

管 理 学

精品课程

版权归华中师范大学经济学院所有

全国迷你型MBA职业经理双证班

认证系列：职业经理资格认证、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、酒店经理、市场总监、财务总监、营销策划师等认证。

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

证书说明：证书全国通用、国际互认、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

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

咨询电话： **13684609885** 0451-88723232 88342620 电子邮箱：xchy007@163.com

学校网站：www.mhjy.net 颁证单位：中国经济管理大学 承办单位：美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

千本好书 **免费** 下载网址 www.mhjy.net

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》;
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》;



【证书说明】

1. 证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
2. 毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明；。



【学习期限】

3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】

全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是职业经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习（专家、顾问24小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



【考试说明】

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



【颁证单位】

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



【承办单位】

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



【咨询电话】

13684609885 0451--88723232 88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅



【报名须知】

- 1、报名时请直接邮寄4张2寸免冠近照（要求蓝色背景）和一张身份证复印件
- 2、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com 或者传真至0451—88342620
- 3、交费后及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【报名地址】

哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室美华教育（ 邮政编码：150020）



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】

方式一	邮局邮寄	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020
方式二	学校帐号	学校帐号：184080723702015 开户银行：哈尔滨银行龙江支行 企业户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，建议使用第五种方式（中国工商银行，比较方便快捷）收到学费的当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电

认证系列：高级职业经理资格认证、人力资源总监、营销经理、财务总监、企业培训师、酒店经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、市场总监、营销策划师等学习认证系列。

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

证书说明：证书全国通用、国际互认、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

1280

元

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

咨询电话：13684609885 0451- 88723232 88342620 **邮箱：**xchy007@163.com

学校网站：www.mhjj.net **颁证单位：**中国经济管理大学 **承办单位：**美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效

第一章 管理学概述

在人类社会中，管理自古有之，凡有人群活动的地方，就会有管理。当今社会，管理已成为一种普遍的现象，上至国家行政权力机构，下至每一个家庭、学校、公司，无不需要管理。随着历史的发展，管理的含义、内容和方式不断变化发展，而管理学正是在这一变化过程中发展成为了一门科学。管理学是从管理实践中产生、形成和发展起来的，是由一系列管理思想、理论、原则、职能和制度方法等构成的学科。

第一节 管理的概念

一、管理

管理，单从字面上解释，管是主其事，理是治其事。管理是管辖、治理、控制的意思。管理现象是普遍存在的，它包括的范围十分广泛。例如，行政管理、经济管理、公司管理，以及各种行业、部门和过程的管理。虽然上述管理都有专门的学科进行研究，但有许多共性的内容，如人、财、物的组织和计划问题，对人进行领导和激励的问题等等。因此，在这里我们研究的是一般意义上的管理。对于管理，至今还没有一个统一的为大多数人所接受的定义。因为，不同的人在进行研究时的出发点或角度不同，他们对管理所下的定义也就不同。管理的概念首先有广义和狭义之分。所谓广义、狭义是从管理对象的范围大小来区分的。一切事物可分成无生物系统、生物系统和社会系统。最广义的管理概念对这三大系统的管理都应包括在内。如对无生物界的管理，包括对矿藏的开发、江河的治理等；对生物界的管理，大到生态平衡的保持，小到牛羊的放牧。但这些工作大都可列入科学技术的领域内，不是管理学研究的主要对象。管理学所关注的是对有人参与的社会系统的管理。

对社会系统来说，管理概念也还有广义、狭义之分。在大工业生产以前，管理是一门艺术，它并未进入科学领域，所以很少有人注意和重视对管理概念的研讨。用科学的方法进行管理是从“科学管理之父”——泰罗开始的。之后，法约尔又提出了经营的概念，认为经营是对企业宏观的全局的决策和控制。经营的概念应包容管理的概念。所以，长期以来，管理的概念被局限在对工业企业内部的生产管理，这是对管理概念的狭义理解。广义的管理概念是包容经营概念的。对企业来说，可以说经营一个企业；但对一个国家来说，只能是管理国家而不能说经营一个国家。而只有以广义的管理概念为基础展开的学科体系，方能适用于社会科学中各个领域的管理实践。

管理是社会系统中联系各级层次子系统的纽带，是社会的生命力所在，社会系统中的一切功能都赖以展开。离开了管理，社会系统的所有目的都无法达到，社会系统本身也难以存在。

就广义说，有人认为管理是一种文化活动。所谓文化活动，就是一种有意识有目的的行动。而管理就是指导人类达到此目的的行动。设定目标，以及解决达到目标的各种程序，均涉及管理范围。

就管理实务而言，有人认为管理就是由他人完成事务。这种说法是强调指导、管制的重要性，也就是说管理者的主要职责在如何指导部属使之充分发挥力量去完成工作。

美国管理理论家玛丽·佛烈特认为：“管理就是借他人之力把事情办好。”这句简单的定义，包含了四个要素：①管理者；②被管理者；③管理的重要任务是借助他人之力去办事；④管理必须有目标，即把事情办好。

美国管理学家西墨尔·奥唐奈指出：“管理是一个国家最重要的经济资源”，“管理是第二生产力。”这种提法表明，管理是一种无形资源，是一种增加效益的因素。人们通常所说的向管理要效益、向管理要财富，就体现管理的含义。

决策理论学派的代表人物西蒙教授认为：“管理就是决策。”决策贯穿于管理的全过程和所有方面；组织是由一些决策者所构成的系统；任何工作都必须经过这一系列的决策才能完成；如果决策失误，就会造成损害。因此，任何一项组织工作的成败归根结底取决于决策的好坏，所以，管理就是决策。

现代管理学家哈罗德·孔茨把管理看做是一种“技术”。他指出：“管理是一种在正式组织团体中通过别人，并同别人一道来完成工作任务的技能；在正式组织团体中创造一种环境，使得人们能为达到团体目标，作为个人而又互相协作地完成工作的技能；消除完成工作的障碍的技能；使有效地实现目标最大化的技能。”

法国管理学家法约尔指出：“管理是由计划、组织、协调及控制等职能为要素组成的活动过程。”

管理一词还有许多定义，这些定义都是从不同的角度描述管理的本质的。

综上所述，我们可以给管理作如下表述：管理是社会组织中，为了实现预期的目标，通过决策、计划、组织、指挥、协调和控制等管理职能来合理调配人力、财力和物质资源的过程。

这一表述包含了以下几个要点：

(1) 管理的目的是为了**实现预期目标**。世界上既不存在无目标的管理，也不可能实现无管理的目标。

(2) 管理采用的措施是**决策、计划、组织、指挥、协调和控制**等基本活动，又称管理的基本职能。

(3) 管理的本质是**协调**。协调就是使个人的努力与集体的预期目标相一致。每一项管理职能、每一项管理决策都要进行协调，都是为了协调。

(4) 协调必定产生于社会组织之中。当个人无法实现预期目标时，就要寻求合作，形成各种社会组织，原来个人的预期目标也就必须改变为社会组织的目标。个人与组织，以及组织成员之间必然会出现矛盾，这就使协调成为社会组织必不可少的活动。

(5) 管理的中心是**人**。在任何社会组织中都同时存在人与人、人与物的关系。但人与物的关系最终表现为人与人的关系。任何社会资源的分配也都是以人为中心进行的。由于人不仅存在物质方面的需要，而且还有精神方面的需要，因此，社会文化背景、历史传统、社会制度、人的价值观、人的物质利益等，都会对管理活动产生重大影响。

二、管理的对象与职能

(一) 管理的对象

管理的对象包括：人、财、物、技术、时间、信息。

1. 人

这里是指被管理的生产人员，以及下属的管理人员。人是社会系统中最基层的子系统，是社会的细胞。高效能的管理，是使人尽其才。

2. 财

在管理中必须考虑如何使经济效益增长，因为这是衡量社会系统功效高低的主要标志之一。

3. 物

包括设备、材料、仪器、能源等。管理应做到物尽其用，即充分利用一切系统，使之为社会系统服务。

4. 技术

技术与管理是现代经济发展的两个车轮，实施技术开发与管理是实现生产力高速发展的关键。

5. 时间

时间反应为速度、效率。一个高效能的管理系统，必须考虑如何充分利用时间，以便在尽可能短的时间内做更多的事。

6. 信息

对信息的有效管理，才能使信息成为得心应手的工具或资源。

(二) 管理的职能

管理活动是由具体职能承担的。所谓管理的职能，是对于管理工作主要内容的概括。管理职能的划分，是分工过程和管理专业化的产物，是管理活动过程的阶段性抽象和系统性表征。根据管理过程的内在逻辑，一般可以划分为几个相对独立的部分，即决策、计划、组织、指挥、协调和控制。

1. 决策职能

决策是人类社会的一项重要活动，它涉及人类生活的各个领域，诸如军事上的指挥、公司的经营管理等。尽管决策对象在具体工作内容上有着明显的差别，但就其本质来说则是相同的，即都是一个从思维到作出决定的运筹过程。这个过程集中体现了人们在对客观事物全面、本质的认识基础上管理驾驭事物发展的一种能力。决策在某种意义上讲就是为解决现实问题而采取的对策。“管理”就是将各种要素组织起来，通过一定的手段去实现既定的行为目标。任何组织、任何层次的管理活动都不可避免地要进行确定行为目标、选择行动方案的工作。管理的过程往往表现为不断处理和解决各种问题的过程，决策贯穿于管理工作的各个方面，是管理过程的核心，是执行其他各项管理职能的基础。因而，决策是管理的首要职能。

2. 计划职能

计划是把既定的目标进行具体安排，作为全体组织成员一定时期内的行动纲领，并规定实现目标的途径、方法的管理活动。制定科学的计划，必须对组织的内外条件进行严格的科学的分析，从而保证计划的科学性和预见性。计划形式要多样化，

既要编制综合计划，又要编制各项专业活动的具体计划，并把计划指标层层分解落实。只有这样，才能把各个方面的工作有机组织起来，充分发挥计划的指导作用，实现决策所规定的目标。

3. 组织职能

决策的实施要依靠其他人的合作。组织工作正是从人类合作的需要产生的。合作的人们如果在实施决策目标的过程中，能有比合作个体总和更高的效率，就应根据工作的要求与人员的特点，设计岗位，通过授权和分工，将适当的人员安排在适当的岗位上，用制度规定各个成员的职责和上下左右的关系，形成一个有机的组织结构，使整个组织协调地运转。这就是管理的组织职能。组织职能是管理活动的根本职能，是其他一切管理活动的保证和依托。

4. 指挥职能

决策与组织工作做好了，也不一定能保证组织目标的实现，因为组织目标的实现要依靠全体成员的努力。配备在组织机构各种岗位的人员，由于各自的个人目标、需求、性格、素质、价值观及工作职责和掌握信息等方面存在很大差异，在相互合作中必然会产生各种矛盾和冲突，因此，就需要指导人们的行为，沟通人们之间的信息，增强相互的理解，统一人们的思想和行动，激励每个成员自觉地为实现组织目标共同努力。

5. 协调职能

协调亦称为调节，就是围绕一个目标，对组织各个环节和各个部门的活动进行统一安排和调度，使它们互相配合，紧密衔接，消除和减少矛盾和脱节现象，以便有效地实现组织目标。协调是管理的一项综合职能，在发挥决策、计划、组织、指挥和控制职能过程中，都存在着协调问题。只有做到纵横内外协调，才能使各项管理职能充分发挥，保证管理效率的不断提高。

6. 控制职能

人们在执行计划过程中，由于受到各种因素的干扰，常常使管理实践活动偏离原来的计划。为了保证目标及计划得以实现，就需要有控制职能。控制的实质就是使实践活动符合计划，计划就是控制的标准。管理者必须及时取得计划执行情况的信息，并将有关信息与计划进行比较，以发现实践活动中存在的问题，分析原因，及时采取有效的纠正措施。纵向看，各个管理层次都要充分重视控制职能。愈是基层的管理者，控制要求的时效性愈短，控制量化程度也愈高；愈是高层的管理者，控制要求的时效性愈长，综合性也愈强。横向看，各项管理活动、各项管理对象都要进行控制。可以说，没有控制就没有管理。

上述各项管理职能都有自己独有的表现形式。例如，决策职能通过方案和计划的形式表现出来；组织职能通过组织结构和人员配备表现出来；指挥职能通过管理者和被管理者的关系表现出来；同时，各项管理职能又相互联系。每一项管理工作一般都是从决策开始经过计划、组织、指挥、协调到控制结束。各项职能之间相互交叉、渗透，控制的结果可能又导致新的决策，开始新一轮新的管理循环。如此循环不息，把管理工作不断推向前进。

第二节 管理的性质

管理，从它最基本的意义看，一是组织劳动；二是指挥、监督劳动，即具有同生产力、社会化大生产相联系的自然属性和同生产关系、社会制度相联系的社会属性，这就是通常所说的管理的二重性。从管理过程的要求来看，既要遵循管理过程中客观规律的科学性要求，又要体现灵活协调的艺术性要求，这就是管理所具有的科学性和艺术性。

一、管理的二重性

管理的二重性是马克思主义关于管理的主要内容。马克思指出：“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能”。（马克思、恩格斯：《马克思恩格斯全集》第23卷，人民出版社1960年版，第307页。）“凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态，而不是表现为独立生产者独立劳动的地方，都必然会产生监督劳动和指挥劳动。”（马克思、恩格斯：《马克思恩格斯全集》第25卷，人民出版社1960年版，第431页。）

马克思的上述论述告诉我们，任何社会的管理都具有二重性——自然属性和社会属性。“指挥劳动”是同生产力直接联系的，是由共同劳动的社会化性质决定的，是进行社会化大生产的一般要求和组织劳动过程的必要条件。它表现了管理的自然属性。“监督劳动”是同生产关系直接联系的，是由共同劳动所采取的社会结合方式的性质产生的，是维护社会生产关系和实现社会生产目的的重要手段，它表现了管理的社会属性。

管理的自然属性，表明了在社会化大生产的劳动过程中，都需要管理。管理的这种自然属性，主要取决于生产力发展水平和劳动社会化程度，而不取决于生产关系的性质，因而它是管理的一般属性，是管理的共性。管理的社会属性，表明了一定生产关系下管理的实质。劳动的社会结合方式不同，管理的性质也就不同。管理的这种社会属性，主要取决于生产关系的性质，并随着生产关系性质的变化而变化，因而它是管理的社会属性。

管理的二重性，是由生产过程的二重性决定的。生产过程是生产力和生产关系的统一体，它一方面是物质资料的再生产过程，另一方面又是生产关系的再生产过程，前者决定了管理的自然属性，后者决定了管理的社会属性。

马克思主义的管理二重性原则，全面而深刻地阐明了管理产生的必然性、性质、职能，以及管理在组织社会化生产和实现社会化生产目的等方面的重要作用，是指导人们认识和掌握管理的特点和规律，实现管理任务的重要工具。认识和掌握二重性的原理，对于正确地处理批判与继承、学习与独创、汲取外国管理经验与结合中国管理实际之间的关系，实事求是地研究和借鉴国外有益的东西有着重要的现实意义。

二、管理的科学性与艺术性

管理的科学性表现为，管理作为一个活动过程，其间存在着一系列基本客观规律。人们经过无数次失败和成功，通过从实践中收集、归纳、检验数据，提出假设、验证假设，从中抽象总结出一系列反映管理活动过程中客观规律的管理理论和一般方法。人们利用这些理论和方法来指导自己的管理实践，又以管理活动的结果来衡量管理过程中使用的理论和方法是否正确，是否行之有效，从而使管理的科学理论和方法在实践中得到不断的验证和丰富。因此说，管理是一门科学，是指它以反映管理客观规律的管理理论和方法为指导，有一套分析问题、解决问题的科学方法论。

管理的艺术性，首先表明了它的实践特征。没有实践则无所谓艺术。正像阅读了游泳的书籍，并不意味着你就一定会游泳一样，掌握了大量的管理理论、原理和知识，并不能表明你是一个出色的管理者，并不能保证你的管理活动就是高效率的。这就是说，仅凭停留在书本上的管理理论，或背诵原理和公式来进行管理活动是不能保证其成功的。管理的艺术性还表现了它的创造性本质。创造性是人类活动的最高境界，在管理活动中，不仅理论、原理不是最主要的，甚至经验也不是成功取胜的关键。归根到底，管理人员应该有一定的创新意识、冒险精神，才能进行有效的管理。作为管理之魂的管理艺术，是管理活动所要求于人的各种知识、经验、观念、能力等素质的综合概括和高度提炼。它不是理性的，但有赖于理性的逻辑力量；它不是情感、意向，但又包含着某种激情性的东西；它不是经验，但又不断地从经验中汲取培养。从其形式上看，它颇似现代心理学所讲的“直觉”、科学哲学所倡导的“灵感”、艺术创作所崇仰的“悟性”，是理性因素与非理性因素的完美统一。

管理既是一门科学，又是一门艺术，是科学与艺术的有机结合。

第三节 管理学的研究对象与方法

一、管理学的研究对象

管理学是一门系统地研究管理活动的基本规律和一般方法的科学。它是由一系列的管理理论、管理原则、管理形式、管理方法、管理制度组成，是管理实践活动在理论上的概括和反映。它的研究对象主要包括：

（一）生产关系方面

管理学作为一门以经济科学为主导的科学，生产关系是管理学研究的重点。研究生产关系就是要研究人们在物质资料的生产、分配、交换、消费诸过程中的关系。只有把这些关系处理好，才能适应生产力发展的要求，促进生产的发展。具体内容包括：①如何正确处理组织中人与人的相互关系问题；②如何建立和完善组织机构以及各种管理体制等问题；③如何激励组织成员，最大限度地调动其积极性和创造性等问题。

（二）生产力方面

生产力和生产关系是紧密联系的，生产力决定生产关系，生产关系又影响生产力的发展。管理科学与生产力的发展密切相关，生产力发展水平不同，对管理的要求也不同。合理组织生产力，是管理学研究的重要内容。具体包括：①如何处理生产力诸要素之间的关系问题；②如何配置组织中的人、财、物，使各要素充分发挥作用的问题；③如何根据组织目标的要求和社会的需要，合理地利用各种资源，以求得最佳的经济效益和社会效益的问题。

（三）上层建筑方面

管理学与上层建筑也有密切的联系。管理离不开政策、法令、计划、管理机制和规章制度等等。这些上层建筑方面的东西，只有反映经济基础的要求，才能对生产起保护和促进作用。随着经济基础的发展和变革，上层建筑必须及时进行调整，

否则，会成为阻碍生产力发展的桎梏。管理学要在经济基础和上层建筑既相互作用又相互矛盾的运动中来研究上层建筑，使其不断与经济基础的要求相适应。当经济基础发生变革时，与管理有关的上层建筑也必须相应地变革，使之成为推动生产力发展的动力。具体包括：①如何使组织的内部环境与外部环境相适应的问题；②如何使组织的规章制度与社会的政治、经济、法律、道德等上层建筑保持一致的问题。

（四）管理的一般规律方面

这是从管理者出发研究管理的一般规律和管理过程。它反映管理活动中内在的、本质的、必然的联系。具体内容包括：①管理活动中有哪些职能；②执行这些职能涉及组织中的哪些要素；③在执行各项职能中应遵循的原则，采用的方法、程序、技术；④执行职能过程中会遇到的障碍、阻力，以及如何克服这些障碍、阻力等。

管理学与其他专业领域的管理学，如行政管理学、国民经济管理学、科技管理学、学校管理学、体育管理学、企业管理学等，既有区别，又有联系。各专业管理学研究的是某一特定领域管理的特殊规律，而管理学研究的则是人类社会一切领域的管理的一般规律。各专业管理学的发展，推动着管理学的发展；而管理学的形成与发展，又为专业管理学提供理论基础，给各专业管理学以基本原理和方法论的指导。

二、管理学的特点

管理学是在总结管理发展历史经验的基础上，综合运用现代社会科学、自然科学和技术科学的理论和方法，去研究现代条件下的管理活动的规律，因此它具有软科学的全部特征。其具体特点是：

（一）历史性

任何一种理论都是实践和历史的产物，管理学尤其如此。管理学是对前人管理实践、经验和管理思想、理论的总结、扬弃和发展。割断历史，不了解管理历史发展和前人对管理经验的理论总结，不进行历史的考察，就很难理解建立管理学的依据。

（二）社会性

管理学的社会性是由管理的二重性所决定的。管理总是与特定的社会制度相联系，总是受一定的生产关系所制约，总要反映、体现统治阶级的意志、维护其经济利益。我们在总结历史经验和学习外国管理理论、经验和方法时，应以马克思主义的科学分析态度，取其精华，去其糟粕，为我所学。

（三）综合性

管理学的综合性表现为：在内容上，它需要从社会生活的各个领域、各个方面以及各种不同类型组织的管理活动中概括和抽象出对各部门具体管理学科都具有普遍指导意义的管理思想、原理和方法；在方法上，它需要综合运用现代社会科学、自然科学和技术科学的成果，来研究管理活动过程中普遍存在的基本规律和一般方法。管理活动是很复杂的活动，影响这一活动的因素是多种多样的。例如，对企业的管理就涉及到经济的因素和自然的因素，以及政治、法律、心理、教育等多方面的因素。管理学是一门综合性的科学，是社会科学、自然科学和技术科学相互结合的产物。

（四）应用性

管理学是一门实践性很强的应用科学。也就是说，管理的理论和方法是来自管理实践的科学总结，同时又回到实践中接受实践的检验。因此，管理活动要充分考虑各种实际情况，要进行可行性分析，一切从实际出发，否则，再好的管理思想、再先进的管理技术，也起不到应有的作用。管理学的全部内容必须密切联系实际，所阐述的原理、思想、方法等一定要为管理实践服务，离开了这一点，管理学就失去了生命力。

三、管理学的研究方法

管理学作为一门科学，它既不是单纯的经济科学，也不是单纯的技术科学，它具有社会科学和自然科学互相渗透的特点，涉及到哲学、经济学、法学、社会学、数学、心理学以及预测学、决策学、战略学、人才学、系统论、信息论、控制论等学科。从某种意义上说，现代管理科学是上述科学知识在管理过程中的综合运用。管理学也是一门生命力很强的学科，要用创造性的方法，以探讨和研究的态度来学习，坚持边学习、边研究、边实践、边创新的指导思想。学习和研究一门科学，就应根据该门科学的特点，选择适当的学习和研究方法。对于管理学而言，具体应坚持三个观点：

（1）实践观点。实践是认识的源泉，是认识发展的动力，是检验认识是否正确的标准。管理理论来自管理实践，是管理实践的科学总结。管理学研究以管理实践为基础，坚持理论联系实际的原则。管理实践包括现场实践、现场试验、实验室试验和社会调查等。如企业管理学的形成过程是从实践中提出研究课题、收集实践资料并进行整理分析，据以提出某种观点、

假说，然后再在长期实践中加以验证，肯定或修改原有的观点假说，形成理论概念。因此，研究管理学要深入管理实际调查研究，重视实践经验，运用科学的逻辑思维方法，把管理实践经验上升为理论，并用以指导管理实践。

(2) 辩证观点。辩证法认为，任何事物都是普遍联系和永恒发展变化的，事物变化的原因在于事物内部的矛盾性。任何一项管理活动，任何一个管理系统，都不是孤立和静止的；它们与其他事物或与其他系统都发生着错综复杂的联系，并且是不断变化的。唯物辩证法是现代科学最正确的思想方法。对管理学的研究，一定要反对非此即彼的形而上学的思想方法，而应坚持联系的观点和发展的观点。通过纵观管理的发展历史和考察各国管理的现状、经验，从中探索、概括出对管理实践活动具有真正指导意义的管理原理和管理规律。

(3) 系统观点。系统观为现代科学、技术、经济和发展提出了新的思路。它摆脱了把对象先分割成部分，然后再进行综合的传统方法的束缚。它从整体出发，通过部分与整体的联系，来揭示系统的运动规律。研究管理学应从系统的观点出发，着重从管理系统和其组成的各要素之间、管理系统与外部环境之间的联系和相互作用的关系中综合地、精确地考察管理客体，从中探索、寻求出最佳的管理思想、管理方法。

明确了管理学研究内容，确定了研究管理学的指导思想，对如何进行具体的研究工作，也就有了一套科学的研究方法。目前主要有以下几种：

(一) 历史研究法

鉴往以察来，援古以助今。历史研究的方法就是按照客观事物历史发展的自然进程，分析和揭示对象的本质及其运动规律的方法。任何管理现象都不是孤立的，都有它产生的历史背景及其发生、发展过程。因此，对管理学中的某一理论、某一个定义、某一项规律的研究，都应放在一定历史条件下，从其发生和发展的过程去考察，才能掌握它的来龙去脉，了解它的实质所在。用历史的方法研究管理学，要求我们全面地、发展地看待一切管理思想和流派，既要挖掘它的历史渊源，又要看到它的发展变化。同时，在分析和研究某种管理理论或管理流派时，一方面，必须注意其所反映的普遍性、共性的问题；另一方面，还必须注意其思想所代表的是哪种生产关系主体的利益，而不能“纯客观”地看待问题。

(二) 比较研究法

有比较，才有鉴别。进行比较的研究，是为了洋为中用，古为今用。所谓比较的方法，是对彼此有某种联系的事物加以对照，确定对象之间的差异点和共同点的方法。管理学的研究，不仅要进行纵向的历史考察，还应进行横向的中外比较，通过对管理组织、管理制度、管理方法、管理经验进行全面地比较、分析，寻其异同，以便博采众长，为我所用。比较研究法一般可分为类比和对比。前者是用来揭示事物间的异同，后者是用来区分事物间的差别。

(三) 抽象研究法

科学的抽象法是指在认识与研究某一对象的过程中，有意识、有目的地撇开其某些具体的（或次要的）的方面、因素或属性，并将对象的主要的本质（或某一方面）的关系、属性抽取出来的研究方法。抽象思维的过程既包括从具体到一般，又包括从一般到具体。进行管理学研究，必须从管理实践出发，从大量的材料中取得感性的认识，经过分析、归纳、上升到抽象的范畴，再把具有高度抽象的范畴，进行演绎，从而得到具体有益的结论。必须把这两个进程很好地结合起来，才能实现科学抽象的全过程。抽象不是认识的目的，而是认识的手段、方法。我们还应运用管理的科学理论、方法，去指导管理活动，提高管理效能。

(四) 调查研究法

调查研究法是指人们在科学方法论的指导下，运用科学的手段和方法，对有关社会现象进行有目的、有系统的考察，以此来搜集大量资料，并对这些资料进行认真分析和研究，以达到明确事物内部结构及其相互关系和发展变化趋势的目的。管理学是一门应用性很强的学科，它与一般以逻辑推理为主的学科不同，必须通过直接或间接地调查取得大量的材料为依据，运用科学的、有效的调查方法，如普遍调查、典型调查、抽样调查等，全面地、系统地了解管理实际情况，并从中探索出管理的一般原理、原则和管理规律，然后再回到管理实践中，对管理活动起指导作用。

(五) 案例研究法

案例研究就是对已发生的真实而典型的事例展开研究，从中总结出管理的原则、规律。案例研究有以下几种类型：①解题型，即为正确理解原理、原则而选用并进行研究的案例；②示范型，即通过范例的研究，具体生动地阐明如何把理论应用于实践，它类似于典型事物介绍；③分析型，所选案例，要同时提供逼真的客观情景，分析其成败得失的经验教训；④咨询型，对所提案例，充分发挥创造性思维能力进行咨询，通过分析、论证，提出解决问题的方案；⑤论证型，即对某些案例，从理论和实践的结合上，进行比较深入系统的分析和论证，从中得出某种结论。

(六) 定量分析法

这种方法是通过事物的观测和测量，考察事物存在的规律、运动的规模和发展的程度，并用数量表示出来的方法。现代管理活动除了定性方法外，还应广泛采用定量分析的方法。只有通过定量分析，人们对管理客体的认识才能进一步精确化。通过定量地描述管理活动的发展规律，可以使人们的认识准确化，在揭示规律的基础上，预测管理客体的发展方向，掌握其发展趋势，使人们对其认识更加客观化、深刻化。

上述各种方法，可视具体情况而灵活地采用，也可以把几种方法综合起来进行研究，以便较快地收到良好的研究效果。

全国迷你型MBA职业经理双证班

认证系列：职业经理资格认证、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、

项目经理、企业培训师、酒店经理、市场总监、财务总监、营销策划师等认证。

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

证书说明：证书全国通用、国际互认、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

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

咨询电话：**13684609885** 0451-88723232 88342620 电子邮箱：xchy007@163.com

学校网站：www.mhjy.net 颁证单位：中国经济管理大学 承办单位：美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

千本好书 **免费** 下载网址 www.mhjy.net

第四节 管理的基本原理和原则

任何一门科学都有其基本的原理，管理科学也不例外。管理作为一种复杂的过程，其本身有其客观的规律性。管理的基本原理是以丰富的管理实践为基础，以科学的理论为指导，并被管理实践所检验和确定，对管理活动的实质及其基本运行规律的高度概括和表述。而基本原则是根据对客观的基本原理的认识，引申出来并要求人们共同遵循的行为规范和准则，对管理活动起着更进一步、更具体的指导作用。认真研究和掌握科学的基本原理、原则，对于我们搞好各项管理工作有着极为重要的意义。

现代管理的基本原理及相对应的基本原则，可以概括如下：

- 系统原理 —— 整分合原则、相对封闭原则、规律效应原则、协调和谐原则
- 人本原理 —— 能级原则、动力原则、行为原则
- 动态原理 —— 反馈原则、弹性原则、创新原则、量质统一原则

· 效益原理 —— 价值原则、效益最优原则

此外，近来又补充有：迂回原则、误差原则、网络原则、逆向原则、制约原则等。

一、管理的基本原理

管理的基本原理包括系统原理、人本原理、动态原理和效益原理。

（一）系统原理

管理的系统原理来自一般的系统理论。系统理论是关于系统的构成和发展演化规律的科学。系统理论的基石是系统的概念及其基本特征。系统是指集合了若干相互依存、相互制约的要素，为了实现确定的目标而组成的具有特定功能的有机整体。该定义包含着系统的要素、结构、功能和环境等内容，其一般特征有：集合性、相关性、整体性、层次性、动态性。作为人类社会系统还有目的性、环境适应性和环境改造性等特征。管理的系统原理是把系统的理论应用于管理问题的研究，把管理系统看成是一个复杂的社会系统。管理者必须以系统思想树立整体观念，以系统分析方法了解事物的组成要素、结构、联系、功能、历史及其改造，达到优化管理的目的。

（二）人本原理

管理活动的动力和核心问题是建立管理理论、选择管理手段和方式。由于认识不同导致人们建立不同的管理理论，采取不同的管理手段和管理方式。纵观管理理论发展史，我们发现管理具有以生产（或物）为中心发展到以人为中心的趋势。以人为中心的管理原理是关于在管理活动中人是管理的核心和动力的原则，管理主要是人的管理和对人的管理，即一切管理活动以调动人的积极性、做好人的工作为根本。要求管理者必须清醒地明确以人为中心来加强管理，反对和防止那种见物不见人、见钱不见人、重技术不重视人、靠权力不靠群众的错误做法。

（三）动态原理

一切事物都是处在不断发展变化之中，任何系统都是动态系统，系统内部诸要素之间、诸要素与系统之间、系统与环境之间的相互联系与作用，这是系统发展的基本特征和动态性表现。管理者既要掌握系统的现状，也要看到系统的发展变化，从而预测系统的未来，掌握系统发展的规律。同时，要求管理者重视信息反馈，并保持充分处理问题的弹性。

（四）效益原理

管理是讲求效率的，市场经济是讲求效益的经济。提高管理效率和经济效益是管理者追求的永恒目标，也是管理的出发点和归宿。效率和效益也是衡量管理好坏的试金石。因此，管理者要把提高效率和效益摆在工作的首位。要正确处理好直接经济效益和间接经济效益的关系，达到使用价值与价值的统一；正确处理好宏观经济效益与微观经济效益的关系，达到经济效益与社会经济效益的统一；正确处理好长远经济效益和当前经济效益的关系，达到现在和未来的统一；正确处理好经济效益与政治效益、社会效益的关系，达到经济效益与其他相关效益的统一。只有这样，才能实现最优的经济效益。

二、管理的基本原则

与管理的基本原理相对应的原则包括整分合原则、相对封闭原则、规律效应原则、协调和谐原则、能级原则、动力原则、行为原则、反馈原则、弹性原则、创新原则、量质统一原则、价值原则和效益最优原则。

（一）整分合原则

现代高效的管理是在规划下明确分工，又在分工的基础上进行有效的综合，这就是整分合的原则。整体观点是大前提，分工又是关键。没有分工的整体不能构成现代有序的系统，没有整体的分工也就无法提高功效，实现经济系统的目标。管理活动的进行，第一步是所谓的系统管理的整体设计，即“整”；第二步是在整体设计的基础上，对整体任务和整体目标进行分解和落实，即所谓的“分”；第三步是在分解和落实总任务、总目标的基础上进行整体协作和整体综合，即所谓的“合”。

贯彻落实管理的整分合原则，首先要把现代社会大致进行四类分工：①按社会功能进行专业化功能分工；②按自然资源特点进行专业化区域分工；③按产品（或科学）及其构成进行专业化生产（研究）分工；④按作业程序进行专业化作业分工。其次，可从以下几个方面入手落实：①从组织系统与组织系统的联系和组织系统内部各构成要素的联系中，全面地、系统地、动态地分析和把握组织系统的整体。②根据组织系统的整体结构、整体功能、整体任务的特点和要求，进行管理职能、任务和整体目标的合理分解，形成合理的科学的专业分工协作体系和组织，保证整体任务和整体目标的具体贯彻和落实。④以整体任务的总体目标为最佳完成标准，用战略的观点、系统的观点、效益的观点和全面的观点检查、协调、组织和控制各分工部门和子系统的活动和分目标，进行组织系统目标和活动的系统综合与优化。

（二）相对封闭原则

相对封闭原则又称管理的相对闭环原则。它是由管理系统中各组织要素相互联系、相互制约的性质和特点导出的管理原则。所谓管理的相对封闭原则，是指管理者在进行现代组织管理时，必须把管理组织当成一个与外部环境有密切的物质、能量和信息交换关系，但内部又有着相对稳定的结构和特定的投入产出功能的系统，在保证组织系统对外开放的前提下，严格系统内部的连续封闭式回路，形成有效的管理运动。

这条原则反映了管理系统及管理活动的相对独立性、组织活动的目的性和组织管理活动联系的方式。说明系统与外界有边界和接口，是与外界联系相对独立的实体，其内部实行闭环管理。如何做到管理封闭？首先必须建立封闭式的管理回路，同时建立实行封闭式管理的各种保证条件和机制，对管理后果进行评估，对其利弊进行分析，做到心中有数，采取对策加以封闭。

（三）规律效应原则

规律是事物本身所固有的、本质的、内在的、必然的联系。世界上所有事物的运动和发展都有其客观规律性。效应则是客观事物或行为在其运动、变化过程中引起的反应和结果。规律与效应形成函数关系，遵循规律必然取得好的效应；违背规律必然带来坏的效应。

任何事物（系统）发展的根本原则，在于其内部的矛盾对立统一的作用。管理者首先要认识事物运动的规律性；其次，要掌握、遵循规律；第三，要正确运用规律，才能取得很好的效应。这就说明了管理者成功的道理，在于按规律办事。

（四）协调和谐原则

和谐一词本意是形容联系、匀称、事物的配合协调。如果事物（系统）功能紊乱，出现失误，就是不协调、不和谐。所以，管理的协调和谐原则就是管理系统内部各要素，在一定条件下能协调一致，对称而有序，它们遵循各自的规律而有机地联成一个整体。根据这条原则，要求管理者积极谋求系统整体结构的和谐，以矛盾制衡求得动态的平衡。使人——机关系、人——人关系和人——境（环境）关系和谐，产生良好的管理效应。

（五）能级原则

物理上“能”是做功的本领。管理的机构、方法和人都有能量，按级发挥作用，构成管理的“场”和“势”，使管理系统有规律地运动，以获得最佳的管理效率和效益。现代管理的任务是建立一个合理的能级，使管理的内容动态地处于相应的能级之中，这就是现代科学管理的能级原则。

保持管理的能级是管理权威的象征。稳定的管理结构是正三角形的，由操作层、执行层、管理层、经营层（最高）形成四能级管理。不同能级有不同的权与利，各类能级动态对应。因此，应用这条原则必须建立科学的组织管理机构，形成合理的层次结构和管理网络体系，做到各管理机构、层次和管理者“位、责、权、利”相互协调统一；同时，适应组织环境的变化，及时调整组织管理结构，实施动态的能级层次管理。

（六）动力原则

管理的动力是指在管理活动中可导致人们的活动朝着有助于实现组织整体目标方向作有序的、合乎管理要求的定向活动的一种力量。研究管理的动力问题，必须研究管理动力的动力源和管理动力机制。管理的动力源主要有：物质动力、精神动力和信息动力。管理的动力机制是指引发、刺激、诱导、制约管理的动力源，使其所产生的动力始终符合组织目标实现的方向的机制。它包括：工作条件、规章制度、行为法则、成果效益考核及控制的指标规定。

据以上的概念和内容，管理的动力原则可表述为：管理者在从事管理活动时，必须正确认识和掌握管理的动力源，运用有效的管理动力机制，来激发、引导、制约和控制被管理者的行为活动，使之集聚到整体目标上，保证管理活动有序、高效、持续地进行。

正确运用动力原则，必须树立以人为中心的管理，正确认识和综合运用三种动力，保证管理活动得到足够的动力源；正确认识和处理个体动力与集体动力的关系、当前动力与长期动力的关系；要建立有效的动力机制，使各种动力的作用方向与实现组织目标的方向尽可能保持一致。

（七）行为原则

这条原则是针对组织中的人的行为特点及发展规律要求提出的。管理的行为原则，是指管理者在管理活动时，必须对组织成员的行为进行全面的了解和科学的分析，并掌握其特点和发展规律。在此基础上采取合理的政策和措施，以求最大限度地调动大家的积极性，使其产生的行为有助于实现组织的奋斗目标。

贯彻这条原则，一要抓住对行为的科学分析，二要对行为进行有效的管理。行为分析包括组织群体行为的分析和组织个体行为的分析，要借鉴行为科学研究的成果来进行。科学地分析和研究组织成员的需求特点，处理好组织的发展与组织需要

的关系；要建立和健全各种管理的规章制度，形成有效的行为约束和激励机制，使组织成员的行为指向与组织目标的方向完全保持一致。

（八）反馈原则

所谓反馈，是指一个系统把信息输送出去，又将其作用结果返送回来，并对信息的再输出发生影响的过程。反馈可分为正反馈、负反馈、全反馈、局部反馈等。任何控制都要通过反馈来实现，反馈是实现有效控制的必要条件，控制反馈是实现目标的必要手段。

管理的反馈原则是基于管理系统中信息反馈和反馈控制在实现组织系统目标中的重要作用而提出的。所谓管理的反馈原则，是指管理者在进行组织系统的管理活动时，为了保证及时、高效、准确地完成组织计划任务和目标，必须及时了解系统外部环境的变化及系统自身活动的进展，随时随地把系统运行的状态和输出结果与原则计划目标进行比较，一旦发现偏离，马上调整计划、修改目标和采取纠偏措施进行控制，使计划、目标得以实现。

实施管理反馈原则，必须建立功能齐全的信息反馈系统，根据反馈的信息进行适时而有效地控制。

（九）弹性原则

这条原则是基于组织系统的动态性和相关组织环境发展变化的复杂多变性而提出的。管理的弹性原则是指管理者在管理时，要在对组织系统与外部环境联系的深入研究和认识的基础上，结合组织内部结构功能的特点，对影响组织系统运行的各种因素进行科学的分析和预测，在充分了解组织系统的所有可能发展前景的情况下，对制定的决策目标、计划、战略都留有充分的余地，以增强组织管理系统的应变能力。简单地说，管理必须保持充分可调的弹性，即留有余地。保持弹性，管理才有灵活性与应变能力。“退一步想，留几分心”已成为现代管理者的座右铭。

增强管理弹性可以从增加组织的弹性、管理目标方案的弹性和增强管理者随机应变、灵活管理的能力这两个方面入手，在长期的管理实践中去提高。

（十）创新原则

市场经济要求管理者必须不断地创新，以求适应外部环境的变化。创新就是淘汰旧的东西，创造新的东西。它是一切事物向前发展的根本动力。人类的进步、社会的发展、科学技术的发达都依赖于人的不断的创新活动。创新已经成为生产力中的一种新的要求，成为管理活动的主旋律。因此，把创新作为管理的原则，不仅是组织生存、发展的需要，而且是管理具有永恒魅力的所在。它要求管理者树立创新意识，不断更新观点，尽量将现代科技成果和社会经济新理论运用于管理，让管理变成一项永不停止的创新活动。

（十一）量质统一原则

世界上的任何事物都是质与量的对立统一，质变和量变是相互过渡、互相交替的。经济管理活动如同其他事物一样，都具有质与量的规律，都有其对立统一的表现。对经济活动进行有效的科学管理，必须对经济问题进行科学的定性和定量研究。首先要在定性研究的基础上，细致地分析经济现象和经济过程的数量表现、结构比例、速度效率变化、效益影响等以及影响的因素，揭示出经济活动度的规律性。这就是量质统一原则。

在经济管理活动中，贯彻这一原则，必须做到：一要定性研究和定量分析相结合。只有这样才能正确认识事物，作出科学的决策；只有这样才能在现代社会高度发达而又多变的情况下，做到“胸中有数”，立于不败之地。二要在微观与宏观的经济领域，使质量和数量、速度和效益相统一。

（十二）价值原则

商品经济的基本规律是价值规律。只要有商品生产与交换，价值规律就要起作用，这是不以人的意志为转移的。因此，遵循价值原则就成为衡量管理成败的一个重要标准。要反对过去不算经济账的做法。自觉地运用价值原则是建立社会主义市场经济的一个基本点，也是搞好管理的基本保证。

自觉运用价值原则，在宏观管理方面要做到：第一，运用价值原则必须同供求关系的研究结合起来，实现社会总供给与社会总需求的基本平衡；第二，运用价值原则，必须使市场调节与计划调节结合起来，让市场调节起基础性作用，计划调节起导向性作用；第三，运用价值原则，要同投入产出原则结合起来，使价值规律与劳动时间节约规律相统一，产生出理想的社会经济效益。在微观管理方面，首先要用好以价格为中心的经济杠杆，推动劳动消耗高的企业降低消耗，向先进企业看齐；其次，企业内部也要模拟市场进行生产成本核算；最后，开展宣传教育，使每个职工都能根据价值原则来检查自己的工作，达到管理的目标。

（十三）效益最优原则

管理的目的是获得最大、最优的效益。所谓效益最优原则指在一定条件下，管理系统的内部根据内外条件的相互作用，使系统的某个方面最大限度（或最小限度）地接近或适合某种客观标准，实现最优化。在管理领域中，效益最优原则几乎存在于各个方面。在生产管理、质量管理、财务管理、人事管理等方面，都有最优化、最优的存在。然而，实现最优化是长期奋斗的过程。这是一个动态的概念，不可能一劳永逸。因此，坚持这条原则是管理的最高境界，是每个管理者不可忘却的准绳。

第二章 管理理论的历史发展

管理活动源远流长，管理理论的形成是 20 世纪科技、经济、社会相互交融的最大成果之一。自从有了人类社会，出现了社会分工与协作，就有了管理。管理既是古老的话题，又是现实的课题，并被注入了时代的内容。随着社会分工的发展和科学技术的进步，管理作为一门科学日益趋向成熟，其形成经历了四个阶段：第一，古代管理思想的萌芽阶段；第二，传统管理或古典管理理论阶段；第三，行为科学管理理论阶段；第四，现代管理理论阶段。

第一节 古代管理思想的萌芽

管理是一个古老的话题，并涉及到政治、军事、经济、社会所有的领域。我们可以从古代历史文献、学术著作和古迹中见到其踪影。有关治国方略、军事行动、法律规范、公共工程和道德教育等方方面面，无不体现出管理的光辉思想。而中国的万里长城、埃及的金字塔、希腊的巴台农神庙等世界奇迹，早已成为人类古代管理活动与思想的最好见证。

一、中国古代的管理思想与实践

中国是一个文明古国，在其发展的历史长河中，有着极为丰富的管理实践与管理思想，比西方要早上千年之久。我国古代管理实践与思想可以从许多方面体现出来。从著作方面看，如《尧典》、《论语》、《孙子兵法》、《荀子》、《周礼》、《考工记》、《史记》、《三国演义》、《梦溪笔谈》等等，不同朝代都有一些杰出的代表作。遗憾的是，与外国近代管理相比，缺乏系统的整理和体系，显得较为零碎。

中国传统的政法思想，是以伦理为本位，以先秦的儒、墨、道、法四家为其主体。一般认为，历代的统治者表面上推崇儒家思想，实际上则是施行法家的主张，有“阳儒阴法”之说。表明儒、法思想一直是中国传统的政法主流，用儒家思想教化民众，用法家思想整治国家。儒家主张“人治”，表明其政治思想的道德理想主义特性。其核心是“仁政”，代表人物为孔子、孟子等。孔子的政治管理思想是德、礼为治，他主张“克己复礼”，通过教育形式以封建等级秩序来规范人们的道德行为，以“仁”为伦理标准，形成施政的“恭、宽、信、敏、惠”的仁政思想体系。他的弟子孟轲增加“义”伦，提出行“王道”、施“仁政”，构成“仁义”体系，并教育人们“舍生取义”。由于历代君王的推崇和众多弟子的发扬，孔孟之道成为中国封建社会根深蒂固的道德观念和统治民众的思想体系，纲纪伦常和礼仪规范铸成了传统文化的中心，从而构成东方的文明。

在孔子同时代，是中华百家争鸣的时代，出现了道家思想体系，其代表人物为老子。老子把他的世界观应用到政法管理上，提出“道法自然”，“道”是管理遵循的基本原则，提倡“我无为而民自化，我好静而民自正，我无事而民自富，我无欲而民自朴”的管理方针。

然而，在中国古代，卓有成效的管理思想和方法，要首推法家。周朝后期，诸侯割据，出现能说善辩的“法术之士”。他们有治国安邦的策略、法术，逐渐形成思想体系。后来韩非集先秦法家之大成，建立以“法”为中心的法家思想，成为专制统治的管理思想正宗。他扬弃老子的柔弱“无为”，主张刚强有力，又吸收老子驾驭臣民之治术，极力反对孔孟之道的“人治”，主张法治天下。

墨家政治思想的核心是尚贤和尚同。他们从小生产者的利益出发，以“兴天下之利，除天下之害”为标准，反对世袭等级制度，提出“官无常贵，民无终贱，有能则举之，无法则下之”的尚贤思想。与儒家的德治相比，更重人才。墨家主张打破儒家的宗法等级制度，实行“尚同”而形成君主贤明的集权思想。

从上可以看出，我国古代儒家的理想主义、法家的现实主义、墨家的集权主义和道家的无政府主义，构成古代中国多维的政治思想和治国之道。这为当今管理汲取民族文化之精华，建立现代管理理论体系具有一定的参考价值。

中国古代的政治、军事、社会、文化的兴衰变迁，都伴随着中国传统经济的变化：繁荣与萧条交替。这样必然留下许多先人发展经济、管理经济的思想。这其中既有精华，又有糟粕。从总体来说，没有形成较为完整的经济思想体系，但与封建社会相适应，出现了重农轻商、安于现状的朴实思想。如：孔子的重义轻利思想、崇俭思想、富民主张；孟子的“劳心者治

人”、“劳力者治于人”的观点；荀子的“富国与富民”的思想，主张开源节流、等级分工和重农主义做法；老子、庄周的财富知足观和返璞归真思想；韩非的重农主义和范蠡的重商主义，特别是范蠡经商理财十八则，与现代经商要略可谓一脉相承。

在生产管理活动中，古代行业管理较发达的有：陶瓷、丝织、茶叶、矿冶、铸币、建筑、造纸、印刷、水利、运输和饮食。在工程管理活动方面，有万里长城、隋唐大运河、都江堰以及历史古都的修建等，呈现出古代工程高水平的管理。

中国古代管理实践的特点，主要偏重于宏观的社会组织与行政管理、军事行动等方面。而《孙子兵法》正好集中国管理之大成，被当今世界军事界和管理界大加推崇，成为千古不朽的、博大精深的“思想库”，人们从中可领悟出许多管理创新思维。与名闻遐迩的《孙子兵法》一样，源自《易经》的三十六计，正随着现代商战发扬光大。此外，还有《六韬》、《三略》、《百战奇略》、《三国演义》以及《菜根谭》、《围炉夜话》、《小窗幽记》、《处世古训》等等奇文、奇道、奇谋、奇略均可为现代管理所借鉴。在这些古代文库中包含着有关管理方面的组织、人性、人才、信息、策略、决策、指挥以及经营艺术等方面的内容，需要我们加以发掘、整理、运用，作为中国管理创新的源泉。

二、外国古代的管理思想与实践

在国外，管理的实践与思想同样是历史悠久的。远在奴隶社会，实践与思想主要体现在军事指挥、治国施政、教会组织、法律规范和公共工程等方面。管理作为一种文化现象不仅反映出当时的人类文明，而且推动着历史前进。古巴比伦、古埃及、古希腊、古罗马等都在这些方面作出过重要贡献。

古巴比伦，在汉谟拉比的统治下，建立起强大的中央集权国家，并编纂了《汉谟拉比法典》，较全面地规范当时人们的行为。之后，又建造起被誉为古代世界七大奇观之一的“空中花园”和“巴比伦”塔，显示出较高水准的管理。

在古埃及，值得称道的管理实例是金字塔式的管理机构，建立法老至上的管理体制，并与金字塔建筑一起流传至今。

在古希腊，当时哲学家、思想家较为活跃。苏格拉底论述之时，也论述管理的普遍性，论定管理在公共事物与私人家庭事务之间是相通的；亚里士多德也研究国家制度，提出以奴隶制为基础的“理想城邦”模式；色诺芬在其专著《家庭经济》中，研究家务与农业方面的管理；柏拉图对劳动分工原理展开了系统研究。

在古罗马，通过军事行动建立强大的君主制罗马帝国，实行“分权集合”的组织管理形式，与此同时，罗马天主教会迅猛发展，建立层级节制系统，教皇一统天下，从而，构成了古罗马的文明。

以上只言片语说明古代文明的发展同人类早期管理实践、管理思想是休戚相关的。同时，我们也可以从中领悟到现代管理只不过是古代管理的继承和发展。

第二节 传统管理理论

欧洲中世纪，中国的四大发明通过丝绸之路传入欧洲，经商、航海事业开始发达，出现了文艺复兴时代。新的宗教伦理观、市场伦理观和个人自由伦理观对管理的发展起到推动作用，但真正有力的是贸易的发展带动港口的兴旺和城市的出现，从而，出现了两种社会经济活动的组织形式：一种是商业行会和手工业行会；另一种是厂商组织，前店后厂。为了筹措资金，扩大经营，出现了合伙经营和联合经营方式。15 世纪的威尼斯兵工厂还采用了流水作业、成本会计核算和管理分工。同时，市议会还通过一个委员会干预工厂的计划、采购、财务等事宜。这些都是未来管理的出色范例。然而，国外管理实践与思想的革命性发展是在工厂制度产生之后。

18 世纪中叶，英国出现了产业革命。机器大生产和工厂制度的普遍出现，对社会经济的发展产生了重大影响，不仅在工业技术上，而且在社会关系上引起巨大的变革，加速了资本主义的发展。

随着工业革命以及工厂制度的发展，工厂与公司的管理越来越突出，也因此有了很多新的实践。在新的社会生产组织形式中，出现了效率和效益问题，协作与专业化的组织配合问题，机器生产中人与机、机与机之间的协调运转问题，使传统的军队式、教会式的管理方式与手段面临新的挑战，许多前所未有的管理问题需要人们去研究、解决。在这种情况下，管理的实践和理论研究出现了不少的活动。如：英国的理查·德·阿·克莱特等企业家进行企业有效管理的实践；亚当·斯密提出了劳动分工理论和经济人观点以及劳动价值论，成为英国古典经济学的突出代表；小瓦特和博尔顿提出了科学管理制度；英国数学家查尔斯·巴贝奇对专业化分工、机器与工具使用、时间研究、批量生产、均衡生产、成本记录等问题作了充分的论述；美国出现因马萨诸塞—纽约的铁路相撞车祸所引起的所有权与管理权的分离；英国的空想社会主义者欧文对人事管理的论述；英国尤尔的工厂秩序和法典；美国耶鲁—汤尼制造公司总经理汤尼的“收益分享”制度与哈尔西的“奖金方案”等等。很多

实践者和研究者和管理发展作出了贡献，大体上表现为：一类偏重于理论的研究，即管理职能、原则；一类则偏重于管理技术、方法的研究。这些实践与理论探讨为管理的理论形成奠定了坚实的基础。

然而，此时的中国在 1840 年鸦片战争之后，由于帝国主义列强的入侵，冲击了中国自给自足的经济，很快沦为半封建半殖民地社会。中国的民族资本企业开始产生与发展。在这一段时间内，政治管理、经济管理以及企业管理等方面，也出现了一些管理实践与思想。如龚自珍根据当时情况，提出修改礼仪制度，改变科考办法，加强内外大臣的权威等主张，其核心是限制君权、重用人才、治贪反腐；在经济上他提倡改革，反对土地兼并，实行雇佣劳动制和发展城乡商品经济。又如林则徐提出“民为邦本”的思想，主张学习西方技术，鼓励经商开矿等维新改良。还有李鸿章、曾国藩、张之洞等人的洋务运动，提出“中学为体、西学为用”的思想。最为重要的是康有为、梁启超、谭嗣同的戊戌变法，提出君主立宪制，主张“以商治国”，治国以“富国为先”，实现大同的思想，为辛亥革命做了必要的准备。

孙中山领导的辛亥革命推翻了满清王朝，虽然没有取得彻底胜利，但开创了中国民主革命的先河，使民族资本企业又有进一步的发展。某些民族资本企业为了生存与发展，也创造了一些管理思想与经验，如注意培养企业精神、灵活应用有效的竞争策略、推进企业改革、建立严格的新式企业管理制度等。

历史进入 19 世纪末 20 世纪初，在经济科学蓬勃发展的同时，基础（自然）科学、技术科学也有了较大发展，工程技术与生产结合更加紧密，成为社会的现实生产力。产业革命的巨大推动力，强烈要求管理制度和管理思想也要作相应的变革。由传统的放任管理向近代的“科学管理”转变，古典科学管理理论应运而生，并取代了传统管理。它主要分为两大流派：一派是美国的“科学管理理论”；另一派是欧洲的“行政组织理论”。

一、科学管理理论——泰罗制

管理运动（其主要组成部分就是科学管理）是产业革命发展中的一个过程，一种历史现象。产业革命之后，社会、经济、政治、技术所产生的变革，引起人们价值观念、思想、意识形态的变化。19 世纪末，美国南北战争结束，废除黑奴制，开发西部，提供了大量的劳动力和广阔的市场，公司制的运作迫切要求管理水平的提高。当时美国规模最大的公司是铁路公司，由于缺乏管理，问题很多，事故不断，效率极低。《美国铁路杂志》的编辑普尔从分析美国铁路误点、事故的原因中，明确指出铁路要改进管理，实行有效的营运，他对新的管理做了许多有益的探索。

工业中存在的问题也类似于铁路。公司和企业规模扩大以后，也带来一系列问题：效率、刺激、行政管理、教育等等。美国机械工程师学会的唐纳在 1886 年发表了《作为经济学家的工程师》，倡议并发起把管理从工程学中独立出来发展为一门学科。但是，这还不足以形成管理运动，必须通过实践和向公众宣传带来整个社会的重视和运用，于是出现了管理运动的“三次高潮”。第一次是 1911 年东方铁路公司提高票价的意见听证会和 1912 年美国国会为泰罗举行的听证会，反对提高票价，引入管理可以保证铁路盈利，结果公众胜诉，同时也将科学管理引入社会；第二次是 1920 年美国通用汽车公司的改组，实行“集中政策控制下的分权制”，建立多个利润中心，使公司恢复了元气，从而使大家认识到管理组织的重要性；第三次（下一节将专门论述）是 1924~1932 年梅奥在西方电气公司的霍桑实验，结果引起轰动。人们开始关注人际关系，重视职工们在想些什么，成为管理的一个转折点。

从以上不难看出，美国的管理运动与泰罗的科学管理理论休戚相关。弗雷德里克·温斯洛·泰罗，中学毕业后考上哈佛大学法律系，因眼疾辍学当上工人。1878 年转入费城米德瓦尔钢铁厂，他工作努力，表现突出，在不长时间里先后被提升为工头、车间主任、设备维修总负责、总制图师、总工程师。他凭借自己多年的劳动与管理实践，进行“金属切削试验”、“搬运生铁实验”等，进行“动作”与“工时”研究、工具、机器、材料和工作环境等标准化研究，并根据其成果制定出工作定额和标准化工具。

泰罗一生致力于科学管理，他不仅通过一系列的实验、咨询指导企业生产发展，而且总结经验加以系统化，形成科学管理理论。主要著作有：《计件工资制》、《车间管理》、《科学管理原理》等，并且进行演讲宣传其管理思想和方法。因此，被誉为“科学管理之父”。他的理论主要可以概括为两个部分、四个原理、八个方面。

两大部分是：管理的效率技巧和人的作用。四个原理是：劳动方法标准化原理；培训工人科学化原理；差别计件工资制度；管理职能专业化原理。八个方面是：①科学管理的中心是提高效率；②为了提高劳动生产率，必须为工作挑选“第一流的工人”、培训“第一流的工人”；③要使工人掌握标准化的操作方法，使用标准化的工具、机器和材料，并使作业环境标准化，实行标准化管理；④实行刺激性的计件工资报酬制度；⑤工人和老板双方都要认识到提高效率对双方都有利，要来一次精神（认识）革命，相互信任、相互协作，为共同提高劳动生产率而努力；⑥把计划职能与执行职能分开，变经验工作法为科学工作法；⑦实行“职能工长制”；⑧在组织机构的管理控制上，实行例外原则，即企业高级管理人员把例行的一般日常事务授权给下级处理，自己只保留对例外事项的决策和监督权。

泰罗的科学管理经过“运动”和宣传，开始产生效能。福特公司为了提高竞争能力和效率技巧，采取了生产标准化和移动式的流水装配法，形成“福特制管理”。其特点和内容包括有：产品标准化、零件规格化、工厂专业化、机器及工具的专门化、作业专业化和使用机械传递，从而形成计划性、均衡性、核算性的生产，使劳资双方受益。福特制又使科学管理向管理科学迈进了一步。

在泰罗同时和他以后的年代中，有许多管理实践与理论的研究，丰富和发展了科学管理理论。其中比较著名的人物有：美国的巴思、甘特、吉尔布雷斯夫妇和埃墨森。巴思为泰罗的工时研究和动作研究、金切试验等提供数学模型和理论依据。甘特制定出计算和控制生产的“甘特图”，为计划评审技术奠定了基石；他还提出了“计件奖励工资制”和重视“工业民主”的领导方式，并对后来产生重大的影响。吉尔布雷斯夫妇在动作和工作简化方面作出了特殊贡献，被人们称为“动作专家”。埃墨森提出了提高效率的十二条原则和组织结构的直线制和参谋制的组织形式等等。尽管他们发展或丰富了“泰罗”制，但其研究的重点始终没有超出劳动作业的技术过程和车间管理的范围。

二、古典的组织理论

这是古典管理理论的另一流派，其特点是从企业管理的整体出发，着重研究管理过程的行政控制、职能作用、企业内部的协调等问题，中心是探求管理组织结构合理化、管理人员职责分工合理化等。

法国的法约尔，是法国的大企业家，被称为“经营管理之父”。与泰罗等人的研究不同，他不停留在生产过程中工人的劳动效率上，而着重于分析研究高层管理效率和一般的管理原则。他认为自己在管理上的成功不是由于个人的领导能力，而是运用了一般管理原则的结果。他的管理理论超出了企业管理领域，已适用于政府、教会、团体和军队等各个范畴。他对管理的贡献主要有以下几个方面：①充实、完善和发展了管理的概念。他指出企业经营有技术、营业、财务、安全、会计、管理六项职能，并对应着六种能力。管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。②提出 14 项管理基本原则。他根据自己长期的管理经验，把分工、权力与责任、纪律、统一指挥、统一领导、个人利益和整体利益、个人报酬、集中化、等级链、秩序、水平、保持人员的稳定、首创精神、团队作风等 14 项作为管理的根本原则和指导方针，要求遵循和依环境、条件灵活运用。③提出“法约尔跳板”原理。这是按照命令统一和等级链的原则要求，形成自上而下的权力线。企业规模越大，层次越多，权力线越长，横向联系越多。如果两个部门之间发生问题按常规需分别层层上传并下达相关信息进行协调处理，势必影响到工作。为了解决这一问题，他提出这一原则，由双方协议上报，上级再协议进行。④建立参谋机构。随着规模扩大，职能的增多，管理绝不是一个人所能胜任的，需要参谋机构来协助。⑤组织的效率决定于组织的内在要素的思想。要健全组织，要发挥组织成员的长处。这对行为科学理论发展产生了一定的影响。

德国的韦伯对管理理论的贡献主要集中在组织理论方面。他提出了“理想的行政组织体系”理论。其核心是组织活动要通过联系或职位而不是通过个人或世袭地位来管理。他所讲的“理想的行政组织体系”是指现代社会最有效和最合理的组织形式。包括：①明确的分工；②自上而下的等级系统；③人员的任用；④职业管理人员；⑤遵守规则和纪律；⑥组织中人员之间的关系。这种高度结构化的、正式的、非人格化的理想行政组织体系是人们进行强制管理的合理手段，是达到目标、提高效率的有效形式。

美国的巴纳德，在组织理论研究方面也作出过很大贡献。他认为，组织是一个由人们有意识地加以协调的各种活动的系统，其中关键的因素是经理人员。他还把组织分为正式组织和非正式组织，并展开论述，为后来社会系统学派的理论奠定了基础。

英国的厄威克，把科学管理与组织管理的理论加以综合，形成综合管理理论。他认为，管理过程由计划、组织、控制三个主要职能所构成。科学调查和分析是指导管理职能的基本原则，并确定了与三个主要职能相对应的原则是：预测、协调和指挥；还提出了管理过程中的中间目标是秩序、稳定、首创精神和集体精神。实施职能，贯彻原则，管理过程的目标是可以达到的。他的理论较系统地展示了古典管理理论的全貌，如图 2—1 所示。

图 2—1 厄威克综合管理理论

第三节 行为科学理论

一、行为科学及其产生的背景

从 20 世纪 20 年代开始，西方管理理论进入第二阶段 —— 行为科学理论阶段。

（一）什么是行为科学

行为科学就是对工人在生产中的行为以及这些行为产生的原因进行分析研究，以便调节企业中的人际关系，提高生产效率。

行为科学研究的内容包括：人的本性的需要，行为和动机，以及生产中的人际关系。

（二）行为科学产生的背景

泰罗的科学管理是以提高劳动效率为核心的。这种管理把工人看成是“经济人”，通过动作和时间的研究、工资和奖励的研究来达到既增加企业的总收入，又增加工人和资本家的个人收入的目的。但工人却成为机器的附属物，劳动强度大大提高，而工人的主动性、积极性，以及工人的精神文化方面的要求被忽略。尤其是福特的“传送带”使工人整天从事紧张、枯燥的重复动作，引起了工人的强烈不满。

20 世纪初期，工人的组织程度和文化水平提高了，工人运动有了进一步的发展，劳资矛盾日趋尖锐，不断用罢工、怠工等手段进行斗争。同时，心理学、社会学等学科在理论上也有了发展。一些西方学者意识到，工人不仅仅是经济人，因此把心理学、社会学引入企业管理，提出了人际关系理论。

二、霍桑试验及人际关系学说

（一）霍桑试验

1924 年美国科学研究委员会派人到芝加哥的西方电气公司霍桑工厂，深入研究该厂效率不高的原因。研究小组的专家们设计了一个计划，进行了著名的霍桑实验。该实验是基于当时许多管理者的一个假设：正常的通风条件、温度、照明及其他的物质条件和工人的健康，与生产率之间存在着明显的因果关系。但是经过为期 3 年的实验，却没有证明专家假设——无论工作环境改善了还是维持原状，也无论工作及工资增加与否，实验组及对照组的生产效率都极大地提高了。1927 年，美籍澳大利亚学者梅奥应邀到霍桑工厂参与研究。梅奥敏锐地指出，解释霍桑秘密的关键因素是“小组中精神状态的一种巨大的改变”，“公司对试验小组的真正影响在于整个改造了其全部工业的情境”。他认为，试验室中的工人成为一个社会单位，他们对于试验者越来越多的关心感到高兴，并培养出一种参与试验计划的感觉。

（二）人际关系学说

根据在霍桑工厂长达六年（1927 ～ 1932 年）的试验，梅奥和罗特利斯伯格得出了早期行为科学的理论——人际关系学说的主要结论：

1. 工人是“社会人”，不是“经济人”

传统的管理理论把人看做是“经济人”，企业主追求最大的利润，工人追求最高的工资。而人际关系学说认为人是复杂的社会系统的成员，他们不是单纯追求金钱的收入，还有社会、心理方面的需求，追求人与人之间的友情、安全感、归属感和受人尊重等，因而必须从社会、心理方面来鼓励工人提高劳动生产率。

2. 企业中除了正式组织外，还有非正式组织

正式组织具有一定的目标，通过明确的规章、制度、方针、政策等规定了企业各成员之间的相互关系、职责范围。非正式组织是企业成员在共同工作的过程中，由于抱有共同的社会感情而形成的非正式团体。这些团体没有成文的条例，但有共同默认和遵守的规范和习惯。

3. 新型的领导能力

①提高职工的“满足度”，激励职工的士气，达到提高劳动生产率的目的；②在正式组织的经济需求和非正式组织的社会需求之间保持平衡。

上述这些观点主要反映在梅奥所著的《工业文明中的人类问题》、《工业文明的社会问题》，以及罗特利斯伯格所著的《职工生产率中人的因素》这三本书中。

此后，行为科学的研究主要集中在四个方面：有关人的需要、动机和激励问题；人性问题；企业中的非正式组织及人与人之间的关系问题；企业中的领导方式问题。

三、有关人的需要、动机和激励问题

（一）马斯洛的需要层次论

美国学者马斯洛用人的需求层次来解释人的行为动机。他把人的需要按其重要性和发生的先后排列成生理需要、安全需要、社会需要、心理需要和自我实现的需要共五个层次。在不同的心理发展水平上，人的动机结构也不同，如图 2—2 所示。

图 2—2 马斯洛需求层次图

他的观点主要反映在《人类动机的理论》、《激励与个人》等著作中。

（二）赫茨伯格的“激励 — 保健因素”理论

赫茨伯格通过对匹兹堡地区共 11 个工商企业中 200 多名工程师、会计师的调查，了解他们对工作满意和不满意的原因，认为有两类因素影响人的动机：一类是保健因素；一类是激励因素。前者只能消除人的不满，后者才能促使人奋进。属于保健因素的有：①公司的政策和行政管理；②技术监督系统；③与监督者个人之间的关系；④与上级之间的关系；⑤与下级之间的关系；⑥薪金；⑦工作安全；⑧人的生活；⑨工作环境；⑩地位。这些因素起着保持人的积极性、维持工作现状、防止反激励的作用。属于激励因素的有：①工作表现机会和工作带来的愉快；②工作上成就感；③由于良好的工作成绩而得到的奖励；④对未来发展的期望（个人发展的可能）；⑤职务上的责任感；⑥提升。这些观点反映在他的代表著作《工作推动力》、《工作与人性》等书之中。

20 世纪 60 年代以来，双因素理论越来越受到人们的注意。据美国 1973 ~ 1974 年全国民意研究中心的调查，半数以上的男工都认为工作的首要条件是能够提供成就感；把有意义的工作列在首位的人比把缩短工作时间在首位的人多 7 倍。

（三）弗洛姆的期望理论

美国心理学家弗洛姆于 1964 年在《工作与激励》一书中提出了另一种激励理论 —— 期望理论。该理论可以用一个公式表示：

$$M = V \times E$$

式中，M 为激励力量，V 是某人所从事的工作目标的价值，E 为期望值，即实现目标的可能性。目标价值和期望值的不同结合决定着不同的激励强度。下面所述的情况下激励的力量最大：①自己的努力能产生高度的绩效（能力所及）；②高度绩效能产生特定的效果（达到预期目标）；③该结果对本人具有极大的吸引力（该目标的实现是有价值的）。

（四）绩效 — 满足感模式

在弗洛姆期望理论的基础上，波特和劳勒建立了他们的激励模式。这个模式说明，激励导致了努力，但努力不一定产生绩效，其原因可能是由于他的技术和能力较低，也可能是由于他对自己的角色感知模糊。对职工产生的绩效必须在公正评价的基础上给以合理的报酬，才能产生满足感。不公正的评价和不公平的报酬则会降低满足感，从而影响到激励。波特和劳勒把社会学、心理学应用于激励取得了很大的成功，如图 2—3 所示。

图 2—3 波特 — 劳勒激励模式

（五）强化理论

斯金纳提出的强化理论的根据是，动机对人的行为有强化作用。强化可以分为正强化和负强化。对某种期望的行为的奖励，使之得以重复发生，这就是正强化；对某种不希望发生的行为进行批评和惩罚，减弱或消除这种行为的动机，使之今后不再重复，这是负强化。总之，强化决定了某种行为是否重复。

（六）公平理论

美国心理学家亚当斯于 1956 年提出了著名的公平理论。该理论侧重研究工资报酬分配的合理性、公平性对职工积极的影响。亚当斯的公平关系方程式为：

该公式用自身所得的奖酬感觉 Q_r 与投入感觉 I_r 之比同他对比较对象的奖酬感觉 Q_0 与投入感觉 I_0 之比进行比较，如果两者比值不相等，就产生不公平的心理，从而对积极性和工作质量、效率产生影响。

在 20 世纪五六十年代，许多学者提出了形形色色的需要、动机、激励模式，说明了对人本身的重视。

四、关于“人性”问题

（一）X—Y 理论

美国麻省理工学院心理学教授麦格雷戈在《企业的人事方面》等著作中认为，每一个管理人员采取什么样的管理行为，取决于他对下属的人性假设。传统的管理理论建立在工人的本性是“不诚实、懒惰、愚蠢、不负责任的观念上”，因而应对其严加管制和约束，这就是“X 理论”。而麦格雷戈认为，人不是被动的，人的行为受动机支配。只要创造一定的条件，工人就会努力工作，因而应该用诱导的方法，激励职工发挥主动性和积极性。这种理论叫做“Y 理论”。只有 Y 理论才能取得管理上的成功。

（二）不成熟 — 成熟理论

美国的阿吉里斯在其代表作《个性与组织》中把人的个性发展看做如同婴儿一样，是从不成熟到成熟的连续发展的过程。具体地说，将发生七种变化：被动→主动；依赖→独立；少量行为→多种行为；错误而浅薄的兴趣→较深较强的兴趣；时间知觉短→时间知觉长；附属地位→同等或优越地位；不明白自我→明白自我，控制自我。正式组织的基本性质使个人保持在不成阶段，妨碍自我实现。因此，可以通过扩大工作范围、鼓励参与、增加责任、自我管理等方式促进个性和组织之间的调和。

（三）挫折理论

挫折是指人们有目的的活动在环境中遇到干扰和障碍，致使需要和目标不能顺利满足时的情绪状态。挫折理论研究挫折的原因、对待挫折的态度，以及如何正确对待挫折的问题，如图 2—4 所示。

图 2-4 对待挫折三种不同态度和行为

五、群体研究

（一）群体动力论

群体动力论最早是由移居美国的德国心理学家卢因提出的。他先后在依阿华大学和密执安大学领导了群体行为和领导行为的研究，并在密执安大学组建了群体动力中心。他借用物理学中的“力场”理论来描述群体行为产生的机制，把群体与成员间的相互影响看做是群体的动力，批评了传统管理理论轻视群体“内因”的观点。卢因提出了个体行为的函数公式： $B = f(P, E)$ ，表明个体行为的方向和强度 B 取决于个体内部条件 P 和环境 E 两个变量的变化。卢因认为，一个群体永远不会处于一种平衡的“固定状态”，而是处于相互适应的持续过程中，即处于“准静态平衡”的缓慢的运动和变化之中。

（二）敏感性训练

1947 年，卢因的学生布雷德福在缅因州的贝瑟尔建立了第一所“敏感性训练”实验室。敏感性训练的目的在于通过受训者在团体学习环境中相互影响，提高受训者对自己的感情和情绪、自己在组织中所扮演的角色、自己同别人的相互影响关系的敏感性，进而改变个人和团体的行为，达到提高工作效率和满足个人需求的目标。也就是说，通过人际交往，使人们在内心深处实现人际意识的相互作用，从而达到行为的改变。

以后，许多学者和管理者都从群体动力角度研究了影响群体行为的因素，《美国管理百科全书》将其概括为 10 大因素：群体背景、群体参与形式、群体意见沟通形式、群体的凝聚力、群体气氛、群体标准、群体程序、群体目标、群体领导者行为及群体成员行为。

六、领导方式研究

20 世纪 40 年代以来，许多心理学家和管理者采用行为科学的方法研究了领导行为，提出了种种关于领导者行为的理论。归纳起来，可以归为三种：品质理论、个人行为理论和情景理论。品质理论试图通过对领导者个人品质因素分析来探讨领导者成功或失败的原因，有的甚至认为只有具备天生领导特征的人才能成为好的领导者，后天训练只对这部分人有效。品质理论研究的成效不大，故许多人又转向行为理论或情景理论。行为理论研究是通过问卷调查、访谈等方式收集领导的行为案例，并研究这些行为与工作性质、领导有效性之间的关系。情景理论认为，任何领导总是在一定的环境条件下，通过与被领导者的相互作用，去完成某个特定目标，因而领导是一个具体情景中的功能，是一个动态过程。情景理论可以用下述公式来表示：

领导的有效性 = $f(\text{领导者}, \text{被领导者}, \text{环境})$

（一）几种个人行为理论

1. 专制型领导和民主型领导

卢因曾经把领导作风分为专制型、民主型和自由放任型三种。在专制型领导下的群体，成员互相攻击，以自我为中心，受挫折时互相推诿埋怨，领导不在时工作效率大大降低，对团体活动满足者较少，服从领导而又喜欢表现自己。相反，在民主型领导下，成员相互间比较友好，以“我们”为中心，能团结一致解决问题。当领导不在时，仍继续工作，对团体活动满足者较多，以工作为中心接触多。显然，这种民主作风要好得多。

2. 连续统一体理论

1958 年组织行为学家坦南鲍姆和施密特指出，在专制和民主这两种极端的领导方式之间存在着多种领导行为方式，构成一个连续统一体。究竟应采取何种领导行为，要视任务的性质、时间性、历史条件、下属的能力及领导对下属的信任程度而定。

3. 管理系统论

美国密执安大学研究人员利卡特在连续统一体理论的基础上根据上级对下属的态度、交往方式、相互作用等将领导行为划分为专制独裁式领导、温和独裁式领导、协商性民主领导和参与式民主领导四种系统。利卡特认为，管理形态越接近第一系统，员工责任感越低，越容易产生与正式目标不一致的非正式组织；越接近第四系统，非正式组织往往成为正式组织的补充，生产效率越高，活力越强。

4. 从四分图理论到管理方格理论

1945 年美国俄亥俄州立大学的研究组把领导行为归纳为体贴和组织两大因素，并根据每类因素的高低组合为四种领导行为，如图 2—6 所示。

1964 年得克萨斯大学布莱克和莫顿在四分图的基础上提出了“管理方格图”，分别以对生产的关心程度和对人的关心程度为横坐标和纵坐标，组成 81 个管理格。各种管理类型都可以在方格图中对号，并能据此提出进一步的改进方向。

根据图 2—7，可以把领导分为五种类型：

- ① 1，1—— 贫乏式的领导，关心职工和关心生产都很少，瞎忙，空谈多，实干少。这是一种最无效、最失败的领导。
- ② 1，9—— 俱乐部式的领导，放弃生产，以错误的方式关心职工。
- ③ 9，1—— 单纯任务式的领导，只抓生产不关心人的典型，把生产和福利对立起来。
- ④ 5，5—— 中游式的领导，两方面都关心一点，但效率不是最高的，走中间道路。
- ⑤ 9，9—— 战斗式的领导，不搞 9，1 单纯的任务观点，也不做 1，9 的空头领导，两方面都做得很好。

图 2—7 管理方格图

（二）几种情景理论

1. 费第纳模式理论

费第纳从 1951 年起，经过 15 年的潜心研究提出了费第纳模式。假定是：凡是使事业获得成功的管理作风都是难以改变的。因此要使经理改变作风去适合环境是无效的，也没有一种适合各种环境的管理作风。所以，一切成绩的取得，可以是经理改变作风去适应环境，也可以是改变环境去适应经理。因此，对那些需要权威才能组织起来的工作，既可以选择比较权威的经理去领导，也可以把工作变得使经理能行使权威。

费第纳模式与以工人为中心的领导作风所不同的是衡量的工具。费第纳衡量经理作风的尺度很简单，那就是看经理对他最无好感的下级或同事的态度。根据这个尺度，如果有一位经理对他最不愿与之共事的同事，还保持相当好的态度，那他一定是一位容易相处、多为下级着想的经理；如果对那些不愿与他共事的人采取不友好态度，则肯定是一个想控制一切、以工作为重而不考虑人的经理。

费第纳认为，在经理的领导工作环境中，有三种成分帮助经理确定采用哪种领导作风，即：领导与成员的关系，工作结构和领导者级别、权力。

领导与成员关系的好坏是影响经理的权力与效率最重要的因素。假如经理与下级的关系很好，他们对经理的人格、性格和能力高度尊重，经理当然不需要使用领导权威。反之，如果经理是一个不受欢迎或不被信赖的人，当然搞不好群众关系，就只得用下命令的方式去要求下级完成任务。

工作结构是领导环境的第二个重要因素。在下级对他要做的工作有明确概念、工作按规定按部就班的高工作结构环境中，经理自然会有高度权威。衡量工人的成绩时，也有明确的原则和具体的条文可依。在组织成员的任务不一定很明确、经理权力受到限制的低工作结构中，经理就不会有很高的权威。

领导的级别、权力也影响领导环境。有些领导（如公司总裁）有极大的权力和权威，而募捐基金会的主席对志愿工作者就只有极少权力。位高权重者当然容易影响下级，而权位低微者在执行领导任务时就困难得多。

2. “目标 — 途径”领导模式理论

“目标 — 途径”模式也是情景学派研究领导学说的一个模式。这一模式的创造者是伊万斯与休士。它是最新出现的还在不断改进中的一种新的研究方法。

“目标 — 途径”研究法是以期望/价值量模式为基础的。它认为个人的动机是以他对报酬的期望和价值量的吸引力为基础的。“目标 — 途径”法是以领导者作为报酬的来源为重点探讨的，它想解决的问题是不同的领导方法和报酬制度如何影响下级的动机、业绩和满意程度。

根据伊万斯的说法，经理能够用以影响下级的方法是很多的，其中主要是经理给下级提供报酬的能力和指示下级用什么方法取得这些报酬的能力。

伊万斯认为，经理的领导作风能影响下级认清哪种报酬是可靠的，使下级理解为了取得这样的报酬，他应该如何去做。领导作风最能推动下级的就是经理所希望的报酬形式。

休士及其同事发现，有另外两种情景因素在影响领导作风方面的作用。这一发现发展了“目标 — 途径”学说。这两种因素是：下级的个人性格特征与工人在工作场所的环境要求和压力。

根据休士的学说，下级喜爱的领导作风部分取决于下级个人的性格特征。他列举材料证明：凡是相信自己的行为能影响环境的人，就一定愿意接受共同参与的领导；那些遇事听天由命的人，则更喜欢权威的领导方式。

下级对他自己的能力的估计也会影响他对领导作风的选择。有熟练技术和较强能力的下级一定讨厌样样都管的经理，技术和能力差的下级就愿意经理对他的工作作详尽指示。

休士发现有三个环境因素能帮助决定下级喜爱的领导方式：

(1) 下级的工作性质能在多方面影响领导作风。例如，从事固定工作的人（如机器保修工）及从事重复劳动（如装卡车）的工人，总认为在后面指挥的领导是多余的。

(2) 组织的正式系统一般都为下级作出了明确规定，哪些行为是不会被同意的（如超预算），哪些行为会得到报偿（在预算内有结余）。

(3) 下级工作单位也在多方面影响领导作风。例如，结合力不大的单位就需要相互支持和谅解的领导作风。

3. 领导作风的“生长阶段”说理论

第三个关于情景领导学说的学派是赫尔赛等人的生长阶段说。这一派的主要观点是：最有效的领导作风是随下级的“成熟”度而变迁的。赫尔赛所说的成熟不是指年龄、感情，而是指对成就的希望、愿意承担责任、与任务有关的能力和经验。

赫尔赛等人认为，经理与下层的关系应随下级的发展成熟而经历四个不同的阶段。随着下级的发展和成熟，经理的领导作风就应随之而改变。

在初期阶段，下级刚进入企业的时候，经理采用以工作为中心的领导作风是最合适的。经理对下级的任务必须作详尽指示，使之熟悉企业的工作和生产程序。

在新雇员开始学习工作时，以工作为中心的领导方法之所以必须，是因为在这个阶段下级不一定愿意也不能够承担任务。但是当经理对下级已经熟悉而下级也愿意承担责任时，经理应当增加对他们的信任和支持。这样，经理就可以转入以雇员为中心的第二个阶段的领导作风。

第三阶段是下级的能力和成就动机都已增加，下级能主动承担较大责任的阶段。这时，下级已不再需要经理指导作风。但是，经理仍应积极支持和考虑下级的工作，以增强其承担较大责任的决心。

当下级已经渐有经验，能自我指导的时候，经理就应减少对他的指导和督促，因为下级已进入成熟阶段，能“走自己的路”了。

生长阶段模式是使大家都感兴趣的模式，因为它介绍了一种生动、灵活的领导方式。只要领导作用运用恰当，不仅能鼓励下级，还能使下级日益“成熟”。因此，经理在启发下级、增强他们信心、帮助他们搞好工作的时候，就应该随时变换他的领导作风。

第四节 现代管理理论

一、现代管理理论产生的历史背景

第二次世界大战以后，管理已不只是一项经济活动，它必须把各项资源在其经济、社会和政治环境中实行恰当的组合。

从政治环境而言，美国早期的政治思想遵循自由放任的观念。直到内战以后，对于大企业的肆意掠夺、滥用权力的抗议导致了对企业活动进行管制立法。首先是铁路立法，然后是反托拉斯法，之后有劳工立法，到 20 世纪，工商业中政府的作用日益增强。特别是在 20 世纪 30 年代，在使美国经济从萧条中恢复起来的过程中，政府的作用上升到首要地位，通过了财政和货币政策。第二次世界大战以后，政府在维持高就业水平和支持经济活动方面的职责得到公开的承认。人权问题通过种种立法成为一种时髦。保护消费者运动、民权法、就业法、职业安全与健康法、职工退休保障法等 20 世纪六七十年代冲击着管理人员的工作。

同时，政府在贸易和关税政策、对外政策、工资物价政策、污染控制、城市问题等方面的社会计划影响到工商业的目标。所有这些都促使管理的实践和理论有一个重大的突破。

20 世纪 40 年代以后迅速发展的科学技术也为管理科学的发展提供了工具：如电子计算机、自动化和控制技术的发展为管理的科学化提供了科学基础。加之生产力的巨大发展和生产社会化程度的空前提高，导致了新的管理理论的出现。

这一时期的管理派别主要有社会系统学派、决策理论学派、系统管理学派、经验主义学派、管理科学学派和权变理论学派。

二、现代管理理论简介

（一）社会系统学派

该学派以美国的巴纳德为代表，其代表作是《经理人员的职能》。他强调正式组织的作用，认为组织是一个协作系统，包含着三个普遍的要素：协作的意愿；共同的目标；信息交流系统。巴纳德在探讨正式组织和非正式组织的关系时发现了非正式组织的三种普遍存在的职能：信息交流；通过对协作意愿的调节维持正式组织内部的结构；维护个人品德和自尊心。正是这些职能使得非正式组织成为不可缺少的部分，并使正式组织更有效率。

（二）决策理论学派

决策理论学派的代表人物是美国的西蒙、马奇等人。他们认为，决策贯穿管理的全过程，管理就是决策。该学派对决策过程、决策准则、程序化及非程序化决策方法等进行了详细探讨。他们的理论和方法对高层管理的科学化产生了极大的影响。他们的代表作是《组织》及《管理决策新科学》等。

（三）系统管理学派

系统管理学派的理论基础是 20 世纪四五十年代由贝塔朗菲创立的一般系统论和数学家维纳提出的控制论。20 世纪 60 年代，系统进入管理领域，其代表人物是卡斯特、罗森茨韦克等人。他们提出，系统理论在管理中的应用可以包括系统哲学、系统管理和系统分析。

系统哲学是基于系统观点的一种思想方法，强调组织是一个有机整体，强调组织内部各部分的联系及其与环境的联系，主要用于设计全面的、系统的计划，使组织和环境一体化。

系统管理是一种管理方法，强调协调组织内部的各项活动，使它们一体化。

系统分析是解决问题的方法和技术，通过对一个问题的分析，确定有关的变量，分析和综合各种因素，以确定一个最优的解决方法和行动计划。他们两人的代表作有《系统理论和管理》、《组织与权变的方法》等书。

（四）经验主义学派

经验主义学派的代表人物是美国的德鲁克、戴尔等人。他们认为，古典管理理论和行为科学都不能完全适应企业发展的实际需要。有关管理的科学应该从管理的实际出发，以大企业的管理经验为主要研究对象，加以概括和理论化，向企业管理者提供实际的建议。

德鲁克认为，管理的职能由三部分组成：管理一个企业；对管理人员进行管理；对工人及其工作实行管理。德鲁克还发展了目标管理的理论和方法，在管理实践中获得了巨大的成功。

德鲁克的代表作有《管理：任务、责任和实践》、《管理实践》、《有效的管理者》等；戴尔的代表作有《伟大的组织者》、《企业管理的理论与实践》等。

（五）权变理论学派

权变理论学派认为，在企业管理中要根据企业所处的内外条件，随机应变，没有什么一成不变、普遍适用的“最好的”管理理论和方法。

历史上出现的各种管理思想和学派在当时都是“正确的”、必要的。历史地看，管理中的基调是灵活性。现代劳动力受过良好的教育，更是应该较少地指挥和采用僵化的结构，尤其是第二次世界大战以后的工艺技术的进步和社会动乱，更要求通过变化来寻求组织与社会的和谐。

（六）管理科学学派

第二次世界大战中，形成了经理、政府官员和科学家的联合，为全球战争后勤工作带来秩序和合理性。战争中，英国由各种专家组成第一批“运筹小组”，将运筹学用于解决雷达系统、防空射击、反潜艇战等问题，运筹学迅速地在美国一些大中型企业中得到推广应用。在这种背景下，管理科学学派兴起了。

管理科学学派的主要特点是：将数学模式和电子计算机用于管理中的计划、组织、控制和决策，将系统工程的方法用于管理，忽视了非计量因素和人的因素。

当前管理理论各派、学说林立。美国管理学者孔茨认为，目前至少已发展到 11 个学派，除了上述六个学派之外，还有组织行为学派、社会技术系统学派、经理角色学派、经营管理学派、企业文化与战略学派等。

三、现代管理理论发展的新趋势

随着新技术革命的进展，国际经济交往的扩大、全球资源条件的变化，以及国际政治格局的变化，发达国家之间的竞争日益激烈，加之一些发展中国家的崛起，管理理论也产生了巨大的变化。进入 20 世纪 70 年代，首先从美国开始，企业管理中出现了两个令人瞩目的变化：一是管理重点由基层向高层、由业务管理向战略管理转移，出现了“战略热”；二是在管理思想上强调系统观念和应变观念，被称为“系统热”和“权变热”。

第二次世界大战后，百废待兴，企业只要增加投资，提高效率并保证质量，销售就没问题，传统的管理办法仍然有用、有效。可是，到了 20 世纪 60 年代，由于科技和生产力的发展，产品剧增，市场紧张，竞争加剧，加之石油危机和社会政治动荡，企业所处环境的不稳定性、不确定性和多变性也大大增加，对未来的变化的把握已显得非常重要。于是，战略决策理论兴起。1976 年美国的安索夫出版了《从战略规划走向战略管理》，1979 年又出版了《战略管理》，使“环境、组织与战略”的研究推动“战略热”走向高潮。西方企业主管人员一般都将全部时间与精力的 40% 用于战略管理。

管理学说的发展并非单一，20 世纪 60 年代形成了管理理论的“热带丛林”，管理的各种技术方法的开发与应用都达到一个新的高峰，使理论研究与企业都感到仅仅抓住管理的一些因素、原则与管理方法、技巧，是无法面对环境给管理带来的挑战与威胁的。人们深感系统论、信息论、控制论对管理的重要。于是“系统热”悄然升起、“权变观点”运用广泛。这“三热”给现代管理注入了巨大的活力，管理水平、管理艺术越来越高，展示出管理无穷的魅力。

20 世纪 70 年代以后，国际贸易风靡世界，跨国公司吞并全球经济之势。但在跨国公司的经营管理中也出现了一些问题，使美国管理办法的“普遍适用性”产生了动摇。特别是日本在经济上、管理上的巨大成就，使人们对日本的做法、经验刮目相看，动摇了美国“管理王国”的地位。跨国公司的子公司不在一个国家，母子公司的政治经济、文化习惯均不相同，从而产生跨文化管理的比较管理理论。美国专家学者发现了日本的一些具体管理办法不同于美国，如终身雇佣制、年功序列工资制、禀议决策制、企业工会等日本式管理方式。他们通过深入的研究，寻找到其管理差别的真谛是在于对管理因素的认识不同。美国过分强调管理的技术、方法、规章、组织机构、财务分析和设备好坏等“硬”的因素；而日本则比较注重诸如目标、宗旨、信念、人和、价值准则、作风、精神等“软”的因素。在日本人看来，管理工作关键在于通过教育使领导以身作则，全体成员树立起共同的目标、信念和价值观，产生一种激励大家同心协力为目标而奋斗的精神状态，来规范自己的行为。美国人从日本管理中找到这种根本差别后，又回国调查研究，也发现了成功的企业普遍存在这些问题。“公司文化”新概念、新理论成为企业管理的根本立脚点，一场“公司文化（企业文化）热”迅速蔓延。日美企业管理模式对照分析如表 2—1 所示。

“企业文化”是 20 世纪 80 年代初期出现的企业管理理论的新潮流，是现代管理理论与民族文化理论综合渗透、交叉的产物。这种理论的核心是汲取传统文化的榜样，结合现代管理思想，为企业职工树立一套明确的价值观和企业精神等群体意识，以及由这种群体意识所产生的行为规范，利用它来进行企业的有效管理。不同于管理科学与行为科学，企业文化热的出现标志着现代管理的新变化：①对企业组织行为的研究已深入到社会更深层次上；②从个体研究转向对全体员工整体的研究；③从硬性方法、制度等的研究，转向软硬兼备的管理艺术、技巧、观念的研究。企业文化适应企业生存竞争，孕育着企业家和企业精神，奠定企业管理的基础。企业文化对企业产生这样的作用：是集体精神，活力源泉；能协调关系，陶冶情操；利在职工，益在领导，功在企业。

20 世纪 80 年代以来，美国展开的一场对企业文化的研究与重塑的实践运动，着重探索企业文化对企业生产率、企业效能、企业市场地位等多方面的作用。企业文化有以下特点：一是特别强调在生产经营中要关心人、尊重人、信任人；二是强调团队或企业与职工的一体精神；三是强调更多地利用默契合作来弥补僵硬的行政协调；四是强调以创新行动代替繁杂的分析；五是提倡企业内部竞争，以内部竞争补充其行政协调，提高企业效能；六是批判理性主义，恢复常理。

“三热”与企业文化的兴起，使世界企业管理发展出现了新的特点：

(一) 管理思想的非理性化倾向是总趋势

(1) 经营专家集团成为企业管理的核心力量。(2) 投资向人力资本倾斜。(3) 尊重人的价值和能力, 管理方式从刚到柔。(4) 重视企业文化, 管理策略东西结合, 古今结合。(5) 强调社会效益, 重视无形资产的管理。

(二) 管理民主化

(1) 从个人集权的家长式管理到专家集团的集体决策。(2) 工人参与制在各国广泛出现。如: ①瑞典的工人参与制; ②法国的企业委员会; ③美国的劳资委员会。(3) 由封闭式管理转向开放式管理。如: ①公司股东直接约束转变为社会和市场的间接约束; ②社会化企业管理机构广泛建立; ③消费者建立监督管理。

(三) 企业管理的社会化

(1) 企业生产管理的协作化; (2) 企业管理手段的社会化; (3) 专业管理机构网络化。

(四) 企业管理的软性化

(1) 强调组织弹性; (2) 实行柔性经营; (3) 推崇“软专家管理”; (4) 实行走动管理; (5) 发展公共关系。

(五) 企业管理的战略化

(1) 企业发展战略由“求稳型”向“灵活型”转变; (2) 企业经营由常规型向风险型发展; (3) 企业经营国际化由侧重商品出口向重技术出口或合资建厂在当地生产的方向发展; (4) 企业不断分化、组合、重组、兼并、收购, 持续不断, 成为世界潮流。

总之, 管理环境发生的种种变化, 对管理理论和实践来说, 无疑提出了新的挑战。

面对新的变化趋势, 一些专家、学者和管理工作者提出了很多新的思想、观点、方法等, 以图适应新变化、迎接新挑战。

第一, 创新的管理。这里讲的“创新”是指“创造改变的程序”, 并不是“改变”的内容, 而是带动、促进、实现这些新事物的力量、因素和程序。如一家制造公司开发或设计一种新产品, 经过试制、试用和试销, 而后决定正式上市, 这一过程称为创新; 又如一个组织采用一种新的规划技术, 应用于本组织业务中, 这一过程也称为创新。创新, 具有针对未来的需要, 它是行动的导向, 属于社会或心理程序。

第二, 重新创建公司。面对 20 世纪 90 年代科技迅速发展的情况, 发达国家的公司也面临挑战。原有的公司是营利性公司, 为适应信息社会的要求, 还要有教育、医疗保健、社会福利等方面的非营利性的公司, 所以要求重新创建公司。其理由如下: 一是公司战略资源的重点从金融资本转向人力资本。在信息社会, 公司发展的关键是信息、知识和创造性。二是中层管理工作的削减。计算机技术正在从事曾由中层管理人员做的工作, 能使中层管理人员削减 10% ~ 40%。三是出现劳动力的卖方市场。如何重建公司? 要求在组织形式、观念上进行转变与改革: ①从以物为主的管理转变为以人为主的管理, 具体做法是: 强调并发挥人的积极性、创造性和减少失误; 变管理者监督为教练、良师益友; 公司办教育, 实行终身教育; 推行弹性工作时间和弹性福利; 以满足顾客为宗旨的管理。②大公司小企业化。③在公司内, 经理的新作用在于创造有利于职工的环境。④执行预防与预见相组合、效率与效果相结合的原则。

第三, 塑造新型管理者的形象。要求未来管理者是“通才”, 必须具有: 激励员工努力贡献的能力; 调和经济社会目标的能力; 建立与同僚及下属良好关系的能力; 有效组织的能力; 发挥及评估科技发展的才能; 培养与政府间良好关系的能力。同时, 要求未来管理者是“公共管理者”, 而不是某一公司(组织)的管理者。

第四, 上层管理团队的建立。由于组织中上层管理者所担负职责之广泛, 所需才能之多, 需要组成才能各异的“上层管理团队”, 才能对未来复杂的管理进行科学决策。

第五, 跨国公司的管理。跨国公司面临日益复杂的外部环境, 从事跨国公司的管理人员必须掌握东道国的诸多知识, 同具有不同观念、文化的东道国打交道, 应对各种政治、法律、经济和社会等因素对管理的影响。在具体实施计划工作、组织工作、人员配备、指导与领导工作、控制与反馈、监督等管理职能的做法上, 在国内企业则有不同程度的差别。因此, 既要坚持按国际惯例进行管理, 又要注意处理好东道国管理中的特殊性问题。

第三章 管理与环境

任何管理活动都是在一定的环境中进行的, 环境的特点及其变化必然制约管理活动的方向和内容选择。组织作为一个与外界保持密切联系的开放系统, 需要不断地与外界进行各种资源和信息的交换, 其运行和发展不可避免地要受到各种环境

因素的影响。管理与环境的研究，就是要通过分析管理活动的内外影响因素，为管理活动的方向和内容的选择与调整提供依据。

本章主要从管理与环境的关系、外部环境、内部环境、经济全球化与未来管理等几个方面展开论述。管理是一种开放的系统，它注定要与周围的各种环境相互影响。外部环境是组织生存的土壤，它既为组织活动提供条件，同时又对组织活动起制约作用。外部环境具有不确定性的特征，总是处于不断变化之中，其变化可能给组织带来两种影响：一是为组织的生存和发展提供新的机会；另一种可能是环境在变化过程中为组织生存造成某种威胁。内部环境指组织内部的资源拥有情况和利用情况，包括组织内部的物质环境和文化环境。组织不仅在客观上拥有的资源数量是有限的，而且在主观上对这些资源的利用能力也是有限的。组织文化对个人的行为倾向、对决策的方案选择、对决策活动的组织实施都具有重要影响。经济全球化已经成为时代的基本特征之一，以国际化的眼光、全球化的视野，对组织实行全球化、多元化的管理成为一个组织长期生存和发展的需要，而对未来管理方式和管理职能内涵的研究，则进一步丰富和深化了管理理论，并将对管理实践产生重大而深刻的影响。

第一节 管理与环境的关系

管理与环境的关系可以概括为：一方面，环境因素作用于管理，对其管理活动及生产经营活动产生影响，也就是说，管理必须适应外部环境；另一方面，管理又反作用于环境，能够通过自身的努力影响和改变环境，甚至创造适应组织发展所需要的新环境。

一、管理必须适应外部环境

人们通常说“组织是环境的产物”。所谓环境，是指存在于组织周围，影响企业经营活动及其发展的各种客观因素与力量的总体。环境有以下三个显著特征值得组织在分析时注意：

- (1) 具有波动性，因而其变化难以预测；
- (2) 环境变化不容易受到组织的控制；
- (3) 环境对不同类型的组织的作用和影响各不相同。

认识外部环境的目的，是希望了解组织受到哪些方面的挑战和威胁，又会面临怎样的发展机遇，从环境的各个组成方面来看，要针对哪些方面调整管理的措施，对哪些方面施加影响。

对于已经形成的环境，在管理上必须适应之。管理必须根据环境能为组织提供什么要素，以及环境需要组织提供什么，来决定自己能为社会做些什么。管理必须适应并设法满足环境的要求，才能使组织生存和发展。任何组织要想求得长期生存和发展，就必须主动了解、认识、掌握环境，找准适合自己的位置，并根据环境的变化，不断调整管理方法，寻求和把握生存发展的机会。

管理适应环境的具体策略包括：合理选择经营与服务领域；聘任合适的高级管理人员；密切关注环境变化，加强计划和预测；采取缓冲压力的保护性措施（如保持一定数量的原材料库存、建立内部人才交流中心、进行员工培训等）；调整职位和部门，提高组织的有机化程度，保持组织与环境的动态平衡。

二、管理可以影响和改变环境

管理不仅要适应环境的变化，而且还要反作用于环境，通过影响，甚至改变环境，为组织创造和选择一个良好的氛围。

环境分为一般环境和具体环境。一般环境指的是宏观方面的环境因素，具体环境指的是和组织经营活动密切相关的那些领域内的环境因素。从管理对环境的反作用来看，管理活动对具体环境的反作用程度比较高，而对一般环境的反作用程度则会比较低。也就是说，从短期的观点看，组织可以通过自身的管理为自身改善或者选择和创造一个良好的具体环境，却很难为自身改变或选择一个良好的一般环境。但是，从长远的观点看，在良好的管理活动下，组织仍然可以通过自身的努力改变所处的一般环境，使之更有利于生存和发展。企业在管理中对环境发挥能动作用的具体策略包括：广告宣传；签订长期合同；兼并、收购或建立战略联盟；影响政府和权力机构的决策。

三、管理与环境关系的实质

管理与环境之间的关系实质上揭示了管理的任务所在，即组织要通过有效的管理，达到适应环境的目的；同时，要通过组织的有效管理，为组织改善、创造和选择一个良好的环境。如果说使组织适应环境是一种被动管理的话，那么，为组织创造和选择一个良好的环境，则是一种主动式的管理。

第二节 管理的外部环境

一、外部宏观环境

外部的宏观环境包括政治法律环境、经济环境、社会文化环境、技术环境和自然环境。自然环境是指一个组织所在地区或市场的地理、气候、资源分布、生态等环境因素。由于自然环境的各因素的变化一般较小或较慢，而政治环境、经济环境、社会文化环境和技术环境的变动可能较大，对于组织经营战略的影响比较显著，我们着重阐述后面四个方面因素对管理活动的影响。这种对组织外部宏观环境进行分析的方法称为 PEST 分析法，宏观环境与组织的关系如图 3—1 所示。

（一）政治法律环境

政治法律环境是指一个国家或地区的政治制度、体制、政治形势、方针政策、法律法规等方面。

一个国家经济体制的选择是由政治力量决定的。当中国宣布经济体制改革的目标模式是建立社会主义市场经济体制时，众多的国有企业面临重大的转折，他们由此不得不在战略上面对一个能否生存、如何发展的问题。

虽然竞争法则已经迅速地引入众多的领域，但对于某些关系国计民生和意识形态的领域，政府的管制仍然发挥着重要影响。因此，要想参与管制领域的竞争，组织的战略考虑显然会大大不同于其他领域的组织。

政府的政策还广泛地影响着组织的活动。即使在发达国家，政府的干预似乎也有增无减，如反托拉斯法、最低工资限度、劳动保护、社会福利、进出口限制等等。在中国，则有诸如价格控制、差别税率、人口迁移管制等措施。

值得一提的是，在制定组织战略时，对政府政策的长期性和短期性的判断非常重要。组织战略对政府具有长期性作用的政策要有反映，对短期性的政策可视其有效时间或有效周期作出不同对待。

法律、法规作为国家意志的强制表现，对于规范组织行为有着直接作用。立法能够维护公平竞争，维护组织的利益，维护社会最大利益。组织在制定战略时，要了解既有的法律规定，特别是要关注一些酝酿之中的法律法规。随着全球化的发展，组织在关注国内的法律法规之外，还应该对国际法律进行了解。

对组织来说，影响其管理活动的政治和法律因素主要有：

- 政府法规
- 外交状况
- 财政与货币政策的变化
- 政府换届
- 政治联盟
- 政府预算规模
- 行业规定

（二）经济环境

所谓经济环境是指组织活动过程中所面临的各种经济条件、经济特征、经济联系等客观因素，它包括宏观经济环境和微观经济环境两个方面。

宏观经济环境主要是指一个国家的人口数量及其增长趋势，国民收入、国民生产总值及其变化情况以及通过这些指标能够反映的国民经济发展水平和发展速度。人口数量往往决定了一国许多领域的发展潜力，如食品、衣着、交通工具等。众多的人口数量既可以提供丰富的人力资源，又可能因其基本生活需求难以充分满足，从而构成经济发展的障碍；国民收入则与消费品购买力成正比，高水平的人均收入对经济的发展起到巨大的推动作用；而在众多衡量宏观经济的指标中，国民生产总值是最常用的指标之一，它是衡量一国或一个地区综合实力的重要依据，它的总量及增长率与工业品市场购买力及其增长率有较高的正相关关系，如我国国民经济的高速增长伴随着机械设备的大量进口及其高速增长。

宏观经济的整体繁荣可以为组织提供蓬勃发展的机会，而宏观的衰退也可能给所有组织带来生存的困难。

微观经济环境主要是指组织所在地区或所需服务地区的消费者的收入水平、消费偏好、储蓄情况、就业程度等因素。假如其他条件不变，一个地区的就业越充分，收入水平越高，那么该地区的购买能力就越高，对某种活动及其产品的需求就越大。一个地区的经济收入水平对其他非经济组织的活动有着同样重要的影响。

另外，对于经济基础设施的考虑也是重要一环，它在一定程度上决定着组织运营成本与效率。基础设施条件主要指一国或一个地区的运输条件、能源供应、通讯设施以及各种商业基础设施（如各种金融机构、广告代理商、分销渠道、营销调研组织）的可靠性及其效率。这在制定跨国、跨地区的发展计划时，尤为重要。

组织应重视的经济变量有：

- 经济转型
- 通货膨胀率
- 国民生产总值变化趋势
- 就业状况
- 消费模式
- 地区间的收入和消费习惯差别
- 政府预算赤字
- 可支配收入水平
- 股票市场趋势

（三）社会文化环境

社会文化环境是指一个国家和地区的民族特征、文化传统、价值观、宗教信仰、教育水平、社会结构、风俗习惯等情况。

每一个社会都有一些核心价值观，它们常常具有高度的持续性。如中国百姓历来勤劳、忍耐、有牺牲精神，重视集体，重视家庭，有民族归属感，这些价值观与文化传统是历史的积淀，通过家庭的繁衍与社会的教育而传承，因此比较稳定，难以改变。但是，随着时间的推移，一些非核心的社会文化可能会发生变化，这就给每个时代的流行文化创造了机会。如：20 世纪 80 年代以来的读书热、旅游热、出国热；不同时期的流行音乐、服装款式的偏好；收入水平较高的人开始注重保持身体健康，运动和保健逐步成为一种时尚；都市生活的节奏加快，使得人们越来越重视闲暇时间；等等。

经济结构的变化导致了社会文化的变迁，也带来社会组织结构的变动。这种变动还表现在利益相关者群体成为社会生活重要的影响力量，如政党团体、工会、行业协会、消费者协会等。在西欧国家，绿色和平组织诞生的历史不长却迅速成为环境保护运动的主导力量，他们的宣传与活动极大地改变了人们对生态环境保护的薄弱认识，也改变了某些产品的生产和消费行为。

总的来说，社会文化环境对组织具有重要的影响：从组织内部看，会影响组织文化和员工的工作表现；从组织外部看，人们的信念、价值观、文化传统、风俗习惯等会影响甚至改变消费者偏好乃至生活方式，从而影响对社会产品和服务的需求。

值得组织关注的社会文化因素有：

- 生活方式
- 公众道德观念
- 社会保障计划
- 种族情况
- 地区性趣味和偏好
- 价值观
- 对售后服务的态度
- 审美观
- 社会责任

（四）技术环境

技术环境是指一个国家和地区的技术水平、技术政策、新产品开发能力，以及技术发展的动向等。不同的产品，代表着不同的技术水平，对劳动者和劳动条件有着不同的技术要求。企业经营管理者必须关注技术环境的变化，以及时采取应对措施。所以，对于一个组织来讲，要特别关注所在领域的技术发展动态和竞争者技术开发、新产品开发方面的动向。

技术的突飞猛进大大缩短了产品的寿命周期。最典型的一个例子就是个人电脑。在计算机界有著名的“摩尔法则”，即计算机的功能每六个月增加一倍，价格下降一半。计算机的普及大大改变了人们的工作方式。计算机在制造企业的运用，让我们看到无纸化设计、无人化生产的现代企业模式；在银行业的运用，让我们得以最快、最方便地处理各种账务往来，包括国际商务票据结算、个人信用消费结算等；在商业领域的运用，让我们享受到连锁店通过集中储运、取得营业规模的优势而带来的成本降低的好处。

新技术的产生导致生活方式的重大改变。家用电器的迅速普及不能不说应部分地归因于新技术的发展；在西方，它则使更多的妇女婚后就业，可自由支配收入增加，结果刺激了选择性消费、奢侈性消费领域的发展。许多新技术的产生都会产生长期的重大影响，而且经常超过人们原先的估计。

对于这种技术的发展，组织管理中战略设计的一个重要问题是一种新技术的发明或应用可能又同时意味着“破坏”。因为一种新技术的发明或应用会促进一些新领域的兴起，但同时也可能伤害乃至消灭另外一些领域。如化工行业提供了新型的化纤织品，夺去了传统棉毛织品行业的很大一块市场；在中国城镇，液化煤气、管道煤气的日渐普及将消灭家用煤制品行业。而在世界范围内，电视都在拉走电影的观众。所以，当今组织在选择战略方向时必须考虑技术因素，否则早晚会有生存之虞。

此外，技术环境的研究，除了要考虑与所处领域的活动直接相关的技术手段的发展变化外，还应及时了解国家对科技开发的投资和支持重点、该领域技术发展动态和研究开发经费总额、技术转移和技术商品化速度、专利及其保护情况等方面的内容。

组织在评价技术环境时应该认真考虑的因素有：

- 总体技术水平
- 先有的可应用的技术
- 技术开发投入
- 外部技术的引入
- 技术淘汰
- 竞争状况
- 技术的未来发展
- 技术开发的政策支持
- 人们对新技术的态度

第三节 管理的内部环境

一、内部环境的含义

内部环境由组织内部的物质环境和文化环境构成。内部物质环境研究是要分析组织内部各种资源的拥有状况和利用能力，主要包括人力资源、物力资源、财力资源三个方面。组织文化环境研究则是考察组织文化的构成要素及其特点。

（一）内部物质环境

任何组织的活动都需要借助一定的资源来进行。这些资源的拥有状况和利用情况，影响甚至决定着组织活动的效率和规模。组织活动的内容和特点不同，需要利用的资源也有所区别。对大多数组织而言，内部物质环境主要由人力资源、物力资源和财力资源三个基本要素构成。

（二）组织文化环境

组织文化指能影响或决定组织成员行为方式倾向的价值观念和行为准则的总和。它是随着组织的产生和发展而逐渐形成的。在组织文化的形成过程中，组织缔造者以及后来的管理者的价值观念及领导风格都具有重要影响。

二、内部物质环境

在组织的内部物质环境因素中，人力资源研究指根据不同的标准将人力资源划分成不同类型，并分析这些不同类型的人员的数量、素质和使用状况。物力资源研究指对在组织活动过程中需要运用的物资条件的拥有数量和利用程度进行分析。财力资源研究指了解组织的资金拥有情况、构成情况、筹措渠道及利用情况，分析组织是否有足够的财力去组织新业务的挖掘、原有活动条件和手段的改造，在资金利用上是否还有其他潜力可挖等。

（一）组织的人力资源

随着经济全球化以及现代信息网络技术和知识经济的飞速发展，组织目前所面临的内外环境发生了重大变动：一是竞争愈加激烈化，组织不得不在全球化竞争中配置资源和创造顾客需求；二是核心资源日益知识化，组织必须在无边界的人才流动中确保核心员工的忠诚和承诺。这两种发展趋势都使得人力资源的价值性、独特性、难以模仿性以及组织化程度得到了进一步挖掘和拓展，人力资源愈来愈成为组织的“主动性”战略资产，从而客观上要求人力资源管理与组织的长期战略融合起来，不仅要关注组织内部的职位和工作，而且还要关注组织中员工的能力和行爲，用有形的劳动契约和无形的心理契约双重纽带把员工与组织紧密地联系起来，实现人与人、人与职位以及人与组织的匹配，以不断提高员工的工作满意度和组织承诺感。

对于组织的人力资源管理而言，它的重要任务是实现对员工的管理，通过对员工的组织、指导和调节，去调动他们的积极性。而调动员工的积极性关键在于满足每个人的需求。因此，管理者应该对组织中员工的需求进行深入研究，处理好他们在组织中的各种利益关系，认真研究应满足员工的哪些需要，满足哪些员工的需要，如何满足他们的需要。一方面要重视满足员工的合理需要，另一方面要善于引导他们，有意识地调节、控制其需要。只有这样才能引起他们对组织的认同，从而激发他们努力工作的动机，这对于实现组织的目的是极其重要的。

以组织战略为中心要求人力资源管理必须从操作层面走向战略层面，用资产的观点看待人力资源，用投资的观点看待培训开发和薪酬福利，从本组织的环境出发设计一个有利于战略实施的人力资源管理系统，并进一步将其转化为高的顾客忠诚度和组织价值，把组织的战略实现过程统一为员工价值、顾客价值的实现过程。

（二）组织的物力资源

人力资源是一切组织中的根本，但物力则是基础，人的活动必须建立在物的基础上来实现，物是进行组织活动的基本条件。

针对物力资源的管理被称为物资管理，它是对组织存在与发展过程中所必需的各种物质资料的供应、保管、合理使用等各项管理工作的总称。任何一个组织，无论生产、建设、科研、教育，都离不开一定的物质资料。物质资料包括原料、辅助材料、能源、零部件、工具、设备等。对于不同的组织，物质资料的构成可以有很大不同，但却没有不以物为基础的纯粹的人的组织。物资管理要求做到：

1. 组织好物资供应，保证组织的正常运行

这是物资管理最为基本的任务，任何组织活动所必需的物质资料应当得到合理的管理和有序的安排，以使管理系统能够正常地发挥其管理的职能，业务系统能够顺利地完成组织目标。每一个组织的物资供应部门要以最佳的服务水平，按质、按量、按时间，成套齐备地满足各方面的需求，以保证组织活动的顺利进行。

2. 缩短物质资料流通时间，加快资金周转

通过物资管理，组织可以经济合理地确定物质资料的储备，缩短流通时间，加快资金周转。所以，每一个组织都应该加强对物的管理，制定计划，以利于加速物质资料的周转和节约运营成本。

3. 提高物质资料的利用率，促进提高组织效益

在组织目标的实现过程中，设备和设施的消耗在节约还是浪费之间有着很大的弹性和空间，有效的管理可以使物尽其用，使组织中已经拥有的物质资料都发挥出其应有的作用，从而降低消耗。在管理中对将要进入组织中的物加以过滤，保证那些必要的物质资料进入管理系统。

对组织而言，在一定时期内，物力资源总是有限的，做好对它的管理工作，能促进成本降低，从而使组织实现最小的物资消耗，取得最大的经济效益。

（三）组织的财力资源

资金作为财力资源的一般体现，是组织中的一种重要资源，也是各种各样组织都需要的基础性资源。资金有一个形成、消耗和再生的过程。一方面，组织的许多资源最终要用货币来计量和衡量；另一方面，组织的生产经营和服务活动有赖于财力资源的支持，组织生产经营活动的效果和效率最终都要反映到它的财务结果中来。

资金管理就是对组织的财力资源的管理，即根据组织发展目标和经营活动的合理需要对组织的资金进行筹集、投放，以及对整个过程进行效益核算的整个管理过程。资金的管理是组织各项资源管理的前提，只有管好资金，才能管好人 and 物，真正做到生财有道、用财有方。

三、组织文化环境

组织文化约束着组织中的人员应该做什么，不应该做什么，所以与管理者尤为相关。这些约束很少是清晰的，也没有用文字规定下来，甚至很少听到有人谈论它们，但它们是确实存在的，而且组织中所有的管理者需要很快地领会应该做什么以及不该做什么。一个组织的文化，尤其是强文化，会制约一个管理者在管理中所涉及的决策选择。

（一）组织文化的构成要素

组织文化究竟包含了哪些内容，国内外学者对它的构成要素提出了不同的看法。总体上来看，组织的价值观、精神文化、制度文化是这种组织文化的最直接体现。组织内部的价值观是一个组织的基本观念及信念，它们构成组织文化的灵魂。组织中的杰出人物将这种价值观人格化，成为价值观的化身和组织力量的体现，也成为了组织成员效法的楷模。

组织的精神文化是核心，表现为一系列的自发的行为规范、道德准则以及清晰的信念。当人们把精神文化中的价值观、道德观等与组织活动中的物质条件有机结合在一起时，便形成了组织的物质文化。从内部看，这种精神文化使得组织中的员工将组织视为一个整体，在其中愉快地生活，认同它、归宿它，并注入真挚的感情；从外部看，这种精神文化使得组织向外界展现出可以依赖的印象，对社会的贡献更容易为社会所承认。

组织的制度文化是外加的行为规范，表现为组织的结构形态、规章制度、奖惩方式以及信息沟通渠道等内容。

（二）组织文化的类型

1. 按照组织经营活动的风险程度和工作绩效的反馈速度划分

按照组织经营活动的风险程度和工作绩效的反馈速度划分，组织文化可以划分为硬汉型文化、尽力型文化、赌博型文化、过程型文化四种类型。

硬汉型文化的英雄们是那些敢想敢干的硬汉，他们态度强硬，个性坚强，保持强烈的进取心，能够承受孤注一掷的风险，如建筑业、风险投资业、娱乐业等。

尽力型文化又称行动文化，主张压倒一切的是行动，鼓励依靠集体的力量去获得成功，如房地产经纪公司、计算机公司、汽车批发商等销售行业。

赌博型文化拿组织的未来作赌注，主张深思熟虑的决策，给美好的想法一个合适的成功机会是这种文化的信念，如石油公司、飞机制造公司、采掘和冶金公司、军队等。

过程型文化重视程序和过程，强调用科学的方法解决所意识到的风险，做到过程和具体细节绝对正确，如银行、保险公司、大多数的政府部门等。

2. 按照组织文化对员工的影响程度划分

按照组织文化对员工的影响程度划分，组织文化可以划分为强文化和弱文化两种类型。

一个强烈拥有并广泛共享基本价值观的组织具有强文化；反之，当一个组织分不清什么是重要的，什么是不重要的时，则该组织具有弱文化的特征。强文化比弱文化对员工的影响更大。员工对组织的基本价值观的接受程度和承诺越大，文化就越强。

一个组织文化教育的强弱，取决于组织的规模、历史、员工的流动性以及文化起源的强烈程度。不过，当今大多数组织已有一种强文化教育转变的趋势。强文化一般总是与仪式、表征、故事、英雄人物和口号等形式或因素联系在一起。这些因素增强了组织成员对组织价值观和战略的认同；他们对什么是重要的和正确的员工行为、是什么推动了组织的发展进步达成了共识。由此，我们有理由相信，当组织文化变得更强大时，它将会对员工的所作所为产生愈来愈大的影响。

然而，当组织文化处于强势时，它对组织施加的强影响力并不一定总是正面的。大量研究表明，除非文化能促使组织有效地适应外部环境，否则，一种强文化也并不能保证组织获得成功，反而较之弱文化更容易对组织的成功造成伤害。（三）组织文化的功能

一般来说，组织文化具有凝聚、导向、约束、激励、渗透、塑造六项基本功能。

1. 凝聚功能

组织文化通过影响个人的行为、思想、感情、信念、习惯，培育组织成员的认同感、使命感、自豪感和归属感，建立起成员与组织之间的相互依存关系，从而形成一种无形的合力与整体趋势。员工的这种认同感、使命感、自豪感和归属感的树立，将潜意识地对组织产生一种强烈的向心力，从而统一全体员工的信念和意志，形成共同的价值观念和思维、行为方式，使每个员工都自觉地把个人切身利益与组织的生存发展联系起来，把个人目标与组织目标统一起来，把个人的思想、感情与组织整体联系起来，凝聚成组织活力的源泉。

2. 导向功能

组织文化反映了员工共同的价值观、共同的追求和共同的利益，对员工有一种强烈的感召力。这种感召力能把员工引导到组织所确定的目标上来，从而协调全体员工的行为并使其趋于一致，以确保组织目标的实现。组织文化的这种导向功能能产生一种精神力量，缓解或协调组织内部的矛盾和冲突，促进组织健康有序地发展。

3. 约束功能

组织文化是员工在长期交往中的精神、风格、习惯、心理的沉淀，一经形成，反过来又会对组织成员的思想 and 行为起到约束作用。价值观以及体现价值观的英雄人物在告诉组织成员何种行为是组织需要的同时，也向他们表明了什么样的行为是组织不希望出现的，组织成员因此自觉调整自己的行为，使之符合组织的要求，形成自我约束能力。

4. 激励功能

在满足物质需要的同时，崇高的群体价值观带来的满足感、成就感和荣誉感，使组织成员的精神需要得到满足，从而产生深刻而持久的激励作用。优秀的组织文化是一种情感机制，它尊重个人感情，承认人的价值，关心人、爱护人，倡导亲密友爱、相互信任的组织气氛，产生一种精神振奋、朝气蓬勃、开拓进取的良好风气，激发组织成员的创造热情，从而形成一种激励环境和激励机制，这种环境和机制胜过任何行政指挥和命令，力量无穷。

5. 渗透功能

组织文化的渗透功能主要体现在对内融合和对外辐射两个方面。组织文化的对内融合，能潜移默化地影响员工的思想、性格、情趣和行为，使每一个新员工进入组织后自然而然地融入到集体中去。组织文化的对外辐射，则可加速各具特色的组织文化的建设，使各组织之间的组织文化相互交流、融合，促进组织文化的发展、演进。

6. 塑造功能

塑造功能是指树立和塑造组织社会形象。组织文化最集中地概括和体现了组织的宗旨、价值观和行为规范，因而具有塑造组织形象的功能。通过组织文化的宣传和辐射，可以树立组织的社会形象，提高组织的知名度和声誉，扩大组织的社会影响。

（四）组织文化对管理的影响

因为组织文化规定了在组织中管理者可以做什么和不可以做什么的行为规范，因而在实践中对管理者的行为具有重大影响。组织文化对管理者的约束很少是清晰的，它们并不一定用文字写下来，甚至在口头上也很少明确地提出，但他们确实存在，并影响着管理者的决策。

当组织文化形成并得到加强时，它会到处蔓延并影响管理者所做的一切，通过左右管理者的知觉、思想和情感影响管理者的决策。组织文化对管理职能的影响如表 3—1 所示。

第四节 经济全球化与未来管理

从 20 世纪 90 年代开始，随着世界经济新格局的逐渐形成和科学技术的迅猛发展，各国生产能力明显提高，国际贸易飞速发展，国际市场迅速扩大，企业经营日益卷入国际市场，世界经济进入一个新的发展时期，经济全球化成为一股挡不住的世界潮流，全球化已成为时代的基本特征之一。在这种背景之下，组织所面临的环境也发生了巨大的变化，这些变化给组织的管理带来了许多新的问题，如跨国管理、多元化管理、跨文化管理等。在组织环境不断地发展和变化的同时，也向组织提出了未来管理应该如何进行的问题，管理与伦理、管理与社会责任的结合成为了新的趋势。

一、经济全球化与组织管理

随着世界市场的形成，国界正失去意义，组织增长及扩展的潜力变得几乎毫无限制，而新的竞争者可能会在任何时刻、在世界上任何地点突然出现。组织要取得长期成功，管理者就必须把自己定义为世界公民，从全球的角度考虑问题，实现组

织管理的国际化、全球化，把世界作为经营场所，而不是局限于一个国家、一个地区。那些不能密切监视全球环境的变化，或者对这些变化反应迟钝的管理者，终有一天会不情愿地发现，他们组织的生存正遇到危机。

在经济全球化的背景下，对于今天的管理者来说，这是一场全新的挑战与竞争。管理者必须学习和借鉴其他国家的管理思想与管理方法，研究其他国家经济成功的原因，研究其他国家的文化背景、政治法律环境、经济环境，以国际化的眼光、全球化的视野，实现跨文化、跨国度的全球化管理。

（一）组织全球化的发展阶段

我们从一般理论模式对组织全球化的发展阶段进行研究，并结合中国企业全球化战略的实践加以分析。

一个组织发育成一个全球性的组织主要经过以下几个阶段：

第一个阶段是出口阶段。出口产品和服务是一个组织进入国际市场的最初方式。在这一阶段，组织往往处于被动地位，不仅没有作出认真努力来打开国外市场，而且，签订的国外订单也大多是对方主动找上门来的。对于许多组织而言，这是他们经过的第一阶段，也是仅有的一个阶段。

第二个阶段是主动在国外提供产品和服务阶段。在这一阶段，组织主动地走出国门，向国外销售自己的产品和服务，或在国外工厂制造产品，但不向国外正式派驻人员。在销售方面，组织根据业务的需要，定期派遣员工到国外考察，或是通过外国代理商或中间商来代理组织的产品和服务。在从事制造业的经济组织而言，则是同外国公司签订合同，制造自己的产品。

第三个阶段是全球化经营阶段。这是组织积极寻求国际市场的一个阶段，主要有三种实现形式：一是给予其他组织商标、技术、产品规范或服务规范的许可或特许经营权；二是建立合资关系；三是在国外建立分部，在全球范围内配置资源，实现多国经营或跨国经营。

出口阶段→主动在国外提供产品和服务阶段→全球化经营阶段

图 3—3 组织全球化的一般理论模式

（二）中国企业的全球化战略

用上述组织全球化发展阶段的一般理论模式，分析中国企业从面向国内到走向世界的历程，可以清晰地勾画出中国企业全球化三步走战略：

首先是被动参与全球化。自改革开放到 20 世纪 90 年代前半期，中国企业是被动参与全球化，外国公司按照它的全球化战略主动到中国下订单、投资，跟中国企业合作，而中国企业是被动地接受，借助外国的订单、投资融入全球化。

其次是主动参与全球化。20 世纪 90 年代中期全球化大潮到来后，中国企业开始主动走出去。先是产品走出去。因为到外边投资有风险，缺少经验，成功率不高，所以首先是产品走出去了。然后是资本走出去。在积累一定经验后，开始了对外直接投资。

第三步是主导全球化。从近年开始，中国企业开始在全球范围建立自己的经营网络和价值链，而且在一些行业成为全球性的跨国公司，甚至在某些个别领域开始主导全球。例如，中国集装箱集团公司就主导了全球化，它不但在集装箱领域的生产制造全球第一，而且在研究开发上处于全球主导地位。

被动参与全球化→主动参与全球化→主导全球化

图 3—4 中国企业全球化三步走战略

（二）全球化管理的国际环境

任何一位处于一个陌生国家或地区的管理者都面临着新的环境的挑战。影响全球化管理的国际环境因素主要包括三个方面，即法律政治环境、经济环境以及文化环境。

1. 法律政治环境

法律和政治体系的稳定性直接影响全球化组织的管理活动。在法律和政治体系中，一些国家政府变化是缓慢的，程序是完善的，即使政党变化也不会引起快速的、根本的改变。支配个人和机构行为的法律的稳定，允许非常精确的预测。而有些国家则相反，政府更迭频繁，每个政府有自己的新规则。一个政府的目标可能是推进国有化改革，另一个目标可能是促进企业的私有化。这些国家不同组织的管理者由于政治的不稳定而面临着剧烈变动的高度不确定性。

法律政治环境并非只有不稳定或具有革命性才会引起管理者的注意，事实上国家之间社会及政治体系的差异才是最重要的。管理者如果了解他们经营中的约束及存在的机会，就必须认识这些差异。例如，各国（地区）对工业间谍活动、贸易限制、工作条件、隐私权、工人权利等的法律规定都各不相同。

2. 经济环境

全球化管理的经济环境中，管理者最明显的两个关注点：一是波动的货币汇率，二是多样化的税收政策。

一个多国经济组织的利润因受本国货币的地位或其经营所在国货币的影响而发生变化。全球化的组织除了在生产和销售上承担风险外，还可能来自浮动汇率的风险。当然，汇率浮动也可能带来利润潜力。

多样化的税收政策也是全球型管理者的一个主要担忧。国与国之间的税收规则不尽相同，管理者需要了解其经营所在国的各种税收规则的实践知识，从而将其全部税务义务减到最少。

3. 文化环境

正如不同的组织有自己不同的组织文化，各个国家或地区也存在各具特色的民族文化。民族文化驾驭着组织文化。民族文化对组织员工的影响要大于组织文化的影响，比如，在中国的摩托罗拉公司工作的中国员工，受中国文化的影响比受摩托罗拉公司文化的影响大，也就是说，与组织文化对管理实践的影响相比，民族文化的影响更强。

（三）多元化与跨文化管理

由于经济全球化，组织成员的背景越来越多元化，组织越来越多地由不同性别、民族、种族和国籍的人组成。人员的多元化必然带来文化的多元化。有着不同文化背景的人们把他们的价值观和思维方式带到组织中来，这既是一种挑战，也是一种资源。一方面，多元文化可能带来凝聚力降低、沟通困难、缺乏信任、墨守成规等问题；另一方面，如果组织能够管理好文化差异，则可以提高组织的绩效，建立起竞争优势。

1. 多元化的含义

组织的全球化意味着管理者必须能够正确地处理与外国人之间的事务。同时，有效地处理同一个国家或者公司内不同文化背景的员工之间的事务也是十分重要的。多元化即指在相同工作环境中有着各种不同类型和不同文化背景的人，主要包括人口多元化和文化多元化两个方面的内容。

人口多元化指组织的员工有着各种不同的群体特性。人口特性包括年龄、性别、宗教、种族、教育背景、工作能力、身体状况、家庭状况等因素。

文化多元化指组织的员工属于不同的文化或亚文化群。如犹太文化、穆斯林文化、南亚文化、儒学文化、美国文化等等。

2. 多元化的竞争性优势

对多元化进行有效管理可以给组织带来多方面的竞争性优势或利益：

一是有利于增强组织的营销优势。对多元化进行有效管理可以使组织的营销优势不断得到加强，包括增加销量和利润。注册于瑞士的雀巢咖啡在全世界的成功就是对遍布全世界的分支机构进行有效的多元化管理的典范。

二是有利于降低成本。对多元化的有效管理能够增加相异群体的工作满意度，从而减少人员调整和旷工及其相关成本。欢迎并鼓励各种员工成长的多元化组织能够留住更多的不同类型的员工。同时，对相异进行有效的管理也可以避免由年龄、种族或者性别等歧视引发的冲突，从而减少为缓和消除矛盾冲突造成的成本支出。

三是有利于招揽人才。在欢迎多元化方面有着良好声誉的组织，能够吸引能力最强者前来应征，也更能留住精英人才。缺乏人才是推动组织多元化的一个重要因素。在人才紧俏的市场，组织不能表现出种族主义、男性至上主义、歧视老年人或者反工会倾向。

四是有利于组织创新。多元化群体共同解决问题时，可能得到更多更好的创造性解决方法。

3. 跨文化管理

跨文化管理指对不同文化背景的人、事、物的管理。全球化和跨文化差异是跨文化管理产生的根源。正如美国学者彼得·德鲁克所说，跨国经营的企业是一种“多文化结构”，其经营管理根本上就是把一个政治上文化上的多样性结合起来而进行统一管理的问题。

不仅跨国经营必须了解当地文化，并实施针对性的跨文化管理；而且在国内各地组织间的合作也需要跨文化管理。如上海的企业到新疆去办厂，双方就有文化氛围、风俗习惯等不同所产生的矛盾和问题，这就需要进行跨文化管理。

二、未来的组织管理

自泰罗在工作实践中创立科学管理理论开始，到现在已经过去一个世纪了。在这近百年的时间里，管理的理论研究从零散到系统，从侧重物到偏向人，从单要素到全方位，从组织内部到组织外部及两者的结合，不断丰富、不断发展、不断成熟，从而形成了今天的多种观点争鸣、多家流派竞存的繁荣局面。近百年来管理实践与理论发展的一般规律为：组织外部环境的变化引起内部活动及内部结构的调整，这两者的综合作用促进管理思想和方法的创新。

（一）影响未来管理的因素

在未来的组织活动中，影响管理的重要因素将来自两个方面：一是科学技术的飞速发展；二是人口和劳动力构成的变化。

1. 科学技术因素

科技的进步是没有止境的。在未来，许多目前被人们视为“高新”的技术，将得到普及。其中电子计算机仍将是科技新潮流的一个主要力量。计算机的快速发展将导致智能机器人和自动化技术的普遍使用。机器人将取代很大一部分工作岗位，并且在危险和有害的工作环境下发挥重要作用，并进一步提高产品和服务的数量和质量。不仅如此，机器人和自动化技术的应用成本也较人力成本低。

随着科技的进步，管理人员的作用将变得更为重要，因为是否采用新技术是由技术专家决定的。一般而言，采用新技术本身所需的投资均比传统技术多很多，所以技术进步的成本因素将对组织及组织管理的以下几个方面产生重大影响：

- （1）企业规模扩大；
- （2）投资回收的周期变长；
- （3）使管理更加需要科学的决策和控制方法。

2. 人口和劳动力因素

在未来的时间里，世界人口及其构成将会发生重大变化。发达国家和新兴工业化国家的人口增长率为零甚至低于零，人口的相对数甚至绝对数都将处于下降的趋势之中；与此相反，许多发展中国家的人口将会急剧增长。

就发达国家而言，人口的增长和老龄化将对管理产生如下影响：

- （1）劳动力短缺，特别是缺少青年劳动力；
- （2）将有更多的妇女进入劳动力行业，因而生、养等各种社会问题将会日益突出；
- （3）人口的老龄化将影响退休和退休金制度。

就发展中国家而言，人口的激增也会对管理产生重大影响：

- （1）劳动力大量过剩，资金短缺，没有足够的资金来吸收这些劳动力；
- （2）劳动力素质较差，意味着需要花费更多的资金和时间进行培训；
- （3）由于政府不得不采取尽量保障就业的政策，从而使人均装备占有率和技术水平难以提高，不可避免地处于低水平的数量扩张中。

（二）管理伦理

管理与伦理的结合是未来管理理论的新发展。对管理伦理的关注和研究，不仅大大丰富和深化了管理理论，而且对管理实践将产生重大而深刻的影响。

管理伦理又称管理道德，是指组织在经营管理活动中，所必须遵循的各种道德准则和规范。从管理伦理的主体看，它既包括企业等营利性组织，也包括非营利性组织，但主要是指以企业为主的社会组织，在其生产经营的实践过程中形成的伦理意识、伦理原则和伦理规范的总和。

首先，管理伦理是关于组织及其成员行为的规范。现代社会的发展，要求组织有明确的价值观，并且在确立自己的目标、利益和行为方式的过程中承担“道德角色”，把自己看成是一个“道德组织”。另一方面，组织也是由单个个体所组成的，在讨论组织应该遵守的行为规范时，也对组织成员的行为提出了道德规范。其次，管理伦理是正确处理组织与利益相关者关系的规范。组织的利益相关者包括政府、社区、竞争对手、资源供应者、顾客、特殊利益集团等诸多方面。在处理组织自身权益与利益相关者的各种关系中，必然隐含着各种伦理关系和伦理道德问题，管理伦理就是调节组织与其利益相关者关系的规范。

最后，管理伦理既有外在性又有内在性。管理伦理的外在性是指社会对组织及其成员行为提出的善恶规范，如社会舆论、传统习俗等，这种规范来自于组织外部。管理伦理的内在性是指组织及其成员对伦理规范的内心感悟，是组织内在的、自觉的认识和要求。

1. 影响管理伦理的因素

影响管理伦理的因素主要包括管理者的道德发展阶段、个人行为特征、自信心强度、自我控制能力和管理组织结构的设计、组织文化建设以及道德问题的强度七个方面。这些因素决定了管理者面对道德困境时，究竟是选择道德行为还是非道德行为。

(1) 管理者的道德发展阶段

西方道德心理学家通过实验发现，人们的道德发展可归纳为三个阶段：前惯例阶段、惯例阶段、规范与原则阶段。处于前惯例阶段的人们，其道德选择仅受个人利益的影响，其行为特征是为避免物质惩罚，谨遵规则，或只在符合直接利益时才遵守规则；处于惯例阶段的人们，其道德选择受他人期望的影响，其行为特征是做自己周围的人所期望做的事，或通过履行他人所认同的准则、义务来维护传统的秩序和标准；处于规范与原则阶段的人们，其道德选择具有自主性，受自己认为是正确的个人行为准则的影响，其行为特征表现为遵循自己长期所形成的道德准则，而不受外界影响。

(2) 管理者道德行为的个人特征

一个成熟的人一般都有相对稳定的个人价值准则和道德规范，即关于正确与错误、善与恶、勤奋与懒惰、公平与偏倚、诚信与虚假等基本信条的认识。这些认识是个人在长期生活实践中发展起来的，也是教育与训练的结果。管理者通常也有不同的个人准则，这些个人特征很可能转化为组织的道德理念与道德准则。

(3) 管理者自信心的强度

在管理过程中，一般要求管理者的谋与断、胆与识是统一的。但管理者作为一个个体，其能否把自己的价值认识转化为行动以及在多大程度上转化为行动，其个性品质中的自信心的强度是极为重要的决定因素。实验表明，自信心高的人比自信心低的人更能克制冲动，也更能遵循自己的判断，去做自己认为正确的事，从而在道德判断与道德行为之间表现出更大的一致性。

(4) 管理者自我控制的能力

斯蒂芬·罗宾斯在《管理学》中提出了“控制中心”的概念。“控制中心”即是“衡量人们相信自己掌握自己命运的个性特征”，它实际上是管理者自我判断、自我控制、自我决策的能力。具有内在控制中心的人，自信能控制自己的命运；而具有外在控制中心的人则常常是听天由命，认为人的一生中会发生什么事全凭运气。从道德的观点看，具有外在控制中心的人，一般不大可能对他们的行为后果负个人责任，更可能依赖外部力量；相反，具有内在控制中心的人，则更可能对其行为后果负责任，并依据自己的内在是非标准指导自己的行为。具有内在控制中心的管理者比那些具有外在控制中心的管理者，在道德认识与道德行为之间表现出更大的一致性。

(5) 管理组织结构的设计

合理的管理组织结构可以对组织中个体道德行为起到明确的指导、评价、奖惩的作用，因而也就对管理者的道德行为有约束作用。有些结构提供了强有力的指导，而另一些却只是给管理者制造困惑。模糊性最小的设计有助于促进管理者的道德行为。

正式的规则和制度可以减少模糊性。职务说明和明文规定的道德准则可以促进行为的一致性。研究表明，管理者的行为对组织成员道德或不道德行为具有最强有力的影响。人们注视着管理当局在做什么，并以此作为什么是可接受的和期望于他们的行为的标准。有些绩效评价系统仅集中于成果，但也有些评价系统既评价结果，也评价手段。在仅以成果评价管理者的地方，会使人们在指标的压力面前“不择手段”，从而加大违反道德的可能性。与评价系统紧密相关的是报酬的分配方式。奖赏和惩罚越依赖于具体的目标成果，管理者实现那些目标和在道德标准上妥协的压力就越大。此外，时间、竞争、成本和工作的压力越大，管理者就越有可能放弃他们的道德标准，退而求其次。

(6) 组织文化

组织文化的内容和性质不同，对管理伦理的影响也不同。一种可能形成较高道德标准的文化，是一种高风险承受能力，高度控制，以及对冲突高度宽容的文化。处在这种文化中的管理者，将被鼓励进取和革新，对不道德行为的敏感度更强，并能大胆公开地挑战他们认为不现实或不喜欢的一切观点与行为。

组织文化的力度对管理道德也有着很大的影响，强文化比弱文化对管理者的影响更大。如果组织文化的力量很强并且支持高道德标准，那么，它会对管理者的道德行为产生强烈的和积极的影响；相反，在一个较弱的组织文化中，即使人们具有正确的道德标准，在遇到矛盾和冲突时也难以得到长期的和始终的坚持，管理者更可能以亚文化规范作为行为的指南，工作群体和部门准则将强烈影响弱文化组织中的道德行为。

(7) 道德问题的重要性程度

道德对于管理者的重要性程度对管理者的道德选择具有重要意义。管理者如果比较在意道德评价，认为道德问题很重要，他就会自觉遵循道德规范和道德原则，并且会不断提高自身的道德水平；否则，他就会我行我素。

2. 改善管理伦理的途径

根据上述影响管理伦理的因素，可以通过以下途径改善管理伦理，减少组织中的不道德行为：

(1) 提高管理人员的素质

由前面的分析可知，管理者的道德发展阶段、自信心、自控能力等都是影响管理伦理的重要因素，而这些因素实际上是管理人员素质高低的体现。因此，要改善管理伦理，首要的是要提高管理人员的素质，尤其是要提高其道德方面的素质。

(2) 制定道德准则

道德准则是阐明组织的基本价值观和道德规则，用以指导组织成员的工作行为和日常生活行为的正式文件。制定道德准则可以减少决策的模糊性，促进组织成员行为的一致性。道德准则可以起到为组织成员提供判断是非标准和指导实际行为的作用。

(3) 发挥高层管理者的表率作用

高层管理者的言行是组织其他成员的表率。例如，如果高层管理者私自占用组织的资源，那等于向全体组织成员暗示这种行为是可以接受的。提拔谁、重用谁、奖赏谁，会向组织成员传递明确和有力的信息。如果有人做出了不道德的事情，高层管理者不仅要惩罚当事人，而且还要公布事实，宣布处理结果，这样做等于告诉大家：“做错事是要付出代价的，行为不道德并不符合你的利益。”

(4) 确立明确和现实的目标

组织成员应该有明确和现实的目标。如果目标对组织成员的要求不现实，明确的目标也能引起道德问题。在不现实的目标压力下，组织成员可能会采取“不择手段”的态度。清晰和现实的目标会减少组织成员的道德困惑。

(5) 进行全面的绩效评价

如果绩效评价仅仅以经济成果为依据，会出现结果袒护过程的情况。如果想让管理者坚持高道德标准，必须在绩效评价过程中增加对道德准则的评价。这就是说，对一个组织领导的评价，不仅包括对他完成经济成果的评价，也应包括对他遵守道德准则的评价。

(6) 开展独立的社会审计和监察

制止非道德行为的重要因素之一是利用害怕被抓住的心理。按照组织的道德准则评价决策和管理行为的独立审计和监察，可以提高发现非道德行为的可能性。

审计监察必须是“独立”的，是指审计与监察必须不受同级管理层的制约，否则很容易造成“共同舞弊”；审计监察必须是“社会”的，是指审计监察必须面向社会，接受社会大众的监督。进行社会监督的主体应该是消费者、经营者、新闻媒体及行业协会等社会团体。

审计监察还必须是制度化的，但又不能是程序化的，要将例行审计与不预先通知的随机抽查结合起来进行。

表 3—3 管理伦理的影响因素与改善途径

影响管理伦理的因素	改善管理伦理的途径
道德发展阶段	提高管理人员的素质
个人行为特征	制定道德准则
自信心强度	发挥高层管理者的表率作用
自我控制能力	确立明确和现实的目标
管理组织结构的设计	进行全面的绩效评价
组织文化建设	开展独立的社会审计和监察
道德问题的强度	

（三）社会责任管理

组织社会责任的概念像管理学的许多概念一样，是由企业社会责任扩展而来的，对组织社会责任的研究也主要集中于对企业社会责任的研究。

1. 社会责任的具体内容

社会责任的内涵是逐步发展和丰富的。20 世纪 60 年代以前，企业被理解为单纯追求经济效益最大化的经济组织，只要能赚钱，即使污染了环境，影响了周围居民的生活，似乎也无关紧要，更不需要企业去处理，因为这被认为是政府和社会的事。换言之，社会责任的内涵与最大利润这个经济目标相重合，企业实现了它的经济目标就被认为满足了社会的需求。进入 20 世纪 70 年代，人们对这一认识提出了质疑，认为企业在从事生产经营活动过程中，在追求经济效益的同时，还应尽量兼顾员工、消费者、社会公众和国家等相关利益主体的利益，承担起相应的社会责任。

社会责任的具体内容包括：

（1）对员工的责任

包括改善员工工作生活条件、关心员工身体健康与尊严、开展教育与培训活动、提供民主管理的机会和合理的报酬等等。

（2）对消费者的责任

包括不断向社会提供优质的产品与服务、努力提高消费者对产品和服务的满意度、坚守诚信原则等。

（3）对资源供应者的责任

在严格履行合同、切实保障资源供应者权益的基础上，视资源供应者为合作伙伴，提供尽可能的帮助。

（4）对竞争者的责任

处理与竞争者关系的最主要伦理规范是公平竞争，以质量取胜。竞争双方要互相尊重，互相承担相应的道德义务。

（5）对社区的责任

指组织应与所在社区及周围居民保持良好关系，尽社区一员的义务，积极支持社区的重大活动和公益事业。

（6）对政府的责任

指组织的发展计划与实践活动要与政府的规划、产业政策和法律法规保持一致。同时，要在可能的条件下积极协助政府解决一些社会问题，如增加就业机会、帮助失学儿童、救济社会贫困人员等。

（7）环保责任

克服环境危机是全人类的共同利益所在。随着社会经济的发展，环保越来越成为组织的重要社会责任。

2. 社会责任的本质

社会责任的本质是在经济全球化背景下组织对其自身行为的道德约束，它既是组织的宗旨和经营理念，又是组织用来约束自身行为的一整套管理和评估体系。

3. 社会责任的三个层次

社会责任的最低层次是对组织成员的诚信，包括公平的报酬、良好的工作环境等；中间层次是对社会的诚信，包括不生产假冒伪劣产品、不欺骗消费者、遵守法律法规等；最高层次是奉献社会，对社区、环境保护、社会公益事业提供支持和帮助。最低层次和中间层次是社会责任的基本体现，最高层次是社会责任的高标准表现。

组织的社会责任是一个整体概念。一个组织做到了遵纪守法，保证了员工的生产安全、身体健康，向社会提供了合格的产品或服务，就可以说履行了基本的社会责任，但还不能说已经达到了高层次的社会责任水平。相反，如果一个组织为社会公益事业做了大量的捐赠，然而，它在基本的社会责任方面受到了谴责或投诉，例如，使用了童工，或是出了安全事故，那么，就不能说他很好地履行了社会责任。

4. 支持和反对社会责任的理由

目前，对于企业是否应该承担社会责任存在正反两种观点。反对派认为，管理者在经营企业时同时承担社会责任将削弱市场机制的基础；而支持者则认为，企业不再仅仅是经济机构，企业若要长期生存和发展，就必须承担社会义务以及由此产生的成本。

表 3—4 社会责任：支持或反对

反对社会责任的理由	支持社会责任的理由
违反利润最大化原则	公众期望
淡化使命	长期利润
成本加重	规避政府法规
削弱国际收支平衡能力	问题可以变成利润
企业权力过大	权利与责任对等
缺乏广泛的社会支持	资源占有
缺乏社会技能	预防优于管理
	公众形象
	股东利益

(1) 反对社会责任的理由

①违反利润最大化原则。企业承担社会责任有可能降低经济效益，应由非经济机构来处理社会问题。

②淡化使命。由于管理者既要考虑经济问题，又要考虑社会问题，从而会使他们分散注意力，失去主要目标。

③成本加重。承担社会责任导致企业经营成本加重，并使企业有可能以更高的产品或服务价格转嫁给消费者。

④削弱国际收支平衡能力。承担社会责任带来成本增加，企业把产品的价格提高，将导致某一国家的商品价格高于外国商品的价格，从而失去国际市场，导致贸易不平衡。

⑤企业权力过大。企业已经是社会中最有权力的机构之一，再向企业提供社会活动领域的责任和权力，可能导致权力的过分集中，从而威胁社会。

⑥缺乏广泛的社会支持。由于没有广泛的社会授权要求企业参与社会问题，公众对此也意见不一，因而持不同观点的集团之间会产生摩擦，引起混乱。

⑦缺乏社会技能。企业管理者所接受的培训和经验基本上是经济导向的，他们无法胜任处理社会问题的角色。

(2) 支持社会责任的理由

①公众期望。对企业的社会期望自 20 世纪 60 年代以来急剧增长，公众支持企业在追求经济目标的同时也追求社会目标的主张，现在更加坚定。

②长期利润。创造更好的社会环境有利于社会与企业双方。社会因良好的相互关系和就业机会而获益；企业则由一个良好的社区而得益，这是因为社区既是企业劳动力的来源，又是其产品与服务的消费者来源。

③规避政府法规。企业参与社会抑制了额外的政府法规管理和干预，其结果使企业决策有了更多的自由和灵活性，也减轻了政府条款规定的直接费用和间接费用。

④问题可以变成利润。如一些废旧物资可以有效地再循环利用，在处理问题时所产生的一些新思路、新方法有可能成为企业新的利润增长点。

⑤权利与责任对等。企业拥有大量的权力，因此也应相应地承担同等程度的责任。

⑥资源占有。企业拥有各种资源，特别是拥有大量的专家和管理人才，他们有能力帮助解决某些社会问题。

⑦预防优于管理。通过企业的积极介入来防止社会问题的发生，要比出现混乱再治理更好一些。如对长期失业需要救济的人进行帮助比对付社会骚乱显然更容易。

⑧公众形象。企业主动承担社会责任有利于塑造企业良好的公众形象，从而有助于吸引消费者、高素质员工和投资者。

⑨股东利益。股票市场将把承担社会责任的公司看做风险更小和接受公众监督的公司，因此，它将使股票获得更高的市盈率。

5. SA8000 与社会责任管理

SA8000 是“Social Accountability 8000”的简称，即“社会责任标准”。SA8000 是较早的社会道德责任标准。目前，该标准已开始作为第三方认证的准则，在全球的工商领域和企业机构逐渐推广、应用和实施。

SA8000 标准的制定要追溯到 1996 年，当时瑞士的一家非政府组织向国际标准化组织建议，制定一套 ISO2100 社会责任管理国际标准用于第三方认证。1997 年初，作为一家长期研究社会责任及环境保护，积极关注劳工条件的非政府组织的美国经济优先权委员会，成立了经济优先权委员会认可委员会。同年 8 月，设计了社会责任 8000(SA8000)标准和认证体系，并根据 ISO 指南 62(质量体系评估和认证机构的基本要求)来评估认可认证机构。

SA8000 企业社会责任标准，规定了组织必须承担的对社会和利益相关者的责任，对工作环境、员工健康与安全、员工培训、薪酬、工会权利等具体问题制定了最低要求。它要求企业或组织在赚取利润的同时，必须主动承担对环境、社会和利益相关者的责任。制定 SA8000 标准的宗旨是为了保护人类基本权益。SA8000 标准的要素引自国际劳工组织(ILO)关于禁止强迫劳动、结社自由的有关公约及其他相关准则、人类权益的全球声明和联合国关于儿童权益的公约。标准首先给出了对组织和企业进行独立审核的定义和核心要素，确认审核评判的基本原则。

该标准正在得到全球政界、企业界的广泛关注。很显然，企业或组织机构一经认证机构全面、独立的审核后，颁发的社会责任认证证书，将成为对该企业或组织道德行为和社会责任管理能力最为有效的认可。

第四章 决策

决策是管理的一项基本职能。决策几乎是组织的任何行动发生以前必不可少的一步，组织行动的成功与否，则与决策是否正确密切相关，可以说，决策对组织的兴衰存亡产生直接的影响。

第一节 决策的性质

一、决策的含义

决策就是决定。它是指人们为了实现某一目标，在掌握信息的基础上，根据客观条件和环境的可能性，用科学的理论和方法，从提出的若干个备选方案中，选择一个满意或合理的方案而进行分析判断的动态过程。

人类的活动离不开决策。人们在日常的生产、工作和生活的各个方面，总是会碰到各种各样的问题，总要对处理这些问题作出决定，也就是进行决策。决策活动体现了人类活动的主观能动性的特征。人们在行动之前，总是首先要考虑应该做什么，如何去做，事先进行思考、设计、选择，形成某个行动方案、工作打算，然后行动。因此，有人类就有决策，决策是人类的基本活动之一。个人要对个人的各种事情作出决定，这就是个人决策；而管理者则需要对自己所属的部门、组织的各种问题进行处理，作出决定，这就是领导决策。

人们作出各种决定，一般都不是任意的、盲目的。一个管理者对各种重大问题的决策，更必须是认真、谨慎的，审时度势，全面权衡，以便作出正确的决策。一般说来，决策活动具有以下特点：

(1) 目标性。决策总是为了达到一个既定的目标。任何工作如果没有目标或者目标不明确的决策，从一开始就是错的。

(2) 理智性。决策是人们的自觉行动，是建立在深思熟虑的基础之上的。无论是调查研究，还是拟订备选方案，或者“拍板”定案，都要充分发挥决策者的聪明才智，要进行逻辑推理。

(3) 选择性。决策是在两个或两个以上的可行方案中选择一个最优方案或满意方案。如果只有一个方案，无法进行比较和选择，那就不成其为决策。

(4) 预测性。决策是在一定的条件下，根据决策者对客观情况的预见来进行。在决策付诸实施之前，决策者对决策会带来什么样的后果是不十分肯定的，所以带有预测性。

(5) 可行性。决策要具有客观性，它必须反映事物发展到一定阶段的客观要求；决策要具有科学性，决策必须使主观认识符合于客观实际；决策的实施要具有高效性，决策一经作出，就要坚决贯彻，并应取得好的效果。

(6) 明确性。决策方案提出的目标、方向、计划、指标、标准及其时间、地点等等，都必须明确具体，不能模棱两可、含混不清。

(7) 风险性。决策在其贯彻实施之前，一方面，客观事物在不断变化；另一方面，人的认识有一定的局限性。决策能否达到预期的结果，能否实现预期目标，不是百分之百有把握的，因此要冒不同程度的风险。

决策的概念有狭义和广义之分。狭义的决策是指决策者对行动方案的最终选择，即通常所说的最终“拍板”。广义的决策，是把决策理解为决策者制定、选择、实施行动方案的整个过程。人们对行动方案的决策，不是一下完成的，而是通过一系列的决策程序和活动来实现的。从提出问题、确立目标开始，进行方案的设计和评价，最后才选择。在实施方案的过程中，遇到问题时，还需要对原有方案进行个别修正，甚至在必要时追踪决策。决策方案的最终选择，只是整个决策过程中的一个环节，虽然是决策过程中的关键环节，但是如果没有最终选择前的一系列活动，就无法作出科学正确的决策。

二、经验决策和科学决策

决策活动古而有之，决策的历史源远流长。古今中外许多杰出的政治家、军事家，运筹帷幄，决胜千里，表现出高超的决策艺术，留下了许多脍炙人口的决策范例。在我国古代历史上，汉高祖刘邦两入关中，约法三章，取信于民，楚汉相争得天下；诸葛亮作“隆中对”，帮助刘备策划三分天下大计；朱元璋采纳“广积粮、高筑墙、缓称王”的决策，巩固后方，立足长远，最终建立了明王朝。我国汗牛充栋的史籍中，记载着许许多多宝贵的决策经验和思想，《孙子兵法》、《史记》、《资治通鉴》、《三国演义》中所包含的决策思想，至今为世人所借鉴。

古代的决策，通常来说属于经验决策的方式，它主要是凭借决策者个人的知识、才智和经验而作出的决策，决策是否成功，取决于决策者和个别高明谋士的认识和经验。所谓“眉头一皱，计上心头”，就是经验决策方式的真实写照。经验决策是人类历史上最古老的决策方式，它的主要特征是：其一，这种决策方式一般说来是个人的决策活动，主要依靠决策者个人的素质作出决断。其二，这种决策方式，本质上讲是以决策者的经验为基础的，所能处理的信息量有限，一般说来是一种定性决策。经验决策方式，与小生产方式是相适应的，这种决策方式也会产生正确的结果，但是它有很大的局限性，依靠个人有限的经验、智慧，难以作出精确的分析判断，这样的决策盲目性很大。再则，它也缺乏连续性和规范性，个人的主观随意

性极大。随着管理者的更替，对某个问题的决策可能随之改变。建立在小生产基础上的社会发展相对缓慢，过程简单，经验决策方式基本上适应这种社会的发展水平。

当今高度发展的社会状况同过去相比，已经发生了巨大的变化：社会化程度高；社会组织规模扩大；社会活动的变化加剧；社会的信息量剧增。在这样的社会条件下，各种需要决策的问题增多，且错综复杂，千变万化，决策的难度越来越大，决策的影响越来越广泛。传统的经验决策的方式，已经难以适应现代社会的发展，这就必然要求从经验决策方式到科学决策方式的转变，要求管理决策的科学化。现代社会科学技术的发展，也为决策的科学化提供了更新的和更可靠的方法和手段，系统论、控制论、信息论的出现，为科学决策提供了现代化的方法论。数学方法的大量运用，推动了决策方法的数学化、模型化，特别是电子计算机的广泛使用，给决策的定量分析创造了有利条件。而心理学、社会学、逻辑学、组织理论的成就，为决策的程序、组织和行为的研究提供了新的思路。

科学决策是现代的决策方式，它是同现代化的大生产相联系的。科学决策是决策者遵循科学的原则、程序，依靠科学的方法和技术所进行的决策活动。它的主要特点是：①强调建立科学的决策体制，注意集体共同决策，决策过程中特别注意依靠各种智囊组织，注意各种专家的横向联系，形成合理的人才结构，共同完成某个决策活动；②强调将决策建立在科学分析的基础上，从传统的依靠经验进行决策，转变为依靠科学分析来进行决策，广泛运用科学方法，将定性分析和定量分析结合起来，确保决策的正确性和可靠性。

经验决策和科学决策是决策方式上的区别，科学决策不等于就是“科学的决策”。科学的决策是就决策的方式而言的，“科学的决策”是就决策产生的后果而言的，科学决策方式有助于决策者作出科学的决策。科学决策也不排除失误的可能性，但是它可以使失误减到最低限度。同样，经验决策也并非等于“不科学的决策”，决策者的经验是从实践中得来的，其中有不少内容也是正确地反映事物发展的客观规律，因而经验决策具有一定的合理性，在特定的程度和范围内还是行之有效的。问题在于现代社会的问题层出不穷，因素众多，这些问题难以完全依靠经验处理，经验决策方式在现代条件下，难免捉襟见肘。这就需要从传统的经验决策方式转为现代的科学决策的方式。

三、决策的分类

决策的分类对于决策理论的研究和决策的实践活动具有重要的意义。不同问题的决策，需要用不同的决策技术和方法去处理，因此决策的分类有利于人们正确地分析、解决问题；不同的决策问题，必须由不同的决策者来承担，因此决策的分类，有利于人们分清职责，各司其职。按照不同的划分标准，可以对决策进行不同类别的划分。

（一）高层决策、中层决策和基层决策

依照决策在管理组织中所处地位不同，可以划分为高层决策、中层决策和基层决策。一个地区、一个单位的管理组织中的管理者，通常分为三个层次：高层、中层和基层，他们在组织中各自所处的地位不同。高层决策是由高层管理集团作出的决策，其决策的性质属于战略决策和宏观决策，通常具有全局性、整体目标性的特征。中层决策是由中层管理集团作出的决策，大多属于战略决策和宏观决策，也有一部分属于战术决策和微观决策，中层决策必须服从高层决策。基层决策是由基层管理者作出的决策，决策的性质一般属于战术决策和微观决策，是为了实现高层或中层的决策而进行的决策。

（二）战略决策和战术决策

根据决策问题的重要程度可分为战略决策和战术决策。战略决策是关系到全局性的重大问题的决策，主要表现为制定路线、方针、政策的重大方案。它所涉及的范围大、因素多、关系复杂，通常属于高层管理集团的决策范围，是一种以定性为主的决策，一般说来采取的是非程序化的决策方式。战术决策是为了实现战略决策、解决某一具体问题而作出的决策，它是战略决策的延续和指令化，以战略决策规定的目标为决策标准。

（三）程序化决策和非程序化决策

根据决策有无先例可循，可分为程序化决策和非程序化决策。程序化决策又称为常规型决策，是指行动重复出现的例行的决策。因为这类问题是经常重复出现的，通常总结经验，形成了解决这类问题的规章制度，所以解决这类问题的决策，通常是有法可依、有章可循，这种决策就叫做程序化决策。非程序化决策又称非常规型决策，是指决策者对偶然发生的或首次发生的新问题所进行的决策，对这类问题的决策没有常规可以遵循，需要认真调查研究、分析判断，找出出适当的解决方法。程序化决策由一般管理人员，按照一定的规章制度来进行。决策者应当把主要精力集中在非程序化的决策上，注意发现解决各种新问题。

（四）确定型决策、不确定型决策和风险型决策

根据决策问题采用的处理技术和方法，可分为确定型决策、不确定型决策和风险型决策。确定型决策，是指提供给决策者选择的每个方案，只有一种确定的结果，这种结果又是事先可以准确地知道的，这种条件下的决策就是确定型决策。决策者只要比较各方案的结果就可以确定最好的方案。不确定型决策，是指提供给决策者的每个方案可能出现几种不同的后果，而各种结果可能出现的概率又是未知的，这种决策类型就是不确定型决策。风险型决策也是指提供给决策者的每个方案可能出现几种不同结果，但是各种结果可能出现的概率是已知的，这种决策类型就是风险型的决策。风险型决策与不确定型决策的区别在于，是否事先知道每个方案的各种结果出现的概率。一般说来，确定型决策方案的结果确定，比较容易判断选择；而风险型决策和不确定型决策，要冒一定的风险，是难度较大的决策。

此外，根据决策目标，决策可分为单目标决策和多目标决策；根据决策的先后顺序，可分为初始决策和反馈决策；根据决策要达到的要求，可分为最佳决策和满意决策等等。

四、决策的标准

什么是有效的决策？什么是正确的抉择？其判断标准是什么？除了根据决策实施的结果来判断以外，在方案选择阶段还有没有更直接的判断标准？对于这个问题，在决策理论中有三种代表性的标准。

（一）最优决策标准

最优决策标准是由科学管理的创始人泰罗首先提出的，并为运筹学家和管理科学家们一贯坚持的决策标准。在泰罗看来，任何一项管理工作，都存在着一项最佳的工作方式。他认为，管理这门学问注定会具有更富于技术的性质，那些现在还被认为是精密知识领域以外的基本因素，很快就会像其他工程的基本因素那样标准化，制成表格，被接受和利用。应该肯定，追求最佳是决策者的一种优良的心理品质。但必须指出的是，并非所有的管理问题和管理工作都能够数学模型化，从而求出其最优解来，管理既是科学，又是艺术。对决策来说，更是如此。所谓最优，只能是有条件的，并且是在有限的、极为严格的条件下达到的。

（二）满意决策标准

满意决策标准是由西蒙提出的。他对运筹学家们的最优决策标准提出了尖锐的批评。他指出，所谓最优是指在数学模型范围内的最优决策而言。而决策问题并非都可用数学模型来表示，其决策标准只要能足够给出一个近似的比不用数学而单靠常识得出的那种结果更好的结果来。而这样的决策标准是不难得到的，即满意决策标准。然而，西蒙在提出他的满意决策标准后，也注意到了这个概念的模糊性，容易使人们对决策产生某种误解，他于是补充提出：如果认为某事物在本质上就是定性的，在应用数学家作出尝试之前不能简化为数学形式，否则这将是危险的。

（三）合理性决策标准

合理性决策标准是哈罗德·孔茨提出的。他对合理性决策标准的解释是：第一，他们必须力图达到如无积极的行动就不可能达到的某些目标；第二，他们必须对现有环境和限定条件下依循什么方法达到目标有清楚的了解；第三，他们必须有情报资料的依据，并有能力根据所要达到的目标去分析和评价抉择方案；第四，他们必须有以最好的办法解决问题的强烈愿望，并选出最能满意达到目标的方案。由于决策的未来环境包含不肯定因素，做到完全合理是很困难的。孔茨认为，决策者必须确定的是有一定限度的合理性，是“有界合理性”。尽管如此，决策者还是应在合理性的限度内，根据各种变化的性质和风险大小而尽其所能地作出最好的决策。

孔茨的合理性决策标准的实质，是强调决策过程各个阶段的工作质量最终决定了决策的正确性和有效性，而不仅仅在于进行方案抉择时采用“最优”还是“满意”标准。

五、科学决策的原则

科学决策的方式，有助于决策者达到“科学的决策”。科学决策必须遵循下列几条基本原则。

（一）客观原则

决策是设计和选择行动的活动，是同决策者的世界观、价值观、进取心、责任感紧密联系的。决策活动充分体现了人的主观能动性，但这绝不意味着决策是主观任意的。科学决策首先要求坚持实事求是的思想路线，从客观实际出发，准确把握决策对象的发展趋势、客观规律，这样才能作出符合客观实际情况的判断和选择。

（二）信息原则

信息是决策的基础，决策的过程就是信息的输入 — 处理（制定决策）— 输出（执行决策）的过程，决策的科学性是同信息的准确性、及时性、适用性成正比的。科学决策要求掌握决策所需要的充足的信息，缺乏及时、准确、适用的信息，决策者就无法作出明确的决策，信息不灵势必导致决策的失误。现代社会的发展变化，带来了大量的惊人信息，而电脑的发展，又为人类处理各种信息提供了有力的工具。只有掌握了充分的信息的决策者，才能在激烈的竞争中，掌握决策的主动权。

（三）程序原则

严格遵循科学的决策程序，是科学决策的又一条重要原则，这是区别于传统的经验决策方式的一个重要方面。在传统的决策体制中，缺乏严格的决策程序，凭经验盲目拍板的事屡见不鲜，这样势必造成决策失误。科学决策就是要按照科学的决策程序一步一步地进行。决策程序是在总结决策活动的经验教训的基础上建立起来的，有其合理性，必须严格遵守。比如只有在对问题的诊断分析后，才能以此为依据去确立目标。而在目标确定之后，才能去寻找解决问题达到目标的方案。如果问题不明，目标未定就去设计方案，就违背了决策程序。

（四）可行原则

可行原则就是要求对决策方案进行充分的可行性研究。只有在决策方案经过可行性分析论证的基础上，才能进行最终选择。可行性研究是运用科学的手段和方法对决策方案在政治上、经济上、技术上的合理性进行综合的分析和论证，从而使决策建立在科学的基础上。

（五）选优原则

决策就是行动目标和方案的设计和选择，没有选择，就没有决策，而只有一种方案就无法对比选择。所以，科学决策要求遵循选优原则，要求在各个方案之中对比选择。多方案选择是现代决策的一个重要特点，方案的优与劣，要经过比较才能鉴别，必须制定一定数量和质量的备选方案，从多种方案中对比选优。

（六）“外脑”原则

现代决策的一个重要特点，是“谋”与“断”的相对分离，形成了由各种专家组成的智囊团，成为管理者决策的不可缺少的“外脑”。科学决策强调建立合理的决策体制，在决策过程中，充分发挥“智囊团”的“外脑”作用。由各种专家组成的智囊系统，运用各种现代化的科学技术和方法，为决策提供参谋咨询服务，在决策过程中负责设计各种可行性方案，对各种问题进行系统的定性分析和精确的定量分析，保证决策方案的客观性。

六、决策的理论

“经纪人”假说认为人类从事经济活动的目的是追求利润最大化，而忽视人所具有的情感态度及价值观。在“经纪人”假说的基础上，形成了规范决策理论，并建立了规范模型。这个理论假定决策者具备完全的理论知识，追求效用最大化，通过冷静客观的思考来进行决策。但是，20 世界 50 年代之后，人们认识到，建立在“经纪人”假说上的规范决策理论只是一种理想的模式，不一定能够指导现实中的决策。诺贝尔经济学获得者西蒙提出了“满意标准”和“有限理性标准”，用“社会人”取代了“经纪人”，大大的拓展了决策理论的研究领域，于是出现了新的理论——行为决策理论。这个理论包括了有限理性模型、成功管理模型和社会模型。从规范模型到社会模型，表明了决策从完全理性到完全非理性之间的变化。图 4 — 1 概括了四种模型组成的决策理论统一体。

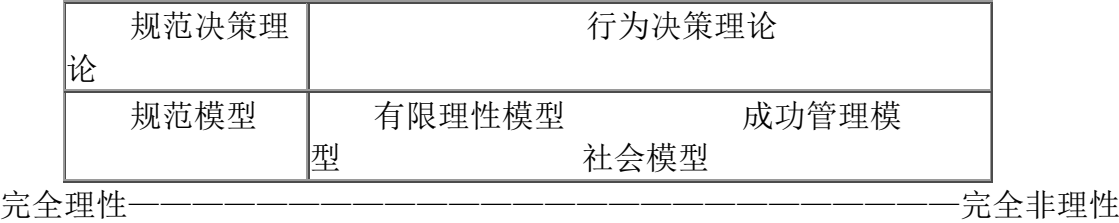


图 4—1 决策理论统一体

（一）规范决策理论

规范决策理论模型又称为古典模型、经济模型或者生态模型。这个模型认为决策者能够作出“最优”的选择，决策者是完全理性的。规范决策理论具有以下一些观点：

1. 决策者拥有与决策环境有关的完整的信息情报。
2. 决策者有唯一而明确的决策目标。
3. 决策者在进行决策的时候没有时间和成本的限制。
4. 决策者能够找到所有的可能方案，并清楚每一个方案的所有可能的结果。
5. 决策者清楚的了解所有的评价标准，并且这些标准及其重要性不随时间而改变。
6. 决策者完全具备分析和评估备选方案的能力。
7. 决策者进行决策的目的始终是为了获得企业的最佳经济利益。

规范决策理论的完全理性假设规范了管理者应该如何进行决策，但是它忽略了决策者作为普通人所具有的意志、情感、态度和价值观的主体性。所以这只是一种理想主义的模型，是对纷繁复杂的现实的一种简化，简单的用这种模型来进行实际决策往往是行不通的。

（二）行为决策理论

由于规范决策理论的局限性，注定它无法有效的指导人们的决策，因而行为决策理论逐渐取代了规范决策理论。

1. 有效理性模型。

有效理性模型又称为西蒙模型或者西蒙最满意模型。它是一个比较现实的模型，它认为，人的理性是完全理性和非完全理性之间的一种有限理性。它的主要观点如下：

企业组织活动和基本目的之间的联系往往是模糊不清的，那么决策中所选择的各种手段内部也存在着冲突和矛盾。

决策者追求理性，但又不是最大限度的追求理性，对于决策者，只要求“有限理性”。

决策者在决策中追求“满意”的标准，而非“最优”标准。

2. 成功管理模型。

成功管理模型又被称为皮特斯—渥特迈模型。皮特斯（Peters）和渥特迈（Waterman）在调查了许多成功的工商企业之后发现，理性模型给工商企业带来了不良的后果，因而这些工商企业并不遵循理性模型。它们有自己成功管理的模型。这些模型具有如下的特点：

决策者流动于各个部门之间，以掌握真实的正在发生的情况。

决策者尽可能在一段时间内只做一件事情，完成有限的目标。

决策者重视行动，经常实验，不怕失败。（规范模型是不承认实验价值的）

决策者注重速度和数量，提倡立刻就干，事做得越多，策略就越完善，他们不怕实践，也知道什么时候该放弃。

企业都拥有无形的有漏洞的体系，企业最大的突破就来自于对漏洞的改善。

这种决策模型没有一套理性的决策程序，属于非理性的模型。尽管受到一些怀疑，但解决了来自企业的实际案例。

3. 社会模型。

社会模型又称为社会心理学模型。弗洛伊德（Floyd）认为，人的行为大部分都是由本身的潜意识指导的。按照弗洛伊德的观点，人们是没有能力作出理性决策的。不管人们对弗洛伊德的理论抱什么养的态度，人们几乎都同意社会因素对决策行为有深远的影响，社会的压力和影响甚至会导致决策者作出完全非理性的决策。

社会模型在某些条件下是适用的，但是人们并不是完全非理性的，否则人类社会也不会得到发展。因此，我们不能简单地认为社会模型在大多数决策中起主要作用，但也不得不承认，社会因素和社会压力对决策行为的影响是十分重要的。

七、决策在管理中的地位

决策在整个管理过程中具有十分重要的地位和作用，决策是管理的首要的基本职能。

任何组织、任何层次的管理工作都离不开决策。管理工作包括了政治、军事、经济、科学、文化等等各个领域的管理，又包括了高层、中层、基层等各个层次的管理。无论是哪一领域、哪一层次的管理，都需要对自己的权限范围内的各种问题作出处理决定。从这个意义上说，管理就是决策。

决策是贯穿于管理过程始终的活动。管理工作一般来说，就是发现问题、解决问题的过程，而发现问题、解决问题实质上就是一个不断地制定决策、执行决策的过程，是一个决策 — 执行 — 再决策 — 再执行的循环往复的过程。管理过程也可看做是由许多决策组成的连续不断的链条。

决策是管理者履行各项职责的基础。管理者的职责在于制定战略、拟订规划、确定政策、组织实施，而履行这些职责是以决策为基础的。也就是说，制定战略、确立怎样的战略目标、通过什么样的途径来实现这种战略目标，需要科学的决策。

决策的正确与否关系到企业事业的兴衰成败。管理是企业为了实现预期的目标而进行的活动。而管理者的决策就规定了企业事业的发展方向，规定了达到目标的途径和措施，因而它就成为行动的指南和准则。正确的决策引导组织不断发展，错误的决策导致组织事业的失败和倒退。中外的历史经验教训已经充分证明了这一点。

第二节 决策程序

决策的过程，就是发现问题、提出问题、分析问题和解决问题的系统分析过程，一般应按照下列程序进行决策。

一、明确问题、确立目标

一切决策都是从问题开始的。所谓问题，就是决策对象存在的矛盾。一个有作为的管理者，不能满足于现状，要善于发现新问题，并经过认真细致地调查研究，弄清所发生问题的内容、性质及其表现形式，确认问题的关键所在。决策的正确，就在于它正确认识到决策对象的矛盾，并能因势利导，创造条件，提出解决这些矛盾的方案。问题的诊断和分析的正确性，取决于三个因素：一是与该问题相关的信息必须准确完整；二是要掌握诊断、分析问题的科学方法；三是要有正确的指导思想。只有坚持辩证唯物主义的立场、观点和方法，一切从实际出发，才能对问题作出实事求是的客观分析。

在明确问题的基础上，才能确立目标。决策目标是决策者为了解决问题，希望达到的一种结果。决策目标是设计方案的方向，是判断决策方案优劣的标准，目标的准确与否，直接关系到决策活动的成败。决策目标的制定必须满足下列几条检验准则：

(1) 目标的针对性，即目标是有的放矢的，切中问题的要害。

(2) 目标的具体化，即有衡量目标的具体标准。能够量化的目标必须规定明确的数量界限，如产量、利润等。对于较抽象的目标，采用目标分解的办法，把抽象的总目标转化为便于量化的小目标。具体的目标还必须要有实现的确定期限和有关的约束条件，而且，具体目标还必须是单义的，只能作一种理解。

(3) 目标的系统性。有的决策问题比较复杂，存在多个目标，这就要从系统性原理出发，着眼整体，全面考虑多个目标的主次、先后等相互关系，建立起层次结构分明的目标体系。

(4) 目标的可行性。决策目标是否可行，取决于实现目标所需要的条件，决策目标必须建立在现实条件基础上，而不能凭空设想、盲目冒进。

(5) 目标的规范性，即决策目标必须符合国家的法律和党的政策，而且也要符合社会的道德规范。

二、集思广益、拟订方案

决策目标确定之后，就要解决如何达到目标的问题，决策活动进入第二阶段：集思广益、拟订方案的阶段。拟订的方案是准备提供给决策者最终抉择的，因此又称为备择方案，它的数量和质量直接影响到最终的决策结果。备择方案必须具有齐全性，即把所有可能的方案全部拟订出来，以免漏掉最佳方案，这是保证最后选择最优方案的重要条件，因为漏了一些方案，那么最终选择就可能不是最优的。备择方案还要求有排斥性，即所拟订出来的方案之间具有原则性的差异并且互相排斥。所谓互相排斥，就是执行了甲方案就不能同时执行乙方案。在拟订方案时，不能只拟订一个方案，同时也不能太多。对于综合性的决策来说，一般要设计 3 ~ 5 个方案，至多不超过 6 ~ 7 个。

简单的决策问题，可以直接设想几个备择方案。而较为复杂的决策问题，往往难以直接形成提供选择的几个方案，通常可以分两步走，第一步是轮廓设想，第二步是细部设计。

(1) 轮廓设想阶段。即从不同的角度、不同的途径，提出各种各样的方案，这样才能保证不漏掉所有可能的方案。这时候提出的各种方案，可以仅仅是一种思路，而不必过多考虑细节，因为过多考虑细节，倒会束缚人们的思路。充分发挥创新精神，开阔多种思路，是这一阶段的主要特点。可以应用各种科学的思维方法，来打开思路，提出方案设想，比如逻辑方法、数学方法、资料搜集法等等。轮廓设想阶段的关键在于创新，发挥人的创造性思维，运用各种创新技术。创新技术就是运用对创新的心理机制的研究成果，自觉地利用创新的心理过程，产生出各种新的设想。

(2) 细部设计阶段。轮廓设想时产生的方案，只有经过进一步精心设计之后，才能提供给决策者作最终的选择。轮廓设想可能产生大量的方案，需要先进行初步的筛选，淘汰掉一些明显不可行的方案，而留下 3 ~ 5 个比较理想的方案作精心的细部设计。如果说轮廓设想阶段需要的是大胆的创新精神和丰富的想像力，那么细部设计阶段则需要的是求实的精神、冷静的分析和严格细致的论证，这些正是这个阶段的显著特点。细部设计主要包括两个方面的工作：一是确定方案的细节，充

实方案的具体内容，使得每一个方案具体细致；二是估计方案执行的结果，通过预测估计各种条件的可能变化，预计出各种条件下方案的效果，既要充分估计方案实施带来的效益，又要估计其可能产生的风险和副作用。

三、分析评估、选择方案

分析评估、选择方案是决策过程的关键步骤。对方案进行准确的评估和选择，一是要有合理的评选标准，二是要有科学的评选方法。

评选决策方案的标准，首先要看其是否能够实现决策目标，这是衡量决策方案优劣的第一条标准，也是最主要的标准。因为决策的目的就是为了实现某个目标，所以能够最好地实现决策目标的方案，应看做是最佳方案。在同样实现决策目标的前提下，评选决策方案时，还应考虑以下几个因素：①实施的方案所付出的代价相对比较小；②所承担的风险相对比较小；③所产生的副作用相对比较小。虽然上述几点是衡量决策方案的共同标准，带有普遍性，可以作为评选的依据，但是在实际的决策过程中，由于受到实际条件的限制，很难简单地确定哪个方案是最优的。有的方案可能会最大限度地达到决策目标，但代价太大，风险大；有的方案并不能最大限度地达到目标，但代价小，风险小。这就需要决策者全面考虑，综合平衡，既考虑到成功和有利的因素，又注意到不利的因素和失败的风险。正是因为这种现实情况，才有用“满意”标准或“合理性”标准代替最优标准。当然这并非否认决策的优化，而是强调允许在一定条件下的优化，盲目追求最优化，就可能因为现实条件的限制而造成决策失误。

准确地选择方案还要求有科学的评选方法。评选方案的具体方法通常有三种类型：

(1) 经验判断法。即决策者依据过去的经验评选方案，这是古老的决策方法，也是现代常用的决策方法。决策者根据自己的经验和掌握的材料，权衡利弊得失，作出决策。一个决策者总是具有相当的经验，这些经验在一定范围内是适用的，可以作为评选方案的重要依据。当然，过去的经验，必然有一定的局限性，不能盲目照搬过去的经验。运用经验判断法评选方案，势必受个人的素质、知识和能力的制约，为了避免主观性，广泛听取各种专家的意见是十分重要的。

(2) 数学分析法。许多复杂的决策问题是无法依靠经验直接判断优劣的，特别是那种具有复杂的数量关系的决策问题，就要依靠数学分析法，建立数学模型，评选最优方案。决策科学化的一个重要特征就是在决策活动中广泛运用数学方法。但是由于决策问题通常涉及到许多无法量化的社会因素，因此选择方案时难以纯粹依靠数学方法。

(3) 试验法。在时间、环境及其他条件允许的情况下，可以将决策方案放到典型单位作为试点，然后总结试点经验，以此作为最后评选方案的依据。

以上三种方法，各有优缺点，各有其适用范围，必须根据情况灵活运用，才能作出准确的评价和选择。

四、实施方案、完善决策

决策是行动的选择，行动是决策的执行，决策就是为了实施。在实施阶段主要应做好以下几个方面的工作：

第一，编制实施计划，把决策具体化。决策方案并不等同于实施计划，没有具体的实施计划，就无法很好地实施决策方案。编制实施计划，必须规定和安排方案中的具体措施、工作期限、责任范围、目标指标等等。在决策方案选定之后，还要做好潜在问题的防范分析，预估可能出现的潜在问题，并制定出有关的预防措施和应急措施，将这些措施落实到方案的实施计划中去。

第二，组织实施力量，保证决策方案的实现。为了圆满地实施决策方案，必须组织起方案实施所需要的人力、物力、财力，这是实施决策所必需的物质保障。要使人力、物力、财力能够适应决策实施阶段的要求，既要保证需要，又要防止浪费。

第三，落实实施责任，建立严格的责任制。为了确保决策方案的有效实施，必须建立有关组织和人员的责任制，明确分工，授予实施决策过程中的必要权力，规定明确的责任范围，这样才能协调一致，防止扯皮，杜绝相互推诿的“踢皮球”现象。

第四，建立反馈系统，及时检查、发现决策方案在实施中的问题。为了确保决策方案的实施，要建立起检查和监督制度，及时地检查、报告方案实施中的问题，迅速反馈，及时纠正，以有利于决策目标的实现。

第五，纠正决策偏差。由于主客观条件的变化，在决策方案实施的过程中，难免会发生偏差，需要及时修正。世界上只有相对正确的决策，没有绝对正确的决策，即使是正确的决策，也有可能因为情况的变化，需要作出相应的修正，通过这些修正，进一步地完善决策。

五、追踪决策

当原有决策方案实施后，主客观情况发生了重大变化，原有的决策目标无法实现时，要对原决策目标或方案进行根本性的修正，这就是追踪决策。追踪决策并非是一定要发生的，而是发生在极端情况下的一种重新决策，它同一般的决策修正不同。对决策方案的某个局部的补充纠正，是一般的决策修正，而追踪决策是带有根本性的重大调整，是一次新的决策。追踪决策并非注定要发生，如果这样，原有决策就失去了科学性和严肃性。但是由于现代社会的变化速度加快，主客观情况往往会发生重大的变化，为了适应这种变化，需要对原决策目标和方案进行根本性的调整，这是战略性的转移，而并非决策的崩溃，是科学决策中的正常现象。追踪决策实质上是对原有决策问题重新进行的一次决策，面临着更多的复杂问题和因素，它与一般情况下的决策相比，有着新的特征。

(1) 回溯分析。追踪决策的分析过程，首先是从回溯分析开始的，即对原有决策的产生机制、环境和过程进行客观分析。从原有决策的起讫开始，对原决策的制定、论证、选择等各个环节，逐步顺序分析，找出失误所在及其原因。在回溯分析中，人们往往比较重视决策的错误所在及其原因，而忽视原决策中的合理因素。其实，原决策的作出，自然是有根据的，是有可能存在一些合理因素的。追踪决策的回溯分析，应当是对原有决策的扬弃，而不能是简单的机械的全盘否定。

(2) 非零起点。在一般的决策中，决策对象与环境还未受到人们决策的影响，处于一种初始状态，就此而言，这是以零为起点的决策。而追踪决策面临的对象和环境，由于受到决策方案实施后的影响，人、财、物有了一定的消耗，甚至有了一些阶段性的结果，各种状况发生了大小不一的变化，这就是一种非零起点的特征。非零起点的状态，一是要求追踪决策要尽力抓紧，因为原决策方案如若继续执行的话，后果就会越来越大，那么追踪决策的困难也就越来越严重；二是要求追踪决策需要倍加谨慎，否则就会出现错上加错的情况，产生严重的后果。

(3) 双重优化。一般决策方案的选择，是一种单优化的选择，而追踪决策的方案选择却具有双重优化的特征：其一，必须优于原决策方案，否则追踪决策就根本没有必要；其二，必须是在几个新的决策方案中进一步选优。一般的决策中，人们总是追求以最小的代价获得最大收益。但在追踪决策的某些情况下，只能在小损失和大损失中对比选择，只能遵循“害中取小”的标准，以便使损失减少到最低的程度，这是在原决策方案已经实施、损失无法完全挽回的情况下的不得已的选择，如若迟疑不决，损失将会更大。

(4) 心理效应。追踪决策是在原决策已经制定并已实施的条件下进行的，改变原有的决策势必造成强烈的心理效应，这是追踪决策的又一个特征。一般的决策在有关的人群当中都会有一定的心理效应，而追踪决策的心理效应特别强烈，它会影响到追踪决策的进行，因此必须特别注意。当需要追踪决策的时候，原决策者或赞同者，可能因为害怕承担责任而极力辩解，甚至消极对抗，掩盖真相；而原决策的反对者，又有可能幸灾乐祸，否定一切。这两种心理状态，都会导致他们对问题的重新分析失去客观尺度，给追踪决策造成人为的困难。而当决策方案实施后，必然涉及一些有关人员的利益关系，追踪决策又会触动到这些人的利害关系，因而势必引起连锁心理反应。

总之，追踪决策比一般的决策，情况更为复杂，决策的难度更大，只有紧紧抓住追踪决策的上述四个特征，谨慎冷静，三思而行，才能正确地进行追踪决策。

第三节 决策方案

科学的决策是决策科学化的重要方面。在决策过程中，不仅需要大量的资料、数据和信息，组织专业的决策班子，广泛征求各方面专家的意见，还必须采取科学的决策方案，从社会、经济、技术等方面对备选方案进行定性和定量分析，从中选取最优方案。

一、决策的“硬”技术和“软”技术

决策的方法从技术上分为“硬”技术和“软”技术。决策的“硬”技术是指建立在数学模型基础上运用电子计算机辅助决策的方法，其中应用比较广泛、比较成熟的技术是以运筹学和管理科学为主要内容的计算机决策支持系统，它大大提高了决策的准确性和实用性，把决策人员从大量繁琐的计算中解脱出来，使他们能把精力更多地集中于分析解决关键性的重大问题。由于硬技术的数学模型往往要求条件必须是明确的，而社会经济活动和管理活动却是不断变化的，存在着决策者难以控制和不确定性的条件，使硬技术在运用上存在一定的局限性。决策的“软”技术是指建立在心理学、社会学、行为科学等基础上的“专家法”，即专家创造力技术。它通过有合理结构的专家群体，依靠用现代科学手段掌握的大量信息，迅速

严密地分析、归纳和演绎，提出决策的目标、方案、参数，并作出相应的评价和选择。软技术最适合于受社会因素影响较大、所含不确定因素多的综合性决策，特别是战略决策问题。软技术弥补了硬技术对政治、社会和人文因素无法定量测算分析的缺陷。硬技术和软技术各有所长，决策者应根据具体情况，采用不同的方法或将两者混合使用，取长补短，以作出科学的决策。

20 世纪 70 年代以来，在决策技术改进方面出现了一个新的趋向，即除了重视决策软技术的研究、推广和应用外，还针对硬技术的局限性，采取了决策硬技术的“软化”，也就是从本来着重通过数学解析手段求最优解的方法，转向大力采用模拟法、试探法、推演法等灵活实用的方法。其特点是模拟交流本身，或模拟决策过程，而不是追求绝对的最优化，它们可以归成一点，即决策模拟。决策硬技术的“软化”过程之所以发展，是因为克服了数学硬技术往往难以逾越的障碍，如决策对象的客观现象复杂，存在着许多非线性因素、不确定因素和动态变化因素，存在着有条件关系式和递推关系式等情况，直接求解十分困难，甚至不可能。决策模拟在管理决策中的实用性具有明显的积极作用，它不受直接求解的限制，可以包括更多更全面的决策影响因素，使决策模型更加接近实际，在实际应用中更为有效。

二、确定型决策

确定型决策方案是指决策方案只有一种确定的结果，即只有一种肯定性的主观要求与客观条件，但却有多种可供选择的方案，一般采用方案比较分析、成本效益分析、量本利分析等方法。例如，某商店曾与三家工厂联系加工服装，加工费各不相同，甲厂按衣料价格的 10% 计费，乙厂按 8.8% 计费，丙厂按 9.5% 计费。很明显，乙厂加工费用低，这个方案最好。这是确定型的，因为加工费有了明确的规定。

确定型决策，条件是肯定的，客观情况、自然状态较稳定，因此把握性较大。从表面看确定型决策似乎较简单，但实际上所面临的方案，数量可能很大，从中选出最优方案很不容易。如一个环境保护组织乘车从一个城市到另外 10 个城市巡回一次，其路线就有 $10 \times 9 \times 8 \times 7 \times \cdots \times 3 \times 2 \times 1 = 3628800$ 条，从中找出最短的路线，必须运用线性规划等数学方法才能解决。

上面所举服装加工的例子，表面看很简单，选乙厂最好，但不能光看加工费高低，还要看加工的质量、加工时间的长短、用料情况以及付款方式对该商店营销、收益的影响情况，这些因素均应综合考虑。

三、风险型决策

风险型决策又称随机型决策，有明确的决策目标，存在着非决策人员所能控制的两种以上的自然状态，但自然状态的概率值大致可以估计出来。

风险型决策常用决策树方法。它是以图解的形式把决策的各个要点、选择方案、可比事件及机遇结果，一步一步地有顺序地展开，并以定量方法计算和比较各个选择方案的结果，以取得决策问题的最优解决方案。决策树是因其决策分析的思路如树枝状而得名。其步骤是：①绘制决策树图形；②预计事件可能发生的概率；③计算期望值；④作出决策。

例 4—1 某工厂打算在甲、乙两种新产品中，选择一种投产，甲产品需要投资 40 万元，乙产品需要投资 60 万元，两种产品的市场寿命预计均为 10 年。其销售状况及其概率如表 4—1 所示。

表 4 — 1 销售情况及其概率

上述打算投产的甲、乙产品的两个方案可用决策树方法表示。如图 4-1 所示。

图 4-1 决策树

投产甲产品： $300+60-5-40=315$ 万元
投产乙产品： $420+40-20-60=380$ 万元
通过决策树图形，一目了然，直观清晰。投产乙产品收益较大，为优选方案。

四、非确定型决策

非确定型决策具有两种以上不以决策者的意志为转移的客观状态，因而决策者对决策结果难以最后肯定。也就是说，自然条件在未来将要发生什么样的情况，并无概率可寻，决策把握不大。作此类决策困难多，难度大。其具体方法有四种。（一）小中取大法

又称最大最小收益值法。它是先找出每个备选方案在不同自然状态下的最小收益值；然后经过比较，选取其中最大的一个方案。

例 4—2 某厂准备生产一种新产品，未来可能出现畅销、一般销售和滞销三种情况，概率不能肯定。有三个方案供选择：新建一个车间、扩建一个车间、改造一个车间，采用三个方案在不同自然状态下 7 年内的收益值如表 4—2 所示。

表 4 — 2 三个方案收益值（小中取大法）单位：万元

方 案	自 然 状 态			最小收益值
	畅销	一般	滞销	
1. 新建	120	40	-50	-50
2. 扩建	80	50	0	0
3. 改建	40	30	20	20

小中取大法常被保守的决策者所采用。从表 4—2 可以看出，方案三（收益值为 20 万元）为较优方案。这种决策方法的出发点是力求损失最小，是从最不利的情况下考虑的。

（二）大中取大法

又称最大的最大收益值法。这种决策方法同上一种方法相反，从每一方案中最大收益值拿出来进行比较，然后以其中较大者为较优方案。承例 4—2，如表 4—3 所示。

表 4—3 三个方案收益值（大中取大法）单位：万元

方 案	自 然 状 态			最大收益值
	畅销	一般	滞销	
1. 新建	120	40	-50	120

2. 扩建	80	50	0	80
3. 改建	40	30	20	40

大中取大法常被冒险的决策者所采用。从表 4—3 中看出，第一种方案（收益值为 120 万元）为较优方案。这种决策方法的出发点是一心追求最大的收益额。

（三）大中取小法

又称最小最大后悔值法。当某种自然状态出现时，必有某一方案的收益值最大。此时，如果已经采用了别的方案就会感到后悔。所谓“后悔值”，就是每一自然状态的各种收益值分别同该自然状态中的最大收益值相比较的差额。换句话说，所谓“后悔值”较小，就是在经营中丢失的机会较小。算出每一方案在不同自然状态下的后悔值，并选出其中最大的后悔值，然后比较不同方案的最大后悔值，其中最小的一个方案为较优方案，如表 4—4 所示。

表 4—4 三个方案后悔值（大中取小法）单位：万元

方 案	自 然 状 态			最大后悔值
	畅销	一般	滞销	
1. 新建	0	10	70	70
2. 扩建	40	0	20	40
3. 改建	80	20	0	80

承例 4—2，从表 4—4 中看出，三种方案中的最大后悔值分别为 70 万、40 万、80 万，其中最大后悔值中最小的为 40 万。按这个标准，则应选择第二种方案。这种方法是一种既不保守也不冒进的决策方法，风险较小。

（四）平均最大收益值法

它是先把每个方案在各种自然状态下的收益值加以平均，然后从每个方案的算术平均值中，选取最大的为较优方案，如表 4—5 所示。

表 4—5 三个方案收益值（平均最大收益值法）单位：万元

方 案	自 然 状 态			平均收益值
	畅销	一般	滞销	
1. 新建	120	40	-50	36.7
2. 扩建	80	50	0	43.3
3. 改建	40	30	20	30

承例 4—2，从表 4—5 中可以看出，三种方案中，平均收益值最大的第二方案，则应选第二种方案为较优方案。

五、竞争型决策

竞争型决策是指面对竞争对手的决策。由于起决定作用的客观条件不是一般的自然现象，而是与自己同样在运用智谋的竞争对手，因而其变动性大。这就要运用对策理论和博弈理论，你一步我一步地运筹安排，作出对策型决策。

孙臆为田忌赛马所做的决策，就是竞争型决策。齐王和田忌各方三驷，两两相赛，以得分多者取胜。双方上中下三驷，两两相对，田忌总败。但各驷之间胜负相差不大，孙臆协助田忌决策，先用最差的驷对齐王最好的驷，再以上等的驷对齐王中等的驷，最后以中等的驷对齐王下等的驷。决策巧妙，田忌以 2 : 1 胜齐王，赢得千金。

第五章 企业计划

在管理活动中，与其他的管理职能一样，计划工作已成为组织生存所必要的条件。为使组织中的成员有效地在一起工作而设计某种环境时，最主要的工作就是清楚地确定目的与目标，了解达到这些目的和目标的方法。要让管理工作努力有效，人们就必须知道要求他们完成什么。这就是计划工作的职能，它是管理活动中最基本的职能。

第一节 计划概述

一、计划与计划工作的含义

计划与计划工作是有严格区别的。计划是一种结果，这是计划工作所包含的一系列活动完成之后产生的。它是对未来行动方案的一种说明，它告诉管理者和执行者未来目标是什么，要采取什么样的活动来达到目标，要在什么时间范围内达到目标，以及由谁来进行这种活动。任何完整的计划都包含上述全部内容。值得注意的是，虽然计划应该尽可能稳定，这有助于计划执行者富有成效地开展工作，但是计划也不是一成不变的，在计划期内，与计划目标有关的一些因素可能发生了巨大变化，这足以使计划本身失去效用。因此，要不失时机地对计划进行修订，使计划保持有效性。

计划工作是另一个需要明确的概念。计划工作是各级管理者所要完成的一项劳动，严格地说，“计划工作是一种预测未来、设立目标、决定政策、选择方案的连续程序，以期能够经济地使用现有的资源，有效地把握未来的发展获得最大组织成效”。由此可见，计划工作主要与未来有关，计划工作本身的目的就是力图使组织在将来取得最大成效。这就需要正确地预测未来，即对过去的信息情报加以科学分析，根据分析的结果和现在的条件设立组织未来的目标，确定完成目标的一系列政策和方法，最后才能形成一个完整的计划。

二、计划工作的性质

计划工作的性质可概括为五条主要原则，即目的性、首位性、普遍性、效率性和创新性。

（一）目的性

每种计划和所有派生计划都是旨在促使企业和各类组织的总目标和一定时期目标的实现。

（二）首位性

计划工作在管理职能中处于首要地位。这是由于管理过程中的其他职能都是为了支持和保证目标的实现。因此，这些职能只有在计划工作确定了目标之后才能进行。如企业的经理只有在明确目标之后才能确定合适的组织结构、下级的任务和权力、伴随权力的责任，以及怎样控制组织和个人行为不偏离计划等等。所有这些组织、领导、控制职能都是依计划而转移的。没有计划工作，其他工作就无从谈起，如图 5—1 所示。

（三）普遍性

任何管理者或多或少都有某些制定计划的权力和责任。高层领导者不可能也不必要对自己组织的一切活动作出确切的说明，这也是有效的管理者所必须遵循的一条原则。最常见的情况是高层管理者仅对组织活动制定结构性计划。换句话说，高层管理人员只负责制定战略性计划，而那些具体计划由下级具体完成。这种情况的出现主要是由于人的能力有限，即使是最聪明最能干的领导人。现代组织中的工作是如此繁杂，以至于他完全不可能包揽全部计划工作。因此，授予下级制定计划的权力，有助于调动下级的积极性，挖掘下级的潜在能力，使下级提高自身存在的价值感觉，这无疑对贯彻执行计划、高效地完成组织目标大有好处。

（四）效率性

计划的效率是指实现目标所获得的利益与执行计划过程中的耗损之物的比率。换句话说，计划效率是指制定计划与执行计划时所有的产出与所有的投入之比。如果一个计划能够达到目标，但他需要的代价太大，这个计划的效率就很低，因此不是一份好计划。如某位劳动集约型企业的新任经理，一开始就制定出使企业在短期内实现技术集约化的转变，以期使利润在三年内增加两倍，这样的设计不一定是一个高效率的计划。因为在我们国家工人的工资是较低的，而技术和设备就比较昂贵，在执行计划时花费巨额资金，而且要使许多职工无事可做。所以，在制定计划时要时时考虑计划的效率，不但要考虑经济方面的利益和耗损，还要考虑非经济方面的利益和耗损。

（五）创新性

计划工作总是针对需要解决的新问题和可能发现的新变化、新机遇而作出的决定，因此它是一个创新的过程，正如一种新产品的成功在于创新一样，成功的计划也依赖于创新。

综上所述，计划工作是一个指导性、预测性、科学性和创造性很强的管理活动。目前，我国正面临着实现社会主义现代化的宏伟目标，我国企业在对外开放的方针下正面临世界市场激烈竞争的环境，形势要求我们要迅速提高宏观和微观的管理水平，而加强计划、提高计划工作的科学性是全面提高管理水平的前提和关键。

三、计划的内容

我们可以将计划的内容概括为六个方面，即：做什么（What），为何做（Why），何时做（When），何地做（Where），谁来做（Who）和怎样做（How），简称为“6W”。这六个方面的具体含义如下：

做什么：要明确计划工作的具体任务和目标，明确每一个时期的中心任务和工作重点。

为何做：要明确计划工作的宗旨、目标和战略，并论证可行性。实践表明，计划工作人员对组织的宗旨、目标和战略了解得越清楚，认识得越深刻，就越有助于他们在计划工作中发挥主动性和创造性。我们都知道“要我做”和“我要做”的结果是大不一样的，其道理就在于此。

何时做：规定计划中各项工作的开始和完成的进度，以便进行有效的控制，并对能力及资源进行平衡。

何地做：规定计划的实施地点或场所，了解计划实施的环境条件和限制，以便合理安排计划实施的空间组织和布局。

谁来做：计划不仅要明确规定目标、任务、地点和进度，还应规定由哪个主管部门负责。例如，开发一种新产品，要经过产品设计、样机试制、小批试制和正式投产几个阶段。在计划中要明确规定每个阶段由哪个部门负主要责任，哪些部门协助，各阶段交接时，由哪些部门和哪些人员参加鉴定和审核等。

怎样做：制定实现计划的措施，以及相应的政策和规则，对资源进行合理分配和集中使用，对人力、生产能力进行平衡，对各种派生计划进行综合平衡等。

实际上，一个完整的计划还应包括控制标准和考核指标的制定，也就是告诉实施计划的部门或人员，做成什么样，达到什么标准才算是完成了计划。

在制定计划的过程中，作为管理者，要关心的问题很多，如何从繁杂的问题堆里抽取出主要问题，这是管理者在做计划时必然要面临的问题。一般来讲，管理者在不同的计划层次上所关心的问题也不一样。计划阶段主要问题如表 5—1 所示。

表 5-1 计划阶段和问题

计划阶段	计划的主要问题
确定目标	1. 要谋求什么目的？
	2. 各项目标的相对重要性是什么？
	3. 目标之间有什么关系？
	4. 每一个目标应该在什么时间安排？
	5. 如何衡量每一个目标？
	6. 哪些人或部门应对实现目标负责任？
预测	1. 哪些重要的可变因素与成功地实现目标有关？
	2. 关于每一个可变因素现在有什么信息？
	3. 预测每一个重要的可变因素今后发展情况的适当方法是什么？
	4. 应由哪些人或部门负责预测？
预算	1. 预算应包括哪些资源？
	2. 预算各组成部分之间有什么关系？
	3. 应该使用什么预算方法？
	4. 应由哪些人或组织单位负责制定预算？
制定政策	1. 为了执行总的计划，需要什么政策和法规？
	2. 政策和规定的广泛性、灵活性、协调性、道

	德性及明确性应具体到什么程度？
	3. 由谁和哪些部门批准和起草政策和法规？
	4. 政策和法规将影响到哪些人和哪些部门？

四、计划的原则与作用

（一）计划的原则

1. 弹性原则

在制定任何计划时，我们都要在行动方案上留下若干可变动的余地。因为计划针对的是将来，而将来出现的事情很难保证百分之百如我们所料。要是不留下一些可变动的余地，那么计划就可能完成不了。计划的弹性原则可以表述为：“计划中体现的灵活性越大，由于未来意外事件引起损失的危险性就越小。”

对管理人员来说，弹性原则是计划工作中最重要的原则，当承担的任务重、目标计划期限长时，这一原则更显示出它的作用。

2. 限制因素原则

所谓限制因素，指的是妨碍组织目标实现的因素，也就是说，在其他因素不变的情况下，仅仅改变这些因素，就可以影响组织目标的实现程度。在制定计划的过程中，我们要面对各种方案的评审与选择的工作。在进行这项工作时，对这些影响到既定目标能否完成的重要因素了解越多，则选出的方案必定会比较实际与可靠，实施时阻力更少，达到目标的几率也更高。因此，在制定计划时，对于有影响力的限制因素，必须有清楚的认识，并有针对性地采取措施。

3. 贡献原则

每一个计划以及由它而衍生的小计划，都是为了要达到企业所定的目标。所以，在考虑计划时需要采取一些什么行动，都应是以是否对完成企业的目标有贡献为主，无贡献者，不在考虑之列。

（二）计划的作用

1. 计划提供了行动的方向

一般在制定计划时，都会预先确定目标。目标一旦确定，下面的一切工作或行动，都应有助于该目标的实现为依据。换句话说，计划提供了所有行动的正确方向，这样才不至于浪费企业的人力、物力、财力，从而有效地达到企业目标。

2. 计划可预知将来的机会与危险

在制定计划时，其中一项不可缺少的工作是预测将来可能出现的趋势，分析这些趋势对于企业营运有什么影响，从而对未来的危机有所趋避，对于可能出现的机会有所掌握。

3. 计划提供及衡量绩效的标准

我们不清楚要达到什么目标，怎么判断自己是否已经达到了目标呢？在制定计划时，先要有明确的目标。将计划付于实施时，负责控制的人员便可根据该目标来评定各人的工作是否有偏差，若出现偏差时便立刻采取适当的修正行动，以免造成大错。此外，在工作完成时，也可以用这个目标来判别工作成果是否已经达到目标的要求，从而能够客观地评审每个人工作成绩的优劣，以此作为赏罚标准。

第二节 计划的程序与方法

一、计划的类型

计划工作是人类活动的一种形态。上至政府的各项活动，下到个人日常活动都包含计划这一内容。由于人类活动的复杂性与多元性，计划的种类也变得十分复杂和多样。现依据几种标志把计划进行大体的分类，如表 5—2 所示。

表 5—2 计划的分类

分类原则	计划类型
按计划时间界限划分	1. 长期计划
	2. 中期计划
	3. 短期计划
按计划制定者层次划分	1. 战略计划
	2. 施政计划
	3. 作业计划
按计划的对象划分	1. 综合计划
	2. 局部计划
	3. 项目计划
按计划的范围划分	1. 政策
	2. 程序
	3. 方法
按计划的约束力划分	1. 指令性计划
	2. 指导性计划

（一）长期计划、中期计划和短期计划

按计划期限或时间可以把计划分为长期计划、中期计划和短期计划。要根据计划本身的性质来决定时间是多长。一般说来，人们习惯于把 1 年或 1 年以下的计划称为短期计划；1 年以上到 5 年的计划称为中期计划；而 5 年以上的计划称为长期计划。需要指出的是，这种划分也不是绝对的。

1. 长期计划

长期计划主要回答两方面的问题：第一是组织的长远目标和发展方向是什么；第二是怎样达到组织的长远目标。以企业为例，长期计划指企业的长远经营目标、经营方针、经营策略等。它是企业长期发展的纲领性计划。长期计划已经被许多大组织所采用，而且正在引起普遍的重视。究其原因可以概括地归纳为两条，其一是环境因素的变化驱使组织制定长期计划。环境的变化有连续和间断变化之分，在短期内连续的变化占主导地位，这种变化容易预测；而长期内，不连续性增加，预测起来就很困难。比如当前创新速度很快，一种产品出现 3 到 5 年以后就可能有更新的产品推出。社会环境改变的速度也很快，人们的消费水准、价值观念、人口、年龄、职业等方面的构成可能在一个较长的时期内发生变化。另外，竞争也在长期中有变化。如果目光短浅，就跟不上时代的发展，更谈不上走在时代的前列。其二是近几年来计划技术有了很大进步。线性规划、计划评审技术等新的科学方法不断出现，这给解决计划中的复杂问题提供了有效的帮助。同时，统计资料不断地增加也使计划制定者逐渐从预测中摆脱出来，而以事实为根据来制定计划，其准确性大大提高。计算机的应用也为处理大量复杂的资料创造了有利的条件。

2. 中期计划

中期计划的时间为 1 年以上 5 年左右。它来自组织的长期计划，并按照长期计划的执行情况和预测到的具体条件变化而进行编制。中期计划与长期计划的内容基本一致，但更为详细和具体，具有衔接长期计划与短期计划的作用。长期计划以问题为中心，而中期计划以时间为中心，它包括各年的计划，每一年度都有明确的目标。中期计划往往依照组织的各种职能来制定，并着重各计划之间的综合平衡，使比较松散的长期计划有了比较严密的内容，从而保证了计划的连续性和稳定性。所以说，中期计划赋予长期计划具体内容，又为短期计划指明了方向。

3. 短期计划

短期计划一般指 1 年或 1 年以下时间范围内的计划，它比中期计划更为详细具体，能够满足具体时间的需要。以企业为例，短期计划包括利润、销售量、生产量、品种和质量等多种目标，此外还包括像生产率提高幅度、成本降低率等具体的绩效目标。短期计划可以是综合性的也可以是单一目标。短期计划由于对各种活动有了详细的说明或规定，因此在执行当中选择的范围很小，有效地执行实施成为重要的要求。此外，短期计划往往涉及的是环境的连续变化，各因素较为确定，容易预测和评价。

（二）战略计划、管理计划和作业计划

按计划制定者的层次可把计划分为战略计划、管理计划和作业计划。

1. 战略计划

战略计划是由高层管理者制定的。它的作用是决定或变动一个组织的基本目的以及基本政策。战略计划的特点是长期性，一次计划可以决定在相当长的时期内组织资源运动的方向；它的涉及面很广，相关因素较多，这些关系既复杂又不明确，因此战略计划要有较大的弹性；战略计划还应考虑许多无法量化的因素，必须借助于非确定性分析和推理判断才能对它们有所认识。此外，一般战略计划具有单值性，仅使用一次。战略计划的这些特点决定了它对管理计划和作业计划的指导作用。

2. 管理计划

管理计划是由中层管理者制定的，它将战略计划中具有广泛性的目标和政策，转变为确定的目标和政策，并且规定了达到各种目标的确切时间。管理计划中的目标和政策比战略计划具体、详细，并具有互相协调的作用。此外，战略计划是以问题为中心的，而管理计划以时间为中心的，一般情况下，管理计划是按年度分别拟订的。

3. 作业计划

作业计划是由基层管理者制定的。管理计划虽然已相当详细，但在时间、预算和工作程序方面还不能满足实际实施的需要，还必须制定作业计划。作业计划根据管理计划确定计划期间的预算、利润、销售量、产量以及其他更加具体的目标，确定工作程序，划分合理的工作单位，分派任务和资源，以及确定权力和责任。

（三）综合计划、局部计划和项目计划

按计划对象可把计划分为综合计划、局部计划和项目计划三种。

1. 综合计划

综合计划一般是指具有多个目标和多方面内容的计划。就其涉及对象来说，它关系到整个组织和组织的许多方面。它是与受指定范围限定的局部计划相对应的。习惯上人们把预算年度的计划称为综合计划。企业中是指年度的生产经营计划。它主要应该包括：销售计划、生产计划、劳动工资计划、物质供应计划、成本计划、财务计划、技术组织措施计划等。这些计划都有各自的内容，但它们又互相联系、互相影响、互相制约，形成一个有机的整体。由于目前的组织已经形成了一种开放的系统，外界环境对这个系统有直接的影响。为此，就要使资源在各个部门合理分配，用有限的投入获得更大的产出，产生更大的组织效应。所以，应把制定综合计划放在首要位置上，要自上而下的编制计划。

2. 局部计划

局部计划是指限于指定范围的计划。局部计划是在综合计划的基础上制定的，它的内容专一性强，是综合计划的一个分计划，是为达到整个组织的总目标而确立的。例如，企业年度销售计划就是在国家计划、市场预测和订货合同的基础上，规定年度销售的产品品种、质量、数量和交货期，以及销售收入、销售利润和销售渠道。应该注意各种局部计划相互制约的关系，如销售计划直接影响生产计划和财务计划等其他局部计划。

3. 项目计划

项目计划是指针对组织特定课题作出决策的计划。项目计划在某些方面类似于综合计划，它的特殊性在于其目的是为了结构的变革，即针对组织所拥有的结构问题选择解决问题的目

标和方法。它的计划期很可能为 1 年，这时它就要包括在年度计划之内；也许它的计划需要几年才能完成，比如企业的扩建计划，这时年度计划仅包括它的一部分。项目计划是与组织结构的变革相关的。结构的组成有许多许多，比如企业中的市场、设备、产品，财务和组织等，几乎包括企业的一切领域。项目计划就是使这些因素具体地朝着将来的方向发展下去。

（四）政策、程序和方法

计划按范围分类有三种形式，即政策、程序和方法。这种分类方法可直观地认识到该计划的应用范围。

1. 政策

政策也属于计划，它是组织决策、指导与沟通思想行动的明文规定。作为明文规定的政策，通常列入计划之中。政策一旦制定，就要持续到新的政策出现为止。政策有助于将一些问题事先确定下来，避免重复分析，并给其他派生的计划以一个全局性的概貌，从而使主管人员能控制全局；制定政策还有助于主管人员把职权授予下级，使他们在执行过程中表现出自信和积极性。

政策的种类很多。例如，企业承包中的工资总额与实现利税挂钩的政策、劳动工资部门对超额完成任务者给予奖励的政策、国家对经济特区实行的吸引外资和进出口方面的特殊政策等。

政策是决定思想的指导，所以它必须有一些自决权，否则，政策就成为了规章。政策要规定范围的界限，但其目的不是要约束下级使之不敢擅自决策，而是鼓励下级在规定的范围内自由处置问题，主动承担责任，是要按一定范围将决策权授予下级。这是政策与规章的主要区别。

组织为了目标的实现，主要是使其政策保持连续性和完整性。这样才能使政策深入员工的思想，形成一种持久作用的机制。政策多变，前后不连续，只会促成员工和下级主管人员追求眼前利益的短期行为，即所谓“政多变，民多惑”。不过由于若干原因，政策的连续性和完整性是难以做到的。第一，政策的表述往往不十分规范和精确，难免使人发生误解；第二，恰好是组织企图实行的授权政策，通过权力分散，使人们广泛参与制定政策和解释政策，总会在个别成员之间产生一定的差异；第三，情况在不断变化，当情况发生变化时，就不得不修改政策以适应变化了的情况，这很容易带来政策不稳定和不连贯的问题。可见，制定政策和保持政策的连续性是一种比较困难的工作。

2. 程序

程序是一种应用广泛的计划。程序是根据时间顺序而确定的一系列相关联的活动。程序是指导如何采取行动，而不是指导如何去思考问题。程序的实质是一系列相互有关的活动必须按时间的顺序进行。制定程序的目的是减轻主管人员决策的负担，明确各个岗位的工作职责，提高管理活动的效率和质量。此外，程序通常还是一种经过优化的计划，它是对大量日常工作过程中及工作方法的提炼和规范化。

程序是多种多样的。程序在企业中，在社会生活中，在国家事务中，在一切活动中无所不在。科学地制定程序，有助于提高效率。因此，在编制程序时，要注意几方面的问题：第一，要充分考虑所要处理业务的实际情况，比如人员、设备、业务的种类及所要达到的目标；第二，程序除去稳定性外要有一定的灵活性，特别要考虑在紧急情况下，应该能够通融；第三，要注意定期检查程序的适用性，发现问题及时修改，以防止条件变化时，原有的程序将对有效的管理造成阻碍。

3. 方法

方法是进行某种活动的手段，一般指完成程序中某一阶段工作的手段，所以方法多限于某一局部工作。方法详细地说明了完成任务的各种事项，它最容易理解，与实际工作人员有最密切的关系。对企业来说，方法与操作层的效率有直接关系。为了寻求最有效的方法需要

进行多方面的研究，比如时间研究、动作研究等，这是确定方法的基础。正确的工作方法是在现有条件下提高工作效率的最有效的手段之一。

（五）指令性计划和指导性计划

按计划的约束力可把计划划分为指令性计划和指导性计划。

1. 指令性计划

指令性计划是由上级主管部门下达的具有行政约束力的计划。指令性计划一经下达，各级计划执行单位必须遵照执行，而且要尽一切努力加以完成。能否保质保量地完成指令性计划是衡量一个组织管理好坏的重要标准之一。指令性计划的产品一般都是与国计民生有重大关系的产品。从宏观角度看，这些产品是必须保证的。对于关系到国民经济和社会发展的全局性任务，必须按指令性计划下达。对于完成指令性计划所需人力、资源、资金等重要条件，下达计划的部门要事先予以保证。指令性计划的产品由下达计划部门安排统一收购。

2. 指导性计划

指导性计划是由上级主管部门下达的具有参考作用的计划。这种计划下达之后，执行单位不一定完全遵照执行，可考虑自己单位的实际情况，决定可否按指导性计划工作。这是一种间接的计划工作方法，上级为了使下级按指导性计划工作，不是采取行政命令的方法，而是用价格、税收、信贷等经济杠杆进行调节。对指导性计划任务给予某种优惠待遇，会使下级执行单位进行决策时感到执行指导性计划更为有利。上级计划制定部门可以通过制定经济政策和经济法规对计划进行指导。对于完成指导性计划所需人力、资源、资金等重要条件，下达计划的部门给予部分保证，其产品也由下达计划的部门安排部门收购。

二、计划工作的程序

一个完整的计划工作程序与工作步骤都是相似的，它包括如下内容：

估量机会；选定目标；确定前提；拟订可行方案；发掘可行方案；选定方案；拟定政策；拟定辅助计划；通过预算使计划数字化，如图 5—2 所示。

（一）估量机会

对机会的估量，是计划工作的一个真正起点，在实际的计划工作开始之前就着手进行，它是对将来可能的机会进行分析，了解自己的优势和弱点所在。计划工作需要机会进行估量和切合实际的诊断。

（二）确定目标

在估量机会的基础上，计划工作的第二步就是为整个组织及其所属的下级单位选定目标。在这一步上，要说明基本的方针和要达到的目标，指出工作重点。

（三）确定计划前提条件

计划工作的第三步是确定计划的前提条件，即计划以什么环境为前提。按组织的内外环境，可以将计划工作的前提条件分为外部前提条件和内部前提条件；还可以按可控程度，将计划前提条件分为不可控的、部分可控和可控的三种前提条件。外部条件多为不可控的和部分可控的，而内部条件大多是可控的。不可控的条件越多，不肯定性越大，就愈需要通过预测工作确定其发生的概率和影响程度的大小。

（四）发掘可行方案

计划工作的第四步是调查和设想可行方案。任何事物只有一种可行的方案是极少见的，完成某一项任务总有许多方法，即每一项行动均有异途存在，这叫异途原理。有些异途是潜藏着的，只有发掘了各种可行方案才有可能从中选择最佳方案。当然，方案也不是越多越好，即使我们可以采用数字方法和借助电子计算机的手段，还要对发掘的可行的候选方案数量加以限制，以便把主要精力集中在对少数最有希望方案的分析方面。

（五）评估方案

计划工作的第五步是按照前提和目标来权衡各种因素，比较各可行方案的优势和劣势，对各方案进行评估。评估时要注意两点：

（1）注意发现每一个方案的制约因素和隐患。在评估时，即将一个方案的预测结果和原有目的进行比较时，既要考虑到许多的可以用数量表示的因素，也应考虑许多的不能用数量表示的因素。例如，一个企业的声誉和人际关系等。

（2）要注意用总体的效益观点来衡量方案。因为对某一部门有利的不一定对全局有利，对某项目标有利的不一定对总体目标有利。

（六）选定方案

计划工作的第六步是选定方案。这是关键的一步，也是决策的实质性阶段。可能遇到的情况是，有时会发现同时有两个可取的方案。在这种情况下，必须确定出首先采用哪个方案，而将另一个方案也进行细化和完善，并作为后备方案。

（七）拟定政策

计划的第七步是拟定政策。政策是贯彻和达到目标的保证，政策为整个组织采取行动规定了指导方针，保证行动符合目标，并指导人们去实现目标。在拟定政策时要考虑其稳定性与灵活性，政策的全面性、协调性和与其他政策的一致性，以便于贯彻和评价。

（八）制定辅助计划

虽然选定了方案，制定了政策，但计划仍不能说是完整的，还必须拟定辅助计划，如生产计划、销售计划和财务计划等。在这一阶段中还要考虑为组织每一个重要部门制定预算，协调资金的使用，保证经济目标的实现。预算是数字化了的计划，是组织各种计划的综合反映，也是一个单位的经济目标。它既是评估计划的重要标准，也是协调下属部门活动的主要手段；它既是计划职能的一部分，也是控制职能的一部分。

三、计划工作方法

现代计划工作方法很多，仅简要介绍三种常用的方法，即滚动计划法、运筹学方法和计划 — 规划 — 预算方法。

（一）滚动计划法

滚动计划法是一种编制具有灵活性的、能够适应环境变化的长期计划方法。其编制方法是：在已编制的计划基础上，每经过一段固定的时期（例如一年或一个季度等，这段固定的时期被称为滚动期）便根据变化了的环境条件和计划的实际执行情况，从确保实现计划目标出发对原计划进行调整。每次调整时，保持原计划期限不变，而将计划期限顺序向前推动一个滚动期，如图 5—3 所示。

由于长期计划的计划期较长，很难准确地预测到各种影响因素的变化，因而很难确保长期计划的成功实施。而采取滚动式计划方法，就可以根据环境条件变化和实际完成的情况，定期地对计划进行修定，使组织始终有一个较为切合实际的长期计划指导，并使长期计划始终与短期计划衔接在一起。

（二）运筹学方法

计划工作的最全面的分析方法之一，就是运筹学，它是管理学理论的基础。就内容讲，运筹学又是一种分析的、实验的和定量的科学方法，用于研究在物质条件（人、财、物）确定的情况下，为了达到一定的目的如何统筹兼顾整个活动所有

各个环节之间的关系，为选择一个最好的方案提供数量上的依据，以便能为最经济、最有效地使用人、财、物作出综合性的合理安排，取得最好的效果。在计划工作中应运用运筹学的一般程序，包括以下主要步骤：

(1) 建立问题的数学模型。首先根据研究目的对问题的范围进行界定，确定描述问题的主要变量和问题的约束条件，然后根据问题的性质确定采用哪一类运筹学方法，并按此方法将问题描述为一定的数学模型。为了使问题简化和突出主要的影响因素，需要作各种必要的假定。

(2) 规定一个目标函数，作为对各种可能的行动方案进行比较的尺度。

(3) 确定模型中各参量的具体数值。

(4) 求解模型，找出使目标函数达到最大值（或最小值）的最优解。通常，即使是求一个很简单的管理问题模型的最优解，也要编制计算机程序上机运算。

（三）计划—规划—预算方法

这是 20 世纪 60 年代中期美国国防部在编制国防部预算时创造的方法，它完全是从目标出发编制预算的。计划开始时，首先，由最高管理部门提出组织总的目标和战略，并确定实现目标的项目；其次，分别按每一个项目的实施阶段时所需的资源数量进行测算和规划，并排出项目的优先次序；然后，在编制预算时，是从目标出发按优先次序和项目的实际需要分配资源，当资源有限时，应保持排在前面的项目的需要；最后，根据各部门在实施项目中的职责和承担的工作量将预算落实到部门。据报道，这种计划方法在美国国防部及美国联邦政府和一些州政府的部门中推行，取得了较显著的效果。

第三节 目标管理

一、目标的含义与作用

所谓目标，就一般意义讲，是目的和标准的统一；而管理目标是指在一定时间内，管理组织希望达到的理想结果和标准。

对于目标这一概念的理解，应注意与“目的”这一概念的区别。目标与目的在内涵上是相同的，但在外延上有所不同。目的这一概念的外延较大，所反映的对象较抽象；而目标的外延较小，较具体。例如，有关科研人员曾做过这种实验：对一组人员大力宣传植树的目的和意义，并提出种得越多越好的植树任务；而对另一组人强调了植树的重要意义后，提出一周每人植树 400 棵的任务目标。经多次实验证明，后者比前者的效率高得多。这个实验表明，具体的目标不仅能指明奋斗目标，还能充分调动目标追求者自身的最大潜能，从而取得满意的效果。

在实际工作中，也有人这样认为，目标就是任务。这种认识是片面的，因为任务一般是指定干什么事，承担什么责任，它是以“事”或“责任”的形态出现的；而目标不仅将活动目的具体化，还有一套评价活动效果的标准或指标，它是以活动的“结果”或“成果”的形态出现的。再有，任务是上级下达的，是一种客体行为，具有被动的意义；而目标则是上下协商或自己确定的，是一种主体的行为，具有主动意义。由此可见，目标和任务是有区别的，然而二者之间也有联系，其联系表现在：目标决定任务，任务反过来又影响目标。因此，在处理目标与任务的关系上，既要树立目标是一切管理活动的中心观念，也不能忽视任务对目标的反作用。

管理目标的最终目的是追求效率，既体现了一个组织的基本特征，又表明了一个组织存在的意义。管理目标的作用可概括为四个方面：

(1) 导向作用。管理目标为活动指明了方向，正确的方向必然引导人们努力奋斗，并顺利达到理想境地；反之，任何管理活动若没有正确的目标导向，其管理活动就会出现盲目性，工作效率也会大大降低，从这个意义上来看，管理效能、目标方向和工作效率三者之间有着密切的协调关系，这种关系可以表达为：

管理效能 = 目标方向 × 工作效率

从这一关系不难看出，正确的目标方向具有乘数效应，它的作用在于放大工作效率从而提高管理效能。

(2) 组织作用。正确的、顺应人心的管理目标可以形成一种“目标向心力”，使组织成员的心往一处想、劲往一处使，群体活动有秩序、高效地运行。

(3) 激励作用。目标对人的现实行为来说，它不是一种既成的东西，而是一种期望值或者说期望成果，这种期望本身就是一种激励因素，而激励因素能极大地调动组织成员的聪明才智，焕发其内在动力。

(4) 控制作用。目标的控制作用是指以目标中所提出的标准为依据，对目标的执行情况进行监督和检查，及时发现目标差，采取措施纠正目标差，以确保目标的最终实现。

总之，目标是管理组织中一切管理活动的中心，任何管理活动要达到预期的成果，关键在于充分发挥目标在管理中的作用。

二、目标管理

所谓目标管理，是指先由组织总体制定出一定时期内期望达到的总目标，然后，各部门和全体职工根据总目标的要求，制定分目标，并自主决定完成目标的方法和手段，调动职工参与管理的一种科学管理方法。

目标管理是美国著名管理学家德鲁克于 20 世纪 50 年代首先提出的。他认为，企业的目的和任务必须转化为目标，如果一个领域没有特定的目标，则这个领域必然会被忽视；各级管理人员只有通过这些目标对下属进行领导，并以目标来衡量每人的贡献大小，才能保证企业目标的实现。他还主张：要充分信任职工，权力下放、民主协调，让职工自我控制、独立自主去完成任务。德鲁克“目标管理”思想的实质是强调人的作用，强调从人的本质中去激发动力，以满足职工自我实现的需要。他的思想在企业界、管理学界产生了巨大的影响，人们将德鲁克的思想在管理实践中不断地发展和完善，逐渐形成了目标管理法。目标管理法诞生后，不仅普及于各类企业，还推广到政府机关、公用事业及其他团体，目标管理在现代已成为世界范围内流行的管理方法，并誉之为“管理中的管理”。

三、目标管理的实施步骤

由于各个组织活动的性质不同，目标管理的步骤存在着一定的差异性，但一般来说，可以分为以下几步。

（一）目标的制定

目标的内容概括起来由三部分组成，即：目标方针、目标项目和目标值。制定目标也就是要制定目标方针、目标项目和目标值。

1. 制定目标方针

目标方针是一切管理活动的指针，它规定了管理活动的基本方向。目标方针一经确定，将贯彻于管理活动的始终。从这个意义来看，目标方针制定得正确与否，决定了管理活动的成败，因此，在制定目标方针时，必须从全局出发，深入调查研究，科学决策，制定出方向正确、催人奋进、切实可行的目标方针。

2. 制定目标项目

目标项目是目标方针的具体化，它具体地规定了管理组织系统为实现目标方针在各个方面应达到的基本要求，只有目标方针而没有具体化的目标项目，目标方针就是一句空话。目标项目是在目标分类的基础上形成的，对目标进行科学的分类是保证目标方针实现的重要前提。目标的分类，可依据不同的分类标志从不同的角度进行。

按目标性质的不同，可将目标分为战略性目标、战役性目标和战术性目标。战略性目标就其内容来看，通常表现为对目标方针的扩展和延伸，使目标方针进一步明确化，在目标项目中占有很重要的位置。战术性目标则是实现战略性目标的手段，其内容比较具体，针对性较强。战役性目标也是战略性目标的从属目标，但在内容上，介于两者之间。

按目标实现的时间长短不同，可将目标分为长期目标、中期目标和短期目标。长期目标一般带有战略性特点，从时间上看通常在 10 年以上；中、短期目标是长期目标的具体化，是实现长期目标的手段，就时间而言，中期目标通常为 3 至 5 年，短期目标通常为 1 年。在实际工作中，目标的分类并不局限于以上两种分类方法，只要能保证目标方针的实现，可根据管理需要，采取其他更合适的分类方法。

3. 制定目标值

目标值是表示各项目目标应达到的标准和程度，是各目标项目进一步的具体化。目标值多采用定量的表示方法，如：实现利润××万元，事故率下降至千分之几、产品合格率达到百分之多少等。定量目标值具有精确度高、可比性强的特点，因此在确定目标值时，要严格验算，反复核对确保定量目标值的权威性和可信度。对于一些难以量化的目标，可以采用定性的标准加以衡量，由于定性目标值的可比性、度量性较差，因此在制定定性目标值时应力求文字表达准确，是非标准分明，避免出现模棱两可的词语，尽量符合定性目标的可考核性。

（二）目标的展开

目标展开也称目标分解，它是目标制定与实施之间的重要环节。目标展开过程，就是将总体目标自上而下层层展开，从纵向、横向或时序上分解到各级、各部门以至每个人，形成自下而上、层层保证的目标体系的过程。这个过程通俗讲就是：“一级一级包下去，一层一层保上来”，目标体系如图 5—4 所示。

在目标展开的过程中，特别强调“逐级授权”和“自主参与”的管理原则，这一原则表现在上一级授予下属部门或个人相应的权力，让他们有责有权、自主地开展工作，自行决定完成目标的方法和手段，实行自主管理，上级负责指导、协助，并创造良好的工作条件。为了直观、形象、简明地显示目标及其分解情况，人们通常用目标展开图的形式来反映，同时，在目标管理过程中，目标展开图也作为统一指挥、统一协调、统一控制的管理工具。

目标展开图的形式很多，其格式没有统一的规定，但不管哪种形式的目标展开图，一般都应包括目标方针、目标项目、目标值、对策、责任者等内容，常用的目标展开图有以下几种：（1）以目标责任为主的目标展开图。这种展开图主要是以明确目标责任为特点，图中的各项目标、目标值和对策，分别对应标明责任者和协同者。这种展开图目标责任明确，协作关系清楚，便于考核、落实和协调配合，如图 5—5 所示。

图 5—5 以目标责任为主的目标展开图

（2）以明确目标进度为主的目标展开图。这种展开图将目标、目标值、对策按时序展开，时间单位可以是月份，也可以是季度，并用时标标明各项进度的起始点，在目标的实施过程中，便于统一掌握进度，检查进度情况，具有强烈的时间观念，如图 5—6 所示。

图 5—6 以明确目标进度为主的目标展开图

（3）以明确工作安排为主的展开图。这种展开图的特点是在工作安排中利用统筹图的原理，使得实现目标的各项工作统筹规划、优化排序，同时便于控制工作进度，有利于工序间的协调配合，如图 5—7 所示。

图 5—7 以明确工作安排为主的展开图

（三）目标的实施

在目标的实施过程中，其管理手段主要靠目标执行者自我实现、自我控制，以保证目标的实现。为了适应这种管理形式，管理者通常将“目标管理卡”作为一种辅助管理工具。

目标管理卡也称目标责任书，它如同合同书一样，一经签发必须遵照执行。目标管理卡的作用表现在：明确和落实目标、目标责任、权力、利益、对策等，便于目标执行者在实施中据此尽职尽责行使权力；便于自我检查，自行调节；也便于为上级进行检查和考评提供凭证。目标管理卡分单位目标管理卡和个人目标管理卡两类。单位目标管理卡由授权单位签发，其内容较广泛，栏目较多，具体形式可参见表 5—3；个人目标管理卡，由控制人签发，其内容比较具体，强调直接责任，栏目较少，其形式可参考表 5—4。

表 5—3 单位目标管理卡

责任单位		授权单位		签发日期	
目标项目	权数	目标值	对策措施	目标要求	奖惩规定
评价	自我评价	归口管理部门评价		领导评价	
	签名：	签名：		签名：	

表 5—4 个人目标管理卡

目标项目	
------	--

责任者		签发者	
自我评价		领导评价	

(四) 目标的考核与评价

这是目标管理的最后一个步骤，这一过程要达到的目的，一方面是考核工作成果，为奖惩提供依据；另一方面是总结经验，以便改进工作。

目标考评在目标管理中起着重要的作用。首先，目标考评依实绩论奖罚，有助于克服平均主义，通过目标考评，使人们从自身的行为结果中受到激励，促使人们为实现更高的目标而努力。其次，目标考评按标准测算成果，有助于管理工作科学化、民主化。在考评中，由于以考评标准为准绳，客观地评价工作成果，既提高了考评的准确性，又增强了目标管理活动的民主性，因而促使管理工作向民主化、科学化发展。再次，目标考评是把目标推向更高阶段的关键环节。通过目标考评，可以全面总结本期目标管理的经验教训，从而为开展下期目标管理打下一个良好的基础。

目标考评方法是否科学、实用会直接影响到考评结果的准确性和实效性，因此在进行考评时应选用符合实际、简便易行的考评方法。

1. 分项记分、综合评定法

这种方法适用于定量目标的考评。其主要做法是：首先依据考评标准各项目目标分项记分，然后在各目标得分的基础上，结合目标实施过程中的进度、协作及对策有效性，对单位和个人目标成果进行综合评定。

分项记分的基本计算公式为：

目标项目得分 = 目标项目基本分 × 目标完成率 + 条件性分 + 成果性分

目标项目基本分是指考评标准中规定的实现该目标项目时的基本分值，它体现了该项目目标在整体目标中的权重。

目标完成率是指目标达成度，一般用百分比表示。

条件性分是指环境因素对目标实施的影响所设置的加分，一般在目标项目基本分的 20% 以内取值。

成果性分是指某项目目标成果对本单位的贡献和对外界的影响所设置的加分，一般在目标项目基本分值的 10% 以内取值。

例 5—1 某目标项目的基本分值为 200，目标完成率为 95%，条件性分为基本分值的 15%，成果性分为基本值的 10%，则该目标项目得分为： $200 \times 95\% + 200 \times 25\% = 240$ （分）

综合评定的基本计算公式为：

目标成果部分分值 = Σ 目标项目得分 ± 进度均衡性分 ± 对策有效性分 ± 协作性分

例 5—2 某单位 2004 年度设有五个目标项目，各目标基本分值及完成率见表 5—5 有关栏目。试对该单位目标成果进行综合评定。

表 5—5 某单位 2004 年度目标单位成果评价

序号	基 本 项 目	基本分 值	目标完成 率 (%)	条件性分	成果性 分	得分	备注
1	项目一	350	110	30	15	430	超额完成
2	项目二	250	120	35	10	345	超额完成
3	项目三	150	70	20	0	125	未完成

4	项目四	150	80	0	0	120	未完成
5	项目五	100	100	0	0	100	完成
6	小 计	1000				1120	
7	进度均衡性分	$1120 \times (-10\%) = -112$					
8	对策有效性分	$1120 \times 10\% = 112$					
9	协作性分	$1120 \times 5\% = 56$					
10	总计得分	$1120 - 112 + 112 + 56 = 1176$					

第一步，计算各单位项目的得分。

目标一： $350 \times 110\% + 30 + 15 = 430$

目标二： $250 \times 120\% + 35 + 10 = 345$

其他各项目得分依此类推，计算结果见表 5—5 “得分” 一列。

第二步，分别对进度均衡性、对策有效性及协作性等考评内容打分。

打分结果见表 5—5 中 7、8、9 栏。其中各项所乘系数，是通过计算或商讨而定。

第三步，计算综合评价。

通过以上计算，该单位 2004 年度目标成果总分为 1176 分。另外，从表中可以看出，这个单位在 2004 年度的目标成果总的来说是好的，主要目标项目（项目一、二）均超额完成任务，并且还取得了一定的成果影响分，但有两项目标（项目三、四）没有完成任务，这说明目标进度均衡性不好，组织协调工作欠缺。根据以上综合评定，这个单位 2004 年度目标成果考评成绩为良。

2. 目标成果考评分

这是一种只考评目标完成情况的方法。其具体评分公式为：

考评得分 = 目标条件 × 完成目标的平均指数 + 修正分

目标条件是指完成目标的客观难易程度，它包括三方面的内容：一是担负目标的数量和工作量；二是所承担目标的基础；三是完成目标的难度。综合以上三点，可将目标条件由差至好分为甲、乙、丙三等。丙等条件为基础分，比如，定为 100 分。以此为起点，给甲、乙两等级分别制定条件基础分，如乙等条件基础分为 107.5 分，甲等条件基础分为 115 分等。

完成目标的平均指数是指各项目目标完成率的平均值。这样取的平均值可以消除因负担目标项目的多少而造成的指数上的差距。

修正分是指所设浮动性分值。它包括两方面的修正：一是由于随机因素使目标的实现受到影响，为消除这种非主观因素的影响应适当加分；二是成果突出，在上级评比中取得好名次，影响广泛，贡献较大，可适当加分。

3. 岗位责任考评法

这种方法主要适用于对管理组织内部直接服务于组织目标的保障人的考评。它有利于督促人们在自己的岗位上尽职尽责。其评分公式为：

考评总分 = 履行岗位责任分 + 协作分

岗位责任分是指岗位任务完成情况的得分。搞好此项得分关键：一是制定明确的岗位责任。在制定岗位责任时，把目标与岗位任务融为一体，如被服仓库管理员的岗位任务是被服管理的发新收旧、安全消防、仓库卫生等。在管理中，要把各项岗位任务转化成目标，并确定目标的目标值，如被服管理的发新收旧一项，可规定全年的差错率不得高于 0.5%。二是恰当制定岗位目标责任的采分比。根据所承担的岗位目标责任情况，一般使履行岗位责任的

采分比例占总分的 70% ~ 80%。这样，就突出了目标成果在考评中的比重，较好地反映了每个人在岗位上尽职尽责的情况。

协作分是为反映目标责任者与其他有关部门及个人之间的协作情况而设立的，目的是鼓励协作，更好地履行岗位职责。在实际的管理工作中，有些工作往往不是哪一个部门能够独立完成的。就是在一个部门内部，由于人员的流动，也会经常出现互相代替工作的情况。协作工作对于每个人完成岗位职责都有一定影响，因此，设立协作分是非常必要的。协作分要按协作工作的多少、成果的大小等因素酌情记分，一般可占总分值的 20% ~ 30%。

第六章 组织

组织是管理的一项基本职能。组织存在的基础是人类活动的社会性，它对人类的生存起着重要的作用。管理者的主要任务之一就是使组织不断发展、完善，使之更加富有成效。

第一节 组织管理概述

组织一词，原义是指和谐、协调的意思，从不同的角度有着不同的定义。对人的组织，一般称为社会组织，包括正式组织和非正式组织；对物和财的组织，一般称为技术组织，包括物质形态的组织 and 价值形态的组织。从管理学和系统论的角度来看，“组织”一词有两个含义。第一是机构的组织，指具有一定的功能的团体，如一家公司、一所医院、一个政府部门乃至一个棒球队。第二，是工作的组织，即用什么方法来安排和分配组织的工作于其成员，使之能达到组织的目的。

组织作为一种机构与组织作为一种工作是相互作用的。组织工作是对组织机构及任务的研究、制定和改组。组织机构必须能促进组织工作的不断进行和发展。组织机构需要稳定，但又要能适应各种变迁。如何平衡机构的稳定和变迁，这就是组织工作的任务。组织机构应成为应变的工具，而不应成为变迁的阻力。新技术、新市场、新环境、组织成员新的价值观都是组织变迁的因素。不同的组织有不同的机构，并有不同的特色和风格；就是同一组织机构，也要看它能否适应各个时期目的和任务方面的特点。

一、组织职能的概念

所谓组织职能，是指为了实现组织的任务目标，对人们的活动进行合理的分工和协作，合理地配备和使用资源，并正确处理人们相互关系的管理活动。

对企业组织而言，根据生产经营需要，企业通常设置和划分若干车间（或分厂），车间视其规模大小又可进一步划分为若干工段班组。此外，企业还要建立计划、供应、销售、质量管理、财务等职能科室，班组及科室又由若干岗位组成。车间、班组、科室、岗位，均可视作管理单位，而企业 — 车间 — 班组 — 岗位之间则形成管理层次，这是企业组织的有形部分，即所谓管理体制中的“体”。组织职能还要对不同层次、不同管理单元分别规定其任务、责任、权力以及沟通、协作方式，并形成制度，这是企业组织的无形部分，属管理体制的“制”。不同的管理体制既可反映为“体”的差别，又可反映在“制”的差别方面，从而形成了组织的差异。

二、组织职能的主要内容

组织职能可以由一系列的子职能所组成。组织职能实质上就是把总任务分解成各项具体任务，然后再把它们合并成部门，同时把权力分别授予每个部门的管理人员。组织职能应包含以下主要内容：

- (1) 按照组织任务和目标的要求，建立合理的组织机构，包括各个管理层次和职能部门的建立；
- (2) 按照业务性质进行分工，确定各个部门的职责范围；
- (3) 按照所负的责任授予各部门、各管理人员相适应的权力；
- (4) 明确上下级之间、个人之间的领导和协作关系，建立信息沟通的渠道；
- (5) 配备和使用行使管理工作要求的人员；

(6) 对管理人员进行培训和考核、激励和奖惩；

(7) 根据组织外部环境和内部条件变化，适时地改革组织结构和组织行为，促进组织的发展。

三、影响组织管理的因素

影响组织管理的关键因素有三个，即组织的整体性、组织的实用性和组织的复杂性。

(一) 组织的整体性

组织是一个团体所要实现目标的工具。组织的本质是领导和支配人力机构，并且以整体性的人力聚集和理想的实现为组织的信念。因此，组织不仅是一个复杂的社会实体，而且是一个心理实体。一个组织目标的实现、成绩的获得，也不是任何一个单独个人能力的体现，而是一个整体智慧的结晶。

(二) 组织的实用性

组织不是一个抽象的名词，而是体现了人群结合的体系和人群活动的模式。在当今瞬息万变的社会中，由人群所汇集起来的组织需要有强大的生命力，努力创造一个最佳的内部环境，使组织内的各个成员能够发挥聪明才智，为实现组织目标而奋斗。

(三) 组织的复杂性

组织是由许多既相互分工、又相互协作的部门和个人组成。组织中权力层次的执行、控制、领导、限制和推行，都涉及到人与人、部门与部门之间的协调与合作。能力与权力是否平衡，成员的需要与组织目标是否保持一致，会给协调与合作带来困难。因此，如何正确地运用心理学的基本规律，协调这些关系，就成为迫切需要解决的问题。

第二节 组织设计的原则

建立和健全组织工作，搞好组织设计，是组织实施有效管理和充分发挥组织职能的前提。由于组织规模、生产类型、工艺方式、管理水平、管理者素质等条件不同，因此要提出一个适用于所有组织的组织形式是不可能的，但所有组织要建立和健全组织工作，必须遵循以下基本原则：

一、有效性原则

有效性原则是从组织的目的来看的。首先，要求组织的结构和活动是富有成效的，它有助于而不是有碍于组织目标的实现。组织目标是全体职员在一定时期内共同活动所要达到的最终目的。一切管理组织结构的形式，组织机构的调整、增设、取消或合并，都必须以是否对实现目标有利为衡量标准。如企业组织的目标内容很多，既有外部的目标，又有内部的目标。企业外部应实现的目标通常是指对国家的贡献、满足用户需要的程度、对环境保护的贡献、对社会福利的贡献等方面；企业内部应实现的目标可以从人、财、物三个方面观察，具体可以概括为以下几个方面的内容：利润、成本、资金利用、品种及产量、交货期及售后服务、智力投资、福利及利益分配、调动积极性等。上述各项目标是互相影响、互相制约的，合理的管理组织必须是在一定时间内，在充分估量内部条件和环境因素的基础上，能得到上述各项目标的最佳组合。在不同时期，随着条件和环境的变化，目标组合有明显的不同，因此企业组织结构和活动要有助于目标的实现，不仅表现在静态上，更主要的是必须适应目标的动态变化。其次，有效性原则还要求管理组织必须是有效率的，即包括：机构中各单位具有明确的职责范围；具有良好的信息沟通渠道；支付的费用合理；有利于组织成员积极性与主动性的发挥等等。

二、有效管理幅度原则

管理幅度又称管理跨度，它是指一个领导者直接而有效地领导与指挥下属人员的数量。显然，管理幅度的范围在客观上是有限度的，经理不可能包揽全部管理业务，也不可能对每个职工的工作直接进行面对面的领导。因此，必须建立相应的管理组织，解决领导与管理分工问题。正是由于管理幅度的范围限制，在组织里就发现了与之相互联系、相互制约的管理层次。所谓管理层次，是指行政指挥系统分级管理的各个层次。管理幅度与管理层次二者成

反比例的关系，即管理幅度越大，则管理层次越少；反之，管理幅度越少，则管理的层次就越多。

一个管理者的管理幅度究竟以多大为宜，是一项困难的任务。影响管理幅度的因素很多，如领导者及其下属的素质水平、组织工作的标准化程度、组织的信息沟通技术以及组织需要处理问题的复杂程度和工作量的大小等等，并且上述各因素不易计量。

法国管理学者葛瑞肯纳斯根据管理者和下属以及下属之间的相互关系，推理出如下的结论：在向经理汇报的人数以算术级数增加时，他们之间可能的相互关系的数量将以几何级数增加。

例 6—1 当经理有几个下属，即管理幅度为 N 时，可能存在的关系数值由下式决定： $C = N [2^{N-1} + (N-1)]$

式中：C——可能存在的人际关系数；N——下属人数(管理幅度)；

不同下属人数的可能关系数，通过按上式计算，可得表 6-1：

表 6-1 不同下属人数的关系数

下属人数 N	1	2	3	4	5	6	7
人际关系数 C	1	6	18	44	100	222	490

尽管上述可能关系数在实际工作中不可能同时出现，但随着下属人数（管理幅度）的增加，相互关系的数量急剧上升这个结论是正确的，从而证明管理幅度较大的复杂性。

考虑到组织上层和中层管理工作性质的区别，前者主要负责战略性决策，后者主要负责日常的业务决策，因而国外学者经研究得出如下结论供参考采纳：

上层管理幅度为：N = 3 ~ 6 人

中层管理幅度为：N = 7 ~ 11 人

下层管理幅度为：N = 12 ~ 30 人

三、统一指挥原则

统一指挥原则是组织理论的一项重要原则。早期古典组织学家都已明确提出了用这个原则来处理上下级之间的关系。直到今天，虽然组织的形式多种多样，指挥系统的分级更为复杂，职能系统的分工更为精细，但在组织设计上，统一指挥的原则仍然广泛遵循。

在企业组织中，统一指挥原则首先反映在企业直接的生产指挥系统中，同时在为直接指挥系统服务、参谋和咨询的业务系统中，也保持着这一原则，如图 6—1 所示。

贯彻统一指挥原则，具体应实现如下要求：

(1) 统一指挥使上下级之间形成一条等级链。它反映上下级的权力、责任和联系的渠道，从最上层到最基层，这个等级链是连续的，不能中断。

(2) 任何下级只能有一个上级直接指挥。也就是说，他不应该受到一个以上的上级的直接领导和指挥，否则必然产生混乱和不一致，从而使下级处于不知所措的困境之中。

(3) 等级链不允许上级越过直属下级进行指挥，也不允许下级超越直属上级接受更高一级的指令。

(4) 各业务职能部门在内部同样执行统一指挥原则。在外部，它是同级直接指挥系统的参谋和顾问，只有权提出建议、提供信息，无权指挥该直接指挥系统的下属的工作。

四、集权和分权相结合原则

所谓集权就是把组织的权力相对集中于最高领导层，指挥所属单位和人员的活动。它的主要优点是：有助于加强组织的集中统一领导，提高管理工作的效率；有利于协调组织的各项生产技术经济活动；有助于充分发挥领导者的聪明才智和工作能力；由于机构精简，用人少，还可以使组织管理的开支减少到最低程度。同时，集权过大，也会存在以下缺点：使领导者直接控制面缩小了，增加了管理层次，延长了纵向组织下达指令和信息沟通的渠道，不利于调动基层的积极性和创造性，难以培养出熟悉全面业务的管理干部。

分权与集权恰好相反，它使直接控制面扩大，减少了最高层到最低层的管理层次，最高层与基层之间沟通较为直接。因此，凡是按某种产品或地区或市场建立的组织机构，都具有分权的特点。它的主要优点是：可以使基层组织从市场需要出发，更加灵活地有效地组织生产经营活动；它使基层管理组织对市场情况的变化能作出迅速的反应；它为基层领导者发挥才干提供了条件，从而可能为组织培养一支精干的管理队伍。

集权与分权是统一的，在处理集权与分权关系时，究竟应侧重哪一方面，则应取决于组织的规模、管理人员的素质和数量、组织形成的特点、组织发展的情况、产品与市场的分布、领导风格与作风、管理手段，以及国家在不同时期的路线、方针和政策。集权到什么程度，应以不妨碍基层人员的积极性发挥为限；分权到什么程度，应以上级不失去对下级的有效控制为限。同时，集权与分权是相对的，并不是一成不变的，应根据不同情况和需要加以适当

调整。从当今国内外企业管理要面向市场的实际情况来看，侧重于分权管理是企业发展的主要趋势。

五、权责对等原则

等级链的每一个环节，都应贯彻权责对等原则。职权和职责是研究组织理论的两个基本概念。职权是人们在一定职位上拥有的权力，主要是指执行任务时的决定权。职责就是完成任务的义务。所以，职权与职责相对应，是逻辑的必然结果。

为了有效地完成组织的任务，组织中从上到下，无论是每个单位或个人，都应赋予一定的权限和责任；而且，从最高层到最低层的单位，应当有明确权限及协调合作的流程；各级主管人员的责任和权限都应该用明确的书面方式来规定。

高层管理者必须拥有较大的决策权，同时也承担相应的决策责任和义务。基层管理者通常拥有执行权和监督权，因而也承担相应的监督责任和义务。

总之，有权无责，必滥用权；有责无权，必难尽责。整个组织中权责应是对等的，必须严格保证组织中职位拥有的权利与其承担的责任相称。委以重任者必须授其重权，不负责任者应削减其权利。权责对等是发挥组织成员能力的必要条件。

六、协调原则

组织是一种在一个整体中把具体任务或各项职能相互联系起来的功能，所以协调原则是必需的。

在早期，协调与组织并列构成管理的具体职能，但到 20 世纪 40 年代以后，穆尼与厄威克等管理学者指出协调只是组织的一项基本指导原则。

一个组织实行分工，但各组成部分（或单位）如不互相配合，结果必将陷于松懈混乱状态。因为组织里某一部门工作的疏忽，会引起整个工作的停顿；或者由于若干部门工作的彼此重复，而发生权责纠纷和冲突。所有这些缺乏协调的现象，都会使组织受到或多或少的影 响。整个组织结构的等级链以及每一等级附属职能参谋部门之间，都要符合协调原则。前者称为纵向协调，后者称为横向协调。由于等级链具有明确的权责关系，因此纵向协调较易实施，但横向协调则要困难得多。

对组织改善横向协调可以采取以下措施：

- （1）使各项业务工作标准化，并且明确横向的流程以及使这个流程畅通的具体措施。
- （2）把职务相近的部门合并，组成若干系统，每个系统有一个主管领导。例如，工业企业通常可以建立经营开发系统、生产控制系统、人事管理系统、生活服务系统等。
- （3）设立系统管理机构，进行横向协调。

第三节 企业组织的构成

一、企业领导组织

企业领导组织是掌握企业领导权的最高决策层和统帅部。企业领导组织的基本职能是：①掌握关系企业全局的重大决策；②领导对决策的实施；③对决策实施过程与结果进行检查和监督。与此基本职能相适应，企业领导组织应包括下列分系统：

（一）决策分系统

在股份制企业中，应依法设立股东会和董事会。股东会是所有权组织，是公司最高权力机构，掌握企业战略性决策，主要包括：确定企业宗旨、经营范围和发展方向；确定企业的设立与终止、企业的联合与分立、资产的扩充分配；确定企业领导机构；选举或罢免董事会和监事会成员等。董事会是经营权组织，是企业的常设权力机构，掌握战略性决策。主要包括：决定经营方针、长远规划和年度计划；决定基本建设方案和重大技巧方案，资金筹集、分配和使用方案，利润分配方案或弥补亏损方案，工资调整方案，职工培训计划，经济责任方案；决定行政机构的设置调整和任免包括总经理在内的高级管理人

员。董事长为公司的法定代表人。企业职工代表大会依法派出一定比例的代表参加股东会和董事会。在非股份制的国有企业中，方略性决策由国有资产管理经营机构掌握，战略性决策由厂长（经理）行使决策权（企业管理委员会协助），并经职工代表大会审议、审批或决定。在集体所有制企业中，职工代表大会是企业最高权力机构，行使方略性决策和战略性决策的决策权。

（二）指挥分系统

以总经理（或经理、厂长）为首的生产经营指挥系统的领导集团形成企业领导组织的指挥分系统。这一指挥系统的领导集团一般由总经理（或经理、厂长），副经理（或副总经理、副厂长），三总师（总工程师、总经济师、总会计师）等以及企业各方面的负责人和职工代表组成，由总经理（或经理、厂长）任主任。其中，总经理（或经理、厂长）是决策层和指挥层之间承上启下的关键。

（三）监督分系统

在股份制企业中依法设立监事会，对董事会及其成员和经理管理人员行使监督职能：主要检查和监督公司经营和财务状况；维护股东、职工的合法权益；监督董事、经理等管理人员有无违反法律、法规、公司章程以及股东会决议的行为；等等。监事不得任董事、经理及其他高级管理职务。在非股份制的企业中，由职工代表大会行使监督职能。在我国国有企业中，党组织应发挥全面监督的作用

（四）顾问、咨询分系统

有条件的企业应聚集一批经验丰富、见多识广、足智多谋的管理专家组成企业领导的智囊团、思想库。他们通过对企业内外大量信息的调查、收集和分析，提方案、提对策，供企业领导决策。这一组织机构一般称作“战略、对策研究室”或“企业管理研究室”。在顾问、咨询分系统中，可以适当聘请企业外高层次、高水平的专家兼职。

总之，企业领导组织的群体结构应为企业领导成员的最优组合。组合的原则就是将各有长短的领导成员进行年龄互补、知识互补、智能互补、性格互补、作风互补，从而实现整体的最佳效能。

二、直线指挥系统

直线指挥系统是组织生产经营活动的指令中心，是组织的权力指挥系统。在直线指挥系统的组织结构中存在着两类等级链：

- (1) 生产性部门等级链：如公司 — 分厂 — 车间 — 班组；
- (2) 职能性部门等级链：如部（处）— 科（室）— 组（股）。

这两类等级链各自都是按职权等级组成的层次关系，但是二者职能不同。生产性部门等级链是按上司指令进行生产和经营，而职能性部门等级链则是按上司指令行使专业管理职能。各级生产性部门实行行政首脑负责制，各层次之间是垂直领导关系。各级职能性部门虽然也实行首脑负责制，但各层次之间（如厂部计划科与车间计划组之间）不存在垂直领导关系，是业务指导关系。各层次职能部门接受所在生产单位的行政首脑领导，是各生产单位的参谋部门。整个企业直线指挥系统的首脑便是总经理（或经理、厂长）。

直线组织结构形态包括基本形态和演变形态。

（一）企业直线组织的基本形态

一般分为三层：上层、中层、下层。其实际形态如“工厂 — 车间 — 班组”。上层组织处于直线指挥系统的顶端，是企业的权力中心，是企业指令性信息的源泉。它实际上就是前述包括四个分系统的企业领导组织。其内部的责任关系是指挥分系统对决策分系统负责，决策分系统对企业所有者负责，监督分系统对决策分系统和企业所有者负责。中层组织是企业的管理层，对上接受公司（或厂部）的指令，对下指挥下层的业务工作和生产操作，对左右还进行各平行部门之间的协作和协调。中层组织是承上启下、纵横衔接的枢纽。下层组织是企业的执行层，即企业生产劳动组织和业务操作组织，是企业作业现场。下层组织服从中层上司的指令，并向其报告。

企业三层次的职能作用不同，其职能特点可用图 6—2 来描述。

（二）演变形态

企业直线组织的三层次基本形态，在实践中由于企业规模、行业特点的影响，形成种种演变形态：

1. 略去中层的简化形态

这常见于小型企业，直线组织只有上层和下层。上层为厂部，下层为生产班组和业务组。

2. 中层复杂化的发展形态

在规模较大和生产技术复杂的企业中，将中层分化为若干层次，在公司（厂部）与班组之间，形成“分厂—车间—工段”或“车间—工段”或“分厂—车间”等中层的发展形态。在企业职能部门也形成“部（处）—科（室）”两层的发展形态。在一些大型企业，随着中层的细分化，企业直接组织发展为四层次、五层次、六层次等。

3. 增设超上层组织

即在企业之间横向联系组成企业集团时，在原有的企业的上层（公司或厂部）之上设立集团公司的“经理会”之类的超上层组织。

三、职能参谋系统

企业职能组织是同直线组织相对应，进行横向专业化分工而产生的，是企业管理科学化、专业化的结果。由一大批各种专门人才和专门科室组成的职能组织，形成企业的职能参谋系统。职能部门专业化，分工的粗与细，常因企业规模大小和生产技术复杂程度不同而异，并随企业目标任务的变化而变化。企业职能部门的划分和设置可以多种多样，但一般来说，可概括为以下三大类：

（一）筹划类部门

筹划是指外部环境的预测和内部条件的分析、经营决策和经营计划等。实现此类职能的部门主要包括经营计划（科）处、销售科（处）、总经济师办公室、总会计师办公室、总工程师办公室等。

（二）执行类部门

即负责将决策目标和计划付诸实施的部门，包括调度指挥和服务准备两个方面的科（处）室。执行调度指挥职能的有生产调度科（处）或总调度室和生产科（处）。执行服务准备职能的有：供应科（处）、动力科（处）、器材处或工具科、设备科等物质准备科（处）室；劳动工资科（处）、教育中心、生活服务中心或总务科（处）等劳动准备科（处）室；技术科（处）或设计科、工艺科、研究设计院（所）等技术与信息准备科（处）室。

（三）监控类部门

监控是对筹划和执行的监督和控制，包括技术监控、安全监控、工作（量）监控、价值监控、计划（综合）监控等。此类职能部门有技术检查科（处）、中心试验室、质量管理办公室（科、处）等负责技术监控；技术安全科（处）负责

安全监控;劳动工资科(处)负责工作(量)监控;财务科(处)负责价值量监控;计划科(处)中以综合统计(科)为首的统计网负责计划监控。

上述分类仅就各部门的主要职能而言,有些部门身兼两种甚至三种职能。这三类职能部门相互联系、相互制约,不断循环运行于企业生产经营全过程。

第四节 组织结构的类型

组织结构是随着社会的发展而发展的。从它的发展过程来看,大体经历了两个历史阶段,即传统阶段组织形式和现代阶段组织形式。这两个阶段都有其由低级到高级的发展过程。

一、传统阶段组织形式

在传统阶段,先后经历了以下三种基本的组织形式:

(一) 直线制

直线制是工业发展初期阶段的一种最早、最简单的组织形式。其基本特点是:下级从上级那里直接接受命令,上级对下级进行综合管理;企业管理的全部职能由各级行政领导人负责,不另设职能管理机构;权限是直线的,关系是明确的,并按照有效的管理幅度和企业总人数,决定企业组织的层次,其结构如图 6—4 所示。

直线制组织的优点是：机构简化，权力集中，命令统一，决策迅速，提高工作效率。它的缺点是：没有专业的职能机构和人员做领导的助手，要求企业领导者通晓各种业务，成为全能人物。因此，一旦企业的生产规模扩大，产品结构复杂，企业领导者势必因知识、精力不济而顾此失彼，难以进行有效管理。因此，这种组织形式仅适用于当时规模不大，职工人数不多，生产比较简单的小型企业的状况。

（二）职能制

随着生产力的发展和科学技术的进步，企业规模不断扩大，管理工作日趋复杂，直线制的组织方式已不能适应，企业开始设立专业职能人员和机构，把相应的管理职责与权力交给职能部门，各职能部门在本职范围内有直接指挥的权力，其结构如图 6—5 所示。

职能制组织最早是由泰勒在 1903 年出版的《工厂管理》一书中提出来的。这种组织形式的优点是：根据管理业务划分为不同的专业管理部门，各个专业管理部门在其职责范围内，对下级行使管理职责，大大提高了企业管理的专业化程度，适

应日益大型化、复杂化的企业管理上的需要，责任明确，因而提高了效率。但是职能制存在着明显的缺点：一是多头领导，即每个职能人员都有权指挥下属，形成为基层的多头领导，以致基层无所适从。这既不符合一般组织原则，更不符合社会化大生产对统一指挥的客观要求。二是互相协调困难，存在着下级同时接受到不同上级相互矛盾的命令的可能，使管理程序混乱。三是上层领导与基层脱节，信息难以畅通，影响上层管理的有效性。因而，泰勒的职能制在管理实践中并未得到推广。

（三）直线—职能制

直线 — 职能制，又叫生产区域制，它实质是上述两种组织形式的结合，其特点是：

- (1) 各单位的行政负责人统一负责管理本单位的生产行政工作并直接对上级负责。
- (2) 各级管理组织根据需要设置必要的职能机构，但这些职能机构只是该级行政负责人的参谋和助手，有权提出建议，提供信息并对下级职能机构进行业务指导，无权对下一级的行政负责人发号施令。
- (3) 各级生产行政单位实行自上而下的逐级领导，一般不应越级指挥。

直线 — 职能制的结构如图 6—6 所示。

由于直线 — 职能制组织是直线制和职能制组织的结合，因而它具有这两种组织形式的优点，既能保证集中统一指挥，又能发挥职能机构专业管理的作用。所以，这种组织形式使企业管理大大前进了一大步，在世界各国得到广泛地采用。但是，这种组织形式，还有它的缺点：一是各级行政负责人容易产生过分强调直线指挥，而对职能机构的职权不够重视的倾向。为此，在保证直线统一指挥的前提下，可以根据实际需要，授予某些职能部门（特别是协调性部门和控制性部门）一定的决策、协调、控制权力。这样，既能充分发挥这职能部门的作用，又可以减轻行政负责人的工作负担，有利于实行更有效的统一领导。二是职能部门之间的横向联系不容易协调。为此，要加强信息沟通，建立健全管理信息系统，使各部门工作能协调地进行。

二、现代阶段组织形式

随着现代化大工业的发展，特别是第二次世界大战以后跨国公司的出现，原来的传统组织形式已经不能适应日益发展的需要，国外工业发达国家企业的组织形式，分别从传统组织形式向现代形式发展。从目前情况来看，主要有以下几种形式：

（一）矩阵制

矩阵制又称目标 — 规划制，它实质上是在直线 — 职能制建立的纵向垂直领导系统的基础上，再增加一种横向的领导系统。即从垂直领导系统的各单位中，抽调各有关专业人员，组成完成特定规划任务（如研制某种新产品或完成某项工程）的工作小组或委员会。这种工作小组或委员会，就构成一个横向的领导系统。参加该项规划任务的成员，一般都要接受两个

方面的领导，即在日常工作业务方面、规划任务方面，接受规划任务负责人的领导；一旦任务完成，人员即回原来单位。这种组织形式是一种二维矩阵组织，如图 6—7 所示。

图 6—7 矩阵制组织

矩阵制组织结构的优点是，能够把横向联系与纵向联系、集权与分权较好地结合起来，不仅便于加强各部门之间的协作，使各部门能够协调灵活地执行任务，提高工作效率，而且有利于集中具有专门知识和技能的人员来制定计划和解决问题。其缺点是多头领导，不易分清责任。所以，在推行矩阵组织时，一方面必须考虑所适应的范围，另一方面应做好人的工作。

（二）事业部制

事业部制又称分权组织。它是在公司统一领导下，按产品地区或市场（顾客）的统一进行产品设计、采购、生产和销售活动的半独立经营单位。事业部是一种分权制的组织形式，实行相对的独立经营，单独核算，拥有一定的经营自主权并设有相应的职能部门。它是在总公司控制下的利润中心，具有利润生产、利润核算和利润管理的职能，同时又是产品责任单位或市场责任单位，有自己的产品和独立的市场。按照“集中政策、分散经营”的管理原则，公司最高管理机构拥有决策、财务控制、规定价格幅度、监督等大权，并利用利润等指标对事业部进行控制。事业部经理根据总公司总裁或总经理的指示进行工作，统一领导其主管的事业和研制、技术等辅助部门。这种组织形式适用于规模巨大、产品种类较多、市场分布面较广的企业，如图 6—8 所示。

实行事业部制的主要优点是：

(1) 可以使企业最高管理部门摆脱日常行政事务工作，集中精力做好战略决策和长远规划；

(2) 各事业部在生产经营上具有较大的自主权，有利于调动各事业部的积极性和主动性，从而增强了企业对环境变化的适应能力；

(3) 便于各事业部之间开展竞争，促进企业发展；

(4) 每个事业部独立经营，单独核算，自成系统，有利于发展产品专业化，培养和训练高级管理人才。

设置事业部必须具备以下几个条件：

(1) 事业部必须是分权化的单位，具有相对独立的经营自主权，如采购、生产、销售等权力；

(2) 事业部必须是利润责任单位，具有利润生产、利润核算、利润管理等职能；

(3) 事业部必须是产品（或市场）责任单位，有着自己的产品和独立的市场。

（三）超事业部制

超事业部制是 20 世纪 70 年代美国和日本的一些大公司出现的一种新的组织形式。它是在分权的事业部的基础上，在企业最高领导层和各个事业部之间增加了一级管理机构——事业总部，如图 6—9 所示。

增设“事业总部”的目的，在于使集权和分权更好地结合起来，协调各事业部之间的活动，克服本位主义和分散主义倾向的缺点，以便更有效地利用各业务部门的技术力量 and 生产能力来开发和制造新产品，增强企业的竞争能力，进一步减轻企业最高领导的日常事务工作（在一般情况下各事业部只向事业总部报告工作），从而加强最高层的领导。

（四）多维组织

多维组织又称主体组织，它是矩阵组织的进一步发展。多维组织由三方面管理系统组成：一是按产品划分的事业部，是产品利润中心；二是按职能（技术研究、生产、营销等）划分的专业参谋机构，是专业成本中心；三是按地区划分的管理机构，是地区利润中心，如图 6—10 所示。

图 6—10 多维组织

在这种组织形式下，事业部经理不能单独作出决定，而是由产品事业部经理、专业参谋部门和地区部门的代表三方面共同组成产品事业委员会，对各类产品的产销进行领导。这样就把产品事业部和地区以利润为中心的管理，与专业参谋部门以

成本为中心的管理较好地结合起来，协调了产品事业部之间、地区部门之间的矛盾，有助于及时互通情报，集思广益，共同决策，充分发挥整个企业组织系统的整体效能。这种组织形式适用于跨国公司或规模巨大的跨地区公司。

三、委员会组织

委员会也是一种常见的组织形式，它是执行某方面管理职能并实行集体行动的一组人。委员会按时间可分为两类：一类是临时委员会，目的达到后即告解散；另一类是常设委员会，它促进协调沟通与合作，行使制定和执行重大决策的职能。委员会按职权也分为两种类型：一种是直线式的，它的决策要求下级必须执行；另一种是参谋式的，它向决策者提供咨询建议和方案等。委员会还可分为正式和非正式的。凡是属于组织结构的一个组成部分，并授予特定的责任和权限的委员会，为正式的；反之，为非正式的。

委员会在现实中随处可见，几乎各种组织都存在着这样或那样的委员会，如董事会、职代会、协调委员会等。现代公司治理结构模式中则有公司治理委员会、薪酬委员会、提名委员会、审计委员会等等。

委员会组织之所以得到如此广泛的应用，是因为其具有如下优点：

(1) 集思广益。整个委员会所具有的知识、经验、判断均较其中一个为高，相互一起讨论研究可以避免个别领导人为的判断错误。委员会讨论结果不是许多个别观点的简单综合，而是各种想法在一起重新创造的组合，因此能产生解决问题的更好方案。

(2) 集体决策。一般而言，委员会除了行政负责人参加外，尚有各方面专家、各部门各层次代表组成。委员会中委员的权力都是平等的。委员会最后是以少数服从多数的原则解决问题并采取集体行动的。

(3) 便于协调。委员会是很好地协调各部门活动的场所。讨论问题的过程也是沟通和协调的过程。当讨论和确定某项决策时，该项决策可能会使某一部门面临什么问题，为执行这项决策各部门应做哪些配合，均应得到反映，这有助于相互了解、协调和决策的实施。

(4) 鼓励参与。委员会使下级干部和职工有可能参与决策的制定。人们都希望对影响个人和组织利益的事加以控制，对自己所参与和帮助制定的决策更乐意接受和有更大的积极性。

由于委员会是由许多人共同决策，同时也存在一些缺点，如委曲求全、折中调和、责任不清、缺乏个人行动等。

如何有效地发挥委员会的作用呢？为使委员会顺利地、有效地发挥作用，应注意如下几点：

(1) 必须明确委员会的目标、任务和职责权力范围。不要让委员会做应当由个人做决策的事，更不要让委员会议论小事，做无关紧要的决策。

(2) 要精心挑选委员会的组成人选。委员会既要有一定的代表性，又要有完成委员会任务所需的专门才干、品德和权威的人，这样的委员会才能完成组织目标。

(3) 委员会的规模要适中，能充分讨论问题，反映各方面的意见，便于作出正确的决策。

(4) 讨论有关议题的情报应事先通知，做好调查研究和数据准备，不要坐而论道。

(5) 委员会主任不应当在委员会中占有支配地位，要有鼓励委员会参与的能力，要能吸取他人智慧，能引导和协调集体向目标努力。

第五节 组织变革

一、组织变革过程

组织变革是一个调整组织适应环境能力，提高组织成效的动态过程。该过程大体可分为变革准备与变革实施两大部分。

一般认为，当一个组织面临下列情形之一时就需要进行变革：

(1) 决策迟缓。决策进展缓慢往往意味着有利时机被错过，组织活动受挫折、遭损失。

(2) 沟通渠道阻塞。组织内部上下级之间、机构之间、职工之间，以及与外界沟通渠道受阻，造成诸如信息不灵、协调不顺、成员关系紧张等严重后果。

(3) 效能无法发挥。即组织的领导和指挥失灵，工作秩序混乱，以至于组织目标无法实现。

(4) 竞争与创新精神差。一个组织在其实现目标的活动中，墨守成规，致使整个组织缺乏只争朝夕与创造新局面的气氛。

当一个组织出现上述问题之一时，就意味着需要变革。为了使变革取得成效，首先应当对组织变革的程序进行分析。一般而言，组织变革的程序有四个步骤：

(1) 分析与确定问题。它是指对组织究竟存在什么问题、问题产生的具体原因、这些问题的变化趋势，以及在整个组织活动中所占地位作出详细分析；同时，也对正在变化着的技术和社会的发展予以详细评析，从而确定存在的问题以及产生的原因，明确内外环境的变化对组织的生存与发展的影响。

(2) 组织诊断。指适用多种研究方法，占有真实详尽的资料，借此进一步明确症结问题所在，并论证当前状况是否适应环境的变化，从而为变革方案计划的制定打下坚实的基础。

(3) 执行变革。指将上述两程序所得结果转变为实际行动。包括变革方案计划制定、造就和实际执行的步骤。执行变革必须忠实于优选方案，才能看出变革效果。

(4) 对变革进行评估。指采取各种方式、各种途径收集变革效果信息对之进行估价。如果效果明显，则证实变革是可行的；如果效果不明显，则证实变革方案应作调整与修订；倘若效果欠佳，应分析原因再作方案。

二、组织变革的动力

组织变革的推动力来自组织的外部环境和内部环境。

(一) 外部环境

每一个组织的生存发展和竞争能力都与外部环境息息相关并受其制约，当外部环境变动时，各组织都需通过调整与变革去适应外部环境，并与其保持平衡，从而得到自身生存与发展的条件，否则就会被淘汰。所以，外部环境是组织变革的一个巨大推动力。

(二) 内部环境

它包括任务目标、技术、组织结构、管理和职工心理等因素。内部环境是组织变革的又一巨大推动力。如某企业经营不景气出现困难局面时，解决的办法是修订任务目标，转移经营方向。目标转移一经确定，企业的经营、技术、管理和职工心态都要进行相应的调整和变革。再如企业改进电脑技术，必然迫使人们变革原有的工作方式和行为习惯，去掌握新的工作方式和培养新的行为习惯去适应新技术，同时也要求管理组织作必要的变化。所以，内部环境也是组织变革的巨大推动力。

三、组织变革的途径

组织变革的方法应有针对性，任务不同的组织，变革应采取不同的方法，不应搞“一刀切”，一个模式。同样，也不能脱离实际，自行其是。通常组织变革的途径有：

(一) 改革组织结构

它是指在对领导与管理系统的调整入手进行的变革。调整是在调查研究、科学分析与总结的基础上，对那些不能适应变化的外部环境和工作任务需要，不能满足成员合理要求的领导与管理部门进行调整。包括建立新部门，合并或撤销一些部门，强化部门内的协调，扩大基层单位自主权等。设计组织结构变革应贯彻“因事设职、以事寻人”的原则。无论是结构彻底改革还是部分调整，都不能重犯因人设职、因人设事的错误做法，否则不仅达不到改革的目的，反而可能使组织更加不合理。

(二) 改革管理环境，提高业务素质

组织的各种变革最终都要由人来承担，所以改变人的不适宜变革的心理，提高他们的业务素质是重要的。首先，端正组织成员的工作动机和态度，加强职业道德修养，要为组织目标的实现而努力工作。其次，要爱护组织成员的热情和积极性，使他们的贡献精神与物质利益挂钩，做到赏罚分明。再次，要不断改进领导作风和管理意识，用崭新的作风和工作方式增强自己的影响力。最后，对组织成员要进行对口的技术业务培训。加速知识更新，学习新的技能，适应新技术任务的操作要求。总之，改变组织成员的精神面貌，提高技术业务素质，对增强组织活力，提高工作效率，加快改革进程是极其重要的措施。

(三) 改革技术

先进的技术会带来高效率，因而从改造技术与设备入手也是实行组织变革的一条途径。一是改革操作技术，如革新操作流程、引进先进技术和设备。这些措施可以直接提高技术水平的活动效益。二是改革管理技术，如信息收集、储存、处理技术和工作，经营情况的监控手段，办公自动化设备的使用，工作任务的合理安排等。这些改革有利于提高管理技术水平。如果组织内部各部门先进管理技术能相互配套，其效益更为显著。

(四) 调节与控制外部环境条件

从系统论观点看，组织与外部环境是互相联系相互作用的。外部环境对组织的生存与发展常常产生带有控制性的影响，组织应尽量适应它的变化。然而组织也可以反作用于外部环境，可以主动采取措施调节与控制环境条件，为组织的生存与发展开辟道路。如加强外部信息的输入，扩大信息源，开辟新的领域，新设对外服务项目，强化管理功能，加强相关组织的横向联系，掌握对外主动权等方法措施的采取，都有利于对外部环境的调节与控制，进而有利于组织变革。

第七章 管理者与人员配备

组织中任何一项管理职能的实施，任何一项任务或工作的完成，都是经过人来进行的，可以说，人是组织目标实现的直接推动力。因此组织机构中管理者素质的高低，人员配备的好坏，直接关系到组织活动是否有效、组织目标能否实现。

第一节 管理者的含义和类型

在组织中人是最宝贵的资源，而管理者是最基本的资源。管理者的良莠将决定一个组织绩效的好坏。组织目标能否达成，和管理者的工作密切相关。

一、管理者的含义

在早期的管理学著作中，管理者被定义为“对其他人的工作负有责任的人”。这一定义符合当时的需要，它明确地区分了“管理者”和“所有者”的职能。在现代管理学著作中，有的人把管理者定义为在“组织的任何层次中，领导其他人员努力工作的人”等，都是从管理者的传统定义派生而来的。然而这个传统定义是不全面的，在管理实践中，有不少担任管理工作的人，并不一定对其他人的工作负责。如大公司的财务主管，负责供应及运用公司中的资金。虽然他们也可能有下属，但是，财务主管从事的绝大部分是财务工作，其主要职责并非是领导多少下属，而是一个以个人方式做出贡献的人，无可否认，他是公司高层管理人员中的一员。因而管理者不仅包括管理他人的人，也包括独立工作的专业人员。

管理者的传统定义，即一个对其他人的工作负有责任的人，按现代管理的标准看，显得过于狭窄。管理学家德鲁克指出：在确定一个组织中，谁是负有管理责任的人时，最首要的标志并不是谁有权命令别人，管理者的责任在于贡献、职能，而不仅仅是权力，这是之所以为管理者的明确标志，也是组织的原理。管理者之所以为管理者，在于其对自身工作成果的责任，而不仅仅是对他人的工作负责。一位管理者有其自身的工作，这就是各种管理工作

综上所述，我们可以给管理者下这样一个定义：管理者是指把管理过程（即决策、计划、组织、指挥、协调和控制等）的一部分作为其主要活动的人，或者是所有执行管理任务的人，不管他们对他人是否具有监督管理权力。作为一个管理者，他要对人、财、物、信息等经济资源进行计划、组织和控制来达成组织的目标。一个管理者集团，既包括执行传统意义上的管理职能，对他人工作负有责任的人，也包括承担一些特殊任务，而不对他人工作负有责任的人，或者介于两者之间的人。每一位现代组织中的工作者，只要他有责任心，能够利用他的职位和知识，对该组织做出实质性的贡献，并使该组织的工作卓有成效，就是一位管理者。

现代组织的管理者，应把知识运用于工作，是一个知识工作者。从一定意义上讲，管理意味着用思想取代肌肉，以知识取代愚昧，以协作取代强迫。基本上，管理的本质是责任与贡献，而不仅仅是权力与职能。定义一位管理者的惟一方法是从他所负的责任入手，也就是如何运用知识来取得成效。

二、管理者的属性

管理者是一个集合概念。在管理活动中，形成各种管理关系，如管理主体与管理客体，管理主体中各成员之间、管理客体相互之间各方面的关系。在这些关系中，起主导作用的因素是管理主体——管理者。管理活动的成败，在很大程度上取决于管理主体的作用，管理者的管理水平。管理者的属性表现为：

（一）属于权力职位

这是管理者的第一个属性。管理者的权力是管理活动正常进行的保证，管理者的权力是社会化生产的客观要求。谁在权力职位上，谁即是管理者。权力是和责任紧密相连的，责任是权力的当然结果和必要补充。凡权力行使的地方，就有责任。所以，属于职位的含义，也包括管理者的责任，就是要求管理者正确运用权力进行管理，达到预期的管理目标。

（二）管理能力

能力是管理者的第二个属性。管理的任务决定了管理者必须具备相应的管理能力，才能保证实现预期的管理目标。管理者的能力，是专业知识与实践经验相结合的综合体现。有了专业知识，并不一定具备能力；但是，有了能力，表明不仅具备专业知识，而且还具备实践经验。

（三）管理效益的二重性

管理效益的二重性，是管理者的第三个属性。在社会主义条件下，管理者提高组织的管理效益是其基本要求，也是实现管理目标的关键。但是，本单位管理效益的提高，并不具有增进社会效益的必然性。因此，既要提高本单位的效益，还要看是否能增进社会效益。可以说，管理效益的二重性，是社会主义管理者的特有属性。

三、管理者的类型

在一个组织中存在各种管理者。对管理者从不同的角度或不同标准划分，有以下几种类型：

（一）按管理的层次分类

小的企事业单位组织很简单，只有一个管理者及若干助理管理人员，但是作为一个大的组织则具有复杂的管理结构。一个组织的管理等级制度通常被喻为管理金字塔。在管理金字塔中，各管理等级，也就是管理层次。一个组织的管理部门一般可分三类，即高层管理部门、中层管理部门及基层管理部门。金字塔的管理层次强调了不同的管理活动。不同层次的管理部门又决定了不同层次的管理者。他们是：

1. 高层管理者

即组织中制定长期计划，掌握政策和评价整个组织的业绩，并负责和外界联系的管理人员。其主要职责是统筹全局，制定战略规划，谋求组织对外部环境的动态适应，推动整个组织的发展，在对外关系中，他们是组织的代表。

2. 中层管理者

即负责制定具体的计划及有关的细节和程序，以贯彻执行高层管理部门作出的决策和计划的管理人员。他们的基本职责是执行高层管理的决策，按上级意图去安排、落实工作任务；监督、协调和指导第一线的工作；随时向上级提供任务执行的信息资料。该层管理者日常管理事务较繁重，在组织中起着承上启下的作用。

3. 基层管理者

又称一线管理者。具体包括：基层部门主管、工长、小组长等。他们的主要职责是完成中层管理者交派的任务，给具体工作人员分派任务，做激励、协调工作，及时指导，密切监督，按计划、标准考核其完成任务情况，向中层管理者报告。

（二）按管理的领域分类

在同一组织不同管理层次的管理人员可以在各个不同的领域中工作。以企业组织为例，有以下几种管理人员：

1. 市场营销管理人员

其主要职责与营销职能有关，即把组织生产或提供的产品与服务送到消费者和用户手中。营销职能包括产品开发、定价、促销推广、分销及消费者心理研究等。市场营销是企业取得成功的一个基础领域，市场营销的重要性决定了市场营销人员在企业中的地位及其重要作用。

2. 财务管理人员

其主要职责是做好资金筹措、财务计划、资金管理、经济核算工作。在有些部门，财务管理人员的比重较大，像银行等金融机构更是如此。

3. 生产管理人员

其主要职责是建立一个能为组织制造产品和提供服务的系统，在这个系统中，他们负责计划、控制日常的活动。典型的任务包括：生产控制、库存控制、质量管理、工厂布局、厂址选择、工作设计等。

4. 人事管理人员

主要负责人力资源的管理。具体而言，他们要从事人力资源规划、职工的招聘与挑选、培训和发展、设计报酬福利制度、制定绩效评估制度，以及解雇表现不好及有问题的雇员等。

5. 行政管理人员

主要负责行政、总务、后勤服务等项工作。他们往往是一个通晓多方面知识的全才，而不是只受过某一领域训练的专才。他们基本上对各管理领域都有所了解并熟悉这些工作。

6. 其他类型管理人员

在企业中，除上述各类管理人员外，还有其他一些专职管理人员。如公共关系人员，负责处理与外界之间的关系，以提高企业形象；科技管理人员，负责技术革新、技术改造及新产品开发工作等。

除上述分类外，按管理者的行为方式划分，管理者可划分为：①专制型管理者；②民主型管理者；③放任型管理者。

四、管理者的作用

管理者的作用是由管理的重要性以及管理者在组织中的地位决定的。管理作为合理组织生产力的手段和维护巩固一定生产关系的工具，对一个组织的兴衰成败有着决定性的影响。而管理职能是由管理者来行使的，管理者是管理的第一要素，管理者的作用是否充分发挥直接影响着管理的成效。

（一）决策方面的作用

管理者在决策过程的作用主要有四个方面：①根据获得的信息情况资料，对组织内某些急需解决的问题进行决策，以适应形势的变化；②在组织内部出现一些较大的矛盾或问题时，管理者要面对现实，勇于承担责任，解决矛盾，排除障碍；③管理者根据计划和需要，给有关部门调配人力和资金等资源；④协调各部门之间、人与人之间的矛盾或相互支持协作等问题。

（二）人际关系方面的作用

这方面的作用体现在三个方面：①以组织正式代表的身份对外进行人际关系的作用，主要由高层管理者行使；②作为组织或部门的领导人，对下属的工作作出指示，提供建议，并负责人才的选拔、培训和对职工的激励；③对外起着与外单位的联络作用，对内起着上下级之间的联系作用。

（三）信息情报方面的作用

主要有三个方面：①发现有价值的信息情报线索时，追踪到底，以获取全部有关的信息情报；②了解下属的信息情报，并及时把有关的信息情报传给下属；③对外发布有关本部门公开的信息情报。

第二节 管理者的素质及技能

一、管理者的工作特点

由于管理者在组织中所处地位和作用，其工作特点表现为：

（一）复杂性

一个社会有许多层次，在不同层次上的管理活动，既有共同特点，又有各自的特殊性。不同部门、不同行业的管理活动也各有其特点。即使在同一单位、不同的发展时期，管理活动也各不相同。往往一项管理工作，也要涉及到政治、经济、法律、技术、人事、心理等许多方面。这就需要全面系统筹划、组织协调各方面的关系，以便顺利完成预计的管理任务。

（二）风险性

管理活动在行动之前，必先作出决策，制定计划。因此，管理者所要解决的课题，往往带有预测性。特别是对一些重大问题的决策，必然有一定的风险性。管理者负责整个组织或某一个方面、某一部分的工作，管理者的决策正确与否，会影响到一个部门甚至影响到全局。管理者在决策时，要比一般人承受更大的心理压力，承担更大的风险。

（三）创造性

管理者要处理的问题，不仅复杂，而且形势多变，信息不足，往往没有现成的公式和固定的模式可以沿用。管理者在解决一个问题时，必须把自己全部的知识、经验、才能及储存、占有的全部信息资料统统调动起来，而且还要广泛征求群众和智囊机构的意见。因此说，管理者的工作具有创造性的特点。

（四）政策性

管理工作一般涉及到人与人、人与物之间的关系，其核心是人与人之间的关系，而人与人之间的关系错综复杂，其中主要的是成员与组织、组织与国家之间的关系，管理者必须按照国家的法规、政策正确处理上述关系。国家法规、政策体现了人民的利益，反映了人民的利益、愿望。因此，一切管理人员必须树立法律、政策观念。

（五）工作成果表现的间接性

管理者，特别是高、中层管理者的基本任务是“生产”决策、计划、方案、制度、指示等信息产品。这些信息产品是否适用，还要接受第一线劳动者工作实践的检验，由他们的工作成果去证明。如一个企业厂长出的主意、提的方案、定的计划等是否科学合理，必须通过全厂职工的劳动，由企业生产经营成果来做结论。

二、管理者的素质

素质的本来含义是指人的心理状态和生理条件。现被引申发展并说明人和组织的现实状态，如干部素质、部队素质、企业素质等。不同岗位的管理者应具有不同的素质，但亦有一些共性的要求，概括起来，主要体现在思想、能力和知识三个方面。

（一）管理者的思想素质

思想素质是通常所说的德，是管理者必须具备的首要素质。思想素质是管理者的灵魂，它对管理者及其所从事的管理活动的思想方向，起着决定性影响。

（二）管理者的能力素质

所谓能力可理解为善于完成任务，善于达成目标。能力也包括一个人的业务素质。无论是组织或上级挑选管理者，还是群众心目中所期望的管理者，都有一个共同的要求，即希望他能胜任其工作，能在所任的岗位上执行管理职能，实现组织的目标。管理者应具备的能力主要是：①创新能力；②决策能力；③组织指挥能力；④人际交往能力；⑤控制能力；⑥技术能力。

（三）管理者的知识素质

科学管理的创始人泰勒曾指出，具有丰富知识和经验的人，比只有一种知识和经验的人，更容易产生新的联想和独到的见解。这说明，知识是提高管理者智慧、能力的基础。知识作为人类社会历史经验的总结，可分为八大类：①自然科学；②社会科学；③数学科学；④系统科学；⑤思维科学；⑥人体科学；⑦文艺科学；⑧军事科学。这八类知识中，前五类都与管理科学有相当的联系，后三类也有间接或可供借鉴的关系。

知识和能力之间有密切的关联。能力的发展基于知识的掌握和运用，而知识的掌握又以一定的能力为前提，一个人智力的高低制约着掌握知识技能的快慢、深浅、难易及巩固程度，而知识的掌握又将巩固能力的提高。现代知识日新月异，管理者要适应新形势，解决新问题，开创新局面，就必须坚持不断地学习新知识，以充实改善自己的知识结构，提高管理素质。

三、管理者的基本技能

管理者不论其职位高低，都在各自的部门或领域从事着某一方面的管理工作。他们对自己的工作都负有一定的责任，使之达到一定的标准和要求。一个管理者能否进行有效的管理，在很大程度上取决于他是否真正具备了一个管理者应该具备的管理技能。主要是：

（一）技术技能

技术技能是指管理者从事自己管理范围内的有关活动时，运用各种方法、过程和程序的知识和熟练程度。如一个会计师或工程师在执行自己的特定业务时，他们需要的技术技能包括专业知识，在专业范围内的分析能力，以及灵活运用该专业的工具和技巧，相对而言，管理层次越低的管理者越需要具有操作性的技术技能，而研发人员则需要创新性的技术技能。

（二）人际关系技能

人际关系技能是指与人共事的能力。它是组织、协作、配合，以及创造一种使人们感到安全并能自由发表意见的氛围的能力。实践证明，人际关系技能是管理者必须具备的技能中最重要的一种技能。这种技能对各层次的管理者都具有同等重要的意义。

（三）概念形成技能

概念形成技能也称观念技能。主要是指人们综观全局的能力。具体而言，也就是能把组织看成一个整体，认清左右形势的重要因素，以及理解这些因素内相互关系的能力。任何成功的决策都有赖于决策人和实施者的概念形成技能。如当企业的销售策略要改变时，管理者必须考虑对生产、控制、财务、科研及所有涉及的方面可能产生的影响。如果每个管理者能看出这一改变的全面关系和重要性，那么这一新的决策将能有效地付诸实施，成功的机会也会增加。

上述各种基本管理技能在不同管理层次中的相对重要性是不同的。对于基层管理者来讲，技术技能具有头等重要意义。由于基层管理者需要直接和作业工人打交道，所以人际关系技能很重要，在和上司及同事的交往中，人际关系技能也很有用。

处，但概念形成技能则不十分重要。中层管理者，对技术技能的需要相对基层管理者而言有所降低，人际关系技能与基础管理者同等重要，而在概念形成技能方面其重要性就相对提高。对于高层管理者，概念形成技能则特别重要。因为，战略决策决定着组织的发展方向和事业的成败。当然，人际关系技能对高层管理者也是极有价值的，任何管理者离不开与人共事。但是技术技能相对来说对高层管理者不那样迫切。

第三节 人员配备

组织设计为组织系统的运行提供了可供依托的框架。框架要能发挥作用，还需要由人来操作。因此，在设计了合理的组织机构和结构的基础上，还需为这些机构的不同岗位选配合适的人员。

一、人员配备的含义和任务

所谓人员配备，是根据组织结构中所规定的职务的数量和要求，对所需人员进行恰当而有效的选择、考评和培训，其目的是为了配备合理的人员去充实组织中各项职务，以保证组织活动的正常进行，进而实现组织的既定目标。

人员配备的任务可以从组织和个人这两个不同的角度去考察。

从组织需要的角度去考察。首先，要通过人员配备使组织系统开动运转。设计合理的组织系统要能有效地运转，必须使机构中每个工作岗位都有适当的人去占据，使实现组织目标所必需进行的每项活动都有合格的人去完成。这是人员配备的基本任务。其次，为组织发展准备干部力量。组织是一个动态系统。组织处在一个不断变化发展的社会经济环境中。组织目标、活动的内容需要经常根据环境的变化作适当的调整，由目标和活动决定的组织机构也会随之发生相应的变化。组织的适应调整过程往往也是发展壮大过程。组织机构和岗位不仅会发生质的改变，而且会在数量上不断增加。所以，我们在为组织目前的机构配备人员时，还需要考虑机构可能发生的变化，为明天的组织准备和提供工作人员，特别是管理干部。最后，维持成员对组织的忠诚。人才流动对个人来说可能是重要的，它可以使人才自己通过不断的尝试，找到最合适自己的才能、给自己带来最大利益的工作。但是对整个组织来说，人才流动虽有可能给组织带来某些好处，但其破坏性也是明显的，人员不稳定，离职率高，特别是优秀人才的外流，往往使组织积年的培训费用付之东流，而且可能破坏组织的人事发展计划，甚至影响组织在发展过程中的干部需要。因此，要通过人员配备，稳住人心，留住人才，维持成员对组织的忠诚。

从组织成员需要的角度去考察。留住人才，不仅留住其身，而且要留住其心。只有这样，才能达到维持他们对组织忠诚的效果。然而，组织成员是否真心实意地、自觉积极地为组织努力工作，要受到许多因素的影响。就人员配备来说，要达到这个目的，必须做到：①通过人员配备，使每个人的知识和能力得到公正的评价、承认和运用；②通过人员配备，使每个人的知识和能力不断发展，素质不断提高。

二、人员配备的过程

人员配备是一个系统的逻辑过程，这个过程受组织内外许多因素的影响。一般地，组织内部的影响因素主要有：组织目标；任务；技术特点；组织结构；组织所雇佣的人员种类；组织风气；组织内部对主管人员的供求状况；报酬制度；各种人事政策等。外部影响因素主要有：社会文化教育水平；处事态度；经济条件；有关法令和条例；组织外部对主管人员的供求情况等。以上这些内外影响因素互相交织在一起，使得人员配备过程显得非常复杂。尽管如此，我们仍可以按一定的系统逻辑步骤描述这一活动过程，这些逻辑步骤如下：

（一）确定人员需要量

人员配备是在组织设计的基础上进行的。一个组织中未来主管人员的需要量，基本上取决于组织的计划，组织结构的规模与复杂程度，以及组织的扩充发展计划和主管人员的流动率。在计划工作确定了组织的目标，以及实现这一目标的大致安排之后，随之而来就要求建立一个与之相适应的组织结构，以创造一个有利于实现组织目标的工作环境。组织结构确定以后，就要设计各个主管职位，即组织所需的主管人员的数量。然而，这只是从静态的方面考察未来主管人员的需要量。在现实生活中，由于组织是随着所处环境的不断变化而需不断调整的，组织环境的变化，要求组织随时修正其目标和计划，与之相适应，所需的主管人员数也不是一成不变，而是随着组织结构的变化而增减的。此外，主管人员的流动率，即由于退休、病休、死亡或降级、调出等原因造成的主管职位上人员的空缺，需要有新的主管人员来填充，这也是影响主管人员需要量的一个重要的动态因素。一个组织中未来主管人员需要量可以通过以上几个方面的分析基本确定下来。

（二）选配人员

职务设计和分析指出了组织中需要多少具备不同素质的主管人员。为了保证担任职务的人员具备职务要求的知识和技能，必须对组织内外的候选人进行筛选，做出最恰当的选择。这些待聘人员可能来自组织内部，也可能来自组织外部。其测试、评估和选聘方法将在后面作深入分析。

（三）制定和实施人员培训计划

人的发展是一个过程。组织成员在明天的工作中表现出来的技术和能力需要在今天培训；组织发展所需的主管人员要求现在就开始准备。维持成员对组织忠诚的一个重要方面是使他们看到自己在组织中的发展前途。人员、特别是管理人员的培训无疑是人员配备中的一项重要工作。培训，既是为了适应组织技术变革、规模扩大的需要，也是为了实现成员个人的充分发展。因此，要根据组织成员、技术、活动、环境等特点，利用科学的方法，有计划、有组织、有重点地进行全员培训，特别是对具有发展潜力的未来管理人员的培训。

三、人员配备的原则

为求得人与事的优化组合，人员配备过程中必须遵循一定的原则。

（一）因事择人原则

选人的目的在于使其担任一定的职务，要求其从事与职务相应的工作。要使工作卓有成效地完成，首先要求工作者具备相应的知识和能力。因此，因事择人是人员配备的首要原则。

（二）因才使用原则

不同的工作要求不同的人去进行，而不同的人也具有不同的能力和素质，能够从事不同的工作，从人的角度来考虑，只有根据人的特点来安排工作，才能使人的潜能得到最充分的发挥，使人的工作热情得到最大限度的激发。

（三）人事动态平衡原则

处在动态环境中的组织是在不断发展的，工作中的人的能力和知识是在不断提高和丰富的，同时，组织对其成员的素质认识也是不断全面、完善的。因此，人与事的配备需要进行不断的调整，使能力发展并得到充分证实的人去从事更高层次的工作，使能力平平、不符合职务需要的人有机会进行力所能及的活动，以求使每个人都能得到最合理的使用，实现人与工作的动态平衡。

四、人员配备的重要性

人员配备作为一项管理职能，主要涉及的是对人的管理，其重要性是显而易见的。

（一）人员配备是组织有效活动的保证

对于一个组织来说，组织目标的确定为组织活动明确了方向，组织结构的建立，又为组织活动提供了实现目标的条件。但是，再好的组织结构，如果人员的安排不合理，那么这个组织结构不仅不能成为实现组织目标的保证，而且还会干扰组织的有效活动，阻碍和破坏目标的实现。因此，人员配备工作的好坏，直接影响到组织活动的成效。

（二）人员配备是做好指导与领导以及控制工作的关键

人员配备职能不是孤立的，从管理是一个系统的观点来看，它以计划工作和组织工作为前提，是计划工作与组织工作的人员落实，又为指导与领导工作以及控制工作奠定了一定的基础。一个组织中，如果人员配备不适当或人员配备工作不完善，就不能使主管人员发挥出色的领导才能，不可能创造一种良好的环境，使其中成员的积极性、主动性得到发挥。因此，人员配备就管理系统而言，它是关系到其他职能能否高质量实施的重要条件。

（三）人员配备是组织发展的准备

组织发展是相适应于组织内外环境的变化而做出的反应。一个组织只有不断地发展，不断地获得新的生命力，才能适应内外环境的变化而立于不败之地。组织发展的动因是人，其中主管人员又是起决策作用的。因此，人员配备作为专门从事充实组织结构中的各种职位的工作职能，同组织发展的关系极为密切，它是一项动态的职能。不仅要进行目前所需的各种人员的配备，而且还要着眼于组织未来发展的需要，为将来在复杂多变的环境从事组织活动所需的各类人员做好准备。所以说，人员配备是组织发展的准备。

总之，人员配备职能在管理中占有十分重要的地位，任何组织都应充分认识到它的重要性，在实际工作中给予足够的重视。

第八章 领导与激励

领导是管理工作的重要方面。领导者如果不能行使他职务内的一切要素，不知道怎样调动人的积极性，是难以实现其领导意图的。因此，一个有效的领导者必须掌握领导的基本方法与艺术，以便把组织的人力和物质资源有机结合起来，达到组织所要求的群体目标。

第一节 领导的职责

一、领导者与管理者的区别

要了解领导者的职责，首先必须弄清领导者与管理者的区别，并要了解领导者的含义。一般来说领导者 (Leader) 与管理者 (Manager) 的区别可用目标来判断分析，主要体现在四个方面：

- (1) 领导者灌输别人目标，借此激发力量，管理者则一般只具备控制并指使别人的力量。
- (2) 领导者从提供产品或服务的角度来界定一个企业的成就，管理者则一般只会从个人角度界定个人成就。
- (3) 领导者一般倡导崇高的价值观与企业文化，管理者则诉求于收入、地位、安全感等。
- (4) 领导者能充分带动个人的创造力，并鼓舞其士气，管理者一般只会造成顺应者。

二、领导与领导者

对不同的人来说，领导的含义是不同的。一般把领导解释为影响力，对人们施加影响的艺术或过程，从而使人们心甘情愿地、热心地为实现群体目标而努力。这个概念可扩展为不仅含有愿意工作的意思，而且是愿意实在地和有信心地工作。实在反映热情、认真与紧张的工作；信心反映经验与技术能力。进行领导就是引导、指导、指挥与先行。领导的活动是为了帮助一个群体发挥其最大限度的能力去实现目标。他们不是站在一个群体的后面去推动与督促人们；他们是站在群体的前列去为进展提供方便以及鼓舞群体去实现其目标。一个恰当的例子是：领导就像一个管弦乐队的指挥，他的职能就是通过演奏家们的共同努力而形成一种和谐的声调和正确的节奏。视指挥者领导的质量，乐队就会有不同的反应。因此，现代的观点认为领导是一个过程，不仅仅是权力和职位的显现。

领导者是指在社会共同活动中履行一定领导职务的个人或集体。领导活动由领导者、被领导者、群体目标以及客观环境等诸要素共同构成。其中，领导者是领导活动的主体，在领导者要素中起主导作用。这是因为：①领导者在领导活动中居中心地位；②领导者在领导活动中起发动作用；③领导者在领导活动中起统率作用。

职权是领导的必要条件，没有职权就无所谓领导。领导者的职权是领导者从事领导活动的资格，领导者的职位越高，由企业赋予的职权就越大。领导者的职权是一种法定的权力。它有以下性质：

- (1) 职权是企业赋予的为实现企业目标的工作权力，而不是个人牟取私利的特权；
- (2) 职权有明确而严格的限制范围；
- (3) 职权有其客观内涵，与领导者个人的主观特征无关。

责任是领导的核心内容，职权是为责任服务的。领导者的职权越大，其责任越重。每一位领导者必须对自己的责任做出承诺。如果一个领导者仅有职权，而没有相应的责任，是做不好领导工作的。领导者的责任包括政治责任、工作责任和法律责任。

三、领导的职能

领导的职能就是领导的职责和社会功能，它是领导本质的具体表现。领导活动的复杂性，决定了领导的具体职能是多样的，并随着社会生产和领导活动的发展而处于不断演变之中，但所有的领导又具有一般的共同的职能。

(一) 引导

领导的具体任务就是为群体引路和导航，因此就要正确地规划目标，提出任务和制定实现任务的方法。

- (1) 正确地规划目标是引导的核心。领导是为实现某种企业目标而开展的活动，目标应该看成是领导工作的起点。
- (2) 正确地提出任务是实现引导的中心环节。有了正确的奋斗目标，就确定了前进的方向，同时，还必须明确地提出任务指向。只有群众确实知道要做什么，引导才是具体的。
- (3) 科学的领导方法是引导的主要内容。只有在群众不但知道需要做什么，而且知道应当怎样做的时候，引导才能落实。

（二）指挥

指挥是指运用企业权责，发挥领导权威，推动下属为实现既定的规划目标任务而努力，这是领导者权力的突出表现。指挥一般可采用命令、说明、示范等形式。

- （1）命令以强制性为后盾，是一种具有明显约束力的指挥方式。
- （2）指挥采取说明的方式，即领导在布置任务时能够晓之以理，做耐心细致的思想工作。
- （3）示范方式表现为领导表扬先进，推广经验；以点带面，典型引路；身先士卒，为人表率等。

（三）组织

组织是指按照目标合理设置机构，建立体制，分配权力，使用人员等，这是实现领导任务的可靠保证。

- （1）组织功能的有效发挥有赖于组织结构的合理配置，取决于组织结构内在要素的存在形式与组合方式。
- （2）组织的力量依靠权力来体现，而权力的授予又以任务为依据。因此，实现有效的组织功能，还必须设计好任务结构和配置好权力关系。

- （3）选人用人领导活动中占有重要的地位，它既是领导企业职能的基本内容，又是领导的根本任务。

（四）协调

协调是指通过及时的调整，使各个方面、各个部分的工作配合得当。领导工作中的协调一般有两种形式：其一是通过积极促进达到新的平衡；其二是通过严肃的纠偏来维护正常的程序。协调的目的就是要使各个方面的工作有机地配合起来，以取得更大的效益。

（五）监督

监督是指经常检查规划目标任务的执行情况，及时发现问题，纠正偏差，确保任务的完成。领导的监督职能是具体而丰富的，可以通过各种形式进行。如事前监督和事后监督；行政监督和工作监督；群众监督和舆论监督等。

（六）教育

教育是指对群众进行宣传、动员、培养、训练，从各个方面提高他们的素质。教育的内容十分丰富，主要包括帮助群众提高政治思想、科学文化、生产技能等方面的水平。政治思想教育是实现领导决策的保证；业务技术教育是帮助群众完成具体业务的保证。

现代化大生产条件下的领导活动是复杂、艰苦的，其基本职能和根本工作应当主要体现在科学决策，选才用人，做好思想工作，掌握政策等方面。

四、领导素质

领导素质是指领导者在个人生理基础上，通过学习和锻炼逐步形成的，在其领导工作中经常起作用的内在因素，也就是一个领导者应当具备的各种条件在质量上的综合。良好的生理素质是领导素质形成和发展的客观基础；一定社会条件下的后天实践，是领导素质形成和发展的必要条件。

领导素质具有时代性。时代不同，对领导素质的要求不同，领导者面临的客观环境变了，其领导素质也要相应改变以适应变化了的客观环境。领导者只有具备了符合时代特点的素质，才能有效地实施科学领导，才能站在时代的前列，带领群众为企业的发展而努力。

领导素质具有综合性。领导者在其领导工作中经常起作用的气魄、智慧、才能、品格等内在要素，是一个相互关联的整体，这些内在要素在领导活动中总是综合地而非各自孤立地起作用，这也是由领导工作本身的综合性所决定的。

领导素质具有层次性。不同领导层次，对领导者的素质有不同的要求。担任高层、中层、基层领导职务，其领导素质中战略思考能力、企业指挥能力、人际关系能力等各个方面的侧重和具体要求，都有很大的区别。

领导者是企业的核心、旗帜和象征。领导素质常常左右领导者的领导方式，决定其领导水平，直接影响其领导成效。总体说来，领导素质包括三个方面的内容，即：品质、知识和能力。

（一）品质

领导者作为一个企业或团体的“象征”，职员效法的“楷模”，其领导作用的大小，并不完全取决于职位的高低、才能的优劣，在很大程度上取决于领导者在品质方面的形象。品质是一个综合的概念，一般包括：

1. 政治品质

作为一个领导者必须有明确的政治目标，坚定的政治信念；要有为人民服务的自觉性和产业报国的精神。

2. 道德情操

要有明确的是非观念，遵纪守法，廉洁奉公，文明礼貌，谦虚谨慎，闻过则喜，闻颂则谦。

3. 思想作风

要以身作则，言行一致，严以律己，宽以待人，作风民主，深入群众，善于调查研究，注意工作方法，讲究工作实效。

4. 心理素质

要热情、开朗、情绪稳定，克服冷漠、易怒、粗暴、妒忌等不良心理。

（二）知识

任何一个企业，都是社会这个大系统中的一个子系统，它的活动必然涉及社会的很多部门和企业内部人、财、物等各个方面。作为一个领导者，要做好领导工作，就需要有较高的学识水平、较宽的知识面和较佳的知识结构。

1. 专业知识

它要求各级领导者管什么、懂什么，即成为自己主管的那个单位、部门或行业的内行。

2. 管理知识

一个现代领导者要懂得现代管理学、领导学的一般原理和方法。

3. 相关知识

这类知识涉及两个方面：一是与专业知识相关的领导知识，具体内容视领导者涉及的专业而定；二是与管理知识相关的知识领域，如社会学、心理学、经济学、法学等等。

（三）能力

人的能力是指人在对客观世界的认识基础上改造世界的主观能动作用的力量。领导者的能力是具有不同功能作用和层次的集合体。

1. 探索创新能力

它既是一种高层次的思维活动能力，又是一种多层次的实践能力。它要求领导者对新事物要敏感，思路开阔，富有想象力，善于发现新问题，总结新经验，提出新设想、新方案。

2. 统驭能力

领导者在领导活动中的决策、企业协调、指挥和控制等驾驭全局的能力。决策是统驭能力的核心；企业与协调是统驭能力的重要环节；指挥和控制是统驭能力的关键。

3. 应变能力

即适应主客观条件变化的能力。领导者面对复杂多变的情况，必须审时度势，顺应变化的形势，做到以变应变。

4. 社会能力

即要善于处理企业内外关系的能力。包括与周围环境建立广泛联系和对外界信息的吸收、转化能力，以及正确处理上下左右关系的能力。

第二节 领导理论与学派

为了解决有效领导的问题，西方许多管理学家和心理学家进行了长期的调查和实验，从不同角度进行了研究，提出了各种领导理论（本书第二章已有论述）。大体上说有性格理论、行为方式理论、权变理论。简要归纳研究有效领导的理论则有八个主要学派。

（一）古典学派

有关经理的职务及有效领导的最初和最流行的观点来自古典学派的一些研究者。他们把经理的工作用一套综合的职能来加以描述。这个学派的理论包括法约尔的五职能和古利克的七职能论。

（二）伟人学派

伟人学派研究方向由职能论转向有关经理的传记和自传中的不容怀疑的事实，关注经理职务与有效领导的细节和轶事，但很少有关经理工作的一般理论。这方面的研究除了大量传记，较知名的再就是研究有关美国公司经理的《大企业经理》（梅布尔·纽科默著）和研究有关英国公司经理的《老板》（罗伊·刘易斯与罗斯玛·斯图尔特合著）。

（三）企业家学派

企业家学派只把经理作为决策者对待，主要描述革新（新的结合的创新）是经理职务的重要组成部分。著名经济学家约瑟夫·熊彼得因其企业家观点而成名。

（四）决策理论学派

决策理论学派把经理作为决策者对待更为明确，致力于程序化的决策，并认为非程序化决策是高级经理最常碰到的。这个学派的建立和大部分发展归功于诺贝尔经济学奖获得者西蒙。

（五）领导者效率学派

领导者效率学派研究导致领导者取得成功的各种因素，受到特别注意的是专权式和参与式两种基本的领导方式。不考虑决策及其他活动和缺乏对领导者人际行为的研究，使这一学派未能取得较快的发展。

（六）领导者权力学派

这一学派也是研究领导方式问题，它关心的是领导者的权力和影响——领导者进行操纵的权力。经理基本上依靠他所拥有的法定力、报酬力及强制力（如提升、增加工资、解雇等方面的权力）。

（七）领导者行为学派

这一学派通过对领导者行为的研究分析了领导职务的实际内容。行为学派首先把领导的研究由领导者个人转向他在企业中所表现的功能。他们认为，任何企业要想有效运转，一定要有人在其中起着两个作用：一个是起解决与工作有关问题的功能；一个是维持企业的“社会”功能。前者包括成员之间的相互协调、搞好关系、解决各部门间的纠纷等。

好的有效率的企业常常是有两个领导各分管一方面的工作。一般都是经理或主要领导负责生产和业务方面的功能，另一个负责社会功能。领导的“专业化”分工多半是由于有些领导成员中只具有一方面的能力。当然，一个经理如能同时具备两种能力，发挥两种功能，自然是十分理想的。

领导作风主要是领导者对下级的作风。研究者认为有两种领导作风：一种以工作为中心的领导作风，一种是以雇员为中心的作风。以工作为中心的经理指导并严格监督下级的工作，使他们的工作让他感到满意。他重视工作的完成胜过下级的进步和发展。以雇员为中心的经理对下级是启发、动员而不是控制，他用允许下级共同参加做决定的方法鼓励他们完成任务，使上下级之间建立起友谊、信任和互相尊重的关系。

（八）工作活动学派

这一学派应用归纳研究方法，对经理的工作活动进行系统的分析，通过调查研究的资料，描述经理工作的内容，归类形成了经理的各种职能或角色的陈述。

第三节 领导艺术

一、影响领导作风的因素

有许多不同因素在影响领导者选择领导作风。这些因素中最重要的是有三种力量，即领导者的力量、下级的力量和场所的力量。能干的领导者一定是能够根据一定的时间和空间的需要灵活地选择他的领导行为的。

领导者的力量是指领导者的经历、知识、经验和价值观如何影响他的领导行为。例如，认为个人需要一定要服从企业需要的工作作风的领导者对下级布置任务多会是指令性的。

下级的特点也是领导者选择领导作风时必须考虑的。如果下级明确了企业的目的，有一定知识和经验，并且愿意参加决定，希望有一定的自主权，就应让他们有一定自由和参加管理。如果下级不具备这些条件，就得采取权威领导作风。一旦条件具备，就应改为前一种领导作风。

最后，所谓场所的力量是指企业的风气、工种的特殊性、工作小组的特殊性、时间的紧迫性以及影响企业成员对领导权威的态度和环境因素。

整个领导系统所采用的领导作风绝大多数领导者都有决定性的影响。如果上级领导者强调人的因素，各级当然会倾向于以雇员为中心的领导作风。

特殊的劳动企业也会影响领导的作风的选择。有的单位或部门在一起工作得很好，自然愿意上级具有自由、宽松的领导作风，而不愿意接受严格的监督。自信有能力解决本单位问题的企业也是这样。有的企业太大而在地理上又分散的部门采用大家参与管理的方法就有困难。

二、影响有效领导的因素

影响有效领导的因素有领导者个人的人格、经验与期望，上级的期望与行为，下级的特质、期望与行为，工作的要求，企业的风气与政策，以及同事的期望与行为等。这些反过来又受领导的影响。影响过程是相互的——领导者与企业成员相互影响，企业与企业成员相互影响。

（一）领导者的人格、经验与期望

领导者的价值观、经历和经验会影响他选择领导的作风。由于高度信赖下级，让下级在极少严格监督的情况下完成任务而使事业获得成功的领导者，当然会维护采用以雇员为中心的领导作风。相反，一个不信任下级、任何事都爱直接管的领导者，当然会坚持采用权威领导的作风。一般的规律是，领导者都要采用他感到满意的作风。

当然，这并不等于说领导者的领导作风不会改变。作风是可以学习的。如果他认为这种方式比那一种好，或者这种方式不适当，他也会改变。但是，即使有好的方式，如与他的个性不适应，他大概也不会采用。

领导者的期望也是一个因素。由于各种原因、环境，会促使领导者产生某种期望，这叫做“预计的自我实践”。如果有人告诉一个新上任的领导者说，他的下级是一些低效率的人，而且他也是这样预计的，那么，他就会采用权威管理作风；如果有人告诉他，他的下级是高成就的人，他就会采取另外的管理作风。所以，领导者的预计对他采用何种领导方式起着重要作用。

（二）上级的期望与行为

上级领导者欣赏的领导作风对下级领导者的领导作风有决定性的意义。上级领导者有权决定企业的褒奖（如奖金与提升），他就有权影响下级。下级以上级为模式是很自然的。

有的下级虽然很想采用新的领导方式，但是因这与上级领导的作风不相合，就只得赶紧放弃。

（三）下级的特殊素质、期望与能力

各级领导作风的直接影响是他们的下级，下级的反应是各种作风能否最后产生效率的主要因素。所以，下级对领导者的领导作风也有重要影响。

下级的特殊素质对领导者领导作风的影响是多方面的。首先是下级的技术和教育。能力强的下级就无须详细指出。其次，是下级的态度。有的下级就愿意接受权威领导，有的人（如研究员）就愿意对自己的工作完全负责。

下级的期望对领导作用的影响表现在：如果他们过去的领导是以雇员为中心的，就不愿接受权威领导作风，就不会对上级持否定态度。同时，技能高、有自我动机的下级就不期望上级的“干扰”。即使面对新的挑战，下级也不愿过多接受上级的指示。

（四）工作要求

下级的工作性质也会影响领导者的领导作风。例如，制造电子计算机的打孔机要求十分精密的指挥，就需要以工作为中心的领导方法。有些工作需要高度配合与协作（例如研制新产品），就需要以人为中心的管理。

（五）企业的风气与政策

企业的风气或称为企业的“个性”既影响企业成员的期望与行为，也同样影响领导者的领导作风。对开支和效果要求严格的企业，对下级的控制与监督也严格些。

（六）同事的期望与行为

同事中的领导者是重要的“参考小组”，因而同事们的主张和态度都是互相影响的。不管自己的倾向如何，任何领导者都要受他同事的影响，都要模仿一些他人的管理作风。

三、领导艺术

领导艺术是领导者创造性地把领导思想、原则和领导方式、方法用于领导工作实践的表现形态。创造性是领导艺术的首要标志。因为领导科学中的思想、原则和方式、方法都是一般愿望，但各个企业的具体环境和条件都是千差万别的，领导者只有因地、因时、因条件制宜，灵活地开展领导工作，才能取得良好的效果。同时，领导者所处理的各项工作，有些是常规性的，可以用模式化、规模化的方法解决；有些是随机的，没有特定的解决方法，需要通过领导者的想像力和创见予以解决。因此领导艺术也是一种建立在一定知识、经验基础上的，非规范化的领导艺术，是一种创造性的开发活动。

（1）用权艺术。权力是实施领导的基本条件。每个领导者都掌握着一定的权力，但是权力用得好或不好却有很大的差异。

(2) 待人的艺术。中国传统文化一直把待人处事、待人接物，当作一门大学问。各级各类领导者都处在人际交往的中心点上，每时每刻要同内、外、上、下及不同职业、身份、性别和年龄的人打交道，因此掌握待人的艺术，实为领导者成功的诀窍之一。领导者可谓做“人”的工作的人，而人与人之间的关系的处理，就要讲究艺术。

①待人的基本态度是以诚待人，尊重对方，切忌虚伪。

②对待上级要尊重，但不盲目顺从，有时要敢于提出自己的意见；对下级要平等相待，绝不以领导自居；对同级，要尊重他人，照顾别人的利益，意见上求大同存小异。

③掌握谈判的技巧。大至国家外交活动，小至企业、单位之间签订合同，协商问题，都要经过谈判。谈判是当事人双方在平等的基础上进行商谈，达成双方都能接受的方案，从而达到自己目的的一种方式。高明的谈判艺术，首先要明确谈判的目标；其次，要做好谈判的准备，这是谈判成功的保证；最后，要抓住问题的症结，既坚持原则，又灵活机动。

(3) 理事的艺术。领导者理事范围极广，大体包括决策、指挥、控制、协调、监督等活动。其中既有方针、政策、战略、策略性的重大问题，又有督促、检查、计划、安排等具体问题，真可谓千头万绪，繁杂纷纭。处理各种事情，就要讲究方法和艺术。所谓理事艺术，主要指领导者掌握处理分寸的各种技巧。具体讲，就是要遵循：①原则性和灵活性的辩证统一；②抓住中心和统筹全局的辩证统一；③领导积极性与广大群众积极性的辩证统一；④创造开拓与和谐平衡的辩证统一；⑤宽与严的辩证统一。

领导艺术“只可意会，不可言传”的说法，给人以领导艺术莫测高深之感，似乎可望而不可即。应当说掌握领导艺术确实有一定难度，但绝不是神乎其神的东西，不是无字天书。领导艺术都是由人创造出来的，只要领导者本人刻苦努力，又有正确的途径方法，每个领导者都能不断提高自己的领导艺术水平，久而久之，也能达到相当高的境界。

第四节 权、授权和分权

一、领导者的影响、力量和权力

(一) 影响、力量和权力的含义

管理学者对“影响”、“力量”和“权力”等名词的解释从来就不一致。

“影响”，是指用行动或示范去直接或间接地使他人或团体改变行为和态度。例如，不畏艰苦的工作者常常用以身作则的方法或其他无形的方法去使他人提高士气和生产率。这种影响并不一定都是改变他人行为或态度。

“权力”，就是对影响他人的能力给予合法承认和法律地位。正式权威是能力的合法形式。个人或集体正式使用能力以影响他人的权力就是正式权威。这种权威和权力只能在一定的范围内行使。

(二) 正式权力的基础：两种不同的观点

“你凭什么要我做这做那？”这个被大家经常提出的问题证明，只有那些有权作指示的人发布的命令才有效力。人们绝不会对他的上级提出这个问题，因为他们知道，上级有权发布命令。

那么，领导者指挥下级的权力从何而来的呢？对此有两种不同的学说：一种是古典学说，另一种是接受学说。

古典学说认为，权力来自社会的最上层，并用法律手续逐级下达。有的认为，社会的最上层是国王、选出的总统或人民的集体意志。同样，上层管理企业有权发布符合法律的命令，下级有义务执行这些命令，而且这些义务是自我承担的。公民一旦进入某一企业，也必须承认业主和上级的权力，承认自己有义务接受在一定场合“不准吸烟”的警告一样。愿意接受这类正式权威的合法性，是大家公认的，即使没有明确的奖惩条例，也会同样遵守。

传统学说未能说明一切问题。它无法说明为什么有些法律没有被遵守，有些法律虽然被遵守了，但不是被当作权威接受的，而是因为恐吓和习惯势力才接受的。传统学说只说明了权力产生的一方面的根源。

接受学说认为：权力的基础是被影响者而不是影响者。不是所有的法律和命令在一切情况下，都会被遵从。有些为下级所接受，有些则没有。问题的关键是接受者接受与否。

接受学说并不提倡下级可以不接受上级的命令。贝耳电报电话公司总裁、著名的管理学者柏纳德是接受学说的有力倡导者。他认为：只有下述四种条件同时存在时，人们才愿意接受命令为正式权威：①人们了解这一命令的内容；②认为这一命令符合企业的目的；③总的来讲，这一命令也符合接受者的个人利益；④他在智力和体力上都能胜任。

为了使权力能被接受，还应做些培养工作，培养所谓“接受区”或“中立区”，即只要命令是正确的，区内绝大多数人都愿意定期向上级汇报自己的工作，而不一定是上级要求这样做。

(三) 力量的来源和基础

权力的来源并不仅仅是行政职位，它有以下五个基础：

(1) 付给报酬的力量。付给报酬的力量越大，其影响也越大。

(2) 强制力量。强制力量的范围很广，小至取消一些福利待遇，大至免去职务。一般来讲，强制力量的作用最低，或只能迫使下属低标准地完成任务。

(3) 合法力量。也就是权力。下级（被影响者）承认上级（影响者）在一定范围内对他有施加影响的合法权力。

(4) 专业力量。影响者具有某种专业技能或特殊知识，而被影响者却不具备。专业力量只适用于某些特殊领域。例如，市场专家对广告的建议，属于专业知识领域。在工厂考虑生产成本时，就不一定接受他的建议。

(5) 参照力量。被影响者愿意接受影响者意见或者向他学习。下级常常愿意向正直、能干的经理学习，学习他的工作作风，这就是参照力量。参照力量对同事、同级也有作用。参照力量来自被影响者对影响者声望的认可。

在一般情况下，身为领导者应该具有这五种力量。合法权力与强制力量总是伴随经理职位与之俱来的。报酬力量也随经理职务而得到发挥。但是，专业力量与参照力量则是身为领导者应具有的起码力量。只有具备了这两种力量，才能在下属人员中受到爱戴，成为模范，不用强制力量，也能把事办好。

（四）有效使用权力的要点

领导者想成功地使用自己的权力，必须注意以下几点。

(1) 认识权力的来源和限制，在运用权力时注意使自己的行为与人们的期望相适应。

(2) 能了解或至少能意识到权力的基础、代价、作用和危险，因而知道在那种情况下哪种人只运用哪种权力。

(3) 所有权力都只是在一定条件下才有用。一定条件下的主要条件是：使用权力所必需的艺术和信用，与企业内有关的人士保持有效的联系，发挥专长，随时都有良好信誉。

(4) 了解他所从事的事业的目的，用事业的目的来指导自己使用权力。

(5) 能熟练地运用权力，自我控制地运用权力，不许感情用事或自我表现，避免使用强硬粗暴的态度。

(6) 深知权力是工作的必需，但又必须知道，权力只有能影响他人，才能达到目的，才能满意地运用。

权力不只是上级有，最下级也有，不过，下级的权力的主要基础是他的知识、技术及他们掌握的资料，所谓“知识就是权力”。不能想象没有知识能用好权力。

权力是企业生活中不可忽视的内容。作为领导者，不仅应把权力作为他整个工作中不可分割的一部分，而且应充分理解权力、接受权力，学会如何使用权力，不滥用权力。

二、授权

（一）必不可少的授权

授权，就是把执行的一项具体活动的正式权力授予他人去办理。由下级代表上级行使正式权威，是任何企业为充分发挥有效功能所必不可少的。因为没有一个上级能够事事躬亲、处处监督。授权不只是正式的合法权力的转让，还包括在一定范围内对其他权力（如奖惩、专业权）的转让。

经理授予其代表的权力的大小取决于一定的具体因素，如企业作风、特殊环境、彼此关系、代表者的能力与素质等。

（二）古典学派选择权力代表的原则

授权问题是早期管理学者极为关注的主要课题之一。他们的有些基本原则至今仍然有用。这些原则是：

1. 责权相应

每个单位都有一定任务，每项任务都必须要有专人负责。为了能有效地完成任务，必须在赋予责任的同时赋予权力。对指定的任务不赋予权力就无法负责，无法负责就无法完成任务。反过来说，有了权力，不履行职责，完不成随权、责而来的任务，就是不负责任，所谓负责完成任务不只是受权者自己的任务，还包括他领导的下级的任务，而且后者才是主要任务。

2. 梯形原则

梯形原则是指企业的领导系统必须从上至下有一条清楚明白的权力线路，使企业的每个成员都知道三件事：①他授权给谁；②谁授权与他；③他向谁负责。梯形原则的一条重要规则是授权的完整性，即所有必要任务都有人承担，中间没有缺口，没有重复，没有不适当地把一件工作分给几个部门的割裂。不这样，就会产生权力的紊乱、工作上的推诿，影响任务的完成。

3. 统一领导原则

即企业成员只应向一个上级负责，听一个人指挥。若向多个领导请示、报告、就会产生混乱。欧洲有句古老的谚语：“两个聪明的主人比一个平庸的主人还糟。”虽然双重领导的矩阵企业修正了统一领导原则的梯形企业原则，但是在一般企业中，古典学派的授权原则仍然是有用的。

（三）授权的方式

授权的方式按程度可以分以下六种：

- (1) 授权者采取行动不必向上级请示。
- (2) 授权者在采取行动时，让上级知道做的是什么。
- (3) 告诉上级打算采取什么行动，如果没有表示不同意见，就照计划去做。
- (4) 告诉上级打算采取什么行动，不经上级同意则不实施。
- (5) 向上级提出各种不同的行动方案，请批准一种，然后实施。
- (6) 向上级提供有关事实，由上级去决定。应该采取哪种授权方式，决定于问题的性质、具体环境、时间要求，特别是上级领导的气质和下级的能力。

有些领导认为“授权就是失权”。下级做出了成绩，对自己不好看。有些上级太相信自己，而不信任下属。有些领导确实无能，既不会授权，又不能自己有效地行使权力。

有些下级不愿多负责任，不肯冒风险，总希望上级做好一切决定，他只照章执行，怕做错了挨批评，被辞退。

与新的授权俱来的就是新的责任和新的任务的完成，对下级来说，这就是压力，就要求多做工作。这时，如果报酬、荣誉不相应跟上，下级也不乐意接受。

（四）如何使授权有效

使授权有效的基本先决条件是：领导者愿意给下属人员以真正自主，使他们能够放手完成交给的任务。解决一个问题的方法往往不只是一种，下级在完成所选定的合法任务的过程中，也会犯错误，上级必须允许下级用自己的方法去解决问题，允许他从错误中学习。对下级错误的处理方法，不应是因此削减授予他的权力，而应是用培训或其他方法提高他，给予更大的支持。

改进上下级的交往方法会增加相互之间的了解，使之有助于授予权力的有效使用。上级对下级的能力应有深切的了解，应该客观地决定哪种权力应授予谁。下级一旦觉得上级是鼓励他，支持他，发挥他的能力，他当然会更多地承担责任。

应该根据下级完成任务的成绩，表现的工作能力和素质来不断增加授权内容和复杂的任务。假若在计划时间内工作没有良好的进展，那就说明上下级关系存在问题，如上级对下级指挥不够，缺乏相互了解，彼此信息不灵等等。

有些下级耍滑头，把本来是自己应作的决定和任务推给上级或同事，这些是应予纠正的反常行为。

三、分权

（一）分权的适度

授权是领导者的事，分权是对集权而言。分权的目的是与授权相似，都是为了减轻上级负担，调动下级的积极性，使问题能就近、及时得到解决，提高工效。

然而，绝对分权而不考虑合作和上级的领导，也不会有好的结果。企业的目的就是有效地统一各下属单位分工合作，以达到企业的目的。但如果没有集中控制，这个目的肯定是达不到的。所以，对领导者来说，问题不在于企业是否应该分权，而是在于分到什么程度。

（二）影响分权的因素

分权的价值决定于它帮助企业有效地达到目标的程度。对于企业，在决定分权的程度时，应考虑以下几点：

- (1) 企业所处的外界经济环境，如市场性质、竞争能力、物资供应条件等。
- (2) 对发展新产品应采用分权形式；新产品投产后，又应采用集权。
- (3) 市场竞争激烈多采用分权，竞争相对稳定就不一定分权。
- (4) 企业迅速发展，规模日益扩大、产品种类增加，就一定要分权；在规模缩减中则应当集权或减少分权。
- (5) 权力只集中在一个或少数人的小企业不能分权。
- (6) 分权后，开支大于集权时，就应考虑分权限度。
- (7) 对科研、开发部门应当分权。
- (8) 对有风险的企业活动是分权还是集权，取决于多种因素。

(9) 考虑上层经理的作用。有些经理相信“好船长自己开船”，而有些经理又以“大小事交下级去办”而自豪。

(10) 企业的历史。有些独自经营的企业，大权总是集中在上层。有些新近由于几家公司合并成的企业，又多是采用分权。

(11) 没有恰当的有才能有大志的人选，宁可暂时不分权。当然应当积极培养，多方物色有用之才。

第五节 激励

组织首先是人的集合体，组织的活动是靠人来进行的。管理既是对人的管理，也是通过人进行的管理。因此，只有使参与组织活动的人始终保持旺盛的士气、高昂的热情，组织的活动才能实现较好的绩效。

一、激励与人的行为

激励是指激发人的动机和内在的动力，鼓励人朝着所期望的目标采取行动的心理过程。激励的本质就是激发、鼓励，努力调动人的积极性和创造性的过程。

由人的内在愿望和内在需要所引起的动机，是促使人产生行为的基本原因。这种动机的强弱表明了积极性的高低。高涨的积极性表明了动机的强烈和对某种需要的渴求。不同的人由于其内在的愿望、需要、追求的不同，不仅表现为动机的强弱和积极性的高低，更表现在思想内容和积极性方向上的不同。对从事这项工作或活动缺乏积极性，很可能对从事另一项工作或活动则很有积极性。

人的动机是由人的需要引起的，而这种需要又来自两方面，人自身内在产生的和外在环境刺激形成的。

人自身内在所产生的需要，是由于人自身的某些要求没有得到相应的满足所产生的需要。既包括物质方面（如衣、食、住、行等）的要求，也包括精神方面（如社会承认、友谊、思想交流等）的要求。这些未满足而要求得到满足的需要正是整个激励过程的起点。人在非常想得到满足而没有得到满足时，就会在生理上和心理上失去平衡。为了补偿这种平衡，人就要去努力追求他所需要得到的东西。这种愿望越是强烈、迫切，那么其积极性就越高。

外在环境刺激而形成的需要，来自于外在环境对人的外在刺激。这些外在刺激既包括物质方面（如食物的香味、服装的款式、广告的宣传等）的外在刺激，也包括精神方面（如群体规范、朋友的劝告、政策的左右等）的外在刺激。这些外在环境对人的外在刺激是一个客观存在的，但至于能否对人形成刺激，激发人的动机，还要看它能否引起人的内在的需要。如果这些外在的刺激不能和人的内在需要产生共鸣，则就无法激发人的动机和形成人的行为。强烈的外在刺激可以迫使人们产生内在的需要，甚至作出违心的行为，但坚定的内在需要，也可以抵制外在刺激的诱惑，不为所动。如果人的内在需要和环境的外在刺激相一致，外在的刺激就能激发起人的动机和行为，这时外在刺激越强，动机越强烈，积极性就会越高。因而，引起动机的需要最根本的来自人的自身需要。

二、激励的过程

激励是一个过程，它包括五个阶段。

第一阶段：需要的产生。这种需要可能是由人自身内在产生的，也可能是在环境的外在刺激下形成的。

第二阶段：需要引起动机。由于未满足的需要引起心理上和生理上的紧张，有一种希望行动起来采取措施使需要获得满足的欲望。

第三阶段：产生寻找解除紧张的行为或对策方法。这些行为表现为各种行动。行动各异，目标是一致的，就是为了获得需要，得到满足。

第四阶段：行为的结果。分为两种可能：一种是行为成功，需要得到满足；另一种是行为的结果没有使需要得到满足，即挫折。挫折后，需要调整行为或调整目标。

第五阶段：需要得到满足。这种满足可能是完全满足，也可能是局部满足。满足程度被接受和承认后，进而产生新的需要，进入新的激励过程。

三、激励的特点

激励是对人的潜能进行开发，它不同于物质资源的开发，无法通过精确的计算机来进行预测、计划和控制，因而具有其自身的特点。

(1) 激励以人的心理为出发点，激励的过程是人的心理活动的过程，而人的心理活动不可能凭直观感知，只能通过其作用下的行为表现出来。

(2) 由激励产生的动机行为不是固定不变的，它们受到多种主客观因素的影响，在不同的时间、不同的场合，其表现必然不同。因此，必须以动态的而不是静止的观点去认识和观察这一问题。

(3) 激励的对象是有差异的，人的需要也是不同的，而且是多方面的，从而决定了不同的人对激励的满足程度的心理承受力也是各不相同的。这就要求对不同的人有不同的激励手段。

(4) 激励的目的是使人的潜能得到最大限度的发挥。但人的潜能不是无限的，它受生理因素的制约，也受人的自身条件的限制，不同的人，他们可能发挥的能力是不同的。所以，激励不能超过人的生理和能力的限度，而应该是适度的。

四、激励理论

激励理论是在实践中逐步发展和日臻完善的。在管理活动中，人们在应用心理学和社会学方面的知识去探讨如何预测和激发人的动机、满足人的需要，调动人的积极性方面，做了大量的工作，产生了许多理论。主要有（前面第二章已有论述）：

- (1) 需求层次论；
- (2) 双因素论；
- (3) 期望理论；
- (4) 公平理论；
- (5) 波特 — 劳勒模式；
- (6) 激励需求理论；
- (7) 挫折理论。

五、激励的方法

管理者根据激励理论，针对下级的不同特点进行激励时，可以采用多种方法和手段。其中最常用的有三种，即工作激励、成果激励以及培训教育激励。

（一）工作激励

工作激励是指通过分配恰当的工作来激发职员内在的工作热情，它主要包括两个方面的内容：①工作的安排要尽量考虑到职员的特长和爱好，使人尽其才，才尽其用；②使安排的工作要求既富有挑战性，又能让职员敢于接受。

（二）成果激励

成果激励是指在正确评估工作成果的基础上给职员以合理的奖惩，以保证职员行为的良性循环。正确评价职员的工作成果，在此基础上给每个职员以合理的报酬，是激发职员积极性的一个重要因素。工作报酬有两种：一是物质上的，即工资或奖金等；二是精神上的，即表扬、荣誉等。从报酬的作用看，有正报酬（奖）与负报酬（惩）。无论是物质上还是精神上的奖惩，都会影响人们的行为。因此，要从工作报酬的角度来持续、有效地调动职员的积极性，激发职员的工作热情，关键是要正确使用奖惩这两种工具，即做到赏罚分明，赏要合理、罚要合情。

（三）培训教育激励

培训教育激励是指通过思想、文化教育和技术知识培训，提高职员的素质，增强其进取精神，激发其工作热情。职员参与组织活动中的工作热情和劳动积极性通常与他们的自身素质有极大的关系。一般说来，自身素质好的人，进取精神较强，对高层次的追求较多，在工作中对自我实现的要求较多。因此，比较容易自我激励，能够表现出高昂的士气和工作热情。所以通过教育培训，提高职员的思想政治觉悟和业务技能，从而增强他们自我激励的能力，是管理者在激励和引导下级行为时通常采用的重要方法。

综上所述，不论是工作激励，还是成果激励，或是培训教育激励，它们都是外在激励与内在激励的统一。通过改善工作内容、工作环境和工作条件等外在因素，以诱使职员内在产生奋发向上的进取精神和努力工作的积极性，是管理者激励工作的本质特征。

第六节 沟通

沟通就是通常所说的信息交流，即将某一信息或意思传递给客体或对象，以期取得客体做出反应效果的过程。表现为组织与组织之间、人与人之间的信息交流，它在管理工作的各个方面已得到了广泛的应用。

一、沟通的目的和作用

从广义上讲，在管理组织中，沟通的目的是促进变革，即按有利于组织的方向左右组织的行动。由于组织规模的大小和社会环境的变化，不同类型组织和不同规模的组织对沟通的着重点也有所不同。规模较小的组织，沟通的重点在于外部。由于社会的发展，大型组织出现，使其管理者不仅注意同社会环境的沟通，而把相当大的注意力放在组织内的沟通联络上。对组织内部来说，沟通是使组织成员团结一致、共同努力达到组织目标的重要手段。如果没有沟通，一个组织的活动也就无法进行。既不可能实现互相协调合作，也不可能做出必要而及时的协调和变革。因此，沟通对于协调组织内的内部、外部以及各个部门、各个人之间的关系，从而有效地完成组织目标，有着重要的意义。通过有效的信息沟通，可以使组织内部分工合作更为协调一致，保证整个组织体系统一指挥、统一行动，实现高效率的管理，也可以使组织与外部环境做到更好的配合，增强应变的能力，从而保证组织的存在与发展。所以，良好的沟通是组织达到协调状态的重要基础，是组织完成其目标的必要条件。

二、沟通的过程

沟通的过程由三个基本要素组成，即信源、信道和信宿。信源是指信息的发送者；信道是指信息传递的渠道；而信宿则是指信息的接受者。信源之所以发出信息总是因为由于某种原因希望作为接受者的信宿了解某些事。信源发出的信息要在经过编码即成为某种信号或符号，如信函、电话、电报等以后，才能使信息通过信道得以传递。信息达到信宿后，接受者要对信息进行译码，即要懂得、理解所传递过来的信息。信息传递的目的，是发送者要看到接受者采取发送者所希望的正确行为，如果这个目的达不到，则说明信息不灵，发生了故障。为了核查和纠正可能产生的某些偏差，就要借助于反馈，即接受者把所传到或所理解的信息再反馈到发送者那里，以供发送者查核。发送者据此再发出信息，以肯定原有的信息传递成功或指出已发生的某些偏差加以纠正。如此往复而引起发送者、接受者之间的一系列信息交流。

信息的传递是以语言为主要代表形式来展开的。在相互沟通中，存在着文件、会议、电话、电子邮件、面谈等多种具体形式。此中不仅存在信息的交流，也包括情绪、思想、态度、观点的交流。发送者和接受者对信息的理解和接受程度，受到专业水平、知识水平、工作经验以及所处环境等多方面的因素影响，对同一个信息会有不同的看法，从而造成传递上的失真和编码、译码上的失误，因此，就有必要深入地了解和研究信息传递沟通中的复杂性。

三、沟通的类型

沟通的形式多种多样，按照不同的标准，沟通可以划分为不同的类别。

（一）自我沟通、人际沟通和组织沟通

按照层次划分，沟通可划分为自我沟通、人际沟通和组织沟通三个层次。

1. 自我沟通

也称为内向沟通，是指管理者独自承担信息发送者和接受者的角色，自行编码、自行译码、自行传递和反馈信息。这很重要，因为如果不了解信息是如何进行内向沟通的，那么也就会无法理解人际沟通的进行。

2. 人际沟通

是指两个或两个人以上相互之间的信息沟通。这种沟通对于要求若干个人了解同一个信息时特别重要。人际沟通的重要之点在于沟通双方应具有相互了解、理解的基础。这对人际沟通的成功与否影响极大。

3. 组织沟通

主要是指在组织内部的信息交流、联系和传递的过程。良好的组织沟通是疏通组织内外部渠道，协调组织内成员及组织与组织之间的关系，促使整个组织统一认识、增进了解、协调行动，也促使组织和外部环境配合适应，从而完成组织目标的最重要条件之一。组织沟通以内向沟通和人际沟通为基础，它显得更为复杂，作用也更为显著。

（二）正式沟通和非正式沟通

按照组织系统，沟通可以分为正式沟通和非正式沟通。

1. 正式沟通

是指在组织系统内，依照组织明文规定的原则进行的信息传递与交流。例如，组织与组织之间的公函来往、组织内部的文件传达、召开会议。上下级之间的定期情报交流等。它包括四种形式，即由上而下的沟通、由下而上的沟通、横向沟通和斜向沟通。

2. 非正式沟通

是指不按照正规的组织程序、隶属关系、等级系列所进行的信息传递和交流。由于其不必按必须遵守的程序而在信息传播中带有较强的随意性。因此，通过非正式沟通渠道来传播信息，传播速度快，传播范围也广，但因为它并不附有正式沟通具有的责任感，从而使信息失真的可能性大大增加。非正式沟通也有四种形式，即单线式沟通、流言式沟通、偶然式沟通和集束式沟通。

（三）书面沟通与口头沟通

按照信息传递媒介不同，沟通可划分为书面沟通和口头沟通。

1. 书面沟通

是指以文字为媒体的信息传递和交流。它主要包括报告、信件、文件、书面合同等。以书面形式沟通信息往往显得比较严肃和正式。其优点表现为：记录在案、文字为据；可以使许多人同时了解信息，提高了信息的传递速度和扩大了信息的传递范围；便于反复阅读、理解。

2. 口头沟通

是指以语言为媒体的信息传递和交流。它主要包括交谈、讲座、讨论会、电话等。其优点是用途广泛，交流迅速，并可立即得到对方的反馈，从而促进相互理解，澄清疑问。

（四）工具式沟通和感情式沟通

按照功能划分，沟通可分为工具式沟通和感情式沟通。

1. 工具式沟通

是指发送者将信息、知识、想法、要求传达给接受者，其目的是影响和改变接受者的行为，最终达到组织的目标。

2. 感情式沟通

是指沟通双方表达情感，获得对方精神上的同情和谅解，最终改善相互间的人际关系。

（五）单向沟通和双向沟通

按照是否进行反馈，沟通可划分为单向沟通和双向沟通。

(1) 单向沟通。是指没有反馈的信息传递。

(2) 双向沟通。是指有反馈的信息传递，是发送者和接受者相互之间进行信息交流的沟通。

四、沟通的障碍

在沟通过程中，由于存在外界干扰以及其他种种原因，信息往往会被丢失或曲解，使得信息的传递不能发挥正常的作用，出现沟通障碍。

（一）个人因素

因个人因素形成的沟通障碍包括两个方面：一是有选择地接受；二是沟通技巧的差异。

1. 有选择地接受

即人们拒绝或片面地接受与他们期望不相同的信息。研究表明，人们往往想听或想看他们感情上有所准备的东西，或他们想听或想看到的東西，甚至愿意接受中听、拒绝不中听的信息，从而形成沟通障碍。

2. 沟通技巧的差异

除了人们接受能力有所差异外，许多人运用沟通的技巧也很不相同。例如，有的人不能口头上完美地表述，但却能够用文字清晰而简洁地写出来；另一些人口头表达能力很强，但不善于听取意见；还有一些人阅读较慢，并且理解起来比较困难。所有这些问题都妨碍进行有效的沟通。

（二）人际因素

人际因素主要包括沟通双方的相互信任、信息来源的可靠程度和发送者与接受者之间的相似程度。

1. 沟通双方的相互信任

沟通是指发送者与接受者之间“给”与“受”的过程。信息传递不是单方，而是双方的事情，因此，沟通双方的诚意和相互信任是至关重要的。上下级间的猜疑只会增加抵触情绪，减少坦率交谈的机会，也就不可能进行有效的沟通。例如，当下级怀疑某些信息会给他带来损害时，他在与上级沟通时常常对这些信息作一些有利于自己的加工。许多研究表明，很多管理者会不自觉地主观认为他们听到的信息是有偏见的，为了防止“偏听偏信”，也随之根据自己的想象对“偏见”进行“纠偏”。

2. 信息来源的可靠程度

信息来源的可靠程度由下列因素所决定：①诚实；②能力；③热情；④客观。有时，信息来源可能并不同时具有这四个因素，但只要信息接受者认为发送者具有即可。可以说信息来源的可靠性实际上是由接受者主观决定的。例如，当面对来源不同的同一问题的信息时，职员最可能相信他们认为的最诚实、最有能力、最客观的那个来源的信息。信息来源可靠对组织中个人和团体行为的影响很大。就个人而言，雇员对上级是否满意很大程度上取决于他对上级可靠性的评价；就团体而言，可靠性较大的工作单位或部门比较能公开地、准确地和经常地进行沟通，他们的工作成就也相应地较为出色。

3. 发送者与接受者之间的相似程度

沟通的准确性与沟通双方间的相似性有着直接的关系。沟通双方的特征（如性别、年龄、智力、种族、社会地位、兴趣、价值观、能力等）的相似性影响了沟通的难易程度和坦率性。沟通一方如果认为对方与自己很相近，那么他将比较容易接受对方的意见，并且达成共识；相反，如果沟通一方视对方为异己，那么信息的传递将很难进行下去。例如，年龄差距或“代沟”在沟通中就是一个常见的障碍问题。

（三）结构因素

结构因素主要包括地位差别、信息传递链、团体规模和空间约束四个方面。

1. 地位差别

一个人在组织中的地位很大程度上取决于他的职位。研究表明，地位的高低对沟通的方向和频率有很大的影响。例如，人们一般愿意与地位较高的人沟通，地位较高的人则更愿意相互沟通；地位悬殊越大，信息趋向于从地位高的流向地位低的，在谈话中，地位高的人常常居于沟通的中心地位；地位低的人常常通过尊敬、赞扬和同意来获得地位高的人的宠幸。因而，地位是沟通中的一个重要障碍。但是，职员却非常愿意与地位高的人进行沟通。其原因，一是这种接触是获得同事承认和尊重的一种方法；二是与自己未来有重大影响的上级交往可以增加成功的机会。这种因素对组织的发展十分不利。

2. 信息的传递链

一般说来，信息通过的等级越多，它到达目的地的时间也越长，信息失真率则越大。这种信息连续地从一个等级到另一个等级所发生的变化，称为信息传递链现象。例如，根据研究，企业董事会的决定通过五个等级后，信息损失平均达 80%。其中，副总裁这一级的保真率为 60%，部门主管为 56%，工厂经理为 40%，工厂为 30%，职工为 20%。

3. 团体规模

当工作团体规模较大时，人与人之间的沟通相应地变得较为困难。这一方面是由于可能的沟通渠道的增长大大超过人数的增长。例如，5 个人的团体，需有 10 条渠道，10 人需 45 条渠道，20 人需 190 条渠道（计算公式为 $n(n-1)/2$ ）。另一方面则是由于随着团体规模的扩大，沟通的形式将非常复杂，从而增加了进行有效沟通的难度，形成一定的障碍。

4. 空间约束

在企业组织中，工作常常要求工人只能在某一特定的地点进行操作。这种空间约束的影响往往在工人单独于某位置工作或在数台机器之间往返运动时尤为突出。空间约束不仅不利于工人间的交往，而且也限制了他们的沟通。一般说来，两人间的距离越短，他们交往的频率也越高。一个工程师愿意与同办公室的人讨论问题，而不会去找楼下的人。

（四）技术因素

技术因素主要包括语言、非语言暗示、媒介的有效性和信息等方面。

1. 语言

大多数沟通的准确性依赖于沟通者赋予字和词的含义。由于语言只是个符号系统，本身并没有任何意思，它仅仅是为我们描述和表达了个人观点的符号或标签。每个人的表述的内容常常是由他独特的经历、个人需要、社会背景等决定的。因此，语言和文字极少对发送者和接受者双方都具有相同的含义，更不用说许许多多的不同的接受者。语言的不准确性还不仅仅表现为符号，而且它能挑起各种各样的感情。这些感情可能会进一步歪曲信息的含义。

2. 非语言暗示

当人们进行交谈时，常常伴随着一系列有含义的动作。这些动作包括身体姿势、头的偏向、手势、面部表情、移动、触摸和眼神。这些无言的信号强化了所表述的含义。例如，沟通者双方的眼神交流，可能会表明相互感兴趣、喜爱、参与或者攻击。面部表情会露出惊讶、恐惧、兴奋、悲伤、愤怒或憎恨等情绪。身体的动作也能传递渴望、愤恨和松弛等感情。研究表明，在面对面的沟通中，仅有 7% 的内容通过语言文字表达，另 93% 的内容通过语调 (38%) 和面部表情 (55%) 表达。由此可见，语言和非语言暗示共同构成了全部信息。然而，人们往往偏重于书面文字的沟通，而忽略了面对面的交往。在不多的面对面交谈中，也低估了非语言暗示的作用。

3. 媒介的有效性

在现实管理活动中，管理者十分关心各种不同沟通工具的效率。一般说来，各种不同的沟通形式各有所长，选择何种沟通工具，在很大程度上取决于信息的种类和目的，以及外界环境因素和沟通双方的具体情况等。

4. 信息过量

由于社会经济的发展，人类生活在一个信息爆炸的年代。管理者面临着“信息过量”的问题。研究表明，管理者只能利用他们所获得信息的 1% ~ 1% 进行决策。信息过量不仅使管理者没有时间去处理，而且也使他们难以向同事提供有效的、必要的信息，沟通也随之变得困难重重。

五、有效沟通的途径

在管理活动中，沟通存在上述各种障碍，如何克服沟通中的障碍，增强有效沟通的程度，对管理工作具有重要意义。

（一）明确沟通的重要性，正确对待沟通

管理者都十分重视决策、计划、组织、领导和控制等管理工作，对沟通常有疏忽，认为信息的上传下达有了组织系统就可以了，对非正式沟通中的“小道消息”常常采取压制的态度等。上述现象都表明沟通没有得到应有的重视，重新确立沟通的地位是管理者刻不容缓的事情。

（二）创造一种相互信任、有利沟通的小环境

管理者不仅要获得下级的信任，而且要得到上级和同僚们的信任。他们必须明白：信任不是人为的或天上掉下来的，而是诚心诚意争取来的。

（三）缩短信息传递链，拓宽沟通渠道，保证信息的畅通无阻和完整性

信息传递链过长，减慢了流通速度造成信息失真。减少组织机构重叠，层次过多，是管理者的重要工作。此外，在利用正式沟通渠道的同时，可开辟高层管理者甚至低层管理者的非正式的直接渠道，以便于信息的传递。

（四）建立特别委员会，定期加强上下级沟通

特别委员会由管理人员与第一线的职员组成，定期相互讨论各种问题。通常每年碰头两至六次，并且会前有正式的会议议题，会后公布讨论结果。会中如有问题不能解决，可上报高级管理人员。

（五）成立非管理工作组

当组织出现重大问题时，引起上下关注时，管理者可以授命成立工作组。该工作组由一部分管理人员和一部分职员参加，利用一定的时间，调查问题，并向最高主管部门汇报。最高管理阶层也定期公布他们的报告，就某些重大问题或“热点”问题在组织范围内进行沟通。

（六）加强平行沟通、促进横向交流

一般说来，组织内部的沟通以与命令链相符的垂直居多，部门间、环节间的横向交流较少，平行沟通却能加强横向的合作。具体讲，就是定期举行由各部门负责人参加的工作会议，其主题允许他们相互汇报本部门的工作、对其他部门的要求等等，以便强化横向合作。

第九章 管理控制

控制是管理的一项具体职能，和一个组织的计划联系在一起，是组织实现目标、完成计划的实践。任何组织如果没有控制，或者控制不科学，是无法长期生存和发展下去的。

第一节 控制概述

一、控制的含义与特征

控制是指组织在执行计划过程中，把实际进展情况同既定的计划进行对照，发现偏差、查明原因并采取措施予以校正以期确保计划得以实现的过程。从定义不难看出，控制有如下特征：

（一）控制是一个系统或组织的控制

一个系统或组织为了生存和发展，必须有自己的目标，目标是通过计划及计划的实施得以实现的，而计划实施的实际结果往往受各种可控与不可控因素与计划的一定偏差的影响，为了消除或减少偏差，就需要控制。

（二）控制工作的全员性

控制工作是从组织最高领导到基层管理人员每个负责人的职能。组织计划与各部门各层次的计划是有区别的，组织内部各部门、各级管理人员的计划也不一样，各自为了保证外在部门或自身计划的实现，必须进行控制。控制不同于哪一个部门或哪一个人的工作，而是全体管理人员的职能。

（三）控制与计划密不可分

控制与计划有明显的区别，但二者是密不可分的。计划是有效控制的前提，没有计划就谈不上控制，控制是计划的保证，没有控制，计划实施的结果可能面目全非，甚至计划本身也是一纸空文。在一个高效的管理系统中，控制与计划同等重要。

同时，管理控制作为控制的一个分支，它的研究对象是一个组织——大到政府，小到企业，是一个特殊的能动系统。管理控制与一般的系统控制相比，有明显的特殊性，这种特殊性表现在：

（1）管理控制系统是一个包括人的因素在内的系统。这是决策管理控制系统与一般系统诸如工程控制系统不一样的关键，人在这个系统中是作为控制因素与被控制因素而出现的，作为能动的人，这一因素既可以起到促进系统最优运转的作用，也可能起到干扰甚至破坏的作用。

（2）管理控制系统是一个不确定的系统。随机性是社会经济关系中的一个最重要的特征。随机性、模糊性、偶然性等不确定因素是管理中难以处理的一个重要特点。如经济计量模型中的外生变量不是由系统内因素决定，而是由外部决定的变量。又例如，一个企业能较好地控制其内部的工作，但企业外部环境中的众多因素如国家政策、经济政治、居民收入、消费倾向等都不以企业意志而转移，并且这些因素带有明显的随机性、模糊性与偶然性，是企业的不确定因素。

（3）管理控制的长效性。社会经济控制系统的复杂性特点，使得管理控制具有长效性。这就是说作用于这类系统的某些因素（如国家政策、企业折旧费的提取办法等）可以长期而稳定地起作用，组织的效益也要经过一段时间才表现出来。

（4）管理控制是一种最优控制。一个系统可以看成是一个转换器，是物质、能量和信息的某种方式的结合与转换。控制的目的是以最低限度的输入实现最大的产出。例如，一个企业的生产管理部门不仅要如数生产合格产品，而且必须以最低成本组织生产过程。

二、控制的基本过程

一旦计划制定并付诸实施，就需要有某种形式的监督检查，以保证实际工作按计划进行。这种监督检查就是控制。不论在什么地方，也不论控制的对象是什么，这一过程都包括三个阶段：①制定标准；②用标准与实际成果对照；③采取纠正措施。并且，这三个步骤构成一个封闭的回路。制定标准以后，就要将这些标准与实际成果进行比较，发现偏差，及时分析原因并采取相应措施予以校正。接着，又制定新的标准，将这些新的标准和实际成果进行比较……如此周而复始，不断循环，不断上升。通过不断循环，标准不断提高，成果更加显著。控制过程如图 9—1 所示。

（一）制定标准

标准是对重复性的事物和概念所做的统一规定。它是用来考核成果的尺度，也是员工行动的准则。所以计划一旦确定，就需要制定相应的标准。标准的种类很多，如图 9—2 所示。

图 9—2 标准的种类

（二）衡量成果

衡量成果就是尽可能详细地收集能反映成果的资料与数据，并同事先制定的标准进行对照。衡量的方法主要有两种，即财务报表和统计技术。财务报表由财务部门提供，它提供了企业关于经营成果与资产营运状况的有关信息。有了这些信息，管理者可以采取及时予以纠正。统计技术是对实际情况进行定量分析的数学工具。同时，为了保证衡量的有效性和准确性，要注意如下几个方面的问题：①衡量的成果应尽可能地量化，并与标准的口径保持一致；②所收集的资料必须及时。

如反映森林火灾的情况应及时反映给上级，以便尽早采取措施。收集与传送这方面信息的任何延误意味着森林损失的加剧。又如，企业生产过程中，反映产品质量偏差的数据应及时反映给生产管理部门或有关人员，否则，任何延误意味着不合格产品的增加，企业损失增加；③反映衡量成果的信息要及时传送给合适的负责单位或人，以便及时有效地得到处理。如企

业产品质量问题的信息不是传送给质量管理部门而是传送到产品的销售部门，产品质量问题是得不到及时解决的；④对成果的预见性。预见实际结果是非常困难的，也是非常重要的，对成果的预见往往能使偏差不发生或使偏差消失在萌芽阶段。特别是对重大工程，这种预见性更显得重要。如三峡工程只能成功不能失败，一旦失败，损失不堪设想。

（三）采取纠正措施

一旦发现计划在实施过程中存在着计划与实际结果的偏差，有关人员要采取措施及时纠正。在纠正之前，关键的问题是准确查明原因，原因是造成偏差这一现象的因素，只有查明了原因，才可能对症下药。所以说，有效的控制就是在于准确找出原因。在一般情况下，查明原因比纠偏更难。例如，一个企业的销售额实际值比计划指标少一成。原因可能是计划定高了，可能是需求减少了，可能是企业产品质量下降了，可能是销售人员不得力，可能是价格制定不合理……要在诸多因素中准确找出影响因素是很困难的。这就要求纠偏人员有敏锐的观察能力、科学的分析能力、准确的判断能力。

三、控制的分类

一个管理组织系统能否实现预定目标，必须要求对组织的整个运行过程的每一阶段、每一环节都实行严格控制，任何一个环节上的失控都可能引起整个过程的连锁反应，最终导致控制失败。所以，有效的控制必须是全过程的随时控制。按不同的标准，控制有不同的分类。

（一）按控制在不同阶段的重点不同分类

控制可分为预先控制、现场控制和反馈控制。

1. 预先控制

又称事前控制或前馈控制，有的又称为面向未来的控制，是指在整个系统运行过程之前进行的控制。系统运行过程可能产生偏差，预先控制是在偏差产生之前而进行了控制。这种控制如果有效的话，效果是最好的，损失是最小的。例如，某企业在做销售预测时发现，销售额将下降至比计划销售额更低的水平，此时，主管人员可以事先通过调整广告或其他营销组合因素，以调整市场，使未来的实际值与预期销售额保持一致。又如，企业为了保证产品质量，在要素投入生产之前采取措施进行控制：人员培训、加强原材料检验、事先对设备加工精度进行测试等都是有效的预先控制措施。

2. 现场控制

又称为过程控制或事中控制、实时信息控制。是指系统运行过程中，发现偏差及时纠正。现场控制要求管理人员亲临现场，发现偏差，及时发出纠偏信号，以保证过程按计划进行。现场控制的优点是控制及时，损失小。但其适用范围较少，一般仅适用于工作过程简单、易于找出原因的情况。控制一般不可能做到现场控制，在许多管理领域，发现偏差需要时间，而且准确找出原因也需要时间，很难做到现场控制。

3. 反馈控制

又称事后控制，是指将过程的结果与标准的偏差反馈到有关负责部门或人员，然后再采取措施予以纠偏。其过程如图9—3所示。

（二）按控制的范围不同分类

控制可分为全面控制和专业控制。全面控制是对一个企业活动的全部进行控制。专业控制又称为局部控制，是指对企业的某一个特定的对象进行控制。如工资管理、成本控制、现金管理等。

（三）按控制的方法不同分类

控制可分预算控制和非预算控制。预算控制是指用已确定的预算，对各层次的预算进行数字控制，以保证企业在量上的协调平衡。非预算控制是指预算控制以外的其他控制方法。

（四）按控制的途径不同分类

控制可分为直接控制和预防性控制。直接控制是指通过制定标准，与实际成果对照，发现偏差，及时采取措施进行纠正，达到预期目标，完成计划。预防性控制是通过预测导致偏差的各种因素，并采取措施提前防范。

（五）按控制的内容不同分类

控制可分为生产控制、库存控制、质量控制、成本控制、财务管理控制等。

第二节 控制的原理与要求

管理控制过程中，控制与管理过程的有效结合，形成了控制工作的基本原理。同时，成功的组织都有一个有效的控制系统来协助他们以确保计划如期完成，而一个有效的控制系统必须是按照具体目标和对象来设计的。虽然基本的控制理论是普遍适用的，但实际有效的控制系统需要专门设计。如不同企业因其目标、性质、规模等因素不同，他们的组织结构、机构设置与人员配备都不完全相同。因此，他们的有效控制系统也不完全相同。这就要求我们在进行具体管理的控制中根据具体情况来具体设计。

一、控制的主要原理

控制原理可分为以下几类，即控制工作的目的和性质方面的原理；控制的组织原理；控制的程序原理。

（一）控制的目的原理

控制工作的目的或任务是通过找出实际成果与计划的偏差，分析原因并寻求纠正潜在偏差或实际偏差的措施，确保计划如期完成。例如，一个企业的质量控制中，主管人员通过检验生产出的产品，发现实际产品质量与计划质量标准的偏差，分析各种可能造成质量偏差的原因，根据已查明的原因，寻找纠正偏差的措施，确保企业产品质量达到预期的质量标准。

（二）预先控制的原理

按控制系统工作过程的正常程序，整个控制系统存在时滞，即发现偏差与采取措施进行纠正需要时间，这一时间越长，偏差带来的损失越大。预先控制是一种消除时滞也就是消除损失的有效控制方法，它是以信息的前馈而不是简单的信息反馈

为基础，在产生偏差之前，分析预测可能产生偏差的原因，并及时采取措施予以防止。这种控制是最理想的也是最易被人所忽视的，许多管理者仍停留在传统的控制方法中，摸着石头过河，摔一跤再爬起来，这种控制代价太大。预先控制的有效性是建立在对未来过程的准确预测的基础上。对未来预测是困难的，这就要求管理者投入更多的精力对未来进行科学的预测，面向未来进行控制。预先控制的必要性主要体现在：其一，有些系统的控制只能是预先控制而不能反馈控制。如一个社会管理系统中，科学的社会政治经济政策使一个社会向前发展，不科学的政策则使一个社会向后倒退。其二，有些系统的反馈控制可能造成的损失太大，以至于任何企业都无法承担，只能进行预先控制。如在一些重大工程建设过程中，等发现工程不合标准后再采取措施进行纠正的损失是不可想象的。

（三）控制责任的原理

控制工作必须有人负责，对每项工程的控制必须有专人负责。工作没完成，组织结构不能变动，有关人员的责任便不得放弃或被取消。行使控制的首要责任理所当然落在负责有关具体计划的执行者身上。责任和责任者是不可错位的。一个企业中，集体负责等于无人负责；经理人员经常变更的企业效益肯定不好。

（四）控制效率的原理

控制不仅要求实现目标和完成计划，而且是要以最为有利的方式实现目标和完成计划。要么时间最短，要么成本最低，或损失最小等，这就是最优控制，即控制必须讲求效率。过于细化的预算往往使执行人员动弹不得，过于耗费的控制使控制成本高于不控制的损失等都是无效控制。

以上四条是用来反映控制的性质与目的的原理。

（五）控制与计划相结合的原理

控制的目的是实现计划，没有计划的控制是毫无目的的控制，是一种无效控制。毫无疑问，计划越明确、完整和系统化，控制技术越能反映计划执行的进展，控制也就越有效果。例如，一个企业如果没有一定时期的产量计划，生产部门就不知道在这一时期内该生产多少产品，产量控制也就没有意义。对产品质量无计划，也就没有标准，没有质量标准而来控制产品质量只是一句空话。

（六）组织适应性原理

控制系统的组织结构必须适应控制过程。一个分工合理、责权明确的结构是实现有效控制的保证。组织结构越科学，控制的效率越高。这一原理要求企业根据已制定的计划和具体设计的控制过程设置相应的组织机构，配备恰当的人员，以保证事事有人做，处处有人负责。

（七）控制个性化的原理

控制工作最终是由人来完成的。控制工作效果的好坏受个人因素的影响较大，工作人员熟悉某种控制技术并理解有关控制的信息，控制才有效。如果控制人员不懂某种控制技术，并且对有关控制信息缺乏认识，这种控制是无效或是效果很差的。

上述三条原理是用来反映控制的组织方面的原理。

（八）标准原理

有效控制需要有客观、准确和合适的标准。控制是通过人来完成的，任何管理者都可能受人的因素影响。如果没有衡量标准，管理人员在评判下属人员业绩时就带有随意性，很难公正、准确地评判，控制就起不到应有的作用。如果有公正、合理、客观的衡量标准，并应用在实际工作中，下属人员比较容易接受，控制就可能取得应有的效果。

（九）关键点的控制原理

有效控制需要特别关注关键性因素。管理者不可能也没有必要对计划执行过程的每个细节都同样重视，但他们必须关注脱离计划的重要偏差和有关影响业绩的突出因素。那些细枝末节的问题交由下属人员关注即可。如管生产的经理只需关注大事故的隐患和影响生产的关键设备和工序。

（十）采取措施原理

只要发现偏差，并采取适当的措施予以纠正，才能证明控制有效。如果控制工作不辅之以措施，则控制工作是徒劳的，是管理部门人力和时间的浪费。如企业的规章制度很多，也有相应的管理控制部门，但是执行起来非常难。原因是不能对造成偏差的责任人进行纠正和处罚。

上述最后三条原理是用来反映控制程序方面的原理。

二、控制的要求

再有效的控制方法必须在适当的环境中运用才能达到预期的目的。我们不仅要掌握科学的控制方法与原理，还必须明确确保控制有效的条件，即控制的要求。这是易被决策者忽视同时又直接决定控制效果的问题，因为虽然控制的基本过程和基本原理是普遍适用的，但实际运行的控制系统需要专门的设计，各个企业目标不同，性质不同，职位不同，根据这些背景设计出的控制系统是不可能完全一样的。因此没有哪一条原理或方法是通用的。控制的基本要求如下：

（一）控制的适应性

控制是为实施计划服务的，所有的控制技术和系统都应以企业的目标和计划为中心。

1. 控制必须与计划相适应

为了财务计划的实施，必须制定相应的财务控制系统；为了实施营销计划，必须制定相应的营销控制系统。显然，财务控制系统与营销控制系统完全不同。

2. 控制必须与职位相适应

管理组织系统中，管理者的权利与责任的大小体现在职位的高低上，不同职位的控制是有区别的。明显地，一个企业的总经理要做的工作肯定不同于一个主管副经理的工作；管理生产的副经理的工作不同于一个车间主任的工作；车间主任的工作不同于班组长的工作。

3. 控制应与组织规模、职能相适应

大企业采用有效的控制方法不同于规模较小的企业的控制方法；生产部门运用的控制不一定适应于营销部门。

4. 控制必须与一定的组织结构相适应

组织结构是根据企业的目标与任务设计的，一定的组织结构是实现企业目标与任务的保证，它在设计中必须坚持：目标一致、精干有效、统一领导、分级管理、分工负责、协调配合、权责对等、才职相称等原则。同时，控制系统的设计必须以一定的组织结构为基础，并与之相适应。如市场经济条件下，国家的宏观经济调控必须以市场为中心，采取一系列的调控手段与方法来控制国民经济的发展，这种调控明显与计划经济条件下的调控手段不一样。又如，企业产品成本不按制造部门加以累计，每一个工厂厂长或车间主任不知道本部门某项产品的成本，那么，实际成本超出了规定界限而不知道究竟是由哪一名主管来对此负责，成本控制目标也就不可能实现。

5. 控制必须与控制者相适应

管理控制一般都由人来进行，控制就是由人借用一定的手段或方法作用于控制对象，从而达到预定的目标。这就存在一个控制和被控制对象、控制系统等的关系问题。有效的控制必须是控制者和被控制对象互相适应的。控制者应以自认为最为有效的手段来作用于被控制对象，以实现目标。同时，控制者必须尽可能多地全面深入认识、理解、掌握被控制对象、被控系统，才有可能实现有效的控制。正如医生为病人治病，如果不知病人病情，再先进的治疗方法也无济于事，如果医生了解病人的病情，但缺乏治疗的手段也会束手无策，都起不到控制病情和治好病的目的。

（二）控制的客观性

控制最终体现为对人的管理，由于人的因素，使控制常有许多主观成分，这种主观成分是管理的一大忌，往往使控制达不到预期的效果。如我国法律不少，但执行起来仍然有人大于法的事发生，从而法制起不到预期的效果；又如企业的规章制度很多，但真正执行的没几条，这也是目前企业管理水平低下的一个重要原因；对一名下属人员业绩的评定，不应不切实际地加以评定，否则，将会影响判断结果的正确与否。所以，控制必须客观。控制的客观性表现在控制标准的客观性，评定手段的科学性，纠正偏差的严肃性。其中，控制标准的客观性是指有效的控制需要有客观的、准确的和适用的标准，这就要求控制工作中，能制定标准的尽量制定具体的标准，能量化的尽量使标准量化；评定手段的科学性是指有确切评定业绩的手段。如用电子考勤机来准确评定员工的上班情况，用计算机进行档案管理在一定程度上提高了评定业绩的水平。纠正偏差的严肃性是指只要明确偏差，就要及时找出产生偏差的原因和纠正偏差的方法，并及时、公正纠正偏差。

（三）控制的关键例外性

控制的关键性是指要加强对控制过程中关键控制点的控制。我们知道，对一项简单的经营活动，上级可以通过亲自仔细观察下级所做的工作来实行控制。但是，对大多数经营活动，通过亲自观察的方法来控制是不可行的，这是因为经营的复杂性所致。再说，如果一个管理者总是事必躬亲，停留在日常的工作中，他就不可能有足够的精力去考虑那些原来该他考虑的关系企业生存和发展的重大决策问题。其控制的结果将是捡了芝麻，丢了西瓜。所以，控制者在进行控制时，要选择关键控制点。关键控制点也是通过一些指标来反映的，它们可能是经营中的限制因素，或是明显有利的因素。同时，选择关键控制点也是很困难的，这是一项管理艺术。控制的例外性是指上级管理人员就企业的一般日常事务事先制定控制方法，并授权下级管理人员自主控制，自己则将主要精力处理企业中可能发生的例外情况。这种方法有利于管理者抽出时间来处理那些难度

大、结果难以预料、对企业影响较大的问题，而不至于被限制在日常事务中。一个优秀的管理者肯定是例外原则的应用者。同时也要注意，在实际工作中，例外原则必须和控制关键点原则并用，仅仅注意一个方面是不够的。有效的控制要求上级管理人员首先找出企业中最重要的事项，然后对这些重要的事项进行例外控制。

（四）控制的灵活性

由于环境的多变性，使得据此而制定的计划有时候不得不进行适度的调整。如果要使原有控制有效的话，则控制系统必须具有灵活性，以适应变化了的环境和计划。例如，一个预算控制系统可以预计一定数量的人员工资，并授权管理人员在此标准内支付工资，但是如果企业面临的市场需求比预料的要大，原计划下的产量就不能满足市场的需要，计划要更改。计划的更改包括人员工资总额的调整，在这种情况下，这种预算控制就缺乏灵活性。如果某一种控制既能反映销售量变化，又能反映其他方面，这种控制就是一个较为灵活有效的控制。

（五）控制的经济实用性

控制是要支出费用的，这就要求控制不仅要考虑效果，还要考虑经济实用即控制的效率。控制系统的限定因素就是它的费用问题，这个问题决定了管理者只能在他们认为最重要的业务领域中选择一些关键点来控制。大型企业规模经济之一就是它能够负担费用高昂和精心设计的控制系统，特大型企业由于规模过大可能出现尽管负担费用高昂，但是计划范围太广泛、计划协调太困难而出现规模的不经济。有效的控制是以经济、合理的支出，保证计划的实施。

第三节 预算控制和非预算控制

虽然控制内容因组织或部门的目标、性质不同而异，但是多年来人们在实际工作中探索并总结出了许多的控制方法，这些方法被实践检验又是非常有效的，同时，我们还可以看到这些控制方法与计划的编制方法密不可分，甚至可以通用。

一、预算控制

预算控制是指通过编制各种预算来实现对管理对象的控制。预算已被广泛地应用于管理控制中，并成为一种主要的管理控制方法。下面主要以企业为例进行简要分析。

（一）预算编制的概念

预算编制是指用数字编制未来某个时期的计划。预算可以是财务术语，如企业收支预算，国民经济中的财政预算；也可以是非财务术语，如计划产量，原材料消耗数量。预算是以数字表述计划，并且将整个计划分解为一系列与各部门一致的指标，即将整体计划指标分解为各部门的分计划指标，使各部门甚至每个岗位都明确自己的任务、责任与权利，从而保证整个计划的顺利实施。如一个企业年度计划是实现销售利润 200 万元，它可以通过预算编制来实现对计划的控制，如表 9—1 所示。

表 9—1 一种简单化的企业利润预算

部门	项目预算
公司	利润 200 万元
销售部门	销售量 5000 台，单价 1000 元/台
生产部门	按质量标准、按时生产 5020 台
财务部门	筹措资金 100 万元，按时保证资金供应
物资供应部门	采购 5550 套产品零部件，单价 180 元/套
设备管理部门	固定资产利用率为 98%
其他部门	按岗位职责完成上级下达的任务

（二）预算的种类

预算按其反映的内容不同可分为四类：收支预算；时间、场地、原材料和产品产量预算；资本支出预算；现金预算。

1. 收支预算

是指用货币表示的经营收入和费用支出的计划。表 9—2 是一个简单的销售收入预算。

表 9—2 一种典型的销售预算

产品与地区	销售量（台）	销售单价（元）	销售收入（万元）
甲产品			
地区 A	1800	1000	180
地区 B	1200	1000	120
地区 C	2100	1000	210
乙产品			
地区 A	800	2000	1600
地区 B	1600	2000	320
地区 C	2400	2000	480
总销售收入			1470

（时间：2004 年 1 月 1 日至 2004 年 12 月 31 日）

企业的费用支出预算可以像会计科目表一样。费用预算项目可多可少。但是，项目太多可能束缚了管理者的手脚，使计划难以实施，使预算失去控制的意义。项目太少，计划难以具体化，各部门的任务、责任仍不明确，预算也起不到控制的作用。

2. 时间、场地面积、原材料和产品产量的预算

是指用实物为单位表示的预算。如工时数、台时数、原材料消耗数量、产量等。这些以实物为单位的预算是不可少的。企业没有产量就不可能知道销售收入，如果没有原材料消耗数量，物资供应部门就无法采购。

3. 资本支出预算

是指关于厂房、机器、设备及其他项目的资本支出预算。厂房、机器、设备等一次性投资大，资本支出多，回收慢，投资周期长等特点决定了它们是企业长期计划的项目；同时，长期计划又是通过逐年、各个部门来完成的，这就决定了资本支出预算应与企业的长期计划紧密结合起来。

4. 现金预算

是指对现金收支的一种预测，并以此来衡量实际现金的使用情况。有人认为，这是企业最重要的控制，把现有的现金去偿付到期的债务是企业生存的首要条件，一旦出现场地、机器、原材料等方面的非现金资本的积压，尽管有可能的利润，这种控制不能算是成功的。

（三）预算编制中应注意的问题

预算是用来编制计划和进行控制的一种手段，但是如果预算编制过于全面、细致，就可能使预算执行起来很困难，执行者（管理者）瞻前顾后，患得患失，反而使计划难以实施，因此，在预算编制过程中，应避免如下几种情况的发生：

1. 预算编制过于繁琐

如果预算编制过于繁琐，以至于详细地列出了各项细枝末节的项目，这种预算必然束缚管理者的手脚，限制了中、下层管理人员的自主性。例如，一个企业不仅编制了销售费用总额，还将这一总额分解为广告费、营业推广费、差旅费等，具体实施过程中，广告费实际支出可能要多些，而营业推广支出要少些，才能完成计划，但由于预算过细，使管理者不能按实际情况进行决策。也有可能由于预算编制过细，项目过多，使预算编制工作本身费用太高而超出控制。事实上，预算项目与授权程度密切相关，项目越多，预算分得越细，下属灵活性大，授权程度越高。一些管理者认为，要真正做到授权，最好的预算就是只预算一个总费用，而不进行分项，只要执行者不超出总预算，可以授权他们调整各项预算。

2. 预算控制取代企业目标

预算是一种控制方法，目的是保证计划如期完成，实现企业目标。但是，如果部门以预算为目标而不顾企业目标，预算也就失去了意义。例如，企业的销售部门只注重实际支出不超出预算而忘了自己的目标是完成企业销售计划。这种现象在我国企事业组织中普遍存在。

3. 墨守成规、效率低下

预算编制后，很容易使人们的思想固化，一切按预算来，过去是多少预算，今天还是一样或略有改变，限制了人们的开拓精神，使人们的潜能未得到充分的发挥。无怪乎国外管理专家们呼吁：成功的企业由于曾经有一套完善的管理系统和思维模式，正在削弱其开创精神，这是企业管理的大敌。这也是老名牌企业发展缓慢的原因之一。我国这种现象更是普遍，遇事先看是否有先例。有时，下级向上级提出预算时，明知上级要打折扣后再给予批准，不得不在编制预算时将所预算的数据大大超过实际数，使预算失去严肃性、科学性。

4. 缺乏灵活性

虽然预算是在预测的基础上编制的，但由于环境变化的客观性，往往使预算在实际中行不通，失去效力。这就要求编制预算过程要保持预算弹性，执行预算时，尽力维持原有预算的严肃性，实际情况确有较大变化时，灵活执行预算。

（四）可变预算

由于预算编制过程中容易出现意外情况，使控制失效。所以，实际中，人们总是通过编制可变预算以保证预算的灵活性和高效性。可变预算又称弹性预算，是指在费用预算中，随着销量或其他某些衡量产出量标准不同而变化的预算。可变预算的前提是将费用分类。一般地，费用可分为固定费用和变动费用。固定费用是指总额不随产量变化而变化的费用，如企业管理费、折旧费、保险费等。变动费用是指总额随产量变化而变化的费用，如原材料、燃料、动力等。可变预算编制就是在固定费用的基础上，加上通过计划期预测的产量计算的变动费用，在产量变化的一定范围内，固定费用不变，变动费用随产量变化而变化，预算随产量的变化而变化。如果产量变化太大，固定费用变到一个新的水平，新的可变预算再在新的固定费用基础上加变动费用。

（五）备选预算和追加预算

编制可变预算的另两种方法是备选预算和追加预算。备选预算是预测各种可能发生的情况，编制对应的预算，在实际执行中，根据不同情况采纳不同预算。备选预算是可变预算的一种，所不同的是可变预算是不受限制的，而备选预算则被限于几个备选预算方案中。追加预算是在企业目标和计划的基础上确定一种最低限度的预算，然后根据产出量确定一个每期追加的数量。

（六）预算控制的条件

要使预算控制发挥较好的效果，管理人员必须明确，预算和管理的一项职能而不能代替管理；预算不仅是编制者的工作，而且是所有管理人员的控制手段；预算控制有其适用条件和范围，并非所有的工作都必须预算。预算控制的条件如下：

1. 最高层管理部门的支持

如果企业成立了预算编制机构，而领导人将其置之一边另搞一套，预算成为一种可有可无的形式，也就失去了效力；如果企业的最高层管理部门积极支持预算编制工作，并将预算牢牢建立在计划的基础上，要求各部门严格按预算执行，积极参与预算审查工作，预算就会起到应有的控制作用和管理效果。

2. 参与

预算不是某个人的工作或某个部门的工作，而是全体管理人员必须参与的工作，全体管理人员不仅在预算编制中要参与，而且在预算实施中也要参与，即全过程的参与。

3. 健全的标准体系

标准是控制的依据；标准是制定计划的基础；标准是合理分工、安排计划的依据；标准是合理预算的前提。如果没有标准，企业对人工、经营费用、资本支出、厂房等要素的需求

就难以科学确定，预算的依据不足，上级主管人员难以公正合理审查批准预算，使预算附着很多非科学成分，上级削减预算的做法正是缺乏标准或标准不全而致使计划不周和管理失控的结果。

4. 信息

信息是预算控制的前提，只有真实、及时的信息，管理人员才能根据这些信息发现问题，纠正偏差。缺乏信息，预算无法编制，更谈不上实施。

二、传统的非预算控制方法

传统的非预算控制方法即经验控制法，主要有：统计分析法、专题报告法、经营审计法、观察法。

（一）统计分析法

统计分析法是指通过收集、分析统计数据资料来进行控制的方法。统计分析法是由于主要是通过图、表和曲线来表示，易于使人一目了然。统计分析法很多，如排列图法、因果分析图法、直方图法、控制图法等。

（二）专题报告法

专题报告法主要是针对某一具体的控制问题而进行专门的分析控制。开明的管理者常常是将例行控制工作按一定的程序交由相关部门去执行，对例外工作，则是利用自己的参谋机构或临时组织的工作组进行例外控制。如某产品零部件的质量攻关；产品在某市场销路受阻的原因及对策等。

（三）经营审计法

经营审计又称内部审计。如企业组织内部的审计人员对企业的会计、财务和其他经营活动所作的定期的和独立的评价。经营审计不是会计或财务或经营活动的某一个方面的审计，而是企业经营活动的全过程的审计，既包括对企业产、供、销的审计，又包括对企业政策、程序、职权行使、管理质量、管理方法的效果、专门问题及其他各方面作出的评价。通过审计，找出问题，进而采取措施进行纠正，所以说经营审计也是一种必不可少的控制方法。

（四）观察法

观察法是管理者亲临现场观察、考察，或用仪器装置（如摄影机、录音机等）拍录现场而进行分析控制的方法。如领导人下基层视察，企业管理者到车间、站柜台等都是观察法。现代社会，尽管信息技术高度发达，办公自动化程度也很高，但由于控制的对象最终涉及到人，管理者走出办公室进行走动式管理是非常有益的。

三、现代的非预算控制方法

现代的非预算控制又称为动态控制，是对计划的执行过程中各项工作进度的控制。这种方法从简单到复杂可分为甘特图、分项目的甘特图、网络计划技术三种。

（一）甘特图

甘特图又称线条图，是 20 世纪初，美国管理专家甘特提出并以自己名字命名的线条状图表，用以反映计划进展情况。其基本原理是将计划或工程分解为一系列任务（或工序），在图表上标明每一任务的进度，明确关键任务并加以重点控制，如图 9—4 所示。

图 9—4 甘特图

(二) 分项线条图

分项线条图是在甘特图的基础上，对每一任务细分为若干项工作（或工序），然后分别对各工作进行控制，如图 9—5 所示。工作与工作之间用“o”分开，每项任务分为若干项工作，这样，有利于管理人员对每一项具体工作进行控制，特别是现代大型复杂工程的出现，管理人员对工程的控制必须具体到每项具体的工作，分项线条图的意义更大。

图 9—5 分项线条图

(三) 网络计划技术

网络计划技术又称计划评审法和关键路线法，简称 PCM 或统筹法。这种方法产生于美国，1957 年 1 月，杜邦化工公司研究设计了 PCM(关键路线法)，应用于新化工厂的建设及设备维修。路易维尔化工厂设备大修需 125 小时，采用此法后，大修时间缩短为 78 小时，一年节约 100 万美元。美国采用此法组织“阿波罗”登月计划并获得成功。现在，此法已成为世界上最盛行的管理方法之一，得到广泛应用，如表 9—3 和图 9—6 所示。

表 9—3 网络计划技术

图 9—6 网络计划技术

网络计划法既是计划编制的方法又是控制的方法，随着工程的大型化、复杂化、仅靠手工完成是不可能的，必须依赖计算机，有人估计过，如果工作超出 200 ~ 300 小时，如果不用计算机，就无法进行计算。在实际中，人们总是将大型复杂化的工程网络分为 n 个层次的次级网络，次级网络的控制由各部门来完成，最高层管理者的网络图只有几类事项（每类事项就是一个次级网络），从而使网络计划技术适合于不同层次管理部门的需要。

网络计划技术的优点主要表现在五个方面：

(1) 它迫使主管人员去作计划。因为，如果不编制计划，主管人员不了解怎样把各项工作有机地结合起来，就不可能进行网络技术分析。

(2) 它促成计划工作的层次性。采用网络计划技术，每一个工程作为一个网络图，又归类为 n 个次级网络，每个次级网络又可归类为若干次级网络……直至每道具体的工作，工程的最高管理者对整个工程负责，各管理部门对若干层次的次级网络工程负责……这样，每个管理人员必须对其所负责的事项做出计划并进行控制。

(3) 它把注意力集中于可能需要采取措施的那些关键问题上。网络分析中, 关键线路是影响工程的关键因素, 要进行工程的任何调整, 都必须从关键路线入手。

(4) 它使前馈控制成为可能。因为采用网络计划技术, 管理者已知道未来的工作与现在的关系及整个安排, 明白某项工作的延误对整个工程的影响, 因而可事先想办法予以纠正。

(5) 它促使整个网络系统中各部门、各管理者互相制约、互相协调。因为网络系统中, 要求各项工作紧密衔接, 互相配合, 局部影响全局, 全局保证局部, 相应的各部门、管理者之间必须互相制约、互相协调才能保证工程如期完工。

网络计划技术主要适用于计划的编制和对工程工期的控制。但它也存在着局限性, 主要表现在:

(1) 计划必须明确并可具体细分。如果计划含混不清, 难以细分, 就不可能运用网络计划法。

(2) 每项工作时间必须可以估量。每项具体工作时间不能确定, 或不能较有把握估计出, 整个工程的进度安排、网络计划也就没有意义。

(3) 网络计划技术不适用于大批量生产的流水线的日常管理工作。

第四节 信息控制与全面控制

一、信息控制

现代社会已步入信息时代, 信息是资源, 信息是决策的依据, 是控制的工具。管理是否有效, 在很大程度上已取决于各级企业能否获得信息和及时使用信息。

(一) 信息

信息是指消息、情报、指令、密码等, 通过符号 (如文字、图像等)、信号 (如语言、电波等) 等形式表现出来。

(二) 信息传递

信息传递是指信息从传者传到受传者的过程或通路, 如图 9—7 所示。

管理控制系统可以看作是信息传递系统, 基层单位可以看作是传者 (或受传者), 管理最高层可以看作是受传者 (或传者), 各种中层组织机构可看作信道。管理的最高层、各级管理部门之间通过信息传递发生联系, 管理者就是通过信息系统了解信息, 处理信息, 做出决策, 制定计划, 收集信息, 对计划的实施结果予以控制。

(三) 管理信息系统 (MIS)

是指一个能及时有效地收集、综合、比较、分析和传播组织内外信息的正式系统。它是为了专门的需要而设计的，如企业为营销部门服务的市场管理信息系统，为企业最高层决策者服务的综合管理信息系统。信息系统影响到整个经营管理系统，尤其影响到计划和控制工作。图 9—8 概括了德国大众汽车公司使用的计划和控制工作模型。

电子计算机可以经济、快速地处理大量数据，特别是备有软件的电子计算机能按照管理人员的需要提供有用的信息，从而使管理信息系统在管理中的作用显得更加突出。电子计算机在管理中的用处主要表现在十个方面：①编制预算；②模拟模型；③图像显示；④预测；⑤电子传送单；⑥电子信箱；⑦财务分析；⑧数据库开发；⑨语言文字处理；⑩分时。

计算机在管理中的普遍应用，使管理工作出现了革命性的飞跃。主要表现在：

(1) 电讯通勤。广泛使用计算机并通过电话线将家用计算机同公司的计算机连接起来，就构造出电讯通勤。这样，管理者在家里，而不需要上班就可以完成管理工作。电讯通勤的好处是明显的，如提高工作效率，节省时间，节约办公场地开支，工作灵活性大等。

(2) 计算机网络的形成。将管理系统的各计算机连接起来，共享计算机、信息资源，这就是计算机网络。计算机网络与单台计算机相比，能起到事半功倍的效果。因为计算机网络中，任何一台计算机能获得整个网络各计算机所储存的信息，甚至能借用其他计算机的功能和资源。

二、全面控制

大多数控制方法都是依据特定的控制对象而设计的，如企业中的成本控制、质量控制、库存控制、现金控制等，都是以企业某一个具体职能或专业部门的业务而设计的。这种控制是必要的，它能保证企业各方面的管理工作。事实上，组织是一个整体，是由相互联系的各个部门和人员构成的一个系统，它有它的目标，当然也应该有一种控制方法来衡量组织的总目标。由于组织目标带有综合性、全局性等特点，全面控制应运而生。

（一）全面控制的必要性

全面控制是根据组织的总目标衡量其整个业绩的控制。众所周知，财务是一个组织业绩的综合反映，所以，全面控制的必要性主要表现在：首先，整个组织有全面的计划，就应该对这些计划的实施进行全面控制；其次，组织内部分权的结果是管理权的分散化，这就更要对分散化的单位进行全面控制，以保证管理总目标的实现；最后，全面控制是综合考核管理者业绩的重要手段。

（二）预算汇总表和预算报表

预算汇总表和预算报表是实施全面控制的重要手段之一。预算汇总表是综合反映组织的各项计划，并使人清楚地了解到企业的销售、成本、利润、资本利用、投资效益及其相关关系的表格。通过预算汇总表，主管人员将知道如何实施计划，保证目标的实现。实际实施中，主管人员将通过实际业绩与预算的对比，判明偏差进而采取措施予以纠正。为了保证预算汇总表和预算报表达到最佳控制效果，管理人员应注意如下事项：第一，管理者必须持有预算汇总表和全部预算报表；第二，管理者必须全面了解预算汇总表；第三，管理者要维持预算汇总表的权威性。预算汇总表是反映企业计划的，是实现目标的保证。计划的严肃性要求尽管环境发生了变化，管理者应灵活地保证实际业绩和预算汇总表数据的一致性；第四，预算汇总表不能代替计划和目标。如果实际情况变化太大，或外部环境给企业带来了难得的机会，管理者必须抓住机会，甚至在有些情况下，管理者还必须忘记预算而去采取特别措施抓住机会或应付意外。

（三）损益控制

损益控制即通过财务上的损益表来控制计划的实施。损益表是反映组织的预定收益与预定费用的报表。由于损益是根据计划和预测而编制的，管理者有可能在事发之前去调整收入、费用，获得预计利润，所以，损益控制是一种有效的方法。表 9—4 是某企业的一个损益表，用来反映企业的收入、成本与利润。由此可见，损益控制一般适用于自主经营、自负盈亏的独立核算的企业。一个企业越是综合和独立，就越能实施严格的损益控制方法，一般的法人企业都可以采用。按事业部的组织结构形式设计的公司也可以严格进行损益控制。对于企业的一个很小的职能部门采用这种方法将是不必要的。

表 9—4 ××公司损益表 单位：万元

行次	项目	金额
1	产品销售收入	3982. 41
2	减：产品销售成本	2747. 56
3	产品销售费用	164. 15
4	产品销售税金及附加	241. 30
5	产品销售利润	729. 40
6	加：其它业务利润	102. 50
7	减：管理费用	150. 00
8	财务费用	75. 00
9	营业利润	606. 90
10	加：投资权益	
11	营业投入	41. 52
12	减：营业外支出	118. 24
13	利润总额	530. 18

归纳起来，损益控制的局限性主要表现在：第一，它是以单一的利润最大化为目标的，难以兼顾其他目标。如一个企业不仅要考虑目前的利润，还要考虑关系企业长期发展的其他因素，诸如产品开发、企业形象设计等；第二，它易于形成部门内的本位主义。各部门为了自己的利润，互相之间保守技术、市场信息，缺乏组织的整体观念；第三，它不适用于一些非独立核算的企业或部门。

（四）投资报酬率控制方法

投资报酬率是指组织所投入的资本与之带来收益的比率。它是衡量组织从所投入的资本上能够盈得权益的尺度。许多公司使用这种控制方法的结果表明，它是一种非常成功的控制技术之一，这种方法不在于追求目前利润最大化，而在于追求运营资本报酬的最大化，因而更好地体现了企业出资者的利益，全面反映了企业经营业绩。同时，通过对投资报酬率变化

的分析，可了解、掌握企业各方面的财务状况，易于追查造成偏差的原因。投资报酬率的有关因素关系如图 9—9 所示。另外，使用投资报酬率控制方法时，一般采用时间系列分析法，通过不同时期投资报酬率及其相关因素的对比，更能反映问题。例如，投资报酬率的提高或者是涨价因素，也可能是提高了销售利润率，可能是压缩了管理费……

表 9—5 是反映投资报酬率控制方法的一个实例。通过这个表，企业能清楚地掌握现有产品构成，确定企业的投资方向和优化产品结构。作为全面控制的有效方法，投资报酬率控制法的优点表现在：

- (1) 它能综合反映管理者的业绩。由于投资报酬率是效率指标，不是反映企业成本、销售额、利润等某一个方面的因素，而是综合起来考虑的。
- (2) 它为不同规模的企业、部门之间业绩的对比提供了条件。投资报酬控制指标，要求管理者对投入运营的资本负责，使他们从出资者的角度来考虑经营活动而不是盲目扩大规模，追加资本，只注重眼前的利润绝对水平而忽视盘活资本。

表 9—5 ××公司投资报酬分析表

	销售额		投入资本		营业收益		投资报酬率
	总金额	所占比例	总金额	周转率	总金额	销售收益表	
98 年：产品 A	800	40%	420	1.9	112	14%	26.7%
产品 B	640	32%	360	1.78	64	10%	17.8%
产品 C	400	20%	240	1.67	44	11%	18.3%
产品 D	160	8%	60	2.67	8	5%	13.3%
总计	2000	100%	1080	1.85	228	11.4%	21.1%
99 年：产品 A	1000	25%	600	1.67	120	12%	20%
产品 B	2000	50%	1450	1.38	180	9%	12.5%
产品 C	600	15%	320	1.88	60	10%	18.8%
产品 D	400	10%	120	3.33	24	6%	20%
总计	4000	100%	2490	1.61	384	9.6%	15.4%

(3) 它不仅是一种全面控制的方法，而且是综合分析的一种方法。通过投资报酬率控制法，管理者不仅能发现偏差，还能通过综合分析，了解到是什么原因造成的。

与其他控制方法一样，投资报酬率控制法也不是十全十美的，也存在着局限性：

(1) 获得信息难。使用投资报酬率法进行控制，首先必须获得有关投资、销售、成本与利润方面的资料数据，如果现行的会计制度上没有，或有些待摊费用在各部门之间或产品之间难以分配，或资产的重置成本难以科学估计，投资报酬率就难以计算，这种方法也难以应用。

(2) 合理的投资报酬率难以界定。合理的投资报酬率是衡量业绩的标准，缺乏科学的标准，控制也无多大意义，所以重要的工作是要确定合理的报酬率。事实上，目前普遍采用的办法是按资本的竞争力来衡量，即以竞争对手的水平作为衡量的标准。

(3) 它限制了风险投资，抑制了企业的创新。很多企业对新的投资项目往往规定最低投资报酬率，如果一个新项目的投资都必须符合这个最低标准才可能获得批准，那么，这一最低限度将使企业丧失一些大有发展前途的产品开发经营的机会。

(4) 它可能导致执行者过分重视这些财务数据而忽视其他因素。因为企业不仅应提高资本营运效率，还应顺应社会发展，进行技术开发、智力开发、人才资源开发等，为企业储备后劲。所以说，成功的企业绝不会把以财务数据为依据的控制方法当作全面控制的惟一手段。

第五节 风险控制

一、风险控制概述

要进行有效的风险控制，首先必须明确什么是风险。风险的概念众说纷纭，这里仅介绍一种有代表性的定义：风险是指人们为获得一定的利益所采取的手段可能招致的损失。所以，风险表现为某种损失。风险具有如下特征：①未来性。风险是指未来某一时期将产生的损失，现在或过去产生的损失已经发生和确定，不是现在要考虑的风险；②双重性。风险的不确定性使其结果可能造成损失，也有可能带来收益，如采油企业打井之前面临着将要打的井是否出油，如果出油，企业将获得可观的收益，如果是一口枯井，企业将承担所有打井费用；③可测性。风险活动所造成的损失是客观的，但这种客观性是有规律的，只要对客观活动有充分的认识，人们就可以通过周密的可行性研究来预测风险的大小。如气候与农业收成有直接的关系，人们就可以通过对天气的预测来安排作物耕种，保证在预测的气候下取得好收成。

(一) 风险的种类

主体不同，分类不同。如企业组织的风险一般包括投资风险、经营风险、财产风险。

1. 投资风险

是指企业投资可能招致的损失。投资风险主要表现在投入的资本能否盈利。由于企业投资金额大，占用时间长，关系到企业的生存和发展，是企业最大的风险。

2. 经营风险

是指企业经营过程中，由于经营决策失误或管理不善而造成的损失。这种风险随着企业的存在而长期存在，风险造成的损失随时都可能产生。

3. 财产风险

是指企业财产由于自然灾害和他人侵害而引起的损失。如洪水、地震、他人纵火等造成企业损失。这种风险难以预计，而一旦发生对企业将可能造成毁灭性的损失。

(二) 风险的根源

风险来源于各种因素，其中外部因素是不以组织意志为转移的不可控因素，是组织风险的主要根源；内部因素是组织可以通过一定方式予以控制，并使其造成的损失限制在最低水平。如提高管理水平，强化安全意识等就是从内部（或主观）来消除风险所采取的重要手段。这里，风险的根源是指各种外部因素，概括起来，包括：①政治因素，即政治事件、社会动荡、战争、国际关系等；②经济因素，即政府的经济政策、市场行情；③科学技术；④法律；⑤自然等。

(三) 风险控制的概念

风险控制是指使风险造成的损失控制在最低限度。组织风险随时存在，不可消失，但风险造成的损失是可能改变的，这就是风险控制，如通过人员培训，提高人员素质，使经营风险降到最低水平；通过细致调查和科学研究得出投资项目的可行性报告可使投资风险控制在最低水平。风险控制在实际应用上有三种形式：事前控制、现场控制和反馈控制。

1. 事前控制

是指风险损失产生之前进行的控制。如对职工进行教育以提高企业素质，降低经营风险；对自然监视和预测，在洪水、地震到来之前采取措施予以防止；购买保险以得到损失的赔偿等。

2. 现场控制

是指风险损失发生过程中的控制，也是一种减少损失的有效办法。如救灾；启用备选方案；要求赔偿等。

3. 反馈控制

是风险损失发生后，总结经验，寻找规律，以防类似风险损失再度发生。如火灾现场会；已投资资本的效益评估等。

（四）风险控制的程序

有效的风险控制是有计划、有步骤的工作，它的程序包括两个基本阶段：

第一步，风险分析。包括风险识别和风险度量。风险识别是指对未来可能损失的风险进行系统分析归类，确定风险的类型。风险度量是对特定风险发生的可能性和损失大小与范围进行估计。它是有效风险控制的前提，使风险控制做到有的放矢。

第二步，对策选择。在风险分析的基础上，根据风险控制目标，选择风险控制的各种对策，以有效地控制各种风险。对策选择包括在损失发生前试图控制与消除损失的对象，如避免风险，损失控制，在损失发生后的财务处理和经济补偿。

二、风险控制的一般方法

风险控制方法按控制的内容不同，可分为避免风险、损失控制、非保险转嫁、自我保险、保险等。

（一）避免风险

是指考虑到风险的损失存在或有可能发生而主动放弃和拒绝实施某项可能招致风险损失的活动，是事先控制的一种。避免风险又称避开风险，是在风险分析的基础上，发现风险损失特别大，发生的概率也很大，而主动放弃某项活动或更换方案。这种方法的优点是将损失产生的概率和程度降低到最低点。缺点是：首先，避免风险是以放弃某一方案为前提，放弃某一方案也意味着失去一次收益机会；其次，避免风险的前提是对方案有充分的了解和认识，即已充分拥有资料。对方案认识越深，避免风险的意义越大，否则，可能出现避开了某种风险方案却又选择了另一种风险更大的方案。避免风险的方法有：

1. 放弃

即对实施方案的分析，发现发生损失的可能性很大而又无法避免，主动放弃该方案。如企业突然发现市场需求有变而主动撤退在建的工程，以避免更大的损失。

2. 避开

即对实施方案进行分析，发现发生损失的可能性很大而主动放弃这一方案，用另一方案取而代之。如企业用惰性材料代替易燃易爆材料以避开火灾和爆炸的风险。

（二）损失控制

损失控制是指损失发生前规划和实施应急措施，防止损失发生，损失发生后采取补救措施减少损失程度。这种方法一般在损失发生前和发生过程中进行控制，包括事先控制和现场控制。它的优点是积极主动。这种方法既保证计划按原方案实施，又积极分析方案实施中可能存在的隐患，主动采取措施予以预防和应急，防止损失发生或减少损失至最低限度。它的缺点包括：第一，现场控制的损失可能已无法避免。如在地震常发区建厂房，地震发生时，损失已无法避免；第二，可能出现措施费用过高使控制不经济。如抗洪措施的暂时性和被动性使其成本高于防洪措施费用；第三，它可能招致头痛医头，脚痛医脚，控制缺乏预见性。损失控制的主要方法有：

1. 保护

采用保护措施，掩护人、财、物免遭风险损失。如银行的自动警报系统，航天飞机上的安全保护装置，油库的水泥保护层等。

2. 应急

损失发生过程中，采取补救措施或启动备用方案，减少损失，保证计划继续进行。如火灾发生时，尽快集中消防力量，将火势控制住；又如手术台上，第一方案失败，尽快启动第二方案，保证病人治疗继续进行。

（三）非保险转嫁

非保险转嫁是指通过正当的、合法的手段，将风险转嫁给其他单位（或个人）承担的风险控制方法。经常采取转让、转包、转租、担保等方式将风险转移出去。具体方法有：

1. 租赁

是指在不改变资产所有的条件下，在一定时期内，将资产转移给他人并获得租金的方式。租赁一般是通过合同形式将双方的权利与义务确定下来，一旦通过公证，具有法律效力并约束双方的行为，所以，通过租赁实现风险转嫁的程度关键在于合同条款。如房屋租赁合同中约定在租赁期内，任何意外事故所致损失应由租借方承担，这就将自然、他人分割等风险转移到租借方，从而起到风险转嫁的目的。

2. 转包

转包也是转移风险的有效方法，它是指将本应由自己承担的风险转移给第三者或分散给多方承担。很多项目都是利大风险也大，承包者既得到获利机会又不愿意承担太大风险，常采用转包。通过转包，企业将整个风险分散化。

3. 委托

是指委托人将其资产委托给受托人代管并支付一定费用，要求受托人在委托期保证资产的完整无损。如物品寄存，委托代管等。

4. 担保

是指债权人与债务人之外的第三者以自己的财产或信誉作“抵押”，保证债务人如期偿还债务，否则第三者负责赔偿。这样，本应由债权人承担的风险转移给第三者——担保人。

（四）自我保险

是指组织自身承担某种风险的风险控制方法。自我保险要求组织设立风险基金以应付风险损失之用。自我保险可以是主动的自我保险，即当组织在充分分析风险发生的概率和损失程度并衡量利弊后，主动承担风险损失。如管理良好的大企业认为工厂失火的可能性很小，自己也有能力承担损失，如果向保险公司投保还要逐月缴纳保险费，由于工厂规模较大，每月缴纳的保险费很高，决策者经过认真评估后决定自我保险。也可以是被动的自我保险，即组织没能预见到风险发生的概率和损失程度，没有考虑到其他风险控制方法，也没有恰当的风险转移方法，不得不由自己承担损失和自行处置风险。企业在决定自我保险之前，必须考虑：第一，自身是否有能力承担损失；第二，风险损失发生的概率和损失程度是否明确；第三，是否有有利的风险转移方法。

自我保险的目标是采取一切措施，最大限度地减少风险损失，要做到这一点，组织必须做到：第一，遵循有关法律规定，主动提出自我保险的范围与程度，科学确定风险基金；第二，定期自觉提取保险基金；第三，有效地实施损失控制，以预防为主，对潜在风险进行分析并采取相应的预防控制措施；第四，自我保险效果的评估，根据实际情况进行必要的调整和改进，使自我保险不断完善。

（五）保险

保险是最常用的一种转移风险的方法。组织可向职业化的风险承担人——保险公司定期支付一定的保险费，一旦发生风险损失，保险公司负责赔偿部分或全部损失。组织支付保险费转移风险，保险公司承担组织风险并获得报酬（保险费）。保险公司并不是什么风险都愿承担，如保险公司不会办理地震损失保险业务，只是承担可以接受的风险即可保险。可保风险的条件主要有：

（1）风险损失是可以度量和预测的。首先，对每笔风险损失能够度量，以确定赔偿费；其次，对每年的损失可以预测；最后，能估计出损失发生的概率。这样保险公司才能准确确定保险费的水准和赔偿金额。

（2）保险对象必须分散。保险公司一般是营利性企业，损失的赔偿额来自保险费。如果赔偿额大于全部保险费，保险公司就会亏本。所以如果保险对象集中于一个地区，要是该地区发生连片大火，保险公司会无法支付巨额赔偿而亏损。

（3）投保的客户必须很多。众人拾柴火焰高，只有众多的人投保，才能保证少数人投保者的风险损失。

（4）风险损失是偶然发生的。如果能准确预测每一项具体风险损失发生的时间和损失的程度，组织或个人就会等风险将要发生前投保，使每一个投保人少投入，多收益，保险公司将发生亏损，该保险也难长存。

保险对组织来说有利有弊。好处表现在：消除风险，减少不确定性。担保人参加保险之后，将风险转移给保险公司，避免了风险损失，组织不会因重大的风险损失而波动。不足之处在于：第一，支出保险费。这是转移风险的代价，过高的保险费加重了组织的负担；第二，不利于损失控制。风险损失发生后，尽管已参加保险，投保人仍有一定损失，如索赔交涉、工作中断等产生的损失。另一方面，投保者认为进入保险箱，易产生松懈思想，损失控制不力。

一个组织为了达到风险控制的目的，在投保之前要考虑如下因素：

- (1) 是否保险。组织是否保险，取决于保险的标的、风险发生概率的大小和损失程度的大小及组织的承担能力。
- (2) 投保种类。险种很多，组织应考虑保险代价和转移风险程度，以最为有利的方式选择险种。
- (3) 保险人。保险公司很多，组织应充分调查了解保险公司的类型、特点、资信状况等，以保证风险损失的及时足额赔偿。
- (4) 保险条款。组织要认真查阅各公司各险种的保险费率和保险范围、条款及说明，以减少纠纷。

三、市场风险的控制

以上介绍的是一般风险的控制，但对一些特殊风险必须采取专门的方法予以控制。这里我们专门分析一种风险——市场风险，并寻求方法予以控制。

市场风险是指企业经营过程中因市场因素招致的风险，是企业无法避免的。只要企业还在经营，这种风险就时刻存在着并只能依靠企业自身的风险控制策略予以消除。市场风险根据其影响因素可分为利率风险、通货膨胀风险、经济周期风险、汇率风险。

（一）利率风险及其控制

利率风险是指由于市场利率的波动而导致的经营损失。企业收益与市场利率关系密切，利率上扬时，企业借款成本高，产品成本增加，收益减少；反之，企业收益增加。因利率由市场决定，这种风险也就长期存在。所以，对利率风险的控制主要是通过调整企业资金结构来实现。具体步骤是：①建立市场利率预报系统，及时预测市场利率的趋势；②完善企业资金构成调节机制，包括借入资金的途径选择和自筹资金的机制；③按资金成本最低的标准控制资本结构。

（二）通货膨胀风险及其控制

通货膨胀风险是指由于通货膨胀导致企业的经营损失。通货膨胀使价格普遍上涨，企业生产要素价格上涨，收益减少，给企业带来的损失。通货膨胀一般都有征兆，较好估计，同时它有一定的刚性，一旦发生通货膨胀，就会持续一段时期，所以对通货膨胀风险的控制一般采用套头交易。套头交易是指通过期货买卖把通货膨胀的风险转移给他人。

例如，某啤酒企业预计大米将要涨价，为了控制通货膨胀给企业带来的损失，他采用套头交易使生产成本不致受大米价格上涨的影响。于是，他采取了如下措施：

9月1日，他购进大米现货10万吨，市价为0.70元/斤。同时，他从期货市场上购买10万吨大米的期货，价格为0.71元/斤，交货期是下年4月底。

12月1日，通货膨胀使大米价格涨了，他又购进10万吨大米现货，价格为0.85元/斤。同时，他又在期货市场上卖出10万吨大米的期货，价格为0.86元/斤，交货期还是下年4月底。

从上述两笔交易看出，尽管大米价格涨到12月1日的0.85元/斤，每斤价格净涨0.15元，每斤成本增加0.15元，但从期货交易中，每斤却赚了0.15元，两者相抵，啤酒企业没有因通货膨胀产生损失，而是将损失转移给他人了。

从例子中可以看出，如果企业对未来价格估计不准，将不但不能起到转移风险的作用，反而扩大了风险损失。

（三）经济周期风险及其控制

经济周期风险是指经济发展的上下波动所带来的风险。经济发展总是周期性地波动的，经济发展较快时，经济进入了繁荣期，普遍获利；经济发展缓慢时，经济进入了萧条期，企业普遍亏损。经济周期表现为需求的变化，并直接决定产品销售。繁荣期，市场需求高，企业产品好销；萧条期，市场需求不足，产品滞销，给企业造成损失。因此经济周期风险的控制主要是调节供给，使企业供给与市场需求大致相等。如进入萧条期，市场需求减少，企业应减少产量，降低成本以最低的损失度过这一时期。进入繁荣期，市场需求增加，企业应增加产量以保证获取最大利润。具体策略如下：

(1) 复苏期：扩大产量，增加供给，以满足不断扩大的需求。

(2) 繁荣期：维持产量，保证供给。繁荣期，需求逐渐达到最大，大幅度增加的可能性很小，企业不宜继续扩大产量，否则，必将出现生产能力过剩，产品积压。

(3) 衰退期：调整生产能力，降低成本。衰退期需求减少已无法避免，低需求一直要持续到下一周期的复苏期，企业为了降低成本，应盘活资产，调整资产存量。

(4) 萧条期：投资扩大生产能力，为复苏期增加供给创造条件。因为，萧条期投资成本、要素价格低。

（四）汇率风险及其控制

汇率风险是指在国际经济关系活动中，由于汇率的变化可能给任何一方造成的损失。外汇汇率是由市场因素决定，是不断变化的，这种变化可能给企业带来收益，也可能给企业带来损失。例如，某企业出口一批产品到 B 国，当合同刚刚签订完，汇率，外汇贬值，出口企业蒙受经济损失。汇率风险可分为经济风险、折算风险、交易风险和业务风险。

经济风险是指由于出乎意料的汇率变动所引起的企业预期现金流量的变化。如外币贬值，企业外汇存款没动，但以本国货币计价的现金减少了。

折算风险是在会计处理和进行外汇债权、债务估算时，将外汇折算成本币过程中产生的损失。如日元升值，曾经使人民币计价的我国对日本债务增加了几十亿元人民币。

交易风险是指以外币计价的交易因汇率的变化而引起的损失。这种风险主要在对外贸易中发生，因为国际贸易中订货到交货时期长，计价货币与国内不同，受汇率影响较大。

业务风险是指企业在国外生产经营的分支机构因汇率变化而引起的损失。例如，中国企业在日本设立了生产经营子公司，从中国进口原材料，产品销往美国，当日元升值时，公司资产增值（以人民币计价），但出口到美国的产品数量却减少因而蒙受损失，这就是业务风险。 汇率风险控制的目标是预测汇率的变化趋势，分析这种变化对企业的影响并采取有效措施避免或减少风险损失。主要措施有：

1. 外汇的套期保值

将预期收进或支出的外汇，以约定好的汇率和时间，将来在外汇市场上进行交割。例如，甲公司出口一批商品，2004 年 6 月 1 日 签订合同，货款 150 万美元，同年 12 月底付款。6 月 1 日 汇率为 1 美元兑 8 元人民币，应收货款为 1200 万元人民币，甲公司怕汇率下调而遭受损失，于是即日在外汇期货市场上以 1 美元兑 8 元的价格卖掉 150 万美元，交割期为同年 12 月底，如果 12 月底，汇率果然下调，甲公司仍然能获得 1200 万元人民币的货款。同样，进口交易也可采用这一方法进行控制。例如，乙公司进口一批设备，2004 年 6 月 1 日 签订合同，货款为 120 万美元，同年 12 月底付款。6 月 1 日 外汇市场汇率为 1 美元兑 8 元人民币，应付货款为 960 万元人民币，乙公司怕汇率上扬而额外支付人民币，于是即日在外汇期货市场上以 1 美元兑 8 元的价格买进 120 万美元，交割期为同年 12 月底，如果到 12 月底，汇率果然上扬，但乙公司仍然用 960 万元人民币买到 120 万美元，并按合同如期付款，避免损失。

2. 加速资金流转

即通过加快货款收付缩短订货与收付款时间。因为时间越长，汇率变动的可能性越大，变化的程度越大，风险也越大。

3. 调整资产负债表

即通过调整风险资产和风险债务使之达到平衡，这样就不会导致任何折算风险。

4. 货币市场保值

即企业在货币市场上借入一种货币资金，同时转换成另一种货币，借款期满时，再以生产经营创造的前一种货币收入归还贷款。

第十章 人力资源管理

人是组织拥有的资源中最重要的资源，如何使组织中的人在资源配置过程中将其内在潜力发挥出来以实现组织目标，组织又如何在此过程中创造良好的环境、氛围、岗位、工作任务，使组织的成员能够全面地、自由地发展，就成了组织中最难解决的问题。

第一节 人力资源管理概述

一、人力资源管理的含义

人力资源是人类社会最大的资源。这种认识是人事管理的一大突破。过去，我们更多地把人作为成本来对待，很少考虑人在创造价值中的作用。人力资源管理，实际上就是把人作为组织中最重要资源，对其进行利用、开发和管理，使组织中的每个人最大限度地发挥其创造价值的系统工程。所谓利用，包括发现、鉴别、选拔、分配、安置人员；所谓开发是指全面开发员工的智力、能力、思想、文化和个性；所谓管理是指对人力资源的预测与规划、组织、激励、考核、报酬和培训。

给适当的人安排适当的工作是人力资源管理的基本职责，它包括下列几项基本工作：

- (1) 人力资源规划与预测，组织的发展需要什么人，多少人，从哪里来；
- (2) 招聘录用，通过适当的方式，如招聘广告、从应届毕业生中招募应聘者，并采用科学、公正的方法挑选出合格的人；
- (3) 绩效考核与报酬，科学地评价员工的工作绩效并给予适当、合理的报酬；
- (4) 员工培训与开发，使员工更有效地执行工作，或培训后给以晋升；
- (5) 职业安全与卫生，保证员工生理和心理的健康和安全；
- (6) 劳动关系，协调员工与管理者、雇佣者与被雇佣者的关系。

二、人力资源的特点

人力资源是一种特殊的活性资源。把人力作为资源，是人事管理思想的一次革命。人作为资源，具有很大的灵活性。这种灵活性表现在时间、地点、任务不同，人作为资源的价值和作用也不同；不同的人使用这种资源，效果也不一样。

人力资源是组织生存之本。市场经济的竞争，归根到底是人才的竞争，这种观点已经成为人们的共识。人才，在一定程度上决定着一个组织的兴衰成败，组织的生存，在很大程度上取决于拥有人才的数量和质量，以及对人才的使用和开发效果。

人力资源是创造价值的源泉。企业是功利性组织，其根本目的是赢利，人力资源不仅自己可以创造价值，而且可以使财源、物资资源产生价值。

人力资源具有能动性、可增值性、可激励性。人具有主观能动性，他不是被动地被使用，而是主动地发挥自己的作用。在能动地发挥作用的同时，人力资源的价值可以不断增加，通过开发和培训，一个人的价值是会发展和变化的。这种发展变化，可以借助于外部的激励来实现。使用人力资源的人，可以采取一定的手段，使人力资源按照期望的方向和方式发挥作用。这就是人力资源的可激励性。

三、人力资源管理的功能

一个好的组织结构对一个企业组织来说固然重要，但是，把适当的人安排到适当的工作上更为重要。如果一个企业组织结构上极为完善，但员工无能，则永远不会把事情办好。

建立及维持一个有能力的工作队伍是人事部门的主要工作。因此，人事经理必须考虑企业现在以及将来的经营与计划，把握企业的发展战略，保证以最佳的人员实现组织的战略和目标。需要说明的是人力资源管理并不只是人事部门的事，其他部门的管理人员同样担负着人力资源管理的重任。因为只有他们才较清楚地知道其所属部门需要聘用多少人和什么样的人，人事经理根据各部门提供的资料才能定出招募条件及录用适当的人。前面我们讲过，管理的核心工作是人的工作，从这个意义上讲，每一个管理者都是人事经理。

除了满足企业目前的人力需要外，人事部门必须考虑将来：人事经理必须协助高层管理人员计划企业将来的业务。例如，企业计划扩充现在的设备，采用新方法及工作程序，增加产品种类，收购或开办别的企业。企业能否执行这些计划，很大程度上取决于人事部门能否招募及培训必需的人才。

总之，我们可以把人力资源管理的功能概括为吸纳功能；维持功能；创造功能；激励功能；开发功能。

四、人力资源管理的过程

人力资源管理是一个完整的系统，如图 10—1 所示，它通过一系列相互关联的活动构成一个有机的整体。这些相互关联的活动实际上就是人力资源管理过程的构成成分，它们之间相互制约，同时都受到外部环境的影响。

五、人力资源管理与人事管理的区别

表 10—1 人力资源管理与人事管理的区别

差异的表现方面	传统人事管理	人力资源管理
功能不同	利用现有人员	吸引、利用和开发人员
	使用价值	创造价值
	为战略服务	人力资源本身就是战略
	行政管理	战略顾问、专业技术
	执行决策	参与决策
工作方法不同	行政命令	协商对话
	解释和执行政策	参与政策制定
	政策加思想工作	科学加制度规范
	被动服从	主动参与
	政策性服	技术性强
指导思想不同	个人服从集体	个人和集体并重
	为组织发展牺牲	组织和个人同时发展
	留住人才	吸引和开发人才
	落实党的方针政策	发展自我设计
	工作是责任	工作是乐趣
工人范围和对象不同	常规单一	灵活多变
	政策性强	技术性强
	人员结构单一、稳定	人员结构复杂、变动
	组织结构稳定	组织结构变化
宏观环境不同	政策统一	政策多样
	没有竞争和对比	竞争激烈、对比鲜明

	国内同行	国际化
--	------	-----

第二节 人力资源规划

一、人力资源规划的含义

人力资源规划是指在有效安排组织目标和满足个人目标之间保持平衡的条件下，使组织拥有必要数量和质量并与工作任务相适应的人力而拟订的一套措施或程序。

人力资源规划是一种战略规划，着眼于为未来企业经营活动预先准备人力。它所考虑的不是某个具体人员，而是一群人员。它对于指导企业的人力资源管理乃至整个的企业管理具有十分重要的作用。

人力资源规划可以保证在组织生存发展过程中对人力资源的需求。

人力资源规划对重大人事决策有重要影响。

人力资源规划是指导管理活动的重要依据。

人力资源规划对满足员工的需要和调动员工积极性与创造性有重大作用。

二、人力资源规划的内容

（一）晋升规划

晋升规划实际上就是根据企业人员分布状况和层级结构，拟订人员的提升政策和计划。晋升规划也包括降级规划和平级调动规划。

（二）补充规划

补充规划即拟订企业不同岗位的补充政策，目的在于使企业能够合理、有效地在中长期内把所需数量、质量和结构的人员填补在可能产生空缺的岗位上。

（三）培训开发规划

培训开发规划的目的是为企业中长期发展准备所需要的人才。

（四）职业规划

职业规划是企业生涯设计的一个子系统，它是规划一个人工作生涯的程序，通过职业规划，把员工个人的发展与组织的发展结合起来，使二者的利益在发展过程中共同得到实现。

三、人力资源规划的程序

第一步，核查现有的人力资源。对现有人力资源的数量、质量、结构、分布状况等进行全面系统的统计分析和诊断。

第二步，预测人力资源需求。根据组织发展战略和目前的现状，结合外部条件，对所需要的人员数量、质量进行预测。

第三步，预测人力资源供给。根据企业发展所需要的人员情况，对组织外部可能提供人力资源的各种途径和源泉进行分析，核定能够提供所需人员的外部条件。

第四步，制定匹配政策和措施。根据需求和供给预测，制定相应的政策和措施，尽量保证需求与供给的平衡。

第五步，确定具体行动计划和方案。在规划的基础上，确定组织如何具体实施规划，包括对实现规划过程中可能遇到的问题制定相应的措施。

第六步，执行反馈。任何规划在执行过程中都不可避免地要进行一些调整，由于组织的运行受太多不可控因素的制约，常常会发生预料之外的事情。及时了解和把握规划的执行情况，可以保证尽量减少由于规划脱离实际造成的损失，并对以后的规划起指导作用。

第三节 工作分析

一、工作分析的含义

工作是同类职位或岗位的总称。例如，五个打字员运用同样的设备，在同样的条件下进行作业，那么，打字就是工作。这个工作为五个打字员提供了工作岗位。

工作分析也叫职务分析，是指采用科学的方法或技术，全面了解一项工作或提供关于一项工作的全面信息的活动。

工作分析的核心目的在于为管理提供有关一项工作的全面信息，解决每个工作单元与组织大系统的内部关系；确认每个工作单元的活动特点、行为类型、职责范围；明确每个组织单元如何适应组织系统，以便履行人力资源管理的各种职能。因此，工作分析是现代人力资源管理的关键职能活动。

工作分析可获得多方面的信息，由于所获得的信息在英文单词里都有 W 这个字母，所以有人将工作分析所提供的信息概括为 7 个 W：用谁来做（Who），做什么（What），什么时间做（When），在哪里做（Where），如何做（How），为什么做（Why），为谁做（For Whom）。具体地讲，工作分析所提供的信息包括：

（一）工作活动

这项工作实际包括具体活动，如清扫、记录、撰写、站立、屈身、举重等等。有时，也包括为什么要从事这些活动、如何操作、在哪里操作和什么时间操作等信息。

（二）人的行为

从事这项工作时人的行为类型，包括感觉、沟通、分析判断、决策，等等。这些资料所隐含的信息可能是一项工作对人的要求，包括体力、智力等。

（三）所用的机器、设备、工具和其他辅助手段

从事这项工作需要什么工具或设备，具体如何操作。

（四）绩效标准

这项工作的产出是什么、在数量和质量上有什么要求，在完成任务的时间上有什么要求，什么是好的，什么是不好的。

（五）工作环境（包括物理环境和人文环境）

从事此项工作所处的物理和人文工作环境，如温度、照明条件、通风条件、与同事的关系、与上司的关系等，还包括工作流程、此工作在组织中的位置等。

（六）对人的要求

从事此项工作所要求的与工作相关的知识、技能、教育水平、个性特点（态度、兴趣、行为方式）、培训程度、工作经验等。

二、工作分析的作用与功能

工作分析的功能总地说来有三类：一是组织决策；二是工作和设备设计；三是人力资源管理。当然，工作分析的信息也能为组织外部其他目的服务，如职业咨询及编制和设计教育培训课程等。工作分析的功能如表 18—2 所示。

表 18—2 工作分析的功能

组织内部的用途			其他用途
组织决策过程	工和与设备设计	人力资源管理	
组织结构	工作设计	人员聘用、选拔	制定教育课程
组织计划	方法设计	安置	职业咨询
组织政策	职务设计	培训和开发	
	工作安全	绩效标准	
		职务分类	
		薪资管理	

工作分析的信息在企业管理工作中的功能是不可低估的。西方发达国家在 20 世纪 70 年代把工作分析作为人力资源管理现代化的重要标志。早在 1920 年，美国人事协会就规定，工作分析应作为“获取工作要素和人员任职资格条件情报”的方式之一。1930 年美国已经有 39% 的工商企业采用工作分析，1940 年达到 75%，20 世纪 70 年代以后美国 80% 以上的大公司都采用工作分析。目前，世界各国都把工作分析作为重要的管理基础性工作。

三、工作分析的方法

(一) 观察法

观察法是指做工作分析的人直接到工作现场观察工作人员的操作过程，把观察到的结果记录下来。对于那些主要是由可观察的身体活动所构成的工作，我们可以采用直接观察的方法，如装配线上的工人、司机、收银员等。但对于包含大量不可测量的心理活动的工作（如律师、设计人员等），观察法就不太适用了。

采用观察法，应注意几个问题：第一，避免机械记录，应主动反映工作的全面信息，对信息进行提炼。第二，尽量采用结构化的观察，包括预先确定观察的内容、确定观察时间和场所、准备观察适用的记录单。

(二) 面谈法

工作分析中所用的面谈有三种类型：个人面谈、群体面谈和上司面谈。个人面谈就是与具体从事这项工作的人面谈，了解有关工作的所有信息。当许多人从事相同的或类似的工作时，可以使用群体面谈，这样可以节约时间和经费。群体面谈是指与很多从事同一项工作的人面谈。所谓上司面谈，就是与对这项工作有全面了解的直接上司面谈。

无论采用哪一种面谈方式，都必须使被访谈者完全理解面谈的目的和原因，打消其顾虑，尽量保证被访谈的人提供真实可靠的信息。

(三) 工作日志法

在工作分析中，可以要求从事该工作的人记录一天里所有的活动或所发生的事情。每件事都要按时间顺序记录下来。这可以给我们提供一个完整的画面：这项工作所包含的全部内容。一般来讲，工作日志需要持续记录一段时间后可以全面地反映该项工作的全貌。一般至少要连续记录 10 天以上的情况，对于具有明显周期性特点的工作，可以分别在月初、月中和月末分别记录。当然，在记录所发生的事情时，记录者本人极有可能会夸大某活动，而减低某些活动的重要性。不过，只要记录详细，时间跨度足够，并且保证按时间顺序记录，可以在一定程度上弥补这一不足。

(四) 关键事件法

费兰纳根在 20 世纪 50 年代设计出关键事件技术，这种程序是为了收集工作行为的各种有意义的事件，这些事件一般来说都表明一项特定职务或工作上个人的工作绩效特别好或特别差的特征。使用这种方法时，通常采用个别或群体访谈、问卷、日记或其他手段，从任职者、同事、以前的任职者、上级或其他人那里收集成百上千的与该项工作有关的各种事件，然后对这些事件进行提炼和分析，划分为不同范畴和类型。这些范畴和类型自然就描绘出一幅工作基本特征的总体画面。

(五) 职务分析问卷

由工业心理学家麦考米克等人设计的职务分析问卷 (Position Analysis Questionnaire，简称 PAQ)，是目前比较流行的定量工作分析技术。PAQ 由五个维度、195 项工作要素构成。这五个维度及其相应的工作要素举例如下：信息加工，如书面材料的使用；决策 / 沟通，如编码 / 译码；身体的活动，如使用键盘；技能性活动，如交谈 / 谈判；运用工具或设备，如在高温下工作。这种工作分析技术可以提供有关一项工作的定量信息，便于不同工作的比较。

(六) 功能工作分析

美国就业署提出一种功能工作分析技术 (Functional Job Analysis，简称 FJA)。作为工作分析程序的一种程序，工作者功能是那些确定工作者与数据、人和事关系的活动。每项功能描述一种广泛的行为，它概括出人与数据、人和事发生关系时工作者做什么，换言之，功能工作分析要了解的是在从事一项工作时任职者与资料、人和事打交道的程度。实际上，这种技术是建立在人与工作的关系理论的基础上的。这种理论认为，所有的工作都涉及到任职者与资料、人和事三者的关系。通过工作执行者与资料、人和事发生关系时的工作行为，可以反映工作的特征、工作的任务和人员的职能。

四、工作描述与工作说明书

工作分析的结果，最终要通过工作描述表现出来，其具体形式就是工作说明书。一般来讲，工作描述应包括下列内容：

（一）工作标识

工作名称、工作地位、工作编码、所属部门、工作分析日期、撰写人、审核人、薪资范围，等等。

（二）工作描述

工作概述：描述工作的一般特征，列出主要的功能和活动，避免概括性的描述。

工作活动：说明工作活动的具体内容、各项活动发生的地点、时间、权限范围等。

工作结果：说明工作应产生的结果，以定量化为最佳。

适用工具和设备情况：所适用的工具和设备、所涉及的资料形式等。

工作姿势：如站、坐、走动等。

（三）工作关系

该工作与组织内外部有关人员的关系，如向谁报告，接受谁的报告，与谁合作，与谁交往，该工作可升迁的职位、可转换的职位等。

（四）责任与义务

该项工作的主要责任和义务，如选拔、培训、开发下属。

（五）权限范围

决策限制，提供和接受指导与监督，财务预算限制等。

（六）绩效标准

该项工作的操作和输出结果的好坏标准。

（七）工作条件

一般的工作条件，包括噪音，危险程度，冷热程度，工作的危险性，可能发生的职业病，精神紧张程度，体力消耗大小等。

（八）任职资格

包括学历要求、知识经验要求、年龄要求、一般能力要求、兴趣爱好、个性特征、体力要求等。

第四节 人员选聘与录用

一、人员招聘录用的方法

（一）求职申请表

人们往往不重视申请表，但是一张申请表所提供的信息，恰是我们进行初次筛选的依据。因此，我们要尽可能使申请表为我们提供必要的信息。大部分企业都采用申请表来获得候选人的生平资料，以及过去的工作经验、教育背景及其他个人信息。申请表有数项作用。

第一，一旦候选人正式获得聘用后，这些申请者的真实资料必须保存。第二，它可以作为剔除不合格或不适合的候选人的一种工具。例如，填写申请表可以展示候选人书写的能力，同时也可以知道应征者的背景，大体是否适合所应聘的工作等。

一张申请表应能提供以下信息：

- (1) 个人基本信息：包括姓名、年龄、性别、婚姻状况、家庭住址等；
- (2) 工作经历：包括现职单位（单位地址不能忽略）、现任职务、从事过的工作类型及任职年限、离职原因等；
- (3) 教育与培训：包括文化程度（最终学历）、学位、所受的特殊培训等；
- (4) 个人健康情况：个人健康一般需要有指定医院的体检证明。

对于应聘较高职务的候选人，还应要求提供较为详细的个人传记资料，以提高初次甄选的可靠性。

（二）笔试

笔试的方法有很多，包括对专业知识的考试和利用标准化的测验。考试可以根据公司或工作的要求，由专业人员设计考卷。测验就不那么简单了，它必须是标准化的量表。目前社会上流行很多“电脑预测”、“科学算命”之类的东西，其原理确实来自于测验，但内容和方法却令人怀疑。标准化的测验必须有信度和效度的证明资料，应该由经过专门训练的专家来主持。在人员招聘录用中，常用的测验包括以下几类。

1. 智力测验

智力也就是人们日常所说的聪明程度。毫无疑问，一个人是否聪明，对其工作成绩有巨大影响。问题在于，什么叫“聪明”？什么样的表现是聪明的表现？在不同文化背景下，对于不同组织来讲，其含义是不同的。但是，应聘人员的语言理解能力、推理能力、资料分析能力等是必须考虑的因素。

2. 个性测验

个性是一个人比较稳定的心理活动特点的总和。个性包括性格、气质、价值观等内容。如果说智力有高低之分，则个性有许多方面是没有优劣之分的。在招聘中我们通过个性测验，准确、全面地了解一个人的整体个性或个性的某一方面，然后再结合其他的指标，来考虑他适合担任的工作。

（三）面试技术

1. 面试的目的与特点

面试是要求被试者以口头语言回答主试的提问，以便了解被试者心理素质和潜在能力。了解到笔试和测验无法获得的信息。面试的基础是面对面地进行口头沟通，主要的效度取决于面试的经验，如果主试的经验比较欠缺，信度和效率就会很低。面试在员工招聘中有着重要的意义：

- (1) 为主试提供机会来观察应聘者仪态仪表。
- (2) 给供需双方提供了解组织、工作信息的机会。
- (3) 主试可以了解应聘者的个人情况，言语表达、举止外貌等特点。
- (4) 了解应聘人员的求职动机、反应能力及一些非语言行为。

面试是提问和观察相结合的过程。其中，观察在面试中起着举足轻重的作用，很多信息是通过观察获得的。有些人在面试中只注意提问的技巧而不善于通过观察获得有效的信息。从某种意义上讲，观察所获得的信息更真实可靠。

2. 面试的提问技巧

主要有以下几个方面：

- (1) 封闭式。只要被试者做“是”、“否”的回答。例如，你当办公室主任五年了吧？
- (2) 开放式。指所提出的问题，被试者不能只用简单的一个词或一句话来回答，必须另加解释、论述，才能圆满回答问题，使用这种提问方式可以启发被试者的思路，激发其潜能和素质，从大量输出的信息中进行测评，真实地考察其素质水平。如：这件事你怎么看？
- (3) 假设式。假设式提问让被试者有思考的余地，鼓励从不同角度思考问题，从而了解应试者的应变能力和反应能力。有时为了委婉地表达某种意思，也采用此种提问方式。例如，如果你是我的话，你会怎样处理这个问题？
- (4) 连串式。这种提问一般用于压力面试中，同时也可以用于考察被试者的注意力、记忆力、情绪稳定性等。例如，请你谈一谈为什么会选择我们企业？进入我们企业你有什么打算吗？
- (5) 逼迫式。这种提问方式带有某种挑战性，目的在于创造情景压力，以此考察被试者的应变能力和承受挫折的能力。此提问多是刺激被试者的痛处或从应者的矛盾谈话中引出。
- (6) 引导式。主要用于征询应试者的某些意向，需要或获得一些较为肯定的回答，如涉及薪资、福利、工作安排等工作。

（四）评价中心技术

在考核和评价管理人员时，一项十分有效的技术是评价中心技术。这是一套由多种测验方式组合起来的评价程序，一般需要 2 ~ 3 天的时间完成。这套程序包括下列具体的内容。

- (1) 心理测验，即上面所介绍的智力测验和个性测验，也可能采取创造力测验或成就动机测验等；
- (2) 自我介绍，参加评价的人每人用很短的时间（一般不超过 10 分钟）介绍自己；
- (3) 无领导小组讨论，6~7 个人组成一个小组，讨论一个给定的主题，如奖金分配或人事任免，没有主持人，主要考察小组成员的组织协调能力。
- (4) 管理游戏，模拟管理实践或生活中的现象，让参加考评的人参与活动；

(5) 公文处理，在一定时间内处理几十个公文，这些公文是某个公司的通知、电话记录、客户订单或投诉、会议记录、生产或销售统计表等，要求参加考评的人提出处理意见。

(6) 面谈，考评官与被考评者进行面谈，深入了解情况。

二、人事纠纷处理

维持良好的人际关系和员工满意度及崇高的职业道德，是组织生存和发展的必要条件。因此，人力资源管理的重要职责之一是协调劳动关系，以合理的方式处理可能出现的人事纠纷，建立规范的人事纠纷处理制度。

(一) 人事纠纷的防范手段

为防止发生人事纠纷，组织应尽量做好以下工作：

- (1) 提供自上而下的思想交流手段；
- (2) 提供员工陈述意见和建议、表达不满的手段、途径和制度；
- (3) 成立专门的委员会或由专人负责协调的人事关系；
- (4) 建立公平合理的晋升制；
- (5) 建立公平合理的薪资制度和报酬制度；
- (6) 建立公平合理的奖惩制度。

(二) 人事纠纷的处理

(1) 员工对组织的方针、政策或经营管理者有意见或不满时；与其他员工发生冲突时，可先与自己的直接上司交谈，若解决不了，再通过正常的渠道向上一级反映。

(2) 检举制度，员工将自己的不满或有关人事纠纷情况以书面报告的形式写下来，说明自己的个人情况、隶属关系、希望要求，投递到有关部门。

(3) 检举信送到有关人员手中后，协调人应及时组织有关人员进行讨论，提出处理意见，并给检举人以明确答复。

(4) 各级主管出面解决。若通过直接与上级交流和检举都不能解决问题，可与上一级主管面谈，由上一级主管解决。

(三) 人事纠纷的解决结果

人事纠纷的解决结果可以表现为如下形式：

- (1) 通过调解，达到和解；
- (2) 给以不同级别的行政处分；
- (3) 给以一定的经济处罚；
- (4) 追究法律责任。

需要说明的是，如果组织内的人事纠纷比较严重，不能由组织内部解决，可按国家有关法律规定处理。

第五节 绩效考核

绩效考核也叫绩效评估，是人力资源管理的重要组成部分，也是每个管理者必须承担的工作。

一、绩效考核的目的

绩效考核有五个目的：第一，提供资料作为晋级与薪金评定的根据；第二，给管理人员及其下属提供检讨工作行为的指标；第三，大多数人极想知道有关他们职务的表现，绩效考核提供这种反馈信息；第四，决定培训需求；第五，使管理人员及其下属知道工作表现与绩效标准要求的差距，以便改进。实际上，绩效考核的真正目的是改进绩效。

需要注意的是，虽然绩效考核的结果可以作为发放薪金和提拔晋升的依据，但不可过于强调这种功能。原因很简单，这样容易导致员工在考核结果上斤斤计较，而不是在改进绩效上下工夫，这就背离了考核的宗旨。考核的真正作用是强化管理，保证工作过程符合要求，最终提高绩效，而不仅仅是把工作结果分出等级或优劣。

由于考核的目的不同，考核的侧重点也不一样。一般地讲，绩效考核要从能力、态度和绩效三个方面来衡量。当考核结果用于不同目的时，这三方面的权重也有差异。比如，如果考核结果是用来确定工资和奖金，那么考核的重点应该是绩效；若考核结果是为了决定职务的晋升与否，除绩效外还应重点考察能力。

二、绩效考核的方式

传统的绩效考核是由上级考核下级，管理者考核员工。显而易见，这种考核方式不利于组织整体绩效水平的提高。目前常用的绩效考核方式有员工自我考核、员工相互考核、主管考核、员工对上级的考核及客户考核等。

（一）员工自我考核

员工自我考核是员工对自己的实际工作表现予以评价的一种方式。员工本身是最了解自己工作情况的人，工作的努力与否自己最清楚，自我考核可以避免由他人考核带来的偏见和不公平。员工自我考核的优点在于可以减少其对考核制度的抵制，增加工作的参与感；了解组织对自己的期望和要求，鼓励自我改进和自我发展；其不足之处在于员工可能处于私利的考虑夸大自己的工作业绩，不能保证考核结果的客观性。

（二）员工相互考核

由在一起工作的同事彼此相互考核，以了解员工在团体内的为人处事态度及表现。其优点在于可得到有信度的考核结果，增加员工的协作精神。不足之处是容易引起员工之间的相互勾结或报复现象，若员工之间工作上的联系不多，考核结果容易失去准确性。

（三）主管考核

这是传统的考核方式，由分派工作任务的上司直接考核其下属的工作表现。优点是主管人员比较了解下属，可以保证考核结果的准确性；考核标准容易把握。缺点是主管个人的好恶容易影响考核结果；容易使主管与下属的关系产生矛盾。

（四）下属对上级的考核

下属要接受上级的指导和监督，比较了解上级的工作情况，优点在于增加员工的参与感；多个下属考核一个上司，可以保证考核结果的客观性。缺点是“人多嘴杂”，上司有些工作下属并不了解。

（五）客户考核

例如，有些公司对市场销售人员采用客户考核的办法，让客户评价公司员工的绩效。其好处是强化“服务观念”和“客户是上帝”的意识，直接了解客户对公司的看法。不足之处是客户往往从个人的立场和角度，而不是从公司或工作的角度来评价员工的工作。

（六）二级考核和 360 度考核

为了避免上述考核方式的缺陷，有的公司采用了二级考核和 360 度考核的方式。

所谓二级考核是指上司考核后，再由上司的上司进行复核，以保证考核结果的客观和公正性。360 度考核是指由员工的上司、下属、同事及服务对象同时进行考核，把各方面的考核结果综合起来，作为对这个人的考核。这样可以保证考核结果的全面、客观和公正，但操作起来很复杂。

（七）绩效考核中常见的问题

考核制度可能产生某种程度的不公平。例如，在教师的教学情况考核中，某些教师评分较松，有些学生则成为“教师的宠儿”。评定教师时，不管教师的实际表现如何，一概给以高评价。

类似上述的情况可能破坏考核制度。这种不正确的考核制度不仅不公平，有时会比无考核制度问题还大。因此讨论考核遇到的问题是有必要的。

第一是关于绩效考核标准是否清楚的问题。考核者对表现“好”或“普通”的看法可能不同，对某些特性如“工作素质”与“创造力”的考核亦可能不同。某些特性如“正直”则更难客观地评定。因此考核者必须对特性的意义及评定尺度有共同看法。

第二是所谓“晕轮效应”的问题，即不论员工对某些特性的实际表现如何，考核者一概评给同分。当某一员工对考核者特别友善（或不友善），则这种情况常会发生，例如，“不友善”的员工不单只在“与他人相处良好”得到低评分，其他特性亦然。对考核者进行短期的培训课程可以避免此问题产生。

第三是大多数人在填写问卷及评定尺度的时候，会有所谓“集中趋势”。例如，当评定尺度由 1 至 7，许多人都会避免高（6 与 7）与低（1 与 2），而将评分置于 3 至 5 之间。这种做法无益考核。分等方法可以避免集中趋势问题。

第四是评分的宽严问题。有些考核者对所有下属长期评给高分或低分。采用图表评定法常出现这种问题。若采用某种方式的评分法，考核者会被迫区分表现好与表现差的员工，因此问题并不严重。

第五是偏见问题。偏见问题比上述几个问题较难处理，例如，考核者是否对员工的性别有偏见，有时不易觉察出来。有些人对女性或种族有偏见，不论他们的实际表现如何，一概给予低分。目前尚没有一个完善的方法测定这种偏见对绩效考核者的影响有多大。

第六节 培训与开发

一、培训的含义

培训，又称之为“人力资源开发活动”或“能力开发活动”，通常我们所说的培训包含着训练和开发两个概念。关于培训的定义，中外学者作过很多陈述。

培训是一个通过改变员工现有的行为、知识和动机以使员工的特性符合工作要求的系统化的过程。组织通过学习、训练的手段提高员工的工作能力、知识水平和潜能发挥，最大限度地使员工的个人素质与工作需求相匹配，进而促使员工现在和将来的工作绩效提高。严格说来，培训开发是一系统化的行为改变过程，这个行为改变过程的最终目的就是通过工作能力、知识水平的提高，以及个人潜能的发挥，明显地改善员工在工作上的绩效。

（一）培训是提高管理人员素质的重要途径

关于如何提高管理者素质的问题，很多学者都做过探讨，一致认为：人的素质的提高，一方面要靠个人在工作中的钻研和探索，另一方面更重要的是需要有计划、有组织的培训。

（二）我国管理人员的现状要求接受新的培训

从总体上说，目前我国管理人员的素质还比较低，尽快提高企业经营管理者素质，已成为当前工作的重中之重。在此背景下，培训作为提高人的素质的一条重要途径已日益受到各界重视。即使接受过高等教育的管理人员，实践证明他们的思想观念、知识层次、行为方式也不适应当前企业发展的要求。

（三）不断变化的外部环境客观要求管理人员接受终身培训

当今世界，新技术日新月异，国家的经济和社会职能日益复杂化和智能化，这对管理人员的素质要求越来越高，而且随着管理上的新经验、新方法、新思路不断涌现，管理人员原有的知识和技能不断老化，必须对在职人员坚持实施“终身培养”，根据社会发展和科学技术进步的要求不断更新和补充知识、技能、开阔视野，才能与时俱进，增强对未来工作的适应性，否则就会被时代所淘汰。

员工培训正在成为世界范围内企业关注的问题，有的企业甚至把培训作为一项重要发展战略。例如，美国政府提出要求，员工在 100 人以上的公司每年必须投入工资总额的 1.5% 用于员工培训。我国的很多企业，包括国有企业，近几年来也开始重视员工的培训，尤其是管理人员的培训。

二、培训需求分析

（一）培训需求的实质

培训需求的判断，可以根据计算标准绩效与实际绩效的差距来实现。

即，培训开发需求 = 标准绩效 - 实际绩效。

这个等式为我们提供了一个确定培训需求的思路。对于一个组织来说，开展某项培训，通过培训提高人的工作能力（包括知识、态度、技能），这本身不应成为目的，其最终目的应当是提高组织的绩效，因为任何管理工作的有效性都是需要通过组织的绩效评估来衡量的，离开效率管理是没有意义的。因此，从绩效差的角度来考虑培训需求是一个很好的思路。准确地说，培训需求是指一个组织当中，影响组织绩效的诸多因素中，需要通过培训加以解决的那部分因素所产生的需求以及员工发展所产生的需求。

培训需求分析，是增强培训效果的重要基础。只有明确了培训需求，才能保证培训内容和培训方法的针对性，提高培训的效果。

(二) 培训需求分析的方法

培训需求分析的一般模式如图 10—2 所示。

图 10—2 培训需求分析模式

这个模式，为我们提供了培训需求的基本思路，至于具体的分析方法，应该在专家的指导下进行。根据西方公司的调查及经验分析，目前大多数的中高层管理人员需要接受的培训内容如表 10—3 所示。

表 10—3 培训需求内容

培训要项	过去%	次序	未来	次序
人际关系	53.5	1	26.7	11
沟通技巧	52.3	2	53.5	1
领导技巧	47.7	3	44.2	3
操作技巧	46.5	4	32.6	7
管理新理论	43.0	5	47.7	2
激励技巧	37.2	6	39.5	4
设定工作目标	36.0	7	31.4	8
时间管理	34.9	8	36.0	5
问题解决	34.3	9	34.9	6
决策	29.1	10	28.3	9
责任意识	26.7	11	27.1	10

三、培训技术与方法

(一) 培训技术的种类

培训技术可按照它们是否能达到下述目的而区分：①传授知识；②培训技术；③改变态度。例如，目的只是传授知识，则采用讲授教学即可。如目的是发展员工的技能，显然单纯

讲授是不够的，需要使他们“参与”，如在职培训，个案研究，或管理游戏等。另一方面，如目的是要改变员工的态度，则需要深入的培训与开发技术。几种主要技术的作用如表 10—4 所示。

表 10—4 培训与开发技术

	传授知识	开发技能	改变态度
讲授学习	×		
讨论会	×	×	
在职培训	×	×	
管理游戏		×	×
角色扮演		×	×
敏感培训			

关于讲授学习和讨论会，我们都比较熟练。下面重点讨论管理游戏和角色扮演。

（二）管理游戏

当人们积极参与一活动的时候，学习效果往往最好，而管理游戏的目的就是积极参与。在一个典型的管理游戏里，培训人分为五六人一组，各代表一“公司”。然后，各公司给予一确定的目标，如“销售增至最大”，以及给予指示作若干特殊的判定，如允许制定：①可支用广告费若干；②生产多少；③维持多少存货；④各产品生产若干。

在实际的情况里，各公司都不知道竞争对手作何决定，而各对手作的决策则会影响本企业的销售。例如，竞争者决定增加广告支出，其销售额可望增加，并会影响本公司的销售。

参加管理游戏除了增强解决问题的能力外，还可以促使参加者把注意力集中在计划方面。公司需选举自己的管理人员，建立自己的组织结构，同时也可以培训领导才能，并促进团体工作的精神。

管理游戏主要问题是昂贵的设计及执行费用，特别是将游戏电脑化。此外，管理游戏亦强迫决策者在固定的名单内选择替代手段。在实际生活中，管理人员往往因创造新的替代手段而受到奖励。总的来说，受训人员十分愿意参加管理游戏的培训。

（三）角色扮演

角色扮演是在培训员的指导下，两个或两个以上的人扮演不同的角色。参加的人都得到关于各自角色的训示，了解如何解决问题。因此角色扮演可以培训领导及决策的才能。用这种方法开发技能主要的难题是过于花时间，而且如果没有良好的领导才能，会费时失事。

第七节 人本管理

（① 芮明杰主编：《管理学 —— 现代的观点》，上海人民出版社 1999 年版，第 383～396 页。）

一、人本管理的含义

人本管理的概念是建立在对人的基本假设之上的，管理人的假设实际上就是把人看做是一个追求自我实现、能够自我管理的社会人。正是人可以成为一个追求自我、实现管理自我的人，因此对人的管理就不是我们过去所理解的那样，仅仅是关心人，激励人的积极性，而是开发人的潜在能力以为组织生存与发展服务。

我们所说的人本管理是指以人的全面的自在的发展为核心，创造相应的环境、条件，以个人自我管理为基础，以组织共同愿望为引导的一整套管理模式。具体地说：

（1）所谓人的全面的自在的发展，在马克思、恩格斯看来，“只有到了外部世界对个人才能的实际发展所起的推动作用为个人本身所驾驭的时候，才不再是理想、职责等等”。（② 马克思、恩格斯：《马克思恩格斯全集》第 3 卷，人民出版社 1960 年版，第 330 页。）换句话说，人的全面发展包含两个内容：人的素质的全面增强和人的解放。无论是人的素质全面增强还是人的解放，只有当人不再受制于自然，不再受制于技术与物质财富，人可以掌握自己的发展时才有可能。应该说这样一个状况，目前并未达到，但可以证明的是社会进步、技术发展、经济增长均朝着这个方面在前进，正在创造人的全

面的自在的发展的条件。作为社会中一个经济组织，在追求自己的功利目标时，应该为本组织的员工创造全面发展的条件与空间，这不仅是对员工的一种培养、一种提高，也是对社会的一种贡献。

(2) 组织创造相应的环境和条件包括设定工作岗位及任务，为员工的全发展提供帮助，这是人本管理的重要方面。现时的企业组织在生产经营运作过程中，要创造出完全理想化的符合人们全面发展的环境与条件是不大可能的，因为企业本身尚未完全脱离功利目的，但在这方面做一些尽可能的工作来推动员工在个人素质及其他方面的发展又是可能的。例如，在岗位工作任务完成方面更多地让员工自我管理，这本身既对组织运作效率提高有帮助，同时又可以说符合了推动员工全面发展的要求，而且这样一种设置本身就是一种创造全面发展的环境及条件。

(3) 个人的自我管理是人本管理的本质特征。事实上，前面所述的人力资源管理、对人的管理，都将人当作一种经济资源来看待，人在这些管理的过程中是管理的接受者，受制于企业的制度、规章，受制于生产过程、技术条件，受制于给定的薪金酬劳。在这样的条件下，人是不自在的，类似于一个会说话的工具，供他人驱使。当人成为自在的人，能够决定自己的发展时，在工作中就应该是自我管理，即根据企业总目标要求，自己管理好给定的工作岗位上的工作任务，在工作中获得其他的享受。所以，人本管理的核心是员工的自我管理。一般的组织可能一下子做不到这点，因为人们自我管理与人本身的素质是相关的，人的素质不高时让其自我管理必会乱了分寸，企业作为一个功利组织也必不容许，但这并不排除某些方面可实行自我管理，如团体自我管理。

(4) 自我管理必须有个引导，否则对于一个组织来说，个人的自我管理可能会导致组织内目标的冲突，从而使组织的最终目的难以实现。因此，个人的自我管理只有建立在共同愿望的基础之上，才能使员工在自我管理时有方向，有一定的约束，有内在的激励力量。因为共同愿望是组织成员大家都认同的，是个人愿望与之统一的结果。人本管理需要组织建有好的组织共同愿望，而这一共同愿望中必然会有人的全面发展的内涵。事实上，自我管理本身就是人的自我全面发展的一个重要方面。

人本管理是一种引导性的自我管理，在自我管理中使人得到全面的发展，它区别于过去组织所有的人的管理方面的概念。组织重视或提倡这样概念下的人本管理，从功利的角度来看是为了员工可以在更大程度上创造性地发挥自己的潜力，为组织作出贡献，而从客观上来看，则是使组织的员工能够尽可能地全面发展，成为对整个社会十分有用的人才。

二、人本管理的原则

人本管理的原则是指以人为本管理过程中应遵循的基本准则，它涉及以人为本管理的基本方式选择以及以人为本管理的核心与重点。

(一) 个性化发展准则

组织中以人为本的管理从根本上说应该是以组织成员的全面的自在的发展为出发点。尽管人的个性化发展仅仅是人的全面自在的发展的起步，但比起过去已进了一大步。因为个性化发展至少已承认了组织应允许它的成员在发展组织合理要求的技能时，可在组织中选择他自己愿意发展的方面进行发展。

个性化发展的准则要求组织在成员的岗位安排、教育培训，在组织的工作环境、文化氛围、资源配置过程等诸多方面均以是否有利于当事人按他本意，按他特性潜质发挥，以及按他长远的发展来考虑，绝不是简单地处置，绝不是仅仅从组织功利性目标出发。

(二) 引导性管理准则

由于组织中以人为本的管理本质上可以说是组织中成员自我的管理，因此以人为本的管理可以说是不需要机械和命令的管理。组织中人与人之间的协作配合、资源的安排、投入与产出全过程等方面原来是由领导者的权威和命令来组织、协调与监控的管理方式，在以人为本的管理思路下就应该改变为引导性管理，即以引导来代替权威和命令，由引导来规范自我管理的组织成员的行为，最终有效地完成组织既定的目标。引导性管理与过去的权威命令式管理的最大区别在于，前者所要求的组织领导者是一个顾问式的人物，而不是一个铁腕式的人物，他仅提供参考的意见，提醒当局者不要执迷，能够自我管理和协作。

引导性管理准则实际上已要求原来的管理主体至少要改变他在决策方面的角色，因为在以人为本的管理的条件下决策是组织成员共同的责任，否则就不能算自我管理。管理主体不仅仅将管理作用于他人他物，而且更要将管理作用于自己，特别是在作用于他人时不是像过去那样命令指挥，而是建议引导。这样管理主体的角色将要变化，这个变化对于组织中的高层管理者来说尤为重要。

引导性管理准则在组织运作中要求组织中的所有成员放弃由岗位带来的特权，平等地友好地互相建议互相协调，使组织成员凝聚在一起，共同努力完成组织最终的目标，在此过程中谋求各自的个性化发展。事实上自我管理就是个性化发展的一个条件，同时也是它的一个结果。

（三）环境创设准则

组织中以人为本的管理本质上是自我管理，它引导组织成员走上自我管理之路，使组织成为个性化发展的场所，所以作为整体的组织就只能创设与上述要求相符的环境，使组织成员在此环境中能够个性化发展，能够自我管理。因而从某种意义上说，以人为本的管理就是创设一个能让人全面发展的场所，间接地引导他们自由地发展自己的潜能。这样的环境对组织内部而言主要有两个方面：一为物质环境，包括工作条件、设施、设备、文化娱乐条件、生活空间安排等；二为文化环境，即组织拥有特别的文化氛围。因此，环境创设的准则就是说组织要努力创设良好的物质环境和文化环境，以利于组织成员的个性化发展和学会自我管理。

物质环境的创设与组织拥有的资源有关，凡组织资源充裕的，那么物质环境的创设可能优越一些，虽然并不能说物质环境越好，人就越能个性化全面发展，但良好的物质条件是发展的潜质、潜能、训练技能的重要支撑。组织文化环境的创设不像物质环境的创设那样只要方向明确、有资源支持便可很快做到，组织文化的创设是一个漫长的过程，需要不懈的努力才行。一旦组织文化环境创设成功，那么它的效用是非常大的。

（四）人与组织共同成长准则

在希望组织的成员在组织中可以个性化发展和能够自我管理的同时，也希望组织能够与组织成员一起发展成长。所谓组织要与个性化全面发展的个人一起成长，就是说组织本身的发展应与以人为本管理方式相适应，即组织体系、架构以及运作功能都要逐步凸显人本主义理念，改变金字塔科层制结构，建立学习型组织机制，从而极大地激发人的潜能并使之成为组织发展的内在动力。

组织与个人共同成长的准则要求组织的发展不能脱离个人的发展，不能单方面地要求组织成员修正自己的行为模式、价值理念等来适应组织，而是要求组织的发展来适应成员个性发展而产生的价值理念、行为模式，在全体成员的一致性上面再做发展的考虑。组织与个人共同成长的最终目标实质上是在个人的个性化全面发展的基础上建立一个真正的以人为本管理的组织。

以人为本管理的上述四个原则实际上不仅仅是开展人本管理的准则，而且还是检验人本管理的标准。许多组织尤其是经济组织在标榜自己在进行以人为本的管理时，实际上只是表明它们对人非常重视，而目的则是为了调动人的积极性更好地帮助组织实现目标。这不是真正的以人为本的管理。

三、人本管理的核心内容与方式

（一）内容

人本管理的核心是通过自我管理来使员工驾驭自己，发展自己，进而达到全面自在的发展。现代组织创设自己的人本管理，需要创造一个良好的环境，以便于组织的员工在完成组织既定目标的要求下，能够自己开展工作，进行自我管理。

1. 人本管理对人的假设

人本管理的核心是人能够自我有效地管理，因此人本管理实际假设人是追求“自我实现”的社会人。正因为人们追求自我实现，才可能自己对自己进行约束和激励。

2. 自我管理的前提

在现代组织中员工的自我管理一定是在组织任务分工的条件下进行的，通过员工在各自的工作岗位上自主地做好工作，进行相互间的协调，最终使组织的目标更有效地达成。然而分工本身并不一定导致接受分工的员工可以开展自我管理，因为假定组织并未授权给你，任何自主的运用、自主的管理都可能被视为违规，并要承担相应责任。因此，自主管理的一个重要前提就是授权，即组织在给你工作任务时给予你完成任务的相应权力，你可在权力范围内自我管理、自我管理，以便恰当地完成所交给的任务。

3. 自我管理的形式

自我管理在现代组织中有两种表现形式，这就是个人的自我管理与团队的自我管理。在现代分工和科层制组织架构之下，组织的工作可分为两大类：一类是每个人都有的一定工作岗位及工作目标，即个人完成的工作；另一类是必须由许多人共同努力才能完成的工作，而且更重要的是此类工作。因为每个人自己的工作都不过是组织整体工作中的一部分，组织的工作需

要群体的共同努力才可完成。由于在现在分工的条件下，组织的工作可以分成两大类，故组织员工的自我管理也就可以表现为个人的自我管理与团队的自我管理。

（二）方式

如果组织中的员工均能够自我管理，这本身就是一种对人的管理，或者说是一种不需要他人进行管理的管理。但此处我们说的对人的管理是指如何帮助或引导组织中的人成为能够自我管理的人，从而实施真正的人本管理。因此必须从四个方面入手：

1. 人的思想、心理与行为的转换模式

每一个人的思想、心理、行为是三位一体、互相联系、互相影响的，不能把它们绝对分开。任何一个人在行动时，既有思想活动、心理活动，也有思想心理的交互作用等。

2. 塑造人的价值观

由于人的思想认识水平、人的价值观对人的心理状态、行为均有引导、强化和约束等效用，因此塑造一个能够自我管理的人，首先要塑造拥有此种价值的人，提高其思想认识和思辨的能力。塑造人的价值观最基本的方法是教育。当人们正处于思想空白的时候，强制性的教育对形成相应的价值观有很大的好处。

3. 健康的心理状态

一个能够自我管理的人一定拥有健康的心理状态。所谓心理健康主要包括：①智力正常；②健康的情绪；③行为协调反应适度。

4. 行为引导

人的行为一般可分为有目的的行为和无目的行为两类，其中大部分行为都是有目的的行为。无论是吃饭、穿衣、工作、学习、恋爱、运动等都有一定目的，有时看上去很简单的行为，本人也未必很注意其目的性，但这些行为仍有其目的。无目的的行为对一个身心健康的人来说是不行的。对组织员工进行自我管理行为的引导应该从三个方面进行：①价值体系变换；②给以合适的内外刺激；③目标激励。

第十一章 管理战略与创新

管理活动是对组织的资源进行有效整合以达到组织既定目标与责任的动态创造性活动。而组织的既定目标与责任涉及许多方面的因素和问题，如何用新的更有效的方式来整合组织资源，以便更有效地达成组织的目标与责任，则是管理如何制定有效战略及不断创新的问题。

第一节 战略的制定与实施

一、战略的概念与特征

“战略”一词原来是军事术语，其本意是对战争全局的筹划和指导。随着人类社会的发展，“战略”的概念已被引申到各种不同的领域之中，如政治战略、经济战略、外交战略、能源战略、教育战略、科技战略、企业战略，等等。战略的概念之所以不断地扩大和延伸，这是由战略的本质特征所决定的，战略的本质特征表现在以下几个方面：

(1) 全局性。战略研究的立足点在于谋划其主体的长期生存与发展，注重各局部之间关系的协调，从而达到系统整体发展的目的。例如：一个国家的社会经济发展战略，是对整个国民经济的布局、产业结构、人口构成等全局性的问题进行谋划，而不是从某一局部、某一部门的角度制定的。

(2) 长远性。这一特征表现在战略着眼于未来，是对未来的谋划和设计，它的实现需要较长的时期，这一特征也说明了要实现一个远大的战略目标必须要进行坚忍不拔的奋斗。古人云：“人无远虑，必有近忧。”我国现在面临的许多积重难返的问题，正是过去在制定发展战略上缺乏高瞻远瞩的谋略所造成的。

(3) 相对稳定性。战略的全局性和长远性，决定了战略在一定时期内必须具有相对的稳定性。因为要实现一项长远的战略目标，必须有统筹的战略规划措施，以及相匹配的人、财、物加以保证，这一切都要求有稳定的战略作指导，如果战略的稳定性较差，甚至反复变动，就会使系统内部发生混乱，经济上带来损失。当然，任何系统无不处在一个动态的环境之中，因此一项战略不可能达到绝对稳定，这就要求制定的战略既要有一定的适应性，又要保证相对的稳定性，这样才能达到最终的战略目标。

以上几点是战略的本质特点，也是战略本身固有的属性。

二、战略与战术的区别

为了进一步认识战略的特征，我们可以从战略与战术的差异中加深理解。

- (1) 从管理层次来看，战略反映的是高层决策者的信念、观点、手段和追求；而战术则反映的是作业层的信念、观点、手段和追求。
- (2) 从实施范围和时间来看，战略实施覆盖全局、适用时间长；战术则限于局部且作业时间短。
- (3) 从结构性来看，战略属非结构性，没有固定的模式；战术比较结构化，其结构往往重复出现、重复进行。
- (4) 从目的与手段的关系来看，战略是目的，战术是手段；战术必须服从战略，战术是战略的深入和细化。

三、战略构成要素

不同种类的战略其构成要素有所不同，但就管理的一般思维方式看，战略是由战略预见、战略目标、战略规划、战略对策这几个基本要素组成。

（一）战略预见

战略预见与其他预见一样是对未来所作的判断、预言，也是一种对可能出现、可能到来的前景的构想。但战略预见不同于其他预见的特征在于：时间跨度大，空间广阔，具有宏观性质，要求预见者有更高的智能，战略预见的准确度，在于战略预见者的预见能力，而战略预见能力，又取决于以下两个方面的因素：

1. 科学的未来观

战略预见者在事物的时间观念上具有面向过去、面向现代、面向未来的三种选择：面向过去，意味着重视历史，吸取经验，以古定今；面向现在，一切从实际出发，奉行现实主义，有益于解决现有问题；面向未来，以未来目标决定现在的行动，未来支配现在，并不断开拓、进取。战略预见者在时间观上应树立科学的未来观，即既不忽略过去、现在又面向未来的未来观。因为任何事物在时间方面的客观规律是：过去、现在和未来是统一的，现在是过去的未来，现在又是未来的过去。因此在时间上忽视任何一个阶段都会影响战略预见的准确度。

2. 客观事物的把握程度

客观事物具有复杂性、规律性、随机性、多样性的特点。这些特点都制约着战略预见的准确度，要提高战略的预见能力，就必须深入调查研究，透过事物表象，把握客观事物的本质特征。对于预测的结果还要反复论证、修正，以提高战略预见的准确度。

3. 战略预见的方法

常用的战略预见方法有如下几种：

第一，借助哲学的对立统一、质量互变、否定之否定规律。对立统一的定律是指任何事物的发展过程都是内部矛盾对立统一的过程。按照这一定律，研究该事物具有长期性、全局性的主要矛盾及其主要矛盾方面和它的相互作用，研究事物的发展过程及其前景，就可预见事物的未来。质量互变定律是指任何事物的发展都是由简单到复杂、由低级到高级，都要经历肯定—否定—否定之否定的过程。按照这一定律，研究事物的这种发展过程，便可从肯定的现在，预知其否定的未来，从否定的现在，预知其否定之否定的未来。

第二，借助预测科学的三大基本原理。预测科学的三大基本原理是：①连续性原理。这是指任何事物都有自己存在的过程，这一过程是由过去现在未来所组成的连续过程，在这种连续的过程中，事物始终保持其质的规定性并遵循同一规律。这一原理告诉我们，通过对事物过去、现在的研究，掌握其中的规律，就可预知未来；②相关性原理。这一原理是指事物之间普遍存在着相互影响、制约、作用的关系。这种相关性决定了相关事物的发展方向，按照这一原理，对于具有相关性的事物，只要掌握了现在的原因，就可推测出未来的结果；③相似性原理。这是指众多的事物之间，虽然千差万别，但有些事物的发展过程，内外条件相似，其未来的发展亦必然相似。基于这一原理，可以根据其中一个事物的已知过程及相应变化的结果去推知另一事物的相应变化及结果。

以上所列举的战略预见方法实际上是运用科学的理论，通过逻辑推理，定性分析事物未来发展的前景。就预见方法系统而论，除了定性分析方法外，还有定量预测方法。定量预测依据各种数据资料，运用现代数学方法能较准确地预测未来的结果，克服定性分析中的主观性。但定量分析有一定局限性，特别是数据不充分、不可靠时定量分析会出现谬误，因此在采用战略预见方法时，一般应使定性分析与定量分析相结合，取长补短，以提高战略预见的科学性和准确性。

四、战略目标

战略目标对战略取胜具有决定性的意义，因此必须将战略目标建筑在坚实的基础之上，才能真正实现战略目标的重大功能。

（一）战略使命

这是指战略决策者的基本立场，以及基于一定社会环境所形成的价值观念、行为准则、对未来的期望及抱负水平。

（二）战略需要

需要产生动机，动机驱使人们确立目标。从这个意义上讲，目标是需要反映和产物，需要有着种类、层次、内容等方面的不同，战略目标所反映的需要是长远的需要、整体的需要及强度最大的需要。

（三）战略环境

战略主体无不处于一定的环境之中，环境与战略主体之间存在着依存、渗透、同化、促进、互抑、互斥、对立等不同性质的关系。战略制定要适应环境、利用环境、创造环境、改进环境。

（四）战略手段

目标与手段是相互联系和相互制约的关系。目标离不开手段，手段受目标的制约，这种关系也正如美国军事家哈特所指出的：“战略能否获得成功，主要取决于对目的和手段是否能作精确的计算，能否把它们正确地结合起来加以使用。”在制定战略目标时，要保证战略手段与战略目标相适应。

制定任何战略目标，必须从以上四个方面进行深入的分析，才有可能使战略目标建立在可靠的基础之上。下面以企业战略目标为例，说明制定战略的分析过程，如图 11—1 所示。从图 11—1 所拟订企业战略目标的分析过程中，我们可以看到整个分析过程就是对战略目标所涉及的战略使命、战略需要、战略环境、战略手段的分析。图中对 (a)、(b)、(c) 三项的分析回答了“我们的企业是什么？”这一问题，实际上也就是分析了战略使命和战略需要这两个问题，而 (d) 项的分析回答了“我们的企业应该是什么？”这一问题则是对战略环境和战略手段的具体分析。由此可见，战略目标的形成过程实质上是一种主观要求的思维过程，这种思维是全方位的、时空统一的、多维的、开放性的思维。这种高要求的思维过程，要求战略制定者必须具备高度的分析能力、综合能力、洞察能力和统筹能力。

五、战略规划

战略规划是战略目标的具体化，是为实现战略目标应做什么和怎么做的一套综合性设计方案。战略规划的具体内容包括战略目标的分解、规定战略重点和战略步骤等。

战略目标的分解是先对战略总目标进行展开，依管理层次逐级分解，然后通过综合平衡形成一个协调一致、相互保证的目标体系。

战略重点是指对实现战略目标具有决定意义的重要环节。战略重点的作用在于它的变化会给全局带来根本性的变化，如同“一步走好，全局皆活”中“步”的关键所在。一般来说，战略重点包括：阻碍全局发展的“瓶颈”或薄弱环节；竞争中优势或劣势领域；现在条件向优势转换过程中的关键部位等。

重点和非重点是相对而言的，在一定条件下，二者可能相互转化，因此，在战略实施中，既要突出重点，又要处理好重点与非重点之间的关系，使他们协调发展。

战略步骤是指为达到战略目标，对战略实施的全过程，在时间和任务上作出的分解安排。

一个大的战略时期，少则十年，多则二三十年，甚至半个世纪，要达到这种长远的战略目标，不是一蹴而就的，它必然要经历若干个战略阶段，不同的阶段应解决不同时期所需要解决的问题。一般来说，一个大的战略时期，划分为三个阶段，即准备阶段、发展阶段和完善阶段。以经济发展战略为例，其准备阶段，是为实现宏伟的战略目标作准备的阶段，这时对发展速度要求不高，而看重经济结构的调整、技术方面的准备和人才培养等；发展阶段，是在准备阶段的基础上，集中人力、物力、财力努力实现战略目标的阶段；完善阶段，是全面完成战略目标的阶段，此阶段的重点是使速度比例与经济效益相协调，同时为下一时期战略目标的实现做准备。这三个阶段是相互衔接、紧密联系的，即前一步为后一步发展奠定基础，后一步在前一步的基础上发展、延续。

六、战略实施

战略制定与战略实施是全部战略活动的两个基本阶段。如果说战略预见、战略目标和战略规划是战略制定的思维、观念阶段，那么战略实施便是战略方案的行为和实践阶段，这一阶段也是努力实现战略目标的阶段。

战略实施是否成功，从组织管理角度来看，取决于两个基本条件：

(1) 战略意图应向组织成员渗透。很多战略失败的事例表明，导致失败的原因并非是战略策划失误，而是组织中的成员并未真正理解和接受战略的思想和计划。战略是靠组织成员来实施的，因此，在实施战略方案前应做好宣传鼓动工作，采取能展示战略方向的象征性行动，从而使既定的经营成为组织全体员工的自觉行动。

(2) 要建立和完善适应战略的组织机构。组织外部环境的变化，往往会引起组织战略方针的变化和战略重点的转移，因此，要实现预期的战略目标必须不断调整组织机构，以适应战略的变化。

第二节 管理创新的特征

一、管理创新的概念的提出

(一) 熊彼特的管理创新思想

最早论述管理创新的当推著名经济学家约瑟夫·熊彼特。

约瑟夫·熊彼特于 1912 年出版了其名著《经济发展理论》，他在书中首先给出了创新的含义，并将创新这个概念纳入经济发展之中，论证创新在经济发展过程中的重大作用。熊彼特认为，创新是生产手段的新组合，生产意味着把我们所能支配的原材料和力量组合起来。这种意义下的创新概念包括下列五种情况：①采用一种新的产品——也就是消费者还不熟悉的产品——或一种产品的一种新的特性。②采用一种新的生产方法，也就是在有关的制造部门中尚未通过经验检验的方法，这种新的方法决不需要建立在科学上新发现的基础之上；并且也可以存在于商业上处理一种产品的新的方式之中。③开辟一个新的市场，也就是有关国家的某一制造部门以前不曾进入的市场，不管这个市场以前是否存在过。④掠夺和控制原材料或半制成品的一种新的供应来源，也不管这种来源是否已存在过，还是第一次创造出来的。⑤实现任何一种工业的新的组织，比如造成一种垄断地位（例如，通过“托拉斯化”），或打破一种垄断地位。

熊彼特的创新概念首先指采用一种新的产品，而不是指开发一个新产品，这是非常重要的，因为开发一个新产品属于技术创新，而采用一种新产品实则含有向消费者推销一种他们尚不熟悉产品的方式方法的运用过程。而熊彼特所指出的必须用一种新的生产方法，完全可以理解为必须用一种对组织内资源进行有效配置的新方式新方法。开辟新市场，控制原材料或半制成品的一种新的供应来源，实现任何一种工业的新的组织，可被看做管理顺应环境变化以实现组织目标必须要考虑的问题和必须从事的活动。因此，熊彼特所指创新概念的五个方面，虽然本意是要说明它们在经济发展中的功效，但实质上是含有

了创造全新的资源配置方式方法的内在含义。事实上，如果从创新角度来考察经济发展过程的话，整个经济的发展过程无非是不断的技术创新和观念更新导致新的资源配置方式方法不断产生，导致资源配置效率提高，从而逼近帕累托最优的过程。同样从这个意义上看，熊彼特的经济发展理论，其实是论述新的资源配置方式对经济发展的推动。

（二）科斯的观点

罗纳德·科斯于 1937 年发表了一篇被认为是新制度经济学奠基之作的论文——《论企业的性质》。在这篇论文中，科斯教授回答了他自己一直迷惑不解的问题：企业的起源或纵向一体化的原因。事实上，如果传统经济学的交易费用为零的假设成立，那么经济个体之间可以通过市场交易实现生产关联，这样似乎就没有必要产生和存在企业组织。现实中企业存在，而且具有一定的规模，这是什么因素决定的？特别在相继生产阶段或相继产业之间为什么既存在长期合同关系，又存在纵向一体化现象？为了解释这些问题，科斯教授提出了“交易费用”的概念。科斯教授认为市场交易是有成本的，这一成本就叫做交易费用，企业组织的产生和存在是为了节约市场交易费用，即用费用较低的企业内交易替代费用较高的市场交易。企业规模大小则取决于企业内交易的边际费用的那一点上；而相继生产阶段或相继产业之间是签订长期合同，还是实行纵向一体化，则取决于两种形式的交易费用孰高孰低。科斯教授用“交易费用”的概念解释了企业作为市场机制的一种替代的必然。企业是什么？企业是一种经济功利性很强的组织，因此，科斯教授实际上是在解释企业这种组织产生的客观原因，这样科斯教授的“交易费用”概念就为我们提供了观察组织产生、发展及创新的新视角，而这恰恰是传统经济学与传统管理学所不具备的视野。

科斯教授的追随者威廉姆森 (Williamson) 教授进一步发展了科斯的思想和观点，对企业组织、公司发展进行了颇有建树的研究。他认为要将现代公司主要理解成许许多多具有节约交易费用目的和效用的组织创新的结果。即企业或公司的形成与发展，是追求节约交易费用目的和效用的组织创新的结果。在威廉姆森的理论里组织创新可以节约交易费用，而组织创新的原动力又在于追求交易费用的节约。因此，他认为组织创新的方向和原则有三条：

(1) 资产专用性原则 (assets pecificity pricipile)。在组织构造中资产专用性程度要高。因为资产专用性程度越高，组织取代市场所节约的交易费用越大。

(2) 外部性内在化原则 (externality principle)。所谓外部性即机会主义行为，也称“搭便车”。外部性越强，交易费用越高，因此，组织创新的方向与原则之一是将外部性尽量内部化从而使外部性降低，节约交易费用，防范机会主义行为。

(3) 等级分解原则 (hierarchical decomposition pricipile)。即在组织创新的过程中，组织结构及相应的决策权力和责任应进行分解，并落实到每个便于操作的组织的各个基层单位，从而有助于防止“道德风险”，进一步节约交易费用和组织运作成本。

组织创新实在是管理创新的一部分，因为组织从形式上来看是一群人按照一定的规则为了实现一定的目的组成的一个团体或一个实体。当欲达成的目的发生变化，或既定目标未能达成时，组织就需要变动或革新。由于管理本身就是有效配置资源以实现组织既定目标的活动，而管理又是组织内的管理，也可以管理组织本身，这样组织形式的变革与创新，自然是管理创新的一部分。另外，如果从动态角度来理解组织的话，组织将是组织内拥有的各种资源按照科学规则与目标要求进行有序的结合或安置。显然，这样的活动是管理活动中的一类，是有效配置资源必需的活动。如果组织创新从这种角度来理解的话，那么此时的组织创新则是资源结合和有序安置方式的一种创造与发展，当然也属管理创新的范畴。根据上述两个方面的理解，我们可以看到新制度经济学派的经典理论家们虽然未能直接讨论管理创新问题，然而他们在回答企业组织的产生与发展原因时，所提出的组织创新概念本身已经涉及了管理创新这一命题。

小艾尔弗雷德·钱德勒 (A D Chandler , Jr) 在其名著《看得见的手——美国企业的管理革命》一书中实际上已经证明了企业组织的创新与发展实为管理革命、管理创新的一部分。他指出：“因为新的大量生产，工业成了资本密集型的工业，它引起了固定成本的增加和充分利用其机器、工人和管理人员的迫切需要……这些大公司的活动已不仅限于协调生产过程中材料的流动，他们所管理的是从原料供应者开始，经由所有的生产和分配过程，一直到达零售商或最终消费者的整个过程。”“现代工业企业——今日大型公司的原型——是把大量生产过程和分配过程结合于一个单一的公司之内形成的，美国工业界最早的一批‘大公司’，就是那些把大行销商所创造的分配组织形式同被发展起来以管理新的大量生产过程的工厂组织形式联合起来的公司……这些活动和它们之间的交易的内部化降低了交易成本和信息成本。大公司出现之后，管理的复杂化程度提高，从而导致了经理阶层的职业化和科层式管理方式的形成，而这就是人类历史上最伟大的一次管理创新。”

（三）国内著名学者的意见

芮明杰 教授认为：管理创新是指创造一种新的更有效的资源整合范式，这种范式既可以是新的有效整合资源以达到组织目标和责任的全过程管理，也可以是新的具体资源整合及目标制定等方面的细节管理。这样一个概念至少可以包括下列五种情况：

(1) 提出一种新发展思路并加以有效实施。新发展思路如果是可行的，这便是管理方面的一种创新。但这种新发展思路并非针对一个组织而言是新的，而应对所有的组织来说都是新的。

(2) 创设是一个新的组织机构并使之有效运转。组织机构是组织内管理活动及其他活动有序化的支撑体系。一个新的组织诞生的一种创新，如果不能有效运转则成为空想，不是实实在在的创新。

(3) 提出一个新的管理方式方法。一个新的管理方式方法能提高生产效率，或使人际关系协调，或能更好地激励组织成员等等，这些都将有助于组织资源的有效整合以达到组织既定目标 and 责任。

(4) 设计一种新的管理模式。所谓管理模式是指组织综合性的管理范式，是指组织总体资源有效配置实施的范式，这么一个范式如果对所有组织的综合管理而言是新的，则自然是一种创新。

(5) 进行一项制度的创新。管理制度是对组织资源整合行为的规范，既是对组织行为的规范，也是对员工行为的规范。制度的变革会给组织行为带来变化，进而有助于资源的有效整合，使组织更上一层楼。因此，制度创新也是管理创新之一。

周三多 教授认为：创新首先是一种思想以及在这种思想指导下的实践，是一种原则以及在这种原则指导下的具体活动，是管理的一种基本职能。

从逻辑顺序上来考察，在特定时期内对某一社会经济系统（组织）的管理工作主要包括下述内容。

(1) 确立系统的目标，即人们从事某种活动希望达到的状况和水平；

(2) 制定并选择可实现目标的行动方案；

(3) 分解目标活动，据此设计系统所需要的职务、岗位，并加以组合，规定它们之间的相互关系，形成一定的系统结构；

(4) 根据各岗位工作的要求，招聘和调配工作人员；

(5) 发布工作指令，组织供应各环节活动所需的物质和信息条件，使整个系统运转起来；

(6) 在系统运转过程中，协调各部分的关系，使它们的工作相互衔接、平衡地进行；

(7) 检查和控制各部门的工作，纠正实际工作中的失误和偏差，使之符合预定的要求；

(8) 注视内外条件的变化，寻找并利用变革的机会，计划并组织实施系统的变革和发展。

上述管理工作可以概述为：设计系统的目标、结构和运行规划，启动并监视系统的运行，使之按预定的规则操作；分析系统运行中的变化，进行局部或全局的调整，使系统不断呈现新的状态。显然，管理内容的核心就是：维持与创新。任何组织系统的任何管理工作无不包含在“维持”或“创新”中。维持和创新是管理的本质内容，有效的管理在于适度的维持与适度的创新的组合。

二、创新的类别与特征（周三多、陈传明、鲁明泓编著：《管理学》，复旦大学出版社 1999 年第 3 版，第 505 ～ 506 页。）

系统内部的创新可以从不同的角度去考察。

（一）从创新的规模以及创新对系统的影响程度来考察，可分为局部创新和整体创新

局部创新是指在系统性质和目标不变的前提下，系统活动的某些内容、某些要素的性质或其相互组合的方式，系统的社会贡献的形式或方式等发生变动；整体创新则往往改变系统的目标和使命，涉及系统的目标和运行方式，影响系统的社会贡献的性质。

（二）从创新与环境的关系来分析，可分为消极防御型创新与积极攻击型创新

防御型创新是指由于外部环境的变化对系统的存在和运行造成某种程度的威胁，为了避免威胁或由此造成的系统损失扩大，系统在内部展开的局部或全局性调整；攻击型创新是在观察外部世界运动的过程中，敏锐地预测到未来环境可能提供的某种有利机会，从而主动地调整系统的战略和技术，以积极地开发和利用这种机会，谋求系统的发展。

（三）从创新发生的时期来看，可分为系统初创期的创新和运行中的创新

系统的组建本身就是社会的一项创新活动。系统的创建者在一张白纸绘制系统的目标、结构、运行规划等蓝图，这本身就要求有创新的思想 and 意识，创造一个全然不同于现有社会（经济组织）的新系统，寻找最满意的方案，取得最优秀的要

素，并以最合理方式组合，使系统进行活动。但是“创业难，守业更难”，在动荡的环境中“守业”，必然要求积极地以攻为守，要求不断地创新。创新活动更大量地存在于系统组建完毕开始运转以后。系统的管理者要不断地在系统运行的过程中寻找、发现和利用新的创业机会，更新系统的活动内容，调整系统的结构，扩展系统的规模。

（四）从创新的组织程度上看，可分为自发创新与有组织的创新

任何社会经济组织都是在一定环境中运转的开放系统，环境的任何变化都会对系统的存在和存在方式产生一定影响，系统内部与外部有直接联系的各子系统接受到环境变化的信号以后，必然会在工作内容，工作方式，工作目标等方面进行积极或消极的调整，以应付变化或适应变化的要求。同时，社会经济组织内部的各个组成部分是相互联系、相互依存的。系统的相关性决定了与外部有联系的子系统根据环境变化的要求自发地作了调整后，必然会对那些与外部没有直接联系的子系统产生影响，从而要求后者也作相应调整。系统内部各部分的自发调整可能产生两种结果：一种是各子系统的调整均是正确的，从整体上说是相互协调的，从而给系统带来的总效应是积极的，可使系统各部分的关系实现更高层次的平衡——除非极其偶然，这种情况一般不会出现；另一种情况是，各子系统的调整有的是正确的，而另一些则是错误的——这是通常可能出现的情况，因此，从整体上来说，调整后各部分的关系不一定协调，给组织带来的总效应既有可能为正，也可能为负（这取决于调整正确与失误的比例），也就是说，系统各部分自发创新的结果是不确定的。

与自发创新相对应的是，有组织的创新。有组织的创新包含两层意思：一是系统的管理人员根据创新的客观要求和创新活动本身的客观规律、制度化地检查外部环境状况和内部工作，寻求和利用创新机会，计划和组织创新活动；另一层意思是在这同时，系统的管理人员要积极地引导和利用各要素的自发创新，使之相互协调并与系统有计划创新活动相配合，使整个系统内的创新活动有计划地组织地展开。只有有组织的创新，才能给系统带来预期的积极的比较确定的结果。

鉴于创新的重要性和自发创新结果的不确定性，有效的管理要求有组织地进行创新。为此，必须研究创新的规律，分析创新的内容，揭示创新的过程和影响因素。

当然，有组织的创新也有可能失败，因为创新本身意味着打破旧的秩序，打破原来的平衡，因此，具有一定的风险，更何况组织所处的社会环境是一个错综复杂的系统，这个系统的任何一次突发性的变化都有可能打破组织内部创新的程序。但是，有计划、有目的、有组织地创新取得成功的机会无疑要远远大于自发创新。

第三节 管理创新的基本内容

（周三多、陈传明、鲁明泓编著：《管理学》，复旦大学出版社 1999 年第 3 版，第 507 ～ 514 页。）

系统在运行中的创新要涉及到许多方面，周三多等人以企业系统为例对管理创新包括的内容进行了较全面的描述。

一、目标创新

企业是在一定的经济环境中从事经营活动的，特定的环境要求企业按照特定的方式提供特定的产品。一旦环境发生变化，要求企业的生产方向、经营目标以及企业在生产过程中同其他社会经济组织的关系进行相应的调整。我国的社会主义工业企业，在高度集权的经济体制背景下，必须严格按照国家的计划要求来组织内部的活动。经济体制改革以后，企业同国家和社会的关系发生了变化，企业必须通过其自身的活动来谋求生存和发展。因此，在新的经济背景中，企业的目标必须调整为：“通过满足社会需要来获得利润。”至于企业在各个时期的具体的经营目标，则更需要适时地根据市场环境和消费需求的特点及变化趋势加以调整，每一次调整都是一种创新。

二、技术创新

技术创新是企业创新的主要内容，企业中出现的大量创新活动是有关技术方面的，因此，有人甚至把技术创新视为企业创新的同义语。

现代工业企业的—个主要特点是在生产过程中广泛运用先进的科学技术。技术水平是反映企业经营实力的—个重要标志，企业要在激烈的市场竞争中处于主动地位，就必须顺应甚至引导社会技术进步的方向，不断地进行技术创新。由于—定的技术都是通过—定的物质载体和利用这些载体的方法来体现的，因此企业的技术创新主要表现在要素创新、要素组合方法的创新以及产品的创新三个方面。

（一）要素创新

企业的生产过程是一定的劳动者利用一定的劳动手段作用于劳动对象使之改变物理、化学形式或性质的过程。参与这个过程的因素包括材料、设备以及企业员工三类。

1. 材料创新

材料是构成产品的物质基础，材料费用在产品成本中占有很大比重，材料的性能在很大程度上影响产品的质量。材料创新的内容包括：开辟新的来源，以保证企业扩大再生产的需要；开发和利用大量廉价的普通材料（或寻找普通材料的新用途），替代量少价昂的稀缺材料，以降低产品的生产成本；改造材料的质量和性能，以保证和促进产品质量的提高。现代材料科学的迅速发展，为企业的原材料创新提供了广阔的前景。

2. 设备创新

现代企业在生产过程中广泛地利用了机器和机器设备体系，劳动对象的加工往往由机器设备直接完成，设备是现代企业进行生产的物质技术基础。马克思曾经说过：“各种经济时代的区别，不在于生产什么，而在于怎样生产，用什么劳动资料生产。”（马克思、恩格斯：《资本论》第1卷，人民出版社2004年第2版，第210页。）设备的技术状况是企业生产力水平具有决定性意义的标志。因此，不断进行设备的创新，对于改善企业产品的质量，对于减少原材料、能源的消耗，对于节省活劳动的使用都有着十分重要的意义。

设备创新主要表现在下述几个方面：①通过利用新的设备，减少手工劳动的比重，以提高企业生产过程的机械化和自动化的程度；②通过将先进的科学技术成果用于改造和革新原有设备，延长其技术寿命，提高其效能；③通过有计划地进行设备更新，以更先进、更经济的设备来取代陈旧的、过时的老设备，使企业生产建立在先进的物质技术基础上。

3. 人事创新

任何生产手段都需要依靠人来操作和利用，企业在增加新设备、使用新材料的同时，还需不断提高人的素质，使之符合技术进步后的生产与管理的要求。

企业的人事创新，既包括根据企业发展和技术进步的要求，不断地从外部取得合格的新的的人力资源，而且更应注重企业内部现有人员的继续教育，用新技术、新知识去培训、改造和发展他们，使之适应技术进步的要求。

（二）要素组合方法的创新

利用一定的方式将不同的生产要素加以组合，这是形成产品的先决条件。要素的组合包括生产工艺和生产过程的时空组织两个方面。

1. 生产工艺

生产工艺是劳动者利用劳动手段加工劳动对象的方法，包括工艺过程、工艺配方、工艺参数等内容。工艺创新既要根据新设备的要求，改变原材料、半成品的加工方法，也要求在不改变现有设备的前提下，不断研究和改进操作技术和生产方法，以求使现有设备得到更充分的利用，使现有材料得到更合理的加工。工艺创新与设备创新是相互促进的，设备的更新要求工艺方法做相应的调整，而工艺方法的不断完善又必然促进设备的改造和更新。

2. 生产过程

生产过程的组织包括设备、工艺装备、在制品以及劳动者在空间上的布置和时间上的组合。空间布置不仅影响设备、工艺装备和空间的利用效率，而且影响人机配合，从而直接影响工人的劳动生产率；各生产要素在时间上的组合，不仅影响在制品、设备、工艺装备的占用数量，从而影响生产成本，而且影响产品的生产周期。因此，企业应不断地研究和采用更合理的空间布置和时间组合方式，以提高劳动生产率、缩短生产周期，从而在不增加要素投入的前提下，提高要素的利用效率。本世纪最伟大的企业生产组织创新，莫过于福特将泰罗的科学管理原理与汽车生产实践相结合而产生的同期管理法与流水生产方式。流水线的问世引起了企业生产率的革命。

（三）产品创新

生产过程中各种要素组合的结果是形成企业向社会贡献的产品。企业是通过生产和提供产品来求得社会承认，证明其存在的价值的，也是通过销售产品来补偿生产消耗、取得盈余，实现其社会存在的。产品是企业的生命，企业只有不断地创新产品，才能更好地生存和发展。

产品创新包括许多内容，这里主要分析物质产品本身的创新。关于产品使用价值在实现过程中的创新，我们在“环境创新”中分析。物质产品创新主要包括品种和结构的创新。

（1）品种创新要求企业根据市场需要的变化，根据消费者偏好的转移，及时地调整企业的生产方向和生产结构，不断开发出用户欢迎的适销对路的产品。

(2) 产品结构的创新, 在于不改变原有品种的基本性能, 对现在生产的各种产品进行改进和改造, 找出更加合理的产品结构, 使其生产成本更低、性能更完善, 使用更安全, 从而更具市场竞争力。

产品创新是企业技术创新的核心内容, 它既受制于技术创新的其他方面, 又影响其他技术创新效果的发挥: 新的产品、产品的新的结构, 往往要求企业利用新的机器设备和新的工艺方法; 而新设备、新工艺的运用又为产品的创新提供了更优越的物质条件。

三、制度创新

要素组合的创新主要是从技术角度分析了人、机、料各种结合方式的改进和更新, 而制度创新则需要从社会经济角度来分析企业系统中各成员间的正式关系的调整和变革。

制度是组织运行方式的原则规定。企业制度主要包括产权制度、经营制度和管理制度三个方面的内容。

产权制度是决定企业其他制度的根本性制度, 它规定着企业最重要的生产要素的所有者对企业的权利、利益和责任。不同的时期, 企业各种生产要素的相对重要性是不一样的。在主流经济学的分析中, 生产资料是企业生产的首要因素, 因此, 产权制度主要指企业生产资料的所有制。目前存在的相互对立的两大生产资料所有制——私有制和公有制(或更准确地说社会成员共同所有的“公有制”)——在实践中都不是纯粹的。私有制正越来越多地渗入“共有”的成分, 被“效率问题”所困扰的公有制则正或多或少地添进“个人所有”的因素(如我国目前试行中的各种形式的“股份制”)。企业产权制度的创新也许应朝向寻求生产资料的社会成员“个人所有”与“共同所有”最适度组合的方向发展。

经营制度是有关经营权的归属及其行使条件、范围、限制等方面的原则规定。它表明企业的经营方式, 确定谁是经营者, 谁来组织企业生产资料的占有权、使用权和处置权的行使, 谁来确定企业的生产方向、生产内容、生产形式, 谁来保证企业生产资料的完整性及其增值, 谁来向企业生产资料的所有者负责以及负何种责任。经营制度的创新方向应是不断寻求企业生产资料最有效利用的方式。

管理制度是行使经营权、组织企业日常经营的各种具体规则的总称, 包括对材料、设备人员及资金等各种要素的取得和使用的规定。在管理制度的众多内容中, 分配制度是最重要的内容之一。分配制度涉及到如何正确地衡量成员对组织的贡献并在此基础上如何提供足以维持这种贡献的报酬。由于劳动者是企业诸要素的利用效率的决定性因素, 因此, 提供合理的报酬以激发劳动者的工作热情对企业的经营就有着非常重要的意义。分配制度的创新在于不断地追求和实现报酬与贡献的更高层次上的平衡。

产权制度、经营制度、管理制度这三者之间的关系是错综复杂的(实践中相邻的两种制度之间的划分甚至很难界定)。一般来说, 一定的产权制度决定了相应的经营制度。但是, 在产权制度不变的情况下, 企业具体的经营方式可以不断进行调整; 同样, 在经营制度不变时, 具体的管理规则和方法也可以不断改进。而管理制度的改进一旦发展到一定程度, 则会要求经营制度作相应的调整; 经营制度的不断调整, 则必然会引起产权制度的革命。因此, 反过来, 管理制度的变化会反作用于经营制度; 经营制度的变化会反作用于产权制度。

我国企业制度的改革正是循着这条线路进行的。企业改革首先开始于内部的管理制度改革(企业整顿); 管理改革的深化引起了经营制度的调整(“松绑放权”, 使企业从“产品生产者”成为“相对独立的商品生产者”); 而经营方式的进一步改革(从“日常经营权”到“战略经营权”)则要求产权制度的完善(从“相对独立的商品生产者”转向“完全独立的商品生产者”, 以纯粹的“公有制”趋向“股份制”)。

企业制度创新的方向是不断调整和优化企业所有者、经营者、劳动者三者之间的关系, 使各个方面的权力和利益得到充分的体现, 使组织的各种成员的作用得到充分的发挥。

四、组织创新

企业系统的正常运行, 既要求具有符合企业及其环境特点的运行制度, 又要求具有与之相应的运行载体, 即合理的组织形式。因此, 企业制度创新必然要求组织形式的变革和发展。

从组织理论的角度来考虑, 企业系统是由不同的成员担任的不同职务和岗位的结合体。这个结合体可以从结构和机构这两个不同层次去考察。所谓机构是指企业在构建组织时, 根据一定的标准, 将那些类似的或为实现同一目标有密切关系的职务或岗位归并到一起, 形成不同的管理部门。它主要涉及管理劳动的横向分工的问题, 即把对企业生产经营业务的管理活动分成不同部门的任务; 而结构则与各管理部门之间, 特别与不同层次的管理部门之间的关系有关, 它主要涉及管理劳动的纵

向分工问题，即所谓的集权和分权（管理权力的集中或分散）问题。不同的机构设置，要求不同的结构形式；组织机构完全相同，但机构之间的关系不一样，也会形成不同的结构形式。由于机构设置和结构的形成要受到企业活动的内容、特点、规模、环境等因素的影响，因此，不同的企业，有不同的组织形式，同一企业，在不同的时期，随着经营活动的变化，也要求组织的机构和结构不断调整。组织创新的目的在于更合理地组织管理人员的努力，提高管理劳动的效率。

五、环境创新

环境是企业经营的土壤，同时也制约着企业的经营。环境创新不是指企业为适应外界变化而调整内部结构或活动，而是指通过企业积极的创新活动去改造环境，去引导环境朝着有利于企业经营的方向变化。例如，通过企业的公关活动，影响社区政府政策的制定；通过企业的技术创新，影响社会技术进步的方向；等等。就企业来说，环境创新的主要内容是市场创新。

市场创新主要是指通过企业的活动去引导消费，创造需求。新产品的开发往往被认为是企业创造市场需求的主要途径。其实，市场创新的更多内容是通过企业的营销活动来进行的，即在产品的材料、结构、性能不变的前提下，或通过市场的地理转移，或通过揭示产品新的物理使用价值，来寻求新产品，再通过广告宣传等促销工作，来赋予产品以一定的心理使用价值，影响人们对某种消费行为的社会评价，从而诱发和强化消费者的购买动机，增加产品的销售量。

第四节 创新的过程和组织

一、创新的过程

周三多等人认为要有效地组织系统的创新活动，就必须研究和揭示创新的规律。

创新有无规律可循？对这个问题是有争议的。创新在本质上是杂乱无章的，因为创新是对旧事物的否定，是对新事物的探索：对旧事物的否定，创新必定要突破原先的制度，破坏原先的秩序，必须不遵守原先的章程；对新事物的探索，创新者只能在不断的尝试中去寻求新的程序、新的方法，在最终的成果取得之前，可能经历无数次反复，无数次失败。因此，它看上去必然是杂乱的。但这种“杂乱无章性”是相对于旧制度、旧秩序而言的，是相对于个别创新而言的。就创新的总体或“创新一般”来说，它们必然遵循一定的步骤、程序和规律。

总结众多成功企业的经验，成功的创新要经历“寻找机会、提出构思、迅速行动、坚持不懈”这样几个阶段的努力。

（一）寻找机会

创新是对原有秩序的破坏。原有秩序之所以要打破，是因为其内部存在着或出现了某种不协调的现象。这些不协调对系统的发展提供了有利的机会或造成了某种不利的威胁。创新活动正是从发现和利用旧秩序内部的这些不协调现象开始的。不协调为创新提供了契机。

旧秩序中的不协调既可存在于系统的内部，也可产生于对系统有影响的外部。就系统的外部来说，有可能成为创新契机的变化主要有：

- （1）技术的变化，从而可能影响企业资源的获取，生产设备和产品的技术水平。
- （2）人口的变化，从而可能影响劳动市场的供给和产品销售市场的需求。
- （3）宏观经济环境的变化。迅速增长的经济背景可能给企业带来不断扩大的市场，而整个国民经济的萧条则可能降低企业产品需求者的购买能力。

- （4）文化与价值观念的转变，从而可能改变消费者的消费偏好或劳动者对工作及其报酬的态度。

就系统内部来说，引发创新的不协调现象主要有：

- （1）生产经营中的瓶颈，可能影响了劳动生产率的提高或劳动积极性的发挥，因而始终困扰着企业的管理人员。这种卡壳环节，既可能是某种材料的质地不够理想，且始终找不到替代品，也可能是某种工艺加工方法的不完善，再或是某种分配政策的不合理。

- （2）企业意外的成功和失败，派生产品的销售额、从而其利润贡献不声不响地、出人预料地超过了企业的主营产品；老产品经过精心整顿改进后，结构更加合理、性能更加完善、质量更加优异，但并未得到预期数量的订单……这些出乎企业预料的成功和失败，往往可以把企业从原先的思维模式中驱赶出来，从而可以成为企业创新的一个重要源泉。

企业的创新，往往是从密切地注视、系统地分析社会经济组织在运行过程中出现的不协调现象开始的。

（二）提出构想

敏锐地观察到了不协调现象的产生以后，还要透过现象究其原因，并据此分析和预测不协调的未来变化趋势，估计它们可能给组织带来的积极或消极后果，并在此基础上，努力利用机会或将威胁转换为机会，采用头脑风暴、特尔菲、畅谈会等方法提出多种解决问题、消除不协调，使系统在更高层次实现平衡的创新构想。

（三）迅速行动

创新成功的秘密主要在于迅速行动。提出的构想可能还不完善，甚至可能很不完善，但这种并非十全十美的构想必须立即付诸行动才有意义。“没有行动的思想会自生自灭”，这句话对于创新思想的实践尤为重要，一味地追求完美，以减少受讥讽、被攻击的机会，就可能坐失良机，把创新的机会白白送给自己的竞争对手。

（四）坚持不懈

构想经过尝试才能成熟，而尝试是有风险的，是可能失败的。创新的过程是不断尝试、不断失败、不断提高的过程。因此，创新者在开始行动以后，为取得最终的成功，必须坚定不移地继续下去，绝不能半途而废，否则便会前功尽弃。要在创新中坚持下去，创新者必须有足够的自信心，有较强的忍耐力，能正确对尝试过程中出现的失败，既为减少失误或消除失误后的影响采取必要的预防或纠正措施，又不把一次“战役”（尝试）的失利看成整个“战争”的失败，知道创新的成功只能在屡屡失败后才姗姗来迟。伟大的发明家爱迪生曾经说过：“我的成功乃是从一路失败中取得的。”这句话对创新者应该有所启示。创新的成功在很大程度上要归因于“最后五分钟”的坚持。

二、创新活动的组织

系统的管理者不仅要根据创新的上述规律和特点的要求，对自己的工作进行创新，而且更主要的是组织下属的创新。组织创新，不是去计划和安排某个成员在某个时间去从事某种创新活动——这在某些时候也许是必要的，但更要为部属的创新提供条件、创造环境。有效地组织系统内部的创新，要求管理人员：

（一）正确理解和扮演“管理者”的角色

管理人员往往是保守的。他们往往以为组织雇佣自己的目的是维持组织的运行，因此自己的职责首先是保证预先制定的规则的执行和计划的实现。“系统的活动不偏离计划的要求”便是优秀管理的象征。因此，他们往往自觉或不自觉地扮演现有规章制度的守护神的角色。为了减少系统运行中的风险，防止大祸临头，他们往往对创新尝试中的失败吹毛求疵，随意惩罚在创新尝试中遭到失败的人，或轻易地奖励那些从不创新、从而从不冒险的人……在分析了前面的关于管理的维持与创新职能的作用后，再这样来狭隘地理解管理者的角色，显然是不行的。管理人员必须自觉地带头创新，并努力为组织成员提供和创造一个有利于创新的环境，积极鼓励、支持、引导组织成员进行创新。

（二）创造促进创新的组织氛围

促进创新的最好方法是大张旗鼓地宣传创新，激发创新，树立“无功便是有过”的新观念，使每一个人都奋发向上，努力进取，跃跃欲试，大胆尝试。要造成一种人人谈创新、时时想创新、无处不创新的组织氛围，使那些无创新欲望或有创新欲望却无创造行动、从而无所作为者自己感觉到在组织中无立身之处，使每个人都认识到组织聘用自己的目的，不是要自己简单地用既定的方式重复那也许重复了许多次的操作，而是希望自己去探索新的方法，找出新的程序，只有不断地去探索、去尝试才有继续留在组织中的资格。

（三）制定有弹性的计划

创新意味着打破旧的规则，意味着时间和资源的计划外占用，因此，创新要求组织的计划必须具有弹性。

创新需要思考；思考需要时间。把每个人的每个工作日都安排得非常紧凑，对每个人在每时每刻都实行“满负荷工作制”，则创新的许多机遇便不可能发现，创新的构想也无条件产生。美籍犹太人 宫凯尔 博士对日本人的高节奏工作制度就不以为然，他说：一个人“成天在街上奔走，或整天忙于做某一件事……没有一点清闲的时间可供他去思考，怎么会有新的创见？”他认为，每个人“每天除了必需的工作时间外，必须抽出一定时间去供思考用”。美国成功的企业，也往往让职工自由地利用部分工作时间去探索新的设想，据《创新者与企业革命》一书介绍，IBM、3M、奥尔—艾达公司以及杜邦公司等都允许职工利用5%~15%的工作时间来开发他们的兴趣和设想。同时，创新需要尝试，而尝试需要物质条件和试验的场所。要求每个部门在任何时间都严格地制定和执行严密的计划，则创新会失去基地，而永无尝试机会的新构想就只能留在人们脑子里或图纸上，不可能给组织带来任何实际的效果。因此，为了使人们有时间去思考、有条件去尝试，组织制定的计划必须具有一定的弹性。

（四）正确地对待失败

创新的过程是一个充满着失败的过程。创新者应该认识到这一点，创新的组织者更应该认识到这一点。只有认识到失败是正常的，甚至是必需的，管理人员才可能允许失败，支持失败，甚至鼓励失败。当然，支持尝试，允许失败，并不意味着鼓励组织成员去马马虎虎地工作，而是希望创新者在失败中取得有用的教训，学到一点东西，变得更加明白，从而使下次失败到创新成功的路程缩短。

（五）建立合理的奖励制度

要激发每个人的创新热情，还必须建立合理的评价和奖惩制度。创新的原始动机也许是个人的成就感、自我实现的需要，但是如果创新的努力不能得到组织或社会的承认，不能得到公正的评价和合理的奖励，则继续创新的动力会渐渐失去。促进创新的奖励制度至少要符合下述条件。

1. 注意物质奖励与精神奖励的结合

奖励不一定是金钱上的，而且往往不需要是金钱方面的，精神上的奖励也许比物质报酬更能满足驱动人们创新的心理需要。而且，从经济的角度来考虑，物质奖励的效益要低于精神奖励；金钱的边际效用是递减的，为了激发或保持同等程度的创新积极性，组织不得不支付越来越多的奖金。对创新者个人来说，物质上的奖励只在一种情况下才是有用的：奖金的多少首先被视作是衡量个人的工作成果和努力程度的标准。

2. 奖励不能视作“不犯错误的报酬”

奖励是对特殊贡献，甚至是希望作出特殊贡献的努力的报酬；奖励的对象不仅包括成功以后的创新者，而且应当包括那些成功以前，甚至是没有获得成功的努力者。就组织的发展而言，也许重要的不是创新的结果，而是创新的过程。如果奖励制度能促进每个成员都积极地去探索和创新，那么对组织发展有利的结果是必然会产生的。

3. 奖励制度要既能促进内部的竞争，又能保证成员间的合作

内部的竞争与合作对创新都是重要的：竞争能激发每个人的创新欲望，从而有利于创新机会的发现、创新构想的产生；而过度的竞争则会导致内部的各自为政，互相封锁；协作能综合各种不同的知识和能力，从而可以使每个创新构想都更加完善，但没有竞争的合作难以区别个人的贡献，从而会削弱个人的创新欲望。要保证竞争与协作的结合，在奖励项目的位置上，可考虑多设集体奖，少设个人奖，多设单项奖，少设综合奖；在奖金的数额上，可考虑多设小奖，少设甚至不设大奖，以给每一个人都有成功的希望，避免“只有少数人才能成功的超级明星综合征”，从而防止相互封锁和保密，破坏合作的现象。

全国迷你型MBA职业经理双证班

认证系列：职业经理资格认证、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、酒店经理、市场总监、财务总监、营销策划师等认证。

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

证书说明：证书全国通用、国际互认、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

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

咨询电话：13684609885 0451-88723232 88342620 **电子邮箱：**xchy007@163.com

学校网站：www.mhjy.net **颁证单位：**中国经济管理大学 **承办单位：**美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效





职业经理 MBA 整套实战教程

千本好书 **免费** 下载网址 www.mhjy.net