

哈佛百科之

# 哈佛领导沟通与控制管理

HAFO LINGDAO GOUTONG YU KONGZHI GUANLI

法律·经济大全  
青苹果电子图书系列

# 全国Mini-MBA职业经理双证班



允许提前获取证书 全国招生 权威双证 请速充电

教委批准成立正规管理类教育机构，近 20 年实战教育经验，值得信赖！（教证：0000154160 号）

全国迷你 MBA 职业经理双证书班®，全国招生，毕业颁发双证书，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](mailto:xchy007@163.com)



## 【报名须知】

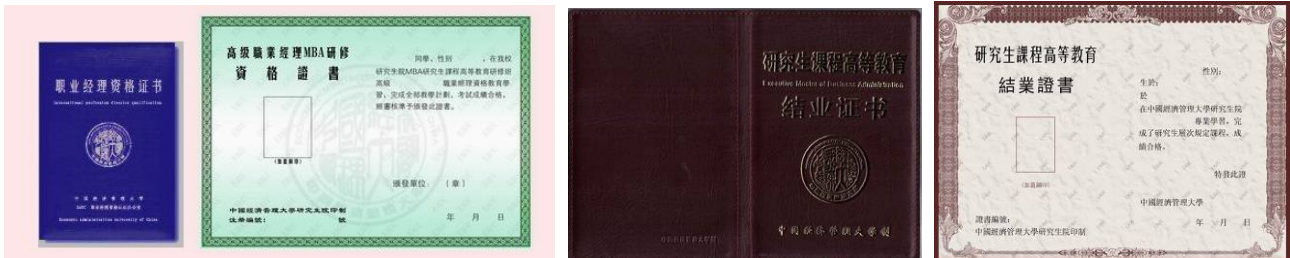
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



## 【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。

# 哈佛领导沟通与控制管理

## 目 录

序 :管理者的工作 .....	( 1 )
-----------------	-------

### 上篇 沟通与管理

第1章 沟通形态与网络 .....	( 13 )
本章概要 .....	( 14 )
本章目标 .....	( 14 )
1.1 管理沟通的概念、目的和作用 .....	( 15 )
1.1.1 篇首案例 :美国通用电气公司 建立网络系统 .....	( 15 )
1.1.2 管理沟通的概念.....	( 15 )
1.1.3 沟通联络的目的和作用 .....	( 17 )
1.2 组织内的沟通渠道——正式沟通与非正式沟通 .....	( 19 )
1.2.1 正式沟通 .....	( 19 )
1.2.2 非正式沟通 .....	( 23 )
要点回顾 .....	( 26 )
案例及应用 .....	( 26 )
第2章 沟通过程分析 .....	( 29 )
本章概要 .....	( 30 )

本章目标 .....	(30)
2.1 沟通的原则与方法 .....	(30)
2.1.1 篇首案例 美国达纳公司 加强交流与沟通 .....	(30)
2.1.2 沟通的原则 .....	(32)
2.1.3 管理沟通的方法 .....	(33)
2.2 沟通联络的障碍与控制 .....	(35)
2.2.1 沟通联络的障碍 .....	(35)
2.2.2 沟通联络的控制 .....	(36)
2.3 组织角色与沟通 .....	(37)
2.3.1 地位与角色 .....	(37)
2.3.2 组织角色对于沟通的影响 .....	(38)
2.3.3 上级与下属间的沟通关系 .....	(39)
2.4 促进有效的组织沟通 .....	(40)
2.4.1 沟通途径及媒体的组合 .....	(41)
2.4.2 选择沟通方法要考虑的因素 .....	(41)
要点回顾 .....	(43)
案例及应用 .....	(43)
第3章 公共关系策略 .....	(47)
本章概要 .....	(48)
本章目标 .....	(48)
3.1 公共关系的定义与特征 .....	(48)
3.1.1 篇首案例 :S·C·约翰逊公司的公关策略 .....	(49)
3.1.2 公共关系的定义 .....	(52)
3.1.3 公共关系的特征 .....	(54)
3.2 公共关系的工作程序 .....	(55)
3.2.1 调查研究 .....	(55)
3.2.2 制订计划 .....	(61)
3.2.3 策动传播 .....	(65)
3.2.4 评估效果 .....	(68)
3.3 外部公共关系的处理 .....	(70)
3.3.1 企业与顾客的关系 .....	(70)
3.3.2 企业与供应者( <i>Purvery</i> )与经销者( <i>Outlet</i> )的关系 .....	(73)
3.3.3 企业与新闻界的公共关系 .....	(75)
3.4 企业公共关系技巧 .....	(77)
3.4.1 企业内部日常事务文书的写作技巧 .....	(77)
3.4.2 企业公关人员处理电话通讯的技巧 .....	(80)

3.4.3 公共关系演讲的技巧 .....	(81)
3.4.4 广告指南 .....	(82)
3.4.5 召开记者招待会(Reporter Reception)的技巧 .....	(85)
要点回顾 .....	(88)
案例及应用 .....	(88)

第4章 CI 策略 .....	(91)
本章概要 .....	(92)
本章目标 .....	(92)
4.1 沟通良策——CI 系统 .....	(92)
4.1.1 篇首案例 小企业成功秘诀 .....	(92)
4.1.2 企业标志——CI 系统的核心 .....	(94)
4.1.3 差异性、同一性与稳定性 .....	(94)
4.1.4 CI 的作用 .....	(95)
4.2 CI 系统的组成 .....	(96)
4.2.1 理念识别系统 .....	(96)
4.2.2 行为识别系统 .....	(96)
4.2.3 视觉识别系统 .....	(97)
4.3 CIS 策划 .....	(98)
4.3.1 企业导入 CIS 的程序 .....	(98)
4.3.2 问题及注意事项 .....	(108)
4.4 CI 设计 .....	(110)
4.4.1 设计的核心 .....	(110)
4.4.2 产品形象设计 .....	(112)
4.4.3 质量形象设计 .....	(116)
4.4.4 竞争形象设计 .....	(121)
要点回顾 .....	(126)
案例及应用 .....	(127)

第5章 倾听与对话 .....	(131)
本章概要 .....	(132)
本章目标 .....	(132)
5.1 内部沟通是员工的需要 .....	(132)
5.1.1 篇首例案 如何使员工更好地发挥作用 .....	(132)
5.1.2 内部沟通的重要性 .....	(136)
5.2 内部沟通的策略 倾听与对话 .....	(137)
5.2.1 把听取内部意见列作首要任务 .....	(138)



5.2.2	使用多渠道的内部联系 .....	( 138 )
5.2.3	鼓励双向交流 .....	( 139 )
5.2.4	及时反馈 .....	( 140 )
5.3	内部沟通的技巧 .....	( 140 )
5.3.1	你将怎样办 .....	( 140 )
5.3.2	赠送颜色笔 .....	( 140 )
5.3.3	让我们交谈 .....	( 141 )
5.3.4	大字报方法 .....	( 141 )
5.3.5	对讲电话组 .....	( 141 )
5.3.6	好主意部 .....	( 141 )
5.3.7	不署名的要求回答意见 .....	( 142 )
5.3.8	你打电话了 .....	( 142 )
5.3.9	通过发放工资征求意见 .....	( 142 )
5.3.10	举行开放会议 .....	( 142 )
5.3.11	很高兴认识你 .....	( 143 )
5.3.12	一件就很好 .....	( 143 )
5.3.13	周五论坛 .....	( 143 )
5.3.14	新手咨询 .....	( 143 )
5.3.15	六百万个理由 .....	( 143 )
5.3.16	每时每刻传递信息 .....	( 144 )
5.3.17	列队讲话 .....	( 144 )
5.3.18	二十五万份强有力建议 .....	( 144 )
5.3.19	当天解决——是或否 .....	( 144 )
5.3.20	摄像机前的微笑 .....	( 145 )
5.3.21	周五扩音机 .....	( 145 )
5.3.22	把计划制订出来 .....	( 145 )
	要点回顾 .....	( 145 )
	案例及应用 .....	( 146 )
第 6 章	会议管理技巧 .....	( 147 )
	本章概要 .....	( 148 )
	本章目标 .....	( 148 )
6.1	开会要领( <i>Sessional Gist</i> ) .....	( 148 )
6.1.1	篇首案例 铁女人会议中的“铁”手腕 .....	( 148 )
6.1.2	会议的真谛 .....	( 149 )
6.1.3	会议的种类 .....	( 150 )
6.1.4	出席的人数 .....	( 151 )

6.1.5 主席的职责 .....	( 153 )
<b>6.2 销售会议主持 .....</b>	<b>( 157 )</b>
6.2.1 举行销售会议的十大原则 .....	( 157 )
6.2.2 解决问题的会议 .....	( 159 )
6.2.3 获得解决方案的原则 .....	( 159 )
6.2.4 产生观念的会议 .....	( 160 )
要点回顾 .....	( 161 )
案例及应用 .....	( 161 )
<b>第7章 商务谈判技巧 .....</b>	<b>( 163 )</b>
本章概要 .....	( 164 )
本章目标 .....	( 164 )
<b>7.1 商务谈判的过程 .....</b>	<b>( 164 )</b>
7.1.1 篇首案例 :倾听的艺术 .....	( 164 )
7.1.2 询盘 .....	( 165 )
7.1.3 发盘 .....	( 165 )
7.1.4 还盘 .....	( 167 )
7.1.5 接受 .....	( 167 )
7.1.6 签订合同 .....	( 168 )
<b>7.2 谈判目标的选择 .....</b>	<b>( 169 )</b>
7.2.1 最优期望目标 .....	( 169 )
7.2.2 实际需求目标 .....	( 170 )
7.2.3 可接受目标 .....	( 170 )
7.2.4 最低目标 .....	( 171 )
<b>7.3 商务谈判的准备 .....</b>	<b>( 172 )</b>
7.3.1 谈判前的一般市场调查 .....	( 172 )
7.3.2 对方经济情报的收集 .....	( 174 )
7.3.3 谈判前有关资料的掌握 .....	( 175 )
7.3.4 谈判人员的“ T ”字型知识结构 .....	( 176 )
7.3.5 谈判人员的品质要求 .....	( 177 )
7.3.6 谈判人员的气质、性格 .....	( 177 )
7.3.7 谈判人员的仪表 .....	( 178 )
7.3.8 谈判人员能力结构 .....	( 180 )
7.3.9 谈判的理想人数及构成原则 .....	( 182 )
7.3.10 谈判人员的层次构成 .....	( 183 )
<b>7.4 商务谈判的艺术 .....</b>	<b>( 186 )</b>
7.4.1 谈判人员的倾听艺术 .....	( 186 )

7.4.2	商务谈判人员的察言观色艺术 .....	(188)
7.4.3	商务谈判人员的表演艺术 .....	(191)
7.5	商务谈判的策略 .....	(192)
7.5.1	避免争论策略 .....	(192)
7.5.2	抛砖引玉策略 .....	(193)
7.5.3	留有余地策略 .....	(193)
7.5.4	避实就虚策略 .....	(194)
7.5.5	沉默策略 .....	(194)
7.5.6	忍耐策略 .....	(195)
7.5.7	多听少讲策略 .....	(195)
7.5.8	情感沟通策略 .....	(196)
7.5.9	最后期限策略 .....	(196)
7.5.10	先苦后甜策略 .....	(197)
7.6	商务谈判的技巧 .....	(197)
7.6.1	入题技巧 .....	(197)
7.6.2	阐述技巧 .....	(198)
7.6.3	提问技巧 .....	(202)
7.6.4	答复技巧 .....	(205)
7.6.5	说服技巧 .....	(207)
	要点回顾 .....	(209)
	案例及应用 .....	(209)

## 下篇 管理控制

第8章	控制工作的概述 .....	(213)
	本章概要 .....	(214)
	本章目标 .....	(214)
8.1	管理控制的概念 .....	(214)
8.1.1	篇首案例 阿莫科公司,以控制工作为基础的雇用测验 ...	(214)
8.1.2	管理控制的概念 .....	(216)
8.1.3	管理控制与控制的比较 .....	(216)
8.2	控制工作的目的和作用 .....	(218)
8.3	控制工作的性质职能 .....	(220)

8.3.1 控制工作职能与计划工作职能的联系 .....	( 220 )
8.3.2 控制论 .....	( 221 )
8.3.3 时 滞 .....	( 222 )
<b>8.4 信息管理 .....</b>	<b>( 223 )</b>
8.4.1 信息是组织的一种资源 .....	( 223 )
8.4.2 信息管理的任务 .....	( 223 )
8.4.3 管理信息系统 .....	( 225 )
<b>8.5 控制的基本要素 .....</b>	<b>( 227 )</b>
8.5.1 确立控制标准 .....	( 227 )
8.5.2 评定活动成效 .....	( 230 )
8.5.3 拟出控制报告 .....	( 231 )
8.5.4 纠正错误的手段 .....	( 232 )
要点回顾.....	( 233 )
案例及应用.....	( 233 )
 <b>第9章 控制工作的原理和要求.....</b>	<b>( 236 )</b>
本章概要.....	( 237 )
本章目标.....	( 237 )
<b>9.1 控制工作的原理 .....</b>	<b>( 237 )</b>
9.1.1 篇首案例 杜邦公司的统计工序控制 .....	( 237 )
9.1.2 反映计划要求原理 .....	( 238 )
9.1.3 组织适宜性原理 .....	( 238 )
9.1.4 控制关键点原理 .....	( 239 )
9.1.5 控制趋势原理 .....	( 239 )
9.1.6 例外原理 .....	( 240 )
9.1.7 直接控制原理 .....	( 241 )
<b>9.2 控制工作的要求 .....</b>	<b>( 241 )</b>
9.2.1 控制系统应适合主管人员的个别情况 .....	( 242 )
9.2.2 控制工作应确立客观标准 .....	( 242 )
9.2.3 控制工作应具有灵活性 .....	( 242 )
9.2.4 控制工作应讲究经济效益 .....	( 243 )
9.2.5 控制工作应有纠正措施 .....	( 243 )
9.2.6 控制工作要具有全局观点 .....	( 243 )
9.2.7 控制工作应面向未来 .....	( 244 )
要点回顾.....	( 244 )
案例及应用.....	( 244 )

第 10 章 控制工作的类型 .....	( 249 )
本章概要.....	( 250 )
本章目标.....	( 250 )
10.1 现场控制、反馈和前馈控制.....	( 250 )
10.1.1 现场控制 .....	( 251 )
10.1.2 反馈控制 .....	( 251 )
10.1.3 前馈控制 .....	( 252 )
10.2 间接控制和直接控制 .....	( 254 )
10.2.1 间接控制 .....	( 255 )
10.2.2 直接控制 .....	( 256 )
要点回顾.....	( 257 )
案例及应用.....	( 257 )
第 11 章 预算控制 .....	( 263 )
本章概要.....	( 264 )
本章目标.....	( 264 )
11.1 预算控制概述 .....	( 264 )
11.1.1 篇首案例 新企业中预算的制定 .....	( 264 )
11.1.2 预算的性质和作用 .....	( 271 )
11.1.3 预算的种类 .....	( 272 )
11.1.4 预算的优点与缺点 .....	( 273 )
11.1.5 编制可变预算 .....	( 276 )
11.2 零基预算 .....	( 277 )
11.2.1 零基预算的来源.....	( 277 )
11.2.2 零基预算法的含义和程序 .....	( 278 )
11.2.3 采用零基预算法应注意的几个问题 .....	( 279 )
11.3 项目预算 .....	( 280 )
11.3.1 制定规划和制定预算分别进行的传统 .....	( 280 )
11.3.2 项目预算法的含义 .....	( 281 )
11.3.3 应用项目预算法中存在的问题 .....	( 282 )
要点回顾.....	( 282 )
案例及应用.....	( 282 )
第 12 章 非预算控制 .....	( 286 )
本章概要.....	( 287 )
本章目标.....	( 287 )
12.1 传统的非预算控制方法 .....	( 287 )



12.1.1	篇首案例 阿克农动物园 管理与非预算控制 .....	( 287 )
12.1.2	视 察 .....	( 288 )
12.1.3	报 告 .....	( 289 )
<b>12.2</b>	<b>程序控制 .....</b>	<b>( 291 )</b>
12.2.1	用程序进行控制的必要性 .....	( 291 )
12.2.2	程序控制的准则 .....	( 291 )
<b>12.3</b>	<b>计划评审技术 .....</b>	<b>( 293 )</b>
12.3.1	计划评审技术的由来和含义 .....	( 293 )
12.3.2	计划评审技术的特点 .....	( 294 )
12.3.3	网络记载 .....	( 294 )
12.3.4	关键路线 .....	( 295 )
12.3.5	计划评审技术的优越性和局限性 .....	( 296 )
<b>12.4</b>	<b>管理工作绩效的综合控制 .....</b>	<b>( 297 )</b>
12.4.1	损益控制法 .....	( 297 )
12.4.2	投资报酬率控制法 .....	( 298 )
12.4.3	管理审核与经营审核 .....	( 300 )
	要点回顾 .....	( 301 )
	案例及应用 .....	( 302 )
<b>第 13 章</b>	<b>实施控制的心理学 .....</b>	<b>( 308 )</b>
	本章概要 .....	( 309 )
	本章目标 .....	( 309 )
<b>13.1</b>	<b>人们反对控制的原因 .....</b>	<b>( 309 )</b>
13.1.1	篇首案例 统计工序控制保证了产品质量 .....	( 309 )
13.1.2	不能接受目标 .....	( 310 )
13.1.3	感觉标准不合理 .....	( 310 )
13.1.4	认为测度不恰当 .....	( 311 )
13.1.5	厌弃使人不愉快的事情 .....	( 311 )
13.1.6	“非正统”的调整压力 .....	( 312 )
13.1.7	与公司控制相抵触的社会压力 .....	( 313 )
<b>13.2</b>	<b>诱发对控制的积极态度 .....</b>	<b>( 314 )</b>
13.2.1	不带偏见的控制观 .....	( 314 )
13.2.2	参与制定目标 .....	( 314 )
13.2.3	实情控制 .....	( 315 )
13.2.4	控制制度的灵活性 .....	( 316 )
13.2.5	敏锐地实施控制 .....	( 317 )
	要点回顾 .....	( 319 )

案例及应用.....	( 319 )
<b>第 14 章 管理过程中的控制策略 .....</b>	<b>( 322 )</b>
本章概要.....	( 323 )
本章目标.....	( 323 )
<b>14.1 不丧失控制的授权 .....</b>	<b>( 323 )</b>
14.1.1 篇首案例 :Des Moines 国民银行的控制策略 .....	( 323 )
14.1.2 当分权增加时控制将如何改变 .....	( 324 )
14.1.3 保留的安全措施 .....	( 325 )
14.1.4 自我控制的重要性增加 .....	( 326 )
14.1.5 多辅导 少命令 .....	( 326 )
14.1.6 设置环境 .....	( 327 )
<b>14.2 使领导了解情况 .....</b>	<b>( 327 )</b>
14.2.1 评价成果 .....	( 328 )
14.2.2 预告重大的问题 .....	( 328 )
14.2.3 确保政策和标准方法得到遵从 .....	( 328 )
14.2.4 解决例外问题的资料 .....	( 328 )
14.2.5 进行事先批准的基础 .....	( 328 )
14.2.6 制订长期计划、新政策等 .....	( 329 )
14.2.7 为与外界的联系建立背景知识 .....	( 329 )
14.2.8 辅导与仲裁 .....	( 329 )
<b>14.3 控制中人员使用 .....</b>	<b>( 329 )</b>
14.3.1 制定标准 .....	( 330 )
14.3.2 客观的评价 .....	( 331 )
14.3.3 事前的控制 .....	( 331 )
14.3.4 纠正行动 .....	( 332 )
<b>14.4 通过领导行动加强控制 .....</b>	<b>( 332 )</b>
<b>14.5 用于控制的沟通网络的设计 .....</b>	<b>( 333 )</b>
14.5.1 反馈环 .....	( 333 )
14.5.2 定期评价报告流程 .....	( 334 )
<b>14.6 平衡控制的结构 .....</b>	<b>( 334 )</b>
14.6.1 直接和间接的作用 .....	( 335 )
14.6.2 控制结构与计划层次结构的配合 .....	( 335 )
<b>14.7 将控制与新计划相联系 .....</b>	<b>( 336 )</b>
要点回顾.....	( 338 )
案例及应用.....	( 338 )

第 15 章 哈佛经理常用管理方法 .....	( 344 )
本章概要.....	( 345 )
本章目标.....	( 345 )
15.1 分类体系 .....	( 345 )
15.1.1 篇首案例 居安思危 常胜不败 .....	( 345 )
15.1.2 评价模型 .....	( 346 )
15.1.3 预测模型 .....	( 346 )
15.1.4 最优化模型 .....	( 346 )
15.1.5 代数类模型 .....	( 347 )
15.1.6 概率与统计类模型 .....	( 347 )
15.1.7 矩阵代数类模型 .....	( 347 )
15.1.8 模拟技术 .....	( 347 )
15.1.9 其他 .....	( 347 )
15.2 管理应用的科学方法简介 .....	( 348 )
15.2.1 泰罗科学管理法 .....	( 348 )
15.2.2 权变管理法 .....	( 351 )
15.2.3 滚动式计划方法 .....	( 352 )
15.2.4 组织目标等级层次法 .....	( 353 )
15.2.5 目标管理法 .....	( 355 )
15.2.6 技术预测法 .....	( 357 )
15.2.7 投入产出法 .....	( 358 )
15.2.8 专家预测法 .....	( 360 )
15.2.9 头脑风暴法 .....	( 361 )
15.2.10 决策树法 .....	( 362 )
15.2.11 现值分析法 .....	( 362 )
15.2.12 管理宽度确定法 .....	( 364 )
15.2.13 经济人假设法 .....	( 366 )
15.2.14 社会人假设法 .....	( 366 )
15.2.15 自我实现人假设法 .....	( 367 )
15.2.16 复杂人假设法 .....	( 368 )
15.2.17 行为方式理论法 .....	( 369 )
15.2.18 盈亏分析非预算控制法 .....	( 373 )
15.2.19 损益控制法 .....	( 375 )
15.2.20 ABC 分析法 .....	( 377 )
15.2.21 订货点法 .....	( 378 )

15.2.22 价值工程法 .....	( 383 )
要点回顾.....	( 386 )
案例及应用.....	( 386 )

# 全国迷你型MBA职业经理双证班

- 学习方式：全国招生 函授学习 权威双证 国际互认
- 认证项目：注册职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、IE工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监等高级资格认证。
- 颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案
- 收费标准：仅收取1280元 招生网址：[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)
- 报名电话：13684609885 0451—88342620
- 咨询邮箱：[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) 咨询教师：王海涛
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路120号职工大学（美华教育）



美华论坛  
[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

- 颁证单位：中国经济管理大学
- 主办单位：美华管理人才学校



全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
- -----请速登陆: [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

# 序 :管理者的工作

如果你问一位管理者平时他都做些什么 ,他极有可能这样回答 :计划、组织、协调和控制。尔后 ,如果你去考察他们所做的事 ,而你的考察结果与其回答截然不同 ,请不要对此感到惊奇。

如果管理者被告知一个工厂刚刚被烧毁 ,管理者立即建议对方去看看是否需要什么临时性安排 ,如通过国外分公司向客户供货 ,这位管理者所做的是否就是所谓的计划、组织、协调和控制呢 ?如果他或她送给某雇员一只金表 ,或在参加贸易研讨会后带回有关新产品的有趣观点以供员工们思考 ,对此又应如何定性呢 ?

由法国实业家亨利·法约尔( *Henri Fayol* )于 1916 年首次引进的 ,目前已主宰管理学词汇的这 4 个词汇 ,实际上未能告诉我们管理者真正在做些什么。至多 ,它们也只是表达了管理者工作过程中某些含混的目标。

极为关注进程和变革的管理界人士 ,已经有半个多世纪没有认真地探究以下这些最基本的问题了 :管理者都做些什么 ? 如果对此没有确切的答案 ,我们该如何教授管理学呢 ? 我们又该如何为管理者设计计划和信息系统呢 ? 进而 ,我们又该如何改进管理实践呢 ?

在现代组织中 ,对于管理工作性质的忽略 ,可从不同的角度体现出来——从某些成功的管理者对其从未在管理培训方面花过一天时间的吹嘘中 ;从那些从未真正理解管理者究竟想要什么的公司主要设计者的身上 ;从塞满垃圾信息的计算机数据库中——管理者从未使用过某些分析家们认为必要和有趣的在线管理信息系统( *MIS* )。而最重要的也许是 :我们的大型公共组织无力真正解决它们最严重的政策问题 ,由此揭穿了我们的愚昧无知。

在一窝蜂地追求生产自动化、在市场营销和金融领域使用管理科学、利用行为科学的技巧解决雇员动机问题等等的过程中 ,管理者( 这一组织或其从属单位的负责人 )却被遗忘了。

在上述调查研究中 ,有些是对管理者进行近距离的观察 ;有些是对其富于细节性的日记进行分析 ;还有些是对其履历进行的考察。各种各样的管理者都被包含在内——领班、工厂主管、人事经理、医院管理者、地区销售经理、公司总裁、国家总统 ,甚至街头流浪者的头目。他们分属于不同的国家 ,包括美国、加拿大、瑞典和英国等。

早些时候,亨利把管理者定义为管理某一组织或其从属单位的人。除了首席执行官以外,这一定义还包括副经理、主教、主管、曲棍球教练以及首相等。所有这些管理者,都被委以负责管理某一组织的权力。权力带来社会地位,由此产生各种各样的人际关系。而所有这些,又自然而然地引出获取信息的各种途径;反过来,信息又能帮助管理者制定组织的战略和决策。

管理者的工作,可以依据不同的角色,或与特定职位相联系的组织行为序列来描述。在管理者的角色中,我将其归纳为10种角色。读者将会看到,正常的权力赋予管理者3种人际角色,这3种人际角色又产生3个信息角色;二者综合起来,又赋予管理者4种决策角色。

## 人际角色

在管理者的各类角色中,有3种直接来源于正常的权力并涉及基本的人际关系。首先就是作为“领头人”的角色。作为组织的头目,每一位管理者都必须承担参加某些庆典的任务,如总统会见来访的显要人物;主管参加车床操作工的婚礼;销售经理邀请重要的客户共进午餐等等。

亨利所研究的首席执行官,与人接触时间的12%是用于应付各种庆典;17%的信函是用于处理与其地位相关的感谢信和各种要求的。举个例子,在一封寄给公司经理的信中,要求其将公司产品无偿赠与残疾儿童;再如,需要签名的毕业文凭被放在校长的案头,等等。

上述涉及人际关系的职责履行常常是例行公事的,不涉及重要的沟通和重大的决策制定。然而,它们对于组织功能的顺畅运行至关重要,因此丝毫不能忽视。

管理者需对本单位员工的工作负责,由此,引出其“领导者”的角色。管理者的某些行为直接涉及领导权的问题。例如,在绝大多数组织中,管理者通常负责本单位员工的聘用和培训。

不仅如此,管理过程中也存在着诸多间接地与领导角色相关的问题。举个例子,每个管理者都必须鼓舞和激励员工,从而使其个人的需要与组织的目标协调一致。事实上,每一次与管理者接触,下属们都力求摸清他们的意图,例如:他是否赞成这样做?他希望以何种方式制定报告?他是对市场份额更感兴趣还是对高利润更感兴趣?如此等等,不一而足。

管理者的影响力最能由领导者的角色得以体现。正式的地位赋予其巨大的潜在权力,而领导权则在相当大程度上决定了这种权力得以体现的程度。

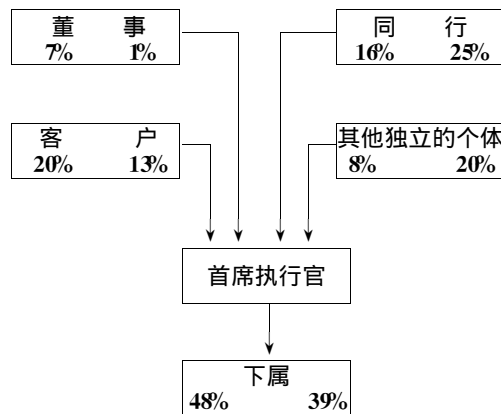
管理学文献一向承认管理者的领导者角色,尤其当其与激励机制相关时更是如此。与此相对比,这些文献直到近期也很少提及管理者的联络者角色,当处于这一角色时,管理者主要与其控制的垂直指挥链以外的关系进行联络。从对管理工作的研究中发现,管理者同公司外人士接触

的时间与其同下属交流的时间一样多 ;同样令人吃惊的是 ,其与上级联络的时间极少。无疑 ,若能充分认识管理者的联络者角色 ,对更好地理解上述研究发现是极有帮助的。

罗斯玛丽·斯图尔特( Rosemary Stemart )的研究显示 ,在英国 ,160 名中高层管理者的时间安排中 ,有 47% 是用于同公司外人十接洽 ;41% 用于同内部人员联系 ;而只有 12% 用于同上级交流。罗伯特·H·格斯特( Robert H. Guest )对美国工头的研究中 ,上述数字分别为 44%、46% 和 10%。而我对于首席执行官的研究中 ,这一比例又分别为 44%、48% 和 7%。

在亨利所进行的研究中 ,首席执行官们接触的对象五花八门 ,各种各样 ,具体包括下属、客户、业务联系人、供给方、同行( 即类似组织的管理者 )政府及贸易组织的官员、其他公司董事会的董事 ,以及与公司无直接关系的个体等等。执行官们的时间分配及来自上述人员的邮件的状况 ( 图 1 )。同样 ,格斯特的研究也表明 ,工头们接触的人员数量众多 ,范围广泛 ,具体而言 ,其行业中极少有少于 25 种的 ,通常都要超过 50 种。

图 1 首席执行官的接触对象



## 信息角色

无论是同下属 ,还是同组织外其他人员的人际交往过程中 ,管理者都是处于组织的神经中枢地位 ,管理者可能不完全了解每一件事 ,但显然要比其下属们知道的多得多。

研究表明 ,这一点无论是对街头的丐帮老大还是美国总统而言都是成立的。乔治·C·霍曼( George C. Homans )在《人群》杂志的一篇论文中

对此做出了解释。乔治认为,之所以如此的原因在于,一方面这些人都处于信息流的中心;另一方面他们都与本群体外人士联系的更为紧密,如丐帮老大比他的任一追随者与外界的联系都多。至于总统,理查德·诺伊施塔特如此描述道:富兰克林·罗斯福收集信息的方法极富成效。“他会叫你进来”,一次,他的助手这样告诉我;然后他让你去收集某一复杂事件的信息。经过若干天艰苦的工作后,当你交上来自辛勤劳动的得意之作后便发现,他已经全知道了,甚至比你知道的还多得多。他从别人不知道的信息源处获得信息。通常,他对你这样做过一两次后,你便会更加小心谨慎地去收集你所需的信息了。”

当我们对领导者的人际角色和信息角色进行考察的时候,我们便不难发现罗斯福是如何获得这些信息的。作为一名领导者,管理者可以轻易且正当地与组织内任一员工接触;与此同时,联络者的角色使管理者比其下属获得更多的外部信息。在外部接洽中,管理者往往是与其地位相当的人接触,而这些人同样居于他们组织的神经中枢地位,这样,管理者便逐渐拥有了自己强大的信息库。

信息加工是管理者的关键工作之一。在我的研究中,首席执行官们与人接触时间的40%是用于传递信息,而来函的70%是纯信息性的。管理者们不会离开会议或挂断电话而去工作。在相当程度上,沟通就是他们的工作。以下3点描述了管理工作的信息层面。

### 1. 作为监察者

管理者不停地监测环境、探问各种联络者及下属以获取完整的信息,而这些信息的获得也绝大部分来自人员接触。请记住,管理者通过监察者的角色所获取的信息,绝大多数是口头形式的,包括传说、小道消息以及猜测等等。

### 2. 作为消息传播者

管理者将某些权威信息径直传递给无缘知此消息的下属。当各下属之间由于某种原因难于沟通的时候,管理者便为其传递信息。

### 3. 作为发言人

管理者需向组织外人员传递某些信息,如总统要向群众团体发表演说;主管要向供给者建议产品的改良等等。不仅如此,作为一名发言人,管理者还必须与那些对本组织有控制力的人保持联络,并力图做到使其满意。如对主管而言,他必须使工厂领导了解生产线的运行状况。

而大型公司的总裁,则必须耗费更多的时间以应付各类有影响的群体。如必须告知董事和股东公司的财务状况;必须使消费者确信公司会履行其社会责任;必须使政府官员相信公司会遵守国家的各项法令等等。

## 决策角色

当然,信息本身并不意味着事情的完结,相反,它只是决策制定的基



本前提条件。管理工作的研究表明,管理者在组织决策系统中扮演着主要角色。作为一种正当的权力,只有管理者能够带领组织从事一项新的重要的行动,作为神经中枢,只有管理者拥有全面而最新的、有助于组织制定战略决策的信息。以下从不同的方面描述了管理者作为决策角色的特点。

1. 作为企业家,管理者作为一名监察者,追求组织的不断改进,从而使其适应不断变化的环境

总裁们不间断地寻求新观点,当一个好的点子出现时,他们便会亲自或授权下属(有时规定最后的方案必须由其本人确定)开始一项新的发展计划。

从首席执行官的层次而言,这些新的发展计划存在着两个有趣的特点 ①这些计划并不止于某一单个的或是一组决策,它们往往以一系列时间序列的小型决策和活动的形式出现。显然,执行官们通过延长各项计划,一方面可以将其置于纷繁、不连续的总体时间表中;另一方面执行官们自身能够借此对各种观点逐一进行综合考虑。②我所研究的首席执行官们,每一个都同时指导 50 项类似的计划,有些是涉及新产品或新程序;有些则是涉及公关战、现金流量的改进、不良部门的重组、国外分部道德问题的解决、电脑运行的整合以及对不同发展阶段的认识,等等。

在发展的不同阶段,首席执行官们都储备着类似的各种计划的“存货”,就像耍把戏的,他们拥有无数的“包袱”,过一会儿就抖出来一个,演出的每一阶段,他们都有新的内容奉献给观众。

2. 企业家的角色将管理者描述为变革的主动发起者

而妨碍控制者的角色则将其描述成对压力的非自愿回应者。在这里,变革指的是管理者控制之下的变革。环境的压力是如此之大以致不容忽视,如罢工的迫近、主要客户的破产、供方食言,如此等等,不一而足。对此,管理者必须有所回应。

对管理工作研究颇具成效的莱昂纳多·R·塞雷斯(Leonard. R. Sayles)指出,像交响乐的指挥一样,管理者必须“在处理音乐家及外部问题的同时保证乐曲的顺畅进行”。事实上,每一位管理者都必须耗费大量时间来对付各种高压。没有哪一个组织能够永远运行良好,因此,他必须事先考虑好每一种可能性。危机并不总是由于能力差的管理者忽略了某些事情而产生,能力强的管理者也常常会因为沒有考虑好事情的各个环节而陷于困境。

3. 管理者作为资源的分配者

无疑,在一个组织中是由管理者决定:谁,将得到什么。或许管理者所分配的最重要的资源就是他或她的时间。接触管理者的途径,事实上就是通往组织神经中枢和决策者本身的途径。与此同时,管理者还负责设计组织的结构,即各种正式关系的格局,它决定了各种工作的分工和协

调。

同样,作为资源的分配者,管理者于事前制定组织的重大决策。借助这一权力,管理者保证了决策的内部连贯性。而肢解这一权力,则会导致决策的不连贯性及战略的间断性。

在管理者对他人决策的方面,存在着许多有趣的特点:

第一,尽管资本预算程序(同一时刻不同资本预算的决定方法)广为流传,但我所研究的首席执行官们仍然做出了许多专门的决定,显然,许多计划不可能坐等像资本预算程序规定的那种良好的成本收益结果。

第二,首席执行官们面临着常人难以想像的复杂选择。他们必须考虑每一决策对其他决策及组织战略的影响;必须确保决策被那些对组织有影响的人物所接受;必须确保资源不能过于分散;必须了解各种成本收益及计划的可行性;同时还必须考虑时间问题。显然,这些问题对每一提案都同样存在。与此同时,尽管过快的批准会造成考虑不周,过快的否定会打击下属的积极性,但是延误则会导致时间的浪费。批准议案的一个简单方法是选人而非选择提案。就是说,管理者批准那些由其信任的人提出的议案。但显然,管理者不能总是使用这一方法。

#### 4. 管理者还是谈判者的角色

管理者有相当多的时间是用于谈判。球队老板与超级巨星签订合同;公司总裁就新的罢工问题进行谈判;经理与商店服务员讨价还价,等等。

这些谈判构成管理者工作中不可分割的组成部分,因为只有他或她有权动用组织资源,并拥有谈判所需的重要信息。

### 整合工作

至此,相信读者已经明了,管理者的各种角色是很难明确区分开来的。借用心理学的话来说就是他们构成了一个“完形”,一个整体。其中,任何一种角色都是不可或缺的。举个例子,不进行联络的管理者将缺乏外部信息,结果,管理者既不能向雇员传递其所需要的信息,又不能制定充分反应外部条件变化的决策。(对于新上任的管理者而言,这一点将成为问题,因为在其能够有效决策之前,他或她必须首先建立联系网。)

那么,对于团队管理而言就存在着问题。除非极其团结一致,否则两或三个人很难共享同一管理职位。换言之,除非他们能够对管理的各种角色很好地重新整合,否则,他们很难进行工作的划分。这里,真正的难题在于信息方面,就是说,除非能够真正地共享信息(如我前面已经指出的口头交流团队),单个的管理工作很难被进一步区分开,比如说,内部角色和外部角色,因为两方面的信息必须被汇集在一起以制定同一决策。

需要提起注意的一点是,我们说10种角色构成了一个“完形”,并不意味着管理者的精力就此要平均分配于这10种角色。事实上,通过研究发现,销售主管似乎花费较多的时间于人际方面,这反映了推销活动的特

征,生产主管则花费较多时间于决策方面,这反映出他们更关心生产线的有序运行,而对于人事主管来说,则花费更多的时间于人际角色,因为他们是组织的各组成部分——部门管理的专家。无疑,在任何条件下,人际角色、信息角色、决策角色都是不可分的。

## 如何进行更有效的管理

无疑,对于管理者而言,本文关于管理工作的描述应比其他文章更为有益。之所以这样说的原因在于,是否能够成为卓有成效的管理者,关键的一点在于其对自身工作的内在洞察力如何。工作绩效的好坏,很大程度上依赖于管理者本人对于工作压力和困境的理解以及回应能力。也就是说善于自省的管理者更有望成为富有成效的管理者。下文中“管理者自测题”中的问题看起来较富修辞性,无便是有。尽管这一问题无法简单地予以回答,但是,管理者们还是应该记住它。

现在,再来看一看我们所关心的以下3个方面,首先,我们来看与管理信息的口头性质相关的管理困境问题——授权的两难、信息在一个人头脑中的集中、与管理学家一起工作的难题等。无疑,将组织的信息库集中在管理者的头脑中是非常危险的,一旦他们离开,自然也带走他们的记忆;同时,当下属们缺少与其主管口头交流的机会时,他们便会处于缺乏信息的不利地位。

### 1. 管理者面临着去寻求如何共享权威信息的系统之路的难题

重要下属的例行汇报、每周有关记录资料的整理、有限范围内的日记交流以及其他类似的方法,会使这一问题得到相当程度的缓解。而当决策必须被制定时,传递信息所花费的时间要比重新获得信息的时间还要长。当然,对此有人会提出保密性的问题。不过,对此,管理者会收到诸如在泄露权威信息与让下属制定有效决策间进行风险评估等的建议。

如果本文存在着单一的主题,那么它就是:管理者在工作的压力下承担了过多的任务、鼓励(有人)打搅、对任何刺激都反应迅速、追求有形避免无形、对小事决策和快速做一切事情。

### 2. 同样,管理者也面临着来自日常事务的压力

他们必须认真对待每一件事,利用各种分析资料,有时不得不做出必要的让步,以寻求所谓的“退一步海阔天空”。尽管富有成效的管理者能够对大量的各种问题做出迅速回应,但是,其中的难题在于,管理者将会对不同的问题同等对待(同样迅速),从而,难于将大量的支离破碎的各类信息综合成一个整体。

为了进行这种综合,管理者可以借助各类专家的学识来进一步完善自己的模型。如经济学家阐述了市场的功能,相关的具体操作研究人员模拟了财务流程,组织行为学家解释了个体的需要和目的,等等。所有这些模型的有益之处都在于能够被观察和学习到。

在处理复杂问题时,资深的管理者能够凭其与组织内的管理学家的亲近关系而获益甚多。这些管理学专家拥有重要的、管理者本人缺少的资源,那就是时间。管理学专家们有时间去钻研那些复杂问题。有效的工作关系能够解决那种被我和我的同事所称谓的“计划的两难”问题。管理者拥有信息和权力,分析家们则拥有时间和技术。从而,当管理者学会让信息共享、分析家懂得适应管理者的需要时,二者之间和谐的工作关系便会一显身手。对分析家而言,适应需要就意味着少去注意方法的形式华丽与否,而多去关注其速度和可行性。

分析家能够帮助高层管理者制定时间安排、提供信息分析、进行项目监测、开发新的模型,以帮助选择、对可预见的难题设计应急方案、对不可预测的问题提供迅速而不加修辞的分析等等。但是,如果二者间不能很好地合作,从而使分析家游离于管理者的信息流之外,分析家便不能提供上述的帮助。

3. 管理者还面临着如何控制自己时间的难题。他们通过将份内职责转化为优势,将欲做之事转变为份内职责来实现这一控制

我所研究的执行官们只主动进行其份内联系的32%(另外5%为双方协议),而在相当程度上他们致力于调控自己的时间。有两个因素促使他们这样做。

首先,管理者要花费大量的时间去“推卸”责任,因为如果事事面面俱到的话,最终他们将一无所成。失败的管理者抱怨职责本身的过失,而成功的管理者则有效地将份内职责转化为可利用优势。一次讲演可以成为向公众进行解释的机会;一次会议能够对一个绩效不良的部门进行改组;探访一位重要的客户可以获取有用的商贸言息,等等。

其次,管理者要留出一部分时间来做他或她(除他或她以外可能不再有任何一个人)认为是重要的、必须划归自己职责内的事。时间不是原本就有,而是挤出来的。指望能留出一部分时间去思考或进行总体规划无异于期望不再有工作压力。希望有所创新的管理者常主动提出计划,并责成他人收集反馈意见,需求特定信息的管理者建立能使其自动获取该信息的渠道,必须进行某种公关的管理者则可以借此使自己成为公众人物,等等。

## 教育者的任务

最后,让我们来谈一谈管理者培训的问题。我们的管理学院为培养组织所需的各种专家——管理学家、营销调研人、会计以及组织开发专家等做出了巨大的贡献。但是却没有进行最为重要的对管理者的培训工作。

当进行技术型训练时,管理学院便将开始正规的感知法培训。感知学习是客观的和信息性的,如读一本书或听一个讲座。无疑,许多重要的

感知资料与管理者实际面临的问题相类似。然而,对于管理者而言,感知型训练的作用与其对学游泳者的作用差不多。如果学游泳者的教练从未将其带出训练厅、带其入水、并对其成绩进行评判,那么学习者第一次入水时就会被淹死。

换句话说,无论是真情实景还是进行模拟,我们都要通过实践和反馈来教授一门技术,我们的管理学院需要明确管理者所需的技巧,然后,将学生置于真情实景的教学中并对其成绩进行系统评价。

我对管理工作的表述已经涉及了诸多管理技巧,如发展与同行的关系、进行谈判、激励下属、缓解矛盾、建立信息网以及传递信息、在极端模糊的条件下制定决策以及分配资源等。总而言之,管理者需要自省以便能够不断地从工作中学习。

在我们的社会里,没有什么比管理更为重要的了。管理者决定我们的社会机制是很好地为我们服务,还是浪费我们的天才和资源。现在,是抛弃那些传说、现实地学习管理的时候了。只有这样,我们在绩效方面进行重大改进的“艰苦”工作才有望开始。



# 上 篇

# 上 篇

## 沟 通 管 理

- 第1章 沟通形态与网络
- 第2章 沟通过程分析
- 第3章 公共关系策略
- 第4章 CI 策略
- 第5章 倾听与对话
- 第6章 会议管理技巧
- 第7章 商务谈判的技巧

沟

通( *Communication* )在管理工作的各个方面都已得到广泛的应用,本篇从管理学的角度,特别是从执行领导与领导工作职能的要求,阐述企业外部沟通,公关( *PR* )策略与 *CI* 策略;企业内部沟通倾听与对话,由此深入探讨会议管理技巧与谈判技巧,这一切策略与技巧使得企业高级经理在围绕沟通这核心问题展开的与上司、下属、公众、媒体等的交流上无不显得游刃有余,正如亨利·福特所言:“作为福特公司的董事长,我告诫自己,必须与各界确立和谐关系,不可在沟通上无能为力。”

# 第 1 章

# 第 1 章

## 沟通形态与网络

### 关键词

*key word*

沟通联络( *Communication* )  
管理信息系统( *Managerial Information System* ,MIS )  
编码( *Encoding* )  
译码( *Decoding* )  
沟通渠道( *Channel* )  
纵向沟通( *Vertical Communication Flow* )  
横向沟通( *Horizontal communication flow* )  
“门户开放”政策( *Open - door Policy* )

## 本章概要

### 1) 沟通概述

- 篇首案例 美国通用电气公司建立网络系统
- 沟通的概念
- 沟通联络的目的和作用

### 2) 沟通的渠道

- 正式沟通
- 非正式沟通

## 本章目标

在学完本章内容以后,您将能够:

- 1) 理解沟通的概念和它包含的三个含义;
- 2) 理解沟通联络的过程;
- 3) 理解沟通联络的目的、作用;
- 4) 理解沟通的两种途径——正式沟通和非正式沟通的含义。

形态沟通不仅仅表现为通讯工具,例如:卫星、电视、电话间的信息交流,也可以是人与机器间的信息交流,还可以是组织之间、人与人之间的信息交流。人—人交流构成了领导工作的重要组成部分。毫无疑问,顺畅的沟通不但能提高管理工作水平,还能振奋组织人员的士气提高工作效率。

沟通联络(Communication),就是我们通常所说的信息交流。这在管理工作的各个方面都已得到广泛的应用。沟通可以是通讯工具之间的信息交流(这是通讯科学技术所研究的课题,例如通讯卫星、电视、电传、电话等);也可以是人与机器之间的信息交流(这是工程心理学所研究的课题)。沟通还可以表现为组织之间的信息交流,人与人之间的信息交流(这既是社会心理学、行为科学及管理心理学的研究课题,也是现代管理学研究的内容之一)。

本章着重从管理学的角度,特别是从执行指导与领导工作职能的要求,阐述有关沟通联络的问题。

## 1.1 管理沟通的概念、目的和作用

### 1.1.1 篇首案例 美国通用电气公司 建立网络系统

通用电气公司在企业管理中广泛应用电子计算机后,建立了一个网络系统,大大加速了工作效率。这个网络系统把分布在 49 个州的 65 个销售部门、分布在 11 个州的 18 个产品仓库,以及分布在 21 个州的 40 个制造部门(共 53 个制造厂)统统连接起来。在顾客打电话来订货时,销售人员就把数据输入这个网络系统,它就自动进行下一系列工作:如查询顾客的信用状况,并查询在就近的仓库有无这种产品的存货,在这两点得到肯定的回答以后,这个网络系统就同时办理接受订货、开发票、登记仓库帐目,如果必要,还同时向工厂发出补充仓库存货的生产调度命令,然后通知销售人员顾客所需货物已经发货。这全部过程在不到 15 秒钟的时间内即可完成。还有一点值得注意的是,除了办事速度快以外,这个网络系统实际上已把销售、存货管理、生产调度等不同的职能结合在一起了。

### 1.1.2 管理沟通的概念

沟通联络(Communication)有时也简称为沟通,也就是信息交流。确切地说,所谓沟通是指将某一信息(或意思)传递给客体或对象,以期取得客体作出相应反应效果的过程。根据这一概念,沟通包含着以下三个含义。

沟通是双方的行为,而且还要有中介体。其中“双方”既可以是“人”,也可以是“机”,因而就有三种表现形式,即:

①人—人之间的沟通。例如主管人员(或下属)发出情报,通过联络人员进行组合编排、整理,然后传递给下属(或主管人员)。

②人—机之间的沟通。将各种情况通过人或其他手段,将人的语言转变为机器的语言,使机器接收并执行,例如自控车床。

③机—机之间的沟通。例如电传打字机等等。

由于在管理过程中各种信息的交流、沟通都是相互关联、不可分开的,所以主管人员把各种信息的交流过程看成是一个整体,称为管理信息系统(Managerial Information System,缩写为 MIS)。

显然,这并非本章所研究的主要内容。因为,对人—机、机—机之间的沟通,已有众多的“工程学”加以研究,并且在本书的“控制工作”一章中

将有所涉及,所以,本章主要阐述人—人的交流形式,并把着重点放在组织内部的信息沟通。这是指导与领导工作的重要组成部分。

应当指出,人与人之间的沟通过程有不同于其他沟通过程的特殊性:

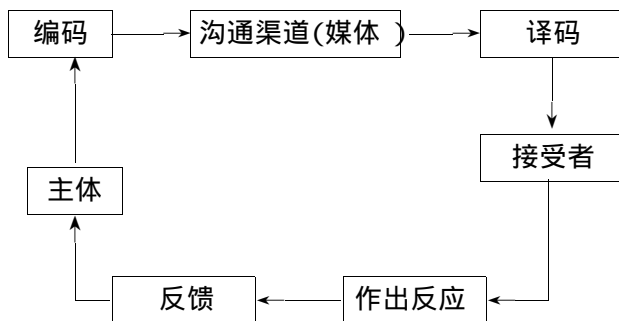
①人与人之间的沟通主要是通过语言(或语言的文字形式)来进行的。②人与人之间的沟通不仅是消息的交流,而且包括情感、思想、态度、观点的交流。③在人与人之间的沟通过程中,心理因素有着重要意义。在信息的发出者与接收者之间,需彼此了解对方进行信息交流的动机和目的,而信息交流的结果是会改变人的行为的。④在人与人之间的沟通过程中,会出现特殊的沟通障碍。这种障碍不仅是由于信息渠道(即传递)的失真或错误,而且还是人所特有的心理障碍。例如,由于人的知识、经历、职业、政治观点等不同,对同一信息可能有不同看法和不同理解。这些特性表明,在研究人与人之间的沟通过程时,需要研究其特殊规律。

(2)沟通是一个过程。完整的沟通过程包括七个环节。

- ①沟通主体,即信息的发出者或来源。
- ②编码,指主体采取某种形式来传递信息的内容。
- ③媒体,或称沟通渠道。
- ④沟通的客体,即信息的接收者。
- ⑤译码,指客体对接收到的信息所作出的解释、理解。
- ⑥作出反应,也即体现出沟通效果。
- ⑦反馈。

沟通联络过程如图 1.1.1 所示。

图 1.1.1 沟通联络过程



(3)编码( Encoding )译码( Decoding )和沟通渠道( Channel )是沟通联络过程取得成效的关键环节,它始于主体发出信息,终于得到反应。用语言、文字表达的信息,往往含有“字里行间”和“言外之意”的内容,甚至



还会造成“言者无意，听者有心”的结果。

### 1.1.3 沟通联络的目的和作用

#### 1. 沟通联络的目的

从广义上讲，组织中沟通的目的是促进变革，即按有利于组织的方向左右组织的行动。由于组织规模的大小和社会环境的变化，不同类型组织和不同规模的组织对沟通联络的着重点也有所不同。譬如说，在“企业主”也参加劳动、规模很小的工厂（或工场）中，沟通几乎全是对外的。小企业主需要从外部获得情报，以便利用它来使自己的事业兴旺发达。他们着重注意社会环境的信息，从而注意社会的变化，以确定他们的产品、生产方向、方式等问题。由于社会的发展，大型组织的出现，使大型组织的主管人员不仅仅是注意同社会环境的沟通，而且把相当大的注意力放在组织内的沟通联络上。因为在员工众多的组织中，要对外界输入的信息立即理解，并见之于行动是有一定困难的。人的因素需要特殊对待。因为他必须首先理解，然后才能采取行动。组织中的人员越多，问题涉及就会越广，而且有些事情不一定会得到完美地解决。

使组织中每一个成员认识沟通联络的目的是至关重要的。不仅是最高主管人员发出信息，其他人接收信息；也不仅是下级发出信息，上级主管人员听取信息。事实是，组织中的每个成员既是信息的发出者，又是信息的接收者。这取决于组织中的职权关系、职能关系和协作关系。这就是说，组织中的任何人都需要知道传递的是什么信息、向谁传递、何时传递，以及传递信息的有效方法。组织要求其每个成员都有沟通情报的技能，为此也要求组织必须经常培养主管人员及其下属的这种技能。

#### 2. 沟通联络的作用

（1）使组织中的人们认清形势。“认清形势”在这里是指，为明智的行动提供必要的情报。在开始向所有新来的人员介绍他们所处的物质环境和人员情况时，更重要的是简单介绍当前的和长远的组织活动情况。显然，一个人对自己的工作和工作环境知道得越多，就能工作得越多。这包括三方面的工作：

①使新来的人员认清形势。这项工作可以由人事部门来做，但从管理的角度来看，更应该由顶头上司即上一层的主管人员来做。其内容包括：现在组织的处境，例如物质条件、环境因素、人员情况、组织发展的未来等等，更重要的是要介绍即将要派给他们的有关任务的主要情况，鼓励他们用一些可考核的方法来理解他们的职务和目标，讲解他们的职务与其他工作的关系，明确他们的职责范围以及相应的权力界限，使他们了解如何汇报工作，如何使工作顺利，如何与其他人们进行交往、联系和工作。

②不断地认清形势。这是指在确定目标以后，在实现目标的过程中，

主管人员不断地讲解和引导,使下级人员领会、认识、明确他们的各项工作,尤其必须经常地对新的或修改过的目标、任务、组织工作的变动情况(与政策、组织、服务对象等有关)以及主管人员的变动认识清楚。

不断认清形势的困难是:人们对必须重复做的、而且能完成的工作渐渐不感兴趣。使一个新来的人员很快而且准确地认清形势很较容易的,而主管人员要不断地认清形势则要有坚韧的毅力。

③使主管人员认清形势。如果上级对形势的认识不足,甚至常常认为没有必要去认识,这会给工作带来很大的困难。当然,上级可以通过控制报告和会议使自己了解情况,但这是很不够的。

上级应该主动去认清形势,与此同时,每个下级应经常向他的上级汇报情况,并且准确地理解上级的需要,以便对报告的内容进行选择,使上级从情报资料堆里摆脱出来,而对于他们自己的有不利影响的情报也决不擅自删改。

(2)使决策能更加合理和有效。主管人员要根据情报作出决策。任何组织机构的决策过程,都是把情报信息转变为行动的过程。准确可靠而迅速地收集、处理、传递和使用情报信息是决策的基础。

为决策目的所需的信息流,同组织层次有密切的关系。信息由基层一级向上传输,各部门的主管人员把收到的信息进行总结、消化,并在自己的职权范围内采取行动。然后,他们又把信息向更高一级传输,在那里再进行总结,采取行动,并传输到最高主管部门。最高主管部门对收到的信息进行总结归纳,并用来进行决策。

在决策过程中,由上而下地传输信息要考虑传输的时间、范围和方法。通过各级组织层次由上而下地传递情报要花费时间,而延误时间会铸成失败。因此,大部分机灵的高级主管人员都坚持把情报直接送到需要它的部门。

(3)稳定员工的思想情绪,统一组织行动。从一个人被招聘到组织内某一岗位(或职位)开始,直至退休(或调出),有效的沟通都是极其重要的。在招聘过程中,进行沟通可使未来的员工相信在本组织中工作的好处,主要是使他们对组织整个状况有所了解,并产生一个好的印象。同时,还要使他们了解组织的内部政策、习惯做法、结构,以及他们的岗位等,从而使他们在进入岗位之前,在心理上有所准备。

在趋向性方面,情报沟通就是要使员工熟悉他们的工作,使他们感到其工作安全。人们认为,使员工在精神上感到满意,他们的工作就更有效果,就愿意留下来工作。

员工要做好工作,就需要有充分的情报。经验表明,繁琐的指导和严密的监督对有文化的、肯负责的员工不是行之有效的办法。他们能对自己的工作负责并做好,他们需要了解自己的工作同整个工作的关系,以及对组织的重要性等方面的情况。

在个人考评方面,上级主管人员评价其下级对组织所做的贡献,并将此评价传达给下级是十分重要的。因为这有利于使下级了解自己的地位,了解上级对他们完成任务的看法,了解他们如何改进自己对组织的贡献,以及了解他们的未来前途等。如果这种考评是明智的,将会大大激发员工的士气。

每个人,特别是每个员工都承认在有组织的活动中需要纪律,在这方面进行情报沟通就是使员工了解组织的各项规章制度,以使它们能遵守这些制度,从而保持组织的统一性。

## 1.2 组织内的沟通渠道——正式沟通与非正式沟通

在一正式组织内,成员间所进行的沟通,可因其途径的不同分为正式沟通与非正式沟通两种系统。正式沟通是通过组织正式结构或层次系统运行。近年已发展为具体的信息系统。非正式沟通则是通过正式系统以外的途径来进行的。

### 1.2.1 正式沟通

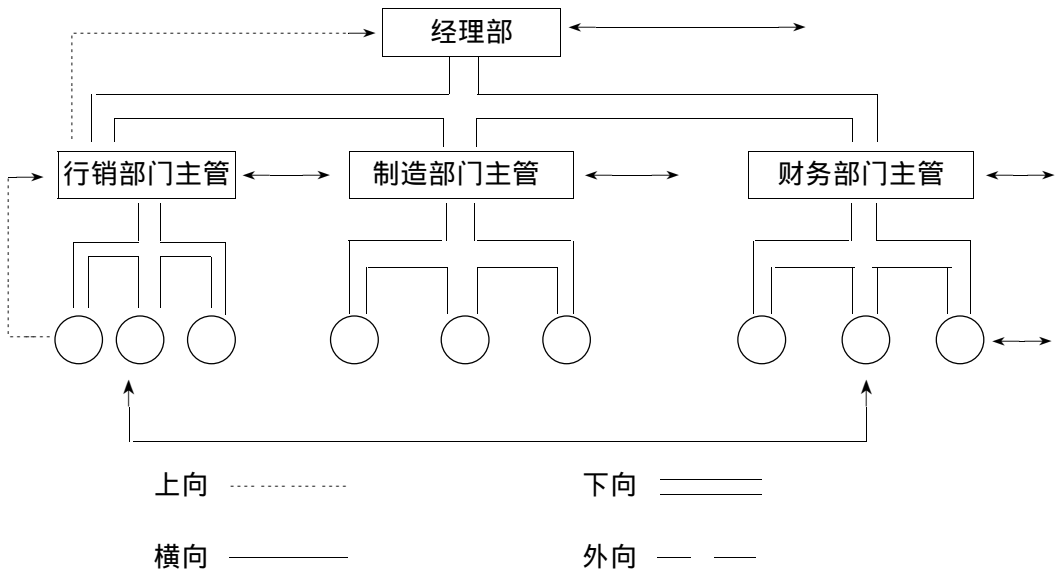
正式沟通一般指在组织系统内,依据组织明文规定的原则进行的信息传递与交流。例如组织与组织之间的公函来往、组织内部的文件传达、召开会议、上下级之间的定期情报交换等。

根据古典管理理论,沟通应遵循指挥或层级系统进行。严格地说,越级报告或命令,或不同部门人员间彼此进行沟通,都是不允许的。因此,在组织内只有垂直(纵向)的沟通流向(*Vertical Communication Flow*),很少有同一水平的横向沟通流向(*Horizontal Communication Flow*)。实际上,按照这种模式进行沟通,不但是不可能的,而且不能符合组织的需要。因此产生了委员会、或公文抄报之类的措施,以便在同级之间的横向沟通,但这仍然属于组织正式结构所安排的路线,仍属正式沟通性质。

#### 1. 正式沟通

(1) 下向沟通。这是在传统组织内最主要的沟通流向。一般以命令方式传达上级组织或其上级所决定的政策、计划、规定之类的信息,有时颁发某些资料供下属使用等等。如果组织的结构包括有多个层次,则通过层层转达,其结果往往使下向信息发生歪曲,甚至遗失,而且过程迟缓,这些都是在下向沟通中所经常发现的问题。

图 1.2.1 组织正式沟通流向



(2) 上向沟通。主要是下属依照规定向上级所提出的正式书面或口头报告。除此以外,许多机构还采取某些措施以鼓励向上沟通,例如意见箱、建议制度、以及由组织举办的征求意见座谈会、或态度调查等等。有时某些上层主管采取所谓“门户开放”政策(Open-door Policy),使下属人员可以不经组织层次向上报告。但是据研究,这种沟通也不是很有效的,而且由于当事人的利害关系,往往使沟通信息发生与事实不符或压缩的情形。

(3) 横向沟通。主要是同层次,不同业务部门之间的沟通。在正式沟通系统内,一般机会并不多,若采用委员会和举行会议方式,往往所费时间人力甚多,而达到沟通的效果并不很大。因此,组织为顺利进行其工作,必须依赖非正式沟通以辅助正式沟通的不足。

正式沟通的优点是:沟通效果好,比较严肃,约束力强,易于保密,可以使信息沟通保持权威性。重要的消息和文件的传达,组织的决策等,一般都采取这种方式。其缺点在于,因为依靠组织系统层层传递,所以很刻板,沟通速度很慢,此外也存在着信息失真或扭曲的可能。

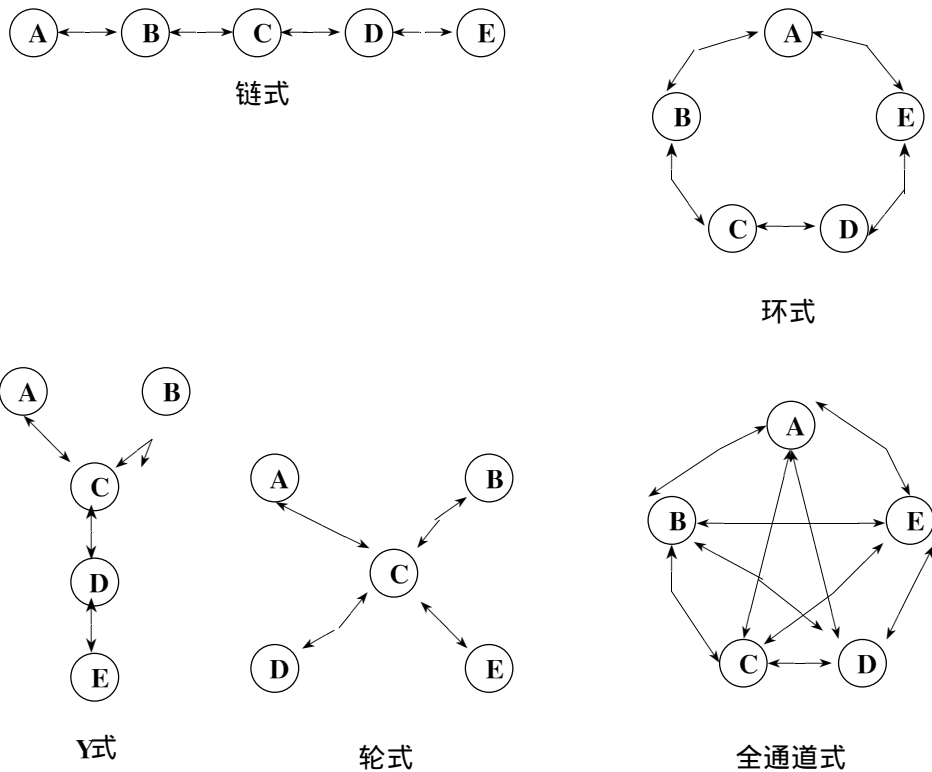
## 2. 正式沟通的形态

(1) 链式沟通。这是一个平行网络,其中居于两端的人只能与内侧的一个成员联系,居中的人则可分别与两人沟通信息。在一个组织系统中,

它相当于一个纵向沟通网络,代表一个五级层次,逐渐传递,信息可自上而下或自下而上进行传递。在这个网络中,信息经层层传递,筛选,容易失真,各个信息传递者所接收的信息差异很大,平均满意程度有较大差距。此外,这种网络还可表示组织中主管人员和下级部属之间中间管理者的组织系统,属控制型结构。

在管理中,如果某一组织系统过于庞大,需要实行分权授权管理,那么,链式沟通网络是一种行之有效的方法。

图 1.2.2 五种沟通形态



(2) 环式沟通。此形态可以看成是链式形态的一个封闭式控制结构,表示 5 个人之间依次联络和沟通。其中,每个人都可同时与两侧的人沟通信息。在这个网络中,组织的集中化程度和领导人的预测程度都较低;畅通渠道不多,组织中成员具有比较一致的满意度,组织士气高昂。如果在组织中需要创造出一种高昂的士气来实现组织目标,环式沟通是一种

行之有效的措施。

(3)Y式沟通。这是一个纵向沟通网络,其中只有一个成员位于沟通内的中心,成为沟通的媒介。在组织中,这一网络大体相当于组织领导、秘书班子再到下级主管人员或一般成员之间的纵向关系。这种网络集中化程度高,解决问题速度快,组织中领导人员预测程度较高。除中心人员(C)外,组织成员的平均满意程度较低。此网络适用于主管人员的工作任务十分繁重,需要有人选择信息,提供决策依据,节省时间,而又要对组织实行有效的控制。但此网络易导致信息曲解或失真,影响组织中成员的士气,阻碍组织提高工作效率。

(4)轮式沟通。属于控制型网络,其中只有一个成员是各种信息的汇集点与传递中心。在组织中,大体相当于一个主管领导直接管理几个部门的权威控制系统。此网络集中化程度高,解决问题的速度快。主管人(当然是C)的预测程度很高,而沟通的渠道很少,组织成员的满意程度低,士气低落。

轮式网络是加强组织控制、争时间、抢速度的一个有效方法。如果组织接受紧急攻关任务,要求进行严密控制,则可采取这种网络。

(5)全通道式沟通。这是一个开放式的网络系统,其中每个成员之间都有一定的联系,彼此了解。此网络中组织的集中化程度及主管人的预测程度均很低。由于沟通渠道很多,组织成员的平均满意程度高且差异小,所以士气高昂,合作气氛浓厚。这对于解决复杂问题,增强组织合作精神,提高士气均有很大作用。但是,由于这种网络沟通渠道太多,易造成混乱,且又费时,影响工作效率。

上述种种沟通形态和网络,都有其优缺点。作为一名主管人员,在管理工作实践中,要进行有效的人际沟通,就需发挥其优点,避免其缺点,使组织的管理工作水平逐步提高(见表1.2.1)。

表 1.2.1 五种沟通形态的比较

沟通形态 评价标准	链式	轮式	Y式	环式	全通道式
集中性	适中	高	较高	低	很低
速度	适中	1.快(简单任务) 2.慢(复杂任务)	快	慢	快
正确性	高	1.高(简单任务) 2.低(复杂任务)	较高	低	适中
领导能力	适中	很高	高	低	很低
全体成员满足	适中	低	较低	高	很高

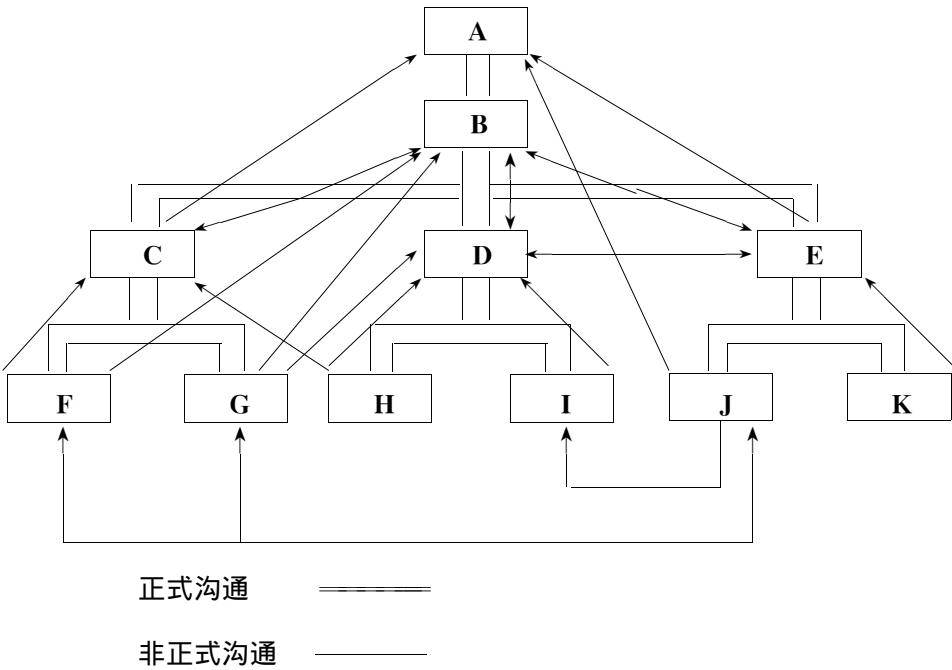


沟通形态 评价标准	链式	轮式	Y 式	环式	全通道式
示例	命令链锁	主管对四个部属	领导任务繁重	工作任务小组	非正式沟通 ( 秘密消息 )

1.2.2 非正式沟通

非正式沟通和正式沟通不同 ,因为它的沟通对象、时间及内容等各方面 都是未经计划和难以辨别的。已如上述 ,非正式组织是由于组织成员的感情和动机上的需要而形成的。其沟通途径是通过组织内的各种社会关系 ,这种社会关系超越了部门、单位以及层次 ,如图 1.2.3 所示。

图 1.2.3 组织内非正式沟通流向



在相当程度内 ,非正式沟通的发展也是配合决策对于信息的需要的。这种途径较正式途径具有较大弹性 ,它可以是横向流向 ,或是斜角流向 ( Diagonal Flow ) ,一般也比较迅速。在许多情况下 ,来自非正式沟通的信息 ,反而获得接收者的重视。由于传递这种信息一般以口头方式 ,不留

证据、不负责任,许多不愿通过正式沟通传递的信息,却可能在非正式沟通中透露。

但是,过分依赖这种非正式沟通途径,也有很大危险,因为这种信息遭受歪曲或发生错误的可能性相当大,而且无从查证。尤其与员工个人关系较密切的问题,例如晋升、待遇、改组之类,常常发生所谓“谣言”(Rumors)。这种不实消息的散布,对于组织往往造成较大的困扰。

但是,任何组织都或多或少地存在着这种非正式沟通途径。对于这种沟通方式,主管者既不能完全依赖用以获得必需的信息,也不能完全加以忽视,而是应当密切注意错误或不实信息发生的原因,设法提供组织人员正确而清晰的事实,加以防止。

### 1. 非正式沟通的意义及性质

所谓非正式沟通是指通过正式组织途径以外的信息流程序。这些途径非常繁多且无定型,例如同事之间任意交谈,甚至透过家人之间的传闻等等,都算是非正式沟通。所以非正式沟通和个人间非正式关系,往往平行存在。很多研究者认为,由于非正式沟通不必受到规定手续或形式的种种限制,因此往往比正式沟通还要重要。在美国,这种途径常常称为“葡萄藤”(Grapevine),用以形容它枝茂叶盛,随处延伸。

(1)非正式沟通的产生,可以说是人们的天生的需求。通过这种沟通途径来交换或传递信息,常常可以满足个人的某些需求。例如人们由于某种安全的需求,乐意探听有关人事调动之类的消息,朋友之间交换消息,则意味着相互的关心和友谊的增进,借此更可以获得社会需求的满足。这种消息对于组织成员来说,往往是他们最感兴趣可又是最缺乏的消息。因此,对依靠非正式沟通可以获得这种信息的环境,组织成员是会感到满意的。

(2)非正式沟通的优点:沟通形式不拘,直接明了,速度很快,容易及时了解到正式沟通难以提供的“内幕新闻”。非正式沟通能够发挥作用的基础是组织中良好的人际关系。其缺点表现在:非正式沟通难于控制,传递的信息不确切,容易失真,而且,它可能导致小集团、小圈子,影响组织的凝聚力和人心稳定。

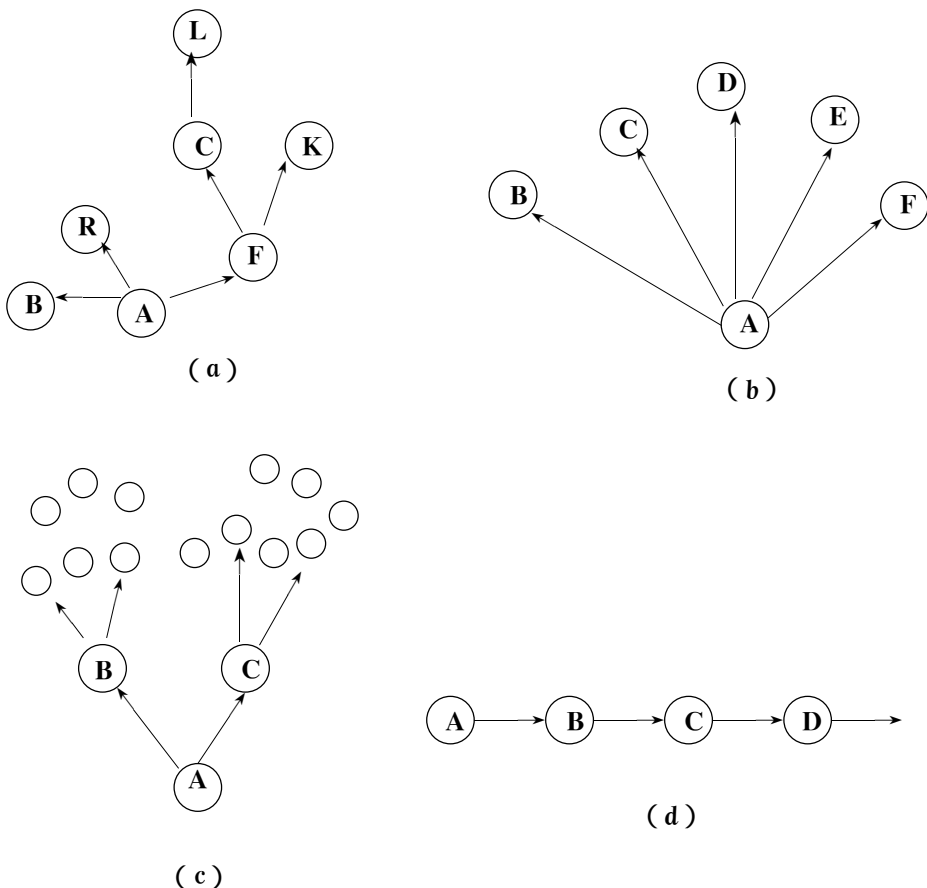
(3)非正式沟通具有以下几个特点:①消息越新鲜,人们谈论得就越多;②对人们工作有影响的,最容易招致人们谈论;③最为人们所熟悉者,最多为人们谈论;④在工作上有关系的人,往往容易被牵扯到同一传闻中去;⑤在工作中接触多的人,最可能被牵扯到同一传闻中去。对于非正式沟通的这些规律,主管者应该予以充分注意,以杜绝起消极作用的“小道消息”,并利用非正式沟通为组织目标服务。

### 2. 非正式沟通的类型

上述沟通的五种基本形态,是指在实验状况下,由研究者设计和控制所造成的。那么在自然状况下,非正式沟通是以什么流通形态出现呢?

人们发现有四种形态,如图 1.2.4 所示。依照最常见至较少见的顺序分别为:①集群连锁( Cluster Chain )。即在沟通过程中,可能有几个中心人物,由他转告若干人,而且有某种程度的弹性。如图 1.2.4( a )中的 A 和 F 两人就是中心人物,代表两个集群的“转播站”。②密语连锁( Gossip Chain )。由一人告知所有其他人,犹如其独家新闻,如图 1.2.4( b )。③随机连锁( Probability Chain )。即碰到什么人就转告什么人,并无一定中心人物或选择性,如图 1.2.4( c )。④单线连锁。就是由一人转告另一人,他也只再转告一个人,这种情况最为少见。

图 1.2.4 非正式沟通(葡萄藤)之形态



### 3. 非正式沟通在管理上的意义及对策

在传统的管理及组织理论中,并不承认这种非正式沟通的存在,即使发现有这现象,也认为要将其消除或减少到最低程度。但是,当代的管理

学者知道,非正式沟通现象的存在是根深蒂固,无法加以消除的。应该加以了解、适应和整合,使其有效担负起沟通的重要作用。例如,主管者可以设法去发现在非正式沟通的网状模式中,谁居中处于核心和“转播站”的地位,也许通过这种沟通网可以使信息更迅速传达。他也可以设法自非正式沟通中去发现所流传的信息内容。不过,这些做法也有其危险或代价,过分利用非正式沟通的结果,会冷落或破坏正式沟通系统,甚至组织结构。而设法自非正式沟通中探听消息,其结果会造成组织背后的一套“谍报网”和打“小报告”者,从而带来管理上的问题。

我们认为,对于非正式沟通所采取的立场和对策是:

(1)非正式沟通的产生和蔓延,主要是由于人员得不到他们所关心的消息。因此,主管者愈故作神秘,封锁消息,则背后流传的谣言愈加猖獗。正本清源,主管者应尽可能使组织内沟通系统较为开放或公开,则种种不实的谣言将会自然消失。

(2)要想予以阻止已经产生的谣言,与其采取防卫性的驳斥,或说明其不可能的道理,不如正面提出相反的事实更为有效。

(3)闲散和单调乃是造谣生事的温床。为避免发生这些不实的谣言,扰乱人心士气,主管者应注意,不要使组织成员有过分闲散或过分单调枯燥的情形发生。

(4)最基本的做法,乃是培养组织成员对组织管理当局的信任和好感,这样他们比较愿意听组织提供的消息,也较能相信。

(5)在对于组织主管人员的训练中,应增加这方面的知识,使他们有比较正确的观念和处理方法。

## 要点回顾

1)沟通是双方的行为,而且还要有中中介体,一个完整的沟通过程包括七个环节,其中编码、译码、沟通渠道是沟通联络过程取得成效的关键环节;

2)沟通联络的目的是促进变革,作用是使组织中的人们认清形势、决策畅通,行动统一。那通过什么途径才能实现有效的沟通?

## 案例及应用

### 柯普兰德公司的转变

在70年代中期柯普兰德公司(Copeland Corporation)的示范性项目实践中都得到了体现(柯普兰德是一家很成功的压缩机生产厂商)。马特

·迪戈斯以及公司新的总裁,都希望转变公司的生产方法。在此之前,柯普兰德把所有产品的生产和装配集中在一个厂区进行,结果成本很高而质量一般。迪戈斯觉得这个问题非常复杂。

开始时,迪戈斯组建了一个多功能的小组,其任务是设计一个专业化的生产线,用以生产一系列范围相对较小的新产品。该小组直接向迪戈斯汇报工作,并用了3年的时间完成这项工作。这项计划最初的预算是1000万~1200万美元。这一数字后来被不断地重新修定,因为在迪戈斯的激励下,该小组通过实验发现,这一计划将会取得巨大的进展,所以最后的投资达到了3000万美元。这个项目在可靠性测验、自动工具调整和程序化控制等方面都取得了意外的突破。所有这些都是通过在实践中摸索学习取得的。

这个小组在新生产线创立初期和运营中设下了一些新的规则。例如,为了强调质量的重要性,质量经理被任命为企业的“二把手”,这是一项重要的提升。于是企业所有的下属工厂都实行了这样一种工作汇报关系。此外,迪戈斯敦促下属工厂经理尽全力增加产品品种,而不必急于增加产品数量。这种指示在柯普兰德是不多见的,这里的市场部门通常占统治地位。迪戈斯所做的这两项指示,都迅速取得了效果;由于管理层的坚持,迪戈斯的革新思想传遍了整个组织。生产的地位提高了,企业整体也认识到了它为竞争所做的贡献。一位观察家评论道:“过去一直是市场支配着企业的运行,现在不能完全依赖市场了,这种变化在企业高层是很明显的,并且自上而下得到了严格的贯彻”。

第一个专业化工厂运行得很顺利,在两年内获取了25%的市场份额,并在此后的10年中稳定地保持了它的优势。因此,柯普兰德又迅速建成了4座这样的工厂。迪戈斯派出最初实行该实验的成员,参与到每个工厂的设计队伍中,以保证早期学到的东西不致丢掉,这些人后来也进行职务轮换,担任一些运作管理工作。如今,专业化工厂仍然是柯普兰德生产战略的基石,也是其持久成本——质量优势的源泉。

不管是柯普兰德的示范性项目,还是阿里根尼·勒德拉姆的前瞻性项目,所有形式的实验都追求着同样的结果:从肤浅的知识转变到深入的理解。简而言之,区别就在于前者只知道事情应怎样做,而后者还知道事情为何发生。只“知道如何去做”是一种不完全的知识,它要受行为的准则、实践的标准和设备的设定等条件的约束;而“知道为什么去做”才是更根本的,它能探索到隐藏在事物内部的因果关系,并能适应一些例外情况,不断地进行调整,而且能预见未来的一些事情。硅钢的制造就是“知道如何去做”的一个例子:为了获取硅的熔合物,必须掌握控制温度和压力的能力;而了解这种熔合的化学和物理过程,则是“知道为什么”的例子。

从柯普兰德公司的转变中,讨论作为一名哈佛管理经理应如何与员工沟通,共同调整。

## 教育员工从挫折中学到教训

波音公司在其 737 和 747 飞机项目受挫后,立即着手进行深层次的学习工作。这两种机型噪音非常大,并有严重的设计问题。为了保证类似问题不再发生,高级管理层按照一个“家庭作业计划”,组建了一个高级员工小组,其任务是对比从 737 到 747 的发展过程和从 707 到 727 的发展过程,后者是该公司的两种盈利最高的机型。公司要求该小组总结一套“从挫折中学到的教训”,以使用来指导将来的工作。工作 3 年之后,该小组提出了数百项建议,并形成了很厚的文献资料。几名该小组的成员后来被调到 757 和 767 的开发部门,由于有过去经验的指导,他们创造了波音历史上最成功的、无差错的开发记录。

其他企业也采用了类似的回顾方法。像波音一样,施乐也研究了其产品开发过程,仔细检验了 3 项有问题的产品,努力搞清为什么公司新开创的业务频频失败。ADL 是一家咨询企业,它把注意力放在过去的成功经验上。ADL 的高级管理层邀请世界各地的咨询顾问参加一个为期两天的“聚会”,尽量将公司最成功的咨询实践、出版物和技术进行归纳整理。英国石油公司(BP)则更进一步,建立了一个项目评估小组,回顾主要的投资项目,撰写案例分析,并把这些经验教训加入公司计划指导原则的修订本中。一个 5 人评估小组每年审查 6 个项目,并向董事会报告。对管理人员的采访调查要花费大量的时间。现在这种回顾在每个项目完成后都要定期进行。

对于这种方法的核心思想,一位专家评论道:“这种思想……使公司认识到,与未知缘由的成功相比,知道失败如何产生更有价值。一旦知道是如何产生的,失败可以增加人们的洞察力、理解力,并增加组织所掌握的智慧。当某项事物运行良好时,会产生所谓‘未知缘由的成功’,但没人知道它如何发生和为什么发生。”IBM 的传奇性创始人托马斯·沃森(Thomas Watson)显然十分理解这一区别。一次,一个年轻的经理在一项风险投资中损失了 1000 万美元,在被叫到沃森的办公室后十分恐惧,开始便说:“我猜你是想要我的辞呈。”沃森答道:“你不用紧张,我们只是花了 1000 万美元给你一个教训而已。”

施乐、波音在项目受挫后,其员工提出了几百项建议,并且这些员工创造了良好的成绩,试分析这种沟通的意义。



## 第 2 章

# 沟 通 过 程 分 析

### 关 键 词

*key word*

社会地位( *Social Status* )  
组织地位( *Organizational Status* )  
声望( *Presitige* )  
角色( *Role* )  
组织角色( *Organizational Role* )  
倾听( *Empathetic Listening* )

## 本章概要

### 1) 沟通的原则与方法

- 篇首案例 美国达纳公司 加强交流与沟通
- 美国达纳公司 加强交流与沟通
- 准确性原则
- 完整性原则
- 及时性原则
- 管理沟通的方法

### 2) 沟通联络的障碍与控制

- 沟通联络中的主客观

### 和方式障碍

- 沟通联络的控制

### 3) 组织角色与沟通

- 地位与角色
- 角色对沟通的影响
- 上下级间的沟通关系

### 4) 有效的组织沟通

- 沟通途径与媒体组合
- 沟通方法的选择应考虑的因素

## 本章目标

在学完本章内容以后,您将能够:

- 1) 理解沟通的正确性原则;
- 2) 理解管理沟通中应使用的方法;
- 3) 理解如何消除联络中的障碍,并适时的加以控制;
- 4) 理解个人在组织应扮演的角色与沟通;
- 5) 理解沟通途径中,如何有效的进行媒体组合;
- 6) 理解为什么在选择沟通方法时,要考虑诸多的因素;
- 7) 沟通过程需要把握自己的原则。

事事都得讲原则,作为组织中的一员,由于所处地位与所扮演角色的不同,更得在沟通过程中正确把握自己的原则。使用正确方法和选择正确的沟通途径,这样往往能使管理工作起到立竿见影。事倍功半的效果!

## 2.1 沟通的原则与方法

### 2.1.1 篇首案例 美国达纳公司 加强交流与沟通

美国达纳公司是一家生产诸如铜制螺旋桨叶片和齿轮箱之类的普通

产品,主要满足汽车和拖拉机行业普通二级市场需要的,拥有 30 亿美元的企业。70 年代初期,该公司的雇员人均销售额与全行业平均数相等,到了 70 年代末,在并无大规模资本开支的情况下,它的雇员人均销售额已猛增 3 倍,一跃成为《幸福》杂志按投资总收益排列的 500 家公司中的第 2 位。这对于一个身处如此乏味的行业的大企业来说,的确的生产率的一个非凡纪录。

1973 年,麦斐逊接任公司总经理,做的第一件事就是废除原来厚达 22 英寸半的政策指南,代之而用的是只有一页篇幅的宗旨陈述。其大意是:

(1)面对面的交流是联系员工、保持信任和激发热情的最有效的手段。关键是要让员工知道并与之讨论企业的全部经营状况。

(2)我们有义务向希望提高技术水平、扩展业务能力或进一步深造的生产人员提供培训和发展的机会。

(3)向员工提供职业保险至为重要。

(4)制订各种对设想、建议和艰苦工作加以鼓励的计划,设立奖励基金。

麦斐逊很快把公司班子从 500 人裁减到 100 人,机构层次也从 11 个减到 5 个。在约 90 人的工厂经理都成了“商店经理”。因为这些人有责任学会做厂里的一切工作,并且享有工作的自主权。麦斐逊说:“我的意思是放手让员工们去做。”他指出:

“任何一项具体工作的专家就是干这项工作的人,不相信这一点,我们就会一直压制这些人对企业作贡献及其个人发展的潜力。可以设想,在一个制造部门,在方圆 25 平方英尺的天地里,还有谁能比机床工人、材料管理员和维修人员更懂得如何操纵机床、如何使其产出最大化、如何改进质量、如何使原材料流量最优化并有效地使用呢?没有。”他又说:

“我们不把时间浪费在愚蠢的举动上。我们没有种种程序手续,也没有大批的行政人员。我们根据每个人的需要、每个人的志愿和每个人的成绩,让每个人都所作为,让每个人都有足够时间去尽其所能……我们最好还是承认,在一个企业中,最重要的人就是那些提供服务、创造和增加产品价值的人,而不是那些管理这些活动的人。……这就是说,当我处在你们那 25 平方英尺的空间里时,我还是得听你们的!”

达纳公司和惠普公司一样,不搞什么上下班时钟。对此,麦斐逊说:“大伙都抱怨说:没有钟怎么行呢?我说:你该怎么去管 10 个人呢?要是你能亲眼看到他们老是迟到,你就去找他们谈谈嘛。何必非是靠钟表才能知道人们是否迟到呢?我的下属说:你不能摆脱计时钟,因为政府要了解工人的出勤率和工作时间。我说:此话不假。像现在这样,每个人都准时上下班,这就是记录嘛?真有什么特殊例外,我们自会实事求是地加以处理的。”

麦斐逊非常注意面对面的交流,强调同一切人讨论一切问题。他要求各部门的管理机构和本部门的所有成员之间每月举行一次面对面的会议,直接而具体地讨论公司每一项工作的细节情况。麦斐逊非常注重培训工作和不断地自我完善。仅达纳大学,就有数千名雇员在那里学习,他们的课程都是务实方面的,但同时也强调人的信念,许多课程都由老资格的公司副总经理讲授。在他看来,没有哪个职位能比达纳大学董事会的董事更令人尊敬的了。

达纳公司从不强人所难。麦斐逊说:“没有一个部门经理会屈于压力而被迫接受些什么。”在这里,人们受到的压力是同事间的压力。约100名经理人员每年要举行两次为期5天的经验交流会,同事间的压力就是前进的动力。他说:“你能一直欺骗你的头头,我也能。但是你没法逃过同行的眼睛,他们可是一清二楚的。”

麦斐逊强调说:“切忌高高在上,闭目塞聪和不察下情,这是青春不老的秘方。”一个在通用汽车公司有着16年工龄、最近被解雇的工人说:“我猜想解雇我的原因是由于我的活儿质量不好。但是,在这16年里,有谁来向我征求过改进质量的意见呢?从来没有过。”这两个人的话形成了鲜明的对照。

## 2.1.2 沟通的原则

### 1. 准确性原则

当信息沟通所用的语言和传递方式能被接收者所理解时,这才是准确的信息,这个沟通才具有价值。沟通的目的是要将发送者的信息能够被接收者明确,看起来似乎很简单,但在实际工作中,常会出现接收者对发送者非常严谨的信息缺乏足够的理解。信息发送者的责任是将信息加以综合,无论是笔录或口述,都要求用容易理解的方式表达。这要求发送者有较高的语言或文字表达能力,并熟悉下级、同级和上级所用的语言。这样,才能克服沟通过程中的各种障碍,而对表达不当、解释错误、传递错误给予澄清。

当然,在注意了准确性原则之后,沟通并不一定能正常进行,这是由于要注意的信息太多,人的注意力有限,所以接收者必须集中精力,克服思想不集中,记忆力差等问题,才能够对信息有正确的理解。

### 2. 完整性原则

当组织中的主管人员为了达到组织目标,而要实现和维持良好的合作时,他们之间就要进行沟通,以促进他们的相互了解。在管理中进行沟通只是手段而不是目的。这项原则的一个特别需要注意的地方,即信息的完整性部分取决于主管人员对下级工作的支持。主管人员位于信息交流的中心,应鼓励他们运用这个中心职位和权力,起到这个中心的作用。

但在实际工作中,有些上级主管人员忽视了这一点,往往越过下级主管人员而直接向有关人员发指示、下命令,使下级主管人员处于尴尬境地,并且违反了统一指挥的原理。如果确实须要这样做,则上级主管应事先同下级主管进行沟通,只有在时间不允许的情况下,例如紧急动员完成某一项任务,下令撤离某一危险场所等,采用这个方法才是必要的。

### 3. 及时性原则

在沟通的过程中,不论是主管人员向下沟通信息,还是下级主管人员或员工向上沟通信息以及横向沟通信息,除注意到准确性、完整性原则外,还应注意及时性原则。这样可以使组织新近制定的政策、组织目标、人员配备等情况尽快得到下级主管人员或员工的理解和支持,同时可以使主管人员及时掌握其下属的思想、情感和态度,从而提高管理水平。在实际工作中,信息沟通常因发送者不及时传递或接收者的理解、重视程度不够,而出现事后信息,或从其他渠道了解信息,使沟通渠道起不到正常的作用。当然,信息的发送者出于某种意图(例如物价上涨时,调整员工的心理承受力),而对信息交流进行控制也是可行的,但在达到控制的目的后应及时进行信息的传递。

### 4. 非正式组织策略性运用原则

这一原则的性质就是,只有当主管人员使用非正式的组织来补充正式组织的信息沟通时,才会产生最佳的沟通效果。非正式组织传递信息的最初原由,是出于一些信息不适合于由正式组织来传递。所以,在正式组织之外,应该鼓励非正式组织传达并接收信息,以辅助正式组织做好组织的协调工作,共同为达到组织目标作出努力。

一般说来,非正式渠道的消息,对完成组织目标有不利的一面。但是,小道消息盛行,却反映了正式渠道的不畅通。因而加强和疏通正式渠道,在不违背组织原则的前提下,尽可能通过各种渠道把信息传递给员工,是防止那些不利于或有碍于组织目标实现的小道消息传播的有效措施。

## 2.1.3 管理沟通的方法

沟通中的方法是多种多样的,除了前面所述的沟通形态等具体的方法外,还应包括发布命令、会议制度、个别交谈等。沟通的方法运用要随机制宜,因人而异。

### 1. 发布指示

在指导下级工作时,指示是重要的。指示可使一个活动开始着手、更改或制止,它是使一个组织生机勃勃或者解体的动力。

(1) 指示的含义。指示作为一个领导的方法,可理解为是上级的指令,具有强制性。它要求在一定的环境下执行任务或停止工作,并使指示

内容和实现组织目标密切关联,以及明确上下级之间的关系是直线指挥的关系。这种关系是不能反过来的,如果下级拒绝执行或不恰当地执行了指示,而上级主管人员又不能对此使用制裁方法,那么他今后的指示可能失去作用,他的地位将难以维持。为了避免这种情况的出现,可在指示发布前听取各方面意见,对下级进行训导,或将下级尽可能安排到其他部门工作。

(2)指示的方法。管理中对指示的方法应考虑下列问题。

①一般的或具体的。一项指示是一般的还是具体的,取决于主管人员根据其对周围环境的预见能力以及下级的响应程度。对授权持有严格观点的主管人员倾向于具体的指示,而在对实施指示的所有周围环境不可能预见的情况下,大多采用一般的形式。

②书面的或口头的。在决定指示是书面的还是口头的时候,应考虑的问题是:上下级之间关系的持久性、信任程度,以及避免指示的重复等。如果上下级之间关系持久,信任程度较高,则不必书面指示。如果为了防止命令的重复和司法上的争执,为了对所有有关人员宣布一项特定的任务,则书面指示大为必要。

③正式和非正式的。对每一个下级准确地选择正式的或非正式的发布指示的方式是一种艺术。正确采用非正式的方式来启发下级,用正式的书面或口述的方式来命令下级。

## 2. 会议制度

指导与领导工作的实质是处理人际关系,而人与人之间的沟通是人们思想、情感的交流,采取开会的方法,就是提供交流的场所和机会。会议的作用表现在:

(1)会议是整个组织活动的一个重要反映,是与会者在组织中的身份、影响和地位等所起作用的表现。会议中的信息交流能在人们的心理上产生影响。

(2)会议可集思广益。与会者在意见交流之后,就会产生一种共同的见解、价值观念和行动指南,而且还可密切相互之间的关系。

(3)会议可使人们了解共同目标,自己的工作与他人工作的关系,使之更好地选择自己的工作目标,明确自己怎样为组织作出贡献。

(4)通过会议,可以对每一位与会者产生一种约束力。

(5)通过会议,能发现人们所未注意到的问题,而认真地考虑和研究。

会议的种类主要有工作汇报会、专题讨论会、员工座谈会等。必须强调的是,虽然会议是主管人员进行沟通的重要方法,但决不能完全依赖这种方法。而且,会议要有充分准备,民主气氛浓厚,讲求实效,切忌“文山会海”的形式主义。

## 3. 个别交谈 (Individual Talking)

个别交谈就是指领导者用正式或非正式的形式,在组织内外,同下属



或同级人员进行个别交谈,征询谈话对象对组织中存在的问题和缺陷提出他自己的看法,对别人或对别的上级,包括对主管人员自己的意见。这种形式大部分都是建立在相互信任的基础上,无拘无束,双方都感到有亲切感。这对双方统一思想、认清目标、体会各自的责任和义务都有很大的好处。在这种情况下,人们往往愿意表露真实思想,提出不便在会议场所提出的问题,从而使领导者能掌握下属人员的思想动态。在认识、见解、信心诸方面容易取得一致。

总之,沟能的方法是多种多样的。前面所述的沟通的形态和沟通的网络都属于沟通的方法,除此之外,还应包括发布指示、会议制度、个别交谈等。

## 2.2 沟通联络的障碍与控制

### 2.2.1 沟通联络的障碍

一般来讲,沟通联络中的障碍主要是主观障碍、客观障碍和沟通方式的障碍三个方面。

#### 1. 主观障碍( *Subjective Barrier* )

(1) 个人的性格、气质、态度、情绪、见解等的差别,使信息在沟通过程中受个人的主观心理因素的制约。

(2) 在信息沟通中,如果双方在经验水平和知识结构上差距过大,就会产生沟通的障碍。

(3) 信息沟通往往是依据组织系统分层次逐级传递的。然而,在按层次传达同一条信息时,往往会受到个人的记忆、思维能力的影晌,从而降低信息沟通的效率。

(4) 对信息的态度不同,使有些员工和主管人员忽视对自己不重要的信息,不关心组织目标、管理决策等信息,而只重视和关心与他们物质利益有关的信息,使沟通发生障碍。

(5) 主管人员和下级之间相互不信任。这主要是由于主管人员考虑不周,伤害了员工的自尊心,或决策错误所造成,而相互不信任则会影响沟通的顺利进行。

(6) 下级人员的畏惧感也会造成障碍。这主要是由于主管人员管理严格,咄咄逼人和下级人员本身的素质所决定。

#### 2. 客观障碍( *Objective Barrier* )

(1) 信息的发送者和接收者如果在空间距离太远、接触机会少,就会

造成沟通障碍。社会文化背景不同,种族不同而形成的社会距离也会影响信息沟通。

(2) 组织机构过于庞大,中间层次太多,信息从最高决策层到下级基层单位,而产生失真,而且还会浪费时间,影响其及时性。这是由于组织机构所造成的障碍。

### 3. 沟通联络方式的障碍

(1) 语言系统所造成的障碍。语言是沟通的工具。人们通过语言、文字及其他符号将信息经过沟通渠道来沟通。但是语言使用不当就会造成沟通障碍。这主要表现在:①误解。这是由于发送者在提供信息时表达不清楚,或者是由于接收者接收失误所造成的。②歪曲。这是由于对语言符号的记忆模糊所导致的信息失真。③信息表达方式不当。这表现为措词不当,词不达意,丢字少句,空话连篇,文字松散,句子结构别扭,使用方言、土语,千篇一律等。这些都会增加沟通双方的心理负担,影响沟通的进行。

(2) 沟通方式选择不当,原则、方法使用不活所造成的障碍。沟通的形态和网络多种多样,且它们都有各自的优缺点。如果不根据组织目标及其实现策略来进行选择,不灵活使用其原则、方法,则沟通就不可能畅通进行。在管理工作实践中,存在着信息的沟通,也就必然存在沟通障碍。主管人员的任务在于正视这些障碍,采取一切可能的方法消除这些障碍,为有效的信息沟通创造条件。

## 2.2.2 沟通联络的控制

在每个组织中,所有的主管人员都能体会到实施沟通控制的实际困难,所以仅仅描述沟通的方式和原则、方法是无济于事的,这就需要对沟通进行控制,以便使管理工作能更健康、更有效地进行。信息沟通离不开信息的收集、加工处理以及信息的传递,因而对沟通的控制也应从这几个方面入手。

### 1. 收集工作

信息收集是进行信息沟通的前提,也是进行管理决策的前提。没有信息就无法进行决策。因此,在沟通的控制中,首先应在收集工作上下功夫。

(1) 在管理中,要收集到及时、有用的信息,关键在于信息员的素质。因此,要提高信息沟通的水平,首先要提高信息员的政治方面、知识方面和能力方面的水平,建立一支反应灵敏的信息员队伍。

(2) 在收集信息时,要开辟尽可能多的渠道,力求所收集的信息完整齐备,而且,在疏通这些渠道时,又要求树立全面观念、政策观念、时效观念和求实观念。

(3)信息收集工作要求信息来源真实可靠,原始记录准确无误。切忌使用模棱两可的信息。

(4)在信息收集过程中,常常会遇到‘报喜易、报忧难’的情况。因此,对信息收集工作进行控制的关键是如实报告。

### 2.加工处理信息

对收到的信息进行加工处理也是对信息沟通进行控制的一个重要环节,而且,只有通过加工处理过的信息,才能进行传递。

(1)信息的加工处理必须遵循准确、及时、系统和对实际工作具有指导意义的要求。

(2)在对信息进行加工处理时,要依据其来源、时效的不同方式,归口处理,以提高工作效率。

(3)对信息加工处理的反馈。这是确保信息准确性的一条可靠途径。这种反馈是双向的,即下级主管部门经常给上级领导提供信息,同时接收上级领导的信息查询;上级领导也要经常向下级提供信息,同时对下级提供的信息进行反馈,从而形成一种信息环流。

### 3.传递的控制

信息的生命在于传递,所以,要有效地控制信息沟通,必须努力做好信息传递工作。

(1)信息传递要贯彻‘多、快、好、省’的原则,这是一般要求。在信息传递中,这几方面互相联系,互相制约,要加以协调控制。

(2)传递信息要区分不同的对象,选择信息传递的目标,确保信息的效用。同时,在提高信息传递的针对性时,注意信息的适用范围,考虑到信息的保密度,防止信息大面积扩散、泛滥。

(3)要适当控制信息传递的数量,但要注意信息过分保密和随意扩散的倾向。

(4)要控制越级传递和非正式渠道的沟通,尽可能地使之成为对层层传递和正式沟通渠道的补充,共同完成组织目标。

## 2.3 组织角色与沟通

### 2.3.1 地位与角色

在组织内所发生的沟通现象,往往受到组织成员的地位或角色所影响,因为每一个人都会根据他的地位或角色,对于所流通的信息,给予不同的理解和解释。

### 1. 地位( Status )

一般是指某人在某一层次系统中所处的位置,因此有高低之分。在任何组织中,都会发展出这种地位现象:有人较高;有人较低。地位可分“社会地位( Social Status )及“组织地位( Organizational Status )两种:①社会地位指某人在某一社区或社会中的声望( Prestige ),常常决定于年龄、家庭、职业等因素。②组织地位指某人在组织内的层次位置,常常表现在不同名衔、职位上面。

### 2. 角色( Role )

这是社会学的一个概念,一般是指对于居于某种位置的人(不管是谁)所被期望表现的某类行为。例如在一非正式群体中,常常会渐次发展出不同角色,由不同成员担任;有人担任倡议者;有人担任附和者;有人担任置疑者,诸如此类。角色一旦形成以后,很自然地,其他人都期望担任某种角色的人 would 表现特定的某种行为,或不会表现某种行为。又如,一个经常总是唱高调、提反对意见的人,如果某天忽然会立即附和一个非常现实的意见,其他人都感到奇怪,因为这不符他的角色行为。同样地,在一正式组织内,居于不同地位或位置的人,也会由于他所居地位或位置而表现出某种特殊行为型态。例如,一位总经理会怎样说话和表现怎样的态度;一位营销经理会采取怎样的立场,不待真正发生,大家都事先有了某种期望。否则,就会有“望之不似人君”的感觉了。

严格说来,虽然地位和角色代表不同的观念,但在本节讨论中,由于我们限于组织环境以内,为方便起见,都称为组织角色( Organizational Role )。

#### 2.3.2 组织角色对于沟通的影响

在组织内的每一个人,都有其不同的组织角色。例如上层管理者、中层或基层管理者,其组织角色不同;又如不同职能部门的工作者,也会由于本身属于销售、生产或财务部门,表现为不同的组织角色。

由于所担任的组织角色不同,就会产生不同的态度和观点与不同的利害关系,因而每逢接触到什么新的信息时,就会依本身的态度或利害加以评估,因此导致不同的意见和结论。这说明了,为什么在企业组织内,不同职能部门间会产生那么多的争论。曾经有人利用一次中级主管训练场合,要23位经理人员就一个案例分析主要的问题所在。结果是:83%的销售经理认为,这个案例中最重要的问题在于销售方面;80%的生产经理认为是在组织方面。这也显示了,虽然他们所获得的,乃是相同的信息,但这些信息所代表的意义,却受每人组织角色的影响而不同。

有关组织角色对于沟通的影响问题,最为严重的是主管与下属之间的组织角色关系所造成的。

### 2.3.3 上级与下属间的沟通关系

(1) 上级和下属之间,往往不能像平常人们一样的沟通,因为他们具有特殊的组织角色关系,因而发生种种问题。下属在组织内的发展前途,在相当大程度内,操之于上级之手。这使得下属在与上级接触的时候,很自然地会怀着一份特别的心理状态,影响了他与上级间的整个沟通过程。一方面,从下属上向沟通而言,他不愿意在这上面发生对自己有什么不利的影响,因此对于沟通内容不免加以选择和控制。他可能会尽量掩盖对自己不利的事实,或者如果必须报告,就企图加以有利的解说;即使与自己没有直接相关的消息,为投上级之所好,也倾向于只挑选上级喜欢知道的部分,提出报告。这都使得其间沟通发生歪曲现象。另一方面,下属对于上级所传达给他的“下向沟通”也同样会因上级和下属关系而发生歪曲。由于下属想从沟通中得到更多或微妙的信息,每每从字里行间去揣测可能的涵意,往往捕风捉影,自以为是。上级一句非常漫不经心的话,可能被一位下属解释为带有特别的意义(即“言者无意,听者有心”),以致造成“庸人自扰”或“自我感觉良好”的结果。

(2) 上级方面也不是没有问题的。由于上级所接触的范围较广,知道的事情可能较多,因此在与下属接触的时候,往往一个人滔滔不绝,变成单向的沟通。甚至有些上级在心理上就认为,在上级和下属之间,上级就应该担任“讲”的角色,下属只有“听”的份。这也不能认为是有效的沟通。

当然,并非所有上级和下属之间的沟通,都会发生上述情况;或即使发生,也未必会达到相同的严重程度。这取决于上级和下属之间的原来关系如何而定。例如,凡是属于权威型的领导,愈可能发生上述情况;反之,如果上级一般表现为能容忍下属某些错误,自己又能接受某种程度的批评,也许可使沟通所发生的歪曲程度大为减少。但是,最基本的,还是上级不要忘记或疏忽在沟通中还有“听”的一面。

(3) 听的一面。在社交生活中,我们常常听到一些有经验的人的忠告,不要只顾“讲”,还要讲求“听”或“听的艺术”。在上级与下属的沟通关系中,这一忠告也同样可以应用在上级身上。不过,这种“听”不是“听听”就算了,而是能够设身处地(站在说的人的立场)去“听”,或称为“倾听”(Empathetic Listening)。这种倾听的要点是,先不要有什么成见或决定,应密切注意讲的人所要表达的内容及其情绪。这样才能使后者畅所欲言,无所顾忌。而后听的人才能得到比较真实而完整的沟通意义,供他做为判断和行动的依据。

根据临床心理学及心理治疗的研究与经验,可以把这种“倾听”的技术,归纳出以下几条要求:

①即使你认为对方所讲的无关紧要或者错误,仍然从容而耐心地倾

听。虽然不必表示你对他所说的都赞同,但应在适当间歇中以点首或应声之类举动,表示你的注意和兴趣。

②不仅要听对方所说的事实内容或说话的本身,更要留意他所表现的情绪,加以捕捉。

③必要时,将对方所说的予以提要重述,以表示你在注意听,也鼓励对方继续说下去。不过语调要尽量保持客观和中立,以免影响或引导说的方向。

④安排有较充分而完整的交谈时间,不要因其他事而打断,更不要使对方感到这是官式谈话。

⑤在谈话中间,避免直接的置疑或反驳,让对方畅所欲言。即使有问题,留到稍后才来查证。此时重要的,是获知究竟对方怎么想法。

⑥遇到某一你确实想多知道一些的事情时,不妨重复对方所说的要点,鼓励他做进一步解释或澄清。

⑦注意对方尽量避而不谈的有哪些方面,这些方面可能正是问题的症结所在。

⑧如果对方确实想要知道你的观点,不妨诚实以告。但是在“听”的阶段,仍以了解对方意见为主,自己意见不要说得太多,以免影响对方所要说的话。

⑨不要自己在情绪上过于激动,此时尽量要求了解对方,不管赞成也好,反对也好,稍后再加评论。

可以想象这些要求的正确运用属于管理或沟通的艺术范畴,有待主管者不断尝试、磨练及体会。但是“听的一面”的重要性,是毋庸置疑的。

倾听,并不是任何情况下都能应用,或应用之后都能生效,还须考虑以下条件:

①主管者是否有这么多的时间用于倾听,或者说,是否值得投下较多时间于倾听下属的意见或反应。如果没有这种时间,则不可能做到上述地步。

②必须认识到每个人都有每个人特殊之处,包括他的态度、价值观念和情绪之类,这样才会去注意和发掘各个人的特点和问题。

③主管者本身要有适当的修养,保持冷静和客观。

④在讲的一方,也要有说的意愿。否则,吞吞吐吐或沉默不语,则场面势必变得十分尴尬和冷漠。

## 2.4 促进有效的组织沟通

为促进有效的组织沟通,必须从正式沟通与非正式沟通两方面同时



考虑或配合运用。以下讨论这两种沟通间的关系及其运用的有关问题。

2.4.1 沟通途径及媒体的组合

要将某种信息传递出去,存在有许多不同的途径和媒体,一般情况下总是视当时哪种途径或媒体比较方便,就使用哪种。事实上,沟通途径和媒体的结合方式甚多,仅就书面、语言、正式、非正式等可能加以组合,就可以有16种之多,如表2.4.1所示。

表 2.4.1 沟通途径及媒体之组合

途径 媒体	正式	非正式	先正式后非正式	先非正式后正式
书面	1	2	3	4
语言	5	6	7	8
先书面后语言	9	10	11	12
先语言后书面	13	14	15	16

在讨论正式沟通理论时,一般多针对表中第1、5、9、13四种组合,而主要偏重第1种,这也就是经由书面文字媒体的正式沟通。而讨论非正式沟通时所描述的,一般也就是表中第2、6、10、14四种组合,而主要偏重第6种,这也就是利用口头或语言传达的非正式沟通。

2.4.2 选择沟通方法要考虑的因素

当主管者面临某种沟通需要时,究竟应该采用哪种沟通方法(途径及媒体)为适当?这是一个相当复杂的问题,没有哪一种方法绝对有效,也没有哪一种方法可以应用于所有情况。不过以下所列举的四方面因素,可以提供主管者考虑时参考。

1. 沟通的性质

所谓沟通的性质,是一种相当广泛的说法,因此我们可以按不同的标志对沟通的性质予以分类。

(1)按照沟通任务的复杂性分类。按由简而繁的顺序,可以分为:①



传达命令 ;②给予或要求信息或资料 ;③达成一致意见或决定。当意见分歧时 ,第③种沟通的任务尤其复杂。此时 ,似乎先行分析不同意见间有何共同之点 ,通过非正式沟通先行协调 ,然后再将私下(非正式)商量的结果 ,经由正式途径加以肯定 ;反之 ,如果一开始便企图经由正式途径讨论 ,可能使分歧意见公开化 ,使得不同意见双方的立场和态度硬化。即使由于正式职权的行使 ,勉强达成决议 ,但因此可能造成关系上的裂痕 ,影响以后的合作。

(2)按沟通内容的合法性分类。①沟通内容是依照规章或惯例行事 ,大家视为当然 ;②沟通内容与法规或惯例颇有出入 ,例如对于公司政策采取变通或弹性的措施之类。在这种情况下 ,究竟应采取正式或非正式沟通、或以书面或口头为宜 ?也是颇有讲究的 ,但是似乎并无一种标准的答案。

(3)按沟通所涉及资源动用的多少分类。如果一项要求、命令或决议 ,涉及大量人力和财力的动用时 ,将来必须有人负责这种资源支出及其效果。因此 ,有关人员为求责任分明 ,就希望此种沟通能通过正式和书面的途径进行。当然 ,这种希望的程度 ,又和上述沟通内容的合法性有密切关系 ,愈是属于变通或弹性的处理性质时 ,可能愈要求有正式和具体的根据。

## 2. 沟通人员的特点

所谓沟通人员 ,是指信息发出者、接收者、中间传达者(媒体 *Medium*) ,以及他们的上级主管人员。这些人的特点 ,对于沟通方法的选择也有密切的关系。主要的特点如下 :

(1)目标或手段导向。有人做事的基本导向 ,是以达成目标或任务为主。在这种导向下 ,可以变更或不顾规定及手续。但是有人却坚持必须合乎规定或手续 ,甚至到后来 ,以规定及手续作为工作的目的。如果属于后类人员 ,则倾向于正式和书面的沟通 ;反之 ,对于目标导向的人 ,则比较愿意采取非正式和口头的沟通方式。

(2)能否信任的程度。这是指沟通的媒介者或接收者 ,对于所沟通的信息 ,能否正确解释并促成其有效沟通 ,甚至增添某些有用的信息。如果在沟通过程中能找到这种媒介 ,将可增进沟通效能 ;反之 ,如果媒介者不能正确了解和传送沟通信息 ,那么就要设法避开他 ,而要靠书面和口头并用加以补救。

(3)语文能力。沟通者的语文能力 ,是选择沟通方法的重要因素。除此之外 ,语文能力也影响到沟通的内容及其表现方式。

## 3. 人际关系的协调程度

这是指沟通过程所涉及的人群间存在怎样的关系。高度协调者 ,表示成员间接触频繁 ,关系密切 ,互助合作 ,在这种状况下 ,沟通常常采用口头而非正式的方法 ;反之 ,如果各人间极少往来 ,互不相干 ,则沟通只有依

赖正式及书面的方法进行。

#### 4. 沟通渠道的性质

所谓沟通渠道的性质 ,主要有以下几项 :

(1)速度。不同渠道的沟通速度相差颇大 ,例如 ,一般认为 ,口头及非正式的沟通方法 ,就较正式与书面的沟通速度为快。

(2)反馈。利用不同沟通方法 ,所得到的反馈速度和正确性也都不同。例如 ,面对面交谈 ,可以获得立即的反应 ,而书面沟通 ,有时却得不到反馈。

(3)选择性。这是指对于信息的沟通 ,能否加以控制和选择及其程度。例如 ,在公开场合宣布某一消息 ,对于其沟通范围及接收对象毫无控制 ;反之 ,选择少数可以信任的人 ,利用 口头传达某种信息则富于选择性。

(4)接收性。同样信息 ,却可能经由不同渠道 ,造成不同的被接收的程度。例如 ,以正式书面通知 ,可能使接收者十分重视 ;反之 ,在社交场合所提出的意见 ,却被对方认为讲过就算了 ,并不加以重视。

(5)成本。选用不同渠道 ,也可能涉及不同的人力物力费用。例如 ,在地区相隔遥远而分散的情况下 ,利用口头亲自传达 ,就可能费用高昂 ;但利用信件则所费无几。

(6)责任建立。随着信息的沟通 ,常常也代表责任的付托 ,例如动用资源 ,完成任务之类。随着所使用渠道的不同 ,这种责任的建立或交待的严格程度也会不同。利用正式书面所传达的责任。其严格与清晰程度最高 ,所以有时即使为了快速的需要 ,开始先利用非正式的口头沟通 ,接着仍需利用正式书面的渠道再加确定 ,这就是为了建立明确的责任。

## 要点回顾

1)沟通性有四个原则 :准确性、完整性、及时性以及非正式策略在组织中的运用 ;

2)在沟通过程中经常会遇到主观或客观的障碍 ,但是适当的运用收集工作 ,加工处理信息 ,传递控制这样的控制方法 ,往往能收到良好的效果。在选择这些方法的同时 ,我们应进行怎样的考虑呢 ?

## 案例及应用

### 绕过戒备性思维的陷阱

在一个一流的管理咨询公司 ,一个项目经理召开会议 ,对最近一个咨

询项目进行绩效评估。虽然客户对报告非常满意,并给予项目小组较高的评价,但经理认为小组并没有创造出与能力相符的、公司向客户承诺的价值。在持续改进精神的熏陶下,他认为小组会做得更好。事实上,小组的一些成员也这样认为。

该经理知道让人们反思自己的行为是如何困难,特别是在管理者在场的情况下,于是他采取了一系列步骤,使小组成员能公开坦诚地进行讨论。他邀请小组成员了解并信任的一位外部顾问参加会议,还同意对整个会议进行录音,以便能随时检查会议中出现的迷惑和争执。最后,该经理在会议开始时强调,任何话题都不受限制,包括他自己的行为。

“我知道大家可能不愿意与我发生冲突”,经理说;但是我鼓励你们给我提意见,你们有责任告诉我,你们认为我犯了何种错误,就像我有责任发现你们所犯的错误一样。我们每个人都必须承认自己所犯的错误,如果我们不能进行公开的对话,我们就不能学习。”

那些专业人员接受了经理的前一个请求,但悄悄地忽略了第二个问题。当经理要求他们指出与顾客交往中存在的主要问题时,他们完全在自身之外寻找原因,如客户不合作、态度傲慢等等;他们认为我们不能帮助他们”;也有人指责项目经理能力欠佳、准备仓促;有时,经理在踏入客户的会场时还没有进入状态。”最后,专业人员们认为他们已经无能为力,不是因为他们自己的不足,而是因为其他人的问题。

该经理仔细聆听小组成员的讨论,并试图对他们的批评作出反应。他承认自己在咨询过程中犯了错误。例如,一名专业人员批评了经理召开项目会议的方式。“是的,我提问的方式关闭了讨论的大门”,经理说,“这不是我的本意。我想你们应该已经看到我正在做出改变”。另一名小组成员抱怨经理屈服于上级压力,要求过快写出项目报告,而不考虑小组繁重的工作负担。“这确实是我的责任”,经理承认;显然我们都有大量的工作,负担很重。”

最后,在进行了3小时关于经理行为的讨论之后,该经理开始询问小组成员,他们自己是不是也犯了一些错误。“毕竟”,他说;“这个客户和许多其他客户有相同之处,我们怎样才能在今后的项目中少犯错误呢?”

专业人员坚持认为这是客户和经理的问题。其中一个人说:“他们必须开始变革!必须主动学习!”经理越是让他们反思自己的行为,他们越是对此避而不谈。一位小组成员甚至说,最好的方法是“减少承诺,降低要求”,因为项目小组已经不可能干得更好了。

项目小组成员用戒备性的反应来保护自己,尽管在外人看来,他们的经理没有做出威胁他们的举动。即使他们的抱怨确实有一些是对的,如客户非常傲慢,经理比较冷淡,但是他们表达这些抱怨的方式完全阻止了学习的进程。例如,他们说客户缺乏学习的动力,但拒绝举出证据。当经理指出他们缺乏明确的证据时,他们仅仅是更激烈地重复他们的批评。

如果专业人员对这些问题反应如此强烈,那么在项目进行期间,他们为什么从来都不提出来呢?根据专业人员的解释,甚至这一点也是他人的责任。“我们不想疏远客户”,有一个人争辩说:“我们不想被看做是爱发牢骚的人”,另一个人说。

专业人员借助于对他人的批评来保护自己,使自己不会面临潜在的尴尬,他们不愿意承认自己也对差强人意的绩效负有责任。而且,当经理努力把群体的注意力转向他们自己时,他们一再保持戒备性反应,这个事实表明,这种戒备已经成了家常便饭。从专业人员的观点来看,他们不是在反驳,而是在讨论“真正”的原因。实际上,他们认为自己在如此困难的条件下做得如此之好,完全应该受到嘉奖,受到尊重。

最后的结果是永远平行的谈话,没有共同的立足点,没有达到应有的效果。管理人员和专业人员都是真诚的,他们有力地表达自己的观点,但是他们所谈论的东西却互不相关,他们从来没有找到一种共同的语言来描述客户关系问题。专业人员坚持认为错误在于他人,管理人员徒劳地坚持让专业人员认识自己应负的责任。这种平行式对话就像下面这样:

专业人员:“客户必须敞开心怀!必须变革!”

经理:“帮助客户认识到变革符合他们的利益,这是我们的任务。”

专业人员:“但是客户并不同意我们的分析。”

经理:“如果他们认为我们的主意是错误的,又怎么会相信它呢?”

专业人员:“可能需要同客户举行更多次会议。”

经理:“如果我们没有充分的准备,如果客户认为我们不值得信任,召开更多次会议又有什么帮助呢?”

专业人员:“在项目小组成员及管理层之间必须有更好的沟通。”

经理:“我同意,但是专业人员必须主动告诉管理者他们面临的问题。”

专业人员:“我们的领导既无能又冷漠。”

经理:“如果你们不告诉我,我又怎么能知道?”

这种谈话戏剧性地显示了学习的困境。不是说专业人员的指责错了,而是这些指责毫无益处。通过一再把注意力从自己转移到他人身上,专业人员使学习停滞不前。管理人员虽然知道这个陷阱,却不知道怎样才能绕过它。要想绕过这个陷阱,管理者必须更深入地认识戒备性思维的机制,认识专业人员容易产生戒备思维的特殊原因。

从项目经理与专业人员的谈话沟通中,讨论如何使用确的沟通控制方法。

## CEO 与同事们之间的沟通障碍

一个专攻组织发展业务的大咨询公司,其首席执行官被职能部门激

烈竞争所造成的问题搅得心烦意乱。他不仅对这些摆上案头的问题感到十分疲惫,而且担心职能部门的冲突会给组织的灵活性带来影响。他甚至计算出,每年花在平息内部斗争上的钱达数千万美元;并且斗争越多,人们变得越有戒备性,最终会增加组织成本。

该首席执行官首先用一段篇幅,声明他想同直接下属举行一次会议来强调上述问题。接着,他把纸分成两半,在右边写了一个会议计划书(就像电影和戏剧的脚本),描述了他要讲的内容和下属可能的反应;在左半页则写下了在会议过程中他可能会有想法和感觉,这些想法和感觉在开会时都不能表露出来,否则有可能使谈论偏离主题。

但是,首席执行官并没有召开会议,而是同直接下属讨论了这个计划书。在讨论过程中,他认识到领导群体中存在一些问题。

他发现,4个直接下属经常认为他的谈话没有什么意义。为了装扮成具有“外交”能力,他假装大家对问题存在一致意见,其实根本没有什么一致。结果下属并不感到宽心,而是显得非常警觉,并试图猜测“他实际想干什么?”

首席执行官还发现,他对部门领导相互竞争问题的处理方式完全是矛盾的。一方面,他一直强烈要求他们“把组织作为一个整体来考虑”;另一方面,他又一再强调那些使他们不得不直接竞争的行为,例如削减部门预算。

最后,首席执行官发现,他列出的隐含标准并不正确。他以前从来没有表达出这些假设,所以也从来没有发现它们是多么错误。更有甚者,他发现,许多他认为隐藏起来的東西,正通过各种方式在下属中流传,而且还附加上一点内容,说这是老板想隐瞒的消息。

首席执行官的同事们也认识到自己的行为需要改进。当他们帮助该首席执行官分析案例时,通过检查自己的行为,他们也获益良多。同时,他们也开始描述和分析自己的案例。他们开始认识到,他们太倾向于规避和掩盖实际问题。他们也认识到,首席执行官已经觉察到这个问题,只是没有说出来而已。他们也有一些没有表达的、不准确的评价和判断。此外,他们本来决定要对首席执行官和其他人隐瞒重要的想法和感情,以免得罪他们,这个想法看来也是错误的。在案例讨论的过程中,整个高级管理层都十分愿意讨论那些过去所不可能讨论的问题。

讨论:首席执行官与同事们在沟通过程中的障碍。

# 第 3 章

## 公共关系策略

### 关键词

key word

公共关系( *Public Relations ,PR* )

商标( *Trademark* )

抽样调查( *Sample* )

民意测验( *Poll* )

媒介( *Imptement* )

效果( *Effect* )

评估( *Evaluate* )

供应商( *Purvery* )

经销商( *Outlet* )

新闻界( *Newspaperdom* )

广告( *Adversting* )

记者招待会( *Reporter Reception* )



## 本章概要

### 1) 公共关系( PR )的定义与特征

- 篇首案例 :S·C·约翰逊公司的公关策略

- PR 的定义
- PR 的特征

### 2) PR 的工作程序

- 调查研究
- 制订计划
- 策动传播
- 效果评估

### 3) 外部公共关系的处理

- 企业与顾客的关系
- 企业供应者与经销商的关系
- 企业与新闻界的关系

### 4) 企业公关技巧

- 写作技巧
- 通话技巧
- 演讲技巧
- 广告指南
- 召开记者招待会的技巧

## 本章目标

在学完本章内容以后 ,您将能够 :

- 1) 理解公共关系的定义、特征 ;
- 2) 理解企业树立良好企业形象公共关系实施程序 ;
- 3) 理解如何处理企业的公共关系 ;
- 4) 理解企业在公关中 ,如何采用相应的技巧。

公关关系是企业对外沟通的重要手段 ,如何选择外部关系 ,将内外整饬有序 ,有条不紊 ,这不仅仅是程序问题它还涉及相关的技巧。本章之所以重要 ,因为企业形象是企业的外表 ,也是企业的生命。

## 3.1 公共关系的定义与特征

公共关系一词 ,在英文中是“ *Public Relations* ”,简称“ PR”(公关)。在英文中 ,*Public* 具有不同词性的两种含义。它既可用作形容词“公共的”,又可用作名词“公众”。因此 ,公共关系亦可称为“公众关系”。由于公共关系一词已经广泛流传而被人们所接受 ,因而也就成了约定俗成的概念。公共关系是企业进行外部沟通的重要手段。



### 3.1.1 篇首案例 :S·C·约翰逊公司的公关策略

罗伯特·J·沃特无法用语句来描述个故事的内容,也许是费力不讨好,他要用忘恩负义或其它什么词句来形容这件事。他之所以无可奈何,是因为他实在无法猜度出他向读者们讲述的一个男人和一个女人的行为动机。

沃特讲这个故事的原因之一是想揭示一种不时出现在公关活动中的令人不快的事情,来告诉从事于公关活动的同仁们。这个事例讲的是美国佰奥公关公司花大力气进行一项促销销售活动。在沃特和许多人看来,那次促销活动成绩斐然,但吹毛求疵的人大有人在。

在公共关系活动中,经常会出现自以为该得到赞赏,但却得不到的情况。因为公共关系活动有时会迅速产生立杆见影的效果,但这种情形并不多见,而常见的是公关效果常常随着时间的推移缓慢地显现出来。

并且,短期效果一部分是依人们的主观看法而评判。在一些人看来,某些公关的效果是“棒极了!”而另一些人可能会说“糟透了”。

怎么办?优秀的公关人员应泰然处之,或置之不理。如果你的活干得漂亮,那些缓慢显现的效果终将到来。于是有一天,你会登上优秀公关人员的领奖台,得到人们赞许的目光,你会毫无愧色的说:“效果就在今天”。

自1951年起,美国佰奥公关公司就为威斯康星州拉辛城的S·C·约翰逊父子公司服务,帮助该公司成功的把许多新产品打入市。其中最成功的促销活动之一是1978年,那是一场为推销一种女用的美意牌新型美发香波而进行的首发性促销活动。

约翰逊公司是在当年春天把这项任务交给沃特所在的美国佰奥公关公司。已从其父手中接任总经理一职的山姆·约翰逊把“美意”看作公司多年来进行的最重要的一项商业冒险,他要求在六月下旬,进行一次大规模的宣传活动,把美意推入市场。他告诉沃特无须顾虑费用。

约翰逊公司要求沃特及其同事通过宣传活动达到两个目的:从举行某种大型的、能震动新闻界的招待会开始,打响促销的头一炮,然后,同公司的推销人员一道工作,直到“美意”在年销售额8亿美元的妇女香波市场上占4%的份额为上。约翰逊公司告诉沃特,沃特的促销宣传将先于广告等促销活动,将是整个销售点的第一炮。

沃特及他的同事们接到这一任务,感到非常兴奋,但这也是一次严峻的挑战。促销的头一炮非打响不可。

为此,沃特召集同事,集思广益,终于形成了一个宣传创意——举办一场别开生面的晚会。沃特找到舞美设计理师彼得·杰纳罗,设计一台与头发和发型有关的节目,杰纳罗很快设计了一台称之为“六十年舞蹈家美

发”的节目。舞蹈家将穿着各个年代的流行服装,并梳理着各个年代的流行发型,在台上翩翩起舞。

晚会将在七十年代一家人人皆知的纽约市纽约舞厅举行,它的大厅很宽敞,足以容纳大批来宾。沃特打算邀请美意的主要商场和连锁店的经理,邀请了大批好莱坞名人,特别是那些能歌善舞的明星,并希望吸引一大批报社记者、广播电视记者光临。

晚会筹备工作进展得很顺利。虽然花费很大,但约翰逊一再指示“可花重金宣传”,沃特的确没有为钱犯愁。好莱坞影星琴吉·罗杰斯答应做晚会的主持人,在沃特邀请到的舞蹈家中,有拉比·基勒、艾丽斯·史密斯、维吉尼亚·梅欧、格梦利娅·戴哈文、伊文纳德·卡罗、彼得·罗福德、巴伯·福斯和乔治·墨菲。他们大多虽然到不惑之年,但无疑都是舞蹈大师,在将要表演的舞蹈中,很多都同演员的名字联系在一起。

随着晚会的临近,大家的热情也日益高涨,这是沃特参与历次促销活动从未看到的。沃特将要举行的这场促销晚会,将是一场盛大的狂欢。那些中年明星不仅仅为了挣钱,而是因为他们喜欢这场狂欢。对他们来说表演昔日的舞姿,重温往日的旧梦是一种美的享受。

沃特想,晚会对参加者来说有如此的吸引力,它定能受到新闻界及观众的欢迎,一次真正的公关胜利就将在自己的手中诞生,他对此促销活动充满了信心。但后来发生了一件事,给沃特当头浇了一盆冷水。

约翰逊公司公共关系部主任亨德森同他的雇员玛丽女士在晚会召开前几天来到纽约。在晚会召开前一天下午,俩人观看了晚会彩排。那女人说,依她之见,琴吉·罗杰斯不是全国最好的晚会节目主持人。

这话一下子传到了琴吉·罗杰斯耳里,他勃然大怒,打到沃特说:“如果你们这样评价我,那么这台晚会,我及我邀请的演员将都不参加”。沃特马上找到亨德森向琴吉·罗杰斯解释,并让那位新来的女人不要让琴吉·罗杰斯看到。

第二天,晚会从九点开始一直到凌晨二点。沃特很兴奋,晚会就像他所预想的那样非常成功,晚会的成功使沃特忘掉了昨日的烦恼与多日紧张的工作给他带来的身体的疲劳。约有300多名记者慕名而来,沃特感到这台晚会将要震动新闻界。

晚会结束后,亨德森走过来抓住沃特的手,他为这场让他大喜过望晚会而向沃特、珍妮·奥利瓦、艾莱妮·本文努托、卡罗琳·瓦尔登等美国佰奥公关公司的职员致谢。

亨德森提议一周后他将来纽约,由他作东,请沃特及同事们吃顿晚餐,看场百老汇戏剧,以表示对沃特及其同事的赏识。

沃特很快把亨德森的提议告诉了美国佰奥公关公司的同仁。晚会得到了新闻界的肯定,报纸、杂志、广播、电视纷纷报道。拉辛的约翰逊公司职员向沃特及其同仁发来的感谢信及电话潮水般地涌来,好几天沃特及

其同仁一直沉浸在这台晚会所给他们带来的荣耀之中。

然而,沃特奇怪的是晚会已过两周,那顿晚餐和那场戏迟迟不来。亨德森再也没有来电话提及此事,沃特好不迷惑。

事有凑巧,沃特通过电话同亨德森谈另一件事时,在谈话快结束时,沃特婉转地提醒他兑现诺言的事,沃特说他已告诉美国佰奥公关公司同仁做好赴宴和看戏的准备,并问他哪天比较合适?亨德森支支吾吾说了些工作紧张的话,他始终没有定个日子请沃特及同事们吃饭和看戏。

沃特不明白这究竟是因为什么?到底发生了什么问题?两周前亨德森在纽约还那么地热情,眼里充满感激之情地提出请客的建议,怎么今日变得冷若冰霜,判若两人?难道是我说错了什么或做错了什么惹恼了他?沃特实在想不出个所以然来。

几天后,美国佰奥公关公司一位职员在拉辛偶然了解到事实真相。原来,亨德森手下那位玛丽女士,继续在亨德森跟前说三道四,批评晚会及其参与者的表演,在他看来,那场晚会这也不行,那么不行。她居然使亨德森相信晚会是一场不会有实际效果的鬼话。

沃特不明白是什么东西使玛丽女士把晚会看得一团糟。如前所述,人们对公关努力的评价,在本质上至少部分地是主观的。评价一次公关活动,就像评价一本书一台戏,往往是仁者见仁,智者见智。那个女人当然有公对沃特及同仁的公关努力作出她自己的评价,讲出她自己的观点。但她对亨德森说了些什么,竟然使他这么快就彻底地改变了态度,使沃特感到惶惑不已。直至今日,对于沃特来说,这个问题仍然是个不解之谜。

沃特只好告诉美国佰奥的同仁,把那顿饭和那场戏忘掉。

事实的结果,正与亨德森和玛丽女士的看法相反。晚会第一炮打响了,之后又掀起了许多次促销热潮,继续向公众推销美意新型香波。其中成功的一次是围绕大学校友选美和奖学金进行的。在很短时间时里立杆见影的效果开始显现出来。

随着每次销活动的成功,头八个月的促销,美意在广播、电视、报纸、杂志上达到预期的覆盖水平以及各式各样的促销活动的次数。实际统计,有关美意的印刷品总流通量高达6.8亿份。

实际效果是美意破纪录的销售额,八个月后,这种新型香波在市场上的占有率,不是原定的4%,而是8%。

美意新型香波是美国佰奥公关公司承揽过的最成功的新产品促销项目。事实上,晚会后沃特及其同仁们越来越少的受到主观评判的摆布。沃特通过他自己所经历的这个故事,是想告诉从事于公共关系工作的同仁们,如果你获得像这个项目一样的客观效果,你有资格对于人们种种的非议,对他们说“我成功了”。

### 3.1.2 公共关系的定义

公共关系首先是一种状态。因为在社会生活中,一个组织无论是否意识到公共关系,是否从事公共关系活动,它总是与其他组织和个人存在着广泛的联系,因此,任何社会组织都存在于良好的、平衡的或紧张的公共关系状态之中。这是不以人们的意志为转移的客观存在的现象。当社会组织没有明确意识到这种状态存在,没有自觉地为改善公共关系而展开活动时,它们所形成的是自发的公共关系状态。相反,社会组织意识到这种状态的存在并自觉地进行改善公共关系状态的活动,其所形成的则是自觉的公共关系状态。其次,公共关系又是一种活动。当一个社会组织意识到公共关系状态的存在,并认识到这种状态对组织存在和发展的重要性时,就会采取措施,有目的地进行改善公共关系状态的活动。在改善公共关系状态的活动中,那些社会组织成员人人都能做到的公共关系活动称为日常性的公共关系活动,而那些需要完整的计划和专门性的技术才能进行的公共关系活动称为专门性的公共关系活动。可见,公共关系学作为专门从事公共关系研究的学科,是研究社会组织如何通过有效的公共关系活动去改善自己的公共关系状态,从而达到顺利发展的目的的科学。

对公共关系的定义有着各种各样的表述。这些定义大致可以分为以下几种类型。

#### 1. 侧重于将公共关系作为一种管理职能

国际公共关系协会提出的定义为:“公共关系是一项经营管理的功能,它具有连续性与计划性,通过公共关系,公私机构与组织试图赢得与其有关的人们的理解、同情与支持。亦即依靠对舆论的估计,尽可能协调其政策与措施,依靠有计划的、广泛的信息传播,争取建设性的合作,以致致共同利益。”

美国《公共关系新闻》杂志认为:“公共关系是一种管理职能,它评估公众的态度,检验个人或组织的政策、活动是否与公众利益相一致,并负责设计与执行旨在争取公众理解与认可的行动计划。”

哈洛博士在美国公共关系研究与教育基金会的赞助下进行广泛研究后,对公共关系下的定义为:“公共关系是一种独特的管理职能。它帮助一个组织建立并维持与公众之间的交流、理解、认可与合作;它参与处理各种问题与事件;它帮助管理部门了解民意,并对之作出反应;它确定并强调企业为公众利益服务的责任;它作为社会趋势的监视者,帮助企业保持与社会变动同步;它使用有效的传播技能和研究方法作为基本的工具。”

美国贝逊企业管理学院公共关系系主任康菲尔认为:“公共关系是一

种管理哲学 在所有决策和行动上 都以公众利益为前提 此项原则应溶于政策之中 向社会大众阐扬 以获得谅解与信任。”

## 2. 侧重于将公共关系作为一种信息传播活动

英国公共关系学会的定义是：“公共关系的实施是一种积极的、有计划的以及持久的努力 以建立及维护一个机构与其公众之间的相互了解。”

《大英百科全书》公共关系条目的定义是“公共关系是旨在传递关于个人、公司、政府机构或者其他组织的信息 以改善公众对他们的态度的政策和活动。”

《韦伯斯特新国际辞典》第三版公共关系条目的定义为：“公共关系是通过传播大量具有说服力的材料 促进社会上人与人之间 或人与公司之间 或公司与公司之间亲密友好的关系。”

美国学者艾吉等合著的《大众传播学导论》一书指出：“公共关系是一个公司或机构为与它的各类公众建立有利于双方关系而采取的有计划、有组织的行动。”

美国学者约翰·马斯顿认为：“公共关系就是运用有说服力的传播去影响重要的公众。”

美国学者柯特利普和森特认为：“公共关系是以相互满意的双向传播为基础 以好名声和负责任的行为影响舆论的有计划的努力。”

英国学者弗兰克·杰弗金斯在《公共关系》一书中认为公共关系的定义应该是：“一个组织为了达到与它的公众之间相互了解地确定目标而有计划地采用一切向内向外的传播方法的总和。”

## 3. 侧重于将公共关系作为是一种社会组织维护公众的利益以获得公众认同的行动

世界公共关系协会 1978 年 8 月在墨西哥大会上通过的定义为：“公共关系的实施是分析趋势 预测后果 向机构领导人提供意见 履行一连串有计划的行动以服务于本机构和公众利益的艺术和社会科学。”

美国学者赛得尔认为：“公共关系是一个连续不断的过程。在此过程中 管理部门对外设法争取顾客及社会各界的谅解与信任 对内则不断自我检讨与纠正。”

美国普林斯顿大学希尔兹教授认为：“公共关系就是我们所从事各种活动、所发生的各种关系的统称 这些活动与关系都是公众性的 并且都有其社会意义。”

日本学者小林太三郎认为：“公共关系是维持企业组织的营利性与社会性的平衡。”

美国柯格德大学的鲁克博士认为：“所谓公共关系 就是一个人或是组织 为使其他个人与团体获得更多的利益 而适当运用其本身的政策、劳务服务与活动。其次便是说明其政策、劳务服务、活动 使社会能正确



理解,并加以适当的评价。”

日本公共关系专家田中宽次郎认为:“公共关系就是良好的公共关系状态。亦即与社会保持良好的关系的技术。以企业的经营而言,若不能与外界社会保持良好的关系,就不可能持续经营下去。”

### 3.1.3 公共关系的特征

公共关系定义的多样性,说明公共关系这一事物自身的复杂性。这些表述不同的定义固然有助于我们从不同侧面来认识公共关系,却又令人无所适从。要使公共关系获得一个相对稳定的含义,必须抛开其扑朔迷离的表象,抓住它最本质或者说是最基本的特征,这是正确认识和把握公共关系的必要前提。

#### 1. 公共关系是社会组织同相关公众间关系的组合

首先,公共关系的双方,一方是一定的社会组织机构,如企业、机关、团体;另一方是与该组织相关的社会公众。这就是说,公共关系是不同社会群体间的关系,而不是个人同个人的直接的私人关系。

其次,它是指该组织的整个社会关系网络。所谓“相关公众”,即是指那些对该组织的生存与发展具有一定的影响与制约力的关系对象。组织机构的活动形成了这些关系,这些关系亦反过来影响和制约着组织的活动,构成该组织生存的社会环境。一般说,组织机构和社会环境可分为内环境和外环境两部分,内环境指企业或组织与其内部公众的各种关系。外环境指企业或组织与其外部公众的各种关系。公共关系实际上即是一个组织赖以生存和发展的内部与外部社会关系的组合。这种关系结构的特点是,它是网状的,不同于那种个人与个人之间简单的线性关系。以上是公共关系的第一个基本特征。

#### 2. 公共关系是创造良好的公共关系状态的活动

公共关系概念,如从不同角度去理解,有既相联系又相区别的两重涵义。即从静态的角度看,公共关系是一种客观状态;从动态的角度看,它又是一种活动,是主观见诸于客观的一种社会实践。

作为后者,任何公共关系活动都是以追求良好的公共关系状态为目标的。所谓“良好的公共关系状态”是指该组织机构在社会公众中享有美好的形象和声誉,并处在有利于自身发展的最佳社会环境中,这种环境具体表现为和谐的人事气氛和良好的社会舆论,以及社会各界的支持与合作。离开了这一点,任何公共关系活动就失去了它本身的意义,这是公共关系的第二个基本特征。

#### 3. 公共关系的基本原则

公共关系是以一定的利益关系为基础的,以此为纽带的关系双方,特别强调平等相待,互惠互利。即它不能以某一单方的群体利益为基础,而

必须是以组织和公众双方的共同利益为出发点。它强调关系双方利益的平衡协调,根据双方利益的共同点建立起平等互利的合作关系。

另外,在平等互利基础上,公共关系强调公众利益第一。组织与公众都依靠公共关系而获得利益,因此公共关系是一种获利行为。但是组织获利的一个最基本的前提是,首先使公众获利,然后组织才能获利。因此,首先考虑到公众的利益,即组织要“讨好”公众,是组织获利的一个基本点。公众利益第一,也就是说公共关系首先要让公众觉得有可能获利才行。这是公共关系的第三个基本特征。

#### 4. 公共关系的基本方法

公共关系作为一种人类的交往活动,其活动形式具有以下两个特点:

- ①它是双向的,而不是单向的。它一方面获取舆情民意以调整改善自身;另一方面,又要对外传播,使公众认识、了解自身,实现双向的意见沟通。
- ②公共关系的主要手段是通过各种传播媒介维系组织与公众间的信息交流,以达到平衡、协调组织与公众的关系。它不同于人际关系中那种与组织无关的个人与个人间的直接交往,也不同于运用行政、法律、经济等手段以协调组织与公众关系的方法。公共关系正确综合了人际关系中公与私的关系。任何一个组织的公共关系,可以说就是这一组织本身及其有关人员所造成的印象的总和。组织是抽象的,而人是具体的,每个组织与其有关人员的仪表、言论和行动都构成了公众对该组织的印象。可以说,个人形象、个人交往与组织形象和组织与公众的交往是结为一体的。这是公共关系的第四个基本特征。

## 3.2 公共关系的工作程序

企业公共关系工作的重要目标,就是要在公众中树立良好的企业形象。为此,企业的公共关系工作必须有周密的计划,必须制定、遵循一定的程序,即基本步骤或环节。虽说企业公共关系活动形式多样,且是一项不停歇的事业,但大体上可分为调查研究、制订计划、策动传播和评估效果等四个环节(或阶段),它们构成一个完整的公共关系实施程序。

### 3.2.1 调查研究

调查研究是企业开展具体的公共关系活动的第一阶段,这个阶段的目标,就是了解与企业的政策和行为有关的意见、态度与反应,为制定公共关系活动方案提供信息依据。



## 1. 调查研究的必要性

公共关系学专家格鲁尼格教授把现代社会组织分为两大类,一类是“开放的、解决问题的组织”,另一类是“封闭的、受命运支配的组织。”前一类组织是积极地对待自身与环境的交互作用,及时地了解环境的变化,了解公众对自身行为的反应,从而调整自己下一步的方针。后一类组织使自己处于与外界环境割裂的状态,世事的变迁——技术的进步、市场萧条、竞争者的新产品、公众需求的改变——对它们没有触及,它们依然是“我行我素”。可是,到头来,“受命运支配”幸者适存,不幸者亡。

调查研究是企业开展公共关系活动之先导,是整个公共关系活动之“轴心”。正如 R.西蒙所说,不论人们如何表达公共关系活动的流程,调查研究都是举足轻重的。如果把公共关系活动流程视为一个“车轮”,调查研究便是这个“车轮”的“轮轴”。

R.西蒙把公共关系调查研究的作用清楚地表现了出来。人们可以得出这样一个结论:倘若缺少了调查研究这个“轴”,企业公共关系活动这个“轮”就无法轻松自如地运转起来。因此,作为企业的公共关系部门,要充分认识到开展企业公共关系调查研究的重要性,不仅要把调查研究作为一种经常性的工作来抓,还要注意在处理任何一种公共关系问题以及纠纷时,都应把调查研究视为正确、妥善地解决问题和纠纷的基本前提。

有一家宾馆新设了一个公共关系部,开为伊始,该部就配备了豪华的办公室、漂亮迷人的公关小姐、现代化的通讯设备……但该部部长却发现无事可做。后来,这个部长请来了一位公共关系顾问,向他请教“怎么办”。于是这位顾问一连问了以下几个问题:

“本地共有多少宾馆?总铺位有多少?”

“旅游旺季时,本地的外国游客每月有多少,国内的外地游客有多少?”

“贵宾馆的‘知名度’如何?在过去三年中,花在宣传上的经费共多少?”

“贵宾馆最大的竞争对手是谁?贵宾馆潜在的竞争对手将是谁?”

“去年一年中因服务不周引起房客不满的事件有多少起,服务不周的症结何在?”

对这样一些极其普通而又极为重要的问题,这位公共关系部部长竟张口结舌,无以对答。于是,那位被请来的公共关系顾问这样说道:“先搞清这些问题,然后开始你们的公共关系工作。”

## 2. 调查研究的内容

公共关系人员开展调查研究工作一般可以围绕两个方面进行:自我认识和公众认识。或者说,调查研究就是找出组织自我认识与公众认识之间的形象差距,做到“知己知彼。”

(1)自我认识。常言道:“自知之明”。对企业自身形象的正确评价,

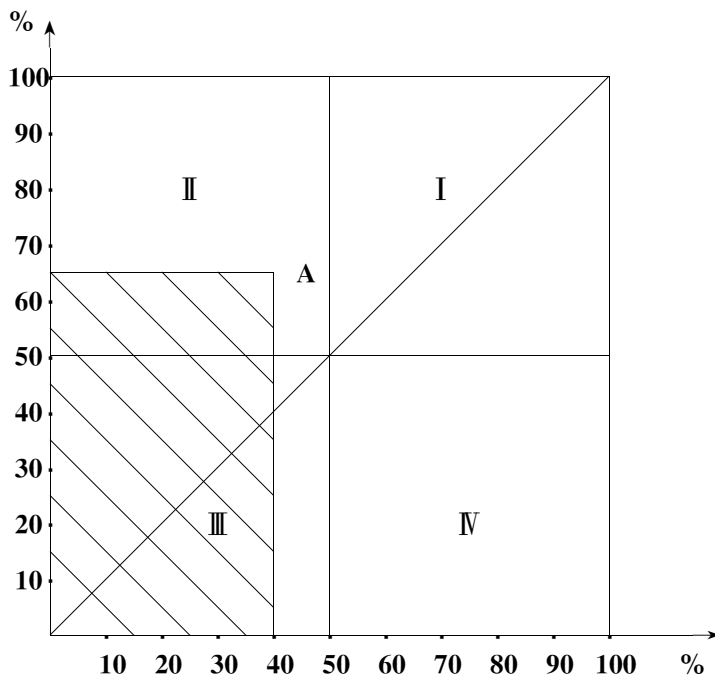
是确立恰当的公共关系目标的基础。那么 ,怎样实事求是地评价企业自身的形象呢 ?这就必须对下列问题进行调查研究。

第一 ,企业的知名度和美誉度。即从各种不同的公众和各个不同的角度得到的对企业形象的反应 ,最终归结起来 ,就是对企业的知名度与美誉度的评价。如图 3.2.1 所示 :

图中的纵座标代表美誉度 ;从下至上 ,最低为 0。最高至 100。横座标代表知名度 ,从左至右 ,也是从 0 至 100。这些数字的单位为百分比 ,如 50 即 50%。由图可知 ,企业的知名度为 40% ,美誉度为 67% ,知名度和美誉度在座标上的交点 A ,则为企业形象的座标图示 ,上面所举的企业形象为 A 点 ,图中斜线显示的区域 ,称为“企业形象最佳区。”

第二 ,经营管理情况。调查企业成立以来的一些重大事件及其在社会上、在舆论界的反响 ,企业的经营目标 ,企业对社会的贡献 ,企业市场分布、市场占有乃市场竞争情况 ,企业产品、服务、价格特点 ,企业管理特点 ;企业外观、厂名、商标 ( Trademark )特点等等。

图 3.2.1 企业的知名度与美誉度



第三 ,职工队伍的情况。企业职工队伍变化情况 ;目前职工的状况 ,如年龄、性别、文化程度、爱好特长等 ;企业主要负责人的情况等。

第四,消费者对产品(或服务)的评价。包括各类用户对本企业和其它生产同类产品的企业在交货期、技术服务、售后对产品的负责情况、信用情况等方面的评价以及对产品宣传的反应。

(2)公众的认识。企业的自我认识还只是一种自我评价,要找到“形象差距”,还必须了解公众的认识,切实掌握企业在公众心目中“是什么?怎么样?”可以说,这是更重要的一方面。

所谓公众的认识,是指与企业的政策、行为有关的社会公众的意见、态度和反映。公众认知不外乎是两种:一是与企业自我认识接近或一致;一是与企业自我认识相反。而相反的态度正是企业公共关系部门所要了解的东西,以便致力于促进相互了解、同情、支持。公众可能持有相反的认识,一般有以下几种情况:

其一,敌视。这就要了解:有人敌视吗?敌视到何等程度?表现怎样?为什么会出现这种情况?

其二,偏见。由于公众的家庭教育、社会教育、个人经历、社会环境乃至传统习惯等而产生种种偏见。这是一种较为普遍的现象。因此,表现为对某种事物(如新时装等)总抱有保守、观望的态度。

其三,漠不关心。这是“了解”的最大敌人。为此,需要采用生动有趣的方法,以激发起人们的兴趣。

其四,无知。在科学技术日新月异,生产力飞跃发展的时代,需要了解的东西实在太多,人们的确是难以知道所有的东西。因此,作为公共关系人员要使你所宣传的东西在人们的心目占据一席也是不容易的。

此外,还必须了解社会环境方面的情况,诸如市场状况和变化趋势,社会经济形势及其与本企业有关的国家法律、命令和政策情况,原材料、能源供应情况,金融情况以及所在社区的情况,乃至社会风气和时尚情况等。

### 3. 调查研究的方法

公共关系的调查研究方法很多,主要的有以下几种:

(1)案头资料研究法”。利用手头可以找到的历年统计资料、档案资料、样本资料乃至报章杂志刊登的工商广告之类的第二手资料进行分析。

《日本企业强化情报研究所工作》一文中,也提到“样本是日本企业收集最多的一种情报。虽然样本的内容比较简单,但直观性强,有经验的技术人员常从样本中获得启示。”美国一家情报处理服务公司收藏有产品样本、技术规格与标准,政府出版物等资料,1981年总收藏量已超过800万页,是世界上最完整的情报资料库。工业发达国家之所以如此重视次级资料,正是因为他们懂得案头资料研究的价值。

(2)直接接触调查。直接与公众接触就是面对面的访问。这种调查方法运用得比较广泛。其优点:一是回收率高,二是反馈迅速,三是灵活

性强。其缺点是 :与公众虽可预约 ,但碰面机会较难 ,且调查范围也受一定限制。因此 ,这种方法比较适宜于公众相对集中、数量不太多时采用。直接接触调查可分为与公众代表座谈和单个面访调查两种形式。

公众代表座谈会 这是我们比较熟悉的方法 ,是经常采用的一种面对面的访问法。如举行消费者代表座谈会。这种座谈会首先要注意代表的选择 ,应尽量选择最有代表性的人来参加。其次 ,要注意会议议题的确定和表述 ,议题要明确 ,表述要清楚 ,使代表听了“ 心领神会 ”。座谈会的主持人应审时度势 ,随时发问、善于诱导 ,使会议气氛融洽 ,做到互相启发 ,畅所欲言 ,共同探讨 ,必要时还要录音、录像 ,便于会后研究。

单个面访 ,就是选好对象 ,安排时间进行访问。就某一中心问题征求被访公众的意见。如药厂对医生进行访问 ,带上药品的样本和说明书 ,请医生使用。使用后 ,按事先拟定的需要征求的意见表 ,按顺序向该医生询问。访问还可以选择典型对象、人物进行典型调查 ,在不同时间、地点反复多次就某一问题进行调查询问 ,从中分析发展趋势和相应的公众反映 ,以进行异同比较。

为了了解公众作出某一决定的深层心理和情感原因 ,公关人员还可以选择一些对象进行深度访问。这种方法类似记者采访新闻人物或新闻事件的有关人物。访问者访问前必须经过深思熟虑 ,对怎样提问 ,先问什么 ,后问什么 ,都必须事先拟好 ,并且要在无拘无束放开谈的气氛下进行 ,只有这样 ,才能获得深度信息 ,甚至还可以收到意料之外的宝贵资料。不过深度访问不适于调查对象分散的地区。

(3)抽样调查 *Sample*。社会经济调查 ,通常有两种方法 :一种是全面调查 ,又叫普查 ;一种是抽样调查。全面调查就是对需要调查的对象进行逐个调查。这种方法所得资料较为全面可靠 ,但调查花费的人力、物力、财力较多 ,且调查时间较长 ,不适合一般企业的要求。全面调查只在产品销售范围很窄或用户很少的情况下可以采用。对品种多、产量大、销售范围广的产品 ,就不适用全面调查 ,而可以采用抽样调查。抽样调查是从需要调查对象的总体中 ,抽取若干个个体即样本进行调查 ,并根据调查的情况推断总体的特征的一种调查方法。抽样调查可以把调查对象集中在少数样本上 ,并获得与全面调查相近的结果。这是一种较经济的调查方法 ,因而被广泛采用。

常用的抽样调查方法有以下三种 :

①简单随机抽样法。这是指用纯粹偶然的方法去抽取样本。例如 ,想调查某市一万个家庭中拥有电冰箱的数量 ,预先抽取 5% 即 500 户作为调查的样本 ,这 500 户是任意确定的 ,经过调查得知 ,这 500 户中共拥有电冰箱 50 台 ,即占 500 户中的 10%。再按这个比率推算 ,就可以得出某市 10000 户中拥有电冰箱的数量就是 1000 台。这种方法一般适用于样本差异不大的情况。

②标准的抽样法。这是指用一定的标准去抽取样本。这一定的标准,多数情况下为中等水平。例如,为了调查16毫米放映机在全国的需要量,可选择在一个在全国处于中等人数、中等经济状况的县为标准样本,由此获得调查资料。标准抽样法适用于样本有重大差别的情况。此法的优点是调查的对象有一定的代表性,但标准的确定往往带有设立者的主观偏差,因而,在确定标准时,要慎重、客观,在选定样本时,应审查样本是否有代表性。

③分层抽样法。该方法是把调查的全体对象分为若干组,每组各有自己的代表性,综合起来反映全体。调查时从各组中随机抽出个体来进行调查。例如,上面提到的10000户家庭中,拥有电冰箱的调查,可按收入的不同,将10000户家庭分成若干组,再从各组中抽出一定户数进行调查。采用此法进行分组的标准,要根据调查的目的和对象来确定。这种方法既有代表性,又有随机性,它吸取了上述两种调查方法的优点,因而被广泛采用。

(4)问卷法。问卷法也称民意测验法。它的发源地是美国,其起源可以追溯到一个半世纪以前,现在乃被许多组织所广泛采用,象哈里斯组织、美国民意研究所杨科洛维奇组织和罗帕组织等等。该方法是书面提问的方法,直接了解公众的需要,了解他们对企业或产品,或某一个问题的认识和看法。实际上这也是一种舆论研究。这里的民意,简言之,就是社会公众意见。民意可以推动公共关系工作目标的实现,进而帮助企业树立良好的形象。

民意测验(Poll)一般包括以下步骤:确定调查目的、拟定调查表、确定调查方式和整理资料等,具体做法与上述方法大同小异,不再重复。

艾瓦特保险公司从成立那天起,就发行了一份名为《艾瓦特拥护者》的报纸。35年来,公司从来没有调查过职工对报纸的态度及评价。于是,艾瓦特公司的公共关系部部长凯瑟琳·维伯决定举办一次调查,以确定职工对这张报纸的看法,以便根据职工的意见,来改进报纸的质量。为了使这次调查能够取得预期的效果,凯瑟琳·维伯按下列步骤筹划出一种调查计划方案。拟定了调查样本。该样本由50个部门的职工代表组成。由每个部门的负责人派3名职工代表供公共关系部门进行采访;

其次,确定提问方式。维伯决定采取自由提问方式,亦即由这些职工代表自由地发表对《艾瓦特拥护者》报的意见;

再次,采取团体访问的方式。每次访问15个人,代表5个不同部门的意见,然后再进行集体讨论;

最后,访问及讨论结束以后,整理成访问和讨论概要,然后对概要进行分析,以寻求出共同的意见和建议,供该报参考。

凯瑟琳·维伯主持的这项民意调查活动,就是一种典型的公共关系的调查研究活动。



### 3.2.2 制订计划

经过调查研究,弄清了问题是什么,就有了明确的工作目标。根据目标,就可以制订公共关系活动计划。这是难度最大,也是最为关键的一步。

公共关系工作是一项与组织共存的永不间歇的事业。良好的组织形象的建立和保持,既符合组织总体发展目标、又与社会公众利益一致的公共关系活动和公关人员持续不断的努力。因此,在制订公共关系活动计划时,必须与企业整体计划保持一致。公共关系专业人员在制订计划时,应作通盘考虑,使公共关系活动不但有助于实现企业生产经营计划,而且有助于树立企业的整体形象。同时,也符合公众的利益,符合社会公众的行动准则。

#### 1. 公共关系活动的计划体系

企业公共关系活动计划一般包括长期计划和短期计划两种。

长期计划是与组织总体发展目标一致的战略计划,它是全面而起决定作用的基本计划,即与生产、推销、经营管理等所有管理活动一致的、决定企业发展方向的计划。

短期计划则是针对某一个具体的问题而制订的计划,或是为意外的突发事件而准备的后备计划。如推出一个新产品、企业开张、庆典等。短期计划还包括预防性计划和治疗性计划两种。所谓预防性计划,是指万一发生什么问题,事先的准备措施。这种计划一般是根据组织不同阶段发展目标,事先针对下一阶段目标制订的一个超前的公共关系计划。所谓治疗性计划就是指组织出了问题或发现问题后所采取的应急计划。这两种计划应当以预防为主。

长期计划须经过长时间才能有收效,短期计划可以及时收到效果。就企业而言,两者都是不可缺少的,它们共同构成企业公共关系的计划体系。

可见,重大公共关系计划,必须周密筹划,在确认问题的基础上对整个公共活动进行分解和细化,按不同情况,分层次按步骤地制定一整套计划方案,作为整体行动的依据。

#### 2. 制订计划的几个技术环节

(1) 分析公众,确定目标。通过调查研究,手中有了数据和资料,胸中对企业存在的问题,对公众的情况有了“数”,就可以分析公众,从而确定公共关系目标。这是制订公共关系活动计划的基础。

在进行公众分析之后,就应确定企业公共关系目标。确立什么样的目标非常重要,它不仅关系到公关人员行动的方向,同时也是公共关系行动最终成功与否的关键。

为此,首先必须明确指导思想,把公共关系目标与企业总任务联系起来。由于类型不同,因此,公共关系的目标也就有所不同,即便是同一企业,在不同的时期也会有不同的任务。如果不把公共关系与组织的总任务联系起来,那就失去了公关活动的意义。

其次,公共关系目标,具体可分四类:①传播信息。这是最基本的公共关系目标。初创时期大量的公共关系工作几乎都是围绕传播信息这一目标展开的,对于改变公众的态度、行为等问题都还未列入议题。②联络感情。感情投资既是一个企业的公共关系部的长期方针,也是一种在较短时间即可见效的方针。③改变态度。不管现代公共关系理论有什么新的发展,在实践中“改变态度”始终是公共关系的主要目标。④引起行为。这是公共关系的最高目标,或最终目的,也是最容易检验的一种目标。比如,一家电视机工厂的公共关系部在一个时期内的目标可能是吸引消费者购买该厂最新推出的产品,如果通过一段时间的工作,购买者仍不过百数,那么该厂的公共关系就没有达到引起行为的目标。目标的选择要根据具体情况确定。

## (2) 选择传播媒介和渠道。

①选择传播媒介。传播媒介的选择要根据公共关系目标和对公众的分析来决定。由于各种传播媒介的性质、效率的差别,它们分别拥有各自相对稳定的公众对象,企业在选择传播媒介时应考虑如下几个问题:

第一,媒介(Imptement)是否与公众范围相符。即传播媒介所拥有的那一类公众与企业公共关系目标直接关联的公众类型应尽可能相符或相接近。

第二,所选择媒介的节目或栏目是否与公众范围相符。传播媒介本身往往包含有多种具体形式和内容,如人民日报就分成“经济”、“政治”、“要闻”、“理论”、“国际时事”、“体育”、“文艺”等版面和栏目,每个版面和栏目都拥有不同的公众,电视也有不同的节目,同样各个节目也拥有不同类型的公众。因此,企业选择传播媒介时,还要注意选择好传播媒介中与公众范围相符的节目或栏目,才能收到理想的效果,实现公共关系的目标。

第三,运用媒介的时间是否合适。选择传播媒介时还要注意根据不同类型公众的作息时间来安排具体传播时间。

第四,考虑媒介本身的影响力和效率。电视、广播、报纸等传播媒介影响广泛,效率也高,为大家所注意选择的渠道。但产品目录、产品说明书一类的传播媒介较少受人注意到。应该说,这一类传播媒介如运用得当,同样可以获得好的效果,而且比电视、广播更为经济,可以更好地节约人力、物力和财力。

②选择传播渠道。为了有效地实现目标,还需选择最佳传播渠道。当前可供选择的传播渠道主要有:人际传播渠道和大众传播渠道。



人际传播渠道,包括个人之间的会见、书信往来和电话电报联系等。

大众传播渠道,包括报纸、杂志、广播、电视、录像等。

可见,传播媒介和渠道多种多样,各有特点,每个企业往往都有自己独特的传播模式,每一种公众也有自己最常用的传播媒介。因此,选择最佳传播媒介和渠道,必须经过充分的论证,不然就会造成人力、财力和物力的浪费。

(3)编制预算。开展企业公共关系工作是要花费人力、物力和财力。“巧妇难煮无米之炊”。在制订公共关系计划时,必须将费用开支进行大概的预算,进而察看企业是否具备足够的承担能力,并权衡对实现公共关系的目标来说是否值得。企业公共关系的预算主要包括如下几个方面:

①费用开支。编制企业公共关系预算,就是要为企业公共关系目标,并为达到这个目标,提供一笔经费开支。编制预算可以预测全年的活动经费,以便进行考核。

企业公共关系预算,是根据如下两个因素作出的:一是公共关系机能的范围;二是在公共关系计划之中,公共关系预算中所需经费额与企业所能承担的能力相平衡。

编制公共关系预算的基本方法有两种:即“销售方法的百分比”及“目标作业法”。其它方法均是这些方法变化的组合。

销售方法的百分比,即按照过去或将来的销售量总体的百分比或一定的纯销售量作为公共关系的预算,这种方法的优点在于能很快决定预算,缺点是缺乏弹性,不一定适合实际需要。

“目标作业方法”则首先要制定所要完成的公共关系目标,然后对预计要达到目标需花费多少费用作出预算。这种方法的优点在于弹性好,但要预算准确。

公共关系费用,大致分为两类,一是基本费用,二是实际活动费用。

基本费用包括人工报酬,以公共关系人员的工资为主,包括企业任用它自己的人员或借用外界的顾问,大约2/3的预算用于此。基本费用还包括办公费用、器材费用、各种传播工具的成本、摄影、美工、宣传册等。

实际活动费用包括招待费、庆典活动、商业广告、影片制作、印刷、照片、外出活动的交际费用等。

科学技术的发展,为现代传播技术的提高提供了条件,与此相适应的费用也会有大幅度的增长。因此,经费及其来源,就成为公共关系工作的一个重要问题。在国外,据1960年美国公共协作的调查,125家公司之中有60%的年度预算在10万美元以上。目前已有80%以上的公司有独立的公共关系预算,典型的中型企业,每年预算是11.7万美元,其它的预算从5,000—1,000,000美元以上不等。在国内,一般来说公关经费主要来自企业拨款,另一种来源是按公共关系的每个阶段的所需费用进行预算,专项拨款。国内开创“公共关系部”先河的白云制药厂,每年平均拨出

总产值的 1% 作为“ 信誉投资 ”。

②人力方面。企业对整个公共关系计划的实施需要投入多少人力 , 需要什么样人员结构 , 是否需要借用社会上力量 , 要有一个基本的考虑 , 作出初步的估算。

每一个公共关系人员的工作量 , 就是一年中所工作的小时数的总和。由于其工作性质的关系 , 不能限制他在办公室里工作多少小时 , 但应要求他花费的时间与所要求的公共关系人员应该完成的工作量基本相符。

③时间方面。首先应当考虑企业整个公共关系的实施需要多少时间完成 , 各段的分工、具体任务完成需要多少时间 , 企业能否抽出时间来开展工作 , 同时 , 还应考虑到公共关系计划开始和结束的时间安排何时最为恰当 , 能否和其他的工作同时进行而不发生冲突 , 是连续进行 , 还是分段进行更为适当 , 等等。要特别注意避开“ 时间陷阱 ” , 即表面看来工作开展费时不多 , 但由于计划不周 , 工作开展后不能速战速决 , 耗时费力 , 不能自拔。因此 , 最好列一张工作时间表。

此外 , 发表一个信息 , 举行什么活动……不仅有个顺序上的问题 , 实施时间的选择也十分重要。同样的行动 , 在不同的时间进行 , 其效果可能会截然相反。例如 , 一家企业利用广播宣传卫生用品 , 整个计划设计是很精彩的 , 但由于单方面地认为利用晚上黄金时间播出效果最佳 , 结果当电台播出时恰是一般家庭用晚餐的时候 , 使人听了大为反感而关闭了收音机。假如 , 它不是在用晚餐的时候播出 , 效果就一定会很好。

④起草书面报告。职业化的公共关系工作须建立自己的完整的文书档案。每一项具体公共关系计划都必须见诸文字 , 这不仅便于总结工作 , 而且也可以向企业的决策层报告。书面报告的内容主要包括 : 背景概述、公共关系目标、传播媒介渠道的选定、费用预算、时间安排等。

最后 , 我们再看一个有趣的例子 , 看看制订公共关系活动计划还应注意哪些问题。

某宾馆为解决客房出租率偏低、客源不足的问题 , 准备开展一次大规模的宣传攻势。为了使这种宣传攻势达到预期的结果 , 该宾馆的公共关系部决定首先拟定一份公共关系活动方案。经过公共关系部全体从业人员的努力 , 一份周密详尽的公共关系活动计划方案产生了。在这份方案中 , 确定了这次活动的具体目标与主题 , 选择了传播媒介与传播方式 , 对所需的经费及活动日程做出了精确的估算。这份计划被提交给宾馆的总经理 , 立刻得到了批准。于是宾馆的公共关系部开始按照这份活动计划方案开展活动。但由于这个方案把一切活动的细节规定得太细 , 使他们在实施这个方案过程中出现了许多预想不到的问题。譬如 , 原订于某日召开的座谈会所邀请的各界人士 , 有一多半因各种事务缠身而未能出席 , 然而为了按计划进行 , 座谈会还是如期召开 , 可是效果并不理想。再譬

如,在这个计划中规定了在广播和电视媒介中向广大公众宣传该宾馆将准备在某日举办一次顾客联谊活动。当广播稿和电视广告录象送交广播电台和电视台时,广播电台和电视台的负责人告诉公关部的负责人说,近期内电台和电视台将有一次重大的政治新闻报导活动,在这个时期播放该宾馆的广告可能效果不好。但这位公关部的负责人却说:“这是我们早已订下来的计划,也同您们打过招呼,因此,必须按计划进行。”结果,虽然广播电台和电视台如期播送(放)了该宾馆的广告,但从效果来看是很不理想的。……当这项公共关系计划实施完毕以后,所有的人都发现,这次活动所取得的成果甚微。而那位负责制定计划的公共关系部部长,也不得不承认这次活动是一次很不成功的活动。

由此得出结论计划固然能够促使公共关系活动顺利开展和实施,但它有时也会给这种活动的顺利开展和实施制造障碍,有时还会导致这种活动走向失败。这是因为,首先,计划过度繁琐,细节过于冗杂,往往会限制人们的主动性和创造性;其次,计划执行过于僵化,也不会有好的效果。计划只是公共关系活动的“蓝图”,再精确的计划也不能囊括公共关系活动过程中可能出现的各种情况。因此,企业公共关系从业人员应当把计划视为行动的指南,而不应当把它当作绝对必须执行的东西,否则,一旦在执行计划方案的过程中出现一些未曾料想的问题,他们就会感到措手不及和无所适从。总之,企业公共关系从业人员在制定公共关系活动计划时,既要计真细致,又不要过分迷信,既要按计划积极开展工作,又要具有能随时根据情况变化来改变行动计划的魄力和能力。这样才能做到有备无患,万无一失。

### 3.2.3 策动传播

公共关系的目标和计划一经确定,一系列的传播活动就开始出台了。要及时、准确、充分地把信息传递给公众,包括所有可能受到影响和能够提供重要支持的人解释和宣传所选定的方针、计划。这是整个公共关系工作程序中最为关键的环节。因为这一环节乃是把企业与公众之间的意见、看法、态度甚至情感,都能够沟通,进行双向交流,以期达到相互理解、支持和舆论的配合的过程。

美国凯洛哥公司是一家生产谷类食品的国际性公司。在世界各地,“凯洛哥”是“早餐”的象征,它之所以获得这种形象,是该公司向世界各地推行“早餐有益”这种观念的结果。早在1961年,凯洛哥公司人员发现,许多国家(主要是指西方国家)的早餐只是咖啡加面包,这很不利于人们的健康。于是,凯洛哥决定向销售公司产品的所有国家开展一次大规模的传播活动,让这些国家的人们相信吃早餐有益于身体健康的观念,并借机大规模地推销凯洛哥的产品。为了使这一传播计划得以顺利实施,凯

洛哥公司主要进行了以下三个方面的工作。

首先,凯洛哥公司在凡购买自己产品的国家成立了“凯洛哥营养委员会”,由当地的知名的营养专家所组成,其主要任务就是向广大消费者公众讲授有关营养的基本问题和内容,编写有关营养学方面的资料向当地媒介及公众分发;

其次,凯洛哥公司指令该公司的公共关系协调人汤普森定期准备有关讨论营养问题的新闻稿,把它译为八国文字向不同国家的新闻媒介传递,并监督新闻媒介对该新闻稿的各种反馈信息。1976年,凯洛哥公司估计当时欧洲及拉丁美洲读过凯洛哥新闻稿的读者超过了2.2亿人。

再次,凯洛哥公司制作了一部名为《向良好健康问早安》的影片。该影片被发往世界各地,估计观众已达数百万人。同时,它又专门为青年人制作了一部名为《营养天地漫游》的影片,于1976年发行。发行两年间,观众就已达520万人。凯洛哥的公共关系从业人员还同学校、医疗单位、青年团体、青年主妇协会、托儿所、政府机构以及一些以教育为主要内容的电视台联系,经常到它们那里放映这两部影片。

经过以上这些大规模的宣传活动,凯洛哥公司终于实现了自己的公共关系目标,即使许多人都相信了吃好早餐特别是食用以谷类为主的各种早餐食品,从营养学的角度来看是最合理的。

凯洛哥的成功表明,大规模的传播活动,是实现企业公共关系活动目标的基本手段。如果一个公司或企业制定了开展公共关系活动的目的,却不策动相应的传播活动,那么,这些目标只能是公共关系部门的主观愿望,决不会产生任何实际结果,换句话说,传播活动是实现企业公共关系计划与目标的唯一途径与手段,除此而外,一切其他的方法与手段,都无助于公共关系计划及其目标的实现。

为了成功地进行策动传播活动,需做好以下几个方面:

### 1. 统筹全局

由于公共关系工作的阶段性和多向性,在展开公共关系的过程中,往往会出现过分重视整个计划中的某一阶段或某一方面的工作,而忽略整体目标的现象,甚至有时也会把次要的阶段和局部的工作误作整体的目标来对待。这种现象的产生,是因为对整个公共关系工作的统筹和协调不够所致。这种情况虽然会较好地甚至出色地完成公共关系的局部工作,但却会影响整体目标的实现。为此,在公共关系展开过程中,必须非常敏锐地察觉这种只看局部忽视整体的倾向,并及时予以协调和纠正,以确保整体目标的圆满实现;应当时常提醒本企业的公共关系人员,让他们记住局部的工作目标是为了实现整体的目标,从而防止在公共关系工作展开过程中偏离原先设定的目标,造成无效劳动。总之,只有在公共关系展开中注意统筹全局,才能使企业的公共关系工作紧扣目标,按预定计划发展,取得实际的成效,激励公共关系人员的士气,发挥他们的才干。

## 2. 掌握进度

公共关系工作展开以后,还要不断地及时地掌握进度。这是从量的方面统筹公共关系目标和计划全局的需要。在公共关系工作展开过程中,往往会出现多方面工作不同步的现象。譬如,某项赞助活动在电视台和报刊已经传播开了,但赞助的纪念品尚未制作完成,就会造成工作脱节,延误赞助的正常进行。因此,在公共关系工作的开展过程中,应经常地检查各方面工作的实施进度,及时发现超前或滞后的情况,注意在人力、物力、财力等方面予以协调,以求在总目标的引导下,使各方面工作达到同步和平衡发展。

为此,在开展公共关系的整个过程中,必须做好计划的控制工作。在计划编制过程中,实行预先控制,使计划的制定符合实际;在计划执行过程中,深入实际,直接地进行检查和监督,实行现场控制;在计划执行结束时,及时了解计划执行情况及存在问题,并进行分析,提出对策,以便指导未来的行动,实行反馈控制。

## 3. 调整计划

对公共关系计划的调整、修正,也是企业公共关系工作展开过程中十分重要的内容。由于客观环境包括所面对的公众都是在不断的发展和变化之中,情况的发展势必会与原订计划之间出现不一致的问题,加上计划制定过程中,免不了与实际有一定的出入。因此,在执行具体计划时,公共关系计划与客观实际之间总会存在这样或那样的矛盾。为了排除实施计划过程中的各种障碍,就必须经常对工作进行检查和监督。

检查内容大致有如下几个方面:

(1) 消费者方面的问题,如消费者指出的问题是否属实?如果属实,应采取什么措施予以解决?是否存在引起消费者反感的潜在问题?是否为解除消费者的苦恼而制定了规章制度?等等。

(2) 产品制造方面的问题,如:产品质量如何?是否有需要修正的地方?是否对职工进行了提高产品质量的教育?产品的外观如何?是否安全?

(3) 销售方面的问题,如广告是否准确、公正?产品销售方面是否标明价格多少、保修期多少?等等。

检查之后,就必须对计划进行调整修订。在对计划进行调整时主要从两方面考虑:一是当主客观因素发生了比较大的变化时,原定计划在实施一段时间后,明显脱离实际,不进行调整就不能起指导生产经营活动的作用,当然计划也就完不成;二是编制一定时期的计划时,没有做到瞻前顾后,对以后的情况考虑不周到,不易保持前后期的衔接。在主客观因素变动较大时,执行计划会遇到一些困难。因此,在调整计划时,可参考采用“滚动式计划修订法”。

此外,由于传播沟通本身的障碍,加上社会及公众的复杂性,尤其在



国外),某项计划、某个行动的执行,常常会受到谣言的威胁或干扰,竞争对手还会故意制造谣言,引起混乱,混淆公众视听。为此,要非常敏锐地察觉并迅速将其真情向公众说明,以正视听,取得社会舆论和公众的理解和支持。

公共关系活动计划的实施,主要通过公共关系传播技术,包括编写新闻稿、举行记者招待会,组织各种报告讨论会、座谈会、午餐会,举办图片或实物展览及展销活动、谋划媒介事件、制作新闻电影、电视录像或广播讲话、撰写年度报告、向公众开放接待参观等等。

### 3.2.4 评估效果

评估效果,亦即对公共关系活动的效果进行评估与估价。这是整个企业公共关系活动流程的最后一个阶段。这个阶段同调查研究阶段首尾相连,使企业公共关系活动呈现出一个有始有终的完整过程。

#### 1. 评估方法

公共关系活动计划实施的结果如何,是公共关系人员和企业决策部门所共同关心的,必须进行反思评估并作出一个恰当的评价,也就是看看“我们做得怎么样?”这是公共关系工作实施的一个不可少的环节,也是最后一个环节。这个环节与第一个环节“调查研究”可谓首尾相接,而且很可能前一个公共关系项目的评估结果就是后一个公共关系项目的调查研究。通过评估分析,既可总结经验提出下一个目标,又可以通过反馈信息来调整修改原定目标,使之更符合企业与公众的一致利益。从认识论来说,是又一次飞跃。因此,评估效果这项工作应当引起公共关系人员的重视,这对于改进工作、提高业务水平是很有帮助的。

进行评估效果时,其方法一般跟第一阶段的调查研究相类似。包括公共关系人员的自我评价、公众评价和公共关系顾问的评价等三个方面。因此,为准确评估效果,可以通过抽样调查、公众代表座谈会、典型对象连续调查、深度访问等形式收集各方面的反馈信息。此外,象顾客的批评信、新闻媒介的报道等,也是收集公众反应的信息渠道。不过,这类反馈是外“赐”的,可以利用,不能依赖。应主要靠公共关系人员积极主动的深入调查,在此基础上认真分析评估,看目标是否实现,实现程度如何;“形象差距”是否缩小,策动传播活动是否有效、公众的不利态度是否得到转变,是否为企业目标的实现提供了一个良好发展的外界环境等。

#### 2. 评估内容

评估公共关系工作的效果,有如下几个主要内容。

(1)检查原定的公关目标是否达到。比如:原先企业设定的目标是提高企业的知名度,并在量上规定把知名度从20%提高到50%的标准。就是说,要与企业原有的计划目标中的组织形象进行对比,看看是否达到了



计划目标所期望的组织形象。

(2)检查实施公共关系计划所用人员、时间及费用,是否与原计划的预算基本相符,并且分析所花费的人员、时间和费用是否值得。这是在国外进行评估分析时,所特别强调的一项内容,应当引为借鉴。为了节约开支、合理使用经费,并使之充分获得应有的价值效益,管理人员必须定期检查每项工作的效益。作为企业的领导人,有权问:你这个部门花了这么多钱,得到了些什么?是否值得?这是很重要的。一项公共关系活动结束后,一定要去收集反映,了解效果,要从质和量的分析得出经济效益方面的结论。如果没有充分的依据说明效果,企业领导人可以不予支持。

(3)对传播媒介作出评价。对此,要求弄清各种大众传播媒介是怎样报道有关企业的政策和活动的,弄清在影响新闻媒介方面公共关系人员起了多大的作用。企业还专门雇佣企业外的人员来分析媒介对企业活动的报道,要求分清哪些报道是企业公共关系人员努力的结果。最后还要弄清哪些报道对公司是有利的,哪些是不利的,哪些是持中立态度的。

(4)对与雇员关系的评价。企业要进行年度调查,弄清多少雇员购买公司的有关出版物,多少人能记住文章的内容,以及了解出版物的可读性等问题。

(5)通过公共关系计划的实施,为下一阶段公共关系目标的设定提供了哪些可供参考的依据。

此外,还需要对社区关系和教育关系方面加以评估。

### 3. 评估工作步骤

一般来说,评估公共关系工作可分四个阶段。

(1)重温公共关系目标。公共关系目标是评估公共关系效果的标尺。根据这把尺子,来检查公共关系目标是否实现了。在评估时既不要抬高标准,也不要降低标准。

(2)收集和分析资料。公共关系人员可以运用在上文中介绍的调查研究的方法,收集关于公众的各项资料(如知名度、美誉度资料、态度资料和行为资料),然后进行分析比较,看哪些达到了原来的目标,哪些还没有达到,哪些甚至超过了预期的效果,原因何在?

(3)向决策部门报告分析结果。负责评估工作的公共关系人员必须如实地将分析结果以正式报告的形式报告决策部门以至企业的最高决策层。

(4)把分析结果用于决策。这是企业公共关系工作评估的最后一个步骤,也是最终目的。分析的结果,一方面用于别的或将要制定的公共关系项目,另一方面用于企业总目标、总任务的调整。

企业公共关系实施的四个环节,是一环扣一环并不断循环的,每一循环都是一次进步,不断累进直至达到公共关系的最高目标。

评估效果也是为了总结成功的经验,分析失败的教训,为以后开展的

公共关系活动提供可资借鉴的材料。

## 3.3 外部公共关系的处理

### 3.3.1 企业与顾客的关系

由产品经济向商品经济转变,越来越多的企业成为独立的经济实体。社会上逐渐形成竞争性越来越强的市场。企业树立完美的形象与它的经营、获得更大的经济利益关系甚为重大。企业与市场的关系,最主要、最根本地表现在企业与顾客的关系相处的如何。因为对于“顾客就是上帝”的商品经济的市场法则来说,企业失去了顾客信任,它的生命也就停止了。

#### 1. 企业与顾客关系的意义

顾客关系不仅仅指市场上生活资料的消费者,也包括生产资料的购买者和消费者。还包括了某种服务和精神产品的消费者。顾客关系有时也可称消费者关系,即代表了工业品用户和商业顾客。

在现实生活中,可以看到一些日用消费品制造厂家从不深入了解消费者的需要和意见,而长期将大量式样陈旧、质量低劣的产品投放市场;对用户的不满意和经济损失采取不闻不问,提高商业服务质量是多年来社会的呼声,但顾客受到的冷漠、斥骂的现象仍屡见不鲜。这种现象的根源在于商品经济不发达,市场上呈卖方市场形式,消费者为了维持生计,不得不以他们不满意的价格,忍受他们不满意的待遇,购买他们不满意的消费品。所以,在市场发育不完全、商品短缺的情况下,工商企业即使同消费者关系恶劣,却也可以照常维持生意。在单一的产品经济条件下,工商企业只要对上级主管部门负责,甚至年年亏损也可由上级主管部门出资继续支撑着,甚至可以长年累月无忧无虑地存在下去。这样,由于消费者并不构成对企业生存的威胁,要不要同消费者建立良好关系也就成了一件无所谓的事情。

企业与消费者建立良好的关系,只有在完成由产品经济向商品经济的转变之后,普遍的社会环境、市场机制已经形成之后,由“卖方市场”向“买方市场”转变之后,消费者对企业的态度和意见,构成了企业生存、兴旺、发展的影响因素,甚至起到决定作用时,企业才不得不认真对待与消费者的关系问题。这就是企业同消费者进行公共关系工作的出发点和客观必然性。

因此,企业与顾客的关系,是企业自我评价的一种主要途径。

企业与顾客良好关系的出发点有以下两个方面：

(1) 公平合理是首要的保证。企业与顾客的关系(包括成交和未成交的顾客),企业与顾客在交换和分配的过程中,两者要同时接受利益分配。顾客向企业投入货币(购买券等),企业向顾客分配结果(商品、劳务、服务)。企业与顾客各自付出和获得的比例相等,则交易是公平的,否则是不公平的。如果感到自己和他人之间的关系出现不公平时,一方就会因这种不公平产生不愉快的感觉,于是就要想办法改变不公平。改变不公平的有效途径就是企业的公共关系工作。

如果对于企业来说是不公平的,意味着企业支出大于付出,利润减少,导致企业再生产出现困难。影响到企业的经营。这时企业的公共关系部门就需要通过一系列的比较有说服力的调查与说明,向顾客阐明自己经营中的失误,以及时调整价格,获得顾客的理解,赞同企业的经营的改进。

如果对于顾客来说是不公平,意味着顾客支出大于所获的商品,或是质次、价高、名不符实。顾客对此会有不满情绪,或发牢骚、提意见。这时应该由公共关系部门,在尽可能快地弄清事实真相的情况下,向顾客承认自己经营中的失误。在可能的情况下,通过赔礼、道歉、甚至补偿等措施,使不公平交易所带来的对顾客的影响减少到最低限度。不公平感往往产生于交易之后,公共关系工作也往往在交易之后加以弥补,使下一次的交易处于公平的状况之中。若没有企业公共关系的努力,对于企业和顾客关系的协调是很不利的。只有企业与顾客之间处于公平的状态之中,两方才能获得最大的利益和满足。

(2) 完善的服务。“没有顾客就没有企业”,反映了企业经营的宗旨。我国许多企业和组织对消费者关系这个极其重要的问题不予重视。没有体会到,企业的生命线是掌握在顾客手中的。一家商店,如果光临的顾客越来越少,最终只会关闭。一家工厂生产的产品在市场上销售量越来越少,无人问津,最终也难以维持再生产。完善的服务,包括了提供最优质的产品、提供最优秀的服务,及时解决顾客的需求,最大限度地满足顾客的需要。日本实业界在实践中坚持的两条简单明了的经商原则：

①顾客就是上帝；

②顾客就是效益。

对于我们正确处理好经营中与顾客的关系也是极有借鉴意义的。

那么,是否顾客的每一个要求都是正确的。顾客对企业和组织任何时候都是公平的。事实上,挑剔的、不太讲理的顾客也不乏其人。但如果我们能正确地对待和思考为什么顾客的要求提高了,口味为什么变得挑剔了,为什么顾客感到受到了委曲和不公平的待遇。依据这些以找出企业产品和服务质量与顾客所希望的差距有多大,及时加以改进。从这点出发,企业应感谢顾客对它的新的要求和提法,它隐含着顾客的需求是企

业奋斗的目标,以逐步改进自己产品的设计、服务的方式、方法,为顾客排忧解难,以求得企业的长远发展。所以企业在消费者中建立信誉和争取支持,而不是直接为企业赚取利润,一切相应的公共关系实务工作,都要以此为中心来开展。

企业希望达到的目的,主要表现在改善服务质量、介绍产品和服务、树立企业信誉、同消费者联络感情。

## 2. 改善与顾客关系的主要做法

既然企业与顾客的关系好坏关系到企业经营目标的问题,那么就要注重改善两者之间的关系,并采取一系列切实可行的措施。

(1)要制定切实可行的规章制度,这些制度可分为事前、事中、事后:

①事前要制定出接待顾客的具体方式、方法;

②事中指企业职工与顾客交往的过程中,职工的态度代表企业的形象,要有礼貌、热情、耐心使顾客满意。碰到特别挑剔的顾客,也要努力安抚和耐心解释,切不可发脾气,以免把事情弄到不可收拾的地步;

③事后,当企业与顾客交往之后,要反馈顾客对企业的态度和顾客对企业产品、服务的意见,同时不可忽视售后服务。通过良好的售后服务争取顾客的信任感。

有一次,一位女士因搬家,一时疏忽没有及时收到一张特廉价机票,而由于某种原因这种价格已经不再有效了。于是她打电话对三角洲航空公司表示不满,结果三角洲航空公司的总裁亲自过问这件事,并且及时赶到机场,在登机门旁迎接她,亲手递给她一张新机票。

鲍勃先生是纽约某饭店的常客,一次他像往常一样又在该店预订了一星期的房间,但只住了一夜便拂袖而去。临走前他留下了一封投诉信,对该店的服务提出了意见,并留下了自己的地址。3个月后该店才有回信,鲍勃先生拆开信一看,原来他的投诉信被退了回来,该店经理在这封信上批语道:“把那个该死的家伙的投诉信退回去!”

两家企业对待顾客投诉的不同处理方法,对企业带来不同的影响。三角洲航空公司由此赢得了顾客的依赖,而纽约那家饭店则名誉扫地。因此,善于倾听顾客的意见,是企业改善同顾客关系的重要内容。企业的公共关系部门在这时起着举足轻重的作用。

(2)收集顾客的信息。顾客只是一个总体的概念,它是由各个不同的顾客群所综合的:不同的年龄群(老、中、青、少);不同的性别(男、女);不同的职业群(工、农、学、知识分子、干部、军人等);不同的兴趣、爱好(地区不同、民族习俗不同、个人爱好不同)。不同的顾客对产品的看法有一定的差别。他们对产品的性能、质量、颜色、样式、包装、价格的评价以及要求不同。这些信息通过由企业公共关系人员及时地从顾客中获得,加以分类、归纳,成为企业生产、经营和决策的原始的材料和依据。

(3)强化顾客对企业的了解。顾客对企业生产、经营往往是不够了解

的。这就需要企业通过各种有效的传播手段和服务项目向顾客报道,阐述企业的发展历史、经营项目、营业状况、产品性能规格及销售方式、售后服务的具体标准和方式等。这些信息应迅速、准确地输送到顾客这方来,争取顾客的支持和信任。

(4) 尊重顾客的权利和利益。顾客应该拥有的权利,有以下几个方面:

- ① 有权不买不喜欢的产品;
- ② 有权挑选商品的式样、颜色、种类、规格;
- ③ 有权了解商品的制造、使用和维修方面的知识和信息;
- ④ 有权对商品的质量、款式、性能、价格提出自己的看法和建议,并有权要求这些意见被有关的工商企业所取;有权向消费者协会或有关机构投诉;
- ⑤ 当使用不良的商品受到损害时,有权要求得到补偿。

顾客的以上权力是正当的,也是民主经营的重要方面。但往往在现实生活中,顾客的这些权力不被受到尊重。造成企业与顾客之间难以沟通的信任。因此,工商企业若要想同消费者建立并维持一个良好的相互关系,就必须主动地、尽可能全面地尊重消费者的权利、维护消费者的利益。只有在消费者感到自己的权利和利益得到企业的尊重的情况下,才会对该厂家表示信任和好感。所以工商企业对消费者的公共关系实务工作的基础,就是要尊重顾客的权利和利益。这是从根本上维护了消费者的利益。

以上几个方面的工作,是企业公共关系工作的基本做法。通过这些方法,使顾客既获得了物质上的满足(购买到所喜爱的商品),又获得了精神上的满足(获得了良好的服务以及采购商品的乐趣)。花钱花得高兴,心理上也得到了满足。这样,企业与顾客之间的关系一再得到协调,企业的真诚和文明经商的态度和以顾客为中心的经营宗旨,赢得了顾客对他的信任和喜爱。企业在市场上拥有了越来越多的顾客,在激烈的市场竞争中,处于有利的地位。

### 3.3.2 企业与供应者(Purvery)与经销者(Outlet)的关系

企业与供应者和经销者的关系,是最好的商业伙伴的关系。商品经济高度发达,生产社会化成为必然趋势,分工愈来愈细,对协作的要求也愈来愈高。企业与供应者和经销者也就是一种分工、合作,以谋求共同利益的关系。虽然供应者和经销者不一定投资于企业,但他们之间的物质利益联系甚为密切。这一切,构成了他们之间密切合作、建立良好关系的前提。由于他们之间业务往来十分密切,也便于企业公共关系的开展。



## 1. 企业与供应者之间的关系

供应者是指对于企业的生产和经营供应各种生产要素(原材料、能源、机器设备、零部件、工具、技术和劳务服务等)。供应者所提供的要素的质量、数量、价格,直接影响到企业的生产的好坏、成本的高低、产品质量的优劣。因此,企业与供应者的关系应该着眼于以下几个方面:

(1)让供货商了解企业的生产程序和生产能力,使供货商能够清楚地知道企业需要产品或原料的期限、质量和数量;

(2)向供货商提供自己的经营计划和经营策略的必要措施,使供应商明确企业对自身的希望,以便自己也能随时反映对企业要求所能达到的程度;

(3)企业与供货商要明确双方的责任,并各自向对方负责。使双方明确共同的利益所在,并为此而共同努力,团结一致;

(4)企业与供货商要签订不同期限的合同或协议。在合同中要拟定好具体的合作方式、订价方法、检查、验收方式、结算方式、解决发生争端的方法。以避免出现问题时争吵不休、束手无策。应严肃地按合同办事。

## 2. 企业与经销商的关系

经销商指企业产品生产出来之后,除少数企业有直接的流通渠道外,多数企业的产品往往不是由自己直接投入市场销售,而是批发给经销商去出售。随着商品经济的发展、流通市场的扩大、分工极细的批发和零售销路的状态也在缓慢地发生着变化。

经销商指那些通过代购代销企业的产品,而获得回扣的批发商和零售商。促进批发和零售代销的重要性,随产品类型和厂商打算进入市场的规模不同而有很大的不同。如少数高档化妆品制造厂,只希望在少数特别商店中经销时,可以把产品直接送到百货商店或专营店,就需要调动这些商店的积极性,采取特制的刺激措施。而一般大众化的产品进入市场的规模较大,与本企业有联系的批发商和零售商的规模也就较大。由于经销商直接肩负着企业产品顺利地通过流通领域,实现其价值和使用价值的重任,企业与经销商建立广泛而密切的关系就是十分迫切的。

企业与经销商公共关系的准则主要在于:

(1)企业首先必须提供给经销商货真价实、质量好、造型新颖的产品;

(2)让销售商了解企业的革新创新能力,培养销售商对企业的新产品为公众接受的信心;

(3)让销售商了解企业的营销战略、产品或商标的形式。让销售商了解企业的资源、组织、领导、设备、财务等情况,树立经销商与企业长期合作的信心;

(4)企业与经销商要建立合作、互利互惠的原则,企业要使经销商在经营该企业的产品时,所获得的利润并不低于经营其他厂家同类产品的利润;



(5) 企业与经销商要共同具备对消费者负责的责任心,认真对待消费者的投诉,替消费者排忧解难;

(6) 学习日本零售商代销商品的做法,如果零售商卖不掉的购进的商品,保留向批发商退货的权力,批发商虽然在某种程度上承担厂商方面的风险,也可以向厂商退货;

(7) 企业应通过多种渠道,了解从经销商处所获得的市场信息和顾客的需求变化状况,并及时了解企业在公众中的形象、信誉、产品质量、服务状况等信息。

总之,企业为了加强和发展这种联系和友好合作、促进批发商和零售商销售,通过多种渠道和途径打开产品的销路,如若不充分开展促进和批发商、零售商的代销活动,产品就无法进入流通领域。利用宣传媒介促进销售,只能引起人们对产品的注目。要使产品真正到达顾客手中,以及助其创立良好的产品和商标声誉,还离不开经销商的努力和合作。

### 3. 企业对供应商和经销商开展公共关系的具体实务

企业对供应商和经销商开展公共关系的具体实务,主要有以下的途径:

(1) 年度报告,如年终总结和企业经营的报告会,请供、销双方都参加,以增强企业的透明度;

(2) 大型的集会,如举办招待会、联欢会等,与供、销单位交流和培养感情,开展友好往来;

(3) 产品展览、展销会。使供、销单位了解企业的产品类型和质量等情况;

(4) 日常业务的交谈、洽谈、接待来访和互访;

(5) 为供应商和经销商提供业务咨询、广告服务,提高他们的知名度;

(6) 安排供、销等商业伙伴参观企业,以便让他们亲眼看到企业的工作情况和生产工艺流程。

### 3.3.3 企业与新闻界的公共关系

新闻界是指专门掌握和运用大众传播媒介的社会专业组织和机构。报纸、杂志、广播电台、电视台是新闻界最主要的实体,被人们称为新闻界的“四大支柱”。

企业与新闻界的关系主要是媒介关系。但新闻界对企业来说具有双重身份和人格。首先,新闻界是实现该企业公共关系目标的主要媒介;其次,新闻界又是企业公共关系的公众,而且是特殊的公众。因为它代表了社会舆论,也代表了顾客的意愿,因而成为企业界必须争取的重要公众。企业必须正视、利用新闻界的这两重身份。

企业公共关系与新闻界有其一致性的特点。企业需要新闻界通过新

闻媒介传播自己的产品情况和扩大影响、树立良好的形象。而新闻界也需要企业报道经营情况,及时、准确地提供新闻素材,以便加以整理,及时向社会报道。所以说,企业公共关系事务与新闻界一样充当了中介人的角色。公共关系人员充当企业组织和社会公众之间的中介,企业组织与新闻界的中介,新闻界人士是传播者与受传播者的中介,是政府和社会大众的中介。另则,二者都扮演了一种‘喉舌和耳目’的社会角色:公共关系人员是企业组织的喉舌和耳目,为组织搜集各种民意民情,将组织的有关信息发布出去,同时也充当公众的喉舌,向组织传送公众的意见。而新闻界人士,既是政府部门的喉舌和耳目,又是公众的喉舌和耳目。当然,二者在功能上略有区别,新闻界人士只是通过某些信息告知公众,而公共关系人员则是通过宣传来说服公众。

一般地说,随着现代科技进步、传播技术日益发达、先进。新闻界是具有影响社会舆论的权威性机构和组织。新闻界对社会的影响力是任何一个企业都无法攀越的。如美国新闻界可以独立地左右整个社会的舆论,被称作对社会经济、政治局势的变动具有独特作用的一根支柱。在国外,公共关系人员的第一要务就是与新闻界打交道,保持良好的关系。新闻界的工作具有信息量大、时效性强、反应敏捷、可信度高、传播面广等特点,构成企业与公众之间信息交往的加速器和放大器。因而凡是具有远见的企业领导人都乐意同新闻界打交道,并善于利用媒介关系来树立良好的企业形象。

企业与新闻界的公共关系主要有以下的重点:

(1)企业要与新闻界保持密切、长期的联系,并及时地向新闻界提供新闻,主动地争取公众的注意。可派专门的公关人员负责,凡遇重大事情,应通知新闻界来单位采访,并帮助新闻界了解企业的技术性较强的问题,使新闻界能准确及时地向社会报道。

(2)由于新闻界包括的范围较多,企业的公共关系部门应采取一视同仁、礼貌、周到的态度,而决不可因为新闻单位名气大小、级别高低不同,而采取截然不同的态度。尽可能使它们获得平等的信息量、采访企业经营状况的机会。让新闻界对企业的情况和发展心里有数,对企业抱有好感。当企业发生了重大危机情况时,新闻界能以公正、客观的态度和立场采访和撰写新闻报道。

(3)坚持尊重事实的原则。既要尊重新闻界的新闻道德,不用拉拢、贿赂、请客、送礼等手段压制和胁迫新闻界发布欺骗社会的假新闻;同时也要坚持自己的原则,不能为了讨好而一味地迎合新闻界的口味。反映、提供的消息要依据尊重客观事实的真实性原则。在新闻界矛盾较大时,任何组织都有权利向新闻媒介阐明自己在某一问题上的立场,并有权对媒介提出批评(特别是中肯的批评)。这样做不仅不会破坏关系,相反会把关系建立在更牢固的基础之上。

(4)企业公共关系人员要培养对新闻媒介的兴趣。积极响应由新闻界发起的有益于社会的集会活动和必要赞助。这样做也会加深新闻界对企业的好感、信任感,提高了企业在社会上的知名度。

(5)企业公共关系人员应同新闻界、编辑之间建立起个人友谊,这样做使新闻传播界及时了解企业政策和行动的意义,对扩大企业影响、争取公众支持都是十分有益的。

## 3.4 企业公共关系技巧

要想成功地利用公共关系进行外部沟通,不仅需要熟习企业公共关系基本理论及方法,还需要掌握从事公共关系活动的基本技巧。这些基本技巧包括日常公文写作、公共关系演讲及举行记者招待会等。

企业公共关系在协调企业与公众的关系时,除了使用大众传播手段以外,还常常应用适应范围较小,但形式较为灵活的组织传播和人际传播。熟习组织传播及人际传播的特征及应用技巧,也是企业公共关系从业人员必须做到的。

### 3.4.1 企业内部日常事务文书的写作技巧

企业内部日常事务文书,是一种信息决策、执行配合、审批手续、立此存照、公务联系、宣传教育、工作依据、规范指导等等一系列重要手段的媒介体裁。为此,企业的公共关系从业人员必须熟悉相应的文体,把企业日常事务文书的撰写,提高到具有内容上鲜明准确、效能上具有权威性和行政约束力、形式上程式化、规格化的水准上来。

#### 1. 公文格式

(1)标题。公文标题,应当准确简要地概括公文的主要内容,一般应标明发文机关和公文种类,除批转法规性文件外,一般不加书名号。标题应包括三部分:发文机关、事由、文种。

(2)签发人。发到哪一级的公文,应注明签发人。

(3)主送机关。即负责承办的受文单位。

(4)正文。由开头、主体、结尾三部分组成,或由依据、说明、决策三部分组成。要条理层次清楚,文字简练确切,标点符号精确无误,篇幅短小一目了然。

(5)发文机关落款。俗称“下款”。发文机关应写机关全称或规范化简称,几个单位联合发文,将主办单位排在前面。

(6)发文时间。用公元,小写汉字数码,不能省略“年”、“月”、“日”,也

不能省略数字。一个单位单独成文的,按签发人签发的日期;几个单位联合制发的,按最后一个单位的签发人签发日期。

(7)附件。补充说明主体内容的附件,与正文构成一份完整的文件。

(8)印章。公文一律加盖印章。这是正式成文的标志。印章盖在单位名称和日期上。落款单位要与印章一致,否则,失去法定存在权。

## 2. 简报

简报即情况的简要报道,其性质和消息差不多。也可称为“情况反映”、“信息交流”、“内部情况”等等。

简报,可以及时地将各职能部门的工作情况提供给决策部门,也可把决策部门的意图、指导性意见传达给各职能部门,并可以把本企业内部的情况告知公众,鼓励成绩显著人员,及时发现问题,警示他人。

简报一般有业务简报、情况简报、会议简报三类。从时间上划分,还可有定期和不定期简报两种。

简报的格式是固定的。有报头、正文、报尾三个部分。

报头应有:名称、顺序编号、编发单位、印发日期。正文分为标题和正文内容两部分。报尾应注明本期简报发送单位及位数,以备查找和发送。

简报正文的写作,与我们前面讲的新闻十分接近,这里再着重强调三点:①内容单一集中;②客观准确地反映事实;③语言要朴素简洁,篇幅要短小精悍。

一篇正规的企业简报如下所示:

简 报  
第×期  
×××微型汽车公司 ××××年×月×日

---

正文

---

印发×××单位 共印×××份

## 3. 会议纪要

会议纪要,是一种根据会议的宗旨、议程、决议、文件和记录等基础性材料,整理编写出的反映会议概况、会议基本精神的应用文体。它经常出现在比较重要的会议之后,并被作为重要文件下达。有的会议纪要,还通过新闻媒介介绍给整个社会,被称为会议“公报”。

对于一个企业的公共关系人员来说,筹备、主持、总结某次会议、撰写会议纪要,是一项经常性的工作。下面我们介绍一下这种应用文体的格式和写作要求。

(1)会议纪要的格式。可分为标题、概况介绍、正文、结尾四个部分。

①标题。会议纪要的标题应至少包含两个要素：一是会议名称，二是文件名称。会议名称是指纪要所记叙的会议的全称，如“某某企业集团1988年董事会全体会议”，文件名称，是指的纪要的具体名称，凡是完整叙述会议精神的，可称为“会议纪要”，凡是以整理发言讲话内容为主的，也可称为“座谈发言纪要”。

②概况介绍。在会议纪要的标题之后，正文之前，应有一段落作为会议概况的介绍，以简洁的语言把会议的指导思想、时间、地点、中心议题，参加会议的单位或代表、召集单位以及会议的总评价，概括地介绍给读者。

③正文。会议纪要的正文是纪要的核心部分。它以阐述会议精神和会议成果为主要内容，要根据会议的精神提出会议对今后工作的要求。会议正文的写法有三种。

第一种：发言记录形式。这种会议纪要的写法多用于座谈会纪要。它把会议上的发言加以整理，择其精要，如实又有侧重地写入纪要。写作顺序可按发言者的顺序来进行。这样写的好处在于可以较详细地记述会议的主要内容，使会议纪要有很强的资料价值。

第二种：概括阐述方式。写这种会议纪要，需要有较好的综合能力，要把会议的主要内容高度概括集中起来，加以阐述，或者把众多纷繁的会议材料，以一个核心题目为统领来阐述，准确、集中、简明地阐述会议形成的决议和精神。这样的写法，对读者来说，有利于理解和接受，对于作者来说，则意味着要有较高的政策水平、较强的概括写作能力，要有对全局的准确把握和广阔的视野。

第三种：分拟小标题的形式。这种写法，可以将会议上的发言按其内容（意见倾向或者论题）分类，拟定一些小标题，打乱发言者的发言顺序，按小标题分类述要。这样写的好处是使问题及其讨论更为具体，也可删免一些发言中的重复。这种写法，要求作者有较强的类别划分的能力，能清晰地辨别出众多发言之间的异同，并据以拟定恰当的题目。这种写法能使读者直接在某个具体问题上，看到不同发言者的相同、相近或者相反的意见，便于比较和鉴别。

会议纪要的正文写作，还可能有其他形式。但无论何种形式，集中准确简明地阐述会议精神这一点不会有大的变化。

④结尾。会议纪要的结尾，可有可无。如需对整篇纪要予以总结，使会议的主旨和精神得到重申并留给人们更深的印象，可以加一个结尾。但一般是在正文采用分拟小标题写法的会议纪要后，有这样的结尾，比较合适。

（2）会议纪要的写作。会议纪要在写作要求上，与新闻报道、简报的写作要求十分接近，下面我们就其特殊要求讲两点：

①会议纪要的写作者一定要认真研究会议的文字材料，并亲自参与



会议的全过程。这样才能抓住问题的要害,切实理解会议精神。

②熟悉与其他文体不同的常用语汇。如“会议认为”、“会议讨论了”、“会议听取了”等等。

### 3.4.2 企业公关人员处理电话通讯的技巧

现代科技的发展,把电话、电报、传真以及电脑引进了企业的管理之中。而在企业日常的公共关系工作中,电话是最常用、最普通、最快捷、最方便的信息传递的工具,几乎与公共关系工作密不可分。

但是,在我们这个被称为礼仪之邦的国家里,有许多公关人员,对如何利用电话这个特有的传播工具树立企业形象重视极为不够,甚至缺乏应有的常识和礼节。

每当你拨通对方的电话,听到的是亲切和蔼的“您好,这里是××公司”时,你会感到一种无形的信任感,有什么需要表达的,也会很舒服地说出来。

相反,当你拨通对方电话,听到的是“喂!不在!”等生硬的话语时,总会感到对方是一种不合作的态度,有什么事情也很不情愿说出。

但是,也许对方丝毫没有不合作的意思,只是态度就是如此,认为接电话无需什么客套。孰不知,这样的公关人员,从一开始就破坏了本企业的形象,使对方产生了不良的感觉,即使双方见面交谈,也很可能出现尴尬局面。

很可能许多客户永远见不到面,但他对你的企业却十分有利。很可能你的一个生硬的接电话的方式,便吹跑了一大宗生意或定货。因此,接电话、打电话的技巧,对于公关人员是应加强训练的。

#### 1. 规范化

公关工作人员可以向企业推荐一个规范化的接、打电话方法。

如:接到电话,在上午,应有以下的几句话:

“早晨好,这里是×××公司,您有什么事情,好,请等一下,谢谢,再见”等;

如若在下午,就应规定为:“下午好……”

这种规范化的方式很简单,关键是要教育企业内部的人员,遵守规范化的要求,给外部公众留下一个队伍整齐,精神面貌很好的感觉。这里的道理很简单,为了树立企业形象,必须严格遵照执行。

向外打电话,应口气和缓,先报出自己企业的名称,然后,再说出要找的人。

这些方法,要根据本企业的实际情况,做好认真的教育工作,由公共关系人员制定出具体实施方案,然后严格贯彻执行,所有涉外人员必须遵守。



## 2. 口语亲切化

为使通电话对方与本企业的公共关系工作人员加速接近,公关人员就应该有严肃却又幽默的语言表达能力,加强自己的口语训练,即要吐字亲切清晰,又要坚持练习普通话,使对方领略到本企业公关人员的高素质和良好的修养。

如:当电话发生故障断线,或者因不得已的情况下被外界打断,或者思路有障碍一时表述不清时,应首先向对方道歉,表示出由衷的歉意后,再想办法补救。

又如:对方假如在某些方面与本企业利益相关,就应该找出其共同点,即共同语言,来密切与企业的关系,甚至培养私人关系,在礼节上允许的范围内加快接近对方。

## 3. 最难以让人接受的接电话方式

电话铃响:“喂!不在!”啪地一下放了。

电话铃又响:“喂!告诉你不在!”啪地一下又放了。

电话铃响:“喂!不在,我?!我不知道!”啪!

这种不礼貌的接电话方式,是一种对企业的潜在危险。因此,不管是谁,职务有多高,只要是企业中的一员,必须受到严厉的指责。

容易让人接受的方式如:

“早上好,这里是××公司。您找的是先生,在技术部,他的电话地是2456,现在他不在,有什么事,如果方便的话,请让我转告他。好,不客气。”

总之,电话是我们现代企业中最常用最普通的通讯工具,企业的公关人员必须灵活严肃地教育本企业的职员工,对电话这个特殊的信息传播工具进行充分的认识,对使用的方法应有严格的要求。

## 3.4.3 公共关系演讲的技巧

演讲,在企业公共关系活动中起着重要的作用。如果说公共关系是传播,是沟通,是信息的交流,演讲就是传播、沟通、信息交流的工具或具体方式。

演讲人通过语言的表达,把自己的思想、对某一具体事件的看法,同时也把自己的情感,作为强有力的信息传播给公众,使公众对演讲人及其所代表的企业有更深入的了解。使公众在一定程度上接受自己的观点和感情。

在企业的公共关系活动中,演讲是一种传播和沟通的好形式。它的形式简单,无需繁多的道具,也无需一定规则的场地。现代化的传播手段普及之后,演讲人可以走进广播电台、电视台,使演讲形式变得更简单,人们打开收音机或者电视,就可以听到演讲了。聪明的演讲人会利用这种

传播工具使自己或所代表的企业组织与公众的距离缩短并赢得好感。

演讲这种简单易行的公关活动形式 ,还有思想明确、传播信号清晰的特点。对于企业来说 ,演讲是与企业外部公众进行信息沟通与交流 ,与企业内部公众联络情感、建立良好关系的举足轻重的手段。不仅仅是公共关系人员 ,而且每一个领导和决策人也应该学会演讲。

首先 ,演讲是演讲人通过口头语言表达自己的思想见解和感情的过程 ,并通过这种过程作用于公众。因此一个演讲人 ,必须具备特有的素质。

其次 ,演讲者的思想、观点、学识、感情溶为一体 ,形成一个有机的文化修养基础。这种修养的形成 ,来自长期多方面的积累及对社会的深刻理解。

再次 ,演讲是口语表达的艺术 ,但需要一定的文字准备。当然 ,在演讲中 ,演讲者如拿着讲稿 ,照本宣科 ,往往会引起听众的反感 ,甚至进而对演讲者的能力表示怀疑。

在实际生活中 ,即兴演讲 ,也是从事公共关系工作的人经常遇到的。出席某一个会议 ,主持人或者公众 ,推举某位公共关系人员做演讲 ,递条子通知 :“下一个请你讲。”公共关系人员的推辞往往会失去一次很好的公关活动机会。这时 ,只有登上讲台 ,做即兴演讲 ,才是他的正确选择。

#### 3.4.4 广告指南

众所周知 ,广告( *Adversting* )在今日企业的经营活动中扮演了相当重要的角色 ,是公共关系从业人员搭起的一座生产者与消费者的桥梁 ,但是 ,唯有了解广告所扮演的角色 ,充分掌握做广告的技巧 ,才不至于盲目地为做广告而做广告 ,才可以不步别人后尘 ,而刻意创新 ,更好地为本企业服务。

美国的肯尼思·罗曼和简·马斯分别是一个跨国广告公司的客户主任和广告撰稿人 ,他们集多年之经验 ,给我们提供了很有启发的方法和技巧。

##### 1. 怎样做最好的电视广告

如果你请一个制作电视广告的专业组来为你拍摄一套符合你企业发展推销战略的广告片 ,但你并不知道什么是标准 ,为此 ,你可以这样来解决这个问题。

首先你审查他们的广告拍摄提纲(画稿或图片)。画稿可以有很多形式 ,但必须具备三个主要条件 :广告片中的主要动作画面 ,观众看到什么和将听到什么。然后 ,你需要知道一些拍摄术语 ,如 远景 ,中景 ,特写 ,大特写 ,以及画外音等。这些只要平时稍一注意便可记住。

提高电视广告片效果的十个方法是 :

(1)画面必须说明广告内容。在审查画稿时,试一下把广告文字盖起来,看这张图片要说的是什么,究竟有没有一个信息?这是很容易做到的,也是很关键的。

(2)找“中心画面”。一个有很多场景的广告片,在看画稿时可能很有意思,但小小的电视荧光屏毕竟不是一个电影院,简单的拍摄提纲在纸上看来可能很没兴趣,而使你产生错觉。因此,真正好的广告片力求简单并有一个“中心画面”。

(3)抓住观众的注意力。一套广告片,一出来的前五秒钟最重要。观众的兴趣就决定在这五秒钟内,后面便会逐渐减弱,因此,最初五秒钟,要全力以赴不留余地地向观众进攻。

(4)目标单一。好的广告片是直截了当、毫不复杂、决不使观众太费思索。

(5)使人记住你的产品名称。观众往往记得你那套广告片,而记不得你的产品牌名,这个问题对新产品尤其麻烦。因此,单在银幕上演出商品的包装,报告它的名称是不够的,必须再花些工夫使你的产品名称印入观众的脑子里。

(6)不要只给观众看物,要让他看到人。人都对人有兴趣。如果在电视上出现的不只是产品,而是同你的产品在一起的人,那样能使你的广告有更多的要点令人记入心中。

(7)具体示范。要做给观众看你的产品确实具有如你所说的功效。比如,片中看到一位主妇在欣赏洗出衣服的洁白,一个刮胡子的人,在抚摸他的光滑面颊等。

(8)广告语调必须能反应你的产品个性。广告要为产品的牌子建立个性,凡与此不合的内容,均要断然舍弃。因此,推出一个新产品时,必须先为你的产品定一个调子,并且从此以后就很难改变观众对产品的想法了。

(9)电视广告不可罗嗦。找一段最简单最容易记住的话来介绍你的产品对消费者的好处,必须字字有力,切中要害。

(10)建立广告系列,不要只是制作单个广告片。在审查你的产品新广告时,必须使拍摄提纲有一个重要的主题,以后会用同一主题去拍摄许多广告片,以构成一个宣传运动。

另外,需要注明一点,即广告片的娱乐价值。许多最受欢迎最为人喜爱的电视广告并未有助于产品的推销。而有些“最被人讨厌”的广告片却能使产品打开销路。所以娱乐价值和销售成绩之间并没有一定的关系。关键是不要让幽默、音乐、舞蹈、泳装等补充的刺激成份,冲跑了推销的内容。

## 2. 怎样使电台广告做得更好

(1)要使人发挥想象力。人的声音和其它声音都可以唤起人们的想

象。

(2)要使人听到一种难忘的声音。要有与众不同的噪音,令人易记的广告歌曲,同时还要能为听众解决某个问题。

(3)只提出一个主题思想,听收音机时注意力容易转移,所以讲话要直接明确。

(4)要迅速选定你的听众,使他们来不及转到别的台上去。

(5)要及早说出你的产品的商标名称及优点。商业广告节目能做到这一点就会更引人注意。不止一次地提到商标名称和商品优点,就更能加深人们的印象。

(6)利用形势。利用电台的灵活性,密切地结合人们一时的爱好和风尚,以及新闻大事或天气。

(7)利用音乐。注意用简单的押韵的话、简单的歌词,配以音乐,不断重复你的商标名称和它的优点。不要让曲压倒词。对青少年做广告宣传,音乐特别有效,但一定要简单。

(8)“黄金时间”的选择。例如星期天早晨8点—10点,恐怕是推销咖啡、麦乳精以及各种家用电器的好时光。

(9)审查电台广告决不要看稿子,而要听撰稿人念给你的声音。

(10)收听广告效果,不要用高档的音响设备来听,而要用一个最普通的收音机来听。

### 3. 怎样做好户外广告

所有户外广告,从公路旁的巨型广告到小商贩兜售汽水平板车,都有一个共同点:向流动着的观众做推销。

消费者在你的广告旁经过,你只有几秒钟的时间(一般来讲,只有10秒钟时间)来传达你的讯息。在这短暂的时间里抓住观众,要掌握以下窍门:

(1)要有一个好的创作意念。户外广告是一种引人注目的传播媒介。不需要说什么深刻的话。你所需要的是一见就能使人记住的图事广告,一种使看到的人注意到的“视觉刺激”。

(2)要简单。删去一切不相干的文字和图画,集中在主要点之上。

(3)用黑体字,不要用草书体铅字。文字至少要10厘米高,要在30米之外能辨得出,如果要在100米之外看得出,字母至少需要1米高。

(4)要用艺术扩大感应力,用色彩使人分辨,用人情味或有感情的内容使人们记住。

(5)你的电视广告主要镜头是什么?设法把它变成户外广告牌。

(6)尽可能指名道姓。即使广告使用的时间不长,也应标出具体的经销商及厂家的名字。

(7)把你的户外广告缩影成10厘米的照片,放在办公桌的一头去看它,就如驱车在30米外看到的大小一样。

(8)驾车去视察你的户外广告的展出。要体验什么广告好什么广告不好,唯一的办法是绕市区一遭,你会看到你的广告牌在雨中,在阴影里,部分被建筑物或卡车挡住时的情况,再以这些认识加以判断。

#### 4. 怎样做好印刷媒介的广告

在报纸、杂志等印刷品上做广告的要求比电视、电台上的广告更容易被别人挑剔,因为很多人都觉得自己是内行,认为此事十分容易。其实并不然,要注意以下几点:

(1)把你的信息写在大标题上。

标题应该说明整个情况——包括产品名称和为消费者提供的主要承诺,不要用复杂而费解的标题。有人做过研究,如果让广告内文去说明问题,等于浪费了80%的广告费。

(2)用标题向你未来的顾客打招呼。你要选择对象,要使看广告的人感到你的产品和他的利益有关。如果广告是专对某一种人推销,在标题中就应单把这一顾主提出来。

(3)在标题里提出产品的一个优点。

(4)在标题里加入新闻,你的产品只能新一次。如果你有一个新产品或对现有的产品有了改进,要大张旗鼓地来宣布。

(5)不要怕标题太长。

(6)照片比图画更好。经论证,照片比图画平均增加人们记忆的26%。

(7)避免说外行话。

(8)制订统一的广告设计模式。

(9)做推销广告,先宣传你的赠品,在有赠品的推销广告中先讲赠品,在标题上应突出这一点。

(10)力争使每个广告都完全能达到销售目的。每个广告都应是独立的,完整的,假定它是读者所能看到你所做的唯一的广告。

如果这些规则,你都忘记,但千万记住一条,你的印刷广告仍旧可以成功。这就是必须把你的讯息在标题上写出来。

### 3.4.5 召开记者招待会(Reporter Reception)的技巧

记者招待会与新闻发布会不同,但是招待会和发布会结合在一起,却会起到很好的作用。发布会可以开得严肃而认真,招待会也可开得融洽友好,工作关系和私人感情相辅相成,最后达到预期的目的。

记者招待会是企业与社会联系、传播信息的良好机会和方法,作为本企业的公共关系从业人员,实际上也是本企业的“新闻官员”,就要同记者打交道,发布日常新闻,主持记者招待会,安排记者采访,答复记者或其他外界人士的提问。

但是筹备一项社会活动,如与本企业有关的展览、研讨、学术交流、产品宣传这些记者招待会,最感头痛的事莫过于组织联络及后期工作了。从拟名单、发请柬,到联系食宿、接待、发新闻稿、印发资料等,事无巨细,一点没考虑到,就会带来不好的后果。这对于一些毫无经验的部门或单位,尤其是公共关系从业人员来说,轻则带来遗憾,重则会给企业带来不必要的损失,花钱办坏事的情况也会出现,此事令人十分伤脑筋。

A公司最新研制出一种新的“XT”牌电影胶片。为了打开产品销路,这家公司举办了一次别开生面的新闻发布会。该公司的公关人员在会议请柬上冠之以“研讨会”,其目的在于提醒与会者这次会议的主要内容是,就“XT”牌电影胶片的质量问题进行科学论证。同时,他们认为,既然是宣传电影胶片,就要显示出它与电影界的联系,争取电影界的合作与支持。因此,他们除了邀请新闻媒介的记者参加之外,又特意邀请了电影界的一些老板,著名编导与演员出席。在研讨会上,当技术专家就“XT”牌胶卷的质量问题进行了详细科学论证后,公司放映了一部用“XT”牌胶片拍成的电影,片名为《梦中人》,是由一位著名摄影师拍摄,由当地最受欢迎的两位男女影星主演。

研讨会结束后,公司公关部又在一家最豪华的酒店举行晚宴。他们将宴会厅原来的坐椅全部搬走,换上一种由他们专门设计的导演折椅,使华丽的宴会厅增添了摄影棚的气息。来宾们对此感到非常新奇、意外。宴会结束以后,折椅作为礼物赠送给了来宾,当许多著名电影编导和影星兴高彩烈地捧着折椅走出宴会厅时,这给大大小小的报纸提供了许多精彩的特写镜头。

从这个案例中,我们可以悟出公关人员用心的良苦,它对我们有一定的启发。

(1)目标准确。你开会的目的何在,要达到何种目标,这是首先要注意的,就好像是一种目标管理方法,即为了某种目标而选择方法和策略,如果你这次会议是本企业的创立纪念日,显然与推销胶片就有明显的不同。

(2)方法得当、标题醒目。“XT”的公关人员采用研讨会的方式,并为与会者放映了用“XT”胶片拍摄的电影,从科技角度来论证本企业产品的竞争力。而倘若你要推销服装,则就应该用服装模特的精彩表演来烘托气氛。决定一个醒目的标题或令人耳目一新的口号,既要带有本企业的哲理性和深刻的内涵,又要使公众易于接受,发出公众的心声,引起广泛的兴趣。

(3)服务对象明朗。“XT”是电影胶片,要争取电影界的支持与合作,在晚宴中又邀请了电影界的知名人士。假如,你是推销食品,就应多请食品批发商。

(4)刻意求新、精心筹划。在晚宴前,“XT”的公关人员,大胆地将原



来酒店的椅子搬走,而换上一种特别的导演折椅,然后相赠与每个到会人员,使他们又惊奇又欢喜。这样一来,即使时间过了很久,客人中还会有人在某种场合下炫耀此次宴会的经历,并且使新闻记者们抓住这些导演、影星们搬椅子的精彩场面,作出与众不同的新闻报道。

(5)选择恰当的时机。记者招待会一般都是为公布与解释企业的重大新闻而举办的,通常是在十分必要的情况下才能召开,也就是说举办记者招待会和新闻发布会,对于企业来说,是一项重大事件。为此,必须选择最恰当的时机。如,你若在国家或民俗的重大庆祝活动前后召开,很可能就会被节日的气氛冲淡,而也可能是锦上添花。关键要看你开会的目标是否能与这些事物有内在的联系,并且要详细准确地掌握气象、交通等客观因素的影响程度,有备无患地进行选择。所以,企业的公关人员要精心地筹划,抓住最佳时机。

(6)精选会议工作人员。招待会或发布会,是企业向外界洞开的窗口,它反映企业的精神面貌及各方面的素质。因此,对与会的工作人员要严格挑选,并注意“异性效益”的选择。从外表到自身的修养均要合格。很可能因为一个工作人员的失误就造成会议的重大损失。

(7)准备充分的发言和报道提纲。公关撰稿人要全面搜集资料,写出通俗、准确、生动的书面发言稿,并应将宣传要点和背景,整理成详细的资料即报道提纲。资料要系统、简洁,用事实说话,印刷时不要出现错字漏字现象。要将该资料在会议开始时及时发给与会的有关人士和新闻记者。

(8)会议主持人。会议主持人,一定要具备很高的修养,最好是一个有幽默感和责任心极强的人。他既要尊重别人又要把握住会场,不使大家离题太远,并且准确地掌握各个环节的进展,切实把分分秒秒都充分利用起来。千万不要请一个说话没有蚊子声大,一贯严肃拘谨的主持人。主持人要有相当强的应变能力和好人缘。

(9)布置会场。选择一个良好的环境,又气派又节俭,这关键就要看公关人员把会场布置得如何了。气温、灯光、噪音等等问题要考虑周全,千万选一个富于时代感的公关设计人员来布置会场,使会场既体现了企业精神,又使客人们产生宾至如归的感觉。

(10)具体事务的安排。为了开好招待会和新闻发布会,公关人员要预先筹备好各种类型的视听辅助设备,如图表、图片、产品实务、模型样品、幻灯、电影、电视录像带、录音带等。但不宜使与会人员过长地把精力放在这方面。与此同时,公关人员要及时抓住与会者中的各种新闻媒介的记者,请他们在活动中进行采访,录像,摄影,并为他们提供方便,以求取得生动的报道。

## 要点回顾

- 1) 公共关系的工作程序为 :调查研究、制订计划、策动传播、效果评估 ;
- 2) 在处理外部公共关系时应处理好企业与顾客、供应者与经销者、企业与新闻界的关系 ;
- 3) 如何把握企业公共关系的技巧 ?

## 案例及应用 :信奉新愿景与行为的变革孰先孰后

在一家大型公司看到这种情况的发生过程。这个公司正打算重组它的组织结构并且将其总部迁址。参加这项计划的领导群体从来没有对外发表过正式声明。但是 ,这并不意味着组织中的其他人员对头头们正在进行的事情一无所知。“重组委员会会议”的字样不时出现在由秘书保管的委员会成员的台历上。人们注意到 ,他们在这个项目上花费的时间远比在其他工作上花费的时间要多。于是 ,谣言就这样形成了 :当委员会成员走出会议室的时候 ,他们看起来忧心忡忡。

组织中的人们对此有他们自己的解释 :因为领导们在这个项目上不得不花费大量的时间 ,因此 ,这一定是一件非常重大的事情。而且 ,这个项目可能是令人恐怖的 ,因为他们不想把这个项目的内容告诉我们。

到 90 天最后的时候 ,委员会发出了它的正式通知——甚至这也是采用把对话机会减至最低程度的方式进行的。委员会的每个成员分别到不同的地点 ,在同一时间宣读同一文本 ,这是星期四召开的历时一个小时的全公司范围的大会。通知真的令人很震惊 :委员会决定重组整个公司 ,并且把它的总部迁至另一个城市。没有解雇 ,但是 ,凡是想在总部获得一份工作的人都必须搬迁。对于公司的 3.5 万名职工来说 ,只有差不多 1500 名员工受到决定的直接影响。

在宣布之后没有提供提问和回答的时间 ,也没有对于变迁的讨论。高层管理者认为这是没有必要的 ,因为他们在下周一会给受到影响的地区经理们送去一份详细的文件。他们觉得 ,等到其他人都能获得所有的信息 ,要比宣布之后马上回答提问效果更好一些。

开始实施决定的时候 ,公司为沟通上的错误付出了巨大代价。经理们和工人们感到受到了疏远和贬低。他们的意见从来没有人听取 ;他们的关注和感受从没有得到考虑。经理们来不及准备周一遇到的轰炸式的提问 ,没有人会因一份文件而感到安慰。有些人用行动对这一方案进行了表决 :他们坚持留下来而不迁往新的总部。其他的人更具破坏性 :他们没有参与任何使公司成功的努力活动 ,却仍然使自己的名字保留在工资单上。

这里的主要教训是,管理就是信息。经理人员说过的或者没有讲的任何事情,实际上都在传达信息。太多的经理人员认为沟通是参谋的职能,是人力资源和公共关系需要考虑的问题。实际上,沟通应该是公司里每个层次的每个管理者的首要任务。

这一点在变革时期尤为重要,此时流言是很猖獗的。重要的是,这些信息需要连续一致、清楚明确并且不断重复。如果对领导者来讲存在着惟一的沟通法则的话,它是这样的:就算你实在不愿谈论一件事情,你的信息早晚也会暴露出去。

为了使人们相信这一次变革的要求并非一时的兴致或者一闪即逝的幻想,组织成员需要反复地听到这个消息。让人们倾听、理解直至相信这个消息,需要时间。如果他们并不特别喜欢所听到的消息,让他们接受变革的观念就会需要更多的时间。

从领导们的观点来看,他们致力于变革方案的设计工作已经有好几个月了,这个信息已经很新鲜了。但是关键的问题是组织中其他人的观点。他们听到消息了吗?他们相信吗?他们知道消息意味着什么吗?他们自己对它解释了吗?他们从内心里接受了这个消息吗?

只有管理人员听了足够多、看了足够多、讲了足够多,并且知道对所有这些问题的回答是“是”的时候,他们才算是进行了沟通。

根据传统的做法,变革一般是这样运作的:开始时,先由管理人员引进一个新的公司发展的愿景,从而改变员工的态度。随后,员工们会自动改变他们的行为,这样会导致公司绩效的提高。在看到这种提高以后,他们会认同他们对公司变革过程的义务,并且保持公司继续成功。

这种情况可能在某处的某公司中发生过。但更加典型的是,发起变革的管理者想让成员兴奋起来,他们想让他们的团队具有“获胜的态度”。因此,当他们宣布方案的时候,他们是在“争取热爱”,努力做到让人们信奉新的愿景。

不幸的是,在当今的时代,希望取得那样的反应,在大多数公司中是不现实的。到目前为止,员工们已经经历了太多的这种变革方案,他们现在已经变得持怀疑态度了。今天的公司中充满着“变革幸存者”,他们已经学会了如何能不进行实际的改变而从变革过程中幸存下来。他们的反应与他们的承诺和义务是背道而驰的。他们可能会这样说:“如果我能看到结果的话,我就会相信它”;或者:“当然,这听起来很不错,但是如果我们不参加又会怎么样呢?”当然,总是存在着一些热情的人们。他们所需要的一切,就是允许他们开始尝试新的方法。但是,对另一些人来讲,新的方案不过是无休止的系列管理时尚中的一时兴致而已。

许多员工的这种反应,揭示了许许多多的变革方案失败的真正原因:这种变革模型不适合现实情况。在大多数公司中,真正的变革环境恰好与此相反。高层管理者应当首先进行行为的变革;当这种行为变化带来

了绩效的提高时,兴奋与信任就会随之而来。

行为的改变首先应该从高层管理者做起。领导者需要问一问他们自己:“如果我们按照我们所说的方式进行管理,我们该怎么做呢?我们如何解决我们的难题?我们应当召开什么样的会议,进行什么样的对话?谁应当参与进来?我们如何界定、分辨、酬报和奖励合适的行为?”当领导者和追随者共同努力找到对这些问题的答案时,他们就能共同创造公司的未来。

由以上案例讨论公司在决定重组时应如何处理人力资源和公共关系的问题。

# 第 4 章

## CI 策 略

### 关 键 词

*key word*

企业形象识别( *CI ,Corporate Identity* )  
企业识别系统( *CIS ,Corporate Identity* )  
理念识别系统( *MIS ,Mind Identity System* )  
行为识别系统( *BIS ,Behavior Identity System* )  
视觉识别系统( *VIS ,Visual Identity System* )  
企业机会的评价( *Assessment of Opportunity* )  
定位( *Positioning* )  
编列经费( *Compile Expense* )  
企业标语( *Corporate Poster* )  
形象设计( *Image - building* )

## 本章概要

### 1)CI 系统

- 篇首案例 :小企业成功秘诀
- CI 系统的核心
- 差异性、同一性与稳定性
- CI 的作用

### 2)CI 系统的组成

- 理念识别系统
- 行为识别系统
- 视觉识别系统

### 3)CIS 策划

- CIS 导入程序
- 问题及注意事项
- 美能达的 CIS 策略

### 4)CI 设计

- 设计核心
- 产品形象设计
- 质量形象设计
- 竞争形象设计

## 本章目标

在学完本章内容以后 ,您将能够 :

- 1)理解 CI 系统的核心 特征和作用 ;
- 2)掌握 CI 系统的组成 ;
- 3)理解 CIS 策划 ;
- 4)清晰的掌握 CI 设计 ;

本章在前一章基础上 ,更深层次的对外部沟通进行探讨 ,对 CI 系统从核心、组成、设计等方面进行了全面、完整的介绍。有了本章的知识 ,经理也能从企业形象方面、质量形象、竞争形象 ,对自己企业有了一个准确的定位。

## 4.1 沟通良策——CI 系统

### 4.1.1 篇首案例 :小企业成功秘诀

日本东京的印刷业很发达。群雄并立 ,经营有术。如果把该行业群体比作森林 ,那么 ,大企业就是一株株根深蒂固的巨柏苍松。

然而 ,在这些大企业旁 ,仍然存在着一个小小的印刷店铺——“印刷侍者”。

就像它的店名一样 ,“印刷侍者”很小 ,就像巨人足下的小小“侍者” ,



那些苍松巨柏夹缝中的一棵小白杨。但它却充满生气。不仅站稳了脚跟,而且得以发展壮大。

“印刷侍者”成功的秘诀在哪里呢?形象地说,就在它的“店名”。

面对顾客,它真的把自己当作“侍者”,处处为顾客着想,诚心为顾客服务,这一切都具体体现在它的经营原则中:

它提出“印刷业也是零售业”的口号,强调礼貌待客。既然把企业看作是“零售店”,职员还不应该像营业员那样热情周到地接待顾客吗?

它强调对任何来者不拒。顾客进了门,绝不让空手走。印多印少,大活小件,一律接受,包括像个人名片、请柬、贺年片、贺年信、舞会招待券这样的零星小生意也做,而且做就做好。对于小活零活,他们提出“少量快速”、“立等可取”。比如百张以下印刷品,顾客急需品,往往一杯热茶未尽,成品已经到手,只此一点,深受顾客好评。因此生意兴隆,顾客不绝于门。

为了方便顾客,顺应现代办公潮流,他们想了不少招数。如不惜工本,购买了文书编辑机、微型电脑、电子传真机等办公自动化三大法宝。提高了为小企业、小商店和市民服务的效率。同时兼带传授使用方法,招来了更多主顾。

“印刷侍者”经营很有成效,1980~1984年,营业额由3.5亿日元上升为6.5亿日元,利润相应由500万日元增至2500万日元,就是说,在5年的时间内,它的营业额增加了将近一倍,利润却增加了4倍。

综上所述,它的经营之道是以小为本,见缝插针,安于在大企业脚下拾遗补缺,而最根本的成功诀窍则在于尊重顾客,尊重企业经营对象——人。它使任何一位顾客,登门之后,无可指责。如此热情到家,服务到家,怎么能不兴旺发达呢?

小企业在强手如林的夹缝中求生存,求发展,确实是很不容易的。但是企业小,也有小的优势,关键就是在安于做小事,顾客的需要是多种多样的、有的看起来很小,实际上,如果能尽力满足他们的这种需要,就不是小事了。一个小企业如果使顾客感到离不开它,信任它,它也就能站住脚,并逐步发展壮大起来。随着企业识别系统(CI系统)的兴起及导入,企业形象设计已成为企业管理中的新兴领域,正逐步形成应用性很强、使用范围甚广、形式多样的一套可操作的方法与技巧。它是企业塑造形象,获得竞争优势的有效工具。是社会公众识别企业和企业向外展示风貌的一座桥梁。CI是英文企业形象识别(Corporate Identity)的简称,台湾CI设计权威林磐耸先生把其定义为:“将企业经营理念与精神文化,运用统一的整体传达系统(特别是视觉传达设计),传达给企业周边的关系或者团体(包括企业内部与社会大众),并使其对企业产生一致的认同感与价值观”。

企业识别系统简称CIS(又称为CI系统),它是英文Corporate I-

identity System 的简写形式。它是现代企业通过企业形式的设计和宣传,树立企业形象,增强企业公众(包括企业员工)归属意识的完整体系。

50 年代初,美国 IBM 公司总经理小汤姆斯·华生采取公司名称=商标名称,首次推出一整套企业识别系统。这一措施使 IBM 公司获得了极大成功。当时 IBM 公司的总裁是小汤姆斯·华生,小汤姆斯·华生认为 IBM 公司有必要在世界电子计算机行业中树立起一个巨人形象,这一形象要涵盖公司的创造精神和开拓精神,从而有利于市场竞争,跻身世界性大企业之列。设计师把公司的全称“International Business Machines”浓缩成“IBM”三字,选用蓝色为公司的标准色,以此象征高科技的精密和实力,创造出富有美感的造型,通过 CI 设计塑造了 IBM 公司企业形象,并使之成为美国公众信任的“蓝巨人”,在美国计算机行业长期居于首屈一指的霸主地位。但 CI 系统到 60 年代初才在美国真正兴起,近二三十年来,随着人们对企业形象的日益重视,营销观念发生了很大变化。即营销不再是简单地针对产品,而提升到行销自己的形象。正是这种新的观念导致了 CI 系统的广泛应用。在现代“白热化”的商战中,企业的辉煌,常伴随着 CI 的辉煌。

CI 系统使许多面临困境的企业起死回生。意大利最大的国营电力公司 Edison 先前与代表化学、人造纤维的权威公司 Montecchini 合并为 Montedi-Son 之后,聚集了近百家各类企业,实力和规模足可以称为世界级企业集团。然而,由于目标、行为诸方面的不一致带来的混乱,又使它陷入严重的危机。经过聘请专家实施 CI 系统数年之后,情况有了明显的好转。日本著名跨国企业 Kenwood 音响的前身,曾是一家濒临倒闭的企业,也同样得益于 CI 系统才免除了灭顶之灾。

如果说 CI 系统对于面临困境的企业是“雪中送炭”的话,那么,对于业绩优秀的企业则是“锦上添花”。众所周知的麦当劳、可口可乐、富士胶卷等世界著名企业都曾得益于 CI 系统的实施。

#### 4.1.2 企业标志——CI 系统的核心

CI 系统在企业形式的众多认识属性中,选择了最为典型的特征,包括企业标志、标准字体、企业色彩、企业口号等。这些典型特征通过办公系统、产品系统、包装系统、服饰系统和广告系统等媒体反复地宣传,给人们造成感觉冲击,使企业形象易于被人们记忆。

#### 4.1.3 差异性、同一性与稳定性

创造与企业竞争对手之间的差异性,这是取得 CI 成功的关键。在当今竞争激烈,对手如林的环境中,企业如果不能因势利导,标新立异,就

可能被淘汰。纵观 CI 的历史,大凡成功者,都敢于开拓创新。因而,企业应设计出一个独特、鲜明的企业标志,给人以视觉上的先入感。

标志的空间视觉识别,据国际检测标准,已缩小到了毫米仍要有辨认性。日本三菱公司的企业标志,德国奔驰汽车的星形标志都设计得非常成功,明快、简洁、远视效果极好。

CI 系统还强调企业形式的同一性。实施 CI 系统的企业,其企业标志与商标应是同一的,且有如下原则:

(1) 如果企业标志是文字标志,则 CI 要求,企业标志 = 企业名称(简洁的) = 商标名;

(2) 如果企业标志是图形或图文标志,企业标志的图案应与商标图案一致。

以上原则是基于这样的经营策略:产品的力量是来自企业的力量,一个优秀的企业,它的所有产品都是可以信赖的。

目前,世界上一些著名的商品都遵循了上面提到的原则。如,德国的奔驰汽车公司生产的汽车是奔驰牌,日本索尼电器公司生产的彩色电视机是索尼牌,同样可口可乐牌饮料是由可口可乐公司生产的。这绝不是偶然的巧合,而是为了识别企业的精心安排。

CI 的基础系统在较长时间内应保持一定的稳定性。以企业标志为例。“可口可乐”的商标一百年来外形基本上没有什么变化,只是在原设计的文字商标下增加一条波纹线。因为,变更频繁不能给人以深刻印象。

在剧烈的商品市场竞争中,我们可以体察到,一种产品由名不见经传的企业生产,销路往往不畅,一旦产品冠以著名企业的商标,立即会身价百倍,供不应求。事实上,消费者购买甲商品而不买乙商品,在某种情况下主要取决于某个企业、某个品牌的综合印象,这种印象综合了企业历史、规模、产品品种、功能、质量、技术水平、价格以及售后服务诸方面的内容,如果企业或产品品牌得到社会公众的广泛信任和赞许,该企业标志就会具有某种精神功能,给予消费者以某种荣誉、某种感情、某种性格上的满足。人们惯于从一辆轿车的品牌来判断车主人的社会经济地位。服装的商标也是如此,对于许多年轻人来说,著名企业的商标具有很强的感召力。

#### 4.1.4 CI 的作用

CI 系统是企业有计划地运用各种媒体,宣传企业标志为核心的企业形式的完整体系。其目的是为了提高企业和产品的知名度和美誉度。因此,CI 系统的实施,可以促使企业标志的识别功能向具有象征意义的精神功能转化。

CI 系统的理论研究及实践起步要早,日本等工业发达国家每年都要

评选最佳 CI 系统。近几年来,中国也重视了有关 CI 系统的理论研究与实践,提出了诸如企业文化、企业精神和企业广告等 CI 系统范畴的概念并进行了一定的实践。但总的来说中国在 CI 系统研究方面,往往只是重视了 CI 系统的外层,即视觉识别系统(VI),而忽视了理念识别系统(MI)及活动识别系统(BI)。形象的说,是只重视了企业的“脸”,而忽略了企业的“心”和“手”。

从企业的生产经营活动方面来看,CI 系统就是企业将经营思想、企业文化、企业精神,运用整体传达系统,尤其是透过视觉传达设计,传给企业公众(包括企业内部员工),使其对企业产生统一的认同感和价值观。CI 系统从设计的观点来看,就是将现代化设计观念与企业经营管理理论结合起来,以塑造企业的个性,突出企业精神,使消费者产生深刻的印象和认同,以达到企业的经营目标。

## 4.2 CI 系统的组成

CI 系统由三部分组成,有理念识别系统(Mind Identity System——简称 MIS)、行为识别系统(Behavior Identity System——简称 BIS)及视觉识别系统(Visual Identity System——简称 VIS),三者相辅相成,缺一不可,是 CI 系统的三个支撑点。

### 4.2.1 理念识别系统

MIS 是指理念识别系统,它是 CIS 战略运作的原动力和实施的基础,也是属于企业的最高决策层次。完整的企业识别系统的建立,有赖于企业经营理念的确立。理念识别包括经营观念、企业文化、精神标语、方针政策等。其中企业口号是它的具体表现之一。

例如国际商用机器公司,即 IBM 公司确定“以人为核心,并向用户提供最优服务”为企业精神,从而把该公司贯穿于生产经营全过程的基本风貌、传统习惯、经营伦理学的基本特色以及获得成功的基本经验画龙点睛般地概括出来。

### 4.2.2 行为识别系统

BIS 是指行为识别系统。理念识别系统是它的基础和原动力,它规划着企业内部的管理、教育以及企业对社会的一切活动。对内的活动包括:干部教育、员工教育(这里又包括服务态度、服务技巧、礼貌用语和工

作态度等)、工作环境等项目。对外活动包括:市场调查、产品销售、公共关系、广告宣传、促销活动等。各企业积极参与社会事件和公益文化活动,也属于活动识别的范畴,其目的主要在于赢得参与活动的社会公众的认同。

一切 BIS 活动,应该是从人出发,再回到人本位,使活动充满人情味,有关心人的亲和感。这对包括公关、促销等活动,是非常重要的。同时,应当让企业的宗旨、企业精神及形象设计渗入到生活领域中去,因为生活领域比销售领域更宽广,更有潜在影响力。CI 渗入到生活领域应当不是强制性的,而是让人们在不知不觉中接受的,默默地体味到企业的关怀,树立起良好的企业形象。例如福特汽车的关怀是这样向世人传达的:在汽车的斑马线上,一位白发苍苍的老人正准备过马路,但车水马龙,谁也不肯停下一会儿,这时画外音:“人人都有老时”。这是一则成功的广告,虽未直接推销自己的产品,却给人留下了深深的思考,并留下了关心他人的福特汽车的企业形象。

而在行为识别系统中对内部员工进行的教育训练等活动一定要通过媒体传达出去,才能起到双重效果。例如,某商场为适应商品市场的竞争,在本商场员工中,推出了主要内容包括有:①店史及未来发展规划教育;②商店仪容、仪表和道德规范教育;③销售技术(迎接顾客、提示、介绍商品、包装、捆扎商品、商品结帐、欢送顾客)教育;④收付款方法;⑤商品知识;⑥商品管理、商品分类、商品补充、商品整理、盘点等;⑦商品陈列;⑧采购业务;⑨票据的使用和填写等的“岗前教育计划”,然后通过广播报刊的宣传,就为企业树立了良好的服务质量形象。

#### 4.2.3 视觉识别系统

VIS 是指视觉识别系统,它是理念识别的具体化和视觉化。它是通过组织化、系统化的视觉表达形式来传递企业的经营信息。视觉识别的内容较多,涉及面广,效果也最直接。它的基本要素有企业名称、名牌标志、标准字和标准色等,并把它应用于产品、包装、办公用品、交通工具等处。

所有这些视觉因素,一方面组成了企业的视觉系统,另一方面又直接影响人们的视觉角度,以及留下什么样的企业形象。

## 4.3 CIS 策划

### 4.3.1 企业导入 CIS 的程序

CIS( *Corporate Identity System* ) ,意即企业识别系统 ,是一种刻划企业形象的系统方法。它将企业的经营观念与文化 ,运用统一的整体传达系统(特别是视觉手段的表达) ,传达给与企业有关系的团体或社会大众 ,使其对企业产生一致的认同感。从内容上说 ,企业 CIS 系统的建立应包括三个部分 :企业理念识别 ,企业视觉识别与企业行为识别。

企业导入 CIS 的基本程序 ,可分为五个阶段 :

#### 1. 策划准备

(1) CIS 策划的准备。以公司经营者为中心的筹划委员会 ,先研究 CIS 计划 ,慎重讨论企业必须实施 CIS 的理由 ,了解实施 CIS 的意义和目的。然后 ,再决定 CIS 计划的大概范围 :是只改良企业标志、象征造形呢 ?还是要彻底、重新检讨整个企业理念 ?

CIS 筹划委员会的成员 ,一般而言都是从公司内各部门的中级主管中选出 ,以 5~10 人为最适合。同时 ,企业还可以请专家来公司演讲 ,或派人到已经实施 CIS 的企业。

一旦决定要实施 CIS ,就要组织 CIS 委员会 ,以设计今后计划的预定时间表 ,并同时决定由哪一家专业 CIS 设计公司负责。一般 CIS 计划的导入时间约需一年半左右 ,最短也须一年的时间。

(2) 企业现状分析。现况分析包括企业内部环境和外部环境。

关于企业内部环境的分析 ,必须先进行意识调查 ,企业最高负责人必须与各部门主管进行会谈 ,甚至和员工面谈 ,再进行企业形象调查、视觉审查.....等活动 ,找出公司当前面临的课题 ,使 CIS 计划中的主题明确化。

企业外部环境的分析 ,是指对现代社会的分析 ,如当前市场状况的分析、其他企业的形象分析.....等相关分析活动 ,以确实掌握本公司在行业中的地位 ,并探索、检讨公司今后的存在位置。

(3) 理念和领域的确定。根据第二阶段对现状的把握 ,便可进而重新检讨企业理念和事业领域。

以企业的经营意志和社会、市场背景等为基础 ,预测十年后、二十年后的情况 ,以确定公司的事业领域。同时 ,将现存的企业理念和现在、未来相对照 ,据此而规划出企业的活动范围。



(4)企业结构的调整。根据企业理念、事业领域来检讨企业内部的结构后,着手改善企业素质的工作就必须紧接着展开。

在外界 CIS 专业公司或幕僚人员的协助下,设定企业内的组织和体制,以及讯息传递系统,以塑造新的企业素质。

(5)表现整合。“表现”包括行动表现和视觉表现两方面。

行动表现是指透过企业结构的调整过程,必然会表现出来的新企业活动,关于员工行动方面,可积极推行内部促进运动,展开全公司的企业理念浸透计划,使企业整体的行动统一化。

其次,企业在视觉媒体上的表现,也必须加以统一。根据统计,在人的生理性情报的摄取机能中,视觉情报约占 80%,所以必须特别重视。

设计表现的综合是传递企业形象的利器,和讯息传递的效率化,媒体制作的效率化,也有密切关系。

这个阶段的工作,更可细分为:基本设计要素的开发、应用设计系统的开发、实施设计和实施系统的开发等几个阶段。

基本设计要素包括标准字、企业标志、公司名称标准字等视觉要素。在过去,企业标志是必然要重新开发的项目,最近更出现一种新的趋势,即利用公司名称标准字的标准化,而达到象征的效果。

例如:SONY 公司并未设计企业标志,而以标准字作为标志来使用。一般而言,将公司名称的英文标准字设计成标志的形式时,大致以 4~5 个字为限。

制作应用设计系统时必须考虑,企业主要是采用哪一种讯息传递媒体来表现日常的企业行动。如果是制造厂商,则产品和产品包装是主要媒体;如果是连锁企业,则以各店铺为主要媒体;如果是运输业,主要媒体当然是车辆。其他一般的应用项目包括事务用信封、信纸、识别标志、制服,以及宣传、广告的各种媒体等。

整体而言,企业要一口气改善所有的设计并使之统一化,的确不太容易,还必须考虑到费用和时间的问题。所以企业可以根据优先顺序,逐步变更之。至于 CIS 计划的过程和重点,则随各公司的情况而异,不能一概而论。

以上五个阶段,只是 CIS 计划的基本程序。CIS 计划中各阶段和程序的配合,依各企业情况而异,企业一定要考虑公司本身的需要和状况,才能发挥 CIS 的效果。

## 2. 调查与分析

建立 CIS 的过程,是一连串相当细密的作业。在这一过程中,必须确立 CIS 的施行步骤,以作为日后实施的依据,而调查与分析,就是 CIS 导入作业的第一步。

(1)企业实态调查。调查的第一步作业,是展开“企业实态调查”,调查最主要的内容大致有下列几个要点:

- ①社会大众对公司的印象如何？
- ②社会大众对公司形象的评估,是否与公司的市场占有率相符合？
- ③和其他同业的企业活动比较起来,公司的企业形象中最重要的项目为何？
- ④哪些地区对公司的评价好？哪些地区的评价较不好？理由为何？
- ⑤和公司保持往来的相关企业,最希望公司提供的服务为何？对公司的活动有何意见？
- ⑥公司的企业形象有何缺点？未来应塑造出何种形象？
- ⑦公司目前的市场竞争力如何？
- ⑧公司对外界发送的情报项目中,在讯息传递方面最有利的是什么？
- ⑨公司的高级主管对公司未来的发展有何计划？目的为何？

对于企业目前的实态调查工作,可从企业内部与外部两方面着手。

有关企业内部的调查工作,包括企业经营理念、营运方针、产品开发策略、组织结构、员工调查、现有企业形象等,都需要逐一加以检讨、研判、分析,整理出企业经营的理想定位。再由外部方面进行调查。

企业内部调查的重点,主要是和高阶层主管人员的沟通,应以相互信赖和共同发掘问题为基础,将企业经营的现况、内部的组织、营运的方向……等正负面问题深入检讨,将开发设计导入正确的方向。

方向确定,才能针对现有的缺失,开发完整的规划作业——从如何设定企业经营的目标、战略的设计和形象的表现等方面,来创造对企业体本身的良好环境。

内部员工的认知,也是调查作业的工作重点之一。因为员工的忠诚度、归属感、向心力等意志的贯彻与否,足以决定企业经营的成败。

员工对于内部作业环境、待遇福利、作业流程、管理体制等问题的反映与看法,也是开发新 CIS 最佳的参考资料。因此,进行企业实态调查的工作,必须包括和公司最为密切的员工。

对外方面,有关消费市场与特定对象的分析研究,尤其是竞争厂商情报的收集与分析,是开发作业前调查工作的重要方面。

首先,必须寻找出消费者对于企业现有的产品与服务,具有何种程度的印象,然后再来依照市场需求与未来走向设定相应的战略,并兼顾竞争企业的经营战略和形象定位,分析研判其相关经营问题点,采取相应的措施,创造有利的经营环境。

调查工作是否完善、确实,是决定 CIS 成败的重要关键。因此凡是想要引进 CIS 的企业,应先组织优良的调查系统,再根据调查结果进行设计开发作业,确立施行方针。

(2)企业形象调查。塑造良好的企业形象,是 CIS 作业的主要任务之一。但在展开作业前,必须了解对本公司而言,什么样的企业形象才是“良好”的？而形成信赖感和好感的具体因素又是什么？

另外,对目前市场的活动情况及特色,也应仔细研究、分析,进行广泛的调查工作。完备而客观的事前调查,将有助于了解未来 CIS 作业的方向,不但能增加工作效率,也是 CIS 成效的有力保证。

企业形象的调查,可以运用“关键词(Key Word)法”:让取样的消费者参考以下 24 个形象项目,选择适合该企业的关键语。

表现企业形象的关键语有:

(1)技术优良	(13)对新产品的开发很积极
(2)新鲜感	(14)善于宣传、广告、促销
(3)未来性	(15)具有健康的形象
(4)积极性	(16)研究开发能力很强
(5)企业规模大	(17)国际竞争力很强
(6)传统性	(18)对顾客的服务很重视与周到
(7)信赖感	(19)认真考虑到消费者问题
(8)稳定性高	(20)销售网相当完善
(9)合乎时代潮流	(21)希望子女在此公司任职
(10)公司风气良好	(22)想购买此公司的股票
(11)具有现代感	(23)对社会有贡献善尽社会责任
(12)经营者很优秀	(24)对防治公害工作很热心

根据这些关键词,我们可以将构成企业形象的因素归纳为下列七种:

①市场形象:认真考虑消费者问题,对顾客的服务很周到,善于宣传广告,销售网相当完善,国际竞争力强。

②外观形象:富信赖感,稳定性高,有优良传统,企业规模大。

③技术形象:研究开发能力很强,技术优良,对新产品的开发很热心。

④未来性形象:合乎时代潮流,积极性,未来性。

⑤经营者形象:经营者很优秀,有魅力。

⑥公司风气形象:具有健康清洁的形象,具有现代感,公司风气良好,员工和蔼可亲有礼貌。

⑦综合形象:一流的企业,希望子女在此公司任职,想购买此公司的股票。

(3)用“归纳法”定位。

对市场活动作初步的“企业机会的评价”(Assessment of Opportunity),是活用企业形象调查的最普遍情况,广告行销业界称之为“定位”(Positioning)。

首先,企业应先确认本身在社会分工的体制中所扮演的角色,然后再将角色内容广泛地让一般民众了解。透过企业的讯息传递活动,大众才

获得‘某某企业是属于某一种行业的企业’的形象,之后就自然地会以此种企业形象来设定自己的行动。

企业形象模糊不明的公司,一般人也就无法了解它对社会有何功用,发展自然受到局限。

如何将企业加以定位呢?一般的经营者的确一定会用演绎法来解决这一问题吧!其实,直接观察竞争市场而作出归纳性的决定,也是一种很合理的方法。理由之一是:大多数的企业并未建立起明确的形象,第二个理由是:根据归纳法导出形象战略的方向,能使企业更了解本身应以技术或外观或规模等形象,做为日后加强的目标。

到目前为止所整理出来的调查报告,可以归纳成下列两种报告:其一是资料明细报告,这是调查小组所做的第一次报告,说明各个调查的明细资料,当然也包括小组间的比较资料。另外一项是以明确报告为基准的调查概略报告,概要列出调查种类、及提出简单结论的资料。

### 3. 企划方案

企业参考事前调查的结果,来重新评估企业理念,构筑新的企业经营战略——也就是形成 CIS 计划的方针,并作为未来的管理作业的方向,这一连串的构思,统称为“总概念”。

CIS 范围的扩大、成就、效果好坏,完全取决于 CIS 总概念的整理、企划方法。

总概念报告,就是有关 CIS 的初级企划书,主要是根据公司的客观事实,再构筑出适合于公司的企业理念,也可说是对公司最高主管的建议书,因此必须具有解决问题、改善体质、引导方向的功能。

总概念必须能针对调查结果,表达出正确的判断,进而提供有关 CIS 的活动指针和改良建议,深入浅出地指出未来企业应该具有的形象,并明示往后一连串的 CIS 作业和管理办法。

总概念的内容大致如下:

(1)调查结果的要点:加以扼要地整理出事前调查的结果,对其中的重点加以解说。

(2)企业的 CIS 概念:包括公司未来的作风、理念、形象、活动领域、方针、重要概念……总之,必须把公司未来的概念作完整而扼要的叙述。

(3)具体可行的策略:为了具体地表达上述概念,所以应列出实际可行的做法。

(4)CIS 的设计开发要领:具体而详细地记载 CIS 设计开发计划,使它能立刻展开作业。

(5)和 CIS 有关的补充计划:为了顺利达成 CIS 的目标,除了必须设计开发计划外,还得配合公司对内、对外的讯息传递计划,以及各种相关计划。

总概念的整理作业,可交由公司内部幕僚来进行,或是聘请外面的

专家,但无论执行者是谁,真正的重点在于内容。

(1) 企划案的重心。总概念报告完成后,接下来,就必须根据这份报告画出 CIS 的蓝图——也就是企划案。CIS 企划案由三大部分所构成:

①企业实态的检讨和分析,也就是事前调查阶段。

②根据调查结果,展开企划和规划的作业,CIS 的设计开发也属于这部分。

③实施管理作业。

企业经营者在推行 CIS 时,应按照上述的三大部分,循序渐进,确实执行,才能真正发挥 CIS 的效果。

在提出 CIS 企划案的构想之前,我们会先自问一个问题:引进 CIS 的真正目的是什么?是不是认为公司本身存在着某些问题,必须加以改善?换个角度讲,我们可以说已经看出 CIS 能解决公司所面临或即将面临的问题。

因此,企划案的内容应该清楚地标示出“问题”和“解决办法”两大重点,并且对具体的实行步骤、方法和预期成果加以说明,如果能列出公司目前的问题,并加以精采详细的说明,相信就更能打动经营负责人的心。因此,一个完整的“引进 CIS 企划案”,必须包括下列项目:

①标题。

②提案的目的。

③引进 CIS 的理由和背景。

④引进计划。

⑤CIS 的计划方针。

⑥具体的施行细则。

⑦CIS 计划的推动、组织、协办者。

⑧实施 CIS 计划所需的费用与时间。

在这八个项目中有两大重点:提案的目的和引进 CIS 的理由与背景。尤其是引进 CIS 的理由,一定要说明清楚,因为它可能决定了公司对 CIS 系统的运作方向。

这里要特别提醒你:不能只是针对公司目前的缺点,还要根据时代趋势、企业界和同业间的现况,提出周延的看法,并以远大的眼光来检视问题。

CIS 的计划方针也是企划案的重心之一。这部分必须根据前项所列的问题、背景,提出推行 CIS 的基本方针。当然,CIS 的计划方针必然会牵涉到施行方法、活动时间、经费、推行单位、营运技术等问题,各方面的配合是否得当,便决定了 CIS 成效的好坏。

(2) 执行工作大纲。良好的企业形象不是一朝一夕就能塑造出来的,而是需要经长时间累积培育而成。企业在引进 CIS 作业的提案前,须先针对下列的调查重点做深入的了解:



- ①企业要将自己塑造成什么样的形象？
- ②企业发展的方向重点在哪里？
- ③与同业间各企业相比较,本身是属于哪一层次的定位？
- ④企业体本身知名度如何？在哪一地域的显示性最强？
- ⑤企业体本身形象上有哪些缺失？原因何在？
- ⑥企业体对外的形象,最能被社会大众接受的是什麼？

这些事前的调查作业完成之后,CIS规划的方向就会浮现出来。根据这些调查结果,拟出具体化的概念,并提出提案内容;在提案内容确定之后,即可进行研拟CIS引进作业的执行方案。

以下是执行内容的大纲：

①主题明确化。每一个企划案都必须有其魅力标题,当然也可以只用“关于本公司CIS引进大纲”为主题,但仍以拟定出企业体具有代表性的魅力话题较为妥当。例如：“为实现公司业务积极活性化与市场扩大占有率的提升”,或是“迎接创立周年庆纪念”。

另外,在拟定方针时需有充分周密的思虑与研讨,千万不要因为追求流行时髦而导致判断错误,影响公司整体性的发展。

②拟定具体实施活动办法。经研讨分析后的结论,认为有必要导入CIS时,则需将主题、着眼点、背景等,一一予以评估,因为在导入作业实施的每一阶段,每项工作都环环相扣,因此在全盘作业大纲分类后,须依需要性拟定各种不同活动方式来配合推动。

③编列导入时间预定表。CIS导入作业不是短期的作业,同时在进行中也必须有许多事项的配合,因此要将作业阶段进行的项目与日程时间,进行充分的掌握调配,才能增加作业进行的顺利推展。

④明订作业组织功能。用什么方式来推动与推选出适合人员来执行导入作业,是不可忽视的事。组织机能必须明确化,例如,在内部设置CIS委员会来负责,工作任务做有效的分配执行等。

另外,CIS导入作业的规划,不妨聘请外界专家协助参与,因为企业形象的塑造是希望能获得社会大众的认同与喜爱,如果全部由内部自己人员推动的话,恐怕会受限于企业本身的主观偏好,而造成闭门造车的缺失。

⑤编列经费(Compile Expense)。通常在企划阶段,对实施作业经费的多少是比较不容易掌握的,但如果提案对成本没有一些具体的评估,实施的可行性就微乎其微了,因此需要先行研拟出概算的作业项目与经费。

一般而言,所需经费包括调查企划费用、视觉设计费用、各种类项目实施作业费用、内外沟通作业费、评估与管理费等等,可分由上述各项作业内容预估出大略的金额。但通常在进行CIS作业时,项目的或增或减是避免不了的事,所以在预估经费时要保留一些弹性。

整体来说,CIS的投资费用大致可分为四方面：



①企业实态调查及企划费用。

②设计开发费用。

③实施管理费用。

④其他费用,如推行计划时的花费,公司内部讯息传递的经费等等。

请注意我们使用的字眼:引进 CIS 所花费的金钱,并不是“开支”而是“投资”,并且是一种“开发性的投资”,企业经营者必须将 CIS 计划的费用视为企业的一项重要资产。

CIS 是创造企业形象,使企业再生的活动。所谓 CIS,是指控制、调整企业形象的经营技术,但是换一个角度来说,光是改变企业形象而未设定发展方向,也绝非可行之道。

根据 CIS 企划,找出引导企业迈向成功的形象要素,然后加以培养、发挥,最后再展开控制企业形象的作业,才是最完整、最有效的概念。

#### 4. 设计开发

由于 CIS 是以塑造企业形象为主,彻底掌握视觉上设计系统的一种技法,因此在以往所做的调查、企划,最后若不能以视觉开发计划的方式来表现,将会失去意义。

在企业的最高负责人批准 CIS 企划案后,即可展开 CIS 的作业。此时公司内部最关心的,当然是导入 CIS 后,“企业问题”能否解决,以及用什么方法来推行 CIS 等。因此,企业可能会设置“CIS 推行委员会”,并派遣专人来负责此事。

进入 CIS 的设计开发阶段后,前面各项作业所设定的识别概念、经营理念,都将在这个阶段中转换成系统化的视觉传达形式,以具体表现企业精神。

(1)基本与应用设计。在 CIS 开发计划上,首先必须从企业的第一识别要素——也就是基本要素——的开发着手。基本要素各自的定义和考虑的重点如下:

①企业标志:

- 代表企业整体的企业标志。
- 对生产、销售商品的企业而言,是指商品上的商标图样。
- 抽象性的企业标志、具体性的标志、字体标志。

②企业名称标准字:

- 通常是指公司的正式名称,以中文及英文两种文字定名。
- 以全名表示,或是省略“股份有限公司”“有限公司”的情况亦可。
- 依企业的使用场合,来决定略称和通称的命名方式。

③品牌标准字:

- 原则上是以中文及英文二种来设定。
- 足以代表公司产品的品牌。

④企业的标准色:

- 用来象征公司的指定色彩(如富士软片的绿色、柯达的黄色等)。
- 通常采用1到3种色彩为主,也有采用多种颜色的色彩体系。
- 可以考虑让这种借以传达公司气氛的色彩常常出现,或利用辅助色彩制造更佳的色彩。

⑤企业标语(Poster):

- 对外宣传公司的特长、业务、思想等要点的短句(如声宝的“商标就是责任”统一超商的“您方便的好邻居”等)。
- 与公司名称标准字、企业品牌标准字等附带组合活用情形也很多。

⑥专用字体:

- 包括公司主要使用的文字(中文、英文)数字等专用字体。
- 选择主要广告和SP促销等对外印刷情报所使用的字体,并规定为宣传用的文体。

- 商品群、品牌、公司名称,对内对外宣传、广告的文字。

至于CIS的应用设计,则包括公司章类(如名片、旗帜、徽章等)文具类(如文件、信封、信纸、便条纸等)车辆运输工具等,服装制服、企业广告、宣传、征才广告等也是。

(2)设计与开发。CIS的设计与开发,包括下列三点:

①设计开发的委托方式:包括总括委托方式、指名委托方式、指名设计竞赛方式、公开设计方式。

②设计开发的作业分配方式:包括基本设计要素及基本设计系统,应用设计要素及应用设计系统。

③CIS设计开发的程序:

- a. 制作设计开发委托书;
- b. 说明设计开发要领,依调查结果订立新方针;
- c. 探讨企业标志要素概念与草图;
- d. 企业标志设计案的展现;
- d. 选择设计案及测试设计案;
- f. 企业标志设计要素的精致化;
- g. 展现基本要素和系统提案;
- h. 编辑基本设计要素和系统提案手册;
- i. 企业标准应用项目的设计开发;
- j. 一般应用项目的设计开发;
- k. 进行测试与打样;
- l. 开始新设计的应用;
- m. 编辑设计应用手册。

(3)问题及注意事项。重新塑造理想的企业形象,使公司的内部与外在环境能契合地运作,是CIS的目标。可是,一般对CIS的内涵认识不

够的人,根据风格设计公司负责人廖哲夫等专家的观点,往往容易产生以下的误解:

①认为 CIS 只是标志和色彩的设计问题。因此有人说:本公司在十年前早已完成 CIS。这句话的真正意思,是说公司的企业标志和标准字已经换新,但并不代表 CIS 计划已经彻底实施了。

②对于 CIS 赋予过高的期望与意义,超出了 CIS 本身所能涵盖的理念。因此有人说,本公司所施行的 CIS,主要是取其精神理念,与设计完全无关。

③仅将 CIS 视为视觉统和的活动,甚至将 CIS 视为万灵丹,反而忽略了企业本身的体质改善与基础的扎根工作。

④由于认识不够深入,大部分业者都要求设计者在最短的时间内完成作品,希望达到一蹴可及的效果。

⑤对于“雷同”的认定,并无一定的客观标准,这在 CIS 开发的过程,容易带来困扰。

⑥可能因为经费的不足或执行的偏差,致使厂商在 CIS 的导入过程中,往往未能彻底实行,使成果的品质不能达到预定的目标。

⑦目前一些失败的个案实例,也使企业界对 CIS 作业的效果产生怀疑。

针对上述的误解或偏见,有心发展 CIS 的人,专家建议应朝下列几个方向改善:

①企业界与相关业者,应设法加强 CIS 教育。由于目前相关书籍和资讯仍不足,对于 CIS 设计开发流程——如调查、企业诊断、目标制定、方向设定、视觉开发、导入,以及员工共识教育的必要性等,都亟待加强。

②对于设计单位选择和能力评估,可参考下列方式:

第一,根据过去的实绩来做判断。

第二,从提出的企划案内容与结构来做判断。

第三,从业者背景与口碑来做判断。

第四,从设计单位的组织健全与否来做判断。

③视觉设计的时间限制,往往是开发者的一大困扰。以企业标志的开发为例,需经由繁复多样的构想与筛选的程序,一旦选定后,还必须有时间加以精致化的作业。也就是说,若没有充分的时间,就不能产生优秀的作品。因此,事前作业时间的预估绝不能太乐观。

④成立一个 CIS 开发设计者组织。成员可包括设计公司、广告商、企管顾问公司、市场调查公司等。这个组织最主要的功能,除了可将 CIS 作业导入正轨、加强会员 CIS 正确的观念外,还可以制定一些共同的约定,并举办心得交流活动及讲座,以及运用传播媒体以专栏或个案报导方式来配合宣导。

⑤CIS 开发设计者有义务让厂商了解,CIS 的导入与执行若有偏

差 将会对实施的成效产生重大的影响。

⑥在未来的开发设计作业 ,不管是在市场调查、资料分析、方向研拟、视觉开发设计的过程 ,都应利用电脑辅助设计系统。

其他应改变的观念 ,如在设计上 ,应考虑企业经营情况、市场掌握程度以及企业文化、企业理念等种种无形因素 ,不应只是修饰外表或强调视觉印象的美观与否等有形符号的呈现。

另外 ,一般的企业经营者 ,总认为引进 CIS 计划的最大障碍是经费问题 ,其实真正的理由可能在于企业经营者对 CIS 的成本有不同的看法 ,这些人将 CIS 的投资看做是一项费用 ,而不是把它视为一项无形资产。

有些企业在商标、知名度、企业形象方面的反应不佳 ,但在企业内部检讨上 ,却完全不把 CIS 放在眼里 ,最主要的原因 ,就在于主管只注重企业力中的两个要素 :商品力与销售力 ,而忽略了第三要素 :形象力。

类似这种情况 ,CIS 的投资已是刻不容缓的课题了。可是 ,很多问题企业往往对引进任何措施都采取拒绝的态度。于是 ,在恶性循环下 ,企业的活动力愈来愈低 ,经营力下降 ,亏损情形愈来愈严重。

事实上 ,这种公司最需要 CIS ,因为当公司决定推行 CIS 时 ,单是从调查或规划这些初期的动作中 ,就可以发现公司内部的重大的缺点 ,而加以改进。

#### 4.3.2 问题及注意事项

很多企业相信 CIS 是企业活动所不可或缺的 ,但是在实施 CIS 的同时 ,却发现并没有产生相对的效果 ,推敲其理由 ,可能有下列几点 :

(1)CIS 和高级主管的管理作业有密切的关系。当员工按部就班地推行 CIS 计划时 ,他们会发现一事实 :CIS 活动中所发现的企业缺点越多 ,得罪主管的危险性也越大 ;这个事实 ,自然使推行 CIS 的阻力加大。

一般而言 ,高级主管比较不会当面拒绝员工的建议。一个聪明的主管 ,在了解 CIS 的重要性后 ,一定不会责怪提案者的建议或批评。因此 ,要使 CIS 的成效大彰 ,首先要得到高级主管的了解与赞同。最简单的说服概念是 :上司期待的是公司的发展和进步 ,因此对员工有利于企业的提案 ,当然应该欢迎。况且 ,CIS 施行成功后 ,最先受益的还是高级主管。

(2)CIS 涉及多种不同性质的科学技术的结合。企业在决定方针、方向、战略之后 ,活动领域立刻会衍生浓厚的感性问题 ,因为包括视觉性的设计开发 ,和判断、选择、适用、及调整公司内的工作情绪等 ,都是需要感性和人性的工作。新的 CIS 提案要得到大家的接受与认同 ,确实须花费一番功夫。

因此,要使这类理性、感性交杂的作业能顺利进行,并逐渐强化,最后达到使公司内外、甚至竞争企业也一致赞美的成功境界,就必须仰赖高度的管理技术。

(3)企业体本身往往成为推行上的障碍。CIS是企业本身企业形象的革新,要使自己由消极转向积极,由老化转向年轻,这是不容易做到的。最根本的症结是,大多数的企业并不知道自己的老化程度。

在CIS的科学技术中,“设计”会带来年轻的力量,消灭老化现象,使人有焕然一新之感。换言之,我们可以利用CIS设计造形的力量,潜移默化,以造形来改变企业形象。

CIS的价值在于它内含的资产价值。CIS活动,是一种从头到脚彻底改变企业体质的行为。借着新企业形象的推出,来改善企业的现况,这样一个充满野心与信心的计划,任何企业应该都不会有拒绝的理由。

也正因为如此,CIS更需要企业全体员工在意识形态上的改革,因此如何使员工进行自我革新,也是一项极为重要的工作。

企业若能克服上述种种困难,必能收到CIS所给予的惊人成效,企业远景也必将充满活力与希望。

(4)计划阶段注意事项。CIS导入计划有它预定的实施期限,其中包括许多复杂的项目,因此必须循序渐进,才能得到合理有效的结果与良好的视觉设计系统。所以,要产生良好的CIS作业,在计划阶段应注意下列事项:

①不可仓促进入实施阶段。在企业确认CIS的导入方针前,如果匆促而机械地勉强排定实施计划,反而会产生反面效果。

②设计开发作业的时间必须有弹性。CIS的设计开发作业中,最重要的是在基本设计开发期间,必须由参加设计者充分地检讨。为了能提出优秀的构想,在设计开发作业的最初阶段中,必须预留足够的检讨时间。

③重视逻辑性,循序推进CIS作业。在进行CIS计划时,有关企业问题的探究、调查工作,及根据调查结果作判断的过程,如果进行得不理想,对往后内部人员与外界沟通时易产生偏差,也会使得CIS的成效不彰。因此,不论高级主管如何地要求赶工、赶时间,CIS作业都必须步步为营,重视逻辑性、整合性,循序渐进地推行。

④变更公司名称、品牌、商标时,必须赶办法律手续,制定充足的作业时间。由于各种法律手续繁琐程度不一,又常常容易被忽略,尽早办理,正可避免进行CIS作业的延误。

⑤发现CIS计划不合理时,应尽快重新制定。CIS计划的流程安排,必须考虑前后作业间的关联性,因为前面的作业必然会影响到下一步的作业。因此若发现CIS计划中有任何一个环节不合理时,应尽快重新制定。

## 4.4 CI 设计

### 4.4.1 设计的核心

#### 1. 标志——商业传播的符号

台湾著名的 CI 设计大师、台湾登泰设计顾问公司经理林磐耸认为在 CI 设计的开发作业中,以标志、标准字、标准色的创造最为艰巨,是整个 CI 识别系统的核心,也最能表现设计能力。标志、标准字和标准色三要素,是企业地位、规模、力量、尊严、理念等内涵的外在集中表现,是视觉形象设计(VI)中的核心,构成了企业的第一特征及基本气质,同时也是广泛传播,取得大众认同的统一符号,CI 中视觉形象识别皆据此繁衍而成,因此这三者便成为 CI 设计中的核心与重点。

标志,又可分为企业标志和品牌,是企业或商品的文字名称、图案记号或两者相结合的一种设计,用以象征企业或商品的特性。标志经注册后,国家以法律形式加以确认。

标志作为一种特定的符号,是企业形象、特征、信誉、文化的综合与浓缩,它虽然只是一个代号,但却传播着十分丰富的内容。

标志要发挥传播作用,使被传达者在理解标志这一符号的本义后产生主动行为(如使消费者增添对企业的好印象,使投资者感觉到信心等等),就要求“制码”和“解码”的过程中信息都不失真,即不损害标志所代表的原意。由于被接受者的“解码”过程是被动的,他只是以自己的价值观和自觉的标准来理解,这就给传达者——标志的设计者提出了更大的难题。一方面他必须深刻地理解标志所代表的象征和意义,企业的地位、规模、宗旨、理念、战略、风格等等内容;另一方面他还必须将所设计的标志切中被传达者的心理,唤起他们的共鸣。

为了达到这两方面的要求,设计者最要紧的是具备一种建立于人的视觉经验、心理经验上的创造性的思维实践,即创意。这一设计的创意表达了他在理解了传达内容后所产生的意念,它不仅仅是只靠感性认识就可以完成的,而是一次有依据、有理性的创造。

标准字是指由特殊铅字组成或是用经过特别设计的文字来表现的企业厂名或品名。现在,国外用普通铅字简单地排出企业名称或商品名称的标准字几乎没有,很多国外名牌企业在进军大陆市场时,也都将其品牌译成汉字并用独特的字型予以表现,如 Coca-Cola 公司就从四千多个中文译名中煞费苦心地翻译为“可口可乐”,并选用特定的字型加以表现,



给中国消费者以独特的视觉识别。

## 2. 标准字——美感与均衡的表现

标准字作为一种符号和标志一样,也能表达丰富的内容,因而在设计时也决不能掉以轻心。

设计专家们发现:

- (1) 由细线构成的字体“易让人联想到纤维制品、香水、化妆品类;
- (2) 圆滑的字体“易让人联想到香皂、糕饼、糖果;
- (3) 角形字体“易让人联想到机械类、工业用品类。

在标准字的设计中,最主要的是要注意各字的协调配合,均衡统一,使之具备美感和平衡。

## 3. 标准色——企业竞争的手段

标准色是企业经过特别设计选定的代表企业形象的特殊颜色,一般为1~2种,不超过3种为宜,广泛地应用于标志识别、广告、包装、制服、建筑装饰、展品陈列、旗帜、事务用品等等应用设计项目上,是企业视觉识别重要的基本设计要素。

近年来,有一个民间社团组织正在逐步引起公众的关注,这便是绿色和平组织,除了人们社会环境意识的提高外,绿色和平组织能迅速崛起,在世界造成巨大影响力,其中有一成功要素也不容忽视,这便是绿色和平组织采用的色彩战略。绿色和平组织以绿色作为组织的标准色,将它统一用在招贴画、宣传车等上面,再加上绿色意味着自然,象征着和平、宁静,结果给公众留下很深的印象,形成极大的号召力。

心理学家经调查研究发现,各种颜色对人的感觉、注意力、思维的个性都会产生不同的影响。五彩缤纷的色彩,也就为组织视觉形象的识别提供了基础,成为组织塑造个性形象的有效手段之一。CI中的VI部分色彩的选择,也便成为企业形象竞争的重要武器。

标准色设计应遵循以下原则:

- (1) 企业的标准色设计应当突出企业风格,体现企业的性质、宗旨、经营方针;
- (2) 标准色的设计要制造差别,鲜明地显示企业的独特个性
- (3) 标准色的设计应当有利于企业产品的销售促进,打开市场,与消费者的心理相吻合

如日本第一劝业银行,以心的形象为中心,公司的各种标识,统一使用标准色红色,象征着热情周到的服务。而美国TCBY连锁店,以经营各种酸奶为特色,所有连锁的分号一律以绿和灰黄相间搭配装饰,TCBY选择这两种颜色的原因是“它们象征着天然和健康”,十分有利于吸引顾客前来饮用。

又如日本大阪煤气公司也选用蓝色为标准色,煤气是火的根源,是危险的,出售危险商品的企业都渴望安全,为人信任,蓝色是水色,有灭火的

形象,同时蓝色的形象镇定、平静,这样大阪煤气公司以蓝色为标准色,显示着安全可靠,能博取人们好感。

(4)标准色的设计应当迎合国际化的潮流。现在世界上企业的色彩正在由红色系渐渐转向蓝色系,追求着一种体现理智和高技术精密度的色彩象征,日本设计界认为:“日本企业正一步步向国际化前进着,不仅以红色的热情而且以蓝色的理智作为目标的现象正明显地出现。”

#### 4.4.2 产品形象设计

企业是靠产品生存的,它因能向社会提供必需的产品而存在。对企业来说,一切宣传都围绕产品,使产品能销得出去,为社会所接受。只有企业自身的劳动最终转化为社会劳动,才能取得效益。在这里,首先要靠产品本身的品质来赢得消费者。所以,从一定意义上讲,产品形象就代表了企业形象。企业必须以产品为中心,树立良好的产品形象。

##### 1. 产品是企业的名片

企业,不论规模大小,机械化自动化程度高低,都有一个共同的基本特征:商品经济中的市场主体。企业既是生产者,又是经营者。它们通过自己有目的的活动,把生产过程与流通过程,资金运动与物资运动,物质转换过程与价值增殖过程,增加盈利与满足需要有机地统一起来,成为宏观经济运行中极为活跃的具有旺盛生命力的细胞。它们有自己的经营目标,有自己独立的经济利益,有达到目标的各种手段。随着改革深化,它们还将全面地具有自我激励、自我约束、自我改造、自我发展的内在机制。它们以产品的运动为中心,开展各种生产的、技术的、管理的、经营的活动。企业的各个系统、各种组织、各个方面、各个环节、各个层次、全体员工,一切工作都围绕着产品这个中心开展活动,即都从各自的职责、不同的角度出发去直接或间接地致力于产品的优化运动。产品运动的优化,表现为把性能好、质量优、成本低,又适销对路的产品生产出来并推销出去。企业的经营目标是通过产品的运动来实现的,它拥有的各种生产要素、手段、条件,包括人、财、物、技术、信息、知识产权等等,都必须在产品的运动中发挥各自的作用,才算物尽其用,人尽其才、配置合理。企业综合素质的优劣,只有最终凝结在产品上,才能显示出来。所谓“文如其人”,产品也可以说是企业向社会推销自己的名片。企业的产品是否具有较强的竞争能力,在市场上是否具有真正优势,决定着企业的兴衰存亡。

##### 2. 产品命名的艺术

众所周知,企业及企业产品的“牌子”对消费者的选购是有直接影响的,企业产品命名的好坏,与产品销售之间有极大关系。命名恰当,可以扩大影响,增加销售;命名不当,则可能减少销量。日本学者山上定也指出:“现在销售商品的条件是什么?一是命名,二是宣传,三是经营,四是

技术。”他把命名列为畅销商品的第一条件。他又说：“一个能够表明制品的特征和使用方法、性能的命名，往往能够左右该商品是否畅销的大局。”

对企业产品进行命名，必须注意以下要求：

(1) 产品的命名要适应时代经济生活的明快节奏，提高响亮度。

(2) 产品的命名要易于传播，不致被混淆。产品命名的目的，就在于使这一产品与那一产品区别开来，使消费者容易认准牌号购买。如某产品命名易于同别的产品混淆，就会给消费者认购造成困难，势必影响产品的销量。

(3) 产品的命名要新颖。新颖，才能振聋发聩，给人留下深刻的印象。目前命名常采用比喻法、双关法、夸张法、直陈法、形容法、颂祝法、借光法、反映法、创词法等，无论采取哪一种，都应务求新颖，不落入俗套，不与人雷同。

(4) 产品的命名要能给人以艺术的美感，让人在欣赏夸饰巧喻的愉悦中，达到记忆的目的。

(5) 产品的命名要能告诉或暗示消费者产品的特征和所能给消费者带来的好处。

(6) 产品的命名要有伸缩性，可适用于任何新产品。日本有一个产品叫“味王”，开始是用于味精，后来又用于酱油、食品罐头等，以产品种类来看，“味王”二字极适合于食品类。

(7) 产品的命名要字音和谐，韵味悠长。

(8) 产品的命名要研究消费者的喜好和禁忌，尤其是在出口商品上必须了解消费者所在国家和地区的习俗，切勿犯忌。例如我国的“山羊”牌闹钟；“山羊”在英国是被喻为“不正经的男子”；“山羊”如果出口英国，尽管这种闹钟价廉物美，仍会无人问津。

总之，一种产品要打开销路，占领市场，不仅要求质量高，而且不能忽视牌名的作用。起一个既符合产品性能特征，又符合消费者心理需求的名字，无疑会提高产品的知名度和竞争力。

### 3. 商标选择的艺术

国际最早的商标是公元 1473 年出现在英国街头的印刷标记。著名美孚石油公司历时 6 年耗费巨资，从一万个商标中选出该企业的商标，这算是一枚最昂贵的商标。

(1) 适应性原则。所谓适应性，首先是指商标设计要符合产品行销国的法规和风俗。各国的商标法对什么样的商标能够注册，都有明确的规定，如果你选择的商标设计，违反了有关法规，就不能在该国注册，当然也得不到该国法律的保护。如果你选择的商标设计与产品行销国的习俗相左，也会使你的产品滞销。如菊花形的商标，不宜在意大利使用，因为意大利人习惯将菊花献给死者。荷花牌商标在日本也不相宜，日本人亦将荷花视为献给死者的花。所谓知识性，还指商标形式要适应产品行销地

消费者的文化水平。如果你的产品消费者,不少是文盲,那就不宜选择文字商标,而应选图形商标。如果你的产品是高技术产品,产品消费者文化层次极高,当然宜用文字商标。如果你的产品消费者分布面很广,既有高文化者,又有低文化者,还有文盲,那就应当选用适应面广的组合商标。

(2)可呼性原则。所谓可呼性,就是商标可以用语言来称呼的性质。目前我们常见的文字、图形、组合商标中,最具有可呼性的是文字商标。因为文字是语言的符号,凡用文字构成的商标都能被人用语言称呼,具有可呼性。有可呼性才便于消费者问购,这对促进产品销售十分有利。例如,一位消费者想买 SONY(索尼)牌电视机,走进商店,便可以问售货员:“请问,这里有 SONY 电视机吗?”售货员一下就能明白,他要的是牌子的电视机。如果电视机的商标是一种图案,我们就难以称呼了。图形商标可呼性不如文字商标,可呼性不强就不便问购,也不便于宣传,必然影响销量。当然,这里不是绝对否定图形商标,因为不少图形商标同样具有可呼性。如:日本三菱公司的“三菱”商标,对这个图形我们可以一下叫出:“三菱”。还有许多图形,也可以很快称呼它。一只公鸡图形,可叫“雄鸡牌”,一只白兔图形,可叫“玉兔牌”。一条鳄鱼图形,叫“鳄鱼牌”。一顶皇冠图形,叫“皇冠牌”。由此可见,图形商标仍然有可呼与不可呼的问题。图形商标并非绝不能用,若设计得好,则它比文字商标有更广的适应性。英文文字商标,对不懂英文文字的中国人也不起作用。但画条鳄鱼、画只雄鸡,中国人、外国人都认得,都可用不同语言去称呼,可呼性都很强。所以关键不在于用什么形式的商标,而在于商标是否具备可呼性。为了使商标具有更广泛的可呼性,许多企业采用文字与图形相结合的组合商标。懂文字的消费者,按文字称呼;不懂文字者,可按图形称呼。这样,商标的可呼性、适应性会更广泛一些。但是,组合商标由于文字、图形一齐使用,势必造成商标图案的繁杂、累赘,降低商标的醒目性。寸有所长,尺有所短,采用什么样的商标,还得看情况而定。

(3)易识性原则。所谓易识性,是指一个商标容易被人识别、被人记忆的性质。大量事实证明,越是简洁的商标越容易在人的脑海中留下深刻印象。日本的 SONY 商标、三菱商标,都有简明易识的特点。

(4)美观性原则。美观性当然要建立在适应性、可呼性、易识性的基础之上。不具备前三性的商标,再美观也不好,因为它不能促进产品的销售,就如好看不好吃的食品一样。但是,在前三个原则充分满足的前提下,美观性亦不容忽视。只有适应性、可呼性、易识性而无美观性的商标,犹如一件漂亮的衣裳,在显眼处打上个难看的补丁,实在有伤大雅。在衡量商标美观性的时候,不能只考虑好看不好看,还得考虑商标设计风格与产品风格是否统一。一般来讲,传统商品宜用传统风格的商标,现代商品宜用现代风格的商标。如果计算机上贴一个怪里怪气的商标,造型古朴的瓷器上绘一个洋里洋气的商标,那就有点不伦不类了。

#### 4. 产品包装策略

在市场上,当消费者不知某商品内在质量如何,也无其他根据来判断其质量好坏时,往往只能凭借对商品包装的印象来决定是否购买。因为它能使消费者在扫描货架上商品的一刹那,留下深刻的印象。

通过销售包装进行促销已经成为企业销售竞争的一种重要手段。当前国内外销售包装的策略,真可谓蔚为大观。

在此仅精选较为经典的几种包装策略以飨读者。

(1) 创新包装策略。这种包装策略,就是企业产品的包装,尽量不搞仿制,不与别的包装雷同,而采用新材料、新工艺、新图案、新形状,给消费者以耳目一新的感觉。例如,有些企业对食品采用“复合包装”。对人们未用完的食品,这种包装能自动复合。这种新颖包装,既能减少消费者对未用完食品包扎的时间,又能确保食品的卫生。所以,当这种包装的食品一投放市场,便深受消费者的欢迎。

(2) 系列包装策略。这种包装策略可以说是类似包装策略的一种形式。系列包装是指一种商品采用风格统一,而在造型或装璜上略有差别的包装形式。将这些单个包装摆在一起,犹如一个阵容庞大的包装大家族,形成一个包装系列,可以提高商品的整体效应,比起单一的包装更具有强烈的视觉冲击力。

(3) 趣味包装策略。趣味包装或称幽默包装,也是目前国际市场上较为流行的一种销售包装。这类包装主要是在造型及装璜上采用比喻、夸张、拟人等手法以及别出新裁的构思设计,增加包装趣味性和幽默感,强化对顾客的吸引力。例如,台湾有家饮料公司,在每包饮料的包装上印有一则动人的、富有诗意的爱情故事,很快吸引了众多的男女青年,他们边喝饮料边欣赏包装上的小故事,产品销路由此打开。美国也有一家食品公司,在水果罐头的罐盖上印有谜语,并注明打开罐头,吃完东西,谜底就在罐底。

(4) 透明包装策略。透明包装是采用透明的塑料玻璃纸及材料,使内装物品一目了然,既能体现商品的自然美感,又便于顾客识别、选购。因此,这类包装形式在国际市场上盛行不衰。透明包装有全透明的,亦有非全透明的,如一些开窗式纸盒包装,纸板式泡罩包装袋等。

(5) 名牌包装策略。这种包装策略,就是通过知名度较多的名牌包装,促进产品销售的一种包装策略。企业采用名牌包装策略,途径有二:一是自己创造。即通过自己努力,提高产品质量、使用合理价格、讲究信誉,逐渐将牌子创出来。二是设法借。有些企业产品质量较好,但经营时间短,有些企业为将产品进入国际市场,一时又无代理商等,这类企业就可跟名牌商品的生产、经销单位商榷,花一定代价借用名牌商品包装,促进产品销售。但决不可随意假冒名牌商品包装。



#### 4.4.3 质量形象设计

##### 1. 质量是企业的生命

质量是产品的基本属性,消费者在购买商品时,总是希望它的质量好,性能可靠,否则他们会对该产品及其生产厂家产生反感,所以企业只有产品质量过关了,才能给消费者留下良好的印象。现在企业的质量观念则要求更广泛,它是指企业全面管理强调的质量,包括产品质量、服务质量和工作质量等各个方面,这也正是质量形象设计的主要内容。

在全世界享有盛誉的企业,无一不把质量作为企业的生命而加以高度重视。

德国“奔驰”汽车在买主中一直享有良好的声誉。“奔驰”600型高级轿车虽然在生产了2677辆之后停止了生产,但这种车已是世界上许多国家元首和知名人士的重要交通工具及接待用的专车。即使在经济危机的年代,奔驰车仍能“吉星高照”,在激烈的国际竞争中求得生存和发展,成为世界汽车工业中的佼佼者。在大量日本车冲击西欧市场的情况下,奔驰车不仅仅顶住了日本车的压力,而且还增加了对日本的出口。尽管一辆奔驰车的价钱可以买两辆日本车,但奔驰车却始终能在日本市场保住一块地盘。

奔驰公司之所以能取得这样的成就,重要的一点在于它充分认识到公司提供给顾客的产品,不只是一个交通工具——汽车本身,还应包括汽车的质量、造型、维修服务等,即要以自己的产品整体来满足顾客的全面要求。于是,这个公司千方百计地使产品质量首屈一指,并以此作为取胜的首要目标,为此建立了一支技术熟练的员工队伍及对产品和部件进行严格的质量检查制度。以产品的构想、设计、研制、试验、生产直至维修都突出质量标准。

奔驰汽车公司还能大胆而科学地创新。车型不断变换,新的工艺技术不断应用到生产上。现在该公司生产的车辆从一般小轿车到大型载重汽车共160种,计3700个型号,以创新求发展已成为公司上下的一句流行口号。

奔驰汽车公司还有一个完整而方便的服务网。这个服务网包括两个系统,一是推销服务网,分布在德国各大中城市。在推销处,人们可以看到各种车辆的图样,了解到汽车的性能特点。在订购时,顾客还可以提出自己的要求,如车辆颜色、空调设备、音响设备、乃至保险式车门钥匙等。服务网中第二个系统是维修站。奔驰公司非常重视这方面的服务工作。这个公司在德国拥有1244个维修站,工作人员5.6万人。在公路上平均不到25公里就可以找到一家奔驰车维修站。在国外的171个国家和地区,奔驰公司设有3800个服务站。维修人员技术熟练、态度热情、车辆检修



速度快。奔驰车一般每行驶 7500 公里需换机油一次,每行驶  $1.5 \times 10^4$  公里需检修一次。这些服务项目都能在当天办妥。在换机油时,如发现某个零件有损耗,维修站还会主动打电话通知车主征求是否更换的意见。如果车子意外地在途中发生故障,开车人只要向就近的维修站打个电话,维修站就会派人来修理或把车拉回去修理。

质量、创新、服务等虽然并不是什么秘密,但在生产经营的产品与质量、创新、服务等有机结合上,各企业却有所差异。奔驰汽车公司正是杰出地树立贯彻整体的观念,才使自己成了世界汽车工业中的一颗明星。

所谓服务质量,就意味着减少企业与顾客双方买卖的不便,创造一个优异的印象,也就是说销售人员对顾客态度客气,服务愉快迅速;交易场所清洁有序,光亮美观;推销员接待顾客时,穿着整齐,出落大方。同时在销售活动中,必须尊重顾客的社会风俗习惯,并努力造成一种满足顾客的印象。

## 2. 销货始于售后

“我坚信,销货始于售后。”这是德国汽车经销商吉拉德的著名信条。吉拉德经营十几年来,他每年卖出的新车比任何其他经销商都多。解释他成功的秘诀时,吉拉德说:“我每月要寄出一万三千张以上卡片。”

为什么要从吉拉德谈起!因为他的秘诀同样也是 IBM 以及其他许多杰出公司成功的秘诀,说穿了,就是服务,压倒性的、无懈可击的服务,尤其是售后服务。吉拉德观察到:“有一件事许多公司没能做到,而我们却做到了,我坚信销售真正始于售后,并非在货品尚未出售之前……顾客还没踏出店门之前,我儿子就已经写好‘铭谢惠顾’的卡片了。”一年之后,吉拉德不仅会代表顾客亲自跟服务部门经理保持联系,而且还继续维持两者之间的沟通。

吉拉德是不会让他的顾客买了车之后,就把他抛至九霄云外的。他们每个月都会收到一封不同大小、格式、颜色信封装的信。“这样才不会像是一封垃圾信件,还没被拆开之前,就给扔进垃圾筒了!”吉拉德透露,顾客们会打开来看,信一开头就写着:“我喜欢你!”接着写道:“祝你新年快乐,吉拉德贺”。二月,他会寄一张“美国国父诞辰纪念日快乐”的贺卡给顾客;三月,是“圣·佩翠克日快乐!”顾客都很喜欢这样的卡片。吉拉德自豪地说:“你该听听他们对这些卡片的赞美。”

吉拉德对顾客的关怀是贯彻到售后的。他说:“顾客再回来要求服务时,我尽全力替他们做到最佳服务……你必须具有医生的心肠,顾客的汽车出了毛病,你也替他感到难过。”

乍看之下,吉拉德的一万三千张卡片策略,俨然像是一种促销的噱头,但就和杰出公司一样,吉拉德对顾客的关怀似乎是发自内心的诚意。如同吉拉德自己说的:“国内真正出色的餐馆,在厨房里就开始表现他们

对顾客的爱心了,同样的,顾客从我这买走一辆汽车,将会像刚走出一家很棒的餐馆一样,带着满意的心情离去。”

企业始终要注意的第一个目标是其顾客和他们不断变化的需求和欲望。由于购买力的增加,顾客有权自由选择销售商。同时,由于顾客的口味变得越来越挑剔,他们常常处于不满的状态。

你以为是稳定的顾客可能会随时随地不辞而别。这些用户,加上你的竞争对手,可以使你精心设计、十分畅销的产品一夜之间变成滞销货。所以,不进行新产品的开发,不进行技术革新的企业会被顾客抛弃。

许多企业表面提倡让顾客满意,而实际上并不把顾客当作一回事,但在最佳企业的企业文化中,顾客则处于至高无上的地位。最佳企业常常彻夜不眠,苦想冥思如何满足顾客的需要,并预测顾客的期望和欲望,其目的是为了不让顾客落入旁人之手。如日本丰田公司亚洲分部将其顾客关系部改成顾客挽留部。这个部门的经理认为该部门真正的任务是无限限制地留住顾客。这样 ①顾客买的第二辆和第三辆汽车也是丰田汽车;②顾客的亲朋好友也都会买丰田车;③每隔四年,顾客会再买一辆新丰田车。

另外,我们也要看到,要使顾客满意,有时可能会失去一笔交易。因为顾客可能对已购买物品的质量与功能,没有满足他实际所需而要求退货。对此,企业应理解,宁可失去一笔交易,也不可失去一位顾客的信心,更不能因为一位失望的顾客,而影响大家的印象,所以,必须及时答应退货,以消除这种购买错误而导致的不满。

更有代表性的,让我们看看日本松下公司的“上帝诀”:

对顾客不可怒目而视,也不可有讨厌的心情。

注意门面的大小,不如注意环境是否良好;注意环境的良好,又不如注意商品的良好。

销售前奉承,不如销售后服务。只有这样,才能得到永久的用户。

资金缺少不足虑,信用不足最堪忧。

对一元钱的顾客同百元钱的顾客一视同仁,是商店兴旺的根本。

遇有调换商品或退货时,要比卖出商品更加客气。

销售优良的产品自然好,将优良产品宣传推广而扩大销售则更好。

如果没有随赠之物,笑颜也是最好的赠品。

缺货是商店的失败,道歉之后,应询问顾客住址,并说“马上取来送到贵处”。

对商人而言,没有繁荣萧条之别。

最佳企业的一切活动,包括计划、预算、促销、广告和投资等,目的是使顾客满意。不管企业的哪一项决策,其基准是:“这会不会让顾客更高兴?”把顾客放在首位的企业总是有盈利的,其员工的工作总是积极努力的。

最终评判一个企业提供的产品和服务质量优劣的是顾客。顾客的评决是神圣不可侵犯的。每一家企业都应集中精力制定一项如何向顾客提供比竞争对手更好的产品和服务的策略。

服务的意义对顾客来讲,就是人们对企业服务质量的信心,亦即企业为顾客提供服务方面,实践诺言的程度。这包括及时的修改、修理,甚至退换,只要顾客不满的理由正确。甚至有的零售商店,对于退换商品无需顾客提出任何说明。

服务还意味着使顾客对自己所购设备充分利用,预备随时接受顾客咨询。即使是在购买较长时间以后,为保持商品的功效,必要的仍应代为修理,以使顾客满意,增强顾客对企业服务质量的信心。

在素以文化之都著称的巴黎,游客们最流连忘返的恐怕要数巴黎圣母院、卢浮宫、凯旋门与埃菲尔铁塔,然而对美食家来说,最迷恋的则要数马克西姆饭店了。

马克西姆饭店为顾客提供的服务是无可指责的。这是它获得成功的“秘诀”之一。本世纪初,这个饭店有一位叫阿尔贝尔的领班,他以精良的服务赢得广大顾客的称赞。就像舞会上的大明星拥有崇拜自己的一群观众那样,阿尔贝尔的崇拜者是一群名流显贵。他的服务技巧十分娴熟,经常是没等客人提出要求,便主动而又亲切周到地予以招待,使客人仿佛在朋友家中做客一样。他成为法国的知名人士,现在巴黎格里文博物馆中还陈列着他的蜡像。

阿尔贝尔的作风现在已经成为马克西姆饭店的传统。餐厅值班经理罗日·维亚尔被顾客誉为“亲切的罗日”。在1500多名常客中,罗日可以叫出许多人的名字并知道他们的就餐习惯。往往顾客刚刚步入门厅,他便引导他们到自己常坐的座位上去。

在马克西姆饭店,从值班经理到餐厅领班,从斟酒师到服务员,分工十分明确,装束也各不相同。值班经理负责监督整个餐厅工作,接待前来订餐者或电话订餐者。领班负责专为客人订菜,监督服务人员按客人进来的先后顺序招待。服务员负责更换餐具、上菜等。斟酒师专为客人斟酒。他们在客人面前总是和颜悦色,彬彬有礼,不卑不亢。一举一动都显示出受过良好的职业训练。

马克西姆饭店的用餐方法有一定之规,每道菜都由服务员在现场分份。一盘菜肴端来后,在分菜前要先请客人欣赏一番菜肴的颜色。每吃一道菜,便要更换一次盘子,不同的菜所配的餐具也不同。菜要从客人的左边上桌,碟子要从客人右边撤下去。如果菜的质量不符合客人要求,他们从不掩饰和辩解,在表示歉意后,立即更换。在用餐过程中,食什么菜饮什么酒,也有一定的讲究。例如,海味搭配白葡萄酒,肉类搭配红葡萄酒,最后吃点心时饮用香槟酒。每当酒瓶启封时,斟酒师总是先给客人斟上少许,请客人品尝味道是否纯正,待客人表示满意后,才给客人斟

酒。

### 3. 售后服务——产品质量形象的再创

美国《幸福》杂志每年都评选美国“十佳”公司,从全国 30 多个行业 300 多家公司中评出 10 家最好的公司。评选的标准有八项:①管理质量;②产品和服务质量;③创新;④长期投资金额;⑤财务状况;⑥吸收培养人才;⑦对社会和环境所负的责任;⑧财产使用状况。其中,第二项的产品和服务质量就包括售后服务。

随着技术的进步和顾客需求变化,经济发达国家企业的销售技术也在发生变化,变化之一是售后服务越来越重要。有人把售后服务看作是新旧销售技术的区别。

经济技术发达国家重视售后服务,是一种必然的历史趋势,是技术发展的要求(高新技术产品,需要售后服务),也是经济发展的要求(售后服务好才有竞争力)。

要使社会尤其是企业普遍重视和做好售后服务工作,需要进行多方面的努力。首先要提高对销售服务的认识,这不是售后服务普及化的充分条件,却是必要条件。

(1)售后服务是提高产品质量的保证。售后服务工作是质量管理在使用过程中的延续,是实现商品使用价值的重要保证。现在强调产品质量问题,而产品质量只有在使用过程中才能完全表现出来。由于生产、运输、安装或使用中的种种原因,售出产品的使用价值可能遭到破坏。而售后服务作为一种补救措施,可以保证产品的使用价值和质量,为消费者排除后顾之忧。在售后服务中,通过与用户的直接接触,不仅可以密切企业与用户的关系,保证已有的市场和设法扩大市场,而且可以把消费者对产品的意见和要求及时反馈给企业,促使企业不断提高产品质量,更好地满足消费者的需要。售后服务还是“保健医生”,可以为消费者提供技术咨询,帮助解决使用、维修、保养方面的问题。随着科技的不断进步,有些商品的结构性能越来越复杂,安全要求越来越高,这就更需要做好售后服务工作,充分发挥这些产品的作用。

(2)售后服务是重要的竞争手段。商品竞争表现在很多方面。一个重要表现是价格竞争,另一个重要表现是品种质量竞争。就质量竞争而言,如果说生产过程中的质量管理是“第一次竞争”,售后服务则是“第二次竞争”。经过市场优胜劣汰后,许多耐用消费品在质量、价格方面十分接近时,售后服务的优劣显得更为重要,作为竞争手段甚至具有战略意义。现在购买商品不仅要挑质量,挑价格,也要挑售后服务。售后服务不仅对商品质量起保证作用,而且使消费者对企业产生信赖感。有些产品的质量各个企业不相上下,推销手段也大同小异。但高明的企业由于售后服务好,便可争夺到消费者更多的“货币选票”。有些产品原来在消费中默默无闻,由于企业采用了服务促销的策略,便使这些产品成了名牌产

品,企业也随之兴旺发达起来。

(3)售后服务可以满足消费者的需求。中国消费者协会根据国家有关政策法规,已正式提出消费者应具有6项权利:①了解和服务的权利;②选择的权利;③求得商品和服务安全、卫生的权利;④监督价格、质量的权利;⑤对商品、服务提出意见的权利;⑥受损害时要求索赔的权利。将来,消费者的投诉也会越来越多。这也对企业形成了一种压力,企业搞好产品的售后服务,可以协调和满足消费者在售后服务方面的要求。

#### 4.4.4 竞争形象设计

在现代社会里,竞争已涉及到经济、政治、军事、商业、教育和科研等各个领域。对企业管理者来说,竞争更是整个生活和工作的主题。企业员工一方面要为企业的生存、繁荣而竞争,另一方面也要为职位、薪水、住房而竞争。有的企业在竞争中获胜,有的企业则在竞争中宣告破产。有人把这种竞争形象地比喻为老鹰斗鸽子,一旦战斗开始,老鹰就会不顾一切地进攻,直到老鹰或者是鸽子战败为止。

当然,现代竞争已不像过去弱肉强食、你死我活的斗争那么可怕,但企业想要战胜对手,在竞争中树立形象、提高知名度,在市场上站稳脚跟,也是要煞费一番苦心的。

在当今市场瞬息万变的情况下,企业如何才能驾驭市场,在激烈的市场竞争中赢得优势呢?

(1)树立正确的经营思想。这是企业在市场竞争中赢得优势的前提。经营思想是否正确关系到企业经营的成败,因此企业在经营实践中,应牢固树立“用户第一”、“顾客至上”、“质量是生命”的经营思想,树立市场观念、竞争观念、成本观念、利润观念、服务观念等一系列新观念,不断强化求实创新、灵活多变、居安思危、敢冒风险等经营意识,为企业在市场中取得主动权奠定良好的思想基础。

(2)决策求前。企业要在市场竞争中赢得优势,不仅要随着市场的变化作相应的调整 and 变化,更重要的是着手于未来市场的前景,了解和把握未来市场变化和发展的趋势,做出科学的超前决策。实现超前决策要做好三方面的工作:

①对竞争对手进行仔细的分析 and 研究,了解其经营战略、活动方式,正确估价其经济实力,从而制定出与其抗衡的对策。

②重视消费者的心理研究,摸准消费者的消费心理,把握消费者的消费动机,了解消费者的实际需求,从而制定满足与引导消费的对策。

③对市场进行调查 and 研究,掌握最新市场信息,摸准市场脉搏,对未来市场前景进行科学预测。

(3)产品求新。市场竞争实质上是产品的竞争,产品滞销,企业就会



陷入困境,产品畅销,企业就会兴旺发达。因此企业就必须重视产品的创新。主要抓好以下几个方面:

①制订出一系列新产品开发规划,使产品开发规范化。

②依靠科技大力开发和生产具有独特风格,有时代特色,符合市场消费潮流,符合消费者购买力和欣赏水平的新产品。

③重视产品的设计,要在现有技术、设备、工艺、材料的基础上,重新构思产品的结构、性能、外观和使用范围等。

④要借助科研和教育部门的科研力量,实施“借脑”工程,进行新产品开发。同时,加强企业自身技术力量的培养和提高。

(4)质量求优。企业要在市场竞争中取胜,最根本的是取决于产品的质量。如果产品没有质量做保证,即使能够卖出去,它只能奏效一时,最终也会受到消费者的冷遇。因此,企业必须重视提高产品的质量,创造出更多的名牌产品。主要抓好三个方面:

①不断强化员工的质量意识,提高员工的整体素质。

②强化质量管理,完善质量检测制度,采用先进的生产标准和检测手段,严把质量关。

③积极培养企业管理人才,搞好现有管理人员的岗位培训,更新管理知识,提高管理人员的业务素质。

(5)价格求廉。企业要在市场竞争中获胜,产品不仅要有高质量,而且也要物美价廉。产品价廉取决于低成本、低消耗。而要降低成本和消耗,就必须重视科技进步,不断吸收先进技术,加强对现有设备的技术改造,用先进的生产工艺改造旧的生产工艺,积极推广和应用新材料,提高产品的性能和质量;严格管理制度,加强劳动纪律,杜绝浪费,提高效率,增产节约,增收节支。

(6)商标注册求先。产品只有进行了商标注册,企业才能取得商标专用权,才能受到法律的保护。如果不重视注册,被自己的对手抢了先,就会失去商标的使用权,就会丢掉已有的市场,就会完全处于被动。因此,企业必须重视商标的优先注册,增强商标注册意识,善于运用法律手段保护自己的合法权益。

(7)推销求活。企业要在市场竞争中赢得销售优势,就必须注重搞活销售。

①重视广告宣传,提高产品的知名度,为销售打下良好的基础。

②建立推销网,有条件的企业可以多开办一些销售网点,不断扩大推销范围,以占据市场。

③采取灵活的推销方式,如薄利多销、分期付款推销、租赁推销、赊销等。

(8)服务求佳。售后服务在国外已被称之为“二次竞争”,在产品质量有保证,价格相差无几的情况下,谁能够提供最优质服务,谁就能够赢得



用户,谁就能够抢先占领市场。因此,企业要在市场竞争中赢得优势,就必须搞好售后服务。

当今企业中强手如林,万家称雄,一些著名的企业就是在激烈的竞争中树立形象,脱颖而出。

### 1. 出奇制胜

在美国,市场上出售的三只手表中就有一只是标有太麦克斯(Timex)商标的手表。在欧洲和非洲等地,太麦克斯手表抛到哪里,哪里的手表市场就受到猛烈冲击。原因何在?一是这种手表价格十分低廉。1950年男式手表零售价是6.95~7.95美元,1954年为12.95美元。1958年太麦克斯出售第一批整套女用手表(一只化妆用,一只打球用,一只普通用),全套售价50美元以下。这种低价手表成为人们的常用手表和在逢年过节馈赠亲友的礼品表。学生毕业、或圣诞节、或父母生日,都可以买一块。60年代该公司声称,它占有50元以下女式手表市场的36%。太麦克斯的成功还因为它的出奇的广告宣传方式。有报道说:“太麦克斯的推销方式完全按照马戏团吸引观众的形式来进行的”,这在保守的手表业中是前所未闻的。太麦克斯手表推销员访问零售店时,把手表猛摔在墙上,或浸入水桶里以证明其防震和防水质量……公司因其所谓的“拷打试验”而在国外享有盛名,它在做商业广告时,以实况进行电视转播,太麦克斯手表被拴在飞奔的马尾上,或从41.15米高处投入水中,或被缚在冲浪板上面和水陆两栖飞机之后,人们可以看到它继续走动不停……

太麦克斯的“拷打试验”广告术,不论在哪里使用,都获得成功。例如,1962年太麦克斯在非洲还是一个不知名的牌子。该公司发动了一场广告宣传战,仅1963年12月份太麦克斯便在非洲市场中出售了10000只,接着太麦克斯使用同样的绝招进入了法国市场。

无独有偶,日本西铁城钟表商为了在澳大利亚打开市场,提高手表的知名度,曾声称某月某日将在某广场空投手表,谁拣到归谁。到了那天,日本钟表商雇佣了一架直升飞机,将千余只手表空投到地面,当幸运者发现自己拣到的手表完好无损时,都奔走相告。于是,这种表的销路大开。应当说西铁城表之所以打进澳洲市场,是靠这种“出人意料”的“硬碰硬”的质量宣传赢得了广大消费者的信赖,树立起了“过硬”的产品质量形象。

### 2. 柯达与富士的角逐

多年来,在摄影器材市场上独占鳌头的柯达公司,面临着太平洋彼岸日本富士公司的挑战。

柯达公司创业100多年,是实力雄厚的老牌企业。拥有资产达100多亿美元。雇员超过12万人,在美国最大的制造业公司中,排名第23位。

柯达公司占有 56% 的世界胶片市场,彩色相纸的市场占有率为 40% ,美国市场几乎是它在一统天下。

柯达公司利润丰厚,据 80 年代初统计,一年销售额达 106 亿美元,获纯利 12 亿美元。柯达公司良好的经济效益,使许多公司垂涎,包括美国的化工公司——杜邦化工在内的一些大公司,都曾想染指这一行业,但均未见成效。

然而 80 年代后期,柯达却遇上了前所未有的挑战。对手是日本的富士公司。

“富士”是日本最大的彩色胶片和相纸的制造商,在日本市场占有率为 70%。近年来富士制定了向柯达挑战的目标。该公司的一位高级主管声称:“在不久的将来,要夺取柯达公司 12% ~15% 的市场。”

这正像一场惊心动魄的“拳王争霸战”,老拳王“柯达”面临新拳击手“富士”的挑战。后者野心勃勃,意欲夺魁,前者决心卫冕,寸土不让,一场搏斗开盘了。“富士”的招数主要是:

(1)大搞宣传战。该公司在美国大作广告,1981 年广告费 500 万美元,近年来还在上升。

(2)质优价廉。“富士”产品针对柯达牌子老、信誉好、要价高的特点(比一般其他名牌产品贵 10% ),采取了优质、低价的对策叩开了美国市场的大门。

(3)1984 年,就在柯达公司的故乡洛杉矶,富士悍然夺得奥运会的赞助权。这对柯达是一次真正的打击。“富士公司”因此名声大噪。

面对“富士”咄咄逼人的架式,“柯达”不敢再掉以轻心,决心给富士一点颜色看看,回击几乎重拳。主要有如下几点:

(1)大力开展非摄影产品,包括医疗器械、超高速影印机,以及其他利润丰厚的新产品。

(2)进行一系列收购行动,加速公司进入高新科技领域,例如,他们耗资 7700 万美元收购了著名的电脑公司——阿提斯公司。

(3)不断推出新型相机,保卫其在化学摄影方面的权威形象。

(4)开拓海外市场,包括日本、德国、中东、东南亚等国家及地区,并降低售价与日本厂商展开竞争。

商场如同战场,所不同的是战斗靠的是士兵和武器,而竞争靠的是人才、技术、产品、质量、战略、信息、售后服务等。然而两者在战术上是相同的,都是智力和实力的较量。

企业之间的竞争应该在公平合理的前提下,八仙过海、各显其能。然而在现实社会上都存在着种种不正当竞争行为。一些企业在经济活动中,违反社会公共利益和商业道德,采用虚假、欺诈、损公肥私和损人利己等不正当手段,牟取个人和小团体利益。

(1)以假乱真,假冒他人企业名称、商号、商标、包装,生产和推销其劣

质假冒产品。

(2) 竞相竞销、屯积居奇。

(3) 垄断经营。一些地区为保护本地企业利益,实行地区封锁,采取高管理费、高税收等方式,限制外地商品流入本地销售。

(4) 以贿促销,借助高额回扣等方式,拉拢诱惑采购人员,向政府实权部门或人物进行行贿。

(5) 拖欠贷款。款到发货,收货付款,此乃商业道德的基本要求。一些企业不守商业信誉,任意拖欠贷款,给他人扩大再生产造成影响。

这些行为,虽能得逞于一时,却不能长久,终究是会受到相应的处罚和制裁及公众的谴责的,最终还是自食其果。

### 3. “花旗”的战略

数十年来,美国花旗银行一直是在日本开展业务的最大的外国银行,但由于外国银行在日本银行业务中所占的比重不到3个百分点,故花旗银行在日本所取得的成绩远远不能与其盛名相符。究其原因,人们不难发现,完全是因为数十年来几乎所有的外国银行中,没有一家把目标放到日本的小额存款业务上去的缘故,尽管这种业务十分赚钱。但是,这一情况终于有了变化。1984年,美国花旗银行决定实行一种全新的策略,这一策略是向日本银行业的小额存款业务进军。

长期以来,日本一直有着这样一种习惯做法,就是在诸如银行这样的行业中拉帮结党,组成一个规模很大的财团,以使其成员有能力不让外来的单个竞争者获得市场份额。因此,用提供富有竞争力的产品来打破这种结构,不仅会使现行银行制度受到冲击,而且会使整个行业的权力结构发生倾斜。但从花旗银行的观点来看,财团化损害了消费者的利益。因为当所有的银行都必须按同一的利率提供同一的产品时,输家肯定只能是顾客。然而日本政府官员和银行家们却都公开赞成这样一种理论,即银行业的竞争,不会使普通储户获益。因此,很难让一般的日本储户相信,花旗银行能比日本分属于各个不同财团的银行更能满足他们的需求。

要在日本设立一个储蓄网,对于花旗银行来说,存在许多必须加以克服的障碍。花旗银行的服务形象远比起其日本竞争对手差,它只有为数很少的几家分支行,还没形成银行网络,而这在一个主要是以现金进行经济活动的社会中,是一个极为不利的因素。

但另一方面,花旗银行也有它自己的优势,它善于用战略性很强的市场营销原则去推进银行业务,同时,在银行储蓄业务所应用的软、硬件方面,它总是领先于他人一步,作为在日本最大的外国银行,花旗银行的一言一行都是有举足轻重的分量。如果把所有这些因素加在一起的话,那么花旗银行在日本的银行储蓄业务上所占的优势就能取得一个最大的值。

花旗银行对日本市场进行了周密的研究，并精心选定了它的目标：主要向那些倾向于将储蓄与流动资产进行投资的具有所谓的“世界性”意识的日本人下功夫。为了让这些人了解花旗银行，该行决定提供与其日本竞争对手不同的产品和服务，整个竞争战略可分为以下四个部分：

(1) 用高收益进行竞争。由于日本没有任何法规禁止花旗银行为其外币存款自行订定储蓄利率，因此，花旗银行推出了美元储蓄；

(2) 通过做广告，积极宣传其高收益优势，来自公众的反应是十分踊跃的，日本的银行家们和大藏省的官员尽管对此极为担忧，但却未采取任何禁止行动；

(3) 为日本顾客创造一种全新的银行服务概念，花旗银行向其日本顾客推出了电话储蓄业务，这一极为便利的方法使花旗银行打进了许多它本身尚未开设分支行、而其日本竞争对手却有舒适的银行设施的地方；

(4) 投具有超前意识与全球意识的日本人所好，花旗银行将目标瞄准了日本市场中对其独有的与众不同的产品和服务最感青睐的那一部分日本人，这部分人包括：

①需要大量流动资金进行投资而不愿浪费时间等待的专业人员和企业家；

②日本大公司中的高收入人员，尤其是那些有海外生活工作背景的人，因为这些人习惯于“比较购物”，即用他们的钱去获得最佳收益；

③由于花旗银行所具有的美国形象及由此而来的对于日本人所产生的神秘感，会使日本妇女，尤其是那些在做生意时受到过日本社会特有的性别歧视之害的日本妇女，成为花旗银行的忠实客户。而且有研究表明，这些妇女对收益率情况极为敏感，且比日本男人更易于接受新产品。

花旗银行的这一战略结出了硕果。现在，该行的大部分零散客户均是日本人，尽管该行只有6家分支机构，但他们仍然选择了花旗银行，花旗银行保证其顾客能利用东京最大的ATM网络，因为该行同13家日本城市银行的自动提款机网络实行了并网运作（所有这些银行在日本的3000家分支机构中拥有20000台自动提款机），这些又加强了顾客对在花旗银行提取现款的信心。

## 要点回顾

- 1) CI 系统有三个支撑点 理念识别系统、行为识别系统、视觉系统；
- 2) 在导入 CIS 时其基本程序为①策划准备②调查分析③企划方案④设计开发；
- 3) 产品是企业的名片，它的命名、选择以及包装都有其自身的艺术、

策略,这是应如何应用 CI 产品形象设计问题。

## 案例及应用 :日本美能达公司的 CIS 策略

### 1. 开发 CIS 的动机

1978 年 8 月为 MINOLTA 相机创业 50 周年,并已确立立案商标的信誉。可是在使用方面却没有固定的规定,使愈来愈多的广告活动产生困难。

(1) 使用没有统一的标志。最令人为难的是印刷物与商品上的字体不一致。相机上过小的字体即是一例,结果无论是宣传、广告上,往往有二种不同字体出现,对公司确立统一性制度有不利影响。

(2) 需要新商标。基于上述情况,各地经销商往往自行解决这种困境,如果倾向继续下去,对世界市场必会产生损害。Minolta 原为专营照相机的公司,其后事业扩大,生产办公用机器,多角化经营后,又制造医疗机器及天象仪(Planetarium)。因此,商业界交往的对象和使用目的也愈多彩多姿。为告知社会大众 Minolta 现有的企业状况,以及避免分散企业形象,必须制定新商标。

一般而言“与其他公司差别化”是 CI 的大目标之一。为达此目标,必须有相关的市场系统化活动,而此活动核心象征是商标。因此,新商标的必要性,引起公司主管的关怀。

(3) 统一集团中各公司的意识。最后所要声明的是 Minolta 集团各员工必须有统一意识,为达成 Minolta 的目标和意识统一,必须有适当的方法。

依上述情形,总公司终于发表对世界各国 Minolta 分支机构或代理商店,禁止私自变更字体,并决定开发世界通用的统一性字体和标志。

### 2. 成立 CI 委员会

1979 年 2 月,由开发、生产、销售、广告、宣传、管理各课派课长级人员,以组织 CI 委员会。委员会直属常务董事会,会中针对各课所提意见而讨论,并接受常务董事会指挥,如此相互配合。

(1) 从选择设计者着手。有关开发单位应从企业设计观点选择设计者。但是营业有关单位乃提出必须使 CI 与销售有密切的连系设计,然而因此所产生的视觉性设计,易带有个人嗜好,故需追加权威性。选择外国一流设计家时,该公司从欧美著名设计公司得到各种估价单,并对这些设计公司的资格和与 Minolta 公司的交情加以检讨。结果选择由映像界富有盛名的世界级平面设计权威苏尔·巴斯(Saul Bass)先生负责。

(2) 与高级主管会谈订立设计契约后,苏尔·巴斯公司开始分析 Minolta 的种种情况。与一般设计公司作法相同,首先拜会各级主管以听取意见,配合日后的设计基准。

原本要同时进行的企业形象调查,由于公司广告单位已有数年持续



调查和与同业数家公司比较的丰富资料,可以立即使用。

苏尔·巴斯公司于日本早已设立总代理商,名为“海外资料服务公司”。由于此公司的协助调查,已掌握“颜色”和“形象”的关系,这些调查结果对标准色有决定性作用。

### 3. 设定设计标准

从以上分析结果,对公司的 CI 观感上有如下决定,也成为 Minolta 公司的独立设计基准。

(1) *Vision* :对一切视觉情报挑战的企业。Minolta 原本就重视视觉情报的品质,而这种品质的原点是“光”。

(2) *Innovation* :革新的企业。技术革新之外,Minolta 于以讯息传达为重心而展开的市场革新上,也有领先的地位。

(3) *Technology* :高超崭新的技术。以光学为核心,配合精密机械技术,又导入电子尖端技术,以开发独创性的产品。

(4) *Quality* :商品质。Minolta 公司产品优良,而且价格便宜,整体制作非常理想,表现出高品质。

(5) *Conmos* :世界性和协调性。超越语言、历史、国民性等,有效的通用于各国,表现此公司的国际性协调形象。

为应付世界各地市场需要,设计工作快马加鞭地进行。1980 年 3 月底,于大阪总公司将公开设计案件提案给高级主管。

会议上代表各单位的委员,针对设计进行检讨。有人提议设计方案必须像机械般精密与准确,也有人要求能应用于电视节目或室外广告塔的弹性设计,总之意见众多,构成要素显得很复杂。巴斯先生说“此项设计对 Minolta 公司各方面都会有提高形象的要求”。如果轻易地将这种新设计用于替代旧标志,必产生不太好的效果,也因此会有内部各种的意见。但是 Minolta 仍毅然地对新设计挑战,因而得到最后的承认。

以此事为踏板,Minolta 终于在各方面迈向更高的领域。

承认新设计的同时,开始修饰设计和制作标准手册,并设定对外界发表的日期(V-DAY)。由于 MINOLTA 是制造厂商,因此 CI 委员会认为对外界发表时,必须商品或多或少有关联性。立刻将新产品计划和 V-DAY 计划配套整合,就是介绍发表新产品与 CI 同时进行,其时间决定为 1981 年二月初旬。

除新产品外,一系列的物品均导入新商标。为达成目标,应比 V-DAY 更早订立标准手册的内容,而此工作必须仰赖负责人和巴斯公司密切连络进行。由于选择照相机作为发表的新产品,对此项产品所出现的空间狭小问题,巴斯先生经过多次思虑及会谈而慎重检讨。

### 4. 导入的三项重点

依上述计划,Minolta 于 1981 年 2 月 5 日对外界导入 CI 系统的消息。基本上采取三阶段导入方法:



- (1) 当日所需准备的统一性物品。
- (2) 须依照顺序导入的部分。
- (3) 须充分时间检讨方可导入的部分。

这种方法可避免一时性的开支及使作业集中,有充分时间检讨技术问题,不致留下考虑不周的遗憾。尤其是招牌、车辆的表示等,应考虑耐用年数、契约期限,以免浪费,也可以确立技术基准而统一设计,才合乎CI的作法。

Minolta 导入CI的动机,是为了作为市场活动的手段;因此导入新的标志,当然以与市场有关的部分为优先方针。原来作为市场活动工具的产品说明书、海报、展示、包装等,均须重新制作或意识性地改变,以便将店面外表视觉统一化,应注意的是,新企业标志必须从市场上现有的工具,更进一步使所有推销物品能作为大的注册商标,凡此均需有一贯性设计政策。以往在简单作为标准字体的感觉下,随意插入媒体中,如今就有类似目的的使用。因此,处理此问题的员工必须改变过去的处理态度,只要推行CI政策时,员工能深入了解,即可期待持续性的展开。

事务用帐票及办公用表格作为市场活动工具的色彩较淡,可以迟缓进行;当这些表格的库存品用尽时,则必须换新。CI委员会成立时,非常注意这些库存品,其中事务用帐票类库存过多,但不致妨碍CI实行的作业,可继续使用到无库存量为止。虽然速度迟缓,但作法很妥当。

CI活动是全公司性的活动,全体员工开诚布公地参加才能成功。要使员工有参加意识,对他们身旁的物品有新设计才能发挥,因此,员工使用的名片、胸章、制服上的标志等,都是最好的目标。

尤其是推销单位的员工,拥有新标志的名片,不但可作为市场活动工具,也能加强他们参加的意识。制定新MINOLTA胸章,颁发予全体一万多名员工,由于设计优美,受到大家欢迎,有益于达成目标。

生产部门和管理部门的工作原则,是依照原来的作业手册进行,但是创造性的营业活动就无法记录于作业手册,因此,欲进行新活动时,应展开于新构想之下。营业活动、宣传广告、推销活动等,在工作分量少的时代,并不会有什么问题,可是若在现代,依创造活动的原则,必须有标准手册。

CI推行与创造活动的自由程度,总是不太能配合得宜,保留创造性作业中有创造变化的部分暂时保留,而只将其中机械性部分手册化,对CI中的大部分VI(视觉同一性)而言,是不可或缺的作法。如此才能将精神集中于创造性的部分,期待真正的创造性。

MINOLTA公司CI程序中的最后项目,是以提高员工道德正义感为目的,关于此点已于前文说明。CI是全体员工的活动,为达成果,必须让CI给员工某种利益,如果舍此不谈,而只求员工参加,也许效果不佳。因此,在确认企业理念和行动方针的同时,重新整理公司内的组织、改善

员工待遇和人事制度问题 ,以提升员工士气和期待感 ,推行 *CI* 也将成为更受欢迎的措施。

通过以上案例 ,讨论 *CIS* 策略。

# 第 5 章

## 倾听与对话

### 关 键 词

*key word*

倾听( *Hearken* )  
对话( *Dialogue* )  
招聘广告( *etain Advertising* )  
超市( *Supermarket* )  
委托人( *Recommender* )

## 本章概要

- 1 )内部沟通是员工的需要
  - 及时反馈
  - 篇首例案 如何使员工更好地发挥作
- 2 )沟通的策略
  - 把听取意见的列作首要任务
  - 使用多渠道的内部联系
  - 鼓励双向交流
- 3 )沟通技巧

## 本章目标

在学完本章内容以后 ,您将能够 :

- 1 )理解为什么内部沟通是员工的需要 ;
- 2 )掌握沟通的策略 ;
- 3 )熟练的在实际中应用沟通技巧。

倾听与对话正是内部沟通的法宝 ,正如通用电气公司总裁杰克·韦尔奇所说 :“总而言之 ,我们要谈的就是新解释老板与部下之间的关系。”本章通过 22 种沟通技巧事例旨在全面说明公司和员工交流应建立的密切关系。

## 5.1 内部沟通是员工的需要

### 5.1.1 篇首例案 :如何使员工更好地发挥作用

下面这段谈话发生在一次小组讨论会上。这个小组是由一些邮政督察、邮递业务检查员、财务人员以及一位培训顾问(萨克斯比先生)组成的。他们在研究怎样使这个群体更有效地发挥作用。

里格利 :好吧 ,现在我们已经同意 ,第一、二、四项都不能算是这一组需要加以改进的问题。那末 ,咱们就来把剩下的问题表决一下 ,来一个民意测验吧。愿意讨论第三项议题的请举手 ,就是“怎样防止信件误投”?

(点举手数)一……二……三 ,连我共四个。

谁赞成讨论“改进内部信息交流”的问题?

(点举手数)一……二。那末,还有个“降低缺勤率”的问题,一位……两位。

赫南德茨:嘿,谁弃权啦?

伊凡斯:萨克斯比和克莱因。

萨克斯比:倡议的人没表决权。

麦克利里(微笑地):克莱因太太,站起来让人家点点数嘛。

克莱因:我不知道选哪个好,因为我觉得这些题目全都很有趣,我跟着大多数就是了。

赫南德茨:那好,就这么办吧……咱们就研究邮件误投问题……。

伊凡斯(平安地):等一等!既然咱们连续8个礼拜,每礼拜都花上4个钟头,聚在一块来讨论,那我想咱们该抓住一个像信息交流这样真正的大题目来研究才对。天知道咱们是多么需要改进咱们的信息交流呀。

洛厄尔:我同意伊凡斯先生的意见。信息交流这个问题可真是太重要了。

里格利:可是,不是说过了吗,这个问题太笼统了。我们对这个问题从哪儿下手呢?

赫南德茨:这问题就跟谈天气一样,你可以爱怎么讲,就怎么讲,可是谁也别想动得了它一根毫毛。

史密斯:就是这么回事!

费希尔(生气地):咱们就这么干吧!否则我们什么也干不成。

赫南德茨:少数服从多数。我们就研究邮件误投问题。

萨克斯比(打断了小组的讨论):咱们上这儿来,为的是更好地理解领导行为的性质和群体过程的方法,同时也是为了解决咱们本行的邮政服务问题,所以我打这个岔儿,还是有几分道理的。行为科学家们都认为,多数表决,或者就是所谓民主程序,一般总要比领导人独断专行要好些……

赫南德茨:这正是我刚才说过的……少数服从多数……我们就来研究那个误投……

萨克斯比(打断了赫南德茨):不过少数服从多数,虽然干脆利索,从时间上来讲是合理一点,可是并不见得总是个最好的办法……

布莱克曼:那还有什么别的办法?

萨克斯比:协商一致。这个办法虽然从程序上讲,是慢了一点,可是往往能证明比少数服从多数好。

布莱克曼:我可看不出有什么区别。

萨克斯比:协商一致就是要对分歧意见多做工作,求得最后能达成一项共同的决定,而民主表决呢,它总有那么一种倾向,就是不管人家说得合理不合理,反正到了一定时刻,就武断地否定了一切反对意见。这么一来,那些意见受了压制,或者没把话讲出来的人,往往没法进一步参加讨

论或者执行决定了。

史密斯 那不就糟了吗！那是说在我们要办事以前得先让每个人都同意,是吗？那我们不就僵住了,就象那种老是争执不休、没完没了的陪审团一样喽。

布莱克曼 萨克斯比先生,协商一致的涵义恰恰就和群体决策相同。

萨克斯比 情况并不会象我上面所说的那么糟。你们这种民意测验式的表决,从程序上讲,当然没错,能说明在这个问题上,多数人是站在那一边。不过我唯一担心的是少数人的意见,不该那么武断地就给回绝掉了。

费希尔 那你的意思是要我们就这么谈下去,直到伊凡斯说服我们都同意他的观点罗。

萨克斯比 不一定,虽然那也可能。我们的时间并不太紧。我愿意看到小组在开始行动以前,大家能取得一致意见,而不希望让我们去讨论一个用民主表决的办法选出来的问题,因而得不到还有几个人的完全和积极支持。

虽格利 我可有点糊涂了。我们下一步到底该怎么办？我这个组长还有什么作用？

萨克斯比 我倒想问问大家,他们有什么想法。

里格利 那好吧。(对全组)我们往下怎么讨论？

洛厄尔 我还是站在史密斯先生一边,不过我的确感到,要是我们真给自己提出一个像信息交流那样复杂而笼统的题目,那我们是很难下手的,除非咱们用个什么办法,把它给降解细分成好些小题目。我建议,先请那两位表决赞成讨论“降低缺勤率”的人,来发表他们的意见。

里格利 好主意。里哪两位举手赞成讨论缺勤问题的？(麦克利里和布莱克曼举手)

麦克利里 咱们甭吵,伙计们。(微笑地)我赞成谈缺勤问题,是因为我认为这可是个大问题。不过,在大型的邮件处理和分发中心里,缺勤大概是跟工作有关系的……也就是说,在某种程度上跟粗心大意以及积极性不高有关系。要是我不得不在这两个问题里选一个的话,我宁愿讨论邮件误投问题。(稍事停顿)不过即使在谈这个问题的时候,我还是要捎带讲几句关于缺勤的问题。(哄堂大笑)

里格利 麦格利里,我看你说得不错。我有这么一种感觉,就是缺勤过多很可能是工作积极性不高的一种表现。(暂时冷场)

布莱克曼 好,我以前也是赞成讨论缺勤问题的。现在我倾向拿信息交流问题作为我们的议题,不过就象我们刚刚说过的,它确实太笼统了。咱们真该把它分细点来谈。

赫南德茨 嘿！要是咱们只打算谈谈改进信息交流问题的某个方面,那干嘛不就把它跟邮件误投问题结合起来谈呢？那些邮递员们把信塞错



了的时候,也许是因为他们对这项工作的意义没完全理解。也许我们应该去跟他们更好地通通气,或者给他们更好的指导和训练。也许邮件误投问题牵涉到信息交流的问题吧。

克莱因 赫南德茨先生,这个主意高。我附议,并且支持讨论邮件误投问题。布莱克曼(微笑)我并不打算说,我是真的同意了赫南德茨的什么话(轻轻的几声笑),不过他的确言之有理。我也赞成讨论邮件误投。

里格利 那好,已经有7位支持研究误投邮件问题的意见了。

洛厄尔 我也没什么不同意见,不过有一点,我作为一个邮政服务对象的代表,对于邮件处理和分发中心的业务,可是一窍不通。我觉得对要讨论的问题我说不出什么意见。

里格利 洛厄尔太太,并不真是这样。我们里边有的人跟这个问题的关系太密切了,所以反而很可能只见树木,不见森林。旁观者清嘛。你当然可以问我们一些问题,不过也可以提一些新鲜的、不偏不倚的想法,好检验一下我们想的到底对不对。

洛顾尔 里格利先生,瞧你把我的作用还说得怪重要的呢。真高兴咱们让你当了组长。(哄堂大笑)但愿我可别问出一些太外行的问题来。

赫南德茨(强调地)根本就谈不上什么外行不外行。你说是不是,萨克斯比先生?

萨克斯比 是这样。

(短暂沉默)

费希尔 那么,伊凡斯先生,你怎么说?你打算跟我们一起讨论吗?

伊凡斯 我的看法是有牢靠基础的。不过要是我把咱们小组分裂了,妨碍了会议的进程,那我很抱歉。但是我确实强烈地感到,这个信息交流的问题实在是……

里格利 伊凡斯,你一点也没妨碍我们大家。我们全都跟你有共同的感觉。

麦克利里 嘿,伊凡斯,我还是可以照样谈你那个什么的……就象我那么干嘛。

里格利(总结性地)那么,看来我们真的实现了意见一致,就是本小组要讨论这个邮件误投的问题罗。

洛厄尔 萨克斯比先生,这是不是就是你说的那个对分歧做工作,一直做到取得一个共同的决定呀?

萨克斯比 基本上就是这样。这确实是多花了几分钟时间。不过从此以后,有了大家的支持,咱们小组的讨论就很可能进展得更顺序……。

克莱因 我想咱们一块干得挺不坏呀。

萨克斯比 你们是干得挺不坏(挤一挤眼睛),不过因为实际的问题,我可得回家了。

费希尔 我赞成!我也得回家了。

### 5.1.2 内部沟通的重要性

有一天,某公司一位接待员在当地报纸上看到一份招聘广告(*Retain Advertising*),聘请对象的工作完全和自己现在的任务相同。她感到有些奇怪和焦急,决定去和她的老板谈谈这广告的事。老板证实了她的顾虑:是的,公司正在登报招聘人来替代她。发生了什么反应吗?她拿出了在同一报纸上登载着的她自己的一份广告,上面写着“我辞职了”。当有人向这位老板问起这位接待员的行动时,他蛮横地说道:“她难道没有勇气直接来告诉我她要辞职吗?”

你觉得这位老板和他的员工有“交流”吗?你认为这个公司的内部关系是否建立在互尊互敬上呢?你觉得这位老板理解和关心这位接待员吗?这件事发生以后,公司内其他员工能否再尽心尽力奉献呢?像这样的公司,员工们能对它热爱吗?类似的情况在你公司内会发生吗?

有时候我们的确感到和自己的公司或部门非常隔膜。正是这种隔膜使我们伤心。它撕碎了我们的心理,也使我们精神沮丧。它使人有被遗弃感和孤独感。被隔绝的员工由于不了解公司的情况也就无法和公司建立亲密关系。也正由于这种情况,员工们的奉献减少了,不关心和信任抬起头,整个公司的生产力也就陷于停顿。

设想一个你和公司密切联系着的时候。当你成为公司一员时你有多么热情。你觉得你已是队伍中重要的一部分。你把你的全部时间、精力和心思都投入到重要项目中去。甚至在困难时候,由于你和公司相互了解就会奋不顾身地为公司目标奋斗。你会尽最大努力因为你觉得你和公司是相连的。

员工们渴望着和公司紧密相连,他们希望和公司的关系不仅是一张工资支票和福利待遇。他们需要成为“圈子内”的人深入到公司内部,能对公司各部门情况有所了解。他们更希望不只是被雇佣的“一双手”或仅是机器上的一个零件随时可被更换。员工们期望着来自坦诚交流而产生的那种特殊结合在一起的感觉。

你怎么知道你和你公司已与员工们取得密切联系了呢?下面是一些明显的迹象:

(1)当你和他们交谈时,员工们能畅所欲言。他们知道他们的意见能起作用也能被重视。

(2)经常受到联系的员工深信自己能及时知道有关本部门 and 全公司的重大情况。

(3)交流使员工积极承担义务而不仅仅服从指挥。除非经理们努力设法和员工们交流思想,否则他们能做的往往只是服从命令听指挥。员工们如果感觉不到和公司心心相连就不会竭尽全力。在今天的市场上如

需取得成功这些正是非常重要的。

(4)当你知道员工们需要什么时,正是你和他们有了联系时。只有公司和员工们间有了相互了解才能达到超高质量、优良服务和丰富的利润。总之,只有员工们才是质量、服务和利润的推动力。

过去传统上阻碍公司和员工间交流的情况正在逐渐消失,这不是因为某些大公司的复苏,而是业务竞争的绝对需要。集权统治和层层命令的管理方法已在逐步减弱。工作范围也在缩小,因此和员工们的交流,从理论上讲也变得容易些了。

当今最新的科技手段,电子信箱和交互网络系统都是员工们和他所服务的公司进行交流的有效工具。新的通讯系统摧毁了不同层次、不同地区交流上的传统障碍。在电子信箱中是没有身份障碍的,在收发电子邮件时也不受地区限制。全球性的高科技通讯网络使世界上任何人,只要你有一架电话,一架传真机或一个电传号码,就能通过电子连在一起。有了这些奇妙革新的工具,今日人们之间的交往似乎不应再有什么阻碍,但是空白点仍然存在,而这一空白也是正在吞噬公司的真正精髓。也许在这些魔幻般的现代通讯工具中还是缺少了一条连接线。

走进美国任何一个工作场所,在牙医的诊所里、监管员的小室中或修理工的车间里,你可以看到人与人之间的交往。它可能像一幅孩子的画稿或一张特殊的手写字条那样简单。但也可能非常正规,像一封装在镜架里的信件或一篇使人兴奋的个人传记。这种有力的信物代表着人情来往的需要,也表示对工作场所的感情。所有那些梦幻般新发现的电子通讯系统是永远无法代替人际间感情交往的。

## 5.2 内部沟通的策略:倾听与对话

当电子通讯系统遍布全球时,我们把自己关在屋子里和外界联系还是很容易的。但仅仅靠几份电子邮件或一些电讯传真是不足以建立人与人之间交往的。在这个人人都自称“我没有时间”的快节奏世界里,我们不能忘记在采用高科技通讯手段的同时还必须要有感情上的交往。

要和员工们加强交往并得到他们的信奉,公司可以采取四方面战略。它们是:

- (1)把听取内部意见列作首要任务。
- (2)使用多渠道的内部联系。
- (3)鼓励双向交流。
- (4)及时反馈。

### 5.2.1 把听取内部意见列作首要任务

目前许多公司花了大量的时间和精力以便更好地了解顾客的设想、评价和行为模式。一般大公司都固定地投入数以百万计的美元进行观察研究、成立专门小组、分发征询赠券,甚至设立信息交流台以便深入了解顾客。一些最关心顾客的公司总是尽量了解柜台顾客的要求,其实这些做法可以用来更多地了解自己的员工。员工们直接接触顾客,能听到顾客的意见,你和他们也最接近,是很容易和他们交流的。所有一切对顾客现代化的调查研究所得的资料都无法和一位第一线员工有意见却未被重视的看法相比拟。

现在已很少有公司听取员工们的意见。除了偶尔召开一次员工会议或进行一次调查外,大多数公司忽略了向第一线员工学习和听取他们的意见的良好机会,其实正是这些一线员工做了大量实际工作。回想一下你在第一线工作的时候,你公司的经理、主管人或高级行政人员是否常来主动地征求和听取你的意见?

曾有一位懂得聆听内部意见的要人,他就是沃尔玛特连锁超市的创建人——已故萨姆·沃尔顿先生。萨姆是一个经常深入基层和同事们直接交谈。听取和注意他们意见的狂热者。沃尔玛特超市伟大的传统之一就是他在1980年访问某分店时,听取一个同事叙述的故事后建立起来的。萨姆·沃尔顿在他的自传《美国制造》一书中说,有一次他去路易斯安娜州克劳列城的沃尔玛特超市,当也走进门时每眼就看见一位长者站在门口,那人并不认识萨姆,只听他说道:“嗨,你好吗?欢迎你来到这里!如果你想知道这店的一些情况,请告诉我。”萨姆立刻感到这位长者站在门口这样讲话能达到两个目的:一方面他让进店的人感到温暖,另一方面也可以知道是否有人没付过钱就拿了东西出去。他立刻就开始在所有超市门口安排一个“迎宾员”。是否马上做到呢?说实在的,在经过他一年半不懈努力后,他才让所有他旗下的超市安排了一位迎宾员。他经常说:“我们99%的好主意都来自我们的员工。”

聆听内部意见能使第一线员工和公司建立直接联系。当那些直接和顾客接触的員工知道他们的意见和顾客的意见同样受到重视的话,他们的积极性提高了。在谈到聆听内部意见的重要性时,英国前首相温斯顿·丘吉尔说过一句话:“勇气能使你站起来的讲话,勇气也能使你坐下来和静听。”

### 5.2.2 使用多渠道的内部联系

上层管理人员常常认为当他们把最近的通知单交给收发部门后,他

们的任务就完成了。他们应该做的就是这些。只要发出通知,而且发给每一个应该发的人,就算完成。有时索性寄集体电子邮件这样既省时又节省邮票。许多经理曾在某些公文程式写作班结业,他们的确能写出很好的公文通知单。

但内部联系的方式绝不仅限于此,目前的员工来自许多不同方面,要和他们联系,经理们必须利用多种多样的通讯技能。小型和大型会议、专职小组和工作小组、录像和录音带、电子邮件和慢件、电视屏幕和计算机屏幕、内部通讯和公文函件、简报通告和白板通告等等都可以用作有效交流工具。1994年1月份的《会议杂志》曾报道说,美国最佳500家公司中75%具有召开室内电视会议的设备,他们可以召开各种会议,介绍产品以及发布公司通告等。甚至有些小企业也能通过备有这类设备的公司例如金可斯公司与斯普林特电话公司联网,能和连接500多个场所一起召开电视会议。

有效地使用多渠道内部通讯系统的关键是使信息简单化。公司没有必要装置一套用于学术会议代表大会上的现代化复杂设备。真诚、坦率和明确的信息才是最有效的,中间媒介工具倒无所谓。

### 5.2.3 鼓励双向交流

我们大家听到过管理专家肯·布莱查特所说的“海鸥经理”。他说的“海鸥经理”就是平时很少和员工交往,但有时突然来到工作场所和大家见上一面又突然走了。这样的经理没有和员工交流的愿望,也不会知道工作场所发生的真正情况。他们匆匆地来了,一言不发,又走了。结果显然他们和员工之间没有取得任何联系。

真正的交流只能在所有员工间有活跃的双向交流气氛时才能出现。对大多数公司来说,目前最大的挑战就是必须将传统的单向、由上而下的传达方式改变为灵活的双向运转。老传统不易改变。多少年来我们招聘和训练的男女看门人总是负有特殊使命似的把别人拒之门外。如果我们真正要和员工建立关系并使他们热诚工作,我们一定要从办公桌后面走出来,抱着真诚的愿望和他们相互交流。

实际上真诚的交流,真正做起来要比想象得容易。你只要不再写字条,从办公桌后面走出来,走到工作场所直接和你写字条的对象交谈就行了。走出办公室让大家看到你。让他们有机会直接看到你的反馈。对双向交流,不单单是希望,要真正需要它。要敢做敢为地做到,使这种交流不被人们忘记。如果有人不愿意,别急,要继续找他谈,直到他们的脸上改变表情。要显示你的任务是通过双向交流建立联系。

#### 5.2.4 及时反馈

假定你正躺在手术台上,手术进行了一半。主刀医生发现他的助手在工作的某些方面不符合操作规程。你认为这位主刀医生发现这一情况后应立即提出及时予以纠正呢,还是把这件事留待七个月以后为这位助手作年终鉴定时再提出来呢?

当员工们未能及时得到反馈时,他们往往会向最坏处设想。例如当你的女儿或儿子出去赴约迟了一小时尚未回家,你将怎样想呢?你是否猜想他们安然无恙正和朋友们一起欢笑呢?或者像我们大多数人那样,设想着发生了什么祸事呢?也许车子坏了使他们进退两难,也许有事被逮捕了,更糟的是也许出了车祸已被送往医院急救室?我们对未知的情况往往会从最坏的方面去想象。

不及时反馈情况还会产生谣言。你是否意识到多数谣言从何而来?谣言往往由于不能及时得到准确消息,由此产生不全面的猜想。及时反馈就能把谣言减少到最低限度。及时反馈可以缓和由于谣言引起的紧张关系。准时报告和及时反馈能建立领导和员工们之间的有力联系,更能防患于未然。

### 5.3 内部沟通的技巧

下面 22 个事例是说明公司如何和员工们坦诚交流建立密切关系的:

#### 5.3.1 你将怎样办

这五个字是经理们可用于听取内部意见的最有力基础。许多高层领导例如杜邦公司的总裁爱特·伍拉德,大家都知道他经常问员工们一句话:“如果你处在我的地位,你将怎样办?”有时员工们有些创新设想,由于领导们高高在上,他们受传统方式的牵制或出于心理上的障碍不能畅所欲言。如果领导上能经常征求员工们的意见,那些障碍就完全去除了。

#### 5.3.2 赠送颜色笔

根据过去的一句谚语“画能表达千言万语”出发,总部设在费城的罗森勃路斯旅游公司采用过去的老办法和员工们交流。有时员工们会收到一包东西,里面放着建筑用纸和一匣颜色笔,要求他们画一幅图说明公司



在他们心目中的形象。许多积极和振奋的图就这样创造出来了。这种非传统办法能显示员工们的反面意见,有些还是深深隐藏着的。这办法被证明是有效的,因此罗森勃路斯现在还经常送一些纸和颜色笔给他们的客户以征求他们的意见。

### 5.3.3 让我们交谈

许多公司现在采用“城镇集会方式”,每季或每月召集大量员工聚在一起开会。电信界巨头摩托罗拉每季度召开面对面会议,让员工们了解公司最新情况。他们知道有些员工由于胆怯或腼腆不善于在大会上发言,就在大会过后再召集一些小型交谈会,名叫“交谈会议”。每次参加的人数不多,却能更有效地取得双向交流效果。

### 5.3.4 大字报方法

总部设在密歇根州的玻璃制造厂唐纳莱公司创造性地把过去一些原始交流信息方法(大字报)变成革新的通讯技术。在他们厂内所有的地方都贴着大型海报,上面列举十个问题,鼓励员工们问他们自己,也向同事,向领导提出问题。这些问题包括:“现在什么事使你着迷?”“什么事情时间花得太多?”“什么成本太高?”“什么事情显得愚蠢?”和“什么工作太繁琐了?”

### 5.3.5 对讲电话组

波士顿超市前称波士顿鸡店)突出成就的部分原因是由于他们机智地使用了对讲电话双向联系办法。各级经理都投入到一个组内,通过计算机联网共商店务大事。他们聚在一起及时地修改公司计划、处理分配问题、解决顾客投诉和商讨公司扩展计划。这样,通过高科技传媒技术,波士顿超市内部建立起密切的联系机构。

### 5.3.6 好主意部

邦迪商店是一家个人保护用品零售商店,一向以采用先进和特殊管理方法而闻名。他们在公开交流中成立一个“好主意部”,集中听取员工们改进工作的意见。建议中还有管理部门如何使人类生命更有意义和促使人们精神焕发等设想。

### 5.3.7 不署名的要求回答意见

员工们之所以不敢直接或个别向高级行政人员提意见,主要是因为怕受到惩罚或被视作捣蛋鬼和抱怨者而被孤立起来。在田纳西州的通用汽车公司萨腾分厂的经理们知道有些员工思想上有意见却不愿反映,所以他们建立了电子通讯制度,让员工递送不署名的意见然后由他们作出及时回答。

### 5.3.8 你打电话了

有些地方正利电信作为交流工具。在伊利诺伊州摩林市有一家拖拉机制造厂名叫约翰·第尔公司,那里一位轮轴焊接工常常感到苦闷。他有时为了想得到一个需要的零件或作一些现代化更改,他必须走遍全厂去寻找,这样就浪费了他和他的同事们大量时间。怎么办呢?他就像其他焊接工那样去找老板,他要求买一只大哥大。他的老板马上答应了。后来增加的产量大大超过了原来的投资。在拖拉机厂内置办大哥大?十年前谁敢想象呢?

### 5.3.9 通过发放工资征求意见

新希望交通机构通过发放工资搞些新花样。他们在大多数工资袋中附上一张纸条,提出四个关键方面的问题,希望员工们回答:一是对目前工资数是否满意;二是对其他员工有什么想法;三是对自己目前掌握的技能有何意见;四是对整个工作有什么看法。然后工厂针对员工们提出的意见和需求及时给予答复,这是他们的创新方法。

### 5.3.10 举行开放会议

切削公司实行所谓的开放会议。这种会议没有议程,没有计划,也没有预定发言人。这一办法是由哈利森·欧文首创的,他是基督教圣公会的牧师,也是一位管理顾问。他让所有与会者坐成一圈。任何人如对某一题目感到兴趣并愿意带头进行讨论,他就可以走到圈子中央自报姓名并提出讨论题目。题目写在一张图表上并张贴在墙上。将所有提出的题目列成一表后,每个人可选择自己愿意讨论的题目去参加,也可参加几个会议。来自各个不同部门的员工都有机会参加并讨论他们共同关心的话题。其他还有欧文·康宁玻璃纤维厂和赫纳韦尔厂也是采用这种办法的两个厂,他们都通过开放会议形式和员工们交流促进生产力。

### 5.3.11 很高兴认识你

埃德·卡特希望尽快和他所有的员工进行交谈。在他正式就任哈柴工程公司芝加哥办事处总裁前,他请 30 位高层干部先完成一个整体调查,作为他进一步深入举行 90 分钟逐一讨论的基础。他还安排每周邀请十位员工一起午餐。这样他在 12 周内和其他 140 个员工都有了有效的交流。

### 5.3.12 一件就很好

在拉斯维加斯的密拉奇旅馆有一位有远见的经理,她建立了经理和员工们之间一种简单的交流活动。每个月这位经理要问她的员工:“这个月我能为你做哪一件事呢?”等她听完并知道员工们意见后,她就对员工们说:“很好,这里也有一件事是这个月你们能为公司做的。”这样她就和公司所有员工为事业不断发展建立了良好关系。

### 5.3.13 周五论坛

在西梅脱里斯公司里,每周五早上 9 点,100 多位管理顾问聚集一起,作三小时的思想交流——一共三小时!受邀请参加的包括有潜力的新雇员,当前和未来委托人( *Recommender* )等。如果你想参加只须遵守一条规定:即你必须积极投入到活跃和激动的辩论中去。

### 5.3.14 新手咨询

《如果它没有破裂……打碎它》的作者罗伯特·克赖吉尔提供了通过部门之间的交流取得坦诚交往的方法。克赖吉尔建议所有员工都要参加“新手咨询”活动,每人必须花半天时间向新手辅导他们所不知道的业务。作为新手咨询者,他们必须注意同事们如何进行工作并提出每一个能想象的问题,问一下什么,为什么和如何进行这项工作。“你为什么要这样做?”“你怎么会做这些?”和“你过去有否想过要这样做?”这是一些典型问题。这种简单却有力的方法在打开双向交流通道中是很有效的。

### 5.3.15 六百万个理由

另一个以聆听内部意见作为手段获得很好效果的事例来自美国技术公司,它是美国中西部地区一家电信通讯企业。公司总部办公室的财务

部门带着一大堆公司材料走访每一个分支店的办公室。在面对面交谈中,总部办公室人员手持一份份材料问该分店的经理:“你们是否真的需要这些报告?”通过征询,知道有的报告是有用的,有些则被合并起来,更有许多索性被消减了。这个组还发现有位一心想干好工作且很努力的员工。每月要花整整五天时间制订和传递一份报告,可是竟没有人读它。现在通过这种简单的双向交流方法,他们发现竟可节省 600 万页报告的制作和流转。

### 5.3.16 每时每刻传递信息

通用汽车公司凯迪拉克分部在申请马尔科姆·鲍德奇质量奖过程中(最后他们获得了这项质量奖)采用创新且成本低的办法取消息。他们利用原来已有的交流渠道使员工们及时得到消息。他们公司原有广播中插入“鲍德奇备忘录”节目,经常传递实施情况的最新消息。这的确是传递重要情况最简便且有效的办法。

### 5.3.17 列队讲话

另一个鲍德奇奖的获奖者丽兹·卡尔顿旅店公司使用一种有效的沟通办法使他们公司经常保持世界级质量水平。全世界范围内每家丽兹·卡尔顿公司的每一部门,每天上班前安排 15 分钟聚集一起,他们称之为“列队讲话”,集中交流该部该门当天该做些什么才能改进服务。有些部门也有下班时“列队讲话”的方式,以讨论当天取得的成就和安排第二天该如何改进等。这种内部双向交流和及时反馈不失为世界级的好办法。

### 5.3.18 二十五万份强有力建议

诺埃尔·戈泰特是法国汽车部件制造商瓦里沃的总裁。他把内部聆听和及时反馈结合在一起以引发改进生产的建议。他个人负责联系 2.5 万名员工,要他们每年至少提出十条改进工作的建议,每条建议在 10 天内必须得到管理部门的回音。当然有些人会问:“难道这里面没有不好的建议吗?”不过,你愿意把自己的前途和一个不图进取,不召开交流会议公司结合在一起,还是愿意和每年至少有 25 万份由员工提出改进意见的公司结合在一起呢?

### 5.3.19 当天解决——是或否

我们多数人都理解在申请工作约期面谈后等待结果的几天甚至几周

内的焦急心情。迪斯尼集团非常重视及时反馈,即使对高级雇员也如此。在观看了一段招待短片列举了雇佣要点后,应征者就填写一份申请表进行一次有关所任角色的面谈(在迪斯尼,公司不是仅仅给应征者一份工作,而是分配一个角色给他)。就在当天,所有申请人都能得到回音,或录用或拒绝。那些被拒绝者还能听到如何改进的介绍并被邀请下次再来申请。他们对应聘者,不论录用与否都立即给回音,这是迪斯尼集团的精神文明。它说明从一个正规的有长期历史的公司里可以得到迅速、负责和正确的答复。想下次再来申请吗?你将得到回音——当天!

### 5.3.20 摄像机前的微笑

赫尔曼·米勒董事会的行政人员在建立与员工交流方面的工作上,干得很有勇气。这家总部设在密歇根的办公室家具设计和制造商。把每月一次的董事会和行政会议情况都用摄像机录制下来,然后公开让员工们观看。利用这种易于使用的通讯技术,公开公司高级会议进行过程的做法,赫尔曼·米勒公司和员工们间建立了强有力的联系。

### 5.3.21 周五扩音机

国立证券交易所 A·G·爱德华兹·森斯父子公司的总裁本·爱德华兹华采用一种高明的办法以得到及时反馈。每个月的最后一个星期五,爱德华兹召开一次全国性的联播会议。会议开始他先公司情况的简短介绍,然后开放所有通讯网络让员工们提问题并立即答复。

### 5.3.22 把计划制订出来

通用电气公司有一个高超的建立联系的办法,就是把四个关键性战略联结起来,他们称之为“制订计划”会议。员工们聚集在一起深入讨论公司的关键性问题和生产计划。经理们不参加这些讨论。当提案成熟后经理们再参加进去。在传达介绍时再加各种报告、企业预算、图表、统计图、幻灯片及其他光学手段。然后,在全体参加人员前,经理必须作出决定——是或否(需要推迟作出决定或作进一步研究的一般很少,如果被推迟,30天内亦必须答复)。内部交流是作出及时反馈的先决条件。在这种有力措施中,建立联系的四种关键性战略都结合在内了。

## 要点回顾

1)要与员工加强交往并取得信任应注意听取内部意见,与他们多渠

道联系、交流、以及及时反馈信息；

2)以 22 个具体的事例本把握哈佛经理与员工建立应如何密切关系。

## 案例及应用 :威廉·皮斯赢得的热爱和忠诚

80 年代早期,威廉·皮斯(William Peace)担任西屋公司合成油分部的总经理。当时,由于油价下跌,除非该分部采取措施吸引到新的投资者,否则将面临着清算倒闭的风险。为降低成本,威廉·皮斯决定裁减工作职位,因为一方面潜在的买主可能会认为这些职位是不必要的;另一方面则在于除此之外,已别无他法,尽管这当中的许多人在工作中不时有出色的表现,然而经过了一次漫长而伤感的会议后,威廉·皮斯及其各部门主管还是拟定了一个 15 人的裁员名单。当会议结束,各位主管行将离去并宣布这一坏消息时,皮斯叫住了他们。皮斯感到有必要由自己来公布这一消息,原因在于一方面他不想让员工得出公司将要进行大规模裁员的结论;另一方面他认为应该由自己向这些人进行一次面对面的解释。

会议在第二天的早晨召开,气氛十分悲伤。这 15 个可怜的人中,有的当场痛哭失声,有的则沮丧地盯着地板。会议上,皮斯坚持强调,这次裁员不是因为员工工作绩效的问题,而完全是由于公司面临的困境所造成的。皮斯请求他们,即使不肯原谅也要理解裁减一些人是为了拯救整个公司和其他众多员工的就业。人们争吵着、乞求着,有的甚至指责皮斯是忘恩负义或没有良心。对此,皮斯深表同情和怜悯,他诚恳地接受人们的批评和指责,尽可能地对每个问题给予坦率而细致的回答,力图平息人们心头的火气。渐渐地,愤怒消失了,人们由失望转为顺从,甚至于尽管不情愿,但还是开始理解并真正地关注起公司的销售前景来。后来,皮斯回忆说,这是他曾经经历过的最为痛苦的一次会议,但是,当他与每个人握手并祝愿他们好运气时,他希望,同时也坚信他们能够理解自己所作所为的真正原因。

数月后,皮斯清楚了他的做法对于 15 位员工的影响究竟何在。分部的买主终于被找到,皮斯仍旧被任命为总经理。新的所有者向公司注入了新的资金。忽然之间,皮斯发现他又有能力重新雇用那 15 位员工了,而当他向他们发出邀请的时候,这些人无一例外地都回到了公司,有的人甚至是在放弃了更为优厚待遇的前提之下做出此举的。这是一个有关道德和博爱的故事,同样,它也是有关一名管理者勇于在危难中履行职责,并最终重新赢得忠诚、有经验的员工的故事。



# 第 6 章

## 会议管理技巧

### 关键词

*key word*

开会要领( *Sessional Gist* )  
竞技场( *Agonistic Yard* )  
告知性( *Acquainted* )  
执行性( *Peforming* )  
立法性( *Lawmaking* )  
议程( *Agenda* )  
主席的职责( *Chairman 's Duty* )  
委员会( *Committee* )  
会员( *Insider* )  
销售会议( *Sales Meeting* )  
推销技巧( *Salesmanship* )  
讨论( *Discuss* )  
示范( *Demonstrate* )  
长期目标( *Long - run Object* )

## 本章概要

- |                     |            |
|---------------------|------------|
| 1)开会要领              | ●主席的职责     |
| ●篇首案例 :铁女人会议中的“铁”手腕 | 2)销售会议主持   |
| ●会议的真谛              | ●举行销售会议的原则 |
| ●会议的种类              | ●解决问题的会议   |
| ●出席的人数              | ●获得解决方案的原则 |
|                     | ●产生观念的会议   |

## 本章目标

在学完本章内容以后 ,您将能够 :

- 1)把握开会的要领 ;
- 2)掌握会议的主持。

会议作为管理沟通的重要形式 ,有着举足轻重的重要地位 ,而会议的核心人物——主席 ,更是扮演着重要角色 ,如何主持一个成功的会议 ,贯彻公司意图正是本章所要求与详述的目标。

## 6.1 开会要领( *Sessional Gist* )

### 6.1.1 篇首案例 :铁女人会议中的“铁”手腕

在欧共体的一次首脑会议上 ,撒切尔夫人又一次让人们领教了她的坚毅刚强的意志力的“铁”味。她在会上表示 ,英国在欧共体中负担的费用支出过多 ,英国投入了大笔资金 ,却并未获得应有的利益。她强烈地要求将英国负担的费用每年减少 10 亿英镑。这个高得惊人的要求使各国首脑们脸色发青。他们认为撒切尔夫人的真正目标是减少 3 亿英镑( 其实这也差不多真的是撒切尔夫人的真正意图 )。于是他们提议只能削减 2.5 亿英镑。他们认为这个数字是解决问题的。可是撒切尔夫人是一个有着坚强意志力的刚毅的女性 ,她不为 2.5 亿英镑这个似乎是各国首脑公认的数字所动 ,她仍坚持自己的立场。这一下 ,会谈陷入了僵局。一方的提案是每年削减 10 亿英镑 ,另一方却只同意每年削减 2.5 亿英镑 ,差距太大 ,双方难以协调。

这种僵持状态的出现是撒切尔夫人意料当中的事。她的真实目标并

不是 10 亿英镑,但她的策略就是提出相当多的要求,并顽强地坚持自己的立场,用以改变各国首脑的预期目标。然而对方并没有轻易地改变自己的立场,他们仍然只能同意 2.5 亿这个数字,双方处于相持阶段。这时英国和法国这个在欧共体中处于领导地位的国家相互使用了威胁的手段。撒切尔首相告诉下议院,原则上按照她提出的方案执行,暗示出并无选择的余地,同时也是在含蓄地警告各国。而这种作风,又可对法国产生压力。而法国则用另一种手段加以报复。法国开始在报纸上刊登批评英国的文章,说英国在欧共体各国中采取低姿态,企图以此来解决问題。

撒切尔首相知道,要让对方走近她说定的目标是很困难的,因此必须让对方知道,无论他采取什么手段,她都不会改变自己的立场,绝不与对方妥协。她坚强的意志力、顽强的作风,终于迫使对方作了很大的让步。一旦对方的立场发生了动摇,撒切尔夫夫人就逐渐地把欧共体各国首脑的期待转向自己所期待的目标。最后,欧共体各国终于同意每两年削减 8 亿英镑。撒切尔夫夫人的真实目标得到了实现。她的高起点的策略取得了应有的效果。

### 6.1.2 会议的真谛

从某个角度来看,会议的确可以满足一种人类的需要。人是社会的动物,从人类有文化以来,人就要经常做定期性的聚会。这种聚会通常是小型的,至于族与族之间较大型的聚会也间或有之。如果一个团体没有聚会,每个成员对它的向心力就会减弱,在这种情况下,他们只好利用工作之暇,在外头定期参与各项聚会。

很显然地,会议并不只是先前游牧聚会的遗迹而已,它的存在自有其必要性。迷信科技的人会一再幻想:身为机关首脑者足不出户,只消利用各种电子设备,就能把各种作业遥控自如,可惜这种世界只有在科学小说中才会出现。在现实社会中,人与人面对面的会议绝对少不了。尽管传播技术有革命性的发展,会议的功能依然不能完全由电子遥控取而代之。

如果我们针对会议胜于其他传播技术的优点来探讨,就更能了解会议的真谛。

(1)会议可以给与会者一种最简单而最根本的注脚:凡是参加的就是本会的一份子,反之则否。每个与会者只消环顾周遭,就可了解自己所参加会议的地位。

(2)会议是个集思广益的场所。通常每个团体经过成员的意见交流之后,就会产生一种共同的见解、经验、价值观念和习惯。这种见解、经验等的共同组合,不仅会使每个成员更能办事,而且会使彼此的联系更有效率。

(3)会议不仅可以让每个会员了解彼此的共同目标,而且可以让他们

知道自己与旁人的工作可以对团体做怎样的贡献。

(4)会议可以对每个与会者产生约束力。譬如说,你原先反对某个议案,可是一旦做成决议,你就得服从,否则你只有退出这个团体。在一个组织里,如果有人反对某项决议,他们真正反对的原因通常只有一分是反对决议的本身,九分倒是为了做决议时,根本就没有征求他们的意见。就大多数人而言,通常只要让他们有表达意见的机会就够了。就算是将来达成的决议与他们的意见不合,他们失望之余,也会尽可能接受。

(5)会议是每个会员较量地位的竞技场(Agonistic Yard)。在一个团体里,一味地要每个成员装着不在乎彼此的相对地位,事实上并没有任何好处。因为这种竞争的欲念也是人类本质的一部分。

通常会员只有在会议中才能看出彼此的相对地位,因此会员在会议中竞技就变成一种无可避免的现象。如果一个团体刚刚成立,领导者是位新人,或者组织成员是一批亟力争取升迁机会而工作又不能独当一面的单位主管,他们在会议中竞技的气氛就格外强烈,有时甚至于会妨碍会议的进行。至于成立已久,且经常定期会议的团体,这种现象就很少发生。

尽管会议可能会产生前述几种功能,可是谁也不敢保证在某种情况下,某种功能一定会产生。很可能一场会议开下来,不是浪费时间,就是妨碍团体达成某种既定的目标。因此必须指出一般会议的毛病出在那里,并且介绍一些开好会议的要领。

### 6.1.3 会议的种类

在开会之前,首先要问的是:“要达成的目标是什么?”这个问题可以分几种角度来探讨——“如果本会不开,可能会导致什么效果?”会议开完,如何判断它成功或失败?”——除非会议之前有个明确的目标,否则胡乱开一场会,只会白白浪费每个会员的时间而已。

一般说来,议程上的每项议案都脱离不了下述四种范畴。有些议案甚至于是可以区分成好几部份,分别划归于好几种范畴。这些范畴分别是:

(1)告知性的。如果有事宣布,只消一本公文簿传阅即可的,就不必开会,否则就是浪费时间。但是如果这件事必需由某位特别的人物宣布,或是需要特别解释或评论,或与会员有深切关系者,最好能列入议程。会中既不需达成结论,亦不需采取行动,会议中需接受报告,加以讨论就行了。所谓“告知性的功能”就是包括接受和讨论报告,使团体中每位成员随时知道自己所担负的工作现况,并且检讨已完成的方案,好让每位成员获致共同的评断,作为将来参考的资料。

(2)建设性的。有些会议专以讨论做什么为主题,这种会议就需要有新的创意,譬如商研一个新策略、新的销售目标、新的产品、新的市场计

划、新步骤等等,全部属于这个范畴。这种策划除非每个有关部门的人员都参与,并且努力贡献力量,否则就会失之不当。

(3)执行性的。决定好做什么之后,接下来的问题是:“怎么做?”这时候那些人该做什么,就得在会议桌上分配清楚。在属于建设性范畴的会议里,会员最大的贡献是提供知识及见解;在属于执行性范畴的会议里,会员最大的贡献是担负执行的责任。由于他们的贡献与他们本身及下属都有极密切的关系,因此这种贡献显得格外有意义。

(4)立法性的。通常会议体制比前述几种功能来得重要,这种体制包括一些法规、惯例及议程,所有大大小小的活动都得按照这种体制进行。如果改变这种体制而径直引用新的组织或章程,有些委员就可能会觉得自己的地位受到挑战而惴惴不安。但是如果永远不改,它又无法适应时代的变迁。

因此会议的体制在何时应做何等程度的修订,一定要得到有关部门的主管全力支持才行。

#### 6.1.4 出席的人数

当然,只要按照议程进行,一场会议就能同时产生上述四种不同的功能。主席有时不妨在议程上的每个项目旁边写下它预期的效果。这种练习可以帮助他了解讨论的重点在何处;如果那些人该出席会议,会中该问什么问题等等。

如果出席的人数太多,会议的效果就会大打折扣。一般说来,4至7个最理想,10个还勉强可以,12个就太多了。因此当主席的应该尽可能把与会的人数减至最低。除了能对会议有所贡献的人员之外,其余的一律不得参加。有些人有会必至,他们纯粹为开会而开会,这种人就应该摒诸会场之外。谢绝旁人与会本来不是件简单事,可是偏偏有些人经常以为自己在办公室已经够忙了,对于开会已不感兴趣,因此主席不要他们参加,他们反倒觉得求之不得。

如果开会的人数实在不能多了,主席可以试试下面几种办法:

(1)事先分析议程上的每一个项目,看看是否是每一项都与所有的出席者有关,如果不是,主席可以重新安排议程,以便部分会员中途退席或加入。

(2)问问自己是不是可以把一个大会分作两个小会会开?

(3)事先要一两个单位把他们自己的意见做成结论,届时只要推出一名代表在会中提出即可。

还有件事主席需要记住:如果你觉得某件议案由会员提出比自己提出好,或是不想让一件无关宗旨的议案在会中浪费大家的时间,你可以会议前一天找某位会员交待一番。如能这样,包可使会议效果提高。

议程表相当重要。如果设计得当,对于会议的进行助益良多。有些议程表写得过于简单暧昧,这种毛病实在大可不必犯。如果议程表上的每一个项目都是经过主席自己仔细分析后编列的,就不必怕它太长。当然,如果是漫无计划地增列,以致于在会议中不可能有时间详细讨论议题又另当别论。不管什么议案,一旦列在议程上,主席就应该尽可能地简单注明理由。如果有某项议案可能引起全体会员关心,主席最好特别提出。

主席还有一件事不能忘记,就是说明议程表上那一项议案只是告知性的,那一项需要讨论甚至做成决议,这样会员才能知道自己在那一项决议中应扮演什么角色。

最后主管不应该过早分发议程表,因为有些粗心大意的地员会把它遗失。除非议程表印得很多,随时都可以补发,否则最好在会议前两三天分发。

议程表上每项议案排列的次序很重要。有些议案轩轻分明,层次清晰可以一目了然——大体而言,需要立即做结论的就排在最前头,可以留待下次再议决的只好排在后头。譬如说,如果装修计划还没有通过,就不必讨论装修费用。可是有些议案的性质不易划分,孰应先孰应后,就得费心思量一番。下述几点可以供当主席的参考:

(1)会议的前半部通过比后半部更有活力和创造力。因此,如果某项议案需要会员集中心力提供意见,最好就列在前半部讨论。同样地,如果有件议案很得会员关心,不妨将它稍微做保留,先让会员把其他正事办完后才提出。通常这种议案以会议进行了15分钟至20分钟之后提出最佳。

(2)有些议案可能会会员意见一致,有些却存在意见分歧。当主席的可以使会员先一致再分歧,也可以使他们先分歧再一致。最重要的是主席做选择时,心里要有准备。因为这两种相反的方式可能会使会议气氛变得迥然不同。一般而言,议程最后一项以能够导致各人的意见一致者为佳。

(3)许多人通常都会犯的毛病就是:在一些琐细但又似很迫切的问题上消耗太多时间,以致于忽略了另外一些虽然并不迫切,但影响却极为深远的问题,为了避免犯这种毛病,主席不妨在议程表上注明何时开始讨论这种有长远性影响的问题——并且要彻底执行。

(4)一场会议如果开上两个小时之后,就很难讨论出个有意义的结果来,通常只有一个半小时就足够把所有议案理出一个头绪了。

(5)会议准备在什么时候开始,什么时候结束,最好在议程表上注明。

(6)如果会议可能拖得太长,主要就应该把会议安排在午饭前一个钟头或上班前一个钟头举行。一般而言,只消简单说明即可议案,可以在预定结束的时间前十分钟提出。

(7)原则上,最好能事先分发会议记录及参考资料。这样不仅能节省



时间,而且可以让与会者先想好问题。这些参考资料最好的能制成大纲。如果要分发,主席一定要在会议前先看过一遍——如果你事先没看,绝对不能让会员发现。

(8)如果须要印制某些文件供做讨论参考之用,务必力求简单扼要。只有傻瓜才会要求全体会员捧着一大叠印得密密麻麻的资料。至于只供参考而不必全部看完的金融和统计资料,则不在此限。这种资料最好在开会时每张桌子摆上一份。

(9)如果要使每个议案在会中讨论出个头绪,事前必须一一仔细思考。在议程表上乱列其他问题,无异是浪费大家的时间。如果有会员临时提出一项很迫切的问题,该问题本身又很直接了当的,主席则不妨在会中临时宣布增列该项议案。

(10)主席在事关研读各项议案时,如果自己有什么看法想提出来供大家讨论的,也可以注明在上头。

### 6.1.5 主席的职责

假定你现在被推选为某某委员会的主席,你或许会谦虚地说自己是打杂的,甚至于会故意叫“好倒霉”。说归说,有一点倒不容否认:当主席多少是件体面事。不管是当什么会的主席,很少人能不窃窃自喜,甚至于感到骄傲的,许多会议就是因为这样才发生毛病。

因此推选主席一定要慎重,否则就可能选出下列几种蹩脚主席。第一种是“一朝权在手,便把令来行”之流。他认为既然当主席就有权控制会议,别人应该以他的意见为意见。全场会议只见他一个人滔滔不绝,偶而提出一两件看法,还不准别人有异议。第二种倒有点像童子军领队。他认为让团体自由活动就已经够好了,自己没有必要再做什么。他当主席就已经够好了,自己没有必要再做什么。他当主席就好像在不煮任何东西的营火上加炭而已,一点作用也没有。第三种更是差得可以,他打从开始内心就不稳定,又懒得思考。他从头到尾只顾着找寻别人支援,好叫别人为他自己的犹豫不决共同负责!只要议案一提出,这个他也表示反对,那个他也表示怀疑,目的无他,避免做任何决定而已。

当然大部分人都不会致如此。可是第一次荣膺主席,总是免不了会沾沾自喜一番。这种心理原没有什么不好,但是如果过分自喜,甚至于大有让全体会员分享他这份喜悦的趋势时,那就大错特错了。

最容易把会议搞垮的莫过于主席自己的过分得意。因此当主席的首先必须提醒自己,千万不可志得意满。如果主席发现自己在讨论过程中说个没完,就应该知道这是本身自鸣得意的征兆。

事实上,当主席只有一件事真正值得高兴,那就是:把会议开成功。这种喜悦一定要让每位与会者分享。从某些根本而原始的角度看,人类

固然须要开会,可是唯有让所有与会的人知道会议的成果——而这种成果又是他们个人所无法达成的,会议才有它的价值。

如果主席确实想要会议达成某种目标,他最好在会中多扮仆人少扮主人的角色。唯有这样,他才能用最有效的方式解释议案,引导讨论,进而达成最理想的决议。这些决议或许部分会员不赞成,可是如果主席主持得当,他们会把这些决议变为众意而乐于接受。

若是有人在会议中唠叨不停,主席可以用许多种礼貌的方式表示自己已经有点不耐烦,譬如身子向前倾,眼睛盯着对方,眉毛向上扬,要不然就略略点头,表示“阁下的高见我懂啦!”等到自己回答或评论时,更可以利用机会宣布讨论下一个问题,免得再啰嗦下去。相反地,如果对方的意见有独特之处,主席可以表示时间很多,让他继续阐明他的见解。

从另一个角度看,主席最好扮演社会领导者的角色,尽管他很想要大家拥护某个主张,他绝对不能忘记这个主张一定得由他人提出,他自己不等到辩论进行了一大半绝不稍露声色。或许他在听了许多正反两方面的看法之后,原有的主意会有所改变也不一定,即使没改变,他待会儿想表示支持某人也会觉得容易得多。最后他就可做结论,支持他喜欢的一方。

在委员会里促成一场辩论,似乎没有百分之百对或错的办法。一个问题提供出来,每个人各抒己见,最后不是做成决议就是中止辩论,如此而已。这种看法当然有几分道理,可是如果每项议案都一成不变地引用某种方式进行讨论,那就不对了。集体讨论有一定的逻辑程序,当然有时候不必绝对遵循。一般说来,绝大多数的会议都是依照下列的程序,这种程序就和病人去看医生的过程一样:

“哪里有毛病?”通常一项议案之所以列在议程表上,就好像病人在发现身体有不妥的征兆之后,准备请医生医治一样。

“你发现这种症状有多久了?”医生用开始望闻问切,把所有有关的资料都引用出来,委员会要举行一场讨论,亦复如此。大家看法都一致的问题是达成决议的基本条件。要使大家达成决议,最好多问一点贴切的问题。

### 1. 吸取意见的精华

“请你躺下来呢!”医生接着就要检查病人身体,看看病人当时的症状,委员会也是一样,必须了解问题的现况。“你有骨折的迹象。”医生做完检查,就可以下诊断。有些经验老的医生诊断并不需要花多少时间。他的方法很简单,只消把一些不可能的因素排除,很快就能找到病源。同样地,委员会只要排除一些行不通的意见,就能理出个头绪。“拿这方子去药剂师。”医生诊断的结果是开出药方,委员会讨论的结果就是决定采取行动。

如果不知道那一种措施是可行,主席不妨请各人提出一种意见。不管意见本身如何,起初不可断然否决。主席只能在每个意见中撷取它可

行的一部分加以组合,直到最后归纳出几套不同的方案为止,除非能吸收各项意见的精华,否则不可冒然做出选择。

如果议案太复杂或特别重要,主席自己不但要先想好如何进行讨论,同时还得把它公布让每位会员知道。公布方式不妨采取板书,这样可以避免因为会员乱说题外话而浪费时间。

## 2. 主持的要领

正如司机的工作可分为两部分:一是依循方向前进,一是好好开车;主席的职责也可以分为相似的两部分:一是处理主题,一是应付会员。

这种工作最好能参照前述讨论的步骤进行,换言之,主席必须仔细聆听每位会员的发言,并且使会议达到预期的目标。

不管是那一项议案,主席一定要在开始辩论之初说明它预期的目标。那一项须要会员在会中做决议,那一项只消会员提出意见,那一项须要在会中报告,好让会员回去思考,那一项必须诉求外力解决,那一项会员必须赞同,主席都得先交待清楚。主席通常可以给会员有个选择的余地:“如果这次会议大家可以决定某议案该采取那一种做法,那当然最好不过。如果不能,我们不妨先成立一个小组,在召开下次会议之前,负责研究报告这项议案的进展。”

主席一定要让会员充分了解每个议案,并且知道为什么要请他们参加讨论。通常一件事之所以被列为议案,理由不难看出,否则,主席自己就必须做个简单的报告。如果主席会前会向某人解释,请他代为说明亦无不可。说明内容不外乎讨论的理由、事情的现况以及需要会员解决和提供意见的地方。有时甚至要说明现有的方案及其正反两面的看法。如果讨论可能太长或太复杂,主席应该为大会先做好大纲,并且附上标题。

此外主席还要负责避免产生误解和困惑。如果主席一时听不清楚会员争论的重点或引证的资料,必须立刻请他重新解释。如果两位会员引用同一个字眼,彼引所指的含意却不一样,主席更要及时澄清。

当主席最最常犯的毛病就是不能及时终止辩论。有时候,辩论已经达成某种协议,主席却没有发觉,因而不能适时结束,结果徒然让会员多逞几分钟口舌,一点好处也没有。更有些人不晓得如何在达成协议之前终止辩论。也许有些主席会说,终止辩论的决心很难下,有时候甚至会因此引起会员争论,导致不欢的气氛,凡此种种都不足以当作未能及时终止辩论的藉口。

议程表上的每项议案讨论过后,主席应该很简单扼要地把决议报告给全体会员听,并且可以要求记录在会议簿上。这样不仅可以使每项议案留下记录,同时还可以让全体会员知道每项议案各讨论出个什么结果。如果有些决议需要请某人负责执行,主席这时候还得正式征得他的同意。

唯一能使会议准时开始的方法就是时间一到立刻宣布开会。迟到的看到即使他们不来,会议依然准时揭幕,就会让他们记取教训。相反地,

如果因为有人迟到,会议就要拖延个几十分钟才开始,原先等的人会员下回一定也要人等。

为了使下次会议大家都能准时出席,不妨把这次迟到和早退的都登记在记录簿上。这种办法一来可以让迟到的人知道了某议案做决议时,他并不在场;二来可以记这些习惯晚到几分钟的会员有所警惕。大名经常被登记传阅,毕竟不是件好事。

有许多人讨论过席次的安排可能在会议中产生的意义和影响。虽然这些人的看法不见得全对,下列几点倒有几分道理。

(1)让会员团坐在一张桌子两旁,面对面分庭抗礼,虽然不一定会使友好转变成敌对,可是容易使意见相佐倒是真的。谁应该坐在主席正对面,主席自己要事先想好。

(2)并排而坐反而会使冲突益形强烈。可是对主席而言,坐在身旁的人却是他拉拢的好对象。

(3)通常坐在主席旁边是一种荣誉和受宠的象征。尤其是当主席坐在一张狭长的桌子首座上时,这种意味更为明显。至于距离主席愈远者,身份愈低——正如中古时代阶级低的人坐在下席一般。

有些人在会议上一开口就是长篇大论,内容却空泛得可怜。身为主管,你这时候就应该暗示他长话短说,要不然你干脆请他改提书面报告好了。如果他演说瘾正好发作,你觉得非立刻打断不行的时候,你可以拿他刚刚讲过的话,随便那一句都行。转问别人,譬如说,他刚刚说过“无可避免的毁灭”,你就故意对另一个人说:“很奇怪,张先生,你同不同意毁灭会无可避免?”

### 3. 沉默者的反应

不管会议开得多好,在场的会员总是不吭声的多。有些人吭声是表示赞成,有些人是表示没意见,有些人是准备在自己发言之前多听听旁人的意见。这些人的沉默你都不必太在意,该担心的是下列两种沉默。

(1)害羞的沉默:有些人或许多极好的意见可提供,似乎又怕说出来别人不会接受,只好闷在心里。因此,一旦你抓住机会让这些人说出了他们意见,尽管你不见得赞成,千万别忘了表示你对这种意见很感兴趣,以使鼓励他们继续发言。

(2)敌对的沉默:有些人的沉默并不代表反对某项议案,而是反对你这位当主席的,反对会议本身,以及反对整个决议的过程。如果有人自始至终表现出一副爱理不理的样子,那就表示他心里憋着一股气,随时都可能发生。与其叫他这样别下去,倒不如给他一个机会宣泄一番。

就绝大多数现代化的组织而言,只有成员不断建议才能走上成功之途,问题是,能真心列举事实提出忠告的太少,藉机讽刺挖苦的倒是屡见不鲜。

因此,每当有人很诚恳地提出意见时,身为主席者务必显得格外亲

切 相反地 ,如果有人会在会中冷嘲热讽 ,主席则大可设法制止。制止的方法很简单 ,他既然东挖苦、西嘲讽 ,你只要叫他提出更好的办法来就行了 ,很少意见刚刚提出来就十全十美的 ,你可以摘取它较好的一部分 ,再请其他的会员斟酌损益 ,直到它全然可行为止。

## 6.2 销售会议主持

### 6.2.1 举行销售会议的十大原则

所谓“销售会议”,顾名思义就是业务人员的会议,有时候又称为“业务会议”。销售会议可以不拘形式,不限制与会人数,可以在任何地方,以各种方式召开。其目的或在于激励业务人员,使其士气蓬勃,信心十足;或在于下达指示,使业务人员了解自己的工作,认清自己的任务。举行会议有下列十个原则,否则这种会议,就容易造成“会而不议,议而不决,决而难行”的流产局面。

#### 1. 声音要洪亮

声音洪亮、中气十足,这代表一种朝气,可以影响到业务人员,使得他们也感染到一种蓬勃的气息。此外,讲话的时候,避免咬着烟斗或香烟,手不要托着腮帮子,这些小节都有碍于声音的洪亮。

#### 2. 不要夸耀自己的业绩

业务人员早已知道主管一定比他们能干,过去一定有相当辉煌的业绩,才会有今天的地位,因此大可不必在会议上大肆吹嘘自己的当年勇;他们想知道的只是主管为什么能创下这种业绩,用什么方法?有什么特殊的路径或推销技巧?他们要怎么做才能跟主管做的一样好?甚至做得更好?总而言之,他们要听的是如何才能做好,而不是听吹嘘能做得多好?

#### 3. 让每一位业务人员发挥自己的个性

一般主管所常犯的大毛病之一,就是要强求别人也跟自己一样,他们总是希望自己的部属跟自己有相同的个性、看法和思想。事实上这是不可能的,每一个人都有自己独特的个性。例如说主管不可因为自己是长于滔滔雄辩的人,就要求部属也变成喜欢抬杠的好辩之士,也不可以因为自己个性稳重肃穆,就要求部属也跟自己一样不苟言笑。每一个人有他自己的个性,让他们发挥自己的个性,并使其个性上之特质有助于工作。

在会议上,应该多举些例子来说明各种不同个性的人,都可以造就成



伟大的推销员,以建立他们的信心,并协助他们发展自己个性上的优点。

#### 4. 批评要有建设性

批评别人一定要有技巧,其基本原则是:先夸奖他,使他成为您的朋友,然后他才能听得进忠言,此外,批评一定要有建设性,让被批评的人了解不是在刮他的胡子,而是在帮助他把事情做得更好。

#### 5. 加以引导

在群体讨论的时候,总是难免会产生一些小冲突,身为会议的主持人,一定要引导与会的人就事论事,而避免牵扯到人身攻击。如果必须拿某一位业务人员所做的某一件错误事情来讨论时,最好不要使大众知道当事人是谁,以免伤及他的自尊心。

#### 6. 温习基本推销技巧

不要以为业务人员都是经验丰富的老手,根本不需要再讲授推销技巧一类的东西。事实上刚好相反,越是经验丰富的业务人员,越可能忽略基本推销法则,换句话说,他们干了一段时间之后,难免会老油条,想走捷径,于是乎就养成许多不良习惯,例如忽略小节,不重视推销前准备,对客户没有耐心等等,这些都是推销工作上的致命伤,但是当事人本身却不会注意到自己已经养成这么多坏习惯。要避免使他们造成这种坏习惯,或是要矫正他们这些坏习惯,唯有时常在销售会议上耳提面命,把一些基本的推销技巧拿出来演习,以帮助他们重新认识自己,重新教育自己。

#### 7. 不要虚应了事

做为一个会议主持人,千万不能投机取巧,每次开会总草草应付一番了事,这种会议不但不能达成会议的目的,还会使业务人员感到厌烦,影响到业务人员的士气。

如果必须宣读通告时,应该摘要宣布,其余详细内容以书面方式发给业务人员自行阅读。非要演讲不可时,也应该尽量用视听设备(如放映机、摄影机、图片、模型……)或其他辅助教具来辅佐,使演讲生动。最佳的会议方式是讨论、示范、或实演,让每一位与会人员都兴致勃勃地想参与。当然,这种会议必须花很多时间来准备,而主持人也要有相当的技巧。

#### 8. 举止态度要适当

不适当的说话态度会分散别人对说话内容的注意力,因此,在主持会议当中切勿有太多夸张的动作,同时也要避免自己因为紧张所引起的许多习惯性小动作:如推推眼镜,把眼镜拿下来擦拭,玩弄手上的铅笔或文具、搔首、抖腿,把手指关节压得咯咯作响等等。

#### 9. 预留会后时间

在会议结束后,要留些时间让某些业务人员有单独交谈的机会。因为有些业务人员可能有些问题不宜在会中提出,想私下讨论,也可能有些话不宜当众说明,想私下表白,会后时间可以让这些人有机会跟主管做最



好之沟通。

如果与会人员来自各种不同的分支单位或销售区域,他们平常很少有机会可以聚在一起交谊,也可以藉着“会后时间”彼此相互认识,交换工作经验。

#### 10. 事先要有妥善的准备

会议室要有足够的空间,但也不要空荡荡。座位要舒适,但不要舒适得令人引起睡意。通风要良好,让想抽烟的人可以尽情抽烟,不想抽烟的人不会觉得空气混浊,难以忍受。灯光要适度、视听设备应事先检查、图表或银幕上的字体必须大得让坐在最后一排的人也能看得清楚。茶水要先准备。会议应远离厨房、机器及嘈杂的道路,以维持适当的安排。如果会议时间较长,每一小时至少应该有十分钟的休息时间。

### 6.2.2 解决问题的会议

(1)大家期望在开完会后,能订出一定的行动步骤。例如,你开会讨论新产品的开发,就数种新产品方案来考虑,那么参加开会的人,希望开完会后,能确定要生产那一种新产品。

(2)最后的目标是清楚的。例如,你召开各部首长开会,因为部门间有摩擦的现象,或因为部门与部门的责任互相重叠。这个会议起实的目标显然是在改善部门间相处的情况,而最后的目标也许就转换成确定问题的症结所在。例如,大家认为有必要把发生摩擦的地方精确地指出来。但不管是想改善部门相处的情况,还是要确定问题的症结所在,目的能否达成,全看大家能不能讨论出解决困难的方法。

(3)有具体的、外在的限制——如时间、金钱、可用的人员、稀少的资源等等。这些限制使得解决方案有一定的范围。例如,你知道和你相互竞争的公司马上就要推出新产品,而你的公司需要一年才赶得上,这时你自然不会在会议中大谈理论浪费时间了。你和你的行销人员也许就召开会议,紧急决定改变公司的销售重点,或者决定开发新的市场。

### 6.2.3 获得解决方案的原则

在举行解决问题的会议时,应该牢记底下几个原则,才比较容易获得具体可行的解决方案:

(1)严密控制会议的进行。既然是最后的目标清楚,大家讨论便应该直接和目标的达成有关,主席的责任之一便在使讨论不离既定的目标。然而,一开始便把会议的目的说明清楚,参加会议的人,通常不必主席提醒,便能自动地把无关的事情剔开不谈。

(2)保持言语的简洁。主席的开场白应该尽可能地简洁,说话的内容

也应不离既定的会议目标,这样能使大家说话说得明确一点,另外,还要保持相当的紧迫感,避免长篇大论。例如,某个人的观念被大家认好时,就不必再花时间去讨论它了。

(3)只考虑实际可执行的解决方案。既然会议已有一定的目标,任何实际上不能执行的观念,不论多么有创意,都应该放弃。做为一个主席,你的任务是把工作做完、做好,这诚然需要相当的想像力,但所有的讨论应该不离现实。例如,开会讨论削减预算时,你便该考虑每一个提案的后果。假如某个削减的提案显然地将使整个公司的业务停顿,那么根本不必浪费时间去争辩这个提案。

#### 6.2.4 产生观念的会议

产生观念的会议,应注意的原则,和解决问题的会议的原则非常不一样,它应在如下的情况下举行:

(1)至少有些部分的工作是要决定最后的目标是什么。例如,在拟定的公司长期目标的起初阶段,或在衡量数种激励员工方案的潜在价值时,深入地探讨基本的管理理论或公司的目的。对于达到预期的结果,不仅有用而且必要。

(2)会议的结果是开放的。例如,让一个本来运作正常的工作小组,开会讨论如何增进工作成效——这是一个很有效地预防问题发生的技巧。这时既然没有紧迫的问题要解决,大家注意的范围自然比较广泛,甚至看起来相当理想化的观念,也能在会议中提出讨论。

(3)会议的目的在处理以前没有碰过的事。假如你碰上没有前例可循的问题,那么你应该尽可能让参加会议的人有思考和表达的自由,以便探讨所有的可能性。假如你的公司或公司的产品,突然受到消费者团体的攻击。这时若想找出最有效的应付方法,就尽可能开放地去接纳各种意见,参考任何必须处理这些批评的人的看法。

产生观念的会议应坚持如下原则:

(1)平等的领导方式。不应该允许任何独占会议的场面,或限制讨论范围,应让团体的智慧出现。这表示参加会议的人必须克制住立刻批评的冲动,并且要花工夫使不成形的观念慢慢成形,让一个建议去加强另一个建议。

(2)高度的参与。有时候不同的思考和不同的方法需要相当的时间才会出现。因此,主席不应让口齿伶俐的人独占会议,以免因迟疑而未表达的意见被压抑。

(3)合作的精神。在说明会议的目的时,强调会议的结果仰赖每一个人的贡献。这样能使大家的注意力集中到工作上,避免暗地里互相竞争,或其他削弱团体表现的行为。

当所有参加会议的人事先了解会议的目的,以及应该遵循的原则时,大家便有了共同了解的基础。等到评断会议成功与否时,大家也将会用同样的基础来评判。当大家都明白会议的结果全靠大家的贡献时,大家贡献的意愿会增强,这样得到实际的解决方案的机会也就随着增加了。

## 要点回顾

- 1) 在会议管理中,应充分把握会议的真谛,议案的范畴,出席人数以及主席的职责;
- 2) 领会会议的主持。

## 案例及应用

### 从会议开始到约翰与鲍伯的不同结局

约翰在一个多样化经营的大仪器公司工作。他本来是一颗冉冉升起的新星,但因为没有意识到需要建立用整个大脑思考的团队,他未能抓住一个重要的职业机遇。让我们来看看他犯的一个典型错误。当时,他被任命为一个新产品开发小组的经理,任务是为产品和服务带来革命性的创新思想,并用3年~6年时间推出这些产品和服务。“别让我失望,给我一个惊喜!”首席执行官说。

约翰被赋予聘用新人的权力,他吸收了他所能找到的3位最优秀的MBA。这3个人迅速投入工作,利用他们在财务分析中学到的知识,进行工业分析,并对产品可能性进行分类。为了充实开发小组,约翰翻阅了人力资源部送来的成堆的个人简历。所有的求职者都具有极强的定量分析技能,其中几位是工程师。约翰感到很满意,他确信,有这样一批头脑聪明、训练有素、严肃认真的人共同努力,将很快为公司设计出新方案。但是,他把提醒他注意雇用一些右脑思维的人,以激发不同观点的建议抛在了脑后,总是选聘一些左脑思维的人。18个月后,经过认真讨论和严密的财务及技术分析,开发小组推翻了原定的所有项目,但又没有提出任何新观念。首席执行官没有表示惊讶,当然更不会表示满意。这个小组还没来得及进行周年纪念,就匆匆解散了。

鲍伯是一位最近大获成功的企业家,他的境遇与约翰相反。鲍伯拒绝了只雇用同类人员的强烈诱惑。经验告诉他,他注重分析的思维方式与他最富创造力的员工可能发生冲突。尽管鲍伯有强烈的自尊心,他依然聘用了沃利这样一位性格坚强、富有经验的经理,负责人力资源部门。鲍伯认为,沃利在进入董事会几个月后,总显得“慢半拍”。为什么这样说

呢？因为他对预算会议心不在焉，却将精力集中在一些鲍伯认为琐碎的事物上——日常管理、弹性工作和员工利益。但是，在采取行动之前，鲍伯决定仔细考察管理集体的思维方式。他很快发现，沃利正是能帮他发展公司的合适人选。缺少沃利，管理集体就缺少了一个关键要素：对员工需求的关心。这可以帮助公司预见员工中将出现的问题，防患于未然。于是鲍伯试着改变对沃利的态度，他告诉我们：“你们肯定会对我的做法感到惊讶。每次开会之前，我开始用5分钟的时间，闲聊些小狗、小孩、车站搬运车什么的。”虽然沃利对工人的关注并没有彻底解决工会问题，但确实缓解了工人对管理人员的敌对态度，使争议变得容易解决。

## 合作的愿景与会议的氛围

这位经理负责医疗设备公司的一种全新产品，他只有14个月的时间进行设计并需按时交货。他的管理队伍需要尽快揉合在一起工作，然而，设计部门认为营销部门瞎指挥，生产部门不能理解设计部门在选择机械绞链时为什么一拖再拖。于是分歧转向了个人，开始时是“你总是……”后来就变成“你这个没有责任心的白痴”。项目运作两个月后，这位经理想：也许该解散队伍，重新组织，但他明白，他的老板——营销部副总裁不会同意他延期交货。“我沮丧之极，”他回忆道，“我决心做最后一次尝试，希望能让这些人都一起工作。”

这位经理决定暂缓工作，把队伍召集在一起进行交流，包括举行一次诊断认知偏好的小型会议。在他们重新开始工作之后，人们开始用刚刚学会的语言来描述他们观点和风格的差异。“起初，应用这些术语显得很滑稽，”这位经理回忆说，“他们会这样说：是的，我当然是现在就需要安排表，我是决策型的。”然而，他们确实以新的眼光看待他人，他们不再生气。”最终，这个团队按期交了货；更重要的是，人们都自愿在下轮工作中进行合作了。合作的意愿为公司带来很多好处，而不仅仅是“和气”的氛围。由于关键技术知识被少数几个人所掌握（否则，当项目成员被分散到其他产品线上时，技术就被肢解了），所以，保证团队的成员能够一起工作，缩短了衍生产品的开发时间。

通过以上两则案例分析在会议管理中的技巧。

# 第 7 章

## 商务谈判技巧

### 关 键 词

key word

商务谈判( *Commercial Negotiations* )  
询问( *Question* )  
接受( *Accept* )  
承诺( *Agreement* )  
市场调查( *Mart Researching* )  
买方( *Purchaser* )  
卖方( *Seller* )  
技术资料( *Technology Information* )  
价格资料( *Price Information* )  
货单( *Manifest* )  
样品( *Sample* )  
金融( *Financial* )  
汇率( *Exchange Rate* )  
期货交易( *Future Exchange* )  
服饰( *Dress* )  
谈吐( *Address* )  
手势( *Gesture* )  
举止( *Conduct* )  
仪表( *Appearance* )

## 本章概要

- |                |            |
|----------------|------------|
| 1) 商务谈判的过程     | • 可接受目标    |
| • 篇首案例 : 倾听的艺术 | • 最低目标     |
| • 询盘           | 3) 商务谈判的准备 |
| • 发盘           | 4) 商务谈判的艺术 |
| • 还盘           | 5) 商务谈判的策略 |
| • 接受           | 6) 商务谈判的技巧 |
| • 签订合同         | • 入题技巧     |
| 2) 谈判目标的选择     | • 阐述技巧     |
| • 最优期望目标       | • 提问技巧     |
| • 实际需求目标       | • 答复技巧     |
|                | • 说服技巧     |

## 本章目标

在学完本章内容以后 , 您将能够 :

- 1) 理解商务谈判的四个基本过程 ;
- 2) 商和国谈判前、中、后三期工作程序 ;
- 3) 熟练使用商务谈判中的相关技巧 ;
- 4) 熟悉欧洲国家的谈判方式、方法。

商场如战场 , 运筹帷幄 , 决胜于千里需要智谋 , 谈判需要技巧与方法 , 本章从谈判的前期准备到后期签约整个过程进行详解。

## 7.1 商务谈判的过程

### 7.1.1 篇首案例 : 倾听的艺术

有一次 , 日本一家公司与美国一家公司进行一场许可证贸易谈判。

谈判伊始 , 美方代表便滔滔不绝地向日方介绍情况 , 而日方代表则一言不发 , 认真倾听 , 埋头记录。当美方代表讲完后 , 征求日方代表的意见 , 日方代表却迷惘地表示“ 听不明白 ” , 只要求“ 回去研究一下 ”。

几星期后 , 日方出现在第二轮谈判桌前的已是全新的阵容 , 由于他们声称“ 不了解情况 ” , 美方代表只好重复说明了一次 , 日方代表仍是埋头记



录,以“还不明白”为由使谈判不得不暂告休会。

到了第三轮谈判,日方代表团再次易将换兵并故伎重演,只告诉对方回去后一旦有结果便会立即通知美方。

半年多过去了,正当美国代表团因得不到日方任何回音而烦躁不安、破口大骂日方没有诚意时,日方突然派了一个由董事长亲率的代表团飞抵美国,在美国人毫无准备的情况下要求立即谈判,并抛出最后方案,以迅雷不及掩耳之势,催逼美国人讨论全部细节。措手不及的美方代表终于不得不同日本人达成了一个明显有利于日方的协议。

事后,美方首席代表无限感慨地说:“这次谈判,是日本在取得偷袭珍珠港之后的又一重大胜利!”

商务谈判过程是由一系列谈判环节组成的。它一般要经历询盘、发盘、还盘和接受四个程序(环节)。其中,询盘不是正式谈判的开始,而是联系谈判的环节。正式谈判是从发盘开始的。中间经历的还盘是双方的讨价还价阶段,持续的时间较长。如果一项交易达成,那么接受就意味着结束。当然,达成交易的谈判可以不经过还盘环节,只经过发盘和接受两环节。下面我们对谈判各个环节的基本涵义作详细说明。

### 7.1.2 询盘

询盘是指交易一方为出售或购买某项商品而向交易的另一方询问该商品交易的各项条件。在国内贸易中,询盘一般没有特指的询盘对象,一般是利用报刊、广播、电视等公开询盘。在国际贸易中,由于距离远、信息传递不方便等,一般有特指的询盘对象。

了解供求情况,促进交易谈判。但它所起的作用,仅仅是笼统地询问对方能否供应或购买某种商品,具体、详尽的交易条件还需在沟通信息之后,根据双方的经常意图进一步洽商。询盘的主要目的是寻找买主或卖主,而不是同买主或卖主正式洽商交易条件。有时也是对市场作一次初步试探,看看市场和用户对自己的供或求有何反应。有时询盘者在急需解决自己的需求或销售的情况下,也可以在询盘时将自己的交易条件稍加评述,以便尽快找到买主或卖主。但询盘仅仅是对一项交易进行询问,是正式进入谈判过程的先导。询盘可以是口头表示,也可是书面表达,它既没有约束性,也没有固定格式。

### 7.1.3 发盘

发盘就是交易的一方因想出售或购买某项商品,而向交易的另一方提出买卖该项商品的各项交易条件,并表示愿意按照这些交易条件订立合同。发盘可以由卖方发出,表示愿意按一定的条件将商品卖给对方,发

盘也可以由买方发出,表示愿意按一定的条件购买对方的商品,但在多数情况下,发盘是由卖方发出的。

一项发盘有两个关系人,即发盘人和受盘人。如果一项发盘由卖方发出,卖方就是发盘人,反之亦然。按照发盘人对其发盘在受盘人接受后,是否承担订立合同的法律责任来划分,发盘可分为实盘和虚盘。在商务谈判中,无论是买方或是卖方,明确实盘和虚盘的法律含义是十分重要的。

(1)实盘。实盘是对发盘人有约束力的发盘。即表示有肯定的订立合同的意图,只要受盘人在规定的有效期限内无条件接受,合同即告成立,交易即告达成。如果在发盘有效期内,受盘人尚未表示接受,发盘人不能撤回或修改实盘内容。实盘一般应具备四项条件:

第一,各项交易条件要极其清楚、明确,不能存在含糊不清的内容或模棱两可的词句。

第二,各项交易条件完备,商品品名、计划单位、品质、价格、数量、交货期、支付方式和包装等主要条件要开列齐全。

第三,无保留条件,即发盘人保证按提出的各项交易条件签订合同,达成交易。

第四,规定有限期限,即告知对方发盘的终止日期。这个有效期主要是约束发盘人的,对受盘人无约束力。受盘人可在有限期限内接受,也可不接受,甚至在不接受时,也无通知发盘人的义务。同时,有效期也是对发盘人的一个保障,发盘人只在有效期内负责,如果超过有效期,发盘人将不受所发盘的约束。

在实盘的有效期内,如发现下列情况之一,按照国际贸易惯例即告失效,发盘人可以不再受这一项实盘的约束:

第一,过时。一项实盘超过了发盘中规定的有效期,所发盘自然失效,受盘人过期接受,发盘人不受约束。

第二,拒绝。实盘发出后,如果受盘人表示“没有兴趣”、“抱歉”,或直接答复“不能接受”,发盘的效力即告结束。假如受盘人表示拒绝后,又来电或函件表示接受,尽管后来的接受仍在原发盘的有效期内,发盘人也可以不承担原发盘的责任,只有再经过发盘人的确认后,交易才能成立。假如受盘人对发盘内容进行还盘,原发盘也立即失效。

第三,国家政府法令的干预。如果发盘人在发出实盘后,政府宣布发盘中的商品为禁止进口或出口的商品,这项实盘即无效,对原发盘人的约束力地即告解除。

(2)虚盘。指对发盘人和受盘人都有约束力的发盘。对虚盘,发盘人可以随时撤回或修改内容。受盘人如果对虚盘表示接受,还需要经过发盘人的最后确认,才能成为对双方都有约束力的合同。

虚盘一般有以下三个特点:

第一,在发盘中有保留条件,如“以原材料价格没有变动为准”;“以我方明确以确认为准”,或标注说明如“仅供参考”等。它对发盘人不具有约束力,受盘人若要接受这一发盘,必须得到发盘人的确认。

第二,发盘的内容模糊,不作肯定表示。如“价格为参考价”;“商品价格视数量多少给予优惠价”等等。

第三,缺少主要交易条件。有些发盘虽然内容明确、肯定,但没有列出必须具备的交易条件,如“价格、数量、交货期”等也属于虚盘性质。

作为发盘人,可以发实盘,也可以发虚盘,对二者如何选择,这要由自己的经营意图和谈判策略来决定。虚盘通常适用于我方货源尚未组织落实,或者对客户不十分了解,而对方询盘又很急的情况下。由于对某一时间内的国外商情和市场情况不明,也可以故意发出虚盘,以作探测。使用虚盘时,一般采用“以我方最后确认为准”的形式。

#### 7.1.4 还盘

还盘是发盘后的又一个谈判环节。还盘是指受盘人在接到发盘后,对发盘内容不同意或不完全同意,反过来向发盘人提出需要变更内容或建议的表示。按照这一规定,在原受盘人作出还盘时,实际上就是要求原发盘人答复是否同意原受盘人提出的交易条件,这样原受盘人成了新的发盘人,其还盘成了新发盘,而原发盘人成了受盘人,原发盘人的发盘随之失效。需要注意,既然还盘成了新发盘,那么,前面对实盘所作的法律含义和实盘的法律责任同样适合于还盘。这一点对于已经改变了地位的原发盘人来说,具有非常重要的意义。作为原发盘人,此时,一方面要明确自己的实盘已经失效,可不受约束;另一方面要分析对方的还盘是实盘还是虚盘,如果接受对方的是实盘,当然要求对方履约。另外,还要注意对方有时发来的表示,貌似还盘,其实不是还盘,这就不能表明自己的实盘失效。比如,对方提出某种希望、请求时,但在法律上不构成还盘,发盘人即使同意这些“希望”、“请求”,仍不表明实盘失效。因此,发盘人一定要能判断出对方的表示是否真正构成还盘,以避免由于判断错误而发生纠纷或处于被动地位。

发盘人如果对受盘人发生的还盘提出新的意见,并再发给受盘人,叫做再还盘。在国际贸易中,一笔交易的达成,往往要经历多次还盘和再还盘的过程。

#### 7.1.5 接受

接受是继询盘、发盘、还盘之后又一个重要的谈判环节。接受,就是交易的一方在接到另一方的发盘后,表示同意。接受在法律上称为承诺,

一项要约(发盘)经要约人有效的承诺(接受),合同才能成立。但一方的发盘或还盘一旦被对方接受,合同即告成立,交易双方就履行合同。

构成一项有效接受,应具备以下几项基本条件:

第一,接受必须是无条件的。所谓无条件是指受盘人对一项实盘无保留的同意,即接受的内容必须同对方实盘中所提出的各项交易条件严格保持一致,否则就不能表明为有效接受。例如,受盘人在向发盘人表示接受时,又同时对价格、支付、运输等主要条款以及责任范围、纠纷处理程序等具有实质性的内容提出不同意见,则表明受盘人不是无条件的,因而不能表明是接受。

第二,接受必须在一项发盘的有效期限内表示。一般来说,逾期接受是无效的。但也要具体考虑特殊情况。如由于通讯、交通等条件出现不正常事态而造成了延误,或是受盘人在有效期限的最后一天表示接受,而这一天恰好是发盘人所在地的正式假日或非营业日,使“接受”不能及时传到发盘人的地址等。上述情况下发生的逾期接受,可以认为是有效的。另一种情况,如果发盘人同意对方的逾期接受,并立即用口头或书面形式通知对方,那么此项逾期接受仍可有效。可见,一项逾期接受是否最终有效,取决于发盘人的态度。也就是说,发盘人根据此项交易在当时对自己有利或无利情况,可以承认,也可不承认,以决定此项交易可否达成。

第三,接受必须由合法的受盘人表示。这一点是对明确规定了特定受盘人的发盘而言。一项发盘可向特定的人提出,比如向某人、某单位或他们的代理人提出,也可向不特定的人提出,如在报刊上公开发盘。对于向特定的人提出的发盘,接受的表示人必须是发盘指定的受盘人。只有指定的受盘人所表示的接受才构成有效接受。任何第三者对该发盘所表示接受均无法律效力,发盘人不受约束。

第四,接受必须以声明的形式或其它行为的形式表示并传达到发盘人。受盘人若要表示接受,必须以一定的表示形式才能证明表示接受。以“声明”表示,就是用口头或书面文字表示;以“其它行为”表示,就是按照发盘的规定或按照双方已确定的习惯做法(惯例)做出行为,比如以支付货款、发运货物等形式表示接受。

接受是达成一项交易的必不可少的环节。要么由我方表示接受使交易达成,要么由对方表示接受使交易达成。作为一个谈判者,无论是以发盘人身份还是以受盘人身份出现与对方洽谈,都必须对上述关于接受的严格含义非常清楚,同时,在此基础上灵活运用自己所做出的接受和应付对方所做出的接受。

#### 7.1.6 签订合同

买卖双方通过交易谈判,一方的实盘被另一方有效的接受后,交易即

达成。但在商品交易中,一般都可通过签订书面合同来确认。由于合同双方签字后就成为约束双方的法律性文件,双方都必须遵守和执行合同规定的各项条款,任何一方违背合同规定,都要承担法律责任。因此,合同的签订工作也是商务谈判的一个重要环节。如果这一环节的工作发生失误或差错,就会给以后的合同履行留下引起纠纷的把柄,甚至会给交易带来重大损失。只有对这一环节的工作采取认真、严肃的态度,才能使整个商务谈判达到预期的目的。对这一环节工作的基本要求是:合同内容必须与双方谈妥的事项及其要求完全一致,特别是主要的交易条件都要订得明确和肯定。拟定合同时所涉及的概念不应有歧义,前后的叙述不能自相矛盾或出现疏漏差错等。

## 7.2 谈判目标的选择

达到商务谈判目标是商务谈判的最终结果之一。商务谈判目标的内容依谈判类别、谈判各方的需求不同而不同。如果谈判是为了取得资金,那么就可能以获得的资金数额作为谈判的目标;如果谈判是为了销售产品,那就以某种或某几种产品可能的销售数量、质量和交货日期作为谈判目标;如果谈判是为了获得原材料,就以能满足本企业(地区或行业)对原材料的需求数量、质量和规格等作为谈判追求的目标。还有一些谈判是以价格水平、经济效益水平等作为谈判的目标。总之,商务谈判的目标因谈判的具体内容不同而有所差异。

由于谈判的目标是一种主观的预测性和决策性目标,它的实现还需要参加谈判的各方根据自身利益的需要、他人利益的需要和各种客观因素的可能,来制定谈判的目标系统和设备目标层次,并在谈判中经过各方不厌其烦的“讨价还价”来达到某一目标层次。

### 7.2.1 最优期望目标

最优期望目标是指对谈判某方最有利的理想目标,即在满足某方实际需求利益之外,还有一个增加值。然而在实践中,最优期望目标一般是可望不可及的理想方向,很少有实现的可能性。因为商务谈判是各方利益重新分配的过程,没有哪个谈判者心甘情愿地把利益全部让给他人。同样,任何一个谈判者也不可能指望在每次谈判中都独占鳌头。尽管如此,这丝毫不意味着最优期望目标在商务谈判中没有作用。最优期望目标是谈判开始的话题。如果一个诚实的谈判者一开始就推出他实际想达到的目标,由于谈判心理作用和对手的实际利益,他最终可能永远达不到



这个目标。如在资金供求谈判中,需方可能实际只想得到 50 万元,但谈判一开始,需方可能报价 80 万元。这 80 万元是需方的最优期望目标。这个数字比他实际需要的 50 万元多 30 万元。用一个简式表达就是: $Y + \Delta Y = E$ 。这里的  $Y$  是需方的实际需求资金数额, $\Delta Y$  是多报价即增量, $E$  是需方的最优期望目标。

但是,供方绝不会做提供 80 万元资金的慷慨之事。他根据了解的信息,如偿还能力、经济效益高低和利益等情况,或者明知对方实际只需求 50 万元,为了使谈判深入下去,使主动权掌握在自己手中,就能如意压低对方的报价,只同意提供 30 万元。如此这般,几经交锋,双方列举各种理由予以论证,谈判结果既不是 80 万元,也不是 30 万元,可能是略低于或略高于 50 万元。

如果一开始需方不提出 80 万元,或供方不提出 30 万元,谈判就谈不起来。为什么在谈判中形成这样一种习惯,其原因极为复杂,涉及到心理、信誉、利益,乃至历史成见等等。需要说明的是最优期望目标不是绝对达不到的。一个信誉极高的企业和一家资金雄厚、信誉良好的银行之间的谈判,达到最优期望目标的机会是完全可能存在的。

### 7.2.2 实际需求目标

实际需求目标是谈判各方根据主客观因素,考虑到各方面的情况,经过科学论证、预测及核算后,纳入谈判计划的谈判目标。这是谈判者要调动各种积极性,使用各种谈判手段,要努力达到的谈判目标。如在上述例子中,取得 50 万元资金就是实际需求目标。这个层次的目标具有如下特点:

(1)它是秘而不宣的内部机密,一般只在谈判过程中的某个微妙阶段才提出。

(2)它是谈判者“死死坚守的最后防线”。如果达不到这一目标,谈判可能陷于僵局或暂停,以便与谈判者的单位或谈判小组内部讨论对策。

(3)这一目标一般由谈判对手挑明,而己方则“见好就收”或“给台阶就下”。

(4)该目标关系到谈判某方主要或全部经济利益。如,企业若得不到 50 万元资金,将无法更新主体设备,从而使企业在近期内可能停产,或不能扩大再生产等等。正因为如此,这一目标对谈判者有着强烈的驱动力。

### 7.2.3 可接受目标

可接受目标是能满足谈判某方部分需求,实现部分经济利益的目标。在上例子中,资金供方由于各种原因(如资金筹措能力、对方偿还能力等)



只能提供部分资金(或 30 万元或 40 万元等),没有满足需方的全部实际需求,这种情况是经常发生的。因此,谈判者在谈判前制定谈判计划时应充分估计到这种情况的出现,并制定相应的谈判措施和目标。可接受目标对于谈判一方来说应采取两种态度:一是现实态度,即树立“只要能得到部分资金就是成功的谈判”的观念,绝不能硬充好汉,抱着“谈不成,出口气”的态度。这样可能连可接受目标也达不到。二是资金来源多样化。应多交谈判伙伴,就有可能达到需求目标的总体利益。

#### 7.2.4 最低目标

最低目标是商务谈判某方必须达到的目标。它与最优期望目标之间有着必然的内在联系。在商务谈判中,表面上一开始要价高,往往提出最优期望目标,实际上这是一种策略,保护的是最低目标,乃至可接受目标和实际需求目标。这样做出的实际效果,往往超过谈判者的最低需求目标,或至少可以保住这一目标。然后通过对最优期望目标的反复“压价”,最终可能达到一个超过最低目标的目标。其所以如此,是因为如果没有最低目标作为心理安慰,一味追求高标准的目标,这种心理往往带来僵化的谈判策略。这样的结果会导致:

(1)不利于谈判的进程。谈判当事人的期望值过高,容易产生盲目乐观,往往对谈判过程中出现千变万化的情况缺乏足够的思想准备,对于突如其来的事情不知所措。最低目标的确定,不仅可以创造良好的应变心理环境,还为谈判双方提供了可供选择的契机。

(2)不利于所属成员和团体经济行为的稳定。如当某生产厂家对某项产品销售的谈判期望值要求过高(即销售量和销售价格的期望值过高时),并用这种过高的期望值去影响和诱发所属成员积极性的经济行为,尽管能起到一定的作用,但一旦在商务谈判中预定过高期望值或在某个方面没有达到时,势必影响所属经济行为的稳定性。然而,如果这个生产厂家把制定切合实际的销售谈判目标或以达到最低目标为合作的起点,对于该企业来讲,即使谈判达到了最低要求,也能产生较强的群体凝聚力。

可以确定,最低谈判目标是低于可接受目标的。可接受目标在实际需求目标与最低目标之间选择,是一个随机值。而最低目标是谈判一方依据多种因素,特别是其拟达到的最低利益而明确划定的限值。如在上述获得资金的例子中,最低目标如定在 10 万元,那么可接受目标在 10 至 50 万之间。

实际需求目标又是一个定值,它是谈判一方依据其实际经济条件做出的“预算”。而最优期望值,是一个随机数值,只要高于实际需求目标就可以了,它是谈判叫价的起点,是讨价还价的“筹码”。

以上四个谈判目标层次,是一个整体,但各有各的作用,需在谈判前认真规划设计,不可临阵凭“拍脑袋”确定,那样只会给谈判带来麻烦。

在确定商务谈判目标系统或目标层次时,要注意坚持三项原则,即实用性、合理性和全法性的原则。所谓实用性,是要求制定的谈判目标要能够谈和可以谈。也就是说,谈判双方要根据自身的经济能力和条件进行谈判。如果离开了这一点,任何谈判的结果都不能付诸实施。如一个企业通过谈判获得了一项先进的技术装备,但由于该单位的职工素质、领导的管理水平和其它技术环境的配套上存在问题,该项技术装备的效能就无法发挥,这种引进设备的谈判目标就不具备实用性。所谓合理性,包含谈判目标的时间合理性和空间合理性。在市场经济条件下,市场变化万千,在一定时间和一定空间范围内是合理的东西,在另一时间、另一空间可能就有不合理性。同时,商务谈判的目标对于不同的谈判对象及其在不同的空间领域,同样也有不同的适用程度。除此之外,作为商务谈判的主体,也应对自己的利益目标追求在时间和空间上作全方位的分析,只有这样才能获得成功。所谓合法性,是指商务谈判目标必须符合一定法律规则。在商务谈判中,为达到自身的利益追求目标,有的采取对当事人进行行贿的方式使对方顺从,有的用损害集体利益使自己得到好处,有的采用经济压力强迫经济能力不强者优先妥协,还有的提供伪劣产品、过时技术和假信息等,这些均属不合法的行为。

## 7.3 商务谈判的准备

### 7.3.1 谈判前的一般市场调查

一般市场调查能提供有关消费者及其市场行为的各种资料,为市场营销和商务谈判提供决策依据。一般市场调查通常包括以下内容:

#### 1. 市场总体状况

分析国内外市场总体状况属于全面市场调查,要调查市场的分布情况、地理地置、运输条件、政治经济条件、市场潜力和容量、某一市场和其它市场的经济联系,等等。通过调查大体上摸清本单位或本产品可以在哪些市场上销售,确定长期、中期及短期的销售发展计划,从而有助于确立谈判目标。

#### 2. 产品销售情况

作为卖方,要调查本单位产品及其它企业同类产品的销售情况。作为买方,则要调查准备购买的产品的销售情况。包括:该类产品各种型号

过去几年的销售量及价格变动 ;该类产品需求程度及潜在的销售量 ;潜在的消费团体即未来的谈判对象 ;购买该产品的决定者 ;购买频率 ;季节性因素(等) ;消费者对本单位新、老产品的评价及要求 ;最能有效影响潜在顾客的广告媒体 ,等等。通过对产品销售情况的调查 ,可以使谈判者大体掌握市场容量、销售量 ,有助于确定未来的谈判对手及产品销售(购进)数量。

### 3. 产品竞争情况

产品竞争情况调查包括生产或输入同类产品的竞争者数目、规模及该产品的种类 ;各重要品牌商品的市场占有率及未来变动趋势 ;消费者偏好的厂牌、型号及价格水平 ;竞争产品的品质、性能与设计 ;各主要竞争对手所提供的售后服务方式 ;顾客及中间商对这种服务的满意程度 ;各主要竞争对手使用销售组织的规模与力量 ;各主要竞争对手所使用的广告类型及广告支出的大小等等。

通过产品竞争情况的调查 ,使谈判者能够掌握与己方同类产品竞争者的情况 ,寻找他们的弱点 ,更好地争取己方产品的广阔销路 ,有利于在谈判桌上击败竞争者。也能使谈判者预测己方产品的竞争力 ,使自己有清醒的头脑 ,在谈判桌上灵活掌握价格弹性。摸清竞争者和谈判对手的销售形式可以使己方在运输费用的谈判上具有机动权。

### 4. 产品分销渠道

产品分销渠道调查主要包括 :主要竞争对手采用何种经销路线 ;当地零售商或制造商是否聘用人员直接推销 ,其使用程度如何 ;各种类型的中间商有无仓储设备 ;各主要市场地区的批发商与零售商的数量 ;各种销售推广、售后服务及存储商品的功能 ,哪些应由制造商提供 ,哪些应由批发商或零售商负担等等。

调查商品的分销路线 ,不仅可以掌握谈判对手的运输、仓储等管理成本状况 ,在价格谈判上心中有数 ,而且可以针对对方售后服务的要求和弱点 ,提供良好的售后服务或满足对方要求 ,争取谈判成功。

### 5. 消费需求情况

消费需求情况调查包括 :消费者忠于某一特定厂牌为多久 ;消费者忠于厂牌的因素、条件、原因 ;消费者开始使用某一特定厂牌的条件和使用原因 ;使用者与购买者之间的关系 ;购买的原因和动机 ;产品的多用途 ;消费者购买的意向和计划 ;产品被使用的次数及消费量 ;消费者对产品的态度 ;消费者对企业市场活动的反应与态度 ;消费者喜欢在何处购买 ;新的使用者的情况及使用原因。

谈判者不一定是直接消费者 ,因此 ,调查消费者具有重大意义。摸清消费需求和消费心理 ,可以基本掌握消费者对本单位产品的消费意向 ,预测本单位产品的竞争力 ,也有利于同谈判者讨价还价。

### 7.3.2 对方经济情报的收集

(1) 如果谈判对手是买方,卖方必须迅速了解对方的经营状况与财务状况,判断对方的购买能力、可能的付款期限、付款方式等。

经营状况与财务状况不完全一致,有的甚至有较大差距。其中,财务状况是指企业自有资金是否充裕,是否有足够的支付能力,盈利率高低,固定资产的现状 & 折旧程度等有关资金、盈利的总评价;经营状况是指产品的生产、销售状况等有关经营方面的评价。一般说,经营状况好的企业财务状况也好。但二者之间往往存在差距,在调查中要注意尽可能详细地收集情报,分析比较。首先要比较销售额和盈利额。有些企业产品成本过高,虽然经济状况良好,但盈利率并不高,财务状况不佳。其次要比较盈利额和企业负债额。如果盈利率高、负债额大,每年必须偿还巨额银行贷款利息,那么,企业财务状况仍然较差。再次,要比较企业固定资产折旧状况和盈利水平。有的企业盈利水平虽高,但企业固定资产磨损状况严重,更新改造资金被大量挪用,表面看来盈利水平、工资、福利水平都较高,实质上潜伏着危机,企业财务状况并不真正好。判断企业经营与财务状况,目的是要分析企业总购买力中有多少具有现实支付能力,能否长期建立贸易关系,买卖的规模有多大等。这些经济情报都是谈判的必备资料,有助于确定谈判目标、谈判方式及让步程度。

在谈判之前还是摸清企业习惯于采取何种付款方式和付款条件。国内企业一般采取托收承付结算方式,只要己方产品质量、品种、规格符合对方要求,对方有支付能力,国家银行即可监督付款,直接划拨,没有特殊的付款条件。付款方式和付款条件对谈判的影响不大。但对外贸易谈判,付款条件和付款方式比较复杂,对方有可能利用付款主式和付款条件拖延付款日期甚至拒付,造成诉讼。为避免这种损失,必须在谈判前了解对方惯用的付款方式和付款条件,并在谈判中提出双方都能接受的条件。

(2) 任何谈判都有一定的期限,重要的结论和最终成果往往在谈判结束前取得,因而有必要摸清谈判的最后期限。

日常生活中,我们可以看到许多交易行为都有时间限制。如,棉衣的交易要在天冷前完成;火车票必须在火车开出前买到;购买廉价展销品必须在展销结束前,等等。几乎每一个交易行为都包括着时间因素,受着交易期限的制约,人们对期限都有着自觉和不自觉的反应。交易期限在谈判中有着巨大的作用,最后期限往往能使买主决心购买。卖主可利用期限力量,如:“厂里要求我本周六前完成订货”,“我星期一要回去开会,你再不答应我的要求,这笔生意做不成了。”总之,最后期限的压力常常迫使人们不得不采取快速行动,立即作出决定。当我们掌握了对方的谈判期限后,就可以促使对方接受有利于己方的条件。

谈判前,双方都在调查对方的谈判期限,对此要注意几个问题:

①对方可能会千方百计地保守谈判期限的秘密。了解情况要尽早,动手越早取得资料就越容易,但要不露痕迹地去探求。

②在谈判时,要通过察颜观色,抓住对方流露出来的情绪摸清期限。

③在对外贸易谈判中,谨防对方有意提供假情报。对方口头上有意无意地提供的期限,谈判者可不必尽信,但也不能不信。要通过各种资料综合判断其真伪。判断卖主期限的真伪,要调查卖主存货的数量、质量,卖主的生产计划及需求现金的情形等等。判断买主期限的真伪,要全面分析买主谈判期间的动态,有无同时和其他卖主谈判购买,买主的支付能力如何,买主对此种商品需求的程度如何,等等。只有掌握大量买主或卖主的情况,才能使判断准确。

④己方谈判期限要有弹性,可以由此避开对方利用谈判期限对你的进攻。无论己方是购买商品还是出卖商品,都要有计划、有节奏地进行,不能过于急迫。

⑤在对方的期限压力面前提出对策。任何谈判都要考虑到,对方可能会公开指定期限,己方必须在谈判前就要提出对策,排除期限的压力。

总之,谈判前必须对期限问题有充分的调查和准备,不能掉以轻心。

(3)摸清对方对己方的信任程度,以便更好地设计谈判方案,争取主动。

信任度包括对方对己方的经营、财务状况、付款能力、信誉、谈判能力等多种因素的评价和信任。对方若对己方有较高的信任度,可以促使谈判朝着对己方有利的方向发展。在商品价格、付款方式、运输方式、签定合同等方面易于达成协议。

### 7.3.3 谈判前有关资料的掌握

#### 1. 有关技术资料

特别是引进设备的谈判,技术资料十分重要。它是选择技术和准确进行谈判的先决条件。取得这些技术资料大体上可通过如下几种方法:

- (1)阅读国内外有关专业杂志。
- (2)参观国内外博览会和各种专业展览会。
- (3)收集和熟悉国内外产品样本和产品目录。
- (4)旁听有关商务谈判。
- (5)查阅专利,了解技术发展现状及趋势。
- (6)向国内外有关咨询机构求助。
- (7)与其他发达国家有关情报中心取得联系。
- (8)与联合国等国际性情报机构联系等等。



## 2. 有关价格资料

价格条款是谈判中的关键性条款。买卖双方在谈判过程中如果价格水平趋于一致,这笔交易就成功了一半。所以,取得充分而准确的价格资料是谈判前准备工作的核心部分。如果是卖方,则需要了解所推销商品的市场情况,结合销售意图和产品成本,测算出符合国内市场或国际市场的价格水平,以便在谈判中做到心中有数。如果是买主,则要通过各种渠道取得多方面的价格资料,特别是要取得厂商的报价单,然后才有可能“货比三家”。

## 3. 有关法律条款资料

无论是国内贸易,还是进出口贸易,都需要了解有关的法律、法规。除了要熟知本国现有的法律外,还应了解国外的法律制度和国际惯例。只有这样,才能避免谈判中的一些失误。

## 4. 有关货单、样品的准备

做好货单、样品等准备,也是谈判商判一项必不可少的工作,尤其是在国内外商品博览会或是在海外市场推销、谈判中,货单必须做得具体、正确,这是家底,每个谈判人员对自己的家底必须心中有数。价格手册必须准备好,如果是在交易会上谈判,口岸之间、公司之间交叉经营的商品价格更应该核对好,不要相互有矛盾。谈判样品必须准备齐全,特别要注意事先准备好的谈判样品一定要与今后交货相符,即使是包装也应求其一致,以免今后处在被动地位。在准备谈判样品的同时,还可以备一些商品目录和说明书,以便顾客索取之用。

### 7.3.4 谈判人员的“T”字型知识结构

从横的方面来说,商务谈判人员至少应当具备以下几个方面的知识:

- (1)某种商品在国际、国内生产状况和市场供求关系。
- (2)有关对外经济贸易的方针政策及有关涉外法律和规则。
- (3)价格水平及其变化趋势的信息。
- (4)产品的技术要求和质量标准。
- (5)国外有关法律知识。包括贸易法、技术转让法、外汇管理法及有关国家税法方面的知识。
- (6)有关国际贸易和国际惯例知识。
- (7)各国各民族的风土人情和风俗习惯。
- (8)可能涉及的各种业务知识,包括金融,尤其是汇率、市场、期货交易等知识。

从纵向方面来讲,商务谈判人员应当具备的知识有:

- (1)丰富的商品知识。比如,熟悉各种商品的性能、特点和用途。
- (2)了解某种(些)产品的生产潜力或发展的可能性。



(3)熟悉不同国家谈判对手的风格和特点。

(4)懂得谈判心理学和行为科学。

(5)具备一定的外语水平。最好能够熟悉地掌握外语,直接用外语与双方进行谈判。

(6)了解不同国家企业、公司、联合体的类型和特点。

(7)有丰富的谈判经验与应付谈判过程中复杂情况的能力等。

以上各种知识构成了一个成熟的商务谈判人员所必需的条件,也是一个称职的谈判人员应具备的最起码的素质要求。一个不具备“T”型知识结构的谈判人员,往往会在谈判过程中出现某种盲目性,难以应付复杂的谈判局面。

### 7.3.5 谈判人员的品质要求

作为一个商务谈判人员,首先应具有坦诚的品质,以取信于对方,但是坦诚与诚实并不是不讲策略,应该是二者结合起来。过去我国在一些涉外经济谈判中,遭到外商的坑骗而没能觉察,造成的损失是严重的。当然有些失误不是由于经验、诚实、坦率和策略方面的原因,而是由于少数经济谈判人员的政治素质和道德品质方面的因素引起,应当吸取教训,引以为戒。弗雷德·查尔斯·艾克尔在他的《国家如何进行谈判》中也曾说:“根据17、18世纪的外交规范,一个完美无缺的谈判家,应该心智机敏,而具有无限的耐性,能巧言掩饰,但不欺诈行骗;能取信于人,而不轻视他人;能谦恭节制,但不刚毅果敢;能施展魅力,而不为他人所惑;能拥巨富,藏娇妻,而不为钱财和女色所动。”

### 7.3.6 谈判人员的气质、性格

一个有效率的谈判人员,其良好的气质、性格应是:

(1)有敏锐的洞察能力。即能在谈判过程中通过种种细微的蛛丝马迹发现谈判对手的动向。的尼尔伦伯格在他的《谈判艺术》一书中认为:“老练的谈判家能把坐在谈判桌对面的人一眼望穿,断定他将作什么行动和为什么行动。”

(2)语言与文字水平强。谈判是各方意愿、要求、条件等要素的表达、交流和磋商的过程。谈判人员要有良好的表达能力,有雄辩的口才并具有幽默感。

(3)有决断能力。在谈判中不要事事请示、件件报告,实际上这样做时也是不允许的。所以,作为谈判者必须具有善于独立地处理问题的能力。

(4)有坚定不移的毅力、百折不挠的精神及不达目的决不罢休的自信

心和信心。

(5)精力充沛。这就要求在选择谈判人员时还应考虑适当的年龄跨度。一般来说,年龄跨度在30—50之间最为适宜。因为这是一个人思维敏捷、精力旺盛的最佳阶段。但是详细分析又能看出,三种年龄段具有不同的特征:其一,作为跨度中的年龄的谈判人员正处于开创事业的早期,有理想、有抱负,注重确立自己的地位,敢闯、希望取得经验、得到提升机会。其二,年龄大些的谈判人员对自己和对社会有强烈的义务感,较能接受别人的意见,且稳健,注意保持晚节。其三,处于中年的谈判人员,工作有一定目标,积累了一定经验,精力充沛,兼有年轻和年长二类谈判人员的长处。

实践证明,年龄是一个人的经验、精力、成熟度、效率的标志,30—50岁之间,可作为谈判人员最佳年龄区。但是,对此也不能机械对待,要根据谈判的内容不同、谈判要求不同,年龄结构也应随着实际情况灵活掌握。有时,雄风犹在的老谈判家和思想敏捷的“初生牛犊”参加,会使谈判更富有特色并充满戏剧性。

### 7.3.7 谈判人员的仪表

仪表是谈判者的广告,给人的印象是初步的却是难忘的,仪表也是谈判的技术手段之一,用以动员对方向自己靠拢的措施,它直接影响对方洽谈的情绪,有时会影响交易成败。

仪表可反映在许多方面,如谈吐大方不做作;服装整洁不华丽;手势适当不过分;行动果断不拘泥;礼节周到不夸张等。在商务谈判中,仪表可集中表现在服饰、谈吐和举止三个方面。

第一,服饰。服饰是应该特别注意的,因为双方接触的第一个感性认识都是以服饰仪表开始的。服装整洁、挺括,仪表大方,给人一种认真、严肃和信心十足的的感觉。而服装不整洁、熨烫不平,使人感到不严肃、不认真,会引起对方心理上不悦、不信任等不良的反应,所以,每一位谈判者都应为自己塑造一个符合自己身份的形象。

谈判者的仪表至少应能使谈判对方感到舒服自然,这样才能吸对方的注意力,集中在谈判者的发言和所做的事情上面,谈判者切忌蓬头垢面不修边幅,或服饰过于华丽、新奇,以防止过分吸引谈判对手的注意,有碍谈判的正常进行,由于国内外服装业发展快,样式变化多,实际上无法准确列举所有理想的样式、颜色、饰物以及几者之间花色的理想搭配。原则上讲,任何服装至少应注意,服装整洁、挺直。衣服应熨平整、裤子应熨出裤线。衣领袖口要干净、皮鞋要上油擦亮。头发要洗净吹得理得体,男同志应当刮胡子,女谈判人员可适当擦点香脂、微量喷洒点香水,但不宜过浓。一般讲,好的服装及配饰与性别、年龄、职业、场合、地位相符,而发

型、鞋、胡子作为不可少的辅助条件会影响服饰效果,因此也应处理得当。

第二,谈吐。在谈判过程中,谈判人员的谈吐要大方,语言、仪态既不能有傲慢之举,又不可表现为急于求成、有求于人之态,以免暴露自己的弱点,使对方提高要价,受制于人。具体讲谈判者的谈话应有分寸,这种分寸表现在谈话的距离、手势、音调、用语上。

(1)距离要求:一般应对面而坐、而立或至少有 $90^{\circ}$ 角度(会晤性、外交性谈话另当别论)。而距离远近会体现议题的矛盾大小、结局的远近。不过,有的谈判者说话嗓门很大,又易溅出唾沫,那么谈话的距离至少保持半米远。

(2)手势要求:谈判者的情绪可以通过手势反映,手势应与商谈的主题相适应。谈细节时,手势要小;谈大事时,手势可加大。运用手势时必须考虑周围环境的大小,外界的空间越大,手势可以夸张一些,外界空间越小,手势越应收敛。

(3)手势的含意:手掌摇动表示不同意,手指敲桌子可以表示谢谢,双手搓动可以表示高兴或着急(视眼动而变);举手手掌表示别说了。也可随着话题,用手势加强语意。手抬高或双手外拉、掌心向内均表达大、小、强、弱、难、易、分、合等意思。而手指头又可表达数量、赞扬、批评、肯定、否定。谈判桌上手势运用很多。不过,手势过多者应注意手势的幅度,应超不过与对方相距的“中界线”,横不过自己的肩。

(4)音调要求:不同的音调可赋予同一句话不同的含义。所以,谈判者的音调掌握对准确表达自己的论点,让对方准确理解自己话中的重要意义。

(5)用语要求:用语是谈吐的基本因素。各种思维需要用语言而表达,谈判的整个过程就是谈判者的语言交换过程。任何一场生动活泼或有声有色的谈判,无不是由外交语言、商业法律语言、文学语言和军事语言溶汇而成。除此之外,用语还依谈判的阶段分为寒暄、开场、交谈、结束等用语。因此,在谈判中应掌握好用语。

另外,谈判人员发言时间的长短,也反映出谈判人员的素质。富有经验的谈判人员在谈判过程中决不滔滔不绝没完没了,而是比较简炼沉着阐明自己一方的观点,并静听对方的发言,以寻求达成协议的共同点。发言时,手势过分、语言高亢,对人造成一种咄咄逼人,难以对付的感觉,不利于造成良好的谈判气氛。同时,过长的发言,会使对方感到厌烦。

第三,举止。谈判人员的举止系指其在谈判过程中,立、坐、行和所持态度的表现及对谈判产生的效果。

(1)谈判者的站立表现出不同的情绪和心理。如信心、兴趣、疲惫、失望、冷漠、热情。好的谈判者应正确运用站立所表示的语言和思想。立:一般标准规范为两腿站开、相距一肩宽、双手相握放两腿间或背放身后,挺胸、抬头、目光平视对方,面带微笑,可以反映谈判者对所负任务的信

心、兴趣,对谈判有进取的劲头。

(2) 坐姿不同表达的内心世界活动也不同。一般来讲,双手放在桌上,挺腰近台而坐,反映对方的关注、兴趣、积极性及对谈判成功的信心。

(3) 行姿要区分主宾。当为宾时,缓步进门,环视房间主人站的位置,以确定自己走向,这可反映一种修养和稳重、信心及力量。当为主时,若自己先到房间,在迎过客人后,引客人入席,自己走在后面,轻步入席。这反映了礼貌、持重、信心。若晚到,应疾步入门,眼睛搜寻主宾,边走边伸手给主宾致意,这反映了歉意、诚意、合作的态度。

(4) 谈判人所持的态度直接反映了自身修养并直接影响谈判双方情绪和谈判效果。

总之,举止是内在形象的外在表现,因此,在谈判活动中应尽力使自己取得最佳的仪表,以争取最佳的谈判地位。

### 7.3.8 谈判人员能力结构

#### 1. 观察判断能力

有经验的警察,能在一伙小偷中很快辨认出领头的,其依据是他们的眼神与手势有着细微的差别。一般的小偷对其领头的小偷都会在眼神中显现出某种敬重之色,而领头的小偷在眼神、手势等方面则会显现出某种权威。因此,对谈判过程中谈判对手姿势和动作的观察、分析,是谈判者获得谈判信息、了解对手的一个极为重要的方法和手段。

在谈判中,要善于察言观色,广东有这样一句谚语:“当一个人笑的时候腹部不动就要提防他了。”伯明罕大学的艾文·格兰特博士也说:“要留心椭圆形的笑容。”这是因为这种笑不是发自内心的,即皮笑肉不笑。手势、动作等无声语言传递信息的这种方式,其信息的发出者有时是难以控制的。因为语言本身是人们有目的、有意识地发出的,而姿态和动作虽然人们也可以有意识地去控制它,但它们更多地是在人们无意识之中,或是下意识之中进行的。这种无声语言所传递出的信息比用有声的语言传递出的信息更为敏感。

观色重要,察言也一样重要。不可轻视无声的语言,但更要重视有声语言。莫里斯说过:“要做一个善于辞令的人,只有一种办法,就是学会听人家说话。”

谈判中的听是谈判人员了解和把握对方的立场观点的主要手段和途径。只有在清楚地了解了对方立场和观点的真实含义之后,才能正确提出己方的方针和对策。

看和听并不是观察判断力的全部,关键在于对所见所闻的信息作出正确、迅速的判断。否则,视而不见,听而不闻,亦起不到什么效果。比如说,在法庭上,一个法官对他面前的律师和原告人、被告人眨一眨眼睛,皱

一皱眉头,都会使对方神经高度紧张。他们的大脑会立即高速运转,对法官用动作和姿态传递的信息作出分析、判断和解释。而实际上很可能是:这位法官大人眨一眨眼睛、皱一皱眉是因为风将一粒沙子吹进了眼睛,或者是他在审理案子时有这么个习惯,并不传递什么信息。可见,对所见所闻的信息作出分析判断具有很重要的意义。

## 2. 灵活应变能力

善于应变、权宜通达、机动进取是谈判人员的必备能力。谈判桌上,谈判双方为了各自利益展开唇枪舌剑,而每一方的利益又都十分具体。随着双方力量的变化和谈判的进展,谈判过程可能出现较大的变化。这时,如果谈判人员抱残守缺、墨守成规,那么谈判要么陷入僵局,耽误谈判时机,要么导致破裂,致使谈判失败。而谈判家则善于因时、因地、因事随机应变。

知识的渊博是随机应变的前提。唯此,才能以不变应万变,临危不乱,镇定自若。谈判人员不仅要具有良好的专业基础知识,熟悉谈判所涉及有关专业方面的内容,对商务知识和有关法律有较深的了解,而且还需掌握丰富的、多方面的学识。有时,商务谈判并不局限于商务、技术、法律方面的内容,可能还涉及到其它方面,这就要求谈判人员有多方面的知识来加以应付。

## 3. 语言能力

谈判贵在谈,谈判人员必须能娴熟地驾驭语言。得体的谈判语言能一言九鼎,力重千钧。从本质上说,谈判就是谈话的过程,它是由一系列的问题所构成的。谈判双方相互提出许多问题,彼此做出回答。提出一个问题,就等于一项请求;对一个问题的回答,实际上也是某种程度的让步,或者为做出让步提供机会。在问和答的过程中,使事情得以深入,使协议得以达成。

谈判人员也是一位出色的语言艺术家,在谈判桌上,为了尽力避免对抗,谈判语言必须讲究策略。沙特阿拉伯的石油大亨亚马尼深谙这种谈判艺术。有一位美国石油商曾经这样叙述亚马尼:“亚马尼在谈判时总是低声细语,绝不高声恫吓。他最厉害的一招是心平气和地重复一个又一个问题,最后把你搞得精疲力尽,不得不把自己的祖奶奶都拱手让出去。他是我打过交道最难对付的谈判对手。”

## 4. 心理承受能力

商务谈判是语言的交锋。按说,谈判是对事不对人。然而,这种语言的交锋中,对手由于急躁或有意为难等原因,常常把谈判由对事不对人引伸为对事又对人,这时,谈判人员良好的心理承受能力就发挥了作用。

培根有句名言:“逆境中的美德就是忍耐。”谈判中如果出现了困境或令人焦虑的事情,比方说,当谈判对手面红脖子粗时,如果己方亦满腹牢骚、激动异常,很容易导致谈判破裂。此时不妨忍耐一下,来个冷处理,让



对方先发泄一番,效果一定会好得多。当然,良好的心理承受能力不是一味地迁就,这是一种韧的战斗,是一种有理、有利、有节的反击。

### 7.3.9 谈判的理想人数及构成原则

商务谈判不是简单的个人之间的活动,而是涉及面广,需要大量资料和专业知识的,通过一定人员去进行的有组织的群体行为。那么群体规模即谈判的理想人数究竟应为多少最为适当?群体规模过大,调配不灵,必将产生内耗,增大开支,不利于谈判的进行;而人员少,固然有很多好处,但如果过于少,就会难以应付商务谈判中需要及时处理的问题,会拖长谈判期限,也不利于谈判的正常进行,这样就会丧失时机、失去市场。总的说来,谈判人员群体构成的理想人数应根据谈判的性质、对象、内容、目标等方面综合决定。由于谈判对象不同,内容不一样,因而谈判组织规模的大小、人员的多少,规格的高低都不尽一样。因此,在筹建商务谈判班子时必须遵循以下几项原则:

首先,要依据谈判的性质和对象确定少而精的班子规模。由于谈判的群体构成没有一个固定模式和唯一的标准,这就必须要按照商务谈判的具体情况依据其性质、对象进行组建。假设就某项一般产品交易进行谈判的话,一般应有主管该项业务的人员参加就可以了。如果谈判涉及的项目多、性质复杂,或是重要交易,需要分成若干项目小组进行谈判,可比前项假设适当增加人员或组成谈判小组,由经理主谈,但小组成员最多不能超过8人。国内外商务谈判经验证实,一个谈判小组组长,最佳的领导效益约为3-4人,因为在这种规模下,最容易取得意见一致,最容易控制,因而也最容易发挥小组人员的集体力量。如果规模偏大,就不容易取得整个组织在利益和观点上的一致。在谈判过程中,有时候要求在较短的时间内作出某项决定,以应付谈判中出现的情况变化,而人数较少的一方就较为容易做到这一点。

但是,在一些重要的国际贸易谈判活动中,由于需要的知识和资料都更为广阔,比如,不仅有商品知识、金融知识、运输知识,还必须懂得国际法知识、外国的民族特点以及风土人情等,有时还需要某些方面的国际问题专家。这种谈判班子组成,不仅规格要高,人数也比较多,甚至可超过10人,但规模一般都是严格控制在20人左右的最佳规模上。

其次,商务谈判人员要坚持层次分明、分工明确的原则。由于商务谈判往往会涉及到许多专业知识,所以,仅靠一个小组长是难以胜任的。因此,在选择谈判人员时,既要有掌握全面情况的企业经营者,还要选拔一些具有各种专业知识的人员以满足各专业知识需要的要求。在层次分明的条件下,分工一定要明确。这样才能成为一个强有力的谈判组织。

再次,谈判人员应赋予法人资格。商务谈判是一种手段,目的要达成



协议,签订符合双方利益要求的合同或协议。整个谈判和签订协议的过程,都是依据一定的法律程序进行的。否则,任何协议都属于没有法律效力的一纸空文。所以,谈判人员都应有法人或法人代表资格。但是,作为法人或法人代表,只能行使其权限范围内的权力,如有越权行为,应由本人负完全责任。

### 7.3.10 谈判人员的层次构成

谈判班子的人员构成包括三个部分:

第一部分是谈判小组的领导人或首席代表即主谈人。谈判主要是在双方主谈人之间进行,因此,主谈人是谈判班子的核心,必须认真选好。作为主谈人,他首先必须具备两个最基本的条件:

- (1)除了应有的专业知识外,还要看他领导班子的能力如何。
- (2)他对谈判中出现的利害得失的自身责任心如何。

主谈人在思想上要突出政策观念与事业心,作风方面要能连续作战与团结协作,业务方面则必须精通本职工作并具有较宽的知识面和较强的组织能力。

总之,主谈人一定要组织能力强,精通业务,有经济、法律头脑,具备解决各种复杂问题的能力。

根据以往的经验,就谈判的内容与谈判小组主谈人出任之间的关系,列表 7.3.1,以供参考。

表 7.3.1 谈判内容与主谈人关系表

谈判的内容	谈判小组主谈人的来源
购买产品的原材料	原料采购员、厂长、生产经理
购买工厂设备的重要零件	采购部经理、总工程师、有关部门经理
重要的销售合同	销售部经理、资历较深的业务总管、指定担任此合同的谈判的项目经理、合同的争议项目经理、销售部经理、合同执行经理或其他曾参加过谈判的有关部门经理

主谈人选定后,应为其明确职责。主谈的主要任务是领导谈判班子的工作,其具体职责是:

- (1)监督谈判程序。
- (2)掌握谈判进程。
- (3)听取专业人员的说明、建议。

- (4)协调谈判班子的意见。
- (5)决定谈判过程中的重要事项。
- (6)代表单位签约。
- (7)汇报谈判工作。

谈判人员构成的第二部分(或第二个层次)是懂行的专家和专门人员。他们在谈判小组中分别负责某一方面的专门工作。有时由于工作需要,要增加某些专门人员,但又受到谈判组织规模的限制。在这种情况下,他们可以观察员和顾问的身份出现,而不以正式代表的身份参加谈判,他们在谈判中没有直接发言权。不过,无论是以代表身份或以观察员、顾问身份出现的专家或专门人员,都需要经过必要的谈判知识的培训。

谈判组织中,专业人员也有一个构成问题,这叫谈判专业人员构成。如专业人员各层次构成合理,从而形成一个合理的人员构成系统,在谈判中将会发挥不可估量的作用,反之,如果专业人员的构成不合理,在谈判中往往会出现被动局面。例如,谈判小组没有精通生产过程的人员参加,就无法详细介绍本单位生产的产品性能、特点,也不能非常确切地回答对方所提出的问题,使对方得不到满意的答复,结果有可能影响协议的达成。过去我们在某些交易会的贸易洽谈中,由于以上原因造成洽谈甚多、成交寥寥的并不少见。所以,对谈判组织中主力军专业人员构成,应给予足够的重视。总的要求是要能适应谈判工作的需要,有利于谈判的顺利进行,既要有熟悉全部生产过程的计划、技术人员,也应有基层生产或管理人员,还要有了解市场信息、善于经营的销售、经管人员。专业人员的具体职责是:

- (1)阐明己方参加谈判的意愿、条件。
- (2)弄清对方的意图、条件。
- (3)找出双方的分歧或差距。
- (4)同对方进行专业细节方面的磋商。
- (5)修改草拟的谈判文书的有关条款。
- (6)向主谈人提出解决专业问题的建议。
- (7)为最后决策提供专业方面的论证。

在对外谈判中,翻译人员是谈判中实际的核心人员。一个好的翻译,在谈判过程中,能洞察对方的心理和发言的实质,既能改变谈判气氛,又能挽救谈判失误,在增进双方了解、合作和友谊方面,可起相当大的作用。

翻译应对谈判对于的国家语言及本国语言均要过硬,还要熟悉谈判业务,防止差错。翻译人员的具体职责是:

- (1)在谈判过程中要全神贯注,工作要热情,态度诚恳,翻译内容要准确、忠实。
- (2)对主谈人的意见或谈话内容如觉不妥,可提请其考虑,但必须以

主谈人的意见为最后意见,不能向外商表达翻译个人的意见。

(3)外商如有不正确的言论,应据实全部译告主谈人考虑。如外商单独向翻译提出,如判明其无恶意,可作一些解释;如属恶意,应表明自己的正确态度。

翻译自始至终参加谈判的全过程,一般不宜中途换人,以防工作脱节,翻译如不称职,会坏大事,翻译工作辛苦,主谈人应予关心、爱护。

除此之外,还有经济人员和法律人员。经济人员常由会计师担任。如是外贸谈判,经济人员要熟悉国际间核算制度。经济人员的职责是:

- (1)掌握该项谈判项目总的财务情况。
- (2)了解谈判对方在项目利益方面的期望值指数。
- (3)分析、计算修改中的谈判方案所带来的收益的变动。
- (4)为首席代表提供财务方面的意见、建议。
- (5)在正式签约前提出对合同或协议的财务分析表。

法律人员是一项重大项目的当然成员。其具体职责是:

- (1)确认谈判对方经济组织的法人地位。
- (2)监督谈判程序在法律许可范围内进行。
- (3)检查法律文件的准确性和完备性。

谈判人员构成的第三部分(或层次)是必需的工作人员。如速记员或打字员。

记录人员不是谈判的正式代表,但应是谈判班子的工作人员,在一场谈判中,谈判代表要记住所有内容和细节是不大可能的。谈判代表兼做记录,分散注意力,影响本职的发挥,也记不完全。因此,配备良好的记录人员是很必要的。

记录人员要有熟练的文字记录能力,最好具备一定的专业知识,反应机敏。其具体职责是:准确、完整、及时地记录谈判内容,具体包括:

- (1)双方讨论过程的问题。
- (2)提出的条件。
- (3)达成的协议。
- (4)谈判人员的表情、用语、习惯等。

其他人员则根据谈判需要,安排一些从事资料收集、数据分析、文字打印人员及司机、服务员等。各方配合,使谈判工作有秩序地顺利开展。

通过以上组建过程,由主谈人、专业人员和工作人员共同组成了谈判小组。

## 7.4 商务谈判的艺术

### 7.4.1 谈判人员的倾听艺术

法国著名传记作家拉罗斯福说过一句很值得我们深思的话：“我们与人交谈，总觉得知音难觅，和者鲜寡，其原因之一，就是人们几乎都对自己要说什么想得太多。”这句话不妨作为谈判者谈判时的一个座右铭。由此可见，谈判中的听十分重要。

听的第一个要领就是多听，这是谈判者所必须具备的一种修养。多听不仅是尊重对手的具体体现，而且是了解对手、获取信息、发掘事实真相、探索对方动机与意见的重要和必要的积极手段，是谈判中攻与守的重要基础和前提。有人说过，倾听是一种只有好处而没有坏处的让步，而这个让步给你带来的一定要比你付出的还要多。

在谈判中采用多听少说的策略，对于洞悉对手实力，有的放矢地制定扬己之长、攻敌之短的决策具有多么重大的作用。正如维克多·金姆在《大胆下注》中所说：“你应该少说为妙。我确信，如果你说得愈少，而对方说得愈多，那么你在谈判中就愈容易成功。”

听的第二个要领是善听。所谓善听，不只是指听的动作本身，更重要的是指听的效果。在听的方面经常存在的问题是：有听的动作，但听的结果却不能令人满意。

一系列的试验表明，听对方讲话的人仅能记住不到一半的讲话内容，而其中只有 1/3 的讲话内容按原意听取了，1/3 被曲解地听取了，另外 1/3 则丝毫没有听进去。谈判人员必须学会有效地倾听，即能够完整、准确、及时地理解对方讲话的内容和含义。为此，必须克服各种导致听的效果不理想的障碍。

障碍之一：在对方讲话时，只注意与己有关的内容或只顾考虑自己头脑中的问题，而无意去听取对方讲话的全部内容。

谈判者克服这一障碍的关键在于精神集中，而精神集中在很大程度上取决于倾听者的态度。即要抱着积极的而不是消极排斥的态度去听，倾听成功的可能性就比较大。在谈判中，对方的发言有时不太合理，甚至令人难以接受，但作为一名谈判人员，应有耐心听下去，而不要塞住耳朵持拒绝的态度，因为这样做对谈判不利。

障碍之二：精神不集中，或思路跟不上对方，或在某种观点上与对方的看法不同时而对对方讲话内容少听、漏听。

谈判者的精力和注意力的变化是有一定的规律的。谈判开始时,大家精力都十分充沛,但这过程的时间很短。如1个小时的谈判,开始的精力旺盛阶段只有5~8分钟,如一个超过6周的谈判,只有前3天为精力旺盛期,以后的5周多时间精力趋于下降。在双方将要达成协议的最后几天里,还会有一个精力充沛期出现。但旺盛的业务不久会明显下降,直到洽谈的最后阶段,人的精力的下降趋势才停止。当人们意识到双方达成协议的时刻就要到来时,精力会突然复苏、高涨,但时间也非常短促。此后,任何的拖延都会使精力处于零度以下水平,而且无论如何再也高涨不起来了。

为了克服这一障碍,谈判人员不仅要有健康的体质,而且在谈判中要使身体的躯干、四肢和头部处于适当的位置。我们在生产中常有这样的体验:在我们的头脑还比较清醒时,躺在沙发上或床上听上一段收音机播放的音乐,人就不知不觉地感到发困并且想睡觉,甚至可能就这样在音乐声中睡着。但如果我们坐着或站着听同样的节目就很少会发生这种情况。这就说明,身体选择适当听的姿势,有助于保持大脑的警觉,有助于精神集中。

另外,记笔记也是听讲者集中精力的手段。人们即席记忆并保持的能力有限,为了弥补这个不足,应该在听讲时做大量的笔记。一方面,有了笔记,不仅可以帮助自己回忆和记忆,而且也有助于在对方发言完毕之后,就某些问题向对方提出质询,同时自己也有时间作充分地分析,理解对方讲话的确切含义与精神;另一方面,听众记笔记或者停笔抬头来看看讲话者,会对讲话者产生一种鼓励作用。

有些人过于相信自己的记忆力,而很少动笔作记录,这对谈判来讲是不利的,因为在谈判过程中,人的思维在高速运转,人的大脑接受和处理的信息量又很大,加上谈判现场的气氛又很紧张,同时对每个议题都必须认真对待,所以,能够当场记住、并且保持几天不忘的事是很少的。因此,笔记在谈判过程中是必不可少的。

障碍之三:受知识、语言水平的限制,特别是专业知识与外语水平的限制,而听不懂对方的讲话内容。

商务谈判问题就某个具体内容而言的,这将会涉及到大量的专业知识。如果对专业知识懂得太少,在谈判中一旦涉及到这方面的问题就难以理解。解决这个问题从两方面入手:一是谈判人员不断提高自己的专业知识水平,一是选派合适的谈判人员。

涉外商务谈判与国内谈判相比较还有一个语言问题。企业在涉外谈判中大多都配备一个专门的翻译,问题是许多翻译人员是从外语院校毕业而直接从事翻译工作,大部分人员缺乏专业方面的知识。这样,一旦涉及到专业方面知识的翻译时,往往把握不准,只能译个大概,而对于某些精微细小的环节容易一带而过,而这些环节往往有时又恰恰是理解对方

讲话内容、把握对方立场和观点的关键。反之,如果谈判人员自己会外语,有时也会出现问题,虽然专业人员懂外语对涉及专业方面的问题时比较有利,但语言本身的细微差别对未受过专门语言训练的人来说又难以体察得到。为此,应注意翻译人员与专业人员的密切合作,双方都应渗透到对方的领域内,以更好地协调谈判中的配合,从而提高听的效果。

听的第三个要领是恭听,也就是要在倾听时充分表达出对对方发言的尊重、关注和兴趣,要做到全神贯注地认真听,双眼注视对方,必要时应以适当的神情、动作来表示你的专注和反馈(如首肯、应诺、微笑等)。切忌漫不经心、显出不耐烦的样子、急不可耐地想打断对方的话、左顾右盼、不住地伸懒腰或看手表等。

#### 7.4.2 商务谈判人员的察言观色艺术

在谈判中,有经验的谈判人员善于从对手的身体语言中捕捉到许多他们所需要的信息。

##### 1. 眼睛的动作语言

爱默生关于眼睛说过这样一段话:“人的眼睛和舌头所说的话一样多,不需要词典,却能够从眼睛的语言中了解整个世界,这是它的好处。”目光接触,是人际间最能传神的身体语言。眼睛的动作语言传达出的信息主要有:

(1)与人交谈时,视线接触对方脸部的时间正常情况下应占全部谈话时间的30~60%,超过这一平均值者,可以认为对谈话者本人比谈话内容更感兴趣,低于此平均值,则表示对谈话内容和谈话者本人均不怎么感兴趣。

(2)倾听对方谈话时,几乎不看对方,那是企图掩饰什么表现。

(3)眼睛闪烁不定,是一种反常的举动,常被视为用作掩饰的一种手段或性格上的不诚实。

(4)瞳孔的变化是非常意志所能控制的。人们处于高兴、喜欢、肯定等情绪时,瞳孔必然放大,眼睛很有神;处于痛苦、厌恶、否定等情绪时,瞳孔就会缩小,眼睛必然无光。据说,古时候的珠宝商人已注意到这种现象,他们能窥视顾客的瞳孔变化而知道对方是否对货物有兴趣,从而决定是抬价还是降价。因此,有人在某些场合,为了掩饰自己的内心活动,往往戴上一副有色眼镜。

(5)在1秒钟之内连续眨眼几次,这是神情活跃、对某事物感兴趣的表现,有时也可理解为由于个性怯懦或羞涩、不敢正眼直视的表现,瞪大眼睛看着对方是对对方有很大兴趣的表示。

##### 2. 眉毛的动作语言

眉毛一般是配合眼的动作来表达其含义的,但单凭眉毛也能反映出



人的许多情绪。

(1)处于惊恐或惊喜时,眉毛上扬,即人们所谓的“喜上眉稍”。

(2)处于愤怒、不满或气恼时,眉角下拉或倒竖,即通常所说的“剑眉倒竖”。

(3)当困窘、不愉快、不赞成或者是表示关注、思索时,往往皱眉。

(4)表示赞同、兴奋、激动的情绪时,眉毛迅速地上下跳动。

(5)表示有兴趣、询问或者疑问时,眉毛就会上挑。

### 3. 嘴巴的动作语言

嘴巴是说话工具,也是摄取食物和呼吸的器官之一,它的吃、咬、吮、舐等多种动作形式,决定了它具有丰富的表现力,往往反映出人的心理状态。

(1)紧紧地抿住嘴唇,往往表现出意志坚决。如果紧抿嘴唇,且避免接触他人的目光,可能表明他心中有某种秘密,此时不想透露。

(2)嘴唇常不自觉地张着,呈现出倦怠疏懒的模样,说明他可能对自己、对自己所处的环境感到厌烦。

(3)撅起嘴是不满意和准备攻击对方的表示。

(4)注意倾听对方谈话时,嘴角会稍稍向后拉或向上拉。

(5)遭到失败时,咬嘴唇是一种自我惩罚的动作,有时也表示自我解嘲和内疚的心情。

(6)不满和固执时,往往嘴角下拉。

与嘴的动作紧密相关的是吸类的姿势。在日常生活中吸烟的姿势具有很强的表现力,它往往不自觉地流露出一个人的心理和情绪状态。

(1)将烟朝上吐,往往是积极、自信的表现,此时他的身体上部分姿势必然是昂首挺胸的。而将烟朝下吐,是情绪消极、意志消沉、有疑虑的表现。

(2)烟从嘴角缓缓吐出,给人一种消极而诡秘的感觉,一般反映出吸烟者此时的心境与思维比较曲折回荡,力求从纷乱的思绪中清理出一条令人意想不到的道路来。

(3)斜仰着头,烟从鼻孔吐出,表现出一种自信、优越感以及悠闲自得的心情。

(4)吸烟不停地磕烟灰,表明内心有矛盾冲突或焦躁不安。这时的烟成了吸烟者减缓和消除内心冲突与不安的道具。

(5)让烟烧着而很少抽,表示在紧张思考或等待紧张情绪的平息。

(6)没抽几口就把烟掐掉,表明想尽快结束谈话或已下定决心。

### 4. 四肢的动作语言

四肢包括上肢和下肢,通过对四肢的动作分析,我们可以判断出对方的心理活动或心理状态,也可以借此把自己的意思传达给对方。

(1)手臂交叉放在胸前,同时两腿交叠,表示不愿与人接触;微微抬

头,手臂放于椅子上或腿上,两腿交于前,双目不时观看对方,表示有兴趣来往。

(2)握拳是表现向对方挑战或自我紧张的情绪,以拳击掌是向对方发出攻击的信号。

(3)用手指或铅笔敲打桌面,或在纸上乱涂乱画,表示对对方的话题不感兴趣、不赞同或不耐烦。

(4)在谈判场合,常常咬自己的指甲,说明他感到与对方的关系不肯定,或者彼此关系不佳、生疏。

(5)两手手指并拢放置于胸脯的前上方呈尖塔状,表明充满信心。手与手重叠放在胸腹部的位置,是谦逊、矜持或略带不安心情的反映。

(6)握手时对方掌心出汗,表示对方处于兴奋、紧张或情绪不稳定的状态;若对方握手力度大,表明此人好动、热情,凡事比较主动;手掌向下握手,表示想取得主动、优势或支配地位;手掌向上,是性格软弱,处于被动、劣势或受人支配的表现;用两只手握住对方一只手并上下摆动,往往表示热情欢迎、真诚感谢或有求于人。

(7)摇动足部,或用脚尖拍打地板,或抖动腿部,都表示焦躁、不安、不耐烦或为了摆脱某种紧张感。

(8)足踝交叉而坐,往往表示在心理上压制自己的表面情绪;张开腿而坐,表明此人自信,并有接受对方的倾向。

(9)架腿而坐,表示拒绝对方并保护自己的势力范围。而频频变换架腿姿势的动作是情绪不稳定或焦躁、不耐烦的表现。

#### 5. 腰、腹部的动作语言

腰部在身体上起着承上启下的作用,腰部位置的“高”或“低”与一个人的心理状态和精神状态是密切相关的。同样,腹部位于人体的中央部位,它的动作带有极丰富的表情与含义。

(1)鞠躬、弯腰,表示谦逊或尊敬之意。再者,心理上自觉不如对方,甚至惧怕对方时,就会不自觉地采取弯腰的姿势。

(2)腰板挺直,颈部和背部保持直线状态,则说明此人情绪高昂、充满自信、自制力较强。相反,双肩无力地下垂,凹胸突背,腰部下塌,则反映出疲倦、忧郁、消极、被动、失望等情绪。

(3)双手横叉腰间,表示胸有成竹,对自己面临的境况已作好精神上或行动上的准备,同时也表现出以势压人的优势感和支配欲。

(4)凸出腹部,表现出自己的心理优势,自信与满足感;抱腿蜷缩,表现出不安、消沉、沮丧等情绪支配下的防卫心理。

(5)解开上衣钮扣而露出腹部,表示胸有成竹,开放自己的势力范围,对对方不存戒备之心;重新系一下皮带,是在无意识中振作精神、迎接挑战的信号。反之,放松皮带则反映出放弃努力以及斗志开始松懈,有时也意味着紧张气氛中的暂时放松。

(6)腹部起伏不定,表现出兴奋或愤怒,极度起伏,意味着即将爆发的兴奋与激动状态而导致呼吸的困难。

(7)轻拍自己的腹部,表示自己有风度、雅量,同时也反映出经过一番较量之后的得意心情。

当然,在对身体语言作出分析和判断时,需要十分细心,因为身体语言所表达的意义随个人性格和文化背景的不同而不同,故而必须根据某个特定的个人在特定的场合下来领会其内涵意义,在谈判过程中,对方也可能利用某些动作、姿态来迷惑你,但如果从其连续一贯的动作进行观察,或是与他前后所做的动作以及当时他讲的话的内容、语音、语气、语调等相联系,就可以从中找出破绽。懂得并学会运用身体语言,有助于我们在谈判中更好地表达自己,摸清对方底细并作出准确的判断。

### 7.4.3 商务谈判人员的表演艺术

谈判人员为了达到某一目的,常常需要做一些类似表演的假动作,需学会逢场做戏。为了把戏演得真实、可信,必然要借助各种道具。谈判道具种类繁多,五花八门。笔、笔记本、计算器、机票、打印的价目表、合同纸、电传、打火机、某个签字或打印的文件、演算纸等都可以成为谈判者做戏好材料。优秀的谈判家善于利用这些材料,信手拈来,演技娴熟,表演得维妙维肖。

谈判道具并无严格规定,任一物品都可以充当,关键在于谈判者灵活运用,相机行事,将道具的运用与神态紧密配合。

#### 1. 运用道具表示不满或愤怒

突然停住记录中的笔或者突然合上笔记本,抬头,睁大眼睛盯住对方的脸或眼睛可以较好地表示出不满;突然停住笔,抬头注视对手,目光有神,将笔一扔或将记录纸一撕,即反映愤怒;将笔杆在头发上快速擦几下,猛地抽回在桌子上敲两下,双目圆瞪,注视对方,作深呼吸使胸部表现明显的起伏,也使对手感到你的愤怒;将笔记本往一边或桌前一甩,闭紧嘴唇,咬着牙,睁睛正视对方,双手紧握,则凶相毕露。

#### 2. 运用道具表示兴趣

双目注视对手的眼睛,时而用笔点什么,即使因时间久而变换坐姿,也是轻手轻脚,表示对对方的话感兴趣。埋头不停地做笔记也是感兴趣的表现。

#### 3. 运用道具表示不感兴趣

拿着笔在空白纸上画圈圈或写数字、字母,说明已厌倦了;拿着打火机打着火,观其火苗,也是一脸烦相;放下手中物品,双手撑着桌子,头向两边瞧,暗示对方没有多少爱听的,随你讲吧,反正没有关系;将桌子上的笔收起、本合上,女士则照照镜子或拢拢头发、整整衣裙,表明:没有我发

言机会就算了,你爱讲就讲。

#### 4. 运用道具表示该结束谈判

扫一眼室内的挂钟或手腕上的表,扣上笔帽或收进圆珠笔芯,合起笔记本,抬眼看着对手,似乎在问:“可以结束了吧?”给助手使个眼色或做个手势,不收桌上的东西,起身离开会议室或在外边抽支烟,也表明所云无望,可以暂时中止谈判,以后再谈。

#### 5. 运用道具向对手施加压力

以一份假合同或价目单在对手面前晃动,或欲示欲盖地摆在桌上,暗示对手快签约,将机票拿出来放在对手的面前,宣称“返程机票日期已定,条件能否达成一致的时间仅限出发之间”,给对方施加压力;从口袋里掏出一张纸片,假模假样地看一下,又按几下计算器,再以婉转的措词否定对手建议,这种表演充分表示了关注之情,但无奈权力所限,不得已而拒绝。

谈判道具的运用,能使谈判人员寓其意于不言之中,避免了直接论战的锋芒,使谈判得以平衡,并在平衡中发展。

## 7.5 商务谈判的策略

### 7.5.1 避免争论策略

谈判人员在开谈之前,要明确自己的谈判意图,在思想上进行必备的准备,以创造融洽、活跃的谈判气氛。然而,谈判双方为了谋求各自的利益,必须要在一些问题上发生分歧。分歧出现以后,要防止感情冲动,保持冷静,尽可能地避免争论。因为,争论不仅与事无补,而只能使事情变得更糟。最好的方法是采取下列态度,进行协商。

(1)冷静地倾听对方的意见。在谈判中,听往往比讲更重要。它不仅表现了谈判者的素质和修养,也表现出对对方的尊重。多听少说可以把握材料,探索并揭示对方的动机,预测对方的行动意向。谈判的要害就是要掌握对方的动机,调整自己的行为。在倾听的过程中,即使对方讲出你不愿听的话,或对你方不利的话,也不要立即打断对方或者反驳。因为真正赢得优势,取得胜利的方法决不是争论。反驳时偶尔获得优越感,却永远得不到对方的好感。所以,最好的方法是让他陈述完毕之后,先表示同意对方意见,承认自己在某些方面的疏忽,然后提出对对方的意见进行重新讨论。这样,在重新讨论问题时,双方就会心平气和地进行。从而使谈判达成双方都能比较满意的结果。比如,在谈判价格问题时,当甲方提出:“你方的××产品价格太高,不削价无法达成协议”。这时乙方最好的办

法不是立刻讨价还价,而是表示歉意,对对方说:“我们也认为××产品价格订得高了些,但由于它成本高,所以,报价时只考虑了自己的生产成本和盈利指标,忽视了你们的承受能力,这是我们的疏忽。对此,我们表示歉意。大家谁也不会为了亏本来谈判。因此,我们愿就价格问题专门进行磋商”。这样一来,对方就不会觉得你是为了掏他的腰包,而是真诚地为了继续合作。在重新讨论价格时就显得十分宽容和大度。

(2)婉转地提出不同意见。在谈判中,当你不同意对方意见时,切忌直接提出自己的否定意见。这样做会使对方在心理上产生抵触情绪,反而促使他千方百计地来维护自己的观点。如果要提不同意见,最好的方法是先同意对方的意见,然后再作探索性的提议。

(3)分歧产生之后谈判无法进行,应马上休会。如果在洽谈中,某个问题成了绊脚石,使洽谈无法顺利进行。这时,聪明的办法是在双方对立起来之前,马上休会。如果继续下去,双方为了捍卫自己的原则和利益,就会各持己见,使谈判陷入僵局。休会的策略为那种固执型谈判者提供了请示上级的机会,同时,也为自己创造了养精蓄锐的机会。

谈判实践证明,休会策略不仅可以避免出现僵持局面和争论发生。而且可以使双方保持冷静,调整思绪,平心静气地考虑双方的意见,达到顺利解决问题的目的。“休会”是国内外谈判人员经常采用的基本策略。

### 7.5.2 抛砖引玉策略

所谓抛砖引玉的策略,就是在谈判中,一方主动地摆出各种问题,但不提解决的办法,让对方去解决。这种策略一方面可以达到尊重对方的目的,使对方感觉到自己是谈判的主角和中心;另一方面,自己又可以摸清对方底细,争得主动。

但是,这种策略在两种情况下不适用。一种情况是在谈判出现分歧时不适用,因为在双方意见不一致时,使用此策略对方会认为你是故意给他出难题,这样对方会觉得你没有诚意,使谈判不能成功。第二种情况是在了解了对方是一个自私自利、寸利必争的人时不宜适用。因为对方会乘机抓住对他有利的因素,使你方处于被动地位。

### 7.5.3 留有余地策略

这种策略实际上是“留一手”的做法。它要求谈判人员对所要陈述的内容应留有余地,以备讨价还价之用。

在实际谈判中,不管你是否留有余地,对方总是认为你会留一手的,你的报价即便是分文不赚,他也会认为你会赚一笔大钱,总要与你讨价还价,你不作出让步,他不会满意。因此,为了使双方利益都不受到损失,报



价时必须留有让步余地。同样,对方提出任何要求,即使你能百分之百地满足对方,也不要一口承诺,要让对方觉得你是作了让步后才满足他的要求的。这样可以增加自己要求对方在其他方面作出让步的筹码。

这一策略从表面上看与开诚布公相抵触,但也并非是绝对的。二者的目标一致,都是为了达成协议,使双方都满意。只是实现目的的途径不同而已。不可忽视的是,该策略如何运用要因人而异。一般说来,在两种情况下使用该策略:①用于对付自私狡猾、见利忘义的谈判对手;②在不了解对手或开诚布公失效的情况下使用。如果对方对情况都很熟悉,使用此策略,反而会造成失信。

#### 7.5.4 避实就虚策略

该策略是指我方为达到某种目的和需要,有意识地将洽谈的议题引导到无关紧要的问题上故作声势,转移对方的注意力,以求实现自己的谈判目标。具体做法是在无关紧要的事情上纠缠不休,或在自己不成问题的问题上大做文章,以分散对方对自己真正要解决的问题上的注意力,从而在对方无警觉的情况下,顺利实现自己的谈判意图。比如,对方最关心的是价格问题,而我方最关心的是交货时间。这时,谈判的焦点不要直接放到价格和交货时间上,而是放到价格和运输方式上。在讨论还价时,我方可以在运输方式上作出让步,而作为双方让步的交换条件,要求对方要在交货时间上作出较大的让步。这样,对方感到了满意,我方的目的也达到了。

#### 7.5.5 沉默策略

谈判开始就保持沉默,迫使对方先发言。沉默是处于被动地位的谈判者常用的一种策略。从涉外经济谈判的实践看,大部分美国人较难忍受沉默寡言,在死一般的沉静之中,他们会感到不安、心乱,最后唠叨起来。这种策略主要是给对方造成心理压力,使之失去冷静,不知所措,甚至乱了方寸,发言时就有可能言不由衷,泄露出对方想急于获得的信息。同时还会干扰对方的谈判计划,从而达到削弱对方力量的目的。

运用沉默策略要注意审时度势,运用不当,谈判效果会适得其反。例如,在还价中沉默,对方会认为你方是默认。又如,沉默的时间较短,对方会认为你是慑服于他的恐吓,反而增添了对手的谈判力量。所以,运用这一策略的前提是,头脑要清醒,忍耐力要强,情绪要平稳。

有效地发挥沉默策略的作用,应注意以下两个方面的问题。

(1)事先准备。首先,要明确在什么时机运用该策略。比较恰当的时机是在报价阶段。此时,对手的态度咄咄逼人,双方的要求差距很大,适



时运用沉默可缩小差距。

其次,如何约束自己的反映。在沉默中,行为语言是唯一的反映信号,是对手十分关注的内容,所以,事先要准备好使用哪些行为语言。如果是多人参加的谈判,还要统一谈判人员的行为语言口径。

(2)耐心等待。只有耐心等待,才可能使对方失去冷静,形成心理压力。为了忍耐可以做些记录。记录在这里可能起到双重作用。首先它纯系作戏;其次,记录可以帮助你掌握对手讲了些什么,没有讲什么,有助于你分析对手为什么讲这些而不讲那些问题的目的,致使沉默超出了本身的作用。

#### 7.5.6 忍耐策略

在谈判中,占主动地位的一方会以一种咄咄逼人的姿态表现自己。这时如果表示反抗或不满,对方会更加骄横,甚至退出谈判。在这种情况下,对对方的态度不做反应,采取忍耐的策略,以我之静待“敌”之动,以我方的忍耐力磨其对方的棱角,挫其锐气,使其精疲力尽之后,我方再作反应,以柔克刚,反弱为强。如果被动的一方忍耐下来,对方得到默认和满足之后,反而可能会通情达理,公平合理地与你谈判。同时,对自己的目标和要求也要忍耐,如果急于求成,反而会更加暴露自己的心理,进一步被对方所利用。

忍耐的作用是复杂的,它可以使对方最终无法应付,也可以赢得同情和支持;可以等待时机,也可以感动他人。总之,只要忍耐,奇迹就有可能出现。

#### 7.5.7 多听少讲策略

一个处于被动地位的谈判者,除了忍耐之外,还要多听少讲。让对方尽可能多地发言,充分表明他的观点,说明他的问题,这样做既表示出对对方的尊重,也使自己可以根据对方的要求,确定自己对付他的具体策略。

比如,一个推销员为了说明自己产品的特性、用途,对其产品夸夸其谈。殊不知这样做的效果适得其反。因为类似的话人们听得太多了,即使是你的产品优点很多,很具特色,人们也会认为你是在自卖自夸,因而产生了一种负效应,引起了对方的逆反心理。因此,这种方法是不可取的。最好的办法是让对方先讲,以满足对方要求为前提,尽量调动对方的积极性,尽可能让对方多谈自己的观点和要求,待对方陈述完毕后,再将自己的产品进行介绍,提出产品的特色和优点,以及给对方能带来什么样的好处和方便。这样,可以大大减少对方的逆反心理和戒备心理。同时

让对方多谈,对方就会暴露过多,回旋余地较小。而你方很少曝光,可塑性较大。二者的处境,犹如一个站在灯光下,一个站在暗处。他看你一团模糊,你看他一清二楚,你方自然就更为主动了。

### 7.5.8 情感沟通策略

如果与对方直接谈判的希望不大,就应采取迂回的策略。所谓迂回策略,就是先通过其它途径接近对方,彼此了解,联络感情,沟通了情感之后,再进行谈判。人都具有七情六欲,满足人的感情和欲望是人的一种基本需要。因此,在谈判中利用感情的因素去影响对手是一种可取的策略。

灵活运用该策略的方法很多,可以有意识地利用空闲时间,主动与谈判对手一起聊天、娱乐、谈论对方感兴趣的问题,也可以馈赠小礼品,请客吃饭,提供交通食宿的方便,还可以通过帮助解决一些私人的疑难问题,从而达到增进了解,联系感情,建立友谊,从侧面促进谈判的顺利进行。

### 7.5.9 最后期限策略

处于被动地位的谈判者,总有希望谈判成功达成协议的心理。当谈判双方各持己见,争执不下时,处于主动地位的一方可以利用这一心理,提出解决问题的最后期限和解决条件。期限是一种时间性通牒,它可以使对方感到如不迅速做出决定,他会失去这个机会。因为从心理学角度来讲,人们对得到的东西并不十分珍惜,而对要失去的本来在他看来并不重要的某种东西,却一下子变得很有价值,在谈判中采用最后期限的策略就是借助人的这种心理定势发挥作用的。

最后期限既给对方造成压力,又给对方一定的时间考虑,随着最后期限的到来,对方的焦虑会与日俱增。因为,谈判不成损失最大的还是自己。因而,最后期限压力,迫使人们快速做出决策。一旦他们接受了这个最后期限,交易就会很快且顺利结束了。

在具体使用最后期限策略时,应注意以下几方面的问题。

(1)在采取最后期限策略时不要激怒对方,使双方关系变得紧张,甚至恶化。最后期限策略主要是一种保护性的行为,因此,当你不得不采取这种策略时,要设法消除对方的敌意。除了语气委婉、措辞恰当外,最好以某种公认的法则或习惯作为向对方解释的依据。假如你遵循的是公认的习惯或行为准则,或者你有一定的法律依据,对方在接受时就不致于有怨气。

(2)在采取最后期限策略时要给对方一定的时间考虑,以便让对方感到你不是在强迫他接受城下之盟,而是向他提供一个解决问题的方案。尽管这个方案的结果不利于他,但是毕竟是由他自己作了最后的选择。

(3)在最后的谈判中,处于主动地位的一方应在制定了最后期限之后,对原有条件也有所适当让步,使对方在接受最后期限时有所安慰。同时也有利于达成协议。

时间就是力量,就是压力,它使我们在商务谈判时无法忘掉这种压力。所以,我们总是全神贯注于对方的最后期限,它有一种无形的催促力量,即我们不需要,往往也会不自觉地接受它。这就是为什么它的效果如此之大,它常会促使对方做出你希望他做的决定。所以,只要你处在谈判的主动地位,就不要忘记使用该策略。

#### 7.5.10 先苦后甜策略

在日常生活中,人们对来自外界的刺激信号,总把先入的信号作为标准用来衡量后入的信号。如果先入的信号是甜,再加上一点苦即为极苦;如果先入信号是苦,稍加一点甜即为极甜。先苦后甜的策略正是建立在人们的这种心理变化基础上。在谈判中先给对方提出全面苛刻的条件,造成一种艰苦的局面,恰似给对方一个苦的信号,在这一先决条件下再作出退让,使对方感到欣慰和满足。这就是该策略的基本含义。

先苦后甜的策略在商务谈判中经常被人们运用。比如,买方想要卖方在价格上多打些折扣,但估计到如果自己不增加数量,对方难以接受这个要求,而自己又不想在购买数量上作出让步。于是买方在价格、数量、包装、运输、条件、交货等一系列问题上提出了一个较为苛刻的方案,作为谈判的蓝本。在讨价还价的过程中,再逐步让步。卖方鉴于买方的慷慨表现,在比较满意的情况下往往会同意买方在价格上多打些折扣的要求。而事实上,这些“让步”是买方本来就打算给予卖方的。所以,先苦后甜的策略可以使自己获得更多的利益,也使对方感到互有得失,公平合理,使主要目标不受丝毫损失。

这里需要指出的是,先苦后甜的策略只有在谈判中处于主动地位的一方才有资本使用。同时,在具体运用该策略时,开始向对方提出的方案不要过于苛刻,否则,对方就会退出谈判。

## 7.6 商务谈判的技巧

### 7.6.1 入题技巧

谈判双方刚进入谈判场所时,难免会感到拘谨,尤其是谈判新手,在

重要谈判中,往往会产生忐忑不安的心理。为此,必须讲求入题技巧,采用恰当の入题方法。

### 1. 迂回入题

为避免谈判时单刀直入、过于直露,影响谈判的融洽气氛,谈判时可以采用迂回入题的方法,如先从题外话入题,从介绍己方谈判人员入题,从“自谦”入题,从介绍本企业的生产、经营、财务状况入题等。

从题外话入题,通常可将有关季节或天气情况作为话题,将目前流行的事物作话题,以及有关社会新闻、旅行、艺术、社会名人等作为话题。通过上述题外话入题,要做到新颖、巧妙,不落俗套。

从介绍己方谈判人员入题,通常可以介绍自己一方人员的职务、学历、经历、年龄等,既打开了话题,消除了对方的忐忑心理,又充分显示了乙方强大的阵容,使对方不敢轻举妄动。

从“自谦”入题,如果对方是在我方所在地谈判,可谦虚表示各方面照顾不周,可称赞对方的到来使我处蓬荜增辉,或者谦称自己才疏学浅、缺乏经验,希望通过谈判建立友谊,等等。当然,自谦要适度,否则,将会被对方认为你是虚伪而缺乏诚意。

从介绍自己一方的生产、经营、财务状况等入题可先声夺人,提供给对方一些必要的资料,充分显示己方雄厚的财力、良好的信誉和质优价廉的产品等基本情况,从而确定对方谈判的信息。

### 2. 先谈细节,后谈原则性问题

围绕谈判的主题,先从洽谈细节问题入题,条分缕析,丝丝入扣,待各项细节问题谈妥之后,也便自然而然地达成了原则性的协议。

### 3. 先谈一般原则,后谈细节问题

一些大型的经贸谈判,由于需要洽谈的问题千头万绪,双方高级谈判人员不应该也不可能介入全部谈判,往往要分成若干等级进行多次谈判,这就需要采取先谈原则问题,再谈细节问题的方法入题。一旦双方就原则问题达成一致,那么,洽谈细节问题也就有了依据。

大型商务谈判总是由具体的一次次谈判组成,在具体的每一次谈判会议,双方可以首先确定本次会议的商谈议题,然后从这一具体议题入手进行洽谈。

## 7.6.2 阐述技巧

### 1. 开场阐述

谈判入题后,接下来便是双方进行开场阐述,这是谈判的一个重要环节。

(1) 开场阐述的要点。具体包括:

① 开宗明义,明确本次会谈所要解决的主题,以集中双方注意力,统

一双方的认识。

②表明我方通过洽谈应当得到的利益,尤其是对我方至关重要的利益。

③表明我方的基本立场,可以回顾双方以前合作的成果,说明我方在对方所享有的信誉;也可以展望或预测今后双方合作中可能出现的机遇或障碍;还可以表示我方可以采取何种方式为双方共同获得利益作出贡献等。

④开场阐述应是原则的,而不是具体的,应尽可能简明扼要。

⑤开场阐述的目的是让对方明白我方的意图,以创造协调的洽谈气氛,因此,阐述应以诚挚和轻松的方式来表达。

(2)对对方开场阐述的反应。具体包括:

①认真耐心地倾听对方的开场阐述,归纳弄懂对方开场阐述的内容,思考和理解对方阐述的关键问题,以免产生误会。

②如果对方开场阐述的内容与我方意见差距较大,不要打断对方的阐述,更不要立即与对方争执,而应当先让对方说完,认同对方之后再巧妙地转开话题,从侧面进行反驳。

## 2. 让对方先谈

在商务谈判中,当你对市场态势和产品定价的新情况不很了解,或者当你尚未确定购买何种产品,或者你无权直接决定购买与否的时候,你一定要坚持让对方首先说明可提供何种产品,产品的性能如何,产品的价格如何等,然后,你再审慎地表达意见。有时即使你对市场态势和产品定价比较了解,心中有明确的购买意图,而且能够直接决定购买与否,也不妨先让对方阐述利益要求,报价和介绍产品,然后,你再在此基础上提出自己的要求。这种先发制人的方式,常能收到奇效。

## 3. 坦诚相见

谈判中应当提倡坦诚相见,不但将对方想知道的情况坦诚相告,而且可以适当透露我方的某些动机和想法。

坦诚相见是获得对方同情和信赖的好方法,人们往往对坦率诚恳的人有好感。

不过,应当注意,与对方坦诚相见,难免要冒风险。对方可能利用你的坦诚逼你让步,你可能因为坦诚而处于被动地位,因此,坦诚相见是有限度的,并不是将一切和盘托出,总的以既赢得对方信赖又不使自己陷于被动、丧失利益为度。

## 4. 注意正确使用语言

(1)准确易懂。在谈判过程中,所使用的语言要规范,要通俗,要使对方很容易听得明白。有时如确需使用某些专业术语,则应以简明易懂的惯用语加以解释。一些特别生僻难解的术语,更坚决放弃。一切语言均要以达到双方沟通,保证洽谈顺利进行为前提。



(2) 简明扼要,具有条理性。由于人们有意识的记忆能力有限,对于大量的信息,在短时间内只能记住有限的、具有特色的内容,所以,我们在谈判中一定要用简明扼要而又有条理性的语言来阐述自己的观点。这样,才能在洽谈中收到事半功倍的效果。反之,如果信口开河,不分主次,话讲了一大通,不仅不能使对方及时把握要领,而且还会使对方产生厌烦的感觉。

(3) 第一次就要说准。在谈判过程中,当对方要你提供资料时,你第一次要说准确,不要模棱两可,含混不清。如果你对对方要求提供的资料不甚了解,应延迟答复,切忌冲口而出。要尽量避免使用含上、下限的数值,以防止波动。

(4) 语言富有弹性。谈判过程中所使用的语言,应当丰富、灵活,富有弹性。对于不同的谈判对手,应使用不同的语言。如果对方谈吐优雅,很有修养,我方语言也应十分讲究,做到出语不凡。如果对方语言朴实无华,那么我方用语也不必过多修饰。如果对方语言爽快、直露,那么我方也不迂回曲折,语言晦涩。总之,要根据对方的学识、气质、性格、修养和语言特点,及时调整我方的洽谈用语。这是迅速缩短谈判双方距离,实现平等交流的有效方法。

(5) 发言紧扣主题。任何经贸洽谈的双方,都是怀着一定的目的,肩负着一定的使命来到谈判桌前的。这便决定了每次谈判必有一个主题。由于时间有限,在谈判中,双方都要紧紧围绕主题进行阐述,与谈判主题无关的意见不要发表,以免使对方产生反感。同时,在谈判中也不要转弯抹角,意见暧昧,以免给谈判带来障碍。

(6) 措词得体,不走极端。在谈判过程中,有时难免会发生尖锐、激烈的争论。但即使在这种情况下,也要尽量以缓和的语言表达自己的意见,不仅语调要温柔,而且措词要得体,适合场面需要。

有些过于极端的语言,易刺伤对方的自尊,引起对方反感,带来尴尬场面,影响谈判进展,所以,最好不说。有些语言可能会使对方对你的谈判诚意产生怀疑,致使谈判走上歧途,或者中断。所以,还是少说为佳。

(7) 注意语调、语速、声音、停顿和重复。不同的语调可赋予同一句话以不同的含义,也可以表达说话者不同的思想感情。例如:“这价格不错”,若以平常的语调讲,则是一个肯定的评价,表达了说话者对这一价格的同意或赞赏。若以高调带拖腔的方式说出,则是一个带有否定性的评价,表达了说话者对此价格的不满。谈判者应通过语调的变化显示自己的信心、决心、不满、疑虑和遗憾等思想感情。同时,也要善于通过对方不同的语调来洞察对方肯定、赞赏、否定、不满等感情的变化。

语速要适中,不宜太快,尤其是在有翻译的情况下,谈判者说话的目的是让对方听懂记住。你说的太快,对方既听不清、也记不住,不仅达不到说话者预期的目的,还可能使对方产生你不尊重他的感觉。因此,如果



你想让对方注意你的谈话,你就要把速度放平稳,慢慢地流畅地说。当然,速度也不要太慢,更不要长时间地吐单字。

谈判者声音的高低强弱,也是影响谈判效果的重要因素之一。声音过高过响,震耳欲聋,不会使人感到亲切;过低过弱,囁囁嚅嚅,不会使人感到振奋。因此,应当合理使用声音的强弱,最好有高有低。抑扬顿挫,犹如一幕戏,有高潮、低潮,还有收尾。要让对方感到自然舒适。

在谈判中,当你滔滔不绝地阐述观点、发表意见时,突然停顿或者有意识地重复某几句话,确能起到意想不到的作用。它可以引导听者对停顿前后的内容和重复的内容进行回顾、咀嚼、思考,从而加深双方的理解和沟通,停顿还可给对方机会,使之抒发己见,打破沉默,活跃谈判气氛。

(8)注意折冲迂回,避免一泻千里。折冲迂回,是指在谈判过程中转换话题放弃对某些问题的讨论或绕弯子说服对方的技巧。这种技巧的运用,是掌握谈判主动权的必然要求。

折冲迂回技巧一般适用于下列场合:想避开对自己一方不利的话题;想回避某些问题;不同意某些观点,但又不便于直接否定对方;想拖延对某些问题作出决定的时间;想把问题引向对自己有利的方面;想转移角度阐述问题以说服对方等等。

折冲迂回的技巧主要表现在:当面临于我方不利的问题时,主动避开对方谈锋,将谈话重点扯回到对我方有利的问题上来,答非所问或不直接回答对方的问题;绕弯子解释或提出新问题,谈一些题外话,冲淡一下主题;或有意识地谈些意思不清的话,鼓励我方人员作不相关的交谈;改变原定程序和计划,忽然建议一个令对方不能马上接受的方案;提议某些问题要调查后再讨论;否认某些问题的存在等等。

有时遇到特大的难题或突然出现新问题,致使谈判无法继续进行,也可于谈判暂停后采取下列相应措施:提出更换新的谈判负责人,重新调整谈判阵营;提出更大的或全新的问题;提出扩大交易范围;提供更详细的资料,使对方难于纠缠;尽量拖延,借口要向上级汇报;借助新闻界的力量帮助我方宣传;提出改变商谈的场所;有意识地与对方的竞争者频繁接触等等。

使用折冲迂回技巧应当慎重,要区别轻重缓急。如在谈判比较正常进行时,可经常使用“可是……”、“但是……”、“虽然如此……”、“不过……”、“然而……”等比较和缓的转折用语,达到折冲迂回,使问题向有利于我方的方向转化的目的;在遇到对方无理纠缠,同时我方又不希望谈判破裂时,可适当采用上述折冲迂回技巧。

(9)使用解围用语。当谈判出现困难,无法达成协议时,为了突破困境,给自己解围,并使谈判继续进行可使用下列解围用语:

“真遗憾,只差一步就成功了!”

“就快要达到目标了,真可惜!”

“行百里者半九十,最后的阶段是最难的啊!”

“这样做,肯定对双方都不利!”

“再这样拖延下去,只怕最后结果不妙。”

“既然事已至此,懊恼也没有用,还是让我们再做一次努力吧!”

“我相信,无论如何,双方都不希望前功尽弃!”

使用这种解围用语,有时确能产生较好的效果。只要双方都有谈判诚意,对方可能会欣然接受你的意见,从而促进谈判的成功。

(10)不以否定性的语言结束谈判。从人的听觉习惯考察,在某一场合,他所听到的第一句话与最后一句话,常常能留下很深的印象。所以,在谈判中要注意,不能以否定性的语言来结束谈判。假如你忽视了这一条以否定性的话语结束会谈,那么,否定性话语将会给对方造成一种不愉快的感受,并且印象深刻。同时,对下一轮谈判将会带来不利影响,甚至危及上一轮谈判中谈妥的问题或达成的协议。

所以,在谈判终了时,最好能给予谈判对手以正面评价,并可稳健中肯地把谈过的议题予以归纳。例如:

“你在这次谈判中表现很出色,给我留下深刻的印象。”

“您处理问题大刀阔斧,钦佩,钦佩!”

“今天会谈在某问题上达成一致,但在某方面还要再谈。”

“对贵方某要求,将予以研究,待下次会议再谈。”

不论谈判结果如何,对参与谈判的人来说,每一种每一次谈判都是谈判双方的一次合作过程,因此,一般情况下在谈判结合时对对方给予的合作表示谢意,对对方的出色表现给予肯定,或者简要概括一下谈判的效果,既是谈判者应有的礼节,对今后的谈判也是有益的。

### 7.6.3 提问技巧

谈判中常运用提问技巧作为摸清对方真实需要、掌握对方心理状态、表达自己意见观点进而通过谈判解决问题的重要手段。提问的重要作用在于:可以引起对方的注意,为对方的思考提供既定的方向;可以获得自己不知道的信息、不了解的资料;可以传达自己的感受,引起对方的思考;可以控制谈判的方向,使话题趋向结论。

#### 1. 提问的类型

(1)封闭式提问。封闭式提问,是指在一定范围内引出肯定或否定答复的提问。例如:“您是否认为售后服务没有改进的可能?”

这种提问,可使提问者获得特定的资料,而一般情况下答复者也不需要太多的思考过程和时间即能给予答复。当然,这种提问有时会产生一定的压力。

(2)开放式提问。开放式提问,是指在广泛的领域内引出广泛答复的

提问。这类提问通常无法以“是”或“否”等简单字句答复。例如：“请问您对我公司的印象如何？”“您对当前市场销售状况有什么看法？”由于开放式提问不限定答复的范围，所以答复者可以畅所欲言，提问者也可以得到广泛的信息。

(3)婉转式提问。婉转式提问，是指在没有摸清对方虚实的情况下，采用婉转的语气或方法，在适宜的场合或时机向对方提问。这种提问，既可避免被对方拒绝而出现难堪局面，又可以自然地探出对方的虚实，达到提问的目的。例如，谈判一方想把自己的产品推销出去，但他并不知道对方是否会接受，又不好直接问对方要不要，于是便试探地问：“这种产品的功能还不错吧？您能评价一下吗？”如果对方有意，他定会接受，如果对方不满意，他的拒绝也不会使我方难堪。

(4)澄清式提问。澄清式提问，是指针对对方的答复重新措辞，使对方证实或补充原先答复的一种提问。例如：“您刚才说对目前正在进行的这宗生意可以作取舍，这不是说您拥有全权与我进行谈判？”澄清式提问不仅能确保谈判双方在同一语言层面上沟通，而且可以从对方进一步得到澄清、确认的反馈。

(5)探索式提问。探索式提问，是指针对谈判对手的答复要求引申举例说明的一种提问。例如：“我们想增加购货量，您能否在价格上更优惠些？”探索式提问不仅可以探测到对方对某一问题的进一步的意见，而且可以发掘更多的信息。

(6)借助式提问。借助式提问，是指借助权威人士的观点和意见影响谈判对手的一种提问。例如：“我们请教了某某顾问，对该产品的价格有了较多了解，请您考虑，是否把价格再降低一些？”采用这种提问方式时应当注意，所借助的人或单位应是对方所了解的、能对对方产生积极影响的，如对方不了解借助人，或对他有看法，就可能引起反感，效果适得其反。

(7)强迫选择式提问。强迫选择式提问，是一种以自己的意志强加给对手，并迫使对方在狭小范围内进行选择的提问。例如：“付佣金是符合国际贸易惯例的，我们从法国供应商那里一般可得到百分之三到百分之五的佣金，请贵方予以注意。”按理说，在提出这一问题之前，发问者至少应先取得对手将付给佣金的承诺。但是，这种提问却把这一前提去掉，直接强迫对手在给出的狭小范围内进行选择，可谓咄咄逼人。当然，运用这种提问方式要特别慎重，一般应在我方掌握充分主动权的情况下使用。否则，很容易引起谈判出现僵局，甚至出现破裂。

(8)引导式提问。引导式提问，是指具有强烈的暗示性。例如：“经销这种商品，我方利润很少，如果不给百分之三的折扣，我方很难以成交。”“谈到现在，我看给我方的折扣可以定为百分之四，你一定会同意的，是吗？”这类提问几乎使对方毫无选择余地按发问者所设计的提问作答。

(9)协商式提问。协商式提问,是指为使对方同意自己的观点,采用商量的口吻向对方发出的提问。例如:“你看给我方的折扣定为3%是否妥当?”这种提问,语气平和,对方容易接受。而且,即使对方没有接受你的条件,但是谈判的气氛仍能保持融洽,双方仍有继续合作的可能。

## 2. 提问的时机

(1)在对方发言完毕之后提问。在对方发言的时候,一般不要急于提问。因为打断别人的发言是不礼貌的,容易引起别人反感。

当对方发言时,你要认真倾听。即使你发现了对方的问题,很想立刻提问,也不要打断对方,可先把发现的和想到的问题记下来,待对方发言完毕再提问。这样,不仅反映了自己的修养,而且能全面地、完整地了解对方的观点和意图,避免操之过急,曲解或误解了对方的意图。

(2)在对方发言停顿、间歇时提问。如果谈判中,对方发言冗长,或不得要领,或纠缠细节,或离题太远,影响谈判进程,那么,你可以借他停顿、间歇时提问。这是掌握谈判进程、争取主动的必然要求。例如:当对方停顿时,你可以借机提问:“您刚才说的意思是……?”“细节问题我们以后再谈,请谈谈您的主要观点好吗?”“第一个问题我们听明白了,那第二个问题呢?”

(3)在自己发言前后提问。在谈判中,当轮到自己发言时,可以在谈自己的观点之前,对对方的发言进行提问。这时提问,不必要求对方回答,而是自问自答。这样可以争取主动,防止对方接过话茬,影响自己发言。例如:“您刚才的发言要说明什么问题呢?我的理解是……。对这个问题,我谈几点看法。”“价格问题您讲得很清楚,但质量和售后服务怎样呢?我先谈谈我们的要求,然后请您答复。”

在充分表达了自己的观点之后,为了使谈判沿着自己的思想发展,牵着对方的鼻子走,通常要进一步提出要求,让对方回答。例如:“我们的基本立场和观点就是这些,您对此有何看法呢?”

(4)在议程规定的辩论时间提问。大型经贸谈判,一般要事先商定谈判议程,设定辩论的时间。在双方各自介绍情况,阐述的时间里一般不进行辩论,也不向对方提问。只有在辩论时间里,双方才可自由地提问,进行辩论。

在这种情况下提问,要事先做好准备,可以设想对方的各种方案,针对这些答案考虑己方对策,然后再提问。

在辩论前的几轮谈判中,要做好记录,归纳出谈判桌上的分歧,再进行提问,不问便罢,一问就要问到点子上。

## 3. 提问的其他注意事项

(1)注意提问的速度。提问时说话速度太快,容易使对方感到你是不耐烦,甚至有时会感到你是在用审问的口气对待他,容易引起对方反感,反之,如果说话太慢,则容易使对方感到沉闷、不耐烦,从而也降低了你提

问的力量。因此,提问的速度应该快慢适中,既使对方听懂弄懂你的问题,又不要使对方感到拖沓、沉闷。

(2)注意对手的心境。谈判者受情绪的影响在所难免。谈判中,要随时留心对手的心境,在你认为适当的时候提出相应的问题。例如,对方心境好时,常常会轻易地满足你所提出的要求,而且还会变得粗心大意,很容易吐露一些相关的信息。此时,抓住机会,提出问题,通常会有所收获。

(3)提问后,给对方以足够的答复时间。提问的目的,是让对方答复,并最终收到令我方满意的效果。因此,谈判者在提问后,应该给对手以足够的时间答复。同时,自己也可利用这段时间对对手的答复以及下一步的提问进行必要的思考。

(4)提问应尽量保持问题的连续性。在谈判中,双方都有各种各样的问题。同时,不同的问题存在着内在联系。所以,提问时,如果是围绕着某一事实,则提问者应考虑到前后几个问题的内在逻辑关系。不要正在谈这个问题,忽然又提一个与此无关的问题,使对方无所适从。同时,这种跳跃式的提问方式也会分散谈判对方的精力,使各种问题纠缠在一起,没办法理出头绪来。在这种情况下,你的提问当然不会获得对方的圆满答复。

#### 7.6.4 答复技巧

谈判中答复问题,是一件很不容易的事情。因为,谈判者回答的每一句话都负有责任,都将被对方理所当然地认为是一种承诺。这便给回答问题的人带来一定的精神负担和压力。因此,一个谈判者水平的高低,很大程度上取决于其答复问题的水平。

答复问题,实质上是叙述,因而,叙述的技巧对于回答问题通常也是适用的。但是,答复问题并非孤立的叙述,而是和提问相联系,这就决定了答复问题应当有其独特的技巧。

一般情况下,在谈判中应当针对对方的提问实事求是地正面回答。但是,由于商务谈判中的提问往往千奇百怪,五花八门,形式各异,却都是对方处心积虑、精心营构之后所提,其中有谋略、有圈套、有难测之心。如果对所有的问题都正面提供答案,并不一定是最好的答复。所以,答复问题也必须运用一定的技巧来进行。

##### 1. 不要彻底答复对方的提问

答复者应将提问者的范围缩小,或者不作正面答复而对答复的前提加以修饰和说明。例如,对方询问我方产品质量如何,我方不必详细介绍产品所有的质量指标,只需回答其中主要的某几个指标,从而造成质量很好的印象即可。又例如,对方对某种产品的价格表示出关心,直接询问该产品的价格。如果彻底回答对方,把价格如实相告,那么,在进一步的谈



判过程中,我方可能将陷于被动。所以,应该首先避开对方的注意力和所提问题的焦点,作这样的答复:“我相信产品的价格会令你们满意的,请允许我先把这种产品的几种性能作一个说明。我相信你们会对这种产品感兴趣的……。”

## 2. 针对提问者的真实心理答复

有时,提问者为了获取非分的效果,有意识地含糊其辞,使所提问题模棱两可。此时,如果答复者没有摸清提问者的真实心理,就可能在答复中出现漏洞,使对方有机可乘。因此,答复者在遇到这种情况时,一定要先进行认真分析,探明对方真实心理,然后,针对对方的心理作答。不可自信聪明,按自己的心理假设答复。

例如,对方在谈判时要求我方谈谈价格问题,我方首先应当弄清对方要了解价格的哪一方面的问题,然后再酌情答复。如果我方探明对方提这个问题是因为我方所报价格太高,那么,我方可以依据对方的这一真实心理,回答价格为什么并不算高。可是,如果我方在摸清对方真实心理的情况下,即想当然地介绍价格的计算,成本的高低,就可能落入对方的陷阱,给对方压低价格提供了理论根据。

## 3. 不要确切答复对方的提问

在谈判中,有时会遇到一些很难答复或者不便确切答复的问题,你可以采取含糊其辞,模棱两可的方法作答,也可利用反问把重点推移。这样,既避开了提问者的锋芒,又给自己留下了一定的余地,实为一箭双雕之举。例如,当对方询问我方是否将产品价格再压低一些时,我方可以答复:“价格确是大家非常关心的问题,不过,我方产品的质量和我们的售后服务是第一流的。”也可以这样答复:“是的,我想您一定会提出这一问题的,我会考虑您提的问题,不过,请允许我问一个问题……。”

## 4. 降低提问者追问的兴致

提问者如果发现了答复者的漏洞,往往会刨根问底地追问下去。所以,答复问题时要注意不让对方抓住某一点继续发问,假如你在答复问题时真出现了漏洞,也要设法降低对方追问的兴致,有时,也可用这样的答复堵住对方的口:“这个问题容易解决,但现在还不是时候。”现在讨论这个问题为时还早,是不会有结果的。”这是一个暂时无法回答的问题。”

## 5. 让自己获得充分的思考时间

一般情况下,谈判者对问题答复的好坏与思考的时间成正比。正因为如此,有些提问者会不断的催问,迫使你在对问题没有进行充分思考的情况下仓促作答。在这种情况下,作为答复者一定要保持清醒的头脑,沉着稳健,谨慎从事,不慕所谓“对答如流”的虚荣,也不必顾忌谈判对方的催问,而是转告对方你必须进行认真思考,因而需要充分的时间。



## 6. 礼貌地拒绝不值得答复的问题

谈判者有回答问题的义务,但并不等于说谈判者必须回答对方所提的每一个问题,特别是对某些不值得回答的问题,可以礼貌地加以拒绝。例如,在谈判中,对方可能会提些与谈判主题无关或无大关系的问题,回答这种问题不仅是浪费时间,而且会扰乱你的思路。甚至有时对方有意提一些容易激怒你的问题,其用意在于使你失去自制力,答复这种问题只会损害自己,因此可以一笑置之。

## 7. 找借口拖延答复

在谈判中,当对方提出问题而你尚未思考出满意答案并且对方又追问不舍的时候,你也可以用资料不全或需要请示等借口拖延答复。例如:你可以这样回答:“对您所提的问题,我没有第一手的资料来作答复,我想您是希望我为您做详尽并圆满的答复的,但这需要时间,你说对吗?”不过,拖延答复并不是拒绝答复,因此,谈判者要进一步思考如何来回答问题。

## 7.6.5 说服技巧

说服,即设法使他人改变初衷,心悦诚服地接受你的意见。这是一项十分重要的技巧,一个谈判者,只有掌握高明的说服别人的技巧,才能在变幻莫测的谈判过程中,左右逢源,达到自己的目的;同时,这又是一项很难掌握的技巧,因为当你试图说明对方之际,你将处于同样的被人说服的地位,因而必将遇到重重阻力,你必须克服这重重阻力,才能达到说服对方的目的。

### 1. 说服技巧的几个环节

(1) 建立良好的人际关系。当一个人考虑是否接受他人意见时,一般情况下,总是先衡量一下他与说服者之间的熟悉程度和友好程度。如果相互熟悉,相互信任,关系融洽,对方就比较容易接受你的意见。因此,如果要在谈判中达到说服对方的目的,必须先与对方建立相互信任、比较融洽的人际关系。

### (2) 分析你的意见可能导致的影响。

① 向对方诚恳说明要他接受你的意见的充分理由,以及对方一旦为你说服将产生什么利弊得失。

② 坦率承认如果对方接受你的意见,你也将获得一定利益。这样,对方觉得你诚实可信,会自然而然地接受你的意见,反之,如果你不承认能从谈判中获得一定利益,对方必定认为你话中有诈,缺乏诚意,从而拒你于门外,你将无法收到说服对方之功。

(3) 简化对方接受说服的程序。当对方初步接受你的意见的时候,为避免对方中途变卦,要设法简化确认这一成果的程度。例如,在需要书面

协议的场合中,可事先准备一份原则性的协议书草案,告诉被说服者:“只需要在这份原则性的协议书草案上签名即可,至于正式的协议书我会在一周内准备妥善,到时再送到贵公司请您斟酌。”这样,往往可当场取得被说服者的承诺,并避免了在细节问题上出现过多的纠缠。

## 2. 运用说服技巧的基本原则

- (1) 不要只说自己的理由;
- (2) 研究、分析对方的心理、需求以及特点;
- (3) 消除对方的戒心、成见;
- (4) 不要操之过急,急于奏效;
- (5) 态度诚恳,平等相待,积极寻求双方的共同点;
- (6) 不要一开始就批评对方,不要指责对方,不要把自己的意志和观点强加于对方;

(7) 说服用语要朴实亲切,富有感召力,不要过多地讲大道理;

(8) 承认对方“情有可原”,善于激发对方的自尊心。

## 3. 说服的具体技巧

(1) 谈判开始时,要先讨论容易解决的问题,然后再讨论容易引起争论的问题,这样容易收到预期的效果。

(2) 多向对方提出要求,多向对方传递信息,影响对方的意见,进而影响谈判的结果。

(3) 强调与对方立场、观点、期望的一致,淡化与对方立场、观点、期望的差异,从而提高对方的认识程度与接纳程度。

(4) 先谈好的信息,好的情况再谈坏的信息,坏的情况。但要注意避免只报喜不报忧。要把问题的好坏两面都和盘托出,这比只提供其中的一面更具有影响力。

(5) 强调合同中有利于对方的条件。

(6) 待讨论赞成和反对意见后,再提出你的意见。

(7) 说服对方时,要注意精心设计开头和结尾,以便给对方留下深刻印象。

(8) 结论要由你明确地提出,不要让对方去揣摩或自行下结论,否则可能背离说服的目标。

(9) 多次重复某些信息、观点,可增进对方对这些信息和观点的了解和接纳。

(10) 充分了解对方,以对方习惯的能够接受的方式、逻辑,去展开说服工作。

(11) 不要奢望对方一下子接受你提出的突如其来的要求,要先做出必要铺垫,下毛毛雨,最后再自然而然地讲出你一开始就已经想好的要求,这样对方比较容易接受。

(12) 强调互相合作,互惠互利的可能性、现实性,激发对方在自身利

益认同的基础上来接纳你的意见和建议。

## 要点回顾

1) 商务谈判包括了询盘、发盘、还盘与接受四个环节。商务谈判的最终结果之一是商务谈判目标,应学会如何来分析这一谈判目标;

2) 在进行商务谈判时应注意谈判的资料准备、掌握、市场调查与人员素质等多方面的准备工作。

## 案例及应用:“白脸”与“黑脸”的应变

有一回,传奇人物——亿万富翁休斯想购买大批飞机。他计划购买三十四架,而其中的十一架,更是非到手不可。起先,休斯亲自出马与飞机制造厂商洽谈,但却怎么谈都谈不拢,最后搞得这位大富翁勃然大怒,拂袖而去。不过,休斯仍旧不死心,便找了一位代理人,帮他出面继续谈判。休斯告诉代理人,只要能买到他最中意的那十一架,他便满意了。而谈判的结果,这位代理人居然把三十四架飞机全部买到手。休斯十分佩服代理人的本事,便问他是怎么做到的。代理人回答:很简单,每次谈判一陷入僵局,我便问他们——你们到底是希望和我谈呢?还是希望再请休斯本人出面来谈?经我这么一问,对方只好乖乖的说——算了算了,一切就照你的意思办吧!“若要使用“白脸”和“黑脸”的战术,就需要有两名谈判者,两名谈判者不可以一同出席第一回合的谈判。两人一块儿出席的话,若是其中一人留给对方不良印象的话,必然会影响其对另一人的观感,这对第二回合的谈判来说,是十分不利的。

第一位出现谈判者唱的就是“黑脸”,他的责任,在激起对方“这个人不好惹”、“碰到这种谈判的对手真是倒了八辈子霉”的反应。而第二位谈判者唱的是“白脸”,也就是扮演“和平天使”的角色,使对方产生“总算松了一口气”的感觉。就这样,二者交替出现,轮番上阵,直到谈判达到目的为止。

第一个谈判者只需要做到使对方产生“真不想再和这种人谈下去了”的反感便够了,不过,这样的战术,只能用在对方极欲从谈判中获得协议的场合中。当对方有意借着谈判寻求问题的解决时,是不会因对第一个谈判者的印象欠佳,而中止谈判的。所以,在谈判前,你必须先设法控制对方对谈判所抱持的态度,如果是“可谈可不谈”,那么“白脸”与“黑脸”战术便派不上用场了。

前面已经提过,谈判以在自己的地盘上进行较为有利,但是,在使用“白脸”与“黑脸”战术时,却反而以在对方的阵营中进行谈判为佳。不管第一位上阵的谈判者用什么方式向对方“挑战”,如果谈判是在对方的阵

营中进行的话,基于一种“反正这儿是我的地盘”的安全感,对方通常不会有过度情绪化的反应。因此,当第二名谈判者出现时,他们的态度自然也不至于过份恶劣了。

相反地,若谈判是在自己的地盘进行,而对方又被第一位上阵的谈判者激怒了的话,便很可能拒绝再度前来,或者干脆提出改换谈判地点的要求。一旦谈判地点变更,对方便可能因此而摆脱掉上回谈判所带来的不悦,重新振奋起来,以高昂的斗志再度面对你的挑战。果真如此,那么“白脸”与“黑脸”战术的效果就要大打折扣了。

“白脸”与“黑脸”战术的功效是自源自第一位谈判者与第二位谈判者的“连线作业”上。第二位谈判者就是要利用对方对第一位谈判者所产生的不良印象,继续其“承前启后”的工作。第一位谈判的“表演”若未成功,第二位谈判者自然也就没戏可唱了。

由以上案例,讨论谈判的技巧。

# 下篇

## 管理控制

第8章 控制工作的概述

第9章 控制工作的原理和要求

第10章 控制工作的类型

第11章 预算控制

第12章 非预算控制

第13章 实现控制的小理学

第14章 管理过程中的控制策略

第15章 哈佛经理常用管理方法

如

果计划从来不需要修改,而且是在一个全能的领导人的指导之下,由一个完全均衡的组织完善无缺地来执行,那就没有控制的必要了。不幸的是,组织通常不能总是一帆风顺地进行工作,而必须修改计划以适应变动情况。加之领导的实际效果也常是有争议。因而,必须采取必要的纠正措施以保证完成组织规定的目标。

控制意味着在各方面都是客观的纠正措施,那些受到控制的人们的反应便可能是大动感情和充满愤慨。不论如何,管理者们必须理性地看待这一切,使企业朝着秩序的方向前进。

# 第 8 章



# 第 8 章

## 控制工作概述

### 关键词

key word

管理控制( Control )  
确立标准( Establish Regulation )  
衡量成效( Ponder Fruitage )  
纠正偏差( Amend Deviation )  
急性问题( Acute Problem )  
慢性问题( Chronic Problem )  
控制论( Cybernetics )  
计划( Plan )  
时滞( Delay )  
专业标准( Professional Regulation )  
管理信息系统( Management Information Sys-  
tem ,MIS )  
决策支持系统( Decision Support Sysytem ,  
DSS )  
标准时间数据系统( Standard Data System )  
标准( Norm )  
资源( Resource )

## 本章概要

- |                       |                    |
|-----------------------|--------------------|
| 1) 管理控制的概念            | • 控制工作职能与计划工作职能的联系 |
| • 篇首案例 :以控制工作为基础的雇用测验 | • 控制论              |
| • 概念                  | • 时滞               |
| • 管理控制与控制的比较          | 4) 信息管理            |
| 2) 控制工作的目的作用          | • 信息是组织的资源         |
| 3) 控制工作的职能、性质         | • 信息管理的任务          |
|                       | • 管理信息系统           |

## 本章目标

在学完本章内容以后 ,您将能够 :

- 1) 理解管理控制与控制的相处与区别 ;
- 2) 理解控制的目的、作用、性质 ;
- 3) 了解信息管理的任务 ;
- 4) 描述信息管理、系统发展的四个阶级 ;
- 5) 掌握控制的基本要素。

## 8.1 管理控制的概念

### 8.1.1 篇首案例 阿莫科公司 ,以控制工作为基础的雇用测验

当阿莫科公司( *Armco Inc.* )雇佣新的钢铁工人时 ,它最初要把他们安置到一个临时分配性的普通劳动备用库中 ,直到永久性的岗位有了空缺。临时分配与永久性的分配相当不同。因为新雇佣的钢铁工人可以被安置到普通劳动备用库的任何一个地方 ,所以每个求职者在被雇佣时必须符合做所有工作的资格要求。

这种情况为阿莫科公司提出了一个大问题 ,因为它不知道普通劳动备用库中每项工作所需要的具体资格要求 ,因而无法测定求职者是否完全符合完成其最初临时工作的资格要求。如果一名不合格的工人被安排到一个岗位上 ,那么阿莫科公司就可能经历生产率的某种下降以及事故风险的提高。如果接着发生一次人身伤害 ,那么阿莫科公司将不得不面

临可能的诉讼、医疗支付、工人們的补偿要求以及代替受伤工人們的人员支出,所有这些都导致成本上升。

为了解决这个问题,阿莫科公司首先确定普通劳动备用库中每项工作的必需资格。然后对所有求职者进行测验,以测定这些资格。只有那些通过每项测验的求职者才会被看成完全合格者并因此适且被雇佣。

在这一过程中,工作分析起了某种关键性的作用。为了识别与各种工作有关的活动或任务并确定完成它们所需要的技能(例如:力量、平衡感、灵活性),该公司的人力资源专业人员们分析了普通劳动备用库中的每项工作。通过观察天在完成其工作的工人們并与他们的主管面谈,人力资源专业人员们获得这种信息,然后再选择测验,以测量这些技能。

为确定与使用这些测验有关的价值或报偿,阿莫科公司首先把它们用在目前的雇员身上,然后把高测验得分的工作绩效与低测验得分的工作绩效进行比较。阿莫科公司发现,与那些在测验上表现不好的人相比,那些在测验上表现优秀的人工作起来要好得多,高分者是低分者的工作量的两倍。

这一发现使阿莫科公司能够估计测验方法所带来的生产率收益:每人每年为4900美元。那就是说,人们可以期待,用这些测验挑选出来的人比未用这些测验挑选出来的人每年要多产出4900美元。因为该公司每年要雇佣大约2000名入门水平的钢铁工人,所以由使用这些测验所带来的每年的生产率收益差不多是1000万美元。

这些测验所测定的是重要的工作技能,这一事实带来了测验方案的成功。通过识别那些技能,工作分析为该测验方案奠定了基础。

管理控制和锅炉的恒温系统相近。恒温器记录着房子里的实际温度,将其与所要求的温度相比较,并根据房子里是太热还是太冷而将暖气关上或打开。企业中的许多活动也需要类似的控制——应当根据计划对实际结果加以衡量和比较,然后采取纠正措施,以取得更接近于所希望的结果。

然而,对于企业经营活动的控制,不可能简化成为所比喻的恒温器那样的一种机械过程。这里涉及到人,而人将这一过程复杂化。在纠正行动阶段则人的行为尤为重要。比如说,经理人员和实际操作者都预先知道要对他们的工作进行衡量,而且也都预先考虑到这些衡量的后果——不管是好的还是坏的。因此,他们可能会做出特殊努力来取得预期的结果。但是,如果他们觉得衡量不合理或者不公平,控制制度就会带来消极的效果。

衡量和控制既依赖于又有利于其他管理过程——组织、计划和领导等。没有确立目标和详细规定活动的计划,控制将毫无意义。没有组织,就会在谁应做评价、谁应采取纠正措施上缺乏指导。没有有效的领导,即使有成车的衡量报告,那也不会对实际工作产生任何影响。所以,我们必

须谨慎细心地在所有这些管理阶段中把各种实施活动协调起来。

### 8.1.2 管理控制的概念

在管理工作中,作为管理职能之一的控制工作是指:为了确保组织的目标以及为此而拟定的计划能够得以实现,各级主管人员根据事先确定的标准或因发展的需要而重新拟定的标准,对下级的工作进行衡量、测量和评价,并在出现偏差时进行纠正,以防止偏差继续发展或今后再度发生;或者,根据组织内外环境的变化和组织的发展需要,在计划的执行过程中,对原计划进行修订或制订新的计划,并调整整个管理工作过程。因此,控制工作是每个主管人员的职能。主管人员常常忽视了这一点,似乎控制工作是上层主管部门和中层主管部门的事。实际上,无论哪一层次的主管人员,不仅要对自己的工作负责,而且还必须对整个计划的实施和目标的实现负责,因为他们本人的工作是计划的一部分,他们下级的工作也是计划的一部分。因此各级的主管人员,包括基层主管人员都必须承担实施控制工作这一重要职能的责任。

### 8.1.3 管理控制与控制的比较

#### 1. 管理控制与“控制”的相似处

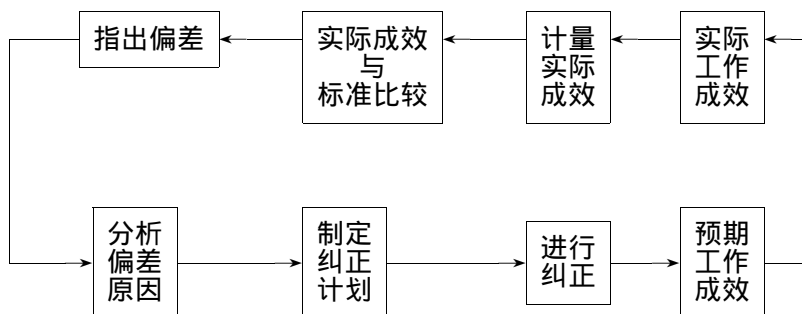
管理活动中的控制工作,是一个完整的复杂过程,也可以说是管理活动这一大系统中的子系统,其实质和控制论中的“控制”一样,也是信息反馈。从图 8.1.1 所示的管理控制工作中的反馈过程可见,管理活动中的控制工作与控制论中的“控制”在概念上有相似之处:

(1) 二者的基本活动过程是相同的。无论是控制工作还是“控制”,都包括三个基本步骤:①确立标准;②衡量成效;③纠正偏差。为了实现控制,需事先确立控制标准,然后将输出的结果与标准进行比较,若发现有偏差,则采取必要的纠正措施,使偏差保持在容许的范围内。

(2) 管理控制系统实质上也是一个信息反馈系统,通过信息反馈,揭示管理活动中的不足之处,促进系统进行不断调节和改革,以逐渐趋于稳定、完善,直至达到优化的状态。同其他系统中的控制一样,在现代化管理中有许多情况需要正反馈。两个组织之间的竞赛或竞争就是一例,你追我赶,相互促进。但是大量的还是为了缩小和消除与既定目标的差距的负反馈。

(3) 管理控制系统和控制论中的控制系统一样,也是一个有组织的系统,它根据系统内、外的变化而进行相应的调整,不断克服系统的不肯定性,而使系统保持在某种稳定状态。

图 8.1.1 管理控制的反馈回路



## 2. 管理控制与“控制”的区别

(1) 控制论中的“控制”,实质是一个简单的信息反馈,它的纠正措施往往是即刻就可付诸实施的。而且,若在自动控制系统中,一旦给定程序,那么衡量成效和纠正偏差就往往都是自动进行的,而管理工作中的控制活动就远比上述的更为复杂和实际。主管人员当然是要衡量实际的成效情况,并把它与标准相比较以及明确地分析出现偏差的原因。但是随后主管人员需作出必要的纠正,他必须为此而花费一定的人力、物力和财力去拟订计划,并实施这一计划,才有可能纠正偏差以达到预期的成效。

(2) 简单反馈中的“信息”,是一个一般意义上的词汇,即简单的“信息”,包括能量的机械传递、电子脉冲、神经冲动、化学反应、文字或口头的消息,以及能够借以传递“消息”的任何其他手段。对于一个简单反馈的控制系统来说,它所反馈的信息往往是比较单纯的。而对于管理控制工作中的“信息”来说,它是根据管理过程和管理技术而组织起来的在生产经营活动中产生的,并且经过了分析整理后的信息流或信息集合,它们所包含的信息种类繁多,数量巨大。这种管理信息(包括管理控制工作中的信息)和管理系统结合在一起,就形成了一个系统——管理信息系统。这种系统,由于既要反映产品的生产过程,以便使信息系统能起到控制产品生产过程和产品的价值形成过程的作用;又要适应管理决策的需要,使信息系统能起到为各级管理服务的作用,使信息的流动符合管理决策的需要,使信息系统成为进行科学管理和严格执行计划的有力工具。因此,我们就要求它具有如下功能:

- ①处理信息及时、准确;
- ②控制计划和经营管理,使之处于最佳状态;
- ③便于进行方案比较和择优;
- ④有助于进行预测工作。

管理是否有效,其关键在于管理信息系统是否完善,信息反馈是否灵

敏、正确、有力。灵敏、正确和有利的程度是一个管理制度或一个管理职能部门是否有充沛生命力的标志,这就是现代管理理论中的反馈原理。要“灵敏”,就必须有敏锐的“感受器”,以便能及时发现变化着的客观实际与计划目标之间的矛盾。要“正确”,就必须有高效能的分析系统,以过滤和加工感受来的各种消息、情报、数据和信息等;“去粗取精、去伪存真、由此及彼、由表及里”。“有力”就是把分析整理后得到的信息化为主管人员强有力的行动,以修正原来的管理行为,使之更符合实际情况,以期达到管理和控制的目的。

(3)按照“控制论”的观点,生物或机械等各种系统的活动均需要控制。进行这种控制活动的目的是设法使系统运行中所产生的偏差不致超出允许的范围而维持在某一平衡点上。

对管理来说,控制工作的目的不仅是要使一个组织按照原定计划,维持其正常活动,以实现既定目标,而且还要力求使组织的活动有所前进,有所创新,以达到新的高度,提出和实现新的目标。也就是说,管理的五个职能活动,通过信息反馈,形成了一个闭合回路系统。管理活动无始无终,一方面要像控制论中“控制”一样,使系统的活动维持在一平衡点上;另一方面还要使系统的活动在原平衡点的基础上,求得螺旋形上升。全面质量管理中推行的PDCA工作法,实际上就是体现了这个特点。

## 8.2 控制工作的目的和作用

在现代管理系统中,人、财、物等要素的组合关系是多种多样的,时空变化 and 环境影响很大,内部运行和结构有时变化也很大,加上组织关系错综复杂,随机因素很多,处在这样一个十分复杂的系统中,要想实现既定的目标,执行为此而拟定的计划,求得组织在竞争中的生存和发展,不进行控制工作是不可想象的。

在早期的管理活动中,往往是通过财务审计来进行控制工作的。那时的组织规模不大,涉及到的范围较小,业务活动种类也比较简单,所以进行财务审计的目的是防止有限的资金在使用过程中出现浪费或流失,并保障能获得最大的收益。随着社会和科学技术的进步,组织的活动规模越来越大,活动内容也增加并日益复杂,因而控制工作的内容也越来越多,已不仅仅是财务审计所能概括得了的。但尽管如此,财务审计仍不失为一种重要的控制方法。

在现代的管理活动中,无论采用哪种方法来进行控制工作,要达到的第一个目的(也就是控制工作的基本目的)是要“维持现状”,即在变化着的内外环境中,通过控制工作,随时将计划的执行结果与标准进行比较,

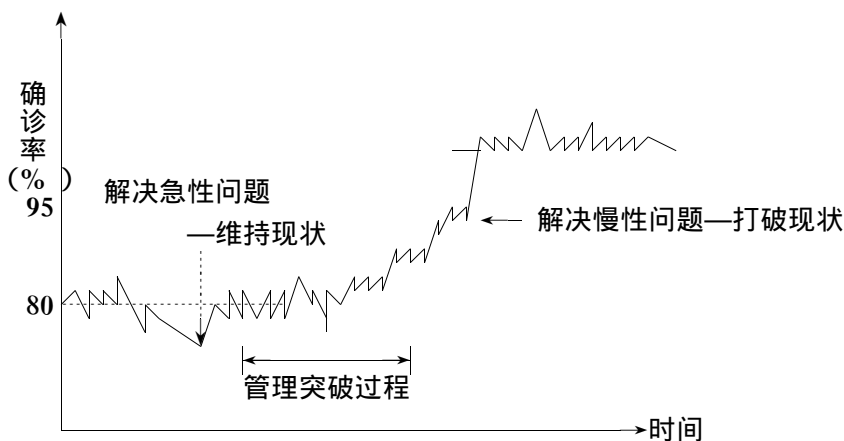


若发现有超过计划容许范围的偏差时,则及时采取必要的纠正措施,以使系统的活动趋于相对稳定,实现组织的既定目标。

控制工作要达到的第二个目的是要“打破现状”。在某些情况下,变化的内、外部环境会对组织提出新的要求。主管人员对现状不满,要改革,要创新,要开拓新局面。这时,就势必要打破现状,即修改已定的计划,确定新的现实目标和管理控制标准,使之更先进、更合理。

在一个组织中,往往存在两类问题:①经常产生的可迅速地、直接地影响组织日常经营活动的“急性问题”(Acute Problem);②长期存在会影响组织素质的“慢性问题”(Chronic Problem)。解决急性问题,多是为了维持现状。而要打破现状,就须解决慢性问题。在各级组织中,大量存在的是慢性问题,但人们往往只注意解决急性问题而忽视解决慢性问题。这是因为慢性问题是在长期的活动中逐渐形成的,产生的原因复杂多样。人们对于其存在已经“习以为常”,以至适应了它的存在,不可能发现或者即使是已经发现了也不愿意承认和解决由于慢性问题所带来的对组织素质的影响。而急性问题是经常产生的,对多数人的工作和利益会产生显而易见的影响,故容易被人们发现、承认和解决。因此,要使控制工作真正起作用,就要像医生诊治疾病那样,重点解决慢性问题,打破现状,求得螺旋形上升。

图 8.1.2 管理突破过程



要打破现状,解决慢性问题,是需要一定时间的。这段时间就叫做“管理突破过程”。例如,在企业管理中,要分析企业的产品质量,可以将产品的优等品率作为考核评价指标之一。

若一个企业要把产品的优等品率从原来的80%提高到95%,就需要

有一个过程。如图 8.1.2 所示。

尽管在日常活动中,控制工作的目的主要是前述两个,但进行控制工作的最佳目的是防止问题的发生。这就要求管理人员的思想应当向前看,把控制系统建立在前馈而不是简单的信息反馈的基础上,在不应发生的偏离计划的情况出现以前就能预测到并能及时采取措施来加以防止。

## 8.3 控制工作的性质职能

管理的控制职能,是对组织内部的管理活动及其效果进行衡量和校正,以确保组织的目标以及为此而拟定的计划得以实现。控制职能是每一位负责执行计划的主管人员的主要职责,尤其是直线主管人员的主要职责。与管理的其他主要职能一样,控制职能也有其原理和方法,正确地因地制宜地运用这些原理和方法,是使控制工作更加有效的重要保证。

自从诺伯特·维纳(Nobert Wiener)创立控制论(Cybernetics)以来,控制论的概念、理论和方法,被许多学科广泛吸收,用来丰富自己的理论和方法体系,管理学就是其中之一。从某种意义上说,“控制论”之于管理恰似青出于蓝。用控制论的概念和方法分析管理控制过程,更便于揭示和描述其内在的机理。这也就是为什么我们要从控制论的角度引入管理控制职能的基本概念和管理控制过程基本模式的原因。

### 8.3.1 控制工作职能与计划工作职能的联系

要理解控制工作职能的含义,必须把它放在与计划工作职能的联系中加以说明。控制工作职能意指按计划标准来衡量所取得的成果并纠正所发生的偏差,以保证计划目标的实现。如果说管理的计划工作是谋求一致、完整而又彼此衔接的计划方案,那么管理控制工作则是务使一切管理活动都按计划进行。

计划和控制是一个问题的两个方面。主管人员首先制定计划,然后计划又成为用以评定行动及其效果是否符合需要达到的标准。计划越明确、全面和完整,控制的效果也就越好。这个基本观点在实际工作中有几重意义:

(1)一切有效的控制方法首先就是计划方法,例如预算、政策、程序和规则,这些控制方法同时也是计划方法或计划本身。而我们后面要阐述的“计划评计划评审法”则更是兼有二者的特征。

(2)如果不首先考虑计划以及计划的完善程度,就试图去设计控制系统的话,那是不会有效果的。换句话说,之所以需要控制,就是因为要实

现目标和计划。控制到什么程度、怎么控制都取决于计划的要求。

(3)控制职能使管理工作成为一个闭路系统,成为一种连续的过程。在多数情况下,控制工作既是一个管理过程的终结,又是一个新的管理过程的开始。控制职能绝不是仅限于衡量计划执行中出现的偏差,控制的目的在于通过采取纠正措施,把那些不符合要求的管理活动引回到正常的轨道上来,使管理系统稳步地实现预定目标。纠正的措施可能很简单,例如批评某位负有责任的主管人员。但是更多的情况下,纠正措施可能涉及到需要重新拟定目标、修订计划、改变组织机构、调整人员配备、并对指导或领导方式作出重大的改变等等。这实际上是开始了一个新的管理过程。从这个意义上说,控制工作不仅是实现计划的保证,而且可以积极地影响计划工作。

必须明确,控制职能是每一位主管人员的职责,尤其是直线主管人员的职责。制定标准的工作可以由计划人员来做,收集信息、分析偏差和造成偏差的原因的工作可以由财务人员、统计人员、销售人员来完成,在装备有计算机化的管理信息系统的组织内,这些工作甚至可以完全由机器来完成,但是采取纠正措施的职责,必须主要由直线主管人员来履行,因为他们掌握着直线职权,承担着实现组织目标和计划的主要责任。

要进一步说是管理控制工作职能的原理,就必须更深入地了解控制过程的作用机理。这就需要将管理系统作为一种控制论系统来看待,并借助控制论的概念和方法对其进行分析。

### 8.3.2 控制论

自从1948年诺伯特·维纳发表了著名的《控制论——关于在动物和机器中控制和通讯的科学》一书以来,控制论的思想和方法已经渗透到了几乎所有的自然科学和社会科学领域。维纳把控制论看作是一门研究机器、生命和社会中控制和通讯的一般规律的科学,更具体地说,是研究动态系统在变化的环境条件下如何保持平衡状态或稳定状态的科学。他特意创造了“Cybernetics”这个英语新词来命名这门科学。“控制论”一词最初来源于希腊文,原意为“掌舵术”,就是掌舵的方法和技术的意义。在柏拉图(古希腊哲学家)的著作中,经常用它来表示管理人的艺术。1834年,著名的法国物理学家安培写了一篇论述科学哲理的文章,他在进行科学分类时,把管理国家的科学称为“控制论”,他把希腊文译成法文“Cybernetique”。在这个意义下,“控制论”一词被编入19世纪许多著名词典中。维纳发明“控制论”这个词正是受了安培等人的启发。

#### 1. 控制论的三个基本部分

(1)信息论。主要是关于各种通路(包括机器、生物机体)中信息的加工、传递和贮存的统计理论。

(2) 自动控制系统的理论。主要是反馈论,包括从功能的观点对机器和生物体中(神经系统、内分泌及其他系统)的调节和控制的一般规律的研究。

(3) 自动快速电子计算机的理论。即与人类思维过程相似的自动组织逻辑过程的理论。

## 2.“控制”的定义

为了“改善”某个或某些受控对象的功能或发展,需要获得并使用信息,以这种信息为基础而选出的、加于该对象上的作用,就叫作控制。由此可见,控制的基础是信息,一切信息传递都是为了控制,而任何控制又都有赖于信息反馈来实现。信息反馈是控制论的一个极其重要的概念。通俗地说,信息反馈就是指由控制系统把信息输送出去,又把其作用结果返送回来,并对信息的再输出发生影响,起到控制的作用,以达到预定的目的。

### 8.3.3 时 滞

时滞或时间延迟,是控制系统普遍存在的一种现象。从测量信息、传递信息、找出偏差、采取纠正措施到使系统恢复到预定状态,这一过程中的每个环节都需要时间,这些时间加在一起就构成了系统的时滞。时滞对一个系统的控制影响是很大的,它可能造成系统输出的剧烈波动和不稳定;由于不能及时采取纠正措施或由于纠正措施实际生效需要一定的时间,使得在这段时间内,系统的状况可能继续恶化。时滞的存在给实现理想中的实时控制造成了困难。

虽然电子数据采集和计算机化的管理信息系统的应用,使得收集实时信息在技术上成为可能,例如,超级市场和百货公司所采用的电子收款机能够立即将一笔销售数据输入到信息贮存装置中心,从而能够立即获得有关销售量、库存量、销售款、毛利额和其他方面的数据;一个工厂经理也可能利用这样的系统随时报告生产进度、耗用工时总数、某项产品是否能够准时生产出来等有关生产计划的执行情况,但仍然不可能做到实时控制。因为对偏差原因的分析、纠偏方案的制定以及方案的执行等,都是一些需要时间的事。

管理控制系统的时滞说明,仅仅用系统输出信息的反馈,并通过衡量这一输出与预定目标之间的偏差作为控制手段是不够的。要使控制有效,就必须采取一种面向未来的控制方法。换句话说,只有当主管人员能够对于即将出现的偏差有所觉察并及早采取某些措施时,他们才能进行更有效的控制。

## 8.4 信息管理

### 8.4.1 信息是组织的一种资源

一般认为,信息是具有新内容、新知识的消息(如书信、情报、指令等)。信息与数据既有联系又有区别。数据(Data)是对情况的记录,信息的含义不仅限于数值数据,而且还包括非数值的数据,例如声音、各种特殊符号、图像、表格、文字等。信息是经过加工处理后对组织的管理决策和管理目标的实现有参考价值的数据。作为一种资源的信息具有如下特点:

- (1)影响和决定组织的生存。
- (2)能够为组织带来收益。
- (3)获取和使用信息要支付费用和成本。
- (4)信息具有很强的时效性,延迟的信息可能起到相反的作用。
- (5)信息的使用者应当考虑信息的费用与它为改善管理所带来的功效相比是否合算。

显然,无论是从改进计划工作、组织工作、人员配备、指导与领导工作的角度,还是从直接利用信息资源的角度,都必须加强对信息的管理。虽然管理信息要支出费用,并且可能还会很高,但对信息管理不善而付出的代价也许更高。

### 8.4.2 信息管理的任务

要对信息进行有效的管理,就要对信息进行科学的分类。

#### 1. 按组织不同层次的要求分类

(1)计划信息。这种信息与最高管理层的计划工作任务有关,即与确定组织在一定时期的目标、制订战略和政策、制订规划、合理地分配资源有关。这种信息主要来自外部环境,诸如当前的和未来的经济形势的分析预测资料、资源的可获量、市场和竞争对手的发展动向,以及政府政策及政治情况的变化等。

(2)控制信息。这种信息与中层管理部门的职能工作有关。它帮助职能部门制定组织内部的计划,并使之有可能检查实施效果是否符合计划目标。控制信息主要来自组织的内部。

(3)作业信息。这种信息与组织的日常管理活动和业务活动有关,例

如会计信息、库存信息、生产进度信息、质量和废品率信息、产量信息等。这种信息来自组织的内部,基层主管人员是这种信息的主要使用者。

## 2. 按信息的稳定性分类

(1)固定信息。它指具有相对稳定性的信息,在一段时间内,可以供各项管理工作重复使用而不发生质的变化。它是组织或企业一切计划和组织工作的重要依据,以企业为例,固定信息主要由三部分组成:

①定额标准信息。它包括产品的结构、工艺文件、各类劳动定额、材料消耗定额、工时定额、各种标准报表、各类台帐等。

②计划合同信息。它包括计划指标体系和合同文件等。

③查询信息。属于这种信息的有:国际标准、国家标准、专业标准和企业标准、产品和原材料价目表、设备档案、人事档案、固定资产档案等。

(2)流动信息。又称为作业统计信息,它是反映生产经营活动实际进程和实际状态的信息,是随着生产经营活动的进展不断更新的。因此,这类信息时间性较强,一般只具有一次性使用价值。但及时收集这类信息,并与计划指标进行比较,是控制和评价企业生产经营活动,不失时机地揭示和克服薄弱环节的重要手段。

一般来说,固定信息约占企业管理系统中周转的总信息量的75%,整个企业管理系统的工作质量很大程度上取决于固定信息的管理。因此,无论是现行管理系统的整顿工作,还是应用现代化手段的计算机管理系统的建立,一般都是从组织和建立固定信息文件开始的。

有人形容当今的时代特点是“信息爆炸”。的确,信息的大量增加,给计划工作人员和各级主管人员带来了沉重的负担,甚至产生了适得其反的作用。大多数主管人员的抱怨都集中在以下几方面:

第一,类型不对的信息大多,合乎要求的信息不足。

第二,信息被分散存贮于组织的各个单位,以至要使用它们对极简单的问题给出答案都很困难。

第三,查询极不方便。

第四,一些重要的信息经常不能及时送达需要它的主管人员手中。

第五,数据太多,有用的信息太少。就是说,对大量数据的加工、提炼、处理工作,远远不能满足主管人员的要求。

管理实践表明,要提高计划工作的水平,要提高整个管理工作的效率和效果,就必须对信息进行有效的管理。信息管理的主要任务是:识别使用者的信息需要,对数据进行收集、加工、存贮和检索,对信息的传递加以计划,将数据转换为信息,并将这些信息及时、准确、适用和经济地提供给组织的各级主管人员以及其他相关人员。这是一项艰巨的、浩繁的任务。计算机化的管理信息系统的建立,为完成这一任务提供了强有力的手段。



### 8.4.3 管理信息系统

“管理信息系统”(Management Information System, 缩写为 MIS), 就是向组织内各级主管部门(人员)、其他相关人员, 以及组织外的有关部门(人员)提供信息的系统。更具体地说, 我们可以把管理信息系统的定义表述如下: 管理信息系统是一种由许多个人、各种机械装置以及有关程序所组成的用以从内源和外源两方面提供有关信息的结构性综合体。它通过提供作为决策依据的统一的信息来为一个组织的计划工作、组织工作、人员配备、指导与领导工作、控制工作, 以及日常的作业服务。一个管理信息系统应当向主管部门提供四种主要的信息服务: 确定信息需要、搜集信息、处理信息、使用信息。

考查一下管理信息系统的不同发展阶段及其对管理决策和组织结构的影响是很有意义的。由此我们不仅可以看到计划工作的重点日益集中在决策上, 而且可以看到, 影响组织结构的主要因素, 除了目标与战略、工艺和技术、环境和人际关系以外, 还有信息管理方式和手段的因素。管理信息系统的发展是与计算机技术的发展密切相关的。自从 1946 年美国宾夕法尼亚大学穆尔工学院研制成功世界上第一台电子计算机(ENIAC)以来, 计算机技术已经历了四代革新。与此相应的, 管理信息系统的发展也大体经历了四个阶段。

第一阶段(1953—1958)。第一代计算机开始进入大企业。大企业把计算机看作企业先进的标志, 当时流行的观念认为: 要先进, 就得有计算机。这一代计算机的硬件是由电子管和磁带记录器组成的, 软件很少, 因而功能有限, 多用于企业的财会部门, 从事单项数据处理。第一代计算机对管理决策和企业组织结构的影响还是潜在的。

第二阶段(1958—1966)。计算机技术进入了第二代, 晶体管代替了电子管, 磁芯存储器取代了磁带存储器, 计算机的内存扩展了, 运算速度加快了, 输入—输出功能更强了, 特别是软件的进步是这一代计算机的重要标志。第二代计算机在管理应用方面最显著的成果是发展了联机系统, 例如航空公司预订机票系统、旅馆预订房间系统以及股票市场行情系统等。管理信息系统的发展开始进入数据的综合处理阶段。第二代计算机对组织的影响主要是开始改变中层事务管理的方式, 原有的大量核算、登帐、查找、统计和报表等工作逐步交由计算机来完成。但业务人员并未因此而大量减少, 多数情况反而增加了业务人员, 例如系统分析人员、程序设计人员、数据录入人员和计算机维护人员等。

第三阶段(1966—1974)。第三代计算机问世, 采用的是集成电路装置, 从而使计算机日益朝着大型化方向发展。通过与终端的远距离通讯, 把信息集中到中央处理机, 提高了信息处理的能力, 扩大了资源共享的程

度。第三代计算机引起的组织变化是很大的。设置在总部的中央处理机系统,使得全公司的信息实现了高度集中统一的管理。并且为了设计、使用和维护大型计算机的软件和硬件,在大公司的管理组织中分化出了专门的信息处理职能和相应的机构,这是一种专业化的具有通讯和控制功能的高度集权的组织。管理学家们注意到第三代计算机促进了大公司重新集权化的趋势。

第四阶段(1974 至今)。我们仍处在应用第四代计算机的阶段。超大规模集成电路和更加丰富的软件,一方面继续扩展计算机的功能;另一方面使计算机日益小型化、微型化、廉价化。微型计算机逐步进入家庭,集成电路被装在诸如电话、复印机、打字机、传真机等各种办公设备上,使之成为一种“智能化”的装置。特别是分布式数据库技术和计算机网络管理软件使得管理信息系统的发展进入了数据的系统处理阶段。计算机已经能够把企业生产经营过程中的数据全面地收集和存贮起来,并向企业的各个环节或职能部门提供信息,形成了以信息系统为主的管理中心,使管理职能进一步集中,使整个管理系统发生了质的变化。

管理信息系统的最大特点是数据的集中统一。正是有了数据的集中统一,才使得信息真正成为—种资源,并且实现了信息资源的共享。这项工作是通过数据库系统实现的,数据库系统是管理信息系统的核心,也是其最显著的特征。

然而,在管理信息系统的实践中,人们发现它还是不能像预期的那样带来实际的巨大的经济效益。管理信息系统虽然将企业内部的各种信息统一管理起来,加强了对企业生产经营活动的计划与控制,大大改善了企业的中层管理工作,提高了整个企业的效率。但对企业的上层管理并没有产生决定性的影响。企业上层主管人员的主要任务是确定目标、选择战略和进行重大决策,对他们来说,重要的不是工作的效率,而是决策的效果,即主要不在于“正确地做事”,而在于“做正确的事”。这使人们认识到,完成例行的信息处理任务,只是计算机在管理中发挥作用的初级阶段,要对管理目标做出实质性的贡献,必须更直接地面向决策,面向在不断变化的环境中出现的不那么固定的信息需求。这也就是决策支持系统(Decision Support System,缩写为DSS)产生的原因及背景。

简单地说,决策支持系统就是为主管者提供信息,以便帮助他们作决策的系统。DSS与MIS的一些主要区别和联系在于:①MIS考虑的主要是企业内部的数据,在多数情况下主要是反映当前情况的数据;而DSS则向决策者提供大量历史的和外部的数据。经验表明,这些数据往往难于统一格式,从而对数据库的设计提出了更高的要求。②各种运筹学和数理统计方法虽然在MIS和DSS中都得到使用,但是使用的方式不同。在MIS中,它们构成例行工作中的某一环节定期地按固定方式得到使用;而在DSS中,它们按照决策问题的性质和决策者的需要随时以

灵活易用的方式组织起来。③从功能上看,MIS的主旨是代替人们做某一部分处理工作,而DSS的主旨是协助人们做好决策工作。

DSS的上述主要功能决定了DSS的特殊的总体结构。它不是像MIS那样以数据库为核心,而是以模型库为核心,包括方法库和数据库以及人一机对话式的接口在内的计算机化的信息系统。国外已有一些决策支持系统或具备某些DSS功能的系统投入使用。在我国,由于计算机的应用起步较晚,目前还处在建立和推广MIS的阶段。但我们应当吸收国外在DSS方面的研究成果,比较全面地认识信息系统,科学地组织信息系统的研制工作,建立适合我国情况的具有中国特色的管理信息系统。

## 8.5 控制的基本要素

对于资金、办事规程、产品质量、员工情绪或其他控制对象所构成的控制系统和所运用的控制在本质上都是一样的。如前所述,作为一种反馈控制系统,基本的控制过程都包括三个步骤:①确立控制标准;②评定活动成效;③纠正错误手段,消除偏离标准和计划的情况。

### 8.5.1 确立控制标准

管理控制过程的第一步就是拟定一些具体标准。这里所说的标准(Norm),是指评定成效的尺度,它是从整个计划方案中选出的对工作成效进行评价的关键指标。标准的设立应当具有权威性。标准的类型有多种。最理想的标准是以可考核的目标直接作为标准。但更多的情况则往往是需要将某个计划目标分解为一系列的标准,例如,将利润率目标分解为产量、销售额、制造成本、销售费用等。此外,工作程序以及各种定额也是一种标准。

(1)确立控制标准的三种方法。具体包括:

①统计方法,相应的标准称为统计标准。它是根据企业的历史数据记录或是对比同类企业的水平,运用统计学方法确定的。最常用的有统计平均值、极大(或极小)值和指数等。统计方法常用于拟定与企业的经营活动和经济效益有关的标准。

②经验估计法,它是由有经验的管理人员凭经验确定的,一般是作为统计方法和下面将要提到的工程方法的补充。

③工程方法,相应的标准称为工程标准。它是以准确的技术参数和实测的数据为基础的,例如,确定机器的产出标准,就是根据设计的生产能力确定的。工程方法的重要应用是用来测量生产者个人或群体的产出

定额标准。这种测量又称为时间研究和动作研究,它是由 F. W. 泰罗首创的。经过几十年乃至上百年的实践和完善,形成今天所谓的“标准时间数据系统”(Standard Data System,缩写为 SDS)。这是一种计算机化的工时分析软件,使用者只要把一项作业所规定的加工方法分解成相应的动作元素,输入计算机,就可以立刻得出完成该项作业所需要的工时。SDS 的特殊之处在于,它可以在待定工时的作业进行之前,就将整个作业的工时预先确定下来。SDS 的这一特点,决定了它可以用于成本预算、决定一个特定零部件是自制还是外购以及决定一项业务是否应当承揽等工作。

(2) 确定好的成效特征。一位希望对他监督下的作业的某一部分实施控制的管理人员常常会发现该工作有着某些特点,他必须根据这些特点来设想什么才是好的成效。我们注意到具有分权作业分部的那些公司已经发现利润并不是一个衡量成就的恰当标准。除了利润之外,许多公司现在都在考虑市场地位、生产率、领导、人事发展、雇员态度和公众责任感等因素。当然,可以把控制集中在一项工作的某一方面上,例如目前的利润或者市场地位。但是,要是不首先对所有构成好成效的特征予以考虑,或者在控制制度中对这些特点有所规定,后果则难以想象。

经理在每次制订一些新的控制制度时,都面临着需要考虑那些特点这样一个问题。一种对某些工作(虽然不是对所有工作)有启发的做法是对下述三方面的问题进行考虑:

①产出。要求达到何种服务或功能。每一项或许都能按数量、质量和时间来给以确定。

②开支。为取得这种产出,什么样的直接开销是合理的?从监督、助理参谋人员、对别人工作的干预以及所丧失的进行其他工作的机会等方面来看,什么样的间接开支将是正常的?

③资源。此项经营活动是否需要在库存、设备或者其他“资产”方面进行投资?是否将会涉及稀有的人力资源或者公司的声誉?如果是这样的话,就应考虑资源的有效利用问题。

(3) 每种特征的标准。在确定良好成效的特征之后,我们必须决定我们希望在每一个特征方面应达到的水平。更确切地说,对良好的工作成效的合理要求,或者说标准是什么?

对于多数特征说来,标准只不过是一种通常可能取得的成就水平。超出这个水平经常是可以做到的——像产量超过标准或者开支低于标准。但是,在特殊的情况下,如流水装配线上的生产率,其超过或低于确立标准的幅度可能是非常有限的。

公路上的时速限制是一种适用于所有的司机的同一的标准。同样,在企业里,一项简单的标准可能适用于某类活动,诸如送货服务的质量。但是,对许多其他的特点来说,我们就可能要调整一下标准,以适用于某

一个人或某一具体情况。一位试用过这种因人而异的方式的某一全国性销售组织的分公司经理这样说：

不要以小组的平均水平来衡量某一个人，而应以为其所确立的“标准”来评价。在最近的销售活动检查中，我将这个方法用在了评比销售总额和责任区域的定额上。结果很有趣，推销员们比我所知道的人以往任何时候都更关心定额。我发现他们在达到自己的标准中，比为“超过最高的人”或超过小组平均定额时更卖劲儿得多。而且每个人都比以前更关心他自己的定额（通过能获得利益）和总的水平。

通过调整标准取得灵活性。在控制方面，和在管理的其他阶段一样，我们对灵活性有着某种合理的需要。例如，一家公司如果能事先预测出原料短缺，就可能增加其库存量，在知道销售额将不合于要求时，它会削价以利竞争，在危机期间它可能决定不根据生产下降的比例来裁减雇员，以及其他等等。

遗憾的是，“灵活性”有时被用来做为完全无视控制的借口。因为以前的标准不再是合理的，因而就容易说控制是行不通的。一种较为明智的应付未预见情况的方法是调整标准。如果成败特征能得到注意的话，衡量和报告就将继续有用。我们只需将预期达到的水平加以改变即可。

（4）对确立标准进程的检查。在前面关于控制标准的讨论里，我们强调的是工作的成果，而不是完成该工作的方法。即使早期的战略控制点基本上是属于一种预测结果的手段。然而，对方法的控制有时候会比对结果的控制更为有效。

有时我们制订有关工作方法的控制办法，这只是因为观察方法比观察成果要经济得多。另外，管理人员可能会认为成果是那么重要，他必须在可能的地方都实施控制：宇宙飞船或者着陆装置生产中的金刚石切割和质量控制中，就可能既对方法又对成果实施控制。

对大量职员的工作主要得依据工作是如何完成的来进行评价。例如，对于法律顾问的工作成果我们能确立什么样的标准呢？如果他出了个大错，我们可能会从结果中发现它。但是，这类明显的错误是不大可能发生的。棘手的案子都具有高度的特性，而且将涉及许多判断因素。我们最多只能做到看他是否受到其他律师的尊重，是否在行为上表现出聪明并给人以深刻的印象。

因此，不管在什么时候实施控制，从整个公司一直到个人的工作，我们都需要考虑应把什么样的成果和标准水平融和到我们的标准中来。由于繁忙的管理人员不可能对所有整套标准都给以经常的关注，我们就应当确定实施观察的战略点：全面成果的总结报告，关键活动的结果，关于



即将出现麻烦的警报,以及——对某些工作——工作是怎样完成的。优良的管理艺术之一就是在正确的控制点上确立正确的标准。

### 8.5.2 评定活动成效

如果有了合理的标准,又有能确切评定下属人员实际工作情况的手段,那么对实际的或预期的执行情况进行评价就会容易得多。事实上,如何评定管理活动成效的问题,在拟定标准时就已经部分地得到了解决。也就是说,通过制定可考核的标准,同时也就将计量的单位、计算的方法、统计的口径等确定下来。因此,对于评定成效而言,剩下的主要问题是如何及时地收集适用的和可靠的信息,并将其传递到对某项工作负责而且有权采取纠正措施的主管人员手中。

在这里,从管理控制工作职能的角度看,除了要求信息的准确性以外,还对信息的及时性、可靠性和适用性提出了更高的要求。

(1)信息的及时性。所谓及时,有两层含义:

①对那些时过境迁后不能追忆和不能再现的重要信息要及时记录。例如工序质量的检验信息、班产量信息、生产调度信息、重要会议上的发言和最后决议等等信息。

②信息的加工、检索和传递要快,如果信息不能及时提供给各级主管人员及相关人员,就会失去它的使用价值,而且可能给组织带来巨大损失。例如,产品订货会议上用户的需求信息,尤其是大用户对产品的价格、数量、设计改动和交货期的特殊要求,这些信息必须以最快的速度传递给企业销售部门的主管人员及相关部门和人员甚至企业的最高领导人,以便他们不失时机地进行决策。

(2)信息的可靠性。信息的可靠性除了与信息的精确程度有关外,还与信息的完整性有一种正比关系。例如,仅从市场上家用吸尘器一时的紧俏,还不能完全说明市场对这种耐用消费品的长期大量需求,因而,对于拟从国外进口主机和生产线,急于扩大生产规模的企业来说,这种单一的信息通常是不可靠的。企业还必须收集有关消费者平均收入水平、消费结构、竞争企业的生产能力甚至宏观经济政策等多方面的现状信息和变化信息,进行综合分析,才能作出正确判断。信息可靠性与完整性的关系证明,要提高信息的可靠性,最简单的办法和大多数情况下唯一的办法,就是尽量多地收集有关的信息。但是又出现了与信息的及时性的矛盾。因此,信息的可靠性是个程度问题。上层主管人员的重大决策大都是以不完全的信息为基础的,贻误了时机,再可靠的信息也没有用。因此,在可靠性与及时性之间几乎经常要作出折衷,这是一种管理艺术。

(3)信息的适用性。管理控制工作需要的是适用的信息,也就是说,不同的管理部门对信息的种类、范围、内容、详细程度、精确性和需要频率



等方面的要求是各不相同的。如果向这些管理部门不加区分地一样地提供信息,不仅会造成信息的大量冗余,从而增加信息处理工作的负担和费用,而且还会给这些部门的主管人员查找所需要的信息带来困难,造成时间浪费甚至经济上的损失。

信息适用性的另一个要求是,信息必须经过有效的加工。例如,反映实现利润情况的信息,可以把利润表示为销售收入的百分比、投资回收的百分比、总资金的百分比和与去年同期相比的增减比率等,这就便于反映实现利润与企业经营的全面情况,从而发现经营中的问题,以便及时采取纠正措施。如果仅仅是一个利润额的数字是说明不了多少问题的。

### 8.5.3 拟出控制报告

只有在把有关评价的结果传递给能够采取纠正行为的管理人员时,对成效的衡量才具有价值。这种报告是有效的评价中的一个关键阶段。

作业单位越小,所需的控制报告就越简单。实际上,在小公司或者大公司里的小单位,监督管理者常常是自己来评价结果的。仅有的报告也只是同工作受到评价的个人进行的一次口头讨论。许多控制,或许是最有效的控制,都具有此种非正式的特性:存在着控制的基本步骤——确立标准、评价结果、采取纠正行动,但是正规的有关成果的记录和与标准的对照比较却是简单而又不完全的,所涉及的人少,事实为人所共知,而控制的主要目的,只是引起人们注意成效是否很好地达到了确认的标准,从而采取调整措施。

控制报告的及时性是很可贵的。如果某项工作没有得到正确地处理,那么越早报告和纠正,造成的破坏就越小。还有,如果毛病的原因不明显,及时进行调查就更有可能找出真正的原因。这将比事件在有关人员的记忆中已变得淡漠了的时候再进行要有效得多。如果一个学生迟交了作业,那他当场做出的解释要比等到学期结束时所作出的解释好得多。

为进行全面评价的控制和主要目的在于指导人们注意的控制两者之间的区别对及时性的重要意义有着重大的影响。对后者来说,及时采取措施特别重要,因为如果拖拉,这种控制就将失去其应有的效力。

遗憾的是,要想既及时又准确常常是困难的。一项准确的评价可能需要进行一定的调查研究和反复核算。进行评价的人自然地希望他能确切地证实其结论,尤其是当这些结论是要把注意力引向某个人工作中的缺点时。再者,如果报告是由一个受过训练而精于平衡帐目的人来准备的话,拖延就很可能有增无减。例如,一位医院的管理人员在降低开支上遇到很大困难,其部分原因就是由于开支报告(在每月月末努力编制)要等到受控事件发生后的6到8个星期才能准备好。

使用控制报告的管理人员应当充分了解他们得到的是何种情报。如

果他们坚持要迅速及时的报告,他们就得学会忽视非重要的差异变量并准备接受虚假的情报。另一方面,如果我们的兴趣在于取得完整的数据和审慎地采取行动,那我们需要的就是另一种不同的报告。由于多数公司需要既准确又及时的报告,因此就要求管理技能来保证其控制报告是真正符合其目的。

#### 8.5.4 纠正错误的手段

控制报告将使人们注意到偏离计划的表现,但是它们只是一种指出毛病的信号。只有采取了纠正行动才能产生收效。控制情报应指引对问题的调查和迅速决定克服的办法,以及对作业的调整。

(1)找出偏离的原因。一方面,偏差可能是由复杂的原因引起的。必须花大力气找出造成偏差的真正原因,而不能仅仅是头痛医头、脚痛医脚。例如,销售收入的明显下降,无论是用同期比较的方法,还是用年度计划目标来衡量都很容易发现问题,但引起销售收入下降的原因,却不那么容易一下就找准。到底是销售部门营销工作中的问题或是对销售部门授权不够,还是制造部门制造质量下降和不能按期交货,还是技术部门新产品开发进度太慢致使产品老化,竞争力下降,或是由于宏观经济调整造成的,等等。每一种可能的原因与假设都不可能通过简单的判断确定下来。而对造成偏差的原因判断得不准确,纠正措施就会是无的放矢,不可能奏效。

另一方面,在查明原因后,纠正偏差的工作可能涉及一些主要的管理职能。针对偏差产生的原因,主管人员可能采用重新制订计划或修改目标的方法来纠正偏差,也可能利用组织手段来进一步明确职责、补充授权或是对组织机构进行调整,还可能用撤换责任部门的主管或是增配人员的办法来纠正偏差;此外,他们还可能通过改善领导方式增加物质鼓励等办法来纠正偏差。

(2)纠正性的调整。一项有关不利情况的控制报告将指引我们进行调查研究。经研究一旦查出了毛病之所在,我们很快就进入采取纠正性调整阶段。如果是活动情况偏离了原订计划——也许是由于港口装卸工罢工耽误了原料供应或者是计算机出了故障,我们就要采取步骤使工作条件恢复正常。如果是下属无效能,我们就要向他们澄清指令,必要时给以额外培训,考虑是否缺乏激励,也许得重新分配工作等。或者,克服困难的措施超越了我们的权限,比如,顾客们就是不愿意买我们的产品,我们就必须重新确立目标和计划。从管理的角度看,只有采取了必要的纠正行动之后,控制才是有效的。

## 要点回顾

- 1)在现代管理控制工作中,控制工作要达到维持现状、打破现状防止问题产生的目的;
- 2)在制定新的控制制度时,作为一名哈佛经理应充分考虑到产出、开支和资源。

## 案例及应用

### 企业管理‘正态分布’现象

只有极少数企业家抓住了这一简单的有关企业管理‘正态分布’现象的规律。它意味着,首先,90%的业绩是由10%的业务创造的,而90%的成本却消耗在剩下的效益极低的90%的业务上。

换句话说,成本也是一种‘社会现象’。如果用数学语言来表述,企业业务的‘正态分布’表现为双曲线的形式,业绩点联接起来构成正的半条,而成本点则联接起来构成负的半条。因此,业绩与成本互为相反关系。

现在,我们再回到日常语言。经济业绩在大多数情况下与收入直接成正比,而成本则同业务量成正比。惟一的例外是购买直接加工为最后产品的材料和零部件费用。例如:

(1)作为规律,争取一份50000美元的订单并不会比争取一份500美元的订单成本更高,你当然不至于为此多付出100倍的时间。

(2)设计一种无法销售的产品代价同设计出“市场赢家”一样昂贵。

(3)对于小额订单与对于大额订单的日常文书工作——同样的订单入帐,生产命令,日程安排票据工作,收集等等,——的费用是一样的多。

(4)毫无例外的是,在实际工作中为小额订单提供生产、包装、运输服务的费用也同大订单一样高。今天,在大多数制造业(和所有的服务业)中,同以往相比,甚至连劳动也成了一种“固定成本”,而不再是随产量变化的可变成本。只有材料和零部件支出还是真正的“可变”成本。

更重要的是,这暗示了一个结果:“在标准的情况下”,“90%的收入和精力将投向实际上毫无成效的工作中去”。它们的分配原则是基于“业务量”的需要而不是能够创造多少效益。事实上,最昂贵的和最具有生产潜力的资源(例如,训练有素的人员)将不得不为成效最少的业务耗心费神。业务繁多的压力得到了人们的骄傲心理的支持,它鼓动人们从事困难的工作——而不论是否是生产性的。

上述结论在任何一个单位的研究中都获得证实。换句话说,无论是理论还是经验事实都支持这种看法。试举几例如下:

(1)一家大型的机械厂以其技术开发能力、高品质和权威性而著称于同行间。公司为此雇用了数百名高价职员,他们也确实是第一流的人才。但是,对他们使用状况的分析清楚地表明,尽管这些人工作很努力,但贡献却很少。他们之中绝大多数所研究的都是“有趣”的问题——特别是那些顾客很少的产品——即使能够获得解决,也几乎产生不了什么效益。如果说还有什么效益的话。汽车工业是这家公司的主要客户,占了全部营业额的1/3。然而谁也不记得有哪位技术开发人员曾经到过机械部门或汽车厂去提供服务。“通用和福特用不着我们,他们有自己的手”,他们总是这样说。

(2)与此相似,在许多公司里销售人员的配置也是错误的。公司往往在“不好销”的项目上投入人数最多的销售队伍(特别是那些最能干的),而不论其难销的原因是由于“过时”,还是属于“尚在销售中”的产品,只因为绝望的管理层出于虚荣心想把它变成“赢家”。最需要投入的明天的产品反而从未获得足够的重视。至于季节性旺销的产品——应当在特定时段中尽全力促销——则往往被忽视了。最常见的说法是:“不管怎么说,无需特别努力他们也已经卖得很好了。”

(3)在许多公司中,研究部门、设计人员、市场开发工作无不遵循同样的模式,甚至连广告投入也毫不例外——工作分配的原则是基于业务量而不是业绩,基于难易标准而不是生产力,他们更关注的是昨天的问题,而不是今天或明天的机会。

通过上述案例,你应该怎样安排企业的人事工作。

## 什么样的业务领域获得最充分的资源保证

在这方面,只有一条规则是适用的,那就是:首先要保证最有可能赢得机会和业绩的业务领域获得最充分的资源——不论在数量上还是在质量上。在这一要求得到满足之前,不要考虑其他部门。

也许这中间最令人头痛也最有风险的决策是那些涉及产品的决策,因为任何选择都不可能只涉及单纯一种产品。例如,企业生产的产品往往分为6个组——其中两组具有较高的潜在收益,另三组则收益较低或干脆是负收益,最后一组则介于两者之间。比较可取的突破手段是按以下类别进行分析:

(1)明天的赚钱能手——新产品或将今天的赚钱能手加以改进和提高(一成不变是极不可取的)。

(2)今天的赚钱能手——昨天的革新成果。

(3)经过彻底调查后有能力成为净利贡献者的产品。例如,将特定用途、顾客面狭窄的产品转化为一种新的面向大众的产品(这就是介乎高收益和低收益之间的类型)。

(4) 昨天的赚钱能手——通常是产量最大的产品,但其产出却极不适当地被分割为形形色色的“特制品”,小额订单以及诸如此类的项目,为此而支付的费用吞噬了他们的收益,甚至可能导致亏损。然而它通常都是——仅次于下一个类别——消耗最高最宝贵资源的产品品种(“防卫性研究”就是一个典型的例子)。

(5) 还算凑合的产品——往往是在昨天寄以极高期望的产品,但现在的状况却并不好,可是倒也不至于完全失败。这类产品,毫无疑问属于亏损项目。客观地说,无论再投入多少资源恐怕也不可能起死回生。然而由于管理阶层和技术人员在其中倾注了太多的心血,放弃它们也是很难办到的。

(6) 失败的产品——在这方面基本上没什么问题,因为它们一般会自行消亡。

上面这种分类法暗示了决策的程序。首先是第一类产品,企业应当给予必要的资源——通常应当比必要的稍多一些。其次,对今天的赚钱能手也要予以支持。至此,即使是一家人才济济的公司也已经感到人手不敷使用了。接下来是有可能成为主要的净利贡献者的产品,除非改革有极大的胜算或改革完成后潜在利润惊人,否则不必考虑。

大致说来,经过了前面几个阶段,企业里已经没有高潜力的资源了——即使是在最大的、管理最好的和最赚钱的企业中也是如此。至于第三类别中的产品和第四、第五、第六类别,要么在没有任何新资源投入的情况下进行运转,要么干脆任其死亡。例如“昨天的赚钱能手”,作为受人尊敬的“奶牛”还能多维持几年。当产品开始走向末路时,任何起死回生的希望都是不切实际的。

“还算凑合”的产品,如果经过4~5年的测验期始终还是不成器,远远低于预期的成果,那么就应当毫不吝惜地予以抛弃。“几乎就要做成的产品”是企业里的吸血鬼,特别是公司上上下下都寄予期望的产品。尽管无论从质量上、设计上、成本上和所克服的重重困难(通常这就是工程技术人员所说的“质量”)来看,它好像都“应当”成功。

现在到了最后的和最关键的“怎样做”步骤:作出合乎逻辑的决策的勇气——不理睬任何这样和那样再给这种产品一次机会的请求,也不考虑所有特别的用处,如会计师所谓的“吸收间接费用”,否决销售经理所提出的建立“全系列产品线”的动议(当然,不能说这些用处是子虚乌有的,但毕竟其他负担最终还是由企业自己来承受的)。如果我能继续在这方面提供建议当然很好,可惜我实在提不出什么程序或步骤来帮助经理获得决策所需要的勇气。

通过此例可知,企业的决策关系到企业的生命,怎样才能做好企业产品的决策。

# 第 9 章

## 控制工作的原理和要求

### 关 键 词

*key word*

控制系统( *Control System* )  
适宜性原理( *Suitable Theory* )  
关键点原理( *Crux Theory* )  
趋势( *Trend* )  
例外原理( *Execption Theory* )  
直接控制( *Direct Control* )  
间接控制( *Indirect Control* )  
个别情况( *Individual Case* )



## 本章概要

### 1 控制工作原管理

- 篇首案例 杜邦公司的统计工序控制
- 反映计划要求原理
- 组织适宜性原理
- 控制关键点原理
- 控制趋势原理
- 例外原理
- 直接控制原理

### 2 控制工作的要求

- 控制系统应适合主管人员的个别情况
- 控制工作应确立客观标准
- 控制工作应具有灵活性
- 控制工作应讲究经济效益
- 控制工作应有纠正措施
- 控制工作应有全局观点
- 控制工作应面向未来

## 本章目标

在学完本章内容以后,您将能够

- 1 理解控制工作所包含的六个原理;
- 2 理解控制工作的要求所包含的七个方面。

## 9.1 控制工作的原理

### 9.1.1 篇首案例 杜邦公司的统计工序控制

杜邦(Du Pont)公司发现统计工序控制是解决环保问题的一种非常有效的方法。为了达到将工业废物及有害排放物削减35%的目标,杜邦采取了将其质量控制系统与资源管理数据库相结合以提供管理信息的做法。

因果分析图和排列图揭示了主要问题发生在哪儿。接着公司利用改进过的统计工序控制标准来开始削减物排放量。将监控系统的现场信息与空气质量标准相参照,杜邦找到了削减排放的方法。而且运用与准时生产制进货管理相联结的供货商评估体系,公司对购进有害原料也进行了控制。

杜邦现在通过将塑料废品再循环制成产品,而不是直接倾倒入,使塑料废品倾倒入量减少了1 500万磅。通过电子购货方法,杜邦使废弃纸物降到了极低的程度。而用新的包装设计,使工序内原料废弃物减少了

40%。

通过将统计工序控制和遵守环境标准相结合,杜邦产品质量远超过了条例规定,而与此同时还实现了大幅成本削减。

任何一个负责任的主管人员,都希望有一个适宜的、有效的控制系统来帮助他们确保各项活动都符合计划要求。但是,主管人员却往往认识不到他们所进行的控制工作,是必须针对计划要求、组织结构、关键环节和下级主管人员的特点来设计的。他们往往不能全面了解设计控制系统的原理。因此,要使控制工作发挥有效的作用,在建立控制系统时必须遵循一些基本的原理。

### 9.1.2 反映计划要求原理

这条原理可表述为:控制是实现计划的保证,控制的目的是为了实  
现计划,因此,计划越是明确、全面、完整,所设计的控制系统越是能反映这样的计划,则控制工作也就越有效。

每一项计划和每一种工作都各有其特点。所以,为实现每一项计划和完成每一种工作所设计的控制系统和所进行的控制工作,尽管基本过程是一样的,但在确定什么标准、控制哪些关键点和重要参数、收集什么信息、如何收集信息、采用何种方法评定成效,以及由谁来控制和采取纠正措施等方面,都必须按不同计划的特殊要求和具体情况来设计。例如,质量控制系统和成本控制系统尽管都在同一个生产系统中,但二者之间的设计要求是完不同的。

### 9.1.3 组织适宜性原理

控制必须反映组织结构的类型。组织结构既然是对组织内各个成员担任什么职务的一种规定,因而,它也就成为明确执行计划和纠正偏差职责的依据。因此,组织适宜性原理可表述为:若一个组织结构的设计越是明确、完整和完善,所设计的控制系统越是符合组织机构中的职责和职务的要求,就越有助于纠正脱离计划的偏差。例如,如果产品成本不按制造部门的组织机构分别进行核算和累计,如果每个车间主任都不知道该部门产出的产成品或半成品的目标成本,那么他们就既不可能知道实际成本是否合理,也不可能对成本负起责任。这种情况不是谈不上成本控制的。

组织适宜性原理的另一层含义是,控制系统必须切合每个主管人员的特点。也就是说,在设计控制系统时,不仅要考虑具体的职务要求,还应考虑到担当该项职务的主管人员的个性。在设计控制信息的格式时,这一点特别重要。送给每位主管人员的信息所采用的形式,必须分别设

计。例如,送给上层主管人员的信息要经过筛选,要特别表示出与设计的偏差、与去年同期相比的结果以及重要的例外情况。为了突出比较的效果,应把比较的数字按纵行排列,而不要按横行排列,因为从上到下要比横看数字更容易得到一个比较的概念。此外,还应把互相比的数字均用统一的足够大的单位来表示(例如万元、万吨等),甚至可将非零数字限制在两位数或三位数。

#### 9.1.4 控制关键点原理

控制关键点原理是控制工作的一条重要原理。这条原理可表述为:为了进行有效的控制,需要特别注意在根据各种计划来衡量工作成效时有关键意义的那些因素。对一个主管人员来说,随时注意计划执行情况的每一个细节,通常是浪费时间精力和没有必要的。他们应当也只能将注意力集中于计划执行中的一些主要影响因素上。事实上,控制住了关键点,也就控制住了全局。

控制工作效率的要求,则从另一方面强调了控制关键点原理的重要性。所谓控制工作效率是指:控制方法如果能够以最低的费用或其他代价来探查和阐明实际偏离或可能偏离计划的偏差及其原因,那么它就是有效的。对控制效率的要求既然是控制系统的一个限定因素,自然就在很大程度上决定了主管人员只能在他们认为是重要的问题上选择一些关键因素来进行控制。

选择关键控制点的能力是管理工作的一种艺术,有效的控制在很大程度上取决于这种能力。迄今为止,已经开发出了一些有效的方法,帮助主管人员在某些控制工作中选择关键点。例如,计划评审技术就是一种在有着多种平行作业的复杂的管理活动网络中,寻找关键活动和关键线路的方法。这是一种强有力的系统工程方法,它的成功运用确保了像美国北极星导弹研制工程和阿波罗登月工程等大型工程项目的提前和如期完成。

#### 9.1.5 控制趋势原理

这条原理可表述为:对控制全局的主管人员来说,重要的是现状所预示的趋势,而不是现状本身。控制变化的趋势比仅仅改善现状重要得多,也困难得多。一般来说,趋势是多种复杂因素综合作用的结果,是在一段较长的时期内逐渐形成的,并对管理工作成效起着长期的制约作用。趋势往往容易被现象所掩盖,它不易觉察,也不易控制和扭转。例如,一家生产高压继电器的大型企业,当年的统计数字表明销售额较去年增长5%。但这种低速的增长却预示着一一种相反的趋势。因为从国内新增的

发电装机容量来推测高压继电器的市场需求,较上年增长了10%,因而,该企业的相对市场地位实际上是在下降。同样是这个企业,经历了连续几年高速增长后,开始步入一个停滞和低速增长的时期。尽管销售部门作出了较大的努力,但局面却仍未根本扭转。这迫使企业的上层主管人员从现状中摆脱出来,把主要精力从抓销售转向了抓新产品开发和技术改造,因而从根本上扭转了被动的局面。

通常,当趋势可以明显的描绘成一条曲线,或是可以描述为某种数学模型时,再进行控制就为时已晚了。控制趋势的关键在于从现状中揭示倾向,特别是在趋势刚显露苗头时就敏锐地觉察到。这也是一种管理艺术。

#### 9.1.6 例外原理

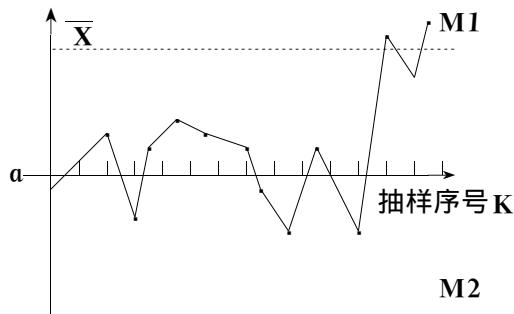
这一原理可表述为:主管人员越是只注意一些重要的例外偏差,也就是说越是把控制的主要注意力集中在那些超出一般情况的特别好或特别坏的情况,控制工作的效能和效率就越高。

质量控制中广泛地运用例外原理来控制工序质量。工序质量控制的目的是检查生产过程是否稳定。如果影响产品质量的主要因素,例如原材料、工具、设备、操作工人等无显著变化,那么产品质量也就不会发生很大差异。这时我们可以认为生产过程是稳定的,或者说工序质量处于控制状态中。反之,如果生产过程出现违反规律性的异常状态时,应立即查明原因,采取措施使之恢复稳定。

工序质量控制中广泛采用“平均值控制图”来判断工序质量是否处于控制状态。如图9.1.1所示。这是一张根据产品质量指标 $X$ 的分布作出的图形,中间的横线表示质量指标 $X$ 的期望值。记作 $a$ ,标记为 $M_1$ 和 $M_2$ 的上下对称的两条平行线,称为置信水平(一般为90%或95%)的偏差控制线。当质量指标 $X$ 的样本平均值 $\bar{X}$ 落在 $M_1$ 与 $M_2$ 所围成的区域以内时,我们有90%的把握认为工序质量处于稳定状态。而一旦 $\bar{X}$ 值接连落在上述区域以外时,我们就有理由认为生产过程出了问题。这时,需要尽快查明原因,采取纠正措施。

需要指出的是,只注意例外情况是不够的。在偏离标准的各种情况中,有一些是无关紧要的,而另一些则不然,某些微小的偏差可能比某些较大的偏差影响更大。比如说,一个主管人员可能对利润率下降了一个百分点感到非常严重,而对“合理化建议”奖励超出预算的20%不以为然。

图 9.1.1 平均值控制图示例



因此 ,在实际运用当中 ,例外原理必须与控制关键点原理相结合。仅仅立足于寻找例外情况是不够的 ,我们应把注意力集中在关键点的例外情况的控制上。这两条原理有某些共同之处。但是 ,我们应当注意到它们的区别在于 ,控制关键点原理强调选择控制点 ,而例外原理则强调观察在这些点上所发生的异常偏差。

9.1.7 直接控制原理

直接控制 ,是相对于间接控制而言的。一个人 ,无论他是主管人员还是非主管人员 ,在工作过程中常常会犯错误 ,或者往往不能觉察到即将现出的问题。这样 ,在控制他们的工作时 ,就只能在出现了偏差后 ,通过分析偏差产生的原因 ,然后才去追究其个人责任 ,并使他们在今后的工作中加以改正。已如前述 ,这种控制方式 ,我们称之为“ 间接控制 ”。显而易见 ,这种控制的缺陷是在出现了偏差后才去进行纠正。针对这个缺陷 ,直接控制原理可表述为 :主管人员及其下属的工作质量越高 ,就越不需要进行间接控制。这是因为主管人员对他所负担的职务越能胜任 ,也就越能在事先觉察出偏离计划的误差 ,并及时采取措施来预防它们的发生。这意味着任何一种控制的最直接方式 ,就是采取措施来尽可能地保证主管人员的质量。

9.2 控制工作的要求

要使控制工作发挥作用 ,取得预期的成效 ,设计控制系统与技术的系统专家在具体运用上述六条原理时 ,还要特别注意满足以下几个要求。

### 9.2.1 控制系统应适合主管人员的个别情况

控制系统和信息是为了协助每个主管人员行使其控制职能的。如果所建立(或设计)的控制系统,不为主管人员所理解、信任和使用,那么它就没有多大用处。因此,建立控制系统必须符合每个主管人员的情况及其个性,使他们能够理解它,进而能信任它并自觉运用它。例如,不同的人提供的信息形式是不同的,统计师和会计师喜欢用复杂的表格形式;工程技术人员喜欢用数据或图表形式,甚至还有少数人,如数学家,则喜欢用数学模型;而对主管人员来说,由于知识水平所限,不可能样样精通。因此,提供信息时就要注意他们的个性特点,要提供那些能够为他们所能理解、所能接受的信息形式。同时,控制技术也是如此,不同的主管人员适用不同的控制技术。因为即使是很聪明的主管人员,也可能由于系统专家的某些复杂技术而被“难倒”。为此,一些明智的专家是不愿向他人去炫耀自己是如何的内行,而宁愿设计一种使人们容易理解的方法,以使人们能够运用它。这样的专家愿意正视这一点,即如果他们能从一个虽然粗糙,但却是合理的方法中得到80%的好处,那么总比虽然有一个更加完善但不起作用,因而一无所获的方法要好得多。

### 9.2.2 控制工作应确立客观标准

管理难免有许多主观因素在内,但是对于下属工作的评价,不应仅凭主观来决定。在需要凭主观来控制的那些地方,主管人员或下级的个性也许会影响对工作的准确判断。但是,如能定期地检查过去所拟定的标准和计量规范,并使之符合现时的要求,那么人们客观地去控制他们的实际执行情况就不会很难。因此,可以概括地说,有效的控制工作要求有客观的、准确的和适当的标准。

客观标准可以是定量的,例如每一个预防对象的费用或每日门诊病人数,或工作完成的日期。客观的标准也可以是定性的,例如一项专门性的训练计划,或者是旨在提高人员质量的专门培训计划。问题的关键在于,在每一种情况下,标准都应是可测定和可考核的。

### 9.2.3 控制工作应具有灵活性

控制工作即使在面临着计划发生了变动,出现了未预见到的情况或计划全盘错误的情况下,也应当能发挥它的作用。这就是说,在某种特殊情况下,一个复杂的管理计划可能失常。控制系统应当报告这种失常的情况,它还应当含有足够灵活的要素,以便在出现任何失常情况下,都能



保持对运行过程的管理控制。换言之,如果要使控制工作在计划出现失常或预见不到的变动情况下保持有效性的话,所设计的控制系统就要有灵活性。这就要求在制定计划时,要考虑到各种可能的情况而拟定各种抉择方案。一般说来,灵活的计划有利于灵活的控制。但要注意的是,这一要求仅仅是应用于计划失常的情况,而不适用于在正确计划指导下人们工作不当的情况。

#### 9.2.4 控制工作应讲究经济效益

控制所支出的费用必须是合算的。这个要求是简单的,但做起来却常常很复杂。因为一个主管人员很难了解哪个控制系统是值得的,以及它所花费的费用是多少。所谓经济效益是相对而言的,它随经营业务的重要性及其规模而不同,也随着缺乏控制时的耗费情况和一个控制系统能够作出的贡献时的情况而不同。例如,为调查某种原因不明的流行病而花费大量的人力和时间去拟定调查表格,这被认为是值得的。但谁也不会说花费同样的费用去拟定一个旨在了解本单位医护人员技术状况的表格也是合算的。

由于控制系统效果的一个限定因素是相对的经济效益,因而自然就在很大程度上决定了主管人员只能在他认为是重要的方面选择一些关键问题来进行控制。因此可以断言,如果控制技术和方法能够以最小的费用或其他代价来探查和阐明偏离计划的实际原因或潜在原因,那么这就是有效的。

#### 9.2.5 控制工作应有纠正措施

一个正确的有效的控制系统,除了应能揭示出哪些环节出了差错,谁应当对此负责外,还应确保能采取适当的纠正措施,否则这个系统就等于名存实亡。应当记住,只有通过适当的计划工作、组织工作、人员配备、指导与领导工作等方法,来纠正那些已显示出的或所发生的偏离计划的情况,才能证明该控制系统是正确的。

#### 9.2.6 控制工作要具有全局观点

在组织结构中,各个部门及其成员都在为实现其个别的或局部的目标而活动着。许多主管人员在进行控制工作时,就往往从本部门的利益出发,只求能正确实现自己局部的目标而忽视了组织目标的实现,因为他们忘记了组织的总目标是要靠各部门及成员协调一致的活动才能实现的。因此,对于一个合格的主管人员来说,进行控制工作时,不能没有全

局观点,要从整体利益出发来实施控制,将各个局部的目标协调一致。

### 9.2.7 控制工作应面向未来

一个真正有效的控制系统应该能预测未来,及时发现可能出现的偏差,预先采取措施,调整计划,而不是等出现了问题再去解决。

## 要点回顾

- 1)建立控制系统应遵循反映计划、组织适宜、例外原理和控制关键点、控制趋势原理,这样控制工作才能发挥其应有作用;
- 2)把握控制工作取得成效,还应注意的各方面要求。

## 案例及应用

### 边界条件与决策的效率

决策程序的一个基本要素是明确决策所要达成的目标。决策希望达成何种目的?最低限度的目标是什么?必须满足哪些条件?在自然科学中,这些问题被称为“边界条件”。一项决策要想成为有效率的,就必须能够满足“边界条件”。例如:

“如果取消分部经理的自主权,我们能实现公司的目标吗?”1922年,阿尔弗雷德·斯隆就任通用汽车公司总裁后曾这样自问。他的答案当然是否定的。解决他所提出的问题的边界条件要求营业经理具有高度的权力和责任。这与中枢部门对统一和控制的要求同样重要。在斯隆之前,每个人都将这一问题归结到个性因素上——通过权力斗争解决,总会有人成为胜者。然而斯隆意识到,上述边界条件意味着要为一个全方位的问题提供解决方案——通过建立新型的企业结构来解决:一种分权体制,在营业部门的局部自主权和决定公司战略方向与政策的中央权力之间保持平衡。

未能满足边界条件的决策甚至比错误地定义了问题的决策还要糟。最不可救药的就是那种始于正确前提而未能得出正确结论的决策。进一步讲,对边界条件的清醒认识是把握决策适用范围的前提,它决定了在什么情况下应该抛弃现行的策略。绝大多数决策错误并不是从一开始就走上歧途的,而是在执行的过程中发生了目标偏移的情况——明确目标的

过程——使得先前有效的决策突然变成不合时宜的了。决策者必须准确地把握边界条件,才能在旧的决策失效时迅速代之以新的和得当的决策。否则,他甚至可能根本意识不到事情已经起了变化。试看下列:

“当罗斯福在总统竞选过程中从1932年的保守派立场转向1933年的激进派立场时,他曾因此而遭受猛烈的抨击。然而真正起变化作用的其实并不是罗斯福本人,而是美国的经济环境。在1932年夏至1933年春之间,美国经济突然发生了大崩溃,这一事件改变了罗斯福的工作目标。复兴全国经济的政策——保守的经济政策——在银行纷纷倒闭的背景下已经是不可取的了,新的目标应当是政治协作和社会团结。当边界条件发生变化时,罗斯福立刻用政治目标(改革)取代了原先的经济目标(复兴)。”

最重要的是,对边界条件的准确把握有助于辨识最危险的一类决策:所追求的目标相互之间是不可调和的。这类决定只有在分毫不差——当然只是有可能(而不能说不可能)——的条件下才谈得上是有意义的。一个典型的案例就是肯尼迪总统入侵猪湾的决定:

“推翻卡斯特罗固然是题中应有之义,但肯尼迪同时还希望将入侵装扮成古巴人民自发起义的表象。然而这两个目标是不容的,除非入侵行动能够立即掀起一场全岛范围的反卡斯特罗起义,从而令古巴军队完全陷入瘫痪。尽管这一局面并非绝对不可能出现,但其机率显然小而又小。”

这类决策通常被称为“赌博”。但实际上其中所包含的理性成分比赌博还少,两个(或两个以上)明显不相容的目标同时实现的机会只能说是微乎其微,仿佛寄希望于出现奇迹。问题的要害并不是奇迹不会发生,而是因为这是根本靠不住的。

人人都可能做出错误的决策,事实上也的确是无一例外。每一位经理都必须警惕避免做出那种表面看来颇有道理但不能满足现实中边界条件要求的决策。

案例简述了决策所要达成的目标,作为决策者,如何才能做到这一点。

## 有效的行动与决策的实现

决策过程的第五个环节是付诸实施。如果说边界条件的确定是决策过程中最困难的步骤,那么将决策转化为有效的行动则往往是最耗时

间的步骤。除非在一开始就考虑到行动计划和安排,否则就不成其为有效的决策。事实上,如果没有划分出特定的步骤,将工作和责任落实到个人,那就根本谈不上形成了决策,充其量也只是一个好的意向。

在许多公司的行动纲领中恰恰存在着上述缺陷,没有作出行动的承诺——没有指定任何人负责具体工作。毫无疑问,组织中的成员会以嘲讽的态度看待这种声明,甚至可能会得出反面的结论。

为了将决策转化为行动,决策者必须回答几个相互独立的问题:“决策应该传达到哪些人?”“采取何种方式?”“由谁发起这些行动?”“怎样组织才能让执行者顺利完成自己的任务?”第一个和最后一个问题常常被忽视——结果自然也就令人失望。下面这个流传在计划工作研究者之间的传奇性故事,生动地说明了第一个问题的重要性:“决定应该传达到哪些人?”

一家大型工业设备制造公司在几年前决定停止生产某一种型号的产品,该型号多年来一直是机床生产线上的标准设备,其中还有相当一部分在使用。公司决定继续向现有设备的用户供货,但将在三年内完全停止制造和销售这种产品。该型号的订货下降已经持续了不少年份了。于是他们立即行动,将交货期为预定停产日的订单的价格突然升高。可是,当他们这样做时,并没有认真地考虑“哪些人应该知道这个决定?”

结果,没有人去通知负责采购生产这种设备所需要的零部件的职员。他领受了指示是按现有销量的一个给定的比例继续购入零配件——这一指令从未改变。

可以想像,当停产期到来时,仓库里堆满了足够维持8~10年生产需要的零部件,最后只能以极大的代价处理掉。

行动计划还要特别照顾到执行者的个人能力。例如:

一家美国大型化工企业近年发现自己在两个西部非洲国家中存有大笔资金无法汇出。为了有效利用这笔资金,管理层决定在当地投资办企业,条件是:①有利于当地经济;②不依赖外国进口;③企业经营成功后,可以顺利出售给当地的投资人,因为只要重新允许外汇出境,公司无意保留这家企业。为此,公司研究出一种简单的化学加工方法,用于热带水果——在两个国家里均为大宗农作物——保鲜。在此之前,出口西方市场的这种水果因腐败变质而遭受了严重的损失。

新建的企业在两个国家里都取得了成功。不过,在其中的一个国家里,一线经理在企业的管理中强调高技术水平和熟练的工作技

巧,而这类人才在当地并不好找。而在另一个国家里,一线经理却充分考虑到西非本地员工的工作能力,因为企业最终是要靠他们来经营的。因此,他努力简化生产程序和复杂的操作,从一开始就培训本地员工负责各级管理工作,直至最高层的经理人选。

几年后,两国都恢复了允许外汇汇出的政策。然而,在第一个国家里,尽管企业的生意很好,却找不到肯出价的买主,因为在当地找不到合适的技术人员和熟练工人,最后只得亏价出售。而在第二个国家里,当地的企业家对收购表现出极大的热情,公司将企业顺利出手,获利丰厚。

化学加工方法和公司业务在上述两地是完全一样的。但在第一个国家里,管理者没有考虑下述问题:“执行决策的是些什么样的人员?他们的能力如何?”决策也因此而自行失败。

当一项决策的执行意味着要求人们改变自己的行动、习惯或态度时,行动承诺就显得格外重要。在这种情况下,经理不仅必须确保责任到人,还要保证此人具有执行任务所需要的能力。决策者还要同时考虑到任务完成的标准和考核指标以及激励机制等各方面的改进。否则,执行人员将会陷入情绪化的内部斗争,导致行动的瘫痪。请看以下两个案例:

60年前,贝尔电话系统公司总裁西奥多·威尔给自己的公司定下了宗旨,电话公司的业务就是向用户提供服务。今天,美国(还有加拿大)的电话系统之所以还能投资者拥有而没有变成国有企业,在很大程度上就是得益于这一决策。然而如果威尔当初没有在推出这一政策声明的同时设计好衡量服务质量好坏的检查标准并以此作为考核和奖励的依据的话,这一政策可能早已夭折。因为当时的贝尔公司管理层已经习惯于用经营单位的盈利率(或者至少用成本)指标作为衡量业绩的指标。新的工作考核标准无疑有利于公司目标快速为职员所接受。

与此形成鲜明对照的,则是一位极有才能的董事长和总裁最近所遭受的失败。当时他计划为一家历史悠久的大型的、极为自豪的公司设立新的公司结构和新的目标。公司需要改变,这是上下一致的看法。这家公司曾在本行业里多年居于领导地位,但如今已明显呈现老化状态。在各个市场里,新企业、小企业和更富于进取精神的企业纷纷后来居上,取而代之。出人意料的是,这位总裁的行为看起来同他的主张背道而驰。为了缓解抵抗的力量,他将一批旧派代表人物提升到最受注目和工资最高的职位上——还特意新设立了三个副总裁职位。在公司成员看来,这种作法只能意味着一个信号,即“他并不是真的打算革新”。如果奖励的投向与新规则的要求相反,

# 全国迷你型MBA职业经理双证班

- 学习方式：全国招生 函授学习 权威双证 国际互认
- 认证项目：注册职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、IE工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监等高级资格认证。
- 颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案
- 收费标准：仅收取**1280元** 招生网址：[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)  
报名电话：**13684609885 0451—88342620**  
咨询邮箱：[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) 咨询教师：王海涛
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路**120**号职工大学（美华教育）



美华论坛  
[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

- 颁证单位：中国经济管理大学  
• 主办单位：美华管理人才学校



全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
- -----请速登陆: [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

那么人们将认为获得奖励的行为才是领导层真正希望的 ,并朝这个方向努力。

只有那些效率最高的经理才能像威尔一样行事——将决策和决策的执行融为一体。

每个经理至少都应该考虑这些问题：“决策所要求的行动承诺是什么？”“怎样分配工作？”“谁来担当这些工作？”

# 第 10 章

## 控制工作的类型

### 关 键 词

*key word*

现场控制( *On - site Control* )  
偏离目标( *Aside Object* )  
复合控制系统( *Multipe Control System* )  
间接控制( *Indirect Oontrol* )  
直接控制( *Direct Control* )

## 本章概要

---

- 1) 现场控制、反馈和前馈控制
    - 计划执行过程中的现场控制
    - 管理控制工作的主要方式反馈控制
    - 前馈控制
  - 2) 直接控制和间接控制
    - 直接控制
    - 间接控制
- 

## 本章目标

---

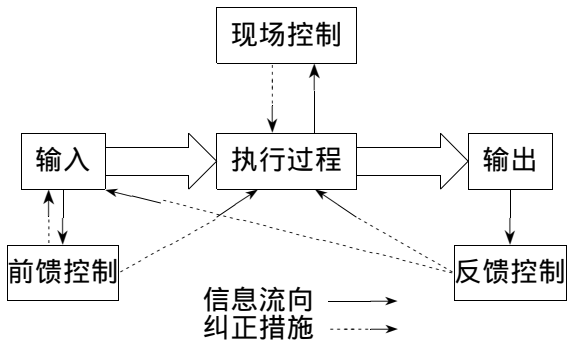
在学完本章内容以后,您将能够:

- 1) 理解如何根据不同的作用环节,采取不同的管理控制工作;
  - 2) 理解为什么根据主管人员改进他们将来的工作方式不同而采取不同的控制工作。
- 

## 10.1 现场控制、反馈和前馈控制

我们已经知道,控制工作的实质是“信息反馈”。在计划付诸实施后,如果不重视信息反馈,那就是一种官僚主义的态度。随着计算机的普及和在数据的收集、传递、贮存上的应用,实时信息系统得到了很大的发展。所谓实时信息就是指事件一发生就出现的信息。它的出现为实时控制提供了条件。例如,一些航空公司利用这样的系统来取得机舱座位的信息情况,把航机班次、旅行地点和日期输入贮存系统,立即就能作出是否还有座位的回答(输出信息)。又如,厂长可以利用这种实时信息系统随时了解生产计划的执行情况、生产的进度和耗用的累计工时数、某个项目的生产制造是否及时或延误等。但是,在目前大多数的管理活动中,得到的信息却都是“时(间)滞(后)信息”。因此,经常在信息反馈和采取纠正措施之间出现时间延迟,以致纠正措施往往作用在执行计划过程中的不同环节上,如图 10.1.1 所示。

图 10.1.1 前馈、反馈过程



### 10.1.1 现场控制

这类控制工作的纠正措施是作用在正在进行的计划执行过程。它是一种主要为基层主管人员所采用的控制工作方法。主管人员通过深入现场亲自监督检查、指导和控制下属人员的活动。它包括的内容有：①向下级指示恰当的工作方法和工作过程；②监督下级的工作以保证计划目标的实现；③发现不合标准的偏差时，立即采取纠正措施。在计划的实施过程中，大量的管理控制工作，尤其是基层的管理控制工作都属于这种类型。因此，它是控制工作的基础。一个主管人员的管理水平和领导能力常常会通过这种工作表现出来。

在现场控制中，组织机构授予主管人员的权力使他们能够使用经济的和非经济的手段来影响其下属。控制活动的标准来自计划工作所确定的活动目标和政策、规范和制度。控制工作的重点是正在进行的计划实施过程。控制的有效性取决于主管人员的个人素质、个人作风、指导的表达式以及下属对这些指导的理解程度。其中，主管人员的“言传身教”具有很大的作用。例如，工人的操作发生错误时，工段长有责任向其指出并作出正确的示范动作帮助其改正。

在进行现场控制时，要注意避免单凭主观意志进行工作。主管人员必须加强自身的学习和提高，亲临第一线进行认真仔细的观察和监督，以计划或标准为依据，服从组织原则，遵从正式指挥系统的统一指挥，逐级实施控制。

### 10.1.2 反馈控制

反馈控制是管理控制工作的主要方式。我们已经从反馈控制的观点

分析了管理控制工作过程的三个基本步骤或要素。实际的控制过程要比这三个要素所描述的情况复杂得多。

反馈控制既可用于控制系统的最终成果,例如产量、销售收入、利润、利润率等,也可用来控制系统的中间结果,例如新产品样机、生产计划、生产过程、工序质量、在制品库存量等。前者称为端部反馈,后者称为局部反馈。局部反馈对于改善管理控制系统的功能起着重要作用。通过各种局部反馈,可以及时发现问题,排除隐患,避免造成严重后果。例如工序质量控制、月度检查、季度检查等,就属于局部反馈。它们对于保证最终产品的质量和保证年度计划的实现无疑起着重要作用。局部反馈与端部反馈之间是一种多重嵌套关系。这种结构是复杂的动态系统的一个主要特征。

反馈控制具有稳定系统、跟踪目标和抗干扰的特性。这些主要的性质可以用来改善管理控制工作,即可以利用反馈控制具有稳定系统的作用,当系统不稳定时,就加强反馈控制。例如,当员工对某些问题意见纷纷,情绪不稳定时,通过开辟对话渠道,加强领导与员工的对话,能够在一定程度上起到稳定员工情绪的作用,还可以利用反馈控制的随机性质,当要控制某个变量时,就以这个变量作为反馈变量;此外,还可以利用反馈控制抗干扰的性质,对某个受到多种不肯定性干扰影响的环节,不一定要逐一地去排除干扰,而是设法建立一个局部反馈回路,将此环节置于其中。

### 10.1.3 前馈控制

仅仅用系统的输出作为反馈信息的缺点是,只有当输出量偏离目标时,校正作用才能开始产生。因此,这是一种事后控制。特别是对于系统最终成果的反馈控制,由于系统存在时滞,所以待偏差出现之后,再采取纠正措施,在有些情况下,可能造成损失已既成事实,无可挽回了。主管人员更需要这样的控制系统:它能在还来得及采取纠正措施时就告诉主管人员信息,使他们知道如再不采取措施就会出问题了。“防患于未然”不仅是对计划工作的要求,也是对控制工作的要求。

#### 1. 抵消系统时滞和改善反馈控制的方法

(1) 采用基于预测的反馈控制。也就是在获取了系统输出的最新变化信息之后,对系统输出的未来变化趋势进行预测,然后将预测结果与计划目标相比较,在此基础上采取措施消除系统将要出现的偏差。这里,预测期限的长短,取决于系统时滞的大小。工程中、生活中可以找到大量基于预测的反馈控制的例子。如高射炮打飞机必须取提前量,猎人瞄准奔跑中的猎物也要取提前量,温度控制系统一般都存在较大的热惯性,所以在升温时,必须在温度还未达到预定目标值之前就停止加温,等等。管理



中类似的例子也很多。例如,某公司的销售预测表明,销售额将下降到比期望更低的水平,在这样的情况下,主管人员就会通过制订新的广告宣传计划、增加销售人员和零售网点、开发新产品等以改善销售的预期结果。

(2)采用前馈控制(或称为顺馈控制)。所谓前馈控制,就是观察那些作用于系统的各种可以测量的输入量和主要扰动量,分析它们对系统输出的影响关系,在这些可测量的输入量和主要扰动量的不利影响产生以前,通过及时采取纠正措施,来消除它们的不利影响。工程中广泛地利用前馈控制的优点,将其与反馈控制结合在一起,构成复合控制系统,以改善控制的效果。

## 2. 前馈控制与反馈控制的主要区别

反馈控制是以系统输出的变化信息作为馈入信息,其目的是防止已经发生或即将出现的偏差继续发展或今后再度发生。前馈控制则是以系统的输入或主要扰动的变化信息作为馈入信息,其目的是防止所使用的各种资源在质和量上产生偏差,在系统运行过程的输出结果受到影响之前就作出纠正。因此,前馈控制克服了反馈控制中因时间滞差所带来的缺陷,并且前馈控制的纠正措施往往是预防式的,作用在计划执行过程的输入环节上。也就是说,控制原因,而不是控制行动结果,这是前馈控制在现代化管理中的一个很重要的特点。

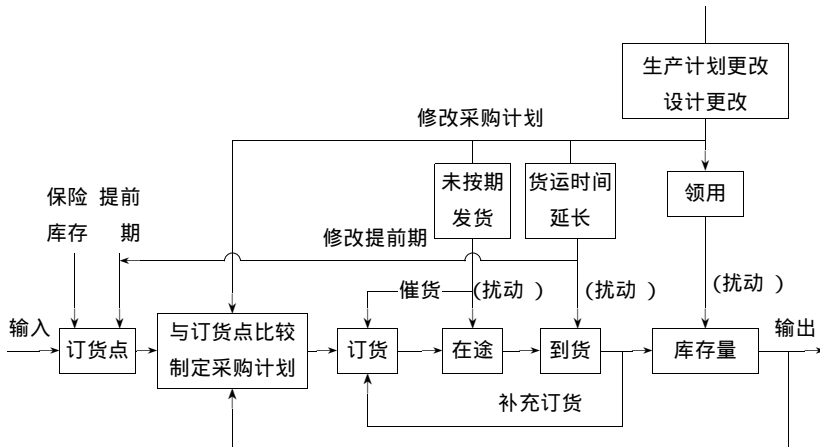
可以想象,前馈控制系统一定是相当复杂的,因为它不仅要输入各种影响计划执行的变量,还要输入影响这些变量的各种因素,同时还必须注意“干扰”因素——一些意外的或无法预计的因素。但是,所有这些并不妨碍前馈控制的日益广泛的应用。

生活中应用前馈控制的例子是很多的。例如一个驾驶汽车的人为了保持一定的速度,在上坡时绝不会等到速度表上显示速度下降以后才去踩加速器。相反,因为知道上坡是影响速度的变量,他就会在车速下降之前就踩加速器来补偿这个变量的影响。管理中应用前馈控制的例子也是很多的。我们可以举一个简化了的原材料库存控制系统的实例来加以说明,如图 10.1.2 所示。

图 10.1.2 所示的系统是一个复合控制系统。其中两个反馈回路,一个用来将库存量的信息与订货点进行比较,当库存水平降至订货点以下时,就制订采购计划并开始订货,该反馈回路起着维持库存水平的作用;另一个局部反馈回路用来将到货情况与采购计划比较,以便对偏离计划的情况及时采取纠正措施,保证采购计划的实现。除此之外,系统还受到一些主要的外部干扰的影响,例如生产计划变更或设计改动引起的车间领用量的变化、货运时间延长造成不能按期到货,以及供货方未履行合同按期发货等。由于系统存在大的时间延迟,因此若待到这些干扰因素影响到库存后再采取纠正措施就会为时已晚。所以,必须针对这些干扰因素采取前馈控制,例如在制订采购计划时,就将生产计划变更和设计改动

要求考虑进去 ;当货运时间出现延长趋势时就修订订货提前期 ,重新计算订货点 ;同时 ,应定期检查对方是否按期发货 ,必要时派人催货 ,等等。

图 10.1.2 原材料库存复合控制系统



### 3. 前馈控制的必要条件

(1) 必须对计划和控制系统作出透彻的、仔细的分析 ,确定重要的输入变量。

(2) 建立前馈控制系统的模式。

(3) 要注意保持该模式的动态特性 ,也就是说 ,应当经常检查模式以了解所确定的输入变量及其相互关系是否仍然反映实际情况。

(4) 必须定期地收集输入变量的数据 ,并把它们输入控制系统。

(5) 必须定期地估计实际输入的数据与计划输入的数据之间的偏差 ,并评价其对预期的最终成果的影响。

(6) 必须有措施保证。前馈控制的作用同任何其他的计划和控制方法一样 ,其所能完成的任务就是向人们指出问题 ,显然还要采取措施来解决这些问题。

## 10.2 间接控制和直接控制

从前面的介绍中可知 ,控制工作所依据的事实是 :计划的执行结果要受到人的影响。例如 ,一个教学质量较差的教育机构 ,不可能用指责其产品(不合格的毕业生)的办法来加以控制 ;一个出产劣质产品的工厂 ,也不可能用将其产品送到废品堆去的办法而加以控制。但实际上出现的这些

偏差是可以控制的,因为出现这些偏差的责任主要在于那些决策不当的人。这可以通过进一步培训、修改计划或实施新的方法等办法,来使有关主管人员改进未来采取的行动。这就是控制管理工作质量的关键所在。

因此,从另一个角度来看,控制工作又可以分成以下两类:①着眼于发现工作中出现的偏差,分析产生的原因,并追究其个人责任使之改进未来的工作。这可以称之为“间接控制”。②着眼于培养更好的主管人员,使他们能熟练地应用管理的概念、技术和原理,能以系统的观点来进行和改善他们的管理工作,从而防止出现因管理不善而造成的不良后果。这可称之为“直接控制”。

### 10.2.1 间接控制

所谓“间接控制”是基于这样一些事实为依据的:即人们常常会犯错误,或常常没有察觉到那些将要出现的问题,因而未能及时采取适当的纠正或预防措施。他们往往是根据计划和标准,对比和考核实际的结果,追查造成偏差的原因和责任,然后才去纠正。实际上,在工作中出现问题,产生偏差的原因是很多的。所订标准不正确固然会造成偏差,但如果标准是正确的,则不肯定因素、主管人员缺乏知识、经验和判断力等也会使计划遭到失败。所谓不肯定因素包括了不能肯定的每一件事情。例如,一个制造活塞计划的成功与否,不仅取决于已知的各项前提条件,而且还取决于这样一些不肯定因素:未来的世界状况;已知的和尚未发现的金属材料的竞争;以及会把现有最好的活塞发动机淘汰掉的新的动力技术的发展等等。对于这些不肯定因素造成的管理上的失误是不可避免的,故出现这种情况时,间接控制技术不能起什么作用。但对于由于主管人员缺乏知识、经验和判断力所造成的管理上的失误和工作上的偏差,运用间接控制则可帮助其纠正;同时,间接控制还可帮助主管人员总结吸取经验教训,增加他们的经验、知识和判断力,提高他们的管理水平。

当然,间接控制还存在着许多缺点,最显而易见的是间接控制是在出现了偏差,造成损失之后才采取措施,因此,它的费用支出是比较大的。此外,间接控制的方法是建立在以下五个假设之上的:①工作成效是可以计量的;②人们对工作成效具有个人责任感;③追查偏差原因所需要的时间是有保证的;④出现的偏差可以预料并能及时发现;⑤有关部门或人员将会采取纠正措施。

然而这些假设有时却不能成立:①有许多管理工作中的成效是很难计量的。例如,主管人员的决策能力、预见性和领导水平是难以精确计量的,对完成计划起关键影响作用的部门的工作成效是不能和非关键部门的工作成效相比拟的,即便是前者的工作成效大,也不能说明后者的工作难度一定低于前者。②责任感的高低也是难以衡量的。有许多工作,其

成效不高,却与个人责任感关系不大或无关。例如由于缺乏廉价燃料时不得不使用另一种昂贵的能源而使费用支出增加。③有时主管人员可能会不愿花费时间和费用去进行调查分析造成偏差的事实真相,这往往会阻碍对明显违反标准的原因进行调查。④有许多偏离计划的误差并不能预先估计到或及时发现,而往往是发现太迟以至难以采取有效的纠正措施。⑤有时虽能够发现偏差并能找到产生的原因,却没有人愿意采取纠正措施,大家互相推卸责任,或者即使能把责任固定下来,当主管人员却固执己见,不愿纠正错误。由此看来,间接控制并不是普遍有效的控制方法,它还存在着许多不完善的地方。

### 10.2.2 直接控制

控制工作所依据的是这样的事实,即计划的实施结果取决于执行计划的人。销售额、利润率、产品质量等这些计划目标的完成情况,主要取决于直接对这些计划目标负责的管理部门的主管人员。因此,通过遴选、进一步的培训、完善管理工作成效的考核方法等等,以改变有关主管人员的未来行为,是对管理工作质量进行控制的关键所在。

(1)直接控制是相对于间接控制而言的,它是通过提高主管人员的素质来进行控制工作的。直接控制的指导思想认为,合格的主管人员出的差错最少,他能觉察到正在形成的问题,并能及时采取纠正措施。所谓“合格”,就是指他们能熟练地应用管理的概念、原理和技术,能以系统的观点来进行管理工作。因此,直接控制的原则也就是:主管人员及其下属的质量越高,就越不需要进行间接控制。

(2)这种控制方法的合理性是以下列四个较为可靠的假设为依据的:①合格的主管人员所犯的误差最少;②管理工作的成效是可以计量的;③在计量管理工作成效时,管理的概念、原理和方法是一些有用的判断标准;④管理基本原理的应用情况是可以评价的。

(3)进行直接控制的优点:①在对个人委派任务时能有较大的准确性;同时,为使主管人员合格,对他们经常不断地进行评价,实际上也必定会揭露出工作中存在的缺点,并为消除这些缺点而进行专门培训提供依据。②直接控制可以促使主管人员主动地采取纠正措施并使其更加有效。它鼓励用自我控制的办法进行控制。由于在评价过程中会揭露出工作中存在的缺点,因而也就会促使主管人员努力去确定他们应负的职责并自觉地纠正错误。③直接控制还可以获得良好的心理效果。主管人员的质量提高后,他们的威信也会得到提高,下属对他们的信任和支持也会增加,这样就有利于整个计划目标的顺利实现。④由于提高了主管人员的质量,减少了偏差的发生,也就有可能减轻间接控制造成的负担,节约经费开支。

## 要点回顾

- 1) 根据纠正措施的环节不同,将控制工作分为现场控制、反馈和前馈控制,能熟练分析三种控制工作的各种特性,掌握内容、手段、优缺点;
- 2) 直接控制和间接控制有着自身的原则,能充分认识其优缺点、方法、建立基础。

## 案例及应用

### 对“以活动为中心”的绩效方案的检讨

“以活动为中心”的绩效改进方案的结果不理想,有以下六方面的原因:

第一,没能针对具体的结果。在以活动为中心的方案中,管理者对他们之间以及他们与员工之间的工作方式进行改变。他们培训员工,开发新的测量构架,提高员工对顾客态度、质量及其他方面的意识。管理者期望这些步骤能够带来更好的经营业绩,但这些活动是如何带来结果的,连他们自己也没搞清楚。

为了提高质量,一家大型通信设备公司的高级管理层派了大批部门经理参加质量培训。这些管理者回来后,又把课程内容介绍给中层管理者。他们还选拔并培训了一批培训辅导员,这些辅导员又培训了上百名在统计过程控制中的一线主管和操作人员。但高级管理层从来没有具体指出希望改进哪些绩效指标——是成本、受拒率,还是交货是否及时?第二年,有些部门在某些维度上的绩效水平有所改进;另一些部门则在另一些维度上有所改进;还有一些部门在任何方面都毫无进展。管理层没有办法评估培训的投资与具体而有形的结果之间是否存在必然的联系。

第二,范围过大,活动过于分散。活动与利润之间难以建立起联系的原因,是很多公司在整个组织中同时开展了大量不同的活动,因而使问题变得复杂化了。这就好比是在研究某一种疾病的治疗情况时,让一组患者同时服用10种不同的药物。

举一个例子:一家大型国际制造公司确定了近50种不同的活动,以实施其全面质量管理的努力。公司列出的活动清单中,包括在不同部门中引进各种各样的方案,以至于需要一张很复杂的表格才能把它描述清楚。高层管理者进行了投资和公开承诺,但实际上,他们是通过向人们展示方案(而不是公司实际上增强了多少竞争力)来“证明”自己的智慧的。因为没有人确切地知道,这50种活动中,哪些(如果有的话)在真正起作



用。

第三，“结果”是个忌讳之词。当“以活动为中心”的方案未能在财务和经营业绩方面有所改善时，管理者很少抱怨，因为害怕被别人指责为短视，即为了谋取短期效益而牺牲长期利润。正是这种主观上认定的罪名，使企业在资金和人力资源上大量投资，并由此丧失了它们的竞争优势。真正勇敢的管理者，是那些坚持要看到自己的投资与短期有形回报之间有明确必然联系的管理者。

有一家公司在质量改进活动中投入了上百万美元，但几乎没有任何起色。首席执行官对此做出了“合理”的解释：“你不可能期望在短短几年里彻底改变有 50 年历史的企业文化。”他鼓励管理团队继续坚持不懈地进行这些活动。

他并不是惟一一个持有这种信仰的忠实信徒——如果有足够的时间，“以活动为中心”的努力必将得到回报。前面提到的同时进行 50 项质量改进活动的公司，也自豪地公布了它们的方案实施日程表，声称需要经过 3 年的准备和变革，主要结果预计到第四年才会实现。另外，一家大型电子公司的公司手册中，在解释其管理授权过程时，提醒人们注意这一过程是“痛苦的”，管理层在“较长一段时间”里不应该期望见到成效。

第四，误导性的测量办法。活动必定产生结果，是一种错误的信息，一旦传播开来，活动的倡导者就容易把对活动本身的测量与对实际绩效改进的测量混为一谈，从而掩盖了自己的错误。公司在宣布其质量实施方案时所表现出的自豪感，同他们宣布自己取得了实际绩效改进时所表现出的自豪感完全一样——忽视了，或者根本没有意识到二者之间的显著差异。

在一家美国龙头企业中，我们发现一群质量辅导员居然说不清楚他们部门的关键经营目标是什么。更令人诧异的是，当我们问到如何来评估他们做得是否成功时，得到的回答是：成功就在于每个部门中的管理者和员工都百分之百地参加了规定的质量培训——这是公司全面质量管理方案的核心。

马尔科姆·鲍德里奇国家质量奖，鼓励了这种错误的实践活动。这种奖励的评分标准是这样的：若总共有 1000 分，只有 180 分是用来评价质量结果的。该奖项对那些表现出出色质量过程的公司给了高分，但通常不要求当前的产品和服务同样出色。

第五，职能专家和顾问驱动。绩效改进方案常常由职能专家、外部顾问或其他专家来设计，而不是由经营管理者自己设计。这一事实更加重了“以活动为中心”的方案所存在的问题。在许多案例中，管理者之所以寻求外部帮助，是因为他们自己对绩效改进的办法已经“江郎才尽”了。所以，当职能专家和变革大师对“全面质量管理”和“持续改进”持一种狂热的态度，向他们承诺一个光明的未来，而且这种活动只需要他们提供信



仰和资金的保证时,管理者便会张开双臂欢迎他们。

但是,大多数这种绩效改进专家的能力仅局限于发动一些相互无关的活动组合,很少直接针对具体的结果。他们设计培训课程,建立自我指导工作团队,构建新的质量测评体系,组织会战以赢得鲍德里奇奖。高层管理者全身心地投入到这些活动中,以缓解(至少在短时间里)自己在实际绩效改进方面所承受的重担。

前面提到的汽车配件生产厂的例子,就说明了这个问题。高层管理者在采用了大量技术解决办法却未能治愈工厂病症之后,感到十分沮丧。因此,当一个职能专家小组声称员工参与能够产生效果时,管理层很快采纳了他们的建议,并推行员工参与团队会议——这种会议并未带来任何效果。

一个由迈克尔·比尔(Michael Beel)所领导的哈佛商学院研究小组,在研究的基础上强调指出:期望通过职能专家驱动方案产生绩效改进,是白费气力。这项研究分析了众多大型公司的变革方案,其中一些是成功的,另一些则是失败的。研究发现,那些由职能专家小组发起范围广泛的变革方案的公司,都没有出现成功的转型。作者生动地描述了这一情况:“这些方案一浪又一浪地拍打着地面,却始终没有产生一丝积极的影响。”

第六,正统观念倾向,而不是实证主义倾向。由于开始和结束的界线不明确,原因和效应之间的联系也不明显,因此,在以活动为中心的改进方案中,显然缺乏这样的机会:管理者学习一些已有的有效经验,并把它应用于未来的方案之中。相反,由于各种办法依赖的基础都是信仰而不是证据,活动的倡导者(相信自己已经知道了所有的答案)主要是鼓励人们全身心地投入到“正确的”步骤中。

例如,在一家制造公司中,几乎成立了近100个质量改进团队,以使员工都“参与”进来。这些团队提出了生产流程变革的大量建议。其结果是在维修、产品工程和系统部门堆积了许许多多的任务通知单——远远超过了任何一个部分能够应付的程度。然而,这些不断涌现出来的建议,却进一步强化了高层管理者原有的信仰,即员工参与这种措施会带来成功。越来越多的证据表明,这种过程与工作效率背道而驰,他们却熟视无睹,决定再建更多的工作团队。

讨论在实际工作中,如何才能克服不理想的“以活动为中心”的绩效改进方案。

## 对“以结果驱动”的方案检讨

“以活动为中心”和“以结果驱动”的方案,最终都要指向经营业绩的根本性变化。但以活动为中心的方案关注的是企业文化重整、大范围的培训方案和耗资巨大的程序革新,相反,“以结果驱动”的方案则从确定最

迫切需要改进的绩效项目入手,制定出能迅速实现的渐进式目标。

管理层把每一种渐进式项目都作为一块试验田,从而逐步获得经验,它是构建整个组织范围中绩效改进的基础。摩根银行缩微拍摄部的管理者们成功地完成了内部客户要求的24小时周转目标后,又把这一过程推广到对其他客户的服务中。

在其他19个服务部门中,每一个部门都进行了同样的扩展工作。部门经理们在正式的总结会议上介绍他们的经验,以使每个人都能从最佳实践活动中受益。不到6个月的时间,后勤服务部的每一个管理者和一线主管,都积极地领导了一个或多个改进项目。在产生了实际效果的基础上,管理者们会鼓励这种绩效改进过程不断扩展。并且,在实现各种绩效改进的过程中,他们引进了大量的管理创新办法。

要想发挥以结果驱动的改进方案的优势,管理层必须在心态上做出微妙而深刻的转变:首先要确定绩效改进中最迫切需要改进的方面,然后立刻着手行动,从而在短时期内取得一些重要进展。他们不是无休止地研究和准备,等待各种条件成熟,迟迟不采取行动。

费城电子公司艾迪斯通发电厂(Eddystone)曾是世界上最高效的矿物燃料发电厂,它的例子表明了从“以活动为中心”向“以结果驱动”的改进措施的成功转换。艾迪斯通在迎来其30周年纪念日时,面临着十分严峻的问题:它的热效率(每吨煤燃烧产生的电量)大幅度下降,以至于高级管理层对工厂是否能够继续运行下去开始产生疑问。

该厂的工程师们早就采取了很多正确的措施,比如安装最新型的计算机系统,监控高炉效率,更新工厂的机械和设备,设计书面程序,以帮助管理层更有效地经营工厂。但由于这些革新措施没有植根在工厂的日常操作常规上,因此,只要工程师们稍不留意,热效率就会下降。

1990年9月,电厂负责人决定采取“以结果驱动”的方法来改进热效率。他和他的管理层团队承诺要完成一个具体的渐进式的改进过程,使每年热效率价值提高50万美元,而不要工厂进行任何额外的投资。为了开始这项工作,他们确定了几项可以在3个月内实现的改进目标,并建立了工作团队以分别解决这些问题。

一个由操作工和维修工组成、由一名主管带队的五人工作团队,负责减少全厂上百个阀门的蒸气泄漏问题。团队成员先是减少了工厂一个地点的所有阀门泄漏,然后再转到其他地点。在这一过程中,他们发明了阀门密封改进措施,并设计出报告阀门泄漏情况的新方法。

管理层给另一个员工团队安排的任务是:减少高炉开口处的热气散失。作为第一步目标,这个小组保证了所有96个高炉壁上的安全检查门可以正常工作,并在不用它的时候可以关闭。还有一个团队负责减少高炉中未燃烧的焦炭数量,他们首先从提高工厂的煤炭研磨机的工作效率入手,从而提高了炭的燃烧率。

管理层对每一个多功能团队进行管理,这些团队不仅要进行研究和提出建议,还要通过采取按部就班的程序最终取得重要的成果。工厂管理者组成的“指导委员会”每两周开一次会,一起考查各项目的进展情况,并帮助排除一些障碍。各种沟通机制使大家都了解了各个项目及其进展情况。例如,为了启动这一过程,指导委员会在工厂管理者的停车场里堆积起两吨煤,以一种戏剧化的方式来说明不良的热效率每小时造成的浪费,在一系列的全体员工大会上,管理者们解释了实施这种努力的原因,以及如何工作进行;公司新闻也报导了各项目的进展情况(包括当前节省的费用),并表彰了那些做出贡献的员工。

当所有工作团队都达到目标后,指导委员会与主管和员工一起磋商,确定了下一个系列的绩效改进目标,如降低工厂自身的能量消耗,并任命大量的工作团队和个体实施新一轮方案。第一年结束时,热效率改进在一年里节省了100万美元,达到了原定目标的两倍。

除了在资金方面打了胜仗之外——它们都是在投资很少的基础上获得的收益,艾迪生通的组织结构也开始发生更深层次的变化。它过去是一种层级式的、有着传统范围和界线的组织,现在向着更为灵活、更接纳变革的组织转变。由于管理者进一步在组织中推行这种设置,并实现雄心勃勃的短期目标的决策,它们现已成为公司日常活动的一个组成部分。最后,工厂管理者解散了指导委员会。现在,管理每一个绩效改进项目的项目经理直接由高级管理层负责。

艾迪生通发电厂各层级上的管理者和工人继续进行着各种试验,并找到了大量改进热效率过程的颇具创造性的方法。这种变革如此深入,是那种仅仅把所有员工送到培训课堂中,然后告诉他们“现在授权给你们了,去做吧”的方式远远达不到的。

在实现其结果的过程中,艾迪生通的管理层引进了很多技术手段。“以活动为中心”的方案倡导者坚持认为,在组织中必须经过数月或数年的深入灌输,才能期望得到以下这些结果:员工接受各种分析技术培训;开展团队建设练习,帮助团队更迅速地实现目标;引入团队所需要的新的绩效测量手段,管理者分析并重新设计工作流程。与“以活动为中心”的方案不同,对于“以结果驱动”的工作团队来说,只有当革新措施有助于短期目标的实现时,才引入新办法。他们不是全盘端来所有的革新措施,然后寄希望于它们能在某种程度上产生更好的结果。毫无疑问,负责任的管理者主要应当表现为对结果的负责。

费城电子公司以及很多其他公司,在“以结果驱动”的改进过程中,先是进行了一些谨慎的试验性项目。不过,那些希望发动大范围变革的公司,也可以在更广阔的战线上实施这种方法。1988年,通用电气公司(GE)总裁小约翰·F·韦尔奇在全公司发起了“试验程序”,其目的在于克服官僚主义,扫清阻碍顾客回应方面的企业程序。GE中拥有3亿美元

产值的照明公司的做法,表明大范围的绩效改进过程也可以遵循以结果驱动的道路前进。

在照明公司中,由大量跨部门员工参加的工作会议(这是“试验程序”的一个关键特点),确定了大量的“速赢”目标——它们都是一些员工可以在短时间内取得重要改进的方案。例如,为了加速新产品的开发,“试验程序”参与者建议把五个独立的职能总结会议合并为一个,这项建议被积极地采纳了。为了使顾客更快地得到产品,一个团队考察了一种新办法的可行性,即事先与顾客和运输公司确定运输日程,从而使一些顾客在预定的交货时间里得到产品。最初“试验程序”的结果十分成功,使得照明公司把这种确定日程的系统扩展到其他几百个顾客身上。

另一个团队致力于减少运输过程中易碎产品的破损数量——破碎在直接经济和顾客满意度方面都造成了严重损失。他们又成立了下一级团队,其中一个次级团队负责调查包装设计和运货货板的结构。他们从头至尾跟踪了一次运输过程,并询问了顾客的看法。几周之内,团队成员就收集到足够的信息并开始下一步的纠正活动了。他们在包装设计上尝试了许多新办法,调整了高危区域中的工作流程,减少了每种产品的经手次数,与运输商、供应商和顾客一起协作。他们得到的回报,是在短短几个月中破损数量明显减少。

照明公司迅速推行了几十种类似的以“结果驱动”的方案——而且每种方案都达到了预期的效果。管理层继续推行其他方案,甚至把这种过程扩展到其欧洲的生产公司中。

通过上述案例讨论,怎样实施“以结果驱动”的方案。

# 第 11 章

## 预算控制

### 关键词

*key word*

预算( *Budget* )  
经营预算( *Operational Budget* )  
投资预算( *Investment Budget* )  
财务预算( *Financial Budget* )  
现金预算( *Cash Budget* )  
可变预算( *Variable Budget* )  
零基预算( *Zero - Base Budget ,ZBB* )  
项目的计划和预算( *Program Planning and Budgeting PPB* )

## 本章概要

---

### 1 预算控制概述

- 篇首案例 新企业中预算的制定
- 预算的性质和作用
- 预算的种类
- 预算的优缺点
- 编制可变预算

### 2 零基预算

- 零基预算的来源
- 零基预算法的含义和程序
- 零基预算法应注意的问题

### 3 项目预算

- 制定规划和制定预算分别进行的传统
- 项目预算法的含义
- 应用项目预算法中存在的问题

---

## 本章目标

在学完本章内容以后,您将能够:

- 1 描述预算控制的种类、性质和作用;
  - 2 理解预算的优点和缺点;
  - 3 能够制定新企业的预算;
  - 4 讨论零基预算法应注意的几个问题;
  - 5 理解项目预算法的含义。
- 

## 11.1 预算控制概述

### 11.1.1 篇首案例 新企业中预算的制定

#### 1. 贝拉苏特时装公司的总计划

(1) 概况。在一些服装厂当过仓库管理员、熨衣工、以及近期担任过工长之后,保尔·贝雷开始自己办企业了。他遇到个机会买下了一家倒闭的滑雪服制造厂的全部设备,并且转承了该工厂所占土地的租借权。40



000 美元的售价很吸引人 ,特别是设备已经安装完毕 ,而且在该地区有着有经验的劳动力。贝雷本人是黑人 ,有着强烈的愿望想在芝加哥近西部的不景气地区建立一家全部雇用黑人的企业。他的这项新事业由于得到“ 高水平线”(一家私人城市重建公司 )的投资而得以实现。“ 高水平线 ”与贝雷一样拿出了 30 000 美元 ,同一家银行签订了设备抵押 ,并拿出了 23 000 美元的临时周转资金。由于贝雷本人不太懂财政和会计业务 ,“ 高水平线 ”要求他利用西北大学的“ 企业管理硕士顾问 ”来该地区帮助他。为这家客户派任的硕士生是摩里斯·巴尔金。

贝雷决定先集中于生产一种有限的产品——妇女长裤 ,这种产品相对地说较易于制作 ,且可以利用劳力的现有技术 ,对购买来的聚氯乙烯和棉花或羊毛的合成纺织品进行裁剪、缝合和初熨等加工。最后的一道永久性熨整工序转承给附近一家工厂进行。

贝雷的企业在秋天开工 ,这个季节对女裤的需求量较大。到了年底 ,他有了一家兴隆的工厂。该厂那时的收支平衡表如表 11.1.1 所示。

表 11.1.1 贝尔芳特时装公司收支表( 1 月 1 日 )

现金 \$ 8700	应付帐 \$ 17200
应收帐 33600	应计税款等 2700
	目前负债 199000
库存 :	设备抵押款 16000
原料 20500 供自“ 高水平线 ”	公司贷款 23000
成品 16800 37300	总负债额 58 900
目前资产 79600	股票 :
设备 40000	普通股 60000
折旧费 1500 38500	头 3 个月的亏损 800 59200
总资产 118100	总债务及股票 118100

摩里斯·巴尔金在进行了一次仔细的工业调查之后 ,要求贝雷为他的新公司制定一次盈亏预算。在新的一年开始的时候 ,贝雷的脑子里有着下述几项计划 :

- ①公司将首先通过制作 4 种低成本的、较标准式的女裤使自己站住脚。以这项经营作业为基础 ,以后可增加更高级和更新的款式以获得更大的利润。但是要单纯依赖新款式来经营一个企业则太危险。
- ②贝雷脑子里的那四种款式的女裤一般是按每打 45.50 美元的价格

售给零售商的。即使算上折扣和削价,贝雷仍希望他的平均售出价格至少应为 42.00 美元一打。

③销售将由制造商代理机构代管,一个在纽约,负责密西西比河以东的地区(伊利诺斯州和威斯康星州除外),一个在芝加哥,负责美国的其余各州。贝雷觉得,工厂需要一位有经验的剪裁工和一位缝纫工长。这两个人每人周薪为 250 美元。他打算自己来负责设计、采购、销售和总的管理工作。但是,他雇用了一个人担任会计师和办公室助理,年薪 10 000 美元。其他所有的雇员将按小时或计件制度付酬。在企业初创的时期里,贝雷打算每月只付给自己 700 美元。

④秋季的经验表明每打成品裤所用合成纤维,拉锁及其它材料等等成本将为 21.50 美元。在良好的工作计划下,每打裤子所需的直接劳动成本为 10.00 美元。

⑤每家服装公司都面临着下列两种难题:一方面要保证及时交货;另一方面又要避免发生大量的陈旧库存。贝雷力求解决好这一问题的办法是(A)保持充足的纺织品材料库存(每月买进够他在今后 30 天到 60 天内所售出裤子的用量)和(B)将库存成品数量限制在未来 2 周内所需要的交货量上。这一计划旨在使其按照接受的订单来调整裤子的尺寸和式样(假设能够买到合适的材料)。

(2)新的一年盈亏预算。经过与推销代理人讨论后,贝雷估计他在头一个年度的经营中可销售 1 万打女裤。说得确切点,纽约的经销商曾谈及可向联营的客户大批量销售,但是这将涉及到价格上的让步和维持较大的库存量,而这些都是贝雷此时所要回避的事。

通过将计划和估计转变成为用货币体现的成果,贝雷和巴尔金提出了一个盈亏说明书。该说明书如表 11.1.2 所示。这位年轻的厂主对于该款预算的两个特点感到高兴:表明他应当有可能赚到一笔不太大的利润,如果销售量不增大的话,总支出中的很大一部分开支还可以加以向下调。这意味着通过对“可变支出”的严密控制,即使在销售量比预计的要小的情况下,他也应当能够避免遭受大的亏损。他现在对他所能够预期的财政结果看得更清楚了,而且在尽力实现这些成果时,他有了指导他的准则。

(3)月现金预算。莫里斯·巴尔金有些疑虑。他并没有对该年度利润预算提出异议,但是他担心在年底之前公司可能会破产。他指出:①销售上巨大的季节性波动会导致需要暂时性的较大的库存量和应收账;②“高水平线”希望在年中收回 10 000 美元的贷款;③公司可能要在设备上追加投资。在对最后一点的研究过程中发现,贝雷在进行公司事务时使用的是他的私人汽车,因此公司在年终前需要买一辆价值 4 000 美元的客货两用车,此外,秋季生产还需要买进一种不同的纺织材料,而这就需购买一台总值为 4 800 美元的旧缝纫机。

表 11.1.2 贝尔芳特时装公司盈亏年度预算

纯销售总值( 10 000 打 ,单价 42 美元 )	420 000
支出 :	
材料( 每打 21.50 美元 )	215 000
劳力( 每打 10 .00 美元 )	100 000
工厂管理人员工资	26 000
维 修	7 200
热、电、守夜人	7 200
房 租	8 200
折 旧 费	6 000
办公室人员工资	18 400
差旅费	2 000
办公杂项支出	1 200
销售佣金( 2.5% )	10 500
运 费( 1% )	4 200
利息及财政支出	4 700
总支出	410 620
经营利润	9 380
所得税	1 380
纯利润	8 000

面对这些情况 ,贝雷和巴尔金决定制订月度收支预算。为此目的 ,贝雷设想客户在发货后 30 天内将付清货款 ,他也在相同时间之内付清自己所购材料的款项。但是 ,要对年销售总量的各月分布情况做出估计将更为困难。地区经销商提供的工业数字表明分配情况可能将如表 11.1.3 所示。

根据他已经掌握的数据和已制定的库存政策 ,贝雷现在能够就他的现金月流动量做出预算了。这一分析表明他只要捱过 3 月份的销售高峰 ,而在四五月份当他从客户收回货款并减少库存时 ,现金即会迅速增多。这样 ,五六月份看来是购进新设备和归还“高水平线”公司部分贷款的最好时期。

表 11.1.3 贝尔芳特时装公司月销售量估算

月 份	销 量	月 份	销 量
	( 以打计 )		( 以打计 )
1 月	800	7 月	400
2 月	800	8 月	500
3 月	1 100	9 月	1 200
4 月	900	10 月	1 300
5 月	600	11 月	1 200
6 月	400	12 月	800

表 11.1.4 贝尔芳特时装公司月现金收入支出预算

	一月	二月	三月	四月	五月	六月	七月	八月	九月	十月	十一月	十二月
销售( 美元 )	33 600	33 600	46 200	37 800	25 200	16 800	16 800	21 000	50 400	54 600	50 400	32 600
销售( 打 )	800	800	1 100	900	600	400	400	500	1 200	1 300	1 200	800
生产总量( 打 )	800	950	1 100	750	500	400	450	850	1 250	1 250	1 000	800
销售现金收入	33 600	33 600	33 600	46 200	37 800	25 200	16 800	16 800	21 000	50 400	54 600	50 400
支出：												
材料	17 200	20 425	21 500	16 125	10 750	8 600	9 675	18 275	26 875	26 875	21 500	17 200
直接劳力	3 000	9 500	10 000	7 500	5 000	4 000	4 500	8 500	12 500	12 500	10 000	8 000
工厂管理												
维修												
热、电、看门人	4 050	4 050	4 050	4 050	4 050	4 050	4 050	4 050	4 050	4 050	4 050	4 050
房租												
折旧	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
办公室												
差旅费	1 800	1 800	1 800	1 800	1 800	1 800	1 800	1 800	1 800	1 800	1 800	1 800
杂费												
销售佣金												
运费	1 170	1 170	1 620	1 325	880	590	590	735	1 770	1 910	1 770	1 170
利息及财务费用	0	0	780	0	0	780	0	1 000	580	0	0	1 580
经营支出	32 220	36 945	39 750	30 800	22 480	19 820	20 615	34 360	47 575	47 135	39 120	33 800
经营现金收入或 亏损	1 380	- 3 345	- 6 150	15 400	15 320	5 380	- 3 815	- 17 560	- 24 575	3 265	15 480	16 600
接受或偿还贷款						- 10 000		10 000	30 000		- 10 000	- 30 000
月末现金结算	10 080	6 735	585	15 985	27 305	17 885	14 070	6 510	9 935	13 200	18 680	5 280

然而,在八九月份库存和应收账款目都将达到秋季高峰时,可能会出现严重的麻烦。如果没有财政援助,贝尔芳特时装公司很可能达不到其预期的年销售量。

贝尔芳特服装公司从一家金融公司获得了这一重要的财政援助。双方签订了一项协定,服装公司可借到其所需的数目达其应收账的80%的贷款。账目做为附属抵押,并且建立了特别记录和提款手续。由于该金融公司提供了服务,既要付给它安排此项贷款的年手续费1 000美元,还要为借到的任何款项按年利率10%付给利息。预测估计表明,有了这项援助,保尔·贝雷就能够度过预期的秋季难关。

表11.1.4列出了反映所有这些计划的预算。请注意为了订出一个可行的平衡计划,在编制的过程中需要在财政计划上做出某些调整。

(4)实际结果与预算的比较。在这一年的头6个月里,贝尔芳特时装公司的经结果惊人地接近预算。3、4、5月份的销售量比预算低400打,但是良好的现金积累使得这一下降的影响并不那么明显。但是,在11、12月份生意不像预期的那么好的时候就出现了较为险峻的问题。秋季的温和天气使得零售商都还存在足够数量的贝尔芳特时装公司制作的裤子,因此,新订货的情况就不如预期的那么好。这种情况使得贝雷的原材料库存量很大而且由于收入不够,使贝雷在12月份亦不能偿还金融公司的债务。为了减少成品的库存,不得不减价。可是,即使采取这一行动,最后2个月的销售额还是比预算要少800打。该年度最后的盈亏情况与预算的比较可见表11.1.5所示。

实际结果与预算的比较初看上去似乎表明,所有那些令人满意的情况都可归因于销售额的下跌。这在某种程度是一种误解。每打裤子平均削价到41.50美元,即使总销量为8 800打也会使收入减少4 000美元以上。再者,直接劳力成本每打要比预算高0.74美元,这就说明该领域内的低效率,整个劳力成本虽然有此下降,但没有下降到应有的程度。幸运的是,由于总销量下降,材料成本下降得比原材料要大得多。其他开支方面的变化比较小,销售佣金和运输费用自然也下降了,而对其它开支的更严格控制对最终结果来说也只能造成较小的差别。总之,这些比较直接表明,如果公司要想获取利润,在诸如销售额、价格和直接劳力成本等领域内部必须加以改进。

碰巧对贝尔芳特时装公司头一年经营活动适宜的预算,为预算制订的3个基本步骤提供了一个简单的例子。将计划转换成会计成果,就总的情况证明是不可行的地方对计划进行调整,由此而产生的预算,将成为在调整那些需要采取纠正措施的地方的有用的标准。很明显,领导并不需要太复杂的安排就能成为有用的管理工具。

表 11.1.5 贝尔芳特时装公司实际利润与亏损与年度预算比较

	预 算	实 际	差 额
净销售额	420 000 美元	365 200 美元	- 54 800 美元
支出			
材料	215 000	185 300	- 29 200
直接劳力	100 000	94 500	- 5 500
工厂管理人员工资	26 000	26 000	0
维修费用	7 200	5 900	- 1 300
热、电、看门人费用	7 200	7 300	100
房租	8 200	8 200	0
折旧	6 000	6 400	400
办公人员工资	18 400	18 400	0
差旅费	2 000	2 500	500
杂费	1 200	1 600	400
佣金	10 500	9 130	- 1 370
运输	4 200	3 700	- 500
利息和财务费用	4 720	4 720	0
总支出	410 620	374 150	- 36 470
经营利润	9 380	- 8 950	- 18 330
所得税	1 389	0	- 1 380
净利润	8 000 美元	- 8 950 美元	- 16 950 美元

## 2. 结论——大公司内预算的制定

公司的大小并不会影响预算的基本内容,但确会对预算系统的复杂程度发生影响。当公司扩展时,预算的制订过程就可能会发生一些变化:

(1)公司每一部门或分部都要制订各自的预算。由于每一个作业单位或多或少都是各自独立的,这就需要衡量其具体成效的标准。再者,详尽的预算情报常常有助于部门内部的控制。在大公司中,实际上可能有成百上升的附属性预算,来处理许多不同作业中心的销售、开支或者其它相应的项目。

(2)要想使这些众多的附属性预算制订得一致,交流“计划前提”将是



很重要的。制订或者解释预算人需要知道该做出何种假设,比如说有关预算期间工资增长的设想。工厂经理将靠推销部门来获得有关经营活动量方面的情报。原料的价格和可获性是否会发生变化?某种新产品需要多长时间的准备才能推向市场?

(3) 将许多附属性预算协调成一个平衡的计划将是复杂的。一家大的公司总是有许多专门化的单位,这就需要很大的努力来协调其活动。即使在高度分权化的公司里,各个单位的总经营活动,就像在预算里反映的那样,绝对不能超出公司的财力。换句话说,为大公司制订一项扎实的预算决不只是把不同部门的预算加在一起了事。预算应当是一项能体现公司整体最大利益的计划。

(4) 最好能够有一个只集中负责制订预算的具体单位。这样一个部门能够帮助设计最适合于其公司的特殊需要的预算系统——各公司的着重点和工作程序确实存在很大的不同。制订预算部门能够在数据处理、编纂及交流报告方面提供例行的行政服务。它也许还能够对提出的预算与实际经验进行实质分析,并提出有关应采取建议的措施。然而,这种参谋人员的部门既不应制订预算,也不应试图去执行预算。预算负责经营活动的管理人员所使用的一种工具,而不是取代他们责任的手段。

### 11.1.2 预算的性质和作用

在管理控制中使用最广泛的一种控制方法就是预算控制。预算控制最清楚地表明了计划与控制的紧密联系,预算计划的数量表现。预算的编制是作为计划过程的一部分开始的,而预算本身又是计划过程的终点,是一种转化为控制标准的计划。

所谓预算就是用数字编制未来某一个时期的计划,也就是用财务数字(例如在财务预算和投资预算中)或非财务数字(例如在生产预算中)来表明预期的结果。

(1) 预算是一种计划,从而编制预算的工作是一种计划工作。预算的内容可以简单地概括为三个方面:

①“多少”——为实现计划目标的各种管理工作的收入(或产出)与支出(或投入)各是多少;

②“为什么”——为什么必须收入(或产出)这么多数量,以及为什么需要支出(或投入)这么多数量;

③“何时”——什么时候实现收入(或产出)以及什么时候支出(或投入),必须使得收入与支出取得平衡。

(2) 预算是一种预测,它是对未来一段时期内的收支情况的预计。确定预算数字的方法可以采用统计方法、经验方法或工程方法。

(3) 预算主要是一种控制手段。编制预算实际上就是控制过程的第

一步——拟定标准。由于预算是以数量化的方式来表明管理工作的标准,从而本身就具有可考核性,因而有利于根据标准来评定工作成效,找出偏差(控制过程的第二步),并采取纠正措施,消除偏差(控制过程的第三步)。无疑,编制预算能使确定目标和拟定标准的计划工作得到改进。但是,预算的最大价值还在于它对改进协调和控制的贡献。当为组织的各个职能部门都编制了预算时,就为协调组织的活动提供了基础。同时,由于对预期结果的偏离将更容易被查明和评定。预算也为控制工作中的纠正措施奠定了基础。所以,预算可以导致出更好的计划和协调,并为控制提供基础,这正是编制预算的基本目的。

如果要使一项预算对任何一级的主管人员真正具有指导和约束作用,预算就必须反映该组织的机构状况。只有充分按照各部门业务工作的需要来制定、协调并完善计划,才有可能编制一个足以作为控制手段的分部门的预算。把各种计划缩略为一些确切的数字,以便使主管人员清楚地看到哪些资金将由谁来使用,将在哪些单位使用,并涉及哪些费用开支计划、收入计划和以实物表示的投入量和产出量计划。主管人员明确了这些情况,就有可能放手地授权给下属,以便使之在预算的限度内去实施计划。

### 11.1.3 预算的种类

预算在形式上是一整套预计的财务报表和其他附表。按照不同的内容,可以将预算分为经营预算、投资预算和财务预算三大类。

#### 1. 经营预算(Operational Budget)

经营预算是指企业日常发生的各项基本活动的预算。它主要包括销售预算、生产预算、直接材料采购预算、直接人工预算、制造费用预算、单位生产成本预算、推销及管理费用预算等。其中最基本和最关键的是销售预算,它是销售预测正式的、详细的说明。由于销售预测是计划的基础,加之企业主要是靠销售产品和劳务所提供的收入来维持经营费用的支出和获利的,因而销售预算也就成为预算控制的基础。生产预算是根据销售预算中的预计销售量,按产品品种、数量分别编制的。在生产预算编好后,还应根据分季度的预计销售量,经过对生产能力的平衡,排出分季度的生产进度日程表,或称为生产计划大纲,在生产预算和生产进度日程表的基础上,可以编制直接材料采购预算、直接人工预算和制造费用预算。这三项预算构成对企业生产成本的统计。而推销及管理费用预算。包括制造业务范围以外预计发生的各种费用明细项目,例如销售费用、广告费、运输费等。对于实行标准成本控制的企业,还需要编制单位生产成本预算。

## 2. 投资预算( *Investment Budget* )

投资预算是对企业的固定资产的购置、扩建、改造、更新等,在可行性研究的基础上编制的预算。它具体反映在何时进行投资、投资多少、资金从何处取得、何时可获得收益、每年的现金净流量为多少、需要多少时间回收全部投资等。由于投资的资金来源往往是任何企业的限定因素之一,而对厂房和设备等固定资产的投资又往往需要很长时间才能回收,因此,投资预算应当力求和企业的战略以及长期计划紧密联系在一起。

## 3. 财务预算( *Financial Budget* )

财务预算是指企业在计划期内反映有关预计现金收支、经营成果和财务状况的预算。它主要包括“现金预算”、“预计收益表”和“预计资产负债表”。必须指出的是,前述的各种经营预算和投资预算中的资料,都可以折算成金额反映在财务预算内。这样,财务预算就成为各项经营业务和投资的整体计划,故亦称“总预算”。

(1) 现金预算。主要反映计划期间预计的现金收支的详细情况。在完成了初步的现金预算后,就可以知道企业在计划期间需要多少资金,财务主管人员就可以预先安排和筹措,以满足资金的需求。为了有计划地安排和筹措资金,现金预算的编制期应越短越好。西方国家有不少企业以周为单位,逐周编制预算,甚至还有按天编制的,我国最常见的是按季和按月进行编制。

(2) 预计收益表(或称为预计利润表)。是用来综合反映企业在计划期间生产经营的财务情况,并用作预计企业经营活动最终成果的重要依据,是企业财务预算中最主要的预算表之一。

(3) 预计资产负债表。主要用来反映企业在计划期末那一天预计的财务状况。它的编制需以计划期间开始日的资产负债表为基础,然后根据计划期间各项预算的有关资料进行必要的调整。

综上所述可见,企业的预算实际上是包括经营预算、投资预算和财务预算三大类,由各种不同的个别预算所组成的预算体系。各种预算之间的主要关系如图 11.1.1 所示。

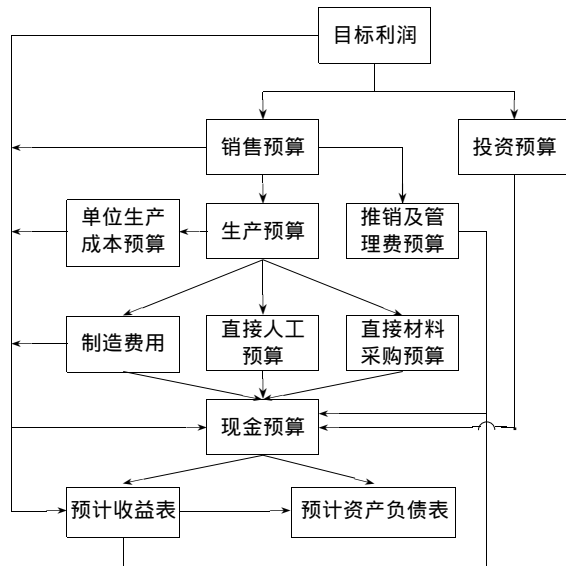
## 11.1.4 预算的优点与缺点

### 1. 预算的优点

(1) 也许预算方法的最大优点是它使用一个单一的共同指标——货币,来表明多种不同的活动和事情。电视广告、煤炭吨数以及债务保险等都可以用以成本及收益在预算中反映出来。我们将会看到,货币语言有其局限性,但是,它确是适于进行总结和比较。货币,与企业、政府、或甚至于军事及教堂管理中的任何其他衡量手段相比,更能被应用在广泛的工作范围上。财政预算正是利用了货币单位的这种独特性质。

(2) 预算方法使用的是现有的记录和系统。为了进行税款申报、财务报告以及内部管理,我们必须保持精细的会计记录。在进行预算中我们利用这一系统,而不是另用一套新的记录。有关过去情况的数字很可能早已有了。可能会需要附加一些新的核算或报告,但是基本的情报系统已经存在而且很易于利用。

图 11.1.1 企业预算的主要相互关系



(3) 预算直接涉及企业的中心目标之一——获取利润。预算内所列的都是将影响到所记录的利润和亏损的东西。因此,在预算中受到控制的项目很容易地追溯利润目标。

(4) 激励好的管理实践活动。作为对其他好的管理活动的激励因素。预算常常具有重大的贡献。这些活动管理人员在没有预算的情况下也可能明智地给以利用,但是采用了预算控制可能赋予这些活动以活力。例如,下面是几项极重要的管理要求,及预算将如何使他们具有活力的说明。

① 正式组织应当明确。了解谁将负责制订各种计划应该是将这种计划转变为预算形式的前提。同样,如果要使实际成效与预算的比较产生充分效果的话,执行实施方面的职责也应当明确。

② 每一个部门或者某一行政管理单位都需要建立财政核算。当开支、投资和收入等可以容易地找出具体对其负责的经理人员时,对它们的控制就将更容易些。

③计划一定要提前制订而且要订得非常具体。没有这种计划,预算,比如说未来一年的预算就将会与猜测差不多。同样,计划中的精确性则要求澄清目标和协调相关部门的计划。

④一旦很好地制订了年度预算,3或5年的临时预算也就可以做出来了。我们已知道这是长期计划的一种形式。在制订某些公司称之为“利润计划”中(即为利润及相关事务确立目标,然后通过复核财政核算来确定为达到这些目标而必须采取的行动),制订预算的经验是很有用的。

⑤当直线经理人员将预算作为关键的管理工具而加以运用时,预算至少将为他们提供清楚的指导和建设性的参考意见。因为预算数字是客观而又实际可见的,可以使大家都避免误解,而且所有各方人员都将能够集中精力改进成果。

当我们想吃一顿美味‘有着所有调料的火鸡’晚餐时,很难说究竟是火鸡本身,还是其调料最吸引着我们。预算也是如此。预算只是一种有益的财政控制手段,但是,在附有其它良好的管理因素的情况下,它们能够变得更为切实有力。

## 2. 预算的缺点

预算工作中存在着一些使预算控制失效的危险倾向。

(1)预算过繁。由于对报细微的支出也作了琐细的规定,致使主管人员管理自己部门所必要的自由都丧失了。所以,预算究竟应当细微到什么程度,必须联系授权的程度进行认真酌定。过细过繁的预算等于使授权名存实亡。

(2)预算目标取代了企业目标,即发生了目标的置换。在这种情况下,主管人员只是热衷于使自己部门的费用尽量不超过预算的规定,但却忘记了自己的首要职责是千方百计地去实现企业的目标。例如,某个企业的销售部门为了不突破产品样本的印刷费预算,在全国的订货会上只向部分参加单位提供了产品样本,因此丧失了大量的潜在用户,失去了可能的订货。目标的置换通常是由两个方面的原因引起的:

①没有恰当地掌握预算控制的度,例如预算编制得过于琐细,或者是制定了过于严厉的制裁规则以保证遵守,还可能制定了有较大吸引力的节约奖励措施,以刺激主管人员尽可能地压缩开支。

②为职能部门或作业部门设立的预算标准,没有很好地体现计划的要求,与企业的总目标缺乏更直接的、更明确的联系,从而使得这些部门的主管人员只是考虑如何遵守预算和程序的要求,而不是从企业的总目标出发来考虑如何做好自己的本职工作。

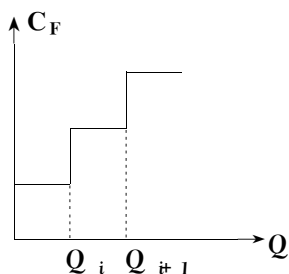
为了防止在预算控制中出现目标置换的倾向,一方面应当使预算更好地体现计划的要求;另一方面应当适当掌握预算控制的度,使预算具有一定的灵活性。预算的详细程度和预算控制的严格程度都有一个合理的限度,一旦超出了这个限度,预算控制就会背离其目的走向反面。

(3) 预算工作中经常可以见到的另一种潜在危险是效能低下。预算有一种因循守旧的倾向,过去所花费的某些费用,可以成为今天预算同样一笔费用的依据;如果某个部门曾支出过一笔费用购买物料,这笔费用就成了今后预算的基数。此外,主管人员常常知道在预算的层层审批中,原来申请的金额多半会被削减。因此,申报者往往将预算费用的申请金额有意扩大,远远大于实际需要,所以,必须有一些更有效的管理方法来扭转这种倾向,否则预算很可能会变成掩盖懒散、效率低下的主管人员的保护伞。这样的方法一种是编制可变预算,另一种就是“零基预算法”。

### 11.1.5 编制可变预算

由于缺乏灵活性的预算会带来危险,而与效率相一致的最大限度的灵活性,则是良好的计划工作和控制工作的基础,所以人们越来越注意可变预算的应用。这种预算通常是随着销售量的变化而变化的,所以它主要是限于在费用预算中应用。由于当单位可变费用(成本)不变时,可变费用总数是随销售量的变化而变化的,因此,实际当中可变预算主要是用来控制固定费用(成本)的。

图 11.1.2 固定费用随销售量的变化关系



事实上,固定费用并非绝对不变,而只是在一定的产量范围内基本保持不变。固定费用随产量(或销售量)的变化呈现出一种阶梯状的变化关系,如图 11.1.2 所示。所以,在大多数情况下,可变预算总是提出一个产量幅度,在这个幅度内,各种固定性的费用要素是不变的。如果产量低于该幅度的限,就要考虑采用一个更适合于较低产量的固定费用,例如压缩行政人员、处理闲置设备等。如果产量超过了该幅度的上限,那么为了按较大生产规模来考虑必需的固定费用,例如增加设备、扩大厂房面积等,则应另外编制一个不同的可变预算。



## 11.2 零基预算

### 11.2.1 零基预算的来源

#### 1. 传统的预算编制方法的步骤

(1) 以外推法将过去的支出趋势(或上年支出额)延伸至下一年度。

(2) 将数额酌情予以增加,以适应工资提高和物价上涨引起的人工成本和原材料成本的提高。

(3) 将数额再予提高,以满足修改原计划和修改原设计方案所需追加的预算支出,通常这方面达到原预算的 30% 或更多。

#### 2. 传统预算编制方法

(1) 上年的每个支出项目均为必要,而且都是实现组织目标和任务所必不可少的。

(2) 上年的每个支出项目在下一年度中仍有继续进行的必要,且均较别的新计划或新方案更为必要。

(3) 上年的每个支出项目均系以成本一效益最大的方式实施的。

(4) 上年的每个支出项目在下一年将仍然需要,充其量只需对其其中的人工成本和原材料成本做某些调整。

#### 3. 危险倾向及结果

(1) 每届预算年度开始,各单位以上年实际支出为基础,再增列一笔金额,巧妙装饰后,作为新计划提交最高领导层审批;

(2) 主持预算审批的领导,明知预算中的“水分”,但因不能透彻了解情况,只得不分良莠,一律砍掉 30%(或更多),随后开始一个争吵过程;

(3) 经过一段时间后,预算编制完成。几乎所有的申请单位都意见纷纷,大家都感到这套办法必须改革,但年复一年,仍不见有多少起色;

(4) 这种不分青红皂白砍一刀的作法,使有经验的财务人员有意把预算造得大大超过实际需要,以便“砍一刀”后还能满足需要,而对那些老老实实造预算者来说则叫苦不迭。好在吃一堑,长一智,明年再造预算时就乖了。结果,不啻是在鼓励下级欺骗上级。

针对传统编制方法存在的问题,美国得克萨斯仪器公司的彼德·A·菲尔(Peter A. Pyhrr)于 1970 年提出了“零基预算法”(Zero - Base Budgeting,缩写为 ZBB)的概念。美国的政府部门,特别是乔治亚州政府最早采用 ZBB,并取得了成效。随后,企业组织也相应采用。

## 11.2.2 零基预算法的含义和程序

### 1. 零基预算法的含义

零基预算法的含义,大体可以表述如下:在每个预算年度开始时,将所有还在进行的管理活动都看作重新开始,即以零为基础。根据组织目标,重新审查每项活动对实现组织目标的意义和效果,并在费用—效益分析的基础上,重新排出各项管理活动的优先次序。资金和其他资源的分配,是按重新排出的优先次序,即按每个方案与其他同时点方案相比的优点进行的,而不采用过去那种外推的办法。

美国一些州政府还将这种方法推广应用于部门的设立,称为“日落法”。即每年年终,现有的各个部门,特别是一些临时设立的部门像太阳落山一样将宣告结束。当新的一年开始时,各部门必须向专门的审议机构(在美国是州议会)证明自己确有存在的必要,才能像“旭日东升”那样重新开始。

零基预算法要求在编制预算之前回答以下四个问题:

(1)组织的目标是什么?活动要达到的目标又是什么?

(2)能从此项活动中获得什么效益,这项活动为什么是必要的,不开展这项活动行不行?

(3)可选择的方案有哪些,目前的方案是不是最好的,有没有更好的方案?

(4)各项活动的重要次序是什么?从实现目标的角度看到底需要多少资金?

### 2. 零基预算法的步骤

(1)在审查预算前,主持这一工作的主管人员首先应明确组织的目标,并将长远目标、近期目标、定量目标和非量化目标之间的关系和重要次序搞清,建立起一种可考核的目标体系。

(2)在开始审查预算时,将所有过去的活动都当作重新开始。要求凡是在下一年度继续进行的活动或续建的项目,都提交计划完成情况的报告;凡是新增的项目都必须提交可行性分析报告;所有要继续进行的活动和项目都必须向专门的审核机构证明自己确有存在的必要;所有申请预算的项目和部门都必须提交下一年度的计划,说明各项开支要达到的目标和效益。

(3)在确定出哪些项目是真正必要的之后,根据已定出的目标体系重新排出各项活动的优先次序。

(4)编制预算。资金按重新排出的优先次序分配。尽可能满足排在前面的需要,如果分配到最后,对于一些可进行但不是必须进行的活动,已无多少剩余的资金可供分配,那么最好将这些活动暂时放弃。

### 11.2.3 采用零基预算法应注意的几个问题

#### 1. 零基预算法的优点

- (1) 有利于对整个组织作全面的审核。
- (2) 有利于克服机构臃肿。
- (3) 有利于克服组织内部各种随意性的支出。
- (4) 有利于上层主管人员把精力与时间集中于战略性的重大计划项目。
- (5) 有利于提高主管人员计划、预算、控制与决策的水平。
- (6) 有利于把组织的长远目标和当前目标以及实现的效益三者有机地结合起来。

#### 2. 零基预算法的缺点

- (1) 所投入的人力、时间和物力极其可观。每年对各部门提出的预算计划逐一进行审查是一项极其繁重的工作。
- (2) 在安排项目的优先次序上难免存在着相当程度的主观性。
- (3) 比较适用于事业单位、政府机关以及企业组织内的行政部门和辅助性部门,对于制造活动那种具有明显的投入产出关系的组织则不太适合。

#### 3. 采用零基预算法时应注意的几个问题

- (1) 负责最后审批预算的主要领导人必须亲身参加对活动和项目的评价过程,真正负起责任来。
- (2) 主持者必须对组织目标有透彻地了解。这才可能对哪些活动是必要的,哪些是可进行可不进行的,哪些是不必要的有清楚的了解。
- (3) 必须发扬创新精神。那种既能够提高效益又能够降低成本的方案并不存在于现行的方案中,只有依靠创新才能设想出来。零基预算法的核心就在于一切从零开始的思想,这本身就是一种突破传统观念的创新。

每一个准备采用零基预算法的企业或组织必须充分估计到其中的困难。特别是将正在进行的各种管理活动项目重新安排先后次序,下决心中止那些过去一直进行的、但不提供效益或其效益已大大低于成本的活动。这是一种需要勇气和娴熟的领导艺术的决策,它往往使许多领导者望而却步。但是真要有所作为,就必须敢于面对困难。

## 11.3 项目预算

### 11.3.1 制定规划和制定预算分别进行的传统

项目的计划和预算(*Program Planning and Budgeting*,缩写为PPB)简称项目预算,是一种主要应用于政府部门的将规划—计划—预算结合在一起的系统控制方法。它最初是在60年代由美国国防部首创的,其后曾一度流行。为了说明这种方法的原理和程序,我们需要简要地叙述一下此方法产生的背景。

按照惯例,美国国防部的军事计划和预算工作是两种互不通气的工作,前者属于参谋长联席会议和各军种计划部门的职责;后者属于审计长的职责。每年制订预算,按职能分成如下几类:军事人员、作战与维修、采购、研究、研制、试验和评定,以及军事工程。而制定军事规划时则采用另一种完全不同的分类,即按军种和任务分类,例如,战略报复、地面防空、反潜战争,等等。在制订军事计划时,并不考虑可以获得的资源,因此这些计划的费用往往大大超过总统提交国会的预算数字。此外,军事计划主要是由各军种自搞的,从而部队、武器系统以及工作安排的优先次序在很大程度上是根据每个军种的任务来确定的,而不是根据国防部的总任务来确定的。

这种按职能安排的预算,虽然适用于许多其他问题,但并不能把力量集中放到与任务有关的部队和军事计划上去,而后者恰是国防部高级管理机构最关心的一项决策工作。此外,这种按职能安排的预算并不能提供直接说明武器系统的费用同军事效用之间的关系的的数据。并且,由于预算的时间范围往往只限于一年,所以它也不能说明所提出的计划中各段时间加起来的总费用。

因此,国防部长每年总是面临这样的境遇:在审查预算的几星期内,在没有充分资料的情况下,需要对部队和计划作出重要决定。由于抉择时只能对许多重大的和长期的资源问题作猜测和估算,所以作出的决定往往很不成熟,或是在没有全面地考虑各种方案下就作出决定。这些决定往往导致预算的“额外追加”,或是在大量投资后全部取消计划。

更有甚者,国防部过去一直有这样的倾向,即只是绝对地叙述军事需求,而不考虑费用。但是任何武器系统的军事效率和军事价值,绝对不能孤立地来考虑,而是应当联系到费用予以综合考虑。此外,在资源有限的世界里,还应当联系到资源的其他各种用途来考虑。只有联系费用来考

虑效益,军事需求才富有意义。

为了消除制定规划和制定预算分别进行的这种传统方式的弊端,需要采取一种将二者结合在一起进行的方法,这就是项目预算法。

### 11.3.2 项目预算法的含义

项目预算法基本上是一种寻求最有效地调配资源以实现目标的系统方法。由于这种方法强调的是目标和实现目标的规划,以及是按规划的项目或方案拨款而不是按职能部门上年的预算基数增加或减少一笔开支,所以它克服了各种预算(包括企业预算)中所共有的缺点,摆脱了过分地受会计期(如月度、季度、年度)时间框框的限制。

项目预算法强调选取实现目标的最佳途径,也就是要对各种可能的方案进行费用效果分析。因为规划中的失误是不能通过其后的计划和预算来弥补的。所谓费用效果分析,即是对不同方案实现目标的效果和所需的费用进行综合的对比分析,然后根据一定的标准来选取最佳方案。选择的标准可能是:以最少的费用实现一个既定的目标,或是以现有的资源实现最大的效果。通常要采用数学模型对费用和效果的变化模式以及费用和效果的关系进行定量化描述。

此外,项目预算不是简单地按会计科目在过去的基础上分配经费,而是按规划的项目分阶段拨款。例如,美国国防部在实行项目预算法时,是按研究、研制、试验和评定工作四大项拨款,分别拨给陆、海、空三军和国防部的独立单位。上述四项拨款又一共分为 340 个部分,这些部分在预算结构和计划结构方面是相同的。在预算结构中,它们叫做“分项”;在计划结构中,它们是计划分目中的研究、研制、试验与评定工作的组成部分。为了对项目拨款进行审核,需要确定出 340 个分项中每一分项的费用水平,以此作为标准。如果某个项目的某个分项预算超出标准 200 万美元以上时,必须由国防部长办公厅特别批准。

项目预算虽然主要适用于政府部门和事业单位,但对企业尤其是大型企业也同样适用。事实上,在许多大型企业中,也不同程度地存在制定计划与制定预算脱节的现象。制定预算一般是企业财务部门的职责,而制定计划是企业的计划部门和各个职能部门的工作。财务部门在制定预算时,由于时间和其他条件的限制,很少能够搞清技术开发、工程、销售、人事等部门计划的实际经费需要,而这些部门为了自身的利益,也有意夸大实际的经费需要。此外,按会计科目编制预算是很难制订出合理标准的。例如差旅费、印刷费及办公用品费、描图费、售后服务费、教育培训费等,如果不是从计划的角度,逐项确定然后加以汇总则是很难说清楚总支出到底应该是多少的。因此,采用项目预算法能够在一定程度上改善这种状况。

### 11.3.3 应用项目预算法中存在的问题

通常,项目预算法在那些基本上是以项目为其实现目标的部门,例如国防部、水利部、电力部、煤炭部等,有可能发挥比较好的作用。但对大多数政府机构和事业单位而言,要推行项目预算法还存在着以下一些问题。

(1) 这些部门通常缺少明确的、具体的目标。显然,谁也不可能为含糊不清的目标制定规划、计划和预算。

(2) 现行的会计制度也与实行项目预算的要求不相适应。美国国防部的做法是对传统的预算科目进行了改造,使之与计划的分类取得一致,从而可以用一个系统来完成对计划和预算的财政检查。但对大多数的政府部门和事业单位来说,这样做的困难很大。一种解决的办法是建立两套帐目:一套是按项目进行核算的帐目;一套是按现行会计制度进行核算的帐目,然后在这两套帐目之间建立一种转换关系。

(3) 政府部门或事业单位中的预算人员习惯于传统的做法。他们不愿放弃年度预算的惯例和程序而改变为较长期的项目预算。

(4) 缺乏一整套进行费用效果分析的目标体系和方法体系,也是影响项目预算法推行的一个主要障碍。

所有这一切可能使人们觉得任务艰巨。事实当然也是如此。但是在有效管理这样主要和困难的领域里既然出现了一个很有意义的预算手段,就不应当束之高阁,弃之不用。作为发展健全的政府部门和事业单位预算工作的战略性开端,花点力气试行项目预算法是值得的。至少,能够认识到应当将规划—计划—预算结合在一起就是一个很大的进步。

## 要点回顾

- 1) 预算形式上是整套的财务报表和其他附表,按内容分为经营预算、投资预算、财务预算,应懂得如何为新企业制定预算;
- 2) 了解项目预算的传统、含义以及在应用项目预算法中所存在的问题。

## 案例及应用

### 西尔斯百货公司对邮购业务程序的变革

在 40 年代后期,医院仍属劳动密集型行业,除了砖头、灰浆和床外,几乎没有资本投入。许多备受尊敬的好医院甚至尚未投资购入现成的和已经相当陈旧的技术设备:既没有 X 光部,也没有临床实验室和物理治



疗室。今天,医院已经成为巨额资本密集型的产业,为购置超声波、人体扫描仪、核磁造影仪、血液与组织分析仪、无菌室,以及十多种新型技术设备投入巨资。而每一部设备的添置都带来了招募新的受薪员工的需要,但却没能减少那怕是一个现有的人员(事实上,全球范围内医疗成本的上升在很大程度上正是因为医院正在变成一种兼有劳动密集型和资本密集型特点的畸形怪物)。但是,医院至少可以说自己的业务能力在此过程中得到了极大的提高。而在其他知识性和服务性工作中,提高的只有成本、投资和人力消耗。

摆脱这一困境的惟一出路在于极大地提高生产力。而提高生产力的惟一方法则是像泰罗所说的那样“更聪明地工作”。简单地说,既要提高生产力而又无须令工作更辛苦和时间更延长。

经济学家将资本投资视为提高生产力的关键,技术专家则将希望寄托在新设备上。然而,隐藏在生产力爆炸背后的主要力量却来自更聪明地工作。资本投资和技术的丰裕程度在发达国家工业革命的头一个100年里和第二个100年里没有什么差异。然而工作方法上的提高却令整个制造和移动物件的产业在第2个100年里取得了突飞猛进的成就。

在知识和服务性工作方面,同样的情形也将出现——区别是:在制造业里,“更聪明地工作”只是提高生产力的要素之一。而在知识和服务性工作中,它是惟一的要素。并且这是一个更为复杂的关键要素,其工作方法可能是泰罗作梦也想不到的。

当泰罗在研究铲砂动作时,他所考虑的惟一问题是:“它是怎样完成的?”50年后,当哈佛大学的梅奥开始着手批判泰罗的“科学管理”并代之以“人际关系”的理论时,他的着重点也是同样的问题。在著名的西屋电器霍桑工厂实验中,梅奥问道:“连接电话设备的最好方法是什么?”当着眼点局限于制造和移动物件时,工作的任务永远是视为当然的那种。

然而,在知识和服务性工作中,在提高生产力——更聪明地工作——时的第一个问题却变成了“我们的任务是什么?”我们试图达成何种目标?“究竟为什么要做出这项工作?”最容易并且很可能也是最成功的提高生产力的途径是把工作的任务定义好,特别要注意清除那些不需要做的工作。

有一个非常老的例子,但至今仍是最好的:西尔斯百货公司早期处理邮购业务的程序。在1906年至1908年间,西尔斯取消了费时的清点随邮购单寄来的钞票的作业。西尔斯设计了自动称重的方法,无需再打开信封逐一清点。在当时,几乎所有的客户都是用硬币付账的。如果信封的重量同订单的价额在重量上的差异小于某一限额,就不必拆开信封。与此相似,西尔斯还取消了另一项更加费时的作业:登记每一张寄来的订单,代之以根据信件重量安排订单的处理和转送(每磅信件相当于40份订单)。在2年的时间里,这些步骤将整个邮购业务的生产力提高了

10 倍。

一家大型的保险公司最近将理赔部的生产力提高了将近 5 倍——出单时间从平均 15 分钟下降为 3 分钟。它的做法是省略检查程序,只有大单例外。从前他们要核对 30 个项目,现在只核对四个:保单是否有效,面值与索赔是否相当,持单人的姓名是否同社会福利号码一致,受益人的姓名与索赔者是否一致。推动这一变化的力量源自于这样的提问:“任务是什么?”答案则是“尽可能快速和低成本地赔付死亡索赔”。现在,这家公司需要像从前那样处理的案例减少到了 2%,也就是 50 个中才会出现一次。

与此相似,有些医院取消了为住院手续而消耗的劳力与费用,它们将每位病人的入院手续都简化成急症病例一样,那些失去知觉和失血过多的病人不可能填写长长的表格。这些医院问自己:“任务是什么?”回答是:“辨认患者的姓名、性别、年龄、地址和付款方式”——而这些可以从几乎每个患者都会携带的社会保险卡上取得。

上述两例都是服务性工作。而在知识性工作中,清楚地定义任务,消除那些不必要的工作任务显得更为重要,并且会产生更加显著的成效。

通过对案例的学习,我们如何才能提高生产力——更聪明地工作。

## 美国医院对注意力分散的克服

但是,在绝大多数知识和服务性工作得以完成的组织中,注意力的分散越来越成为一种常规。处于最高层的人士有时也许可以集中精力(甚至连尝试这样做的人也少而又少)。但是,绝大多数工程师、教师、销售人员、护士、中层经理和相关的人员所承担的工作将会越来越繁重,这些工作几乎毫无价值,同他们的企业和受薪所长几乎毫无关系。

美国医院里护士的工作就是最恶劣的例子。我们不断听到护士人手短缺的抱怨。但这怎么可能呢?进入护士职业的毕业生的数目逐年增加,与此同时,占用医院病床的病人的数目却在大幅度下降。这一两难问题的答案在于,护士们如今只把一半的时间用在她们所学习和受薪的业务上——护理病人。而另一半时间则消耗在不需要技术和知识的活动中,既不能增加保健价值,也不能增加经济价值,与病人的护理和康复没有一点关系。实际上,护士的时间是被消耗在雪片似的单据填写工作中去了。老年医疗保健单,医疗补助卡,保险公司,账单处理中心,还有同预防治疗失当病例等等有关的文牍工作。

高级领域的情况也同样好不到那里去。大学和学院里的教职员工把越来越多的时间消耗在委员会会议上,而不是用在课堂教学、为学生答疑或研究工作上。但是,人们甚至记不清这些委员会是做什么的。如果委员会能够将自己的委员人数从,比如说,7 人减少到 3 人,那它很可能可

以在更少的时间里完成更多更好的工作。

销售人员的精力也同样被分散掉了。在百货公司里,他们用了如此多的时间为计算机服务,以至于几乎没有时间来为顾客服务——这也许是他们作为销售量和销售收入生产者的生产力持续下降的一个主要原因。第一线的销售人员把 1/3 的时间用来填写各项报告而不是拜访客户。工程师则坐在会议室里参加一个又一个业务会议,而没有把时间用在繁忙的工作岗位上。

这种现象的出现绝不是因为工作能力过剩,反而恰恰是因为工作能力的贫乏。它破坏了生产力,摧毁了人们的动机和士气。每一项调查研究都显示,护士们对不能把时间完全用于病人深恶痛绝。可以理解的是,她们相信自己没有获得应有的报酬。同样可以理解的,则是医院当局认为她们的报酬大大超出她们所从事的非职业性工作所应付的报酬。

解决方法非常简单。那就是专注于工作——在此例中是护理——和专注于任务——照顾好病人。这是迈向更聪明地工作方法的第二个步骤。例如,一些医院已经取消了护士的登记工作,将其移交给一个低级职员。她同时还负责接听病人的亲友打来的电话,安排由她们送来的鲜花。结果,病人护理的水平得到提高,护士从事护理工作的时间也大大增加。与此同时,医院可以将护士人数减少 1/3 至 1/4。相应地,提高她们的工资而无须加大工资支出。

讨论在工作中,如何才能克服注意力分散的问题。

# 第 12 章

## 非预算控制

### 关键词

key word

视察( *Viewing* )  
报告( *Report* )  
计划评审技术( *Program Evaluation and Review Technique ,PERT* )  
成本( *Cost* )  
收入( *Income* )  
现金( *Cash* )  
投资报酬率( *Return on investment* )  
审核( *Audit* )  
管理审核( *Manangement Aidot* )  
经营审核( *Operational Audit* )

## 本章概要

- |  |  |
|--|--|
| <p>1)传统的非预算控制方法</p> <ul style="list-style-type: none"><li>•篇首案例 :阿克农动物园 ,管理与非预算控制</li><li>•视察</li><li>•报告</li></ul> <p>2)程序控制</p> <ul style="list-style-type: none"><li>•程序控制的必要性</li><li>•程序控制的准则</li></ul> | <p>3)计划评审技术</p> <ul style="list-style-type: none"><li>•由来和含义</li><li>•特点</li><li>•网络记载</li><li>•关键路线</li><li>•优越性和局限性</li></ul> <p>4)管理工作绩效的综合控制</p> <ul style="list-style-type: none"><li>•损益控制法</li><li>•投资报酬率控制法</li><li>•管理审核与经营审核</li></ul> |
|--|--|

## 本章目标

在学完本章内容以后 ,您将能够 :

- 1)理解传统的两种非预算控制方法 ;
- 2)了解程序控制的准则与必要性 ;
- 3)掌握 *PERT* 的特点 ,能描述 *PERT* 步骤图 ;
- 4)能分析、论述管理综合绩效的控制方法。

## 12.1 传统的非预算控制方法

### 12.1.1 篇首案例 :阿克农动物园 ,管理与非预算控制

在 70 年代末期 ,全球性的消费者偏好于去游乐场游玩、通货膨胀以及政府优先考虑对象的变化几乎导致了阿克农( *Akron* )儿童动物园长期关闭。稀疏的游客于事无补。面对着不确定的前景 ,阿克农市政府不再管理动物园事务。阿克农动物园则被改组为阿克农动物园公司并与市政府签约经营该动物园。

阿克农动物园成为一家独立经营企业 ,管理着阿克农儿童动物园。为使经营成功 ,动物园必须保持其是游客游乐好去处的形象。动物园动物展览干净而整洁。兽类、鸟类和两栖类动物看上去都得到精心喂养。只要条件许可 ,动物园持续不断地增加新的动物展览活动。看来上述努

力收到了成效,因为游客人数由 1986 年的 53,353 人增加到 1991 年的 133,762 人。

由于地处北方,受气候影响动物园展览期为 4 月中旬到 10 月中旬。万圣节期间一周及 12 月重新开放,游客人数主要取决于天气,例如,1992 年 12 月游客人数下降,而该月在许多地方都是有记录以来气温最低、下雪最多的。天气波动还影响庄稼收成和新鲜动物食品价格,因此影响动物喂养成本。

在正常情况下,动物园能够达到其营业目标,每年吸引全社区 40% 的人来游玩。阿克农市在过去十年,并没有明显的发展,但动物园开始以成为创新性社区资源而闻名。1 年内游客人数翻了两翻。近 35% 的游客为成年人。儿童则占游客人数一半,团体游客保持在占游客人数 15% 的水平上。

动物园并没有广告预算。为了进行宣传,动物园主要靠公告牌、反动物园的公共电视系列剧?当地报界对其活动的报道。这些做法大多只是近几年才开始,它们是动物园每年游客人数不断增加的一个强有力原因。

尽管动物园是个非营利单位,它也必须保证收入能等于或超出支出。动物园的继续存在完全取决于它增收节支的能力。

### 12.1.2 视 察

除了预算控制方法以外,管理控制工作中还采用了许多不同种类的控制手段和方法。有些方法属于传统的控制方法,例如视察。

视察也许算得上是一种最古老、最直接的控制方法,它的基本作用就在于获得第一手的信息。作业层(基层)的主管人员通过视察,可以判断出产量、质量的完成情况以及设备运转情况和劳动纪律的执行情况等;职能部门的主管人员通过视察,可以了解到工艺文件是否得到了认真的贯彻,生产计划是否按预定进度执行,劳动保护等规章制度是否被严格遵守,以及生产过程中存在哪些偏差和隐患等;而上层主管人员通过视察,可以了解到组织的方针、目标和政策是否深入人心,可以发现职能部门的情况报告是否属实以及员工的合理化建议是否得到认真对待,还可以从与员工的交谈中了解他们的情绪和士气等。所有这些,都是主管人员最需要了解,但却是正式报告中见不到的第一手信息。

但是,视察的优点还不仅仅在于能掌握第一手信息,它还能够使得组织的管理者保持和不断更新自己对组织的感受,使他们感觉到事情是否进展得顺利以及组织这个系统是否运转得正常。视察还能让上层主管人员发现被埋没的人才,并从下属的建议中获得不少启发和灵感。此外,亲自视察本身就有一种激励下级的作用,它使得下属感到上级在关心着他们。所以,坚持经常亲临现场视察,有利于创造一种良好的组织气氛。



当然,主管人员也必须注意视察可能引起的消极作用。例如,也存在着这样的可能,即下属可能误解上司的视察,将其看作是对他们工作的一种干涉和不信任,或者是看作不能充分授权的一种表现。这是需要引起注意的。尽管如此,亲临视察的显著好处仍使得一些优秀的管理者始终坚持这种作法。一方面即使是拥有计算机化的现代管理信息系统,计算机提供的实时信息,作出的各种分析,仍然代替不了主管人员的亲身感受、亲自了解;另一方面,管理的对象主要是人,是要推动人们去实现组织目标,而人需要通过面对面的交往所传达的关心、理解和信任。

### 12.1.3 报 告

报告是用来向负责实施计划的主管人员全面地、系统地阐述计划的进展情况、存在的问题及原因、已经采取了哪些措施、收到了什么效果、预计可能出现的问题等情况的一种重要方式。控制报告的主要目的是提供一种如有必要,即可用作纠正措施的依据的信息。

对控制报告的基本要求是必须做到:适时;突出重点;指出例外情况;尽量简明扼要。通常,运用报告进行控制的效果,取决于主管人员对报告的要求。管理实践表明,大多数主管人员对下属应当向他报告什么,缺乏明确的要求。随着组织规模及其经营活动规模的日益扩大,管理也日益复杂,而主管人员的精力和时间是有限的,从而,定期的情况报告也就越发显得重要。

(1)负责实施计划的上层主管人员需掌握的情况,可归纳为以下四个方面:

①投入程度。主管人员需要确定他本人参与的程度,他需要逐项确定他应在每项计划上花费多少时间,应介入多深。

②进展情况。主管人员需要获得哪些应由他向上级或向其他有关单位(部门)汇报的有关计划进展的情况,诸如:我们的进度如何;怎样向我们的客户介绍计划进展情况;在费用方面我们做得如何;如何向客户解释费用问题等。

③重点情况。主管人员需要在向他汇报的材料中挑选哪些应由他本人注意和决策的问题。

④全面情况。主管人员需要掌握全盘情况,而不能只是了解一些特殊情况。

(2)为了满足上级主管人员的上述四项要求,美国通用电器公司建立了一种行之有效的报告制度。报告主要包括以下八个方面的内容:

①客户的鉴定意见以及上次会议以来外部的情况。这方面报告的作用在于使上级主管人员判断情况的复杂程度和严重程度,以便决定他是否要介入以及介入的程度。

②进度情况。这方面报告的内容是将工作的实际进度与计划进度进行比较,说明工作的进展情况。通常,拟定工作的进度计划可以采用“计划评审技术”。对于上层主管人员来说,他所关心的是处于关键线路上的关键工作的完成情况,因为关键工作若不能按时完成,那么整个工作就有可能误期。

③费用情况。报告的内容是说明费用开支的情况。同样,要说明费用情况,必须将其与费用开支计划进行比较,并回答实际的费用开支为什么超出了原定计划,以及按此趋势估算的总费用开支(超支)情况,以便上级主管人员采取措施。

④技术工作情况。技术工作情况是表明工作的质量和技术性能的完成情况和目前达到的水平。其中很重要的问题是说明设计更改情况,要说明设计更改的理由和方案,以及这是客户提出的要求还是我们自己做出的决定等。

以上关于进度、费用和技术性能的报告,从三个方面说明了计划执行情况。下面是要报告需要上层主管人员决策和采取行动的那些项目,分为当前的关键问题和预计的关键问题两项。

⑤当前的关键问题。报告者需要检查各方面的工作情况,并从所有存在的问题中挑出三个最为关键的问题。他不仅要提出问题所在,还须说明对整个计划的影响,列出准备采取的行动,指定解决问题的负责人,以及规定解决问题的期限,并说明最需要上级领导帮助解决的问题所在。

⑥预计的关键问题。报告的内容是在指出预计的关键问题的同时详细地说明问题,指出其影响,准备采取的行动,指定负责人和解决问题的日期。预计的关键问题对上层主管人员来说特别重要,这不仅是为他(们)制定长期决策时提供选择,也是因为他(们)往往认为下属容易陷入日常问题而对未来漠不关心。

⑦其他情况。报告的内容是提供与计划有关的其他情况。例如,对组织及客户有特别重要意义的成就,上月份(或季、年)的工作绩效与下月份的主要任务等。

⑧组织方面的情况。报告的内容是向上层领导提交名单,名单上的人员可能会去找这位上层领导,这位领导也需要知道他们的姓名。同时还要审查整个计划的组织工作,包括内部的研制开发队伍以及其他的有关机构(部门)。

## 12.2 程序控制

### 12.2.1 用程序进行控制的必要性

程序是对操作或事务处理流程的一种描述、计划和规定。组织中常见的程序很多,例如决策程序、投资审批程序、主要管理活动的计划与控制程序、会计核算程序、操作程序、工作程序等。凡是连续进行的、由多道工序组成的管理活动或生产技术活动,只要它具有重复发生的性质,就都应当为其制定程序。

#### 1. 程序是一种计划

它规定了如何处理重大问题以及处理物流、资金流、信息流等的例行办法。也就是说,对处理过程包含哪些工作、涉及哪些部门和人员、行进的路线、各部门及有关人员的责任,以及所需的校核、审批、记录、存贮、报告等等,进行分析、研究和计划,从中找出最简捷的、最有效的和最便于实行的准确方案,要求人们严格遵守。

#### 2. 程序是一种控制标准

它通过文字说明、格式说明和流程图等方式,把一项业务的处理方法规定得一清二楚,从而,既便于执行者遵守,也便于主管人员进行检查和控制。程序所隐含的基本假设是,管理中的种种问题都是因为没有程序或没有遵守程序而造成的。

#### 3. 程序还是一种系统

一个复杂的管理程序,例如新产品开发、成本核算等,往往涉及多个职能部门、多个工作岗位、不同的主管人员和专业人员、各种计划、记录、帐簿、报告,以及各种类型的管理活动,例如调研、计划、设计、会审、校核、登帐、核算等等,因而应将其看作是一种系统,用系统观点和系统分析方法来分析和设计程序。从系统的观点来看,一个管理系统的程序化水平,是这个系统“有序”程度的一种标志。

### 12.2.2 程序控制的准则

实践经验表明,主管人员在对程度进行计划和控制时,应遵循下列准则:

#### 1. 使程序精减到最低程度

对主管人员来说,最重要的准则就是要限制所用程序的数量。程序

控制有一些固定的缺点,例如增加文书工作的费用,压抑人们的创造性,对改变了的情况不能及时作出反应等等;所有这些都是有有关的主管人员在制定程序之前要反复考虑的。换句话说,主管人员必须在可能得到的效益、必要的灵活性和增加的控制费用之间权衡得失利弊。

## 2. 确保程序的计划性

既然程序也是计划,因而程序的设计必须考虑到有助于实现整个组织的(而不仅仅是个别部门的)目标和提高整个组织的效率。主管人员应当向自己提出如下的问题并作出满意的回答:程序是否已计划好?如果建立某一程序是必要的,那么所设计的程序能否收到预期的效果?能否有助于实现计划?举个例子,间接材料的发放程序必须起到监督间接材料的领用、控制间接材料的消耗、加强成本核算、降低成本、提高企业经济效率的作用。

## 3. 把程序看成是一个系统

任何一个程序,无论是工资发放、材料采购、成本核算还是新产品开发等程序,其本身都是包含着许多活动的呈网络关系的系统。同时,从组织的整体角度来考虑,任何一个程序又都是一个更大的系统的组成部分或要素。我们可以将由许多程序组成的系统称为程序系统。将程序看作系统,就是要从整体的角度细微地分析和设计程序,务必使各种程序的重复、交叉和矛盾现象减少到最低限度。此外,将程序看作系统,还有助于主管人员追求整体的最优化而不仅仅是局部的次优化。

## 4. 使程序具有权威性

程序能否发挥应有的作用,一方面取决于它设计得是否合理;另一方面取决于它执行得是否严格。程序要求人们按既定的方式行事,但人们往往总是想按照习惯的方式或是随意性的方式处理事情。这就给程序的实施带来不少阻力的,因而也就对程序的控制提出严格的要求,这就是使程序具有权威性。具体地说,这就要求:

(1)程序的制定和发布要具有权威性。在国外一些企业中,设有专门的标准委员会,负责统一制定、协调和发布程序及其他管理标准和技术标准,并监督其实施。而且,一般是企业的最高主管亲自兼任标准委员会的主任。

(2)各级主管人员特别是上层主管人员要带头遵守程序。尤其是人事任命、费用开支和投资计划审批的程序等,最容易在上层主管人员那里受到破坏。上行下效,上级不遵守,下级自然会乱来。

(3)必须长期坚持对程序实施的检查监督。这要求有三个步骤:①把程序以手册或其他文字形式分发给必须依此办事的人;②必须使员工懂得为什么这些程序的每一个步骤都是必要的,以及设计这些程序想达到什么目的,并教会员工如何在程序的指导下工作;③通过内部审核等职能性活动,定期检查程序的实施情况,特别是要对因违反程序造成的事故和

损失进行认真的追究和严肃的处理。

程序的重要性是毋庸置疑的。但由于程序的计划和控制工作单调枯燥,看似简单平凡,所以主持其事的人往往得不到最高主管部门人员的关心和支持。在我国,真正对程序的计划和控制持认真态度的企业或其他组织还不多,即使在这些组织中,有的也只是“认真”过一个时期,后来因为各种原因而流于形式。所以,真正实行程序化、标准化管理并不是件容易的事。不过,我们也应当看到,随着改革开放的深入进行,随着各方面管理工作的不断完善以及引进、吸收、消化国外先进的管理方法、技术、手段等,有不少组织也已真正开始重视并认真对待其管理当中有关程序的制订和控制工作,并已取得良好的效果。实践经验证明,推行管理的程序化和标准化,是改革传统管理方式,实现管理现代化的重要步骤之一。

## 12.3 计划评审技术

### 12.3.1 计划评审技术的由来和含义

当代的许多管理活动有两个显著的特点:一是时间成为做任何事都必须考虑的重要因素;二是协作关系十分复杂。例如,大型的军事工程、大型水坝的建设工程、大城市交通枢纽工程(例如立交桥的施工)、企业中关键设备的检修工程等等,都是要求在规定的时间内,利用有限的资源去完成十分复杂的工程项目。这就对计划与控制工作提出了很高的要求,需要有一套科学的计划与控制方法。计划评审技术就是适应这种需要而发展出的一种行之有效的科学管理技术。

所谓计划评审技术(*Program Evaluation and Review Technique*, PERT),是把工程项目当作一个系统,用网络图或表格或矩阵来表示各项具体工作的先后顺序和相互关系,以时间为中心,找出从开工到完工所需时间最长的关键线路,并围绕关键线路对系统进行统筹规划、合理安排以及对各项工作的完成进度进行严密控制,以达到用最少的时间和资源消耗来完成系统预定目标的一种计划与控制方法。计划评审技术最初是美国海军特别规划处在建造北极星核潜艇的过程中发展出的一种管理方法。由于应用了计划评审技术,使该项工程比原计划提前两年交付使用,取得了巨大的成功。随后,这种方法推广应用于民用工程管理和企业管理中。我国从60年代初期开始在国防、建筑、水利和冶金等部门推广使用,称之为“统筹法”,也取得了显著成效。

### 12.3.2 计划评审技术的特点

(1)体现了系统工程的整体性、综合性和科学性的原理。

(2)能够帮助主管人员进行计划,并掌握全局,找出主要矛盾,抓住关键环节。通过网络分析,可以了解哪些工序是关键的,是必须保证的,哪些工序还有潜力可挖,从而可以在保证总工期的前提下,抽调非关键工序的人力和物力来支援关键工序。

(3)能够有效地对工作进度进行控制。特别是当某道工序的完成进度拖期时,能够分析出它对全局的影响,便于及时采取正确的补救措施。

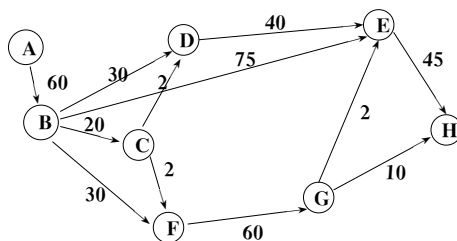
(4)工程项目越复杂,其优点越显著。由于计划评审技术使复杂的管理问题得以数学模型化,所以可以充分利用计算机和数据库技术。

### 12.3.3 网络记载

与其他任何控制一样,我们由行动计划开始。假设我们的目标是推行一项新产品或把一颗通讯卫星发射入轨道,而且我们已知道为达到我们的目标我们所应采取的行动。*PERT* 分析法的第一阶段是仔细了解每一个行动步骤,我们进行每一步骤的顺序以及每一步骤所需的时间。我们将这种信息用网络图的形式记载下来——常常记载于如图 12.3.1 所示之图中。

图 12.3.1 是一幅高度简化了的网络图,因而我们很容易把握住其主要的特点。这张图说的是美国一家汽车设备制造商在销售一种新的消烟器时所应遵循的步骤图。该厂商购进了一项欧洲的专利,因而使其适应美国要求的工作将很简单,而且该厂家已具有了一家组织良好的工厂,销售网也已建立。图中箭头表明的是为使其新产品进入市场,他应进行的事项的顺序,箭头上的数字表示的是每一步骤所需的时间。

图 12.3.1 简化了的 *PERT* 图





上图说明:圆圈表示事件,即每一步骤的起点或完成,箭头表示事件之间的顺序,箭头线上的数字表示从一个事件到另一事件所需的时间(天数)。圆圈内的字母依次代表:

- A. 增加产品的决策;
- B. 工程工作的完成;
- C. 奖金安排完毕;
- D. 材料购货车发出;
- E. 生产工作开始;
- F. 安排完推销计划;
- G. 收到第一批订单;
- H. 第一批订单发出。

请注意这一网络实际上是记载“规划”的一种方法。各事项的名单、顺序以及所需的时间等都是规划计划需要的数据。网络图并不说明每一步骤所需的资源,但是,在我们对每一步骤所作的估算时间中暗含着所需的人员、机器和资金。用网络图表示规划的主要优点是它突出地强调了顺序和事件之间的相互关系。

#### 12.3.4 关键路线

在这里我们注意的是时间,所以我们希望知道哪里的迟延将最严重。网络图很有助于进行此种分析。我们通过追溯每一条顺序线,并将每一步骤的估计时间加起来,即可确定出哪条顺序线将需要的时间最长。这条需要时间最长的顺序线即为“关键”路线。其他顺序线需较少的时间,因而就不那么重要。

在计划和控制中,关键路线具有特殊的重要作用。这条路线出现的任何迟延都将推迟整个工程的完工期。另外,当我们事先知道了哪些步骤是关键性步骤后,为了缩短整个工期的时间,我们可以重新安排计划(分配更多的资源,同时进行某些工作等等)。换句话说,①我们可集中控制那些最重要的地方;②我们处于能及早发现潜在问题的有利地位;③我们可以避免对那些对提前完工无什么重大作用的活动给以过多的压力。

此外,在工作进行中,关于某些工作超出或落后计划的各种报告,将使我们有可能重新审查时间的安排。或许某一未预料到的延迟的出现将会形成一条新的关键路线(例如,装置设备工作——图 12.3.1 中 B 至 E——要求增加 30 天,即会形成一条新的关键路线)。于是,我们可以采取纠正行动,将注意力转向新的无松弛的时间顺序线。

### 12.3.5 计划评审技术的优越性和局限性

计划评审技术即 *PERT* 的特长在于对时间的控制。然而,人们对成效某一方面的控制往往又会减弱人们对其他方面的注意。因而,如果注重了时间,成本就很有可能会超出规定。为了能消除这种倾向,原来的 *PERT* 概念已被扩大,从而将时间与成本都包括进来。

简单地说,多数 *PERT*/成本系统只是简单地在网络图每一步骤上附上预估成本或预算成本。然后,随着工作的进展,像将实际时间与预估时间进行比较那样,要将实际成本与预估成本给以比较。成本费用的控制机制基本上与通常的成本预算控制相同。

*PERT*/成本法的独特之处在于它与整个作业中之每一单独的步骤之间的直接联系。*PERT*/成本法为我们提供了一种独特的测量工作进展的方法,如果我们对每一具体步骤又都有一个成本标准,我们即可看出费用是否超出。一般的会计,并不如此地掌握控制成本,因此,*PERT*/成本法也可以说这是一种新的可行的成本控制方法。

*PERT*/成本法的独特之点也正是其缺点之所在。网络中每一步骤的成本是既难预算又难控制的。即使把很多小的步骤合计到一起,公司在制定标准和进行测量上仍有各种困难。*PERT*/成本法所处理的问题常常都是些新的问题,而这就使得对成本的估算较困难。同时,这种方法经常强调不同部门的共同贡献,这就使间接费用的分摊有困难。因而,我们要使 *PERT*/成本制度能很好地工作,还要进行许多的研究。

计划评审技术尽管有许多的优点,但也有一定的局限性。主要的问题是:

(1) 很难对具体的作业时间估计得很准确。

(2) 当网络很复杂时,一旦某项关键工作完工拖期,重新调整网络计划和寻找关键线路要花费大量时间和人力。尽管计算机的应用在很大程度上缓解了这个矛盾,但提供给高级主管人员的网络图仍不应太复杂。

(3) 计算评审技术绝不是灵丹妙药,虽然它推动了计划工作,但它本身并不是计划工作。虽然它建立了一种重视和正确利用控制原则的环境,但它并不能自动地进行控制。其实不仅是计划评审技术,任何一种计划技术和控制技术的作用都取决于主管人员对其掌握和运用的程度,以及认识和重视的程度。

## 12.4 管理工作绩效的综合控制

一般而言,大多数控制方法都是根据特定的控制对象而具体设计的,例如政策控制、程序控制、产品质量控制、生产费用控制、现金预算等等。这些控制方法一般只针对组织某一方面的工作,其控制的重点是管理过程本身或是其中的某个环节,而不是管理工作的全部绩效和最终成果。但经验表明,高效率不一定带来高效益。因此,还必须提出一些能够控制企业整个工作绩效的方法。此外,在一些实行分权管理或事业部制的企业中,如何对那些具有相对独立性的单位或部门进行有效的控制,在不干预其内部管理过程的前提下使之达到预期的目标,也需要有一些有效的综合控制办法。

综合控制首先要解决的问题是确定衡量全部绩效的标准。从根本上说,衡量一个组织全部工作绩效的综合标准和最终标准应是经济方面的指标(对企业来讲就是利润和利润率)。因此,一般说来,综合控制主要是财务方面的控制,也就是说从财务的角度控制那些直接影响经济指标(利润和利润率)大小的因素,例如投资、收入、支出、负债等。这方面主要的方法有预算控制和损益控制与投资报酬率控制方法等。但是,利润和利润率高并不意味着企业就一定是管理完善,因为即使管理得很差,也可能因为在经营方面,例如销售、投资或利用环境机会方面做得出色而取得成就。经营毕竟不等于管理,经营顺利掩盖了其管理不善,这样的企业,一旦外部环境条件恶化,就会陷于困境甚至破产。因此,组织绩效的综合控制,还应包括对管理工作质量和水平的评价和控制。目前,这方面比较有效的控制方法之一,就是管理审核。

### 12.4.1 损益控制法

损益法是根据一个组织(企业)的损益表,对其经营和管理成效进行综合控制的方法。由于损益表能够反映该企业在一定期间内收入与支出的具体情况,从而有助于从收支方面说明影响企业绩效的直接原因,并有利于从收入和支出的方面进一步查明影响利润的原因。所以,损益控制的实质,是对利润和直接影响利润的因素进行控制。显然,如果损益表能采取预测的形式,将会使控制更为有效。

一般说来,损益控制法主要适用于那些实行分权制或事业部制组织结构的企业,它将受控制的单位看作利润中心,也就是直接对利润负责的单位。实行损益控制意味着充分地授权。作为利润中心的单位或部门,

可以按照他们认为是有利于实现利润的方式相对独立地开展经营。他们往往有权决定销售价格 ;有权订货、采购、制造、雇佣和解聘员工 ;有权决定工资及奖金的分配制度等。由此可见 ,一个组织其所属各部门各单位的职能越完整 ,就越有利于实行严格的损益控制法。反之 ,为了充分发挥损益控制法的积极作用 ,应当使受控制的单位或部门的职能尽可能完整 ,从而能够最大限度地承担起对利润负责的责任。

由于损益控制法的优点 ,使得一些以职能制和专业化原则为基础组织起来的企业 ,在其内部的各部门之间也实行损益控制。例如 ,在一些大型机构制造企业中 ,将铸造、热处理、镀金、机加工、装配车间也看作是“ 利润中心 ”。铸造车间将铸件“ 出售 ”给机加工车间 ,而后者又将它的半成品“ 出售 ”给装配车间 ,装配车间再将产成品“ 出售 ”给销售部门 ,最后由销售部门出售给客户。严格地说 ,这种形式的利润中心只是一种“ 模拟利润中心 ”,相应的损益控制应当称为“ 模拟损益控制 ”。这种情况下 ,“ 利润 ”是根据预先制订的“ 内部转移价格 ”来计算的。这种“ 模拟损益控制 ”的好处是 ,可以强化企业内部各部门的经济责任 ,强化各部门主管人员的成本意识和质量意识 ,使部门的目标与组织的目标取得较大程度的一致性。当然 ,这种做法也存在一些缺点。一个主要的缺点是 ,内部转移价格的制订和核算工作要花费大量的精力 ,而且很难完全准确 ,从而使内部利润并不能真正反映一个部门的工作绩效 ,结果形成“ 假帐真算 ”,失去了应有的控制作用。所以 ,模拟损益控制只适用于产品比较单一、生产相对稳定、管理基础工作较好的企业 ,而一般不适用于政府部门或是企业的职能管理部门。

#### 12.4.2 投资报酬率控制法

投资报酬率控制法是以投资额和利润额之比 ,从绝对数和相对数两方面来衡量整个企业或企业内部某一部门的绩效。这种方法与损益控制法的主要区别在于 ,它不是把利润看成一个绝对的数字 ,而是把它理解为企业运用投资的效果。由于企业的投资最终来源于利润 ,因此 ,如果企业的投资报酬率只相当于或者甚至低于银行利率 ,那么企业的投资来源便会趋于枯竭 ,从而使企业发展陷于停滞。所以 ,企业的目标不仅是最大限度的利润额 ,更应当是最大限度的投资报酬率。投资报酬率的计算方法如下 :

$$\text{投资报酬率} = \frac{\text{利润总额}}{\text{投资总额}} \times 100\% = \frac{\text{净收益} + \text{利息费用} + \text{所得税}}{\text{投资总额}} \times 100\%$$

可将此公式变形为 :

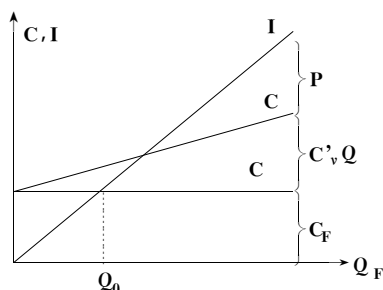
$$\text{投资报酬率} = \frac{\text{利润总额}}{\text{产品销售收入}} \times \frac{\text{产品销售收入}}{\text{投资总额}}$$

式中,利润总额与产品销售收入之比是销售利润率;产品销售收入与投资总额之比是投资周转率。上式可改写为:

$$\text{投资报酬率} = \text{销售利润率} \times \text{投资周转率}$$

正如上文指出的,对销售利润率和投资周转率的进一步分解和分析,可以透视出企业各个方面的财务情况和经营效果。图 12.4.1 清楚的反映了影响投资报酬率的各种因素之间的相互关系。

图 12.4.1 影响投资报酬率的各种因素之间的关系图



投资报酬率主要用于那些实行分权制或事业部制管理体制的企业的内部控制。在这种体制下,事业部不仅是利润中心,而且是投资中心。而且是投资中心。也就是说它不仅需对成本、收入、利润负责,而且还要对所占用的全部投资(即全部固定资产和流动资产)承担责任。这就有助于使事业部的主管人员从企业最高主管部门的角度来考虑自己的经营问题,有助于克服争投资、买设备、上项目,而不顾投资效果的倾向,使他们的经营行为合理化,使各个分权单位的目标与企业目标取得最大限度的一致。

在那些典型的按职能和直线制组织起来的企业中,可以将投资报酬控制法应用在不同的产品系列中。这需要按不同的产品系列分摊销售收入、销售费用、工厂成本以及固定资产和流动资产。其中直接成本的分摊比较简单,间接成本的分摊可以按工时或其他标准进行。销售费用可以按销售额分摊。此外,现金、应收帐款等也可按销售额分摊,库存可以按产品系列分摊。固定资产的分摊比较困难,但如果生产组织是按产品专业化原则设计的,则分摊就容易得多。如果上述分摊工作进行得比较细微和准确,那么投资报酬率就可以显示出资金投在哪些产品上才是最有利的,哪些产品是企业的优势产品,哪些产品已经过了其发展巅峰进入衰退期,从而资金以及其他资源应从这些产品中转移到其他优势产品或新产品中去,等等。

尽管投资报酬率控制法有显著的优越性,但要建立一个投资报酬率



控制系统却不是一件轻而易举的事。最大的困难也许是在观念方面,企业的部门主管人员习惯于从职能和专业的角度看待经营和管理问题,要使他们按损益控制法的要求来考虑经营和管理问题,就已经很不容易,若要求他们按投资报酬率控制法的要求来考虑问题和作决策,则会更加困难。此外,从会计核算和财务的角度看,也有一些问题,例如,究竟应按固定资产原值或重置成本来计算,还是按折旧后的固定资产净值计算,这应当慎重考虑。按重置成本来计算的办法可比性高,并可避免因固定资产使用年限延长而出现投资报酬率虚增的现象,按净值来计算的法则则强调在固定资产发挥作用期间,折旧基金可以重新作为投资形成新的固定资产或用作流动资产,因而应按同样的投资报酬率考核这部分资金的运用效果,这样一来,投资收益的主要控制重点是放在新置的固定资产上,而不是放在已经陈旧或磨损的固定资产上。

必须注意的是,投资报酬率控制法可能会出现消极作用。由于投资报酬率一般是以高于资金成本(即从外部取得资金的代价)的一定比率作为最低标准,所以,它不利于促使事业部去开发新产品和新技术的创新意识和敢于冒风险的意识而易导致企业的衰落,为了弥补投资报酬率控制法的这个缺陷,可以在投资报酬率控制的基础上增加对剩余收益的考核与控制。所谓“剩余收益”,是指投资中心的销售利润减去按最低限度投资报酬率计算的投资收益的余额。它的计算公式如下:

$$\text{剩余收益} = \text{销售利润} - (\text{总投资} \times \text{预期最低投资报酬率})$$

上述公式中的预期最低投资报酬率,一般是等于或略大于银行的存款利率。采用剩余收益作为评估与考核投资中心的绩效的辅助性指标,有利于防止各投资中心的保守观念和本位主义,促使它们从整体利益出发,乐于接受比较有利的投资。努力多创销售利润,使各投资中心的目标和整个企业的目标趋于一致。

### 12.4.3 管理审核与经营审核

管理审核(Management Audit)是指系统地评价鉴定全部管理工作绩效的一种控制方法。经营审核(Operational Audit)一般是指系统地评价鉴定经营活动工作质量的一种控制方法。如同管理与经营一样,二者既有区别又有密切联系。管理审核侧重于管理职能方面的审核,其中包括对于计划工作、组织工作、人员配备、指导与领导工作,以及控制工作的评价。经营审核则侧重于管理决策方面的审核,其中包括对组织中关于计划、工程技术、生产、营销、人事、会计,以及财务方面长期性决策质量的评价。二者的区别类似于评价主管人员的管理能力和评价主管人员在制定和实现目标方面的能力之间的差别。在实际工作中,这两种审核的内容与范围,有相当程度的重合与交叉,因此也就很难作严格的区分,视目



的不同而有不同的称谓。按照执行审核工作的人的不同,两种不同的审核都有外部与内部审核之分。外部审核是指由组织以外的专门机构(例如咨询公司)或专家对本组织的经营与管理情况进行审核。内部审核则是组织内在上层主管人员领导下组织有关部门的人员进行的审核。

### 1. 管理审核

管理审核最早的尝试性规定是由美国管理协会的杰克逊·马丁德尔(Jackson Martindell)所发展起来的一套评价方法。马丁德尔设计了一套多达 301 个问题的问卷,对公司的下列十类管理工作绩效逐一给予评价:

- (1) 经济职能。
- (2) 公司结构。
- (3) 盈利状况。
- (4) 股东服务。
- (5) 研究与开发。
- (6) 董事会人选。
- (7) 财务政策。
- (8) 生产效率。
- (9) 销售效能。
- (10) 管理当局的评价。

在这十个方面中,给每个方面的问题都规定了加权分值。例如经济职能为 400 分,盈利状况为 600 分,销售效能为 1400 分,管理当局的评价为 2400 分不等,总分为 10000 分。在这 10000 分中,有关管理的因素只有 3500 分,余下的分值都是其他方面的。按这个协会所规定的标准,一家公司必须得到 7500 分以上,才能被认为是优秀的。

由于马丁德尔本人是从事投资咨询业务的,所以他的评价方法难免较多地着重于投资者所关心的一些因素。此外,评分定级的许多问题带有很大程度的主观性,其实这也是各种评价方法的共同缺点。尽管如此,美国管理协会发展起来的这种管理审核方法所强调的、应把注意力放在管理工作的一些主要方面的综合质量上,而不是集中在一两个容易测量的业务活动领域上的观点,却是极其重要的。当然,如有必要,各项业务活动还可另作单项的管理审核,例如质量管理审核、财务管理审核,等等。

### 2. 内部审核

随着组织规模的扩大和管理工作的日益复杂化,对计划和控制工作的效率和质量的控制,也日益重要起来。这方面,内部审核工作可以为组织的上层主管人员提供有效的控制信息。

## 要点回顾

1) 除预算控制方法外,控制管理工作中还采用许多不同种类的控制

手段和方法,着重理解传统的非预算控制方法、内容、作用;

2)对管理工作绩效进行综合控制时,应采用损益控制法、投资报酬控制法、管理、经营审核的方法,进行计划时应注意哪些具体原则。

## 案例及应用

### 如何实施创业者的愿景规划

公司如何实施创业者的愿景规划,也就是说,管理者如何把愿景规划中的关键成分纳入实践活动当中,在这样做时,有意无意地构造了员工的认识和行动。这种结构包括大量几乎难以察觉的导向机制。通过这些机制,公司学会了如何使自己生存下去,并在成长的过程中把握住正确的方向。导向机制是程序、假设、规则和行为,它与组织中所有层级和各个分支的系统选择交织在一起:预算和资源配置,聘用和培训,行为准则,战略开发,产品开发,职权和继任规范。导向机制导致了公司任务的不断复杂化,也是理解其他市场混乱现象的钥匙。

导向机制常常被认为在思想上有两个目的:使组织与创业者的愿景规划相一致,使愿景规划与经济环境相一致。二者都是企业成功所不可或缺的要素。同时,二者之间内在联系的强度也非常重要。根据我的经验,大多数公司在控制公司与愿景规划的内部一致性方面都有很多导向机制,但遗憾的是,针对市场变化方面的控制却很少。当高层管理者试图捉住转瞬即逝的市场时,这种机制中的惯性作用就会以一种令人恼火的形式出现。

美国员报电话公司的高级管理者们都同意:为旅游者提供的一种新型全球产品,不应该侵占为商业旅行者所提供的设计。但试图让负责消费者产品的经理和负责公司客户产品的经理协作共事,而又不激起一场生计争夺战——当公司被划分为战略经营单位时,需要付出痛苦代价的生计的保留——就完全是另外一回事了。

在陈旧的导向机制中,最危险的问题是它们衰减了市场信号,并使管理者耳朵里充满了噪音。当一个产品的概念不对时,我们看到的是管理者在为这一错误的问题寻找答案。他们收集大量数据,但所有数据几乎都是没有意义的,因为它所支持的产品战略几乎是没有什么意义的。例如,数据设备公司(Digital Equipment Corporation)收集了大量有关用户对于它们专卖的文字处理软件的希望和要求,却没有认识到这种专卖型微机时代已经一去不复返了。

有时可能会出现更为严重的问题。僵硬的导向机制会导致管理者忽略报怨和其他类型的不想听到的反馈意见,而这些意见如果能恰当采纳的话,将会带来极大的价值。

举一个例子。我认识一个法律公司,其创业者的愿景规划仅仅是对“大法律”的实施活动。当我问及高层合作伙伴他们的客户最看重公司的哪些方面时,他们回答:“远见卓识,高效快速;能行”的态度,志趣相投”。“服务”被放在最后。事实上,这些回答或多或少地是针对公司最为重视的一些客户——在法律方面很有经验的高层管理者的,他们中的很多人过去是律师,他们带着一些特殊的问题来到公司,并构成了公司最初的生计。但是,当一些新客户开始要求详尽的账单、更为及时等等时,高层合作伙伴开始对这些要求表现得不满和愤慨,缺乏同情和理解,就好像客户们是在要求这些受过良好训练的人给他们端牛奶一样。

公司没能把握住的东西是,自从它成立之初起,就已经进入了另一个市场,一个由公司的法律顾问组成的必要而赚钱的市场,这些法律顾问关注的重点更为呆板和程序化。企业可能以不同的方式对待这些法律顾问,把他们放置到一个独特的业务领域中,一个关注服务、细节和成本效率的环境中。不过,这些合作伙伴依然顽固地坚持一种适合于传递才智,而不是手把手指导的反应模式。

事实上,公司中的人们之所以依赖于僵化的导向机制,是因为这种机制正是他们追求的目标。它们“装备”了战略。当未预料到的事情发生时,导向机制就发挥作用了——例如需求衰退的时候,或者说,招募遇到了危机的时候。此时,导向机制恰恰干扰了准确的反馈,因为当公司以前的战略对头时,这种导向机制可以提供恰当而正确的反馈,而现在战略目标不同了,过去的真理阻挡了对新证据的把握。

在理想世界中,导向机制应该报告企业所面对的市场的变化,并迫使公司对此作出回应,这样,公司的学习就成了一种持续不断的过程。这并不是我们的真实世界。事实上,还从来没有一个公司能彻底改造自己。是否有公司可以做到这一点,依然是一个未知而迷人的问题。

然而,已经出现了一些困境的标志,最终将是大量的标志,如经营亏损、次品率、产品失败、股票价格下跌等。当高层管理者重新关注企业未来状况时(也就是说,当他们把我这样的人召来时),这种过程可能会由于它的猛烈(破坏性)而令人望而生畏。我对担任咨询顾问的最初几年里的情形记忆犹新:首席执行官和我召开紧急大会,彻头彻尾地研究顾客的需要,建构更有效的新型组织结构及人力资源政策,然后,把所有这些发现清楚地描述成行动准则,形成了一个综合而庞大的战略计划——可是,最终我们却发现,这些原则即使没有受到公开的攻击,也因被分解得支离破碎而夭折,而这种战略规划即使没有遭到公开拒绝,也或多或少被系统地冷落。

“系统地”这个词非常关键,因为多数战略规划是缺乏信心和员工倦怠的牺牲品。我们再次借用克里斯·阿吉里斯的话:任何新的主张战略,无论多么清楚明确,多么合情合理,都必然会碰到一个在不知不觉中的实

践战略,这种实践战略受到公司业已存在的复杂的而且时间很长的导向机制的支持。

为什么会这样?因为人们在面对一个非常不确定的未来时,是不会尽心尽力的。由于过去事件所造成的伤害,他们决定永远、永远不再犯同样的错误——并最终把新的危机误认为过去的危机。他们为自己的工作担心,为员工的工作担心,因为这些工作依赖于他们的判断。他们害怕自己的老板和股东,他们避开那些与自己的期望相矛盾的定量证据。他们厉声斥责那些对于被他们压下来的问题发表意见的人。他们把竞争视为魔鬼,对顾客嗤之以鼻,把自己幼儿化,把首席执行官家长化。

简而言之,处于公司危机中的人们,头脑中没有一点学习新的生活知识的概念,而这恰恰是他们真正需要做的。我见过两种最常见的防御反应,都在无意中炫耀自己的过去。正是因为过去,当前的实践活动是失败的。首先,相对于创业者而言,管理者对于自己的能力和资格缺乏足够的信心。他们思考的是:“几十亿的愿景目标并不是长在树上的,我们是什么人?竟然敢对创业者能力的示范表现发出疑问?”这一活动的结论是自责:“让我们加倍努力,问题出在我们的执行过程中。”

这种思维方式在亨利·福特死后几乎将福特汽车公司置于死地,它也明显地阻碍了数据设备公司重新关注个人计算机的能力,这种状况直到肯奈斯·奥尔森(Kenneth Olsen)退休之后才有所转变。即使是那些不由创业者后代领导的企业,先前领导者的声望也会使当前管理层的肩上压着沉重的负担。想一想阿尔弗莱德·斯隆在通用汽车公司所实施的拥有自主权的部门结构后所遗留下来的影响力,就不难理解这一问题了。

第二种反应与第一种反应相类似,是管理者把沉淀资产理想化的倾向。他们从欧洲的工厂旅行到南美的矿山,对于公司活动的范围和成效充满了自豪感。但是,这种自豪感在时机有利时是一种积极因素,而在巨大变革即将到来之时,却会成为严重的阻碍因素。

我认识的一家联合制衣公司的高层管理者认识到,他们越来越多地进入了后勤服务产业,他们不得不成为上游产业的低成本制造商,尽管公司其他的下游业务已经繁荣和发展。但这并不意味着纺织厂的管理者们真的答应关闭效益不好的工厂,只要他们能够通过移转价格把成本转移到低税工厂去,他们就不会这样做。这种实践活动被视为是理所当然的,甚至还受到鼓励。最后,公司得出结论,这种纵向整合是保证公司经营业绩的根源——并且是应付未来动荡的法宝。现在它已经成了极严重的缺陷。

咨询公司很难不受到这种“困境公司综合症”的影响,尽管我们的防御措施常常被表达为对我们客户的变革方式存在误解,这是可以预料得到的。当我在80年代进入这一行业时,战略顾问全都认为变革是一种纯技术问题——我对那家包装食品公司客户的做法就是证据。我们以为我

我们可以教会管理者拥有他们自己的竞争优势。我们认为,陷入危机中的公司仅仅是因为没有理解它们的产业结构,或者没有理解自己的竞争对手的地位。如果巧妙地利用我们更为精密的竞争优势模型进行分析,必定会令客户达到一种顿悟的状态。

当我的同事和我开办了自己的公司时,我们把这种思想向前推进了一两步。由于我们的客户常常对我们所提出的激进的、与直觉相反的观点感到莫名其妙,于是我们决定教给客户我们所知道的一切(我们的战略语言,我们的方法学基础,我们的参考框架),逐步深入到细致入微的地步。我们和客户的员工们一起工作,我们认为,他们会把我们的研究过程和研究结果内化成自己的东西。

我们自己的创业者的愿景规划起了非常好的作用。我们使自己闻名遐迩,我们生活得不错。但我们仍然经常出现缺乏活动的诊断,缺乏净化的分析。我常常被激怒,犹如一个有着复古倾向的牧师,在晚上鼓励大家同声祈祷“阿门”,第二天早上又去唤起极少的一点点美德。并且,就像那些我提供过咨询的律师一样,我们开发出了自己的防御程序,它暗暗地看不起客户,认为他们缺乏想象力。我们花费了很长时间,学习如何卸下自己根深蒂固的假设,了解业务忽视与业务悲剧之间的差异。

通过上述事例,我们了解到实现创业者愿景规划的重要性。那么,如何才能实现创业者的愿景规划呢?

## 公司真正思考的是什么?

在调查公司如何陷入困境的过程中,关键在于弄清公司真正思考的是什么。我这里不是指发现管理者相信的战略是什么,而是指构成公司“无意识”的战略是什么——这种隐藏着的战略原则,规定了管理者平日里对顾客、供应商、员工的行为方式,以及他们之间相互的行为方式。

如何做到这一点?事实上,通过仔细考察公司当前在做什么,你可以逆向推出整个公司的“思维方式”,即我所说的那些导向机制。我曾经和一家汽车零部件供应商合作过,他所主张的战略,是通过不断改善以达到汽车生产商的质量要求——这些汽车生产商是他的客户。反过来,汽车生产商主张与供应商之间形成一种密切的、合作的、长期的伙伴关系。这种伙伴关系包括数据共享、从订货到交货之间的长久间隔、排他性的合同——所有这些,显然能使供应商成为低成本、高效率、创新的、可信赖的企业。

然而,通过进一步的深入调查,我的客户以及他们的客户都认识到,自己进行的是一种一厢情愿式的思考。作为汽车生产商,历来一直害怕依赖于任何一家供应商,它通常控制着设计,并拒绝分享设计过程中的任何信息。而且,制造商支配着价格,并尽最大可能压低供应商的利润。



我的客户对此的反应是,拒绝在技术创新方面投资,因为害怕每一次改进所产生的效益都由汽车生产商一家独吞。它还拒绝分享财务数据,因为预料到这样只会导致利润更大幅度的下降。两家公司为了各自的利益,都谨小慎微、回避冒险,其结果自然可想而知。我的客户,用其高层管理者的话说:“陷入了持续不断的颠簸振荡——新运气,坏兆头,总之,没有连续性”。从这方面说,汽车生产商未能从这位世界级的供应商那里得到它所需要的具有国际竞争力的产品。

走出困境的惟一办法,是勾画出两家公司实际实行的战略,并向它们表明,它们是导向机制适应一种完全不同的竞争格局的人质——在这一案例中,由于“三巨头”的实际垄断,竞争格局就成了美国汽车产业“价格制定者”的世界。汽车生产商的管理者仔细观察了行政官员、设计工程师和财务分析家的实际行为。供应商的高层管理者们敏锐地看到了他们实际做出的投资和质量改进。一旦双方的管理者都能明确地说出他们真正在做什么时,这一过程就可以结束了。如果他们依然认为他们所主张的战略是正确的,那么相互之间只会继续这种恼怒和破坏。

再举一个我与之合作过的一家加拿大大型食品烘烤公司的例子。创业者的愿景规划是相当深思熟虑的,公司貌似合理地把自己视为全国品牌面包产品的主要供应商。从理论上说,公司的战略是关注顾客;从理论上讲,它制成了高附加值、良好的广告宣传的产品。但是,当我们开始考察公司实际执行的战略时,我们很清楚地看到,销售队伍以势不可当的劲头关注着超级市场中私营产品的生意情况。零售商支配着名牌面包与私营产品的比例、产品线的范围以及相对价格。同时,这家公司还大幅度地削减了对消费者的广告宣传费用。

通过导向机制,公司把自己的角色界定为贸易的商品制造商。在它所述战略中,由于鼓励一种令人愉快的不现实的气氛,现在战略成为一个阻碍看到公司真实状况的障碍物。威克赖卫·哈维尔(Vaclav Havel)写道:“当人们说的是一套而想的是另一套时,腐败就开始了。冷嘲热讽也是一样——管理层的机能障碍必然会从这里出现。”

在这家烘烤公司中,中层管理者听到首席执行官说,企业是在“通过高水平的广告宣传支持独特的新产品引进”的基础上获得胜利的。后来他们看到销售员屈从于超级市场的要求,又看到高级财务经理告诉股东,由于利润太少因而难以维持当前的广告预算。他们很自然地断定,他们的领导者所说的并不是他们实际打算做的——为了得以生存,他们最好也能同样狡诈。

尤其是这家烘烤公司这样的企业,冷嘲热讽简直就是一种埋伏下来伺机出击的恶魔。知名品牌产品的生产商,管理者在声望方面已经变得很自满。由于授予了他们对品牌的普遍认可,他们就成了年老而爱慕虚荣的、极其敏感的人。在这种公司中,管理者很快就会声称他们的品牌具



有知名度 ,但又害怕说出任何令人泄气的话。他们的“易受伤害”的心态所形成的关系 ,常常表现为支持性的。即使在关键的会议上 ,人们也不会表示强烈的反对意见 ;每个人都试图对前面发言的人“发表意见” 。这些会议之后 ,接下来的常常是幕后的政治手段和不讲道德地上交备忘录。

通过事例我们来讨论 :公司如何能走出困境。

# 第 13 章

## 实施控制的心理学

### 关 键 词

*key word*

厌恶感( *Allergy* )  
群体( *Colony* )  
极端态度( *Excessive Attitude* )  
权威( *Authoryity* )  
敏感性( *Sensitivity* )  
偏见( *Bias* )  
实情控制( *Fact Control* )  
灵活性( *Pliancy* )

## 本章概要

- |  |  |
|--|--|
| <b>1)人们反对控制的原因</b> <ul style="list-style-type: none"><li>●篇首案例 统计工序控制保证了产品质量</li><li>●不能接受目标</li><li>●感觉标准不合理</li><li>●认为测度不当</li><li>●厌弃使人不愉快的事情</li><li>●“非正统”的调整压力</li><li>●与公司控制相抵触的社会压力</li></ul> | <b>2)诱发对控制的积极态度</b> <ul style="list-style-type: none"><li>●不带偏见的控制观</li><li>●参与制定目标</li><li>●实情控制</li><li>●控制制度的灵活性</li><li>●敏锐地实施控制</li></ul> |
|--|--|

## 本章目标

学完本章内容以后,您将能够:

- 1)讨论人们反对控制的各种原因;
- 2)理解管理者如何诱发对控制的积极态度。

## 13.1 人们反对控制的原因

### 13.1.1 篇首案例 统计工序控制保证了产品质量

在北卡罗来纳州拉雷原道—康宁(Dow—Corning)工厂内,一场质量之战已被发动。为了使顾客满意,AVX(一家日本芯片制造商)的员工,向缺陷品开战,这家公司的目标是在产品质量的计量和计数数据上都实现零缺陷目标。

AVX的第一个步骤是对每台机器生产的样品进行评估以确保工序确实能达到质量要求。同时,所有质检人员都转为承担生产任务,所有工程人员和技工都接受统计方法的培训。工序和产品质量的“所有权”都交给了被授权的员工,建立工作小组来负责生产过程中各设备。现在6个小组已是工厂经营的一个有机成分。

员工授权和统计过程控制(SPC)现在已是工作规范,员工绘制有关统计质量控制图表以跟踪有关趋势,并将之与工序界限及顾客指定规格相比较。

AVX 的生产过程现在也是许多世界一流企业中典型的一个。

1980 年以前,这些企业只注意用质检员检验成品来保证质量。在 80 年代,他们开始注意通过改进生产过程和员工授权来提高质量。现在,像 AVX - Kyocera 等世界一流企业,注意收集顾客期望,并在产品和服务上满足所有顾客的要求。

人们对标准、测度、报表以及其他控制措施的反应自然是取决于各自的情况。一个人对其上级的感觉印象、他是否喜欢他的工作、他所具有的自我表现的机会,以及其他一些类似的因素都将影响他对控制和其他管理活动的反应。在下面的讨论中,我们将讨论一个范围较小的问题,控制本身有些什么东西使得如此之多的人反对它?为什么我们经常听到人们说:“这儿工作倒是很好,但我确实讨厌那些鬼控制。”

控制(至少我们知道的那些)是不受人们欢迎的。学生抱怨考试,经理讨厌费用预算,会计人员不耐烦地回答查帐员的提问,这些当然都是我们听惯了的事。但是这种反应并非都是不可避免的,而且如果我们能找到避免消极反应办法,那么使控制有效的机会就将大大增加。

### 13.1.2 不能接受目标

人们为什么不喜欢控制的一个原因是他们对完成控制目标没有真正的兴趣。一位电影摄影师可能根本不注意节约,因为他可能认为:“公司有的是钱”。一位分支公司的经理可能对推销新的低价产品系列并不感兴趣,因为他认为“这些是冒牌货,它们并非是能给公司增加信誉的产品”。或许有的人认为顾客并非真正需要他们提出的那些服务工作。所以这类人对为了降低成本,为了推销新产品系列和为了向顾客提供充分的服务而设置的控制活动不感兴趣,也就不足为怪了。

我们每个人的精力都是有限的,但却有众多个自己想要做的事。一项控制活动就其本性来说是要推动人们向某一具体方面花费更多的精力。如果控制指导我们去做的事并不像我们所做的其他那些事情那样令人感兴趣,那么我们对这种推动就会感到厌烦。

出于各种原因,一个人可能会认为某一目标是有价值的从而接受该目标,而对于他所接受的各目标又可能作出不同程度的努力。

如果一个人未能接受一项目标,并将其归入个人的需求,他即会对推动他完成这些目标的任何控制机制感到讨厌。

### 13.1.3 感觉标准不合理

常常一个人可能会同意某一目标,但却不喜欢某种控制,因为他认为有关成效的标准定得过高了。推销员对为他定的销售定额,或采购员对

压低存货计划的口头反应可能是“不合理”。

特别让接受控制的人感到不满的是变化不定的指标。一个人可能会说：“老板永远不会满足。不管我工作完成得多好，他总是要求你做得还要更多些。”在这种情况下，尽管人们的工作已达到了原先被人们认为极好的水平，而控制则仍将是一种催促人们作出更大努力的手段。早期科学管理之所以遭到反对的一个原因，就是当时某些管理人员目光短浅的作法造成的。当操作人员刚刚取得超出其工作所获得的收入时，管理人员即马上提高产出标准。

一项标准是否被人认为合理，也还取决于其执行的情况，一些超出被控制人的影响范围之外的事件，也会影响他实际取得的成绩，或者标准定得太高，完成标准的概率只有50%。如果一个监督员能认识到这些，并在其下属未能达取标准时能很好地运用其判断作出决断，那么就可能不会引起严重的抱怨。但是如果生硬地实施标准，只需一两件“不公平”的处理就可能引出对控制的持久的厌恶感。

一个人认为控制不合理的感觉也将受他所承受的控制的数目的影响。大多数人期望，甚至欢迎对他的活动有某些控制，但是，当他的工作受到标准检查和报表等愈来愈多控制时，他就将产生一种“受压感”。而某些过去已为某接受的标准，比如每周走访顾客数目，因为又附加了其他方面的控制，现在也可能会变得使人讨厌。

#### 13.1.4 认为测度不恰当

当有关人员测度缺乏信赖时，控制即可能引起部门之间的争吵。例如，一家根据订货单进行生产活动的公司，制订了一项控制从接受订货单直至发货为止所需时间的控制制度，这样就使得销售、工程和制造部门的争吵极度地尖锐化。每一个部门都想尽量加速自己的加工过程。而工程部门则抱怨销售部门未能送来具有完整要求的订单，生产部门走向另一个部门的时间是很简单的，但是，要测定一项包括很多细节的工作的质量则将是非常困难的。在这样的情况下，由于考虑到其对合作精神的不良影响，该公司决定停止对从一个部门到另一个部门的流程时间作控制。实际上，这种控制是非常不得人心的，以致几位主要领导人要求完全废除有关处理订货单时间的任何记录 and 标准。

监督员手册中常有这样一条忠告：“在你批评人前，首先搞准你掌握的事实情况。”这一忠告也适用于控制制度。

#### 13.1.5 厌弃使人不愉快的事情

另一个使控制不受人欢迎的根本原因是控制报告总是一次又一次地

带来坏消息。一个不喜欢听令人不愉快消息的人,几乎总是希望控制制度能尽快地消亡。

我们每一个人对工作都有个人自己的期望。这即包括着希望,也包含着自我的推断。这种期望反映着我们的“自我设想”——自己是哪种人和哪一种水平的工人。控制报告则是我们了解自己是否达到期望推断的水平的一种手段。我们常常经受失败,一个现实的人会根据此调整期望和现实之间的差距。他甚至会重新调整他的希望。然而,有些人不能接受生活中的现实,从而会产生一种受挫感。由于一个受挫的人需要有某种发泄,故很自然的,他将自己的部分指责归于告知其成绩并非自己想像的那样好的控制机制。

另外,控制报告可使我们在同事中处于不利的地位。控制制度是测度我们行动的,就这个意义来说,控制报告可表现我们强有力的一面,也可表明不足的方面。棒球队的平均击球率、销售部门获得的订货单和大学中的等级名次等,都被认为是对一个人的衡量准则。同样,如果这些测度标准将表明我们是愚蠢和无能的,那么,我们就将不喜欢这种测度制度。

对不愉快后果的忧惧也能增加我们对控制的厌恶。如果一份于我们不利的控制报告可能导致我们的降级、减薪甚或挨一顿臭骂,那么,我们将不会对这种控制制度产生好感。

### 13.1.6 “非正统”的调整压力

一旦一个企业建立起了其社会结构,人们就将对何种行动是正统的这一点变得很敏感,但表现的形态各不相同。例如,大学里的讲师会期待本学科领域中的同行,向他就有新课程的教學內容和方法方面提出建议。与此相反,如果学校的管理者或者其他系的教授试图给他以指导,这种行为就会被他看作是对他学术自由权的侵犯。在实施控制中情况与此很相似。如果控制来自雇员们认为的非正统的方面,即会引起强烈的反对。

正统的观念像其适用于人那样也适用于事。如果高度分权化已成为某公司的经营传统,很多工作人员都会将某些问题看作是由自己来决定。的事。比如一家以东部为基地公司的西海岸分公司经理,可能会认为他有权选雇当地的雇员,并为他们定薪。如果总公司的任何人——甚至他的上司——试图检查他雇用的雇员的质量和他们的薪资是否适宜,分公司的经理很可能对这种新的控制产生反感。这样的分公司的经理常常对自己负责的工作有一种强烈的自尊心,他很可能会把来自他人的任何新控制看作为是一种对他的私生活的干预。



### 13.1.7 与公司控制相抵触的社会压力

当群体直接反对管理者建立的标准时,群体的态度常常是很严厉的。典型的例证是群体的产出标准常常明显地低于管理制定的标准,以及群体对那些参与管理的“加速”行动的人员将施以强大的压力,甚至以暴力行为相威胁。

另一方面,也有很多社会压力支持管理控制的事例——特别是在管理层范围内。在这里起重要作用的是同事们的态度,因为任何人都需要与其同事保持友好和相互尊敬的关系。如果这些人觉得控制的标准及其测度就是公正的,与管理合作是正当的行为,那么就会形成一种支持该标准的社会力量。因此,对控制偷钱就会有一种强大的社会支持,而对通过节约不必要的开支来控制乱花钱的控制,则只有在雇员觉得管理在实施这种控制时是适宜的情况下才能得到支持。实际上,这些同事可能并不很了解具体的某一项控制;只要他们认为管理在要求操作人员和管理人员做什么方面一般是公平合理的,他们就会实施一种社会压力来支持作为一个整体的控制制度。

在群体的两种极端态度,直接反对和强烈支持之间当然还有很多不同的态度。可能一个群体对管理所要完成的任务并不关心,而可能有其自身的某种目标,如群体的团结(“把该集团聚集在一起”)。即使如此,在当不能同时完成公司的目标与群体目标时,群体的压力将变得明显起来。或者一个群体可能对控制制度的结果持中立态度,但对某些具体东西却有强烈的意见——如在建立标准中使用的基本数据的表格、政府统计数字的可靠性,以及那些由从未从事过该项被控制的工作的人员所做出的评价等。群体也有可能影响到对谁是“正统的”可进行控制工作的人的观点。总之,群体如何影响一个人对控制的准确感情情况,需分别根据各自的情况给以研究。

在了解群体的影响方面还有一点是值得注意的。群体对控制的态度并不是无法预测的,也不是一成不变的。这种态度产生于群体成员以往的经验,特别是非正式领导人的经验。而这些个人经验又都受到对目标的接受与否,对标准的合理性的认识,对测度的信赖,根据不利的报告作自我调整以及对控制的合法性的看法等的影响。管理人员不能左右群体的态度,但他可通过自己的行为影响群体的态度。

## 13.2 诱发对控制的积极态度

在诱发对控制的积极反应中管理者已发现的有益的重要措施如下：

- (1) 保持一种不带偏见的控制观。
- (2) 鼓励下属参与制定标准。
- (3) 运用“事实控制”，而不用主管的、权威的控制。
- (4) 使控制制度具有弹性。
- (5) 在实施控制中应对个人需求和社会压力具有敏感性。

### 13.2.1 不带偏见的控制观

一旦在控制过程中牵涉到两个或两上以上的人时(特别是在纠正行动的阶段)我们常常会作出动情感的反应,会从个人身上查找和思考他们为什么这样干,或者他们为什么反对我们。这种倾向可能在监督者和被监督者的两方面都存在。

这种共同的愿意作出动感情的反应的倾向,提出了管理人员在改进其控制的人性方面时首先要做的一件事。他必须学会采取一种客观的、不动感情的方法来寻找控制所发现的问题的产生原因和解决方案。人类行为中的偏差正如机器故障一样是有其产生原因的。在上述两方面其发生问题的原因都有可能很容易找到或很难确定。在涉及人的情况下,感情和态度都是应该考虑的问题,正如我们应考虑现金缺乏和有毛病的活塞一样。当一个未能按期望进行的模式进行工作时,一个成功的管理者将不是对他作出一个人应如何行动的道德评断和发怒,而是学习毫无偏见的和有分析的解决控制上的问题。

然而,这样的管理者对个人的感情并非冷淡和无动于衷。相反,他应是敏感的和有感知力的。他既注意既定的目标,也考虑达到目标所必需的行动。他知道控制只是发现问题的手段,使用这些手段的目的在于寻求解决办法,而不是责备人。

上级主管对控制的态度常常在其下属身上得到反应。当然,这也不是说在任何时候都总是如此,但是只要上级能保持客观冷静的观点,那么其下级迟早会学会采取与上级相同的方法来处理问题。

### 13.2.2 参与制定目标

参与在使下属接受制定的目标、行动的标准和测度的方法等方面是

很有助益的。当一个人真正地参与了筹划计划和制定标准时,他这会在心理上觉得介入了该项工作。他常会变得愿意承担责任,或至少对该事情获得更充分地了解。

公司实施参与的方式当然应适应每个公司的具体情况。实际上,有很多公司发现适用于销售部门的方法,在工厂就可能行不通。有许多工厂在制定预算中已获得了全面的参与,而其他的工厂可能觉得这种作法将使标准松弛,而当管理驳回下属的建议时还将损伤士气。

在制定网络图中,各步骤所需之时间通常是由完成每一步骤工作的人提出的。有时使用有关最佳、正常和最慢三个时间的加权平均数,但这些一系列的估计数字也是来自于参与者的。

这种方法能否成功取决于管理者建立可为人们接受的前提和基本规则的能力,取决于他是否愿意花时间和冒必然存在的风险。但总的来说,在制定控制标准中使用参与的方法所取得的成就,表明能向寻求其下属对控制的积极态度的管理者们推荐这种方法。

### 13.2.3 实情控制

与参与有关的一个概念是实情控制(*Fact Control*)。这里强调任何纠正行动应是根据某一环境中的事实提出的,而不应根据来自一位监督管理人员的压力而提出。如果一位两臂抱满图书的女同学在走廊里掉下一本书,你会毫不思索地拾起书,并将书还给她。但是,如果一位训导员在走廊里要求你从地上捡起一张纸递给他,你很可能会觉得他在强迫你做事情。

在一家生产复杂的加工设备的公司发生了一件类似的事情。在我们所说的这件事情发生的前几个月,公司将一个重要客户的一大批订货的可能发货日期通知了该客户。当半年后这批订货单最后排入日程时,工程部和生产部都排满了工作,而且都正在盼望夏季假期的公休。在这种情况下,有关的管理人员说假期前付货是“不可能的”。但是这个客户过去曾与公司做过大笔的生意,而且今后可能继续这样做。同时他的需求显然是很紧迫的。因而,在经过充分地研究后,同意努力按新发货日期发货。

管理者并未生硬地规定紧迫的工作日程,并没有拍桌子,也并没有说必须按日期完成工作,否则得垮台。相反,他们只是将这项工作的情况完完全全地告知每一个参加该项工作的人。当客户的工程师们来厂访问时他们会见了承担这项“不可能完成”工作的人员。同时,雇员们也完全了解客户工厂工程的进展情况。几个星期来,人们的总的情绪一直是“我们知道不行,但我们将试试看”。继而人们的情绪发生了转变,“如果一切进行顺利,我们即能按期完成”。

实际上,这项订货在工厂放假休工的前一天即发了货。从设计开始直至发货,总的工期只相当于正常生产所需工期的一半。人们工作得很努力,他们彼此相互帮助,并自愿地放下正常的工作而去进行眼下最重要的事情。发货前的最后试车和调整工作也比平常减少了。机器一次试车成功。当然生产成本比通常稍高,但保证了交货的日期。

在这种情况下,使用详细的控制图和来自高层管理的压力可能只能使成绩比平常稍好点,而这样是不足以按期交货的。而让大家充分地了解实际的情况,并对情况的要求作出反应,工作都完成了。这样来处理工作,士气比采用压力和生硬的控制时更高,而压力和生硬的控制还可能会导致紧张的情绪和不满。

在需要显而易见而情况又特殊的情况下,实情控制并非罕见。例如,一场大风雪使得一家大银行的一半职员未能到达银行上班,而设法到行的职员却设法使当天的工作完成了。但在较正常的作业中,实情控制的目的并非是希望人们卖尽全力来工作,相反对工作的控制和压力决定于情况的需要。当这种观点能得到普及时,即可避免很多对控制的不利感情。

#### 13.2.4 控制制度的灵活性

“灵活性”这个词像“公正”这个词一样,是用来为好的或坏的行动作合理的解释的。存在着这样的一种危险,一个人可用灵活性为其逃避正常的管理措施作借口。然而,在现实生活中确有一些时候偏离通常的水平或理论原则倒是可取的,而且我们不能因为这条道理有可能被人滥用而不承认这一科学道理。

灵活性人们对控制的态度有着重大的影响作用。如果人们觉得某项有关成效的标准未能很好地考虑具体的局部的某些因素,那么对于他们来说这项标准即是“不合理”。问题的关键是如何地使用灵活性,以使控制仍保持为有益的管理手段。

将灵活性引进控制制度,而又能保持控制制度的完善性的办法之一就是使调整工作自动化。例如,灵活的预算和成本标准都将包含着一种随工作量的起伏而变化的费用标准。当我们将销售定额与企业的总活动或某一行业的目前活动相联系时,就会具有一种类似于上述类型的调整。在所有的此类计划中,变动控制控制标准的依据就建立在制度本身之中。

在另一些情况中,工作的变化很大,因而无法实施任何正规的确立标准的制度。无论怎样,任何正规的制度都将可能引起很多纠葛,因而使其带来的弊大于利。但是,一家顾问公司却曾建立了一种能在这种情况下对产出和工作进度取得某种程度控制的方法。这种方法可应用于办公室的工作、仓库和维修工作,简言之,可应用于很多种不同的工作。抛开可

使咨询服务工作更“畅销”的口头言词之外,该方法的中心之点是:当一位上司每次向其下属分派一项任务时,他写下他对完成该项工作所需时间的估计。他首先将同完成该项工作的工人共同简要地研究所作的估计,而且他们都知道这只是根据过去的经验所作出的一种主观的估计。然后,主管人员记录下该项工作实际完成的时间。如果所需的时间超过了估计的时间,主管人员和进行该工作的人员都将记下超过时间的原因。每个人都认识到了可能会发生意外的延迟,故而任何人都不会由于受到压力而来寻找任何借口,他只需简单地记录下受到的干扰。造成延迟的各种原因将被收集起来,并对其进行仔细地分析。当这种原因再次出现时,人们即可作出努力来排除它。

这种计划的方法很简单,只需制作几种特殊的表格以便于记录估计的时间,实际使用的时间和写出迟延的原因,真正增加的任务只是对各种报告的集中发分析工作,而这一任务也无须详细地说明。

当这种计划得到适宜的实施时,可取得很好的结果。监督人员和操作人员都会变得有意识地抓紧时间,因而时间的浪费即会减少,特别是中午和下班前的一段时间。确定出延迟的原因也能导致节约。在几个月的实践之后,监督人员和操作人员都将更善于估价时间,在这种情况下将比以前更有可能对工作进度进行严密地控制。这种计划的中心点似乎有以下五个方面:①注意力系统化;②使所有的有关人员了解实际的情况;③高度的自我控制;④有采取纠正行动的机会;⑤控制的基础是合作精神而不是压力。这最后一点尤为重要,因为以估计作为替代压力的手段将不可避免地引起人们放慢工作和逃避工作的情况,而这种放慢工作的方式又是管理无法检测的。别外,如果没有合作精神,工作人员就很可能觉得他们所面临的仅只是另一种令人讨厌的控制手段而已。

这种获得灵活性的特殊的方法也并非任何人都可不作任何改变地应用于任何公司的。然而,这些方法说明,只要我们稍具独创性即可能使控制制度具有灵活性。只要这种调整能使被控制的人相信这个制度是“合理的”,这一制度取得成功的机会就能增大。

### 13.2.5 敏觉地实施控制

在前面我们讨论了几种赢得雇员对控制的好感的方法。所提出的建议基本上都是关于诱发雇员接受目标和产出标准,以及建立对控制的积极态度。它们并未涉及到人们对正统控制行动的感情,也没有直接地涉及群体对控制的反应。

对有关正统问题的普遍的解决办法是使纠正行动保持在指挥渠道之内。在人们之间存在着一种顽固的传统观念,认为只有直线的管理人员,才有批评那些成绩不良的人,指导他进行改进以及必要时给他以处罚的



权利。在这种前提下,参谋人员只能参与控制的评价阶段,而采取纠正行动仍是直线管理人员独有的职权。很多的公司已经发现坚持这一基本原则则将可避免非正统干预的缺点。

不幸的是,这一概念并未能解决全部的问题。这可能是一个良好的开端,但很多模棱两可的问题仍未得到解决。例如,是否一个参谋人员只进行测度工作,或者将其行动扩展到调查偏离标准的原因方面去?在他找到原因后,一个参谋人员是否可以进而寻找补救方法?建立标准的工作是否可由直线上司以外的人来进行,比如由其他的人来制定预算,并要求作业人员进行修正行动是否合于正统?即使在指挥线内,上司是否应像尊重医生的判断那样尊重技工人员的技艺呢?

在一些公司中在控制中广泛地使用参谋人员可能会被认为是合于正统的。而在其他的地方,这样的行动将会引起极大的不满。上面我们所说的各种作法能够实施生效的程度取决于当地的传统行为模式。

不幸的是,人们没有发现什么可以改变传统态度的简便方法。但是,如果管理能敏感地对待雇员们的有关正统的感情将会是有益的。一旦这种情绪开始妨碍控制制度的顺利实施,管理至少应使人们知道它认为参谋活动是必要的,而且是合于正统的管理可以从作业的经济性方面来解释管理的观点,可以从需要一致性行动,可以从高层管理对某一行动的关注,也可以从直线管理者的利益以及其他类似的理由等方面来给以解释。这些合于逻辑的论证可能并不能改变作业人员对什么是正统的看法,但至少可为一种新观点的自我合理化奠定某种基础。

群体对控制的感情将更难以捉摸。告诉一个群体他们应该改变他们的观点的作法是很少能取得什么结果的。遵照我们上面提出的原则与群体成员个别的进行工作可能会是最好的办法。特别是当这些个人是群体内的非正式领导人时,群体的感情可能会出现不自觉的转变。一个人和一个群体(更是如此)可能持有几种不一致的信念。例如,人们可能认为有必要向顾客提供高质量的产品,但又会觉得车间如果没有检查员将会更好些。然后,经过一段时间,某一个看法可能变为主导的看法。管理者的工作就是客观而公正的实施控制,以期使有利的感情占居主导地位。

控制的基本目的是引导管理者和作业者的行为朝向预期的目标和标准。对控制测度的估价和在不利测度之后采取的纠正行为的目的,都是为了使实际的行动符合于计划。很多的这种反应取决于工人们对于控制制度本身的感觉如何。如果工作觉得控制是不适宜和不公正的,或认为是不合于正统的,他们将抵制和怨恨控制。特别是当这种抵制得到社会压力的支持时,它能在很大程度上使控制所要取得的成果成为泡影。因而,我们不能忽视这种人类对控制的反应。

我们可能不应期望控制受到人们的欢迎。控制不时地为我们带来严厉的、令人不愉快的消息,控制常常是提醒我们应该做什么工作的苛刻的



敲警钟者。然而,我们可以采取各式各样的措施,以使控制成为正常的有目的的活动而成为能被人接受的一部分。这就是将控制与被公认的目标相联系;将测度做得尽可能的准确些;当出现不精确情况时尽快地给以承认;通过参与制定个人的标准,使正常的成效标准能为人所接受;当任何其他人一获得有关控制的信息时,亦立即将这种信息通知受测度的人;将进行测度与采取纠正行动区分开来;当差错出现时保持冷静的观点;在分析不利的结果时,记住目的是寻求解决办法而不是寻找罪犯;以及将灵活性导入控制制度。

也许还有其他的方法,能使人们把控制看成完成工作的有益的辅助工具。控制有希望被看成像汽车上的油量表或定期的体格检查一样,能为我们达到期望的目标提供有用信息的信息源。

## 要点回顾

- 1) 控制中消极反应是不可避免的,讨论人们反对控制的原因;
- 2) 作为哈佛经理,在诱发对控制的积极反应中,如何采取具体的措施。

## 案例及应用:学习型历史文献,企业的记录本

古语云:“经验是最好的老师”。这在我们的个人生活中是千真万确的,但为什么在企业经营中不是如此呢?在经历了一些重要事件之后(如产品开发失败、企业急速扩张、裁员危机或者兼并),许多企业总是蹒跚前行,忘记过去的教训。错误总是重复发生,但英明决策却绝对不会重复出现。更重要的是,企业从来不去反思导致错误的传统思维方式,这意味着它们依然处于危险的境地,将会一而再、再而三地遇到不幸。

但是,如果你向人们询问那些重大事件,他们会告诉你,他们“确实”知道哪儿出了错,哪儿做对了。他们会说,“新产品失败了,是因为营销部门没有听取制造部门的意见,或者制造部门没有听取营销部门的意见。新产品成功了,是因为研发部门或分销部门‘最终达成了一致’”。每种观点都对,每种观点又都不全面。如果把所有观点有效地整合在一起,组织就会从总体上了解发生了什么,为什么发生,下一步该做什么。

然而,这些观点却极少公开,无法共享。对整个企业来讲,更是很少对它进行分析、讨论,并最终使之内化。换句话说,在企业生活中,即使经验是最好的老师,它也只是私人的老师,而不是集体的老师。组织中的人员总是集体行动,却单独学习,这是目前组织学习的重要特点,也是最大障碍。

该障碍之所以存在,是因为经理人员缺乏吸取经验教训的工具。员

工调查倒是经常被用来收集人们对那些重大事件的观点和想法,但是,经过整理的数据很少能以有用的方式返还给组织的人员。“最佳实践”的吹捧文章,总是遗漏了人们本来可以从中获益的失败经历,以及成功背后隐含的逻辑和斗争。有时企业会请咨询顾问诊断发生的“大问题”,但这些人的报告很少会得到当事人的赞许。毕竟,这些报告只是为雇用他们的高级经理所做的。一旦这些顾问离开企业,过去的教训也会随之而去,常常又被卖给另一家企业。

组织怎样才能综合地反思历史经验呢?这种反思怎样才能使人们的行动和思维变得更加集中和充满活力呢?换句话说,组织应该怎样加工历史经验,才能使今后的活动更有成效?

受这些问题的激励,一些社会学家、企业经理和麻省理工组织学习中心的专栏作家,用四年时间开发和检验了一种解开集体学习之谜的工具,我们称之为学习型历史文献。

学习型历史文献最基本的含义,是一套记录企业重要事件的文本,包含了企业成长中的许多插曲,如企业变革、新创意、重大发明、成功的产品导入,或者是企业的不幸事件,如大规模裁员。文献大约有20页~100页,分为两栏。右栏记录有关人士描述的插曲,他们或者是该事件的当事人,或者受到该事件的影响,或者仔细观察过该事件。经理人员、流水线工人、秘书、外部人员(如顾客、广告商、供应商)分别讲述他们眼中的故事,并被直接记入文献。在引用的时候,只注明头衔,不注明个人。这些引用的语言被编织成一篇感情丰富、有说服力的故事,使人想起斯塔兹·特克尔以第一人称对美国社会和生活的记述。

文献的左栏是学习型历史专家所作的分析和评论。学习型历史专家是一个小组,包括训练有素的外部专家(通常是管理顾问和组织学习专业的学者)和知识渊博的内部人士(通常来自人力资源部门和效率专家队伍)。通过耗时漫长的访谈,小组提炼出右栏的故事,并在这个过程中完成左栏内容的蓝本。在左栏内容中,专家们试图指出文献里反复出现的主题,提出有关其假设和涵义的问题,并揭示出隐藏在右栏叙述中的“不可讨论”的问题。

学习型历史文献完成以后,可以被用作群体(当事者和学习者)讨论的基础。例如,关于某部门成功开发新产品的学习型历史文献,可以被另一个即将开发新产品的部门用来激发创意。第二个部门的成员被要求阅读学习型历史文献,标出令其兴奋、困惑或迷恋的部分。这些人以小组的形式举行会议,对导致第一个部门成功的思维过程进行深入讨论,以便本部门对即将面临的关键选择有更好的理解。因此,学习历史的过程就像产品的生产过程一样,需要集体的协作。(相反,传统咨询报告经常被分发到个人手上,有些人会阅读报告,大多数人则将其束之高阁。)

至于文献产品本身,其“共同讲故事”的形式并非独一无二,它实际上

以古代的实践为基础。从文明起源之始,部落的人们就聚集到一起,也许是围着一堆篝火,反复讲述一些重要事件,如战争、权力变更或自然灾害。在聚会期间,许多人都会说出自己的想法(就是我们所谓的“观点”),部落首长则充当学习型历史专家的角色,对每个人的叙述进行评论,指导他们发现故事蕴涵的重要意义。部落成员会听到一个故事的各个侧面,但指导思想只有一个。这样,他们再一次共同经历了事件的全过程,并集体认识了它的含义。实际上,说他们认识了故事的含义,不如说他们共同创造了这个含义。

这种古老的讲故事形式对企业经营有效吗?初步的研究表明“是”。到目前为止,我们已经创建了15个学习型历史文献,其中大部分是关于美国企业的。这些企业试图认清其最近历史中主要的、有争论的事件。

在一个案例中,一家汽车制造商的产品开发小组在开发速度和开发质量上打破了内部纪录,学习型历史文献表明,导致这种结果的原因是新型的跨部门协作关系。在另一个案例中,学习型历史文献对一家位列《财富》500强企业的转型过程进行了研究。在这个企业中,许多传统的经营单位被撤销,另一些经营单位被合并,并建立了一些新的经营单位。转型留下了后遗症,成千上万名员工对新组织的文化和经理角色感到困惑。学习型历史文献帮助许多人解开了困惑,揭示了困扰整个组织的潜在挑战,包括怎样在科层制企业中保持企业家精神,实现创新经营。

通过事例的学习我们应该深思:怎样才能综合地反思历史经验。

# 第 14 章

## 管理过程中的控制策略

### 关键词

*key word*

授权( *Commission* )  
辅导( *Guidance* )  
仲裁( *Intervention* )  
参谋( *Staff* )  
事前控制( *Pre - action control* )  
信号控制( *Signal Control* )  
前置时间( *Leadtime* )

## 本章概要

- 1 )不丧失控制的授权
  - 篇首案例 :DesMoines 国民银行的控制策略
  - 分权增加时控制变化
  - 保留的安全措施
  - 多辅导 ,少命令
  - 自我控制的重要性增加
  - 设置环境
- 2 )使领导了解情况
- 3 )控制中人员使用
  - 制定标准
  - 客观的评价
  - 事前的控制
- 纠正行动
- 4 )通过领导行动加强控制
- 5 )沟通网络的设计
  - 反馈环
  - 定期评价报告流程
- 6 )平衡控制的结构
  - 直接和间接的作用
  - 控制结构与计划层次结构的配合
- 7 )控制与新计划相联系

## 本章目标

在学完本章内容以后 ,您将能够 :

- 1 )理解如何不丧失控制的情况下授权 ;
- 2 )讨论表明高层管理需要的信息 ;
- 3 )理解在控制中如何使用参谋人员 ;
- 4 )掌握用于控制沟通网络的设计。

## 14.1 不丧失控制的授权

### 14.1.1 篇首案例 :DesMoines 国民银行的控制策略

Des Moines 国民银行( Des Moines National Bank ,DNB )最近在繁华的商业区建成一幢新楼。银行迁入新址 ,需要重安排各部门的位置 ,以获得最优的作业效率和效果。

DNB 的主要作业部门之一是支票处理部门。这一部门是个人和商业支票的清算机构。这些支票既来自于与 DNB 有支票处理合同的小型金融机构 ,也来自于楼下的出纳员。根据支票底部的磁条 ,这些支票可按

其提取处来分类。审核员保证收入和支出保持平衡,记帐员进行记录完成交易。最后,这些支票束成捆,从分配部门运送过来。

这个部门的人员也负责处理政府支票和通过该系统退回的支票。因为这些支票需要不同的处理作业,所以将它们放在商业银行同一层楼上的不同部门里。

电梯只能从一层上到二层,于是支票处理部门便安排在 DNB 新楼的第二层。第二层楼分为 8 个面积相等的房间(它们之间虽没有墙隔开,但我们仍称之为房间)。每间房为 75 英尺见方。幸运的是位于这层楼上的 8 个部门的每一个都需要约 5,000 平方英尺的空间,所以银行管理者没有必要担忧。这些空间可用于存贮或日后的扩展。

“物料”的流动,如要处理的支票,计算机输出核对和记账的结果,都在位于房间之间的过道上进行,支票由电梯运送上来并进行分配。所以应该将分配部门安排在靠近电梯的房间里。除此之外没有其他对部门位置的限制。

分析的第一步是要确定部门间的物流量。以几周流量的平均值来作为部门间流量的平均值。虽然一周的不同日子里处理的支票量不同,但平均值较好地体现出各部门间的物流量。

通过对物流量数据的研究,会揭示出几个未被考虑到的重要关系。例如,虽然在商业支票分类部门和政府支票部门间没有物料流动,但它们使用相同类型的设备。这种设备有很大的噪声,需要隔音墙来控制噪声。所以将设备安排在一起降低建筑成本是很有必要的。同时还是由于这种噪声,应将好些需要集中注意工作的部门,如核对部门和办公室,远离产生噪声的地方。

每当管理向其下属授权工作(作业工作和管理工作),也就产生了他需要知道该工作进行得满意与否的问题,因而授权就不可避免要产生控制问题。在简单的情况下,监督员可在工作进行时进行观察,但是当授权的工作增大,通过直接观察来进行监督就不再可能。因而,很大一部分计划工作和作业性工作被授权给别人,这就会增加新的复杂性。因为如果一个管理人员试图控制其下属的决策,那么他不就又否定了他起初所授权给下属的计划工作吗?

这一最后的问题困扰着很多管理人员。他们知道高度分权所带来的好处,但他们也知道他们将继续负有责任。他们常常希望能充分地分权——条件是他们这样做将“不会丧失控制”。

#### 14.1.2 当分权增加时控制将如何改变

当一个管理人员向其下属授权大量的计划工作时,他并非一定要丧失控制权,但是他应当准备改变他的控制。这种替代性变化见表 14.1.1



所示。首先,控制标准之类型要适合于变革。当决策集中时,管理者自己要为工作的各个阶段制订详细的有关工作方法和产出的标准。但是,当他愈来愈多地授出了计划和决策的职权时,他应将其注意力从作业的细节转向取得的成绩。然而,这并不是突然从黑到白的转变。当就各种不同的问题授出的决策权的程度逐渐变化的同时,标准所包括的细节的多少也将随之而变。作为一般性的建议,管理者要放弃某个人对细节的控制,而要逐渐地依靠对成绩的评价。

评价的次数也将有所变化。因为管理人员不再注意细小的活动,可以放弃多数(如果不是所有的)的日报表。随着管理者注意力的转移和分权程度的增长,将愈来愈注重总的成果,而报告所包括的时间一般亦将更长。一个在利润分散化基础上经营的作业分部,其月度损益说明书和资产负债表将成为高层管理所需要的主要报告。其他指标,如市场地位和产品发展等可能只需要一季度报告一次。

表 14.1.1 分权对控制的影响控制的性质

分权的程度	标准类型	测度的频率
除常规决策外都集权	对工作如何做和每个工作的产出都有详细的说明	每天测产出;每小时测产出和质量
政策、规划和标准方法内的行动,使用“例外原则”	作业每一阶段之产出,成本比例,效率比数,转厂及其他等	日到周的产出;每月的此率数及其他作业上的数据
利润分权	总成果,及一些其他重要危险信号	每月注意成果及信号;其他的季度或年度成果

14.1.3 保留的安全措施

人们将注意力从频繁细致的控制报告转向定期的总的评价报告,并不排除使用一些警告信号式的控制。当授权程度增大,通常希望有一位下属来帮助上司注意即将出现的问题,而不使其上司在情况正常的时候受一般控制信息的干扰。当脱离标准的偏差超出某一规定时,管理人员可能需要别人来提醒他,从而应用计划工作中的“例外原则”。

另外,对某些重大行动,如巨额的资本支出和主要经理人员的任命等通常将使用事先的控制(Pre-action Control)。在这种情况下,当分权程

度增长,同样建议行动需要经过批准的数目将下降。

另一种安全措施是坚持低层管理使用某种具体的控制手段,尽管高层管理人员自己可能并不为其制订标准,也并不接受其有关成绩的报告。例如,一位主管生产的副总经理可能关心的只是作业单位应采用可靠的质量检查计划,但他本人并不一定亲身参与该计划的具体实施工作。当需要他决定产生某一具体问题的原因时,他只希望随手能拿到足够的资料。

#### 14.1.4 自我控制的重要性增加

当主管人员将更多的职权授予他的一位下属,而他自己的控制也从工作的具体细节转向评价总的成绩时,该下属对控制的责任即将增大。工作的细节仍旧是需要照管的,但是,这将更多地依靠于低层的人员。下属人员必须控制他自己的活动。

控制问题部分是个态度和习惯问题。在传统的作法一直是集中控制的情况下,作业人员自然而然的是会依赖于上级管理和他们的参谋人员来发现错误并采取纠正行动。当职权已下放给他们,他们即需要形成一种新态度。同时也需要重新指导设计信息流,以使下层人员能获得他们进行自我控制所需的信息。

#### 14.1.5 多辅导,少命令

由于管理者不再注意日常作业中的细小问题,也不再试图解决大量的现场存在的问题,故很自然将会发出较少的命令。

他应该在他和其下属之间建立起一种辅导性关系的替代命令关系。如果已建立了有关成果的标准,下属和管理者都将知道应期待什么。同时,他们都将完全一致地希望取得这一成果,而且如果下属曾参与制订标准和测量成效的方法时,双方将会以同一的观点来解释控制信息。在这种情况下,管理人员将很容易地转变成为一位辅导员。他不必发号施令,而只需向人们提出有关如何完成预期成果的建议。控制的机制——标准、测度和报告书——仅指明需要,而上级的辅导则是努力帮助人们去完成该任务。

在这种情况下,理想的是采取纠正措施的主动性来自下属。为了培育一种使下属不惧怕在棘手的问题上给管理提意见,管理者应:①避免使下属产生承认困难问题即表明自己的无能;②要注意不要单方制定决策,因为这样做实际上即又将下属手里的职权收回来了。

### 14.1.6 设置环境

我们现在讨论的控制的类型以及与其相应的各种关系,只有在有利的气氛下才能成长起来。为了创造这种有利的环境,我们必须为所授权的任务制订出一组清楚的目标,并为测定这些目标达成的成绩制订出测度的方法。同时,也必须清楚地知道哪些政策、组织、管理方法和其他的公司规定是必须遵循的,以及哪些可只看作推荐性的作法。另外,对那些需要上级事先批准的行动必须给以清楚的说明。除了上面我们所列举的这许多有关计划和组织的说明外,高度的分权要求具有适当的人选。必须选拔、培训和很好地激励能够行使客观存在职责的下属人员。而经理人员本身也必须能够,而且愿意调整自己的行为,而且授权所涉及的双方必须相互配合和相互信任。缺少和严重减弱这种环境的任何一个方面,不丧失控制的分权化的程度即将相应地降低。

总之,为了能不失控地分权,我们必须真正知道我们所期望的成果和如何测度所取得的成果。然后我们应建立控制,从而使监督的经理和接受任务的人员能够跟踪了解正在发生的情况。这些“记分牌”式的控制通常将由一些其他措施而得到补充。这些措施包括,警告即将发生问题的措施,坚持事先批准的措施等。这种控制设计只有在具有了经过挑选、培训和激励能胜任的人员时;只有在下属人员具有了行动自由,并对很多日常细小的作业建立了自我控制手段;以及在经理和下属问题上建立了有利的辅导关系时,才能很好地发挥作用。

## 14.2 使领导了解情况

我们所讨论的分权和将相互关联的活动组织在一起的目的都在于想减少交往更高层管理的控制报告的数量。解除这些管理人员对细小事情的控制将会使他们有更多的时间来进行别的工作。但是,在这一点上我们是否走得太远了呢?我们是否正在使这些管理人员脱离实际的作业活动,从而使他们不再了解实际正在发生的事情?

对管理人员所需信息的简短的分析将使我们对此问题有所了解。这种分析的主要目的在于看一看高层管理是否需要多于我们所建议的信息。总的来说,我们前面的讨论表明高层管理需要有关下列的信息:

### 14.2.1 评价成果

首先一个管理人员需要根据授权给下属或作业人员对建立的标准来测度工作成果。在组织的高层测度可能是很概括而又没那么经常的——因而产生了前面我们所提到的脱离实际的担心。然而,请注意这种评价可能包括对偏离标准的解释,从而管理人员可能会接受大量的、非重复性的补充信息。

### 14.2.2 预告重大的问题

即使在高度分权的组织里,高级管理人员也不愿意在作业成果展现出来后才知道自己遇到了困难情况。他们可以用任何一种或所有的下列措施来避免这种情况:①定期的接受有关关键事态的报告;②当关键事态偏离正常范围时,他应得到通知;③要求下级告知即将来临的重大问题。

### 14.2.3 确保政策和标准方法得到遵从

这一步主要是与规定有关,而不是与人们建议的作法发生关系。这种非财务性的审计通常通过抽样的方法由参谋人员来进行的。只是当规定未得到遵从时,管理人员才听取有关的汇报。但是,如果各项规定都得到了遵从,那么正如我们建议的那样,管理人员收到的有关此类情况的信息也应该是极少的。

### 12.2.4 解决例外问题的资料

当一位管理者使用“例外原则”时——也就是他授权别人解决通常的问题而要求自己来解决例外问题时,他当然也需要接受有关产生非常规问题环境的信息。在处理这类特殊问题中,管理者可能需要了解何时作业脱离了控制。然而,过分地使用例外原则可能是很耗费时间的。

### 14.2.5 进行事先批准的基础

出于深思熟虑,人们至少会要求某些重大的交易在协商结束前得经过高级管理人员的批准。这种重大的事件可能包括大笔的设备或广告投资,超过既定份额的客户订货,任命重要的人员,为产品系列增添新产品或者其他任何将对公司产生巨大影响的事件等。很自然,有关的经理在对这类事件作出判断前,会要求占有足够的背景材料。

#### 14.2.6 制订长期计划、新政策等

一位主管参与这类重要的计划活动的程度将随其职位而有所不同。但是,所有的主管人员只要摆脱了对工作细节的控制,即将在某种程度上参与重大的计划工作。为了这一任务,他们除了需要有关未来预期情况的信息以外,还需要了解正在发生的事情以及目前存在的问题。

#### 14.2.7 为与外界的接触建立背景知识

所有的主管人员至少偶尔地要与对公司具有重要意义的顾客、供应者、银行家、法令制定者、竞争者以及其他一些外在人员进行联系。高层管理人员要进行很多这样的联系。虽然并不指望一个主管人员了解公司作业的一切细节,但他不能对此一无所知,而仍然希望能给这些外方人员一个好的印象。如果他所接触的正好是他比较熟悉的公司对外联系方面,那么这将是一件好的公共关系活动。因而,当了解到主管人将与有影响的人物见面时,人们常常给主管人一份有关目前情况的“简报”。

#### 14.2.8 辅导与仲裁

如果一位管理人员将辅导其下属,过问有洞察力的问题和仲裁纠纷,他即需要有关每一具体情况资料。为了达到上述我们所讨论的各种目的,毫无疑问他应该具有很多有关的背景知识。然则,为了有效地行使他的监督职能,管理者时常发现他将需要收集掌握更进一步的有关资料。

解决任何问题都需要与具体的可靠的事实打交道。重要的问题是一个管理人员不应沉溺于大量重复发生的琐碎的信息(这种信息有很多对他没有用处)。而信息应存于某处随时供其使用,管理者根据需要从这个信息储存处提取和选择信息。一位主管人员不会总是持续不断地需要他在解决某一具体问题所需要的某类信息。因为一位主管如果工作得很好,那么昨天的问题将被解决,而明天的问题将是他要解决的新问题。

### 14.3 控制中人员使用

参谋人员协助人们完成管理工作。多数参谋人员是协助人们进行计划工作的,但也并非必须仅限于管理的这一个方面。那么在控制中对参谋人员的使用又应到何种程度呢?

通过提供有用的建议,一个参谋人员能变成一个很起作用的人。他的专门知识、判断力、慎重处理问题的能力和其无私的献身精神在使其成为有影响的人物方面都具有重要的作用,但其附加的控制职责将使参谋人员与组织中其他人员的关系复杂化。由于我们前面所讨论的各种原因,人们很自然是讨厌控制的,他们对那些可以合法地实施控制的人更是特别敏感。因而,在我们向参谋人员分派控制职责时,我们必须确保该任务很适合某个处于辅助性职位的人,同时也应确保这种控制职责不使他难于行使他的其他参谋职务。

由于在控制中使用参谋人员是一项需谨慎对待的工作,所以我们将研究各种不同的任命,包括从比较清楚的情况直到对参谋人员的作用有争议的情况。

### 14.3.1 制定标准

在制定控制标准中常常使用参谋人员。自从科学管理的初期开始,工业工程师(通过时间研究和动作研究)即负责制订产出标准,产品工程师负责制订质量标准,而成本会计师负责制订关于产品和加工过程的成本。市场研究人员常常参与为每个推销人员拟订销售客额的工作。而在很多政府企业里,预算主任负责准备预算草案的数字,同时他对最后的预算具有赞同权。

利用参谋人员协助制订标准的理由是很清楚的,制订标准可能需要特殊的技能,比如说在工程和研究方法方面。另外,制订标准常常是很费时间的,而一位作业经理不能对一切细节都给以注意。当然,当我们研究一个公司所使用的全部标准时,很明显,许多标准的建立并没有参谋人员的协助。然而,当控制正式化和具体化时,参谋人员就很可能是积极的参与者。

但是,参谋人员的积极参与又常是控制中人员问题产生的一个主要的根源。被控制的人常常会觉得标准不合理和控制的压力来得不合法。一个参谋人员(比如一位工程师)的技术行话,他对一个问题的某些先入为主的意见,他在价值观方面的差异,以及他期望表现的心愿都将使工人和低层监督人员对他制订的标准缺乏信心。另外,如果参谋人员为了达到标准而使用压力和提议采取纠正行动的话,那就将是火上烧油。人们的反应可能会是“这个玩计算尺的能手把他自己看成什么人了。”

进一步说,如果参谋人员犯了过于积极的错误,专业的直线管理人员常会放弃其职责。常常是,如果来自被控制的人员的反对呼声不太大,那么参谋人员提出的标准即已为人们毫无问题地接受了,可以肯定他近年来在“向人们推销标准”方面下了不少口头上的功夫,不幸的是,在这种努力的后面没有真诚的期望作为其后盾,而且对如何真正获得人们的接受



缺乏深刻地了解。看来补救的办法有两个(1)应教导作业管理人员在标准付诸实施之前,要更多地注意对标准的评价和更多地与执行标准的人们一起讨论标准。(2)应使参谋人员认识到他们最积极的贡献,在于向组织等级结构中上上下下的人员提供良好的建议,而又不侵犯直线管理人员的合法职能。

### 14.3.2 客观的评价

当控制标准是以精确的方式或金钱的方式表示时,实际成效与标准的比较(正如检查中那样)是比较简单的。但是测度的尺度常常是模糊的,我们为员工的疾病、竞争和一些其他影响所留的允许差额是凭主观的判断来制订的。在这种情况下,为了对成绩作出评价,我们得解释说明所取得的事实资料。人们对参谋人员参与此类评价的价值有很大的争议。

一般,人们认为作业经理在评价工作时常常缺乏客观性。他们对计划已承诺了责任,而为了使计划取得成功他们需要乐观的精神和作“不可能做的事情”的决心。另外,管理者必须评价他私人朋友的工作,而他对评价给这些人的士气所可能带来的影响又是很敏感的。从另一方面,人们认为虽然参谋人员能具有更大客观性,但他们对一些事实又缺乏清楚地了解。特别是当他们只从人事、工程或公共关系方面来观察情况时,同样也会具有偏见。

这两种评价,管理都需要。参谋人员所作的客观的评价可能是极有价值的。但是,这种评价的用处在于制订新计划中,要比我们在按既有的计划控制活动中的用处更大些。纠正行动基本上是直线人员的活动,直线管理者必然将主要依赖自己的判断。然而,当制订新的计划时,作业管理者通常将花费更多的时间来进行构思,而在这种活动中参谋人员的评价和建议将起很大作用。

### 14.3.3 事前的控制

在特殊的情况下,参谋人员像作业经理一样可以行使事先控制。例如,在销售经理最后决定雇佣一位新的销售人员之前,他必须得到人事部门的批准。同样,资金支出可能需要得到会计主任的批准,组织的变革需要管理计划部门的批准,财产的租借需经负责法律事务的参谋人员批准。当参谋人员实施事先控制时,我们说他具有“同意的职权”。

在对于参谋人员藉以对某一建议表示同意或反对的标准具有明确的规定时,同意权最有效用。对于那些任何错误都将带来严重后果而时间要求又不紧迫的交易来说,同意权将是一种理想的安全措施。大多数参谋人员行使事先控制的问题产生在当否决一项建议的决策基本是靠主观

的判断来制订的时候。会计主任说某一广告活动的费用已用完是一回事,而当他看到该厂广告在某一衰退时期不会有收效而否决该建议就是另一回事。当作业经理认为一位参谋人员在他进行判断的领域内缺乏真正的技术能力时,他的计划被搁浅会使他感到特别恼火。一种替代的安排是由参谋人员提供建议,我们可以坚持要求进行协商,但我们要保证最后将以作业经理的判断为主要依据。很清楚,当决定在哪些地方将赋予参谋人员事先控制权时仍需要审慎地考虑。

#### 14.3.4 纠正行动

正如前面我所说到的,有许多控制工作可使用参谋人员。但是经验也提出了一种否定的原则——勿使参谋人员插手纠正行动。控制中的这一部分工作是最明显的属于监督人员的工作。激励、限制以及为使工作能按计划进行而作的各种调整工作等是主管人员的职能。主管人员应判断何种潜在的问题最可能引起严重困难,应按何种顺序来解决这些问题,何时对他的人员施加附加的压力将弊多于利,以及如何能使数种调整协调一致起来等。在管理者这部分敏感的工作中没有参谋人员的位置。当然,他可以提供某种类型的信息。实际上,他可帮助设计作业经理使用的控制机制,但是如果他自身介入纠正行动,他就很可能会把水搅混。

总之,参谋人员在核查和客观评价中可以作出他们独特贡献。另外在适宜的情况下,在进行明确规定的事前控制中和在制订标准中的技术性的和具体的工作中,参谋人员都是很有用的。但是,当参谋人员越出了这一范围时,即将产生严重的危险,制订标准,在主要依靠个人判断的领域行使同意权,以及积极地参与纠正行动,都将使参谋人员过多地介入通常被视为直线职能的合法领域,因而往往会招致反对,忽视人们对控制的反应所造成的后果将不只是抵消其收益。而且,一旦过多地介入控制,在其他问题上作为友好的顾问者的参谋人员的作用也可能会受到削弱。

### 14.4 通过领导行动加强控制

实施的标准能自己说明其含义。不管主管人员和组织手册中是怎么说的,实施中的标准对于那些被控制的人来说,都是向他们指明了什么是必须作好的工作,以及什么是无关紧要工作的极明确的指导原则。例如,他们会很快地得知一项有关“不准吸烟”的规定将真的像其所说的那样呢,还是仅仅只是关于理想行为的建议。监督者是坚决维护标准,还是忽视标准,他们在这方面的行动将使控制具有真正的含义。

一位明智的、每月与他的分部经理一起检查一次实际工作成效的高级经理发现(1)凡是努力使其工作达到预算标准的人,用不着对他们为什么达不到标准作令人烦恼的解释(2)即使出现了令人不愉快的偏离,在会议以前他们已努力采取纠正行动,因而他们在会上也可向人们说明他们正在如何纠正对标准的偏离。因而这些预算就能影响分部经理的行为,但是总经理对预算制度的密切关注,将是使所有这一切得以实现的一种重要的促进因素。

领导风格与控制的数目和性质之间的很好的匹配对于控制的实效和领导人的成功都是很重要的。

## 14.5 用于控制的沟通网络的设计

组织中具有大量的通过非正式的和面对面的沟通进行的信息流。因而,为了确保良好的控制我们需要一个定期的正式的报告制度。每一个管理人员都应注意他自己部门和公司的报告体系是否能将适宜的信息,在适宜的时候传递给适宜的人,以使其对工作的控制富有实效。

### 14.5.1 反馈环

公司内存在大量的控制因而产生了各种不同的信息反馈安排。作为一般的原则,人们总是希望反馈环愈短愈快愈好。这一原则部分是基于这样一种思想,即自我控制——或至少是在比较小的单位内的控制——将是最好的采取纠正行动的方式。要求又短又快的反馈的第二个理由在J·W·福莱斯特(J·W·Forrester)的下面这段话中得到了很好的说明:

“对反馈系统的研究将涉及用于控制目的信息的方式,它将有助于我们了解纠正行动的数量,和具有内在联系的各系统之间的时间延迟将如何导致出不稳定的波动。驾驶汽车是一个很好的例子:

信息和控制环将从方向盘开始传向汽车、车辆行驶的道路、我们的眼和手,然后再回到方向盘。如果驾驶员蒙起眼睛而由坐在前排的同伴来指挥其驾驶,这样产生出的信息延迟和变形将造成错误的驾驶。如果蒙着眼的驾驶员只能根据其同伴从后窗中看到的有关他刚才处于何处的指令来驾驶的话,他的驾驶将更加错误。

然而,这与企业所处的环境是很相似的。高层管理者并看不见推销员访问顾客,也看不见有希望的顾客在商业广告。他们不参加竞争对手的董事会。他们并不能清楚地看到前方的道路。他们有把握的告诉你的唯一的事情(在这方面有时也还有疑问之处)是公司去年工资、销售、材料

成本、利润率等方面情况。”

在可能的情况下,我们该使控制直接与一位管理者或作业人员相联系。因而,控制数据通常应首先送给这个人或至少在送往别处的同时也传送给。换句话说,我们不应将控制数据反馈给上司或其他任何一位处于领导地位的人因而使他可能使被控制的人处于困境(除非我们也将同样的资料送给了这个人)。大多数控制数据资料可只传到被控制的人。

### 14.5.2 定期评价报告流程

不时地要对控制报告内容、收受情况和报告的时机等机行检查,原因有二:①为了保证使适宜的人都得到可用的信息。②努力发现在准备和散发报告方面的经济性如何。

报告制度的惰性并非全是坏事。人们熟悉某一给定报告的内容与形式是要花一定时间的,而能迅速地提供情报也是一大优点。另外,一位经理常常需要知道某一信息是否已(或尚未)传递至其下属和其他的经理,因为这将影响他须将主要的信息传递给别人的要求。因而,总沟通结构中具有某些稳定性是有益的。然而公司作业变化了,信息的需求也将变化,因而定期检查报告制度也就必要的。

## 14.6 平衡控制的结构

通常经理人员总是把控制问题作为单独的、具体的问题来处理的。例如,一个时期他的注意力可能集中于对国外客户的服务质量,而另一个时期注意的问题可能是库存投资问题或者其他别的问题等等,然而,至少他应不时地从整体的角度来考虑这些控制问题。在某一个时期内所有的控制对工作的总的影响是什么?

任何一项控制的效益都将部分地取决于现有多少其他控制正在运用之中。比如,维修部的经理一直以他几年来使工厂的机器保持良好的运转状态而自豪。他密切关注着由于机器损坏而造成生产延误的报告。后来当新的管理建立了关于费用的预算控制,要求就工作的计划工时与实际工时的对此作出报告,坚持要求按设备的类型制订预防性维修计划,而且为每一雇员建立了半年度的工作成效评定计划,这样做后公司出现的机器损坏的问题反而比以前更多了。维修经理对此的解释是他现在要注意很多不同的事情,因而他不能再将其主要的精力用于保持机器的正常运转上了。这就某种意义上说正好是新增加控制的负反应,但是这也表

明当我们增加控制的数量,我们可能会走向“生产力递减”。

没有什么简单的法则可以用来警告我们何时控制过多了。控制过剩的标准点取决于各项工作的性质、授权的程度、公司的传统、实施控制的方式以及其他一些因素。但很清楚,当我们考虑任何一项控制时,都应当想到整个的控制制度。

#### 14.6.1 直接和间接的作用

对作业某一方面的控制可能导致对其他方面的不那么注意。正如学生从自身的经验中体会到的,写文章报告时如强调长度,在质量方面就可能受到损害,反之亦同。同样,在一个办公室和医院中,当控制加压要求雇员增加产出,那么对工作的质量,对设备的爱护和防止浪费材料等方面就必须受到忽视。这就像挤压汽球一样,当一方受压,另一方就会涨出。

因而,在设计控制时我们必须注意直接影响,同时也得注意其间接的影响。如果某项控制可能产生间接的不良影响,那即可能需要建立一项辅助性的控制。例如,一家公司由于缺少购进的部件而变得对生产中的延迟比较关心。人们作出了一项特别的报告来列举每一生产延误的原因,而这正好成为一种对采购部门为生产部门提供的服务的控制。在几个月内,“缺少材料”的事件几乎没有再出现。然而,司库很快发现原材料的库存增长 25%。采购人员为了应付新建立的控制,正在采取保险的作法,在需求前大量订购了原材料。因此,公司即又增加了一项对库存量的控制。只有当建立了这两种控制,而使其取得了平衡,公司才能实际控制这一局面。

在各项控制中保持平衡的最大的困难之一是有些工作与其他工作比较要更容易测量些,推销人员所接受的订货或某一具体部门所花费的费用等都是可计量的数字,而且较易于收订。因而人们自然很愿意将这些数字用于控制。无形的成效,诸如客户的信誉或与其他各部之间的合作等都是难于测量的。这种在测量度难易方面的差异常常造成对工作的有形方面的偏重。因而,如果我们将控制集中于这些可见的要素,结果可能造成更大的不平衡。管理应随时注意这种危险。实际改进控制过程的最大可能性在于设计能产生平衡结果的控制。

#### 14.6.2 控制结构与计划层次结构的配合

每一个人都有他自己的具体目标,这些目标都将对他的工段或部门的更大的目标作出贡献。同样,部门的目标将对公司的更大的目标作出贡献。记分牌式的控制应匹配于这些目标。从理论上说,一个配有能根



据各单位的目标测度其工作成效的控制结构的良好的目标层次结构,将能为人们提供一种一体化的机制,以使公司中的各种不同的活动汇集起来,完成公司的共同目标。

例如,如果对一座新建筑工程的各项全面的计划得到了很好的统一,而且对基础工程转包商的工作也制订了检查办法,对钢结构转包商,对电气转包商以及其他对总结构具有关系的任何人都有了检查办法,那么最后的成果就应该是一座与建筑师的设计一样的建筑物。

不幸的是控制结构与公司目标之间的这种匹配是很难达到的。一个通常的困难是当目标变化了而控制不能随着进行调整。举一个由于竞争或技术上的变化而需要削减某一产品系列的极简单的例子:尽管总收入和支出目标已作了调整以适应新情况,而对工程和其他服务部门的控制标准将仍旧保持不变,这样的情况是完全可能的。或者假设公司的总经理决定增加组织中受过广泛培训的年轻人的数量,以作为填补高层管理职位的后备力量。如果控制那些实际负责雇佣大学生的人的职位说明没有适时调整,那么各个招雇中心的具体行动将不能与新目标协调一致。

将公司的新目标转化成公司各个不同部门的次目标将经过几个步骤,要保证这些新目标为人们所了解和接受,根据新目标调整控制标准和测度,使用控制机制从而使其真正影响人的行为——所有这些都将是需要花费时间和力气的。在极端的情况下,惰性是相当大的,公司目标和实际实施中的控制之间的不一致会无限期的继续下去。

控制结构和目标层次结构之间存在的另一种不一致是关于细节的多少问题,如果一个具体分部和部门的目标是用一般的方法表达的,他们认为处理具体细节的权力已委任给该单位的管理人员了,那么测量也就应是一般方式的控制,就将削弱委任并将在谁负责什么这个问题上引起极大的混乱。相反,如果一个具体单位的目标是以非常具体的形式表达的,那么在控制中也应具有相应的具体性。

## 14.7 将控制与新计划相联系

我们曾讨论了两类控制标准——当工作正在进行中表明工作进行得是否满意的信号和工作完成后评价成果的记分牌。通常信号是用来调整行动的,从而使人们达到预定的目标。衡温自动调节器自动开关热气,牛乳厂中的细菌检验单位向加工单位和整个的采购系统等发出闪光警告信号等等。纠正行动可包括细致的计划、更新了激励以及其他的管理活动。从这个意义上讲,控制可能会引出其他管理过程中的行动。然而,目标常常保持不变,而所进行的调整像船长的回港时由于风浪和潮流而对



其航线所作的修正。只有当出现巨大的风暴和故障时,船长才有可能改变(重新计划)其最终目的。

记分牌式控制的变化几乎总将导致新计划。例如,如果一次推销活动未能取得完全的成功,计划和方法可能都得改变。同样,对今年工作成效的评价将极大地影响经理人员的发展活动计划。在这样的一些情况下,控制报告将成为另一个全新的管理活动——计划、组织、领导和控制新的活动——循环的基础。

但是这一概念——计划中主要使用记分牌式控制而不是信号式控制——需要有一个重要的限制条件。常常我们得在目前的循环完成之前即得为新的活动制订计划。比如,大学常常是以预先的形式在12月或1月份来制订下一学年的预算的。这就意味着在秋季学期活动的结果尚不可知而春季学期尚未开始的时候,即将采取一些初始的步骤来计划新的课程和班级的规模。汽车公司在计划设计他们的新车型时前置时间(*Leadtime*)将更大。设计新式样和新工具的工作,常常是在对目前式样受群众欢迎的情况很少了解或毫无计策的情况下即开始了的。当在了解老计划的结果之前必须编制新计划时,我们就得对其成果进行预测。在进行这种预测中自然会使用信号类型的控制信息。因而,在某些情况下,我们既运用有关工作进行如何的信息来指导目前的作业,也用其作为预测目前计划和新计划成果的部分数据。

在控制信息被用于计划工作的情况下,我们再一次地看到了管理的无止境的循环——第一轮的计划、领导和控制融合于下一轮的循环。然而,控制服务于计划工作这一点不应给以任何夸大。如果我要想使计划具有动态特性,我们必须考虑和研究完成工作的新方式。作业条件变化了,未来的机会可能增加或者减少,因而,在进行计划中,我们常常需要比控制能向我们提供的信息更为全面或者说更多样化的信息。

当我们对汇集资料的目的认识不清时,有时常会产生混乱。一位经理可能会将用于计划的信息强行用于控制。如果这种信息不易于与已建立的目标相联系,或者在可能采取纠正行动的某一时点和地点提供给人时,控制的活动将弊多于利。例如,一位过于热情的家具公司经理把从某一种新作业方法中得出费用率用来作为评价现行活动的标准。这样就挫伤和惹恼了工厂里的人,因为他们觉得新标准不适用于目前的作用。另一方面,为了便于汇集资料,我们可能会牺牲准确性,这样就将限制我们用于计划的数字的价值。我们常常可以通过清楚地了解测度的性质和目的来避免这种问题,而且当一个报告将要用于计划和控制的双重目的时,在解释时就需要特别的注意。

## 要点回顾

- 1) 哈佛经理在使用参谋人员协助完成工作时,通常应在制定标准、客观评价、事前控制与纠正行动中;
- 2) 管理过程中在采取控制策略时,应使领导了解情况,通过领导行动加强控制,同时不失控制的授权,注意控制与新计划的联系。

## 案例及应用

### 戴尔公司 CEO :信息收集与公司长短期战略的制定

戴尔计算机公司的迈克尔·戴尔(Michael Dell)也是一位通过收集大量信息来确定公司长短期战略的 CEO。作为一家个人电脑装配商,戴尔公司对其员工进行特殊培训。戴尔的员工们每天会接到 50000 个来自消费者的电话,这些电话经过分析汇总后将被上交给经理;与此同时,每周的星期五,分布在世界各地的戴尔各分公司和分部的经理们将聚集消费者投诉会议,届时,不满的消费者将通过电话同经理们交流。“这种做法的目的在于使公司上下都关注消费者”,戴尔解释道;“我们希望每个人都能聆听到消费者的声音,了解由于我们的所作所为而给消费者带来的不便。”来自消费者的电话同样涉及到新产品和服务。举个例子,由于许多电话想知道戴尔是否会生产小型的笔记本电脑,导致了公司决定开始装配和分销 100 赫兹的 PC 型笔记本,戴尔公司是这一产品的最早生产者之一。马歇尔·戴尔本人也每天坚持上网,对那些业内人士和计算机爱好者最频繁光顾的新闻栏目和聊天室进行扫描,以收集有关市场动向及对本公司和竞争者产品反应的各类信息和看法。

是什么导致 CEO 们决定充当战略家的角色呢?有关的研究表明,无论是产业类型还是公司所在国国籍都与此无关,相反地,组织或产业内部层次的复杂性,诸如技术、地理或组织结构等似乎构成其动因所在。例如可口可乐,在世界近 200 个国家拥有 32000 名员工,其变革的规模和速度又彼此相关,环境越动荡,CEO 们就越可能倾向于充当监测者和领航者的双重角色。而若要把握好这些角色,CEO 们需要掌握充分的数据资料,最后,战略取向往往为那些需要经常性地制定能够带来巨大后果的决策的 CEO 们所采纳。因为这一取向能够提供必要的信息,以及与承担特定风险相关的检测和计划措施。

并非所有倾向于人力资产取向的 CEO 都认为公司的长期战略是纯商业公司的事,但他们中的绝大多数人是这样认为的。许多坚持这一取向的 CEO 解释道,他们的公司既不过于复杂,也不过于简单,从而决定

了将精力花在长期战略的制定上并非明智之举,相反地,这些 CEO 们相信,组织的成功依赖于杰出的运作,即员工用以决策、与消费者联络、促销新产品,或设计相应竞争程序等方式。基于此,CEO 们认为,其最重要的任务在于聘用和培养那些在没有指导和指示的前提下能够聪颖、敏捷且恰当行事的人,而达此目的的方法则在于,通过一系列连贯的系统、程序、政策将组织内任一个体的价值观和行为规范到统一的“公司式”上来。研究表明,这一取向的 CEO 数量仅次于“箱式”CEO 而居于第二位,在我们调查的 CEO 中,这一具体比例占到 22%。

人力资产型的 CEO 们倾向于面对面的交流和沟通,其出行的频率完全可与国务卿或外交部长相媲美,差不多有 90% 的时间他们都不在办公室里。“人们不断地问我有关时间的问题,诸如‘你为什么把所有的时间都用于旅行?’等,而对于这一问题的答案实际上非常简单”。吉列公司的 CEO 艾尔·兹恩说道:“我旅行是因为我的员工在那里,我旅行是因为我需要确知员工们,比如说,阿根廷的员工是否在按照我为公司制定的规章进行决策,我希望他们都能够按照公司统一的原则行事,我需要看一看他们是否本着同一目标在为公司做事,我旅行是因为只有身临其境方能真正了解到这些情况。”

当出行时,人力资产型的 CEO 们往往对公司政策的某几个特定方面尤为关注,而首当其冲的就数人员聘用,对此,人力资产型的 CEO 较其他任何类型的 CEO 都更为关心。如在百事可乐,CEO 韦恩·卡罗维 (Wayne Calloway) 接见了竞争公司 600 个高级职位的每一位候选者,“至于他们将来是要去巴基斯坦还是留在费城工作都没有关系,我需要同他们交谈”,卡罗维如是说:“这样,我们就有机会彼此了解,并确知在我们的头脑中是否有共同的价值观、目标和标准。这就是说,当他们回到巴基斯坦,如果有人请示是否可以做某事时,他们会这样说:‘嗯,我不知道,这与我曾听到过的不一样,而我是直接从卡罗维先生那里听到的,因此我认为我们不应该这样做’”。同许多其他的人力资产 CEO 一样,卡罗维偶尔也视察一下对基层人员的聘用。例如,有一次,他就参与了位于堪萨斯州 Wichita 城百事可乐公司办公室对两位新毕业的 MBA 的招聘。同样地,西南航空公司的赫布·凯莱赫 (Herb Kelleher) 也声称,他参与了小型地区性机场中坡道代理的聘用工作。凯莱赫解释道:“人员聘用构成一切的开始,它像河流的源头一样,如果一旦源头遭到污染,那么,下游的一切都将慢慢地遭受污染”。谈到领导取向问题,凯莱赫涉及了人力资产型 CEO 所关注的另一主题:“我们聘用好的‘态度’,然后我们将教会他们所需的各种技能”。

人力资产型 CEO 同样关注人员管理的其他方面,如培训、激励、职业设计和挽留员工的计划等。如艾尔·艾尔森,每年都在吉列公司亲自进行 800 项绩效检查,以监督员工的行为是否有益于公司全体而非其小团

体或地区,参加公司每一分部的产品开发会议以监督研究开发状况,并从中遴选出那些绝对服从自己的雇员。例如有一次,他将一位经理从新西兰调到加利福尼亚州 Redwood 城的吉列公司运营部工作,之所以这样做的原因就在于,他认为这位经理极为信守诺言,而此次的调动既有利于其个人的职业生涯,同时也有利于公司的发展。当新西兰的主管告诉艾尔森这位经理从未离开过祖国时,艾尔森便做了每位人力资产型 CEO 都会做的事,他直飞新西兰找到这位经理面谈,最终,经理接受了这一升迁。

其他的人力资产型 CEO 也同样关注人员问题。如英国的食品制造商 United Biscuits 公司的 CEO 埃里克·尼克利(Eric Nicoli),他制定了一套每半年奖励数以百计绩效优良员工的完整体系,其目的在于确保组织中那些“富有激情的、关心他人的、乐观的”员工得到认可和奖励,与此同时,其他未受到奖励的人则可能受到批评甚至被辞退。与同类的其他 CEO 相呼应,尼克利指出,尽管上述做法将花费 CEO 大量的时间,然而,由于 CEO 本人不可能面面俱到地参与公司的每一件事,从而,决定了这种做法成为进行有效管理的惟一途径。

尽管绝大多数的人力资产型 CEO 倾向于褒奖那些具备预想的“公司式”价值观(诸如对公司的诚实和忠诚等)的员工,但他们也并不排斥对个体的授权。这些 CEO 们能够而且也会将权力下放,从而使得员工在没有征得公司认可的前提下,能够快速而自主地行事。不过现实的情况是,这种权力往往只限于下放给那些一向与公司保持一致的人。而事实上,在一个由富有成效的人力资产型 CEO 领导下的组织中,受到这种褒奖的人为数并不少。下面,就让我们来看一看发生在西南航空公司的一件事。1991 年当 Midway Airlines 宣布推出这一行业的数小时后,来自达拉斯的西南航空公司的员工便有条不紊地接管了它在芝加哥机场的所有通道。“我甚至都不知道员工们去了芝加哥”,凯莱勒事后回忆道;“后来他们来到我的办公室说道:‘嗨,头儿,我们刚刚做了一件事,估计你可能想了解一下’”;“他们从不怀疑能够得到我的认可”,对于这一点,凯莱勒解释道:“我们是如此的一致”。一致的价值观念和来自于公司战略的具体执行,而这正是人力资产取向的精髓所在。

CEO 中,倾向于专长取向的并不在多数,所占比例不多,不过他们的表现却很突出。这些 CEO 们认为,其主要的职责是在组织上下挑选、培养和推广竞争性专长。换句话说就是,CEO 们坚信必须为组织开发出某种特殊的能力,从而使其有别于其他的竞争者,并保持一种持久的竞争优势。专长可以是一个过程,南非的一家矿业公司 Anglo American 的总裁朱力安·奥格尔维·汤姆森(Julian Ogilvie Tpmson)将其大部的时间用于公司内部发展和传播其特有的深层采掘技术上;专长也可以是一系列的点子和技巧,如国际广告代理业 Ogilvy & Mather 的 CEO 夏洛特·比尔斯(Charlotte Beers),全神贯注于品牌—消费者关系;专长还可以是一

个概念,如在摩托罗拉,CEO 对质量的承诺限定着公司的各种工作。那么,在什么情况下 CEO 们会倾向于专长取向呢?又在什么情况下他或她会认为一种构思良好、精心培育的专长是取得和保持竞争优势的最佳途径呢?

在日常工作中,专长型 CEO 较其他任何类型的 CEO 对组织的管理都要宽泛,而之所以如此的原因就在于他们从不涉及具体的操作细节。他们的关注点在于如何完善有助于增强公司竞争力的政策层面。举个例子,公司招聘时,CEO 们通常并不直接参与,他们所做的是,对招聘的程序进行设计和监督,从而确保公司能够吸引到具备专长或愿意取得专长的人选;同样地,专长型 CEO 必须确信公司的激励机制能够使那些发展专长并与同事共同分享的员工受到嘉奖;CEO 们还会设计出控制和汇报系统,用以追踪公司各项任务的完成情况。另外,专长型 CEO 还将建立一个监测中心来监督公司的所有活动。通常,专长型 CEO 不在数据收集和分析方面花费太多时间,但是,他们将指定专门人员从事这项工作,从而帮助其确定哪些类型的知识或机制优势与消费者相关,哪些竞争对手拥有“杀手锏”,什么是最好的代价,等等。

专长型 CEO 需要花费大量的时间以使组织专注于专长领域,同时向外传递有关公司特长的强烈信息。例如在摩托罗拉,其前任 CEO 罗伯特·高尔文(Robert Galvin)在讨论完有关质量的问题后,便会离开会场,活灵活现地向人们展示他本人认为的公司的独特优势,以及作为公司第一人所关注的问题。当然,专长取向下的 CEO 也并非只是宣扬其所认定的“绝对真理”,他们会通过开发各种项目或建立相应系统来加强它。在长于利用基础的、低技术含量生产手段的 Houston-based Cooper 工业公司中,CEO 罗伯特·奇兹克(Robert Cizik)从公司内调集由制造专家组成的“重击团队”,他们一个一个分部地调查并进而改进基础的操作和装备。这个团队掌有重权:可直接向 CEO 办公室汇报工作,并且参与这种团队是员工升迁的必经之路;在 Anglo American 公司,奥格尔维·汤普森(Ogilvie Thompson)构建了由技艺高超者组成的“咨询工程师”团,他们走访公司全世界范围内的运营机构,并担当起所到之处的一线管理者。汤普森解释道:“这些咨询工程师会把在 Premier 钻石矿闲谈中发现的好点子传递给位于纳米比亚或博茨塔瓦的 DeBeers 矿去,尽管这无需成本,但确实为公司增加了价值。”奥格尔维·汤普森对于这一团队的承诺(他往往亲自决定谁将加入团队以及他们将去往何地)影响着他对公司相关专长的承诺。

我们的研究表明,坚持专长取向的 CEO 人数最少。我们认为,导致这一状况的原因在于,坚持这一取向的难度过大。在公司、地区间人员和信息自由流动的前提下,所谓的专长很难被长期保持。并且,在变动的市场条件下,专长也不可能永远是“专长”。事实上,任一上述取向下的



CEO 都不可避免地面临着这种挑战。Cooper 公司的罗伯特·奇兹克明白,若想保持领先地位,必须不断地开拓新的竞争优势;卡罗特·比尔斯(Charlotte Beers)也明了其竞争对手能够也会借鉴 Ogilvy 与 Mather 的前卫技巧。然而像许多其他坚持这一取向的 CEO 一样,比尔斯提倡专长取向的目的在于,促使组织去关注那些为竞争和最终取胜而必须做的事情。

## 变革型的 CEO 对公司发展的重要性

信息是企业的生命。如何收集大量信息才能制定公司的长期战略。

变革代理人往往会结合另一看似矛盾的技巧来构建共识:偶尔地对高级管理层坚决支持的新方法给予公开的、颇具戏剧性的演示。在 Tenneco 公司,CEO 达纳·米德(Dana Mead)为各业务单位确立了实际上无法达到的财务目标,然后再帮助他们实现它。他要求 Tenneco 公司 5 个分部的 CEO 按月在一个公开的论坛上提交与此目标相关的绩效报告,“这种做法所带来的压力是非常可怕的,并且也很奏效”,米德回忆道。同许多其他的变革型 CEO 一样,米德也在很大程度上依赖于公司的业务通讯进行某种沟通。有些变革型 CEO 规定,按月度或季度制作有关业务单位在新产品或新项目方面创新的 Video,还有的 CEO 则是通过其行为,如解聘那些尽管绩效良好但不能迅速适应变革的人,或者取消类似的部门来进行这种沟通。如 W. R. Grace 公司的前任 CEO J. P. 博尔达克(J. P. Bolduc)就曾卖掉了公司的一个绩效最好的分部——位于比利时的一个床垫套布的生产商,理由是它不适合公司的创新新构想。博尔达克称,这一举动使得 W. R. Grace 公司体验到“文化”的震撼”。同时,他又说:“没有人相信我们正在进行的努力,因此很明显,必须打破重重障碍”。上述行为构成变革型 CEO 构建共识的另一侧面,不过不同的方法最终当然是殊途同归。

最后,变革型管理者对于那些在其他类型组织中不受欢迎的个体持有相当的热情。CEO 们趋向于看重那些用达纳·米德的话说就是“桀傲难驯者、麻烦制造者或吹毛求疵者”。米德承认,这些人可能会导致会议不能顺利进行,但他们确实能够提出某些问题或议案,从而引发关键的变革。例如,米德曾聘用了一位雇员,不久便将其晋升为 CEO。这位先生是作为难民来到美国的,在斯坦福大学取得学位后,便到白宫就职。“他是你有可能见到的最为野心勃勃、同时也是最聪明的人,他能把气氛搞活并善于走钢丝”,米德这样说道。米德不止一次地难以平息其人的顶头上司的怒火,然而,米德又称:“他确实是我们这里所需的典型,他为我们带来了许多激动人心的提案,并且最终取得了成功。”

研究显示,变革型 CEO 无疑是各种类型 CEO 中最难求同时也是最



具勇气的一类。变革几乎总是与矛盾、困窘、反对相伴随,在我们的研究中,所有的变革型 CEO 都曾亲历过这一切。他们也谈及,这一取向是如何迫使其抛弃个性倾向,从而使变革的步伐放慢或给员工留有更多的余地,换句话说,变革取向有时会要求变革者逆个性而行事。当斯蒂芬·弗里德曼谈到,变革取向与其说是一种管理风格,不如说是一种使命感时,他道出了众多变革型管理者的心声:“当然,就变革本身而言是没有任何意义的。然而,如果你不进行结构性战略变革的话,可以肯定地说,终有一天你将被抛弃。竞争者会超过你,客户也会离你而去。所以,如果你如此选择的话,那么,你又为什么要工作呢?”

近期在一个有关 2001 年商务运营的论坛上,我们被问及是否从已进行的研究中得出了 CEO 正在过时的结论。伴随公司中众多业务部门独立地制定以往纯属公司总部权限的各类决策,这一问题则具体化为:CEO 们每天还有什么事可做?他或她将如何继续为公司创造增加值?

对于这种问题,我们脱口而出的回答是:在当今的商务运营中,CEO 们确实扮演着不可或缺的角色,这一角色就是领导角色。当然,这里所说的领导角色并非通常所定义的那种强大且富于领袖魅力的个体行为的自然流露,意即天生而非后天培养而成。有些人天赋领导才能,但作为一名商界领袖,则必须为组织确立明确的发展目标和方向,必须确保公司的所有系统在既定的时期内遵循既定的发展方向,必须对共同的目标有所承诺。

在我们的研究过程中,既包括兴旺发达的组织,也涉及陷入严重危机的组织。那么,CEO 们的不同领导取向究竟在其中扮演了什么角色呢?是否是商务环境恰好匹配的取向最终导致了组织的成功呢?对此我们仍在研究中。确实有某些迹象表明这一点,但我们现在还难以明确地说明它们彼此间的直接相关关系。

目前,我们可以肯定的一些东西都并非当初所想。我们发现有些 CEO 的做法完全与领导行为无关,他们只是按照自己的意愿行事;有些 CEO 则 5 种取向都兼顾一些,从而损坏了组织的中心点进而组织绩效不佳;对于有些 CEO 而言,每天的工作就是应付日历上记录的各种事务或是突如其来的各类危机;另外一些人则完全按照自己的意愿,只做些令人舒服和轻松的事。而所有的这些都将导致混乱,甚至导致组织误入歧途或茫然无措。因此,它们都是错误的。对于首席执行官而言,如果其领导行为缺乏明确的倾向性,那么,他的赌注就下得未免太大了。

自然地,上面所描述的 5 种领导取向既非获取成功的灵丹妙药,也非 CEO 们必须遵循的严格范式。商业活动是如此的纷繁复杂,从而上述的分类显然难以对其进行全面的分析。但是,这 5 种取向确实为我们理解 CEO 提供了一个框架,为我们理解 CEO 的工作内涵以及如何成为合格的 CEO 提供了一个框架和途径。

在当今的商务运营中,如何利用技巧来构建共识。

# 第 15 章

## 哈佛经理常用管理方法

### 关键词

*key word*

权变管理理论( *Contingency Theory of Management* )

目标管理( *Management By Object* )

预热效应( *Warm - up Effect* )

头脑风暴法( *Brain Storming* )

经济人( *Rational - economic Man* )

社会人( *Social Man* )

## 本章概要

### 1) 分类体系

- 篇首案例 :居安思危 ,常胜不败
- 评价模型
- 预测模型
- 最优化模型
- 代数类模型
- 模拟技术

### 2) 管理应用科学方法简介

- 泰罗科学管理法
- 权变管理法
- 流动式计划方法
- 组织目标等级层次法
- 投入出法

## 本章目标

在学完本章内容以后 ,您将能够 :

- 1) 了解各种模型和分类体系 ;
- 2) 理解管理应用的各种科学方法。

## 15.1 分类体系

### 15.1.1 篇首案例 :居安思危 ,常胜不败

80 年代初 ,罗杰·史密斯接任通用公司总经理。当时正是通用公司冲破困境之后继续发展的时期 ,订货单不断增加 ,现金柜里已经装不下收进的钞票。面对这样好的形势 ,公司的领导们照理该舒口气 ,过上几天安稳日子了。

可是 ,史密斯却不敢有丝毫的放松。他清醒地认识到 ,象通用公司这样历史悠久的大企业 ,一旦满足于现状 ,停步不前 ,立刻便会被迅速前进的社会所淘汰。要坐稳世界第一的宝座 ,就必须不断改革 ,不断更新设备。为此 ,他励精图治 ,在通用公司内刮起新的改革飓风。

史密斯在通用公司内采取的行动 ,除了整顿机构 ,加强经营管理外 ,最主要的是收购别的企业 ,使通用公司的业务更加多样化。

为了加强通用公司的竞争能力。以便同日本汽车制造业决一雌雄 ,史密斯投资几十亿美元成立了一家全新的汽车制造公司——农神公司。投产后的农神公司 ,每年可生产 40 万至 50 万辆小汽车 ,其车型、成本、质量等方面 ,都可以与日本一争高下。

管理科学应用的科学方法,事实上就是应用各种模型来求解。由于模型和求解方法的性质等方面的不同,存在着多种不同的类型,而且不同的学者,有着不同的划分方法。

### 15.1.2 评价模型

管理人员区别于自然科学家的是他需要有评价模型。有用的评价模型必须能反映出管理人员关于“该怎么办”的概念。这种概念需要管理人员的主观判断。因此,评价模型只能根据它反映这些主观判断的程度来判定它是对或错。从这个意义来讲,评价模型也是主观的,但它却并不是任意的。因为它必须反映管理人员的主观判断。在单一准则的确定性情况下,选择评价模型是比较容易的。但在有风险和多准则的情况下,就较为困难。属于评价模型这一类的有:决策树、效用理论、主观概率、多准则的可加性评价模型等。

### 15.1.3 预测模型

这是用来对环境和系统的性能进行预测的。预测模型是按照预测各种行动方案的结果这一机理建立的。它可以有条不紊地把一切可能的设想都罗列出来,作为行动方案;也可以只把管理人员认为好的设想当作行动方案。无论上述哪种情况,都必须用一定的方法对预测模型所得出的结果进行评价。属于预测模型的很多。关于环境的预测方面有:短期预测(一周到一个月)的时间序列法,包括移动平均值法、指数平滑法和拟合平滑法。中期预测(一月到一年)的因果分析法,包括回归分析法和计量经济学方法。长期预测(一年以上)的各种定性的方法,如德尔菲法、市场探测法、历史比较法和生命周期分析法等。关于系统性能的预测方面,静态的有以计算机为基础的综合模拟模型;动态的有预测风险后果的各种模型,如马尔可夫链、排队模型、蒙特卡罗模拟法等。

### 15.1.4 最优化模型

这类模型在给定了准则之后,以能够求出最优的可行解的方式把备选方案生成源、预测模型和评价模型结合在一起,但这些组成部分仍保持各自的功能。“最优的可行解”的意思是,在给定的准则下,模型中的各个决策变量的组合是最好的。但它的前提条件是,预测系统性能的模型能合理地表达系统如何工作,而评价模型也能反映决策者的效用函数。可是,当备选方案生成源、系统性能预测、评价和最优化的各种功能结合在一个大系统里面时,却往往不容易满足这些前提条件。属于最优化模型

的有库存模型、线性规划和单纯形法、网络模型(包括运输模型、转运模型、最短路径模型、网络计划模型等),整数变量的最优化模型,序贯决策的最优化模型——动态规划等。

### 15.1.5 代数类模型

①盈亏平衡分析,是描述成本—收益—销售量关系的定量方法,能使管理部门在估计某一项决策对企业利润的影响时预计到未来的结果(从一个月到一年)。②库存控制模型,其基本目标是使年库存总费用最小,主要关心的是一次定货的数量及何时定货。

### 15.1.6 概率与统计类模型

①决策理论,它能根据未来事件出现的可能性,做出近似的结论,从而帮助管理人员作决策。其中包括决策树,是一种将概率逻辑地应用在决策选择中的图解方法。②可变需求决策,包括销售量离散概率分布和销售量均匀增加的情况(条件利润法,条件损失法,边沿分析法);销售量连续概率分布的情况。③计划评审法,包括时间计划评审法、费用计划评审法等。

### 15.1.7 矩阵代数类模型

①线性规划,包括图解法和单纯形法。②运输方法,包括阶石法和单纯形法。③动态规划,用于解决生产平稳与库存控制问题、向不同市场区域分配推销员问题、不确定情况下的采购问题等。④马尔可夫分析,这是通过分析几种变量现时运动的情况来预计这些变量未来运动情况的一种方法。它可以作为短期、中期、长期市场经营的工具,也可用于分析其他问题。

### 15.1.8 模拟技术

①排队模型,包括单通道排队模型(普阿松分布、指数分布),蒙特卡罗(随机)排队法。②模拟,能用于处理复杂的、动态的以及互相交叉的问题,包括运筹对策法、蒙特卡罗法、系统模拟法等。

### 15.1.9 其他

①整数规划,这是在一般的线性规划模型中再加上变量只能取整数

值的要求所得到的一类规划。②非线性规划。③目标规划,这是线性规划的一种特殊应用,能够处理单个主目标与多个次目标并存,以及多个主目标和多个次目标并存的问题。④风险分析,这是应用各种运筹方法来估量非确定性和有风险的最广泛和最复杂的数学模型之一,其目的是对可以提供给一个公司的任何投资机会进行合乎逻辑和迅速的分析。⑤试探式规划,它起源于人工智能研究,目标在于编出一个程序,指使电子计算机像具有智慧的人那样动作和处理信息,求问题的解,探索最有可能的途径,作出合理的猜想。⑥行为模型,这是对人的因素进行解释和量化的模型。

## 15.2 管理应用的科学方法简介

管理科学应用的科学方法是很多的。我们不可能在这里全面地予以论述,只是举出其中一些主要的略予介绍:

### 15.2.1 泰罗科学管理法

弗雷德里克·温斯洛·泰罗(Frederick Winslow Taylor),出生于美国费城一个富有的律师家庭,中学毕业后考上哈佛大学法律系,但不幸因眼疾而被迫辍学。1875年,他进入一家小机械厂当徒工,1878年转入费城米德瓦尔钢铁厂(Midvale Steel Works)当机械工人,他在该厂一直干到1897年,在此期间,由于工作努力,表现突出,很快先后被提升为车间管理员、小组长、工长、技师、制图主任和总工程师,并在业余学习的基础上获得了机械工程学学士学位。在米德瓦尔钢铁厂的实践中,他感到当时的企业管理当局不懂得用科学方法来进行管理,不懂得工作程序、劳动节奏和疲劳因素对劳动生产率的影响。而工人则缺少训练,没有正确的操作方法和适用的工具。这都大大影响了劳动生产率的提高。为了改进管理,他在米德瓦尔钢铁厂进行各种试验。

1898—1901年间,又受雇于伯利恒钢铁公司(Bethlehem Steel Company)继续从事管理方面的研究。后来,他取得了一种高速工具钢的专利。1901年后,他更以大部分时间从事咨询、写作和演讲等工作,来宣传他的一套管理理论——“科学管理”,即通常所称的“泰罗制”,为科学管理理论在美国和国外的传播作出了贡献。

泰罗的研究工作,是在他担任米德瓦尔钢铁厂的工长时开始的。他的特殊经历,使他有可能在工厂的生产第一线系统地研究劳动组织与生产管理问题。在他亲身体验并发现生产效率不高是由于工人们“故意偷



懒”的问题后,便决心着手解决它。从1881年开始,他进行了一项“金属切削试验”,由此研究出每个金属切削工人工作日的合适工作量。经过两年的初步试验之后,给工人制定了一套工作量标准。他自己认为,米德瓦尔的试验是工时研究的开端。

1898年,泰罗受雇于伯利恒钢铁公司期间,进行了著名的“搬运生铁块试验”和“铁锹试验”。搬运生铁块试验,是在这家公司的五座高炉的产品搬运班组大约75名工人中进行的。由于这一研究,改进了操作方法,训练了工人,其结果使生铁块的搬运量提高3倍。铁锹试验首先是系统地研究铲上的负载应为多大问题;其次研究各种材料能够达到标准负载的锹的形状、规格问题,与此同时还研究了各种原料装锹的最好方法的问题。此外还对每一套动作的精确时间作了研究,从而得出一个“一流工人”每天应该完成的工作量。这一研究的结果是非常出色的,堆料场的劳动力从400—600人减少为140人,平均每人每天的操作量从16吨提高到59吨,每个工人的日工资从1.15美元提高到1.88美元。

泰罗在米德瓦尔开始进行的金属切削试验延续了26年之久,进行的各项试验达3万次以上,80万磅的钢铁被试验用的工具削成切屑,总共耗费约15万美元。试验结果发现了能大大提高金属切削机工产量的高速工具钢,并取得了各种机床适当的转速和进刀量以及切削用量标准等资料。

综上所述,这些试验集中于“动作”、“工时”的研究;工具、机器、材料和工作环境等标准化研究,并根据这些成果制定了每日比较科学的工作定额和为完成这些定额的标准化工具。

泰罗一生致力于“科学管理”,但他的做法和主张并非一开始就被人们所接受,而是日益引起社会舆论的种种议论。于是,美国国会于1912年举行对泰罗制和其他工场管理制的听证会,泰罗在听证会上作了精彩的证词,向公众宣传科学管理的原理及其具体的方法、技术,引起了极大的反响。

“科学管理”理论的主要内容概括为以下八个方面:

(1)科学管理的中心问题是提高效率。泰罗认为,要制定出有科学依据的工人的“合理的日工作量”,就必须进行工时和动作研究。方法是选择合适且技术熟练的工人,把他们的每一项动作、每一道工序所使用的时间记录下来,加上必要的休息时间和其他延误时间,就得出完成该项工作所需要的总时间,据此定出一个工人“合理的日工作量”,这就是所谓工作定额原理。

(2)为了提高劳动生产率,必须为工作挑选“第一流的工人”。所谓第一流的工人,泰罗认为:“每一种类型的工人都能找到某些工作使他成为第一流的,除了那些完全能做好这些工作而不愿做的人”。在制定工作定额时,泰罗是以“第一流的工人在不损害其健康的情况下维护较长年限的

速度”为标准的。这种速度不是以突击活动或持续紧张为基础,而是以工人能长期维持正常速度为基础。泰罗认为,健全的人事管理的基本原则是:使工人的能力同工作相配合,管理当局的责任在于为雇员找到最合适的工作,培训他成为第一流的工人,激励他尽最大的努力来工作。

(3)要使工人掌握标准化的操作方法,使用标准化的工具、机器和材料,并使作业环境标准化,这就是所谓标准化原理。泰罗认为,必须用科学的方法对工人的操作方法、工具、劳动和休息时间的搭配,机器的安排和作业环境的布置等进行分析,消除各种不合理的因素,把各种最好的因素结合起来,形成一种最好的方法,他把这叫做是管理当局的首要职责。

(4)实行刺激性的计件工资报酬制度。为了鼓励工人努力工作、完成定额,泰罗提出了这一原则。这种计件工资制度包含三点内容:①通过工时研究和分析,制定出一个有科学依据的定额或标准;②采用一种叫做“差别计件制”的刺激性的付酬制度,即计件工资率按完成定额的程度而浮动,例如,如果工人只完成定额的80%,就按80%工资率付酬;如果超过了定额的120%,则按120%工资率付酬;③工资支付的对象是工人而不是职位,即根据工人的实际工作表现而不是根据工作类别来支付工资。泰罗认为这样做,既能克服消极怠工的现象,更重要的是能调动工人的积极性,从而促使工人大大提高劳动生产率。

(5)工人和雇主两方面都必须认识到提高效率对双方都有利,都要来一次“精神革命”,相互协作,为共同提高劳动生产率而努力。在前面介绍的铁锹试验中,每个工人每天的平均搬运量从16吨提高到59吨;工人每日的工资从1.15美元提高到1.88美元。而每吨的搬运费从7.5美分降到3.3美分。对雇主来说,关心的是成本的降低;而对工人来说,关心的则是工资的提高,所以泰罗认为这就是劳资双方进行“精神革命”,从事协调与合作的基础。

(6)把计划职能同执行职能分开,变原来的经验工作法为科学工作法。所谓经验工作法是指每个工人用什么方法操作,使用什么工具等,都由他根据自己的或师傅等人的经验来决定。泰罗主张明确划分计划职能与执行职能,由专门的计划部门来从事调查研究,为定额和操作方法提供科学依据,制定科学的定额和标准化的操作方法及工具,拟定计划并发布指示和命令,比较“标准”和“实际情况”,进行有效的控制等工作。至于现场的工人,则从事执行的职能,即按照计划部门制定的操作方法和指示,使用规定的标准工具,从事实际的操作,不得自行改变。

(7)实行“职能工长制”。泰罗主张实行“职能管理”,即将管理的工作予以细分,使所有的管理者只承担一种管理职能。他设计出八个职能工长,代替原来的一个工长,其中四个在计划部门,四个在车间。每个职能工长负责某一方面的工作。在其职能范围内,可以直接向工人发出命令。泰罗认为这种“职能工长制”有三个优点:①对管理者的培训所花费的时

间较少 ;②管理者的职责明确 ,因而可以提高效率 ;③由于作业计划已由计划部门拟定 ,工具与操作方法也已标准化 ,车间现场的职能工长只需进行指挥监督 ,因此非熟练技术的工人也可以从事较复杂的工作 ,从而降低整个企业的生产费用。后来的事实表明 ,一个工人同时接受几个职能工长的多头领导 ,容易引起混乱。所以“职能工长制”没有得到推广。但泰罗的这种职能管理思想为以后职能部门的建立和管理的专业化提供了参考。

(8)在组织机构的管理控制上实行例外原则。泰罗等人认为 ,规模较大的企业组织和管理 ,必须应用例外原则 ,即企业的高级管理人员把例行的一般日常事务授权给下级管理人员去处理 ,自己只保留对例外事项的决定和监督权。这种以例外原则为依据的管理控制原理 ,以后发展成为管理上的分权化原则和实行业务部制管理体制。

泰罗在管理方面的主要著作有《计件工资制》(1895年)、《车间管理》(1903年)、《科学管理原理》(其中包括在国会上的证词,1912年)。泰罗通过这一系列的著作 ,总结了几十年试验研究的成果 ,归纳了自己长期管理实践的经验 ,概括出一些管理原理和方法 ,经过系统化整理 ,形成了“科学管理”的理论。泰罗在管理理论方面做了许多重要的开拓性工作 ,为现代管理理论奠定了基础。由于他的杰出贡献 ,他被后人尊为“科学管理之父” ,这个称号并被铭刻在他的墓碑上。

## 15.2.2 权变管理法

权变管理理论(Contingency Theory of Management)是本世纪70年代在美国形成的一种管理理论。这一理论的核心就是力图研究组织的各子系统内部和各子系统之间的相互联系 ,以及组织和它所处的环境之间的联系 ,并确定各种变数的关系类型和结构类型。它强调在管理中要根据组织所处的内外部条件随机应变 ,针对不同的具体条件寻求不同的最合适的管理模式、方案或方法。

美国尼布拉加斯大学教授卢桑斯(F. Luthans)在1976年出版的《管理导论 :一种权变学》一书中系统地概括了权变管理理论。他认为 :

(1)过去的管理理论可分为四种 ,即过程学说、计量学说、行为学说和系统学说 ,这些学说由于没有把管理和环境妥善地联系起来 ,其管理观念和技术在理论与实践上相脱节 ,所以都不能使管理有效地进行。而权变理论就是要把环境对管理的作用具体化 ,并使管理理论与管理实践紧密地联系起来。

(2)权变管理理论就是考虑到有关环境的变数同相应的管理观念和技术之间的关系 ,使采用的管理观念和技术能有效地达到目标。在通常情况下 ,环境是自变量 ,而管理的观念和技术是因变量。这就是说 ,如果

存在某种环境条件下,对于更快的达到目标来说,就要采用某种管理原理、方法和技术。比如,如果在经济衰退时期,企业在供过于求的市场中经营,采用集权的组织结构,就更适于达到组织目标;如果在经济繁荣时期,在供不应求的市场中经营,那么采用分权的组织结构可能会更好一些。

(3)环境变量与管理变量之间的函数关系就是权变关系,这是权变管理理论的核心内容。环境可分为外部环境和内部环境。外部环境又可以分为两种:一种是由社会、技术、经济和政治、法律等所组成;另一种是由供应者、顾客、竞争者、雇员、股东等组成。内部环境基本上是正式组织系统,它的各个变量与外部环境各变量之间是相互关联的。决策、交流和控制、技术状况等管理变量包括上面所列四种学说所主张的管理观念和技术。关于环境变量和管理变量,如表 15.2.1 所示。

总之,权变管理理论的最大特点是:①它强调根据不同的具体条件,采取相应的组织结构、领导方式、管理机制。②把一个组织看作是社会系统中的分系统,要求组织各方面的活动都要适应外部环境的要求。

表 15.2.1 环境变量和管理变量

环境变量			管理变量			
外部环境		内部环境	管理过程变量	计量变量	行为变量	系统变量
一般环境	特定环境	(正式组织系统)				
社会	供应者	组织结构	计划	决策	激励	一般系统论
科学技术	顾客	决策程序	组织	经济批量	动力	系统设计与分析
经济	竞争者	交流与控制	指挥	排队模型	组织发展	管理信息系统
政治	雇员	技术状况	协调	∴	∴	∴
法律	股东	∴	控制	∴	∴	∴

15.2.3 滚动式计划方法

滚动式计划方法是一种编制具有灵活性的、能够适应环境变化的长期计划方法。其编制方法是:在已编制出的计划的基础上,每经过一段固定的时期(例如一年或一个季度等,这段固定的时期被称为滚动期)便根

据变化了的环境条件和计划的实际执行情况,从确保实现计划目标出发对原计划进行调整。每次调整时,保持原计划期限不变,而将计划期限顺序向前推进一个滚动期。

由于长期计划的计划期较长,很难准确地预测到各种影响因素的变化,因而很难确保长期计划的成功实施。而采用滚动式计划方法。就可以根据环境条件变化和实际完成情况,定期地对计划进行修订,使组织始终有一个较为切合实际的长期计划作指导,并使长期计划能够始终与短期计划紧密地衔接在一起。

#### 15.2.4 组织目标等级层次法

目标是目的或宗旨的具体化,是一个组织奋力争取达到的所希望的未来状况。具体地讲,目标是根据企业(组织)宗旨而提出的企业(组织)在一定时期内要达到的预期成果。

从管理学的角度看,企业(组织)的目标具有独特的属性,因而在制定目标时,必须把握好目标的这些属性。

##### 1. 目标可以分为突破性目标和控制性目标

前者是指使生产水平或经营活动水平达到前所未有的水平;后者是指使生产水平或经营活动水平维持在现有水平。例如,某厂产品的废品率在15%左右,在计划中要提高工作质量,使废品率降到10%。这个10%就叫突破性目标。

##### 2. 目标的纵向性(即目标是分层次的)

从组织结构的角度来看,组织目标是分层次、分等级的。

我们还可以进一步将组织目标简化和概括为三个层次:①环境层——社会加于组织的目标。例如企业的目标是:为社会提供所需要的优质产品和服务,并创造出尽可能多的价值;②组织层——作为一个利益共同体和一个系统的整体目标。例如企业提高经济效益、增强自我改造和发展的能力、改善员工生活、保障员工的劳动安全,以及创造文明的工作环境等目标;③个人层——组织成员的目标,例如经济收入、工作丰富化、兴趣爱好、荣誉和成就感等。

##### 3. 目标的网络化

组织中各类、各级目标构成为一个网络,网络表示研究对象的相互关系。一个组织的目标通常是通过各种活动的相互联系、相互促进来实现的。所以,目标和具体的计划通常构成为一个网络。目标和计划既然构成为一个网络,它们就很少表现为线性的方式,即目标与目标之间、左右关联、上下贯通,彼此呼应,融汇成一个整体。

正因为目标和计划是按一定的网络的方式互相连接的,因此要使一个网络具有效果,就必须使各个目标彼此协调,互相支援,互相连接。



#### 4. 目标的多样性

一个组织的目标具有多样性,即使是组织的主要目标,一般也是多种多样的。例如,对工商企业来说,通常要在八个主要方面设立目标,它们是:①市场地位;②创新和技术进步;③生产率;④物质和财力资源;⑤利润率;⑥主管人员的绩效和发展;⑦员工的工作质量和劳动态度;⑧社会责任。每一个方面都还有更具体的目标,例如利润率方面,就至少应有销售利润率、资金利润率、投资报酬率等目标。然而,尽管组织的目标是多种多样的,组织除了主要目标之外,还有一些次要的目标,但并非目标越多越好。相反,应当尽量减少目标的数量,尽量突出主要的目标。

#### 5. 目标的时间性

按时间长度,可以将目标分为短期目标和长期目标。短期目标与长期目标的区分是相对而言的。

短期目标是长期目标的基础,任何长期目标的实现必然是由近及远,在长期计划的第一年中实现的短期目标应该是全面而具体的。一方面,第一年所要做的工作必须为以后相继各年所要做的工作打下基础;另一方面,短期目标必须体现长期目标,必须是为了实现长期目标。为了使长期计划和短期计划之间形成一个整体关系,首先应使长期目标和短期目标之间形成一个整体关系。所以,确定短期目标的过程实质上是确定长期目标实现的先后次序的过程。为了使短期目标有助于长期目标的实现,必须拟定实现每个目标的计划,并把这些计划汇合成一个总计划,以此来检查它们是否合乎逻辑,是否协调一致和是否切实可行。

#### 6. 目标的可考核性

按考核目标的性质可以将目标分为定量目标和定性目标。我们强调目标必须是可考核的,而使目标具有可考核性的最方便的方法就是使之定量化。但是,许多目标是不宜用数量表示的,硬性地将一些定性的目标数量化和简单化这种做法可能是危险的,其结果有可能将管理工作引入歧途。这方面最典型的例子就是关于中学应否以升学率作为主要目标的争论。在组织的经营活动中,定性目标是不可缺少的,主管人员在组织中的地位越高,其定性目标就可能越多。有时,提出一个定性目标可能比规定一个定量目标使主管人员处于更有利更主动的地位。在某种意义上说,定性目标类似于模糊目标。大多数定性目标也是可以考核的,但考核定性目标不可能和定量目标一样考核得那么准确。一般定性目标在多数情况下是用“多好”的标准来衡量的。尽管确定可考核的目标是十分困难的,但任何定性目标都能用详细说明规划或其他目标的特征和完成日期的方法来提高其可考核的程度。



## 15.2.5 目标管理法

### 1. 目标管理的由来

目标管理(Management by Objectives 缩写为MBO)是20世纪50年代中期出现于美国,以泰罗的科学管理和行为科学理论(特别是其中的参与管理)为基础形成的一套管理制度。凭借这种制度,可以使组织的成员亲自参加工作目标的制定,实现“自我控制”,并努力完成工作目标。而对于员工的工作成果,由于有明确的目标作为考核标准,从而使对员工的评价和奖励做到更客观、更合理,因而可以大大激发员工为完成组织目标而努力。由于这种管理制度在美国应用得非常广泛,而且特别适用于对主管人员的管理,所以被称为“管理中的管理”。

要想准确地指明究竟谁是目标管理的创始人并不容易,但公认为彼得·F·德鲁克对目标管理的发展和使之成为一个体系作出了重大贡献。

1954年,德鲁克在《管理的实践》一书中,首先提出了“目标管理和自我控制”的主张。之后,他又在此基础上发展了这一主张,他认为,企业的目的和任务,必须化为目标,企业的各级主管必须通过这些目标对下级进行领导,以此来达到企业的总目标。如果一个范围没有特定的目标,则这个范围必定被忽视,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。德鲁克的主张在企业界和管理学界产生了极大的影响,对形成和推广目标管理起了巨大的推动作用。

### 2. 目标管理的概念与特点

目标管理的概念可以从以下几方面的特点来理解:

(1)目标管理是参与管理的一种形式。目标的实现者同时也是目标的制定者,即由上级与下级在一起共同确定目标。首先确定出总目标,然后对总目标进行分解,逐级展开,通过上下协商,制定出企业各部门、各车间直至每个员工的目标,用总目标指导分目标,用分目标保证总目标,形成一个“目标—手段”链。

(2)强调“自我控制”。大力倡导目标管理的德鲁克认为,员工是愿意负责的,是愿意在工作中发挥自己的聪明才智和创造性的,如果我们控制的对象是一个社会组织中的“人”,则我们应“控制”的必须是行为的动机,而不应当是行为本身,也就是说必须以对动机的控制达到对行为的控制。目标管理的主旨在于,用“自我控制的管理”代替“压制性的管理”,它使管理人员能够控制他们自己的成绩。这种自我控制可以成为更强烈的动力,推动他们尽自己最大的力量把工作做好,而不仅仅是“过得去”就行了。

(3)促使下放权力。集权和分权的矛盾是组织的基本矛盾之一,唯恐

失去控制是阻碍大胆授权的主要原因之一。推行目标管理有助于协调这一对矛盾,促使权力下放,有助于在保持有效控制的前提下,把局面搞得更有生气一些。

(4)注重成果第一的方针。采用传统的 management 方法,评价员工的表现,往往容易根据印象、本人的思想和对某些问题的态度等定性因素来评价。实行目标管理后,由于有了一套完善的目标考核体系,从而能够按员工的实际贡献大小如实地评价一个人。

目标管理还力求组织目标与个人目标更密切地结合在一起,以增强员工在工作中的满足感。这对于调动员工的积极性,增强组织的凝聚力起到了很好的作用。

### 3. 目标管理的基本过程

由于各个组织活动的性质不同,目标管理的步骤可以不完全一样,但一般来说,可以分为以下四步:

(1)建立一套完整的目标体系。实行目标管理,首先要建立一套完整的目标体系。这项工作总是从企业的最高主管部门开始的,然后由上而下地逐级确定目标。上下级的目标之间通常是一种“目的—手段”的关系,某一级的目标,需要用一定的手段来实现,这些手段就成为下一级的次目标,按级顺推下去,直到作业层的作业目标,从而构成一种锁链式的目标体系。

(2)制定目标。制定目标的工作如同所有其他计划工作一样,非常需要事先拟定和宣传前提条件。这是一些指导方针,如果指导方针不明确,就不可能希望下级主管人员会制定出合理的目标来。此外,制定目标应当采取协商的方式,应当鼓励下级主管人员根据基本方针拟定自己的目标,然后由上级批准。

(3)组织实施。目标既定,主管人员就应放手把权力交给下级成员,而自己去抓重点的综合性管理。完成目标主要靠执行者的自我控制。如果在明确了目标之后,作为上级主管人员还像从前那样事必躬亲,便违背了目标管理的主旨,不能获得目标管理的效果。当然,这并不是说,上级在确定目标后就可以撒手不管了。上级的管理应主要表现在指导、协助、提出问题,提供情报以及创造良好的工作环境方面。

(4)检查和评价。对各级目标的完成情况,要事先规定出期限,定期进行检查,检查的方法可灵活地采用自检、互检和责成专门的部门进行检查。检查的依据就是事先确定的目标。对于最终结果,应当根据目标进行评价,并根据评价结果进行奖罚。经过评价,使得目标管理进入下一轮循环过程。

### 4. 目标管理的局限性

尽管目标管理方法有很多优点,但它也有若干弱点和缺点。有的缺点是方法本身存在的,另外一些则是在运用中引起的。

(1)对目标管理的原理和方法宣讲得不够。目标管理看起来简单,但要把它有效地付诸实施,则尚需各级主管人员对它有详尽的了解和认识。这就需要对目标管理的整个体系做耐心的解释工作,说明目标管理是什么,它怎样发挥作用,为什么要这样做,它在评价管理工作成效时起些什么作用,以及参与目标管理的人能得到什么好处等。

(2)没有把指导方针向拟定目标的各级主管人员讲清。目标管理和其他各种计划工作一样,如果那些拟订目标的各级主管人员得不到必要的指导方针,不了解计划工作的前提条件和企业的基本战略和政策,那么他们就无法制订出正确的目标,也就无法发挥目标管理的作用。

(3)目标难以确定。一方面可考核的目标是难以确定的,另一方面使同一级主管人员的目标都具有正常的“紧张”和“费力”程度更是困难的,而这两个问题恰是使目标管理取得成效的关键。

(4)目标一般是短期的。几乎在所有实行目标管理的组织中,所确定的目标一般都是短期的,很少超过一年,常常是一季度或更短些。强调短期目标的弊病是显而易见的,因此,为防止短期目标所导致的短期行为,上级主管人员必须从长期目标的角度提出总目标和制定目标的指导方针。

(5)不灵活的危险。目标管理要取得成效,就必须保持其明确性和肯定性,如果目标经常改变,就难以说明它是经过深思熟虑和周密计划的结果,这样的目标是没有意义的。但是,计划是面向未来的,而未来存在许多不肯定因素,这又使得必须根据已经变化了的计划工作前提对目标进行修正。然而修订一个目标体系与制定一个目标体系所花费的精力相差无几,结果可能迫使主管人员不得不中途停止目标管理的过程。

了解目标管理的局限性,对于有效地实施目标管理是很重要的。目标管理在我国的管理发展中还是一种新的趋势,各类组织的主管人员还需不断探索,使之不断完善。

### 15.2.6 技术预测法

由于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的时间不断缩短,“产品技术寿命周期”不断缩短和加速,以及由于技术进步对一个国家或一个企业的生存与发展的决定作用不断加大,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。技术预测对计划工作的影响作用也日益增强,从而使它成为国家或企业计划工作重要的基础性工作。

凡坚持按技术预测制定计划工作前提的企业,一般是那些处于高技术领域的企业。这些企业将技术进步视同企业的生命。在现时代,所谓的新产品,大多是某些尖端新技术结合的产物。例如,家用磁带录像机的

商品化,是由于磁带记录密度技术和超精度机械加工技术两方面进步的结果;超大规模集成电路技术中的最新突破是结晶生长技术和电子显微技术结合的成果;工业机器人则是以三维图像传感器、微处理机和传动装置为基础的,等等。日本的夏普计算器之所以非常单薄,是由于它始终坚持最大限度地利用液晶技术;精工手表击败瑞士表的武器,是它开发的双石英振荡器技术,这一技术结束了在钟表准确性方面长达几世纪之久的竞争。

### 1. 经济预测

例如对乙烯的长期需求量进行预测,这是制定战略目标、选择行动措施和保证措施的主要依据。

### 2. 技术预测

乙烯生产是一种资金密集型和技术密集型结合的原材料工业,一方面投资大,建设周期长;另一方面工艺流程的先进性对乙烯生产的经济效益起着决定性作用。因此,在投入大规模开发之前,必须对有关高温分解和气体分离过程的物理化学规律、热解和分馏的高效工艺以及生产装置进行深入地研究。而技术预测有助于正确地选择研究课题、确定研究方向和规划研究项目。

### 3. 决策效果预测

为了对乙烯生产规划中是改造现有装置,还是建设新装置,或是进口乙烯三种行动措施方案进行抉择,就必须对每一方案的效果进行预测。应当区分两种不同类型的预测:①预测计划工作的前提;②预测计划本身和其实施效果。对计划效果的预测主要包括对某项投资的预期收入和支出进行预测,对某工程的直接经济效益和间接效益进行预测,以及对某项工程可能给社会和生态环境带来的不利影响进行预测等等。对计划效果的预测是评价决策方案和进行最后抉择的依据。对于一种连续的计划工作过程来说,它又是为下一个周期的计划工作提供前提条件。

## 15.2.7 投入产出法

一种更细致、更全面地对经济变量进行预测和分析的方法称为投入产出法。这是由哈佛大学的瓦西里·列昂惕夫(Wassily W. Leontief)教授创立的。该方法的核心是一张根据调查和统计结果精心编制的投入产出表,其简化的一般形式如表 15.2.2 所示。

表 15.2.2 高度简化的投入产出表结构

产 出 投 入		中间产品	最终产品	总产出
物质消耗		$(X_{ij})$	$Y$	$X$
新创造价值		$N$		
总投入		$X$		

式中： $X_{ij}$ —— $j$  部门进行生产时消耗  $i$  部门产品的数量( 或价值 )；  
 $(X_{ij})$ ——消耗矩阵 ,反映的是国民经济各部门间的生产技术联系；  
 $N$ ——新创造价值向量 ,包括工资及劳动报酬以及社会纯收入 ( 利润、税金 )等 ,反映了国民收入在物质生产领域初次分配的情况；  
 $Y$ ——最终产品向量 ,包括积累、消费、净出口等 ,反映了国民收入分配和再分配的最终使用情况；  
 $X$ ——社会总产品向量。社会总产出与总投入的恒等是投入产出表的基本前提。

为了建立投入产出表的基本关系式 ,我们定义直接消耗系数  $a_{ij}$  ,其含义为生产单位  $j$  部门的产品需直接消耗  $i$  部门产品的数量( 或价值 )。其计算公式为：

$$a_{ij} = \frac{X_{ij}}{X_j} \quad ( i , j = 1 \dots m )$$

于是可将  $X_{ij}$ 表示成：

$$X_{ij} = a_{ij}X_j$$

写成矩阵的列式：

$$(X_{ij}) = AX_j$$

式中，

$$A = \begin{bmatrix} a_{11} & a_{12} & \cdots & a_{1n} \\ \vdots & \vdots & \cdots & \vdots \\ a_{n1} & a_{n2} & \cdots & a_{nn} \end{bmatrix}$$

从而可建立投入产出分析的基本关系式：

$$AX + Y = X$$

或

$$X = (I - A)^{-1} Y$$

基本关系式表明,在已知直接消耗系数  $a_{ij}$ ,  $i, j = 1, \dots, n$  的情况下,只要规划出计划期末的最终产品数量、构成和分配比例(主要是积累与消费的比例、生产性积累与非生产性积累的比例、居民消费与社会消费的比例等),也就是确定出最终产品  $Y$ ,就可以将计划期内各部门的总产品(或总产值)数量预测出来。这里计划的前提是最终产品的预测,计划的结果是对各部门总产量的预测规划,而对各部门总产量的预测又成为各部门制定计划的前提和依据。

自投入产出法创立以来,列昂剔夫教授首先在 1945 年运用这种方法预测出战后美国对钢和其他原料的大量紧迫需求。几年之后,美国政府公开发表了 1947 年的投入产出表。1965 年,列昂剔夫教授根据美国政府公布的 1958 年的投入产出表预测了“削减军备对各部门和各地区的经济影响。”

### 15.2.8 专家预测法

目前,在长期经济预测和技术预测中使用得最多的方法是专家调查法。起初,向专家调查是采用开调查会的形式,将有关专家召集起来,向他们提出要预测的题目,让他们经过讨论作出判断。这种方法有一定的效果,但也存在一些严重的缺点,例如,与会者可能由于迷信权威而使自己的意见“随大流”,或是因不愿当面放弃自己的观点而固执己见。鉴于传统的专家调查会的这些缺点,兰德公司(Rand Corporation)发展了一种新的专家调查法,取名为德尔斐法(Delphi method)。德尔斐是古希腊传说中的神谕之地,城中有座阿波罗神殿可以预卜未来,故借用其名。

这种方法的特点是采用寄发调查表的形式,以不记名的方式征询专家对某类问题的看法,在随后进行的一次意见征询中,将经过整理的上次调查结果反馈给各个专家,让他们重新考虑后再次提出自己的看法,并特别要求那些持极端看法的专家,详细说明自己的理由。经过几次这种反馈过程,大多数专家的意见趋向于集中,从而使调查者有可能从中获取大量有关重大突破性事件的信息。

为了提高德尔斐法的预测效果,一方面要慎重地挑选专家组的成员;另一方面要将征询的问题限制在以下几个方面:

- (1) 对预测期间提出各种课题的重要性进行评价;
- (2) 对课题范围内各种事件发生的可能性和发生时间进行评价;
- (3) 对各种科学技术决策、技术装备、课题任务等之间的相互关系和



相对重要性进行评价；

(4) 对为了达到某个目标,需要采取的重大措施以及这些措施实施和完成的可能性和必要性进行评价。

在提出问题时,应该考虑到如何获得同类的和可以相互比较的回答,以便于在专家调查的最后阶段对评审资料进行数字处理和汇总。

德尔斐法与其他许多预测方法不同,不是非要以唯一的答案作为最后结果。其目的只是尽量使多数专家的意见趋向集中,但不回答问题的专家施加任何压力。这种方法允许有合理的分歧意见。兰德公司对德尔斐法的特征有过这样的说明:让作出相当极端的答案的人负责证明自己的意见,这会对那些没有确实可靠信息的人产生影响,使他们改变自己的估计而向中间靠拢;同时,也会使那些持不同意见又觉得自己有充分论据的人倾向于保留他们原来的看法,并为其辩护。

德尔斐法不是没有缺点的,有人认为这种方法的可靠性不够高,容易对不明确的问题(问题的两意性)过分敏感等。这些都需要预测者在提出问题和每一轮调查表的设计中特别注意防止。

### 15.2.9 头脑风暴法

关于群体对于个体“解决问题”的智力活动是否真的具有助长作用,或在什么条件下有助长作用,目前还是个有争论和正在研究的课题。1957年,英国的心理学家奥斯本(A. F. Osborn)在《应用的现象》一文中提出了“头脑风暴法”(Brain Storming,简称BS法),即让主持人提出待解决的问题,鼓励群体成员尽量多地提出新颖创见,而不允许互相批评。由于每一个体受到其他人提出意见的刺激和启发,激起发散性思维,结果在同样时间产生两倍于他独立思考时的意见数量。据报道,这种方法在用于拟定可行方案的决策阶段时,可以获得大量的新颖的方案和设想。但另一些心理实验研究不支持这一假设。例如美国心理学家邓尼特(M. D. Dunnit)1963年以科研人员与设计师为对象,分别让他们在独立思考和以四人为一组采用BS法的两种情境中,对两个问题提供解决的办法。结果发现,独立思考时提出的意见较群体思考提出的意见更多、更高明。研究者认为,在群体中采用BS法,个人常因注意别人发表意见或自己的表达机会受剥夺,使自己的思维受到干扰而中断,因而它无助于新思想的产生。

还有一些研究者根据他们实验结果认为,在群体中应用BS法具有“预热效应”(Warm-up Effect),即由于大家交流想法的气氛与互相启发,会使个人对本来不大关注的问题或工作发生兴趣,并把群体的创造行为当作社会规范迫使自己去思考,从而起到创造性思维的准备作用。一般认为,在解决问题的初期使用BS法,而后再引导人们深入地去独立思

考,就会使社会助长作用发挥远期的效果。

从根本上说,群体参与决策的潜在效益能够发挥到什么程度,以及最终的效果如何,取决于主管人员的领导水平。作为群体的领导人,应具有创造一种鼓励每个成员作出充分贡献的环境的才能。一方面主管人员必须引导群体的讨论,这样才能得到质量最高、符合规定目标的决策;另一方面,主管人员必须承担起作出最后抉择并坚持实施的责任,而不应滥用表决的方式,把责任推给大家。

### 15.2.10 决策树法

决策是一个过程,包括四个主要阶段,这些阶段与人类解决问题的思维过程诸阶段之间有紧密的联系。正如思维离不开语言一样,决策作为一种复杂的思维过程也需要一种“语言”,或者说需要通过一定的模型来表达。

通过比较现状与目标间的差距发现问题,根据问题的特征设计出几个可行方案,每个方案都对应一个最终的效果,而方案的实现具有一定的概率,决策者在权衡各方案时,除了考虑到方案实现的平均收益外,有时还加入主观的倾向和偏好,最后的选择是在全面衡量各方案的利弊,并参照目标要求的基础上做出的。把这一过程加以抽象就得到了决策树。

决策树是一种探索式决策过程的模型,实际上它早已存在于人们的思维过程中,一直被决策者有意无意地使用着。

### 15.2.11 现值分析法

所谓考虑资金的时间价值就是计入利息的影响。常用的方法有现值分析法。其基本原理是将不同时期内发生的收益或追加投资和经营费用,都折算为投资起点的现值,然后与期初的投资比较,净现值大于零的方案为可行方案,净现值最大的方案为最佳方案。利息一般分为单利和复利两种,在方案评价中多采用复利计算。

决策中还有一些常用的计量方法和理论,例如:

#### 1. 边际分析法

评价抉择方案可以使用边际分析法,即把追加的支出和追加的收入相比较,二者相等时为临界点,也就是投入的资金所得到的利益与输出损失相等时的点取得最大利润。

除了费用和收入之外,边际分析还能用于比较因素。总的说来,不管目标是否求得最优利润,边际分析总是有助于解决风险型决策问题的决策分析技术。

## 2. 经济效益分析法

当各个选择方案的数量、目标远不像利润、生产率、费用等所表示的那样具体明确时,经济效益分析是一种选择方案的好办法。它是传统的边际分析法的进一步完善或变种。经济效益分析的主要特点是:把注意力集中在一个方案或系统的最终结果上,即根据每个方案在为目标服务时的效果,来权衡它们的优缺点。同时还要从效果着眼,比较每个方案的费用(或成本)。经济效益分析是解决综合性非程序决策问题的效益费用(成本)分析。

## 3. 概率论

它在科研、工商业和许多日常生活问题中起重要作用。分为两个学派。一派叫客观派,相信只有经过大量的试验而反复出现的事件才能用概率论来分析;另一派叫主观派,是第二次世界大战后才应用于决策的学派。按照它的概念,决策者根据所能得到的证据,对一事件的发生具有什么样的信念,就是这事件的概率。

主观概率对决策是有用的,且往往是必需的。因为它以经验推理为基础,推论事件发生的可能性。一般来说,主观概率适合于非程序的、不重要的决策,而客观概率却可用于程序和重复的选择。

## 4. 效用论

这主要以决策者要求的最大值作根据。效用最大值的含义,就是决策者所要选择的目标,在于获得大量的满足。计算效用论的方法虽然有几种,但如果遇到大量的、性质复杂而又结果很难确定的方案,任何一种计量方法都是没有意义的。

## 5. 期望值

它是为了减少决策结果的不可靠性采用的一种方法。即决策者对一个方案可能出现的正反两种结果,分别估计其得失数值,再以其可能实现的概率加权,求得两项乘积的正或负的差额。再把各个方案的这个差额加以比较而作出决定。

## 6. 博弈论

博弈论含有冲突的因素,这种决策不能单顾自己一方,而要估计到对手一方,犹如两人对弈,是一个胜负问题。它的理论基础是数学。

## 7. 线性规划

线性规划是解决多变量、最优决策的方法,是在各种相互关联的多变量的约束条件下,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示式,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之。

### 15.2.12 管理宽度确定法

70年代,美国洛克希德导弹与航天公司(Lockhead)对管理中依据的变量与管理宽度的关系进行了研究。他们验证了若干决定管理宽度的重要变量。这些变量主要有以下几方面。

#### 1. 职能的相似性

指一名主管人员领导下的各部门或人员所执行的职能的异同程度。显然,下属职能相似程度高,则管理宽度可较大。

#### 2. 地区的邻近性

指一位主管人员领导下的单位或个人在地理位置上的集中或分散程度。下属较为集中的,管理宽度可较大。

#### 3. 职能的复杂性

指要完成的任务和要管理的部门的特点和工作性质的难易程度。

#### 4. 指导与控制的工作量

它包括领导一方与被领导一方的工作能力、业务熟练程度、需要训练的工作量、授权的多少,以及需要亲自关心的程度等。

#### 5. 协调的工作量

指本单位与上级单位、同级单位之间,以及与下属各部门之间的协调配合所需花费的精力和时间。

#### 6. 计划的工作量

指用来反映主管人员及其所在单位的计划工作职能的重要性、复杂性和时间要求。

在明确了决定管理宽度的变量依据之后,该公司把这些变量按困难程度分成五级,每级规定一个权数,表示影响管辖人数的重要程度。如表15.2.3所示。表中所列的权数是根据150个中层管理的实例得出的,具有一定的统计规律性。

在此基础上,他们又分析了若干组织与管理较得法的企业,得出了一个由不同变量影响程度的权数总和所对应的建议管理宽度标准值表,供各级主管人员参照和对比。

表 15.2.3 管理宽度诸变量对主管工作负担量

影响宽度的主要变量	工作量的级差与权数				
职能相似性	完全相同 1	基本相同 2	相似 3	基本不同 4	根本差别 5
地区邻近性	完全在一起 1	同一办公楼 2	同一工厂不同办公楼 3	地区同一, 不同地点 4	不在同一地区 5
职能复杂性	简单的工作 2	例行公事 4	稍微复杂 6	复杂多变 8	非常复杂而且多变 10
指导与控制	管理训练 工作量极少 3	管理工作量有限 6	适当的定期管理 9	经常持续的管理 12	始终严密的管理 15
协调	与他人的关系极少 2	明确规定的有限关系 4	适当的便于控制的相互关系 6	相当密切的关系 8	相互间接触面广, 但又不重复的关系 10
计划工作	规模与复杂性都很小 2	规模与复杂性有限 4	中等规模和复杂性 6	要求相当的努力, 有有关政策指导 8	要求极大努力, 范围与政策均不明确 10

表 15.2.4 建议的管理宽度标准值表

影响管理宽度诸变量权数之和	建议的标准宽度人数
22—24	8—11
25—27	7—10
28—30	6—9
31—33	5—8
34—36	4—7
37—39	4—6
40—42	4—5

从表 15.2.4 可看出, 权数总和越小, 管理宽度越大; 反之, 则越小。但需要说明的是, 对表 15.2.4 的具体运用, 由于尚有些未能考虑到的因素, 诸如主管人员配备有秘书、助手, 以及其他一些特殊情况, 因此, 还应

根据不同情况对所得的权数总和加以修正。例如,当有担负一部分主管人员工作的直线助理时,所得的权数总和乘以一定的系数,然后再同标准的宽度值相比较,这样确定的管理宽度的数值才可能是比较适用的。

总之,管理宽度问题存在于各类、各级组织之中,它是研究和具体设计组织结构时要考虑的最基本的问题。我们知道,管理宽度的确定受许多因素的影响,但这诸方面因素影响程度的不同,决定了管理宽度的弹性是很大的,并没有一个固定的数值。因此,这就要求处于各级主管职位的主管人员应根据本单位的具体情况,随机制宜地考虑各种影响因素,运用各种方法,来确定自己理想的管理宽度。

### 15.2.13 经济人假设法

“经济人”(Rational - Economic Man)又称为“理性—经济人”也称为实利人。这种假设起源于享乐主义,再经19世纪合理主义的影响而形成。此假设认为,人的一切行为都是为了最大限度地满足自己的利益,工作动机是为了获得经济报酬。美国管理学家麦格雷戈(D. M. McGregor)在他所著的《企业的人性面》一书中,提出了两种对立的管理理论,其中,X理论就是对“经济人”假设的概括。其基本观点如下:

- (1)多数人十分懒惰,他们总想方设法逃避工作。
- (2)多数人没有雄心大志,不愿负任何责任,而甘心情愿受别人指导。
- (3)多数人的个人目标都是与组织目标相矛盾的,必须用强制、惩罚的方法,才能迫使他们为达到组织的目标而工作。
- (4)多数人干工作都是为了满足基本的需要,只有金钱和地位才能鼓励他们工作。
- (5)人大致可以划分为两类,多数人都是符合于上述设想的人;另一类是能够自己鼓励自己,能够克制感情冲动的人,这些人应担当管理的责任。

基于这种假设所引出的管理方式是,组织应以经济报酬来使人们服从和作出绩效,并应以权力与控制体系来保护组织本身及引导员工,其管理的重点在于提高效率,完成任务。其管理特征是订立各种严格的工作规范,加强各种法规和管制。为了提高士气则用金钱刺激,同时对消极怠工者严厉惩罚,即采取“胡萝卜加大棒”政策。泰罗制就是“经济人”观点的典型代表。

### 15.2.14 社会人假设法

霍桑试验研究的最大意义在于,它使大家注意到:社会性需求的满足往往比经济上的报酬更能激励人们。人们在长期的社会生活中发现,只



有在顾全群体利益时,个人利益才能得到保障。“社会人”(Social Man)的基本假设就是:

(1)从根本上说,人是由社会需求而引起工作的动机的,并且通过与同事的关系而获得认同感。

(2)工业革命与工业合理化的结果,使工作本身失去了意义,因此只能从工作上的社会关系去寻求意义。

(3)员工对同事们的社会影响力,更比对管理者所给予的经济诱因及控制更为重视。

(4)员工的工作效率随着上司能满足他们社会需求的程度而改变。

此假设得出的管理方式与根据“经济人”的假设得出的管理方式完全不同。他们强调除了应注意工作目标(指标)的完成外,更应注意从事此项工作的人们们的要求。不应只注意指挥、监督等,而更应重视员工之间的关系,培养和形成员工的归属感和体认。不应只注意对个人的奖励,应提倡集体奖励制度。

### 15.2.15 自我实现人假设法

“自我实现人”(Self-Actualizing Man)是美国管理学家、心理学家马斯洛(Abraham Maslow)提出的。所谓自我实现指的是:“人都需要发挥自己的潜力,表现自己的才能,只有人的潜力充分发挥出来,人的才能充分表现出来,人才会感到最大的满足。”这就是说,人们除了上述的社会需求之外,还有一种想充分运用自己的各种能力,发挥自己自身潜力的欲望。

#### 1. Y 理论

麦格雷戈总结并归纳了马斯洛与其他类似的观点,相对于X理论,提出了Y理论。

(1)一般人都是勤奋的,如果环境条件有利,工作就如同游戏或休息一样自然。

(2)控制和惩罚不是实现组织目标的唯一手段。人们在执行任务中能够自我指导和自我控制。

(3)在适当条件下,一般人不仅会接受某种职责,而且还会主动寻求职责。

(4)大多数人而不是少数人,在解决组织的困难问题时,都能发挥出高度的想象力、聪明才智和创造性。

(5)有自我满足和自我实现需求的人往往以达到组织目标作为自己致力于实现目标的最大报酬。

(6)在现代社会条件下,一般人的智能潜力只得到了一部分的发挥。

## 2. X 理论

X 理论认为,组织的目标与其所属成员的个人目标是相矛盾的。而这种理论主要利用权威作为指挥和控制的手段。而 Y 理论认为,只要人们被说服去接受组织任务,也就是说,一个组织的主管人员若能把工作安排得比较富有意义或挑战性,能使组织的成员认为能够以从事这一工作而引以自豪,或者以实现组织的目标而得到自我满足,就不需要组织的其他特别激励,而且组织成员能自我激励来完成组织的目标。这可说是一种理想的管理方法。Y 理论与 X 理论,这两种理论的基本差别在于:Y 理论为动机诱导技术的发展开辟了道路,而 X 理论造成的社会心理约束则堵塞了这样的道路。

### 15.2.16 复杂人假设法

“复杂人”(Complex Man)是 60 年代末至 70 年代初提出的假设。上述三种假设虽各有一定的合理性,但不能适用于一切人。因为人是复杂的。不仅因人而异,而且一个人本身在不同的年龄、地点、时期也会有不同的表现。人的需求随着各种变化而改变,人与人的关系也会改变。

#### 1. 超 Y 理论

根据上述假设,提出了新的理论,称为超 Y 理论,含义如下:

(1)人的需要是多种多样的,而且这些需要随着人的发展和生活条件的变化而发生改变。每个人的需要都各不相同,需要的层次也因人而异。

(2)人在同一时间内有各种需要和动机,这些需要和动机会发生相互作用并结合为统一的整体,形成错综复杂的动机模式。

(3)人在组织中的工作和生活条件是不不断变化的,因而会产生新的需要和动机。

(4)一个人在不同单位或同一单位的不同部门工作,会产生不同的需求。

(5)由于人的需要不同,能力各异,对不同的管理方式会有不同的反应,因此没有适合于任何组织、任何时间、任何个人的统一的管理方式。

#### 2. 权变理论

在上述假设下,要求主管人员根据具体的人的不同,灵活地采取不同的管理措施,即因人因事而异,不能千篇一律。通常人们认为这是管理学的“权变理论”(Contingent Theory)。

在实际生活中,人是千差万别的,并非几种类型所能全部概括得了的,因而过分依赖于关于人的性质的各种假设是危险的。但是我们应该看到的是,这些分类假设对我们研究管理工作有很大帮助。它至少可以使我们认识到,作为社会环境中的个人是一个非常重要的因素,他们是社会系统中的组成部分,而决不是被动的成员。

### 15.2.17 行为方式理论法

领导才能与追随领导者的意愿都是以领导方式为基础的。所以许多人开始从研究领导者的内在特征转移到外在行为上。这就是领导者的行为方式理论。这种理论认为,依据个人行为方式可以对领导进行最好的分类。然而,至今还没有一个公认的“最好的”分类。因而就有各种各样的分类法,这里只着重介绍几种比较有代表性的理论。

#### 1. 美国管理学家怀特( *Ralph K. White* )和李皮特( *Ronald Lippett* )的三种领导方式理论

怀特和李皮特所提出的三种领导方式理论:权威式( *Authoritarian* )、民主式( *Democratic* )及放任式( *Laissez - Faire* )是一般人所最熟悉的分类。

(1)权威式领导。所有政策均由领导者决定,所有工作进行的步骤和技术,也由领导者发号施令行事;工作分配及组合,多由他单独决定;领导者对下属较少接触,如有奖惩,往往对人不对事。

(2)民主式领导。主要政策由组织成员集体讨论决定,领导者采取鼓励与协助态度;通过讨论,使其他人员对工作全貌有所认识,在所设计的完成工作的途径和范围内,下属人员对于进行工作的步骤和所采用的技术,有相当的选择机会。

(3)放任式领导。组织成员或群体有完全的决策权,领导者放任自流,只管给组织成员提供工作所需的资料条件和咨询,而尽量不参与、也不主动干涉,只偶尔表示意见。工作进行几乎全依赖组织成员、各人自行负责。

这三种领导方式中,一般认为以民主领导方式的效果较好。

#### 2. 领导连续流

美国管理学家坦南鲍姆( *Robert Tannenbaum* )和施莱特( *Warren Schlicht* )所表达的领导连续流( *Leadership as a Continuum* )。这种连续流也称作主管者—非主管者的行为连续流。他们认为领导方式有各式各样。一个适宜的领导方法取决于环境和个性。描述了从主要以领导人为中心到主要以下属为中心的一系列领导方式,这些方式依领导者把权力授予下属的大小程度而不同。因此,领导方式不是在两种方法(独裁的或民主的)中任选其一,领导连续流提供的是一系列的领导方式,说不上哪一种方式总是正确的,而另一种方式总是错误的。

应强调指出,他们还在领导方式周围放置了圆形以表示组织环境与社会环境对领导方式施加的影响。这样做,强调了领导方式具有开放系统的性质。这就对主管人员的权力提出了挑战,也就是要求他们在作出决定或管辖下属时应考虑组织外部的利益。

### 3. 美国管理学家利克特( *Rensis Likert* )的“工作中心”与“员工中心”理论

1947年以后,利克特及密执安大学社会研究所的有关研究人员,曾进行了一系列的领导研究,其对象包括企业、医院及政府各种组织机构。

1961年,他们把领导者分为两种基本类型,即“以工作为中心”( *Job - Centered* )的领导与“以员工为中心”( *Employee - Centered* )的领导。前者的特点是:任务分配结构化、严密监督、工作激励、依照详尽的规定行事;而后的特点是:重视人员行为反应及问题、利用群体实现目标,给予组织成员较大的自由选择的范围。

据此,利克特倡议员工参与管理。他认为有效的领导者是注重于面向下属的,他们依靠信息沟通使所有各个部门像一个整体那样行事。群体的所有成员(包括主管人员在内)实行一种相互支持的关系,在这种关系中,他们感到在需求价值、愿望、目标与期望方面有真正共同的利益。由于这种领导方式要求对人采取激励方法,因此利克特认为,它是领导一个群体的最为有效的方法。利克特假设了四种管理方法,以此作为研究和阐明他的领导原则。

管理方法之一:“利用—命令式”方法。主管人员发布指示,决策中没有下属参与;主要用恐吓和处分,有时也偶尔用奖赏去激励人们;惯于由上而下地传达信息,把决策权局限于最高层,等等。

管理方法之二:“温和—命令式”方法。用奖赏兼某些恐吓及处罚的方法去鼓励下属;允许一些自下而上传递的信息;向下属征求一些想法与意见,并允许把某些决策权授予下属,但加以严格的政策控制。

管理方法之三:“商议式”方法。主管人员在做决策时征求、接受和采用下属的建议;通常试图去酌情利用下属的想法与意见,运用奖赏并偶尔兼用处罚的办法和让员工参与管理的办法来激励下属,既使下情上达,又使上情下达;由上级主管部门制定主要的政策和运用于一般情况的决定,但让较低一级的主管部门去作出具体的决定,并采用其他一些方法商量着办事。

管理方法之四:“集体参与”方法。主管人员向下属提出挑战性目标,并对他们能够达到目标表示出信心;在诸如制定目标与评价目标所取得的进展方面,让群众参与其事并给予物质奖赏;既使上下级之间的信息畅通,又使同级人员之间的信息畅通,鼓励各级组织作出决定,或者将他们自己与其下属合起来作为一个群体从事活动。

利克特发现,那些用管理方法之四去从事管理活动的管理人员,一般都是极有成就的领导者,以此种方法来管理的组织,在制定目标和实现目标方面是最有成绩的。他把这些主要归之于员工参与管理的程度,以及在实践中坚持相互支持的程度。

4. 美国管理学家阿吉里斯( *Chris Argyris* )的不成熟—成熟连续流  
阿吉里斯的不成熟—成熟连续流理论 ,主要集中在个人需求与组织需求问题上的研究。他主张有效的领导者应该帮助人们从不成熟或依赖状态转变到成熟状态 ,如表 15.2.5 所示。

表 15.2.5 阿吉里斯的不成熟—成熟连续流

不成熟的特点	成熟的特点
被动性	能动性
依赖性	独立性
办起事来方法少	办起事来方法多
兴趣淡漠	兴趣浓厚
目光短浅	目光长远
从属的职位	显要的职位
缺乏自知之明	有自知之明 ,能自我控制

他认为如果一个组织不为人们提供使他们成熟起来的机会 ,或不提供把他们作为已经成熟的个人来对待的机会 ,那么人们就会变得忧虑、沮丧、并且将会以违背组织目标的方式行事。

5. 俄亥俄州立大学的二维构面理论

美国俄亥俄州立大学的研究者们从 1945 年起 ,对领导问题进行了广泛的研究。他们发现 ,领导行为可以利用两个构面( *Dimensions* )加以描述 ①关怀( *Consideration* );②“ 定规 ”( *Initiating Structure* )。一般称之为“ 俄亥俄学派理论 ”或“ 二维构面理论 ”( *Two Dimension Theory* )。

所谓“ 关怀 ”是指一位领导者对其下属所给予的尊重、信任以及互相了解的程度。从高度关怀到低度关怀 ,中间可以有无数不同程度的关怀。而所谓“ 定规 ”,也就是指领导者对于下属的地位、角色与工作方式 ,是否都制订有规章或工作程序。这也可有高度的定规和低度的定规。因此 ,二维构面可构成一个领导行为坐标 ,大致可分为四个象限或四种领导方式。

这些学者企图发掘这些领导方式与一些绩效指标 ,例如旷职、意外事故、申诉、流动率等之间的关系。他们发现 ,在生产部门内 ,工作技巧评定结果与定规程度呈正相关 ,而与关怀程度呈负相关。但在非生产部门内 ,这种关系恰恰相反。一般来说 ,高定规和低关怀的领导方式效果最差。

虽然其他人的研究未必都支持上述结论 ,但这些研究激发了日后对于领导问题愈来愈多的研究和探讨。



## 6. 美国管理学家布莱克( Robert R. Blake )和穆顿 ( Jane Mouton )的管理方格图

布莱克和穆顿于 1964 年设计了一个巧妙的管理方格图,令人醒目地表示主管人员对生产关心程度和对人的关心程度。横坐标与纵坐标分别表示对生产和对人的关心程度。每个方格就表示“关心生产”和“关心人”这两个基本因素以不同程度相结合的一个领导方式。对生产的关心表示为主管者对各种事物所持的态度,例如政策决定的质量、程序与过程,研究的创造性,职能人员的服务质量,工作效率及产品产量等。对人的关心含义也很广泛,例如个人对实现目标所承担的责任,保持职工的自尊,建立在信任而非顺从基础上的职责,保持良好的工作环境以及只有满意感的人际关系等。这和上述二维构面理论极为相似:①它也是采取二维构面来说明领导方式:对人的关心程度( *Concern For People* )和对工作的关心程度( *Concern For Production* );②它也以坐标方式表现上述二维构面的各种组合方式,各有 9 种程度,因此可以有 81 种组合,形成 81 个方格。这就是所谓“管理方格”,其中有 5 种典型的组合,表示典型的领导方式。

1.1 型方式:表示对工作和人都极不关心,这种方式的领导者只做一些维持自己职务的最低限度的工作,也就是只要不出差错,多一事不如少一事,因而称为“贫乏型的管理”。

9.1 型方式:表示对工作极为关心,但忽略对人的关心,也就是不关心工作人员的需求和满足,并尽可能使后者不致干扰工作的进行。这种方式的领导者拥有很大的权力,强调有效地控制下属,努力完成各项工作。因而称为“独裁的、重任务型的管理”。

1.9 型方式:表示对人极为关心,也就是关心工作人员的需求是否获得满足,重视搞好关系和强调同事和下级同自己的感情。但忽略工作的效果。因而被称为“乡村俱乐部型的管理”。

5.5 型方式:表示既对工作关心,也对人关心,兼而顾之,程度适中,强调适可而止。这种方式的领导既对工作的质量和数量有一定要求,又强调通过引导和激励去使下属完成任务。但是这种领导往往缺乏进取心,乐意维持现状。因而被称为“中庸之道型管理”。

9.9 型方式:表示对工作和对人都极为关心。这种方式的领导者能使组织的目标与个人的需求最有效地结合起来,既高度重视组织的各项工作,又能通过沟通和激励,使群体合作,下属人员共同参与管理,使工作成为组织成员自觉自愿的行动,从而获得高的工作效率,因而被称为“战斗集体型管理”。这种管理方式充分显示在管理过程中,指导与领导工作的作用表现为使组织更有效、更协调地实现既定目标。也就是说,充分调动组织成员的积极性,把个人与组织目标结合起来,形成人人为组织目标的实现而努力的生动活泼的局面。其关键在于如何协调个人与组织的目标。



应该指出,上述五种典型,也仅仅是理论上的描述,都是一种极端的情况。在实际生活中,很难会出现纯之又纯的典型领导方式。

#### 7. 美国管理学家雷定(William J. Reddin)的三维构面理论

由二维构面理论进而到三维构面理论(Three Dimensional Theory),是70年代以来雷定的贡献。他所利用的三维构面是:①任务导向(Task oriented);②关系导向(Relationships - Oriented);③领导效能(Leadership Effectiveness)。

如前所述,管理方格理论中对人的关心和对生产(工作)的关心构面相似,雷定把领导方式简要地分为四种基本领导方式。

(1)密切者(Related)是指这种领导者重视人际关系,但不重视工作和任务。只要能使群体和睦相处,关系融洽,时间和效率均属次要。

(2)分立者(Separated)是指这种领导者,既不重视工作,也不重视人际关系,与下属人员似乎各不相干,一切按规定行事,不考虑个人差异和创新。

(3)尽职者(Dedicated)是指这种领导一心只想完成任务,铁面无私、秉公办事。

(4)整合者(Integrated)是指这种领导兼顾群体需求及任务完成,能通过群体合作达到实现目标,故属于整合性质。

雷定的理论特点在于第三构面——领导效能。雷定不认为上列四种领导方式中有哪一种最具效能,而是每一方式都可能发生效能,也都可能缺乏效能,因而他认为效能是另一种单独的构面。为此,雷定分别给每一方式两个名称,一个代表有效的领导方式,另一代表无效的领导方式。

雷定认为,一种领导方式有效或无效,决定于当时所处的环境;用得对了,便是有效的领导方式;用得不对时便无效。这就包含了环境因素对领导方式和领导效能的影响。

### 15.2.18 盈亏分析非预算控制法

所谓盈亏分析,就是根据销售量、成本和利润三者之间的相互依赖关系,对企业的盈亏平衡点和盈利情况的变化进行分析的一种方法,又称“量、本、利”分析。它是一种很有用的控制方法和计划方法。在盈亏分析中,将企业的总成本按照性质分为固定成本和变动成本(或可变成本)。所谓固定成本是指不随销售量变化的那部分成本,例如折旧费、设备大修理费、办公费、新产品研制费等。变动成本则是指随销售量变化而变化的那部分成本,例如原材料、工时费、燃料和动力费等。固定成本、变动成本、销售量和利润之间的关系可用一种称之为“盈亏平衡图”的坐标图来描述。

$$I = C + P$$

$$C = C_F + C'_v \cdot Q$$

$$I = M \cdot Q$$

式中  $I$ ——销售收入,它等于总成本  $C$  加上利润  $P$  或者产品单价  $M$  与销售量  $Q$  的乘积;

$C_F$ ——固定成本;

$C'_v$ ——单位变动成本;

$Q_0$ ——盈亏平衡点销售量,它是利润恰好为零,也就是销售收入恰好等于总成本的那一点。

由此,我们可以建立盈亏分析的两个基本公式:

$$Q = \frac{C_F + P}{M - C'_v} \quad (\text{公式 1})$$

$$Q_0 = \frac{C_F}{M - C'_v} \quad (\text{公式 2})$$

盈亏分析在控制工作中的应用主要有以下几方面:

(1) 预测实现目标利润的销售量。这只要将计划达到的目标利润(记作  $P^*$ )代入公式 1,就可得出实现目标利润的销售量。

(2) 分析各种因素变动对利润的影响。通过公式 1 的全微分,然后经过整理后,得到如下的增量分析公式:

$$dP = (M - C'_v)dQ + QdM - QdC'_v - dC_F$$

写成增量的形式为:

$$\Delta P = (M - C'_v)\Delta Q + Q \cdot QmM - Q\Delta C'_v - \Delta C_F$$

上式说明了销售量、单位售价、单位变动成本以及固定成本的变动对利润的影响,既可用于作综合分析,又可分别进行分析。

(3) 进行成本控制。在盈亏分析中,盈亏平衡点是一个最主要的分析的指标和控制指标。所以,分析构成固定成本和变动成本的那些成本因素的变动对盈亏平衡点的影响,可以用来进行成本控制。通过求公式 2 的全微分,可以建立用于成本控制的增量公式,其形式如下:

$$dQ_0 = \frac{1}{M - C'_v}dC_F + \frac{C_F}{(M - C'_v)^2}dC'_v - \frac{C_F}{(M - C'_v)^2}dM$$

写成增量的形式为:

$$\Delta Q_0 = \frac{1}{M - C'_v} \cdot \Delta C_F + \frac{C_F}{(M - C'_v)^2} \cdot \Delta C'_v - \frac{C_F}{(M - C'_v)^2} \cdot \Delta M$$

上式表明固定成本和变动成本的变化对盈亏平衡点销售量的影响是同方向的,而销售价格的变化对盈亏平衡点销售量的影响是反方向的,这与理论分析的结论是一致的。

(4) 判断企业经营的安全率。企业的经营状况可以用企业的经营安全率指标进行粗略的判断。经营安全率是指企业的经营规模(一般是以销售量来表示)超过盈亏平衡点的程度。经营安全率的计算公式如下:

$$\text{经营安全率} = \frac{Q - Q_0}{Q}$$

一般认为 ,经营安全率大于 30% 表示安全 ;10% 以下表示危险 ,应发出警告。

### 15.2.19 损益控制法

损益法是根据一个组织(企业)的损益表 ,对其经营和管理成效进行综合控制的方法。由于损益表能够反映该企业在一定期间内收入与支出的具体情况 ,从而有助于从收支方面说明影响企业绩效的直接原因 ,并有利于从收入和支出的方面进一步查明影响利润的原因。所以 ,损益控制的实质 ,是对利润和直接影响利润的因素进行控制。显然 ,如果损益表能采取预测的形式 ,将会使控制更为有效。表 15.2.6 是一张经过简化的某企业 19××年上半年的损益表 ,通过将其与计划和去年同期的损益表进行对比 ,显然可以发现许多造成利润下降的问题(见表 15.2.7 和表 15.2.8)。

表 15.2.6                      ××企业 19××年 6 月的损益表                      单位 :万元

项目	行次	本期		去年同期		计划	
		本期数	累计数	本期数	累计数	本期数	累计数
一、产品销售收入	1	620.21	3758.68	840.87	4209.19	750.00	4500.00
其中 :应交专款收入	2	—	—	—	—	—	—
减 :销售税金	3	36.50	221.20	45.12	182.11	41.50	240.00
销售工厂成本	4	438.12	2653.10	644.86	3024.20	537.00	3220.00
工厂增长费用	5	—	—	—	—	—	—
销售费用	6	39.01	217.30	34.96	152.22	35.00	170.00
教育费附加	7	0.34	2.07	-0.16	1.70	—	—
技术转让费	8	—	—	—	—	—	—
产品销售利润	9	106.24	665.01	116.09	849.36	136.50	870.00
二、其他销售收入	10	18.05	154.15	45.20	158.57	25.00	150.00
减 :其他销售税金	11	0.08	1.24	0.76	-5.01	—	—
其他销售成本	12	7.10	119.53	22.21	115.46	19.20	115.00
其他教育附加	13	0.00	0.02	0.01	-0.04	—	—
其他销售利润	14	10.87	33.36	22.23	43.08	5.80	35.00
三、营业外收入	15	—	-0.07	0.07	0.31	—	—
四、营业外支出	16	11.66	87.25	17.57	67.27	12.00	70.00
五、利润总额	17	105.45	611.19	120.75	825.48	130.30	835.00

表 15.2.7

损益分析表 1

单位 :万元

分析项目	与去年同期累计比较		与计划累计数比较	
	增减数	增减率( % )	增减数	增减率( % )
产品销售收入	- 450.51	- 10.7	- 741.32	- 16.5
销售利润	- 184.35	- 21.8	- 204.99	- 21.8
其他销售收入	- 4.42	- 2.8	+ 4.15	+ 2.8
其他销售利润	- 9.72	- 30.8	- 1.64	1.1
营业外支出	+ 19.98	+ 29.7	+ 17.25	+ 24.6
利润总额	- 214.29	- 26.5	- 223.81	- 24.8

表 15.2.8

损益分析表 2

分析项目	与去年同期比较( % )			与计划比较( % )		
	本年实际	去年同期	增减数	本年实际	计划	增减数
销售税金率	5.95	4.3	+ 1.6	5.9	5.3	+ 0.6
销售工厂成本率	70.6	71.8	- 1.2	70.6	71.6	- 1.0
销售费用率	5.8	3.6	+ 2.2	5.8	3.8	+ 2.0
销售利润率	17.7	20.2	- 2.5	17.7	18.9	- 1.2
其他销售利润率	21.6	30.4	- 8.8	21.6	22	- 0.4

通过对损益表的初步分析表明 ,销售收入的减少和销售费用率的增加是造成销售利润和销售利润率下降的直接原因 ,是主要问题所在。而在销售收入大幅度下降的情况下 ,工厂销售成本率不但没有上升 ,反而较去年同期和计划水平略有下降。这说明 ,销售形势面临恶化 ,企业在内部管理方面作出了很大的努力 ,并且取得了一定的成绩。问题主要出在经营方面 ,特别是销售上。可见 ,损益分析有助于发现全局性的问题 ,有助于把控制工作的重点集中在那些直接影响利润的方面。

一般说来 ,损益控制法主要适用于那些实行分权制或事业部制组织结构的企业 ,它将受控制的单位看作利润中心 ,也就是直接对利润负责的单位。实行损益控制意味着充分地授权。作为利润中心的单位或部门 ,可以按照他们认为是有利于实现利润的方式相对独立地开展经营。他们往往有权决定销售价格 ,有权订货、采购、制造、雇佣和解聘员工 ;有权决定工资及奖金的分配制度等。由此可见 ,一个组织其所属各部门各单位

的职能越是完整,就越有利于实行严格的损益控制法。反之,为了充分发挥损益控制法的积极作用,应当使受控制的单位或部门的职能尽可能完整,从而能够最大限度地承担起对利润负责的责任。

由于损益控制法的优点,使得一些以职能制和专业化原则为基础组织起来的企业,在其内部的各部门之间也实行损益控制。例如,在一些大型机构制造企业中,将铸造、热处理、板金、机加工、装配车间也看作是“利润中心”。铸造车间将铸件“出售”给机加工车间,而后者又将它的半成品“出售”给装配车间,装配车间再将产成品“出售”给销售部门,最后由销售部门出售给客户。严格地说,这种形式的利润中心只是一种“模拟利润中心”,相应的损益控制应当称为“模拟损益控制”。这种情况下,“利润”是根据预先制订的“内部转移价格”来计算的。这种“模拟损益控制”的好处是,可以强化企业内部各部门的经济责任,强化各部门主管人员的成本意识和质量意识,使部门的目标与组织的目标取得较大程度的一致性。当然,这种做法也存在一些缺点。一个主要的缺点是,内部转移价格的制订和核算工作要花遇大量的精力,而且很难完全准确,从而使内部利润并不能真正反映一个部门的工作绩效,结果形成“假帐真算”,失去了应有的控制作用。所以,模拟损益控制只适用于产品比较单一、生产相对稳定、管理基础工作较好的企业。而一般不适用于政府部门或是企业的职能管理部门。

## 15.2.20 ABC 分析法

ABC 分析法又称巴累托分析法、ABC 分类管理法、重点管理法等。它是根据事物有关方面的特征,进行分类、排队,分清重点和一般,以有区别地实施管理的一种分析方法。

ABC 分析法起源于意大利数理经济学家、社会学家维尔雷多·巴累托对人口和社会问题的研究。约上个世纪末至本世纪初,巴累托依据一些国家的历史统计资料,对资本主义国家国民收入分配问题进行研究时,发现收入少的占全部人口的大部分,而收入多的却只占一小部分。他将这一关系利用坐标绘制出来,就是著名的巴累托曲线。1951年,管理学家戴克将其应用于库存管理,定名为ABC分析,使巴累托法则从对一些社会现象的反映和描述发展成一种重要的管理手段。

ABC 分析法的基本原理,可概括为“区别主次,分类管理”。它将管理对象分为A、B、C三类,以A类作为重点管理对象。其关键在于区别一般的多数和极其重要的少数。

ABC 分析法包括“开展分析”与“实施对策”两个基本程序。

### 1. 开展分析

这是“区别主次”的过程。它包括以下步骤(1)收集数据。即确定构

成某一管理问题的因素,收集相应的特征数据。以库存控制涉及的各种物资为例,如拟对库存物品的销售额进行分析,则应收集年销售量、物品单价等数据。(2)计算整理。即对收集的数据进行加工,并按要求进行计算,包括计算特征数值、特征数值占总计特征数值的百分数、累计百分数;因素数目及其占总因素数目的百分数、累计百分数。(3)根据一定分类标准,进行ABC分类,列出ABC分析表。各类因素的划分标准,并无严格规定。习惯上常把主要特征值的累计百分数达70%~80%的若干因素称为A类,累计百分数在10%~20%区间的若干因素称为B类,累计百分数在10%左右的若干因素称C类。A类因素通常占累计因素数目的5%~15%,为主要因素或重点因素;B类因素占累计因素数目的20%~30%,为次要因素;C类因素占累计因素数目的60%~80%,为最次要因素。ABC分析表有两种形式。

一种是将全部因素逐个列表的大排队式。它适用于因素数目较少的分析项目。另一种是对各种因素进行分层的分析表。它适用于因素数目较多,无法全部排列于表中或没有必要全部排列的情况。列表时要先按主要特征值进行分层,以减少因素栏内的项数,再根据分层结果将A类因素逐一列出,进行个别管理。(4)绘制ABC分析图。以累计因素百分数为横坐标,累计主要特征值百分数为纵坐标,按ABC分析表所列示的对应关系,在坐标图上取点,并联结各点成曲线,即绘制成ABC分析图。除利用直角坐标绘制曲线图外,也可绘制成直方图。

## 2. 实施对策

这是“分类管理”的过程。根据ABC分类结果,权衡管理力量和经济效果,制定ABC分类管理标准表,对三类对象进行有区别的管理。以库存管理为例如表15.2.9所示。

ABC分析法较多地应用于企业物资管理,但也可应用于企业管理的其他领域,如生产管理、质量管理、设备管理或作为其他现代化管理技术(如价值工程)的辅助工具。

### 15.2.21 订货点法

订货点法又称订购点法,是一种在库存物资由于消费下降到一定数量(这个数量称为订货点)时,就派员进行订货,以期在库存耗尽之时所订物资正好到货的方法。这种方法的特点是:假定订货提前期 $t_p$ (即市场供应、装运条件)是不变的(即 $t_p$ 是个常量),每次订货的批量是相等的,订货时间是随着物资库存量降到订货点时间的不同而变化的。因此,在生产对物资的消耗速度不均衡的情况下,可以利用在订货点派人订货来适应物资消费速度的变化,保持物资储备的合理性。



表 15.2.9 ABC 分类管理标准表

项 目	分 类	A	B	C
管理要点		为了压缩库存投入较大力量精心管理,将库存量压缩到最低水平	按经营方针调节库存水平,有时控制严一些,有时松一些	集中力量订货,以较高的库存来节省订货费用
订货方式		计算每一种物资的订货总量,按经济订购批量,采用定期订货的方式。每种物资订货总量由预测决定	采用定量订货方式,当库存降到订货点时便提出订货,订货量为经济批量	采用双堆法,用两个库位储存物资,一个库位发货完了,由另一库位发,同时补充第一个库位的存货
定额水平		按品种,甚至按规格控制	按大类品种控制	按总金额控制
检查方式		经常检查	一般检查	按年度或季度检查
统计方法		详细统计,按品种、规格规定统计项目	一般统计,按大类规定统计项目	按金额统计

订货点也称警戒点,是指订货点库存量  $q_p$ 。它是个用指示某种物资已到订货时间的参数。订货点库存量的大小取决于物资的订货提前期  $t_p$  和日耗量  $c_m$ 。订货提前期的长短取决于派员前往和办理订货手续的时间、供方备货时间和办理运输计划与托运时间、承运单位装车、运输时间和卸货、转运、验收入库所需时间的总和。订货提前期乘日耗量,就是订货点库存量  $q_p$ 。在生产不均衡的条件下,物资消费速度时快时慢,库存量下降到订货点的时间也就有早有迟。因此,按照物资实际库存量下降到订货点的时间派员订购物资,可以防止在等批量订购条件下由于消费速度变化所造成的物资缺货和超储问题。

### 1. 订货点的确定方法

设物资的订货提前期为  $t_p$ ,平均日耗量为  $c_m$ ,则订货点(即订货点库存量) $p_q$  的计算公式为:

$$q_p = t_p \cdot c_m \tag{1}$$

式中的  $t_p$  在一般情况下是个常量。 $t_p$  可用两种方法确定:

(1)查定法。即精确地查定订货提前期各个构成环节所需的时间,并加总求和。即:

$$t_p = \frac{\text{派员外出办理} + \text{供方备货办} + \text{运方装} + \text{转运检验}}{\text{订货手续时间} + \text{理托运时间} + \text{运时间} + \text{入库时间}}$$

(2)统计法。即使用  $t_p$  的历史资料,并消除订货提前期中由于偶然因素造成的波动(即剔除历史数据中少数偏离平均值较大的数据),进行算术平均,得出  $t_p$ :

$$\bar{t}_p = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n t_{pi} \quad (i=1, 2, \dots, n) \quad (2)$$

$n$  是数据个数,式中的  $c_m$  是在正常消费速度下的日耗量。如果消费速度发生变化,则  $c_m$  和订货点也要随之发生变化。

“定量不定期”购买条件下订货点的应用 在物资可以随时购买的条件下实行等批量订货,称为“定量不定期”购买方式。

在“定量不定期”的购买条件下,如果企业的物资消费速度(日耗量)变化不大,可以直接用订货点库存量进行订管理。即在  $q_p$  确定后,采用限额法或分堆法控制购买。

(1)限额法。即将  $q_p$  作为订货时点的库存限额,标在库存卡片和库存明细帐页上。当库存量下降到  $q_p$  点时,发出订货信息,派员订货。

(2)分堆法。即将库存实物分为三堆,第一堆堆放保险库存量,第二堆堆放订货提前期库存量,余数为第三堆。在物资出库时,先发第三堆。第三堆发完时,说明已到订货点,要发出订货信息。然后发第二堆,第二堆发完时,订货应该到货。第一堆是保险储备,一般不动用。但因物资本身有保管限期,所以应定时更新。

如果企业由于生产任务调整或由于生产不均衡,造成消费速度(日耗量)发生较大变化时,则要对订货点进行调整。

假设当消费速度处于正常状态时,订货批量为  $q$ ,供应周期为  $t_s$ ,订货提前时间为  $t_p$ ,订货点为  $p$ ,订货点库存量为  $q_p$ ,日耗量  $c_m = q/t_s = q_p/t_p$ 。

当消费速度加快时,订货批量  $q$  不变,供应周期缩短为  $t'_s$ ,库存量先于正常状况下降到  $q_p$  线, $p$  点左移到  $p_1$  点,由  $p_1$  点到经常储备耗尽的时间为  $t'_p$ 。由于  $t'_p$  小于  $t_p$ ,故在  $p_1$  点开始订货,当经常储备耗尽时订货不能到达,这就需把订货点再向左移到  $p'_1$  点,即对订货时间加以修正,修正量为  $t_p - t'_p = \Delta t'$ 。同时,对订货点库存量也要进行修正。新订货点  $p'$  的库存量为  $q'_p = q_p + \Delta q'$ 。此时,消费速度(日耗量)  $c'_m$  为:

$$c'_m = q/t'_s = q_p/t'_p$$

$$t'_p = q_p/c'_m$$

订货时间和订货点库存量的修正量分别为:

$$\Delta t' = t_p - t'_p = q_p/c_m - q_p/c'_m = q_p \left( \frac{1}{c_m} - \frac{1}{c'_m} \right)$$

$$= q_p \frac{(c'_m - c_m)}{c_m \cdot c'_m} = (1 - \frac{c'_m}{c_m}) t_p \tag{3}$$

$$\Delta q' = c'_m \Delta t' = q_p (\frac{c'_m}{c_m} - 1) \tag{4}$$

式(3)是订货提前期由于消费速度加快而增加的提前时间,式(4)是因而增大的库存量。如果  $c'_m = c_m$ ,即消费速度没有变化则(3)(4)式均等于零,即不需修正。

由式(3)可知  $\Delta t'$  为  $t_p$  的  $(1 - \frac{c'_m}{c_m})$  倍。

由式(4)可知  $\Delta q'$  为  $q_p$  的  $(\frac{c'_m}{c_m} - 1)$  倍。

表 15.2.10 列出了当消费速度加快时,  $c_m/c'_m$  的不同比值对  $\Delta t'$  和  $\Delta q'$  的影响。

表 15.2.10 消费速度加快的影响

$c'_m$	$c_m/c'_m$	$\Delta t'$	$c'_m/c_m$	$\Delta q'$
$1.1c_m$	0.909	$0.0909t_p$	1.1	$0.1q_p$
$1.2c_m$	0.8333	$0.1666t_p$	1.2	$0.2q_p$
$1.3c_m$	0.7692	$0.2307t_p$	1.3	$0.3q_p$
$1.4c_m$	0.7142	$0.2857t_p$	1.4	$0.4q_p$
$1.5c_m$	0.6666	$0.3333t_p$	1.5	$0.5q_p$
$1.6c_m$	0.625	$0.375t_p$	1.6	$0.6q_p$
$1.7c_m$	0.5882	$0.4117t_p$	1.7	$0.7q_p$
$1.8c_m$	0.5555	$0.4444t_p$	1.8	$0.8q_p$
$1.9c_m$	0.5263	$0.4736t_p$	1.9	$0.9q_p$
$2.0c_m$	0.5	$0.5t_p$	2.0	$1q_p$

当消费速度减慢时,同理可知,订货量为  $q$ ,供应周期加长为  $t''_s$ ,库存量迟于正常状况到达  $q_p$  线,即  $p$  点右移到  $p_2$  点,由  $p_2$  点到经常储备耗尽时间为  $t''_p$ ,  $t''_p$  大于  $t_p$ ,即在  $p_2$  点订货,下一批物资到达入库时库内有剩余存量,将出现超储。为此,订货点应再向右移到  $p'_2$  点。这时,订货提前期的修正量为:

$$\Delta t'' = (t''_p - t_p)$$

订货点库存量的修正量为:

$$\Delta q'' = q_p - q''_p$$

消耗速度(日耗量)为：

$$c''_m = q/t''_s = q_p/t''_p$$
$$t''_p = q_p/c''_m$$

订货时间和订货点库存量的修正量分别为：

$$\Delta t'' = t''_p - t_p = \frac{q_p}{c''_m} - \frac{q_p}{c_m}$$
$$= q_p \frac{c_m - c''_m}{c''_m \cdot c_m} = \left( \frac{c_m}{c''_m} - 1 \right) t_p \tag{5}$$

$$\Delta q'' = c''_m \Delta t'' = q_p \left( 1 - \frac{c''_m}{c_m} \right) \tag{6}$$

表 15.2.11 列出了当消费速度减慢时， $c_m/c''_m$  的不同比值对  $\Delta t''$  和  $\Delta q''$  的影响。

表 15.2.11 消费速度减慢的影响

$c''_m$	$c_m/c''_m$	$\Delta t''$	$c''_m/c_m$	$\Delta q''$
$0.9c_m$	1.1111	$0.1111t_p$	0.9	$0.1q_p$
$0.8c_m$	1.25	$0.25t_p$	0.8	$0.2q_p$
$0.7c_m$	1.4285	$0.4285t_p$	0.7	$0.3q_p$
$0.6c_m$	1.6666	$0.6666t_p$	0.6	$0.4q_p$
$0.5c_m$	2	$1t_p$	0.5	$0.5q_p$
$0.4c_m$	2.5	$1.5t_p$	0.4	$0.6q_p$
$0.3c_m$	3.3333	$2.333t_p$	0.3	$0.7q_p$
$0.2c_m$	5	$4t_p$	0.2	$0.8q_p$
$0.1c_m$	10	$9t_p$	0.1	$0.9q_p$

“定期不定量”购买条件下订货点的应用 订货周期不能改变、订货量可以调整的购买的方式称为“定期不定量”购买方式。

在“定期不定量”购买条件下，物资消费速度变化对订货点库存量有影响，从中可以看出，在“定期不定量”条件下，订货点（即订货日期）是固定的，当消费速度变化时，库存曲线到达订货日期的实际库存量  $q_a$  小于（消费速度加快）或大于（消费速度减慢）订货点库存量  $q_p$ 。设其差额为  $\pm \Delta q$ ，则：

$$\pm \Delta q = q_p - q_a \tag{7}$$

## 2. 确定订货点订货量的具体作法

将订货提前期  $t_p$  标注在物资卡片和帐页上,每到订货点(日)时即检查实际库存量  $q_a$ ,计算  $q_p - q_a$  的差。如为  $+\Delta q$ ,则按  $q + \Delta q$  订货;如为  $-\Delta q$ ,则按  $q - \Delta q$  订货。这样调整订货量后,可以防止缺货或超储现象的发生。

## 3. 物资提前或延期到货的处理方法

在订货点法中,假定订货提前期是不变的,即物资是按预定时间到货的。但是,由于受到各种因素的影响,会经常发生提前或延期到货现象。这种由供方、运方造成的问题,同样会使企业遭受超储或缺货损失。

物资提前或延期到货,事先如缺乏联系,是不能通过订货点库存量来发现和调整的。而且企业消费速度的变化和到货的提前或延期,往往是交织在一起发生的。这就要对库存物资超储和缺货的原因进行具体分析,对于因消费速度变化造成的超储和缺货,可以通过订货点库存量发现,并可用调整订货周期或订货量的方法加以调整和防止;对于因到货提前或延期造成的超储和缺货只能通过事前联系、事后积极调整补救的办法进行处理。

(1)事前密切联系。企业对所需物资,应采用 ABC 分析法,将占用资金很多而品种较少的 A 类物资和一部分 B 类物资(指占用资金较多,品种数也较多的物资)同 C 类物资区分开来,进行重点管理。对 A 类和少数 B 类物资的需用量要详细核算,订货量和库存量要以严控制,在订货后要与供方密切联系,互通信息,避免发生提前或延期到货。具体措施可在订货合同中写明本企业的要求,在执行合同中双方密切联系或派员驻厂催发催运等。这是一种预防为主的方法。

(2)事后积极调整补救。在已经发生提前或延期到货时,应当采取以下措施:①在可能发生超储时,必须研究多余量如何处理,如准备存放条件和所需资金,积极外调或调整生产任务等,力争减少损失。在可能发生缺货时,则应筹措所缺物资或调整生产任务。②总结经验教训,改进与供方的联系办法和驻厂催货工作,以避免类似事件再次发生。③根据实际超储或缺货数量调整下一个周期的订购量,使之符合储备定额的要求。

## 15.2.22 价值工程法

价值工程(简称 VE)是一门新兴的科学管理技术,是降低成本提高经济效益的一种有效方法。它 40 年代起源于美国。第二次世界大战结束前不久,美国的军事工业发展很快,造成原材料供应紧缺,一些重要的材料很难买到。当时在美国通用电气公司有位名叫 L·D·麦尔斯的工程师,他的任务是为公司寻找和取得军工生产用材料。麦尔斯研究发现,采购某种材料的目的并不在于该材料的本身,而在于材料的功能。在一

定条件下,虽然买不到某一种指定的材料,但可以找到具有同样功能的材料来代替,仍然可以满足其使用效果。一次,该公司汽车装配厂急需一种耐火材料——石棉板,当时,这种材料价格很高而且奇缺。他想:只要材料的功能(作用)一样,能不能用一种价格较低的材料代替呢?他开始考虑为什么要用石棉板?其作用是什么?经过调查,原来汽车装配中的涂料容易漏洒在地板上,根据美国消防法规定,该类企业作业时地板上必须铺上一层石棉板,以防火灾。麦尔斯弄清这种材料的功能后,找到了一种价格便宜且能满足防火要求的防火纸来代表石棉板。经过试用和检验,美国消防部门通过了这一代用材料。这就是价值工程史上有名的“石棉事件”。

麦尔斯从研究代用材料开始,逐渐摸索出一套特殊的工作方法,把技术设计和经济分析结合起来考虑问题,用技术与经济价值统一对比的标准衡量问题,又进一步把这种分析思想和方法推广到研究产品开发、设计、制造及经营管理等方面,逐渐总结出一套比较系统和科学的方法。1947年,麦尔斯以《价值分析程序》为题发表了研究成果;“价值工程”正式产生。

价值工程首先在美国得到广泛重视和推广,由于麦尔斯《价值分析程序》的发展,1955年价值工程传入日本后,他们把价值工程与全面质量管理结合起来,形成具有日本特色的管理方法,并取得了极大成功。

价值工程是一种用最低的总成本可靠地实现产品或劳务的必要功能,着重于进行功能分析的有组织的活动。价值的表达式为:

$$\text{价值}(V) = \frac{\text{功能}(F)}{\text{成本}(C)}$$

这里所讲的价值是指某种产品(劳务或工程)的功能与成本(或费用)的相对关系,也就是功能与成本的对比值。功能是指产品的用途和作用,即产品所担负的职能或者说是产品所具有的性能。成本指产品周期成本,即产品从研制、生产、销售、使用过程中全部耗费的成本之和。衡量价值的大小主要看功能(F)与成本(C)的比值如何。人们一般对商品有个“价廉物美”的要求;“物美”实际上就是反映商品的性能、质量水平;“价廉”就是反映商品的成本水平,顾客购买时考虑“合算不合算”就是针对商品的价值而言的。

价值工程的主要特点是:以提高价值为目的,要求以最低的寿命周期成本实现产品的必要功能;以功能分析为核心;以有组织、有领导的活动为基础;以科学的技术方法为工具。提高价值的基本途径有5种即:

(1) 提高功能,降低成本,大幅度提高价值

$$\frac{F \uparrow}{C \downarrow} = V \uparrow \uparrow$$

(2) 功能不变,成本降低,提高价值



$$\frac{F \rightarrow}{C \downarrow} = V \uparrow$$

(3) 功能有所提高,成本保持不变,从而提高价值

$$\frac{F \uparrow}{C \rightarrow} = V \uparrow$$

(4) 功能略有下降,成本大幅度降低,从而提高价值

$$\frac{F \downarrow}{C \downarrow \downarrow} = V \uparrow$$

(5) 以成本的适当提高换取功能的大幅度提高,从而提高价值

$$\frac{F \uparrow \uparrow}{C \uparrow} = V \uparrow$$

麦尔斯在长期实践过程中,总结了一套开展价值工程的原则,用于指导价值工程活动的各步骤的工作。这些原则是:①分析问题避免一般化,概念化,要作具体分析。②收集一切可用的成本资料。③使用最好、最可靠的情报。④打破现有框框,进行创新和提高。⑤发挥真正的独创性。⑥找出障碍,克服障碍。⑦充分利用有关专家,扩大专业知识面。⑧对于重要的公差,要换算成加工费用来认真考虑。⑨尽量采用专业化工厂的现成产品。⑩利用和购买专业化工厂的生产技术。⑪采用专门生产工艺。⑫尽量采用标准。⑬以“我是否这样花自己的钱?”作为判断标准。这13条原则中,第1条至第5条是属于思想方法和精神状态的要求,提出要实事求是,要有创新精神;第6条至第12条是组织方法和技术方法的要求,提出要重专家、重专业化、重标准化;第13条则提出了价值分析的判断标准。

### 1. 基本应用步骤

价值工程已发展成为一门比较完善的管理技术,在实践中已形成了一套科学的实施程序。这套实施程序实际上是发现矛盾、分析矛盾和解决矛盾的过程,通常是围绕以下7个合乎逻辑程序的问题展开的:①这是什么?②这是干什么用的?③它的成本多少?④它的价值多少?⑤有其他方法能实现这个功能吗?⑥新的方案成本多少?功能如何?⑦新的方案能满足要求吗?顺序回答和解决这七个问题的过程,就是价值工程的工作程序和步骤。即选定对象,收集情报资料,进行功能分析,提出改进方案,分析和评价方案,实施方案,评价活动成果。

### 2. 选定对象

价值工程对象选择的原则是,在生产经营上迫切要求改时,同时在改时功能、降低成本上有较大潜力的,选择对象的方法常用的有经验分析法,ABC分析法,百分比分析法。

### 3. 搜集情报资料

围绕选定对象,收集各方面资料。价值工程成果大小,在一定程度上取决于情报收集的数量、质量和是否及时。

#### 4. 进行功能分析

功能分析是价值工程的核心。功能分析一般包括功能定义、功能分类、功能整理、功能评价 4 个步骤。

#### 5. 提出、分析和评价方案

经过功能分析和评价,明确了奋斗目标,价值工程活动的参加者应当在充分地运用情报资料的基础上,尽可能从各种角度提出方案,以便筛选出最优方案提交实施。制定方案的基本步骤有二个:提出改进方案,评价选出最佳方案。

#### 6. 实施方案

排出实施计划,提出工作内容,落实进度要求,还要制订质量要求。验收标准,以及明确责任单位。

#### 7. 评价活动成果

方案实施后,经过一段时间的应用,应由主管业务机构对成果进行评价、鉴定,以成果的经济效益、社会效益的评价为主。

#### 8. 主要应用领域

价值工程虽然起源于材料和代用品的研究。但这一原理很快就扩散到各个领域,有广泛的应用范围,大体可应用在两大方面:一是在工程建设和生产发展方面。大的可应用到对一项工程建设,或者一项成套技术项目的分析,小的可以应用于企业生产的每一件产品,每一组部件或每一台设备,在原材料采用方面也可应用此法进行分析,具体做法有:工程价值分析,产品价值分析,技术价值分析,设备价值分析,原材料价值分析,工艺价值分析,零件价值分析和工序价值分析等等。二是在组织经营管理方面。价值工程不仅是一种提高工程和产品价值的技术方法,而且是一项指导决策,有效管理的科学方法,体现了现代经营的思想。在工程施工和产品生产中的经营管理也可采用这种科学思想和科学技术。例如:对经营品种价值分析,施工方案的价值分析,质量价值分析,产品价值分析,管理方法价值分析,作业组织价值分析等。

### 要点回顾

管理科学应用的科学方法,事实上是应用模型来求解。由于模型和求解方法的性质等方面的不同,存在着不同的类型、方法、能正确应用这些管理方法。

### 案例及应用:找出症结所在,大胆动刀

1978年,意大利奥利维蒂公司入不敷出,债台高筑,每月亏损高达800万美元,濒临破产的边缘。新任董事长贝内德蒂大胆改革,使之很快

复苏并恢复了生机。

贝内德蒂慎重地对原公司高层领导在管理、决策方面的作为进行剖析,找出症结所在,并且大胆撤换那些只想保住职位而不考虑企业今天和明天的高层领导。他依靠企业固有的技术基础和一批懂技术的人才,从中选拔出有能力、有魄力、有胆识的人才委以重任,对他们严格要求,明确职责、目的和任务。由于这些人年轻,敢于负责,即熟悉生产又懂技术,而且又都明确自己的方向、任务,努力为之奋斗,形成企业的一支中坚力量。做到了这一点后,寻找必要的资金就很容易了。局面的改观也指日可待了。

通过上面案例,讨论哈佛经理在管理时应采用科学方法。

# 全国Mini-MBA职业经理双证班



允许提前获取证书 全国招生 权威双证 请速充电

教委批准成立正规管理类教育机构，近 20 年实战教育经验，值得信赖！（教证：0000154160 号）

全国迷你 MBA 职业经理双证书班®，全国招生，毕业颁发双证书，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.mh jy.net>

【咨询邮箱】 xchy007@163.com





## 【报名须知】

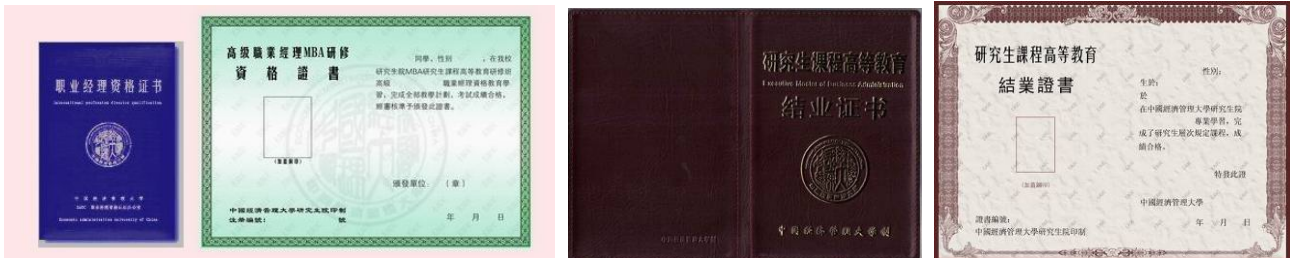
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



## 【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。