

书中理论知识参考世界顶级商学院《管理学》、《组织行为学》、《人力资源管理》等有关学科的领航著作，将有关内容浓缩、精炼、通俗化，同时参照世界管理类最新畅销书的理念，努力增强可读性。书中所用案例来源丰富，有的是国内一流商学院教学案例的精读，有的是中国企业真实案例的升华，有的就发生在我们身边，也有的是管理中耳熟能详的经典故事。

清华大学价值 9800 元培训班教材

《职业经理全书》

图文并茂 通俗易懂

全国职业经理MBA双证班

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

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

证书说明：证书全国通用、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

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

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

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

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材免费下载 网址： www.mhjy.net

全国Mini-MBA职业经理双证班 (20年热招 认证项目)



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 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《IE 工业工程师》MBA 高等教育双证	高级 IE 工业工程师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	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 高等教育研修证	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源管理师》MBA 双证书班	高级人力资源管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育证	1280 元
全国《工商管理师》MBA 高等教育双证	高级工商管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	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+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

全国《工商管理培训教师资格》双证班	工商管理培训教师资格证+2年制 MBA 高等教育研修证书	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 高等教育研修证书	1280 元
全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师资格证书+2年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师资格证书+2年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产运营管理师》MBA 双证书证	高级生产运营管理师资格证书+2年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

学校还开设：薪酬管理师、绩效考核师、企业教练技术、企业管理师、培训总监、物流经理、工厂管理（厂长证书）、营销总监、企业法务管理师、市场定位研究员、整合营销策划师**等管理岗位MBA课程**

教委批准正规教育机构，20年先进管理培训院校（教证154160号）

全国《职业经理》 Mini-MBA班

20年成熟教育项目，30个精品管理岗位课程 咨询报名：13684609885 赶紧体验吧

课程全面，只讲干货，课件全送，直播下载，反复学习，终身辅导

双证，档案一切尽有！ 现在报名：赠送价值30万《两年制MBA实录视频课程》

课程表

MBA实录视频课程

工商管理 战略管理

人力资源 营销管理

互联网新思维

生产管理 品质管理



【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。

【考试说明】

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



【颁证单位】

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



【主办单位】

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



【咨询电话】13684609885 0451—88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mhgy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com

【报名须知】

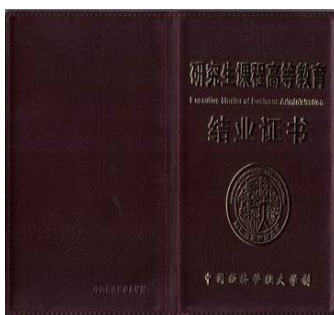
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片,毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认,以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【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】(支持网转、柜台办理和自动取款机办理)(如柜台办理请携带本人身份证到银行办理)

方式一	支付宝	支付宝账户: 13684609885 户名: 徐传有
方式二	学校帐号 企业账户	学校帐号: 184080723702015 账号户名: 哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行: 哈尔滨银行中大支行 支付系统行号: 313261018034
方式三	中国银行	卡号: 6217855300007073962 户名: 徐传有 开户行: 中国银行哈尔滨爱建支行
方式四	邮政储蓄	卡号: 6217992600016909914 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨南马路支行
方式五	工商银行	卡号: 6222083500001062507 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨市道外区太平桥支行
方式六	农业银行	卡号: 6228450176006094464 户名: 徐传有 开户行: 道外支行民众分理处

可以选择任意一种方式缴纳学费(建议首选工商银行账户),收到学费当天,学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教学资料、考试问卷以及收费票据。

【咨询电话】13684609885 0451—88342620

【学校网站】<http://www.mhgy.net>

【客服微信】微信号: mhjymhgy (或者 122285053)【微信公众号】MHJY1995

该教材是迄今为止关于基本执行技能的最全面、最系统、最权威的著述，全书共 14 章。既有框架体系完整、逻辑性强等教科书的特点，又有案例真实、有趣、可读性强等畅销书的特点，实现了理论知识与经典案例的相辅相成，保证了管理理念的前瞻性和管理方式的实操性，使执行经理成为具备基本的知识结构和对事物具备一定的分析和判断能力的人。教材的具体内容如下：

第一章 职业素养

第二章 学习与创新

第三章 领悟与洞察

第四章 计划与决策

第五章 分析能力

第六章 组织管理与组织变革

第七章 沟通与冲突管理

第八章 协调与危机管理

第九章 领导力

第十章 控制与质量管理

第十一章 绩效管理

第十二章 有效激励

第十三章 团队建设与项目管理

第十四章 建设执行型文化

第一章 职业素养

引言

老木匠准备退休了，他告诉老板，说要离开建筑行业，回家与妻子儿女享受天伦之乐。

老板舍不得他的好工人走，问他是否能帮忙再建一座房子，老木匠说可以。但是后来大

家都看得出来，他的心已不在工作上，他用的是杂料，出的是粗活。

房子建好的时候，老板把大门的钥匙递给他。

“这是你的房子，”他说，“我送给你晚年的礼物。”

他震惊得目瞪口呆，羞愧得无地自容。如果（他）早知道是在给自己建房子，他怎么会这样呢？

现在自己得住在一栋粗制滥造的风子里！

老木匠在为自己未履行承诺而“自食其果”！

我们是否也在漫不经心地“建造”呢？是否凡事消极应付，不肯精益求精，在关键时刻不尽最大

努力呢？等我们惊觉自己的处境时，或许我们早已深困在自己建立的“房子”里了。从现在开始吧，

用我们的智慧好好“建造”！

职业素养概述

一、关于职业素养

我们用以下关键词表达中层经理职业素养的有关内容：敬业、忠诚、责任感、执著、行动、共赢思维、诚信、谦逊、克制、自信、正直。

1、敬业

杰出的中层经理在工作中积极主动，这是他与“一般”经理的最大差别，主要体现在以下方面：

杰出的中层经理能敬业于本职工作，坚持利用各种资源，出色完成工作任务；

杰出的中层经理能够坚守公司的核心业务及管理流程，尽心尽力做为公司增值的事务；

杰出的中层经理能够主动承担自己份内工作之外的责任，团结合作，主动为集体和同事做更多的努力；

杰出的中层经理能够为提高企业的核心竞争力，自觉坚持在实际工作和实践中不断学习与创新，以不断增长知识、专长、技能和经验。

杰出的中层经理做任何事情，都将尽最大努力，勇担风险，勇挑重担，勇于接受急、难、重、大的新任务，敢于去拼、去赢。

我们不是被束缚在工作中的奴隶。即使我们有时憎恨那些不得不完成的工作，我们还是明白苦差是开掘精神宝藏的必需品，只有它能够改变我们的命运。这就好比耕耘播种为的是收获果实一样。我们每天所做的事情虽然有限，却也是有意义的。世界的进步并不单单靠英雄们有力的臂膀向前推动，每一个敬业工作着的人都贡献着自己的一份微薄之力。

2、忠诚

忠诚的诠释有若干种，我们强烈推荐的是：无条件地忠诚于资本。忠诚于资本，不仅仅是忠于资本和资本的持有者，还要忠于资本运作的规律。

忠于资本和资本的持有者，要求我们正视资本的力量，尊重投资人，充分利用给定的资本，去为投资人和社会创造更多的资本。忠于资本和资本的持有者，不是简单地将资本妥善保管，也不仅仅限于节约开支，而是要善于通过一系列高效率的业务运作，使得资本在企业经营中得到保值增值。

忠于资本运作的规律，要求我们对经济乃至对社会有深刻的见解，掌握经济发展和企业管理的知识和技能，对具体的业务有全面的、长远的规划和近期的计划，忠于大家持久的事业，并贯彻始终。忠于资本运作的规律，保证我们不是“愚忠”于某个投资人，忽视了资本运作的原则和规律而最终损失惨重，甚至为获取超额利润不择手段，造成整个管理层分崩离析。

这种忠诚是逐渐形成的、经过认真考虑的、仔细思考确定的，并且是根据现实的忠诚。这种忠诚大多是我们日常态度所引发出来的，而且这种忠诚还是多向的……对上、对下和对平行阶层。

3、责任感

责任感促使我们在心理上对我们的诺言负全责。一旦做出承诺，无论大小，我们从感情上就觉得有义务将其完全落实。我们的名声有赖于此。如果由于某种原因我们不能兑现诺言，我们会自动寻找其他途径给对方以补偿。仅仅道歉是不够的，托辞和辩解是完全不可接受的。我们这种自觉性，这种几乎走火入魔的行为准则，这种无可挑剔的道德标准，使得我们作为完全可以信赖的人而美名远扬。当分配新任务时，人们很快就会想到我们，因为我们说到做到。当然，我们需要做出选择，从而避免因为乐善好施而力不从心。

只需一次，无需提醒！责任感强的经理，一旦接到某项指令，立即全力以赴去精心完成。这是我们的习惯，也是我们的行为准则。我们有责任在给定的时间，充分调动一切资源，高质量地完成工作。提醒对于我们来说，实在是多余的。责任感使得我们对上级负责、对下属负责、对同事的辛勤劳动负责；责任感同样要求我们努力对客户负责、对社会负责，我们尊重任何人，我们努力，我们不会让任何人失望。

4、执著

执著是重要的，因为许多工作必须通过长期而艰苦的努力才可能获得成功。不少工作更像是一场长期的游击战争，而不是一次光荣的骑兵冲锋。这种前景使得一些人知难而退或者半途而废，但无法阻挡成功的经理人。

执著使得我们提高效率，执著还使得我们难以忍受拖延。当别人开始考虑溜向“有趣的”岔道时，是我们的执著及时把他们带回正路，我们的执著使得每一个人都目不斜视、孜孜不倦。

执著与固执的区别在于，前者深思熟虑、广泛征求意见，最终理性地决定一件事情并全力付诸行动，而后者则狂妄自大、自以为是地不听任何忠告，一意孤行。执著者善于寻找变通规则的途径，而从不打破规则；固执者却往往是规则的破坏者。

5、行动

没有行动，一切皆为空谈。惟有行动才能做事情，惟有行动才能出业绩。一旦做出决定，你就必须行动。“还有一些事情不知道”，是的，但是我们不能因此放慢脚步。如果决定通过城区，我们到达目的地的最快途径就是从第一个红绿灯走到下一个红绿灯，而不是坐等所有的灯都变绿。

行动与思考并不矛盾。最好的学习办法之一就是干中学，做出决定、采取行动、检验结果、总结经验，从而学习和进步。我们必须不断前进，否则，我们如何保持思维敏锐和耳聪目明？我们同样深知：评判我们标准的，不是言辞，也不是思想，而是行动。我们丝毫不为此感到畏惧，恰恰相反，我们感到快慰，因为，我们一直在行动。

6、共赢思维

共赢思维是一种基于互敬、寻求互惠的思考框架与心意，目的是更丰盛的机会、财富及资源，而非患不足的敌对式竞争。共赢既非损人利己（赢输），亦非损己利人（输赢）。我们的工作伙伴及家庭成员要从互赖式的角度来思考（“我们”，而非“我”）。共赢思维鼓励我们解决问题，并协助个人找到互惠的解决办法，是一种信息、力量、认可及报酬的分享。

共赢思维的基础是存在大量的非“零和游戏”。“零和游戏”使得人们不得不分出你、我来，因为只能是“一正一负”的结果。而现实中大量的非“零和游戏”，也就是存在大家都得“正”的机会，而且多数情况下，我们把握得当，完全可以做到大家一直“正”下去。

共赢思维的我们，可以团结更多的人，大家一起将“饼”做大，一边享受“大饼”，一边继续一起做“饼”。“饼”是可以越做越大的。不要着急分“饼”。重要的不是现在摆在面前的“小饼”，而是大家如何一起尽快做出“大饼”，更大的“饼”，大到可以边吃边做，还是越来越大！

7、诚信

子曰：“人而无信，不知其可也”。

“求珍品，品味虽贵必不敢减物力；讲堂誉，炮制虽繁必不敢省人工”，这使得同仁堂历经百年沧桑而不衰。相反，安然（Enron）、世通（WorldCom）、帕玛拉特（Parmalat）系列丑闻与中国的银光夏、欧亚农业、上海地产等假账风波，给国内企业界乃至整个社会带来很多思考。

诚信，意即诚实守信，能够履行承诺而取得他人信任。我国素有“一诺千金”之说，自古至今，有关诚信的故事比比皆是，而且，诚信素来被认为是人的基本美德。经济生活中的严守契约与合同，商品交易中的分期付款，企业的借贷发展，均是以诚信为基础的。在竞争如此激烈的今天，取信于他人是一种宝贵的资产，要想在这种激烈的竞争中求得发展，将诚实守信作为企业的根本是关键所在。确立无可比拟的商业信用，是绝对优势的重要筹码。就个人而言，在市场化不断深入的情况下，个人信用的价值不断凸现出来，这是我们每个人从生活中都能深刻感受到的事实。一个言而无信的人，其人格价值无疑要受到指责。古云“言必信，行必果”。唯有真正做到“言必信”，才是为人之本。

成功的中层经理本着真实、坦白和率直，来清楚而精确地表达出目标，没有欺骗、假装及伪善。私底下的个人本质和公开的人格一样，是自然而真实、热情且衷心地表达出自然产生的感受。

8、谦逊

成功的中层经理并不认为“我们正在改变世界”，那有点过于伟大了，我们只是尽我们的本分而已。成功的中层经理是现实主义者，不会抬高我们的努力的重要性，也不会抬高我们成功的可能性，这就是为什么我们需要争取时间、深入研究问题，并且循序渐进地推进的原因。

个人的努力往往只是局势中的一个因素，即使在小事上取得进展也常常需要很多人一起努力。我们的意愿、理想和能力只是决定事态发展的若干力量中的一分子，我们需要激动人心的梦想，但是更需要日复一日的小事去慢慢接近它。往往，我们可能一辈子都在做小事，但是这些小事一样很有意义，有时意义重大。

9、克制

我们并不打算压抑我们的感觉，但是我们的确需要尽可能有效地控制和引导它。用强硬的态度做出直接的反应可能是最简单的解决问题的办法，但是也很可能使情况变糟，因此，我们选择了克制。克制不仅仅帮助人们避免出错，大多数情况下，

没有高度的耐心和自制是难以成为成功的中层经理的。停顿和等待给我们时间去学习掌握，去发现分歧，去钻研复杂的问题，去从正确的方向接近事务。克制使得我们可以倾听直觉和良心的沉静的声音，这声音极易被迫切的要求和强烈的情绪所淹没。

克制往往是寻求以创造性的方式解决问题的先决条件。克制使我们可以静下心来，全神贯注地考虑问题，而不只是立即运用头脑中的一小部分分析能力。解决问题的创造性方法不会在我们的头脑里像花朵一样盛开，它们往往是经过一段时间的努力的结果，它们需要我们去理解、计划，去对一系列不断演变发展的、经常出现不测的时间加以整理、思考。强烈的直觉反应，有时是瞬间的顿悟，有时却是偏见或误解，而克制这一良好品质，使得我们得到更多的时间来区分二者。

10、自信

我们深知，我们是有能力的人，有能力接受新的挑战，有能力提出新的方案，有能力履行诺言。我们不仅对自己的能力自信，而且对自己的判断充满信心。没有人能够为我们做出决定，甚至没有人告诉我们应该如何去思考，但是我们，只有我们，可以做出决定，下决心，去行动。这是一种权力，更是一种责任，但是这并不值得畏惧，因为我们是有力量的，我们的判断是准确的。

没有人可以破坏我们对任何事情的信心，除了我们自己。自信是一种美德，它影响着我們，还影响着我們身边的人，它引导大家战胜恐惧，沉着面对挑战，果断做出决策。是的，相信我们能够做得到，我们就一定会做到。

11、正直

所谓正直就是坚持一套原则的程度。正直把道德带入比赛的竞技场，当正直转变为行为时，也不必以明确的道德准则来支持。换句话说，一位经理人即使没有想到或说出一大套正直的道理，也可以是位非常正直的人，因为这就是他立身处事的原则。人非圣贤，孰能无过，完美无缺似乎永远都在规避我们。客观的正直需要的是有意识地不断改变自己的行为，以求迈向更高的标准。有位经理人常常为他的狡计而沾沾自喜。（你喜欢跟这种人打交道吗？）另一位经理人轻易就会泄露别人的秘密。（你愿意跟他谈你个人的问题吗？）第三位是个“艺术家”他只报告于他有利的资料。（你敢相信他的资料吗？）第四位则借着挑拨离间而使别人忠于他。（你会忠于他吗？）另一位则批评远在一千五百公里以外犯了小错误的部属。（你能心诚服吗？）这些经理人最终都将遭到失败。他们的部门由于员工对他失去了信任和尊敬，以致效益下降。

我们正直待人，无论其社会地位如何。我们坦率直接，从不闪烁其词。我们从不通过关系和背景或者贿赂获得不正当的优势。我们在规则明确而人人适用的恒定环境中发挥才能，并为下属、客户创造这样的环境。我们不偏不倚，我们的业务是公开、公平、公正的，我们从不追求特权，也讨厌别人滥用职权。这些，因为我们正直。

“君子坦荡荡”，我们充分施展我们的知识和技能，从不投机取巧、暗箱操作。我们真实地表达我们的想法和情感，从不故弄玄机、亦或压抑自己。我们相信，伎俩或许可以取得一时的成绩，但是正直却帮助我们成就一生。

二、关于时间管理

我们最终决定将时间管理单独作为一个部分提出来，是因为时间管理对于现代的中层职业经理的确太重要了。坦诚地说，这本书的编写过程中，我们同样要同时完成其他许多重要工作。“多任务”管理是现在的中层经理不得不面对的，这样时间管理技巧就显得更加重要。

以下原则有利于解决时间管理的问题：

处理工作切忌先办小的，后办大的，应先做最重要的事。

用大部分时间去处理最难办的事。

把一部分交给秘书去做。

能打电话解决的就打电话，少写信，必须写信时就尽量短写。

减少会议。

将经常遇到的事情归类、程序化。

拟好工作时间表。

分析自己利用时间的情况：多少时间被浪费了。

尽量利用空余时间看文件。

下面还要一些具体的时间管理方法供我们在实际操作中参考：

1. 确定每天的目标，养成把每天要做的工作排列出来的习惯。奏效是指把一项工作做合适，效率是指把一项最关键的工作做好。把明天要做的最重要的比如 6 件事，按其重要性大小编成号码。明天上午头一件事是考虑第一项，做起来，直至完毕。再做第二项，如此下去，如果没有全做完，不要于心不安，因为照此办法完不了，那么用其它办法也是做不了的。
2. 最充分地利用你最有效率的时间。如果你把最重要的任务安排在一天里你干事最有效率的时间去做，你就能花较少的力气，做完较多的工作。何时做事最有效率？各人不同，需要自己摸索。
3. 集中精力，全力以赴地完成最重要的任务。重要的不是做一件事花多少时间，而是有多少不受干扰的时间。全力猛攻，任何困难都可迎刃而解，零打碎敲，往往解决不了问题。一次只能考虑一件事，一次只能做一件事。
4. 不要做完人。不要求把什么事都做得完美无缺，如通报日常工作的邮件，写清楚就行，不必字斟句酌地校对好几遍。
5. 利用已派用处的时间如看病、理发的等候时间，用来订计划、写信，甚至考虑写作提纲。
6. 区别紧迫性和重要性。紧急的事不一定重要，重要的不一定紧急。不幸的是，我们许多人把我们的一生花费在较紧急的事上，而忽视了不那么紧急但比较重要的事情。当你面前摆着一堆问题时，应问问自己，哪一些真正重要，把它们作为优先处理的问题。如果你听任自己让紧急的事情左右，你的生活中就会充满危机。
7. 各种东西要有条理，如笔记要分类，以便查找。乱放一气，找东西的时间就要占很多。
8. 学会说不行。事半功倍之道取决于懂得有所不为。要砍掉一切不必要的义务和约会。
9. 尽量利用简便工具。如电话、传真、电子邮件等，互联网上搜索资料就比去图书馆查阅方便许多。
10. 分配任务。做父母的如果不把一些家务分配给孩子做，那是既害孩子又害自己。同样，不知道将任务合理分配给下属的经理，自己累得要死不说，下属还得不到锻炼和提高的机会。
11. 适当的休息。一种工作做久了可以改换另一种，变换一下身体姿势，从事一些体育活动以消除疲劳，换得新的精力。

12. 摆脱消极情绪。在所有影响完成更多工作的消极情绪中，内疚最最无益。遗憾、懊悔和心情不佳改变不了过去，又使当前的事情难以做成。着眼于未来的担心也是一种毫无用处的情绪。介绍两种驱除你生活中忧虑的办法：第一，勇敢地正视你担心的事情。可以自问：“这可能引起什么最坏的后果？”当你回答了这个问题时，担心的必要就会消失。第二，以行动、计划来代替担心。为自己规定有意义的目标，马上为达到这些目标开始努力。摆脱消极情绪还可以使你成为新人，蓦然间，你发现你有了意想不到的时间、精力和能力。一位不知名的哲学家把这点概括得很好：“一个人生活中的阴影多半是他本人挡住了阳光所形成的。”

第二章 学习与创新

引言

有一个博士分到一家研究所，成为学历最高的人。

有一天他到单位后面的小池塘去钓鱼，正好正副所长在他的一左一右，也在钓鱼。

他只是微微点了点头，和这两个本科生，有啥好聊的呢？

不一会儿，正所长放下钓竿，伸伸懒腰，蹭蹭蹭地从水面上如飞地走到对面上厕所。

博士眼睛睁得都快掉下来了。水上飘？不会吧？这可是一个池塘啊。

正所长上完厕所回来的时候，同样也是蹭蹭蹭地从水上飘回来了。

怎么回事？博士生又不好去问，自己是博士生哪！

过一阵，副所长也站起来，走几步，蹭蹭蹭地飘过水面上厕所。这下子博士更是差点昏倒：不会吧，到了一个江湖高手云集的地方？

博士生也内急了。这个池塘两边有围墙，要到对面厕所非得绕十分钟的路，而回单位上又太远，怎么办？

博士生也不愿意去问两位所长，憋了半天后，也起身往水里跨：我就不信本科生能过的水面，我博士生不能过！

只听“咚”的一声，博士生栽到了水里。

两位所长将他拉了出来，问他为什么要下水，他问：“为什么你们可以走过去呢？”

两所长相视一笑：“这池塘里有两排木桩子，由于这两天下雨涨水正好淹在水面下。我们都知道这木桩的位置，所以可以踩着桩子过去。你怎么不问一声呢？”

学历只能代表过去，重要的是学习能力，还有诚恳的学习态度。尊重别人，向更多的人学习，可以少走弯路。

个人如此，组织也一样。

学习与创新概述

一、关于学习型组织

学习始终是企业生命的源泉。未来真正出色的企业，将是学习型企业。企业和个人必须不断地自我调整、与时俱进、开拓创新。充分认识创建学习型企业对于企业前途命运的重大作用，把创建学习型企业作为一项战略目标并付诸实践，努力把本企业建成学习型企业，以适应快速变化的环境。只有这样，企业才能在激烈竞争中站稳脚跟，创新、发展。

创建学习型企业需具备六个基本要素：

- （1）拥有终身学习的理念和机制，重在养成全员终身学习的良好习惯。
- （2）建立多元反馈和开放型学习系统，重在开创多种学习方法、途径，最大限度运用各种知识。
- （3）形成学习共享与互动的组织氛围，重在组织文化。
- （4）具有实现共同愿望并不断增长的学习力，重在创造共同愿景的学习。
- （5）工作学习化使员工深刻理解生命意义，重在激发人的潜能，提升人生价值。
- （6）学习工作化使企业不断创新发展的，重在提升应变能力。

建立“学习型”企业是企业参与竞争的必然选择。随着知识化、信息化、网络化经济时代的到来，企业间的竞争越来越表现为员工素质的竞争。只有具备高素质的员工，才能创造高素质的企业，而员工队伍的高素质，在很大程度上取决于其学习能力，从这一意义上说，在新的时代企业竞争的实质是学习能力的竞争，取胜的唯一优势是比竞争对手学习得更快、更扎实、更深刻的能力。因此，培养学习型企业，鼓励员工不断学习，更新知识结构，最大限度地发挥自己的智力，是企业参与知识经济时代竞争的必然选择。

建立“学习型”企业有利于提高企业核心竞争力。作为一个动态、复杂的系统，企业核心能力是企业可持续发展的内在动力，企业竞争能力及地位因企业核心能力而得以不断重新确立和巩固提升。企业核心能力是建立在企业素质和企业组织结构的基础之上的。企业素质是一个企业的根本优势之所在，持续的学习、修炼有利于企业素质的培养和提高，有利于企业顺应形势的不断变化，不断提高应变和抵御风险的能力，使企业能主动地从外部获得准确而及时的信息和知识，迅速调整自己的内部结构以适应环境的变化。

建立“学习型”企业有利于树立良好的企业文化氛围。良好的企业文化氛围是建立学习型企业的重要条件，它可以使企业上下树立起共同的价值观和价值观取向，做到企业共性与员工个性的统一。反过来，作为企业文化建设的重要内容，企业共性和员工个性统一的实现过程是一个学习的过程，只有重视学习，才有可能统一企业员工的思想，建立共同的理想和愿望，树立共同的价值观念，树立员工共同认可的目标，发挥每一个人的力量，使员工的个性融入到企业共性当中，把个人利益同集体利益相融合，使员工与企业做到同舟共济，增强企业凝聚力，为企业发展服务。

1、良好的个人学习习惯

作为中层经理，我们需要参与甚至组织企业的创建学习型组织活动中，当然也需要拥有良好的个人学习习惯。

（一）、用专家的眼光分析问题

首先要敢当专家。不要等到将来什么时候，学到什么程度才当专家，而是立即从现在开始，就要成为专家。拿破仑说“不想当将军的士兵不是好士兵”，同样，不想当专家的学生也不会是好学生。

其次，要联系自己的专业。前几年，搞经济管理的几个同事到某贫困县进行考察，亲眼看到当地农民生活艰苦，难受得掉了眼泪，返回后写了三篇体会文章，都充满了“泪水”，这就不对了。农民生活艰苦，作为从事经济管理工作的，应该结合自己的有关专业知识和工作经验，具体调查分析一下：当地农民生活为什么那么艰苦？怎样才能帮助农民脱贫致富？要找找原因，想想办法，不能只是流泪。眼泪是解决不了任何问题的。

（二）、一学就会

古人说，“一鼓作气，再而衰，三而竭”。打仗是这样，学习也是这样。一定要强调一学就会，即一种理论，或一门技艺，第一次接触到的时候，就要下决心将它掌握。不要一次学不会，下次再重学。

这一点，与传统的学习观是不同的。

传统的观念，总是强调一遍又一遍的复习，“学而时习之，不亦悦乎？”写文章时，则提倡反复推敲，反复修改。这在古代生活节奏很慢的情况下，是很相宜的。但在现代信息社会，这种传统观念就完全行不通了。时代要求我们必须努力养成一种好习惯，努力做到“一学就会”。

从学习心理学的角度来看，当人第一次接触到某种知识的时候，兴趣是比较高的，这时学习效率最高；第二次接触的时候，兴趣就差一点，效率也相应差一些；以后重复次数越多，兴趣越差，甚至还会生出厌烦来，学习效率就更差了。所以，还是应该“一学就会”。

（三）、随时随地，到处学习

在传统观念中，学习好像是生活以外的一项特别神圣的专门事业，要有专门的时间，专门的场所，专门的用具等等，舍此便不能学习。其实，学习并不是生活以外的一项特殊事业，而是生活本身的一项内容。一个善于学习的人，一定要注意将学习生活化、本能化，做到随时随地，到处学习。这里有三层意思：

（1）学习不是一项强加的任务，而是生活的自然需求，就象吃饭睡觉一样，从来不需要想起，永远也不会忘记；

（2）要注意在各种场合随地学习，例如教室、校园、闹市、火车等各种场合都要能够学习；

(3) 在各种不同的场合，学习各种不同的知识。如怎样识别信息的真假，怎样判断一个人的品质，怎样处理好人际关系，怎样布置一个会场，等等；

(4) 一天 24 小时都要进行学习，即使睡觉做梦，也是如何学习，如何解题，这就是真正本能化了。

(四)、要善于模仿

生活中有那么一些人，当别人工作的时候，他躲得远远地；待到自己工作时，不会干了，他便要人家给他讲解如何操作。这在过去吃大锅饭的时候，还可以勉强混得下去，在市场竞争日趋激烈的今天和市场竞争将更加激烈的明天，就完全行不通了。谁有那么多时间来陪你？谁又愿意全力培养你这个潜在的竞争对手？

所以，这就要求我们必须善于模仿，当别人正在工作的时候，就要注意仔细观察他怎样操作，并一遍一遍地默记在心。这是一个非常好的学习方法，还可以节省不少学费。

(五)、从错误中学习

俗话说“吃一堑，长一智”，人类很多知识都是从错误中学习来的。因此，当别人犯错误的时候，你就要注意他犯的是什麼错，为什么会错，怎样才能避免犯这种错误？至于自己犯了错，那当然更要注意总结经验教训。

然而，在实际生活中，人们往往不注意从错误中学习。当别人犯错的时候，他站在旁边看笑话；当自己犯错的时候，他怨天尤人，替自己开脱。其结果是，一次又一次地重复早已不知犯过多少次的低等错误，仿佛鬼打墙似的，永远在原地兜圈子，永远不得进步，直到最后被历史淘汰。

(六)、博学多收

善于学习，还要注意博学多收。这一点也与传统观念不同。在传统观念中，学术研究是以“专”为美，以“杂”为耻的。这是因为当时小农经济，一家一户，自给自足，从而影响到一般社会思潮，也是强调自立门户，独立发展，而拒绝外来的东西。

现在则不同了，市场经济越来越将社会紧密地联结在一起，表现在科学上就是各门学科的综合化、边缘化。因此，在新的时代条件下，一定要注意博学多收。

具体来说：

(1) 各方面的知识都要学，包括自然、社会、经济、哲学、文学、艺术等，知识面一定要广一些；

(2) 正面的知识和反面的知识都要学，如有关毒品、凶杀、色情等方面的知识，也要了解一些，因为这些现象也是当前社会生活中的一个客观存在，你不了解它们，就可能被它们伤害；

(3) 注意比较研究，有选择地吸收。学得多了，弄不好，就可能消化不良，使人变坏，因此，一定要注意对所学的各种知识进行比较研究，分清楚哪些是正确的，哪些是错误的；哪些是好的，哪些是坏的；

(4) 关键是要通过博学多收，培养自己独立思考、独立探索的科学精神和能力。而这一点也只有通过博学多收、比较鉴别才能做到。

(七)、即学即用

学了以后，马上就要用到实际的工作或生活中。例如，以学习方法为例，想来每个人都曾在报刊杂志上看过一些经验文章，或在课堂上听老师讲过一些先进经验，或与周围朋友讨论过各种不同的学习方法。

但“看过”、“听过”、“论过”以后情况怎么样呢？很遗憾，大部分人还是依然故我，没有变化。善于学习的人，一定要养成即学即用的好习惯。如果真能这样，前途就无可限量了。

2、创建学习型组织的基础

创建学习型企业需要有一定的基础。

系统思考。这是建立“学习型”企业的理念必不可少的修炼。系统思考要求企业成员将遇到的问题放在整个组织内进行考虑，从组织整体利益和长远利益出发寻找恰当的解决方法。

改善心智模式。心智模式指人们对周围世界如何运行的看法。改善心智模式，首先应改变领导者和下级人员的心智模式。领导者的心智模式应从相信权力控制变为承认成员可自主管理，从扮演权威角色变为扮演研究设计者的角色；下级人员则应树立自主指挥和管理的思想，运用系统思考的方法，从整体利益出发，自主决策，创造性地完成所承担的任务。

建立共同愿景。是指企业内成员共同创造、描绘的未来景象。“学习型”企业建立共同愿景，实际上是将个人愿景整合为组织的愿景，目的是将成员凝聚在一起，激发他们追求卓越和主动、真诚献身的热忱，从而造就组织的强大生命力。有了衷心渴望实现的目标，大家才会努力学习，追求辉煌。不是因为他们被要求这样做，而是因为衷心想要如此。

团队学习。团队学习不仅团体能出成果，个体成员的提高也很快。团队学习往往从“深度会谈”开始，深度会谈是企业成员讲出自己的心中愿望，并通过深度会谈找出妨碍组织学习的自我防卫模式，组织原有的心智模式及成员个人的愿景，然后通过讨论、辩护等方法来寻找克服妨碍组织学习的方法。

自我超越。自我超越是学习型企业的精神基础，企业活力的来源是人，而每个人有自己的愿望、心智和思维方式，如果每个员工本身未被充分激励去挑战成长目标，当然不会有企业的成功。只有通过学习，用企业的共同愿景并结合精神和物质手段激励员工为实现共同目标而奋斗，才能使员工在前进中不断超越自我，推动企业实现跨越式发展。

3、创建学习型组织的步骤

学者们认为建立学习型组织应有以下步骤：

步骤一：评估组织的学习情况

有没有做到鼓舞员工彼此分享学习成果？

有没有解决实际问题的计划？

是要我学习？还是我要学习？

员工头脑中是否有组织愿景？能否主动适应愿景需要。

有没有组织鼓励员工，并为员工提供资源和条件促使员工实现自我导向的学习。

了解自己也了解大家的学习状况，在进行沟通的同时组织大家学习。

步骤二：增进组织学习积极性

学者们认为，不能用高压与逼迫的方式组织学习，而应该以关心和谐的态度去动员员工学习，使学习组织具有开放性与协调性。

步骤三：使学习能持续发展

保持共识建立完善的学习体制，有良好的制度，使员工都有影响力的行动。

通过教育使员工获得成功，而非帮他们做事。

提高员工解决问题的能力，把解决问题纳入生活方式。

步骤四：奖励冒险

每次危机都是学习的机会，它可使组织获得更多的成功。平时的危机是进步与成功的原料。

在学习组织中建立冒险的文化，是组织继续生存与发展的一大要素。

步骤五：使员工成为学习资源

员工彼此之间就是相互学习的最大资源，倘若能善加运用，往往可以大大提升组织效能。为此，可先由员工进行自我评价使之深入反思他本人的各项能力与专长，再通过学习小组的资源目录帮助员工了解彼此的才能，并据此达到相互学习共同成长的目的。

步骤六：把学习引入工作

成功的学习具有三大特点：学习与工作结合；学习过程为启发过程；学习亦即发现。

步骤七：通过学习由大家描绘出组织发展愿景，并成为员工共同努力的方向与目标。而组织的愿景是由员工群策群力铸成。

步骤八：将组织愿景融入生活

学习型组织必须强调其愿景转化为行动的原则，这就需要使之融入整个生活。

步骤九：系统思考

学者们认为，学习组织要通过回顾、目标、规则、继续进步、反馈、落实到行动这六个方面的系统努力来实现。

步骤十：明示未来努力的方向

要使上述的所有的步骤得以彻底实行，就必须面对一切挑战带来的机会，不断确定未来的发展方向。

二、关于创新

为什么有的企业能够不断推出新产品，随时满足市场的需求，而有的企业却仅有个别产品畅销一时，后继乏力？为什么有的企业能够精益求精，不断革新，而有的企业却持续亏损，最终消失？科技的进步是日新月异的，商场的竞争更是瞬息万变，停留现状就是落伍。企业的成长和发展主要在于不断地创新。一切事物的推动又必以人为主体的，人的新颖观念才是制胜之道，而只有接受新观念和新思潮才能促成进一步的发展。企业员工，特别是中层经理的创新能力是未来企业制胜的关键。

管理大师彼得·德鲁克(Peter Drucker)认为：凡是能够改变资源创造财富的潜力的行为都是创新行为。科技的进步是创新，但大量的创新与高科技无关，将卡车车身从轮子上卸下来后装到轮船上，这没有什么高科技可言，但这一创新?D?D 集装箱?D?D 使远洋货运的效率提高了四倍，拯救了世界航运业，为世界贸易的迅猛发展奠定了重要基础。

日本在二次世界大战后迅速成长起来，一跃成为世界经济强国，同样与创新密切关系。有些人或许认为，日本人只知道模仿，从技术角度毫无创新可言。的确，单纯从技术、产品角度，日本是在模仿，但是全日本都在模仿，模仿得象样，并大量降低成本生产出来，这绝对是创新，全社会的创新。

中层经理的日常工作中，除了技术、产品意义上的创新外，更多的是管理的创新、经营的创新。戴尔公司(DELL)的成功，绝对不是技术上如何高超、产品如何先进，更多的是销售模式的创新、物流管理的创新。可以说，创新无处不在，重要的不仅仅是技术上的创新，而是一切新的使资源更好地创造财富的手段和方式。

1、创新的源泉

纵贯人类历史上的历次创新，其来源大致可以分为以下几种：

(1)、意料之外的事件

比如意外的成功、意外的失败以及其他意外事件，这些出乎意料，有心人仔细研究后，纯属偶然的，没什么；还有一些是纯属必然，总结规律吧，再次重现后，我们就成功创新了。

(2)、不一致的状况

也可以叫冲突或不协调，包括不协调的经济现状、现状与假设之间的不协调、设想与实际客户价值和期望之间的不协调、程序的步骤或逻辑中的不协调等等。发现不协调，甚至是长期存在但一直被人们忽视的不协调，想方设法解决它，解决好了，总结经验，就是创新。

(3)、基于程序需要的创新

需要是创新的重要源泉。有些创新，纯属无奈，不想办法不行了，所以我们想办法，想出办法，就是创新。

(4)、产业结构或市场结构的改变

产业结构和市场结构的改变是创新的重要机遇。这些调整要求原有企业不得不做出改变，否则就被淘汰，这些改变往往是无章可循，没有先例的，这就是创新。同时，产业结构和市场结构的改变，允许产业以外的企业以超常规的方式进入，这也是创新。

(5)、人口特性的变化

人口特性的变化，包括人口规模、年龄结构、人口组合、就业情况、教育情况以及收入的变化等，这些变化要求企业提供的产品和服务对应发生变化，哪家变得快、变得好，就获得人们的喜爱，就得到发展。这些变法就是创新。

(6)、新知识

新知识能够带来的创新往往是巨大的，“二进制”理论为计算机的发明提供了前提，“相对论”和高能核物理知识为核能源的开发利用奠定了基础。对于企业中层经理，关注世界前沿知识，敢于运用，对企业的长远发展尤为重要。

2、创新的方法

创新是有方法的，以下方法值得参考：

(1)、独创

企业根据自己的外部环境和内部条件，经过一定时间的探索，逐渐积累经验教训，不断修正，形成自己一套独特的管理模式或制度，例如邯钢经验。对于产品和技术方面的创新，往往通过科研课题等方式，最后形成技术成果、发明创造或生产工艺。

(2)、综合

将他人或自己在同一领域或不同领域的思路、做法、程序等消化吸收，最后融合，形成一套完整独特的思路或方案。例如将世界上名牌空调各自的优势吸收过来，用在自己的产品上，或产品策略采用宝洁公司的思路、价格策略借鉴长虹、销售渠道借鉴“麦德龙”....形成自己的营销规划。

(3)、借鉴

直接套用--例如商业连锁和超级市场。挪用?D?D?D 把一个领域的成果应用于另一个领域，例如把工程技术中的成果应用于管理实践；古为今用?D?D?D 借鉴历史，这已经有很多成功先例。

(4)、嫁接

以自己的实际情况为基础，让外来的先进经验适应、成长，最后相互促进，共同优化。例如把录音机的原理应用在电话机上。

(5)、交配

两种思路、做法的结合可能形成一种有创造性的模式或方法。例如股份制与合作制的结合。

(6)、转移

地域转移--先进地区转向落后地区，如技术转让。用途转移?D?D?D 如尼龙，生产绳索没有销路，则改为轮胎、袜子的原材料；市场转移?D?D?D 例如农村对 21 寸的彩电仍然需求旺盛，或在一个市场竞争激烈，可以转移市场发展方向--如日本的造船工业登陆。

(7)、扩散

将产品或管理经验推广运用到更广泛的领域。例如激光，从武器到精密测量、到医用、到家用电器；“物料供应计划”或“质量控制”的思想推广为整个企业管理和营销的主线。

(8)、深化

程度上的加深--例如资源深加工。关键局部的细化?D?D?D 例如普遍的面上营销细到“一对一”营销、关系营销；工艺上、管理上、分工上、产品上的专业化。

(9)、分解

将一项大的技术或模式分解，用在不同的方面。例如导弹技术，制导技术可以用在飞机轮船、力学技术可以用在火车汽车。

3、创新的常见误区

企业管理实践中，越来越多的企业开始重视创新的价值，不少企业甚至提出“创新管理”等概念。但现实中关于创新的误区同时大量存在：

误区一：“好的创意是创新的核心”

经常有管理人员抱怨：“我们的员工没有提出任何创意，可能他们根本就缺乏创意。”事实上，一般情况下企业都拥有众多创造性人才。问题在于，一些人善于提出富有创造力的创意，而另一些人则善于把想法变成现实。这两者的有机结合才能产生效果，因此，“实施”才是创新的核心”。一方面要建立促进创新的企业文化，不仅鼓励创造性的创意，更鼓励相关的实施行动；另一方面要建立相应的创新机制，能够将人们凝聚在创意周围，并努力将它付诸实施。

误区二：“良好的创新机制是成功的 90%”

一家进入《幸福》500 企业的 CEO 希望培养创新性的企业文化，他的解决方案是建立一个理想的创新机制，帮助企业员工实现他们的创意。而业务部门的经理们并不像 CEO 那样热衷，他们不认可相关的创新机制。因为他们还有自己的问题要解决，而创新机制中并没有包括这些内容。

单一的机制无法解决 90% 的问题，它就像一个孤立的点，而领导层的支持、企业文化和创新机制三个点才能共同决定一个平面。企业中的创新精神需要领导的支持，如果想用一个所谓的创新机制来绕过领导层不仅不现实，反而会带来众多麻烦；良好的企业文化也很重要，能够促进企业内部的沟通和相互信任；良好的机制能够保证创新性想法传达到需要的人，并且得到公平的对待，因此，这三者缺一不可。

误区三：“我们需要一个伟大的创意”

仅仅寻求能产生 5 亿美元的创意，就有可能把它扼杀在摇篮中。虽然追求“革命性”的创新本身并没有错，但是这种做法往往使人盲目。曾有一家企业建立了创新机制，鼓励员工提供各种创意，他们收到了很多建议，可是没有一个能够带来 5 亿美元的收入。

“对不起，我们只需要伟大的创意”。这种说法无疑会扼杀员工的积极性。我们应该做的是提供培养创意的土壤：提出创意的人比创意本身更重要，倾听他们的每一个创意，他们会逐渐产生伟大的创意。

此外，你又如何精确预测一个创意可能带来的收入有多少？对现有的创意视而不见，等待“伟大”创意的来临，无疑是十分懒惰的做法；而培养 10 个能产生 5000 万美元的创意，并从中孵化出一个能产生 5 亿美元的创意则是十分艰苦的工作，需要领导层的支持和相应的技巧，这才是我们应当做的。

误区四：刻意“建立客观的项目评估方法”

对创新进行客观的评价无疑是十分重要的，但是评估时是否只需要评估创意本身一些硬指标呢？仅仅对项目本身及硬指标进行评估，往往会错过很多重要的创意。需要关注的是：是否有人拥有足够的精力和热情将项目付诸实施呢？热情是关键，创意的提出者或积极的合作者应该拥有支持它的权力。想像一下，将创意提交给一群怀疑者，无疑等于宣判其死刑。

误区五：常喊口号“我们希望具有创新精神”

曾有一家企业的 CEO 希望员工充满创新精神，但是当员工真的表现出这种精神时，所面对的却是批评和责难。这种做法无疑是对创造力的扼杀。在创新精神与企业规章之间寻找平衡点。当然，创新精神会带来很多好处，但是具有创新精神的人往往不愿听命于人，甚至无法适应企业的规章和条例。但是，把他们找出来再扼杀掉无疑是十分愚蠢的。

要真正保持企业的创新精神，应该遵循以下要点：

1、将企业的规章制度以书面或口头的方式广泛传播。

2、对具有创新精神的员工或管理人员进行培训，告诉他们如何在企业内部成功地宣传他们的创意。

3、建立风险机制，将风险与回报挂钩，创新者需要像创业家一样承担个人风险，这种做法有助于培养他们的责任感。如果他们确实付出了努力，但最终的结果还是失败，不妨把这种经历作为经验的学习过程。从失败经历中学习能够提高这些创新性人才的价值。

第三章 领悟与洞察

引言

在西欧，有一家专门为各大公司、学校、医院等公职人员提供早餐的饮食公司，在这家公司开设的餐厅里，总有许多未曾用过的刀叉和汤匙被送去洗。是怎么回事呢？因为在国外一般餐厅里，客人一走进去，按着先后，总是先将整套餐具拿好，然后再挑选自己喜欢吃的食品，因为在还未看到哪些点心之前，他就不知道要用什么餐具。因此在整套餐具中，有些餐具从头到尾一次也没用过，但最后还是不得不被送去洗涤。这家公司的餐厅经理敏锐地发现了这个现象后，很简单地把服务次序颠倒了一下，即让顾客先拿自己喜欢吃的食品，然后再按需要去拿餐具。于是，这些餐具被经济地使用着，省去了洗涤工人好多时间。这位经理也得到了公司的奖励。

反观国内，我们处于飞速发展和不断变化的时代？D？D？D 中国经济发展和社会变化举世瞩目，在面对变化时，有人被变化牵着鼻子走，有人主动适应变化，也有人先变化而动，更有人洞察先机、引领变化。中国在经历了“胆子”时代、“点子”时代之后，已经步入大脑为王的“脑子”时代。在这样的时代，领悟与洞察素质作为中层经理的基本要求之一，愈加显得重要。

中层经理的领悟与洞察能力指其消化领导思想、领会领导意图的能力，以及他洞察企业全局或局部问题实质的能力。也许有人会说，这还不简单，领导怎么说，下属照办就行了，其实不然。高层领导的决策思想往往是战略性的、全局性的，而具体怎么做，达到怎样效果，需要中层管理者自己去领会、思考甚至延伸。

领悟与洞察概述

一、领悟力是什么

领悟力是对战略、目标、决策、任务的全面理解的能力，是认知对象已知、问题已知时情况下，对事物的系统、深入考虑的素质。

中层经理为什么需要很强的领悟力呢？

在公司中，中层经理的作用显而易见，承上启下，即要领会公司制定的战略精神含义，又要根据战略部署制定战术方案，更为重要的是必须负责组织落实即定的方案。目前很多中层经理的实际工作状况，有几个不足之处，制约了其高级职能的发挥：

1、领悟传达能力不足

中层经理承担着承上启下的作用，所以，领悟能力应是第一要素！必须能够领会高管层的意图，才不会失去在工作的方向性；另外，中层经理不应是独自作战，还承担着领导普通员工层的职责，他必须能够将高层的意图向下宣讲清楚，让属下理解明白企业的意图。这样才有可能建立起一支团队。这一不足最突出表现在上级下发的文件，只顾自己看，也不知应所分析，更不知还有向下传达的职责，致使下属无从了解公司的意图……

2、总结指挥能力不足

中层经理区别于普通员工，最应体现在对工作应自觉进行阶段性总结不断调整指挥方针上。没有总结就没有提高，不合理地指挥部门工作，部门的效能就无法最大化。这一问题突出表现在：中层经理与普通员工一样，一天到晚就是陷于具体事务，没有进行阶段性总结的意识，比普通员工还事本主义；对本部门的工作也不会分门别类，根据工作性质的不同进行合理分工……

3、细化落实能力不足

这其实是个执行能力的问题，要求中层经理必须有系统性思考的能力。当高管层提出一种设想后，中层经理能够经过缜密的思考，提出充足的论据来支持或是推翻这一设想！这其实与是高层与中层的区别所在！这一问题的主要表现：领导对某一领域工作提出要求后，中层经理不能领会其中的整体战略意图，不能据此制定、细化部门工作规划，只能就事论事；即便能够拿出规划，也简单得不能再简单，思路与高层的一般宏观，起不到分解细化的作用，也就无法执行……

以上提及的三点，其实应当是中层经理人员区别于普通员工的主要职责所在，很少有人来强化这一要求，大部分要求还仅停留在具体事务或技术层面。如若这三方面能够得以强化和不断完善，很多工作速度及质量会改善很多。

以上提及的三点，又都是受制于中层经理的领悟力水平，所以要特别注意培养他们的领悟力水平。

二、领悟力的培养

我们每一个人都是一个经验、知识、情感的混合体，所以我们看问题时经常会带有个人主观而非客观的特点。同时，中层经理在公司还必然带有部门角度的思想，加上其个性特点去理解高层的战略。这时，很多人常被细枝末节所束缚。为全面了解高层领导的决策思想，中层经理应该：

培养自己的系统思考习惯——从看部分转为看整体。

能做换位思考，从领导角度去考虑，从其他部门角度去思考。

1、这样培养“系统思考”眼光呢

让我们先了解“系统思考”。

系统思考是“看见整体”的一项素质。它是一个思考架构，可以让我们看见世间万物是相互关联而非单一的个体，看见事物渐渐变化的过程而非最后的结果。我们可以用这工具来了解地理、经济、政治等万生万象。系统思考也可以让我们敏锐感知整体的微妙“搭配”，就是那份搭配的不同，使许多生命系统呈现他们自己特有的风貌。

今日的世界更趋复杂，变化更加万千，对系统思考的需要远超过从前。我们在人类历史第一次有能力制造出多得让人无法吸收的资讯、密切得任何人都无法单独处理的相互依存关系，以及快得让人无法跟上的变化步调；这些事务复杂的程度确实是空前的。

在我们四周到处是“系统故障”的例子，尽管我们有聪明绝顶的个人和创新的产品，许多组织还是常常垮掉，因为他们无法把各种机能与才干结合在一起，成为一个有生产力的整体。

事物的复杂性很容易破坏人们的信心与责任感，系统思考可以帮助很多人重新找回自己的自信，因为它帮助我们看清复杂状况背后的结构。为了达成这个目标，系统思考提供一种新的语言，以重新建构我们的思考方式。

彼得·圣吉在《第五项修炼》中写到：“系统思考如此重要，而缺乏它会导致组织学习的智障？怎么会这样？因为大部分的动态性复杂都是处于缓慢渐变的过程，极不易察觉，即使察觉了，不是为时已晚，就是不知如何有效处理。想想看，水质是突然恶化的吗？交通是突然堵塞的吗？健康是突然变差的吗？婚姻是突然变糟的吗？孩子都是突然变坏的吗？我们的社会是突然变得如此乱的吗？国家是突然变弱的吗？全球生态是突然恶化的吗？杰出的企业是突然转弱的吗？……而对我们威胁最大的，偏偏多属于这种缓慢渐变的过程，大部分人却要等到它爆发成‘重大事件’时才会处理。”

知道“系统思考”很重要后，我们还需要知晓了解“系统思考”的用处。

系统思考最大的好处，在于帮助我们在复杂的情况下，于各种可行的方法中，寻找高效的解决方案。事实上，系统思考的艺术在于看穿复杂背后引发变化的结构。因此系统思考绝非忽视复杂性，而是面对这种复杂性，把许多杂乱的片段结合成为前后一贯的整体，明白指出问题的症结，以及找出较持续有效的对策。今天的世界复杂性日益提高，管理者所面对的是资讯过多而非不足，他们需要的是一种方法，去辨认何者重要，何者不重要；知道哪些事情应专注、哪此事情不必太重视；以及帮助群体或团体共同分享此种观点。

那么，如何培养“系统思考”习惯？

其实我国传统文化一直强调万事万物“九九归一”，认为他们都有共同点，都属于同一个大系统，所以我们的祖先对于奥妙的宇宙万有本源所体悟出极高明、精微而深广的古老智慧结晶。但是现在，在西方文化的冲击中，我们接受并强调专业化，我们要求每个人有个人专长领域，我们倾向于看见的则是由一件件事物所组成的世界；我们为提高细节的精美程度孜孜不倦，同时却放弃了总体方向的调整；我们也开始深信简单的因果关系，不停的寻找能够解释一切的答案。这样做是因为当我们面对复杂问题时，总是习于将其分割成可以处理的片段来思考，然后加以整合。这种先分割再组合的思想是当代思潮的主流，对于许多复杂工作是非常恰当，而且必须，要不然人类怎能完成像登陆月球这样复杂的计划。然而在另一方面，分割却使我们丧失了更深入观察整体形成的要素——组成分子之间整体的互动关系，以及其所形成的复杂现象——即使只是两三个变数，就可以复杂到不可思议的地步，有时它会抵消个人或群体改善问题的所有努力，它会“诱使”我们舍本逐末、避重就轻、愈治愈糟、一再犯错，甚至兴奋而努力地制造共同的悲剧。

要培养“系统思考”习惯，关键在于培养中层经理能看出“可控关键点”的能力，亦即找到企业可以影响甚至控制的、可以引起结构重要而持久改善的切入点。一旦找到最佳的“可控关键点”，便能以小而专注的行动，创造最大的力量。我们要记住，“不识庐山真面目，只缘身在此山中”，我们只要进行系统思考，就能够全面把握事物真实一面，为问题找出更好的解决方案。

2、如何培养换位思考的能力

换位思考又称移情，或者同理心，就是把自己置于对方的位置上，站在对方立场上思考问题。换位思考能力的培养，有利于我们获得正确的角色意识，可以帮助我们真正理解受众心理、切实体验受众的情绪情感，有利于实现与受众之间的心理互动，从而大大增强沟通的亲合力、感染力、说服力。对于中层经理，我们需要在不同场合依据受众角色的变换，站在企业高层管理者、下属、客户等角度，重新思考问题，从而理解问题的实质，为寻找解决问题的根本办法打下基础。

换位思考能力是管理技能的重要组成部分，它不是与生俱来的，而是在后天的实践中通过学习、训练，逐步养成的。培养换位思考能力最为重要的是超越自我，摆脱以自我为中心的思维模式。超越自我，这里指跳出惯性思维的束缚，关注受众的心理活动。超越自我有广义和狭义之分。广义讲，我们长期形成的思维定势，使我们习惯于以自我为中心思考问题，不善于换位思考。这不一定是思想觉悟的问题，而是思维惯性使然。狭义讲，换位思考能力有明显的个体差异，它与个性相关，比如，自视过高者、孤僻内向者、自我封闭者，往往不愿意也不善于移情，其容易出现自话自说或与受众心理需求南辕北辙等现象。无论哪一种现象，我们都应该认真思考一下，是否真正认识到受众是沟通的起点和归宿，他们才是真正的“上帝”。我们还应重新审视自我个性中的弱点。如果我们期望沟通得以顺利完成的话，就应当有意识地打破自我封闭，改变以自我为中心的思维模式，逐步弱化个性的不足。

三、洞察力是什么

洞察力，也可称为观察力，指个体通过有目的、有计划的主动知觉过程，敏锐地发现问题的能力，也就是问题出现前透过现象看本质的素质。它是后天可以培养的，要求人有良好的知识结构，对环境有很好认知，有对周边事物的良好观察力。

良好的洞察力具有下述品质：

观察的精确性：是指从复杂的现象中发现有意义细节的能力。

观察的锐敏性：是指迅速准确地发现事物本质特征和重要细节的能力。

观察的客观性：是指按照事物的本来面貌进行观察的能力。

观察的全面性：是指善于从不同角度、不同侧面观察事物总体的能力。

举例来说，在下图中，有一个人，在他面前有些障碍物。很多人认为他就是障碍物，后面不可能有问题。而一个洞察力很强的人却会想障碍物会否遮蔽一些问题。他进而会调动他的五官和他的大脑，分析会否有问题，如果有问题，是使人致命的饿狮还是欢快的千里马，还是别的。也许根据声音，也许根据味道，也许...他能够判断出是好的事物还是坏的问题。

洞察是有目的、有计划比较持久的知觉，是人们认识世界，进行创造性劳动的基础。洞察力就是善于观察出客观事物现象下掩埋的的不显著的特征或问题的能力。洞察力是构成人的智力的要素之一，它不只是单纯知觉问题，而且包含着理解、思考的成分，是有目的、有计划的知觉，因此又把洞察力称为“思维的知觉”。它也不只是单一的视觉活动，而是视觉、听觉、

触觉、嗅觉等多种分析器的活动的过程。人的观察和洞察力之间存在着密切的关系，它反映了心理过程与个性心理特征之间的相互关系。人的洞察力是在观察的基础上发展起来的。长期细致系统的观察可以使洞察力从不稳定的、间断的表现，逐渐转变为一种稳定的、经常的行为表现。这种行为表现逐渐地变成了个人习惯的东西--个性心理特征。

因此，人的洞察力存在着个别差异：从人的主观能动性看，有的人属主动观察型，有的人属被动观察型；从观察的深刻性看，有的人倾向于动态型，有的人倾向于静态型，前者善于表达被观察的事物的发展过程，且能描述事物的发展趋势，后者则习惯于孤立地、静止地看事物。可见，组成个性心理特征的观察力，会影响和改造观察的结构和内容。

四、洞察力的培养

我们期望我们每一个公司的最高管理层具有远见卓识，当然我们也期望我们的中层经理也具有洞察力，以提升公司提前发现公司内部问题、发现公司外部机遇的能力。

正如前面所及，我们认为观察力是可以培养的，因为：

1、我们可以使用发散思维来培养观察力，也就是解决问题时从多方面寻找一切可能的答案，而不是循规蹈矩。发散思维是创新思维的中心环节，同人的创造力的形成有直接关系。发散思维常使用类比推理、归纳推理。比如：有一家生产圆珠笔的公司，客户反映，圆珠笔漏油，把衣服都弄脏了。工程师们都从如何增加圆珠的耐磨性或者减少摩擦力等角度去寻找解决问题的方法，有一工程师问路过的一小孩：圆珠笔漏油怎么办？孩子回答说：漏油就扔掉。一句话提醒了这工程师，他开始逆向思维，他拿来一只圆珠笔做实验，当写到2万字时，就开始漏油了，于是他建议将圆珠笔芯的长度缩短，写1.8万字时，油就用光了。这样就轻而易举地解决了圆珠笔漏油这一技术难题。

2、我们可以使用颠倒法，即试试倒置因果，试试逆向思维。如，以家喻户晓的司马光砸缸救人故事来举例。要使掉进缸里的小朋友，就得把小朋友和水分开，多数小朋友想的是“人离开水”，要把小朋友从缸里拉出来；但是司马光想的恰恰和大家颠倒一下，因为缸高，他自己人矮，力气小，无法把孩子拉出来，所以司马光采用了“水离开人”的办法，砸缸让水流走，缸里的孩子因此而得救。这样逆向思维往往有很好的结果。正如诗中写到：“横看成岭侧成峰，远近高低各不同”，这一切只需要换个角度看看。

3、我们可以借助五官之外的工具。如：在发达国家，笔迹分析的最主要用途是企业招聘选用高级人才和对人才进行更有效的管理，使企业在激烈的市场竞争中立于不败之地，加之心理学测量表也被经常用来测评一个人的能力，这就可以帮助中层经理去认识自己的员工。

4、我们可以采用系统的方法，不需要天才，凡夫俗子也能产生突破性的构想。所需要的不过是构思新机会的严谨方法，以及以顾客为本的发现程序，该程序可用于测试和挑选新机会。如，我们可以按照下述步骤进行系统思维，以洞察公司所面对市场的可能机会：

首先从扩展业务定义开始，接着在这些扩展了的边界上，详尽地描绘机会空间。形象化的表达很有助益。一家公司定期把各种机会描绘在一个立体上，三根轴分别代表某个类别产品的潜在使用者、产品的潜在用途以及可能带给顾客的好处。每个方法代表一种可能的机会。找出空白的方法，构思可能填补这些空白的产品。利用立方体，公司找到了创新流程的方向，并照此前进。

体察顾客的经历，找出他们最不喜欢的地方。了解顾客的全程经历，就可以从中找到线索来提交解决方案。

不要将洞察先机的责任下放，最接近顾客的人最可能有第一手的资料，但这些资料往往不为人所知，高高在上的人由经验形成的想法，与实际有一定的距离，突破性的创新者在创意产生的每一个阶段，都需要管理层的参与，当主管们承担了洞察先机的责任时，他们将会发现世上没有处于成熟期的企业。

对中层经理而言，要提升自己的洞察力，尤其要注意：

1、要注意“自我超越”——超越我们当期的现实以达成我们心中真正愿望。我们心中真正愿望的就是“愿景”。愿景与现况应该是有差距的，且这差距应该是一种力量，将我们朝向愿景推动。

2、心智模式：“未来情境法”是提升心智模式所采用的第一项工具，他强迫管理者去思考，在各种未来可能的情境下，应如何管理企业。这样可以弥补对于未来只做单一假设的不足。当管理群在他们的心智模式中，发展出对几种未来可能情境的共识后，他们变得更能感觉企业环境的改变，也更能够回应那些变化。

3、“求真的力量”？D?D 在组织中不断相互以检验彼此最根本的假设，来追究问题的真相。它是用一种非常特殊而看起来很“危险”的技术来沟通，以穿透团体中人与人之间那些虚伪而令人无奈、沮丧，甚至于导致误解、敌视、交相指责的“隐形墙”，进而产生一股巨大的力量，使团体在心智上由“普通灯泡散漫的光”转化为“雷射光”一般强大而持久的凝聚力，以及心灵上的高度默契。

先天下知而知是中层经理所追求的，只要我们注意改进自己的心智模式，注意自我超越，我们的洞察力就会得到提升

第四章 计划与决策

引言

两位僧人，一位住在南山，一位住在北山。

每天早晨，两人都会到山下的小溪挑水。虽然隔着一条小溪，但是似乎有所默契，每天他们总是同时出现，同时离开，三十年来一直如此。

可是最近，让南山的和尚纳闷的是，北山的和尚好几天没有来挑水了。才开始，他还以为是他们错开时间了。可是有意识地多等了几次，还是一直没有发现北山的和尚下来。

生病了？遇到意外了？不行，应该去看看！

当南山的和尚赶到北山的寺庙里发现，北山的和尚好好的，水缸也是满的。让人感到意外的是，院子里多了一口井。

北山的和尚解释到，每天挑水回来，他会花两个时辰挖井，虽然不确定啥时可以挖出水来，但是相信这样做一定是对的，总有一天会出水的。可不，三十年了，终于挖出水来了。自己一高兴，也忘了应该下山去看看老朋友。

什么样的规划和选择决定什么样的结果。今天的结果是由我们过去的规划和选择决定的，而今天我们的规划和选择将决定将来。个人如此，企业亦然。

计划与决策概述

一、关于计划

计划包括定义组织的目标、制定全局战略以实现这些目标、开发一个全面的分层体系以综合和协调各种活动。因此，计划既涉及目标(做什么)，也涉及达到目标的方法(怎么做)。中层经理不仅需要制定本部门的计划，还需要协调其他部门的计

划（部门计划之间存在大量的相关部分）、参与企业综合计划的制定（部门计划就是综合计划的一部分）。中层经理不仅仅是计划的制定者，还是计划的执行者。

为什么需要做计划?这是因为计划可以给出方向，减小变化的冲击，使浪费和冗余减至最少，以及设立标准以利于控制。计划是一种协调过程，它给管理者和非管理者指明方向。当所有有关人员了解了组织的目标和为达到目标他们必须做出什么贡献时，他们就能开始协调他们的活动，互相合作，结成团队。而缺乏计划则会走许多弯路，从而使实现目标的过程失去效率。通过促使管理者展望未来，预见变化，考虑变化的冲击，以及制定适当的对策，计划可以减小不确定性，它还使管理者能够预见到行动的结果。计划还可以减少重叠性和浪费性的活动。在实施之前的协调过程可能发现浪费和冗余，进一步，当手段和结果清楚时，低效率的问题也就暴露出来了。计划设立目标和标准以便于进行控制，如果我们不清楚要达到什么目标，怎么判断我们是否已经达到了目标呢?在计划中我们设立目标，而在控制职能中，我们将实际的绩效与目标进行比较，发现可能发生的重大偏差，采取必要的校正行动。没有计划，就没有控制。

1、战略性思考

不仅仅企业高层在制定综合计划时需要具有战略眼光，中层经理在制定计划时也需要具备战略性思考的能力，因为除了战略决策一般由企业高层独立完成之外，战略的制定、执行、评估等主要由中层经理来实现。中层经理应该具备与 CEO 一样的思考，包括思考方式与思考的深度与广度。假定一家公司实施“成本领先战略”，很显然，研究开发部门从产品规格、功能定制上必须遵守成本优先的原则，制造与采购部门是成本中心，财务部门必须提供大量的经营与财务分析数据提供支持，人力资源部门必须协助业务将成本节制细分为业绩目标，并进行必要的考核。这些业务部门的负责人必须站在公司层面来思考并推动该战略的执行与实施。中层经理还应该参与到战略制定和决策的过程中来，例如主办一些战略研讨会，这样可以让公司中层经理获得足够的公司内部经营信息，同时参与制定与决策的过程有利于执行，统一认识，协同作战，内部的分工与配合才会更有效率。中层经理，包括营销、研究开发、制造、财务与人力资源等部门都应该参与公司战略的制定与决策，这样，相关的企业战略才能够客观和合理，并且由于吸收广泛的意见而具有极大的包容性。

2、战略规划

中层经理时常承担着对某些业务进行战略规划的职责。

规划从企业的目标开始。在每个目标领域都应该提出这样的问题，“为了实现我们未来的目标，我们现在必须做些什么？”为了实现未来的目标，要做的第一件事始终是摆脱过去。绝大多数的规划只讲到必须做的新的和增加的事物——新产品、新生产程序、新市场等。但是，要做一些未来的不同事情，其关键在于摆脱不再富有活力的、陈旧的、失效的事物。规划的第一步就是对每一项活动、产品、生产程序或市场提出这样的问题，“如果我们不是因袭至今，我们会投入这项活动等等吗？”如果答案是否定的，那就要说，“我们怎样才能摆脱它——迅速摆脱？”系统地摆脱过去，本身就是一项规划——这对于许多企业来说都是适用的。它会迫使人们进行思考和行动。它会使新事物有可用的人力和财力。它会产生行动的愿望。相反的，一项规划如果只规定了要做的新的和增加的事物，而没有规定要摆脱的老的和无意义的事物，那就不可能取得成果。它将始终是一个规划，而不会成为现实。但是，绝大多数企业的长期规划中却没有提出摆脱过去的决策——也许这正是使这些规划未能实现的一个主要原因。

规划过程的下一步是问“我们必须做些什么新的、不同的事情？什么时候做？”在每一项规划中都必须——或看来必须——包含这样的部分，即做一些比我们已做的更多的事。但是，较为聪明的是假定我们已做的事总是不适合于未来的需要。但是，“我们必须做些什么？”只是问题的一半。同样重要的是“我们什么时候必须做？”因为它确定开始从事新任务的时间。事实上，每一决策都有一个“短”期方面和“长”期方面。着手从事一项行动路线(如建立一个钢铁厂)到取得成果(即得到钢铁成品)的最早时间之间的期间，是一项决策的短期方面。而它以包括复利在内的收回投入资金的最早的二十多年时间就是决策的长期方面。决策的长期方面就是在决策本来就是正确的情况下，原来的决策必须继续维持有效——在市场、生产程序、工艺技术、厂址等方面——的期间。但是，谈到短期规划和长期规划却是无意义的。有一些规划导致目前的行动——而它们是真正的规划，真正的战略决策。还有些规划谈论着未来的行动——它们如果不是不加思考、不作规划、没有行动的借口的话，

就是梦想。规划的实质就是在了解决策的未来性的情况下作出现在的决策。是未来性决定时间幅度，而不是时间幅度决定未来性。未来性有限制性。在企业决策中，最精确的数学表述就像我在初中二年级时的老师讲的：平行线就像学校院子的两对边一样地永不相交。在一个企业的期望和预期中，常常应用的统计规则是，任何事情超过了二十年就相当于无限远。由于二十年以后的期望的现值一般相当于零，对它们就应该投入尽可能少的努力和资源。可是，要有很长的孕育期间才能得到成果的事情，那就必须足够早地开始。因此，长期规划要求具有未来性的知识：“如果我们想在未来达到某种地步，我们目前必须做些什么？如果我们目前不投入资源，我们将做成什么？”重复一下经常被引用的一个例子：如果西北部的道格拉斯枞树长到能做纸浆时需要九十九年的时间，那么，在九十九年以后获得枞树做纸浆的唯一办法是目前就种树。也许有人会发明出一种加速枞树生长的激素，但是，如果我们从事于造纸业，我们决不能依赖于这点。完全可以想象——也许十分可能——早在这些树木长成以前，我们已把木料主要用作一种化工产品的原料，而三十年以后的造纸则主要依靠一种比树木更便宜和更易于得到的纤维素作为原料，而那是植物王国中最先进的化学工厂。但是，这不过意味着森林的所有主在未来三十年中将投身于化学工业，而他们最好现在就学一些有关化学的知识。无论如何，如果造纸工厂还是依靠道格拉斯枞树作为原料，那么，枞树的种植就不能限制为二十年，而必须为九十九年。对于其它的一些决策，即使五年也长得荒谬可笑。如果我们的企业是收买抵押出售的货物，然后把它们拍卖，那么下一周的清理拍卖就是长期的未来，任何超出这个期限的事情一般都同我们无关。因此，企业的性质和决策的性质决定着规划的时间幅度。时间幅度既不是静止的，也不是“已定的”。在规划过程中，时间决策本身就是一种承担风险的决策。它在很大程度上决定着资源和努力的分配，决定着承担的风险。推迟一项决策本身就承担着风险而且往往是难以挽回的一项决策，这一点即使再三重复地讲也不嫌多。时间决策在很大程度上决定着企业的特点和性质。

概括地说：战略规划最重要的是，第一，为了实现目标，要系统地、有目的地进行工作；第二，规划开始于摆脱过去，而这种摆脱要作为达到未来目标的系统规划的一个部分；第三，我们要寻找实现目标的新的、不同的方式而不是认为多做一些同样的事就足够了；最后，我们深入思考时间因素并提出这样的问题，“我们应该在什么时候开始工作，以便我们需要的时候可以得到成果？”

最好的规划也只是一项规划，即良好的愿望，除非它转化为工作。标志着一项规划能提供成果的突出特点是使关键人员从事于特定的任务。对一项规划的考验是，管理当局是否切实地把各项资源投入于在将来会取得成果的行动之中。如果不是这样，那就只有诺言和希望，而没有规划。必须对经理人员提出以下的问题来对一项规划进行考验：“你目前把你哪些最好的人员投入这项工作？”经理回答说（他们绝大多数都这样说），“但是我目前不能把最好的人抽出来。我必须等到他们完成了目前正在做的工作以后才能把他们投入今后的工作。”——这个经理就是承认他并没有一项规划。但这也正好表明他需要一项规划。因为，一项规划的目的正是为了表明稀缺资源——而最好的人正是最稀缺的资源——应该用于何处。工作不仅意味着由某个人来从事该项职务，而且意味着责任、完成期限以及成果的衡量，即对工作成果和规划过程本身成果的反馈。在战略规划中，衡量提出了许多现实的问题，特别是概念上的问题。但是，正因为我们衡量什么以及如何衡量决定了什么将被认为是有关的，因而不仅决定了我们看到的是什么，并且决定了我们（以及其他人）做什么，所以衡量在规划过程中极为重要。尤其重要的是，我们必须把期望包含于规划决策之中，以便我们能及早知道，这些期望实际上是否可以实现——包括比较清楚地了解在时间和数量方面有些什么重大的偏离。否则，就不能算规划，就没有反馈，没有什么从实际事件回到规划过程的自我控制方法。经理不能决定他是否需要做出带有长期未来性的有风险的决策。按照他所担任的角色的定义，他一定要做出这种决策。在他的权力之内的只是决定他是负责地还是不负责地做出这种决策，是带有成功和有效的合理机会还是像碰运气的盲目赌徒那样地来做出这种决策。由于决策过程基本上是一个理性的过程，又由于企业决策的有效性取决于其他人的理解和自愿的努力，所以，决策的方法愈是合乎理性、愈是有组织、愈是以知识而不是以预言为依据，则这种决策方法愈是负责、愈是有效。但是，最终成果不是知识而是战略。它的目标是目前的行动。战略规划并不用事实来代替判断，用科学来代替管理人员。它甚至也并不降低管理的能力、勇气、经验、直觉，甚至预感的重要性和作用——正如科学的生物学和系统的医学并不降低医生的这些品质的重要性一样。相反的，规划工作的系统组织和为规划工作提供知识，加强了管理人员的判断力、领导能力和远见。

二、有效决策

中层经理一定要作风险判断，虽然风险判断不是经常要做的事，但却是决策成功与否的关键所在。有效率的中层经理不会作很多决策，他们只专注于重要的事情，尝试在重要的观念理解领域，作极少数重要的决策。他们试图在特定情况中找出一些不变的常数，认真思考什么是策略性因素，什么是一般性因素，而不是一味从“解决问题”的角度来思考。因此，有效率的中层经理重视的并不是决策的速度，相反地，我们认为，善于操纵许多变量的人，思考过程一定很草率粗糙。有效率的经理想要知道，为什么要作某项决策，以及这项决策能满足哪些现实目标，我们希望，自己所作的决策能发挥影响力，而非只造成一些技术上的改变。我们想要作出稳健的决策，而不是聪明的决策。

有效率的经理人知道，何时要根据原则作决策，何时必须根据实际状况来处理。我们了解，最棘手的决策，是在对与错之间的妥协，因此我们必须学习分辨对错。我们也知道，整个决策过程中最花时间的步骤不是作决策，而是将该决策付诸行动。除非决策能够落实，否则就不算是决策，充其量只是良好的构想而已。换句话说，在观念理解领域所作的决策，必须化为行动，让那些执行决策的人尽可能贡献一己之力。最重要的是，有效率的经理人知道，作决策有一个系统化的过程，其中包含定义明确的要素。

决策中的各项要素本身不会“作”决策，事实上，每一项决策都隐含着风险判断，但是，除非这些要素在整个决策过程中扮演踏脚石的角色，否则经理人无法作出正确的决策，更遑论作出有效率的决策。决策过程包含以下步骤：

确定问题的类型。问题属于一般性，还是特殊且独有的问题？或者，它是第一次出现，尚未发展出处理规则的新问题？

定义问题。我们面对的问题内容为何？

针对问题界定解决方案的范围。“边界条件”(boundary conditions) 是什么？

决定“正确的”决策、而非“可接受的”决策，以符合边界条件。在把注意力集中在作出可接受的决策所需要的妥协、调整和让步之前，先确认哪一种决定能完全符合边界条件的要求？

将行动纳入决策之中，以便执行决策。要实现决策目标，必须采取哪些行动？哪些人必须知道这些行动？

针对事件的实际进展，不断检视决策的正确性和有效性。决策执行的情况如何？决策所根据的假设是适当的，还是已经过时？

我们来逐一看过这些个别的要素。

1、问题分类

有效率的决策者会问：“这种问题是使整个基本秩序大乱，或者只是现有的运作程序脱轨的前兆？”有效率的经理人会透过规则或原则来解答一般性的问题，但是遇到一些例外的事件，就只能用特殊方式来作处理，而且要看事办事。

严格来说，经理人在职场上遇到的问题应该区分为四类，而非两类。

第一类是真正的一般性事件，这种个别发生的事件，只是一个征兆，经理人每天在职场中遇到的问题，大部分都属于这种性质，比方说，某企业中的库存决策，并非“决策”，而是视实际情况所作的调整，问题是一般性的，制造业者发生的问题，绝大部分都属于这类。例如：

某家制造工厂的品管与工程设计小组在每个月都要处理数百项问题，不过每次分析这些问题都会证实，绝大部分问题都只是某种前兆或现象，指出工厂的基本运作可能会有脱轨的情况。分散于工厂各部门工作的过程控制工程师或生产工程师，

往往看不到问题的全貌，这些工程师一个月当中可能会到一些问题，如蒸汽管或热水管的接头渗漏，但也仅只于这些状况而已。

只有当该小组仔细分析前几个月内所处理过的状况时，才会发现其中很多都可以归类于一般性问题。该小组判断，可能是因为现有设备的温度和压力太高，导致不同管线间的接头承受不住，而出现渗漏，所以有必要重新设计一种新接头。如果没有作这项分析，过程控制工程师可能就得继续花费很长一段时间修理渗漏问题，整个情况也不会有所改善。

第二种问题虽说是第一次出现的个别事件，但仍可归类为一般性问题。例如：

某公司开出条件，希望收购规模较小的另一家公司，如果该公司接受这项提议，它以后一定不会再经历同样的情况。无论是对该公司本身、其董事会、或是管理阶层而言，被其它公司收购，都不是会一再发生的事情，但是，它当然是时下常常发生的一般情况，因为商场上几乎每天都会出现相同的情节。经理人要考虑是否接受对方开出的条件，应该遵循一些一般性的规则，但就这一点来说，经理人最好能参考其它人的经验。

接下来是经理人必须分辨的真正特殊事件。举例说明：

1965 年 11 月，北美东北部发生大停电，从圣罗伦斯到华盛顿一带陷入一片漆黑，根据官方最早公布的解释，那确实是相当特殊的情况。至于发生在 1960 年代初期，许多孕妇因为服用撒利多迈德而生出畸形儿的悲剧事件，情况也很类似。据称，这些事件发生的机率是千万分之一或亿万分之一，而连续发生相同事件的机率更是微乎其微，打个比方，其机率和我坐的这张椅子还原成构成物质的最小原子一样低。

但是，真正特殊的事件是很罕见的，只要发生这种问题，决策者就必须自问：“这真的是绝无仅有的意外事件，或者只是第一次出现的新型问题，只是以前从未发生过？”如果是某种第一次发生的一般性问题，这类问题就成为经理人在决策过程中要处理的第四类、同时也是最后一类问题。因此：

我们现在知道，除非找到一般性的解决方法，否则以目前的发电技术或制药技术来看，北美东北部大停电和撒利多迈德悲剧事件只是新问题的开端，类似的问题还是可能会经常发生。

除了真正特殊的事件之外，所有的事件都需要一般性的解决方法，亦即需要事先拟定的规则、政策或原则。一旦发展出正确的原则，日后出现一般性问题时，经理人就可以参考以前的相同经验作处理——换句话说，将原则应用于实际状况。不过，遇到真正的特殊事件，经理人一定要以个案处理，而无法就此订出一套处理规则。

有效率的决策者会花一些时间去判断，实际出现的是上述四个情况中的哪一种，如果情况归类不正确，就会作出错误的决策。

到目前为止，决策者最常犯的错误，是将一般性问题视为一连串独立事件来处理，也就是说，决策者缺乏对一般性问题的了解，也不知道该运用一般性原则，当然更无法累积处理问题的经验。如果是这样，决策者将无可避免地一再遭到挫折，所作的决策也将徒劳无功，我认为，肯尼迪政府在内政和外交上大部分的政策失败，就是犯了类似的错误。请看以下的例子：

尽管内阁成员已竭尽所能，但是肯尼迪政府基本上只有一件决策成功，那就是处理古巴飞弹危机。除了这点以外，其它政策实际上是乏善可陈，主要的原因，当然是政府内成员所谓的“现实主义”——换言之，政府拒绝发展规则和原则，而且每一次都坚持根据特定事件的“实用价值”来处理。但是，包括政府内阁成员在内，大家都很清楚，在 1960 年代，政府制定政策所根据的基本假设（二次战后接连几年，还得跟上时代要求的假设）在国际和国内事务上，已经愈来愈不符合实际需要。

决策者常犯的另一项错误是，每次遇到新问题，都将之视为旧问题的翻版，因而认为应该套用旧方法来处理新问题：

有关当局把纽约与加拿大安大略边界的区域性停电事件，比拟为北美东北地区的那次大停电，就是犯了这项错误，电力工程师、尤其是纽约市的电力工程师，依然采取平常一般性用电量超载时的处理原则，但是我们所使用的仪器设备却传回了不一样的讯息，指出那可能是迥异于以往的特殊事件，需要运用特殊而非一般的对策来处理。

相反地，肯尼迪总统在处理古巴飞弹危机上极为成功，原因在于他视该事件为一特殊案例，并且就此接受挑战。一旦想通了这点，以他本身的智慧和魄力，成就大事业绝非难事。

2、定义问题

一旦将问题归类为一般或是特殊问题，通常就很容易加以界定。“到底出了什么事？”、“重点在哪里？”、“问题的关键是什么？”诸如此类的问题，大家并不陌生，但是只有真正有效率的决策者才知道，在界定问题的阶段，最危险之处不是对问题定义错误；而是提出似是而非同时也不完整的定义。例如：

美国汽车业以往对于汽车安全问题，所抱持的是一个似是而非、而且不够充分的理由，正因为业者对问题缺乏真正的认识，而不是因为业者不愿花钱投资安全设计，终于造成汽车业在 1966 年遭到国会猛烈抨击。国会批评业者生产的汽车不安全，业者对于这些抨击，却摸不着头绪，不知如何因应。但若要业者对汽车安全毫不注意，绝不正确。

相反地，汽车业一直致力于加强高速公路行车安全和提供驾驶训练课程，汽车业者认为，这些才是我们应该关注的重点所在，至于受到路况不良影响、或是驾驶人疏忽所造成的事故，业者认为这些都可以接受。的确，从高速公路警察单位一直到中等学校，所有关心汽车安全的机关，也都以上述两点作为交通安全宣导的主要诉求，这类宣导已经产生一定的成效。在建造得更安全的高速公路上，交通事故已大幅减少；同样地，受过交通安全训练的驾驶人，肇事率也远低于一般驾驶人。

虽然以每千人或每千英里为分母计算的肇事率已逐渐下降，但是交通事故的总件数却持续攀升，车祸的严重程度也有过之而无不及。尽管政府已经颁行交通安全法规，同时也提供了交通安全训练课程，汽车业者还是早就应该体认到必须采取行动，以解决这项比例虽低、但重要性却不容忽视的汽车安全问题。

这表示说，业者日后宣导交通安全时，还必须配合汽车安全设计上的改良，使交通事故的危险性大幅降低。即使业者设计汽车的安全性，是假设驾驶人驾驶得当，但是我们也要考虑到，万一驾驶人驾驶不当，汽车的安全性还是经得起考验。

要避免受限于“对问题定义不清”，只有一种预防措施：针对“所有”可观察到的事实，一再重复检查定义，一旦发现定义无法涵盖其中任何一项事实，就必须提出新定义。

有效率的决策“既有的定义能否解释所有已观察到的事件？能解释所有的事件吗？”我们会一一写出，在现有的定义下，预期会有哪些事情发生—例如，让交通事故消失—然后定期测试，看看实际上会不会发生这种预期的状况。最后，每次遇到超乎预期、或无法解释的现象、或是遇到脱序的状况时，即使情节非常轻微，他也会回过头来，再度思索整个问题。

我们所遵循的，其实就是 2000 多年前希波克拉提斯 (Hippocrates) 为医生所定下的规则，也就是最先由亚里士多德 (Aristotle) 拟定，然后在 300 年前由伽利略 (Galileo) 加以确认的科学观察规则。换句话说，这些是众所周知、经得起时间考验的旧法则，经理人可以用系统化的方式加以学习和应用。

3、界定解决方案范围

决策过程的第二大要素，是针对决策必须完成的事项定义清楚的范围。决策要达成什么目标？至少要达到哪些目标？希望满足什么样的条件？科学家把该范围称为“边界条件”，能满足边界条件的决策，才算有效率。请看下例：

艾佛烈德·史隆 (Alfred P. Sloan, Jr.)在 1922 年接掌通用汽车 (General Motors) 时,大概曾经自问,“如果我们拿走事业单位主管的自主权,我们的需求就可以获得满足了吗?”答案显然是否定的,这个问题的边界条件,需要赋予营运首长权利和责任,几乎等于总公司实施中央集权式管理。史隆底下的每个人都认为问题视为和人格特性有关,换言之,每位相关主管都得尽力争夺权力,最后产生一位胜利者,就可以解决问题。史隆了解,边界条件要求我们对结构性的问题提出解决之道,亦即透过建立新架构来解决问题:新架构必须是分权式组织,在地方自主权和中央指挥权之间取得平衡。

无法满足边界条件的决策,比将问题定义错误的决策还差,前提正确、却因为结果不被看好而喊停的决策,是几乎不可能挽回的。此外,如果要知道何时必须放弃某项决策,一定要对边界条件作清楚的分析。决策失败,最常见的原因不在于一开始作出错误的决策,而是在于目标—问题范围—后来转变了,这种转变,使得先前所作的正确决策突然变得不合宜。除非决策者固守边界条件,以便能够马上将失败的决策换成适当的新决策,否则,决策者可能甚至察觉不到事情已经改变。比方说:

1932 年,罗斯福 (Franklin D. Roosevelt) 以保守派的姿态竞选总统,但是等到 1933 年当选总统时,立刻转变成激进派,美国大众对此大加抨击,但是真正改变的并不是罗斯福,而是游戏规则改变了。1932 年夏季到 1933 年春季之间突然发生的经济崩溃,造成了问题的范围。对保守派人士而言,罗斯福原先的全国经济复苏政策还算适用,但是由于金融业刚通过实施「银行假日」的新措施,罗斯福就必须考虑政治和社会因素。边界条件改变的时候,罗斯福马上以政治目标(改革)取代先前的经济目标(复苏)。

最重要的是,决策者必须对边界条件作清晰的思考,以便指出所有可能的决策中最危险的一个:必须满足的问题范围,在现实世界中可能是行不通的那个决策,换句话说,如果其它事情不出差错,这就是可能(只是可能而已)奏效的决策,最典型的例子是肯尼迪总统处理猪湾湾 (Bay of Pigs) 事件所作的决策:

最明显的边界条件之一,就是推翻卡斯特罗,另一个边界条件是让入侵古巴看来像是古巴人采取“自发性”的揭竿起义。但是这两个条件必须彼此互相配合,也就是全国人民起而反抗,完全瘫痪古巴军方,这个任务才有可能成功。但是在这种对人民管制森严的警察国家,根本不可能发动反抗行动。

这类决策通常称为“赌博”,但是和赌博比起来,这类决策更加不理性—亦即,决策者抱着一线希望,期待可以同时满足两个(或更多)显然相互矛盾的条件,这等于期待奇迹出现;期待奇迹的问题不在于发生机率太低,而是它们太不可靠了!

每个人都可能作出错误的决策,事实上,每个人偶而都会犯错,但是经理人并不需要作出表面上看似有理、但实际上无法满足边界条件的决策。

4、正确的决策

有效率的经理人必须一开始就选择“正确”、而“非可接受”的决策,因为决策到最后一定要作某种妥协。不过,如果决策者不知道何者才能够满足边界条件,就无法分辨正确的妥协与错误的妥协—最后可能就会作出错误的妥协。

有效率的经理人都知道,妥协有两种类型,一种就像俗话所说的,“与其两手空空,不如只分到半条面包。”(聊胜于无)另一种就像旧约圣经中所罗门 (Solomon) 判决中所得到的体认:“与其将小孩剖成两半,还不如把小孩让她。”第一个例子尚能满足边界条件。面包是让人吃的,半条面包总还是食物,但是被剖成两半的小孩,就不符合边界条件,因为被剖成两半的小孩没办法活命,自然也长不大。

决策者担心别人的接受程度,或是应不应该说某些话以免引起反弹,根本是浪费时间。(我们担心的事很少发生,而没有人想到的反对力量和难关,却可能会突然演变成难以克服的障碍。)换句话说,决策者如果一开始就自问,什么是可接受

的决策？，最后会一事无成。因为在回答这个问题的过程中，决策者通常会因此忽略思考更重要的事情，而失去作出有效（更遑论正确）决策的机会。

5、采取行动

将决策化为行动，是决策制定过程中的第五大要素。确认边界条件是决策制定过程中最困难的步骤，而将决策化为有效的行动，通常是最耗时的步骤。不过，除非决策者一开始就规划设计，将行动承诺纳入决策之中，否则决策不会变得有效率。事实上，除非“按部就班地执行特定行动”已成为某人的工作任务和职责所在，否则就难以制定决策。在此之前，一切只能算是立意良好而已。

诸多组织机构的政策声明，特别是企业界的政策声明，都有一个缺点：没有涵盖行动承诺（未指定由谁负责执行特定任务）。难怪人们多半用讥讽的角度来看这类声明，甚至将之视为高层主管其实“不”准备执行某些事项的声明。

将决策化为行动，有赖决策者回答一些值得注意的问题：“哪些人必须知道这项决策？”、“必须采取什么行动？”、“谁负责什么事？”、“事情要做到什么程度，负责的人能够胜任吗？”这些问题中，第一个和最后一个问题经常被忽略，而后果往往都很悲惨。有一则案例，已经成为作业研究人员之间口耳相传的传奇，这个案例正足以说明“哪些人必须知道这项决策？”的重要性：

几年前，一家生产工业设备的大型厂商决定停产某一款工具机。多年来，该款工具机一直是业界的标准设备，当时很多工厂还在使用它，因此，该制造商决定给这些业者三年的缓冲期。在这段期间，该制造商继续销售旧机型给那些已经使用旧机型的业者，三年后再全面停产。这种机型的订单日益缩减，已经有好些年了，但是自从该制造商宣布三年后正式停产，订单却突然激增。尽管如此，并没有人问起，“哪些人应该知道这项决策？”

在没有人告知的情况下，负责采购旧型工具机零组件的人员，仍按当时销售量的固定比例继续采购零组件—而且这些指示从未改变。

因此，三年后，该制造商正式停产该机型时，仓库里堆满了足够未来八至十年使用的旧型工具机零组件，该制造商当然是损失惨重。

决策相关行动，与负责执行的人是否足以胜任，关系很大。请看以下的例子：

最近几年，美国某大型化学公司发现，该公司拥有西非洲两个国家金额庞大的限制兑换货币。为了保存这些货币的价值，管理当局决定投资当地事业，以：一、促进当地经济繁荣；二、无需从国外进口原物料；以及三、如果未来所投资事业成功，而且限制兑换的禁令取消，使得那些货币能再度于市面上流通的话，便可将所投资的事业卖给当地人。管理当局最后决定开发一套很简单的化学处理程序，用来保存当地一种热带水果。这种水果正好是这两国的重要商品，过去在运送到西方国家途中，常因保存方法不当以致损坏率偏高，造成不小的损失。

新事业在两国都很成功，但是负责经营其中一国业务的经理人希望聘用受过高度训练的技术人员，以便提升新事业的水准，只不过这类人才在西非洲很难找到。而在另一国，负责当地业务的经理人却考虑到应该训练当地人才；因为他认为，这项新事业终究还是得由当地人才完全接手。因此，他尽可能简化操作过程和事业运作程序，而且一开始就大量进用当地员工，以便能够渐渐将我们提升至管理阶层。

几年后，限制货币兑换的禁令果然解除，该化学公司开始寻找买主接手经营上述两个事业。第一个国家的事业规模得很大，却没有买主上门；因为买主在该国找不到需要的管理及技术人才。最后管理当局只得以清算该事业收场，损失颇大。另一个国家的情况恰好相反。当地很多企业家争相标购该事业。最后决算，扣除原始投资额之后，这一项交易让该公司赚进丰厚的利润。

其实，两个事业所使用的化学处理程序和事业本身的规模，并没有什么差别。但是在第一个国家，没有人问过：“要使这项决策产生预期效果，需要什么样的人才？我们能做到什么地步？”结果，决策本身就遭到挫败。

如果决策是否有效，关系到员工行为、习惯或态度的改变，那么行为方案就变得格外重要。这时，经理人不仅要明确分派责任给特定员工，还有确定这些员工有能力完成任务。因此，决策者必须确定，衡量执行者工作绩效的指针、完成任务的标准，以及能够鼓励我们发挥工作潜力的诱因，可以同时改变。否则，员工将受制于组织内部的情绪冲突，失去行动力。请看下面两个例子：

希欧多·维尔 (Theodore Vail) 担任贝尔电话公司 (Bell Telephone System) 总裁时，他认定该公司为一服务事业。这项决策足以说明，为何美国（及加拿大）的电信事业至今仍旧为投资人所拥有，而没有变成国营事业。但是如果维尔未能在当时设计出能够衡量服务绩效的指标，并利用这些指标作为奖赏的重要依据，该政策声明将毫无作用。当时，公司是以获利率（至少是用成本）来衡量各经理人所负责事业单位的表现。结果，经理人很快就认同新指标，并且朝公司订定的新目标全力以赴。

接下来的案例，和前述例子形成强烈对比。某家历史悠久，并且受到业界敬重的美国大企业，有位优秀的董事长兼执行长，最近，这位董事长企图进行组织结构重整，并且订定新的经营目标，最后却吃了败仗。其实，每个人都同意公司需要改革，因为该公司虽然位居产业龙头地位多年，却有明显征兆显示业务已出现衰退。在某些市场中，许多新兴小公司积极地包夹围攻，让该公司备受威胁。但是董事长并未采取必要的行动，以争取员工对新构想的认同，反而特别安排几位守旧派代言人担任位高权重又高薪的新职务（三名执行副总裁），以安抚反对势力。对公司其它成员来说，这个动作只传递了一个讯息：“我们不是玩真的。”如果公司把最大的奖赏给了反对改革声音最大的人，大家当然会作这样的结论：“高层其实是希望员工反对改革，而且会奖赏这种行为。”

唯有最有效率的经理人才会和维尔一样，把行动承诺纳入决策中，但是每一位经理人都应该仔细考虑到，特定决策所需要的行动承诺、应交付给执行者的任务、以及执行者的能力。

6、检视与回馈

决策制定程序中的最后一个要素在于，决策中必须包含对决策执行情况的监督、以及决策执行者的报告，以便持续测试并比对实际状况和预期目标。决策是人做的，而人难免会犯错；或者至少可以这么说：我们所作决策的适切性不可能维持很久，即使是公认的最佳决策，犯错的可能性也很高。有效的决策最终也会失效。

这其实无需作特别的引证。每一位经理人制定决策时，一定都会要求纳入有系统的回馈制度（报告、数据数据、研究调查等），以监督执行进度、乃至向自己的上级报告。尽管有各式各样的回馈报告，仍然有太多的决策未能达成预期目标，更遑论产生实质效果。正如我们不能仅靠阅读一张瑞士地图，就想看清楚马特峰 (Matterhorn)；我们也不能只靠阅读书面报告，就想要完整正确地评估决策。因为书面报告一定是以抽象的形式呈现。

有效率的决策者了解这个道理，因此我们遵循军队很早以前就发展出来的一套法则。作决策的指挥官及其幕僚想要了解决策执行得如何，所凭借的不是书面报告，而是亲赴现场观察。这样做不是因为有效率的决策者（或指导官）不信任部属，而是我们已经学到教训——不能信赖“抽象式”沟通。

目前计算机日益普及，所有的决策者很有可能更远离行动现场，而这类眼见为凭的回馈也就更加重要。除非决策者视“最好亲自到现场查看”为理所当然，否则我们可能会愈来愈与现实脱节。计算机唯一能做的事，就是呈现抽象的事物，而抽象的事物必须经常和事实作比较，对决策者才有意义，否则它们只会误导人。

决策者想要测试，当初作决策时所根据的假设是否仍然有效，或者这些假设是否已经和事实不符，而有必要加以重新思考，这个时候，亲自查验恐怕是最好、甚至是唯一的方法。决策者应该随时作好心理准备，知道先前的假设迟早会失效。现实绝不可能永远静止不动。

某些行动明明已经不切实际、甚至已明显不合理，决策者仍坚持既定路线不肯改变，最常见的原因就是，我们没有亲赴现场了解实际状况。商场决策如此，政府政策亦不例外。斯大林在欧洲实施冷战政策失败、美国未能针对欧洲迈向经济复苏及成长而及时调整政策、英国太晚才体会到加入欧洲共同市场 (European Common Market) 的重要性，这些案例的失败原因如出一辙。此外，任何行业，造成决策品质低落、缺乏效率及失败，主要就在于决策者闭门造车，没有出门实地了解顾客、市场、竞争者及竞争产品。

决策者需要有系统的回馈信息，也必须阅读报告及各种数据。但是，除非决策者是在了解现实情况之后再建立回馈信息，以及规定训练自己一定要到现场实际了解状况，否则我们终究会陷入独断独行，而变得毫无创造力。

制定决策只是经理人的任务之一，经理人作决策所花费的时间也很有限。但是作重要决策却是经理人的“特定任务”，只有经理人才能够作这样的决策。有效率的经理人作决策，是遵循一套有系统的程序，这个程序包含了明确定义的要素及井然有序的步骤。事实上，我们都期待，经理人能凭借着地位和知识的力量，作出对整个组织及其绩效和结果产生重大正面影响的决策，而这也就是有效率经理人的特质所在。

第五章 分析能力

引言

一个心理学教授到疯人院参观，了解疯子的生活状态。一天下来，觉得这些人疯疯癫癫，行事出人意料，可算大开眼界。

想不到准备返回时，发现自己的车胎被人下掉了。“一定是哪个疯子干的！”教授这样愤愤地想道，动手拿备胎准备装上。

事情严重了。下车胎的人居然将螺丝也都下掉。没有螺丝有备胎也上不去啊！

教授一筹莫展。在他着急万分的时候，一个疯子蹦蹦跳跳地过来了，嘴里唱着不知名的欢乐歌曲。他发现了困境中的教授，停下来问发生了什么事。

教授懒得理他，但出于礼貌还是告诉了他。

疯子哈哈大笑说：“我有办法！”他从每个轮胎上面下了一个螺丝，这样就拿到三个螺丝将备胎装了上去。

“疯子”有一些“教授”没有的办法。当然，这些方法是实实在在的，“教授”也可以学会，我们都可以学会

分析能力概述

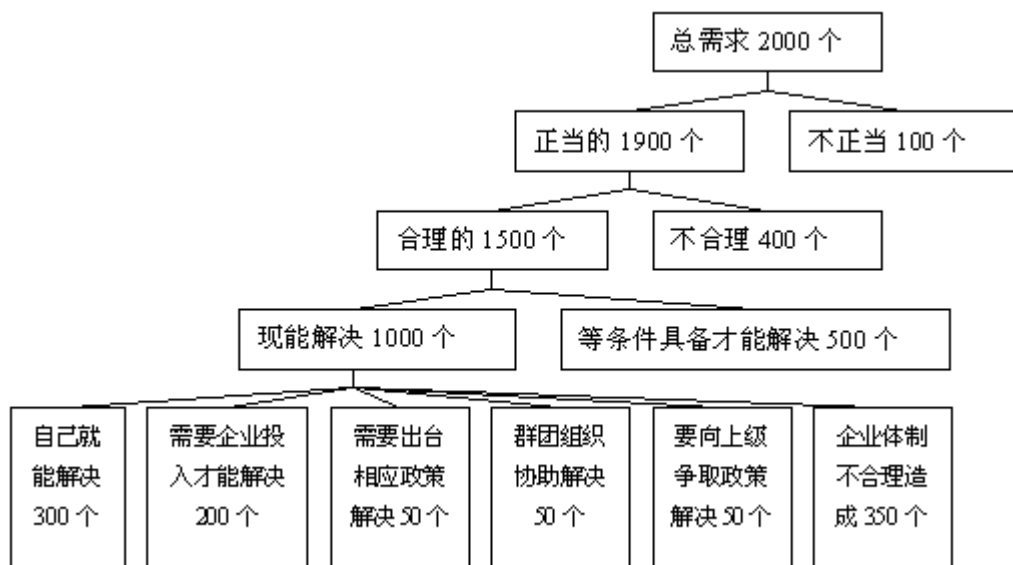
一、分析问题的方法

分析问题的方法很多。在这里，我们只是抛砖引玉，给大家介绍一些典型的方法，希望对大家的工作有一些帮助。

1、分类法

分类的基本思路是：我们面临的事务杂乱无章，通过类别的区分使之有序化，其特征和规律就会更加明显，解决问题也更有针对性。

让我们从一个例子开始：某厂长盛情邀请著名管理学专家们到公司考察，结束时还诚恳地请求大家就企业的具体情况提出意见和建议。听了专家一席谈之后，厂长对“要调动员工的积极性需从员工的需求入手”感触颇深，于是出台一个计划，让全厂 2000 余员工每人提出自己一条最迫切的需求。没有想到，大家踊跃提出。厂长面对一大堆需求却不知如何下手。这时，厂办主任为厂长建议了一项工作思路：分类。



在这个例子中，我们能从管理思路上得到很大的启发。其实质就是分类。

我们至少可以从以下四个方面应用分类方法：

通过分类可以让我们更容易把握每一类事务的特点和规律（例如大客户与小客户、国内市场与国外市场）。

有助于我们解决问题采取针对性措施。例如营销中的市场细分（针对老人和儿童的营销手段是有差别的）。

有助于我们工作的细化。分类之后，我们可以对重点类别花重点的时间和精力，不至于在次要的问题上浪费时间和精力。

有助于开拓创新。就拿按性别分类，自行车、牛仔裤、摩托车、手表...以前只有男式没有女式，分分看，是不是又有新市场？

2、ABC 分析法

ABC 分析法是分类法的延伸，它是根据事物在技术或经济方面的主要特征，进行分类排队，分清重点和一般，从而有区别地确定管理方式的一种分析方法。

该分析方法的核心思想是在决定一个事物的众多因素中分清主次，识别出少数的但对事物起决定作用的关键因素和多数但对事物影响较少的次要因素。1951 年，管理学家戴克将其应用于库存管理，命名为 ABC 法。1951 年—1956 年，朱兰将 ABC 法引入质量管理，用于质量问题的分析，被称为排列图。1963 年，德鲁克将这一方法推广到全部社会现象，使 ABC 法成为企业提高效益的普遍应用的管理方法。

我们以库存管理为例来说明 ABC 法的具体应用。如果我们打算对库存商品进行年销售额分析，那么：

1、收集各个品目商品的年销售量，商品单价等数据。

2、对原始数据进行整理并按要求进行计算，如计算销售额、品目数、累计品目数、累计品目百分数、累计销售额、累计销售额百分数等。

3、作 ABC 分类表。在总品目数不太多的情况下，可以用大排队的方法将全部品目逐个列表。按销售额的大小，由高到低对所有品目顺序排列；将必要的原始数据和经过统计汇总的数据，如销售量、销售额、销售额百分数填入；计算累计品目数、累计品目百分数、累计销售额、累计销售额百分数；将累计销售额为 60—80% 的前若干品目定为 A 类；将销售额为 20—30% 左右的若干品目定为 B 类；将其余的品目定为 C 类。如果品目数很多，无法全部排列在表中或没有必要全部排列出来，可以采用分层的方法，即先按销售额进行分层，以减少品目栏内的项数，再根据分层的结果将关键的 A 类品目逐个列出来进行重点管理。

4、以累计品目百分数为横坐标，累计销售额百分数为纵坐标，根据 ABC 分析表中的相关数据，绘制 ABC 分析图。

5、根据 ABC 分析的结果，对 ABC 三类商品采取不同的管理策略。

ABC 分类法还可以应用到质量管理、成本管理和营销管理等管理的各个方面。

在质量管理中，我们可以利用 ABC 分析法分析影响产品质量的主要因素，采取相应的对策。例如，我们列出影响产品质量的因素包括，外购件的质量、设备的状况、工艺设计、生产计划变更、工人的技术水平、工人对操作规程的执行情况等。我们以纵轴表示由于前几项因素造成的不合格产品占不合格产品总数的累计百分数，横轴按造成不合格产品数量的多少，从大到小顺序排列影响产品质量的各个因素。这样，我们就可以很容易地将影响产品质量的因素分为 A 类、B 类和 C 类因素。假设通过分析发现外购件的质量和设备的维修状况是造成产品质量问题的 A 类因素，那么我们就应该采取相应措施，对外购件的采购过程严格控制，并加强对设备的维修，解决好这两个问题，就可以把质量不合格产品的数量减少 80%。

在营销管理中企业在对某一产品的顾客进行分析和管时，可以根据用户的购买数量将用户分成 A 类用户、B 类用户和 C 类用户。由于 A 类用户数量较少，购买量却占公司产品销售量的 80%，企业一般会为 A 类用户建立专门的档案，指派专门的销售人员负责对 A 类用户的销售业务，提供销售折扣，定期派人走访用户，采用直接销售的渠道方式，而对数量众多，但购买量很小，分布分散的 C 类用户则可以采取利用中间商，间接销售的渠道方式。

3、80/20 效率法则

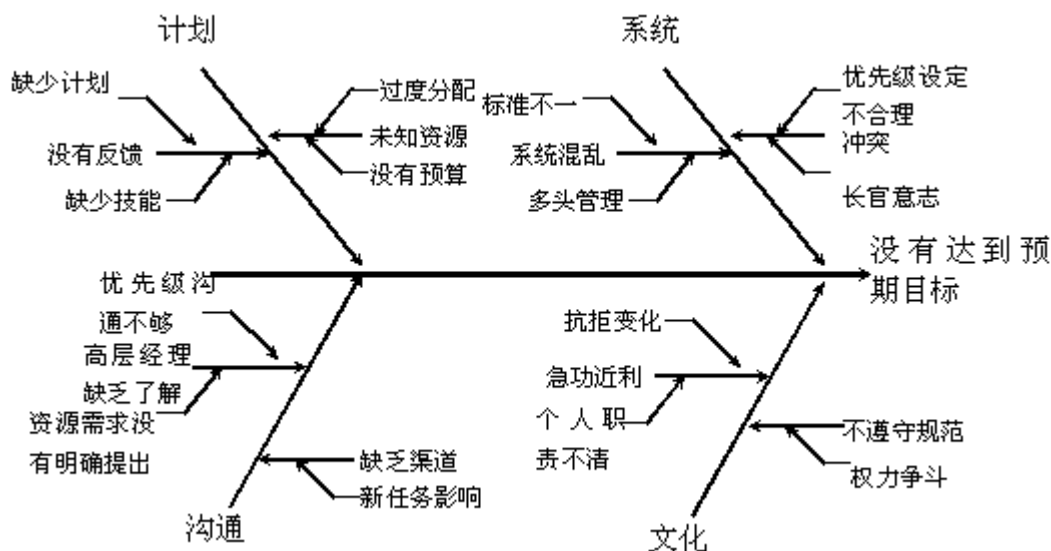
意大利经济学家帕累托在研究个人收入的分布状态时，发现少数人的收入占全部人收入的大部分，而多数人的收入却只占一小部分，这一关系特征被人们称为帕累托效应。后来在帕累托效应的基础上衍生了 80/20 效率法则(the 80/20 principle)，也称为帕累托法则，即指，20%的事态成因，可以导致 80%的事态结果。比如一个公司 80%的利润、收入，往往来自于 20%的好客户，20%的好卖产品，20%的卖命员工。

“80/20”原理对于企业管理者的一个重要启示便是：避免将时间花在琐碎的多数问题上，因为就算你花了 80%的时间，你也只能取得 20%的成效：你应该将时间花在重要的少数问题上，因为掌握了这些重要的少数问题，你只花 20%的时间，即可取得 80%的成效。运用“80/20 效率法则”管理人力资本，有可能使组织中人力资本的使用效率，提升到事半功倍的佳境。如果管理者无权或无力构建基于新规则的新制度，那么，在现行制度下局部地使用“80/20 效率法则”，也有助于组织目标的实现。“80/20 效率法则”表明，少的投入，可以得到多的产出；小的努力，可以获得大的成绩；关键的少数，往往是决定整个组织的效率、产出、盈亏和成败的主要因素。把这一法则运用于人力资本管理中，有可能提高人力资本的使用效率。

凡事情应该讲求效果，既注重效率，又注重效能。集中火力，处事分先后轻重，远离“无价值”，看清问题实质，这就是 80/20 原则的精髓。

4、因果分析法

顾名思义，这是寻找问题原因的工具，也是先在质量控制中得到使用。但是其思路在任何管理方面都可以使用，以下是针对项目管理的例子（还可以用同样的方法分析“为什么员工积极性不高？”“为什么我们的利润率很低？”.....



由于因果分析法划出的因果图与鱼刺相象，人们又俗称它为“鱼刺图”法。这种方法几乎无所不能，可以把它作为诊断问题的主要工具。

5、5W2H 良方

在对下级分配任务、制定计划、出台解决方案时，我们或许有过这种体验，自己觉得已经想得非常周到了，可事后还是发现遗漏了一些环节，有时候工作不得不重新开始或反复。例如：我们交给下级一个任务，下级领命而去，等他走了以后才发现没有规定他什么时候完成，然后不得不再联系一次。

5W2H 思路对我们解决以上问题有所帮助。以后再碰到类似事务我们可以从这 7 个方面先计划或规定好，少走弯路：

(1)、WHAT。什么事？要做什么？

(2)、WHO。由谁来执行、谁来负责？

(3)、WHEN。什么时候开始？什么时候结束？什么时候检查？

(4)、WHERE。在哪里干，哪里开始？哪里结束？

(5)、WHY。这样干的必要性是什么？有没有更好的办法？告诉下级事情的重要性可以使他更负责任，或受到激励。

(6)、HOW。有时候，如果是新任务或是新下属，他可能还不知道该怎么干，您还要告诉他。对程序和方法有些交代，保证一般情况下他能独立完成，不要让他象“癞蛤蟆”，戳一下跳一下；或者边干边请示，那就效率很低了。

(7)、HOW MUCH。做多少？做到什么程度为好？有时我们也要告诉下级，做少了不利于任务的完成，做多了又浪费。例如：我们让下属写一篇稿子，没有告诉他写多少，他可能无从下笔，或必须再请示，或随便写一篇，这样一来效率低下，一件简单的事情也要多次反复才能完成。如果下属知道了具体如何做，该做到何种程度，那么事情办起来效率就要高得多了。

6、对比法

横向对比。就是与他人比较，可以找到差距、不足，也可以发现人家的规律、经验和教训加以借鉴；

纵向对比。就是与自己的历史比较，容易发现趋势和规律，总结经验教训。

一个管理者，既要善于横比，又要善于纵比，全方位分析问题。

7、推理法

推理包括哲学和逻辑演绎，这里我们不深入探讨理论。只是介绍几种具体的使用思路：

惯性原则。事物发展有在一定时间内保持原有状态的属性，这有助于我们在短期内把握方向和采取措施。

相关原则。利用事物的相互影响推理：例如国家取消福利分房与房地产行业的发展、居民收入提高与消费档次和水平、家长和社会对孩子的重视引起儿童用品的发展、生活节奏加快引起方便食品的风行.....

概率推断原则。根据预计的可能性决定我们将采用的措施：例如我们估计今天 80%的可能要下雨，所以出门带雨伞；估计对手有 60%的可能进行反击，所以我们需要有预防措施。

类推原则。具体又有：

(1)、由小见大。从某个现象推知事物发展的大趋势：例如现在有人开始购买私家汽车，您预见到什么？运用这一思路要防止以点代面、以偏概全。

(2)、由表及里。从表面现象推实质：例如“统一食品”在昆山兴建，无锡的“中萃面”应意识到什么？“海利尔”洗衣粉到苏南大做促销，“加佳洗衣粉”意识到可能是来抢市场的。换个最简单的例子说：一次性液体打火机的出现，真的就有火柴厂没有意识到威胁的例子。

(3)、由此及彼。引进国外先进的管理和技术也可以由这一思路解释。记住一句话：上海做的，四川人可能还没有想到。发达地区被淘汰的东西，落后地区可能有市场。

(4)、由过去、现在推未来。毛泽东说过一句话：我不是李自成。可见历史的东西对以后的发展是极有指导性的。换句话说：10 年以前，谁敢想想自己家有空调、电脑、电话？那么站在现在，我们问：能不能想想 10 年后我们会拥有自己的汽车？这种推理对商家是颇具启发的。总结过中国家庭电视机的发展规律吗？也许，我们从中就能找到商机！

8、会议法

值得推荐的集体分析讨论法，有两种会议也是管理者工作的有效方式：

务实会。对分析目前的情况，总结工作，发现问题及其原因，协调工作都非常有帮助。

务虚会。在设计行动方案，对未来的情况进行估计和分析时，很有益处。

9、关键因素和主要问题确定法

我们有时无法碰到什么问题马上就解决什么问题，通常只能对解决的问题进行排队，以明确是非、轻重、缓急、主次。在一般情况下，影响全局的问题、根源性或源头性的问题、带动性的问题、典型的问题、预期后果严重的问题、群众意见大的问题等，可以作为我们工作的关键。

二、分析问题的关键原则

在具体分析问题时，有一些重要原则需要我们坚持：

- 1、向所有相关的人征询意见。包括其它部门的人、决策者，以及本部门员工。越广泛越好。
- 2、确定一个形成方案的期限，并广而告之。可以开个会征求意见，不管什么样的主意都要有个答复。到了最后期限，就要采取行动。
- 3、不钻牛角尖。愿意随时考虑不同观点。一旦发现原有的看法错了，就要果断放弃它。坚持错误观点苦苦挣扎会浪费更多时间。
- 4、不断试验，必要时改变路线。有时我们费了很大劲才找到问题症结所在，得出适当的解决办法。可是，几个月之后这个方法可能就已经过时。
- 5、没有永远适用的办法。以往的老经验当然能解决一些新问题，但也要乐于接受新方法。

三、分析问题的困难之处

摆弄数据是分析中较容易的部分。你可以给数据取平均值，可以换算成比率，绘成图表，你还可以制成彩色幻灯片。但是，这一切都是最后的步骤。

为确保朝着正确的方向前进，在处理数据之前，必须考虑以下几个问题：

第一个问题是：我要解决什么问题？聪明的专业人士会先谨慎地找准问题的症结何在，而不是匆匆动手去解决问题。

接着问自己：我打算用的信息有助于解决问题吗？如果仅仅把信息搅和在一起，却拿不出有用的结果，那么分析就毫无价值。

最后还要再想一想：还有哪些信息更能说明问题？不要局限于自己熟悉的或者易于得到的信息。应该寻找最相关的，而不是最方便的信息来源。

四、从财务角度分析问题

商界以损益盈亏为中心，因此那些能从财务角度说话的人有更多机会、更大影响力。经理不一定非有财务背景，才能利用数据为自己服务。会计并没有什么特殊的秘密或学问。关键在于采取新的态度：事无巨细都与盈亏有关，都值得从财务角度出发加以考虑。如果讨论所有问题都从财务角度出发，我们将会被视为不可多得的人才。

让我们来看看应该怎么做吧。比如，要是你想向公司管理部门建议把自己所在的部门搬到楼下，理由是你们的工作大都与楼下的那个部门有关。搬家大约要花 4,000 元钱，可能还要占用两、三个工作日。由于开支较大，你的提议很可能被否绝。为证明这一提议的合理性，你应该估算一下，在两个部门之间跑来跑去浪费的时间。时间一定是有财务价值的，略加计算就能把搬家可能带来的好处折算成钱。

在研究这个问题时，要把下面一些问题考虑进去。比如，在上司看不到的时候，员工偷懒会浪费时间；由于有关的两个部门地处两个楼层，工作效率难免会降低。一个部门需要到另一个部门去使用设备，相互沟通的困难会降低生产率，由于楼层的距离还需要增加额外的运作环节。这些因素都可以用钱来衡量。然后，把这个数字同你部门员工的总收入（工资加上其它福利）相比，这个非财务问题就转化成钱了。很快就能算出需要多少时间才能弥补搬迁的开销，而在此之后，就能以较低成本运作了。

五、用市场观念分析问题

或许我们所在的部门不直接和顾客打交道，我们可能会说：“我们部门怎么创利呢？”但是大多数部门虽然不和钱打交道，却和其它商品，如服务、信息、支援打交道，所以，有必要以利润重新定义。

例如，后方的部门经理可能永远见不到一个传统意义上的顾客。但实际上，每个经理都有自己的顾客，而且天天都在为这些顾客服务。例如，会计部就既向其它部门支付产品（如财务报告、付款支票、报表），也提供服务（如咨询、预算建议、审核）。

记住，每个部门都有自己的经营业务和经营结果，每一种职能都有自己的顾客。要在我们所在的部门内创造一种环境，让它象在市场上一样可感知、可分析。从为其它部门提供产品和服务意义出发，我们就必须创造并且保持利润，正如营销部门必须设法向市场营销产品、实现利润一样。

第六章

组织管理与组织变革

引言

组织中的管理难题无处不在。这里以吃饭为例。

一个七人小团体，每个人追求个人利益而且相互平等。大家只能在没有称量用具情况下分食一锅粥，解决每天的吃饭问题。在分配合理的情况下，粥的数量刚好够七个人吃。有一个人多吃一点，就至少有一个人要挨饿。怎样分粥呢？

制度一：指定一个人负责分粥。很快大家发现，这个人为自己分的粥最多。于是决定换个人来分粥，但结果总是分粥者为自己分的粥最多。

制度二：大家轮流主持分粥。这样做尽管机会均等，但每人每周只有一天吃饱而且有剩余，其余六天都饥渴难耐，结果造成了资源浪费。

制度三：大家民主选举一个信得过的人主持分粥。开始这位众人推举的人还能公平分粥，但不久以后就有意无意的为自己及溜须拍马者多分，导致个人腐化和风气败坏。

制度四：民主选举一个分粥委员会和一个监督委员会，形成民主监督与制约机制。但由于监督委员会常常提出各种议案，分粥委员会又据理力争，等达成协议时粥早就凉了。

制度五：大家参与分，抓阄决定谁得那份。这是我国民间经常采用的最简洁、公平的方法，而且对于不是无限可分或者真正分均很困难的东西也可以分，分完后大家心态也很好，因为机会均等，不会有相互埋怨的事情发生。

制度六：每个人轮流值日分粥，但分粥的那个人只能最后拿粥。令人惊奇的是，在这个制度下，七只碗里的粥每次都是一样多。

这个小小的例子，看后让人深受启发，应该说其间所体现的组织机制设计的内容很是丰富：

首先：人的行为——一个员工的行为受制于制度环境。因此改变制度环境，可以影响人的行为并最终影响工作业绩。

第二：当我们讨论制度建设时，其关键在于弄清体现在制度设计背后的指导原则，如道德与正义原则一平等、公正。

第三：制度是人选择的结果，好的制度浑然天成，清晰而精妙，简洁且高效。但现实运作中的制度改革必然会改变社会初始分配格局，使某些人的利益受到损害，从而也就必然的会遇到各种各样的阻力。

最后：机制设计的核心是为员工提供一个充分发挥潜能、做好顾客服务、提升生命意义的框架，为员工充满激情的工作和生活提供价值指导。

组织管理与组织变革概述

一、组织与组织管理

组织是对完成特定使命的人们的系统性安排。这是很经典的对组织的定义。通俗的说，组织就是指为达到企业的目标及执行企业的"策略"或"方案"，所需要的人力资源的调配。如我们所知，企业的目标、策略及方案都属于"计划"的范围，而计

划则为"策划"、"规划"活动的结果。所以，组织是以执行工作计划为使命的，它是伴随计划职能而存在的企业管理的重要职能。

这一职能意味着企业通过什么组织形式进行管理，也就是说，为了有效地执行企业的战略和计划，应把相应组织活动划给哪种类型的组织机构进行管理。这就是组织设计问题。组织设计的基本原则是因事设人。先把需要完成的"事"确定清楚，构成一定的职务或职位，并进行分类，再排成良好的层次顺序，形成一个严密的结构体系，然后再考虑寻找适当的"人"来填充各职位，以执行其职务。换句话说，就是企业应根据经营任务的要求，按照一定的组织原则和经营方式来决定组织层次、管理幅度、协调关系、职能划分等等。组织设计的成果就是组织结构，或称组织形态。这个组织结构不论大或小、正式化或非正式化，都应具备三个基本特征：①清晰的职位层次顺序；②流畅的意见沟通；③有效的协调与合作体系。这也是一个良好的组织结构必备的三大要素。如果一个企业的组织结构没有井然的职位安排，上下左右意见沟通不了，相互之间没有紧密的协调合作关系，那么，再好的资源也是无法发挥作用的，更谈不上实现企业目标了。并且还会在企业内部形成彼此抵消的力量，使企业成为一盘散沙，从而失去发展的良机，造成人、财、物、时间、技术等宝贵资源的浪费。因此，一个企业要想开拓市场，使企业持续发展，其内部必须有一个良好的组织结构，以发挥一个企业应有的力量。在部门与部门之间、企业与企业之间、一个国家的机构与机构之间，道理也是一样的。譬如一个经济落后的国家，虽有良好的政策及目标，并有雄厚的人力资源，但组织力量不如经济发达的国家，在执行阶段往往大打折扣，也就难形成浩大的力量。

在这里需要注意的是实施组织职能。设计出了组织结构，还只是具有一定的组织形式，关键是这个结构内部要具有良好的信息沟通及协调合作所产生出来的无形力量。并且这个组织结构一经设计出来也并不是一成不变的，比如，组织市场营销活动的方法一般来说有以下四种，即：按产品组织法、按顾客组织法、按地区组织法和按职能组织法。这四种方法，各有优缺点，企业就要根据自己的情况选择使用或综合使用，并还可随着情况的变化有所调整。所以，再加上组织结构内部的沟通与协调问题，组织职能的发挥将要贯穿于企业管理过程的始终。它是一个动态的、连续不断的过程。

基于以上对组织的定义和讲解，我们在本书编写过程中如下定义组织力：按照系统方法组织资源的方法与技巧。

二、组织设计的基本概念

1、管理幅度

一位管理者能够有效的指挥多少个下属？尽管对具体的数目学者们没有形成一致的意见，但古典学者们都主张窄小的跨度以便对下属保持紧密的控制。不过，也有些学者认识到，组织层次是一个权变因素。他们论证说，随着管理者在组织中职位的提高，需要处理许多非结构性的问题，这样高层经理的管理跨度就要比中层管理者的小；而中层管理者的管理跨度又要比基层监督人员的小。

管理幅度的概念为什么如此重要？因为它在很大程度上决定了组织的层次和管理人员的数目。假定所有条件一样，管理幅度更大、更宽，这样设计的组织就更有效率。

近年来出现的以宽管理幅度来设计扁平组织结构则是一种趋势。越来越多的组织正努力扩大管理幅度。例如，像通用电器公司的管理者的跨度已拓宽到 10 个—12 个下属？D?D 比 15 年前扩大了一倍。管理跨度日益根据权变因素变化的情况向上调整。比如，接受更多训练、具有更丰富经验的下属，明显的需要更少的直接监督。因此，拥有良好训练的、经验丰富的下属的管理者，他们可以以更宽的管理跨度开展工作。其他的对合适的管理幅度起决定作用的权变因素还有：下属工作任务的

相似性，任务的复杂性，下属工作地点的相近性，使用标准程序的程度，组织管理信息系统的先进程度，组织文化的凝聚力，以及管理者的管理风格等。

2、部门化方式

劳动分工创造了各个方面的专家，也对协调提出了要求。而将专家们归并到一个部门中，在一个管理者指导下工作，可以促进这种协调顺利进行。根据具体情况，部门的建立通常可以依据所开展工作的职能；所提供的产品（包括服务）；所设定的目标顾客或客户；所覆盖的地理区域；或者将投入转换为产出所使用的过程等等。相应的，部门化方法包括：职能部门化，产品部门化，顾客部门化，地区部门化，过程部门化等等。

这些划分部门的方式的大部分或全部仍继续在许多大型组织中使用。然而，最近出现的两种趋势值得我们在本书中提及，即一是顾客部门化越来越受到高度的重视。二是跨越传统部门界限的团队的采用，正使得原来僵硬的部门划分得到补充。当今的竞争环境迫使公司管理当局的注意力再度集中到顾客身上。为了更好的监测顾客的需要，也为了能对顾客需要的变化做出更及时，更好的反应，许多组织已经对顾客部门化给予了高度的重视。

我们也看到，各种团队现在愈益被用作实现组织目标的一种手段。随着任务变得越来越复杂，完成这些任务越需要多样化的技能，因此，管理者越来越多的使用了团队和任务小组的方式。

3、正式组织与非正式组织

正式组织是按照正式程序有意建立的具有正式共同目标、组织机构、职权结构和规章制度的组织。

非正式组织是基于组织成员情感、爱好、习惯、志向等原因，由人们自发形成的群体关系。

在一个组织内部，正式组织与非正式组织的成员是混合交叉的。非正式组织的存在必然会对正式组织产生影响，这种影响包括积极和消极两方面。其积极影响在于一是可以增进个人间感情，使组织成员得到在正式组织中得不到的心理满足，从而提高个人间的协作程度；二是可以提供了个人表达思想、感情的机会，增加了信息交流和沟通；三是可以减少个人对工作和环境的厌烦感，提高士气。以上这些影响可以在组织中创造一种更加和谐的工作气氛，增强合作精神，有助于正式组织工作的改善。

非正式组织的消极影响主要有：一是当非正式组织与正式组织目标发生冲突时，非正式组织很可能对组织目标、改革产生抵触，从而成为实现正式组织目标的障碍；二是非正式组织的群体压力，可能影响组织统一的价值观、共同信息的形成；三是非正式组织也可能成为组织变革的一种阻力。

4、机械式与有机式组织

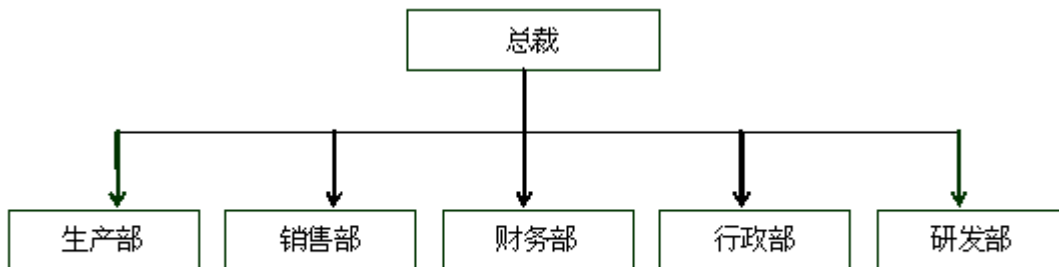
机械式组织有着以下特点：严格的层级关系；固定的职责；高度的正规化；正式的沟通渠道；集权的决策。

相比之下，有机式组织是一种松散的、灵活的具有高度适应性的形式，特点包括：强调合作（包括纵向的和横向的）；不断调整的职责；低度的正规化；非正式的沟通渠道以及分权的决策等。

三、常见的组织结构形式

1、职能性结构

职能性组织结构即是将职能部门化导向加以扩展，管理当局将相似或相关职业的专家们组合在一起来组建组织结构。



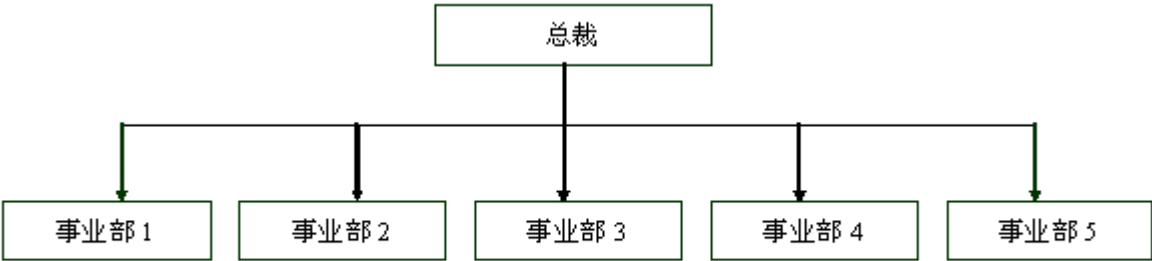
职能性结构的优点在于它从专业化中取得的优越性。可以产生规模经济，减少人员和设备的重复配置，以及通过给员工们提供和同行们工作的机会。该结构的明显缺点在于：组织中常常会因为追求职能目标而看不到整个公司全局的最大利益。没有一项职能对最终结果负全部责任，每一职能领域的成员们相互隔离，很少了解其他职能部门的人干些什么。因为只有高层管理者能看到全局，所以他得担当起协调员的角色。不同职能间利益和视野的不同会导致职能间不断的发生冲突，各自极力强调自己的重要性。职能性结构的另一大缺点是，它不能对未来的高层经理提供训练的机会。

应该说该结构属于机械式组织机构，它比较适合于以单一产品或单一产品为主导的经营的企业。

2、分部型组织结构

也可称为事业部型组织结构。在分部型结构的公司中，每个单位或事业部一般都是自治的，由分部经理对全面绩效负责，同时拥有充分的战略和运营决策的权利。当然，在该类型公司中，总部也作为一个外部监管者，协调和控制各分部的活动。因此，在既定范围内，各分部是相互独立的。只要在总部设定的总体指导方针下，分部经理常常可以按照他们觉得合适的方式自由的指导所属分部的活动。分部型框架结构创造了一系列自治的小公司，这些小公司内部存在另一种组织形式，而它应该是职能型结构的变种。

分部型组织结构的优点在于它强调结果。分部经理对一种产品或服务负完全的责任。分部型结构也使总部人员摆脱了关注日常运营具体事务的负担，使他们能有充分的时间和精力专心致志于长远的战略规划。与职能型结构不同，事业部形式是培养高级经理人员的有力手段。



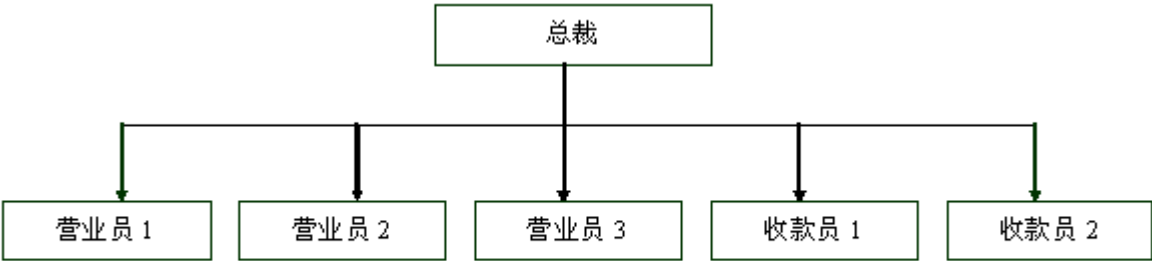
该结构的主要缺点是活动和部门出现重复配置。例如，每一个分部都可能有一个市场营销部门。而不采用自治分部的公司，组织的所有市场营销活动都集中的进行，其成本远比分部化以后的总成本低得多。因此，分部型结构的职能重复配置就导致了组织总成本的上升和效率的下降。

事业部型结构适用于多种产品或产业经营也就是多元化经营的公司，其在某种程度上应该也算是机械式组织结构。

以下将简要介绍几种有机式组织结构：简单型、矩阵型及网路型。

3、简单结构

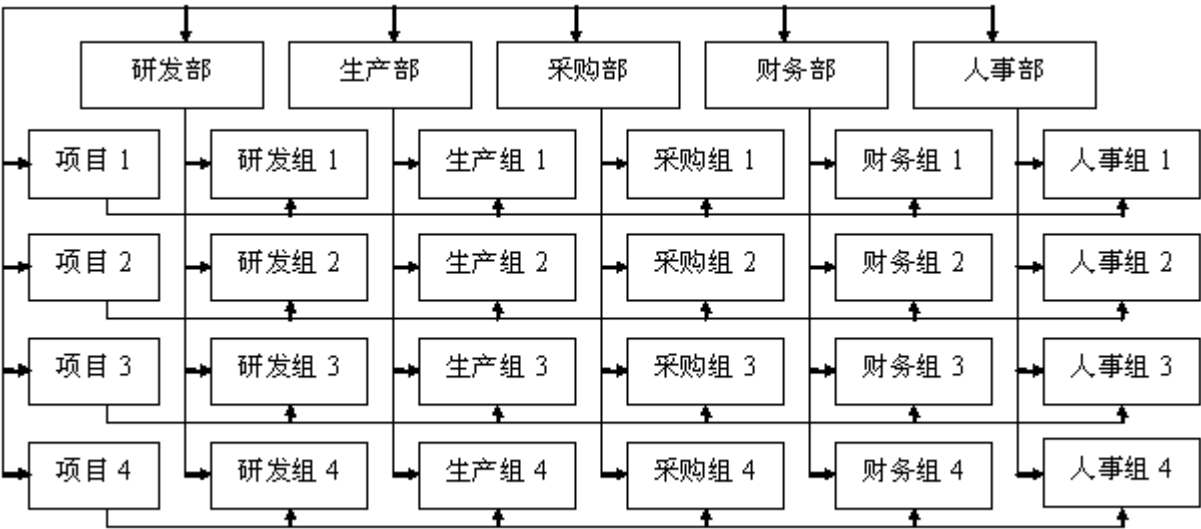
假如你观察一个组织，它表现出几乎没有什么结构，那么它很可能就是一种简单结构。所谓简单结构，就是指它是低复杂性、低正规化和职权集中在一个人手中。它是一种扁平组织，通常只有两三个纵向层次，有一个松散的员工队伍，并且决策权集中于某一个人。该结构在所有者与经营者合一的小企业中得到最广泛的应用。



简单结构的优点是显而易见的。它反应快速、灵活、运营成本低廉、责任明确等。一个最主要的缺陷是它只对小型组织适用。但组织成长以后，它就变得日益不合适，因为这种低正规化和高度集权的结构会导致高层管理者信息超载。随着规模的增大，决策制定会变得缓慢。

4、矩阵结构

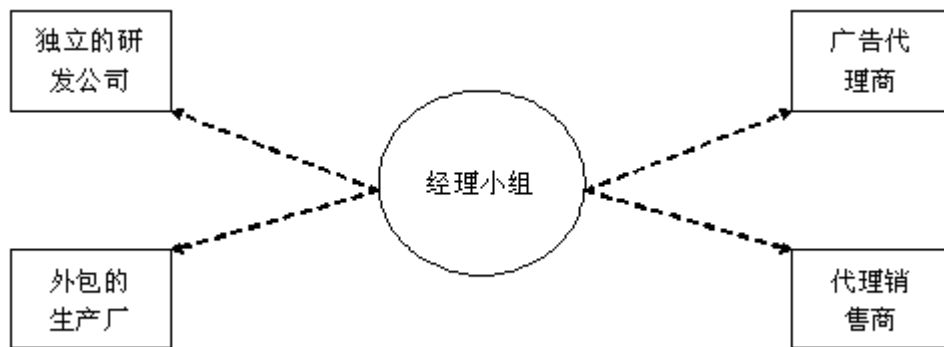
矩阵结构创造了双重指挥链，这明显的是对古典的统一指挥原则的违背。这种结构使用职能部门化来获得专业化经济，但在这些职能部门之上，配置了一些对组织中的具体产品、项目和规划负责的经理人员。



该组织结构的优点包括：责任相对明晰，有人为最终产品负责；便于部门间的协调；维持专业化分工，有人对专家技能的长远开发负责。其缺点也是显而易见的：项目经理和职能经理之间易于产生权力之争；放弃统一指挥原则，下属适应困难；模糊性增加，导致协调成本增加；同时，它要求项目经理的沟通和协调能力非常高。

5、网络结构

网络结构是目前正流行的一种新形式的组织设计方法。它使管理者对于新技术、潮流或者来自海外的低成本竞争，能具有更大的适应性和应变能力。在网络结构型组织中，只有很小的中心组织，依靠其它组织以合同为基础进行制造、营销或其他关键业务的经营。



网络组织并不是对所有的企业都适用。它比较适合于玩具和服装制造企业，它们需要相当大的灵活性以应对时尚的变化。网络组织也适合于那些自己不愿投入过多资源的公司，它们可以与相应供应商签订合同而最好的利用其他公司的长处。缺点是网络结构型公司的管理者对制造活动缺乏传统组织所具有的那种紧密的控制力，供应品的质量也难以预料。另外，网络组织所取得的设计上的创新很容易被窃取，因为创新产品一旦交由其它组织去领导生产，要对创新加以严密的保护是很困难的一件事情。不过，通过各种手段的辅助应用，这种网络结构日益成为一种可行的公司组织架构设计方法。

四、组织架构设计的核心支柱

制度建设，作为组织架构设计的重要组成部分，关键在于弄清体现在制度设计背后的指导原则，如道德与正义原则、平等和公正等等。制度设计的目标在于为人们愉快、高效的做正确的事情提供保证，良好的制度更有助于发挥员工的作用、为顾客创造价值、并提升企业存在的社会意义。由此看来，我们在进行组织架构设计时一定要重视制度建设。

制度的有效基于组织架构的核心支柱：权力分配，业绩评估、激励政策三者之间的平衡。正如我们所知道的，组织结构设计者所面临的基本挑战是最大限度的增加决策者掌握的有利于决策的相关信息及最优的增加促使决策者更有效的利用这些信息的激励因素。以上三要素之间的平衡是解决该问题的最好办法。

五、组织变革

组织变革指组织对组织结构和组织成员之间的关系进行调整，以期更有效的实现组织目标的过程。我们知道，在当今，变革是组织的现实，对付变革是我们中层管理者工作中不可分割的部分。作为变革推动者的管理者，应当有动力去发动变革，以使组织的效果得到改进。然而，变革可能对管理者构成一种威胁。变革当然也会对非管理者形成威胁。经总结，组织变革的阻力主要来自三个方面：一、利益冲突，包括对已有权力关系的威胁；对已有资源分配方式的威胁；对专业知识的威胁等等。二是对不确定性的规避。三、有人认为变革并不符合组织的目标和最佳利益。

管理者确定了有害的变革阻力之后，可以采取哪些措施予以克服呢？以下我们提出六种策略：

教育沟通。通过与员工进行沟通，帮助他们了解变革的理由，会使阻力得到降低。这一策略假定，阻力的根源在于信息失真，或者是由不良的沟通造成的。如果员工们了解到全部的事实，澄清了他们的错误认识，那么其阻力就会自然减退。

参与。一个人要是参与了变革的决策，他就不容易形成阻力。因此，在变革决定之前，需要将持反对意见的人吸收到决策过程中来。这也正是所谓的扩大利益相关者，而不是制造对抗。假如参与者能以其专长为决策做出有益的贡献，那么，他们的参与就能降低阻力、取得支持的同时提高变革决策的质量。不过，这一策略的缺陷在于可能带来次等的决策，并耗费许多时间。

促进与支持。变革推动者可以通过提供一系列支持措施减少阻力。如果员工对变革的恐惧和忧虑很强，那么提供员工心里咨询和治疗、政治思想工作、新技能培训以及短期的带薪休假等可能有助于促进他们的调整。缺点是消耗时间。另外，推动花费较大，且没有成功的把握。

谈判。变革推动者处理变革潜在阻力的另一方式是，以某种有价值的东西来换取阻力减低。比如，如果阻力集中在少数有影响力的个人中，可以通过谈判形成某一奖励方案使这些人的需要得到满足。

操纵与合作。操纵是将努力转换到施加影响上。如有意扭曲事实而使变革显得更有吸引力，隐瞒具有破坏性的消息，制造不真实的谣言使员工接受变革等，这些都是操纵的实例。合作是介于操纵和参与之间的一种形式。它通过“收买”反对派的领袖人物参与变革决策来降低阻力。所以征求这些领袖人物的意见，并不是为了达成更好的决策，而是为了取得他们的许诺。操纵和合作这两种方法的使用成本相对不高，也便于力争得到反对派的支持，但其欺骗或利用的意图若被察觉，容易适得其反。一旦诡计被揭穿，变革推动者的威信也就可能一落千丈。

强制。克服变革阻力的最后一种策略是强制，即直接对抵制者使用威胁力和控制力。如一个部门管理者真正下定决心，要是员工不同意上 ERP 项目，就只能请其离开本公司或本部门，这时就是使用了强制策略。

组织变革并非总是能够成功，总结一下，组织变革失败的原因可以大概概括为以下几点：

在公司各层管理人员或部门内成员还没有形成危机感、紧迫感的时候，就开始实施变革；

未能建立起强有力的联合指导委员会；

低估了设想、目标的作用；

设想、目标的宣传效果不好；

对阻挠新设想付诸实施之中的障碍听之任之，没有采取合适的策略；

未能创造短期效益；

过早宣布组织或部门变革获得成功；

不重视采取相应办法和措施使变革意识扎根于企业文化之中。

如此说来，要实现有效的组织变革，需要做好以下工作。

培养员工危机意识，变革意识，在广大员工队伍中形成紧迫感，危机感；

建立有效的联合指导委员会，包括任命强有力的，有影响力的变革领导人，由合适的人组成变革指导委员会。

努力构造新设想，制定相应策略；

传播变革设想；

授权各级员工采取行动；

创造短期效益；

巩固成果，深化改革；

雇佣、提拔和培养能实施改革设想的人；

使新结构，新系统在组织文化中制度化。

第七章 沟通与冲突管理

引言

有一个秀才去买材，他对卖材的人说：“荷薪者过来！”卖材的人听不懂“荷薪者”（担材的人）三个字，但是听得懂“过来”两个字，于是把材担到秀才面前。

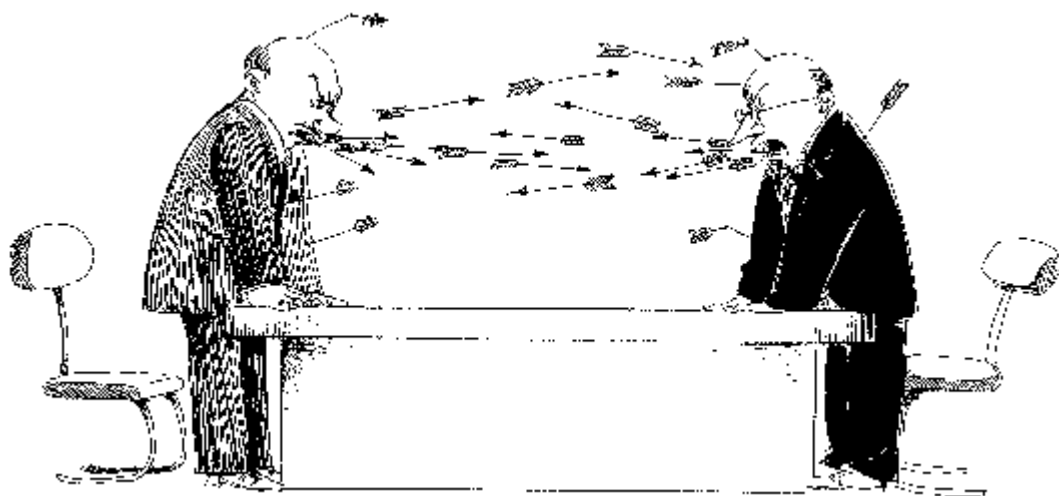
秀才问他：“其价如何？”卖材的人听不太懂这句话，但是听得懂“价”这个字，于是就告诉秀才价钱。

秀才接着说：“外实而中虚，烟多而焰少，请损之。（你的木材外表是干的，里头却是湿的，燃烧起来，会浓烟多而火焰小，请减些价钱吧。）”卖材的人因为听不懂秀才的话，于是担着材就走了。

管理者平时最好用简单的语言、易懂的言词来传达信息，而且对于说话的对象、时机要有所掌握，有时过分的修饰反而达不到想要完成的目的。因为我们知道，对于沟通对象的了解是我们进行沟通的基础。



第一节 沟通与冲突管理概述



一、沟通技巧

1、表达技巧

发言是与他人交流信息的有力途径，是一个将听众聚在一起进行双向对话的机会。通过发言我们可以实现以下目的：将你想让听众了解的信息传达给他们、对信息加以整理以满足特定听众的需要、为讨论有争议或有挑战性的观点提供机会、了解人们对某一情况或观点的反应、争取承诺和建立联盟、发出行动的号召等等。

不同发言的目的也就决定了多种适合不同需要的发言类型，包括：

传递信息：围绕计划、政策及程序进行交流。

销售：利益、特性及购买理由。

劝说：执行某一观点或路线的理由。

情况报告：项目、工作组或产品销售的进展情况。

产品演示：产品的操作方法。

商业计划或战略规划：下一步怎么办，目标是什么。等等。

在了解发言的目的和类型后，我们有必要依次做好以下事情：

首先，了解你的听众。发言是一次你和听众之间互动式的对话。你对听众的了解越多，你的发言越会受到欢迎。为此，你必须能回答以下问题：

他们是谁，他们与你的发言主题有何关系？

他们对该主题了解多少？他们需要了解些什么？

他们希望从这一事件中得到什么？从你的发言中得到什么？

他们对某一特定类型的发言习惯吗？

他们对你有多少了解？他们还需要了解什么？他们对你看法如何？

他们为什么要出席？是自愿的还是被要求来的？

他们的态度会怎样，会很热情？很礼貌？无动于衷？或者是怀有敌意？

还有其它的障碍、历史或期待需要考虑吗？

其次，了解发言的背景。你不是在真空中发言，发言的背景对其被接受的程度有很大的影响。你需要注意以下事项：

发言的场合是正式的还是非正式的？

你发言时，听众是否刚吃完饭、刚喝过酒、刚下班，或刚参加完一项活动？他们的精神状态是疲劳的还是活跃的？上一次休息是在什么时候？

在你之前的讲话者是谁？之后是谁？这会对听众的反应产生什么影响？

你是不是这次活动当中、或者是这一天、这个上午或下午的第一个或最后一个发言者？

要求你回答问题或散发讲稿吗？

发言的时间有多长？你能在这个时间内将意思表述完整吗？

你是否需要根据设备情况对发言作出调整？

你对发言的物理环境有多大控制权？

随后，确定发言内容。许多人陷入过这样的困境：知道自己想要达到的目的，但苦于无法找到恰当的词句和观点。通常，最简易的办法是将工作分成几个步骤。

第一步：确定关键信息——即你想让人们记住什么、采取什么行动。这些信息直接来自于你的目的。将关键信息控制在 5 条之内并牢记时间限制。

第二步：找出支持信息的论据。要避免过分琐碎，并不要仅仅局限于陈述事实。

第三步：最后，确定何处应该吸引听众的参与、做出反应、表示认同或接受。

有了这些关于内容的初步想法后，你就可以对它们进一步加以提炼。考虑以下问题：

你选择的关键信息确实是最重要的吗？它们支持发言的目标吗？

所有层次的听众都能理解你提供的信息吗？

你的内容能说服听众同意你的观点吗？

逻辑关系清晰吗？

哪些论点需要进一步展开？

需要驳斥哪些对立的论点？

第四，组织发言内容。有了发言的原始材料，还需要将这些材料组织起来。条理清晰的发言可以使听众听起来毫不费力，也就大大提高了你达到目的的可能性。所有的发言都由三部分构成：开场白、正文和结束语。

在开场白中使用一些“引子”来引起听众的兴趣和注意，如一段评论、一个问题、相关故事、声明或事例。

发言的主要部分是正文。在这部分你应该：

对主要论点进行明确的阐述。

结合相关的论述、举例及各种辅助资料，做到既保持趣味性又不分散注意力。

征询听众的建议，并对他们的需要和问题做出回答，从而使听众参与进来。

如有可能，征询反馈意见来检验听众的接受程度。

接下来就是以强有力的结束语结束发言。这时你应当做的是：

开场白所提出的观点与结束语当中的结论要保持前后呼应。

总结关键论点。

推荐采取的行动。

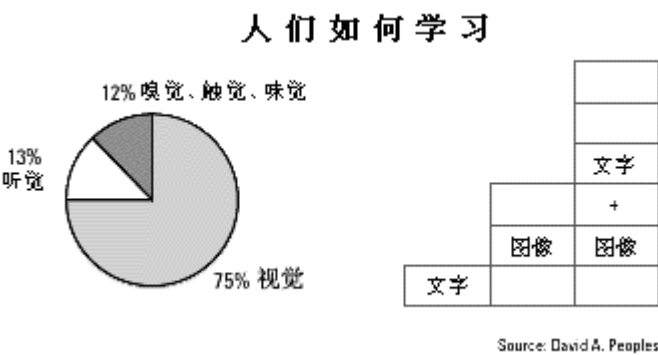
建议达成一致意见。

取得承诺或接受。

结束发言。

当然，为增加发言的趣味性，为使听众兴致盎然，可以在发言中点缀以下内容：个人经历比喻、幽默、事例、引语、插图、专家证明、统计数据、图表、听众的参与、你的活力、身体语言和目光接触等

最后，回答提问。有些人以为如果没有提问，发言就很成功。但是，如果听众被你深深吸引、同你一起思考，他们很可能要向你提出问题。你要准备好回答他们的问题。在该部分应注意以下几点：



预测可能碰到的问题，注意听众关心的问题和你发言可能打动他们的地方。

将你要讲的内容和其他人一起过一遍，问他们有什么问题。

让听众清楚你何时回答问题及其原因。

在发言结束之后回答问题可以使你的发言更完整，使听众对内容有一个整体印象。这是一种常见的方法。

向回答提问阶段的过渡应当明确。

如果听众人数较多而且发言要录音，应重复问题使听众听清楚。

不要仅仅面向提问者回答问题，要通过向全体听众复述问题并给出答案来控制问答过程。

2、谈判

无论在工作还是个人生活中，谈判都无处不在。它可能是发生在谈判桌边就价格、绩效或合伙创业的复杂条款展开的正式谈判，也可能是对一桩很简单的生意或很杂乱的争论进行的谈判。如果谈判通常所涉及的资金、问题和感情因素不变，即使是在谈判技巧上有一点点进步，你也能最终得到相当可观的回报。

当你没有力量迫使别人做出某种成果或行为时，你可以通过谈判施加影响而促使这一成果或行为的发生。你同意进行谈判是因为你相信谈判会对你方有好处。但是，只有在你没有更好的选择时，谈判结果才会对你有益。因此，在所有成功的谈判中，谈判双方都必须具备一个基本框架：

谈判协议最佳替代方案是什么？

谈判结果的最低限度是什么？

双方愿意有多大的灵活性，确切地说就是双方愿意接收的折衷方案是什么。

在建立这个谈判框架时，有以下几个概念是非常重要的：谈判协议最佳替代方案、保留价格和可能达成协议的空间和优化值。

BATNA 是“谈判协议最佳替代方案(Best Alternative to a Negotiated Agreement)”的英文缩写。知道你的 BATNA 就意味着如果目前的谈判没有成功，你对应该做什么和将要发生什么心中有数。

例如，如果你与一家潜在客户谈判一桩为期一个月的咨询业务，你的谈判协议最佳替代方案(BATNA)可能就是将这个月花在为其他潜在客户准备营销材料上，这样做可能会给你带来更多的利润。

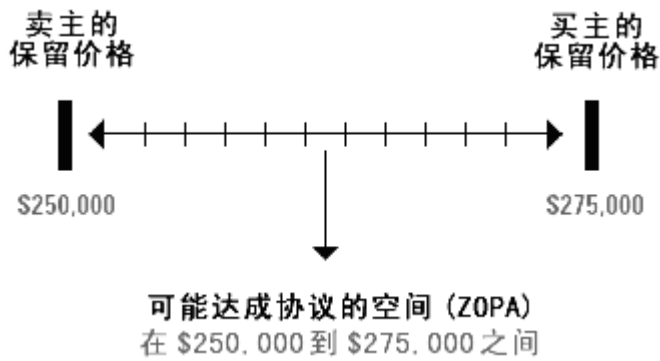
你的保留价格（又称免谈价格）是你在谈判中所能接受的最低条件或价格。你的保留价格应该来源于你的 BATNA，但是，它通常与 BATNA 并不是一回事。不过，如果谈判的内容是关于钱的，你提出的一个可靠的报价就是你的 BATNA，那么你的保留价格就大致等于谈判协议的最佳替代方案(BATNA)。

举例：当你准备和一位业主就租用办公室进行谈判时，你决定对这个市中心的大厦出价不超过每平方英尺二十美元。如果对方的要价高于这个价格，你就离开，再争取去租其它地方。在经过漫长的谈判后，业主声称他能接受的价格不能低于每平方英尺二十五美元。这时你就可以温和地建议停止谈判并且终止这桩交易。

“可达成协议的空间”(Zone of Possible Agreement)是指可以达成一桩交易的空间。谈判各方的保留价格决定着可达成协议的空间(ZOPA)的界限，该空间(ZOPA)存在于谈判各方的保留价格限度相互重叠的区域内。

下面是一个图解说明。一位买主决定购买一座商业仓库的保留价格为\$275,000(并且希望越便宜越好)。卖主决定的保留价格为\$250,000(并且希望卖价越高越好)。因此，可达成协议的空间(ZOPA)就在\$250,000 到\$275,000 之间。

如果调换以上数字，即买主决定的保留价格是\$250,000，而卖主决定的保留价格是\$275,000，那么就没有可达成协议的空间(ZOPA)，因为双方同意的价格范围没有相互重叠的区域。此时，不管谈判人员有多么高超的技巧，也不会达成什么协议，除非出于对其它价值因素的考虑，或者是一方或双方都改变了自己的保留价格。



最优化值 (Optimizing Value)

理想情况下，谈判可以将所谈交易的总价值最大化。这个结果的专业术语为“帕累托理想值”(Pareto Optimality)。某一交易能被称为帕累托理想值即指：一方利益的增长总是不可避免地要导致另一方利益的减少。

接下来谈谈谈判的几种类型：

零和谈判：在这种谈判中，谈判双方争论的是协议中的利益分配。这种谈判又称为“分配式”谈判。

一体化或双赢谈判：在这种谈判中，谈判各方通过采取合作的方式获取最大利益，并且在协议中将他们的利益结合在一起。这种谈判又称为“一体化”谈判。

至少你所经历的大多数谈判结合了这两种谈判方式的特点：谈判双方的利益和目标中会有一些直接的矛盾，但是也有机会将双方的利益与偏好合而为一。

多方谈判.商务和专业谈判通常涉及两个以上的谈判方，当然参加谈判的人员也是两个以上。这种多方谈判与双方谈判有十分显著的区别：谈判方之间可以形成联盟，而这些谈判方在孤军作战时力量往往较为薄弱。联盟凝聚起来的力量使它们能够在谈判中通过他们所喜欢的方案，或者至少可以反对他们不能接受的方案。

通常，至少有两种类型的联盟：

自然联盟：这种联盟的成员之间拥有一系列广泛的共同利益。

单一问题联盟：几个谈判方可能在其它问题上有不同的意见，但是他们可以为了支持或反对某一具体问题而团结起来(通常是由于不同的原因)。

多方谈判所带来的挑战是：根据你方的利益来管理这个联盟，打破或者促成这种联盟。正如在双方谈判中一样，你必须了解所有谈判方的目标、利益及其相互关系，并且以此作为工作的出发点。

一个自然联盟是很难打破的。例如，环境保护机构和一个由市民组成的自然保护团体就常常拥有共同的目标，即使没有协议的约束和要求，他们也经常采取一致的行动来阻止一些开发计划。

在其它问题上意见不一致的单一问题联盟较为脆弱。例如，一个工会组织可能会和一个市民自然保护团体组成联盟，共同反对一个反对工会的开发商在一块林地上建设一条商业街。联盟的双方都有其各自不同的原因来结成联盟反对商业街的建设。如果关心税收的市长找到另外一个开发商，并且为工会提供了更为优厚的条件，工会就可能会撤回他们的反对意见。或者，如果原开发商同意改变项目的开发地点，自然保护组织将会停止他们的抗议。

在谈判过程中，以下特殊问题值得我们关注：

性别和文化的不同

我们的语言、思维方式、观点、交流方式和个性深深扎根于我们的文化、性别、家庭传统和基因遗传中。虽然文化——即一种被观察到的一群人明显区别于另一群人的行为倾向——只是这些决定因素中的一个，我们常常认为它是最具影响力的。因此，我们会将某种特殊(通常是迷惑性的)行为归因于法国人的国民性、女人的天性、律师的个性或者是某一公司的企业文化。

但是文化并不能决定或者预测任何个人的行为或选择：在特定人群中总是有很大的差异性。因此，比起意大利艺术家来，一位意大利工程师和一位德国工程师可能有更多的相似之处。一位女律师和男律师将会更相似，而与一位女音乐家的相似之处则较少。而两个英国男医生也可能在其它方面毫无相似之处。

不要把问题过多地归因于文化和性别因素。人们常常将谈判的中断或困难归因于表面的性别和文化差别，而这些往往并不是问题的真正原因。当我们为出现的问题寻找原因时，我们常常使用文化决定论的陈词滥调。我们摊开我们的双手说：“问题是她是个女人，不能面对挑战。”或者说：“他迟到是因为意大利人从来没有时间观念。”

当你将这些问题归因于文化时，你可能不会注意到这位女性谈判对手在传达她们公司抵触谈判的信号。或者，你可能不会抓住这家意大利公司在效率和生产方面的问题。

如果你和谈判对手在文化背景上大相径庭，并且你在理解对方或和对方交流时有困难，你应该对此情况进行检查。

寻找解决这个问题的方法。是什么问题使你出错？你对谈判对手有哪些误解？

考虑谈判双方都将哪些成见带到了谈判桌上。

阅读任何现有的关于谈判对手的文化 and 双方文化对比方面的书籍。双方的文化有什么不同？这种差异是否解释了你所遇到的这种问题？

在下次会议上，调整你的交流方式，或者对于那些你认为造成问题的不同的行为规范或假设做出明确的说明。

注意：不管你和谈判对手的文化背景是否相同，上述建议都是有效的。文化差异仅仅是一个合理和现成的假设，它可能帮助我们找到问题的症结所在。

沟通障碍

在谈判中，低劣的沟通会使原本简单的事情变得复杂，原本困难的事情则更加寸步难行。一旦沟通中出现问题，会使交易告吹并使争论升级。当你怀疑沟通出现问题并使谈判偏离轨道时，争取采取以下步骤：

请求谈判暂停。在你的头脑中回忆一下已经沟通过什么内容，怎样进行沟通的，以及由谁进行的。

寻找解决方式。这些混乱和误解是由一个问题引起的吗？你是不是没有明确地说明你的假设或期望？对方是不是也有这些问题？

暂停结束后，以非责备的方式提出这个问题。当谈判对方解释他们对这个问题的看法时，你要洗耳恭听。注意以积极的

态度倾听以了解他们的观点。解释你方对该问题的看法。然后，确定问题所在。

在你方谈判代表里是不是有人激怒了对方？如果有，则撤换这个代表。

当谈判一方记录谈判所取得的进展时，在多阶段谈判的不同阶段之间是否会产生问题？在谈判取得进展或者每一阶段结束时，双方应该共同记录关键内容。

成见

成见是一种人们根据其内在偏好或观点感知“真实情况”的心理学现象。你如何能够改变成见？

对于你方的成见：

认识到这是一个双方都不可避免的现象。

假设你处于对方的立场，你将会如何看待这个问题？

将这个问题摆到你的同事面前(不要告诉他们你的立场)，并且征求他们的意见。

对于谈判对方的成见：

试着假设这个问题摆在你的面前，并且询问他们怎样看待这个问题。

使用类推或者假设的办法，按照你方的观点来想象这个问题。

建议让中立的第三方或专家介绍，并且提供客观中立的指导意见。

情绪和非理性的障碍

人们倾向于假设只有在离婚和其它私人谈判的场合才会有情绪和不讲理的问题发生，而在商业谈判中则应很少发生。实际情况并不是这样。商业伙伴的散伙常称为商业离婚，因为它常常会造成巨大的痛苦并触动很深的感情。一些人在与财务有关的艰难交易中会变得愤怒和情绪不定。当人们的情绪占了上风时，其思想和行为就会缺乏逻辑甚至失去理智。

为了克服情绪和非理性的障碍，你应该按照以下步骤行事：

询问你自己是什么导致了对方的愤怒。这个交易或争论对他意味着什么？他在其公司里的地位如何？他在谈判所涉及的项目上是否有感情或职业上的投入？这个谈判对手与你公司的谈判历史如何？当对方生气时要仔细倾听对方的发言、寻找对方生气的线索。

当对方似乎出现情绪问题时，你应做出反应。表达你对他的情绪的共鸣。

牢记人们常常是因个人原因才生气和有挫折感的，如感觉受到欺骗、侮辱、伤害了自尊或是没有受到尊敬。在与你公司进行谈判时，是否在对方谈判人员身上发生过这种事情？是因为发生了争论而造成的吗？是发生在谈判过程中吗？如果是这样，你就需要了解对方的感觉、让对方放心，或者是抚慰对方的委屈。

如果你在谈判中发觉很难处理对方强烈的情绪和心理负担，你可以要求暂停谈判。如果可能的话，争取和一位不感情用

事的人进行谈判。否则，你可以建议请一位中间调停人协助谈判。

顽固的谈判对手

谈判中的确有顽固的谈判对手，和他们进行的每一场谈判就像是一场战斗。你怎样才能和这样富于竞争性的谈判对手打交道呢？

了解他们的游戏规则，不要偏离你的谈判立场。在整个谈判过程中，预料对方的最高报价和最低报价及勉强能做出的让步，判断他们是否在进行欺骗和吹嘘。但是，不要让对方的这些动作影响你分析自己的 BATNA、保留价格以及期望值，或影响你对他们的评估和谈判过程。

向对方提供信息时要谨慎小心。只能向对方透露不会被用来对付你的信息。

提出替代方案或方案组合；询问对方喜欢哪一种及其原因。即使对方不愿告诉你他们的兴趣，你也将了解到他们的喜好。询问他们：如果你增加或是删减一项方案，对谈判的影响会更好一些还是更坏一些，等等。

不要认为你能够改变对方。不要让对方把你搞得心力交瘁。谨记他们对你的任何侮辱和攻击都是其谈判策略的一部分。但是，尽量不要在开始谈判时就断言：你方只进行零和谈判。至少要询问对方的意见并且积极地倾听。这或许需要很长时间，但是这将引导对方更加合作和互惠。

一笔好交易的潜在破坏者

特别是在多方谈判中，外部或内部较小的利益方可能有力量封杀或破坏一笔好交易。通过了解涉及到的利益方、其各自的利益及他们影响这项交易的达成与执行的力量而对这个问题有所预料或准备。你可以在谈判协议中加入一些条款，给那些有可能有破坏动机的利益相关方一些好处，从而加强这个协议的安全性。

在达成协议之前或之后突然出现了预料之外的转折

分析刚刚发生的情况如何影响了决策的顺利发展。如果一项交易还有希望，或者是你需要取消正在谈判的交易，

立即与对方谈判人员联系；

承认所发生的事情是预料之外的；

确认你方解决这个问题的承诺(如果有这个承诺的话)；

象原先谈判一样一起讨论该交易的根本原则和意图，并且在受到影响的问题或条款上达成一致意见；

重新进行谈判。

假设你和一位承包商谈定了价格，准备在你方公司购买的老式砖房内修建新办公室和会议室。办公室房间和会议室墙面都计划使用梨木木板镶嵌。但是，在签订了装修合同后，梨树发生了枯萎病，使梨木的价格上涨了两倍。

根据你方谈定的合同，应由承包商承担材料价格浮动的风险。如果你方坚持按照合同办事，那么承包商可能就会以其它途径弥补木料价格上涨所带来的损失，甚或会偷工减料。如果你方同意重新谈判，自己消化部分或全部额外成本(或者挑选另外一种木料)，那么承包商很可能高质量地完成这个项目。

过了一个月你方发现，因为地基问题，最底层的地板正在下陷，墙壁也出现了裂缝。虽然这并没有包括在原先签订的合同里，但是你方就可以要求承包商尽快采取措施进行修补，而且价钱也不贵。正所谓好心有好报。

3、主持会议

会议有几种基本类型，每一类型可通过其不同的目的加以区分。在解决问题的会议上，与会者首先界定问题，然后起草解决它的方案。这种会议的参加者必须能够识别问题，同时具有解决它的精力和技能。

在制定决策的会议上，与会人选择执行的方案。为了成功，与会人必须对决策过程达成一致意见：决策制定的方式是一致或多数通过，还是只有某些个人提供意见？

其他类型的会议可以是为交流、汇报及反馈的目的而举行。例如，关于某一项目的进展状况的会议用来使每个与会者掌握最新的发展动态。

显然，会议可以具有一个以上的目的。例如：员工会议不仅经常提供最新信息，而且可以用来解决具体问题。但是，无论会议有一个还是多个目的，都是由目的来决定何时召开会议。

一般来说，当发生如下情形时，需要召开会议：

需要大家提供信息或建议。

需要大家参与做出决策或解决问题。

需要与大家分享信息和成功，或关系到全体人员的问题，或者需要全体成员了解某一特定情况。

需要来自不同部门、不同角度、不同工艺的人员提供解决方案的问题。

发现对一个问题、议题或领域的责任需要加以澄清。

获悉大家感到有会面的强烈需要。

如果发生下列情况，最好不要召开会议：

主题是关于某个人的，最好采取一对一的方式处理。

你没有时间准备。

另一种交流方式可能更能发挥作用或更好，例如：一份备忘录、电子邮件或电话。

问题已经决定。

主题不值得占用每个人的时间。

大家很沮丧，在能够找出冲突或受挫的源泉之前，需要分开一段时间。

为使会议达到预期的目的，应该做好以下工作：

首先通过确定会议目的开始你的准备工作。会议是要通知、征求意见、解决问题、决定行动方案、澄清角色和职责，还是其中几项的结合？特殊的目的将要决定你请哪些人参加及会议应该怎样进行。

其次，将下列人员包括在会议中：相关问题的主要决策人、能够提供相关意见的人员、对问题负有义务，或存在利害关系，或起作用的人员、为完成工作需要了解相关信息的人员、将要负责执行会议做出的决定的人员

在保证各有关方面都有代表的情况下，会议中只需包括足够使你实现目的的人。你可以通过如下方式促使关键人员参加会议：

亲自邀请他们，并安排适合他们时间安排的会议。

让他们在会议上充当活跃的角色，或者强调参加会议对于他们的益处。

只有通过把真正的制约因素从潜在的危险中分离出来，你才能自信地掌管你的团队。如果与会人超过了四个人，你就需要增加结构的层次。如果你想要每个人都参与会议的过程，应考虑按时间段将较大的会议细分为小组会议。

会议进行中，与会人如何做出决定呢？一些会议根据多数票通过做出决定，另一些会议要求全体人员一致通过，即所有成员同意支持决定，即使他们不同意实际的决定。还有的会议由领导做出全部决定。每种方法都各有优缺点。

采用多数票通过法可以使你在较短的时间内做出决定。它可能要求人们对某一问题公开立场，使其处于非成功即失败的境地。

一致通过法是指做出的决定每个人都能理解、支持、且愿意帮助执行。个别成员可能仍然认为其它方案更好，但在所有成员围绕某一特定的行动方案聚到一起时能够建立。

主持会议时，遵循一些简单的原则，可以帮助你避免一些最常见的能让会议变成恶梦的问题。它将使你因掌握会议管理技巧，赢得赞誉。

准时开始会议。

展开简单的介绍性讨论，以保证与会者对会议日程、目的及期望的结果有清楚的认识，然后根据需要进行必要的调整。如果没有事先拟定议程，就在会议的开始阶段确定下来。

即使你遵循了举行有效会议的简单原则，还是无法避免问题的出现。在关键时刻，与会者陷入困境或手足无措，他们保持缄默、不能正视问题。而且，有时会发生公开的冲突。如果有准备地用恰当的干涉手段来对待，所有这些事件都不应使你失去冷静的头脑。但在你有效干涉之前，你需要能够分析问题，从根本上说就是要作一个积极的倾听者。

当倾听另外一个与会者发言时，需要注意以下事项：

他或她说的是什么问题？

他或她感觉怎样？

他或她对哪些方面进行了强调或作了较充分的说明？

他或她的兴趣或注意力何在？

他或她运用了什么样的词句、比喻，或形象化的描述？

他或她的身体语言传达了什么信息？

依靠你的倾听和对问题的分析，下列干涉手段可作为一种急救措施，帮助你使与会者重新回到主题上来。

如果与会者陷入僵局或手足无措：

询问与会者发生了什么事情。提醒大家议程进行到了何处以及具体的目标是什么。（指向活页板或白板）。

如有可能，清除障碍。看大家陷入僵局是否是因为缺乏足够的信息，还是需要澄清要完成的任务或如何继续。

询问大家是否准备好了可以继续，或是否存在还没有提出来的观点或问题。

建议休息片刻，然后再回到正在讨论的主题上，或把它移至日程的后一阶段或另一会议上。

如果与会者陷入缄默：

让大家安静一会。

了解发生了什么事情及人们都在想什么。

询问大家是否想让你对一些事项予以澄清。

询问他们是否有你不清楚的观点或问题，或是否你引起了某种疑惑。

在给他们建议之前等一等。不要过快地打破沉默。

确保你的行为举止不会引起问题。

分成较小规模的小组，以鼓励更多的参与。

如果与会者不正视问题，或只专注于一个问题而排除其他问题。这可能是因为他们担心提出某一特殊问题。因此，你应要求发言人明确界定问题、议题或机会的实质。然后，了解它已存在了多长时间、谁涉及了这个问题、以及后果是什么。请牢记以下建议：

如果某个人提出了一个有争议或不同的观点，应对他或她表示感谢。强调具有建设性的争论通常是取得最佳答案的关键因素。

让大家知道把所有选择方案、关注事宜及问题都提出来是多么的重要，即使这难以做到。

再次强调你不会“惩罚出头者”，使他们放心。要遵守诺言，否则你将失去信用。

当与会者不断地重复已提出的观点时：

把想法记录在活页板或白板上。不要忘记让大家知道你理解他们的想法。

当某个人开始重复已经列出的想法时，就指向活页板或白板，并提问："我们是不是已经了解这一观点了？你还有需要补充的吗？"

当冲突产生时：

对任何争吵予以制止。

让成员知道有激情是没有关系的，但不能控制自己情绪的人则应在会外解决他们的问题。

重申已达成一致的行为规则。

注重想法或意见的实质内容而不是发言者的个人风格或其在组织中的地位。

鼓励成员保持他们观点的主动性和建设性并努力全面地看待所争议的问题。

避免成员过于快速地对各种观点予以评价。例如：当成员对彼此的建议变得情绪激动时，你可以说："这是一种观点，我们不要马上评价它。让我先把它记下来，然后再记录其他观点。"

运用试探性的问题使成员摆脱困境，并帮助挖掘潜在问题。

知道何时及如何结束会议可以帮助你激励与会人执行已达成一致的行动计划。有信号显示可能到了该把有关事宜结束的时间：

小组在结束最后一个议题讨论上出现麻烦；

人们开始离开。

上述两个信号通常与会议超时连在一起。下面的建议将帮助你防止会议超过预定的时间，并可为你赢得同事们长久的感激。

对准时结束会议做出许诺。

跟踪时间进程或请一与会人作记时员。提醒与会人还剩下多少时间以及还有哪些需要讨论的议题。如果时间不够用了，优先或推迟某些项目的讨论。

如果某些项目需要更多的时间，那么在超时前，应征得与会人的同意，或另行安排会议继续讨论。

即使提示信号不明显，在下述情况下一般也应结束会议：

所有目标完成时；

无法取得进展时；

时间用完时。

实际工作中又该如何结束会议呢？我们认为可以采取以下方法：

简要复述或总结所有已完成的事项、要点或决定，并解释如何将这些信息向有关方面传达。

明确下一步的计划，强调行动方案和沟通计划的重要性。

强调每个人观点和想法的重要性。

如果需要并适当，另行安排会议。

让与会人帮助评估会议，征集在下次会议上哪些事项可以做得更好的建议。

对每一位与会人员表示感谢。

在召开会议方面最容易忽略的步骤是，保证会议结束后行动方案的实施，即会后跟进工作。这对未能出席会议的有关人员来说尤其麻烦。没有行动及传达贯彻计划就结束的会议在会议室之外是毫无意义的。

一份行动和传达贯彻计划意味着讨论的终结，可以带来一定程度的成就感，同时也可以提醒有关人员关注重大的决定，并帮助确保所有人员都得到同样的内容或信息。一份行动和传达贯彻计划应该具备三个要素：什么事、什么人、什么时候。

会议产生了什么具体决定和结果？作为会议结果有什么任务需要完成？

谁应对这些任务负责？如果与会者主动承诺去执行具体行动，很可能他们将完成这些任务。

任务必须在什么时间内完成？使与会者所承诺的完成任务的时间表切实可行将会有助于保证任务得以认真、切实的执行。

在会后，应精心制作行动和传达贯彻计划表，并以跟进备忘录的形式分发给所有与会者，同时也应将备忘录分发给未出席会议但必须通报情况的有关人员。另外，如果行动和传达贯彻计划被看作是实际的责任、义务或合同，将更可能得以认真执行。

4、处理沟通困难

什么是沟通困难？沟通困难是你感到可能导致不良结局的工作行为或交流。沟通困难，就像美女，不同的人总是对它有不同的看法。你可能觉得一位讲话速度极快的经理太生硬，而你的同事，想要的"只是事实"，会乐于与她合作。一些与我们自身行为不同、或者阻碍了我们满足自身需要的行为通常就会被我们认为是棘手的。工作风格或价值观的不同也会引起麻烦。当团队成员怀有不同的目标和目的时，也会有这种局面出现。下面将对沟通困难的各种根源做进一步的讨论。

学会处理沟通困难可以带来巨大的收益，但也需要付出艰苦的努力。从无法准确界定问题到观念错误，再到对某种局面的心理畏惧，都会给成功地解决沟通困难造成障碍。

障 碍	解 决 方 案
无法准确界定问题	搞清楚这个问题是一种行为还是一种局面
认为沟通困难是别人的错,或者说你对沟通的进行不产生任何影响或没有控制	承认你在沟通困难中的责任,尽自己所能达到理想的结果。
认为即使你做出努力别人也不会改变	目标不是改变别人,而是改变你们之间沟通的方式。你的行为改变了,沟通方式就有可能改变。
害怕冲突	尽管冲突会令人不自在,但要承认它是生活的一部分。想办法使自己面对冲突时能保持平静的心态。激励自己,把注意力集中于实现积极的结果上。
没有准备好如何处理沟通困难,你情愿接受现状	评估一下沟通困难所带来的危险性,确定是否有必要改变局面。如果是,制订出计划,并将它作为工作的重点。
认为困难会自行解决	困难通常不会自生自灭。找出困难的原因。

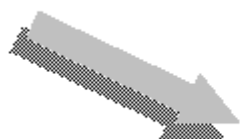
一旦觉察到某一种行为正在引起问题,要努力去寻找其根源。举例如下。

问题

你对事件的感受与其他人不同。例如,你对高层管理人员指令的重视程度比一位同事要强一些。

为什么他或她这样看?我们每个人都有自己感受事件的方式,我们对世界的理解也由此形成。例如,如果你经历过裁员,你在读管理层公布的公司扩张通知时的感受就会与从未失去过工作的人不一样。当我们关注与自己关系最大的因素时,我们是在寻找支持观点的证据。我们的行为就源于这种认识。

你的观察角度



其他人的观察角度



性别、工作职责、还有工作经验都会影响观点。一位在公司中干了 27 年、知道公司处理业务的一贯方式的老员工，其观点与一个刚从商学院毕业的新手会有很大的不同。

解决方案

工作中遇到某些棘手的行为时，询问或至少思考一下别人的观点十分重要。如果你能够承认他人的观点并理解其对局面的感受的话，你就向解决问题迈进了一步。

比方说你发现某人坚持做一件你认为不重要的事情，这是由于她认为在这种局面下必须这样做，了解到这一点有助于你去调和彼此的分歧。

但如果沟通困难是一种局面而不是一种具体行为，你需要有效地交流以调和分歧并与对方达成一致意见。在处理该类问题时，注意以下几点：

倾听优先

"倾听优先"意味着在其他人解释他或她的理由时能够敞开心扉，不要急于做出判断。这类倾听有助于清楚地了解一个人的意图，也可以建立起信任感，互相欣赏。

调和分歧：事件、立场和利益

当人们在一件事上采取不同的立场并互不相让的时候，团队合作就会被迫中止。调和分歧的关键是通过问一些不加约束的问题来了解其他人观察问题的角度，并且通过解释你的理由使他人清楚你的观点。

要素	说明	举 例
事件	讨论或争论点	延长假期
立场	对事件采取的态度	立场 A：我应该得到同其他部门经理一样长的假期 立场 B：等你在公司干得更长一些，你就可以享有相同的假期
利益	一个人的期望或目标	利益 A：我想要得到公平对待 利益 B：我需要你留下来管理这一大型软件运行项目
创造性解决方案	至少部分地满足双方利益 的方案	得到了一周的额外假期，但是只能分开在几个长周末中使用

通过提问来发现利益所在

通常人们知道引起沟通困难的争议和他们对此的立场。然而，他们未必意识到了形成他们现有立场的潜在利益。要想挖掘这些利益根源，你需要问一些不加约束的问题。例如："为什么你不愿意给我同其他部门经理一样长的休假时间？" 使用

说理的方式使他人理解你的观点。当然你同样需要解释自己的潜在利益。说明你的立场、支持的数据以及你提出的立场的后果，引发他人对你的解释做出反应。

一旦你和他人清楚了彼此的利益所在，你们就可以开始寻找创造性的解决方案了。

全国职业经理MBA双证班

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

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

证书说明：证书全国通用、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

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

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

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

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材免费下载 网址：www.mhjy.net

二、冲突管理

冲突是指由于知觉到有不兼容的差异存在，而导致某种形式的干涉或对立。事实上，是不是真的有差异存在，并不重要。重要的是只要知觉到有差异存在，冲突就会发生。冲突的范围从细微的、间接的、高度控制的冲突，到罢工、暴动、和战争等的外显行为不等。

传统的冲突观，大概包含以下几点：

□冲突是可以避免的。

□冲突是导因于管理者的无能。

□冲突足以妨碍组织之正常运作，致使最佳绩效无从获致。

□最佳绩效之获致，必须以消除冲突为前提要件。

□管理者的任务之一，即是在于消除冲突。

然而，当前的冲突观，则和以前的非常不一样：

□在任何组织形态下，冲突是无法避免的。

□尽管管理者之无能不利于冲突之预防或化解，但它并非冲突之基本原因。

□冲突可能导致绩效之降低，亦可能导致绩效之提升。

□最佳绩效之获致，有赖于适度冲突之存在。

□管理者的任务之一，即是将冲突维持在适当水准。

冲突的存在不是没有好处的。它的潜在好处包括：

□减少工作的枯燥感。

□增进自我了解。

□为了回避冲突，可激发个人做妥工作。

□冲突之化解可增进个人声望与地位。

□凸显问题所在。

□促使决策者对问题做深入的思考。

□可导致创新或变革。

冲突管理的重点，就是在于建立共识。什么叫做建立共识？让你的看法、做法与我的看法、做法产生交集，这样的努力过程就叫做建立共识，亦即同意彼此都同意的事物。但是如果你的看法和我的看法不能产生交集，而我们都如此认定，这也是建立共识：亦即同意都不同意的事物。例如一对夫妇经过沟通协调，决定破镜重圆，这是建立共识；如果经过沟通协调，觉得还是分开对双方比较好，这也是建立共识。

产生冲突的原因包括：

□稀少性资源之争取：虽然从工业革命以来，由于生产力的提高，资源也已经更加充足，但与人类的欲望相比，稀少性依

然存在。所以由于争取稀少性资源而产生的冲突，始终无法消除。

□知觉之差异：人们看事物都不是根据客观存在的事实来看它，而是根据他们对这件事物主观的心智形象来解释它。半杯水究竟“只是半杯”？还是“好在还有半杯”？这都是取决于人们的知觉。只要人类的知觉差异存在，冲突就无法回避。

□工作之相互依存性：在工作流程上，上游的产出就是中游的投入，如果上游无法如期产出，它将变成中游的瓶颈。忽略了彼此的依存性，常常会造成可怕的冲突。

□信息之缺失：很多误解都是来自信息不足或信息的品质不好，要化解这种冲突，只有改进信息的品质和流通。

□角色混淆：角色是指别人对你想当然的期许。每一个人都被赋与许多的角色。但很遗憾的是，社会上有很多角色混淆的事情。原因是：

①自我定位错误，忘了自己是谁。

②在其位不谋其政。很多主管占了企业中重要的位置，却没有扮演好主管的角色。

③不在其位却谋其政：很多做幕僚的，遇到问题，忘了自己只有建议权，而没有裁量权。这就是一个常见的例子。

正因为冲突的原因没有办法消除，我们只能设法降低冲突的危害度，而无法永远消除冲突。

究竟应该如何面对冲突？最重要的是制度的建立和执行，亦即尽可能将冲突纳入制度的规范。我们要靠法治而不靠人治，要有一套制度运作，以回避和降低冲突。制度的存在虽然让许多人觉得施展不开，但它也是一把保护伞，足以保障我们的作为。制度的同义词包括规章、法律、政策、君子协定等。美国为什么两党交替执政，而不会发生宪政危机，就因为有一套行得通的制度，不管谁来主政，都是根据这套制度。

在任何社会、公司或家庭中，冲突都无法回避，所以必须靠一套切合时宜的制度来运作。所以我们最应该关心的，是如何制法和执法，其中很重要的关键是：“制法从宽，执法从严”。制法从宽，指的是法本身要合情合理。一个合情合理的法，才是从宽的法。只要规章制度兼容并包人情和道理的要求，执行起来就要从严，不要再讲求法外施恩。如果你觉得高速公路超速要罚三千元，是合情合理，切合时宜，那么我们就应该严格执行。一套切合时宜的制度，就是我们防范、处理冲突最有效的方法。

处理冲突应该具有什么样的心态？如果以上所提到的制度是硬件，以下所说的，就是冲突管理的软件：

□“认知的冲突”不一定就是“感到的冲突”。外表看到的冲突和当事人内心真正感到的冲突，不能划上等号。所以真正的冲突管理是要让“感到的冲突”得到化解。有一个故事是这样的，很久以前在以色列，一位父亲把一块土地分给两兄弟做为遗产，两块土地面积相等，但兄弟双方都认为对方的土地较肥沃。双方争执不下，父亲最后向所罗门王求助。所罗门王告诉两兄弟，既然父亲的分割让大家都不满意，不妨就用以下方式决定如何分割：如果由哥哥分割，则由弟弟先做分割结果的选择；反之亦然。最后两人迅速取得共识。这就是针对感到的冲突所作的化解。我们要从认知的冲突去透视感到的冲突。不要只看表面的冲突，而要看背后的既得利益或潜在利益上的冲突。

□维护当事人的自尊。预留让步的空间，要给对方一个下台阶。在冲突的过程中，一定要给对方留余地。也就是说，即使你和对方冲突到最严重的地步，你至少要和对方便维持貌合神离，绝对不容许演变到貌离神离的地步。如果演变到貌离神离，最后很多当事人可能为了面子，而意气用事，使得冲突无法化解。

□处理之焦点应集中于问题，而非集中于人物。也就是说，冲突之化解在于对事不对人。很多处理冲突的人把焦点集中在

人身上，因此永远无法了解问题真相。

□移情设想。假如你我是冲突当事人，我会站在你的角度来看问题，也希望换取你站在我的角度来看事情。彼此有越多了解，才有越多谅解。要减少彼此的误解，有两个途径：一、要接纳人与人之间的知觉差异；二、心态上要能够移情设想。如果能建立这两种心态，认知的差距就可缩短，冲突的化解才可期。冲突的化解来自谅解，谅解来自了解。

□冲突之化解是基于利害之权衡，而非基于立场之权衡。在儒家思想长久熏陶之下，大多数人都不太谈“利害”两个字。事情应该怎么做，和事情实际上怎么做，两者之间往往有很大的差距。令一个人耿耿于怀，想要得到却得不到的，就是利害权衡。只要这个利害权衡是合法，而且符合伦理，从满足彼此利害的角度切入，最能化解冲突。利害不会随立场而变，立场则随时随利害而变。我们通常没有能力影响一个人的价值观与性格，但是只要从这个人的利害切入，则不管他是什么个性的人，通常都比较容易影响他。

一般人面对的冲突，大约可分为三类：

1、个人内心的冲突

两利相权如何取其重（这是含有快乐成份的一种痛苦）？两害相权如何取其轻（这是含有痛苦成份的一种快乐）？利害互见究将何所适从？

想化解个人内心的冲突，首先要厘清自己的价值取向。想一想，你的墓志铭准备怎么写？钢铁大王卡内基，在墓志铭上题了一句话：「安息于此的，是一位敢于借重比他更优秀的人替他工作的人。」何等宽广的胸襟！这是卡内基对自己人生的定位。你自己的墓志铭是什么？你希望你的后辈对你如何定位？确定了个人目标与价值取向，你还有几十年的时间，可以让你透过努力，去到达和超越这个境界。如果你的价值取向无法厘清，你将永远无法化解个人内心的冲突。

确定了自己的目标，再想办法排除限制你达到这个目标的障碍。

2、当事人（组织与组织、个人与个人）之间的冲突

当事人是指彼此平起平坐的对等人物。如果是两家公司，化解彼此冲突的最好的做法是：我把你当作我的客户，也希望你把我看作你的客户，借着给予作为手段，来换取你想要得到的东西。把冲突的对手当作客户看待，冲突较容易化解。

化解冲突的策略包括：

□回避：双方的需要都没有得到满足。

□压制：满足我方需要，而不考虑对方的需要。这样做，即使冲突被暂时压抑，但未来会造成更大的冲突。

□顺服：自己委屈求全，不考虑自己的需求。但如此一来，终有一天，即使自己不反弹，自己的部门或利害关系人士也会反弹。

□合作：让彼此的需要百分之百得到满足。

□妥协：透过相互的让步，促使彼此的需要得到局部的满足。

要化解冲突，我们不能采取立场导向的谈判行为模式，因为这样一来双方都会坚持自己的立场，要让步就很难，谈判破裂的机会也就大很多。相反地，我们应该采取问题导向的谈判行为模式，从利害切入，满足双方的需要，可望化解冲突。

3、中介者化解当事人之间的冲突

先研判自己是否适合当中介者（包含调停者与仲裁者两种身分，前者的意见没有约束力，后者则有）。假如充当中介者是自己的职务所系，那么你将没话说，但如果有选择余地，你不妨考虑要不要接受担任中介者的角色。

一千五百年之前，有一位神父圣奥古斯丁说：“如果有两个朋友要求你评断他们的纠纷，不要接受这种要求，因为你将因而失去一个朋友；如果两个陌生人对你做同样的要求，则接纳他们，因为你将因此而赢得一个朋友。”

一位中学校长也曾说：“假如你想成为桥梁，就要做妥被践踏的准备。”

决定好扮演中介者角色之后，你必须选择適切之中介策略。最差的策略是压制，各打五十大板。这非但没有解决问题，反而制造进一步冲突；暂时回避只能冷却问题，但终究不能解决问题；偏袒任何一边，都是在制造问题；安抚只能求得问题之一时解决，而不可能获得永久解决。

解决冲突等于是做决策，做决策有三种方法：抽签是最差的方法，但有时它却是必要的罪恶。因为抽签是天意，但需要由人来遵守；次好的方法是仲裁，主管不要一开始就拿出权威棒。先设法提出一些意见来调停，倘若没有办法调停，再进行仲裁。调停的结果是让两边妥协；整合的结果则是使冲突的原因消失。

任何冲突，要是能够“整合”收场，其结果最好；要是能够“妥协”收场，其结果次好；“妥协”不成的话，至少也要藉“仲裁”收场。

以调停化解冲突要注意下面的步骤：

- 将冲突双方约到隐蔽地方见面，述说中介者所观察到的冲突行为，以及表明高度的关注。
- 轮流让每一方在不受对方干扰之下，述说己方对冲突的看法与感受。
- 中介者应积极地聆听双方之话语。
- 令每一方均确切了解对方之观点与感受。
- 中介者指出双方意见、观点、动机、目标.....等相同的地方，并强调双方之相互依赖关系。
- 令双方提出化解冲突之意见。
- 令双方对化解冲突之步骤或条件达成协议，并决定追踪方式。
- 中介者应对冲突事件进行追踪。：

这种次序在进行之后若仍无法化解冲突，可以隔一段时间再重复进行。

总而言之，不管是冲突当事人，或是中介者，要根据当事人的利害权衡，来研拟并执行双赢或多赢的策略。但在化解冲突过程中，有好的策略、有正确的理念，还需要有良好的沟通协调技能。如果没有良好的沟通与协调，冲突的化解将遥遥无期。

第八章 协调与危机管理

引言

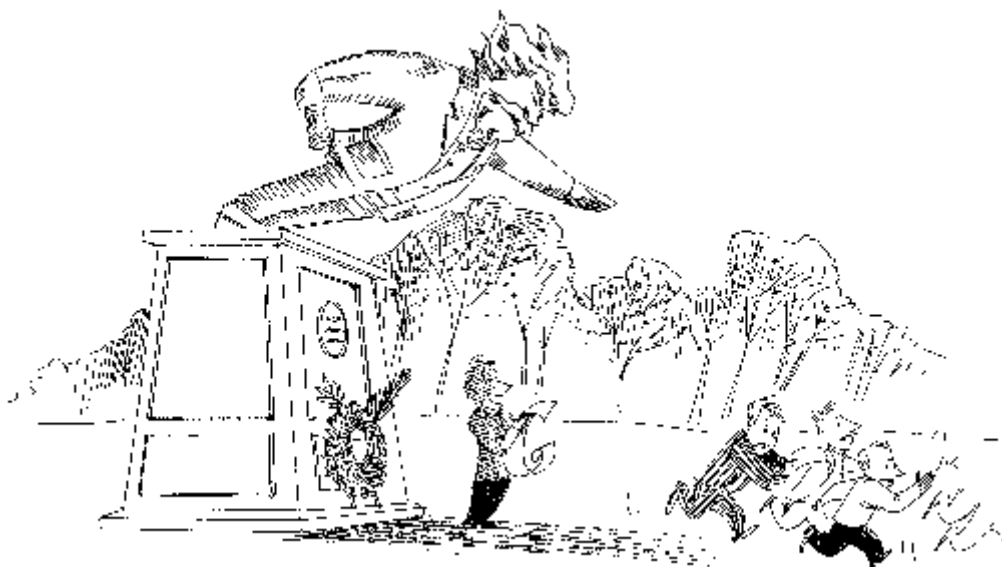
1996年，耶鲁大学的一个医学研究小组经过研究发现：过量服用PPA会使患者血压升高、肾功能衰竭、心律紊乱，严重的可能导致因中风、心脏病而丧生。随即，该小组向FDA（美国药品和食品管理局）提出了禁止使用PPA的建议。很快，美国各大制药公司迅速采取行动并发表声明，宣称已经开始采取措施，寻找PPA的代用品。中国政府出于谨慎的考虑，于11月16日，发布了《关于暂停使用和销售含苯丙醇胺的药品制剂的通知》，宣布暂停销售含有PPA（苯丙醇胺）的15种药品，而中美史克的两个主打产品康泰克（复方盐酸苯丙醇胺缓释胶囊）和康得（复方氨酚美沙芬片）正含有这种成分。在此前的11年间，康泰克的销量达到了51亿粒，占据感冒药OTC（非处方药市场）市场份额的40%。

面对突如其来的变化，中美史克公司迅速做出回应，全国各地的销售经理带着公司《给医院的信》、《给消费者的信》回到各地展开行动，公司专门培训了数十名专职接线员，负责接听来自客户、消费者的问讯电话，做出准确专业的回答以打消其疑虑。11月21日，15条消费者热线全面开通。同时，公司还积极同媒体沟通，在北京召开了新闻媒介恳谈会，做出“不停投资”和“‘无论如何，维护广大群众的健康是中美史克公司自始至终坚持的原则，将在国家药品监督部门得出关于PPA的研究论证结果后为广大消费者提供一个满意的解决办法’的立场态度和决心。正是因为这些措施落实到位，康泰克良好的品牌形象得以保存下来，公司其他产品，如芬必得、泰胃美、肠虫清等没有出现多米诺骨牌效应。

经过几年卧薪尝胆，2001年9月，中美史克的不含PPA的新康泰克重新上市，并再次获得成功。



第一节 协调与危机管理概述



一、关于协调

协调指的是把那些所有个人的努力拧成一股绳并指导它们去实现一项共同工作的活动。卡耐基说过：“组织的首要原则就是协调。”他认为：协调是一个首要的法则，进行组织工作的必要性是这个法则的要求；协调或协调性原理，是进行某一组织工作的缘由。善于协调各方面的关系，是管理工作的一个重要方面，也是中层经理的一个重要任务。

如何协调呢？首先，确立共同的目标是协调的基础。目标对行为有导向作用。它指引个人及集体中的群体清楚地前行。目标对行为有激励作用。在行动遇到困难或阻碍时，目标可使人产生克服困难的勇气、力量，而当行动一步步接近目标时，又给人以鼓舞，激发人的工作热情。目标吸引人向前。当目标实现后，又给人以满足感和自信心，促使人向新的目标迈进。目标对群体行为有凝聚作用。当人们有一个共同的目标时，群体就有了集体的特性，促使人们相互配合、协调，产生人际关系中的向心力，使人们团结一致，为目标的实现同心协力地工作。

其次，协调者还要了解协调的对象。熟悉人、了解人、才能掌握人、管理人。所以他必须弄明白有关人行为的一切问题，这是他协调群体行为的重要步骤。小王，某著名外资公司销售经理，觉得公司产品十分优秀，就是没有得到意向客户老总的赏识，经常想：如果有一天能见到客户老总，有机会展示一下我们的产品就好了！小张，竞争对手销售经理，也有同样的想法，他更进一步，去打听这家客户老总上下班的时间，算好他大概会在何时进电梯，他也在这个时候去坐电梯，希望能遇到老总，有机会可以打个招呼。小李，另一家竞争对手销售经理。他详细了解意向客户老总的奋斗历程，弄清老总毕业的学校、人际风格、关心的问题，精心设计了几句简单却有份量的开场白，在算好的时间去乘坐电梯，跟老总打过几次招呼后，终于有一天跟老总长谈了一次，不久就获得了订单。

最后，要精心处理好各种各样的人为干扰。一个经营者能不能取得事业的成功，能不能有效地排除人为的干扰是重要的决定因素。人为的干扰是失败者所遭遇的来自他人的干扰。这种干扰妨碍人们的正常学习、工作和生活，造成正常秩序的被破坏，使之不能顺利地完成任务，偏离正确的航向和健康的轨道，从而导致失败。从失败者所处的人际关系来看，人为的干扰有来自上方的干扰、来自下方的干扰和来自水平方向的干扰。来自上司、长辈的干扰属于来自上方的干扰。来自下属和晚辈的干扰，属于来自下方的干扰，来自同一地位，同一层次或同一水平的其他人的干扰，一切不具有上下级关系、长晚辈关系的其他人的干扰，都是来自水平方向的干扰。在这些干扰中，来自上方的干扰的影响力最强，最难处置。尤其是当上方有两种或两种以上相互冲突的干扰同时作用于当事人时，会使当事人左右为难、无所适从。从干扰者的生存状况来分，人为的干扰有死人的干扰和活人的干扰。死人，会以其错误思想束缚人，所谓死人抓住活人不放，就是以其错误的观点、理论给活人套上牢牢的精神枷锁，使活人难以摆脱。死人的干扰是无形的，但却是很有力量的。活人的干扰，是活着的人以物质的或精神的、行政的手段所进行的干扰。按照干扰的动机来分，人为的干扰可分为善意的干扰和恶意的干扰。善意的干扰，是本来想帮助失败者，从善良的愿望出发，但实际上却好心办坏事，帮倒忙，反而造成了帮助对象的失败。恶意的干扰，是出自邪恶的动机的干扰，不安好心、心怀恶意的干扰。报复心、嫉妒心是产生恶意的温床。恶意的干扰往往是以隐蔽的方式出现的。从干扰本身的表现形式来看，人为的干扰有无形的干扰和有形的干扰、直接的干扰和间接的干扰、公开的干扰和隐藏的干扰、暴力的干扰和非暴力的干扰等。从受干扰者的抗干扰能力与干扰本身的力量对比关系上来划分，人为的干扰有可以抗拒的干扰和难以抗拒的干扰。当难以抗拒的干扰作用于受干扰者时，失败就随之发生。

二、危机管理

危机管理是企业在探讨危机发生规律、总结危机处理经验的基础上形成的新型管理，是企业对危机的超前反映和对危机的深化处理。一般说来，危机管理的内容主要包括：危机的预测；危机的消除；危机的善后。在日常危机管理中，应针对企业的内外环境，客观分析可能发生的危机，制定出针对性措施，防患于未然，将事故消灭在萌芽状态。一旦危机爆发，就能胸有成竹、有条不紊地化解危机，把损失降低到最低限度。

在市场经济条件下，处于动态环境之中的企业随时都蕴藏着爆发危机的可能。然而，实际情况是，危机管理并没有引起广大企业的足够重视。1985年，美国莱克斯肯传播公司总裁斯蒂芬·芬克对美国企业总裁进行了一次深入的调查。调查结果表明，虽然89%的企业总裁认为企业危机就像死亡和税收一样不可避免，却只有50%的企业总裁表示他们已经制定了危机管理的计划。事实上，我国的一些企业（如三株、巨人、爱多、秦池等）就是因为没有妥善地处理好危机、安全地度过危机期而迅速走向衰落的。一些国际知名大企业在危机事件（如东芝笔记本电脑事件、三菱越野车事件及日航班机事件）的处理上也存在着诸多不妥之处，往往在危机开始时没有进行妥善的处理。

1、企业危机的类型

按性质分类，企业危机主要包括五种类型，即：

（1）形象危机；

（2）决策危机；

（3）信誉危机；

（4）媒介危机；

（5）突发危机。

对于不同性质的危机，应当采取不同的处理方法。在处理危机前，企业首先应认清到底发生了什么性质的危机。在这个基础上，就可以选择不同的措施来最大限度地降低危机造成的损失。下面，进行具体的分析：

类型之一：形象危机

错误的经营思想、低劣的产品质量、粗暴的服务态度、企业领导或员工的不妥当或错误的言行，都会造成企业的形象危机。形象危机属于真正意义上的本质危机，将使企业遭受巨大的损失。一旦出现形象危机，不动“大手术”是难以过关的。

对于形象危机，需要企业花大力气，从源头抓起，加强员工素质教育，领导必须以身作则，制定完整的规章和制度规范员工和领导的行为。

类型之二：决策危机

所谓决策危机，是指企业决策者在生产经营方面出现战略、策略的失误后所造成的危机。如巨人集团盲目涉足房地产，建造巨人大厦，并一再增加层数，便隐含着经营决策危机。经营决策危机往往给企业带来直接的利益损失，但外部影响相对较小。因此，只要处理得当，一般比较容易度过危机期。

对于决策危机，需要企业加强决策管理，提高决策的科学性，建立决策体系，企业领导要注意吸收广大员工的意见和建议，对新上马的项目建立完整的评价体系。

类型之三：信誉危机

所谓信誉危机，是指企业因为信誉下降而失去公众的信任和支持所造成的危机。在市场经济中，商品经济就是信誉经济。信誉是企业生存的基础，依法履行合同、严格兑现承诺应成为企业生产经营的基本准则。一旦失去公众的信任和支持，就意味着企业彻底的失败。

为了预防和减少信誉危机，企业不要作不愿履行或无法履行的承诺。

类型之四：媒介危机

所谓媒介危机，是指由于媒介对企业的错误报道而引发的企业危机。真实性是新闻报道的基本原则，但是由于客观事物的复杂性、客观环境的多变性以及报道人员观察问题的立场角度的个性化，媒介报道完全可能因为违背真实性而出现各种失误，导致媒介危机的产生。

对于媒介危机，企业应该有正确的认识和充分的准备。面对不公正的报道，要冷静克制，要善于体谅媒介的错误，及时澄清真相，请求媒介及时予以更正。特别需要注意的是，决不可与媒介发生正面冲突。当企业与媒介发生冲突的时候，公众倾向于相信媒介而不是企业。

类型之五：突发危机

所谓突发危机，是指人们无法预测和人力不可抗拒的强制力量（如地震、台风、洪水、战争、疾病、工伤事故、经济危机、交通事故等）所造成的危机。这类危机往往不以人的意志为转移，严重影响企业的正常的生产经营活动，损失异常巨大。

一般说来，突发危机对企业的形象不会带来太大的影响，关键是如何应对。事件发生后，企业必须迅速组织内部公众共同度过“非常时期”，并与外界公众及时进行沟通，求得帮助、支持和理解，以便迅速地排除危机。

2、企业危机的预防

危机产生的原因是多种多样的，并且具有极大的偶然性，往往因为特殊的事件或产品引发。但是，危机局面的产生却有一个从“准备期”到“爆发期”的变化过程。也就是说，危机的发生都有预兆性的信号。“冰冻三尺，非一日之寒。”如果企业管理人员具有敏锐的洞察力，能根据日常搜集到的各方面信息，对可能发生的危机进行预测，及时做好预警工作，并采取有效的防范措施，就完全可以最大限度地减少危机造成的损害和影响，甚至避免危机的发生。因此，预防危机是危机管理的起点。

(1)、强化危机预防意识

企业的全体员工，上到高层管理者，下到一般的员工，都应“居安思危”，将危机的预防作为日常工作的重要组成部分。要教育员工认清每个部门、每个环节和每个人的行为都与企业形象密切相关，危机的预防有赖于全体员工的共同努力。全员的危机意识能极大地提高企业抵御危机的能力，有效地防止危机的产生。这样一来，即使危机产生，也能将损失降到最低限度。

1985年，海尔集团总裁张瑞敏当着全体员工的面，将76台带有轻微质量问题的电冰箱当众砸毁，促使员工产生了一种危机感与责任感。从此，海尔创造出了一套独具特色的海尔理念，譬如：“用户永远是对的”；“海尔卖的不是产品，而是信誉”；“真诚到永远”等。海尔的生存理念（“永远战战兢兢，永远如履薄冰”）更是给人一种强烈的忧患意识和危机意识，从而成为海尔集团打开成功之门的钥匙。

从实用角度来讲，预防危机必须从企业创办之日起就着手进行，并随着企业的经营和发展而长期坚持。因此，那种出现危机后才想到危机管理并把危机管理当作一种权宜之计的做法是不可取的。在企业生产经营中，要时刻把与公众的沟通放在首位，始终与社会各界保持良好的联系，促使企业内外双向沟通顺畅，以彻底消除各种危机隐患。

(2)、完善信息监测系统

现代企业是一个与外界环境有密切联系的开放系统，不是孤立的封闭体，其兴衰存亡取决于在市场之中的地位和形象。预防危机必须建立高度灵敏、准确的信息监测系统，随时搜集各方

面的信息，及时加以分析和处理，从而把隐患消灭在萌芽状态。一般说来，在预防危机方面，需要重点做好以下信息的搜集与监测工作：

- ①随时搜集公众对产品的反馈信息，一旦出现问题就应立即跟踪调查并及时加以解决；
- ②掌握政策决策信息（如有关法规、条令的颁布），研究和调整企业的发展战略和经营方针；
- ③了解企业产品和服务在用户心目中的形象信息（包括质量、价格、服务、建议改进等等），分析公众对本企业的组织机构、管理水平、人员素质和服务质量的评价，从中切实把握公众对企业的态度及其变化趋势；
- ④研究竞争对手的现状、实力、潜力、策略及发展趋势，经常进行优劣对比，做到知己知彼；
- ⑤搜集和分析本企业内部的信息，进行自我诊断，找出薄弱环节，并采取相应措施。

(3)、成立危机管理小组

成立危机管理小组是发达国家的成功经验，是顺利处理危机、协调各方关系的组织保障。危机管理小组成员一般是兼职的，由企业的领导人、公关部、安全、生产、后勤、人事、销售等部门人员组成。其主要职责是：

- ①对各种危机情况进行全面、清晰的预测；
- ②为处理危机制定有关的策略和计划；
- ③监督有关方针和步骤的正确实施；
- ④在危机实际发生时，对全面工作进行有效的指导和咨询。

(4)、制定危机管理计划

企业应根据可能发生的不同类型的危机制定一整套危机管理计划，明确怎样防止危机爆发、一旦危机爆发应如何作出针对性反应等。危机管理计划应一般包括以下内容：

全国Mini-MBA职业经理双证班 (20年热招 认证项目)



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 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《IE 工业工程师》MBA 高等教育双证	高级 IE 工业工程师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	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 高等教育研修证	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源管理师》MBA 双证书班	高级人力资源管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育证	1280 元
全国《工商管理师》MBA 高等教育双证	高级工商管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	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+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

全国《工商管理培训教师资格》双证班	工商管理培训教师资格证+2年制 MBA 高等教育研修证书	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 高等教育研修证书	1280 元
全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师资格证书+2年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师资格证书+2年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产运营管理师》MBA 双证书证	高级生产运营管理师资格证书+2年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

学校还开设：薪酬管理师、绩效考核师、企业教练技术、企业管理师、培训总监、物流经理、工厂管理（厂长证书）、营销总监、企业法务管理师、市场定位研究员、整合营销策划师**等管理岗位MBA课程**

教委批准正规教育机构，20年先进管理培训院校（教证154160号）

全国《职业经理》 Mini-MBA班

20年成熟教育项目，30个精品管理岗位课程 咨询报名：13684609885 赶紧体验吧

课程全面，只讲干货，课件全送，直播下载，反复学习，终身辅导

双证，档案一切尽有！ 现在报名：赠送价值30万《两年制MBA实录视频课程》

课程表

MBA实录视频课程

工商管理 战略管理

人力资源 营销管理

互联网新思维

生产管理 品质管理



【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。

【考试说明】

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



【颁证单位】

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



【主办单位】

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



【咨询电话】13684609885 0451—88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mhgy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com

【报名须知】

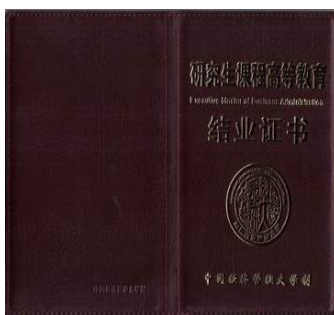
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片,毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认,以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【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】(支持网转、柜台办理和自动取款机办理)(如柜台办理请携带本人身份证到银行办理)

方式一	支付宝	支付宝账户: 13684609885 户名: 徐传有
方式二	学校帐号 企业账户	学校帐号: 184080723702015 账号户名: 哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行: 哈尔滨银行中大支行 支付系统行号: 313261018034
方式三	中国银行	卡号: 6217855300007073962 户名: 徐传有 开户行: 中国银行哈尔滨爱建支行
方式四	邮政储蓄	卡号: 6217992600016909914 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨南马路支行
方式五	工商银行	卡号: 6222083500001062507 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨市道外区太平桥支行
方式六	农业银行	卡号: 6228450176006094464 户名: 徐传有 开户行: 道外支行民众分理处

可以选择任意一种方式缴纳学费(建议首选工商银行账户),收到学费当天,学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教学资料、考试问卷以及收费票据。

【咨询电话】13684609885 0451—88342620

【学校网站】<http://www.mhgy.net>

【客服微信】微信号: mhjymhgy (或者 122285053)【微信公众号】MHJY1995

- ①任命危机控制和检查专案小组；
- ②确定可能受到影响的公众范围；
- ③建立有效传播的渠道，最大限度地减少危机对企业声誉的破坏；
- ④倾听外部专家对制定企业危机应急计划的各种意见；
- ⑤把危机管理计划落实成文字；
- ⑥对危机管理计划进行不断演习；
- ⑦确定处理危机的专业人员并反复进行特殊的模拟训练。

(5)、准备危机传播方案

公关专家帕金森认为，在危机中，传播失误所造成的真空会很快被颠倒黑白、胡说八道的流言所占据，“无可奉告”之类的答复尤其容易产生此类问题。过时的消息会引起公众的猜疑，并导致不正确的报道。因此，有效的传播管理是有效的危机管理的基础。危机传播方案一般包括以下内容：

- ①在危机发生时，将公众利益置于首位；
- ②掌握对外报道的主动权，使组织成为第一消息发布源；
- ③确定信息传播所需要的媒介；
- ④确定信息传播应当针对的其他重要的外部公众范围；
- ⑤准备好组织的背景材料，并不断根据最新情况予以充实；
- ⑥建立相应的新闻办公室，作为新闻发布会的场所，也方便媒介索取各种最新材料；

⑦为新闻记者准备好通讯所需设备；

⑧确保危机期间组织的电话总机人员能知道来电应转接何部门；

⑨确保组织有足够的训练有素的人员来应付媒介及其他外部公众打来的各种性质的电话；

⑩准备一份应急新闻稿，留出足够的空白，以便危机发生时可直接进行充实并及时发出。

(6)、构建危机处理网络

根据企业可能发生的危机，应与处理危机的有关单位（包括新闻媒介、医院、消防、公安部门、邻近驻军、科研机构、保险公司、兄弟单位）建立联系，形成网络，并向这些单位告知可能出现的危机及需要寻求的帮助，以便危机出现后能及时有效地进行沟通与合作。

3、企业危机的处理

危机处理是危机管理的根本任务之一。所谓危机处理，是指危机事件发生后，在危机调查的基础上，制定一系列应急措施，化解各种矛盾，协调公众关系，做好善后工作，重塑企业声誉和企业形象的危机管理过程。

（一）危机处理的原则

危机事件往往时间急迫、影响巨大、出乎意料，因而处理起来有一定难度。在危机处理过程中，要切实掌握以下原则：

（1）、主动性原则

在处理危机时，不论是何种性质的危机，也不管危机的责任在何方，企业都应主动承担责任，妥善处理危机。即使受害者在事故发生中有一定责任，企业也不应首先追究其责任。否则，就会各执己见，加深矛盾，不利于问题的妥善解决。在情况尚未查明而公众反应强烈时，企业可采取一种高姿态，公开宣布“如果责任在己，一定负责赔偿”，以尽快消除不良影响。

（2）、诚意性原则

企业发生事故必然给公众和社会造成损失，这是十分不幸的事情。危机处理人员在同公众接触中一定要有诚意，要站在受害者的立场上表示同情和安慰，避免出现任何为企业辩解的举动，

防止公众产生不信任感。由于事故给社会带来损失和影响，企业应通过新闻媒介向社会发表“谢罪”公告，表示愿意承担责任。在听取意见时，应让公众倾吐不满，充分宣泄情绪。在与公众接触中，应当表示自己十分理解公众的心情。尤其是公众生气、发怒时，更应当为公众着想。这种与公众心理的沟通可以化敌对为合作，从只顾单方面的利益转向共同探索有利双方的措施和办法。

在危机事件中，公众除了利益抗争外，还存在着强烈的心理仇恨。因此，在危机事件处理过程中，危机处理人员不仅要解决直接的、表面上的利益问题，而且要根据公众的心理活动特点，采用恰当的情谊联络策略，解决深层次的心理、情感关系问题，体现企业解决问题的诚意。实践证明，这样做有助于问题的顺利解决。比如，在著名的“泰莱诺尔”中毒事件中，虽然受污染的药只源于一批药，总共不超过 75 瓶，但为了向社会负责，为了保护消费者的权利，公司以 1 亿多美元的代价从市场上撤回了 3100 万瓶胶囊，充分显示了处理危机的诚意。

(3)、真实性原则

在危机事件中，尤其是事件的初发阶段，社会上的舆论往往是一面倒，各种公众都抨击企业、指责企业，而且越是反对企业的信息，越容易传播，公众也越容易接受。在这种情况下，企业要主动与新闻媒介联系，尽快与公众沟通，说明事实真相。出于职业的需要，新闻界往往对发生的事情抱有强烈的好奇心。危机处理人员应真诚对待媒介，不能利用记者不熟悉某一专业的弱点来弄虚作假。为新闻界设置种种障碍是十分愚蠢的行为，对企业及事件处理极为不利。因为记者可以在最大范围内揭露疑点，从而引发人们的种种猜测。坚持真实性能促使双方的沟通与理解，消除疑虑与不安。有些危机事件是由于公众的误解而造成的，应当及时向公众提供真实的信息，通过大众传播媒介广泛宣传，促使流言、误解自然消失。

(4)、快速反应原则

危机具有突发性特点，而且会在社会上迅速传播并引起媒介和公众的关注。尽管发生危机的企业面临极大的压力，但仍须迅速研究对策，作出反应，使公众了解危机真相和企业采取的各项措施，争取公众的同情，减少危机的损失。在这方面，高效率 and 日夜工作是做到快速反应不可缺少的条件。

在危机发生后，公众对信息的要求是迫切的，他们将密切关注事态的进展。企业若能在处理过程中迅速发布信息，及时满足公众“先睹为快”的心理，并强化各项解决危机措施的力量，就能防止危机的扩大化，从而加快重塑企业形象的进程。

(5)、公众利益原则

公众之所以给企业“制造”出危机事件，最重要的原因就是公众感到自身的利益受到了损害，不得不运用新闻、法律武器保护自己的合法利益。因此，利益是公众关注的焦点所在。在危机事件中，危机处理人员如果能以公众利益代言人、保护者、争取者的身份出现，那么，就能给整个危机事件的妥善处理奠定一个良好的基础。例如，在“泰莱诺尔”中毒事件发生后，强生公

司立即采用了抗污染包装，充分表明其对公众利益的关心和保护。

(6)、专项管理原则

专项管理是处理危机的高效率的必要保证，必须指派掌握处理危机的科学程序和科学方法、了解企业情况的部门和人员，组成一个专门班子去处理危机。如果临时随意指派人、中途换人，就会在无形中增加更换人员重新了解事件真相的时间。更重要的是，在处理问题的态度与方法上有可能出现前后矛盾的问题，更容易引发公众对企业处理危机的诚意的不信任感。

(二) 危机处理的对策

危机事件发生后，不同的公众受到的影响往往也不同。因此，必须对症下药，针对不同公众的心理特点和行为特点，采取不同的应对措施。

(1)、受害者

受害者是危机处理的第一公众对象。企业应认真制定针对受害者的切实可行的应对措施：

①迅速确定专人与受害者进行接触；

②迅速确定关于危机责任方面的承诺内容与承诺方式；

③迅速制定损失赔偿方案，具体内容包括补偿方法与补偿标准；

④迅速制定善后工作方案，如果是不合格产品引起的恶性事故，要立即收回不合格产品，组织检修或检查，停止销售，追查原因，改进工作；

⑤迅速确定向公众致歉、安慰的方式、方法。

(2)、新闻界

媒介对危机事件非常敏感，传播快，范围广，影响大，处理不好就容易产生误传，从而形成不利于事件处理的社会舆论。因此，要特别注意处理好与新闻媒介的关系：

①确定配合新闻媒介工作的具体方式；

②向新闻媒介及时通报危机事件的调查情况和处理方面的动态信息，应在第一时间提供公众所关心的消息（如善后处理、补偿办法等）；

③确定与新闻媒介保持联系、沟通的具体方式，并告知将于何时何地召开新闻发布会；

④确定对待不利于企业的新闻报道和逆意记者的基本态度。

除新闻报导外，企业还可在有关报刊发表谢罪公告，向公众说明事实真相，向有关公众表示道歉及承担责任，使社会充分感受到企业的诚意。谢罪公告的内容包括：说明谢罪所针对的公众；介绍公众希望了解的事项；表明企业知错必改的态度和决心。当记者发表不符合事实的报导时，要尽快指出其中的不实之处，及时提出更正要求，但要尽量避免产生对立情绪。

(3)、企业内部员工

在危机发生后，企业应尽快制定针对内部员工的有关对策：

①在稳定情绪、稳定秩序的基础上，向员工告知事故真相和企业采取的具体措施，使员工同心协力，共渡难关；

②搜集和了解员工的建议和意见，做好耐心细致的解释工作；

③如有伤亡损失，应做好抢救治疗和抚恤工作，并通知家属或亲属，进行慰问及善后处理；

④制定挽回不良影响和完善企业形象的工作方案与具体措施。

(4)、上级有关部门

危机发生后，企业要与上级有关部门保持密切联系以求得指导和帮助。企业要及时地、实事求是地汇报情况，不隐瞒、不歪曲事实真相，随时汇报事态发展情况。事件处理后，要向上级有关部门详细报告事件经过、处理措施、解决办法和防范措施。

(5)、其它公众

企业应根据具体情况，及时向兄弟单位、社区公众、社会机构、政府部门通报危机事件及其处理措施，并迅速制定出相应的方案，全面消除危机事件的不良影响。

（三）危机处理的程序

（1）、机构设置

临时专门机构是危机处理的领导部门和办事机构。企业的主要负责人应当亲自领导危机处理工作，这对于保证突发事件能够顺利、有效地处理是十分必要的。根据具体情况，可设领导小组和办公室，还可设专人或专门小组具体负责事故调查、事故处理及相关接待工作。

（2）、事件调查

企业出现危机事件后，应及时组织人员，深入公众，了解危机事件的各个方面，搜集关于危机事件的综合信息，并形成基本的调查报告，为处理危机提供基本的依据。对事故有关各方面要进行全面、深入的调查，不得疏忽大意，对事态发展和处理后果应及时进行跟踪调查。在全面搜集危机各方面资料的基础上，危机事件的专案人员应认真分析研究，形成危机事件调查报告，提交企业有关部门，作为制定危机处理对策的依据。需要特别强调的是，危机调查中涉及的有关证据、数字和记录必须准确无误，不能有丝毫含糊。

危机调查特别强调针对性和相关性，一般应侧重调查下列内容：

①突发事件的基本情况，包括事件发生的时间、地点、原因、事件周围的环境等等。

②突发事件的现状和发展趋势，包括目前状况如何、是否还在发展、采取何种措施、控制措施的实施情况等。如果事态仍在发展，需调查恶化的原因、有效控制事态发展的对策、继续发展会造成什么后果和影响等。

③事件产生的原因和影响，包括引发事件的原因、人员伤亡情况、财产损失情况、事件涉及的范围、产生的政治影响等。应通过周密的调查，迅速查明情况，判断事件的性质、种类，进而判断事件的现状、后果及影响。

④查明事件涉及的公众对象，包括直接和间接的受害者、与事件有直接关系和间接关系的组织和个人、与企业有利害关系的部门和个人、与事件的处理有关的部门机构、新闻界和舆论界的人士等。此外，还要与事件的见证人保持密切的联系。

（3）、对策分析

对危机事件进行调查并提交调查报告后，企业应及时会同有关部门，进行分析、决策，针

对不同公众确定相应的对策，迅速制定消除危机影响的具体的处理方案。

(4)、方案实施

企业会同有关部门制定出对策后，要积极组织力量，实施既定的消除危机事件影响的活动方案，这是危机管理工作的中心环节。在实施过程中，企业必须遵循以下原则：

①调整心态，友善地赢得公众的好感；

②工作中力求果断、干练，以高效率来赢得公众的信任感；

③认真领会危机处理方案的精神，做到既忠于方案又及时调整，使原则性与灵活性在工作中得到充分的体现；

④在接触公众的过程中，注意观察公众的反应，及时了解公众的要求，并切实做好劝服工作。

(5)、善后处理

企业在平息危机事件后，要注意从社会效应、经济效应、心理效应和形象效应等诸多方面评估消除危机的有关措施的合理性和有效性，并实事求是地撰写出详尽的事故处理报告，为以后处理类似的危机事件提供参照性文献依据。另一方面，要认真分析危机事件发生的深刻原因，切实改进各方面工作，从根本上杜绝此类危机事件的再次发生。

4、企业危机的善后

一般说来，危机的善后工作主要包括以下两个方面的内容：

一是尽快消除危机处理后的遗留问题；

二是尽快消除危机带来的滞后影响。

一般说来，危机发生后，即使进行了分清责任、经济赔偿等善后工作，也还会产生危机滞后影响。这些滞后影响包括公众心理影响和企业形象影响两个方面。必须清醒地认识到，这些危机滞后影响并不是一朝一夕就可以肃清的，必须依靠一系列危机善后管理工作来逐步挽回影响。当然，坏事也可以变成好事。只要危机善后工作处理得好，就可以大大增进企业与社会各界之间

的了解与沟通，获得相关公众的理解、谅解和支持，并借助危机在提高企业知名度的同时进一步扩大企业的美誉度。

第九章 领导力

引言

有一位表演大师上场前，他的弟子告诉他鞋带松了。大师点头致谢，蹲下来仔细系好。等到弟子转身后，又蹲下来将鞋带解松。

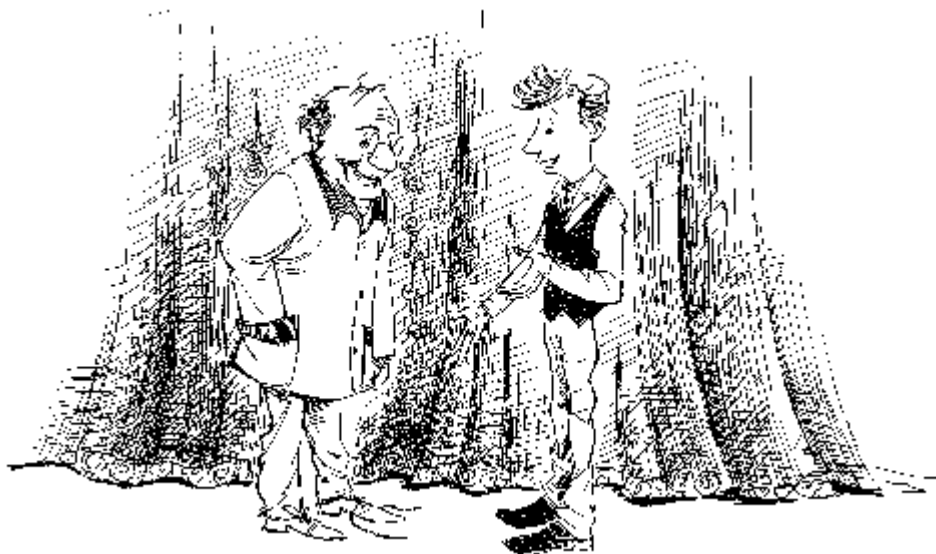
有个旁观者看到了这一切，不解地问：“大师，您为什么又要将鞋带解松呢？”大师回答道：“因为我饰演的是一位劳累的旅者，长途跋涉让他的鞋带松开，可以通过这个细节表现他的劳累憔悴。”

“那你为什么不直接告诉你的弟子呢？”

“他能细心地发现我的鞋带松了，并且热心地告诉我，我一定要保护他这种热情的积极性，及时地给他鼓励，至于为什么要将鞋带解开，将来会有更多的机会教他表演，可以下一次再说啊。”

事实是一回事，恰当地表达事实是另外一回事。

领导力涉及处理日常工作的种种人际技巧，某种意义上，领导力是中层经理做好工作的基础能力要求之一。



第一节 领导力概述



领导在本章是“动词”，而不是我们熟悉的“冒号”。

一、关于领导力

在管理学中恐怕没有几个术语像领导的定义这样不统一，一位管理学家说，有多少管理学家为领导下定义，就有多少个领导的定义。组织行为学大师斯蒂芬·P·罗宾斯定义领导（Leadership）为：一种影响一个群体实现目标的能力。领导学大师约翰·科特定义领导（Leading）为一个目标的实现过程，即领导者主要通过非强制性的方式方法，鼓动一部分人（或一个集体）来实现一个或若干个既定目标的过程。一种影响一个群体实现目标的能力。我们定义领导（Leading）为通过一些潜移默化的方法，鼓舞一个群体的人们朝着某个方向、目标努力。领导力（我们将 Leadership 翻译为领导力）自然是指做这些的能力、艺术或技巧。

领导充分体现管理工作的艺术层面。首先需要澄清：非管理者也可以“领导”，但现实中，对管理者领导力的要求更高一些，我们探讨的也主要是管理者，特别是中层管理者的领导力。领导不同于刻板印象中的管理。之所以说是刻板印象中的管理，是因为不少学者已经提出一些新的管理的定义。但是传统意义上的管理，更加强调正规、强调制度化、强调理性和科学，这里包含大量看得到的工具和技术，这些工具和技术建立在合理的逻辑和严格的实验基础上，在各种各样的企业环境中，人们以相似的手法使用这些管理工具和技术。而领导从某种意义上是创建管理所需要的某种系统和组织，并提升到一个全新的水平上，甚至是通过打破常规实现某种根本性的变革，以抓住伴随各种新的机会而出现的竞争优势。

领导与管理并不相互排斥。甚至可以说，管理和领导相互补充，相得益彰。强力的领导会限制人的行动，如果缺乏管理，在这期间办事效率会变得越来越差，独到的见解会越来越少，控制会越来越严。强力的领导也会造成混乱，如果没有管理去控制事态，实行实际监督，那就可能发展成为希特勒式的疯狂。在某种程度上，二者分开后任何一个都不能很好地发挥作用。

没有证据表明：一个有一定学识和经验的人不能既是优秀的管理者又是优秀的领导者。换句话说，几乎每个人都有同时成为优秀的领导者和优秀的管理者的潜能。企业在创建自己的教育和开发体系时，也没有必要将管理和领导区分开来。当然，有的人在其中某一方面的能力显然要比另一方面的潜能更大，如果同时开发自己在这两个方面的潜能，

这样做的结果只能意味着既不能成为优秀的管理者，也不能成为优秀的领导者。

二、个人行为与领导力

新闻媒介更多相信领导者与个人特质有很大关系，甚至认为领导是天生的，大多人也相信对于所有成功的领导者来说，都具备一系列一致而独特的个性特点，不论他们是从事什么样的工作。这就是所谓的领导的特质理论。

但是更深入的研究发现，成功的领导者更多的是具备一些具体的行为，是这些具体的行为影响着别人的反应，从而促成领导者的成功。这就是所谓的领导的行为理论。因此仔细考虑哪些行为可以引起良好的反应，实在是值得做的一件事。

在我们进行探讨各种有利和不利的行为时，我们的着眼点不是在哪些行为可以造就一个“好人”，而是在哪些行为可以造就一位“有效”的经理人。我们将要讨论的是那些可以产生尊敬、赞誉、自信和信任的行为。好的行为也许会与某一观点相抵触，或是惹起别人一时的不快；但是得失相抵，这种行为仍然算是有利的行为。就拿“表现得十分正直”这种行为来说：一个人的正直作风可能会引起另一人的困窘。

我们常常会认为：“他天生就是有涵养，或是有耐性，或是决断的人。”不错，许多人在某种环境中长大，以致使得这些行为看起来好像是天赋的。我们的行为虽然有时是学自身边人物的榜样，但是多半都是经过认真的学习和分析，再加上不断的磨炼而来的。不管是天生的或是后天培养的，我们一定要将我们必须有的行为，视之为技能，努力地去获取它们。

因此，在我们探索这些技能时，让我们考虑如何将之加入我们的工具袋中，并且在我们的工作中加以运用，虽然在很多情况中，这一探索的路途可能很艰难。附带声明一下，我们阐释这些行为的先后顺序，并不与其自身的重要性有关。

1、注重仪表

一个人给人的初步印象几乎永远都是视觉上的。在我们真正了解一个人之前，我们早在第一眼看到他时，形成了对他的看法。如果他的样子顺眼，我们就会在他身上寻找其他好的行为；如果他的样子不讨人喜欢，我们会倾向于探求他不良的行为，以便支持我们的第一次判断。一个人给人的第一个印象是很难泯灭的。正如人们在买一样商品之前，先看到的是包装。在开始研究一部汽车的性能之前，先看它的外观。我们对经理人也是如此。我们在把他们当做一个人来评价时，都是先从他的仪表看起。我们并不是认为这种方式是对的，而是说这是我们生活中的一项事实。即使我们跟某人已经建立了关系，日常视觉仍然会影响我们对他的观感。这并不是说一个人肩膀的斜度，或是鼻子的形状，早已注定他这一生的成败。外貌是天生的，但如何运用它却是另外一回事。有些男女先天的外貌并不十分俊美，却借着后天的努力而变得十分有吸引力。相反，有些外貌应该很有吸引力的人，却让自己变得日渐邋遢。不错，确实有些经理人虽然外表邋遢，行事却很有效率。但是想一想这种人如果更加注意外观给人的印象，则又会变成一位多么有领导力的经理人！

2、亲和力

对有些经理来说，以一声“你早！”来跟别人打招呼，是多此一举的。他们只会点头，或低哼一声，表示知道你在那里了。他们就是跟你打招呼，也是一副勉强的样子。这样要不了多少时间，别人也会以同样的态度来回应他的招呼。冷漠的内部关系显然会影响部门的绩效。大家都脸带冰霜走进自己办公室，自然难以以温暖接待“外人”，外人亦就不会愿意在这里达成交易了。优秀的中层经理应该待人和善，并且在走进办公室时跟部属打招呼，以人名称呼别人，而不是口口声声的“你”。要主动跟别人谈到他们的家人、假日活动和健康情形。这不是浪费时间，起码可以从两部分来说：

(1) 如果你把它视为促成有效关系的一种投资，就不算是时间的浪费。

(2) 如果这些所花的时间有限度的话，就不能算鼓励别人浪费时间，利用和滥用是截然不同的两回事。

3、活力

有句老话说：“上司的速度就是属下的速度。”这话真道理。一位经理人显示出来的活力会感染整个组织。当然活力一定要在被领导的那一群人的耐力限度之内，耐力的要求不能过分。我们知道有些员工，非待上司离开之后才敢回家。这实在是可笑之至。经理人不能要求部属的一举一动都要跟着他走。然而献身工作的精神，以及积极进取，却是值得表现出来的。随着经理人的年龄愈大，愈要意识到要有活力。举止没有活力，会被人诠释为缺乏干劲。这无疑会给整个部门所有员工传递负面印象。

4、条理

看看有条理的经理人的工作方式：他桌上的公文已减到最少程度，因为他知道一次只能处理一件公文；当你问他目前某件事时，他立刻可从公文柜中找出。当你问起某件已完成的事时，他一眨眼就能想到放在何处；当交给他一份备忘录或计划方案时，他会插入适当的卷宗内，或放入某一档案柜；他的手提箱中并不是三天旅行所用的东西，而是归类分明、随时要用的公文，其中也许有小说和文具，但绝不是一个垃圾箱。条理不仅帮助我们提高工作的效率，更重要的是，能够帮助我们赢得信任感，这种信任为经理人开启了更大和更佳的工作成就之门。

5、幽默

跟阴郁的人在一起毫无乐趣可言，跟不能说笑的人为伴更是悲哀之至。幽默感可以使公司受益，这不但是对人与人的关系，而且对心理的健康也是非常重要的。人们应该以严肃的态度做事，但是不能不苟言笑。我们也许不会嘲笑公事上的错误，但是在纠正错误的时候，也不能让它阻碍公事的正常运转，经理人能够，也应该设定这种工作步调。如果我们实施工作方案是为了成功，就应该维持乐观和幽默的气氛，这时经理人应该自己先表现出乐观和幽默来。为了销售额的下降而在脸上显示出愁云惨雾的销售经理，将会发现他的悲观具有感染性。摇头叹息并不能激励别人，也不能感动正在谋求改进的上司。然而乐观、幽默，加上切实的努力，却能产生一种美妙的组合。这可以激励和引导部属，这是经理人应该扮演的角色。部属喜欢替那种不把失望当作一回事，只会卷起袖子朝前努力的经理人做事。

三、有效领导方法

虽然领导不象管理那么理性，那么科学，但是我们还是尝试总结一些通用的“做法”，这些暂时还没有科学的理论去支撑，但起码，是值得每一位中层经理借鉴的。

1、以身作则

在每个工作日（甚至包括休息日）的每时每刻，人们都在观察头头的一举一动。这构成了周围的人判断上司的依据。上司的行为举止，包括他穿的衣服和如何穿着；包括他的发型和指甲修剪；也包括他们说的每句话。以及是否使用拉格菲尔德香水，或是否有狐臭。上司的行为举止还包括办公室的格调，以及如何回答电话（不同的回答，如“我是杰基·琼斯”，或“这里是 2348”或“琼斯办公室”，可以透露许多东西）；另外，还包括他的待人接物，即他是否表现得过分粗鲁或者礼貌过度。行为包括上司所做的每一件事。成就源自行为。优秀经理完全了解并能控制自己的行为。在各个方面，他都有最高的行为标准。他不会瞪眼怒视抱着歉意破门而入要求紧急签字的职员，当雇员关系部经理唠叨不停时，他也不会不断抬手看表。优秀经理从不大手大脚胡乱花钱，也不会正式场合醉酒失态。他或许会说些笑话，但绝不会令人难堪。他的行为令人尊敬，并巩固他的权威。尽管如此，优秀经理知道他并非尽善尽美，他的行为举止也

不可能总是无可挑剔。但他总是向最高标准看齐，并希望他的班子也这样做。

2、正视权力

权力并非仅仅是地位或身份的象征，它还能够折射出一个人的秉性。了解权力的由来，适当地运用权力，并赢得尊重是体现权力的最高境界。权力，就其自身来讲，是道德上的灰色地带。关键在于你去如何认识各种权力，怎样去获取，怎样加以运用。应该意识到在寻求权力的时候，有一种潜在的腐败心理存在。但是作为一个有原则的人，应该对自己有一个清醒的认识。做人正直、维护良好关系，承担相应的义务，尊重他人高尚的品格和价值，这才是我们追求权力、运用权力的基础。权力的形成是有条件的，这些条件具有相对性。对权力，人们往往习惯于其内含的等级含义：职位越高，权力就越大。但这并不完全正确。美国总统哈里·杜鲁门这样描述其继任者怀特·艾森豪威尔：“他会坐在那里，对别人吩咐，‘做这个，做那个’，但是，那些人什么也没做--可怜的艾克，在这里可与军队有着天壤之别。他会觉得非常沮丧。”

要了解并有效使用权力，首先要意识到并尊重他人的权力。懂得如何与权力打交道，并要保护自己免受权力问题带来的伤害。树立个人的中心原则并依此而行是很重要的。这样你会发现在制定谋略、运用权力时心里更有底，同时也可对可能遇到的障碍有更多的准备。拥有权力的途径有很多，每一种都有其独特的影响到人和事的表现形式。你不必在各方面都表现抢眼。涉及权力的各方面是相互作用的。在某一方面有优势会影响到其他方面；在某一方面的缺点也会给其他方面带来负面影响。权力的核心在于权力的运用有其目的性。职务性权力是职务所固有的。职务性权力最初往往是由外部力量赋予的。要获得提升，得到一个更好、更有权力的职位，就必须打动公司的关键人物将该职位委任给你。尊重性权力则需要去努力赢得广泛好评，它可以帮助我们解决许多职务性权力无法解决的问题。

3、相互信任

诚如人们所说，眼见为实。优秀经理亲眼看着他的部下勤奋工作，看着他们取得成就，看着他们做出贡献。优秀经理信任他的部下，因为他相信大家会为公司、为所在部门、为他、也为他们自己竭尽全力。员工们为他努力工作，因为他们也信赖他，相信他们会为他们尽心尽力的。优秀经理信任他的部下，为他们感到自豪，为他们创造的业绩、作出的努力，以及将要取得的成绩而骄傲。优秀经理不掩饰他的亲眼所见，以此显示他对部下的信任，让他们知道他已看到他们在勤奋工作，取得成果并全力以赴。而当他的部下表现不佳或出现差错时，优秀经理会轻轻拍拍他的肩膀，告诉他们他自己也总是出差错或本该做得更好些，告诉他们他当部下时也犯过无数错误。他告诉他们他仍然信任他们。优秀经理信任部下的原因是他相信自己。他在自己身上看到了部下的那些弱点，也在自己身上看到了他们的那些长处。他相信，实际上也知道自己一直在尽力而为。他相信，实际上也知道他的部下同样在竭尽全力。否则的话，他会马上遇到这个问题。没有人会承认自己没有尽力。如果对“尽力”的看法有所变化，优秀经理会与有关人士一起探讨这些不同之处。

4、勇于认错

橡皮擦、涂改液的发明是为了什么？为的就是让你在不慎犯了错之后，有机会再重新来过。犯错时极力想掩饰是人之常情，每个人都难免有这种心态，但是不要老是用“推诿责任是人性的弱点”为藉口宽容自己。勇于承担错误是成功的前提之一，即使所犯的错误的微不足道，但逃避的心态也会让你因成天担心而心力交瘁，而且永远不可能从错误中学习经验，获得成长。更可怕的是，如果正巧被坏心眼的同事发觉了，可能就会成为你与成功之间的障碍。因此，不慎犯错的最佳对策便是勇敢承认。一位成功的企业家在提及部属犯错时说：“我很希望我的下属都有承认错误的勇气。没有人不犯错，包括我自己在内，我不会因为谁犯个小错就全盘改变对他的看法，我比较看重的是，一个人面对错误的态度。”光承认错误是不够的，得提出具体的解决方法，这样不但向上司坦诚认错，同时也展现了你处理问题、修正错误的能力。

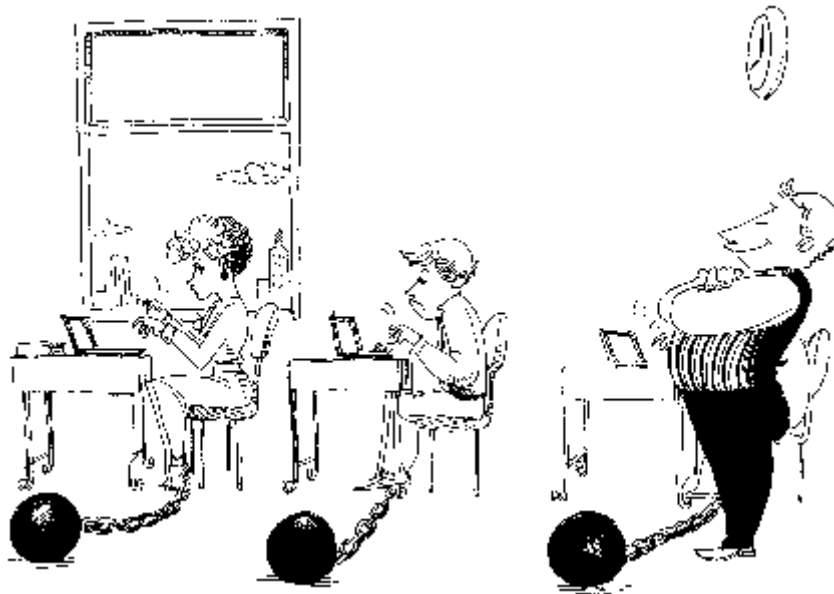
第十章 控制与质量管理

引言

魏文王问名医扁鹊说：“你们家兄弟三人，都精于医术，到底哪一位最好呢？”扁鹊答说：“长兄最好，中兄次之，我最差。”文王再问：“那么为什么你最出名呢？”扁鹊答说：“我长兄治病，是治病于病情发作之前。由于一般人不知道他事先能铲除病因，所以他的名气无法传出去，只有我们家的人才知道。我中兄治病，是治病于病情初起之时。一般人以为他只能治轻微的小病，所以他的名气只及于本乡里。而我扁鹊治病，是治病于病情严重之时。一般人都看到我在经脉上穿针管来放血、在皮肤上敷药等大手术，所以以为我的医术高明，名气因此响遍全国。”事后控制不如事中控制，事中控制不如事前控制，可惜大多数的经营者均未能体会到这一点，等到错误的决策造成了重大的损失才寻求弥补，为时已晚。当然，现实中很多事情要做到事前控制有很大的难度，这时，我们还是不得不利用事中控制和事后控制了。



第一节 控制与质量管理概述



一、关于控制

控制能力可以定义为：监视各项活动以保证按计划进行并纠正各种重要偏差的管理技巧。所有的管理者都应当承担控制的职责，即便他的部门按照计划运行着。因为管理者对已经完成的工作与计划所应达到的标准进行比较之前，他并不知道他的部门的工作是否进行得正常。一个有效控制系统可以保证各项行动完成的方向是朝着达到组织目标的方向进行。控制系统越是完善，管理者实现组织的目标就越容易。

按照控制能力的定义，控制过程可以划分为三个步骤：（1）衡量实际绩效；（2）将实际绩效与标准进行比较；（3）采取管理行动来纠正偏差或不适当的标准。在我们详细讨论这三个步骤之前，应该注意到控制过程始终假定行动的标准是存在的。这些标准实际上是一系列目标，是可以用来对实际行动进行度量的，他们是通过计划职能产生的。如果管理者采用目标管理方法，根据定义可以知道，目标是明确的、可证实的和可度量的。在这种情况下，这些目标是比较和衡量工作过程的标准。如果没有采用 MBO 方法，则标准是管理者使用的具体的衡量指标。我们在本书中的观点是，标准必须从计划中产生，计划必须先于控制。

1、控制的类型

管理中的控制手段可以在行动开始之前、进行之中或结束之后进行。第一种称为前馈控制；第二种称为同期控制；第三种成为反馈控制。

前馈控制是最渴望采取的控制类型，因为它能避免预期出现的问题。之所以称为前馈控制是因为它发生在实际工作开始之前，它是未来导向的。前馈控制是期望用来防止问题的发生而不是当出现问题时再补救。这种控制需要及时和准确的信息，但现实情况却是这些常常是很难办到的。因此我们管理者总是不得不借助于另外两种类型的控制。

同期控制，从它的名称就可以看出，它是发生在活动进行之中的控制。在活动进行之中予以控制，管理者可以在发生重大损失之前及时纠正问题。

最常见的同期控制方式是直接观察。当管理者直接视察下属的行动时，管理者可以同时监督雇员的实际工作，并在发生问题时马上进行纠正。虽然在实际行动与管理者作出反应之间肯定会有一段延迟时间，但这种延迟是非常短暂的。

最常用的控制类型就是反馈控制。控制作用发生在行动之后。反馈控制的主要缺点在于：管理者获得信息时损失已

经造成了。在这个意义上与亡羊补牢类似。但在许多情况下，反馈控制是唯一可用的控制手段。

我们应该注意到，与前馈控制和同期控制相比，反馈控制在两个方面要优于它们。首先，反馈控制为管理者提供了关于计划的效果究竟如何的真实信息。如果反馈显示标准与现实之间只有很小的偏差，说明计划的目标是达到了；如果偏差很大，管理者就应该利用这一信息使新计划制定得更为有效。其次，反馈控制可以增强员工的积极性。因为人们希望获得评价他们绩效的信息，而反馈正好提供了这样的信息。

2、有效控制系统的特性

有效的控制系统都倾向于具有一些相同的特性。尽管这些特性在不同的情况下其重要性不同，但是总结出这些使一个控制系统变得更为有效的特征将有利于我们管理者增强我们的控制能力。

准确性 一个提供不准确信息的控制系统将会导致管理层在应该采取行动的时候而并没有行动，或根本没有出现问题而采取行动。因此，一个准确的控制系统是可靠的，并且能提供正确的数据。

适时性 控制系统应该能及时地改变管理层的注意力，使之防止某一部门或某一个体出现对组织造成严重伤害的行为。最好的消息，如果是过时了，也将是毫无用处的。因此，一个有效的控制系统必须能够提供及时的信息。

经济性 一个控制系统在运用过程中，从经济角度上看必须是合理的。任何控制系统产生的效益都必须与其成本进行比较。为了使成本最少，管理者应该尝试使用能产生期望结果的最少量的控制。

灵活性 控制系统应该具有足够的灵活性以适应各种不利的变化，或利用各种新的机会。几乎没有处于极稳定的环境而不需要适应性的组织，即使是高度机械式的组织结构，也需要随时间和条件的变化调整其控制方式。

通俗性 一个不容易理解的控制是没有价值的。因此，有时需要用简单的控制手段来代替复杂的控制手段。一个难于理解的控制系统会导致不必要的错误。

标准合理性 控制的标准必须是合理的且能达到的。如果标准太高或不合理，它将不会起到激励作用。雇员通常不愿意指责上级要求得太高而显得无能。因此控制标准应该是一套富有挑战性的、能激励员工表现的更好的标准，而不是让人感到泄气或鼓励欺骗的标准。

战略高度 管理者不可能控制一个组织中的每一件事。即使是能够这样做，也将是得不偿失。由此看来，管理者应该控制那些对组织行为有战略性影响的因素。控制应当包括组织中关键性的活动、作业和时间。也就是说，控制的重点应放在容易出现偏差的地方，或放在偏差造成的危害很大的地方。

强调例外 由于管理者不可能控制所有的活动，因此他们的控制手段应该顾及到例外情况的发生。一种例外系统可以保证但出现偏差时管理层不至于不知所措。

多重标准 管理者与普通员工一样都希望寻找一种好看的标准。如果管理者真的采用一个单一的衡量标准，如单件利润，那么员工就会在这个方面下功夫并使之看起来很好。而多重标准则会减少这种狭隘的工作方式。多重标准具有双重效果。由于多重标准比单一标准更难于把握，因此它可以防止工作中出现做表面文章的现象。此外，实际工作是很难用单一指标进行客观评价的，所以多重标准能够更准确的衡量实际工作。

纠正行动 一个有效的控制系统不仅可以指出一个显著偏差的发生，而且还可以建议如何纠正这种偏差。也就是说，它应该在指出问题的同时给出解决问题的方法。

3、什么样的业务适于严密控制

适于严密控制的业务具有如下特点：（1）工作内容明确定义，且可以通过最佳方式完成时；（2）可以精确衡量产出的数量和质量时；（3）当活动涉及诸如健康、安全等重大风险时；（4）当严密控制可被员工接受或欢迎时。

适合于严密控制的业务的组织结构的特点包括：（1）相对窄的管理幅度和严格的层次关系；（2）相对集权；（3）定义清晰的命令链，角色（包括直线角色和职能角色）的明确定义和区分；（4）详细的职位说明书和组织结构图；（5）标准的程序化操作手册；（6）有关产出数量、质量定义明确的绩效标准；（7）建立工作分析主管这样的专家职位，负责确定工作方法和衡量标准；（8）有着严格的诸如打卡、作息时间等严格的制度、纪律规定等。

反之的业务和组织结构特点的公司则不适合严密的控制。

4、行为控制与结果控制

当员工工作过程可观察，且过程可以导出相应的结果的情况下，适合对相应业务进行严格规范的过程控制。

当员工工作过程不可观察，但工作结果可观察且可区分时，适合对相应业务采取结果控制。

当工作过程不可观察，结果可观察但不可区分时，最好的控制办法就是变外在监督为自我监督，变外在激励机制为员工自我激励。

5、控制系统的实施

内部控制制度作为企业生产经营活动的自我调节和自我约束的内在机制，在企业管理系统中具有举足轻重的作用。内部控制制度的建立、健全及实施情况，是企业生产经营成败的关键。如何结合我国企业实际，建立具有我们企业特色的内部控制制度，已成为我国企业管理的当务之急。

以下主要说明如何进行组织控制、目标控制和预算控制。

(1)、组织控制

组织控制就是对为实现组织的共同目标而进行的一切有关组织活动进行调节和管理。例如某公司为了实现一定利润目标，规定其每一产品的成本不超过 5 美元，为了达到这一目标要求，就需要对组织即公司的一切活动进行控制。在生产过程中，如果发现成本快要高出 5 美元的限制标准，就要采取相应的措施(如改变原材料、减少人工投入、提高工作效率等)以保证不要突破这一生产成本线。

组织控制的功能主要有三个：

(1)规定每个人的责任；(2)规定各成员之间的关系；(3)调动组织内每个成员的积极性。

在管理活动中，要保证组织控制的有效性，就需要一定的组织规范。组织规范越完备、越合理，就越容易实施控制。一般企业在员工人数少时，可以没有什么管理制度，可是一旦员工人数增多了，就必须有一套完整的管理制度来规范企业和员工的行为。各部门的职责、奖惩升迁、每个人的工作说明等，都要有明确规定，从而使员工分工合作，发挥最大潜能，以促进企业不断发展。当领导发现部属哪件事做对了，他就拍拍这人的肩膀，或友善地碰他一下，确切地指出什么事情做对了，应该受到赞扬。一个人在做对一件事情之后会受到赞扬，成绩得到上司的肯定，他就会一直如此努力地工作下去。这种激励办法是组织控制中奖惩方法的具体运用，是一种比较行之有效的方法。

古往今来，奖惩一直是组织控制的重要手段，在现代企业管理过程中，有奖有罚，奖勤罚懒，可以鼓励上进，鞭策落后。

(2)、目标控制

目标控制其实质是一种管理上的激励技术，它是通过上下级一起来确定共同的目标，使职工从中受到激励，并通过大家来对所确定的目标进行具体化，在实施目标中及时检验，对实验结果进行评价。目标控制着眼点不在于过程，而在于结果。过去，人们习惯于“危机管理”和“压迫式管理”。

所谓“危机管理”是指管理者开始满足于企业或组织内没有事，高枕无忧，只有发生意外的事之后，他才去处理。由于管理中没有预见性，出事也必然越来越多。结果，领导者一天到晚“现场救火”，疲于奔命。所谓“压迫式管理”，是指管理者时时事事都紧盯着下属，总怕下属出乱子，迫使下属围着领导的指挥转，导致管理者与被管理者之间的严重对立。无论是“危机管理”，还是“压迫式管理”都是传统工业生产条件下的产物，很难适应现代社会复杂情况下的管理工作。因此，目标控制这种全新的管理方法就应运而生。目标控制是以人为主体的，以目标实现为宗旨，领导者把责任交给下属，使其有责任感，同时还赋予下属相应的权力。下属有了责任和权力以后，就会尽心尽力、想方设法地去完成工作目标。

由于目标控制重视人的主体性，因而它是自我控制，表现在最广泛地动员全体职工参与管理，一起协商，共同制定出管理目标，进而将目标层层分解，确定上、下彼此之间的成果责任，以进行成果控制、自我评估，最大限度地调动企业、组织内职工的积极性，以共同实现整体目标。

美国通用电器公司(GE)总裁兼董事会主席杰克·韦尔奇是一位善于利用目标进行控制的管理奇才。80年代初，美国经济发生持续滞胀危机，通用电器公司更是处境不妙，连年亏损。

在此困难关头，杰克·韦尔奇出任公司总裁。上台伊始，他根据公司存在的问题对症下药，以设立发展战略目标为起点，以高格调的目标管理来寻求突破，从而使GE重振雄风，稳居全球500家最大企业的前列。杰克·韦尔奇主要是根据现代科技的发展来制定企业的发展目标。

为了使战略目标能如期实现，杰克·韦尔奇发扬民主，与各级管理人员一起讨论公司战略，使全体员工都能准确理解这四个战略目标，并使下属明白，如果目标达不到，那就等于公司垮台，所有员工将会失业。他动员全公司上下管理人员，坚决实行改革，按照总目标要求，压缩机构，下放决策权，使下属产业集团和分公司都有具体的经营目标和成本指标，不断增强公司的应变能力。

为了搞好目标控制，必须做到以下几点：

(一)确定目标

(二)健全目标体系

(三)保持各种目标的一致性

(四)建立有效的奖励制度

(五)建立完善的反馈系统

(3)、预算控制

预算是管理控制活动中广泛运用的一种方法，它是用数字形式编制的未来一定时期的计划。利用预算，管理者可以准确衡量部门生产经营情况和效益好坏，有利于管理者对各部门工作进行评价和控制。

预算不仅表现为货币形式的预算，有时也有用产品单位数量或时间数量来进行预算，种类比较多，有以下三种类型的预算：第一类是与财务活动相关的预算，第二类是与业务管理相关的预算，第三类是与预算变化特征相联系的预算。与财务活动相关的预算类型有：

(一)财务预算

财力预算主要反映一个组织在某一时期内从何处获得资金以及对这些资金的使用情况，简言之就是资金收支情况。财务预算可分为现金预算、基本建设费用预算等。

(1)、现金预算。现金流量预算是把每月、每周、甚至每天的现金收入和支出列出明细账，以便于管理者能确保某一时期目标的实现。利用现金预算控制方法，便于企业掌握多余现金的使用情况，避免企业可观的利润都以库存、机器或其他非现金积压下来，从而为剩余现金编制投资计划提供依据。

(2)、基本建设费用预算。基本建设费用预算主要是指购买新厂、新机器设备、新技术专利、地产等方面的投资计划。由于基本建设项目一般都要花较多的钱，因此，公司、企业都很重视基本建设费用的预算工作。

(二)营业预算

营业预算是组织计划中的营业活动在财务上的表现形式，它反映了一个组织(单位)某一时期收入和支出的内容与数量。营业预算具体有以下三种预算方法：

(1)、收支预算。对企业而言，最常用的预算都是以货币形式把收入和经营费用支出计划表示出来，这就是收支预算。收支预算包括销售预算、经营费用预算和利润预算三方面内容。

(2)、资产负债表预算。资产负债表预算是对将来某一特定时期的资产、负债和资本账户的状况进行预测。由于资产负债表中项目的变化是由各种其他预算引起的，所以资产负债表也能起到衡量所有其他预算的精确度的作用。

(3)、预算汇总表。预算汇总表也称总营业预算，它是把各部门的预算集中归纳在一起，然后编制预测损益表和预测资产负债表。预算汇总表是对工作成效进行全面控制所采用的一种形式，它向最高主管部门表明公司在总体上实现其目标的进展情况。

(三)非货币式预算

这种预算是以产品单位或直接工时为单位的预算。较常见的实物单位预算有：直接工时数、台时数、单位原材料、划拨的平方米面积和生产数量等。在预算控制中，有时用时间、面积、产品数量等实物单位表示更好。例如，一个自行车装配车间的管理人员，知道每周有8千工时劳动力预算，要比知道每周7万元工资的工人数更容易安排工作。

不同组织的预算过程和方式可能差别很大。有的单位有专门的预算部门协助高级领导人审批下级各部门的预算方案；有的单位则是上面先有一个预算的总设想，高层领导人再向下级提出一些预算要求，便于下级在预订预算草案时了解预算的可行性。大多数单位都采用从下至上式的预算方式，从基层开始，逐级编制各自的预算，最后形成总预算。

预算控制在很大程度上就是财务控制，它具有全面控制的约束力。预算就是将企业各种管理活动贯串在表格形式中，通过预算报表反映企业经营状况，便于管理者及时了解销售量、成本、利润、资金利用率、投资回收率等各种指标消涨情况。

在预算控制操作中，有两种比较典型的应用方法：

例一、费用专控目标体系这是由企业单项费用指标和无程序性的随机费用指标组成的目标体系，专项控制主要内容有：单位成本、材料燃料消耗、水电消耗、办公费、差旅费、医药费、大修理费、生产生活设施维修费、易耗品购置费、储备资金周转天数等。这些专项控制费用量大、面广、随机性强，在预算中很难进行有效控制，因此需要采用专控目标体系方法，强化管理。

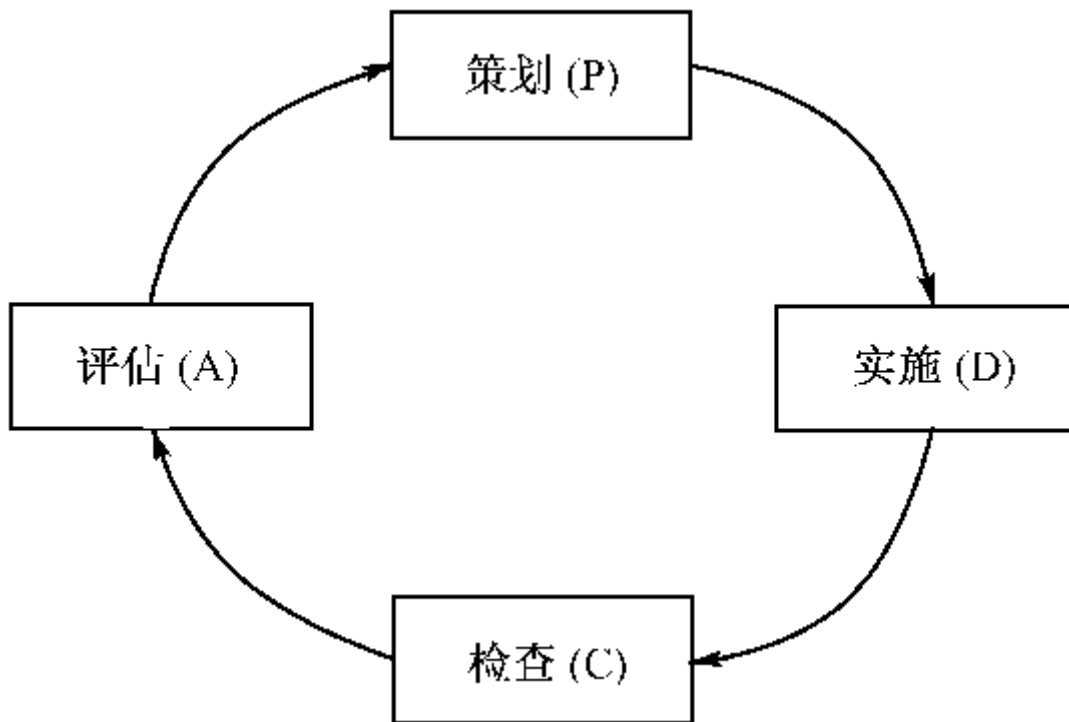
例二、定额管理定额是企业及职工从事生产活动时，在人力、物力、财力利用方面应遵守的标准。利用定额管理的目的，定额管理是为了以尽可能少的消耗，完成尽可能多的工作量，提高工作效率，从而提高企业经济效益。是对整个企业各项工作、各个生产岗位的定员进行核实，重新编制定员，使工作人员与工作任务相适应。在此基础上健全完善各工种劳动定额、各处物资消耗劳动定额、各种资金、费用、劳务结算定额。

6、PDCA 循环

PDCA 循环最早由美国管理专家戴明提出来的，所以 又称为“戴明环”。PDCA 的含义如下：

P(Plan)--计划；D(Do)--执行；C(Check)--查核；A(Action)--行动

第一阶段是计划，它包括分析现状、找出存在问题的原因、分析产生问题的原因、找出其中主要原因、拟订措施计划、预计效果五个步骤。第二阶段是实施。执行技术组织措施计划。第三阶段是检查。把执行的结果与预定目标对比，检查计划执行情况是否达到预期效果。第四阶段是处理。巩固成绩，把成功的经验尽可能纳入标准，进行标准化，对遗留问题转入下一个 PDCA 循环去解决。对总结检查的结果进行处理，成功的经验加以肯定并适当推广、标准化；失败的教训加以总结，未解决的问题放到下一个 PDCA 循环里。以上四个过程不是运行一次就结束，而是周而复始的进行，一个循环完了，解决一些问题，未解决的问题进入下一个循环，这样阶梯式上升的。



PCDA 循环实际上是有效进行任何一项工作的合乎逻辑的工作程序。其在控制工作中大量使用，因此有人称其为控制的基本方法。

二、质量管理

随着产品的日益丰富，大部分产品已处于买方市场，人们购买商品时越来越挑剔；同时人们的生活水平也迅速提高，购买商品的标准逐步从“价廉”向“物美”转变。在这种宏观环境中，企业要想长久生存，必须把握好产品质量关。对于中层经理，我们既是质量管理体系的建设者，有时质量管理体系的维护者，必要的质量管理技能将帮助我们提升业绩。

1、全面质量管理（TQM）

最早提出全面质量管理的是费根堡姆，他给全面质量管理所下的定义：为了能够在最经济的水平上，并考虑到充分满足顾客要求的条件下进行市场研究、设计、制造和售后服务，把企业内各部门的研制质量，维持质量和提高质量的活动构成为一体的一种有效的体系。全面质量管理过程的全面性，决定了全面质量管理的内容应当包括设计过程、制造过程、辅助过程、使用过程等四个过程的质量（具体内容参见有关质量管理书籍）。

全面质量管理理论最新的进展是关于持续改进（continuous improvement）。每个事物都可以改进的理念，应该在组织中所有雇员的脑海里根深蒂固。产品生命周期正在缩短，随着微处理器的出现，论述计算机芯片的性能将以相同的价格每年翻倍的摩尔定律已经起作用。因此，顾客总是期望“以少得多(more for less)”，换句话说，就是持续的改进。让我们考查一下持续改进周期的每个阶段：

标准化(Standardize)是第一阶段，无可争辩地，也是最困难的阶段，在这个阶段将过程(process)定义和标准化。德明(Deming)将一个标准化的过程定义为一个可以受控的，但不一定有能力的过程。ISO9000 是一个用于标准化过程的常见工具。

特征化(Characterize)是明确对一个过程的所有输入和受这些输入影响的所有过程输出的过程开发阶段。TQM 的原则之一就是控制过程，而不是过程所产生的产品。

优化(Optimize)决定过程性能对输入变量的敏感性, 这些输入变量是通过设计用于在广泛的值域上检测它们的试验来确定的。该检测得到产生所希望输出的一整套输入值。试验设计(DOE, design of experiments)是经常用于优化过程的一个工具。

创新(Innovate)是过程的最后一步, 允许你再重复这个周期。通过创新, 你可在产品上或者在过程上作出改进。

一旦创新已经发生, 你可以标准化整个新的过程和继续这个周期。从这四个 TQM 原则, 持续改进的概念可用作新的品质开端的基础哲学。现在可以选择进一步发展该程序的适当工具与技术。

2、ISO9000 系列标准

ISO 是国际标准化组织 (International Organization for Standardization) 的简称。ISO9000 系列标准是国际标准化组织颁布的在全世界范围内通用的关于质量管理 and 质量保证方面的系列标准, 目前已被 80 多个国家等同或等效采用, 该系列标准在全球具有广泛深刻的影响。ISO9000 系列标准中有关质量体系保证的标准有三个 ISO9001、ISO9002、ISO9003: ISO9001 质量体系标准是设计、开发、生产、安装和服务的质量保证模式; ISO9002 质量体系标准是生产、安装和服务的质量保证模式; ISO9003 质量体系标准是最终检验和试验的质量保证模式。

ISO9000 系列标准最早主要是为了促进国际贸易而发布的, 是买卖双方对质量的一种认可, 是贸易活动中建立相互信任关系的基石。众所周知, 对产品提出性能、指标要求的产品标准包括很多企业标准和国家标准。但这些标准还不能完全解决客户的要求和需要。客户希望拿到的产品不仅要求当时检验是合格的, 而且在产品的全部生产和使用过程中, 对人、设备、方法和文件等一系列工作都提出了明确有要求, 通过工作质量来保证产品实物质量, 最大限度地降低它隐含的缺陷。现在许多国家把 ISO9000 系列标准转化为自己国家的标准, 鼓励、支持企业按照这个标准来组织生产、进行销售。而作为买卖双方, 特别是作为产品的需方, 希望产品的质量当时是好的, 在整个使用过程中, 它的故障率也能降低到最低程度。即使有了缺陷, 也能给用户及时的服务。在这些方面, ISO9000 系列标准都有规定要求。符合 ISO9000 系列标准已经成为在国际贸易上需方对卖方的一种最低限度的要求, 就是说要做什么买卖, 首先看你的质量保证能力, 也就是你的水平是否达到了国际公认的 ISO9000 质量保证体系的水平, 然后才继续进行谈判。一个现代的企业, 为了使自己的产品能够占领市场并巩固市场, 能够把自己产品打向国际市场, 无论如何都要把质量管理水平提高一步。同时, 基于客户的要求, 很多企业也都高瞻远瞩地考虑到市场的情况, 主动把工作规范在 ISO9000 这个尺度上, 逐步提高实物质量。由于 ISO9000 体系是一个市场机制, 很多国家为了保护自己的消费市场, 鼓励消费者优先采购获 ISO9000 认证的企业产品。可以说, 通过 ISO9000 认证已经成为企业证明自己产品质量、工作质量的一种护照。

3、6 Sigma

“Sigma”的定义是根据俄国数学家 P.L.Chebyshev(1821-1894) 的理论形成。根据他的计算, 如果有 68% 的合格率, 便是 ± 1 Sigma (或 Standard Deviation), ± 2 Sigma 有 95% 的合格率, 而 ± 3 Sigma 便达至 99.73% 的合格率。在上个世纪 70 年代, Motorola 面对日本严峻的挑战, 其主席 Bob Galvin 决定在品质上改善, 来迎战日本高品质的挑战。在 1981 年, 他要求其产品必须在五年内有 10 倍的改善。于 1987 年, Motorola 建立了“6 Sigma”的概念, 基于统计学上的原理, “6 Sigma”代表着品质合格率达 99.9997% 或以上。换句话说, 每一百万件产品只有 3.4 件次品, 这是非常接近“零缺点”的要求。“6 Sigma”计划要求不断改善产品、品质和服务, 他们制定了目标、工具和方法来达到目标和客户完全满意 (Total Customer Satisfaction) 的要求。

6 Sigma 管理其实是一项以顾客为中心、以数据为基础, 以追求几乎完美无暇为目标的管理理念。其核心是通过一套以统计科学为依据的数据分析, 测量问题, 分析原因, 改进优化和控制效果, 使企业在运作能力方面达到最佳境界。因此 6 Sigma 管理的推进也是一项有序、科学的方法论。

6 Sigma 是一种综合的管理法，通过它获取、维持、和最大化公司的成功。它需要对顾客需求进行分析，对事实、数据的规范使用、统计分析，以及对管理、改进、再发明业务流程的密切关注。6 Sigma 将质量管理视为每个部门每个人的每项任务。质量不只是在车间，而是在人力资源部、在行政部、在市场部，在办公区的桌面上，在公司的户外广告牌上，在商店里，在客户的家里。开一个会是质量管理，关闭办公区的灯光是质量管理，写一份报告是质量管理，实施电子商务是质量管理。我们所做的任何工作都有质量问题，毫无疑问可以用六个西格玛来衡量。

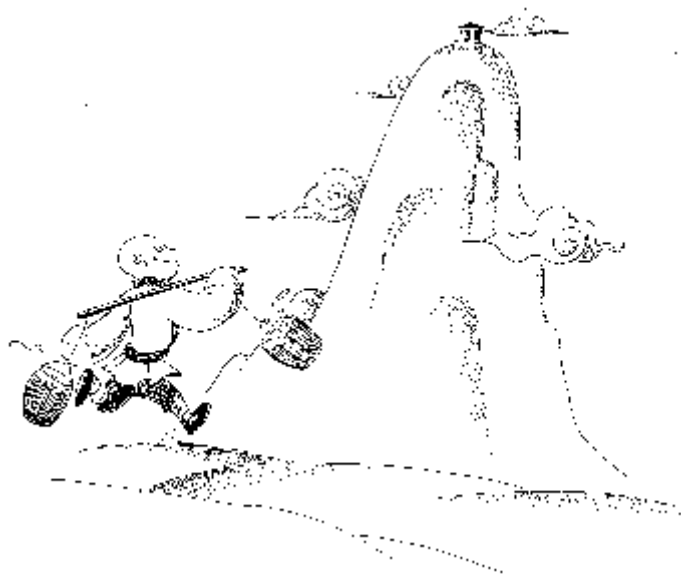
第十一章 绩效管理

引言

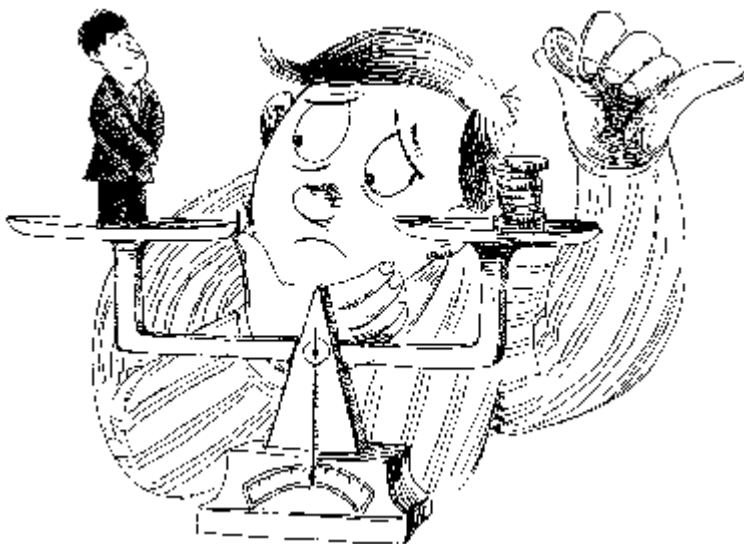
北京大学光华管理学院的院长厉以宁教授在课堂上讲过一个新的和尚挑水的故事：

一个和尚挑水吃，两个和尚抬水吃，三个和尚没水吃，这个观念有点旧，我们可以用新的观念来理解。一个和尚没水吃，三个和尚水多了用不完。有三个庙，第一个庙和尚们从河边挑水，路很长，到了庙就累了，所以当天够用就凑合了。回来后大家商议，挑水不能累呀，分为三段，一个人挑一段就接力给下一个，这样挑下来就不累了。第二个庙，老和尚立了一个规矩，把三个徒弟叫来，我们引进新的机制，谁水挑得多，吃晚饭就加一些菜，谁挑得少就吃白饭，结果你追我赶，水一会儿就满了。第三个庙，三个和尚想不能老这样挑水呀，山上有竹子，把竹子连在一起，第一个和尚舀水，第二个和尚倒水进漏斗，第三个和尚就坐在边上休息换班，一会儿水缸就装满了。

机制可以提高绩效，机制好还可以促进创新或者带动技术进步。当然，机制中绩效管理是最为重要的一部分。



第一节 绩效管理概述



一、绩效管理与绩效评估

不要将绩效评估或评价等同于绩效管理，两者之间是有所不同的。绩效评价只是绩效管理的一部分。如果你只做绩效评估而忽略绩效管理的其他环节，你面临的将是失败。绩效管理是一个持续的交流过程，该过程是由员工和他们的直接主管之间达成的协议保证完成，并在协议中对下面有关的问题提出明确的要求和规定：

期望员工完成的实质性的工作职责；

员工的工作对公司目标实现的影响；

以明确的条款说明“工作完成得好”是什么意思；

员工和主管之间应如何共同努力以维持、完善和提高员工的绩效；

工作绩效如何衡量；

指明影响绩效的障碍并排除之。

绩效管理可以达到以下目标：

使你不必介入到所有正在进行的各种事务中（过细管理）；

通过赋予员工必要的知识来帮助他们进行合理的自我决策，从而节省你的时间；

减少员工之间因职责不明而产生的误解；

减少出现当你需要信息时没有信息的局面；

通过帮助员工找到错误和低效率原因的手段来减少错误和差错（包括重复犯错误的问题）。

概括起来，绩效管理是一种让你的员工完成他们工作的提前投资。通过绩效管理，员工们将知道你希望他们做什么，可以做什么样的决策，必须把工作干到什么样的地步，何时你必须介入。这将允许你去完成只有你能完成的工作，从而节省你的时间。

绩效管理要求定期举行提高工作质量的座谈会，从而使员工得到有关他们工作业绩和工作现状的反馈。有了定期的交流，到年底时他们就不会再吃惊。由于绩效管理能帮助员工搞清楚他们应该做什么和为什么要这样做，因此它能够让员工了解到自己的权力大小---进行日常决策的能力。

总之，员工将会因为对工作及工作职责有更好的理解而受益，如果他们知道自己的工作职责范围，他们将会在其中尽情地发挥。

二、绩效管理系统的要素

绩效管理是依据主管与员工之间达成的协议来实施的一个动态的沟通过程。该协议对员工的工作职责、工作绩效的衡量、双方的协同、障碍的排除等问题作出了明确的要求和规定。

脱离绩效管理体系的考核之所以难以发挥其应有的功能，甚至被考核双方私下里说成是“浪费时间”。“走形式”、“做样子”，主要原因就在于缺少员工的参与，缺少考核双方的持续动态的沟通。绩效管理的实质则在于通过持续动态的沟通达到真正提高绩效、实现部门或企业目标，同时促使员工发展。

绩效管理是一个完整的系统，该系统包括如下几部分：

1、绩效计划：即主管经理与员工合作，就员工应该履行的工作职责、各项任务的重要性等级和授权水平、绩效的衡量、经理提供的帮助、可能遇到的障碍及解决的方法等一系列问题进行探讨并达成共识的过程，是整个绩效管理体系中最重要的一环。

许多人有这样的误解：绩效管理体系中最重要的一环在于绩效考核。实则不然---制订绩效计划才是最重要的。绩效计划的作用在于帮助员工找准路线，认清目标，具前瞻性，而孤立的绩效考核则是在绩效完成后进行评价和总结，具回顾性。

2、动态、持续的绩效沟通：即经理与员工双方在计划实施的全年随时保持联系，全程追踪计划进展情况，及时排除遇到的障碍，必要时修订计划。这是绩效管理体系的灵魂与核心。

3、绩效评价：纳入绩效管理体系的考核则可在融洽和谐的气氛中进行。原因有二，一是在充分参与绩效计划和绩效沟通的基础上，员工们能亲身感受和体验到绩效管理不是和他们作对，而是为了齐心协力提高绩效，他们因此会少些戒备，多些坦率；二是考核不会出乎意料，因为在平时动态、持续的沟通中，员工们已就自己的业绩情况和经理基本达成共识，此次绩效考核只是对平时讨论的一个复核和总结。此时，经理已从“考核者”转变为“帮助者”和“伙伴”。考核面谈的目的是鼓励员工自我评价，运用数据、事实来证明。经理同样也可用数据、事实来证明自己的观点。如果绩效计划和绩效沟通认真执行，则考核时产生严重分歧的可能性很小。

需注意的是，若采用等级评定考核法，则应对各等级的含义定出操作性的解释后再开始评价，否则只能制造矛盾、浪费时间。另外，不必在数字上过分斤斤计较，因为真正有助于提高绩效的不是绩效考核，而是绩效管理过程中沟通的质量和水平！

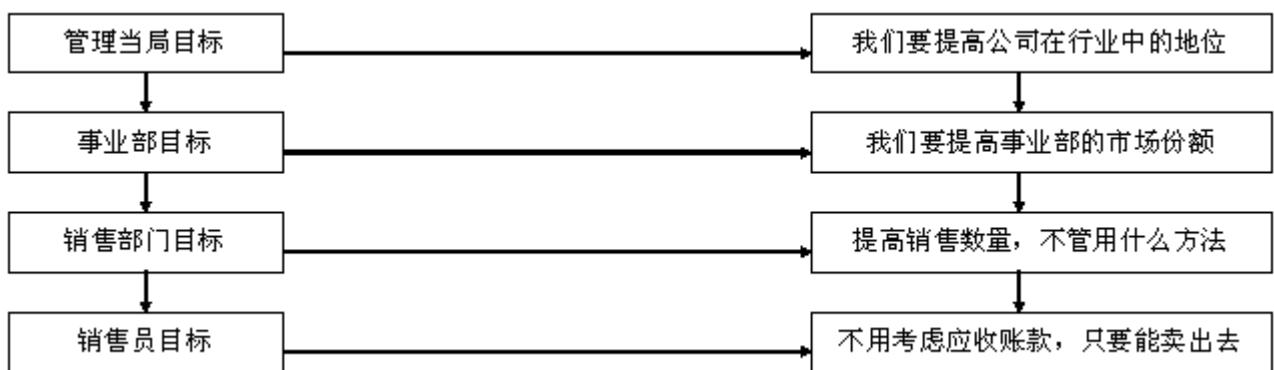
4、绩效诊断与辅导：一旦发现绩效低下，最重要的就是找出原因。绩效不佳的因素可以分成两类：一类是个体因素，如能力与努力不够等；一类是组织或系统因素，如工作流程不合理、官僚主义严重等。绩效诊断应当先找出组织或系统因素，再考虑个体因素。员工是查找原因的重要渠道，但要努力创造一个以解决问题为中心的接纳环境，必须确保员工不会因为吐露实情而遭惩罚。一旦查出原因，经理和员工就需要齐心协力排除障碍，此时，经理充当了导师、帮助者的角色，称之为辅导。

5、又回到起点---再计划：完成了上述过程之后，绩效管理的一轮工作就算结束了。

三、目标管理（MBO?D?DManagement by Objectives）

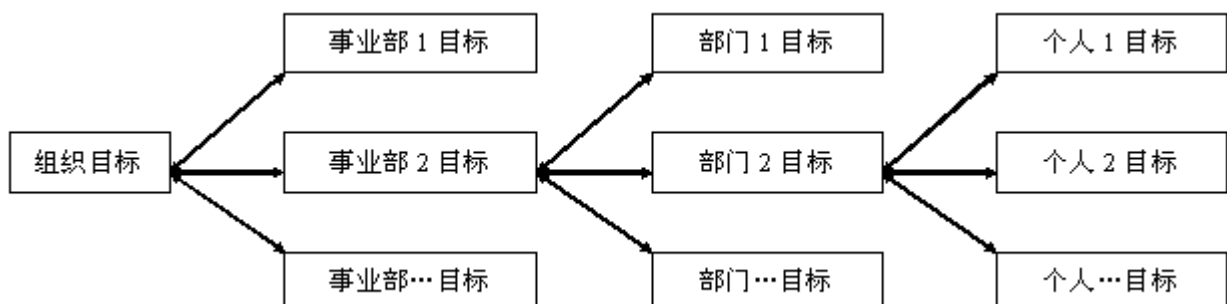
1954 年，德鲁克提出了一个具有划时代意义的概念?D?D 目标管理（Management By Objectives，简称为 MBO），它是德鲁克所发明的最重要、最有影响的概念，并已成为当代管理体系的重要组成部分。从根本上讲，目标管理把经理人的工作由控制下属变成与下属一起设定客观标准和目标，让他们靠自己的积极性去完成。这些共同认可的衡量标准，促使被管理者用目标和自我控制来管理，也就是说，自我评估，而不是由外人来评估和控制。

传统的目标设定方法的主题是目标由组织的最高管理者制定，然后分解为各层次目标。这种方法容易导致目标的不可操作性或使企业目标在分解中扭曲。下面的目标设定过程即说明了这一点。



可以看出，这样的目标分解显然不是管理层所赞许的。

目标管理通过一专门设计的过程来分级分解组织的目标。他与传统目标设定方法的不同在于，传统目标设定方法是由上级直接拟订并公之于众，然后开始执行实施；而目标管理是结合“由上而下”、“由下而上”两种方式而拟订的，最终形成一个目标的层级结构。具体制定过程可以参看下图：



一个明确的目标管理计划有下述几个共同因素：

1. 明确的目标：即目标简明扼要，且为大家清晰了解；
2. 参与决策：上级和下级一起参与制定目标的选择以达成关于目标的一致意见；
3. 规定期限：每一个目标的完成都有一个简单明确的时间期限；
4. 反馈绩效：目标管理需要不断地将实现目标的情况反馈给个人。

无论如何制定目标，我们都要实现资源、目标、时间的一致。

在传统目标设定方法下，容易出现下述图一的情况，也就是，上级拟制的目标及时间要求与实际企业所拥有的资源不一致，因为一般说来，由于企业会存在信息传递的堵塞，经理层可能夸大企业所拥有的资源，从而使资源、目标、时间无法匹配。

目标管理方法应该也能够达成上述图二所示的资源、目标、时间匹配。因为上下级一起参与目标制定，信息能够共享。也许可以说经理层的目标要求、时间要求是相对刚性的，但是一般而言，通过沟通，经理层会注意到现实资源的制约制定一个贴近现实的目标、时间需求，经理层与员工一起也会努力配备或创造适合目标的资源环境，只有这样，企业的目标才是现实可行并对实际有指导意义的行动方向。

所以，相对传统目标设定方法而言，目标管理会带来更好的效果。

选择好要做目标管理，经理层必须改变自己的领导方法。

第一个是心态，切忌事事指挥，横加干涉，越俎代庖的现象。作为下属，他在公司里面一般都是希望把事情做好，他也希望能够做出自己能够感知的成绩，他不会说是要故意把事情做砸。关键是经理层允不允许下属按照自己的想法做事情，这一点是需要明确的。就是说在某种程度上，我们要允许下属按照自己的想法做事情。

第二个就是要培训下属，要做下属的教练。国外在这一点上做得比较好，他把这个人放到这个岗位上，是经过严格培训和锻炼后的，是这个人确实具有了这个岗位的工作能力。而我们国内的有些企业，他把这个员工放到这个岗位上，实际上是有一定距离的。对这种情况，有的就可能说，我这儿招不来这个人。这没错，事实情况是招不到正好合适的现成的人才，但是企业一定要有计划去培训有潜力的人才：首先对这个人的能力进行提

高和训练；然后在他的能力达成基本要求的情况下，给他一些机会，让他去做事情，这样的情况下，才能减少一些干涉，也才能保证我们的工作追踪不是给下属下命令或者是支招。

当然，一个计划能力很强的中层经理也一定要注意加强控制以保证目标实现。

四、360 度考核法

“360 度考核法”又称为“全方位考核法”，最早被英特尔公司提出并加以实施运用。该方法是指通过员工自己、上司、同事、下属、顾客等不同主体来了解其工作绩效。360 度考核法的本意是让最了解情况的人而不是所有的人来做评价，可是人们往往不分青红皂白地让所有的人来考核所有的考核要素。从这个意义上讲“360 度考核法 \neq 360 度考核”。

360 度考核法的优点在于：

（1）打破了由上级考核下属的传统考核制度，可以避免传统考核中考核者极易发生的“光环效应”、“居中趋势”、“偏紧或偏松”、“个人偏见”和“考核盲点”等现象。

（2）一个员工想要影响多个人是困难的，管理层获得的信息更准确。

（3）可以反映出不同考核者对于同一被考核者不同的看法。

（4）防止被考核者急功近利的行为（如仅仅致力于与薪金密切相关的业绩指标）。

（5）较为全面的反馈信息有助于被考核者多方面能力的提升。

360 度考核法实际上是员工参与管理的方式，在一定程度上增加他们的自主性和对工作的控制，员工的积极性会更高，对组织会更忠诚，提高了员工的工作满意度。

360 度考核法的不足在于：

（1）考核成本高。当一个人要对多个同伴进行考核时，时间耗费多，由多人来共同考核所导致的成本上升可能会超过考核所带来的价值。

（2）成为某些员工发泄私愤的途径。某些员工不正视上司及同事的批评与建议，将工作上的问题上升为个人情绪，利用考核机会“公报私仇”。

（3）考核培训工作难度大。组织要对所有的员工进行考核制度的培训，因为所有的员工既是考核者又是被考核者。

360 度考核法在国内应用的难点：

随着网络信息技术在管理事务中广泛的运用和“人本”管理思想成为西方管理学中的主导管理理念，360 度绩效考核方法在西方国家许多企业得到了广泛的应用，并且其具体形式也不断推陈出新。但是我国许多企业目前并不具备实施 360 度考核法的外部条件：

一是网络信息技术在管理事务中的运用尚处于建设期和导入期，很多企业还没有形成可以支撑起 360 度考核所需要的内部信息网络平台，强行推广 360 度考核无疑会大大提高考核成本；

二是传统的文化观念导致大部分组织成员自我管理自我约束的意识较为淡薄，部分员工的素质难以保证他们能理性地运用组织赋予他们的权利，“官本位”思想使大部分组织领导者难以从意识上接受来自下属的监督与批评。

这两方面的因素大大制约了 360 度考核法在我国的应用和推广，而这两方面的建设和转变过程都不是短期内能完成的。

在国内实际运用时的注意事项：

（1）根据企业所处的生命周期及业务类型重新审视是否合适用 360 度考核法。一般说来，公司处于初创期是不宜采用的，高科技等结果导向的企业也不宜采用。

（2）创建实施 360 度考核法的外部环境。网络化信息化的办公条件可以缩短考核时间减少考核成本；和谐、合作、互助的工作氛围能保证考核正常进行。

（3）合理界定考核者和被考核者。并非所有人都必须由员工自己、上司、同事、下属、顾客等全方位进行考核。原则上是考核者必须了解熟悉被考核者的工作，不应让与被考核者无任何业务往来的不相关者成为考核者。

（4）根据实际需要确定考核要素。不同级别、不同工作性质的被考核者的考核要素是不一样的。比如高层管理者的考核要素包括目标意识、模范表率、决策水平、协调能力等而一般员工的考核要素包括责任心、纪律性、工作速度、业务技能等；研发人员的考核要素在于创新成果而财务人员的考核要素是工作慎密和严格遵守财务制度等。

(5) 选用合适的考核方法。一般说来，对于目标越明确的工作，对于过程的考核应该越少。不同考核者适用的考核方法是不一样的。比如，考核者是上司则适宜采用 MBO 法，考核者是同事和考核者自身适宜采用行为锚定评价法，考核者是下属和顾客适于采用关键事件法。

(6) 制定合适的考核周期。不同考核者适用的考核周期是不一样的。原则上业务往来密切者适用较短的考核周期；被考核者的职位较低者适用较短的考核周期。

综上所述，360 度考核法针对不同的企业和被考核者，可能是 90 度考核、180 度考核、270 度考核等等，千万不能搞一刀切。

五、平衡记分卡 (Balanced Score Card, BSC)

平衡记分卡是由罗伯特·S·开普兰（哈佛商学院领导力开发课程教授）和大卫·P·诺顿（复兴全球战略集团创始人兼总裁）发明的。最早发表于 1992 年 12 月号的《哈佛商业评论》中。根据 Cartner Group 的调查：在《财富》杂志公布的世界前一百位公司中有 70% 的公司采用了平衡记分卡。哈佛商学院更是把平衡记分卡称为 75 年来最具影响力的战略管理工具。目前，平衡记分卡在国内也越来越被企业所认同，许多企业开始接触、学习和应用平衡记分卡。并且国内也有了专业的平衡记分卡的咨询公司。但是到目前为止，国内成功实施平衡记分卡的公司还很少，平衡记分卡在我国企业的运用，还需要管理专家和企业界的管理实践者共同的努力。

1、实施平衡记分卡的前提

上面介绍了国外许多的大公司都采用了平衡记分卡。这里有两个前提是必须注意的。

第一，要做好公司的基础管理。我国的企业从 90 年代开始实施现代企业制度只有十几年，并且我国的许多企业都是脱胎于国营企业，计划经济的色彩浓厚，虽然经过了许多年的努力，管理水平还是有待于进一步的提高。我们不能只注意数字，更应该注意数字背后的内涵。国外的企业管理理论和实践经过了几百年的发展，企业的管理水平处在一个较高的层次上，基础管理做得较好。而我国的企业，普遍存在着基础管理水平薄弱的缺点。据有关专家统计，国内的企业对新的管理方法和管理工具的认知率在 90% 以上。但对新的管理理论的认知率高，并不代表企业的管理水平高。相反，由于国内企业的基础管理相对薄弱，在引进一些新的管理方法的时候，往往不能取得很好的效果。所以建议国内的企业在实施平衡记分卡的时候，先做好自己的基础管理工作，完善企业的管理体系。基础管理包括人力资源管理、战略管理、管理体系、质量管理、生产管理、成本管理、采购管理、营销管理等等。

第二，完善企业的战略管理体系。平衡记分卡的实质是将企业的战略规划落实为具体的经营行为，并对战略的实施加以实时控制，这要求企业有明确的战略规划。如果我们研究一下平衡记分卡的起源，我们可以清楚地看到，平衡记分卡主要是一种战略管理的工具。从整个公司的平衡记分卡到部门的平衡记分卡，再到员工的平衡记分卡，都是从公司的战略逐层分解下来的。所以企业在使用平衡记分卡的时候，要完善自己的战略管理体系。战略管理体系应该包括：战略管理的组织机构、战略管理的程序、战略规划的流程以及战略规划的人员保证。

平衡记分卡只是一种管理的工具，不是解决企业问题的灵丹妙药。所以不管是用平衡记分卡做战略管理，还是做人力资源管理，还是做全面质量管理。首先要做的是企业必须有完善的战略管理体系、人力资源的管理体系以及全面质量管理体系。总之一句话，企业的基础管理水平越高，实施平衡记分卡的效果就越好。

2、平衡记分卡平衡了什么

所谓的“平衡”是指财务指标和非财务指标的平衡。目前企业考核的一般是财务指标，而对于非财务指标的考核很少，即使有对非财务指标的考核，也只是定性的说明，缺乏量化的考核，或者是非财务指标的考核比较片面，缺乏系统性和全面性。平衡记分卡从四个方面全面的考察企业，这四个方面是学习和创新、内部业务流程、客户以及财务。这四个方面包含了领先指标和滞后指标。财务指标就是一种滞后的指标，它只能反映公司上一年度发生的情况，不能告诉企业如何改善业绩。平衡记分卡对于领先指标的关注，使企业更关注于过程，而不仅仅是事后的结果。这有助于提高企业的管理水平，以获得更好的财务结果。

另外，平衡记分卡同时关注了企业的长期目标和短期目标。我们知道，平衡记分卡主要是一种战略管理的工具，如果以系统理论的观点来考虑平衡记分卡的实施过程，战略是输入，财务是输出。由此可以看出，平衡记分卡是从企业的战略开始，也就是从企业的长期目标开始，逐步分解到企业的短期目标。也就是说平衡记分卡既关注了企业的长期发展，也关注了企业近期目标的完成。使企业的战略规划和年度计划很好地结合起来，解决了企业的战略规划可操作性差的缺点，同时也使企业的年度计划和公司的长远的发展方向一致起来。

总之，平衡记分卡是一个很好的管理工具，但是我们使用它的时候一定要充分的了解它的原理和内涵。要清楚平衡记分卡是一种战略管理工具，不要仅仅把它当作一种绩效考核的工具，把绩效考核与战略割裂开来。如果这样，可能会使我们在使用它的时候走向失败，甚至给企业造成损失。

第十二章 有效激励

引言

自从多年前成立，这家蒸蒸日上的公司，今年的赢余竟大幅滑落。这决不能怪员工，因为大家为公司拼命的情况，丝毫不比往年差，甚至可以说，由于人人意识到经济的不景气，干得比以前更卖力。

这也就愈发加重了人事总监心头的负担，因为马上要过年，照往例，年终奖金最少加发两个月，多的时候，甚至再加倍。今年可惨了，算来算去，顶多只能给一个月的奖金。“让多年来以被惯坏了的员工知道，士气真不知要怎样滑落！”

人事总监忧心地对总经理说：“许多员工都以为最少加两个月，恐怕飞机票、新家具都定好了，只等拿奖金就出去度假或付帐单呢！”

总经理也愁眉苦脸了：“好象给孩子糖吃，每次都抓一大把，现在突然改成两颗，小孩一定会吵。”

“对了！”人事总监突然触动灵机：“你倒使我想起小时候到店里买糖，总喜欢找同一个店员，因为别的店员都先抓一大把，拿去秤，再一颗一颗往回扣。那个比较可爱的店员，则每次都抓不足重量，然后一颗一颗往上加。说实在话最后拿到的糖没什么差异。但我就是喜欢后者。”

没过两天，公司突然传来小道消息——D?D

“由于营业不佳，年底要裁员。”

顿时人心惶惶了。每个人都在猜，会不会是自己。最基层的员工想：“一定由下面杀起。”上面的主管则想：“我的薪水最高，只怕从我开刀！”

但是，跟着总经理就做了宣布：“公司虽然艰苦，但大家同一条船，再怎么危险，也不愿牺牲共患难的同事，只是年终奖金，决不可能发了。”

听说不裁员，人人都放下心头上的一块大石头，那不致卷铺盖的窃喜，早压过了没有年终奖金的失落。

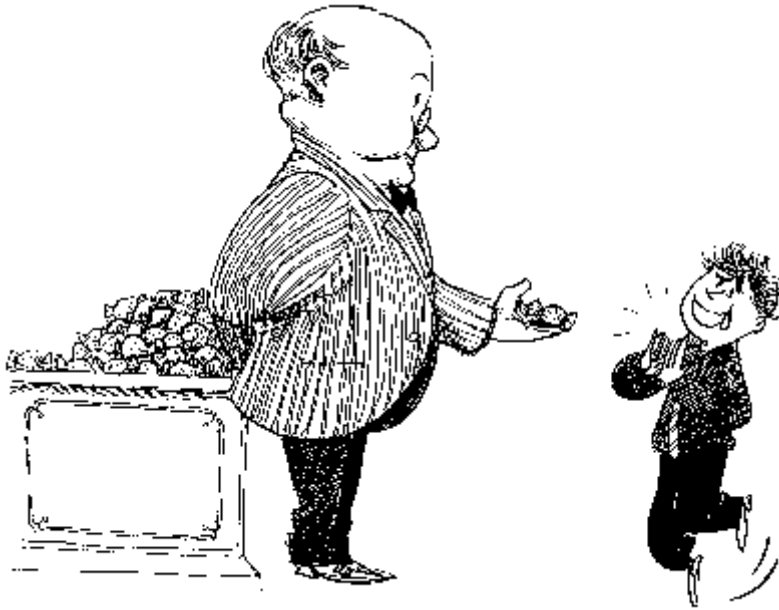
眼看除夕将至，人人都做了过个穷年的打算，彼此约好拜年不送礼，以共度时艰。突然，人事总监召集各单位主管紧急会议。看主管们匆匆上楼，员工们面面相觑，心里都有点儿七上八下：“难道又变了卦？”是变了卦！

没几分钟，主管们纷纷冲进自己的单位，兴奋地高喊着：“有了！有了！还是有年终奖金，整整一个月，马上发下来，让大家过个好年！”

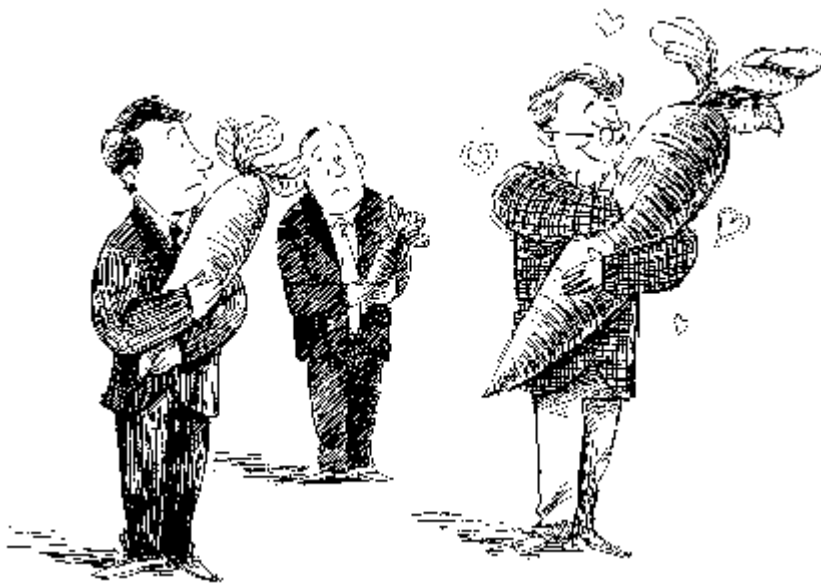
整个公司大楼，爆发出一片欢呼，连坐在顶楼的人事总监，都感觉到了地板的震动……

是否满意与预期紧密关联。当结果超出预期，满意；但结果等于预期，基本满意；但结果小于预期，不满意。经理人如果提前预计到结果可能小于预期，自然可能会带来不满意。怎么办？降低预期！

恰当处理预期与结果（绩效）之间的关系只是激励的一部分。有效的激励还需要知晓不少技巧。



第一节 有效激励概述



一、动机与激励

在谈到激励以前，让我们先来理解什么是动机。为了理解动机是什么，让我们首先指出动机不是什么。为什么这样做呢？因为许多人错误的将动机视为一种个性特质，也就是说某些人具备它，而另一些人则不具备它。其结果使许多实践中的管理者认为，某一员工是没有动机的，是无法被激励的。但是我们的动机知识却指出了这一观点的错误。动机是个人与环境相互作用的结果。虽然人和人在动机驱动力方面差异很大，但总体来说，动机是随着环境条件的变化而变化的。因此，在分析动机的概念时，要记住动机水平不仅因人而异，而且对于同一个人来说还因时而异。这一点对于我们管理者正确激励我们多元化的员工队伍至关重要。

在本书中，我们将动机定义为：个体通过高水平的努力而实现组织目标的愿望，而这种努力又能满足个人的某些需要。一般而言，动机指的是为达到任何目标而付出的努力，但在本书中，专门指为达到组织目标而付出的努力，因为我们关注的

是与工作相关的行为。在动机的定义中有三个关键因素：努力、组织目标和需要。

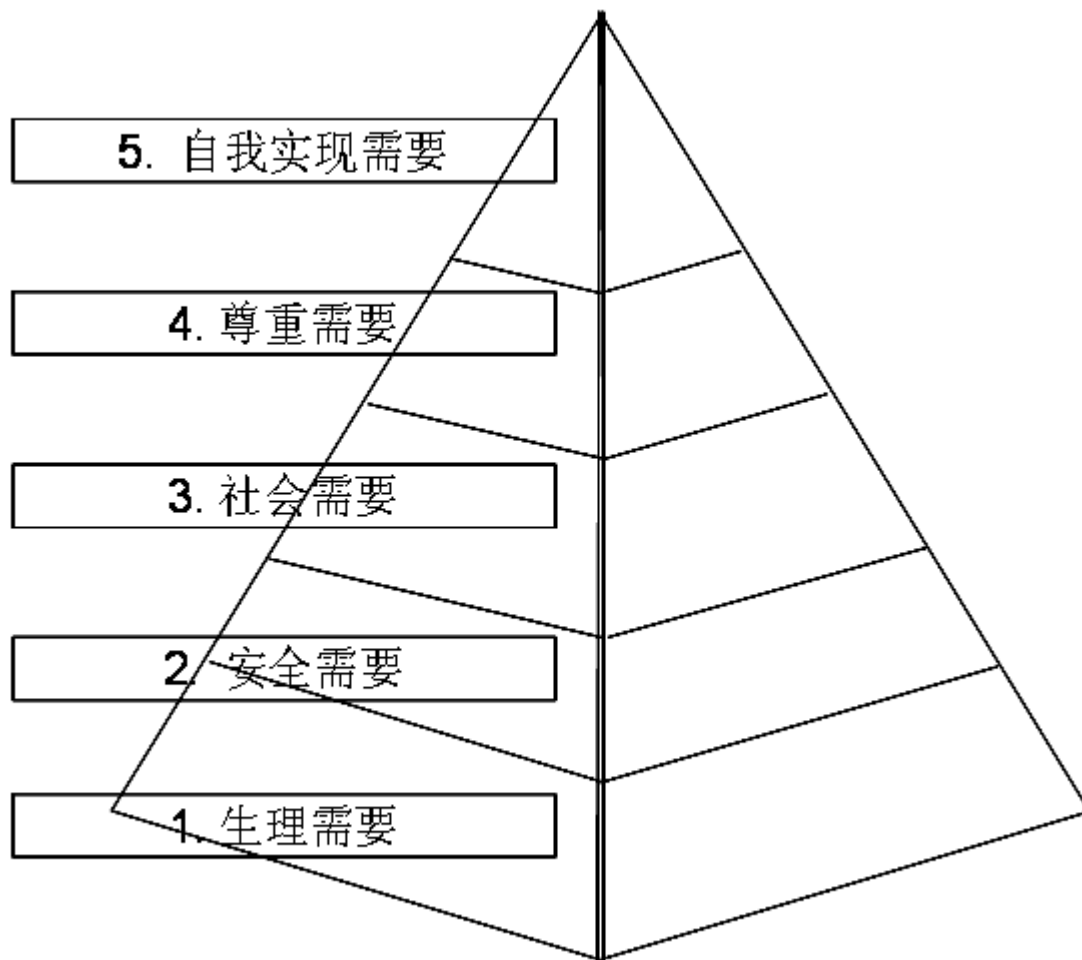
在动机定义的基础上，我们定义激励力为：经济、合理地调动员工积极性的技巧。

二、激励理论

1、需要层次理论

亚伯拉罕·马斯洛的需要层次理论是最著名的激励理论，他假设每个人都有五个层次的需要。

- 1、生理需要。食物、水、住所、性满足以及其他方面的生理需要。
- 2、安全需要。保护自己免受身体和情感伤害的需要。
- 3、社会需要。包括友谊、爱情、归属及接纳方面的需要、
- 4、尊重需要。内部尊重因素包括自尊、自主和成就感；外部尊重因素包括地位、认可和关注等。
- 5、自我实现需要。成长与发展、发挥自我潜能、实现理想的需要。这是一种追求个人能力极限的内在驱动力。



当一种需要得到满足后，另一种更高层次的需要就会占据主导地位。从激励的角度来看，没有一种需要会得到完全满足，但只要其得到部分的满足，个体就会转向追求其他方面的需要了。按照马斯洛的观点，如果希望激励某人，就必须了解此人目前所处需要的层次，然后着重满足这一层次或在此层次之上的需要。

马斯洛还将这五种需要划分为高和低两级。生理需要和安全需要称为较低级的需要，而社会需要、尊重需要与自我实现需要成为较高级的需要。两级的划分建立在这一前提条件下，高级需要是从内部使人得到满足，而低级需要则主要从外部使人得到满足。

2、X 理论和 Y 理论

道格拉斯·麦格雷戈提出了有关人性的两种截然不同的观点：一种是基本上消极的 X 理论；另一种是基本上积极的 Y 理论。

麦格雷戈的人性观点对于激励问题的分析具有什么意义呢？这一问题在马斯洛需要层次的框架上进行解释效果更佳：X 理论假设低层次的需要支配着个人的行为；Y 理论假设较高层次的需要支配着个人的行为。麦格雷戈本人认为，Y 理论的假设相比 X 理论的假设更实际有效，因此他建议让员工参与决策，为员工提供富有挑战性和责任感的工作，建立良好的群体关系，这都会极大的调动员工的工作积极性。

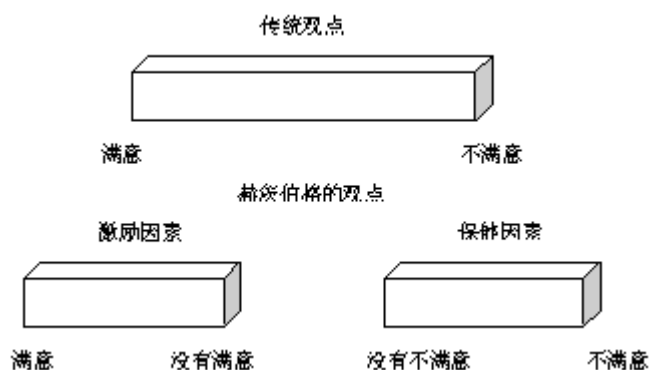
3、激励—保健理论

又称双因素理论，是美国心理学家弗雷德里克·赫茨伯格提出的。他认为个人与工作的关系是一个最基本的方面，而个人对工作的态度在很大程度上决定着任务的成功与失败。

赫茨伯格调查发现，一些内在因素如成就、承认、责任与工作满意相关。当对工作感到满意时，员工倾向于将这些特点归因于他们本身；而当他们感到不满意时，则常常抱怨外部因素，如公司的政策、管理和监督、人际关系、工作条件等。

基于调查结果，赫茨伯格进一步指出满意的对立面并不是不满意，消除了工作中的不满意因素并不必定能使工作结果令人满意。满意的对立面是没有满意，而不是不满意；同样，不满意的对立面是没有不满意，而不是满意。

按照赫茨伯格的观点，导致工作满意的因素与导致工作不满意的因素是有区别的，因此管理者消除了工作中的不满意因素只能带来平和，而不一定对员工有激励作用。这些因素只能安抚员工，而不能激励员工。赫茨伯格称这些导致工作不满意感的因素为保健因素。当它们得到充分改善时，人们就没有不满意感了，但也不会感到满意。赫茨伯格认为，要想真正激励员工努力工作，必须注重激励因素，这些因素才会增加员工的工作满意感。



4、三种需要理论

大卫·麦克莱兰等人提出了三种需要理论，他们认为个体在工作情境中有三种主要的动机或需要。

1、成就需要：达到标准、追求卓越、争取成功的需要。

2、权利需要：影响或控制他人且不受他人控制的欲望。

3、归属需要：建立友好亲密的人机关系的愿望。

一些人有强烈的内驱力要将事情做得更为完美，使工作更有效率，以获得更大的成功，但他们追求的是个人的成就感而不是成功之后所带来的奖励。我们将这种内驱力成为成就需要。麦克莱兰发现高成就需要者的不同之处在于：他们渴望把事情做得更完美。他们寻求那种能发挥其对立处理问题能力的工作环境；他们希望得到有关工作绩效的及时明确的反馈信息，从而了解自己是否有所进步；他们喜欢设立具有挑战性的目标。

权利需要是指影响和控制别人的一种愿望或驱动力。高权利需要者喜欢“承担责任”，喜欢竞争性和地位取向的工作环境。

归属需要，也就是寻求被他人喜爱和接纳的一种愿望。高归属需要者渴望友谊，喜欢合作而不是竞争的环境，希望彼此之间的沟通 and 理解。

5、目标设定理论

对于具有一定难度且具体的目标，一旦被接受，将会比容易的目标更能激发高水平的工作绩效，这种主张成为目标设定理论。

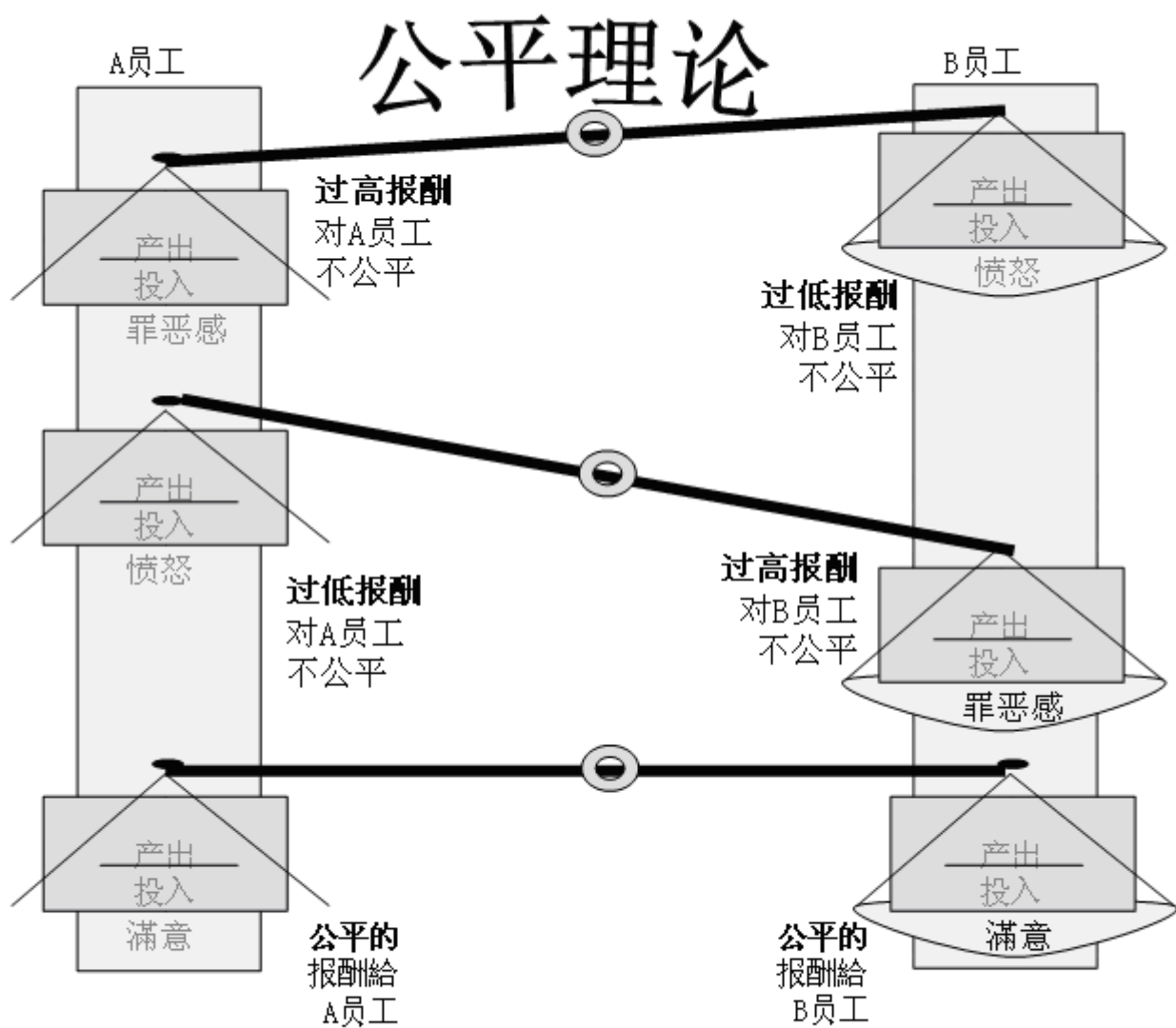
使工作指向目标的主要原因来自于工作动机。有关目标设定的研究表明，设定恰当而具有挑战性的目标能够产生强烈的激励作用。虽然我们不能断言让员工参与目标设定的过程总是可取的，但是，当你预期到员工在接受较困难的挑战性工作会遇到阻力时，让员工参与目标的设定是最适当不过的。

6、强化理论

与目标设定理论相对的是强化理论。目标设定理论认为个体的目标引导其活动，而强化理论则认为人的行为是由外部因素控制的，控制行为的因素成为强化物。强化物是在行为结果之后紧接着的一个反应，它提高了该行为重复的可能性。因此，强化理论者们认为行为是其结果的函数。

7、公平理论

员工不是在真空环境中工作，他们总是在进行比较。公平理论认为员工首先思考自己收入与付出的比率，然后将自己的收入一付出比与相关他人的收入一付出比进行比较。如果员工感觉到自己的比率与他人相同，则为公平状态；如果感觉到二者的比率不相同，则产生不公平感，也就是说，他们会认为自己的收入过低或过高。这种不公平感出现后，员工们会试图去纠正它。



8、期望理论

期望理论认为，当人们预期到某一行为能给个人带来既定结果，且这种结果对个体具有吸引力时，个人才会采取这一特定行为。它包括以下三项变量或三种联系：

- 1、努力—绩效的联系。个体感觉到通过一定程度的努力而达到工作绩效的可能性。
- 2、绩效—奖赏的联系。个体对于达到一定工作绩效后即可获得理想的奖赏结果的信任程度。
- 3、吸引力。如果完成工作，个体所获得的潜在结果或奖赏对个体的重要性程度，与个人的需要和目标有关。

因此，期望理论的关键在于：弄清个人目标以及三种联系：即努力与绩效的联系、绩效与奖赏的联系、奖赏与个人目标满足的联系。

三、多样化员工队伍的激励问题

正如我们所知，在如今的企业中，员工之间差别很大，他们可能来自不同的国度，他们有着不同的爱好，他们从事着不同的工作，他们有着不同的文化背景，他们背后有着不同的家庭，等等。这一切的一切，使得我们这些管理者在管理方面就会面临很多很多问题，激励问题就是如此。为了对每一个个体进行最大程度的激励，管理者有必要进行灵活的考虑和处理。例如，研究表明男性与女性相比更看重工作的独立性；女性则比男性更看重学习的机会、方便的工作时间以及良好的人际关系。

一般说来，每个员工都有其比较偏重的追求目标，有的追求成就，有的追求职位，而有人却追求融洽的关系与真诚的友谊。作为管理者，应设法了解员工各种不同的需求，以便为他们创造条件，激励他们实现更高的目标。现将大多数员工的共同需求开列出来，但愿我们管理者谙熟于心。

公平的报酬。报酬是一种有效的刺激物，无论管理者多么高明，都必须以物质力量为后盾，而稳定的工资收入，是员工工作动力的永久源泉。大多数员工都希望他们工作能得到公平的报偿，即：同样的工作获得同样的报酬。员工不满的是别人干同类或同样的工作，却获得更多的报酬。偏离按劳分配准则是令人恼火的。如果人们认为惟惟诺诺、玩弄手腕和攀附上级就可以加薪的话，他们就会产生这样做的动机。在这样的体系中，员工不会进取，企业难有活力。

升迁的机会。多数员工都希望在工作中有晋升的机会，没有前途的工作会使员工产生不满，最终可能导致辞职。如果企业不能为员工提供足够的升迁机会，多半是因为企业整体或某些部门停滞不前之故。这时企业就必须下定决心采取行动，腾出位子，为提拔优秀员工创造条件。除了有提升机会外，员工还希望工作有保障，对于身为一家之主并有沉重的家庭负担的员工来说，情况更是这样。

有趣的工作。热爱一项工作是做好这项工作的前提，许多员工把这一点排在许多要素的前列。员工大都希望有一个安全、整洁和舒适的工作环境，但如果他们对工作不感兴趣，那么再舒适的工作环境也无济于事。当然，不同的工作对不同的员工有不同的吸引力，同样的东西对这个人来说是馅饼，对另一个人可能是糟糠。因此，管理者应把主要精力用在判断人的能力大小和兴趣方向上，认真负责地为你的员工选择和安排工作。

公司的赏识。人与人之间如果维持冷漠的态度，不仅自己活得很累，也会在无意中伤害别人。员工谋求公司的承认和同事的认可，希望自己出色的工作被企业“大家庭”所接受。如果得不到这些，他们的士气就会低落，工作效率就会降低。他们不仅需要自己归属于员工群体，而且还需要归属于公司整体，是公司整体的一部分。所有的员工都希望得到公司的赏识，甚至需要与他们的上司一起研究工作，直接从领导那里了解企业生产经营情况。这种做法有助于拉近管理者与员工之间的距离，使员工感到自己是公司的主人，而不是苦力。

开放的管理。让下属全面了解公司的发展计划及努力方向，才能激发他们的工作热情。一个公司要想快速发展，就必须将公司经营理念和发展目标明确化，把企业发展目标转化为员工的使命。员工越了解公司目标，使命感越强，公司的向心力越大。下属非常希望管理者和他们所服务的公司都是开放的，能不断提供给他们与工作有关的公司重大信息。如能充分告知，员工不必浪费精力打听小道消息，从而更专心地投入工作；若未充分告知，员工会对公司缺乏归属感，能混就混，混不下去就“跳槽”。

更大的权力。企业的成长，要靠员工的努力，管理者要把员工看成比自己伟大，充分信任他们，放权给他们，才能使员工养成独立工作的能力。授权不仅仅是封官任命，管理者在向下属分派工作时，也要授予他们权力，否则就不算授权。管理者要帮被授权者消除心理障碍，让他们觉得自己是在“独挑大梁”，肩负着一项完整的职责。授权应注意把握好两点：一是让所有相关人士知道被授权者的权责；二是一旦授权就不再干涉。

正面的回馈。企业管理千头万绪，其中最困难的是用人。认可下属的努力，不但可以提高工作效率和士气，同时可以有

效地建立其信心，提高员工的忠诚度，激励他们接受更大的挑战。有些员工总是抱怨说，领导只有在员工出错的时候，才会注意到他们的存在。管理者有责任对下属的工作给予正面的回馈，以加强他们的自信。为了充分调动员工的积极性，必须使他们相信，他们的努力会使工作富有成效。

必要的培训。一家不肯花钱培训职员成才的公司，不可能成为有前途的优秀企业。成千上万的企业，包括那些曾经旺盛一时的大企业，都因为不舍得在人才培养方面作投资，先后在企业界衰退以致消失。支持员工参加职业培训，如岗位培训或公司付费的各种学习班、研讨会等，有助于减轻疲沓情绪，降低工作压力，提高员工的创造力。下属的最大心愿，并不是高薪水，而是取得更大成就的能力，谁能给他能力，他就会给谁卖命。

不同的员工对这些需求和愿望的侧重有所不同。对一位员工来说，晋升的机会或许最为重要，而对另一位来说，工作保障可能是第一重要。鉴别个人需求对管理者来说并非易事，员工嘴上说想要的，与他们实际想要的可能是两回事。作为管理者，不要以为多发奖金、多说好话就能调动员工的积极性，要让他们为你效力，需要更细心地体察。采用何种方式激励员工，应视他们的情况而定。

也就是说，在激励员工方面，没有一个简单的、放之四海而皆准的行为指南。但是，以下这些建议会对我们这些中层经理们如何激励员工有实质性的帮助。

第一，认清个体差异。几乎所有的当代激励理论都认为每个员工都是一个独特的不同于他人的个体，他们的需要、态度、个性及其他重要的个体变量各不相同。比如，期望理论对内控型人比外控型人预测得更准确。为什么？因为前者认为自己的生活很大程度上由自己所掌握，这与期望理论中的自我利益假设是一致的。这也就要求我们在日常工作中要注意充分的了解我们的员工，了解他们的需要，了解他们的特点等等。

第二，使人与职务相配。大量研究证据表明将个体与职务进行合理匹配能够起到激励员工的作用。比如，高成就需要者应该从事小企业的独立经营工作，或在规模较大的组织中从事相对独立的部门的运作。但是，如果是在大型官僚组织中从事管理工作，候选人必须是高权利需要和低归属需要的个体。同样道理，不要让高成就需要者从事与其需要不一致的工作，当他们面对中度挑战水平的目标，并且具有自主性和可以获得信息反馈时，能够做得最好。但是记住，不是每一个员工都会因工作的自主性、变化性和责任感而受到激励。这类工作只对高成就需要者具有很强的吸引力和激励作用。

第三，运用目标。目标设定理论告诉我们，管理者应确保员工具有一定难度的具体目标，并对他们工作完成程度提供反馈。有一定难度即指目标要通过很大的努力才能达到。具体指目标具有可测量性。这两点至关重要。对于高成就需要者来说，外部目标的重要性则比较小，他们靠内部动机激励，但高成就需要者在任何组织中显然都是少数。

目标时应该由管理者单独设定呢，还是应该让员工参与设定？答案取决于你对目标的可接受性和组织文化的认识。如果你预期到目标会受到抵制，那么使用参与做法将会增加目标的可接受性程度。如果参与做法与组织文化向抵触，则应由管理者单独设定目标。因为当两者向抵触时，员工们很可能会把参与做法看作被组织所操纵，因而会拒绝这种方式。

在目标激励过程中，确保个人目标时可以达到的，这一点值得我们管理者注意。无论目标是否可以真正达到，如果员工认为目标无法达到，则他们的努力程度就会降低。因而管理者必须保证员工充满自信心，让他们感到只要更加努力，就可以实现绩效目标。对于管理者而言，意味着员工必须能胜任他的工作，而且他们感到绩效评估系统是可靠而有效的。

第四，个别化奖励。由于每位员工的需要不同，因此对某人有效的强化措施，可能并不适合于其他人。管理者应当根据员工的差异对他们进行个别化的奖励，管理者能够支配的奖励措施包括加薪、晋升、授权、参与目标设定和决策的机会等等。

第五，奖励与绩效挂钩。管理者必须使奖励与绩效相统一，只有奖励因素而不是绩效才能对其他因素起到强化作用。主要的奖励如加薪、晋升应授予哪些达到了特定目标的员工。管理者应当想办法增加奖励的透明度，如消除发薪的保密性，代之以公开员工的工资、奖金及加薪数额，这些措施将使奖励更加透明，更能激励员工。

第六，检查公平性系统。员工应当感到自己的付出与所得是对等的。具体而言，员工的经验、能力、努力等明显的付出项目应当在员工的收入、职责和其他所得方面体现出不同。但是，在公平性问题上，存在着众多的付出与所得的项目，而且员工对其重要性的认识也存在差异，因而这一问题十分复杂。比如，一项对比白领、蓝领员工的研究确定出将近二十项付出与所得项目。研究发现，白领员工将工作质量、工作知识列在付出因素的首位，当蓝领员工却将这些因素列在付出因素的末位，他们认为最重要的付出因素是智力和个人对完成任务的投入，这两个因素对于白领员工的重要性程度却很低。在所得方面，也同样存在着差异，只不过差异不太显著。比如，蓝领员工将晋升放在很高的位置，但白领员工却将它的重要性排在第三位。这些差别意味着对某人具有公平感不一定对其他人也有公平感，所以理想的奖励系统应当能够分别评估每一项工作的投入，并相应给予合适的奖励。

第七，不要忽视钱的因素。当我们专心考虑目标设定、创造工作的趣味性、提供参与机会等因素时，很容易忘记金钱是大多数人从事工作的主要原因。因此，以绩效为基础的加薪、奖励及其他物质刺激在决定员工积极性上起着重要的作用。有一篇综述报告概括了八十项评价激励方式及其对员工生产率影响的研究，其结论证实了这一观点：当仅仅根据生产情况来设定目标时，生产率平均提高了 16%；重新设定激励机制以使工作更为丰富化，生产率水平提高了 8%—16%；让员工参与决策的做法，使生产率水平提高了不到 1%；然而，以金钱作为刺激物却使生产率水平提高了 30%。在这里我们并不是要管理者仅仅注重金钱因素，而只是提供了客观的证据：如果金钱作为一种激励手段被取消，那么人们就不会在工作中付出更多努力，但是取消目标、丰富化的工作或参与决策这些因素却不会出现这种情况。

第八，激励要及时。当一项工作顺利完成时，或者重大任务获得阶段性成果，我们就要及时安排有关激励措施；季度、年度的激励承诺也需要及时兑现。当人们期待着某些奖励，却没有按时出现，后来出现了，即使标的相同甚至略高，效果都远不如及时出现来得好。

第十三章 团队建设与项目管理

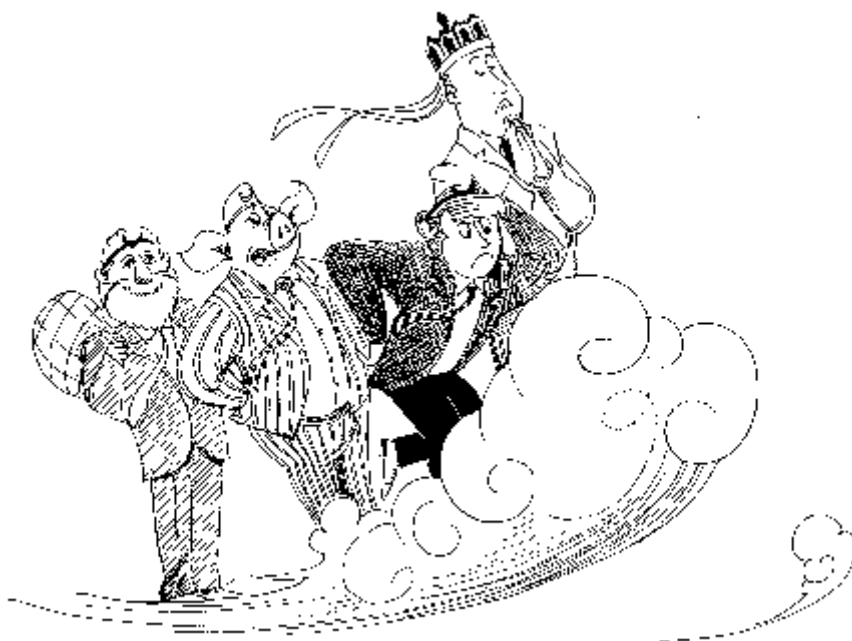
引言

《西游记》曾经描述了一个成功的项目团队，那就是唐僧、孙悟空、八戒、沙和尚组成的取经团队。在这个团队中，唐僧是团队首长、孙悟空是工作骨干、八戒和沙和尚是出大力、流大汗的参与者。而且团队的组成很有意思，唐僧作为团队首长，有很坚韧的品性和极高的原则性，不达目的不罢休，又很得上司支持和赏识——他直接得到唐太宗的任命，且被给予袈裟，金碗等资源支持，还得到以观音为首的各路大腕、名流的广泛支持和帮助；沙和尚言语不多，任劳任怨，承担了项目中挑担这种粗笨无聊的工作；八戒这个成员，看起来好吃懒做，贪财好色，又不肯干活，最多牵下马，好像留在团队里没有什么用处，其实他的存在还是有很大用处的，因为他性格开朗，能够接受任何批评而毫无负担压力，在项目组中承担了润滑油的作用；最关键的还是孙悟空，由于孙悟空是这个取经团队里的核心，但是他的性格极为放纵，回想他那大闹天空的历史，恐怕作为普通人来说没有人会让这种人呆在团队里，但是取经项目要想成功实在缺不了这个人，只好采用些手腕来收复他。这些手段是，首先，把他给弄得很惨（压在五指山下 500 年，整天喝铜汁铁水）；在他绝望的时候，又让团队首长去解救他于水火之中以使他心存感激；当然光收买人心是不够的，还

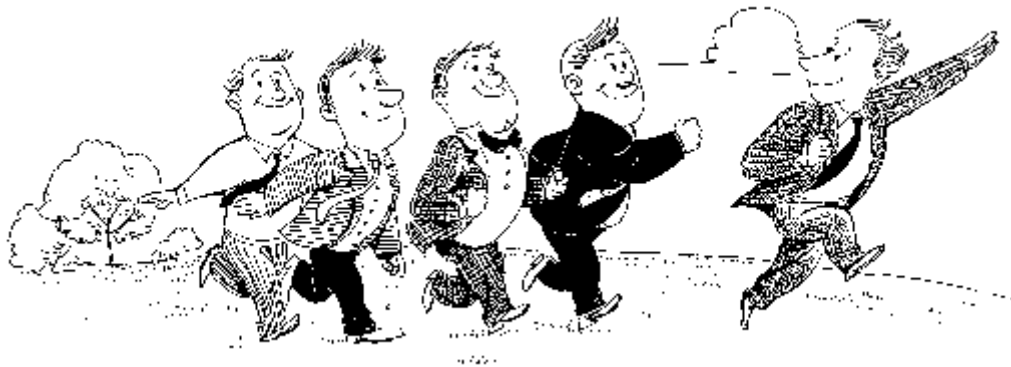
要给他许诺美好的愿景（取完经后将给予高薪厚禄）；当然最主要的是为了让团队首长可以直接控制好他，给他戴个紧箍，不听话就念咒惩罚他。孙悟空毕竟是能人，承担了取经项目中的斩妖除魔的绝大多数重要任务，虽然是个难于管束的主，不能只用手段来约束他，这时八戒的作用就出来了，在孙悟空苦恼的时候，上司不能得罪，沙和尚这种老实人又不好伤害，只好通过戏弄八戒来排除心中的郁闷，反正八戒是个乐天派，任何的指责都不会放在心上。

在取经的项目实施的过程中，除了自己的艰辛劳动外，这个团队非常善于利用外部的资源，只要有问题搞不定，马上向领导汇报（主要是直接领导观音），或者通过各种关系，找来各路神仙帮忙（从哪咤到如来佛），以搞定各种难题。

《西游记》里特别强调得到高层支持的重要性，有没有靠山真的很不同，君不见象白骨精这种没有靠山的妖魔都会死得很惨；只要有靠山的，这个妖魔就算犯了天大的事，关键的时候总会有后台跳出来搭救。可以说，该团队的运作取得了巨大成功。



第一节 团队建设与项目管理概述



一、关于团队建设

1、什么是团队

团队是有着共同目标的一组人组成，这些成员的共同努力能够产生积极的协同作用，其团队成员努力的结果使团队的绩效水平远大于个体成员绩效的总和？即 $1+1>2$ 。

在说团队时，我们要注意它与群体的区别：群体是两个或两个以上的相互作用和相互依赖的个体，为了实现某个特定目标而结合在一起。在工作群体中，成员通过相互作用，来共享信息，作出决策，帮助每个成员更好地承担起自己的责任。但工作群体中的成员不一定要参与到需要共同努力的集体工作中去，因此，其绩效仅仅是每个群体成员个人贡献的总和。其中，不存在一种积极的协同作用，能够使群体的总体绩效水平大于个人绩效之和。（即 $2+2=4$ ，同时很明显的一点是，它们可以使 $2+2=5$ ，当然也有能力使 $2+2=3$ ）。

通过工作团队的积极协同作用，提高组织绩效。团队的广泛适用为组织创造了一种“潜力”。海尔企业在它的管理中也强调了团结协作及团队精神的重要作用。海尔把企业比喻成一只联合舰队，强调 $1+1>2$ ，母体大于他的各个部分之和。相反，团队成员如果用力方向不一致，互相磨擦，彼此矛盾，就会产生整体小于部分之和，即常说的“三个和尚没水吃”，“三个诸葛亮顶个臭皮匠”了。

但建立团队不是变戏法，仅仅把工作群体换种称呼，改称工作团队，不能自动地提高组织绩效。因此，成功的或高绩效的团队具有一些共同的特征。

团队的三种类型：问题解决型/自我管理型/多功能型团队：

1、问题解决型团队：如质量攻关小组，他们由职责范围部分重叠的员工及主管人员组成，人数一般在 8~10 人，他们定期相聚或临时组成，来讨论他们面临的质量问题，调查问题的原因，提出解决问题的建议，并采取有效的行动。（如陶瓷杯子出现气泡、炸瓷，就由攻关小组来分析是泥料的问题，还是釉子的问题，还是烧成温度调整不对，然后共同来做试验，最终解决杯子质量问题）

2、自我管理型团队：这种团队在调动员工参与决策过程的积极性方面行之有效。具有独立自主的特点，它们不仅注意问题的解决，而且执行解决问题的方案，并对工作结果承担全部责任。（如能够独立核算的项目部）

3、多功能型团队：波音公司在 777 项目中采用的就是多功能型团队。它是由来自同一等级，不同领域的员工组成，他们来到一起的目的是完成一项任务，而且大多是临时组成，任务完成后即自行解散了。

2、为什么团队如此盛行

团队如此盛行，是由于大量事实表明：

如果某种工作任务的完成需要多种技能、经验，那么由团队来做通常比个人好。

有助于组织更好的利用员工的才能，尤其在多变的环境中，团队比传统的部门结构或其他形式的稳定性群体更灵活，反应更迅速。团队的优点是：可以快速的组合、重组、解散。

在激励方面的作用不可忽视。团队能够促进员工参与决策过程，有助于增强组织的民主气氛，提高员工的积极性。

3、如何组建团队

组建团队一般有下列步骤：要组建团队，首先需要确认组建团队的目标；其次就是应该确认团队首长；再次，团队首长挑选、培训队员。

中层经理一般会担任明确目标的团队首长，所以更重要的是如何挑选、培训队员，下面我们就此问题进行探讨。

首先挑选队员，我们要选择已经具备成为有效团队成员的技术技能和人际技能的人，按他们的特点进行合理的任务安排和职位配置。这时我们需要注意优秀的团队成员的特点，因为在团队管理的组织形式中，一个员工成功与否不再由他的个人绩效所决定，他需要：

1、学会与别人进行公开、坦诚的沟通，从而建立彼此的信任和信心。

2、善于面对个体间的差别并解决冲突。团队成员间是相互依靠、互为补充、互相合作状态，要学会求同存异，与你的团队成员形成志同道合的伙伴关系。

3、学会把个人的目标升华为团队的利益。把个人主义升华为团队精神。

4、有符合团队需求的专长，如技术能力等素质，因为解决问题的能力是任何团队存在的最起码的底线。

其次是要把所挑选的队员塑造为团队选手，因为要建立一支有效的团队，培养员工的团队精神，还需要培训：对临时不具备成为团队成员的必备技能的人员，尤其对于那些在重视个人贡献的背景中成长起来的大部分人，通过培训可以成为合格的团队选手，创出较高的绩效。

最后强调，团队成员的学习能力对于目标的实现至关重要，团队的发展本身就是一个不断学习的过程，学习型组织的本质，是以不懈的学习适应不断的变化。要通过培训，助推员工自我超越，助推个人和组织共同成长。要使学习成为自觉的、团队的、整体的需求。要建立一种学习的氛围培训的重点是提高团队成员的技能而不是只传授知识和理论，最终的目的是通过培训提高行动能力，变成团队成员在日常工作中的行为模式，确保培训效果能转化为生产力，通过内部学习来强化团队成员的行为模式。而且通过培养团队精神，通过实现学习与工作的互动，让干部职工在团队学习中相互促进，在团队合作中培养团结精神，为企业培养精通技术与业务的高层次人才。

二、如何打造高绩效的团队

孟子曰：天时不如地利，地利不如人和。这其中，一个优秀的团队就是“人和”的重要组成部分。但是，要建立一个优秀的团队并不是一件容易的事情，虽然他看似简单：就是把一拨人拢在一起，朝一个方向走，但在实际的操作中却往往因为一些关键因素没有把握好而导致了不良的后果。

为打造高绩效的团队，我们在团队建设中必须关注哪些因素呢？我们说，有下述因素是必须关注的：

1、团队应该有共同的愿景。共同愿景包括共有的目标、价值观与使命。这些对团队建设是至关重要的，团队的学习能力是团队发展的关键因素,建立学习型组织,在缺少愿景的情形下，充其量只会产生“适应型的学习”只有当人们致力于实现某种他们深深关切的事情时，才会产生“创造型的学习”只有在有共同愿景的时候团队才能充分发挥创造力。

2、团队应该有清晰的目标。团队的目标观念与责任观念是非常关键的。团队的使命和价值都是以结果为导向的，完成目标是一个团队是否优秀的评判标准,一个成功的团队应该都有很强的目标信念，一种强大的责任感驱动每一个团队成员为着目标不断前进。

3、团队应该有能力胜任的成员

团队成员的能力关系到团队的战斗力,一个有战斗力的团队应该是“个人像鹰一样，团队像雁一样”，所以在组建时，团队成员的选择、工作分工、培训发展是很重要的，而且需要针对团队成员特性进行合理分工。实际上，通过对上千个团队的观察，发现在一个团队中，每个成员都具有双重角色。其一是职能角色，是工作赋予个人的“任务型”角色；其二是团队角色，是由个人气质、性格所决定，在工作集体中经常自然流露的“协作型”角色。通过大量深入的实证研究，下述九种角色对于构成一个有效团队是不可缺少，因而也是我们在组建团队时应该注意成员特质的原因：

创造者?D 革新者：产生创新思想

探索者?D 倡导者：倡导和拥护所产生的新思想

评价者?D 开发者：分析决策方案

推动者?D 组织者：提供结构，制定操作程序，使新创意成为现实。

总结者?D 生产者：提供指导并坚持到底，保证承诺兑现。

控制者?D 核查者：检查具体细节，保证规章制度和工作程序的贯彻执行。

支持者?D 维护者：处理外部冲突和矛盾，维护团队稳定。

汇报者?D 建议者：寻求全面信息，他们是冷静的听众。

联络者：合作与综合。（他们是协调者，与上述 8 种角色可重叠）

了解了团队角色理论对团队的管理者很重要，作为团队的管理者应该充分认识到各个角色的基本特征，容人之短，用人所长，知人善任，要对团队成员的秉性特征了解透彻，以便在团队工作中合理分工，在日常工作中的过程管理上能找到管理点，使工作的授权更有效。

4、团队应该有有效的领导

适当的领导者对团队合作会产生很大的效应，有效的领导者能使团队具有凝聚力，共同为组织的愿景及目标努力，同时也能积极的为组织的发展提供创新思路，充分发挥团队的协同效应。

那么，什么样的领导才是有效的领导呢？我们认为：有效的领导过程应该包含以下五个步骤：挑战现状、激发愿景、合理授权、以身作责、有效激励。

5、成员间应该有高效的沟通

在团队成员共同为实现团队目标的工作中，同时也就是在成员间建立起及时解决问题的沟通方式，在团队内部高效

沟通中,对于不断改变的环境和市场需求,团队能保持积极的弹性响应。团队能更迅速、正确解有效的调整其工作方式,以适应新的挑战。

不可能有完美的个人,但有完美的团队,团队的表现比较好是因为团队可以通过内部的沟通,整合其成员之间可以互补技巧与经验,这样广泛的技巧和知识的结合,使得团队能够应付多方面的挑战。

6、团队规范的建立

不依规矩不成方圆,团队中应该建立一套完善的管理制度,体系,规范,以指导团队成员的行为模式和工作,具体包括各种管理制度,会议制度,表报制度等,一个规范的管理制度体系的建立是很重要的,并要通过培训让团队成员了解掌握团队的规范,并在工作中严格遵守执行,对于违反规章制度的人要给予处罚,保证制度的严格,在日常的工作中严格执行是实现团队高绩效的保证。

7、团队绩效的评估与奖酬

适当的绩效评估与奖酬体系能使团队成员在集体和个人两个层次上都具有责任心呢。何谓适当?这需要:

团队绩效必须有一明确而有意义的标准,要作到公平、公正、公开的原则;

团队的绩效考评体系应该与公司的目标及团队的目标相结合,应该把本年度的目标与公司的战略目标相结合,作到长期短期目标并重;

绩效的评估和奖励要具有及时性,保证激励的效果。还要注意评估考核的时间问题,不仅要有年度指标考核,还要有季度指标考核、月度指标考核,保证事中和事后都要兼顾。

8、团队的协作精神

团队协作是团队相对于个人更有力量的原因,只有发挥团队的协作才能产生合力大于单力的效果,

9、团队冲突的解决与管理

在团队的发展中应视冲突为自然现象,团队中的冲突是不可避免的,其中有建设性的正向作用冲突,和破坏性的负向作用冲突,要公开而坦承地解决冲突;冲突的产生应是对事而不对人,冲突的解决可以寻求许多替代方案,还必须注意在解决冲突时,应以解决当前问题为导向,而不要扯到历史问题。

团队冲突并不是可怕的事情,应该看到一个团队冲突的产生也会有正面效应,会带来绩效的提升,比如建设性冲突,

而那些破坏性冲突，假如冲突不发生并不代表没有冲突，这个时候团队中某些成员是在一种负面情绪下工作，会带来低工作效率，当冲突发生的时候，只要用正确的方法处理解决，解决冲突后，团队的发展就又往前进一步了，团队的绩效就提高了。

10、培养相互信任精神

高绩效团队的一个特点是，团队成员之间相互高度信任。但是，信任是脆弱的，它需要很长时间才能建立起来，却又很容易被破坏，而一旦破坏之后想要恢复非常困难。另外，因为信任会带来信任，不信任会带来不信任，要维持一种信任关系就需要我们处处留意。

我们将信任区分为 5 个维度：

正直：即诚实、可信赖，有人格。它所标示的是一个人的道德性格和基本的诚实。

能力：具有技术技能与人际知识，有效率，做事彻底。因为团队成员为了顺利完成各自的任务，需要与同伴进行相互作用。

一贯：可靠，行为可以预测；在处理问题时，具有较强的判断力，做事老练、成熟。这能让其他成员产生一种安全感和信赖感。

忠实：愿意为别人维护和保全面子，对自我、对公司或对政策忠心。

开放：愿意与别人自由地分享观点和信息，待人为善，有团队精神，胸襟开阔。（要创造一种开放的环境来共同成长和发展，不要制造无畏的竞争对手，因为别人也会用同样的态度对待你，其实如果大家互相帮助和交流，用开放的心态对待别人，别人也会用真诚回敬我们，共同的进步才是最快乐的）。

在这里，正直程度和能力水平是一个人判断另一个人是否值得信赖的两个最关键的特征。

那么，如何来培养信任感呢？这里有两个层次，首先是管理人员和领导之间要建立起信任关系；然后才是团队成员之间的相互信任关系。下面我介绍 8 种用来培养信任感的方法：

表明你既是在为自己的利益而工作，又是在为别人的利益而工作。我们每个人都关心自己的利益，这是无可厚非的，但是，如果别人认为你利用他们，利用你的工作，利用你所在的组织为你个人的目标服务，而不是为你的团队、部门、组织利益服务，你的信誉就会受到损害。

成为团队的一员，用言语和行动来支持你的工作团队，与你的团队同舟共济。当团队或团队成员受到外来者攻击时，维护他们的利益，这样做会说明你对你的工作群体是忠诚的。

开诚布公。人们所不知道的和人们所知道的都可能导致不信任，如果你开诚布公，让人们充分了解你作出某项决策的原因，对于现存问题坦诚相告，则可能带来信心和信任。越是想掩饰，越会导致怀疑和矛盾。

公平。在进行决策或采取行动之前，在进行绩效评估时，应该做到客观公平、不偏不倚、前后一致、公正民主、奖罚分明。

说出你的感觉。那些只是向员工传达冷冰冰的事实组织管理人员与领导，容易遭到员工的冷漠与疏远。说出你的感觉，别人会认为你是真诚的、有人情味儿的，他们会借此了解你的为人，并更加尊重你。

表明指导你进行决策的基本价值是一贯的。即让大家知道你的行为是可预测的。一旦你了解了你自己的主要决策或行为目的，你的行为相应地就会与目的一致，而你的一贯性能够赢得信任。

保密。你信任那些你可以相信和依赖的人。因此，如果别人告诉你一些秘密，他们必须确信你不会向别人泄漏这些秘密。

表现出你的才能。表现出你的技术和专业才能以及良好的商业意识，能引起别人的仰慕和尊敬。

11、团队规模

一般比较小，人数多控制在 12 人之内，因为团队成员很多，他们在相互交流时容易产生障碍，也很难在讨论问题时达成一致，就难以形成凝聚力、忠诚感和相互信赖感。如果一个自然工作单位本身较大，而你又希望达到团队的效果，那么可以考虑把工作群体分化成几个小的工作团队。

我们相信，如果团队首长作到了上述几点，一个优秀的团队就建设好了！

三、 关于项目管理

1、什么是项目

所谓项目，简单地说，就是在既定的资源和要求的约束下，为实现某种目的而相互联系的一次性工作任务。一般来说，项目具有如下的基本特征：

①明确的目标

其结果只可能是一种期望的产品，也可能是一种所希望得到的服务。

②独特的性质

每一个项目都是唯一的。

③资源成本的约束性

每一项目都需要运用各种资源来实施，而资源是有限的。

④项目实施的一次性

项目不能重复

⑤项目的不确定性

在项目的具体实施中，外部和内部因素总是会发生一些变化，因此项目也会出现不确定性。

⑥特定的委托人

它既是项目结果的需求者，也是项目实施的资金提供者。

⑦结果的不可逆转性

不论结果如何，项目结束了，结果也就确定了。

制约项目目标成功的因素有：委托人的评价、项目范围、项目成本、项目进度。

2、什么是项目管理

所谓项目管理，就是项目的管理者，在有限的资源约束下，运用系统的观点、方法和理论，对项目涉及的全部工作进行有效地管理。即从项目的投资决策开始到项目结束的全过程进行计划、组织、指挥、协调、控制和评价，以实现项目的目标。

项目管理内容：

①项目范围管理

是为了实现项目的目标，对项目的工作内容进行控制的管理过程。它包括范围的界定，范围的规划，范围的调整等。

②项目时间管理

是为了确保项目最终的按时完成的一系列管理过程。它包括具体活动界定，活动排序，时间估计，进度安排及时间控制等项工作。

③项目成本管理

是为了保证完成项目的实际成本、费用不超过预算成本、费用的管理过程。它包括资源的配置，成本、费用的预算以及费用的控制等项工作。

④项目质量管理

是为了确保项目达到客户所规定的质量要求所实施的一系列管理过程。它包括质量规划，质量控制和质量保证等。

⑤人力资源管理

是为了保证所有项目关系人的能力和积极性都得到最有效地发挥和利用所做的一系列管理措施。它包括组织的规划、团队的建设、人员的选聘和项目的班子建设等一系列工作。

⑥项目沟通管理

是为了确保项目的信息的合理收集和传输所需要实施的一系列措施，它包括沟通规划，信息传输和进度报告等。

⑦项目风险管理

涉及项目可能遇到各种不确定因素。它包括风险识别，风险量化，制订对策和风险控制等。

⑧项目采购管理

是为了从项目实施组织之外获得所需资源或服务所采取的一系列管理措施。它包括采购计划，采购与征购，资源的选择以及合同的管理等项目工作。

⑨项目集成管理

是指为确保项目各项工作能够有机地协调和配合所展开的综合性和全局性的项目管理工作和过程。它包括项目集成计划的制定，项目集成计划的实施，项目变动的总体控制等。

四、成功项目管理的一些经验

在最好的情况下，项目管理也是很困难的。这里有 20 个成功的管理经验供项目经理参考。

1、定义项目成功的标准

在项目的开始，要保证风险承担者对于他们如何判断项目是否成功有统一的认识。经常，满足一个预定义的进度安排是唯一明显的成功因素，但是肯定还有其他因素存在，比如：增加市场占有率，获得指定的销售量或销售额，取得特定用户满意程度，淘汰一个高维护需求的遗留系统，取得一个特定的事务处理量并保证正确性。

2、识别项目的驱动、约束和自由程度

每个项目都需要平衡它的功能性，人员，预算，进度和质量同标。我们把以上五个项目方面中的每一个方面，要么定义成一个约束，你必须在这个约束中进行操作，要么定义成与项目成功对应的驱动，或者定义成通向成功的自由程度，你可以在一个规定的范围内调整。

3、定义产品发布标准

在项目早期，要决定用什么标准来确定产品是否准备好发布了。你可以把发布标准基于：还存在有多少个高优先级的缺陷、性能度量、特定功能完全可操作、或其他方面表明项目已经达到了它的目的。不管你选择了什么标准，都应该是可实现的、可测量的、文档化的，并且与你的客户指的“质量”一致。

4、沟通承诺

尽管有承诺不可能事件的压力，从不作一个你知道你不能保证的承诺。和客户和管理人员沟通哪些可以实际取得时，要有好的信誉。你的任何以前项目的数据会帮助你作说服的论据，虽然这对于不讲道理的人来说没有任何可真正的防御作用。

5、写一个计划

有些人认为，花时间写计划还不如花时间写代码，但是我不这么认为。困难的部分不是写计划，困难的部分是作这个计划？思考，沟通，权衡，交流，提问并且倾听。你用来分析解决问题需要花费的时间，会减少项目以后会带给你的意外。

6、把任务分解成英寸大小的小圆石

英寸大小的小圆石是缩小了的里程碑。把大任务分解成多个小任务，帮助你更加精确的估计它们，暴露出在其他情况下你可能没有想到的工作活动，并且保证更加精确、细密的状态跟踪。

7、为通用的大任务开发计划工作表

如果你的组经常承担某种特定的通用任务，如实现一个新的对象类，你需要为这些任务开发一个活动检查列表和计划工作表。每个检查列表应该包括这个大任务可能需要的所有步骤。这些检查列表和工作表将帮助小组成员确定和评估与他 / 她必须处理的大任务的每个实例相关的工作量。

8、计划中：在质量控制活动后应证百赐改工作

几乎所有的质量控制活动，如测试和技术评审，都会发现缺陷或其他提高的可能。你的项目进度或工作细分结构，应该把每次质量控制活动后的修改，作为一个单独的任务包括进去。如果你事实上不用作任何的修改，很好，你已经走在了本任务的计划前面。但是不要去指望它。

9、为过程改进安排时间

你的小组成员已经淹没在他们当前的项目中，但是如果你想把你的组提升到一个更高的软件工程能力水平，你就必须投资一些时间在过程改进上。从你的项目进度中留出一些时间，因为软件项目活动应该包括做能够帮助你下一个项目更加成功的过程改进。不要把你项目成员可以利用的时间 100% 的投入到项目任务中，然后惊讶于为什么他们在主动提高方面没有任何进展。

10、管理项目的风险

如果你不去识别和控制风险，那么它们会控制你。在项目计划时花一些时间集体讨论可能的风险因素，评估它们的潜在危害，并且决定你如何减轻或预防它们。

11、根据工作计划而不是日历来作估计

人们通常以日历时间作估计，但是我倾向于估计与任务相关联的工作计划（以人时为单位）的数量，然后把工作计划转换为日历时间的估计。这个转换基于每天我有多少有效的小时花费在项目任务上，我可能碰到的任何打断或突发调整请求，会议，和所有其他会让时间消失的地方。

12、不要为人员安排超过他们的时间

跟踪你的组员每周实际花费在项目指定工作的平均小时数；实在会让人吃惊。与我们被要求做的许多活动相关的任务切换的开销，显著地降低了我们的工作效率。不要只是因为有人在一项特定工作上每周花费 10 小时，就去假设他或她可以马上做 4 个这种任务，如果他或她能够处理完 3 个任务，你就很幸运了。

13、将培训时间放到计划中

确定你的组员每年在培训上花费多少时间，并把它从组员工作在指定项目任务上的可用时间中减去。你可能在平均值中早已经减去了休假时间、生病时间和其他的时间，对于培训时间也要同样的处理。

14、记录你的估算和你是如何达到估算的

当你准备估算作的工作时，把它们记录下来，并且记录你是如何完成每个任务的。理解创建估算所用的假设和方法，能够使它们在必要的时候更容易防护和调整，而且它将帮助你改善你的估算过程。

15、记录估算并且使用估算工具

有很多商业工具可以帮助你估算整个项目。根据它们真实项目经验的巨大数据库，这些工具可以给你一个可能的进度和人员分配安排选择。它们同样能够帮助你避免进入“不可能区域”，即产品大小，小组大小和进度安排组合起来没有已知项目成功的情况。

16、遵守学习曲线

如果你在项目中第一次尝试新的过程，工具或技术，你必须认可付出短期内生产力降低的代价。不要期望在新软件工程方法的第一次尝试中就获得惊人的效益，在进度安排中考虑不可避免的学习曲线。

17、考虑意外缓冲

事情不会象作项目计划的一样准确的进行，所以你的预算和进度安排应该在主要阶段后面包括一些意外的缓冲，

以适应无法预料的事件。不幸的是，你的管理者或客户可能把这些缓冲作为填料，而不是明智的承认事实确实如此。指明一些以前项目不愉快的意外，来说明你的深谋远虑。

18、记录实际增况与估算情况

如果你不记录花费在每项任务上的实际工作时间，并和你的估算作比较，你将永远不能提高你的估算能力。你的估算将永远是猜测。

19、只有当任务 100%完成时，才认为该任务完成

使用英寸大小的小圆石的一个好处是，你可以区分每个小任务要么完成了，要么没有完成，这比估计一个大任务在某个时候完成了多少百分比要实在的多。不要让人们只知道他们任务的完成状态；使用明确的标准来判断一个步骤是否真正的完成了。

20、公开、公正地跟踪项目状态

创建一个良好的风气，让项目成员对准确地报告项目的状态感到安全。努力让项目在准确的、基于数据的事实基础上运行，而不是从因为害怕报告坏消息而产生的令人误解的乐观主义。使用项目状态信息在必要的时候进行纠正操作，并且在条件允许时进行表扬。

这些提示不能保证你的成功，但是它将帮助你在你的项目上获得一个坚实的把手，并且保证你做了所有你可以做的事来让项目在这个疯狂的世界里成功。

第十四章

建设执行型文化

引言

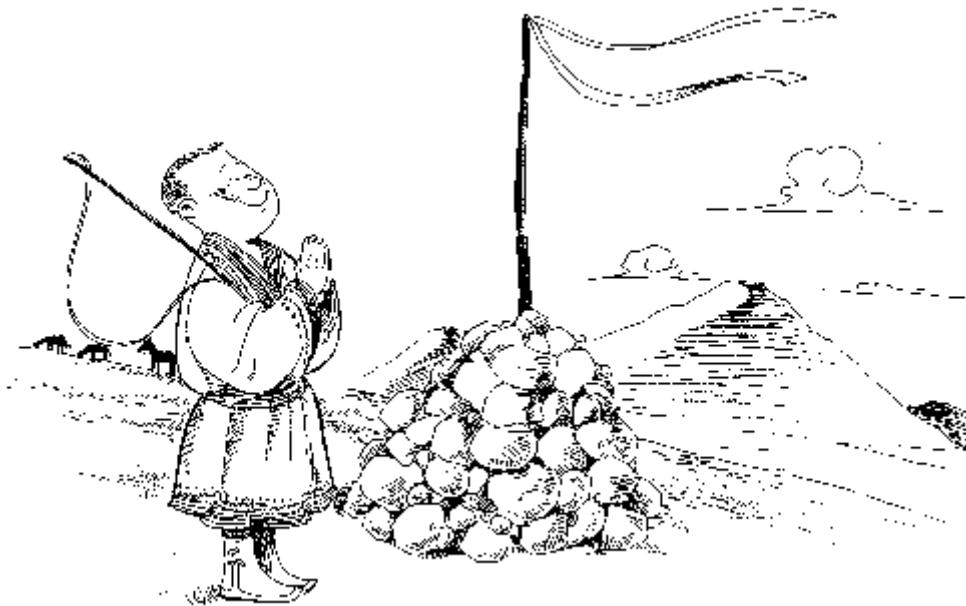
杜刚以绝对的优势获得了 2003 年度正大集团唯一的“最佳管理者”奖。杜刚的成就的确非凡，在他接手公司商务部时，所有部门都对商务部存有微辞，大家一致认为，商务部效率低下，办事拖沓，严重影响公司的整体效益。而现在，这一些消失了，商务部的所有事务都很快得到处理，审单、发货、结算、对帐，一切都非常顺利。

杜刚是怎样利用短短三个月的时间解决商务部多年未能解决的难题的呢？董事会期待发现杜刚的秘诀。当商务部全体同事起立迎接董事们的视察时，细心的财务总监发现，商务部所有员工的计算机背景图案是一样的，简单而又深刻的一句话：只需一次，无需提醒！

杜刚的成功在于他深刻体会了“执行”的价值，并严格贯彻之。最新的管理学研究也表明，具有强有力的执行型文化的企业最容易在竞争中获胜。



第一节 建设执行型文化概述



一、企业文化的三个层次

在思想上过分简单化，是我们试图理解文化时最大的危险。把文化说成“我们这儿做事的方式”、“我们公司的仪式和礼节”、“公司的气氛”、“薪酬体系”、“基本价值观”，等等，确实是很诱人的，某种程度上也是有根据的。这些都是文化的表现方式，但在文化起作用的层次上，没有一个是文化。要想考察企业文化，更好的方式是认识到文化存在于各个不同的“层次”，我们必须理解和应对深层的文化(如图所示)。

文化体现在从非常显而易见的层次，到高度默认而又不易察觉的层次。

第一层、表象

当你进入一个组织，最容易观察到的就是其表面现象：你漫步其中，所见、所闻、所感受到的那些。想一想到过的餐厅、旅馆、商店、银行或汽车交易市场。那些人们怎样对待你，他们彼此之间又如何行为做事，在此基础上，注意观察其建筑、装饰和气氛，以及你的情绪反应。

你马上可以感觉到，不同的组织做事情的方式不一样。假定在一个组织里，我们叫它行动公司（Action Company），人们不断的相互聚会，没有围墙或紧闭的房门，他们衣着随便，到处都有一种紧张的气氛，你可以感觉到迅速行动的步伐。而在另一个组织，多重公司（Multi Company）内，一切都井井有条。人们关在紧闭的房门后面，谈话都非常安静，衣着正式，你有一种小心谨慎、行动迟缓的感觉。作为一个顾客或新员工，你可能喜欢或讨厌这些组织中的一个或另一个，也可能会想行动公司或多重公司具有不同的文化。但是你必须当心，所有你肯定知道的只是他们呈现自我和处理相互关系的特定方式。你所不知道的那些才是所有这些表象的内涵。

换言之，在表象层，文化是非常清晰的，并且具有非常直观的情绪感染力。但是你并非真正知道为什么组织成员表现出这种行为，以及为什么每个组织会有这样的架构。仅仅通过走马观花，你不能够真正地解读到底进行着什么。你必须能够和公司内部人员进行谈话，就你观察和感觉到的东西向他们询问，只有这样，你才能进入文化的下一个层次。

第二层、表达的价值

假定你自己是行动公司或多重公司的一名新员工或新的管理人员。通过对表面现象和行为方式的体验，你就能够充分了解它的文化吗？是不是需要进一步的挖掘呢？进一步的挖掘意味着开始探寻组织价值观方面的一些问题。为什么他们要做他们所做的那些事情？为什么行动公司创造开放的办公环境，而多重公司把每一个人关在紧闭的房门后边？这些问题，尤其是你所观察到的令你疑惑的表象，或者与你的预期似乎有些不一致的东西，都需要探询。为了达到这个目的，你需要寻找内部人员，他们可以向你解释他们的组织。人类学家把他们叫做“调查对象”，并且严格依赖这种访谈来破译到底进行着什么。

你最初了解到的是图 2-1 所表示的组织的“表达的价值”。在行动公司中，人们告诉你他们信任团队工作，并且除非讨论清楚每一个人的观点，获得那些必须执行决策的人的补充意见，否则不可能做出正确的决策。因此他们必须使人们之间的相互交流变得轻松。他们甚至会告诉你，这些价值观直接来自公司的创始人，并且在公司历史上他一度禁止在办公室里安装房门。这个公司开会时，人们喜欢激情澎湃地自由辩论。他们可能还会给你一些文档、手册或小报，它们描绘了公司的价值观、原则、伦理和愿景。他们告诉你这些文件是他们的文化，反应了他们的基本价值观：注重整体、团队工作、顾客导向和产品质量等等。

在多重公司，人们可能会告诉你，没有认真思考就没有正确决策，因而他们强调给予个人独处的机会，使员工真正地考虑出解决办法，再开始行动。你可能会听说这种方法是必要的，因为他们的技术本质决定了，个人的研究和思考是获得良好决策的唯一途径。在这个公司，会议是正式的，主要由高层人员宣读决议，以及现在需要下层人员去执行些什么。

多重公司的人们也会给你各种各样的资料，用来描绘公司的价值观和原则。但是现在令人惊奇的事情出现了，你所看到的多重公司的一系列资料实际上和行动公司是一样的。多重公司也是顾客导向的，重视团队和产品质量，注重整体等等。这究竟是怎么回事？两个表达了相同价值观的组织怎么可能具有完全不同的外部表现和工作风格？

在一些大众媒体上看到的许多关于文化的东西，可能会诱使你猜测，这两个组织很适合于某种“类型学（typology）”的描述。很显然，多重公司是一种指令和控制类型的组织，而行动公司似乎是一种扁平化的团队基础的网络类型的组

织，其中人们会感觉到个人授权。基于你自己过去的经验和价值观，你也许会对这种标签有一些情绪化的反应。所以现在你准备得出结论，你已理解了这两种文化并且可以做出选择。

但是不要屈从于这种诱惑，你仍然没有理解这两种组织更深层的文化。

实际上，类型学可能误导了你。你所知道的是他们的表象迥然不同，而矛盾的是，他们表达了类似的价值观。进而，你参观的时间越长，问的问题越多，你会看到一些表达的价值和表现的行为之间有更多的明显的不一致。两个组织都赞赏团队工作，而且看起来都具有报酬、晋升和激励体制，都是高度竞争性的和个人主义的。两个公司都信奉顾客导向，然而他们生产的产品都不是特别容易弄懂并使用，而且他们的人看起来都不是十分礼貌并具有服务意识。

这些不一致告诉你的是，更深层的思维和感知推动着表面行为。更深的层次可能会也可能不会与组织所表达的价值观和原则一致。如果你要理解文化，你就必须破译更深的层次到底是怎么回事。

第三层、共同默认假设

为了理解更深的层次，你必须历史地考察这些组织。在公司的历史中，那些使公司走向成功的创始人和关键性领导人的价值观、理念和假设是什么？组织是由个人和小团队创立的，最初他们用自己的理念、价值观和基本假设来影响他们的雇员。如果创始人的价值观和假设超出了组织环境允许或能够负担的限度，就不能够形成原初的组织文化。但是假如行动公司的创始人相信人们必须把事情辩个水落石出，并且所有决策都须获得必要的信息，他创造出一系列成功的产品，于是就吸引和留住了其他开始相信这些东西(人们必须永远把事情讨论清楚)的人。如果通过这种方式，他们继续成功地创造出市场喜欢的产品和服务，这些信念和价值观渐渐演变成共享的和理所当然的。它们就成为对世界的本质以及怎样在世界上取得成功的默认假设。

在多重公司，我们假定创始人是一个拥有多项专利的科学家，可以产出轮廓非常清晰的生产流程，提供的产品和服务又是市场非常需要的，一旦生产马上就会卖光。这个创始人需要一个高度纪律化的组织，可以有效地执行他头脑或蓝图中早已存在的解决方案。他吸引了那些喜欢纪律和秩序的人，并且由于他们的成功，他们也开始理所当然地认为等级结构、纪律和秩序是组织有效运行的唯一方式。

换言之，文化的精髓就是这些共同习得的价值观、理念和假设，它们随着组织继续获得成功，而变成共享的和理所当然的。记住文化产生于共同学习的过程这一点是非常重要的。最初的时候，它们只是存在于创始人和领导者的头脑中。只是当组织的新成员认识到创始人的理念、价值观和假设领导着组织走向成功，所以一定“正确”的时候，它们才会变成共享的和理所当然的。

为了理解这两种文化或任何其他的文化，你必须发掘一些这种假设，他们发挥着作用，但在成员们的不知不觉中，因为它们早已被认为是理所当然的。如果你向行动公司的人描述多重公司，或者相反，向多重公司的人描述行动公司，他们可能会告诉你这些人的“做法是完全错误的”。

二、执行力和企业文化

一曲“敖包相会”使得内蒙古的敖包名声远扬。去过内蒙你就会知道，原来此“敖包”并非是蒙古包，而是一种由大小石块堆积而成的圆形的实心的包状“建筑”。在敖包上面，竖立有木幡杆，上面还挂有一些五色彩带。在蒙古语中，敖包就是“堆”的意思。它通常建在山顶、湖畔或者滩中醒目之处。据说在敖包旁绕三圈，然后再拣三块石头丢到包上，这样就会得到神灵的庇佑；并且，每年阴历六月举行的“祭敖包”的宗教活动也是蒙古人最隆重的仪式之一。

然而经过考证，敖包先于神学的意义却是一种草原中的导航标志。按理说，建造路标是人人得益的事情，并且，牧民每每遇到路标时奉献几块石头也不是什么难事，然而，放牧时还要留意石块并且一路要携带直到遇到路标，的确是

件辛苦的活。更何况有那多人贡献，某个人的几块石头也就无足轻重了。但是如果大家都这么想，那么路标的建设成本的分担就变得棘手了，谁都需要路标，但是谁都有让别人去添砖加瓦自己却坐享其成的心态，最终好事难成。

聪明的蒙古人的解决方案让人拍案叫绝，他们赋予了功能性的路标以宗教的意义，让路过的每个人，都自觉地对发挥路标功能的敖包进行建设，在祈福中，完成了自己的贡献。敖包的故事告诉我们，没有信仰，制度就形同虚设；没有信仰，就不会产生执行力。

执行力诞生于企业文化

执行力是左右企业成败的重要力量，也是企业区隔平庸与卓越的重要标记。它来自于这个企业的企业文化，完善于这个企业近乎教义般的企业信仰。

“企业文化”是现今时髦的词语，也是一个被人用滥的词语。如果我们仔细观察，就会发现，为数众多的企业在“企业文化”的建设上，只是满足于几条新颖的口号，或写几篇煽情的使命声明，或者，由总经理发表一次慷慨激昂的演讲，但是，这些都是有效的吗？这些都溶入了员工的血液了吗？

我们见过太多诸如“求实”、“奋进”、“争创一流”此类的词语，但是，这些企业真的是这样在做的吗？答案是否定的，他们把标语贴在墙上，却没有写进员工的心里。

小华森在《父子同心缔造 IBM》一书中写道：

这所学校的每一样东西都意在激发忠心、热忱和崇高的理想。IBM 认为，这是成功之道。前门刻有的座右铭“思考”二字，每一个字母有两英尺高，一走进去，是花岗岩的楼梯间，意在让学员踏着楼梯去上每天的课程时产生一种奋发向上的心态。

IBM 就是这样一间把自己的信念象教会一样制度化的企业，《华尔街日报》曾经指出，IBM 的文化极为深入，以致于有一位任职 9 年后离开的人说：“离开这家企业就象移民一样。”

不少朋友出身于可口可乐，尽管离开这家公司已经很多年了，但是，他们依然保持着那种对可口可乐文化可怕的信仰：坚持认为可口可乐是世界上最好的公司，坚持认为可口可乐的销售技巧是最好的销售技巧，坚持认为可乐就是可口可乐而不是百事可乐，坚持只喝 4 度的可乐并认为那是最好的风味。

只有这样的企业文化才能浸淫出充满着对公司无限忠诚并把执行工作任务当作使命的员工。

执行力也是一种文化

执行力诞生于企业的文化，并且也反作用于企业文化，成为文化的一部分。执行也应当是领导者和每一层经理最重要的工作。它是一个系统，溶入在企业的各个角落。

执行不是空谈战略，它应该是细微而现实的，它是每一个细节的探究和顶真。在大多数平庸企业的领导人在办公室里幻想着公司未来远景的时候，可口可乐的总裁在上海的马路上询问“为什么卖茶叶蛋的老大妈不卖可口可乐？”——尽管可口可乐的分销网点已经是全球最大的；欧莱雅的 CEO 在商店里仔细地观察每一个竞争品牌的柜台陈列——尽管欧莱雅早已把这些竞争对手都全部击败。

执行就是每一层的经理都用公司的文化标准去判断和做一件事情。WALMART 的老 SAM 的勤俭一直到他的一个店经理狭小寒酸的办公室，无一不体现着 WALMART 的成本观念，也无一不体现着它严格执行对成本的控制。如果

你要员工“诚实守信”，你可以再继续为逃避了政府的税收而沾沾自喜吗？

收起你那可笑的自己都不相信的标语吧，建立起你真正的经过时间锤炼的企业文化的信仰，建立一套从上而下深深渗透的执行文化的系统。

首先，你要身体力行，其次，每一级别的员工都必须复制。而不是其它。

三、中层经理执行力提升需要的企业文化设计

一般说来，企业文化会更多影响于公司的高层领导和创始人，但是有一句话很贴切“县官不如现管”，中层经理对一个部门的文化氛围也有较大影响。在提升部门执行力时，中层经理应该不遗余力。他应该注意打造团队的实施能力，即他/她需要培养员工的团队意识，鼓励他们为了目标的实现，而去积极协调公司资源整合的行为。为此，经理层应该：

1. 让员工的目标与部门的目标、与公司的愿景和价值观相连结。当然这样首先就要求员工要知晓公司的愿景和价值观，他们需要通过培训、通过公司既有的案例宣讲、通过日常工作的交流等手段让员工认识到这一点，并且通过激励制度的配合，让员工主动地将自己的目标统一到公司所愿意奖赏的行为上来，将员工的行为规范引导到公司所鼓励的价值观上来。

2. 鼓励员工经常作好与各业务单元、部门之间的沟通，也就是多鼓励他们与其他部门多沟通，以明晓他们的可能团队成员的特点，以利于他们未来的合作。

3. 给员工树立良好榜样，明示员工公司将鼓励的行为标准。这要求公司要对员工行为进行及时奖励，并且该过程是公开、公正的，这种奖励因而就会给大家带来一种正向激励——让大家知道公司鼓励的是什么！

4. 注意保证制度至上。执行力取决于多种因素，但最主要的，是管理制度与领导意识。制度影响人才的能力发挥，是企业环境因素，这个可以由管理者进行调控解决。用人环境并不仅仅是明确的赏罚激励制度，而是包融了团队精神、协作、创新、沟通等人为环境。这些都是可以采用种种制度产生与巩固完善的。所以说，人才因素取决于环境，而环境则产生于制度；制度的完善与合理，是由人才来判定的。

5. 身体力行。重视执行，是要从各层领导做起的，上令下行，要管理者以身作则的。领导意识，是需要以商鞅变法的形态来体现的，主要是一种由上至下的表率作用。有了各层管理者的亲身表率再加上制度的建立，才可能把执行力贯彻下去。



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材免费下载 网址：www.mhjy.net

全国Mini-MBA职业经理双证班 (20年热招 认证项目)



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 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《IE 工业工程师》MBA 高等教育双证	高级 IE 工业工程师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	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 高等教育研修证	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源管理师》MBA 双证书班	高级人力资源管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育证	1280 元
全国《工商管理师》MBA 高等教育双证	高级工商管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	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+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

全国《工商管理培训教师资格》双证班	工商管理培训教师资格证+2年制 MBA 高等教育研修证书	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 高等教育研修证书	1280 元
全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师资格证书+2年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师资格证书+2年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产运营管理师》MBA 双证书证	高级生产运营管理师资格证书+2年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

学校还开设：薪酬管理师、绩效考核师、企业教练技术、企业管理师、培训总监、物流经理、工厂管理（厂长证书）、营销总监、企业法务管理师、市场定位研究员、整合营销策划师**等管理岗位MBA课程**

教委批准正规教育机构，20年先进管理培训院校（教证154160号）

全国《职业经理》 Mini-MBA班

20年成熟教育项目，30个精品管理岗位课程

课程全面，只讲干货，课件全送，直播下载，反复学习，终身辅导

双证，档案一切尽有！

咨询报名：13684609885

现在报名：赠送价值30万《两年制MBA实录视频课程》

赶紧体验吧

课程表

MBA实录视频课程

工商管理 战略管理

人力资源 营销管理

互联网新思维

生产管理 品质管理



【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。

【考试说明】

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



【颁证单位】

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



【主办单位】

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



【咨询电话】13684609885 0451—88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mhgy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com

【报名须知】

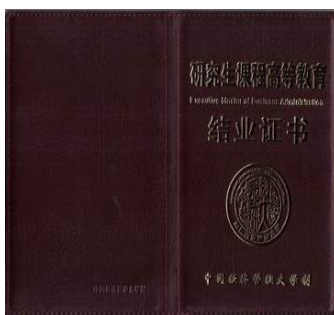
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片,毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认,以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【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】(支持网转、柜台办理和自动取款机办理)(如柜台办理请携带本人身份证到银行办理)

方式一	支付宝	支付宝账户: 13684609885 户名: 徐传有
方式二	学校帐号 企业账户	学校帐号: 184080723702015 账号户名: 哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行: 哈尔滨银行中大支行 支付系统行号: 313261018034
方式三	中国银行	卡号: 6217855300007073962 户名: 徐传有 开户行: 中国银行哈尔滨爱建支行
方式四	邮政储蓄	卡号: 6217992600016909914 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨南马路支行
方式五	工商银行	卡号: 6222083500001062507 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨市道外区太平桥支行
方式六	农业银行	卡号: 6228450176006094464 户名: 徐传有 开户行: 道外支行民众分理处

可以选择任意一种方式缴纳学费(建议首选工商银行账户),收到学费当天,学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教学资料、考试问卷以及收费票据。

【咨询电话】13684609885 0451—88342620

【学校网站】<http://www.mhgy.net>

【客服微信】微信号: mhjymhgy (或者 122285053)【微信公众号】MHJY1995