

《职业经理管理学原理》

2009 新版教材

国家教委指定精品课程

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 <http://www.mhjy.net>

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

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】

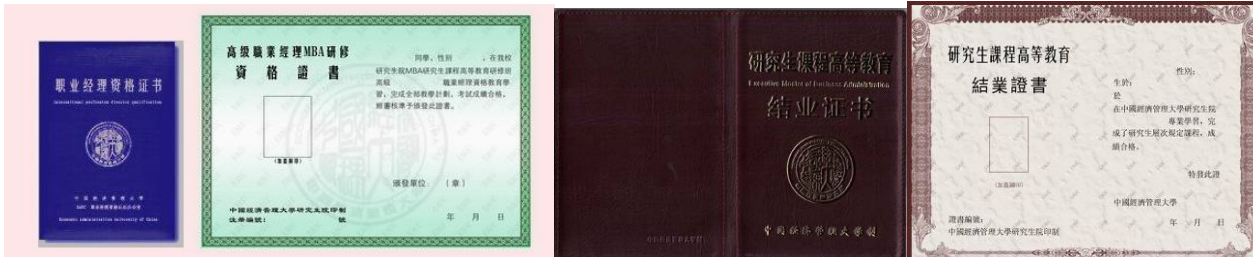
哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室美华教育（ 邮政编码：150020）



【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

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 **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

目 录

第一章 管理与管理学	1
第一节 管理含义与特征.....	1
第二节 管理的性质.....	7
第三节 管理学习概念、特点与作用.....	8
第四节 管理学内容和研究方法.....	11
第二章 管理理论的演进	14
第一节 管理学发展史概论.....	14
第二节 早期管理思想及管理理论萌芽.....	16
第三节 古典管理理论.....	18
第四节 行为科学概论.....	23
第五节 管理理论丛林.....	25
第六节 当代管理理论.....	27
第三章 管理的基本原理	31
第一节 管理原理概述.....	31
第二节 系统原理.....	32
第三节 人本原理.....	35
第四节 效益原理.....	37
第五节 伦理原理.....	39
第四章 管理的基本方法	41
第一节 管理的方法论.....	41
第二节 管理的教育方法.....	42
第三节 管理的技术方法.....	44
第四节 管理的行政方法.....	45

第五节 管理的法律方法.....	47
第五章 计划、目标与战略	51
第一节 计划工作的含义、性质与作用.....	52
第二节 计划的类型、影响因素和计划工作的程序.....	54
第三节 计划工作的原理和方法.....	59
第四节 目标与目标管理.....	63
第五节 战略.....	68
第六章 预测与决策	72
第一节 预测的含义及步骤.....	72
第二节 预测的种类和方法.....	74
第三节 决策类型和特征.....	77
第七章 组织工作	85
第一节 组织与组织工作的性质.....	85
第二节 组织工作的原则.....	86
第三节 管理宽度与管理层次.....	87
第八章 ####	88
第九章 组织职权	89
第一节 组织结构职权的划分.....	89
第二节 集权与分权.....	96
第十章 组织文化和组织环境	100
第一节 组织文化.....	100
第二节 组织环境及其分析.....	104
第三节 组织变革.....	107
第十一章 人力资源管理	111
第一节 人力资源配备.....	111
第二节 主管人员的考评.....	116

第三节 主管人员的培训.....	118
第十二章 领导	122
第一节 领导理论.....	122
第二节 领导和领导工作.....	128
第三节 领导科学和领导艺术.....	130
第十三章 激励理论	134
第一节 对人性的认识.....	134
第二节 激励概述.....	136
第三节 代表性的激励理论.....	138
第十四章 沟通	145
第一节 沟通的含义与沟通过程.....	145
第二节 沟通类型.....	149
第三节 有效的信息沟通.....	153
第十五章 控制工作	158
第一节 控制工作概述（含义、步骤）.....	158
第二节 控制工作原理与类型.....	161
第三节 控制方法与技术.....	166
第十六章 管理信息化	171
第一节 管理信息化的相关概念、必要性及条件.....	171
第二节 管理信息化的主要内容.....	173
第三节 进行管理信息化需要注意的几个问题.....	177
第十七章 管理发展的新趋势	181

第一章 管理与管理学

[内容提要]

管理活动作为人类最重要的一项活动，广泛地存在于现实的社会生活之中，大至国家、军队，小至企业、医院、学校等等，凡是一个由两人以上组成的，有一定活动目的的集体就都离不开管理，管理是一切有组织的活动中必不可少的组成部分。因此，在社会生活中，特别是在组织的活动中，就有必要了解什么是管理，为什么要进行管理活动，怎样才能有效地进行管理活动。

管理是指一定组织中的主管人员在特定环境下，对组织所拥有的资源进行有效的计划、组织、领导和控制以便实现组织既定目标的活动过程。管理是一种社会现象，具有明确的任务，职能和层次，管理的载体是组织，主体是管理者，核心是处理好人际关系，管理工作的有效性追求效率和效果两个方面。管理具有自然属性和社会属性，是科学性和艺术性的统一。管理包括计划、组织、人员配备、领导和控制等职能。管理者是拥有组织的制度权力，并以这些权力为基础指挥他人活动的人。根据管理者在组织中所处的层次将管理者分为基层管理者、中层管理者和高层管理者。管理者角色理论将管理者角色分为人际关系角色、信息传递角色和决策制定角色三大类。管理技能包括三种基本类型：技术的、人际的和概念的技能。不同的管理者在组织的不同层次上从事不同范围的组织活动，他们在各种管理职能上花费的时间不一样，所需和所使用的管理技能也各不相同。

管理者是一门系统地研究管理活动基本规律和一般方法和科学。管理学以管理活动和管理过程为研究对象，构建和发展了以管理的性质、职能、过程和方法为基本框架的理论体系，对管理实践产生了巨大的、积极的指导作用。学习和研究管理学必须遵循唯物辩证法、系统方法、数理分析方法和理论联系实际的方法。

第一节 管理含义与特征

一、管理的含义

从字面解释，管是主其事，理即治其事，管理就是管辖治理，有“管人”，“理事”等意，即对一定范围的人员及事务进行安排和处理。

关于管理的含义，至今仍未得到公认和统一，可谓多种多样，其中较有代表性的有：

科学管理之父泰罗给管理下的定义是：“管理就是确切地知道你要别人去干什么，并使他用最好的方法去干。”

亨利·法约尔认为，管理是所有的人类组织（不论是家庭、企业或政府）都有的一种活动，这种活动由五项要素组成，即：计划、组织、指挥、协调和控制。即管理是由计划、组织、指挥、协调及控制等职能为要素组成的活动过程。

小詹姆斯·H·唐纳利认为：“管理就是由一个或更多的人来协调他人的活动，以便收到个人单独活动不能收到的效果而进行的活动。”

哈罗德·孔茨指出：“管理就是设计并保持一种良好环境，使人在群体里高效率地完成既定目标的过程。”

斯蒂芬·P·罗宾斯对于管理的定义是：“管理是指同别人一起，或通过别人使活动完成得更有效的过程。”

赫伯特·A·西蒙（Herbert A.Simon）教授对于管理定义的名言则是：“管理就是决策。”

国内学者杨文士关于管理的定义：“管理是指一定组织中的管理者，通过实施计划，组织、领导、控制等职能来协调他人的活动，使别人同自己一起实现既定目标的活动过程。”周三多认为：“管理是指组织中的如下活动或过程：通过信息获取、决策、计划、组织、领导、控制和创新等职能的发挥来分配、协调

包括人力资源在内的一切可以调用的资源，以实现单独的个人无法实现的目标。”

综上所述，众多的管理定义主要是对于管理的过程或职能的侧重各有区别的表述。本书对于管理的含义表述为：管理是指一定组织中的主管人员在特定环境下，对组织所拥有的资源进行有效的计划、组织、领导和控制，以便实现组织既定目标的活动过程。

二、管理的特征

为了更深入更全面地理解管理的概念，我们必须全面把握管理的基本特征。

（一）管理是一种有目的的活动，是一种社会现象

管理是有目的的组织活动，其目的就是如何高效率地实现组织的目标；管理是一种社会现象，只要有人类社会存在，就会有管理存在，而且这种管理活动必然体现不同时期、国家和民族的人文背景及特色。从科学的定义上讲，存在管理必须具备两个必要条件，二者缺一不可：必须是两人以上的集体活动，例如生产的、行政的活动；有一致认可的、自觉的目标。

（二）管理的载体是组织

一般意义上的组织，泛指各种社团、政府、企事业单位，是指两个或两个以上的人为实现某一特定的目标或一系列目标，而按照一定结构一起工作的机构或实体。

作为实体的组织，其内部一般包括五个基本要素，即：人——人构成了组织管理的主体和客体，人力资源是组织最主要的资源；物质和技术——物质资源（有形资产、无形资产）和技术是人们从事社会实践活动的物质技术基础，它们是管理的客体、手段和条件；组织机构——体现组织的分工与结构关系，成为管理实施的体制和方式；信息——信息是信息社会中组织不可缺少的要素，既是管理的媒介和依据，又是管理的客体；目的与宗旨——表明一个组织为什么要存在。

与此同时，组织作为社会系统中的子系统，还包括九个外部要素，即：政府；政治经济形势；社会文化；行业；供应商；人才市场；资本市场；产品市场；技术市场。组织的活动及其管理必然要受到这些周围环境因素的影响。

（三）管理的主体是管理者

1. 什么是管理者

通常，一个组织的活动可以划分为作业活动和管理活动，相应地按组织成员在组织中的地位和作用不同，我们可将组织中的成员分成两种类型：操作者和管理者。操作者（Operatives）是直接从事某项工作或任务，不承担对他人工作监督职责的人。如汽车装配线上的装配工人、麦当劳店中烹制汉堡包的厨师、机动车管理办公室中为你办理驾驶执照更换业务的办事员等。管理者（Managers）是指指挥别人活动的人。管理者区别于操作者的一个显著特点就是管理者有下属向其汇报工作。作为管理者，一定要有下级，一定是处于操作者之上的组织层次中，但他们也可能担任某些作业职责，例如，保险索赔监督员除了负责监督保险索赔部门办事人员的工作以外，还可能承担一部分办理保险索赔的业务职责；管理学院 MBA 中心主任

同时还承担一线教学任务或某些具体的业务职责。

范例

成功的管理者没有固定的模式。管理者可以是各种身材、各种模样、各种肤色和不同性别的人，他们在各类组织中履行自己的职责。就拿艾琳·克劳斯教士来说吧，这位 66 岁上了年纪的修女，经营着美国最大的私营非营利性连锁医院系统。她并不具有那种一般人所想象的权力很大的管理者的固有形象，但她确实是一位强有力的管理者。她获得过工商管理硕士学位，担任着妇女慈善全国保健系统的总经理，管理着 36 家急救医院和 19 家保健诊所。她的组织年营业收入超过 30 亿美元。更令人印象深刻的是，在大多数

医院（营利和非营利的）都亏损的情况下，她的医院系统却是盈利的，其病床利用率远远高出行业的平均

水平。在 1990 年财政年度，她的医院系统实现了 19 亿美元的盈余。

资料来源：斯蒂芬·P·罗宾斯著.管理学（第四版）.北京：中国人民大学出版社，1997，第 4 页

2. 管理者的角色

（1）明茨伯格的管理者角色理论

管理者是相对于一个组织的其他成员而言的一种角色，管理者角色（Management roles）这个术语指的是特定的管理行为范畴。20 世纪 60 年代末，亨利·明茨伯格（Henty Mintzberg）对 5 位总经理的工作进行了一项仔细的研究，得出了著名的管理者角色理论。明茨伯格的实证研究结论为：管理者扮演着 10 种不同的，但却是高度相关的角色。

表 1-1 明茨伯格的管理者角色理论

角 色	描 述	特 征 活 动
人际关系方面		
1.挂名首脑	象征性的首脑，必须履行许多法律性的或社会性的例行义务	迎接来访者，签署法律文件
2.领导者	负责激励和动员下属，负责人员配备、培训交往的职责	实际上从事所有的下级参与的活动
3.联络者	维护自行发展起来的外部接触和联系网络，向人们提供恩惠和信息	发感谢信，从事外部委员会工作，从事其他有外部人员参加的活动
信息传递方面		
4.监听者	寻求和获取各种特定的信息（其中许多是即时的），以便透彻地了解组织与环境；作为组织内部和外部信息的神经中枢	阅读期刊和报告，保持私人接触
5.传播者	将从外部人员和下级那里获得的信息传递给组织的其他成员——有些是关于事实的信息，有些是解释和综合组织的有影响的人物的各种价值观点	举行信息交流会，用打电话的方式传达信息
6.发言人	向外界发布有关组织的计划、政策、行动、结果等信息；作为组织所在产业方面的专家	举行董事会议，向媒体发布信息
决策制定方面		
7.企业家	寻求组织和环境中的机会，制定“改进方案”以发起变革，监督某些方案的策划	制定战略，检查会议执行情况，开发新项目
8.混乱驾驭者	当组织面临重大的、意外的动乱时，负责采取补救行动	制定战略，检查陷入混乱和危机的时期
9.资源分配者	负责分配组织的各种资源——事实上是批准所有重要的组织决策	调度、询问、授权，从事涉及预算的各种活动和安排下级的工作
10.谈判者	在主要的谈判中作为组织的代表	参与工会进行合同谈判

资料来源：斯蒂芬·P·罗宾斯著.管理学（第四版）.北京：人民出版社，1997，第 9 页.

明茨伯格提出的管理者 10 种角色还可以进一步组合为三大类：人际关系、信息传递和决策制定。

人际关系角色 (Interpersonal roles): 指所有的管理者都要履行礼仪性和象征性的义务。管理者在处理与组织成员和其他利益相关者的关系时,就是扮演人际关系角色。当学校的校长在毕业典礼上颁发毕业文凭时,或者工厂领班带领一群高中学生参观工厂时,他们都在扮演挂名首脑的角色。此外,所有的管理者都在扮演领导者的角色,包括雇佣、培训、激励、惩戒雇员等。管理者扮演的第三种角色是在人群中间充当联络员,即与提供信息来源的组织内、外个人或团体接触,如销售经理从人事经理那里获得信息属于内部联络关系,而他通过市场营销协会与其他公司的销售经理接触时,他拥有了外部联络关系。

信息角色 (Information roles): 指所有的管理者在某种程度上都从外部的组织或机构接受和收集信息,同时又是所在单位的信息传递中心和其他工作小组的信息传递渠道。如当他们关注外部关系,了解公众趣味的变化或竞争对手可能正打算干什么时,管理者正在扮演监听者角色;当管理者作为信息通道向其他部门或组织成员传递信息时,他们扮演着传播者的角色;当他们代表组织向外界表态,如向董事和股东说明组织的财务状况和战略方向,向消费者保证组织切实履行社会义务时,管理者是在扮演发言人的角色。

决策角色 (Decision roles): 即围绕决策制定而担负起角色。当管理者密切关注组织内外环境的变化和事态的发展,发现机会,利用机会,发起和监督那些将改进组织绩效的新项目,他们是作为企业家角色;当管理者采取纠正行动应付那些未预料到的问题,如处理冲突,对员工之间的争端进行调解,平息客户的怒气,应付不合作的供应商等,他们是作为混乱驾驭者的角色;此外管理者负有分配人力、物质和金融资源的责任,是作为资源分配者角色;最后当管理者为了自己组织的利益与其他团体议价和商定成交条件时,他们是在扮演谈判者的角色。

(2) 管理者角色差异

后续的大量研究结论一般都支持明茨伯格的管理者角色理论,即不论何种类型的组织和在组织的哪个层次上,管理者都扮演着相似的角色。但是,管理者角色的侧重点是随组织的等级层次变化而变化的,特别是挂名首脑、联络员、传播者、发言人和谈判者角色,对于高层管理者要比低层管理者更重要;相反,领导者角色对于低层管理者,要比中、高层管理者更重要。

不仅如此,管理者角色的重要性在大型组织和小型组织中(罗宾斯把任何独立所有和经营的、追求利润的、雇员人数在 500 人以下的企业称为小企业即 Small business)存在着显著不同。

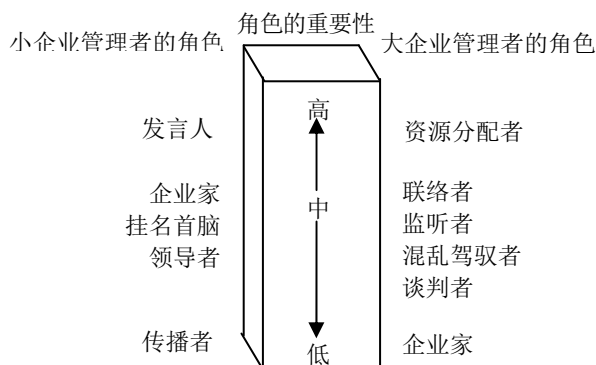


图 1-1 小企业和大企业中管理者角色的重要性

资源来源: 斯蒂芬·P·罗宾斯著.管理学(第四版).北京:中国人民大学出版社,1997,第14页

由上图可知,小企业管理者最重要的角色是发言人。小企业管理者要花大量的时间处理外部事务,如接待消费者,会晤银行家安排融资,寻求新的生意机会,以及促进变革。而大企业的管理者主要关心的是企业的内部事务(如怎样在组织单位间分配现有的资源等)。此外,与大企业的管理者相比,小企业管理者更可能是一个多面手,他的工作综合了大公司总裁的活动和第一线监工的日复一日的活动。

3. 管理者分类与管理技能

(1) 管理者的分类

根据管理者在组织中所处的层次将管理者分为基层管理者、中层管理者和高层管理者。

基层管理者（First-level manager），也叫一线管理者（First-line manager），是组织中处于最低层次的管理者，他们所管辖的仅仅是作业人员而不涉及其他管理者，其主要职责是给下属作业人员分派具体工作任务，直接指挥和监督现场作业活动，保证各项任务的有效完成。如在制造工厂中，基层管理者可能被称为领班。

中层管理者（Middle manager），是指处于高层管理人员和基层管理人员之间的一个或若干个中间层次的管理者。他们的主要职责是贯彻执行高层管理人员所制定的重大决策，向更高层的管理者报告工作，给所管辖的基层管理人员分派任务，并监督和协调基层管理人员完成他们的工作。当今，大公司组织结构变革的一个明显趋势是管理层次减少，对中层管理的需求量减少。正如美国管理学家阿伦·肯尼迪和特伦斯·迪尔所指出的：中层管理阶层是 20 世纪公司生活的一个创造，对于未来的公司来说，这是一个过时的职业。中层管理者可能享有部门或办事处主任、项目经理、单位主管、地区经理、系主任、主教或部门经理的头衔。

高层管理者（Top manager）是指对整个组织的管理负有全面责任，并引导组织与环境相互作用的人。他们的主要职责是制定组织的总目标、总战略，掌握组织的大政方针并评价整个组织绩效。高层管理人员在与组织外界交往中，往往代表组织，并以“官方”的身份出现。他们通常有诸如总裁、副总裁、总监、总经理、首席执行官或者董事会主席、校长等头衔。

（2）管理人员的技能要求

通常而言，一名管理人员应该具备的管理技能包括技术技能、人际技能、概念技能三种基本类型。

技术技能（Technical skill）是指使用某一专业领域内有关的工作程序、技术和知识完成任务的能力。如外科医生、教师、工程师和音乐家都在他们各自不同的领域内具有技术技能，在公司里员工掌握的产品加工技能、会计核算技能、营销技能等。对于管理者来说，虽然没有必要使自己成为精通某一领域技能的专家，但要掌握一定的技术技能，否则就很难与他所主管的组织内的专业技术人员进行有效地沟通，从而也就无法对他所管辖的业务范围内的各项工作进行具体地指导。技术技能可以通过教育、培训和学习等途径来获得和掌握，专业知识掌握得越多，技术技能的水平一般也越高。

人际技能（Human skill）是指与处理人际关系有关的技能或者说是与组织内外的人打交道的能力即理解、激励他人并与其他人共事的能力。对一个组织而言，如一个企业，对于不同层次和领域，管理者可能分别需要处理与上层管理者、同级管理者以及下属的人际关系，要学会说服上级领导，学会同其他部门的同事紧密合作，同时掌握激励和诱导下属的积极性和创造性的能力以及正确指导和指挥组织成员开展工作的能力。

与技术技能不同的是，决定一个人人际技能水平高低的因素不仅仅是他掌握的书本知识，更重要是个人的性格。从这一意义上说，一个人能否成为成功的管理者，其先天性格是一个主要因素。这一点给我们的启示是：我们在进行管理者的分工和确定管理集体结构时，应该考虑不同管理工作对性格的特殊要求，以提高管理者的管理效率。

概念技能（Conceptual skill）也叫思维技能，是指综观全局、洞察组织与环境相互影响和作用的复杂性，并在此基础上加以分析、判断、抽象、概括并迅速做出正确决断的能力。具体地说，概念技能包括感知和发现环境中的机会与威胁的能力，理解事物的相互关联性并找出关键影响因素的能力，以及权衡不同方案的优劣和内在风险的能力等等。显然，任何管理者都会面临一些混乱而复杂的环境，管理者应能看到组织的全貌和整体，并认清各种因素之间的相互联系，如组织与外部环境是怎样互动的，组织内部各部分是怎样相互作用的，经过分析、判断、抽象、概括、抓住问题实质，并做出正确的决策。

概念技能体现的是管理者的抽象思维能力，主要是对组织的战略性问题进行分析、判断和决策的能力。概念技能与一个人的知识、经验和胆略有关，它所需要的知识基础相当广泛，而不仅仅限于专业知识。张瑞敏当年在海尔大抓质量，曾面对全工厂一次砸掉在当时可以卖出去的不合格冰箱 76 台，这种胆略和魄力被认为是高水平概念技能的表现。然而，概念技能的提高是一个渐进的、缓慢的、潜移默化的过程，概念技能缺乏也被认为是制约我国企业管理水平的重要因素。

对管理者技能的理解，罗伯特·李·卡兹提出了上述的管理技能，但他们认为这些技能的相对重要性主要取决于管理者在组织中所处的层次。首先，三种技能是各个层次管理者需要具备的。其次不同层次的管理者对这三种技能的要求程度会有区别。技术技能对于基层管理者最为重要；人际技能对高、中、基层管理者是同等重要，因为不管是哪一层次的管理者，都必须在与上下左右进行有效沟通的基础上，相互合作共同完成组织目

标；越是处于高层管理人员，他们需要更多地掌握概念技能，显然在组织中所处的层次越高，对全局、关键领域及组织所处的发展时期的理解就越重要，管理人员也就必须对组织的全景有更清楚的把握。

基层管理	中层管理	高层管理
概	念 技	能
人	际 技	能
技	术 技	能

图 1-2 管理者层次与管理技能要求

资料来源：刘明珠等编著.管理学（MBA 联考）.北京：北京大学出版社，2003，第 11 页

（四）管理具有明确的任务、职能和层次

1. 管理任务

管理的任务就是设计和维持一种体系，使在这一体系中共同工作的人们能够用尽可能少的支出（包括人力、物力、财力等），去实现他们既定的目标。

2. 管理职能

管理职能即是管理者在管理过程中肩负的职责和发挥的作用、功能。对管理的职能，存在多种划分。早期的管理理论一般认为，管理有计划、执行、控制三大基本职能；法国的法约尔认为，管理有五大职能：计划、组织、指挥、协调和控制；美国的古利克提出管理的七项职能为：计划、组织、人事、指挥、协调、报告和预算；美国管理学家哈罗德·孔茨则认为管理职能包括计划、组织、人员配备、指导与领导、控制五项职能；斯蒂劳·P·罗宾斯将管理职能定位于计划、组织、领导和控制。

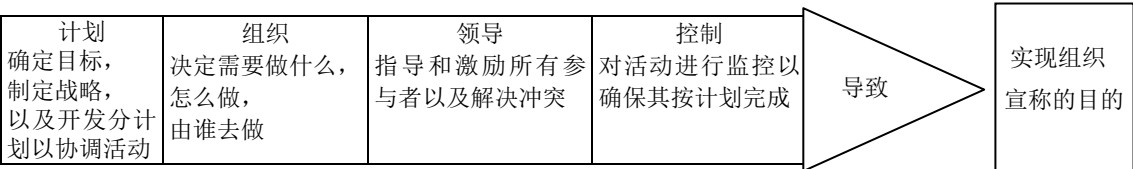


图 1-3 管理职能

资料来源：斯蒂芬·P·罗宾斯著.管理学（第四版）.北京：中国人民大学出版社，1997，第 8 页

3. 管理层次

组织的管理层次通常划分为上层、中层和基层三个基本层次，相应地，处于各层次中的管理人员被分别称为上层主管人员、中层主管人员和基层主管人员。

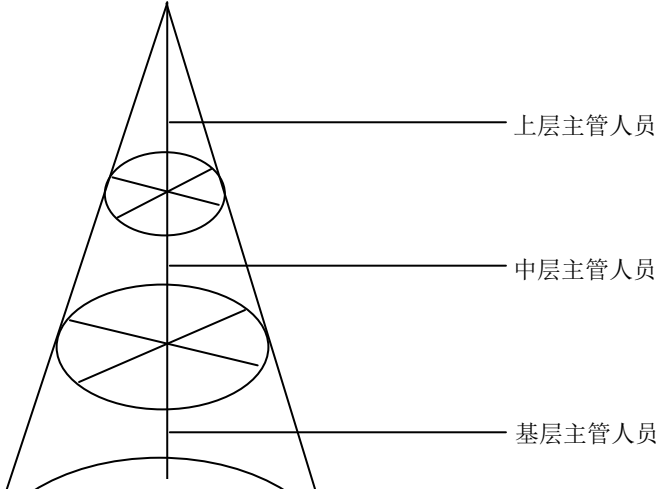


图 1-4 组织中主管人员的三个层次

资料来源：杨文士等编著.管理学管理.北京：中国人民大学出版社，2004，第 6 页

如前所述，管理者在组织中所处的层次不同，管理者角色的重要性不同，管理者要求的技能也不相同。不仅如此，不同层次的管理者在执行管理职能时应各有侧重，他们在各种管理职能上花费的时间也不一样。

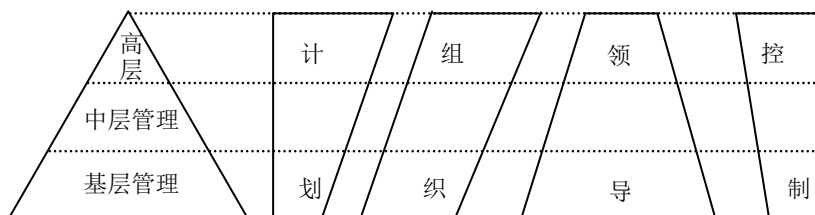


图 1-5 管理者层次分类与管理职能

资料来源：刘明珠等编著.管理学（MBA 联考）.北京：北京大学出版社，2003，第 9 页

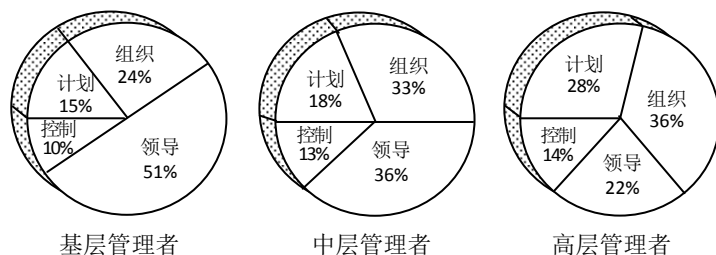


图 1-6 处于组织不同层次的管理者每种职能的时间分布

资料来源：斯蒂芬·P·罗宾斯著.管理学（第四版）.北京：中国人民大学出版社，1997，第 13 页

如图所示，所有的管理者，无论他处于哪个层次上，都要制定决策，履行计划、组织、领导和控制职能。但是高层次管理者花在计划、组织和控制职能上的时间要比基层管理者多，而基层管理者花在领导职能上的时间要比高层管理者多。即便是就同一管理职能来说，不同层次管理者所从事的具体管理工作的内涵也并不完全相同。例如，就计划工作而言，高层管理者关心的是组织整体的长期战略规划，中层管理者

偏重是中期、内部的管理性计划，基层管理者则更侧重于短期的业务和作业计划。

（五）管理的核心是处理各种人际关系

管理不是一种个人的活动，它是在一定的组织中实施的，而在组织系统中，人是最重要的要素，管理活动自始至终，在每一个环节上都是人打交道的。人不仅是一种活的要素，具有潜力和创造性，而且是具有感性的要素，其工作的积极性和效率在很大程度上受到感情因素的影响。可以说，人际关系的和谐是一个好的组织环境的标志，是组织高效率的保证。因此管理的核心是处理组织中各种人际关系，包括主管人员与下属之间的关系，组织内的一般成员之间的关系，以及群体之间的关系。

（六）管理工作的有效性追求效率和效果

管理工作要通过有效利用组织的各种资源来实现组织目标，而组织资源需要考虑效率和效果。效率（Efficiency）是指用最少的资源达到组织目标的能力，称为“正确地做事”（怎么做）。组织管理成效的好坏，有效性如何，集中体现在它是否使组织花最少的资源投入，取得最大的，合乎需要的成果产出。产出一定，投入最少，或者投入不变，产出最多，甚至是投入最少、产出最多，这些都意味着组织具有较为合理的投入产出比，有比较高的效率。效果（Effectiveness）是指决定组织活动适当目标的能力，即“做正确的事”（做什么）。德鲁克认为，效果实际上是组织成功的关键，在我们将注意力放在有效率性做事之前，必须确认自己所做的事是正确的。在现代社会中，“做什么”比“怎么做”往往更加重要。管理的任务就是获取、开发和利用各种资源来确保组织效率和效果双重目标的实现，乃是“正确地做正确的事”。例如从工业企业的角度看，就包括了用最少的资源来进行生产和生产顾客真正需要的产品或服务这两大方面。

第二节 管理的性质

管理，从它最基本的意义来看，既具有同生产力社会化生产相联系的自然属性，又具有同生产关系，社会制度相联系的社会属性这就是管理的二重性。从管理活动过程的本身要求来看，既要遵循管理过程中客观规律的要求，又要体现灵活性要求，这就是管理所具有的科学性和艺术性。

一、管理的二重性

管理的二重性即管理的自然属性和管理的社会属性，它是马克思主义关于管理问题的基本双点。马克思在《资本论》中明确地指出：“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，不过它具有二重性。”这就是说，管理一方面是由于许多人进行协作劳动而产生的，是由生产社会化引起的，是有效地组织共同劳动所必需的，因此它具有同生产力、社会化大生产相联系的自然属性；另一方面，管理又是在一定的生产关系条件下进行的，必然使得管理的环境，管理的目的以及管理的方式等呈现出一定的差异，因此，它具有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。

管理的自然属性是指管理要处理人与自然的关系，要合理组织生产力，故亦称管理的生产力属性。管理的这种自然属性是由生产力发展水平及人类活动的社会化程度决定的。管理的社会属性是指管理要处理人与人之间的关系，在经济管理领域，管理的社会属性常常还称作管理的生产关系属性。管理的这种社会属性要受一定生产关系、政治制度和意识形态的影响和制约。

理解管理的二重性对于学习和掌握管理学的原理和方法，并应用其指导具体管理实践有着重要的意义。首先，管理的二重性体现了生产力和生产关系的矛盾活动和辩证统一关系，我们要全面认识管理的任务和作用。管理既要合理组织生产力，又要努力改善生产关系及上层建筑，使之适应生产力发展的需要。其次，从管理的自然属性看，先进的管理理论、技术和方法是人们长期从事管理活动的产物，是人类智慧的结晶，它同生产力的发展一样，具有连续性，是不分国界的，可以为我所用，我们应当努力学习，借鉴发达国家的管理理论和经验。再次，从管理的社会属性看，由于管理是社会生产关系的实现方式之一，体现着一定的统治阶级的意志，这就要求我们在学习他国的先进理论、方法和经验时，区别哪些东西值得我们借鉴和利用，哪些则属于体现各国生产关系的特殊内容，切忌生搬硬套的教条主义。因此，在学习和运用某些管理理论、原理、技术和手段时，必须结合自己本部门、本单位的实际情况，因地制宜，这样才能

取得预期的效果。

二、管理的科学性和艺术性

管理的科学性是指管理作为一个活动过程，其间存在着一系列基本客观规律，以反映客观规律的管理理论和方法为指导，有一套分析问题，解决问题的科学的方法论。人们经过无数次的失败和成功，通过从实践中收集、归纳、检测数据，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其过程中所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。管理学发展到今天，已经开成了比较系统的理论体系，揭示了一系列具有普遍应用价值的管理规律，总结出许多管理原则。这些规律和原则是由大量的学者和实业家长期在总结管理工作的客观规律的基础上形成的，是理论与实践高度凝结的产物，不会因为地域、文化乃至社会制度的差异而不同，也不以人们的主观意志为转移。

管理的艺术性，就是强调管理活动除了要掌握一定的理论和方法外，还要有灵活运用这些知识和技能的技巧和诀窍。管理的艺术性强调了其实践性，没有实践则无所谓艺术。无视实践经验的联系，无视对理论知识灵活运用能力的培养，管理工作注定要失败。管理活动是在一定的环境中进行的，环境各异且不断变化，对每一具体对象的管理没有一个惟一的，完全的模式。因此，主管人员必须在管理实践中发挥积极性、主动性和创造性，因地制宜地将管理知识与具体管理活动相结合，才能进行有效的管理。

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体。管理的科学性与艺术性并不互相排斥而是相互补充的，不注重管理的科学性只强调管理工作的艺术性，这种艺术性将会表现为随意性；不注重管理工作的艺术性，管理科学将会是僵硬的教条。管理的这一特性，对于学习管理学和从事管理工作的主管人员来说是十分重人的，它可以促使人们既注重管理基本理论的学习，又不忽视在实践中因地制宜地灵活运用，这可以说是管理成功的一个重要保证。

第三节 管理学习概念、特点与作用

一、管理的概念

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。

管理学作为一门独立的学科，拥有自己独立的研究对象，构建和发展了以管理的性质、方法、职能和过程为基本框架的理论体系，对管理实践产生了巨大的、积极的指导作用。尤其是近几十年来，随着社会的不断进步，科学技术的迅猛发展，以及管理活动内容和方法的日益丰富，管理在人们的社会生活和生产实践中的作用越来越受到广泛关注和重视。这既为全面、系统、深入地研究管理活动过程的客观规律提供了条件，而且更加体现了管理理论对管理实践的指导意义。

不仅如此，管理学发展到今天，已经发展成为一个较庞大的谱系，几乎每一个专门领域都已经形成了自己的专业管理学，如企业管理学、行政管理学、军队管理学、公共管理学、文化管理学等等。管理学阐释适用于各领域的管理的一般原理和原则，各专门领域的管理学则以此为基础，着重研究该领域管理活动的特殊规律。前者不仅成为后者的基础，而且从专门的管理学中吸取带有共性的新理论和新观点，推动管理学自身不断地发展。

二、管理学的特点

与其他学科相比较，管理学具有以下特点：

（一）一般性

管理学作一般管理学，它区别于其他各种专门管理学，如工商企业管理、公共事务管理、旅游管理、医院管理……它是研究所有管理活动中的共性原理的基础理论学科，其他各类专门管理，都需要管理学的

原理作为基础来加以学习和研究。管理学是各门具体的或专门的管理学科的共同基础。

（二）边缘性或综合性

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，除生产力、生产关系的基本因素外，还有一些自然因素，以及政治、法律、社会、心理等等社会性因素。因此，要搞好管理工作，必须考虑到组织内部和组织外部的多种错综复杂的因素，利用经济学、数学、工程技术学、心理学、生理学、仿真学、行为科学等的研究成果和运筹学、系统工程、信息论、控制论、电子计算机等最新成就，对管理进行定性的描述和定量的预测与计量，从中研究出行之有效的管理理论，并用以指导管理的实际工作。所以从管理学与许多学科相互关系来看，可以说，管理学是一门交叉学科或边缘学科，但从它又要综合利用上述多种学科的成果才能发挥自己的作用来看，它又是一门综合性的学科。

（三）实践性

这是指管理学的理论来源于实践又直接指导进一步的管理实践活动。首先，管理学本身形成和产生于众多的管理实践活动及其规律的分析、总结和提炼；其次，管理理论的全部意义在于应用于管理实践，指导今后的管理实践活动，并从中提取经验，进一步丰富和发展自己。

（四）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。管理学是对前人的管理实践和经验、管理思想和理论的总结、扬弃和发展。因此，割断历史，不去了解管理活动和管理理论的发展史，就不能理解管理学形成和产生的渊源和依据；不分析历史的变革和时代的进步，就难以推动管理学的发展。

（五）社会性

首先，管理的主体和主要对象是人，人都是生活在不同的社会组织和文化背景之中的，所以对管理活动规律的研究离不开当时当地的社会人文环境；其次，管理的社会属性决定了没有超阶级的管理学，管理必然要体现不同的生产关系和上层建筑的意志，这也决定了管理具有社会性。

三、学习管理学的重要性

斯蒂芬·罗宾斯认为我们之所以学习管理的首要原因，是由于改进组织的管理方式关系到我们每个人的切身利益。为什么这样说呢？因为我们一生中每天都在和它们打交道。假如你在机动车办公室花3个小时办你的新驾驶执照，你不感到沮丧吗？假如你在百货商店里售货员全都不搭理你，你不感到困惑吗？当你几次打电话给航空公司询问去某地的机票价格，而每次办事人员答复你的要价都不一样时，你不生气吗？这些都是低劣的管理导致的问题。学习管理的第二个原因是，当你从学校毕业开始你的事业生涯时，你所面对的现实是，不是管理别人就是被别人管理。

（一）管理的普遍性

1. 管理的历史与人类社会一样久远

人类社会的初级阶段是氏族社会，在氏族社会中，人们联合起来与大自然、与猛兽作斗争。据考察，当时就有议事会的组织及酋长的职务，议事会选举和撤换酋长，讨论生产活动安排及产品分配；酋长指挥众多劳动及抵御侵害，由此可见那时已经形成了管理活动。据我国考古学家研究，母亲氏族社会距今已有五万多年历史，这就是说，管理也有了上万年的实践。另外，从历史记载的古今中外的管理实践来看，素以世界奇迹著称的埃及金字塔、巴比伦古城和中国的万里长城，其宏伟的建设规模足以生动证明人类的管理和组织能力。无论是埃及的金字塔，还是中国的万里长城，在当时的技术条件下，如此浩大的工程，不但是劳动人民勤劳智慧的结晶，也是历史上伟大的管理实践。

2. 管理渗透到现代社会生活的方方面面

可以这样说，凡是存在组织的地方，就存在管理。按组织的性质分，有政治管理、军事管理、文化教育管理、宗教管理、家庭管理等。按组织的层次分，有宏观管理和微观管理。所谓宏观管理，就是规律比较大，层次比较高的组织的管理，如整个国家或地区的国民经济管理，整个军队建设的管理等等；所谓微观管理，就是规律较小，层次较低的组织的管理，如企业管理、学校管理、俱乐部管理、家庭管理等。

宏观管理与微管理的区分是相对的，对于整个国民经济来说，企业管理属于微观范畴，但一个较大的企业，例如包括许多分厂或车间的公司，则公司的决策、组织等管理活动又属于宏观范围，而各分厂、车间、班级管理则属于微观范畴。

3. 管理涉及到我们每一个人

我们生活在各种各样的组织中，要和各种各样的组织打交道，每个人不是扮演管理者的角色，就是扮演被管理者的角色。在家庭里，你也许受父母管理，同时也可能管理弟弟、妹妹；在学校里，你接受校长、系主任、班主任的管理，同时又可能管理一个球队；在企业中，你接受各级领导的管理，同时作为职代会代表，在讨论决定奖金分配方案或某个中层干部的处分时，却又直接参与管理活动。一个管理有素的家庭、学校、企业可使你终生受益，相反，管理不善的组织往往会给人以烦恼和损害。

（二）管理在现代社会中的地位和作用决定了学习管理学的必要性和重要性

1. 管理是一种生产力

生产力，可以理解为人们运用各种资源获取物质财富的能力。管理作为生产力，表现在通过管理者的预见性及合理的计划、组织及协调，可以完成分散个人无法完成的生产作业，可以以较少的资源耗费，获取较多的物质财富。众所周知，大多数生产企业，特别是较大的工程，如修铁路，挖运河、筑大坝；现代工业生产，如炼钢、制造汽车等，只有许多人协作才能完成，而协作劳动离开统一的指挥，根本无法进行。正如美国著名的管理学家孔茨所说：“管理工作是一切有组织的协作所不可缺少的。”

北宋真宗时期，皇城因遭雷击而失火，宏伟的昭君宫被烧毁。宋真宗命丁渭用 25 年时间进行修复。丁渭经仔细分析，提出了一个方案，先把皇宫前的大街挖成沟河，利用挖出来的土作原料烧制砖瓦；把京城附近的汴河水引入沟河，利用它把大批建筑材料水运到宫前；新宫建成，用废墟杂土填平沟河，就地处理碎砖乱瓦，再修复原来的大街。丁渭一举解决了就地取土烧砖、建材运输和清理废墟三个问题，既节约了人力、物力、财力，又提高了工作效率，加快了皇宫的修复速度。这个例子说明管理得当，可以节约资源，提高效率。

2. 管理是社会进步的物质力量，是实现现代化的关键因素

可以说，管理是社会进步的另一个不可忽视的物质力量。18 世纪英国依靠技术进步首先完成了产业革命，成为当时世界第一强国。然而到了本世纪初，美国逐渐超过英国成为西方各国的盟主。战后许多英国专家小组为学习工业方面的经验去美国访问，他们了解到，英国在技术和工艺方面并不比美国落后很多，而生产率水平与美国有显著差距的主要原因是，英国的组织和管理水平比美国要低很多。美国之所以能够取胜，与其说是依靠技术装备，还不如说是靠较高的管理水平。到 20 世纪七八十年代，日本的经济又超过美国，他们横扫英国的摩托业，超越美国和德国的汽车生产，抢夺瑞士的钟表市场，打击美国在钢铁、造船、电子产品上的传统优势。原因是什么？无论是日本还是美国的专家都一致认为是日本成功地建立了特殊的管理体系。

在当代人们普遍认为，先进的科学技术和先进的管理科学是推动现代社会发展的“两个车轮”，缺一不可。这一点已为许多国家发展经验所证明。大家知道，科学技术进一步决定了社会生产力水平，从而推动社会发展的进程，但是，仅有先进的科学技术，没有先进的管理水平，没有相应的管理科学的发展，先进的科学技术是无法得到充分的发挥，而且还有可能阻碍社会生产力的提高。还有人认为，管理是现代文明发展的三大支柱之一，它与科学和技术三足鼎立。国外的社会学者一般认为，19 世纪时经济学家特别受欢迎，而 20 世纪 40 年代后，却是管理人才的天下。这些都表明管理在现代社会的发展中有很重要的地位和起着很大的作用。

我国的工业生产技术水平落后于发达国家，我们的管理水平与发达国家的差距更不容忽视。20 世纪 80 年代初据日本某些经济学家的估计，我国工业从某些部门的情况来看，在技术上相当于日本 70 年代的水平，落后日本 10 多年；但是在管理上我们只相当于日本 60 年代的水平，落后了 20 多年。这种估计不一定十分准确，但是不能不承认我们管理水平比技术水平相对落后这个客观事实。当前，包括我国在内的发展中国家面临着如何实现现代化的课题。而发展中国家普遍面临技术落后，资金短缺的困难，因此，几乎所有的发展中国家都从引进发达国家的资金和技术开始现代化的进程。然而，严酷的现实是，有了大量资金和先进技术并不一定能获得预期的发展，管理水平落后常常成为这些国家实现经济腾飞的严重障碍，引进的资金往往被浪费，设备和技术往往得不到有效的利用。所以，要促进经济的发展和各方面的进步，

提高管理水平是当务之急。

（三）管理是一个组织生存和发展重要条件，学习管理学是提高各级主管人员管理能力的重要途径

管理的作用犹如组织的神经系统。众所周知，离开了神经系统的联络、指挥、控制、有机体便无法在复杂变化的环境中生存发展。对于整个社会来说其道理也一样。以经济管理为例，它所面对的是分工精细、协作广泛、变化节奏快、活动连续并要严格保持资源的合理比例的一个有机整体，显然，如若没有科学的管理，分工协作就难以实现，比例和节奏更无法保证，社会生产必然陷入一片混乱。管理有方的组织，像沃尔玛公司、丰田汽车公司、摩托罗拉公司、西门子公司都赢得了顾客的忠诚，获得了增长和繁荣；而那些管理不善的组织，如英国巴林银行，日本住友银行，王安计算机公司，三株口服液公司，巨人集团等，发现他们的顾客在减少，年收入在下降，甚至生存多到威胁。美国银行在 1973 年出版的《小企业通讯员》中写道：“归根到底，90%以上的企业破产是由于管理上的无能与缺乏经验。”

管理知识总的来讲是来源于经验的，这个经验包括直接经验和间接经验，直接经验是主管人员在亲身的管理实践中获得的，而间接经验则是通过各种方式学习他人的经验获得的。主管人员要提高自己的管理能力，关键就在于把这两种经验有机地结合起来，而管理学的学习正是获得他人的成功经验的最有效、最迅速的途径。用较短的时间掌握必要的管理基本理论和方法，然后在实践中因地制宜地运用这些知识来指导自己的工作，与过去那种完全凭权威、凭直觉和自己摸索出零散经验进行管理的方式相比，往往能够获得事半功倍的效果。

（四）管理在未来社会中显得更加重要

人类社会进入 21 世纪，全球的政治、经济、文化格局发生了巨大的变化，世界正进行着全新的整合，市场竞争更为激烈，组织及其管理的发展面临新的环境、机遇和挑战。随着未来社会共同劳动的规模日益扩大，劳动分工协作更加精细，社会化大生产日趋复杂，比起过去和现在，管理在未来的社会中将处于更加重要的地位。

第四节 管理学内容和研究方法

一、管理学的研究内容

根据管理的性质和管理学的研究对象，管理学的研究内容主要包括以下三个模块：

（一）从管理的二重性出发

着重研究管理的生产力属性，生产关系属性以及上层建筑等有关问题。

1. 生产力方面

主要研究生产力诸要素之间的关系，即合理组织生产力的问题；研究如何合理配置组织中的人、财、物，使各要素充分发挥作用的问题，研究如何根据组织目标和要求和社会的需要，合理地使用各种资源，以求得最佳的经济效益和社会效益的问题。

2. 生产关系方面

主要研究如何正确处理组织中人与人之间的相互关系问题；研究如何建立和完善组织机构以及各种管理体制等问题；研究如何激励组织内成员，从而最大限度地调动各方面的积极性和创造性，为实现组织目标而服务。

3. 上层建筑方面

主要研究如何使组织内部环境与其外部环境相适应的问题；研究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，从而维持正常的生产关系，促进生产力的发展。

（二）从历史性出发

着重研究管理实践、管理思想和管理理论形成、演变和发展的历史趋势及其规律。

（三）从管理过程出发

着重研究管理活动中有哪些职能；执行各项职能过程中应遵循哪些原理，采用哪些方法、程序、技术；

执行这些职能涉及组织中的哪些要素；执行职能过程中会遇到哪些障碍、阻力以及如何克服这些障碍、阻力。

二、学习和研究管理学的方法

（一）唯物辩证法

唯物辩证法是研究和学习管理学的总的方法论指导。首先，管理学产生于实践，是管理实践经验的科学总结和理论概括，学习研究管理学必须坚持实事求是的态度，深入管理实践，进行调查研究。其次，用联系的、发展的观点认识和研究管理活动和管理过程，用全面的、历史的眼光观察和分析管理问题，重视管理学的历史、现状及其发展趋势研究。

（二）系统方法

所谓系统是指由相互作用和相互依存的若干组成部分结合成的、具有特定功能的有机整体。从管理的角度看，系统有两层含义：一是指系统是一种实体；二是指系统是一种方法或手段。用系统的观点来分析、研究和学习管理活动和管理理论，就是将管理过程、管理职能、管理技术和方法作为相互关联的系统，用整体观点，“开放的”与相对“封闭的”观点、信息反馈的观点、分级观点、等效观点等系统论的基本观点来分析和研究管理问题，研究管理过程和管理职能。

（三）理论联系实际的方法

理论联系实际，在管理学的学习和研究中也可以称为案例研究法。通过案例的调查与分析，带着问题学习，边学习边实践，有助于提高学习者运用管理的基本理论和方法去发现问题、分析问题和解决问题的能力。

理论联系实际还意味着学习和研究管理学要从实际出发，具体问题具体分析。一方面，我们要以科学的态度学习和吸取发达国家成功的管理经验和先进的管理理论；另一方面，又要避免教条主义，盲目照抄照搬。尤其是要从我国的国情出发，分析我们的社会制度，生产力发展水平、自然条件以及民族习惯和传统的特征及其与西方国家的差异，有选择地进行学习和吸收，结合我国经济和社会发展的需要取舍和改造。只有这样，才能用科学的管理理论指导我国的管理实践活动，有效提高我国企业的管理水平，建设和发展具有中国特色的管理学。

（四）数理分析方法

即建立在数学和系统论、信息论与控制论等科学基础之上的一系列数量分析和决策方法，诸如线性规划、投入产出分析、排队论和博弈论等等。当今，数理分析方法在管理科学研究中的应用越来越广泛，现代管理丛林中的管理科学学派就是以这类方法为主要研究方法的一个学派。其主要特点：一是模型化。在一系列假设前提下，运用数理逻辑分析，就拟解决的问题建立起一定的数学模型。二是客观性强。在使用这些方法时，除假设条件和数量分析方法的选择之外，在建立模型和进行推导的过程中，基本上不受人为因素的因素，其结论具有较强的客观性。因而，合理应用数理分析法，可以提高管理的科学性和决策的准确程度。

值得注意的是，虽然数理分析方法在建模以后的推导和分析中不受人们的主观偏好的影响，但是，在复杂的环境中进行前提条件的假设和分析方法的选择却不能不受人的主观因素的影响；其次，由于管理环境的错综复杂与多变，许多因素是难以量化的，那么，以包含有限变量的模型来反映或表现客观现实，难免会出现差异和问题，如果差异很大，无疑会影响数量分析结论的可信度；再次，数理分析方法的应用对管理人员的素质和专业化水平要求较高，因而其应用范围和应用程度也存在一定的局限。所以，管理中的定量分析必须同其他分析方法结合起来使用。

复习思考题

1. 掌握以下基本概念

管理、管理学、管理职能、管理者、技术技能、人际技能、概念技能、管理二重性。

2. 简述管理基本特征。

3. 如何理解管理者分类与管理职能、管理技能关系。

4. 简述管理性质。
5. 为什么要研究和学习管理学？
6. 简述管理学特点和研究内容。

第二章 管理理论的演进

导读：自从有了人类，为了更好地在人类社会之中进行生产、分配和消费，管理职能就产生了。在人类历史发展的长河中，各种管理思想、观点不断涌现，极大地促进了当时社会生产力的发展。本章首先对管理思想发展的脉络进行了大致的梳理，揭示出管理学发展的五个阶段；然后重点阐述了管理学发展的五个阶段的代表人物和观点。从而展示了人类管理思想演进的完整画卷。

面对自然资源稀少和敌对的自然环境，为了更好地满足自身的经济、社会和政治需要，人们相互协作，结成组织，而对组织活动的协调、控制就产生了管理。可以说，管理活动自古以来就存在，管理是和人类历史的发展相伴相随的。但是对于管理进行正式的研究则是发生在二十世纪初的事情，并从此花开叶茂，成为人类文明成果的重要组成部分。

虽说，“让已逝的岁月永远埋葬”，但重提旧事却可以温故而知新。我们现在生活的年代是一个管理思想飞速发展，管理方法多种多样的时代。经济管理专业的学生们学习到了各门各派的管理理论，接触到了各种各样的管理方法和工具。尽管这样多样的输入可能对学生起促进作用，但是更大程度上只能给学生传授一些管理方面的支离破碎的知识，使学生无所适从。故本章通过研究管理理论的演进，分析管理思想及其研究方法的起源，追溯其发展过程，透析各个时期的历史背景，从而给我们提供了一个能加快知识综合进程的概念轮廓。

第一节 管理学发展史概论

管理活动源远流长，人类进行有效的管理活动，已有数千年的历史，但从管理实践到形成一套比较完整的理论，则是一段漫长的历史发展过程。回顾管理学的形成与发展，了解管理先驱对管理理论和实践所作的贡献，以及管理活动的演变和历史，这对每个学习管理学的人来说都是必要的。

一般来说，管理学形成之前可分成两个阶段：早期管理实践与管理思想阶段（从有了人类集体劳动开始到 18 世纪）和管理理论产生的萌芽阶段（从 18 世纪到 19 世纪末）。

从人类社会产生到 18 世纪，人类为了谋求生存自觉不自觉地进行着管理活动和管理的实践，其范围是极其广泛的，但是人们仅凭经验去管理，尚未对经验进行科学的抽象和概括，没有形成科学的管理理论。早期的一些著名的管理实践和管理思想大都散见于埃及、中国、希腊、罗马和意大利等国的史籍和许多宗教文献之中。18 世纪到 19 世纪的工业革命使以机器为主的现代意义上的工厂成为现实，工厂以及公司的管理越来越突出，管理方面的问题越来越多地被涉及，管理学开始逐步形成。这个时期的代表人物有亚当·斯密、大卫·李嘉图等。亚当·斯密是英国资产阶级古典政治经济学派创始人之一，他的代表作是《国富论》。亚当·斯密发现，分工可以使劳动者从事某种专项操作，便于提高技术熟练程度，有利于推动生产工具的改革和技术进步，可以减少工种的变换，有利于劳动时间的节约，从而提出了分工理论。大卫·李嘉图是英国资产阶级金融家，古典政治经济学的杰出代表者和完成者，1817 年出版的《政治经济学及赋税原理》一书在资产阶级经济学界产生了深远的影响。

管理学形成后又分为三个阶段：古典管理理论阶段（20 世纪初到 20 世纪 30 年代行为科学学派出现前）、现代管理理论阶段（20 世纪 30 年代到 20 世纪 80 年代，主要指行为科学学派及管理理论丛林阶段）和当代管理理论阶段（20 世纪 80 年代至今）。

古典管理理论阶段是管理理论最初形成阶段，在这一阶段，侧重于从管理职能、组织方式等方面研究企业的效率问题，对人的心理因素考虑很少或根本不去考虑。其间，在美国、法国、德国分别活跃着具有

奠基人地位的管理大师，即科学管理之父泰罗(F·W·Taylor)、管理理论之父法约尔(H·Fayol)以及组织理论之父马克斯·韦伯(M·Weber)。

泰罗重点研究在工厂管理中如何提高效率，提出了科学管理理论，科学管理的中心问题是提高劳动生产率，而科学管理的关键在于变原来的经验工作方法为科学工作方法。为此，泰罗提出了任务管理法和配备“第一流”的工人。法约尔对组织管理进行了系统地研究，提出了管理过程的职能划分理论，他在著作《工业管理与一般管理》中阐述了管理职能的划分，法约尔认为管理的职能是计划、组织、指挥、协调和控制。马克斯·韦伯在管理思想方面的主要贡献是在《社会组织和经济组织理论》一书中提出了理想官僚组织体系理论，他认为建立一种高度结构化的、正式的、非人格化的理想的官僚组织体系是提高劳动生产率的最有效形式。

上述三位及其他一些先驱者创立的古典管理理论被以后的许多管理学者研究和传播，并加以系统化。其中贡献较为突出的是英国的厄威克(L·Urwick)与美国的古利克(L·Gulick)，前者提出了他认为适用于一切组织的八条原则，后者概括提出了“POSDCORB”，即管理七项职能。

第二阶段现代管理理论阶段主要指行为科学学派及管理理论丛林阶段，行为科学学派阶段主要研究个体行为、群体行为与领导行为，重视研究人的心理、行为等对高效率地实现组织目标的影响作用。行为科学的主要成果有梅奥(Mayo)的人际关系理论、马斯洛(A·H·Maslow)的需求层次理论、赫茨伯格(F·Herzberg)的双因素理论、麦格雷戈(D·M·McGregor)的“X理论—Y理论”、威廉·大内(William Ouchi)的Z理论等。

战后40年代到80年代，除了行为科学学派得到长足发展以外，许多管理学者都从各自不同的角度发表自己对管理学的见解。这其中主要的代表学派有：管理过程学派、管理科学学派、社会系统学派、决策理论学派、系统理论学派、经验主义学派、经理角色学派和权变理论学派等。这些管理学派研究方法众多，管理理论不统一，各个学派都有各有自己的代表人物，各有自己的用词意义，各有自己所主张的理论、概念和方法，孔茨(H·Koontz)称其为管理理论丛林。

管理过程学派又称管理职能学派，是美国加利福尼亚大学的教授哈罗德·孔茨和西里尔·奥唐奈里奇提出的。管理过程学派认为，无论组织的性质和组织所处的环境有多么不同，但管理人员所从事的管理职能却是相同的。孔茨和奥唐奈里奇将管理职能分为计划、组织、人事、领导、和控制五项，而把协调作为管理的本质。孔茨利用这些管理职能对管理理论进行分析、研究和阐述，最终得以建立起管理过程学派。孔茨继承了法约尔的理论，并把法约尔的理论更加系统化、条理化，使管理过程学派成为管理各学派中最具有影响力的学派。

管理科学理论是指以系统的观点运用数学、统计学的方法和电子计算机的技术，为现代管理的决策提供科学的依据，通过计划和控制以解决企业中生产与经营问题的理论。该理论是泰罗科学管理理论的继承和发展，其主要目标是探求最有效的工作方法或最优方案，以最短的时间、最少的支出，取得最大的效果。

社会系统学派是从社会学的角度来分析各种组织。它的特点是将组织看作是一种社会系统，是一种人的相互关系的协作体系，它是社会大系统中的一部分，受到社会环境各方面因素的影响。美国的切斯特·巴纳德(Chester·I·Barnard)是这一学派的创始人，他的著作《经理的职能》对该学派有很大的影响。

决策理论学派是在二战之后，吸收了行为科学、系统理论、运筹学和计算机程序等学科的内容发展起来的。代表人物西蒙。西蒙(Herbert·A·Simon)美国管理学家、计算机学家和心理学家，决策理论学派的主要代表人物。决策理论学派认为：管理过程就是决策的过程，管理的核心就是决策。西蒙强调决策职能在管理中的重要地位，以有限理性的人代替有绝对理性的人，用“满意原则”代替“最优原则”。

系统理论学派是指将企业作为一个有机整体，把各项管理业务看成相互联系的网络的一种管理学派。该学派重视对组织结构和模式的分析，应用一般系统理论的范畴、原理，全面分析和研究企业和其他组织的管理活动和管理过程，并建立起系统模型以便于分析。系统理论学派的重要代表人物是弗里蒙特·卡斯特(Fremont·E·Kast)。弗里蒙特·卡斯特是美国系统管理理论的重要代表人物，著名的管理学家。主要著作有《系统理论与管理》(与约翰逊、罗森茨韦克合著)、《组织与管理：系统与权变方法》(与罗森茨韦克合著)等。

经验主义学派又称为经理主义学派，以向大企业的经理提供管理当代企业的经验和科学方法为目标。它重点分析成功管理者实际管理的经验，并加以概括、总结出他们成功经验中具有的共同东西，然后使之系统化，合理化，并据此向管理人员提供实际建议。其中的代表人物有：彼得·德鲁克(又译为彼得·杜拉克 Peter·F·Drucker)、欧内斯特·戴尔(Dale)等。

经理角色学派是以对经理所担任角色的分析为中心来考虑经理的职务和工作，该学派认为针对经理工作的特点及其所担任的角色等问题，如能有意识地采取各种措施，将有助于提高经理的工作成效。经理角色学派的代表人物是亨利·明茨伯格（Henry Mintzberg）。

权变理论学派认为，企业管理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。企业管理要根据企业所处的内部条件和外部环境来决定其管理手段和管理方法，即要按照不同的情景、不同的企业类型、不同的目标价值，采取不同的管理手段和管理方法。其代表人卢桑斯（F·Luthans）在 1976 年出版的《管理导论：一种权变学》是系统论述权变管理的代表著作。

第三阶段是当代管理理论阶段，进入 70 年代以后，由于国际环境的剧变，尤其是石油危机对国际环境产生了重要的影响。这时的管理理论以战略管理为主，研究企业组织与环境关系，重点研究企业如何适应充满危机和动荡的环境的不断变化。迈克尔·波特（M·E·Porter）所著的《竞争战略》把战略管理的理论推向了高峰，他强调通过对产业演进的说明和各种基本产业环境的分析，得出不同的战略决策。

80 年代为企业再造时代，该理论的创始人是原美国麻省理工学院教授迈克尔·哈默（M·Hammer）与詹姆斯·钱皮（J·Champy），他们认为企业应以工作流程为中心，重新设计企业的经营、管理及运作方式，进行所谓的“再造工程”。美国企业从八十年代起开始了大规模的企业重组革命，日本企业也于九十年代开始进行所谓第二次管理革命，这十几年间，企业管理经历着前所未有的、类似脱胎换骨的变革。

80 年代末以来，信息化和全球化浪潮迅速席卷全球，顾客的个性化、消费的多元化决定了企业必须适应不断变化的消费者的需要，在全球市场上争得顾客的信任，才有生存和发展的可能。这一时代，管理理论研究主要针对学习型组织而展开。彼得·圣吉（P·M·Senge）在所著的《第五项修炼》中更是明确指出企业惟一持久的竞争优势源于比竞争对手学得更快更好的能力，学习型组织正是人们从工作中获得生命意义、实现共同愿景和获取竞争优势的组织蓝图。

第二节 早期管理思想及管理理论萌芽

一、早期的管理实践和管理思想

管理的活动或实践是自古以来就存在的，它是人类集体协作、共同劳动所产生的。人类进行的管理实践，大约已超过 6000 年的历史。埃及金字塔、巴比伦古城、我国的万里长城等，都是古代人民勤劳智慧的结晶，也是历史上伟大的管理实践。

埃及人很早就懂得了分权。法老作为“赖神之子”享有神权，而辅助法老的宰相则集“最高法官、宰相、档案大臣、工部大臣”等职衔于一身，掌管全国的司法、行政及经济事务，但军权由法老直接掌管，宰相不兼军务。还有，埃及人可能是首先意识到“管理幅度”的实践者，因为从法老的陪葬品雕像中发现，每一个监督者大约管理着 10 名奴仆。

巴比伦重新统一两河流域以后，建立了古巴比伦王国，统治者汉谟拉比建立起了强大的中央集权国家，并且制定了著名的《汉谟拉比法典》，法典中，有许多条款都涉及到了控制借贷、最低工资、会计和收据等经济管理思想。

古罗马帝国的兴盛，很大程度上归功于其有效的组织。戴克利先成为皇帝后，实行了一种把中央集权控制与地方的分权管理很好地结合起来的连续授权制度。罗马天主教会早在第一次工业革命以前，就采取按地理区域划分基层组织，并在此基础上又采用有高度效率的职能分工，成功地解决了大规模活动的组织问题。

我国宋真宗时期，丁渭提出的“一举三得”方案，解决了就地取土、顺利运输和清理废墟三个问题。

在《圣经》旧约全书的《出埃及记》中就体现了管理的公权原则、授权原则和例外管理等管理思想。

汉高祖刘邦总结其取得天下的原因，关键是在管理中遵循了用人之长原则。我国古代的《周礼》、《墨子》、《孙子兵法》等书籍中也体现了不少管理思想。秦始皇确立的中央集权体制，不仅当时具有强大的生命力，而且对我国延续 2000 年的封建社会制度也有重大的影响。

二、威尼斯兵工厂的管理实践

威尼斯位于亚得里亚海北岸，是地中海沿岸从事商业活动极早的城市，为了保护资本的利益，威尼斯在公元 14 世纪开设了一座兵工厂，主要修建战船，由政府即国家议会直接管理，政府对工厂的管理从以下几个方面体现出当时高超的管理水平：

1. 组织机构和领导工作。在兵工厂的管理工作中，较好地体现了互相制约和平衡的原则。
2. 部件储存。这有助于实行装配线作业和精确计算存货，节省时间和劳力，加快了安装船只的速度。
3. 装配线生产。兵工厂在安装舰船时采用了类似于现代装配线生产的制度，生产效率很高。
4. 部件标准化。
5. 会计控制。兵工厂的会计制度使它能追踪并评价所有的费用，进行管理控制。
6. 存货控制。由专人负责检查并由专人记录。
7. 成本控制。兵工厂还利用成本控制和计量方法来帮助作出管理决策。
8. 人事管理。兵工厂有严密的人事管理制度，严格规定上下工和工间休息的时间，等等。

三、尼古拉·马基雅维利的管理四原则

尼古拉·马基雅维利(Niccolo Machiavelli)是意大利文艺复兴时期的政治思想家、历史学家。面对当时封建割据状态和处于文明困境的意大利，马基雅维利抱着爱国主义的热忱积极参与政治，并且写出了《君主论》、《战争的艺术》、《佛罗伦萨史》等著作，在这些著作中很多地方都闪耀着管理思想的光辉，后人总结为管理四原则：

1. 群众认可。所有的政府，其持续存在都依赖于群众的支持，即权力是自下而上的，而不是自上而下的。
2. 内聚力。要使国家能持续存在，必须要有内聚力。组织内聚力的一个关键因素是使人民确信他们可以信赖自己的君主，知道君主期望于他们的是什么——责任明确性原则。
3. 领导方法。领导者（或管理者）的类型有两种：一种是自然或天生型，另一种是后天获得领导技术的类型。
4. 生存意志。任何组织的主要目标之一是使自己存在下去。

马基雅维利所提出的管理原则是为了使君主能成功地管理一个国家，但同样也适用于管理其它组织，对管理思想的发展有相当大的影响。

四、管理理论萌芽

1. 社会背景

资本主义经历了简单协作、手工制造和机器大工业三个阶段。18 世纪到 19 世纪的工业革命，是资本主义的机器大工业代替手工技术为基础的工场手工业的革命，既是生产技术上的又是生产关系的重大变革，使以机器为主的现代意义上的工厂成为现实。而工厂制度的发展，促使了人们对管理的关注。

2. 有关管理问题的主要论点

随着工业革命以及工厂制度的发展，工厂以及公司的管理越来越突出。许多理论家特别是经济学家，在其著作中越来越多地涉及有关管理方面的问题。这一时期的著作，大体上有两类：一类偏重于理论的研究，即关于管理职能和原则的研究；另一类偏重于管理技术和方法的研究。体现在以下几个方面：

（1）关于企业所有权和管理权的关系问题。第一个明确地把管理作为生产的第四个要素而同土地、劳动力和资本相并列的是法国资产阶级庸俗经济学的创始人——让·巴蒂斯特·萨伊(Jean Baptiste Say)。英国古典经济学家亚当·斯密在《国富论》中也认为，企业的所有权和管理权一般是分开的，特别是当赚钱的时候。

(2) 关于管理的职能。经济学家们各自都特别强调不同的管理职能。萨伊强调计划职能的重要性。鲍克认为管理人员的主要职能是组织和指挥。人事职能中的职工培训和管理人员教育,受到了当时一些经济学家的重视。组织职能受到这些经济学家广泛的注意。在控制职能方面,这些经济学家从防止盗窃方面的控制转到防止浪费方面的控制。

(3) 关于管理人员所应具备的品质。经济学家们提法各不相同。

(4) 关于专业化和劳动分工。经济学家作了较详细的阐述,将这个问题分作三个层次来处理:国家和地区之间的劳动分工,形成国家和地区的专业化;组织的劳动分工,形成公司的专业化;职业上的劳动分工,形成个人在工作上的专业化。

(5) 关于动作和工时研究。亚当·斯密在《国富论》第一章中事实上已进行了有关动作和工时的初步考察。

(6) 关于管理技术教育。法国管理学家查尔斯·杜平(Charles Dubin)最早提出管理技术可以通过教授来获得,他把管理作为一门独立的学科来进行教学,他通过传授管理知识直接影响到法越尔的管理思想。

(7) 关于工资和激励。这一时期的经济学家对工资和激励问题有较多的论述。德·拉维勒认为,凡是能实行的地方,计件工资最能提高生产率。而穆勒认为可采取多种工资形式。

总的来说,这一时期有关管理问题的论述,还未能建立起管理理论。但它们已经区分了管理职能与企业的职能,意识到管理将会发展成一门具有独立完整体系的科学,预见到管理的地位将不断提高,为管理学的形成奠定了坚实的基础。

第三节 古典管理理论

20 世纪的前半期是一个管理思想多样化的时期。科学管理从如何改进作业人员生产率的角度看待管理,一般行政管理者关心的是整个组织的管理和如何使之更有效,一批管理研究人员强调人力资源或管理的“人的方面”,而另一批人则专注于开发应用数量方法。这些研究或研究方法均对管理的发展做出了贡献。不同的方法都与同一研究对象有关,他们之间的差异反映出研究者不同的背景和兴趣。可以说,每一种观点都是正确的,但是每一种观点都有它的局限性。

一、泰勒及其科学管理思想

如果要确认现代管理理论诞生的年代,那么有充分的理由将其定在 1911 年——这一年,弗雷德里克·泰勒(Frederick Winslow Taylor)出版了《科学管理原理》一书。这本书阐述了科学管理理论——应用科学方法确定从事一项工作的“最佳方法”,其内容很快被世界范围内的管理者们普遍接受,从而确立了他作为科学管理之父的地位。

科学管理关心的是那些能够最大限度提高工人劳动生产率的手段。它代表了一种 20 世纪以来一直在使用的工作(作业)设计模式。在一个典型的制造性企业里,你将看到科学管理的思想和技术正在车间使用着,而在办公区域则使用着行政管理思想。

泰勒的大部分工作生涯是在宾夕法尼亚州的米德韦尔和伯利恒钢铁公司度过的。作为一位有着清教徒背景的机械工程师,他始终对工人的低效率感到震惊。他相信工人的生产率只达到应有水平的 1/3。于是,他从 1880 年开始在车间里试验用科学方法来纠正这种状况。他花了 20 年的时间,以极大的热情寻求从事每一项工作的“最佳方法”。

理解泰勒在米德韦尔钢铁公司所目睹的现象是很重要的,正是这种亲身感受唤起他改进工厂中工作方式的决心。在那个时候,工人和管理者没有明确的责任概念,实际上不存在有效的工作标准:工人们有意慢条斯理地干活,管理者做决定都是凭预感和直觉,工人被分派干什么工作很少或完全不考虑他的能力和才能是否适宜从事这项工作。更为严重的是,管理当局与工人们都认为,他们之间存在着固有的对立,他们不是为相互的利益而合作,而是把他们的之间的关系看作是一种零和对弈——任何一方的收益同时又是

另一方的损失。

1. 科学管理理论的基本假设、原则和研究方法

泰勒力图寻求在工人和管理当局双方掀起一场思想革命，并寻求提高生产率的指导方针。在这里，理解科学管理理论的基本假设是很重要的，虽然有些假设是隐含的：

——造成劳资矛盾的主要原因是社会资源没有得到充分利用。泰勒认识到了劳资矛盾的存在，但他认为如果能通过科学管理将社会资源充分利用，并使劳资双方都能得到利益，那么劳资矛盾就可以得到解决。

——经济人假设。即人是以追求物质利益为目的的，都希望以尽可能少的付出获得最大限度的收获，并且为此可以不择手段。因此，只要能使工人得到经济利益，他们愿意配合管理者挖掘出他们自身最大的潜能。

——单个人是可以取得最大效率的，但集体的行为反而导致效率下降（这一假设决定了泰勒对工会的反对态度）。科学管理是使单个人发挥最大效率的有效方法。

以上三个假设都存在缺陷，但在当时已是相当客观了。例如，经济人假设就超越了将人当作“会说话的工具”的传统的“受雇人”假设。在受雇人假设下，工人作为受雇人全是些好吃懒做、游手好闲、好逸恶劳、推一推动一动、没有一点责任心的恶习人。基于这一假设，资本家采用残酷的手段来管束工人，增加劳动强度，不改善工作环境，任意延长劳动时间，尽量少给工资，实施严厉的惩罚手段。而在经济人假设下，工人为获取最大的工资收入而劳动，并假设如果给予工人一定的工资激励，会引导他们努力工作，服从指挥，接受管理。泰勒说道，科学管理并不驱赶工人工作，科学管理不能靠给工人不能长期承担的工作来发财。显然，这一假设较前者更符合人的特征。

基于上述假设，科学管理理论强调：

——效率至上。管理的中心问题是提高劳动生产率。

——为了谋求最高的工作效率可以采取任何必要的方法。在各项工作中要挑选第一流的工人，在作业过程中要求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，作业环境也是标准化的，不用考虑人性的特点。

——劳资双方应该共同协作。为追求效率，最高管理人员和工人都要实行最大的精神革命，在工作中要互相协作，共同努力（当然是站在资方立场上的）。

以上三点构成了科学管理的基本出发点。泰勒具体地阐述了科学管理所遵循的四项原则：

——对工人工作的每一要素开发出科学方法，用于代替老的经验方法。这一条讲的是对作业进行科学研究，以便制定合理的作业定额。

——科学地挑选工人，并对他们进行培训、教育（而在过去，则是由工人自己选择工作，并尽自己的可能进行自我培训）。这一条将视野投向工人身上，试图从工人素质上找到管理赖以发挥长久作用的基础。

——与工人们衷心地合作，以保证一切工作都按已形成的科学原则去办。这一条将管理者与管理对象统一起来，以通过经常沟通使管理的各项措施得以顺利实施。

——管理当局与工人在工作和职责上的划分几乎是相等的，管理当局把自己比工人更胜任的各种工作都承揽过来（而在过去，几乎所有的工作和大部分责任都推到了工人头上）。最后一条实际上将企业中的管理职能与一线工人的作业职能区分开来，并且强调由于这种分工导致管理者和工人之间承担的责任不同。

科学管理理论建立在一系列的科学研究实验基础之上。这些实验（如著名的搬运生铁实验、铁砂和煤炭铲掘实验、金属切削实验）遵循了两个基本原理：

——作业研究原理，用于分析和改进操作方法以提高工效。泰勒认为必须让每个人都用正确的方法作业，为此必须把每项操作分解成许多的动作要素，然后研究每项动作的必要性和合理性，据此决定去掉那些不合理的动作要素，并对保留下来的必要成分依据经济合理的原则，加以改进和合并，以形成标准的作业方法。动作研究不仅包括分析执行作业所用的动作，而且还要考虑所使用的工具、设备、材料以及所处的位置，其目的在于设计出一种以可能的最低的劳累而达到高生产率、低成本的工作方法（如吉尔布雷斯对砌砖作业研究中，将砌砖动作由18个减少到5个，从而使工人每小时砌砖数由175块上升到350块）。

——时间研究原理，用于制定标准作业时间和工资率。即，在动作分解与作业分析的基础上，进一步观察和分析工人完成每项动作所需要的时间，并考虑满足一些生理需要的时间和不可避免的耽误时间，为

标准作业制定标准的作业时间，以便确定工人的劳动定额，即一天合理的工作量。

虽然泰勒并非开作业-研究研究方法的第一人，但他最早将这一方法系统化了。日本管理学家中谷宇吉郎将泰勒的研究方法归纳为“观察、分析、综合、测定、实验、因果律及概率”（现象观察——分析比较——综合抽象<定性分析>——作业分解——实验测定——因果分析与定量分析——一般原则）。

2. 科学管理的主要内容

上述基本假设、基本原则和研究方法奠定了科学管理的基础。概括起来，科学管理的具体内容可划分为三个方面：作业管理、组织管理和哲学。

（1）作业管理。作业管理是科学管理最具特色的部分和主要内容，它由一系列的科学方法组成。

——工作定额原理。建立在动作-工时研究的基础之上，目的是为工人制定“合理的日工作量”。这一原理为开发出科学方法，代替老的经验方法奠定了基础。

——标准化原理。制定并使工人掌握标准化的、科学的操作方法，包括标准化的工具、机器和材料以及标准化的作业环境，即所谓的“标准化原理”。泰勒认为工人提高劳动生产率的潜力是巨大的。挖掘潜力的方法应该是把工人多年积累的经验和技巧归纳整理并结合起来，通过分析比较找出其中具有共性和规律性的东西，并将其标准化（1914年福特发明流水线生产）。用这一方法对工人的工作方法、使用的工具、

劳动和休息时间等进行合理搭配，同时对机器安排、环境因素等进行改进，消除种种不合理因素，把最好的因素结合起来，这就得到了提高生产率的根本保证。泰勒将其视为管理当局的首要职责。

——制定培训工人的科学方法。泰勒认为为了挖掘人的最大潜力，必须做到人尽其才，或者说，对某一项工作必须找到最适宜干这项工作的人，同时还要最大程度地挖掘最适宜干这个工作的人的最大潜力——这就有可能达到最高效率。因此，对任何一项工作必须要挑选“第一流的工人”——即适合于其作业而又愿意努力干活的人。泰勒认为培训工人成为“第一流的工人”是领导方面的职责。企业管理当局的责任，在于为职工安排最合适的作业，培训他成为第一流的工人，使其能力与作业相配合。至于“高的日作业定额”，泰勒是以第一流工人“能在不损害其健康的情况下，维持很长年限的速度，能使他更加愉快而健壮的速度”为标准的。所谓“第一流速度”，不是以突击活动或持续紧张为基础，而是以工人能长期维持的正常速度为基础的。

——刺激性工资制度。泰勒于1895年提出了其刺激性工资制度，这一制度包含两个要点：一是通过工时研究和分析，制定一个作业的定额或标准，这样就把定额的制定从以估计和经验为依据改变为以科学为依据。二是采用“差别计件制”。后来，在甘特的影响下，泰勒缓和了其在工资问题上的严格立场。

（2）组织管理

职能化原理。包括把计划职能与执行职能分开，变经验工作法为科学工作法；实行职能工长制。

——把计划职能与执行职能分开，变经验工作法为科学工作法。所谓的经验工作法是指每个工人用什么方法操作，使用什么工具，都根据他自己的（或师傅等人）的经验来决定。泰勒则主张明确划分计划职能与执行职能，由专门计划部门指定标准化的操作方法、工具和定额，拟订计划并发布指示和命令，并进行有效的控制。至于现场工人，则从事执行的职能，按照计划部门制定的操作方法和指示，使用标准工具从事实际作业，不得自行改变计划。

——职能工长制。一种“职能管理”，即将管理的工作予以细分，使所有管理者只承担一种管理职能。泰勒认为职能工长制具有三个优点：其一，对管理者的培训较少；其二，管理者责任明确，因而可以提高效率；其三，由于计划部门的作用，车间现场的职能工长只需进行指挥监督。因此非熟练技术工人也可以从事较复杂的工作，从而可以降低整个企业的生产费用。这一思想当时并没有得到推广，但却为以后职能部门的建立和管理的专业化提供了参考。

——例外原则。即高级管理人员应把例行的一般日常事务授权下级管理人员去做，自己只保留对例外事项的决定和监督权。这种管理控制原理以后发展成为管理上的分权化原则和实行业务部制（1920年小斯隆对通用汽车公司进行改组，采用了集中政策控制下的分权制——事业部制，成为大型企业普遍采用的典型的组织结构模式）管理体制。

（3）管理哲学

与其说科学管理是一些原理和原则组成的管理理论，不如说科学管理是一种改变人们对管理实践重新审视的管理哲学。泰勒在美国听证会上声明，科学管理不是计件工作制，不是工时研究，不是职能工长制，不是人们谈到科学管理时一般人所想到的任何方法。它们都不是科学管理，它们是科学管理的有益的辅助手段。泰勒进一步宣称，“科学管理在实质上包含着要求在任何一个人……工人进行一场全面的心理革命——要求他们在对待工作、同伴和雇主的义务上进行一种全面的心理革命。此外，科学管理也要求……工长、监工、企业所有人、董事会进行一场全面的心理革命，要求他们在对管理部门的同事、对他们的工人和所有日常问题的责任上进行一场全面的心理革命。没有双方的这种心理革命，科学管理就不能存在”，“他们会看到，当他们双方不再相互敌视，而是肩并肩地向同一方向迈进时，通过他们的共同努力所创造出的剩余额将多得简直令人目瞪口呆……以致工人工资有大大增加的充分余地，制造商的利润也会大大增加。这就是伟大的心理革命的开始，是实现科学管理的第一步”，“科学管理的常规特征是协调而不是不和”。但是，“科学管理中没有任何一点慈善的内容……任何一种管理措施如果含有慈善因素，则一定失败——慈善因素在任何管理措施中都没有地位”。

二、法约尔和韦伯：一般行政管理理论

与科学管理同时代的另一批思想家也在思考着管理问题。不过，他们关注的焦点是整个组织。我们称这些人为一般行政管理理论家。在发展更一般的管理理论——即解释管理者工作是什么，以及有效的管理理由哪些要素构成方面，他们做出重要贡献。他们与科学管理思想家一起被称为古典理论家。他们中的杰出代表是亨利·法约尔（Henri Fayol）和马克斯·韦伯（Max Weber）。

法约尔的职业生涯是在法国一家大型矿业冶金公司度过的，并在该公司担任总经理达 30 年（1888-1918）之久。他接受任务时该企业正处于破产的边缘，当他退休时这家企业的财务状况已无懈可击。因具有长期从事高层管理工作的背景（泰勒是从工人的地位开始研究工作的，而法约尔却是从天平的另一端总经理的地位开始的），他对全面管理工作（所有管理者的活动）有着深刻的体会和了解。人们一般认为法约尔是第一个概括和阐述一般管理理论的管理学家。其管理思想主要凝结于《工业管理与一般管理》（1916）这部经典性著作中。

法约尔认为经营与管理是两个不同概念。经营是引导一个组织趋向于一个目标。经营包含六种活动：技术活动（生产），商业活动（交换活动），财务活动（资金的筹集、控制和使用），安全活动（财务与人身的安全），会计活动（计帐算帐，成本核算和统计），管理活动（行政管理）。

法约尔指出，人们对前五种活动了解较多，但对管理活动知之甚少。管理是有别于以上五种职能的一种职能。在以上六种活动中，前五种活动都不负责制定企业的总经营计划，不负责建立社会组织、协调各方面的力量和行动。这些重要职能属于管理的范畴。管理活动处于以上活动的核心地位，即企业本身需要管理，同样地，其他五项活动也需要管理。而且，管理职能是具有一般性的，是适用于工商企业、政府甚至家庭中所有涉及人的管理的一种共同的活动。他还认为，管理具有可概念化、可理论化、可传授的特点，应该大力发展管理教育。

法约尔的主要贡献在于提出了关于管理的五大要素或五大职能——即计划（探索未来，制定行动计划）、组织（建立企业物质和社会的双重结构）、指挥（使人发挥作用）、协调（连接、联合、调动所有的活动及力量）和控制（注意是否一切都已按已制定的规章和下达的命令进行）——的思想，这一思想已成为认识管理职能和管理过程的一般性框架。

法约尔“这种把行政管理作为一个单独的职能分离出来并进行分析，是他对管理理论总体的独特新颖的补充。职能分析这种方法，为高级管理问题的全面的现代化解决方法的发展铺平了道路。它对为澄清和组织思考所做的一切努力都起着深远的影响，这种思考涉及的内容包括高级管理人员应具备的品质，他们应具备怎样的性格，以及怎样对他们进行正确分析”。

进一步地，法约尔提出了 14 条管理原则，这些原则至今仍有重要的实践指导意义。但他强调指出，这些原则全部是尺度问题，是灵活的而不是死板的和绝对的，管理的实质在于懂得如何运用他们。管理是一门艺术，必须考虑各种可变因素的影响，管理需要智慧、经验、判断和注意尺度。

法约尔在企业组织理论方面的重要观点包括：

——组织应完成的管理任务与职责。他认为组织一个企业就是为企业经营提供必要的原料、设备、资本和人员，具体而言包括：物质的组织和建立组织机构、制订规章制度、招募与配备训练员工等。管理部

门的责任，就是设法使人员和物质的组织符合企业的目标、资源条件和有关的要求。

——金字塔型的等级系列。组织从最高管理层到最低管理层的直线权力形成了一个等级系列。其中，每一级向上级报告并接受其命令，向下一级发布命令并接受报告。为了加强信息传递，及时处理问题，他还设计了一种“法约尔桥”。

——设置参谋机构。他主张设置参谋机构来协助直线领导人员。但参谋机构只接受总经理的命令，只对领导负责，不能向下级发布命令。他们不去处理日常事务，他们的主要任务是探索更好的工作方法，发现企业条件的变化，以及关心企业的长期发展问题。这是一种与泰勒的职能制不同的直线-参谋型组织结构。

韦伯本人的研究领域属于历史——哲学范畴，他是德国的一位社会学家和哲学家，也是一位享誉世界的思想家。在 20 世纪早期，他发展了一种权威结构理论，并依据权威关系来描述组织活动。他描述了一种他称之为官僚行政组织的理想组织模式。这是一种体现劳动分工原则、有着明确定义的等级和详细的规则与制度，以及非个人关系的组织模式。韦伯认为尽管这种“理想的官僚主义行政组织”在现实中是不存在的，但它代表了一种可供选择的现实世界的重构模式（理论模式）。他把这种模式作为推理的基础，用来推论在一个大的团体中应当有哪些工作和应当如何从事这些工作。这一理论对工业化以来各种不同类型组织产生了广泛而深远的影响，成为现代大型组织采用的一种组织管理模式。韦伯的组织理论又被称为“官僚制”（在德语中无贬义色彩）或“科层制”。其理论的核心内容如下：

1. 权威的类型与基础

韦伯认为任何组织都必须以某种形式的权威（权力）作为基础，才能变混乱为有秩序，进而实现其目标。他从历史的角度，考察了不同类型的权力，认为存在三种纯粹形态的合法权力（或被社会接受的权力）：

——超凡权力，基于对发命令的人超凡的神圣（如耶稣基督）或非凡的个性特征——如英雄主义或模范品质——的崇拜，并表现为一种先知-信徒关系。

——传统权力。传统权力要求服从命令，其依据是对古老传统的不可侵犯性和按传统执行权力的人的正统性的信念，主要表现为一种君主-臣民关系。权力的所有者可以通过让人得到恩惠或失去宠幸以及对臣民进行保护而实施管理。臣民对权力拥有者保持服从和尊敬。

——法定权力，既理性——法律的权力。这是一种对法律确定的职位或地位的权力的服从。法定权力要求服从命令，是因为人们都知道发命令的人是按法律原则和条款办事的。这一类型主要依靠外在于个人的、科学合理的理性权力实现管理。

在这三种纯粹形态的权力中，传统权力的效率最差，因为其领导人不是按能力挑选的，其管理单纯是为保存过去的传统而行事。超凡权力则过于带感情色彩，并非理性的，依据的不是规章制度而是神秘的神圣的启示。所以，这两种权力都不宜作为“理想的行政组织”的基础，只有第三种权力才能作为这种行政组织的基础。

2. 官僚制的特征

——劳动分工：工作应当分解为简单的、例行的和明确的任务。

——职权等级：职位应按等级来组织，每个下级应接受上级的控制和监督。换言之，按照不同职位权力的大小，确定其在组织中的地位，形成有序的等级系统。

——正式选拔：所有组织成员都是依据经过培训、教育或正式考核所取得的技术资格选拔的，即根据技术资格挑选组织成员。

——正式的规则制度：为了确保一贯性和全体雇员的活动，管理者必须倚重正式的组织规则。换言之，管理人员根据法律制度赋予的权力处于拥有权力的地位，原则上所有的人都服从制度规定，而不是服从于某个人。

——非人格化：规定和控制的实施具有一致性，避免掺杂个性和雇员的个人偏好。换言之，管理人员在实施管理时，每个管理人员负责特定的工作，拥有执行自己职能所必要的权力，权力要受到严格限制，服从有关部门章程和制度的规定。

——职业定向：管理者是职业化的官员而不是他所管理单位的所有者，他们领取固定工资并在组织中追求他们职业生涯上的成就。换言之，管理者的职务就是他的职业，他有固定报酬，有按才干晋升的机会。

3. 官僚制的优越性：

——合理性与效率性。担任职务的人员是按照他完成任务的能力挑选出来的，因而其能力与职务之间具有合理性，并能够提供组织运行效率。

——管理具有行使权力的法律依据和手段。

——是理性精神、合理化精神的体现。官僚制存在一套具有连续性的规章制度网，涉及组织管理过程中的许多主要方面，它给每项工作确立了清楚的、全面的、明确的职权和责任，从而使组织的运转和个人行为尽可能少地依赖个人。

以上特点使官僚组织摆脱了传统组织的随机、易变、主观、偏见的影响，具有比传统组织优越的多的精确性、连续性、可靠性和稳定性。

可以说，官僚制是一种完全的、理性设计的组织，理性人扮演着特定的角色，执行着特定的行动。这种组织设计适合了工业化以来大型企业组织的需要。大型组织规模大、分工细、层次多，因而需要高度统一、准确、连续、稳定的秩序保证。相较之下，早期传统组织过分依赖个人和裙带关系、人身依附关系，采用任意的、主观的、多变的管理方式，显然不适合大型企业组织管理的要求。

不过，韦伯关于官僚制的著作在 20 世纪 40-50 年代之前基本上没有得到美国的承认。他同法约尔一样，不得不等到文化条件使得人们需要从行政管理理论的角度来考虑问题时才得到承认。由于组织规模的增大和复杂性的增加，人们开始探索行政管理的理论。他们在探索过程中发现了韦伯和他的官僚制的理想。

小 结

以上理论称为古典管理理论。它们具有两个显著的特征：1.强调理性的力量；2.注重物质上的满足，基于“经济人”假设之上。但这一假设必须满足两个条件才能成立：第一，人们的收入水平很低，不足以满足自身的基本需要；第二，“合理的日工作量”可以完成。在 19 世纪末到 20 世纪初，这两个条件均存在，因此实施科学管理取得了一定的成效。

第四节 行为科学概论

这一研究构成了目前的人事管理领域以及关于激励和领导的当代观点。这些研究所持的基本观点是一致的，即一种人力资源观，它强调管理者是同人们一起实现组织任务的。

一、早期倡导者

关于人的因素对组织成功重要性的认识，至少可以追溯到罗伯特·欧文（Robet Owen）。作为空想社会主义者，他设想了一个乌托邦式的工作场所。早在 1825 年他即提出应在法律上规定工作时间、制定童工法、普及教育、由公司提供工作报告午餐以及企业参与社区发展计划。

雨果·缪斯特伯格（Hugo Minsterberg）则开辟了工业心理学研究领域，其代表性是《心理学和工业效率》（1913）。今天我们关于甄选技术、雇员培训、工作设计和激励的知识，很多是建立在他的研究基础之上的。

玛丽·帕克·福利特（Mary Parber Follett）则最早认识到应当从个人和群体行为的角度考察组织。她认为组织应基于群体道德而不是个人主义，个人的潜能只有通过群体的结合才能释放出来，否则永远是一种潜能。管理者的任务是协调群体的努力。管理者和工人应将他们看作是合作者——即共同体的一部分。她的人本思想影响着 we 看待动机、领导、权力和权威的方式。

切斯特·巴纳德（Chester Barnard）的思想则在古典管理理论和人力资源学说之间架设了桥梁。他也是一位实践家，曾任新泽西贝尔电话公司总裁，并深受韦伯著作的影响。但他不同意韦伯对组织的机械论和非人格化观点，他把组织看作一个社会系统，这个系统要求人们之间的合作。他的思想体现在《经理的职能》（1938）一书中。

巴纳德认为组织是由具有相互作用的社会关系的人们组成的，管理者的主要作用是在沟通和激励下级方面尽最大努力。在他看来，组织的成功主要取决于员工的合作。他还指出，成功取决于与员工和组织与

之打交道的外部机构保持良好的关系。基于组织依赖于投资者、供应商、顾客和其他外部机构的认识，他引入了管理者必须审视环境，然后调整组织以保持与环境的平衡状态的思想。

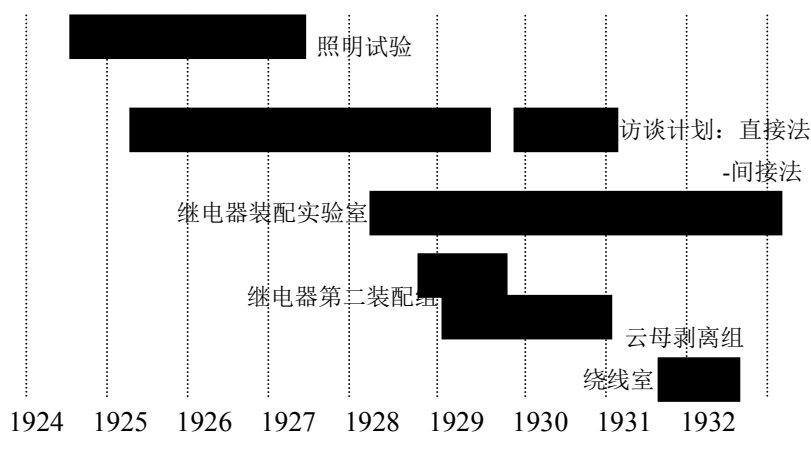
巴纳德关于权威的思想同样是富有启发性的。在他所处的时代占统治地位的权威的传统观是：下级必须严格服从上级的权力。这种权力首先在最高层建立起来，然后自上而下贯穿一个组织。按照这种观点，管理者权威的最终来源是组织赖以建立的社会制度。巴纳德则提出了一个相反的观点，他认为权威来自下面而不是上面。这种权威的接受观提出，权威来自于下级接受他的意愿。按照巴纳德的观点，没有本身就代表权威的人，有的只是他的权威被承认的人。如果一个雇员不服从上级的命令，这种不服从是对命令权威的拒绝。当然上级也许能够惩罚那些不服从命令的人，但毕竟上级的命令没有被照办这件事已经发生了。

二、霍桑实验

行为科学对管理学最重要的贡献来自霍桑实验。这项实验因在西方电气公司设在伊利诺伊州西塞罗的霍桑工厂进行而得名。该厂是一家生产电话机的工厂，设备先进，福利优越，具有良好的娱乐设施、医疗制度和养老金制度。但工人仍愤愤不平，生产效率不甚理想。这一实验最初试图回答一个非常质朴的问题：工作场所的照明对雇员的绩效会产生什么样的影响？最初的照明实验引发了随后的一系列实验。这些实验的基本假设如下：

- 1. 改进物质条件和工作方法，可以导致产量增加；
- 2. 安排工件休息和缩短工作日，可以解除疲劳，从而增加产量；
- 3. 安排工件休息可以减少工作的单调性，从而增加产量；
- 4. 个人计件工资制可以促进产量增加；
- 5. 改变监工方式与控制方法，可以改善人际关系，从而改进工人的态度，进而促进产量增加。

实验的主要阶段如下：



梅奥等人通过以上一系列的试验，对于上面所列的五点基本假设进行了检验。试验的结果证明，前四点假设与工人的实际生产表现不符，而组织内部人际关系的改善的确大大提高了工人的效率。所以，他们认为一个群体，无论是机构、工厂或商业组织，其人与人的关系模式是决定其工作或生产效率的主要因素。经过研究，他们得出一系列重要的结论：

——一个机构内的工作人员的效率并非取决于个人生理的能力，而是经常由社会规范（群体的社会准

则或标准)所限定的。

——物质奖励并非是唯一使工作增加效率的刺激力,工作人员的效率受工作群体的内部和外部人际关系的影响甚大。

——工作人员并非以个人作为反应的基础;相反,他是一个工作群体中的一员,他的行为受到群体的一切“习俗”(群体标准)的影响。

——人的行为并非完全有理性,而是带有相当的感情或情绪成分在内;感情或情绪涉及至广,对行为常发生支配力量。感情或情绪的支配行为虽经常掩盖于外显的理由而不易捉摸,但文化的塑模仍可使之有脉络可寻。

尽管人们对这一实验提出批评,但其历史价值是巨大的:它激发起对人的因素的兴趣。霍桑实验对改变那种认为人与机器没有差别的流行观点起了很大作用。

三、人际关系理论

在霍桑试验的基础上,更多的学者加入到对人性的探索之中,并形成了人际关系(Human relations)学说。人际关系理论的成员一致相信雇员满意的重要性——一个满意的工人一定会是一个富有效率的工人。这一理论的骨干人物有:亚伯拉罕·马斯洛(Abraham Maslow)、赫茨伯格(Frederick Herzberg)、道格拉斯·麦格雷戈(Douglas McGregor)、威廉·大内(William Ouch)等。

马斯洛这位人道主义心理学家,从理论上提出了人类需要的五个层次,他们依次是:生理需要、安全需要、社会需要、尊重需要和自我实现的需要。需要中层次的每一步必须得到满足,下一层次的需要才会被激活。

美国心理学家赫茨伯格在1966年《工作和人的性质》一书中首次提出激励因素——保健因素理论。他把企业中有关的因素分为满意和不满意两类。满意因素可以使人得到满足,它属于激励因素,这是适合人的心理成长因素。不满意因素是指缺乏这些因素时容易产生不满和消极的情绪,即保健因素。赫茨伯格在对激励因素和保健因素作出分析以后得出,“激励是促进人的积极性不断提高的因素”,从而最终提高企业的生产效率和效益。

麦格雷戈则提出了关于人性的两套系统性假设——X理论和Y理论。前者是关于人性的一种消极观点:假设人们缺乏雄心壮志,不喜欢工作,回避责任,以及需要在严格的监督下才能有效工作;后者则提出了一种积极的观点:假设人们能够自我表现管理,愿意承担责任,以及把工作看作像休息和玩一样。

威廉·大内的Z理论认为一切企业的成功都离不开信任、敏感和亲密,因此他主张以坦白、开放和沟通作为基本的原则来实行民主管理。

第五节 管理理论丛林

孔茨在1961年12月发表的《管理理论的丛林》一文中指出,在西方,只是到了本世纪,特别是到了40年代,才对管理进行系统的研究。最早的一批著作都是由一些富有实际经验的管理人员写出来的,如泰罗、法约尔、秘尼、阿尔文·布朗、谢尔登、厄威克等人。可是,到了60年代初期管理方面的学术论著却象雨后春笋般地出现,带来了众说纷坛、莫衷一是的乱局。泰勒对车间一级管理所进行的有条理的分析 and 法约尔从一般管理观点出发对管理经验进行的深刻总结等,到60年代初期已萌发得过于滋蔓,成了各种管理理论和管理学派相互盘根错节的一片丛林。

一、原因分析

1. 语义上的混乱。在管理学中,存在着严重的语义混乱现象。如“管理”一词,多数人都同意是指通过别人或同别人一道去完成工作。但这里说的“别人”是指正式组织中的人,还是所有群体活动中的人,就有不同的解释了。在管理中是对人加以统治呢,还是进行引导或施以教育呢,各人也有不同的看法

2. 对管理和管理学的定义和所包含的范围，没有取得一致意见。这样，就降低了管理理论的科学价值，不能对实际管理人员起指导作用。因此，有必要更明确地确定管理和管理学的定义和范围。

3. 把前人对管理经验的概括和总结看成是“先验的假设”而予以摒弃

4. 曲解并抛弃前人提出的一些管理原则。当代的某些管理学者往往把前人提出的一些管理原则加以曲解，认为只不过是老生常谈而予以抛弃，然后提出一些貌似不同的“新”原则。其实，这些“新”原则正是前人早已发现的基本原则，只不过是使用不同的话语表述出来而已。

5. 管理学者不能或不愿互相了解

《再论管理理论的丛林》一文进一步指出，在本世纪早期从事管理理论的研究和著述的，都是有实际管理经验的人员，如泰罗在米德维尔钢铁公司和贝瑟利恩钢铁公司等处从事过工程、管理和咨询工作；法约尔是法国康曼色矿冶公司总经理；穆尼是美国通用汽车公司总经理；阿尔文·布朗是约翰·曼维尔公司副总经理；奥利佛·谢尔登是英国朗特里公司总经理；林德尔·厄威克长期从事过管理咨询工作；等等。可是，从50年代中期以来，从事管理理论研究的主要是高等学府中受过专门训练但却缺乏实际管理经验的人。这有点像医学院中教外科学的教授，却从来不曾给病人做过外科手术，于是难免造成混乱，并失去实际管理人员的信任。

从60年代到的年代，由于有的学派分化成了两个学派（如人类行为学派分化成为人际关系学派和群体行为学派，管理过程学派中分化出了权变理论学派），有的新学派出现了（如社会技术系统学派、经理角色学派等），于是西方的管理学派从6个增加到11个。但是，管理理论丛林中各派理论合一的前景也是很美好的。

二、各学派基本观点

1. 管理过程学派。他们把管理看作是在组织中通过别人或同别人一起完成工作的过程。应该分析这一过程，从理论上加以概括，确定一些基础性的原理，并由此形成一种管理理论。有了管理理论，就可以通过研究，通过对原理的实验，通过传授管理过程中包含的基本原则，改进管理的实践。管理过程学派的创始人是法约尔。这个学派把它的管理理论建立在以下7条基本信念的基础上，（1）管理是一个过程，可以通过分析管理人员的职能从理性上很好地加以剖析。（2）可以从管理经验中总结出一些基本道理或规律。这些就是管理原理。它们对认识和改进管理工作能起一种说明和启示的作用。（3）可以围绕这些基本原理开展有益的研究，以确定其实际效用，增大其在实际中的作用和适用范围。（4）这些原理只要还没有被证明为不正确或被修正，就可以为形成一种有用的管理理论提供若干要素。（5）就像医学和工程学那样，管理是一种可以依靠原理的启发而加以改进的技能。（6）即使在实际应用中由于背离了管理原理而造成损失，但管理学中的原理，如同生物学和物理学中的原理一样，仍然是可靠的。（7）尽管管理人员的环境和任务受到文化、物理、生物等方面的影响，但管理理论并不需要把所有的知识都包括进来才能起一种科学基础或理论基础的作用。

2. 人际关系学派。这一学派是从60年代的人类行为学派演变来的。这个学派认为，既然管理是通过别人或同别人一起去完成工作，那么，对管理学的研究就必须围绕人际关系这个核心来进行。这个学派把有关的社会科学原有的或新近提出的理论、方法和技术用来研究人与人之间和人群内部的各种现象，从个人的品性动态一直到文化关系，无所不涉及。这个学派注重管理中“人”的因素，认为在人们为实现其目标而结成团体一起工作时，他们应该互相了解。

3. 群体行为学派。这一学派是从人类行为学派中分化出来的，因此同人际关系学派关系密切，甚至易于混同。但它关心的主要是群体中人的行为，而不是人际关系。它以社会学、人类学和社会心理学为基础，而不以个人心理学为基础。它着重研究各种群体行为方式。从小群体的文化和行为方式，到大群体的行为特点，都在它研究之列。它也常被叫做“组织行为学”。“组织”一词在这里可以表示公司、政府机构、医院或其他任何一种事业中一组群体关系的体系和类型。有时则按切斯特·巴纳德的法，用来表示人们间的协作关系。而所谓正式组织则指一种有着自觉的精心筹划的共同目的的组织。克里斯·阿吉里斯甚至用“组织”一词来概括“集体事业中所有参加者的所有行为”。

4. 经验(或案例)学派。这个学派通过分析经验(常常就是案例)来研究管理。其依据是,管理学者和实际管理者通过研究各色各样的成功和失败的管理案例,就能理解管理问题,自然地学会有效地进行管理。

这个学派有时也想得出一般性的结论,但往往只不过是把它当成一种向实际管理者和管理学者传授经验的手段。典型的情况是,他们把管理学或管理“策略”看成是对案例进行分析研究的手段,或者采用类似欧内斯特·戴尔的“比较法”。

5. 社会协作系统学派。它与行为学派关系密切而且常常互相混同。有些人,如马奇和西蒙,把社会系统(即一种文化的相互关系系统)只限于正式组织,把“组织”这个词同企业等同起来,而不是指管理学中最常用的那项职权活动概念。另外一些人则不区分正式组织和非正式组织,而把所有人类关系的各种系统都包括进来。这个学派的创始人是切斯特·巴纳德。这个学派对管理学作出过许多值得注意的贡献。把有组织的企业看成是一个受文化环境的压力和冲突支配的社会有机体,这对管理的理论和实际工作人员都是有幫助的。而在另外一些方面,如对组织职权的制度基础的认识,对非正式组织的影响的认识,以及对怀特·巴基称之为“组织粘合剂”的一些社会因素的认识,则帮助更大。巴纳德还有其他一些颇有教益的见解,如他的关于激励的经济性的思想,把社会学认识引入管理实践之中,等等。

6. 社会技术系统学派。这一学派的创始人是特里司特及其在英国塔维斯托克研究所中的同事。他们通过对英国煤矿中长壁采煤法生产问题的研究,发现单只分析企业中的社会方面是不够的,还必须注意其技术方面。他们发现,企业中的技术系统(如机器设备和采掘方法)对社会系统有很大的影响。个人态度和群体行为都受到人们在其中工作的技术系统的重大影响。因此,他们认为,必须把企业中的社会系统同技术系统结合起来考虑,而管理者的一项主要任务就是要确保这两个系统相互协调。

7. 系统学派。近年来,许多管理学家都强调管理学研究与分析中的系统方法。他们认为系统方法是形成、表述和理解管理思想最有效的手段。所谓系统,实质上就是由相互联系或相互依存的一组事物或其组合所形成的复杂统一体。这些事物可以像汽车发动机上的零件那样是实物,也可以像人体诸组成部分那样是生物的,还可以像完整综合起来的管理概念、原则、理论和方法那样是理论上的。尽管我们给理论规定出界限,以便更清楚地观察和分析它们,但是所有的系统(也许只有宇宙除外)都同它们的环境在相互起作用,因而都受到其环境的影响。

8. 决策理论学派。这一学派的人数正在增加,而且都是些学者。他们的基本观点是,由于决策是管理的主要任务,因而应集中研究决策问题。他们认为,管理是以决策为特征的,所以管理理论应围绕决策这个核心来建立。

9. 数学学派或“管理科学”学派。尽管各种管理理论学派都在一定程度上应用数学方法,但只有数学学派把管理看成是一个数学模型和程序的系统。一些知名的运筹学家或运筹分析家就属于这个学派。这个学派的人士有时颇为自负地给自己取上一个“管理科学家”的美名。这类人的一个永恒的信念是,只要管理、或组织、或计划、或决策是一个逻辑过程,就能用数学符号和运算关系来予以表示。这个学派的主要方法就是模型。借助于模型可以把问题用它的基本关系和选定目标表示出来。由于数学方法大量应用于最优化问题,可以说,它同决策理论有着很密切的关系。当然,编制数学模型决不限于决策问题。

10. 权变理论学派。这个学派强调,管理者的实际工作取决于所处的环境条件。权变管理同情境管理的意思差不多,常常通用。但有的学者还是认为应该加以区别,情境管理只是说管理者实际上做些什么取决于既定情境,而权变管理则意味着环境变化同管理对策之间存在着一种积极的相互关系。按权变的观点,管理者可以针对一条装配线的具体情况来确定一种适应于它的高度规范化的组织形式,并考虑二者之间的相互作用。

11. 经理角色学派。这是最新的一个学派,同时受到管理学者和实际管理者的重视,其推广得力于亨利·明茨伯格。这个学派主要通过观察经理的实际活动来明确经理角色的内容。对经理(从总经理到领班)实际工作进行研究的人早就有,但把这种研究发展成为一个众所周知的学派的却是明茨伯格。

明茨伯格系统地研究了不同组织中5位总经理的活动,得出绪论说,总经理们并不按人们通常认为的那种职能分工行事,即只从事计划、组织、协调和控制工作,而是还进行许多别的工作。

明茨伯格根据他自己和别人对经理实际活动的研究,认为经理扮演着10种角色;

(1)人际关系方面的角色有3种：①挂名首脑角色(作为一个组织的代表执行礼仪和社会方面的职责)；②领导者角色，③联系人角色(特别是同外界联系)。

(2)信息方面的角色有3种：①信息接受者角色(接受有关企业经营管理的信息)；②信息传播者角色(向下级传达信息)③发言人角色(向组织外部传递信息)。

(3)决策方面的角色有4种：①领导者角色；②故障排除者角色，③资源分配者角色④谈判者角色(与各种人和组织打交道)。

第六节 当代管理理论

20世纪80年代以后，在剧烈竞争的环境下，为了适应这一环境变化的要求，出现了以彼得斯和沃特曼为代表的适应变化的管理思想。为了适应企业的兼并和企业的发展，必须制定企业的长远发展战略，从而有波特的战略管理思想的诞生。在新的环境和新的形势下，过去许多已经习惯和熟悉的管理规则正发生着变化，主要是以美国为代表的西方管理思想出现了新的变化。

一、托马斯·彼得斯的管理思想

第二次世界大战以后到20世纪70年代末，整个美国的管理思想对企业发展的影响概括起来就是结构紧跟战略，即只要把战略计划写在纸上，正确的组织结构就将轻而易举地产生，剩下的就是调动人的积极性来进行组织实施，从而得到战略目标的实现。这是一个非常美丽的图画。再加上第二次世界大战以后的国际形势对美国极为有利，所以美国的企业基本上都是沿着这个思路来发展的。

然而进入20世纪80年代以后，整个世界的形势发生了巨大的变化，美国的管理思想进行重大的调整也就在情理当中了。其中，表现最为突出的一位管理思想家就是托马斯·彼得斯。

1. 彼得斯管理思想的内核

托马斯·彼得斯(Thomason J. Peters)的管理思想基本上有这么两个方面：一是人受到“两重性”驱动，他既要作为集体的一员，又要突出自己；他既要成为一个获胜队伍中的一个可靠的成员，又要通过不平凡的努力而成为队伍中的明星。二是只要人们认为某项视野从某种意义上说是伟大的，那么他们就愿意地为这个事业吃苦耐劳。

2. 管理的八条原则

彼得斯在分析美国的许多大小企业以后，提出了成功的企业必须遵循的八条原则：看准就干，行动果断，以求发展；接近顾客；自主创业；以人促产；深入基层；转心搞本行；精兵简政；张弛互济。

这八条原则看企业象是老生常谈，但是真正做起来却是不容易的，里面包含着深刻的管理思想的改变。

首先是用什么来管理，或者说是用什么思想来进行管理，这是整个问题的前提。传统的管理思想无疑是一种纯理性的管理模式，是用一种严密的理性的逻辑推理进行分析和管理的。无论是泰勒的科学管理，还是梅奥的行为研究，都是建立在这种理性的思维基础上。然而整个企业界存在着大量的非理性的感情用事的人，或者说他们是通过直觉来进行管理和决策，人们用直觉进行思维，利用简单的决策规则进行思维。许多企业家是通过直觉进行重大决策的。虽然他们并不排除理性和数字的分析，但主要是靠他们的天才直觉。

3. 彼得斯的管理哲学

在彼得斯看来，成绩优秀的公司为人们提供了出人头地的机会，但又将这一机会和一种具有超越意义的哲学和信念体系结合起来，这真是一种绝妙的结合。这里说明了一个重要的事实，所谓的管理思想是把我们的引入一个模糊不清的、自相矛盾的世界。但是这是一个重要的原则，是一个具有更大用处的原则，最重要的事情是他们是否懂得这个原则，是否知道利用这个原则如何去处理这些自相矛盾的事情。最后彼得斯对人性的认识进行了归纳：

人们需要有意义的生活；

人们需要受一定的控制；

人们需要受到鼓励和表扬；

人们的行动和行为在一定程度上形成态度和信念，而不是态度和信念形成行动和行为。

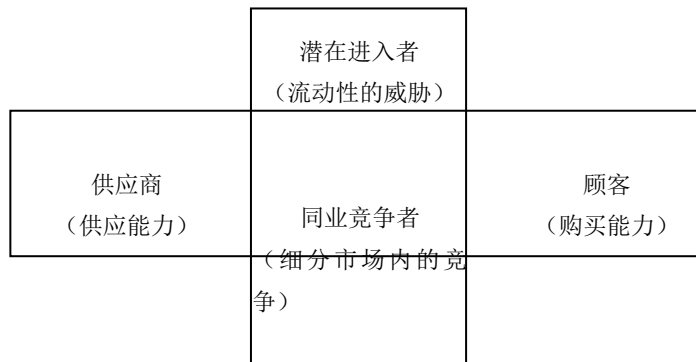
在这些理论的基础上我们再来看彼得斯的八条原则，这里确实体现了一种全新管理思想的转变。显然，彼得斯对人性的认识要比千仞大大地深化了一步，这种基础性认识对管理思想的发展作出了应有的贡献。

二、迈克尔·波特的竞争战略理论

随着竞争的进一步激烈，企业形态呈现出新的形式，国际经济形势的变化更加促进了企业向国际化、大型化方面发展。同时社会的进一步分化有提供了更多的市场机会，小型企业得到了快速发展。于是每一个企业为了生存和发展，都在寻找自己的发展道路，都在寻求一个适合自己的发展战略，制定战略成了一个企业首要考虑的问题。在这种背景下，美国哈佛大学的管理学家迈克尔·波特提出了他的战略三部曲，其中对企业发展的战略思想影响比较大的是《竞争战略》和《竞争优势》，这两本书成为企业发展战略理论方面的经典著作。下面简要介绍他的竞争战略理论。

1. 行业结构分析

决定企业盈利能力的重要因素和根本因素是行业的吸引力。任何行业的竞争规律都体现了如下 5 种竞争力的作用，是它们决定行业的盈利能力。如图：



这五种竞争的作用力的总和决定某行业中企业的获取超过资本成本和平均投资收益率的能力。在波特看来，行业的这五种作用力决定了行业结构，也决定了行业的盈利能力。它们影响价格、成本和企业所需要的投资——即能影响投资的收益的诸多因素。

2. 基本竞争战略

在对行业结构五种作用力进行深入的分析以后，波特提出了企业的三种基本竞争战略：成本领先战略、差异化战略和集中战略。波特认为这三种基本战略概念的深层含义是竞争优势为任何战略的核心所在，而创造竞争优势要求企业作出选择——如果企业要获得竞争优势，它必须要选择它所获得的竞争优势的类型以及活动于其中的镜框。

然而如何分析和实施这些基本战略呢？

波特提出了一种独特的分析工具即价值链。

3. 价值链

波特认为，一个企业的盈利能力关键是企业能否搜取其为买方创造的价值，或是确保这种价值不落入他人手中。价值是买方愿意为企业提供给他们的产品所支付的价格。价值用总收入来衡量。总收入则是企业产品得到的价格与所销售的数量反映。如果企业所得的价值超出了创造产品所花费的各种成本，那么企业就有盈利，因此分析竞争地位时必须使用价值，而不是成本，所以应该采取价值链的方法。

波特把企业的整个活动分为两大类：基本活动和辅助活动。基本活动时涉及到产品的物质创造及其销售，转移给买方和售后服务的各种活动，任何企业的基本活动可以分为内部后勤、生产经营、外部后勤、市场营销、服务等五个方面的内容。辅助活动是辅助基本活动并通过提供外购投入、技术、人力资源、以及各种公司范围的职能以相互支持，整个活动是有机地联系在一起的。而企业所有这些活动之间的结合效果决定了一个企业在与竞争对手相比较时的竞争能力的高低。

波特运用价值链的分析方法揭示了企业内部活动的秘密，把企业竞争的内涵通过价值链反映出来。他通过价值链深入分析了每一个活动的价值和对其他活动的影响，并在此基础上提出了一些战略的概念。

三、企业再造理论

企业再造也译为“公司再造”、“流程再造”。它是1993年开始在美国出现的关于企业经营管理方式的一种新的理论和方法。所谓“再造”，简单地说就是以工作流程为中心，重新设计企业的经营、管理及运用方式。按照该理论的创始人原美国麻省理工学院教授迈克·哈默与詹姆斯·钱皮的定义，是指“为了飞跃性地改善成本、质量、服务、速度等重大的现代企业的运营基准，对工作流程进行根本性重新思考并彻底改革”，也就是说，“从头改变，重新设计”。为了能够适应新的世界竞争环境，企业必须摒弃已成惯例的运营模式和工作方法，以工作流程为中心，重新设计企业的经营、管理和运营方式。

自亚当·斯密提出劳动分工理论以后，200多年来的组织理论和生产实践都是按照劳动专业化的方向发展。无论是“管理科学”，还是以后的“管理理论丛林”，在这些管理理论的指导下，企业都是基于劳动分工理论建立了金字塔式的组织结构。但是，随着企业经营环境的变化，这种部门明确的专业化分工组织结构已经越来越不适应企业生存和发展的需要。1993年，哈默与钱皮在长期研究的基础上，合作编写了《再造企业——管理革命的宣扬》。该书总结过去几十年来世界成功企业的经验，阐明了生产流程、组织流程在企业竞争中的作用，提出了应对市场变化的新方法——企业流程再造。1995年，钱皮又出版了《再造管理》。一时间，“企业再造”、“流程再造”成为世界管理理论、实践界的热门话题。从此，在管理理论的殿堂中，一种崭新的管理理论又诞生了。

四、企业文化理论

日裔美籍管理学家威廉·大内经过调查，对日美两国企业的管理制度、方法进行了比较研究，在此基础上提出了“Z理论”，认为日本之所以能够在短时间内崛起，一个重要的原因，是由于日本社会及企业中独特的文化。自此，西方现代管理理论中又生起了一枝企业文化学派。1981年7月，美国哈佛大学教授特伦斯·迪尔和麦肯锡管理咨询公司顾问阿伦·肯尼迪合著的《企业文化》一书问世。该书进一步解释了构成一种文化的要素：企业文化的构成要素可以归纳为以下五点：1. 企业环境，是塑造企业文化最重要的因素；2. 价值观，构成企业文化的核心；3. 英雄人物，把组织的价值观“人格化”……，并提供了广大员工效法的典型；4. 典礼及仪式，是企业有系统、有计划的日常例行事务所构成的动态文化，它能使企业文化的价值观得以健全和发展；5. 文化网，是企业中基本的（但也是非正式的）沟通方式，它能有效地传递企业的价值观和英雄意识。《企业文化》一书在阐述了企业文化的五大要素后指出，关键问题是要掌握这些要素组合在一起后是如何在企业内部发生作用的。

关于企业文化的分类，作者按照企业经营的方式，把企业文化分为四类：1. 硬汉文化。由于自信，追求最佳、最大、最伟大，而敢于冒大风险；2. 努力工作及尽情享乐文化。以紧张的努力工作来增强企业实力，避免大的风险；3. 长期赌注文化；4. 过程文化。企业文化理论认为，企业文化是企业生命的基础，行动的准则，成功的核心。一个组织能够长久生存下来，最主要的因素并非结构形式或管理技能，而是我们称之为信念的那种精神力量，以及这种信念对组织全体成员所具有的感召力。

五、学习型组织

企业组织的管理模式问题一直是企业管理理论研究的核心问题之一，而对未来企业组织模式的探索研究，又是当今世界管理理论发展的一个前沿问题之一。20世纪80年代以来，随着信息革命、知识经济时代进程的加快，企业面临着前所未有的竞争环境的变化，传统的组织模式和管理理念已越来越不适应现实环境，其突出表现就是许多在历史上曾名噪一时的大公司纷纷退出历史的舞台。因此，研究企业组织如何适应新的知识经济环境，增强自身的竞争能力，延长企业寿命，这些问题成为世界企业界和理论界所关注的焦点。在这样的背景下，1990年，美国麻省理工学院教授彼得·圣吉发表了《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》，从而提出以“第五项修炼”为基础的学习型组织理念。

圣吉认为，在新的经济背景下，企业要持续发展，必须增强企业的整体能力，提高整体素质。也就是说，企业的发展不能再只靠福特、斯隆、沃森那样伟大的领导者一夫当关、运筹帷幄、指挥全局，未来真

正出色的企业将是能够设法使各阶层人员全心投入并有能力不断学习的组织——学习型组织。那么，怎样才能塑造出“学习型”组织呢？圣吉接着提出了五项修炼——“系统思考”、“自我超越”、“心智模式”、“共同愿景”及“团队学习”。

思考题

1. 古典管理理论的内在联系是什么？
2. 梅奥的霍桑试验解决了管理学中的哪些问题？
3. 试着叙述管理理论丛林中各学派的方法论基础。
4. 当代管理思想关注的焦点有哪些？
5. 当代管理思想发展的特点是什么？

参考文献

1. 芮明杰. 管理学:现代的观点[M]. 上海:上海人民出版社, 1999.
2. [美]丹尼尔 A·雷恩. 管理思想的演变[M]. 北京:中国社会科学出版社, 2000.
3. 郭咸纲. 西方管理思想史[M]. 北京:经济管理出版社, 1999.
4. 孙耀君. 管理思想发展史[M]. 太原:山西经济出版社, 1999:70
5. 杨文士. 管理学原理[M]. 北京:中国人民大学出版社, 1994.
6. [英]安德泽杰·胡克金斯基. 管理宗师——世界一流的管理思想[M]. 大连:东北财经大学出版社, 1998.
7. 张兰霞. 新管理理论丛林[M]. 沈阳:辽宁人民出版社. 2001.
8. [英]安德泽杰·胡克金斯基. 管理宗师——世界一流的管理思想[M]. 大连:东北财经大学出版社, 1998.
9. [美]F·W·泰罗. 科学管理原理[M]. 北京:团结出版社, 1999.
10. [美]卡·海耶尔. 管理百科全书[M]. 上海:上海辞书出版社, 1991.
11. [美]华勒斯坦. 学科·知识·权力[M]. 北京:三联书店, 1999.
12. [法]克罗戴特·拉法耶. 组织社会学[M]. 北京:社会科学文献出版社, 2000.

第三章 管理的基本原理

导读：通过本章的学习，学生应明确管理的一般原理及其内容，并从总体上把握管理学的理论体系。本章的教学重点在于阐明管理原理的类型及其重要性，对系统原理、人本原理、效益原理和伦理原理等各个原理内涵的阐释，及其相互之间的关系，难点则在于管理原理的重要性和关系。

第一节 管理原理概述

一、管理原理性质

管理科学是探索人类管理活动规律的一门科学，是管理理论与实践的知识，它包括管理的思想、原理、理论，以及管理者指定决策的科学的、富有逻辑的、合理的方法。管理科学是一门科学，也是一门艺术，是自然科学与社会科学的交叉融合。可以说：管理科学=管理的科学+管理的艺术=定量分析+定性分析。管理基本原理在管理学中具有基础性的地位和作用，可以从管理原理的性质上得到反应。原理的“原”有“源”、原本、起初、根本的含义；原理的“理”是指道理、准则、规律。原理是指某种运动的基本规律、某类实践的基本理论及准则、某门学科的基本理论。

管理原理是指管理活动的根本依据和准则，是管理学的基本理论，它是管理学在不同业务领域都需应用的概念、理论、准则和方法，反映了管理的基本规律。管理原理是对管理工作的实质内容进行科学分析总结而形成的基本真理，它是现实管理现象的抽象，是对各项管理制度和管理方法的高度综合与概括。

二、管理原理体系

关于管理原理的体系，管理学界存在较大的分歧，许多学者曾作过深入的研究和探讨，并提出相应的管理原理体系的构成模式。根据管理科学与理论的最新研究成果，我们认为在当今的社会技术经济环境下，管理原理体系应包括以下四个基本组成部分，即：系统原理、人本原理、效益原理及伦理原理。

1、系统原理：将组织视为复杂的社会经济技术系统，把管理理解为对系统的设计、构建并使之正常、高效运转的过程。

2、人本原理：把人看作管理的主要对象及组织最重要的资源，坚持以人为本的指导思想，在管理活动中，充分依靠员工，及时了解员工的要求，运用各种激励手段，充分调动和发挥人的积极性和创造性，实现人和组织的共同发展。

3、效益原理：在资源稀缺性的基础之上，对效益的追求是管理永恒的主题，即以最小的消耗和代价，获取最佳的经济和社会效益，这就是管理的效益原理的基本要求，做到经济效益和社会效益，长期效益和短期效益的协调统一。

4、伦理原理：伦理是指导人与人相处的各种道德准则，伦理具有非强制性、非官方性、普适性、扬善性的特性。企业的管理活动本身具有伦理性质，企业管理不仅需要遵守法律，还需要遵守伦理规范或讲究伦理。

以上构成管理原理体系的四个基本管理原理，都是现代管理不可缺少的指导思想和管理哲学，是不可违背的管理的基本规律，它们既相互独立，又相互联系、相互渗透，从而构成一个有机的体系。这四大管理基本原理在下面的章节中将逐一展开分析。

三、管理原理的特征

管理原理体系是现代管理的指导思想和管理哲学，是不可违背的管理的基本规律，具有如下的特征。

1. 客观性——管理原理是对管理的实质及其客观规律的表述。原理之“原”即“源”、原本、根本的意思，原理之“理”即道理、基准规律。

2. 概括性——管理原理是在高度综合和概括管理活动客观规律的基础上而得出的具有普遍性、规律性的结论。管理原理不是局部经验，而是被大量的管理实践所证明行之有效的普遍真理。

3. 稳定性——管理原理和一切科学原理一样，都是确定的，巩固的，具有相对的稳定性，具有“公理的性质”。管理原理被人们正确认识和利用，使人们在管理实践活动中取得成效。

4. 系统性——管理原理中的系统原理、效益原理、人本原理和伦理原理组成了一个有机体系。管理的实质，就是在系统内部，以人为本，通过确定责任，以达到一定的效益。

四、管理原理的意义

我们说管理是一门科学，也是一门艺术。一方面管理体现出管理的科学性，是因为它应用定量分析的计算方法，研究管理的决策问题，如资源配置、人力资源、项目规划、财务、时序、选址等类问题。这些解决方案的定量计算方法，是研究制定最优化决策的科学方法，如线性规划、目标规划、决策分析等；是研究改善决策制定的一种合理的、富有逻辑的分析和思维，具有科学性。管理科学定量计算的基础是：统计学、运筹学（数学优化、组合优化）、智能信息处理、复杂科学等。另一方面，管理又体现出管理的艺术性，是因为它应用定性判断的思维模式，研究环境及其应对动态变化的环境，管理应该做什么、怎样做、怎样把事情做好。判断的思维模式来自于管理的实践，是对经济、技术、人的行为进行分析的结果；同时也是管理者的经验、智慧、理念进行分析、归纳、总结的结果，具有艺术性。定性分析的基础是：经济学；组织行为学；心理学；社会学等内容。

管理学的理论基础是：经济学——决策的依据；行为学——对人的心理、人的行为进行定性分析的基础；数学——定量计算分析与决策方法的基础；计算机科学——智能计算的基础，它为定性分析提供了智能信息处理方法；复杂科学——为使人们在研究管理问题时，有一种新的思维模式，这是一种以整体观为核心的系统思维模式。

管理原理与管理之间有着密切的关系，这种关系体现为理论与实践的关系，基础与应用的关系。管理是应该做什么，怎样才能做好？这就要靠管理科学（管理思想、管理理论）作指导。而管理科学的研究，提出的管理思想、管理理论、管理方法均来自于管理的实践，是管理科学家深入实践，观察、分析，进行案例研究，总结、提炼管理的实践经验的结果。正因为管理的实践，才丰富和升华了管理学理论。作为管理学的基本理论，管理原理对管理学的理论发展和实际应用，都具有重要的意义：

1. 管理原理阐明了管理的实质及基本任务。
2. 管理原理蕴涵着管理的基本观念和基本指导思想。
3. 管理原理突出了管理的关键和重点。
4. 管理原理提供了管理的基本手段和途径、基本方法和技巧。

第二节 系统原理

系统原理是从系统论的角度认识和处理管理问题的理论和方法，其内容包括管理的系统观点、系统分析方法和系统模式等。系统管理原理可以表述为：组织是一个复杂的、动态的社会经济技术系统，管理就是为了达到一定的目的、实现组织目标而设计并运作好这个系统的活动。

一、系统论基本原理

系统论是系统科学体系创立时间最早、理论最成熟、内容最丰富的一门科学，其公认的创始人是伯塔朗菲。

1. 系统论的基本概念

所谓系统就是由两个以上的相互联系、相互作用的部分(或要素)所组成的具有特定结构和功能的整体。因此，要构成一个系统，必须具有以下三个条件：

第一，要有两个以上的要素；

第二，这些要素之间存在着有机的联系；

第三，要素之间的联系过程能为一个统一的目标产生特定的功能。

可见要素是构成系统的基本单位。系统内每一个要素之间的联系是构成系统的关键。由要素之间的联系而产生的功能是系统有机性的表现。由此产生了系统论的三个基本概念，即要素、联系、功能。

2. 管理的系统性

系统论的观点认为，任何管理都不是孤立的、个别的、单因素的行为，而是若干个和外部环境有着特定关系的、互相联系的部分有机结合而成的一个整体。因而管理是一个系统，管理活动是一种系统的活动。任何管理都要从内部和外部的联系出发，从各个组成部分的协调和统一出发，这就是系统原理的思想。

管理是一个系统，首先就表现在管理的目的是多重目标的结合。当提出工农业总产值翻两番的任务时，必须同时强调要以提高经济效益为前提；当力求实现一定产量时，也必须保证达到一定质量，不超过一定的消耗标准；当企业提出“质量第一”时，实际上就存在着“成本合理”等目标，因此协调多目标的活动就是一种系统活动。

管理的系统性，还表现在管理总是多方面要素的综合。人、财、物、信息等都是管理的要素。经济活动中，不存在没有人参与的管理，不存在不耗费或不需要任何财力、物资的管理，也不存在不接收或不输出任何信息的管理。充分利用各种要素，使它们紧密结合，协调行动，成为一个有机的整体，这是实施任何管理必不可少的条件。各种要素越协调，管理越有效。

管理的系统性，还表现在管理总是多种职能的统一。在社会化大生产条件下，不存在只行使一种职能便可实施的管理。计划、组织、领导、控制、协调等职能的统一才构成管理。它们既在各管理环节分别行使，又总是在同一环节中统一体现。应用系统原理，中心是要在管理中体现系统的下列基本特征。

3. 管理系统的要素

考察管理活动不难发现，系统包括管理主体、管理对象、管理过程和管理目标四个方面的内容。这四个方面，就是管理系统的四大要素。管理主体指的是管理者，管理的主体是管理系统的核心要素，对管理的运行起着主导作用；管理对象就是管理的客体，是管理系统的重要要素，离开客体，管理就无从谈起；管理过程就是管理主体与客体按照系统要求的一系列联系，这种联系是管理系统的生命；管理目标是管理目的的具体化，也是管理效果的预期，对管理系统起着导向作用。

管理系统的这四个要素根据情况还可以再分，每一个要素与管理系统一样，不但本身表现出系统性，而且与管理系统保持着某种联系，这种层次有序的联系，就是管理系统的结构。如国民经济系统的管理主体是政府，而政府又可以分为各级政府和政府的各个部门，管理客体是各种客观经济变量，这些变量是可以逐步分解至下级及企业；管理过程就是政府通过各种客观调控手段，保持国民经济的正常运行并实现国民经济系统的目标，如保持经济增长速度、通货膨胀率、失业率等在一定的限度内。管理的系统原理要求首先应设计一个符合系统规律的管理系统；其次，应采取有效手段，保持管理系统的正常运行。

4. 系统的特征

系统的一般特征包括整体性、层次性、相关性、具有特定的功能、环境适应性和目的性。

(1) 整体性。这是系统最基本的特征。系统总是由若干相互作用的元素组成的整体，在系统中，各元素具有相对独立性，但它们必须服务于作为一个整体的系统。

(2) 层次性。作为系统的各种组织，它属于更大、层次更高系统的一个组成部分，同时，它本身也包含着若干系统，这是系统的层次性一个方面的表现；另外，系统内部各组成要素的排列组合，也是按照一定的层次进行的，处于不同层次的系统要素，其功能和作用也不一样。

(3) 相关性。系统的相关性即组成系统的各要素之间存在着相互作用、相互联系，正是这些作用和联系，才能使各要素结合成一个整体。分析系统必须分析系统内部存在的各种联系。

(4) 具有特定的功能。系统的功能，就是系统对环境的作用，就是系统把外部环境输入的资源要素转换成输出结果的转换作用。

(5) 环境适应性。任何系统的状态与功能都不是一成不变的，系统不仅作为一种功能实体而存在，而且作为一种运动而存在，这种运动表现为系统内部的联系和系统与环境的相互作用。系统的功能只有在对环境的动态适应过程中，才能得以充分体现。

(6) 目的性。世界上有两类系统，一类是由自然物形成自然系统，另一类是人们为了达到某种目的而建立的人造系统。人造系统具有明确的目的性，表现在系统要素的选择、联系方式及运动方面等方面，反映人的某种意志，服从于人们的某种目的。

二、系统论的基本思想

1. 整体性观点，其内容主要是揭示要素与系统的关系。

第一，一个组织在建立系统目标时，必须谋求系统整体最优化，而不是追求系统局部最优化。第二，它要求系统的规律应该反映出整体的规律，即系统的性质和运动规律从整体上才能显示出来，组成系统各要素间的联系和作用应从整体协调性方面去考虑。第三，它要求系统要素的功能必须服从系统整体的功能。

总之，系统内各组成要素的性质和功能是由它们在整体中的地位所决定的。系统内的一切都应以整体作为前提条件，然后才演变出各个组成部分及其之间的关系。

2. 相关性观点，其内容主要揭示系统内要素与要素的关系。

第一，系统中众多要素的联系是其相互结合的条件。第二，系统中各个要素结合而形成的整体是不可分割的，以致只要影响到其中一部分，就会影响到所有的其它部分。

因此，相关性观点是整体性观点的深化和补充，它要求人们在考察和分析一个事物时必须坚持联系的观点，从整体上去把握系统内各要素之间的联系。一方面不会因系统内某一要素小的变化而忽视它对其他要素的影响；另一方面，在制定某项措施时，要考虑到相关影响可能造成的连锁反应，从而进行综合管理与控制。

3. 有序性观点，其内容主要体现系统结构的合理性，从而进一步揭示系统结构与功能的关系。

第一，有序性表现为空间的位置和时间的顺序两方面。第二，要素是形成系统的现实基础，但系统总体功能的发挥却有赖于系统各要素时空结构的合理性。第三，不同的结构状态会产生不同的功能结果。

所以，要想获得某种系统的功能则必须按照该种功能所提出的“秩序”要求安排各要素在空间上的位置 and 时间的顺序。这种要求不仅表现在单纯位置上的合理或单纯顺序上的合理，而是要同时考虑这两方面的要求。

4. 动态性观点，其内容主要揭示系统状态与时间的关系。

第一，任何一个系统都处于发展变化的过程中，绝对静态的系统是不存在的。第二，任何系统的正常运转，不但受系统本身条件的制约和影响，还要受到相关系统、相关环境的影响。所以，随着系统内外条件的变化，系统的状态迟早也要变化。第三，系统的运动是系统本身新陈代谢不断更新的表现。有时虽然系统整体可能保持着相对稳定和统一，但其组成要素却在不断变化。

三、系统分析

1. 含义

系统分析就是对于一个系统内的基本问题，用逻辑的思维推理、科学的分析计算方法，在确定条件与不确定条件下，找出各种可行的备选方案，加以分析比较，进而选择满意的方案。系统分析作为一种分析方法的出现，是基于这样一种事实，即一个系统存在着多方面因素，在不同程度地影响着系统的整体。但人们，特别是决策人员不可能在短时间内对系统中的所有问题都能一一进行研究和分析，而只能对其中起重要作用和影响的主要或基本问题进行分析，以便找出关键所在，然后予以解决。因此，系统分析要求有严格的逻辑性，即在拟定方案前，先要确定方案的目的、实现的场所、地点、人员和方案等；同时在进行分析时，要遵守一定的程序，运用一定的工具。

2. 系统分析的准则。在进行系统分析时要遵循以下准则

第一，在对各种备选方案进行分析和选择时，应紧密围绕建立系统的目的，以便在错综复杂的环境条件因素下恰当地选出方案。第二，要从系统的整体利益出发，使局部利益服从整体利益。第三，在进行系统分析时，既要考虑当前利益又要考虑长远利益。第四，要做到定量分析和定性分析相结合，既要采用科学的分析技术和工具，又要利用分析者的直观判断和丰富经验进行定性分析和综合判断，以便达到令人满意的结果。第五，在进行系统分析时，必须抓住关键问题，不要陷于细微末节，以便主要矛盾的解决。

四、系统分析方法的内在要求

1. 注意事物的整体性

运用系统方法分析事物，不能将分析对象看作若干简单事物的堆砌，而是将其视为具有新的性质和功能的整体；不追求构成系统的要素在某个方面处于最优状态，而是达到系统整体效能的最大化。

2. 研究事物的内部结构及联系

系统理论认为，系统整体的性质和功能取决于系统内部的结构和联系。系统的结构是指组成系统的要素在时空上的排列组合；系统的联系是指系统间发生的物质、能量、信息的传递和交流。不同的结构和不同的联系，会导致不同的性质和功能，认识系统就必须弄清系统内的结构和联系。

3. 强调系统的开放性和动态性

系统观把世界看成相互联系的整体，每个系统都是更大系统的一部分，因此，系统的性质和功能不得受环境的影响与制约，具有开放性；同时，系统自身以及系统对环境的适应过程，都处于不断的运动和变化状态中，并通过这种运动实现系统内部的平衡和系统与环境的平衡。

五、系统管理模式的特点

1. 管理优化的整体性

系统管理模式追求系统整体效能最优，而不是某个局部或单项指标的最优。

2. 管理目标的系统性

为了保证组织整体效能最优，系统管理模式对涉及组织效能的各个方面都规定目标：即规定组织总体的奋斗目标，又通过目标分析，明确规定各部门、各岗位的奋斗目标，形成相互依存的目标网络体系。

3. 管理过程的完整性

系统管理模式将管理活动看作一个完整的过程，而不是某一个或某几个环节。

4. 管理主体的全员性

系统管理模式认为实现组织目标是组织全体成员共同努力的结果，主张实行全员管理，发动全体人员参与目标的制定，计划实施，主张自我控制。

5. 管理职能的综合性

由于围绕实现目标的各种职能活动，如计划、组织、控制等，是相互渗透、相互制约、难以割裂的。因而，系统管理模式十分注意将管理的各种基本职能有机地结合在一起。

6. 管理方法的先进性

系统管理模式大多广泛采用现代管理方法，运用现代科学技术发展的最新成果，实施更为有效的管理。

7. 管理程序的循环性

系统管理模式将管理活动看作一个由若干管理步骤形成的封闭的循环体，一个周期连着下一个周期，反复不断地循环下去。

六、系统原理对管理工作的指导意义

1. 要求在实际工作中，不能孤立地看问题，必须用系统分析的方法，分析实际问题。
2. 指导组织正确处理组织内部与外部、局部与全局、当前与长远利益的关系。
3. 运用系统分析的方法，确定正确的组织目标（中、长、短期目标）。
4. 指导组织合理运用所需各种要素和资源。

第三节 人本原理

一、人本管理原理的含义

人本管理，就是以人为本的管理。人本管理原理可以表述为：管理的本质是激励、引导人们去实现预定的目标。

人本管理原理的实质在于：在管理中，应当把人看作最主要的管理对象和最重要的资源，确立以人为本的指导思想及依靠广大员工实现组织发展，运用各种激励手段，调动和充分发挥人的积极性和创造性。

二、坚持人本原理的必然性

1. 人本管理原理的提出及被广泛地接受，有其必然性

由于人，特别是高素质的人才，具有很强的活力和能动性，他们在社会实践中与其它生产要素结合，创造出新的价值，支持和推动着组织向前发展。正是由于人的这种决定性的作用，在管理中坚持以人为本，才能使组织的发展拥有根本性的保证。

2. 管理的科学性和艺术性的统一，要求必须做好人的工作

科学性和艺术性的统一，是现代管理最重要的特性之一。这种统一要求，在管理实践中必须处理好事物之间的矛盾和解决好与人有关的问题，必须做好人的工作；而做好人的工作的基本前提是坚持以人为本，实施以人为中心的管理，并在管理中实现组织和人的同步发展。

3. 心理科学和行为科学理论的发展，为实施人本管理提供了理论支持

实施人本管理，首先须了解人的心理和行为特点及其变化发展规律，并在此基础上把握人的需求内容和如何使之得到满足。20 世纪 30 年代以来的心理科学和行为科学理论的发展，使研究人的心理活动规律和行为特点成为可能，人本管理正是依托这样的理论背景而提出，随后得到较为迅速的发展。

三、人本管理原理的内涵

人本管理原理主要包括人本管理的思想、人本管理的方针和人本管理的战略。

1. 人本管理思想

- (1) 管理活动坚持以人为本，强调尊重人，充分信任员工，紧紧依靠员工实现组织发展。
- (2) 做好人的工作，首先要抓好人的思想，这是调动员工积极性的根本途径。
- (3) 组织为人的需要而存在，为人的需要而产生，主张人和组织的共同发展。

2. 人本管理方针

人本管理方针多体现为在管理实践中，贯彻全员参与管理、依靠全体员工推动组织发展的方针，在组织的舆论导向、体制安排、政策规定和作风形成等方面，都要与此方针相一致。

3. 人本管理战略

人本管理战略主要表现为全面开发人力资源的战略，主要任务包括

- (1) 人才的吸引和补充。
- (2) 保持组织正常运转所需人才和合格劳动力。
- (3) 员工的培训和专门人才的储备。
- (4) 充分发挥既有人才的作用。

完成以上全面开发人力资源的战略任务，应从组织的公共关系策略、组织策略、人事策略及领导策略等方面入手。

为了准确地体现人本管理思想、落实人本管理方针、实施人本管理的战略，在实际工作中，必须加强组织文化建设，通过组织文化的综合功能，来保证人本管理原理得以充分的运用。

四、人本管理的主要内容与观点

人本原理就是以人为中心的管理思想，这是管理理论发展到 20 世纪末的主要特点。人本原理的主要内容与观点有：

(1) 职工是企业的主体

认识过程经过三个阶段：一是要素研究阶段，这个阶段把劳动者视为一种重要的生产要素。二是行为研究阶段，这个阶段开始从劳动者的需要方面来激发他们的热情，可还是把劳动者看为客体。三是主体研究阶段，这个阶段认识到职工是企业的主体而非客体；企业管理既是对人的管理，也是为人的管理。

(2) 有效管理的关键是职工参与

实现有效管理的两种途径：一是高度集权、从严治厂。二是适度分权，民主制厂。影响企业发展的因素固然很多，但归纳起来无非是天时、地利、人和。其中“人和”最为宝贵。“人和”的物质基础是经济利益的一致。职工参与企业管理的具体形式有以下三种基本的：一是通过职工代表大会选举代表参加企业的最高决策机构—董事会；二是由职工代表大会选举代表参加企业的最高监督机构—监事会；三是广泛参加日常的生产管理活动。

(3) 现代管理的核心是使人性得到最完美的体现

任何管理者都会在管理过程中影响下属人性的发展。同时，管理者行为本身又是管理者人性的反映。只有管理者的人性达到比较完美的境界，才能使企业职工的人性得到完美的发展。

(4) 管理是为人服务的

我们说管理是以人为中心的，是为人服务的，是为了实现人的发展，这个“人”当然不仅包括企业内部、参与企业生产经营活动的人(虽然在大多情况下，这类人是管理学研究的主要对象)，而且包括存在于企业外部的、企业通过提供产品为之服务的用户。综上所述，尊重人、依靠人、发展人、为了人是人本管理的基本内容和特点。

第四节 效益原理

一、效益原理的基本含义

1. 效益原理的内涵

在管理中，重视效益，追求效益，以最小的消耗和代价，获取最佳的经济和社会效益，这就是管理的效益原理的基本要求。这是说，在考察效益时，必须把经济效益与社会效益统一起来，经济效益指的是既能节约消耗，降低成本，提高产量，增加收益，又能符合市场交换的需要和人民生活消费需要的效益，它一般表现为可以用货币数量表示的盈利额，如利润、上交税金、收入等。而社会效益指的是从长远和全局看，是否符合人民生活、国家建设和社会发展的根本利益，往往是无形的、长期的、难以用货币来计量的，如生态环境、社会文化、精神文明、后代幸福等。总的来说，追求效益是管理的根本目的。

2. 效益原理在管理中的作用

管理主要目的是创造出最大的效益，追求应有效益是组织生存和发展的前提条件。因此，学习和研究

效益管理，可以使管理者在管理的各个方面、各个环节中都能自觉地运用效益原理来指导管理，检验管理成果，推动管理发展。

研究效益原理，可以使管理者全面理解效益的内涵，自觉做到经济效益和社会效益、长期效益和眼前效益的协调统一，以及组织效益和个人利益的协调一致。

二、效益的概念

1. 效果、效益、效率的概念及关系

效益与效果和效率是既相互联系、又相互区别的概念。效果是指单位时间经过转换而产生的有用成果，其中有的是有效益的，有的是无效益的。效率是指单位时间内所取得的效果的数量，反映了劳动时间的利用状况，与效益有一定的联系。效益是指有效产出与投入之间的一种比例关系，可从社会和经济这两个不同角度去考察，即社会效益和经济效益，管理应把讲求经济效益和社会效益有机结合起来。

对于效果而言，有些有效益，有些无效益。只有被社会所接受的效果才是有效益的，如只有市场需要，能卖出去的产品才是有效果并有效益的；卖不出去的合格产品，只有效果而没有效益。

效率也与效益是有联系的，但实践中二者并非一致。如企业耗费过大资金进行技术改造，提高技术水平，从而提高了效率，但如果实际结果使单位产品生产的物质劳动消耗的增量超过了活劳动的减量，会导致生产成本增加；还有如产品生产规模过大，生产量超过市场需要而出现卖不出去的现象，这都是效率提高而效益降低的情况。一般情况下，有效益，必有效率，但也有个别情况例外，如石油、农业限产有效益，但无效率。我们可以用下图来表示他们之间的关系（图 3-1）。



图 3-1 效果、效益、效率之间的关系

2. 经济效益与社会效益的关系

所谓经济效益，是以最小代价，创造出最大价值，获得最佳经济效益。它是对管理的经济目标实现程度从数量方面进行评价的依据。如社会生产的经济效益可用如下公式表示：

$$\text{经济效益} = \frac{\text{劳动成果（符合社会需要的产品或劳动总数）}}{\text{社会劳动消耗及占用的总量}}$$

这个公式说明，经济效益是以生产的物质技术联系为基础，反映了社会生产力的发展水平以及生产关系的性质和生产关系与生产力结合的状况。如公式的分子是生产目的物质体现，分母是达到生产目的的手段。因此可以说，经济效益的实质是以尽量少的活劳动和物质消耗，生产更多的符合社会需要的产品。

所谓社会效益，是指劳动所产生的成果对社会产生的有用的和积极的影响程度和做出的贡献。可用下式表示：

$$\text{社会效益} = \frac{\text{对社会贡献（对社会产生有益作用的产品或劳务总量）}}{\text{社会劳动消耗及占用的总量}}$$

这个公式也表明生产关系与生产力结合状况，但更强调对社会的贡献。社会效益的核心须对社会进步，经济发展带来积极影响，做出有益贡献。

经济效益和社会效益之间关系，二者既有联系，又有区别。经济效益是社会效益的基础，社会效益是促进经济效益提高的重要条件。它们的主要区别是经济效益较社会效益直接、明显，容易计算，而要衡量

计算社会效益就较困难。

管理实践中，坚持两种效益的统一观点，确立管理活动的效益观，把长远和当前、局部和全局的效益统一于经济和社会效益的协调之中。影响这个问题的因素很复杂、很多，但主体管理思想正确与否是极其重要的。

三、效益的评价

管理就是对效益的追求，这也是管理永恒的主题。有效的管理首先要求对效益的评价尽可能公正和客观，因为评价的结果直接影响组织对效益的追求和获得，结果越是公正和客观，组织对效益追求的积极性就越高，动力也越大，客观上产生的效益也就越多。

关于效益的评价，要注意两个方面的问题，一是评价的标准，一是评价的主体。虽然评价标准不是绝对的，但对于任何一个评价主体来讲，应尽量做到公正、客观，因为它的评价越公正、客观，对组织追求效益的动力就越大。因此，在评价前，应分析各种条件，全面掌握情况，制定出科学、公正、合理的评价标准。

有了评价标准，就要选择评价主体。以下评价主体可供选择：首长评价，优点是权威性高，能较好掌握全局，其评价对组织影响较大，不足的是难以做到具体、细致，这种评价与首长本身的价值观念、认识水平、能力、见识等有关。群众评价，优点是较为公正、客观，但占用时间太多，且与组织民主机制成熟程度、效益与群众结合的紧密的程度有关。专家评价，优点是细致，技术性强，权威性较高，但容易忽视间接效益，这种评价与专家组成结构及结果的技术处理有关。市场评价，这与市场发育程度有关，市场发育越成熟，评价结果越客观、公正。

四、效益的追求

1. 为什么要追求效益？

可以说对效益的追求是管理永恒的主题，那么还有一个基本问题需要解决，就是企业为什么要追求效益呢？

从经济学的角度来看，用来满足人类欲望的物品，可以分为自由物品和经济物品。经济学中把那些不需要付出任何代价就能够得到的有用物品叫自由物品（free goods），如阳光、空气等。这类物品的基本特点是“取之不尽，用之不竭”，对人类有用而且价格为零，即买方不用花费任何代价，卖方也得不到任何好处，因此通常不存在供求双方形成的买卖市场。

经济物品（economic goods），也称为稀缺物品（scarce goods），是指人类必须付出相应代价才能够得到的有用物品，如房子、汽车，粮食等。这类物品的共同特点是有一定的市场价格。经济物品是有限的，而相对于人类的欲望是无限的，有限的经济物品总是难以满足无限产生和膨胀的人类欲望，这两者便构成了一对矛盾，这一矛盾就是经济学中通常所说的稀缺性（scarcity）。稀缺性是经济学研究的根本主题，如果没有稀缺性，也就不需要研究经济学。同样，资源的稀缺性也是管理学研究的前提，如果没有稀缺性，也是不需要研究管理学，企业也就不需要追求效益了。

2. 如何追求效益

管理者如何追求自身工作的效益呢？效益是管理的根本目的，管理就是对效益的不断追求，这种追求是有规律可循的。①经济效益是管理效益的直接形态体现。②主体管理思想正确与否是影响管理效益的重要因素。③局部效益必须与全局效益一致。④管理应该追求长期稳定的高效益。⑤确立管理活动的效益观，要以提高效益为中心。

管理活动的出发点和归宿，在于利用最小的投入或消耗，创造出更多更好的效益，对社会作出贡献。“效益”包括“效率”和“有用性”两方面，前者是“量”的概念，反映耗费与产出的数量比；后者属于“质”的概念，反映产出的实际意义。效益表现为量与质的综合，社会效益与经济效益的统一，其核心是价值。

效益原理强调千方百计追求管理的更多价值。追求的方式不同，所创造的价值也不同，一般表现为下列情况： 耗费不变而效益增加、耗费减少而效益不变、效益的增加大于耗费的增加、耗费大大减少而效益大大增加。

显然，最后一种是最理想的目标。为了实现理想的管理效益，必须大力加强科学预测，提高决策的正确性，优化系统要素和结构，深化调控和评价，强化管理功能。

第五节 伦理原理

一、伦理的重要性

伦理是指导人与人相处的各种道德准则。在当今世界，一个组织要维持足够长的生命周期，不仅需要遵守法律，还需要遵守伦理规范或讲究伦理。对于伦理的重视，有助于经济组织取得较高的经济利益。伦理在管理学中具有重要的地位意义，现在在管理学与伦理学的交叉点发展出一门新的学科，即管理伦理学。现代管理学家认为，由于现代社会是高度组织化的社会，管理早已超越了企业的范围而具有广泛的社会意义，因此现代管理不应停留在传统的组织技术方面，而应着重研究反映现代人性的人文价值，建构组织系统的价值模式和考察现代人的行为价值逻辑。管理同哲学、政治、文化、语言、意识形态有着紧密的联系，应力图寻求使管理获得一种价值行动的意义，从而在此基础上就寻找到了管理学与伦理学之间的结合点。

二、伦理的特性

企业的管理活动本身具有伦理性质，具体来说表现在以下两方面。首先，企业管理作为一种社会活动，就需要考察它如何体现人的价值和给人带来了何种价值。一部人类文明史，在一定意义上就是一部人类的管理史，即人类不断摆脱马克思所说的“单纯的偶然性和任意性”，不断实现自身价值，从必然走向自由的历史。因此，是否体现人的价值追求，是管理得以存在的价值根据。其次，企业管理作为一种对社会资源（包括人力资源、物质资源、财力资源、精神资源和信息资源等）的有效配置方式，表面上看来是一种纯粹经济性质的活动，其实有着明显的伦理性质。如管理活动所体现的人与人的关系，事实上就是如何对待人。如何对待人本质上是一个伦理问题，而不是一个经济问题。再如管理中的契约关系，任何一种契约都内在的包含着某种道德原则，如公正原则、守信原则、责任原则，都是权利和义务的统一。这些道德原则是人们在长期的管理实践中逐渐形成并确立起来的，它标志着人们对交往活动及人与人之间关系规律的自觉遵守，是人的自由意志的体现。

一般来说，伦理具有如下的特性：

（1）非强制性——伦理靠社会舆论、传统习惯和内心信念起作用，体现了自觉性和内在性。

（2）非官方性——伦理是约定俗成的，不需要通过行政命令或法定程序来制定，个人的伦理评判也无须官方的批准。

（3）普遍性——所有人都受伦理的指导、调节和约束。

（4）扬善性——伦理有利于提高人们识别善恶的能力，促使人们正确认识管理活动中的善与恶，增强抵制腐败现象的自觉性。腐败的发生与管理的缺位或失序紧密相关，管理失序表现为见利忘义、惟利是图、损公肥私、损人利己、以权谋私、贪污受贿、买官卖官、挥霍浪费等腐败现象。要解决这些问题，除了靠党和政府进一步健全制度、加强监督、完善管理外，还必须凭借道德的力量，依靠管理人员加强管理伦理的学习，提高自身的修养水平才有可能。伦理既指出什么是恶的、不应该的，也指出什么是善的、应该的。它不仅对不符合伦理的行为予以批评、谴责，也对符合伦理的行为，尤其是高尚的行为，予以褒奖、鼓励。

三、伦理与法律的关系

伦理是人与人相处的各种道德准则。而法律是指一整套前后一致的，公开的、被广泛接受的、带有强制性的普遍规则，这些规则规定人们应该或不应该如何行动。而为了了解伦理的特性，需要对伦理与法律进行比较。

伦理与法律不仅有前述的非强制性、非官方性、普适性、扬善性的区别，也有一定的联系。伦理与法律在内容上相互渗透。伦理是不成文的法律，法律是最低程度的伦理。伦理规范往往是法律制定、修改、废止的依据。许多法律起初只是伦理规范，后来随着问题严重性和公众呼声的提高，这些伦理规范升格为法律。

伦理与法律在作用上相互补充。伦理可以引导人们遵守法律，而法律可以作为维护伦理的威慑力量。伦理可以用来防范尚未发生的违法行为，而法律可以用来惩处已经发生的违法行为。正是在这个意义上，伦理、法律是调节和规范人们行为必不可少的手段。

四、伦理与效益的关系

企业的伦理经营不仅使除所有者之外的利益相关者(如债权人、员工、顾客、供应者、竞争对手、社区和政府等)的利益得到不同程度的增进，而且使企业自身的效益得到提高。(1)企业的伦理经营意味着企业注重维护利益相关者的利益，从而需要采取行动并付出一定的成本；(2)伦理与效益的关系在某种程度上得到了实证研究的支持。尽管在伦理与效益的度量上存在一些困难，但大多数研究表明，在企业的伦理经营与长期效益之间有某种程度的正的相关关系。(3)周祖诚对美国、日本、中国已被历史证明的、长期成功的优秀企业或企业家所做的个案研究表明，效益与伦理具有兼得的可能性。(4)厉以宁认为效率与道德具有这样的关系，“效率实际上有两个基础，一个是物质技术基础，一个是道德基础。只具备效率的物质基础，只能产生常规效率。有了效率的道德基础，就能产生超常规的效率。”这说明，效率与道德可以而且应当结合在一起。

思考题：

1. 什么是系统原理？系统原理对实践有何指导意义？
2. 坚持人本原理最重要的要求是什么？在实际工作中如何体现以人为本的要求？
3. 企业为什么要强调对效益的追求？如何合理追求效益？
4. 伦理学是一门价值哲学，而管理学则是一门现代社会科学，伦理原理如何使两者有机结合起来？

参考文献：

1. 周三多，《管理学》. 高等教育出版社，2000
2. [美] 斯蒂芬·P·罗宾斯，《管理学》(第四版). 中国人民大学出版社，1997年4月第一版
3. [美] 哈罗德·孔茨等，《管理学》. 经济科学出版社，1994
4. 戴木才，《管理与伦理结合的内在基础》，《中国社会科学》，2002年第3期
5. 徐绪松，吴强，马莉莉，《管理科学前沿问题研究》，《光明日报》，2005年9月20日

第四章 管理的基本方法

导读：通过本章的学习，学生应该认识到管理方法论重要性，并据此从总体上把握管理的基本方法。本章教学的重点在于阐明管理方法论的重要性及其构成和分类，介绍管理的教育方法、技术方法、行政方法和法律方法，领会各方法的内在区别与联系，各方法的优势与劣势。教学难点则是探讨在管理实践中如何正确合理的运用这四种基本方法。

第一节 管理的方法论

一、管理方法的重要性

管理方法是在管理活动中为实现管理目标、保证管理活动顺利进行所采取的工作方式。在第三章中我们研究的管理原理必须通过管理方法才能在管理实践中发挥作用。管理方法是管理理论、原理的自然延伸和具体化、实际化，是管理原理指导管理活动的必要中介和桥梁，是实现管理目标的途径和手段，它的作用是一切管理理论、原理本身所无法替代的。

管理实践的发展促进了管理学研究的深化。在吸收和运用多种学科知识的基础上，管理方法已逐渐形成一个相对独立、自成体系的研究领域。

二、管理哲学

各种管理方法之间的相互联系形成管理方法体系，而作为管理方法体系前提的是管理方法论，即管理哲学问题。

管理哲学就是关于管理的世界观和方法论，管理主客体矛盾运动规律的科学。一切管理学说和管理活动都必须接受一定的管理哲学的指导。管理哲学贯穿于整个管理学说和管理活动的全过程，一般地说，任何管理理论和方法总是与一定的哲学思想相联系的。任何管理者也总是自觉或不自觉地在一定的思想观点和方法指导下工作的。

马克思主义哲学，即辩证唯物主义和历史唯物主义，是正确反映世界的最一般发展规律的科学，是科学的真理和科学世界观。同时，又是理论与实践的统一。因此，它是我们管理哲学和方法体系的指导思想和理论基础。

管理哲学主要由以下几个方面构成。

1、管理辩证法。管理活动所涉及的诸多要素之间处于相互联系、相互作用的过程之中，这些联系、作用形成管理活动的特定本质和管理活动的运动，引发管理活动的变化，产生管理活动的职能。这就是管理活动的联系观、运动观、变化观、发展观。用任何孤立的、静止的、片面的、僵化的观点去看待管理活动，都是违背管理活动的客观规律的，其结果必然使管理效益受损。

2、管理认识论。管理思想和理论来源于管理实践。只要勇于实践，勤于探索，任何管理客体的内在的奥秘终究是可以被认识的。管理思想和理论形成以后，反过来又能能动地指导管理实践，并接受管理实践的检验。实践是检验管理思想、理论的唯一标准。人们对管理的认识过程，由于主客观条件的限制，总要经历由实践到认识、由认识到实践的多次反复才能完成。管理认识运动的这种反复性和无限性，表现为一个由低级向高级发展的波浪式的前进运动。管理实践在永不停止的发展，管理思想、理论也随之而不断深入和完善。唯物辩证的管理认识论，既是唯一科学的管理认识路线，也是唯一科学的管理工作方法。

3、管理文化。管理活动主要是对人的组织和协调，而不仅仅是物化要素的组织和协调。集体活动中人与人之间的联结和维系，不仅要依靠管理的制度、规章和守则，而且在相当程度上要借助人们的某种集体意识。这种集体意识既是管理文化的主要内容之一，也是管理文化的作用结果。管理文化是指将一个组织的全体人员结合在一起的行为方式和标准。它代表该组织的目标、信念、哲学伦理及价值观，是管理精神世界中最核心、最本质的成分。

管理活动是以人类本身一定程度的文化发展总和为存在基础的。而管理又对文化的发展有着极大的推动作用。脱离管理的文化发展以及脱离文化的管理发展都是不可能的。文化是管理活动的客观基础，是管理主体的精神之魂，是管理科学生存的土壤。管理本身就是文化的延伸和具体的发展形态。整个管理发展史证明了文化是管理科学和管理实践生存与发展的生命之源。

4、管理的科学价值观。现代化管理思想是以现代管理科学理论发展为基础的。现代管理科学理论发展的水平直接制约着现代化管理思想的完善和成熟程度。人们社会实践活动的经验和知识总结，经过抽象、概括和规范化，总能形成一定的科学理论形态。它比直观的经验更为精确、更符合逻辑规范。因此，管理科学的发展不但直接依赖于人们的社会实践，而且更要依赖现代科学技术理论的发展。管理科学发展的历史表明，现代科学的系统论、控制论、信息论、耗散结构论、协同论、突变论、数学中的概率、网络技术和计算机技术等等，均渗透于管理理论和实践活动之中，有的甚至已经成为管理学本身的一个重要组成部分。同时，心理学、语言学、社会学、逻辑学、美学、艺术学和战略学等也日益进入管理科学领域，构成了当代管理理论体系的框架和主要内容。现代化管理的本身就是当代科学技术在管理中的综合和应用。

充分重视科学对管理的渗透，自觉地应用当代最新科技成果来提高管理水平，懂得科学技术发展对管理现代化的价值，经常不断地从各类科学技术发展的最新成就和动态中吸取营养，是管理的科学价值观的具体体现。

三、管理方法的分类

管理方法一般可分为：管理的教育方法、管理的技术方法、管理的行政方法和管理的法律方法。它们构成了一个完整的管理方法体系。此外，也有从别的特定角度出发来对管理方法进行分类的。如按照管理对象的范围可划分为宏观管理方法、中观管理方法和微观管理方法；按照管理方法的适用普遍程度可划分为一般管理方法和具体管理方法；按照管理对象的性质可划分为人事管理方法、物资管理方法、资金管理方法、信息管理方法；按照所运用方法的量化程度可划分为定性方法和定量方法等等。

四、管理方法的变革

管理所面对的环境从长期来看是动态变化着的，管理环境的变化要求管理理论和实践与之相适应。从而管理方法也随之发生了变革，现在已经人类进入 21 世纪，科学技术的进步和高新技术的运用，以及管理方法和理论本身的积累，使管理方法与上个世纪相比发生了很大的变化。可以说 21 世纪的管理面临管理的变革，表现在以下几个方面：

1、管理思想和方法方面，以前的管理思想是科学管理、以人为本、战略竞争、日本式管理技巧；管理变革面临新的管理思想，即学习型组织和复杂科学管理。

2、管理模式方面，以前的管理模式是橄榄型，即只注重生产制造，不注重研究开发和市场营销，而且只是对人、财、物的管理；管理变革面临的新管理模式是哑铃型，即注重研究开发和市场营销，而且是知识管理，是使显性知识与隐性知识结合，产生知识资本创新增量的经营管理模式。

3、管理理念方面，以前的管理理念是一味的竞争，只是停留在为顾客服务上；管理变革面临的新的管理理念是竞争—合作，而且不只是停留在为顾客服务上，而是引领顾客创新，形成顾客资本。

4、组织机构方面，以前的组织机构是纵向的，一般都是实体；管理变革面临的新的组织结构是扁平化和虚拟型组织。特别是网络技术的普及，为组织机构变革带来了机遇和技术支持，与之相适应的管理方法也要随之变革。

5、资本观和资源观方面也有了很大的变化，以前的资本观认为有形资产和无形资产，以前的资源观认为自然资源就是资源，管理变革面临的新的资源观，不仅自然资源是资源，社会资源（网络）、文化资

源（文化、科技）、体制资源（制度、机制）、人力资源（劳力、智力）、购买力资源等等都是资源，而且是非常重要的资源。

6、增长方式方面，以前的经济增长方式是拼资源，用消耗资源获得经济增长，也就是粗放式增长方式；管理变革面临的新的增长方式是用智慧、电子推动经济发展，走资源节约型的集约式增长道路。

7、组织形式方面，以前的组织形式是工厂，管理变革面临的新的组织形式是科技园区。

8、管理决策方面，以前的决策是凭经验，管理变革面临的决策是知识化、科学化等决策方法。

五、管理方法前沿问题

面对管理的变革，管理学有许多新的前沿问题需要研究，包括管理学基本理论、方法和管理科学的应用研究。

随着相关学科的发展，尤其是软科学、复杂科学的兴起与发展。给管理科学的发展创造了很好的条件和机会。管理科学可以借助相关学科的成果，发展自己的理论和方法，以适应管理的需要。因而，当前管理科学的理论和方法前沿问题，主要是管理科学与软件科学相融的研究和复杂科学与管理科学相融的研究。

软科学是社会科学、自然科学、科学技术的有机结合，是高新技术。高新技术是人们在探索科学前沿的过程中派生出来的技术，而软科学技术是人类探索人的智慧派生出来的高新技术，即是模拟人的思维、智慧的高新技术（如 CIMS、专家系统、人工智能等）。管理科学面临的都是复杂的大系统，管理科学与软科学相融的研究，就是利用软科学技术（如人工智能）研究管理科学中的复杂的决策问题，支持管理者决策。如利用人工智能技术研究产品定价决策、新产品开发决策、投资项目的评价决策等等。

复杂科学是研究复杂系统（包括生物、物理、社会、经济等等）的科学。复杂科学对传统的经济学提出了挑战。传统经济学认为经济是市场稳定和供求均衡的结果，复杂科学则认为是互相作用的个体在不稳定的状况下不断调整关系的结果，暂时平衡再不断地演化。复杂科学管理改变了我们的思维模式，即从分割式思维模式转变为系统思维模式；复杂科学也改变了我们观察问题的角度，即由单向看因果转变为环状看因果。复杂科学与管理科学相融的研究，就是依据新的思维模式、新的观察问题的角度，来研究管理思想、管理理论、管理方法。它包括：视组织为系统思维的大脑的复杂科学管理的思想；基于信息技术的战略管理理论；基于投资者行为的投资组合理论、资本资产定价理论；基于知识管理的项目管理理论和方法；定性定量结合的方法；基于数据挖掘的预测与决策技术等等。以适应复杂的管理系统。复杂科学管理的研究将成为管理科学理论前沿的一个重要研究领域。

随着管理实践的需要，管理学的应用研究愈来愈宽泛，它包括的领域很多，主要有：知识管理、知识资本、企业的核心竞争力、中小企业集群发展、中小企业融资的实证研究、学习型组织、企业家精神、企业文化、企业领导力、基于顾客资本的营销模式研究、用数据挖掘技术进行购买者行为分析、创业管理、技术管理、风险管理、科技园区、风险投资、传统产业高科技改造、高新技术产业化、资本市场、投融资研究等等。

第二节 管理的教育方法

一、教育方法的实质和任务

教育方法是运用马克思主义的立场、观点和方法，并吸收了现代心理学、教育学、社会学以及系统科学的研究成果，来研究和探索人们的思想和行为发展变化的规律，逐步形成具有严格的科学性和广泛的群众性的思想政治教育体系。教育方法是按照一定的目的与要求对受教育者从德、智、体诸方面施加影响的一种有计划的活动。管理的人本原理认为，管理活动中人的因素是第一的，管理最重要的任务是提高人的素质，充分调动人的积极性、创造性。而人的素质是在社会实践和教育中逐步发展、成熟起来的。通过教育，不断提高人的政治思想素质、文化知识素质、专业水平素质，是管理工作的主要任务。现代社会科学技术的迅猛发展导致了人的知识更新速度的加快。因此全面提高人的素质，对组织成员不断进行培养教育，就必然成为管理者管理活动的一项重要内容。

二、教育的主要内容

教育的目的是提高组织成员的素质，教育的内容也就涉及与人的素质完善有关的各方面。

1. 人生观及道德教育

要教育组织成员为社会进步奋斗的远大理想，大公无私、先人后己、全心全意为人民服务的精神，自觉抵制损公肥私、损人利己、金钱至上、以权谋私、欺诈勒索、贪图享乐等剥削腐朽思想的侵蚀。要教育职工遵守社会公德及职业道德，钻研业务、忠于职守。这种教育单凭教条式的空洞说教，收效甚微。应当结合具体生动的实例、案例、典型，通过讨论的方式进行。

2. 爱国主义和集体主义教育

进行爱国主义教育，要引导人们正确认识我们国家的历史和现状，特别是近百年来中国人民为谋求民族解放而英勇斗争的历史，了解中华民族近百年来苦难史和革命斗争史，从而更加热爱和珍惜社会主义的今天，更加发奋为祖国繁荣昌盛而献身。集体主义是共产主义道德的基本原则，它要求人们置集体利益于个人利益之上。进行集体主义教育，要着重引导干部群众正确处理国家、集体、个人之间的利益关系。在集体生活中发扬团结、友爱互助精神，热爱集体、关心集体。

3. 民主、法制、纪律教育

管理的人本原理告诉我们必须全心全意依靠企业广大职工办好企业，不仅企业领导层在进行企业管理决策时，要充分考虑到本企业职工的利益，而且应当通过各种方式吸收职工参与企业管理。同时还要对职工进行正确行使民主权利的教育。民主体现在职工有权对企业的经营活动进行监督，有权维护自己的合法权益，有权对企业管理工作提出批评建议，也有权参与企业管理。但应当实事求是地承认，由于信息和能力的限制，参与的程度和方式是有限度和有条件的，切不可自以为是“主人”就存有不切实际的乌托邦式的空想。

企业在扩大民主的同时，还应大力加强社会主义法制，加强劳动纪律和工作纪律，规范和约束人们的行动，制裁和打击各种不法行为和违纪行为，并同种种压制和破坏民主的行为作斗争，才能保证企业经营活动的正常进行，才能使职工的根本利益得到保障。

4. 科学文化教育

科学技术是第一生产力，普及和提高科学文化知识是提高组织成员思想道德觉悟水平的重要条件，也是企业进行生产经营活动的重要条件。在当今的新技术革命浪潮中，科学技术越来越成为推动企业生产发展，提高企业竞争能力的重要力量。

当前我国企业职工的科学文化素质还不高，在掌握现代科学技术和现代化的生产设备方面还存在不少困难。这对企业的产品质量和劳动生产率不能不产生重大的影响。应当从战略的高度下大决心、花大力量进行智力投资，有计划有组织地开展科学文化教育，根据工作的需要，对各类人员逐步进行系统培训和职业训练，尽快提高职工队伍的业务素质。

5. 组织文化建设

组织文化是组织员工在较长时期的生产经营实践中逐步形成的共有价值观、信念、行为准则及具有相应特色的行为方式、物质表现的总称。它是组织员工内在的思想观念与外在的行为方式和物质表现的统一，要通过组织文化建设来创造促进职工素质不断完善的精神环境。在组织文化建设的指导思想上，必须突出管理的人本原理，坚持“以人为本”的指导原则。组织文化的主体是组织员工，组织员工是物质财富和精神财富的创造者，坚持把人作为第一因素，把尊重人、关心人、理解人、培养人、合理用人、全方位地提高组织员工的素质，作为组织文化建设的主要内容。采用教育、启发、诱导、吸引、熏陶和激励等多种方式来培养员工的命运共同感、工作责任感、事业开拓感和集体荣誉感，在员工中形成正确的价值观念、道德规范和行为准则，促使每个人都能把其内在潜力和创造力最大限度地发挥出来。一个具有独特而优秀组织文化的组织，必然充满生机和活力。

三、教育的方式

我国企业在过去长期进行的思想政治工作中积累了丰富的经验，近年来行为科学在我国企业中的应用和发展，又给教育方法增添了新的经验，教育方式正在发生着深刻的变化。人们普遍认识到，对于思想性质的问题，必须采取讨论的方法、说理的方法、批评和自我批评的方法进行疏导，而不应依靠粗暴的训斥、压制和简单的惩罚来解决问题。对于传授知识和技能方面的教育，也不宜全部采用以讲授为中心的教育方法。因为在讲授方式中，受教育者处于被动状态，接受知识的效率并不高，所以应当减少讲授方式，而较

多地采用有目的、有指导的小组讨论、现场实习和体验学习等方法，让受教育者按他们自己创造的学习方法去学习。这样，会取得更好的效果。国内外许多企业在这种新的教育思想指导下创造了多种行之有效的教育方式，诸如案例分析法、业务演习法、事件过程分析法、角色扮演法、拓展训练法等等，都有较好的效果，可供各企业选择采用。总之，教育的方式应灵活方便，讲求实效。

四、教育的原则与方法

1. 思想教育工作中需贯彻的原则

思想教育方法是调动人们积极性的根本方法。要保证思想工作行之有效，必须贯彻以下原则：（1）思想教育与物质鼓励相结合。（2）科学的原则，思想教育必须以马列主义的观点方法为指导，同时借鉴西方行为科学的研究成果，研究被管理者的需要，动机和行为，把握思想状况和变化规律，提高思想教育的针对性、预见性和科学性。（3）言传与身教相结合，欲正人，先正己。各级领导要不断提高自身的思想素质，言行一致，以身作则，刻苦自律。

2. 思想教育的方法

思想教育的方法多种多样，常用的主要有以下几种方法。（1）正面教育法。即向管理对象传播马列主义，用系统的科学理论和党的路线、方针、政策武装人们的头脑。（2）示范教育法，即以先进典型为榜样，运用典型人物的先进思想、先进事迹教育群众，从而提高人们思想认识和觉悟的一种方法。（3）比较鉴别法，即对不同事物的属性、特点进行对照，通过比较得出正确的判断，从而提高人们思想认识和觉悟的方法。（4）个别谈心的方法，即针对管理对象的不同特点采取不同的教育方法，坚持“一把钥匙开一把锁”的原则，使上下级之间在平等无心理压力的气氛中交换意见，可以及时有效地解决思想问题。（5）自我教育法，即受教育者自己教育自己，自己做思想工作的方法。它是在群众有较高自觉性、力求上进的心理基础上和较好的社会环境中进行的思想教育，它能发挥受教育者自身的教育力量，融教育者与受教育者于一体，主动积极、易见成效。

第三节 管理的技术方法

一、技术方法的内容与实质

技术的进步直接导致了管理手段的现代化。对于当今社会的各种类型组织的管理者，要想在日益复杂和多变的环境中，对组织中包括人力资源在内的各种资源进行有效的协调，以维持、巩固和增强组织的活力，单凭传统管理手段是远远不够的。相反，环境的多变性和组织自身的复杂性决定了管理者必须善于运用已发展起来、并被管理实践证明为行之有效的各类技术，来提高管理的效率和效果。

实践已经并将继续证明，有效的管理离不开技术，尽管不同的管理者，尤其是组织中不同层次的管理者，对技术的依赖程度可能不一样。可以这样说，在当今社会，不使用技术，就谈不上真正的管理。

基于这样的认识，我们提出管理的技术方法，以突出技术在管理中的重要性或突出技术与管理的不可分性。技术方法是指组织中各个层次的管理者（包括高层管理者、中层管理者和基层管理者）根据管理活动的需要，自觉运用自己或他人所掌握的各类技术，以提高管理的效率和效果的管理方法。这里所说的各类技术，主要包括信息技术、决策技术、计划技术、组织技术和控制技术等。从这种划分中，我们可以看出，不同的技术在管理中的作用是不一样的，有的技术和管理的本质有关，我们称之为信息技术和决策技术。另外一些技术与管理过程的每个阶段有关，根据阶段的不同，我们把这样的技术划分为计划技术、组织技术和控制技术。最后，作为管理轴心的创新包括了技术创新，这要求管理者必须了解或掌握一些基本的技术，以便正确地指导组织中的技术创新，而且管理者所了解或掌握的技术也需要创新，应随着时代的进步、外部环境和内部条件的变化而不断更新。通过上面的分析，我们可以得出这样的结论：无论是管理的前提与本质，还是管理的各项职能（除了领导职能之外^[1]），都需要技术，技术在管理中的重要性

^[1] 细心的读者也许会发现管理的技术方法中没有“领导技术”，这是因为，在我们看来，领导的对象是有感情的人，领导

由此可见一斑。

管理的技术方法的实质是把技术融进管理中，利用技术来辅助管理。善于使用技术方法的管理者通常能把技术与管理很好地结合起来。具体体现在两个方面：

(1) 根据不同的管理问题，选用不同的技术；

(2) 在了解每种技术的适用范围的前提下，尽可能把所掌握的技术用到实处，发挥技术的积极作用。技术与管理的有机结合是技术渗透到社会生活各个领域的必然结果。可以这样说，不注重技术方法的管理者必定是落伍者，终将遭淘汰。

二、技术方法的特点与作用

1. 技术方法的特点，技术方法的实质就是用技术来进行管理，与其他管理方法相比，它有以下几点特点。

(1) 客观性。技术方法的客观性体现在两个方面：首先，技术是客观存在的，它不依赖人的意识并不以人的意识为转移；其次，技术方法产生的结果是客观的。

(2) 规律性。技术方法的规律性源自客观性，规律性也体现在两个方面：首先，技术脱胎于现实世界中普遍存在的客观规律；其次，技术方法是有规律的，每种方法都是有章可循的，而不是杂乱无章的，对于每种技术方法，其步骤都是特定的。无论是何种组织，也无论是面临什么样的环境，只要是采取同一技术方法，就必须遵循同样的步骤。

(3) 精确性。技术方法的精确性是指只要基础数据是正确无误的，由技术方法产生的结果就是精确的。正是因为其精确性，技术方法才日益受到人们的青睐。

(4) 动态性。管理者在管理过程中时常会遇到新情况、新问题。对这些新情况、新问题，过去的技术方法可能失效或效果不好。这要求管理者必须紧密追踪技术的发展，不断更新自己手中掌握的技术武器，防止用过时、落后的技术方法来解决新问题。技术方法因而呈现出动态性的特征。

2. 技术方法的作用，技术方法的运用，对于组织的有效运行有着十分重要的作用。

(1) 信息技术的采用可以提高信息获取的速度与信息的质量。信息技术在各类组织中的广泛运用是信息时代的一个显著特征，也反映了信息，尤其是管理信息，在组织中的重要地位。

(2) 决策技术的采用可以提高决策的速度与质量。由于决策是管理的本质工作，决策速度与质量的提高对组织的重要性不言而喻。

(3) 计划、组织和控制技术的采用可以提高有关职能的执行效率，促进管理过程的良性循环。

(4) 技术在组织中的运用和被重视，为技术创新创造了良好的氛围和条件，而只有那些一直致力于技术创新的组织才有可能长盛不衰。

三、技术方法的正确运用

管理者要想正确运用技术方法，必须注意以下几点：

1. 技术并不是万能的，并不能解决一切问题。在某些场合，技术可能很管用，但在其他场合，技术可能不管用。这就是说，技术是有一定局限性的，或技术是有一定适用范围的。管理者既不能否定技术的重要性，也不能盲目迷信技术。

2. 既然技术不是万能的，管理者在解决管理问题时，就不能仅仅依靠技术方法。相反，应该把各种管理方法结合起来使用，多管齐下，争取收到较好的效果。

3. 管理者使用技术方法有一定的前提，即他本人必须或多或少掌握一些技术，知道技术的价值所在和局限所在，并在可能的情况下，让组织内外的技术专家参与进来，发挥他人的专长，来弥补自身某些方面的不足。

的有效性主要取决于领导者影响下属的能力或力量，而能力或力量主要来自职位与权力、人格魅力以及所掌握的技巧，与技术基本无关。

第四节 管理的行政方法

一、管理的行政方法的特点

行政方法是指依靠行政组织和领导者的权力，通过强制的行政指令等手段，直接对被管理者施加影响，按照行政系统进行管理的方法。它通常采用命令、指示、规定、指令性计划和条例等行政手段对下属进行控制。

在任何组织中，由于管理活动的需要，必然要建立行政机构，规定相应的职责和权力范围。上级通过行政手段领导下级，下级则要服从上级，上下级之间的关系非常明确。在行政方法的运用上，一方面要求上级领导者，具有较高的领导素质，有一定的政策水平和组织管理能力，对下级下达的命令、指示或指令性计划等，一定要符合本部门的实际和管理活动的规律，另一方面也要求下级积极地配合领导的工作，坚决服从命令并发挥主动性和创造性。否则，就会影响管理目标的实现，降低管理的效应。

行政方法具有以下主要特点：

1. 权威性

运用行政方法进行管理，起主要作用的是权威。因为在行政方法中，指令的接受率，上下级之间的沟通，以至于整个行政方法的有效性，在很大程度上取决于管理者的权威。管理者的权威越高，被管理者对管理者所发出的指令的接受率越高，上下级的沟通就越通畅。因此，提高领导者的权威就是提高行政方法有效性的前提和主要措施。

2. 强制性

行政方法是通过行政命令、指示、规定等对被管理者进行指挥和控制，因而就必然具有强制性。但是这种强制性与法律方法的强制性不同，从强制性程度看，法律方法的强制性程度最高，它是通过国家机器执行，而行政方法的强制性程度则相对低一些，它主要要求人们在思想上和行动上服从统一意志，调原则上的统一，并不排斥人们在方法上的灵活多样性。从制约范围看，法律方法的管理系统对任何组织、任何人都具有强制作用，而行政方法的强制性只对特定的组织或特定的个人才有效。

3. 垂直性

行政方法是通过行政系统、层次来对子系统进行管理的。因此，它属于“条条管理”，行政命令通常是通过纵向直线逐层传达执行。而且下级只服从上一层次的指挥，强调纵向的自上而下的领导和控制，反对横向传达命令。

4. 具体性

和法律方法和思想政治工作方法相比较，行政方法的适用范围更为具体。它的具体性，一方面表现为从行政命令发布的对象到命令的内容都是具体的，另一方面表现为行政方法在实施的具体方式上是因对象、目的和时间的变化而变化的。因此，它往往只对某一特定对象在特定时间内有效，不具有普遍的作用。在运用行政方法进行管理活动时，要考虑对象、目的和时间的具体情况。

二、行政方法的作用与局限性

行政方法是管理活动中最古老，也是最基本的方法，它具有较强的适应性和广泛的应用性。无论是社会管理、经济管理、军事管理、科技管理还是文化、教育、卫生、体育的管理等，几乎所有领域都离不开行政管理方法。所以，它是管理不可缺少的方法。在管理活动中具有重要作用，但是在运用行政方法时，也特别要注意到它的局限性。也就是要从辩证方法的角度出发，恰到好处的运用行政管理方法。

1. 行政方法的作用，总的来说行政方法的主要作用有以下几点：

（1）有利于集中统一使用人、财、物等资源，实现共同的目标。在复杂的管理系统中，要保持系统整体的稳定和子系统的协调，必须使各子系统统一目标、意志和行为。而行政方法具有的权威性和强制性的特点，有利于实现集中统一的管理，从而完成整体的目标。特别是在社会系统的宏观管理中，更需要统一的计划，集中使用有限的人力、财力、物力资源，以便更好地发挥宏观的整体效益。即使在各子系统的微观经济活动和其它管理活动中，也需要行政方法做保证。

（2）有利于各项管理职能的发挥。在管理活动中，计划、组织、领导、激励、控制等各项职能的有

效发挥，都必须依靠行政机构的权威来进行组织和指挥；必须通过行政组织的行政手段来调整各方面的相互关系，并妥善解决其中的矛盾。采用行政方法协调关系，解决问题，通常比其它方法更及时、更有效。

(3) 有利于灵活处理特殊问题。由于行政方法具有具体性的特点，因此它对管理活动中出现的新情况、遇到的新问题或紧迫问题，能通过发出行政命令、制定规章制度、采取行政措施等，使问题得到及时的解决。由于行政方法能因人、因事、因时、因地而采取灵活多样的管理方式和措施，使它成为解决特殊问题时的主要方法。

(4) 有利于其它管理方法的实施并取得良好的效果。行政方法相法律、经济等方法之间是相互补充、相互促进的关系，属于触犯法律的问题，在实施过程中，要采取相应的法律手段，以利于问题合理合法的解决；在解决经济问题时，也必须把经济方法与行政方法结合起来，才能收到良好的管理效果。

2. 行政方法的局限性

在管理活动中，既不能没有行政方法，也不能任意扩大行政方法的管理范围，更不能滥用行政方法。行政方法如果运用不当，就会违背客观规律，变成主观主义、个人主义的产物，不适当的扩大行政方法的应用范围，甚至单纯依靠行政方法进行管理，可能造成更大的危害。从行政方法本身的特点看，它具有以下弊端：

(1) 管理效果直接受领导者水平的影响。由于行政方法强调领导者的权威性，易于导致“人治”。因此，行政命令和管理的效果，在很大程度上取决于领导者的素质和水平。如果领导者素质好、水平高，管理效果相对就有保证一些；如果领导者素质差、水平低，则肯定导致不良的管理效果，甚至给组织带来极大的危害。在现代管理条件下，由于主客观条件的制约，即使是素质很高的领导者，他的能力和水平的发挥也是有限度的，这使得行政方法在管理活动中的局限性，表现得更为明显。

(2) 不利于管理分权和调动下级的积极性。由于行政方法强调集中统一，容易导致权力过分集中的现象，而适当地分权，对于调动下级的积极性是十分必要的。我国传统的国民经济管理体制，就采取了行政方法的模式，由国家直接管理企业，形成了政企不分，以政代企的混乱现象，把企业变成了行政机构的附属物，从而束缚了企业的手脚，限制了企业主动性和创造性的发挥，以至使整个国民经济管理体制成为一种过于集中，缺乏活力的僵化模式。

(3) 不利于横向信息沟通。由于行政方法的命令和指示等是垂直传达并执行的，这就使得各子系统之间缺乏必要的横向沟通。而在现代管理中，这种系统、部门、组织之间的横向联系和必要的协作，是十分必要的。

(4) 不利于实行经济核算。在管理经济方面，由于行政机构的特点，它既不承担经济责任，又不实行经济核算，容易助长那种无偿调拨，无偿供应的“供给制”的管理办法，造成经济核算的混乱。

三、行政方法的正确运用

为了正确运用行政方法，在现代管理中应遵循以下原则：

1. 行政方法与其它管理方法相结合

行政方法在现代管理中是不可缺少的，在我国长期的社会主义建设中，积累下来的行政管理方法的具体经验仍然具有重要作用。但是在我国经济体制改革的实践中，特别要注意把行政方法与其它管理方法相结合，一方面应根据不同时期、不同情况，把行政方法限定在一定的范围之内，并不断加以完善，使其更加符合客观规律的要求，另一方面要转变传统的单纯依靠行政机构和行政手段进行管理的作法，发挥其它管理方法在管理实践活动中的重要作用。

2. 统一领导与分级管理相结合

统一领导是指采用行政方法时，必须服从集中统一的指挥和控制，要把关系到全局的重要权力集中在最高层。分级管理则是指在采用行政方法时，为了发挥下级管理的主动性、创造性，使管理工作更符合实际，必须适当分权，合理划分各级管理机构的权力。统一领导和分级管理是一个原则的两个方面，只有把这两个方面结合好，才能各负其责，同时发挥上级和下级两个方面的积极性。

第五节 管理的法律方法

一、管理的法律方法的特点

法律方法是指国家根据人民的根本利益，通过制定各种法律以及司法、仲裁工作，调节社会经济活动中发生的各种关系，以保证和促进社会主义事业的管理方法。法律方法运用的法律规范包括法律、法令、条例、决议、合同等，还包括各级管理机构 and 各个管理系统制定的具有法律效力的各种社会行为规范。

法律规范通常由条件、规则和制裁三部分组成。其中，条件是指运用法律规范的限制情况，只有符合它的限制才运用规定的法律规范；规则是法律的允许、禁止的条款中的最基本内容，是行为规则本身；制裁则是在违反法律规范时，将要承担的后果。

法律方法的实施，主要通过立法和司法两个手段来实现。立法即建立和健全各种法规，司法即按照法规解决纠纷，审理案件的活动。这两方面是相辅相成，互相促进的，立法使司法有章可循，司法又维护了立法的尊严，保证了法规的实施。运用法律方法进行管理具有以下主要特点：

1. 利益性

在阶级社会里，法律是由统治阶级控制和实施的，是统治阶级意志和利益的集中表现。在社会主义制度下，法律是为广大人民的利益服务的，是建设社会主义的工具。在各个管理系统中，充分发挥法律方法的作用，是为了整个系统的协调运转，提高管理的效率，维护整体的正当利益。

2. 权威性

法律是国家权力机关或行政管理机关颁布和确定的，国家各级行政机关、社会各级组织和每个公民，在法律面前人人平等，不遵纪守法，就会受到法律的制裁。因此，法律方法具有至高无上的权威性。

3. 规范性

法律规范是社会组织与个人的行为准则，法律和法规都是用严谨的语言，阐明一定的含义，并且只对它做出一种意义的解释，各种法规必须以法律为依据，而其它法律必须以宪法为依据，法律的规范化，有利于保证良好的社会经济秩序。

4. 强制性

各项法律和法规的实施，都得到国家强制力量的保证，任何违反法律和法规的行为都会受到相应的制裁。任何组织和个人都不允许对法律和法规的执行进行阻挠和抵抗。

5. 稳定性

各项法律和法规的制定都必须严格按照法律规定的程序来进行，法律和法规不许随便修改，也不许因人因事而易。如果要进行修改，必须由立法机构按照法律规定的原则和程序来办理，在新的法律规范没有颁布实行以前，原有的规范必须得到遵守，法律的严肃性保证了国家对社会活动实行连续和稳定的管理。

二、法律方法的作用与局限性

法律是人们进行社会活动的规范，是管理的重要工具。随着人类社会的不断进步和发展，人们的社会活动也越趋广泛和复杂，这就要求制定出各种不同的法律法规，并会在社会活动中起着极其重要的作用，在我国的社会主义建设中，特别是实行改革开放以来，我国的立法和司法工作取得了很大的进展。到目前为止，已经制定了一系列的法律，形成了包括宪法、民法、刑法、经济法、行政法等在内的庞大的法规体系，同时建立了相应的司法机构和制度。随着我国政治体制改革的开展和深入，社会主义民主和法制将不断健全和加强，法律方法作为一种管理方法的作用将越来越突出。但是，在管理活动中，法律方法也有其局限性，必须与其它管理方法相结合，才能充分发挥法律这种方法的功效。

1. 法律方法的作用

(1) 保证正常的管理秩序。任何管理系统都是按照一定的结构组成的多因素的复合体。运用法律方法进行管理，便于使管理系统中的每个子系统依照法律规定，明确自己的职责、权利、义务和利益。以减少相互之间的摩擦扣内耗，使信息沟通渠道畅通，保证管理系统有效地运转。

(2) 加强管理系统的稳定。运用法律方法进行管理，有助于把符合客观规律，确实行之有效的管理制度和管理方法用法律的形式，规范化、条文化，明确固定下来，严格执行。这就大大加强了管理系统的

稳定性，这种稳定性使管理不受外来的、临时的因素干扰，保证了管理系统内部关系的正常化，有利于提高工作效率和增强管理效益。

(3) 协调管理系统内部和外部关系。法律方法能充分运用自己的约束力，根据管理对象的特点和任务的性质，规定管理系统内部的子系统和外部的各种组织在整个管理活动中各自的义务和作用，并通过使用不同的约束方法，调节其适用程度和范围，来协调相互的关系，保证整体目标的实现。

(4) 促进管理系统的发展。法律方法能够抑制管理系统内的不合理的沟通，促进和保护合理的沟通，从而建立一种稳定、正常的管理秩序，并在出现矛盾时进行有效的调节。因此，正确运用法律方法，不仅能够提高管理活动的效率，而且能增加管理系统的功能，推动和促进管理系统的自身发展。

2. 法律方法的局限性

运用法律方法进行管理，实质上是通过上层建筑的反作用来影响经济基础，这就要求法律和法规的制定一定要符合客观事物的规律，反映社会发展的要求。如果制定的法律、法规符合社会发展规律的要求，就能够提高管理效率，促进社会的进步和管理系统的发展。反之，如果制定的法律、法规违背社会发展规律，一旦实施，就会造成混乱，阻碍社会的进步和管理系统的发展。此外，法律方法缺乏灵活性和弹性，不利于解决具体问题。由于法律方法具有稳定性和规范性特征，而管理对象往往是复条的，易变的系统，这就不可能把所有的管理活动及其内容都以法律的形式全面而具体地规定下来，因而它不可能解决管理中一切具体问题。特别是随着管理现代化、科学化的发展，管理中出现了不少新问题，单靠法律方法来处理显然是不行的。

三、法律方法的正确运用

1. 运用法律方法应具备的基本条件

要正确运用并积极发挥法律方法在管理中的重要作用，必须具备以下基本条件：

(1) 立法必须与社会的道德舆论相适应。立法机构在制定法律、法规时，必须考虑当时的道德水平，而不能脱离社会道德的实际状况。只有根据社会的实际道德水平制定出的法律法规，才能真正起到法律的制约作用，也才能在管理中发挥应有的作用。

(2) 树立和维护法律的权威。要使法律方法成为现代管理的有效手段，就必须大力加强法制的宣传教育，使人们树立起法制的观念，自觉地维护法律的权威。

(3) 重视培养法律专业人才，积极地推行并运用法律方法进行管理。关键是要大力培养法律专业人才，没有足够数量和称职的立法和司法人才，就无法加强社会主义法制，更谈不上广泛积极推行并运用法律方法进行管理。

2. 发挥经济法在现代管理中的特殊作用

经济法是调整一定经济关系的法规的总称。所谓经济关系，是指在社会主义建设中，国民经济主管机关、经济组织、事业单位和公民，为了实现共同的经济任务和满足各自的需要，在国民经济管理中所发生的经济组织关系和在生产、流通、分配、消费活动中所发生的物质利益关系的总和。

经济法对国民经济管理中经济组织关系的调整表现为：通过立法形式，明确经济管理体制、各级经济主管机关和各经济组织的性质、任务和活动原则，通过立法形式，明确国家经济主管机关和经济组织的权利、义务和相互关系，在确定国家经济主管机关和各经济组织的法律地位的同时，也调节它们内部机构的职责、任务、权力、义务及其相互关系。经济法调整经济组织在经济活动中的物质利益关系，主要包括财产所有权关系，通过对这些经济关系的调整，使之按照国家和社会需要方向发展。

思考题：

1. 怎样理解管理哲学？
2. 比较分析四种管理基本方法各自的优势和劣势。
3. 举例说明在管理实践中如何科学合理的运用四种管理的基本方法。
4. 管理方法面临哪些变革？
5. 管理方法研究有哪些前沿问题？

参考文献：

1. 周三多,《管理学》. 高等教育出版社, 2000
2. [美] 斯蒂芬·P·罗宾斯,《管理学》(第四版). 中国人民大学出版社, 1997
3. [美] 哈罗德·孔茨等,《管理学》. 经济科学出版社, 1994
4. 徐绪松, 吴强等,《管理科学前沿问题研究》,《光明日报》, 2005年9月20日
5. 于英川,《现代决策理论与实践》. 科学出版社, 2005
6. 余丛国, 席西民,《国内外管理科学与工程研究热点的比较分析》,《科学学研究》, 2002. 4
7. 李怀祖,《管理研究方法论》(第二版). 西安交通大学出版社, 2004

第五章 计划、目标与战略

[内容提要]

计划工作，通常是指制定计划，就是根据组织内外部的实际情况，权衡客观需要和主观的可能，通过科学地预测，提出在未来一定时期内组织所要达到的目标以及实现目标的方法。计划工作的性质可概括为目标性、领先性、普遍性、效率性和创新性五个方面。计划的作用主要体现在四个方面，即管理者开展活动的有力依据，管理者降低风险的手段，管理者提高效益的重要方法，为管理者控制提供标准。

根据不同的分类标准可以将计划分为不同的类型：按照职能可分为业务计划、财务计划和人事计划；按照时间期限的长短可分为长期计划、中期计划和短期计划；按照内容的详尽程度可分为具体性计划和指导性计划；按照涉及经营范围和时间长短可分为战略计划和战术计划；按照不同的表现形式可分为宗旨、目标、战略、政策、规划、程序、规划、预算。影响计划有效性的权变因素主要有组织的层次，组织的生命周期、环境的不同确定性程度等。计划工作的程序依次包括以下八大步骤：估量机会；确定目标；确定前提条件；拟定可供选择的方案；评价各种备选方案；选择方案；拟定辅助计划；编制预算。

计划工作作为一种基本的管理职能活动，自然应有自己的原理。计划工作的原理主要有：限定因素原理、许诺原理、灵活性原理和改变航道原理。计划工作的方法主要有三种方法，即滚动式计划法，进度计划和运筹学方法。其中进度计划主要有三种工具，即甘特图、负荷图和计划评审技术。

组织目标是指根据组织宗旨而提出的组织在一定时期内要达到的预期成果。制定目标时，必须把握好目标的控制性与突破性、层次性、网络化、多样性、时间性和可考核性等属性。组织目标作用可概括为导向作用、凝聚作用、激励作用和考核评价作用。

目标管理（Management By Objectives,缩写为 MBO）是指组织的最高管理层根据组织面临的形势和发展需要，制定出一定时期内组织经营活动所要达到的总目标，然后层层分解落实，要求下属各部门主管人员以及每个员工根据上级制定的目标分别制订各项工作目标，明确相应的责任和职权，形成一个目标体系，并把目标完成情况作为各部门或个人考核依据的一种管理制度和方法。1954 年，彼得·F·德鲁克在《管理实践》一书中，首先提出了“目标管理和自我控制”的主张。目标管理的特点主要有四个方面，即以整个组织的成果和成功为中心，注重成果第一；提倡参与管理；强调自我控制；促使权力下放等。目标管理的过程可分为制定目标，组织实施和检查评价三个阶段。目标管理有很多优点，但也有一些缺点。目标管理把组织成就和个人需要成功结合在一起；是一种有效计划、组织、协调和控制的手段；能起到凝聚和激励作用。但目标管理也存在着恰当的目标难以确定；对目标管理原理和方法的宣讲可能增加管理成本；目标一般是短期的；不灵活的危险等局限性。目前，目标管理这一方法正在由制造企业向商业、服务业以及各项事业展开，因此，一切企、事业单位均可实行目标管理。

战略是为了实现组织使命和目标而对发展方向、行动方针以及资源配置等提出的总体规划。企业战略回答的是企业作为整体为什么能够得到社会的回报从而长期存在下去的根本性问题。一个规范性的、全面的战略管理过程大体分为三个阶段：战略分析、战略选择及评价、战略实施。战略分析指对企业的战略环境进行分析，包括企业外部环境和企业内部条件。外部环境主要是“PEST”一般环境和“5F”行业环境分

析。内部条件主要是对企业的资源、能力、核心竞争力分析。战略选择是指对企业公司战略和竞争战略选择一个合适的战略。一般来说，战略类型很多，公司成长战略有密集性成长、一体化成长和多元化成长；通用竞争战略有成本领先战略、差异化战略和专一化战略。战略实施即把战略方案付诸行动。主要是确定企业资源的规划和配置、构建适宜的组织结构、重塑企业家精神和企业文化来保证战略方案实施。

第一节 计划工作的含义、性质与作用

一、计划工作的含义

计划是所有管理职能中最基本的方面，古人所说“运筹帷幄”，就是对计划职能的形象概括。任何管理人员都必须制定计划，管理者必须计划一系列的事情，如新产品的研发及生产、新产品的销售、产品的定价、人员的雇用、资金的筹集等。对美国 500 家大型企业组织的调查表明，他们当中有 94%进行长期计划。

计划工作有广义和狭义之分。广义的计划工作包括制定计划、执行计划和检查计划的执行情况等整个过程。狭义的计划工作则是指制订计划。计划工作，就是根据组织内外部的实际情况，权衡客观需要和主观的可能，通过科学地预测，提出在未来一定时期内组织所要达到的目标以及实现目标的方法。计划工作的内容可用“5W1H”来表示，即决定做什么（what），讨论为什么要做(why)，确定何时做（when）、何地做（where）、何人做（who）以及如何做（how）。

二、计划工作的性质

计划工作的性质可以概括为五个主要方面，即目标性、领先性、普遍性、效率性和创新性。

（一）目标性

每一个计划都是旨在促使组织总目标和一定时期目标的实现。计划工作是最明白地显示出管理的基本特征的主要职能活动。

（二）领先性

计划工作相对于其他管理职能处于领先地位，它影响贯穿于组织工作、人员配备工作、指导与领导工作和控制工作中。因此，主管人员必须首先制定计划，然后才知道需要什么样的组织结构和什么素质的人员，如何最有效地去领导员工，以及采用什么样的控制。因此，如果要使所有其他管理职能发挥效用，必须首先制订好计划。

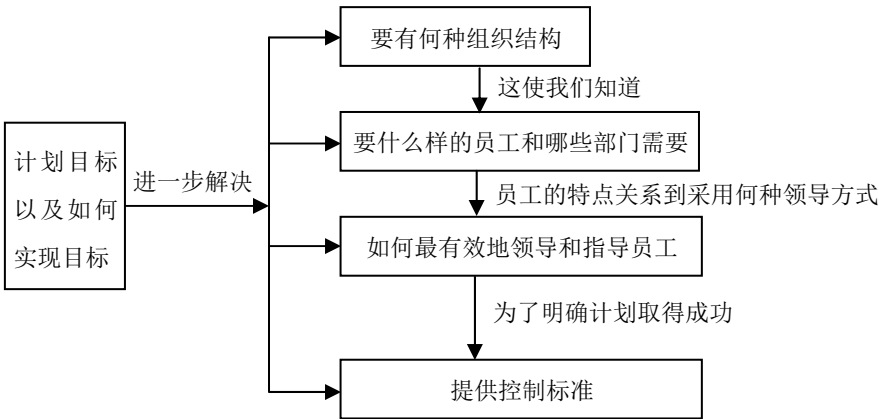


图 1-5 计划具有领先性

资料来源：杨文士，张雁主编.管理学原理.北京：中国人民大学出版社，1997，第 75 页

（三）普遍性

虽然计划工作的特点和范围随着各级主管人员的职权的不同而不同，但计划工作是全体主管人员的一项共同职能。所有的主管人员，无论是总经理还是班组长都要从事计划工作。为了有效地做好计划工作，必须给予不同的主管人员一定程度的自主权和制定计划的责任，否则，他们就不是名副其实的真正主管人员了。

（四）效率性

计划工作的任务，不仅是要确保实现目标，而且是要从众多方案中选择最优的资源配置方案，以求得合理利用资源和提高效率。用通俗的语言来表达，就是既要“做正确的事”又要“正确地做事”。计划工作的效率，是以实现企业的总目标和一定时期的目标所得到的利益，扣除为制定和执行计划所需要的费用和其他预计不到的损失之后的总额来测定的。

效率这个概念的一般含义是指投入和产出之间的比率，但在这个概念中，不仅包括人们通常理解的按资金、工时或成本表示的投入产出比率，如资金利润率、劳动生产率和成本利润率等定量的客观指标，还包括组织成员个体和群体的动机和满意度等主观的评价标准。因此，只有能够实现收入大于支出，才能真正体现出计划的效率。许多主管人员编制了费用大于所能获得的收入的计划。例如，一家航空公司，以费用超过收入的代价购买某种飞机；一些公司尽力设法推销市场不能接受的产品，为此付出高昂的代价，以至于得不偿失。这都不符合计划的效率性要求。

（五）创新性

计划工作总是针对需要解决的新问题和可能发生的新变化、新机会而做出决定的，因而它是一个创新性的过程。计划有点类似于一项产品或一项工程的设计，它是对管理活动的设计。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。

三、计划工作的作用

随着生产技术日新月异，生产力水平的提高，生产规模的不断扩大，分工与协作的程度空前提高，社会组织的活动不但受到内部环境的影响，还要受到外来许多因素的影响和制约，组织要不断地适应这种复杂的、变化的环境，只有科学地制定计划才能协调与平衡多方面的活动，求得本组织的生存和发展。一个好的计划即科学性、准确性很强的计划，对于我们的工作将起到事半功倍的作用；相反，若是一个科学性、准确性很差的计划，则会使我们的工作事倍功半，甚至一无所得。因此，制定计划的工作是十分重要的。具体地说，计划的作用主要表现在以下四个方面：

（一）计划是管理者开展活动的有力依据，有利于各级管理人员和全体职工把注意力集中实现整体目标

管理者开展活动要根据计划来进行。他们分派任务，根据任务确定下级的权力和责任，促使组织中的全体人员的活动方向趋于一致而形成一种复合的、巨大的组织行为，都需要根据计划来进行。正是由于周密细致全面的计划工作统一了部门之间的活动，才使主管人员从日常的事务中解脱出来，而将主要精力放在随时检查、修改，扩大计划以及组织整体目标的实现上。

（二）计划是管理者降低风险的手段，有利于减少不肯定性因素和变化带来的不利影响

当今世界正处于剧烈变化的时代，社会在进步，组织在变革，科学技术日新月异，人们的价值观念在不断变化，国家的方针政策在不断调整。这些变化对管理而言，既可能是机会也可能是风险，管理者可以通过科学有效的计划来降低风险、掌握主动。管理者可以针对未来的变化进行预测，根据过去的和现在的信息来推测将来可能出现哪种变化，这些变化将对达成组织目标产生何种影响，在变化确定发生的时候应该采取什么对策，并制定出一系列的备选方案，一旦出现变化，就可以及时采取措施，不至于无所适从。通过计划工作，进行科学的预测可以把将来的风险降低到最低程度，抓住机会，保持主动，减少不肯定性因素和变化带来的不利影响。

（三）计划是管理者提高效益的重要方法，有利于更经济地进行管理

有了计划，它用共同的目标，明确的方向来代替不协调的、分散的活动，用均匀的工作流程代替不均匀的工作流程，以及用深思熟虑的决策代替仓促草率的判断，从而实现对各种生产要素的合理分配，使人

力、物力、财力紧密结合，取得更大的经济效益。计划工作有利于用最短的时间完成工作，减少迟滞和等待时间，减少盲目性所造成的浪费，促使各项工作能够均衡稳定的发展。计划将组织活动从时空角度进行分解来对现有资源的使用进行合理地分配，通过规定组织的不同部门在不同时间从事何种活动、告诉人们何地需要多少数量的资源，从而为组织筹集资源提供依据，使组织的可用资源充分发挥作用，并降低成本，有利于更经济地进行管理。

（四）计划为管理者进行控制提供标准，有利于控制

计划和控制是一个事物的两个方面，它们和管理的一对孪生子。未经计划的活动是无法控制的，因为控制就是纠正脱离计划的偏差，以保持活动的既定方向。主管人员如果没有计划规定的目标作为测定的标准，就无法检查其下级完成工作的情况；如果没有计划作为标准，就无法测定控制活动。计划为控制工作提供了标准，没有计划指导控制就会变得毫无意义。

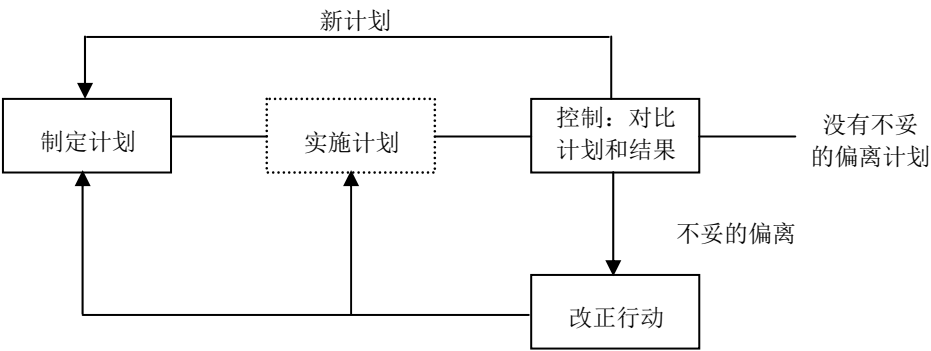


图 5-2 计划是控制的基础

资料来源：哈罗德·孔茨.管理学.北京：经济科学出版社，1998，第 67 页

第二节 计划的类型、影响因素和计划工作的程序

一、计划的类型

根据划分标准的不同，计划可以区分为各种不同的类型。表 5-1 列出了按不同的标准划分的计划类型。

表 5-1 计划的类型

分类标准	类型
职能	业务计划、财务计划、人事计划
时间期限的长短	短期计划、中期计划、长期计划
计划内容的详尽程度	具体计划、指导性计划
综合性程度（涉及经营范围和时间长短）	战略计划、战术计划
不同的表现形式	宗旨、目标、战略、政策、规则、程序、规划、预算

（一）按职能分类

按职能分类，可以将计划分为业务计划、财务计划及人事计划。

我们通常用“人财物，供产销”六个字来描述一个企业所需的要素和企业的主要活动。业务计划的内容涉及“物、供、产、销”，财务计划的内容涉及“财”，人事计划的内容涉及“人”。组织是通过从事一

定业务活动立身于社会的，业务计划是组织的主要计划，作为经济组织，企业业务计划包括产品开发、生产以及销售等内容。而财务计划研究如何从资本提供和利用上促进业务活动的有效进行，人事计划则分析如何为业务规模的维持或扩大提供人力资源的保证。财务计划与人事计划是为业务计划服务的，也是围绕着业务计划而展开的。

（二）按时间期限分类

按时间期限的长短，可以将计划分为短期计划（Short-term plans）、中期计划（Middle-term plans）和长期计划（Long-term plans）。长、中、短期计划只是一个相对的概念，没有规定明确的时间期限。现有的习惯做法是将 1 年及其以内的计划称为短期计划，1 年以上到 5 年以内的计划称为中期计划，5 年以上的计划称为长期计划。但是对一些环境变化很快，本身节奏很快的组织活动，其计划分类也可能一年计划是长期计划，季度计划是中期计划，月计划是短计划。

在这三种计划中，通常长期计划主要是方向性和长远性的计划，它主要回答的是组织的长远目标与发展方向以及大政方针问题，通常以工作纲领的形式出现。中期计划是根据长期计划制定的，它比长期计划较具体，是考虑了组织内部与外部的条件与环境变化情况后制定的可执行计划。短期计划则比中期计划更加详细具体，它是指导组织具体活动的行动计划，一般是中期计划的分解与落实。

（三）按计划内容的详尽程度分类

按计划内容的详尽程度分类，可以将计划分为具体性计划（Specific plans）和指导性计划（Directional plans）。具体计划具有明确规定的目标，不存在模棱两可。例如，企业一位销售部经理打算使企业销售额在未来 1 年中增长 20%，为此，他制定出明确的程序，预算分配方案以及日程进度表，这便是具体性计划。指向性计划只规定某些一般性的方针和行动原则，给予行动者较大自由处置处，它指出行动的重点但并不限定在具体的目标上，也不规定特定的行动方案。例如，一个旨在增加利润的具体计划，可能要明确规定在未来 1 年中利润要增加 10%；而指向性计划也许只提出未来 1 年中利润增加 10%—15%。显然，具体性计划易于执行，考核及控制，指向性计划具有内在灵活性的优点。

（四）按综合性程度分类

即按经营范围和时间长短分类，可将计划分为战略规划（Strategic plans）和战术计划（Operational plans）。战略规划是关于企业活动总体目标和战略方案的计划。它所包含的时间跨度长，涉及范围广；计划内容抽象、概括、不要求直接的可操作性；不具有既定的目标框架作为计划的着眼点和依据；计划方案往往是一次性的，很少能在将来得到再次或重复的使用；计划的前提条件多是不确定的，计划执行结果也往往带有高程度的不确定性。

战术计划是有关组织活动具体如何运作的计划，对企业来说，就是指各项业务活动开展的作业计划。战术计划主要用来规定企业经营目标如何实现的具体实施方案和细节。如果说战略规划侧重于确定企业要做“什么事”（what）以及“为什么”（why）要做这事，则战术计划是规定需由“何人”（who）在“何时”（when），“何地”（where），通过“何种办法”（how），以及使用“多少资源”（How much）来做这事。简单地说，战略计划的目的是确保企业“做正确的事”，而战术计划则旨在追求“正确地做事”。

（五）按不同的表现形式分类

哈罗德·孔茨和海因·韦里克从抽象到具体，按不同的表现形式，可以将计划分为宗旨、目标、政策、规则、程序、规划和预算等，这几类计划的关系可描述为一个由上到下的等级层次，如图 5-3 所示。

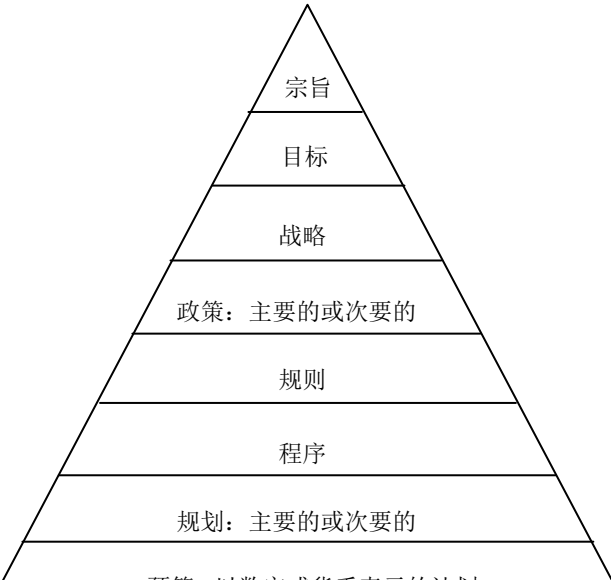


图 5-3 不同表现形式的计划

1. 宗旨 (Purpose)

任何组织都有其特定的宗旨。宗旨规定了组织生存的目的和使命，这种目的和使命反映社会对该组织的基本要求。例如，研究院所的宗旨是科学研究，大学的宗旨是教书育人和科学研究，医院的宗旨是治病救人，企业的宗旨是从事生产和服务。对于旨在为社会提供有经济价值的产品或服务而开展经营活动的企业组织说，有关宗旨主要包括两方面：

(1) 经营理念。经营理念，亦称经营哲学，它为企业的经营活动规定了价值观、信念和指导原则。例如，企业在经营过程中是否应该“利润唯上”，还是要兼顾社会责任；“义”与“利”的关系应该遵循什么样的原则来处理，等等。企业经营哲学的确定，一方面取决于企业创办者的意图，另一方面也与整个社会的商业伦理有关。

(2) 使命。即规定这家企业究竟从事的是什么事，经营业务的范围多大。确定企业的使命，应当明确而仔细地规定出这一企业应该干什么和不应该干什么。例如一家中型企业将它的使命表述为：“我们的业务是在世界范围内向非家用空调市场提供空调系统的部件和维修服务。”从该企业的使命陈述中可以看出，这家企业并不供应空调系统，也不介入家用的空调器市场。经营成功的企业首先在于有明确的使命。例如：英特尔公司的使命是“英特尔公司的目标是在工艺技术和营业这两方面都成为并被承认是最好的，是领先的，是第一流的。”康柏计算机公司的使命是“成为所有客户细分市场上个人电脑和个人电脑服务最主要的供应商。”中国平安人寿保险公司的使命是“对客户负责，服务至上，诚信保障；对员工负责，生涯规划，安家乐业；对股东负责，资产增值，稳定回报；对社会负责，回馈社会，建设国家。”企业使命或经营范围的确定需要综合考虑各产业领域的潜力与前景，尤其是顾客需求变化产生的市场容量和结构的变化，以及在有关领域中成功经营所需要条件和关键要素与企业自身拥有的资源和实力状况的匹配程度等各方面的因素。

2. 目标 (Objective)

目标是在宗旨指导下，具体规定组织及其各个部门的经营管理活动在一定时期要达到的具体成果。例如：教书育人和科学研究是一所大学的宗旨，但一所大学在完成自己宗旨时会进一步具体化不同时期的目标和各院系的目标，比如最近 5 年培养多少人才，完成多少科研课题，发表多少学术论文等。

3. 战略 (Strategy)

战略是指企业为实现其宗旨和目标而确定的组织行动方向和资源配置纲要。战略是指导全局和长远发展的方针，是要指明方向、重点和资源分配的优先次序，不是要具体地说明企业如何实现目标。

4. 政策 (Policy)

政策是组织在决策或处理问题时，用来指导和沟通思想与行动的方针和明文规定。例如：某企业的一项人事目标是“在 5 年内大大提高职工的素质”，相应的人事政策是“在今后 5 年中仅招收学有专长的职工”。政策的实质是承认存在着自主权，是组织为达到目标而制定的一种限定活动范围的计划。政策要规定范围和界限，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理问题，主动承担责任，将一定范围内的决策权授予下级。

5. 规则 (Rule)

规则是针对具体场合和具体情况允许采取某种特定行动的规定，即每一步骤工作时所应遵循的原则和

规章。它对人的行为具有最强大的约束力。例如“厂内禁止吸烟”就是一条规则。规则不同于政策。政策的目的是指导行为，并给执行人员留有酌情处理的余地；而规则虽然也起指导行动的作用，但是在运用规则时，执行人员没有自行处理权。规则也不同于程序。规则指导行动但不说明时间顺序。

6. 程序（Procedure）

程序规定了如何处理那些重复发生的例行问题的标准方法。程序的实质是对所要进行的活动规定时间顺序，是用来指导行动的一系列工作步骤。可以把程序看作是一系列规划的总和。程序是多种多样的，可以说，组织中所有重复发生的管理活动都应当有程序。程序是一种工作步骤，并按时间顺序对必要的活动进行排列。例如：在组织的上层主管部门应当有重大决策程序、预算审批程序、会议程序等；在组织的中层职能管理部门，应当有各自的业务管理程序。

程序还是一种经过优化的计划，它是对大量日常工作过程及工作方法的提炼和规范化。管理程序化水平是管理水平的重要标志，制定和贯彻各项管理工作的程序是组织的一项基础工作。

7. 规划（Programme）

规划是为实现既定方针所必须的目标、政策、规则、程序、任务分配、执行步骤、使用资源以及其它要素的复合体。因此，规划工作的各个部分彼此协调需要有严格的管理技能，以及系统思考和行动的方法。

8. 预算（Budget）

预算被称为数字化的计划。预算可以帮助组织或企业的上层和各级管理部门的主管人员，从资金和现金收支的角度，全面、细致地了解企业经营管理活动的规模、重点和预期成果。例如，某企业的财务预算包括利税计划、流动资金计划、财务收支计划、财务收支明细计划表和成本计划等，其中财务收支明细计划表详细地列出企业各管理部门的主要收支项目的金额数量。预算控制组织经营活动不可缺少的内容，是使组织的各级计划协调统一的重要手段。

二、影响计划有效性的权变因素

在有些情况下长期计划比中期计划与短期计划有效，而在其他情况下可能相反。类似的，具体性计划在有些情况下比指导性计划有效而在另外情况下就未必如此。影响计划有效性的权变因素主要有组织的层次、组织的生命周期、环境的不确定性程度等。

（一）组织层次

在大多数情况下，基层管理者的计划活动主要是制定作业计划，当管理者在组织中的等级上升时，他的计划角色就更具战略导向。对于大型组织的最高管理者，他的计划任务基本上都是战略性的；在小企业中，所有者兼管理者的计划角色兼有这两方面的性质。

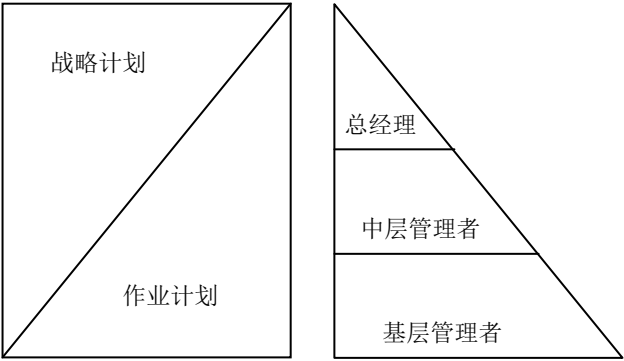


图 5-4 组织层次与计划类型关系

（二）组织生命周期

组织都要经历一个生命周期（Life cycle），开始于形成阶段，然后是成长、成熟，最后是衰退。在组织生命周期的各个阶段上，计划的类型并非都具有相同的性质，计划的时间长度和明确性应当在不同的阶

段上作相应调整。如图 5-5 所示。

在组织形成期，管理者应当更多地依赖指导性计划，因为处于这一阶段要求组织具有很高灵活性。在这个阶段上，目标是尝试性的，资源的获取具有很大的不确定性，辨认谁是顾客很难，而指导性计划使管理者可以随时按需要进行调整。在组织成长阶段，随着目标更确定、资源更容易获取和顾客忠诚度的提高，计划也更具有明确性，因此管理者应当制定短期的、更具体的计划。当组织进入成熟期，可预见性最大，从而也最适用于长期的具体的计划。当组织从成熟期进入衰退期，计划也从具体性转入指导性，这时目标要重新考虑，资源要重新分配，此时管理者应制定短期的、更具指导性的计划。

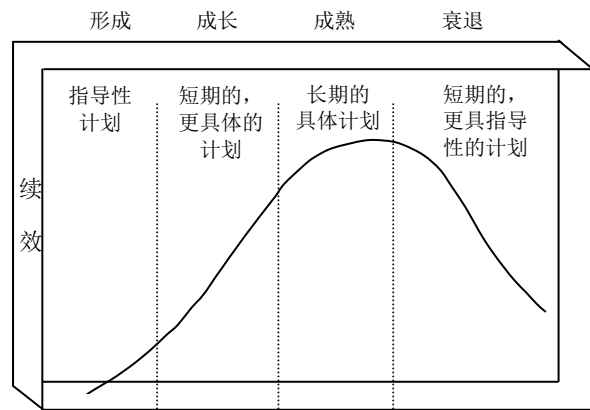


图 5-5 计划和组织的生命周期

资料来源：斯蒂芬·P·罗宾斯著.管理学（第四版）.北京：中国人民大学出版社，1997，第 156 页。

（三）环境的不确定性程度

环境的不同确定性越大，计划越应当是指导性的，计划期限也应越短。

如果正在发生迅速和重要的技术、社会、经济、法律或其他变化，而且环境变化越大，那么计划就越不需要精确，管理就越应当具有灵活性。否则，精确规定的计划实施路线，反而会成为组织取得绩效的障碍。例如：20 世纪 80 年代末期，当航空公司之间在主要的国际航线上展开价格战时，各航空公司在定价、编制经营预算以及给航线分配飞机数量和容量等方面就应当采用更带有指导性的计划。90 年代，当家电企业正进行如火如荼的价格战时，计划就越应当具有灵活性，指导性计划比具体计划更有效。

三、计划工作的程序

任何计划工作的程序，即编制计划工作步骤都是相似的，依次包括以下环节：估量机会；制定目标；确定计划工作的前提条件；拟定可供选择的方案；评价各种备选方案；选择方案；制定辅助计划；通过预算使计划数字化。如图 5-6 所示。

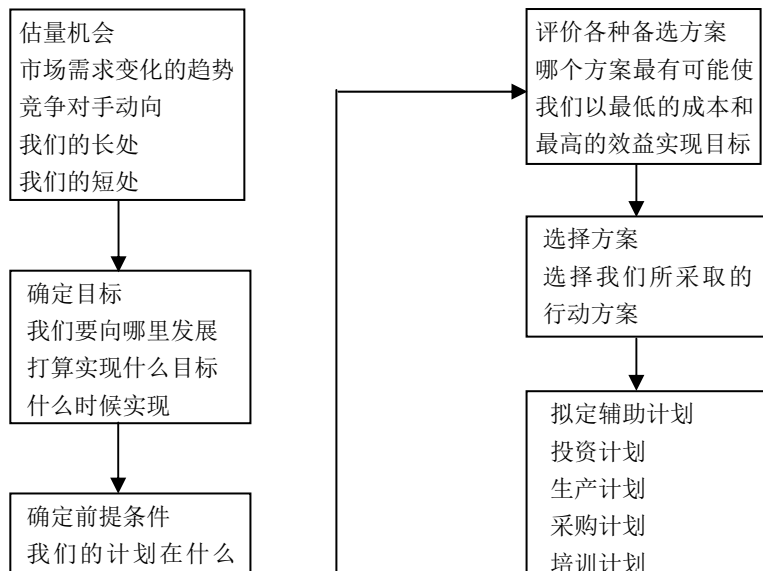


图 5-6 计划工作的程序

资料来源：杨文士，张雁主编.管理学原理.北京：中国人民大学出版社，1997，第 86 页。

（一）估量机会

对机会的估量，要在实际的计划工作开始之前就着手进行，但它是计划工作的真正起点。其内容包括：对未来可能出现变化和预示的机会和威胁进行初步分析；分析自身的长处和短处，了解自身所处的地位；了解自己利用机会的能力。编制计划需要实事求是地对机会的各种情况进行判断。

（二）确定目标

计划工作的第二个步骤是要确定整个组织的目标，然后确定每个下属单位的目标，包括确定长期的和短期的目标。在这一步上，要说明基本的方针和要达到的目标，要强调目标应由哪个主体实现，以及如何通过战略、政策、程序、规则、规划和预算等去完成最终目标。

（三）确定前提条件

编制计划的第三个步骤是确定一些关键性的计划前提条件，并达成共识。这些前提条件就是计划工作的假设条件即计划实施时的预期环境。计划工作的前提条件按照所涉及的范围、表现方式以及控制程序等，可分为组织内部的和组织外部的；定性的和定量的；可控的和不可控的以及部分可控的。

预测在确定计划前提方面的很重要，确定计划工作的前提条件，实际上就是通过预测和假设，估计未来环境中可能出现的影响计划实施的不确定因素，以估计这些因素的变化、发展趋势和影响程度的可能性和范围，从而使制定计划的工作能够在由这些假设和预测结果，以及方针和政策的构成的相对肯定的范围和条件下进行。

（四）拟定可供选择的方案

计划工作的第四个步骤是寻求可供选择的方案。通常，最显眼的方案不一定是最好的方案，在过去方案的基础上稍加修改和略加推演也不一定会得到最好的方案。因此要注意拟定那些不是马上获得的行动方案，一个看上去不是很明显的方案，结果有时证明是最佳的。另外，方案也不是越多越好，我们可以采用数学方法和借助电子计算机的手段，要对候选方案的数量加以限制，以便把主要精力集中在少数最有成功希望的方案的分析上。

（五）评价各种备选方案

计划工作的第五个步骤是按照目标和前提来权衡各种因素，比较各个方案的利弊，对各个方案进行评价。评价实质上是一种价值判断。它一方面取决于评价者所采用的标准；另一方面取决于评价者对各个标

准所赋予的权数。显然，确定目标和确定计划前提条件的工作质量，直接影响到方案的评价。在评价方法方面，可以采用运筹学中较为成熟的矩阵评价法、层次分析法以及在条件许可的情况下采用多目标评价方法。

（六）选择方案

计划工作的第六个步骤是选定方案。这是在前五步工作的基础上做出的关键一步，也是实质性阶段——抉择阶段。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，必须确定出首先采取哪个方案，而将另一个方案也进行细化和完善，并作为后备方案。

（七）拟定辅助计划

辅助计划是总计划下的分计划。总计划要靠辅助计划来保证和支持。例如：当一家航空公司决定需要一批新飞机开避一条新航线时，这个计划还包含着要制订很多辅助计划，如采购和安置零部件计划，建立维修设施计划，雇用和培训各种各样人员的计划以及办理保险计划。

（八）编制预算

计划工作的最后一步是把计划转变成预算，使计划数字化。预算实质上是资源的分配计划。预算工作做好了，可以成为汇总和综合平衡各类计划的一种工具，也可以成为衡量计划完成进度的重要标准。组织或企业的全面预算体现为收入和支出的总额，所获得的利润或者盈余，以及主要资产负债表项目的预算。

第三节 计划工作的原理和方法

一、计划工作的原理

按照《辞海》中的释义，原理“通常指某一领域、部门或科学中具有普遍意义的基本规律”。据此，管理原理就是对管理过程基本规律的一种理论概括，并用以指导日常管理工作。对原理的运用应结合当时当地的实际情况。计划工作作为一种基本的管理职能活动，自然也应有自己的原理。计划工作的主要原理有：限定因素原理、许诺原理、灵活性原理和改变航道原理。

（一）限定因素原理

所谓限定因素，是指妨碍组织目标实现的因素。限定因素原理可以表述如下：主管人员越是能够了解对达到目标起主要限制作用的因素，就越能够有针对性地、有效地拟定各种行动方案。限定因素原理有时又被形象地称作“木桶原理”。其含义是木桶能盛多少水，取决于桶壁上最短的那块木板条。限定因素原理表明，主管人员在制定计划时，必须全力找出影响计划目标实现的主要限定因素或战略因素，有针对性地采取得力措施。这正如哲学原理矛盾论中抓主要矛盾的思想。

（二）许诺原理

许诺原理可以表述为：任何一项计划都是对完成各项工作所做出的许诺，因而，许诺越大，实现许诺的时间就越长，实现许诺的可能性就越小。这一原理涉及计划期限的问题，即合理计划工作要确定一个未来的时期，这个时期的长短取决于实现决策中所许诺的任务所必需的时间。按照许诺原理，首先，计划必须有期限要求。事实上，对于大多数情况来说，完成期限往往是对计划的最严厉的要求。其次，合理地确定计划期限。最后，每项计划的许诺不能太多，因为许诺（任务）越多，则计划时间越长。如果主管人员实现许诺所需的时间长度比他可正确预见的未来期限还要长，但他不能获得足够的资源，使计划具有足够的灵活性，那么他就应当果断地减少许诺，或是将他所许诺的期限缩短。

（三）灵活性原理

计划必须具有灵活性，即当出现意外情况时，有能力改变方向而不必花太大的代价。灵活性原理可以表述为：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。必须指出，灵活性原理是指制定计划时要留有余地。例如，某项建筑工程的施工进度计划应该要求按照计划时间完成施工任务，但在制订施工进度计划时要考虑可能出现在雨季不能露天作业的情况，因而对完成任务时间的估计要留有余地。至于执行计划，一般不应有灵活性。例如执行一个生产作业计划必须严格准确，否则就会发生组装

车间停工待料或在制品大量积压的现象。

对主管人员来说，灵活性原理是计划工作中最主要的原理，在任务重计划期限长的情况下，灵活性便显出它的作用。为了确保计划本身具有灵活性，在制定计划时，应量力而行，不留缺口，但要留有余地。本身具有灵活性的计划又称为“弹性计划”，即能适应变化的计划。

（四）改变航道原理

改变航道原理可以表述为：计划的总目标不变，但实现目标的进程（即航道）可以因情况的变化随时改变。就像航海家一样，必须经常拟对航线，一旦遇到障碍就可绕道而行。

计划制定出来后，计划工作者就要管理计划，促使计划的实施，而不能被计划所“管理”，不能被计划框住。必要时可以根据当时的实际情况作必要的检查和修订。因为未来情况随时都可能发生变化，制定出来的计划就不能一成不变。尽管我们在制定计划时预见了未来可能发生的情况，并制定出相应的应变措施，但由于不可能面面俱到，情况是在不断变化，计划往往赶不上变化，总有一些问题是不可预见到的，因此要定期检查计划。如果情况已经发生变化，就要调整计划或重新制定计划。改变航道原理与灵活性原理不同，灵活性原理是制定计划时使计划本身具有适应性，而改变航道原理是使计划执行过程中具有应变能力，为此，计划工作者就必须经常地检查计划、重新调整、修订计划，以此达到预期的目标。

二、计划工作的方法

计划工作效率的高低和质量的好坏很大程度上取决于采用的计划的方法。计划工作的方法很多，下面介绍三种常用的有效方法即流动式计划法、进度计划、运筹学方法。

（一）滚动式计划法

滚动式计划方法是一种定期修订调整和编制下一轮计划的方法。其编制方法是：在已编制出的计划的基础上，采用“近细远粗”的原则，每经过一段固定的时期（例如一年或一个季度，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，而将计划期顺序向前推进一个滚动期，这样就使短期计划、中期计划和长期计划有机结合起来。采用滚动式计划法，管理者可以根据环境条件变化和实际完成情况，定期地对计划进行修订，使组织始终有一个较为切合实际的长期计划作指导，从而可以有效地避免由于变化所造成的不确定性给组织带来的不良后果。图 5-7 是一个滚动式计划编制过程的示意图。

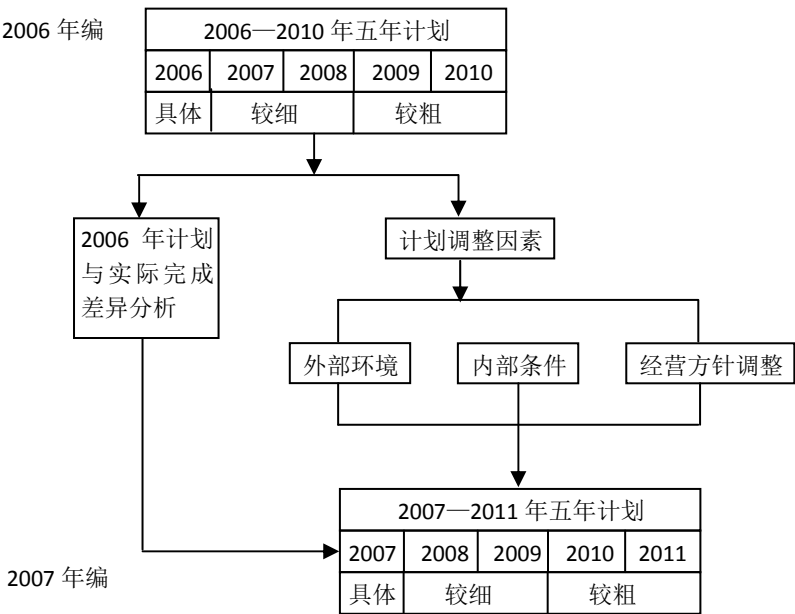


图 5-7 五年期的滚动计划法

滚动式计划法虽然工作量很大，但是可以利用计算机来减轻一些工作。滚动式计划法大大地增加了计划的弹性，使短期计划、中期计划和长期计划有机地结合起来，有效地应对了不确定性。

（二）进度计划

管理者经常使用进度计划（scheduling）来筹划应该进行的活动、活动的先后次序、谁来从事相应的活动以及何时完成。我们将介绍两种有用的进度计划工具：甘特图和负何图。计划评审技术（简称 PERT）也是进度计划工具，在本书的控制的技术和方法中将有详细介绍，在此略去。

1. 甘特图

甘特图（Gantt chart）是在 20 世纪初由亨利·甘特开发的。它基本上是一种线条图，横轴表示时间，纵轴表示要安排的活动，线条表示在整个期间内计划的和实际的活动完成情况。甘特图直观地表明任务计划在什么时候进行，以及实际进展与计划要求的对比。它虽然简单却是一种重要的工具，它使管理者很容易搞清一项任务或项目还剩哪些工作要做，并且能够评估工作是提前了还是拖后了，或者按计划进行着。

下面举图书出版例子来说明甘特图，如图 5-8 所示。

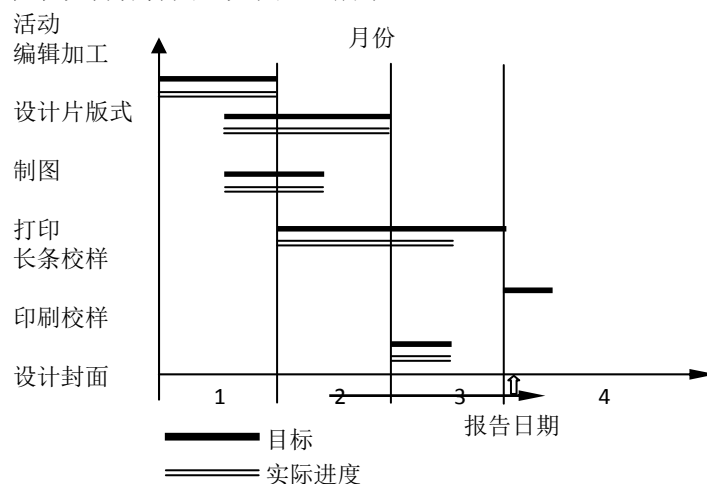


图 5-8 图书出版甘特图

资料来源：斯蒂芬·P·罗宾斯著.管理学（第四版）.北京：中国人民大学出版社，1997，第 205 页。

时间以月为单位表示在图的下方，主要活动从上到下列在图的左边。计划需要确定书的出版包括哪些活动，这些活动的顺序，以及每项活动持续的时间。时间框里的线条表示计划的活动顺序，空白线条表示活动的实际进度。甘特图作为一种控制工具，帮助管理者发现实际进度偏离的情况。在本例中，除了打印长条校样比计划落后了 2 周以外，其他活动都是按计划完成的。给出这些信息项目的管理者就可以采取纠正行动，或是赶出落后的 2 周时间，或是保证不再有延迟发生。

2. 负荷图

负荷图（Load chart）是甘特图的改进，它不是在纵轴上列出活动，而是列出整个部门或者某些特定的资源。负荷图可以使管理者计划和控制的资源能够被充分有效地利用，它是工作中心的能力计划。

下面我们举一个出版公司例子来说明负荷图的应用，如图 5-9 所示。

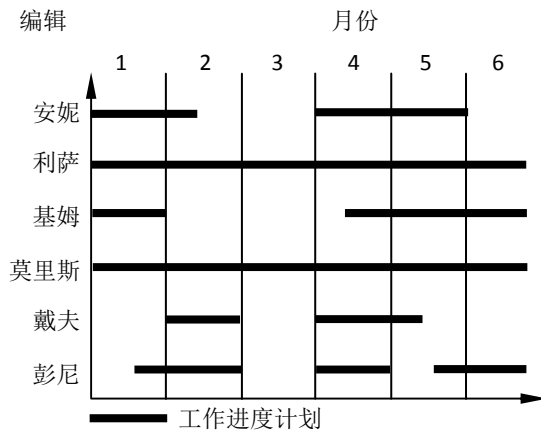


图 5-9 负荷图

资料来源：斯蒂芬·P·罗宾斯著.管理学（第四版）.北京：中国人民大学出版社，1997，第 206 页。

这个例子是某出版公司 6 个责任编辑的负荷图，每个责任编辑负责一定数量书籍的编辑和设计。通过检查他们的负荷情况，管理 6 个责任编辑的管理者可以看出，谁有空闲时间可以编辑其他的书。如果所有的责任编辑都是满负荷的，则执行编辑或许决定不再接受任何新书，或是接受新项目同时推迟别的项目，或是安排责任编辑加班，再不就增加责任编辑。在图 5-9 中，只有利萨和莫里斯未来 6 个月的任务排得满满的，其他编辑人员还有空闲时间可接受新项目。

（三）运筹学方法

“运筹”在中文意义上即运算筹划、以策略取胜的意义。运筹学方法是计划工作的最全面的分析方法之一。

就内容讲，运筹学是一种分析的、实验的和定量的科学方法，用于研究在物质条件已定的情况下，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出数量上的依据，以便能为最经济、最有效地使用人、财、物做出综合性的合理安排，取得最好的效果。

第二次世界大战中，盟军科学家在研究如何有效地使防空作战系统运行，合理配置雷达站，使整个空军作战系统协调配合来有效地防御德军飞机入侵的过程中发展出了运筹学。二战以后，研究军事运筹学的科学家纷纷转向民用部门，迅速促进了运筹学在社会经济领域的应用。

在计划工作中应用运筹学的一般程序分为五个步骤：

（1）规定目标和明确问题：包括把整个问题分解成若干子问题，确定问题的尺度、有效性度量、可控变量和不可控制变量。

（2）收集数据和建立模型：包括定量关系、经验关系和规范关系。

（3）求解模型和优化方案：包括确定求解模型的数学方法、程序设计、调试运行和方案选优。

（4）检验模型和评价：包括检验模型在主要参数变动时的结果是否合理，输入发生微小变化时，输出变化的相对大小是否合适以及模型是否容易解出等方面的检验和评价。

（5）方案实施和不断优化：包括应用所得的结果解决实际问题，并在方案实践过程中发现新的问题，不断优化方案。

上述五个步骤在实际过程中往往交叉重复进行，不断反复。

运筹学作为一个系统科学中的学科体系，研究的内容十分广泛，主要分支有：线性规划、非线性规划、整数规划、几何规划、大型规划、动态规划、图论、网络理论、博弈论、决策论、排队论、库存论、搜索论等。20 世纪 50 年代和 60 年代是运筹学研究和应用的鼎盛时期，但有人对运筹学的作用提出了怀疑，主要集中在两个方面上：（1）任何模型的应用都必须满足一定的条件，在究竟是让模型适合问题还是让问题

适合模型这一点上，许多运筹学家把原来的问题抽象简化，直到数学难点和计算难点都被舍去为止，从而使问题的解答失去了实际意义；（2）运筹学最终要得到问题的最优解，但从管理实践的角度，由于决策目标通常有多个，且各个目标之间的常常存在冲突，因此最终的解决方案一般都是折衷的结果，管理者实际需要的是这种“满意”解，而不是数学上的附加各种假定条件的最优解。

第四节 目标与目标管理

一、目标

（一）目标的含义

目标是根据组织的使命而提出的组织在一定时期内或人们从事某项活动所要达到的预期成果。例如“三一”重工股份有限公司为了实现“以高新技术改造传统的机械装备工业，率先使经营的产品升级换代至世界一流水准，全面满足客户显性和隐性需求”的使命，提出了 2005 年销售额达到 70 亿元，2007 年销售额达到 120 亿元以上，成为中国工程机械行业的标志性企业。

不同的社会组织由于性质和任务等的不同，其组织目标也有差异。例如，政府的目标为人民提供最佳的服务，以完成公众的需要为前提。政治和社会团体组织、教育组织、卫生组织、新闻文化事业组织、体育事业组织、科研组织、福利组织等非营利组织也有其特定的目标。从管理学的角度看，企业（组织）的目标具有独特的属性，通常称为 SMART 的特性，即目标一定要具体明确（Specific）、可以度量或测量（Measurable）、可以实现（Achievable）、相互关联的（Relevant）、规定时间的（Time bond）。一个企业的目标往往涉及经济、社会、环境或政治等各个方面。

（二）目标的性质

1. 目标的控制性和突破性

目标可以分为控制性目标和突破性目标。控制性目标是指生产水平或经营活动水平维持在现有水平。它强调组织目标应具有可及性。突破性目标是指使生产水平或经营活动水平达到前所未有的水平。它强调组织目标应具有挑战性。富有挑战性的目标是激励组织成员的动力，组织目标的设立应使员工“跳起来摘桃子”。例如，某公司利润率维持在 20% 左右的目标为可控性目标；通过加强管理，提高工作效率，使利润增加 15%，这个目标就叫突破性目标。

2. 目标的层次性

也称目标的纵向性。从组织结构的角度来看，组织目标是分层次、分等级的。组织的目标可分为三个层次：一是组织的社会层目标。即社会加于组织的目标。例如，企业社会层目标是履行社会责任，为社会提供所需要的优质产品和服务，并创造出尽可能多的价值。二是组织层目标。即作为一个利益共同体和一个系统的整体目标。例如：企业组织层目标是满足企业组织利益相关者的需求、提高经济效益、增强自我改造和发展能力、改善员工生活、保障员工的劳动安全、以及创造文明的工作环境等目标。三是组织成员个人层目标。例如，改善和提高组织成员个人经济收入、使其工作丰富化、尊重其兴趣爱好、荣誉和成就感等。

组织目标的层次性，有助于我们正确理解组织的社会目标、组织层目标和组织成员个人层目标之间的关系，三者既有兼容的一面，也有冲突的一面，因此要协调三者之间的关系，不可偏废。

3. 目标的网络化

组织中各类、各级目标构成为一个网络，网络表示研究对象的相互关系。一个组织的目标通常是通过各种活动的相互联系、相互促进来实现的。目标和具体的计划通常构成一个网络，它们很少表现为线性的方式，即目标与目标之间左右关联、上下贯通、彼此呼应、融合成一个网络整体。

由于组织目标按一定的网络的方式互相连接的，因此要使一个网络具有效果，就必须使各个目标彼此协调，互相配合，互相支援，互相连接。

4. 目标的多样性

一个组织的目标具有多样性，有主要目标和次要目标之分。即使是组织的主要目标，一般也是多种多样的。例如，对工商企业，可以是股东、经营者、雇员、债权人、顾客、供应商、竞争者、国家等方面目标。管理成功的企业包括以下方面目标：市场地位、技术改进和发展、生产率、物质和财力资源、利润率、主管人员绩效和发展、员工工作质量和社会责任等。

5. 目标的时间性

按时间长度，可以将目标分为短期目标和长期目标。短期目标和长期目标的区分是相对而言的。通常长期目标主要是方向性和长远性的，它主要回答的是组织的长远发展方向以及方针走向，是短期目标的指南；短期目标是长期目标得以实现的基础，因为任何长期目标的实现必然是由近及远。在长期目标的第一年中实现的短期目标应该是全面具体的。一方面，第一年所要做的工作必须为以后相继各年所要做的工作打下基础；另一方面，短期目标必须体现长期目标，必须是为了实现长期目标。

为了使长期目标和短期目标之间能够兼顾，首先应使长期目标和短期目标之间形成一个整体关系。所以，确定短期目标的过程实质上是确定长期目标实现的先后次序的过程。为了使短期目标有助于长期目标的实现，必须拟定实现每个目标的计划，并把这些计划汇合成一个总计划，以此来检查它们是否合乎逻辑，是否协调一致和是否切实可行。具体可以借鉴前面的滚动计划的方法。采用滚动计划法，管理者可以根据环境条件变化和实际完成情况，定期地对长期目标进行修订，使组织始终有一个较为切合实际的长期目标作指导，同时有短期目标作为具体实施的指导，可以有效地避免由于变化所造成的不确定性给组织带来的不良后果，避免目标的僵化性。

6. 目标的可考核性

按考核目标的性质可以将目标分为定量目标和定性目标。定量目标是指可以数量化的目标。例如，企业利润增加 15%。定性目标是指不宜用数量表示的目标。比如，员工思想政治工作的目标。

我们强调目标必须是可考核的，而使目标具有可考核性的最方便的方法就是使之定量化。但是，许多目标是不宜用数量表示的，硬性地将一些定性的目标数量化和简单化的做法可能是危险的，其结果有可能将管理工作引入歧途。这方面最典型的例子就是关于素质教育是否应该以考试成绩作为主要目标的争论。

在组织的经营活动中，定性目标是不可缺少的，主管人员在组织中的地位越高，其定性目标就可能越多。有时，提出一个定性目标可能比规定一个定量目标使主管人员处于更有利更主动的地位。在某种意义上说，定性目标类似于模糊目标。大多数定性目标也是可以考核的，但考核定性目标不可能和定量目标一样考核得那么准确。一般定性目标在多数情况下是用“多好”的标准来衡量的。尽管确定可考核的目标是十分困难的，但任何定性目标都能用详细说明规划或其他目标的特征和完成日期的方法来提高其可考核的程度。

（三）目标的作用

组织目标，具有重要作用，具体来说，可以归纳为以下四点：

1. 组织目标的导向作用

管理是指一定组织中的管理者，通过实施计划、组织、人员配备、指导与领导、控制等职能来协调他人的活动，使别人同自己一起实现既定目标的活动过程。由此可见，如果不是实现一定的目标，就无须管理，组织目标对组织活动具有导向作用，为管理指明了方向。

正如德鲁克在《管理的实践》一书中指出，企业的目的和任务，必须化为目标，企业的各级主管必须通过这些目标对下级进行领导，以此来达到企业的总目标。如果一个领域范围没有特定的目标，则这个领域范围必定被忽视；如果没有方向一致的分目标来指导各级主管人员的工作，则企业规模越大，人员越多时，发生冲突和浪费的可能性就越大。

一个组织是否能够有效地完成其使命，其关键因素之一是在于组织的目标是否正确、可行。一个组织首先要设定其正确且可行的目标，根据目标来分配工作，开展业务，组织运行才会有效。

2. 组织目标的凝聚作用

组织是一个社会协作系统，它必须对其成员有一种凝聚力。组织凝聚力的大小受到多种因素的影响，其中的一个因素就是组织目标。当组织目标充分体现了组织成员的共同利益，并能够与组织成员的个人目标取得最大程度和谐一致时，就能够极大地激发组织成员的工作热情、献身精神和创造力。如果组织能确立科学有效的总目标，然后进行层层分解，在工作中各单位及相关人员根据总目标要求，进行合理调整，

就可以知道本部门的工作定位，合理安排自己的进度，同时也可以有效地与其他部门配合，从而产生组织目标的凝聚作用。

3. 组织目标的激励作用

组织目标的激励作用主要体现在提供鼓舞、支撑和满足感等方面。

组织目标订立之后，该目标就可以成为员工自我激励引导的标准。一方面个人只有明确了目标才能调动起潜在能力，创造出最佳成绩；另一方面个人只有达到了目标后，才会产生成就感和满意感。组织目标也可以成为组织团队激励的基础，激发员工的合作意识。组织确立目标之后，就使组织团队人员有所遵循，当所有的团队人员皆在同一目标下共同工作时，团队人员的凝聚力必然加强，就会产生团队激励的效果，培养团队的合作意识与团队精神。

4. 组织目标的考核评价作用

组织目标为各单位，各人员工作绩效的考评提供正确的标准和准绳。大量管理实践表明，以上级的主观印象和对下级主管人员的价值判断作为对员工绩效的考核依据是不客观、不科学的，因而不利于调动员工积极性。正确的方法应当是根据明确的目标进行考核。当工作完成后，有关人员即可依据原订目标加以考核，看其工作成果是否与原订目标相符。这种考核比较客观公正，考核结果也较具有信任和说服力。

二、目标管理

（一）目标管理概念和由来

目标管理（Management By Objectives, 缩写为 MBO）是指组织的最高管理层根据组织面临的形势和发展需要，制定出一定时期内组织经营活动所要达到的总目标，然后层层分解落实，要求下属各部门主管人员以及每个员工根据上级制定的目标分别制订各项工作目标，明确相应的责任和职权，形成一个目标体系，并把目标完成情况作为各部门或个人考核依据的一种管理制度和方法。

目标管理是 20 世纪 50 年代中期出现于美国，以泰罗的科学管理和行为科学理论（特别是其中的参与管理）为基础。目标管理可以使组织的成员亲自加参工作目标的制定，实现“自我控制”，并努力完成工作目标。而对于有明确的目标作为考核标准，从而使对员工的评价和奖励做到更客观、更合理，因而可以大大激发员工为完成组织目标而努力。由于这种管理制度在美国应用得非常广泛，而且特别适用于对主管人员的管理，所以被称为“管理中的管理”。

要想准确地指明究竟谁是目标管理的创始人并不容易，但公认为彼得·F·德鲁克对目标管理的发展和使之成为一个体系做出了重大贡献。1954 年，德鲁克在《管理实践》一书中，首先提出了“目标管理和自我控制”的主张。他认为，并不是有了工作才有目标，而是相反，有了目标才能确定每个人的工作。所以“企业的使命和任务，必须转化为目标”，如果一个领域没有目标，这个领域的工作必然被忽视。因此管理者应该通过目标对下级进行管理，当组织最高管理者确定了组织目标后，必须对其进行有效分解，转变成各个部门以及各个人的分目标，管理者根据分目标的完成情况对下级进行考核，评价和奖惩。德鲁克的主张在企业界和管理学界产生了极大的影响，对形成和推广目标管理起了巨大的推动作用。

目标管理提出后，便在美国迅速流传。时值第二次世界大战后西方经济由恢复转向迅速发展的时期，企业急需采用新的方法调动员工积极性以提高竞争能力，目标管理的出现可谓应运而生，逐渐被广泛应用，并很快为日本、西欧国家的企业所仿效，在世界管理界大行其道。我国企业于 20 世纪 80 年代开始引进目标管理方法，并取得了较好成效。

（二）目标管理特点

1. 以整个组织的成果和成功为中心，注重成果第一，看重实际贡献

德鲁克在关于目标管理的论述中强调：“企业中每一个成员都有不同的贡献，但所有的贡献都必须是为着一个共同的目标。他们的努力必须全都朝着同一方向，他们的贡献必须互相衔接而形成整体。”目标管理注重成果第一，看重实际贡献。采用传统的管理方法，评价员工的表现，往往容易根据印象、本人的思想和对某些问题的态度等定性因素来评价。其结果往往不是很客观科学，这样很容易束缚员工手脚，难以发挥其主观能动性，调动员工的想象力和创造力。

组织实行目标管理，由于有了一套完善的目标考核体系，从而能够按员工的实际贡献大小如实地评价一个人。目标管理还力求组织目标与个人目标更密切地结合在一起，以增强员工在工作中的满足感。这对

于调动员工的积极性，增强组织的凝聚力起到了很好的作用。

2. 提倡参与管理，目标由实现目标的有关人员共同制定

目标管理提倡民主、平等和参与的管理思想，不主张管理者闭门造车而独断专行。目标的实现者同时也是目标的制定者，即由上级与下级在一起共同协商讨论确定目标。首先确定出总目标，然后对总目标进行分解，逐级展开，通过上下协商，制定出企业各部门、各车间直至每个员工的目标；用总目标指导分目标，用分目标保证总目标，形成一个“目标——手段”链。目标管理使得组织层层、处处、人人、事事有目标。

3. 强调自我控制

德鲁克认为：“目标管理的主要贡献之一，就是它使得我们能自我控制的管理来代替由别人统治的管理。”目标管理通过预先确定目标，适当授权和及时的信息反馈，推动各级管理人员及员工实行自我控制。它使管理人员能够控制他们自己的成绩，这种自我控制可以成为更强烈的动力，推动他们尽自己最大的力量把工作做好，而不仅仅是“过得去”就行了。

4. 强调授权，促使权力下放

集权与分权的矛盾是组织的基本矛盾之一，惟恐失去控制是阻碍大胆授权的主要原因之一。授权是组织领导对自己和员工自信的表现。因为只有宽容而自信的领导才不怕自己失去对组织的领导力，才敢于授权，而且他对员工的才华和能力能够给予充分的信任。推行目标管理有助于促使权力下放，有助于在保持有效控制的前提下，调动员工的想象力和创造力，发挥其主观能动性，把组织局面搞得更有生气和更有效率一些。

（三）目标管理的过程

1. 制定目标

实行目标管理，首先要建立一套完整的目标体系。这项工作是从企业的最高主管部门开始的，然后由上而下地逐级确定目标。上下级的目标之间通常是一种“目的——手段”的关系，某一级的目标，需要用一定的手段来实现，这些手段就成为下一级的次目标，按级顺推下去，直到作出层的作业目标，从而构成一种锁链式的目标体系。

制定目标，首先要进行企业经营环境调查。包括外部环境和内部环境。外部环境又包括政治、经济、技术、社会等宏观环境和竞争者、供应商、顾客、替代品、潜在进入者等微观环境。内部环境则主要分析生产、研发、营销、理财、人员、组织能力。其次组织最高层制定目标。即在对内外环境分析的基础上，确定企业的宗旨或使命以及战略目标。第三制定部门和员工的目标。一般由上下级一起工作来设置下属人员目标。最后，反复循环修订目标，对各项目标和评价标准达成一致。

制定目标时，孔茨提供了一种衡量表以帮助目标制订者判断和改进工作，见表 5-2：

表 5-2

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. 目标是否概括了该项职务主要特点？2. 所订目标数量是否太多？能否把有些目标合并？3. 目标能否考核，也就是说，人们能否在计划期末知道他们是否已实现了目标？4. 目标是否指明①数量多少？②质量（多好或具体的规格要求）？③时间（何时）？④费用（耗用多少）？⑤如果是属于定性目标，它们是否仍然可以考核？5. 目标能否激励人们去争取完成，是否现实可行？6. 是否规定目标主次轻重（顺序、重要程度等）？7. 这些目标是否还包括①改进工作的目标？②个人发展的目标？8. 这些目标是否与别的经理和组织所制订的目标相协调？是否与上级主管人员的、部门的、公司的目标相吻合？9. 这些目标是否已向需要知道的所有人传达了？10. 短期目标是否与长期目标相吻合？11. 据以拟订目标的一些设想是否都已清楚指明？12. 这些目标是否已清楚或以文字表明了？13. 目标是否适时地提供反馈信息，从而能够采取一切必要的纠正步骤？ |
|---|

14. 现有的资源和职权是否足以去实现这些目标？
15. 是否提供了机会，期望人们去实现这些目标，让他们提出自己的目标来？
16. 人们是否掌握了委派他们负责的那些工作？

2. 组织实施

目标的实施是目标管理一个重大环节。首先要宣传鼓动。使有关人员目标内容、意义、依据、实施步骤、有利条件和困难有透彻的了解，充分调动其积极性和主观能动性。其次，强调自控。鼓励各部门、各岗位以及员工对目标实施情况进行自控和自评，主动采取措施确保目标实施进度与质量。再次，协助指导。上级管理者通过信息反馈渠道或亲临现场，要帮助下级解决工作中出现的困难问题，当出现意外、不可预测事件严重影响组织目标实现时，也可以通过一定的程序，修改原定的目标。

3. 检查和评价

目标管理的第三步就是检查和评价。对各级目标的完成情况，要事先规定出期限，定期进行检查。检查的依据就是事先确定的目标。检查的方法可灵活地采用自检、互检和成立专门的部门进行检查。

对于最终结果，应当根据目标进行评价，并根据评价结果进行奖惩。达到预定的期限后。下级首先进行自我评估，提交书面报告；然后上下级一起考核目标完成情况，决定奖惩；同时讨论下一阶段目标，开始新循环。如果目标没有完成，就分析原因总结教训。目标管理考核评价应坚持标准，严格考评；实事求是，重在总结；奖惩结合，鼓励为主。

制定目标、组织实施、检查评价是目标管理前后衔接，相辅相成的三个阶段，当所有的阶段完成后，目标管理将进入下一轮循环过程。目标管理的程序如图 5-10。

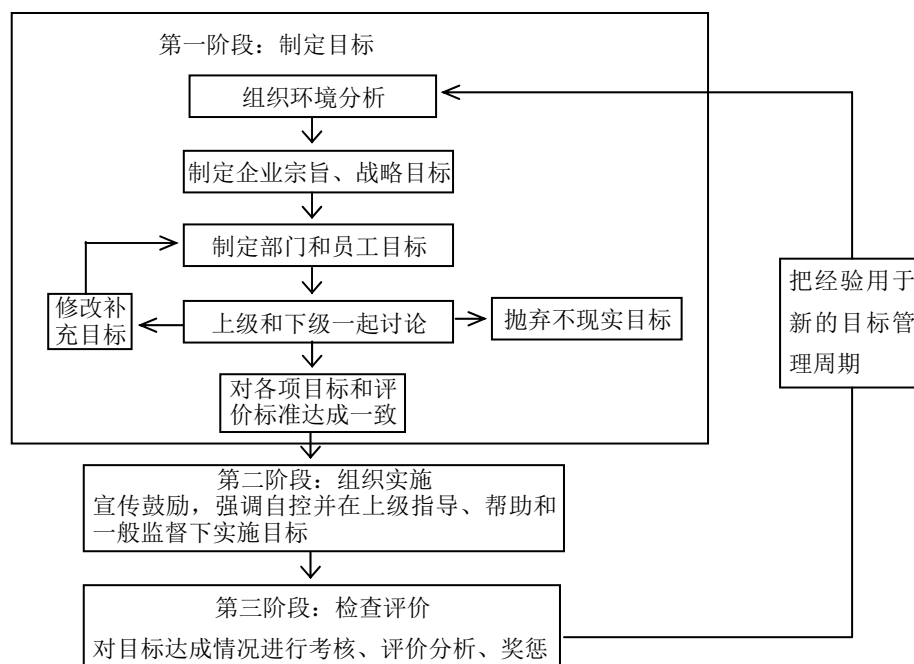


图 5-10 目标管理程序

（四）对目标管理的评价

任何事物都是利弊兼备的，目标管理也不例外。目标管理在全世界产生很大影响，但实施中也出现许多问题。因此必须客观分析其优点和缺点，了解其利弊，这样就可以兴利除弊，把目标管理的优势尽可能

充分地发挥，而将其弱点抑制到最低限度。

1. 优点

(1) 把组织成就和个人需要成功结合在一起

目标管理的倡导者德鲁克认为，古典管理学派偏重于以工作任务为中心，忽视人的需要这一面，而行为科学兴起，提出管理要以人中心，工作中员工活动范围已有很大变化要求参与管理。目标管理实行由工作人员参与制定目标，自我控制以及自上而下的目标连锁，从而解决了以工作为中心及以人为中心的矛盾，既有利于实现组织成就，又能满足员工个人需要。

(2) 是一种有效计划、组织、协调和控制的手段

目标管理通过上下协商制定的计划变得切实可行，它使组织内部的权力分配更加合理，责任更加清楚；目标管理中形成的目标网络使各方面活动井然有序，相互协调，配合默契；它明确的目标和及时的信息沟通，使得控制更加有效。

(3) 起到凝聚和激励作用

目标管理把全体工作人员的注意力都集中到实现组织总体目标上来，可以提高凝聚力，增强全局观念。目标管理强调自我控制、自我调节，通过目标和奖励，将个人利益和组织利益紧密联系在一起，员工不再只是听从命令，等待指示的盲从工作者，而是一个可以自我控制的，在一个领域内施展才华的积极工作者，因此，目标管理有助于调动员工的主动性、积极性，具有激励作用。

2. 缺点

(1) 恰当目标难以确定

组织内的许多目标难以量化、具体化；组织环境的可变因素越来越多，变化越来越快，组织的内部活动日益复杂，使组织活动的不确定性越来越大，许多团队工作在技术上不可分解。这些都使得组织的许多活动制定数量化目标是很困难的。

(2) 对目标管理原理和方法的宣讲可能增加管理成本

目标管理看起来简单，但要把它有效地付诸实施，则尚需各级主管人员对它有详尽的了解和认识。这就需要目标管理的整个体系做耐心的解释工作，说明目标管理是什么；它怎样发挥作用；为什么要这样做；它在评价管理工作成效时起些什么作用；以及参与目标管理的人能得到什么好处等。对目标管理原理和方法的宣讲会增加管理成本。

(3) 目标一般是短期的

几乎在所有实行目标管理的组织中，所确定的目标一般都是短期的，很少超过一年，常常是一季度或更短些。强调短期目标的弊病是显而易见的，因此，为防止短期目标所导致的短期行为，上级主管人员必须从长期目标的角度提出总目标和制定目标的指导方针。

(4) 存在着不灵活的危险

目标管理要取得成效，就必须保持其明确性和肯定性，如果目标经常改变，就难以说明它是经过深思熟虑和周密计划的结果，这样的目标是没有意义的。但是，计划是面向未来的，而未来存在许多不肯定因素，这又使得必须根据已经变化了的计划工作前提对目标进行修正。然而修订一个目标体系与制定一个目标体系的花费的精力相差无几，结果可能迫使主管人员不得不中途停止目标管理的过程。

虽然目标管理还存在着一些缺陷，但它在现代管理过程中起到很大的作用，目前，目标管理这一方法，正在由制造企业向商业、服务业以及各项事业展开。因此，一切企、事业单位均可实行目标管理。目标管理的关键在于：组织领导人对实行目标管理的坚定信心；国家、集体和个人利益相结合；对目标的重视，目标一经制定，决不能放任自流和随意改动；实事求是、脚踏实地、认真执行，不搞形式。

第五节 战略

战略是为了实现组织使命和目标而对发展方向、行动方针以及资源配置等提出的总体规划。对一

个企业来说，哈佛大学的艾尔弗雷德·钱德勒把战略定义为“一个企业长期目标和目的确定，以及为实现这些目标所要采取的行动方案和必要的资源分配方案”。企业战略回答的是企业作为整体为什么能够得到社会的回报从而长期存在下去的根本性问题。

国际上对战略的研究，经历了 20 世纪 50 年代以前的萌芽发展，60~70 年代的逐步为人们所认识，80~90 年代的繁荣成长，目前已形成许多有代表性的理论，如过程论、产业论、资源论、能力论、博弈论、风险论、环境论、竞合论、生态论等。一个规范性的、全面的战略管理过程大体分为三个阶段，即战略分析、战略选择及评价、战略实施与控制。

一、战略分析

战略分析指对企业的战略环境进行分析，并预测这些环境未来发展的趋势，以及这些趋势可能对企业造成的影响及影响方向。一般说来，战略分析包括企业外部环境分析和企业内部环境分析两部分。

外部环境分析包括一般环境分析和行业环境分析。一般环境或宏观环境，是指给企业造成市场机会或威胁的主要社会因素，对所有企业都会产生影响。一般环境分析的方法是 PEST 分析，即分析下列因素或力量：政治与法律因素（political and legal）、经济因素（economic）、社会文化因素（social and cultural）以及技术因素（technological）。行业或产业环境是指对企业经过活动有直接影响的外部环境。其主要分析方法是美国战略管理大师迈克尔·波特（M. E. Porter）提出的五种基本竞争力量即“5F”模型（The Five Forces Framework），包括现有竞争者，供应商，顾客，潜在进入者和替代品，见图 5-11。

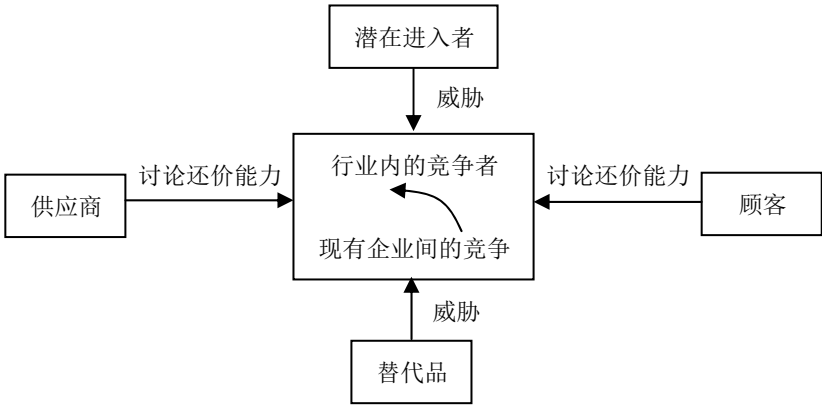


图 5-11 迈克尔·波特的五种竞争力模型

企业外部环境分析的目的是为了适时地寻找和发现有利于企业发展的机会，以及对企业来说所存在的威胁，做到“知彼”，以便在制定和选择战略中能够利用外部条件所提供的机会而避开对企业的威胁因素。

企业的内部环境即是企业本身所具备的条件，也就是企业所具备的素质。它包括企业的有形资源和无形资源，企业的研究开发、生产、营销、财务、组织文化等的企业能力，企业的核心竞争能力等。企业内部条件分析的目的是为了发现企业所具备的优势或弱点，以便在制定和实施战略时能扬长避短、发挥优势，有效地利用企业自身的各种资源，发挥出企业的核心竞争力。

二、战略选择及评价

通过战略分析，管理人员对企业所处的外部环境和行业结构、企业自身的资源和能力有了比较清楚的了解，接下来的任务是为企业选择一个合适的战略。战略选择及评价过程实质就是战略决策过程，即对战略进行探索以及选择。通常，对于一个跨行业经营的企业来说，它的战略选择应当解决以下两个基本的战略问题：一是企业的经营范围或战略经营领域，也就是公司战略问题。即规定企业从事生产经营活动的行业，明确企业的性质和所从事的事业，确定企业以什么样的产品或服务来满足哪一类顾客的需求。二是企

业在某一特定经营领域的竞争优势，也就是竞争战略问题。即要确定企业提供的产品或服务，要在什么基础上取得超越竞争对手的优势。有关各种战略类型如图 5-12。

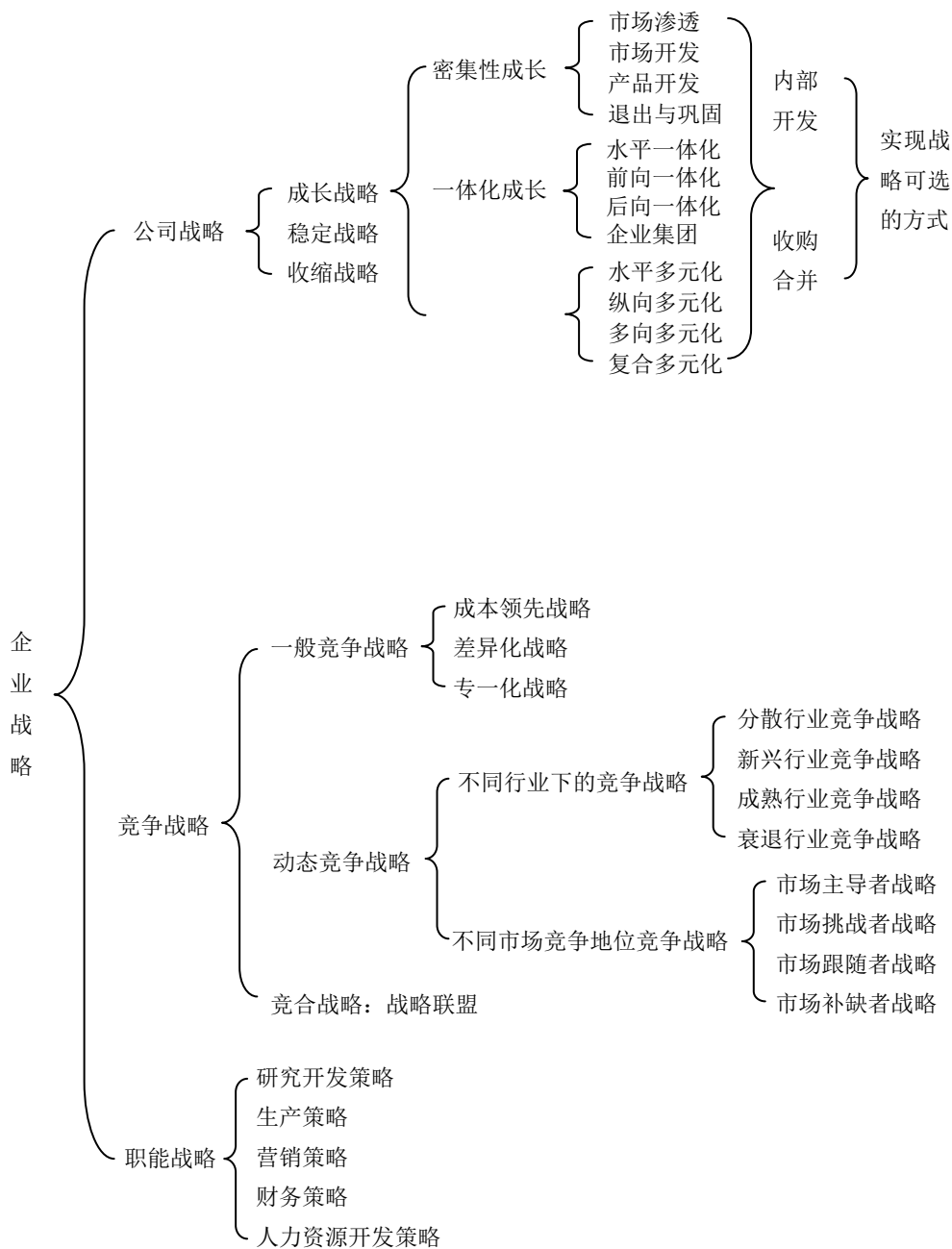


图 5-12 各种战略类型

提出多个战略方案以后，这就需要对每种方案进行鉴别和评价，以选出适合企业自身的战略方案。确切地说，首先要明确哪些方案能支持和加强企业的实力，并且能够克服企业的弱点；哪些方案能完全利用外部环境变化所带来的机会，而同时又使企业面临的威胁最小或者完全消除。事实上，战略评价就是要保证所选战略具有适用性、可行性和可接受性。所谓适用性是指所提出的战略对组织所处的环境的适应程度以及与其自身资源的匹配性。换句话说，一个适用的战略应该保持组织目标、资源条件与外部环境的一致性。可行性是指组织有能力成功地实施即定的战略。一个可行的战略应该是组织依靠当前拥有的资源和能力就可顺利实施且能达到既定要求的战略。可接受性意味着所选择的战略能满足人们的期望，不致伤害利益相关者的利益。目前对战略评价已有多种战略评价方法，如波士顿咨询集团的市场增长率——相对市场占有率矩阵法，行业寿命周期法等。

三、战略实施

一个企业的战略方案确定后，必须通过具体化的实际行动，才能实现战略及战略目标。一般来说可在三个方面来推进一个战略的实施：其一是确定企业资源的规划和配置方式，包括公司级和战略经营单位级的资源规划与配置；其二是对企业的组织机构进行构建，以使构造出的机构能够适应所采取的战略即“结构跟随战略”，为战略实施提供一个有利的环境；其三是要使领导者的素质、能力及企业文化与所执行的战略相匹配，即挑选合适的企业高层管理者来贯彻既定的战略方案。

复习思考题

1. 掌握以下基本概念
计划工作、目标、目标管理、战略、滚动式计划法。
2. 简述计划工作的性质和计划的作用。
3. 简述计划工作程序。
4. 简述计划工作原理。
5. 简述组织目标的性质和作用。
6. 简述目标管理的特点、过程和优、缺点。
7. 如何进行战略分析、选择和实施。

第六章 预测与决策

导读：

预测及决策是管理工作的重要环节，也是计划工作的基础。学习本章，有助于我们在理解预测及决策的含义、类型、特征、程序及方法的基础上，形成科学的管理观以提高管理效率，并有利于计划职能的顺利实施。本章的重点包括预测与决策的含义、步骤及方法。难点在于预测及决策的定量分析方法。

第一节 预测的含义及步骤

一、预测的概念

预测，是指对未来环境所做出的估计。它以过去为基础推测未来，以昨天为依据估算今后，以已知预计未知。这种估计不是凭空的幻想和臆测，用数学上的术语，就叫做“未来等于过去和现在的函数”。因此，预测是联系过去和未来的桥梁。

计划是对未来行动的部署，预测是对未来事件的陈述，是计划工作的一个环节。预测要说明的问题是，将来将会怎样，即在一定的条件下，如果不采取措施和行动，估计将会发生什么样的变化。计划要说明的问题是，要使将来成为怎样，即应当采取什么措施和行动来改变现存的条件，并对未来做出安排和部署以达到预期的目的。如果说，统计是从事后来考核计划，那么预测则是在事先来评审计划。它的作用在于：第一，帮助我们认识和控制未来的不肯定性，使对未来的无知降到最低限度；第二，使计划的预期目标同可能变化的周围环境与经济条件保持一致；第三，事先了解计划实施后可能产生的结果。

对于一个组织来说，无论是制订经济计划，还是做出经济决策，都必须对未来的状况做出估计，并以这种估计作为计划和决策的依据。如果缺乏必要的预测，将会给组织带来严重的经济后果。例如，一个新的化工联合企业，从设计、施工到投产，一般至少要花 10—15 年，如果在设计时不以预见化学工业的发展趋势，那么，这个企业完全可能在竣工前就过时了。

二、预测的重要性

具体来说，预测的重要性表现在以下几个方面：

第一，预测既是计划工作的前提条件又是计划工作的结果。

第二，预测是使管理具有预见性的一种手段。

第三，预测有助于促使各级主管人员向前看，即为将来作准备。

第四，预测有助于发现问题，从而集中力量加以解决。

第五，预测工作在一定程度上决定了组织活动的成败。

三、预测的步骤

不论是什么预测，采用什么方法，预测的步骤大致都可分为：

（一）提出课题和任务

根据社会要求，一般情报和创造性思维，提出预测的课题、规定目标和任务、对象、基本假设、确定研究方法、结构和组织工作。

（二）调查、收集和整理资料

把与预测对象有关的过去的、现在的资料（包括计划、记录卡、帐本、调查报告、调查表、图表、报告等）尽量收集齐全。另外，要大量收集预测的背景材料，即本预测研究涉及到的科学技术、经济生产、社会、文化以及政治等各方面因素的材料，包括历史演变和现状动向；还要收集国内外同类预测研究的成果。

（三）建立预测模型

对于计量经济模式分析，要依据有关经济理论，利用数理统计技术、以数学为工具，建立表示因果关系的模型。对于时间系列分析，要分析趋向趋势、短周期变动、长周期变动和不规则变动的成分，并抓住主要变动找出数学模型。

（四）确定预测方法

进行数学运算，将实际数据输入数学模型，用最优化准则进行判断，得出预测结果。还可以采取几种预测方法进行，以互相验证。

（五）评定预测结果

对预测结果再次征询专定意见，以检验预测结果，并进一步检验预测模型。

（六）将预测结果交会决策

上述过程可用框图表示之。如图 6-2。

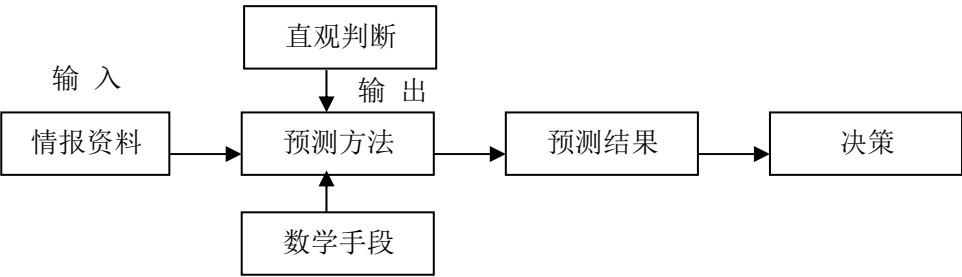


图 6-2 预测与决策过程示意图

四、预测的准确度问题

预测的准确度关系到预测的作用问题。预测是对未来一种估计，所以它不可能百分之百地准确，总有一定的误差。

（一）影响预测准确度的因素

影响预测准确度的因素很多，主要有：

1. 客观实际情况在不断迅速地变化，而人们的认识总是滞后的。根据日本经济新闻社的调查，大约 60% 的公司认为，这是长期预测困难的主要原因。
2. 客观事物发展有渐变，也有突变。在突变的情况下是难以预测的，社会发展如此，技术进步也如此。例如，晶体管的发明，在发现半导体带来电子学飞跃进步以前，是很难预见的，而后来，对于集成电路、大规模集成电路的发展，人们的预测只有 1 至 2 年的误差了。
3. 预测研究还是一项年轻的事业，它还不成熟。现在供预测的系统资料还比较缺乏，有待于不断积累。现在从事预测研究的人员还不够多，水平也不够高，预测方法还不成熟，各种方法的适用范围还没有规范化，这些都需要在实践中不断改进。
4. 限制预测实现的因素也很多。例如，技术预测可以根据技术进步的趋势加以预测。但是实现这一预测，还取决于经济发展能力、市场需求，以及社会后果等等。

总之，客观事件的发展瞬息万变，而人的认识总是不完全的，所以从根本讲，完全准确的预测是不现实的。

（二）怎样提高预测的准确度

1. 从预测的资料来源看。资料、数据、情报一定要可靠，须经过核实。因为当我们在进行预测因素选择、模式的建立以及预测值求解过程中，无一不和原始资料有关。资料是否完全、是否正确，直接影响着预测结果的精度。因此，进行一项预测工作，必须投入相当大的力量去进行资料的搜集和鉴别工作，必要时还要进行抽样调查，以获得有用的完全的基础资料。在收集资料的要注意资料的出处、时间，还逐步积累，建立起常用数据库。
2. 从预测的方式看。要善于利用各方面的预测成果和报告。预测需要集体去做，要发挥集体力量，集思广益，统一思想，统一行动。预测的结果要由集体来评定，要吸取不同意见。

3. 从预测的方法看。注意研究预测的方法，改进预测技术。因为客观事物的表现形态是各种样的，它所表现出的统计规律性也是不同的。因此，如何针对不同的问题，选择不同的预测方法，对保证预测精度是十分重要的。这就要求预测者对预测的对象所服从的统计分布特性，所遵循的物理定律以及对不同预测方法的有关知识。搞技术预测应懂技术，搞经济预测应懂经济，这样才能做到理论明确，方法可靠，精度提高。

总的说来，提高预测准确度并非使预测百分之百的准确，因为计划工作是面向未来的，而未来又是不肯定的，预测的准确度是相对而言的。在提高预测准确度的基础上，同时要考虑预测的经济问题。一个好的预测不但有显著的效益，还需要少花钱。显然，调查越细，预测越精，要花的预测费用也就越多。因此，不要追求预测的精度越高越好，而要算经济帐。预测的经济效果由预测所需费用和预测结果所带来的经济效益这两部分组成。预测精度越高，预测给组织带来的好处越大，生产的成本也越低。预测精确度与生产成本成反比。前后两者相叠加将出现最佳经济效果的区间。这就是说，预测精度是相对的，要根据预测内容和要提高些，采用电脑运算。如果组织作微观预测，预测精度就不宜要求过高。总之，在开始预测时，就应有一个预测费用计划。

第二节 预测的种类和方法

一、预测的种类

按照不同的范围，不同的对象，不同的时间，可以将预测作不同的分类。按内容，预测可分为社会未来预测和技术经济预测两大类；按时间的长短分，预测可分为长期预测、中期预测和短期预测。

（一）社会未来预测

社会未来预测是研究与社会发展有关的未来问题，它的主要对象是由于科学技术的发展而产生的种种社会问题，例如，人口膨胀、环境污染、生态平衡失调、城市的恶性发展、交通拥挤等。其目的是协助政府机构制订政策，选择最佳方案，提出改进措施。同时，社会未来预测还要及时预测各种社会现象和发展趋势，以便促进对社会有益的发展趋势，阻止对社会不利的发展趋势。

（二）技术经济预测

技术经济预测又分为技术预测和经济预测两大类。

技术预测是预测研究中最活跃的活动。它研究与技术发明、技术应用有关的一系列问题。预测即将出现的技术发明及其效果、技术发明与市场所需要的新产品的关系等。技术预测的发展在很大程度上受到实际需要的制约和影响。人们在进行科学技术预测时，一般认为应考虑以下几方面的因素：世界上科学技术的进展情况和趋势；本国相同范围内科学技术的进展情况；跨学科综合性课题的进展情况；各工业部门的发展情况以及具体产品和工艺的发展情况。

经济预测从大的方面来说，是为制订国民经济规划、经济计划和经济政策服务的。主要应预测科学技术发展的前景及其对经济的影响；预测自然资源的状况和劳动力资源的状况；预测最终产品的需要时以及各种非生产性的社会需要；预测再生产的社会条件；预测财政、信贷、价格、税收等因素的变动对社会生产和市场供求的影响。工业企业的经济预测主要是进行销售预测、原材料预测、设备投资预测以及人力预测。

（三）长期预测、中期预测和短期预测

长期预测：一般在5年以上，属于长期宏观预测；中期预测：

预测时间指3个月到2年；短期预测：预测时间指3个月以内的，一般是一周或一个月。

微观预测以中、短期为主，宏观预测以长期预测为主。中、短期预测常用时间系列法。长期预测常用因果关系法。掌握资料的时间长短，预测时间的长短，会影响预测结果的误差大小，因此不同期限的预测要采取不同方法。

二、预测的方法

从原则上来说，预测的对象和期限不同，所用的预测方法也不同。

60年代以来，预测技术的发展极迅速，世界各国研究出一百多种预测方法。每种方法都有其适用范围，有时可以同时用几种方法来预测同一个问题，以提高预测精度。预测方法名目繁多，但大体上可将他们分为下述三大类：

（一）外推法

这是利用过去的资料来预测未来状态的方法。应用这类方法基于这样的认识：承认事物发展的延续性，同时考虑到事物发展中随机因素的影响和干扰。这种方法的优点是简单易行，只要有有关过去情况的可靠资料就可对未来做出预测。其缺点是从因果关系上去分析过去与未来之间的联系，只“凭数据说话”，因而长期预测的可靠性不高。外推法在短期和近期预测中用得较多。下面将要介绍的时间序列法，是外推法中常用的一种方法。

时间序列分析法：即按时间将过去统计得到的数据排列起来，看它的发展趋势。

时间序列最主要的特征是它的数据具有不规则性。因此，为了尽可能减少偶然因素的影响，一般采用移动算术平均法和指数滑动平均法这两种计算方法。

1、移动算术平均法。是假设未来的状况与较近时期（例如几个月）有关，而与更早的时期关系不大，根据这种假设可得到一种方法如下：

已有过去时期的数据，也就是一组时间序列 X_1, X_2, \dots, X_t 用它来预测未来时段 $t+1$ 的预测值 X_{t+1} 。如果现在只考虑前 3 个月的数据，可用下列公式计算预测值：

$$X_{t+1} = \frac{X_t + X_{t-1} + X_{t-2}}{3}$$

一般情况下，如果考虑到过去几个月的数据，则取前几个月平均值：

$$X_{t+1} = \frac{X_t + X_{t-1} + \dots + X_{t-n}}{n}$$

2、指数滑动平均法。这是对滑动平均的一种改进。因为滑动平均、计算的是算术平均值，即认为每个数据对未来预测值具有相同的作用。指数滑动平均法，只利用过去较近的一部分时间序列。实际上，每个数据的作用是不同的，预测值也未必只与较近过去的时间序列有关。因此，当时间序列已表现出某种规律性趋势时，例如上升、下降和周期性变化等，预测就必须考虑这些趋势的意义。因此，还要采用指数滑动平均法。

指数滑动平均法是对整个时间序列进行加权平均。预测公式为：

$$X_t = X_{t-1} + a(X_{t-1} - \hat{X}_{t-1})$$

式中

X_t ——为时间序列 X_t 的预测值；

a ——指数，为 0—1 之间的小数，一般取 0.7—0.8 左右

（二）因果法

这类方法是研究变量之间因果关系的一种定量方法。变量之间因果关系通常有两类，一类是确定性关系，也称函数关系；一类是不确定性关系，也称相关关系。因果法就是要找到变量之间的因果关系，据此预测未来。下面介绍的回归分析预测法是其中一种。

按照外推法进行统计处理，固然消除了许多偶然因素，使时间序列规则化，但是，这种规则化只凭数据说话，并不说明规则化了的参数之间有什么因果关系，即它们本质上不一定是相关函数。没有因果关系的预测只是形式上的一种预测，而找出因果关系的预测才是本质的预测。回归分析就是从事物变化的因果关系出发来进行的一种预测方法，它不剔除不相关的因素，并且对相关的紧密程度加以综合考虑，因此，其预测的可靠性较高。

回归分析的做法：首先进行定性分析，确定有哪些可能的相关因素，然后收集这些因素的统计资料，应用最小二乘法求出各因素（各门变量）之间的相关系数和回归方程。根据这个方程就可预测未来。求一个变量（例如年份）对另外几个变量（例如某个产品的几个主要性能）的回归分析问题，叫做多元回归分析法。在技术预测中多元回归分析很有价值，它可以回答该产品“80年代水平”之类的问题。

一元回归方程为：

$$Y = a + b \cdot X$$

其中 a 和 b 是回归系数

多元回归方程为：

$$Y = b_0 + b_1 X_1 + b_2 X_2 + \cdots + b_k X_k$$

其中 b_0 为常数， X_1, \cdots, X_k 为自变量， Y 为因变量， b_1, \cdots, b_k 为回归系数。

（三）直观法

主要靠人的经验和综合分析能力来预测。这类方法虽然自古有之，但如何做到尽量尊重客观实际，符合客观实际而不陷于主观武断，仍大有研究。下面介绍的德尔菲（Delphi）法就是一例。

德尔菲法。我国习惯把德尔菲法称为“专家预测法”。德尔菲是（Delphi）的译名，它是希腊历史遗址，为神谕灵验的阿波罗殿所在地。美国兰德公司在 50 年代初与道格拉斯公司协作研究如何通过有控制的反馈使得收集专家意志更为可靠，以德尔菲为代号，德尔菲法由此而得名。

1. 德尔菲法的要点。

（1）不记名投寄征询意见。就预测内容写成若干条含义十分明确的问题，规定统一的评价方法。例如，要求专家从某项技术发明在未来可能出现的时间给予估计或区间估计中，选定一个估计。根据情况，可以选择有关的多方面的专家，将上述问题邮寄给他们，背对地征询意见。这样可消除专家之间的各种不良影响。

（2）统计归纳。收集各位专家的意见，然后对每个问题进行定量统计归纳。通常用回答的中位数反映专家的集体意见。

（3）沟通反馈意见。将统计归纳后的结果再反馈给专家，每个专家根据这个统计归纳的结果，慎重地考虑其它专家意见，然后提出自己的意见。由于全部过程保密，所以各专家提出的意见就比较客观。对于回答超出规定区间的专家，可以要求他们说明特殊理由，对于这类特殊意见也可反馈给其它专家，予以评价。

然后，把收回的征询意见，再进行统计归纳，再反馈给专家。如此多次反复，一般经过 3 至 4 轮，就可以取得比较集中一致的意见。

2. 德尔菲法预测时要注意的事项。

（1）问题必须十分清楚，其含义只能有一种解释。否则，专家回答就可能十分离散。

（2）问题的数量不要太多，一般以回答者可在 2 小时内答完一轮为宜。要求专家们独自回答，不要串联讨论，也不要请人代劳。

（3）要忠实于专家们的回答，调查者在任何情况下不得显露自己的倾向。

（4）对于不熟悉这一方法的专家，应事先讲清楚意义与方法。参加这个活动毕竟要付出相当精力，应给专家们以适当的精神与物质的奖励。

近几年来，这方法获得广泛的应用，并取得了良好的实效。决策者把这种方法当作技术预测方法之一。

（四）预测方法归类

以上我们谈到了三种预测方法。其实，预测方法不局限于此，在这里就不一一作介绍了。可用图表加以概括，如表 6-1。

表 6-1 各种预测方法的分类应用对象

分 类	预测方法	应用对象
直观型预测法	头脑风暴法（BS 法） 德尔菲法 关连树法 先行指标法	未来预测 科学技术预测 新产品开发预测
时间序预测法	单纯外推法 移动平均法 指数滑动平均法 周期变动分析法	长、中、短期需求预测 科学技术预测 其它各种预测
计量模型预测法	回归分析法 单一方程式模型法 联立方程模型法	中、短期需求预测 模型模拟预测 其它各种预测

第三节 决策类型和特征

决策是管理的核心。可以认为，整个管理过程都是围绕着决策的制定和组织实施而展开的。无论是确定目标，还是制定计划，管理者都需要做出决策。不仅领导工作需要决策，其他各项管理工作都需要决策。诺贝尔经济学奖得主西蒙甚至强调：管理就是决策，决策贯穿了整个管理过程。决策在管理中的重要地位由此可见。

一、决策的概念

许多管理学家都对决策的定义进行过探讨，尽管众说纷纭，但基本内涵大致相同，区别主要在于决策概念作狭义的理解还是广义的理解。从狭义上讲，决策是在几种行为方案中进行选择，从广义上说，决策还包括在做出最后选择之前必须进行的一切活动。所以，决策就是人们为了达到一定目标，运用科学的方法拟定并评估各种方案，从两个以上的可行方案中选择一个合理的方案的分析判断过程。

二、决策的特征

组织决策具有以下主要特点：

（一）目标性

决策目标就是决策所需要解决的问题，只有在存问题的情况下，而且决策者认为这此问题必须解决的时候才会有决策，决策是通过解决某些问题来达到目标。任何组织决策都必须首先确定组织的活动目标，目标是组织在未来特定时限内完成任务程度的标志。没有目标，人们就难以拟定未来的活动方案，评价和比较这些方案就没有了标准，对未来活动效果的检查也就失去了依据。无目标的决策或目标性不明的决策往往会导致决策无效甚至失误。

（二）可行性

决策所作的若干个备选方案应是可行的，这样才能保证决策方案切实可行。“可行”是指：

- （1）能解决预订问题，实现预订目标。
- （2）方案本身具有实行的条件，比如技术上、经济上都是可行的。
- （3）方案的影响因素及效果可进行定性和定量的分析。

（三）选择性

决策的实质是选择，没有选择就没有决策。决策必须具有两个以上的备选方案，通过比较评定来进行选择，如果无法制订方案或只有一个方案，那就失去决策的意义。而要能有所选择，就必须提供可以相互替代的多种不同的活动，这些活动在资源要求、可能结果以及风险程度等方面均有所不同。因此，不仅有选择的可能，而且有选择的必要。

（四）超前性

任何决策都是针对未来行动的，是为了解决现在面临的、待解决的新问题以及将来可能出现的问题，所以决策是行动的基础。这就要求决策者要具有超前意识，思想敏锐，目光远大，能够预见事物的发展变化，适时做出正确的决策。

（五）过程性

决策是一个过程，而非瞬间行动，决策既非单纯的“出谋划策”，又非简单的“拍板定案”，而是一个多阶段、多步骤的分析判断过程。决策的重要程度、过程的繁简及所费时间长短固然有别，但都必然具有过程性。

决策的过程特点可以从两方面去考察：

（1）组织决策不是一项决策，而是一系列决策的综合。通过决策，组织不仅要选择业务活动的内容和方向，还要决定如何组织业务活动的具体展开，同时还要决定资源如何筹措，结构如何调整人事如何安排。只有当这一系列的具体决策已经制定，相互协调，并与组织目标相一致时，才能认为组织的决策已经形成。这一系列的决策本身就是一个过程，从活动目标的确定，到活动方案的拟定、评价和选择，这本身就是一个包含了许多工作、由众多人员参与的过程。

（2）作为过程，决策是动态的，决策是一个不断循环的过程。它没有真正的起点，也没有真正的终点。这就要求决策者时刻监视并研究外部环境的变化，从中找到可以利用的机会，并据此调整组织的活动，实现组织与环境的动态平衡。

（六）科学性

科学决策并非易事，它要求决策者能够透过现象看到事物的本质，认识事物发展变化的规律性，做出符合事物发展规律的决策。科学性并非否认决策有失误、有风险，而是要善于从失误中总结经验教训，要尽量减少风险，这是决策科学性的重要内涵。

决策的类型

决策根据其解决问题的性质和内容不同，可分成许多类型。不同类型的决策，需要采用不同的决策方法。为了正确进行决策，必须对决策进行科学分类。

（一）按决策的重要程度划分，可分成战略决策、战术决策和业务决策

战略决策是根本性决策，战略决策解决的是“干什么”的问题，是事关企业兴衰成败，带有方向性、全局性、长远性的大政方针的决策。如企业的方针、目标与计划，技术改造和引进，组织结构改革等，都属于战略决策。这类决策主要由企业最高领导行使。

战术决策又称管理决策或策略决策，战术决策是执行决策，解决的是“如何干”的问题，它是指为了实现战略目标，而作出的带有局部性、较短时期内的具体活动方式的决策，如企业财务决策、销售计划的制订、产品开发方案的制订等。战略决策是战术决策的依据，战术决策是战略决策的落实、是在战略决策的指导下制定的，它主要由企业中层领导行使。

业务决策又称日常管理决策，属于日常活动中有关提高效率和效益、合理组织业务活动等方面的决策。这类决策主要由企业基层管理者负责进行。

（二）从决策主体来看，可将决策分成集体决策与个人决策

1. 集体决策的优点

集体制定决策的一个最大优点，是群体可能比任何单个成员具有更广泛的知识 and 经验。这势必有利于确定问题和制定备选方案，并且能够更严格地分析所制定的决策。此外，群体参与制定决策，还能够使人们更好地了解所制定的决策，特别当参与决策制定的群体还负有实施决策的责任时，可增加群体中每个成员对决策许诺的可能性。

2. 群体决策的缺点

决定群体参与决策效果的主要限制因素是由于存在“从众现象”所产生的。所谓“从众现象”，是指个人由于真实的或假想的群体心理压力，在认知或行动上不由自主地趋向于跟多数人相一致的现象。在正式组织里，上下级关系会导致下级方面并非真正参与决策，下级为了迎合上级，宁愿顺着上级的意图而不提出自己的真正的意见。此外，用花费的总时间来衡量，群体一般比个人要花费更多的时间才能做出一个决策。

个人决策的优缺点正好和集体决策相反。因此，二者应结合使用。

（三）按决策的重复程度划分，可分为程序化决策和非程序化决策

程序化决策又称常规决策或重复决策。它是指经常重复发生，能按原已规定的程序、处理方法和标准进行的决策。其决策步骤和方法可以程序化、标准化，能够重复作用。业务决策如任务的日常安排、常用物资的订货与采购等，均属此类。

非程序化决策又称非常规决策或例外决策。它是指具有极大偶然性、随机性，又无先例可循且具有大量不确定性的决策活动，其方法和步聚也是难以程序化、标准化，不能重复使用的。这类决策在很大程度上依赖于决策者的知识、经验、洞察力、逻辑思维判断以及丰富的实践经验来进行，如新产品开发决策等。

（四）按决策的可靠程度分类，可分为确定型、风险型和不确定型三种确定型决策是指各种可行方案的条件都是已知的，自然状态是惟一的，并能较为准确地预测它们各自的后果。一个方案仅有一个确定的结果，易于分析、比较和抉择的决策。

风险型决策是指各种可行方案的条件大部分是已知的，但每个方案可能出现多种自然状态，因而每个方案都可能出现几种结果，各种结果的出现有一定的概率，决策的结果只有按概率来确定，决策存在着风险。

不确定型决策与风险型决策类似，每个方案的执行都可能出现不同的后果，但可能出现的自然状态是未知的或各种结果出现的概率是未知的，完全凭决策者的经验、感觉和估计做出的决策。

（五）从决策需要解决的问题来看，可将组织决策分成初始决策与追踪决策

初始决策是指组织对从事某种活动或从事物该种活动的方案所进行的初次选择；追踪决策则是在初始决策的基础上对组织活动方向、内容或方式的重新调整。如果说初始决策是在对内外环境的某种认识的基础上做出的话，追踪决策则是由于这种环境发生了变化，或者是由于组织对环境特点的认识发生了变化而引起的。显然，组织中的大部分决策当属追踪型决策。

与初决策相比，追踪决策具有如下特征：

1. 回溯分析

初始决策是在分析当时条件与预测未来基础上制定的，而追踪决策则是在原来方案已经实施，并发现环境发生了重大变化或与原先认识的环境有重大区别的情况下进行的。因此，追踪决策须从回溯分析开始。回溯分析，就是对初始决策的形成机制与环境进行客观分析，列出失误的原因，以便有针对性地采取调措施。当然，追踪决策是一个扬弃的过程，对初始决策的“合理内核”还应保留。因此，回溯分析还应挖掘初始决策中的合理因素，以之作为调整或改变的基础，而不应“倒洗澡水连婴儿一起倒掉”。

2. 非零起点

初始决策是在有关活动尚不运行，对环境尚未产生任何影响的前提下进行的。追踪决策则不然，它所面临的条件与对解，已经不是处于初始状态，而是初始决策已经实施，因而受到了某种程度的改造、干扰与影响。也就是说，随着初始决策的实施，组织已经消耗了一定的人性、财、物等资源，环境状况因此发生了变化。

第二，随着初始决策的实施，组织内部的有关部门和人员投入相应活动。随着这种活动的不断进行，这些部门和人员不仅对自己的劳动成果（或初步成果），对这种劳动本身产生了一定的感情，而且他们在组织中的未来也可能在很大程度上与这种活动的继续命运相联系，因此，如果改变原先的决策，会在不同程度上遭到外部协作单位以及内部执行部门的反对。由于这种反对，这些单位和部门可能在追踪决策时提供并非客观的信息和情报。

3. 双重优化

初始决策是在已知的备选方案中择优，而追踪决策则需双重优化，也就是说，追踪决策所选的方案，不仅要优于初始决策方案（因为只有原来的基础上有所改善，追踪决策才有意义），而且要在能够改善初始决策实施效果的各种可行方案中，选择最优或最满意者。第一重优化是追踪决策的最低要求，后一重优化是追踪决策应力求实现的根本目标。

（三）决策程序

决策作为管理的一种活动，包括了一定的步骤和程序，虽然决策的具体过程不尽相同，但就一般决策而言，主要分六个阶段：

1. 发现问题，问题是决策的起点。任何管理组织的进步、管理活动的发展都是从发现问题开始，然后做了出变革而实现的。这里所说的问题，是指应有状况和实际状况之间的差距。应有状况，是指根据现实有条件应当也能够做到的事情或达到的水平。发现问题比较难，必须不断地对组织与环境适应情况进行深入地调查研究和创造性地思考才能做到。发现问题后还必须对问题进行分析，包括弄清问题的性质、范围、程度、影响、后果、起因等各个方面，为决策的下一程序做准备。可以认为，决策就是发现问题、分析问题和解决问题的过程。

2. 确定目标。目标是指管理者在特定的条件下所要达到的一定结果。显然，目标与管理者追求有效管理的效果是相联系的。目标是决策的开始，而实现目标，即取得预期的管理效果决策的终点。

目标具有三个明显的特征：方向性、时间性和可分解性。为了在既定的时间内实现既定的目标，须将组织目标分解于这个结构系统的各个方面、各个层次、各个时间段，形成与组织结构相对应的、保证目标实现的目标结构系统。

(1) 确定目标的要求如下：

其一，目标应明确而具体。决策目标的制定是为了实现它，因而要求决策目标订得准确，首先是要求概念必须明确，即决策目标的表达应当是单义的，并使执行者能够明确地领会含义。如果一个目标的含义，怎样理解都可以，那么，无法做出有效的决策，也无法有效地执行。

其二，目标要分清主次。有的目标是必须达成的，有的目标是希望达成的。这样可以使实现目标的严肃性和灵活性更好地结合起来。在决策过程中，目标往往不只一个，多个目标之间既有协调一致的时候，有时也会发生矛盾。例如，要求商品物美价廉就有矛盾，物美往往要增加成本；价廉就得降低成本，有时还会影响质量。因此在处理多目标问题时，一般应遵循下列两条原则：①在满足决策需要的前提下尽量减少目标的个数，因为目标越多，选择的标准就越多，选择方案越多越增加选择的难度。②要分析各个目标的主要程度，分清主次，先集中力量实现必须达到的重要目标。

其三，要规定目标的约束条件。决策目标可以分为有条件目标和无条件目标两种，凡给目标附加一定条件者称为有条件目标，而所附加的条件则称为约束条件；不附加任何条件的决策目标为无条件目标。约束条件一般分为两类：一类是指客观存在的限制条件，如一定的人力、物力、财力条件；另一类是目标附加一定的主观要求，命名如目标的期望，以及不能违反国家的政策、法令等。凡是有条件目标，只有在满足其约束条件的情况下达到目标时，才算真正实现了决策目标，不顾约束条件，即使达成目标，后果也可能适得其反。

其四，决策目标要有时间要求。决策目标中必需包括实现目标的期限。即使将来在执行过程中有可能会因情况变化而对实现期限作一定修改，但确定决策目标时必须把预定完成期限规定出来。

其五，决策目标的数量化。就是要给决策目标规定出明确的数量界线。有些目标本身就是数量指标，例如产值、产量、利润等。在订立决策目标时要明确规定增加多少，而不要用大幅度 and 比较显著之类的词。有些属于组织问题、社会问题、质量问题等方面的决策，目标本身不是数量指标，可以用间接测定方法，例如，产品质量可以用合格品率、废品率等说明。

(2) 确定目标的步骤。①必须认清所要解决问题的性质、特点、范围，找到问题的症结所在及其产生的原因。寻找问题的症结的办法是以差距的形式把它反映出来，即通过分析内部和外部的情况，把需要和现实之间所有的差距摆出来，进而抓住关键性的差距，并找出产生差距的原因。②全面研究所要解决问题的需要和可能。决策者所以要订立决策目标，是因为发现现实与要求之间存在着差距，并且这种差距已经达到不能满意的程度，才值得付出代价去消灭或缩小它。但决策时又不能仅仅考虑这么几个直接诱因，而应全面考虑上下左右各个方面的需求与可能，应当估计到有条件来实现这个目标，否则目标将成为空想。③对于初步设想的目标，仍需要进行正反两面的论证，然后审慎地把决策目标确定下来。

3. 拟定可行方案，好与坏、优与劣，都是在比较中发现的。因此，只有拟出一定数量和质量的可行方案供对比选择，决策才能做到合理。如果只拟定一个方案，就无法对比，就难于辨认其优劣，也就没有选择的余地。所以有人说：“没有选择就没有决策”。国外的决策人员常用这样的格言来提醒自己：“如果你感到似乎只有一条路可走，那很可能这条路就是走不通的”。对于复杂的决策问题，往往要分成以下两个阶段：设想阶段和精心设计阶段。

设想阶段的重点是保证备选方案的多样性，即从不同角度和多种途径，设想出各种各样的可能方案来，

以便为决策者提供尽可能广阔的思考与选择的余地。新方案的设想与构思，其关键在于要打破传统思想框框，大胆条件环境。能否创新，取决于他们的知识、能力和精神三个方面条件。对于所研究问题的广博知识是创新的基础。有较强的创新能力，多谋善断，头脑敏锐，是创新的保证。如果具有坚实的的知识基础和旺盛的创新能力，还须有敢于冲破习惯势力与环境压力束缚的精神。拟定方案人的精神面貌如何，取决于本人的事业心、进取心、强烈的求新欲；取决于决策环境，取决于决策的组织者创造一种有利于参加拟定方案的人们产生创造性思维的人际环境和信息环境。心理学和社会学的研究表明，有两种主要的心理障碍会影响创新：①社会障碍，指有些人会自觉地或不自觉地向社会上看齐，人云亦云。②思想认识障碍，即思想上的因循守旧。

如果说设想阶段特别需要勇于创新的精神和丰富的想象力，那么精心设计这一步正好相反，更需要冷静的头脑和求实的精神，需要进行严格的论证，反复的计算和细致的推敲，其目的是要在方案的创造性基础上保持其针对性。精心设计阶段主要包括两项工作：①确定方案的细节。②预测方案的实施结果。方案细节，包括制定政策、组织作业、安排日程、配备地人员、落实经费等等，通过第四节设计把方案变成基本的行动规划，决策才能付诸实施。估计方案的执行结果，是对方案的优劣进行评估，以便最后抉择。估计方案的结果时，应注意几点：①必须预计到明显影响决策目标的全部后果。②对决策方案执行后果的正反两个方面都应做出正确的评价，既要长处作充分估计，也要对短处充分估计。③在预测方案的执行结果时，不能仅仅作技术上的推论，应当充分估计人的因素在执行中所起的作用。

4. 选择方案。拟定出各种备选方案后，就要根据目标的要求不评估各种方案可能的执行后果，看其对决策目标的满足程度，然后从中选出一个优化方案来执行，这一工作又称决断。这是决策全过程的关键阶段。

(1) 方案选择的基本要求。①谁决断，谁就要对决策后果负全责。按照管理权限划分，谁对某项工作负责，谁就有权对该项工作中的相关问题做出决策，谁就不对备选方案进行决断抉择。②选择方案要重新回到问题和目标上去，审视决策方案对解决问题、实现目标的满足程度，比较择优。③选择方案要充分考虑方案实施的后果。决策者要从深层去考虑对下属利益的调整，心理承受力，波及到相关的社会影响等，同时还应考虑对可能出现的突然事变的应变措施的准备。④选择方案要考虑付诸实施的时机。⑤决策者既要重视智囊、信息人员的工作成果，重视他们的工作在保证决策性方面的作用，又不能被智囊所左右，要充分利用自己的经验、智慧、胆量、魄力，做出优化决断。

(2) 方案选择的基本标准。①价值标准问题。决策的目的是为了实现一定的决策目标，因此，越是符合目标的要求就越好，这就是决策方案的价值标准。②“最优标准”问题。最优标准在理论上是适用的，但是最优标准是个理想化的标准，实际生活中往往不易达到，尤其是复杂的管理决策更是如此，绝对的最优化是不存在的。为此，西蒙提出一个现实的标准，即“满意标准”，认为只要决策“足够满意”即可。③不确定条件下的决策标准。决策有确定型与不确定型之分，对于确定型决策者来说，有了上述方面标准就可以进行方案选择了。但对于不确定型决策来说，具备上述标准后，还必须选好期望值。所谓期望值，又称均值，即按各种客观状况的出现概率计算的平均值，而概率就是出现可能性的计量。

(3) 方案选择的具体方法。①经验判断方法。决策者根据以往的经验 and 掌握的材料，经过权衡利弊，做出决断，这里决策者个人的素质、性格、知识和能力起着决定性的作用。②数学分析方法。在控制变量属于连续型情况下，经验判断方法很难直接找到最优方案，需要借助于数学工作。在决策中应用数学方法，可使决策达到准确优化。③试验方法。即先取试点进行试验的方法。经验判断、数学和试验三种方法各有优缺点，有赖于决策者根据具体情况灵活运用，才能对决策方案做出尽量合理的评价和最后的选择。

值得注意的是，不能把决策程序当作教条来看待，在具体决策过程中，各个阶段也可能有所交叉；由于决策对象不同，各个阶段的比例也不尽一致，在某些决策中，省略某个阶段也是可以的。总之，要视决策者的经验多少，决策对象及手段的不同等情况来定，这也就是对待决策步骤的灵活性问题。

(四) 决策的方法

在决策的过程中，由于决策对象和决策内容的不同，相应地产生各种不同的决策方法，归纳起来可以分为两大类：一类是定性决策方法；另一类是定量决策方法。把决策方法分为两大类只是相对的，真正科学的决策方法应该把两者结合在一起，综合利用。

1. 定性决策方法。又称软方法，主要是指管理决策者运用社会科学的原理，并根据个人的经验和判

断能力，充分发挥专家内行的集体智慧，从对决策对象的本质属性的研究入手，掌握事物的内在联系及其运用规律。通过定性研究，为制定方案找到依据。了解方案的性质、可行性和合理性，然后进行目标和方案的选择，它较多地运用于综合抽象程度较大的问题，高层次战略问题，多因素错综复杂的问题涉及社会心理因素较多的问题。定性决策的方法主要有以下几种：

(1) 德尔菲法。这种方法已经在预测的方法中介绍过,事实上，无论是作为一种预测方法，还是作为一种决策方法，德尔菲都是非常实用而有效的。

(2) 头脑风暴法。头脑风暴法(Brain Storming)是1993年美国人A·F·奥斯本首创的一种决策方法，其思想是邀请有关专家在敞开思路，不受约束的形式下，针对某些问题畅所欲言。奥斯本为实施头脑风暴法提出了四条原则：①对别人的意见不允许进行反驳，也不要作对结论。②鼓励每个人独立思考，广开思路，进行反驳，也不要重复别人的意见。③意见或建议越多越好允许相互之间的矛盾。④可以补充和发表相同的意见，使某种意见更具说服力。

头脑风暴法的目的在于创造一种自由奔放思考的环境，诱发创造性思维的共振和连锁反应，产生更多的创造性思维，一般头脑风暴法的参与者电佳为5~6人，多则10余人为宜；时间1~2小时，头脑风暴法适用于明确简单的问题的决策，这种方法的鉴别与评价意见的工作量比较大。

(3) 方案前提分析法。方案前提分析法的出发点是，每一个方案都有几个前提作为依据，方案正确与否关键在于前提假设是否成立。方案前提法的特点是不直接讨论方案本身的内容，只分析方案的前提能否成立，因为如果前提假设是成立的，就说明这个方案所选定的目标和途径基本是正确的，否则，这个决策方案必定有问题。由于决策参与者人多意见杂，可能使决策变成各种意见的折衷，无法真正做到集思广益，而方案前提法不仅对于方案的正确选择没有不良影响，还可以克服决策中常见的一些偏见。

例如，一个高等学校拟新上一个专业的决策，一种方法是请决策参与者讨论新上专业的决策对不对，应不应该，有何问题等；另一个方法是什么，而不涉及专业本身的问题，比如讨论相关人才的需求及其变化，学校调整专业结构方向的可能性等。采用前一种方法讨论，可能众说纷纭，争论不休；用后一种方法讨论，意见较易集中。如果新建专业的客观前提条件不成立，则新建专业的决策也就失去了依据。

(4) 5W1H强制联想法。5W1H强制联想法由美国陆军部首创，其指导思想是要求任何问题的决策都要分析六项因素：什么人(Who)，在什么时间(When)，和什么地方(Where)，做什么事情(What)，做的原因是什么(Why)以及如何去做(How)。

定性决策的优点是方法灵活简便，通用性大，为一般管理者所易于采用；有利于调动专家的积极性，激发人们的创造能力，更适用于非常规性决策。定性决策方法也有明显的缺点：①定性决策方法多建立在专家个人主观意见的基础上，未经严格的论证。②定性决策法中，所选专家的知识类型对意见倾向性的影响很大，而专家的选择主要由决策组织者的影响可能很大。③采用定性决策法分析问题时，传统观念容易占优势，这是因为新思想往往是少数人最先提出的，而大多数人的思维是趋于保守的。

2. 定量决策方法。又称硬方法，主要是指在定性分析的基础之上，运用数学模型模式和电子计算机技术，对决策对象进行计算和量化研究以解决决策问题的方法。定量决策方法的关键是建立数学模型，即把变量之间及变量与目标之间的关系用数学关系及数学模型表示出来，并且用计算机来处理数学模型。定量决策方法主要有以下几种：

(1) 线性规划。在决策过程中，人们希望找到一种能达到理想目标的方案，而实际上，由于种种主客观条件的限制，实现理想目标的方案在一般情况下是不存在的。不过，在现有的约束条件下，在实现目标的多种方案中，总存在一种能取得较好效果的方案，线性规划就是在一定约束条件下寻求最优方案的数学模型的方法。

利用线性规划建立数学模型的步骤是：先确定影响目标大小的变量；然后列出目标函数方程；最后找出实现目标的约束条件，列出约束条件方程组，并从中找到一组能使目标函数达到最大值或最小值的可行解，即最优可行解。

(2) 不确定型决策方法。不确定型决策所面临的问题是决策目标、备选方案尚可知，但很难估计各种自然状态发生的概率。因此，此类决策主要靠决策者的经验、智力及对承担风险态度。不确定型决策主要方法有：①等概率决策法。既然各种各样自然状态出现的概率无法预测，不妨按出现的概率机会相等计算求期望值，作出方案的抉择。例如，某企业准备生产一种新产品，对于市场的需要量估计为三种情况，

即较多、中等和较少。企业拟定了三种方案，即第一方案是改建生产线；第二方案是新建生产线；第三方案是与外厂协作生产；对这种产品，工厂拟生产五年。根据计算，其收益值见表 4-6。

表 4-6 单位：万元

自然状态 方 案	不同需求量的收益值			期 望 值
	较多概率 0.33	中等概率 0.33	较少概率 0.33	
①改建生产线	18	6	-2	①= $0.33 \times 18 + 0.33 \times 6 + 0.33 \times (-2) = 7.5$
②新建生产线	20	5	-5	② = $0.33 \times 20 + 0.33 \times 5 + 0.33 \times (-5) = 6.6$
③协作生产	16	7	1	③ = $0.33 \times 16 + 0.33 \times 7 + 0.33 \times 1 = 7.9$

从表 4.6 中可以看出，协作生产期望值最理想，故决策方案为协作生产。

悲观原则（小中取大法）决策法。首先找出各个方案的最小收益值，然后选择最小收益值中最大的那个方案为最优方案。

以上表 4.6 为例，看出方案最小收益值为-2，方案最小收益值为-5，方案最小收益值为 1。因此，第三方案应为最优方案。

我们也可采取最大收益值法（大中取大法），在上例中找出各方案的最大收益值分别为 18、20、16，从中选择最大值，这样第二方案将为最优方案。但这种方法风险较大，要慎用。

乐观系数决策法。小中大法是从悲观估计出发，大中取大法是从最乐观的估计出发。两种方法都是受个人个性影响。有的专家提出一种折衷的方法，要求决策者对未来发展做出判断，选择一个系数 a 作为主观概率，叫做乐观系数。

以表 4.6 为例，若 $a=0.7$,则:

改建生产线期望值= $0.7 \times 18 + 0.3 \times (-2) = 12$

新建生产线期望值= $0.7 \times 20 + 0.3 \times (-5) = 12.5$

协作生产期望值= $0.7 \times 16 + 0.3 \times 1 = 11.5$

三种方案中新建生产线期望值最高，故决策方案为新建生产线方案。

后悔值原则决策法（最小后悔值法）。某一种自然状态发生时，即可明确哪个方案是最优的，其收益值是最大的。如果决策人当初并未采用这一方案而采取其他方案，这时就会感到后悔，最大收益值与所采用的方案收益值之差，叫后悔值。

对表 4-7 作如下分析：首先，从表 4.6 中找出各自然状态的最大值为 20、7、1。其次，对各个自然状态，用最大收益值减去同种状态的其他收益值，即为后悔值。

表 4-7

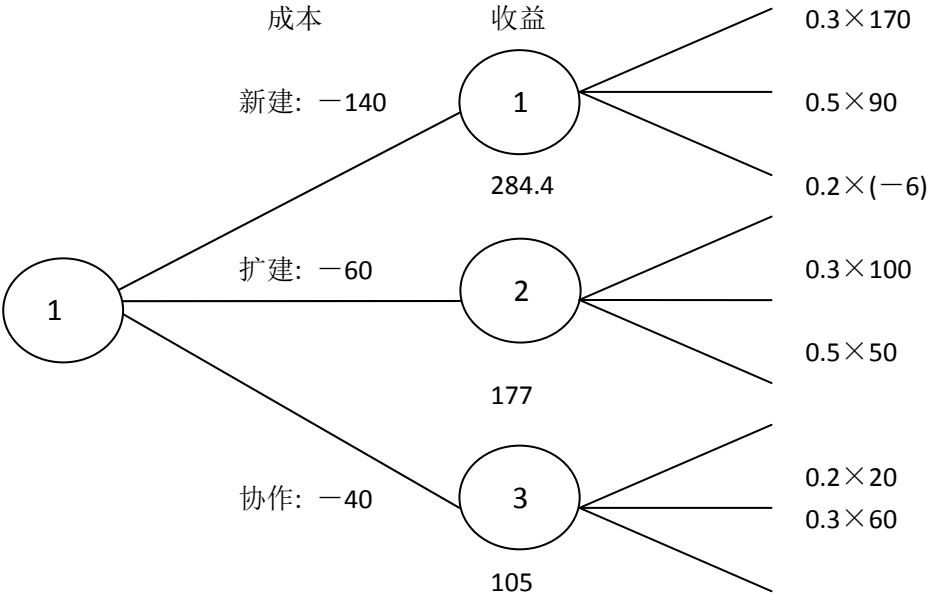
自然状态 方 案	在不同需求下的后悔值			最大后悔值
	需求较多	需求中等	需求较少	
①改建生产线	$20-18=2$	$7-6=1$	$1-(-2)=3$	3
②新建生产线	$20-20=0$	$7-5=2$	$1-(-5)=6$	6
③协作生产	$20-16=4$	$7-7=0$	$1-1=0$	4

从表 4.7 中可见，各方案的最大后悔值分别为 3、6、4。决策者应者应选择最大后悔值中最小的那个方案为较优方案。因此，改建生产线方案是最佳决策方案。

（3）风险型决策法。风险型决策有明确的目标，如获得最大利润；有可以选择的两个以上的可行方案；有两种以上的自然状态；不同方案在不同自然状态下的损益值可以计算出来；决策者能估算出不同自然状态出现的概率。因此决策者在决策时，无论采用哪个方案，都在承担一定风险。

风险型决策常用的方法是决策树。决策树是以图解方式分别计算各个方案不同自然状态下的损益值，

通过综合损益值比较，做出决策。决策树是将可行方案、影响因素用一张树形图表示。以决策点为出发点，引出若干方案枝，每个方案枝都代表一个可行方案。在各方案枝末端有一个自然状态结点，从状态结点引出若干概率枝，每个概率枝表示一种自然状态。在各概率枝末梢，标注有损益值（见图 4-2）。



例：某工厂准备生产一种新产品，对未来三年市场预测资料如下：现有三个方案可供选择，即新建一车间，需要投资 140 万元；扩建原有车间需要投资 60 万元；协作生产，需要投资 40 万元。三个方案在不同自然状态下的年收益值见表 4-8。

表 4-8 单位：万元

自然状态与概率 收益值方案	市 场 需 求		
	高需求	中需求	低需求
	0.3	0.5	0.2
新建车间	170	90	-6
扩建原有车间	100	50	20
协作生产	60	30	10

要求：（1）绘制决策树；（2）计算收益值；（3）方案优选（剪枝）。根据条件绘制决策树，如图 4-2 所示。

按三年计算不同方案的综合收益值：

新建车间 $[0.3 \times 170 + 0.5 \times 90 + 0.2 \times (-6)] \times 3 = 284.4$ （万元）

扩建车间 $[(0.3 \times 100 + 0.5 \times 50 + 0.2 \times 20) \times 3] = 177$ （万元）

协作生产 $[(0.3 \times 60 + 0.5 \times 30 + 0.2 \times 10) \times 3] = 105$ （万元）

新建方案净收益 $= 284.4 - 140 = 144.4$ （万元）

扩建方案净收益 $= 177 - 60 = 117$ （万元）

协作方案净收益 $= 105 - 40 = 65$ （万元）

方案优选：比较三个方案计算结果，新建方案的预期净收益为 144.4 万元，大于扩建方案和协作方案收益，所以新建方案是最优方案。

定量决策方法的发展提高了决策的准确性、时效性和可靠性，使管理者从大量繁杂的常规决策中解放出来；同时，有利于培养决策者严密的逻辑论证习惯，克服主观随意性。但是，定量决策法也有一定的局限性：①定量决策方法适用于处理常规性决策，而对相当一部分重要的战略性的非常规性决策来说，

还没有恰当的数学方法可供使用。②建立数学模型和使用计算机分析的过程往往要耗费大量的时间和人力费用，因此，采用定量决策方法要考虑所获得的效益与所付出的代价相比是否值得。③对于一般管理决策者来说，有的数学方法过于深奥，掌握起来有一定的难度。④某些决策问题中的变量涉及社会因素，心理因素等难以量化的因素和诸多不确定的变化因素，加大了建立数学模型的困难，也会降低决策的可靠性。因此，通常将定量决策方法与定性决策方法相结全，会取得更为理想的决策结果。

参考文献：

1. (美) 哈罗德·孔茨 海因茨·韦里克. 管理学[M] (第九版). 北京：经济科学出版社，1995
2. (美) 斯蒂芬·P·罗宾斯. 管理学 [M]. 北京：中国人民大学出版社，1997.
3. (美) 赫伯特·A·西蒙. 管理决策新科学 [J]. 北京：中国社会科学出版社，1985
4. (美) 彼得·F·德鲁克. 管理实践 [M]. 北京：工人出版社，1989

思考题：

1. 阐述预测的重要性和步骤
2. 说明德尔菲法的要点及注意事项
3. 什么是决策？决策的特征及程序如何？
4. 试比较定量决策法与主观决策法的优缺点。
5. 说明预测、决策及计划之间的关系

第三篇 组织

第七章 组织工作

本章主要介绍组织及组织工作的概念，组织工作的性质及组织工作应遵循的基本原则；重点要理解掌握组织工作的基本原则。

第一节 组织与组织工作的性质

一、组织的定义

通常我们认为组织有两层含义：

一种含义是一般意义上的组织含义，它泛指各种各样的社团、机关、学校、企事业单位等，它是人们进行交流合作的必要条件。

另一种是指管理学上的组织的含义，所谓组织是按照一定的目的和程序组成的一种权责结构。

管理学上所说的组织一般包含以下几个特点：

1. 任何一个组织必须有一个共同的目标

组织之所以有存在的理由是因为在实际中许多的工作和任务一个人是根本没有办法和能力去完成，尤其是一些较为复杂的系统工程，需要很多人的团结和协作，共同去完成。比方说我国“神六”的升天就说明了这一点。所以说，组织是为了一个目标而存在和发展的，没有一个共同的目标，就不会有相应的组织存在。

2. 组织是实现组织目标的工具

组织既有一个共同的目标，同时，它又是实现自己目标的工具。一个组织目标能否顺利地实现，就要看组织内部要素之间的协调、配合程度，组织的资源配置是否有效合理以及组织本身的结构是否合理，是否和组织的任务相匹配。

3. 组织包括不同层次的分工协作

组织要顺利地实现自身的目标，就必须分工协作，充分调动组织上下的积极性，使组织形成一个分工明确，责权明确的一个有机整体。这是一个组织整体效率高低的标志。

二、组织工作的含义及特点

所谓组织工作，是指为了实现组织的目标而确定组织内各种要素及其相互关系的活动过程，也就是所谓的组织结构设计过程。

组织工作一般具有以下几个特点：

1. 组织工作是一个过程。

组织工作的定义告诉我们：组织工作实际上是根据组织自身的目标，综合考虑组织所面临的内外部环境，建立一套适应组织目标的组织结构的过程。它一般有以下几个步骤：

(1) 首先确定组织要实现的总目标；

(2) 对总目标进行分解，以确定各次目标；

(3) 确定要实现上述目标所必需的业务工作或手段，并进行分类；

(4) 根据组织自身所拥有的资源，并使资源与上述工作相匹配，由此形成部门；

(5) 把相应的职责授予各部门的负责人，并形成职务说明书，规定该职务的职责与权限；

最后，我们把相关的职权关系以及各部门的业务活动关系用组织系统图表示出来。

2. 组织工作是动态的

由于组织内外部环境是不断发展的，这要求我们要对组织结构进行调整，以适应这种变化。随着我国“入世”后几年来形势的发展，我国的很多企业为了能与国际接轨，都需要对原来的一些不适应形势的组织结构进行调整，建立了适应环境的符合社会主义市场经济的企业组织结构。

3. 组织工作要充分考虑非正式组织的影响

所谓非正式组织是由正式组织中的一些人，由于相同的爱好，习惯或相近的观点和思维走到了一起，形成一个小的团体。非正式组织也有其共同的目标，其组织中的成员一般都具有共同的目标，其组织中的成员一般都具有共同的行为规范。当非正式组织的目标与正式组织的目标一致时，则对正式组织目标的实现起到很好的促进作用，否则，会对正式组织的目标实现起阻碍作用。所以，在组织工作中，要尽量维持组织目标与非正式组织目标的平衡、避免对立，并在领导与指导时对非正式组织加以利用，使之成为正式组织的工作服务。

第二节 组织工作的原则

组织工作实施过程中，一般要遵循以下几个原则：

一、目标统一原则

目标统一原则，就是指组织中的每一个部门或每一个个人的目标都要与组织的目标不致。这样的组织结构才是合理有效的。

组织结构的作用就是通过把组织目标层层分解，最后落实到具体的部门和个人，来统一组织各部门和人员的业务活动。

二、分工协作原则

分工协作是指组织中的各部门以及个人明确有明确的任务分工，并且要相互配合，以共同实现组织的目标。

分工协作原则规定了组织结构中管理层次的分工，部门的分工，职权的分工。管理层次的分工，即分级管理。组织层次一般分上、中、下三层，每一管理层次都有对应的责权，每一管理层次均有相应才能的人与之适应。部门的分工，即部门划分，部门的划分应有利于目标的完成，有利于部门间的协调。职权的分工，传统意义上的组织结构中的职权有三大类：直线职权、职能职权、参谋职权。

三、管理宽度原则

管理宽度原则，是指组织中主管人员管辖其直接下属的人数越适当，就越能保证组织的有效运行。

管理宽度的确定要根据工作的性质以及主管人员自身的情况

四、责权统一原则

责权统一原则，是指在组织结构设计中，职位的职权和职责必须对等一致。

在实际中，若职权大于职责，则会使主管人员滥用自己的职权；其职责大于职权，则会挫伤主管人员的工作积极性。这些情况都不利于组织目标的实现。

五、集权与分权相结构的原则

集权与分权相结合的原则，要求组织结构中的职权的集权与分权关系要处理得当，才能保证组织的有效运行。

集权往往能保证组织内部的统一性和协调性，但集权又有致命的缺点：弹性差，适应性弱。过度的集权往往使一个组织缺乏活动甚至窒息，因此，必须实行局部管理权力的下放和分散。

六、稳定性与适应性相结合的原则

稳定性与适应性相结合的原则，是指一方面我们要保证组织结构的稳定，以顺利实现组织目标；另一方面我们又必须根据环境的变化对组织结构适时进行调整，以保证组织结构的适应性。

环境条件的变化必定会影响组织的目标，以及人员的态度和士气，因此，我们必须针对这种变化作适应性调整。但同时组织结构过度频繁的调整变化，也会对组织产生不利影响。主管人员必须在稳定与变化之间寻求一种平衡，既保证了组织结构的适应，又有利于组织目标的实现。

第三节 管理宽度与管理层次

管理宽度又称作管理幅度，是指管理者所直接管辖的下属人数。在实践中，管理宽度的大小主要取决于以下一些因素：

1. 主管人员及其下属的能力
2. 主管人员和下属及下属间工作地点的集中程度
3. 主管人员和下属间相互联系和作用的强度
4. 下属人员工作程序的标准化程度
5. 主管所监督的工作的相似性

比方说，一个有经验的主管人员可以直接管辖一大批训练有素而工作又标准化的下属。相反，为主管人员经验不足，或者下属人员能力较差，需要不断加以指导的情况下，管理幅度要小些，而前者的管理幅度就大得多。

管理宽度的确定，不仅受管理者的性格、才能、个人精力和可用于管理的时间、授权程度、管理作风、管理者的素质等的影响，而且还与有无完善的工作制度、工作程度、工作内容等客观因素有关。这诸方面的因素，决定了管理宽度的弹性是很大的。

第八章 部门与组织的类型

导读：组织是实现战略的基础，组织设计则是实现组织战略目标的手段。根据管理职能的要求，如何进行适当的职务设计和部门划分，建立不同的适合组织战略要求的组织结构，是组织工作的主要内容。

本章主要研究如何进行部门划分、组织发展过程中典型的组织结构形式及其发展趋势，以及新型的分权型组织模式：团队和委员会管理模式。

建立不同类型的组织结构是实现组织战略目标的手段。随着组织规模的扩大和组织活动的复杂化、高级化，组织中所包含的不同性质的活动种类也越来越多，所涉及的领域越来越广。为了提高工作效率，就必须对整个组织的全部工作进行深入细致的分析，并进行明确的分类，然后把性质相同的工作归并到一起集中进行处理，这个过程就是部门化。为了全面实现组织的战略目标，还必须明确各部门的职责和范围，进行部门之间的协调。组织的发展过程经历了由简单到复杂的过程，组织结构也随之发生相应的变化。特别是随着经济全球化和知识经济的到来，组织（特别是企业组织）的竞争日益激烈，组织管理的理念也不断更新，在这种背景下，组织结构也不断变得有机化和人性化，以适应环境和复杂管理的要求。

第一节 部门划分

为了完成组织的各项任务，实现组织的目标，必须对组织内部的结构进行合理安排。部门划分就是组织设计的一个方面。组织设计不仅包括部门划分，还包括职务设计、职权划分和组织内部协调机制。

一、组织设计的基本原理

1. 组织设计的目的与策略

组织设计是以组织中结构安排为核心的组织系统的整体设计工作，是一项操作性很强的工作。组织设计的核心问题是如何划分职权结构、部门结构和制定各项规章制度。从动态的角度看，组织设计还要解决组织运行中的协调、控制、激励、绩效评估、人员配置与训练以及信息沟通等问题，也就是组织职能的全部内容与要求。

（1）组织设计的目的

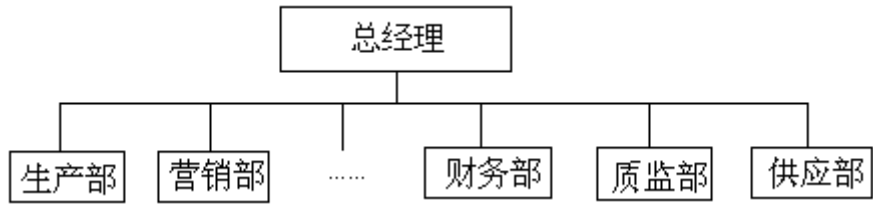
美国管理学家福克斯认为，组织设计的主要目的是建立有益与管理的组织。部门的划分、职位与职务的确定、相应的组织结构类型及组织变革都是为适应管理的要求及实现组织目标而进行的。因此，要做好正式组织的设计，必须符合下列六个要求：①符合组织目的的要求；②能使组织成员的能力在组织中发挥最大效用；③有利于使组织成员对组织作出贡献的欲望不断提高；④有利于形成和增长组织成员对组织的归属感；⑤应使组织不断持续的发展；⑥组织应当富有效率。

（2）组织设计的策略

根据组织设计目的的要求，组织设计主要有两种基本策略：

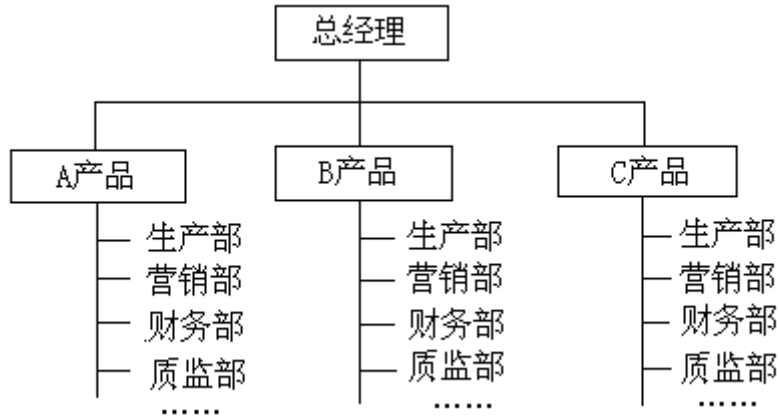
①功能性的组织结构。即从功能的角度来设计组织，将同一部门或单位中从事相同或相似工作的人集

中在一起而构成的组织结构。如图 8-1 显示企业中功能性组织结构：



这种组织结构具有专业分工细、组织效率高、强调专业技能和工作程序等特点。由于按功能分工，各部门的人员往往是某一方面的专家，因此对其进行管理也应是由这方面的专家来负责，否则就难以有效地行使指挥权。

②目标导向的组织结构，指将实现同一目标的各个方面成员集中在一起而构成的组织结构。其目的是为了实现一个完整的目标，因而打破了专业的界限，有利于内部成员的自我激励和管理。如图 8-2 所示：



2. 影响组织设计的因素

一个组织选择什么组织结构，划分多少部门，受多种因素的影响，既有外部环境因素，也有自身战略、规模等因素的影响。

(1) 规模因素

一般认为，组织规模越大，工作内容越复杂，工作量越大，因而组织结构就越复杂。早在 20 世纪 60 年代初，英国管理学家琼·伍德沃德等人通过对美国 100 多个公司的调查研究，认为一个组织结构设计与其本身的规模的关系大体为：①组织规模越大，工作越专业化；②组织规模月大，标准操作化程序和制度月健全；③组织规模越大，分权的程度月高。

(2) 战略因素

一个组织的战略就是它的总目标，它涉及一定时期内组织的全局设计、主要政策与任务的谋划，它决定着该组织在一定时期内的活动方向和水平，它是组织制定策略的依据。美国管理学家雷蒙德·迈尔斯和查尔斯·斯诺在其著作《组织的战略、结构和程序》中提出了如下关于战略影响组织的观点：见表 8-1 所示。

表 8-1 战略对组织结构的影响

战 略	目 标	环 境	组织结构特征
防守型战略	追求稳定和效益	相对稳定的	严格控制, 专业化分工程度高, 规范化程度高, 规章制度多, 集权程度高
进攻性战略	追求快速, 灵活反应	动荡而复杂的	松散型结构, 劳动分工程度低, 规范化程度低规章制度少, 分权化
分析型战略	追求稳定活 效益和灵	变化的	程度集权控制, 对现有的活动 实行严格控制, 但对一部分部

	活相结合		门让其分权或相对自主独立的方式;组织结构采用一部分有机式,一部分机械式
--	------	--	-------------------------------------

(3) 环境因素

组织总是在一定的环境下开展活动,因此不同的环境对组织结构的影响不一样。总体来看,环境的状态可以分为稳定和不安定两种情况,因而组织结构也相应有两种不同形式:

①机械式组织,又可称科层式组织,它所处的环境是相对稳定得,采用规章制度工作得高度专业化和权威式的领导来安排组织的一切活动。

②有机式组织,它所处的环境是不安定得,其组织结构具有灵活性,能根据环境的变化迅速作出反应和调整。

(4) 技术因素

技术不仅包括生产技术,而且包括管理技术。从技术发展得历程看,生产技术的变化曾经导致流水线的出现,而现代计算机和网络技术得飞速进步,一方面使敏捷制造和柔性制造成为可能,同时也使管理手段相应发生了变化,分权型、灵活型组织机构不断演进。

(5) 权力控制因素

美国管理学家斯蒂芬·罗宾认为,“规模、战略、环境和技术等因素组织起来,对组织结构会产生较大得影响。但即使组合起来,也只能对组织结构产生 50%得影响,而对组织结构产生决定性得影响作用的是权力控制。”这是因为:

①组织的权力控制者对组织结构模型的选择又最后的决策权;

②任何组织都是又各种利益的代表团所组成,一个组织的结构反映的是最强利益集团的利益,或多个较强集团之间利益的妥协;

③权利控制者总是不愿轻易放弃自己的权力,即使是分权,也以不失去控制为最低

④权力控制者会采用合理的方式,即在组织利益的范围内,寻找组织利益与个人或自己代表的利益集团的利益的结合点,既公私兼顾,又合理合法。

3. 组织设计的程序合内容

组织设计是一个动态的工作过程,它包含了众多的工作内容,既有职位、职权的确定与部门的分工,也有组织内部各机构运行规则的制定和各部门联系方式的规定,还包括对人员的配备和训练。总体来看,要做好一个组织设计,必须经过以下八个环节:

(1) 确定组织设计的基本方针和原则

根据组织的任务、目标以及组织的环境特点,确定进行组织设计的基本思路。以企业组织为例,它包括:公司一级的管理跨度是宽一些还是窄一些?部门分工形式是采用职能制还是事业部制?是集权还是分权?等等。这些是进行组织设计的基本依据。

(2) 进行职能分析和职能设计

对企业而言,这一步骤的内容包括:确定为了实现企业的战略目标而需要设置的各项经营职能和管理职能,并明确其中的关键职能;不仅要确定企业总的管理职能及其结构,而且要分解各项具体的管理业务和工作。为提高管理效率,需要进行管理和业务流程的优化,合并相应的职能。

(3) 设计组织结构的框架

即设计承担这些管理职能和业务的各管理层次、部门、岗位及其权力和责任,这个阶段是组织设计的主体工作。框架设计可以有两种方法:

①自下而上的设计方法。即先确定组织运行所需的各个岗位和职务,然后按一定的要求(职能专业化或顾客、地区专门化)将某些岗位和职务组合成多个相应独立的部门,再根据部门的数量和设计的幅度要求,划分出各个管理层次。

②自上而下的方法。即先确定管理层次,然后划分部门,最后分解成各个岗位和职务,其设计思路与前一种设计方法相反。

由于岗位——部门——层次三者是相互联系,相互制约的,因此在实践中,这两种设计方法一般结合使用,相互修正。

（4）联系方式的设计

即设计上下管理层次之间，左右管理不满之间的协调方式和控制手段，其目的是把各分解的部门联合起来，共同为实现组织的整体功能和战略目标服务。

（5）管理规范的设计

即确定各项管理业务的管理工作程序、管理工作应达到的要求（管理工作标准）和管理人员应采用的管理方法等，它形成了各层次各部门和每位组织成员的行为规范，它有利于实现组织的合法化和规范化，并起到巩固和稳定组织的作用。

（6）人员配备和训练管理

这个环节主要是明确各岗位、职务任职人员的资质要求和数量，如担任某一职务管理人员应具备的思想素质、身体素质、业务素质和业务技能及相关管理经验要求等，主要目的是保证管理人员从事的管理工作的胜任力。

（7）各类运行制度的设计

这一环节的工作主要是制定各管理部门和管理人员的绩效评价和考核制度，管理人员的激励制度等，以保证整个组织的有序运行和提高效率。

（8）反馈和修正

组织设计是一个动态的过程，因此对组织实际运行中所反映出来的问题及时反馈，并对组织结构不适应的地方进行修正，从而使组织不断完善，不断符合新的环境变化和组织任务的要求。

以企业为例，上述的组织设计程序可用表 8-2 进行总结：

设计程序	设计工作的内容
1、设计原则的确定	根据企业的战略目标和特点，确定组织设计的方针、原则和主要维度（包括管理幅度和管理层次）
2、职能分析和设计	确定经营、管理职能及结构、层次分解到各项管理业务的工作中去。进行管理业务的总体设计
3、结构框架的设计	设计各个管理层次、部门、岗位及其权利、责任，具体表现为企业的组织系统图
4、联系方式的设计	进行控制、信息沟通、协调等方式和制度的设计
5、管理规范的设计	包括管理工作程序、管理工作标准和管理工作方法的设计
6、人员配备和训练	提出对各岗位、职务任职人员的数量和资质（质量）要求
7、运行制度的设计	设计管理部门和人员的绩效考核制度、激励制度和培训制度
8、反馈和修正	将企业运行过程中的信息反馈回去，定期或不定期地对上述各项设计进行修正和完善

二、部门的概念

由于组织工作的复杂性，为了完成各项工作，必须建立相应的组织机构，而组织结构的基础是组织内部的各种部门。组织结构的不同类型，实质上反映了部门的范围，不同部门横向或纵向的联系与协商问题。

1. 什么是部门

部门是指组织中各类主管人员按照专业化分工的要求，为完成某一类特定的任务而有权管辖的一个特定的领域，它既是一个特定的工作领域，又是一个特定的权力领域。

为了实现特定的目的，人们通过各种联系形成了不同类型的组织。分工的出现和深化提高了组织的效率，并导致了管理的必要。而管理本身也存在分工，这种分工使得管理职能分化和专业化。管理劳动的分工包括横向和纵向两个方面。横向的分工，就是将组织活动分解成不同眼岗位和部门的任务。其结果就是各种部门的设置，或称为部门化；纵向的分工就是根据管理幅度的限制，确定管理层次，并规定各层次管理人员的职责和权限，其结果就是管理权限的相对集中或分散。

2. 影响部门划分的因素

劳动分工有利于提高效率和产出水平，劳动分工创造了专家，也对协调提出了要求。将相应的专家归并到一个部门中，在一个管理者指导下工作，可以促进这种协调。对企业来说，是否建立一个部门主要应

根据以下五个方面的因素：

（1）所开展工作的职能，包括经营职能和管理职能。如：是计划工作还是财务工作？财务工作包括成本的核算、资金的组织、预算等，这就要求具备相应专业技能的人在一起开展工作，以有利于企业的财务管理。

（2）所提供的业务和服务。业务不同对人员的要求不一样，为了提高效率和效益，就有必要将从事某一业务的人员集中到一起，从而形成一个业务部门。

（3）所设定的目标顾客或客户。

（4）所投入转换为产出、使用的过程。

（5）所覆盖的地理区域。

很明显，在部门设置或部门划分过程依据的因素不一样，就形成了不同的部门化方式，如职能部门化、顾客部门化、区域部门化等。

三、部门划分的基本原则

部门划分是组织结构设计的基础性工作，部门划分是否合理，既关系到部门工作的效率，也影响到部门之间的协调，最终影响到组织目标的实现。因此，在进行部门划分时，必须坚持如下原则：

1. 确保组织战略目标的实现

合理地划分部门只是一种手段，其目的是为了切实保证实现组织的目标。根据这个总的要求，部门的划分和设置应以组织的总目标为导向，对于妨碍组织目标实现的部门应予以撤消和合并，而对于必不可少的部门又必须重点建设，不能空勤。否则，组织中的必要职能就会无法实现。从企业来说，实现赢利是根本目标，因此在市场竞争日益激烈的条件下，企业必须研究顾客的需求，努力实现刹那派或服务的销售，并使顾客满意。这就要求企业必须把传统的销售部门改造为包括市场研究和策划、产品销售和售后服务等整体营销活动的营销部门，并不断加强营销工作的力度。

2. 职责的明确性与均衡性

各个部门、岗位的职责任务必须十分明确。每个部门该干什么，不该干什么，干到一个什么程度，有什么要求，承担什么责任，如何与其他部门协作等等——管理部门和人员的绩效评估因职责不清而互相扯皮。此外，任务的分配要尽量平衡，防止出现部门之间、部门内部不同岗位之间忙闲不均的现象。均衡才是一种比较理想的运转状态。

3. 力求部门高效精干

部门设计要戒贪多求全，有些组织业务还没有完全展开，就一下子设置了许多部门，例如，一些新创办的小企业，完全仿照大型企业的组织架构，也设置什么人力资源部、研发部等，其结果只是一个空架子，而凭空多了不少管理人员，提高了企业的运行成本。还有一些基层政府机构，也要搞一一对应，上面有什么部门，下面也对口设置相应部门，造成机构臃肿、人员膨胀、效率反而下降。而且增加了纳税人的负担。因此，部门设计必须精干，该有的部门一个不少，无用的部门一个不要，可要可不用的部门坚决撤并，无效而不必要的部门要及时予以果断的调整，这一切都要以效率为前提。

4. 保持弹性

组织的任务在不同阶段有不同的重点，同时由于环境是不断变化的，因此组织内部的部门必须适应环境变化的要求。部门革新既不是一劳永逸的，也不是一成不变的。部门的增、减、撤、并都应随组织业务的发展、环境变化的要求而定，部门设计要保持适度弹性，不能只生不死，不能搞终身制。

为了完成一些临时性的工作，往往需要多个部门的配合，因而组织可能会设置一些临时性部门或单位来解决这些临时性问题。但在现实生活中，许多组织对这种临时性部门缺乏有效的控制，往往临时性部门永久化，结果组织结构中部门越来越多，结构臃肿。为了避免这种现象，就必须坚决撤消那些已完成其工作任务的临时性部门。

5. 部门之间要有良好的配合与协调

在职能化的部门设置过程中，由于按专门性的职能（业务职能或管理职能）来进行部门设计，因此部门内的管理人员容易出现“隧道视野”，过分强调本部门的重要性，而在工作中协调配合不足。为了实现组织的整体目标，必须明确一个原则，部门只是整体的一部分，靠每个部门单个的力量都无法实现组织的

整体目标。因此，部门与部门之间既要讲分工明确，责任清晰，更要将协调配合，共同为组织的整体工作作贡献。

尤其是在企业中，部门与部门之间存在密切的经济技术联系，也许这个部门的工作是为另一个部门的工作作准备，是“前道工序”与“后道工序”的依存关系，如供应部与生产部、营销部三者的关系，就是“前后工序”的关系，在按需生产的要求下，营销部根据订单提出生产计划，生产部根据生产计划按平衡原则提出采购计划，环环相扣，三个部门之间必须保持高度的协调与协作，否则就会打乱仗，给企业带来不必要的损失。

四、部门划分的方法

为达到组织的目标所必需进行的各项活动千差万别，这些活动的特征随着目标的不同而有显著的差异。部门划分或部门化是将工作和人员组织成可以管理的单位的过程，选择什么类型的部门化方法需要反映最有利于实现组织目标和各单位目标的要求。划分部门的常用方法有以下几种：

1. 人数部门化

这是一种最简单、最原始的部门划分方法，最初在军队中使用。这种方法完全按人数的多少来划分部门，如军队中的军、师、团、营、连、排的划分就是如此，它仅仅考虑人数的多少，由一定数量的人员简单集成为一个部门。

由于技术的发展和分工的深化，现代社会已经是一个高度专业化的社会，这种划分部门的方法日益显示出其局限性。因为随着人们文化水平和科学水平的提高，每个人都可能掌握某中专业技术，把具备某种专业技术的人员组织起来去做某项专门的工作，比单靠数量组织起来的任意更有效率，特别是知识集约化已逐渐取代劳动集约化。单纯按人数多少划分部门的方法有逐渐被淘汰的趋势，即使是在军队中，按专业分工和组合成部门的趋势也越来越明显。

2. 时间部门化

即在正常的工作不能满足连续生产、工作的需要时，按时间顺序划分工作部门的一种方法，如企业按早、中、晚三班的编制进行生产。按时间划分部门主要基于如下考虑：人的正常生理需要包括吃饭、睡觉、休息和娱乐，不可能一直连续工作；而有些工作需要很长时间，而且不能间断，如炼钢厂的炉钢只有在全部出炉后才能停止；有些工作出于经济和技术需要的考虑，必须连续不断的进行，如供电服务。此时正常的工作日无法满足这种需要。这种划分方法适用于最基础的组织。

3. 职能部门化

这是一种最常用的部门划分方法，即以组织的主要经营和管理职能为基础设立部门，凡同一性质的工作都置于同一个部门，由该部门全权负责该项职能的履行。它可以在各种类型的组织中得到应用，不同的只是反映组织目标和活动的具体职能发生变化。如企业中设置营销、财务、生产、人力资源等部门就是典型的按经营职能划分的。

职能部门化有利于提高管理的专业化程度，有利于提高管理人员的技术水平和管理水平。但是，由于各部门承担某一专门职能，因此各部门的管理人员可能会形成“隧道视野”，过分强调本部门工作的重要性，而缺乏协调与配合；同时各部门长期从事某种专门业务的管理，缺乏长远眼光，不利于全面、高级管理人才的培养。

4. 程序部门化

即以工作程序为基础组合各项活从而划分部门的一种方法。例如，在机械制造企业中，通常按照毛坯机械加工、装配的工艺顺序来分别设立部门。在银行内部，则按贷款申请、评估、审核、资产管理等相关环节来设置相应的部门。这种划分方式，在生产程序复杂、要求严格的情况下是必要的，它有利于加强专业程序管理，提高工艺水平和管理水平。

5. 业务部门化

指把业务系列的管理工作划归一个部门负责。在一些大型组织中，由于业务范围多元化，按业务来划分部门，有利于充分利用管理者的专业知识和技能，有利于组织专业化经营，有利于扩大服务工作。如在医院科室的划分中，划分内科、外科，再进一步划分为神经内科、神经外科等，就是按业务划分的。而一些大型企业的事业部，如空调事业部、手机事业部、冰箱事业部等，也是典型的按业务划分的部门。

6. 区域部门化

区域部门化是根据地理因素来设立管理部门，把不同地区的业务和职责划归不同部门全权负责。对于一个地域分布较广的货业务涉及区域较广的组织来说，按地区划分是必要的。有因为不同地区的政治经济形式、文化科学技术水平、人们的风俗习惯、对业务的要求等都有很大差别。按地区划分部门，有利于各部门因地制宜地制定政策和策略、进行决策，提高管理的适应性和有效性，对球来说，可以更好地满足特定区域顾客的需要，还有利于培养独当一面的管理人才。对许多大型企业尤其是跨国公司来说，由于其业务和顾客遍布全国甚至全世界，因此为了针对性地开展业务，往往按地区划分部门，如亚太事业部、欧洲事业部等。

部门化最近出现了两种趋势：一是顾客部门化越来越受到重视。由于企业间的竞争越来越激烈，如何使顾客满意、提高顾客忠诚度，成为企业经营战略的一个重要的考虑因素。为此，许多企业直接按顾客性质的不同，在企业内部设置不同的部门，针对性地为特定顾客服务，以提高企业的竞争力。二是跨越传统部门界限的团队的使用，使得原来僵硬的部门划分得到补充。随着任务变得越来越复杂，对协调的要求越来越高，为了实现组织目标，管理者越来越多地采用团队或任务小组的方式来完成相应的工作。

一个组织究竟采用何种方式划分部门，应视具体情况而定，而且这些划分方式往往是接采用的。如在企业内部，参谋机构一般都按职能划分，生产部门按程序或业务划分，而营销部门则可能按地区或顾客划分。

五、部门的职能及职能范围的界定

1、部门的职能

部门的职能是指某个具体的部门的职责范围。很显然，在组织中一个具体的部门是因为希望由这个部门来完成一项专业性的工作，并与其他部门的协调、配合来共同实现组织的目标。部门的职能可以从以下三个方面来进行界定：

(1)、部门的本职工作。它反映部门的本质职能，是部门设置的基础。可以用一句话来进行表述。例如，组织生产是生产部的本职工作，而设备的维护则是工程部的本职工作，这些职能都不能根据各级领导的意愿而改变。

(2)、部门的主要职能。它是由本职工作衍生出来，按行业惯例或传统基本上不能变更的职能。它反映了某一部门具体的工作范围，不因时间的推移、不同上级变更或部门负责人的变更而变化，是连续、稳定的。例如，公共关系部的主要职能包括：广告、宣传、组织形象设计、组织公关活动等。主要职能不能轻易改变，如有变动，就会导致行业或组织的革命性变化。

(3)、部门兼管职能。指可以在不同部门之间改变责任范围的职能。它反映了各部门时间业务工作的衔接与联想，属于边界或相关职能。例如，组织内部的车辆管理，有时属于总部，有时属于行政办公室（或总经理办公室），有时也可能是分散管理，兼管职能的内容可以有管理了当局按一定程序进行了增减。

2、部门之间职能范围的界定

在组织内部，部门与部门之间首先要有明确的分工，这样才能有效划分各自的权责关系，同时也要相互协调，这样才有利于部门之间的配合，共同来完成组织的各项任务，实现组织的目标。为此，必须合理界定部门之间的职责范围，并符合以下两个方面的要求：

(1)、各部门的职能互不重叠。

各部门的工作范围必须明确，能分清责任。因此，在进行部门设置和职责规定时，要做到：①“一事无二管”，即部门的工作在时间上、范围上不重叠。例如，办公用品的发放，只能由办公室统一管理，而一个组织购买任何东西只能由采购部（供应部）负责（有特别规定的零星采购除外）。②不能“政出多门”，各部门应该有固定的分工，不能混杂，造成职责不清，责任不明。例如，办公室负责联系行政关系，营销部负责联系销售业务，供应部联系供应关系等。

(2)、职能部门的功能相互衔接。

设置部门的目的是为了更好地完成组织的各项任务，实现组织的目标，因此，在部门设置时，首先要保证组织运转所需要的各项经营和管理职能都有相应的部门负责，不能留下任何空白。也就是说，组织中的任何一件设备，任何一项工作，包括临时产生的工作，都应该有明确的职能部门负责，不能相互扯皮、

推诿。其次，组织内部不能有两个职能相同或类似的部门。否则就会造成管理工作的混乱，违背了“一事无二管”的原则。第三，要根据既定的部门职能，对相关部门可能交叉的业务进行具体界定。这种界定是由两个或两个以上相关部门的负责人和专业人员根据具体情况划清责任范围，发生争议时由上级裁决，形成文件后要有共同上级批准并报行政办公室备案。组织内的许多工作都涉及到两个或两个以上的职能部门，例如采购生产用的材料是由供应部门负责的，但采购数量、技术要求等涉及到生产部、质监部甚至财务部的参与，每个部门在一项采购中扮演的角色就必须分清楚。

随着工作的发展和情况的变化，这种界定必须不断根据实际情况而进行调整。这种界定，需要相关部门共同协调才能决定；如果部门协调达不成一致，则由共同上级来进行处理和裁决；共同上级要及时对这种部门间的争议进行处理，以保证各部门的配合。只有不断地进行界定，才能有效消除部门间的扯皮现象，做到责任清楚。当然，如果没有新的情况发生，旧的界定应有效，不要随意变更。

六、部门之间的协调

组织内部中部门的设置是管理专业化和分工的必要所决定的，但是，这种分工如果不进行合作，则无法形成一个高效的组织和有机的整体，这种状况也就会影响组织的产出和效率，制约组织目标的实现。部门之间的协调可以分为两个层面：纵向的协调和横向的协调。纵向的协调是一种等级链关系，它涉及到职权范围的划分，集权还是分权的确定，以及制定相应的工作程序、规则和信息沟通来实现，关于这个问题我们将在下一章进行更具体、更深入的分析。横向的协调则是在同一个层级上各部门的沟通与配合问题。由于各部门的工作的紧密相关性，为了实现组织的整体目标，在不同部门之间必须建立良好的横向联系与协调机制。为此，需要进行横向联系的设计。

1、横向联系设计的复杂性。

一般而言，横向联系的设计在某种程度上比纵向联系的设计更复杂，这主要表现在：

(1)、横向之间联系是平行与协作关系，而纵向是垂直的命令与服从关系。这使得横向之间需要更多的沟通与协商，而不能通过简单的行政命令来实现组织的共同目标。

(2)、横向联系的程度在各部门之间也不尽相同。有的部门独立性较强，如营销部；有的部门独立性较差，如生产部；有的部门工作牵一发而动全身，对其他部门影响极大，如财务部；有的部门影响则比较小，如研发部。

(3)、组织所处的环境也会影响到横向部门之间的联系程度。越是环境变化快，不稳定，越需要组织对环境变化作出快速的反应，因而对横向联系的需求就越高。

(4)、组织规模的大小对横向联系设计也有影响。大型组织部门多，关系复杂，各部门之间联系密切，因而需要更多的横向协调；小型组织则部门相对较小，关系也比较简单，因而横向协调相对也比较容易。

(5)、创新性组织和常规生产性组织在横向联系的设计上的要求也不同。前者特别重视研发部门在组织中的重要作用，而且它对营销、生产、供应等部门的影响也很大，因而它们之间更需要协调，以加强推出新产品、新项目的速度。此外，组织业务的技术性不同，对组织内部各部门横向协调的要求也不高，从事高技术性业务的组织对横向协调的要求高于从事技术简单业务的组织。

2、横向联系设计的基本思路

进行横向联系设计的目的在于提高部门之间协调的效率，减少扯皮或推诿的现象，进而提高整个组织的运行效率和效益。为此，可遵循以下四条设计的基本思路：

(1)、搞好组织的分化与整合，该合的部门要合在一起，该分开的部门则要分设；并且各部门该精简就要精简，该加强就要加强，同时明确各个部门的职责权限。

(2)、要采取各种有效的协调方式和手段。通过制定合理的工作程序、规则来规范各部门的行为，并建立组织内部管理信息系统，提高信息沟通速度与效果。

(3)、要适当建立一些协调机构。如专职协调员、跨部门的委员会等，从组织上保证联系的正常化和稳定化。

(4)、从制度上要制定促进横向联系的监督与奖励机制。鼓励相互协作，反对和杜绝相互扯皮。

3、横向部门的协调方式

(1)、汤普森的三种协调方式。美国管理学家汤普森认为，组织中的各个部门之间存在三种不同类型

的相互依赖关系：

①间接影响的波动型相互依赖关系。在这种类型的相互关系中，每个部门之间都对组织整体目标独立地作出贡献，并从组织整体中获得必要的支持，但各个部门之间并非保持有直接的互动关系。其关系如图 8-3 所示：

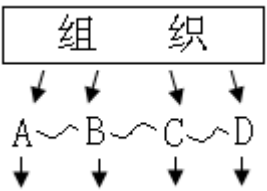


图 8-3： 间接影响的波动型相互依赖关系

图中 A、B、C、D 表示不同的部门，箭线表示在业务或技术上的联系，“___”表示输入，下面的箭线表示输出。在一些组织中，如医院内部的各科室是比较典型的波动型相互依赖关系。

②直接影响的连续型相互依赖关系。在这种关系下，各个部门之间保持直接的互动关系，并且这种互动关系是按一定的顺序进行，典型如企业内部的各部门。

③相互影响的交叉型相互依赖关系反映出一种组织的发展顺序：在最简单的组织中，仅存在波动型的相互依赖关系；在比较复杂的组织中，波动型与连续型的相互依赖关系兼而有之；而在最复杂的组织中，这三种组织相互依赖关系同时存在。

汤普森认为，对不同类型的相互依赖关系，应采取不同的协调方式。

①对于波动型关系，部门之间的协调可以通过标准化的决策、法规和决策程序的建立来解决，目的在于保证各部门按既定的规则来开展工作并实现相应的配合，它最容易建立稳定的协调机制。

②对于连续型关系、部门之间的横向协调可以通过共同指定的计划、预算和作业顺序来实现，它也能够建立起有序的协调机制。

③对交叉型关系，部门之间的横向协调需要各部门的彼此调节、互动和反馈才能做到，因为在这种交叉的关系下，不确定的因素比较多。因此，为达到协调的目的，各部门之间要加强信息的沟通和反馈，并一起作出共同决策，彼此达成协议。在现实工作中，通过各类协调人员、协调部门来解决横向间的部门与冲突。

(2)、明茨伯格的三种基本协调方式。加拿大管理学家明茨伯格认为，组织的本质就是协调，协调可以有三种基本方式：

①相互调整的协调方式，指在非常简单的组织中，直接操作者彼此之间通过非正式的、配合默契的工作方式 达到协调。

②直接监督的协调方式。指通过一个对下属的工作承担责任的上级向下级发出指示并监督下属行为的方式，来协调下属之间的工作关系，它采取正式的协调方式。

③标准化的协调方式，指不是通过直接的相互接触，而是在工作之前就制定出工作标准或工作规范，进而用这些标准和规范来协调各方面的关系。

标准化的协调方式又可细分为三种不同的标准化形式：

第一种是工作过程标准化。当工作内容比较明确且可程序化时，就可把工作过程要求予以标准化。例如，可以制定出标准的进度、标准的操作方法和标准的作业程序等，通过实行这些标准，相互之间的工作就实现协调一致。这种标准化一般是基层管理中采用，其典型例子是汽车装备流水线上工作的员工都必须按照事先确定的统一节拍来完成各自的工作，各环节的协调是节拍的控制来实现的。

第二种是业务标准化。这是在其最终成果能被确定而其过程难以被控制的场合下所采用的一种协调方式。它的实质是通过控制输出来协调各部门之间的关系。

第三种是技能标准化。有时候不但工作的过程，而且工作的成果都难以标准化，但其工作所需的技术或知识易标准化，而且这种标准化又会直接影响工作的过程与成果。在这种情况下，就可以采取技能标准化的形式，即通过严格的训练，使工作者具备某种标准的技能，以便在工作中有共同的语言和一致的动作。典型的如医院在施行手术时，实施手术的医生、麻醉师和护士之间的协调配合，就是通过严格的训练使每

个成员具有标准化的技能，从而实现手术过程的协调。

当组织规模较小时，采用相互调整的方式进行协调；随着人数的增多和复杂程度的提高，便采取直接监督的方式进行协调；再进一步发展时就采取标准化的协调方式；而当组织变得非常复杂时，相互调整的协调方式又被重新采用。

(3)、达福的六种协调方式。美国管理学家理查德·达福（Richard Daft）提出了组织的六种协调方式。这些方式有些与明茨伯格的协调方式相似，有些则适用范围更广。具体包括：

①通过文书档案工作进行协调，如应用备忘录、报告、通报、简报等进行信息沟通，相关部门就某个问题或某项决策以这种方式达成共识。

②通过直接接触进行协调。即相关人员直接面对面地沟通，交换意见，从而实现意见一致，步调一致。

③设置联络员进行协调。在一个部门内部专门设置一个岗位，由他专只职与其他部门沟通，从而实现协调配合。

④设置临时委员会进行协调。当某个问题涉及多个部门时，为解决该问题而组织成一个由相关部门人员组成的临时委员会，通过这个委员会实现相互沟通和协商，形成统一行动，当问题解决后，临时委员会解散。

⑤设置专职协调员进行协调。即在组织中设立一个超脱于各部门的职位或部门专门承担各部门间的横向协调工作。他们的权力一般并不大，而主要凭自己的专业特长、经验和说服力来实现各部门的协调，为更好地提高协调效果，他们必须从组织的整体利益出发，公正、客观地处理组织内部各部门的利益冲突。

⑥设置常设委员会进行协调。这种委员会有固定的人员、固定的办公场所，一般拥有较大的协调权力，有稳定的协调机制和比较健全的协调程度，因而协调起来比较有力，效果较好。

(4)、协调会议机制。在我国的组织管理中，还有一种常见的协调方式，即建立各种协调会议机制。这种会议一般由组织中较高级别的主管领导主持，围绕特定的主题，召集相关部门的负责人一起协商讨论，从而形成各部门一致的意见或行动，因而是一种比较有效的协调方式。

第二节 组织的类型

每个组织都要分设若干管理层次和管理机构，这些不同机构的组合方式构成了组织结构，它反映了各个部门组成部分之间的相互联系和相互作用，是实现组织目标的框架或体制。组织结构是组织设计的结果，之所以有不同的组织结构，是因为组织的战略、组织的规模、技术和环境的变化对组织结构的选择有重大的影响。组织结构是随着生产力和社会的发展而不断发展的。常见的组织的类型有：直线制、职能制、直线职能制、事业部制、矩阵制结构、多维立体组织结构等。在当今经济全球化和知识经济趋势不断发展的今天，组织结构还在埠头的创新和发展，出现了团队、网络型组织结构等新的组织结构形式。

一、直线制组织结构

它是最早使用也是最为简单的一种结构，是一种集权式的组织结构形式，又称军队式结构。其特点是组织中各种职位都是按垂直系统排列的，各级行政领导人执行统一的指挥和管理职能，不设专门的职能机构。一企业为例，其组织结构如图 8-4 所示：

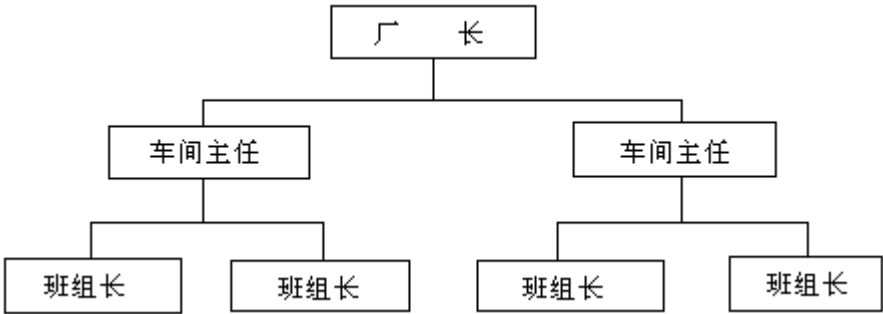


图 8-4： 直线制组织结构

这种组织结构的优点是结构比较简单、权力集中、权责分明、信息沟通方便，便于统一指挥、集中管理。其缺点是没有职能机构当领导的助手，所有的管理职能都集中由直线主管承担，容易产生忙乱现象；当组织规模扩大，管理工作复杂后，往往由于个人的知识和能力限制而感到难于应付。此外，每个部门只关心本部门的工作，造成部门之间的横向协调较差。

因此，一般地，这种组织结构只有在组织规模不大、组织成员不多，生产或作业和管理工作比较简单 的情况下才适用。

二、职能型组织结构

又称“U 型结构”，它最早由美国人泰罗提出，并曾在米德维尔钢铁公司以职能工长制的形式加以试 行。这种结构是根据按职能划分部门的方式建立起来的。其特点是组织内部除直线主管外还相应地设立 一些职能机构，分担某些管理业务。这些职能结构有权在自己的业务范围内，向下级单位下达命令和指示。 因此，下级直线主管除了接受上级的直线主管的领导外，还必须接上级各职能机构的领导和指示。职能制 组织的基本结构形式如图 8-5 所示：

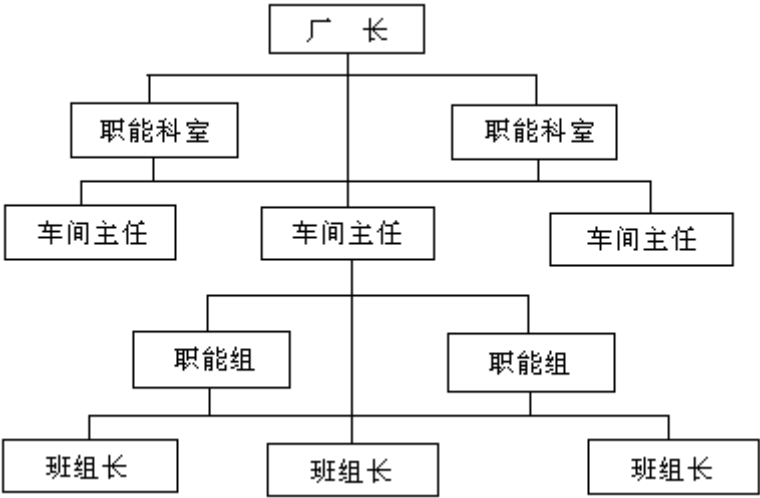


图 8-5 职能制组织结构

这种组织结构的优点是能够适应现代组织技术比较复杂和管理分工较细的特点，客观职能部门任务专 业化，避免人力和物质资源的重复配置，能够发挥职能机构的专业管理作用，减轻上级主管人员的负担。 但是，它的缺点也很明显：各种职能部门各自为政，难于实现横向协调，不利于培养全面型的管理人才； 特别四妨碍了组织必要的集中领导和统一指挥，形成了多头领导、多头指挥，使下级无所适从，不利于明 确划分直线人员和职能科室的职责权限，容易造成管理混乱。

因此，它通常在只有单一类型产品或少数几类产品面临相对稳定的市场环境的企业中采用。

三、直线职能制组织结构

直线职能制组织结构是把军队式的直线制和泰罗的职能制结合起来而形成的，它最初是由 20 世纪 法约尔在一家法国煤矿担任总经理时所建立的组织结构形式。这种组织结构的特点是，作为该级领导者的 参谋，实行主管统一指挥与职能部门参谋、指导相结合的组织结构形式。职能部门拟定的计划、方案，以 及有关指令，统一由直线领导批准下达，职能部门无权下达命令或进行指挥，只起业务指导作用，各级行 政领导人实行逐级负责，实行高度集权。如图 8-6 所示：

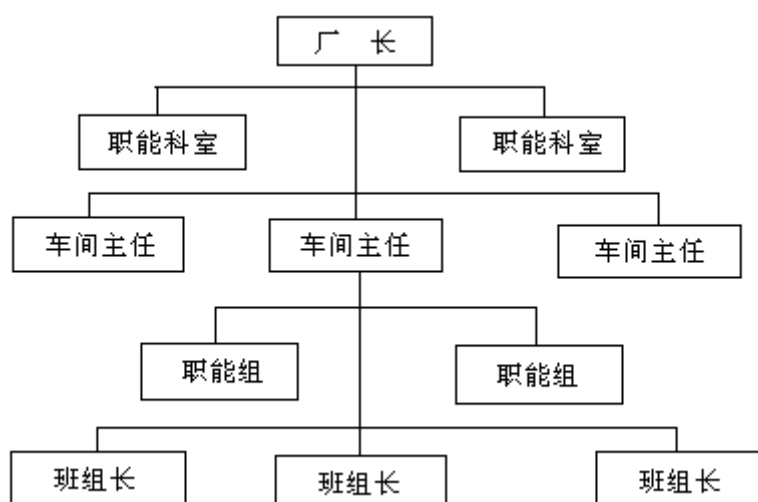


图 8-6 直线职能制组织结构

这种组织结构是在综合直线制和职能制的优点，摒弃了两者缺点的基础上形成的，因而是最为常见的组织结构形式。它既保持了直线制集中、统一指挥的优点，又汲取了职能制发挥专业管理的长处，从而提高了管理工作的效率。直线职能制的产生使组织管理大大前进了一步。我国目前的许多组织，包括机关、学校、医院，尤其是许多中小型企业都采用这种组织结构。

直线职能制在管理实践中也有不足之处：（1）、权力集中于最高管理层，下级缺乏必要的自主权；（2）、各职能部门之间的横向联系较差，容易产生脱节和矛盾；（3）、信息传递路线较长，反馈较慢，适应环境变化的能力较差。因此，它不适宜多品种生产和规模很大的企业，也不适宜创新性的工作。

四、事业部制结构

事业部制组织结构也称“M 型组织”，它首创于 20 世纪 20 年代美国通用汽车公司，由当时通用公司的总裁斯隆最先采用，因而又称为“斯隆模式”。它是企业规模大型化、企业经营多样化、市场竞争激烈化的背景下，出现的一种分权式的组织形式。

事业部制的主要特点是“集中决策，分散经营”，即在集权领导下实行分权管理。具体地说，就是在总公司领导下，按产品或地区分别设立若干事业部，每个事业部都是独立核算单位，在经营管理上有很大的自主权。总公司只保留预算、人事任免和重大问题的决策权，并运用利润等指标对事业部进行考核和控制。在管理实践中，企业可依据产品、地区、顾客类型、销售渠道等划分事业部。如宝洁公司按产品类别进行划分，麦当劳公司按地理区域进行划分，而许多大型商业银行则通常以顾客类型进行划分。按这些方式进行设计的结果，就形成了自我包容的半独立性分部。如图 8-7 所示：

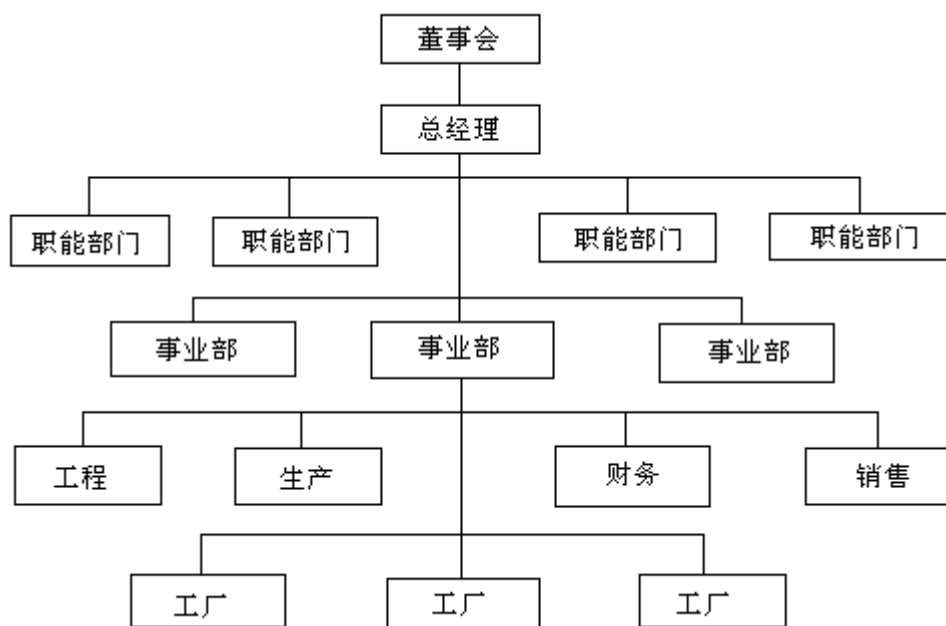


图 8-7： 事业部制组织结构

在事业部制组织设计中，重要的决策可以在较低的组织层次作出。因此，事业部制组织结构内部包含着职能型结构，与之相比较，它有利于以一种分权的方式类开展管理工作。事业部制组织结构一般适用于在具有比较复杂的产品类别或较广泛的地区分布的大型企业中采用。

事业部制组织结构的主要优点表现在：（1）提高了管理的灵活性和适应性。由于各事业部单独核算、自成体系，在生产经营上具有较大的自主权，这样既有利于调动各事业部的积极性和主动性，有利于培养和训练高级管理人才，又便于各事业部之间开展竞争，从而有利于增强企业对环境条件变化的适应能力。（2）有利于最高管理层摆脱日常行政事务，集中精力做好有关企业大政方针的决策。（3）便于组织专业化生产，便于采用流水作业和自动线等先进的生产组织形式，有利于提高生产效率，保证产品质量，降低产品成本。

事业部制的主要缺点是：（1）增加了管理层次，造成机构重叠，增加了管理人员和管理费用。（2）由于各事业部独立经营，各事业部之间人员互换困难，相互支援较差。（3）事业部之间的过度竞争，会造成公司资源浪费。（4）各事业部经常从本部门出发，容易滋长不顾公司整体利益的本位主义和分散主义倾向。

五、矩阵制组织结构

矩阵制组织结构是由纵横两套管理系统组成的组织结构。一套是纵向的职能领导系统，一套是为完成任务而组成的横向项目系统。具体地说，就是把按照职能划分和部门和按照产品或项目划分的专题小组结合起来，形成一个矩阵。项目小组是为完成一定的管理目标或某种临时性的任务而设置的，由具有不同专长技能，选自不同部门的人员组成。为了加强对项目小组的管理，每个项目在总经理或厂长领导下由专人负责。小组成员既受项目小组领导，又与职能部门保持组织与业务联系，受远职能部门领导。因而形成纵横交错的矩阵结构。如图 8-8 所示：

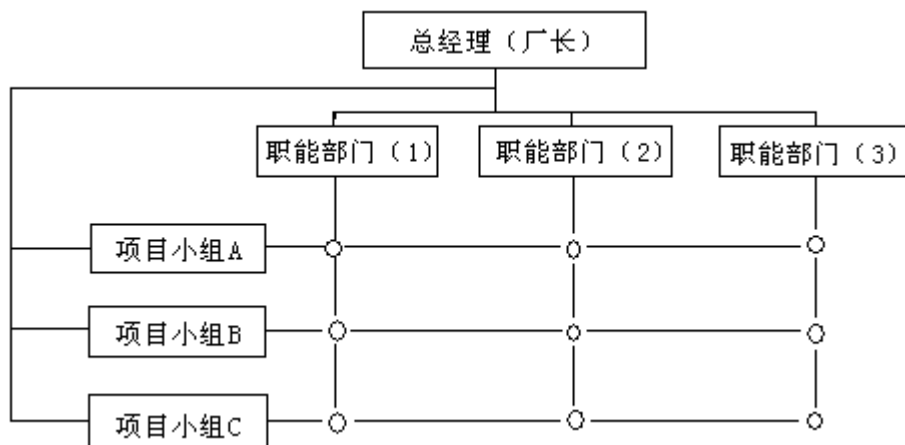


图 8-8： 矩阵制组织结构

矩阵制组织适合在需要对环境变化作出迅速而一致反应的企业中采用。如咨询公司和广告代理商就经常采用矩阵组织设计，以确保每个项目按计划要求准时完成。

矩阵制组织结构的主要优点是：（1）将组织的纵向联系与横向联系很好的结合起来，有利于加强各职能部门之间的协作与配合，及时沟通情况，解决问题；（2）它具有较强的机动性，能根据特定需要和环境活动的变化，保持高度的适应性；（3）把不同部门具有不同专长的专业人员组织在一起，有利于互相启发，集思广益，攻克各种复杂的技术难题，更家圆满地完成工作任务。它在发挥人的才能方面具有很大的灵活性。

矩阵制组织存在的主要问题是：（1）在资源管理方面存在复杂性；（2）稳定性差。由于小组成员是由各职能部门临时抽调的，任务完成以后，还要回到原职能部门工作，容易使小组成员产生临时观点，不安心工作，从而对工作产生有定影响；（3）权责不清。由于每个小组成员都要接受两个或两个以上的上级领导，潜伏着职权关系的混乱与冲突，造成管理混乱，从而使组织工作过程容易丧失效率性。

六、多维立体组织结构

这种组织结构是近年来随着环境变化而出现的一种新型的组织形式，是从系统的观点出发构建的一种复杂的结构形态。其结构分为三维：（1）按产品划分的事业部。是产品利润中心；（2）按职能划分的专业参谋机构，是专业成本中心；（3）按地区划分的管理机构，是地区利润中心。如图 8-9 所示：

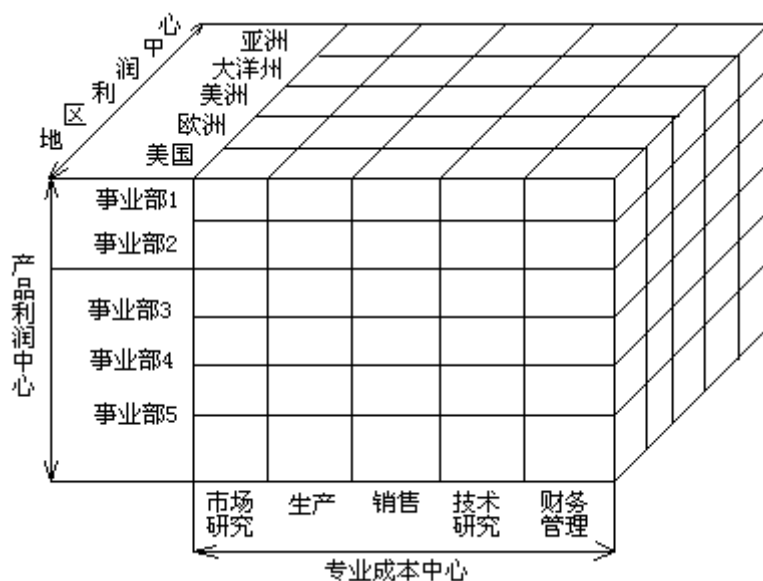


图 8-9： 多维立体组织结构

通过多维的立体组织结构，可以使上述三个方面机构协调一致，紧密配合，为实现企业的总目标服务。

多维立体组织结构适用于多种产品开发,跨地区经营的大型跨国公司,为这些公司在不同地区,不同产品增强市场竞争力提供组织保证。

上面介绍的是几种典型的组织结构形式,从其稳定性和适应性角度又可分为两类:一类是机械式组织结构,如职能制、事业部制组织结构;另一类为有机式组织结构,如矩阵式、多维立体式组织结构等。相比较而言,机械式组织结构的正规化程度较高,注重内部的效率和纪律。但灵活性和适应性要差一些。而有机式组织结构则在灵活性和适应性方面要强一些。

应当指出,组织结构和组织设计是为实现组织战略和目标服务的,因此组织战略的不同,环境的变化,必将使组织结构发生相应的调整。而由于技术的进步,竞争环境的复杂,要求组织特别是企业必须采用灵活的、有机的组织结构形式,团队和委员会管理就是一种普遍采用的有机附加结构。

第三节 团队和委员会管理

按照现代经济学的观点,企业的生产方式就是一种“团队生产”。德姆塞茨的“交易费用”理论认为,人的行为有两个重要特征:一是有限性,二是机会主义。因此,企业内部组织结构的不同对于节约交易费用具有重要意义。为了节约交易费用,提高组织效率,就必须有组织结构的不断演化。而随着企业环境的变化,企业的组织结构日益从传统的纵向结构转向面向顾客和业务的横向结构,团队就是一种多职能自我管理型组织结构。

一、团队概念的由来

所谓“团队”,是指执行相互依存的任务以完成共同使命的群体,它既是一种组织结构,也是一种工作方式。团队既有临时性的,如新产品开发团队、攻关团队,也有永久的或常设的,如过程管理团队。从组织发展的角度看,团队的概念起源于20世纪六、七十年代日本的“品管圈”和员工参与活动。“品管圈”一般简称为QC小组,它是一种解决问题式团队,是由七、八名或十来名自愿成员组织到一起,自主开展质量管理和质量改进的小组。QC小组的活动对于提高日本企业的产品质量、改善生产系统、提高生产率起了很大的作用。同时对于提高工作人员的积极性,改善员工之间、员工与企业之间的关系也起到了很大的作用。QC小组这种做法首先由日本企业带到他们在美国的合资企业中,在当地美国工人中运用同样取得了成功,因此其他美国企业也开始仿效,进而扩展到其他的国家和企业中,形成了世界性的QC小组热潮。QC小组运动对于整个世界的企业管理都产生了巨大的影响。

二、企业采用团队组织的方式

经过几年的发展,团队这种组织形式也经历了由临时组织结构向永久性组织结构的演变,根据企业环境和面临问题的不同,企业在采用团队组织时也有种选择。

1. 临时性的团队组织

临时性团队大部分是跨职能的团队,其中最常见的形式是所谓的项目团队。这种团队是为了完成某个特定的业务目标,如新产品开发等,在一段特定的时间内组建的跨职能团队。许多企业在管理的实践中认识到,这种跨职能的团队对于实现特定的目标是非常有效的。团队的成员来自组织中的不同职能部门,他们可能是专职的,也可以是兼职的,成员中既包括普通员工、技术人员,也有与问题有关的经营管理人员。大多数情况下,在经过一段特定的时间或完成了预定任务后,团队即告解散,成员回到原部门。

项目团队是一种最普遍的临时性团队组织,项目团队方式已经成为一些工程技术领域的公司的常规运作方式,如建筑行业的项目经理制,即是为完成特定建设任务而组建的团队,建设项目完成后,团队的使命结束即解散。另外,在一些技术服务行业,如咨询、设计和法律事务所等,项目团队形式也具有广泛的应用。许多公司经常依赖项目团队来激发创造性,开发新的产品或新的技术,如IBM公司的第一台PC机的开发就是由一个非常成功的项目团队来完成的。

项目团队的突出优点是能集中和整合组织的有关资源,从而高效率地完成特定任务。但是,项目团队也有其不足之处,由于它是一种临时性的存在,因此一旦团队解散,它在执行项目过程中形成的关于过程

的知识就会被“丢失”，相关的责任也可能无法落实。为了克服这一不足，组织可以采取诸如编制过程文件、使项目团队成员继续参加后继团队等方式来进行弥补，从而使团队成员的能力不断得到提高。

2. 过程性团队

一些组织为了强调在过程整合和过程学习中所要求的知识，特别是提升团队的应变能力，采取了在原有的职能结构上创建永久性团队结构的方式，从而形成了过程性团队。这种团队是为了持续解决某一问题而构建的跨部门的协调组织，但由于这种团队增加了组织结构的复杂性，从而使得职能结构与团队结构之间很容易出现目标的不一致，并导致彼此的冲突，一个突出的问题就是这种横向协调机构将具有组织独立的利益，从而与职能部门发生矛盾。可见，过程团队只是一种过渡，必须有效的界定过程团队与职能部门的职责与分工。为了提高团队管理的有效性，构建真正意义上的永久性团队，实现组织管理方式的高平化，则是组织业务流程管理的根本性变革，这种团队即是自我管理团队。

3. 自我管理团队——水平型组织

自我管理团队是一种最具完整意义的团队工作方式。它是以过程团队取代职能部门的做法，从而导致了所谓“水平型组织”的出现。水平型组织的特点是工作主要围绕少数的业务流程来组织，把雇员的活动，供应商与顾客的需求和能力以一种同时能改善三者绩效的方式联系起来，团队具有真正的管理职责，团队成员的工作与绩效有一套科学、完整的考评体系，团队成员自己承担管理责任。

构建自我管理团队或水平型组织的基础，是需要组织对其业务流程进行重新评估，组织应围绕过程而不是职能任务来重构，员工应有充分的授权并承担相应的责任；同时要求管理者要以教练的角色和提供全方位的领导，来取代日常的控制和管理。可见，自我管理团队的出现意味着组织的结构和制度将发生根本性的变化。在这种团队模式下，公司中原有的班组长、部门负责人（科室主任、部门经理等）等中间管理层几乎就没有必要存在了，他们的角色由团队成员自行担当，因此整个公司的管理层次变少，组织也就扁平化了。

4. “知识——过程”模式

在实践中，很少有哪个公司能够为纯粹的水平型组织。过程团队很难完全取代职能等级制。因为职能部门决定了职能性技能和知识的发展，而这些技能和知识是所有组织都不可或缺的。因此，综合团队工作方式和职能分工的优点，形成了“知识——过程”组织模式。

这种模式主张职能部门和跨职能的过程团队均有存在的价值，明确承认公司既有创造知识的需要，又有运用这些知识为顾客创造价值的需要。在这种模式，职能部门负责知识开发，而过程团队负责应用知识为顾客提供服务，为顾客创造价值。在这种模式下，职能部门的“角色”发生了根本性的变化。它不再负责执行和控制，而是成为一个“学校”，具有两方面的主要职责：其一是总结当前的知识寻求新知识，并把这些知识传授给公司的所有员工；其二是为团队成员在价值创造过程中运用这些知识提供准则和最佳做法。

“知识——过程”型的组织形式在许多领域都得到了有效的应用。如本田公司就通过“学习——应用——学习”的循环来提高其工程师的技术水平。本田的工程师们交替工作在工程职能部门和开发团队中，他们在工程职能部门训练复杂的工程技能，然后在开发团队中把获得的知识应用于创造价值的过程。许多咨询公司和软件公司也采用这种形式，不断地提升员工的工作技能，并提高为顾客创造价值的水平。

自 20 世纪 70 年代以来，由于团队工作方式的突出优点，组织对于团队组织形式的重视程度不断提高。但是，要实现组织结构由传统的职能等级制向水平型的团队演变，必须面对以下几个方面的挑战：（1）、公司必须了解顾客的真正需要是什么，哪些因素对顾客是重要的哪些则是无关紧要的；（2）、公司必须真正为顾客创造价值的组织的过程和公司的价值链，重新审视甚至重新整合与设计公司科学合理的业务流程；（3）、公司的组织结构和组织制度必须根据新的业务流程进行根本性的变革，同时建立新的，更科学的员工绩效考评制度和奖惩制度，以使组织的各项制度支持组织过程的整合与变革；（4）、由于团队组织形式是组织结构上的一场革命性变化，因此必须在组织文化层面进行变革。转变组织成员传统的习惯和观念，使每个成员都能理解和接受新的组织理念，并按其要求方式重新确定自己的角色和行为模式。

三、委员会管理

总体而言，委员会管理是一种集体管理形式。委员会是由来自不同背景的一组人所组成的从事执行某些方面管理职能的附加组织，在管理实践中，委员会这种组织方式在组织决策方面扮演着日益重要的角色。

委员会存在于各种组织中，具有多种形式和类型。它可以是直线式，具有指挥、领导的职能，也可以

是参谋式的，作为直线机构的咨询机关；可以是组织结构的正式组成部分，有特定的职权和职责，也可以是非正式的，跨职能部门的机构，虽未被正式授权，但发挥正式委员会职能相同的作用；委员会也可以是永久性的，成为组织的一个稳定机构，或临时性的，完成特定使命后就予以解散。在组织的各管理层次都可以成立各种类型委员会。在公司的最高层，这种委员会是董事会，它负责行使制定公司重大决策、监督控制公司执行部门的绩效等职权。而在公司的中层和基层，也可以有不同类型的委员会，或作为执行机构，更多的作为参谋机构，负责贯彻落实上级决策，切实保证公司各项管理任务的完成。

1. 委员会管理的特点

委员会管理的最突出特点是集体管理，因此这种管理形式在管理实践中既有多方面的优点，也存在一些不足之处，在组织设计中，必须发挥委员会的优点，克服它的缺点，以使委员会管理取得更好的管理绩效。

委员会管理的优点主要表现在：

(1) 集思广益，有助于提高决策的科学性。由于委员会的成员来自不同的部门、行业、地区，其有不同的专业背景，因此其知识、经验与判断力都要比其中的任何一个人高一些。通过集体研究讨论、集体分析判断，可以避免仅凭主管人员个人的知识和经验可能造成的判断失误，从而提高决策的科学性。

(2) 协调利益，减少冲突。部门的划分，虽然可以明确职权和职能范围，但也可能产生“职权分裂”，即对一个问题，一个部门没有完全的决策权，只有通过几个有关部门的职权结合，才能形成完整的决策。解决此类问题的途径一般是通过提交上一级主管部门和人员来进行协调、解决，但如果成立一个跨部门的委员会，通过这个委员会把具有决策权的部门召集起来进行协商处理，也可以解决。而且蔗渣委员会既可以减轻上层主管人员的负担，提高管理的效率，还有利于促进部门之间的合作，此外，委员会可以协调各相关部门的工作，而各部门的主管人员能够通过委员会来了解其他部门的情况，使之自觉地把本部门的活动与其他部门的活动结合起来，减少各部门之间的利益摩擦和冲突。

(3) 避免权利过于集中，防止出现失误和损失。组织的重大决策对于组织资源的使用方向和组织未来发展，有着非常重大的影响。通过委员会的集体决策，一方面可以发挥集体判断的优点，减少个人决策可能导致的失误；另一方面也可以避免在组织内部主管人员个人的独断专行，以权谋私的弊端，通过委员会之间的相互制衡机制，可以提高决策的民主程度。

(4) 激发主管人员的积极性。通过吸收组织的下级主管人员甚至组织的其他成员进入委员会，可以使委员会有更广泛的代表性，并使他们有可能参与组织决策与计划的制定过程，从而使决策更切合组织实际，同时，激发和调动下级人员的积极性，使他们有更高的热情来接受和执行这些决策和计划。

(5) 加强沟通联络。使信息传递速度更快。委员会作为一个决策或参谋机构，在处理有关问题时，各成员都能得到该问题的相关信息，都有同等的机会了解所接受的决策，这样就可以大大节省信息传递的时间，并减少信息传递过程中的失真。在决策过程中，委员会的成员通过，面对面的交谈与磋商，彼此了解各自的看法与主张，从而减少误解和分歧，容易达成共识，因此可以说，这是一种非常有效的沟通联络方式。

(6) 代表各方面的利益。委员会的成员一般由组织中的利益集团的代表组成，因此，在管理的决策过程和执行过程中，各方面的利益都得到了反映并达成某种共识，这样的决策就容易被组织的各个集团理解和接受。

(7) 有利于主管人员的锻炼和成长。通过参与委员会的决策和执行过程，下级主管人员能够了解组织的全面情况，了解其他主管人员的意图和思想，同时有机会学习上层主管人员的管理经验。因此，委员会的集体决策模式，是下级主管人员的很好的锻炼平台。对于培养其全局观念和决策能力有十分重要的作用。另一方面，上层主管人员也可以在委员会的各项活动中观察和测评下级人员的管理能力，以作为将来选拔更高层管理人员的依据。

但是，委员会管理方式也存在如下一些缺点：

(1) 管理成本较高，费时费力。由于委员会的成员来自不同的部门甚至不同的行业或地区，因此要把各成员集中起来召开会议、讨论问题一般都需要花费很多的金钱，费用很高。同时，委员会花在会议上的时间也相当长，因为在会议上要讨论各种观点，每个成员都有发言权，所以如果成员之间的立场悬殊，利益分歧很大，则需要相当长的时间来进行协调、磋商。如果由一个人能解决好的问题也要提交给委员会

讨论，那么在金钱和时间上的花费就会更大，存在相当大的浪费。

(2) 妥协折衷，未必形成最好的决策。在委员会进行决策讨论、磋商的过程中，如果议题的分歧意见较大，委员会常常会出于礼貌、互相尊重或屈于权威而采用折衷的办法，寻求利益的妥协。以期获得全体一致的结论。此时的一致只是利益平衡的结果，未必得到真正最有优的结论。

(3) 优柔寡断，议而不决。由于委员会成员各自的地位、经历、知识和代表的利益不同，因此在决策中往往有较大的争议和分歧。当成员们为某一议题争论不休，难以取得一致意见时，就会陷入无休止的讨论与磋商之中。这样的结果，必然是优柔寡断，错过了决策的最佳时间，甚至议而不决，导致会议无果而终。

(4) 职责分离，无法真正落实责任。由于委员会是集体决定、集体负责，因此没有一个人能在实际上对集体的行动负责。这样，无法真正落实具体的责任，造成执行过程的绩效难于监控。

(5) 一个人或少数人占支配地位。尽管委员会是一种集体决策和管理形式，但委员会成员在知识、经历等方面的差异性以及掌握的信息不同，在实际的决策中，一个人或少数人可能凭借信息的优势或事业上的权威地位，这样就会把个人的意志强加给他人乃至整个集体，这样就会导致集体决策有名无实，把集体决策变成个人独断的工具，无法发挥集体管理的优势。

2. 如何成功的运用委员会，提高决策和管理的科学性

为了发挥委员会管理这种组织形式的优点，克服其弊端，从而成功的运用委员会，在管理实践中必须注意下列一些问题：

(1) 必须明确不同委员会的权限和职责范围。在组织设计中，对于某一委员会的权限究竟是决策，还是为直线主管人员（部门）提供建议，应该明确加以规定，这有利于委员会成员明确自己的角色，更好的履行自己的职责。对于在委员会会议上要讨论的议题，也必须使与会者明确了解，以免讨论时超出议题范围，造成各种浪费。

(2) 委员会的规模应适当。一般来说，委员会要有足够的规模，以吸引来自不同背景的人员，使委员会具有更广泛的代表性并有利于完成委员会任务所需要的各个方面的专家。但是，委员会的规模也不宜过大，否则就会造成各种意见难于统一，开会时浪费时间并可能导致优柔寡断，贻误时机。一些研究显示，委员会成员的适宜规模是 5-7 人，最多不超过 15-16 人。

(3) 审慎的选择胜任的委员。委员会的成员应该包括哪些人员，其选择的依据与成立委员会的目的、性质和任务密切相关。一般而言，要尽可能选择具有与委员会的相适应的专业管理、技术人员作为委员会的成员，以充分发挥其专业技能，为决策和咨询服务。同时，还应要求成员能够做到广开言路，集思广益，成员的组织级别一般要相接近，这样有利于各成员充分磋商和沟通，对议题作出正确的结论。

(4) 合理选择恰当的议题。一般而言，委员会作为附加的机构，不可能要求成员经常在一起磋商、讨论，而应选择对组织有重要影响，与委员会性质相适应的议题供委员会开会讨论。因此，议题必须恰当并让成员事先有所准备，这样举行会议讨论时，才能提高工作效率。

(5) 确定一个胜任力强的人员担任委员会的主席。必须慎重的选择委员会的主席，因为他肩负着让委员会能否有效发挥作用的任務。在某种程度上，委员会的绩效取决于主席的领导才能。一个好的主席，通过其科学有效的协调工作，可以使委员会避免很多资金、时间等方面的浪费或不足。为此，主席应当在以下方面具有很强的胜任力：对会议内容及其重点的筹划和把握能力；科学安排会议议程；通过把握应提供给委员会成员相关信息、材料的能力；有效的主持会议，驾驭会议的方向的能力，以使委员会的充分讨论最终能达成共识，从而作出正确的决议。

(6) 决议案的审核与完善。委员会的会议完毕时，会议主席应将所作出的决议向大家宣布，以期得到全体与会人员对决议同意抑或不同意的明确表态。如果决议议案还有不完善的地方，还要对决议进行修正和补充。

4. 委员会制与个人负责制的比较

在管理的实践中，委员会制与个人负责制是组织中两种不同的高层次职权分配体制。委员会制是指在组织中，其最高决策权由一个两人以上组成的集体即委员会来行使。如果组织中的最高决策权集中在一个人身上，由他对整个组织负责，这就是个人负责制。

个人负责制的优点是权利集中、责任明确、行动迅速、效率较高。但因为一个人的知识、经验以及管

理能力毕竟有限，所以在—个复杂多变的环境下，个人的决策难免有考虑不周之处。虽然在现代管理中都设置有多层次的专家智囊机构来帮助主管人员进行决策分析，但因决策权在—个人手中，并不能完全弥补这—缺陷。特别是由于这种权利缺乏有效的制度性约束，如果权利落在不适合的人选手中，就有可能导致专制和滥用职权，从而给组织带来损失。

从委员会制和个人负责制的特点可以看出，这两种职权分配体制都各有利弊，并非十全十美。那么，在现代组织中，究竟应当如何运用它们，以发挥各自的—优势而避免其缺陷呢？在 20 世纪 80 年代末，美国管理协会（American Management Association, AMA）对不同公司的管理、决策活动的实际职权分配状况进行了大规模的调查，并作出了相应的结论。

美国管理协会在调查中把管理活动分为 12 项，并按下列四种情况估算它们所占的比重：（1）可以由委员会有效执行的活动；（2）虽然可以由委员会有效地执行，但是由个人执行却更为有效的活动；（3）需要有委员会的辅助，但由个人执行的活动；（4）只能由个人执行才有效的活动。他们通过进行经理访谈，并分析 20 多家有代表性的公司资料，得出了如下表的调查分析结果。

表 8-3：委员会制与个人负责制的比较（%）

成效 管理活动	可由委员会有效的 执行	可由委员会有效执行，但个人 执行更为有效	主要由个人 执行委员会 辅助	只能由个人执 行才是有效的
1、计划	20	20	25	35
2、控制	25	20	25	30
3、确定	35	35	10	20
4、组织、	5	25	20	50
5、权限争执	90	10	——	——
6、领导	——	——	10	90
7、行政	20	25	25	30
8、执行	10	15	10	65
9、革新	30	20	20	30
10、信息沟通	20	15	35	30
11、咨询	15	25	35	25
12 决策	10	30	10	50

从上表可以看出，只有处理涉及权限争论时，委员会制的优点才显著的表现出来。而在领导中，个人负责制具有十分突出的优势。

尽管有许多人认为该项调查的结论现存仍是正确的，但是，不可否认，近年来国内外的一些组织尤其是大公司中，组织的最高管理层正在逐步的向委员会制过度、发展。如许多大公司都设立了董事会、总经理委员会等各种各样的机构它们作为决策的中心，负责组织的最高层管理工作，之所以出现这种趋势，主要是由于组织规模越来越巨大，管理工作也越来越复杂，因此最高层的管理者其管理工作即使计划再周密，通过充分授权给下级以开展相应的管理活动，仍然十分繁重，非—个人的时间和精力能够应付。在这种状况下，通过设立委员会，集思广益，可以有效减少失误，作出更好的决策。

总体来看，委员会制在作出决策的科学性方面有明显的优势，而个人负责制在执行决策的效率方面占绝对优势。因此，为了提高管理绩效，就必须兼顾两种职权分配体制的长处，在管理实践中实现二者的结合，在重大决策方面采用委员会制，而在执行中采用个人负责制。

参考文献：

1、（美）斯蒂芬·P·罗宾斯，玛丽·库尔特.管理学（第 7 版）.北京：中国人民大学出版社，2006 年 2 月.

2. 杨文士等.管理学原理（第二版）.北京:中国人民大学出版社,2004.1.
3. 芮明杰.管理学：现代的观点(第二版).上海:上海人民出版社,2005.1.
4. 吕殿平,李晓静,余之冠.现代企业管理学.北京:中国社会科学出版社,2005.10.
5. 赵丽芬.管理学概论.上海:立信会计出版社.2001.4.
6. 许玉林.组织设计与管理.上海:复旦大学出版社.2003.8.

思考题：

1. 什么是部门化？组织可以采取哪些部门划分的方法？
2. 组织设计的程序包括哪几个环节？
3. 影响组织结构的因素有哪些？为什么说“组织机构追随组织战略”？
4. 现实的组织中有哪些组织结构类型？各有什么特点？
5. 讨论题：委员会制和个人负责制在企业管理中各有什么特点？在中小企业的管理实践中，你认为哪种方式更有效？为什么？

第九章 组织职权

导读：组织职权是经由一定的正式程序赋予某一职位的一种权力。对管理人员正确地分给职权，对组织起着重要的引导和控制作用。本章主要介绍组织结构职权与权力的性质；职权的分类；集权、分权和授权的性质。

第一节 组织职权的划分

权力是社会关系的产物，它反映人与人之间的关系，代表着权力行使者的意志和利益，它不仅具有强制的力量、支配的力量，还具有影响的力量。权力是组织的粘结剂同时对组织起着引导和控制作用。因此，组织权力是组织结构设计和运行的基本问题。

如果没有对管理人员正确地分给职权，即审慎行使决策的权力，各个不同的部门就不能成为为完成企业目标而顺利地进行工作的协调一致的单位。无论是纵向还是横向的职权关系，都是使组织能促进各部门的活动并给企业带来协调一致的因素。

一、职权与权力

1. 职权的概念

职权是建立在管理职位上能够作出决定、发布命令并期待下属服从其命令的正式的、合法的权力，是经由一定的正式程序赋予某一职位的一种权力。如：公司法规定董事长行使主持股东大会和召集、主持董事会会议；检查董事会决议的实施情况；签署公司股票、公司债券等三项职权。中华人民共和国宪法（以下简称宪法）规定全国人民代表大会行使修改宪法；监督宪法的实施；选举中华人民共和国主席、副主席；选举中央军事委员会主席；审查和批准国民经济和社会发展计划和计划执行情况的报告；批准省、自治区和直辖市的建置；决定战争和和平问题等十五项职权。从全国人民代表大会到公司董事会、董事长、监事会、经理，其职权都由某种正式程序得到了明确的规定。可见一个组织对组织内部门（单位）的职权进行规定是非常重要的和非常必要的。同职权共存的是职责，职责是某项职位应该完成的某项任务的责任。组织内最基本的信息沟通就是通过职权来实现的。

职权的主要特征是与职位联系在一起，没有职位，也就没有权力。职权同担任该职位的管理者个人特征无关，无论是谁，只要进入该职位，就拥有该职位所应有的一切权力。同样，无论是谁，只要离开该职位，他的一切职权便不复存在。

2. 权力的概念

相比于职权，权力是一个广泛得多的概念，它是个人或团体劝导或影响别人或其他团体的信念或行动的能力。权力可能来自个人或团体的专门技能，这是知识化的权威。物理学家、律师、大学教授可能对别人有相当大的影响力，因为他们由于有专门知识而受到尊敬。可能另外还存在着对所涉及事物的权威，就是说，由于人们相信他们和他们的思想，因而人们或团体可能受其影响。因此，马丁·路德·金（Martin Luther King）的合法权力很小，但是凭着他人格的力量，他的思想和他的倡导的能力，有力地影响着许多人的行为。同样地，一个电影明星或一个战斗英雄也可能具有相当大的对所涉及事物的权威。

此外，权力还可能来自一些人给予报答的能力。采购人员其职务权力不大，但可通过其加速或推迟供应十分急需的零部件的能力施展很大的影响。大学教授也有相当大的报答权力：他们可以给或不给很高的分数。

强制的权力则是另一种的权力。虽然它与报答权力有关，通常是从合法权力产生的，但它是惩罚的权力，不论是辞退一名下属或不给他记功分，都是惩罚的权力。

尽管组织职权泛指行使决策的权力，但它差不多总是来自职位的权力，或者合法的权力。当我们谈到

管理上安排的职权时，通常就是指职位的权力。与此同时，其他诸如人品和与人相处的风格等一些因素，则涉及领导。

3. 权力同职权的区划和联系

古典管理学家把职权同权力视为同义词，他们认为职权是权力的惟一来源。现代管理学家对权力的认识更加深入全面，权力的含义被大大扩大了，内容也更丰富了。其中，最著名的权力理论是巴纳德的权力接受理论。巴纳德认为职权只有在下级接受其上级的指令时，才取得它的合法性，或者说职权是一种双向认可的关系。他指出：“一个命令之是否有权权威决定于‘权威者’或发命令的人。”换句话说，如果某领导向其下属下达一项指令，但其下属拒绝接受，那么，这个领导人的权力就没有作用了。这一提法大大扩大了权力的概念，把下级人员的支持和合作、领导者的领导能力都包括在权力的含义之中。

巴纳德之后，权力是影响力的观点广为流行，该观点认为权力就是一个人影响另一个人的能力。能力包括的范围很广，如专业能力、说服教育能力、人际关系能力、决策能力等等。权力是影响力的观点认为：权力不仅仅是自上而下的命令和服从的关系，也可能是自下而上的影响其决策的关系。如在一家 IT 公司，老李是计算机方面的专家，虽然老李不是经理，但公司领导在决策方面要听取他的意见。这样，老李在某些决策问题上就具有了影响力，也就具有了权力。

还有人认为，权力不仅仅包括能力，还包括道德、个人魅力、成就等方面因素。如某人大公无私、工作责任心很强，就会得到群众的拥护，他的建议就有号召力。又如有很多领导者有一种超自然的魅力，群众相信他们，愿意跟随他们。

综上所述，权力的含义要比职权的含义大得多，权力不仅包括职权，还包括影响他人决策行为的能力或影响力。

对职权和影响力的关系应从两方面理解：一方面，应该认识到，职权的实施不能仅仅依靠职位的权力，依靠强制的力量，还应依靠主管人员的个人能力和影响力，使下级理解和愿意服从上级的决策；另一方面，不能否定职权的作用，认为靠影响力就能解决一切问题。因为组织的决策往往并不能等待下级的完全理解，有时，一些决策上下级不能达成一致意见，这就要依靠职权使决策得以执行。

4. 职权的作用

首先，如上面所说职权在决策的制定和执行过程中，具有强制的作用。

职权还起着协调的作用。正像西蒙所说：“通过行使职权，就有可能将决策职能集中起来，因而能用一个总的实施计划，来控制组织成员的所有活动。”

职权对职责的行使起着保障作用。有责无权，责任就不能很好地实施。例如，质量检查部门，如果没有权力，就无法行使检查的责任。

二、组织职权分类

1. 职权的类型：

我国现代企业组织结构的职权有三种类型：直线职权、参谋职权和职能职权。

(1) 直线职权

直线职权是某项职位或某部门所拥有的包括做出决策、发布命令等权力，也就是通常所说的指挥权。每一管理层的主管人员都应具有这种职权，只不过每一管理层次的职位不同，其职权的大小、范围不同而已。从组织的上层到下层的主管人员之间，便形成一条权力线，这条权力线被称为指挥链或指挥系统，其中的权力指向是由上到下。由于在指挥链中存在着不同管理层次的直线职权，故指挥链又叫层次链。指挥链既是权力线。直线职权是一个重要的概念，它有两个方面的定义。一是直线职权是一种给予上级指导下属人员工作权力的命令关系。在这个意义上讲，直线职权是一种为了实现组织机构的目标而发布指令的权力。因此，管理人员是直线组织机构的一部分，并依次服从于其上级的指挥。二是直线职权主要集中在组织职能的类型上。区别直线与参谋关系之间的标准在于所实施的职能直接对实现组织目标做出贡献的程度。因此，直线职能是那些直接与实现组织机构的目标有关的职能。那么，参谋职能就是那些与实现组织机构的主要目标没有直接关系的职能。

(2) 参谋职权

①参谋职权的概念

参谋职权是某项职位或某部门所拥有的辅助性职权，包括提供咨询、建议等。参谋工作职位对实现组织机构的主要目标不担负直线的职责。参谋部门管理人员向直线管理人员提供各种数据和信息，这是依赖于他们所具有的专业知识、专长和某些精通的有效技术与尖端技术。这些信息对制定决策和控制直线工作都是有价值的。这里要记住的重点是，参谋部门管理人员的职能是给直线管理人员提建议、咨询、意见和推荐行动方向。但是，他以对直线管理人员没有职权为特征。参谋职权可分为个人参谋型、专业参谋型。

个人参谋型。如一个“总经理助理”和一个“副总经理”，他们之间有重大区别，“总经理助理”只是总经理的个人助手。他通常不履行具体的职能，但他接受总经理的各种指派，在接受每一指派时就被授予了一定的职权。此外，他还充当着总经理的私人代理人。要注意到，副总经理并不是一名辅助管理人员。他属于直线组织关系的一部分。业务经理要通过副总经理向总经理汇报工作。总经理可以向副总经理指派各种具体的工作任务。例如，所有的辅助管理人员都直接向副总经理汇报工作，而总经理总管组织机构的全部直线职能。下属人员对委派的工作要直接向副总经理汇报；副总经理有明确的职责向下属人员进行委派；在总经理暂时离职期间，副总经理承担其全部职权。

专业参谋型。由于组织机构的规模和复杂性不断增加，技术上的飞速变化和在某些技术领域内密集专业知识的要求，造成了对专业型参谋管理人员的需要。由于对直线管理人员的这些不断增加的压力和他们不可能具有各种必需的专业技巧，所以他们常常把任务委派给某些具有专业知识的参谋管理人员。

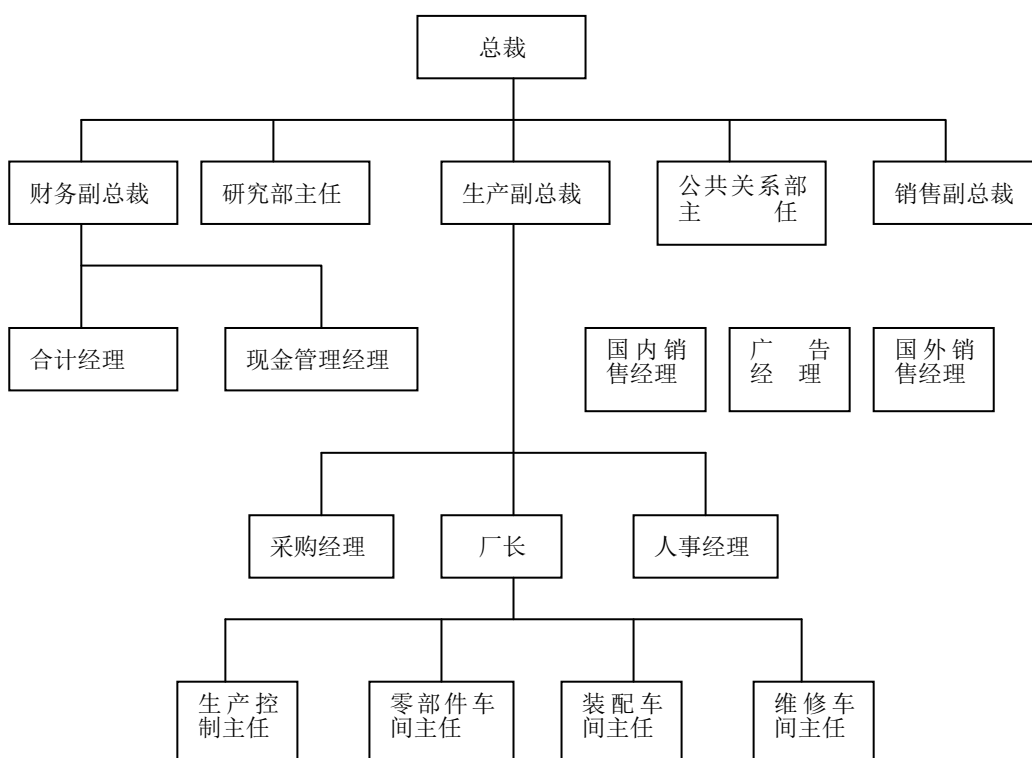
②直线关系与参谋关系的性质

对于如何区分直线关系和参谋关系，我们可以用等级原则来加以阐释。等级原则就是一个上级对下级行使直接的管理监督的关系。因此，直线职权表现为一种直线或梯级的职权关系。而相反，参谋关系属于顾问性质，其职能仅仅是进行调查、研究并向直线管理人员提出建议。

因此，在区分直线关系与参谋关系的问题上，我们应该明确直线与参谋是部门的类型。即某一部门相对于其他部门来说可主要地处于直线职位或者主要居于参谋职位上，而在具体区别直线与参谋上，应该用职权关系而不用人、干什么的办法。

例如，人们可以把主要给最高层管理人员提出建议的公共关系部，看作是参谋部门，可是在这种部门内仍有直线关系：公共关系部主任对于其直接下属来说仍然居于直线职权位置。与此相反，负责生产的副总裁，可能领导着一个明显被普遍看作是直线的部门，他或她的工作主要不是向总裁提出建议。然而如果这位副总裁就整个公司的生产政策向总裁提出建议，这种关系就成为参谋关系了。

当人们从总体上观察一个组织机构，就可以看出整个组织直线与参谋关系的总的性质。某些部门在整个组织的关系上主要是参谋，而其他部门主要是直线。



上图绘出了一张制造公司简化的组织图。对于公司经营的重要方向来说，把研究主任和公共关系主任的业务主要地看成顾问性质是确切的，因此经常被认为是参谋活动。财务、生产和销售部门，由于其活动一般与公司的主要职能有关，所以通常被看成是直线部门。

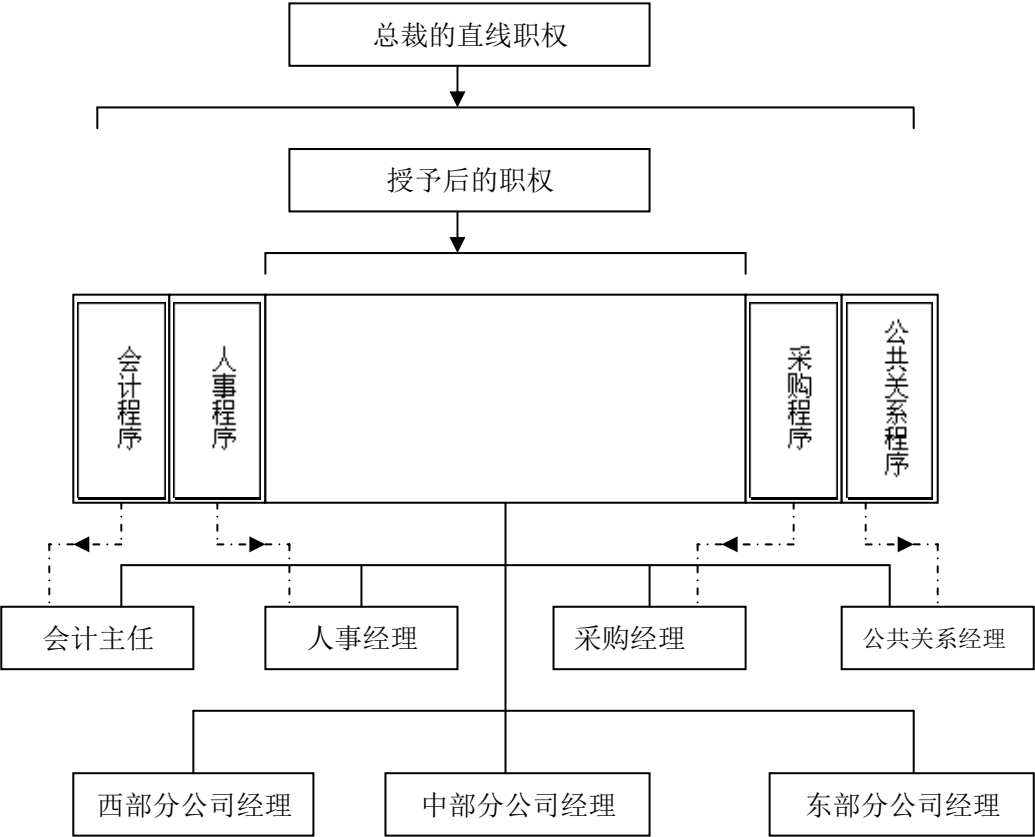
虽然，通常方便地把一个部门说成是直线部门，把另一个看成参谋部门，甚至这样称也是不错的，但是其活动并不能因这样说就表示这些部门的特征。直线与参谋的特征是由其关系来表示的，而不是由部门活动来表示的。

(3) 职能职权

①职能职权概念

职能职权是授予个人或部门的权利，以控制规定的工作进程、实践、方针或其他的其他部门人员承担的活动有关的事项，如果统一指挥的原则无例外地得到遵照执行，上述这些业务的职权应该只由直线领导行使。不过，有好多原因可以解释为什么有时不能由他们行使某些职权，其理由包括，缺乏专业知识，缺乏监督过程的能力，存在完全曲解政策的危险等。在这些情况下，应剥夺管理人员某些职权。由他们的共同上级授给一位参谋专家或另一部门的管理人员。

职能职权并不只限于特定类型部门的管理人员。直线部门、服务部门或参谋部门的负责人都可以行使职能权力。不过较多的是由服务部门和参谋部门的负责人来行使，因为这两种部门通常是由专业人员所组成，他们的知识正是职能控制的基础。如果把职能权力看作是直线上级权限的一小部分，便可对它理解得更好一些。例如，某公司总裁拥有管理公司的全部权限，只受更高权威(诸如董事会)、公司章程及其细则，以及政府规章的制约。在单纯的参谋情况下，人事、会计、采购或公共关系等方面的参谋并不具有这些方面的权限，他们的责任仅仅是提建议。但是一旦总裁对这些参谋授予了直接向下级直线组织发布指令的权限，这种职权就可以称为“职能职权”。如下图所示：

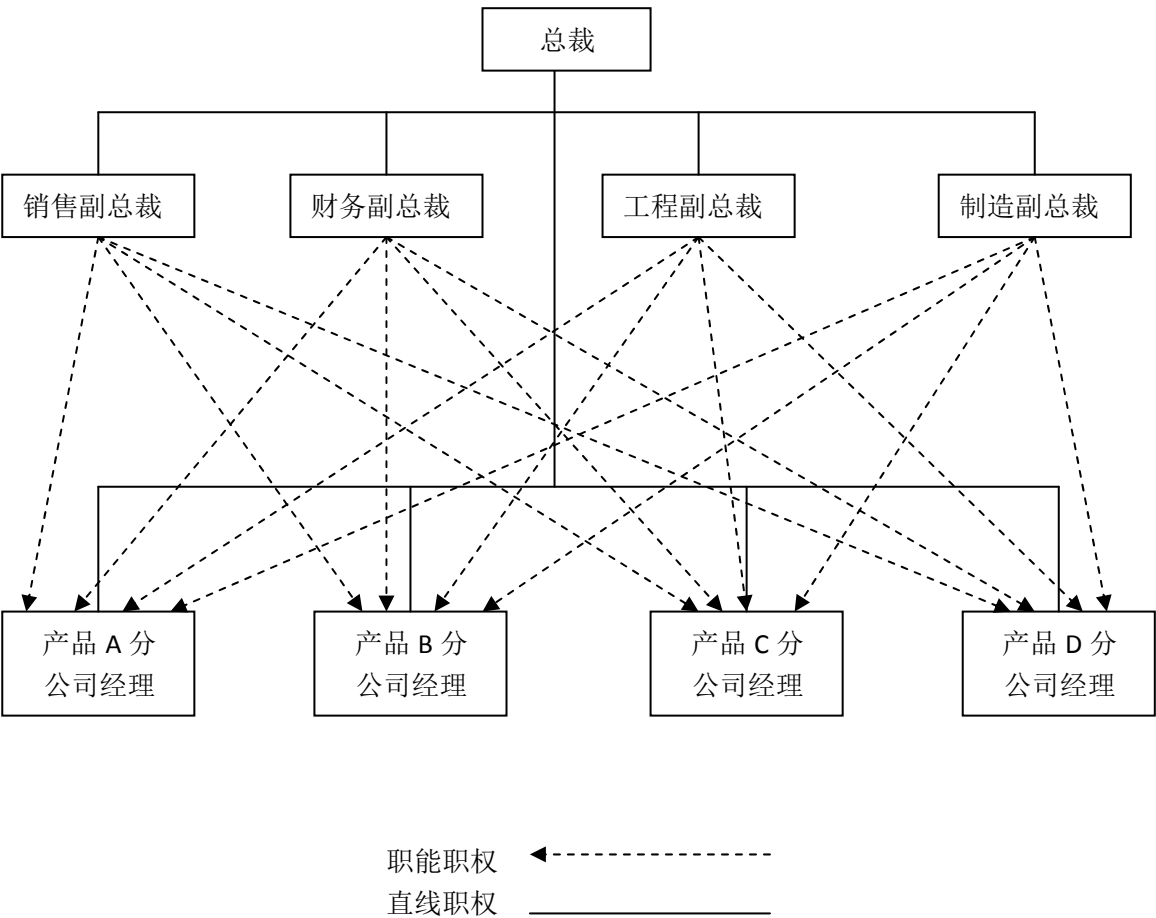


由总裁的直线授予的职能职权 ◀-----

正常的直线关系

图中的四个参谋和服务的高级管理人员，就会计、人事、采购、公共关系等方面的程序对有关的直线组织有职能的职权。之所以采取这种做法，是总裁感到这些专门事务不需要由他（她）本人处理，就把这种直线职权授给了参谋助理或管理人员，他们本人的指令可以下达到经营部门。当然下级经理也可以用同样的方式。例如，工厂厂长可以设置成本、生产控制、质量控制等方面的具有职权的主管，为直线经营主管制订程序。经营经理行使的职能职权，经营部门负责人有时有着很好的理由去控制其他部门的某种方法或过程。例如可授予负责销售的副总裁对负责制造的高级管理人员在安排顾客订货进度表、包装或提供备件这些有关销售的方面拥有职能职权。

在按产品系列组织的公司中，较为普遍地存在着由其他高级管理人员对产品分公司经理行使职能职权的情况。所有销售、生产、财务或其他经营职能可能都放在某个分公司经理或产品经理的管辖之下。在此情况下，某些负责企业主要职能的最高层主管人员可能对产品经理没有直线职权。但是，为了保证销售或财务政策在各分公司得到正确贯彻，可授予这些主管人员职能职权，如下图所示。



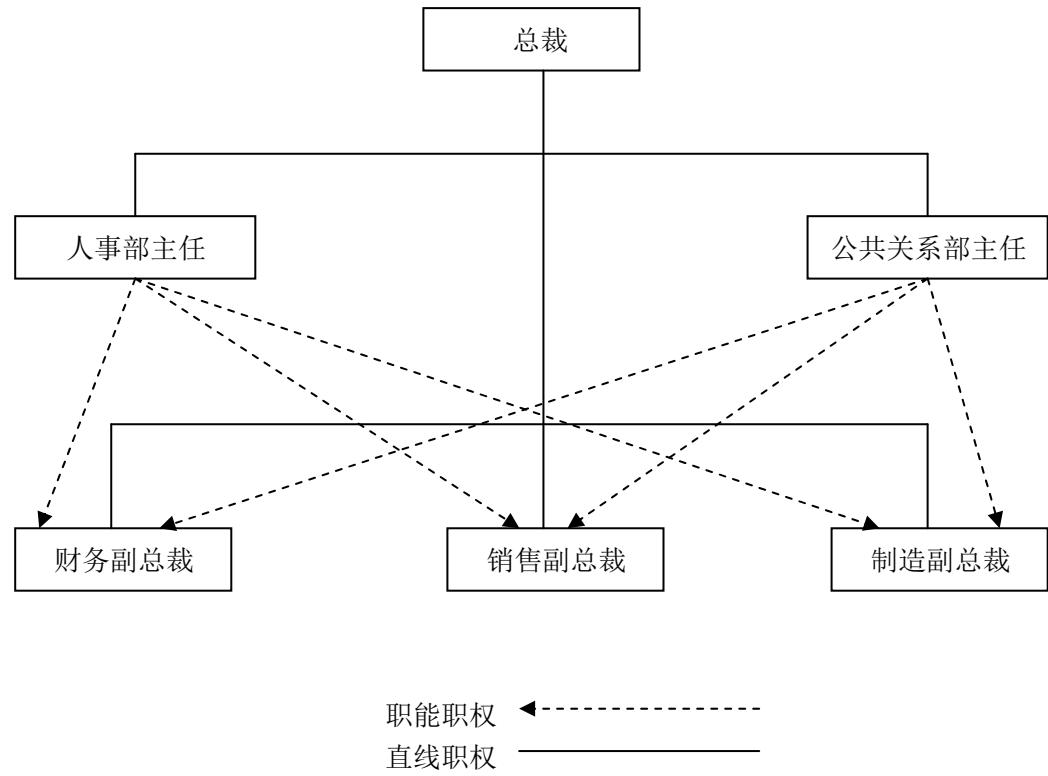
② 职能职权范围的限制

职能职权应该仔细地加以限制。例如，采购经理的职权通常限于制定分公司或部门的采购所使用的程序。不包括告诉这些部门他们可以买什么或何时买。当这些经理处理某些有关全公司的采购活动时，他们的作用犹如服务部门的负责人。人事经理对于一般直线组织的职能职权通常也限于规定关于处理申诉事项、参加工资与薪金方案的管理、掌握休假手续和类似事项的程序。

限制职能职权的范围还对于维护管理职位的完整性是重要的。如果像有的公司那样，有几位高级管理人员在人事、采购、会计、贸易、预算、工程、公共关系、法律、销售政策以及固定资产等领域的程序有职能职权，那么职权关系实在是复杂了。一个工厂经理或一个销售经理，在一个直线上级之外，可能还有 5 个、10 个甚至 15 个职能主管。在某一种情况下，发现一位工厂的车间主任受到来自 18 个不同方面的职能职权的约束。当有人问他，有时是不是有些指令会互相矛盾并造成混乱时，他回答道：“天天如此。”当别人问他，发生这种情况他怎么办时，他说他按照管理的“分贝制”的方法来办，他只注意制造噪声最

大的那些人。这当然是一种无效的管理方法。

虽然这种复杂性通常是必要的，但是可以看出，这可能引起严重的混乱。一定程度的统一指挥是需要的，因此最高层管理人员确保这种统一的办法是使所授予的职能职权仅可在被指定的那个管理人员的下一级行使。因此，如图 4 中所示人事主任或公共关系主任的职能职权就不应超过负责财务、销售和制造的副总裁这一层次。换句话说，职能职权应该在组织结构中尽可能靠近的地方，以便尽可能维护直线主管人员的统一指挥。



上述建议，可能不得不要受到违反。具有职能职权的最高层管理人员有时直接向整个组织的人员发布指令。在决定政策和程序十分重要而不许可有差错的地方，由于最高层经理的威望又需要准确沟通，发布这种指示是必要的也是明智的。给负责的直线下属及较低层次的职能对应人员发布这类指令，看来不一定有损指挥的多重性作用。有必要将不可避免行使的这种职能职权集中化。

2. 处理好三种职权的关系

- (1) 注意发挥参谋职权的作用。第一，参谋应能独立地提出建议；第二，直线主管不要为参谋所左右。
- (2) 适当限制职能职权。一要限制职能职权的使用范围；二要限制级别，职能职权不应越过上级下属的第一级，应当在组织中关系最接近的那一级。

第二节 集权与分权

一、集权和分权的含义

集权就是把较多和较重要的权力集中在组织的高层或几个人手中，分权就是把较多和较重要的权力分散到组织的中下层去。实际上，集权和分权是相对的概念，没有绝对的集权，也没有绝对的分权，只有集权和分权的程度不同。即使是独裁的管理者也要给部下一定的权力，同时，即使是下级参与程度很高的组织，一些重要的权力也要掌握在高层领导人中。研究权力的分散程度，其目的是要研究适合组织发展的管理模式。

二、集权制和分权制的特点

按照集权程度的不同，我们可以把组织的管理模式分为集权制和分权制两种。

集权制是集权程度较高的领导方式。其特点是：1. 决策的主体是组织的最高领导者个人或最高领导层，决策的性质是指令性的，组织的下级部门是这种指令的单纯的接受者和执行者。2. 对下级的控制较多，下级的决策多数要经过上级的审核。3. 对于企业来说采取的是统一经营和统一核算的管理模式。

分权制是分权程度较高的领导方式。其特点是：1. 组织的重大决策仍在最高领导层手中，决策主体不仅是最高层，还包括下级部门，中下层有较多的决策权。组织上层的决策多为指导性的，组织各层级之间的决策关系是松散的。2. 上级的控制较少，主要是控制目标和方向性的问题。3. 独立经营，独立核算，下级有一定的财务支配权。

三、过度集权的弊端

由于我国市场经济体制确立的时间还不长，在我国企业管理实践中，在决策权力的分配上较多地表现为企业管理高层掌握了绝大部分的决策权力，即过度集权。过度集权对于企业的有效运作是大为不利的，其主要弊端表现为：

1. 不利于合理决策

要想快速、正确地做出决策，企业的高层管理者就必须及时、准确地掌握决策相关的信息，并把各项决策与命令及时准确地传达到组织的各个层级。然而，随着组织规模的扩大，过度的集权一方面使得组织的层级拉长，信息传递的速度大大降低，导致决策速度下降；另一方面，信息在组织向上传递的过程之中也会导致信息失真，从而做出错误的决策。

2. 不利于调动下属的积极性

由于实行高度的集权管理，组织的最高层管理者集中了所有的决策权力，而组织中下层管理者成为了单纯的执行者，没有任何决策权、发言权和自主性。这种情况下，一方面下属的积极性和创造性受到了严重的压抑，导致其工作热情低下；另一方面，由于缺乏锻炼的机会，导致中下层管理人员的综合素质无法得到提高，从而影响企业后备人才的培养。

3. 阻碍信息交流

在高度集权的组织里，由于最高管理层与中下层的执行单位之间存在多级管理层次，信息传递的线路长，经过的环节多，从而导致信息在传输过程之中经营出现失真、扭曲的现象，阻碍了信息在组织内的有效交流。

4. 助长组织中的官僚主义

过度集权的管理体制，势必需要制定许多繁琐的办事程序和各种各样的规章制度以确保权力的实现，而这很容易助长官僚主义的作风，使组织机关化，办事公式化，从而使组织失去活力与生气。

四、影响集权和分权程度的因素

集权与分权的程度，是随条件变化而变化的。影响集权与分权程度的有如下这些因素。

1. 组织规模。规模大的组织层次多、部门多，协调、沟通和控制的难度较大，另外，权力过于集中，信息传递的层次较多，使高层不能及时了解外部环境和基层的情况，同时，决策指令下达经过较多层次会延误决策的时机，甚至会由于信息的失真而产生决策失误。因此，大型组织宜于分权。规模小的组织，层次少、部门少，分散程度低，宜于集权。

2. 生产技术特点。企业的生产技术特点是影响组织集权和分权程度的基本因素。美国管理学家琼·伍德沃德指出，大批量生产（如流水线的生产）企业中的技术工人比例较低，由于企业组织的复杂性和生产过程的标准化较高，其集权的程度一般较高。而小规模生产的企业，由于组织层次少，分工简单，宜于分权管理以增加组织的弹性。美国组织学家查理斯·贝鲁认为：常规型生产工艺，其技术的易变性小，像钢铁、汽车等企业通常采用严格控制的、机械式的组织结构，其管理模式通常是集权式的；非常规型生产技术，其技术更新换代快，具有不断创新和探索的特点，使用其技术的企业，规范化程度低，各部门独立性较强，易采用分权的管理方式。

3. 组织的生命周期。从组织的生命周期看，组织的初创时期常采用高度集权的领导方式。这是由于有效的分权必须要有一套相应的控制制度与之相配合，而组织初期控制制度往往不健全，组织的领导者也缺乏控制的经验，过早分权会产生离心力，使组织失去控制。当组织发展到一定规模，一方面，分权有利于组织的经营和管理；另一方面，组织的控制制度相应成熟，领导人也积累了控制方面的经验，因此这个时期组织分权的程度较高。

4. 领导者的领导方式。组织的高层领导尤其是第一把手的性格以及他们的管理理念对集权和分权的影响很大。有些领导者崇尚独裁的管理方式，他们不能容忍别人触犯他们的权力。有些领导者则喜欢民主的管理方式，积极推行下级参与决策的管理模式。

5. 外部环境。如果组织的外部环境复杂、变化大，不确定因素多，靠集权管理就不能及时获得市场信息，也不能及时改变自己的策略，为此，组织就需要扩大分权，给下级部门较多的自主权，以增强组织的应变能力。反之，如果外部环境相对稳定，且不确定因素较少，组织则可以提高集权的程度。

6. 下级管理人员的素质。是否分权，下属的工作成熟度和心理成熟度也是一个重要的影响因素。工作成熟度表明下属在相关知识和技能方面的成熟水平；心理成熟度表明下属参与管理的能力和参与管理的意愿和动机。如果下属的工作成熟度和心理成熟度较高，表明下属不仅具有了参与管理的业务能力，还具有了较强的参与管理的能力和愿望，在这种情况下，可以适当分权，反之应适当集权。

7. 决策的代价。决策付出代价的大小，是决定分权程度的主要因素。一般来说，决策失误的代价越大，对经济标准和信誉、士气等无形标准影响较大的决策，越是不宜交给下级人员处理。高层主管常常亲自负责重要的决策，而不轻易授权下属处理。这不仅是因为高层主管的经验丰富，犯错误的机会少，而且因为这类决策责任重大，也不宜授权。

8. 职能领域。组织的分权程度也因职能领域而异，有些职能领域需要更大的分权程度，有些则相反。在组织的各个职能领域中，生产与销售业务的分权程度往往很高，原因很简单，生产与销售业务的主管要比高层领导者更加了解生产和销售工作，而且在他们的工作过程之中也经常需要对顾客的需要做出快速反应。但财务工作需要较高的集权，只有集权，更高层主管才能保持其对整个组织财务的控制。

五、组织授权

在组织中由一个人来行使所有的决策权是不可能的，随着组织的发展和管理层次的出现，就必须把职权授予下属。授权在外表上看来十分简单，但研究表明，许多管理人员由于不善于授权而失败了。要使一个组织存在下去，就有必要授权。正像没有一个人能在一个企业中把为一个集体目标所制定的必要的全部任务都担当起来那样，随着一个企业的发展，由一个人来行使所有的决策权这也是不可能的。管理人员能对其进行有效的监督并能对其作出决策的下属人员数量是有限的。一旦超越这个限度，就必须把职权授予下属，下属将在他们指定的职责范围内作出决定。

1. 授权的概念和原因

(1)授权就是委派工作和分配权力的过程，因此授权也叫委派。一般说来，一位上级将决策的自由决定之权授予下属，这种情况称为授权。

授权的过程包括：①确定职位上的人员预期要获得的结果。即上级分配给下级一项任务或职责，指明下级该做什么工作；②分配职位上人员的任务，即授予下级相应的职权去完成所分派的任务。例如，使用资金、指挥别人工作、对外代表公司等权力；③为完成这些任务进行授权，确定下级对上级应承担的责任；④安排人员担任负责的职位，以完成任务。

实际上以上过程是不可能分割的，因为期望一个没有职权的人去实现目标是不公正的，就像授权而不知解将使用这种权力是为了达到什么最终结果一样。此外，由于个人的职责是不能授的，上司要求下属除了履行其职责外，实际上别无他法。

(2)授权的原因：①如前所述，任何组织都不可能一个人独自控制，必须通过权力的分散来控制。②职权和职责是相辅相成的，没有职权，下级就不能很好地完成任务。③只有授权，才能缓解压力，赢得时间。一个领导者如果事必躬亲或者下级事事向他请示，就会陷入繁琐的日常事务中无法自拔，更不用说考虑组织的全局问题和战略问题。④有效的授权可以增加下级的满意度和成就感，起到良好的激励作用。

2. 授权与有关概念的区别

(1)授权与分权的联系和区别。授权是一种管理行为，表现权力的授予和责任的建立。被授权者有多大的自主权，同授权者的水平、被授权者的能力，以及组织的内外部环境有很大关系。例如，两个同类企业的财务部门的经理，由于上述因素的影响，其权力可能不同。另外，授权的时间可长可短，授予的权力可随时收回，例如，某组织进行改组，把质量控制的权力从工程部门经理那里分出去，分派给新成立的质量控制经理，这就是把一部分权力从工程经理那收回来，而授予质量控制部门的经理。

授权往往有两种情况：一种是所分派的任务以执行决策为主，另一种是所分派的任务是以制定决策为主。当所分派的任务是制定决策，是让下属决定应该实施的工作内容，并且所授予的权力对全局有重要的影响时，这种授权就是分权。

分权是同集权相对的概念，分权往往同领导方式联系在一起，从这个角度讲，分权就是把较多的和较重要的权力授予下级。分权是权力的分散状态，并且这种权力能较长时间留在下属于中。总之，分权是一种管理模式，一种决策体制。

(2)授权和分工的区别。授权是从权力的角度看问题，是上下级监督和报告的关系。分工是专业和协作的关系，分工后的各个部门之间无隶属关系。

(3)授权不等于授责。授权不是将责任分散下去，或者说，授权后授权者的责任丝毫没有减少。例如，当下属工作失误或者发生事故，仍要追究上级领导的责任。这是由于授权之后，上级领导仍然负有完成原有任务的使命，上级对下级的指挥和监控关系没有任何改变，被授权者出了问题，除了其本身的问题外，还说明授权者的委派和监督不力。

3. 授权的原则

(1)明确具体。对下级的授权应具体明确最好用书面加以说明。说明应包括：主要目标和具体目标、可指挥的人员、可利用的资金和设备、被授权者的权力范围、应向谁汇报以及完成任务的时限等。这样可以使下属既能大胆作出决策，又不至超越规定的决策权限。

(2)事前授权。授权应事前授予，而不是问题发生时授予，这样做有助于下级主动全面地考虑问题。

(3)选择合适的人授权。要“因事设人”，要根据职务的要求检查被授权人的技术和能力是否同任务的要求一致，要认真评估被授权人的经验和才能，尽量避免非理性因素的影响。

(4)不可越级授权。只能向直线下属授权，不能越级授权。越级授权必将破坏指挥链，影响统一指挥的原则。另外，越级授权必然使下属处于被动的境地，还会使部门间产生矛盾。

(5)授权适度。所谓授权适度包括两个方面：①下级的权责要对等，权力大于责任，容易产生滥用职权的现象；权力小于责任，就会影响任务的完成。②授权者应明了什么职权可以授予，什么职权不能授予，对于组织的战略目标、重要人事任免、重大政策和财务预算等问题，不可轻易授权。

(6)适度控制。授权后适当程度的监控是必要的。授权者应定期检查被授权者的工作情况，了解其工作进展，要求被授权者定期反馈有关信息。对被授权者出现的错误要及时纠正，遇到的困难要给予帮助，对取得的成绩要给予认可和奖励。控制的目的在于了解自己的授权是否恰当，出现问题，有可能是任务说明有严重的缺陷，也有可能是被授权者本身的问题。

应当注意，不能把适度的控制发展为干预，干预会打乱下级的工作计划，使下级不能充分发挥自己的才智，甚至会使下级丧失自信心。

思考题：

1. 举出任何一种企业（工商企业、教会、政府及其他组织）中的一些职位作为例子，并按直线与参谋加以分类。

2. 为什么不适当的授权往往是造成管理失败的最重要的唯一原因？

3. 如果你是经理，你会分权吗？你怎样保证不过分分散权力？

4. 职权应当尽量下授吗？

5.案例:

(一) 资料: 刘教授到一个国有大型企业去咨询, 该企业张总在办公室热情接待了刘教授, 并向刘教授介绍企业的总体情况。张总讲了不到 15 分钟, 办公室的门就开了一条缝, 有人在外面叫张总出去一下。于是张总就说: “对不起, 我先出去一下。” 10 分钟后回来继续介绍情况。不到 15 分钟, 办公室的门又开了, 又有人叫张总出去一下, 这回张总又去了 10 分钟。整个下午 3 小时, 张总共出去了 10 次之多, 使企业情况介绍时断时续, 刘教授显得很不耐烦。这说明: A、张总不重视管理咨询; B、张总的公司可能这几天正好遇到了紧急情况; C、张总可能过于集权; D、张总重视民主管理。

(二) 要求: 请你作出正确选择并分析。

参考文献:

1. 周三多, 陈传明等. 管理学[M]. 上海: 复旦大学出版社, 2005
2. 张兆响等. 管理学[M]. 北京: 清华大学出版社, 2004
3. 芮明杰. 管理学——现代的观点[M]. 上海: 上海人民出版社, 1999
4. [美]哈罗德·孔茨, 海因茨·韦里克. 管理学[M]. 北京: 经济科学出版社, 1995
5. 王春利, 李大伟. 管理学基础[M]. 北京: 首都经济贸易大学出版社, 2002

第十章 组织文化和组织环境

导读：管理者所在的组织是一个开放系统，内外部环境影响着企业的成长与获利，管理者的活动要受到组织内外部各种因素的影响。这就要求管理者了解与分析自己所处的环境，并设法适应或改变环境。影响管理者活动的环境因素很多，这里只研究其中最重要的因素，包括组织文化、组织环境和组织变革。本章的目的是阐述这三方面的基本特征，它们对管理的影响，以及掌握分析环境的基本方法。主要包括：

▲组织文化

▲组织环境

▲组织变革

第一节 组织文化

每个人都具有独特的个性，每个民族都有独特的价值观和行为方式，同样，组织也有指导其成员价值和行动的方式，即组织的文化。

一、组织文化的内涵

何为组织文化？组织文化是组织中稳定的价值观，及以此为核心形成的行为规范、道德准则、风俗习惯等。在每个组织中，都存在共同的价值观、信条、仪式、故事和运行的模式，这些决定了组织成员的看法和对周围世界的反应。当遇到问题时，组织文化规定了适当的途径来约束组织成员的行为，对什么是正确的解决方法提供指导。

那么，如何描述一个组织的文化呢？现在，还没有一种完善的衡量组织文化的方法。但大量的研究表明，下面的 12 个方面描述了组织文化的基本特征：

●控制的程度。用于监督和控制组织成员行为的规章制度的多少及直接控制的程度。

- 结果导向程度。组织注重目标实现和业绩，而不是行为过程的程度。
- 管理者与员工的关系。是否与下属进行沟通，是否帮助和支持下属的工作。
- 对员工的看法：是否信任员工。
- 风险承受：是否鼓励员工开拓与创新。
- 冲突的宽容度：是否允许员工发表不同意见和公开批评。
- 沟通模式：组织信息传递是否受正式权力线的限制。
- 团队意识：工作活动围绕团队组织还是围绕个人组织。
- 协作意识：是否鼓励组织成员协调一致地工作。
- 奖励的指向：员工认同组织整体，还是他们各自的专业领域。
- 系统的开放性：组织是否掌握外界环境变化，并及时对这些变化做出反应。

根据对一个组织以上方面的描述，就可以大致勾画出该组织的文化特征。如通用汽车公司被普遍描述为控制程度高的、正规的组织结构，不愿意冒险和变革、对环境反映迟钝的公司，我国大多数国有企业在10年前也基本上这样。相反，惠普公司是一个非正规的、结构松散的、极富人情味的公司。

二、组织文化的基本特征

组织文化本质上属于“软文化”管理的范畴，是组织的自我意识所构成的文化体系。组织文化是整个社会文化的重要组成部分，既有社会文化和民族文化的共同属性，也有自己的不同特点。

1. 组织文化的核心是组织价值观

任何一个组织总是要把自己认为最有价值的对象作为本组织追求的最高目标、最高理想或最高宗旨，一旦这种最高目标和基本信念成为统一本组织成员的行为的共同价值观，就会构成组织内部强烈的凝聚力和整合力，成为统领组织称愿共同遵守的行动指南。因此，组织价值观制约和支配着组织的宗旨、信念、行为规范和追求目的。在这个意义上来说，组织价值观是组织文化的核心。

2. 组织文化的中心是以人为主体的以人为本文化

人是组织中最宝贵的资源和财富，也是组织活动的中心和主旋律，因此组织只有充分重视人的价值，最大限度地尊重人、关心人、依靠人、理解人、凝聚人、培养人和造就人，充分调动人的积极性，发挥人的主观能动性，努力提高组织全体成员的社会责任感和使命感，使组织和成员成为真正的命运共同体和利益共同体，这样才能不断增强组织的内在活力和实现组织的既定目标。

3. 组织文化的管理方式是以柔性管理为主

组织文化是以一种文化的形式出现的现代管理方式，也就是说，它通过柔性的而非刚性的文化引导，建立组织内部合作、友爱、奋进的文化心理环境，以及协调和谐的人群氛围，自动地调节组织成员的心态和行动，并通过对这种文化氛围的心理认同，逐渐地内化为组织成员的主体文化，使组织的共同目标转化为成员的自觉行动，使群体产生最大的协同合力。事实证明，由柔性管理所产生的协同力比刚性管理制度有着更为强烈的控制力和持久力。

4. 组织文化的重要任务是增强群体凝聚力

组织中的成员来自五湖四海，不同的风俗习惯、文化传统、工作态度、行为方式、目的愿望等都会导致成员之间的摩擦、排斥、对立、冲突乃至对抗，这往往不利于组织目标的顺利实现。而组织文化通过建立共同的价值观和寻找观念共同点，不断强化组织成员之间的合作、信任和团结，使之产生亲近感、信任感和归属感，实现文化的认同和融合，在达成共识的基础上，使组织具有一种巨大的向心力和凝聚力，这样才有利于组织成员采取共同的行动。

三、组织文化的基本要素

从最能体现组织文化特征的角度看，组织文化的基本要素包括以下几点：

1. 组织精神

作为组织灵魂的组织精神，一般是经过精心培养而逐步形成的并为全体组织称愿认同的思想境界、价

值取向和主导意识。它反映了组织成员对本组织的特征、地位、形象和风气之理解和认同，也蕴涵着对本组织的发展、命运和未来所抱有的理想和希望，折射出一个组织的整体素质和精神风格，成为凝聚组织成员的无形的共同信念和精神力量。组织精神一般是以高度概括的语言精练而成的，如日本松下电器公司的“七精神”：“工业报国、光明正大、团结一致、奋发向上、礼节谦让、适应形势、感恩报国”、美国国际商业机器公司的精神：“IBM 就是服务”等。

2. 组织价值观

组织价值观是指组织评判事务和指导行为的基本信念、总体观点和选择方针。

(1) 调节性。组织价值观以鲜明的感召力和强烈的凝聚力，有效地协调、组合、规范、影响和调整组织的各种实践活动。

(2) 评判性。组织价值观一旦成为固定的思维模式，就会对现实事物和社会生活作出好坏优劣的衡量评判，或者肯定与否定的取舍选择。

(3) 驱动性。组织价值观可以持久地促进组织去追求某种价值目标，这种由强烈的欲望所形成的内在驱动力往往构成推动组织行为的动力机制和激励机制。

组织价值观具有不同的层次和类型，而优秀的组织总会追求崇高的目标、高尚的社会责任和卓越创新的信念。如美国百事可乐公司认为“顺利是最重要的”；日本三菱公司主张“顾客第一”；日本 TDK 生产厂则坚持“为世界文化产业做贡献”。

3. 组织形象

组织形象是指社会公众和组织成员对组织、组织行为与组织各种活动成果的总体印象和总体评价，反映的是社会公众对组织的承认程度，体现了组织的声誉和知名度。组织形象包括人员素质、组织风格、人文环境、发展战略、文化氛围、服务设施、工作场合和组织外貌等内容。其中对组织形象影响较大的因素有五个：服务（产品）的形象、环境形象、成员形象、组织领导者形象和社会形象。

四、组织文化的功能

从耗散结构的理论来看，功能是指组织系统影响和改善其他系统以及抵抗与承受其他系统的影响和作用的能力，同时也是系统从其他系统中取得物质、能量、信息而发展自己的能力。组织文化作为一种自组织系统，也具有许多独特的功能。

1. 自我内聚功能

组织文化通过培育组织成员的认同感和归属感，建立起成员与组织之间的相互依存关系，使个人的行为、思想、感情、信念、习惯与整个组织有机地统一起来，形成相对稳定地文化氛围，凝聚成一种无形的合力与整体趋向，以次激发组织成员的主观能动性，为组织的共同目标而努力。正是组织文化这种自我凝聚、自我向心、自我激励的作用，才构成组织生存发展的基础和不断成功的动力。从这个意义上说，任何组织若向取得非凡的成功，其背后无不蕴藏着强大的组织文化作为坚强的后盾。但是，要指出的是，这种内聚的力量不是盲目的、无原则的、完全牺牲个人一切的绝对服从，而是在充分尊重个人价值、承认个人利益、有利于发挥个人才干的基础上而凝聚的群体意识。

2. 自我改造功能

组织文化能从根本上改变员工的旧有价值观念，建立起新的价值观念，使之适应组织正常实践活动的需要。尤其对于刚刚进入组织的员工来说，为了减少他们个人带有的在家庭、学校、社会所养成的心理习惯、思维方式、行为方式与整个组织的不和谐或者矛盾冲突，就必须接受组织文化的改造、叫化和约束，使他们的行为与组织保持一致。一旦组织文化所提倡的价值观念和行为规范被接受和认同，成员就会做出符合组织要求的行为选择，倘若违反了组织规范，就会感到内疚、不安或者自责，会自动修正自己的行为。从这个意义上说，组织文化具有某种程度的强制性和改造性。

3. 自我调控功能

组织文化作为团体共同价值观，并不对组织成员具有文明规定的具体硬性要求，而是一种软性的理智约束，它通过组织的共同价值观不断地向个人价值观渗透和内化，使组织自动地生成一套自我调控机制，以“软约束”操纵着组织的管理行为。这种以尊重个人思想、感情为基础的无形的非正式控制，会使组织目标自动地转化为个体成员的自觉行动，达到个人目标与组织目标在较高层次上的统一。组织文化具有的这种软性约束和自我协调的控制机制，往往比正式的硬性规定有着更强的控制力和持久力，因为主动的行为比被动的适应有着无法比拟的作用。

4. 自我完善功能

组织在不断的发展过程中所形成的文化积淀，通过无数次的辐射、反馈和强化，会不断地随着实践的发展而更新和优化，推动组织文化从一个高度向另一个高度迈进。也就是说，组织文化不断的深化和完善一旦形成良性循环，就会持续地推动组织本身的上升发展，反过来，组织的进步和提高又会促进组织文化的丰富、完善和升华。国内外成功组织和企业的事实表明，组织的兴旺发达与组织文化的自我完善分不开的。

5. 自我延续功能

组织文化的形成是一个复杂的过程，往往会受到社会环境、人文环境和自然环境等诸多因素的影响，因此，它的形成和塑造必须经过长期的耐心尝到和精心培育，以及不断的实践、总结、提炼、修改、充实、提高和升华。同时，正如任何文化都有历史继承性一样，组织文化一经固化形成，就会具有自己的历史延续性而持久不断地起着应有地作用，并且不会因为组织领导层的人事变动而立即消失。

五、塑造组织文化的主要途径

1. 选择价值标准

由于组织价值观是组织文化的核心和灵魂，因此选择正确的组织价值观是塑造组织文化的首要战略问题。

选择组织价值观有两个前提：

（1）要立足于本组织的具体特点。不同的组织有不同的目的、环境、习惯和组成方式，由此构成千差万别的组织类型，因此必须准确的把握本组织的特点，选择适合自身发展的组织价值观，否则就不会得到广大员工和社会公众的认同和理解。

（2）要把握住组织价值观与组织文化各要素之间的相互协调，因为各要素只有经过科学的组合和匹配才能实现系统整体优化。

在此基础上，选择正确的组织价值标准要抓住四点：

首先、组织价值标准要正确、明晰、科学、具有鲜明特点；

其次、组织价值观和组织文化要体现组织的宗旨、管理战略和发展方向；

再次、要切实调查本组织员工的认可程度和接纳程度，使之与本组织员工的基本素质向和谐，过高或过低的标准都很难奏效；

最后、选择组织价值要坚持群众路线，充分发挥群众的创造精神，认真听取群众的各种意见，并经过自上而下和自下而上的多层次反复，审慎地筛选出符合本组织特点又反映员工心态的组织价值观和组织文化模式。

2. 强化员工认同

选择和确立了组织价值观组织文化模式之后，就应把基本认可的方案通过一定的强化灌输使其深入人心。

（1）充分利用一切宣传工具和手段，大张旗鼓地宣传组织文化地内容和要求，使之家喻户晓，人人皆知，以创造地环境氛围。

（2）树立榜样人物。典型榜样是组织精神和组织文化的人格化身和形象缩影，能够以其特有的感染力、影响力和号召力为组织成员提供可以仿效的具体榜样，而组织人员也正是从英雄人物和典型榜样的精神风貌、价值追求、工作态度和言行表现之中深刻理解到组织文化的实质和意义。尤其是组织文化的关键时刻，组织成员总是以榜样人物的言行为尺度来决定自己的行为导向。

（3）培训教育。有目的的培训与教育，能够使组织成员系统接受和强化认同组织所倡导的组织精神和组织文化。

3. 提炼定格

（1）精心分析。在经过群众性的初步认同实践之后，应当将反馈回来的意见加以剖析和评价，详细分析和仔细比较实践结果与规划方案的差距，必要时可吸收有关专家和员工的合理化意见。

（2）全面归纳。在系统分析的基础上，进行合理的整理、归纳、总结和反思，采取去粗取精、去伪

存真、由此及彼、由表及里的方法,删除那些落后的、为员工认同的内容与形式,保留那些进步的、卓有成效的为广大员工所接受的内容与形式。

(3) 精练定格。把经过科学论证的和实践检验的组织精神、组织价值观、组织文化,予以条理化、完善化、格式化,加以必要的理论加工和文字处理,用精练的语言表述出来。

建构完善的组织文化需要经过一定的时间过程。如我国的东风汽车公司经过将近三十年的时间才形成“拼搏、创新、竞争、主人翁”的企业精神。因此,充分的时间、广泛的发动、认真的提炼、严肃的定格是创建优秀的组织文化所不可缺少的。

4. 巩固落实

(1) 建立必要的制度。在组织文化演变为全体员工的习惯行为之前,要使每一位员工都能自觉主动的按照组织文化和组织精神的标准去行事,几乎是不可能的。即使在组织文化业已成熟的组织中,个别成员背离组织宗旨的行为也会经常发生。因此,建立某种奖优罚劣的规章制度是十分必要的。

(2) 领导率先垂范。组织领导者在塑造组织文化的过程中起着决定性的作用,他本人的模范行为就是一种无声的号召和导向,会对广大的员工产生强大的示范效应。所以任何一个组织如果没有组织领导者的以身作则,要想培育和巩固优秀的组织文化是非常困难的。这就要求组织领导者观念更新、作风正派、率先垂范、真正肩负起带领组织成员共建优秀组织文化的历史重任。

5. 丰富发展

任何一种组织文化都是特定历史的产物,所以当组织的内外条件发生变化时,需要不失时机地调整、更新、丰富和发展组织文化的内容和形式。这既是一个不断淘汰旧文化性质和不断生成新文化特质的过程,也是一个认识与实践不断深化的过程,组织文化由此经过循环往复达到更高的层次。

第二节 组织环境及其分析

一、管理的环境

环境是指影响组织绩效的外部机构与力量的总和。根据各种因素对组织业绩影响程度的不同,组织环境可分为一般环境和特殊环境。一般环境包括对组织产生影响的法律、社会文化、经济、技术和自然等宏观因素,以及可能影响组织但联系尚不清楚的微观力量。这些因素往往不仅涉及一个组织,而是对众多组织都会产生影响,但它们的影响程度不是很清楚,有时其影响是逐渐显现出来的。

相对于一般环境,管理者通常更注重特殊环境的分析。特殊环境是对实现组织目标有直接影响的环境因素。不同组织的特殊环境是不同的,并随组织的变化而变化。一般情况下,组织的任务环境总是包括其供应商、顾客、竞争对手、政府机构及各种利益相关的社会组织。

对组织而言,哪些是一般环境,哪些是任务环境,取决与组织的市场定位。例如,两家饮料公司,A公司专业生产儿童饮料,B公司生产保健饮料。对A公司而言,国家对儿童保护与发展的政策、儿童数量、儿童口味、儿童营养技术都属于其特殊环境因素;而对B公司而言,这些都不是其特殊环境因素,它的特殊环境因素应包括国家对保健品生产的特殊规定、人们的健康状况、保健品需求状况、营养学与营养技术。而当组织的市场定位发生变化时,其特殊环境也随之发生改变。例如,娃哈哈公司从儿童饮料市场定位进入纯净水市场,然后又进入儿童服装市场时,其特殊环境发生了很大的改变,这就需要公司将全新的环境因素纳入环境管理的中心位置。

二、组织环境的构成

一般地说,外部世界存在的一切均会或多或少地对组织活动产生一定影响,因而都在外部环境研究的对象范围之内。但是考虑到环境中各种因素对组织活动的影响实际上有直接、间接及程度不同的差别,同时也为了节省不必要的人力和经费投入,通常地,组织不会紧密跟踪与研究那些远离组织活动领域、对组织只有低程度影响的环境因素,而会将外部环境研究的对象做相对的集中,侧重于研究那些对组织活动有着较为直接的影响且影响程度较高的因素。

对企业经营活动有着直接而且重要影响的因素,可能来源于不同的层面。下面就按照环境因素是对所有相关组织都产生影响还是仅对特定组织具有影响,区分为一般环境因素和特殊环境因素。

1. 组织的一般环境因素

一般环境也就是组织活动所处的大环境，主要由政治法律、社会文化、经济、技术和自然等因素构成。一般环境对处在该环境中的所有相关组织都要产生影响，且这种影响通常不会因组织使命不同而有多大差异。

(1) 政治和法律环境。政治和法律环境泛指一个国家的社会制度，执政党的性质，政府的方针、政策以及国家制定的有关法令、法规等。不同的国家有着不同的社会制度，不同的社会制度对组织活动有着不同的限制和要求。即使是社会制度没有发生变化的同一个国家，在不同的时期，由于执政党的不同，其政府的基本路线、方针、政策倾向及其对组织活动的影响也是不断变化的。对于这些变化，组织是可以也必须进行分析研究。另外，随着社会法律体系的建立和完善，组织必须了解与其活动相关的法制系统及其运行状态。通过政治和法律环境研究，组织可以明确其所在的国家 and 政府目前禁止组织干些什么，允许组织干什么以及鼓励组织干什么，以便使组织活动符合社会利益并受到有关方面的保护和支持。

(2) 社会和文化环境。社会和文化环境包括一个国家或地区的人口数量及其增长趋势，居民受教育的程度和文化水平，以及宗教信仰、风俗习惯、审美观念和价值观念等。一般来讲，一个国家或地区的人口多，一方面意味着劳动力资源丰富、总体市场规模大，这些为企业开展经营活动和促进经济发展提供了有利的条件，但另一方面也有可能因居民受教育水平难以大幅度提供，劳动者的总体素质比较低，从而构成经济发展的障碍。人口的素质及其文化观念对组织活动绩效水平有着重要的影响。如居民受教育程度会影响劳动力的技能和心理需求层次以及作为消费者的基本行为特点；宗教信仰和风俗习惯会禁止或抵制某些活动的进行；审美观念会左右人们对组织活动方式及成果的态度与偏好；价值观念则不仅影响着社会成员对组织存在理由和目标的认识，并进而影响到该社会中各类机构的基本组织文化类型和变化趋向以及商业行为的伦理、道德、习惯和作风等。

(3) 经济环境。对于作为经济组织的企业来说，经济环境是影响其经营活动的尤为重要的因素。对经济环境，可以从宏观和微观两个方面加以分析。

宏观经济环境：主要指国民收入、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。宏观经济的发展和繁荣显然会为企业等经济组织的生存和发展提供有利机会，而萧条、衰退的形势则可能给所有经济组织带来生存的困难。

微观经济环境：主要指企业所在地区或所服务市场区域的消费者收入水平、消费偏好、储蓄情况和就业程度等因素。这些因素直接决定着企业目前及未来的市场规模。假定其他条件不变，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强，对某种活动及其产品的需求就越大。除了直接的产品生产经营活动外，一个地区经济收入水平对经济组织的其他活动也有重要影响。如在温饱没有解决之前，居民就很难自觉主动地去关心环保问题，组织的环保行为就相对受到忽略。

(4) 技术环境。技术环境对组织活动过程和成果的影响不容忽视。就企业来说，其生产经营过程可以说是由一定的劳动者借助一定的物质条件来生产和销售一定的产品及服务的过程。

首先，就从组织作业活动过程来看，无论何类组织开展何种作业活动，都需要利用一定的物质手段。学校的教学辅助手段，医院的医疗设施，企业的生产设备和经营设施，这些活动过程所需要的技术的先进性程度，受到整个社会总体科技水平的影响和制约。社会科技的进步会促进组织活动过程物质条件的改善和技术水平的先进化、现代化，从而使利用这些物质条件和技术进行活动的组织取得更高的效率。

其次，从组织活动成果来看，不同的产品(或服务)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。技术进步了，企业现有产品就可能被采用了新技术的竞争产品所取代。产品更新换代后，企业现有的生产设施和工艺方法可能显得落后，生产作业人员的操作技能和知识结构可能不再符合要求，生产所用的原材料可能需要作相应的更新。因此，整个社会产品技术的进步方向是影响企业生产经营活动的重要因素。

再次，从组织活动的管理方面来看，现代信息和通信技术的发展使管理手段、方法乃至管理思想和管理模式发生了重大的变化。现在，电子计算机不仅在各项专业管理工作中得到应用，而且使各方面管理系统实现了集成化和一体化，乃至在企业与外部关系上出现了网络化联结，改善了组织内外整体管理的水平。信息技术手段对管理及各项经济和社会活动的影响是如此深刻而宽广，以致人们普遍将当今的社会称作“信息社会”。信息化推动了企业经营领域的拓宽和经营方式的多样化，也使企业管理的模式不断推陈出

新。

最后，企业除了要考察与企业所处领域的活动直接相关的产品和过程技术及信息技术的发展变化以外，还应及时地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费用总额，技术转移和技术商品化速度以及专利及其保护情况等等技术环境因素。

(5) 自然环境。中国人做事向来重视“天时”、“地利”、“人和”。如果说“天时”更多地取决于国家政策，“地利”则主要与地理位置、气候条件以及资源状况等自然因素相关。

地理位置是制约组织活动特别是企业经营活动的一个重要因素。企业选址是否靠近原料产地或产品销售市场，也会影响到资源获取的难易和交通运输的成本等。从利用国家政策的角度讲，当国家在经济发展的某个时期对某些地区采取倾斜政策时，地理位置对企业活动的影响是相当明显的。

气候条件及其变化的影响也不容忽视。比如，气候趋暖或者趋寒会影响空调生产厂家的生产或者服装行业的销售，而四季如春、气候温和则会鼓励人们更多远足郊外，从而为与旅行或郊游等有关的产品制造和劳务经营活动提供良好机会。

资源状况与地理位置也有一定的联系。资源特别是稀缺资源的蕴藏状况，不仅是一个国家或地区经济发展的基础，而且为所在地区经济组织开展活动也提供了机会。如果没有蕴藏丰富的石油资源，中东国家就难以在沙漠中运营出许多高效益的石油公司。我国农村地区不少乡镇企业，在初期也正是靠优越的地理位置和开采资源而逐渐积累资金求得发展的。资源分布影响着一个国家或地区工业的布局 and 结构，并决定着在不同地区从事不同产业活动的企业的经营命运和特点。

2 组织的特殊环境因素

组织不仅存在于一般环境之中，而且作为具有特定使命和任务的机构，它又是在特殊领域内开展活动的。如果说一般环境对各类组织均会产生相似的影响，那么，与具体使命和任务相关的特殊环境则会对特定的组织产生某种特殊性的影响。所以，特殊环境通常也被称为是组织的任务环境。

组织的任务环境通常是由如下几方面要素构成：

(1) 供应商。所谓供应商是泛指组织活动所需各类资源和服务的供应者。例如，对企业来讲，供应商主要包括为企业提供原材料、设备、工具、能源及土地和房地产的各类供应商，为企业提供资本金和信贷资金的股东、银行、保险公司、福利基金会及其他类似的组织，以及在劳动力市场上为企业提供人力资源的个体和中介机构等。另外，为企业生产经营过程提供各种劳务和服务的机构，如货物运输设备修理、员工培训、环卫清洁及保安等服务机构，也都构成企业的供应商。可以说，商品经济越是发达，企业的供应商队伍就越庞大。

(2) 顾客。所谓顾客是指组织产品或服务的购买者。主要包括所有出于直接使用目的而购买以及为再加工或再销售目的而购买本组织产品或服务的个体和组织。在商业发达的社会中，企业的产品尤其是消费品，通常需要经过多个中间环节才能到达最终使用者手中。这样，不仅消费该产品的最终使用者是企业的顾客，而且产品在离开生产企业之后所经历的各环节的销售商也都是该企业的顾客，即中间顾客。

(3) 竞争对手。这里的竞争对手是指与本组织存在资源和市场争夺关系的其他同类组织。企业的竞争对手包括现有生产和销售与本企业相同产品或服务的企业、潜在的进入者以及替代品制造厂商等。

(4) 政府机构及特殊利益团体。政府机构作为社会经济管理者，对企业的经营行为需要从全社会利益角度进行必要的调节和控制。而工会、妇联、消费者协会、绿色和平组织和新闻传播媒介等各种特殊利益代表团体和反映公众利益要求的团体，也会对企业经营行为产生某种影响和制约。这些都是企业经营过程中不容忽视的环境力量。

三、组织环境特征的分析

企业面对其赖以生存和发展的环境，要解决的第一个问题便是要分析这种环境的性质、特点和变化趋势，以便制定出正确合理的决策。下面主要从不确定性、成长性、竞争性和合作性角度分析企业组织环境的特征。

1 环境的不确定性

外部环境的不确定性程度对企业经营有着重大影响。依据企业所面临环境的复杂性(指环境构成要素的类别与数量)和动态性(指环境的变化速度及这种变化的可观察和可预见程度)这两项标准，可以将组织

环境划分为 4 种不确定性情形：

(1) 低不确定性。即简单和稳定的环境。组织环境中的构成要素相对较少，而且这些要素不发生变化或仅有缓慢的变化。在这种复杂性和动态性都比较低的环境中，企业经营就面临低的不确定性。

(2) 较低不确定性。即复杂和稳定的环境。随着组织所面临环境要素的增加，环境的不确定性程度会相应升高。大量的不同质要素的存在，无疑使企业的经营管理工作复杂化。但若是环境各构成要素能基本保持不变或变化缓慢，处于这种复杂但相对稳定状态中的环境就通常只有中等偏低的不确定性。

(3) 较高不确定性。即简单和动态的环境。有些组织所面临的环境复杂性并不高，但因为环境中某些要素发生动荡的或难以预见的变化，从而使环境的不确定性明显升高。

(4) 高不确定性。即复杂和动态的环境。当组织面临许多不同质的环境要素，而且经常有某些要素发生重大的变化，且这种变化很难加以预料时，这种环境的不确定性程度最高，对组织管理者的挑战最大。

环境的不确定性一方面要求管理者能积极地适应环境，寻求和把握组织生存和发展的机会，避开环境可能造成的威胁；另一方面，组织也不能只是被动地适应环境，还必须主动地选择环境，改变甚至创造适合组织发展的新环境。

第三节 组织变革

一、组织变革的必要性和影响因素

任何设计得再完美的组织，在运行了一段时间以后也都必须进行变革，这样才能更好地适应组织内外条件变化地要求。组织变革实际上是而且也应该成为组织发展过程中的一项经常性活动。也许正因为组织变革要经常进行的缘故，有人甚至指出，“组织”的准确名称其实应该叫“再组织”。组织变革是任何组织都不可回避的问题，而能否抓住时机顺利推进组织变革则成为衡量管理工作有效性的重要标志。

诱发组织变革的需要并决定组织变革目标方向和内容的主要因素有：

1. 战略

企业在发展过程中需要不断地对其战略的形式和内容作出不断地调整。新的战略一旦形成，组织结构就应该进行调整、变革，以适应新战略实施的需要。结构追随战略，战略的变化必然带来组织结构的更新。

企业战略可以在两个层次上影响组织结构：一是不同的战略要求开展不同的业务和管理活动，由此影响到管理职务和部门的设计；二是战略重点的改变会引起组织业务活动重心的转移和核心职能的改变，从而使各部门、各职务在组织中的相对位置发生变化，相应地要求各管理职务以及部门之间的关系作出调整。

2. 环境

环境变化是导致组织结构变革的一个主要影响力量。当今的企业普遍面临全球化的竞争和由所有竞争者推动的日益加速的产品创新，以及顾客对产品质量和交货期的愈来愈高的要求，这些都是环境动态性的表现。而传统的以高度复杂性、高度正规化和高度集权化为特征的机械组织，并不适于企业对迅速变化的环境作出灵敏的反应，适应新的环境条件要求。目前许多企业的管理者开始朝着弹性化或有机化的方向改组其组织，以便使他们变得更加精干、快速、灵活和富有创新性。

环境之所以会对组织的结构产生重大影响，是因为任何组织都或多或少是个开放的系统。组织作为整个社会经济大系统的一个组成部分，它与外部的其他社会经济子系统之间存在着各种各样的联系，所以外部环境的发展和变化必然会对组织结构的设计产生重要的影响。

3. 技术

组织的任何活动都需要利用一定的技术和反映一定技术水平的特殊手段来进行。技术以及技术设备的水平，不仅影响组织活动的效果和效率，而且会对组织的职务设置与部门划分、部门间的关系，以及组织结构的形式和总体特征等产生相当程度的影响。比如，信息技术的推陈出新，在促进传统非程序化决策向程序化决策的转化以及组织组织内外部高强度的信息共享和交流时，使许多重大问题的决策趋于集权化而次要问题的解决可以分权化，这样使长期管理实践中被作为一项组织原则提出来，但很难实现的“集权与

分权相结合”问题获得了解决的途径。

再从生产作业技术来看，组织将投入转换为产出所使用的过程和方法，在常规化程度上是各不相同的。越是常规化的技术，越需要高度结构化的组织。反之，非常规的技术，要求更大的结构灵活性。计算机手段在生产作业活动中的更广泛、更深入的应用，促使生产技术向非常规化演进，相应地也促使管理组织结构变得更具有柔性特征。

4. 组织规模和成长阶段

组织地规模往往与组织的成长或发展阶段相关联。伴随着组织的发展，组织活动的内容会日趋复杂，人数会逐渐增多，活动的规模和范围会越来越大，这样组织结构也必须随之调整，才能适应成长后的组织的新情况。组织变革伴随着企业成长的各个时期，不同的成长阶段要求不同的组织模式与之相适应。例如，企业在成长的早期，组织结构常常是简单、灵活而集权的。随着员工的增多和组织规模的扩大，企业必须由创业初期的松散结构转变为正规的、集权的，其通常的形态就是职能型结构。而当企业的经营进入多元产品和跨地区市场后，分权的事业部结构可能更为适宜。企业进一步发展而进入集约经营阶段以后，不同领域之间的交流与合作以及资源共享、能力整合、创新力激发问题愈发突出，这样，以强化协调作为主旨的各种创新组织形态便应运而生。总之，组织在不同的发展阶段所适合采取的组织模式是各不相同的。管理者如果不能在组织步入新的发展阶段之际及时地、有针对性变革其组织设计，那就容易引发组织发展的危机。这种危机的有效解决，必须依靠组织结构的变更。所以，哈佛大学葛雷纳教授指出，组织变革伴随着企业发展的各个时期，组织的跳跃式变革与渐进式演进相互交替，由此推动企业的发展。

二、组织变革的动力与阻力

1. 组织变革面临两种力量的对比

在现代社会，越来越多的组织面临着一种复杂、动态的多变性。如果说以前的管理特点是长期的稳定伴随着偶尔的短期的变革，今天的情形正好相反，往往是长期的变革伴随着短期的稳定。在这种情况下，管理者必须比以往任何时候更加关注变革和变革管理，帮助员工更好地理解不断变革中地工作环境，并采取措施激发变革地动力，克服变革的阻力使组织在变革中求得繁荣和发展。

组织变革时常面临着动力和阻力这两种力量的较量。对待组织变革所表现出来的推动和阻止这两种不同的态度以及由此产生的方向相反的作用力量及其强弱程度的对比，会从根本上决定组织变革的进程、代价，甚至影响到组织变革的成功和失败。

组织变革的动力指的就是发动、赞成和支持变革并努力实施变革的驱动力。总的来说，组织变革的动力来源于人们对变革的必要性及变革所能到来好处的认识。比如，企业内外各方面客观条件的变化，组织本身存在缺陷和问题，各层次管理者(尤其是高层管理者)居安思危的忧患意识和开拓进取的创新意识，变革可能带来的权利和利益关系的有利变化，以及鼓励革新、接受风险、赞赏失败并容忍变化、模糊和冲突的开放型组织文化，这些都可能形成变革的推动力量，引发变革的动机、欲望和行为。

组织变革的阻力，则是指人们反对变革、阻挠变革甚至对抗变革的制约力。这种制约组织变革的力量可能来源于个体和群体，也可能来自组织本身甚至外部环境。组织变革阻力的存在，意味着组织变革不可能一帆风顺，这就给变革管理者提出了更严峻的变革管理任务。成功的组织变革管理者，应该注意到所面临的变革阻力可能会对变革成败和进程产生消极的、不利的影响，为此要减弱和转化这种阻力；同时变革管理者还应当看到，人们对待某项变革的阻力并不完全都是破坏性的，而是可以在妥善的管理或处理下转化为积极的、建设性的。比如，阻力的存在至少能引起变革管理者对所拟定变革方案和思路予以更理智、更全面的思考，并在必要时作出修正，以使组织变革方案获得不断的完善和优化，从而更好的取得组织变革效果。

2. 组织变革阻力的主要来源

(1) 个体和群体方面的阻力。个体对待组织变革的阻力，主要是因为其固有的工作和行为习惯难以改变、就业安全需要、经济收入变化、对未知状态的恐惧以及对变革的认知存有偏差而引起的。群体对变革的阻力，可能来自于群体规范的束缚，群体中原有的人际关系可能因变革而受到改变和破坏，群体领导人物与组织变革发动者之间的恩怨、摩擦和利害冲突，以及组织利益相关群体对变革可能不符合组织或该团体自身的最佳利益的顾虑等。

(2) 组织的阻力。来自组织层次的组织变革的阻力，包括现行组织结构的束缚、组织运行的惯性、变革对现有权利关系和资源分配格局所造成的破坏和威胁，以及追求稳定、安逸和确定性甚于革新和变化的保守型组织文化等，这些都可能是影响和制约组织变革的因素。此外，对任何组织系统来说，其内部各部门之间以及系统与外部之间都存在着强弱程度不等的相互依赖和相互牵制的关系，这种联系是组织作为系统所固有的特征。然而，在一定时期内进行的组织变革，一方面出于克服和化解变革阻力的需要，另一方面也由于组织问题本身是错综复杂的，因而很难一蹴而就全部解决的缘故，这样，具有一定广度和深度的组织变革就通常只宜采取分阶段有计划地逐步推进地渐进式变革策略。在这种策略下，每一计划期内的变革都只能针对有限的一些组织问题，这就难以避免会导致系统内外尚未予变革的要素对现有计划范围内的变革构成一种内在牵制和影响力。这种制约力量需要变革管理者在设计组织变革方案时就实现予以周密的考虑，以便安排合适的变革广度、深度和进度。

(3) 外部环境的阻力。组织的外部环境条件也往往是形成组织变革的一个不可忽视的来源。比如：与充分竞争的产品市场会推动组织变革相比，缺乏竞争性的市场往往造成组织成员的安逸心态，束缚组织变革的进程；对经理人员经营企业之业绩的考评重视不足或者考评方式不正确，会导致组织变革压力何驱动力的弱化；全社会对变革发动者、推进者的期待和支持态度及相关的舆论何行动，以及企业特定组织文化在形成和发展过程中所根植的整个社会或民族的文化特征，这些都是重要的影响企业组织变革成败的力量。

3. 组织变革阻力的管理对策

组织变革过程是一个破旧立新的过程，自然会面临推动力与制约力相互交错和混合的状态。组织变革管理者的任务，就是要采取措施改变这两种力量的对比，促进变革的更顺利的进行。概括地说，改变组织变革力量及其对比的策略有三类：一是增强或增加驱动力；二是减少或减弱阻力；三是同时增强动力与减少阻力。有实践表明：在不消除阻力的情况下增强驱动力，可能加剧组织中的紧张状态，从而无形中增强对变革的阻力；在增加驱动力的同时采取措施消除阻力，会更有利于加快变革的进程。

三、组织变革的过程

成功而有效的组织变革，通常需要经历解冻、改革、冻结这撒布个有机联系的过程。

1. 解冻

由于任何一项组织变革都或多或少会面临来自组织自身及其成员的一定程度的抵制力，因此，组织变革过程需要有一个解冻阶段作为实施变革的前奏。解冻阶段的主要任务是发现组织变革的动力，营造危机感，塑造出改革乃是大势所趋的气氛，并在采取措施克服变革阻力的同时具体描绘组织变革的蓝图，明确组织变革的目标和方向，以形成待实施的比较完善的组织变革方案。

2. 改革

改革或变动阶段的任务就是按照所拟定变革方案的要求开展具体的组织变革或行动，以使组织从现有结构模式向目标模式转变。这是变革的实质性阶段，通常可以分为试验与推广两个步骤。这是因为组织变革的涉及面较为广泛，组织中的联系相当错综复杂，往往“牵一发而动全身”，这种状况使得组织变革方案在全面付诸实施之前一般要先进行一定范围的典型试验，以便总结经验，修正进一步的变革方案。在试验取得初步成效后在进入大规模的全面实施阶段。还有另一个好处，那就是可以使一部分对变革尚有疑虑的人们能在试验阶段便及早地看到或感觉到组织变革地潜在效益，从而有利于争取组织成员在思想和行动上支持所要进行的组织变革，并踊跃跻身于变革的行列，由此实现从变革观望者、反对者向变革的积极支持者和参加者转变。

3. 冻结

组织变革过程并不是在实施变革行动后就宣告结束。涉及到人的行为和态度的组织变革，从根本上说，只有在前面有个解冻阶段，后面又有一个解冻阶段的条件之下改革才有可能真正地实现。现实中经常出现，组织变革行动发生之后，个人和组织都有一种退回到原有习惯了的的行为方式中的倾向。为了避免出现这种情况，变革的管理者就必须采取措施保证新的行为方式和组织形态能够不断的得到强化和巩固，这一强化和巩固的阶段可以视为一个冻结或者重新冻结的过程。缺乏这一冻结阶段，变革的成果就有可能退化消失，而且对组织及其成员也将只有短暂的影响。

思考题

1. 作为管理载体和对象的“组织”概念与作为管理职能及其结果的“组织”概念之间有何联系和区别?
2. 依你看来, 在控股型组织结构的涉及中, 管理幅度原则是否仍然存在?其含义是什么?影响这种管理幅度的因素有哪些?
3. 职务设计和组织结构设计各自如何体现分工与协调这两种不同的侧重面?它们之间可能有什么样的联系?
4. 当一个组织状况不佳时, 上级常用更换领导人的方法, 为什么?这种方法总能奏效吗?
5. 描述一个上市公司的治理机制状况, 说明这样的机制是如何保障股东利益的。

参考文献:

许庆瑞. 管理学. 北京: 高教出版社, 1997 年

第四篇 人员管理

第十一章 人力资源管理

导读：人力资源是企业重要的战略资源，人力资源能力是企业重要的竞争能力，本章旨在提供人力资源管理的基本原理与方法。本章的重点是人力资源配备过程，主管人员选拔、考评和培训方法。本章的难点是明确如何有效实施人力资源开发与管理。

前言

人力资源（Human Resources）是经济资源的一种，指一定范围内的人口中所具有劳动能力的人口总和，是作为劳动力的个体所拥有的体能与智能在生产或服务过程中创造价值的能力并以劳动者的数量和质量表现出来的资源。人力资源管理作为管理的一项职能（或一门学科），指的是通过一系列的理论和方法对人力资源进行系统的管理以提高管理效率，实现企业目标和价值盈余。

经济全球化要求组织或企业注重效率和规模经济，表现为团队观念代替了个人主义，全球市场代替了国内市场，顾客驱动代替了短期利润。这些变化使人力资源理论从传统的马斯洛经济人理论、人际关系理论发展为人力资源开发理论，从单纯的注重工作个体或群体关系到注重人力资源规划、人员配备、绩效管理、培训和开发、薪酬与福利及劳资关系这一完整的人力资源管理体系。人力资源管理因而成为现代组织和企业管理的一个重要内容。

人力资源管理源于传统的人事管理。从学科研究意义上看，人事管理主要集中体现为人事的职能管理，而人力资源管理则广延至战略管理、组织理论、组织行为学和管理控制。从管理实践角度看，人事管理关注的是人和事之间的关系，而人力资源管理要解决的是人、企业及企业目标之间的一致性和灵活性。人力资源管理理论因而是现代管理理论的一个重要组成部分。

实施人力资源管理的目的是实现企业目标，由此决定了它的职能是人力资源配备、人力资源开发、人力资源报酬、人力资源保护和人力资源关系。同时，在人力资源理论的发展和完善过程中，主管人员的作用得到越来越多的重视。本章将以此为线索，首先分析人力资源配备，其次对主管人员的配备、选拔、考评和培训过程做出介绍。

第一节 人力资源配备

一、人力资源计划

人力资源计划，又称人力资源规划（Human Resources Plan），是人力资源管理的第一阶段，是指为实施企业的发展战略，完成企业的生产经营目标，根据企业内外环境和条件的变化，运用科学的方法对企业的人力资源需求与供给进行预测，制定适宜的政策措施，从而使企业人力资源供给与需求达到平衡，实现人力资源合理配置，有效激励员工的过程。

为什么要进行人力资源计划呢？这是因为：（1）人力资源不能随时购买，需要一个培养过程，所以要从长计议；（2）外部环境变化要求企业不断调整人力资源数量和质量；（3）企业战略或目标的调整要求人力资源做出相应调整；（4）企业员工队伍本身的变动，如退休、离职，造成岗位空缺和人力资源缺乏，

而人力资源从补充到适应需要一定时间；(5) 企业现有人力资源分布可能不合理，需要有计划地调整；(6) 人力资源供给和需求有一定刚性，所以需要进行预先规划。

人力资源计划作为企业对人力资源的需求与供给保持一致的过程，确保了企业在恰当的时间能保证恰当的人员在恰当的职位上。人力资源计划的重要性表现在如下几个方面：

- 1. 从组织目标角度看，是组织目标有效实现一个基本组成部分；
- 2. 从战略管理角度看，是战略计划的一个组成部分；
- 3. 从人力资源管理角度看，是人员招聘、人员培训等工作的前提。

人力资源规划包括总体规划和专业规划。总体规划是有关计划期内人力资源开发利用的总目标、总政策、实施步骤及总体预算的安排。专业规划是一系列的计划，包括人员补充计划、人员使用计划、提升计划、教育培训计划、薪资计划、退休计划和劳资关系计划等。

人力资源计划由人力资源需求与供给预测分析组成。人力资源需求预测需要明确三方面任务：企业需求何种人员、需要多少及存在何种影响因素。人力资源供给预测包括内部人员供给和外部人员供给预测，它需要明确两方面问题：内部人员供给的稳定性程度及外部人员供给的不确定程度。人力资源计划是一个动态的过程，同时也是组织或企业的战略计划的有机组成部分。如图 11-1 所示，它必须服从于战略计划，是战略计划的一个组成部分。战略计划优于人力资源计划。战略计划是制定并实施企业目标的过程，它包括明确任务、制定目标、条件分析及战略制定等几方面。

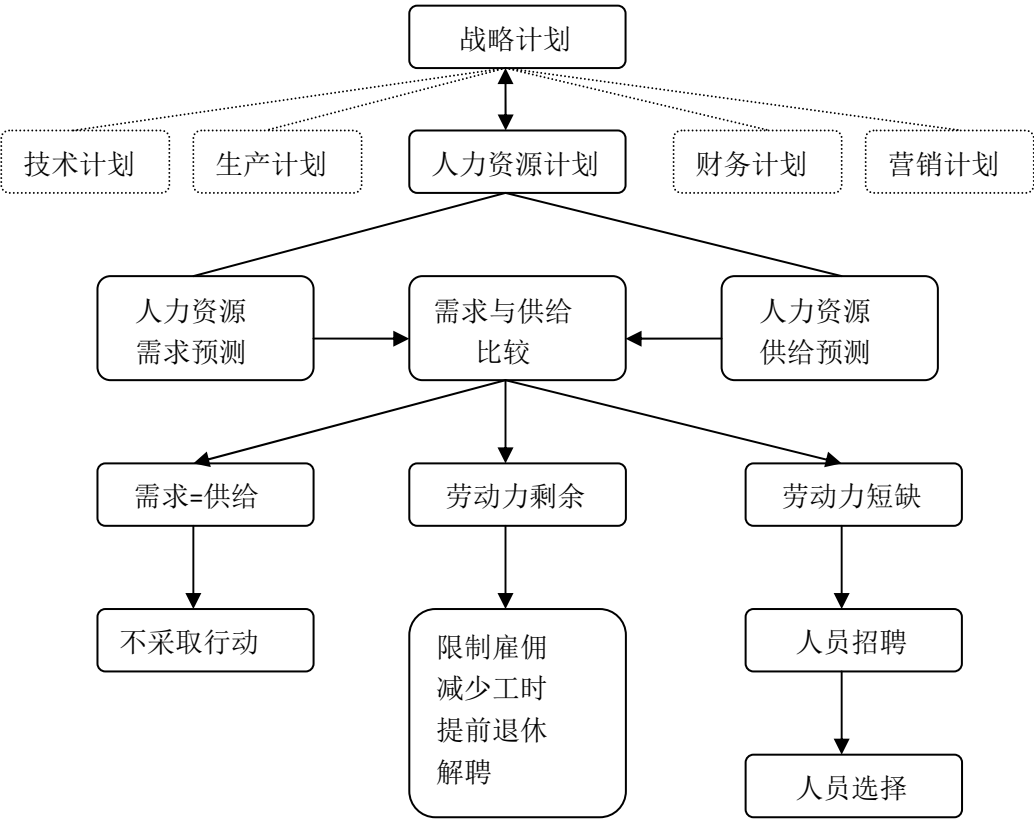


图 11-1 人力资源计划过程

资源来源：[美]R·韦恩·蒙迪，罗伯特·M·诺埃. 人力资源管理(第六版)，113 页. 北京:经济科学出版社, 1998

人力资源计划的基本工具是供给需求分析。由人力资源需求与供给分析可确定人员净需求（净需求等人力资源需求与人力资源供给之差）：

1. 若净需求 = 0，则企业不采取行动；
2. 若净需求 > 0，则实施人员招聘；
3. 若净需求 < 0，则实施限制雇佣、解聘等措施。

二、人力资源配备概念和作用

1. 人力资源配备概念

按照管理工作的逻辑顺序，确定目标、建立组织结构之后，是为各个职位和岗位配备人员，考评绩效及培训，这些属于人力资源配备，或称人员配备。人员配备是指为组织结构中的职位配备合适的人员，是对组织中全体人员的配备，即包括主管人员和非主管人员的配备。两者所采取的基本方法、遵循的基本原理是相同的。

人员配备不仅仅是人事部门的职责，它是各个层次主管人员的共同责任。当组织人员短缺时，主管人员需要提出增加人员的申请；随后他还需要与应征者进行接触和面谈。主管人员还需要考核下级的工作，对他们的奖惩提出建议。现代观点进一步认为，人员配备不仅仅包括选人（选聘）、评人（考评）和育人（培训），而且还包括有效地使用人员，增强组织内聚力来留住人员，这又和指导与领导工作紧密联系起来。

2. 人力资源配备的重要性

首先，人员配备是组织有效活动的保证。人是组织最重要的资源。组织的一切活动都需要由人来控制或进行。尤其是在组织管理活动中，主管人员起着举足轻重的作用。各级主管人员配备恰当与否，关系到组织的兴衰存亡。其次，人员配备是组织发展的准备。组织是不断发展。有效的人员配备能够满足组织未来发展对主管人员的需要，从而保持组织活动的稳定性、连续性，并使组织适应不断变化的环境状况。

三、人力资源配备的过程和原理

1. 人力资源配备过程

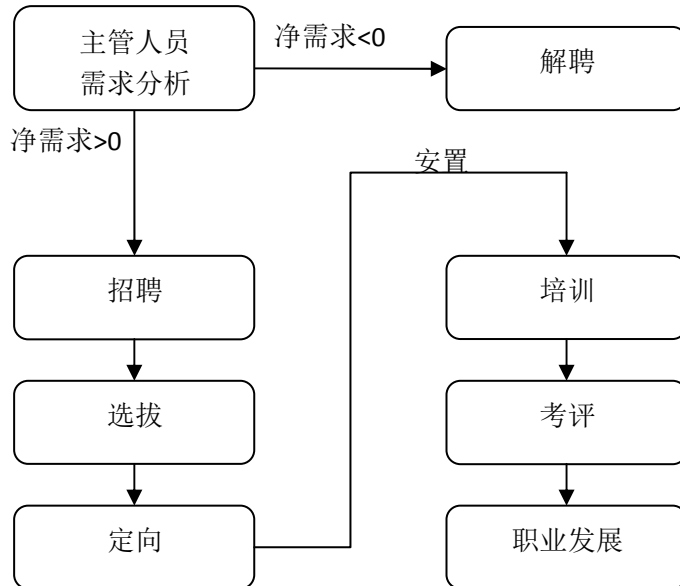


图 11-2 人力资源配备过程

企业人力资源的配置过程如图 11-2 所示。人力资源配置，就是通过考核、选拔、录用和培训，把符合企业发展需要的各类人才及时、合理地安排在所需要的岗位上，使之与其他经济资源相结合，形成现实的经济运动，使得人尽其才，提高人力资源生产率，最大限度地为企业创造更多的经济效益与社会效益。人力资源配置既是人力资源管理的起点，又是人力资源管理的终点，其最终目的是要达到个人——岗位的匹配，提升组织的整体效能。

人力资源配置效益的高低直接影响企业其它资源的合理利用和整体配置效益，它是决定企业能否持续、稳定、快速发展的关键因素。一般来讲，企业是根据岗位来进行人员配备的，而岗位效果与效率的产生，归根到底是由岗位上的员工创造的。因此，要剖析岗位效果与绩效的差异，就必须了解企业中人员配备的整个流程，从流程的角度来研究这种差别。

企业要实现自己的目标，实施既定的战略，就必然会进行人员配备，来充实各个岗位，以完成各项具体的工作。由此，不难看出，企业中的人员配备，是对既定的岗位，挑选合适的人员加以配置，并采取有力措施，实现员工与岗位的有效结合，同时，面对可能出现的矛盾不断进行调整，进而实现岗位目标。

目前主要有以下三种人力资源配置形式：

（1）人岗关系配置型

这种配置类型主要是通过人力资源管理过程中的各个环节来保证企业内各部门各岗位的人力资源质量。它是根据员工与岗位的对应关系进行配置的一种形式。就企业内部来说，目前这种类型中的员工配置方式大体有如下几种：招聘、轮换、试用、竞争上岗、末位淘汰和双向选择。

（2）移动配置型

这是一种从员工相对岗位移动进行配置的类型。它通过人员相对上下左右岗位的移动来保证企业内的每个岗位人力资源的质量。这种配置的具体表现形式大致有三种：晋升、降职和调动。

（3）流动配置型

这是一种从员工相对企业岗位的流动进行配置的类型。它通过人员相对企业的内外流动来保证企业内每个部门与岗位人力资源的质量。这种配置的具体形式有三种：安置、调整和辞退。

2. 人力资源配备原理

（1）职务要求明确原理

明确职务，包括明确特定职位所承担的责任，这是人员配备的基础。这一活动通常称之为“职位分析”，其结果是产生“职位说明书”。职位说明书的内容包括：职位名称，职位地点、职位所在的部门名称等；对所执行的每一主要任务作简短而富有信息性的说明，并列举指定承担的一些次要职务；说明任职者工作上需要具备的精确度或决断范围；有关独创性、积极主动性、善于随机应变和创造性的特殊要求；对指派的职责要素如人、钱、设备、材料、方法、市场和记录等的说明，等等

明确职务，还包括明确每一特定职位在组织整个职位体系中的相对重要性程度。这一过程被称为“职位评价”（Job evaluation），职位评价的基本目的是确定职位工资或工资率。任何企业当雇佣两个或两个以上需要支付工资的人员时，就需要进行职位评价。雇主试图根据工薪的相对比率来衡量各个职位对企业总任务的分担份额及其对企业目标所贡献的比较价值的差异。

（2）责权利一致原理

不同的能级应该有明确的责权利。责不交叉，各负其责；权要到位，责权相应；利与责权相适应，责是利的基础。要做到在其位，谋其政，行其权，取其利。

（3）能级层次原理

在人力资源管理中，能级层次原理指的是：具有不同能力层次的人，应安排在要求相应能级层次的职位上，并赋予该职位应有的权力和责任，使个人能力水平与岗位要求相适应。

（4）互补原理

所谓互补，指的是人各有所长也各有所短，以己之长补他人之短，从而使每个人的长处得到充分发挥，避免短处对工作的影响。互补是现代人力资源管理的要求，它要求一个群体内部各个成员之间应该是密切配合的关系。

（5）激励强化原理

激励强化指的是通过对员工的物质的或精神的需求欲望给予满足的许诺，来强化其为获得满足就必须努力工作的心理动机，从而达到充分发挥积极性，努力工作的结果。

（6）个体差异原理

个体差异包括两方面：一是能力性质、特点的差异，即能力的特殊性不同。二是能力水平的差异。承认人与人之间能力水平上的差异，目的是为了在人力资源的利用上坚持能级层次原则，各尽所能，人尽其才。

（7）动态适应原理

动态适应原理是指人力资源的供给与需求要通过不断的调整才能求得相互适应；随着事业的发展，适应又会变为不适应，又要不断调整达到重新适应。这种不适应—适应—再不适应—再适应是循环往复的过程。

（8）优势定位原则

人的发展受先天素质的影响，更受后天实践的制约。后天形成的能力不仅与本人的努力程度有关，也与实践的环境有关，因此人的能力的发展是不平衡的，其个性也是多样化的。每个人都有自己的长处和短处，有其总体的能级水准，同时也有自己的专业特长及工作爱好。优势定位内容有两个方面：一是指人自身应根据自己的优势和岗位的要求，选择最有利于发挥自己优势的岗位；二是指管理者也应据此将人安置到最有利于发挥其优势的岗位上。

四、主管人员的选拔

1. 选聘的条件

总体来看，选聘主管人员必须看候选人一方面是否具有管理愿望，另一方面是否具有管理能力。

（1）管理愿望

管理愿望就是人们希望从事管理工作的主观要求。以管理作为自己的“志业”，以管理作为自己的职业生涯，是成为成功的管理者的基本条件。

（2）管理能力

美国管理学家卡茨认为，一个主管人员至少应具备三大基本技能：技术技能、人事技能和概念技能。其中，概念技能是一种全面管理的技能，即认识复杂问题、分析复杂问题以及做出正确决策的能力。它要求主管人员能够觉察复杂环境的细微变化，深刻理解这些变化对组织的意义，识别问题的关键变量及其可能的影响，并做出有利于组织利益的决策。虽然这三种技能对各级主管人员都是重要的，但是不同层次的主管人员因为职责不同，所需的三种技能的程度是不同的。

管理能力是可以通过教育和培训，并在实践中吸取经验而获得和提高的。

2. 选聘的方式

选聘主管人员，既可以考虑从内部提升，也可以考虑从外部招聘。

（1）内部提升

内部提升即从组织内部选聘那些能够胜任的人员来充实组织中的各种空缺职位。

其优点包括：①组织对候选人比较了解；②候选人了解组织，能很快胜任工作；③为组织成员的工作变换提供了机会，有助于激励组织成员的进取心和士气；④使组织对组织成员的训练投资得到回收。

其缺点包括：①候选人供应有限；②可能造成“近亲繁殖”；③可能挫伤组织中没有得到提升的人的积极性。

（2）外部招聘

外部招聘既从组织外部设法得到组织急需的人员，特别是那些起关键性作用的人员。外部招聘可通过广告、就业服务机构、学校、组织成员推荐等途径来进行。

在实际工作中，通常采用内部提升与外部招聘相结合的途径，将从外部招聘来的人员先放在较低的职位上，然后根据其表现再进行提升。

3. 选聘的程序和方法

（1）在组织内实施

由组织自行选聘时，主要程序包括获取参考资料、面谈、举行测验，以及上级主管部门批准、体格检查等。

①获取有关参考资料

候选人参考资料可以通过两种途径来获得：一是从候选人提交的职位申请表中获得，或者从候选人的档案记录以及推荐信、证明书、工作鉴定等一些他人提供的资料中获得；二是面谈。面谈可以获得许多候选人的直接的第一手资料。

②面谈

面谈的目的在于初步了解候选人的情况，包括为什么应征，有什么期望，以及其他一些背景资料。通过面谈，可考察候选人的仪表举止，并可对其思维能力和表达能力做出初步的评估。

面谈的优点在于直接、简便，可以淘汰那些显然不符合要求的候选人；其不足之处则在于容易受表面现象的影响。

③举行测验

通过测验，可以进一步了解候选人各方面的素质和能力。通常的测验包括：智力测验，目的是衡量候选人的记忆力、思维的敏捷度和观察复杂事物相互关系的能力；熟练程度和适应性测验，目的在于识别候选人现有的技术熟练程度、掌握这类技术的能力及其潜力；职业测验，目的在于识别候选人最适宜担任的职务；个性测验，目的在于识别候选人领导才能方面的潜力。

④体格检查

主管人员要能适应复杂的环境和多样的需求，要有解决问题的能力 and 正确对待压力的能力。主管人员体格检查可以识别候选人是否具备必要的身体素质以适应工作挑战。

⑤上级主管批准

主管人员的权力的合法性来自上级授权，候选人成为正式的管理者必须得到上级主管部门的正式认可与批准，保证其行使相应的职位权力。

（2）组织外机构实施

组织外机构实施有评价中心、咨询公司等。这里我们主要介绍评价中心方法。

为了衡量一位潜在候选人在典型的主管岗位上的预期绩效水平，评价中心通常安排一组候选人花 3-5 天时间进行一系列模拟操作。评价中心将要求他们参加如下活动：接受各种心理测验；参加一个组织的管理决策小组的活动；参加实际练习；参与讨论解决某些实际问题；就某一具体问题做简要的口头介绍，通常是向假定的上级推荐一种合适的行动方针；从事其他各种演习，例如草拟一份书面报告。

演习期间，评审专家观察他们的表现并随时向他们提问。在活动结束时，评审专家要概括地对候选人的成绩作出鉴定，最后由专家组写出书面总结。

4. 选聘时应注意的问题

（1）选聘条件要适当

对管理能力的要求因管理层次的不同而不同。在选聘主管人员时要考虑候选人的长处是否与其所要填补的空缺职位的要求相适用，在全体管理人员中各个主管人员之间的长处与短处能否“互补”。

（2）主持选聘的人应具有较高的素质和能力，并且具有伯乐式的慧眼

即使评价的依据相同，不同的评审专家仍然可能对同一候选人的评价不同。因此，有必要对评审专家进行专门的训练，以保证评价的客观性和准确性。

（3）注意候选人的潜在能力

由彼得原理，如果一个主管人员在其职位上有成就，那么，这种成就就会使他的职位逐步上升，直到被提拔到一个自己不能胜任的职位上。

（4）正确对待文凭与水平的关系

有无文凭的差别在于：有文凭的人取得工作绩效的可能性比没有文凭的人取得工作绩效的可能性大些。在选聘主管人员时，既要看文凭又要看水平，并以实际工作能力为主。

（5）要敢于大胆启用年轻人

第二节 主管人员的考评

一、主管人员考评的意义和要求

1. 绩效评价的意义

主管人员考评指针对主管人员进行的工作绩效评价。员工工作绩效评价是人力资源管理中的一项重要

工作内容。

首先，考评是评价主管人员绩效的必要手段。绩效评价是晋升和培训工作的依据。绩效评价所提供的信息有助于企业判断应当做出何种晋升或工资方面的决策。

其次，考评是选拔和培训主管人员的需要。通过考评，调整主管职位上的各级主管人员，淘汰那些不称职的员工，选拔和聘用那些真正具有才能的员工。同时，通过定期考评，也可了解受训者在哪些方面已有提高，在哪些方面还有不足。在此基础上，上级主管人员便可根据具体情况制定新的培训计划，或对原计划进行修改，或是针对受训者的不足之处加强培训，或是改换另一种培训方法。

再者，考评是完善组织工作和调整主管人员职位的需要。考评为组织中主管人员提供了一个对各自的工作业绩进行讨论的条件，有机会揭示出工作中的低效率行为，同时强化员工已有的正确行为。

最后，考评是奖励的合理依据。考评是奖励的合理依据。要使考评工作切实有效，就应该把它的奖励制度紧密结合起来，对有成就的员工进行及时奖励。这样才能激励大家为组织目标做出更大的贡献。

2. 考评的要求

(1) 考评指标要客观；考评指标应尽可能量化，保证考评结果能准确反映主管人员的工作绩效。

(2) 考评方法要可行；考评方法要结合组织或企业性质和可利用的条件进行，避免片面考评方法复杂化。

(3) 考评时间要适当；考评时间不能太早或太晚，可以按年度或季度考评，也可以依据组织或企业阶段目标的计划实现日期考评。

(4) 考评结果要反馈；考评是控制工作的一环，考评结果要及时反馈，以进一步完善人力资源体系。

二、主管人员考评的方式和方法

1. 考评方式

(1) 自我考评

自我考评就是主管人员根据组织的要求定期对自己的工作情况进行评价。自我考评的典型方式如述职报告。这种形式有利于主管人员自觉地培养和提高政治素质、业务水平和管理能力。其不足之处是，主管人员可能过多地描述自己的成绩而很少涉及自己的不足。

(2) 上级考评

即由上级对下级的绩效进行考评。一般而言，当上级是主管人员的直接上级时，其考评结构比较真实、客观。

(3) 群众考评

这里的群众包括除上级主管人员以外所有人，如同级主管人员、下级、主管人员自己。这种形式的优点在于彼此接触较多，了解深入，因此所做的评价比较客观可信。不足之处是主管人员的人缘好坏起很大作用。

2. 考评的方法

(1) 考试法

考试法分口试与笔试两种。笔试方法简便易行，主要是考核主管人员对知识的掌握程度及其理论水平，但很难考核一个人的实际才能、创造才能和应变能力。

口试方法分“问题式口试”“漫谈式口试”和“适应性口试”三种。“问题式口试”着重考察主管人员的知识水平；“漫谈式口试”着重考察主管人员的潜在能力；而“适应性口试”通过提出一些极端性问题，着重考察主管人员的思维能力、应变能力以及处理棘手问题的能力。

(2) 成绩记录法

这是一种以主管人员的工作成绩记录为基础的考评方法。这种方法通常与目标管理结合在一起。

(3) 对比法

一种相对考评方法。其基本方法是：事先规定好考评的具体项目；将同一级主管人员编为一组；按事先规定的考评项目，人与人一项一项地进行对比，其记分方法是每人比较，胜者得1分，负者得0分；计算每个人的得分；按优劣顺序排出名次。如果比较的项目不是1个而是若干个，那么就要分别通过这种对比，得出相应的分数，然后在把每个主管人员的若干项得分加在一起，得出他们的总分数，最后再排出

顺序来。

（4）自我考评法

美国的丹尼逊提出自我评价的8个要素，分为工作质量、工作数量、创造性、独立性、工作态度、业务知识、交际能力、表达技巧。每个要素又按优劣程度分为8等。通过一些具体标准，每个自评者可以为自己在8个等级中选择一个合适的等级。这种办法也可以用来评价别人，在具体等级的评价上，既可以根据调查结果，也可以由群众来直接评价。

（5）图尺度评价法

是绩效评价中最简单和运用最普遍的方法。它是以表格的形式列举出了一些绩效构成要素，如工作质量、生产效率。此外，还需列举出跨越范围很宽的工作绩效等级，如杰出(在所有各方面的绩效都十分突出)、很好(工作绩效的大多数方面明显超出职位的要求)、好(绩效水平达到了工作标准)、需要改进(在绩效的某一方面有缺陷)、不满意(工作绩效水平无法让人接受)。在进行工作绩效评价时，首先针对每一位下属雇员从每一项评价要素找出最能符合其绩效状况的分数。然后将每一位雇员所得到的所有分值相加，即得到其最终的工作绩效评价结果。

（6）对比法

其步骤是：事先选定评价的具体项目；将同一级人员编成一组；然后，按事先规定的评价项目，人与人一项一项地进行对比，胜者得一分，负者得零分；计算每个人的得分；按优劣排出名次。如果选定的评价要素是若干个，那就需要通过逐项的对比，得出相应的分数，然后再把每一个参加评价人员的若干项得分加在一起，得出他们的总分数，最后排出总的名次。

（7）关键事件法

在平时主管人员将每一位下属在工作活动中所表现出的最佳行为或不良行为记录下来。然后在既定的一段时间后，根据记录的情况来讨论评价员工的工作绩效。关键事件法的好处是，评估结果有事实作为评价依据，从时间上来讲依据的事实是全过程的，而不是员工离评价时间最近的一段时间的表现。

（8）目标管理法

这种方法包括两项内容：一是必须与每一位员工共同制定一套便于衡量的工作目标。二是定期与员工讨论其工作目标的完成情况。在具体操作中，这种目标的制定往往要与整个组织的目标相协调。首先确定组织的目标、部门的目标，然后要求员工按照部门的目标制定自己的个人工作计划，即本人要为部门目标的实现做出多少贡献。评价期过后，部门主管要就每一名员工的实际工作成绩与预定的目标进行比较，并把结果进行反馈。

三、主管人员考评步骤

一般来说，包括三个主要步骤：界定工作本身的要求；评价实际的工作绩效；提供反馈。

首先，界定工作本身的要求意味着必须确保主管人员与其下属在他的工作职责和工作标准方面达成共识。

其次，评价工作绩效就是将下属雇员的实际工作绩效与在第一个步骤所确定的工作标准进行比较；在这一步骤中通常要使用某些类型的工作绩效评价等级表。

最后，工作绩效评价通常要求有一次或多次的反馈，在这期间应由管理人员同下属人员就他们的绩效和进步情况进行讨论；为了促进他们个人的发展，还要同时共同制定必要的人力开发计划。

在绩效评价中，无论采取何种方法，都应该力戒以下几种现象：

一是缺乏明确的工作绩效评价标准。没有绩效评价标准，只能凭主管人员的主观的印象或感觉，这就很难得到客观的工作绩效评价结果；

二是工作绩效评价标准可操作性差或主观性太强。工作绩效评价标准应当建立在对工作进行分析的基础之上，只有这样才能确保绩效评价标准是与实际工作密切相关的；

三是工作绩效评价标准的可衡量性太差。工作绩效评价如果要具有客观性和可比性，就必须使实际绩效相对于标准的进展程度或者标准的完成情况是可以衡量的。可以衡量的绩效标准既包括数量上的标准，也包括质量上的标准。

为了使评价标准更具客观性和操作性，确定关键绩效指标可利用 smart 原则。smart 是 5 个英文单词首

字母的缩写：s 代表具体(specific)，指绩效考核要切中特定的工作指标，不能笼统；m 代表可度量(measurable)，指绩效指标是数量化或者行为化的，验证这些绩效指标的数据或者信息是可以获得的；a 代表可实现(attainable)，指绩效指标在付出努力的情况下可以实现，避免设立过高或过低的目标；r 代表现实性(realistic)，指绩效指标是实实在在的，可以证明和观察；t 代表有时限(time bound)，注重完成绩效指标的特定期限。

第三节 主管人员的培训

一、主管人员培训的作用、原则和基本步骤

1. 培训的作用

企业的竞争关键在于人才的竞争，人才获取途径主要是引入和培养。同时，提供人力资源培训也被视为企业吸引人才的一种重要方式。

培训的重要性主要表现在以下几方面：

(1)可解决企业“人”与“事”之间矛盾。

企业组织内部一个重要矛盾是因“人”与“事”之间摩擦所产生。解决此问题的传统方法是人员流动，即“因事设人”。而培训方法的产生，使“因人定事”成为可能。

(2)可满足企业不同发展阶段对人才的需求。

企业对人才的需求是动态的，不同阶段提出的不同任务需要不同的人员来实现。企业可以根据其战略计划制定培训计划，为企业提供储备性人力资源，以满足企业发展需求。

(3)可有效激励员工。

培训对员工而言，也是一种激励。员工可以从参加培训中获得企业认同感，增强主人翁精神。参加培训之后的员工一般会有职务上的提升与薪酬的增加，这也是对员工工作的一种肯定，起到了强化作用，对整个组织而言，有利于组织绩效的提高。

(4)有利于建立完善的组织文化。

培训是综合性的，它包括技术层面和文化层面，组织文化是培训文化层面一个内容。组织文化的建设和完善离不开员工的理解与参与，而实现这些的有效方式就是通过全员培训和重点员工培训形成对组织文化的共识，进而加以巩固。

(5)提升企业竞争力。

市场竞争的实质是人才的竞争。企业通过培训形成企业人才梯度，主动满足市场及环境变化时对人才的要求，从而获取竞争优势而不断发展。

2. 主管人员培训原则

(1) 整体性原则

企业培训不仅是人力资源开发的一个重要环节，也是企业组织文化建设的重要组成部分。企业人力资源培训的整体性原则立足于此，通过分析培训系统中的各要素及其之间的关系，在选择企业培训模式时从企业发展战略、经营理念、企业精神、价值观念、团队精神和工作内涵等角度对企业培训模式进行规划。

(2) 层次性原则

企业组织结构是多层级的，不同层级员工工作性质和工作范围不同，从而，每一层级的员工的培训都要有针对性的设计培训模式和内容。

所谓层次结构有两个关系，一是低层系统对高层系统具有构成性关系；二是同一层次的关系之间存在相干性关系。层次结构中的构成性关系是物质系统间的纵向关系，而相干性关系是物质系统的横向关系。因此，企业培训既要考虑到构成性关系，又要兼顾相干性关系，换句话说，培训必须做到纵向关系的人员的层次性，又要做到横向关系的知识技能的层次性。只有根据不同的层次，设计不同的教育培训模式，才能收到应有的效果。

(3) 综合性原则

综合性原则要求培训内容不应仅限于企业的技术层面或文化层面，即关注于单一的生产或企业活动的

某一方面，而是要从技能、业务、知识和企业文化等方面进行综合，来对主管员工实施培训。

在现代社会，单纯适应或生存性培训已不能满足员工和企业的需要，现代培训应以培养员工综合职业能力为重点。综合职业能力既包括专业能力，又包括一般能力，如认知能力、表达能力、社会能力、生存能力，还包括敬业精神、合作能力、意志品质和健康心理等。

（4）动态性原则

企业人力资源培训系统是动态的，随着时代的变化发展，培训需求也在变化发展，培训系统中的其他要素也随之变化发展；同时员工所具备的知识日益陈旧，需要更新；因此培训应该是动态的，并非一次培训终生不再需要培训，管理者应给予每个员工适量的培训机会。

企业要根据现代市场经济的要求，建立低重点、高视点、多层次的动态培训结构，使不同层次的企业员工（劳动者和管理者）都得到最基本的职业培训，最大限度地满足企业发展的需要，所谓低重点是把培训初、中级技术人才放在首要位置；高视点是把培训企业的骨干力量和创新人才作为培训的关键；多层次是不仅企业培训者而且包括管理者应该积极参与培训，从而提高企业的人力资本存量，提高企业在市场经济中的竞争力。教育培训内容、方法、模式也应不断地变化发展。

（5）创新性原则

企业人力资源开发培训的创新性原则要求在培训的内容与方式上不断创新，不断培养员工的创新意识和创新能力，培训创新激情，挖掘员工蕴藏着的巨大创造潜能，开发创造力。企业的教育培训要不断调节培训目标，不断更新培训内容，不断改进培训方法，服务于企业的经营创新、管理创新、技术创新、制度创新，在不断创新的过程中促进企业的可持续发展。

3. 培训基本步骤

正如一个产品有其产生、形成、发展和衰退的周期一样，组织中的人才也有其生命周期。一般而言，人才的生命周期大致可以划分为引入阶段、成长阶段成熟阶段和衰退阶段。主管人员培训应根据各个阶段的特点来采取相应的对策和措施。

（1）培训需求分析

企业培训工作应以员工的岗位要求，按需施教为导向，通过认真、细致的分析，确定工作目标、必备能力、发展需求，分析出组织现状与组织目标差距，判断哪些是可以通过培训解决的，并以此确定组织培训的需求。培训需求分析是整个培训系统的基础，也是最为关键的环节。

（2）培训设计

培训设计应在需求分析的前提下进行，参训者为什么有这样的差距，他还需要什么培训，什么是参训者必须知道的，必须做到的。培训设计要对教学内容、培训目标、知能水平评估、培训模式、学习效果的评估等作出规定或建设，以保证培训课程的有效实施。

（3）培训的实施

培训应紧贴企业的生产经营。突出针对性、实效性和适度超前性，采用开放、互动式的培训方法，将研讨、模拟、学习、演练等有机融合于教育培训全过程。在培训实施中切实地做好培训过程管理及培训评估结果的分析与管理。

（4）培训评估

建立一套评估体系，考查学员对所学课程的反应；考查学员对课程内容的掌握；考查培训学员将所学知识转换为相应能力的程度。通过上述体系，一方面验证培训的结果是否达到了预期的培训目标；另一方面也为培训需求分析、课程设计、实施与管理提供了有科学价值的反馈信息，为改进培训系统与效果提供可靠的依据。

二、主管人员培训的内容

1. 思想教育

思想教育包含丰富的内容，它包含世界观教育、价值观教育、道德教育、理想教育以及职业教育等。思想教育的核心在于形成一种内化于主管人员心灵深处的历史使命感、社会责任感，形成一种内在的道德约束或自律。

企业思想教育应该有企业的特色。作为对主管人员的思想教育，应着重强调对主管人员的企业经营理

念教育，使主管人员能够深刻领会企业的远景目标，并通过主管人员的作用使企业的远景目标成为组织成员的共同愿景；强调主管人员的志业教育，使主管人员做到敬业爱岗，将管理工作作为一种神圣的事业，作为自己的职业生涯；强调主管人员的自律教育，使主管人员做到操守端正，品行高尚；强调主管人员的团队合作教育。

2. 管理知识

这里所讲的管理知识是指广义的管理知识。作为一个主管人员，没有广博的知识是难以搞好管理工作的。这一点，主管人员所处的管理层次越高，其体会就越深。

管理学是一门边缘学科，涉及的学科门类众多。作为一个主管人员，不可能也没有必要掌握所有的知识。但是，管理学的基本原理，以及与组织业务活动有关的科学技术知识是必须掌握和精通的。在此基础上，各方面的知识要尽可能地拓宽。丰富的知识，有助于主管人员深刻理解环境的变化，并做出符合组织利益的决策。

3. 管理能力

管理能力、管理技巧，是管理知识在管理实践中的运用和反映。管理具有很强的实践性。因此，管理能力培训就是让主管人员运用管理理论的基本原理和方法，提高在实际工作中认识问题、分析问题和解决问题的能力与技巧。

不过，不同层次主管人员培训的重点是有差异的。基层主管人员培训的重点应是技术培训和管理基本理论与方法的学习；中层主管人员一般是部门负责人，信息沟通、人际交往、组织协调和决策在工作中占有重要地位，因此中层主管人员培训的重点是领导艺术和管理技能的提高；高层主管人员培训的重点则应是提高战略分析和规划、决策的能力。

三、主管人员培训的方法

培训的主要方法有理论培训、职务轮换、晋升、在副职上培训等。具体形式有在职学习、脱产学习等，一般以在职学习为主。

1. 理论培训

理论培训有助于主管人员比较系统或者深入地了解有关学科的基本理论和方法，有助于提高主管人员的理论水平。其形式多样，可以是脱产学习（如短训班、专题研讨会等），也可以是在职业务学习。

2. 职务轮换

职务轮换是使各级主管人员在不同的部门的不同主管位置上或非主管位置上轮流工作，以使其全面了解整个组织的不同工作内容，得到各种不同的经验，为其今后在较高层次的职位上工作打好基础。

一种方式是非主管工作的轮换。参加这种轮换的多为刚从学校毕业的人员或一些基层主管人员。这种轮换多是在生产和服务的第一线进行的。通过这种轮换，有助于受训者了解组织最基层的各类业务活动，了解这些活动的基本特点、基本过程，对各类业务活动获得感性认识；了解基层非主管人员的工作情况和精神状态，密切与基层非主管人员的联系。

另一种方式是在主管职位间轮换。这种轮换是在组织同一层次、不同部门的职务上进行的轮换。其目的是提高主管人员的全面管理技能，使他们积累在不同部门管理的经验，以胜任较高层次上的管理工作。这一方法的优点是可以开阔主管人员的视野，了解各个部门的特点及其相互联系，培养其全面、综合管理能力，同时考察其实际管理能力和应变能力。

这两种轮换往往是有计划的，事先规定了轮换计划及轮换期限。企业还可以事先未规定的进行主管职位间轮换进行培训。

3. 提升

提升的方式主要是有计划地提升和临时性提升。

4. 集体研讨会

这种方法适用于较少人员的集体。其长处是提供了培训者的双向交流机会，对提高受训者集体责任感和改变工作态度有较高作用。同时，受训者的情况可直接反馈至培训者，从而提高了培训效率。

另外，企业还可以采取参观考察、担任副职等方式进行主管人员培训。

思考题：

1. 人力资源管理与人事管事之间的关系是什么？
2. 试描述人力资源配备过程。
3. 如何进行主管人员选拔、考评和培训？
4. 如何设计培训计划？
5. 什么是 smart 原则？

参考文献：

1. 邵冲编著. 人力资源管理概要. 北京：中国人民大学出版社, 2002
2. 郭家瑛等主编. 人力资源开发与管理. 北京：科学技术文献出版社, 2003
3. [美]德斯勒 (Dessler G.) . 工商管理经典译丛——人力资源管理（第六版）. 北京：中国人民大学出版社, 1999
4. [美]哈罗德·孔茨. 管理学(第九版). 北京：经济科学出版社, 1993
5. [美]R·韦恩·蒙迪，罗伯特·M·诺埃. 人力资源管理(第六版). 北京：经济科学出版社, 1998
6. 张德等著. 人力资源管理. 北京：中国发展出版社, 2003

第十二章 领导

导读：本章介绍领导理论：领导品质理论、领导意识理论、领导方式理论、领导情势理论；团队及高效团队的特点、团队的类型；领导和领导工作的含义、原理；领导科学和领导艺术；领导方法和领导艺术。

第一节 领导理论

一、领导品质理论

领导理论是研究怎样实施有效领导，提高管理效能的理论。有效领导是企业取得成功的一个重要条件，因此关于领导理论的研究成为行为科学研究的另一个重要领域。西方有理论认为领导的有效性（E）是领导者（L）、被领导者（F）以及环境（S）等三项变数的函数。

领导的有效性（E）=F[领导者（L）、被领导者（F）、环境（S）]

由于研究的角度和侧重点不同，有关领导理论的研究又分为领导品质理论、领导意识理论、领导方式理论和领导情势理论四类。

领导品质理论认为有效的领导取决于领导者自身所具有的某些物质，因此这一类理论的研究便围绕着有效的领导者所应具备的特质而展开。这一内容虽然在泰勒、法约尔等人的理论中都曾论及，但作为一门学说而进行专门的研究，是从行为科学开始的。

（一）早期领导性格理论

早期领导性格理论研究者把个人的天赋当作决定领导效能的关键因素，试图从林肯、罗斯福、马丁·路德金等杰出的领袖人物身上找出领导者的天赋要素，甚至将他们的容貌、身高、体重、体型等也作为决定领导效能的因素来加以考察，这种缺乏科学依据的研究当然不会取得什么成果。

后来，学者们的研究注意力集中到成功的领导者应具备的个性特征方面来，但其结论五花八门，莫衷一是。

美国的吉普（Gibb）认为，天才的领导者应具备七种性格特征：善言辞；外表英俊潇洒；智力过人；具有自信心；心理健康；有支配他人的倾向；外向而敏感。美国的斯托格狄尔（R·Stogdill）认为有效的领导者应具有十六种性格特征：有良心；可靠；勇敢；责任心强；有胆略；力求革新与进步；胜任愉快；身体健康；智力过人；有组织力；有判断力。

美国的爱德温·E·吉赛利（E·Ghisli）的研究稍微深入了一步，他研究了有效领导的八种性格特征——才智、主动性、督察能力；自信；与下属关系密切；决断能力；性别；成熟程度，和五种激励特征——对工作稳定性的要求；对金钱奖励的要求、权力欲；自我实现的欲望；责任感与成就感。并指出了上述性格特征对决定管理效能的重要程度不同。吉赛利认为，成功的领导者最重要的性格特征是：督察能力；成就感；才智；自我实现欲望；自信，决断性，最不重要的特征是性别，其余的则是次重要的因素。

早期的性格理论虽然正确地指出某些领导者应具备的性格品质，但却因其难以摆脱的局限性和不合理性而不可能对管理实践产生积极的指导作用。首先，性格理论把成功的管理完全归结于领导者个人所具备的性格因素，既忽略了被管理者的作用，又忽略了环境和客观条件的影响，而后二个因素在有效的管理过程中恰恰是不容忽视并起着重要作用的。其次，传统性格理论把成功的领导者所具有的性格特征归结为天赋，这不仅使其在理论上陷入唯心主义，而且使其在实践中失去普遍指导意义。第三，性格理论所研究的性格特征多达几十种，甚至上百种，而且还有继续增加的可能。而各种研究的结果往往互相矛盾，这种个性特征无止境的罗列和不可避免的自相矛盾，恰恰从结果上证明了性格理论研究出发点的错误。

（二）现代领导品质理论

与早期性格理论不同，现代领导品质理论把领导者所应具备的性格品质特征作为有效领导的必要条件而不是决定因素，同时指出这些性格特征不是先天赋予的，而是后天形成的，可以学习、训练、和培养，并在领导活动中不断完善。

美国普林斯顿大学教授鲍莫尔（W·J·Banmal）提出的十条件论认为，企业家应具备的十项性格品质特征是：合作精神；决策才能；组织能力；精于授权；善于应变；勇于负责；敢于求新；敢担风险；尊重他人；品德超人。

日本企业界公认的领导者应具备性格品质特征是十项品德：使命感；责任感；依赖感；积极性；忠诚老实；进取心、忍耐性；公平；热情；勇气。十项能力：思维决定能力；规划能力；判断能力；创造能力；洞察能力；劝说能力；解决问题能力；培养下级能力；调动积极性能力。

二、领导意识理论

领导意识理论认为，有效的领导来源于领导者对被领导者的正确看法和估计，即取决于正确的领导意识，以及由此而决定的领导行为，因此他们研究的重点集中于领导者应如何看待和评价被领导者。这类理论中最著名的是麦格雷戈的X理论---Y理论、莫尔斯和洛希的超Y理论、阿吉里斯的不成熟---成熟理论。这些理论前面激励已经论述过。

三、领导方式理论

领导方式理论认为领导的有效性取决于能够在领导者与被领导者之间形成相互作用的适当方式，为此他们研究的重点集中在各种不同领导方式下，领导者与被领导者相互关系及其与领导效绩相关性的比较与分析上。这类理论中比较有代表性的是坦南鲍姆和施密特的领导连续模型理论、李克特的管理模式理论、俄亥俄州大学的领导四分图理论、布莱克和穆顿的领导方格理论、大内的Z理论等。

（一）坦南鲍姆和施密特的领导连续模型理论

领导连续模型是坦南鲍姆（R·Tannenbaum）和施密特（W·H·Schmidt）于1958年提出的一种领导方式理论。这一理论认为，领导方式的基本要素是经理运用权威的程度和下属制定决策的自由权限，在以领导者为中心的专制式领导和以下属为中心的民主式领导的两极之间，存在着以上两个要素各种不同程度组合的多种领导方式，是一个连续模型。

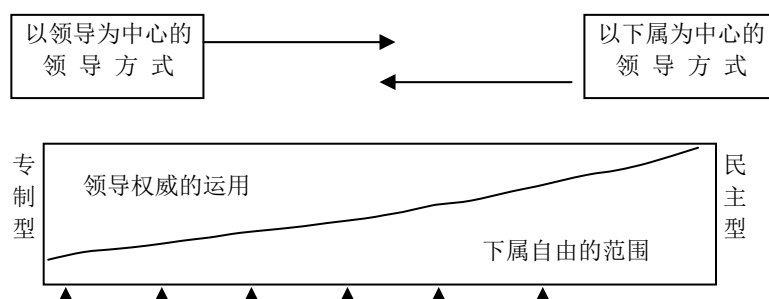


图 12-1 坦南鲍姆和施密特的领导连续模型

领导连续模型左端是专制型领导，即由上级自行决定一切，对下级实行严密的控制，要求他们完全按照上级的命令行事。这种领导方式无视下属的意见和要求，使下属几乎没有任何自由，很难调动下属人员的积极性，但却能保证领导意图不折不扣地贯彻执行。连续模型右端是民主型领导，即领导很少行使权利直接控制下属，在一定范围内，由下属自行决策并自主行动。这种领导方式能使下属获得较大满足，但不一定会取得较高的生产率。领导连续模型理论认为，在专制型领导与民主领导之间，有多种选择，并非非此即彼，有效的领导者应该根据自己的能力、下属的能力、工作的性质和任务要求等因素，灵活选择最为适当的领导方式。这种思想为以后的情势理论所发展。

1973 年，坦南鲍姆和施密特重新研究其领导连续模型时，又在连续模型外围加上圆圈，以表示领导方式还要受组织环境和社会环境的影响，这样一来，影响领导方式的最重要因素变成了三个：一是领导者的行为力量；二是影响领导者行为的下属力量；三是情势的力量。这一修改，着重强调了领导方式与环境力量的相关性，为此，有人将这一理论归入情势理论。

（二）利克特的管理模式理论

美国密西根大学社会研究所的利克特（R.Likert）以数百个组织机构为对象，经过多年的研究，在 1961 年出版的《管理的新模式》一书中，提出了他的管理模式理论。利克特把领导方式归纳为四种基本模式。

模式一	模式二	模式三	模式四
专制式的 集权领导	温和式的 集权领导	询商式的 民主领导	参与式的 民主领导

图 12-2 利克特的管理模式

模式一 权力高度集中，下属无任何发言权，上级只对下级发号施令，从无交流与沟通，相互间存在着互不信任的情绪。

模式二 权力仍集中在企业最高领导层，但在有限的范围内，允许下级发表意见并作出决定。上下级之间表面上关系融洽，实际上上级对下级虽然谦和，却并不真正信任，下级对上级仍有畏惧心理，处处小心翼翼，缺乏主动性。

模式三 重要问题由企业高级管理层决定，一般问题授权中下层处理，上级对下级有信任感，上下级之间有较多的联系和沟通，彼此能互相支持。

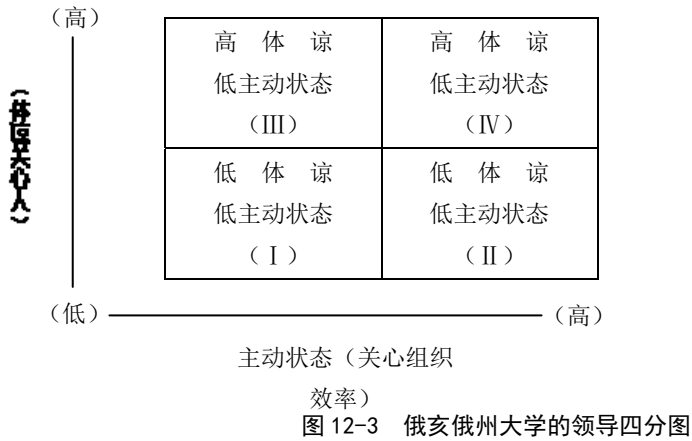
模式四 采取分权式管理，由企业中下层人员直接参与决策，上下级之间有良好的双向沟通，相互信任并保持友谊，齐心协力完成组织目标。

利克特对数百个组织机构的研究结果表明，高成就的领导大都是模式四的领导方式，模式三次之，而模式一的领导效果最差。

（三）俄亥俄州大学的领导四分图理论

领导四分图理论也叫二元理论，是美国俄亥俄州大学研究小组在大量调查研究的基础上，于 1954 年

提出的一种领导方式理论。他们在研究过程中，将一千多种描述领导形为的因素最终归结为对人的关心——体谅和对组织效率的关心——主动状态两大类。领导的体谅行为主要表现为尊重下属意见，重视下属的感情和需要，强调建立互相信任的气氛。领导的主动状态行为主要表现为重视组织设计，明确职责关系，确定工作目标和任务。这两类行为的不同组合，就构成了四种不同的领导方式。



(I) 型领导既不关心人，又不重视组织效率，是最无能的领导方式。(II) 型领导对组织的效率，工作任务和目标的完成非常重视，但忽视人的情绪和需要，是以工作任务为中心的领导方式。(III) 型领导对人十分关切，对组织效率却漠不关心，是以人为中心的领导方式。(IV) 型领导把对人的关心和对组织效率的关心放在同等重要的地位，既能保证任务的完成，又能充分满足人的需要，是最为理想的领导方式。

俄亥俄州大学研究小组的研究结果表明，不同的领导方式对工作效率和职工情绪有直接影响。在研究中，他们把不同管理者在体谅和主动状态两个项目中的得分与其管理效率相对比，发现生产部门的效率与主动状态成正比，与体谅成反比，最有效的工长主动状态得分最高，体谅最低。在非生产部门情况恰好相反，这与我们前面介绍的莫尔斯与洛希的试验结果一致。同时，他们还发现，无论在生产部门还是非生产部门，高主动状态低体谅的领导方式都会造成职工的不满情绪和对立情绪，从而无故旷工、事故、职工转厂的现象也较严重，因此从长远的观点来看，这并非是种有效的领导方式，这一结果再次证实行为科学对以泰勒制为代表的科学管理理论的责难。

(四) 布莱克和穆顿的管理方格理论

美国德克萨斯州的布莱克 (R. R. Blake) 和穆顿 (J. S. Mouton) 在领导四分图的基础上做了进一步的研究，于 1964 年出版的《管理方格》一书中提出了管理方格理论，并在 1978 年再版的《新管理方格》一书中，对这一理论作了进一步的补充和完善，布莱克和穆顿把领导行为归结为对人的关心和对生产的关心两类，二者在不同程度上互相结合便形成了多种不同的领导方式。他们以横轴表示对生的关心，以纵轴表示对人的关心，每根轴分成 9 格，这样构成的 81 个方格便代表了对人和生产关心程度不同的 81 种领导方式这就是管理方格图。

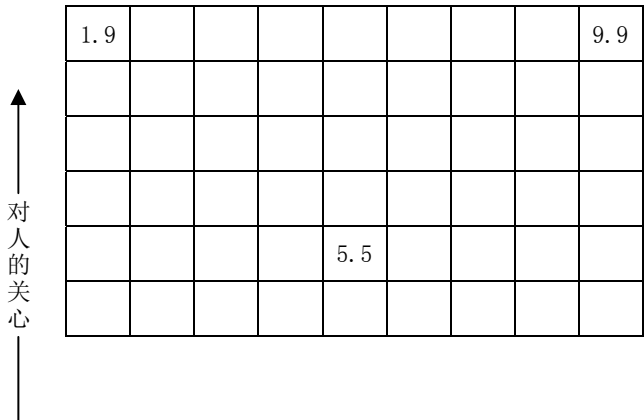




图 12-4 布莱克和穆顿的管理方格图

布莱克和穆顿具体分析了其中五种最为典型的领导方式：

1.1 贫乏型 这类领导对生产和人都极不关心，只是为了保持现有地位，而以最小的努力去做必须做的事。显然这是一无所成的不称职的领导者。

9.1 任务型 这类领导对生产极为关心，对人却极不关心，他们把全部精力集中在取得最高的产量上，极为排斥人的因素对工作效率影响，用强制性的权力来控制其下属。这种领导方式在短时期内可能取得较高的生产率，但是常此以往，它的副作用却会使生产率下降。

1.9 乡村俱乐部型 这类领导极端重视人的因素，却完全忽视了生产因素，放在首位的增进同事和下级对自己的良好感情，并不考虑这样做是否有益于工作任务的完成和生产效率的提高。这种领导方式下的生产效率无论在长期或短期都不可能高。

5.5 中间型 这类领导对生产和人都有中等程度的关心，既希望有说得过去的生产效率，又希望维持较好的人际关系，为此他们善于折衷，回避风险，不愿创新，满足于维持现状。这种领导方式虽非上策，却为相当数量的管理者所奉行的中庸之道的领导方式。

9.9 协作型 这类领导对人和对生产都极为关注，重视目标，并力求通大家参与、承担义务和解决矛盾，在目标一致，相互依存，相互信任和尊敬的基础上，取得高产量、高质量的成果。这种领导主方式无疑是最为有效的方式。

布莱克和穆顿不仅对以上五种典型的领导方式做了详细的分析和评价，而且设计了一套能使企业管理者测试自己的领导方式 属于哪一种类型的问卷，和培养其成为 9.9 型领导的“六阶段管理发展计划”，并亲自主持了这方面的试验，使得这一理论成为培养有效管理者的有用工具，在企业界和管理学界均产生较大影响。

（五）威廉·大内的 Z 理论

Z 理论是美国加利福尼亚大学日裔美籍管理学教授威廉·大内（W.G. Ouchi）在对日本与美国的企业管理方式做了大量比较研究的基础上，于 1981 年所著《Z 理论——美国企业怎样迎接日本的挑战》一书中提出的。大内选定日、美各十二家典型企业在本国和对方开设的子公司共有四十八例，作了大量调查对比，发现日本企业的管理方式使企业具有同质性、稳定性和集体主义状态，大内称其为 T 型组织，美国企业管理方式使企业具有异质性、流动性和个人主义状态，大内称其为 A 型组织。大内的研究表明，日本的企业管理方式普遍较美国效率高。大内认为，虽然民族的传统文化对企业管理思想和管理方式具有深刻的影响，但是从经济组织具有相似任务这一点来看，日本企业成功的管理要素可以移植到美国的企业管理中来。他把借鉴日本企业管理经济所构造出来的具有高效率的理想管理模式称为 Z 型组织，并对 Z 型组织进行了系统研究，提出了“Z 理论”。

Z 理论认为，企业生产率的基础是企业中人与人之间的信任、微妙性和亲密性，有效的管理方式必须从这三个基本点出发，有利于人们之间的相互信任；巧妙地利用人们之间的微妙关系；尽可能地组织中形成亲密联系基于这种认识所构造的 Z 型组织，是以平等主义为核心，具有高度一致性的亲密的社会团体或称工业氏族。A 型、T 型、Z 型管理方式的特征对比如下：

大内的 Z 理论受到各国管理界和管理学者的注意。他不仅为我们提供了可供借鉴的管理方式，而且为我们提供了结合本国传统文化和企业管理等特点，创造性地吸收，融合他国成功经验为我所用的科学思想方法和卓有成效的研究方法。

A 型	T 型	Z 型
短期雇佣	终身雇佣	长期雇佣
迅速地评价和升级	缓慢的评价和升级	缓慢的评价和升级

专业化的经历道路	非专业的经历道路	半专业化的经历道路
明确的控制	含蓄的控制	含蓄的控制明确的检验
个人的决策过程	集体的决策过程	集体的决策过程
个人负责	集体负责	个人负责
局部关系	整体关系	整体关系

四、领导情势理论

领导情势理论认为，有效领导不仅是由领导者自身的个性和领导方式决定的，更重要的是取决于领导者所处的客观环境以及领导方式与客观环境是否相适应，因此他们把研究的重点放在决定领导效能的环境因素以及怎样使领导方式与之相适应上。这一理论的代表有费德勒的有效领导权变模式、伊凡斯和豪斯的途径——目标理论、费罗姆和耶顿的领导——参与模型、卡曼的领导生命周理论等。

（一）费德勒的有效领导权变模式

费德勒(F.Fiedler)是第一个把领导方式与环境因素有机联系起来研究领导效率的心理学家。从1951年开始，经过十五年的调查研究，提出了他的有效领导权变模式理论。这一理论认为，领导行为的效果如何，不仅取决于领导者采用什么样的领导方式，而且取决于领导者所面临的客观情势。费德勒指出，影响领导效果的确良情势因素有三：一是领导者与被领导者的关系；二是任务结构是否明确；三是领导人所处地位的固有权利以及取得各方面支持的程度。将这三个变数都分好坏两种情况，则可组合成八种领导情势。费德勒通过对1200个团体的调查分析得出结论，在上述三个条件都具备的最有利的情势下和上述的三个条件都不具备的最不利的情势下，采取以任务为中心的指令型领导方式效果较好，而在某些条件不具备的中间状态的环境中，则采取以人为中心的宽容型领导方式效果最佳。

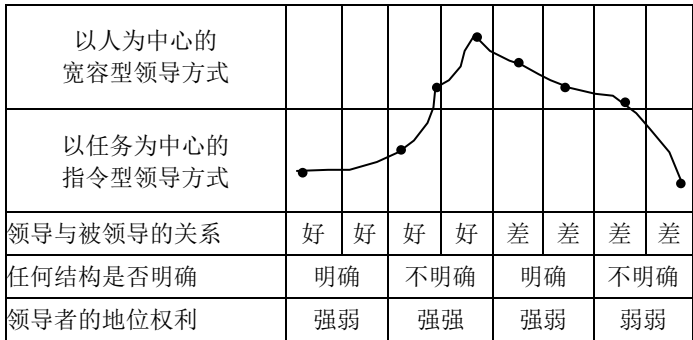


图 12-5 费德勒有效领导权变模式

根据费德勒模式，提高领导有效性的途径有二，就是改变领导方式以适应情势；或是改变情势因素，以适应领导方式。费德勒指出，有效的领导者应该是具有适应能力的人，能够根据不同的情势采取不同的领导方式。同时，他还提出了改变情势的建议，如通过改组下属人员组合来改善领导与下属的关系；通过加强对工作任务限定使其定型化或减少这种限定使其非定期型化来改变任务结构。

（二）伊凡斯和豪斯的途径——目标理论

途径——目标理论是由加拿大多伦多大学教授伊凡斯(M·G·Evans)于1986年提出的，并由其同事豪斯(R·J·House)作了进一步的补充和发展。这一理论以期望理论和领导四分图理论为基础，指出有效的领导能够帮助下属在达成企业目标的同时，也达成个人目标，包括报酬目标和成就目标，即在完成工作任务的同时，得到满足和激励。为此，领导者的责任是：为下属明确到达目标的途径，即说明工作的意义、方向、内容、任务等；帮助下属排除实现目标途径上的障碍，即解决工作中遇到的问题；支持下属为实现目标所做的努力；在工作中给下属以多种多样满足需要的机会，使他们感到满意，从而顺利地通过途径到达目标。其中说明途径和排除障碍需要的是以任务为中心的领导方式，即领导四分图中的主动状态；支持下属和使职工获得满足感则要求以人为中心的领导方式，即四分图的高体谅。但这并不等于说有效的领导方式就一定是高主动状态和高体谅的组合。豪斯通过实验和研究认为，究竟采取什么样的领导方式最为有效，应该考虑环境因素，当工作任务模糊不清，职工无所适从的时候，他们希望有高主动状态的领导，

为他们做出明确的规定和安排。而对于例行性的工作或者内容已经明确的工作，他们则希望高体谅的领导，使他们的需要得到满足，此时若领导者还在喋喋不休地发布指示，不仅毫无意义，还会使人感到厌烦。

途径——目标理论指出，领导者是使下属获得更好的激励、更高的满足程度和工作成效的关键人物，领导者的效率取决于他能激励下属达成组织目标的能力，和使职工在工作中得到满足的能力。该理论列出了四种可供选择使用的领导方式，指令式——向下属发布明确的指示；支持式——从各方面关心，支持下级的工作；参与式——决策时征求并采纳下级的意见；成就目标导向式——给下级提出挑战性目标，并相信他们能够达到目标。与费德勒理论不同，途径——目标理论认为，上述领导方式是由同一个领导者不同情况下所采用的。

（三）弗罗姆和耶顿的领导——参与模型

领导——参与模型是由美国心理学家弗罗姆（V·H·Vroom）和耶顿（P·W·Yetton）于1973年提出的。这一理论的基本观点是，有效的领导应该根据不同情势，让职工不同程度地参与决策。领导——参与模式提出了五种可供选择的领导方式：（I）领导运用手中现有的情报进行决策；（II）由下级提供情报，领导决策；（III）个别征求下属意见后，领导做出决策；（IV）正式征求全体下属的意见和建议，然后做出决策；（V）将问题正式通告下属，并与下属共同讨论做出决策。领导参与模式还列出了决策过程中可能遇到的七个情势因素：A、是否存在能使某一解决办法更合理的质量要求？B、我有足够资料做出高质量决策吗？C、问题是否明确？D、下属对解决办法接受与否对有效地贯彻执行有重大关系吗？E、如果你自己做决策，下属肯定会接受吗？F、下属知道这种解决办法要达到的组织目标吗？在G选用方案中，下属间可能发生冲突吗？领导——参与模式认为，采取何种领导方式，取决于这七种情势因素的不同组合。模型中将七个因素组合成十七种不同的情况。

这一理论与费德勒模式的不同之处在于：费德勒把领导人的品格特点看成是固定不变的，因此所决定的领导行为也很难改变，因而主张通过调整情势因素以适应领导方式的特点。而弗罗姆——耶顿模型则认为情势因素是客观存在的，领导行为应根据情势的需要而随时变化。

领导方式 情势问题	I				II		III		IV					V			
<i>G</i>							否	否			是	是					
<i>F</i>							否	否			否	否	否		是	是	是
<i>E</i>		是		是		是	否	否		是	否	否	否	否	否	否	否
<i>D</i>	否	是	否	是	否	是	是	是	是	否	是	是	是	是	是	是	是
<i>C</i>					是	是		是	否	否		是	否			是	否
<i>B</i>			是	是	否	否	是	否	否	否	是	否	否		是	否	否
<i>A</i>	否	否	是	是	是	是	是	是	是	是	是	是	是	否	是	是	是
对七个问题自 A 到 B 进行回答以获得最 合适的领导方式	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
	与是/否相应的情况是对七个关键问题的反应																

图 12-6 佛罗姆和耶顿的领导——参与模型

（四）卡曼的领导生命周期理论

领导生命周期理论是美国俄亥俄州立大学心理学家卡曼（Karman）在领导四分图和阿吉里斯的成熟——不成熟理论的基础上创立的。这一理论认为，领导者采用什么样的领导方式最为有效，与被领导者的成熟程度密切相关。所谓成熟程度，是指被领导者完成工作任务时所掌握的知识和经验多少，独立工作能力高低，承担责任的愿望以及对成就感的向往等等。随着被领导者由不成熟走向成熟，领导行为和领导方式必须相应改变。

卡曼把领导行为划分为工作行为和关系行为两大类，所谓的工作行为是指领导用单向沟通的方式，指示下属在何时、何地、用什么方法去完成什么任务，此时下属是被动的。关系行为是指领导用双向沟通的方式指导下属工作，并注意倾听下属意见，体察下属情绪，关怀下属生活，此时下属是能动的，这两种领导行为的不同组合形成了四种领导方式，同时引入成熟度作为第三坐标，就构成了领导生命周期模型：

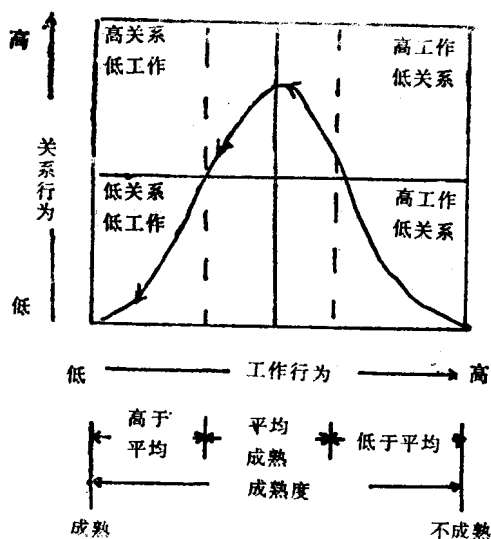


图 12-7 卡曼领导生命周期模式

卡曼认为，当职工处于不成熟阶段时，采取高工作低关系的命令式领导最为有效，即通过详尽地、具体地布置和安排工作任务，直接指挥下级。当职工处于平均成熟水平时，有效的领导方式应是高工作高关系的说服式领导或高关系低工作的参与式领导，即随着下属的成熟，相应减少对下属的强制性命令，较多采用说服或让下属参与决策和管理的方式，增强上下级之间的交流，调动下属的积极性。当职工具有较高的成熟水平时，最有效的领导方式是授权式领导，即在一定范围内，放手让下属自行决策，自主行动，以此发挥他们的能动性。

以上介绍的几种情势理论，虽因其研究的着眼点不同而得出不同的结论，但它们的共同特点是，将领导的有效性与领导的对象和环境因素相联系，摆脱了以往领导理论研究中的片面性和简单化、模式化，使之对企业管理的实践具有更大的实用性和更为广泛的指导意义。这一领导理论在一定程度上受到 70 年代兴起的权变理论学派的影响。

第二节 团 队

一、团队及高效团队的特点

1、团队的含义

所谓团队是有一些为了实一个目标而相互依赖的个体组合而成的正式群体。团队可以是长期的也可以

是短时的。作为部门及其组织正式结构中一部分的工作团队，都是典型的长期团队。短时的工作团队包括特别行动小组、项目小组、问题解决团队，以及其他为了开发、分析或学习工作相关的内容而建立起来的工作团队。团队成员可以是功能同一的也可以是功能交叉的。团队可以是受人监控的也可以是自我管理的。

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

2、高效团队的特点

（1）清晰的目标。高效团队非常明确他们要达到什么目标，并坚信这一目标体现了重大价值。另外，这种目标的重要性还激励着个体为实现团队目标而调整个人关注的重心。在高效团队中，成员为团队目标奉献自己的力量，他们清楚地知道团队希望自己干什么，以及成员之间怎样相互协作最终实现目标。

（2）相关的技能。高效团队由一群能力很强的个体组成。他们具备实现理想目标所必须的技术能力，以及相互之间能够良好合作的个性品质即人际交往技能。其中后者尤为重要，但却常常被人们忽视。

（3）相互的信任。成员之间相互信任是高效团队的显著特征。所以，维持群体内的相互信任需要引起管理层足够的重视。

（4）统一的承诺。高效团队中的成员对团队表现高度的忠诚感和奉献精神。只要能帮助团队获得成功，他们愿意做任何工作。有关成功团队的研究发现，这些成员对他们的群体具有认同感，成员重新界定了自我概念，并把自己是该团队成员的身份看作是自我中一个重要组成部分。统一的承诺意味着对团队目标的奉献精神，愿意为实现这一目标付出自己更多的精力。

（5）良好的沟通。高效团队以良好沟通为特点。群体成员之间以他们可以清晰理解的方式传递信息，良好的沟通还表现在管理者与团队成员之间健康的信息反馈上，这种反馈有助于管理者对团队成员的指导，以及消除彼此之间的误解。

(6) 谈判的技能。当以个体为基础进行工作设计时，员工的角色由工作说明书、组织的规章制度，以及其他一些正式文件明确规定。但对高效团队来说，谁做什么事通常十分灵活，总在不断进行调整。这种灵活性就需要团队成员具备谈判技能。

(7) 恰当的领导。有效的领导者能够激励团队跟随自己共渡难关，如何做？他们帮助团队指明前进的目标，他们向成员解释通过克服惰性可以实施变革，他们鼓舞每个成员的自信，他们帮助成员了解自己的潜力所在。越来越多的高效团队领导者扮演着教练和后盾的角色，他们为团队提供指导和支持，但并不控制团队。

(8) 内部的支持和外部的支持。高效团队的最后一个必要条件是它的支持环境。从内部来看，团队应拥有一个合理的基础结构，这包括：适当的培训，一套清晰而合理的测量系统用来评价总体绩效水平，一个报酬分配方案以认可和奖励团队的活动，一个具有支持作用的人力资源系统。恰当的基础结构应能支持团队成员，并强化那些取得高绩效水平的行为。从外部条件来看，管理层应该给团队提供完成工作所必需的各种资源。

二、团队类型

1、职能型团队。由一名管理者及来自特定职能领域的若干下属组成。由于在同一职能领域中，因职权、决策、领导以及交互作用这些问题相对来说简单明了。职能型团队经常在他们的特定职能领域进行着改进工作活动或解决具体问题的努力。

2、自我管理团队。这种正式的员工群体中没有一个管理者负责整个的或局部的工作流程。自我管理团队负责完成工作，并进行自我管理。具体包括：进行工作计划与日程安排，给各成员分派任务，共同监控工作进度，作出操作性决策，针对问题采取行动。

3、虚拟工作团队。虚拟团队是指那些利用计算机技术把实际上分散的成员联系起来以实现共同目标的团队。在虚拟团队中，成员通过宽带网、可视电话会议系统、传真、电子邮件，甚至互联网上的在线会议进行沟通与联系。

4、跨职能型团队。是由来自不同领域的专家组成的一个混合体，目的是并肩作战完成各种各样的任务。

第三节 领导和领导工作

一、领导和领导工作的含义

领导是一种社会活动和行为，是人类社会活动中重要的、不可缺少的一部分。领导的实质就是追随关系。领导应当是一个完整的过程，包含在群体活动之中。

1. 领导和领导工作的概念

管理学中的领导和领导工作概念，就是领导者对组织中每个成员（个体）和全体成员（群体）的行为进行引导，指导和施加影响的过程，其目的在于使个体和群体都能自觉而有信心地实现组织目标而努力工作。领导和领导工作包括三个要素：领导者、被领导者和作用对象（客观环境）。

领导和领导工作是管理工作的一项重要职能，也是一个有效管理者的必备条件之一。一个有效管理者可以通过行使预测、决策、计划、组织、人事管理等职能，取得工作效果，实现组织目标。但是如果管理者能够有效地履行领导和领导工作的职能，充分地调动组织成员的积极性，充分地发挥每个成员的聪明才智，则员工的工作将更加顺利，组织目标将更容易实现。国外一项研究表明：管理工作的预测、决策、计划、人事、控制等职能，可以引发组织人员 60% 的才智，而领导和领导工作则可以引发其余 40% 的才智。

领导和领导工作有两方面的含义，一是类似于“领头羊”的作用，即对组织的成员行为进行方向上的引导。即使组织成员工作方向明确后，管理者还应进一步调动他们的积极性，引导他们自觉自愿为实现组织的目标而努力工作。二是类似于“教练员”的作用，即对组织的成员行为进行技术上和方法上的指导。

管理者应对组织成员讲授自己对组织目标的理解，帮助组织成员了解组织的结构、组织的历史、组织的发展和他们自身的职责和任务，及组织的每一个成员明确自己的位置、权利。

由于管理的核心就是处理好人与人之间的关系，而领导和领导工作，实际上就是管理人员根据组织的目标，运用有关管理的理论和方法，综合运用各种手段，对被领导者施加影响，以团结他们调动他们的积极性，统一组织全体成员的行动，保证组织目标实现的过程。

2. 领导和领导工作的作用

(1) 有利于组织目标的实现。管理工作中的各项职能，如计划的制定和实施，组织机构的设立和运行，人员的配备，人力资源管理等等都是要靠组织中的各级、各类人员去完成的。组织中成员的个人学历、知识结构、工作经历等方面各不相同，他们对组织目标的理解会有所不同。而领导和领导工作就是要引导大家正确地理解组织目标，协调组织中各个部门、各类人员的各项活动和工作，从而保证组织目标得以实现。

(2) 有利于调动员工的积极性。随着科学技术的发展，社会生产力水平的提高，每个组织部门所面临的竞争愈演愈烈，竞争的领域也愈加广泛，如组织实力的竞争、科学技术的竞争、组织管理水平的竞争、组织成员素质高低、积极性高低的竞争。而领导和领导工作的作用就是通过各种有效的沟通手段、采用种种激励方式，来调动组织中全体成员的积极性，始终保持高昂的工作热情和竞争士气，自觉地为实现组织目标而努力工作，在竞争中立于不败之地。

(3) 有利于组织有效运行。一个组织运行状况如何，很重要的一个因素就是组织目标和组织成员个人目标的结合程度。当一个组织目标和个人目标紧密结合在一起时，这个组织运行状况是良好、正常，有利于组织目标的实现。领导和领导工作，一方面应该使组织成员明白，自己个人的利益是与组织的利益紧紧联系在一起的，自己对社会、对组织应承担必要的义务，应该自觉地让个人目标服从于组织的目标，放弃一些不符合客观实际的目标。另一方面，也应该制造良好的工作环境，在不违背组织目标的前提下，适当地考虑满足组织成员个人合理的要求，使组织目标尽可能与个人目标有机结合起来，使整个组织高效运行，组织目标得以实现。

二、领导和领导工作原理

作为主管人员，在履行领导职能时，必须遵循以下几条原理：

1. 指明目标原理

指明目标原理就是指领导和领导工作的首要任务即帮助组织内全体成员正确理解组织的目标，从而为实现组织目标而努力工作，作出贡献。

这个原理说明，使组织成员充分理解组织目标和任务，进一步使全体成员了解自己所承担的任务，是领导工作的首要任务。这项工作做好了，组织内部各部门和成员都明确了组织目标，都会自觉地为完成各自的任务和实现组织的目标而贡献力量。

2. 目标一致原理

目标一致原理就是指组织目标和组织中的个人目标应尽可能结合起来，融为一体，组织中全体成员的行为就会趋向统一，步伐趋向协调，有益于组织目标的实现。

组织成员构成了组织的整体。而每个成员在组织内工作是为了满足各自各种需求，因而有个人目标。当个人目标和组织目标完全一致时，就能够高效率地完成组织的各项任务，实现组织的目标。但是在现实中，个人目标和组织目标完全一致是无法想象的。因此领导工作的重要任务之一就是要协调个人目标和组织目标的关系，在确定目标时要考虑个人的需要、个人的目标，而同时也要宣传个人需要、个人目标要服从组织目标，以组织目标大局为重。

3. 统一指挥原理

统一指挥原理就是指主管人员在领导工作下达命令过程中，要防止“多头领导”和“前后矛盾”的状况，以免下级人员无所适从，无法有效工作。

统一指挥原理强调的是一个人在组织内只能听从一个上级的指挥和命令，也就是一个上级所发出的指示也应避免“朝令夕改”的不正常状况，这样在组织内部，上下级之间职责明确，工作效率高，工作程序有序，全体成员心情舒畅，意志统一，有益于组织目标的实现。

4. 沟通联络原理

沟通联络原理就是指主管人员与下级人员之间要保持一种经常、有效、及时地交换意见、交流信息、沟通思想，整个组织运行就更加有效。

有相当一部分主管人员经常与上级交流信息、汇报工作、沟通思想，而缺乏与下级人员沟通。从管理学的角度来考察，与下级人员经常地、有效地、及时地沟通思想、交流信息，以及感情交流，至少与上级人员进行沟通同等重要。特别是主管人员面对面地与下级人员接触，关心下级人员的工作、生活情况，听取下级人员对工作的意见和建议，了解下级人员工作中的困难，就能及时地采取种种措施帮助他们开展工作，提高工作效率。

5. 激励原理

所谓激励原理，就是指组织主管人员要及时深入了解组织成员的需求和愿望，并尽可能地给予满足，就能最大限度地调动下属的积极性，为实现组织目标而作出更大的贡献。

从心理学角度来看，人们的行为是由动机所支配的，而动机是由需要引起的，行为的方向是寻求目标、满足需要。因此激励就是主管人员促进、诱导下属形成动机，引导行为，寻求目标，满足需要的过程。主管人员在实际工作中应清楚地了解什么因素最能激励下属，而这些激励因素又如何发挥作用，并且把激励因素与整个管理制度结合起来，实行有效的管理。

领导和领导工作是一项十分重要的管理职能，在管理工作中自其无法替代的地位和作用，同时在进行领导工作时要遵循上述一些基本的原理。

第四节 领导方法和领导艺术

管理学认为，领导就是领导者运用掌握的权力对下属施加影响力的行为过程，从而使下属心甘情愿地为实现组织目标而努力工作。

一、领导与权力

权力是指导者影响下属行为的潜在能力，这种权力有五种形式：

1. 合法权力

合法权力是指领导者拥有领导职位所具有的正式权力，是被组织、法律、传统习惯所认可的。这种权力不一定要领导者本人实施，而可以通过制定、实施政策、规章制度来实施。

2. 奖励权力

奖励权力是指领导者给予或取消奖励或报酬的权力，例如：工资、奖金、表彰等。领导者掌握的奖励手段越多，奖励权力就越大。

3. 强制权力

强制权力是指领导者通过运用精神和物质上的制裁。从而强制下服从的权力，例如：批评、处罚、扣除工资奖金等。领导者对下属采取强制性措施越严厉，强制性权力越大，则下属反抗意识也较强。

4. 个人影响力

个人影响力是指领导者个人的个性魅力对下属的行为所产生的影响力。它是抽象的，往往因为领导者的言谈、行为举止给下属形成一种认同感。

5. 专家权力

专家权力是指领导者拥有某方面的专业知识，或是某一领域的专家，从而对下属拥有相当大的影响力。人们往往愿意听从某一领域有丰富知识人士的忠告，如有名的医生、科学家、律师等等，就是因为他们拥有相当大的影响力。知识越重要、掌握的人越少，则相应的专家权力就越大。

前三种权力来源于职位、职务，一般政府官员、组织内的各级主管人员都具有这三种权力。而后二种权力来源于个人的领导水平，领导艺术、素质修养和行为举止等等。一位有效的领导者应该同时拥有上述五种权力，而仅仅拥有前三种权力是远远不够的。因此作为一个有效的领导者就应通过各种途径，学习和

掌握各种专业知识和管理知识，不断地完善本人各方面的素质，不断地提高领导艺术和领导水平。

二、领导层的合理结构

任何一个组织都有一个由多个领导者组成的领导层。科学地组成领导层的群体结构，是保证组织正常运行，兴旺发达的关键所在。

科学地组建领导层的群体结构，主要应做好几项工作：

1. 注意选拔主导型人才

在组织领导层的群体中一般有三类人才：主导型人才、依附型人才和主导依附中间型人才。

（1）主导型人才。主导型人才注重人的本身内在价值体系，对自我认识很深刻，在群体中常常是一位举足轻重的角色。他们具有较强的创造性，并能在工作中证实自己的能力。他们在群体中通过自己的行为影响着其他人的行为。

（2）依附型人才。依附型人才的行为较多地受到其他人的影响，属于角色的接受者。他们的行为表现为一种顺势行为，在群体中缺乏主见和创造性。

（3）主导依附中间型人才。现实生活中一般不存在绝对的主导型的依附型人才，多数人属于主导型相依附型兼而有之的中间型，只不过两者的侧重有所不同而已。

一般而言，在组织的不同层次领导层中，高层领导者应启用主导型人才为主，中层领导者应启用主导依附中间型人才，低层领导者应启用依附型人才。

2. 重视领导者群体的智力结构

主领导者群体为了履行职责和使命，必须有不同智力结构的人搭配起来。一般而言，应该由下列几种不同风格和素质的人员组成。

（1）有思想、有观点，全局观念较强，善于思考、出主意，决策和决断能力很强的人。

（2）善于行动、沉着、冷静、坚毅顽强，迅速果断，执行能力很强的人。

（3）善于处理人事关系，协调矛盾，涵养较高，能以沉默态度创造良好气氛的人。

（4）群众关系十分密切、有事都愿找他谈、能充当群众利益代表的人。

十分清楚，任何一个领导者都不可能同时充当上述四个角色，因此，领导者群体的智力搭配是十分重要的。

3. 加强领导者之间的团结协作

由于领导层是由不同经历，不同学历，不同专业知识，不同性格脾气的人组成的，并且较长时间在一起共同工作，因此领导层内部的团结协作是组织正常运行、组织目标得以实现的重要保证。要做到这一点，领导层成员之间应当遵循下列几项原则：

（1）领导层中的任何一员，一旦领导层明确他在某一方面负有基本责任时，即意味着他在这一方面拥有决定权，而且，他的决定也就是整个领导层的决定。

（2）领导层中的任何一员，绝不允许对自己不负责任的事项作出决定。当有人找上门时，应将此事转交给对此事负责的成员，并且不发表任何意见和看法。

（3）领导层中任何成员之间的关系不应带有感情色彩，不应显示出对某人过分热络，面对某人过分冷淡，保持一种正常的工作关系。

（4）领导层中，必须有一位有才能、有威望的“班长”。他是领导层中的决策人物、核心人物，而不是家长式的独裁者，他应当善于归纳领导成员的智慧和建议，善于解决领导成员之间的矛盾和分歧，拥有最后的决定权或否决权。

（5）当单个领导者无法决策或超出了自己管辖范围时，应请示领导层成员集体讨论，然后再由组织委托某一成员作出决定。这种分工合作的集体原则，必然为高效的领导层所采用。

三、领导方法

领导方法内容丰富，有基本领导方法和具体领导方法等。

1、基本领导方法：

（1）一切从实际出发的方法。一是要承认客观环境，尊重客观实际；二是要正确对待过去的经验，不断总结新经验；三是注意调查研究，按实际情况决定工作方针；四是讲究实效，解决实际问题。

(2) 领导和群众相结合的方法。即依靠群众形成正确的领导的决策，然后发动群众实施决策，并在群众实践中检验完善决策的全过程。

(3) 一般号召和个别指导相结合的方法。一般号召要求在进工作行时广泛的思想动员，使群众明白为什么要做？怎么做？做什么？。个别指导目的是检验一般号召的正确性，补充一般号召内容，取得具体领导经验。在个别指导时要注意分类指导，领导要亲自出征，要依靠当地组织，不能包办代替。

(4) 全局与局部相结合的方法。一要总揽全局，即识大体，顾大局，做到局部服从全局，小道理服从大道理。二要兼顾局部，把注意力放在关键性的局部上。

(5) 抓中心环节的方法。即抓“龙头”，牵“牛鼻子”。确定中心环节是领导的职责，是否善于抓中心环节，反映领导水平的高低，决定领导效果的大小。

(6) 抓两头、带中间的方法。所谓抓两头是抓先进和落后两头。先进典型是一种榜样、一面旗帜，能提供经验，激发人们的意志，鼓舞人们前进。落后的典型给人教训，使人们引以为戒。两头抓好了，整个工作就活跃起来了，中间部分，前边有拉力，后边有推力，自然而然就前进了。先进和后进在一定条件可以转化，领导者注意做转化工作。

(7) 典型试验。领导者在推动工作时，把点上的工作深入下去，在具体化的过程中取得经验的方法。通过典型试验，可以起到典型示范作用。

2、具体的领导方法

(1) 领导上任的方法。领导者事业的成功，必须从上任之初开始。一是信心百倍地就职，上任时要充满热情和信心，要显示自己的决心和魄力。二是多听勤看少表态。三是要正确对待前任。充分肯定前任的成绩，慎重评价前任的问题。四是要注意树立形象。五是人事变动要慎重。六是新官上任三把火。

(2) 领导者处事的方法。一是学会大处着眼小处着手。大处着眼即善于抓大事，把握全局。小处着手即从现实矛盾入手，把大事分解为若干小事，在措施上下功夫。二是处事要致力与正业。正业即领导者的根本工作，领导要做领导的事。三是处事有计划，有重点，注意把握时机，处事要果断、公正。四是处事学会变通。五是处事重在解决疑难问题。

(3) 领导者处理公文的方法。一是合理处理公文。要控制公文发放，注意发文质量；快速阅文；注意文件归档，便于查阅。二是提高公文效用。要建立处理公文责任制和督办制，规定办文期限，督促催办落实公文，提高效率。

四、领导艺术

领导工作是一门科学，亦是一门艺术。领导工作是一门科学，表明领导工作是有客观规律性可循的。必须遵循规律，从实际出发，实事求是，开展工作。领导工作是一门艺术，表明领导工作是一项创造性的工作，领导艺术就是一种富有创造性的领导方法的体现。管理工作要求领导者具备灵活运用各种领导方法的能力和技巧，创造性地开展工作，来实现组织的目标。创造性是领导艺术的核心部分。

领导艺术体现领导者驾驭领导工作的高超能力，是领导者学识、智慧、才能、胆略、作风、气质、品格、方法和创造性思维等多种因素的综合体现，它有三个层次，一是悟性层次，是经验的直觉判断；二是理性层次，是对有关理论的灵活运用；三是智慧层次，是高超智慧的艺术表现。领导艺术始终存在于领导工作之中，包含的内容非常广泛、丰富。一般而言应包括授权艺术、决策艺术、会议艺术、用人艺术等。

1. 授权艺术

面对当前社会科技、经济飞速发展，管理问题越来越复杂化，再高明的领导者都不可包揽一切，什么事都由自己亲自过问、亲自处理了。因此现代领导者必须采用授权这一分身术，使自己摆脱具体事务的缠绕，而专心致志地处理重大事务。

(1) 授权的含义。授权是指上级主管委授给下属一定的权力和责任，使下属在一定的范围内，有相当的自主权、决定权。授权者对被授权者有监督权，被授权者对授权者有报告情况和完成相应工作的责任。

在实际工作中，必须注意授权与代理职务的区别；授权与助理、秘书职务的区别；授权与分工的区别。

(2) 授权的原则。一个领导者在授权过程中，有三种情况：一是授权留责——这是正常的领导者；二是权责授光——这是不正常的领导者；三是只授责，不授权——这是错误的领导者。从以上分析，我们可以看出：授权中一条最重要的原则，就是领导者把一部分权力和责任授于下属后，领导者依然负有责任。

除此以外，还有一些原则应当遵循：

①“因事择人，视能授权。”一切以被授权者的才能大小和工作水平的高低为依据。“职以能授，爵以功授”，这是古今中外的历史经验。而“因人设事”、“以功授权”，必然贻误工作。

②授权之前，应当对被授权者进行严密的考察，力求将权力和责任授于最合适的人。如工作必需，面对被授权者又一时无法考察完毕，则可以先试用一段时间，在使用过程中继续考察。

③必须向被授权者明确交代任务目标及权责范围，使于被授权者在工作中有所遵循。

④授权者只能对直接下属授权，而不应越级授权。因为越级授权必然导致中层干部的被动，管理陷入混乱之中。

⑤凡是涉及到有关组织全局的问题，如组织的发展方向和目标，干部的任命和变动等，不可轻易授权，一般应由领导层集体讨论研究，慎重决策。

⑥授权者对被授权者应保持必要的监督和控制，建立和掌握一套行之有效的控制方法。

2. 决策艺术

著名经济学家赫伯特·西蒙指出：“决策是管理的核心；管理是由一系列决策组成的；管理就是决策。”这充分说明，决策在管理活动中的重要地位和作用，也充分说明决策对领导者的重要意义。

作为领导者必须根据组织发展目标，充分考虑外部环境和内部条件的制约，科学地、正确地决策，就要十分注意讲究决策艺术。

决策应遵循以下原则：

（1）系统原则。应用系统论的观点进行决策，是决策科学化、整体化、最优化的首要条件。

（2）可行原则。决策应符合客观事物发展变化的规律，在操作过程中，充分考虑有利条件与不利因素，理性地估量机会，正确地确立决策目标，选择较为合理的、较优的实施方案。

（3）信息原则。信息是决策的前提条件，掌握大量的、可靠的、高质量的信息是决策科学化、最优化的重要条件。

（4）民主原则。与决策科学化紧密联系的是决策民主化。在决策实施的过程中，领导者充分听取各方面的意见，尤其是专家、学者的意见，是决策科学化、最优化的重要保证。

（5）效益原则。决策必须以提高效益为中心，通过科学决策，实现经济效益与社会效益、长期效益和短期效益、全局效益和局部效益的最佳结合。

3. 会议艺术

作为领导者，因为工作需要，经常召集各种大大小小的会议来研究、讨论许多问题，作出许多决定，指导下属的工作。

（1）会议的重要功能。

随着科学技术的发展，社会生产力水平的提高，人类社会进入“信息社会”，各种先进的通讯手段如电话、电传、电子计算机等进入人们日常生活领域，人们相互之间的信息交流、意见交换变得方便、快捷。尽管如此，开会还是无法被取而代之，这主要是会议还有十分重要的功能。

①会议是整个社会或整个组织活动的一个重要反映，也是与会者在组织中、在社会上的身份、地位、影响力及所起作用的表示。会议的信息往往对人们的心理产生较大的影响。如中共十一届三中全会，中共十五大等等。

②会议是集思广益的重要场所。与会者通过充分交换意见，深入讨论研究，往往会产生一种相同的见解、价值观和行动指南，从而保证组织目标的实现。

③会议对每一个与会者将产生一种约束力。会议经过大会发言，小组讨论，最后形成的决议，一旦被会议通过，将对全体与会者产生约束力，包括原来持有不同意见者。

④会议是显露人才、发现人才的场所。许多政治家、理论家，往往是在各种会议上使大家发现他的才华，从而走上领导岗位，成名成家的。

（2）会议应注意的问题。

①不开无准备之会。开会以前必须充分准备，确定开会的议题和出席的对象，议题不宜多，参加会议的人也不宜太多。一个会议解决一、二个重大的问题，形成决议就是非常成功的会议。

②开短会，不开长会。会议时间不宜太长，否则会引起与会者的反感。发言者发言的时间应有限制，

禁止夸夸其谈，作无准备的“随便讲几句”之类发言。

③准时开会，不拖拉。不少人开会经常迟到，而会议主持者不批评，还等待他们、久而久之，准时到会者也不准时，会风渐差。

④注意合理安排议题的先后次序。根据人的心理、生理、精力等特点，会议的前半部分，宜讨论需要与会者开动脑筋、集中精力的议题，便于提高会议决议的质量。

以上几点，虽然是小问题，却是保证会议开得成功、有效的重要因素。

除此以外，还有用人艺术、奖励艺术等等，都是领导者应该在工作实践中予以重视的。

本章小结

领导工作是管理的一项重要职能，也是管理的其他职能顺利执行的重要保证。只有对组织中全体人员加以必要的领导，才能保证组织目标的实现。

领导是一门科学，也是一门艺术。领导是一门科学表明领导工作是有系统理论的。我们重点介绍了西方管理理论界的有关领导理论，如领导特性理论、领导行为理论和领导权变理论等等。领导者需要研究这方面的理论，用理论武装自己，成为一名成功的领导者。领导是一门艺术表明领导工作需要实践中提高水平。我们重点介绍了在实践中行之有效的几种领导艺术，如决策艺术、用人艺术、授权艺术等等。在工作中灵活运用这些艺术，是一个成功领导者所必需的。

随着科学技术的发展和生产力的发展，对管理工作提出了更高的要求，作为领导者，只有理论联系实际，不断地总结经验教训，才能成为一名合格的、有效的领导者。

思考题：

1. 领导工作的职能是什么？
2. 领导工作有哪些重要作用？
3. 领导工作应遵循哪些基本原理？
4. 有关领导问题的理论是哪几个？
5. 如何灵活运用领导艺术？
6. 为什么团队在组织中变得如此流行？

参考文献：

- 1、哈罗德·孔茨，海因茨伯特·韦里克著《管理学精要》（第六版），机械工业出版社，2006年5月
- 2、斯蒂芬·P·罗宾斯，马丽·库尔特著《管理学》（第七版），中国人民大学出版社，2004年1月
- 3、周健临、唐如青等 编著《管理学教程》，上海财经大学出版社，2000年12月

第十三章 激励理论

导读：激励对管理，特别是人力资源管理的重要性不言而喻。激励的重要性不仅在于能使员工安心和积极的工作，它还在这种短期作用之外发挥使员工认同和接受本企业的目标、价值观，对企业产生强烈归属感的长期作用。

然而激励是一种复杂而多因的现象，它涉及动机，而同样的行为可发自不同的动机，而同一种动机又可引发不同的行为。比如看书累了休息一会，有的人可能会睡一觉，有的可能会听听音乐，有的可能会打打球……正因为激励的复杂和研究的困难，至今还没有一个较完整的激励理论和模型，在这里，我们要探讨的也是激励的基本原理和主要实践方法。

第一节 对人性的认识

对组织中人的不同假设，将直接影响到主管人员的管理行为。道格拉斯·麦格雷戈(Douglas M. McGregor, 1906-1964), 美国著名行为科学家，在他的代表作《企业的人性方面》(1957)，提出了著名的 X 理论-Y 理论；美国的心理学家和行为科学家谢恩 (E) 归纳分类了人性的四种假设，即经济人、社会人、自我实现人和复杂人的假设。在此基础上我们结合西方其他一些行为学家关于人性的论述进行归纳，大致可以分为以下四种人性假设：

一、“经济人”(rational-economic man) 的假设

“经济人”又称为“理性——经济人”，也称为实利人。这种理论认为人的一切行为都是为了最大限度的满足自己的利益，工作的动机是为了获取经济报酬。

麦格雷戈提出的 X 理论就是对经济人假设的概括。其基本观点如下：

1. 多数人天生是懒惰的，他们总是尽可能的逃避工作；
2. 多数人没有雄心大志，不愿意负任何责任，而心甘情愿的接受别人的指导；
3. 多数人的个人目标与组织目标是相矛盾的，因此，必须用强制、惩罚的方法才能迫使他们为了达到组织的目标而工作；
4. 多数人干工作都是为了满足基本的生理需要和安全需要，只有金钱和地位才能鼓励他们努力工作；
5. 人大致可以分为两类，多数人是类似上述设想的人；另一类是能够自己鼓励自己，能够克服感情冲动的人，这些人才能负起管理的责任。

基于以上的人性假设，X 理论认为应采取的管理措施有：

1. 管理工作的重点是在提高生产率，完成生产任务方面。而对于人的感情和道义上的责任不是管理者考虑的问题。管理的就是计划、组织、经营、指挥、监督和控制等；
2. 管理工作是少数人的事，工人只能听从管理者的指挥而无权参与管理；
3. 制定具体、严密的规章制度、技术规程要求员工执行，严格制定定额，实行计件工资，以金钱报酬换取员工的服从；同时对消极怠工者采用严厉的惩罚措施。即采取“胡萝卜加大棒”的管理方式。

二、“社会人”的假设

“社会人”的理论基础是人际关系学说，这是梅奥教授在霍桑实验中得出的实验总结。社会人的基本假设就是：

从根本上说，人是由社会需求而引起工作动机的，并且通过与同事的关系而获得认同感；

1. 工业革命与工作合理化的结果，使工作本身失去了意义，因此只能从工作上的社会关系去寻求意义；

2. 员工对同事们的社会影响力要比管理者所给予的经济诱因及控制更为重视；
3. 员工的工作效率随着上司能满足他们的社会需求的程度而改变。

在管理措施上，“社会人”的假设重视以下几方面：

1. 管理人员不应只注意完成生产任务，而应把注意重点放在关心人，满足人的需要上；
2. 管理人员不能只注意指挥、计划、监督、控制和组织等，而应更重视员工之间的关系，培养和形成员工的归属感和整体感；
3. 实行奖励时，提倡集体的奖励制度，培养集体精神。

三、自我实现人的假设

自我实现人是马斯洛提出来的。所谓自我实现，指的是人都需要发挥自己的潜力，表现自己的才能，只有人的潜力充分发挥出来，人的才能充分表现出来，人才会感到最大的满足。麦格雷戈总结借用了这个名词，总结并归纳了马斯洛与其他类似的观点，提出了 Y 理论：

1. 工作于人而言可能是种享受，也可能是种惩罚，因此，人并非天生一定就不喜欢工作，而是要看环境而定。
2. 没有人喜欢外来控制和惩罚，人们希望实行自我管理和自我控制。
3. 人在解决组织难题的时候，大都充满活力、想象力和创造性。
4. 在适当的条件下，一般人不仅不逃避责任，反而会谋求重任。
5. 人和组织的目标在适当的机会，会融合为一，有自我实现需求的人往往以达到组织目标作为自己致力于实现目标的最大报酬。

因此，Y 理论条件下管理人员应采取的管理方式是：

1. 创造使人发挥才能的工作环境，使员工在为实现组织的目标贡献力量时，能实现自己的个人目标
2. 管理者的角色是辅助者，帮助者，训练者。
3. 激励方式：给员工更多的信任、更多的职责和自主权，实行员工的自我控制，自我管理，参与决策，分享权力。

四、复杂人的假设

约翰·莫尔斯和杰伊·洛希在 1970 年发表《超 Y 理论》对上述三种假设的总结，提出了复杂人的假设。上述三种假设虽说各有一定的合理性，但是不能适用于一切人。因为人是复杂的，不仅因人而异，而且一个人本身在不同的年龄、地点、时期也会有不同的表现。人的需求随各种变化而改变，人与人之间的关系也会改变。复杂人的假设认为：

1. 人的需要是多种多样的，而且这些需要随着人的发展和生活条件的变化而发生改变。每个人的需要都各不相同，需要的层次也因人而异；
2. 人在同一时间内有各种需求和动机，它们会发生相互作用并结合成为统一的整体，形成错综复杂的动机模式；
3. 人在组织中的工作和生活条件是不断变化的，因而会产生新的需要和动机；
4. 一个人在不同的组织或同一个组织的不同部门工作，会产生不同的需要；
5. 由于人的需要不同，能力各异，对不同的管理方式会有不同的反应，因此没有适合于任何组织、任何时间、任何个人的统一的管理方式。

第二节 激励概述

一、需要、动机与行为（行为由动机产生，动机建立在需要的基础上）

（一）需要

1. 定义：在一定的生活条件下，生命有机体对客观事物的需求。

一切生命有机体为了维持自己的生存和发展，对外界环境必然产生各种需求。植物需要阳光，水，二氧化碳来进行光合作用。动物需要食物，水来维持生命。植物动物如此，人也如此。《吕氏春秋》中说，若一个人“耳不闻乐声，目不乐色，口不甘味，与死无异”

2. 形成需要的条件

●不足之感 人们感到缺乏什么

●求足之感 对缺乏的东西有一种得到的渴望。

需求产生→满足→新需求产生→再满足。人的需要带有现实的社会性，即除了由生存的天然特性所产生的需要之外，更多的是有所处的社会环境所引发的需要。

(二)动机

在吸收一个人入党时，组织上总要对他的入党动机作一番省查，看他为什么要入党，其入党动机是否端正。公安机关侦破每个案件时，都要研究一下犯罪动机；再人际交往中，我们都会自觉不自觉地对他人的言行考虑一下出于什么动机，可见动机对于我们来说并不陌生，那么到底什么是动机呢？

1. 定义：动机就是推动人们的原动力，产生于需求，是行为的直接原因

2. 影响动机的心理因素

一般来说，人的生理需求容易得到满足，饿了吃饭，渴了喝水，困了睡觉。

然而心理需求要得到满足则要复杂的多。以下几种心理因素，对个体动机的影响最大。

①兴趣、爱好、性格

如果同时有好几个目标都可以满足个体的某种需求，个体在选择目标时，往往根据自己的兴趣，爱好及性格特点去选择。如：人饿了，如果有好多种食物可供选择的话，人们会根据自己的喜好去选择，有人爱好米饭，有人爱好吃面，有人爱好吃馒头。在买衣服的时候，性格活泼开朗，外向的人必然会选择比较时髦的，前卫，颜色图案较鲜亮的。而性格内向，不善交际，保守的女孩子肯定会选择一些较传统，较正统的服装，而肯定不会选那些吊带小背心、露背装，乞丐装。

②价值观

价值观是人们用来区分好坏的标准并指导行为的心理趋向系统。

由于价值观不同，有的人追求权力，地位，有的人追求金钱美女，有的人看重工作成就，有的人追求享受，有的人讲究奉献。

③抱负水平

抱负水平是指将自己的工作达到某种标准的心理要求。

(三)行为

行为是人的主观对客观作出的可以观察的反应如行动，运动，表情，工作，但不包括纯意识的思想反应过程。

二、激励的原则

在管理活动中，激励必须因时、因地、因人、因事而异。但这并不等于说激励就没有一定规律可循。

(一)了解人、理解人、尊重人

激励的根本目的是要调动人的积极性。与其他管理职能相比，激励是做人的工作的艺术。激励得当，人们的工作热情高涨；反之，人们的情绪低落，组织目标就难以实现。做好人的的工作，前提必须理解人、尊重人。

人的行为具有多变性、多样性、创造性，但又遵循一定规律。管理者必须认识这种规律。首先，一个人的工作态度好，热情高，或者恰恰相反，工作积极性不高，效率低，都有一定的原因。了解人就是要认识人，抓住这种原因。其次，做好激励工作还应该站在当事人的立场上考虑问题，由此才能找到解决问题最有效的方法。最后，激励还必须尊重人。无论是正激励的表扬，还是负激励的批评，都必须考虑受激励者所处的情境，采取合适的方式，只有真正地尊重他人，激励才会为人们所接受，奖励不被人们看成是恩赐的，批评不被当作是打击。

(二)时效原则

时效原则是指奖励必须及时，不能拖延。一旦事过境迁激励就会失去作用。把握好激励的时效是一门

艺术，并非记住了这一原则就能做好的。一般来说，正激励多在行为一发生就给予表扬，以示支持。对错误的行为，应及时制止，不让其延续下去。

（三）功过分开，一视同仁

我国传统上有一种将功抵过的主张。这是不符合现代管理的要求的。奖励与惩罚应该分明。这不仅指对该奖的人给予奖赏，对该罚的人进行惩罚，还包含着对同一个人的功过应该严格区分，分别处理，不能将功抵过，扯平完事。

（四）以奖为主，以罚为辅

奖励和惩罚都属于激励，最终目的是一样的，调动人的积极性，消除组织中存在的消极因素。可根据实际情况的不同在偏重赏或偏重罚之间适当的做出选择。但在制订激励制度时，应该以奖为主，罚为辅的原则。因为完成组织目标，最终还是要调动人的积极性和创造性，要激励员工努力工作。这一点惩罚是做不到的。

（五）物质奖励与精神奖励结合的原则

（六）实事求是，奖惩分明

三、常用的激励方法

（一）精神激励法

1. 目标激励

目标激励就是通过树立起工作目标来调动员工的积极性。在大多数情况下，人们都希望工作具有挑战性，能在工作中充分发挥自己的能力，从而体会自我价值的实现感和成就感。在管理工作中，如果每一位员工都能树立起一个具有号召力的目标，则有助于人们提高其工作积极性。

2. 情感激励

古人云“感人心者莫先于情”。激励工作必须注重情感投资，关心员工，动之以情，从而打动员工。

△通用电器的情感管理

①公司各层领导都实行“门户开放”政策，欢迎本厂员工随时可以进入他们的办公室反映情况，对于员工的来信来访能负责妥善处理。

②从上到下直呼其名，无尊卑之分，相互尊重，彼此信赖，人与人之间关系融洽、亲切。公司象一个和睦，奋进的大家庭。

③公司总裁亲自到医院探望一位销售员生病住院的妻子。后来这位销售员知道这件事后，感激不已，每天工作达 16 小时。以此来报答总裁的关怀。

3. 榜样激励

榜样的力量是无穷的，发挥榜样的激励作用，能够促中间带落后，推动各项工作的开展。榜样激励首先要求领导人以身作则。现代企业制度下的企业领导者在企业中居于独特的地位。既是企业的经营者又是企业的所有者，是企业的中坚力量。他们的行为对于整个企业行为占有重要地位。其一举一动，往往是影响员工积极性的重要因素。一个廉洁奉公、积极向上的领导者，会给员工留下值得信赖的良好形象。榜样激励还要求树立好先进典型。在具有优秀企业文化的企业中，最受人敬重的是那些集中体现了企业价值观的企业模范人物。这些模范人物使企业的价值观“人格化”，他们是企业员工学习的榜样，他们的行为常常被企业员工作为仿效的行为规范

4. 行为激励

这种用企业领导者在某些方面的有意行动来激发下级的激励方法就是行为激励法。

5. 考评激励

考评是指各级组织对所属成员的工作及各方面的表现进行考核和评定。通过考核和评比，及时指出员工的成绩、不足及下一阶段努力的方向，从而激发员工的积极性、主动性和创造性。

6. 尊重激励

尊重激励法就是通过尊重下级的意见、需要及尊重有功之臣的做法来使职工感到自己对于组织的重要性，并促使他们向先进者学习的一种激励方法。

7. 危机激励

当企业所面临的环境或对手的力量危及自身的生存时，就可以用"不死即生"的方法来激励员工，这就是危机激励法。

具体做法是：其一，必须将目前的危机状况告诉全体员工，目的在于使员工有大难临头的危机感。其二，必须有不战即亡的表示，断绝员工的其他念头。其三，激发员工的情绪，使大家无所畏惧，同时也便于大家能齐心协力，爆发出平时没有的力量。其四，寻找危机突破口，将力量集中于此，让大家弊足了劲，一举爆发出来，定能突破难关。尽管危机激励法特殊很不可常用，但使员工有危机意识，不满企业在本地、本行业中的现有地位都是十分必要的。此外，还有参与激励、表扬激励和荣誉激励等都是常用的激励方法。

（二）物质激励法

1. 晋升工资

就是提高员工工资水平。工资与奖金的主要区别就在于工资具有稳定性和长期性。因此晋升工资的激励方法一般用于一贯表现好，长期以来工作成绩突出的员工。

2. 颁发奖金

奖金是针对某一值得奖励的事情给予的奖赏。它的灵活性大，不是一种例行收入。

3. 其他物资奖励

除了货币性的奖励外，常见的还有住房、汽车、带薪休假等等。1994年7月，美国联合航空公司实行了员工持股计划，员工的工资虽然削减了15%，但是却拥有了公司55%的股票和董事会12个席位中的3个。短短18个月以后，联航公司超越了所有竞争对手，从排名第二的美洲航空公司和第三的德尔塔航空公司手中抢走了大量的市场份额，而且每个工人的营业额都提高了10%，使得联航公司的股票上涨了一倍多。

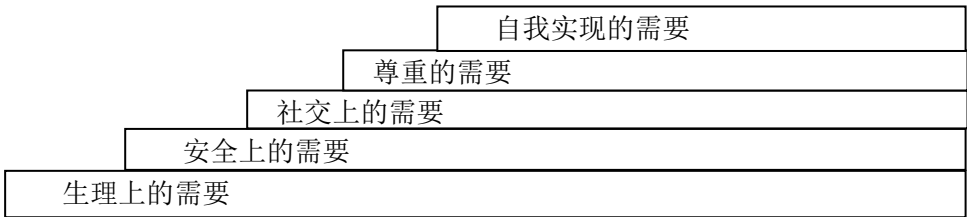
第三节 代表性的激励理论

激励理论根据研究的对象不同可以分为内容型激励理论、过程型激励理论和行为改造型激励理论。内容型激励理论集中研究的是什么东西激起了人们的行为这一问题。它着重对激励的原因和起激励作用的因素的具体内容进行探讨。马斯洛的需要层次论、阿德福的ERG论、麦克利兰的成就激励论和赫兹伯格的双因素理论是最常见的内容型激励理论。过程型激励理论着重研究的是动机的形成和行为目标的选择。或者说它主要说明的是行为是怎样产生的是怎样朝着一定方向发展的，如何使这种行为保持下去，以及怎样结束某种行为发生的整个过程。期望理论、公平理论等都属于过程型激励理论。行为改造型激励理论重点研究如何改造和转化人们的行为，变消极为积极，以期达到组织目标。行为改造型激励理论包括归因理论、挫折理论和强化理论。

一、内容型激励理论

（一）需要层次理论

美国心理学家亚伯拉罕·马斯洛（Abraham.H.maslow）在1943年出版的《人类激励理论》一书中，首次提出需要层次理论，认为人类有五个层次的需要，如下图：



1. 基本内容

各层次需要的基本含义如下：

(1) 生理上的需要。这是人类维持自身生存的最基本要求，包括饥、渴、衣、住、性的方面的要求。如果这些需要得不到满足，人类的生存就成了问题。在这个意义上说，生理需要是推动人们行动的最强大的动力。马斯洛认为，只有这些最基本的需要满足到维持生存所必需的程度后，其他的需要才能成为新的激励因素，而到了此时，这些已相对满足的需要也就不再成为激励因素了。

(2) 安全上的需要。这是人类要求保障自身安全、摆脱事业和丧失财产威胁、避免职业病的侵袭、接触严酷的监督等方面的需要。马斯洛认为，整个有机体是一个追求安全的机制，人的感受器官、效应器官、智能和其他能量主要是寻求安全的工具，甚至可以把科学和人生观都看成是满足安全需要的一部分。当然，当这种需要一旦相对满足后，也就不再成为激励因素了。

(3) 社交上的需要。这一层次的需要包括两个方面的内容。一是友爱的需要，即人人都需要伙伴之间、同事之间的关系融洽或保持友谊和忠诚；人人都希望得到爱情，希望爱别人，也渴望接受别人的爱。二是归属的需要，即人都有一种归属于一个群体的感情，希望成为群体中的一员，并相互关系和照顾。感情上的需要比生理上的需要来的细致，它和一个人的生理特性、经历、教育、宗教信仰都有关系。

(4) 尊重的需要。人人都希望自己有稳定的社会地位，要求个人的能力和成就得到社会的承认。尊重的需要又可分为内部尊重和外部尊重。内部尊重是指一个人希望在各种不同情境中有实力、能胜任、充满信心、能独立自主。总之，内部尊重就是人的自尊。外部尊重是指一个人希望有地位、有威信，受到别人的尊重、信赖和高度评价。马斯洛认为，尊重需要得到满足，能使人对自己充满信心，对社会满腔热情，体验到自己活着的用处和价值。

(5) 自我实现的需要。这是最高层次的需要，它是指实现个人理想、抱负，发挥个人的能力到最大程度，完成与自己的能力相称的一切事情的需要。也就是说，人必须干称职的工作，这样才会使他们感到最大的快乐。马斯洛提出，为满足自我实现需要所采取的途径是因人而异的。自我实现的需要是在努力实现自己的潜力，使自己越来越成为自己所期望的人物。

2. 基本观点

(1) 五种需要象阶梯一样从低到高，按层次逐级递升，但这样次序不是完全固定的，可以变化，也有种种例外情况。

(2) 一般来说，某一层次的需要相对满足了，就会向高一层次发展，追求更高层次的需要就成为驱使行为的动力。相应的，获得基本满足的需要就不再是一股激励力量。

(3) 五种需要可以分为高级两级，其中生理上的需要、安全上的需要和感情上的需要都属于低一级的需要，这些需要通过外部条件就可以满足；而尊重的需要和自我实现的需要是高级需要，他们是通过内部因素才能满足的，而且一个人对尊重和自我实现的需要是无止境的。同一时期，一个人可能有几种需要，但每一时期总有一种需要占支配地位，对行为起决定作用。任何一种需要都不会因为更高层次需要的发展而消失。各层次的需要相互依赖和重叠，高层次的需要发展后，低层次的需要仍然存在，只是对行为影响的程度大大减小。

(二) 双因素理论

激励因素—保健因素理论是美国的行为科学家弗雷德里克·赫兹伯格(Fredrick Herzberg)提出来的，又称双因素理论。赫兹伯格曾获得纽约市立学院的学士学位和匹兹堡大学的博士学位，以后在美国和其他三十多个国家从事管理教育和管理咨询工作，是犹他大学的特级管理教授。他的主要著作有：《工作的激励因素》(1959，与伯纳德·莫斯纳、巴巴拉·斯奈德曼合著)、《工作与人性》(1966)、《管理的选择：是更有效还是更有人性》(1976)。双因素理论是他最主要的成就，在工作丰富化方面，他也进行了开创性的研究。

20世纪50年代末期，赫兹伯格和他的助手们在美国匹兹堡地区对二百名工程师、会计师进行了调查访问。访问主要围绕两个问题：在工作中，哪些事项是让他们感到满意的，并估计这种积极情绪持续多长时间；又有哪些事项是让他们感到不满意的，并估计这种消极情绪持续多长时间。赫兹伯格以对这些问题的回答为材料，着手去研究哪些事情使人们在工作中快乐和满足，哪些事情造成不愉快和不满足。结果他发现，使员工感到满意的都是属于工作本身或工作内容方面的；使员工感到不满的，都是属于工作环境或工作关系方面的。他把前者叫做激励因素，后者叫做保健因素。

保健因素的满足对员工产生的效果类似于卫生保健对身体健康所起的作用。保健从人的环境中消除有害于健康的事物，它不能直接提高健康水平，但有预防疾病的效果；它不是治疗性的，而是预防性的。保健因素包括公司政策、管理措施、监督、人际关系、物质工作条件、工资、福利等。当这些因素恶化到人们认为可以接受的水平以下时，就会产生对工作的不满意。但是，当人们认为这些因素很好时，它只是消除了不满意，并不会导致积极的态度，这就形成了某种既不是满意、又不是不满意的中性状态。

那些能带来积极态度、满意和激励作用的因素就叫做“激励因素”，这是那些能满足个人自我实现需要的因素，包括：成就、赏识、挑战性的工作、增加的工作责任，以及成长和发展的机会。如果这些因素具备了，就能对人们产生更大的激励。从这个意义出发，赫伯格认为传统的激励假设，如工资刺激、人际关系的改善、提供良好的工作条件等，都不会产生更大的激励；它们能消除不满意，防止产生问题，但这些传统的“激励因素”即使达到最佳程度，也不会产生积极的激励。按照赫兹伯格的意见，管理当局应该认识到保健因素是必需的，不过它一旦使不满意中和以后，就不能产生更积极的效果。只有“激励因素”才能使人们有更好的工作成绩。

赫兹伯格及其同事以后又对各种专业性和非专业性的工业组织进行了多次调查，他们发现，由于调查对象和条件的不同，各种因素的归属有些差别，但总的来看，激励因素基本上都是属于工作本身或工作内容的，保健因素基本都是属于工作环境和工作关系的。但是，赫兹伯格注意到，激励因素和保健因素都有若干重叠现象，如赏识属于激励因素，基本上起积极作用；但当没有受到赏识时，又可能起消极作用，这时又表现为保健因素。工资是保健因素，但有时也能产生使员工满意的结果。

赫兹伯格的双因素理论同马斯洛的需要层次论有相似之处。他提出的保健因素相当于马斯洛提出的生理需要、安全需要、感情需要等较低级的需要；激励因素则相当于受人尊敬的需要、自我实现的需要等较高级的需要。当然，他们的具体分析和解释是不同的。但是，这两种理论都没有把“个人需要的满足”同“组织目标的达到”这两点联系起来。

有些西方行为科学家对赫兹伯格的双因素理论的正确性表示怀疑。有人做了许多试验，也未能证实这个理论。赫兹伯格及其同事所做的试验，被有的行为科学家批评为是他们所采用方法本身的产物：人们总是把好的结果归结于自己的努力而把不好的结果归罪于客观条件或他人身上，问卷没有考虑这种一般的心理状态。另外，被调查对象的代表性也不够，事实上，不同职业和不同阶层的人，对激励因素和保健因素的反应是各不相同的。实践还证明，高度的工作满足不一定就产生高度的激励。许多行为科学家认为，不论是有关工作环境的因素或工作内容的因素，都可能产生激励作用，而不仅是使员工感到满足，这取决于环境和员工心理方面的许多条件。

但是，双因素理论促使企业管理人员注意工作内容方面因素的重要性，特别是它们同工作丰富化和工作满足的关系，因此是有积极意义的。赫兹伯格告诉我们，满足各种需要所引起的激励深度和效果是不一样的。物质需求的满足是必要的，没有它会导致不满，但是即使获得满足，它的作用往往是很有限的、不能持久的。要调动人的积极性，不仅要注意物质利益和工作条件等外部因素，更重要的是要注意工作的安排，量才录用，各得其所，注意对人进行精神鼓励，给予表扬和认可，注意给人以成长、发展、晋升的机会。随着温饱问题的解决，这种内在激励的重要性越来越明显。

（三）激励需求理论

麦克莱兰阐明三类基本的激励需要，对理解激励作出了贡献。他把这些需要分为权力的需要（ n/PWR ）、归属的需要（ n/AFF ）和成就的需要（ n/ACH ）。对检验人们关于这三类需要的方法，已经作了大量的研究，特别在成就的需要方面，麦克莱兰和他的同事们已经作了实质性研究。

所有这三种动力——努力需要、归属需要和成就需要——都与管理紧密相关，因为人们必须认识了这三类需要以后，才能使一个组织起来的企业运作良好。因为任何组织起来的企业和企业的任何部门，都是为实现某些目标而在一起工作的个人所组成的集体，所以成就的需要就有首要的意义。

权力的需要

麦克莱兰和其他一些研究者发现，具有高度权力需要的人对发挥影响力的控制都特别重视。这种人一般都追求得到领导的职位，他们往往是健谈者，还常常是好议论的；他们是性格坚强，敢于发表意见，头脑冷静和敢于要求的；而且他们爱教训别人和公开讲话。

归属的需要

有高度归属需要的通常从受到别人喜爱中得到乐趣，并往往避免被社会集体所排斥而带来痛苦。作为个人，他们既能关心并维护融洽的社会关系，欣赏亲密友好和理解的乐趣；也能随时可以抚慰和帮助处境困难的人，并且乐意同别人友好交往。

成就的需要

有高度成就需要的人，既有强烈的求得成功的愿望，也有同样强烈的失败的恐惧，他们希望受到挑战，爱为自己设置一些有适度困难（但不是无法达到）的目标，并对风险采取现实态度；他们不可能是投机商人，但更喜欢分析和评价问题，能为完成任务承担个人责任，喜欢对他们怎样进行工作的情况得到明确而迅速的反馈，往往不爱休息，喜欢长时间地工作，假如遭到失败也不会过分沮丧，并且喜欢独当一面。

（四）阿福德的 ERG 理论

克莱顿阿德福把人类的需要简化为三个范畴：生存、交往和发展，按首字母缩写简称为 **ERG**。在这里，生存的需要指某些物质实体或物质条件的需要，它包括对食物、住房、工资和安全工作条件的需要。交往的需要是指一些通过与其他组织成员公开沟通、交换思想及情感得到满足的需要。发展的需要是指一些通过个人较强地介入工作环境所满足的需要，指一个人的技能和能力的充分发挥，以及新的技能和能力的创造性的发展。阿德福认为，当较"具体的"需要得到满足时，人们则开始注意于不太具体的需要。

ERG 理论和需要层次论之间的观点有不同之处。阿德福认为，如果较高层次的需要得不到满足，较低层次的需要就会增加，换言之，当一个人无法得到较高层次的满足时，他就会转而追求较低层次的满足。**ERG** 理论的两个主要激励前提是：较低层次的需要越是得到满足，人们越是希望满足较高层次的需要；较高层次的需要越是得不到满足，人们越是希望满足较低层次的需要。在 **ERG** 理论看来，三种需要类型能够同时起作用。因此，即使存在需要没有得到彻底满足，刺激性和挑战性的工作也有可能满足发展需要方面起激励作用。同样，外在激励因素有时能够成为内在激励因素的替代物。

二、过程型激励理论

（一）期望理论

弗鲁姆提出的期望理论的基础是：人之所以能够从事某项工作并达成组织目标，是因为这些工作和组织目标会帮助他们达成自己的目标，满足自己某方面的需要。弗鲁姆认为，人们采取某项行动的动力或激励力取决于其对行动结果的价值评价和预期达成该结果可能性的估计。换言之，激励力的大小取决于该行行动所能达成目标并能导致某种结果的全部预期价值乘以他认为达成该目标并得到某种结果的期望概率。用公式可以表示为： $M = V \times E$

其中：

M——激励力量，是直接推动或使人们采取某一行动的内驱力。这是指调动一个人的积极性，激发出人的潜力的强度。

V——目标效价，指达成目标后对于满足个人需要其价值的大小，它反映个人对某一成果或奖酬的重视与渴望程度；

E——期望值，这是指根据以往的经验进行的主观判断，达成目标并能导致某种结果的概率，是个人对某一行为导致特定成果的可能性或概率的估计与判断；显然，只有当人们对某一行动成果的效价和期望值同时处于较高水平时，才有可能产生强大的激励力。

弗鲁姆的期望理论辩证地提出了在进行激励时要处理好三方面的关系，这些也是调动人们工作积极性的三个条件。第一，努力与绩效的关系。人们总是希望通过一定的努力达到预期的目标，如果个人主观认为达到目标的概率很高，就会有信心，并激发出很强的工作力量，反之如果他认为目标太高，通过努力也不会有很好绩效时，就失去了内在的动力，导致工作消极；第二，绩效与奖励的关系。人总是希望取得成绩后能够得到奖励，当然这个奖励也是综合的，既包括物质上的，也包括精神上的。如果他认为取得绩效后能得到合理的奖励，就可能产生工作热情，否则就可能没有积极性；第三，奖励与满足个人需要的关系。人总是希望自己所获得的奖励能满足自己某方面的需要。然而由于人们在年龄、性别、资历、社会地位和经济条件等方面都存在着差异，他们对各种需要要求得到满足的程度就不同。因此，对于不同的人，采用同一种奖励办法能满足的需要程度不同，能激发出的工作动力也就不同。

对期望理论的应用主要体现在激励方面，这启示管理者不要泛泛地采用一般的激励措施，而应当采用

多数组织成员认为效价最大的激励措施，而且在设置某一激励目标时应尽可能加大其效价的综合值，加大组织期望行为与非期望行为之间的效价差值。在激励过程中，还要适当控制期望概率和实际概率，加强期望心理的疏导。期望概率过大，容易产生挫折，期望概率过小，又会减少激励力量；而实际概率应使大多数人受益，最好实际概率大于平均的个人期望概率，并与效价相适应。

（二）公平理论

它是美国行为科学家亚当斯（J. S. Adams）在《工人关于工资不公平的内心冲突同其生产率的关系》（1962，与罗森鲍姆合写）、《工资不公平对工作质量的影响》（1964，与雅各布森合写）、《社会交换中的不公平》（1965）等著作中提出的一种激励理论。该理论侧重于研究工资报酬分配的合理性、公平性及其对员工生产积极性的影响。

公平理论的基本观点是：当一个人做出了成绩并取得了报酬以后，他不仅关心自己所得报酬的绝对量，而且关心自己所得报酬的相对量。因此，他要进行种种比较来确定自己所获报酬是否合理，比较的结果将直接影响今后工作的积极性。

一种比较称为**横向比较**，即他要将自己获得的“报酬”（包括金钱、工作安排、培训以及获得的赏识等）与自己的“投入”（包括教育程度、所作努力、用于工作的时间、精力、工作态度和它无形损耗等）的比值与组织内其他人作社会比较，只有相等时，他才认为公平，如下式所示。

$$O_p / I_p = O_c / I_c$$

其中： O_p ——自己对所获报酬的感觉

O_c ——自己对他人所获报酬的感觉

I_p ——自己对个人所作投入的感觉

I_c ——自己对他人所作投入的感觉

当上式为不等式时，可能出现以下两种情况：

（1） $O_p / I_p < O_c / I_c$ 在这种情况下，他可能要求增加自己的收入或减小自己今后的努力程度，以便使左方增大，趋于相等；第二种办法是他可能要求组织减少比较对象的收入或者让其今后增大努力程度以便使右方减小，趋于相等。此外，他还可能另外找人作为比较对象，以便达到心理上的平衡。

（2） $O_p / I_p > O_c / I_c$ 在这种情况下，他可能要求减少自己的报酬或在开始时自动多做些工作，但久而久之，他会重新估计自己的技术和工作情况，终于觉得他确实应当得到那么高的待遇，于是产量便又会回到过去的水平了。

除了横向比较之外，人们也经常做**纵向比较**，即把自己目前投入的努力与目前所获得报偿的比值，同自己过去投入的努力与过去所获报偿的比值进行比较。只有相等时他才认为公平，如下式所示。

$$O_p / I_p = O_h / I_h$$

其中： O_p ——自己对现在所获报酬的感觉

O_h ——自己对过去所获报酬的感觉

I_p ——自己对个人现在投入的感觉

I_h ——自己对个人过去投入的感觉

当上式为不等式时，也可能出现以下两种情况：

（1） $O_p / I_p < O_h / I_h$ 当出现这种情况时，人也会有不公平的感觉，这可能导致工作积极性下降。

（2） $O_p / I_p > O_h / I_h$ 当出现这种情况时，人不会因此产生不公平的感觉，但也不会觉得自己多拿了报偿，从而主动多做些工作。

调查和试验的结果表明，不公平感的产生，绝大多数是由于经过比较认为自己目前的报酬过低而产生的；但在少数情况下，也会由于经过比较认为自己的报酬过高而产生。

公平理论对我们有着重要的启示：

首先，影响激励效果的不仅有报酬的绝对值，还有报酬的相对值。

其次，激励时应力求公平，使等式在客观上成立，尽管有主观判断的误差，也不致造成严重的不公平感。

再次，在激励过程中应注意对被激励者公平心理的引导，使其树立正确的公平观，一是要认识到绝对的公平是不存在的，二是不要盲目攀比，要多看到自己的不足。

最后，在评估绩效评估是，要平衡兼顾结果和过程。做出成绩，有好的结果固然重要，但获得成绩的过程方法也不容忽视。

三、行为改造型激励理论

（一）挫折理论

挫折是指人类个体在从事有目的的活动过程中，指向目标的行为受到障碍或干扰，致使其动机不能实现，需要无法满足时所产生的情绪状态。挫折理论主要揭示人的动机行为受阻而未能满足需要时的心理状态，并由此而导致的行表现，力求采取措施将消极性行为转化为积极性、建设性行为。

个体受到挫折与其动机实现密切相关。人的动机导向目标时，受到阻碍或干扰可有四种情况：①虽然受到干扰，但主观和客观条件仍可使其达到目标；②受到干扰后只能部分达到目标或使达到目标的效益变差；③由于两种并存的动机发生冲突，暂时放弃一种动机，而优先满足另一种动机，即修正目标；④由于主观因素和客观条件影响很大，动机的结局完全受阻，个体无法达到目标。第四种情况下人的挫折感最大，第二和第三种情况次之。挫折是一种普遍存在的心理现象，在人类现实生活中，不但个体动机及其动机结构复杂，而且影响动机行为满足的因素也极其复杂，因此，挫折的产生是不以人们的主观意志为转移的。

引起挫折的原因既有主观的，也有客观的。主观原因主要是个人因素，如身体素质不佳、个人能力有限、认识事物有偏差、性格缺陷、个人动机冲突等；客观原因主要是社会因素，如企业组织管理方式引起的冲突、人际关系不协调、工作条件不良、工作安排不当等。人是否受到挫折与许多随机因素有关，也因人而异。归根结底，挫折的形成是由于人的认知与外界刺激因素相互作用失调所致。

对于同样的挫折情境，不同的人会有不同的感受；引起某一个人挫折的情境，不一定是引起其他人挫折的情境。挫折的感受因人而异的原因主要是由于人的挫折容忍力不同。所谓挫折容忍力，是指人受到挫折时免于行为失常的能力，也就是经得起挫折的能力，它在一定程度上反应了人对环境的适应能力。对于同一个人来说，对不同的挫折，其容忍力也不相同，如有的人能容忍生活上的挫折，却不能容忍工作中的挫折，有的人则恰恰相反。挫折容忍力与人的生理、社会经验、抱负水准、对目标的期望以及个性特征等有关。例如：企业中有的员工有娇骄二气，眼高手低，其挫折容忍力一般较低；再如：企业员工的价值观不同，追求达到目标的自我标准不同，即使客观上挫折情境相似，每个人对挫折的感受也会不同，所致的打击程度也就不同。

挫折对人的影响具有两面性：一方面，挫折可增加个体的心理承受能力，使人猛醒，汲取教训，改变目标或策略，从逆境中重新奋起；另一方面，挫折也可使人们处于不良的心理状态中，出现负向情绪反应，并采取消极的防卫方式来对付挫折情境，从而导致如不安、焦虑、愤怒、攻击、幻想、偏执等的行为反应。在企业管理中，有的人由于工作中的某些失误，受到领导批评或扣发奖金，由于其挫折容忍力小，可能就会发泄不满情绪，甚至采取攻击性行动，在攻击无效时，又可能暂时将愤怒情绪压抑，对工作采取冷漠的态度，得过且过。人受挫折后可产生一些远期影响，如丧失自尊心、自信心，自暴自弃，精神颓废，一蹶不振等。

在企业活动中，员工受到挫折后，所产生的不良情绪状态及相伴随的消极性行为，不仅对员工的身心健康不利，而且也会影响企业的正常运转，甚至易于导致事故的发生。因此，应该重视管理中员工的挫折问题，采取措施防止挫折心理给员工本人和企业正常运转带来的不利影响。对此，可以采取的措施包括：①帮助员工用积极的行为适应挫折，如合理调整无法实现的行动目标；②改变受挫折员工对挫折情境的认识和估价，以减轻挫折感；③通过培训提高员工工作能力和技术水平，增加个人目标实现的可能性，减少挫折的主观因素；④改变或消除易于引起员工挫折的工作环境，如改进工作中的人际关系、实行民主管理、合理安排工作和岗位、改善劳动条件等，以减少挫折的客观因素；⑤开展心理保健和咨询，消除或减弱挫折心理压力。

（二）强化理论

美国心理学家斯金纳（Burrhus Frederic Skinner）认为，无论是人还是动物，为了达到某种目的，都会采取一定的行为，这种行为将作用于环境，当行为的结果对他或它有利时，这种行为就会重复出现，当行为的结果不利时，这种行为就会减弱或消失。这就是环境对行为强化的结果。

1. 正强化,就是奖励那些符合组织目标的行为，以便使这些行为得以进一步加强，重复出现从而有利

于组织目标的实现。是用某种有吸引力的结果对某一行为进行奖励和肯定，以期在类似条件下重复出现这一行为。

2. 负强化,是预先告知某种不合要求的行为和不良绩效可能引起的后果，从而减少和削弱不希望出现的行为。

3. 自然消退。取消正常强化,对某种行为不予理睬。

4. 惩罚。惩罚是用某种带有强制性的,危险性的结果来消除某种行为重复发生的可能性。

强化理论具体应用的一些行为原则如下：

（1）经过强化的行为趋向于重复发生。所谓强化因素就是会使某种行为在将来重复发生的可能性增加的任何一种“后果”。例如，当某种行为的后果是受人称赞时，就增加了这种行为重复发生的可能性。

（2）要依照强化对象的不同采用不同的强化措施。人们的年龄、性别、职业、学历、经历不同，需要就不同，强化方式也应不一样。如有的人更重视物质奖励，有的人更重视精神奖励，就应区分情况，采用不同的强化措施。

（3）小步子前进，分阶段设立目标，并对目标予以明确规定和表述。对于人的激励，首先要设立一个明确的、鼓舞人心而又切实可行的目标，只有目标明确而具体时，才能进行衡量和采取适当的强化措施。同时，还要将目标进行分解，分成许多小目标，完成每个小目标都及时给予强化，这样不仅有利于目标的实现，而且通过不断的激励可以增强信心。如果目标一次定得太高，会使人感到不易达到或者说能够达到的希望很小，这就很难充分调动人们为达到目标而做出努力的积极性。

（4）及时反馈。所谓及时反馈就是通过某种形式和途径，及时将工作结果告诉行动者。要取得最好的激励效果，就应该在行为发生以后尽快采取适当的强化方法。一个人在实施了某种行为以后，即使是领导者表示“已注意到这种行为”这样简单的反馈，也能起到正强化的作用，如果领导者对这种行为不予注意，这种行为重复发生的可能性就会减小以至消失。

（5）正强化比负强化更有效。在强化手段的运用上，应以正强化为主；同时，必要时也要对坏的行为予以惩罚，做到奖惩结合。

强化理论只讨论外部因素或环境刺激对行为的影响，忽略人的内在因素和主观能动性对环境的反作用，具有机械论的色彩。但是，强化理论有助于对人们行为的理解和引导。这并不是对员工进行操纵，而是使员工有一个最好的机会在各种明确规定的备选方案中进行选择。因而，强化理论已被广泛地应用在激励和人的行为的改造上。

思考题：

1. 什么是动机？试述其产生过程。
2. 请举出 2-3 个激励方法在企业的实际运用案例。
3. 谈谈你对需要层次的看法。
4. 你认为企业在实践中应该如何运用双因素理论。
5. 请你谈谈企业针对高层管理者、技术人员、流水线上工人应该如何激励。
6. 你最欣赏哪个企业的激励政策（方法），为什么？

第十四章 沟通

导读：沟通是两个或两个以上的人或群体为达成共识而进行的信息共享。在现代企业管理中，良好的沟通对组织获得竞争优势是必要的。但由于沟通是一个传递与反馈循环的过程，当沟通方式选择不当或组织和个人沟通障碍出现时，有效的管理沟通就难以实现，进而严重影响组织运行。本章重点论述了沟通的含义及过程，管理沟通的分类，有效管理沟通的障碍，实行有效管理沟通的原则及相关技巧。

第一节 沟通的含义与沟通过程

一、沟通含义

所谓沟通是指信息从发送者到接受者的传递过程，它是一种有目的，有意义的互动过程。然而管理学中的沟通指的是什么，或者说管理沟通的定义应该是什么呢？经过对管理学发展史上各种管理学派中管理理论与沟通的关系的理论分析，对一般沟通的定义、过程、原理的详细讨论，对具体管理行为过程的实证分析，我们认为，一个比较成熟和完整的管理沟通应该可定义为简单的定义和精确的定义两种形式。

1. 简单的定义

所有为了达到管理目的而进行的沟通就是管理沟通。对于这个定义，可以从以下几个角度和方面来深入理解。

（1）所谓管理沟通，就是指在管理领域里面发生的沟通。如果沟通的行为和过程发生在管理的过程和职能范围内，这样的沟通就应该是管理沟通行为与过程。这是第一方面的理解。比如，有女职员在办公室跟上司谈她刚刚上学的孩子这件事，如果她不谈这件事，毫不影响她和这一上司的亲密感和信任度，谈了也不会再增加她们之间的信任感和亲密度，那么这一沟通行为在严格意义上来讲，就不能算是管理沟通；相反，如果她这么做能够增加她和上司之间的合作气氛，那么，这其实就是一种管理沟通。即管理沟通的过程与范围，与管理的过程与范围基本相同或相似。这是过程与范围方面的一致。

（2）所谓管理沟通，应该是指为了达到管理的目的或目标而进行的所有沟通行为与过程。如果沟通的目的和目的不是为了完成管理目的或目标，比如纯粹是为了加强个人感情交流，如职员间谈恋爱，那么，这样的沟通就不能称其为是管理沟通；相反，如果职员间谈恋爱的目的在于加强团队合作，以更好地完成组织或企业的目标与任务，那么，原本被人看成了纯粹私人沟通的行为和过程，同时也是管理沟通极其特殊的一部分，应该是管理沟通。即管理沟通的目的，目标，也应该与管理的目的，目标基本相同或相似。这是目的与目标方面的一致。

（3）所谓管理沟通，也是指用沟通交流的方式来完成管理的种种职能的一切活动。管理的许多职能要真正实施，要发挥作用，不能没有沟通。这是因为组织或企业是由人群所组成的，而人群是有思想，感情，情绪，想法等等智力活动能力的，而且企业或组织的所有活动或任务都必须依赖于人的恰当活动才能完成，而不同的人与人之间要共同完成任务或要传达思想，情感，就必须有良好的沟通，没有沟通活动，就没有团队，团体，更不会使人们达成共识，分工协作，正确地完成正确的事。那么，所有为了执行管理功能、职能而进行的沟通活动，当然就是管理沟通。即管理沟通的职能，具体任务，应该与管理的职能，具体任务相同或相似。这是职能、任务方面的一致。

2. 精确的定义

管理沟通是指管理者与被管理者之间、管理者与管理者之间、被管理者与被管理者之间，即组织成员内部互相之间；或者组织成员与外部公众或社会组织之间发生的，旨在完成组织目标而进行的多种多样的形式、内容与层次的，对组织而言有意义信息的发送、接受与反馈的交流全过程，及各组织对该过程的设计、规划、管理与实施与反省。

为了加深对管理沟通概念的理解，更准确地定义管理沟通，我们在简单定义的基础上，又给出了较为

完整和详细的定义。完整的定义比简单的定义为我们深化对管理沟通的理解提供了更多角度。

(1) 管理沟通的对象、主体并不限于管理者与被管理者之间。事实上，管理沟通主要发生在管理者与被管理者之间，但同样也发生在管理者与管理者、被管理者与被管理者之间。即管理沟通作为组织或企业的信息交流行为，是管理的实质和核心内容，它广泛存在于企业或组织的所有成员当中。

(2) 管理沟通除了存在于组织或企业内部之外，更存在于企业或组织的外部。企业与相关企业、企业与相关供应商、企业与市场、企业与客户、企业与社区大众等等之间也存在着大量必要的、为实现企业管理目标的沟通行为过程。如公共关系管理、客户关系管理、供应链管理，对于信息时代背景下的现代企业来讲，都十分关键和重要的管理沟通活动。

(3) 管理沟通有多种多样的具体方法和形式。企业的管理工作和职能，大部分依赖于这些沟通方法和形式的成功运用。最常见的就有语言沟通、副语言沟通、非语言沟通、道具沟通等等。而单是语言沟通就有几乎无数种具体形式。

(4) 管理沟通并非只传送一种内容，而传送多种多样的内容。凡是管理中需要的内容，如市场信息、企业决策、产品设计等等，甚至厕所关门了、小王生病了，等等，无一都是管理沟通所要传达的内容。所以对管理沟通的分类，也可以按照沟通的具体内容来分。

(5) 管理沟通还具有显著的层次性。如粗略区分，我们就可以把管理沟通划分为个人间沟通、团队沟通、部门内沟通、跨部门沟通、组织沟通，以及组织与所处环境的组织系统沟通、外部沟通；这是一种按照沟通范围大小，人数多少来划分的管理沟通层次。如果换个角度，从企业内部所进行沟通的内容的重要性来划分，又可以划分出基本日常管理沟通，例外管理沟通，部门决策沟通，企业决策沟通，企业战略管理沟通及企业化管理沟通，等等。

(6) 除了以上内容，管理沟通还包括了对于管理沟通本身的管理行为过程。即我们所认为的管理沟通制度设计或者说管理沟通战略制定与实施，等等一些内容。

(7) 需要再指出的是，我们认为，管理沟通自然应该包括真正有交流与信息传递的个人自我沟通与人机沟通。正如上所述，个人自我沟通是组织成员的自我管理过程。人机沟通则主要发生在知识型企业的人与电脑的沟通。当然，在有动物参与并扮演生产力要素的企业中，人与动物的沟通很多也应该是管理沟通。

二、沟通的过程

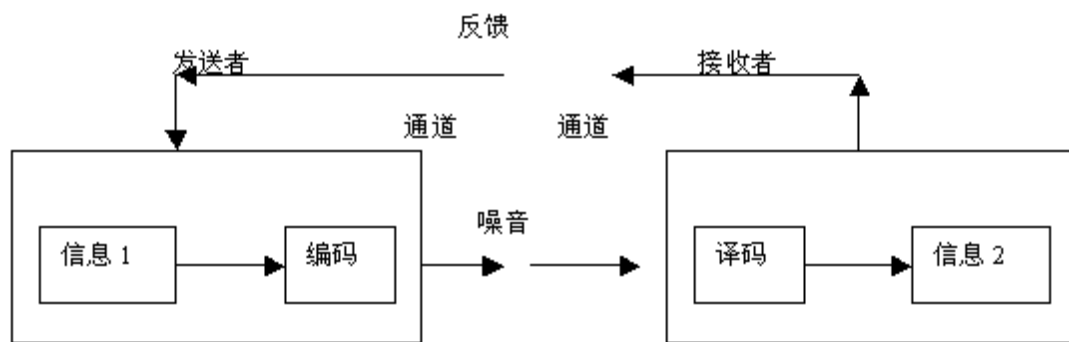
沟通的过程，一般包括七个部分即沟通信息源、编码、信息、通道、解码、接受者、反馈。作为沟通在管理中的运用和应用，我们认为，管理沟通的过程，基本上与一般沟通的过程相同。

管理沟通的过程可在一般沟通过程模型的基础上，将其分解成为管理沟通过程的八大要素。它们分别是：管理信息 1、管理信息编码、管理沟通通道、管理信息译码、管理信息 2、管理沟通噪音、管理信息反馈、管理沟通环境。

相应地，各种要素也组成完整的一次管理沟通过程。同理，从下图中我们看到，管理信息传送者为了实施管理，必须把他所需要传送的管理信息 1 进行适当编码，将其转化为某种能传递到信息接受者并能为其理解的形式，然后再经过适当的信息传送渠道或沟通渠道，传递给接受者。而作为接受者在成功收到传送者传送过来的管理信息载体代码后，必须先对信息载体代码进行译码或解码，即正确地将接受到的信息还原为管理信息 2，类似于一个打开包裹的过程以查看礼物的过程，以便于自己理解和把握，看清楚里面装的什么东西。

同样地，从理论上讲，管理信息 1 必须完全等于管理信息 2，即发送者和接受者所处理的管理信息完全一致，整个管理沟通过程的传送过程才能被认为成功完成。而为了确认接受者成功理解了传送者的意思，管理信息接受者也应该对所接受到的管理信息进行必要的管理信息反馈，以完成管理沟通的重要下半部分过程。在反馈中，原来的接受者变成了传送者，原来的传送者变成了接受者，因此，人们可以看到，管理沟通过程同样完全地，是一个双向的互动的过程，而不是一个单向的简单的信息传送的过程。

在管理沟通过程当中，还存在着沟通背景及沟通噪音这两大因素的影响。管理沟通的双方，如果缺乏共同的可互相理解、交流的背景，对方就会对你说的话不知所云，管理沟通就难以成功进行。另一方面，沟通噪音的多少大小强弱，同样也会强烈影响管理沟通的成功率。



背景

背景

图 14-1 管理沟

通过程图

下面我们对管理沟通过程中主要要素进行详细介绍：

1. 管理信息编码与译码

管理信息编码也是管理信息发送者将其信息与意义符号化，编成一定的文字等语言形式或其他形式的符号。译码则恰恰与之相反，是接受者在接收到信息后，将符号化的信息符号还原为信息与意义，并理解其信息内容与含义的过程。完美的管理沟通应该是传送者的管理信息 1 经过编码与译码两个过程后，形成的管理信息 2 与信息 1 完全吻合，也就是说，编码与译码完全“对称”。对称的前提条件是管理沟通双方拥有相同或类似的背景、经验，及相同或类似的代码系统。如果双方的信息符号、信息内容缺乏共同背景、经验，或双方编、译码的代码系统不一致，则在解读信息与正确理解其内在意义的两个过程当中必定会出现误差，容易造成管理沟通失误或失败。因此，传送者在编码过程中必须充分考虑到接受者的经验背景，注重内容、符号对于接受者来说的可读性；而接受者在译码过程中也必须考虑到传送者的经验背景，这样才能更准确地把握传送者意欲表达的真正意图，正确全面地理解收到的信息的本来意义。在管理沟通中，编码和译码的代码体系的一致性和信息背景的一致性，尤其值得注意。比如，在现代跨国企业中，由于来自不同国家的职员所用的语言和文化背景不一致，该企业的管理沟通中的人际沟通、团队沟通、部门沟通等等，就容易出现不畅或误解问题。管理沟通中的对外沟通，如广告，也容易因为不了解不同国家的符号系统和文化背景而出现大大小小的管理沟通问题。

2. 管理沟通通道

管理沟通的通道或渠道具有丰富性和多样性。在当今信息经济时代，尤其突出的变化是电子信息通道的出现和多样化。而这些通道都是因为技术发展了才新增加的。如现在已经被企业利用的管理沟通电子渠道有：电子数据库，电子数据交换，个人电子邮件，组群电子邮件，可视电子会议，手机及电脑与网络共同传递的电子短信息，企业内联网，企业独立网站，企业互联网，企业电子刊物，等等一些新渠道。作为管理信息传递的媒介物，管理沟通渠道的选择是相当重要的。因为渠道会影响信息传送的速度和有效性和完整性。在大量传统与新兴的沟通渠道并存的情况下，管理沟通的渠道选择和渠道组合有了更大空间，对于管理沟通渠道的选择和设计因而有可能上升到战略层次，即企业管理沟通制度设计的高度来进行。从理论上讲，管理沟通应该比以前可以有更快的速度、更大的信息容量、更宽的覆盖面积、更高的准确性和成功率。

3. 管理沟通反馈

完整无缺的沟通过程必定包括了信息的成功传送与反馈两个大的过程。对于管理沟通来讲，反馈更是不能在沟通中缺席。因为反馈是指接受者把收到并理解了的信息返送给发送者，以便发送者对接受者是否正确理解了信息进行核实。管理沟通因为事关管理的经济或政治效益，在有限的时间内确认信息接受者及时、正确理解了所传送的信息，如产品定位或定价的指令或意见，对于企业经营的成败具有决定性意义。另外，由于管理的行为就是确保各项活动如计划设想、没有偏离正常运行轨道的工作，因此，管理沟通中必须有反馈。在没有得到反馈以前，人们无法确认自己所发送的管理信息是否已经得到有效的编码、译码、理解和执行。只要反馈出现，无论它是正反馈，还是负反馈，都有助于人们实现管理；如果没有反馈，管

理就会存在着失控的可能性。我们认为，在一般沟通中，反馈也许是可有可无的，或有意无意的，但在管理沟通中，反馈必须发生，不可或缺。即管理沟通的信息发送者必须在信息发出之后，立即采取适当的方式进行跟进，并明确要求管理信息接收者必须在指定的时间和方式内，对信息进行清晰准确的反馈。只有这样，具有一定时效性和经济效益性质的管理信息才能正确发挥其应有的经济作用。可以说，管理沟通的效率和效益就是管理的效益和企业经营的效率和效益。

4. 管理沟通背景

管理沟通总是在一定的历史、地理、政治、经济、文化背景中发生的。任何形式的管理沟通，都会受到各种环境因素的有力影响。管理沟通的背景基本与一般沟通的背景要考虑的因素相同。它们分别是心理背景、物理背景、社会背景和文化背景等等。所谓心理背景，指的是管理沟通双方的情绪和态度。它包含两个方面的内涵。其一是管理沟通主体自己的心情、情绪。当沟通主体处于兴奋、激动状态与处于悲伤、焦虑状态下，他的沟通意愿、沟通行为是不同的，前者往往积极、响应，后者往往不愿沟通，思维处于抑制、混乱状态，编码、译码过程受到干扰。其二是管理沟通主体对于对方的感受和态度。如沟通主体双方是否存在敌意，关系是否友善亲密等等，都会影响沟通的进程与效果。沟通过程常常由于偏见与好恶而出现误差，导致管理沟通双方无法准确理解对方信息的含义。所谓物理背景，是指管理沟通发生的物理场所。物理背景会对人们的管理沟通造成巨大影响。如在上司办公室和自己办公室进行沟通，就会有明显区别。显然，不同的物理背景会造成不同的沟通气氛，特定的物理环境更是能造就特定的沟通氛围，从而影响管理沟通的过程与结果。社会背景是指管理沟通主体双方的社会角色关系，与对沟通间接发生影响的其他个体或人群关系。对应于每一种社会角色关系，人们都有一种特定的沟通方式预期，只有沟通方式符合这种预期时，人们才能接纳这种沟通。对不同的社会角色，应当有不同的沟通方法与模式。文化背景是指沟通主体长期的文化积淀，即沟通主体较稳定的价值取向、思维模式、心理结构的总和。由于文化已经转化为人们精神的核心部分而为人们自动保持，是人们思考、行动的内在依据，所以人们最初较少注意到文化对沟通的巨大影响。实际上，沟通需要文化背景，同时文化背景更是潜在而深入地影响每一个人的沟通过程与沟通行为。在现代信息经济时代，多文化、多元化的集团企业、企业集团、跨国公司的跨地区、跨国家的团队沟通这些管理沟通问题越来越受到重视。

5. 管理沟通噪音

管理沟通噪音是指一切影响管理沟通的消极、负面、阻碍因素。管理沟通噪音存在于管理沟通过程的各个环节，给沟通造成失误、失败、损耗或失真。跟一般沟通噪音类似，典型的管理沟通噪音也主要包括发送噪音、传输噪音、接受噪音、系统噪音、环境噪音、背景噪音及数量噪音七大噪音。

(1) 管理沟通的发送噪音

管理沟通的发送噪音是指发生在管理沟通过程当中的信息发送环节的噪音。跟一般沟通一样，因为管理沟通的信息发送过程主要是信息编码的过程，因此，管理沟通的发送噪音同样也可以叫做编码噪音。如上所述，发送噪音主要分两大类，一类是编码、发送能力噪音，如编码错误，或编码能力不佳，逻辑混乱等等。另一类是选择性知觉编码发送噪音。它指的是信息发送者在信息编码的过程中，受到个人兴趣、情绪、思想、愿望等等的的影响和制约，而对应该全部发送的信息进行了不恰当的增删、过滤，从而影响了传递信息的完整性、准确性和及时性。

(2) 管理沟通的传输噪音

管理沟通的传输噪音也是指发生在管理沟通过程的信息传递过程当中的噪音。管理沟通所要传送的信息经过编码后，需要选择适当的沟通通道来进行信息传送。在传递通道中，由于通道的质量和稳定性发生问题，也有可能产生噪音，甚至发生信息遗失。如某重要文件在送到总经理办公室的过程中丢失了，即信息全部遗失。如请人传话时，传话者对信息进行了修改或表述不清，就是在沟通的信息传递通道产生了问题，妨碍了管理沟通的正常进行，应该属于传输噪音的一种。

(3) 管理沟通的接受噪音。管理沟通的接受噪音是指管理沟通过程中信息接受者在接受管理信息的过程中发生的噪音。接受信息的过程主要是对信息进行接受、解码的过程，因此，也可以称之为解码噪音。接受噪音也主要分两大类。一类是选择性知觉接受噪音。即信息接受者受自己个人心理结构、心理需求、意向系统、文化教育水平、理解能力、心理期望、社会角色地位、人生阅历等等因素的影响，自觉不自觉地对所接受信息做出了增删、过滤，从而影响准确、全面、及时地沟通。另一类是接

受、解码能力噪音。即因接受者接受、解码能力不足而引起的沟通障碍。对于同一个领导下达的同一个指令，在别人均能理解的情形下，有人却由于个人知识、经验、理解能力问题，而不能把握和理解沟通。

（4）管理沟通的系统噪音

管理沟通的系统噪音指的是管理沟通的信息代码系统噪音。管理沟通必须借助于一种或多种双方均能破译的信息代码系统如语言、文字等等才能进行。一旦管理沟通双方所用的信息代码系统出现不一致，甚至完全不同，即双方所用系统是平行或有差异的信息代码系统，双方就不可能全面、准确、及时地沟通。

（5）管理沟通的环境噪音

管理沟通的环境噪音指的是在沟通过程中出现的，影响管理沟通进程和效果的一切客观外在环境干扰因素。环境对人的沟通是有较大、较明显或潜在影响的。不同的客观物理环境，会在客观上造成一定的气氛和制约，当人们在沟通时，就会受到其影响和干扰。

（6）管理沟通的背景噪音

管理沟通的背景噪音主要指在管理沟通过程当中，由于沟通背景因素而产生的沟通噪音。同样地，这里的沟通背景也主要是指管理沟通过程的心理背景、社会背景和文化背景，不把物理背景包括在内。在管理沟通的过程中，背景因素相当重要。不同的心理、社会、文化背景组合，会对应于不同的沟通期望和沟通模式。尤其是在大企业和跨国公司，由于人们的背景差异十分突出，而管理沟通又是尤其被迫切地需要和具有更大的重要性，而背景因素又并非是三言两语能说清。因此，深刻认识背景因素，尤其是文化背景因素对人们沟通行为的影响，具有极端重要性。在沟通双方对对方的沟通背景不清楚、不熟悉的情形下，管理沟通必然出现许多背景噪音。

（7）管理沟通的数量噪音

管理沟通的数量噪音是指沟通传递的信息量过大或过小，因而引起使对方无法恰当接受、理解，或因沟通的信息量小而缺乏必要的沟通内容和意义。文山会海就是典型的数量噪音。领导芝麻大的事也要开个会，也是另一种信息数量噪音。

第二节 沟通类型

一、按照沟通的表现形式来分，沟通可分为口头沟通、书面沟通和非言语性沟通

1. 口头沟通

人们最经常采用的信息传递方式就是通过口头交谈。包括开会、面谈、电话、讨论等形式。它的优点是用途广泛、交流迅速，有什么问题可直接得到反馈。缺点是事后无据，也容易忘记，当一个信息要经过多人传递时，由于每一个人以自己的方式传递信息，到最后，信息会发生歪曲。

2. 书面沟通

书面文字形式沟通信息的优点是有文字为据，信息可长久地被保存；若有有关此信息的问题发生，可以进行检查核实；可以更准确地表达信息内容；它可使许多人同时了解到信息，提高了信息传递速度和扩大了信息传递范围。它的缺点是需要花一定的时间来形成文字，用十分钟可讲完的事可能要花半小时才能写好；写得不好会词不达意，影响信息的理解；由于缺乏反馈机制，书面传递难以确知信息是否送达，接受者是否能正确理解。

3. 非语言性沟通

有一些沟通既不是通过口头交谈，也不是通过书面文字形式进行的，它们采取的是非语言的形式。比如通过电子媒体沟通，这种方式可迅速提供准确信息；计算机和录像还可以用很小的空间保存大量的信息。但它的缺点是它的高成本，另外，某些电子媒介如录像等不能提供信息反馈。另外身体语言，姿势语以及手势等都是非语言沟通的形式。

二、按照沟通的方向来分，沟通可分为上行沟通、下行沟通和平等沟通

1. 上行沟通

上行沟通主要是指团体成员和基层管理人员通过一定的渠道与管理决策层所进行的信息交流。它有两种表达形式：一是层层传递，即依据一定的组织原则和组织程序逐级向上反映。二是越级反映。这指的是减少中间层次，让决策者和团体成员直接对话。上行沟通的优点是：员工可以直接把自己的意见向领导反映，获得一定程度的心理满足；管理者也可以利用这种方式了解企业的经营状况，与下属形成良好的关系，提高管理水平。其缺点是：在沟通过程中，下属因级别不同造成心理距离，形成一些心理障碍；害怕“穿小鞋”，受打击报复，不愿反映意见。同时，上行沟通常常效率不佳。有时，由于特殊的心理因素，经过层层过滤，导致信息曲解，出现适得其反的结局。

就比较而言，下行沟通比较容易，居高临下，甚至可以利用广播、电视等通讯设施；上行沟通则困难一些，它要求基层领导深入实际，及时反映情况，作细致的工作。一般来说，传统的管理方式偏重于下行沟通，管理风格趋于专制；而现代管理方式则是下行沟通与上行沟通并用，强调信息反馈，增加员工参与管理的机会。

2. 下行沟通

管理者通过下行沟通的方式传送各种指令及政策给组织的下层，其中的信息一般包括：有关工作的指示；工作内容的描述；员工应该遵循的政策、程序、规章等；有关员工绩效的反馈；希望员工自愿参加的各种活动等。下行沟通的优点是，它可以使下级主管部门和团体成员及时了解组织的目标和领导意图，增加员工对所在团体的向心力与归属感。它也可以协调组织内部各个层次的活动，加强组织原则和纪律性，使组织机器正常的运转下去。下行沟通的缺点是，如果这种方式使用过多，会在下属中造成高高在上、独裁专横的印象，使下属产生心理抵触情绪，影响团体的士气。此外，由于来自最高决策层的信息需要经过层层传递，容易被耽误、搁置，有可能出现事后信息曲解、失真的情况。

3. 平等沟通

平等沟通指的是在组织系统中层次相当的个人及团体之间所进行的信息传递和交流。在企业管理中，平等沟通又可具体的划分为四种类型。一是企业决策阶层与工会系统之间的信息沟通；二是高层管理人员之间的信息沟通；三是企业内各部门之间的信息沟通与中层管理人员之间的信息沟通；四是一般员工在工作和思想上的信息沟通。平等沟通可以采取正式沟通的形式，也可以采取非正式沟通的形式。通常是以后一种方式居多，尤其是在正式的或事先拟定的信息沟通计划难以实现时，非正式沟通往往是一种极为有效的补救方式。平等沟通具有很多优点：第一，它可以使办事程序、手续简化，节省时间，提高工作效率。第二，它可以使企业各个部门之间相互了解，有助于培养整体观念和合作精神，克服本位主义倾向。第三，它可以增加职工之间的互谅互让，培养员工之间的友谊，满足职工的社会需要，使职工提高工作兴趣，改善工作态度。其缺点表现在，平等沟通头绪过多，信息量大，易于造成混乱；此外，平等沟通尤其是个体之间的沟通也可能成为职工发牢骚、传播小道消息的一条途径，造成涣散团体士气的消极影响。

三、按照组织的结构特征来分，沟通可分为正式沟通和非正式沟通

1. 正式沟通

指在组织系统内，依据一定的组织原则所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，上下级之间的定期的情报交换等。另外，团体所组织的参观访问、技术交流、市场调查等也在此列。

组织和群体中正式的沟通网络存有五种基本形式，它分别是：轮式沟通、Y 式沟通、圆式沟通、链式沟通和全方位沟通。这五种正式沟通形态参见图 14-2。

(1) 轮式沟通表现出沟通的层次较少，并形成一個沟通网络的中心。因此，位于沟通中心的人物表现出较强的权力特征，通常是组织和群体的领导或管理者。

(2) Y 式沟通增加了沟通的层次，它集中表现了组织的结构特征。

(3) 链式沟通更加突出了沟通的层次性。因此，它除了强调沟通过程中的权力特性外，几乎没有什么益处。

(4) 圆式沟通的最大特点是沟通网络中成员的平等属性。

(5) 全方位沟通是最为民主、最为畅通的沟通方式。

圆式沟通和全方位沟通的沟通速度快，由于能获得大量的信息，在处理复杂问题时比其他形式的信息沟通快且失误少；链式、Y式和轮式沟通一般沟通准确性比较好，在处理简单的问题时速度快且失误少；轮式沟通有利于管理者控制各项活动，圆式沟通和全方位沟通则能较好地满足成员的社交需求。

正式沟通的优点是，沟通效果好，比较严肃，约束力强，易于保密，可以使信息沟通保持权威性。重要的信息和文件的传达、组织的决策等，一般都采取这种方式。其缺点是由于依靠组织系统层层地传递，所以较刻板，沟通速度慢。

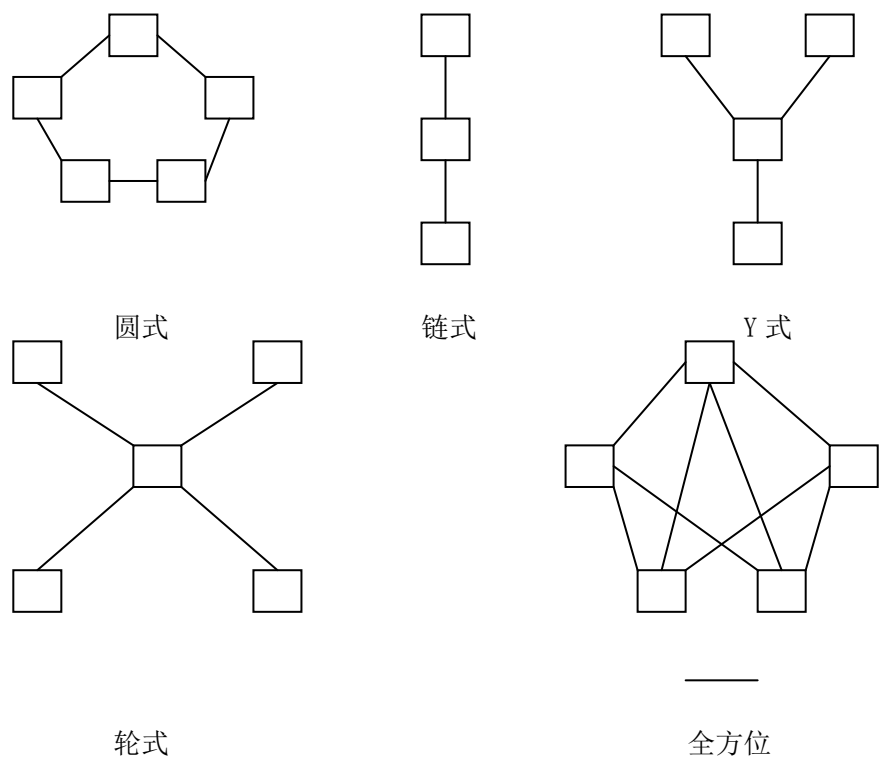


图 14-2 五种正式沟通形态

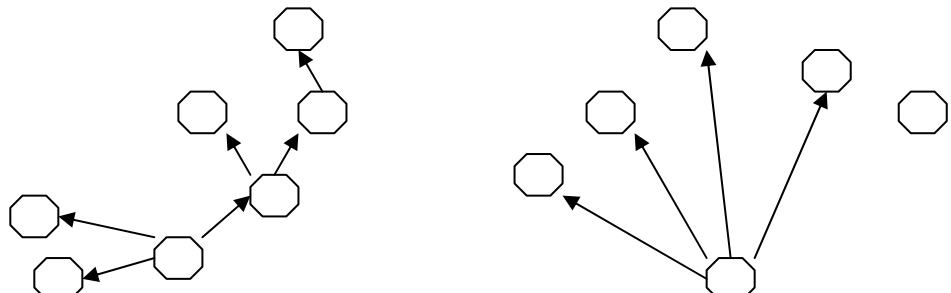
1. 非正式沟通

指的是正式沟通渠道以外的信息交流和传递，它不受组织监督，自由选择沟通渠道。例如团体成员私下交换看法，朋友聚会，传播谣言和小道消息等都属于非正式沟通。非正式沟通是正式沟通的有机补充。在许多组织中，决策时利用的情报大部分是由非正式信息系统传递的。同正式沟通相比，非正式沟通往往能更灵活迅速的适应事态的变化，省略许多繁琐的程序；并且常常能提供大量的通过正式沟通渠道难以获得的信息，真实的反映员工的思想、态度和动机。因此，这种动机往往能够对管理决策起重要作用。

非正式沟通有四种不同的传递形式：

- (1) 单线式，一个人传递给另一个人，通过一长串的人际关系来传递信息，而这一长串的人之间并不一定存在着正规的组织关系。
- (2) 偶然式，每一个人都是随机地传递给其他人。信息通过一种随机的方式传播。道听途说就是其中的一种形式。
- (3) 流言式，是指信息发送者主动寻找机会，通过闲聊等方式向其他人散布信息。
- (4) 集束式，是指信息发送者有选择地寻找一批对象传播信息，这些对象大多是一些与其亲近的人，而这些对象在获得信息后又传递给自己的亲近者。

这四种非正式沟通形态参见图 14-3。



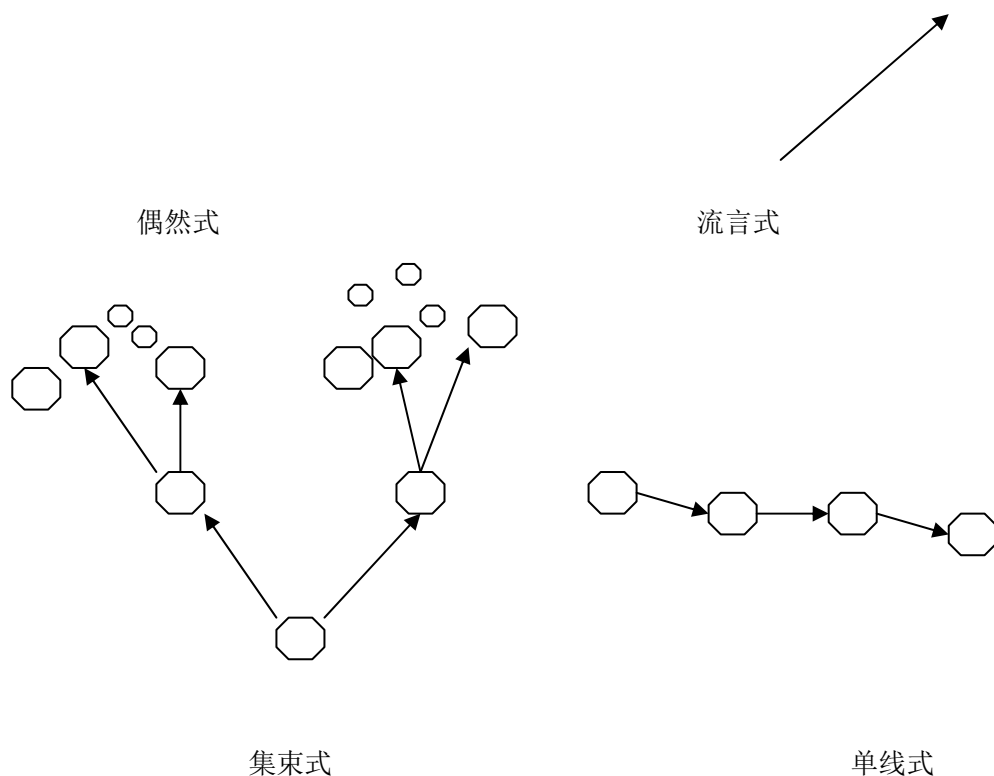


图 14-3 四种非正式沟通形态

非正式沟通的优点是，沟通形式不拘，直接明了，速度很快，容易及时了解到正式沟通难以提供的“内幕新闻”。非正式沟通能够发挥作用的基础，是团体中良好的人际关系。其缺点表现在，非正式沟通难以控制，传递的信息不确切，易于失真、曲解，而且，它可能导致小集团、小圈子，影响人心稳定和团体的凝聚力。

此外，非正式沟通还有一种可以事先预知的模型。心理学研究表明，非正式沟通的内容和形式往往是能够事先被人知道的。它具有以下几个特点：第一，消息越新鲜，人们谈论的就越多；第二，对人们工作有影响者，最容易招致人们谈论；第三，最为人们所熟悉者，最多为人们谈论；第四，在工作中有关系的人，往往容易被牵扯到同一传闻中去；第五，在工作上接触多的人，最可能被牵扯到同一传闻中去。对于非正式沟通这些规律，管理者应该予以充分注意，以杜绝起消极作用的“小道消息”，利用非正式沟通为组织目标服务。

现代管理理论还提出了一个新概念，成为“高度的非正式沟通”。它指的是利用各种场合，通过各种方式，排除各种干扰，来保持他们之间经常不断的信息交流，从而在一个团体、一个企业中形成一个巨大的、不拘形式的、开放的信息沟通系统。实践证明，高度的非正式沟通可以节省很多时间，避免正式场合的拘束感和谨慎感，使许多长年累月难以解决的问题在轻松的气氛下得到解决，减少了团体内人际关系的摩擦。

非正式沟通是非正式组织的副产品，它一方面满足了员工的需求，另一方面也补充了正式沟通系统的不足。非正式沟通带有一种随意性与灵活性，并没有一个固定的模式或方法，只有靠管理者在处理日常人际关系时灵活运用即可，在这里就不多介绍。

第三节 有效的信息沟通

一、有效信息沟通中的障碍

1. 组织的沟通障碍

在管理中，合理的组织机构有利于信息沟通。但是，如果组织机构过于庞大，中间层次太多，那么，信息从最高决策传递到下属单位不仅容易产生信息的失真，而且还会浪费大量时间，影响信息的及时性。

同时，自下而上的信息沟通，如果中间层次过多，同样也浪费时间，影响效率。有学者统计，如果一个信息在高层管理者那里的正确性是 100%，到了信息的接受者手里可能只剩下 20% 的正确性。这是因为，在进行这种信息沟通时，各级主管部门都会花时间把接受到的信息自己甄别，一层一层的过滤，然后有可能将断章取义的信息上报。

此外，在甄选过程中，还掺杂了大量的主观因素，尤其是当发送的信息涉及到传递者本身时，往往会由于心理方面的原因，造成信息失真。这种情况也会使信息的提供者畏而怯步，不愿提供关键的信息。

因此，如果组织机构臃肿，机构设置不合理，各部门之间职责不清，分工不明，形成多头领导，或因人设事，人浮于事，就会给沟通双方造成一定的心理压力，影响沟通的进行。

2. 个人的沟通障碍

（1）个性因素所引起的障碍

信息沟通在很大程度上受个人心理因素的制约。个体的性质、气质、态度、情绪、见解等的差别，都会成为信息沟通的障碍。

（2）知识、经验水平的差距所导致的障碍

在信息沟通中，如果双方经验水平和知识水平差距过大，就会产生沟通障碍。此外，个体经验差异对信息沟通也有影响。在现实生活中，人们往往会凭经验办事。一个经验丰富的人往往会对信息沟通做通盘考虑，谨慎细心；而一个初出茅庐者往往会不知所措。特点是信息沟通的双方往往依据经验上的大体理解去处理信息，使彼此理解的差距拉大，形成沟通的障碍。

（3）个体记忆不佳所造成的障碍

在管理中，信息沟通往往是依据组织系统分层次逐次传递的，然而，在按层次传递同一条信息时往往会受到个体素质的影响，从而降低信息沟通的效率。

（4）对信息的态度不同所造成的障碍

这又可分为不同的层次来考虑。一是认识差异。在管理活动中，不少员工和管理者忽视信息的作用的现象还很普遍，这就为正常的信息沟通造成了很大的障碍。二是利益观念。在团体中，不同的成员对信息有不同的看法，所选择的侧重点也不相同。很多员工只关心与他们的物质利益有关的信息，而不关系组织目标、管理决策等方面的信息，这也成了信息沟通的障碍。

（5）相互不信任所产生的障碍

有效的信息沟通要以相互信任为前提，这样，才能使向上反映的情况得到重视，向下传达的决策迅速实施。管理者在进行信息沟通时，应该不带成见的听取意见，鼓励下级充分阐明自己的见解，这样才能做到思想和感情上的真正沟通，才能接收到全面可靠的情报，才能做出明智的判断与决策。

（6）沟通者的畏惧感以及个人心理品质也会造成沟通障碍

在管理实践中，信息沟通的成败主要取决于上级与上级、领导与员工之间的全面有效的合作。但在很多情况下，这些合作往往会因下属的恐惧心理以及沟通双方的个人心理品质而形成障碍。一方面，如果主管过分威严，给人造成难以接近的印象，或者管理人员缺乏必要的同情心，不愿体恤下情，都容易造成下级人员的恐惧心理，影响信息沟通的正常进行。另一方面，不良的心理品质也是造成沟通障碍的因素。

（7）直觉选择偏差所造成的障碍

接收和发送信息也是一种知觉形式。但是，由于种种原因，人们总是习惯接收部分信息，而摒弃另一部分信息，这就是知觉的选择性。知觉选择性所造成的障碍既有客观方面的因素，又有主观方面的因素。客观因素如组成信息的各个部分的强度不同，对受讯人的价值大小不同等，都会致使一部分信息容易引人注意而为人接受，另一部分则被忽视。主观因素也与知觉选择时的个人心理品质有关。在接受或转述一个信息时，符合自己需要的、与自己有切身利害关系的，很容易听进去，而对自己不利的、有可能损害自身利益的，则不容易听进去。凡此种种，都会导致信息歪曲，影响信息沟通的顺利进行。

二、有效信息沟通的原则

信息的生命在于传递。因此，要有效的管理信息沟通，必须在信息沟通过程中遵循以下原则。

1. 信息传递要贯彻多快好省的原则

所谓多，是就数量而言，即在单位时间内传递的信息数量要多；快是就速度而言，即信息传递要迅速、及时，一条很有价值的信息，如果传递速度过慢，就可能变得毫无价值；好是就质量而言，即要消除信息传递中的种种干扰，保持信息的真实性；省是就效益而言，要求在较短的时间内，花较少的费用，传递尽可能多的信息。在信息传递中，这几方面互相联系，互相制约，要加以协调。

2. 传递信息要区分不同的对象

这一方面是指在传递信息时的目的性，另一方面又指信息传递的保密性。信息是有价值的，但是，价值的大小却因人而异，同一信息对不同的人价值不同。因此，要注意信息传递的目标，确保信息的效用。要研究不同对象的不同需要，追踪信息接受者的视线所向，保证信息传递的质量，减少无效劳动。此外，在提高信息传递的针对性时，也要注意信息的适用范围，考虑到信息的保密度，防止信息大面积扩散、泛滥，给员工造成不必要的心理负担，影响团队士气。

3. 要适当控制信息传递的数量

在管理中，由于分级主管部门的角色不同，每个团体成员所考虑的问题不同，因此，在信息传递时，要适当注意量的控制。这就是说，应该让下级知道的信息必须尽快传递，适用范围有限的信息则力求保密。在这方面，要注意两种倾向：一是信息过分保密的倾向。同行各企业、各部门或同班组的员工之间相互保密，妨碍了彼此了解和相互协调。有些本应共有的信息材料，由于人为地保密，结果没有向下级部门及时传达，从而使信息阻塞，出现了无端猜疑，影响了个人社会需求的满足。另一是随意扩散信息的倾向。在传递信息时，不考虑信息的保密程度，不选择信息传递的对象，将所收集的信息随意扩散，导致信息混乱。对于管理者来说，也要注意信息的审查与清理，不能将所有信息全部捅到会议上，增加会议负担，引起心理疲劳。总之，这两种倾向都会导致谣言和小道消息，不利于组织的团结，影响团队士气和工作效率。

4. 要控制使用直接传递与非正式渠道

所谓直接传递就是越级传递，撇开管理信息系统，使沟通双方直接对话。在管理中，不能过多采用这种方式，但在某些特殊情况下可以控制使用。比如，第一，为了迅速处理管理中的重大问题；第二，由于上级主管部门官气严重，会妨碍时效。第三，时效性特别强的信息需要立即向决策者汇报；第四，涉及个人隐私，需要保密的材料等。有些企业设立总经理接待日、总经理信箱就是为了减轻沟通者的心理压力，以便对信息传递进行控制。对于向下沟通渠道来说，有些管理者往往坚持把信息直接送达需要它的部门，并实行“反馈”制度。对于非正式沟通，也应实施有效的控制，因为虽然在一些情况下，非正式沟通往往能够达到正式沟通难以达到的效果，但是，它也可能成为散布谣言和小道消息的渠道，产生副作用。对信息沟通的控制是一门管理艺术，也是改善经营管理的重要一环。管理者要提高管理水平，必须做好信息沟通的控制和管理。

5. 在信息加工处理过程中也需要信息反馈

这是确保信息准确性的一条可靠途径。这种反馈要求是双向的，即下级主管部门经常给上级领导提供信息，同时接受上级领导的信息查询；上级领导也要经常向下级提供信息，同时对下级提供的信息进行反馈，从而形成一种信息环流。一般来说，无论什么信息，在加工处理时，都需做出反馈，只是方式可以不同。有实际价值的信息可以进行决策，采取行动；没有实际价值或暂时用不上的信息必须及时答复，加以反馈。一条简单有效的控制办法是要把信息加工处理的情况定期反馈给信息提供者。这样做，一方面可以提高针对性，减少信息提供部门的盲目性；另一方面可以加强信息发送者和接收者之间的心理沟通，提高团队士气，调动员工参与管理的积极性。

三、有效信息沟通的技巧

前文中我们提到有效信息沟通的障碍主要来自于组织和个人，但归根结底，沟通成功与否关键还在于信息发送者与信息接收者。因此，为了克服沟通中的障碍，进行有效的沟通，管理者作为信息的发送者或信息接收者的组织成员需要掌握并发展一定的沟通技巧。

1. 作为信息发送者的沟通技巧

有效的信息沟通依赖于信息发送者能够有效地向组织内外的人发出信息，下面我们来逐一学习七种有

助于信息发送者有效发出信息的技巧。

（1）发出清晰和完整的信息

当发出的信息容易被接收者理解和领会时，信息是清楚的。当它包含了发送者和接收者达成共识所需的全部信息时，信息是完整的。因此，信息的发送者必须考虑接收者如何理解信息，并对信息进行修正以消除误会和混淆。

（2）将信息编译接收者易于理解的传输符号

发送者在将信息进行编码时，必须使用接收者能够理解的符号或语言。例如，当用英语给母语非英语的接收者发送信息时，应尽量使用常用词汇，避免用冷僻词汇；在向非同一职业、群体、组织的成员发送信息时，应避免使用行话。

（3）选择适当的传输媒介

当使用语言沟通时，信息发送者可以从许多沟通媒介中选择，包括面对面沟通、书面信函、电话、电子邮件和电视会议等。在选择这些媒介时，信息发送者要考虑所需信息的充裕程度、时间限制、书面或电子记录。在选择沟通媒介时主要考虑的是信息的性质：是否私人性的、重要程度如何、是否非常规、是否会引起误解、是否需要作进一步澄清？如果是，则面对面沟通可能是最好的。

（4）选择接收者能监控的媒介

在选择媒介时，信息的发送者要考虑的一个因素是，这个媒介是否受到接收者的关注，不同的人对他们所关注的媒介是不同的。有些人喜欢用电子邮件，几乎每几小时关注一次，有些人则喜欢面对面交流，从不或很少打电话或查看邮件，因此，信息发送者一定要注意接收者是否对你选择的媒介关注。另外一个要考虑的因素是接收者是否存在某些方面的缺陷，从而限制其对一些信息的解码能力。例如盲人是无法阅读书面信息的。

（5）避免信息被过滤和曲解

当信息的发送者错误地认为接收者不需要该信息或不想接收该信息时，发送者会保留部分信息，这样就导致了信息过滤。信息过滤会发生在组织的每个层次，以及垂直和水平沟通中。当信息在经过一系列的发送者和接收者后，产生了意思的改变，信息曲解就发生了。一些信息的曲解是偶然的，一些信息的曲解却是故意的。怎样才能避免信息过滤和信息曲解呢？应该在组织中建立信任，在信任和得到公平对待的环境中，信息发送者会尽可能减少信息过滤和曲解。

（6）信息中应包含反馈机制

反馈对于有效的沟通是必要的。当发出信息时，发送者既可以在信息中提出反馈的要求，也可以表明何时或通过何种方式知道信息已收到或理解。总之，通过在信息中包含这些反馈机制，发送者才能确保自己的信息被收到和被理解。

（7）提供准确信息

小道消息，又叫传闻，是组织成员感兴趣的，无确切来源的非官方信息。一旦出现，传闻传播的很快，而且其涉及的话题往往是组织成员认为最重要的、有趣的。然而，当传闻是虚假的，恶意的或者缺乏根据时，会误导或构成对个别员工或组织的伤害。这时，管理者就要作为信息发送者将准确信息发布，以制止误导性的传闻的传播。

2. 作为信息的接收者的沟通技巧

当发出信息时，管理者也会收到许多信息。所以，管理者必须拥有和培养使自己成为有效沟通者的沟通技巧。

（1）集中注意力

因为充当多种角色和承担多种任务，管理者经常超负荷和被迫同时思考多个事情。因为要应付不同的事情，管理者有时对接收到的信息没有足够的注意。往往造成沟通障碍，因此，注意力集中是管理者作为信息接收者时必须重视的。

（2）成为好的倾听者

成为良好的沟通者首先应该是一个好的聆听者。这也是作为信息接收者的管理者在面对面和电话沟通中的基本技巧。要成为好的聆听者，管理者需要做好以下几件事。首先，管理者不要随便打断别人说话；其次，管理者要与讲话者保持眼睛接触；第三，在接收信息后，管理者对模糊不清或混淆的地方要提出疑

问；第四，管理者应该用自己的语言解释，重复信息内容，指出讲话者认为最重要的，复杂的或者可以换一种解释的地方，这些反馈要素对成功的沟通是关键的。

（3）移情

所谓移情，也就是我们经常所说的换位思考。当试图从信息发送者的感觉和描述中理解信息，而不是只从自己的观点理解信息时，作为接收者的管理者便做到了移情。移情是成功沟通中一个非常重要的因素，因此，管理者在与人的沟通过程中应该投入更多的感情，要能站在对方的立场进行思考。

3. 了解语言风格

语言风格描述为人们讲话时的特有的方式。语言风格的因素包括声调、语速、声量、停顿、率直或含蓄、遣词造句、提问方式、笑话和其他的语言方式。当语言风格不同，而人们没有了解这些差异时，就会导致无效的沟通。

（1）语言的跨文化差异

日本的管理者在与较高层的管理者或地位较高的人交谈时，显得比美国的管理者更正式、更尊重上级。相反，美国的管理者在交谈时就比较随便，当意见出现分歧时，甚至吵起来。另外，在谈话时，交谈双方身体距离也有差异，美国人的距离比较大，而巴西人的距离较近。同时，美国人比较直率，但日本人却很含蓄；美国人强调个人主义，好自我表现，而日本人则倡导集体主义和群体主义，追求集体归属感。因此，在沟通中，如果管理者能了解这种跨文化的差异，就可以避免由于文化差异造成的沟通障碍。当然，了解世界上各种文化的差异，并非一朝一夕就可以实现，而需要长期的有意识的积累。

（2）语言的性别差异

坦能和其他语言学家的研究发现，在每种文化和语言中，男人和女人的语言风格是有差别的。由于对各自的语言风格习以为常，所以在与异性进行交谈时，语言风格的差异可能导致无效的沟通。一般来讲，男人沟通的方式强调地位的差异和相对实力，而女人的沟通方式则强调相似性，不重视个人实力。所以，管理者在沟通中，应准确把握这种性别差异，避免无效沟通。

（3）语言风格差异的管理

管理者不应该期望和试图改变人们的语言风格，而应该了解这种差异性。例如，知道一些妇女不愿在会上讲话，并不表示她们没什么可说的，而是因为语言风格的差异，那么管理者就应该确保她们说话的机会。知道有些人不愿得到荣誉，那么管理者就要特别谨慎，将荣誉授予应得的人。就象坦能指出的那样，“交谈是管理工作的源泉，只有了解不同的人有不同表达意思的方式，才能利用不同语言风格的人的潜能。”

思考题：

1. 什么是沟通？试指出其主要类型及特征。
2. 试述个人对新的沟通模式的独到见解。
3. 怎样理沟通艺术？试举例说明。
4. 解释为什么信息发送者和接收者没有了解语言风格差异时，会导致无效的沟通。
5. 为什么一些管理者发现要成为良好的聆听者是困难的。
6. 在下列情形中：（1）提升；（2）没有被提升；（3）下属报告中的错误；（4）额外的工作义务；（5）来年公司假期的安排。当下属从某上司获得信息时，你认为采用何种媒介更合适？并对你的选择作出解释。

参考文献：

1. [美]查尔斯. E. 贝克 . 管理沟通——理论与实践的交融. 北京：中国人民大学出版社，2003
2. [美]加雷思. 琼斯, 珍妮弗. 乔治, 查尔斯. 希尔. 当代管理学. 北京：人民邮电出版社，2003
3. 王利平. 管理学原理. 北京：中国人民大学出版社，2004
4. 斯蒂芬. P. 罗宾斯. 管理学. 北京：中国人民大学出版社，PrenticeHall 出版公司，1997
5. H. 孔茨, H. 韦里克. 管理学. 北京：经济科学出版社，1993

第六篇 控制

第十五章 控制工作

导读：控制是一项重要的管理职能。没有控制就难以保证一切活动按计划进行。因此，在组织的各个层次的管理中，控制都起着重要的作用。本章首先阐述了控制工作的含义及其与计划之间的关系，并对控制工作的意义和步骤进行了探讨，最后讨论了控制的技术与方法。

第一节 控制工作概述

一、控制工作的含义

控制工作是指为实现组织目标，以计划为标准，由管理者对被管理者的行为、活动进行的检查、监督、调整等管理活动。控制工作一直都被管理学家们认为是最重要的管理职能，不可能为其他职能所取代。在现代管理活动中，控制工作既是一次管理循环的终点，是保证计划得以实现和组织按既定的路线发展的管理职能，又是新一轮管理循环的起点。

与控制工作关系最为密切的管理职能是计划，有些管理学家认为，计划和控制只不过是同一个问题的两个方面而已。实际上，控制与计划既有区别，又相互紧密联系。控制职能旨在按计划标准来衡量所取得的成果并纠正所发生的偏差，以保证计划目标的实现。如果说计划是谋求一致、完整而又彼此衔接的实现目标的计划方案，那么管理控制则是使一切组织活动都按计划正确地进行。

计划和控制工作构成了一个问题的两个方面。它们之间的关系不仅仅表现为计划为控制提供标准，控制为计划实现提供保证，而且还表现在以下三个方面。

(1) 有些计划本身就已经具有控制的作用，例如政策、程序和规则等，它们在规定人们的行为准则的同时，也在制约着人们的行为。至于计划的重要组成部分——预算和工作进度表等，本身就是一些有效的控制工具。

(2) 有效的控制系统的设计和选择方法的选择，必须考虑计划的要求，如何控制，控制到什么程度等等。计划本身越明确、全面和完整，控制系统的设计和选择方法的选择依据就越充分。

(3) 广义的控制职能实际上包含了对计划的修订。计划在执行过程中产生偏差，其原因除了执行过程本身的问题外，还有可能是当初制订计划时对内部条件或外部环境的估计有误，造成目标设定不当，或是计划执行过程中的内外部环境条件发生了重大变化，导致目标脱离现实。如果出现上述问题，就需要重新制定计划，确定新的目标和控制标准。从这个意义上说，控制不仅是实现计划的保证，而且可以积极地影响计划。

二、控制工作的地位及步骤

1. 控制工作的目的及作用

在管理实践中，人们都深切地体会到，没有控制就很难保证每个计划的顺利执行，而如果每个计划都不能顺利进行，那么组织的目标就无法实现，因此控制工作在管理活动中有着非常明确的目的，起着非常重要的作用。

在现代管理活动中，无论采用哪种方法来进行控制，要达到的第一个目的是要“维持现状”，即在变化着的内外环境中，通过控制，随时将计划的执行结果与标准进行比较，若发现有超过计划容许范围的偏

差时，则及时采取必要的纠正措施，以使系统的活动趋于相对稳定，实现组织的既定目标。

控制工作要达到的第二个目的是要“打破现状”。在某些情况下，变化的内、外部环境会对组织提出新的要求，主管人员对现状不满，要改革，要创新，要开拓新局面。这时就势必要打破现状，即修改已定的计划，确定新的现实目标和管理控制标准，使之更先进、更合理。

基于上述的目的，控制工作在管理活动中的地位和作用是显而易见的，它主要体现在以下三个方面。

（1）控制工作是完成计划的重要保障

计划是对未来的设想，是组织要执行的行动规划。由于受各种因素的制约，制订一项行动计划，无论花费多大的代价，也难以达到十全十美的境界。一些意想不到的因素往往会出现计划的执行过程中，影响计划目标的实现。此外，计划能否得以实现，除了计划本身要科学、可行之外，还要赖以计划执行人员的努力，计划执行者在执行过程中偏离既定的路线或目标是常见的现象。这些缺陷和偏差，都要靠控制工作来弥补和纠正。控制对计划的保证作用主要表现在这样两个方面：其一，通过控制来纠正计划执行过程中出现的各种偏差，督促计划执行者按计划办事；其二，对计划中不符合实际情况的内容，根据执行过程中的实际情况，进行必要的修正、调整，使计划更加符合实际。

（2）控制工作是提高组织效率的有效手段

控制工作可能提高组织的效率。其主要表现是：其一，控制过程是一个纠正偏差的过程，这一过程不仅仅能够使计划执行者回到计划确定的路线和目标上来，而且还有助于提高人们的工作责任心，防止再出现类似的偏差，这就有助于提高人们执行计划的效率；其二，控制对计划的调整和修正，既可使执行中的计划更加符合实际情况，又可发现和分析制定的计划所存在的缺陷以及产生缺陷的原因，发现计划制定工作中的不足。从而使计划工作得以不断改进；其三，控制过程中，施控者通过反馈所了解的不仅仅是受控者执行决策的水平和效率，同时他也可了解到自己的决策能力和水平，管理控制的能力和水平，这都有助于决策者不断提高自己的决策、控制等管理活动的水平。

（3）控制工作是管理创新的催化剂

控制不等于管、卡、压。控制不仅要保证计划完成，并且还要促进管理创新。施控过程要通过控制活动调动受控者的积极性。这是现代控制的特点。如在预算控制中实行弹性预算就是这种控制思想的体现。特别是在具有良好反馈机制的控制系统中，施控者通过接受受控者的反馈，不仅可及时了解计划执行的状况，纠正计划执行中出现的偏差，而且还可以从反馈中受到启发、激发创新。

2. 控制工作的步骤

无论在什么类型的组织中，无论控制对象是人，还是财或物，控制的基本过程都包括以下三个步骤。

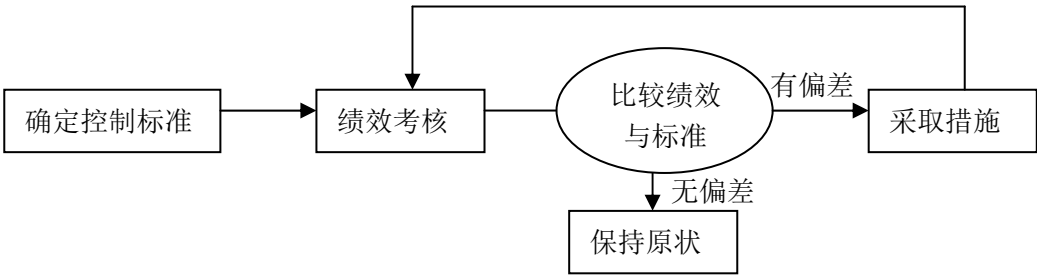


图 15-1 控制工作的主要阶段

（1）确定控制标准

控制的目的是确保计划目标的实现，计划是控制的依据。从逻辑上讲，控制的第一步应当是制订计划，再以计划作为控制的标准。但是，由于组织中计划所包含的内容、项目很多，涉及的范围也可以很广，各种计划的详尽程度和复杂程度各不相同，因此在大多数的组织活动中，主管人员没有精力、也不可能直接以计划作为控制的标准，来对整个计划执行的全部过程进行全面、具体的控制。所以需要拟订具体的控制标准。标准应当是从整个计划方案中选出的，是对工作绩效进行评价的关键指标，或者是对计划目标的实现发挥关键作用的项目。有了这样的标准，主管人员不必去考察计划执行中的每一个步骤或细节，就能够了解整个计划执行的进展情况，从而使控制起到保证计划目标实现的作用。

为保证有效控制，控制标准应满足如下几个方面的要求。

① 控制标准应尽可能数量化，具有可操作性，这样在控制过程中，施控者和受控者心中都有明确的行动界线和标准，有助于发现行动中出现的偏差。受控者由此可自觉地、主动地纠偏。模棱两可，解释起来主观随意性大的控制标准是不利于控制的。

② 控制标准应尽量简洁明了，不仅能为控制者所了解、所掌握，更要能为全体执行人员所掌握，所了解。

③ 控制标准体系应协调一致。一个组织内的活动是多种多样的，各职能管理部门都会制订出各自的控制标准，这些标准应该协调一致。形成一个有机整体。不能互相矛盾，否则会使计划执行者陷入两难困境，或管理真空地带中。

在一个组织中，标准的类型有多种。最理想的标准是把可考核的目标直接作为标准。但更多的情况则往往是需要将某个计划目标分解为一系列的标准。在实际工作当中，按照不同的依据，可以将标准分为不同的类型。例如可以分为实物标准和财务标准，财务标准中又分为费用标准、资金标准和收入标准等。还可以分为有形标准和无形标准，或者定量标准和定性标准，再如根据标准规定的内容，可以通俗地将一个组织的标准分为管理标准、工作标准、技术标准等等。无论采用哪类标准，都必须按照控制对象来决定。

① 实物标准。这是一类非货币标准，普遍适用于使用原材料、雇佣劳动力、提供劳务或产品等的操作层。这些标准反映了定量的工作成果，常用的有：单位产量工时、单位台时产量、货运量的吨公里、日门诊人数等。实物标准也可以反映产品的质量，例如轴承面的硬度、公差的精密度、飞机上升的速率、纺织品的耐久性和颜色牢度等。在某种程度上，实物标准是计划的基石，也是控制的基本标准。

② 成本标准。这是一类货币标准，也是普遍适用于操作层，这些标准是用货币值来衡量经营活动的代价。常用的成本标准有：单位产品的直接成本和间接成本、单位产品或每小时的人工成本、单位产品的原材料成本、工时成本、单位销售成本、单位销售费用等等。

③ 资本标准。这类标准与投入企业的资本有关，而与企业的营运资本无关，最常用的就是投资报酬率，还有流动比率、资产负债率、应收账款周转率、存货周转率等等。这类标准主要是与资产负债表有关。

④ 收益标准。这是用货币值衡量销售量的标准，例如公共汽车每乘客/公里的收入、既定市场范围内的人均销售额等等。

⑤ 无形标准。这是一类既不能用实物又不能用货币来衡量的标准。主管人员能够以什么样的标准来确定下属的才干？又能够用什么标准来确定一项广告策划是否符合组织的短期目标或长期目标？怎样才能判断出下属人员是否忠诚于组织目标？要为这类目标确定控制标准是非常困难的，因为既无法用明确的定量标准也无法用明确的定性标准来描述它们。

⑥ 直接以目标为标准——定量目标和定性目标。定量目标大多采用是上述各种标准的量化表达形式，它是可以准确考核的。定性目标虽然也可考核，但却不能与定量目标一样准确考核，不过，我们可以采用详细说明计划或其他具体目标的特征和完成日期的方法来提高其可考核的程度。

标准的设立应当具有权威性。常用的拟定标准的方法有以下三种。

① 统计方法，相应的标准称为统计标准。它是根据企业的历史数据记录或是对比同类企业的水平，运用统计学方法确定的。

② 经验估计法，它是由有经验的管理人员凭经验确定的，一般是作为统计方法和下面将要提到的工程方法的补充。

③ 工程方法，相应的标准称为工程标准。它是以准确的技术参数和实测的数据为基础的。

(2) 绩效考核

绩效考核就是对计划执行的实际情况进行实地检查，并做出判断。绩效考核是控制的中间环节，也是工作量最大的一个环节。在这个阶段，施控者可发现计划执行中所存在的缺陷，有什么样的以及程度多大的偏差，它们是由什么原因引起的，应采取什么样的纠正措施。可见，该环节的工作影响着整个控制效果。

做好绩效考核工作主要应注意以下几个方面。

① 必须深入基层，踏踏实实地了解实际情况，切忌只凭下属的汇报作判断，也要防止检查中走过场、搞形式，工作不踏实，走马观花，点到为止。

② 绩效考核工作必须制度化。通过制度建设，管理者可及时、全面地了解计划执行的情况，以便从

中发现问题，迅速纠正，尽可能地将重大偏差消灭至萌芽状态，检查无制度，随心所欲，就可能等到出现了大问题，才手忙脚乱地仓促应付。

③ 绩效考核的方法应科学。考核应根据所确立的标准考核，对计划执行中存在的问题，不夸大、不缩小，实事求是反映情况。这些方法包括个人观察、统计报告、口头报告或书面报告、抽样检查等等。

绩效考核的目的是对计划执行状况做出判断，更进一步讲，要判断是否存在偏离计划路线和目标的现象的工作。实际计划执行中的偏差有两种，一种可称之为正偏差，通俗地讲就是超额完成计划的情况。在大多数人的思想上，一直存在着这样一种意识：超额完成计划是好的，应该鼓励。其实，超额完成计划并非都是有利的。有些正偏差会加剧结构失衡。所以，在绩效考核中发现存在着正偏差，也必须全面分析，然后再做出结论。另一种是负偏差，即没有完成计划和偏离计划的情况，显然，负偏差是不利的，施控者必须深入分析产生负偏差的原因，并及时采取对策加以纠正。

（3）采取措施

这一步是控制的关键，它体现了控制的目的，同时，通过纠正偏差的行动，将控制和其他管理职能结合在一起。

通常人们认为，如果制订的标准反映了组织的目标和实际情况，也就是在实际的衡量中，通过用该标准与计划的执行情况进行比较，能够找出对产生偏差的“责任人”，那么就能对偏差做出迅速纠正。主管人员能够根据组织结构准确地知道必须在什么地方采取纠正措施。然而，尽管已经找出偏差，但采取纠正措施，通常并不那么简单，甚至要困难得多。

这是因为，采取纠正措施，纠正偏差是通过消除产生偏差的原因实现的，而不简单的纠正现象。而偏差可能是由多种复杂的原因引起的。主管人员必须花大力气找出造成偏差的真正原因，而不能仅仅是头痛医头，脚痛医脚。例如，销售收入的明显下降，无论是用同期比较的方法，还是用年度计划目标来衡量都很容易发现问题，但引起销售收入下降的原因，却不那么容易一下就找准，到底是销售部门营销工作中的问题或是对销售部门授权不够；还是制造部门制造质量下降和不能按期交货；还是技术部门新产品开发进度太慢致使产品老化，竞争力下降；或是由于宏观经济调控造成的。再比如组织运行过程中，问题经常发生在具体的操作岗位——即“做事儿”的人身上，而原因在哪里呢，实践证明，80%的原因是由于管理系统有问题。管理控制过程中，每一种可能的原因与假设都不可能通过简单的判断确定下来。而对造成偏差的原因判断得不准确，纠正措施就会是无的放矢，不可能奏效。

另一方面，在查明原因后，纠正偏差的工作可能涉及一些主要的管理职能。纠正偏差产生的原因，主管人员可能采用重新制订计划或修改目标的方法来消除偏差；也可能利用组织手段来进一步明确职责、补充授权或是对组织机构进行调整；还可能用撤换责任部门的主管或是增配人员的办法来纠正偏差；此外，他们还可能通过改善领导方式如采用精神奖励和物质奖励相结合等办法来纠正偏差。

总之，对计划执行过程中出现的偏差进行纠正，说明管理是一个连续的过程。控制职能与其他管理职能的交错重叠，则说明了主管人员的职能是一个统一的完整的系统。

第二节 控制工作原理与类型

一、控制工作的原理

无论采用什么类型的控制，也无论是对什么对象进行控制，都必须遵循控制的基本原理，满足特定的要求。

任何一个负责任的主管人员，都希望有一个适宜的、有效的控制系统来帮助他们确保各项活动都符合计划要求。但是，主管人员却往往认识不到他们所进行的控制，是必须依据计划要求、组织结构、关键环节和下级主管人员的特点来设计的。他们往往不能全面了解设计控制系统的原理。因此，要使控制发挥有效的作用，在建立控制系统时必须遵循一些基本的原理。

1. 反映计划要求原理

这条原理可表述为：控制是实现计划的保证，控制的目的是为了实现计划，因此，计划越是明确、全面、完整，所设计的控制系统越是能反映这样的计划，则控制也就越有效。

每一项计划、每一种工作都各有其特点，它们所产生的信息也各不相同。所以，为实现每一项计划和完成每一种工作所设计的控制系统和所进行的控制，尽管基本过程是一样的，但在确定什么标准、控制哪些关键点和重要参数、收集什么信息、如何收集信息、采用何种方法评定绩效，以及由谁来控制和采取纠正措施等方面，都必须按不同计划的特殊要求和具体情况来设计。例如，质量控制系统和成本控制系统尽管都在同一个生产系统中，但二者之间的设计 requirements 是完全不同的。

另一方面，我们也要认识到，虽然某些控制技术，例如预算、定额工时、定额费用以及各种财务比率等，在各种不同情况下得到了广泛的运用，但是决不能认为，这些得到广泛运用的任何一种方法在任何一种情况下都是适用的。主管人员必须经常了解计划及其在实施过程中要加以控制的关键因素，注意利用对他们适用的方法和信息。

此外，由于控制有确保计划实现的作用，因而必然同计划有关。这实际上意味着，不仅应当迅速报告偏离计划的实际执行情况，而且主管人员还应当有一个能预告可能出现偏差的系统，以便能有采取措施的时间，而这个系统的建立，也必须根据计划的特点和要求来建立。

2. 组织适宜性原理

控制必须反映组织的结构的类型。组织结构既然是对组织内各个成员担任什么职务的一种规定，因而，它也就成为明确执行计划和纠正偏差职责的依据。因此，组织适宜性原理可表述为：若一个组织结构的设计越是明确、完整和完善，所设计的控制系统越是符合组织机构中的职责和职务的要求，就越有助于纠正脱离计划的偏差。例如，如果产品成本不按制造部门的组织机构分别进行核算和审计，如果每个车间主任都不知道该部门产出的产成品或半成品的目标成本，那么他们就既不可能知道实际成本是否合理，也不可能对成本负责任。这种情况下是谈不上成本控制的。

因此，控制除了要能及时地发现执行过程中发生偏离计划的情况外，还必须知道发生偏差的责任和采取纠正措施的责任应当由谁来承担。组织结构作为明确组织中人们权责的主要工具，提供了哪些部门要对计划的实施以及计划执行中的偏差负责的主要线索，因此，拟定的控制系统和方法必须要考虑组织结构。同样道理，控制技术和控制系统也应当考虑职位的情况。无可否认，控制越是能够反映组织机构中的负责采取措施的职位职责，就越有利于纠正偏离计划的情况。

组织适宜性原理的另一层含义是，控制系统必须切合每个主管人员的特点。也就是说，在设计控制系统时，不仅要考虑具体的职务要求，还应考虑到担当该项职务的主管人员的个性。在设计控制信息的格式时，这一点特别重要。送给每位主管人员的信息所采用的形式，必须分别设计。例如，送给上层主管人员的信息要经过筛选，要特别表示出与设计的偏差、与去年同期相比的结果以及重要的例外情况。为了突出比较的效果，应把比较的数字按纵行排列，而不要按横行排列，因为从上到下看要比横看数字更容易得到一个比较的概念。此外，还应把互相比较的数字均用统一的足够大的单位来表示，甚至可将非零数字限制在两位数或三位数。

3. 控制关键点原理

控制关键点原理是控制的一条重要原理。这条原理可表述为：为了进行有效的控制，需要特别注意在根据各种计划来衡量工作绩效时有关键意义的那些因素。对一个主管人员来说，随时注意计划执行情况的每一个细节，通常是浪费时间精力和没有必要的。他们应当也只能将注意力集中于计划执行中的一些主要影响因素上。事实上，控制住了关键点，也就控制住了全局。

控制效率的要求，则从另一方面强调了控制关键点原理的重要性。所谓控制效率是指控制方法如果能够以最低的费用或其他代价来探查和阐明实际偏离或可能偏离计划的偏差及其原因，那么它就是有效的。对控制效率的要求既然是控制系统的一个限定因素，自然就在很大程度上决定了主管人员只能在他们认为是重要的问题上选择一些关键因素来进行控制。

4. 控制趋势原理

这条原理可表达为：对控制全局的主管人员来说，重要的是现状所预示的趋势，而不是现状本身。控制变化的趋势比仅仅改善现状重要得多，也困难得多。一般来说，趋势是多种复杂因素综合作用的结果，是在一段较长的时期内逐渐形成的，并对管理工作绩效起着长期的制约作用。趋势往往容易被现象所掩盖，它不易觉察，也不易控制和扭转。例如，一家生产高压继电器的大型企业，当年的统计数字表明销售额较

去年增长6%，但这种低速的增长却预示着一种相反的趋势，因为从国内新增的发电装机容量来推测高压继电器的市场需求，较上年增长了8%，因而，该企业的相对市场地位实际上是在下降。同样是这个企业，经历了连续几年的高速增长后，开始步入一个停滞和低速增长的时期。尽管销售部门做出了较大的努力，但局面却仍未根本扭转。这迫使企业的上层主管人员从现状中摆脱出来，把主要精力从抓销售转向了抓新产品开发和技术改造，因而从根本上扭转了被动的局面。

通常，当趋势可以明显地描绘成一条曲线，或是可以描述为某种数学模型时，再进行控制就为时已晚了。控制趋势的关键在于从现状中揭示倾向，特别是在趋势刚显露苗头时就敏锐地觉察到，这也是一种管理艺术。

5. 例外原理

这一原理可表述为：主管人员越是关注一些重要的例外偏差，也就是说越是把控制的主要注意力集中在那些超出一般情况的特别好或特别坏的情况，控制的效率就越高。

质量控制中广泛地运用例外原理来控制工序质量，工序质量控制的目的是检查生产过程是否稳定。如果影响产品质量的主要因素，例如原材料、工具、设备、操作工人等无显著变化，那么产品质量也就不会发生很大差异，这时我们可以认为生产过程是稳定的，或者说工序质量处于控制状态中。反之，如果生产过程出现违反规律性的异常状态时，应立即查明原因，采取措施使之恢复常态。

过程质量控制中广泛采用“控制图”，就是用于发现异常原因，来判断工序质量是否处于控制状态的一种方法。其基本原理是：引起过程输出结果产生波动的原因有两类，一类是正常、随机的原因，一类是异常的、特殊的原因，在过程控制中，随机因素是无法采取纠正措施的，只有针对异常原因或例外因素，才能采取有效的控制措施。控制图利用概率统计的原理设计控制限，使得只有当出现异常原因时，控制图的模式才出现异常。

应当指出的是，在管理中，只注意例外情况是不够的。在偏离标准的各种情况中，有一些是无关紧要的。而另一些则不然，某些微小的偏差可能比某些较大的偏差影响更大。比如说，一个主管人员可能对利润率下降了一个百分点感到非常严重，而对“合理化建议”奖励超出预算的10%却不以为然。

因此，在实际运用当中，例外原理必须与控制关键点原理相结合。仅仅立足于寻找例外情况是不够的，我们应把注意力集中在关键点的例外情况的控制上。这两条原理有某些共同之处。但是，我们应当注意到它们的区别在于，控制关键点原理强调选择控制点，而例外原理则强调观察在这些点上所发生的异常偏差。

6. 直接控制原理

直接控制，是相对于间接控制而言的。一个人，无论他是主管人员还是非主管人员，在工作过程中常常会犯错误，或者往往不能觉察到即将出现的问题。这样，在控制他们的工作时，就只能在出现了偏差后，通过分析偏差产生的原因，然后才去追究其个人责任，并使他们在今后的工作中加以改正。如前所述，这种控制方式，我们称之为“间接控制”。显而易见，这种控制的缺陷是在出现了偏差后才去进行纠正。针对这个缺陷，直接控制原理可表述为：主管人员及其下属的素质和工作质量越高，就越不需要进行间接控制。这是因为主管人员对他所负担的职务越能胜任，也就越能在事先觉察出偏离计划的误差，并及时采取措施来预防它们的发生。这意味着任何一种控制的最直接的方式，就是采取措施来尽可能地保证主管人员的素质。

二、控制工作的类型

控制工作实质上是一个“信息反馈”的过程。根据反馈信息采取纠正措施，无疑会存在“时间延迟”，这不利于实现控制的目的。为了克服这个问题，人们寻求采用实时信息，乃至超前性的预测信息，实施控制。这样纠正措施可以在过程运行的不断阶段来实现，相应地出现了不同的控制原理和类型。

1. 同期控制

这类控制的纠正措施是作用于计划正在执行的过程。它是一种主要为基层主管人员所采用的控制方法。主管人员通过深入现场亲自监督检查、指导和控制下属人员的活动。它包括的内容有：

- (1) 向下级指示恰当的工作方法和工作过程；
- (2) 监督下级的工作以保证计划目标的实现；
- (3) 发现不符合标准的偏差时，立即采取纠正措施。

在计划的实施过程中，大量的管理控制，尤其是基层的管理控制都属于这种类型。同期控制是控制的

基础。一个主管人员的管理水平和领导能力，常常会通过这种工作表现出来。

在同期控制中，主管人员借助组织机构所授予的职权，来使用经济的和非经济的手段来影响其下属。控制活动的标准来自计划所确定的活动目标和政策、规范和制度。控制的重点是正在进行的计划实施过程。控制的有效性取决于主管人员的个人素质、个人作风、指导的表达方式以及下属对这些指导的理解程度，其中，主管人员的“言传身教”具有很大的作用。例如，工人的操作发生错误时，工段长有责任向其指出并做出正确的示范动作帮助其改正。

在进行同期控制时，要注意避免单凭主观意志进行工作。主管人员必须加强自身的学习和提高，亲临第一线进行认真仔细的观察和监督，以标准为依据，服从组织原则，遵从正式的指挥关系，统一指挥，逐级实施控制。

（2）反馈控制

这类控制主要是分析工作过程的输出结果，将它与控制标准相比较，发现已经发生或即将出现的偏差，分析其原因和对未来的可能影响，及时拟定纠正措施并予以实施，以防止偏差继续发展或防止其今后再度发生。

由此可见，反馈控制是一个不断提高的过程。它的工作重点是把注意力集中在历史结果上，并将它作为未来行为的基础。

这类控制方法的特点是：主管人员根据输出的结果与标准比较的信息进行控制。例如进行产品质量控制，往往是预先制定出产品的质量标准，再统计所生产出的产品检验结果，与标准进行比较，然后采取相应的行动。统计结果是计划执行过程的反馈信息，它属于延时信息，因为获得的统计结果是通过计划执行一段时间后经过收集、分析和整理，耗费一定时间后才能得到的信息，通过统计结果与预先制定的标准比较，才能发现产品生产过程中有无偏差产生，如出现偏差才能进一步采取纠正和控制措施。所以，反馈控制是根据计划执行的结果来进行控制的，而结果通常包含两种可能：一是达到或超过预期目标；一是未达到目标。例如上面所说的产品质量控制，如果依据对产品检验的结果发现很多产品质量不合格，那么在采取新的纠正或控制措施之前，已生产出的不合格产品已经给企业造成了损失。所以反馈控制实际是一种“亡羊补牢”式的控制方法，其作用仅在于避免已发生的偏差继续发展或今后再度发生。

显然，反馈控制并不是一种最好的控制方法，但目前它仍被广泛地使用，因为在管理工作中主管人员所能得到的信息，大量的的是需要经过一段时间后才能得到的延时信息。在控制中为减少反馈控制带来的损失，应该尽量缩短获得反馈信息的时间，以弥补反馈控制方法的这种缺点，使造成的损失减少到最低程度。

我们看到，随着科学技术的发展，尤其是自动控制技术的发展和电子计算机的广泛运用，使一些传统控制方法如反馈控制，得到了很大的改进，使得到的反馈信息在时滞上几乎可以做到忽略不计的程度。例如医院对一些重症患者使用自动监护系统，一旦监护对象病情出现变化，监护系统立即显示出变化的情况，并能自动调节给药量或启动氧气机及时采取治疗措施。至于目前许多企业所运用的计算机集成制造系统（CIMS）、物料需求计划（MRP）系统、企业资源计划（ERP）系统等，不仅使得控制达到一个新的水平，而且还能够使得整个组织的管理水平得到很大的提高。

反馈控制既可用于来控制系统的最终成果，例如产量、销售收入、利润、利润率等，也可用来控制系统的中间结果，例如新产品样机、生产计划、生产过程、工序质量、在制品库存量等。前者称为端部反馈，后者称为局部反馈。局部反馈对于改善管理控制系统的功能起着重要作用。通过各种局部反馈，可以及时发现问题，排除隐患，避免造成严重的后果。例如工序质量控制、月度检查、季度检查等，就属于局部反馈。它们对于保证最终产品的质量和保证年度计划的实现无疑起着重要的作用。局部反馈与端部反馈之间是一种多重嵌套关系，这种结构是复杂的动态系统的一个主要特征。

当然，科学技术的进步、控制方法和手段的改进，可以使某些控制达到一个新的水平。但是，在管理控制并非都可以依靠科学仪器、设备来进行控制，如对改造人员的工作态度、一些用定性标准来考核的项目、随机因素影响较多的控制对象等，就不能完全依赖新技术去解决，大量的控制还需要传统的反馈控制方法，而且尽管在很多情况下都可以迅速地收集到计量绩效的数据，但把这些数据同标准进行比较，分析产生偏差的原因，制定和执行纠正偏差的计划，却仍然需要较长的时间。

目前在组织中应用最广泛的反馈控制方法有四种：财务报告分析；标准成本分析；质量控制分析；工作人员成绩评定。其中最重要又是最困难的是“工作人员成绩评定”，因为任何组织中最关键的资源是人，

而评定工作之所以很困难，首先是因为绩效标准很难是客观而且简短明了的。许多管理的和非管理的任务不易用数值或其它客观标准来衡量，因此，相当大的一部分评定过程几乎完全是根据主管人员的主观判断来进行的。

(3) 前馈控制

仅仅用系统的输出作为反馈信息的缺点是，只有当输出量偏离目标时，纠正作用才能开始产生。这是一种事后控制。特别是对于系统最终成果的反馈控制，由于系统存在时延，所以待偏差出现之后，再采取纠正措施，在许多情况下，可能造成的损失已是既成事实，无法挽回了。主管人员更需要这样的控制系统——能够在还来得及采取纠正措施时就告诉主管人员信息，使他们知道如再不采取措施就会出问题了。“防患于未然”不仅是对计划的要求，也是对控制的要求。

所谓前馈控制，就是观察那些作用于系统的各种可以测量的输入量和主要扰动量，分析它们对系统输出的影响关系，在这些可测量的输入量和主要扰动量的不利影响产生以前，通过及时采取纠正措施，来消除它们的不利影响。工程中广泛地利用前馈控制的优点，将其与反馈控制结合在一起，构成复合控制系统，以改善控制的效果。

在管理初期，前馈控制是主管人员运用所能得到的最新信息，包括上一个控制循环中所产生的经验教训，反复认真地对可能出现的结果进行预测，然后将其同计划要求进行比较，从而在必要时调整计划或控制影响因素，以确保目标实现。

前馈控制可以大大改善控制系统的性能，但是要切实实施前馈控制，一般应满足以下几个必要条件：

- (1) 必须对计划和控制系统的透彻的、仔细的分析，确定关键的输入变量；
- (2) 建立前馈控制系统的结构模式；
- (3) 要注意保持该模式的动态特性，也就是说，应当经常检查模式以了解所确定的输入变量及其相互关系是否仍然反映实际情况；
- (4) 必须定期地收集输入变量的数据，并把它们输入控制系统；
- (5) 必须定期地估计实际输入的数据与计划输入的数据之间的偏差，并评价其对预期的最终成果的影响；
- (6) 必须有措施保证。前馈控制的作用同任何其他的计划和控制方法一样，其所能完成的工作就是向人们指出问题，显然还要采取措施来解决这些问题。

实行前馈控制的优越性在于可以使主管人员及时得到信息以便采取措施，也能使他们知道如果不采取措施就会出现偏差。它克服了反馈控制中由于时滞所带来的缺陷。

下图作为控制工作类型的总结，表明了上述三种类型之间的关系。

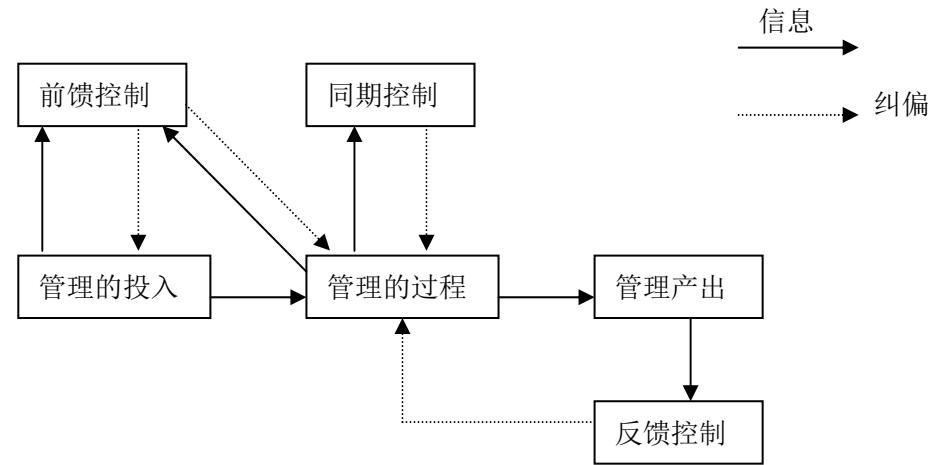


图 15-2 控制工作的类型

第三节 控制方法与技术

一、预算控制

预算是以数量形式表示的计划。预算的编制是作为计划过程的一部分开始的，而预算本身又是计划过程的终点，是一种转化为控制标准的数量化的计划。预算是数字化的计划，更具体一点说，即预算是用财务数字来表明组织的预期成本或收入。

1. 预算的性质与作用

预算就是用数字编制未来某一个时期的计划，也就是用财务数字（例如在财务预算和投资预算中）或非财务数字（例如在生产预算中）来表明预期的结果。

（1）预算是一种计划

从而编制预算的工作是一种计划工作。预算的内容可以概括为：

- ① “多少”——为实现计划目标的各种管理工作的收入（或产出）与支出（或投入）各是多少；
- ② “为什么”——为什么必须收入（或产出）这么多数量，以及为什么需要支出（或投入）这么多数量；
- ③ “何时”——什么时候实现收入（或产出）以及什么时候支出（或投入），必须使得收入与支出取得平衡。

（2）预算是一种预测

它是对未来一段时期内的收支情况的预计。作为一种预测，确定预算数字的方法可以采用统计方法、经验方法或工程方法。

（3）预算主要是一种控制手段

编制预算实际上就是控制过程的第一步——拟定标准。由于预算是以数量化的方式来表明管理工作的标准，从而本身就具有可考核性，因而有利于根据标准来评定工作绩效，找出偏差，并采取纠正措施，消除偏差。无疑，编制预算能使确定目标和拟定标准的计划得到改进。但是，预算的最大价值还在于它对改进协调和控制的贡献。当为组织的各个职能部门都编制了预算时，就为协调组织的活动提供了基础。同时，由于对预期结果的偏离将更容易被查明和评定，预算也为控制中的纠正措施奠定了基础。所以，预算可以导致出更好的计划和协调，并为控制提供基础，这正是编制预算的基本目的。

2. 预算的种类

按预算的内容，预算可分为以下几种。

（1）经营预算。是指企业日常发生的各项基本活动的预算。它主要包括销售预算、生产预算、直接材料采购预算、直接人工预算、制造费用预算、单位生产成本预算、推销及管理费用预算等。

（2）投资预算。是对企业的固定资产的购置、扩建、改造、更新等，在可行性研究的基础上编制的预算。它具体反映在何时进行投资、投资多少、资金从何处取得、何时可获得收益、每年的净现金流量为多少、需要多少时间回收全部投资等。由于投资的资金来源往往是任何企业的限定因素之一，而对厂房和设备等固定资产的投资又往往需要很长时间才能回收，因此，投资预算应当力求和企业的战略以及长期计划紧密联系在一起。

（3）财务预算。是指企业在计划期内反映有关预计现金收支、经营成果和财务状况的预算。它主要包括“现金预算”、“预计收益表”和“预计资产负债表”。必须指出的是，前述各种经营预算和投资预算中的材料，都可以折算成金额反映在财务预算内。这样，财务预算就成为各项经营业务和投资的整体计划，故亦称“总预算”。

按预算控制的力度，预算可以分为以下几种。

（1）刚性预算，指在执行进程中没有变动余地的预算，执行人在执行中无活动余地。一般来说，刚性预算不利于发挥执行人的积极性和不适应环境变化。刚性预算也就只能在重点项目上采用。常见的刚性预算和控制上限或控制下限的预算。如严格要求的财政支出预算和财政收入预算等。

（2）弹性预算，指预算指标有一定的调整余地，执行人可灵活性地执行的预算。这种预算的控制力度稍弱，但有较强的环境适应性，能较好地适应控制的要求，在预算控制中弹性预算比较常见。

3. 预算方法：零基预算法

美国得克萨斯仪器公司的彼德·A·菲尔于1970年提出了“零基预算法”。该法提出之后，由于它的优越性，很快为许多组织所采纳。

零基预算法的基本思想是：在每个预算年度开始时，把所有还在继续开展的活动都看作是从零开始的，预算也就以零为基础，由预算人员在从头开始的思想指导下，重新安排各项活动及各个部门的资源分配和收支。实行零基预算法的预算人员需要在如下四个方面重新考虑预算。

- (1) 组织的目标是什么，预算要达到的目标又是什么？
- (2) 这项活动有没有必要，不开行不行，开展这项活动应取得什么样的成果？
- (3) 开展这项活动的可选方案有哪些，目前执行的方案是不是最好的？
- (4) 这项活动需要多少资金，资金从什么地方获取，按目前的方案使用是否合理？

与传统预算管理相比较，零基预算的优点是预算比较科学，有利于资金分配和控制支出，存在的缺点是预算编制的工作量大，费用高。另外需要指出的是，零基预算与其说是一种预算编制方法，倒不如说是一种预算控制思想更为准确。因为它的核心是预算工作人员不要盲目接受过去的预算支出的结构和规模，一切都应重新考虑。零基预算法的程序如下。

(1) 建立预算目标体系

在审查预算前，主持这一工作的主管人员首先应明确组织的目标，并将长期目标、中期目标、近期目标划分清楚，将可量化的目标量化，建立起一套完整且明确的目标体系。

(2) 逐项审查预算

以一切活动都是重新开始的思想来审查每一个预算项目，凡是在下一年度继续进行的活动或续建的项目，负责人都要提交详细的计划执行情况报告；凡是新增加的项目都要提交可行性分析报告，所有要继续进行的活动都必须向专门的审验机构证明其活动确有继续开展的必要；所有申请预算的项目和部门都必须提交下一年度的计划，说明各项开支要达到的目标和效益。

(3) 排定各项目和各部门的优先顺序

在确定了需要开展的项目的范围之后，由计划部门对所有的项目进行排序，列出重点优先项目，非重点一般项目。如果资金有限，先保证重点优先项目的预算。

(4) 编制预算

由预算编制人员根据审查的最终结果对预算资金进行分配。形成具体的预算。

采用零基预算法应注意以下几个问题。

(1) 零基预算法的思想应贯彻到每一个预算编制工作人员和部门。项目负责人的意识中，只有每一个有关的人了解了零基预算法，掌握了零基预算法，支持零基预算法，零基预算法才能发挥其优势。

(2) 零基预算的主持者必须对组织目标有足够的了解。这样才能把握哪些活动是必需的，哪些是可进行的或可不进行的，哪些是要保证的重点项目，哪些是必须兼顾的一般项目，以便正确地分配资源。

(3) 发扬创新精神，从零开始本身就是隐含着创新要求的。实行零基预算法，无论是负责人，还是一般工作人员，都必须具备创新思想，那种既能够提高效益又能够降低成本的方案并不存在于现行的方案中，只有依靠创新才能产生。

零基预算法在实行过程中，另一个需要注意的问题是应防止搞形式主义。名义上是从零开始，实际上是一切依旧，新瓶装旧酒。对此，主要领导人必须有较高的警剔，特别是最后审批预算的主要领导人要亲自主持参加项目的评价过程。真正使那些过去一直在进行却不能提供效益或效益极低的活动能够停下来，将资金用于最高效益的项目和活动上。这需要权威，又需要艺术，也要求能力，它往往会使一些领导者望而却步。但若想取得成就，就必须面对困难，努力去克服困难。

二、非预算控制

1. 监督与检查

监督检查可以说是一种最古老、最常见、最直接的控制方法。其具体形式是上级对下级执行计划、命令的过程和状况进行实地检查，进行评价，发现问题并立即采取措施予以纠正。这是一种直接的、面对面的控制。它是管理控制中不可缺少的控制方式。

监督检查的第一个优点是直接，由于是面对面地实施控制，有助于监控人员获得第一手信息。如在生产控制中，通过现场监督检查，可以使主管人员直接了解诸如产品质量、生产条件、生产者的责任心、原材料供应状况、均衡生产状况等方面的信息。由于这些信息是第一手掌握的，具有相当高的真实性和及时性，有助于控制者针对问题采取措施，有的放矢。

监督检查的第二个优点是容易做到迅速解决问题。因为是面对面地直接控制，监控人员一生发现问题，就可以立即做出判断，制定解决问题的方案，并尽快地付诸实施。由于监督检查解决问题及时，可以防患于未然，将一些问题消灭在萌芽状态，以免造成更大的损失。

监督检查的第三个优点是有助于施控者与受控者之间的沟通，鼓励下属士气，及时排除困难，为下属完成任务创造条件，从而激励下属积极工作。当然，如果监督检查未能为下属所理解，也可能被下属看作是上级对自己的不信任，自尊心受到伤害而产生消极情绪。

做好监督检查控制，发挥其积极作用，应注意这样几个方面问题。

一是要抓住重点进行监督检查，特别是高层主管人员的现场检查，一定要抓住重点环节和重点部门。

二是要深入细致，上级的检查不能走马观花，不能浮于表面，更不能主观臆断，搞长官意志。

三是要有反馈，对下级反映的情况，在检查中所发现的问题，要采取措施，给予答复，对存在的问题及尽快予以解决。

四要形成制度，切忌心血来潮刮一阵风，一会热、一会冷。监督检查制度化有助于控制充分发挥作用。

2. 报告制度

报告是用来向负责实施计划的主管人员全面地、系统地阐述计划的进展情况、存在的问题及原因、已经采取了哪些措施、收到了什么效果、预计可能出现的问题等情况的一种重要方式。控制报告的主要目的在于提供一种如果有必要，即可用作纠正措施依据的信息。

对控制报告的基本要求是必须做到适时、突出重点、指出例外情况、尽量简明扼要。通常，运用报告进行控制的效果，取决于主管人员对报告的要求。管理实践表明，大多数主管人员对下属应当向他报告什么，缺乏明确的要求。随着组织规模及其经营活动规模的日益扩大，管理也日益复杂，而主管人员的精力和时间是有限的，从而，定期的情况报告也就越发显得重要。

负责计划实施的上层主管人员，为了实施控制，通常需要报告以下四个方面的情况。

(1) 投入程度——主管人员需要确定他本人参与的程度，他需要逐项确定他应在每项计划上花费多少时间，应介入多深。

(2) 进展情况——主管人员需要获得哪些应由他向上级或向其他有关单位（部门）汇报的有关计划进展的情况，诸如：我们的进度如何；怎样向我们的客户介绍计划进展情况；在费用方面我们做得如何；如何向客户解释费用问题等。

(3) 重点情况——主管人员需要在向他汇报的材料中挑选哪些应由他本人注意和决策的问题。

(4) 全面情况——主管人员需要掌握全盘情况，而不能只是了解一些特殊情况。

为了满足上级主管人员的上述四项要求，一个有效的报告制度通常规定需要报告的内容。以通用电器公司为例，报告主要包括计划执行情况、上层主管人员决策和采取行动需要的关键信息，具体有八个方面的内容。

(1) 客户的意见以及上次会议以来外部的新情况。这方面报告的作用在于使上级主管人员判断情况的复杂程度和严重程度，以便决定他是否要介入以及介入的程度。

(2) 进度情况。这方面报告的内容是将工作的实际进度与计划进度进行比较，说明工作的进展情况。通常，拟定工作的进度计划可以采用“计划评审技术”。对于上层主管人员来说，他所关心的是处于关键线路上的关键工作的完成情况，因为关键工作若不能按时完成，那么整个工作就有可能误期。

(3) 费用情况。报告的内容是说明费用开支的情况。同样，要说明费用情况，必须将其与费用开支计划进行比较，并回答实际的费用开支为什么超出了原定计划，以及按此趋势估算的总费用开支（或超支）情况，以便上级主管人员采取措施。

(4) 技术工作情况。技术工作情况是表明工作的质量和技术性能的完成情况和目前达到的水平。其中很重要的问题是说明设计更改情况，要说明设计更改的理由和方案，以及这是客户提出的要求还是我们自己做出的决定等。

(5) 当前的关键问题。报告者需要检查各方面的工作情况，并从所有存在的问题中挑出三个最为关键的问题。他不仅要提出问题所在，还须说明对整个计划的影响，列出准备采取的行动，指定解决问题的负责人，以及规定解决问题的期限，并说明最需要上级领导帮助解决的问题所在。

(6) 预计的关键问题。报告的内容是指出预计的关键问题。同样也需要详细地说明问题，指出其影响，准备采取的行动，指定负责人和解决问题的日期。预计的关键问题对上层主管人员来说特别重要，这不仅是为他们制定长期决策提供选择，也是因为他们往往认为下属容易陷入日常问题而对未来漠不关心。

(7) 其他情况。报告的内容是提供与计划有关的其他情况。例如，对组织及客户有特别重要意义的成就，上月份（或季、年）的工作绩效与下月份的主要任务等。

(8) 组织方面的情况。报告的内容是向上层领导提交名单，名单上的人员可能会去找这位上层领导，这位领导也需要知道他们的姓名。同时还要审查整个计划的组织工作，包括内部的研制开发队伍以及其他的相关机构。

美国通用电气公司的报告制度是针对该企业的经营体制制定的，并不一定适应于我国的企业和其他的经济组织。但它给了我们一个启示，报告要全面和重点相兼顾。其实，我国企业和非企业组织已经根据各自的组织目标和实际情况形成了一套报告制度，有的运行了几十年、十几年，不少规定十分科学、有效。在新的形势下，只要我们结合新的客观实际认真总结经验，建立起完善的报告制度是不困难的。

3. 程序控制

(1) 实行程序控制的必要性

程序是一个组织中对某种活动处理流程的一种描述、计划和规定。凡是比较常见，具有重复性，由多个环节构成的管理活动都可以为其制定程序，以便管理者可按既定的程序来处理这些重复发生的活动。组织中常见的程序很多，如决策程序、报告程序、施工管理程序、会计核算程序、费用报销程序等。

制定程序，有助于管理活动规范化。在一个组织中，发生最为频繁的是例行的事情。处理这些事情，在规定了程序之后，管理人员就可以照章办事，不必事事请示，主管人员也就不必事事躬亲了，只要检查下级人员是否按程序办事就可以了。

制定程序，有助于节约管理活动的开支，提高管理活动的效率。程序中一般都明确了处理某项工作，要涉及哪些部门和人员，按什么路线办理，各自有什么权责。这些明确之后，各个管理人员的责任也就清楚了，谁不履行职责，延续了事情就由谁负责。按既定的原则办理事情，自然有助于提高管理活动的效率。

制定程序，有利于提高下属的积极性。在管理过程中，规定了程序也就规定了所涉及的办事人员的权责。在既定的权责范围内，管理人员可以自主地处理各项事情。事情办得好，圆满完成了任务，是其功劳，可以得到褒奖；反之，则会受到批评惩罚。程序所规定的管理人员的自主权，有助于管理人员发挥自己的主观能动性。

(2) 管理程序的制定

管理程序是在管理过程中处理例行事情的规范或计划。制订管理程序，应遵守如下几条原则。

① 尽量精简的原则。从管理过程来看，程序越多，越复杂，信息传递所要经过的环节也就越多。它会增加组织的管理费用，包括各个环节上设置管理机构和人员的费用；信息传递整理的费用以及延时费用；协调费用等等。因此，在不失去控制或不影响控制效率的前提下，程序应尽可能精简。

② 稳定性原则。程序代表着一种规范，要求人员适应，在某种意义上与灵活性是相对的。程序一旦确定下来，就应保持一定的稳定。但程序稳定的前提是程序要制定得科学。只有科学的程序才能保证一定的稳定性。

制定程序，要认真分析管理工作的性质，管理工作的环节及其各个环节的重要性，然后确定管理的具体程序。其步骤可分为以下四个。

① 分析工作过程。明确制订与控制的要求，确定重点与关键环节。

② 确定每一个关键环节的管理范围。明确权利责任及其对各环节管理人员的奖惩标准。

③ 进行讨论、修改、完善程序。在这一个环节中，要注意充分发动群众参与讨论，鼓励民主评论，使程序尽可能科学、完善。

④ 颁布程序，试执行。做好记录、评价，特别是程序在控制和处理活动中的效率评价。

思考题：

1. 什么是控制工作？它在管理中的地位如何？
2. 控制工作与计划是如何产生联系的？
3. 控制工作分为那几个步骤？
4. 什么时前馈控制、同期控制、以及反馈控制？试用企业具体实例进行分析。
5. 谈谈你对零基预算法的理解。

参考文献：

1. 斯蒂芬.P.罗宾斯. 管理学（第四版）[M]. 中国人民大学出版社,1997.
2. 哈罗德.孔茨,海因茨.韦里克. 管理学（第九版）[M]. 经济科学出版社,1993.

第十六章 管理信息化

导读：本章把当今全球企业在管理实践中广泛用到的信息化管理理念和手段如：SCM、BPR、ERP等都作一个初步介绍，让读者对整个管理信息化全局有一个框架性鸟瞰，如需要进一步深入研究相关理论和业务原理，可以进一步阅读相关著作。

第一节 管理信息化的相关概念、必要性及条件

一、信息技术与信息化

1. 信息技术

20 世纪中后期以来各种高新技术像雨后春笋般地纷纷出现，其中最为突出的就是信息技术，目前已经成为当代新技术革命最活跃的领域。信息技术是由计算机技术、通信技术、信息处理技术和控制技术等构成的综合性高新技术，是人类开发和利用信息资源的所有手段的总和。信息技术包括两个方面，即信息的提取(信息的产生、收集、表达、检测、处理和存储等技术)和信息的使用(信息的变换、传递、显示、识别、提取、控制和利用等方面的技术)。

2. 信息化和企业信息化

信息化这一概念被提出始于 20 世纪 70 年代，目前还没有一个广为接受和认可的权威定义。所谓信息化，可以认为是现代信息技术与社会诸领域及其各个层面相互作用的动态过程及其结果。主要包括信息技术的应用、信息资源建设、信息网络基础设施、信息技术和产业、信息化政策与法规标准的制定、信息化人才的培养等要素。它以信息产业在国民经济中的比重、信息技术在传统产业中的应用程度和国家信息基础设施建设水平为主要标志。其中企业信息化程度是衡量一个国家信息化程度的重要指标。

企业信息化的实质是企业全面实现业务流程数字化和网络化，并影响企业管理、生产和经营活动，转换企业经营模式，建立现代企业管理制度的过程。企业信息化包含的内容非常丰富，包括：生产的自动化(计算机设计、计算机辅助制造等)、办公自动化、企业管理的信息化等。其中企业管理信息化是企业信息化的重要组成部分。

二、企业管理信息化

所谓企业管理信息化，通常是指将企业的生产过程、物料流动、事务处理、现金流动、客户交互等业务过程数字化；通过各种信息系统网络加工生成新的信息资源，提供给各层次的人们观察、了解各类动态业务中的一切信息，以做出有利于生产要素组合优化的决策，企业资源合理配置，以使企业能适应瞬息万变的市场经济竞争环境，获取最大的经济效益。

企业管理的信息化可以分为三个层面：

1. 以数据的信息化实现精确管理

即对企业生产经营过程发生的诸如采购、库存、销售以及相关成本、费用、收入等信息给出及时、准确的记录，以供有关方面查询。这样，通过信息的查询，就可以得到同类业务在不同工作主体上的效果差异，进而能够提出业务改进的可靠依据。

随着经济的急剧发展和现代信息技术在企业管理中的广泛应用，许多企业从财务管理中资金的精确管理，到库存物料价值的准确分析，再到整个供应链的执行过程，都进行了科学管理的信息化处理，实现企业的精确管理，成为企业适应信息技术发展提高企业管理的基础。

2. 以流程的信息化实现规范业务处理

即把企业已经规范的一些流程以软件程序的方式固化下来，使得流程所涉及岗位员工的工作更加规范高效，减少人为控制和“拍脑袋”的管理行为，同时也能提升客户满意度。

从企业经济学的角度来看，企业的交易成本决定了企业的边界。信息经济学的研究表明，信息的不对称，也限制了企业的规模，因此国内外的先进企业在探讨如何改进信息沟通的有效性和快速性上做了大量工作。现代信息技术为实现企业内外的信息沟通提供了物质基础。而企业内部的业务交互有效率，则直接决定了信息技术的应用效果，影响着企业的总体交易成本。规范化的业务模式，帮助提高了业务交互过程的效率，提高了事务处理的效益，消除了信息传递的不规则问题，至少在企业内部能够基于共同的业务规范而提高信息传递的效率，也就是增加了单位时间内的企业效益。

3. 以决策的信息化改善企业经营

即通过对已信息化的原始数据进行科学的加工处理，运用一定的计算模型，从而起到对管理和决策的支持作用。首先，对经营各环节的状况进行及时反馈和跟踪，对关键环节如库存、销售、资金运用等进行预警。其次，对关键业务的经济指标进行统计分析，如财务运营指标、库存周转率、销售业绩评估、生产成本分析等等。再次，提供企业整体运行的系统指标，而不是单独就一个局部进行分析，为经营决策提供可靠依据。

近十几年来，世界各国的企业界都在致力于企业的信息化，探索从工业经济向信息经济过渡时期的企业信息化途径。中国企业的信息化已开始起步并逐渐走向成熟，企业管理信息化是其中的关键。

三、管理信息化的必要性

以信息技术为代表的科学技术的发展使企业面临的经济环境发生了重大变化，这种竞争环境要求企业必须实施管理信息化，以在信息时代中得以生存和发展，这些逼使企业对管理进行信息化改造的外部变化主要体现在以下几个方面：

1. 从区域竞争到全球化竞争

科学技术的进步为经济全球化提供了各种必要的手段和物质保证，而其中信息技术的日新月异更成为推动经济全球化的一大动力。信息技术的发展，打破了时间和空间对经济活动的限制，为国家、企业间经济关系的发展提供了新的手段和条件。运用网络通讯、数据库、标准化等技术可以很容易地实现信息网络化、全球化，使得各种信息能够很快超越国家和地域的界限，在世界范围内有效地传递和共享，任何一个企业都可以从网上得到自己所需要的各种信息。正是在经济全球化调整发展的基础上，世界上的每个企业都被各种经济纽带更紧密地联系在一起，既互相依存，又互相补充。每个企业都有机会占领更大的市场，但也有可能因竞争失利而被市场淘汰，企业面对的将是日益激烈、甚至是残酷的全球市场竞争。

2. 从单个企业竞争到供应链竞争

现代企业在经营战略上，强调合作竞争理念，提出“没有围墙”、“合作竞争”、“取长补短”、“一致对外”、“你赢我也赢”，追求企业整体效率和效益的提高，改变过去那种“大而全”、“小而全”的做法，走专业化、协作化的道路。在日益激烈的竞争中，企业逐渐意识到单靠自己的资源不可能有效地提高市场竞争优势，必须把生产经营过程中的各个方面，包括供应商、制造工厂、分销网络、客户和最终消费者等都纳入到一个统一的紧密联系的供需链中，把客户需求、企业内部制造活动和供应商的供货资源都整合在一起，充分运用社会各个方面的资源，合理有效地组织好企业的供、产、销活动，以提高企业的工作效率和市场竞争优势。

3. 从大规模生产到个性化生产

随着国际、国内市场的变化，大众知识水平不断提高，消费者的价值观也发生了显著变化，需求结构普遍向高层次发展。用户需求日益趋向个性化、多样化，促使企业从过去大批量、标准化产品的生产，转向多品种、小批量产品的生产，用满足用户需求的、定制的“个性化产品”去占领市场以赢得竞争优势。

企业在生产、经营过程中日益追求敏捷制造、精益生产、及时交货，并不断提高质量、加强售后服务，尽快实现产品的更新换代。企业的竞争焦点已经集中于怎样更好地满足顾客的个性化需求。企业要想在激烈的竞争中生存和发展必须创新，不断推出个性化的设计、个性化的产品、个性化的服务，以满足消费者的个性化需求。

4. 从规模取胜到速度取胜

随着全球信息时代的来临，电子商务迅速兴起，信息传递更加快捷，市场竞争由此变得更加激烈。企业竞争开始由“规模取胜”转向“速度取胜”。谁能有效利用信息技术全面加强企业管理，抢先获得有效信息并做出迅速反应，就能在全球市场的激烈竞争中占得先机。

5. 从以产品为中心到以客户为小心

工业时代，企业通过规模效益来提高企业生产效率、降低生产成本，企业之间的竞争主要是产品的竞争。在客户需求日益提高的今天，如何通过及时满足客户需求、赢得客户信赖已经成为企业保持竞争力长盛不衰的重要因素。

6. 从人、财、物竞争到信息竞争

工业时代，企业竞争力主要依赖于人、财、物。在信息时代，信息和知识已成为企业提高竞争力的关键。作为企业的重要战略资源，信息和知识对企业的重要性已等同于人、财、物，甚至在一定程度上已超过人、财、物的作用。

新世纪企业经济环境的巨大变迁使所有的企业面临着重大的抉择，这就是：或者改变既有的管理模式以适应企业经济环境的变迁，或者在激烈的竞争中被淘汰出局。

四、管理信息化是企业经营和发展的基本条件

当前经济全球一体化已经成为世界经济发展的主流，各国都在实行不同程度的经济改革和对外开放，加强与其他各国的经济合作。各国之间的经济联系日益密切，逐渐形成了相互依存，相互融合的有机体，各国经济都成为这个整体不可分割的一部分。应该看到，经济全球化为我国的企业带来了新的发展机遇，但同时它也对我国企业的管理提出了巨大的挑战。

21 世纪企业管理信息化是企业应对经济全球化、从事国际商务活动的通行证，也是参与国际竞争与分工必备的手段。由于我国企业目前的竞争力还很难迎接经济全球化的挑战，因此企业管理信息化成为我国企业必须解决的重大问题。

企业是国民经济的主体。在市场进一步全球化，竞争日益加剧的今天，企业信息化不可避免地被提到企业日程——企业管理信息化不仅仅是企业的效益工程同时也是企业的生存工程。

第二节 管理信息化的主要内容

20 世纪 30 年代，管理学领域逐渐产生一个新型学科分支——系统管理学派，该学派运用系统科学的理论、范畴及一般原理来分析组织的管理活动。自 40 年代以后，信息论、控制论、耗散结构理论、突变论和运筹学得以产生和深入发展，这些理论的新进展对系统管理理论的发展起到很大的促进作用。到 50 年代以后，随着信息技术与计算机技术的发展，在管理中采用计算机已经成为现代生产力发展和实现管理现代化的必然趋势，基于系统管理理论的计算机管理学派应运而生。随着实践向纵深发展，计算机应用于管理已经取得了明显的经济效果，极大的提高了管理工作的效率和决策水平，并从深层次推动着管理理论

自身的深刻调整和变革。

一、管理信息化的实现手段

对一个组织的管理一般说来主要包括计划、组织、领导、协调、控制等五个方面，这也是管理的五大职能。我们所研究的管理信息化，就是把信息化的手段运用于这五大职能之中，来提高管理的效率。而实现信息化管理的主要手段，就是通过在管理中广泛采用管理信息系统（MIS）来进行。

管理信息系统（Management Information System）一词最早由瓦尔特·肯尼万（Walter T.Kennevan）于 70 年代提出，之后很多学者从不同角度对它的定义进行了诠释和丰富。根据我国的特点，从事管理信息系统的专家学者把管理信息系统定义为：一个由人和计算机组成的能进行信息收集、传输、加工、保存、使用、维护和管理的系统，它能实测组织部门的各种运行情况，能利用过去的的数据预测未来，能从全局出发辅助决策，能利用信息控制组织部门的活动，并帮助其实现规划目标。

管理信息系统是在事务处理系统（Transaction Procession System——TPS）基础上发展起来的。事务处理系统只是采用计算机代替业务人员手工作业，简单地由计算机进行数据处理的系统，而管理信息系统如今已经发展到不仅包括事务处理系统，而且包括决策支持系统（Decision Support System——DSS）等高层智能型复杂的信息系统，它是实现管理信息化的基本手段。我们下面看到的各种管理信息化的管理思想或应用系统，就都是建立在信息时代新的竞争背景上的新的管理理念或手段。

二、管理信息化的主要内容

1. 供应链管理(SCM)

（1）供应链与供应链管理的概念

供应链（Supply Chain）的概念最早是在 20 世纪 80 年代末提出的，是由波特的价值链理论（Value Chain）发展而来，波特指出，每个企业都是在设计、生产、配售以及支持其产品的过程中进行的各种活动的集合体。由于企业的基本活动会为企业产品不断增加价值，企业特别关注这些基本活动，从而出现了需求链和供应链概念。需求链指的是和获取订单有关的所有活动，供应链指的是一旦获得订单后所发生得所有活动。

供应链管理（Supply Chain Management, SCM）是指对供应链中得信息流、物流和资金流进行设计、规划和控制，以便增强竞争实力，提高供应链中各成员得效率和效益。它能够在满足服务水平需要得同时，使得系统成本最小，把正确数量得商品在正确的时间配送到正确的地点。供应链管理具体体现为对供应商、制造商、分销商、零售商和客户所构成网络中的物流、信息流、资金流、工作流等进行组织、计划、协调、控制的一系列管理过程。供应链管理的理念是利用系统观念，在控制需求和供给基本平衡的基础上、对业务流程、组织机构、企业内外各种资源利用，生产、流通计划与交货、销售、服务及仓库布局、库存量控制等各个方面进行多目标优化。而针对上游资源的供应链管理系统，我们可以把物料需求计划系统（MRP）和制造资源计划系统（MRP II）归为此类；针对下游的客户资源管理，我们可以把客户关系管理（CRM）系统归为此类。

（2）物料需求计划系统（MRP）

物料需求计划（Material Requirement Planning——MRP）管理系统是以相关需求理论为基础，与先进的计算机技术相结合，以产品的需求情况来确定所需要的原材料（或零部件）的时间和数量、计划交付时间，最终达到压缩库存量、保证生产和供应的目的。它是制造、生产企业用于生产库存管理的有力工具。

物流需求计划系统软件是从 20 世纪 60 年代开始，为解决订货点法存在的缺陷而提出的以库存控制为核心的管理信息系统，它标志着现代企业管理软件的起点。其主要目标是确定每项物料在每个时区的需求量，从理论上部分解决了企业订货的时间和数量不精确的问题。70 年代闭环式 MRP 系统除物料需求计划外，还将生产能力需求计划、车间作业计划和采购作业计划也全部纳入 MRP，形成一个封闭的系统。

MRP 系统的基本功能可以划分为三层：产生主生产计划（Master Production Schedule——MPS）、实现物料需求计划（MRP）、输出制造和物料采购计划。即首先根据对客户的订单、产品需求的预测，以及高层制定的生产大纲，在现有资源下决定产品生产的数量，制定出主生产计划；然后，在决定生产的批量后，通过物料清单（Bill Of Material——BOM）对产品所需物料进行展开计算，这一展开计算可能需要多个层次，直

到确定零件(指外购零件)、原材料的数量、需要的时间,再根据库存记录决定采购的物料的品种、规格、数量、时间等;最后,输出详细的制造与外购的零件、部件、原材料的清单。

由于 MRP 系统的定货量是根据需求来定的,而且,库存的控制是面向作业的,而不是面向台账的。因此,它可以将库存资金的占用降到最小的程度,可以提供每个库存项目的未来状态,它对生产中的变化可以作出比较灵敏的反应。

(3) 制造资源计划系统(MRP II)

制造资源计划(Manufacturing Resources Planning——MRP II)管理系统是由 MRP 系统逐步发展起来的。20 世纪 80 年代,为解决 MRP 只涉及物流的缺陷,MRP II 纳入信息流、资金流,增加了生产能力的平衡、计划下达过程和实施过程的反馈调整等功能,信息可与其他系统共享。如 MRP 加上生产计划可以建立供应计划,而库存记录可用来进行成本核算,逐步形成集生产、供应、销售、财务等功能于一体的系统,一般包括八大模块,即销售管理、生产计划、MRP、生产作业计划、采购管理、能力需求计划、数据管理和库存管理。最初的 MRP 主要是生产和库存管理的功能,随着 MRP 应用的深入,人们在应用过程不断积累经验,不断地扩充其功能。在 MRP 系统中,逐步增加了生产能力计划、生产活动控制等功能,这就形成了所谓广义的 MRP。

制造资源计划(MRP II)是当前制造业对生产经营活动进行科学管理的一种比较理想的模式。所谓制造资源主要是指企业生产所涉及的资源,例如:生产资源(包括人力、设备、物料、能源等)、财政资源(资金收入、资金支出、资金占用等)、工程资源(产品结构、制造工艺等)、市场资源(供应市场、销售市场)等。制造资源计划是对企业生产所涉及的所有资源编制计划,并且对这些资源进行管理、监督、调控。

MRP II 的商品软件是由各子系统组成,子系统的划分以及所包含的功能模块的数量可能有所不同。但是,一般来说均包括工程数据管理、物料管理、采购管理、生产管理以及财务管理和质量管理几个子系统。

MRP II 是一套先进的生产管理技术,它的基本思想是通过运用科学的管理方法和现代化的工具——计算机,规范企业各项管理,根据市场需求的变化,对企业的各种制造资源和整个生产、经营过程,实行有效组织、协调、控制,在确保企业正常进行生产的基础上,最大限度地降低库存量、缩短生产周期、减少资金占用、降低生产成本、提高企业的投入产出率等,从而提高企业的经济效益和市场竞争能力。

(4) 客户关系管理(CRM)

所谓客户关系管理(Customer Relationship Management,简称 CRM),是指通过管理客户信息资源,提供客户满意的产品和服务,与客户建立起长期、稳定、相互信任、互惠互利的密切关系的动态过程和经营策略。它既不是一个简单的概念,也不单纯是一个软件产品。它是互联网时代企业不可缺少的经营战略。

企业要在激烈的市场竞争中立于不败之地就必须时刻关注市场的需求,也就是企业客户的需求。企业为了保有市场要建立与客户的信息交流渠道,掌握客户的购买愿望、感受和行为。要通过发现潜在的客户群体,分析哪些是能为企业带来最大效益客户,要研究如何保持客户的忠实程度以争夺市场和开拓市场。近年来客户关系管理之所以备受关注,发展迅速,正是因为在经济全球一体化和买方市场的激烈竞争环境下企业生存和发展的需要。而高度发展的现代信息技术为企业的这种需求提供了强大的技术支持使这种需求得以实现。客户关系的内容十分丰富,是一个庞大的系统,它可以独立于 ERP 也可以是 ERP 集成系统向客户延伸的前端。

随着社会主义市场经济的不断发展,越来越多的企业对客户关系管理系统开始给以密切关注,并准备尝试建立自己的客户关系管理系统。CRM 作为一种新的经营管理哲学,其内涵可以从以下几个不同角度、不同层次来理解。

第一,客户关系管理是一种管理理念,其核心思想是将企业的客户(包括最终客户、分销商和合作伙伴)作为最重要的企业资源,通过完善的客户服务和深入的客户分析来满足客户的需求,保证实现客户的终生价值。

第二,客户关系管理又是一种旨在改善企业与客户之间关系的新型管理机制。它实施于企业的市场营销、销售、服务与技术支持等与客户相关的领域,通过向企业的销售、市场和客户服务的专业人员提供全面、个性化的客户资料,并强化跟踪服务、信息分析的能力,使他们能够协同建立和维护一系列与客户和生意伙伴之间卓有成效的“一对一关系”。一方面使企业得以提供更快捷和周到的优质服务,提高客户满意度、吸引和保护更多的客户,从而增加营业额;另一方面则通过信息共享和优化商业流程来有效地降低

企业经营成本。

第三，客户关系管理也是一种管理技术。它将最佳的商业实践与数据挖掘、数据仓库、一对一营销、销售自动化以及其他信息技术紧密结合在一起，为企业的销售、客户服务和决策支持等领域提供了一个业务自动化的解决方案，使企业有一个基于电子商务的面对客户的前沿，从而顺利实现由传统企业模式到以电子商务为基础的现代企业模式的转化。

2. 全面管理信息系统——ERP（企业资源计划）

在知识经济时代，企业所处的商业环境已经发生了根本性变化。顾客需求瞬息万变；技术创新不断加速、产品生命周期不断缩短、市场竞争日趋激烈，这些构成了影响现代企业生存与发展的三股力量：顾客(Customer)、竞争(Competition)和变化(Change)。过去在工业经济时代通过规模化生产以降低成本的大型企业已难以取得今天市场上的竞争力，过去在工业经济时代的商业规则、“科层制”管理模式已经不再适用于今天企业的发展，甚至严重影响到企业的生存。为了适应以“顾客、竞争和变化”为特征的外部环境，企业必须要进行管理思想上的革命、管理模式与业务流程上的重组、管理手段上的更新，从而在全球范围内引发了一场以业务流程重组(Business Process Reengineering 简称 BPR)为主要内容的管理模式革命和以企业资源计划(Enterprise Resources Planning 简称 ERP)系统应用为主体的管理手段革命。

第一，ERP 是激烈市场竞争的必然产物。

20 世纪后期，由于科学技术特别是网络化信息技术和世界经济的飞速发展，尤其是全球化市场逐步形成和知识经济、网络经济的出现，使无国界化企业经营的趋势愈来愈明显。跨国企业集团的影响日益增大，整个市场竞争呈现出明显的国际化和一体化。与此同时，用户需求愈加突出个性化，导致不确定性不断增加、高新技术的迅猛发展提高了生产效率，缩短了产品更新换代周期，加剧了市场竞争的激烈程度。面对全球化竞争，加快新产品的开发和上市时间 T，改善质量 Q，降低成本 C 以及完善售前售后服务 S，成为企业的永恒主题。围绕 T、Q、C、S，展开了企业管理变革和技术创新。ERP 是把原来的 MRP II 拓展为围绕市场需求建立企业内外部资源计划系统，把客户需求、企业内部制造活动、供应商的资源融合在一起，完全按市场需求制造。其基本原理是将企业的制造流程看做是一个从供应商、制造工厂、分销网络到客户密切相关的“供应链”，运用计算机硬、软件手段尽力缩短这个“供应链”，提高其运转效率，为企业产品质量、市场需求和客户满意提供保障，最终提高企业的市场竞争能力。

第二，ERP 是企业管理思想演进的结果。

激烈的竞争和严酷的生存环境使企业不进则退。面对经济全球化的挑战，企业如何运用先进的管理理念和控制方法，迅速适应企业的外部环境，从而使企业的决策者能迅速、实时地对市场动态变化做出有效的反应，并增强企业的竞争优势已成为企业家关注的焦点。正是这种需求使 20 世纪成为近代管理学从幼稚到成熟、到迅速发展的世纪。

正因为此，在企业管理信息化日渐深入的今天，ERP 系统的建设成为企业管理信息化的热门话题。国内管理基础较好、信息化工作开展较早的一批大中型企业纷纷建立了自己的 ERP 系统。其中联想集团有限公司、中国化工进出口总公司等一批企业 ERP 系统建设取得了良好的应用效果，为企业管理信息工作的不断深入开展起到了重要的引导作用。ERP 系统的应用必将成为企业管理信息化的主流。

3. 业务流程再造——BPR

BPR (Business Process Reengineering, 简称 BPR) 是 1990 年迈克尔·哈默 (Michael Hammer) 博士在《哈佛商业评论》上发表“Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate”首先提出的，1993 他和钱皮 (Jame Champy) 合著《公司重组——企业革命宣言》一书中对其进行了定义。他们指出，200 年来，人们一直遵循亚当·斯密的劳动分工的思想来建立和管理企业，即注重把工作分解为最简单和最基本的步骤，而目前应围绕新的概念来建立和管理企业，即把工作任务重新组合到首尾一贯的工作流程中去。

他们给 BPR 下的定义是：“为了飞跃性地改善成本、质量、服务、速度等现代企业的主要运营基础，必须对工作流程进行根本性的重新思考并彻底改革。”它强调以业务流程为改造对象和中心、以关心客户的需求和满意度为目标、对现有的业务流程进行根本的再思考和彻底的再设计，利用先进的制造技术、信息技术以及现代化的管理手段，最大限度地实现技术上的功能集成和管理上的职能集成，以打破传统的职能型组织结构，建立全新的过程型组织结构，从而实现企业经营在成本、质量、服务和速度等方面的巨大改善。

它的重组模式是：以作业流程为中心、打破金字塔状的组织结构、建立横宽纵短的扁平式柔性管理体系，使企业能适应信息社会的高效率和快节奏、适合企业员工参与企业管理、实现企业内部上下左右的有效沟通、具有较强的应变能力和较大的灵活性。以集体智慧将企业系统所欲达到的理想功能逐一列出后展开功能分析，经过综合评价和通盘考虑筛选出基本的、关键的和主要的系统功能，并将其优化组合成企业新的运行系统。BPR 的提出在美国、西欧和日本引起了很大的轰动，是在 20 世纪 90 年代达到了全盛的一种管理思想。

4. 集成质量管理——IQM

80 年代末以来，基于计算机技术的自动化质量管理受到了企业界比较普遍的重视，计算机辅助质量 (Computer Aided Quality, 简称 CAQ) 的概念应运而生。CAQ 就是运用计算机实现质量数据采集、分析、处理、传递的自动化，实现质量控制和管理的自动化。

经济全球化进程的加快和计算机集成制造技术的完善使得计算机辅助质量管理正逐步向计算机集成质量管理 (Integrated Quality Management, 简称 IQM) 方向发展。IQM 在 CAQ 基础上的发展体现在两个方面：过程的延伸和范围的扩展。过程的延伸是指质量管理由制造过程延伸到设计开发过程，覆盖了产品整个生命周期。范围的扩展是指将 CAQ 管理下的企业内部局域网扩展为 IQM 下的远程计算机网络，使得跨地区、国际化的企业集团内各部门间的质量管理能够形成一个整体，在制造商和供应商之间实现直接的质量监控。

第三节 进行管理信息化需要注意的几个问题

在激烈的市场竞争环境下，特别是在我国加入世界贸易组织以后，我国相当一部分企业的领导意识到企业管理没有信息技术的支持将会在今后的市场竞争中处于极为不利的地位。因此企业领导一般来说对于企业管理的信息化工作都会密切予以关注。但是在自己的企业中如何开展企业管理信息化工作却存在着相当多的误区。一个基本的误区就是，相当一部分企业领导工作都比较忙，他们没有能够专门抽出些时间好好学习和研究一下有关企业管理信息化的基本知识。因此对于各种企业管理信息系统往往处于一知半解的状态。不知道企业管理信息化对自己的日常工作有什么作用，不知道自己在企业管理信息化工作中应当起什么作用，也不清楚自己应该如何指导企业的信息化工作。因此当企业管理信息化工作遇到阻力和障碍时，往往出乎意料，不知如何应对。从而造成企业管理信息化工作旷日持久不出效果，甚至半途而废。

另一个重要误区是企业领导认为信息化工作是计算机技术人员的工作，企业高层领导只要支持他们的工作：要人给人、要钱给钱就可以了。他们认为只要有了设备和相关软件，企业管理信息化就实现了。因此钱花了，设备和软件买了，企业的一些部门的工作效率也有所提高，但是企业总体效益并没有提高。于是就认为企业管理信息化也不过如此，从而对企业管理信息化工作失去信心。

企业领导在企业管理信息化工作中到底应该主要关注哪些问题呢？一般来说，企业的各级领导，特别是企业的一把手，最需要下大力量关注和解决的问题，应注意以下几个方面的问题。

一、管理以人为本

企业管理信息化工作从表面来看是一种计算机管理信息系统的引入，是一项专门的技术工作，但是其实质是一种先进管理思想和管理模式的引入。因此企业管理信息化其实质是管理，是做人的工作，是企业各级工作人员观念转变的工作。

管理以人为本，首先要解决的是企业一把手的问题。作为企业的一把手自己的观念首先必须转变，才能带领企业高层领导，推动整个企业实现深化改革，使企业管理信息化得以实现。

在做人的工作中，能否得到企业中层领导人员的理解、配合与支持，对管理信息化工作的成败至关重要。这是因为企业的中层领导人员是各项业务工作的直接主管，企业管理信息化工作能否深入贯彻到各个基层部门，关键就在于中层领导的理解、配合和支持。另外企业管理信息化工作的开展不可避免地会涉及业务流程的优化与组织结构的变动，从而涉及“权利和利益的转移”。而企业中受“权利和利益转移”影

响最大的是企业的中层管理人员。对企业中层管理人员的工作只能而且必须由企业的一把手来做。

在企业管理信息系统的建设过程中，企业的相当一部分工作人员也存在“权利和利益转移”、转换工作岗位甚至下岗等问题。如果不做好这些工作人员的工作，企业管理信息化落实到每一个工作岗位的工作就会遇到很大的阻力。解决这一问题除了需要企业各级领导尤其是企业一把手做大量的人的思想工作以外，在企业管理信息化工作开展过程中还必须建立良好的激励机制。制定符合企业管理信息化的激励机制，既是调动职工积极性的一项重要措施，也是保证企业管理信息工作正常运行和取得效益的重要措施。

另一方面，企业管理信息化：工作的开展可以更好地对职工的工作业绩进行量化，从而使得对职工的激励机制建立在一个更准确、公平、合理的基础上，使企业各种人才能够尽快地脱颖而出，增加企业的竞争能力。

二、创建有利于管理信息化的企业文化氛围

创建有利于管理信息化的企业文化氛围，首先需要在企业中牢固树立全球市场竞争意识。使企业全体职工深切意识到激烈的市场竞争压力对于企业生存发展的巨大影响。实践表明，当企业不光是高层领导，而且全体职工都有一种强烈的危机感和紧迫感时，往往会激发出全体员工高度的责任感，使企业全体员工能够从企业大局出发完成本职工作。从而创建一种有利于管理信息化的企业文化氛围。

创建有利于管理信息化的企业文化氛围另一个重要方面是提倡团队精神。团队精神是人本管理中的一个重要概念。人本管理中的团队，是指因企业的某项关联工作而使各成员联合起来的，在行为上有彼此影响的交互作用，在心理上能意识到其他成员存在，并有彼此相互归属的感受和工作精神的集体。

企业的任何工作都需要有团队精神的支持，企业管理信息化工作的开展更需要强调团队精神。这是因为企业管理信息系统是一种基于流程的管理系统，这种系统的实施需要各项业务的管理人员以及信息技术的专业人员通力协作才能取得成功。因此在企业管理信息化工作中强调团队精神具有特别重要的意义。

三、提倡改革精神

在开展企业管理信息化工作的过程中，必然会发现一些不符合市场经济需要的管理模式、不合理的业务流程以及不适应的组织形式；解决这些问题是企业管理信息化工作的一个重要方面。如果企业在运用信息技术时，处理事务的流程和方式没有改变——无论是人们运用计算机直接模拟手工业务处理方式和处理流程，而没有剔除那些手工业务处理方式下必须存在的但在计算机条件下是不合理或无效的工作，还是人们必须按照计算机的要求工作。只要流程不是服务于顾客需要的，那么效率的损失就是存在的。这往往会造成高成本的信息技术系统的工时被大量搁置或浪费。相应地，组织效能的提高也无从谈起，信息技术应用也就达不到预期的效果。

因此，在开展企业管理信息化工作中企业的一把手必须具有充分的革新精神对待一定会发生的这些管理模式、业务流程和组织机构的不适应问题，进行必要的改造以深化企业管理改革。并鼓励企业全体职工以同样的精神关注这一工作。这不仅是企业管理信息化工作的需要，也是企业深化改革的一项经常性的工作。

四、讲求目标效益

开展企业管理信息化工作必须讲求目标效益。讲求目标效益从领导决策思想上应从解决企业突出问题入手，量力而行。从对影响企业生存发展的突出问题入手，抓住关键环节，重点突破、取得效益。实践证明这是一条投入少、见效快的方法。

企业管理信息化的基本目的是提高企业的经济效益、提高企业核心竞争力，因此企业管理信息系统的建设必须讲求成本效益原则。在系统建设的规划阶段就应该对每一个实施内容建立项目控制机制，制定项目实施进度、项目预算和J项目目标。以便对项目实施的效果进行控制和检查，以最小的投入完成既定的目标。

五、协调有关工作

企业信息化建设涉及企业的方方面面，其中一个重要方面就是很多个企业在信息化建设中都会遇到的

“权利和利益的重新分配”问题。

企业信息化建设的过程也是一个企业管理创新的过程，这种流程优化、管理体系的创新必然会触动一部分人特别是相当一部分中层干部的利益，从而引起一些人对信息化工作采取不合作，甚至是抵制的态度。这一问题的解决只能依靠企业的一把手来进行各方面的协调，这种协调工作是任何人都无法替代的。

当然，企业最高领导层协调工作还包含企业资源的合理调配。管理信息化是一项需要大量资金和人力、物力投入的工作。一旦企业各部门的积极性调动起来，尝到信息化的甜头，企业就可能面临各部门争上信息化项目而带来的资金、人力、物力的“瓶颈”。因此如何在企业有限资源下高起点的合理布局、统一规划、分步骤实施就成了企业一把手要协调的基本工作。企业领导在做这种协调时必须牢牢把握住信息化的根本方向，这就是确定什么时机、哪些部门实施哪些信息化项目。企业领导也只有把握住这一大方向，协调好信息化实施的时机和步骤才可能使信息化建设项目所需要的资金、人力、物力得到真正的保证。“要人给人、要钱给钱”才不是一句空话。

六、合理使用和保护人才

执行力是指企业贯彻领导决策、及时有效地解决问题的能力，是企业管理决策在实施过程中原则性和灵活性相结合的重要体现。缺乏执行力是中国企业的通病，在企业信息化建设中这一点尤为突出。我国很多企业信息化建设失败的一个基本原因，就在于在系统建设队伍中缺乏具有执行力的中坚人物。

提高企业的执行能力靠的是人，一个企业有无执行力关键看有没有选对人。因此企业领导，特别是一把手在企业信息化建设问题上必须亲自选择信息化系统建设的核心人员，甚至是工作班子的普通成员，并为他们的工作创造良好的条件。这也就是通常所说的合理使用和保护人才问题。

合理的使用和保护人才包括两方面问题。首先在信息化建设人才的使用上要舍得拿出最优秀的上作人员开展信息化工作。不少企业舍不得从生产管理岗位上抽调优秀人员，从而用那些工作不忙的人员来代替。这样做的结果往往是信息系统建设花费大量资金，最终“效益欠佳”。

其次是如何留住企业信息化建设中的优秀工作人员。这是很多信息化建设先进单位面临的重要问题。信息化建设需要企业花大力量培训工作人员，信息化建设过程也使一些人员积累了充分的经验。但是如何留住这些人员却让企业大伤脑筋，高薪、重罚往往都难以奏效，还会产生很多副作用。在这里必要的激励机制要有，这是必须的。但更主要的是需要企业领导为他们创造宽松的工作环境和开辟广阔的发展前景。对于大多数技术人员来说成就感比金钱更能激励他们充分发挥其潜能。

在建设企业管理信息化问题上，企业的各级领导特别是企业的一把手有很多工作需要做，但以上提到的六个问题是企业领导必须特别关注的。这些问题解决好了，其他的问题就会迎刃而解。

思考题：

1. 对你熟悉的或感兴趣的一家企业进行信息化调研，了解该企业管理信息化的主要手段和程度。
2. 有一种观点认为，管理根本不需要采用信息技术，而把信息技术纳入到管理之中，这只是一种可有可无的泡沫，你是否赞同这种观点？说出你的理由，并运用实例来支持你的观点。
3. 想想企业实施 BPR 可能会遭遇哪些障碍，哪些环节是成功实施 BPR 的瓶颈？
4. 管理信息化是如何对企业柔性战略和敏捷制造带来竞争优势的？
5. 分析 SCM 对实现波特提出的“成本领先”战略的贡献。

参考文献：

1. 宋玉贤：《企业信息化管理》，北京大学出版社，2005.
2. 王璞、戴勇：《企业信息化咨询实务》，中信出版社，2004.
3. 游战清：《企业信息化理论与案例》，机械工业出版社，2004.
4. 杭永宝：《企业信息化教程》，东南大学出版社，2003.
5. 刘强：《SCM 实施宝典》，国防工业出版社，2004.
6. 刘树森：《现代制造企业信息化》，科学出版社，2005.

7. [英]哈伍德、吴昌秀：《ERP 实施流程：企业如何实施 ERP——CIO 管理进阶》，清华大学出版社，2005.
8. 李艳杰：《管理信息系统》，东南大学出版社，2005.
9. 李宗民、王文兴：《管理信息系统理论与实务》，重庆大学出版社，2005.
10. 佩凰帕、德罗兰、高俊山：《新版业务流程再造精要》，中信出版社，2002.

第十七章 管理发展的新趋势

导读：环境与管理观念、方法和技术交互影响。随着管理环境的变化，管理理论和方式必然创新，这正是管理百年发展所呈现出来的一般规律。本章重点介绍经济全球化等经营管理背景下，管理理论方面展现的最新趋势，并对其原因进行了初步分析，还指出蕴含管理发展新趋势中的核心——企业能力的培育与强化。

回顾过去 100 年间人类在组织理论和劳动生产率方面取得的成功，也许现在正是管理学的学生和实践者都可以相互祝贺、欢呼的时候了——可以好好品尝一下管理学领域已经获得的和因它而带来的智力成果和利益。但事实上，这样做，为时尚早——也许，永远都是为时尚早。诚如：“五十岁的律师完全可以坐下来沉迷了他们所拥有的基础知识，因为他们知道，知识更新只是偶尔发生的事件。但管理者就不可能享受这样的奢侈。五十岁的管理者也可以回顾过去，沉湎于过去的知识。但如果这样做的话，他们很快就会发现，他们将失去工作。管理需要变革和持续的改进。没有什么地方可以逃避这样的变革。知识更新是永远不变的要求”。管理的责任受到不断演进的经营环境——顾客需求发生变化、最新技术发生变革、劳动者的期望发生改变，以及竞争对手的行动发生变化的强烈影响。由于世界经济发生转型的动态变化以应对这些因素的变化，管理者必须改变他们习惯使用的观念工具并更好地适应当前的流行趋势。毫无疑问，管理者知识的持续更新有时也要求他们大量放弃就在不久前还被认为是成功标准的实践经验。

一、21 世纪管理面临的挑战

人类进入 21 世纪之初，世界的政治、经济格局都发生了巨大的变化。世界格局正在进行着全新的整合，管理者所面临的管理环境也正发生着全新的变革，新世纪的管理者面临着崭新的挑战。总结起来，21 世纪的管理面临着以下几个方面的挑战：

1. 经济全球化

交通和通讯技术的迅猛发展使得世界越来越小，“地球村”的幻境成为现实。在经济方面，“地球村”的显现使得经济全球化的趋势不可阻挡。企业日益开始在全球范围内寻求资源的最佳配置，大大突破了原来狭小区域的限制，提高了社会资源的配置效率；并在全球市场上开拓市场，拓展了企业的市场范围，为优秀企业的进一步发展壮大提供了市场空间。但同时，经济全球化也给管理者们带来了一系列的挑战。管理者们必须思考，经济全球化背景下，组织的战略视角如何转变？竞争策略如何应对？组织内部组织结构、人员管理方式如何调整？

2. 经济知识化

在世界经济从农业经济到工业经济再到知识经济的历史发展过程中，社会的发展已使知识成为最重要的资源。在信息的催化下，知识经济时代已经到来，企业如何具有独特的属于自己的知识已成为企业能够生存发展的重要标志。在管理中，企业如何获得知识，如何使用知识，如何存储知识，如何使知识变为更多的知识，如何把知识转变为生产力，这些都是知识经济中管理者所要解决的问题。其中尤为关键的是：知识经济条件下人性有什么样的改变，应该采用什么样的管理方式最为合适？

3. 技术进步加快

21 世纪技术进步的速度大大加快，直接的结果就是产品的生命周期越来越短。这给企业带来了两个方面的影响：首先，创新成为企业生存和发展的基础。随着技术进步的加快，为了在市场竞争中获得生存和发展，企业就必须紧跟技术进步的脉搏，始终站在技术发展的前沿。而要达到这样的目的，除了加大企业自身的技术投入，加强自身技术创新外，还应在战略创新、制度创新、组织创新、观念创新、市场创新等方面把创新渗透到整个管理过程之中。其次，创新的风险也越来越大。由于技术进步步伐加快，很多刚刚出现的新技术一出现就落后。再加上产品的生命周期的缩短，前期巨额的研发投入得到充分弥补的风险加大。总之，创新的风险越来越大了。一方面，创新是企业生存和发展的基础；而另一方面，创新的风险却越来越大。身处其中的管理者们不得不思考：创新的内容上是否应该改变原来单纯的技术创新？创新的

主体上是否应该从原来的企业自身拓展到更广阔的企业外部，以及是否应该从原来的技术人员转变到所有的组织成员？创新组织上又如何应变呢？

4.以计算机技术为代表的信息技术的飞速发展与应用

21 世纪是信息化、网络化的世纪。国际互联网自 1993 年出现以来，保持了年增长率超过 200% 的发展速度。信息技术的迅速发展与应用改变了人们的生活方式，进而改变了世界经济的发展模式。信息汹涌而至的网络热潮改变了世界经济的发展模式。现在，人们不仅在网络上接收信息、发布广告，还进行资金结算和商品买卖等种种经济活动。无论是大型的跨国公司还是中小企业都在开始使用电子商务开拓业务。经济网络化的趋势已日趋明显。企业在经营方向、资源配置、组织结构等方面如何应对经济网络化的趋势？同时，经济网络化造成信息的爆炸式增长，人们及时获取所需信息显得更为迫切。在信息爆炸的背景下，如何在消费者和生产者之间架起一道桥梁，有效沟通生产与消费？这些都成为管理者必须思考的问题。

5.顾客需求个性化、多样化

随着经济的发展和人们生活水平的进一步提高，顾客的需求日益趋于多样化、个性化，同时顾客需求多样化、个性化的满足还是低成本作为代价的。新时代的顾客不再桎梏于被动地接受企业提供的产品和服务，而是主动提出所需要的产品和服务。如果企业不能及时满足顾客的需要，顾客就会用脚投票，弃企业而去。总之，用一句话，现在不是企业能提供什么，而是顾客需要什么。在这种顾客需求多样化、个性化的时代，企业怎么改变其生产组织方式，以适应低成本地满足顾客多样化、个性化的需求；怎么在顾客与企业之间架起一座沟通的桥梁，以及时准确地了解顾客的需要。这些都成为新世纪企业管理者面临的挑战。

6.社会对企业社会责任的多维度思考

作为市场经济活动的主体，企业的社会责任或者说企业管理者的管理目标一直是一个争论不休的话题。传统上，基于古典经济学的观点，人们认为企业管理者的唯一的社会责任或管理目标就是利润最大化。这一观点的主要理由是企业的所有者是股东，而股东只关心一件事，就是财务方面的回报，因此管理者从股东的最佳利益出来就只能追求利润最大化。而另一方面，社会经济学的观点认为管理者的社会责任不只是创造利润，还包括保护和增进社会福利。这一立场是基于社会对企业的期望已经发生了变化这样一种信念。公司并非只是对股东负责的独立实体。它们还要对社会负责，社会通过各种法律法规认可了公司的建立，并通过购买产品和服务对其提供支持，此外，社会接受甚至鼓励企业参与社会的、政治的和法律的事务。总之，企业的社会责任应该不仅仅创造利润，更应该保护和增进社会福利。随着经济发展所带来的一些负面影响的显现和人们生活水平的提高，后一种观点的支持者越来越多。那么，如何在现实的管理过程之中协调利润和社会福利之间的关系呢？

总之，用一句话来概括新世纪企业管理环境的特征就是管理环境的复杂化。

二、21 世纪管理发展的新趋势

外部环境的变化引起企业内部活动内容和结构的调整，这两者的综合作用促进管理思想和方式的创新，这正是管理百年发展所呈现出来的一般规律。依此规律，基于以上当代环境的新特点，管理理论、方法在 21 世纪呈现出如下特点和趋势。

1.全球化战略，跨文化管理

经济的全球化导致企业经营以及所面临的竞争都已突破时空限制在全球展开。企业再也不能单纯依靠地区性行为来维持其利润增长了。企业应立足于全球经营，研究和制订在全球范围内如何生存和发展的全球竞争战略，并从全球战略的高度来提高经营管理的水平和质量。战略与经营的全球化决定了管理的跨文化化。随着全球经营战略的展开，企业将面临越来越多的陌生文化环境，它的管理人员和员工来自越来越多的不同文化背景，这也就意味着更多的文化摩擦。因而跨文化管理也一种必然的趋势。跨文化管理，就是要在充分了解不同地区风土民情、风俗习惯和价值观念等文化环境的基础上对其加以协调融合，以消除因文化背景不同所带来的摩擦和障碍。同时在对各种文化兼收并蓄的基础上，博采众长，不断创新，构建适应全球化经营的企业新文化。

2.企业的创新管理

企业在快速多变的经营环境中，要不断地保持竞争优势，经常处于竞争的制高点，就必须求新求变，把创新作为管理的主旋律。企业的创新管理是指能快速适应科学技术、经营环境的急剧变化，不断进行观

念创新、战略创新、制度创新、组织创新和市场创新，把创新渗透到管理过程之中，作为经常性的主要管理职责。管理创新并不是仅仅在产品和服务上寻求创新，而是在公司运营的各个方面都时时求突破、求发展。西方主要工业发达国家自上世纪 60 年代以来随着环境的变化先后经历了全面质量管理（TQM）、准时制造（JIT）、精益生产（LP）、敏捷制造（AM）等管理创新。进入 90 年代以来，在美国和其它工业发达国家更是兴起了一场轰轰烈烈的企业再造（Reengineering）运动。企业再造也称为企业流程再造（Business Process Reengineering），是 90 年代初由美国麻省理工大学教授迈克尔·哈默博士和 CSC 管理咨询公司董事长詹姆斯·钱皮提出的。企业再造是对长期所奉行的劳动分工论的反思，从根本上对原有的基本信念和业务流程、组织结构、企业文化进行重新考虑和设计，利用现代信息技术对企业的战略、业务流程以及支撑它们的系统、政策、组织、结构等进行彻底、急剧的重塑（Redesign），以达到工作流程和生产率的最优化，使质量、成本、服务和效率等经营目标得到显著改善，实现企业绩效的巨大飞跃。在西方，企业再造运动已被认为是继全面质量管理之后的又一次重要的工商管理革命，对新世纪管理理论和实践的发展有着深远的影响。

3. 企业的虚拟化经营

以互联网为代表的信息技术的迅速发展与应用改变了经济的基本态势，产生了网络经济这样一种新型经济形态。网络经济使市场虚拟化，相对于传统的市场而言，重要的是它可以在一定程度上促进市场完善和防止市场垄断，从而提高社会福利。网络经济还使得一些辅助性社会劳动可以通过市场价格外包，从而减少市场交易成本。这些辅助劳动由专业性的公司提供，其劳动效率要高于社会平均水平，其价格低于企业自行提供服务的成本。实际上，通过专业化劳动提高效率在网络经济之前的一二百年就存在，但由于交易成本、信息沟通等问题阻碍了辅助专业劳动的社会化，而网络经济使得这种辅助劳动大规模社会化成为可能。这样，企业就可以专注于自己的核心能力和核心业务，而把其他非核心业务通过网络交由效率更高的企业去完成。这就是虚拟经营，即企业在有限的资源条件下，为了取得竞争中的最大优势，以企业中最关键的资源或核心能力，如专利权、行销通路或研发能力等为基础，专注于其核心业务，而将其它的业务或职能虚拟化——通过各种方式（如战略联盟等）借助外力进行整合弥补。其目的在于最充分有效地利用企业的有效资源。

企业经营的虚拟化必然会导致企业组织的虚拟化，即企业为适应虚拟化经营的要求，仅保留企业中最关键的功能和核心部门，而将其他的功能和部门虚设或省略，以利用较低的构建成本，实现资源的最佳组合和企业的快速发展。也就是说，企业在组织上突破有形的界限，虽有生产、营销、设计、财务等功能，但企业体内却没有完整的执行这些功能的职能部门。具有这样一种组织形式的企业称为“虚拟企业”。

4. 企业竞争竞合化，合作联盟化

传统的企业竞争是你死我活的零和博弈。而 21 世纪的企业若要成功，必须依靠合作的精神。这是因为世界已进入了一个新的时代——合作的时代。首先，随着科学技术的不断发展，新产品的技术含量不断提高，产品的市场寿命周期不断缩短，新产品层出不穷，而且是多种科学技术的综合体现。高技术含量的新产品开发工作，成为一项大工程。面对这种新形势，很少有哪家公司能单凭自己的资金、技术力量，迅速推出系列化、多样化和复杂化的产品，去满足市场的不同需求，达到占领市场的目的。而市场竞争是无情的，市场行情瞬息万变，获得利润的机会往往是稍纵即逝，面对市场及科技发展的挑战，企业只有通过合作，将各自的优势结合起来，才能开发新产品，占领市场；其二，如前所述，在经济网络化条件下，企业应向核心能力要优势，即企业的战略重点应放在强化核心业务能力上。为此，企业必须先“有所不为”，即放弃非核心业务甚至非核心环节，这样才能集中优势发展核心业务，提升核心能力。但这样一来，企业实质就变成了一个小小的核心业务单元或能力单元，而其它的业务单元则被省略掉了。而单凭一个业务或能力单元是不可能为顾客提供完整的服务的。为此，企业必须与其他相应的核心业务单元或能力单元（其他企业）合作，结成分工合作、优势互补的“任务团队”，共同承担为顾客提供完整的服务。

由此可见，经济网络化条件下，各企业不过是全球网络中小小的结点，它们共同构成了经济网络整体，但又只能从网络整体中吸取营养，依靠网络整体而生存发展。它们各自所拥有的核心能力与核心业务只是它们进入网络整体、成为网络结点的资格条件。因而，在 21 世纪的经济网络化条件下，企业必须既具有强大的核心能力，又具有高度的合作精神，否则被淘汰出局是其必然的命运。换言之，核心能力和合作精神是 21 世纪企业可持续发展的两大支柱。核心能力是企业合作的基础，而合作又可促进企业核心能力

的提高。

企业间的合作主要是以“企业战略联盟”的形式进行的。企业战略联盟是指两个或两个以上具有资源或能力互补优势的企业，为实现共同的战略目标组成的风险共担、利益共享的松散联合体。这种联合体具有如下特点：（1）是动态性。它是靠信息技术结成的临时网络或任务团队。其目的是为完成某项特定的任务。任务完成后即自行解散，为了新的战略目标，新的合作者又组成新的联盟；（2）是无形性。企业战略联盟主要是通过不受任何限制的无形通信网络将联盟成员联结在一起，既没有总部，也没有太复杂的组织系统，更不搞纵向合并；（3）是伙伴关系。企业战略联盟就是为实现特定的共同目标而建立起来的。各成员将自己的核心资源或核心能力与其他成员的核心资源或核心能力相结合，以期实现优势互补，在此基础上进行分工协作，并共担风险、共享利益。否则，就不可能建立起联盟关系；（4）是快速灵活。企业战略联盟之间主要是以信息网络相联系的，因而快速灵活也就成为其典型的特征之一。它通过信息情报交换迅速确定联盟成员，并签订“电子合同”；计算机网络使不同地域、不同部门的相关成员同时开展工作；人工智能系统和传递装置使工程师与生产线直接联系起来，而工程师能更加灵活地控制生产，同时能根据客户的要求立即作出反应，满足客户的需求，实现敏捷制造。这一特征适应了信息网络时代“快者生存”的规律；（5）是管理简单。由于企业战略联盟实质上是一种网络虚拟组织，既无总部也无太复杂的组织系统，工作场所和工作方式都决定了成员与员工的临时性和管理的简单化。联盟效率取决于联盟成员的合作精神。

5.企业数字化管理

数字化管理是利用计算机、信息及国际互联网技术，量化管理对象与管理形式，实现计划、组织、协调、服务、创新等职能的管理活动和管理方法的总称。数字化管理在技术上基于两个基本前提：一是管理活动和行为是基于网络的，即企业应该利用计算机技术和信息技术，建立一个高度集成信息共享交换网，任何管理活动与行为都是依据网络上的信息资源和知识资源做出反应和付诸行动，所有的管理消息都是通过网络进行感知、搜集、加工、存储、传播的，网络成为管理活动与行为的神经枢纽；二是管理是可以计算的，即管理活动与行为应是标准化、规范化，直至量化，可以利用计算方法进行推理和判断，做出决策。

数字化管理与传统的企业管理相比较，其数字化特征极其明显，它必将带来企业管理全面性的变革，形成管理发展的新趋势。数字化管理的目标在于追求响应速度和创新的能力；管理的重心移向对知识和信息资源的管理；管理组织机构趋于扁平化、网络化；管理机制由预测未来到感应市场变化，即由推动式机制转变为以客户为中心的拉动机制，形成内蕴不断追求创新的管理机制管理过程由重复性过程转化为响应顾客要求的模块化过程，业务经营活动与管理过程融合贯通；管理绩效评价的主要指标是响应时间；管理激励在于员工的个体成长、工作自主和业务成就感等，人作为管理者和创造者的作用得到进一步的凸显和解放。

6.企业内部管理虚无化

在传统职能式组织中，企业内部管理表现为对其内部横向职能部门之间及纵向层次之间的协调；当组织扁平化且由任务团队（或项目小组）取代传统职能部门后，企业内部管理体现为对其内部横向任务团队（或项目小组）之间的协调，纵向协调消失。当企业规模因前述原因不断缩小时，企业内部的业务与环境不断被外化，企业逐步蜕变为一个核心业务甚至是核心能力单元，其最后的极限就是个人企业。原来内含于企业内部的各任务团队（或项目小组）之间的分工协作关系，将随着企业内部业务与环节的外部化而体现为企业（业务或能力单元）之间的分工协作关系，这就是前面所说的企业战略联盟。由此可见，在此过程中，企业内部管理功能也因管理协调对象（任务团队或项目小组）的不断减少而不断淡化或弱化，或者说是外部化为企业战略联盟管理（协调企业战略联盟各组成成员）。当企业个人化后，企业内部管理功能便完全消失——或者说是蜕变为个人的自我管理。这也就是说，在网络经济时代，常态组织形式有两种，其一是业务或能力单元（其极限是个人化企业），其二是由这些业务或能力单元所构成的以任务为中心的动态的企业战略联盟。与此相适应，企业内部管理也便向两极演化为个人的自我管理和企业战略联盟的网络化管理，传统意义上的企业内部管理消失。

7.管理精神的“以人为本”

随着知识经济时代的来临，以知识管理为核心的当代企业管理更加重视知识和知识的载体——那些拥有先进科学技术、管理经验与学习能力的人。他们是企业生产力各要素中最具活力、最有创造性和增值潜

力的要素，是这个时代企业最重要、最应该重视与关注的资源。要想获得、拥有和保持这种相对稀缺的资源，企业就必须贯彻执行“以人为本”的管理精神。

以人为本，即以人为中心，为企业发展的根本。重视知识，重视人才，已不再是一句空洞的口号，而是贯穿于企业各方面各层次的管理思想与精神。目前，西方发达国家已普遍将人视为最有价值的资源，重视对其长期投资和合理使用，强调通过授权赋能、民主参与、文化认同、创新激励等多种方式为员工才能的充分发挥创造和保持一个宽松的环境，认为加强人力资源的开发和管理是企业提高效率、保证自身竞争优势的强有力武器之一。从管理发展的趋势来看，人力资源管理在企业中的地位日趋重要，对其要求也越来越高。人力资源管理正逐渐从事后管理转向事前管理，其职能已从过去单纯的行政事务性管理上升到考虑如何开发企业人员的潜在能力，不断提高效率。它更多地以经营者的眼光，注重企业在吸引人才、培养人才、激励人才等方面的投入，正从一个纯消费部门逐渐转变为能给企业带来经济效益的部门。与此同时，管理专业化分工的明显优势也使人力资源管理外包化（即企业利用专业管理咨询公司提供的人力资源开发和管理服务）的趋势日益明显，也将成为未来发展的一个重要方面。

在知识经济时代，倡导“以人为本”，的管理精神也意味着对人才提出了更高的要求，尤其是对那些与企业兴衰成败紧密相关的企业经营管理者素质提出了更高的要求。今天的经营管理者是信息化、技术型的工商管理人才，他们不安于现状，勇于接受新的挑战，主动创新与变革，在推进创新与变革中发现和创造商机；他们紧跟时代步伐，善于利用高新技术（尤其是网络信息技术）来更新知识、改造企业，为企业的经营管理、正确决策不断提供新的可行的手段与工具；他们具有较强的人际沟通能力和协调能力，善于听取社会、员工等多方面的意见，善于将企业所需的各类资源集于麾下，做到“人尽其才、物尽其用”；他们非常重视人力资源的开发、培养和有效使用，认为驱动企业的是人而不是机器设备，努力创造一个充满活力、积极向上的企业文化与环境。

8. 社会责任管理

随着社会经济与科技的飞速发展，我们正逐步走入以提高生活质量为中心、以协调人与人、人与环境为主要活动内容的后工业化时代。企业管理的社会责任这个长期备受争议的概念，正从古典经济学观点向社会经济观点迅速转变。即人们原来长期认为企业管理唯一的社会责任就是使利润最大化，转变为管理的责任不仅仅使利润最大化，而且还要保护和增加社会财富。企业应更多地从长远经济绩效考虑，注重自我形象的塑造，重视与社会公众、外部环境的协调发展。因此，重视组织决策和活动对自然环境影响的管理的“绿色化”意识开始兴起。与此同时，管理道德问题也是目前企业管理的热点问题之一。据著名的美国盖洛普公司近期的一项民意调查显示，企业管理者的整体道德水平逐渐下降，道德标准正呈滑坡趋势。目前，为规避经营管理者的道德风险和逆向选择，西方发达国家在理论和实践方面都做了许多有益的研究和探索，如采用人才甄选的道德标准道德培训、综合绩效评价、独立社会审计等方法；其中，西奥多·泊塞尔提出的管理道德制度化建设，可能将成为今后加强企业经营管理者道德监管的一个发展方向。

9. 企业危机管理

21 世纪企业管理环境的一个突出特点就是管理环境的复杂化，这不仅仅指的是宏观环境，微观环境也是如此。管理环境复杂化带来的一个直接的后果就是企业管理过程之中的危机不断。危机是对一个企业及其产品或商誉等引起潜在负面影响的具有不确定性的事件，这种实践及其后果可能对企业及其员工、产品、资产和声誉造成巨大的损害。危机具有意外性、破坏性等特点。企业危机管理就是指企业针对可能面临的或正在面临的危机，为了避免或减轻危机所带来的严重损害和威胁而采取的预防、识别、处理和企业形象恢复等一系列管理活动的总称。

企业危机管理的重点有：产品质量问题、公共安全、环境问题、涉外诉讼、违法违纪案件和职工稳定问题等。危机是企业经营过程中的客观存在，危机管理的关键是要树立危机管理意识，重点是要建立危机管理体系，包括危机预防机制、危机确认机制、危机控制与解决机制和危机转化机制。

三、对管理发展新趋势的思考

21 世纪管理发展的新趋势是适应管理环境的必然产物。针对以上管理发展的新趋势，我们可以得出如下三点结论：

1. 管理新趋势是企业适应“3C”的主要表现

在经济市场化、全球化和信息化的进程中，企业面临着复杂多变的外部环境。一是变化（Change）。市场的消费热点在不断转换，产品生命周期在不断缩短，新品开发的速度在不断加快、改革呼声此起彼伏。这是一个变化的世界，只有以变应变，才能赶上变化，获得主动。难怪有“商界教皇”美名的汤姆·彼德斯提出“请从你的词汇中抹去‘变化’这个词。以放弃和变革来替代它。”二是竞争（Competition）。市场竞争程度日趋激烈，竞争手段日趋多样，竞争成本日趋势扩大，怎样依靠核心能力，获得竞争优势，怎样在竞争中去合作，在合作中去竞争，是每一位厂商必须面对的现实。三是顾客（Customers）。在顾客变得个性化、理性和成熟化的今天，怎样成功地创造顾客需求，给顾客带来高附加值的产品和服务是企业市场取性的关键。企业经营管理外部环境中的“3C”促使了管理理论和管理实践向纵深发展。可以说，21世纪管理发展新趋势是管理挑战变化、竞争，去迎合顾客的结果。

2.企业能力是贯穿管理发展新趋势的主线

从表面看管理新趋势是杂乱无章、各不相关的，但从深层看这些新趋势之间有着一定的内在联系，关注企业能力是贯穿管理发展新趋势的主线，以上的各个趋势都是围绕企业能力而展开理论研究和实践工作的。从全球的角度来设计、制定企业的战略、配置资源、实施跨文化管理，从而有效利用不同区域人力资源，都是为了摆脱原有的地区和时间限制，从而更好地培育和巩固企业的能力。企业的创新管理则更是全方位地思考企业如何获取、增强自身的能力。企业的虚拟化经营，更是为了把企业自身有限的资源集中于优势能力的培育和强化上。建立企业战略联盟，可以通过企业之间的联盟而获得企业能力。企业的数字化管理，是为了利用先进的数字技术来营造企业的核心能力。企业内部管理虚无化则是核心能力管理的结果。管理精神的“以人为本”是知识经济条件下，针对员工人性假设的改变，通过企业内部的积累、学习获得核心竞争能力的主要途径。企业的社会责任管理强调的是企业能力培育或获取过程中还必须考虑大众的影响，从而也就导致在管理之中要关注社会福利。最后，企业的危机管理是针对管理环境的总体特征——复杂化，通过对企业经营环境、过程的实时监控，以应对随时出现的挑战，从而进一步培育企业的能力。

3.企业能力是企业经营管理成功的关键

利润重要，市场占有率更重要；市场占有率重要，竞争优势更重要；竞争优势重要，而竞争能力更重要。有了竞争能力，就会有竞争优势；有了竞争优势，就会有市场占有率；有了市场占有率，就会有利润。而企业能力是可以通过全球化战略思考获得，通过虚拟化经营获得，通过企业战略联盟获得，通过组织结构革新获得，通过人力资本管理获得，通过关心社会福利而得到社会大众的支持而保障企业能力的有效发挥。所以，企业怎样获得核心能力，怎样保持核心能力将是21世纪管理理论与实践研究的重要议题。

思考题：

- 1.简述21世纪管理面临的挑战有哪些？
- 2.信息技术的发展如何影响企业经营管理和组织管理的方式？
- 3.全球化如何影响管理者履行职责的方式？
- 4.具体说来，你认为企业管理的目标有那些？
- 5.当前，各个管理发展的新趋势之间的逻辑结构如何？

参考文献：

- 1.（美）斯蒂芬·P·罗宾斯等著，孙健敏等译.管理学（第7版）[M].北京：中国人民大学出版社，2004
2. 芮明杰.管理学——现代的观点[M].上海：上海人民出版社，1999
3. 郭咸纲.西方管理思想史（第3版）[M].北京：经济管理出版社，2004
4. 李占祥.面向知识经济时代企业管理变革的新趋势[J].中国工业经济，2001（1）：11-13

《管理学原理》案例汇编

案例目录

教学案例与分析

- 【案例 0.1】 海尔的腾飞
- 【案例 0.2】 疯狂扩张的代价
- 【案例 1.1】 三孔啤酒有限公司
- 【案例 1.2】 新闻记者出的佐佐木明
- 【案例 1.3】 教材 39 页案例 1、2、3
- 【案例 1.4】 多川博的锦公司的管理对象
- 【案例 1.5】 鼎立建筑公司
- 【案例 2.1】 联合邮包服务公司的科学管理
- 【案例 2.2】 联想——中国第一个学习型组织
- 【案例 2.3】 海尔文化
- 【案例 3.1】 乔森家具公司五年目标
- 【案例 3.2】 如有人问：轮胎可以做什么？
- 【案例 3.3】 接吻青蛙
- 【案例 3.4】 经营决策
- 【案例 4.1】 王厂长的等级链
- 【案例 4.2】 分权问题
- 【案例 4.3】 联想的组织结构选择
- 【案例 4.4】 联想集团
- 【案例 4.5】 巴恩斯医院
- 【案例 4.6】 授权的障碍
- 【案例 4.7】 考核不会让你吃惊
- 【案例 5.1】 看球赛引起的风波
- 【案例 5.2】 华东输油管理的激励方式
- 【案例 5.3】 用洋葱替代胡萝卜的尴尬！
- 【案例 5.4】 结合前面的案例进一步讨论分析
- 【案例 5.5】 斯通先生是如何激励员工的？
- 【案例 5.6】 赵副厂长该怎么办
- 【案例 5.7】 张经理的沟通经验
- 【案例 6.1】 哈勃望远镜

【案例 6.2】 关于“文件核算制”

【案例 6.3】 电子监控

【案例 6.4】 美国西北航空公司的职工持股

学生搜集案例与分析

【案例 1】 李佳的调动

【案例 2】 处理投诉

【案例 3】 货物损失后的处理

【案例 4】 招聘中的一次意外

【案例 5】 生产国家淘汰农药

【案例 6】 表扬引起的争论

【案例 7】 这一案件的责任承担者是谁

【案例 8】 这则广告该不该登

【案例 9】 销售“疯人果”案

【案例 10】 麦迪逊手套公司

【案例 11】 为了企业的信誉

【案例 12】 “抗癌大王”虚假广告案

【案例 13】 退鞋风波

【案例 14】 小道消息传播带来的问题

【案例 0.1】

海尔的腾飞

崛起与发展：从濒临倒闭的集体小厂发展壮大成为知名的跨国企业

创立于 1984 年，崛起于改革大潮之中的海尔集团，是在引进德国利勃海尔电冰箱生产技术成立的青岛电冰箱总厂基础上发展起来的。在海尔集团首席执行官张瑞敏“名牌战略”思想的引领下，海尔经过十八年的艰苦奋斗和卓越创新，从一个濒临倒闭的集体小厂发展壮大成为在国内外享有较高美誉的跨国企业。

2002 年海尔实现全球营业额 711 亿元，是 84 年的 20000 多倍；2002 年，海尔跃居中国电子信息百强之首。

18 年前，工厂职工不足 800 人；2002 年，海尔不仅职工发展到了 3 万人，而且拉动就业人数 30 多万人。

1984 年只有一个型号的冰箱产品，目前已拥有包括白色家电、黑色家电、米色家电、家居集成在内的 86 大门类 13000 多个规格品种的产品群。在全球，很多家庭都是海尔产品的用户。

“名牌战略”：中国第一品牌

用户的忠诚度是与海尔产品的美誉度紧紧联系在一起的，18 年间，海尔的无形资产从无到有，2002 年海尔品牌价值评估为 489 亿元，跃居中国第一品牌。

海尔产品依靠高质量和个性化设计赢得了越来越多的消费者。2003 年，在国内市场，海尔冰箱、冷柜、空调、洗衣机四大主导产品均拥有 30% 左右的市场份额。在海外市场，据全球权威消费市场调查与分析机构 EUROMONITOR 最新调查显示，海尔集团目前在全球白色电器制造商中排名第五，海尔冰箱在全球冰箱品牌市场占有率排序中跃居第一。其小型冰箱占据了美国 40% 的市场份额。海尔产品已进入欧洲 15 家大连锁店的 12 家、美国 10 家大连锁店的 9 家。在美国、欧洲初步实现了设计、制造、营销三位一体的本土化布局。

2002 年海尔实现海外营业额 10 亿美元，是中国家电业出口创汇最多的企业。

海尔发展战略创新的三个阶段

海尔十八年来的高速发展，最主要的就是靠创新。战略创新起着关键作用。

1. **名牌战略阶段**——在 1984 年到 1991 年名牌战略期间，别的企业上产量，而海尔扑下身子抓质量，7 年时间只做一个冰箱产品，磨出了一套海尔管理之剑：“OEC 管理法”，为未来的发展奠定了坚实的管理基础；

2. **多元化战略阶段**——在 1992 年到 1998 年的多元化战略期间，别的企业搞“独生子”，海尔走低成本扩张之路，吃“休克鱼”，建海尔园，“东方亮了再亮西方”，以无形资产盘活有形资产，成功地实现了规模的扩张。

3. **国际化战略阶段**——在 1998 年至今的国际化战略阶段，别的企业认为海尔走出去是“不在国内吃肉，偏要到国外喝汤”；而海尔坚持“先难后易”、“出口创牌”的战略，搭建起了一个国际化企业的框架。

海尔的成功

美国《家电》杂志统计显示海尔是全球增长最快的家电企业，并对美国企业发出了“海尔击败通用电气”这样的警告；英国《金融时报》评选“亚太地区声望最佳企业”，海尔名列第七；美国科尔尼管理顾问公司也将海尔评为“全球最佳运营企业”。同时，张瑞敏也获得了中国企业

家目前在全球范围内的最高美誉，1999 年 12 月 7 日，英国《金融时报》评出“全球 30 位最受尊重的企业家”，张瑞敏荣居第 26 位。著名的英国《金融时报》发布了 2002 年全球最受尊敬企业名单，海尔雄居中国最受尊敬企业第一名。2003 年 8 月美国《财富》杂志分别选出“美国及美国以外全球最具影响力的 25 名商界领袖”，在“美国以外全球最具影响力的 25 名商界领袖”中，海尔集团首席执行官张瑞敏排在第 19 位。

近年来，海尔已经有十几个成功的案例进入哈佛大学、洛桑国际管理学院、欧洲工商管理学院、日本神户大学等著名高等学府的案例库，成为全球商学院的通用教材，这在中国企业界是唯一的。张瑞敏本人也作为第一个中国人登上了世界商学院的最高讲台——哈佛大学商学院讲学。

海尔人的目标是：进入世界 500 强，振兴民族工业！

分析：分析海尔的内部环境和外部环境状况。

【案例 0.2】

疯狂扩张的代价

中联公司成立于 1992 年，是经国务院批准注册的国有大公司。注册资金 6 亿元人民币。

公司组建伊始，高层领导不是按规律经营，客观地分析主客观环境，慎重地选择主业，制定正确的战略，脚踏实地地打好公司发展的基础，而是四处“招兵买马”，急速扩大规模。他们在全国各地迅速地注册公司，短短一年时间之内，注册二级公司 20 多个，三级公司 50 多个，四级公司更是遍布全国。在注册资金不到位，资金不足的情况下，本应采取重点战略，以求在部分项目上取得突破，打下基础后再进行扩张。然而，该公司却采取分散兵力，盲目扩张的方式，

几年过去了，偌大的一个公司，竟没有像样的主业支撑，没有知名的品牌挑台，在加上内部管理上的混乱，注定难逃失败的厄运。对其下属的子公司，既没有正确有力的经营战略指导，又没有有效的控制机制，结果，这些公司经营不力，与总公司的关系也极为不正常。挣钱的公司失去控制，不挣钱的公司却围着总公司，要贷款，要担保；欠了债，惹了官事的公司，把官事推给总公司，致使总公司的财务部曾在一年之内被法院封了三次。由于盲目扩张，致使公司从 1994 年开始，资金周转困难，债台高筑，对下属公司的管理失控，陷入了全面危机。于是，国务院及主管部门下令该公司内部整顿，收缩战线，确定主导产业。但是已病入膏肓的中联公司，以无力自救，于 1997 年，国务院不得不派驻工作组，对该公司进行全面清理整顿。一个曾红极一时的国有大公司倒下了。

分析：你认为以上两者成败的关键是什么？

【案例 1.1】

三孔啤酒有限公司

三孔啤酒有限公司位于山东曲阜，是 1987 年由破产倒闭的原曲阜化肥厂改建而成的。董事长兼总经理宋文俊，军人出身，授命之初，摆在他面前的是一个百废待兴的烂摊子。经过 13 年的持续努力，从一个年生产能力 1 万吨啤酒的小厂起步，走过了艰苦创业——站稳脚跟——称雄鲁西——争强山东——跻身全国的发展历程。自 1994 年起，三孔啤酒与德国最著名的啤酒酿造公司 DAB 公司进行了全方位技术合作，成为亚洲地区获准生产销售 DAB 公司世界名牌——汉沙啤酒的唯一厂商。公司现已形成“三孔”“汉沙”两大品牌，十几个品种和十几种不同包装方式的产品系列，高中低档兼备，风格风味各异的产品线格局。市场以淮海经济区为中心，辐射到全国 23 个省市。

三孔啤酒厂，较早就开始借鉴国际先进管理模式，按国际惯例建立组织机构，改变过去的科室建制，设立了生产部、营销部、市场部、人力资源部、技术质量部、发展部、供应部、企业文化部和公司办公室等 8 部一室。在三孔啤酒有限公司挂牌成立后，又以其投资中心和控制中心的职能，设立了“一办五中心”的管理机构，即办公室、研究发展中心、人力资源中心、资产管理中心、财务管理中心、企业文化中心。

十多年来，在一个个生死存亡的关键时刻，宋文俊放眼未来，纵观全局，做出了一系列正确而富有成效的决策。为此人们称其为战略家；在驾驭三孔啤酒这条企业之舟时，宋文俊时刻关注着人的作用，除了重视中高层管理干部队伍建设外，还特别重视普通员工的学习和培训，除了员工的自我学习以外，努力实施企业培训，进行大面积人才开发，培养自己的专家，自我造血。为此人们称其为教育家。

宋文俊带领他的员工，坚持“以厂为家，厂兴我兴，厂衰我耻，与企业共命运，全力奉献，同心奋斗，同力拼搏，让曲阜满天下”的精神，牢记“诚信和善”的经营理念，按照“质量保生存，开发增活力，销售促生产，管理求效益，培训做保证，改革为动力”的经营方针，酿造着优质的产品。2000 年制定的公司滚动发展计划目标是：奋争全国啤酒十强，产销量达到 80-100 万吨。

分析：结合三孔啤酒厂的实例，找出五要素并作简要分析。

【案例 1.2】

新闻记者出的佐佐木明

1976 年受到卫星计算机浪潮的启示，产生了专门从事设计机种向大公司出售的“智慧”的想法，便同两位朋友白手起家，开办了“头脑公司”——微型系统科技公司。当时日本的科技开发机构多属于官方或大公司，像松下、日立、东芝等电器公司，均设有开发新产品的科技研究所。佐佐木明的公司能生存下去吗？能够同大公司的科研就够竞争吗？特别是佐佐木明本人，即没有计算机的科技知识，也没有开发公司的资本，用什么来建立新的公司呢？头脑公司为自己的出现动起了头脑：他们的第一个奋斗目标是：“要用并不比别人高名的技术，向别人还没有注意到的社会需要开发，力求赶在大公司前面研制出新产品” 他们的第二个奋斗目标是：在千百万人司空见惯的社会现象中，发现别人还没有发现的路子，即了解潜在的时常需求。佐佐木明在观察到社会的潜在市场后，立即招手“学习机”的设计与制造。业精于勤，功成于思。” 佐佐木明等人经过一年半的刻苦钻研，克服了技术和经费上的困难，终于研制成了“学习机”，头脑公司也从此享有声誉，从几个人发展到十八个人，但仍然保持着初建时期的勤奋作风。

分析：说明佐佐木明的优缺点。

讨论：结合佐佐木明的创业故事，评价其人其事。

【案例 1.3】教材 39 页案例 1、2、3

【案例 1.4】

多川博的锦公司的管理对象

提到婴儿，你回想到那两种产品？——牛奶和尿布。二者同等感重要。而想到尿布你又想到了谁？——日本锦公司的多川博。锦公司的多川博和尿布的不解之缘，让他自己都感到奇怪，当太平洋战争的炮火打破神户商业大学毕业的多川博的梦想后，只好在其岳父一个有三十名职工的、生产胶质尿布、雨衣等产品的小厂当帮手。多川预计，战争结束后会出现生孩子的高峰，边建议工厂专门生产尿布。他预料尿布肯定会随着婴儿出生率的提高而扩大。然而，他没有料到，在战后经济异常困难的日本，谁肯把钱花在购买尿布上，因此，工厂的产品滞销，营业额下降。严酷的显示面前，多川日夜为推销产品绞尽脑汁。直到 1955 年日本经济由复兴转向准备起飞时，锦公司正式成立。1959 年接任经理。到 80 年代中期，年营业额已达 73 亿日圆。在经营过程中，多川发现：胶质尿布的销售量并不和婴儿的出生率成正比，而是同家庭的生活水平及文化程度成正比例。低则买的少，高者买的多。察觉到这一信息后，专门搜集全世界有关尿布的信息。

多川在重视扩大销路的同时，也倾注心血与改进生产技术，积极推进工厂的机械化和自动化。

分析：1、多川博的锦公司的管理对象及各要素在组织活动中的作用。

2、锦公司不同时期环境对其发展的作用。

【案例 1.5】

鼎立建筑公司

鼎立建筑公司原本是一家小企业，仅有 10 多名员工，主要承揽一些小型建筑项目和室内装修工程。创业之初，大家齐心协力，干劲十足，经过多年的艰苦创业和努力经营，目前已经发展成为员工过百的中型建筑公司，有了比较稳定的顾客，生存已不存在问题，公司走上了比较稳定的发展道路。但仍有许多问题让公司经理胡先生感到头疼。

创业初期，人手少，胡经理和员工不分彼此，大家也没有分工，一个人顶上几个人用，拉项目，与工程队谈判，监督工程进展，谁在谁干，大家不分昼夜，不计较报酬，有什么事情饭桌上就可以讨论解决。胡经理为人随和，十分关心和体贴员工。由于胡经理的工作作风以及员工工作具有很大的自由度，大家工作热情高涨，公司因此得到快速发展。

然而，随着公司业务的发展，特别是经营规模不断扩大之后，胡经理在管理工作中不时感觉到不如以前得心应手了。首先，让胡经理感到头痛的是那几位与自己一起创业的“元老”，他们自恃劳苦功高，对后来加入公司的员工，不管现在公司职位高低，一律不看在眼里。这些“元老”们工作散漫，不听从主管人员的安排。这种散漫的作风很快在公司内部蔓延开来，对新来者产生了不良的示范作用。鼎立建筑公司再也看不到创业初期的那种工作激情了。其次，胡经理感觉到公司内部的沟通经常不顺畅，大家谁也不愿意承担责任，一遇到事情就来向他汇报，但也仅仅是遇事汇报，很少有解决问题的建议，结果导致许多环节只要胡经理不亲自去推动，似乎就要“停摆”。另外，胡经理还感到，公司内部质量意识开始淡化，对工程项目的管理大不如从前，各户的抱怨也正逐渐增多。

上述感觉令胡经理焦急万分,他认识到必须进行管理整顿。但如何整顿呢?胡经理想抓纪律,想把"元老"们请出公司,想改变公司激励系统……。他想到了许多,觉得有许多事情要做,但一时又不知道从何处入手,因为胡经理本人和其他"元老"们一样,自公司创建以来一直一门心思地埋头苦干,并没有太多地琢磨如何让别人更好地去做事,加上他自己也没有系统地学习管理知识,实际管理经验也欠丰富。

出于无奈,他请来了管理顾问,并坦诚地向顾问说明了自己遇到的难题。顾问在做了多方面调研之后,首先与胡经理一道分析了公司这些年取得成功和现在遇到困难的原因。

分析：1、鼎立建筑中取得成功的因素。

2、鼎立建筑公司目前出现问题的原因。

【案例 2.1】

联合邮包服务公司的科学管理

联合邮包服务公司 (UPS) 雇佣了 15 万员工, 平均每天将 900 万个包裹发送到美国各地和 180 个国家。为了实现他们的宗旨,“在邮运业中办理最快捷的运送”, UPS 的管理当局系统地培训他们的员工, 使他们以尽可能高的效率从事工作。让我们以送货司机的工作为例, 介绍一下他们的管理风格。

UPS 的工业工程师们对每一位司机的行驶路线进行了时间研究, 并对每种送货、暂停和取货活动都设立了标准。这些工程师们记录了红灯、通行、按门铃、穿院子、上楼梯、中间休息喝咖啡时间, 甚至上厕所时间, 将这些数据输入计算机中, 从而给出每一位发动机每天中工作的详细时间标准。

为了完成每天取送 130 件包裹的目标, 司机们必须严格遵循工程师设定的程序。当他们接近发送站时, 他们松开安全带, 按喇叭, 关发动机, 拉起紧急制动, 把变速器推到 1 档上, 为送货车完毕的启动离开作好准备, 这一系列动作严丝合缝。然后, 司机从驾驶室 出溜到地面上, 右臂夹着文件夹, 左手拿着包裹, 右手拿着车钥匙。他们看一眼包裹上的地址把他记在脑子里, 然后以每秒 3 英尺的速度快步跑到顾客的门前, 先敲一下门以免浪费时间找门铃。送完货后, 他们回到卡车上的路途中完成登录工作。

这种刻板的时间表是不是看起来有点繁琐? 也许是, 它真能带来高效率吗? 毫无疑问! 生产率专家公认, UPS 是世界上效率最高的公司之一。举例来说吧, 联邦捷运公司平均每人每天不过取送 80 件包裹, 而 UPS 却是 130 件。在提高效率方面的不懈努力, 看来对 UPS 的净利润产生积极的影响。虽然这是一家未上市的公司, 但人们普遍认为它是一家获利丰厚的公司。

分析：结合联合邮包服务公司的实际讨论科学管理的核心内容

【案例 2.2】

联想——中国第一个学习型组织

联想集团创建于1984年，现已发展成为拥有19家国内分公司，21家海外分支机构，近千个销售网点，职工6000余人，净资产16亿元，以联想电脑、电脑主板、系统集成、代理销售、工业投资和科技园区六大支柱产业为主的技工贸一体、多元化发展的大型信息产业集团。1997年销售总额达125亿元人民币，并在各主要业务领域都取得了显著成绩，其中联想电脑闯入亚太十强排名第五，联想QDI主板跻身世界板卡供应第三位，联想系统集成公司成为国内优秀系统集成企业之一。1995年至1997年连续三年在全国电子百强企业中排名第二，全国高新技术百强企业排名第一，

联想的成功原因是多方面的，但不可忽视的一点是，联想具有极富特色的组织学习实践，使得联想能顺应环境的变化，及时调整组织结构、管理方式，从而健康成长。

早期，联想从与惠普(HP)的合作中学习到了市场运作、渠道建设与管理方法，学到了企业管理经验，对于联想成功地跨越成长中的管理障碍大有裨益；现在，联想积极开展国际、国内技术合作，与计算机界众多知名公司，如英特尔(Intel)、微软、惠普、东芝等，保持着良好的合作关系，并从与众多国际大公司的合作中受益匪浅。

除了能从合作伙伴那里学到东西之外，联想还是一个非常有心的“学习者”，善于从竞争对手、本行业或其他行业优秀企业以及顾客等各种途径学习。

柳传志有句名言：“要想着打，不能蒙着打。”这句话的意思是说，要善于总结，善于思考，不能光干不总结。

分析：1、联想是一个什么样的公司？

2、他有几种学习方式？

3、你如何概括？

提示：1、联想是一个非常善于从合作中学习的公司；联想是一个非常善于从自己过去的经验中学习的公司。

2、从合作中学习；向他人学习；从自己过去的经验中学习。

【案例 2.3】

海尔文化

海尔集团是以企业文化为软系统的现代型企业，他的每一次经营上的创新都来自于一次企业文化的革命。海尔集团的领导层认为，企业文化是企业管理中最为持久的驱动力和最持久的约束力，他高度融合了企业理念、经营哲学、价值观和个人的人生观，是一个企业的凝聚剂。

海尔的经营理念具有鲜明的个性——海尔特色，同时有较强的哲理性和实用性，具有普遍的推广作用。具体表现为：海尔定律（斜坡球体论）：企业如同爬坡的一个球，受到来自市场竞争和内部职工惰性而形成的压力。如果没有一个止动力，它就会下滑，这个止动力就是基础管理。以这一理念为依据，海尔集团创造了“OEC”管理即海尔模式；80/20原则。即管理人员与员工责任分配的80/20原则。即“关键的少数制约次要的多数”。

海尔的市场观念：“市场唯一不变的法则就是永远在变”，“只有淡季的思想，没有淡季的市场”、“卖信誉不是卖产品”、“否定自我创造市场”。

创名牌方面：

名牌战略：要么不干，要干就要争第一。

国门之内无名牌。

质量观念：

高标准精细化零缺陷
优秀的产品是优秀的人干出来的
服务理念：
带走用户的烦恼，烦恼到零
留下海尔的真诚，真诚到永远
售后服务理念：
用户永远是对的
海尔发展方向：创中国的事业名牌

【案例 3.1】

乔森家具公司五年目标

乔森家具公司是乔森先生在本世纪中期创建的，开始时主要经营卧室和会客室家具，取得了相当的成功，随着规模的扩大，自 70 年代开始，公司又进一步经营餐桌和儿童家具。1975 年，乔森退休，他的儿子约翰继承父业，不断拓展卧室家具业务，扩大市场占有率，使得公司产品深受顾客欢迎。到 1985 年，公司卧室家具方面的销售量比 1975 年增长了近两倍。但公司在餐桌和儿童家具的经营方面一直不得法，面临着严重的困难。

乔森家具公司自创建之日起便规定，每年 12 月份召开一次公司中、高层管理人员会议，研究讨论战略和有关的政策。1985 年 12 月 14 日，公司又召开了每年一次的例会，会议由董事长兼总经理约翰先生主持。约翰先生在会上首先指出了公司存在的员工思想懒散、生产效率不高的问题，并对此进行了严厉的批评，要求迅速扭转这种局面。与此同时，他还为公司制定了今后五年的发展目标。具体包括：

1. 卧室和会客室家具销售量增加 20%；
2. 餐桌和儿童家具销售量增长 100%；
3. 总生产费用降低 10%；
4. 减少补缺职工人数 3%；
5. 建立一条庭院金属桌椅生产线，争取五年内达到年销售额 500 万美元。

这些目标主要是想增加公司收入，降低成本，获取更大的利润。但公司副总经理托马斯跟随乔森先生工作多年，了解约翰董事长制定这些目标的真实意图。尽管约翰开始承接父业时，对家具经营还颇感兴趣。但后来，他的兴趣开始转移，试图经营房地产业。为此，他努力寻找机会想以一个好价钱将公司卖掉。为了提高公司的声望和价值，他准备在近几年狠抓一下经营，改善公司的效益。

托马斯副总经理意识到自己历来与约翰董事长的意见不一致，因此在会议上没有发表什么意见。会议很快就结束了，大部分与会者都带着反应冷淡的表情离开了会场。托马斯有些垂头丧气，但他仍想会后找董事长就公司发展目标问题谈谈自己的看法。

分析：1. 乔森家具公司的市场经营情况怎么样？

2. 乔森家具公司内部存在哪些问题？

3. 你如何看待约翰先生提出的目标及与托马斯的分歧？

4. 你能为解决这一问题提出建议吗？

【案例 3.2】

如有人问：轮胎可以做什么？

缺乏创造力的人会说用来做救生圈或者捆在树上做秋千，富有创造力的人会说诸如“当大象的眼镜架”或是“机器人头上的光环”。富有创造力的人比缺乏创造力的人更加灵活。

美国明尼苏达采矿公司能产生新颖的思想并转换成盈利的产品，如玻璃纸袋、防刮、保护材料、带有松紧的一次性尿布等；同样，英特尔公司在芯片微型化方面领先于所有的制造商，当时，386 和 486 芯片的开发成功，使该公司占有了与 IBM 兼容的个人计算机微处理器市场的 75% 份额。以 50 亿美元的年销售收入作为支撑，该公司每年投入 12 亿美元用于厂房和设备，8 亿美元用于研究开发，从而保证有新的更有力的铲平源源推出，使公司保证竞争的领先地位。

分析：如何进行创新呢？

【案例 3.3】

接吻青蛙

在这方面，值得特别提出的是世界最富创新的美国 3M 公司。美国的 3M 公司，不仅鼓励工程师也鼓励每个人成为“产品冠军”。公司鼓励每个人关心市场需求动态，成为关心新产品构思的人，让他们做一些家庭作业，以发现开发新产品的信息与知识，公司开发的新产品销售市场在那里，及可能的销售与利益状况等。如果新产品构思得到公司的支持，就将相应地建立一个新产品开发试验组，该组由 R&D 部门、生产部门、营销部门和法律部门等的代表组成。每组由“执行冠军”领导，他负责训练试验组，并且保护试验组免受官僚主义的干涉。如果一旦研制出“式样健全的产品”，试验组就一直工作下去，直到将产品成功地推向市场。有些开发组经过 3~4 次的努力，才使一个新产品构思最终获得成功；而在有些情况下，却十分顺利。3M 公司知道千万个新产品构思可能只能成功一~二个。一个有价值的口号是“为了发现王子，你必须与无数个青蛙接吻”。“接吻青蛙”经常意味着失败，但 3M 公司把失败和走进死胡同作为创新工作的一部分。其哲学是“如果你不想犯错误，那么什么也别干”。

分析：分析创新精神

【案例 3.4】

经营决策

行 业：饮食业

主题：经营决策；创业

中国平安保险公司广州分公司（寿险）

1997 年，赵亚平大学毕业加入中国平安保险公司广州分公司（寿险），在基层锻炼了六个月后被安排到人事部。分公司总经理十分欣赏赵亚平的才干，两年后提升为培训部新产品推广室主任。赵亚平富有成效的工作和创新精神受到分公司上下的一致好评。2001 年 10 月，分公司销售处经理职务空缺，他成为分公司同类位置上最年轻的经理。2002 年 1 月，中山支公司销售经理跳槽，赵亚平被任命为中山支公司的销售经理。3 月，中山支公司总经理辞职，赵亚平又被任命为中山支公司总经理兼任销售经理。部分骨干员工跳槽使中山支公司销售队伍发生信心危机，人心浮动，公司已走到崩溃的边缘！

分析：赵亚平应该怎么办？

【案例 4.1】

王厂长的等级链

王厂长总结自己多年的管理实践，提出在改革工厂的管理机构中必须贯彻统一指挥原则，主张建立执行参谋系统。他认为，一个人只有一个婆婆，即全厂的每个人只有一个人对他的命令是有效的，其他的是无效的。如书记有什么事只能找厂长，不能找副厂长。下面的科长只能听从一个副厂长的指令，其他副厂长的指令对他是不起作用的。这样做中层干部高兴，认为是解放了。原来工厂有十三个厂级领导，每个厂级领导的命令都要求下边执行就吃不消了。一次有个中层干部开会时在桌子上放一个本子、一支笔就走了，散会他也没回来。事后，我问他搞什么名堂，他说有三个地方要他开会，你这里热，所以就放一个本子，以便应付另外的会。此事不能怨中层领导，只能怨厂级领导。后来我们规定，同一个时间只能开一个会，并且事先要把报告交到党委和厂长办公室统一安排。现在我们实行固定会议制度。厂长一周两次会，每次两小时，而且规定开会迟到不允许超过五分钟。所以会议很紧凑，每人发言不许超过 15 分钟，超过 15 分钟就停止。

上下级领导界限要分明。副厂长是我的下级，我作出的决定他们必须服从。副厂长和科长之间也应如此。厂长对党委负责，我要向党委打报告，把计划、预算决算弄好后，经批准就按此执行。所以我跟党委书记有时一周一面也不见，跟副厂长一周只见一次面我认为这样做是正常的。我们规定，报忧不报喜，工厂一切正常就不用汇报，有问题来找我，无问题各忙各的事。

王厂长认为，一个人管理的能力是有限的，所以规定领导人的直接下级只有 5~6 个人。我现在多了一点，有 9 个人（4 个副厂长，两个顾问，3 个科长）。这 9 个人我可以直接布置工作，有事可直接找我，除此以外，任何人不准找我，找我也一律不接待。

请同学们思考：你对王厂长的做法有何评论？

【案例 4.2】

分权问题

最近一家公司的总裁感叹道：“我们对地方分权长期、坚定和近乎狂热的承诺，造成与产品相关的不同部门为争取客户而彼此竞争。结果造成一股有悖整体的力量，和一种人人为我，

却无我为人的精神。"他还说："表面上把企业分成较小的单位，应该能够鼓励地方的主动性和承担风险，事实上恰巧相反，部门分立与自治产生了更短期导向的管理者，他们比以前更受利润的影响。"

请你针对以上这段话，谈一谈组织的分权和扁平式组织的缺点。

【案例 4.3】

联想的组织结构选择

昨天的成功不能保证今天和明天的成功，因为昨天的经验可能已经不适应今天的形势。因此，在科技、社会日新月异的今天，企业要想生存和发展，就必须根据内外环境的变化，及时调整组织结构，绝不能因循守旧，固步自封。在短短十几年时间里，联想的组织结构变了好几茬：从大船结构到舰队模式；从众多的事业部到整合为六大子公司；从北京联想、香港联想分而治之到统一平台……联想几乎每年都在变。但经过几次“折腾”，联想已经摆脱了大多数民营企业小作坊式的经营模式，走向大集团、正规化、协同作战的现代企业管理模式。通过调整，联想不断打破阻碍自己发展的“瓶颈”，从而不断走向成熟。

【案例 4.4】

联想集团

为加强横向综合管理力度，联想计划于今年陆续成立投资委员会与技术委员会，规划、领导和协调集团重大投资活动和研发工作。这是联想适应环境变化和公司发展需要的重要举措。委员会将由来自不同部门的领导、技术人员和专家学者组成，便于加大企业对投资和研发工作的领导力度。同时还将针对具体工作成立专门委员会与工作小组，确保重点工作快速推进，协调一致。建立这种工作机制虽然着眼点并不是为了进行组织学习，但却会在客观上产生这种效果。

分析：它是委员会制吗？

【案例 4.5】

巴恩斯医院

10 月的某一天，产科护士长黛安娜给巴恩斯医院的院长戴维斯博士打来电话，要求立即做出一项新的人事安排。从黛安娜的急切声音中，院长感觉到一定发生了什么事，因此要她立即到办公室来。5 分钟后，黛安娜递给了院长一封辞职信。

"戴维斯博士，我再也干不下去了，"她开始申述："我在产科当护士长已经四个月了，我简直干不下去了。我怎么能干得了这工作呢？我有两个上司，每个人都有不同的要求，都要求优先处理。要知道，我只是一个凡人。我已经尽最大的努力适应这种工作，但看来这是不可能的。让我来举个例子吧。请相信我，这是一件平平常常的事。像这样的事情，每天都在

发生。

"昨天晚上 7:45, 我来到办公室就发现桌上留了张纸条, 是杰克逊 (医院的主任护士) 给我的。她告诉我, 她上午 10 点钟需要一份床位利用情况报告, 供她下午在向董事会作汇报时用。我知道, 这样一份报告至少要花一个半小时才能写出来。30 分钟以后, 乔伊斯 (黛安娜的直接主管, 基层护士监督员) 走进来质问我为什么我的两位护士不在班上。我告诉她雷诺兹医生 (外科主任) 从我这要走了她们两位, 说是急诊外科手术正缺人手, 需要借用一下。我告诉她, 我也反对过, 但雷诺兹坚持说只能这么办。你猜, 乔伊斯说什么? 她叫我立即让这些护士回到产科部。她还说, 一个小时以后, 她会回来检查我是否把这事办好了! 我跟你说, 这样的事情每天都发生好几次的。一家医院就只能这样运作吗?"

- 分析: 1、 这家医院的组织结构是怎样的?
- 2、 有人越权行事了吗?
- 3、 这个案例中, 发现了什么问题?

【案例 4.6】

授权的障碍

B 公司的李老板从某大企业挖来了精明强干的刘先生担任公司的总经理, 并将公司的大小事务均交由刘先生全权处理。由于得到授权, 刘先生便结合公司的特点和实际情况, 对公司的经营模式和管理体制进行了大胆的变革, 将公司原先的品牌经营模式转变为 OEM (贴牌生产) 服务模式, 并提出了颇具创新意识的 OEM 改进方式, 变被动的 OEM 服务为主动的 OEM 服务, 得到众多客户的认同与支持。然而, 当刘先生意欲更深入地推动企业的变革时, 他发现, 其实自己手中的权力十分有限, 虽然李老板总是客客气气地对其进行鼓励, 但刘先生的内心里却非常地困惑, 久而久之, 刘先生的变革锐气便渐渐地消失了。

- 分析: 1、 李老板在授权上的主要障碍是什么?
- 2、 这种障碍产生的原因可能是什么?
- 3、 你有什么好的建议?

【案例 4.7】

考核不会让你吃惊

----北电网络公司的员工考核主要分为两个方面, 一方面是员工的行为 (Behaviors), 另一个是绩效目标 (Performance/Outcome)。每个员工在年初就要和主管定下当年最主要的工

作目标是什么。以前北电是每年订一次目标，现在发展的速度变快，市场的变化也加剧，所以北电网络对员工的考核是随时（ongoing）的，经常会对已定的目标进行考核和调整，每个员工除了和自己的老板订目标，还有可能与其他部门一起合作做项目，许多人都会参加到同一个项目里。所以一个员工的业绩考核不是一个人说了算，不是一个方面能反映，而是很多方面的反馈。除了自己的主管外，还有很多共事的人，手下的人对你的评价，这就是 360 度考核。

---对员工的行为和目标的考核因为是经常性的，员工在工作中出现什么不足，会从周围人和主管那里获得信息，所以一般不会出现到了年终总结时，考核结果会让员工非常惊讶（surprise）的情况，最多是有些不同看法，主管会与员工进行沟通，力求评估能够让员工获得非常积极的认识。

【案例 5.1】

看球赛引起的风波

东风机械厂发生了这样一件事。金工车间是该厂唯一进行倒班的车间。一个星期六晚上，车间主任去查岗。发现上二班的年轻人几乎都不在岗位。据了解，他们都去看电视现场转播的足球比赛去了。车间主任气坏了，在星期一的车间大会上，他一口气点了 10 几个人的名。没想到他的话音刚落，人群中不约而同地站起几个被点名的青年，他们不服气的异口同声地说：“主任，你调查了没有，我们并没有影响生产任务，而且……”主任没等几个青年把话说完，严厉地警告说：“我不管你们有什么理由，如果下次再发现谁脱岗去看电视，扣发当月的奖金。”

谁知，就在宣布“禁令”的那个星期的周末晚上，车间主任去查岗时又发现，上二班的 10 名青年中竟有 6 名不在岗。主任气得直跺脚，质问当班的班长是怎么回事，班长无可奈何地从工作袋中掏出三张病假条和三张调休条，说：“昨天都好好的，今天一上班都送来了”。说着，班长瞅了瞅了大口大口吸烟的车间主任，然后朝围上来的工人挤了挤眼儿，凑到主任身边讨了根烟，边吸边劝道：“主任，说真个的，其实我也是身在曹营心在汉，那球赛太精彩了，您只要灵活一下，看完了电视大家再补上时间，不是两全其美吗？上个星期五的二班，据我了解，他们为了看电视，星期五就把活提前干完了，您也不……”车间主任没等班长把话说完，扔掉还燃着的半截香烟，一声不吭地向车间对面还亮着灯的厂长办公室走去。剩下在场的 10 几个人，你看看我，我看看你，都在议论着这回该有好戏看了。

请思考如何处理这件事。在学完有关管理理论后，将进行案例分析。在刻下要做好准备。

【案例 5.2】

华东输油管理的激励方式

华东输油管理局有 8000 多名职工，1 万余名职工家属，管理着沧临、濮临和鲁宁三条输油管线，担负着华北、胜利、中原三大油田生产原油的输送任务。这样一条地下大动脉，在我国经济建设中有重要的战略意义。

但在管线建成投产后的一段时间内，出现了职工不安心在泵站工作、劳动纪律松懈等问题。基层单位的领导常常花费很大气力做思想工作而收效并不大。通过调查、分析，找出了

问题的原因。从客观原因上看，输油生产有着与其他企业不同的点多、线长和分散等特点，四个输油公司和 20 多个输油泵站，70%以上建在远离城镇的乡村。正是这种特殊性，给生产第一线的职工带来了一系列困难，如购粮买菜、子女上学、幼儿入托、家属就业、食堂伙食花样少和质量差，以及业余文化生活单调等等。从主观原因上看，一些单位的领导片面的强调“先生产，后生活”甚至把生活后勤工作和生产对立起来，这样，就形成了落后的生活后勤和广大职工、家属生活方面的需要不能相适应的矛盾，并逐渐上升为影响职工思想情绪、影响生产的主要矛盾。例如在几个问题比较突出的泵站，有 20%以上的职工向领导提出请调报告；有的由于食堂办的差，50 多个职工竟有 30 多个煤油炉，做小锅的人数远远超过了在食堂就餐的人数；有的由于买菜困难，职工中脱岗买菜的现象时有发生；有的为了买一斤盐、一支牙膏也要跑几里路。

分析：如何调动员工分工的积极性？

【案例 5.3】

用洋葱替代胡萝卜的尴尬！

一家制药业的巨无霸刚刚获得了一项评审极其严格的质量产品奖。广大的员工废寝忘食，牺牲了个人的正常的生活，通过半年多的努力，最终赢得了这个奖项。当宣读获得这个奖项的人员及公司的名称的时候，大家都兴奋不已。公司领导很快就召集全体员工开庆祝会。这之前他们先召开了会议，会议并没有宣布嘉奖事宜。然后，他们把员工召集到自助餐厅开庆祝会，由总裁表达对每位员工的感谢，宣布这个奖项对公司的意义。他总结性的说到：“为了庆祝这次巨大的成功，大家都会得到一份很有意义的礼物。”

此时，从后面传来一句：“现在就发吧！”大家都笑了，那时大家的心情就像过节一样。

CEO 点了点头，示意公关部经理揭开了罩在神秘礼物上的帷幕。啊！竟是由无数塑料杯子搭建起的金字塔造型。会场上先是死一般的寂静，接着爆发出震耳欲聋的喊声。员工们几乎被这个场面所震晕，就像他们看到的是一个巨大的发了霉的圣诞水果蛋糕一样。

后来，大家排着队，陆续领走自己的杯子。在员工摇着头，苦笑着领走奖品时，可怜的 CEO 好像只剩下最后一点呼吸了。其他员工的表情也让他心凉。随后的几个星期里，杯子就成了公司里新的（令人嘲讽和挖苦的）质量的象征品了。

点评：

我们必须承认，及时公开地召集庆功仪式的创意是好的，通过演讲来赏识和激励员工的努力也是成功的，准备具有纪念意义的奖品的初衷也是无可厚非的，但比起几个月中员工们的投入，尽心和卓越的工作表现和取得的佳绩而言，最终实施的结果确实令人遗憾。

启示：这个事例的启示就是：要想达到预期的效果，奖品的价值需要和员工的努力以及所带来的效益成正比，要能够成为真正体现出员工价值的激励象征。记住：这份回报应该是有形的和实在的，并且具有纪念意义。胡萝卜的管理文化，必须有着表彰鼓励个性需求的内涵。用洋葱类的替代品掩饰没有胡萝卜的尴尬，只会给员工留下食之无味的不良口感，使所谓的奖励变得没有意义，甚至起到适得其反的作用。

【案例 5.4】

结合前面的案例进一步讨论分析

通过分析知道，广大基层职工对搞好生活后勤工作，解除后顾之忧的需要是当时的主导需要。

华东输油管例局着重把握住职工及其家属主导需求的满足，采取一系列措施，要求个各单位必须把职工的生活后勤工作纳入议事日程；利用各泵站站内的空闲土地发展蔬菜生产，解决职工吃菜难的问题；选送了几批炊事员外出进行技术培训，提高烹调技术水平；选送了一批具有高中、初中文化水平，有一定特长的青年职工到师范学校培训，充实教师队伍，为

各幼儿园、托儿所配备了必须的教具、玩具和用品，解决了入托难的问题；组织各单位的职工家属兴办集体福利事业，为职工生活提供方便；积极联系生活物资送货到基层；各单位积极进行绿化，为职工创造优美、舒适的工作、学习和生活环境。同时还积极丰富基层的文化生活，逐步解决基层业余文化生活单调、枯燥的问题。通过这一系列措施的落实，原来存在的问题陆续的得到不同程度的解决，从而调动了职工的积极性，促进了工作，保证了生产。

分析：请你根据需求和激励理论分析华东输油管理局的行为。

【案例 5.5】

斯通先生是如何激励员工的？

1980 年 1 月，在美国旧金山一家医院里的一间隔离病房外面，一位身体硬朗、步履生风、声若洪钟的老人，正在与护士死磨硬缠地要探望一名因痢疾住院治疗的女士。但是，护士却严守规章制度毫不退让。

这位真是“有眼不识泰山”，她怎么也不会想到，这位衣着朴素的老者，竟是通用电气公司总裁，一位曾被公认为世界电气业权威杂志——美国《电信》月刊选为“世界最佳经营家”的世界企业巨子斯通先生。护士也根本无从知晓，斯通探望的女士，并非斯通的家人，而是加利福尼亚州销售员哈桑的妻子。

哈桑后来知道了这件事，感激不已，每天工作达 16 小时，为的是以此报答斯通的关怀，加州的销售业绩一度在全美各地区评比中名列前茅。正是这种有效的感情激励管理，使得通用电气公司事业蒸蒸日上

【案例 5.6】

赵副厂长该怎么办

赵林德是某汽车零件制造厂的副厂长，分管生产。一个月前，他为了搞好生产，掌握第一手资料，就到第一车间甲班去蹲点调查。一个星期后，他发现工人劳动积极不高，主要原因是奖金太低，所以每天产量多的工人生产二十几只零件，少的生产十几只零件。

赵林德和厂长等负责人商量后，决定搞个定额奖励试点，每天每人以生产 20 只零件为标准，超过 20 只零件后，每生产一只零件奖励 0.5 元。这样，全班二十三个人都超额完成任务，最少的每天生产 29 只零件，最多的每天生产 42 只零件，这样一来，工人的奖金额大大超过了工资，使其他班、其他车间的工人十分不满。

现在又修改了奖励标准，每天超过 30 只零件后，每生产一只零件奖励 0.5 元，这样一来，全班平均生产每天只维持在 33 只左右，最多的人不超过 35 只，赵林德观察后发现，工人并没有全力生产，离下班还有一个半小时左右，只要 30 只任务已完成了，他们就开始休息了。他不知道如何进一步来调动工人的积极性了。

分析：赵林德在激励员工时有哪些不妥之处，该如何改正？

【案例 5.7】

张经理的沟通经验

某公司张经理在实践中深深体会到，只有运用各种现代科学的管理手段，充分与员工沟通，才能调动员工的积极性，才能使企业充满活力，在竞争中立于不败之地。

首先，张经理直接与员工沟通，避免中间环节。他告诉员工自己的电子信箱，要求员工尤其是外地员工大胆反映实际问题，积极参与企业管理，多提建议和意见。经理本人则每天上班时先认真阅读来信，并进行处理。

其次，为了建立与员工的沟通体制，公司又建立了经理公开见面会制度，定期召开，也可因重大事情临时召开，参加会议的员工时员工代表、特邀代表和自愿参加的员工代表。每次会议前，员工代表都广泛征求群众意见，提交经理公开见面会上解答。1998年12月，调资晋级和分房两项工作刚开始时，员工中议论较多。公司及时召开了会议，厂长就调资和分房的原则、方法和步骤等做了解答，使部分员工的疑虑得以澄清和消除，保证了这两项工作的顺利进行。

请你分析张经理与员工在沟通方式上所做的选择，这些方式有何特点？沟通的主要内容是什么？从这个沟通案例中，分析管理者在沟通中所起的作用。

【案例 6.1】

哈勃望远镜

经过长达 15 年的精心准备，耗资 15 亿美元的哈勃太空望远镜最后终于在 1990 年 4 月发射升空。但是，美国国家航天局仍然发现望远镜的主镜片存在缺陷。由于直径达 94.5 英寸的主镜片的中心过于平坦，导致成像模糊。因此望远镜对遥远的星体无法像预期那样清晰地聚焦，结果造成一半以上的实验和许多观察项目无法进行。

更让人觉得可悲的是，如果有一点更细心的控制，这些是完全可以避免的。镜片的生产商珀金斯 - 埃默公司，使用了一个有缺陷的光学模板生产如此精密的镜片。具体原因是，在镜片生产过程中，进行检验的一种无反射校正装置没设置好。校正装置上的 1.3 毫米的误差导致镜片研磨、抛光成了误差形状。但是没有人发现这个错误。具有讽刺意味的是，与其他许多 N S S A 项目所不同的是，这一次并没有时间上的压力，而是有足够充分的时间来发现望远镜上的错误。实际上，镜片的粗磨在 1978 年就开始了，直到 1981 年才抛光完毕，此后，由于“挑战者号”航天飞机的失事，完工后望远镜又在地上待了两年。

美国国家航天局（N A S A）中负责哈勃项目的官员，对望远镜制造中的细节根本不关心。事后航天管理局中一个 6 人组成的调查委员会的负责人说“至少有三次明显的证据说明问题的存在，但这三次机会都失去了”。

【案例 6.2】

关于“文件核算制”

据某报报道：每年 2 月，是机关文印室最繁忙的时期，但 H 市 S 区政府文印室今年并不紧张——区政府新设的“文件核算制”削平了往年的“文山”高峰。该区规定，每打印一份文件，

8 开纸收费 8 元，16 开纸收费 4 元，加印一张双面 8 开收费一角，单面 8 开收费 7 分，16 开纸对半收价。文印费由批准打印的部门从该部门业务费中开支，节约有奖，超支自负。此令一出，各部门反映强烈，“文山”不推自倒。

- 分析：1、S 区政府的作法是否真正有效？
2、请结合本问题分析制定控制标准应依据的原则。

【案例 6.3】

电子监控

某家公司办公室安装了电子监控系统，目的是管理者可以更好的直接的进行管理和监控，安装之后，有一定的成效。但是并没有激发员工更多的热情，有些员工认为，系统固有的电子报告只是不必要的例行公事。因为最好的员工花费了很多时间了解客户，这种被称为“电子警察”的系统感到很不高兴，管理者可以对他们所有的行动进行监视并通过“遥控”来威胁他们。管理得力的管理者通常是那些在员工和他们自己之间创造信任的人，但是电子监控系统破坏了信任关系。

- 分析：1、电子监控系统有什么有缺点？
2、管理者是否有权监管员工的工作细节？

【案例 6.4】

美国西北航空公司的职工持股

西北航空公司是美国第三大航空公司，总资产近 50 亿美元，职工 3 万多人，主要经营美国——日本等东方航线。

80 年代末 90 年代初，美国政府解除了对航空业的管制，放开价格，取消政府补贴，再加上航空公司增加过多，市场竞争激烈，油价上涨，航空业出现了普遍亏损的局面。从 1990—1993 年，亏损额超过了前 20 年美国航空业盈利的总和，其中西北航空公司是亏损最严重的企业。

面对这种情况，西北航空公司的股东、债权人、职工在 1993 年决定实行职工持股以挽回局面。

实行职工持股的效果

西北航空公司实行雇员持股后，迅速扭转了亏损局面，后又成为上市公司，股票增值很快。一般来说，股票增值到每股 24 美元时，即可完全补偿所减少的雇员工资，现在每股已增值到 37 美元，持股雇员的收入大为增加。

分析：如何评价西北航空公司的市场控制？

学生搜集案例与分析

【案例 1】

李佳的工作调动

三年以前，某计算机公司招聘录用两名计算机专业刚刚毕业的大学生张强和李佳。公司人事经理决定让他们从事市场营销工作。虽然两个人都愿意从事该项工作，但张强个性外向、热情、开朗，善于交际且主动；而李佳则与之相反。一年后，张强完全适应了销售工作，且成绩出色，被提升为部门副经理；而李佳表现一般，仅能完成上级交给的任务。过了一段时间后，李佳找人事主管谈话，说他准备辞职，对营销工作早已不感兴趣。人事主管经私下了解，得知李佳有极强的创新精神，高中时就获得过科技发明奖。人事主管和公司总经理找李佳作了一番长谈后，将李佳调到公司研究开发部工作。李佳到新的工作部门不到一年，两项发明就为公司创利二十多万元。

问题：1、为什么张强能适应营销性工作，而李佳就不能？

2、如果你是公司管理者，你如何解决李佳提出辞职的问题？

3、从这一案例中，你得到什么启示？

分析：

1、张强的性格较好地适应营销工作特点，而李佳的性格与之不一致是导致他们的成败不一的重要原因。

2、作为管理者，面对部下的辞职，应深入了解其辞职原因，了解其个性、兴趣、气质和志向等心理因素。在此基础上，将其调到相应的工作岗位，以激励他的创造性、主动性。

3、组织管理者应了解组织中个体差异，以最大限度地因人而异地安排工作任务，使人、事相适应，提高工作绩效，完成组织目标。

摘自《组织行为学自学指导与题解》主编：徐佰鸿 胡欣 知音出版社 172 页
Beautiful 有限责任公司 金波

【案例 2】

处理投诉

作为生意人，不仅要向顾客提供优质的产品和上乘的服务，更重要的是通过自己的产品和服务使顾客获得一定程度的满足。但是往往事非人愿，并不是所有顾客都对产品和服务满足。我们常常会被那些不满足的顾客抱怨和指控。所以一个具有远见卓识的经营者不但在经营方面有奇招和怪招，而且在处理投诉方面也要有庖丁解牛、游刃有余的能力。

有一个生产美容品的工厂。一天，一位不速之客怒气冲冲的跑进工厂，指手划脚地对张厂长说：“你们的美容霜不如叫毁容霜算了！我的 18 岁的女儿用了你们厂的‘美容霜’后，面容受到严重的破坏，现在她连门都不敢出，我要控告你们，你们要负起经济责任，要赔偿我们所有的损失！”

张厂长听完，稍加思索，心里明白了几分。但他仍诚恳的道歉：“是吗？竟发生这样严重的事，实在对不起您，对不起令爱。不过，现在当务之急是马上送令爱到医院医治，其它的事我们以后再慢慢说。”

那位不速之客本想臭骂一番，出口窝囊气，万万没想到厂长不但认真而且还挺负责的。想到这里她的气消了一些。于是在厂长的亲自陪同下，她的女儿去了医院皮肤科检查。

检查的结果是：小姐的皮肤有一种遗传性的过敏症，并非由于美容霜有毒所致。医生开了处方，并安慰她说不久便会痊愈，不会有可怕的后遗症。

这时，母女的心才放下来。她们对张厂长既感激又敬佩。张厂长又说：“虽然我们的护肤霜并没有任何有毒成份，但小姐的不幸，我们是有责任的，因为虽然我们的产品说明书上写着‘有皮肤过敏症的人不适用本新产品’但小姐来购时，售货员一定忘记问她是否有过皮肤过敏症，也没有向顾客叮嘱一句注意事项，致使小姐遇到麻烦。”

小姐听到这些话，再拿起美容霜仔细一看，果然包装上明确说明，只怪自己没看清就用

了。心中不禁有些懊悔。张厂长见此情景便安慰她：“小姐请放心，我们曾请皮肤专家认真研究过关于患有过敏症的顾客的护肤问题，并且还开发设计了好几种新产品，效果都很好，等您治愈后，我再派人给您送两瓶试用一下。保证以后不再出现过敏反应，也算我们对今天这事的补偿，你们意见如何？”

分析：

张厂长对这事处理就把握得很好。虽然明知错不在自己，还毫不犹豫地向顾客道歉，缓和了顾客的情绪。然后晓之以理，动之以情，让顾客明白事情的“真相”，很好地处理了这次纠纷。若一开始他就坚持错不在他，这无疑是火上浇油，让顾客的怒火更旺，甚至真的会将之告上法庭。虽然错不在他，但闹上法庭总是不好的。而且也有损公司的形象，而他的这种处理方法不仅解决了这次纠纷，而且还给企业树立了良好的形象。使顾客了解到该企业是一个很好的企业，赢得了顾客的好感。

据农村读物出版社《口才艺术一点通》 改编 165 页 00—6 群星集团——张玲玲

【案例 3】

货物损失后的处理

1992 年 5 月，某家具公司为向外市一百货大楼发运 350 套办公用桌，与当地的运输部门签订了公路、铁路、水路联运合同。按合同规定，货物先由该市汽车公司承运至火车站，由铁路部门承运至买方的所在市，再由该市的水运公司承运至收货地点——某市百货大楼，由水运公司通知货主提货。

货物运到后，收货方于 7 月 5 日凭提单验收，发现有 100 多套办公桌严重损坏，有的桌腿损坏，有的桌面被划破多处，于是拒收货物，并于翌日电告发货方。发货方于 7 月 22 日找汽车运输公司交涉赔偿事宜，半月后又找水运公司交涉，直到 1993 年 3 月 5 日才找铁路部门交涉。

然而得到的答复则是：

“我们不负责”，汽车运输公司答复：“虽然你方交我方托运的办公用桌查验是完好的，但损坏事实不是发生在公路运输上，请你们找水运公司或铁路部门索赔。”

“我方不负责”，水运公司声称：“据了解这批办公桌的损坏是铁路货站装卸工人野蛮作业所致，请找铁路部门索赔。”

“我方也不能承担责任，我们承认，这批办公桌是在我方运输作业中损坏的，但贵方找我方交涉的日期已超过铁路部门规定的赔偿时效”，铁路部门辩称。

这是承运各方对托运方要求索赔的答复，承运方各方相互“踢皮球”，致使托运方索赔无门，遂诉至法院。

分析：

从材料上看，汽车公司证实托运方所托运的货物是完好无损的，而在提货前验货时发现

损坏，损害事实显然发生于运输过程，因而由承运方赔偿损失是理所应当的。

关于具体赔偿责任问题，由于此案涉及到三个承运主体，在出现混合责任或责任难以分清的情况下，如要等待承运各方分清责任后再由责任人赔偿，则势必使受害的托运方陷入长期的诉讼纠纷中，使合法的民事权益得不到及时、有效的保护。根据《经济合同法》第 41 条第 1 款第 4 项规定：“联运的货物发生丢失、短少、变质、污染、损坏、应由承运方阶段的承运方向负有责任的其他承运方追偿”，因此，家具厂的经济损失由水运公司负责赔偿。

关于赔偿时效问题。如果以发货方第一次找铁路部门交涉即 1993 年 3 月 5 日为期，根据《铁路货物运输合同实施细则》第 22 条所规定的赔偿有效期（180 日）计算，的确是超过了赔偿时效，但是，发货方于 1992 年 8 月上旬已找水运部门交涉，根据《水运货物运输合同实施细则》第 31 条规定的赔偿有效期（180 日）计算，则并没有超过赔偿时效。作为联运的各方相对托运人来说是个整体，向其它任何一方交涉均视为向其它各方交涉。因此，托运人向承运的哪一方提出索赔，均不存在时效消失问题。

最后，法庭判决由收货方所在市水运公司赔偿发货方全部损失。

摘自大连 海事大学出版社《经营管理案例》主编 吉福林 121 页 - 123 页，有改动
邦立涂料有限公司总经理孙锦辉

【案例 4】

招聘中的一次意外

某企业是远近闻名的大企业，由于缺少基层管理人员，所以进行招聘，报名者有几百人。

考试是采用笔试和面试相结合的形式进行的。经过一个多星期的招考，最后通过电子计算机计分，选出 10 名佼佼者。当总经理将录用名单逐一过目时，发现面试给他留下深刻印象、成绩特别出色的一名男青年并不在被录用者之列。他感到非常奇怪，便立即叫人复查考试分数统计情况。

经复查发现该青年考试综合成绩名列第三，只因计算机出了故障，把分数和名次排错了，才导致他不幸落选。公司立即通知有关人员纠正错误，给这位男青年补发录用通知书。

第二天，给这位男青年发通知书的助手回来向总经理报告了一个令人吃惊的消息：这位男青年因没被录用而跳河自杀了。通知书送到时，人已经死去了。

听到这里总经理沉默了。

分析：

这次招聘中的意外说明了现在的青年人的心理素质不好，承受不了打击。只是没被录用就选择了死亡，这样的人怎么能是优秀的人才呢？即使这次录用了他，在以后的工作中他也一定会出问题。因为按照他那样的心理素质，只要一有什么挫折，他一定会承受不住。即使他在招聘考试中取得了优秀的成绩，他也不是一个优秀的人才，更不是一个理想的人才。

我认为在招聘中不应该只看成绩，那只能说明他的知识文化掌握的好，并不能说明他的

心理素质如何与实际能力强。应该在招聘考试中对应聘者进行心理测试，以此来评定他们的心理素质是否适合这项工作，他是否是一个优秀的人才。只有这样才能招到理想的人才。

摘自《经营管理案例》 群星集团 曾宪威

【案例 5】

生产国家淘汰农药

案例背景：1992 年 7 月甘肃某县技术监督站接到告急电话，该站工作人员汪某在查处一起禁用淘汰农药时被当地农民围攻，速去解决处理。

站上的人员立即赶到出事地点，发现汪某正被农民围住，衣服被撕破。大家马上冲上去，将汪某解救出来。并检查了地上的农药，确定为淘汰农药——滴滴威。

技术监督站的站长向围攻及围观的农民解释，根据《产品质量法》和 91 年国务院 67 号文件规定，滴滴涕等 6 种农药是国家明令淘汰的，已经禁用。

农民们愤怒了，向站长叫喊，农药是县化工厂生产的并卖给他们，化工厂并没有向他们指明农药是淘汰的，不能施用。而且，正值农时，买了大批不能使用的农药，误了农时，谁赔；不让用，谁又来赔我们买农药的钱呢？与此同时，农民陈某等 5 人不顾站上人员的解释和阻拦，强行施用，并向前来阻止的站上人员掷石头，混乱之中造成站上技术人员两人受伤。

技术监督站只好求救于当地公安部门，才平息下这场混乱。

事情发生后，技术监督站人员走访调查了部分购买农药的农民，终于查明农药是本地一家化工厂生产并销售。

当技术监督站人员向化工厂厂长讲明了一切后，工厂方承认了农药是他们生产并销售，同时也收到过国务院 91 年 67 号文件。之所以还生产淘汰的农药是因为当地的农民还没有知道这一文件内容，趁农忙需要农药再最后生产一批，为工厂增加效益。

处理结果：技术监督部门对化工厂做出处罚；责令其停止生产国家明令淘汰的农药，没收出售淘汰农药的非法所得。

人民法院对这次技术监督站查处的禁用农药中打伤站上人员的农民陈某等 5 人处以 3 个月的拘役的处罚。

人民法院根据当地受害农民对县化工厂的起诉，判决化工长赔偿农民买农药的损失。

分析：这是一起明显违反《产品质量法》第 17 条规定并给当地农民造成损失的典型案例。

在本案中化工厂不仅要接受技术监督站对他的行政处罚，而且还要承担对农民的赔偿责任。

《产品质量法》第 17 条规定生产者不得生产国家明令淘汰的产品，化工厂是知道这一法律规定的，而且还收到国务院 91 年的 67 号文件。在国务院 67 号文件内容中指明了国家淘汰 6 种农药，其中滴滴涕是属于淘汰范围的。化工厂的行为显然是为追求一时的生产利润，严重的违反了《产品质量法》对生产者应履行的产品质量责任和义务的规定，县技术监督站

对他做出的行政处罚是正确的。

由于该化工厂生产并经销的农药属国家明令淘汰的产品，农药不能施用，耽误了农时，给购买此药的农民造成了巨大的损失。人民法院对其判处承担赔偿责任受害农民的全部损失是适用民法和《产品质量法》第 31 条第 2 款规定的。化工厂该从这次教训中明白，违反了《产品质量法》不仅没有给工厂带来更多的利益，相反只能更多的去承担各种处罚和赔偿责任。

在这起案例中，同样不能忽视《产品质量法》对陈某等 5 人的处罚规定。

对于误买已淘汰农药贻误农时的农民来讲，愤怒的心情是完全可以理解的。但是当技术监站人员一再向他们解释和宣传时，陈某等 5 人就应该听从劝阻，不应有打伤技术监督站工作人员行为发生。对这种使用暴力阻碍从事产品质量监督管理的国家工作人员依法执行职务的行为，人民法院依刑法第 157 条规定追究他们的刑事责任。从这一判决也告诫人们，《产品质量法》不仅可以为受害者向侵权人追偿损害责任，而且，受害者本人如果违反了《产品质量法》同样也要受到本法的处罚。法律对于任何公民、法人永远是公正和无情的。

——摘自中国政法大学出版社出版，杨李，刘延岭主编《生产经营消费者权益法律保护案例精析》第一部分第三章案例 47 页。

辽宁双莲药业责任有限公司 工商管理系 2000 级 6 班——赵胜楠

【案例 6】

表扬引起的争论

某公司最近召开了一年一度的夏季商品交易会，会前办公室为会议召开作了充分的准备：接待各地代表，布置宣传广告；各商品样品摆布，开货单，介绍商品，有的加班到深夜。各职能科室和行政管理人员主动自觉的到各科帮忙。三天的会议，接待了上千人次，成交额几百万元，大大超出了会前预计数。

在总结大会上，公司领导充分肯定了这次会议取得的成功，当提到职工们为大会做出的努力时说：“大家表现的都很不错，人人都动了起来，为大会做出了贡献。在接待过程中，团委书记和组织部长提着茶壶，在楼里跑上跑下，这种精神值得赞扬。”

对于领导的表扬，职工们议论纷纷：“交易会的成功，销售额的增加，首先归功于第一线的业务人员的辛勤劳动，为什么不表扬最累的业务人员？”

也有的赞成这种领导的表扬：“业务人员贡献是大，但这是份内的工作，并且领导也是肯定了的。而政工干部去送水，事虽小，但这是工作职责以外的。如果正常工作都点名表扬，怎么能表扬过来呢？”

还有人提出反对意见：“如果份内工作做的好不表扬，领导只表扬做份外工作的，那么谁还重视份内工作呢？如果谁都轻视份内工作，那么整个工作不就落后了吗？就分内与分外工作比较而言，领导者最需要、最基本的则是鼓励职工首先做好份内的事。”

分析：

表扬是激励的一种手段，可以提高士气，发挥人的积极性。但是表扬要有根据，要合理，要公平。案例中领导的作法，忽视了重点，只是一带而过，没有发挥出真正的作用，力度不够，不能使职工得到满足，而使职工有抱怨，不满。

就分内与分外而言，都是很重要的，两者是联系，统一的，没有轻重之分。在这种情况下，领导应该同时给予表扬，适当给予奖励。

也要注重平日的人际关系，创造一个好的环境、氛围。人际关系搞好了，大家就不会有一些不必要的矛盾了。表扬是必要的，但要有度，合理。

要更好地发挥表扬的作用，应注意以下几点要求：①表扬要以事实为依据；②别的人不会反对你表扬他；③表扬的作用在于能起到激励的作用；④注意会产省的副作用；⑤协同各种因素达到最优效果。

摘自大连海事大学出版的《经营管理案例》第 60 页 邦立 生产经理 王义

【案例 7】

这一案件的责任承担者是谁

红光钟表厂于某年一月与外省仪表厂签定了一份购买测压机的合同。

合同规定：价款 7000 元，仪表厂在二月分持货到火车站发运要求合同履行期到后，仪表厂将货准时发出并电告钟表厂要求支付货款钟表厂与三月二十一日复电“货未受到”因而拒付货款，仪表厂得息后即向始发站询问，答复“货已运走”仪表厂去信询问到货站，该站回答“货以交给收货人”而钟表厂又再次表明：货未收到“仪表厂只好派干部到钟表厂所在地查询方知：货在红旗电缆厂放置仪表厂干部便与钟表厂干部有关人员一同前去取货结果货物因包装毁坏日晒雨淋内部严重锈蚀无法使用。

造成上述的结果的原因是货运到站由于该站工作人员的粗心大意将测压机提单混合电缆厂提单之中一并交给了该厂，电缆厂到火车站提货时仍未仔细核对造成错发错提货物入库保管员验收时发现多了一台测压机当即电话告之火车站，车站的某工作人员电话答复：“即来取货”保管员以为货物很快可以取走便将其置于露天但火车站工作人员竟忘记了向领导汇报造成测压机搁置月余严重锈蚀损坏的结果因此在同年七月二十日某省仪表厂以红光钟表厂拒付货款 7000 元为理由向某市人民法院起诉要求钟表厂支付货款，红光钟表厂应诉答辩认为因火车站错发货物而使机器生锈损坏应由火车站负责赔偿损失。火车站则应诉认为错发货物车站固然有一定的责任，但货物损坏系红旗电缆厂保管不善所至故红旗电缆厂应与其共同赔偿。

分析：此例中责任者应该是火车站，火车站应该对测压机的报废负全部责任，

理由：

- (一) 货到火车站后，该站有义务核对货物与提单准确通知货主提货。
- (二) 当仪表厂来信询问时应该积极查清货物的去向并给予准确回答。

(三) 火车站工作人员接到电缆厂电话后应该马上提取货物以免损坏

但火车站对上述要求均未做到，故应该负全部责任，此例给我们一个启示在今后的商品流通中的管理尽量减少变质，污染，损坏错发、错提的现象保障商品的顺利的从生产领域到达消费领域

出自《市场营销案例分析》

【案例 8】

这则广告该不该登

某橡胶厂曾在市日报上刊出一条消息：由于材料问题，近来厂里生产的一些不合格 PC 老人健身鞋流入市场，工厂除向消费者道歉外，负责退货。

刊登广告的背景：有一位顾客拿了一双刚买的 PC 老人鞋来到橡胶厂，反映质量问题。经对产品认真检查，发现该鞋的鞋面尼龙绸松散开来，确实属不合格产品。接着又发生了几次类似的事件。厂里经过调查，发现不合格的产品的原因是用了部分台湾产的不合格质量的尼龙材料鞋面。对此，厂领导决定把已发给商业部门的 319 箱产品拉回，同仓库里的存货共 4863 双鞋全部封存。对已经售出的部分产品，通过广告公开道歉，并一律由厂家负责退换。于是，出现了上则广告。由于这一事件该厂直接损失二十余万元，但是收到了大批的称赞他们对消费者负责，对产品负责的表扬信。对这一事件厂里的职工有两种意见，一种认为是小题大做，次品鞋卖出的不多，有来找的处理一下就算了，没有必要大肆的渲染，有损企业的名声，直接的损失也不小；另一种意见认为这样做是非常必要的，这一方面体现了工厂对消费者认真负责的诚意，同时也会大大的增强全厂职工的质量意识。他们之间的争论持续了半年之久。

问题：

- 1、该厂的广告是“小题大做”吗？你对此持有怎样的意见？
- 2、假如你是厂长应该如何处理这一问题，依据是什么？

分析：

我认为该厂做的这则广告是非常必要的，体现了质量第一，一切为顾客的原则，质量是企业生存之本。另外他也是一次有效的公关宣传，扩大该厂的知名度，提高企业的信誉度。在当今市场上，良好的质量，良好的信誉，良好的企业形象对企业的发展非常的重要。现在是买方市场，消费者选择产品的同时也是在选择企业。这则广告的刊登，不能用经济损失来衡量，要看长远的利益。作为一个企业所追求的应该是长远的利益，而不是短期利益。企业必须始终坚持质量第一的思想。

如果我是厂长，也会刊登这则广告。依据：质量是企业生存的基础，是衡量一个企业的品牌形象的重要因素之一。一个企业一定要狠抓质量关，如果产品没有好的质量，最终会走向灭亡。另外，刊登这则广告可以说是一次花钱不多的良好的公共宣传的机会。如果采取有来找的就个别处理一下的这种建议，虽说使企业避免了二十几万元的损失，但是会在某些顾

客心目中留下“质量差”的印象，也放弃了一次提高企业知名度、美誉度的机会。

引自《经营管理案例》主编：吉福林 110 页 恒发实业有限责任公司 董志彬

【案例 9】

销售“疯人果”案

湖北石首市消费者协会与市工商物价局、市食品卫生监督检验所、市卫生防疫站在一次联合突击食品检查中，发现某商店经销假桂圆。学名龙荔，有名“疯人果”，是广西、云南和越南山涧的野果。味道甘甜，但有毒，多吃会引起中毒性精神病，甚至死亡。

根据调查，这批桂圆来自福建。一些个体户将假桂圆外皮摸圆磨光，抹上有毒的黄粉，假冒好桂圆，以每公斤 35 元左右的价格再卖给商店。在这次检查行动中，共查获 217 公斤尚未销售出的“疯人果”。逐一进行罚款处理，并且拘留准备提起公诉。

分析：

假冒产品出现的主要原因，是由于一些经销者贪图其价格便宜，能获得较多利润，而忽视了产品检查。本案中某商店贪图便宜，对消费者不负责任，幸而及时被工商等部门查出，否则后果不堪设想，所以对其处理是正确的。

通过以上案例，可以为我们的公司提供借鉴。产品质量是非常重要的，它关系到一个企业的兴衰成败。如果产品没有质量，那又何谈销售，又和谈利润。而一个企业的经营目的就是追求利润最大化。所以把好质量这一问题非常重要。

案例选与《生产经营 消费者权益法保护》

主编：杨李 中国政法大学出版社 91 页腾越股份有限公司 销售部经理 李艳菊

【案例 10】

麦迪逊手套公司

麦迪逊手套公司生产高质量的工业用手套制品。其产品被多家公司采用，作为雇员的劳保用品，具有防刮，耐高温的作用。麦迪逊的手套产品品种很多，从 2 美元一双的普通劳保手套，到 65 美元一副的耐高温手套，应有尽有。

贝克在该公司做推销员已有 21 年了，他的顾客很多，其中克雷默钢铁公司是位于奥斯敦的一家大型钢铁企业。

贝克先生与克雷默公司打了五年的交道，不过他从来没得到超过总用量 25% 的份额。该公司采购代理韦克勒先生始终不愿让贝克取得更大的销售份额。

贝克决定迅速从克雷默取得更大的订货份额，否则就与其中断生意往来。贝克对韦斯勒

作了如下的个性分析：疏远不易亲近，易冲动，爱喝酒，冷淡，兴趣不广，重视家庭，正统，好推委，自信。

问题：

- 1、你认为该如何应对韦斯勒先生的上述各项个性特征？
- 2、制定一个与韦斯勒先生交往的战略。

选自张永编著《人员推销教程》工商 00-6 “3+1”公司 刘迪

【案例 11】

为了企业的信誉

3 月 5 日下午，某市百货大楼一楼正厅皮带专柜前来了一位青年顾客，这位顾客 10 天前从这里买了一条蓝色皮带，回去后觉得不喜欢想换一条。

皮带柜组的营业员是某工厂的信息员，姓高。她见柜台前来了顾客便询问对方要买什么。那位青年女顾客从包里拿出皮带，讲了想换一条的想法。高看了看皮带，除稍有使用的痕迹外，并无磨损，而皮带的确是他们销售的，但她却不想给退换，就以售出的东西不退不换为由，拒绝了这位顾客的要求。顾客有些急了，反口问题：“你们大楼售出的东西不是 10 天内可以退货吗？”营业员答道：“你的皮带已经使用了，还拿来换什么？10 日内退货是大楼的规定，可我是工厂的信息员可以不按大楼的规定去做。”双方话不投机，随即争吵起来，乃至发展到相互谩骂。结果是柜台前满是顾客，影响了正常的营业秩序，造成了极坏的影响。

针对高某的上述行为，百货大楼根据有关规定给予辞退的处罚，并通报全体职工引以为戒，以努力改进服务态度，自觉维护企业的信誉和形象。

事隔不久，二楼的针织商场也来了一位想要退货的中年女士。她购买的是大楼一次性削价处理的羊毛衫。当时她看中了那件羊毛衫的颜色和款式，便决定买回去给儿子穿。但回到家儿子试穿后，发现羊毛衫的袖子有些短，腰部有些瘦。便拿着这件没派上用场的羊毛衫，他以试试看的态度向营业员说出了想换一件的要求。按规定，一次性削价处理的商品是不给退换的，看着顾客那为难的样子，营业员也为难了。后来，她终于给顾客换了一件合适的羊毛衫，顾客感动得连连说：“谢谢，谢谢，”并表示以后买东西还要来这里，在此买东西让人放心。这件事在大楼引起了不同的反响。有人说这位营业员违反了规定。不该换一件不该换的羊毛衫。也有人说，商店的上帝是顾客，应该尽量让顾客满意。那位营业员做得对。

摘自《经营管理案例》 工商管理系 2000-6 群星集团 王萃

【案例 12】

“抗癌大王”虚假广告案

癌症的治疗一直被公认是当今医学界的难题之一。1994 年，好几家有影响的报纸、刊物

同时都刊登了一种无需手术、没有痛苦、无任何副作用即可攻克这一顽疾的灵丹妙药“抗癌大王”的广告。并说,患者得到这种药只需向河北省石家庄市华行医疗保健品发展公司寄出 198 元钱。

广告详细介绍了“抗癌大王”的药物构成、治癌原理、巨大影响以及荣获多项国内外金奖的情况。华丽、中肯的言辞,使人对该的神奇疗效深信无疑。

广告中称:“该产品历经十几年数千例临床应用表明,对于治疗各类癌症的总有效率为 98%。这一重大科学成果的研究成功使得举世震惊,被誉为医学史上的奇迹,被中外众多的癌症患者尊为济世救人的仙丹。”

消费者哪里知道这是一虚假的骗局。所谓“抗癌大王”是一虚假广告。这则伪造批文、伪造广告审批表,盗用生产许可证的虚假广告刊出后,仅在石家庄一地就骗取患者钱财达 12 万余元,直接影响到几十万患者的治疗!

北京市东城区工商局商标广告科的周志认真地审查了这则广告。发现多处违反规定的地方,如广告经营单位在刊登广告时,不得直接刊登出类似疗效达 98%这样的具体数字。国家工商局和卫生部颁发的《药品广告管理办法》规定,药品广告不得含有说明治愈率和有效率的内容。

据此,东城区工商局对刊登这一广告的新闻进行了检查,又发现:广告发布者留存的证明手续虽然比较齐全,但全部是复印件,广告经营单位都从来未看过原件。

经查“抗癌大王”广告联系人李福祥的联系地址石家庄市仓安路 53 号,是一家早已封门的餐馆;华行医疗保健品发展公司的注册地址石家庄市安路 83 号,没有这家企业。该企业的实际经营地址在仓安路 58 号。李福祥早已离开石家庄,不知去向。可“抗癌大王”产品还在继续销售。

河北省医药管理局证明:石家庄华行医疗保健品发展公司刊登所提供的“抗癌大王”健康药店的医疗器械广告证明冀药器经 098 号文《关于核发“抗癌大王”健康药垫产品批准文号的通知》,均为伪造。冀药器证字 035《开办医疗器械企业许可证》,为盗用其他厂的许可证。

东城区工商局在责令有关报纸刊登虚假广告的同时,对这些报纸刊物已立案调查。

分析:

虚假广告最本质的特征就是引人误解,从而达到诱导他人购买或接受经营者提供的商品或者服务之目的。因此,广告经营单位就有义务在承办或代理广告业务时,查验有关证明,保证其真实性。《广告法》第 37 条规定:“违反本法规定,利用广告对商品或服务作虚假宣传的,由广告监督管理机关责令广告主停止发布,并以等额费用在相应范围内公开更正消除影响,并处广告费用一倍以上五倍以下的罚款;对负有责任的广告经营者、发布者,没收广告费用,并处广告费用一倍以上五倍以下的罚款;情节严重的,依法停止其广告业务。构成犯罪的,依法追究刑事责任。”

“抗癌大王”的美丽传说之所以造成如此多的消费者上当受骗,骗子固然可恨,而为其作虚假宣传的报刊杂志等大众传播规定了经营者应承担的责任。“广告经营者,广告发布者明知或应知虚假设计制作,发布的,应当依法承担连带责任。广告经营者、广告发布者不能提供

广告业主的真实名称，地址的，应当承担全部民事责任。”

本案发生在<消费者权益保护法>实施之后，<广告法>正式实施之前，虽不能直接适用<广告法>的有关规定进行处罚，但其原则是相通的，适用的。

选自中国政法大学出版社杨李 刘延山主编《生产经营消费者权益法律保护案例精析》
第五部分第六章 409 页 辽宁双莲药业有限责任公司 工商 00 - 6 郑洪娥

【案例 13】

退鞋风波

某市百货大楼为了更多地吸引顾客，提高商店信誉和知名度，作出这样一条规定：凡在百货大楼购买的商品，如果购后顾客觉得不如意，只要未损坏商品原样，均可在 10 个月内退货。这条规定作出后，在社会上引起了强烈的反响，顾客剧增，日销售额直线上升。但是在这过程中也遇到了一些具体的问题。

顾客宋某，系市建筑工程公司工人，半月前在大楼鞋帽商场买了一双广东皮鞋，价格为 290 元。在这个半月内，他发现鞋帮开胶，鞋底也有轻微断裂。于是他到商店要求退货。柜台营业员认为鞋类属于特殊商品，穿用后已不能再行出退货，且鞋帮开胶的主要原因是剧烈运动造成的，属人为原因；鞋底断裂虽属质量上的事故，但也和运动有直接关系，因此不同意退货，但同意给予修补，其费用由商场负责。而这位顾客认为，鞋坏主要是质量不过关造成的，坚持退货。双方互不相让，发生争执，最后这位顾客找到商店负责顾客投诉商管科。商管科的同志认为，这位顾客的要求有一定道理，商店应该对这起质量事故负责任，但考虑到实际情况，此鞋经修补后还有使用价值，故建议鞋帽商场与顾客协商，按修补处理，并给顾客一定的经济补偿。但鞋帽商场领导认为，鞋是由业务部门组织进来的，商品发生质量事故理应有业务部门向厂商索赔，商场不能承担其责任。这位顾客又找到了业务科。业务科认为我们大批量进货，不可能因一两双鞋而找厂家，况且业务科只管进货前的质量事故，商品在销售过程中发生的质量事故，应由鞋帽商场负责。

这位顾客在商店各科室手到推诿，冷落，感到非常气愤。一怒之下找到了市消费者协会，要求对此作出公正合理的仲裁。市消费者协会认真听取了顾客的意见，和商场进行了沟通，并委托质量检验部门对皮鞋进行了严格检验。

问题：

- 1、如果你是消费者协会，你怎样处理？
- 2、如果你是商店经理，你会怎样解决？

分析：

“退鞋风波”反映了商店人员互相脱责任，也说明在商品进货过程中，商店没有严格把关。企业要想发展，必须有良好的进货渠道，优质服务，完善的售后服务等。鞋在生产过程中，偷工减料，使用不合格的胶水且做工粗糙，造成鞋帮开胶。对此事故，经销百货大楼鞋帽商

场应予负责。而商店应对此鞋给予退货，退货所发生损失应由鞋帽商场垫付，然后鞋帽商场可通过业务部门向厂家追索费用。要建议商店各部门对商品进货严格把关，杜绝伪劣商品流入。一旦发生事故，负责不可互相推诿，应建立权威部门，对质量事故做出决断。

作为经理如何对待顾客抱怨。

全心全意为消费者服务是社会主义商业本质特征的体现，应该把服务放在首位。处处为顾客着想，把顾客利益放在首位的作法无疑会赢得顾客的好感和信赖。特别是市场竞争激烈的今天，企业间的竞争焦点即是争取顾客。当顾客认识到他会在你处放心购买到称心如意的商品，享受到更多的满意和便利时，便会义无反顾的充当你的宣传者，招徕大批顾客。赢得了顾客，销量、利润就提高了。

想吸引顾客，提高商店信誉和知名度，就应一切为顾客着想。我们的商场，靠什么来战胜竞争对手？靠什么来面对消费者？没有现代化的经营思想，我们将无法在今日的商战中立足，没有贴近大众百姓的热心服务，企业经营就必然招致失败。

摘自《经营管理案例》第六十二例 155 页 主编：吉福林 元美公司 孙春梅

【案例 14】

小道消息传播带来的问题

斯塔福德航空公司是美国西北部一个发展迅速的航空公司。然而，最近在其总部发生了一系列的传闻。公司总经理波利想出卖自己的股票，但又想保住自己总经理的职务，这是公开的秘密了。他为公司制定了两个战略方案：一个是把航空公司的附属单位卖掉；另一个是利用现在的基础重新振兴发展。他自己曾经对这两个方案的利弊进行了认真的分析，并委托副总经理本查明提出一个参考的意见。本查明曾为此起草了一个备忘录，随后叫秘书比利打印。比利打印完以后即到职工咖啡厅去。在喝咖啡时比利碰到了另一个副总经理肯尼特，并将这一秘密告诉了他。

比利对肯尼特悄悄地说：“我得到了一个最新消息。他们正在准备成立另外一个航空公司。他们虽说不会裁员，但是我们应该联合起来，有所准备啊。”这些话又被办公室的通讯员听到了。他又高兴地立即把这个消息告诉他的上司巴巴拉。巴巴拉又为此事写了一个备忘录给负责人事的副总经理马丁。马丁也加入了他们的联合阵线，并认为公司应保证兑现其不裁减职工的诺言。

第二天，比利正在打印两份备忘录。备忘录却被路过办公室探听消息的莫罗看见了莫罗随即跑到办公室说：“我真不敢相信公司会做这样的事情，我们要卖给航空公司了，而且要大量减员呢！”

这个消息传来传去，3 天后又传回总经理波利的耳朵里。他也接到了许多极不友好甚至是敌意的电话和信件，人们纷纷指责他企图违背诺言而大批解雇工人。有的人也表示为与别的公司联合而感到高兴，波利则被弄的迷惑不解。

后来波利经过多方了解，终于弄清了事情的真相。然后波利就采取了澄清传闻的工作。首先他给各部门印发了他为公司制定的那两个战略方案，并让各部门的负责人将两个方案的内容发布给全体职工。然后在三天后，他把全公司的员工召集在一起，让他们谈谈对这两个方案的想法。职工们各抒己见，但多数人更倾向于第二个方案。最后波利说：“首先向大家道歉，由于我的工作失误使大家担心了，很抱歉，希望大家能原谅我。其次，我看到大家这样的爱公司，我也很受鼓舞，其实前几天大家所说的那件事就是这两个方案的“升华”，今天我看到了大家的决心，那么我就更有信心，使我们的公司发展更好。谢谢！”

最后，该公司采取了第二个方案，公司也更有迅速的发展起来。（摘自《企业管理案例精选精析》有改动）

分析：

非正式沟通是指以企业非正式组织系统或个人渠道的信息传递。企业中非正式沟通是客观存在的并且在企业中扮演着重要角色。由于非正式沟通的主要功能是传播职工所关心的有关的信息。因此，它具有信息交流速度快、信息比较准确、沟通效率高和满足职工需要的特点，但非正式沟通有一定的片面性，沟通中的信息常常被夸大曲解。所以管理者应正确对待非正式沟通，而且应该重视这方面信息的收集，以把握员工的动向，并对传播者给予原谅。

恒发公司营销经理 图欣

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.mhgy.net