

刘子馨 编著

新工管理学

XINGONGRENXUEGUANLI

 复旦大学出版社



责任编辑 王联合 张咏梅
封面设计 孙 曙

ISBN 978-7-309-08879-3



9 787309 088793 >

定价: 26.00元

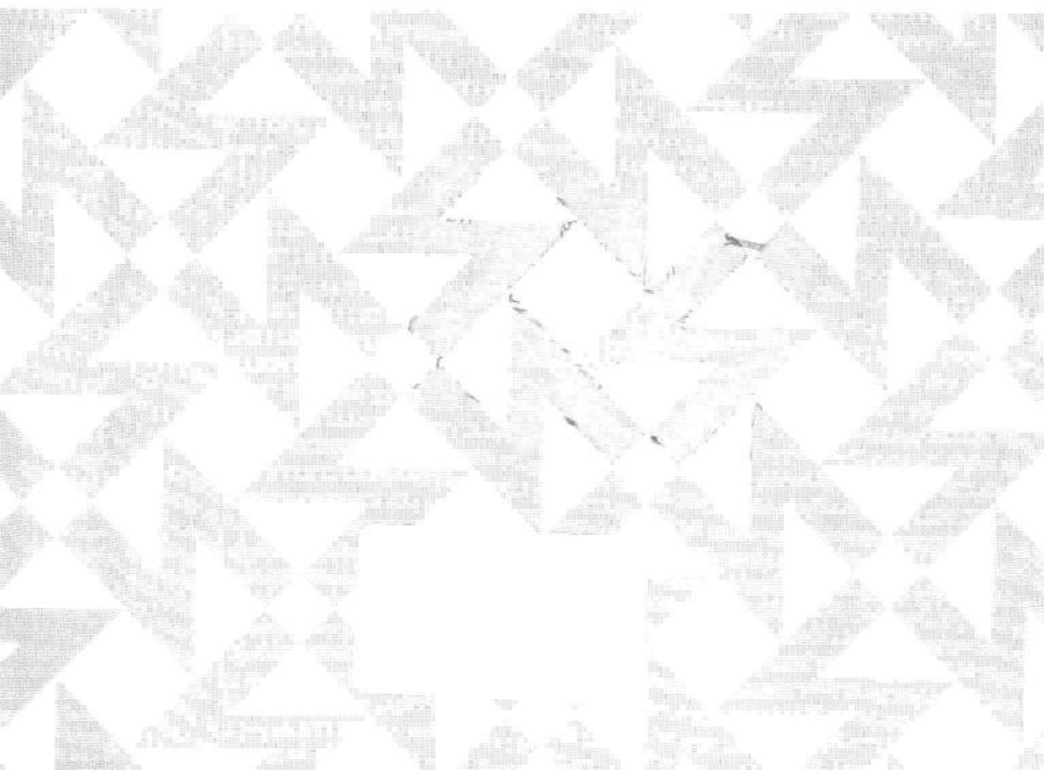
www.fudanpress.com

刘子馨 编著

新工管理学

X I N G O N G R E N X U E G U A N L I

复旦大学出版社



图书在版编目(CIP)数据

新工人学管理/刘子馨编著. —上海:复旦大学出版社, 2012. 6
ISBN 978-7-309-08879-3

I. 新… II. 刘… III. 工业企业—生产管理 IV. F406.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 080323 号

新工人学管理

刘子馨 编著

责任编辑/王联合 张咏梅

复旦大学出版社有限公司出版发行

上海市国权路 579 号 邮编:200433

网址: fupnet@fudanpress.com <http://www.fudanpress.com>

门市零售:86-21-65642857 团体订购:86-21-65118853

外埠邮购:86-21-65109143

上海华教印务有限公司

开本 850×1168 1/32 印张 10 字数 230 千

2012 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

印数 1—6 000

ISBN 978-7-309-08879-3/F·1826

定价: 26.00 元

如有印装质量问题, 请向复旦大学出版社有限公司发行部调换。

版权所有 侵权必究

内容摘要

本书以中国新一代产业工人为主要读者对象，以“三老四严”的大庆精神为旗帜，系统全面地阐述了新工人需要掌握的管理学基础理论和知识。本书兼顾专业性和普及性，各章节采用大量案例，以生动的语言对现场管理、品质管理等内容作了深入浅出的介绍，使新一代产业工人从新的角度认识管理、了解管理，并学会在实践中运用管理学知识。

本书共有八章，第一章为管理的文明基石，第二章为管理组织与管理活动，第三章为管理思想的发展与演变，第四章为管理的职能概述，第五章为领导、激励、参与，第六章为班组长现场优化管理，第七章为品质管理，第八章为经济学基础。

本书适合广大企业进行新工人管理培训使用，或作为职业技术学院管理课基础教材，也可作为各类企业管理人员的参考读物。

序 使命与责任

我与子馨去年相伴去庐山游览，得子馨的助手罗翔相助，小罗是出生和成长都在牯岭的地道庐山人，我们入住了一家环境幽静服务实惠的宾馆。住下后才得知我住的那间房在1959年步步惊心、人人自危的庐山会议期间，是时任外交部副部长耿飚将军的下榻处。追昔抚今，历史与现实间的时空穿越交错，感慨良多。

清冷的薄曦中，坐在院子里的石凳上，耳边轻悦的鸟语萦绕，我们谈及了两个人的忘年交相知近三十年了，谈及了庐山会议以来的天下事，谈及了我们最大的共同点就是都下过乡。子馨在1970年初以一位初中毕业生的身份，从东海边的大上海下到了云南边陲芒市的一个小山沟，那年他16岁。我是1969年以吉林工大的老师身份，拖家带口一杆子插到了吉林省集安县鸭绿江边的一个大山沟里当农民，那年我36岁。相谈中，子馨认为同为下乡，再仔细分析，其中还有些区别，他们是迁出了当时被视为如同生命般重要的城市户籍，正式变成农业人口，是到了最底层的归零式下乡，不过头上还套了个“知识青年”的光环。而我虽然也把城市户口迁到了乡下，头上也戴个“五七战士”的桂冠，和农民一样干活挣工分，但每月工资72元照发。这样一比较，知识青年比下放干部的生活更加艰苦，体验的感受更加刻骨铭心。不过曾经“同是天涯沦落人，相逢何必曾相识”之感油然而生。

今天,当年风华正茂的一代知识青年,其中的佼佼者都已成为国家栋梁,走上了党和国家的各级领导岗位,“长江后浪推前浪”,这本来就是自然的法则,我早就对他们寄与厚望。因为知识青年们下过乡、进过厂、当过兵一生坎坷,造就了他们有理想、有信念,执着坚韧的人格特征。他们身上保有了浓烈的理想主义色彩,坚定的“中国应当对于人类有较大贡献”的使命感,不惧困难与挑战的担当责任心,这些是他们经历的磨难铸就的,是他们一生中最值得珍惜的历练,也是今天我们国家和社会最宝贵的财富。在我们民族复兴的伟大事业中,他们必将做出自己应有的贡献。

子馨的本职工作是编辑,我与他的相知也是在多年作者与编辑关系的基础上建立的。编辑是“为他人做嫁衣”的崇高职业,作者在学术舞台上的出彩,离不开编辑幕后的辛劳。现在子馨在幕后工作了三十余年后,难得迈上了舞台,并且是从当今全社会都在关注的“农民工”问题切入,我感到十分欣慰。“农民工”本来就是狗屁不通的硬造出来的词,农民就是农民,工人就是工人,在工业化的初期,各国的工人大部分都是穿上工装的农民,我们的后代将为我们社会曾歧视过这个几亿人口的群体而感到耻辱。子馨在书中提出了以“新工人”来替代“农民工”,这不仅仅是个称谓的改变,而是从我国经济要步入稳定发展的轨道,必须高度注意夯实实体经济,即高度注意发展壮大“实业”,而新工人是实体经济发展的重要保证这个台阶上来认识的。从“农民工”到“新工人”,要转变的涉及诸如户籍制度、社保体系、医疗保障、教育资源等几乎涵盖全社会各个方面的公共领域,这些问题显然不是数月数年内就可一蹴而就地解决的,但正如子馨在书中指出的那样,我们在观念上先行转变是可以做到的,也是可以从每个人自身做起的。首先应当认识到这是对我们同胞不应有的歧视,这种歧视久了就被视作理所应当。但抱

有人人生来平等信念的人们总会出来呐喊。恰恰是这一点，表露了那一份在他们身上坚守的使命感与责任心。

一位从农村来到城市的青年人，要成为一名合格的新工人，需学习的东西很多，怎么来帮助他们尽快地顺利完成这一转变，政府、企业、学校等相关者都应该有所行动，在一个新的境界上来看待这个转变对我们今后发展道路选择的意义。新工人进入了城市，进入了现代工业企业和现代服务业，他们早已离土又离乡，成为城市的一员，他们是企业的主人翁，理所当然就应是新工人。子馨思索这些问题时，在书中提出了“尊重财产的本质是尊重诚实劳动，而企业是一个尊重诚实劳动的平台”这一观点，不仅是新工人修炼主人翁精神时要思考的，也是我们全社会都应思考的命题。

《新工人学管理》的读者对象是新工人，写过书的人一般都有这样的体会，书中要展开的内容，写深容易写浅难，深入浅出是一部优秀图书的重要标杆。子馨在组织这本书的内容时，大胆地做了一些尝试，例如把管理的传统职能分为管理职能和管理功能来表述；再有就是在主要讲管理的内容结构中，加了“经济学基础”这一章。这些大胆的尝试效果如何，还要看出版后读者的反馈。子馨长期活动在幕后，现在走到了前台，角色变了，可能还会有些生疏，有些不适应，希望他尽快地在与读者的交往中充分互动，听取他们的意见，不断改进，不断适应。

子馨告诉我编这本书是他酝酿很久的一个计划的第一步，把不论是农村来的，还是长在农村的青年培养成一名优秀的新工人，同时又要让新工人成为青年人所器重和追求的职业，这是一项浩大的意义非凡的社会工程。一个欣欣向荣的社会需要千千万万的财富创造者，而不是仅仅只想当占有者和分配者。作为为这个工程服务的一个环节，他计划编写一套完整的“新工人新学习”系列丛书，并诚恳地邀请我参加这项工作。我今

年已年近八旬，兴趣爱好的主体已转移到“道法自然”、“到处逛逛”，但毕竟我也有过下乡的经历，理想主义的感觉还在，所以我答应为这个计划做点事，具体的做不了，出出主意吧。

子馨请我为这本书写序，我当然不会推辞。原来的题目是“理想、使命与责任”，他说理想这个题目太大了，我们还是着手从小事开始吧，我想这样也对，使命与责任说的就是我们当下应该做的。

以上虽勉强称之为序，实际仅为一点随想而已。

A handwritten signature in black ink, appearing to be the name '周少' (Zhou Shao) in a stylized, cursive script.

2012年3月5日

前 言

新工人是谁？

《新工人学管理》是以新工人为主要读者对象的，那么新工人是什么人呢？时下我们对从全国各地农村进城打工的农民最普遍的称谓是“农民工”，最近有些地方认为“农民工”并不能确切地表明他们的身份，而称之为进城务工人员，也有些省市的领导认为“农民工”的称谓是不妥，但该称之为为什么还需认真研究讨论。抛开称谓的议论，他们是离开了农村、农活、农地而进入各类企业的工作人员，就是工人。在工人前面加一个“新”字叫“新工人”，这是因为他们来自农村，与同为工人而成长在城市的年轻人相比，现实生活中关于社保体系、户籍制度、医疗保障、教育资源等涉及公共品领域的供给，在他们身上眼下还无法完全实现“国民待遇”，各地各级政府近年来为了改变这一状况都加大了改革的步伐，不过毕竟事关重大，且历史欠账太多，无法一蹴而就。但这些不妨碍我们在观念上先行转变，这是称他们为“新工人”的第一层意思。

当然，无论是来自农村，还是来自城市的年轻人，无论是跨入企业成为一线的作业人员还是成为服务人员，他们也都是新工人，同样也是本书为之服务的读者，这是新工人的另一层意思。

编写一本以新工人为读者对象的管理学基础教材，最初的想法是缘于一个偶然碰到的事情。我有两位年轻的助手，一位

是经济学博士，一位是管理学博士，有一次我问他们，你们一个学经济，一个学管理，你们去过企业没有？两人回答都说没有。我立即与一位在外资企业任总经理的朋友联系，希望他能安排这两位博士到他们企业去实习一周。这位总经理朋友欣然允诺，并很快落实了。实习回来，我请他俩谈谈体会，回答是令我震惊的！他们说，一进入这家世界500强的跨国公司的大门，见到的是赫然写在墙上的“当老实人，说老实话，办老实事；严格的要求，严密的组织，严肃的态度，严明的纪律”，即五十年前诞生在中国东北黑土地上的“三老四严”——大庆精神。

然而几乎是在同时，我们从媒体得知的却是深圳富士康的极端事件，不良厂商对产品掺假使坏，不择手段地攫取暴利而造成严重后果等等信息充塞于耳，闻者皆为之忿忿。人们不禁要问，这些过去令人不耻的行径，为什么到了今天还会时不时地冒出来呢？管理学是一门实践性很强的学科，管理学任何理论与方法的发现与提出，都无法用自身的逻辑来证实或证伪，它们必须经过企业或其他组织的实践才能证实其理论与方法的有效性，且答案还不是唯一的。产生这一特征的原因就在于实践管理学理论的组织，其所在的社会文明程度大相径庭。远的不说，1978年改革开放之后被我国学界和实业界广泛引入的西方管理理论，致学致用也已有了三十余年，为什么现在还会发生如此多的极端的、不良的事件呢？这再一次告诫我们，失去了社会的文明基石，管理学理论再精妙，也不可能促使企业组织的活动有序、有效，这也正是我把“三老四严与现代管理的中国化”列为开篇首节的原因。

正因为管理有着鲜明的实践性特征，而新工人是企业组织中最广泛的实践者，“实践出真知”，企业未来会有一大批的优秀管理者是来自工作一线的新工人，即便新工人本人无成为管理者的期望而选择以工人为自己一生的职业，但他掌握了相关的

管理学知识,也能更好地自觉调适与管理者的关系,使企业的运行更为有效。在下一个历史时期,我国经济发展的重点会转向实体经济,转向夯实企业,而这些转向是离不开优秀新工人队伍的。基于这些认识,我即在很多有相同观点的学者帮助下,开始编写这本教材。

现代管理学的理论体系是西方学者主创的,现代管理学理论的有效性也是以西方社会的文明为基础,现代管理学的理论体系要为我们所学所用,必须深入地去了解当今社会企业所面对的文明基础。例如,企业组织要有序有效地运行,实现自己的目标,需要在企业组织的框架内构建一系列的规章制度,但在规章制度面前,连制度的制定者都没有想过要忠实地去执行这些规章制度,而是热衷于按“潜规则”行事,这样的制度除了挂在墙上装装样子之外又有何实际意义呢?企业制度是企业的重要内容,制度管理的企业文明基石是在制度面前“当老实人、说老实话、办老实事”。所以在企业制度的框架内,按制度办事的就是“老实人”,“不让老实人吃亏”就成了企业制度制定的前提和执行的标准。

现代企业制度为企业提供了规范的架构,其核心是企业出资人的有限权力和责任。现代企业制度条件下构成的企业,形式虽然千千万万,但本质是一致的。在现代企业制度条件下提倡和培养新工人的主人翁精神,要赋予其时代性意义。马克思在《资本论》中指出“资本是固化的劳动”,很清楚地说明了尊重财产的本质是尊重诚实劳动,企业出资人不论其“资出何方”,我们都认为这是诚实劳动的成果。企业建立之后,所创造的财富主要是企业全员劳动的贡献,企业是全体成员在此基础上的利益共同体,因此现代意义上的企业更重要的是一个尊重诚实劳动的平台。企业家和新工人对企业收益的贡献只有量的差别,没有质的不同。企业家和新工人相互尊重各自的诚实劳动,新工人当然是企业的主人翁。今天我们提倡培育新工人的

主人翁精神,除了要赋予主人翁精神的时代意义之外,更迫切的恐怕是企业家对新工人诚实劳动的尊重。

关于企业文化的建设,我是从核心价值观认同这个角度来认识的。企业的核心价值观可以有各种表达方式,突显的是企业家的偏好和对企业的期望,但这些表达只能视为是核心价值观的“宣言形式”。核心价值观只有在得到了员工的认同之后,才能形成企业的文化,而员工对企业核心价值观的认同不可能是对“宣言形式”的认同,而是根据提倡者的行为来判断的,如果提倡者的行为都不是以所提倡的核心价值观为标准,那么员工也就不可能对这样的核心价值观产生认同感。得不到认同的核心价值观是不可能成为企业文化的,因为文化的终极目标是人们以核心价值观为标准的行为自觉、自律和自省。

以新工人为主要读者对象编写教材,如何安排好全书的内容是一个很大的挑战。随着实体经济在我国稳步发展中的作用越来越得到政府和实业界的重视,一大批有知识、有文化且具有一定技能的优秀青年将不断地加入新工人队伍,而管理学的理论体系又十分完整庞大,所以在展开本书的内容时,我尽可能根据自己了解到的情况和对新工人的认识来选择编写的内容,并且也作了一些尝试,例如专辟了一章讨论班组长的管理,在最后加上了“经济学基础”这一章等等,这些尝试是否能适用于新工人学习管理,还要看出版后读者在使用中的反馈。我非常愿意听取广大新工人和相关教学人员的批评指正,以期在今后的修订再版中实现内容的完善。

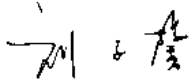
在编写这本教材的整个过程中,周三多教授对我的帮助是无私的、巨大的,我们对书中的有些观点反复讨论,书中关于管理学知识的表述,我也参考学习了周老师主编的《管理学——原理与方法》的各版内容。周老师还为这本教材撰写了充满激情的序言,我内心十分感谢周老师的理解和支持,无以言表。台湾中央大学企管系的林建煌教授、日本欧姆龙中国公司的总经理

陈建龙先生,我在为他们的图书做责任编辑时,学到了很多管理学的新观念和十分具体的企业现场管理经验,这些既是本书十分需要的内容,又是我所缺乏的知识和经验,所以他们对本书的完成帮助颇多,在此谨向他们表示真诚的谢意!

我的企业家朋友黄文超先生则从另一个方面支持了我的编写工作。书中一再阐述的“三老四严”精神,如何在今天的企业中发扬光大,企业如何在对核心价值观的认同过程中形成企业文化,关于企业管理制度的设计与执行都不能让老实人吃亏等等观点,都是文超的企业为这些观点提供了实践的场所,我也在企业的实践中加深了对这些观点的理解,从而增强了宣扬这些观点的底气,特在此向文超和他的同事们表示深深的敬意。

张咏梅、罗翔两位博士既是我的助手也是我的同事,他们为本教材的编写做了很多有效的工作,尤其是张咏梅博士,她是本书的责任编辑,文字体例上的事由她把关,除此之外,她还为我编录很多案例以供在书中选择使用,没有她的全力支持,可能这本教材的完稿出版还不知要拖到什么时日,谢谢小张和小罗,你们辛苦了。

妻子是我所有文字的第一位读者,她除包揽了家中里里外外的大小家务事,让我把心思花在工作与写作中之外,也是一位毫不掩饰的批评者,她常有的独到见解往往会令我汗颜,也让我不敢在写作过程中有马虎和懈怠。儿子九九是我所有观点在饭桌上的“不同政见者”,而儿媳大婷则从来都是忠实的“听众”,他们以80后眼光作出的评判,对优化这本教材的内容是很强的促进剂和筛选器。和睦的家庭是温馨的港湾,谢谢妻子丁建华、儿子刘牧九和儿媳吴大婷给予我的支持!



2012.3.5

目 录

序 使命与责任·····	1
前言·····	1
 第一章 管理的文明基石·····	1
第一节 “三老四严”与现代管理的中国化·····	2
第二节 新工人队伍是实业兴国的保证·····	7
第三节 新工人的现代管理意识 ·····	15
第四节 核心价值观的认同与管理现代化 ·····	21
 第二章 管理组织与管理活动 ·····	28
第一节 管理组织与管理者的目标·····	29
第二节 管理者 ·····	38
第三节 管理者的工作角色 ·····	43
第四节 企业管理决策 ·····	52
 第三章 管理思想的发展与演变 ·····	66
第一节 中国传统的管理思想概述 ·····	67
第二节 西方传统管理思想的演变 ·····	73
第三节 新古典管理理论 ·····	81
第四节 现代管理理论简介 ·····	87

第四章 管理的职能概述	94
第一节 管理计划职能	96
第二节 管理的组织职能	103
第三节 管理的控制职能	116
第五章 领导 激励 参与	132
第一节 管理的领导功能	135
第二节 管理的激励功能	151
第三节 管理的参与功能	166
第六章 班组长现场优化管理	184
第一节 “小而美”的班组长	186
第二节 慢即快的现场管理	193
第三节 现场管理的优化与再造	205
第七章 品质管理	220
第一节 品质管理内容概述	221
第二节 品质管理的方法	230
第三节 品质管理的构建体系	241
第八章 经济学基础	258
第一节 资源稀缺与有效配置原理	259
第二节 消费者行为理论	268
第三节 企业与企业的收益	280
第四节 常见的经济学术语简介	291
参考文献	305

第一章

管理的文明基石

本章要点提示：

1. 什么是新工人
2. 成功的管理需要社会文明为基石
3. 实践是证实管理理论有效性的唯一途径
4. “三老四严”精神的现代意义
5. 新型产业工人是发展实体经济的保证
6. 新工人的使命感
7. 企业核心价值观的意义在于全员认同
8. 主人翁精神的新意
9. 自觉 自律 自省
10. 企业是一个尊重诚实劳动的平台

【案例】

1962年冰天雪地的东北黑土地，在石油会战中的大庆油田采油一厂中四队发生一件事，一名学徒工由于操作不当，造成动作失误挤扁了采油机的刮蜡片，本来这并不是一件非常严重的事故，但这名年轻的学徒工怕受到领导的批评，企图隐瞒不报。这件事被当时的中四队队长章玉和知道后，他立即召集全队人员在这口井前召开了一次事故分析现场会，以如何做一名优秀的大庆石油工人为题，启发全体队员进行深入的讨论，从而找到干好工作的根本。

经过全队和上级部门的认真总结，将干好工作提炼为“对待革命事业，要当老实人，说老实话，办老实事；对待工作，要有严格的要求，严密的组织，严肃的态度，严明的纪律”。

1964年5月，当时的石油部在召开的第一次政治工作会议上，将大庆采油一厂中四队的经验总结为“三老四严”的大庆精神。从那一刻起，“三老四严”的口号响彻了中国大地，“三老四严”承载着中国新一代产业工人的精神推向了祖国的大江南北，极大地激励人们热爱自己从事的各项事业，成为1949年新中国成立以后新型产业工人为人处世、工作立身的座右铭。

第一节 “三老四严”与现代管理的中国化

一、管理与管理学

管理，是指文明史以来人类社会中，协调人与人之间关系的一种活动行为。在现代社会中，不管人们从事何种职业，事实上人人都在参与管理，管理国家、管理政府、管理某种组织、管理某

个部门、管理某项业务、管理家庭、管理子女(周三多,1993),管理是我们在日常工作中几乎天天都会遇到的实践活动。对管理的这种认识和与之相伴的行为所涵盖的意义和内容,随着社会政治、制度、经济、文化的发展也在不断地更新和丰富中。

管理学,是对研究管理这种人类行为的学科命名。1911年,美国人泰罗(Frederick Taylor)公开出版了《科学管理原理》(*Principles of Scientific Management*)一书之后,百余年来管理学成为一门年轻的却发展最为蓬勃迅猛的学科。在此之前,对管理活动的研究也有大量的可查文献,但这些研究与文献并未被学界确认为是一门学科。1911年泰罗《科学管理原理》的出版,昭示了管理学与数学、天文学、物理学、化学、哲学、文学、史学等学科一样,正式独立于学界的学科之林,故而现代学术界认为1911年为管理学成为一门独立学科的学科元年(林建煌,2001)。

但在我们的一般交流和日常工作场合,尤其是在企业的实践中,大多不会对管理和管理学这两种不同含义的概念加以严格的区分,习惯上这两个词所拥有的内涵也会被共用,狭义的管理是指管理活动,狭义的管理学是指管理学学科,泛指的管理意义包括了管理活动和管理学科。在本书中提到的管理一词,也为泛指的意义,而不是狭义的管理学学科。

(一) 管理的实践性

管理学于1911年独立于学科之林后,已形成了自己完整的理论体系,虽然这个体系还在不断的完善中,但管理学与其他科学理论体系的根本不同在于,管理学的任何理论提出之后,无法用本学科的逻辑来证实或证伪,它必须经过社会和企业组织的实践来证实其理论的有效性,且结果也可能不是唯一的,而结论也只能是趋势性的。管理的实践性提示了管理理论是随社会发展而发展的理论,它既不是科学也不是艺术,但同时管理既需要

科学的缜密、理性的思维,也需要艺术梦幻般的感性情思,从这一角度出发,我们给管理的学科定位是:管理就是管理。

(二) 管理的有效性

管理的有效性也是随人类对社会发展的认识不断深化而言的,管理要求组织追求很高的工作效率,但也必须有很好的效果,即我们所说的既要力争正确地做事,更要追求做正确的事。管理的有效性在企业表现为在激烈的竞争中求生存、谋发展;对于全社会来说,地球的自然环境在工业化社会高速发展下变得越来越脆弱的今天,管理的有效性更上升为对人类生存环境忧虑的表达。

(三) 管理的过程性

管理在企业的实践中,是通过一系列的管理职能如计划、组织、领导、沟通、控制等来实现的,管理职能与组织内外部环境的协调,是一个目标清晰的过程,管理的过程性表明了过程的正确保证了结果的正确,而不是反过来用结果的实现来证明过程的正确。管理的过程性告诉我们,做人做事都必须讲规矩、重过程,决不能为达目的而不择手段,管理的过程性正是管理学科学理性精神的表达。

二、管理的中国化

管理学的理论传入我国的历史可以追溯到 1911 年以来,1949 年建国前我国的著名大学一般都设有商学系科就是一个例证。到了 1970 年代末至 1980 年代初,随着我国逐步实施改革开放的国策,西方发达国家的一些先进管理学理论、管理思想及管理方法,逐渐通过各种学术交流和商贸活动传入我国,令长期在计划经济体制下运行下的我国企业界和学界耳目一新。

(一) 学习引进

1982 年邓小平访日,参观了日本松下公司等现代企业,日

方企业界介绍的先进管理制度与方法经新闻和专题经济报道介绍到我国,随即引起了企业界和学术界的震动。似乎在一夜之间,管理与管理学这个在计划经济时代被冷漠对待、在“十年动乱”中几乎被彻底遗忘的东西,迅速风靡全国。中国兴起了一股学管理、用管理、人人关注管理的热潮。这股热潮为我国企业的现代化和我国管理学科的建设奠定了坚实的基础,可以说直到今天,人们对管理学和管理活动的关注,依然是1980年代初那股热潮的延续。

(二) 食“洋”不化带来的问题

管理的实践对象和管理学研究的理论对象,本质上都与人类相关,从全球的视角来看,人类生存的社会和社会本身的文明程度千差万别。再先进的管理水平、再高深的管理理论,其研究的目标也不可能是寻找到一条“放之四海而皆准”的真理。管理的实践性特征告诉我们,西方管理学的理论再先进,管理的方法再有效,我们的问题还得我们自己设法来解决。毛泽东在指导中国革命的实践中指出,“马克思主义普遍真理必须与中国革命的实践相结合”的原则在管理活动中同样适用。1978年改革开放以来的三十多年,我国的社会经济发展所取得的成就令世界各国从政要到平民都赞叹不已,但近年来不断被披露的负面现象,如三聚氰胺、染色馒头事件、有毒药用胶囊等等,同样也令国人感到耻辱。

从另一个角度看,这些事件的当事企业负责人都是学习过、起码是接触过西方先进管理理论和方法的。这些负面事件的“层出不穷”,在1949年建国后实施计划经济运行的十七年中没有发生过,甚至在“十年动乱”中也鲜有所闻,而综观全球在1911年管理学独立于学科之林以来的企业发展史中也十分罕见,这些现象不由得使人们发出疑问,中国大陆的这些不良企业和它们的管理者到底怎么了?西方的管理有其社会的文明基石

做保证,这个我们拿不过来,也买不过来,食“洋”不化阻滞了我们前进的步伐。

(三) 管理中国化的提出

危及人们生命的食品安全领域内的恶性事件和其他领域的“假冒伪劣”的发生,说明这些企业的管理出了问题,而且是我们自己出的“很有个性”的问题,与我们改革开放以来高速发展的瞩目成就一样,是别人并没有出过或很少发生的事。是自己的问题必须由自己解决,外来的和尚念不了这本经,管理的中国化就此被提了出来。

三、老实人、老实话、老实事

任何组织,不论是企业还是学校,是军队还是政府,要完成组织的管理目标,都会制定一系列的规章与制度,这些规章与制度制定的原则和如何落实,是管理的一个重要课题。

(一) 制度实行的保证

长期以来,我们的各种组织包括企业都有一整套完备的制度保障体系,这就是中国共产党所倡导和实行的思想政治工作。但由于对经济工作发展规律的认识出现了偏差,在建国后有些时期把思想政治工作教条化、绝对化了,思想政治工作在组织中的有效性大大被削弱。制度可以理解是企业管理“硬”的一手,而政治思想工作则是保证制度落实的“软”的一面,现在的情况是旧的已去,新的未建,制度实行的保证何在。

(二) 消化吸收

现代管理学理论和方法在 1980 年代初开始被全面引入我国,出于迅速发展经济和填补空白式的“知识饥渴”的需要,加之以对“十年动乱”造成大破坏的深刻反思,学术界和实业界关注的都集中在先进的管理方法与管理技术上,例如,在当时江南一带的苏、锡、常地区,被誉为“异军突起”的乡镇企业中,几乎每一个

企业都成立了“TQM”(全面质量管理)小组就是一例。从那个时代到今天,三十多年过去了,西方先进的管理学理论和方法几乎可以即时被我们掌握和了解,西方现代化企业管理活动中的成就我们也几乎可以同步掌握,但在企业的实践中,很多西方国家企业实施的先进方法卓有成效,在我国企业中会出现行不通的现象。例如,管理层收购(MBO)是一种成熟有效的激励方法,可我们有些企业却使其成为改制中套取国有资产的“捷径”。对先进管理理论的消化吸收不良,不断把我们引向更为深入的思考。

(三) 构建管理的文明基石

既然管理活动的对象是人,管理学研究的对象也是人,就决定了没有社会文明体系的支撑,任何先进的管理理论与方法在企业的实践中都会成为“空中楼阁”,拿来的好东西要建在自己夯实的基础上才是先进的。现代管理的中国化是个时代性的大题目,从何做起? 从重新学习和认识大庆精神做起,从再次高举“三老四严”的旗帜开始。没有整个社会“当老实人、说老实话、办老实事”这个最起码,也是最基础的文明基石,现代管理的中国化和中国企业管理的现代化将如同海市蜃楼,成为我们遥不可及的空想。

第二节 新工人队伍是实业兴国的保证

一、实业兴国之路

国家经济的稳步发展,是以实体经济的发展为基础的,至今没有任何一个大国的发展路径离开过实体经济的轨道,也就是实业兴国的模式。

(一) 百年理想

实业兴国并不是一个今天才被提及的新鲜词儿,追根溯源,早在一百多年前的洋务运动中(1861—1894年),就多次被当成国家改良之策提出过。例如时任湖广总督的张之洞在兴办汉阳铁厂时,除了力推从“官办”改为“官督商办”的经营模式外,“实业兴国”的思想也在兴办现代化工业的实践同时,为早期的从洋务官僚中分化出来的资产阶级改良主义者推崇,用现在的要求来看,他们大多当年也都是有理想、有抱负,放眼看世界的明白人。

【案例】

江南机器制造总局

江南机器制造总局,简称江南制造局或江南制造总局,又称作上海机器局,是清朝洋务运动中成立的军事生产机构,为晚清中国最重要的军工厂,是清政府洋务派开设的规模最大的近代军事企业,也是江南机器制造总局早期厂房近代最早的新式工厂之一,为后来江南造船厂的前身。

江南制造局成立于1865年9月20日的上海,由曾国藩规划,后由李鸿章实际负责,是李鸿章在上海创办的规模最大的洋务企业。后经不断扩充,先后建有十几个分厂,雇用工兵2800人,能够制造枪炮、弹药、轮船、机器,还设有翻译馆、广方言馆等文化教育机构。但是,它在管理上仍然存在着浓厚的衙门习气。江南制造局最初的建设是向上海租界的美国公司旗记铁厂购买机械厂房和船坞而成立,同年,将原本苏州洋炮局和由容闳向美国买的机器设备抵达一起并入而成。

到1905年,制造局造船的部门独立,称作江南船坞,辛亥革命又改称江南造船所。江南制造局本身也于1917年改称上海兵工厂,于1937年停办。日军占领上海后,将其场地和机械并

入江南造船所。江南造船所至1953年更名为江南造船厂。

江南机器制造局是洋务派自强运动中建立的几个兵工厂中规模最大、预算最多的一个，除了开设当年投资约25万两的费用之外，其后早期主要经费来自淮军的军费，后来1867年时曾国藩获得许可从上海海关取得百分之十的关税作为制造局的经费，1869年又提高到20%，这相当于每年有至少40万两以上的经费。制造局最高领导人是督办，曾国藩、左宗棠、张之洞等人均曾担任，但晚清大多时期是由李鸿章担任。

江南制造局雇用了大量的中国工人，在其中学习操作机器，因其有专业技能，当时工人的薪水是一般城市中苦力的4—8倍。这些工人成为中国近代最早形成的一批技术工人。

文化上的影响

江南机器制造局除了机械的制造之外，另附设有广方言馆（即语言学校，原设于1863年，1869年并入江南制造局）翻译馆及工艺学堂，用以介绍西方知识，培养语言和科技人才，在1868—1907年，译书达160种，除以军事科技为主之外，旁及地理、经济、政治、历史等方面的书籍，其所翻译书籍的水准，被认为超过晚清数十年其他翻译书籍的质量。对于晚清的知识分子吸收西方知识产生很大的影响。

140年前，它的出现及后来的崛起，开创了我国近代化军事及民族工业与其他诸项文化事业之先河。

中国近代造船业的先行者

从1868—1884年，近代科学家徐寿主持了10余艘兵轮的设计建造，从明轮到暗轮，从木壳到铁甲，从600吨位到2800吨位，为中国人自己建造轮船作出了巨大贡献。尤其是1868年建成的中国第一艘木质机动兵轮“恬吉”号（后改名“惠吉”号）试航时，轰动了上海。船长185尺，宽27.2尺，马力392匹，载重600吨。船身木质，锅炉自造，主机用外国的旧机器改装。因为它改变了中

国兵船只靠进口、不能自造的历史,当时的封疆大吏曾国藩亲自登船试行,称赞“坚致灵便”,并为其命名为“恬吉”号,寓意“四海波恬,公务安吉”。此后,江南制造局又建造了“海安”、“驭远”等多艘兵船,锅炉与主机都是自造,船上能装配 26 尊大炮、载容 500 名水兵。1876 年,中国第一艘铁甲军舰“金鸥”号,又在江南制造局诞生。仅 1905—1911 年的 6 年间就造船 136 艘。到 1918 年,为美国人建造了 4 艘万吨轮,这是中国人有史以来首次建造的万吨轮,也是中国从未签订过的最大的造船合同。

但真正实现江南创立之初“日省月试,不决效于旦夕,增高继长,尤有望于方来”的理想的,还是在 1949 年新中国成立之后的“新江南”时期。

资料来源:摘自百度网百科名片“江南机器制造总局”,
<http://baike.baidu.com/view/493578.htm>。

(二) 实体经济被弱化

沧海桑田,历经一百多年的风云变幻,到了自 1978 年实行改革开放国策三十多年后的今天,说实体经济被弱化了有依据吗?作为社会总期望的重要指标之一,我们来看看如今的年轻人的择业选择,窥一斑而略知全貌。

从连续三年“211”院校的大学生择业调查来看,除去出国留学深造的之外,有近七成的本科毕业生、硕士研究生、博士研究生第一选择是考公务员,次者则选择去银行、证券公司等被许小年先生称为“资源的分配”部门,再次是事业单位,或者有垄断性资源的国有企业。前些年年轻人趋之若鹜的外资企业已风光不再,而民营企业在他们眼里也如同鸡肋,一般的制造加工业更是早就如敝屣被弃之道旁了。

为什么早在一百多年前被所谓洋务运动都认识到可为国家

富强出力、可为社会进步增加财富的实业,也就是现代被称实体经济主体的“非资源分配型”企业,到了今天却被视为社会未来期望所系的年轻人抛弃了呢?没有实体经济作基础,我们的经济发展仅靠拼资源,仅靠财富的调节与分配能持久吗?没有实体经济就没有产品,没有优秀的企业就没有一流的产品,无法培养强大的新型产业工人队伍,所谓的投资拉动型经济向消费拉动型经济转轨,是很难顺利实现的。

(三) 重大的阶段性选择

2011 年中国 GDP 超过近邻日本,成为世界第二大经济体。且不论人均 GDP 我们还是世界百名之后,就 GDP 本身的结构而言,我们也需要清醒地看到,我国的 GDP 增加贡献主要归功于基础建设的投资,房地产的急剧膨胀,也就是增长基本是靠只要有钱或有多大胆花钱就能办到的事。在这 GDP 总量中,依靠实业产品贡献的份额相对日本的 GDP 结构而言,少得可怜。基础建设投资对国家经济发展的推动作用阶段性的,不可能成为持续的国策,无实业增长,经济发展会陷入大而不强、富而不民的怪圈,显然不可能是国家长治久安的选择。实业兴国,看似一个旧话的重提,却是关系到我国经济发展途径的重大阶段性选择。

二、中国产业工人发展的三个时代特征

中国近代工业的现代化发端于晚清时期的洋务运动,在新中国建立前近百年的半封建、半殖民社会状态中,与中国近代工业相伴而生的中国第一代产业工人队伍,其人数占总人口中的比例因中国近代工业的弱小而微不足道,但正是这支在人数上不多的中国第一代产业工人队伍,代表了近代中国各阶层成员的进步力量,中国共产党在政治上也是由工人阶级的先锋队组成。

（一）三代产业工人的划分

为了清晰地描述中国近代产业工人状况，我们在本书中所指的第一代产业工人是指 1840 年鸦片战争之后到 1949 年新中国建立这一百多年间所形成的产业工人队伍。第二代产业工人定义为 1949 年新中国成立之后到 1978 年改革开放的国策实行之前这近三十年间形成的产业工人队伍。而第三代产业工人特指 1978 年改革开放以来包括千百万所谓“农民工”在内的新型产业工人队伍。本书中所提及的“新型产业工人”和“新工人”，都是指这个时间段的第三代中国产业工人队伍。

（二）产业工人在政治上的先进性

第一代产业工人生存的百年是中国社会灾难深重的百年，他们的身份绝大多数是破了产的农民。苦难中的中国第一代产业工人虽然如前所述在当时的人口比重中所占的比例并不大，不过在我国先行发展起来的近代工业城市中，却是一支举足轻重的革命阶层，例如在上海、天津、东北等地。概括地说，第一代中国产业工人是中国共产党政治上的依靠力量。

1949 年建国以后到 1978 年改革开放之前的近三十年形成的第二代产业工人队伍，是中国近代史中作为产业工人队伍发展最为迅速，在中国政治、经济、文化等多方面所起作用是最为巨大的。期间虽然发生了“十年动乱”，但第二代产业工人的核心价值观并未因此而发生偏移和动摇。大庆油田的“铁人”王进喜，就是第二代产业工人的典型代表。由第二代产业工人在建设社会主义的实践中提炼出的“三老四严”精神，是第二代产业工人的价值灵魂。

（三）向新工人的过渡

第三代产业工人是 1978 年改革开放国策实施以来至今的这一时期所构成的产业工人队伍。这一代产业工人最大的特征之一就是其中的绝大部分被戴上了“农民工”的帽子。改革开放

的初期,以苏、锡、常地区“社队企业”为基础的“乡镇企业”异军突起,当时朝气蓬勃的乡镇企业对暮气沉沉的各类国营企业所带来的冲击是巨大的,以致乡镇企业成为当时(大致在 1980—1990 年代中期)我国经济发展中的一个亮点。

1. 离土又离乡

早期乡镇企业的就业人员绝大多数是本地脱离了土地的农民,从种田转至做工,其谋生的职业性质已发生了根本性的变化,但由于城市人口的户籍政策要改革动静太大,故有些地方政府采购部分学者的意见(费孝通等),提出了所谓“离土不离乡”的政策安排,在当时还是有一定道理的。1990 年代以后,因沿海发达地区加工工业的蓬勃发展,乡镇企业也通过一系列的重组与兼并发生了质的变化,“农民工”不仅早已远离故土,无论是生存下来的乡镇企业,还是各种形式的沿海地区的加工制造企业和服务企业,都不可能再有“离土不离乡”或“忙时种田、闲时做工”的条件,他们早已是实实在在的新型产业工人,也就是新工人。

2. 过渡性认识

新工人与第一代和第二代产业工人相比,唯一不同的就是有些人在他们头上顶着的这顶“农民工”帽子,这也成为第三代产业工人中的大部分新工人一个无奈的特征。这一特征也可以理解为对第三代产业工人在我国城市化、现代化中所起作用的过渡性认识。

3. 新工人的定义

既然离开了农村、农活、农田的农民进了城,跨入了企业的大门,他们的身份就是工人,那为什么还要在前面加一个“新”字呢?现实中,新工人与来自城市从事同样工作的年轻人相比,在社保体系、医疗保障、户籍制度、教育资源等涉及公共品领域的供给,在他们身上眼下还无法做到“国民待遇”,各地各级政府近

年来为了改变这一状况都加大了改革的步伐,但毕竟事关重大,且历史欠帐太多,无法一蹴而就。但这不妨碍我们先行从观念上转变,这是将他们称为“新工人”的第一层意思。当然,无论是来自农村,还是城市的年轻人,跨入企业成为一线的工作人员或服务人员,他们也是新工人,同样也是本书为之服务的读者,这是“新工人”的另一层意思。

三、实业兴国,新工人是保证

早在1980年代初,新中国第一台手扶拖拉机的诞生地武汉柴油机厂领风气之先,于1984年聘用了一位德国人格里希任厂长。这在当时的国情条件下,确实是有点“大胆妄为”,轰动效应可谓“振聋发聩”。然而两年之后,这位德国老人便辞去厂长之职回国,究其原因众说纷纭,但这位德国老人本人回应媒体的一段话,不仅在当时,就是到如今也是发人深省。

这位德国老人认为,武汉柴油机厂的设备是从德国全套进口的,柴油机的设计是从德国全套引进的,就这两条而言,武汉柴油机厂比起德国本土的企业一点也不落后。可是为什么同样的条件就是生产不出同样质量的柴油机来呢?根本原因是没有合格的一线操作工人!也就是说,没有优秀的产业工人,再先进的设计、再一流的设备,也还是生产不出一流的产品来。先进的设备如果没有,只要有钱,可以买;一流的设计如果自己不会,有钱,也可以买;但是优秀的技术工人,自己培养不出来,也买吗?到何处去买呢?

经过改革开放三十年的发展,当年的武汉柴油机厂早已风光不再。历史和现实都要求我们清醒地看到,必须依靠一流的产业和产品为经济发展的基石。仅仅依靠对基础设施的投资来拉动,更别论财政收入对土地和房地产的过度依赖,产生的只能是泡沫。

实业兴国的本质是打造一流的产业和产品来服务全国走向世界,一流的产业和产品离不开一流的产业工人,这是新工人的历史使命。如前所述,许多年青人把职业选择的取向聚焦于资源的分配领域,这不可能是社会发展进步的主流。我们的社会要引导和鼓励青年人把成为优秀的产业工人作为自己的职业选择,要最大限度地尊重产业工人对实业兴国所作出的不可替代的贡献,那些时不时还要用“农民工”来限制新工人的权益做法是不可取的。没有一流的产业,一流的产品,一流的新工人队伍,再大体量的 GDP,再高的发展速度,依旧达不到国强民富的彼岸。

第三节 新工人的现代管理意识

一、新工人的重新定位

1840 年鸦片战争之后,随着中国近代工业的出现而产生的产业工人队伍是中国工人阶级的先行者,在《共产党宣言》中马克思和恩格斯明确指出,“无产阶级即现代工人阶级”。但这里指的“无产”并非一般意义上的有财产或无财产,而主要是指“无产者”,即不拥有生产资料的工人。因此,1888 年恩格斯在为《共产党宣言》英文版作注时专门说明,“无产阶级是指没有自己的生产资料,因而不得不靠出卖劳动力来维持生活的现代雇佣工人阶级”。

1949 年新中国建立之后,关于工人阶级的内涵随着时代和社会政治生活的发展也在不断地变化,工人阶级从建国初期主要是产业工人构成,逐步外延泛化到了干部、职员等都是工人阶级队伍的成员。对于劳动的定义也随之外化到了包括智力劳动在内的

广义劳动,而不仅仅是指狭义的体力劳动。1978年,邓小平在全国科学大会开幕式上的讲话,第一次提出了我国知识分子“绝大多数已经是工人阶级和劳动人民自己的知识分子,因此可以说,已经是工人阶级的一部分”。由于建国以来中国共产党一直强调“工人阶级是领导阶级”,所以这为工人阶级队伍的外延与泛化,实质主要是从政治治理的优化和对某些政治错误的纠正出发的。

任何已不再从事农业生产的农民无论吸纳他的是何性质的企业组织,不管是国有企业、民营企业还是外资企业,他们都事实上已是工人阶级队伍中的一员。“农民工”一说从历史和现实的任何角度看都是不成立的。但是政治上关于工人阶级队伍的“国民待遇”,碰到了户籍制度和二元化的社会福利与保障体系,问题就来了。改革中的各种利益关系重新调整,所谓的“农民工”就被边缘化了。这其中固然有城市化过程中我们国家和各级政府“财政”上的欠账,从对整个社会和历史负责的态度上来认识,关于社会福利和保障以及改革的“钉子户”户籍问题,都可以同时因地制宜来分时分批地逐步解决,但对当代的所谓“农民工”就是新型的产业工人这一点,必须重新定位,重新认识,这不仅是个称谓问题,这是实业兴国的逻辑起点。

二、现代管理意识

提及管理,无论是一般企业还是社会组织,人们都会联想到管理活动的执行人——管理者,脑海中出现的往往都是西装革履,手提公文包,气度不凡地在公司里昂首阔步,都是与新工人似乎毫不相干的高层管理人员。其实不然,从管理的职能和功能角度说,几乎所有的组织和团队都会有管理者,例如在企业中有班组长、车间主任、运营主管、总经理等人。依据不同企业的工作构成,大体上我们可以把企业组织内的成员分为三大类:作业人员(操作人员)、管理者、企业家。

作业人员直接从事的工作和任务,在制造加工行业中,作业人员在大多数的工作状态下只与机器和设备打交道,一般并不负责指挥、监督其他工作人员,也就是说,不负责管理他人与资产等企业的核心职能。但这并不等于说新工人就不需学习和了解管理的职能、功能等基本知识,不需要管理能力的基础训练和更为重要的管理意识的养成。这可以从做好准备和培养意识这两个方面来理解。

(一) 为将来可以成为管理者做好准备

目前在制造业为主的现代产业和现代服务业中,企业的高管层非常注重从一线有经验的优秀作业人员中选拔基层的管理干部,经过适当的培训后,逐级逐步提升到各级管理岗位,把管理工作作为自己职业生涯规划途径的新工人,养成管理意识就是做好准备。

(二) 管理意识三观点

对于并没有把管理岗位作为自己职业生涯目标的新工人来说,现代管理意识又意味着什么呢?关于管理的职能与功能等管理知识本书后面将另辟章节专门论述。在当前我们所生存的工作和生活的社会环境下,作为新工人要具备的现代管理意识,有几点是十分重要的,即大局观、团队观和角色观。

1. 大局观

新工人从事的具体工作,一般都是现场的作业,在企业中,“干活挣钱、吃饭睡觉”确实是这部分新工人现实生活的写照。在新工人要具备的现代管理意识中,把大局观放在首位,是想说明无论从事的工作多么具体,多么细微,多么渺小,都不能放弃对国家和民族前途的关注,都不能漠视对社会和文化发展进程的关注,都不能迷失理想和道德追寻的方向。五十年前,在东北黑土地上大庆工人提出的“三老四严”精神,就是当时工人阶级大局观的典型风范。

2. 团队观

张扬个性、表现自我是现代新工人很有特点的象征之一。但在张扬个性、表现自我的同时,团队观不能忘。团队观在过去的很长一个历史时期,我们称之为集体主义精神,过度强调集体主义而压抑甚至批判个性是一种极端,但也不能因对这种极端的反对而走向“只有我”的另一面。我们认真观察一下自己周遭的工作和生活,无一不在一个团队中进行。个性和共性,自我和团队,二者均不可偏废。

3. 角色观

用角色来分析和说明管理工作的内涵,是管理学研究的重要方法之一。在现代管理意识中的角色观,核心是充分认识自己的爱好和能力,有清晰的职业定位。新工人从事的是产业中最基层的工作,就新工人来说,我们希望新工人有大局观、团队观,更重要的还要有以职业精神为基础的角色观,脚踏实地、步步走稳。正确的角色观可以让我们快活地、认真做好本职工作,练就本职工作所需的技能,做什么就像什么,看到“工作着是美丽的”。

三、主人翁精神的时代性

在1960年代,随着“工业学大庆”的口号响遍神州大地,作为中国共产党组织的基石,工人阶级的政治地位也提高到前所未有的高度,伴之而来的主人翁精神就成为那个时代产业工人的特殊标志之一。

(一) 主人翁精神的新挑战

1978年改革开放以后,我国企业组织的构成再也不是简单的国有企业、国营合营企业、集体企业可以描述。从出资者的角度分类,至少有国有企业、外资企业、民营企业、合资企业等。过去在国有企业或集体企业中,所做的工作都可以与为国家贡献直接对接,为谁而干清清楚楚,明明白白,“主人翁”精神的提倡

于情于理都说得通。可现在的企业构成已发生了根本性的变化,企业的所有人可能是某个人或者某个家庭,也可以是外资股东,“主人翁精神”就遇到了挑战,既然是提倡“主人翁精神”,那么谁是主人呢?这里就要解决“主人翁精神”的时代性问题。

【案例】

在1970年代中期笔者作为化工学院的一名学生,曾到当时正在建设中的上海金山石化工地参加实习。金山石化是1970年代很少见的全套从日本引进生产设备的现代化化工联合企业,在那个年代,花昂贵的外汇引进国外的先进设备,国家是下了很大决心的。可我看到的工地上,有些地方却是一片混乱,部分设备拆箱后,里面的泵机、反应装置就地散落一地,任凭风吹雨打,无人验收,也无人看管。

有一个星期日,我又到了工地上,正在好奇地查看一台计量泵时,突然感觉到有人拍了拍我的肩膀,回头一看,是一位日本的现场工程人员,因为他们的工作服是米黄色的,一眼就能识别。来者是一位老者,我见是日本工程技术人员,本能地就警觉了起来,因为现场只有我们两人,来时学校的领导一再告诫我们不要与日本人单独接触。看到我有点吃惊,他以很平缓的口气开了腔,他的中国话说得很地道:同学,请你转告你们的带队老师和领导,这些设备是日本的资本家制造的,在日本这些都是资本主义的东西,可是你们花了大价钱买来了,就是你们的,就是社会主义的设备了,要爱护它们,以后开工生产了,每一个零件都用得着。

坦率地说,当时我还真没往深处去想他说这番话的意思。但几十年后的今天,我依然能清晰地记得这番话,是因为我只要想起“主人翁精神”这个话题,当时的情景就会浮现出来。

（二）国家利益

现代企业组织因出资人的不同,构成了多元化的企业性质,过去在国有或集体企业中提倡“主人翁精神”,是因为企业的任务主体非常清楚,不论做什么不论职位高低,都是在为社会主义建设事业作贡献。那么现在呢,在一个民营企业里,企业是老板的,在外资企业中老板是外国人,作为新工人在为谁作贡献呢?

要回答这个问题,必然全面理解目前我国各种企业组织的任务和责任。企业的首要任务,无论是何种性质的企业,盈利是第一位的,国有企业如此,民营企业也是如此。不以盈利为目的的“企业”就不是企业了,而是另外一种组织形态。但盈利并不是企业的唯一目的,企业还有大量的社会责任要承担。企业盈利了向政府交纳税金,就是为国家的经济发展提供了物质基础,企业吸纳了各种员工,就是为扩大社会的就业作出了贡献,当然这其中还包括许多具有企业家鲜明个性的公益事业等。

新工人在各种不同性质的企业组织中工作,都是在直接或间接地为国家和社会贡献自己的力量,为国家的强大增添财富,这就是在新时期“主人翁精神”以国家利益为准绳的时代性。在养成“主人翁精神”的前提下,我们倡导的新工人职业素养就会有新的内涵,几十年前那位日本工程师老者劝我们要爱护已是“社会主义”的设备,就是一种“主人翁精神”的写照,因为在他看来,这些设备代表的是社会主义中国的国家利益。同样在几十年后的今天,若我们的新工人在碰到老板要生产假冒伪劣产品欺骗消费者时,新工人能用自己可做到的方式加以抵制或加以改正,也是“主人翁精神”在新工人身上具体表现。

（三）企业是尊重诚实劳动的平台

现代企业不论是何种性质,还是在何种行业,企业成立时都会有出资人,马克思在《资本论》中指出“资本是固化的劳动”,出资人的资本不管“资生何方”,都应视作是诚实劳动的结果。对

财产的尊重本质是对诚实劳动的尊重,从这个意义上来理解,现代企业的另一层意义为:企业是一个尊重诚实劳动的平台。企业成立之后,其增值的财富主要是企业全体员工的诚实劳动创造的,在这样的平台认识中,企业家、管理者、新工人,对企业财富的贡献只有量的区别,没有质的不同,新工人当然是企业这个尊重诚实劳动平台上的主人翁。

在今天这个新的历史时期提倡新工人的主人翁精神,除了要赋予主人翁精神的时代意义之外,更迫切的恐怕是敦促企业家对新工人诚实劳动的尊重。

第四节 核心价值观的认同与管理现代化

现代企业管理的根本目标,是形成在企业组织中稳定的企业文化,企业在一定时期的核心价值观不仅是企业家的愿景,同样也可以是全体员工的美好愿景。核心价值观是企业文化的主要构成,然而如何形成真正的企业文化,关键在于企业全体成员对核心价值观的认同。

一、价值观

学术界对哲学思想的构成一般认为以价值观、人生观和世界观这三者为基础。人的价值观是出生以后在社会和家庭的影响培育下逐步形成的。

人们在对自己的行为和意识可以负责之后,对周围所发生的事情或自己所遇到的问题,会有一个看法或评价。这些看法与评价总会有优劣、轻重、主次之分,所以价值观就是个人对周遭客观事物(其中主要包括对人、对事、对物)的意义与自己的关

联作一个总体上的评价。

人们不同的生存环境,会有一定的自然或自发形成的价值观,例如生长在寒冷的北方或者潮湿的南方、生长在宽阔的大海边或巍峨的大山中,自发形成的价值观会有一些差别,但总体价值观的形成根本上还是受家庭、学校、社会等外在的后天的因素影响而决定的,自我的学习和修炼会使价值观有所改变。

价值观一旦形成,会具有一定的稳定性,价值观是我们对社会成员行为的评价标准,在价值观的标准下,我们会选择可能达到的目标。

价值观有时通过对社会全体成员的行为取向、对事件的评价和态度反映出来,形成一定的行为方式。对于我们每个人而言,由于社会环境和所处组织观念是不断变化的,人们所确定的传统价值观也会随之而发生变化,所以价值观本身也处于变化发展之中。

二、核心价值观

相对于价值观主要针对个人而言,核心价值观是一个组织或群体对周围的客观事物作出判断时,所依据的是非标准,也是这个组织或群体所遵循的行为准则。拥有核心价值观的组织或群体可大可小,大到一个国家、一个民族,小到一所学校、一个企业,都可以拥有自己的核心价值观。例如,中国文化中所遵从的“仁、义、礼、智、信”的行为标准就是一种核心价值观。提倡和拥有这个核心价值观的组织或群体可以放大至整个中华民族,所以可以认为“仁、义、礼、智、信”也是普世的核心价值观之一。同样,在西方世界也有类似的核心价值观,例如西方文明中所张扬的“自由、平等、博爱”等等。

在中国共产党的领导下,我国现阶段的核心价值观是人民为主体,以民生改善为目标,以人民利益为标准,在全社会实现

平等、公平、正义。中国共产党的“十七大”会议上,关于现阶段建设我国的社会主义核心价值体系有准确的表达:社会主义核心价值体系是社会主义意识形态的本质体现。要巩固马克思主义指导地位,坚持不懈地用马克思主义中国化最新成果武装全党、教育人民,用中国特色社会主义理论凝聚力量,用以爱国主义为核心的民族精神和以改革创新的时代精神鼓舞斗志,用社会主义荣辱观引领风尚,巩固全党全国各族人民团结奋斗的共同思想基础。

新工人工作和生活的平台主要是不同性质的企业,企业为了在发展中处理内外矛盾也会有一系列行为准则。企业在对市场、对产品、对客户、对员工的态度等方面会有企业自己的立场,所以许多企业都构建了本企业提倡的核心价值观,如联想公司的“成就客户、创业创新、精准求实、诚信正直”;日本索尼公司所倡导的“提高日本的国民文化和地位,成为行业先锋而非跟随者,向不可能挑战,新生和鼓励个人能力和创造力”;阿里巴巴的“客户第一:关注客户的关注点,为客户提供建设和资讯,帮助客户成长”,包括前面提到的大庆精神“三老四严”等等。不同企业关于自己核心价值观的表述显然林林总总数不胜数,但都可以理解为是企业必须持有的目标信念。

三、核心价值观的认同

管理工作事无巨细,都需要与人打交道,这就是为什么要在开始学习管理现代化知识和技能时,要先讨论管理现代化与核心价值观认同之间关系的根本原因。

(一) 核心价值观的意义不在宣言

从表述上来认识,大至一个民族、一个国家、一个执政的政治团体,小至某个或大或小的企业,都会依据自己的衡量所有社会事务和自身目标的是非标准,倡导相对稳定的核心价值观。

我们所能见到的各种核心价值观表述,大部分在追寻“普世”道理的同时,也会彰显自己的个性,但仅从字面上来看,各种核心价值观的表述,在表达人们对理想社会追求的基础上,都是用美好词汇构成,这仅是各种核心价值观的“宣言形式”。我们社会主义核心价值观是以人民为主体、以人民的利益为标准的,意在全社会实现平等、公正、正义,但为什么我们的身边还是会有如此多的不如意,如此多的丑恶现象在不断出现呢?

民族也罢、国家也罢、政党也罢、企业也罢,核心价值观的意义并不在于有多么美好的“宣言形式”,而在于希望拥有这个核心价值观的全体成员对它的认同。而核心价值观的提倡者和履行者尤其是履行者对核心价值观的认同,从根本上说是决定于提倡者的行为而不是宣言。没有获得履行者认同的核心价值观仅是一堆美丽的辞藻而已,更为严重的是,如果倡导者本身的言行并不以自己所倡导的核心价值观为准绳,说的与做的风马牛不相及,那还不如说说“饿了要吃饭”、“冷了要添衣”这样的大实话。

(二) 认同形成文化

现代管理学与管理的现代化,都在随着社会经济生活的变化而发展,管理有着非常鲜明的时代性。但是我们在学习管理之前,特别是新工人,要牢固地树立一个观念,就是再好的管理思想和管理方法,它们在一个企业中运用的有效性都决定于对企业所提倡的核心价值观的认同。得到认同的企业核心价值观方能形成企业文化,所以企业文化并不是一个固化的“宣言形式”,更重要的是形成企业文化的过程。

新工人学习管理的目标在于用,研究管理学的人可以提出大量的美好思想和方法,而致力于用者,言与行就必须一致。从历史的角度和现实的经验来看,为什么许多先进的管理理念与方法,在有些企业是卓有成效的好措施,而在另一些企业就行不

通,关键在于有些管理者对自己所倡导的企业核心价值观就没想过也要管住自己,这样的核心价值观就不可能获得员工的认同,也不可能形成企业文化,因为企业文化的终极目标是人们在核心价值观标准下的行为自觉、自律、自省。“宣言形式”的核心价值观没有得到认同,那只能写在墙上装装门面。在没有得到员工认同核心价值观的状态下,企业有再好的管理方法也只能停留在纸上。

【案例】

重视员工感受是星巴克茁壮成长的关键

台湾的星巴克在“新世代最向往的企业”调查中名列前茅。在调查排行榜上前10名的企业,除了星巴克是卖咖啡的之外,其他都是年营业额超过千亿元的大企业,这让统一星巴克总经理徐光宇好生快慰。

“这就是 Starbucks 的文化”,徐光宇感性地指出,星巴克六大型企业使命中的第一条即开宗明义地指出:提供完善的工作环境,以敬意与尊严对待所有员工。他表示,只要伙伴做对的事,星巴克绝对会实时地、毫不吝啬地给予同仁奖励。他强调,重视员工感受,正是星巴克得以茁壮成长的关键。

在台湾,星巴克并非最早的连锁咖啡品牌,但是只用了短短8年的时间,即后发先至地跃居台湾连锁咖啡产业中的龙头。亮眼的成绩,主要来自星巴克有一群快乐的员工。在深刻体悟创办人霍华德·萧兹(Howard Schultz)口中:“和员工建立互信关系”一语的意义后,徐光宇精心地设计了诸多与员工“搏感情”的方案,目的就是为了让营造一个快乐的、正向的愉悦工作环境。

例如,位在东兴路上统一企业集团总部四楼的统一星巴克总部咖啡吧台,每天中午一点至一点半都会有一场“咖啡交

流”(Coffee Tasting)时间。这是徐光宇结合统一企业“朝会”精神,以及星巴克“咖啡体验”而设计出的员工与管理者的交心活动。

半小时的“咖啡交流”活动中,每次都会由不同的星巴克伙伴担任主持人,他们可以自己设计题目与发表的形式,与其他伙伴分享工作、生活或家庭的各种体验。公司并没有硬性规定大家一定得参加,但是,每天的“咖啡交流”活动中总有数十人到场,或坐或站地聆听伙伴心声。

徐光宇表示,只要没有被其他公事绊住,他都一定会到场倾听伙伴的声音。他说,自己把伙伴当成自己的家人、孩子,关心他们,目的是让伙伴觉得“老总和自己在一起”,如此才可以培养双向成长的动能,推动企业向前。

资料来源:姚舜,“徐光宇和伙伴搏感情,打造台湾连锁咖啡产业龙头”,《工商时报》,战略高手/D1版,2007/5/18。

(三) 管理与文明同在

现代管理学的理论与方法诞生于西方的工业革命之后,管理对西方企业发展的有效促进是已被历史所证实的,因此我们认为现代管理学的理论与方法在西方世界社会文明的基石上如鱼得水,互为条件。但同样是在西方社会,现代管理学诞生百余年后,为什么也会出现像金融危机爆发时披露出来的各种丑闻呢?

美国最著名的会计师事务所之一安达信(Arthur Andersen)会计师事务所,从1918年公司更名为 Andersen Delancy & Co.以来,以披露财务报表的准确性为自己的核心价值观,赢得了美国公众的依赖,到了1988年,安达信早已走向国际,有员工2.1万人,近2000名会计师(其中616人来自美国以

外),到了1997年,安达信咨询(Andersen Consulting)已成为世界最大的咨询公司,而安达信企业咨询业务已跻身全球的第十四位。

就是这么一家被全世界誉称为全球五大会计师事务所之一的安达信,在为安然公司做审计时,被巨大利益所驱使,在1997年至2001年间,通过做假账为安然公司赚取5.86亿美元的利润,爆发了震惊世界的财务丑闻,被美国司法部立案调查,最后不得不放弃从事了长达89年之久的审计业务,濒于破产。

全球范围内与美国安达信的财务丑闻类似的事件说明,企业核心价值观的牢固树立,要靠与之相一致的行为来维护,才能得到员工、客户和社会的认同,这个核心价值观的意义才是真实的,才能真正成为企业发展的精神支柱,最终成为企业的文化来促成全员的行为自觉。

管理学作为学科,可以有自己的研究发展轨迹。但管理活动作为人与人之间关系的和谐协调,是无法脱离社会的文明水准而自成体系的,从这个角度来认识管理,社会文明程度决定了企业管理有效性,社会的整体文明是管理学和管理的基石。

第二章

管理组织与管理活动

本章要点提示:

1. 组织
2. 组织是管理活动的平台
3. 把事情做对和做对的事情
4. 效率和效能的不同意义
5. 管理制度“不能让老实人吃亏”
6. 管理者和企业家的区别
7. 管理者的工作角色
8. 管理者的工作目标
9. 管理的程序
10. 小概率与大概率

第一节 管理组织与管理者的目标

管理的具体活动和企业管理者的工作目标,都需要在一个稳定的组织平台中展开。组织是管理的第一步。

一、管理的组织

管理的日常活动是协调组织成员为达成组织目标而做的工作。下面我们以组织、组织的目标、企业组织的效能与效率三方面来分述。

(一) 组织

管理的本质是与人打交道,但这个打交道不是松散的、无目标的随意活动。管理活动所指的与人打交道一定是在一个特定的组织内进行,所以,管理活动的平台是组织,组织是管理活动的第一相关者。组织是人们为追求和达到某些共同的目标而形成的集合体,组织的范围非常广,政党是组织,军队是组织,政府是组织,学校是组织,当然我们讨论的核心对象——大大小小的企业更是组织,甚至社会的最小构成细胞家庭也是一种组织。

管理活动是在组织中展开的,管理者的目标也是在组织中实现的。我们经常会生活中与他人发生各种各样的关系,与各种各样的人打交道,例如上街购物,进餐馆吃饭,乘地铁回家等等,都可能要与各种各样的人打交道,但是没有组织的与人打交道就不算是管理活动的内容,有了组织,与人打交道的活动才被称为管理。

组织的形式虽然千变万化,却具有一定的共性:组织是由一群人构成的,单一的个人当然形不成组织。组织一定有自己

的目标,并期望所有组织成员有共同追寻的理想,没有目标和共同理想的组织,只能称之为“散兵游勇”或“乌合之众”。组织有自己的工作规则和权责,有财务、会计、品质管理和上下级指挥体系等一系列规章制度。

(二) 组织的目标

在企业管理中,不论是国有企业、民营企业还是上市公司,企业的目标一般都会表述为企业全体成员在一个时期共同努力的方向。例如,企业会明确宣布年利润要达到多少,年销售收入增长率要达到百分之几,或在施工企业中要完成多少千万的建设投资等。但在完成这些目标的过程中,组织一定会遇到由美国著名的管理学家德鲁克所提出的两大问题。

1. 做对的事情

做对的事情(Do the right things),这个问题所提出的前提是作为组织的目标本身是否正确,也就是说,“做对的事情”关注组织的效能(Effectiveness)。

2. 把事情做对

把事情做对(Do the things right),这个问题的前提是企业的目标的达成既要考虑实现路径,还要认真规划成本与收益,不能长期只赚吆喝不赚钱,所以,“把事情做对”关注的是效率(Efficiency)。

(三) 企业组织的效能与效率

企业与组织目标紧密相关的是效能和效率问题,在企业组织内,对这两个核心问题做出选择和判断的主体通常可以分为企业家和管理者两种类型。管理者主要对效率作出判断,追求的目标是“把事情做对”,也就是负责企业日常的管理活动。而企业家则主要是对效能作出选择,追寻的目标是“做对的事情”,这就是管理者与企业家的区别所在。

当然,现实中企业的效能和效率是密切相关的。在集权式

的企业组织中效率可能较好,但效能也许会出现偏差;而在分权式的企业组织中,效能可能不会出现大的偏差,但效率往往会下降。所以,我们在定义组织的目标时,是希望能从效能和效率这两个方面来说明。

在企业的实践中,关于效能和效率的问题几乎是同时存在的,企业家要关心的也不可能仅是“做对的事情”,因为在“做对的事情”上选择正确,但“把事情做对”上出了偏差也同样会影响企业的生存和发展。企业家和管理者都需关注企业的效能和效率,把效能和效率分别让企业家和管理者来对应承担,是为了更好地在思路上厘清他们各自应负的责任。

【案例】

先舍后得,创新发展,该出手时就出手

1990年代初,改革开放的春风吹拂正劲,宁波的民营企业在当地政府及各项政策的大力扶持下,如雨后春笋、蓬勃发展,许多企业已经颇具规模,而那时的利时塑胶有限公司(利时集团前身)还是以家庭作坊式的生产为主。然而,在改革开放30余年的波澜壮阔的市场经济的大潮中,永远也不缺乏传奇故事,利时也注定演绎着一幕幕“士兵突击”……

1994年,刚刚成立的利时塑胶公司在广交会上签了一笔大订单,专门开拓中南美市场的柯尔向利时集团订了6货柜的塑料镜框,价值150万元。经过3个月的加班加点,货物保质保量如期发往美国,款、货交易非常顺利。但是几个月过去了,柯尔音讯全无。利时主动拨通了越洋电话,才知道柯尔遇到了墨西哥金融风暴,塑料制品价格大幅下跌20%,柯尔无法在墨西哥市场按原价销售。得知情况后,当时只有28岁的利时集团总经理李立新决定:让柯尔大幅削价出售,再免费发给柯尔一货柜价值25万元的产品,以弥补他的损失。此举却遭到公司其他高

管的反对：“这可是公司3个月的利润，关系着企业的生死存亡呀！”面对不同的声音，李立新坚信并毅然执行了自己的决定。

当柯尔把最后一个塑料镜框卖出去后，这个美国商人只有一个念头：该如何回报中国农民企业家。从此以后，柯尔每周都会从大洋彼岸给利时寄来许多家庭、办公用的塑料产品样品，而这些产品在国内根本看不到，利时就按照样品批量生产，再返销美国。

1990年代末，受亚洲金融危机影响，香港一家上市公司，同时也是亚洲最大塑料制品企业军心动荡，掌控该公司美国每年1.5亿美元销售，手里握有多条大连锁渠道的美国籍总裁马文做得不开心。对于如此“重量级”人物，利时自然不会放过。但是精明的马文狮子大开口，提出了相当于利时30%年利润的待遇要求。“好，没问题”，李立新领导的利时断然答应了要求。2000年4月，马文走马上任利时总裁，这位职业经理人很快向中国老板证明了自己的价值：迅速组建利时海外销售网络。2002年，利时销售额突破8亿，2004年突破15亿。

2005年，对于利时来说是不平凡的一年。已经打开国际市场的利时在这一年又屡出惊人之举：当年3月，在全球塑胶行业享有盛誉的研发人才乔尼，带着自己的10人研发团队，“嫁”到了利时。初到宁波，利时就为他们准备了一份“见面礼”——4000万元研发经费。而乔尼团队不负众望，利时的新产品层出不穷，产品质量完全与国际接轨，还接到了世界500强企业德国汉高公司的巨额订单。5月，利时集团又果断出巨资收购了香港通达工业(集团)有限公司29%的股份，成为这家有着26年历史的亚洲最大的家用用品制造商的第一大股东。至此，利时构筑了塑胶产品的全球销售网络，成为国内乃至亚洲的行业龙头老大，并完成了销售国际化到管理国际化的华丽转身。

资料来源：田国奎，“解读利时集团的经营策略及商业智慧”，中国管理传播网，<http://manage.org.cn>。

二、企业的目标与管理的活动

按照经济学经典的资源稀缺原理的基本定义，企业组织无论大与小，强与弱，所拥有的资源都是有限的，换句话说，企业目标都是在有限的资源条件下实现的。有限的资源决定了管理活动的内涵，其本质就是以既有效能又有效率的方式来配置拥有的有限资源，实现企业的目标。关于管理活动所包含的内容，学术界和实业界的表述都在不断的更新和发展之中。综合起来看，以下几点是核心的。

（一）工作程序

管理活动是一整套的工作程序，这些程序又被称为管理职能。这个观点最早由亨利·法约尔(Henry Fayol)提出，他认为，管理的基本职能就是计划、组织、指挥、协调与控制。现在也有学者把指挥与协调的职能合并为领导职能，并在此基础上增加如沟通、创新等职能。企业管理的职能设置是随社会经济环境、科技水平的变化而不断更新发展的，但它们都是管理活动的工作程序。

（二）工作目标

管理的活动是在主观意识推动下的有目标的工作。企业的目标是通过管理活动组织企业全体员工来实现的，所以管理活动是有目标导向的。管理活动不可能是松散的，更不可能是随意的。管理活动追求组织的目标，也需兼顾员工的目标，且期望都能达到。为了使这个理想的目标能够实现，虽然现阶段企业目标主要由企业领导层的主观愿望和拥有的资源所决定，但现在许多企业的领导层都在努力实现企业目标的同时，也十分关

心员工个人的职业发展、个人的兴趣偏好、个人的情感,乃至员工的家庭状况,所以企业的目标也包含了对社会整体和员工个人应负的责任。

(三) 效能和效率的一致

管理活动要追求的是效能和效率两个目标都能实现。在企业组织中,由于所负的责任不同,一般企业的所有者偏重关注与效能(做对的事情)相关的事情,而管理者与一般员工关注与效率(把事情做对)相关的事,但效能和效率是不能分开的,有时分开考察只是为了分清职责,只有企业的成员在企业目标认同的前提下,同步实现效能与效率,企业才会有真正的利润或长期的绩效。

(四) 工作协调

管理活动的过程是有程序的协调。作为企业组织,这种协调包括内外两个方面。内的方面是企业的各种资源,有形的资源如人、财、物等,无形的资源如专利、技术、品牌、商誉等。外的方面是企业与外部环境的协调,环境也分为自然环境和社会环境,自然环境如临山靠海沿江等,社会环境如政府政策、法律道德、宗教信仰等等。当然,其中也包括某些起着重要作用的“潜规则”。

三、不能让老实人吃亏

管理活动的内容除以上归纳的四点之外,考察其有效性在目前我国企业的实际情况下,必须做到让企业组织内的老实人不吃亏。

(一) 照章行事就是老实人

如何定义什么是老实人,可以有很多种标准,很难让人们一致认可,但企业组织要正常运行,管理层会制定一整套行之有效的规章、制度、政策,甚至包括工作之余员工的行为准则,在企

业组织内的制度条件下,员工严格按照这些规章做事做人,就是我们所称的老实人。

(二) 大概率和小概率

作为企业一般的管理人员和一线员工,他们的工作要求就是把事情做对。正常运营的企业对如何能把事情做对,设计了一系列的操作程序和规章制度,这些程序和制度的最大作用,是保证了员工在正确的过程中把事情做对。反过来也可以说,工作过程对了,结果一定是对的,这就是所谓的“大概率”结果。但在有些特定的条件下,也会出现一些不按正确的过程做,“瞎猫碰到死耗子”也达到了同样的结果,甚至投机取巧同样也达到了目标,这就是所谓的“小概率”事件,这在企业的制度条件下是不允许不提倡的,企业的“当老实人,说老实话,办老实事”的员工一定是指按“大概率”过程办事的员工。

(三) 潜规则与明规则

如果在企业中这些规规矩矩的老实人到头来总是吃亏的,他们照章办事的行为得不到组织的肯定,更有甚者,规制组织成员的行为是所谓的“潜规则”,有了明确规则管理者不带头去遵守,而热衷于寻找走潜规则的捷径,这样的管理活动从长远来评价对企业正常的运行一定是无效的。在“三老四严”的旗帜下,我们可以把只讲结果而不择手段的做法,根本就不视为是管理活动的内容。

【案例】

尚九:分享发现的快乐

上海尚九集团是全国最具新生魅力的餐饮管理企业,致力于打造全国性的高品质、高享受、低价格的连锁餐饮。它提出了“博采全球餐饮艺术精髓,引领中国红酒美食风尚”的经营宗旨,

为顾客提供高品质享受。

1. 提升餐饮产业链中各相关服务内涵与产品内容的价值

尚九的目标不是做一个传统型餐饮企业,而是针对餐饮产业链中所有服务内涵与产品内容,进行以红酒为核心内容的延伸和衍生服务。尚九通过集成服务企业的各类优质功能,在传统经营功能边界上整合新的升值空间,重构新的经营模式和新的消费行为,并以此来全面提升服务内涵与产品内容的价值空间。例如,尚九为客人提供一瓶其出生日那天生产的法国或意大利红酒,服务人员能向客人介绍当日在世界上发生的重大政治事件及自然事件,并将装瓶日当天在红酒生产地的有趣轶事等以卡片的形式精制成纪念品送给客人,从而有效地提升服务内涵和产品潜在的内容价值。

2. 在服务理念上,尚九倡导“分享发现的快乐”

尚九通过启发客人关注尚九的服务与产品的潜在价值,发掘顾客的潜在需求,引领客人进入共享式、体验型消费行为的新境界。

例如,顾客点醋拌海蜇时如果发现非常可口好吃,在传统餐饮企业的功能边界内,一般的做法是建议顾客下次再点这道菜,或者让顾客把这道菜推荐给其他的朋友。但尚九通过体验式的服务来突破这种传统的行为边界,创造价值。如通过让顾客自己动手拌这道菜引发顾客对醋的兴趣,告诉他们醋的口味之所以非常特别,是因为它来自意大利,与中国本土的醋有许多不同的酿造工艺,再进一步告知,如果他们对醋感兴趣,可以从尚九直接购买。这样,尚九实质上已经突破了传统餐饮业的经营模式,打造了一个新的平台和消费行为,在提供餐饮服务的过程中不断发现顾客的潜在需求,准确的产品内容介绍可获得顾客的信任,进而在互动和互信

中实现新的价值提升。

3. 提供私密化的服务

尚九的私密化服务主要体现在尊重客人个性化的需求。高端消费者普遍希望获得个性化服务,一方面希望尚九能对其消费习性了如指掌,另一方面又不希望他人关注这些个性化的习惯。例如,有些顾客可能对菜品有独特的偏好,喜爱老南瓜或某特定年份的红酒等,尚九要尊重顾客的特殊需求提供独特的、与众不同的细致服务。

4. 提供衍生服务

尚九除了它本身所应提供的餐饮服务外还尝试提供更多的衍生服务。例如,有顾客要参加些重要的活动,却不明白应该如何着装,尚九还提供为顾客提供服饰的服务,顾客只要坐在红酒房内喝点小酒静等一会,尚九内的专业人员就会将配好的服装和适当的礼品送上来。这些顾客并不会介意服装的价格,他们更介意由于自己的不得体而造成名誉的受损。因此,通过提供衍生服务既能满足顾客的需求,又可为尚九创造高价值回报,这种衍生服务要比尚九传统意义上的服务广泛的多也更值得挖掘。

5. 在服务方式上,倡导创新引领、体验共享

尚九会不断发掘顾客的潜在需求,不断发现新的价值空间,因此需要时刻保持强烈的创新意识。高端商务人士对餐饮服务要求更加精益求精,同时也更容易厌倦同样的服务模式,人们与生俱来的喜新厌旧的秉性会使尚九的服务变化周期急剧加快。承认更新周期加快的事实,就是承认创新的重要性和必要性。所以在保持传统和特色的同时,饮食结构、口味变化、营销模式等方面的创新就成为餐饮业最终追求市场认可的必由之路。

尚九的创新动力来自三股力量,经营管理人员、厨师和一

线服务人员。后者密切地通过与客人的互动,掌握大量的用餐信息反馈,他们的意见可以同经营管理者的意见结合起来,形成指导尚九服务创新的思路,只有这样的创新才具有旺盛的生命力。

由于尚九要打破传统职能部门边界,引领一种新型的体验式、分享型消费模式,这就要求尚九的全体人员不能固守传统行为边界,而要以创造性的思维寻找传统经营模式中可以逾越的边界,实现“尚九永远在寻找旧边界,整合新边界”。

第二节 管 理 者

管理者是企业组织管理活动的执行人,他们在企业中的职务有高有低,所负的责任也有大有小,一般的读者在提到管理者时,所联想到的大多是企业的高层经理、职业经理人等,实际上在企业组织中与第一线作业工人打交道最多的班组长也是管理者。

一、管理者的定义

在企业中,几乎所有的成员都会遇到管理问题,但并非企业所有成员都是管理者,日常工作中,企业组织一般可以把成员分为作业人员和管理者两类。

(一) 作业人员

作业人员是指企业人数最多的操作工人,也可以再细分为一线作业人员,这专指操作工人;后勤或行政服务人员虽然不在操作一线,所做的工作是为一线工人服务,但不负有管理者责任,也属于作业人员。

（二）管理者

管理者在企业组织的日常工作是分派、指挥和监督他所负责的部门人员的工作,就是最基层的班组长,也拥有调配企业资源的一定权力。作为管理者,同时还要负责协调与其他部门和上级的各种工作联系。所以,企业的管理者至少下辖一名以上作业人员或后勤行政服务人员。因此,最基层的管理者如班组长,虽然只管几个人,但他必须对他所下辖的人员的工作效率负责,而作业和服务人员只需做好自己的分内事即可,这就是企业组织中管理人员与一般作业人员的最根本的区别,也是企业管理人员的定义所在。

二、管理者的分类

在企业组织中,管理者各自承担的任务和职责也是不同的,企业对管理者的设置也因行业差别很大而无固定的模式。例如,在制造业和服务业中,管理者的职责就大相径庭,但只要是企业组织,总体上可以分为三个层次,即基层管理者、中层管理者和高层管理者,如图 2.1 所示。

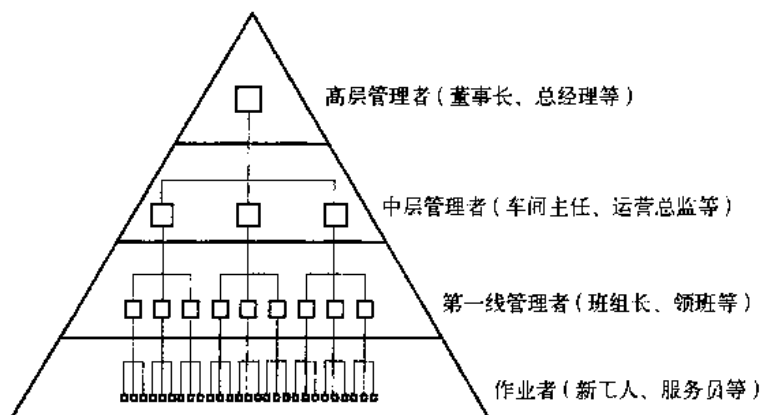


图 2.1 组织层次与管理者

（一）基层管理者

基层管理者也可称之为一线管理者，他们在企业的管理人员中人数最多。直接与人作业人员接触的领班、组长、工段长等人员，甚至在许多施工企业和承建项目中被俗称为“包工头”的人，也是基层管理者，因为他们同样负有基层管理者的职责。

（二）中层管理者

中层管理者在企业中最重要的岗位之一是车间主任，在有些制造业企业中，较大的车间主任也称之为运营总监。在服务业的酒店中，他们是客房、销售、前台经理、总厨等人员，他们的职责主要是管理基层的一线管理者。在有些大型的企业中，也包括项目主管、事业部负责人，或者是处长、运营总经理等。中层管理者在企业中起承上启下的协调作用，在日常的运营中，他们主要负责将企业的总体目标细化后，落实到基层管理者身上执行。

（三）高层管理者

高层管理者是企业组织中最高层次的管理者，他们负责制定企业的战略目标和发展规划，他们所做的决策往往是影响全体企业组织成员利益的重大决策。在企业中，高层管理者一般是由总经理、副总经理、总会计师、总工程师、总经济师等组成。在大型的股份制企业、大型的集团公司中，高层管理人员往往是董事会的成员，他们常以执行董事的身份担任总公司或子公司的高级职务。

三、管理者和企业家

在大多数的管理学文献中，高层管理者与企业家的含义有时是一致的或互用的，因为作为企业的真正的而不是名义的所有者，他们是企业家的同时，也是企业最重要的管理者，所以企

业家本身是创业者又是管理者,这一点没有什么疑义。但在管理者并不是企业的所有者的情况下,两者的身份和职责就有区别了。

(一) 职业管理者

管理者的身份不是企业所有者的职业管理人员,也就是一般被称为职业经理人的管理者,他们可能由于参股或获得了业绩激励拥有企业的部分股权,也就拥有部分的企业所有权。从这一层面来分析,他们与企业家的特征有些类似,既是所有人又是管理者,但他们主要的收益还是源于管理工作,即收益源于“劳动”,主要的收益来自“管理”劳动,而非“资产”投资,所以对他们的定位依旧是职业管理者。

(二) 企业家

我们在这里将管理者与企业家区别开来,基于以下两个标准:

一是企业家必须是企业的创业者;

二是他必须拥有企业的支配性股权,或者创业者和支配性股权拥有者二者兼而有之,这样,企业家的主要收益源于“资产”而非“劳动”。

按照以上两条标准,国有企业的管理者虽然管理着巨大的资产,但他们的主要身份应该是管理者,国有企业的负责人有些是各级政府的派出人员,其身份相当于某个政府层级,如部级、厅局级等的官方特征,所以目前我国国有企业的领导人是职业管理者,而不是企业家。

(三) 企业家精神

企业家一词最早源于法语的“Entrepreneur”一词,释义主要集中在他们是一群锐意创新的“风险偏好者”。而“Entrepreneurship”早年我们主要译为“企业家精神”,现在有一文献则改译为“创业精神”。

企业家和企业家精神,在管理学的范畴内具有鲜明的时代特征,随着不同历史时期的不同社会经济环境,赋予企业家和企业家精神的意义也会不断变化发展。今天我们将把经济发展的重心转向实体经济,那么企业家更多的会向实业家转变,从创业到实业,是一个艰难的但十分令人愉悦的过程。从创业到实业,更多的是依靠诚实劳动的贡献,尊重诚实劳动将是当今企业家面临的一个重要课题。

【案例】

中航油获刑高管复出后任央企副总

在新加坡监狱度过 1 035 天,并在此后经历多重劫难的陈九霖,以一种曲线方式重新进入国资委企业的“队伍”。

据财经网消息,49 岁的陈九霖目前是中国葛洲坝(600068)集团国际工程有限公司副总经理。与他此前供职的中国航油集团一样,新东家葛洲坝国际公司的“娘家”也是国资委。

这位曾经蜚声江湖的航油大佬目前更多使用“陈九霖”这个名字,世间已无“陈久霖”。

此前 2006 年 3 月 21 日,时年 45 岁的中国航油(新加坡)股份有限公司总裁陈久霖被判四年零三个月的监禁和 33.5 万新元的罚款,由此成为第一个因触犯国外法律而被判刑的中国央企高管。

这位曾拿 490 万新元年薪的新加坡“打工皇帝”,在 1990 年代接手当时持续处于亏损状态的中航油,迅速帮助公司摆脱困局,并很快垄断了中国国内航空油品市场的采购权。2003 年,中航油净资产从 1997 年的 21.9 万美元增长到 1 亿美元,并在新加坡成功上市。

他命运的“拐点”出现在 2004 年。据普华永道后来作出的调查报告,5.5 亿美元的石油交易亏损导致中航油于 2004 年 11

月几乎破产,而陈久霖在这些事件中扮演了关键角色,并在事后隐瞒亏损事实,出售股权套现补仓。

在带有传奇色彩的“陈久霖”久别公众四年之后,如今新出现在葛洲坝国际公司的副总经理被介绍为“陈九霖”。对于葛洲坝国际公司的员工而言,“陈久霖”或者“陈九霖”,都是陌生的面孔。他的到来确实可谓“空降”。在种种“遁身术”下,不少员工甚至对他就任的确切时间也记忆模糊。没有公示,没有召开员工大会正式介绍,公司领导只是跟员工说,“这是新来的陈总。”

据内部人士透露,2009年末,陈九霖开始在葛洲坝国际公司工作,这时距他出狱回国已近一年。

公开资料显示,葛洲坝国际公司为中国葛洲坝集团股份有限公司的子公司,集团股份有限公司的总部位于湖北,是一家由国务院国有资产监督管理委员会管理,以建筑工程和相关工程技术研究、勘察、设计及服务,水电投资建设与经营,房地产开发经营为主业的特大型中央企业。

葛洲坝国际公司于2006年1月23日成立,在国家工商行政管理总局注册登记,公司注册资本金3.8亿元,其负责归口管理全集团公司海外经营业务。

资料来源: <http://finance.jrj.com.cn/biz/2010/06/2216537652948.shtml>。

第三节 管理者的工作角色

美国管理学家亨利·明兹伯格(Henry Mintzberg)通过对企业高层管理人员日常活动的观察与研究分析,提出了一个十分著名的分类架构来界定管理者的行为和工作,这就是管理者

角色理论。明兹柏格提出的角色有不同的十种却高度相关,这十种角色又可以分为三大类,即决策角色、人际角色、信息角色,如图 2.2 所示。

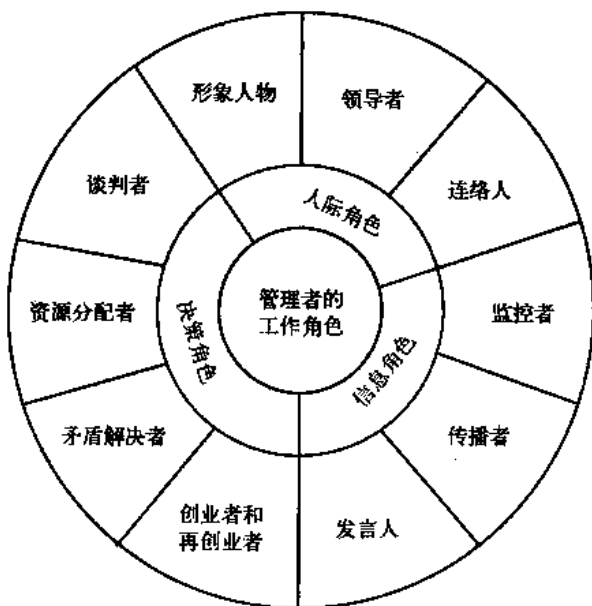


图 2.2 管理者的工作角色

必须说明,管理者的角色是与企业组织和管理工作紧密相关的,离开了企业组织这个平台与工作环境,也就不存在管理角色一说。

【案例】

沙漠里的金色产业

阿拉善盟地处内蒙古自治区最西部,这里被称为中国秘境,也是我国沙尘暴源头之一。在这样的土地上,永业集团的创始人吴子申,将自己的全部家底 2 000 万元砸进了沙漠,揭开了阿

拉善沙草产业的序幕。

沙漠是所有北方人心中的一個結。吳子申第一次看到錢學森在1984年提出的沙草產業理論時，被深深地吸引住了。錢學森認為，占中國25%土地面積的沙漠里至少蘊藏著上萬億的產值，應該因地制宜，搞“多用光、少用水”的高效農業，才能讓沙漠變綠洲。

“我被這個理論迷住了，我太想把這條道路走通。”2001年，再也按捺不住創業沖動的吳子申正式從單位辭職下海，成立了永業公司，專心研發沙漠產業項目。

吳子申投資的第一個項目是由苦豆子中提煉加工苦參鹼。苦參鹼可治癌症、乙肝，兩噸原料制成的針劑價值1億元，而且還是應用廣泛的日化原料。提煉苦參鹼的沙生植物苦豆子，在沙漠中隨處可見，它的根系深扎到地下，可以防風固沙，並且一次種植，多年收穫，越割越旺，同時，苦豆子的豆籽又是高蛋白的牛羊飼料，投資種植可謂一勞永逸。

在吳子申看來，治沙防沙的最好方法就是在沙漠里大量種植苦豆子、梭梭木等高經濟價值的沙漠特有植物，沙里淘金，以沙治沙，不僅要形成沙漠生物鏈，還要形成沙漠利益鏈。以梭梭木為例，梭梭木只要年降水量達到200毫米就可生長，固沙能力極強，長出的葉子是駱駝的美食，駱駝在沙漠里走動，不僅趕跑了打洞的老鼠，糞便又成了梭梭木的肥料。與此同時，這梭梭木根部可以嫁接寄生一種名貴中草藥——肉苁蓉。肉苁蓉春秋兩季都可收割，又不影響梭梭木的生長。防沙固沙了，還有高額的經濟回報，投入800元，產出3萬元，因此不僅能為國家防風治沙工程作貢獻，又能夠為企業創收。

吳子申轰轰烈烈地干了起来。他在敖伦布拉格圈下50万亩沙漠荒地搞起种植，并做了详细的规划：每100亩沙地雇一户牧民，外圈种树，内圈种草、放羊、放骆驼，种苦豆子、梭梭木，

最后形成循环经济,这样既可防风固沙,农牧民每年又可获得20万元以上的收益。

如今,十多年过去了,吴子申在沙漠里建立起的苦豆籽、梭梭木种植基地已成规模,既改善了环境,也为永业集团和广大牧民带来了财富。

一、决策角色

与管理者的职务与岗位类似,企业组织中的决策也是有大有小的。决策是管理者工作内容最为基本的单元,每位管理者每天都会做出一连串的决策。当企业处于创业或再创业阶段时,涉及对风险和收益的评估,是决定命运的大事,这样的决策需要企业家来做出,需另当别论。在企业正常的运营中,作为管理者,他们的决策角色工作大致有三种状况。

(一) 矛盾与困扰的处理

工作中矛盾和困扰的处理,也就是日常我们所说的工作遇到了“麻烦”,是需管理者作出工作决策最常见的原因。管理者在日常的企业运营中,必定会碰到许多已预见和未预见的矛盾与困扰,在这些矛盾与困扰面前管理者是不容回避的,此时他们的角色定位往往是裁判者、矛盾解决方案的提出者、困扰的处理者等。

(二) 合理分配有限的资源

企业组织中的任何资源都是有限的、不充分的,而在日常工作中,企业组织的所有成员对资源的需求却几乎都是超额的。面对这些显然不可能满足的超额需求,管理者要做的是切实了解需求的实际,对有限的人力、物力、财力资源进行合理配置,且分配时还要考虑留有一定的余地。这时管理者所扮演的是资源分配者角色。

（三）与内外相关者的谈判与协商

管理者在日常的工作中，还有一项任务就是与企业组织内外的利益相关者谈判与协调。管理者在企业组织内外都会为争取本身的利益而进行谈判协商。例如，组织内上工序与下工序、工段与工段或者车间之间的工作协商；组织外如与经销商、原材料供应商，乃至终端客户，当然还包括与政府主管部门的协商谈判等。这时的管理者扮演的是谈判者角色。

二、人际角色

人际角色也称为人际关系角色，企业组织管理者的人际角色是随附在正式的岗位职务和权力基础上的。

（一）形象角色

在企业组织中，大多数中高层管理者经常会有企业代表人的角色任务。例如，行使一些礼节性质的职责，代表企业在社区参加活动或宴请重要的客户，接待和欢迎来访的政府官员、同行和相关专家等。这时的管理者所扮演的是企业的形象角色。

（二）联络人角色

联络人角色也是管理者日常的工作之一。企业的基层、中层、高层管理人员在与组织内的个人或其他单位共同工作时，在与企业组织外的利益相关者合作时，都会被要求起到联络人的角色作用。联络人的角色要求管理者对企业利益重要的相关组织有敏锐的观察力，能在各种不同的场合发现对企业发展有潜在影响的因素，从而建立组织内的良好工作氛围，与组织外的上下游企业，包括大众媒体建立良好的关系网络。

（三）领导者角色

有时管理者也被要求扮演领导者角色，这可能与管理者所担任的正式职务并不直接相联系。例如，当新的员工入职时，总

经理或车间主任会代表企业高层管理者组织培训,在某些非正式的场合指导部属、指导工作。又如某些突发的事故现场,而正式职务的管理者恰巧不在时,在场的管理者决不能推诿,应挺身而出,履行和扮演领导者的角色。

管理者的人际角色中形象角色、联络人角色、领导人角色是三个主要的方面,其他的角色如发言人、环保监督人、形象代言人等也随着企业的发展在不断地出现。

【案例】

“三心”助力施工业,“寒冬”中的正道远行

湖南正道工程管理公司是一家主营高速公路施工和房建施工的民营企业。近年来,随着地方收费站“撤站”和融资平台清理,地方政府已经没钱修路,次干线公路建设面临大面积停顿风险。高速公路行业已面临债台高筑的窘境,2011年下半年开始建筑行业的工程资金极端紧张,高速公路建筑施工业的寒冬悄然来临。面对这大环境大气候的变化,许多施工企业面临着计量应收款项不到位、资金短缺提前放假停工、员工工资奖金协商处理、新项目不敢开工等窘境。萧瑟的寒冬中,大部分企业紧衣缩食艰难挺住,有的企业没有熬住而痛苦地倒下,而对于正道公司来说,由于诚心、耐心和细心的“三心”的工作方法,公司破冰前行,稳步发展。

诚心乃立身之本,执业之基。诚而对之,用心待之,则必可立身于激流,发展于当代。耐心赢得商机,不辞辛苦,坚持不懈的耐心,隐忍而得厚发。洞察秋毫的细心,细节决定成败,细心是一种素质,一种修养,一种习惯。细心是发现商机的利器,是为人处事的准则。正道公司提倡全体员工做诚心之人,做细心之人,做耐心之人。

中铁某局董事长曾说:我担任公司经营部长时,曾率项目

管理人员参观正道公司,正道公司干部列队,盛大欢迎。最前头的,竟是董事长本人。他对客户的重视、恭敬,真是无人能比,他始终贯彻客户至上的精神。他还集合干部,带头向中铁人员深入地学习询问。他这种谦虚和以身作则的精神,令人觉得他不愧是位优秀的经营者。正道公司的领导者就是用这种诚意打动了很多合作伙伴,许多跟正道公司接洽合作的人员和单位,无不盛赞正道待人的坦诚。这种诚信、待人之城,获得了合作伙伴的认可,赢得了各利益相关者的赞同,为公司挣得了更多的业务,受到了更多的尊重。由于在行业内部建立了良好的诚信,正道公司得以在外部环境急转的情况下能利于不败之地。

做企业要有耐心、诚心、细心。其中耐心是很关键的。在正道多年的建筑施工行业管理过程中发现:若员工有了浮躁之心,就很难再专心做好手上的事。不管从事哪个施工项目,在哪个岗位上,要有一头扎进去的劲头,真正深入到里面去认识规律,从而真正去掌握规律,去发现前人没有发现的东西,把工作做到极致。想把工作做好的人,必须要有耐心,耐心地去克服和解决每一个问题。而想跨过去,或者走捷径的人,最后必将被原来忽视的小石子绊倒。

在建筑施工过程中,难免会遇到这样或那样的曲折和困难,正道要求全体员工不怨天尤人,而是要坚持不懈,耐心地劝解、疏导,做好力所能及的工作。无论是面对项目施工当地群众的不理解,还是对业主、监理和管理部门的批评指责等等。耐心能够赢得了解你的客户和利益相关部门的大力支持,对前期不了解你的机构和人员,通过耐心一如既往的按照要求办事,按照诚信待人,等到有一天,别人了解你时,就能得到他的真心交换。

英国曾流传这样一段民谣:少了一个铁钉,丢了一只马掌;少了一只马掌,丢了一匹战马;丢了一匹战马,败了一场战役;败

了一场战役，失了一个国家。这就是我们常说的“铁钉效应”。它告诫我们如果不用心做好每一个细节上的小事，必然会影响到大局的安危。

修路架桥，就要事先论证路桥铺筑的地方需配备什么设施，将来该地还可能有哪些其他的用途，尽量配齐所有需要配备的设备，以减少后期改造的麻烦。细心也就增强了计划性，在正道公司的施工中，很少看到有重复建设、返工的现象。进入冬季生产后，有一位员工调侃说：“从入冬到现在，我们已经发现了两起安全隐患，什么时候宣传和奖励我们一下。”的确，及时发现隐患的事情在正道公司各个岗位上真的是屡见不鲜。因为细心，因为用心，他们在工作中一次次发现隐患，避免了事故，为企业的安全生产作出了突出贡献。这不由得想起曾看到的一句话：用心工作的员工是企业的财富，也是企业真正需要的人。

诚心、耐心和细心是正道公司前进的方向盘和发动机，通过公司领导者的身体力行，通过对员工的不断宣传教育和以身作则，公司上下都形成了以诚心、耐心、细心的“三心”工作作风，用诚心来打动客户和员工，通过企业家和员工的耐心来促使企业的长期发展，细心、细节决定日常工作的得失和企业的成败。不管外面经济形势如何变化，正道都坚持以“三心”的方式来对待每一个人和每一件事，并且将“三心”作为公司企业文化的重要内容。

（本案例由汤富强整理）

三、信息角色

管理者的信息角色也是明茨伯格确定的重要管理角色。作为企业组织的管理者，无论处于哪个层级，都会获得大量与其工

作相关或无关的信息,这些信息的取得途径千差万别,可以是与本职相关的工作,也可以是工作之外的各种信息渠道,如电视新闻、报刊杂志、行业通报、政府公报,以及与朋友的私人聚会等,对于这样的信息,管理者的信息角色一般通过三种方式来筛选梳理,最终使大量的无序的信息成为企业所用的有效信息。认真地对待各种相关信息,以企业的利益来决定取舍,这也是新时期企业“主人翁精神”的具体显现。

(一) 监控角色

监控者(Monitor)。面对广泛海量的信息来源,管理者有意识地注意搜寻与企业相关的有效信息,这个角色的核心要求是管理者对信息的有效性进行监控判断。

(二) 传播角色

传播者(Dissersinator)。对信息的有效性进行筛选之后,管理者要将这些信息传送给企业组织内的相关人员或上级负责单位,对可能会对企业造成危害的信息,更是要求立即通报上级部门。

(三) 发言人角色

发言人角色(Spokesperson)。管理者有时会以企业组织代表的身份与企业外的组织接触,这时管理者会将企业的信息传达给企业外部的机构或个人。发言人角色与形象角色的不同在于,后者给人的是“企业组织代表性象征”,而发言人角色的功能主要是与企业外个人或机构的信息沟通与交汇。

在数字技术的支撑下,现代社会各种信息的迅捷与海量,使管理者会面对信息逐步从“兴奋”走向“疲劳”,甚至到达“麻木”的状态,所以在海量的信息时代捕捉和搜寻对组织或个人而言是有效的信息,并始终使自己处于“信息敏感”中,已成为现代企业管理者必须练就的一项真功夫。

第四节 企业管理决策

企业在正常运营的状态下,人们在工作中碰到的各种问题,都需要管理者作出大大小小的处理,这种处理虽然不会直接影响企业的命运,但也是决策的内容,我们称这些处理为工作决策。在本节中讨论的企业管理决策,涉及的是比工作决策影响更大的决策选择,一般属于企业家和高层管理人员的工作内容。

一、企业环境分析

企业作为一个社会组织是不可能脱离所生存的环境而存在的,企业面临的环境总体上可以分为社会环境和自然环境两大类。从社会构成的角度看,企业是社会构成的重要组成部分,但就企业本身而言,是很难改变整体的社会环境的。企业要想在激烈的竞争中获得生存和发展,研究环境、适应环境、分析环境就显得十分重要了。

(一) 企业的外部环境

企业的外部环境又称为企业的宏观环境,其中包括社会制度、经济政策、文化法律等等,自然环境理论上也是外部环境的内容。企业拥有的人、财、物资源,不论其大小多寡,企业的运营结构不论其复杂简单,都会与社会构成各式各样的联系,所以企业家和高层管理人员在作出重大的决策时,对外部环境的了解就显得至关重要了。

1. 外部环境的特点

企业的外部环境涉及的面很广,环境因素的变化有时会很快,有些变化与企业现行的经营直接相关,有些变化的影响对企业来说是潜在的。要想准确地把握这些变化对企业的影响,必须

进行广泛的、长时间的监控。十年前,沿海发达地区的制造加工企业,农历正月十五一过,大批的新工人会从全国各地的农村涌入城市,企业招聘员工没有什么困难,而新工人要找一份合适的工作就不容易。但最近几年的情况发生了根本性的变化,企业招收员工尤其是一名熟练的技工比招十名应届的大学毕业生还难,这一现象就告诉我们,对企业外部环境需进行长时间的追踪监控才能准确把握趋势,方能为决策者作出重大决策时所用。

外部环境的另一个特点是变化往往是企业无法控制的,变化的因素大多也不与企业直接相关,所以评估外部环境对企业的影响,需要各种有专业知识背景的专家参与分析。美国著名的管理学家迈克尔·波特(Michael E. Porter)在《竞争战略》一书中提出了影响企业竞争的五种力量,如图 2.3 所示,这种分析架构后来也被称为“五力竞争模型”,可作为企业外部环境分析的参考架构。

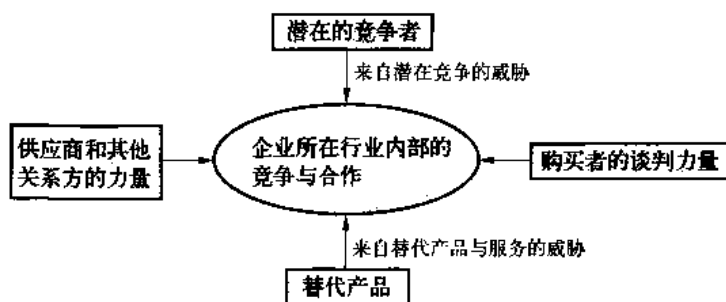


图 2.3 “五力竞争”的环境分析架构

2. 外部环境的内容

外部环境的内容包括政治环境、人口环境、社会文化环境、技术环境、经济环境、自然环境等多个方面,企业在自己的不同发展阶段和不同发展状态,可以有选择地重点关注其

中的一项或数项,不一定非要面面俱到不可。在企业的创业阶段,所要分析和关注的外部环境显然要比已在正常运营中的企业多,大型跨国公司或者需要跨出国界发展的企业,对外部环境的分析和关注,相比只在国内发展的企业来说,更是大大增加了难度。在这些外部环境中,如人口环境,往往是企业很关注的。在我国许多一线大城市,俗称“北上广”,其中上海已先行进入老龄化社会。据报道,上海人口中60岁以上的老年人已占23%以上,这些老年人的“夕阳”需求,无疑是企业的“朝阳”产品设计来源。

3. 自然环境

自然环境是企业外部环境的特定内容,“特”就特在它对所有的企业“一视同仁”。自然环境中,气候、水质、空气是企业普遍关注的。例如气候的变化,对家用空调器的生产和销售,影响是最为直接的。把自然环境作为外部环境的内容来考查,还有一个非常重要的因素,就是面对重大自然灾害的选择。2011年在日本本州发生的9级特大地震,是一场人类无法避免的大灾难,可地震发生后引起的大海啸,直接摧毁了世界上最大的核电站福岛核电站十个机组中的三个,从而引发了一场巨大的核泄漏事故,这种次生灾难造成的损失甚至大于自然灾害本身。关于这场灾难的评估日本政府和世界原子能机构在一年多后的今天还无法准确公布,但在日本这样一个多发高强度地震的国度,是否适合建大型核电站,就是一个重大决策时必须考察分析的自然环境因素。

(二) 企业的内部环境

企业的内部环境又称为企业的微观环境,在传统的企业中,企业的外部环境与内部环境有很明显的边界,但在数字网络技术迅速发展之后,有些新兴的企业组织形式如网络企业就不一定有明显的企业边界,这是值得我们注意的。

1. 内部环境的特点

企业的内部环境涵盖了企业管理的全部,从环境分析的特点看,企业内部环境可以分为物质环境和文化环境,也可以称为“硬”环境和“软”环境,前者是以企业的物质资源为对象,后者是以企业组织的最主要构成“人”为对象,以“人”为对象因内容较多,我们另辟一段来专门讨论。企业内部环境与外部环境存在紧密相关与互动联系,对企业内部环境的分析将伴随着整个企业管理的过程。

若我们在作企业内部环境分析时注意到了企业边界的变化,那么内部环境的特点与微观环境还是有些区别的。微观环境可以扩展到传统的企业边界之外,但又是与企业运营紧密相关的,例如企业所在的社区,就可以视为企业微观环境的组成部分,但社区又不在企业的边界之内。另外还有同业组织、专业媒体等等,与本企业也紧密相关但也不在企业的边界之内,所以在作企业内部环境分析时,要注意到环境的变化趋势。

2. 资源分析

企业运营中的任何一件事,都要消耗企业所拥有的资源,在面对创业、再创业,或者企业的产品结构转型等重大选项时,企业决策者最关注的问题之一当属企业的资源,把企业的资源视为“硬环境”,“硬”的道理就是我们常说的“有多少钱、办多少事”。

企业最基本的资源是人、财、物。但从环境分析的角度看,如何准确地、真实地评价这些在管理者眼皮底下的事,尤其是作为决策的“实力水平”评价时,却不容易做到。以人力资源为例,衡量员工数量的一个重要指标是员工的人数,可是在实践中每一位管理者都知道,同样是一百名员工,其工作能力、技术水平、敬业程度差别是非常大的。例如本企业是汽车生产商,在目前企业产品的技术层级上,生产的是消耗传统能源汽油的轿车,若

要改型生产混合动力型轿车或电动轿车,现有的员工技术能力是否可以达到改型的要求就要重新评估,若只有三分之一的员工能完成新的技术任务,那么另外三分之二怎么培训,达不到培训要求又该采取什么措施,这些都是重大决策时要考虑的内部环境分析。

3. 企业的超环境

企业的超环境(Super Environment),又称神域环境(林建煌,2010),是指在有些企业中,企业家认为企业的内外都会存在一个冥冥不可知的力量影响企业的生存与发展,所以新建企业的选址要请堪輿师看风水,工地开工要“拜土地”;新产品上市要选“吉日”,甚至产品的命名也要看笔画,回避他们认为不吉利的数字;办公室要放“发财树”等等。过去这一切我们都视以“迷信”而加以排斥和批判,但现在企业的成分已多元化了,这些做法也不会对社会和他人造成多大危害,可是在相信超环境的企业中却有人认为这是至关重要的,我们也需要对此有一定的了解。

(三) 企业文化分析

在第一章关于管理的文明基石中,我们已经讨论了企业文化的形成,企业文化是企业员工对企业核心价值观的认同。把企业文化作为内部环境来分析,要评估的是员工对企业核心价值观认同的程度。在文化层面上的分析与评估,不可能像企业的资源那样可以具体量化,但也会有一定的路径。

1. 宣言形式

虽然各个企业的核心价值观差别很大,但都会有一定的表述方法,在本书中我们把写在墙上、印在纸上、喊在会上等形式表述的核心价值观称为“宣言形式”。在构建企业文化的整个过程中,宣言形式当然不可能是企业家和管理者的最终目的,但也是企业文化的一个很重要的构成部分。宣言形式不仅让员工清

楚地了解企业的目标与愿景,同样也是一面挂在墙上的镜子,每时每刻都在提醒“宣言形式”的提倡者,照一照自己的行为是否按这个“宣言形式”去做了。所以企业文化作为内部环境的分析内容,在评估时第一件要做的事情就是企业家和管理者认真检讨自己的行为。

2. 行为促成认同

企业的核心价值观是以“宣言形式”传达给全体员工的,但要让员工对这个“宣言形式”产生认同,我们在本书中反复强调的是“宣言形式”提倡者自己的行为。在环境分析时,企业家和管理者往往会把自己作为评判者而忽略了自己也是参与者,这恰恰可能成为核心价值观长期以来仅仅是挂在墙上的“宣言”而已的重要原因。我们经常会碰到有些企业的员工对挂在墙上的“宣言”嗤之以鼻,实际上并不是“宣言”不堪入目,相反它们往往都由非常精彩、美好的文字构成,而是员工对提倡者的行为不认同。企业的核心价值观得不到员工的认同,要评估这一环境因素首先是企业家和管理层自己,其次才是员工。

3. 企业文化的过程性

企业的核心价值观得到了员工的认同,形成了企业文化,如何做到以企业文化为标准来落实员工行为的“自觉、自律、自醒”,也绝不是自然而然的事,这需要企业家和整个管理层做长期的努力、坚持不懈的工作方能奏效,这是一项维系员工情感的重大工作项目,是目前我们各类企业都缺失的,需要我们的企业家和管理层在新的历史条件下重新评估这项工作的重要性。

把企业文化看成是对企业核心价值观认同的过程与结果,也是基于企业文化同社会经济发展的规律一样,发展规律是螺旋循环上升的,我们期望每一次循环的完成不是一个回到原地的过程,而是一个上升的过程。在环境分析和评估中,过程性认识的重点是让我们看到企业文化的“软环境”与企业的“硬环境”

一样,也是在不断的变化与发展中。

二、企业管理决策的类型

在这一节讨论的管理决策,我们定义为由企业家和高层管理人员作出的“重大决策”,所以决策的类型也是按这一标准划分,不包括一般日常运营中的工作决策。

(一) 企业的战略决策

企业在面对扩张兼并,开拓新的产品领域,引进或研发新的技术等重大抉择时,企业家和高层管理人员作出的决策一般称为战略决策。战略决策与企业的业务决策和工作决策相比,具有长期性、方向性和关键性三大特点。

1. 长期性

战略决策涉及企业既定目标的改变、经营方针的重新定位、管理组织机构的调整等多个方面,而这些方面的改变、定位和调整任务都不可能在短期内(如一年以内)完成,所以战略决策所包含的内容都是企业在一个相对长的时期(一般是五年以内)才能实现的,所以战略决策是一个企业的长期决策。

2. 方向性

企业的重大任务要完成,需要动用大量的资源,而既有的资源是适应既有的产品和服务的,战略决策要改变的可能是产品本身的功能和技术路线,或服务企业的服务对象和服务形式,这些改变对企业拥有的资源就会发生方向性的需求变化。其中物质资源相对还比较容易调整,而涉及的人力资源就需要重新招聘和重新培训,这就不是一朝一夕能解决的了,战略决策的方向性要考量的主要是企业的人才队伍。

3. 关键性

企业家和高层管理人员作出战略决策的动机,一般都是发现了新的市场机会,成功的企业中最主要的成功经验往往就是

抓住了市场机会。但机会出现了之后,如何根据自己企业的资源状况来判断,就非易事了。因为机会给企业带来的不可能只是成功,也同样会有失败,柯达公司在对待数字技术出现时的态度,就是一个很典型的例证。战略决策维系了企业今后的成败,关键性不言而喻。

【案例】

百年柯达的衰败启示

2012年1月19日,美国柯达公司宣布申请破产保护,柯达最终倒在了努力适应日益数字化世界的征途中。

柯达公司是一家拥有131年历史的老牌企业,主营摄影、摄像器材的生产。近十年来,随着数字媒体技术的发展以及同行竞争者层出不穷,柯达公司一直处于举步维艰的状态。先前柯达公司计划将自身的业务发展重心向打印机产品转移,但事实证明企业转型加上大批退休员工的成本支出是柯达根本无力承受的。

柯达首席执行官彭安东(Antonio Perez)在新闻发布会上伤感地表示,在柯达创建数字业务的同时,柯达已经有效地退出了一些传统业务,关闭了13家工厂和130个加工实验室,并且从2003年开始将公司员工数量裁减了4.7万人,柯达在未来将进一步完成成本结构的调整和对非核心资产的货币化改革。

但彭安东还是未能阻止柯达的破产申请。

保守的基因

很少有人知道,世界上第一台数码相机发明者是柯达的工程师,1975年当柯达的工程师史蒂夫·萨森(Steve Sasson)向公司管理层展示烤面包片机大小的数码相机原型机时,公司管理层告诉他“这个很漂亮,但不要让任何人知道”。此时的柯达胶片业务在赚大钱,管理层躺在荣誉上睡大觉,竞争对手日本富

士胶片需要带着望远镜才能望其项背。

可是五年后,被柯达瞧不起的、立足低端市场的日本富士胶片大胆预见未来数码时代的崛起,并且制定了三管齐下的战略:尽可能多地从胶片业务抽离资金,为数码时代的转型做好准备,并开发新的业务。富士通过赞助奥运会的形式进入了美国本土市场,使得柯达美国帝国出现了一道裂痕。

数据显示,柯达的收入和利润分别在1996和1999年达到巅峰,分别为160亿和25亿美元。随后数码相机的普及,对柯达业务形成了冲击,外界对柯达的质疑声也越来越大,但是柯达仍然愿意躺在胶片业务上睡大觉,直到2003年柯达才明确提出发展数码相机业务,试图转型成为一家数码相机厂商。

当2003年柯达大规模推出自己的数码相机后,此时的消费者以购买索尼、佳能、富士在内的日系数码相机为荣,日系品牌整体崛起以及时尚的外观设计,使得柯达数码相机根本没有竞争力。柯达为时已晚。

说一下柯达的竞争对手富士的近况,尽管说富士不能说是数码相机的顶级厂商,但是它提早转型,形成了数码相机为主的业务结构,大大降低传统胶片业务比例,形成了稳定的业务增长,避免营收的大幅度下滑,如今仍然好好地活着。即使是在经历了糟糕的2011年后,富士的市值依旧高达126亿美元,而柯达仅为2.2亿美元。

政策多变

当柯达彻底意识到传统胶片已经没有市场时,转型为一家数码公司的心情非常急迫,但是柯达几任CEO每人都有不同的政策,导致转型更加困难。

柯达1993年至1999年的CEO乔治·费舍尔认为,该公司的专长在于成像而非化学,随后柯达卖掉了化学业务。在他的领导下,柯达发展了数码相机业务,并为用户提供了在线发布和

分享照片的功能。但是,保守的柯达并没有在创新上走得更远,在线发布和分享照片功能变成了 Facebook 公司,诞生了社交网站这一新应用。

富士 CEO 古森重隆说:“柯达渴望成为一家数字化公司,但这只是一项小业务,不足以支撑一家大公司。”传统胶片业务创新,富士从胶片出发,现在推出了化妆品业务,也涉足液晶显示器等光学薄膜领域,因为胶片成像原理跟这两类业务很类似。

古森重隆表示,他仍然认为,柯达败在自满,即使危机已经十分明显。他说,柯达对自身的营销和品牌实力过于自信,所以总在尝试走捷径。2000 年代,柯达一直在试图收购现成的企业,而没有投入太多时间和资金自主开发技术,而且未能实现足够的多元化。

2003 年,柯达董事会主席兼首席执行官邓凯达聘请在数码影像技术领域拥有广泛从业经验的彭安东加入柯达公司,担任总裁兼首席运营官。彭安东来自惠普公司,而惠普是数码打印领域的领导者。

彭安东在就职时表示,“数码影像是我酷爱的业务,而柯达是全球影像行业的领导者,行业的发展将会为结合影像和信息技术的公司带来巨大的市场机遇,而柯达将会利用这些市场机遇为其客户谋利。”

随后,柯达在全球范围内开展数码转型,2005 年彭安东出任公司首席执行官,推动数码转型的力度得到进一步加强。但是,彭安东领导下的柯达的数码转型有很深的惠普痕迹,彭安东带领柯达拥抱的是数码打印,这本来就是惠普的强项,而不是柯达的强项,搞得柯达不伦不类。

柯达引以为自豪的用于数码影像领域的 1 100 项专利,当时给人们描述的景象是未来所有数码相机的镜头里都有柯达的技术,可以尝试学“Intel inside”变成“Kodak inside”,但是最终

并未能如愿。

实际上,柯达面对日益发展的数字技术已经步履维艰。在2011年未能在电子图书市场获得立足点,而在在线媒体零售市场又败给了Netflix。特别是在面对来自亚洲的竞争对手的挤压下,柯达的表现差强人意。

目前仍然执掌帅位的彭安东现在拿着柯达专利找苹果、三星等企业的麻烦,起诉它们侵犯柯达的知识产权专利,如果胜诉能获得不菲的收益,但是仍不能为柯达寻求可持续发展道路。在寻求出售专利不顺利的情况下,柯达只能宣布启动破产保护。

根据提交的破产申请文件显示,柯达截止2011年9月30日总资产为51亿美元,但债务总额为67.5亿美元。

资料来源:璩井,“纽约时报:战略失误早已预示柯达走向衰落”,腾讯科技, <http://tech.qq.com/a/20120119/000406.htm>

周玲,“百年柯达衰败启示录:该认输时得认输”,《东方早报》,2012年1月20日

(二) 有限理性决策

相对于有限理性决策而言,还有理性决策和非理性决策,这些都是根据企业的决策现实而由学者归纳总结的,了解这些知识也能帮助我们归纳总结,积累经验。

1. 理性决策

理性决策是经济学中在理性人的假设条件下,进行合乎逻辑且价值最大化的选择,与我们在日常生活中所说的行为理性与非理性有一些相似之处。

在面临事关企业生存发展的重大问题时,企业家与高层管理人士若用理性决策的态度来对待,一般会要求具备以下条件。

(1) 决策者面对的是一个既定的问题,而且决策者对选择的目标、价值和自己的需求很清楚,其重要性可以排序。

(2) 决策者会有两个以上的选择方案,如果方案的内容差别不大,那么决策者的选择区别也不大。

(3) 决策者会对备选方案的收益进行计算比较,选择其中最接近自己偏好的方案。

2. 有限理性决策

在企业的现实中,决策者往往碰到的选择问题,其可供决策的信息并不充分,理性决策的假设条件过于理想化,大部分决策是无法做到完全理性的,因此企业决策绝大多数都是在有限理性的条件下进行,美国著名的经济学家西蒙(Herbert Simon)提出了大部分个人和组织的决策都是有限理性决策。有限理性决策有三个主要观点。

(1) 由于决策者所获得信息不充分不完整,在目标和手段之间会有矛盾,一般的分析会导致不正确的结论。

(2) 理性决策的假设条件过于苛刻,实际的决策都是在有限理性的状况下作出。

(3) 决策者只能在备选的方案中追求满意的结果,而无法做到最优的结果。

3. 集体决策

有限理性决策的观点提出之后,因其比较符合企业的实际,很快被企业家和管理人员接受,并以有限理性决策的观点为基础,在企业中形成了集体决策的模式。

企业面临的重大决策,影响的因素很复杂,还会涉及相关的专业知识领域,并不是凭企业家一己之力可以掌控的,所以现实中企业的重大决策一般都是集体完成的。针对西蒙在有限理性决策中提出的三个标准,集体决策显然有明显的优势:集体中会有不同经历和专长的成员,掌握的信息相对就比较充分;集体可以提出更多

的备选方案,有条件把“满意”提升到“更满意”的水准。

此外,现代企业是一个全体员工的利益共同体,由集体作出的重大决策容易被员工认为有“合法性”,更有可能达到被员工认同的标准。

4. 非理性决策

企业的决策不论是企业家还是高层管理人员作出的,不论是个人还是集体作出的,都是“人”的行为。在今天强调个性、张扬自我的年代,我们还可能会遇到一些重大决策是在一种非理性的状态下形成。有限理性和完全理性都有一些假设和约束条件,但完全不考虑这些假设和约束,只凭“我喜欢”也可以作出重大的企业决策,而且在企业趋于多元的结构中,这种非理性带来强烈“理想主义”色彩的决策还有上升的趋势,形成非理性决策的原因很复杂,应该说非理性决策一般都是个人的决策,其中也会有很优秀甚至“革命性”的创新产生,但非理性决策不可能成为企业重大决策的常态,而且决策者必须承担决策失误的全部责任。

在非理性决策中,还有一些通过抽签、算卦、求神拜佛等迷信手段作出的选择,这是我们摒弃、不提倡的。

三、决策的过程

企业面对复杂多变的市场环境,要作出的重大决策又将维系企业的生存与发展,企业家和高层管理人员在对待这个问题时,态度都是严肃认真的,企业的决策在实践中并没有一定的模式,我们这里介绍的决策过程仅是在一般情况下的过程。

(一) 确定问题

重大决策要解决的一定是企业现阶段和将来要解决的最重要的问题。什么问题是最重要的,参与决策的人各自会有自己的看法,通过讨论、比较、询问、调查、论证等方法,可以梳理和筛

选出最重要的问题,这与有限理性假设中只有“最满意”而没有“最佳结果”的道理有些类似,最重要的问题也是相对的。一旦确定了最重要的问题,就需要界定这个最重要问题的“边界”,以利于下一步根据企业所握有的资源来制定解决问题的办法。

(二) 提出备选方案

备选方案的提出是重大决策中十分关键的基础工作,备选方案根据已被确定和界定的问题,从各种可能的实现途径提出备选方案。备选方案至少在两个以上,但也不能太多,太多了在实际决策中会造成无所适从的反应。

备选方案提出之后,经过反复的讨论与论证,还要依据已预判的风险、潜在的风险提出替代的备选方案,让“决策留有余地”。备选方案与替代方案的选择都要经过严格的论证,企业最基础的项目讨论是“量、本、利”分析法,这是由企业的最终目标是营利所决定的。

通过一系列的论证、修改之后,最终由决策者选定某个备选方案和替代方案为决策内容。

(三) 执行、评估、修正方案

决策者选定的备选和替代方案,在执行的过程中还会碰到许多事先没有想到的问题和障碍。在执行中及时地重新评估方案,修正方案也是保证决策目标实现的重要步骤。实际上再全面的备选方案也不可能在执行中完全落实,重大的企业决策在执行中修改应视为常态,但这种修改绝不允许是随心所欲的,任何的修改必须按正常的决策程序来做,所不同的是方案已在执行中,与提出备选方案的区别在于任何修改都会涉及投入的增加或减少,企业的决策者必须认真对待。

第三章

管理思想的发展与演变

本章要点提示：

1. 三纲五常的管理学意义
2. 过程重于结果的人本精神
3. 中国传统管理思想的十个要点
4. 科学管理理论
5. 行政管理理论
6. 霍桑实验
7. 需求层次论所遇到的新挑战
8. 行为决策理论中的行政人假设
9. 权变理论的意义
10. 管理学研究的实践性

第一节 中国传统的管理思想概述

自泰罗出版了《科学管理原理》之日起,1911年被学界公认为是管理学作为学科独立于科学之林的元年,但这并不是说人类的管理活动和对管理思想的研究是从1911年才开始的,人类对管理思想的探索是与人类文明史同步的。现代管理学诞生于西方,也就是学科意义上的,不等于说东方的文明古国没有关于管理思想的探索 and 贡献。

一、三纲五常

中国是世界历史上最重要最悠久的文明古国之一,在中国传统文化中,儒家思想是中华民族精神文明的主流,儒家思想提出的“三纲”,即“君为臣纲、父为子纲、夫为妻纲”是处理君臣、父子、夫妻之间相互关系的道德纲领,而“五常”,即“仁、义、礼、智、信”则是处理国家、社会、家庭和个人之间关系的行为准则。三纲五常中“纲”的思想在管理学的理论中也具有深刻的现代意义,现代企业要制定战略,要确立企业的发展目标,都离不开“纲”的指导,纲举目张。

二、人本精神

中华民族以儒家思想为主流的精神文明体系,奠定了中国封建社会长达数千年的超稳态社会结构,长期的稳定使国家和社会组织逐步又形成了所谓“知与行”的最高标准,即“修身、养性、持家、治国、平天下”。作为社会文明史的传承者——读书人,更是以修身养性为最高的立身之本,从而在很长的历史时期“以人为本”是所有封建社会的统治者都接受并将其奉为不可动

摇的“天意”。

今天,许多研究管理学思想的学者都会发现,中国数千年的文明史中不乏有震惊世界的伟大工程,有的在当今现代技术条件下都难以实现,如始建于春秋战国(公元前7世纪)的万里长城,李冰父子修筑的都江堰水利枢纽工程和宏伟的故宫等,其规模的浩大,在没有现代科学和工程技术条件下可以想象其计划、组织、领导、控制、协调的复杂程度,但我们无法在已有的文献中找到以管理学角度的记载和总结,甚至在近现代的考古工作中也没有这方面的发现,究其原因,就在于中国传统文明中重“人”而不重“物”,再大的工程,再大的项目,其主持者的目标也在于建设过程对“修身养性”带来的升华。

三、传统管理思想概述

上述两点的叙述并不等于说,中国传统的文明中就无管理思想方面的论著与总结,实际上,在优秀的中华传统文化中,关于管理思想的内容非常丰富。经我国近年来管理学学者和历史学者的归纳,从宏观管理的治国学和微观管理的治生学这两个方面,大体形成了十个要点^①,概述如下。

(一) 以人为本

在中国传统的管理思想中,以人为本也即重人的原则是从两方面说的:一是重人心的向背,二是重人才的归离。

人心的向背则是所谓“得天下易,治天下难”的古训的由来。得民心者得天下,得的是治国治民之本。“因民之所利而利之”(《论语·子曰》),“天下大悦而将归己”(《孟子·离娄上》),“国家的安危存亡兴衰,定之于民;君子威侮、昏明、强弱、系之于民;吏之贵贱,贤不肖,能不能,辨之于民。”(《新书·大政上》)等。

^① 本部分内容参考《管理学——原理与方法》,周三多等编著。

这些以人为本的管理思想历代先贤都有精彩的表述。

求贤若渴,则是我国传统管理思想中重人的又一说,古人把能否获贤德之助,提高到了关系国家兴衰和事业成败的高度来认识。“亲贤臣,远小人,此先汉之所以兴隆也;亲小人,远贤臣,此后汉之所以倾颓也”(《前出师表》),诸葛亮的这些名句,后被多少著名的政治家所传颂,奉为座右铭,就是重人一说的最佳佐证。

(二) 顺道守则

在中国传统的文化中,顺道的含义十分丰富,其中属于主观范畴的“道”,核心是治国的理论。而属于客观范畴的“道”,主要是指客观的经济发展规律,也被称为“则”或“常”,所以在传统的管理思想中,顺道守则是十分重要的指导原则。

中国的古人认为自然和社会都有自身的活动规律,“天不变其常,地不易其则,春秋冬夏不更其节”(《管子·形势》)。对于社会发展,无论是从事农业生产、治理城市或指挥军队,都有势可循,“不通于轨数而欲为国,不可”(《管子·国轨》)。“顺道守则”的管理思想表达的是管理者必须尊重自然和客观规律,顺应社会发展的潮流。

(三) 和谐兼容

政通人和,人杰地灵,是中国传统文化中治国理政的理想。在传统的管理思想中,人和是社会和谐最重要的标志。人和表达的就是管理活动中人际关系的协调,要讲团结,要和气生财,故我们的先贤历来把天时、地利、人和作为事业有成的三大要素。

“礼之用,和为贵”(《论语·学而》),“上下不和,虽安必危”(《管子·形势》),从治国的宏观角度看,求和的关键是当局者严于律己,能听取和采纳不同意见,兼容并蓄。从治民或企业管理的微观角度看,中国传统的管理思想和近代的民族实业家的实践,也十分强调组织内的和谐根本是组织的领导者要“管人不

严,以德服人”(荣德生),严于律己,宽待下属,从自我管理入手达到企业和谐的境界,也是传统文化中“修身养性”在管理企业中的实践。

(四) 诚实守信

在中国传统文化“仁、义、礼、智、信”所表达的核心价值观中,“信”是占据着非常重要的地位的。治国治生从政办实业,诚实守信都是第一要务,诚实守信是人类历史和现实必须倚靠的人际关系的基础,也是社会发展国家兴旺的保证。

“君子信而后带其民”(《论语·尧曰》),在中国传统的管理思想中,言而无信政策多变,历来都是从政者的大忌。在企业管理的治生范畴中,在商品的质量、价格、交货、借贷等商业经济要素中,“人莫不以诚而任之”(《王遵岩文集·黄梅原传》)。近代“红顶商人”在“胡庆馀堂”的店规中所谓“戒欺”、“不二价”,都是诚实守信的典范。诚实守信本身在社会生活中的道德意义,还包含对过程的遵守和敬畏,正确的过程才能保证正确的结果。在现实生活中,某些只看结果不遵守正确的过程甚至为达目的不择手段的做法,也是与我们的传统管理思想格格不入的。

(五) 求真务实

中国传统文化中儒家思想提出的“守正”原则,是治国者治生者制定政策的思想方法与行为准则,求真务实,实事求是,办事需从实际出发。既不能偏激冒进,也不能懈怠保守,在传统的管理思想中,务实还包含了量力而行的“量力”原则,“事以时常”(《管子·宙合》)的“时空”原则。

“量力”和“时空”原则的意义,对现代管理者来说,是必须遵守的重要行为准则。在“量力”和“时空”中,已体现了现代管理理论中关于“权变”论的思想萌芽,“是以圣人不期修古,不法常可,论世之事,因为之备”(《韩非子》)。

（六）利器兴邦

工业生产和经济发展离不开科学技术，中国传统的管理思想中历来都有“利器”一说，“工欲善其事，必先利其器”（《论语·卫灵公》），中国古代的造纸、印刷、指南针、火药的四大发明，是世界文明中的瑰宝。到了明清时代，在长江下游的农业发达地区，有些先进农耕和纺织技术往往是由地方官员主持总结和推广的。

时至近代，洋务派和洋务运动更是把利器推崇到了兴邦的高度，“师夷长技以制夷”（魏源）的口号虽然远没有摆脱“天朝大国”的封建意识，但已出现了所谓“机器兴邦”的觉悟。可见在中国传统的管理思想中，“利器”思想贯乎古今，成为整个思想体系中重要的一分子。

（七）开源节流

治国治生，中国的传统管理思想中历来提倡勤俭清廉，开源节流。“节用而爱人，使民以时”（《论语·述而》），“其财用节，其民养俭，民崇园活”（《墨子·节用上》）。纵观历史，在治生方面，节俭也是国家经济发展的要素，力行力介“行节为俭”，反对“富人争奢侈”。

直至近代，民生公司的创始人卢作孚和南通大生纱厂的创始人张謇，都在办现代意义的企业中，身体力行地提倡“开源节流”的办厂宗旨。

（八）运筹待时

中国历史上曾发生过无数的大小，对内对外的战争，军事斗争所动员的资源是十分惊人的，所以在治国治生的管理思想之外，关于治军的研究也是对中国传统管理思想贡献的重要部分。严格地说，治军的准则与治国治生有很大的不同。治国治生是在共识共认的准则条件下进行，而军事斗争则无法形成这样的共识共认。所谓“兵者，诡道也”（《孙子兵法》），但军事思

想中的许多策略和方法,对管理活动是有很高的借鉴价值的。“夫运筹策帷幄之中,决胜于千里之外”(《史记·高祖本记》),这里面讲了两个十分重要的道理,一是动乱预测,二是对策待时,这两点在现代的管理学理论中,也是十分重要的内容。

运筹预测,强调的是做任何事都需有备无患。预测时,事前要有若干根据实际情况确立的备选方案,对可能会遇到的问题和风险要有切实可行的预案。对策待时,要求决策者必须十分注意社会上供需关系和市场的变化来把握方案与计划实施的时机,切不可一意孤行,不顾已发生的变化而教条地执行既定的对策,这就是“待时”的重要性。

(九) 依法善政

中国传统文化中与儒家思想同行的还有源之于先秦的法治思想,对法制思想有重大贡献的当属韩非子。

治理国家,勤政善政的基础保证是需要有一套法律制度,其中包括土地法制、税赋法制、军事法制、选人法制和行政法制,特别是韩非子强调在法律面前人人平等。当然这在长达千年以上的封建王朝中只是一种理想,但对中国传统管理思想的形成却是十分重要的,“刑过不避大臣,赏善不遗匹夫”。

在执政的过程中,各级政府官员不能视法律制度不顾而游离于法外,依法才能善政,也是重要的管理思想。“能去私就公法者,民安而国治”(《韩非子·有度》)。现代企业管理中,制度的制定者必须首先是制度的忠实执行者,这也是善政。

(十) 他山之石

美国著名的科学家李约瑟毕生研究中国数千年的科学史,是公认的中国科学史研究权威,在完成了他的皇皇巨著《中国科学史》时,他曾提出过两个命题:为什么中国能在明清之前,其科学技术和生产水平能领先世界长达千年,而近代的工业革命和科学技术革命却又没能在中国诞生?这就是著名的“李约瑟之问”。

长达千年的封建王朝加上传统的儒家思想,为中国历史上形成了一个超稳态的社会结构与发展模式的同时,也带来了很难产生不断否定自己的思想革命,以及闭关锁国的保守与自大。直到西方通过文艺复兴和启蒙运动等思想革命催生工业革命之后,列强的坚船利炮冲开了闭关锁国的大门,中国近代知识分子在现实中惊醒。他们中不乏有睁开眼睛看世界的先进分子,所以在中国传统的管理思想中,他山之石,可以攻玉,学习反思也是重要的组成之一。

国门被西方的坚船利炮打开之后,中国不仅认真研究西洋和东洋的“夷之技之人”,也有大批到西洋和东洋去实地考察的学习的官员和知识分子。其中的代表人物有林则徐、张之洞、魏源、钱复、容闳、张骞,甚至更早的徐光启等人。他们不仅认真研究考察西方工业的成功经验,有的还在政府行政和办企业中勇于实践,身体力行,尽管由于时代的原因,他们所获得的成功是有限的,并且也没有从根本上改变中国当时的落后面貌,但却为中国传统的管理思想注入了一股新流,使“他山之石,可以攻玉”也成为我们传统管理思想宝库中的一部书。

第二节 西方传统管理思想的演变

关于西方传统管理思想的演变,为了叙述方便,将以 1911 年为界分为两个部分,1911 年以前以西方早期的管理思想产生来概述,1911 年以后以西方古典管理思想的发展来展开,其中,新古典管理理论将另辟一节来讨论。

一、西方早期的管理思想的产生

无论是在东方还是在西方,在人类社会的历史中,有了组织

和组织的活动,就产生了管理的活动。管理活动随着社会的发展和科学技术的进步,与其他领域的学科一样,人们对一些自发的、朴素的、零星的经验加以提炼和总结,试图从中找出某些规律性东西,以期从中搜寻对管理活动的认识途径,从而抽象出普适的管理原理,逐步就形成了管理思想。

西方的文明,一般认为起源于希腊、罗马、埃及、巴比伦等古国,大约在公元前6世纪左右,这些古国已在文化、艺术、哲学、数学、天文学、物理学、建筑学等方面达到非常辉煌的高度。公元3世纪以后,随着基督教的兴起,西方在国家治理、生产管理、军事法律等领域都受基督教文化的影响,有了许多成功的管理实践。

现代管理思想最为丰富的实践是在西方的工业革命以后,所谓“自由、平等、博爱”的西方核心价值观在工业革命前就已形成,并成为西方管理实践的社会文明基础。西方社会核心价值观产生的原因粗线条地加以归纳,大致可以总结为三个主要来源:一是关于古罗马的城邦制度,二是被称为文艺复兴和文化启蒙运动的思想革命,三是基督新教伦理的形成。

二、西方管理思想早期的发展

早期的管理理论主要由科学管理理论和行政管理理论构成,这一时期的管理理论被称为古典管理理论。

(一) 科学管理理论

管理学理论比较系统地提出是在19世纪末20世纪初,因为这一时期的管理理论是以泰罗出版的《科学管理原理》和法约尔提出的行政管理为代表,所以这一阶段的管理理论也被称为科学管理理论和行政管理理论。

在20世纪初,工业革命历经了近百年,随着资本的快速积累,大型企业的扩张非常迅速,但合格的熟练的产业工人供给却

远远跟不上资本积累与企业扩张的速度。因此,在这个阶段,熟练劳工的短缺就成为西方大型企业普遍遇到的难题,成为企业发展的一个瓶颈。在这样的历史背景下,关注劳工的工作效率以弥补劳工不足的观点就出现了,其代表人物就是大名鼎鼎的泰罗。

泰罗 22 岁开始在美国宾州费城的米德维尔(Midvale)和伯利恒(Bethlehem)两家钢铁公司工作,他从学徒工做起,逐步升到班组长(工头)、车间负责人、工程师、总工程师。拿现代的观点来看,泰罗是一位典型的“草根型”专家。

由于长期在工厂的生产一线工作,泰罗对生产的现场非常熟悉,他首先观察到员工的工作效率是很低的,往往只能到达其潜能的三分之一。因此,他认为仅凭经验来进行现场的管理是很难高效的,要寻找一种工作能达到“最佳”的科学管理方法来替代已不能适应发展的经验管理方法。他从动作设计入手,选择一名“最适合”的工人加以训练,结合他配套推广的按件计酬的奖励制度,并把作业人员与管理职责做出了明确的区分,大大改善了当时僵化陈旧的经验管理办法,极大地提高了工作效率。效率的提高也使工人得到了更高的报酬,提升了工人的士气,而企业资本家也获得了更多的利润,使企业风气一新,这一切都使泰罗被后来者当之无愧地奉为“科学管理之父”。

泰罗认为,科学管理的根本是提高工作效率,高的工作效率是企业家和工人共同达到高收益的基础,从这一目标出发,科学管理主要由四大原则构成。

(1) 为每一位作业人员的工作细节制定一整套科学的方法(动作),以取代传统的经验管理。

(2) 对工人进行科学的选拔、培训,且为其制定合适的职业发展规划。

(3) 管理人员需与工人真诚地合作,以保证工作是在工人

认同的科学方法下完成。

(4) 将具体的工作要求与责任明确地划分给作业人员与管理人员,作业人员和管理人员都需强调专业化。

泰罗的科学管理在企业的实践中取得了很好的效果,以科学管理理论指导的管理方法被称为“泰罗制”。现在看来,“泰罗制”在当时的历史条件下,从提高效率出发解决了劳动短缺问题,主要解决的是工人层面的操作问题,这些问题相对于现代管理所面对的计划、营销、财务、人事、激励等内容来说只是很容易的一部分,但却是奠基性的。

(二) 同时代人对科学管理的贡献

在泰罗的同时代,为科学管理作出过贡献的代表人物还有法兰克·吉尔布里斯(Frank Gilbreth)与莉莲·吉尔布里斯(Lillian Gilbreth)夫妇,亨利·甘特(Henry L. Gantt)和福特(Henry Ford)等人。

吉尔布里斯是一位机械师,其妻子莉莲·吉尔布里斯是一位心理学家,他们开始是共同研究建筑行业工人砌砖的动作,并通过照相技术分析哪些动作是多余的,哪些是合理的,并以此总结出标准的操作程序。他们的研究较之泰罗更为细致,研究的成果反映于同在1911年出版的《动作研究》一书中。

甘特曾经为泰罗的同事,他的贡献就是设计了用线条图表示的工作计划图表(如图3.1),这个图表后来就被称为“甘特图”(Gantt Chart)。甘特还设计了“计件奖励工资制”,即除支付的日工资(底薪)外,超额完成的部分,再计划给以奖金,这种制度比泰罗的计件工资制让工人感到收入有保障,从而更激发了劳动激情。甘特的代表作是1916年出版的《工业的领导》和1919年出版的《工作组织》。

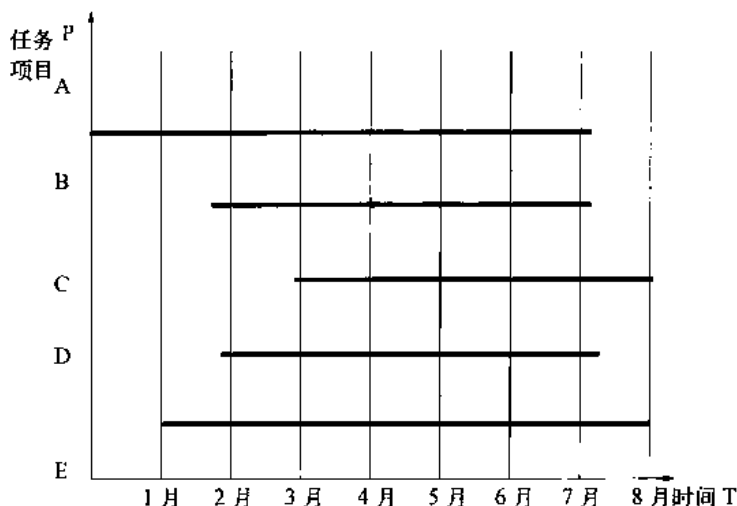


图 3.1 甘特图 (Gant Chart)

三、行政管理理论

科学管理对员工的工作研究是以单一的个体出发的,但在实践过程中,管理学家却发现员工不可能是完全独立的,于是开始从整体组织的观点来探讨管理方法,并从中发掘出一般性的理论说明管理者做好管理工作的必备要素,这就是现在被学界称之为行政管理理论 (Administration Theorists) 的贡献,行政管理理论奠定了现代管理与组织理论的基本架构。行政管理研究的最为代表性人物为亨利·法约尔和马克斯·韦伯。

(一) 法约尔的管理思想

亨利·法约尔 (Henri Fayol, 1841—1925), 与泰罗是同一时代的著名管理学家, 他的行政管理理论在管理学的理论发展地位非常重要, 是古典管理理论的两大组成之一。法约尔与泰罗一样, 也是一位有很丰富的实际工作经验的管理者, 但他把目

光集中到了一般经理人员,而不是像泰罗那样,着重于现场管理,着眼点是从领班、工头的角度看问题。

法约尔是第一位将管理视为一整套系统职能组织的工作,他把管理界定为规划、组织、指挥、协调、控制等职能,直至今天依旧是现代管理学研究的基本框架。法约尔在他的代表作《一般管理与工业管理》(*General and Industrial Management*)一书中,提出了“十四项管理原则”,现在仍是管理者必须遵守的重要管理原则。

1. 分工原则(Divisional Labor)

分工原则认为管理组织通过专业化的分工,可以提高工作效率和增加产出。

2. 职权原则(Authority)

职权原则认为管理者因为职权的授予,可以向被管理者下达工作指令,但随着这种职权而伴的职责,行使职权的同时必须负有相应的职责。

3. 纪律原则(Discipline)

管理组织制定的制度企业全员必须都要遵守,这就是纪律原则,组织良好的纪律来自公正的领导,员工与管理者一样,在违反任何规则时,都会受到纪律的惩罚。

4. 指挥统一原则(Unity of Command)

组织内的员工只服从一位上级的指令。

5. 目标统一原则(Unity of Direction)

企业组织各部门的工作目标应根据完整的计划,由同一位管理者指挥,并只向其负责。

6. 个人利益小于团体利益原则(Subordination of Individual Interest to the Common Good)

组织内的个人或者小团体的利益都不能凌驾于组织整体利益之上。

7. 报酬原则(Remuneration)

员工的工资必须公平合理。

8. 集中原则(Centralization)

管理者的部属可以参与管理层的决策,但参与的程度必须根据实际情况,达到决策中由高层管理者集中的理想程度。

9. 指挥链原则(Scalar Chain)

组织内由高到低的职权关系,是一条环环相扣的链条,沟通必须在此链上进行。除非在特殊情况下,若这样的沟通会引起处理延误,则在报告上级部门得到同意之后,可以进行跨链间的联系。

10. 秩序原则(Order)

组织内人员间,人员与物品间均应有序、适时、适所。

11. 公平原则(Equity)

管理者应友善、平和、公正地对待下属。

12. 稳定的人事原则(Stability and Tenure of Staff)

人员流动过频是组织不稳定和效率低的表现,企业管理者应有完善的人事计划,并在人员出现流动时能及时找到替补人员。

13. 主动原则(Initiative)

企业组织应欢迎一般员工参与企业目标计划的制订,激发员工参与管理的意愿。

14. 团队精神原则(Esprit Corps)

提倡企业全员的团队精神,建立起组织内的和谐气氛。

(二) 马克斯·韦伯的管理理论

马克斯·韦伯(Marx Weber, 1864—1920)是德国著名的社会学家,他的学术成就学术界以《新教伦理与资本主义精神》这部著作作为代表的。韦伯与泰罗也是同时代的人,在管理学上的贡献与他的另一部著作《社会经济组织的理论》(The

Theory of Social Economic Organization)密切相关。韦伯用职权(Authority)为概念来认识组织,为早期管理实践中成功的科层式管理(Bureaucratic Management)最先设计了理论模式,所以韦伯是以一位组织理论家被纳入行政管理理论的代表人物。

韦伯科层式管理包括七项内容。

1. 规则

企业组织内的每位员工,其工作都应有正式的清晰的指导。

2. 不徇私情

企业管理依靠的是规则,而不是人情。员工工作的绩效完全依靠规则与实践来加以评价。

3. 分工

企业组织通过分工将岗位工作细分为简单的、专业的任务。

4. 层级结构

企业组织需要一个金字塔形的层次结构,并根据这个结构来安排职权,层次越高,职权越大。

5. 职权结构

组织的运行依赖层级结构来维系,职权结构决定相应的决策。韦伯认为,一般在企业中存在有三种不同的职权结构:领袖权威职权、传统职权、合法理性职权。

6. 终生职业生涯承诺

企业雇佣员工被视为终生的职业生涯承诺。企业与员工都认为雇用代表员工一生的工作生涯,是企业与员工彼此的承诺。

7. 理性

企业的工作运用最可能的有效方法,管理者应理性地采取合乎逻辑和科学的方法来进行管理工作。

韦伯管理理论的核心,特别注意用职权来回答:为什么人们会遵守命令?为什么人们会依照别人的指令去做事?

第三节 新古典管理理论

在1920年代至1940年代,大量的企业实践都证明,古典的管理理论因缺乏对人性和企业社会性的考虑,需要对其补充、修正和发展。特别要强调人际间的沟通和合作在管理活动中的作用,这样就产生了被称为新古典管理理论的观点。在这个时期的代表性人物主要有玛丽·佛莱特和查斯特·巴纳德等人。

一、佛莱特的管理观点

玛丽·佛莱特(Mary Parker Follett, 1868—1933)原来是一位具有浓厚人本理念的社会哲学家,她从女性特有的视角认为,管理者和当局应将员工视为拥有信念、情绪与感情的综合体,而这些正是在古典管理理论中最为缺乏的观点。她的这个从人性角度出发的观念,后来深刻地影响了管理学界对激励、领导、权力与职责的看法。

佛莱特的观点中虽然非常强调人性,但她也认为组织的运作应基于组织的团队伦理而非个人主义,管理者的任务就是促成工人和管理当局互相视为共同事业的伙伴。同时,她也认为管理是一个动态的持续的过程,一个老问题的解决也可能引发一个新问题的产生,所以她指出,应让员工参与问题的解决。

佛莱特认为,有效管理的根本是协调,她提出了四项重要的协调原则。

- (1) 企业的协调如果能和最终决策人直接沟通,协议最易达成。
- (2) 协调在计划的早期就展开将会更有效。
- (3) 协调需要考虑实际情况中的所有因素。

(4) 协调必须持续进行。

佛莱特认为在组织中最接近问题的人,也是最能解决问题或提出解决问题方案的人,所以她坚持管理者应与员工维持良好的沟通关系,这样才有可能产生最佳的决策或备选方案。

二、巴纳德的管理观点

查斯特·巴纳德(Chester Barnard, 1886—1961)与泰罗和法约尔一样,自己也是一位实业界人士,他担任过美国新泽西州贝尔电话公司的总裁。巴纳德管理思想的重要观点主要呈现在他1938年出版的著作《经理人的职能》(*The Functions of the Executive*)一书中。在书中,他提出了管理中的“社会合作系统”与“职权接受理论”。

(一) 社会合作系统

巴纳德认为企业组织是一个需要互相合作的社会系统,企业的绩效来自员工的通力合作。企业员工之间的经常性沟通,管理者与员工的良好沟通,企业与外部机构和人员的沟通,是构成企业整体性合作系统的基础。

(二) 职权接受理论

巴纳德对职权的观点在当时是十分独特的,他认为管理者之所以有职有权,是因为被管理的部属接受了这个职权,这就与之前的职权理论有很大的不同。传统的职权观点认为,企业组织内的管理者拥有要求部属服从的“法定”职权,因此职权是由上而下贯彻的。巴纳德的职权接受理论(Acceptance Theory of Authority)则推翻了这个定义,他认为职权的意义不在于有职权的人,而在于“被职权”的对象,只有在部属接受了职权者发生的命令后,职权才真正实现。而部属是否接受管理者的指令,主要取决于以下的三个条件。

(1) 清楚地了解这个指令是必要的。

(2) 相信这个指令是与组织的目标一致的。

(3) 执行这个指令可以产生效益。

三、行为管理理论

古典管理理论的研究的出发点是提高工作效率,所以在科学管理的管理方法中,员工被视同机器,或者被视为生产线上的一个组成,认为人与机器的关系是一种工程关系。新古典管理理论已认识到员工不能被冷漠地视为机器,要关注人与人之间、人与团队和组织之间的关系。一名员工的工作绩效,不但受自身素质的影响,也在很大程度上受团队和其他同事、上级关系的影响。在现代的人事管理和人力资源管理领域,在领导和激励领域,管理理论受行为理论的影响非常大,所以在这一时期的管理理论也被称为行为管理理论的观点。形成的代表性的观点为人际关系理论和人力资源理论。

(一) 人际关系理论

人际关系理论的提出源于著名的霍桑实验。爱尔顿·梅奥(Elton Mayo)和其弟子1920年在美国伊利诺斯州瑟罗市(Cicero)的西方电气公司(Western Electric Company)的霍桑(Hawthorne)工厂进行了一连串的实验。这项实验在当时是有突破性创意的。

第一项实验的研究主题是工厂车间的照明与员工生产效率的关系,研究设置了实验组和控制组两个对比单位。实验组在变化的灯光照明条件下工作,控制组则是在固定不变的灯光照明条件下工作,研究人员预设的结果是产量会与照明的强度直接相关。但是他们发现实验组的灯光增强之后,两组的产量都在增加,而当实验组照明减弱了时,两组的产出仍旧持续增加,只有在灯光减弱到与月光相似时才使实验组的产量减少,显然这是光线影响了工人的视觉造成的。这个实验证明,照明的强弱变化基本不会改变员工的产出,员工之间的关系及员工与车

间管理人员的关系才是影响产量的主要原因。

在第一项实验的结果出来之后,梅奥又主导了后续的一系列实验研究,重点都是探讨员工之间,以及员工与主管之间的关系如何影响产出的,所以霍桑实验也被称为人际关系实验的首创。霍桑实验的主要发现梅奥在1933年出版的《工业文明的人性问题》(*The Human Problems of an Industrial Civilization*)、1939年出版的《管理当局与员工》(*Management and Worker*)两部著作中作了详尽的阐述,其主要的结论是:员工的工作行为与员工的情绪存在密切的关系,团队对个人工作的绩效有明显的影响;金钱不是决定员工工作热情的唯一因素,团队的情感与安全感都会影响员工的绩效,所以霍桑实验中的发现凸显了人际关系对实现企业组织目标的重要性。人际关系的理论形成也对后期在企业管理上促成了温情主义(Paternalism)或柔性管理方法的出现。

(二) 人力资源理论

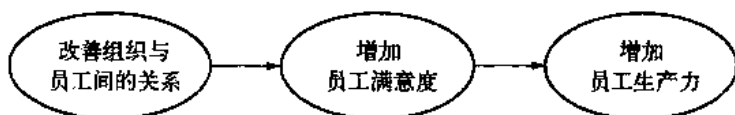
人力资源理论的出发点与人际关系理论十分类似,都从注意群体与人性对工作绩效的影响开始。但与人际关系理论不同的是,人力资源理论是源于理念而不是实验,强调的是生产力的增加会带来满意的员工,而不是满意的员工就是高生产力的员工,人力资源理论与人际关系理论的不同如图3.2所示。

人力资源理论提出的代表人物是马斯洛和麦克雷戈。

1. 马斯洛的需求层次理论

亚布伯罕·马斯洛(Abraham Maslow, 1908—1970)是一位美国心理学家,他对人力资源理论的贡献主要是在1943年提出了著名的需求层次理论(Hierarchy of Models)。马斯洛认为,人的一切行为,其背后都会受到需求层次所推动,人类的所有行为都是为了满足这些需求层次的需求,他的需求层次理论核心内容如图3.3所示。

人际关系的理论



人力资源的理论

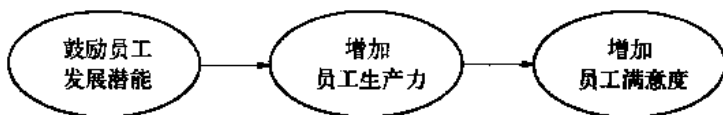


图 3.2 人力资源理论与人际关系理论的不同

马斯洛的需求层次理论把需求层次视为一个从低到高层次逐步发展的过程,低层次的需求应该优先得到满足,而且低层次的需要实现的途径和方法都比较多,而高层次的需要不仅不易得到满足,而且也不是每一个人都需要的。马期洛的这一理论在诞生后的很长一个历史时期被管理学界奉为最经典的理论之一,但现在却遇到了极大的挑战,在 21 世纪这个特别彰显个性的时代,高层次

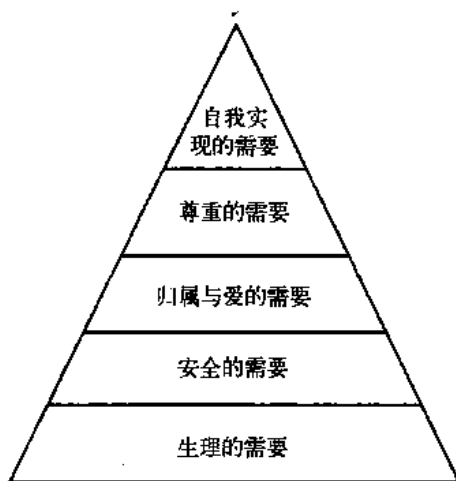


图 3.3 马斯洛的需求层次理论

的需要和低层次的需求可能是交替互行的,并不存在明显的先后之分,对需求层次的争论也引发了眼下关于“幸福观”的管理学讨论。

2. 麦克雷戈的 X 理论与 Y 理论

道格拉斯·麦克雷戈(Daughlas McGregor, 1906—1964)首次提出了著名的 X 理论和 Y 理论,使人力资源论成为与马斯洛的需求层次论齐名的理论。

在 1960 年出版的《企业的人性面》(*The Human Side of Enterprise*)一书中,麦克雷戈对人性提出了两套假设,X 理论是性恶的假设,假设人们没有上进心,不喜欢工作,逃避责任,在这个性恶的假设下,管理者必须对其严加监督,才能有效地进行了工作。

而 Y 理论是性善的假设,在性善的假设下,人们能主动地从事工作,承担责任,将工作看成与游戏一样的快乐。麦克雷戈本人则倾向于 Y 理论是正确的假设,管理者应该根据人本性善来指导管理工作。

在麦克雷戈 X 理论与 Y 理论提出之后,又有乔伊·洛尔施(Joy Lorsch)等人指出,有的人需要更多的自治责任,需要更多的发挥个人创造性的机会,并通过实验提出了所谓的超 Y 理论,其核心是根据不同的工作性质、不同的员工素质采取不同的管理方式。

日裔美籍教授威廉·大内(William Ouchi)所设想的 Z 理论影响也很大。Z 理论的核心内容是提出了企业管理当局与员工的利益是一致的,两者可以在同一目标下融为一体。

(三) 对行为管理理论的简要评价

在管理学理论的发展中,行为管理理论的提出是具有重大意义和影响的。行为管理理论的贡献在于引入了“人”。人是生动的、活泼的,人不是机器。行为理论提出,在管理活动中人不再被视为工具,人成为企业组织中最有价值的资产。人与人之间的关系、管理者与部属之间的关系不像以往那样冷漠与僵化,

代之的是亲和与互动。但行为管理理论中许多观点的假设都是主观的,在企业的实务中不一定成立。例如,在多因素的影响下,改善工作条件和人际关系不一定会增加生产力,或其绩效的增加不一定能持久。人类行为的复杂性使其潜在的意识很难预测,这是对行为管理理论提出的最大挑战。

第四节 现代管理理论简介

一、决策管理理论

第二次世界大战之后,随着经济的迅速恢复和发展需要对许多重大事件作出正确抉择,世界各国的运筹学家、统计学家、应用数学家和行为科学家,都试图为管理领域设计出一系列的科学决策方法,决策管理理论就是在这些条件下应运而生的。

(一) 数量决策理论

在第二次世界大战中,大量用于军事领域的数量方法战后受到了许多民用企业的青睐。战争中,美国 and 英国的一批统计学家和数学家联手,用数学和统计学的方法和模型来解决军事上的问题,典型的如美国海军用运输舰船集群的方式护航,来对付德国潜艇的“狼群”攻击,取得了很好的效果,其指导思想就来自统计的模型计算。这些在战争中被证实十分有效的模型,很自然地联想到在一般企业中也获得成功。例如,在美国的福特汽车公司、杜邦公司、通用电气等大型企业中,都曾利用数学与统计学的方法与模型来解决生产管理中的问题。

运用数学和统计学的方法与模型处理企业管理中的问题,并试图求得最佳解,后来被学界称之为管理科学(Management Science)。管理科学最著名的两位代表人物都是美国人,他们

是罗伯特·麦克拉玛拉(Robert McMamara)和查理·商顿(Charles “Tex” Thornton)。中国人知道麦克拉玛拉的人比较多,是因为在1960年代越战时期他曾担任过美国的国防部长,在去越南南部视察美军时差一点被当时的越共游击队炸死。其实,麦克拉玛拉在1940年代加入福特汽车公司时,就开始尝试用管理科学的方法来改善企业的决策行为,后来他升职至福特公司总裁。他在担任美国防部长期间,致力于用管理科学的方法来解决国防资源的分配问题。离开国防部长的职位后,他还担任过世界银行的总裁,可以说麦克拉玛拉是一位传奇式的管理学家。

而与麦克拉玛拉齐名的商顿更多地实业界做了管理科学的实践,他以管理科学理论创立并管理的利顿实业(Litton Industries)目前已是资产达10亿美元以上的多元化产业集团。

在数字技术和计算技术飞速发展的背景下,管理科学应用最佳化模型和计算机模拟等有效工具使管理科学在作业研究(Operation Research)方向的成就十分显著。

(二) 行为决策理论

行为决策理论是决策管理的又一重要组成部分。行为决策理论最初是从对经济学完全理性观点的反思开始的,其观点的核心在于有限理性的假设之上。

行为决策理论的代表人物之一当推诺贝尔经济学奖获得者赫伯特·西蒙(Herbert Simon)教授,他提出了行政人(Administrative Man)观点并将其与经典的经济人(Economic Man)概念作比较。经典的经济人假设认为,个人可以是完全理性的,因此他们能够评估所有的替代方案与方案的结果,对其中一个最能达到其目标的替代方案作出选择,找到所谓的最优解。相对于经济人假设,西蒙提出的行政人假设则认为个人是有限理性的,他们无法对所有的替代方案和方案结果作出评估,加之

个人能获得的信息也不可能完全充分,因此他们能做出的选择只能是满意解而不是最优解。满意解是指决策的结果可能不是一种最佳的状态,却是决策者依据资源情况而可以接受的一种状态,对于行政人和经济人的假设,西蒙的假设更贴近管理者面对的现实。

(三) 对决策管理理论的简要评价

由数量决策观点和行为决策观点为主要构成的决策管理理论,对管理学的发展影响是很大的。但数量决策观点因为过度简化了组织事实,假设和先决的限制条件过多,其模型在现实中运用的可能性就大幅度降低了。在企业的实践中,许多与人性相关的行为是无法量化的,不过数量决策强调的是客观与精准,其模型可以作为有助于了解复杂组织程序的一种手段。

行为决策观点最重要的贡献在于修正了经典经济学中完全理性的假设,以有限理性的角度来探讨个人的决策行为,所产生的行政人假设使决策管理理论更接近于企业的现实,更容易被企业所认同,这也是近年来决策管理理论备受管理学界重视的原因。

二、整合管理理论

管理学理论经过近百年的发展,各种管理理论和观点的提出层出不穷。由于管理学本身的实践性,可以预见管理学今后还会有更多的新理论新观点出现。管理学与其他如数学、物理学、化学等自然科学不同的地方,就在于管理学的任何理论观点都需经实践证明其有效性,且答案还不可能是唯一的。管理学的这一特征促使越来越多的管理学学者试图将已提出的理论与观点进行综合整理,以便使管理学的理论更接近于企业实际,这就是被学界称为整合管理理论的观点,其中代表性的是系统管理理论和权变理论。

(一) 系统管理理论

面对复杂繁纷的现实世界,用系统的观点来认识周围所发生的事情,最早可以追溯到古希腊的哲学先贤笛卡尔。目前学术界一般认为,现代一般系统理论在 1920 年代提出后,被广泛应用的第一阶段是在第二次世界大战期间的控制论,第二阶段是战后关于耗散结构论、协同论、循环论所谓三论的提出。到了 1960 年代之后,系统理论开始在组织和管理中应用。在组织的架构分析中,人们希望用一种新的系统整合的观点来了解管理的复杂过程。系统理论把组织系统定义为一组彼此互相关联与依赖的因素,形成一个包括输入、转换、输出、反馈的联合整体(如图 3.4 所示)。

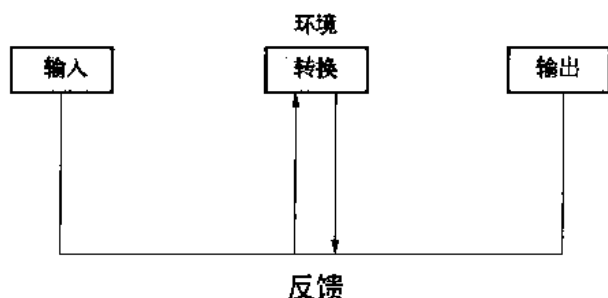


图 3.4 系统的基本因素

系统理论认为系统可以分成两种形态：开放的系统形态和封闭的系统形态。开放系统(Open Systems)表示系统与环境存在着很强的互动关系,而封闭系统(Closed Systems)是指系统内组织与环境不发生互动。在管理中,将组织视为一种开放系统的意义在于指出了利益相关者(Stakeholders)的重要性。所谓利益相关者,实际是认为任何组织都是开放的系统,利益相关者的定义是指任何受到组织的决策与行动影响的群体,相对而言,利益相关者也可以反过来影响组织。企业最具代表性的利益相关者包括各级政府机关、工会、竞争者、供应商、经销商、顾

客、社区、公益组织、媒体等。系统管理理论希望企业的管理者要认识到这种利益相关者的重要性,管理者的工作就是做好关系协调人,企业组织的生存与发展需要与外在环境的成功互动。

(二) 权变管理理论

权变管理理论(Contingency of Management)是1960年代末在经验主义学派基础上发展起来的管理理论。目前学界一般认为,权变管理理论最早由心理学家费德勒(F. Fiedler)在1962年提出的,他所建立的有效领导权变模式也被称为费德勒模式。

在古典管理理论中一直认为管理存在一个最佳方式,如果管理者脱离了这个最佳方式去做事就会降低效率。但在1960年代以后,由于世界形势和发展方式都日趋复杂多样,那种高度结构化的组织方式需要适应稳定的外界环境已不复存在,或者说从来也没有存在过,这样就要求企业组织用一种弹性的、有机的方式(Organic Approach)来融入快速变化的外界环境,用一种非重复性的思维来指导管理者,这样就逐步形成了权变管理理论。有时学者也把它称为情境管理理论(Situational Approach)。权变管理的核心是认为有效的管理方法必须充分考虑企业组织所面对的环境特性、技术条件、不同阶段的市场变化、组织成员的构成特点等因素,如是劳动密集还是技术密集对员工的不同要求等。

管理学本质的实践性使管理理论过去、现在和未来都找不到一种放之四海而皆准的管理原则,所以权变管理理论的理论逻辑是合乎管理学发展规律的。

(三) 对整合管理理论的简要评价

整合管理理论的两大代表性观点中,系统理论的观点告诉我们,在企业组织的管理中需要从更为整体的角度来分析所遇到的问题,还要考虑企业系统与其他相关系统的关系,企业组织必须建成合理有效的系统,来应对更为复杂的内外环境。权变

理论的观点则从另一个角度告诉我们,企业组织在实践中是无法找到单一的最佳管理模式的,权变思想要求管理者不断地了解和分析企业所面临的情境差异和环境的变化,根据这些差异和变化来制定合适的而不单一的解决方案。但整合管理理论受到最多的批评就是其本身创新不够,仅是将其他领域的理论和方法混合和借鉴的结果。

【相关链接】

彼得·德鲁克对管理学的贡献

2005年11月11日,被学界誉为“现代管理学之父”的彼得·德鲁克教授与世长辞,享年95岁。彼得·德鲁克1909年生于当时在奥匈帝国统治下的维也纳,祖籍是荷兰。1931年,德鲁克获得德国法兰克福大学法学博士学位,1937年移民美国并于1943年加入美国国籍。

在美国,德鲁克在一些银行和跨国公司担任管理顾问,还在贝宁顿学院任哲学和政治学教授,并在纽约大学研究生院担任了二十多年的管理学教授。1942年,德鲁克受聘于当时世界最大的企业——通用汽车公司的顾问,对公司内部管理结构进行研究,他于1946年写成了《公司概念》一书,“讲述拥有不同技能和知识的人在一个大型组织里怎样分工合作”。德鲁克于1954年首次提出“管理学”的概念,无论是英特尔公司的创始人安迪·格鲁夫、微软公司的董事长比尔·盖茨,还是通用电气公司的前CEO杰克·韦尔奇,他们的管理思想和管理实践,都很深深地受到了德鲁克的启发和影响。尽管后来德鲁克被誉为“现代管理学之父”,但他却一直认为自己仅是一个作家和教师。

在90岁生日时,德鲁克曾说过:“我的工作很简单,我关注的是人,而不是机器和厂房。”概要地说,德鲁克的管理思想主要

体现在以人为本的管理体系,以成就与道德为中心的管理价值观,以自我控制为主的管理目标论,以实践为核心的管理本质论和以高层战略管理为中心的管理战略观等。德鲁克重视人的作用,“人是企业最重要的资源”是他最主要的观点。

德鲁克强调的成就,指的是企业的经济成就和员工的个人成就,企业是为了取得经济成就而存在,经济成就在企业组织中是合理的;而要使员工具有成就感,就必须按照人的心理进行管理,从不同角度满足员工的需要。

资料来源:“现代管理之父彼得·德鲁克 95 岁高龄辞世”,广州日报,2005.11.15。

第四章

管理的职能概述

本章要点提示：

1. 计划的六个要素
2. 计划对企业发展的作用
3. 决策与计划的关系
4. 组织设计的基本要素
5. 企业组织的部门化
6. 组织权力的执行方式
7. 权变思想与企业变革
8. 控制的一般原理
9. 控制的类型
10. 控制的层次性

关于管理的职能界定,自法约尔提出了管理的职能包括计划、组织、指挥、协调、控制五大职能以后,现代管理学界根据企业发展的实践,对管理职能的界定虽然也随之有了发展和完善,例如,把决策和创新也纳入了管理重要的职能之中,但基本的框架都还是延续了法约尔对管理职能的界定。可以预见,随着现代企业本身的变革与发展,管理的职能还会有新的界定提出,这也是管理这门学科实践性的重要特征。

本章将根据最基本的管理职能界定,依新工人学管理的基础要求,只讨论计划、组织、控制这三大管理职能。

【案例】

美国通用电气公司的规划部门

要了解类似规划部的规划专责单位在组织中应有的地位,我们应该先了解规划部的具体工作内容。美国通用电气公司规划部的具体工作内容,或许可以给我们一些启示。该公司高层规划部门的具体工作内容,包括以下十项基本任务。

1. 扮演提供信息的来源:规划人员编制与掌控所有规划相关数据,包括目前的组织工作进度、竞争者情报、经营环境概况,以及其他与达成目标相关的数据。

2. 进行竞争者或市场研究:规划人员协助分析竞争的情况,指出主要的竞争来源与竞争者,并且监视竞争者的策略。

3. 进行预测:规划人员以宏观的角度来进行预测。例如,针对整体经济状况来进行预测。

4. 提供咨询的服务:针对其他的规划人员(例如,编制于基层单位内的规划人员)或非规划人员,提供相关规划技能的训练、咨询与协助。

5. 提供一种共通的语言:高层的规划人员常会设计一种标准化的规划报告与表格,不同部门间的计划因为具有相同的

信息,所以可进行相互的比较。

6. 沟通组织的价值:高层的规划部门必须负责传达组织的基本价值与道德标准。

7. 沟通组织的目标:高层的规划部门往往扮演将组织的目标传达给各部门管理者的中介角色。而各部门管理者则据此目标,拟定可以达到他们所负责目标的计划。

8. 作为规划程序的守护者:高层的规划部门必须确保组织的规划程序能够顺畅运作。

9. 发展规划的方法:某些组织的规划部门还会发展特别的规划分析工具,使组织的规划过程更具效能。

10. 领导规划团队:规划部门必须经常敦促全组织的管理者参与规划工作,以形成一个团队。因此,高层规划人员常会担任协调与组织规划会议的工作。

第一节 管理计划职能

1978年改革开放以前,我国的经济制度是集中式的计划经济,所以一提计划就往往与这一时期的计划经济联系在一起。实际上,作为管理职能之一的计划主要是规划(Planning)的意思,规划是针对企业组织的宏观战略目标而制定的计划的决策过程,规划的结果就是计划(Plan),这与计划经济中的计划是有一定区别的。在本节中为遵循我国读者的阅读习惯,仍以计划来表述这一管理职能。

一、计划的基本定义

计划是企业组织的管理者为落实组织未来的经营目标,拟定的落实目标实现的手段;是企业组织在将来的一定时期内,各

级管理人员的行动方向、工作内容、资源安排的一种重要的管理文件。

(一) 计划书

当计划以书面形式确定下来之后,便是我们常说的计划书。通过具体的计划书,管理者可以整合和协调企业组织的各项日常活动,总体上说,计划内容主要包括两大部分,即目的与手段。目的是指“要做什么”(What),手段是指“怎么去做”(How)。计划对企业组织来说,无论是大型的跨国企业,还是小型的甚至是夫妻档的作坊,都是至关重要的,并不能认为只有在大型的企业中才需要计划,而微小企业只需凭感觉做到哪儿算哪儿。但是微小型企业或夫妻档,所谓的计划不一定是工整完备的计划书,在脑海中形成的工作目标和完成的步骤,也是计划的一种形式。

(二) 计划的要素

对于千差万别的各类企业来说,只要具备了以下六个要素:要做什么(What),目标;为什么做(Why),原因;由谁去做(Who),人员;在何处做(Where),地点;何时做(When),时间;怎么做(How),方式;即5W1H,不论是以计划书确定的还是留在管理者脑海中的都是计划。

(三) 计划的调整

计划对企业组织的作用是不言而喻的,但由于企业面临的社会环境和自然环境是在不断地发展和变化中,针对这些变化企业必须及时调整计划,这对某些大型企业来说,既定计划涉及的方方面面非常多,对整体的既定计划做出调整不是一件容易事,但在环境迅速发展变化的态势下,若不能及时的做出调整,计划就可能造成工作的僵化而影响企业目标的实现。对小型企业来说,由于涉及的方面较为简单,及时作出调整要方便许多,但无论大小,计划制定后必须严格执行,同时还要根据环境的变化及时做出调整,这是需要丰富的管理经验和高超的管理艺术

的。以为计划一定,目标就能顺利实现的想法本身是不现实的,也是一种教条和僵化。

二、计划与决策

在现代管理理论中,以西蒙为代表的决策学派认为,管理就是决策。

(一) 企业的决策

企业的决策包括了为实现目标而执行的情报、设计、抉择、审核等一系列活动,所以决策不仅包含了计划,也包含了整个管理。而此前的法约尔却认为,计划是管理的一个基本部分,其中包括了对企业未来目标的预测和企业对于未来活动的安排。

(二) 决策是企业家的首选工作

计划与决策是两个既有联系又有区别的不同概念,其中的不同在于这两项工作需要解决的问题不同。决策一般由企业最重要的管理人员——企业家和高层管理者来做出,决策是在企业活动范围与经营方向层面上的抉择,是企业家首选的工作。而计划更多的是企业各层次管理人员在一定时期内工作任务的具体安排。但由于企业在各个不同的发展时期会遇到各种不同的问题,所以企业家必须根据这些不同的问题重新抉择,即重新决策,重新决策之后当然又必须调整原有的计划,由此可见,计划与决策是互相渗透的,是不可完全分割清楚而交织在一起的。

(三) 计划与决策的关系

从上述的分析中可以得出这样的结论,决策是计划的前提,而计划是决策的逻辑延续,企业家是决策的主导者,他所作出的决策为计划工作的安排提供了平台。而计划则以管理人员为主导,计划为决策所选择的目标提供了实施的保证。

三、计划对企业组织的作用

对于一个正常的企业组织而言,要实现既定的企业目标,就必须制定相应的执行计划,兵法中的“预则立”,强调的也是计划对组织的重要性。

(一) 系统性计划是企业管理活动的基础

企业家和高层管理者的决策确立了企业组织的使命和目标,系统性计划强调的是从组织整体层次来面对未来的发展和环境的变化。计划如同桥梁把组织的现实和未来联系了起来,给企业组织指明了发展的明确路径,为企业的计划、组织和控制等一系列管理活动提供了坚实的基础。

企业缺乏系统性的计划,就会使整个组织的工作如同只见树木不见树林般,在未来的不确定性和突发的变化或危机面前迷失方向。系统性的计划不仅要求企业的一般管理人员明确了解 and 切实执行,而且要求高层管理者不受一些琐事干扰而改变计划。

(二) 计划规范了企业管理工作的秩序

企业管理工作的循环起始于计划,而结束于控制。所以企业从企业家、高层管理人员到一线的基层管理人员,都要制订计划,遵从计划。由于管理人员所在的岗位和部门不同,承担的责任也有很大的差异,但对于企业的所有部门来说,遵循计划就是服从企业运营的内在秩序,秩序保证了企业运营的过程正确,过程正确保证了目标的实现。

企业组织现实工作中的复杂多变,往往会使管理人员以应变的理由改变秩序或者对计划缺乏应有的敬畏,这与系统性计划的秩序性是格格不入的。秩序是过程控制最终的评估准绳,在企业组织中,计划规范了管理行为,从这一点上理解,这个“秩序性”就是企业运营从上到下都必须遵守的“法规”。

（三）计划的效率性将浪费与重复降至低限

企业的任何项目经规划设计后的最终成果就包含在具体的计划中,计划安排了组织内外的资源、工作和合作伙伴等因素,计划由此也可以作为组织内成员工作和协作、配合的依据。计划的系统性预见了可能出现的重复劳动与各种形式的浪费,在计划所要完成的目标确定的情况下,可以用实施计划的总体成本来衡量效率,如果计划按既定的代价得以实现,这个计划就是有效率的,避免了无计划状况下的重复与浪费。

组织目标的实现可以有多种选择途径,计划的制定者尽可能选择最低的费用,并取得预期的效果,这就必须借助计划的制定来完成,计划可以将可预见的重复与浪费降至最低。

四、计划的程序与类型

计划对于管理者和企业组织来说,都是做好日常经营与生产工作的基础,一份优秀的计划等于企业已成功了一半。那么计划应该如何来进行,计划又有哪些不同的类别呢?

（一）计划的程序

计划的制定涉及的面很广,加之企业各项目、各阶段的目标也差别很大,所以制定计划的工作要求也不尽相同,但一般而言,计划制定的程序大致有以下三个阶段。

1. 分析情境拟定目标

情境分析是企业组织必须在制定计划时,对组织所面临的环境要做出的评估。计划的制定有两个前提,一是对组织目前现状的了解,二是对环境现状的了解。例如,在国际石油价格大幅波动的情况下,以石油为主要原料和油品为主要产品的企业,对石油价格趋势的预测就成为情境分析的重要内容。事实上,一个企业组织是很难改变经营环境的,企业组织在制定计划时,就是根据情境分析做出的计划前提,来增加计划的弹性,制定不同的应变计划。

情境分析完成之后,就需要拟定企业组织的目标。在企业的各个部门都会有各自拟定的目标和所关切的状态,这时对计划目标的最大挑战就是决定目标实现先后顺序。企业在一个具体的时期会有多重目标出现,但它们的重要性却是不同的,因此组织各种目标间的相对顺序,本质上是计划制定者对组织资源的掌控和对环境了解能力的检验。在大多数时间内和环境条件下,企业都会处于鱼与熊掌不可兼得的境地,计划明确了组织的目标和实现目标的先后顺序,才真正有了企业各部门的可操作性。

2. 提出备选方案

在情境分析前提下做出的计划目标中,虽已包括了应变的部分或者应变的因素,但一般应变计划主要还是根据组织的资源来应对环境变化,而计划目标原则上是不变的。但备选方案作为计划工作的一个重要环节,不仅要考虑实现目标的多种途径,甚至制定计划目标的本身也是作出备选的可替代的方案。

企业组织制定项目备选的可替代方案,有时也是为组织的决策者准备的,若项目计划只有一个备选方案存在,决策者抉择也就失去了决策的意义,实践中企业要达到目标的途径往往不会只有一种。制定备选方案的方法目前较为常用的方法有头脑风暴法(Brainstorming)和逐步激荡法(Synectics),这些方法在情境分析研究前提下,通过会议的方式提出数种设想,经辩论论证后最终提出数个备选可替代方案。

3. 评估与细化计划

备选方案提出之后,对计划还要依据企业的成本效益标准来进行评估,评估的准则是源于企业的组织目标,常用的评估方法包括计划对目标的贡献、组织所拥有的资源与计划的匹配、成本的高低、及企业家本人的偏好等。

要使计划能付诸实施,还必须对计划再作周详的操作性分解,这就是细化。项目有大有小,计划也同样有大有小,细化工作就是将不同目标的计划变为企业各级组织可实施的工作与步骤,每一项计划涉及的工作都必须有相应的人员负责,这也是衡量细化工作是否落实的准则。

(二) 计划的类型

企业组织的计划是根据企业的目标而制定的,企业组织在不同发展阶段确定的不同目标决定了计划的类型。一般企业组织的计划大致可按时间的长度、空间的宽度、发生的频度这三种标准来进行分类。

1. 依时间的长短

依时间的长短来对计划进行分类比较简单,企业组织一般将依时间长短制定的计划分为短期计划、中期计划和长期计划。短期计划习惯上是指一年内企业的实施计划。中期计划有1—3年间的计划,有1—5年间的,长期计划则是指五年以上的计划。其中短期计划的不确定性最低,长期计划的不确定性最高,而中期计划则是介于两者之间。

企业计划的长短是由组织所承诺的实现目标为基础的,面对日益变化的环境,计划执行的长短时间也会发生变化。

2. 依目标的宽度

企业计划对应的目标大小不一,大的关系到运用整个企业组织的资源,期望实现的目标将决定企业未来的发展,这样的计划可以称之为企业的战略性计划,与第一种分类相对应的是长期计划。根据企业的战略目标和战略计划所派生出来的作业性计划也就相应地称之为战术性计划。战术性计划对应的是短期计划。介于战略计划与战术计划之间的一般称之为战役计划,与之对应的是中期计划。战术计划一般由企业的基层管理人员负责,而战役计划和战略计划的负责人都是

由组织的中高层管理层担任,这是由中高层管理人员所能动用的企业资源决定的。

3. 依任务的频度

与依时间和目标分类的计划不同,依任务的频度而分类的计划,依据是为实现组织目标任务可能重复的频度。若某项任务只可能在特殊的情况下发生,为此而制定的计划就是单次计划(Single Plan),例如,企业研制了某一新的产品,为它的上市销售而造势的计划就可以视为单次计划。

面对企业所要完成的经常性目标,所制定的计划就是经常性计划(Standing Plan),也可称为标准性计划。例如,企业的客服部门制定的回应顾客投诉的计划就属于经常性计划一类。当然,在一定条件下,单次计划也可能向经常性计划演变,应该看到按任务的频度而分类的计划,也要根据企业的目标和可利用资源不断地适应。俗语说,计划没有变化快,讲得就是这个道理。

第二节 管理的组织职能

企业是一个有自己既定目标和共有任务的组织,同时企业又是一个必须有营利的组织,当然除企业之外,政府、学校、医院乃至公益团体都是组织,但我们这里讨论的是企业的组织职能。

一、组织的设计与结构要素

在现代企业中,任何产品都是在组织成员的分工和合作中完成的,管理中的组织职能的重点当然也是对管理者的管理任务作出规范。由于人的精力都是有限的,企业所有者委托管理

者负多大的责任,管理多少员工为宜,掌握的资源在多大的范围内可以自主调节,涉及了组织职能中的管理幅度、管理层次、指挥链等组织设计的基本要素。

(一) 管理幅度

管理幅度也称控制幅度(Span of Control),主要是指管理者能有效地指挥和监督的部属人数。由于组织的任务和目标差别很大,管理者直接管理多少人为宜并无定论。早期的(二战以前)管理学者认为不超过六人的管理幅度是适当的。据说当时盟军总司令马歇尔将军身边直接由他负责的人数就是六人。现在学者们一致认为理想的管理幅度应视情境的变化而定,管理幅度要考察的首先是权变因素。

在企业组织中,员工的训练是否有素,工作经验是否丰富,是决定管理幅度的重要条件。理所当然,员工越是训练有素,工作经验越是丰富,班组长的管理幅度也就可以大些。另外,员工的工作任务有很强的例行性,操作的复杂程度较低,管理幅度也就比操作复杂程度高的要大一些。

(二) 管理层次

与管理幅度紧密相关的还有一个重要的影响就是组织中管理层次的设计,当管理幅度很大时,每位管理者直接管理的员工就会较多,组织的层级就是扁平式(Flat Organization)的。若组织设计一开始就采取了扁平式层次设计,那么管理者的管理幅度也就比较大了。当组织的层次较多时,就形成了所谓塔式(Tall Organization)的组织层次,在塔式的组织设计中,管理幅度相对就较小。

扁平式组织设计与塔式组织设计各有利弊。一般意义上说,扁平式的组织设计因员工与组织的高层较为接近,可能会有较高的员工士气和生产效能,当然这是对企业高层是一个优秀的团队使员工有很高的追随度而言。高塔式的组织设计

因各层次负的责任要小一些,每位管理者又因管理幅度小而可以深入了解每位员工的需求和偏好,有条件做到沟通信息充分,但这也会使管理的成本上升。所以企业采用什么样的组织层次形式,要视企业的实际情境而定,但总的趋势是企业要尽可能减少不必要的层次。

(三) 指挥链

早期的管理学在法约尔提出的十四条管理原则中,就有指挥链(Chain of Command)的主张。所谓指挥链管理,就是俗语所说的“只认一个头”。指挥链有效地避免了因“政出多门”而使员工无所适从的局面。

现代企业组织远比法约尔那个时代的企业要复杂得多。企业的目标任务复杂多变时,就产生职能职权(Functional Authority)交互的问题,也就是员工所从事的工作必须向两个以上的主管负责,怎么办?事实上,指挥链原则不仅是指主管者常态的指挥到位,还包括不论员工所从事的工作有多么复杂,都会有一条不断的指挥链来对他的工作实施监督和帮助。所以这时的指挥链原则是一个指挥体系,其状态可以用俗语所说的“事事有人管”来描述。

二、企业组织的部门化

自亚当·斯密提出专业化分工的观点之后,工人的专业化和组织机构的部门化都极大地提升了企业运营的效率。企业的组织设计本质上通过对管理工作的分工,将不同的管理者安排在企业不同的岗位和部门中,从横向的“组织部门化”和纵向的“权限集散化”两个方面,使企业整个管理系统高效地运转起来。

(一) 职能部门化

职能部门化(Functional Departmentalization)是企业采用

的一种最普遍的形式,职能部门化依据业务活动的相似性来设立诸如财务、营销、研发、人力资源、生产与制造等职能部门。对服务业来说,因提供的产品是服务,职能的部门设计有一定的特殊性,但原则是相通的。当然有些企业按管理的职能,如计划、组织、控制、决策、协调等来组织部门,这也是一种很有效的方式。职能部门的主管一般向高一级的管理者(如企业的总经理或分管的副总经理)负责。常见的职能部门化如图 4.1 所示。



图 4.1 部门职能化

(二) 产品部门化

产品部门化(Product Departmentalization)见图 4.2,是企业为适应产品的种类和要求日趋复杂的状态而形成的。在企业发展的初期,产品的品种一般比较少,通过职能部门就能应对产品生产的管理,但随着产品的多样性复杂性要求不断出现,生产和销售过程也日趋复杂,再由一个生产和销售部门来负责管理就会困难重重,力不从心了。而产品部门化的组织设计,可以让部门主管来负责产品或产品族群、产品系列的生产与销售,当产品部门化在规模上达到一定程度之后,就可以成立事业部(Division),事业部是一个相对独立的小型公司,可以掌控所负责生产和销售产品所需的相关资源。在产品部门化的结构中,企业高层除保留财务、人事、采购、配送及公关等必要的部门外,其他都向产品部门或事业部集中。

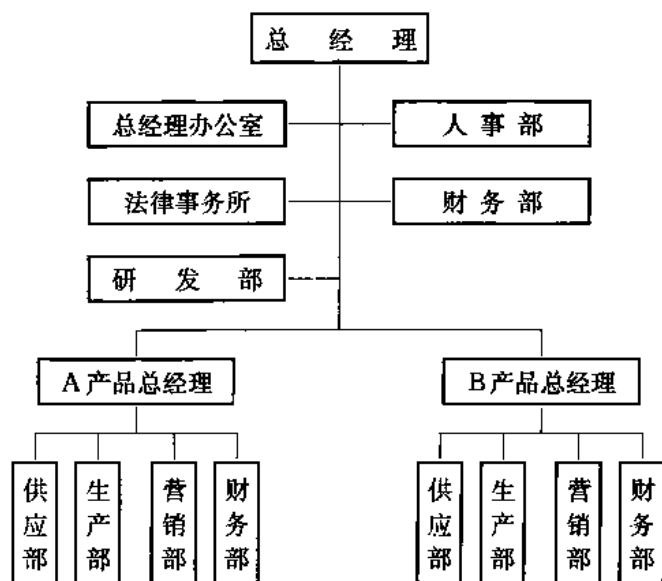


图 4.2 产品部门化

(三) 顾客部门化

顾客部门化(Customer Departmentalization)与产品部门化的不同是顾客部门化以顾客为主轴,当本企业的目标顾客可以分为数个具有相似偏好与决策的群体时,顾客部门化这种组织形式是较为理想的方式(见图 4.3)。

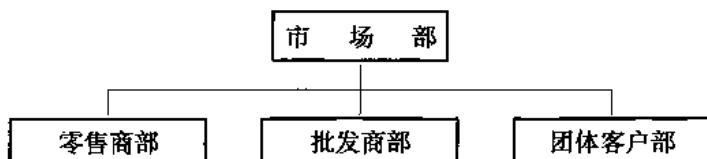


图 4.3 顾客部门化

根据不同类型的顾客不同问题的需求,顾客部门化的管理者可以要求企业组织的其他部门共同配合来提供合适的职能性

服务,并从顾客的需求出发来整合组织其他部门的活动,满足顾客提出的需求。顾客部门化是企业服务顾客、适应市场的一种重要组织形式,其难点就在于面对需求差别很大的庞大顾客群体,如何有效地进行细分。

(四) 区域部门化

区域部门化(Geographic Departmentalization)也可称为地理部门化(见图 4.4)。区域部门化是企业根据不同的市场区域来设定管理部门。一般企业在不同的区域其产品的销售出现不同的特性,或者产品的销售特性差别不大,但由于地理范围过大而沟通与物流不畅致使销售成本上升时,采取区域部门化的组织结构是较为合适的。

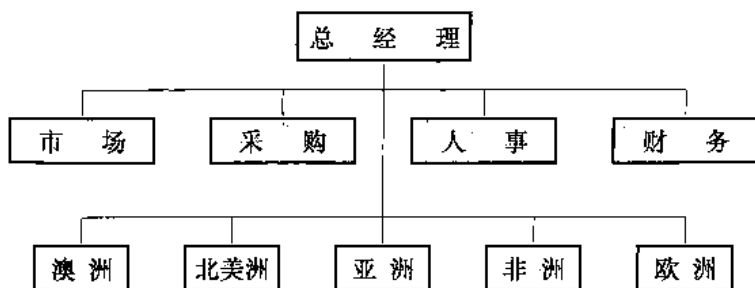


图 4.4 区域部门化

区域部门化一般在大型的企业和跨国公司中较为适用,由于不同的社会文化及人文环境对跨国公司的生产和销售影响巨大,不同区域人们的主流价值观也有差异,所以大型的跨国公司会将全球市场分为几个重要的区域市场,典型的如“大中华区域”、“北美区域”等。

(五) 矩阵式组织

企业组织的部门化管理方式,有时会碰到所执行的任务和目标需要两个以上部门编组来共同完成,两个以上的部门编组就是矩阵式组织(Matrix Organization)形式(见图 4.5)。矩阵

式组织的最大好处就在于它具有很强的结构弹性和任务适应性,这种组织形式可以根据目标和任务的要求,将企业的人、财、物等资源集结某一时点,迅速达到目标或完成任务。

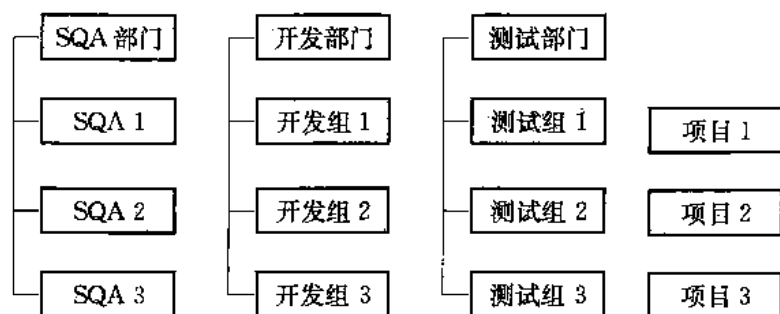


图 4.5 矩阵式组织

矩阵式组织使大型企业在组织上有了小型企业的优点,避免了部门化中的某些职能相同造成的资源浪费,但由于矩阵组织的职能多项,组织内的主管人员往往会有数人,他们之间如何协调也会耗费时间和精力。

(六) 网络组织

网络组织(Network Organization)有时也被称为虚拟组织(Virtual Organization)。这是一种随互联网发展而迅速成长的一种新的跨国组织形式,网络组织是完全不同于传统企业组织的组织创新,其基础是网络技术和服务的普及。传统企业组织中诸如研发、生产、财务、营销、客服等职能部门,此时可能完全不在一个空间区域,甚至可以不是组织内的,维系它们的是一个强大的信息平台,所以网络组织又被称为无边界组织(Boundaryless Organization)。

随着数字技术的进一步发展,在“云计算”的概念提出和付诸实践之后,又出现了像苹果公司那样的所谓平台式企业组织,围绕着企业的某项产品和某种服务,通过网络平台而涵盖的“众

包”，参与者几乎可以是“无限的”，“众包”者小至个人大到团体，都可以利用数字网络平台来参与本企业的目标任务完成和扩张，“众包”形式不仅使企业的“组织”无边界、身份无边界，能完成的任务和可实现的目标理论上也几近“无边界”，这种革命性的组织变化，是值得我们密切关注的。

三、组织权力的执行方式

企业组织无论采取什么组织架构来运行，都会有不同部门的权力范围不同，部门的管理者与企业当局的最高领导者之间的关系也不同，形成组织权力的执行方式差别很大。将组织的决策放在组织的哪一层来执行，由谁来执行，如何才能最有效地执行，都是组织职能中关于权力执行的重大问题。一般说来，企业在权力的执行方式中，集权、分权、授权和赋权这四种是企业组织采用的典型方式。

（一）集权

集权(Centralization)。集权是指企业组织的绝大部分资源配置的权力，集中在企业当局的最高领导人或领导层中。在企业现实的经营中，集权和分权都是相对的，促成组织采用集权程度高的权力执行方式的原因，主要与企业发展的历史路径、领导人的个性、对行政效率要求较高等因素有关。

在大多数民营企业中，企业从小到大，由弱变强的发展进程往往与作为创业者的企业家本人的种种努力紧密相关，尤其在企业遇到重大的风险危机时，企业家的个人决策使企业转危为安，生存发展壮大，这种状态会大大地彰显企业家个性，并追求高的执行力和行政效率，集权的倾向就会被强化。

（二）分权

分权(Decentralization)是指企业处于这样的一种权力执行状态，即组织的决策权有系统地分散在企业的各级管理层中。

集权和分权之间并不是一个非此即彼的绝对形态,而是程度强弱的相对形态。

当企业组织发展到一定规模,或企业的规模比以前大很多时,管理的层次就会增多,形成多层的管理人员。为了有效地协调和指挥部属的活动,管理当局会把权力逐级分散到各个管理层,因为在此刻若企业的最高管理者,特别是其自身又是企业创业者的企业家,还坚持高度的集权方式来管理企业,很可能会陷入穷于应付的“规模化效应”泥淖中。与集权的情况类似,分权的管理方式也会受企业家个性的影响,不过分权是企业发展中一种必定的趋势,所以企业家个性影响分权分式的执行,无论是主动还是被动,都只是程度的强弱而已。

【案例】

将在外,君命有所不受

解放战争期间三大战役的第一仗是在东北黑土地展开的辽沈战役,到了1948年的10月底,已进行到第三阶段,国民党军的廖耀湘兵团在锦州被解放后,只得奉卫立煌之命率部返回沈阳,在辽西地区被东北野战军的数十万大军重重包围,廖耀湘在胡家窝棚的兵团指挥所被东野的一支小部队捣毁之后,廖的指挥体系已一片混乱,兵团司令不知军长在哪里,军长不知师长在何方。

在解放军方面,由于战役发展太快,也碰到了指挥体系失控的情况,同样是纵队司令不知道师长的位置,师长不知道团长打到了哪里。下面也是营长找不到团长,团长找不到师长,但东野司令员林彪的命令很干脆:“找到廖耀湘就行。”这句电影台词的真实性还需要专家考证,不过遇到这种打乱仗的情况,东野的部队是经过平时的充分授权训练的,“哪里有枪声就哪里打”,在东野叫“打乱仗”。林彪对“打乱仗”有过说明,打乱仗不是不管

三七二十一的一通乱打,“打乱仗”也要讲战术,见了敌人不管三七二十一就打是不对的,但打退却的敌人,就要不管三七二十一打,边打边侦察,如果等慢慢展开再打,敌人就跑了。

敌人整个溃退了,离开了阵地,我们的追击要快,这也要不管三七二十一,也不管白天黑夜,这时应一面追击,一面报告,如这里要准备,那里要报告,敌人就会跑掉。

战争中的指挥可以认为是一种极端状况下的管理,与平常我们所说的企业管理的目标和方法都有本质的不同,“将在外,君命有所不受”虽然是军事原则,但其在极端状态下说明授权的重要性,是值得我们企业组织的管理中借鉴的。

(三) 授权

授权(Delegation)。从理论上说,授权是集权和分权执行方式的基础。企业组织的授权一般已不考察最高领导者的权力来源,而是指如何将职权在主管与部属之间进行分配,由主管与部属共同来承担目标任务完成的过程。

授权形式一定会有授权者和被授权者两方,授权形成了职权和职责都下移的情况,但在评判授权的效果时,职权可以下授,但职责却不能下移,因此授权者并不会因为对部属授权而减轻了自己的职责,也就是俗语所说的“赢了是你的,输了算我的”,没有这一条做保证,授权是很难达到有效执行权力的效果的。从企业组织发展的要求来看,一定范围内的授权,也是培养新的管理人员能力的重要方法。

(四) 赋权

赋权(Empowerment)。赋权在观念上与授权密切相关,但其涵盖的范围更广。赋权不仅仅是将有关的职权授予部属,更重要的是主管在授权之后,如何协助部属承担被授予的职权。

赋权是在管理者与部属共同接受的工作目标与行为准绳的

条件下,更多地强调部属持续地参与组织的决策。因此,管理者在选择赋权的方式执行权力时,就要求管理者对部属也就是被赋权者进行更多的训练、鼓励、支持甚至资源的帮助,使其有能力去做他们被授予职权所要完成的工作。

四、权变思想与组织变革

企业的机构设置,组织设计的理论探讨,都离不开企业的特定情境。企业所处的外界环境,其中包括社会的、人文的、自然的环境都在不断地变化中,而企业组织的人员对这些环境的认识也在不断地完善中,所以企业组织的结构也就会在不断地变革中。企业组织的设计因情境的不同而有所差异,甚至推倒重来,是管理学中重要观点之一——权变思想的具体表现。促成组织变革的典型权变因素有企业战略、企业的规模、技术的发展、外部的环境等。

(一) 有机式企业组织

受权变思想影响的组织设计被称为有机式组织(Organic Organization),与传统的机械式组织(Mechanistic Organization)不同,这是一种高度分权的组织形式,同时又是低度专业化、低度正式化的。有机式组织的结构较为松散,并能根据各种权变因素而及时调整适应,也就使组织结构有很大的弹性。在有机组织中,其指挥链不再是被严格执行的,更多的是组织部门间平等的沟通与协调,以协商替代机械式组织中常用的命令,工作中有分工,但不是十分强调工作程序的标准化。

企业组织中重要的工作之一是对员工的管理,有机式组织期望用专业的行为准绳来引导员工独立自主地工作,淡化来自主管和组织对员工的外部控制,而是提倡员工在一定范围内的自我控制。有机式组织因集权程度较低,所以管理的幅度就相对较大,组织的形式也多数为扁平状的。有机式企业组织是可

以较快地适应权变因素的影响,但它对企业来说也不是普适的。例如在制造加工业中,采用机械式组织相对有效些。没有“放之四海而皆准”的组织形式,这也是权变思想对企业组织结构设计的根本指导意义所在。

(二) 企业战略对组织变革的影响

企业的战略管理是关系到企业的目标、企业的资源和企业所处的环境的一种管理的重要程序,整个战略管理最基本的概念就是同样源于权变思想的“配适”(Fit)性,图 4.6 的战略图所表示的就是这种关系。

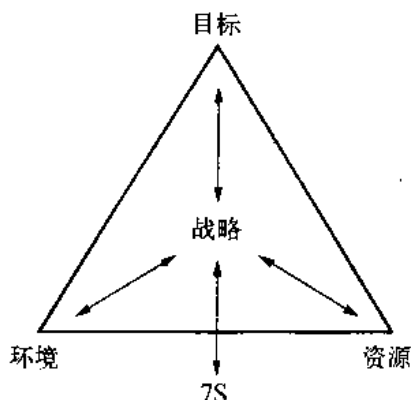


图 4.6 战略全局图

企业的战略一般可以分为三个层次,即宏观战略(Corporate Strategy)、事业战略(Business Strategy)、职能战略(Functional Strategy)。简单地说,宏观战略是企业组织关于在竞争中的如何获胜的一种决策。事业战略是指导事业单位如何在产业中进行有效的竞争。而职能战略是上述两种战略的落实,例如在营销、生产、财务、研发、生产的部门如何发挥最大的生产效力。所以企业的战略一旦发生变化,那么企业组织的结构必须作出相应的“配适”。假设一个企业原来从事的单一产品

的生产,其组织结构会呈现单纯而集中的直线型特点。如果因市场和竞争者的变化要求企业从单一产品向多样化的方向发展,则需要有效地分配企业有限的资源,组织内各部门的协调就变得重要起来,此时相对独立的事业部制组织形式就是比较理想的选择。

(三) 企业规模对组织变革的影响

从组织设计的角度考察,企业规模主要关注的是企业组织内的专职员工的数量,决定企业规模的大小的因素是多项的,例如汽车生产企业年生产规模是十万辆的还是百万辆的,年销售收入是亿元还是数十亿元等,但影响组织变革的主要因素还是以企业内职工人数多寡为核心的。大型企业(通常指雇用员工在3000人以上)者,与仅拥有百人之内的小型企业相比,管理上会更倾向于工作的专业化,会制定详细的企业内规章制度,设计企业的标准作业程序,组织内的职权执行也会有分权的倾向。

因此,在小型企业向中型、大型企业发展的过程中,不断扩大的组织规模也会要求原有的组织形式和组织结构做出必需的调整甚至变革。有些民营企业,在创办初期典型的组织结构是“夫妻老婆档”、“前店后厂”式,老板一人说了算,管理和组织方式也是现场式的,但后来发展到了数千人的大企业,其组织设计的形式上也部门化了,可指导思想不能停留在“前店后厂”时期的一人说了算的模式,就必须变革了,所以企业规模是组织变革的一项重要权变因素。

(四) 技术环境对组织变革的影响

企业所处的环境包括自然环境、社会制度环境和人文教育环境等,这些都是影响组织变革的权变因素,这里不再一一讨论。但企业面对的技术环境发展变化很快,有些新技术的出现将迫使企业组织进行变革。一般而言,企业可以分为单位生产

(Unit Production),如飞机制造厂、造船厂等,依据客户的订单设计生产;批量生产(Mass Production),企业主要运用组装线的方式来生产,如电视机厂、手机生产商等;程序生产(Process Production),企业是依据连续的工艺来生产产品,代表性的企业如石化厂、炼油厂、水泥厂等。

上述的这三类企业需要的技术是不同的,所以技术环境的变化对这些企业的影响也会不同,例如,炼油技术的改进对造船厂的影响就不会太大。但目前对不同企业都会有很大影响的新技术就是正在迅速普及的网络和信息技术,企业如何应用好网络和信息技术来改善自己的生产甚至组织结构,是一个很现实的课题,网络作为技术环境不仅会改变现有的生产方式,更有可能影响企业的组织结构,甚至是整个产业理念,所以网络技术是企业必须面对的重大组织变革权变因素。

第三节 管理的控制职能

企业的日常运行都有计划,按计划管理人员动用企业拥有的资源来完成作业。可是企业面临的是一个“天有不测风云”的市场环境,“计划没有变化快”也就成为企业的另一种常态。企业为了保证计划的实施和执行能不折不扣,关于确立标准、衡量效益、纠偏纠错等工作内容的控制,就成为管理工作的重要职能之一。

一、控制的原理与程序

稳定、持续的市场对企业来说都是相对的。再细致周密的计划,在环境的变化、管理权力因企业规模扩大而显分散、管理

人员和员工能力有差异等状态下,执行时都会出现问题,造成企业效益的下降,此时有效控制的作用就显现出来。

(一) 控制的原理

管理职能中的控制原理,是从控制论中延伸而来,与管理学的诞生一样,企业中原有的自发性控制始终是与企业同在的,但理论上的归纳是在控制论出现之后。

控制论认为,组成任何系统的元素之间都有一定的因果关系相连,这种互为因果的关系就是耦合(Couping),控制要解决耦合运行系统的调节问题。在一个由耦合元素构成的集合中,有效的调节和控制需要同一个标准,例如,企业中的销售量、利润、生产规模等。

用一个简单的例子可以说明耦合系统运行。飞机在空中飞行时,飞行有一定的航线,航线不但决定飞行的方向,还要限制飞机在某个时段的飞行高度,但受气流、气象条件等因素的影响,飞机在航线上的位置 Z 是不断变化的,所以就要求飞机在控制的标准 S 范围内根据实际情况做调节, Z 就成为 S 的函数,即 $Z=f(S)$,飞机的位置在不断地变化,控制的标准 S 也就随之不断变化,耦合的关系就形成了。

把企业视为一个耦合的运行系统,是因为企业的整个运营活动都是由严密的因果关系联结起来的,企业的目标是利润,而利润的获得要经过数个环节和系统的运行,这些运行必定要求企业管理当局有资金、人力及信息与管理方面的投入,对投入的控制就成为整个企业运行的标准 Z ,成本的预算可以根据实际变化调整,但不能超过标准值 Z ,方可保证企业利润目标的实现。

(二) 控制的程序

企业的控制是以实现企业目标为目的的,所以企业的控制程序或控制的过程也围绕着企业的绩效展开。

1. 确立绩效标准

控制的对象确定之后,标准就是企业检测和评价员工工作及其成果的规范。绩效标准是以企业规划的职能为特定目标的,目标越具体,评估越客观。例如,某一部门在制定标准时,如果用“实现最大的产量”来评价,是一种模糊的标准,而“本月比上月增产10%”就十分明确具体,在实践中,能够准确量化的绩效标准尽可能量化,其效果要比模糊的口号有效得多。在多工种多人合作的岗位,量化的标准也有利于控制重点的确定,而无需面面俱到地对每件产品或每个人都实行控制,突显了责任,责任到位,控制跟上。

企业控制的标准源自企业的目标,但也要考虑员工的接受程度,企业的标准制定应该欢迎员工参与。兼顾了员工的接受程度和企业的目标,才能使控制得以有效实施,所以在控制程序中如何确定适当的绩效标准对管理人员来说始终是一项大挑战。

2. 衡量实际效益

企业实际的效益衡量包括衡量的方式和衡量内容两个方面,衡量方式是指“如何衡量”,也就是管理人员如何获得评价实际效益的信息,这些信息的获得主要的渠道包括个人观察、统计资料、口头和书面报告、企业局域网的反馈和监控系统等。

而衡量的内容则是“衡量什么”,管理人员评价效益所选取的控制指标,在企业中常见的指标有市场信息、财务状况、员工考勤等。管理人员选取的衡量内容有些是特定的,有些是普遍的,例如,考勤类的指标就具备普遍性,管理者都会有自己的下属,这些下属员工的工作满意度、缺勤率、离职倾向或离职率等,都是企业人力资源管理上的普遍性衡量指标。选取切合实际的衡量方式和衡量内容,并在实践中不断设置和调整衡量的方式和内容,是有效控制的重要基础。

3. 调整绩效标准修正行动

在企业的实践中,完全按绩效标准来衡量员工的实际绩效有些时候是不切实际的,管理人员要清楚地认识企业要求的绩效标准与员工的实际绩效之间会有差异,因此要设计一个管理者 and 员工之间都能接受的容忍空间(见图 4.7)。考察管理者的领导能力在于如何根据实际情况来设定这个容忍空间,太窄了会使指标过分敏感,过宽了又会使控制失去意义。在一定范围内的容忍空间也不能涵盖所发生的状况时,则是采取修正行动的时刻。

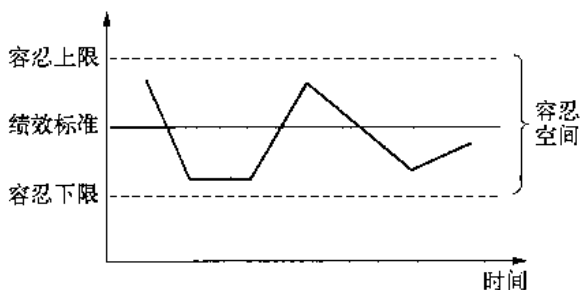


图 4.7 绩效容忍空间

管理人员在判定绩效标准与实际绩效的偏差原因之后,认定已不能在容忍空间解决,就必须修正绩效标准,修正工作也可以分两步执行,即治标和治本。有时管理者一个简单的修正,现场就可以解决问题,而问题的彻底解决,要修改涉及面较广的绩效标准,就是治本行为了,需要管理当局重新审定控制标准的合理性,现场是无法实现的。

二、控制的类型

企业管理当局对生产经营活动的控制,根据不同的标准可以从控制的时序、控制的层次和本质、控制的动力和对象等方面

来分类,以便在企业实践中掌握和应用。

(一) 时序式控制

控制的时序是针对生产经营活动的不同阶段而制定的,一般对活动的控制可以在准备阶段、进行阶段和结束阶段展开,对控制来说也就是事前控制、事中控制和事后控制的區別。

1. 事前控制

企业在运营中对可以预见的问题在其发生之前采取的控制方式即事前控制(Pre-control),事前控制的目标是预防会使企业造成损害的事故。例如在食品企业中,对进厂前的农副产品原料按国家和企业的标准进行严格的检验,就是一种事前的控制,因为进厂前的原料如不合格对本企业产品可能带来的风险是可以预见的。在实际问题发生之前采取控制措施,可以避免大部分的事后补救,所以事前控制是企业保证产品的品质和服务水准的一项重要措施,也是企业对历史上所出现问题处理的一种经验积累,但企业并非对所有可能发生的问题都可以事前预见。

2. 事中控制

企业在运营中对各项工作进行同步的控制,就称为事中控制(Concurrent-control)。事中控制在工作活动中展开,管理人员可以在问题出现后造成损失前加以纠正,避免事态走向失控或恶化。在企业的成品出厂之前进行的各项检测,也是防止产品出厂后造成重大的品质和信用事故的一种事中控制。同样,企业安排资深的有经验的老员工,以带徒弟的方式对新上岗员工直接辅导监督,及时修正新员工的不正确操作行为,同属企业事中控制的方式之一。

3. 事后控制

企业的产品或服务在进入市场到达客户手中之后,良莠如何定有反馈。事后控制(Post-control)就是根据反馈来改善产

品和服务的一种常见控制方法。一般企业会认为接收到市场对产品和服务的反馈之后,才是一次完整生产活动的结束。这时企业因产品质量不佳等失误已经造成事实的损失,所以对已完成的一轮生产和服务活动而言,事后控制已无效,但却是下一轮生产和服务活动改进的开始,所以事后控制是“亡羊补牢”式的控制。反馈的信息是管理者改进企业运营的基础信息,在检查反思了产品和服务的失误后对管理措施作必要的调整,同时也可将反馈的信息来激励员工改善工作,重新修订奖励办法。

(二) 从层次和本质来看的控制

1. 控制的层次

依据管理当局的不同目标从控制的层次来分类,企业的控制又可以分为运作控制、财务控制、结构控制和企业战略控制。运作控制(Operation Control)是企业基础的操作层面的控制,其控制目标是产品和服务的运作过程,也就是将企业所动用的人力物力等资源转换成产品和服务的过程控制。企业组织所拥有的财务资源,如流动资金、库存产品、销售的利润等都是财务控制的对象。在企业中,财务控制的关键是预算,严格的预算制度保证了财务控制的落实。结构控制(Structural Control)和战略控制(Strategic Control)是企业达成预计目标的两个重要方面。结构控制是根据企业组织的各层级的职权、职责及相互的关系等结构要素设定的控制体系,而战略控制则更注意企业内部拥有的资源与企业所处的外部环境如何适配,是结构控制的指导方针。

2. 控制的本质

从类似企业管理的职能角度看,控制的本质又可分为弹性控制(Organic Control)和机械控制(Bureaucratic Control)两种。弹性控制亦称有机控制,这种控制的原则是渗透在各种员工工作说明和标准中的自我行为控制。因为企业组织再详尽的

工作说明也不可以完全覆盖企业员工的行为。例如,在企业的客服部门,管理层都会要求员工热情周到、耐心等。但要真正解决客人的不满和抱怨,仅有这些显然是不够的,更多的还是需要员工的经验和应变能力,对这方面能力的控制就宜粗不宜细了,所谓“粗”,就是弹性的、有机的,与企业的变化紧密相连。

机械控制也就是所谓的科层式控制,是企业管理层在企业长期运营经验积累的基础上,用严格的操作规范和工作说明书来控制员工行为。在企业的制度范围内,这些控制都是正式的,无多少“弹性”空间,控制的手段也有显著的外在特征。例如,依据控制行为的效果决定员工的薪酬、奖金等。机械控制与弹性控制的互补与配合构成企业控制本质的基础,两者不可偏废。

(三) 控制的对象和动力

针对不同的控制对象所适用的控制重点和控制方法也是不同的。控制的对象在企业中一般可以分为针对员工的控制,针对种类信息的控制、针对生产线操作层面的控制,以及财务成本控制等。控制的动力主要是指针对管理层控制的接受与认同程度而言。

控制的动力可以分为外部控制(External-forced Control)和内在控制(Internal-forced Control)。外部控制是管理部门所实施的工作标准、绩效考核等制度,形成对员工工作行为的监控。外部控制的有效性除了要考虑制度本身是否合理之外,更多是要注意员工对制度的接受程度。例如,对新老员工来说,同一种控制所带来的效果就不会相同。内在控制的有效性取决于员工对控制的认同,其中包括了员工对企业文化和企业共同价值观的理解,通过企业组织的某些行为规范、传统仪式和员工活动等方式,帮助和促使员工树立内在控制的自我要求与自我监督的观念,即是员工自己要如此做,而不是在企业的监督下不得不这样做,最终实现价值观的认同,达到内在控制自我追求的境界。

三、成本与财务控制

企业通过自己拥有的资源生产产品和提供服务,其主要目的无疑是为了获得利润,所以企业一般会把成本与财务控制视为控制的重点。

【案例】

无 铝 包 装

今天,食品和饮料行业采用薄铝箔制成的包装材料来保鲜产品,以提高吸引力。货架上的大量商品,从饼干和咖啡到薯片和果汁饮料,都是装在这种有色金属制成的包装内。作为包装材料铝箔的确方便而有效,但是,制造这些铝箔需要大量的能源。更糟的是,通常只用一次就到垃圾填埋场去了。

昆士兰大学生物科学学院的瑞贝卡·克兰普(Rebecca Cramp)研究澳大利亚的沙漠犁足蛙,以掌握不需要铝的新型包装材料的关键。她的设计用薄层角蛋白(最常见、最充足的蛋白质之一)制成液体包装系统,不但简单,而且不含金属。

如果把鸬鹚的膨胀能力加上犁足蛙的天分,形成的包装材料能像海参那样在有应力(压力或张力)情况下,快速硬化,那我们就可以得到全新的包装理念。也许我们甚至能像蜜蜂一样防水,将设计理念从包装扩展到住房。目前铝行业中的工作机会将会减少,由创新系统所替代。虽然不能预测新工作的数量,但这类包装材料会大幅减少环境负担,降低对采矿的需求和成本,并减少碳排放。

由此可见,成本的控制与降低,不仅要有严谨缜密的科学态度,也需要海阔天空般的艺术遐想。

资料来源:冈特鲍利,《蓝色经济》,复旦大学出版社,第223页。

（一）成本控制

优秀企业的成本控制不仅是全流程，还是全员性的，成本控制源自成本会计，基本的控制方法是会计人员为每位员工的职责和生产单元核定标准的成本，其中包括资源、物料和人工等费用的控制，成本控制就是在上述的费用超过了标准形成超支时，必须找出超支的原因进行纠偏。

在企业运营的实践中，成本控制一般采用的方法是所谓的ABC法(Activity-based Costing, ABC)。ABC法本质上也是一种会计控制方法，其基本的原则是将企业产品的生产或服务实际耗费的资源分解到作业中心，这样也就便于这种控制方法将作业(Activities)中心看成企业的成本中心，而不是传统地将成本依生产产品的数量来分配。在ABC法的控制下，作业中心任务与耗费资源相关的行为都是企业需要控制的成本，并以此作为产品或服务计价和利润预算基础。理论上，ABC法包括了两种主要的指导思想，一种是以成本为中心的观点，一种是以流程为中心的观点。

1. 成本观点

成本观点(Cost View)关注的是成本的直接(纵向)流动，主张的是企业的资源为作业中心所消耗，作业则被产品和服务所消耗。例如，企业产品的某一部件因加工需要，要安排从A场地移动到B场地，那么部件耗费的移动成本必须加以追踪，若该部件要移地数次，也必须追踪数次，最终作业中心将移动数次的资源耗费纳入该部件的生产成本。

2. 流程观点

流程观点(Process View)关注的是成本的横向流动，同样以部件的移动为例，流程观点是以最终的绩效评估为目标的。管理层汇集了部件可能的流动次数，即流程信息输入到作业中心，再从作业到绩效完成产品的成本评估，为后续的绩效评估打下基础。

这种观点在以服务为主产品的企业是很实用和有效的,因为面对顾客的投诉,若以时间为成本来直接影响服务人员的工作,那么在满足客人之前就急于结束服务,效果一定是负面的。而这时流程观点以绩效为基础,就是以客人的满意为度量,情况就改观了。

(二) 库存控制

在制造业类的企业中,优化库存的工作也是降低生产成本的重要手段,所以库存控制亦称存货控制,同样也是企业成本控制的一种重要方面。与库存密切相关的生产原材料、零部件等,为了保证企业的生产正常进行,不至于因原材料、零部件的供应不及时而影响生产作业,企业一般会有稳定的库存。库存的控制所涉及的管理方法常见的有 ABC 库存制度、经济采购模型、存货与及时存货系统等。下面分别简单地介绍。

1. ABC 库存制度

库存中的存货不论是半成品还是成品,在出库之前都会占有大量的企业资金,而这些库存往往又出现少量的项目却占有大量的资金的情况,即所谓的 20/80 经验法则,即少数(20%)的项目占用了多数(80%)存货价值,这种情况若得不到及时地缓解,会直接影响企业的资金状况。因此,企业的管理层会集中精力处理项目虽少但价值昂贵的库存,ABC 库存制度就是基于这一理念,对库存进行 ABC 分类的制度。

A 类存货,价值最高,约占存货的 15%;

B 类存货,价值次之,约占存货的 35%;

C 类存货,价值为剩余的 50% 存货。

有了 ABC 存货的分类,管理层自然最重视的是 A 类存货,尽量加快 A 类存货的周转和流通,对库存资金的影响也会最积极,而 B 类和 C 类在管理上就顺势以降。

2. 经济采购模型

企业因产品和服务的生产都需要大量的外购物件,如何达

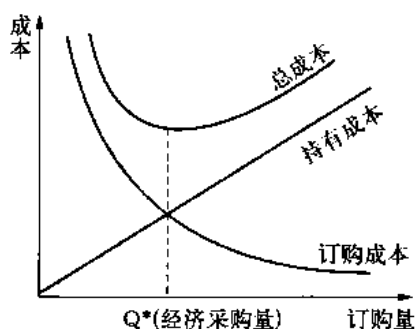


图 4.8 经济采购模型

到一个最佳的采购数量也是成本控制的一个关键。经济采购模型 (Economic Order Quantity Model, EOQ) 就是常用的决定最适合采购量的一种数学方法 (见图 4.8)。在图 4.8 中, 我们可以清楚地看到, 采购量越大, 则平均的库存数量也就越大, 相应的

持有成本即所用资金量也越大, 但采购数量达到一定量时, 采购的成本便会下降, 形成规模经济库存。持有成本和采购成本的相交点, 也就是图中的 Q 点, 即采购成本等于持有成本, 用公式可以表示为:

$$EOQ = \sqrt{\frac{2DO_1}{VC_1}}$$

式中, D 为这一期采购的预测量; O_1 为每次采购所需的成本; V 为存货的价值或采购价格; C_1 为所有库存的持有成本(%)。

举例说, 某企业年需库存为 1 000 单位, 每单位购买成本为 60 元, 到达仓库的订购成本为 80 元, 相关的如保管、税费、保险等储存成本为产品价值的 15%, 将这些数据代入上式, EOQ 计算如下:

$$EOQ = \sqrt{\frac{2 \times 1\,000 \times 80}{60 \times 0.15}} = \sqrt{17\,777} \text{ 单位} \approx 133.3 \text{ 单位}$$

3. 存货订货与及时存货系统

企业的存货订购系统的主要职责, 是保证生产或服务所需的零部件和原材料不缺货, 考虑到从生产部门提出的采购清单

到采购完成会有一定的时间周期。存货订购系统需具备两种工作方式,即定点和定时。定点采购是指库存量水平到一个定点值时,如 30%,就需要开始补充库存。定时采购是指预先设定一个时间周期,如一周,到达一周时物流部门自动对库存进行盘点,然后根据实际库存补充存货数量,以使企业维持一个确保生产的存量数额。

而即时存货系统(Just-in-time, JIT)是上述存货控制方法的改进升级,是目前企业相当重视的一种库存控制技术,其基本的指导思想是任何存货只有在企业生产过程中切实有需要时才采购。JIT 技术最早是由日本的丰田汽车公司推出和使用的,这项技术从根本上改变了制造商和供应商之间的关系,其结果是,所采购的原材料只有在零部件制成前才送达生产现场,这种技术使企业的库存维持在一个最低水平,从而使企业的库存成本控制在一个最佳的状态。JIT 的出现不仅仅是一个单纯的控制技术创新,同时也从根本上改变了制造商与供应商的关系,从冲突和妥协走向合作与信任,没有两者间的信任与默契,即时存货系统是无法正常运行的。

【案例】

邯钢——项目成本逆向分解

为了严格成本管理,企业一般依据流程将整个生产线划分为不同的作业单元,在各个作业单元之间采用某些锁定转移价格的办法。而邯钢在成本管理方面率先引入市场竞争手段,依据市场竞争力为导向分解内部转移成本,再以此为控制指标,落实到人和设备上,将指标责任与奖罚挂钩,强制实现成本目标,达到系统总合最优。

“倒”出来的利润

对邯钢而言,要挤出利润,首先需要确定合理先进、效益最

佳化的单位产品目标成本。公司根据一定时期内市场上生铁、钢坯、能源及其他辅助材料的平均价格编制企业内部转移价格,并根据市场价格变化的情况每半年或一年作一次修订,各分厂根据原材料等的消耗量和“模拟市场价格”核算本分厂的产品制造成本,也以“模拟市场价格”向下道工序“出售”自己的产品。获得的“销售收入”与本分厂的产品制造成本之间的差额,就是本分厂的销售毛利。销售毛利还需要作以下两项扣除:一是把公司管理费分配给分厂作销售毛利的扣除项,一般采用固定的数额(根据管理费年预算确定);二是财务费用由分厂负担,一般根据分厂实际占用的流动资金额参考国家同期同类利率确定。作这两项扣除后,就形成了本分厂的“内部利润”。

为促使模拟市场核算这一机制的高效运转,当然需要严格的奖惩机制保驾护航。在考核方法上,公司通常给分厂下达一组目标成本和目标利润。分厂制造成本低于目标成本,即形成成本降低额或称贷差,作为计奖或不“否决”奖金的依据,反之则“否决”奖金。实际内部利润大于目标利润的差额,通常也被当作计奖的依据。在现实中,有的公司以考核成本降低额为主,有的以考核内部利润为主。

协同的正向循环

这种用以市价为基础的内部成本倒推分解法,把产品成本、质量、资金占用、品种结构等因素纳入完整的考核体系之中,给了成本中心更大的责任和压力,使分厂在有限的决策权之下,有了除降低成本以外的增利手段。可以使分厂了解假如自己是一个独立企业时的盈亏水平,增强“亏损”或微利单位的危机感和紧迫感,则公司推进降低成本目标时遇到的阻力比较小;由于实行优质优价的定价原则,可鼓励分厂提高产品质量以增加“销售收入”,也使他们有了寻求质量与成本最佳结合点的权利;利息作为内部利润的扣除项,有利于量化资金占用水平,鼓励分厂压

缩资金占用;通过对不同品种的合理定价,可鼓励分厂结合市场需求调整产品结构。采用项目成本倒推分解这种方法,从根本上改变了各个流程成本控制于总成本控制之间的关系,使个人将自己对总成本控制的贡献直观相关联,个人的晋升与发展也与这些贡献相关联,从而形成了良性循环。

事实上,不只在钢铁行业,其他有色金属业、机械行业、化学工业、制糖业、造纸业等都具有邯钢这种大批量多流程生产的特点,由于邯钢成功地实施“模拟市场核算、倒推单元成本、实行成本否决、全员成本管理”这一全新的企业经营机制,因此在当时全国掀起了学邯钢的一轮浪潮。

资料来源:“成本控制案例:邯钢——项目成本逆向分解”,全球品牌网。

(三) 财务控制

企业在一个时期内制定的战略发展规划,其中往往都会把财务资源的预算作为重要的保证内容,所谓“巧妇难为无米之炊”。财务控制是对企业组织所有的财务资源所做的控制,在企业的实践中,关于财务控制的方法和内容十分丰富,这里我们仅简要地介绍三种基本的做法,目的是让新工人了解财务控制的制定思路。

1. 预算控制

预算控制是对企业未来时期经营收入和支出的财务资源进行的控制,“量入而出”是企业对资源有效的约束。大致上,预算控制涉及了财务预算、运营预算和弹性预算等内容。财务预算主要是针对企业现金收入与支出的预算。现金的收入包括企业的销售收入、短期与中长期借款、其他资产的出售等现金的增加。现金的支出则主要包括企业购买的种类原材料及对股权的

投资等,现金的收入与支出主要通过企业的会计报表反映出来,并作为预算控制的依据。企业有一些非货币表达的要素,如人力资源、生产设备及厂房空间等,也是财务预算的重要部门,例如,生产所需物料的流入与流出,一般在企业都不以货币形式表达,而是用吨、件等物流量表达,这也是财务预算的项目。

运营预算也称运作预算,是针对企业一定时期运营的规划所作的预算。一般包括在企业预期的生产产品数量、直接或间接费用,还有可产生的利润等,运营预算主要包括销售收入的预估、费用的预估与利润的预估。

弹性预算是一种功能性的预算,包括企业生产的产品数量、销售收入和利润预估等重要指标,由于在未来的一个时期内可能会发生许多企业不可预见的影响因素,故而编制预算必须有一定的伸缩空间,即俗语所说“满口话好说、满意事难做”的道理,留有余地也是预算控制的原则。

2. 财务比较分析

企业财务的状况,往往需要对两个以上不同时段的报表与数字进行比较方能得出优劣的结论,对企业财务报告的分析,较为常见的是比率分析(Ratio Analysis)。企业存在的主要支撑是利润,所以获利率是衡量企业经营业绩的核心指标,同样也是财务控制的重要依据,对企业的获得能力一般可用三个比率来衡量。

边际利润率,可以用一个简单的公式表示,即:

$$\text{边际利润率} = \frac{\text{税后净利}}{\text{总收入}}$$

通俗地说,就是企业每元钱的投入给企业带来了多少利润。投资报酬率,其计算公式为:

$$\text{投资报酬率} = \frac{\text{净利润}}{\text{总资产}}$$

投资报酬率高表示企业的投资效益高,通过投资报酬率的分析,可以指明企业今后控制和努力的方向。

每股盈利。企业是上市公司,那么企业的盈利与发行在外的股票数量是息息相关的,用公式表示:

$$\text{每股盈利} = \frac{\text{净利润}}{\text{总股数}}$$

每股盈利代表企业的经营业绩,盈利越高,市场上的股价也会随之升高。

3. 营业绩效

企业的营业绩效代表了组织能否有效地运用拥有的资源,一般企业的营业绩效比率以存货周转率和总资产周转率表示。

存货周转率是衡量存货在一年的周围次数,也就是产品的销售速度。用公式表示:

$$\text{存货周转率} = \frac{\text{总收入}}{\text{存货总量}}$$

当存货周转率高时,表明呆滞在仓库物资的资金占用越少。

总资产周转率,是表示企业的总资产如何产出企业的效益,用公式表示:

$$\text{总资产周转率} = \frac{\text{总收入}}{\text{总资产}}$$

这个比率越高,表明企业利用总资产得到收益的能力越强。

第五章

领导 激励 参与

本章要点提示：

1. 领导者与管理者
2. 领导者的特质
3. 领导理论的新发展
4. 需求层次理论受到的挑战
5. 激励与公平的关系
6. 目标对激励的作用
7. 管理的参与功能
8. 新工人的主人翁精神与职业精神
9. 参与是沟通的落实
10. 尊重财产的本质是尊重诚实劳动

在第四章中讨论的计划、组织、控制这三项主要的管理职能时,我们可能已经看到了企业组织要履行这些管理职能,一般会设立相应的职能机构或部门。前面在论及管理职能的发展时,谈到了自法约尔完整地提出管理的五大职能之后,管理职能是在不断地扩大和延伸变化中。对企业组织来说,这些管理职能的作用区别还是很大的,已经讨论过的计划、组织、控制三项,共同的特点是“职能性”强一些,而本章讨论的“领导、激励、参与”这三项,其共同的特点是“功能性”强一些。把传统的管理职能加以“职能性”和“功能性”的区别,对企业的现实意义就在于,以此思路布局企业的管理,能够灵活地从情境需要与市场变化出发,来考虑如何设计“多功能少职能”还是“多职能少功能”的管理机构。

【案例】

史蒂夫·乔布斯

史蒂夫·乔布斯(1955—2011),发明家、企业家、美国苹果公司联合创始人、前行政总裁。1976年乔布斯和朋友成立苹果电脑公司,他陪伴了苹果公司数十年的起落与复兴,先后领导和推出了麦金塔计算机、iMac、iPod、iPhone等风靡全球亿万人的电子产品,深刻地改变了现代通讯、娱乐乃至生活的方式。2011年10月5日他因病逝世,享年56岁。乔布斯是改变世界的天才,他凭敏锐的触觉和过人的智慧,勇于变革,不断创新,引领全球资讯科技和电子产品的潮流,把电脑和电子产品变得简约化、平民化,让曾经是昂贵稀罕的电子产品变为现代人生活的一部分。一个企业家成为了近年来全球最受关注的去世人物,非常罕见。不过,若从乔布斯生前受到的关注程度看,死后备极荣哀也在意料之中。乔布斯之所以伟大,乃是因其企业家的身份,中国人尚不习惯把企业家视作推动社会福祉前进的最重要力量。

实际上,在现代社会企业家往往才是对社会贡献最大的人。

乔布斯与一般成功企业家的区别还在于,他有一股魔力能够洞见未来的技术趋向,并且能够“创造”用户自己都不了解的需求,并且还能够成功地将概念、技术、设计等一一实现,从而做出让用户惊叹的产品。

无可否认,乔布斯是一位天才,20岁出头就创立苹果公司,25岁就成为亿万富翁。然而,从众多乔布斯的创业故事来看,其取得成功有偶然的成分,早年的乔布斯,还不是一个非常成熟的CEO。1985年,作为创始人的乔布斯被苹果董事会扫地出门,这经历与金庸笔下的乔峰“乔帮主”有异曲同工之处。此后,经历了创立NeXT的失败和Pixar的成功,如奥德赛旅行般的乔布斯在1996重新回到了苹果,并且,以比当年成熟得多的姿态,在1997年担任苹果CEO,在此后十几年间创下了耀眼的辉煌。

乔布斯的这段经历,充分诠释了一个伟大的CEO如何炼成,是经典的励志教科书。

了解乔布斯的这段经历,才能更好地理解2005年他在斯坦福大学演讲时说的这番话:

“你的时间是有限的,因此不要轻易浪费它,不能生活在别人的世界里。不要被一些条条框框所限制,不要按照别人的想法来生活。不要让别人的观点淹没了你自己内心的声音。有时候,你的内心和直觉已经知道了你真正想要成为什么样的人。最重要的是,要有勇气遵从你的内心和直觉。除了你的内心和直觉,其他一切都是次要的。”

即便是乔布斯这样被后人誉为天才企业家的领导者,自己身上也有不少毛病。在老布什政府,当时要选一批著名的成功人士为政府决策咨询顾问,而FBI给总统的报告中却写明了乔布斯在高中时代就有过吸食大麻的不良经历,后来又抛弃了他的女友和私生子的失范行为。在对待自己所患的胰腺癌治疗方

案上,他的意识也过于极端,以致最终过早地离开了这个丰富多彩的世界。

资料来源:“告诉你为什么要敬仰乔布斯”,腾讯评论;“史蒂夫·乔布斯”,百度百科名片, <http://baike.baidu.com/view/226002.htm>。

第一节 管理的领导功能

健全的组织都会有领导者,要不然组织变会“群龙无首”而成为“乌合之众”。企业组织有企业家,又有管理者,现在又提出了领导者,从功能上说,领导者与管理者有什么区别呢?

一、领导者的含义与特质

从一个特定的角度讲,人类数千年的文明史中任何组织想走向成功,都是从寻找一个“好的领导”开始的。

(一) 领导者的含义

关于在企业管理中领导者的含义,最近几十年有大量的文献讨论了这个问题,综合起来看,领导者包含的意义,学界认可的大致有以下几点。

1. 具备出众的个人魅力

领导者是借由自己的个人魅力而影响他人努力、并使其朝向组织目标前进的人。现实生活中,扮演领导角色的人被称为领导者(Leader)。企业家、管理者在执行管理任务时,运用了这项能力来工作,他扮演的角色就是领导者。

2. 解决问题的初始行为

作为组织的领导者,必须有部下和追随者。管理者获得组

织的任命并拥有了职权,就必然有了所管辖的部下,但这些部下却不一定就是管理者的追随者。要使部下成为追随者,管理者要具备面对问题提出解决方案的行为能力。在现实工作中,问题的解决方案很可能是集思广益的结果,但决定是管理者做出的。具备了解决初始问题的行为能力,方有可能将所管理的部下转变为追随者,管理者也就成为领导者。

3. 领导者通过行为指挥部下

管理的功能,是在合法的、有报酬的、必须服从的权力等基础上实现的。在企业组织中,管理者都拥有这样的权力,但并非拥有这样权力的人就能影响部下为企业的目标而努力工作。组织中有一些人没有组织赋予的权力,却能影响周围的人,这就是所谓企业中非正式组织的领袖所起的作用。优秀的领导者是通过自己的行为来影响部下的,组织中经常会听到这样一句话,“要求部下做到的领导自己首先做到”,所谓“身先士卒”、“以身作则”讲的都是这个道理。组织目标的实现仅靠组织赋予的权力是不够的,而且仅有这样权力的人也不可能成为优秀的领导者。

(二) 领导者的特质

在判断或者预测一个人能否成为一位好领导时,组织都会试图找出领导者和非领导者在个人品质和特征上有什么不同,这些不同就是领导需要具备的特质。在寻找领导特质基础上形成的特质理论,一般通过以下三个方面来衡量领导者。

(1) 身体素质。这方面主要是指领导者的年龄、健康、面貌、精力、身材等。

(2) 社会背景。领导者的社会背景考量指标包括学历学位、家庭出身、相关的社会关系等。

(3) 人格特质。在现代领导者特质理论中,人格特质是非常重要的内容,其中有信仰的坚守、毅力、自信程度、工作积极

性、社交能力等内容,尤其是在困难和风险面前勇于挑战,担当责任的风格更是人们所器重的。

领导者特质理论提出之后,其假设是领导者必定拥有某些共同的特质,非领导者则不具备这些特质,但这一假设并没有获得普遍的实证支持。

(三) 实践中的领导者

由于在实践中很难准确区别领导者和非领导者的特质,所以领导者特质仅可以理解为是能够提高成为有效领导的几率。这样实践中领导者的特质又可扼要地描述为以下三项。

1. 领导的欲望和愿意担当的责任

作为领导者需要具有高于他人的成就欲望与事业心,而不是一个容易满足现状安于平淡的人。这就要求领导者对事业目标的追求表现出超出常人的努力、充沛的精力投入和遇到挫折不轻言后退的韧性。具有成就欲望的领导者在工作中必须去影响和指挥他人,与此同时领导者必须勇于承担失误和失败的责任。

2. 诚实自信

由于在实际工作中,领导者握有的法定权力使其相对于其他人而言,较容易获得部属和追随者的信任,所以对领导者信守承诺的要求也就远远高于非领导者,“一诺千金”是赢得部属追随的重要因素之一。领导者对自己的能力要表现出超乎常人的信心,尤其是遇到困难和挫折时,决不轻易放弃,对自己和他人都有很高的期许,方能说服和影响追随者接受领导者所设定的目标。

3. 智慧与专业知识

领导者有高于非领导者的智慧,指的是领导者要有足够的能力去搜集、分析、筛选、判断和解释大量的与工作任务有关或无关的信息。其中从与工作任务无关的信息中解读出有助于工作任务的信息,更能表达领导者的智慧。专业知识的拥有基本上是指与领导者工作任务有关的知识,这是与拥有智慧的最大

区别。领导者具备了相关产业、产品、本公司专有技术等方面的知识,有助于做出正确的决策。

二、领导者的行为

领导者的行为又可称为领导者方式。由于领导者特质理论很难获得实证支持,所以学者开始寻找在实践中成功的领导者其行为与表现平平的领导者有何不同,以期筛选出成功领导者行为的影响因子,继而可以通过某些途径将管理者训练为成功的领导者。

(一) 领导者行为的三种形态

早期以美国衣阿华大学教授利文(Kurt Lewen)为代表开始了领导者行为的研究,他后来把领导者行为总结为三种类型,即专权型、民主型、放任型。

1. 专权型领导者

亦称为专制型(Autocratic)领导者。其领导行为是将职权集中,个人决定一切,指示下属执行,片面地制定决策并限制下属参与管理。专权型领导在工作时要求下属绝对服从。

2. 民主型领导者

民主型领导者可根据民主形态分为民主协商型(Democratic-consultive)和民主参与型(Democratic-participative)两种。民主型领导会让部属参与决策,共同协商、集思广益后再做决策,并通过授权的方法,追求上下融洽,合作愉快工作的状态。

3. 放任型领导者

放任型领导者(Laissez-faire)则是在工作中让下属自由地选择他们认为合适的方法去完成任务,工作中不提具体的要求,他们作为领导者的职责仅是为下属提供必要的信息,并与有关的外部企业或部门进行联系,提供需要的资料和回答相关的问题。

(二) 早期几种领导者行为研究的概述

除了上述领导者行为的三种形态之外,早期(大约从 1940 年代)的中后期开始,管理学者还从不同的角度从事领导者行为的研究,其中代表性的成果概述如下。

1. 以工作为中心和以员工为中心

美国密歇根大学李克特(Rensis Likert)教授通过大量的管理者与员工面谈的资料,总结梳理出两种有代表性的领导者行为:以员工为中心的领导行为(Employee-centered Leader Behavior)、以工作为中心领导行为(Job-centered Leader Behavior)。以员工为中心的领导行为强调人际关系,关心员工的个人需求,同时也清楚地认识到员工与员工之间存在的差异,如能力、知识、技能等,注意提高员工在工作中的满意度。而以工作为中心的领导行为则强调工作的技术要求和任务要求,对员工的工作安排注意程序,关注的中心是任务目标的完成和经营绩效,将组织群体视为达成绩效目标的工作团队。

2. 领导的管理方格

在领导者行为研究中,后来被广泛应用的理论之一是管理方格理论。管理方格理论(Management Grid Theory)由布莱克(Robert R. Blake)与穆顿(Jane S. Mouton)两人提出。他们从“对人的关心”(Concern for People)和“对生产的关心”(Concern for Production)这两个维度出发,构建了著名的管理方格图(见图 5.1)。

在管理方格图中,纵横坐标轴各界定了九种不同的位置,也就形成了 81 种不同的领导者风格,其中有五种成为关键的领导者行为风格。

(1,1)型位于图的左下角,为贫乏型,也称放任型(Impoverished Management),这样风格的领导者工作中回避问题,不愿承担责任,只愿用尽量少的精力来维持作为组织成员的工作。

(9,1)型位于图的右下角,称为任务型(Task Management)。

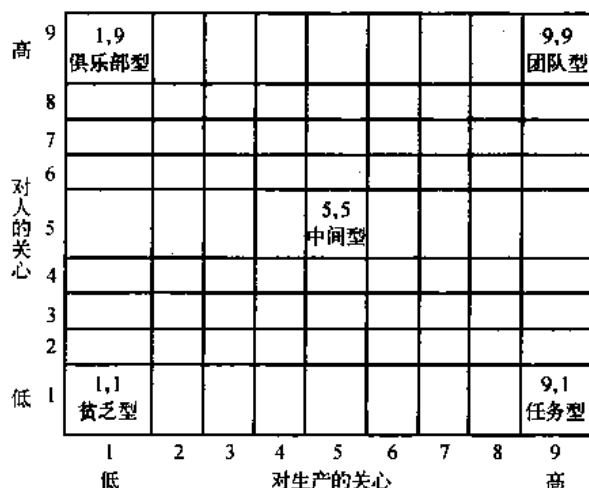


图 5.1 管理方格图

执这种风格的领导者只注重任务的完成,不认为员工个人的需求对组织目标的实现也是重要的,只是一味运用法定或强制的权力,来促使员工完成工作。下属也只能奉命行事,不去关心员工工作的积极性和参与度。

(1,9)型位于图的左上角,此种风格被称为乡村俱乐部型(Country Club Management)。与(9,1)任务型相反,(1,9)型希望为企业创造一种和谐、舒适、安全的气氛,但有时遇到棘手的问题,管理的效果会很脆弱。这种风格虽然很注意满足员工的需要,但一旦受其他因素影响人际关系不能正常,生产绩效会随之下降。

(9,9)型位于方格图的右上角,这种领导又称之为团体型(Team Management)。(9,9)型风格的领导认为组织的工作绩效来自员工在工作中的相互协作,企业被视为是全体员工的“利益共同体”,领导者诚心诚意关怀员工,领导和被领导者相互信任、互为依赖,关系和谐,对生产和对人的关心都落到了实处,故而形成团队共同去努力实现企业的目标。

最后一种是处于方格图中间的(5,5)型。(5,5)型也称之为中庸型(Middle of the Road Management),采取这一风格的领导刻意维护一种工作成效与员工士气的平衡,既不重视员工的工作态度,也不努力去完成企业的工作目标,顾此失彼,遇到问题总是用息事宁人的方式办事,长此以往,企业就会失去竞争力。

3. LMX 领导理论模型

除了李克特、布莱克与穆顿提出的领导行为研究理论以外,葛伦(George Graeo)还提出了 LMX 领导理论模型(Leader-member Exchange)。葛伦认为此前的领导行为理论假设领导者要对所有的追随者表现出同样的行为,这种假设与实际情况差距较大,故而要求领导者在对不同的追随者面前使用不同的领导方法,简单地说,LMX 理论假设领导者与追随者是一种互动的关系,任何一方的行为都会影响另一方,应根据构成的不同关系不断调整领导者风格。

三、领导者的权变

从前面提到的几种领导者行为理论的变化发展轨迹中我们可以看出,管理中的领导行为无论是风格还是方式,都无法找到“普适”的理论模型,领导功能是受环境和实现条件影响的,随着经济和社会的发展,企业组织的领导者和追随者都在变化,领导者权变理论就应运而生了。

领导者权变理论的理论假设是领导行为必须随着客观条件的改变而改变,领导的重点就是找到关键的情境变量,并厘清这些变量如何互相影响,最终来决定采用何种最适宜的企业组织实现目标的领导行为。

(一) 领导行为连续带理论

领导行为连续带理论(Continuum of Leader Behavior)是早期领导权变理论的雏形,由坦南鲍姆(R. Tannenbaum)和沃伦·施密特(Warren H. Schmidt)提出。他们用一种领导行为

的连续带(如图 5.2)来解释情境与领导行为之间的关系。

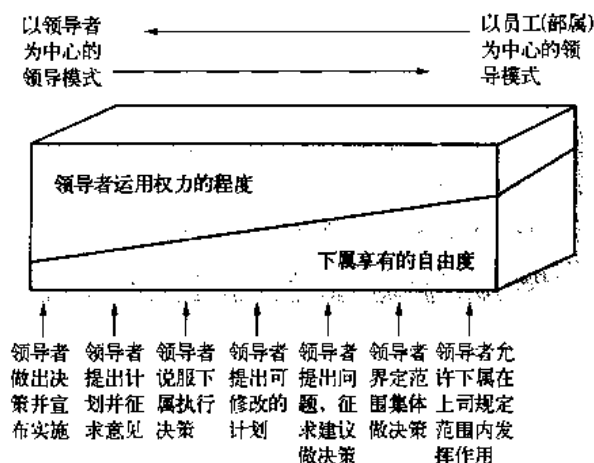


图 5.2 领导行为连续带理论

连续带理论设计了领导行为的两种行为衡量标准，即“以员工为中心”与“以领导为中心”，在这两个极端理论假设中间加入了数个过渡型的中间领导方式，模式的左边为“以领导为中心”(集权的)，逐步变化到右边的“以员工为中心”(民主的)，并认为这种过渡与变化是连续的。坦南鲍姆与施密特指出，这种连续的领导行为考虑的主要是：领导者的特性、员工(部属)的特性、情境(客观条件)特性这三项因素。

领导者的特性主要是指领导者自己的价值观、对员工或追随者的了解与信心、个人的行为偏好，以及在实现自己价值观过程中对组织的安全感受等。

员工(部属)的特性，是员工对所做工作和所承担责任的准备程度、对自我实现的需要程度、对周遭事物的兴趣、对委曲和误解的容忍程度、对企业目标的了解，自身的技能、知识、经验和期望等。

情境(客观条件)特性，其中包括企业组织的类型、所在行业的特

点、企业的核心竞争力、企业本身存在的问题及产品的市场机遇等。

领导行为连续带理论认为从领导者的长期工作角度来看,应该逐步将以领导为中心调整到以员工为中心的风格上来。以员工为中心的领导风格有助于提高员工的工作积极性,同时也有助于领导的正确决策,强化了企业的团队能力,对企业的目标实现和员工的自我发展都会起到正面的影响。

(二) 费德勒的领导权变理论

关于完整的权变领导模式,学界一般认为是由费德勒(Fred Fiedler)发展完成的。费德勒模式的理论基础是各种领导方式都可能在一定的环境内有效,领导者所处的环境是多种外部和内部因素的综合体。费德勒将这种环境具体分为三个方面:职位权力、任务结构、组织内的上下级关系。

费德勒的研究主要包括两个部分:一是设计了一个著名的问卷来测定领导者的领导方式,这个问卷后来被称为“最不受欢迎的同事”LPC量表(LPC Theory: Least-Preferred Coworker Theory)。二是提出了费德勒权变模式(Fielder Contingency Model)。

1. 费德勒的 LPC 量表

费德勒首先定义了基本的领导风格,他用最不受欢迎的同事(Least-Preferred Coworker, LPC)量表来衡量领导风格,这种办法把领导风格分为任务导向或人际关系导向。在LPC量表中(见表5.1),费德勒设计了16组相互对应的“关系状态”,如愉悦—郁闷、排斥—接纳等,被调查者可用1—8的评点来描述曾经共过事的最不喜欢同事。根据这个量表样本,来制定受调查者的基本领导风格,如果得分较高,则表示受调查者与其同事维持了良好的人际关系;如果得分较低,则表示受调查者在与同事的关系中评价是负面的。由此通过LPC量表的调查,受调查者得高分,则认为其领导风格偏向人际关系;若得分较低,则认为其领导风格是任务导向型的。

表 5.1 费德勒的 LPC 量表

请想出一位你最难相处的同事,而不是你最不喜欢的同事,按照以下列内容给出适当的得分。		
共有 18 道题,如“友好的 8 7 6 5 4 3 2 1 不友好”的,其中 8 级是最友好的,1 级是最不友好的,中间是过渡等级。		
1. 令人愉快的	8 7 6 5 4 3 2 1	令人不愉快的
2. 友好的	8 7 6 5 4 3 2 1	不友好的
3. 拒绝的	8 7 6 5 4 3 2 1	接受的
4. 紧张的	8 7 6 5 4 3 2 1	放松的
5. 疏远的	8 7 6 5 4 3 2 1	接近的
6. 冷漠的	8 7 6 5 4 3 2 1	温暖的
7. 支持的	8 7 6 5 4 3 2 1	敌对的
8. 厌烦的	8 7 6 5 4 3 2 1	有趣的
9. 争论的	8 7 6 5 4 3 2 1	幽默的
10. 忧闷的	8 7 6 5 4 3 2 1	欢乐的
11. 开放的	8 7 6 5 4 3 2 1	防御的
12. 背后说坏话的	8 7 6 5 4 3 2 1	忠诚的
13. 不值得信任的	8 7 6 5 4 3 2 1	值得信任的
14. 考虑他人的	8 7 6 5 4 3 2 1	不考虑他人的
15. 粗俗的	8 7 6 5 4 3 2 1	高尚的
16. 合作的	8 7 6 5 4 3 2 1	不合作的
17. 虚假的	8 7 6 5 4 3 2 1	诚实的
18. 友善的	8 7 6 5 4 3 2 1	恶意的

LPC 得分最低为 18 分,最高为 144 分。

18 分至 58 分是低 LPC,属于工作导向型。

64 分至 144 分是高 LPC,属于人际关系导向型。

在使用了 LPC 量表对领导者做领导风格的调查之后,还需要对领导者所面临的情境加以评估,以确定主要的权变变量,而

情境可以用前面已提到的职位权力、任务结构和组织内的上下级关系这三个因素来评价。

(1) 职位权力是指领导者职位所具有的权威与权力的大小,例如录用、解聘、培训、升职、加薪等方面法定权力,权力越大,其情境也就对领导者越有利。

(2) 任务结构指的是任务的明确性和下属完成任务要负的责任,任务和责任的例行性和明确度越高,越清楚,也就是任务的结构化程度越高,对领导者的情境评价来说也就越正面。

(3) 上下级关系主要是指下属乐于追随的程度,对下属的关系、信任与尊重都会提升情境的有利一面。现实中,领导者也有自己的上级,所以领导者要营造一种上下级互信、互尊的氛围。

2. 费德勒模式

费德勒依据 LPC 量表调查来综合评估情境对领导者的有利与否,并根据职位权力、任务结构和上下级关系这三项情境变量的组合,梳理出最典型的八种情境状态,如图 5.3 所示,这也就是“费德勒模式”。

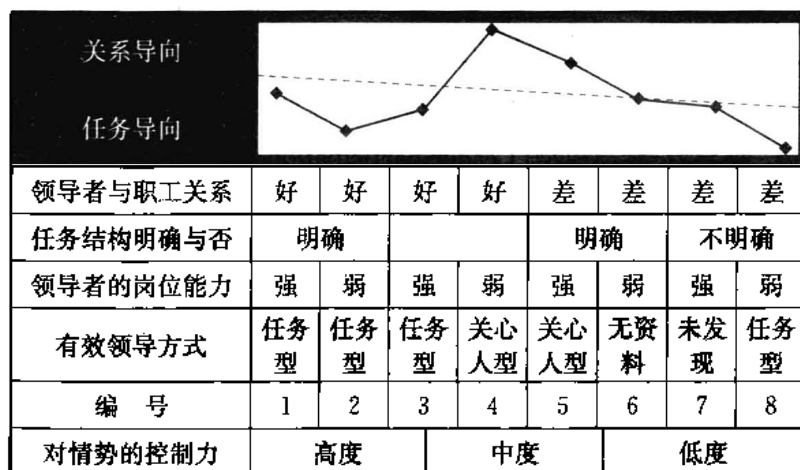


图 5.3 费德勒模式

费德勒用模式进行了 1 200 个团体的抽样调查,经分析研究模式中的八种情境状态,比较领导风格中的任务导向和人际关系导向所产生的领导效能,得出的结论是任务导向型的领导风格在非常有利和非常不利于领导者两种较为极端的情境下,会有较好的执行效能,如图 5.3 中的类别 1、类别 3、类别 6、类别 8 的情境下;而人际关系导向型的领导风格,在面临类别 4 和类别 6 的情境下会出现良好的绩效。

3. 其他领导权变理论

领导者权变的理论研究与实践经验的总结,是近年来管理学中的一个重要课题,其中较为著名的理论贡献有豪斯(Robert House)的路径—目标理论(Path-Goal Theory)。在这个理论中,豪斯把领导者风格界定为指导型、支援型、参与型和成就导向型(见图 5.4)。

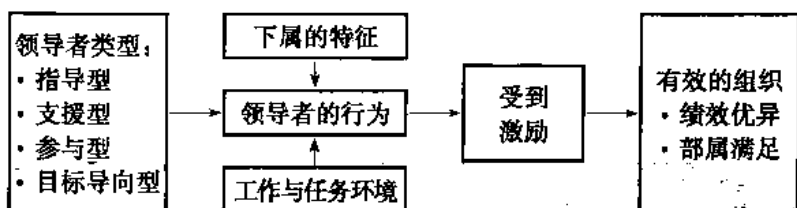


图 5.4 路径—目标理论

领导者-参与模型(Leader-participation Model)是维克多·弗罗姆(Victor Vroom)和菲利普·耶顿(Phillip Yetton)在 1973 年提出的,1988 年弗罗姆与亚瑟·加哥(Arthur Jago)又对此模型做了修正,这个模型通过四个决策树来对日常情境作出判断,提出领导的效能受决策本身的品质与员工的接受程度而定。领导者必须采取不同的决策形态(他们认为决策形态是一种重要的领导形态)。

情境领导模式(Situational Leadership Theory)由保罗·赫塞(Paul Hersey)和布兰查德(Kenneth Blanchard)提出。这一

理论的重点指出,因为现代企业组织中追随者可以决定接受或拒绝领导者,所以领导者应根据追随者的需求或偏好,不断调整自己的领导风格。据此,在这个模式中界定了命令型、推销型、参与型和授权型四种领导风格(见图 5.5)。

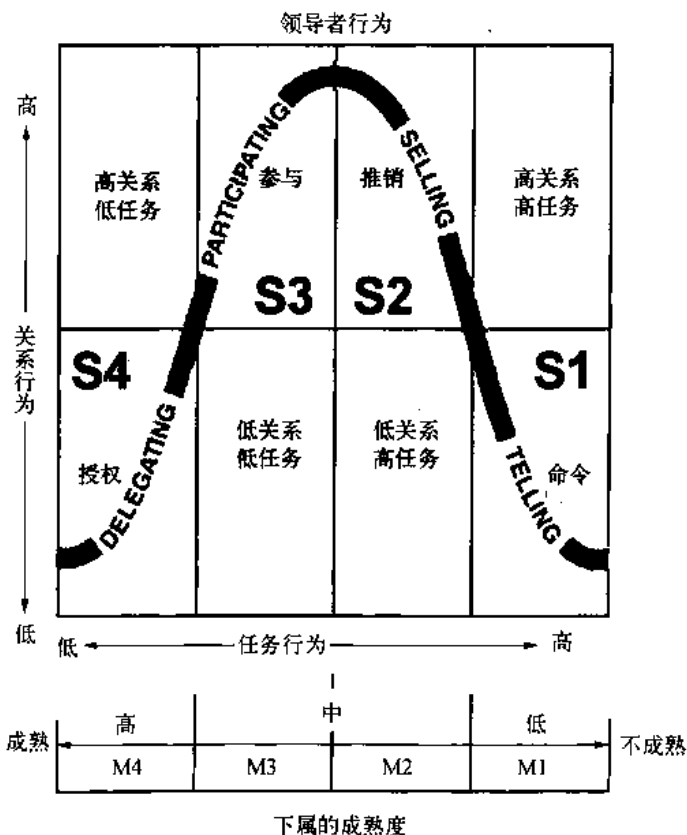


图 5.5 情境领导模式

四、领导艺术与领导理论的新观点

领导者每天在履行自己的领导功能时,都会遇到决策、指

挥、协调等问题。这些事情在领导者所负责的组织中都是大事，怎样做好工作和提高效率很大程度上又取决于领导者的工作艺术。领导者面对的问题复杂多变，绝不是分清认识了几种领导风格就可以解决的事情，领导艺术的博大精深使得领导者要用毕生的工作经历去实践。而通过对领导理论的新观点的简单介绍，也能让初涉管理工作的人了解一些关于领导理论的发展趋势。

（一）领导艺术

领导艺术的内涵十分丰富，下面简单地列出一些要点。

1. 倾听员工(部属)的心声和意见

领导者履行领导功能的过程，绝大部分都是在与员工的交流中进行的。目前随着互联网的普及，企业组织中的很多正式文件、报告、批示、书信甚至会议，都可以通过局域网构建的信息平台来顺利实现。技术手段的更新给企业组织带来高效的同时，也可能使领导者不太注意与员工面对面的沟通，这是必须纠正的倾向。

在许多情况下，领导者能抽时间与员工进行面对面的交流，倾听他们对工作安排的意見，甚至是无关工作的心声，都是十分有效的领导方式。在员工面前，领导者要尽量放下架子，低调地鼓励员工多说，即使有时员工所说的领导毫无兴趣，或与工作无多大关系，也要悉心倾听。有经验的领导者会通过员工是否愿意把心声向自己倾诉，视为评价自己领导工作是否有效和与员工关系是否融洽的标准。

2. 平易近人，尊重竞争者

中国长达数千年的封建社会使某些人脑子里总有“官贵民贱”的观念，加之近年来“官本位”意识的抬头、强化，使得某些企业组织的领导者在工作中容易发脾气，动不动就训斥员工，这是需要坚决克服的。平易近人是中国社会传统的美德，领导者与

下属之间的关系在人格上是平等的。现代市场充满着无处不在的激烈竞争,在这种竞争的态势下尊重自己的竞争对手,勇于正视自己的能力和产品的性能与对手的差距,也是平易近人的一种重要的表现。

3. 信任员工,一视同仁

领导者在日常工作中要负责指挥和协调员工的任务完成,一般都会对员工有一定的授权,这时领导不必对员工嘱咐再三,更不要随便插手或干预员工能够完成的工作,要让员工感受到领导者对他的信任。领导者可以采取征询意见的方式指出员工在工作中存在的不足,并鼓励他发表自己的意见以示器重。在正常的企业组织中,人与人之间会有各种与组织任务无关的亲疏关系,作为领导者,要让员工感受到无论亲疏,在工作有成绩或出现差错时,是一视同仁的、秉公处置的。相反,若以亲疏关系来处理工作中所遇到的问题,领导者最期望得到的员工信任就失去基础了。

(二) 领导理论的新观点

从前面的讨论中我们大致可以看到,领导功能的基础研究都是围绕着领导者行为、追随者行为和情境因素这三项展开的。最近学术界不断有新的领导理论观点提出,实际上有效领导观点还是从这三点出发的。

1. 领导可替代理论

领导替代理论(Leadership Substitutes Theory)的提出,主要是认为在有些情境条件下,例如员工训练有素,执行能力很强;工作任务对工作要求非常规范,例行性很高;还有的组织内制度非常正式,长期的执行中也证实了制度的有效等,会形成一些领导的可替代因素。如日本政界在2011年之前的五年内换了九任首相,任期最长的菅直人也只在位四百多天,但日本政府的运作并没有受太大的影响,这可以视为领导可替代理论的一

个典型实例。

2. 魅力式领导理论

魅力式领导理论(Charismatic Leadership Theory)注意到某些领导者所具有的超凡个人魅力和英雄气质虽与组织的目标和任务无关,却能使目标任务完成顺利,提高绩效并使部属满意。魅力并不是每个领导者都会有的,在魅力式领导身上,一般都表现出高度的自信、坚定的信仰、强烈的影响他人的意图。魅力式领导在组织出现危机时其作用更为明显,但在平时过分的自信和强势也会使他们难以接受他人的不同意见。

3. 转型式领导

转型式领导(Transformational Leadership)则与魅力式领导不同,他们更强调考虑组织的整体利益。转型式领导从员工的需求出发,激发员工将自己的利益需求与组织的目标融合在一起,所以转型式领导也是一种魅力式领导,但他们是将企业组织面对的多变与动态环境作为主要考量,设计出在风险条件下组织绩效的实现形式,这代表了一种领导理论极为重要的发展方向。

4. 愿景式领导

愿景式领导(Visionary Leadership)是愿景管理理论提出之后衍生的一种领导理论。愿景是对组织未来的真实、可信的规划。愿景式的领导以此来号召员工通过自己所掌握的技能、企业组织拥有的资源来实现愿景。愿景与企业任务目标的区别在于愿景是一种以价值为核心、可实现又具有创意的未来,愿景的想象力虽然对现在的企业组织来说有很强的挑战性,但是大部分成员都认为它是可以实现的。

愿景式领导应具备对愿景的表达能力,对愿景的解释能力和将愿景延伸到不同部门的能力。

第二节 管理的激励功能

领导与激励这两项重要的功能在管理学的发展中几乎是相伴共生的。领导者的管理实践每一个重要的环节都会涉及激励的理论与方法,领导理论与激励理论相互促进,互为条件,使这两大理论领域在管理学中的发展也几乎是齐头并进,下面将简要介绍几种影响较大的激励理论,作为认识管理激励功能的知识准备。

一、早期内容观点的激励理论

一般认为激励理论在管理学界较为完整地作为管理理论提出,起始于1950年代的马斯洛提出的需求层次理论。下面将从内容、程序、整合三个方面加以介绍。

以马斯洛为代表的管理学家在这个时期主要从动机和内容出发来思考,因此也被称为内容观点的激励理论(Content Perspective on Motivation),受时代发展特点的限制,理论上的某些局限性和在企业实践中的有效性,受到了后来学者多方面的批评,但不容忽视的是,这一理论奠定了激励理论的基础。

(一) 马斯洛的需求层次理论

在前面介绍管理学发展的内容时,已经提及了这一重要的管理理论。关于需求的几个层次不再赘述,但要注意的是,马斯洛的需求层次理论中有一个重要的假设前提,就是满足回归(Satisfaction Regression)观点。满足回归指的是作为激励对象,一个已获得满足的需求不再是一个激励的因素,也就是说,在激励者因生理的需求要吃饱饭时,激励者给予了这样的满足

(支付了能保证吃饱饭的工资收入),这时要想产生进一步的激励,就要用新的办法来替代这个已被满足的需求。现在人们认为,马斯洛设想的需求是由低到高的路径已不能再解释现代年轻人几乎与“低层次”同在的“高层次”自我实现愿望。但满足回归的假设还是证明了人的一生都在持续地追求较高层次需求的满足,这一点在逻辑上被现代管理学家和管理实践者普遍认同。

(二) X、Y 理论与双因素理论

在马斯洛之后提出的 XY 理论和双因素理论(Two-factors Theory),也是早期激励理论的重要组成部分。

1. X、Y 理论

X、Y 理论认为管理者对员工的管理基础是对员工的人性假设,不同的人性假设决定管理者的管理行为。而 X、Y 理论的人性假设只有正面和负面这两个方面,正面的是 Y 理论,负面的是 X 理论。X 理论的核心假设就是员工天生就不喜欢工作,在可能的条件下,他们会尽量避免工作。

Y 理论的核心假设是员工生来就热爱工作,他们视工作如休息和娱乐一样,是一件令人愉快的事。若把 X、Y 理论与马斯洛的需求层次理论结合起来,那么 X 理论偏向于人们受低层次需求的支配较多,而 Y 理论则偏向于人们的高层次的需求较多。X、Y 理论提出后,大部分管理学者包括这个理论的提出者麦克雷戈本人,也相信采用 Y 理论观点的企业管理效能更好。

2. 双因素理论

双因素理论是由心理学家赫茨伯格(Frederick Herzberg)提出的,所谓双因素就是激励因素(Motivation Factors)和保健因素(Hygiene Factors)。双因素理论认为,导致员工工作满足与致使员工工作不满的因素是完全不同

的,从激励员工的角度看,管理者仅消除了导致工作不满足的因素,能起到的是安抚作用而无法达到激励的效果。这就如同有了健康的身体就可以免去病痛,却无法使人感到人生的意义。在企业管理中,员工遇到的保健因素主要有薪酬、福利、工作条件、地位、安全等。

能使员工在工作得到满足的因素就被称为激励因素。在企业实际中,员工碰到的诸如价值观认同、成长、升迁机会、成就感,工作的责任、工作的挑战与创新性等,都属于激励因素。激励因素能带给员工在工作中的满足,若不具有激励因素,也不一定会造成员工的满足。

(三) 学习需要理论

在现代的激励理论中,麦克里兰(Deutsch McClelland)提出的学习需求理论(Learned Need Theory)占有非常重要的一席。麦克里兰认为,组织的激励作用要从个人的特质层面展开,在个人的特质中,人们学习的需要在某种环境因素的影响下,会形成一种“持续而稳定的倾向”。麦克里兰通过精心设计的反射测试研究,让受测者观看一些图片,并请他们以这些图片为基础,描述一个故事,然后根据这些被测者所描述的故事,将被测者的需求分别归纳为:成就需要、权力需要、归属需要这三种类型。

1. 成就需要

以成就需要(Need of Achievement)为主要倾向的人,总有企图超越别人的想法,他们对成功的追求是个人的成就感,而非成功所带来的收益。同时他们喜好接受新的挑战,并且勇于承担应负的责任。

2. 权力需要

以权力需要(Need for Power)为主要倾向的人,期望的是拥有能够影响他人的能力,能够通过这种能力去驱使或指挥他

人做本来不愿做的事情。有高权力需要的人喜好的是“掌控他人”，并乐于活动在竞争性的环境中。

3. 归属需要

以归属需要(Need for Affiliation)为主要倾向的人,追求的是与同事友善和亲密的氛围,也就是有一种“被喜欢”和“被接受”的欲望。有高归属需要的人喜好友谊和合作,并与他人保持一种互相了解和信任的关系。

在此基础上形成的学习需要理论,对组织的激励方面提出了许多在功能上很有效的做法。例如在企业中,个人具有高度的成就需要时,会被安排从事一些需要个人负主要责任的工作,他们往往需要强度很高的激励,但他们同时又不一定是一个很好的管理者,特别是在一些管理已十分成熟和规范的大型企业中。

学习需要理论也指出了可以通过训练来激励员工的成就需要,以安排他去从事适合高度成就需要者的工作。

【案例】

永业：激励机制中的东方式信任

终端有了消费需求,代理商有了利益拉动,而这些潜在的市场需求如何变成账面资本,永业集团创造性地提出了一项绩效激励制度——奖励前置。

经典的人力资源管理理论中的奖优罚劣,奖励的基本前提是优秀的业绩,也就是先工作,再激励。而永业集团这个很有创意的奖励前置是:把奖励提前,在做出业绩之前就给予奖励,逻辑顺序是先激励,再工作。

奖励前置,是倒算的一个目标,对目标进行标准化管理,把预期目标做成年初的目标,把原来的粗放型目标考核变成全过程管理,并对这个过程进行分解,把有可能产生的效益价值提前

进行分配。让大家提前享用这个成果,把自己变成给自己打工的老板,就是这么一个原理,核心就是目标管理,让大家在有压力的同时也有动力,自己给自己动力。同时,通过一些法律合同的约束,规定在这个企业工作多少年,要达成多么大的目标,如果达不成这个目标如何去解决。

谈到奖励前置这一制度设计的初衷,永业集团的总裁吴子申说是为了用实际行动呼唤信,诠释信。人活一辈子就是一个“信”字,诚信、信心、信任、信誉、信仰,现在时代发展很快,但却出现了全民信任的缺失,永业要行胜于言,用实实在在的行动,弥补起信誉缺失的链条,打造出一个基于信任的激励制度。

奖励前置超越了一般的利益对抗,其核心是信任,它有效地缩短了员工对企业的观望过程,让员工把与老板博弈的精力用来“和自己较劲”,从而实现企业与员工的共赢,乃至共生。从博弈论来看,老板与员工利益关系是对立而相互依存的,而奖励前置则把两者的关系转变成同盟关系。

这一基于信任的激励机制传递了公司对员工能力和品德的双重信任。通过信任的传递,激发出员工创造和劳动的原动力,使员工的心态发生转变——由被动的“要我干”变为主动的“我要干”。员工百分百地投入工作,并充分发挥自己的潜能,成为工作的主人,最终实现永业独具特色的“员工老板化”。

奖励前置这种看上去貌似不符合常规逻辑的激励制度,实际上与永业的发展是密切相关的。吴子申说:“中国的农资产品市场是一个竞争激烈的市场,永业在这个市场中取得了成功,并在纳斯达克上市,很重要的一个原因是永业的管理团队。以往的经历已经证明他们是极其优秀的人才,那么如果他们来到永业做得不好,不能证明他们没有能力,只能证明永业不会用人。

我所思考的是,如果让这些优秀的人先干出业绩再奖励,本身就是对这些人能力的低估。”所以,吴子申认为,奖励前置并不是业绩奖励,而是能力奖励,先给能人一个身价;还没有干活就有身份;先给能人一个承认,没有业绩之前就给予承认。也就是因为有这种奖励前置,永业才能够吸引那么多优秀的人员进入一个创立时间并不长、规模并不是很大的企业。

永业的前景是让员工的幸福可以用手触摸到,而不是遥不可及。永业给员工描绘的蓝图是:3年车,5年房,8年经济退休。奖励前置方案实施以来,永业集团已经奖励了基层员工和各级管理者几十辆车、几十套房。

奖励前置在永业得到了很好的执行,其激发个人工作原动力的核心作用得到了充分的发挥,销售团队更是受益于这种管理制度。“真纳、厚酬、重任”,这样才能确保决策质量高、运作速度快。

吴子申曾说:“在永业每个人都是老板,前提是大家彼此互信、负责任。建立这样一种氛围之后,员工的创造活力必然可以得到发挥,在他们执行具体业务时,自然会寻找更优化的解决方法。对所有的员工以及合作伙伴,我认为最大的管理就是‘不管’,主张无为而治,用包容的心态看到他们每个人身上的闪光点。我们这里没有职业经理人,人人都是老板,因为这个企业属于每一位员工,他们既是创造者,也是享受者。”从这段话我们也可以看出,在“无契约”的信任性企业管理中,企业家对老子所提倡的“无为而治”这种东方智慧的向往与追求。

摘自:永业:激励机制的东方管理思想,千龙网,2011年9月29日, <http://www.people.com.cn/h/2011/0929/c25408-1-1745945213.html>。

二、程序观点的激励理论

与内容观点的激励理论强调个人动机不同,程序观点的激励理论(Process Perspective on Motivation)主要从不同的工作环境出发,研究影响人们投入的原因。程序激励理论注重的是影响的方式,即激励功能在企业中的实现方式。其理论的主要观点包括公平理论、目标理论、期望与行为修正理论等,同样是理论的提出,但这些理论在企业的实际运营中可操作性更强了。

(一) 公平理论

在企业组织中,员工彼此之间的交流,收入往往是他们相互比较的一个重要话题。企业的管理者在工作中经常会发现,员工对工作报酬的满意度并不完全取决于收入的绝对多寡,而是觉得同样的工作收入“凭什么”别人却比自己高,由此而产生的不满足甚至会远远高于报酬上的差距,也就是企业组织中被最广泛关注的“不公平”现象。

公平理论(Equity Theory)由亚当斯(J. S. Adams)于1960年代首先提出。亚当斯认为员工所关心的不只是工作努力所得到的绝对报酬,他们还会关心自己的报酬与其他员工报酬的差异,会很在乎他人的投入与报酬之间的联系,将自己的投入报酬比率与他人的投入报酬比率进行比较。亚当斯指出,通常员工的投入包括工作的努力、经验、受教育的程度、技术能力等,而报酬则包括薪酬的水准、职位的升迁、领导的表扬和其他荣誉。如果员工认为自己的投入与报酬比率与他人比较后感到不均衡也就是不公平时,就会产生压力。这种压力恰恰就是组织进行激励的基础,是激励功能展开的大好平台,激励使员工为了获得他认为应有的公平而努力。在公平理论中,考察的有“自己”、“他人”与“系统”三项(见图5.6)。

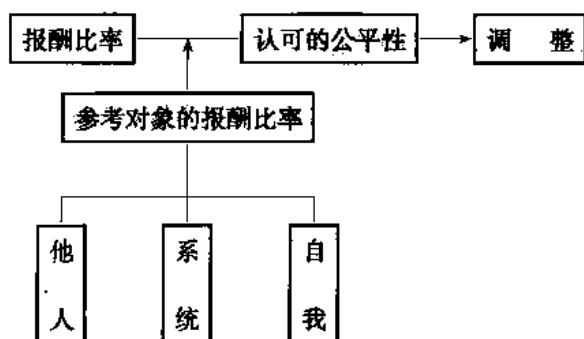


图 5.6 公平理论的示意图

1. 以自己为考察对象

将“自己”(Self)为考察对象时,主要就是自己与自己的过去对比,反映的是过去的就业经历和获得的经验,并以此为比较的参考对象。例如,在来到这个企业之前在别的企业所做的工作是同样的,比方说都是开接送员工上下班的大客车,但现在的报酬却高了 30% 等。

2. 以他人为考察对象

将“他人”(Others)为考察对象时,比较的是在同一企业组织内做同样或类似工作的其他员工,当然有时也包括同行业其他企业做同样工作的朋友、同学、邻居等。例如,我们常常会听到同学之间做相同工作,但薪酬却不同所发出的感慨;老婆经常抱怨说隔壁的老张与你一样都是工程师,可工资高你五百多元等。

3. 以系统为考察对象

将“系统”(System)为考察对象时,所比较的是企业薪酬方案、增减程序和行政措施对自己是否公平,这种现象在传统的国有企业中是普遍存在的。例如,做同样的工作、能力也无差异,却因“身份”即编制的不同“同工不同酬”,差别很大,也会给员工

造成压力。

公平理论认为,组织内的不公平现象,也就是投入报酬比率不合理是激励工作重要的功能性楔入点,企业找到了大多数员工认为的“不公平”,加以改善就会大大地激励员工的工作投入。但难点在于员工认为的不公平往往是相当主观的,没有准确的客观标准。而且不公平感还会因人、因时、因地的改变而发生变化,所以企业既要关心员工的绝对报酬,也要关注员工间的相对报酬,也就是企业组织要认真研究报酬的“社会性”。

(二) 目标理论

目标理论又称为目标设定理论(Goal-setting Theory),由洛克(Edwin A. Locke)在1960年代提出。目标理论认为,管理者可以通过一系列员工可接受和可认同的甚至颇具挑战性的目标,来激励员工的工作投入。与此同时,管理者又可通过员工达成目标的反馈,从中找到更为有效的激励因素,所以目标理论主张管理者不必直接控制员工的行为也能达到激励的效果。

目标理论的关键是如何设定目标,所以目标的难度和目标的特定性这两点成为影响员工激励的主要问题。

1. 目标的难度

目标的难度(Goal Difficulty)是指目标对员工的所具有的挑战性及需要付出努力的程度。目标的难度适当,员工认为可以接受,他们就会愿意加大工作的投入来实现目标;若目标难度太大,目标就不会被员工认同,员工不接受管理者的目标,自然也就谈不上目标的实现。当然,若目标的难度太小,大部分员工认为这个目标根本不具备挑战性,自然也就起不到管理者期望的激励功能。

2. 目标的特定性

目标的特定性(Goal Specificity)是指管理者提出目标的明确程度。目标的确定性越高,员工很容易清楚地理解要达成目

标需付出的努力,目标的特定性越高。相对于一些模糊不清的目标而言,无论难易,特定性高的目标对员工的激励更为有效,因为特定性高的目标可以使员工比较容易地判断自己加大的工作投入与绩效的关联性,也就是说,员工可以很清楚地知道“多干了能多得多少”,这样特定性的目标就成为一个有效的激励因子。

3. 扩大的目标理论

目标理论在企业的实践中被证明是很有效的,也得到了企业绩效的实证支持,在此基础上,又发展成为扩大的目标理论。扩大的目标理论增加了目标接受度和目标承诺度两个因素。目标接受度(Goal Acceptance)是指员工对目标的认同并愿意增加工作投入的程度,而目标承诺度(Goal Commitment)则是指员工对达到目标后自己收益增加的兴趣程度。整个目标扩大理论的理论架构见图 5.7。

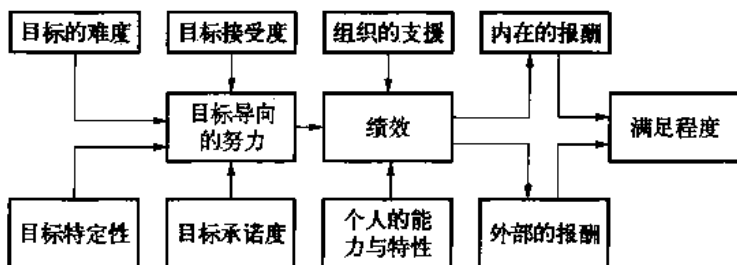


图 5.7 扩大的目标理论

资料来源: Ricky W. Griffin (1999), *Management*, 6th ed., Boston: Houghton Mifflin Company, p. 496.

根据扩大目标理论,目标的导向作用、企业组织对实现目标的支持、员工个人的能力及愿意付出的努力,这三者互相作用决定了激励的功能作用,也决定了激励后的企业绩效。员工在绩效实现后获得了激励前的报酬和激励实现后增加的报酬,在具

体的企业环境中,这种方法也被证实是有效的。

(三) 期望理论和修正理论

1. 期望理论

期望理论(Expectancy Theory)由维克托·弗鲁姆(Victor H. Vroom)提出。与目标理论以组织目标为导向不同,期望理论是以员工个人对工作状况的预期为基础而构建的,对激励对象而言,主要取决于两个方面:对加大工作投入所导致结果的期望,以及这一结果对员工个人吸引力的大小。

弗鲁姆提出的期望理论中主要包括三种期望。

(E→P),对努力—绩效关联作出的期望。这个期望用直白的表达就是“我多干了能否多得”?

(P→O),对绩效—报酬关联性的期望,当员工的绩效达到一定水准后,可以导致直接报酬以外的预期。例如,员工会评估自己职位升迁的机率能否提高,“干好了我能升职吗”?

(V),对结果价值的期望,这里是指员工在获得了企业组织给予的报酬后,如何评价报酬对于自己的重要程度,也就是报酬的价值性(Valences)。例如,职位升迁了,是否是自己努力追求的目标?也许员工会认为升迁对他来说并不是重要的,荣誉可能会更适合些。

弗鲁姆认为,要激励员工强度高的动力(E),上述的三种期望都要关注,并归纳为期望理论模型:

$$E = (E \rightarrow P) \times (P \rightarrow O) \times V$$

期望理论的架构示意如图 5.8。

期望理论中当(E→P)、(P→O)、V中的三项期望任何一项处于很低的状态时,员工的努力程度(E)也会很低,因此管理者要充分了解员工这三种期望的状态。对管理者来说,期望理论最大启示是要清楚地让员工明白 E、P、O、V 这四个要素的关

联,因为在期望理论中关心的是员工对这四种要素的认同程度。绩效、报酬和目标完全是员工的感受,非真实报酬的多寡,这些都是值得管理者深思的。

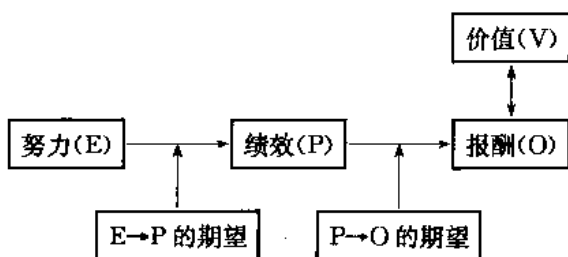


图 5.8 期望理论

2. 修正理论

修正理论又称行为修正理论(Behavior Modification Theory)由斯金纳(B. F. Skinner)提出,其主要理论观点认为,要运用相应的奖励与处罚方式,来修正员工的行为,在激励方法中,这个理论假设行为是结果(即奖励或处罚)的函数,所以有很强的操作性制约。故又被称为增强理论(Reinforcement Theory)。

修正理论认为员工对刺激(某种情境)的反应(行为)会导致特定的结果(奖励或处罚),见图 5.9。

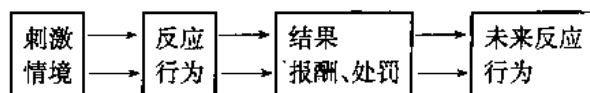


图 5.9 行为修正理论

3. 修正理论在企业的应用

行为修正在应用主要有四种方法:正向增强(Positive Reinforcement)、负面增强(Negative Reinforcement)、处罚(Punishment)、削弱(Extinction)。正向增强和处罚是将某种结

果“加上”比较好理解,负向增强和实际就是把某种结果“去除”。例如,员工出了差错管理者应尽快把导致失误结果的行为纠正,并帮助他总结经验,找出差错的原因,避免以后再重复,所以负面增加和削弱也是一种重要的激励手段。

在企业实践中,员工的失误有人及时纠正,这种状态在功能上甚至比正向增强更有激励作用,同时也促使员工努力地去学习,主动弥补自己在工作中的不足。

三、整合观点的激励理论

前面分别介绍的几种激励理论中,其实内在都有许多互补互辅的联系,企业在实践中大多也是将这些理论中的观念综合起来运用,因而关于整合观点的激励理论(Integration Perspective on Motivation)就应运而生了。

(一) 整合期望模型

整合期望模型(The Integrated Expectancy Model)由波特(Lyman Porter)和罗勒(Edward Lawler)根据期望理论的构架延伸形成。他们综合了需要理论、期望理论、工作特性理论等关于激励的观点,整合成单一模型(见图 5.10)。

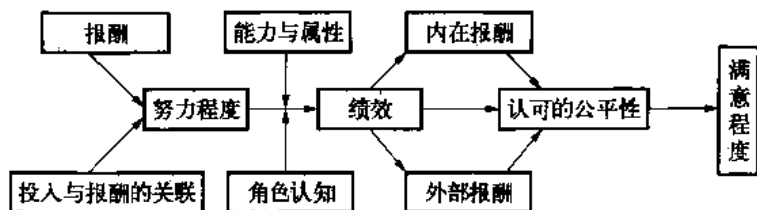


图 5.10 整合期望模型

资料来源: Lyamn Porter and Edward Lawler (1968), *Managerial Attitudes and Performance*, Homewood, Ill.; Irwin, p. 165.

波特和罗勒认为,虽然员工的绩效与满意两者有关联,但他

们并不赞成满意是导致高绩效的动力。他们指出,只有当员工工作的绩效良好而获得奖励时,会产生较高的满意度,绩效能导致满意。

整合期望模型希望企业的管理者明白:当员工相信增加努力可以获得报酬,而这一报酬又是员工认同的,员工才会加大工作的投入,即当员工认识到努力—绩效、绩效—报酬、报酬—员工个人目标的满足有很强的关联性时,才会更努力地去投入工作。企业当局设计的激励机制,要让员工清晰地感受到这些关联。在考虑运用功能的关联性来激励员工时,期望模式也指出了员工的工作努力并不是决定绩效的唯一因素。员工是否具备完成该项工作的能力、员工个人人格特质的属性、员工工作的角色意识和应采取的工作态度等,也都会影响绩效。

整合期望模型的心理理念是希望管理者要关心员工的工作满意度,而员工的满意度受到的最大影响是收到的报酬与他所认为应该得到的报酬之间的差距。所以,管理要关心的不只是绩效,更重要的是缩小上述差距。模型很直观地表明,企业员工的满意度若不高,会直接影响员工对企业组织的忠诚与承诺,绩效良好也就无从说起。

(二) 整合激励模型

以期望理论为基础展开激励理论研究,并有所发展的是另一位管理学家罗宾斯(Stephen Robins),他提出的整合激励模型也是一个综合体。这个模型的特点就是它将需要理论、公平理论、期望理论、目标设定理论和行为修正理论整合在一起(见图 5.11)。

从图 5.11 中我们可以看出,罗宾斯在模型中以“个人努力”为起点,以“个人目标”为结果。前面的期望理论认为努力—绩效、绩效—报酬、报酬—员工个人目标满足之间的关联性很强

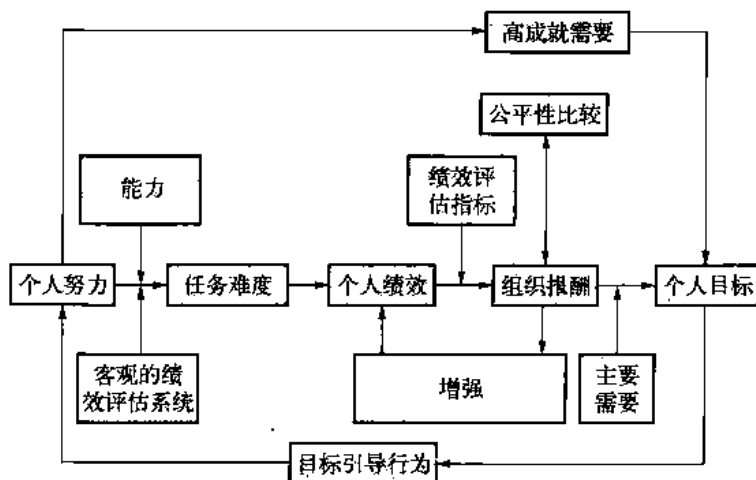


图 5.11 整合激励模型

资料来源: Robins, Stephen P. and David A. Decenzo (2005), *Fundamentals of Management*, 5th ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, Inc., p. 334.

时,员工的工作会很努力。同时员工也要有能力完成工作任务,并相信企业组织关于绩效的评估体系是客观公正的。但管理者要想得到更好的激励效果,在关注报酬—员工个人目标满足这一关联时,必须纳入内容观点的激励功能,也就是要充分考虑员工的个人需要,员工因为良好的绩效所获得的报酬必须能满足和员工个人目标一致的主要需要。

根据整合激励模型,在对高成就需要者进行激励时,要注意到他们关心的是工作中个人的责任感、及时的反馈和适度的风险,因为高成就需要者不仅是绩效和报酬就能激励的。模型中工作特性即任务复杂度的影响,会增强努力与绩效间的关联。

整合观点的激励模型反映了在现代管理的实践中,企业组织和管理者都十分注意研究员工个人满意度对员工激励的影响。这也充分证明了,在每个员工个性不断得到承认和不断彰

显的时代,管理理论发展的一种适应趋势。

第三节 管理的参与功能

1960年代初在中国发生过的事,对现在的新工人来说都是“爷爷奶奶”级的水准了,但我们把参与作为重要的管理功能来展开讨论,必须从那时发生的一件大事谈起。

【案例】

两参一改三结合

1960年3月,中国正处于大跃进后的三年经济困难时期,全国人民都在勒紧裤带艰苦度日,毛泽东在中共中央批转的《鞍山市委关于工业战线上技术革新和技术革命运动开展情况的报告》的批示中,以苏联经济工作指导方针为鉴,对当时我国的社会主义企业管理工作进行了科学的总结,强调要实行民主管理,要求企业实行干部参加劳动、工人参加管理,改革不合理的规章制度,工人群众、领导干部和技术人员三结合。这个具有历史意义的提法,后来被称为“两参一改三结合”,毛泽东把这个伟大的制度创新,更为高度地在1960年10月4日概括为“鞍钢宪法”,以示与所谓的“马钢宪法”(指以前苏联马格尼托哥尔斯克冶金联合工厂经验为代表的苏联一长制管理方法)相对立。

在高度计划经济的主导下,当时关于社会主义工业企业管理工作,完整地表述是:在毛泽东思想指导下,批判一长制,坚持执行党的领导、群众路线和政治挂帅与物质鼓励相结合的原则,并且根据这些原则建立起党委领导下的厂长负责制、职工代表大会制和两参一改三结合等一套新型的社会主义企业的领导管理制度,这也就是民主集中制在工业企业中的具体运用。这

段表述的文字是摘自中共中央的正式文件,五十多年后的今天,我们仍可以毫不夸张地认为,两参一改三结合的提出,是中国共产党作为一个执政党,对管理学学科的发展做出的重大贡献。

资料来源:百科名片“两参一改三结合”,百度百科。

一、参与功能的现代意义

前面我们多次强调,管理学的理论与观点的提出必须经企业的实践方能证明其有效性与正确性,在“两参一改三结合”和充分调动工人主人翁积极性为核心的“鞍钢宪法”以中共中央文件的形式下发之后,当时我国的国民经济确实表现出了迅速恢复和发展的实证结果。尽管由于“文革”使这个时期中断而显得十分短暂,但它却是辉煌的,值得我们从现代管理学的角度去发掘、认识和继承。把“参与”作为管理的重要功能来讨论正源于此。

“两参一改三结合”的企业管理制度一经出台,就引起了日本企业界的高度关注。后来风靡全世界的“全面品质管理”,对日本产业的提升和日制产品在全球的领先地位起到了举足轻重的作用,在1978年改革开放以后又被我国的企业引进学习借鉴。实际上,“全面品质管理”的制度是在“两参一改三结合”的启发下形成的,这可以作为“两参一改三结合”有效性的又一实证。“全面品质管理”强调企业的全员参与和管理层必须充分调动员工的“主人翁精神”。无论是市场经济还是计划经济,企业员工的参与和员工的主人翁精神才是企业组织得以生存和发展的基本保证。

二、参与和现代企业制度的关系

在上一节的关于激励功能的介绍中,我们可以很清楚地看

到一条主线,员工是被激励的对象,尽管理论发展的路径也让我们清晰地看到了员工的个性和员工的满意越来越多地被强调、被关注,但无论是在公平理论还是在期望理论中,终究摆脱不掉一个“被”字。

(一) 现代企业制度与法人治理

1. 现代企业制度在我国的提出

作为企业组织,在不同的经济环境和历史时期都会有相应的企业制度,即使是处于严格的计划经济时代,我们的企业也有一套制度,只不过其制度的核心是企业向“上”负责,向“计划”和领导部门负责,不存在所谓的产权等问题。1978年改革开放之后,企业面对的是不断变化的市场,企业该向谁负责,企业领导们该向谁负责摆在了所有企业管理者面前,现代企业制度被集中地关注就顺理成章了。现代企业制度中的“现代”并不是时间的概念,相关的企业制度在西方发达国家早已实行百年以上了。

现代企业制度以完善的企业法人制度为基础,以有限责任公司制度为保证,以公司企业为主要存在形式,是产权清晰、责任明确、政企分开、管理科学为条件的企业制度。制度本身的内容包括了企业法人制度、企业自负盈亏制度、出资者有限责任制度、科学的领导体制、企业组织合理有效的管理制度等。

2. 现代企业制度的特征

从世界经济的范围来看,并不存在某一种普适的“现代企业制度”,我们讨论的现代企业制度特征,是相对于在计划经济时期我国普遍实行的“国营”、“公私合营”或“集体”等企业制度而言的。

(1) 企业的产权关系明确。在现代企业制度的框架下,企业组织的成立必须有明确的出资者,有法定的资本金。出资者拥有企业的产权,拥有企业的财产权,企业在经营活动中的借贷同样构成企业的法人财产,但这部分法人资产不形成产权,也不

能改变原有的产权关系。

(2) 企业法人的责权完整。与计划经济时期企业负责人是政府的委派者相比,现代企业制度下企业的法人有责有权。作为企业的出资者其资产投资于企业后就是企业的法人财产,法人财产归企业经营运用,自负盈亏,依法纳税。企业法人同时也要对出资者负责,承担资产的增值或保值任务,以此形成完整的企业法人责权。

(3) 有限的企业责任。现代企业制度中企业的出资者资产作为企业的投资后不能抽回,只可转让,因为企业的资产是企业组织经营的基础。出资者有权参与按投资份额决定的利益分配,并拥有新增资产的所有权,同样在企业出现亏损或破产时,出资者也是按投资的资产份额负有限责任。

(4) 政企职责分开。在现代企业制度中的企业不再是政府的派出机构或下属,政府与企业的关系是法律关系,企业自主依法经营,政府对企业的调控以财政金融措施为主,对企业所在的产业的导向也是以政策为手段,而不是直接对企业进行行政干预。

(5) 健全的管理制度。企业面对市场从事经营活动,需要有一整套科学的完整的组织机构,在规范的制度条件下,使自主依法经营的企业其权力、监督、决策和执行的各部门之间分工职责清晰、相互制约。在组织制度的保证下,企业建立完整的开发人力资源、财务等管理制度。

3. 法人治理结构

在现代企业制度中,最重要的企业组织框架就是法人治理结构。

法人治理结构从狭义的层面来说,主要是指企业内部的股东、董事会成员、监事、企业经营人员之间关系的治理。而广义的层面还可以包括与企业的利益相关者,例如企业的员工、市

场、客户、社区、供应商等之间的利益关系。企业是公司形式存在的法人,法人是拥有了法律赋予的权力行使人,同时又是具有人格的团体或自然人。根据我国现行的公司法,在法人治理结构中,一般包括股东或股东大会、董事会、监事会和经理人四个部分,关系到这四者的基本权利和义务,都应当遵守相关的法律规定。

在企业的经营中,法人治理结构一般有职责明确的分工、协调运转的管理和有效的制衡监督等工作。

(二) 现代企业管理制度的制度基础

现代企业制度所确认的法人治理结构是企业日常经营中管理制度的基本,这个结构的指导思想是来自西方发达国家市场经济理论,法人治理结构为企业管理体制的建立提供了最重要的原则,但并不是企业管理制度制定的全部,原因很明显,企业所处的人文环境也就是社会的文明基础是不同的。

法人治理结构基本任务涉及三个主要方面。

1. 股东利益的最大化

股东是企业资产的投资人,在所有权与经营权分离的状态下,由于股权较为分散,股东就有可能失去对企业的控制,实际上形成被内部人即企业的经理人掌握的情况。如果没有制度的约束,股东会认为失去控制的内部人会做出违背股东利益的经营决策,造成股东不愿继续投资而直接影响企业的生存和发展。所以法人治理结构的重点是经理人必须保证股东投资的增值或保值。

2. 依据契约协调关系

市场经济中企业是在一系列契约下运营的,西方企业理论认为,股东可以通过建立契约机制来对经营者进行激励和约束,并要求经营者实现股东利益最大化的目标。但企业本身又存在各种不同的利益关系,其中最重要的就是经理层与员工的关系,

也可以理解为劳资关系。因为员工认为经理人是代表股东(资方)利益的。这样协调各方利益避免失误又成为法人治理的一大任务。

3. 营造新的利益共同体

股东是企业的出资人,企业一经成立,其资产是既定的,但不能使资产的增值成必然,事实上盈利与亏损是企业都可能面对的。如果企业的目标一味地追求股东利益的最大化,而忽略企业实际上是一个所有者、经营者、债权人、员工、消费者、市场供应商乃至政府管理部门在内的利益共同体,企业本身也会举步维艰。与企业相关的各方利益者都会期望与企业有“可参与”的契约,这些期望的指向都是股东的利益最大化,这就从本质上要求企业的经理人必须实现的是:企业是兼顾各方参与期望的利益共同体。

(三) 管理制度在人本回归趋势中的参与性

从前面介绍的现代企业制度的基本任务中我们可以发现,现代企业制度对企业而言有很强的“工具性”,也就是说,它为企业管理制度的设立构建起基本的架构,但其包含的内容和具体运用的方法,都是应企业的实际而权变的。

1. 人本回归

在政企不分、产权不明的计划经济时代,企业经营业绩的成败并不与企业成员的收益直接相关,虽然当时有强有力的政治思想工作体系为后盾,但长期与利益的不相干性造成了企业的效率低下、员工工作的积极性不高等一系列问题,所以在1978年改革开放之初当我们的企业家接触到现代企业制度的内容时,无不为之振奋。

现代企业制度条件下的法人治理结构与其他所有的管理思想和理论一样,在企业中的有效性也需要企业成员中绝大部分员工的认同才会显现。然而在现代企业制度已实行了近三十年

的今天,我国的有些企业在强调法人治理时,却将企业需要员工参与管理这个重要功能放在了一旁,企业的员工几近成为生产线上的一个“活的零件”,这与工业革命时代西方企业中工人的境况很相似,显然与近年来管理学的人本回归趋势是相悖的。

2. 员工的参与平台

在管理的功能中强调参与管理,是因为企业是一个全员构成的各方集合,是一个尊重诚实劳动的平台,构成有效企业的不只是股东的资产和管理层的治理,如果没有了工人,企业还是企业吗?没有熟练的、训练有素的技术工人,企业的产品能是高品质的吗?以此逻辑推演,没有优质的产品会有市场销售吗?没有销售又会有利润吗?没有利润又会有保值增值吗?所以在管理中的员工参与并不是什么新的认识或新的发现,而是本来在有效的企业管理中必须包含的功能。

3. 参与功能和企业核心价值的全员认同

企业存在的核心目标中是获取利润,与企业本身千差万别一样,获取利润的办法也是各不相同的。在现代企业制度的框架下,企业的所有权和经营权在出资人和经理人手中,从法人治理结构的角度我们会发现,作为企业构成基础的一般员工,与所有权和经营权都无实质联系,在这个结构中经营的良莠也似乎无需员工参与。

但是在社会经济的实际运行中,现代企业制度和法人治理结构并不是企业的全部。应该看到,出资人的投资、经理人的管理、员工的劳动都是企业资产的构成部分,企业经理层所要做到资产保值与增值,主要是企业全员的劳动创造完成的。每个企业都会制定由自己的长期发展战略和日常经营目标构成的核心价值体系,企业核心价值体系得到了全员认同就上升为企业的文化,这样的文化是企业发展的保证,而在企业价值体系中现代企业制度只是其中的一个部分。

现代企业制度规范了股东作为出资人和职业经理人作为管理者的职、权、利，并不等于说企业的经营和发展就不需要一般的员工，即本书中所说的新工人来参与了。1960年代在中国大地上所涌现的大庆油田，当时并没有什么现代企业制度的治理结构，而大庆工人所创造的成就使我们一举甩掉了“贫油国”的帽子。那时的企业用现代企业制度框架来衡量，责、权、利是不清晰的，却成就了一个企业奇迹，靠的是全体工人对企业核心价值的认同，有了认同，就有了主动的参与，把油田的事看成与自己家里的事一样重要，达到了国家利益与民族振兴这样一种非常高的企业境界。

【案例】

海底捞“捞”到了什么

据张勇私下的朋友透露，“海底捞”这个现在火遍全国的名字，实际是来自多年前的一次灵感，他老婆在一次麻将桌上拿到了最后一张牌却“糊”了一手“自摸”的经历，“海底”捞到的，就叫海底捞吧。

大事不管管小事

“餐饮行业门槛极低，新员工看一下就会了80%，无需太多培训。他们为什么不能做到贴心地为顾客服务呢？这不是培训的问题，而是管理问题。”张勇说。

袁华强今年28岁，高中毕业，现在是“海底捞”北京和上海大区的总经理，管着十五个分店，还负责整个“海底捞”的运营和市场开拓。

“按理说，开新店的事他应该签字批准才对，因为合同一签就是十年，房租至少两千万元，装修也得一千万元，这三千万元可是看得见的现金啊，但是，他从来不管，我只需要向他报告谈判结果就可以。”袁华强称，“公司会议更不用说，他几乎不

参加。”

“用人不疑，疑人不用，我充分相信他们。他们谈不下来的合同，我也谈不下来。”张勇如此回答。

在“海底捞”，权利并非集中在张勇手上，而是分散在管理层中，甚至普通员工也有相当大的权力。一个普通的服务员有权给老客户免费送上一盘菜或者果盘，可以给不满意的顾客打折乃至免单。但是权利不能滥用。每个员工都有一张卡，他们在店里的所有服务行为，都要记录在案。一旦发现被滥用，这些权利就会被取消。

张勇对员工非常好。在1990年代，大堂经理和店长以上干部的父母，每个月都会收到两三百元钱，现在涨到四五百元了。“他们大多数来自农村，父母都是农民，没有养老保险，我的这个钱就相当于给他们父母买保险了。如果他不好好上班，父母就拿不到这个钱。所以，不用我去骂他们，他们干不好，他们的父母就会骂他们。”张勇的草根智慧让人绝倒。

但是，大病和孩子的教育问题始终困扰着张勇。于是，张勇规定，只要是“海底捞”员工的直接亲属，如果无钱治病，“海底捞”公司就会负责到底。不过他破坏了自己的规定：一位女员工的公公在工地上腿被砸断了，工头逃之夭夭，“海底捞”掏钱将那位员工的公公治愈。

大家做主人

为了提高员工对工作的认同感和自豪感，“海底捞”的管理团队煞费苦心。“海底捞”规定：必须给所有员工租住配有空调的两居室、三居室，不能是地下室，而且距离店铺的路程步行不能超过20分钟，因为太远会缩短员工的休息时间。夫妻俩都在“海底捞”的，还必须考虑让他们单独住一个房间。

“我们一个门店，仅员工住宿的费用，一年就花掉50万元。”袁华强说。

但是,更吸引员工的还是“海底捞”的晋升制度。

“我们让新的员工进来后能看到希望,他努力做好的话,三个月就能升为领班。这以后,可以升为值班经理、大堂经理乃至大区经理。”袁华强说,他自己就是很好的例子。

1999年底,袁华强来到“海底捞”,先是刷碗,后是传菜,又做过门迎,服务员,领班,会计,公司几乎所有的职位,他都做过。去年,袁华强以1.6万/平方米的价格在北京买了一套房子。这就是张勇所说的:“我希望利用这个平台,让兄弟们用双手改变命运。”

“海底捞”的成功之处就在于,让5 000名员工相信,在我身上发生的变化,在他们身上也能发生。袁华强说。

不过,这样的福利和员工激励制度,让“海底捞”的利润率缩水很多。张勇却不在意这些:“我不在意挣多少钱,我的目标只有三个:第一是创造一个公平公正的工作环境,第二是让跟我干的兄弟们能用双手改变命运,第三个目标才是把‘海底捞’开遍全国。”

三、新工人的企业主人翁精神

长期以来,关于在企业组织中,是资本雇佣劳动还是劳动雇佣资本一直存在争议,在现代企业制度的框架内,这个争议似乎已经清晰了,是资本雇佣了劳动。在这样已成主流的制度框架下,如何来提倡新工人在企业的主人翁精神呢?

(一) 企业是各方的利益共同体

企业组织的主要三方,出资人、经理人、员工,无论其中任何一方或缺了企业都不可能存在和运营,企业的财富主要表现为企业的利润是这三者共同创造的,而这三者中有两者即经理层和员工所付出的主要都是劳动,所不同的仅是形式而已。

企业只有在获取了利润之后才真正有持续运营的条件,尽

管在现有的制度条件下,员工可以不负企业盈利的责任,但这不等于说就构不成利益共同体,员工通过劳动所获取的报酬,应该也是企业盈利的一部分,是一种特定条件下的“利润索取权”。从“诚实劳动平台”这一层意义上来理解,出资人、经理人、员工在企业集合的目标指向都是企业的利润,企业是各方利益的共同体,其法定基础就在于此,企业的管理需要新工人的参与,其制度基础也在于此。

(二) 员工参与是有效的企业管理功能

企业是各方人员的利益共同体,企业的成员对企业的管理都有参与的权利和义务,但是在我国大多数企业的现实状况中,新工人参与管理是被忽视的。在所谓法人治理结构的引领下,工人是处在一个什么行为都是“被”的怪圈中,正面的激励、协调、沟通是“被”,负面的批评、降薪、去职是“被”。新工人无法对企业产生利益共同体的认同感,这在当今的许多企业中已是普遍现象,典型的如深圳的“富士康事件”,劳资双方的极端事件不断发生,是到了我们该认真反思的时候了。

管理的任何理论必须从实际出发,我们在本书中提出的参与功能,主要是指新工人对企业管理的参与,企业的出资人和经理人需要从一个新的角度来认识这件事情。在我国的计划经济时期,在“工人当家作主人”的政治纲领下,曾经有过非常有效的工人参与管理的办法和经验,但那时的企业并没有现代企业制度的构架,故而所强调的工人参与管理有很大的片面性,是一种“战时经济”的制度延续。现代企业制度为我们界定企业各方的责、权、利提供了良好的制度基础,我们在学习借鉴后极为有效地促进了企业的发展,同时也将产权的清晰绝对化了,似乎没有企业的股权即同时失去企业管理的参与权,工人被放置在等同于“生产工具”的地位,怎么可能营造出良好的管理氛围和有效的管理方法呢?

管理层引导工人参与企业的管理,方法几乎是无穷尽的,后面我们在参与的方法与沟通中将会进一步讨论,但现在迫切需要解决的是我们在力推现代企业制度的同时,必须也要思考企业是各方的利益共同体,新工人是其中人数最多、影响最大的一方,他们的参与是管理功能有效的基石。

(三) 主人翁精神是新工人的职业精神

新工人的主人翁精神在新的时期有新的特征,我们今天主张在企业组织中培育新工人的主人翁精神,是在现代企业制度框架下的主张。应该指出,现代企业制度是在西方社会制度条件下的制度创新,其实实施的认同基础是西方的文明,如同西方的民主制度一样。西方企业组织的制度实施中也有制约力量,西方的企业中各种形式独立存在的工会,就是一种代表工人权益的制衡力量。

我国的企业界在 1978 年改革开放以后,逐步学习引进了现代企业制度,一段时间内我们的企业家注重了制度中“硬”的一手,忽略了“软”的一面。所谓“软”的一面,就是我们多年坚持的“思想政治”工作,即做好“人”的工作。新工人是“人”,而不是“物”,他们的行为不可能完全被制度所左右,从企业组织的管理者这角度来看要有新的理解。就目前的企业的现实评估,没有企业管理层对新工人主人翁精神在企业发展作用的认识,新工人主人翁精神也就无从谈起。

从新工人主人翁精神的层面来看,对出资者财产权的尊重,本质上是对“诚实劳动”的尊重,对私有财产尊重的本质是对劳动的尊重,从这个意义上说,新工人的参与意识本身也是对自己劳动的尊重。

在现代企业制度条件下,拥有企业的所有权或企业的经营权才能对企业的发展和企业的管理有“参与权”,新工人有这样的制度框架内“一无所有”,如何实现参与?主人翁精神

又如何谈起呢？作为现代企业中的新工人，新型的主人翁精神是落实在职业精神上的。新工人进入一个企业组织，每个人都有自己的动机，但决不能把这份工作简单地看成是“为老板打工”。新工人不拥有企业在制度内的所有权和经营权，那么“干活挣钱”就是本分，这没有什么错，但绝不是新工人工作目的的全部，职业精神从本质上来说就是一道老话，叫做“干一行，爱一行”，新工人在“干活挣钱”的本分中，也在为企业的发展和社会的进步尽自己的一份力量，具备良好的职业精神是新工人参与企业管理的基础，如果连良好的职业精神都不具备，企业的存在与发展都与己无关，参与功能就失去了意义。

四、企业组织的有效参与方法

在经典的管理学文献中，对管理的功能并没有参与管理的论述，与之相近的是管理的沟通功能，参与和沟通在方法上有许多重叠之处，不同就在于企业的所有者和管理者对新工人在企业中的主人翁地位有了认识后，才有可能实现管理的参与功能，否则，所做与传统的沟通功能无大区别。

（一）企业中沟通的主要内容

在企业运营的实务中，新工人对企业管理工作的参与是从沟通开始的，沟通的目的是参与功能的展开，参与是沟通功能的落实。企业是由各种人群构成的，人与人之间的协作与冲突时时刻刻都会发生，这时就必须有沟通，企业日常工作几乎都与沟通有关，沟通的一般过程如下所述。

1. 发送者和接受者

沟通就是信息的传递，形成沟通至少在两个人之间才能完成。将有关信息如企业日常工作的指令、决策甚至是个人的某些看法传递给另一个人或组织的人是发送者，发送者可以是个人

人,也可以是某个组织。当组织是信息的发送者时,出场的是组织的“代言人”。

接受者则是沟通中发送者传送信息的目标对象,同样,接受者可以是个人也可以是某个组织,但接受者由于是被动获取信息,所以沟通是否生效接受者的投入就非常重要,当接受者投入的程度很低,或对发送者发送信息的方式不感兴趣甚至反感时,沟通也是无效的。

2. 沟通的符号与渠道

沟通的符号,实际就是将要传递的信息制成发送者和接受者都能准确理解的符号。例如,与外国人联络时必须用他能理解的语言,不然就是所谓的“鸡同鸭讲”,沟通无效。由于沟通的信息十分丰富和复杂,对符号就有了正确地编码(Encoding)和译码(Decoding)的过程。沟通信息的符号不仅要能准确表达,有时还要考虑沟通双方的社会文化背景。例如,在西方“女士优先”是一种礼貌,但在东方某些特定的民族区域,可能就会造成对方的误解。

沟通的渠道(Channel)指的是信息传递的媒体,同样一个信息,可以通过多种渠道传送,例如口头的、电话的、书面的、间接的或面对面的,选择不同的渠道会有不同的效果。在企业组织中,有许多已建成局域网或办公自动化系统,节约了信息的传递的成本也提高了效率,但不可忽视的是,在有些事情上还是需要面对面的交流,使沟通更富有人情味也就更有效。

3. 沟通中的噪音与反馈

沟通过程中会碰到妨碍、误解、削弱信息交流的情况。例如,同样一句“你要注意保重身体”,很可能由于某些特殊的情境,会被双方误解,这种误解就是沟通中的噪音(Noise)。有时天气、声音、光线都会影响沟通而造成干扰的噪音,这种干扰与

沟通一样,也是无处不在的。

反馈(Feedback)是接收者对信息传递到后的反应,信息的发送者只有得到了接受者的反馈才能据此来判断沟通的效果,并调整沟通的方式,所以只有发送者收到接受者的反馈后,这次沟通才算完成。

沟通的一般过程见图 5.12。

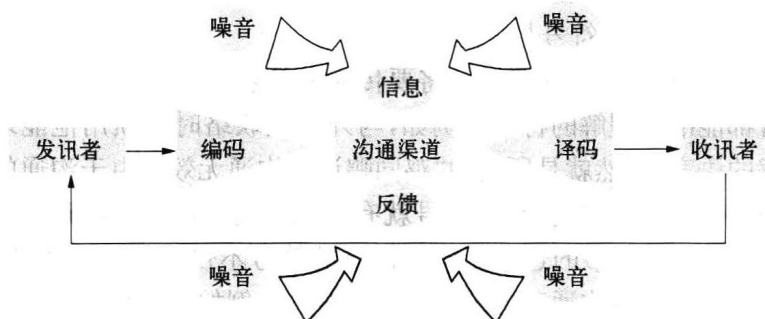


图 5.12 沟通的一般过程

(二) 参与是沟通的落实

企业的管理者分处于企业组织的基层、中层和高层,但无论是哪一层的管理者,沟通都是激励下属、实现领导的重要途径。通过沟通管理者可以把自己的意图传达给下属,同样地,沟通也使管理者了解员工的想法。在良好的沟通氛围中,形成信息充分对称的状态,这就为参与打下了坚实的基础。

1. 参与是员工的主动沟通落实

把参与定义为沟通功能的落实和发展,是因为经过充分沟通后管理者与员工都了解了各自的意图和想法,产生了两种改变的可能。管理者了解了员工的想法与自己意图的差异之后,若发现自己原有的意图不妥之处,会加以调整和改进,是“主动改变”的一方,是沟通功能的落实。员工在沟通之后,虽然也可

以根据所了解的管理者的意图来改变自己的想法,在制度上说,但却很难影响领导意图,是“被动改变”的一方。在传统沟通功能内,很难改变员工的“被动”状态,所以有效的沟通落实的是参与。新工人参与了企业组织的管理,方达成了沟通功能的落实。

2. 冲突化解

在制度健全管理规范的企业组织中,企业的运行一般就是“按部就班”,这在制造业的企业中尤为明显。但企业总会因内部或外部环境的变化等原因,产生一些不同看法甚至冲突。同样的事,由于人与人之间的利益、观点不同,对事件意义的理解也就会不同,由不同而产生的差异就可能导致冲突。企业中的冲突主要表现为员工消极怠工、罢工直到产生骚乱。企业出现这些负面现象是企业各方都不愿意看到的,却无法完全避免,所以企业中的利益冲突也是一种常态。冲突发生之后,管理者最期望的当然是化解冲突,恢复企业常态,这时新工人参与的重要性就十分鲜明。

3. 遇事与群众商量

应该指出的是,目前我们的企业中还没有看到一种有效的代表新工人利益的组织来调停和化解冲突,大部分的情况是一有大的冲突发生,出面的就是政府部门,新工人无法与企业的管理当局进行正常的对话与谈判,其实质就是新工人平时根本无参与管理的路径。企业组织与其他社会组织一样,大的冲突总是从小的矛盾开始的,管理者平时要有让新工人参与的意识,并建立起具体的办法。“遇事与群众商量”,是我国企业的一个好传统,在新的企业制度和社会环境下,好的传统要继承发扬创新,新工人的参与是有效化解冲突的主要途径。

(三) 参与能积极调适利益信任关系

新工人在企业组织中的角色是基层的操作人员,无论企业是从事何种行业,新工人都是最了解实际生产情况的。企业是

组织成员全体相关的利益共同体,生产制造中的每一项优质产品和服务都会关系到企业利润的上升或下降,从新工人最了解生产中会出现的问题和所有问题的解决都会与企业利润相关这两点出发,企业日常管理需新工人参与的积极意义是实实在在的。

1. 出现问题新工人参与解决

企业作业现场出现不正常的运营问题是常见的事情,如产品质量出现差异等。参与的功能就是管理者不仅要指出具体作业人员的失误在何处,更重要的是让与此事相关的直接和间接作业人员一起来分析问题原因和解决的办法,有时即便是管理人员十分清楚的产生问题原因,最好也在新工人的参与中启发他们来共同分析查找,举一反三。我国有一段时期曾大力推广的“诸葛亮会”就是一个工人参与管理的良好经验。

2. 在参与中厘清责任

企业在生产和服务中出现的作业失误,所造成的损失无疑也会波及企业的利润,故而失误的责任一定要有人承担,但如何厘清失误的责任,化被动为主动,化消极为积极,也是参与的重要功能。对责任的厘清因为有当事人的参与,当事人和管理人员在平等互信的气氛中将责任查明并认真听取当事人的申辩,当事人能心悦诚服地承担责任接受处罚,就能变消极为积极,处罚显然都是不受人欢迎的,但参与厘清了彼此责任。

3. 参与和企业的管理公开

新工人的岗位和责任在企业是实在的、具体的,与他们打交道的管理人员也是企业最基层的。现在大多数企业受企业制度股权关系的影响,似乎企业的财务状态、市场份额、发展战略等重大管理事务,向股东公开是“天经地义”,向员工公开似乎没有必要,这实际上会极大地影响新工人对企业管理参与的积极性,企业既然是全员的利益共同体,这也从制度的角度决定了新工

人对企业的管理有参与权。

企业“管理政务”向新工人公开，企业家真心实意地期望与工人共享成就、共赴危难，公开是参与的重要一环。例如，有些企业虽为民营，但企业老板的日常应酬开销，只要是与企业相关的都加以公开接受工人监督，就很好地拉近了劳资之间的距离，增强相互的信任，参与的功能也得到了保证。

第六章

班组长现场优化管理

本章要点提示：

1. 班组长“小而美”
2. 人的因素最重要
3. 基层管理工作的即时性
4. 从制度文化理解“快→虚”、“慢→实”
5. PDCA 循环的意义
6. 三现原则
7. 数据第一
8. 精益生产模式
9. 5S 管理的要点
10. 永远的现场过程再造

班组长,这也许是我们绝大部分青年人人生中第一次亲密触摸到的“官”。无论是在城市或农村,只要你进了最起码的启蒙教育组织,从大都市的顶级幼儿园到村里几位大娘带着孩子满地跑的小院子,也都会有“组长”。在现代企业中,班组长也许什么“品”都论不上,但他却是保证企业正常运营的骨干队伍,是企业现场管理的具体实行者,是发现问题和优化工艺过程的核心力量。

【案例】

小何愉快的烦恼

小何从老家江西来到上海某大型机电企业,在金工车间做了5年调模工,是同期进厂管调模的员工中技术最好的,原来的王班长调升到新厂任工段长,小何就被提拔为班长。小何要负责管理20台机器和管理28人的工作,每天小何都第一个到现场,最后一个离开。小何最骄傲的是每次调模工调不好的机台,他亲自去调很快就好,班组人员都对他很佩服,小何自己也觉得非常有成就感。

但日子一长,他觉得管理工作比之前当调模工时辛苦多了,而且班组的任务老完成不好,员工每月的工资也不如以前;员工们尤其是任职了三年以上的老员工开始有人抱怨何班长安排任务不公平;抱怨为什么总是将难做难赚钱的分派给他做。车间实现目标管理,为什么自己的目标任务都完成了,可工资奖金却比过去下降了。小何觉得自己没有不公平,他觉得谁适合做就安排给谁。以前王班长也是这样安排的,为什么大家就不会抱怨呢?在品质判定方面也和员工起摩擦。小何开始有点动摇,想申请回去做调模工,工作又上手又省心,事情靠自己就能做好。但小何还是很珍惜当班长的机会,他很强烈地意识到这是车间领导对自己的信任,这令小何心情愉快,可想当又不知怎样

当好是小何最烦恼的事。这个班长究竟该怎么当呢？他真觉得有点无从下手了。

第一节 “小而美”的班组长

企业班组长的小是相对而言的，相对于车间主任、运营总监、副总经理乃至总经理，班组长所担负的责任和可调配的资源自然是小得不能再小了，但这个小不等于说班组长对企业的作用同样无关紧要，恰恰相反，企业的现场规制的实行与过程的优化再造，所依托的都是班组长的日常工作。

一、班组长的职能

在企业中班组是生产过程中最基础的一个组织单位，企业的生产运营都是由班组完成的，一个优秀的班组就如同人们身体中一个健康的细胞，它的活力构成了人体的健康和强盛的生命力。

班组长是这个最小组织单位的头，班组长在企业中被戏称为“兵头将尾”是有道理的。从企业管理的角度看，不同的企业班组长的职责也是不同的，但从对班组长职责的设计和要求上来看，不仅大多的优秀管理理论与方法都有用武之地，设计的指导原则大体上也是相通的。

（一）人的因素最重要

班组长是企业生产任务和各项规章制度的基层执行人，这个角色要求班组长既要是任务执行的技术骨干，又是组织全班组人员共同完成任务的带头人、管理者，所以班组长虽小，但担子却不轻，与管理成千上万人的企业家、总经理们一样，调动班

组成员工作的积极性和保持成员的工作热情是班组长的重头戏。

就目前企业的实际情况来说,新工人的主体都是二十岁左右的年轻人,他们有文化,有个性,有自己的生活情趣,与1978年改革开放后第一批进城务工的前辈有很大的不同,而在诸多富有时代性的特征中,个性化是最为突出的。故而班组长在今天同样是“人的因素第一”的大目标下,重点是尊重每位成员的个性,企业的生产现场无疑会有严格的规章制度,但执行制度的同时也可以采取各种方法来表现信任员工、理解员工,在碰到问题和困难的时候既要帮助他们设法解决,又要认真听取班组成员的意见,哪怕这些意见一听就可判断是有缺陷的。认真地在工作中尊重员工的自我意识,是现代企业中“人的因素第一”工作方法的体现。

(二) 品质意识优化

企业管理的一项重头戏就是品质管理,其丰富的内容我们将在第七章中专门介绍。作为班组长工作的职责,指导品质的优化除了严格按照企业工艺过程操作等“硬指标”外,班组长的平时更要强调的是员工品质意识的优化。“品质第一”的期望目标要得以实现,并不能仅仅依靠品质控制部门的努力,在优秀的企业中,每位员工都将自己的工作行为紧紧地与企业产品的品质联系在一起,继而形成人人都将品质的要求视为自己的行为优化,班组长的工作是基础。

班组长在日常的工作中,要不断地培养班组全体成员的品质参与意识,变被动监控为主动参与,使整个班组在不同的工作岗位上都能主动发现可能影响品质的问题,这不仅能把出现不良品质的隐患降低,而且能最快最有效地培育班组成员的品质优化意识,同时还能把青年期待张扬个性的品质引导到工作中来,变个性为工作热情,帮助班组中的青年成员迅速成熟起来,

成为企业的骨干。

（三）管理要标准化

作为班组长,在尊重青年人张扬个性的时候,自然也必须坚持企业在管理上提出的各项要求,生产现场管理的标准化是班组长职责中很重要的一部分。关于生产现场的标准化,举例来说,企业一般都会要求以班组为单位做好各种原始的记录,有的还要求班组长做日志。这种看似简单的标准化作业要求,对企业产品品质的分类和工艺流程的优化是十分重要的,但对班组长来说却是枯燥无味的,尤其是日复一日、天天要做,往往就会产生厌烦情绪,乃至马虎潦草,不按标准执行,最终导致出了严重质量问题而无法查证的后果。

班组长的管理标准化的要求,其本质是任何人的经验都不可能是全面的,生产现场所有可预见的问题其解决方案绝大部分都会被标准化的管理细则所覆盖,所以标准化是将企业可预见的风险和损失降至最低的一种重要手段,在优秀的企业中,管理的标准化与品质意识的优化一样,可以视作为企业文化的一个组成部分,有严格的标准化意识,员工才有张扬个性的平台。

（四）学习型现场化

与企业其他层次的管理相比,班组长的管理职责有一个鲜明的特征,就是现场化。碰到问题一般都要求班组长当场想办法解决。班组长职责的现场化,就要求班组长从两个最基本的方面来衡量自己的工作。

1. 掌握信息

班组长工作的现场化,并不是遇事拍脑袋,而是要求班组长随时随地注意搜集和掌握正确的信息,并能通过员工的反映真实地了解情况。企业信息的搜集技术手段十分丰富,例如有MIS(管理信息系统)、ERP(企业资源管理系统)等,这些现代化的手段为班组长提供了及时有效的信息,认真地掌握这些信息

并能解读信息出现异常的原因,才能达到管理的即时性,做到生产现场问题的日清日结。

2. 认真学习

企业任何时候都会要求规范和标准化作业,班组长管理现场化也必须是在这些前提下实施的。学习型的班组管理要达到的目标是作业上的创新,这绝不是提倡班组长随心所欲另搞一套,而是在执行制度和标准的基础上,通过全体成员的参与发现新的问题。通俗地说,发现了规章制度和标准没有覆盖的问题,如何解决一定需要学习创新,有了学习作储备,才能达到所谓遇事不慌的工作境界。

二、即时性管理是工作核心

管理工作在企业中是贯穿全局的,班组长是企业管理分工中最基层的一级,从功能的角度看,班组长的管理工作有一共同的特点,就是即时性。

班组长管理即时性的典型例子就是航空公司民航班机的机长。一架民航飞机价值数亿元,飞行又维系着数百位乘客的安全,可谓责任重大,但一架大型客机的机组人员只有十余位,仅从这一点上讲,机长也是一位班组长。飞行的控制是航空运输控制中最为严格的控制之一,飞机飞行的高度、航线、航向、速度等都有极为严密的规定,由不得机长随意更改,而且在正常的巡航状态下,飞机都是自动驾驶的。但由于飞机飞行的空间变化多端,“天有不测风云”,所以机长在空中遇到气流、气象等因素变化时,必须即时应对。

在突遇变化时的机长,虽然他会及时向地面指挥系统报告情况,但由于飞机的速度很快,往来不及等到地面的指令就需要机长果断采取应急措施,这时一名优秀的机长丰富的经验和良好的心理素质就可能是化解危机的条件。

在一般的制造企业或服务企业中,绝大多数的班组长所面临的工作条件都不可能像机长那样极端,那样责任重大,但若班组长能从那样的情境来思考自己的工作,训练自己即时管理的能力,情况就会改观。

(一) 按章办事

飞机维系乘客的生命安全,是千斤重担,航空公司和国际民航组织对保证飞行安全有十分严格的规章制度,飞机制造公司对飞机设备故障的排除也有十分详尽的操作手册,所以作为机长,在我们这里是班组长,遇到任何问题首先的选择就是按章办事。熟悉规章制度的各个要点,是班组长管理即时性的保证,所以班组长管理在一般状态下的即时性,是管理要即时,处理须按章。

(二) “独断专行”

“独断专行”这句成语在描述一个人的行为时,大多数情况下是贬义的。但班组长的工作在日常的状态下,却往往要求这个角色能独断、会专行。班组长每天面对的工作任务,在遇到和发现问题时,是不可能事事都请示上级,问题无论大小都要等待上级管理人员指示后方才处理。即时性的要求遇到在按正常规章和流程操作时无法解决的麻烦,班组长要依据自己的经验和判断,果断处置。在这种状态下的“专行”绝不是盲目蛮干,而是以丰富的操作经验和熟练的技术为保障的行动,即便在没有百分之一百把握成功的情况下,也不能怕失误而不敢果断处置,一名优秀的班组长,在企业中能脱颖而出,往往是一些敢于“独断专行”的人。

(三) 承担责任

无论是照章办事还是“独断专行”,班组长对处置行为后所形成的结果都要承担责任,企业不会因为你是照章办事就不追究责任了。所以在对问题处置以后,不管结果如何,企业的上级管理层都会要求班组长及时汇报,以便总结经验和及时采取补

救措施。

现场管理中班组长的即时性处置其承担责任一环,就是从向上级管理层报告开始的,企业中上层管理者最不能容忍的就是对事故的瞒报和对成绩的虚报,所以对班组长勇于承担责任的要求可以有很多项,但却是以如实汇报为起点,尤其是初任班组长的新工人,这项要求就更为关键。

三、组织能力初期实践

班组长在企业中的地位有特殊的两重性,班组再小,也管理三五个到十来个人,同时班组长又必须亲自动手操作,这种既是管理者又是作业员的两重性,往往会让班组长形成一个遇到问题“还不如我自己动手”的习惯,事实上班组再小,班组长也不可能事事亲历亲为,所以组织能力是考察优秀班组长的重要指标。管理的一大主要职能就是组织,对班组长来说,根据企业生产任务的不同衡量组织能力的指标千差万别,但就共性而言,有以下几点是必需的。

(一) 开好班前会

企业的班前会一般只有十来分钟的时间,天天开,日日谈,往往会使班组长忽视班前会的作用,走走过场。但班前会却是班组长组织动员班组成员努力工作的绝佳机会,除了作业重点、注意事项要在班前会上向班组成员说明之外,由于企业的生产现场班组成员分工明确,员工各司其职,真正能在上班时间内充分交流的时间是不多的,而班前会虽然时间很短,班组长运用得好,可以使班组成员工作要求明确,工作心情愉快,所以形成生动活泼、内容丰富,又富有作业指导意义的班前会,考察的就是班组长的组织能力。

(二) 随时监控解惑

班组长虽不必事事亲历亲为,但对班组成员随时监控并

帮助他们解决困难,也是组织动员的手段之一。班组成员中尤其是刚上岗的新人,往往是最需要帮助的。而对新成员的帮助,套用一句经济学术语,组织动员的效用最大。班组长在这时不仅是他们在工作上的后盾,也是他们在心理上的依靠。班组长组织动员的工作效果,也是由日常作业化的监控、帮助,解惑、生效中点点滴滴地积累起来的,把监控解惑从组织动员的角度来认识,班组长会找到一个新的境界。

(三) 交流沟通融为一体

目前我国的各类企业中,新工人是本地人的比例已不大,构成新工人团队的成员可以说是来自“五湖四海”,班组长要带领好这支队伍,还需要与员工交流沟通打成一片。沟通本来就是管理的重要功能之一,与人打交道就离不开沟通,沟通的方法内容非常丰富,对班组长来说,主动倾听成员的想法和宽容的心胸是基本的两项。

在班组中有些冲突是源自互相的误解,而误解又可能是因为班组长没有去主动倾听成员的想法产生的。所谓主动倾听,不仅是用“耳朵”听,更重要的是用“心”去听。如果班组长只是貌似在听,却没有听进去,那么结果可能比不听还要糟。所以主动倾听和宽容的心胸是“一体两面”,没有宽容的心胸就很难做到主动倾听,而没有主动倾听也无法达到宽容心胸的境界。

要使班组能成为融为一体的团队,班组长还需注意到“工作任务外”和“八小时外”这两件事。班组长是依工作任务而设的岗位,但交流沟通却不能限于“工作任务”和“上班时间”,实践中许多成功的案例都表明要成为一名优秀的班组长,这两个“外”对于沟通交流关系重大。

第二节 慢即快的现场管理

在第二章中,我们提到从目前我国企业的现状来看,管理的制度目标就是“不让老实人吃亏”。企业的现场管理会要求员工处处都认认真真的按规章制度办事。如果企业所制定的制度是挂在墙上看的,而不是认真贯彻执行的,真实规矩是什么“潜规则”,那么就免谈什么现场管理了。

一、现场管理基础

企业管理的重要目标之一,就是追求高效率,班组长的“小而美”直觉都可理解,但现场管理的“慢”字,从何说起呢?

(一) 严格地培养制度文化

对于企业的新工人来说,企业现场的各种规章制度,对个人的行为而言,都是制约。新工人中的年轻人喜欢张扬自我,崇尚个性与自由,到了企业的作业现场,大到操纵工程设备,小到喝水的茶杯如何摆放都有规矩,一时是难以适应的。这时对他们个人来说,以前的一切行为习惯都要在制度和规程面前慢下来。养成严格照制度和规章操作办事的习惯,并非一朝一夕就可以完成,所以这时的要求就是“慢”。

作为企业的新工人,入职时的培训一定会令他对企业的制度有敬畏,会被动地处处小心翼翼地按制度的要求做,但在行为意识上形成对制度的好感,并最终上升为文化层面的认同,需要的时间会更长,“慢”是对此而言的。

(二) PDCA 概述

PDCA 是英文中 Plan(计划)、Do(行动)、Check(检查确

认)、Action(行动)这四项的缩写,PDCA 是目前被广泛应用在企业管理中的一种管理通用模型,也被称为 PDCA 循环。PDCA 最早是由著名的美国管理学家品质管理的创始者美国人戴明(Edwards Deming)博士在 1950 年归纳总结的,其运作的方式见图 6.1。

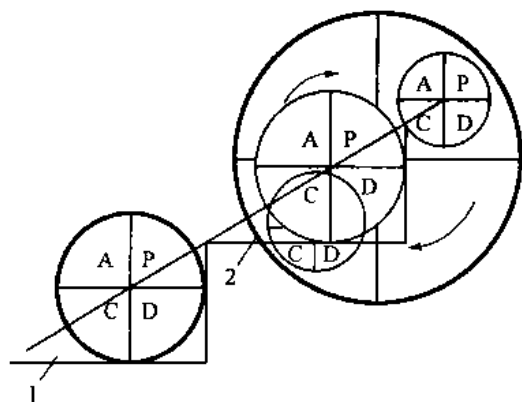


图 6.1 PDCA 循环的通用管理模型

图中：1—表示原有水平；2—表示新的水平

1. 计划

计划是 PDCA 循环的新起点。在企业目标的主导下，每个项目无论大小都要有自己的实施计划，这个计划内容包括以下方面。

(1) 明确目标。如确定生产的数量，多少件、台等。

(2) 实现目标的方法。根据目标的不同，选择作业和施工方法，人、财、物等资源的选备。

(3) 确定责任。要确认项目的负责人是谁，完成任务的品质、数量、按时完成的赏罚标准要确定。

(4) 预估风险。项目任务都会存在一定的风险，差别只是大小而已，所以成熟的计划都要求对风险进行预估，并提出应对

风险的措施。

2. 行动

Do 就是具体的实施,按计划开始行动,这其中要特别注意以下三点。

(1) 明了要求。实施前让班组全体成员、项目的所有参加者,明确这个计划的要点,负责人要详细地解释计划的目的、目标、实施方法等事项,避免由于对计划的理解不实而造成作业失误。

(2) 动员鼓励。项目的实施中可能会遇到的困难,班组长或项目负责人要向大家说明,以自己的自信来鼓舞参加者的意志,提高战胜困难的勇气。

(3) 资源和安全保证。计划开始执行时需动用的资源就要准备到位,有些项目是在外施工的,还要与相关的保障部门(如消防、防汛)事先报告接洽。

3. 检查确认

检查确认是针对工艺过程进行的,其中包括过程的检查和结果的确定,这个环节既是对员工已做工作的检查,也为下一步的改进打下基础。

(1) 检查工作可以由员工本人或他的上级进行,第一步主要是检查是否按标准的过程进行工作。

(2) 确认员工的工作成果是否与要求一致。

(3) 若出现过程与标准不符的情况,必须由员工本人或班组长找出原因,反省自身的不足。

4. 采取行动

在检查确认中发现的问题,要研究解决的措施与方案,以求达到标准所要求的目标。

(1) 依据找到的问题与原因,改进工艺和操作方法。

(2) 若在研究时发现了是原执行的标准有缺失,就改善原操作方法和工艺标准,确定新的管理办法。

(3) 将改善落到实处,事不论大小巨细,重要的是落实。

(三) 三现原则和数据第一

PDCA 是一个不断循环的过程,但其真正的重点不是回到原处,而是每一次循环都是以一个新的起点开始,企业的现场工作不需要太多的思辨,而是解决问题,要解决问题就必须到现场去,在办公室纸上谈兵对现场管理来说是一大忌。

1. 三现原则

三现原则亦称为三现主义(见图 6.2),因为我们以前“主义”用得太多,也大了点。所以这里称之为三现原则。三现原则就是:

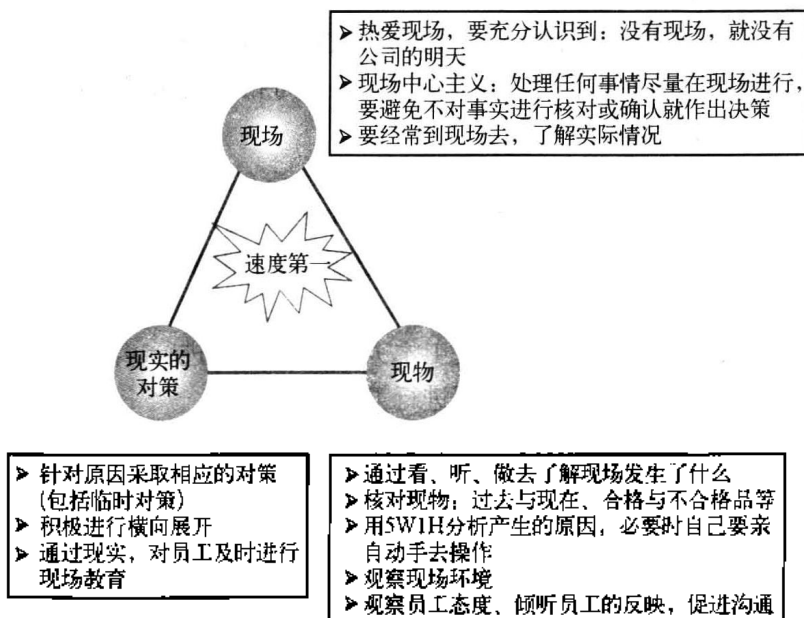


图 6.2 三现原则

资料来源: 陈建龙《生产现场优化管理》第 10 页, 复旦大学出版社。

(1) 现场。到现场去, 管理人员和员工都要有强烈的现场

意识,靠报告和办公室解决不了现场问题。

(2) 现物。在现场察看出现问题的实物,了解实际状况,眼见为实,为下一步判断与改进找到第一手的真实资料。

(3) 现实的对策。管理人员、技术人员、工人三者都在现场根据实际情况提出解决方案,这种三结合的方法是各采所长,互补互助,正确的对策往往在三者都在现场时产生。

2. 速度是关键

三现原则的成功实施还要强调速度,这里的速度是工作过程中一出现问题,员工、技术人员、管理者必须立即到达现场,要着重指出的是后两者,因为员工这时往往已在现场了。迅速到达现场不但能迅速解决问题,即便一时无法解决,也可采取临时的措施以避免损失扩大,同时,迅速到达现场,可以在企业内培养一种热爱现场的职业精神。

3. 数据第一

数据是企业现场管理最具说服力的资料和凭证,企业现场用数据说话,不能仅凭经验,更不可能以“差不多是这样”、“好像差不多了”等含糊不清的话语来代替数据。用数据说话当然离不开在现场有效地收集真实的数据,真实的数据也反映了一种求实的职业精神,重视数据,才能抓住事实本身,达到了工作的目标。

二、生产过程分析

企业运营的基本要素离不开人、财、物三项,企业管理的目标也离不开“又好又快又省”三条,把企业的员工、物料和设备用最佳的方法结合起来,就是现场管理中生产过程分析的任务。生产过程分析涉及的内容很多,这里只简单介绍相关的内容。

(一) 效率分析

企业作业效率的提高是企业效益的基础,下面我们从库存、员工作业和设备效率分析三项作些介绍。

1. 库存分析

企业仓库的库存主要是零部件、辅助用料和成品,毫无疑问,库存越大,库存时间越长,所留滞的资金量也就越大。使库存品加快流动是库存分析的目标。对库存来说,企业一般都会作 ABC 分类。

(1) 流动的库存品,也就是 A 类,是指在六个月内至少出库一次的零部件或成品。

(2) 不动的库存品,也就是 B 类,是指六个月内没有出库一次的零部件或成品。

(3) 将报废库存,也就是 C 类,有时也被称为死库存,是指在可见的预期无法出库的零部件或成品,其出库的途径可能是报废。

与 ABC 分类同样性质的分析方法也包括企业生产线上在制品、半成品的分析,例如,在制的不良品、缺陷品的命运与报废库存是差不多的。

库存分析是为了发现明了库存的状况,中国有句俗语“财随水动”,水表示流动,库存流动起来加快了相关资金的周转,才能为企业带来财富,所以改善库存的第一要务就是减少库存,让不能流动的库存先流动起来,继而达到流得更快的目标。

2. 员工作业分析

目前企业的运营成本中,人力的成本是很大的部分,尤其是人力资源成本近年来上升很快。员工的成本对企业来说可以精确到分秒,员工的作业成本在有些企业是按单位时间来计算的。例如,图 6.3 表示的就是一种较为典型的制造业企业的员

工作业内容。员工的作业分析包括制作作业,例如机械制造业中的金属切削、热处理、部件组装等。附加作业是制作作业必需的一些准备和检查动作,如零部件的领取,加工程序的变换,部件的质量检查等。浪费作业是指无意义的会议、应酬、待工、无效的搬运、存放等动作。

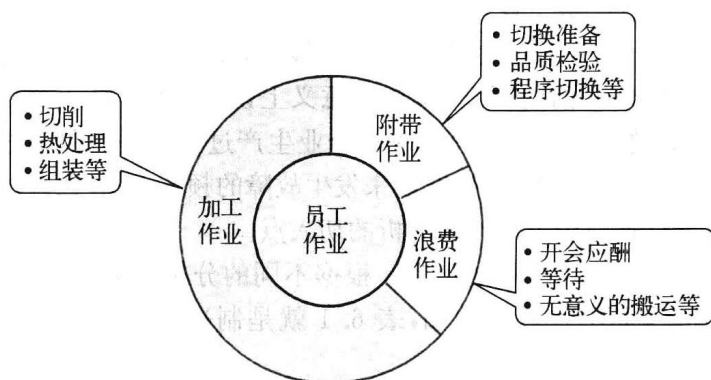


图 6.3 员工作业分析

3. 设备效率分析

企业的设备是高价值的资产,花大价钱买来的设备就希望它每分钟都能为企业的效益作出贡献。从设备的效率分析来看,可分为正常的加工时间,工艺变换的作业时间和故障排除的时间三块。显而易见,分析的目标当然是提高设备的正常加工时间。

(二) 效率的改善

员工作业与设备效率的改善有时是相互依存的。设备效率的改善离不开员工作业方法的改善,例如,员工要减少附加作业动作,使自己的作业动作更加合理化,效率的改善与设备变换作业时间和故障排除的时间就紧密相关,把改善的目标定位于“人机一体”,作业的效率才会更高。

(三) FMEA 分析

FMEA (System Failure Mode and Effects Analysis, FMEA)分析,可以译为“潜在失效模式和后果分析”,是1950年代由美国一种战斗机操作系统发展而来的设计分析,与许多先进的作业方法一样,这个最初用于军事系统的分析方法,现已被广泛应用在一般工业企业中。

(1) FMEA分析主要是对产品设计、生产的过程中可能产生的问题作事前的识别,从这个意义上说,FMEA是一个预防体系,关键是“潜在”。FMEA在企业生产过程中一般是通过潜在故障的严重程度、生产以来发生故障的频率、潜在风险的检出可能性这三个方法作为分析的切入点。

(2) FMEA分析的步骤。根据不同的分析对象,会有多种FMEA分析的步骤。例如,表6.1就是制造企业比较典型的一种。

(3) 在新产品的开发阶段,设计和制造过程都会出现故障和失误造成的不良品质,这些不良有些可以回避,有的可以通过检测加以改良,不能回避和不能改良的不足还可以通过产品说明书向用户说明。例如本产品不能在40℃以上的高温环境中使用,在高盐高湿的环境中使用功率会下降,在强磁场条件下可能失灵等。

三、JIT生产

JIT(Just in Time,JIT)生产也称之为即时生产,是1960年代由日本丰田汽车公司的员工大野耐一创立的一种新型生产方式,最初以无库存的超级现场生产方式为标志,正是这种生产方式帮助丰田公司渡过了1970年代初的第一次能源危机。JIT生产出现后很快在西方发达国家推广开来,是所谓“日本化企业模式”的重要内容。

(一) 精益生产模式

丰田汽车公司的 JIT 生产方式获得了巨大成功之后,很快引起了管理学界的重视,1984 年~1989 年,以美国麻省理工学院(MIT)的丹尼尔·鲁斯教授为首集合了多个国家 53 名专家的团队,对全球 14 个国家近 90 家汽车装配厂进行了实地考察,将西方的生产方式与丰田的 JIT 生产方式作了详尽的比较研究,在 1990 年出版的《改变世界的机器》一书中,第一次将丰田汽车的生产方式定名为精益生产模式(Lean Production, LP)。

企业的产品最终是为客户服务的,故客户对产品的认可就成为产品生产的前提。精益生产模式是根据生产后过程所需精确量,即“在必要的时候,提取必要的量”的方式生产,这样生产过程每一级都向前推,就可以达到“在必要的时候,对必要的产品生产必要的量”,而不形成多余的库存和在线积压。精益生产所提倡的“零库存”,并不是绝对的不设置库存,关键是“必要”两字。

(1) 加快流动。精益生产的“零库存”概念,本质是加速生产的流动,企业的在线产品是企业投资的资金,而且生产线的半成品还是企业资产中的优质资产,加快了在线产品的流动,实际也就是加快了企业的资金流动。

(2) 保证条件。要实行精益生产,对企业的管理和员工的技术水平要求都很高。精益生产的标志是库存比同类企业少,这就要求企业的设备状态良好,故障率很低,安全事故很少发生,产品加工机种的切换时间短,生产过程中在线半成品停滞的时间少等,都是达到精益生产的保证条件。

(3) 注意事项。对于大件设备的生产企业,如发电机组、大型锅炉、舰船飞机城市地铁施工中的盾构等项目,有特定用途的非标准件,当然是按订单制订生产计划,企业不能也不可能对这些大型生产项目也要求“零库存”。同样,在组织生产中也不能

“教条化”，精益生产最佳的实施对象是常用品或准常用品，即标准件的生产。

（二）均衡生产

均衡生产是指企业的产品产量、项目的工作量等在相等的时间内能够实现基本稳定的数量或增量，最早实现均衡生产的企业也是日本的丰田汽车公司。生产的均衡化能使企业的生产适应需求的变化，生产现场保持一个良好节奏状态。

1. 缩短交货期，降低资源消耗

在均衡生产中，企业的产品的生产量、品种数与计划的出厂销售时间紧密贴近，使产品在生产中的滞留时间缩短，从而可以实现按时交货乃至提前交货。均衡生产的良好节奏是指在均衡化的指导下，不出现某个时段生产负荷过重或过轻，消除工作现场日与日之间人力物力投入的不平均，减少设备和人力的浪费。同时均衡化也使生产过程中的产品与半成品与销售的时点接近，使库存有效地降低。

2. 均衡生产的方法

均衡生产是以客户需求为前提的，企业均衡化生产的方法随产品和服务的不同而不同。表 6.2 是一种较为典型的制造业企业均衡生产的方法。

表 6.2 均衡化生产

产 品	月计划	日计划 (1 循环)	0.5 日计划 (2 循环)	0.25 日计划 (4 循环)	0.05 日计划 (20 循环)
A	2 000	100	50	25	5
B	1 600	80	40	20	4
C	400	20	10	5	1

（1）将某一时段的产量与品种按时段均衡化。但大部分企

业会在同一条生产线上生产不同的产品,而员工却是固定的,这时就需要进行混流生产。若不连续生产两件以上的同样产品,以表 6.2 中的产品为例,生产的顺序是 ABACABAB,就是实现了完全混流。混流生产比较适用于大型产品。

(2) 缩短切换时间,加快流动。缩短加工机种的切换时间也是均衡生产的目标,切换时间的减少就意味着切换次数的增加,切换与生产过程设计的流动性也是相关的,设备按生产过程的顺序合理布置也可以加快流动。

(3) 信息的流动。信息的流动是指生产前后工段工艺信息的充分享用,若出现前段工序已完成,而后段工序没有接到生产加工的指令,就会出现半成品在线的留滞,无法达到均衡生产。

3. 注意事项

现实的生产中,均衡生产的组织者必须考虑外在的影响因素。例如,某产品正常是每班出货两次,但某日客户突然要求出货一次就行了,可企业还是照生产线的满负荷均衡化混流生产,完成的产品就只能进仓库了。

实际上大多数企业是无法做到完全混流生产的,较为适宜的办法是根据均衡化的原则,设计一个最佳的批量指标,在指标内计划严格执行,按指标调配资源和切换机种的要求。

(三) 一专多能员工

JIT 生产时对员工的要求是比较高的,企业对工人的一专多能标准,是指除自己本职的专业技能之外,还能从事其他岗位的工作。例如在制造加工行业中,你的专职是一名车床操作工,但同时又能在刨床、铣床上进行作业,这就是一专多能的要求。

1. 应对异常状况

企业在正常的情况下,岗位和员工是“一个萝卜一个坑”,满员满岗效率高,但总会有一些异常的事情出现。例如,某位关键的数控机床操作员因故请假,可加工任务又不许可停机等待,这

时就需要有人顶岗,有一专多能能力的员工这时就派上了用处。再如,因客户的要求,某些设备的加工任务远远超出了正常的满员负荷,这时若有一专多能的员工顶上,也就不会出现任务无法完成的困境。

2. 有备无患

员工一专多能需要企业在平时有计划地培养。“多能”者的技术水平虽然不可能达到“一专”的水准,但也需有一个最低的标准。企业管理层在平时,尤其是生产任务不是十分紧张的情况下,注意运用部分企业的资源来提高员工的“多能”技能,并鼓励员工向一专多能式发展。

3. 信息经验共享

在企业的现场,通过一专多能的作业,也可以使本工艺过程的员工了解前过程或后过程员工的工作和经验。优质的产品是一个整体,其载有的信息和经验也是全方位的,员工在一专多能的工作中能更清晰地了解产品品质要求的全貌,也有利于前后过程互相理解,形成合力。

在丰田自己总结的 JIT 生产和美国人归纳的精益生产模式中,均衡化生产和一专多能等之处还包括如 U 型生产线、看板生产、零切换和外包加工等丰富的内容,限于篇幅,这里不做一一介绍,读者可以从相关的专业图书中作进一步的了解。

第三节 现场管理的优化与再造

企业是一个以盈利为主要目的的组织,同时企业也是一个“有血有肉”的生命体,企业有自己的生命周期,要保持企业的体格强健,活力充沛,永葆青春,现场管理的优化与再造就是企业不断实践和探索有效健身方法的路径。

一、5S 管理的基本内容

早在 1950 年代,日本劳动安全协会就提出了“安全始于整理、整顿,而终于整理、整顿”的口号,而发展成为风靡全球的 5S 管理创始人又是日本的丰田汽车公司。5S 是指整理(Seiri)、整顿(Seiton)、清扫(Seiso)、清洁(Seiketsu)、习惯(Shitsuke)五项现场管理要求,因其中第一个字母都是“S”,故被称为“5S 管理”。

【案例】

5S 管理：从一只工具箱开始

在工作中,人们往往会被这样的问题困扰:我们在生产现场打开一只工具箱,发现工具箱里除了工具之外,还有雨伞、茶杯、鞋子、报纸等杂物,甚至它们掩盖了工具。有时我们费了好大工夫才找到了急需的工具,却发现它已破损不能使用,只有停下手中的活向别的岗位去借,浪费了时间也耽误了生产。

这些现象在很多企业司空见惯地存在,使得工作效率大大降低,白白浪费了宝贵的时间和金钱,它们甚至可能威胁到安全生产。

走进某化工涂料公司的生产车间,大家可能会有耳目一新的感觉,一条条红线,隔着一排排原料,成品都井然有序地摆放着,好像四万个整装待发的“士兵”一样。

其实公司刚成立时,车间的现场管理并不怎么样。由于涂料生产粉尘多,颜色各异,且粘到衣服、设备上,只要干了就几乎洗不掉,再加上车间也没有一套很好的管理制度,情况就更加糟了。随着公司的发展,公司领导借鉴其他公司的成功经验,引进了“5S”管理,生产车间接现场管理要求,清理了所有的设备,

并重新油漆;划分各定置区域,使物品定置摆放;制作各种工作器具……车间的管理得到了很大的改善,但随着时间的流逝,再加上考核力度不够,公司这套管理制度才运行了4个月就陷入困境,车间现场管理又恢复老样子。去年初,随着公司组织构架及管理功能的完善,“5S”管理活动又重新充满活力。今年,公司已把“5S”活动与车间各班组的绩效考评联系起来,一支以各班组长带头的检查组,以每月5次的检查频率对各岗位进行检查指导。“5S”管理就像企业所有的日常工作一样,只有持续不断,全员参与,员工们才能在更清洁、干净、有序的环境中工作。

资料来源:“某化工企业推行5S案例”,<http://www.aswiser.com/Case/Case33501.asp>。

(一) 5S管理的理念

企业的工作现场,每位员工和各层管理人员,每天都会碰到一系列令人感到头痛的问题,这些问题涉及产品的品质、生产的效率、生产成本、安全作业、工作环境等方面,遇到这些问题怎么办?这就要求员工和管理人员对待这些问题事先要有个基本的态度,也就是理念,简单地说,是两条:“要”与“不要”,“要我”与“我要”。

1. “要”与“不要”

在现场,“要”与“不要”是指员工手头正在进行的操作,“要”与“不要”是依工序而定的。例如,有些物件员工会因为“下次还要用”和“舍不得丢掉”这两点而留在身边,导致操作现场物品数量过多、物品混杂,严重影响工作效率、安全和品质。那么在5S的理念中,要有“Just in Time”即“需要的时候,随手可取需要的物品与需要的数量”,这就是“要”与“不要”。

2. “要我”与“我要”

“要我”与“我要”，5S标准对每一名新工人来说，都会要求其改变一些不良的工作习惯，甚至是老员工若没有经过严格的训练，也同样有改变的问题。要改变不良习惯，总是从“要我”开始的，你进入了现场，班组长就会要求按照5S的标准做。但5S真正能落实到员工操作中，成为自觉的工作行为，实际是从“要我”与“我要”的转变，从制度到行为就是“要我”到达“我要”的转变过程。

(二) 5S管理的内容

1. 整理

整理不仅是把散乱的物品整理排列好，更重要的是明确区分现场操作中必要的和不必要的物品。例如，一个放物件的柜子，平时用不上，又舍不得扔，占据了很宝贵的操作空间，整理时必须处理掉。

2. 整顿

整顿是为了让所有现场员工都能立即找到自己需要的物品，即采取正确的布局和放置方法，并设有鲜明的标记。整顿可以防止员工要用时缺料、缺零件，造成工时浪费，同样把最重要的物品置于最重要的地方，也可使企业达到“最佳库存”状态，减少资金的积压。

3. 清扫

工作岗位的窗明几净，一尘不染，不仅反映了企业员工的精神面貌，更重要的清扫是企业产品品质保证的重要一环。清扫要做到工作岗位没有垃圾、污垢，没有“跑冒滴漏”的现象，难在长期、天天保持这种状态。清扫中同时也可例行对设备进行检查，及时发现问题并加以整改。

4. 清洁

清洁的状态与前面的整理、整顿和清扫紧密相关。它是前三者实行的结果，是用企业的标准来衡量工作环境的要求。清

洁的难点是长期保持,例如,有些企业常常组织员工“大扫除”,少则数月,多则年余,“大扫除”过后现场整齐清洁,但不久之后又回归到脏乱混杂的状况,这显然不是清洁的标准。

5. 习惯

5S中,最后这个“Shitsuke”有多种译法,除“习惯”,有时也译成“素养”、“素质”。企业的管理者一般都期望自己的企业是一个清洁明亮、安全舒适、高效快乐的组织,但这一期望的实现要依靠企业每一位成员的共同努力,好的行为习惯都是从纪律入手,靠制度保证,继而形成全体员工的行为习惯。

· (三) 5S在企业的应用

企业进行5S管理目的是为了提高品质、降低成本、即时交货和安全生产。5S管理也是一个PDCA的循环,企业的“体质”在循环中逐步提升。下面以清洁为例,简要介绍5S在企业中的应用。

清洁是整理、整顿、清扫三项工作的结果,清洁的要点如图6.4所示。

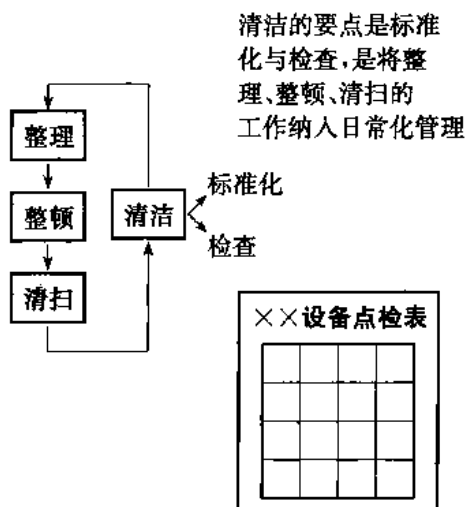


图 6.4 清洁的要点示意图

1. 要求标准统一

企业清洁的状态不是一时一地的状态。一般性的整理、整顿、清扫要求是无法做到清洁状态的保持,企业要将现场保持清洁状态就要设定标准,使每位员工都明白什么是良好的状态,而不是管理人员随意的评价。清洁的标准化视企业的行为而定,但必须有标准。

2. 定期检查

5S 活动在企业也是检验新工人执行力的一个重要标志,定期的检查,可以消除人的惰性,促使大家都勤奋起来。定期的检查也是检查者与被检查者双方的一次信息沟通,而不是为检查而检查,而是指导员工如何去做,对检查中发现必须整改的地方,要追踪落实,例如,对清洁的检查,用检查前和整改后拍照对比的方式来评判,既简单又一目了然。

3. 提高意识

“扫帚不到,灰尘照理不会自己跑掉”。在企业的 5S 活动中,也就是提高意识的问题,对清洁来说,在没有形成稳态之前,意识若不到位,很快又会回到改善前的状态,因此作为管理者,需要反反复复地通过检查、整改、竞赛、评比等一系列活动,来提高员工的 5S 意识,才能使活动落到实处。

二、从小处着眼的可视化管理

可视化管理又称为直观式现场管理,早期的企业大多为小型的作坊型企业,所采取的都是现场式管理,简便有效,在今天的现代化企业中,可视化已不再是那种“前店后厂”型夫妻档企业的管理方式,可视化管理是现场管理优化的重要内容,也是 5S 活动的后续延伸。

(一) 可视化管理简介

企业现场管理的可视化和透明化,其基础条件是管理者对

有效信息的及时掌握和完全充分,这在计算机未得到充分发展和应用的过去,是难以做到的。在 IT 数字技术已日臻完善的条件下,管理者有效充分掌握现场信息已经不再是难题。可视化可以渗透到人力资源、供应链和客户等各个环节,从而达到现场管理的透明化。

1. 一目了然

据有关的医学机构测试,人的五官是人感受知觉的核心,五官各有分工,作用也不同,对知觉贡献的比例差异也很大,其中视觉占 83%,听觉占 11%,嗅觉占 3.5%,味觉占 1%,加上皮肤的触觉占 1.5%,可见视觉对人知觉的影响是最重要的。可视化就是针对这个功能发展起来的现场管理方法。所谓可视化,也就是“眼见为实”——看到事实以后的管理。管理者深入企业现场,企业的人员、设备、工具、部件等状态首先进入的是你的视野,然后才会产生管理和处置行为。如果一眼望去,所见的无任何需要注视的地方,不需要采取任何管理措施和处置手段,这就达到了可视化管理的理想状态。

现实中,因企业有的现场十分复杂,有些还不能真的让员工到达现场,如高温、高压、剧毒等生产现场,必须依靠仪表和传感设备或其他 IT 遥测技术,但有条件的还是要做到眼见为实。可以到达现场一目了然的状态是可视化的基础,可视化在企业现场管理中有时效果不佳,往往是过于依赖技术手段而没有亲临现场引起的。

2. 可视化管理目标

可视化管理的目标,也就是管理的目的,主要有以下几点。

(1) 劲往一处使。IT 技术的应用,可以即时地让企业的员工共享现场信息,共同关心企业的成果和遇到的困难,形成合力,拧成一股绳,建立统一思想、统一行动、统一标准的强大生产现场,强大的现场调动了所有员工的工作热情,保证了企业经营

目标的完成。

(2) 提高管理效率。企业“现场、现物、现实”这“三现”是可视化管理的基础,在工作岗位出现了异常情况,能源和物料发生了损失等,因员工自己掌握了工作的标准,加上及时发现问题,采取改善措施,是实现产品品质提高和资源节约的重要手段,可视化在这里的关键是尽早、及时采取行动。

(3) 杜绝浪费。可视化可以让员工们都看到了现场哪里有浪费和潜在的浪费,以最小的资源投入获得最大企业收益,是企业永恒的话题,现场的改善是无止境的,及时发现浪费即时改善,无疑也是可视化管理的目标之一。

3. 可视化管理要点

可视化管理又可以细化为经营的可视化、客户的可视化和现场的可视化,企业可以针对不同的对象,确定可视化管理的内容(见图 6.5)。但可视化管理的要点还是共通的,主要有以下三点。

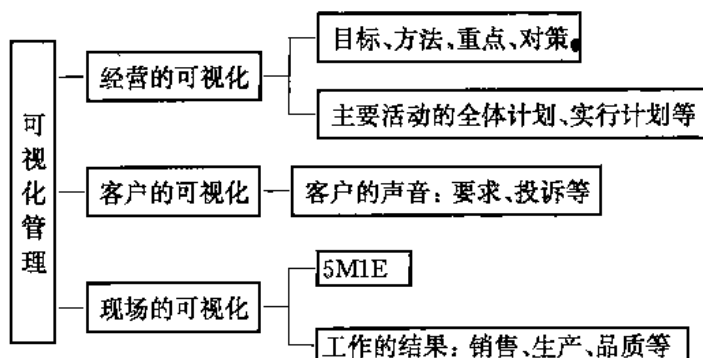


图 6.5 可视化管理的内容

(1) 一目了然原则。管理的项目在运营中是否正常,要让现场的员工一看就清楚,尤其是出现异常时,更要一目了然。

(2) 多功能、多工序的现场,要抓住关键点,设计管理项目的可视化。

(3) 有应急应变措施和队伍,发现现场出现异常状况,要有应急预案和应变人员,能迅速采取措施恢复正常的运营。

(二) 现场管理的可视化

在企业的现场,可视化是在 5M1E 的条件下实现的。5M1E 是指 Man(员工)、Machine(设备)、Method(方法)、Material(材料)、Measurements(检测)和 Environment(环境),5M1E 也可称为现场的六要素。

1. 员工

员工是可视化管理的执行者。可视化的内容包括员工的士气、技能状况和现场配置。可视化管理的方式包括员工的身份,如技能等级标志、党团员标识、青年突击手标志、一专多能的标志、应急人员标志等;也包括人员配置管理板,其中写明本工序的作业要领、作业标准和品质要求等。

2. 设备

“工欲善其事,必先利其器”(《论语·魏灵公》),其中所指的“器”,就是今天我们所说的设备。设备的可视化管理内容包括设备的运行情况、设备的初始状态、设备的运行状况、设备的完好率等。可视化管理方式包括设备运行灯、异常停机原因显示、设备的色检表、设备运转效率、耗材(如润滑油、冷却剂)更换的显示等。

3. 方法

可视化管理中管理人员要清楚员工作业是否正确,是根据作业指导书、作业标准顺序为准的,所以编制好作业指导书就成为重要的方法。作业指导书的内容包括作业程序、工时、安全事项、品质标准和检测点等。

4. 材料

材料的可视化管理内容主要是作业所需的物流是否畅通,这其中包括材料的品种区分、是否合格、使用期限等。可视化管

理的方式包括明确材料的品名、品号、批号,合格与不合格品,优质品和等外品用不同的色块标明,在明显处标清有效期等。

5. 检测

及时地检测设备的正常运转情况,其中尽可能通过传感器使检测结果可视化。例如电机的温度,感温帖可以直接贴在设备上,并定期检查更换,也可以用蜂鸣器,彩色行灯来及时报告设备的异常情况。

6. 环境

可视化管理中的环境是指现场作业环境,其内容包括作业区域标识、洁净度、温湿度、静电、辐射等,可视化方式是区域有明显的指示牌,对作业环境的温湿度、静电量等有实测后的即时显示等。

(三) 可视化管理的评价

企业的可视化管理评价可以分为基本水平、中级水平和高级水平三个等级,企业可以根据自己实际的管理来调整这三个等级的内容标准,一般分级情况如下。

1. 基本水平

企业可视化的基本水平,就是按制度去做。管理层决定要做的事,就要制定规则,严格要求和教育员工按规则行事。例如前面介绍的5M1E可视化内容和5S活动等,基本水平最基本的是能立即分清异常与正常的情况,并能迅速处置异常状况。

2. 中级水平

企业可视化管理的中级水平,是能对现场的情况迅速判断并采取行动,这其中包括潜在的还未显现的异常。如出现安全隐患、品质下降、生产计划完不成等,这要求管理人员有明确的工作目标和品质基准。

3. 高级水平

可视化管理的高级水平应该是企业对运营的可视化,客户

的可视化、现场的可视化都有中长期的发展计划,并有具体的目标。例如现场运营的管理板方式、行灯系统等,都要有现在、中期、长期的要求和规划,一步一步地去实现。

【案例】

海尔的 TPM 活动

TPM(Total Productive Maintenance),就是全员参与设备的保养。全员参加是实施 TPM 的基础,是实施 TPM 的切入点和重心。在中国,著名的家电企业海尔就是成功实施全员参与 TPM 活动的典型。海尔主要是通过目标管理、团队活动、日常活动等方式来推行 TPM 活动的。

一、TPM 目标管理

TPM 的目标管理是“自上而下”的目标管理体系,通过找准问题、明确方向和课题、确定改进目标。然后将目标层层分解至各基层部门尤其是生产现场,形成公司自上而下针对目标的实施合力。

生产现场等基层部门围绕 TPM 目标,建立全员参与模式,对问题进行深入分析,寻找解决问题的措施和对策,通过有明确目的、全员参与的专题活动,不断改进和提高效率等以完成目标。

在海尔,通过对目标进行层层分解,对过程进行每一环节指导与控制,对结果进行具体的量化考核,强化了全员参与意识,加强了基础管理工作。通过将目标下放,高层管理人员就不再为每天必须为工人如何操作之类的细节性问题进行操心,而是可以腾出精力来考虑战略问题分析和发展方向思考。

为了将目标落实下去,海尔集团在现场推行可视化管理,各部门将各自的一二级目标通过管理看板上墙。将“分月度目标值”和“实际完成值”以图表的形式公开展示在看板上,并附加主

要措施。然后将完成结果也进行看板展示。管理人员通过目标与实际的比较进行讲评分析,交流推介好的经验,解剖分析差的原因,并将改进结果作为下一个月考核的重点,如此循环推进。

在生产现场有各种管理看板,大到公司愿景口号、公司战略与经营目标,中到生产目标、质量方针、车间方针与目标,小到班组及个人目标等一应俱全。其中车间现场管理方面的看板具体形式包括:设备点检表、作业指导书、小组活动板、各种趋势图等,还有员工个人风采展示等。

二、日常 TPM 活动

海尔的生产一线员工在日常工作中,树立“我的设备我保养”、“我的区域我清扫”意识,对生产现场的设备与环境进行保护、维持和管理。具体来说是通过设备基本条件(清扫、加油、紧固等)的整備和维持,对使用条件的遵守,零部件的更换、劣化的复原与改善,以培养熟悉设备并能够驾驭设备的操作能手为目标,循序渐进展开的现场自主保养活动。

生产线员工通过定期进行一些诸如紧固、加油、清扫和点检活动,不但保养了设备,而且可以感知到设备和工艺异常,这样他们就可以及早采取对策,避免故障或不良的发生。

当然,海尔在强调生产线员工自主保养的同时,并没有削弱设备检修部门的工作,相反为设备检修人员腾出更多的时间和精力,使他们能够像医生一样开展如定期检查(医生的定期诊断)、早期修理(医院的早期治疗)等工作,从而最大限度的提高设备和生产综合效率。

三、TPM 设备效率改善活动

在海尔,为倡导全员参与,将 QC 小组活动与 TPM 活动有机结合起来,组成设备焦点改善小组,紧紧围绕 TPM 目标和设备效率问题,通过有组织的活动达成改善目标。

TPM 团队活动的程序是 PDCA 循环,并要求将每次活动

所取得的阶段性成果形成标准化文件,这样使得创新成果固化为日常行为规范。

TPM 焦点改善的课题主要围绕改善设备的综合效率,减少效率损失展开,具体方向包括:减少设备故障、设备点停、设备造成产品不良等,尤其是将重点放在重复性故障的发生上。

在基层,TPM 小组利用活动看板来记载活动目标、活动计划、活动过程以及活动成果。

高层和中层小组利用 TPM 现场诊断(小组审查)察看现场,与员工进行充分沟通,从而根据调查情况提高决策的准确性。

海尔开展“节拍经理”、“设备远程诊断”、“维修工人星级技能评定”、“外聘尖端技术维修专家”等专门性活动,着重解决生产设备的节拍和生产保障,以设备的高效率保证产品订单的响应速度等。

通过“TPM 活动小组”、“集团内部技术专家评定”、“设备绿色机台评选”、“资源存折”等活动推行提高设备的综合效率,使整个集团的整体维修水平和管理水平得到了提高。

资料来源:“海尔推进全员参与 TPM 活动的具体做法”,
http://blog.sina.com.cn/s/blog_4de2705d0100j85v.html。

三、过程再造是现场管理的升华

过程再造(Business Process Re-engineering)是 1930 年代出现在美国的关于企业管理方式一种理论,同时也是企业对工作流程重新设计的一种运作方法,其目的是“为了飞越性地改善成本、品质、服务、速度等重大现代企业的运营目标,对工作流程

进行根本性的重新思考并彻底改革”(M. Hammer 和 J. Chanpy, 1933)。

企业的现场管理在一定的时间内,其项目目标是稳定的、明确的,围绕这个项目所制定的规则也是具体的、明确的。但是任何制度和规则的严格执行同时还有一个目标存在,就是要发现这个制度和规则的不足而不断地改造、完善,从这个角度我们可以认为,企业的现场管理是一个不断的再造过程,每次再造都是一次现场管理的升华。过程的再造是从过程分析开始,下面以过程分析的重要内容之一——人一机分析为例,来简要地介绍现场管理的过程再造。

改善前：一人一台设备操作

员工的工作	设备停止 取下产品	装上加工品	启动	加工中保持监控
设备的工作	设备停止			设备加工

改善后：一人进行多台设备的操作

员工的工作	设备停止 取下产品	装上加工品	启动	转至其他设备,进行加工
设备的工作	设备停止			设备加工

图 6.6 人一机分析示意图

(一) 人一机分析

员工在现场作业时,要操作和使用多种相关的设备,在加工前,有设备停机、取下已完成加工的部件、装上待加工件、再次开机等动作。加工开始后,若是自动化设备作业人员主要的任务是监视设备的运行是否正常。对成熟的工艺来说,这时的作业人员处在一种等待的、是可以利用的工时资源。人一机分析作为过程分析的一个组成,这时要解决的问题是,这位作业人员的

等待时间是否可以挖掘利用。

（二）改善调整

经过实际的分析,若这个部件加工的时间已超过了加工前的准备时间,那么这个工序就可以重新设计为一人多机的操作岗位,变一个操作一台设备为两台以上的多台设备,以提高作业效率。虽然也可以安排作业人员再做其他工序的准备工作。

（三）节奏与兴奋点再造

在现代的流水线作业中,现场的班组长在自动化程度很高的作业状态下,经常要面临的一个问题是,有些简单重复的作业操作虽然强度不大,但因员工的兴奋消失,非常容易产生疲劳感而出现差错,降低效率,有时还可能出现品质问题。所以过程再造中不仅要考虑设备的运行效率,还要关注员工的节奏与兴奋点,这是比简单提高人一机效率更具挑战性的。这时管理人员可以采用让员工参与来分析疲劳的原因,把握好能较好保持兴奋点的工作节奏,有条件的话,还可以尝试相类似工作岗位的轮换等。

现场管理优化与再造的方法和内容非常丰富,其中如作业标准的使用,动作经济原则的设定等等,限于篇幅这里不再一一介绍,想进一步了解的读者可以在相关的读物中深入了解。

第七章

品质管理

本章要点提示：

1. 酒香不怕巷子深
2. 品质管理发展的三个阶段
3. 品质管理的主要内容
4. 全员参与是品质的保证
5. 过程中的品质管理
6. ISO 品质标准体系
7. ISO9000 认证的意义
8. QC 小组活动的基本观念
9. 六西格玛品质控制
10. 品质文化的三个价值观念

品质管理(Quality Control, QC),早在 1980 年代初这个重要的管理概念被我国企业引进时,被称为全面质量管理(Total Quality Management)。由于品质问题关系企业的成败已成企业的共识,以全面质量管理小组的形式展开的品质管理活动,一度曾风靡全国各大中小型企业。三十多年过去了,我国企业已有了世人瞩目的改观,同时,对品质管理的认识和实践也在不断深入与发展之中。

第一节 品质管理内容概述

品质管理的学科意义是在科学管理理论提出之后逐步形成和发展起来的。人类在生产中关注产品的品质,可以说是伴随着整个人类文明史的,“酒香不怕巷子深”,说的就是品质在人们生活中的重要地位。

【案例 1】

顾客可以决定什么是最想要的

1980 年代初,数字光盘(Digital Compact Disc, CD)刚出现时,人们普遍认为这会革命性地改变音乐制品世界。早期的 CD 都是用塑料树脂压制而成,与第一代的黑胶唱片相比,CD 可以长期反复使用,容量也比唱片大很多,唱片中的歌曲多了,纹路就会很密,使用时唱片容易跳针。唱片使用久了,因唱针与唱片的纹路(凹槽)有接触损耗,音色也会失真。另外由于 CD 的容量大,价格上也有很强的优势。

这样一种革命性的产品一经推出,大大振奋了企业的信心,1982 年,索尼(Sony)与飞利浦(Philips)亮出了 CD 是“永远美好的声音”来推销 CD 产品。可当时的有些音乐爱好者使用后,

却认为 CD 的声音太无味、太冷峻,缺乏黑胶唱片“温暖”的音质,令人有距离感而无法接受。爵士钢琴家基思·杰端德(Keith Jarrett)则认为“CD 遗漏了音乐所要表达的细微处”,很多音乐制作人也纷纷表示“数字技术是个大灾难”,甚至认为“数字技术的音乐制品”对大脑、心灵与情感而言,是一种侮辱和不敬等不一而足。

这些市场上的不同声音,又促使音乐家、演奏团队和部分爱好者重新回到唱片中,形成了一股怀旧之风,例如美国西雅图著名的摇滚乐队 Pearl Jam 选择了只发行黑胶制成的唱片,有些偏古典的蓝调、流行音乐团队的作品也都纷纷选择以唱片的形式上市。

今天,CD 的出现已过了二十多年,CD 的技术已被音乐容量高出近二十倍、影音品质更佳的数字影像光盘(Digital Video Disc, DVD)代替,还有 MP3、MP4 等更高技术的数字产品在日新月异地走向人们的生活,可是依旧有一群音乐爱好者偏执地选择胶木唱片,如同在数字摄影已普及的情景下,依然有一部分摄影爱好者坚持使用胶片来拍摄,所以产品的品质意义不是由企业决定的,顾客可以选择自己最想要的。

资料来源: S. Thomas. *Managing Quality: An Integrative Approach*, Pearson Education, 2000.

一、品质管理的发展

品质管理的发展,从时段上来看,大体上可分为三个阶段。

(一) 操作者自发式的品质管理

在工业革命之前和我国长达千年的封建社会时期,人类社会已存在大量的手工作坊式的企业组织,在这一时期,也生产出

了大量的精美绝伦的手工产品和工艺品,对这些产品的品质在当时的社会无疑也会存在严格的优劣评价标准。如今我们在世界各大博物馆看到的各式各样极为精美的艺术陈列品,就是其中的代表。但这种优质产品的品质是靠工匠们的技艺水平和经验多寡来保证的,是一种“工匠者自发式的品质管理”,这种自发的品质管理很难被大规模地复制与传承,却创造了很多传世的精品,其传达出的品质精神直至今天也值得我们去研究继承,学习发展。

(二) 品质检验和控制阶段

20 世纪初的 1911 年,泰罗提出了科学管理理论,大规模的工业生产对效率的追求使企业出现了严格的和越来越细的分工,这样对产品品质的检验就从产品的制造加工中分离出来,成为一项有专人负责的管理职能,对品质的控制也从操作工的技术和经验转到了由现场的工长(班组长)负责,出现了“工长负责的品质管理”特征。随着工业产品品种的日益复杂和工艺水准的不断提高,工长的经验也不能胜任了,这样关于产品的技术标准、制造加工中的工差制度、各种适用于产品品质检验的工具和专职部门相继出现。但这阶段的品质管理都呈现“事后检验”的特点,不合格的不出厂,所以也就被称为“事后检验式的品质管理”。

1924 年被誉为“现代的品质管理奠基者”的美国统计学家休哈特(Walter A. Shewhart, 1891—1967)提出了控制和预防的概念,并运用数理统计的原理设计了在企业生产过程中控制产品品质的“6 σ ”方法,成为以数理统计为基础的品质管理方法的先驱。第二次世界大战中,美国政府决定在军事工业中率先推广以数理统计为原理的品质管理标准,故而这一时期的品质管理也被称为“统计品质质量管理”。

(三) 全面品质管理

1950 年代后,由于企业普遍接受了“股东利益最大化”和

“顾客第一”的目标诉求,加之现代科学技术发展的日新月异,企业对产品品质的要求已从一般性能上升到对产品有耐用、可靠、安全、便于维护等性能和经济性价比的综合要求。1950年代初著名的管理学家、品质管理大师戴明(William Edwards Deming, 1900—1993)提出的品质管理理论被企业广泛的接受并应用,尤其是日本的企业在1960年代后关于全员参与的品质管理实践获得巨大的成功,企业对品质管理的认识已不再是企业的某些部门或某些管理人员的职责,而是一个需企业全体员工都做出努力的有效体系,关注企业产品品质的优秀成为企业的文化,故而这一时期又被称为“全面品质管理阶段”。

二、品质管理的内容

品质管理的目的,是企业能以最经济的投入生产出客户满意的产品,“品质第一”并不是不计投入的“为品质而品质”,企业在追求优质的同时必须以成本最小为标准,要达到这一目标,企业的产品规划、新产品研发、生产、营销和客服等所有部门的全体人员都要参与其中。就企业的运营而言,品质管理一般包括品质的规划、品质的控制、品质的保证和品质的改善等内容(见图7.1)。

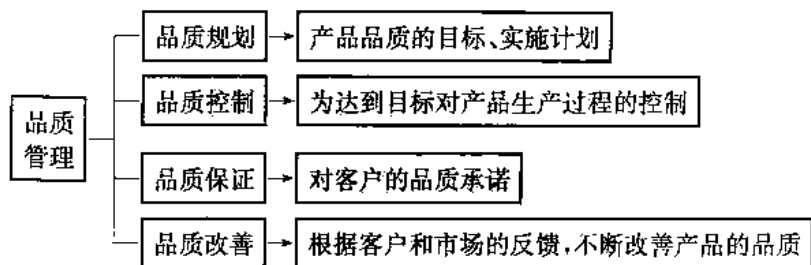


图 7.1 品质管理的基本内容

（一）品质规划

品质规划是企业管理层根据市场的变化和客户的要求,对产品品质管理提出的总体要求,企业的各层管理人员对本部门的品质管理也应有自己的具体计划。品质的规划要说明本企业对品质管理的指导思想、管理的方针、当前、中期、长期要达到品质管理目标、为达到目标所需的投入和措施等。

（二）品质控制

品质的控制对企业来说最重要的是对过程的控制,即所谓的产品前控制,而不是对结果的控制即所谓的产品后控制。过程对,结果一定是对的,这是企业品质管理追求的大概率,企业可以通过系统的标准化工艺文件来要求相应生产环节的活动,以保证产品品质控制的一致性。

品质控制是依据客户对品质要求的变化而制定的标准,涉及企业的产品规划、开发设计、部件的外购、生产、物流、销售和人力资源等部门的企业资源配置。控制是全员的、全流程的,例如零部件的外购,若达不到本企业的标准,就会直接影响产品的品质,所以不符合采购文件标准的零部件就不能投入产品的生产线。

（三）品质保证

品质保证是对客户的承诺。品质管理的出发点是客户对产品的品质要求,企业品质管理的所有措施,都是为了支撑这一承诺。品质管理从广义上说包括了企业的人、机、料、法全过程而不仅是一个品质检验,那么承诺的支撑是企业在社会上的信用和商誉,从企业家开始创建企业的第一天起,与信用相关的行为已在社会的监督之下。企业关于产品、过程、体系等方面的品质要求,时时刻刻都会影响客户对企业的信任。

（四）品质改善

随着技术水平的进步和客户标准的变化,产品的品质要求需要不断地进行改善,更何况企业当前采用的工艺过程和加工

方法可能也不是最佳的选择。产品品质的改善是针对 QCDS (品质、交货期、生产过程、安全性) 的全方位改善。品质的改善是从产品的不足和缺陷开始的, 对产品品质严格的检测才可能发现产品的不足与缺陷, 强化检测无疑会增加企业的投入, 但与品质在客户和社会上的口碑相比, 这些投入的增加是必需的, 因为品质的改善维系的是企业的长期生存与发展。

三、品质管理的全员参与

品质管理在企业是与产品生产全方位相关的管理功能, 在全面品质管理的观念被企业普遍接受之后, 全员参与就成为品质管理有效性的保证。

(一) 各部门长期的参与

产品品质标准是企业根据客户的要求制定的, 有了不足与缺陷也是因客户的不满而需要加以改善的, 客户见到的是企业的最终产品, 而产品的加工与制造却要经过企业各部门通力合作才能完成, 任何一个环节的疏忽都会直接影响产品的品质。

从图 7.2 的示意中我们可以看到, 要满足客户的 QCDS 要求有两个关键点, 一是各部门协作, 二是恒久坚持。各部门参与对

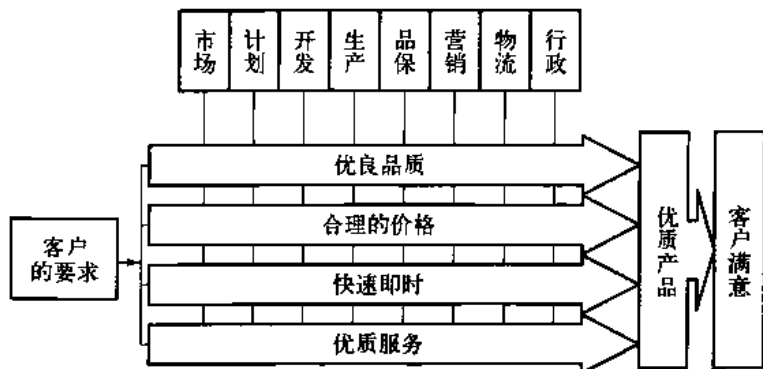


图 7.2 品质管理的全员参与

产品品质的重要性前面已反复强调,恒久坚持却不是所有企业都做得到的。对品质标准的坚持落到企业上至决策层,下至操作员的身上,就是一个态度问题了。做人做事贵在坚持,不论是什么性质和成分的企业,员工们以主人翁的态度来对待工作,品质的管理功能方能落到实处。

(二) 强化培训养成行为习惯

企业在现今竞争激烈的市场环境要觅得“立身之地”,需要有一流的产品,同时也要有一流的员工。我国目前的经济社会正处于转型之中,加以市场上的风云变幻,使很多企业成了“开关厂”,关停并转频繁,这些现象都会驱使企业在经营上急功近利,既不愿意为创优质产品下工夫,更不愿意为员工的培训花气力,这种倾向若不扭转,品质管理就成为一句空话。企业对员工的培训不仅是为了满足工作岗位上的技能要求,而且也是为员工养成良好的行为习惯,优秀的企业对员工的培训是从走路、说话开始的。良好的行为习惯养成,特别是面对不良诱惑的自律,员工和企业的期望价值才能统一。

(三) 3C 分析品质第一

企业在开发和销售产品时,经常会进行与战略管理中 SWOT 分析类似的 3C 分析。所谓 3C 分析,是指对客户(Customer)、竞争对手(Competitor)、本企业(Company)这样一个三角关系的分析(如图 7.3)。3C 分析与我们熟悉的“知彼知己、百战不殆”是异曲同工,一个道理。不过 3C 分析的起点和终点都是企业产品的客户。在现代市场中,企业不可能长期拥有不可替代的产品和服务,3C 分析是为了找出自己的强项和不足,发现机会,避开威胁。3C 分析对企业管理而言是功能性的,也就是说企业所有的部门都可以应用 3C 分析的原则来分析自己工作长短之处,但目标却都是指向一个,即品质第一。

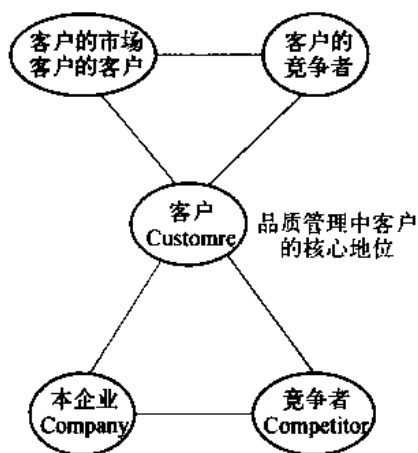


图 7.3 3C 分析示意图

众所周知，中国商品已遍布全世界，但品质却不尽如人意。20 世纪的五六十年代日本和我国台湾地区也有过同样问题，但可贵的是在产品出了品质问题后，他们不回避问题，正视问题，随之确立了品质第一的意识，最终使优质产品走向了世界。品质第一不应当成口号挂在墙上，而应融入所有员工的行为意识。到了如此高的品质管理水准，且一不小心还会走回头路，如 2010 年发生的丰田全球召回事件。品质第一，任重道远！

【案例】

成本管理的双刃剑：丰田汽车深陷召回门

曾几何时，日本制造就是质量优良的代名词。但是如今，日本制造的最顶级代表丰田汽车却深陷“召回门”。

“自 1 月 28 日起，丰田已在美国、欧洲和亚洲召回总量逾 800 万辆。本田 2 月 10 日宣布，将在全球范围内对 43.7763 万辆安全气囊存在隐患的汽车作召回处理。”（注：2008 年丰田超

过通用,成为全球最大的汽车公司,其产量为 897 万辆)。

丰田的掌门人丰田章男被迫到美国国会接受听证调查。

看到丰田章男泪洒听证会,让人感慨万分:如此大规模的召回不独让丰田蒙受巨额的经济损失,其声誉也受到难以挽回的损失。

深究下去,召回门的灾难竟然在其引以为傲的成本管理,昨天的成功举措变成了今天的掘墓机,就更加令人唏嘘。

随着经济的变迁,美日汽车几乎同时陷入成本泥潭。因为难以解决成本高企的难关,美国的三大汽车公司连年巨亏不止,并在金融危机期间被收购或者国有化。

日本汽车则有所不同,“成本杀手”让日系企业不仅走出经营困境,还在美国汽车衰落之际,攻城拔寨:先是戈恩空降日产,完成“不可能完成的任务”,让日产扭亏为盈;接着渡边捷昭成为丰田总裁,“拧干毛巾上的最后一滴水”,大力削减成本,让丰田公司在产值不占优势的情况下,利润超过美国三大汽车公司之和。2008 年、2009 年则力压通用,成为全球的销售冠军。

但是让丰田汽车风光无二的绝招“降低成本”却是一把双刃利剑,在将其推向风光无限的高峰的同时,也为其掘好了墓穴。

因为国内制造成本高企,为了降低成本,丰田被迫选择全球化的供应体系,这极大地增加了成本控制的难度,这次召回门的直接问题零件油门踏板就是印度生产的。

为了“拧干毛巾上的最后一滴水”,丰田过于强调成本降低,在逐层下达中更加偏执,挫伤了基层的积极性和活力,并导致对质量的忽视。千里长堤,终因密布的蚁穴而溃。

在激烈的竞争中,不能控制好成本必然被淘汰;但是成本降低了,如果不能控制质量,同样面临灭顶之灾。最好两者兼顾,但是知易行难,即使是美国和日本的顶级汽车公司也没有交上

合格的答卷。

资料来源：大鹏，“成本管理的双刃剑：丰田汽车深陷召回门”，中国会计视野论坛，<http://bbs.esnai.com/thread-4649679-1-1.html>。

第二节 品质管理的方法

企业的品质管理是从客户的要求开始，客户的要求虽然大部分都表现为显性的，但有时企业更需要去发掘客户的潜在品质要求。下面我们将从品质管理的分类、开发过程中的品质管理、制造和加工过程中的品质管理这三个方面，来介绍企业品质管理的主要方法。

一、品质管理的分类

品质管理在企业是全方位的，企业每个环节工作都会影响产品和服务的品质，对品质管理的分类，是以企业各部门职能的不同为依据的，产品品质的内涵如图 7.4 所示。

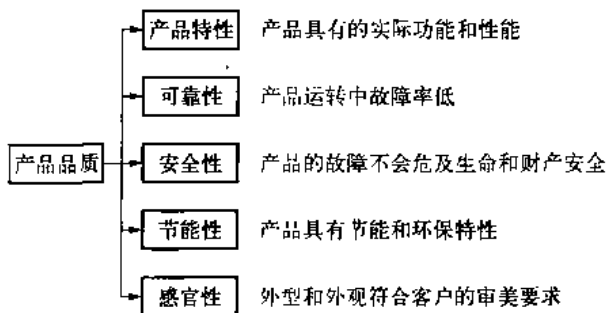


图 7.4 产品品质的基本内涵

（一）产品固有的特性

1. 产品品质的基本特性

产品品质由一系列产品固有的特性构成,其中最基本的有物理的特性,如各类机床的外型尺寸、桥梁的跨度、楼层的高度等。化学的特征,如各种化工产品的成分、作用等。功能性的特性,这是所有产品的品质都会要求的特性,如汽车、飞机巡航速度时的油耗,各种电机的最大输出功率,各类车船的最大载重量和安全性等。时间的特性,包括客户要求的交货或新设备试车时间,产品的使用寿命、有效期内的可靠性等。

2. 客户使用的行为

企业生产的产品种类成千上万,从大类上说,有制造业、服务业、内容业。在崇尚个性的今天,许多产品的品质是根据客户的行为而决定的。在当前正兴起的时尚产业中,如时装、化妆品,娱乐产品品质就突显了感官特性。其中时装就必须考虑视觉、触觉和个性等。美学特征对于化妆品,要关注嗅觉、视觉等。娱乐产品,要有视觉、听觉的内容特征要求等。在服务业中,行为的品质特性就更为突出,服务产品的礼貌、正直、亲和、诚信、互动等都是必须的品质特征。

在大多数情况下,与行为相关的品质特性是上述要求的综合,企业需时刻关心客户要求的变化和变化的趋势,无一成不变的惯例可循。

3. 低碳环保的意识

随着人们对生存环境变化的忧虑,产品品质的环保特性也就越来越重要了。关于产品低碳环保的特征,可以基本分为法制性和意识性两种。

法制性是指企业所在地和客户所在地因对产品、环保、绿色和民族文化多样等法律法规,尤其是其中禁止使用的材料、方法与内容。例如,在食品中严禁使用某些添加剂,企业就必须严格

遵守。

意识性的特征是指有些产品品质特性行政当局并没有明确规制,但企业和客户对产品的节能环保都有强烈的自律意识。例如,某些产品客户要求用可再生的、可回收的材料生产,尽管在观感上回收利用的产品要略差一点,但不影响使用,这种环保性的品质意识理应得到企业和全社会的提倡和尊重。

同时,人们对各类产品环保意识的增强也使企业找到潜在市场的途径,了解客户关于环保意识性的发展趋势,也可以为企业找到新的商机。

(二) 生产过程的品质特性

从产品的生产过程和服务产品的形成过程来分类,产品品质又可以分为策划与市场品质、设计开发品质、制造加工品质等。

1. 策划与市场品质

策划与市场是产品前后两头。产品品质的策划是根据客户的要求和对客户潜在需求的发现,来规划产品的功能、性能、作用、外型、使用寿命等品质。例如若整机的使用寿命是10 000小时,那么一般部件的使用寿命不必超过10 000小时太多。市场品质是客户对产品品质和今后服务的期待,处理好客户的投诉是企业市场品质的重要方面。另外,如零部件的互换性、修理保养的方便性、说明书的详细周到等,都是产品的市场品质。

2. 设计开发品质

通过客户的需求和市场反馈设定的品质规划,先要由企业的设计开发部门设计或试制出来。产品品质的设计要考虑企业的生产技术能力、投入的成本和成品的维护等因素,还要充分注意生产过程的难度,即易加工性和产品性能的一致性。

3. 制造加工品质

产品的制造与加工,是对开发设计品质的具体化,也是企

业涉及产品品质最大的部门,其中最重要的当然是对产品品质一致性的保证,生产加工关系到生产能力和技术、操作方法、员工技能、能源消耗等方方面面,生产 100 辆汽车和生产 10 000 辆汽车甚至是数十万辆汽车的一致性保证是不可同日而语的,其难度的差距是几何级的,要达到加工制造的一致性,要求企业形成一个有效的运行体系,这对企业来说,非一朝一夕之功。

(三) 产品品质等级分类

企业品质管理的目标是企业的产品都是优质的,但在实际运营中,百分之百的优质品是很难达到的,现实的办法是对品质进行分类,比较流行的方法是进行 ABC 分类。

A 类:是严重不良的,例如汽车发动机故障,直接影响了客户的生命和财产安全,应该使 A 类品控制在总量的 0.1% 以内。

B 类:会产生一些不良的后果,但产品的主要功能不受影响,如车内空调不制冷,B 类品应控制在总量的 1% 以内。

C 类:会有不良的观感和触觉,但不影响产品的功能。例如,汽车的油漆外观不佳等,这类不良要控制在 5% 以内。

产品品质的分类评价,也可依企业的实际情况制成表格进行评价分类。

二、产品开发过程中的品质管理

企业产品开发过程的任务是将客户的需求和市场的反馈转化为产品设计,产品的设计要满足客户的要求、生产的要求和社会的要求,产品品质的控制是从产品设计开始的,也是产品品质全程监控的源头。这部分的工作看似与新工人的工作无直接关系,但初步了解了产品设计的概况,能使新工人更主动更准确地反馈设计中可能存在的品质不足,为今后的参与管理打下基础。

（一）产品设计

产品的设计按任务划分,在出图之前大致为三个阶段。

1. 产品企划阶段的构想设计

客户和市场对产品的要求提出来之后,设计部门在这个阶段主要考虑企业可以动员的资源 and 投入,对产品的功能、性能、先进性及各种不同的规格等要素,确定设计产品的实现方案,其中包括要达到的产品品质水准会碰到的技术问题,这个阶段也可以称为方案设计阶段。

2. 产品的系统设计

方案设计提出了产品的功能、性能、规格,同时也提出了用什么方法来实现,系统设计要明确产品的各部分的输入、输出指标,再进入更为具体详细的参数设计,确定产品的零部件、公差配合等所有与品质要求相关的参数。有条件的企业,产品设计尽可能做到标准化、模块化。

3. 出图

方案的系统设计完成后,设计部门紧接的任务是出图,制成提供生产部门加工制造、工程施工的图纸。因为加工制造部门是根据图纸的工艺要求和技术要求施工的,所以出图在企业中也被称为详细设计阶段。在计算机辅助系统普遍使用之后,企业的设计图纸大部分已数字化,但纸质图纸在有些场合还是不可替代的。

（二）设计产品的品质审查

对产品的设计进入品质的审查,是开发设计阶段品质控制的重要内容。

1. 开发设计的资格认定

开发设计工作依据任务的不同,有些是企业自己的设计部门完成,有些则需委托独立的设计院或设计公司完成,无论是设计组织还是设计机构中的成员,国家都有严格的资格资质认定,

企业绝对不能因费用或成本的原因,而把设计交给无资格资质的人员或机构去完成,资格和资质的标准是开发设计阶段品质控制的重要保证。

2. 审查开发设计部门的设计文件

无论是本企业的设计部门还是企业外的设计部门,完成设计后都会形成一系列的设计文件,例如“产品的系统规格”、“品质的标准计划”、“相关产品的制造数据分析”等,对这些在后续的加工制造中是具体的执行文件,必须进行严格的品质问题审查,审查的重点主要有以下方面。

- (1) 是否有技术计算与图纸的错误;
- (2) 是否存在不能反映技术的问题;
- (3) 对产品设计的功能、性能、可靠性等评价不充分;
- (4) 需实验的项目是否有遗漏;
- (5) 产品的设计本企业是否有能力加工制造;
- (6) 是否有不符合国家标准的有害物;
- (7) 是否考虑了产品的低碳与节能指标;
- (8) 材料的消耗是否在成本标准之内;
- (9) 选用的外购零部件是否无法采购等。

由于企业产品的多样性,对产品品质的设计审查标准也是根据企业的实际而制定的,标准可以由不同的企业各自确定,但审查是所有企业必须做的。

3. FMEA 在开发设计阶段的应用

前面已介绍了 FMEA 在现场管理改善中的广泛应用。在品质控制中 FMEA 也是十分有效的方法之一,FMEA 可以对产品在生产过程中不良可能性进行预测。在设计开发阶段,FMEA 包括功能、变更、零部件的 FMEA,其内容十分具体丰富,这里不再作一一的介绍,图 7.5 是设计阶段 FMEA 的一个示意图,通过此图可以大致了解 FMEA 的概貌。

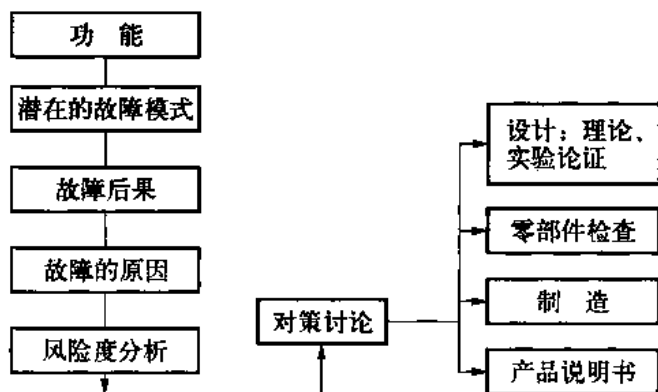


图 7.5 开发设计阶段 FMEA 示意图

（三）产品的试制和实验

对大多数企业而言，新产品完成了“纸上设计”之后，产品的品质还是无法保证的，必须进行新产品的试制和实验验证。

1. 新产品的试制和小批量试生产

企业一般都会设立专门的机构来进行新产品的试制和小批量试生产，没有常设的试制部门的企业在新产品设计完成后，也可以临时性组织相关人员来完成试制。试制主要的目的是按客户的要求和国家、行业的标准来验证产品是否能达到预期的要求，运用资源较小的产品可以采取小批量的试生产来完成产品品质、安全、环保等方面的验证。

2. 性能实验

产品的性能实验是对产品的基本功能和可靠性在各种条件下的检查与测量。例如，一台高性能越野车试制完成，那它必须到青藏的高原公路上进行测验，这一关不过，车就“野”不起来。不同的新产品有不同的测试方法与目的要求，下面以常见的机电新产品为例，介绍基本的性能实验。

（1）核心功能实验。新产品开发设计时确定的核心功能，

要一一进行测试以获得准确的第一手数据。例如,一台新的数控机床,其最高精度、加工的效率、操作的可靠性等。

(2) 结构力学测试。结构力学测试在航空器、车辆、机车等大型机电类产品中是必需的。实验测试中要模拟使用时外界的动态受力状态,还要试验在冲击载荷和超时承载时的结构强度,后者有时也称为破坏性测试,以验证产品设计时的各种功能参数是否达标。

(3) 空转和负载实验。空转是指产品如汽车在无负载的情况下,按设计要求进行的速度、压力、温度等项目的测试,以检验整车的灵活性、平衡性、安全性等;负载实验的项目与空转时是类似的,主要是测试加载后功能情况,尤其是制动、安全的性能数据。

3. 环境实验

新产品在出厂后所经历的使用环境与在厂时差别很大,这其中以野外环境为主的产品,如工程机械、交通工具、勘探设备等,都要进行环境的实验。环境实验依产品的不同内容非常复杂,下面介绍一些常见的环境实验。

(1) 自然、现场与模拟环境实验。自然环境实验主要是指恶劣极端气象条件下的实验,例如汽车在高海拔缺氧状态下的测试实验就是自然环境下的测试,而模拟实验是指在特定的环境条件下的测试,如持续的颠簸道路模拟测试等。

(2) 特殊环境实验。特殊环境是指新产品在高温、低温、高湿、高腐蚀环境中的性能可靠性和稳定性测试,这些特殊环境目前大多采取人工模拟的技术来完成,但有些仍然需要在自然的真实环境中进行。

(3) 包装实验。有些易变质、卫生条件要求高的新产品,若在储运过程中包装破损,会导致产品受到污染而无法使用,有些还会引起严重的后果,如食品、药品的包装,这些产品的包装也要经环境的实验来测定其安全性、可靠性的数据。

三、产品制造加工过程中的品质管理

产品的制造加工过程就是企业的生产全过程,与设计开发阶段一样,生产过程的品质管理也需要根据产品的设计要求,经过计划、实施方案设计、生产过程设计、实施改进等几个阶段才能完成。

(一) 过程品质设计

生产过程的品质管理设计,目的是对制造加工全程进行品质控制,以保证过程的每一个环节都能输出符合品质要求的结果。

1. 品质控制的关键点

在进行生产过程品质管理设计时,要根据产品的设计要求确定品质控制的关键点,一般情况下包括以下三个方面。

(1) 制造加工前要对生产设备进行使用性调查,以便管理者清楚地知道生产设备的负荷能力、工夹具的要求情况、员工的技能水平和人数、是否有外包加工的零部件与工序等。

(2) 确定生产计划。其中包括生产设备的准备与调试、工夹具的准备或采购、零部件的外购等,对过程中可能存在的品质问题要进行预测,并编制标准的加工作业文件。

(3) 对加工过程能力进行评估,新产品所需的技能若目前员工还没有完全掌握,需进行加工前的培训或资格的认定,为减少品质的不稳定性,对可能的品质偏差要进行预估和调查,过程能力达不到的,要有措施保证改进和纠正。

2. 过程品质的确认图

在确认了产品的每个生产过程后,企业的运营管理人员对品质控制的项目、控制的基础和如何控制等,制作具体的品质确认图。确认图不仅要包括每个制造加工的规格基准,还要规定

确认的方法,如是目视还是点检。对品质不良品的处理及责任承担者都要注明。

(1) 制定标准的确认图。在一个时期内,企业一般生产的产品都是同一个型号,生产的过程也不可能全部创新,所以企业可以根据以往的历史数据和经验,制作标准的品质确认图。

(2) QC 管理图。如果说品质确认图是新产品的总体性指导文件,那么 QC 管理图就是关键制造设备和过程中重点标准的落实。QC 管理图依品质确认图的要求制定,而设备和产品的点检等管理依 QC 管理图而执行。

(3) 无论是品质确认图还是 QC 管理图,在生产过程的现场都会有没有预计或突发的品质不良产生,现场的管理人员要认真了解变化的成因,及时对品质确认图和 QC 管理图等工作文件进行修改和完善。

(二) 作业的标准化

企业在生产过程中的品质管理涉及的内容非常广泛,实际上几乎与所有的环节都相关,所以生产过程品质管理的标准化就显得十分重要。标准化是各个过程的作业顺序、作业方法和作业条件的准备,无论是谁在岗,都要按标准规定的方法和顺序去做,这样就能生产出同一品质的产品,产品出现不良也能及时地发现和纠正。

1. 编制标准化的作业指导文件

企业常见的品质管理标准化文件是作业指导书。一般作业指导书的主要内容有:新产品的型号、企业内部的产品号、本工序制作加工过程的名称等,作业的顺序可以用流程图的方式表示。过程作业的要领、注意事项中用文字说明,作业时使用的工具和品质控制要点,有条件的企业还可以用图片或鲜明的色彩标志提示作业人员关注品质检查的重点。

2. 标准作业三要素

企业的标准作业在产品可以标准化生产的条件下,是员工、物料和设备的最佳组合,所以标准化作业也称为日常作业。标准化作业包括节拍、作业顺序和标准在制品。

(1) 节拍。根据人的生理特征,产品加工的要求和数量,设计没有多余动作的作业时间和间隙时间,节拍的设计要达到即使员工不致因动作标准而很快产生疲劳感,又使作业的效率最大化。

(2) 作业顺序。这里的作业顺序是员工顺时进行的作业顺序,不是产品加工的流水顺序。例如作业时物品的搬运、手工的工夹具安装作业、设备零部件的装拆等。这个作业顺序的最佳选择可以不照产品的加工流程顺序来安排,而以员工的节奏感为依据,有时也可以跳跃式、间隔式地进行。

(3) 标准在制品。企业的生产线上下游之间有时因能力和设备上的差异,是做不到完全无间隙、无停顿的,标准化作业可以预存一定量的标准在制品、加工半成品等,以减少本过程的等待时间。

(三) 技术变更

任何新产品的设计和制造要保证产品的品质优良,从客户到市场是一个不断在设计能力和加工技术上完善优化过程,在这个过程中所有的缺陷和不足,都必须及时采取技术变更的办法来改进。

1. 变更的产生

新产品正式批量生产式后,到达了客户的手中会有很多使用的信息反馈,其中客户的投诉和市场上对新产品某项性能的赞许,是技术变更的缘由。客观地说,维护好一个产品在市场上声誉,比设计一个新产品难得多。例如,企业的产品品质和性能都没有问题,但客户抱怨交货不及时,影响使用,这时的改善就涉及到设计和过程的全面变更。

2. 设计变更

设计变更的起因是需求和环境对产品设计的要求发生了变化。客户对产品的性能提出了新的要求,例如微波炉是否可以有烤制的功能,或市场上的同类产品具备潜在竞争优势等。环境的变化主要是指社会性的,例如政府的政策法规变动,因矿物资源紧缺而要求采用可再生的生物能源等,都需要企业对产品进行设计变更。

3. 过程变更

设计变更完成后,企业的生产设备、加工方法、作业指导文件等一系列涉及的过程都需要变更。有些施工企业由于作业区域的变化,例如高速公路施工企业从平原施工转到了山区施工,修路的目标改变,任务也随之发生了质的变化,这些都要求企业作业的过程变更。

第三节 品质管理的构建体系

人类社会对企业的意义及其认识是随历史发展的进程不断深化的,在不断的认识深化中人类社会对企业在社会进步中的作用也形成了一定的共识,这些共识逐步演变为企业应共同遵守的规则与标准,而这些种类繁多的规则与标准中,最具亮点或者可称为共识最多的企业管理领域,就是国际公认的 ISO 品质标准体系和具有企业自身个性的品质管理文化,不论到何地何类企业去看,做到与否且不论,“品质是企业的生命”等一类的口号一定会跃入人们的眼帘。

一、ISO 国际的品质标准

ISO 是国际标准化组织的英文简称,其全名是

“International Organization for Standardization”。其第一层意思源于希腊语“ISOS”，是平等之意。ISO 组织成立于 1947 年 2 月 23 日，总部设在瑞士的日内瓦，中国是 ISO 的正式成员，代表中国的组织为“中国国家标准化管理委员会”（Standardization Administration of China，简称 SAC）。中国加入 ISO 是 1978 年，2008 年成为 ISO 常任理事国。

（一）ISO 标准所涉及的内容

ISO 涉及除军事工业、石油、船舶制造和电子电工领域之外的众多领域的标准化活动。

1. 应用范围

ISO 标准涉及的内容非常广泛丰富，从工业生产中最基本的紧固件、结构件、轴承到各种原材料、半成品、成品都囊括其中。技术领域则涵盖了信息技术、交通运输、农业、服务业、保健业和环境保护等，ISO 近三千个分设机构各自都有自己的工作计划，并根据这些计划制定出相应的试验方法、术语、规格、性能要求等项目标准。

2. 工作机制

ISO 组织的工作机制是一种协商的机制，其功能是为在全球成员国范围内制定各领域的国际标准，提供一个达成一致意见的国际性协商平台。其主要的运作规则都在一本名为 ISO/IEC 技术工作导则的文件中加以规定，而技术机构则是 ISO 的 800 个技术委员会和分委员会。目前这些机构已发布了近万个国际标准，其中包括大到 ISO 集装箱系列小到 A4 纸的尺寸标准，最著名的则是 ISO9000 品质管理的标准。

3. 机关的组织

ISO 虽然不能涵盖所有需要制定标准的领域，但 ISO 与其他国际标准组织也有联系。例如，与国际电信联盟（ITO）的密切联系，在 ISO/IEC 之外的国际标准机构现有 28 个，大体上

ISO/IEC 制定了约 85% 的国际标准,剩下 15% 则由这 28 个国际机构制定。

二、ISO9000 品质管理系列标准

ISO 组织发布的 12 000 多个各种标准文件中,ISO9000 是影响最大的。严格地说,ISO9000 并不是一个标准,而是一组标准的统称,按 ISO 组织的定义“ISO9000 族是由 ISO /TC176 制定的所有标准”。

(一) 发展沿革

ISO 组织成立于第二次世界大战结束后不久的 1947 年,关于品质保证标准的体系性要求,早在第二次世界大战进行中,美国庞大的军工生产企业已经认识到了品质保证标准的重要。战争的惨烈直接检验了军工产品的品质,在血与火的背景下获得的经验和教训,决定了军工产品的品质保证,不仅要按军方提出的技术要求保证达到产品的实物品质,还要按军方订购合同中的品质保证条款在生产过程中控制品质,并在交货的同时提交控制品质的证实文件,以利事后厘清不良品质产品的责任,并迅速改进。这个方法促成了制造商、承包商加快构建全面品质管理的体系,获得了巨大的成功。

在第二次世界大战结束后,国际社会希望尽快恢复经济,修复战争所带来的创伤,这一用于军品生产的成功经验得以推广,加之 PDCA 理论的提出与促进,在民品的生产中,品质保证体系越来越引起企业的重视,ISO9000 品质管理系列标准的出现就是历史的必然了。

(二) ISO9000 认证

ISO9000 标准族自 1987 年提出之后,又经 1994 年和 2000 年进行了两次全面的修订,成为对全球企业产品和服务都具很强可操作的指导性文件,到目前为止,已有 70 多个国家将

ISO9000 直接采用或转变修改为相应的国家标准。那么 ISO9000 标准族的要求怎样才能真正落实到企业的经营中去呢? 这就是品质体系认证机构要做的事了。通过国家建立的第三方注册认证机构, ISO9000 品质标准体系才真正走进了千千万万家各种类企业。企业在实践中认识到 ISO9000 品质标准体系是认证机构依据的标准, 经过认证, 这个标准就成为企业需要执行的标准。

关于认证的具体方法和程序, 因内容非常丰富多样, 限于篇幅, 这里就不一一介绍了, 读者有兴趣可以查阅相关的资料。

(三) 更进一步的思考

ISO 发布的标准是人类文明的结晶, 也是全球企业可以共享的财富。我们的企业可依据这个体系保证在品质标准的项目上没有遗漏, 而经过认证后更可以将标准落到企业工作的实处。但这并不是说就可以解决企业产品的品质管理问题了, 产品的品质是靠“人”做出来的, 再详尽的科学的标准也无法替代员工品质理念的培育; 况且企业的产品也在日新月异的变化之中, 各个企业都会有自己独特的标准演化与细化问题, 所以认真学习 SDCA+PDCA 的先进品质管理理论与方法, 不断在实践中用自己的经验来丰富品质管理的体系, 才能真正运用好 ISO9000 品质管理标准, 以为通过了认证就完成了品质管理体系的构建, 是绝对不可取的态度。

三、QC 小组的工作

由企业 QC(Quality Control)活动导引而出的 QC 小组工作, 早期(1980 年代初)在我国企业被称为“全面质量管理小组”活动, 即 TQC 小组活动。QC 小组的工作最早是日本的管理专家石川馨(Kaoru Ishikawa)在 1962 年提出的, 由于 QC 小组在企业产品品质控制中的作用十分明显, 很快就被全球范围内的

企业所采纳。当然石川馨在 1962 年首创的 QC 小组活动在品质管理的发展史上仅是一个时代的标志,并不是说企业品质管理的行为也是从 1962 年开始的。

(一) QC 活动

企业的 QC 活动,是指产品品质出现问题后,解决问题的方法与步骤。企业产品在出厂后,品质方面的问题主要反馈有两个渠道,一是由企业内部或第三方的检验人员发现品质缺陷,二是不良产品到了客户手中使用后的投诉。企业产品有品质的不良,在任何时候都是不能忽视的,为解决产品品质问题而开展的 QC 活动,是现场有效改善的基本方法之一。

1. QC 活动的特点

(1) 持续性。企业要满足客户和市场的需求,会不断地开发、制造新产品,所以 QC 活动是随产品而永续的。按企业的发展战略目标,不断改善,不断按 PDCA 线路循环,不断地提高企业在优化品质方面的能力。

(2) 参与性。QC 活动在企业不是某个部门的事,而是全员的事,全员参与也是 QC 活动的特点之一。全员都看到品质问题,全员都关心和动手解决问题,企业的现场能力才会走向强大。

(3) 导向性。QC 活动的核心指导思想是以客户和市场的满意为导向,产品品质的追求事关企业的成本和收益,各个部门对品质问题也会有不同的态度,出现分歧,达成共识的标准是客户的满意度,这就是导向性。

2. QC 活动的方法

与其他企业的管理功能一样, QC 活动方法也必须符合企业目前的实际,一般性的方法不可能普遍有效。下面介绍的 QC 七道法是常见的 QC 活动方法和步骤。

(1) 确定课题。企业在不同的时期有自己不同的工作要

求,从客户和市场反馈而来的不良品质信息,要在过程现场找出问题、诊断原因,再依据企业目前的总体品质、效率、环保、安全和品牌等方面的要求,确定需优先解决的课题。图 7.6 是确立课题的示意图。

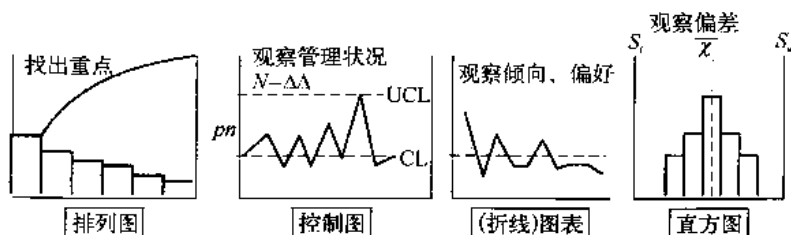


图 7.6 选定课题主要使用的 QC 方法

资料来源: 陈建龙,《品质管理实训》,第 201 页。

(2) 设定阶段目标与总目标。产品品质的改善在企业内总会碰到各种资源与条件的限制,故而目标一般无法一蹴而就,可以分阶段实施,如一个月内改善到什么程度,最终要达到什么标准。即从企业的现状来解决何时做、怎么做、做到什么程度这三项目标的设定。设定阶段目标和总体目标的办法有很多。例如,阶段性地在一个月将产品的不良品质减少 50%,达到这个阶段目标后,总结经验,再提出年内将不良品质产品控制在 3% 以内等。

(3) 制定活动计划。阶段性目标设定之后,随之就是制定行动计划,将目标落实。详细的计划可以按以下的步骤设计: 第一步,决定实施项目(要做的事);第二步,分工负责,落实实施的部门和负责人(什么人去做);第三步,确定项目的完成期限(何时完成)。这一点在阶段性目标期特别重要;第四步,完成计划书。

(4) 找出不良品产生的主要原因。寻找和分析不良品发生

的原因,我们不赞成有太多的想象和推理,不必在意太多的“我认为”,而是从实际出发,一切以数据为准绳,当然在方法上要集思广益,组织全员的参与。

(5) 实施改善。在以上工作的基础上,将计划具体化,这一步骤是十分细致的工作,从设备的调整到工夹具的重选、作出人员的适应性训练等完成之后才能实施,因为设备一动,就意味着企业资源的消耗和投入的增加。

(6) 检查确认效果。改善计划开始实施,要随时检查与目标值的差距,这可以和加工的工序结合起来考虑,一件产品小到一个零件,大到整台设备,时时都要检查比较与目标值的距离。

(7) 修改标准。QC活动的最后一环是将改善的方法进一步标准化,以期达到最终目标要求的效果,并落实到责任部门 and 责任人。也就是完成 PDCA 的最后一项,从而转向新的 PDCA。

【案例】

参与式管理：问题票

一家有三十年厂龄生产医疗仪器的企业,在厂区内专设了一面活动墙,被称为问题票改善活动墙。这面墙被整体规划为三大部分,其中一块区域张贴了改善前的工厂现场照片。从照片上可以看出,问题票活动前的设备和厂房都很破旧,到处都是脏乱差的景象,而另一侧张贴的改善后的照片却展现了崭新的工厂面貌,两者形成了极其鲜明的对比。

根据改善活动墙对企业现场管理所起的积极作用,企业管理者又独具匠心,在改善墙的醒目位置下设置了一个有机玻璃的容器,里面装了 14 万张从现场揭下来的问题票,旁边用烫金的大字写着“这是我们的财富”。这家工厂长期坚持开展全员参

与的问题票活动,将一家破旧的工厂改造成了一家整洁有序的工厂,观摩改善活动墙成为新员工入职教育的第一课,同时也足以让每一位参观的客户感到震撼。

(二) QC 小组活动

产品的品质控制是企业的长期、永续任务,QC 小组也是对产品和服务进行不断改善的组织保证,所以也是企业品质管理体系中的重要构成。

1. QC 小组的发展

QC 小组是企业普遍接受全面品质管理的理念之后,在企业逐步探索和实践基础上发展而来的一种团队式的品质管理的有效形式,这种有效的组织形式最早也是在日本出现的。1962 年以一线作业人员为主要读者对象的《现场与 QC》品质管理杂志创刊,在创刊号的前言中日本东京大学的管理学教授石川馨首次呼吁企业建立 QC 小组并开展 QC 小组的活动。1982 年 1 月这部杂志正式改名为《QC 小组杂志》。1962 年 5 月,日本的科技联盟内设立了 QC 小组总部。

1960 年代后期,QC 小组活动已推广到亚洲的一些主要的新兴发展中国家,后又为美国、英国、法国等西方发达国家接受,1976 年,举行过一次有八十多个国家和地区参加的国际会议,由此,QC 小组活动从制造业向服务业延伸。我国的 QC 小组活动是改革开放初期就引入了,早期叫“全面质量管理小组”,1978 年 QC 小组活动首先在北京的内燃机总厂进行了试点。1980 年代后,QC 小组迅速在我国的企业中得到了推广。到了 1990 年代初期,随着乡镇企业的异军突起,几乎是所有的乡镇企业都有 QC 小组的组织与活动。

近年来,我国的 QC 小组活动逐步走向规范,成熟,其形式显然没有了 1980 年代后的热闹与红火,但更加深入和细致,成

为企业 QC 活动的组织保证。

2. QC 小组活动的基本理念与目标

QC 小组活动的基本理念其最可贵之处,在于它不是起源于企业的制度设计,而是在员工关心企业命运的基础上,在追求自我启发和互相启发的需求层次上,自发形成了一个可以尽展员工潜在才智的平台。企业在充分尊重员工的人格和人性中,通过 QC 小组的活动,让他们尽展才能,发掘潜能,使原来人们认为是枯燥无味的现场职业岗位成为一个充满活力和挑战,能充分沟通技能和情感的舞台,是一个人幸福生活的构成部分。

QC 小组活动的目标无疑是品质的改善和全员品质行为的自觉养成,QC 小组活动在现场,可以直接对产品、服务和过程的改善产生效果,更重要的是 QC 小组还是一个很好的学习组织,因为无论是管理者还是新工人,都可以把在现场所发现的问题和体会说出来,群策群力,共同动手,解决了问题,就形成了认同感,使员工的素质和技术能力提高到一个新的水平,这是其他方式很难替代的有效学习方法。

3. QC 小组活动的要点

QC 小组一般是针对品质管理中存在的问题而成立的,根据要解决问题的实际需要,小组的活动可以在工作时间和下班以后进行。QC 小组的活动虽然有自发性,但管理者在小组成立后要纳入自己的工作计划,活动要及时登记和发表成果,定时总结经验,其活动构成要点大致如图 7.7 所示。

在很多企业的现场,员工无法直接知晓客户的投诉与市场及竞争者的信息反馈,这时就需要企业的管理人员向 QC 小组成员介绍情况,分析形势,并向他们介绍企业的对策和方针,这不仅能让 QC 小组有的放矢地开展活动,也是企业领导对 QC 小组信心的一种有力表示。对 QC 小组的成果和作用,企业高

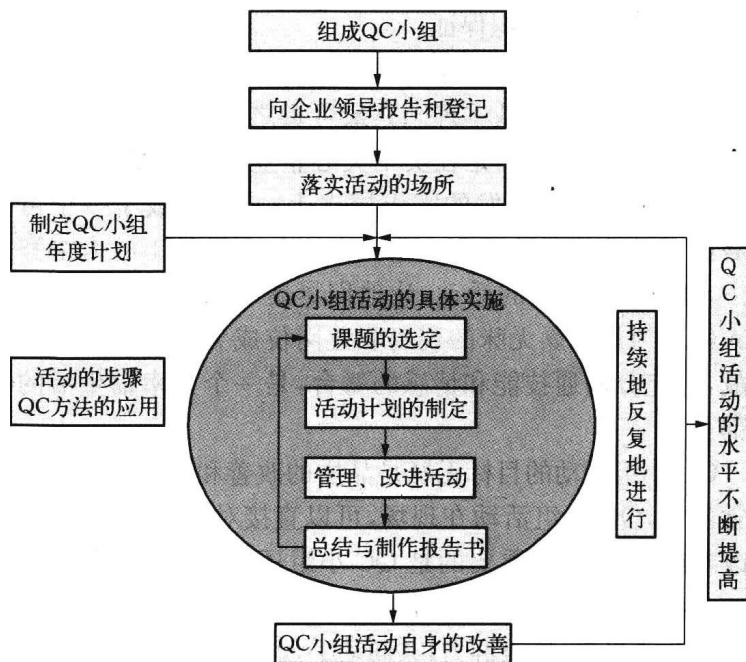


图 7.7 QC 小组活动的示意图

层领导要及时地加以肯定、表彰和奖励。而 QC 小组本身,也不能因为是自发的组织而工作太过随意化,要针对品质问题制定工作的计划,坚持不懈地开展活动。

【案例】

“六西格玛”——GE 的成功之道

GE(通用电气公司)多年以来一直就是为世人所关注的焦点,一直被誉为全美乃至世界最受推崇、最受尊敬的公司。GE 取得如此骄人的业绩自非一日之功,其成功的关键就是不断地进行改革:从重组、精简机构到“群策群力”运动,再从“无边界行为”到“六西格玛”(6 σ),GE 一路领先,不断创造辉煌业绩。

自从1995年实施“六西格玛”管理概念以来,GE更上一层楼,公司的营业利润均维持在百亿美元以上。

GE把“六西格玛”应用于公司所经营的一切,如债务记账、信用卡处理系统、卫星时间租赁、法律合同设计等。GE藉此运动基本消灭了公司每天在全球从事生产的每一个产品、每一道工序和每一笔交易的缺陷和不足。GE的“六西格玛”项目的工作包括五项基本活动:确定、估量、分析、改进及最终控制生产或服务的工序。这些项目通常都把重点放在提高客户的生产率和减少他们的资本支出上,这同时也就提高了GE自己的业务质量、速度和效率。GE公司的医疗设备系统集团、工业钻石超级磨料部、铁路火车租赁部以及塑料集团都非常具体地实施了“六西格玛”的质量标准。

采用“六西格玛”管理就如同重新训练公司员工。它要求所有人员,包括市场营销人员和勤杂工都采用像工程师那样的思维和行为方式。所有的工序,包括电话应答,或装配飞机,按照“六西格玛”要求,出现误差的可能性都要缩小到百万分之3.4以下,达到99.9997%的精确度。质量管理不再是那种目标不清,只是笼统地说质量有所改善的实践,而是根据顾客的要求来确定的管理活动。对顾客特别有帮助的项目就会受到高度重视。在GE,“六西格玛”的实施由经过严格培训的被称为“黑带大师”和“黑带”的员工来带领和指导,他们时刻活跃于各种项目中,努力消除一切误差(“黑带”这一术语借用于空手道,意味着大量的意念和实践训练)。训练“黑带”要花费四个月的时间,但要成为一名精通诸种分析工具,如Pareto分析图、Chi²图、时间策划图、简化设计试验等统计工具以及一种叫做“数据统计分析”的计算机软件的“黑带大师”,得花费两年的时间。要获得正式认可的资格,“黑带大师”还必须主持二十个获得预定可节省效益的项目。在GE公司里,还有一支“绿带”

队伍,他们业余时间参加质量控制项目,余下的时间做各自的本职工作。

运用“六西格玛”理论的一个精彩例子是一家叫卡姆科的加拿大家电公司,GE占有其51%的股份。该公司花了一年的时间,运用传统的手段,想找到一种方法解决因炉灶面坚硬度差而导致的大量废品。据卡姆科公司的“黑带大师”克里斯·米切尔说:“在装配过程中,我们试过好几种方法,这些方法一开始似乎很有道理,但最后都经不起试验,还使我们蒙受了不少经济损失。”接着“绿带”道格马丁化了八个月的时间运用“六西格玛”来解决这个问题。他和同事们采用“实验设计”试验了10种不同原因的组别,用14种方法进行了试验。待计算机得出结果后,马丁采用“主效图形分析”和“图形分析”确诊出了误差的根源:在搪瓷烧结的烤箱中,悬挂零件的方式有误,还有炉灶正反两面搪瓷比例不当。通过严密控制这些过程,这一队伍每年节省了五十万美元并大大地提高了产品质量。

(三) 六西格玛(6σ)管理简介

六西格玛(下面简称为 6σ)中的 σ 是数理统计中表示正态分布的一种标准差。 6σ 管理是这一方法在品质管理中的应用。

1. 正态分布

6σ 管理是正态分布(Normal Distribution)为数学基础的一种统计学方法,正态分布又称为高斯分布(Gaussian Distribution)。正态分布是自然界很普遍的一种概率分布,该分布由两个参数——平方值和方差决定,概率密度函数曲线以均值对称中线,方差越小,分布越集中在均值附近。正态分布图是一个呈钟形的曲线,如图7.8所示。

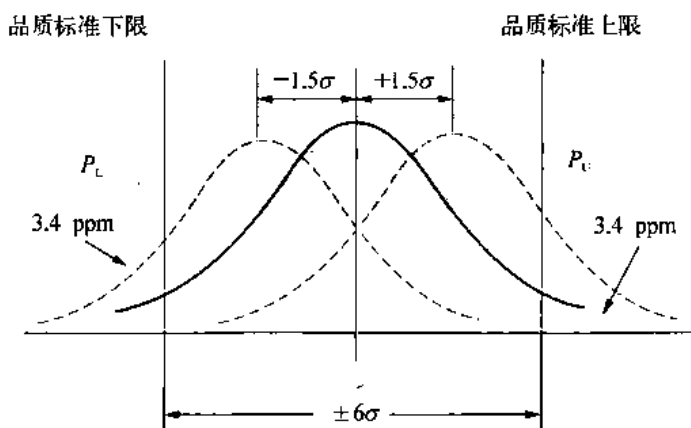


图 7.8 正态分布示意图

在研究自然科学和社会现象中,正态分布启示我们,看待事物和分析原因时要用整体的观念才能看到事物的本来面目,而不能只见树林不见木,分析品质管理中出现的问题,整体观同样是十分重要的。

2. 百万分之 3.4

我们的产品,其过程质量特征值服从正态分布, σ 就是正态分布的标准差。例如,某零件加工的公差范围处于品质特征值分布的左右两侧的 6 个标准差,即 6σ 位置。考虑了过程分布值出现的一些漂移(假设有 1.5 倍 σ),其出现缺陷的概率也不过是百万分之 3.4,因而 6σ 是一种很高品质产品的标志。表 7.1 是与 σ 水平有关的概率特性。

从表 7.1 中我们可以看到达到 $\mu \pm 4\sigma$ 的过程合格率就在 99% 以上,这是世界一流的电器类企业的标准了。早在 1980 年代,美国的摩托罗拉公司为了提高本公司产品的竞争力,把品质合格率的要求设到了 6σ 水平,从表中可以看到,不合格率为百万分之 3.4 ppm。在实际工作中,品质的过程特征与规格的中心完全重合的可能性是很小的。 6σ 品质管理的目标是考虑中

心偏移 $\pm 1.5\sigma$ 的情况下,把不合格率定为 3.4 ppm,如图 7.8 和表 7.1 所示。

表 7.1 与 σ 水平相关的分布概率(中心偏移 $\pm 1.5\delta$)

界限 $\mu \pm k\sigma$	合格率(%)	不合格率 ppm
$\mu \pm 1\sigma$	30.23	697 700
$\mu \pm 2\sigma$	69.13	308 700
$\mu \pm 3\sigma$	93.32	66 810
$\mu \pm 4\sigma$	99.3790	6 210
$\mu \pm 5\sigma$	99.97670	233
$\mu \pm 6\sigma$	99.999660	3.4

3. 进行 6 σ 管理的步骤

6 σ 管理与 QC 品质管理,其方法上虽有不同,但目标与过程基本上是一致的,都具有不断改善的连续性特点。6 σ 的实施步骤也称为 6 σ 模式,由定义(Define)、测量(Measure)、分析(Analyze)、改进(Improve)、控制(Control)五个阶段构成。

(1) 定义。筛选和确定市场对产品的关键需求和客户反馈的关键问题,并找出企业需要改进的工艺与流程,制定改进的计划与目标,定义阶段的核心是明确任务。

(2) 测量。6 σ 管理是以数据为基础的,对产品要改善的项目进行准确的调查和测量,是整个 6 σ 模式中最重要的工作。

(3) 分析。产品发生不良的原因有时是多项的,要根据企业现场的技术与资源能力,进行认真的分析,分析的主要作用是确定改善项目的先后顺序。

(4) 改进。即实施阶段,实施中也包括寻找最优的解决方

案,实施也是一个不断提高的过程。

(5) 控制。经上述四个步骤之后,对要改善的关键问题和最优方案已经落实,控制阶段就是使方案制度化,通过任务标准说明书等形式,教育指导员工,将改善的方法和成果持续下去。

四、对品质管理认识的深化

企业产品的品质,从企业看,维系企业的生存与发展;从国家看,有无优质的产品在国际市场上立足,维系的是整个国家的经济实力和国际地位,把产品品质提到富民强国的高度来认识是不夸张的。我们在介绍了企业品质管理的诸多先进有效的方法之后,如何进一步来深化对品质管理的认识呢?

(一) 品质管理的价值观念

企业要构建完整的品质管理体系,培养全员关于品质的价值观念是根本性的办法。新工人在企业中的工作,大都会不断发生变化,很少有几十年如一日只做一件事,只在一个岗位上操作的情况。比如从一线的操作工换到了为一线操作服务的物流仓储岗位,工作变了,也就是说客观环境发生了变化,对品质管理的具体要求从直接改成了间接,但正确的品质管理观念不能变。

品质管理的价值观念养成是非一日之功的长期任务,同时也是企业品质管理高端的理想形态,员工们形成了理性的、系统的品质管理价值观念时,品质管理就是新工人的行为自觉。

(二) 品质管理的制度价值

企业依据自身的实力与不同产品的生产,都会制定一系列的规章制度,制度是品质管理的保证。

前面我们已经讨论过,现阶段在我国的企业中,管理制度的设计和执行都要靠“不让老实人吃亏”来保驾。品质管理体系的

构建,无疑也需要严格的制度做后盾。品质管理的制度价值关键在于制度确定后,我们以什么样的态度来认识和执行这种制度。

在企业各项管理中,“做老实人、说老实话、做老实事”这“三老”衡量的标准就是制度,企业既然制定了规章制度,那么照章办事的就是老实人,如果制度的制定者本身就不想严格执行制度,那这种状态比没有制度对企业管理带来的破坏还大。因为有了制度不执行,只是挂在墙上摆摆样子,或者说“明”的制度不执行,而暗中却另行“潜规则”,损害的是企业制度价值的养成,制度在员工的心目中没有了本来的制度价值,在制度面前“老实人”总是“吃亏”,就如同一支拥有严明纪律的战斗部队,一夜之间变成了散兵游勇,各自去争强斗狠,那么这支部队就沦为“土匪”,很快就会被进步力量所消灭。

从品质管理的层面来讨论企业的制度价值,对管理层来说,就是我们在本书中多次反复强调过的,不能让严格执行制度的老实人吃亏,非但不能吃亏,还要保证其利益,追加奖励以示提倡与鼓舞。

(三) 品质管理的法律价值

企业的各项规章制度,从另一个角度来认识,它们就是企业管理中的“法律”,品质管理中的法律价值,也是从这个基点出发的。品质管理的观念价值,希望新工人养成的是一种“高境界”,而法律价值则是要告诉所有的员工,什么是不能做的事,即行为的“底线”。对整个社会来说,法律规范的也是公民在社会生活中的行为底线,触及了这个底线,就要受到法律的制裁,要为自己的违法行为付出代价。

在品质管理体系的构建中,法律价值同样也是希望全体企业的员工,很清楚地知道什么是不能触及的“行为底线”。在品质管理体系中的各项要求和标准,由于新工人现实的经验或技

能水平,一时难以达到标准的要求而出现了偏差是难免的,出现了不良现象怎么办,这时的法律价值就显得十分重要了。虽然在企业整个品质管理体系中,不良品会被检验检测出来,但“品管无小事”,再严密的检验检测手段也无法保证无一漏失,“万有一失”对客户来说就是百分之百。所以品质管理中的法律价值要求全体员工要培养自纠自律的工作作风,在每位员工能力范围内可以觉察到的品质偏差,绝不放过。

从观念价值、制度价值、法律价值这三个层面来深入认识企业品质管理体系的构建,最终目标还是要建成企业的品质管理文化。品质管理是一个不断接受挑战、不断更新标准、不断提高要求的管理过程,形成了企业的品质管理文化,员工就可以从对品质管理价值和认同中做到行为的自觉、自律、自省。企业的品质管理文化的力量就在于此,整个企业文化建设所蕴含的力量也在于此。

第八章

经济学基础

本章要点提示：

1. 资源是稀缺的
2. 天下没有免费的午餐
3. 有得必有失的机会成本
4. 边际效用递减
5. 基数分析与序数分析
6. 消费者均衡
7. 消费者剩余
8. 市场看不见的手
9. 企业的成本
10. 规模效应

经济学最早作为一门学科独立于学术之林,也是源于英国人亚当·斯密(Adam Smith, 1723—1790)在 1776 年出版的《国民财富的性质和原因的研究》(简称《国富论》)一书,经济学早期也被称为“政治经济学”。20 世纪以后,学界出现了两种非常有意思的趋势,一方面是各学科不断地向纵深发展,衍生的学科分工越来越细,另一方面却是各学科之间的联系越来越紧密,交叉起来越来越频繁,在联系、交叉甚至是在论战中走向融合从而使新的学科不断涌现。经济学和管理学也是在这样交叉和联系中相互携手共进的学科。作为新工人,有必要了解一些最基础的经济学知识。经济学的内涵博大精深,限于篇幅,本章介绍仅仅是有限的经济学内容。

第一节 资源稀缺与有效配置原理

美国哈佛大学经济学教授曼昆(N. Gregory Mankiw)的《经济学原理》1997 年被我国引入并翻译出版,这部曾一度引起我们学界轰动的优秀教材,从每位读者的身边事谈起,深入浅出,受到了相关学科师生的热烈欢迎。

经济这个词来源于希腊语,其意为“管理一个家庭的人”,乍一看,这个起源似乎有点奇特。但事实上,家庭和经济有着许多共同之处。

上面这一段,就是曼昆教授在第一章的开场白。

一、任何资源都会稀缺

我们每一位生存在这个社会的人,当然包括本书的主角新工人,所处的地位身份各有不同,有时差距还十分巨大,但都拥有一定的资源或拥有一定配置资源的权力,这些资源由自然资

源和社会资源构成。

（一）生产和消费

在前面管理学范围内讨论的是产品的生产,为了生产出品质优良的产品,我们面对的是“把事情做对”和“做对的事情”这两个根本问题。但我们的企业家为什么要组织产品的生产呢?是因为有客户和市场需要。在经济学里,客户和市场的需求就是消费需求,为了满足消费需求,人们就组织了企业进行生产,而企业也在满足消费者的过程中获利。从人类社会的历史发展进程看,生产和消费是永无止境的再生循环过程,生产与消费之间是永续存在的相互促进与相互制约关系。

人们的消费欲望几乎是不可能完全被满足的,二十年前,我们还能看到塞满大街的自行车,但现在的大街上早已被四个轮子的家用轿车挤得水泄不通了。如果依旧用当年的骑自行车的眼光和心态来看今天的轿车满大街,人们是否就感到满足了呢?事实并非如此,有车了还想要好车,有了好车,还要考虑一辆不够,太太最好也有自己的车,满大街都堵上了,开车的就会昂首看蓝天了。管理学告诉我们,客户的需求就是企业的机会,人们既然有不断追求和变化的欲望,那我们组织生产就是了。

事实上,我们面对的现实却不是这样的,因为我们不可能拥有取之不尽的资源来满足永无止境的欲望,或者换个角度说,如果我们拥有了取之不尽的资源来满足永无止境的消费欲望,那就不需要在这里费时间学习经济学了。

（二）时间与金钱

由于自然资源和社会资源是有限的,我们要认识一个重要的经济学概念,就是稀缺性。经济学认为稀缺性是指社会提供给人们的东​​西总是少于人们想拥有的。正因为有了资源是稀缺的这个重要思想,那么如何来有效地配置拥有的社会资源,就是经济学的研究的基本出发点。什么是经济学呢?经济学就是研

究社会如何来管理自己的稀缺资源。为了加深我们对资源稀缺性的认识,下面来简单分析一下人们关心的一个核心问题——时间与金钱。

作为新工人,从参加工作的第一天起,令你兴奋的事也许各式各样,但若从共性上来分析,兴奋点无疑会集中到收入上来,新工人都不是传统意义上的有钱人,关心干一天活能挣多少钱是天经地义的事。对这个阶段的新工人来说,稀缺的就是“金钱”。可是当你经过坚持不懈的努力,用自己数十年的青春和诚实劳动及经营智慧积累了一定数量的财富,抓住了机会成功地创办了属于自己的企业成为地地道道的“老板”时,你很快就会感到时间不够用,除了每天要应付的各种工作业务之外,闲暇之余可能会感慨自己已年过半百,青春已不在,多么希望再年轻一回,这时实实在在地感受到了时间的稀缺。用“时间与金钱”来说明稀缺性是比较极端的,但这两者却是人们的一生中感受最深刻的稀缺资源。

从经济学的角度看,人们对消费的欲望几乎是无限的,可用于满足这些欲望的手段却是有限的。用于生产满足消费欲望的资源是生产资源,也就是通常所说的生产要素,这其中包括劳动、自然资源和用于再生产过程的资本品。

资源的稀缺性并不是指这些生产资源会被耗尽,例如全世界的石油可能在五十年之后被开采消耗殆尽,煤炭资源也可能在同期大部分被开采利用。在一个给定的时间内,与资源的需要相比资源的供给总是不足,也就是说经济学中所说的稀缺性与资源的绝对量无关,只是描述了一定时期内的与需求相比供给的不足。所以经济学研究的本质就是如何用相对稀缺的生产资源来满足几乎是无限的消费欲望。

(三) 天下没有免费的午餐

明白了资源稀缺性的道理,并顺着这一路径再作一些思考,

很快就会联想到我们几乎每时每刻都生活在取舍之间,为了得到我们想要的东西,就不得不放弃另一些同样也是自己偏好的事情。女朋友今天心情很好,打电话来约你下班后去听一场很“high”的演唱会,可你却在下班前一小时得到班长的通知,说今天厂里的这些货必须在三小时内赶工完成,无论如何也请大家帮帮忙,下班后再加班两小时,算一天的工钱。面对这样经常发生在你身边的事,怎么办?选择当然只能是一个,要么放弃约会,要么放弃加班。但无论是选哪一个,你都会为自己的决策付出一定的代价,当然也会得到或是与女友的甜蜜约会,或是两小时加班算一天工资且班长还会夸你“够哥们”的回报。

“鱼与熊掌不可兼得”,说的是在我们的生活中,为了得到某样我们喜爱的物件或活动,通常又不得不放弃另一个我们喜爱的物件或活动,这种在一个目标与另一个目标之间的取舍,在经济学中定义为“交替关系”。作为个人,前面说的决定留下来加班还是去陪女友听演唱会,无论选哪一种,另一件事就办不成,这两者就形成了交替关系。当然我们面临的交替关系有时并不会非常绝对,例如对上面所说的这件事,可以与班长商量大家抓紧时间快点干活,一小时就完成加班任务,也还来得及去陪女友参加流行歌手演唱会。

就整个社会而言,效率和公平是我们必须面对的另一交替关系,效率要求从稀缺的资源中产出最大,而公平则是要把这些产出公平地分配给全体社会成员,但无论是政府还是企业,所选择的决策往往是难以兼顾效率和公平这两个目标。企业要提高工作效率,就必须拉开员工的收入差距来鼓励先进,收入差距的拉开当然就削弱了企业分配的公平性。

仔细观察一下你周遭发生的事情,几乎都存在各种各样的交替关系,我们所决策做的任何一件事情,都需要付出舍去另一件事的代价,也就是做任何事都是有成本的。

二、成本概念的细化

天下既然没有免费的午餐,在我们的社会生活中,做每件事都会有成本。在平常我们评价某人做事时常显露出不计成本的态度一般都是贬义的。但在经济学中成本是一个非常重要的概念,与我们日常生活中所说的成本,有相似之处,但更为严格,更为细化。

(一) 原始成本与重置成本

新工人工作了数年之后,有了一定的积累,生活工作也需要,就计划买一辆轿车。一辆中档水平的轿车,标价是20万元,在决定购车时,你也许知道,在不同的销售点买同样的车,价格是有差别的,但因为你工作很忙,无法去货比三家,就花20万把车开回了家。在日常生活的状态下,这20万元就是你购买这辆车的“成本”。实际上,你如果多花点时间比一比,看一看,再与销售人員磨上几次,可能花18万元也能买到这辆车,事实上你的同事就办到了,也就是说同样的车,你比你的同事多花了2万元。在经济学的意义中,你花20万元钱买的车,只是你购车的“原始成本”,如果你与你的同事一样,花多点时间在比较和谈判上,那么你也可以花18万元买回这辆车,相对于原来的20万元,在同样的市场条件下,这花18万元就把车开回来的好事,所花费的就称为“重置成本”。

(二) 显性成本与隐性成本

实际上,就是在上例中,你花20万元购车的原始成本,也不能算是购车的全部成本,因为为了购车,你一定会花时间去了解车的性能、外观、舒适度等指标,这也是有付出的,尽管付出的是时间和精力而不一定是“钱”。所以在经济学意义的成本中,20万元又称为“显性成本”,而你为购车而付出的时间与精力,是相对的“隐性成本”。从这个角度来理解,购车这件事的总成

本中应包括显性成本和隐性成本这两项。

（三）个人成本与社会成本

即便在考察你购车的总成本中包含了显性成本和隐性成本这两项，这些都还是你个人的付出，是个人成本。但轿车虽然是你个人的财产，也是为个人的工作和生活所用，但是车子一开到了路上，要有交警部门来为你提供交通指挥的服务，车子在行驶时所排出的尾气造成大气的污染，要政府环境保护部门来负责监测和治理，这些都不全是由你个人付出的，大部分由政府预算承担，而政府的付出又是取自于全社会的贡献，所以购车行为中还应有个人成本和社会成本。我们个人所做的任何事，实际上都会同时有社会成本产生，这就是经济学中另一个重要的“外部性”观点。了解了社会成本的产生，对我们的行为而言就多了一条衡量标准。

三、机会成本

通过以上的分析，可以看到经济学意义上的成本与日常生活中所说的成本还是有不同的。人们在生活和工作面临着各种各样的交替关系，要做出选择就必须比较行动方案的成本与收益。人们所做出的任何选择，都会意味着对另一选择的放弃。这种放弃就是机会成本。

【案例】

要打好球，先读好书

用脑子打（踢）球，主要体现于球员的战术素养，包括对教练战术意图的领会贯彻、对场上瞬间变化而做出的应变、对自身及对手技术能力的权衡判断。这需要球员拥有良好的阅读比赛能力，而这又与球员自身的文化素养、知识结构息息相关。

NBA 美籍华裔球员林书豪,本周内如原子弹般爆发,五天内三场比赛场均 25.3 分,3 个篮板和 8.3 次助攻,成为时代周刊的封面人物,“Linsanity”一词甚至被林书豪所在的纽约尼克斯队作为专利,向美国专利商标局提出注册。林书豪从昔日的边缘人物一跃成为队中最火热的球员。

林书豪的爆发有很多主客观原因,譬如他的坚持和勤奋,又如队中核心安东尼的受伤,没人跟抢控球权,他擅长的挡拆刚好符合主教练战术体系等。

作为一名控球后卫,林书豪在场上与其他控卫最大的区别在于其传球能力。在强人林立的 NBA,身高力量速度等身体条件都不占任何优势的林书豪传球表现如此抢眼,恰好凸显出他打球善于用脑子。

不妨看一下林书豪的简历:高中毕业,他凭借 4.2 分 GPA 成绩和超高 SAT 考试分数进入名校哈佛;在哈佛大学获得经济学学位后,同年进入 NBA 勇士队,成为时隔 57 年后进入 NBA 的首个哈佛毕业生。显而易见,林书豪的成功非偶然,与其自身素质有很大关系,拿林自己的话说,源于安宁(peace)。

用脑子打(踢)球,不仅适用于篮球,在其他球类项目同样如此,尤其是足球。日本足球最近二十年突飞猛进,球队的技战术理念和素养已接近世界足球先进国家水平,球员的脚步细腻,传、控、射球等意识俱佳。这与日本足球重视青训分不开。

日本足球一直坚持:孩子的足球水平是伴随着社会活动和读书一起增长的。首先要确保学业,所以很多孩子必须毕业后才能进职业队,即先确保学业,再发展事业。根据规定,日本大学生球员必须毕业后,才能进入职业队去当职业球员。

这样的培养模式与中国“先踢球,再读书”球员成长模式完

全不同。我们一直是体教分开,搞体育就离开常规教育,要是学习的话就不能搞体育。但事实证明,有文化素养的球员在球场上才更具竞争力。

资料来源:刘勇,“哈佛毕业生林书豪的启示:要打好球,先读好书”,金羊网,2012年2月10日。

(一) 有得必有失

姚明退出 NBA 之后,2012 年初一个陌生的华裔球星林书豪吸引了广大的中国球迷,林书豪是读完了哈佛大学四年的课程,拿到经济学学士学位毕业后才进入 NBA 打球的,他的优异表现令球迷们感叹,要是林书豪也像美国其他 NBA 的新秀一样,在大学混个一年半载,就参加 NBA 的选秀,然后进入某个队,那么不仅早就可以看到这颗新星的闪耀,说不定还能看到他与姚明的同台献艺呢!

对林书豪来说,选择读完大学的课程再出来打球,那么球迷们的感叹就是他这一选择的机会成本。也就是说,林书豪做的读完大学再打球的决策,得到的是哈佛大学的完整学历,失去的是早就可以成为 NBA 球星的机会,后者就是前者的机会成本。

早日成为 NBA 的球星意味着什么,那些在大学混了一年半载的又有篮球天赋的小伙子自然是非常清楚的,在他们看来,读完大学的机会成本太高了。所以只要有成为球星的天赋,大都会认为不值得花费如此大的成本来获得读完大学的收益。但事实却不会尽如人意的,放弃了读完大学的收益就一定能成为 NBA 的球星吗?抑或你读完了大学再去打球就一定能成为今天的林书豪吗?所以面对这些选择时是无法用是非来判断的,只是有一点很重要,我们做出的任何选择在付诸行动之后,伴随

而来的一定是某些东西的失去,机会无处不在,成本也无处不在,这就是机会成本要求我们必须想到的。

(二) 取舍之间

确立明晰的机会成本概念,在我们的生活和工作中是非常有用的。在一个相对的时间范围内,人们有很多的事情可以做,但到底是选择哪一件事做得更好一点呢?这时机会成本的分析就派上了用场,办法就是比较做这些事的机会成本,机会成本越大一般来说做这件事的代价也就越大,合理的选择是做机会成本最小的事情。

有一笔暂时用不上的钱想找一个投资的方式,可选的只有投资股票和购买基金,买了股票就不能购买基金,购买了基金就没钱买股票了,那么购买基金的收益就是购买股票收益的机会成本。比较下来,投资股票的风险比较大,而购买基金的收益是保底的、稳定的,最后你选择了购买基金。但是投资市场有相当高的不确定性,要真正判定你的选择是否正确,要等到一定时间后,比较了两种投资的实际收益之后才能得出结论,如果你购买基金的这段时间内,投资股票的收益平均高于基金的收益,那么你的选择机会成本也是很大的。

实际生活中碰到的决策问题大多不是一个人进行的,机会成本的概念在两个人或更多人的决策中应用更能说明问题。例如,在两个人之间考虑劳动分工问题。有A君和B君,A君有一辆车需要洗刷清理一次,自己动手要花半个小时时间,如果请B君来清洗的话,则要花1个小时时间,那么A君是自己洗呢还是雇佣B君来洗呢?一般地加以选择,A君会决定自己来洗,因为花半小时洗完比雇佣B君洗一小时效率要高一倍。

但是如果用机会成本的观点来分析,情况就不同了。因

为 A 君的工作是 IT 工程师,他平均一小时的薪水可达 80 元,而 B 君是餐厅的服务员,工资平均每小时只有 10 元。这样一比较,A 君洗车花半小时成本是 40 元,这就是 A 君自己洗车的机会成本,而雇佣 B 君虽然要用 1 小时,但 B 君洗车的机会成本仅为 10 元,自然 A 君选择雇佣 B 君洗车是正确的,因为这样做机会成本小。将这个结论推广开来,那么分工中尽量选择机会成本较小的事去做,可以提高企业甚至整个社会的工作效率。

(三) 知识与经验

当我们面对需用机会成本的概念来决定做事的取舍时,并不是都需要用自己的经验来作判断,我们生活和工作的平台会给我们提供取舍选择的帮助。前面我们提到的 NBA 球员例子中,强调了有篮球天赋的人才会考虑是否去参加 NBA 的选秀,以在 NBA 打球为自己的职业,如果你身高仅 160 cm 而体重却达到了 80 公斤且已过了 20 周岁的年龄,你可能考虑把进 NBA 作为自己的职业规划吗?不可能,因为社会上其他人的知识和经验已帮助你做出了判断,你的天赋不适合打球。从这个角度看,不认真学习知识和技能,不虚心汲取他人的经验,也是你取舍之间的一个大机会成本。

第二节 消费者行为理论

我们每天都会产生消费,消费行为可以说无处不在,今天你就是在家休息,不出门访友,不上街购买任何东西,可一天的房租、电费、水费、上网的月租费等,还是会滚滚而来。当然,就新工人来说,大部分人会认为赚钱本来就是为了用钱,所以消费在我们的生活中是再正常不过的行为了。

一、边际效用分析

消费者可以是个人,可以是家庭,也可以是某个团体,在经济学中的消费者,是指能够做出一致消费决策的组织。所以这里所指的消费者行为,也是指这个组织,个人可以看作是组织的特例。

(一) 效用

在生活中的任何消费,都是为了满足消费前的某个期望。中午午餐的时间到了,饿了,第一个期望当然就是吃饭,到食堂去吃,还是叫外卖,抑或上馆子,目的虽然都是为填饱肚子这个期望,但满足的程度不一样,衡量这个满足程度的指标,经济学中就叫做效用。效用的产生不仅在于消费的物品具备了满足消费者期望的物质属性,例如包子可以充饥,羽绒服可以御寒,自行车可以代步等,至于效用的大小,主要依存于消费者的主观感受。在衡量消费者的主观感受时,有一个重要的概念我们必须掌握,这就是“边际”。

(二) 总效用

效用是人们对消费物品或服务满足程度的主观评价,同一种物品或服务会带给人们不同的效用,消费者消费物品或服务的目的,是从消费中总的满足程度能达到最大。总效用就是指消费者在消费某一定量的物品,如吃一顿西餐等;或享受某一定量的服务,如理发洗发一次等,所得到的总的满足程度就是总效用,总效用有时是可以用效用单位来衡量的。

(三) 边际效用

“边际”就是“增加量”的经济学表述。在许多场合我们都会碰到边际这个重要概念,那么什么是边际效用呢?下面还是以吃饭为例,吃包子的效用如表 8.1 所示。

表 8.1 边际效用与总效用

吃包子的量(个)	总 效 用	边 际 效 用
0	0	
1	10	10
2	18	8
3	23	5

从表 8.1 中我们可以看到,吃 1 个包子时,总效用是 10 个效用单位,吃 2 个包子时总效用为 18 个效用单位,吃 3 个包子时总效用是 23 个效用单位,所以从吃 1 个包子增加到 2 个包子时,总效用从 10 个单位增加到了 18 个单位,从吃 2 个包子增加到 3 个包子时,总效用从 18 个单位增加到了 23 个单位,边际效用则分别是 10 个单位、8 个单位和 5 个单位。从表 8.1 中可以看到总效用和边际效用的关系,总效用是消费者边际效用之和,边际效用是两个相邻之总效用的差。

(四) 基数与序数

边际效用分析在经济学的发展过程中,作为衡量消费者满足程度的数量指标,有过两种不同的观点,即基数效用和序数效用。基数效用是假设物品和服务的效用可以用某些单位来计算其数值,例如长度单位米,重量单位公斤,时间单位小时等来计算,这样就可以认为一个人的消费总效用,把所增加的效用加总起来就得到了。

序数效用却认为消费者的满足程度是无法完全用基数来衡量的,因为你不能清楚地说明吃第一个包子时其满足的程度是 10 或 20 这样的基数量化,但你可以说明吃第一个包子时其满足程度比第二个好,因为吃第一个时是十分饥饿的状态,所以衡量满足的程度可以用第一、第二、第三这样的序数来表达,这样

在比较效用的大小时,不必在千变万化的各种消费行为中作横向的比较,只要在选定的消费中作序数的比较就可以判断满足的程度了。

二、边际效用递减

从基数效用理论的观点出发,我们从前面的例子中可以看到,总效用虽然是边际效用之和,并且随着消费物品的增加总效用也随之增加,但边际效用却是递减的。

(一) 生活中的边际效用递减规律

实际上,在我们的日常生活中,边际效用递减的现象比比皆是。饿了,吃第一个包子时,最香最可口,即边际效用最大,第二个,味觉是不如第一个,但还行,第三个,饱了,不想再吃了,该喝点茶水或饮料什么的了。如果这个时候有人还劝你吃第四个、第五个,而且这样的劝说又不能拒绝时,那么包子绝不会让你感觉口味香甜,而是令你作呕了。可见在消费一定量的物品中,最后一个增加的单位,边际效用是最低的。

生活中我们常会感受到消费的总效用会达到一个极大值,超过了这个值,边际效用可能等于零或者就是负数,例如让你吃第五个、第六个包子时,不但不会给你带来享受,所引起的是你的反感,甚至是伤害,这就是从常识中感受到的边际效用递减规律。

(二) 递减产生的原因

同样是消费一单位的物品,为什么会产生边际效用递减的现象呢?这是经济学家在考察人们日常生活经验后,总结出来的一个重要的理论命题。边际效用递减,产生的第一原因是生理或心理的,因为第一个单位物品对于人们的神经刺激最大,这时的效用就是兴奋和满足,重复这样的刺激,兴奋度就必然下降了。

另外还有一个原因是,一种物品都会有几种用途,消费者把

用途分成若干个等级,当他只有一个单位物品时,作为理性人的行为,他一定会把该物品用于满足其最重要的需要,而不会用于次要的需求上,当他有两个单位的物品时,他会把一个单位用于次要的需求上,有三个单位时,他会将第三个单位用于更次一级的需求上,所以一定量的消费物品最后一个贡献的效用,总是小于前一个单位贡献的效用。

怎么来理解这个原因呢?很简单,还是以吃包子为例,你手头的钱只够买一个包子时,女友又在你身边而你这时最想得到的是女友的愉悦,尽管你自己也饿了,但这个包子一定是奉献给女友的,因为这时你选择的最大效用是女友的愉悦。当然钱够买两个包子时,第二个还会给女友或者给自己,第三个就随便了,原因也很简单,包子对女友的愉悦刺激边际效用已下降,而你自己也确实饿了。这样认识的消费者行为,前提是消费的选择也就是行为决策,一定符合理性的假设,所以基数效用理论的适用前提是理性人的假设。

(三) 需求量与价格的关系

消费者的行为不会仅考察需求数量,也一定会考察价格,这样消费者购买一定数量的物品,所愿意付的价格也会取决于他从一定数量物品中所得到的效用。也就是说,物品对消费者的效用越大,他愿意付出的价格也就越高,随着该物品给消费者带来的边际效用递减,他愿意付出的价格也随之下降。道理也可以从吃包子这件事来理解,第一个包子是你从生理上和心理上都迫切想得到的,贵一点,五元一个,买了!但卖包子者向你推销第三个、第四个时,恐怕降至三元一个你也未必愿意掏钱了。

三、消费者均衡

了解了消费物品有边际效用递减的规律,那么面对琳琅满目的消费品市场,我们可以在多种商品中进行选择,任意地改变

消费行为,在理性的前提下,怎样才能使消费行为能达到效用最佳的境地呢?

(一) 等边际标准

从经济学的角度看,消费者发现多花一元钱在 A 物品上所获得的边际效用,若没有多花一元钱在 B 物品上所获得的边际效用大,那么他就会把多花在 A 物品上的消费转移到 B 物品上来,也就是移动到较大的边际效用物品上来,这种转移一直到多花一元钱在 B 物品上的边际效用与其他物品相等为止。如果我们假设消费者在市场中只选用两种物品,如包子和豆奶,那么消费者均衡就可以表示为:

$$\frac{\text{包子的边际效用}}{\text{包子的价格}} = \frac{\text{豆奶的边际效用}}{\text{豆奶的价格}} = \text{每一元钱的边际效用}$$

这个表达式说明每一单位的货币不论是购买包子还是购买豆奶,消费者所得到的边际效用都相等,这就是消费者均衡的等边际标准。

(二) 消费者均衡的实现

在收入既定的条件下,消费者如果按照消费者均衡的标准来购买物品,那么多买了包子就会少买豆奶。这样又会出现随着购买包子的数量增加,包子带来的边际效用递减了,而随着豆奶购买的数量减少,豆奶带来的边际效用却上升了,因为吃第三个包子时你最想喝豆奶。为了使包子和豆奶这一对组合能实现总效用最大,消费者会调整这对组合中所购买物品的数量,当两个物品的最后一单位所带来的边际效用与价格之比相等时,总效用达到最大,消费者就不再调整包子与豆奶的购买量,从而也就实现了消费者均衡。

(三) 需求量与价格的反向变动

在我们的实际生活中,消费活动不可能按消费者均衡的理

论标准来购买物品,就是经济学家也不会这么做,我们很多消费行为大多是按习惯来做的。但正是因为经济学家们研究了人们无意识的消费行为,发现了边际效用递减的规律。

我们大多数的消费行为在无意识的状况下进行,行为虽然无意识,但在一定的时期内不会去购买若干样同样的物品,因为随着物品购买量的增加,边际效用一定是递减的。对商家来说,消费者购买的物品边际效用下降,表明他愿意支付的价格也在下降。所以随着边际效用的递减,价格也就会递减,这就说明了现实的市场中,需求量与价格总是反方向变动的,任何一种物品或服务出现需求量与价格之间的这种关系,一般情况下都是由消费者的行为引起的。

四、序数效用理论

前面所谈到的关于边际效用递减所引发的命题,都是在基数效用这个假设下成立的,也就是说我们要先设定人们的消费都是在偏理性情况下的决策。但现实中人们的消费行为决策往往是偏感性的。形成偏感性的消费行为的原因非常复杂,基数效用中的“1、2、3”是不能全部说明问题的,而序数效用理论中的“第一、第二、第三”为我们提供了一种分析错综复杂的消费者行为的途径。

(一) 无差异曲线

现在假设某个消费者要消费两种商品,例如是我们生活中最必需的大米和衣服。在价格给定的情况下,你可以选择多买一些大米,少购一件衣服,当然也可以多购一件衣服,少买一些大米。这时大米和衣服是一种商品的组合。商品的组合可以有很多种任何的商品构成,A组合、B组合和C组合等。在每一种组合中,都可以得到一定的效用。在A组合和B组合之间,你可以偏好A,也可以偏好B,或者说选A选B都可以,这就构成了三种有一定偏好倾向的消费行为。

如果我们任意选择一种商品组合 A , 是 1 单位的衣服和 6 个单位的大米, 然后我们把与 A 组合总效用相同的其他商品组合找出来, 如 B 组合, 是 2 单位衣服和 3 单位大米, 还有 C 组合, 是 3 单位衣服和 2 单位大米, 再加上 D 组合 4 单位的衣服和 1.5 单位的大米, 消费者选择 A 、 B 、 C 、 D 的任何一种, 因总效用是相同的, 所以构成的是如图 8.1 所示的无差异曲线 U 。

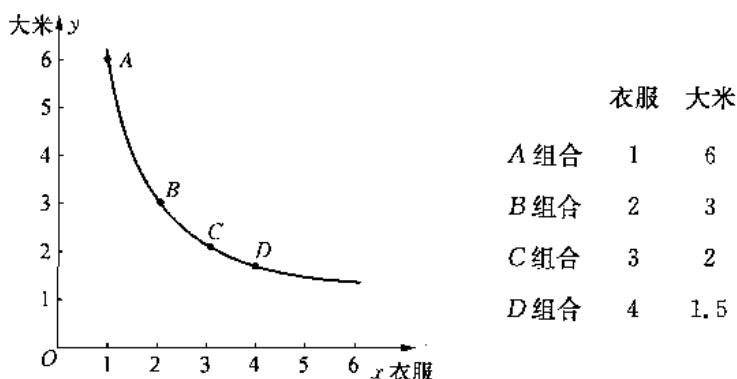


图 8.1 无差异曲线(一对商品组合)

当然在无差异曲线图中可以有多条, 例如 A_1 、 B_1 、 C_1 、 D_1 组合构成的 U_1 , A_2 、 B_2 、 C_2 、 D_2 构成的 U_2 等等, 如图 8.2 所示。

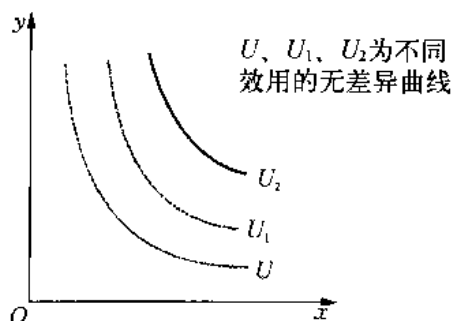


图 8.2 三对商品组合的无差异曲线

图 8.2 中,每一条曲线所代表的商品组合效用是相同的,而 U 、 U_1 、 U_2 之间的效用是不同的,离原点越远的曲线,表示效用越大,离原点越近,表示效用越小。因为无差异曲线是凸向原点的,你沿曲线向下和向右移动,增加衣服减少大米的购买曲线就会趋向平坦,这就是边际替代率递减的现象。边际替代率是消费者在保持相同的效用时,增加一种商品与减少另一种商品的消费量之比。在图 8.1 中,我们可以看到,当 A 移到了 B,就表示用 3 单位的大米换取了 1 单位的衣服,因为总效用相等,衣服的增加,边际效用在下降,同时大米的减少,边际效用上升了,这样每增加一定量的衣服,所能替代的大米的数量也越来越少,所以边际替代率也是递减的,实际上也就是边际效用递减的规律在起作用。

(二) 预算线

无差异曲线表示的是消费者主观上对两种不同商品组合的偏好,边际替代率说明的是消费者对这两种商品互相替代能力的主观评价,但这两者都受到市场价格和消费者收入的限制,讨论这个问题也必须限制在收入许可的范围内,以收入的许可来考虑消费,先入为主,这就是最基本的预算概念。

在一个时间范围内,消费者可用于消费的收入为 100 元,消费在主食与饮料这两种商品中进行选择。其中主食的单位价格是 25 元,饮料的单位价格是 20 元。100 元全部用于购买主食,那可以买 4 个单位,全部用来购买饮料,是 5 个单位,这样,消费 100 元有多种可能的方式,如表 8.2 所示。

在图 8.3 中我们可以看到,在 A 点,购主食为 4 单位,饮料为零。B 点,购饮料为 5 单位,主食为零,连结 AB 两点,就是在 100 元收入的限制下消费的预算线(Budget Line)。在这条预算线上,在收入与价格既定的条件下,任何一点都是能购买的主食与饮料的最大量组合,例如图 8.3 中的 C 点,购买 2 单位的主

表 8.2 100 元的消费选择

主 食	饮 料
4	0
3	1.25
2	2.5
1	3.75
0	5

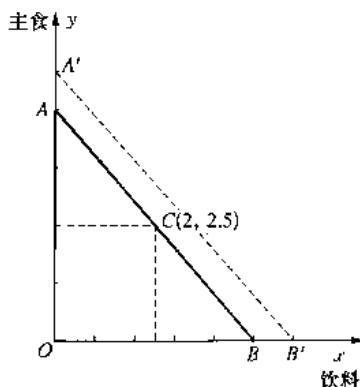


图 8.3 预算线

食,再购买 2.5 单位的饮料,100 元正好用完。在预算线外(向 x 和 y 的正方向扩展)的任何一点,所购买的组合都会大于在线上的任何一点,消费就无法实现,因为所花的钱超过了 100 元的收入,也就是超出了预算,除非增加预算,如图 8.3 中的虚线所示。当然在线内(向 x 和 y 的负方向收缩)的任何一点,购买的主食和饮料组合都可以办到,但线内的选择不是最大数量的组合,因为钱还有剩余。所以预算线又称为消费可能线,是前面所说的无差异曲线在表述消费者均衡时的限制条件。

(三) 消费者均衡

在序数效用理论的框架下讨论消费者均衡,假定的条件有三:一是消费者偏好是既定的,即消费者无差异曲线既定;二是消费者收入既定,如只有 100 元;三是商品的价格既定。在这样的假设条件下,我们把无差异曲线和预算线结合起来放到一张图上,某一条预算线与某一条无差异曲线必定会有一点相切,在这个相切点,就实现了消费者均衡,如图 8.4 所示。

在图 8.4 中,我们可以看到, U_1 、 U_2 为两条无差异曲线,当然理论上还可以有 U_3 、 U_4 等无限条。连结 AB 两点构成的是

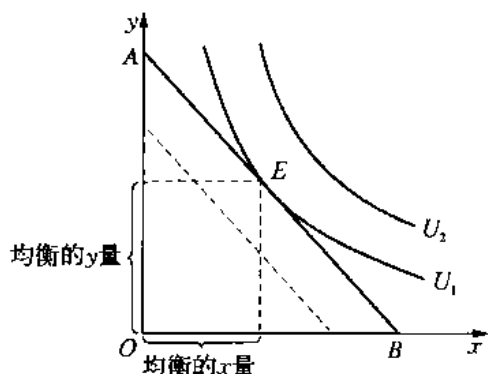


图 8.4 消费者均衡图

预算线,同理也可以有 $A'B'$ 等多条。图 8.4 中的 E 点,是 U_1 线与 AB 线的相切点, U_2 这条线与 AB 不相切,说明 U_2 所表示的效用虽然大于 U_1 ,但 U_2 的效用水平超出了收入既定的限制条件,也就是说不在只有 100 元钱的范围之内。而只有 E 点符合前面提到的三个假设条件,所以 E 点就是预算线与无差异曲线结合起来考察的效用最大化的 xy (如购买主食和饮料) 最优组合,在 E 点实现了消费者均衡。

【案例】

换季大促销

化纤厂机修车间的小林在中午吃饭时遇到了老乡孙平和,见他绷着个苦瓜脸,闷闷不乐,就上前想安慰几句随便了解一下为了什么不开心,小林不问还罢,一问孙平和更是气不打一处来。

原来昨天是孙平和与妻子小袁的结婚三周年纪念日,平日里小孙是厂里的技术骨干,工作很忙,加班加点多,小孩和家里的事都是小袁在里里外外张罗,小孙心里是既感激又过意不去,心想趁结婚纪念日这个机会,给妻子买件像样一点的礼物,表表心意。主意已定,小孙便开始筹划,前天他在街上的服装店里看

到一件羊绒长大衣,桃红色的,很配妻子的皮肤和身材,而且小袁本来也喜欢偏暖色调的衣物,再加上还是国内知名的品牌,小孙就动了买下作为送给妻子的结婚三年礼物的心思。

售货小姐见他很留意这件大衣,忙上前主动介绍,这是她们店里因换季而促销的商品,品质、做工、式样均为高档,但价格从原价的3000元打3折为900元,是难得碰到的促销机会,又便宜,又实惠。小孙心想3000元打折降到900元,不是换季怎么可能。看看这件羊绒大衣确实面料式样都不错,想想只要900元,值!售货小姐见他有购买之意,便热情地问小孙是给谁买的,小孙一说是给妻子的结婚纪念礼物,售货员小姐更是笑成了一朵花,一面称赞小孙懂得体贴妻子、是个顾家的好男人,一面还当小孙的面拿起电话请示经理,能否在900元的基础上再打8折,720元卖给小孙。如此热情的服务、如此优惠的价格,小孙还有拒绝之理?乐滋滋地买了下来,售货员小姐还热情地给他找了个盒子,建议小孙到隔壁的礼品店用彩纸包装一下,会更有情调。

小孙回家后,献宝似的把礼物送给了妻子,小袁开始是挺开心的,但打开盒子后发现标价是3000元,脸上就有了一丝太贵了的表示。但小孙马上解释说是打折促销的,只花了720元,小袁一听是打折促销,立刻警觉了起来,再拿出大衣仔细地由表及里地看了一遍,顿时杏眼圆睁,柳眉倒竖:“你这个笨蛋!这个牌子的大衣我的小姐妹那里也有,进价只要260元,卖300元还有赚,你却花720元买回来,还说是便宜货,真是气死我了!”

好端端一个浪漫温馨期待,却生生被一件大衣给搅黄了。孙平和说,昨天晚上妻子一直都没好脸色,他也只好在沙发上将就了一夜,今天来上班,能开心得起来么?

(四) 消费者剩余

在日常的生活中,我们的消费行为往往会被“合算不合算”

左右,消费者认为什么是合算的,主要由消费者的偏好或者说消费给他带来的幸福感所决定,但在经济学的意义中,衡量的标准是消费者剩余。在二十年前,一台奔腾 586 的台式电脑,要卖 1 万元人民币左右,但到了今天,同样功能的电脑只要 500 元人民币了。同样是在二十年前,一辆桑塔纳轿车的价格也是 25 万元左右,而到今天,功能还更好一些的车型市场价已降到了 8 万元以下。

在经典的经济学文献中,消费者剩余被表述为:消费者消费某种一定量商品所获得的总效用,超过他为此所花费的货币的总效用,这两者之差,就是消费者剩余。仍以桑塔纳轿车为例,消费者在二十年前支付的意愿是 25 万元,今天所实际到手的支付价却是 8 万元,这里的差价达 17 万元,这就是消费者剩余。这 17 万元的消费者剩余,是企业通过技术更新和提高效率等创造的,当然也包括了企业让出了原来远远高于市场平均利润的垄断性暴利。从这一点上来理解,企业是在为消费者提高消费者剩余中谋求自身的发展和利润的。

在现实的生活中,我们往往不可能为一件消费品的降价而等上二十年,但意愿支付与实际支付有差额的情况却在生活中比比皆是,例如服装的季节性降价等。有些不良的商家也会利用消费者这一心态,人为地制造消费者剩余的假象。作为企业的管理者,真心实意地尊重消费者的行为偏好,为消费者创造更多的消费者剩余才是走正道。

第三节 企业与企业的收益

新工人的工作和生活都离不开企业,虽然企业可以是生产服装的,生产汽车的,抑或是提供服务的企业,如快递公司和大

酒店等等,其组织形态会有很大的差别,不过都有一个共同点,通过前面的学习我们已经知道企业的最主要目标是获取利润,企业与利润同在,利润又与何同在呢?

【案例】

“赢家通吃”乔布斯式资本主义

为了描述战争给人类社会带来的痛楚与破坏,中国有句令人刻骨铭心的警句:一将功成万骨枯。然而人们在把玩有如天使般绽放着微笑的苹果主机时,谁也不会将它与如此惊心的警句产生联想。

据一份由美国三位教授合写而成的“捕捉苹果全球供应网利润”的报告分析,2010年苹果卖出一台iPhone,苹果公司占有了利润的58.5%,其次是塑料、金属等原材料的供应国家的企业,占利润的22%,韩国因为提供了零部件,享有利润的水平排在了第三位,但也只有4.7%,中国台湾地区的配套商则更可怜,只占有了利润的0.5%。而中国大陆的代工企业,分到的利润虽然有2%,但若从苹果供货商雇佣的近百万名的工人来评价,每个人分到的就所剩无几了。

郭台铭在全球的富豪榜上排名很靠前,但就是这位“富可敌国”的巨商大贾,在苹果面前也得低头。有一次他在接受采访时说,在做苹果的手提电脑时,他在设在深圳龙华的工厂在40度的高温厂房(不能开空调)里待了几个月,亲自监工,机壳做好了后,他自己必须用手试机壳的角度,是否会太锐利而割破手,有好几次他都被割破而流血不止。

郭台铭还表示,苹果公司对供货商的合同条件极其苛刻,今年这家厂商得标,明年想继续做就必须减少10%的成本,而且交货时间必须加快,这些苛刻条件使供货商无暇顾及工作条件的改善,也无财产可用于提高员工的待遇。

郭老板的这番说辞其本意我们无法臆断,但至少可以让我们想一想在缺一角的苹果天使背后,乔布斯式的美国资本主义通吃了什么?

资料来源:根据《凤凰周刊》第429期杨艾俐“把乔布斯请下神坛”一文改写。

一、什么是企业(厂商)

在经典的经济学著作中,厂商是指在市场经济中为赚取利润而从事生产的一个经济单位,这个单位可以是一个人,也可以是一家有上万人的大公司。生产在这里是把投入品(厂商购买的东西)转化为产品(厂商销售的东西),从这个意义上理解,厂商与企业是相同的。但我们知道,企业是一个组织,企业与外部环境有一个明显的边界,企业的管理是与人打交道的。在边界内不可能只有一个人,所以企业与厂商还是有区别的,一个人构成的厂商是企业的特例,我们这里讨论的是企业。

(一) 组织生产

今天在我们的生活中,需要购买的消费品几乎都是企业生产的,可以认为整个社会的经济就是由所有生产商品和服务的企业组成的。企业在社会上的存在,最重要的任务就是组织生产,企业把各种资源结合在一起进行生产活动,把资源也就是投入要素转化成人们所需要的商品,由自己或其他企业销售给最终的消费者。

(二) 获得利润和承担风险

生产所需的各种资源,如自然资源、劳动资源、资金、技能和知识、品牌及专利等,都需要企业花钱去购买或雇佣,但最终生产出来的产品是否能在市场上实现销售,或者实现了销售,所得到的销售能否抵消已经发生的花费,会有相当大的不确定性,这

些不确定性所隐含的就是企业要承担的风险。当然,产品在市场上很受欢迎,销售收入远远大于投入的成本,企业就有了利润。利润是企业的,风险也必须由企业承担,两者会永远伴随着企业的存在,这就是我们通常所说的“自负盈亏”。

(三) 企业与市场的关系

我们每一位新工人在第一次与企业打交道时,会用各自的标准来衡量这个企业:是小的,还是大的?是新兴的,还是传统的?是民营的,还是外资的?等等。大多不会去想为什么要有企业呢?如果没有企业,回到几千年前的农耕社会自给自足不行吗?

事实上,如果我们所需要的消费品,既可以在市场上购买到,也可以自己动手去做,我们会选用什么方式呢?关键是价格,市场上能买到的比自己动手做便宜,当然我们会选择去购买。如果自己动手做所花费的时间和金钱加起来都比市场上买到的要少,我们也会选择自己动手做。企业在组织生产时,要招聘工人、培训技术、管理业务等,这一系列协调生产的活动,都要企业支付费用,这在经济学中就称之为“交易成本”。把企业协调生产看成是某项“交易”,用企业组织这种方式来完成这项交易活动成本低,人们就会采用企业的方式,如果用市场的方式来完成这项交易活动比企业方式成本低,那人们会用市场的方式来完成。也就是说,有两种不同的协调生产方式:一种是由市场,通过价格的方式来协调;一种是企业,通过企业家来协调。两种方式可以相互替代,企业就是市场的替代物,这就是经济学说中著名的“科斯定理”。

【相关链接】

自由市场包含了许多买者和卖者,而且他们所有的人主要都关心他们自己的福利。但是,尽管决策是分散作用的,而且决

策者是利己的,但结果却不是混乱的,而是有效率的。

伟大的经济学家,经济学的奠基者之一亚当·斯密深刻地认识到了自由市场的这个优点,他在1776年出版的经典之作《国富论》中写道:

“人类几乎随时随地需要同胞的协助,要想仅仅依赖他人的恩惠,那是一定不行的。他如果能够刺激他们的利己心,使有利于他,并告诉他们,给他做事,是对他们有利的,他要达到目的就容易多了。

每一个人……既不打算促进公共的利益,也不知道自己是在什么程度上促进那种利益……他所盘算的也只是他自己的利益。在这种场合下,像在其他许多场合一样,他受着一只看不见的手指导,去尽力达到一个并非他本意想要达到的目的。也并不因为事非出于本意,就对社会有害。他追求自己的利益,往往使他能在此真正出于本意的情况下更有效地促进社会的利益。”

经济参与者受利己动机所驱动,而市场“看不见的手”指引了这种利己行为去促进一般社会福利。

这就是著名的在自由市场经济条件下,“看不见的手”的论断。

二、企业的成本

企业家在决定创办某个企业时,首先要解决的是投入,要购买多少设备,要雇佣多少名工人等,经济学家通常假设企业的目标就是利润最大化,企业家会说先考虑要花多少钱吧。花出去的钱,就是企业的成本。

(一) 总收益、总成本

这个问题是比较简单的,企业在组织生产时所有的购买投入,雇佣工人的,购买设备的,采购原材料的等一切所支付

的货币总量,就是企业的总成本。而在生产和服务的过程完成之后,出售产品和服务而收到的货币总量,称之为总收益,企业的利润,就是:

$$\text{总收益} - \text{总成本} = \text{利润}$$

企业有了收益后一般都要缴纳税金,所以在缴税前的利润叫做税前利润,缴税后的利润称作为税后利润,通常我们说的企业利润,大多都是指税后利润。

(二) 成本的细分

真实运营中的企业,成本的构成还是比较复杂的,绝不是一个总成本就能描述得了,为了更好地理解企业的运营,下面我们简单地介绍几个重要的成本概念。

1. 企业的机会成本

作为个人的择业选择,我们已介绍过机会成本的概念,企业作为生产组织,同样也会碰到机会成本的问题。

企业生产中的机会成本有时是显而易见的,例如企业采购部门花了一千万元购买了一台高精度的数控机床,那么这一千万元就不可能再去买别的设备了,一千万元就成了购买这台机床显性的机会成本。在企业工作的各类人员,都有可能到其他企业去干别的工作,如果某位技术员在其他企业工作时每天的工资是 200 元,那么 200 元就是这位技术员在本企业工作隐性的机会成本。关心企业的隐性和显性机会成本之间的区别,会有助于企业的生产和定价决策,在看到显性机会成本的同时,也要关注隐性的机会成本。

企业还有一项重要的隐性成本就是资金成本。企业家投资办企业花了 1 亿元人民币,如果他不办企业,把钱存在银行里,年息如果是 5% 的话,他一年的利息就有 500 万元,投资了企业,这 500 万元利息是拿不到了,这 500 万元也是投资企业行为

的机会成本。

2. 固定成本与可变成本

在企业的运营中,有些成本并不随生产的产量变化而变动,例如土地或厂房的租金,购置大型设备时的投入,雇用员工的工资等,这些都是固定成本。还有一些成本则随企业产量的增加或减少而变动,例如因产量增加而外购的零部件,劳动密集型的加工企业中,因订单加工量的增加而需要再招员工的工资支出等等,都属于变动成本,或称可变成本。固定成本与变动成本的最重要区别就是,前者不随产量的变化而变动,后者随产量的变化而变动。

3. 平均成本与边际成本

企业在作出产品生产产量的决策时,尤其是在要增加产量时,一般都会遇到两个问题:一是单件产品的生产成本,例如生产一辆轿车在出厂前的成本是15万元人民币;二是增加一辆轿车的生产成本是多少。这两个问题看似答案是一样的,但仔细分析一下,却可以发现它们的不同,这些不同对增加产量的决策十分重要。生产一件产品的成本,把企业的总成本除以产量,得到的是平均总成本。简单地说,总成本是由固定成本和变动成本构成的,那么平均固定成本就是总固定成本除以产量,平均变动成本就是总变动成本除以产量。

但我们增加一单位产量时,由于固定成本是不变的,所以增加一单位的产量不会等于平均总成本,所以这时增加的成本就称为边际成本,边际成本是额外一单位产量的变动引起的总成本变动。

(三) 平均成本和边际成本的U形曲线

前面我们已经讨论过的平均总成本、平均固定成本、平均可变成本和边际成本,如果用一张图来表示,就是非常有用的平均成本和边际成本的U形曲线图(如图8.5所示)。

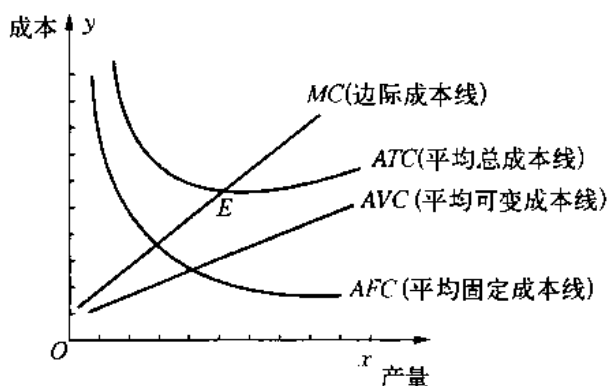


图 8.5 U形曲线

图 8.5 中, y 轴表示平均成本和边际成本, x 轴表示企业的产量, 图中的四条曲线分别为平均总成本线 (ATC)、平均固定成本线 (AFC)、平均可变成本线 (AVC) 和边际成本线 (MC)。从图 8.5 中可以看出, 边际成本 (MC) 随着企业产量的上升而增加, 平均的可变成本也同样是随产量增加而上升的。但从图 8.5 中我们可以看到, 若边际成本小于平均总成本时, 如处于图 8.5 中的 E 点的左边, 平均总成本是下降的, 但边际成本大于平均总成本时, 如处于 E 点的右边, 平均总成本就呈上升趋势。这个处于边际成本线 (MC) 与平均总成本线 (ATC) 相交点的 E , 就称为企业的有效规模, 表示这个产量是使总成本最小的产量。

U 形曲线图对达到平均总成本最低, 也就是提高企业竞争力的分析中是很有用的方法。

【案例】

印度企业“集体过冬”

卢比对美元升值极大削弱了印度的劳动力优势, 同时暴露出其 IT 产业的其他结构性问题。

谁都不会想到,软件外包在一个曾经贫困动荡的南亚国家——印度,以令人惊讶的速度崛起。一批类似于印孚瑟斯(Infosys)的顶级企业正在竞争中成长,它们带来的不只是巨额财富,甚至改变了一个国家的增长发展模式。“印度制造”正与“中国制造”一起成为世界制造的两大代名词。

但是受美国经济滑坡影响,在印度,卢比对美元持续升值,主营外包服务的印度 IT 企业最近陷入困境,同时也暴露出印度“硅谷”的结构性问题。那么,这些以软件外包为主的“印度制造”企业将如何过冬?

印度的主流 IT 产业,曾经的发展基础是:

(1) 当地企业因注重产品认证和技术改进,得以从西方赢得合同;

(2) 享有廉价劳动力充足的优势,产业雇员约 160 万人,直接推动印度“硅谷”(班加罗尔)的发展。

该优势促使印度的 IT 产业平均以每年 30% 的速度增长。如今,印度 IT 产业收入接近 500 亿美元。

但是,曾使印度最为骄傲的 IT 产业,目前却遇到了危机。

一方面,印度卢比对美元的迅速升值,大幅压缩印度 IT 企业的赢利空间。2006 年 6 月至 2008 年年初,印度卢比对美元已经升值 16%。同时,印度 IT 人才的工资近年来以每年 10%—15% 的速度上涨。照此趋势,印度 IT 人才的工资将接近西方水平。

另一方面,印度 IT 业的优惠政策即将在 2009 年到期,以前享有的部分免税、补贴政策将被收紧。

而印度 IT 企业又在遭遇“外敌”。

全球各大 IT 企业在印度加大扩张,近年来,这些企业在印度的雇员已超过 15 万人,其人员绝大多数挖自印度本土企业,并转移营销渠道和技术。

印度 IT 产业不仅要解决当下暴露的问题,还需迎接未来的市场萎缩。

美国企业在未来短期内将削减用于 IT 技术的开支,这无疑会直接影响印度 IT 企业的销售业绩。那么,“印度制造”出路在哪里?

唯有转型才是印度 IT 产业的出路所在。

维普罗不久前以 6 亿美元收购美国信息技术交换公司,成为最大宗的印度企业海外收购。而被《世界是平的》一书的作者——弗里德曼称誉为“抢走许多美国人工作的可怕公司”的印孚瑟斯,目前也开始谋求过冬的棉衣,它希望今后收入中的 1/4 来自技术咨询业务,而不是来自欧美企业的软件外包。

印孚瑟斯正在积极建立后勤办公室,为手中的外包项目找下家。

2008 年 8 月,印孚瑟斯在菲律宾开设了分支机构,并在 7 月从皇家飞利浦电子公司手中买下其位于泰国和波兰的后勤办公室。除此之外,这家印度企业在国外建立的后勤办公室遍布墨西哥、捷克、泰国和中国等国家。在美国,印孚瑟斯公司也选中了一些物价水平较低的地区设立分支机构。

增强咨询、开发新技术并加强海外收购,被认为是印度 IT 企业的转型方向。

实际上,和“中国制造”处境一样,“印度制造”要继续发展,不仅要解决当下已经暴露的问题,还需迎接未来可能出现的挑战,包括市场萎缩等,转型速度需要加快。

资料来源:庄恩沛,《企业过冬 12 种活法》,人民邮电出版社,2009 年

三、规模效应

企业家和管理层经常会碰到生产规模变化的决策问题,订单增加了,超过了原来的企业加工能力,要扩大规模才能完成,这规模的扩大对企业的收益来说又意味着什么呢?

(一) 长期成本与短期成本

企业的总成本是由固定成本和变动成本所构成的,但若把经营的时间长短考虑进去,就会发生些变化。例如有一家生产电冰箱的企业,在可以安排生产计划的三个月之内,若订单增加了,企业为完成订单的生产任务不可能扩大企业的设备规模,可行的办法之一就是让企业的员工加班加点生产,因此在三个月的短期内,企业的成本是固定成本。但若把时间延长到一年以上,企业对待订单增加的决策可能与短期时不同了,企业家会考虑扩大企业的设备规模,甚至决定另外再筹建分厂等,因此在长期内,企业的成本就是变动成本了。

(二) 规模经济

考虑了时间的条件之后,有些企业的成本在短期内是固定的,在长期内又是变动的,所以企业的长期成本曲线与短期成本曲线在U形图中是不同的。长期的总成本曲线会比短期的总成本曲线平坦。企业在长期的条件下,应对产量的变化会有更多的选择。企业在三个月或更短的时期内,要增加产量,除了让员工加班加点或再雇佣一些临时工人,以及进行可能的技术改善外,没有别的办法,但这时由于作业环境变差,会出现边际产量递减的情况,每台冰箱的成本也会增加。但在长期内,企业有条件采取扩大工厂和设备规模的措施,可以保持每台冰箱的成本不变或者下降。这样,就引申了两个重要的经济学概念,当随着产量的增加而长期平均总成本下降时,企业就处在规模经济状态,而随着产量的上升长期平均总成本也上升时,企业就处在

一个规模不经济的状态。

（三）因管理而引起的规模经济变化

企业的各项工作都需要管理人员去协调完成，在企业的初创时期，可能是作坊式的“夫妻老婆店”，无论是技术的、工艺的问题，企业家直接现场解决或亲自动手解决，一般不会增加企业产品的生产成本。

但随着企业的发展壮大，原来的小作坊、前店后厂的夫妻档已扩大为员工有一千人的中型规模企业，企业家不可能再什么事都亲力亲为了，必须设立各种职能的管理部门，雇佣各种不同功能的管理人员，总成本无疑会大幅度地增加。这时管理团队带来的生产效率若没有同步的提高，企业家就无法控制从作坊到中型企业的规模不经济，随着产量的不断上升，管理团队也越来越庞大，而效率却在不断下降，规模不经济的状况就会恶化甚至导致企业破产。但企业在扩大规模过程中规模不经济并不是必然的，管理团队使企业的效率大幅度提高，总成本就会下降，规模经济同样也会使企业处于做强做大的状况。

第四节 常见的经济学术语简介

日常工作和生活中，我们在电视、报刊、杂志和新兴数字媒体的各种门户网站上，都会看到听到一些关于经济学的术语和用词，这些术语和用词有的还与我们的工作生活紧密相关，例如GDP、消费者物价指数CPI、通货膨胀、企业风险等等，下面用少量的篇幅对这些经济术语作一简单介绍。

一、国内生产总值 GDP

1978年改革开放以来的三十多年中，若要评比在各种媒体

“出现率”最高的经济学术语，GDP 一定当之无愧。GDP 是国内生产总值英文“Gross Domestic Product”的缩写，其意义是指一个国家或地区在一年内，生产最终商品与劳务(Final Goods and Services)市场价值的总和。GDP 是以货币为单位的，所以也是指一年内一个国家和地区生产的最终产出的市场总价值。

(一) 最终产出

用 GDP 来衡量一个国家或地区的经济总量时，最终产出的概念是十分重要的。最终产出是指最终的消费使用，而不包括中间的生产投入，例如家用轿车的生产在没有成为最终消费品之前，会有大量的生产设备等中间资本品(Intermediate Capital Goods)投入。采用最终产出(商品或劳务)来计量 GDP，是为了避免重复计算。

不过有些最终产出既可以是最终商品也可以是中间品，例如家用轿车可以用来代步，也可以用作出租车或其他用途的运输工具，区别最终产出是否是最终商品，要看该商品是用于消费还是用于生产。同样是一辆轿车，家庭用于代步，就是最终商品，出租车公司买去用于运营，就是中间品。

现代企业在生产产品时，往往需要多层次、多工序的加工才能完成，有些加工程序还不一定是在本企业实现的，一辆轿车用的轮胎，在汽车生产商那里，是零部件，但在轮胎制造厂，就是最终产出，汽车生产商是轮胎生产商的消费者。所以中间生产层次多、生产工序多的商品会比相对少层次、少工序的商品，计量的总产出价值要高。

(二) 名义 GDP 和实际 GDP

GDP 是一个国家或地区的市场总价值，这个总价值最简单的计算就是产量乘以价格，产量的变化和价格的变化都会造成 GDP 的变动，而人们对消费品的物质福利感受只来自商品或服务的质量和数量，同一种商品或服务，以乘出租车为例，五年

前每公里计价是1元,现在上升到1.5元,GDP的计算上升了50%,但出租车提供的服务数量和质量都没有变化。如果我们把GDP中的价格因素抽象出,只考虑产品和劳务的数量变化,就产生了名义GDP和实际GDP这两个概念。

名义GDP(nominal GDP),是以当期的市场价格计算的。现在我们在媒体上接触到的GDP,大多是名义GDP,是一个国家或地区一年内生产产品和劳务用当年价格计算出来的价值。正因为产品和劳务的价格会随经济体系的运转而发生变化,所以名义GDP的增加或减少是无法真实地衡量产品劳务真实的质和量的变化。

实际GDP(real GDP),是除去价格变化因素而计算出来的GDP,是表示经济体系用某一年为基年的价格计算出来的价值,主要是产品和劳务数量的计算而非价值的衡量。

如何来理解名义GDP和实际GDP反映一国经济总量的不同呢?下面我们以一个简单的例子来说明一下。

我们在日常生活最基本的食品之一鸡蛋,以2005年为基年,当期价格是每斤5元,到了2010年每斤的价格是8元,数量都是100斤。在2005年,100斤鸡蛋给GDP的贡献是 $100 \times 5 = 500$ 元。到了2010年,以5元为基价,当年实际的GDP依旧是500元,而给名义GDP的贡献为 $100 \times 8 = 800$ 元,也就是说,在2010年,同样的100斤鸡蛋,给名义GDP和实际GDP的贡献有300元的差值。

(三) GDP衡量的问题

用GDP作为一国经济总量的指标,最早的是美国人用的,大约在1930年代美国政府就有了GDP,据有些资料称,美国曾把GDP夸张称为是20世纪最伟大的发明。

从GDP的统计口径来看,GDP是以市场价格为统计基础的,实际上人类社会活动中,有很多行为是没有市场交易价格

的,其中包括家庭中的家务劳动,不公开的地下经济活动,以休闲为目的园艺劳作,农村中农民家庭自己食用的蔬菜种植、鸡鸭养殖等等,都没有进入 GDP 的统计。另外,最近被各国政府和民众普遍关注的由工业化而引起的环境污染、气温变暖、矿物能源耗竭等问题,也没有准确的市场价格来衡量,但这些因素却极大地影响了人类社会整个经济系统的运行,因此引发了关于“绿色 GDP”的讨论。

在我们生活工作中,每一个成年人,往往都是商品和劳务的生产者同时又是消费者。企业组织生产的目标总体上来说,是为了给人们带来愉悦和幸福,哪怕是维持生存最低保障的消费“吃饱穿暖”,也会有愉悦和幸福的感受,差别仅是程度而已。但在 GDP 中,考虑的只是商品和劳务的总量与价格,这些商品和劳务是否能给人们带来愉悦和幸福,却不在它的考虑之列。这是 GDP 近年来受到的最大批评所在。

有时我们会看到在我国的某些城市中,几年前政府动员力量把河道填了建商业街,今天又说填埋河道阻塞了雨水的自然排泄,把商业街拆了重新疏浚河道,消耗了大量的人力物力,为地方 GDP 的增长是作出了贡献,可给相关的市民们带来的愉悦和幸福感都是负面的。更加令人担忧的是,把 GDP 作为地方经济发展的唯一指标,会使经济行为失范,给社会造成严重不良后果。

实际上这一切的造成并不是 GDP 本身的错,GDP 作为衡量一个国家和地区经济发展的总量指标之一,对宏观经济政策的制定有大作用,但 GDP 只是评价社会经济发展的一个指标而已,把 GDP 绝对化是我们自己的问题。

二、消费物价指数 CPI

与 GDP 相比,消费物价指数(Consumer Price Index, CPI)

最近几年的“出镜率”也不输多少,新工人挣来钱大多用于日常的消费,而CPI实际上就是市场上商品价格增长的百分比,CPI的数字越大,说明商品的价格涨得越快。2012年1月,我国政府公布的CPI是4.5%。而很多人感觉这个数据与自己生活关于价格的切身体验有很大差别,不真实,过年前绿叶蔬菜的价格涨了近一倍,怎么CPI只有4.5%呢?

CPI是政府用来衡量全国居民购买货物总费用的指标,正因为CPI衡量的是全国居民购买货物的价格增长百分比,所以CPI也是衡量通货膨胀情况的一个重要数据,在全球范围内,一般认为CPI指数在2%—3%的内波动是可以接受的。

(一) CPI这个筐里装了什么

政府公布的CPI数据,为什么一般居民会感到与自己的实际体验有差距,这就要看CPI是怎么编制计算的。

市场上的居民消费品可以说是千千万万,复杂多变,在如此众多的消费品中,吃的、用的、玩的,什么都有,政府机关部门在计算当日的CPI时,不可能面面俱到,可行的做法是选取一定数量的商品和服务样本,这样CPI就像一个装货物的筐,要评价它的真实性,就要看看这个筐里装了些什么。

各国政府相关部门在选取CPI样本时,大体上都是选取与大多数居民相关的消费品,但具体到选什么为样本时,还是有很大不同的,我国2011年公布的CPI构成和所占比重如表8.3。

2011年我国政府部门所选取的这八大类CPI样本,其中食品的比重占31.79%,是所有装入筐内的样本中比重最高的,但也不是全部,如果实际上在某个时期选取的八个样本中食品的价格上涨最快,而某位消费者恰恰在这一时期的消费又有80%以上集中在食品上,那他的物价上涨感受显然会与公布的CPI不同。了解了CPI的构成和比重,就可以知道这种与自己实际消费感觉不同的原因是什么因素造成的。

表 8.3 CPI 样本

1. 食品	31.79%
2. 烟酒及用品	3.49%
3. 居住	17.22%
4. 交通通讯	9.95%
5. 医疗保健个人用品	9.64%
6. 衣着	8.52%
7. 家庭设备及维修服务	5.64%
8. 娱乐教育文化用品及服务	13.75%

(二) 找出筐中样本的价格

2011 年我国 CPI 构成的八种样本,有商品、有服务,大家都知道这些商品和服务的价格也与品种一样千差万别,就说食品,各地的价格差别非常大,价格增长的幅度也不同,在收入 CPI 样本后,价格怎么定才合理呢?

一般的做法都是用统计平均的办法,因为 CPI 政府每个月都要公布,选取的样本也是相对固定的,所以用一个时期,例如三个月,一定的地区,例如 100 个县市,一定的商品,如食品中的大米,就可以找到较为合理的平均值作为计算 CPI 指数的价格。

(三) 计算 CPI 并公布 CPI

我们可以想象,就是选取的这八个样本,其计算的工作量之大和计算过程之复杂,好在有计算机帮忙完成,而我们关心的也不是计算的方法和过程,我们要看的是结果。在一段时间内关心 CPI 的公布数据,再与我们的实际收入相比,就可以大致评价出这一段时间以来我们的生活质量了。对 CPI 的样本选取,居民与政府部门也会有不同的看法,例如在一线城市“北上广”

拼生活的年轻人,会感觉居住的支出几乎要占收入的 30% 以上,而 2011 年的样本,其比重只有 17.22%,不尽合理。而在农村生活和工作的年轻人,花在烟酒上的钱可能要占收入的 20% 以上,而样本中只占了 3.49%,也会认为不一定正确。实际上 CPI 对我们日常的生活而言,只是一个象征性的指数,需长期用同比的角度去关注,才会对我们的生活安排有一定的帮助作用。

三、通货膨胀

在现代经济社会中,通货膨胀(inflation)和失业被认为是影响正常宏观经济体系运行的两大病症,持续的、居高不下的高通货膨胀率(hyperinflation)也被称为恶性通货膨胀,是物价作为资源配置手段被破坏的重大信号。与高通货膨胀相关的就是物价的持续上涨,前面所说的消费物价指数 CPI 节节高攀,直接影响了我们的生活品质。

(一) 通货膨胀的定义

通货膨胀从字面上来看,当然与“通货”有关,通货就是我们老百姓所说的“钞票”,即货币,在商品流通中,货币充当等价交换物,其中包括纸币、铸币、可流通的贵金属币等有形实体货币和信用货币。有时我们会接触到一些“硬通货”的说法,所谓“硬通货”,就是指在国际贸易中被广泛接受用于贸易支付的货币,称其为“硬”,是因为这些货币在相当长的时间内币值稳定,国际信用好,在国际市场上流动性极高,例如美元、英镑等就是常见的硬通货。

既然通货即为货币,那么通货膨胀了,人们最直白的理解也就是“钞票”发多了,钞票发多了这不是好事吗,怎么成了病症呢?在通货膨胀中说的发多了,可不能简单地理解为老板给你加工资了,而是国家的货币发行部门货币的发行量多了,超过了商品流通所必需的货币量而引起了货币的贬值。

关于如何定义通货膨胀,经济学家之间一直有“价格派”和“货币派”的争论,实际上争论是指向通货膨胀尤其是恶性通货膨胀的发生该由谁来负责的问题。在经济体系运行的实践中,曾实实在在地出现过货币供应量增加,物价也上涨了,但同时全社会的产品产量也随之增加了,因为没有出现通货膨胀,或者是货币的流通速度加快,持续多年地把通货膨胀率维持在2%—3%的水平,出现了温和的通货膨胀,使通胀率稳定在人们可接受的水平内。所以我们在日常生活中所指的通货膨胀,一般都是在在一个比较长的时间内(两年以上),通货膨胀率保持在3%以上,就认为社会经济生活中出现了通货膨胀。

当然真正的恶性通货膨胀,我们新工人可能只是在影视作品中见过。最典型的是国民党政权在离开大陆前夕,发行金圆券时所出现的金融危机,市民们买一些最常见的日常品如肥皂、草纸,都要抱去成捆的钞票,而商店的伙计们数都不数,成捆往柜台里扔就是了。当时有一首十分流行的打油诗“踏着茅房去拉屎,忽然忘记带草纸,袋里摸出百万钞,擦擦屁股正合适”(袁水拍),就是恶性通货膨胀的既无奈又真实的写照,也预示了这个腐败政权的垮台。

(二) 通货膨胀产生的原因

关于产生通货膨胀的原因,经济学家们做过大量的深入的研究,大体上形成了较为一致的看法是三种原因,也称为三种型态:需求拉动型、成本推动型和综合结构型。

1. 需求拉动型通货膨胀

需求拉动(Demand Pull)型通货膨胀,这种型态被认为主要是扩张性的财政政策和货币政策引起的。因为用于投资、政府购买、消费和出口等以货币计量的资源,需求是超过了按现行价格可以得到的供给量,从而造成了物价水平的轮番上涨。需求拉动型通货膨胀,是一种很经典的因财政赤字引发的通货膨胀

类型认识。

2. 成本推动型通货膨胀

成本推动(Cost Push)型通货膨胀是指由于企业成本的不断上升,这里的成本主要是指工资和原材料。工资是在工人和工会组织的压力下,通过集体谈判迫使资方增加工资;当然也有些自发的行为,例如日前部分新工人认为出外打工的实际收入还不如在家务农,所以沿海地区的企业要招聘到合适的员工,必须提高工资待遇的现象,就可以认为是“自发的”谈判行为。原材料成本的典型例子就是石油,因各种经济的、政治的原因引起石油价格不断上升,也是成本推动的主要构成。企业最终最会将工资和原材料上升的成本转嫁给消费者,并由此导致了物价的持续上升形成成本推动型通货膨胀。

3. 综合结构型通货膨胀

综合结构型的通货膨胀是认为,实际上并不存在纯粹的“需求拉动型”和“成本推动型”通货膨胀,真实的情况是出现通货膨胀时,这两种成因都是兼而有之,难以区别。例如工资随生活费用的增加而提高了,会再次引起物价的上升,而初始的物价上升也可能就是需求过多引发的,在这种现实的社会中,很难区别什么是需求拉动的,什么是成本拉动的通货膨胀,它们是交替出现,形成结构型通货膨胀。

(三) 通货膨胀的效应

通货膨胀和失业被视为经济体系运行的两大病症,是因为通货膨胀和失业都会直接影响我们的生活,通货膨胀的影响会扩散到整个经济过程。

1. 引发再分配

通货膨胀的直接信号是物价上涨,对于目前有工作有收入的人来说,他们的实际收入是随商品和服务的价格而改变的,物价涨了,消费能力一定下降。若物价涨了,工资收入也在增加,

但工资收入的增加跟不上物价的上涨,实际收入水平也同样是下降的。对于已经不再工作的退休人群来说,他们的收入是相对固定,物价上升了,他们的生活水准必然下降,长时间得不到政府部门养老和社保金增加的退休人员,通货膨胀对他们来说是灾难性的。居高不下的通货膨胀率也使他们的个人储蓄不断贬值,在他们年轻时靠十元二十元积累起来的储蓄,一二十年后购买力减半都不止,这些都引发了再分配的效应。

2. 导致失业增加

在前面提到的成本推动型通货膨胀中,工资和原材料的上升导致企业成本不断上升,企业是可以将这些成本转到消费者身上,但消费者也可以不接受,太贵了消费者可以选择不买,产品在市场上没了销路,企业也就损失了销售收入,若企业不能通过提高效率、技术革新和改造来消化这些增加的成本,还有一个办法就是减员,减员就意味着员工会面临失业的困境。

3. 恶性通货膨胀

恶性的通货膨胀的发生是社会长期高处于通货膨胀率的必然后果,在一个时期内,比方说三年内,居民感觉到物价是持续上升的,这时不论是企业家还是居民,都会认为避免通货膨胀造成的损失,把货币变为实物是有用的,也可以减少储蓄因货币贬值带来的收入下降,于是出现大量的过度购买行为,这样社会总的储蓄就会下降,又引发投资减少造成经济增长率趋缓直至也下降,这样的情况周而复始,再加上还有其他推高通货膨胀率的原因,而政府又没有有效的治理通货膨胀的政策和措施,灾难性的恶性通货膨胀就有可能发生。

(四) 治理通货膨胀

为维护社会经济体系的正常运行,人们为治理通货膨胀而作出了艰苦的努力,治理通货膨胀的方法因各国的经济制度不同,采取的方法也不同,这方面的内容非常复杂,也十分丰富,这

里就不一一介绍了。但在治理中有一点是共通的,就是需要政府的勇气和能力,我们坚信一个为人民的民生和福祉努力的政府,一定拿得出治理通货膨胀的有效办法。

四、企业风险

我们在讨论企业家与管理者的区别时,曾指出作为企业家一般都有风险偏好的特征。风险是所有人都希望回避的,这是指社会常识而言的,在经济学中关于企业家的风险偏好,主要是说企业家身上具备的创业创新精神,在机会与风险同在时,敢于担一定的风险去坚持自己的创业和创新。

(一) 风险的分类与产生的原因

企业在创业和正常运营阶段,会碰到的风险很多,经济学和管理学的文献中,关于风险的定义也没有统一的表达,一般通常的定义是,企业的风险是指在面对重大决策时,可以预见和可以测量的不确定因素,风险对于企业来说,也是一种状态,不过这种状态包含了未来的变化会有多种可能,其中不利于企业发展的就是风险。

1. 投资风险

企业家和管理者会碰到的投资风险一般会在两种情况下,一种是企业对新产品的开发与投资,由于新产品存在相当大的不可确定性,若企业家对这些不可确定性所带来的风险没有预估,没有制定在风险发生时如何应对的方案,虽然产品本身的选择是正确的,依旧会因上述两个原因而给企业的投资带来巨大的亏损甚至是血本无归。2011年我国以太阳能利用为最终目标的光伏产业,在美国采取了报复性的关税措施之后,相关企业都出现了巨大的亏损,濒于破产就是一例。企业投资风险的另一端是企业并没有直接把投资用于开发和生产新产品,而是用于收购其他企业的股权或兼并其他企业,也会因同样的原因

造成投资风险。

2. 经营风险

经营风险是指企业在正常的运营中,由于企业家和管理者没有掌握正确真实的市场信息等外部原因,企业内部管理不善等内部原因所带来的风险。企业面对的经营风险非常复杂,牵涉的面也很广泛。原材料和基础能源价格的上涨,给企业造成很大的成本压力,而企业又无法通过降低成本来弥补原材料等价格上涨造成的资金缺口,经营风险就产生了。产品品质由于管理和监控上的失误,造成了影响很坏的品质事故,例如起重机在施工中发生断裂而发生了人员伤亡事故等等,企业的同类型产品立即会引起市场的恐慌,也会形成经营风险。

在服务性行业,有些突发事件造成的经营风险是企业始料不及的,例如2010年在菲律宾的香港游客被扣作人质,继而又因菲相关部门营救发生重大失误造成十余名人质不幸伤亡的事件,使国内组织菲律宾游的观览企业受到重创,这也是典型的经营风险。

3. 资产风险

企业的资产风险是指除了正常的折旧之外,在各种意外事件发生时企业资产所遭受的损失。其中有些是人为的因素,如因员工操作不当发生火灾,化工厂有毒有害气体、液体的泄漏等造成了企业的资产风险。上市公司因股票市场上的价格波动也会给企业带来资产风险。企业投资各种债券也会因债券净值的缩水给企业带来资产风险。

在不同的经济周期中,通货膨胀和经济衰退给企业资产造成的不确定性是非常直接的,企业如何应对环境变化以保证资产不损是企业家和管理者们必须面对的一个重大课题。

(二) 造成企业风险的原因

给企业带来风险的原因是非常复杂的,规避风险的办法也

是企业“各有巧妙不同”。但大体上归纳一下,造成企业风险的原因主要有政治因素、市场因素、技术和自然因素这三大类。

政治因素是指企业所在社会政治体制,法律制度,政府关于产业结构的导向等发生变化而给企业带来的潜在风险。市场因素则是市场的变化形成的。技术和自然因素作为风险因素也是显而易见的,技术的进步会使落后的技术面临设备贬值,成本上升而形成风险。自然因素是指自然界的变化给企业带来的不确定性,例如持续的干旱给大量需要水资源的企业造成的风险几乎是不可抗拒的。

(三) 对待风险的态度

企业的决策者和消费者对待风险的态度是不同的,企业在决定生产一种新产品上市销售,消费者由于对新产品的性能、品质没有把握,一般会产生两种反应:购买吧,因对其性能和品质的不了解,买回万一其性能和质量都不满意就亏了;不买吧,又怕这件新产品确实如生产企业所说那样,性能好、品质优,失去了一个拥有好产品的机会,也亏了。

因为大多数消费者都是风险回避者,在这两种可能出现时,往往会选择后者,即暂时不买,看看以后人家用过之后的实际情况如何再决定是否购买,也就是采取观望态度。而企业则因为期望迅速打开新产品的市场,增加销售收入,针对消费者的观望态度,最有效的办法就是降低新产品的价格,提高新产品与老产品相比的性价比,直接通过价格手段来降低消费者的购买风险。当然也可以采取加大广告宣传,请影视明星来做新产品的代言人等办法来促进销售。

在一个竞争激烈的市场中,企业家和高层管理人员对待风险的态度,往往会直接关系到企业的生存和发展。作为新工人在初步认识企业风险情况下,大致可以有这样的轮廓性了解:一般在新兴企业中,如果企业家是一个因循守旧,也就是有很强

风险回避倾向的人,是很难在市场上生存和发展的。企业的实践也证明了新兴企业的企业家多数都是敢于面对挑战,勇于承担风险的人。虽然风险偏好者在市场上失败的可能性远大于风险回避者,但他们一定会为了有可能获得的成功付出巨大的努力。

但在一个已步入成熟期的企业中,则更多的是需要风险回避者,他们是一群先期望守成再设想发展的企业当家人。

在千变万化的市场中,上述两者孰优孰劣,当然只能有待历史评说。

参考文献

1. 《管理学——原理与方法》第五版,周三多等编著,复旦大学出版社,2011年。

2. 《经济学原理》,〔美〕曼昆著,梁小民译,三联书店,北京大学出版社,1999年。

3. 《现代西方经济学》第二版,宋承先,许强著,复旦大学出版社,2001年。

4. 《国家竞争优势》,〔美〕迈克尔·波特著,李明轩、邱如美译,华夏出版社,2002年。

5. 《经济学概论》(修订版),冯金华主编,复旦大学出版社,2006年。

6. 《管理学》,林建煌著,复旦大学出版社,2010年。

7. 《生产现场优化管理》,陈建龙编著,复旦大学出版社,2011年。

8. 《品质管理》,〔美〕S. Thomas Foster,戴久永审订,智胜文化事业有限公司,2003年。

9. 《韦伯作品集》,康乐、简惠美译,广西师范大学出版社,

2004 年。

10. 《管理学》，〔美〕哈罗德·孔茨，海因茨·韦里克，张晓君等译，经济科学出版社，2007 年。

11. 《文明的冲突与世界秩序的重建》，〔美〕塞缪尔·亨廷顿著，周琪等译，新华出版社，2005 年。

12. 《经济学原理》，庄奕琦著，复旦大学出版社，2006 年。

13. 《管理经济学》，袁志刚主编，复旦大学出版社，2010 年。

14. 《博弈论与信息经济学》，张维迈著，上海三联书店，上海人民出版社，2002 年。

15. 《中国科学大论集》，刘广定著，台湾大学出版中心，2002 年。

16. 《营销管理》，〔美〕菲利普·科特勒著，梅汝和等译，上海人民出版社，1999 年。