

# 管 理 学

罗宾斯

## “管理者经典阅读”出版说明

进入 21 世纪,随着经济全球化和信息化的发展,中国经济已经日益与世界经济相融合.中国企业在融入世界经济体系中焕发出了勃勃生机.时代呼唤能够在国际市场上搏击的中国企业家,时代呼唤谙熟国际市场规则的职业经理人.管理者要成为真正的企业家,除了在实际管理活动中拼杀,积累实战经验外,学习中外管理理论,借鉴成功管理者经验之总结也是一条事半功倍的捷径.

中国人民大学出版社长期以来致力于工商管理优秀教材和经典著作的出版.1998 年以来,我们陆续出版了一系列的经典译丛,不仅受到了高校师生的广泛欢迎,还得到了企业经理人和各级管理人员的垂青.其中的一些,如《管理学》、《营销管理》、《人力资源管理》等更以其反复加印而成了畅销书.为了适应目前管理者阅读和收藏的需要,我们将所出版的一些备受读者欢迎的精品书籍结集以彩色精装版本的形式推出.将之定位为“管理者经典阅读”,我们希望这套书在带给管理者最适用知识的同时,也能带给其一种赏心悦目和一份轻松.

作为编辑,一直有一种期望,希望我们策划出版的每一本书,无论就其内容还是装帧,都是一种精品,让人兴奋和欣喜.就像一个吸取了父母双方优点的美丽的孩子一样,不留遗憾.这种信念成了我们的一种理想,激励我们不断努力.于是也就有了这套“管理者经典阅读”丛书.

“管理者经典阅读”旨在为管理者提供一套成体系的自学读本,涵盖了我社工商管理类引进版图书最新、最权威的经典著作,作者皆为各领域的权威专家.如斯蒂芬·罗宾斯、菲利普·科特勒等.并且,能体现管理理论的最新发展状况和管理实践的最新成果,使管理者能够同步了解国外最新的管理思想和管理词汇,学习和应用国外最新的管理工具,从而提升中国管理者的实战能力.使之真正融入国际经济运作过程,并实现跨文化、无障碍的交流与沟通.我们期待着管理者能将这套书置于案头,时时翻阅,并从中获益.我们也希望这套书能真正成为管理者的精神宝库,从而为中国企业的发展,为中国企业管理水平的提升尽微薄之力!同时,我们也想以出版人的身份为中国的管理者提供一个交流的平台.一方面,引进国外的最新理念供其借鉴;另一方面,将中国管理者的管理实践总结整理,向国外的广大读者推广,真正让世界了解中国的企业和企业家.

中国人民大学出版社

2004 年 4 月

# 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—88342620 88723232

【咨询教师】王海涛 郑毅



## 【报名须知】

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



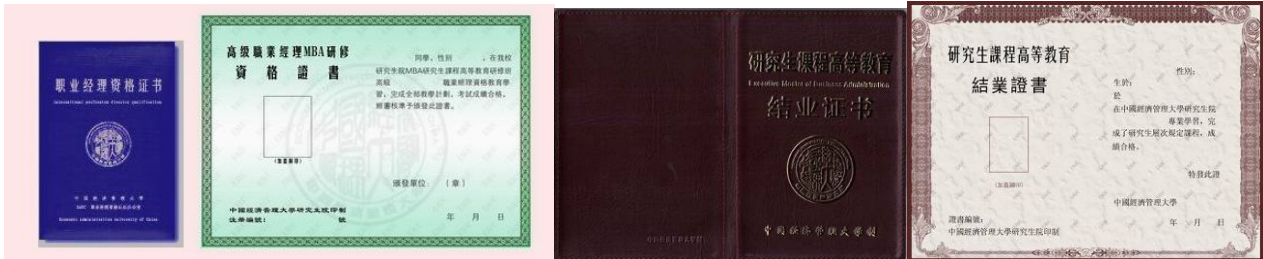
【报名地址】哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室美华教育（ 邮政编码：150020）



## 【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 支付系统行号：313261018018 企业户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行

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

# 全国职业经理MBA双证班

## 精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电

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

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

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

1280

元

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

**咨询电话：**13684609885    0451- 88342620    88723232    **邮箱：**[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)

**学校网站：**[www.mhjj.net](http://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

## I 篇 绪论

### 1 章 管理与组织导论

谁是管理者  
什么是管理  
管理者做什么  
什么是组织  
为什么要学习管理  
本章小结  
思考题

### 2 章 管理的昨天和今天

管理与其他研究领域的联系  
管理的历史背景  
科学管理  
一般行政管理理论  
管理的数量方法  
理解组织的行为  
当前的趋势和问题  
本章小结  
思考题

## II 篇 定义管理者的领地

### 3 章 组织文化与环境：约束力量

管理者：万能的还是象征性的  
组织文化  
环境  
本章小结  
思考题

### 4 章 全球环境中的管理

谁是所有者  
你持有怎样的全球观  
理解全球环境  
组织如何走向全球化  
在全球环境中进行管理  
是否会由您担任全球性职务  
本章小结  
思考题

### 5 章 社会责任与管理道德

什么是社会责任  
社会责任和经济绩效  
以价值观为基础的管

理的“绿色化”  
管理道德  
最后的思考  
本章小结  
思考题

## 创业单元

## III 篇 计划

### 6 章 制定决策：管理者工作的本质

决策制定过程  
决策的普遍性  
作为决策者的管理者  
本章小结  
思考题

### 7 章 计划的基础

什么是计划工作  
为什么管理者要制定计划  
管理者如何制定计划  
计划工作当前面临的问题  
本章小结  
思考题

### 8 章 战略管理

战略管理的重要性  
战略管理过程  
组织战略的类型  
本章小结  
思考题

### 9 章 计划工作的工具和技术

评估环境的技术  
分配资源的技术  
现代计划技术  
本章小结  
思考题

## 创业单元

## IV 篇 组织

### 10 章 组织结构与设计

组织结构的定义  
组织设计决策  
常见的组织设计  
本章小结  
思考题

## 11 章 管理沟通与信息技术

理解管理沟通  
人际沟通过程  
组织中的沟通  
理解信息技术  
本章小结  
思考题

## 12 章 人力资源管理

为什么人力资源管理很重要  
人力资源管理过程  
人力资源规划  
招聘与解聘  
甄选  
员工培训!  
员工绩效管理  
薪酬与福利  
职业发展  
人力资源管理当前面临的问题  
本章小结  
思考题

## 13 章 变革与创新管理

什么是变革  
变革的力量  
变革过程的两种不同观点  
变革管理  
变革管理中的新问题  
激发创新  
本章小结  
思考题

### 创业单元

## V 篇 领导

## 14 章 行为的基础

为什么要了解个体行为  
态度  
人格  
知觉  
学习  
本章小结  
思考题

## 15 章 理解群体与团队

理解群体行为  
使群体转变为高效的团队  
开发和管理高效的团队

本章小结  
思考题

## 16 章 激励员工

什么是动机  
早期的动机理论  
当代动机理论  
当代动机问题  
从理论到实践：激励员工的一些建议  
本章小结  
思考题

## 17 章 领导

管理者与领导者  
早期的领导理论  
权变的领导理论  
有关领导的最新观点  
有关领导的当前问题  
本章小结  
思考题

### 创业单元

## VI 控制

## 18 章 控制的基础

什么是控制  
控制为何重要  
控制过程  
控制的类型  
对管理者的意义  
当代控制问题  
本章小结  
思考题

## 19 章 作业及价值链管理

作业管理及其为何重要  
价值链管理  
当前作业管理的问题  
本章小结  
思考题

## 20 章 控衡组织绩效

组织绩效  
监控和衡量组织绩效的工具  
在帮助组织获取高绩效水平中经理的角色  
本章小结  
思考题

### 创业单元

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着自己的职责。就拿艾琳·克劳斯(Irene kraus)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(Daughters of Charity national health System)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(营利的和非营利的)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。

正如艾琳·克劳斯教士所证明的，成功的管理者没有固定的模式。管理者可以是年纪不满 18 岁的未成年人，或者是年逾 8 旬的老人。如今，女性管理者已屡见不鲜。管理者们不仅经营大公司，也经营小企业；还管理政府机构、医院、博物馆、学校，以及像合作社这类非传统组织。有些管理者身居组织的最高领导岗位；而另一些管理者则担任基层管理职务。在世界各国都可以发现，管理者在各类组织中履行着自己的职责。

本书是讨论像艾琳教士这样的千百万管理者的职责和工作的。在这一章中，我们试图通过回答下列问题，引入管理者和管理的概念。这些问题是：谁是管理者？什么是管理？管理者做什么？以及为什么你应该花时间学习管理？

## 管理学

### 01 | 篇 导论

#### 01 1 章 管理者与管理

#### 02 谁是管理者

管理者都是在组织中工作的。因此，在我们明确谁是管理者这个问题之前，搞清楚组织的含义是非常重要的。

组织(Organization)是对完成特定使命的人们的系统性安排。你们的学院或大学就是一个组织。还有像大学生联谊会、政府机构、教会、施乐(Xerox)公司、你的住处附近的加油站、美国医学协会、纽约杨基(Yankees)棒球队和救世军等都是组织。它们之所以称为组织，是因为它们都具有三个共同的特征。

第一，每一个组织都有一个明确的目的，这个目的般是以一个或一组目标来表示的。

第二，每一个组织都是由人组成的。

第三，每一个组织都发育出一种系统性的结构，用以规范和限制成员的行为。

例如，建立规则和规章制度；选拔出某些成员作为“老板”，给予他们驾驭其他成员的职权；或者编写职务说明书，以使组织成员知道他们应该做什么。因此，组织这个词，是指一种由人们组成的、具有明确目的和系统性结构的实体。

管理者在组织中工作，但并非所有在组织中工作的每一个人都是管理者。为简化起见，我们可以将组织的成员分为两种类型：操作者和管理者。操作者(Operatives)是这样的组织成员，他们直接从事某项工作或任务，不具有监督其他人工作的职责。例如，汽车装配线上安装防护板的装配工人；麦当劳店中烹制汉堡包的厨师；或者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，这些人都是操作者。相反，管理者(Managers)是指挥别人活动的人。在图 1-1 中，他们处于操作者之上的组织层次中。管理者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。但是，我们的定义是假定作为一个管理者，一定要有下级。正如图 1-1 所示，我们将管理者典型地划分为基层管理者、中层管理者和高层管理者。

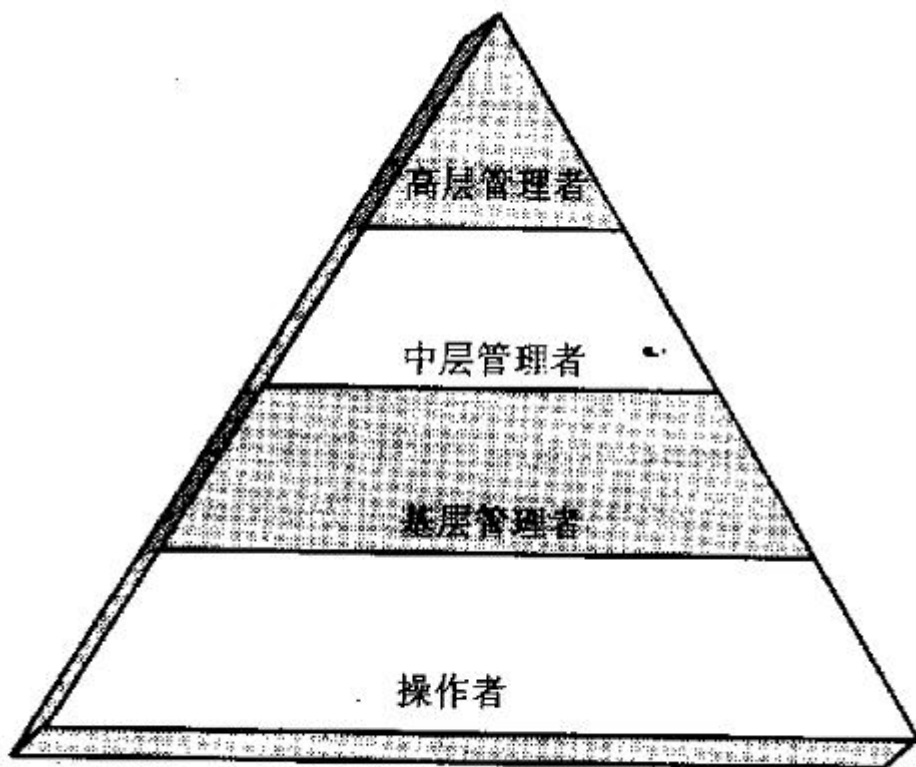


图 1—1 组织的层次

准确地辨认出一个组织中谁是管理者并不是一件难事，不过你应当留心管理者的那一套各式各样的头衔。基层管理者(First-line managers)通常称为监工。在制造工厂中，基层(或最低层)管理者可能被称为领班。在运动队中，这项职务是由被称为教练的人担任的。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。处在或接近组织最高领导位置的管理者的头衔，通常有诸如总裁、副总裁、校长、总监、总经理、首席执行官或者董事会主席。在制造公司中，25 年的管理生涯通常包括一个职衔系列：生产工长、领班、调度经理、厂长助理、厂长、工厂经理、地区经理、东部地区制造经理、制造副总裁。在一个大都市的学校地区，一个有 25 年管理经验的人，他们的升迁阶梯也许包括这样一些头衔：部门主任、校长、学监、行政助理，以及地区学监。

## 管理学

### 01 | 篇 导论

#### 01 1 章 管理者与管理

#### 03 什么是管理和管理者做什么

正如组织具有共同的特征一样，管理者也是如此。尽管管理者的头衔各式各样，但他们的工作具有共同的特征——无论是赫尔希食品公司(Hershey Foods)收发室年薪 25 000 美元的领班，他手下只有 5 名办事人员；还是年薪 120 万美元的 AT&T 的董事会主席，他负责协调拥有 30 万名雇员，年营业额为 630 亿美元的组织。在本节中我们将定义什么是管理，描述管理的主要职能，回顾近年来有关管理者角色的研究成果，并探讨管理概念的普遍适用性。管理的定义

管理(Management)是指同别人一起,或通过别人使活动完成得更有效的过程。这里,过程的含义表示管理者发挥的职能或从事的主要活动。这些职能可以概括地称为计划、组织、领导和控制。我们将在下节中详细阐述这些职能。

效率(Efficiency)是管理的极其重要的组成部分,它是指输入与输出的关系。对于给定的输入,如果你能获得更多的输出,你就提高了效率。类似的,对于较少的输入,你能够获得同样的输出,你同样也提高了效率。因为管理者经营的输入资源是稀缺的(资金、人员、设备等),所以他们必须关心这些资源的有效利用。因此,管理就是要使资源成本最小化。然而,仅仅有效率是不够的,管理还必须使活动实现预定的目标,即追求活动的效果(Effectiveness)。当管理者实现了组织的目标,我们就说他们是有效果的。因此,效率涉及的是活动的结果(见图 1-2)。

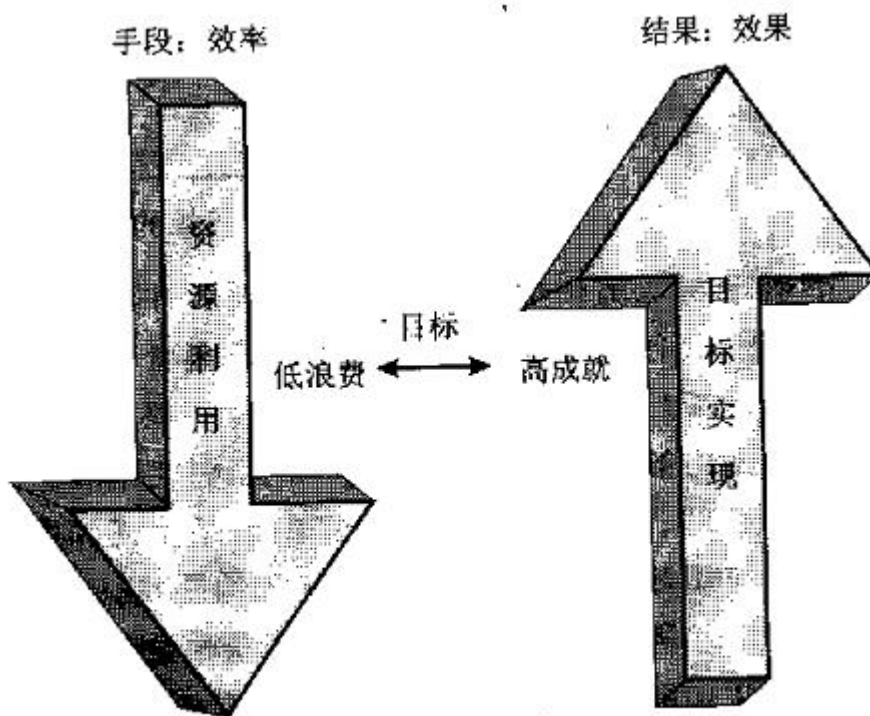


图 1-2 管理追求效率和效果

效率和效果是互相联系的,例如,如果某个人不顾效率,他很容易达到有效果。精工(Seiko)集团如果不考虑人力和材料输入成本的话,它还能生产出更精确和更吸引人的钟表。

为什么一些美国联邦政府机构经常受到公众的抨击,按道理说他们是有效果的,但他们的效率太低,也就是说,他们的工作是做了,但成本太高。因此,管理不仅关系到使活动达到目标,而且要做得尽可能有效率。

组织可能是有效率的但却是无效果的吗?完全可能,那种要把错事干好的组织就是如此!现在有许多学院在“加工”学生方面算得上是高效率的,通过采用计算机辅助学习设备、大课堂教学、过分依赖兼职教师,使得学院管理当局大幅度地削减了用于每个学生的教育经费。但其中一些这样的学院已经受到在校生、毕业生们和评价机构的批评。批评意见认为,这些学院没能够给学生们适当的教育。当然,在更多的情况下,高效率还是与高效果相关联的。低水平的管理绝大多数是由于无效率和无效果,或者是通过以牺牲效率来取得效果的。

变化中的管理实践

防务承包商终于着手解决管理不当和浪费问题了

世界范围的防务承包商的生意不再像过去那样红火了。由于苏联东欧国家政权的更迭和

国家优先目标的调整，导致世界范围防务预算的削减，这种形势迫使像洛克希德(Lockheed)公司、LTV 公司、格鲁曼公司(Grumman)、通用动力公司(General Dynamics)、诺思罗普公司(Northrop)、马丁-马丽埃塔公司(Martin Marietta)，以及麦道公司(McDonnell Douglas)等改进他们的管理，其实这项工作几十年前就该做了。

美国计划将其武装力量在 1991—1995 年期间削减了 25%。其他国家，如英国、法国和巴西的防务供应商，已经在努力扩展其国际军火销售。许多长期依赖美国武器制造商的国家，如巴基斯坦和埃及等，已开始自己制造武器。结果，形成大量的防务供应商争夺少量的合同的局面。

市场收缩、竞争和效经对防务承包商来说曾是陌生的概念，而今已成为严酷的现实。为了生存，管理当局着手削减浪费和改善经营。问题越来越清楚了，只有最有效率和质量最高的防务承包商，才可能渡过这个动荡的时期。因此，这些公司开始大量裁员；关闭严重开工不足的工厂；拒绝投标那些无利可图的合同；寻求新的细分市场来推动生产率的提高。例如，麦道公司计划裁员 17 000 人；洛克希德公司打算裁减 5 500 个工作岗位，出价值 2 亿美元的过剩的工厂和办公室面积，转产民用产品，如在世界各地建造和经营机场等。LTV 公司则开始艰苦地分析数百个为美国军队制造火箭的生产过程，以便找到使之更便宜、更快和更好的方式。

从前，当存在大量的生产和较少的竞争时，过高的成本常常以高定价转嫁给顾客，对此无人提出过异议。防务承包商很少主动地去改进管理，然而现在这一切已成为历史。

#### 管理职能

本世纪初期，法国工业家亨利·法约尔(Henri Fayol)提出，所有的管理者都履行着五种管理职能：计划(Plan)、组织(Organize)、指挥(Command)、协调(Coordinate)和控制(Control)。到了本世纪 50 年代中期，加利福尼亚大学洛杉矶分校(UCLA)的两位教授：哈罗德·孔茨和西里尔·奥唐奈(Harold Koontz and Cyril O'Donnell)，采用计划、组织、人事、领导和控制五种职能作为管理教科书的框架，在此后的 20 年中，他们合著的《管理学原理》一书成为销量最大的管理教科书。时至今日，最普及的管理教科书(本书也不例外)仍按照管理职能(Management functions)来组织内容。不过一般已将这五个职能精简为四个基本职能：计划、组织、领导和控制(见图 1-3)。下面我扼要地阐述一下这四个基本职能的内涵。



图1-3 管理职能

如果你头脑中没有任何特定的目的地，那么任何道路你都可以选择。由于组织的存在是为了实现某些目的，因此就得有人来规定组织要实现的目的和实现的方法，这就是管理的任务。计划职能(Planning)包含规定组织的目标，制定整体战略以实现这些目标，以及将计划逐层展开，以便协调和将各种活动一体化。

管理者还承担着设计组织结构的职责，我们称此为组织职能(Organizing)。它包括决定组织要完成的任务是什么；谁去完成这些任务；这些任务怎么分类组合；谁向谁报告；以及各种决策应在哪一级上制定。

每一个组织都是由人组成的，管理的任务是指导和协调组织中的人，这就是领导职能

(Leading)。当管理者激励下属，指导他们的活动，选择最有效的沟通渠道，解决组织成员之间的冲突时，他就是在进行领导。

管理者要履行的最后一个是控制职能(Controlling)。当设定了目标之后，就开始制定计划，向各部门分派任务，雇佣人员，对人员进行培训和激励。尽管如此，有些事情还可能出岔子。为了保证事情按照既定的计划进行，管理必须监控组织的绩效，必须将实际的表现与预先设定的目标进行比较。如果出现了任何显著的偏差，管理的任务就是使组织回到正确的轨道上来。这种监控、比较和纠正的活动就是控制职能的含义。

职能方法之所以广泛沿用，是由于它简单明了，但是它是否确切地描述了管理者实际的所作所为?遵循职能方法，很容易回答管理者在做什么的问题，他们在计划、组织、领导和控制。但是所有的管理者都是如此吗?法约尔最初提出的职能框架，并非来自对成百个组织的上千个管理者的仔细调查，这些观点仅仅代表了他本人在法国煤炭工业管理经验基础上的观察结果。

管理者角色

60年代末期，亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)对5位总经理的工作进行了一项仔细的研究，他发现对长期以来对管理者工作所持的看法提出了挑战。例如，与当时流行的成见相反，这种成见认为管理者是深思熟虑的思考者，在做决策之前，他们总是仔细地 and 系统地处理信息。而明茨伯格发现，他所观察的经理们陷入大量变化的、无一定模式的和短期的活动中，他们几乎没有时间静下心来思考，因为他们的工作经常被打断。有半数的管理者活动持续时间少于9分钟。在大量观察的基础上，明茨伯格提出了一个管理者究竟在做什么的分类纲要。

明茨伯格的结论是，管理者扮演着10种不同的，但却是高度相关的角色。管理者角色(Management roles)这个术语指的是特定的管理行为范畴，正如表1-1所示，这10种角色可以进一步组合成三个方面：人际关系、信息传递和决策制定。

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

11 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

21 领导者 负责激励和动员下属，负责人员配备、培训和交往的职责 实际上从事所有的有下级参与的活动

31 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

41 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

51 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

61 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

71 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，检查会议决议执行情况，开发新项目

81 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

**91 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

**101 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

**人际关系方面的角色** 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。当学院的院长在毕业典礼上颁发毕业文凭时，或者工厂领班一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，所有的管理者都具有领导者的角色，这个角色包括雇佣、培训、激励、惩戒雇员。管理者扮演的第三种角色是在人群中间充当联络员。明茨伯格把这种角色描述成与提供信息的来源接触，这些来源可能是组织内部或外部的个人或团体。销售经理从人事经理那里获得信息属于内部联络关系；当这位销售经理通过市场营销协会与其他公司的销售执行经理接触时，他就有了外部联络关系。

**信息传递方面的角色** 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。典型的情况是，通过阅读杂志和与他人谈话来了解公众趣味的变化，竞争对手可能正打算干什么，等等，明茨伯格称此为监听者角色；管理者还起着向组织成员传递信息的通道的作用，即扮演着传播者的角色；当他们代表组织向外界表态时，管理者是在扮演发言人的角色。

**决策制定方面的角色** 决策角色(Decision criteria)，明茨伯格围绕制定决策又确定了 4 种角色：(1)作为企业家，管理者发起和监督那些将改进组织绩效的新项目；(2)作为混乱驾驭者，管理者采取纠正行动应付那些未预料到的问题；(3)作为资源分配者，管理者负有分配人力、物质和金融资源的责任；(4)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。

**一个评价** 大量的后续研究试图检验明茨伯格的角色理论的有效性，这些研究涉及不同的组织和这些组织的不同的管理层次。研究证据一般都支持这样一种观点，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，看来管理者角色的侧重点是随组织的等级层次变化的，特别是传播者、挂名首脑、谈判者、联络者和发言人角色，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。

能否认为，通过对管理工作的实际观察得出的 10 种角色观点会使计划、组织、领导、控制这种传统的职能理论失效呢？不会的！

首先，职能方法仍然代表着将管理者的工作概念化的最有效的方式。经典的职能理论提供了一种清晰的和界限明确的方法，使我们能够对管理者从事的成千种活动和用以实现组织目标的各种技术进行明确的分类。其次，虽然明茨伯格可以给出更详细的和仔细斟酌过的管理角色分类方案，但是这些角色实质上与四种职能是一致的。明茨伯格提出的许多角色，基本上可以归入一个或几个职能中。比如，资源分配角色就是计划的一个部分，企业家角色也属于计划职能；所有人际关系的三种角色都是领导职能的组成部分；而其他大多数角色也与四个职能中的一个或多个相吻合。当然并非所有的角色都是如此，这种差别实质上可以用明茨伯格的综合管理活动和纯粹管理工作的观点来解释。

所有的管理者都从事一些不纯属管理性的工作。明茨伯格观察的经理们花费时间搞公共关系和筹集资金这一事实，虽然证实了明茨伯格观察方法的精确性，但也表明并非管理者从事的每一件事情，都必须是管理才工作的基本组成部分。一些包括在明茨伯格的纲要中的活动或许可以去掉。

上述评论是否意味着明茨伯格的角色分类是站不住脚的？当然不是！明茨伯格明确地提出了一种对管理者究竟在做什么的新的见解，他的工作所受到的关注证明，确定管理者角色是多么重要。但是，正如我们将在下一章中指出的，管理学是一门新兴的学科，它还在演进

中。未来的研究通过比较和综合角色理论和四种职能理论，将不断地扩充我们对管理者工作的理解。

## 管理的道德困境

### 说假话是不对吗

一个教师或许不能够改变学院课堂上的道德标准，但是他可以教学生如何分析问题，以使他们在做决策时能够充分运用他们所信奉的各种道德标准。

如果你还没有这样做过，那么最好是现在就设立一套准则来衡量你的决策和行动的“正确性”或“错误性”，再没有比“你对待别人就像你希望他们怎么对待你一样”更能引起争论的了。或者，你可能会始终向自己提出这样的问题：当我向别人解释我是怎么对待自己的父母或自己的孩子时，我怎么想？如果我采取的行动被当地报纸在头版上详细报道了，我有什么感觉？在我的决策中出现利益冲突时我要不要回避？我的行动会不会侵犯他人的自由或宪法权力？

让我们用下列问题开始我们对道德两难问题的考察：说假话是不对吗？

明茨伯格发现，管理者扮演着多种角色，其中之一就是作为发言人，在这个特定角色中，管理者向组织外部的人们传递信息。偶尔会有这种情况，管理者必须发布和解释的事实，对组织来说不那么让人高兴，这就提出了一种两难的困境：在这种场合下说假话是不是不道德的？

例如，一位高级经理在年度股东会议上正在回顾她的公司上一年的财务绩效，这不是好消息，销售额下降了 30%；利润下降了 50%。一位股东问这位经理：“什么原因造成效益大幅度的下降？这种状况已经扭转了吗？”这位经理清楚，造成效益下降的主要原因是高层管理当局在过去几年中所做的一系列糟糕的决策，但她知道她的同事们不希望她如实道来。并且，她本人确信这种下降趋势还远未止住，但她意识到这消息也不是股东们想听的。

这位经理该不该撒谎？撒谎总是错的，还是在某种情况下是可以接受的呢？如果存在后一各可能，这种情况是什么？你是怎么认为的？

有效的管理者也是成功的管理者吗

弗雷德·卢森斯(Fred Luthans)和他的副手从稍微不同的角度考察了管理者究竟在做什么这个问题。他们提出这样的问题：在组织中提升得最快的管理者，与在组织中成绩最佳的管理者从事的是同样的活动吗？他们对管理者工作的强调重点一样吗？你也许趋向于认为，在工作上最有成绩的管理者，他会是在组织中提升得最快的人，但是事情似乎并非如此。

卢森斯和他的副手研究了 450 多位管理者，他们发现，这些管理者都从事以下 4 种活动。

11 传统管理：决策、计划和控制。

21 沟通：交流例行信息和处理文书工作。

31 人力资源管理：激励、惩戒、调解冲突、人员配备和培训。

41 网络联系：社交活动、政治活动和与外界交往。

研究表明，“平均”意义上的管理者花费 32%的时间从事传统管理活动；29%的时间从事沟通活动；20%的时间从事人力资源管理活动；19%的时间从事网络活动。但是，不同的管理者花在这四项活动上的时间和精力显著不同。特别是，如图 1-4 所示，成功的管理者(用在组织中晋升的速度作为标志)在对各种活动的强调重点上，与有效的管理者(用工作成绩的数量和质量以及下级对其满意和承诺的程度作为标志)显著不同之处在于：维护网络关系对管理者的成功相对贡献最大；从事人力资源管理活动的相对贡献最小。而在有效的管理者中，沟通的相对贡献最大；维护网络关系的贡献最小。

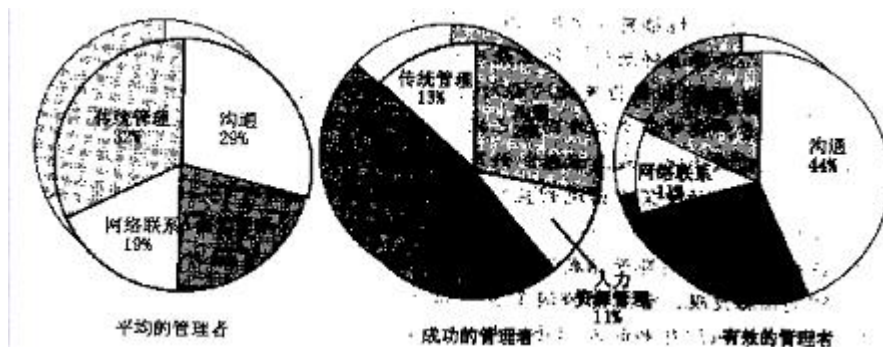


图 1-4 平均的、成功的和有效的管理者每种活动的时间分布

此项研究使我们关于管理者在做什么的知识中，又增加了重要的见解。从平均意义上来看，管理者在传统管理、沟通、人力资源管理和网络联系这四项活动中的每一项，大约花费20%~30%的时间。但成功的管理者与有效的管理强调的重点不一样，事实上，他们几乎是相反的。这对晋升是基于绩效的传统假设提出了挑战，它生动地说明，社交和施展政治技巧对于在组织中获得更快的提升起着重要的作用。

管理者的工作具有普遍性吗

我们已经在前面提到管理的普遍性，至此，我们所讨论的管理似乎具有一般性，也就是说，作为管理者，不管他在何处履行职责都是一样的。如果管理真是一种一般性学科，那么，管理者做什么应该基本上是一样的，无论他是一位高层经理，还是一位基层监工；无论是工商企业，还是政府机构；无论是大公司，还是小企业；也无论是在法国的巴黎，还是在美国的得克萨斯州，都应该是基本一样的。显然，这是个值得进一步探讨的问题。

组织的层次 我们已经承认管理角色的重要性是随着管理者在组织中所处的层交焦化的。但是，尽管道化学公司(Dow Chemical)研究实验室的课题组长，确实在做着与道化学公司总裁不同的事情，这一事实不应该被解释成他们的工作具有内在的不同。二者的区别仅在于履行管理职能的程度和重点不同，而不是职能本身不同。

就职能来说，随着管理者在组织中的晋升，他们从事更多的计划工作和更少的直接监督工作。这种变化如图 1-5 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，只是他们花在每项职能上的时间不同。例如，最高管理层要考虑整个组织的设计，而基层管理者集中于工作小组和个人的工作设计。

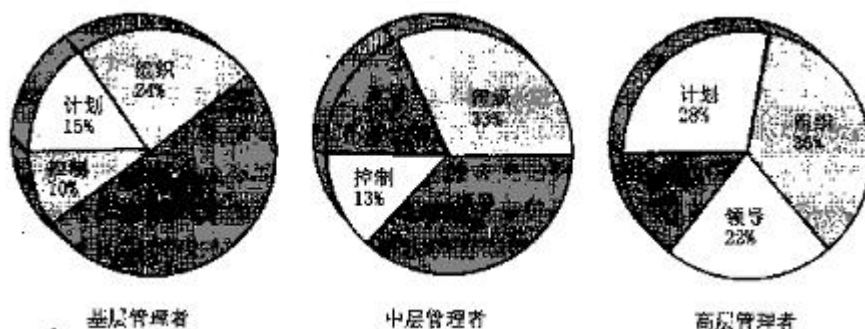


图 1-5 处于组织不同层次的管理者每种职能的时间分布

组织的类型 一个国内税务署的管理者，与一个工商企业的管理者从事的是同样的工作吗？更一般性的，营利性组织与非营利性组织的管理者的工作是一样的吗？回答是：大部分是一样的。

首先，让我们纠正一些关于公共组织管理者的谬论。

谬论 1：公共组织中的决策强调的是政治的优先目标，而企业组织的决策是理性的和不

涉及政治的。真相是：所有组织中的决策都受到政治考虑的影响。我们将在本书第 6 章中讨论这种现实。

谬论 2：公共决策的制定者与企业决策者不同，他们在职权和自主权方面受到行政程序的限制。真相是：正如我们将在本书第 3 章中指出的，几乎所有的管理者都感受到他们的管理抉择受到种种限制。

谬论 3：使政府官员做出高绩效是很难的，他们太懒散，过于小心谨慎，并且缺少动机，而企业管理者则完全不同。真相是：有证据表明，公共部门和企业的管理者在需求动机上没有明显差异。

无论何种类型的组织，管理者的工作都具有共同性，他们都要作决策、设立目标、建立有效的组织结构、雇佣和激励员工、从法律上保障组织的生存，以及获得内部的政治支持以实现计划。

当然，还是存在一些显著差别。对于企业组织，衡量绩效的最重要也是最明确的指标是利润，称为纯收入或“底线收入”(The bottom line)。而对于非营利组织，就找不到这种一般性的指标，考核学校、博物馆、政府机构、慈善组织的绩效是相当困难的。这些组织中的管理者不会有市场检验他们的绩效。

我们的结论是，尽管营利性和非营利性组织的管理存在显著差异，但二者的共性远超过它们之间的差异。当这两类组织的管理者履行计划、组织、领导和控制职能时，都要研究如何扮演决策制定者的角色。

组织规模 小型组织与大型组织的管理者的工作有无不同之处?对这个问题的最好回答是，实际考察一下小企业管理者的工作与大企业管理者有何不同。不过，先让我们定义一下小企业并说明它们在我们社会中所起的作用。

没有公认的小企业定义，因为对于如何定义“小”有不同的标准。例如，雇员人数，年销售额或总资产。就目的来说，我们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(Small business)。

小企业虽然规模很小，但它们对我们社会的影响是巨大的。统计数字表明，在美国 97% 的非农企业是小企业，它们雇佣了 60% 以上的私人劳动力；支配着像零售业和建筑业等产业；在未来的 10 年中将创造半数的就业机会。不仅如此，小企业还是近年来就业岗位的主要来源。在 1980—1990 年期间，列入《幸福》(Fortune)杂志的 500 家大企业，削减了 340 万个工作岗位，而在此期间，雇员在 500 人以下的小企业创造了工作岗位超过了 1 300 万个。

现在让我们回到开始的问题上：管理小企业的工作是否不同于管理大企业的工作?一项比较研究表明，管理者角色的重要性在两类企业中显著不同。如图 1-6 所示，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业，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。相反，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)。根据此项研究，企业家角色(寻求生意机会和规划变革的活动)对于大企业的管理者来说处于相对次要的地位。

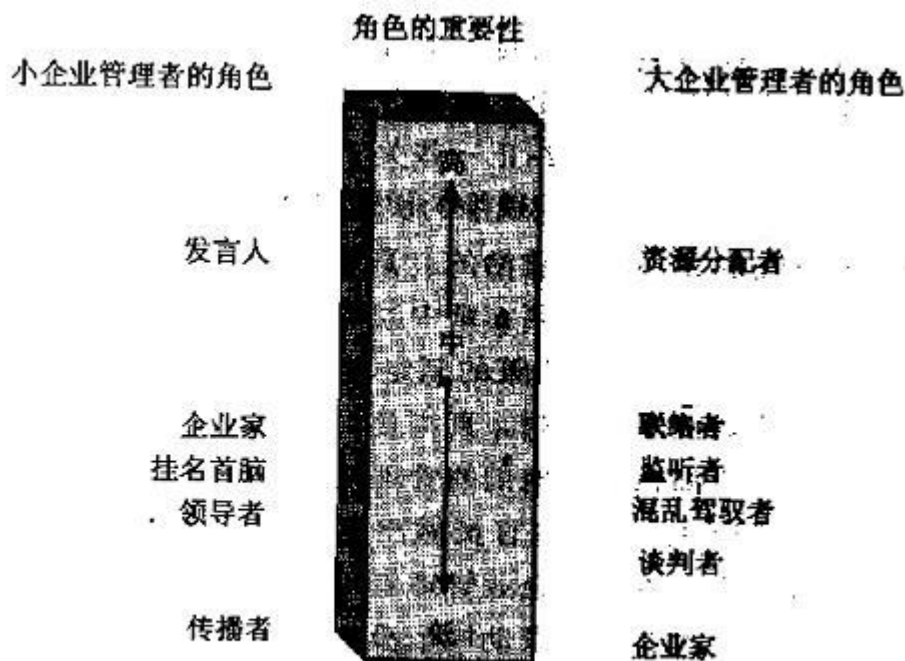


图 1-6 小企业和大企业中管理者角色的重要性

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。不仅如此，在大企业管理者是结构化的和正规性的工作，而在小企业管理者往往是非正规性的。计划不太可能是一种仔细协调的过程，组织结构的设计也不那么复杂，控制则更多地依靠直接巡视，而不像大企业那样依靠复杂的计算机化的监视系统。

总之，正如我们在组织的不同层次上所观察到的，管理者在小型组织和大型组织中从事着基本上相同的工作，区别仅在于程度和侧重不同，以及具体做法和花费的时间不同。

跨国度的可转移性 最后一个一般的管理问题，是关于管理概念是否具有跨越国界的可转移性。如果管理概念具有完全的一般性，它就可以普遍地应用，无论在经济、社会、政治或文化方面存在何种差异。关于不同国家管理实践偏好的比较研究，没有从一般性角度支持管理概念的普遍性。在本书第 4 章中，我们将讨论不同国家之间某些特殊差异。在这里，我们可以肯定地说，我们将要讨论的绝大多数概念适用于美国、加拿大、英国、澳大利亚，以及其他讲英语的国家。但是，如果我们想把这些概念应用于印度、中国、智利，以及其他在经济、政治、社会和文化环境方面与上述国家有显著差异的国家，就必须作某些修正。

#### 市场对管理者的估价

优秀的管理者能变草为金；低劣的管理者却恰好相反。这个道理对于那些设计组织的报酬系统的人来说是再清楚不过了。管理者趋向于比操作者挣得更多，随着管理者职权和责任的扩大，他的报酬也相应地提高，并且，许多组织愿意支付极具诱惑力的报酬，以吸引和留住优秀的管理者。

如果你私下询问像普赖斯-沃特豪斯(Price Waterhouse)和阿瑟-安德森(Arthur Andersen)这样的大型公立会计企业的雇员报酬体系，你会发现一个有趣的事实，这些企业最好的会计专家的年薪，很少超过 75 000 美元。相反，这些企业的高级管理合伙人的年收入，很少有低于 125 000 美元的，有的甚至超过 750 000 美元。这些企业付给他们的管理者的报酬大大超过非管理者这一事实，是对有效管理者的技能的最好度量。这些会计企业是这么做的，其大多数企业也是这么做的。这是因为，优秀管理者的技能是一种稀缺商品，报酬方案只是该

组织对这种稀缺商品价值的一种度量。

是不是所有的管理者都能挣到6位数字的收入?不是的!如此高的工资通常是留给高级管理者的。你是不是希望作个管理者?对这个问题的回答取决于你在组织中的等级,你所受的教育和经验,组织经营的业务类型,组织所在社区报酬的相对水平,以及你作为一个管理者的有效程度。大多数基层监工的年薪是 25 000 美元到 45 000 美元左右;中层管理者的起薪约为 35 000 美元,最高可达到 90 000 美元左右;大公司管理者每年可以挣到 100 万美元或更多。例如,1990 年,美国 50 家最大的上市公司总经理的平均现金报酬(工资加每年红利)为 248 万美元。在许多情况下,这还不包括奖给这些总经理的股票期权。就在同一年,苹果计算机公司(Apple)总裁约翰·斯卡利(John Sculley)的收入为 220 万美元,除此以外,他还从以前奖给他的股票期权的兑现中得到 1 450 万美元。

管理者的工资反应了市场供求的作用,管理的超级明星,像职业体育运动的超级明星一样,成为企业不惜重金争夺的对象。

## 杰出的管理者

### 罗杰·彭斯克与底特律柴油机公司

优秀的管理者能够使组织作出与众不同的业绩。让我们来看看底特律柴油机公司(Detroit Diesel Corp.)的例子吧。1987 年时,底特律柴油机公司属于通用汽车公司所有,公司在重型卡车发动机市场上,只占有微不足道的 312% 的份额。在 1982—1987 年期间,公司亏损了 6 亿美元。1988 年,前赛车手出身的运输大亨罗杰·彭斯克(Roger Penske)购买了公司的控股权。高层管理班子和计时工人还是在通用汽车公司时的那批军心不稳的原班人马。然而,彭斯克迅速开始实行一系列的改革,这些改革使底特律柴油机公司转变成小型的、专一化的和市场驱动的组织。

彭斯克开始定期与工会领导人会晤,他还发起了一系列全体工人都在与的小组会议。他这样做的目的是什么?他是要使雇员们搞清楚企业经营到底是怎么回事。他引入了面向全体雇员的利润分享和经济刺激计划。他使工人们相信,如果公司要在市场竞争中获胜,除了要有与众不同的产品,还必须达到最高的质量标准。进一步,通过削减公司近 1/4 的白领工作人员和砍掉一些部门的方式,彭斯克使底特律柴油机公司成为一个更精干、应变力更强的企业。他还向下层管理者和工人广泛授权,使决策制定得更快。

彭斯克成功地使底特律柴油机公司焕发了生机,并使之成为卡车发动机市场上强有力的竞争者。公司的市场份额跃升至 28%,并且还在继续上升。现在,公司获利丰厚而且雇用了更多的工人,缺勤率下降了一半。在兑现了每人 600 美元的 3 年利润分享计划的红利后,雇员的士气出现了从未有过的高涨。

# 管理学

## 01 | 篇 导论

### 01 1 章 管理者与管理

### 04 为什么要学习管理

我们之所以要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。例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你,你不感到困惑吗?当你三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

你的票价都不一样时，你不生气吗？作为纳税人，当你得知防务部门花 700 美元买个锤子或花 1 500 美元买个马桶座，你不认为这里面有问题吗？这些都是低劣的管理导致的问题。管理有方的组织，像沃尔玛公司(Wal-Mart)、丰田汽车公司(Toyota Motors)、摩托罗拉公司(Motorola)、默克制药公司(Merck)、西门子公司(Siemens)等，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，如西尔斯公司(Sears)，发现它们的顾客在减少，年收入在下降，最终，管理不善的组织的生存会受到威胁。30 年前，金贝尔斯公司(Gimbels)、W·T·格兰特公司(W.T.Grant)和东方航空公司(Eastern Airlines)都是赫赫有名的大公司，它们每家都雇佣上万的雇员，向顾客提供每日所需的商品和服务。但是薄弱的管理不断侵蚀它们，今天这些公司都已销声匿迹了。

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。对于那些选择管理生涯的人来说，理解管理过程是培养管理技能的基础。不过，也许假定每个学习管理的人都打算从事管理职业未免太天真，选修一门管理课程也许只是你取得学位的要求，但是不要把学习管理当作无关紧要的事情。只要你为了生活不得不工作，那么几乎总得在某个组织中工作，于是或者你是管理者，或者你为管理者而工作。如果你打算作个管理者，那么通过学习管理，你会从你的老师的行为中和组织的内部运作中，领悟到许多道理。不过有一点需要指出的是，你不要指望仅从一门管理课程中就能学会怎样做管理者。

## 管理学

### 01 | 篇 导论

#### 01 1 章 管理者与管理

##### 05 本章提要

11 管理者是组织中指挥他人活动的人，他们拥有各种头衔，如监工、科室主任、院长、部门经理、副总裁、总裁，以及首席执行官等。操作者是非管理人员，他们直接从事某项工作或任务，不具有监督别人工作的责任。

21 管理是同别人一起或通过别人使活动完成得更有效的过程。这一过程体现在计划、组织、领导和控制的职能或基本活动中。

31 效果与活动的完成，即与目标的实现相联系，而效率则涉及使完成活动的资源成本最小化。

41 亨利·明茨伯格从他对 5 位总经理的研究中得出结论，管理者扮演着 10 种不同的角色。他将这些角色划分成三组：第一组涉及人际关系(挂名首脑、领导者、联络者)；第二组与信息传递有关(监听者、传播者、发言人)；第三组涉及决策制定(企业家、混乱驾驭者、资源分配者、谈判者)。

51 弗雷德·卢森斯和他的副手发现，成功的管理者(那些提升最快的管理者)强调网络关系活动；相反，有效的管理者(那些绩效最佳的管理者)则强调沟通。这个结果指出社交和政治技巧对于在组织中晋升是重要的。

61 管理具有某些一般的性质，无论在组织的哪一个层次上，所有的管理者都履行着四种职能，区别仅在于对每种职能强调的程度随管理者在等级结构中的位置而变化。类似地，无论何种类型的组织，在大多数情况下，管理者的工作是相同的。管理的这种一般性，主要存在于在世界上讲英国的国家中，但是，认为管理概念可以普遍运用到世界上任何国家却是危险的。

71 社会各界人士都逐渐认识到良好的管理在我们的社会中起着重要作用。对于渴望成为管理者的人来说，学习管理学可以获得管理的基础知识，这将有助于他们成为有效的管理者。对于那些不打算从事管理的人来说，学习管理学能使他们领悟其上司的行为方式和组织的内部运作方式。

## 管理学

### 01 | 篇 导论

#### 01 1 章 管理者与管理

#### 06 复习与练习

##### 复习与练习

##### 复习题

- 11 什么是组织?为什么管理者对组织的成功起着重要作用?
- 21 有效果的组织一定是有效率的吗?试讨论之。
- 31 管理者履行的四种共同职能是什么?请简要说明。
- 41 将四种管理职能与明茨伯格的 10 种角色相对照。
- 51 卢森斯指出的四种管理活动是什么?对比那些平均的、成功的和有效的管理者对这四种活动的强调重点。
- 61 管理者的工作是怎样随着他在组织中的等级变化的?
- 71 大城市市长的工作在哪些方面与大公司总裁的工作相似?在哪些方面有所不同?
- 81 小企业的所有者兼管理者的工作与大公司总裁的工作有哪些差异?
- 91 大公司是怎么公正地确定其高级经理的 6 位数甚至 7 位数的年度报酬方案的?
- 101 学习管理学对于一个会计专业的毕业生有什么好处?如果他打算: (1) 在大型会计企业中工作; (2) 创办他自己的小型会计企业。

##### 讨论题

- 11 你会把从事管理看成像律师或会计这样的职业吗?阐述你的观点。
- 21 你们学院的教师是管理者吗?试以法约尔的管理职能观点和明茨伯格的管理者角色观点进行讨论。
- 31 强生公司(Johnson & Johnson)的董事会主席拉尔夫·拉森的年收入是美国总统克林顿的 4 倍。事实上，几乎所有 100 家美国最大公司的高级经理都比总统收入高。试讨论拉森和总统作为管理者的角色有何相同与不同之处，你认为为什么拉森作为经理比总统挣得还多?
- 41 有些所谓的管理者只监视装配线上的机器人或占据整个房间的讲算机，如果他们没有下级的话能算作是管理者吗?
- 51 彼得·贝尔切是福特汽车公司加拿大分公司的一位成功的中层管理者，但是，他有点厌倦他的工作，想换环境。彼得出生在匈牙利，生长在加拿大，有人向他提供一个管理学校的机会，这所学校位于匈牙利北部的一个小村庄里。什么因素会影响他从一个管理岗位转向另一个管理岗位?

##### 自我评估练习

你在一个大型组织中从事管理的动机有多强?

下面的问题用来评价你在一个大型组织中从事管理的动机。他们基于 7 种管理者工作的角色维度。对每一个问题，在最能反映你的动机强烈程度的数字上划个圆圈。

弱 强

- 11 我希望与我的上级建立积极的关系 1 2 3 4 5 6 7  
21 我希望与我同等地位的人在游戏中和体育比赛中竞争 1 2 3 4 5 6 7  
31 我希望与我同等地位的人在与工作有关的活动中竞争 1 2 3 4 5 6 7  
41 我希望以主动和果断的方式行事 1 2 3 4 5 6 7  
51 我希望吩咐别人做什么和用法令对别人施加影响 1 2 3 4 5 6 7  
61 我希望在群体中以独特的和引人注目的方式出人头地 1 2 3 4 5 6 7  
71 我希望完成通常与管理工作的例行职责 1 2 3 4 5 6 7

快速反应练习

COMPUSPEED 软件公司

送至：肯 1 卡伯森，副总裁

发自：迈克尔·翁，总裁，

主题：管理开发

谁曾想到我们第 2 年的销售额会达到 1 000 万美元?但是我们达到了!这真是个好消息。但不好的消息是我们增长得太快了，甚至超过我们最大胆的规划。我们原计划本年度增加 10 个~15 个新员工，结果增加了 37 名员工。

根据我们本周初的讨论结果，我同意你的意见，我们不可能从外部招聘到足够的合适人员来填补我们日益增加的管理岗位，我们必须着手从我们的软件程序员和其他专业人员中培养自己的管理者。

我们应该建立自己的内部管理培训计划。当我们从员工发现那些有兴趣和有才能担当管理职责的人时，可以让他们参加我们的管理培训计划。看来有必要每周单辟出一个上午来上课，可以用我办公室旁边的会议室作教室。

请写一份建议，不要超过 2 页纸，说明你认为管理培训课程应当安排哪些内容，假定培训课程每周 4 小时，共 10 周的话。此外，假定接受培训者既没有管理经验也没有听过任何正式的管理课程。我想培训内容应当面向第一线领班经常遇到的活动和问题。

案例分析

杰尔·L·斯特德生活中的两天

杰尔·L·斯特德是斯奈尔第公司(Square D Co.)的董事长兼首席执行官，公司设在伊利诺伊州，制造电力产品，年销售额 16 亿美元。斯特德担任此职务已有 2 年。下面是他经理工作中 2 天的大事记。

第 1 天

上午 6: 56 斯特德离开家驱车去当地的小型机场，在那里将登上公司的专机开始一天的前往开关事业部设在田纳西州麦拿工厂的旅行。与斯特德同车前往的还有副总裁约迪·格格，他分管年收入 5 亿美元的开关事业部。路上，他们讨论着采取什么方式鼓励公司员工相互之间，以及与上司之间开展不同观点的争论，斯特德感到以前的管理光是鼓励人们服从命令，从而使员工习惯于对权威逆来顺受。

上午 7: 43 两人坐在座椅上系好了安全带，飞机起飞开始了 80 分钟的飞行。斯特德回忆起他在霍尼韦尔公司(Honeywell)25 年的经历以及最终决定离开霍尼韦尔公司加入斯奈尔第公司的往事。他谈到他接手的斯奈尔第公司的懒散和无精打采的状况，眼下他主要关心的是他手下有一大批管理者，这些人不愿承担风险或责任，该拿他们怎么办。斯特德的办法是至少每隔一年半就视察一遍公司设在世界各地的 5 个经营机构。

上午 9: 38 飞机降落在士麦拿机场，迎接他们的是开关事业部经理吉姆·克拉克，在克拉克的车中，话题立刻转到电力工人国际工会试图在工厂中建立组织的问题上来。如果工会有可能获胜，那一定是因为士麦拿工厂的糟糕的退休金福利计划。“这计划必须修改”斯特德说，他今天整天都会重复这句话。

上午 9: 56 克拉克把车停在一栋红砖楼房前，新产品开发就在这栋楼里进行，斯特德向项目经理表示问候并和软件设计师和工程师们交谈。匆匆地视察完这座小楼后，项目经理向斯特德简要汇报了新产品计算机化的电子监控分析仪的情况。斯特德问了几个关于产品的获利性和市场潜力方面的问题，并指示格洛落实一下安全分析人员是否审查过新产品的试验报告。

上午 10: 27 斯特德希望乘小型客车去士麦拿开关副业部工厂。在工厂的会议室里，他坐在会议桌的首席位子上，听取了四个汇报。斯特德提了许多问题，汇报中还不时插入评论、少量的建议和强调。他的风格是苏格拉底式的——问题尖锐但语气温和，深思熟虑但却像漫谈。

下午 12: 31 在克拉克的办公室里，斯特德提到他曾收到过工厂会计师的一封信，信中控告工厂主计员的一位下级让他们篡改账目。主计员告诉斯特德这封信是“捏造事实和造谣中伤”，他敢说控告者的动机是出于报复，因为他知道自己将被解雇。斯特德同意：“我们不能要这种人”，他又加上一句：“此事就此了结。”

下午 12: 43 斯特德给一位烦恼的顾客打电话就交货问题向他道歉。斯特德称自己要花 20%的工作时间与顾客接触或处理顾客的投诉。

下午 12: 57 克拉克和他的助手向斯特德继续作汇报。

下午 2: 27 斯特德去员工食堂答复工厂工人们的问题。问题提得很不踊跃，犹犹豫豫，但所有的问题集中在公司对组织工会的态度和退休金计划的缺陷上。

下午 3: 44 与士拿拿工厂的工人代表的简短会面。当话题转向组织工会时，斯特德催促格洛，“修改退休金计划，最好明天就开始。”

下午 6: 57 从士麦拿回来，斯特德在开车回家的路上接到公司总法律顾问库茨沃斯基的电话，他在电话中说，上次董事会议以来的备忘录将通过快递的方式送到各位董事手中，使他们有充足的时间审阅材料，为下周在多伦多市召开的董事会议作准备。

## 第 2 天

上午 8: 10 斯特德因为与牙医的预约而上班迟到，在与秘书核对了应处理的事务以及很快地打了几个电话后，他快步走进会议室，在宽大的红木会议桌旁坐着斯特德的 6 位执行参谋班子成员。他们来这里开会讨论年度人力资源总结，这是斯特德倡导的以解决经理后继人选问题，此外还有员工培训和开发以及人事问题。

上午 11: 29 斯特德叫一位部门经理到他的办公室来开“越级”会议，斯特德对为什么召开这种越级会议的解释是，给部门经理一个机会越过他的上司——执行副总裁，直接与斯特德讨论问题。

下午 1: 53 斯特德打电话给公司的投资银行家，一家外国竞争者打算向斯奈尔第公司投入一笔数目可观(但不怀好意)的资金，斯特德要与这位银行家讨论应付这家竞争对手的对策。

下午 2: 09 总法律顾问库茨沃斯基走进斯特德的办公室，与他讨论召开一次斯奈尔第基金会议的问题，库茨沃斯基是基金会的主席，斯特德打算在保健方面投入更多的资金。

下午 2: 36 斯特德跑下楼钻进车里急着开往当地的一家旅馆，在一间小会议室里，20 名听力受损的雇员在等候着他的到来，他们聚集在一起举行公司想象力学院的毕业典礼。这是一个公司内部机构，教授 2 天的课程，内容是关于顾客服务、质量，以及个人责任。在手语翻译的辅助下，斯特德祝贺大家的毕业，感谢大家对培训计划的批评和建议。

下午 4: 30 返回他的办公室后，斯特德与负责行政部门的副总裁鲍勃·卡彭特举行了双周例会。他们仔细检查了卡彭特的计划，该计划将提交下周在多伦多举行的董事会会议讨论。

下午 5: 06 尤里斯·维克马尼斯，斯奈尔第公司工业控制集团副总裁，站在斯特德的

办公室外与斯特德闲聊，他们的谈话与他们在上午会议上互不相让的争吵形成鲜明对照。  
问题：

11 用明茨伯格的框架分析斯特德的活动。

21 你认为斯特德有效利用了他的时间吗？请说明理由。

31 你认为他应该怎么安排时间，为什么？

41 你认为斯特德鼓励发表不同意见会不会削弱管理者的权威？试讨论之。

## 管理学

### 01 | 篇 导论

#### 02 2 章 管理的演进

#### 01 学习目的和范例

##### 学 习 目 的

学完本章后，你应当能够：

11 说明学习管理史的价值。

21 明确 20 世纪以前在管理方面的主要贡献。

31 说明为什么本世纪前半叶是一个多化的时期。

41 阐述弗雷德里克·泰勒的科学管理原则。

51 概括科学管理运动对管理的贡献。

61 明确亨利·法约尔对管理的贡献。

71 解释马克斯·韦伯的官僚行政组织思想。

81 说明霍桑研究对管理的贡献。

91 对比人际关系倡导者与行为科学家的研究方法。

101 区分过程方法、系统方法和经验方法。

111 解释劳动力多元化。

121 阐述为什么管理者越来越关心激发创新和变革。

131 解释 TQM 的五个主要组成部分。

##### 范 例

联合邮包服务公司(United Parcel Service, 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都进行了时间研究，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、穿过院子、上楼梯、中间休息喝咖啡的时间，甚至上厕所的时间，将这些数据输入计算机中，从而给出每一位司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 挡上，为送货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它记在脑子里，然后以每秒钟 3 英尺的速度快步走到顾客的门前，先敲一下门以免浪费时间找门铃。送货完毕后，他们在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(Federal Express)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 的净利润产生了积极的影响。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。

联合邮包服务公司为获得最佳效率所采用的程序并不是 UPS 创造的,它们实际是科学管理的成果。科学管理的兴起距今已近百年,但是,正如 UPS 所证实的,这些程序今天仍然有效。

本章的目的是要表明,管理历史的知识能够帮助你理解今天的管理理论和实践。本章将向你介绍多当代管理概念的起源,并说明管理概念是如何反映组织和社会的变化要求而不断演进的。我们还将介绍多管理当前面临的重要趋势和问题,以便将过去与未来联系起来,说明管理是一个不断在发展的领域。

# 管理学

## 01 | 篇 导论

### 02 2 章 管理的演进

#### 02 历史背景

在某些人的监督下将人们的努力组织起来,这些监督者负责计划、组织、领导和控制,这种活动已存在了几千年。埃及的金字塔和中国的长城表明,几千年前,人类就能够完成规模浩大的、由成千上万人参加的大型工程。金字塔是个特别有趣的例子,建筑一座金字塔要动用 10 万人干 20 年,谁来吩咐每个人该干什么?谁来保证在工地上有足够的石料让每个人都有活干?答案是管理。不管当时人们怎么称呼管理,得有人计划要做什么,得有人组织人们和材料去做这件事,得有人指挥人们去做,以及采取某些控制措施来保证每件事情按计划进行。

甚至《圣经》中也提到管理的概念。例如,下面这些引文戏剧性地说明,一个大型组织的管理者,需要授权和只过问那些较低层管理者不能解决的例外问题。摩西的岳父对他说:你这种做事的方式不对头,你会累垮的。你承担的事情太繁重,光靠你个人是完不成的。现在你听我说,我要给你一个建议??你应当从百姓中挑选出能干的人,封他们为千夫长、百夫长、五十夫长和十夫长,让他们审理百姓的各种案件。凡是大事呈报到你这里,所有的小事由他们去裁决,这样他们会替你分担许多容易处理的琐事。如果你能够这样做事,这是上帝的旨意,那么你就能在位长久,所有的百姓将安居乐业。

罗马天主教会是另一个关于管理的有趣的例子。教会今天的组织结构基本上是在公元 2 世纪建立的,那时,教会的目标和教义规定得更加严格,最高权威集中于罗马。教会建立了一个简单的权力等级结构,由五个层次组成,社区教士、主教、大主教、枢机主教和教皇。

在将近 2 000 年中,这种结构基本上没有变化。

这些例子表明,组织在我们中间已存在了几千年,管理实践也是如此。但是,只是在过去的几百年中,尤其是在上一个世纪,管理才被系统地加以研究,逐渐形成一种共同的知识体系,成为一门正式的学科。

在经济学课程中经常提到亚当·斯密(Adam Smith)的名字,这是因为他对古典经济学说作出了主要贡献。但是在他 1776 年发表的《国富论》一书中,还有他对组织和社会将从劳动分工中获得巨大经济利益的光辉论断。所谓劳动分工(Division of labor),即将工作分解成一些单一的和重复性的作业。他列举了制针行业的例子。但是,如果每个工人独立完成所有

制针工作，这 10 个工人最快也不过每天制作 200 根针。他们每个人都得拔丝、矫直、切段、敲针头、磨针尖、将针头和铁杆焊在一起，一个人每天完成 10 根针，手艺就算不错的了。斯密得出结论，劳动分工之所以能够提高生产率，是因为它提高了每个工人的技巧和熟练程度，节约了由于变换工作浪费的时间，以及有利于机器的发明和应用。今天广泛普及的工作专业化(如服务业中的教学和医疗，以及汽车厂的装配线等)，无疑是由于斯密在 200 多年前就提出的劳动分工所产生的经济效益。

或许，20 世纪前对管理最重要的影响还是产业革命(Industrial Revolution)，它开始于 18 世纪的英国，在美国国内战争结束后又传到了美国。机械力迅速取代了人力，并且使在工厂中制造商品更加经济。例如，在产业革命之前，毛毯都是由人们在家中制作的，工人要剪羊毛、纺毛线、染毛线，在家中的手工织机上织成毛毯，然后将织好的毛毯卖给走乡串户的商人，由他们再卖到地区性的集市或市场上。而机械力的引入加上劳动分工，使得在大型的高效率的工厂中采用动力驱动设备进行生产成为可能。在有 100 个工人的毛毯厂中，有些工人专门纺线，有些专门染色，另一些工人专门织毯，这样的工厂能制造大量的毛毯，而成本比原来低得多。但是，在这种工厂中需要管理技能，管理者需要预测需求，保证手头有足够的羊毛用于纺线，向每个工人分派任务，指挥每天的生产活动，协调各种活动，保证机器正常运转和保证产品的质量，以及为产品寻找市场，等等。当在每个家庭中制作毛毯时，人们很少关心效率，但是，突然工厂中雇佣了 100 个工人，并且要按期付他们工资，如何使工人满负荷工作就变得非常重要了。于是，计划、组织、领导和控制就成为必不可少的了。

机械力的出现，大量生产，随着迅速扩展的铁路系统而来的运输成本的降低，以及几乎没有任何政府法令的限制，这一切促进了大公司的发展。约翰·D·洛克菲勒(John D. Rockefeller)建立了垄断性的标准石油公司(Standard Oil)，安德鲁·卡内基(Andrew Carnegie)控制了钢铁工业的  $\frac{2}{3}$ ，类似的企业家们建立了其他大型企业，这些企业需要正规化的管理。同时，对于规范的管理理论的需求也应运而生。然而，直到 20 世纪初叶，建立正式管理理论的尝试才迈出了决定性的第一步。

## 管理学

### 01 | 篇 导论

#### 02 2 章 管理的演进

#### 03 多样化的时期

20 世纪的前半期是一个管理思想的多样化时期。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。

在本节中，我们将描述这四种方法对管理的贡献。要记住的是每一种方法都与同一个对象有关，他们之间的差异反映出研究者不同的背景和兴趣。正如盲人摸象这则寓言所比喻的：每一个人摸到大象的躯干就说它像堵墙；第二个人摸到大象的鼻子就说它像条蛇；第三个摸到大象的腿就说它像大树；第四个人摸到大象的尾巴就说大象像条绳子。每一个盲人触到的都是同一头大象，而他们对大象的认识取决于他们各自所站的位置。类似的，下面的每一种观点都是正确的，并且都为我们理解管理作出了重要贡献，但是，每一种观点都有它的局限性。

#### 科学管理

如果人们要确认现代管理理论诞生的年代，那么有充足的理由将其定在 1911 年，就在这一年，弗雷德里克·温斯洛·泰勒(Frederick Winslow Taylor)的《科学管理原理》一书出版了。

这本书阐述了科学管理(Scientific management)理论——应用科学方法确定从事一项工作的“最佳方法”，它的内容很快被世界范围的管理者们普遍接受。泰勒的理论和研究活动，确立了他作为科学管理之父的地位。

弗雷德里克·泰勒 弗雷德里克·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。工人们采用各种不同的方法做同一件工作，他们倾向于用“磨洋工”的方式工作，泰勒砍工人的生产率只达到应有水平的  $\frac{1}{3}$ ，于是，他开始在车间里用科学方法来纠正这种状况。他花了 20 年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亲眼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，管理者作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合从事这项工作。更严重的是，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，而是把他们之间的关系看作是一种零和对策——任何一方的收益同时又是另一方的损失。

泰勒寻求在工人和管理当局双方掀起一场思想革命，其方式是通过明确规定提高生产率的指导方针。他定义了四项管理原则，如表 2—1 所示。他争辩道，遵循这些原则，会给工人和管理当局双方带来繁荣，工人们会挣更多的钱，同时管理当局会获得更多的利润。今天，这些原则在联合邮包服务公司的应用，继续为泰勒的预言提供支持证据。UPS 送货司机的工资是每小时 18 美元，加上加班收入，他们每年的平均收入超过 50 000 美元；同时，管理当局也能够持续地产生高利润。

表 2—1 泰勒的科学管理四原则

- 11 对工人工作的每一个要素开发出科学方法，用以代替老的经验方法
- 21 科学地挑选工人，并对他们进行培训、教育和使之成长(而在过去，则是由工人自己挑选工作，并尽自己的可能进行自我培训)
- 31 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
- 41 管理当局与工人在工作和职责的划分上几乎是相等的，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们头上)或许最广泛引用的科学管理实例是泰勒的生铁装运试验。工人们要把 92 磅重的生铁块装到铁路货车上，他们每天的平均生产率是 1215 吨，泰勒相信，通过科学地分析装运生铁工作以确定最佳的方法，生产率应该能够提高到每天 47 吨~48 吨之间。

试验开始了，泰勒首先寻找一位体格强壮的受试者。泰勒找到的这个人是个大个头、强壮的荷兰移民，他叫他施米特。施米特像其他装卸工人一样每天挣 1115 美元，这在当时仅够维持生存。正如下面引自泰勒书中的一段文字所表明的，泰勒用钱(每天挣到 1185 美元的机会)作为主要的手段，使施米特这样的工人严格照他说的去做：

“施米特，你是个值高价的人吗？”“我不懂你的话是什么意思。”“噢，我的意思是，我想知道你是个值高价的人呢，还是不是？”“我还是不明白你的意思。”“那好吧，你来回答我的问题。我想知道你是不是想每天挣 1185 美元，还是挣 1115 美元就满足了，和你那些廉价的伙伴们挣得一样多？”“我一天真能挣 1185 美元？我怎么不是个值高价的人？我是个值高价的人。”

用金钱来激励施米特，泰勒着手使他按规定的方法装生铁，泰勒试着转换各种工作因素，以便观察它们对施米特的日生产率的影响。例如，在一些天里施米特可能弯下膝盖搬生铁块，而在另一些天里，他可能舒畅直膝盖而弯腰去搬生铁；在随后的日子里，泰勒还试验了行走的速度、持握的位置和其他变量。经过长时间地科学地试验各种程序、方法和工具的组合，泰勒成功地达到了他认为可能达到的生产率水平。通过按工作要求选择合适的工人并使用正

确的工具，通过让工人严格遵循他的作业指示，以及通过用大幅度提高日工资这种经济刺激手段来激励工人，泰勒达到了他每天装运 48 吨的目标。

泰勒进行的另一个试验是确定铁锹的大小。他注意到工厂中的每个工人都使用同样大小的铁锹，不管它们铲运的是何种材料。这在泰勒看来是不合理的，如果能找到每锹铲运量的最佳重量，那将使工人每天铲运的数量达到最大。于是泰勒想到铁锹的大小应当随着材料的重量而变化。经过大量试验，泰勒发现 21 磅是铁锹容量的最佳值，为了达到这个最佳重量，像铁矿石这种材料应该用小尺寸的铁锹铲运，而像焦炭这样的轻材料应该用大尺寸的铁锹铲运。根据泰勒的发现，领班们将不再仅仅是吩咐工人“去铲那边的那一堆”，而应该按照要铲运的材料性质，决定工人使用何种尺寸的铁锹完成工作，当然，这样作的结果是大幅度提高了工人的生产率。

采用类似的方法，泰勒便能确定做每一件工作的最佳方法，然后，选择适当的工人并培训他们严格按最佳方法从事工作。为了激励工人，泰勒主张采用刺激性工资计划。总的来说，泰勒取得了生产率在 200% 甚至更高范围内的持续改进。他重申了管理者在计划与控制方面的作用。他的《科学管理原理》一书和他的其他论文，把他的思想不仅传播到美国各地，而且传播到法国、德国、俄国和日本。引起美国公众对科学管理兴趣的一个最大的推动事件之一，是在 1910 年期间，他们听到效率专家宣布通过应用科学管理，铁路每天可以节约 100 万美元的运行费用(相当于 1994 年的 1 400 万美元)，这意味着铁路票价可以大幅度降低。由于美国制造公司较早地接受了科学管理方法，从而使它们比外国公司处于相对优势的地位，至少在其后的 50 年里，美国制造业的效率一直令世界羡慕。

弗兰克和莉莲·吉尔布雷斯 泰勒的思想激起了人们研究和发展科学管理方法的热情，他的最杰出的追随者是弗兰克和莉莲·吉尔布雷斯(Frank and Lillian Gilbreth)夫妇。

弗兰克·吉尔布雷斯曾经是一位建筑承包商，1912 年，当他在一次专业会议上聆听了泰勒的演讲后，放弃了他的承包商生涯转而致力于研究科学管理。同他的心理学家的妻妇莉莲一起，他研究了工作安排和消除手和身体动作的浪费问题。吉尔布雷斯夫妇还在设计和采用适当的工具和设备使工作绩效最优化方面进行了大量试验。弗兰克·吉尔布雷斯最著名的实验，恐怕要数关于省略砌砖动作的研究。

通过仔细地分析砌砖时的工作过程，吉尔布雷斯将砌外墙砖的动作从 18 个减少到一半甚至 4 个，将砌内墙砖的动作从 18 个减少到 2 个。他开发出了一种新的堆放砖的方法，利用专门设计的脚手架减少弯腰动作，甚至重新调配了灰浆的浓度，从而减少了砌砖工为了使砖放平每次都要用泥刀敲击砖的动作。

吉尔布雷斯夫妇是首先采用动作摄影来研究手和身体动作的研究者之一。他们发明了一种瞬時計，用来记录  $\frac{1}{2000}$  秒的时间，把它置于要拍照的研究现场，以决定工人在每个支作上花费的时间，从而能够辨认出被肉眼忽略的浪费动作并将其省去。吉尔布雷斯夫妇还设计出一种分类体系，用来标识手的 17 种基本的动作(诸如，“寻找”、“选择”、“抓取”、“持握”等)，他们称之为基本动作元素(therbligs, “gilbreth” 一词的反向拼写)，这套体系使吉尔布雷斯夫妇能够以更精确的方式，分析任何操作者手的运动包含的动作要素。

亨利·L·甘特 泰勒在米德韦尔和伯利恒钢铁公司的一位亲密同事是年轻的工程师亨利·L·甘特(Henry L. Gantt)。像泰勒和吉尔布雷斯一样，甘特寻求通过科学的调查研究提高工人的效率，他扩展了某些泰勒最初的思想，并加进了自己的理解。例如，甘特发明一种奖金制度，对那些以少于标准规定的时间完成工作者给予额外奖励。他还引入了一种对领班的奖金制度，只要领班手下的所有工人都完成了定额，不仅工人而且领班本人也可以得到一份额外的奖金，从而使科学管理的应用对象不仅包括操作者还包括工作的管理者。

或许甘特最著名的发明是创造了一种线务图，称为甘特图，使管理者能够利用它来进行计划和控制。甘特图(Gantt chart)在一个坐标轴上表示出计划的工作与完成的工作，在另一

个坐标轴上表示出已经过去的时间，这在当时称得上是一项革命。甘特图使管理当局能够随时看到计划的进展情况和及时采取必要的行动保证项目按时完成。甘特图及它的各种改进，今天仍广泛用于各种组织作为安排工作进度计划的手段。

历史地评价科学管理 为什么科学管理引起了这么多的注意?当然，泰勒和其他人提出的许多改进生产率的指导原则，在今天来看已成为常识。例如，可能有人会说，作为管理者显然应该在工人承担工作之前仔细甄别、挑选和培训他们。

为了理解科学管理的重要性，你应当考虑泰勒、吉尔布雷斯夫妇和甘特生活的时代，那时生活水平还很低，生产还是高度人力密集型的。米德韦尔钢铁公司在本世纪初时，可能还雇佣着 20 名或 30 名工人专门从事将生铁锭装到铁路货车上的工作。今天，那些人一天的工作量，可能由一个工人开着液压装卸车在几个小时内就可以完成，而那个时代可没有这种机器设备。类似的，如果你能想到在那个时代大多数建筑物都是用砖砌的，土地很便宜，工厂和住宅建筑的主要成本是材料(砖)和人工成本的话，你就会认识到科学管理的重要意义了。科学管理之所以重要，是因为它能够提高整个国家的生活水平。此外，花费 6 个月甚至更多的时间研究一项工作的最佳方法(像泰勒所作的生铁搬运试验)，只是对许多人从事同一种工作的劳动密集型工作程序才有意义。

#### 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(**General administrative theorists**)。在发展更一般的管理理论方面，即解释管理者的工作是什么以及有效的管理由哪些要素构成方面，他们发挥了重要作用。由于他们的著作为当代管理和组织思想建立了框架，故他们与科学管理思想家们通常被称为古典理论家(**Classical theorists**)。他们中的杰出代表是亨利·法约尔(**Henri Fayol**)和马克斯·韦伯(**Max Weber**)。

亨利·法约尔 我们在前一章中曾经提到过，亨利·法约尔把管理看作一组普遍的职能，即计划、组织、指挥、协调和控制。因为他的著作非常重要，所以让我们更仔细地考察一下他是怎么说的。

法约尔写作的年代与泰勒在同一时期，但是，泰勒关心的是车间层的管理，采用的是科学方法；而法约尔关注的是所有管理者的活动，并且是把他的个人经验上升为理论。泰勒是一个科学家；而法约尔作为法国一家大型煤炭企业的经理，是一个实践者。

法约尔将管理实践看作有别于会计、财务、生产、分销和其他典型生意职能的一种功能。他强调指出，管理是工商企业、政府甚至家庭中所有涉及人的管理的一种共同活动。然后他进一步提出了 14 条管理原则(**Principles of management**,即基本的和普遍的真理)。这些原则能够在大学和学校中被传授，这些原则如表 2—2 所示。

表 2—2 法约尔的 14 条管理原则

11 工作分工 这条原则与亚当·斯密的“劳动分工”原则是一致的。专业化通过使雇员们的工作更有效率，从而提高了工作的成果

21 职权 管理者必须有命令下级的权力，职权赋予管理者的就是这种权力。但是，责任应当是权力的孪生物，凡行使职权的地方，就应当建立责任

31 纪律 雇员必须遵守和尊重统治组织的规则，良好的纪律是有效的领导者造就的。对管理者与工人间关系的清楚认识关系到组织的规则。明智地运用惩罚以对付违犯规则的行为

41 统一指挥 每一个雇员应当只接受来自一位上级的命令

51 统一领导 每一组具有同一目标的组织活动，应当在一位管理者和一个计划的指导下进行

61 个人利益服从整体利益 任何雇员个人或雇员群体的利益，不应当置于组织的整体利益之上

71 报酬 对工作人员的服务必须付给公平的工资

81 集中 集中是指下级参与决策的程度。决策制定是集中(集中于管理当局)还是分散(分散给下属)，只是一个适当程度的问题，管理当局的任务是找到在每种情况下最适合的集中程度

91 等级链 从最高层管理到最低层管理的直线职权代表了一个等级链，信息应当按等级链传递。但是，如果遵循等级链会导致信息传递的延迟，则可以允许横向交流，条件是所有当事人同意和通知各自的上级

101 秩序 人员和物料应当在恰当的时候处在恰当的位置上

111 公平 管理者应当和蔼地和公平地对待下级

121 人员的稳定 雇员的高流动率是低效率的，管理当局应当提供有规则的人事计划，并保证有合适的人选接替职务的空缺

131 首创精神 允许雇员发起和实施他们的计划将会调动他们的极大热情

141 团结精神 鼓励团队精神将会在组织中建立起和谐和团结

马克斯·韦伯 马克斯·韦伯是德国社会学家。在本世纪早期，韦伯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。他描述了一种他称为官僚行政组织(Bureaucracy)的理想组织模式。这是一种体现劳动分工原则的、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方式。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引进工作。他的理论成为设计许多今天的大型组织的原型。韦伯的理想官僚行政组织结构的详细特征概要地描述在表 2—3 中。

表 2—3 韦伯的理想官僚行政组织

11 劳动分工 工作应当分解成为简单的、例行的和明确定义的任务

21 职权等极 公职和职位应当按等级来组织。每个下级应当接受上级的控制和监督

31 正式的选拔 所有的组织成员都是依据经过培训、教育，或正式考试取得的技术资格选拔的

41 正式的规则和制度 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

51 非人格性 规则 and 控制的实施具有一致性，避免掺杂个性和雇员的个人偏好

61 职业定向 管理者是职业化的官员而不是他所管理的单位的所有者，他们领取固定的工资并在组织中追求他们职业生涯的成就

#### 人力资源方法

管理者是同人们一起实现组织的任务，这就是为什么一些研究者从组织的人力资源方面来考察管理的原因。这方面的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。这些研究成果都出自同一类型的研究方法，我们称之为管理的人力资源方法(Human resources approach)。

早期的倡导者 在 19 世纪和 20 世纪早期，尽管毫无疑问有许多人都认识到人的因素对组织成功的重要性，不过作为人力资源方法早期的倡导者，最突出的是四个人：罗伯特·欧文(Robert Owen)、雨果·明斯特伯格(Hugo Munsterberg)、玛丽·帕克·福莱特(Mary Parker Follett)和切斯特·巴纳德(Chester Barnard)。

罗伯特·欧文是一位成功的苏格兰生意人，他于 1789 年买下他的第一家工厂时才 18 岁。由于憎恶他所见到的苏格兰各处工厂中的粗劣做法(诸如雇佣的童工许多年龄甚至不满 10 岁，13 个小时工作日，以及恶劣的工作条件)，使得欧文成为一位改革者。他谴责工厂主们关心他们的设备胜过关心他们的雇员，他说他要买最好的机器，但不是雇佣最廉价的劳动力去操纵它们。欧文指出，把钱花在提高劳动力素质上是企业经理最佳的投资之一。他认为关心雇员既能为管理当局带来高利润，同时又能减轻人们的痛苦。

欧文设想了一个乌托邦式的工作场所。正如一位作者所评论的，欧文的成功没有载入管

理史，人们记得的是他减轻工人阶级痛苦的勇气和承诺。早在 1825 年，他领先于他生活的时代 100 多年提出，应在法律上规定工作日时间，制定童工法，普及教育，由公司提供工作餐，以及企业参与社区发展计划。

雨果·明斯特伯格开创了工业心理学领域——对工作中的个人进行科学研究以使其生产率和心理调适最大化。他的著作《心理学与工业效率》发表于 1913 年。在这本书中，他论述了对人类行为进行科学研究以辨认出一般模式和解释个人之间差异的重要性。明斯特伯格建议用心理测验来改进雇员的选拔，用学习理论评价培训方法的开发，以及对人类行为进行研究，以便搞清什么方法对激励工人是最有效的。有趣的是，他看出了科学管理与工业心理学之间的联系，二者都是通过科学的工作分析，以及通过使个人技能和能力更好地适合各种工作的要求，寻求提高生产率。我们今天关于甄选技术、雇员培训、工作设计和激励的知识，很多都建立在明斯特伯格的研究工作基础上。

最早认识到应当从个人和群体行为的角度考察组织的学者之一，是玛丽·帕克·福莱特。作为一个变革者，她的著作虽然写作于科学管理时代，但却提出了更富有人本导向的思想。福莱特夫人是一位社会哲学家，但她的思想澄清了管理实践中的许多内在假设。福莱特认为，组织应该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。管理者的任务是调和与协调群体的努力，管理者和工人应将他们看作合作者——看作共同群体的一个部分。因此，管理者应当更多地依靠他的知识和专长去领导下属，而不是依靠他的职务的正式权力。福莱特的人本思想影响着我们看待动机、领导、权力和权威的方式。

同样作为一个变革者，切斯特·巴纳德的思想在古典管理观点和人力资源观点之间架设了桥梁。像法约尔一样，巴纳德也是一位实践者，他曾任新泽西贝尔电话公司的总裁。他读过韦伯的著作并深受其影响。但是与韦伯对组织的机械论和非人格性观点不同，巴纳德将组织看作一个社会系统，这个系统要求人们之间的合作。他在他的《经理的职能》一书中阐述了他的这种观点，该书发表于 1938 年。

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。在巴纳德看来，组织成功主要取决于获得员工的合作。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，巴纳德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。不管一个组织的生产多么有效率，如果管理当局不能确保材料和资源的连续投入，或不能为其产出找到市场，则组织的生存就会受到威胁。

巴纳德关于权威的富于启发性的思想同样是重要的。他所处的时代，占统治地位的或权威的传统观点(Traditional view of authority)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。按照传统的观点，管理者权威的最终来源是组织赖以建立的社会制度。巴纳德提出一个相反的观点，他认为权威(Authority)来自下面而不是上面。这种权威的接受观点(Acceptance view of authority)提出，权威来自于下级接受它的意愿。按照巴纳德的观点，没有本身就代表着权威的人，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照他命令去做的下级，但是，上级的命令没有被照办这件事已经发生了。

霍桑研究毫无疑问人力资源方法对管理的最重要的贡献来自霍桑研究(Hawthorne studies)，该项研究是在西方电气公司(Western Electric)设在伊利诺伊州西塞罗的霍桑工厂中实施的。此项研究始于 1924 年，最后在 30 年代早期又扩大范围继续研究了几年。最初，研究是由西方电气公司的工业工程师们设计的，目的是检查不同的照明水平对工人生产率的影响。研究人员建立了试验组和对照组，试验组被给予不同的照明强度，而对照组则保持原有的照明强度不变。工程师们原来估计个人的产量与光线亮度有直接关系，但是，他们发现当

试验组的亮度增加时，两个组的产量都增加了。更令工程师们惊异的是，当试验组亮度水平下降时，两个组的生产率继续提高。事实上，只当光线亮度降至月光的水平时，试验组的生产率才有所下降。工程师们得出结论，照明强度与生产率没有直接关系，但他们不能解释他们所目睹的工人的行为。

到 1927 年，西方电气公司的工程师们邀请哈佛大学的埃尔顿·梅奥(Elton Mayo)教授作为顾问加入研究。于是试验又重新开始，一直持续到 1932 年。新的试验包含大量的试验方案，其中有工作的重新设计，改变工作周和工作日的长度，在工作中间引入休息时间，以及个人工资计划和群体工资计划的比较等。例如，其中一项试验设计是用于评估群体计件奖金制度对群体生产率的影响。结果表明，奖金计划对工人生产率的影响小于群体的压力、接纳和安全感的影响，由此得出结论，群体的社会准则或标准是决定工人个人行为的关键要素。

学者们公认霍桑研究对管理思想的演变方向有显著的影响。梅奥的结论是：行为和情绪是密切相关的；群体对个人的行为有巨大影响；群体工作标准规定了单个工人的产量；在决定产量方面，金钱因素比群体标准、群体情绪和安全感的作用要小。这些结论导致在组织如何发挥功能和获取目标方面对人的因素的新的重视，同时也导致家长式管理的增多。

对霍桑研究不会没有批评意见的。一些人对试验的程度、现象的分析，以及结论的导出提出了批评。但是，从历史的观点来看，霍桑研究在学术上是否严谨，以及其结论是否得到证明并不是很重要的，重要的是，它激起了对人的因素的兴趣。霍桑研究对改变当时那种认为人与机器没有差别的流行观点起了很大作用。

人际关系运动 人力资源方法的另一个团体，以其使管理实践更人道的坚定信念，在管理历史中占有重要一席。人际关系运动(Human relations movement)的成员一致相信雇员满意的重要性——一个满意的工人定会是一个富于生产性的工人。这个运动的代表人物有：戴尔·卡内基(Dale Carnegie)、亚伯拉罕·马斯洛(Abraham Maslow)和道格拉斯·麦格雷戈(Douglas McGregor)。他们个人观点的形成，更多地来自他们个人的哲学观点而不只是大量的研究证据。

戴尔·卡内基常常被管理学者们忽略，但是他的思想和教学实践有着巨大影响。在 30 年代、40 年代和 50 年代里，上百万的人读过他的《怎么赢得朋友和影响人们》一书。此外，在此期间，成千上万的人参加了他的管理讲座和研讨班。

卡内基的书和课程的主题是什么？实质上，他认为成功的方式是争取其他人的合作。卡内基告诫人们成功之路在于：(1)通过对人们努力的真诚赞赏使人们感到他们自己是重要的；(2)建立良好的第一印象；(3)通过让别人讲话，对其表示同情，以及“从不对一个人说他错了”的方式，使人们接受你的思维方式；(4)通过赞扬人们的优点和给予反对者机会来维护他们的面子的方式，改变人们的态度。

亚伯拉罕·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，它们依次是：生理需要、安全需要、社会需要、尊重需要和自我实现的需要。从动机的角度来看，马斯洛认为，需要层次中的每一步必须得到满足，下一层次的需要才会被激活；一旦某种需要被充分满足，它就不再对行为产生激励作用。此外，马斯洛相信自我实现(即发挥出一个人的全部潜能)是人类生存的最高需要。那些接受了马斯洛的需要层次论的管理者，试图改变他们的组织和管理实践，以消除雇员们自我实现道路上的障碍。在本书第 16 章，我们还要更详细地讨论马斯洛的需要层次论。

道格拉斯·麦格雷戈最著名的理论，是关于人性的两套系统性假设——X 理论和 Y 理论。我们在本书第 16 章中还将更全面地讨论这引进假设。简要地说，X 理论基本上是一种关于人性的消极观点，它假设人们缺乏雄心壮志，不喜欢工作，总想回避责任，以及需要在严密地监督下才能有效地工作；另一方面，Y 理论提出了一种积极观点，它假设人们能够自我管理，愿意承担责任，以及把工作看作像休息和玩一样自然。麦格雷戈相信 Y 理论假设最恰当

地抓住了工人的本质，对管理实践具有指导意义。

把人际关系理论的倡导者们，包括卡内基、马斯洛和麦格雷戈联系在一起的共同线索，是对人的能力的不可动摇的乐观态度。他们坚信他们的事业和从不动摇他们的信念，甚至在面对矛盾的证据时也是如此，再多的反例和研究证据也不会改变他们的观点。当然，尽管其观点缺乏客观性，但人际关系运动的倡导者们确实影响了管理理论和实践。

例如，麦格雷戈在麻省理工学院教了 12 年书后，受聘担任安蒂奥什(Antioch)学院的院长。6 年后，他决定返回麻省理工学院。在他的告别演说中，麦格雷戈似乎认识到他的哲学未能符合组织生活的现实，他说到：我相信，一个领导者作为他的组织的劝导者可以运作得很成功，我认为我应该避免成为“老板”。我怀疑我是不是真是无意的，我希望逃避那些不愉快的但却不得不做的事情，包括制定困难的决策，在许多不确定的选择下为某个行动承担责任，犯错误和为此承担后果。

我认为或许我能管理得使每一个人都会像我一样，靠“良好的人际关系”来消除一切不合与争执。我不会再犯错误了，虽然花费了两年时间，但是我终于开始认识到一个领导者是不能够回避行使权力的，也不能回避对他的组织发生的一切承担责任。具有讽刺意味的是，当麦格雷戈返回麻省理工学院后，又开始他的人性学说的布道，直到他去世。

行为科学理论家 人力资源方法的最后一种类型包括一群心理学家和社会学家，他们依靠科学方法研究组织行为。与人际关系运动和其理论家不同，行为科学理论家(Behavioral science theorists)对组织中的人的行为进行客观地研究，他们小心地力图使他们的个人信仰不卷进他们的工作中，他们追求严格的研究设计，从而使他们的研究能够被其他行为科学家复制。他们这样作的目的，是希望建立组织行为的科学理论。

这些心理学家，如弗雷德·菲德勒(Fred Fiedler)、维克托·弗鲁姆(Victor Vroom)、弗雷德坦克克·赫茨伯格(Frederick Herzberg)、埃德温·洛克(Edwin Locke)、戴维·麦克莱兰(David McClelland)以及理查德·哈克曼(Richard Hackman)，对我们今天理解领导、雇员动机和工作设计作出了重要贡献。具有社会学背景的研究者也使我们理解组织行为取得了显著进展，例如，杰弗里·普费弗(Jeffrey Pfeffer)、肯尼思·托马斯(Kenneth Thomas)和查尔斯·佩罗(Charles Perrow)，对我们理解权力、冲突和组织设计增加了重要的见解。这些行为科学理论家各自的贡献，我们还将在后面的章节中详细讨论。

历史地评价人力资源方法的贡献者 科学管理和一般行政管理理论家都把组织看作机器，而管理者是工程师。他们确信只要有可用的输入，机器就可保持正常的运转。任何由雇员造成的未能产生期望的结果的问题，都被看作是工程问题：如重新设计工作；或是通过向雇员提供刺激性工资计划的方式润滑组织这部机器。毕竟，人们还会为多那么一点钱而更辛苦的工作吗？显然，大多数人不会这样做了。我们在前面将其作为科学管理原则在今天应用的范例的联合邮包服务公司，由于司机们工作得太辛苦了，以致大量的司机离开了这家公司。正如一位离去的司机所言：“他们从我们身上榨取每一点精力，我们总在忙碌，不能轻松地工作”。人力资源方法(Human resource approach)的贡献者们促使许多组织的管理者，重新评价那种简单化的机器模型观点。

#### 定量方法

我们以对管理研究的定量方法的考察，结束我们对管理演进的多样化时期的讨论，这种方法还被称为运筹学和管理科学。

管理的定量方法是从第二次世界大战中对军事问题的数学和统计解法的基础上发展起来的。例如，当英国面临如何使有限的空军力量在与德国大规模空军力量的对抗中取得最佳效果的问题时，他们转向数学家们寻求最优的配置模型。类似的，美国反潜战斗队，为了提高穿越北大西洋的同盟军船队护航的生存概率，以及为了确定飞机和水面舰艇袭击德国 U 型潜艇的最佳投弹深度，采用运筹学技术解决上述问题，获得了满意的效果。

战争结束后，许多用于解决军事问题的定量方法被移植到工商领域。40 年代中期，一个号称“神童”的军官小组，加入到福特汽车公司，并且立刻开始用统计方法改进公司的决策制定工作，其中最著名的神童之一是罗伯特·麦克纳马拉(Robert McNamara)。后来，麦克纳马拉被提升为福特汽车公司的总裁，随后又成为美国国防部长。在国防部，他通过成不可不一效益分析寻求资源分配决策的定量化。他是在世界银行主席的位置上结束他的职业生涯的。

那么，所谓的定量技术是什么？它们对当今管理的贡献是什么？

管理的定量方法(Quantitative approach)包括统计学的应用、最优化模型、信息模型和计算机模拟等。例如，线性规划方法可以使管理者改进资源分配的方案；关键路线分析可以使工作进度计划更有效；经济订货批量模型可以辅助企业决定应维持的最佳库存水平。

定量方法最直接的贡献是在管理决策方面，特别是计划与控制决策。不过，决不是要贬低定量方法的贡献，但应当注意到定量方法从来没有达到像人力资源方法对管理实践的那种影响程度。这无疑是由于多种因素造成的：许多管理者不熟悉数量工具；行为问题涉及面太广而又很直观；绝大多数学生和管理者可以直接了解组织中现实的、每天发生的人的问题，诸如激励下级和减少冲突等，而无须借助建立定量模型这种更抽象的活动。

## 管理的道德困境

早期的公司巨人是捐助者还是“掠夺者”

本世纪初的管理实践并非都是那么诚实的，像科内利厄斯·范德比尔特(Cornelius Vanderbilt)和约翰·D·洛克菲勒建立了巨大而成功的铁路和石油公司，但他们从事商业活动的方式在一些人看来却是不道德的和不负责任的。

范德比尔特控制纽约和哈勒姆铁路是通过贿赂纽约州议会和操纵股票市场的方式，洛克菲勒密谋策划在铁路运费中给回扣和从竞争对手发运的石油中获取佣金，他还进行冷酷无情的竞争，迫使他的竞争对手破产，然后压低价格收买他们的资产。

尽管他们的经营手段声名狼藉，但这些早期的公司巨人却创造了成千上万个工作岗位，并为美国制造业在本世纪前 60 年期间的卓越表现打下了产业基础。例如，至少有一点，范德比尔特雇佣的美国人比任何一家公司都多。其中一些公司巨人还将很大一部分利润通过慈善捐方式返还给社会。例如，洛克菲勒资助过芝加哥大学，向南部黑人教育资助了几百万美元，还建立了洛克菲勒基金会，该基金会每年的资助金额都在几千万美元。

像范德比尔特和洛克菲勒这样的商业巨人，是社会的捐助者还是剥削者？它们的活动是非道德的吗？你是怎么看的？

# 管理学

## 01 | 篇 导论

### 02 2 章 管理的演进

### 04 近年来的趋势：趋向一体化

上一节的讨论描述了管理的四种观点：监工和领班的观点，整体组织管理者的观点，作为引导和指导人力资源管理者观点，以及作为开发定量模型以制定最优决策的管理者的观点。每一种观点都是有效的，但没有一种方法是包治百病的万灵药。在多样化的时期，偶尔也有过试图将主要的观点和学派综合为一体的尝试。例如，40 年代初期，林德尔·厄威克(Lyndall Urwick)发表了《管理的要素》一书，他注意到科学管理和一般行政管理理论家们在

思想和术语方面存在很大的相似性，但这种尝试不过是一种例外。考虑发展一种统一的管理理论框架，只是到了 60 年代初期才真正开始。像大多数研究领域一样，管理学在进入成熟阶段后，也在趋向一体化。

#### 过程方法

1961 年 12 月，哈罗德·孔茨(Harold Koontz)教授发表了一篇文章，详细地阐述了管理研究的各种方法，并认为存在着“管理理论的丛林”。孔茨先是承认每一种方法都对管理理论有一定贡献，然后他进一步指出：(1)人力资源方法和数量方法与其说是一种管理理论，倒不如说是管理者采用的一种方法；(2)过程方法能够包含和综合当今的各种管理理论。过程方法(Process approach)最初是由亨利·法约尔提出的，它是基于管理职能的，这些职能(计划、组织、领导、控制)被看作是一个连续的循环过程。

虽然孔茨的文章激起了大量的争论，大多数管理教师和实践者都紧抱住各自的观点不放，但孔茨树立了一个标志。当今大多数管理教科书都采用过程方法这一事实，证明了过程方法越业越成为一种可行的统一框架。

#### 系统方法

从 60 年代中期开始的 10 年中，一种认为组织应当按照系统框架来分析的思路获得很多人的赞同。系统方法(Systems approach)将系统定义为一组相互联系和相互制约的要素按一定方式形成的整体。社会是系统，汽车，动物，以及人体都是系统，生理学家用系统观点来解释动物是怎样通过获取输入和产生输出而保持一种平衡状态的。

系统有两种基本类型：封闭系统和开放系统。封闭系统(Closed systems)不受环境影响也不与环境发生相互作用。弗雷德里克·泰勒的人和组织的机械论观点基本上是一种封闭系统观点。相反，开放系统(Open systems)方法认识到系统与环境间的动态相互作用，虽然巴纳德早在 30 年代就孕育了组织是一个开放系统的思想，但他的见解被人们广泛接受又经过了 30 年时间。今天，当我们谈到组织是一个系统时，我们指的是开放系统，即我们承认组织与环境之间处在不断的相互作用之中。

图 2—1 表示作为一种开放系统的组织。对于工商企业，输入也许是一种材料、劳动力和资本，转换过程将这些输入转化为产品和服务。系统的成功取决于与环境之间的成功的交互作用，即与其所依赖的外部团体和机构之间的交互作用。这些团体和机构可能包括供应商、工会、金融机构、政府机构和顾客。正如我们在下一章中将要讨论的，管理当局必须理解他的环境以及环境施加的种种约束。

系统观点是怎么试图把各种管理方法综合在一起呢?主张系统观点的学者将组织想象成是由“相互依赖的多种因素，包括个人、群体、态度、动机、正式结构、相互作用、目标、状态和职权”组成的，管理者的任务是协调组织的各个部分以实现组织的目标。例如，按照管理的系统观点，无论生产部门多么有效率，如果营销部门没有预测到顾客需求的变化，以及没有能够与产品开发部门合作，开发出顾客需要的产品，组织的整体绩效将受到损害。

此外，开放系统方法认识到组织不是自我包含的，它们依赖于从环境获取维持生命的输入，并将环境作为吸纳自身输出的源泉。没有一个组织能够无视政府的法令、供应商关系或大量的顾客而长期生存下去。

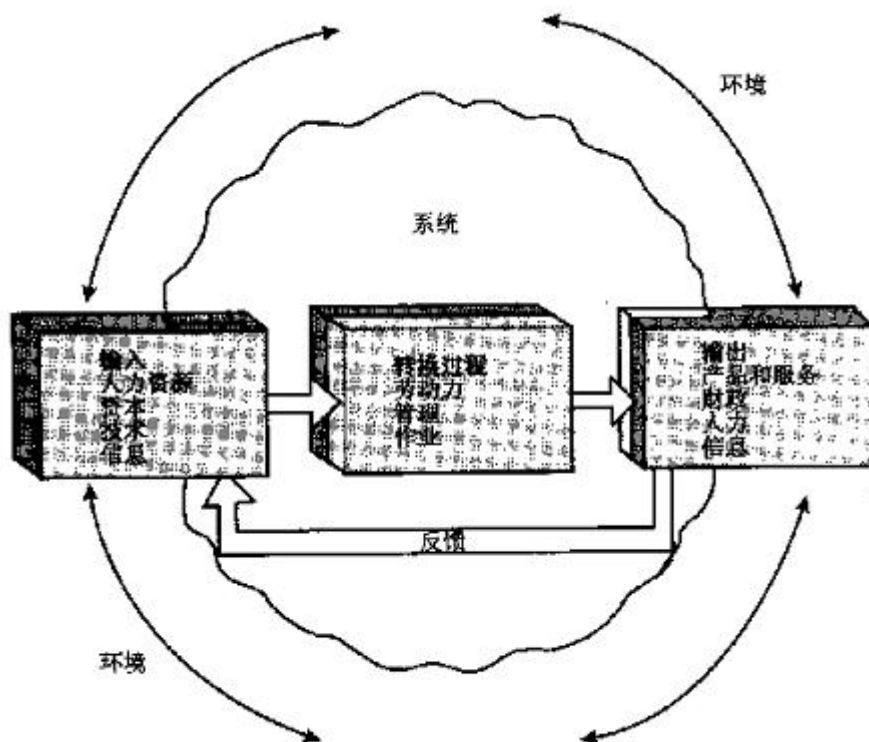


图 2-1 系统方法

#### 权变方法

如同生活本身一样，管理不是依据一些过分简单化的原则。保险公司知道每一个人遭遇交通事故的概率是不一样的，一些因素像年龄、性别、过去的开车记录，以及每年行车的里程都是影响事故率的偶然性因素。类似地，你不能武断地说学生在小课堂的学习效果就一定比大课堂好。大量的研究表明，一些偶然因素，像课堂内容、教师的教学风格都对班级大小与学习效果的关系有影响。这并不是一种巧合，在各个学院里，心理学的导论课都是在课堂里讲授的——课程内容本身的性质决定了这种直接演讲的形式。权变方法(Contingency approach,有时称为情境方法)近年来被用来取代过分简单化的管理原则，经综合各种各样的管理理论。

早期的管理理论贡献者，如泰勒、法约尔和韦伯，给我们建立了管理原则和普遍适用的组织假设。但是后来的研究发现，存在不符合许多原则的例外现象。例如，劳动分工无疑在许多情况下是有价值的，但工作也可能会变得太专业化了。像旅行者保险公司(Travelers)和路德教教友互助协会(Aid Association for Lutherans)这样的保险公司发现，通过扩大而不是缩小工作范围可以成功地提高生产率。官僚行政组织作为一种组织形式在许多情况下是很理想的，但也有许多情况下其他的结构设计更有效。允许员工参与决策制定有时是有效的领导方式，但并非所有的时候都是如此，不少情况下领导应当专断地作出决策，然后告诉雇员应该怎么做。

对于管理研究来说，权变方法有一种直观的逻辑性。因为组织是多样化的(在规模、目标、任务等方面)，所以，如果真的发现在各种情况下普遍适用的原则，反倒会令人吃惊。当然，说“全都取决于”是一回事，说究竟取决于“什么”是另一回事。因此，管理研究者们试图辨别那些起决定作用的变量。表 2-4 描述了 4 种一般性的权变变量，这当然不是全部，如果全部列出来则不下 100 个变量。这 4 个权变变量有助于你了解所谓权变方法的含义是什么。

表 2—4 一般性的权变变量

- 11 组织规模 组织的人员数量对管理者的工作起着主要影响，当组织规模扩展时，协调的问题也随之增多。例如，适合于 5 万名雇员的组织结构类型，很可能对只有 50 名雇员的组织来说是低效率的
- 21 任务技术的例常性 组织为了实现自己的目标，需要采用技术，就是说，要从事将输入转化为输出的过程。例常性技术所要求的组织结构、领导风格和控制系統，不同于用户定制化和非例常性技术的要求
- 31 环境的不确定性 由于政治、技术、社会文化和经济变化的不确定性程度影响管理过程，在稳定的和可预见的环境下做得很好的工作，也许完全不适合变化迅速的和不可预见的环境
- 41 个人差异 个人对成长、自主、随模糊性的愿望方面是不同的，这些还有其他一些个人差异对于管理者选择激励方法、领导风格和工作设计尤其重要

# 管理学

## 01 | 篇 导论

### 02 2 章 管理的演进

#### 05 当前的趋势和问题：变化中的管理实践

我们今天处于什么位置?那些当前的管理概念和实践正在塑造“明天的历史”吗?在这一节中，我们将通过引入大量正在改变管理者行为的趋势和问题来回答这些问题。这些问题还将在主题框中讨论，这些主题框遍布全书，其标题有“全球视野的管理”、“管理的道德困境”和“变化中的管理实践”。

#### 全球化

管理不再局限于国家的边界，伯格·金(Burger King)已属英国企业所有；麦当劳(McDonald's)在莫斯科卖汉堡包；号称美国公司的埃克森公司(Exxon)，75%的年收入来自美国之外的销售；丰田汽车公司在肯塔基州造汽车，通用汽车公司(General Motors)在巴西造汽车，而二者共同拥有加利福尼亚州的汽车厂；福特汽车公司(Ford Motor Co.)的“维多利亚皇冠”牌轿车的零件来自世界各国：墨西哥(座椅、风挡玻璃和油箱)；日本(减震器)；西班牙(发动机电子控制装置)；德国(反锁车系统)；还有英格兰(关键轴类零件)。这些例子说明世界已成为一个全球市场，从而有效的管理者需要适应不同的文化、不同的制度和不同的技术。

60 年代，加拿大总理描绘他的国家与美国的接受程度时打过一个比方，说就像和一头大象睡在一起，“你可以感觉到这只动物的每一个颤动。”进入 90 年代，我们可以把这个比喻推广到整个世界，例如，德国利率的上升立刻会影响到全球各地的管理者和组织。

在本书第 4 章中，我将说明从全球观点看待管理的重要性，以及它怎么改变了管理者的工作方式。我们还将通过遍布全书的“全球视野的管理”主题框来强化这方面的信息。

#### 工作人员多样化

80 年代以前，北美的大部分工作人员是男性白种人，从事全日制工作以供养做家务的妻子和上学的孩子。现在这种雇员已成为组织中的少数。例如，在莱维·斯特劳斯公司(Levi Strauss)的 23 000 名美籍雇员中，56%是少数民族，它的高层管理班子由 14%的非白种人和 30%的妇女组成。今天的组织特征是工作人员多样化(Work force diversity)，即员工们在性别、民族和种族方面更具有异质性。多样化的含义还包括任何不同性质的人，如残疾者、上年纪者、甚至体重超重者。

直到不久以前，我们还用“溶化锅”方法来处理组织内的差异，我们假定不同的人会在某种程度上自动同化。但现在我们认识到，当雇员们参加工作时，他们并没有把他们的文化

人才生活方式搁在一边。因此，管理面临的挑战是，通过处理不同的生活方式、家庭需要和工作风格，使组织更能够包容多样化的人群。“溶化锅”假定正在被承认和欢迎多样化所取代。

杰出的管理者

詹姆斯·霍顿在科宁公司的尝试

一些管理者认为，学会理解和尊重差异只须通过让具有各种背景的人一道工作；另一些人则激进地提倡多元论。科宁公司(Corning)的董事长詹姆斯·霍顿(Jams Houghton)就是一位持这种主张的人。

霍顿发现，在 1980—1987 年期间，科宁公司中担任专业工作的妇女的流动率是担任同类工作男人的 2 倍，而黑人的流动率更是白人的 215 倍。顺便说一句，这是不正常的。例如，根据一项研究的报告，美国工作人员中黑人的流动率高于白人 40%；另一项研究指出，从事管理工作的妇女的流动率比男人高 2 倍。

为了找出在妇女和黑人专业人员中流动率为什么这么高的原因，霍顿任命了一个内部调查小组。调查组经过调查得出结论，管理者们并不理解黑人和妇女在工作场所遇到的特殊问题。于是，霍顿为管理者和专业人员们专门设立了一项多样化培训计划。公司宣称，培训计划取得了效果，黑人和妇女的流动率都下降了。

正如图 2—2 所表明的，在这个 10 年剩下的时间里，美国新工人的增长将绝大多数发生在妇女和西班牙裔的人群中，几乎 2/3 的新工人将是妇女，到 2000 年，非西班牙裔的白种人将只占全部工作人员的 30%。

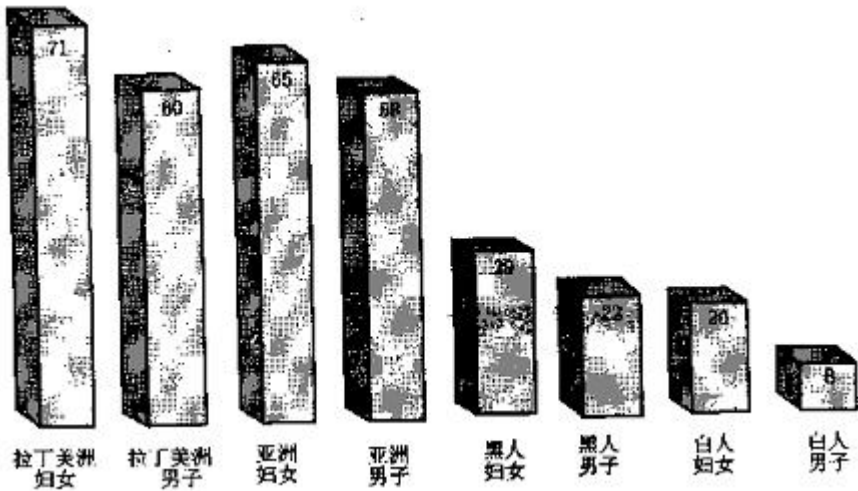


图 2—2 新工人来源的组成(1987—2000 年期间，新增美国工人中各种成分的增长百分比)工作人员的多样化已经对管理实践产生了重要影响。管理者们将不得不改变他们的哲学，从同样对待每个人转向承认差别和适应差别，从而确保雇员的忠诚和更高的生产率，而又不发生性别歧视。这样的组织，如莱维·斯特劳斯、休列特-帕卡德(Hewlett-Packard)和莲花开发公司(Lotus Development)等向它们的管理者们提供复杂的多样化培训计划，以帮助他们更好地沟通、激励和领导。

道德

许多观察者确信我们正经受着道德危机的困扰，曾经被看作应受谴责的行为(撒谎、欺骗、歪曲、掩盖错误)，已经在一些人眼里变成可接受的甚至是必要的做法。管理者通过非法地利用知情者的信息获取利润；国会成员签发成百的坏支票；甚至学校的学生似乎也被这股浪潮所俘获。鲁特格尔大学(Rutgers University)调查了 600 多名学生，发现在打算选择工商

业生涯的学生中，76%的人承认他们至少在1次考试中作过弊；19%的人承认他们至少有过4次或更多次的考试作弊。

对于这种明显的道德标准的下降有两个层次的解决办法：第一个层次，道德教育被广泛地列入学院的教学大纲，例如，现在商业学校的主要评审机构要求他们的成员，把道德问题贯穿在其工商管理教学大纲中。第二个层次，组织自身正在建立道德准则，并正在引入伦理学培训计划。

在第5章中，我们将讨论与管理道德有关的基本概念，此外，我们将在贯穿全书的主题框中提出广泛的道德两难问题供你思考。

#### 激励创新和变革

泰勒、法约尔、韦伯甚至孔茨描述过的有组织的世界已不复存在。管理者现在面对的是正在以前所未有的速度发生变革的环境，新的竞争者一夜之间就冒了出来，而老的竞争者通过合并、兼并或由于跟不上市场的变化而消失。在计算机和电子通讯技术领域中的持续的创新，加上全球化的产品和金融市场，造成了一种混乱状态，其结果是，许多过去的指导原则(为相对稳定和可预见的世界建立的原则)已不再适用。90年代和未来成功的组织，将是灵活的、能够快速反应的、并在新型管理者领导下的组织，这引进管理者能够有效地发起大规模的和革命性的变革。

正如你将在本书后面各章中看到的，对创新和变革的需要正要求许多组织重新创造自己。管理者们通过取消不必要的管理层次，消减多余的职能，撤消绩效不佳的经营单位来重构他们的组织。而管理者自己也在改变其风格，他们把自己的角色从老板转变为团队领导者。越来越多的管理者发现，当他们不再是吩咐人们应该做什么，而是关注激励、指导和鼓励时，他们会变得更有效。

#### 全面质量管理

无论工商企业还是公共组织都在发生一场质量革命，描绘这场革命的通用术语是全面质量管理(Total quality management,TQM)。这场革命是由一小群质量专家掀起的，其中最突出的是位名叫W·爱德华兹·戴明(W. Edwards Deming)的美国人。

1950年，戴明去日本向许多日本企业的高层管理者教授如何改进他们的生产效率，他的管理方法的核心是采用统计方法分析生产过程的变异性。按照戴明的观点，一个管理得好的组织，应当用统计控制减少变异性，从而产生均匀的和可预见的产出质量。戴明发展出一套14点计划来实现组织的这种转变(我们将在第21章中详细讨论这项计划)。

今天，戴明的最初计划已经扩展为TQM——一种由顾客的需要和期望驱动的管理哲学(见表2—5)。

表2—5 全面质量管理的含义

11 强烈地关注顾客 顾客的含义不仅包括外部购买组织产品和服务的人，还包括内部顾客(诸如发运和回收应收账款的人员)，他们向组织中的其他人提供服务并与之发生相互作用

21 坚持不断地改进 TQM 是一种永远不能满足的承诺，“非常好”还不够，质量总能得到改进

31 改进组织中每项工作的质量 TQM 采用广义的质量定义。它不仅与最终产品有关，并且与组织如何交货、如何迅速地中央委员应顾客的投诉、如何有礼貌地回答电话等等都有关系

41 精确地度量 TQM 采用统计技术度量组织作业中的每一个关键变量，然后与标准和基准进行比较以发现问题，追踪问题的根源，消除问题的原因

51 向雇员授权 TQM 吸收生产线上的工人加入改进过程，广泛地采用团队形式作为授权的载体，依靠团队发现和解决问题特别重要的是，TQM 中“顾客”这个词的含义已经超出了传统的定义，它包括每一个与组织的产品和服务打交道的人，无论是内部的还是外部的。其目标是建立组织对持续改进的承诺。

TQM 代表了一种与早期管理理论家相反的观点。传统的观点认为，低成本是提高生产率的唯一途径，其实美国汽车工业就是一个典型的例子，它说明当注意力仅仅集中在降低成本上会出什么问题。像通用汽车公司、福特汽车公司，还有克莱斯勒汽车公司生产的汽车，被很大一部分买车的大众所拒绝。并且，如果计入不合格品成本、修理成本、退货成本，以及质量控制的昂贵费用，则美国制造商的生产率和效益低于许多外国竞争者。日本企业的实践说明，最高质量的制造商，完全可能是最低成本的生产者。直到最近，美国汽车制造商才认识到 TQM 的重要性，开始实施许多 TQM 的基本要素，如质量控制小组、过程改进、组织工作队、改善与供应商的关系，以及倾听顾客的愿望和需要。

TQM 是很重要的，我们将在全书中反复提到它。例如，我们将说明管理当局能够用 TQM 作为一种战略武器(第 8 章)，利用 TQM 进行基准竞争(第 9 章)，使 TQM 更有效的组织结构(第 11 章)，实施 TQM 的方法(第 13 章)，团队在 TQM 中的作用(第 15 章)，以及 TQM 的质量改进过程(第 21 章)。

#### 授权

我们在讨论科学管理时曾提到，弗雷德里克·泰勒主张在管理当局和工人之间明确分工和划分职责，他要管理者从事计划工作和思考工作，要工人只是按管理者的吩咐去做。泰勒的药方在本世纪初也许是一个很好的建议，但是，今天的工人所受的教育和培训远比那时要好得多。事实上，因为许多工作的复杂性，使今天的工人通常比他们的管理者更清楚如何把工作做得更好。管理者们认识到，他们可能通过重新设计工作和让工人来决定那些与工作有关的事情，使质量、生产率和雇员的责任感得到改进。我们把这种过程称为向雇员授权(Delegation)。

授权的思想最初来自人力资源理论家。多少年来，许多组织压抑住了它们员工的才能，它们使工作过度专业化并将员工当作不会思考的机器。近年来，授权于雇员在许多公司中取得了成功。例如，美国电话电报公司(AT&T)、科尔盖物-帕尔莫利夫公司(Colgate-Palmolive)、德尔塔航空公司(Delta Airlines)、联邦捷运公司(Federal Express)、摩托罗拉公司和沃尔-马特公司(Wal-Mart)，它们认为，公司的未来在于发挥工人在工作中的作用，而不是实行泰勒的分割责任的方法。

工作人员的两极化 20 年前，在钢铁工业、汽车工业、橡胶工业以及类似的产业中，有着大量的低技能工作，而付给这些工作的工资却是实实在在中产阶级的工资。例如，一个匹兹堡的年轻人可能只上完高中，就立刻在当地的钢铁厂得到一份报酬优厚的工作，而且还有就业保障。工作可能会使他买一栋房子，买一辆或两辆轿车，供养一个家庭，以及享受其他的中产阶级生活方式。但是，这一切都已成为历史。在第一世界的工业化国家中，制造业中的这种美差已经一去不复返了——低技能的工作或者被自动化设备所取代，这些重新组织的工作要求相当高的技术技能；或者这些工作被转移到其他国家，那里的工人从事同样的工作但只付给他们较少的工资。其结果是在工业化国家中形成工作人员两极化(Bi-modal work force)，即雇员们趋向于或是从事低技能服务工作只能挣到接近最低工资水平的工资；或是从事高技能的工作，其收入可以维持中产阶级甚至上层阶级的生活方式。

图 2—3 说明了这种两极分化的现象，它说明了蓝领工人数量的大量减少。现在制造职业的年收入在 25 000 美元~35 000 美元之间。

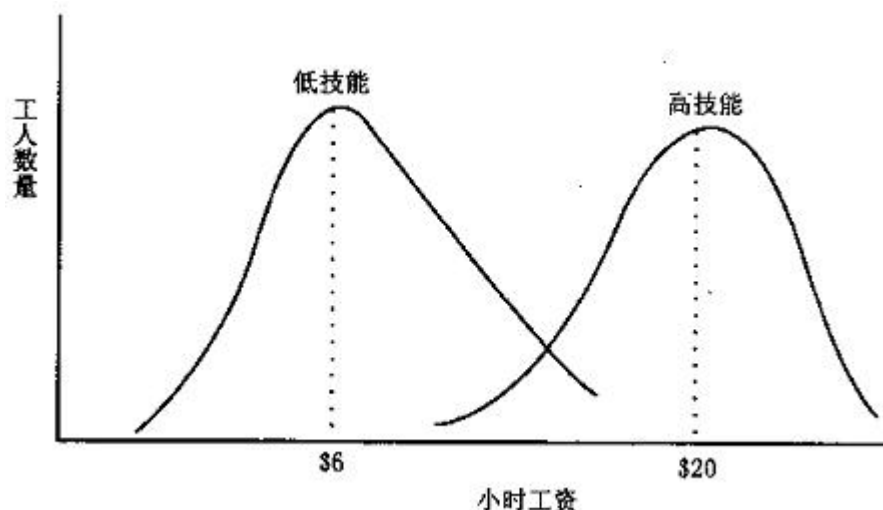


图 2—3 低技能工人和高技能工人的工资

大多数组织的雇员政策是保持和激励那些工资较高的制造雇员和那些高工资的技能工人，但是，这些公司看来没有照顾到那些低技能的、低工资的工人，正如图 2—3 左边的曲线所示。

今天，以每小时 4150 美元~6100 美元的工资收入，低技能工人不能进入中产阶级行列，并且，他们的晋升机会也是有限的。这使得管理者面临着一个主要的挑战：你怎么激励这些拿低工资且几乎没有大幅度增加工资或者晋升机会的工人？有效的领导方式管用吗？能通过重新设计这些低技能工作来鞭策他们吗？管理当局有这种道德责任增加这些人的工资吗？管理当局应当取消这类工作岗位吗？这些问题只是在近 20 年里才引起管理者的关注。

## 管理学

### 01 | 篇 导论

#### 02 2 章 管理的演进

##### 06 本章提要

11 研究管理的历史，可以帮助你理解今天的管理理论和实践，还可以帮助你了解当今的管理概念是怎么一步步演变而来的。当今的管理概念是一个不断地发展、检验、修正、再检验的结果。

2120 世纪前，在管理方面的主要贡献包括埃及金字塔的建设，亚当·斯密关于劳动分工的著作以及产业革命。埃及金字塔的修建是一项浩大的工程，它要求协调成千上万人的工作，显然，这需要管理技能。斯密关于制造针的著作生动地描绘了劳动分工可能产生的巨大经济性。产业革命使在工厂中制造商品成为更经济的生产活动，从而极大地增加了在生产作业中应用管理技术的需要。

3120 世纪前半期是一个管理思想多样化的时期。科学管理通过寻求从事每项工作的“最佳方法”追求更高的生产效率；一般行政管理理论家们寻求应用于整体组织的管理原则；人力资源方法集中于人的管理；定量化方法采用数学和统计技术改进资源分配的决策。

41 弗雷德里克·泰勒提出了四项管理原则：(1)为一项工作的每一种要素发展一种科学方法；(2)科学地挑选和培训工人；(3)与工人合作；(4)在管理当局和工人之间合理地分配职责。

51 科学管理使生产率提高 300%甚至更高成为可能，应用科学管理原则使管理从一种凭

感觉的活动，发展成一门系列化的和科学性的学科。

61 亨利·法约尔是第一个将管理定义为一组普遍的职能的人，这些普遍性的职能包括：计划、组织、指挥、协调和控制。他认为管理是一种涉及所有有关人的协调和控制的共性活动。

71 马克斯·韦伯将理想的官僚行政组织定义为实行劳动分工、明确规定等级、订有详细的规则和制度，以及具有非人格化关系的组织。

81 霍桑研究引起了对组织职能中人的因素的新的重视，并提供了有关群体的规范和行为的新见解。管理开始积极地寻求提高雇员的工作满意度和士气的途径。

91 人际关系倡导者对工作中的人抱着强烈的信心，他们相信人的能力并认为管理实践应当提高雇员的满意度。与此形成对照，行为科学理论家对组织中人的行为进行客观的研究，他们小心地试图使他们的科学研究不搀杂进其个人的信念。

101 管理学的统一框架最早是在 60 年代初期提出来的。过程方法被当作综合多样化理论观点的一种方式，按照过程方法，管理者从事计划、组织、领导和控制的工作；系统方法认识到组织内部活动之间，以及组织与其外部环境之间的相互依赖；权变方法分离出影响组织行动和组织绩效的情境变量。

111 工作人员多样化是指工人们在性别、民族、种族、身体缺陷、性爱、年龄或其他任何人类特征方面的异质性，这些特征构成人与人的差异。121 管理者越来越关心如何激励创新和变革，因为组织所处的环境已经成为非常动态的环境。成功的组织应当是灵活的和反应迅速的，它的管理者应当能够有效地发起大规模的和革命化的变革。

131TQM 关注顾客的需要，追求持续的改进运动，努力改进每件事情的质量，追求精确的度量和向雇员授权。

## 管理学

### 01 | 篇 导论

#### 02 2 章 管理的演进

#### 07 复习与练习

#### 复习题

- 11 阐述在组织中实行劳动分工的优点。
- 21 产业革命是怎么增加了对规范的管理理论的需求？
- 31 科学管理与当今的管理实践有什么关系？试说明之。
- 41 试比较法约尔的管理原则与泰勒的管理原则的异同。
- 51 描述霍桑研究及其对管理实践的贡献。
- 61 为什么过程方法更具有综合性？
- 71 说明实践中的管理者怎么从权变方法的应用中受益？
- 81W·爱德华兹·戴明对管理理论的贡献是什么？
- 91 雇员授权运动对组织有什么益处？
- 101 如果工作人员真的形成两极分化，这对管理者意味着什么？

#### 讨论题

- 11 你是否同意这种说法“管理思想的发展是由时代和当时的条件决定的”，试讨论之。
- 21 “每个人都希望从事一件具有挑战性的工作，从而使自己有成长的机会”，这种说法怎么用人力资源方法的观点来解释？这种说法怎么用授权和工作人员两极观点来解释？
- 31 “泰勒和法约尔给予我们一些明确的管理原则，而权变方法却说一切取决于当时的情境，

我们倒退了 75 年，从一套明确的原则退回到一套不明确和模糊的指导方针上去了。”你是否同意这种说法，为什么？

41 有人说，忘记过去的人应受到谴责并应重温历史。分析这种说法，并以实例说明管理思想的历史能够帮助一个人成为更好的管理者。

51 “TQM 包含了科学管理、人力资源方法和定量方法的贡献”，你同意这种说法吗？为什么？  
自我评估练习

你是定量型的人吗？

提示：数字使你紧张吗？你对数学感到焦虑吗？为了帮你认识自己，请对下述每一种情况标明对应你反应强度的数字。

松驰 (1)

有点紧张 (2)

紧张 (3)

非常紧张 (4)

当你处于下述情境时你的感觉如何：

11 当你买了几样东西后，要确定找给你的钱数对不对时？1 2 3 4

21 当你需要计算你用赊购方式购买的物品按当时的利率应付多少钱时？1 2 3 4

31 你觉得你被索费太多故要亲自加总餐费账单上的金额时？1 2 3 4

41 告诉服务员你认为餐费账单上算得不对，然后看着服务员当场重新核实时？1 2 3 4

51 估计文章或论文的字数看看是否超过你预先打算写的长度时？1 2 3 4

61 估计你正在读的小说还剩多少页时？1 2 3 4

71 计算你的车每加仑汽油跑多少英里时？1 2 3 4

81 核对你的银行月度平衡表时？1 2 3 4

91 听着某人向你说明怎么设置你的单镜头反光照相机的快门速度、曝光速度和光圈读数时？  
1 2 3 4

101 检查别人简单的加减乘除运算的数字结果时？1 2 3 4

111 玩需要算分的桥牌或扑克牌游戏时？1 2 3 4

121 心算  $976+777$  时？1 2 3 4

131 用铅笔和纸计算  $976+777$  时？1 2 3 4

141 当你决定存款时，听别人向你解释银行的利率时？1 2 3 4

快速反应练习

沃尔特·迪斯尼公司

送至：人事助理

发自：人力资源主任，迪斯尼大学；奥兰多；佛罗里达

主题：关于管理培训计划的新题目

当前一个迫切的问题是使我们管理培训计划的内容跟上形式的发展。我阅读了各种各样的商业和管理期刊，以便了解最新的观点和趋势。但是，我总是担心我可能漏掉了一些重要的新思想。

为了保证我们的培训计划跟上当前的潮流，我要求你做一次文件检索，去图书馆查阅所有近 6 个月内发表的每一期的下列刊物之一：《商业周刊》、《幸福》、《产业周刊》、《国内商务》。

仔细地查阅挑选出来的期刊，找出那些最新的管理概念和技术，看看是否可以纳入我们的培训计划。然后，交给我一份一页纸的备忘录，内容包括：(1)说明最新的管理概念和技术；(2)根据提出者的观点确定他们对管理的积极作用；(3)列出迪斯尼世界的管理者们在运用这些概念和技术时存在哪些限制因素，这些因素对应用的效果会有什么影响。

## 案例应用

### 再创专业纽扣公司

史蒂夫·布拉恰尼于 80 年代初期在加利福尼亚的圣何塞创办了专业纽扣公司，史蒂夫任总裁和销售主管，他的妻子辛达负责办事处。公司的业务是批发工业五金和零件给电子公司。经过近 10 年的经营，史蒂夫的公司的营业额已达到 500 万美元，雇佣了 25 名工人。史蒂夫为经营自己的公司倾尽了全力，他开朗的性格和不知疲倦的精力，成为驱动公司运作的动力。他很早就上班，整天忙于打电话、发订单、亲自过问每一项决定，到了晚上，总是开怀畅饮。

史蒂夫为公司制定的战略很简单：今天干什么明天还干什么，只是每天都要多干出一点，至于怎么实现目标从来没有计划。但是，近来史蒂夫决定，是该控制一下喝酒的问题了，他去贝蒂·福特诊所作了一下检查，花了 28 天戒酒，当他终于戒掉了嗜酒的习惯后，他成了一个富有使命感的人。

“我开始认识到自己的许多事情，”史蒂夫说：“我关于自己的理论在某种意义上与做生意的道理是一致的。例如，我把自己照料得更好，我的感觉就更好，并且我工作得也就更好；因此，我把顾客照料得更好，他们对我的感觉就更好，于是生意也就越红火??”

史蒂夫想尽力多吸收一些当代的管理概念，他读遍了所有最新的有关质量、授权和建立团队的书籍，他开始向其他公司的总裁们了解他们都是怎么做的。他加入了几个成员都是首席执行官和企业家的组织，以便汲取别人的思想。

这是史蒂夫试图再创他的公司的开始，他决定重新审查公司经营的每一个方面，他要改革公司的内部运作，确保一流的质量和服务，他要响应顾客需求的变化，他要使顾客相信，在专业纽扣公司的顾客是皇帝。

“我们的顾客不只是说‘我要这个零件’，”史蒂夫说道：“顾客们实际要说的是‘我要的是当我需要这种零件时你们公司随时有货’，”这种要求既意味着允诺，也意味着威胁。所谓允诺是指：“如果你能及时供货，随之而来的是一个长期合同”；所谓威胁是指：“如果你不能供货，我们就把你们公司从候选的供应商名单中划掉”。史蒂夫很清楚这一切的含义，他处在一种激烈竞争的领域中，凡是能够生存下来的批发商都是那些最佳地满足顾客需要的公司。

史蒂夫决心成为一个生存者，但他知道这要求他彻底转变公司的经营方式。

问题：

11 利用本章中介绍的当代管理思想描绘史蒂夫·布拉恰尼应当怎么再创他的公司？

21 假设史蒂夫采取你所建议的行动，他可能遇到什么问题？他该怎么处理这些问题？

## 管理学

### 01 | 篇 导论

#### 03 复习和案例

### 01 | 篇综合练习

管理者的角色

目的

11 为了检查管理者工作的关键要素。

21 为了比较第一线监工的工作与总经理的工作的异同。

31 为了将角色概念应用于实际管理工作。

知识要求

11 管理者工作的职能理论和角色理论。

21 管理者工作与组织层次的关系。

时间要求

大约 45 分钟

说明

考虑两种职责：(1)克莱斯勒汽车公司位于圣路易斯的组装厂的喷漆车间工长；(2)克莱斯勒公司的董事会主席和首席执行官(CEO)。

表 I—1 给出了工长和 CEO 可能担当的角色表，对于上述的每一种职责：

11 标出任何有可能与上述职责不相关的角色，并说明理由。

21 对于剩下的适用的角色给出一个特定的例子，说明每一种角色可能在其中发挥的作用。

31 按照每种工作在每种角色上花费的时间，从多到少的顺序排列适用的角色。

41 以 3 个~5 个学生为一组，讨论每个人的分析结果，然后以组为单位，按上述步骤的要求分析适用的角色和排出角色的次序。

51 每组指定一名学生作为发言人，向全班说明该组的结论并与全班一起讨论。

表 I—1 克莱斯勒公司管理者的时间分配

管理者的角色 特定例子 个人排序 小组排序

职责：喷漆车间工长

挂名首脑

领导者

联络者

监听者

传播者

发言人

企业家

混乱驾驭者

资源分配者

谈判者

职责：董事会主席和首席执行官

挂名首脑

领导者

联络者

监听者

传播者

发言人

企业家

混乱驾驭者

资源分配者

谈判者

# 管理学

## 01 | 篇 导论

## 03 复习和案例

### 02 | 综合案例

查克·斯通曼的一天

查克·斯通曼真的相信那句老话“早鸟得虫”。这一天是星期二，清晨，他比往常早一个小时就起来了。先是作 20 分钟原地不动的骑车运动，接下来是洗澡、穿衣、吃早饭、快速地浏览晨报，当查克驱车上路时，他看了一眼手表，5:28!从家里开车到上班地点只需 15 分钟。查克是勒那食品公司奥马哈工厂的经理。勒那公司生产牛肉和猪肉产品，以私有商标卖给 60 家~70 家大型超级市场连锁店。

一边开着车，查克的思绪一边回到昨天晚上。昨夜，查克和他的妻子安妮外出吃饭，庆祝他们结婚 15 周年纪念日。他们回忆起他们的初次约会(那是由双方的朋友安排的)，他们俩事先都没报多大希望。他们还谈起一些老朋友，他们之间已经多年没有通过信了。昨天晚上的谈话使查克萌生出一种怀旧感，他的思绪开始漫游。他想到他是怎么最后来到奥马哈，经营一家肉类加工厂，手下管着 650 名工人的。

查克 1979 年毕业于伊利诺伊大学，获商学学士学位。毕业后他进入勒那食品公司，一直干到今天。开始是在芝加哥工厂作生产计划助理，在后来的 12 年中，他逐级晋升——高级生产计划员、生产领班、轮班工长，以及堪萨斯城工厂的经理助理。1991 年，他被提升担任了现在的职务。图 I—1 所示的简化的组织图中，表明了查克在勒那公司的等级结构中所处的位置以及他的直接下属。查克和安妮喜欢奥马哈，打算在这里把他们的两个儿子抚养成人，安妮最后利用她的统计学学位在奥马哈投资公司找到一份保险统计员的工作。

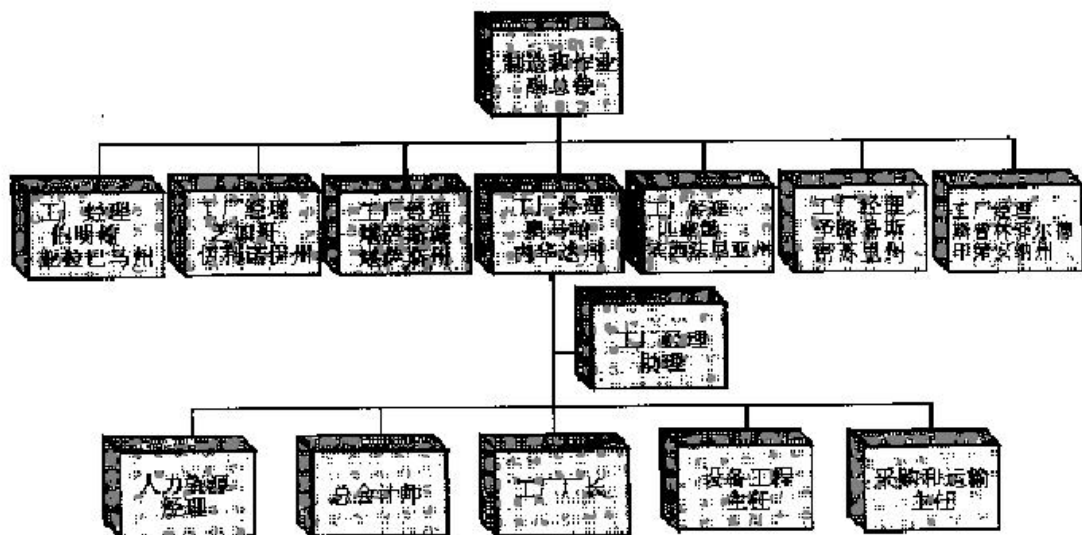


图 I—1 勒那食品公司组织图摘录

查克今天早上的心情特别好，最后的生产率报告表明，奥马哈工厂超过了堪萨斯城工厂和伯明翰工厂，成为公司人均劳动生产率最高的工厂。经过 10 个月的经营，奥马哈工厂已成为公司所属 7 家工厂中获利最多的工厂。昨天，查克在与上司的通话中得知，他的半绩效奖金为 23 000 美元，而过去，他最多只拿到过 8 500 美元。

查克决定今天要把手头的许多工作清理一下，像往常一样，他总是尽量做到当日事当日毕。除了下午 3:30 有一个幕僚会议以外，整天的其他时间都是空着的，因此他可以解决许

多重要的问题。他打算仔细审阅最近的审计报告并签署他的意见，并仔细检查一下工厂 TQM 计划的进展情况。他还打算开始计划下一年度的资本设备预算，离申报截止日期还有不到两个星期了，他一直抽不出时间来做这件事。查克还有许多重要的事项记在他的“待办”日程表上：他要与工厂厂长讨论几个雇员的投诉；写一份 10 分钟的演讲稿，准备应邀在星期五的商会会议上致辞；审查他的助手草拟的贯彻美国职业安全健康法(OSHA)的情况报告，工厂刚接受过安全检查。

查克到达工厂时是 5:45，他还没走到自己的办公室，就被会计总监贝斯拦住了，查克的第一个反应是：她这么早在这里干什么？很快他就搞清楚了。贝斯告诉他工资协调员昨天没有交上来工资表，贝斯昨晚一直等到 10 点，今天早上 4:30 就来了，想在呈报的最后期限之前把工资表造出来。贝斯告诉查克，实在没办法按时向总部上报这个月的工资表了。查克作了个记录，打算与工厂的总会计师交换一下意见，并将情况报告他的上司：公司副总裁。查克总是随时向上司报告任何问题，他从不想让自己的上司对发生的事情感到突然。

最后，在他的办公室里，查克注意到他的计算机在闪烁，一定是有什么新到的信息。在检查了他的电子邮件后，查克发现只有一项需要立即处理。他的助手已经草拟出下一年度工厂全部管理者和专业人员的假期时间表，它必须经查克审阅和批准。处理这件事只需 10 分钟，但实际上占用了查克 20 分钟的时间。

现在首先要办的事是资本设备预算，查克在他计算机的工作表程序上，开始计算工厂需要什么设备以及每项的成本是多少。这项工作刚进行了 1/3，查克便接到工厂厂长打来的电话。电话中说在夜班期间，三台主要的输送机有一台坏了，维修工要修好它得花费 45 000 美元，这些钱没有列入支出预算，而要更换这个系统大约要花费 120 000 美元。查克知道，他已经用完了本年度的资本预算，于是，他在 10:00 安排了一个会议，与工厂厂长和工厂会计师研究这个问题。

查克又回到他的工作表程序上，这时工厂运输主任突然闯入他的办公室，他在铁路货车调度计划方面遇到了困难，经过 20 分钟的讨论，两个人找到了解决办法。查克把这件事记下来，要找公司的运输部长谈一次，好好向他反映一下工厂的铁路货运问题，其他工厂是否也存在类似的问题？什么时候公司铁路合同到期重新招标？

看来打断查克今天日程的事情还没有完，他又接到公司总部负责法律事务的职员打来的电话，他们需要数据来为公司的一桩诉讼辩护，奥马哈工厂一位前雇员向法院起诉公司歧视他。查克把电话转接给他的人力资源部。查克的秘书又送来一大叠信件要他签署。突然，查克发现 10:00 到了，会计师和厂长已经在他办公室外面等候。3 个人一起审查了输送机的问题并草拟了几个选择方案，准备将它们提交到下午举行的幕僚会议上讨论。现在是 11:05，查克刚回到他的资本预算编制程序上，就又接到公司人力资源部部长打来的电话，对方花了半小时向查克说明公司对即将与工会举行的谈判的策略，并征求他对特别与奥马哈工厂有关的问题的意见。挂上电话后，查克下楼去他的人力资源部长办公室，他们就这次谈判的策略交换了意见。

查克的秘书提醒他与地区红十字运动的领导约定共进午餐的时间已经过了，查克赶紧开车前往约定地点，好在不过迟到了 10 分钟。

下午 1:45，查克返回他的办公室，工厂厂长已经在那里等着他。两个人仔细检查了工厂布置的调整方案，以及通道面积是否符合专为残疾雇员制定的法律要求。会议的时间持续得较长，因为中间被三个电话打断。现在是 3:35，查克和工厂厂长穿过大厅来到会议室，幕僚会议通常只需要 1 个小时，不过，讨论劳工谈判和输送系统问题的时间拖得很长。这次会议持续了 2 小多小时，当查克回到他的办公室时，他觉得该回家了。他和安妮今晚要在家中招待几位社区和企业的领导人。

开车回家的时间对查克来说仿佛用了 1 个小时而不是 15 分钟，他已经精疲力竭了。12

个小时以前，他还焦急地盼望着一个富有成效的工作日，现在这一天过去了，查克不明白：“我完成了哪件事？”当然，他知道他干完了一些事，但是本来有更多的事他想要完成的。是不是今天有点特殊？查克承认不是的，每天开始时他都有着良好的打算，而回家时都不免感到有些沮丧。他整日就像置身于琐事的洪流中，中间还被不断地打断。他是不是没有做好每天的计划？他说不准。他有意使每天的日程不要排得过紧，以使他能够与人们交流，使得人们需要他时他能抽得出时间来。但是，他不明白是不是所有管理者的工作都经常被打断和忙于救火，他能有时间用于计划和防止意外事件发生吗？

讨论题：

- 11 与典型的管理者的工作相比，你怎么看查克的工作？
- 21 用明茨伯格的管理者角色理论评价查克的活动。
- 31 用计划、组织、领导和控制四种职能理论评价查克的活动。
- 41 用系统方法评价查克一天的活动。
- 51 查克在完成他的职责上是有效率的吗？是有效果的吗？请说明理由。
- 61 查克要成为更好的管理者应当做什么？

MBA 教程之管理学

目 录 章节

01 I 篇 导论

02 II 篇 定义管理者的领域

03 III 篇 计划

04 IV 篇 组织

05 V 篇 领导

06 VI 篇 控制

07 VII 后注

MBA 教程之管理学

目 录 章节

01 I 篇 导论

02 II 篇 定义管理者的领域

01 3 章 组织文化与环境：约束力量

02 4 章 国际管理：响应全球环境

03 5 章 社会责任与管理道德

03 6 章 决策：管理者工作的实质

04 复习和案例

03 III 篇 计划

04 IV 篇 组织

05 V 篇 领导

06 VI 篇 控制

07 VII 后注

# 管理学

## 02 II 篇 定义管理者的领域

### 01 3 章 组织文化与环境：约束力量

#### 01 学习目的和范例

学完本章后，你应当能够：

- 11 区分管理的万能论和象征论。
- 21 定义组织文化。
- 31 识别构成组织文化的 10 个特征。
- 41 解释文化是如何约束管理者行为的。
- 51 区别一般环境和具体环境。
- 61 对比确定的与非确定的环境。
- 71 说明环境是如何约束管理者行为的。

#### 范 例

1982 年秋，8 位芝加哥地区的居民服用了含氰化污染物的增效泰诺(Tylenol)胶囊后死亡。1986 年冬，类似的事件再度发生，纽约市的一位妇女也因服用了这种含氰化污染物的胶囊而身亡。在两次事件中，生产增效泰诺胶囊的美国强生公司的麦克尼尔消费产品分部，一再声称对这两次事件没有任何责任，全面的调查也证实了这一点。这两起中毒事件明显是粗心大意者的不慎行为。然而，事实并没有减轻中毒事件对泰诺胶整销售额及强生公司利润的破坏性影响。

1982 年的事件后，强生公司收回并销毁了 3100 万瓶胶囊，致使税后销账 5000 万美元。而后，该公司又花了 3 亿多美元的资金，来推销其重新包装的“三层密封抗损坏”胶囊，从而成功地恢复了公众对产品的信任，并重新确立了自己的市场地位。但是 1986 年中毒事件发生后，强生公司管理当局决定，对其柜台上出售的所有药品不再使用胶囊包装，而采用塑料封装的片剂形式。这样做的成本是很高的，大约耗费了 115 亿美元用于回收胶囊，重新组织生产过程及新包装药片的促销。

强生公司的例子是否是独一无二的呢？如果只考虑泰诺产品的损坏，那么你可以这样认为。但如果你将它看成这样一种情况，即管理当局受到了并非自己造成的，也不是自身所能控制的某些事件的广泛冲击，那么这样的例子就不是偶然的了。有一个较近的事实可以证实这一点。1992 年 9 月，一项对芬兰人的公开研究表明，人体内铁含量的高水平与心脏病有着明显的强相关关系，这一研究结果一下子使生产补铁元素产品的企业陷入困境。对于生产杰特林(Geritol)及其他补铁产品的史密斯克林-比彻姆公司(Smithkline Beecham, PLC)的管理当局而言，无疑是一个沉重的打击。面对突然下降的销售额，管理当局不得不重新安排公司的资源以支撑它的补铁产品生产。

强生公司和 PLC 公司的窘境，并不是自己一手造成的。这就引发出这样一个问题：一个组织的成败是否总是直接归因于内部的管理。

# 管理学

## 02 II 篇 定义管理者的领域

### 01 3 章 组织文化与环境：约束力量

#### 02 管理者：万能的还是象征性的

在管理学理论及社会中占支配地位的观念是：管理者对组织的成败负有直接的责任。我们将此观点称为管理万能论(Omnipotent view of management)。相反，一些观察家认为，管理者对组织成果的影响十分有限，组织的成败在很大程度上归因于管理者无法控制的外部力量。这种观点则称为管理象征论(Symbolic view of management)。

在这一节中，我们需要重温一下这两种观点，我们的理由是显而易见的：通过以下的分析，将阐明管理者应从他们的组织绩效中，得到多大程度的荣誉或受到责备。

#### 管理万能论

在本书第 1 章中，我们曾提到：“好的管理者能变草成金；差者则相反。”这反映了管理学理论中一个占主导地位假设：一个组织的管理者的素质，决定了这一组织本身的素质。也就是说，组织的效果和效率的差别，在于组织中管理者的决策和行动。好的管理者应预测变化，发掘机会，改善不良绩效，并领导他的组织实现目标(如有必要，甚至改变目标)。当利润增加时，管理当局就会获得荣誉和红利，以及股票、期权等形式的报酬；而当利润下降时，董事会就会撤换最高管理层，他们确信，只有新的最高管理班子才能带来绩效的改善。正如 1991 年初，稳重证券公司(Prudential Securities)的董事会撤换了公司的首席执行官乔治·鲍尔，尽管鲍尔自 1982 年起就开始担任此项职务，但 1990 年的严重亏损最终导致了他的离任。

管理万能论将最高管理者视为组织的中流砥柱，他们能够克服任何障碍去实现组织的目标。例如，新近退休的克莱斯勒汽车公司的董事会主席李·艾科卡(Lee Iacocca)，因为他在 80 年代中期使克莱斯勒公司业绩卓著而成为美国公司的民族英雄。当艾科卡在 70 年代末接管克莱斯勒公司时，该公司已濒临倒闭，1980 年，公司亏损 17 亿美元。艾科卡上任后，削减费用，引进新产品(包括新型小客车)。到 1984 年，该公司扭亏为盈，净利润达到 24 亿美元，艾科卡也因此获得了使公司起死回生的极高声望。当然，管理万能论并不仅仅局限于工商组织，它还可以用来解释为什么大家体育教练的流动率如此之高的原因。

大学体育教练管理他们的队伍，他们有权决定队员的更换，队员的加入，挑选教练助理，教授队员技术方法，以及选择比赛战术打法。在比赛中，负多于胜的教练被认为是没有成效的，他们会被解雇并由新的教练来取代其位置，人们习惯上认为，换新的教练将会改善不良有绩效。

暂且不考虑情有可原的情况，当组织运行不良时，必须有人承担责任。在我们的社会中，承担角色的角色是由管理者扮演的。当然，当一切运行良好时，管理者就会得到荣誉，即取得积极的成果去不需要管理者花费什么精力。

#### 管理象征论

几年前，国际收割机公司(International Harvester)，现称纳维斯他(Navistar)国际公司的董事会，解雇了董事会主席兼首席执行官阿奇·麦卡德尔，因为农场主们苦于萧条导致的农产品价格下跌，无力购买国际收割机公司生产的农用机械及重型卡车，遂使得公司每月亏损上千万美元。显然，农业的萧条并不是麦卡德尔造成的，他的解雇也并不能带来对农用机械及卡车需求的上升，他只是在不适当的时候处在不适当的位置上，这就是他被解雇的原因。

这个例子说明了管理象征论的观点。象征论假定一个管理者影响结果的能力是受到很大约束的。以此看来，期望管理者对一个组织绩效有重大影响是不合情理的。

按照象征论的观点，一个组织的成果受到大量管理当局无法控制的因素影响。这些因素包括经济，政府政策，竞争对手的行，特定产业的状况，对专有技术的控制，以及组织前任管理者的决策。我们再回到克莱斯勒汽车公司的例子上来，有趣的是 20 世纪 80 年代末，克莱斯勒再度陷入了财政困境并遭受巨大亏损。尽管一些观察家指责克莱斯勒的问题在于亚科卡及其管理班子的决策失误，但在亚科卡力所能及之外存在一个似乎更合情理的解释：日本公司在美国国内建立的新工厂，造成了美国汽车工业生产能力的过剩。

按照象征论的观点，管理当局对实际的组织成果的影响是极其有限的。管理当局真正能够影响的大部分是象征性的成果。管理当局的作用被看作是对随机性、混淆性及模糊性中的内在含义作出判断，管理当局很容易给股东、顾客、雇员及公众造成他们在控制着事态的错觉。当事情进行得顺利时，人们需要有人受到赞扬，这一角色由管理当局来扮演。类似地，当事情进行得糟糕时，人们便需要一个替罪羊，这一角色同样由管理当局来承担。按照象征论的观点，在组织成功与失败中，管理当局所起的实际作用是很小的。

现实是两种观点的综合

在现实中，管理者既不是软弱无能的，也不是全能的。每一个组织中都存在着限制管理者决策选择的内部约束力量，这些内部约束源于组织的文化。此外，外部约束也冲击着组织，并限制着管理的自由，这些外部约束来自于组织环境。

图 3—1 拒绝了在各种约束力量中运作的管理者。组织文化与环境对管理者构成压力，制约着他们的选择。然而，尽管存在着各种约束，但管理者也并非无能为力。在一个相当大的范围里，管理者能够对组织的绩效施加重大的影响——一个能够使优秀的管理者有别于拙劣的管理者的范围。在本章的余下部分，我们将讨论作为约束力量的组织文化与环境。但正如我们稍后在本书中指出的那样，不应当把这些约束力量看作是在任何情况下的固定因素。对某些组织来说，在某些情况下，是有可能改变并影响他们的文化与环境，这种可能性扩展了管理当局可自由斟酌决定的范围。

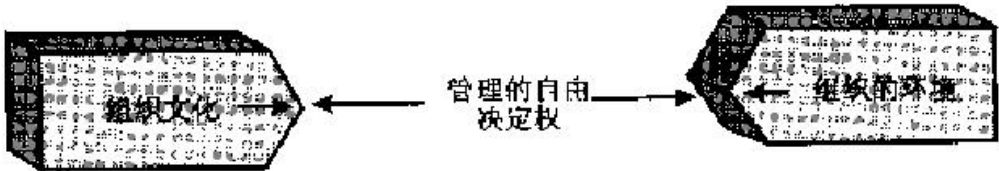


图 3—1 管理的自由决定权参数

# 管理学

## 02 II 篇 定义管理者的领域

### 01 3 章 组织文化与环境：约束力量

#### 03 组织文化

我们知道，每一个人都具有某些心理学家所说的“个性”。一个人的个性是由一套相对持久和稳定的特征组成的。当我们说一个人热情、富有创新精神、轻松活泼或保守时，我们正在描述他的性格特征。一个组织也同样有自己的个性，这种个性我们称为组织的文化。

什么是组织文化

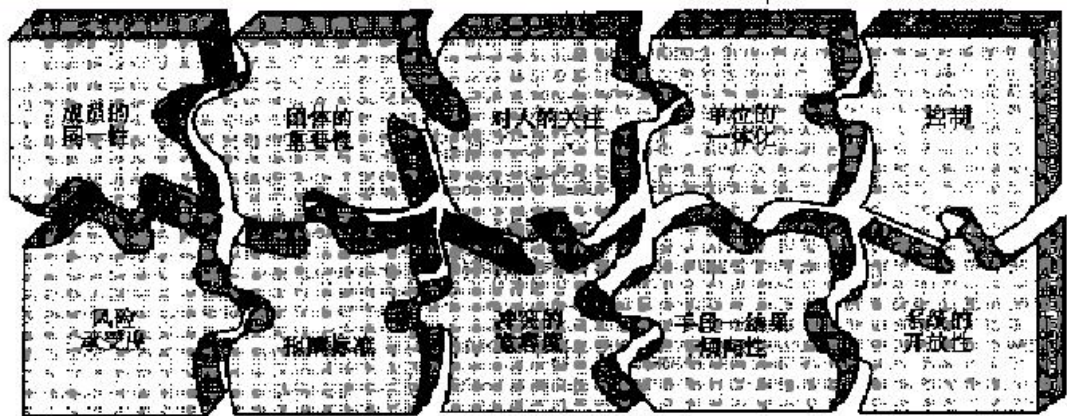
谈到组织文化(Organizational culture)，我们所指的具体意义是什么呢？我们用这一术语来指共有的价值体系。像部落文化中拥有支配每个成员对待同部落人及外来人的图腾和戒律一样，组织拥有支配其成员行为的文化。在每个组织中，都存在着随时间演变的价值观、信条、仪式、神话及实践的体系或模式，这些共有的价值观在很大程度上，决定了雇员的看法及对周围世界的反应。当遇到问题时，组织文化通过提供正确的途径来约束雇员行为(“这就是我们做事的方式”)，并对问题进行概念化、定义、分析和解决。

我们说文化的定义有以下几方面的含义：首先，文化是一种知觉。这种知觉存在于组织中而不是个人中。结果，组织中具有不同背景或不同等级的人，试图以相似的术语来描述组织的文化，这就是文化的共有方面。第二，组织文化是一个描述性订语。它与成员如何看待组织有关，而无论他们是否喜欢他们的组织，它是描述而不是评价。

尽管现在我们没有规范性的方法来测量组织的文化，但前期的研究却表明：文化可以通过评价一个组织具有的 10 个特征的程度来加以识别，这 10 个特征是：

- 11 成员的同质性。雇员与作为一个整体的组织保持一致的程度，而不是只体现出他们的工作类型或专业领域的特征。
- 21 团体的重要性。工作活动围绕团队组织而不是围绕个人组织的程度。
- 31 对人的关注。管理决策要考虑结果对组织中的人的影响程度。
- 41 单位的一体化。鼓励组织中各单位以协作或相互依存的方式运作的程度。
- 51 控制。用于监督和控制雇员行为的规章、制度及直接监督的程度。
- 61 风险承受度。鼓励雇员进取，革新及冒风险的程度。
- 71 报酬标准。同资历、偏爱或其他非绩效因素相比，依雇员绩效决定工资增长和晋升等报酬的程度。
- 81 冲突的宽容度。鼓励雇员自由争辩及公开批评的程度。
- 91 手段—结果倾向性。管理更注意结果或成果，而不是取得这些成果的技术和过程的程度。
- 101 系统的开放性。组织掌握外界环境变化并及时对这些变化作出反应的程度。

如图 3—2 所示，组织文化是这 10 个特征的一种复合体。表 3—1 表明以这些特征能够怎样综合在一起，创造出高度多样化的组织。



组织文化

图 3-2 组织文化的特征

表 3-1 两种截然不同的组织文化

#### 组织 A

这一组织是一家制造公司，雇员对公司忠诚，该公司中有雇员需要遵守的大量的规章制度，管理者密切监督员工以保证不发生偏差。管理当局关心的是高生产率，而不管它对员工士气及流动的影响。

工作活动是围绕个人设计的，组织中有明确的部门及权力线，并希望员工尽量减少与专业领域外或指挥线外的员工的正式交流。对努力、忠诚、协作及避免出错都给予表扬及奖励，公司仅从内部提升管理者，并相信最好的产品是那些由公司独立开发的产品。

#### 组织 B

这一组织也是一家制造公司。而在这家公司中，员工以他们的技术诀窍和专业知识以及同公司外的广泛交往为荣，公司中只有少量的规章制度，监督较松，因为管理当局相信公司的员工会努力工作并值得依赖。管理当局关心高生产率，但他们相信高生产率来自于正确地对待员工。该公司对于被看作是良好的工作场所的声望感到自豪。

工作活动是围绕工作队设计的，并鼓励工作队成员跨越职能领域及权力等级进行交流。评价管理者不仅依据其部门的绩效，还要看其部门同组织内其他部门协调工作的好坏程度。晋升和其他的物质奖励给予那些对组织作出最大贡献的员工，即使那些员工拥有奇怪的念头，不同寻常的个人癖性或不同常规的工作习惯。公司将能够找到的最优秀的人员安排到高层位置，甚至可能包括从竞争对手那里招聘来的人员。公司为自己成为市场驱动型的公司而骄傲，并对顾客变化着的需求作出快速的反应。

以上所列的特征是相对稳定和持久的，就像个性的相对稳定与持久一样，组织文化也是如此。

通用汽车公司被普遍描绘成冷静的、正规的、不愿意冒险的公司。在 20 世纪 30 年代，它是如此，现在基本上还是这样。相反，休利特-帕卡德公司是一个非正规的、结构松散的、极富人情味的公司。尽管两家公司的文化截然不同，但他们在过去都获得了实质性的成功。

#### 管理的道德困境

##### 组织应保护揭发者吗

当你发现你的老板或整个组织正在从事非道德的事时，你怎么办？如果你是联邦政府的一名雇员，那么 1989 年《揭发者保护法》会给你提供补救及保护。或者如果你供职于有类似法律的 19 个州政府之一，你也能得到保护。但如果你均不在其中，你又该怎么办？

一些组织已培育了这样的文化来鼓励员工自由发表争论性的或不同的意见，即以正式的

规章来保护员工，并为员工提供了以匿名方式向高层管理者报告非道德行为的机制。然而，其他的组织则认为揭发行为(Whistleblowing)(向外界如新闻界、政府机构或公共利益群体报告非道德行径)是不忠诚的最终体现。揭露不道德和违法行为，会使管理者难堪并动摇了他们的权力，在这样的组织中，揭露内幕可能意味着一个人的工作或全部生涯面临危险的境地。

从另一方面而言，对组织的忠诚需要你对不道德及违法行为视而不见吗？一个雇员必须放弃他的言论自由来保护他的工作吗？许多州已通过立法来保护揭发者了。但是，即使是在有法律保护的地方，雇员仍担心倘若他们得罪了老板，高层管理者或组织，会遭到形式微妙的报复。对揭发内幕，你的看法如何？假如它威胁到你的职位，你还愿意揭发吗？

#### 文化的来源

一个组织的文化常常反映组织创始人的远见使命，因为创始人有着独创性的思想，所以他们对如何实施这些想法存在着倾向性，他们不为已有的习惯或意识所束缚。创始人通过描绘组织应该是什么样子的方式来建立组织早期的文化。由于新组织的规模较小，从而使得创始人能够使他的远见深刻地影响组织的全体成员。所以，一个组织的文化是以下两方面相互作用的结果：(1)创始人的倾向性和假设；(2)每一批成员从自己的经验中领悟到的东西。IBM公司的托马斯·沃森(Thomas Watson)和联邦捷运公司的弗雷德里克·史密斯(Frederick Smith)，正是对塑造组织文化有不可估量的影响的两个人。尽管沃森于 1956 年去世了，但他关于研究开发、产品质量、雇员着装及报酬政策的主张，至今仍体现在 IBM 公司的日常经营中。联邦捷运公司自诞生之日起，创始人史密斯所号召的勇于进取、敢于承担风险、专注于创新以及强调服务的观念，一直是该公司的核心主题。

#### 强文化和弱文化

虽然所有的组织都有文化，但并非所有的文化对雇员都有同等程度的影响。强文化(Strong cultures)(强烈拥有并广泛共享基本价值观的组织)比弱文化对员工的影响更大。雇员对组织的基本价值观的接受程度和承诺越大，文化就越强。

一个组织文化的强弱或居于其间与否，取决于组织的规模、历史、雇员的流动程度及文化起源的强烈程度。一些组织分不清什么是重要的，什么是不重要的(这是弱文化的一个特征)。在这样的组织中，文化对管理者的影响很小。然而大多数组织已向强文化转变。他们对什么是重要的，什么是正确的雇员行为，什么推动了组织的前进等问题取得了共识。我们有理由希望当组织文化变得更强大时，它将会对管理人员的所作所为产生愈来愈大的影响。

#### 杰出的管理者

##### 玛丽·凯·阿什与玛丽凯化妆品公司

玛丽·凯化妆品(Mary Kay Cosmetics)公司是一个具有强文化的非常成功的公司。文化的塑造者同该公司的创始人是同一个人——玛丽·凯·阿什(Mary Kay Ash)。玛丽·凯的故事对每一个有创业抱负的人来说，都是一个鼓舞。在她 50 岁出头时，用 5000 美元的积蓄，开始在达拉斯的一家小商店出售护肤产品。20 年后，她的公司成为一家跨国企业，年销售额达 3 亿美元，并拥有一支 200 000 人的销售队伍。今天，玛丽·凯化妆品公司的平均净资产利润率达到 40% 以上，这是美国产业中最高的净资产利润率。

玛丽·凯将她的成功归功于培育了一种鼓励和奖赏员工的公司文化——尤其是鼓励和奖赏那些推销公司化妆品的独立销售人员。正像她所说的：“我们公司只是同我们的员工一样出色”。尽管她承诺提供可靠的最优质的产品，但她并不打算垄断同类产品。玛丽·凯公司与其竞争者的区别在于公司对销售人员、教导员及管理者的责任。玛丽·凯挑选那些能够打到的最优秀的人员，并付给他们最高的报酬，她尽一切努力去鼓励公司的人员，以巩固所有积极的销售成果。她建立了一套报酬和奖金方案，使得公司成千位销售代表的年收入实实在在地超过 5 万美元。

如果说有哪一项活动最能代表玛丽·凯公司文化的话，那么它就是公司每一年都要举行

的3天年度会议。这是一项壮观的，有如“竞技场般的”盛大活动，融进了鼓舞，纵情欢乐，教育以及雇员之间的了解。盛会的主要目的之一是让尽可能多的公司销售人员抛头露面。销售成绩斐然的人员会获得金钱、珠宝及闻名的玛丽·凯“粉红色凯迪拉克车”的奖励。按照玛丽·凯·阿什的观点，重要的是在他们脱颖而出之前，他们就得到了大家的认同。结果，公司文化造就出一个具有无限热情及团队精神的销售组织。

文化对管理实践的影响

因为组织文化确立了对人们应做什么，不应做什么的约束，所以它与管理者尤其相关。这些约束很少是清晰的，也没有用文字写下来，甚至很少听到有人谈论它们，但它们确实存在，而且组织中所有的管理者很快就会领会“该知道什么和不该知道什么”。例如，你将会发现下述价值观并没有明文规定，但每一种价值观确实来自于一个真正的组织。

即使你不忙，也要看上去很忙。

如果你承担风险并失败了，你将为此付出昂贵的代价。

在你作决策前，要经过你的老板，以使他感到惊讶。

我们的产品质量水平只需达到竞争迫使我们达到的程度。

过去使我们成功的因素，将会促进我们未来的成功。

如果你想取得优异的成绩，你必须是团队的一员。

这些价值观与管理行为间的联系是相当直观的。如果一个工商企业的文化支持这样的观点：削减费用能带来利润的增加，以及低速平稳增长的季度收入，能给公司带来最佳利益的话，那么在这种情况下，管理者不可能追求创新的、有风险的、长期的或扩张的计划。如果一个组织的文化是以对雇员的不信任为基础的话，管理者更可能采用独裁式的领导方式，而不是民主的方式。原因何在呢？因为文化把什么是恰当的行为传递给了管理者。举个例子，霍尼韦尔信息系统公司(Honeywell Information Systems)的总裁在他努力使他的管理者减少独裁作风的过程中，认识到文化正扮演着约束的角色。他指出，如果公司想在市场上取胜，那么组织文化必须变得更民主。他解释道，信奉独裁式管理的领导者，在某种程度上使得他们喜欢将信息“藏在贴身的内衣里”，结果致使人们无法获得他们所需的全部数据来做出适宜的决策。

一个组织的文化，尤其是强文化，会制约一个管理者的涉及所有管理职能的决策选择。如表3—2所示，管理者任务的主要领域受到他所处的文化的影响。

表3—2 文化影响管理决策的例子

计划
计划应包含的风险度
计划应由个人还是群体制定
管理者参与环境扫描的程度
组织
雇员工作中应有的自主权程度
任务应由个人还是小组来完成
部门经理间的相互联系程度
领导
管理者关心雇员日益增长的工作满意度的程度
哪种领导方式更为适宜
是否所有的分歧(甚至是建设性的分歧)都应当消除
控制
是允许雇员控制自己的行为还是施加外部控制
雇员绩效评价中应强调哪些标准 个人预算超支将会产生什么反响

# 管理学

## 02 II 篇 定义管理者的领域

### 01 3 章 组织文化与环境：约束力量

#### 04 环境

认识到任何组织都不是独立存的，这是系统方法对管理的主要贡献。任何怀疑外部环境对管理的冲击的人，都应考虑以下内容：

1993 年 1 月的一个上午，阿拉斯加航空公司(Alaska Airlines)的总裁从一份贸易报上获悉：联合航空公司(United Airlines)将洛杉矶到西雅图的往返票价从 399 美元降到 289 美元。作为联合航空公司在这一航线上的竞争者，在决定不失去市场份额后，阿拉斯加航空公司的总裁发现，该公司除了以同样的幅度降价外已别无选择。

兰德恩德公司(Land's End)每年寄出成百上千份产品目录，当美国邮政服务公司(U.S. Postal Service)最近将三等邮件的费用提高了 23%时，兰德恩德公司管理当局立即觉察到公司利润的暴跌。

为了对最近修正的清洁空气法作出反应，福特汽车公司的管理当局不得不耗费十几亿美元的资金来减少汽车尾气排放量，并生产能使用替代燃料的汽车。

正如这些例子所表明的那样，环境中某些力量在管理者行为的形成过程中起着主要作用。在本节中，我们将提出几种影响管理的关键环境力量，并说明这些力量是如何制约管理者斟酌决定的自由的。

#### 环境的定义

环境(Environment)是指对组织绩效起着潜在影响的外部机构或力量。正如一位作家写道：“从整个宇宙中减去代表组织的那一部分，余下的部分就是环境”。但事实上，环境并非如此简单。

一般环境与具体环境 一般环境(General environment)包括组织外的一切，例如，经济因素、政治条件、社会背景及技术因素，还包括那些能影响组织但联系尚不清楚的条件。例如，技术的发展，使得一个小小的计算机光盘能容纳整个书架的书的内容，这就是出版商西蒙与舒斯特公司(Simon & Schuster)的一般环境中的一种情况。它对图书产业的影响尚不清楚，但它的潜在作用将会是非常大的。同样，美元对英镑及法郎的坚挺，对在不大列颠及法国经营的美国公司来说是一种环境力量，但它的影响还是用潜在关系描绘最为恰当。

管理当局通常将大量的注意力集中于组织的特定环境。具体环境(Specific environment)是与实现组织目标直接相关的那部分环境。它是由对组织绩效产生积极或消极影响的关键顾客群或要素组成的。具体环境对每一组织而言都是不同的，并随条件的改变而变化。典型的情况是它包括投入物供应商、客户或顾客、竞争者、政府机构及公共压力集团。洛克希德飞机公司严重依赖防务合同，因此国防部就处于其具体环境中。显然，一个组织的具体环境因素经过一段时间会转变成一般环境因素；反之亦然。一家家用器械制造商以往从未向西尔斯-罗巴克(Sears Roebuck)百货公司出售过产品，最近却签订了一份 3 年期合同，向西尔斯出售它的洗衣机产量的 40%，这些产品将以零售商 Kenmore 的商标出售。这一行动将西尔斯公司从该制造商的一般环境移向了它的具体环境中。

一个组织特定环境的变化，取决于组织为自己确定的“适当位置”，即组织所提供的产品或服务的范围及其所服务的细分市场。蒂麦克斯(Timex)公司和劳力士(Rolex)公司都制造手表，但他们的具体环境却因他们经营着明显不同的细分市场而不同。迈阿密-戴德初级学院(Miami-Dade Junior College)及密歇根大学都是高等学府，但他们从事着截然不同的教学活动，吸引着不同层次的学生接受高等教育。这些组织中的经理或行政管理者在各自的具体环境中

面临着不同的顾客。

通过私立学院和公立学院的对比,可使我们对具体环境的差别有更清楚的认识。私立学院的学费大大高于公立学院,私立学院的生存靠的是不断招收能支付得起学费的学生、校友的捐赠,以及学生毕业后可以找到好工作和进入研究生院的记录;公立学院的维持则在很大程度上依靠州立法机构的拨款。结果,私立学院就比公立学院更卖力气地招收新生、维持校友关系及提供就业服务。从另一角度来说,州立学院的管理者要花更多的时间去游说州政府以取得更多的拨款。至此,我们不要忽视了我们观点中的一个重要之处:一个组织赖以存在及对其绩效起关键作用的因素,也许对别的组织毫无影响,即使乍一看这些组织或许属于同类企业。

**评价环境的不确定性** 因为并非所有的环境都相同,所以环境对管理者而言是很重要的。环境的不同是由于我们所说的环境的不确定性(Environmental uncertainty)程度不同。进而,环境的不确定性可分解为两个维度:变化程度和复杂程度。

如果组织环境要素大幅度改变,我们称之为动态环境;如果变化很小,则称为稳态环境。在稳态环境中或许没有新的竞争者,或许现有竞争对手没有新的技术突破,公众压力集团极少有影响组织的活动,等等。史密斯-科罗纳公司在 20 世纪 60 年代所处的环境就为我们提供了一个例子。

在史密斯-科罗纳公司(Smith-Corona)的细分市场中,便携式打字机很少有强有力的竞争者。在 20 世纪 60 年代或 70 年代初,当时孩子们上大学时大都携带一台该公司生产的手动或电动打字机,除了电力便携式打字机的引入以外,技术基本上没有变化。但到了 20 世纪 70 年代中后期,由于技术上的突破,在史密斯-科罗纳公司的环境中开始出现了根本性变化。低成本的个人计算机除了可以打字外,还可进行字处理和完成其他功能。电子打字机能完成电动打字机所做的一切,而且更便宜,因为电子打字机的活动部件要少得多。像苹果、IBM 和佳能这样的公司,在新技术方面拥有超群的技术能力。在不到 6 年的时间里,史密斯-科罗纳公司看出它的便携式打字机市场实际上已经崩溃了。该公司的环境变化程度从稳态转向了动态。

与此类似,美国的汽车制造商自 20 世纪 70 年代中起,就面对着一个动态的环境。在 20 世纪 50 年代及 60 年代,他们能非常准确地预测出每年的销售额和利润。后来,随着政府安全规章和排气法令的日益严格,以及外国竞争者的加入,加上逐渐上升的石油价格,使得美国汽车工业的管理者们猛然发现自己正处于一个变化着的环境中。

对于可预测的快速变化又是何种情况呢?零售百货商店便是一个很恰当的例子。它们一般在 12 月份创造一年中  $\frac{1}{4}$  或  $\frac{1}{3}$  的营业额;12 月份末到 1 月份销售额便急剧下降。这种可预见的消费需求变化是否使百货商店的环境具有动态性呢?不是的。当我们谈到变化程度时,我们所指的是不可预见的变化。如果变化能够精确地预期,它就不是管理者必须应付的那种不确定性。

与不确定性相关的另一个维度是环境复杂性(Environmental complexity)程度。复杂性程度是指组织环境中的要素数量及组织所拥有的与这些要素相关的知识广度。当洗衣机制造商签订合同,将 40%的产品卖给西尔斯公司时,它就减少了其消费者数量,这样,也就降低了环境的复杂性。一个组织要与之打交道的顾客、供应商、竞争者及政府机构越少,组织环境中的不确定性就越少。

复杂性还可依据一个组织需要掌握的有关自身环境的知识来衡量。例如,波音公司的管理者如想保证该公司制造的喷气式飞机没有缺陷,他就要尽可能多地了解其供应商的经营活动。相反,零售杂货店的管理者对这一要求就要低很多。

环境的不确定性可用表 3—3 的 2 维矩阵模型表示。该矩阵分为 4 个单元,单元 1 所代表的是最小的环境不确定性;单元 4 则代表最高的环境不确定性。管理对组织成果的影响作

用在单元 1 中最大；在单元 4 中最小。\$

表 3—3 环境不确定性矩阵

变化程度

复杂程度

简单

稳态 动态

单元 1 单元 2

稳定的和可预测的环境，要素少 动态的和不可预测的环境，要素少

要素有某些相似并基本上维持不变 要素有某些相似但处于连续的变化过程中

对要素的复杂知识的要求低 对要素的复杂知识的要求低

复杂

单元 3 单元 4

稳定的和可预测的环境，环境要素多 动态的和不可预测的环境，环境要素多

要素间彼此不相似但单个要素基本维持不变 要素间彼此不相似并且处于连续变化中

对要素的复杂知识的要求高 对要素的复杂知识的要求高

由于环境的不确定性威胁着一个组织的成败，因此管理者应尽力将这种不确定性减至最低程度。假定可以选择，那么管理者都愿意在单元 1 那样的环境中经营，但他们却极少能完

全控制这种选择。例如：1993 年，生产和销售计算机软件的公司的管理者发现，他们正处于单元 4 的环境中，因为他们选择的这样一个特殊的细分市场来进行生产经营，他们面对的是高度动荡的、复杂的环境。假如他们选择的是制造标准挂衣架的话，那么他们就会发现自己处于单元 1 的环境中了。

管理的道德困境

塑造竞争文化

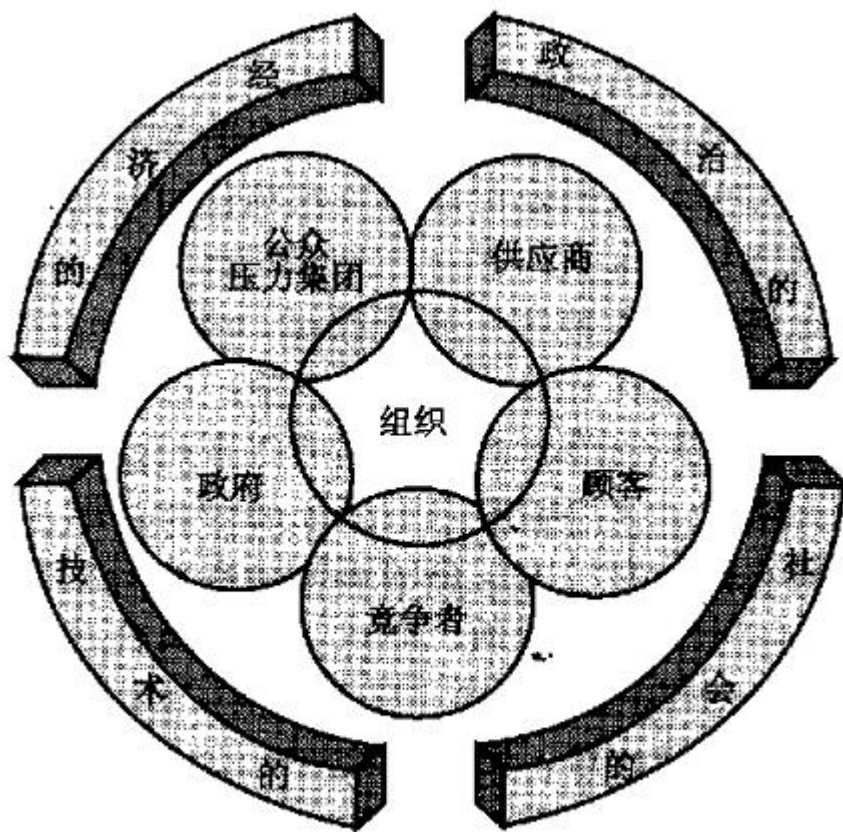
有些文化有助于组织更有效地进行竞争，而另一些却成为竞争的障碍。一个组织文化是一种积极的还是消极的力量，主要看组织文化与组织环境相互匹配的良好程度。一个处于相对稳定的环境中的组织，可能拥有一种“正确的”文化，但当环境变得动荡时，这种文化可能会失去效力。

今天，许多组织都努力发动文化革命。由于环境变得日益动荡，诸如通用电气公司(General Electric)、IBM 公司、固特异公司(Goodyear)、美孚石油公司(Mobil)、USX 公司及施乐公司等，正在尝试重塑它们的文化，以增强自身的竞争力。

管理者企图建立何种文化呢？尽管这难以概括，但有一点一般来说是正确的，那就是最能够适应动态环境的文化，是那种鼓励承担风险和创新；更注重结果而不是方法；增加雇员的决策权限；加强内部部门之间的合作；对变化着的环境作出更快和更顺利的反应的文化。以 IBM 为例。IBM 决定动摇其官僚文化，创建一个更富有竞争性的，拥有快速出击的独立单位的公司。作为这一努力的部分结果是，IBM 最近建立了一个独立的公司(是 IBM 独家控制的子公司)来开发、制造、分销及销售个人计算机。

当然，管理当局认识到需要重塑其组织文化是一回事，真正使之付诸实施又是另一回事。正如我们所描述的那样，问题在于组织文化的相对稳定性和惯性，使之非常难以改变。组织及其环境 图 3—3 概括了我们的观点：一个组织是一个与其具体环境相互作用，相互依存的系统，并随时注意着其一般环境的潜在作用。

在下面的部分，我们将详细阐述具体环境与一般环境的各种要素，同时说明环境是如何约束管理者的有效选择的。



**图 3-3 组织及其环境**

#### 具体环境

如前所述，不同的组织面临着不同的具体环境。而对绝大多数组织而言，供应商、顾客、竞争者、政府机构和特殊利益集团都是造成不确定性的外部因素。

**供应商** 说到一个组织的供应商，你通常会想起为组织供应原材料和设备的公司。对一个建筑承包商来说，它包括出售和出租推土机和卡车的公司、办公用品公司、储木场、五金供应商及砖和混凝土的分销商。但供应商一词还包括财政及劳动投入的供给者。组织需要股东、银行、保险公司、福利基金会及其他类似的机构来保证技术的资本供给。埃克森公司可能拥有一个能创利几十亿美元的油田，但除非管理当局能获取足够的资金来钻井，否则所谓的利润仅是一种潜在的利润。工会、职业协会、地方劳动力市场是雇员的源泉。例如一家医院如果缺乏合格的医务人员，便难以有效运转。

管理当局寻求以尽可能低的成本来保证所需投入的持续稳定供应。因为这些投入物代表着不确定性，也就是说，它们的不可获得或延误均能极大地降低组织的效果，管理当局必须尽最大努力来保证输入流的持续稳定。正如你稍后在本书中看到的那样，大多数大型组织之所以设有采购、财务及人事部门，是因为获取机器、设备、资本及劳动力投入的重要性。

**顾客** 组织是为满足顾客需要而存在的。顾客或代理商是吸收组织产出的主体。对于政府组织也是如此。政府组织的存在是为了向公众提供服务，尤其在选举期间，我们意识到，我们以投票的方式表明我们对政府感到满意的程度，这实际上就像顾客一样。

显然，对于一个组织，顾客代表着潜在的不确定性。顾客的口味会改变，他们会对组织的产品或服务感到不满。当然，一些组织更是由于顾客而不是别的因素，使其面临着更多的不确定。总而言之，我们可以预料顾客对于一家高级餐馆的经理，如洛杉矶的斯帕戈(Spago

)餐厅, 比对一家县医院的主管, 代表着更大的不确定性。

竞争者 所有组织, 甚至垄断组织, 都有一个或更多的竞争者。百事可乐公司与可口可乐公司; 通用汽车公司与丰田汽车公司; 纽约大学与哥伦比亚大学和纽约市大学; 等等。美国邮政服务公司虽然垄断了邮件服务, 但它必须与联合邮包服务公司、联邦捷运公司、西方联合公司(Western Union)及其他如电话和传真机等通讯手段竞争。

任何组织的管理当局都不能忽视自己的竞争者, 否则, 他们会付出惨重的代价。例如, 早年铁路公司遇到的许多问题, 都是由于没有认识到其竞争者而造成的。他们自认为从事的是铁路事业, 而事实上他们从事的是运输事业。他们没有认识到卡车运输、船运、空运及公共汽车和私人汽车运输, 都是铁路运输的竞争对手。15 年前, 三大主要广播网(ABC、CBS 及 NBC)事实上控制着电视节目的播放, 如果你打开电视, 90%的可能是观看三大网络之一的电视节目。今天, 由于有线电视的迅速扩展, VCR 及辛迪加制作的节目售给了地方台, 使得收看三大网络节目的平均时间减少到 50%以下。

这些例子表明了竞争者(以定价、提供服务、开发新产品等形式)是一种重要的环境力量, 管理当局必须掌握并时刻准备对此作出反应。

政府 联邦、州和地方政府制约着组织能做什么, 不能做什么。某些联邦法律的作用是很大的。例如 1890 年通过的《谢尔曼反托拉斯法》, 力求阻止垄断行为, 因其导致了贸易限制。1935 年通过的《国民劳动关系法》规定雇主必须承认大多数雇员选择加入的工会组织; 此项法律还制定了控制集体谈判的程序和规则。1964 年的《公民权力法》将雇主解雇雇员、拒绝雇佣或在雇佣中因种族、肤色、宗教、性别、国籍而歧视雇员的行为视为非法。

一些组织因业务之故, 受到特定政府机构的仔细监察。电信产业中的组织(包括电话公司、电视台和广播电台)受联邦通信委员会的管制。上市的股份公司必须遵守证券交易委员会规定的财务标准, 并按要求从事经营。如果你是生产药品的公司, 你所出售的一切药品, 需经食品和药品管理局审查和批准。

联邦政府并不是制定法规管制组织的唯一主体, 州及地方政府的法规是联邦法规的延伸及补充。例如, 洛杉矶市对其所辖范围内的工商企业所施加的反污染标准, 比联邦或州的法规更为严厉。

组织耗费大量的时间和资金来满足政府法规的要求。但是这些规定的影响远不仅限于时间和金钱, 他们缩小了管理者可斟酌决定的范围, 限制了可供经理选择的可行方案。

让我们来看一下雇员辞退的决定。在历史上, 雇员可在任何时刻自由离开一个组织; 而雇主则有权在任何时刻解雇一名雇员, 不管有没有正当理由。然而, 最近的法律及法院判决已对雇主的行为作了新的限制。雇主要依据信守诺言及公平原则处理同雇员的关系。雇员如果觉得自己被无理解雇, 则可向法庭申诉, 然后由陪审团裁决。这增加了经理辞退表现差的人员或玩忽职守人员的困难。例如, IBM 公司解雇了一位女雇员, 理由是该人与为竞争对手工作的某人约会。这位女雇员控告 IBM 公司, 争辩说她的这种个人关系并未被 IBM 的政策明令禁止, 也并未与 IBM 公司的利益有任何冲突。结果, 她赢得了 30 万美元的安置费。

压力集团 管理者应意识到特殊利益集团在试图影响组织的行为。汽车制造商、玩具制造商及航空公司, 都是负责监督实施《响应法》(Responsive Law)的拉尔夫·纳德中心(Ralph Nader's Center)关注的目标。保守的公民行动集团已经成功地迫使出版小学和中学美国历史教科书的出版商, 修改了集团成员认为冒犯了他们的主张的内容。还有, 如果我们没有听到反堕胎或反生前选择组织成员正在制造纠纷, 联合抵制或是威胁某些组织, 以使其管理当局改变政策的消息, 那可真是不寻常的一周。

就像社会及政治运动的变化一样, 压力集团的力量也在改变。例如绿色和平组织经过不懈努力, 不仅在捕鲸业、金枪鱼捕捞业及海豹皮制品业方面作出了显著的改变, 而且提高了公众对环境问题的关注。管理者应当意识到这些集团影响他们决策的力量。

### 一般环境

在这一部分，我们将讨论对组织管理产生影响的经济、政治、社会及技术条件。与具体环境相比，这些因素对组织运行的影响通常要小一些，但管理当局必须加以考虑。例如最近的研究发明了一项技术，这项技术能够生产一种节能灯泡，这种灯泡持续使用时间至少是标准灯泡的 20 倍。通用电气公司(General Electric)的照明分部和菲利普公司(Philips)的高层管理者认识到，这项技术对公司的成长及利益会产生巨大的潜在影响，因此他们密切地跟踪这项研究的进展。

经济条件 利率、通胀率、可支配收入的变动、证券市场指数以及一般商业周期，是一般环境中能够影响组织管理实践的一些因素。

例如，世界许多最大的金融机构近来认识到，把他们的财产束缚在美国房地产业上有多大的风险。1989 年，商业房地产市场开始崩溃，这反映在银行业的储蓄业务及贷款业务上。许多将大量资金贷放在商业不动产上的大银行，包括花旗银行(Citibank)、大通曼哈顿银行(Chase Manhattan)等，都遭受了巨大的损失，因此不得不解雇成千上万的雇员来减少开支。类似地，1991—1992 年的经济萧条给许多零售商敲响了警钟，他们开始明白自己在很大程度上依赖消费者的可支配收入，那次萧条打击了像梅西公司(Macy's)、埃姆斯公司(Ames)及扎尔公司(Zale Corp)这样的大百货公司，万为惨重的是，他们不得不关闭许多商店及变卖资产。

政治条件 政治条件包括一个组织在其中经营的所在国的总体稳定性及政府首脑对工商企业的作用所持的具体态度。

在美国，各类组织大体上在一个稳定的政治环境中运行。但由于管理是一种世界范围的活动，而且许多美国公司经营所在国的稳定性是非常不规律的，因此管理内在要求组织努力预测其所在国的主要政治变化。从一国货币的贬值到独裁者的决策，再到某些工业的国有化及没收这些工业的资产，等等。

社会条件 管理当局必须使其经营适应所在社会变化中的社会预期。正如价值观、风俗和品味在变化一样，管理也必须变化，也就是说，组织提供的产品和服务，以及它们的内部政策都必须作相应的改变。近来，社会条件对组织管理的突出影响的典型例子，包括妇女职业预期的变化和工人平均年龄的变化。

通货膨胀、妇女运动及越来越高的离婚率导致了女性劳动就业率的急剧上升。今天，半数以上的成年妇女有了职业，这一变化尤其打击了像爱芳产品公司(Avon Products)和塔珀韦尔公司(Tupperware)这些将产品出售给家庭主妇的公司。今天的职业妇女趋向于在午餐时间或下班后购买化妆品和家用物品。银行、汽车制造商及妇女服装生产商也发现，他们的市场随妇女职业预期的改变而改变。妇女们想扩大她们的声望；她们要买的是同自己新的生活方式相一致的小汽车；她们的服装日益职业化而不是休闲化(因为女职员增多)。管理当局还必须调整其内部组织政策，例如，一个组织如果没有照顾孩子的设施，那它也许会失去招聘到有才能的女职员的机会。

在 1970 年，美国的中位数年龄不到 28 岁，现在超过了 30 岁，到 1995 年末将达到 35 岁。迎合这种中老年人需要的组织必将有广阔的市场，这意味着人们对保健品及美国同部和西南部阳光地带住宅的需要日益增加，它还意味着组织必须针对不同年龄细分市场重新设计产品和服务。例如，莱维·斯特劳斯公司现在已在生产适合中年人穿的加肥牛仔裤。在组织内，管理当局可以期望拥有更多的 50 多岁和 60 多岁的雇员，这可能意味着富有经验的工人与其年轻同事具有不同的需求。例如，老工人更看重像健康保险及养老金计划这类雇员福利，而不是大学学费偿还计划和各种浮动津贴。

技术条件 我们考虑的最后一种一般环境条件是技术。我们生活在一个技术时代中，在一般环境的四个组成要素中，在过去的 1/4 世纪里，最迅速的变化也许是发生在技术领域中。

现在，我们有自动化的办公室、制造过程中的机器人、激光、集成电路、缩微照片、微处理器以及合成燃料。像苹果计算机公司、3M 公司及通用电气公司那样的高技术公司都极为昌盛。同样，技术领先的医院、大学、机场、警察局，甚至军事组织，比那些没有采用先进技术的同类组织具有更强的竞争力。

可以用办公室的设计来说明技术环境对管理的影响。办公室已经成为交流中心，管理当局在能够将计算机、电话、文字处理器、复印机、传真机、文件库与其他办公活动联成一个一体化系统。对所有组织的管理而言，这意味着更快、更好的决策制定能力。对一贯只销售部分办公用品的公司(例如那些仅提供打字机或复印设备的公司)，这意味着要么开发全面的办公系统，要么被从这一市场中完全排挤出去。像西方联合公司那样的公司，1987 年时，自动电传打字机是其主要的现金来源，由于传真技术的爆炸性发展，将该公司推向了破产的边缘。

环境对管理实践的影响

正如我们所看到的，组织并不能自给自足，它们同环境发生相互作用，并受环境的影响。组织依赖其环境作为投入的来源和产出的接受者。组织还须遵守国家的法律并对向组织行为挑战的集团作出反应。正因为如此，供应商、顾客、政府机构、公众压力集团及类似的机构才能对组织施加影响。对上市公司来说，这一力量更加明显，因为这些公司的股票为保险公司、共同基金及退休基金等类似的机构投资者所控制。这些机构控制着 CNA 金融公司(CNA Financial)，州府/ABC 公司(Capital Cities/ABC)、奇戈亚公司(Cigna)、莲花发展公司(Lotus Development)、西南航空公司及惠普尔公司(Whirlpool)的 80%或更多的股份，结果，机构的利益支配着管理当局的利益。这引进机构还有权控制董事会并能间接地解雇管理当局。因此管理当局的选择被局限在反映这些机构投资者的愿望的范围内。

对 1 000 家美国最大企业的 400 位首席执行官的调查表明，近年来，环境中的各种机构加

强了他们对管理当局的影响。如表 3—4 所示，除了工会以外，其余所列出的力量在 1982—1987 年间一般都扩大了他们的影响。别忘了这项调查所描述的仅是 1982 年以来的变化。其实从 20 世纪 80 年代初以来，这些力量已成为管理决策的强有力的约束力量。

表 3—4 环境力量的影响

20 世纪 80 年代末，400 名首席执行官被问及：“与 5 年前相比，你能说以下个人或机构已获得、失去或保持了对像你们公司这样的公司的决策影响力吗？”他们的反应如下：

环境力量 获得影响(%) 失去影响(%) 保持影响(%) 说不准(%)

持有大份额股份的机构 47 2 42 9

投资银行家 46 13 36 5

股票分析者 48 4 43 5

政府管理者 41 20 34 5

环境保护论者 37 14 40 9

消费者集团 28 14 49 9

工 会 2 54 34 10

这些环境力量大多数是动态的，并对管理产生了相当大的不确定性：顾客的品味及偏好改变了；新的法律出台了；供应商不能按合同规定的交货日期交货；竞争对手引进了新的技术、产品及服务。在某种程度上，这些环境的不确定性是不可预料的，它们迫使管理当局以其不大情愿的方式作出反应。一个组织面临的环境不确定性越大，环境对管理当局的选择和决定自身命运的自由的限制就越大。

# 管理学

## 02 II 篇 定义管理者的领域

### 01 3 章 组织文化与环境：约束力量

#### 05 本章提要

11 万能论在管理学理论和社会中占主导地位，它认为管理者对组织的成败负有直接责任。相反，象征论指出，管理者对实质性的组织成果仅丰收着极为有限的作用，因为大量的因素是管理者所不能控制的，管理者在很大程度上影响着象征性的成果。

21 组织文化是组织内部的一种共享价值观体系，它在很大程度上决定了雇员的行为。

31 组织文化由 10 个特征组成：成员的同质性；团体的重要性；对人的关注；单位的一体化；控制；风险承受度；报酬标准；冲突的宽容度；手段—结果倾向性；系统的开放性。

41 文化制约着管理者的行为，它像一个边滤器，左右着管理者的判断、思想及感觉。强文化传递哪种选择是可取的，哪种选择是不可取的信息，在很大程度上制约了管理者的决策。

51 一般环境包含那些对组织有潜在影响，但其相互关系尚不清晰的力量。这些力量主要有：经济、政治、社会和技术因素。具体环境是与实现组织目标直接相关的那部分环境。组织的具体环境的相关要素有：供应商、顾客、竞争者、政府机构和公众压力集团。

61 环境的不确定性取决于环境的变化程度和复杂程度。稳定的和简单的环境是相当确定的，而越是动荡和复杂的环境，其不确定性越大。

71 环境的高度不确定性，限制了管理当局的选择及决定自身命运的自由。

# 管理学

## 02 II 篇 定义管理者的领域

### 01 3 章 组织文化与环境：约束力量

#### 06 复习与练习

##### 复习题

11 为什么管理万能论主导着管理理论？

21 依据象征论，管理当局在组织中扮演什么角色？

31 对比强文化和弱文化，哪种文化对管理者的影响最大？为什么？

41 一般说来，谁对组织文化的影响更大：公司的创始人还是现在的管理者？为什么？

51 文化是如何影响管理者履行其四种管理职能的？

61 分别描述一种对相对稳定的环境及动态环境有效的文化。

71 供应商能够怎样约束管理者斟酌决定的自由？

81 联邦政府的法规是如何约束管理者斟酌决定的自由的？

91 为什么管理者力图将环境的不确定性减至最低程度？

101 一般环境可能对管理实践有什么影响？

##### 讨论题

11 班级也有文化。描述你所在班级的文化。它约束了你的老师吗？如果是的，请说明它是怎样约束的。

21 指出一家当地杂货店的具体环境。它是如何制约该店经理的？

31 参考表 3—1，在这两种组织中，第一线监工的任务有何不同？

41 描述美国总统的一般环境和具体环境。它们以什么方式制约总统？在什么情况下，它们使总统成为一位象征性的管理者？又在什么情况下，使他成为一位万能的管理者？

51 当一家大公司接连几年亏损，董事会几乎总是要撤换公司的首席执行官，为什么？

自我评估练习

哪一种组织文化最适合你？

对下列陈述，根据你自己的感觉，在相应的同意或不同意的等级上划圈：

SA=非常同意； A=同意； U=不肯定；

D=不同意； SD=非常不同意。

11 我喜欢成为团队的一员并根据我对团队的贡献来评价我的绩效。

SA A U D SD

21 个人的需要不应当为实现部门目标作出妥协。

SA A U D SD

31 我喜欢老板让我自由处置的工作。

SA A U D SD

41 我喜欢冒风险的激动和刺激的体验。

SA A U D SD

51 人们不应违反规则。

SA A U D SD

61 资历在组织中应得到高度的酬报。

SA A U D SD

71 我崇尚权力。

SA A U D SD

81 一个人工作绩效差与他的努力程度无关。

SA A U D SD

91 我喜欢可预测的事情。

SA A U D SD

101 我宁愿自己的身分和地位来自于自己的职业专长，而不是来自于雇佣我的组织。

SA A U D SD

快速反应练习

威廉—斯特恩公司

送至：高级研究助理

发自：丹·福里斯特，研究主任

主题：公司经济绩效与最高管理层流动率的关系

我们的几位股东指出，最近他们观察到一些公司的最高管理层出现动摇，因为这几位股东同时还持有这些公司的股票，故对此十分关注。他们问我是否认为首席执行官(CEO)的去职与公司利润的下降有直接关系。我已经形成了初步的看法，但我得承认没有对这个问题作过专门的研究。

我提出了四种假设：(1)持续几个季度的利润下降导致 CEO 流动率的上升；(2)CEO 的去职不是由于利润下降引起的，而是由于连续几个季度的亏损所致；(3)真正的问题出在预期上，当公司的财力绩效下降到低于董事会成员或证券分析家的预期时，它对 CEO 产生了压力，结果导致他的离任；(4)二者之间没有关系。CEO 是很孤立的，只要他和董事会保持良好关系，他们职位就是有保障的。

坦白地讲，我不知道研究结果会是什么。我已经找到两篇讨论最高管理层流动率的文章，

你也许想读一读。一篇是《禁卫军的变化：最高管理职位的流动率与结构变化》；另一篇是《公司绩效和 CEO 的流动率：绩效预期的作用》。

我要求你查阅有关的评论，然后将你的发现写成 1 页纸的总结交给我，并且附上你引用的文献来源。

#### 案例应用

##### 国际商用机器公司

20 世纪 60 年代的大学毕业生把进入国际商用机器公司(IBM)视为最好不过的就业机会，IBM 在增长机会和工作保障之间求得了极好的平衡。它领导着计算机产业的发展，并且它从未解雇过一位员工。

今天，IBM 已成为美国的第四大工业企业，它的产品范围从 800 美元的打字机到 1 亿多美元的数据处理系统，每年可创造 640 多亿美元的销售额。但今天，IBM 向雇员提供的不再是 30 年前那种高增长、高职业保障的机会了，因为今天的 IBM 正承受着文化的压力，这种文化更适合于 IBM 几乎垄断计算机工业的时期。

近年来，IBM 面临着严峻的挑战。由于越来越多的企业已转向购买高性能和高灵活性的个人计算机，使得对高利润率的大型计算机的需求减少了。对 IBM 而言，不幸的是，PC 机已成为可互换的大众化的商品，而且在几家主要的制造商之间展开了激烈的价格竞争。PC 机带来的利润流向了像苹果计算机公司那样的公司，它们不断开发创新产品满足日益增长的顾客需求。如今，IBM 只占有约 25% 的 PC 机市场，与 20 年前 50% 的份额形成了鲜明的对比。1991 年，IBM 遭受了 80 年来第一次亏损：令人震惊的 28 亿美元亏损。

看一下曾经有助于公司成功的因素，可以使人们更好地了解 IBM 当前的问题：一种受到规则高度束缚的保守文化，以及对顾客服务的永恒承诺。

IBM 的创始人，托马斯·沃森几乎为每一件事情都制定了规则。深色西装，白衬衫，条纹领带是 IBM 的“制服”。喝酒，甚至下班后喝酒也被禁止。雇员们被要求接受频繁的调换。今天，虽然规章制度的严厉性减少了一些，但保守形象还是一如既往。具有讽刺意味的是，这种适用于 IBM 成长及温和竞争时期的保守文化，在现在动态的环境中已成为发展的主要障碍。20 世纪 60 年代—70 年代，由于 IBM 提供了可预见的成长及就业保障而被吸引到公司来的一批人，现在也成为公司的负担，因为他们与当前所需的变革和创新的文化不相适应。

IBM 的人员承诺顾客的服务。公司的销售人员仍然是公司的骄傲，他们经过全面培训并掌握了丰富的知识。大部分雇员在进入公司的头 6 周里都要接受公司的培训；每年，管理者至少花 40 个小时的额外时间参加研修。尽管公司遇到财政困难，IBM 仍坚持每年投入几亿美元资金用于教育和培训。如果顾客购买的 IBM 的设备出现了问题，他们相信公司的销售和服务人员有能力解决。但是强调服务却成了产品创新的代价。尽管 IBM 的许多竞争者几乎每月都推出新产品，而 IBM 仍将“筹码”压在服务上。这并不是说服务不重要，而是当市场不断要求创新并对创新给予很高的酬报时，IBM 的文化仍集中在服务上。

IBM 对其自身问题的反应是进行大规模的重组。1991 年，公司解雇了 2 万人；1992 年又解雇了相同数量的员工，这种剧烈的重组已经司空见惯。在所有这些场合，雇员的职务比先前降低了 2 个~3 个等级。你可以想象这些变化对 IBM 雇员所产生的影响。公司原来享有工作保障的美誉，在那里从来没有人被解雇，突然这一切已成为过去。如果你是一位年薪 60 000 美元的市场研究员，虽然你的薪水没有受到影响，但你发觉自己是在传达室工作时，你的感觉如何呢？这样的事情就发生在 IBM 公司，而且是在 1992 年！

#### 问题：

11 近年来 IBM 公司的具体环境发生了哪些变化？

21 IBM 的历史文化及环境中的近期改变是如何制约公司的高层管理层的？

31 你如何运用管理象征论来描述 IBM 的前期的成功和近期的困境?

## MBA 教程之管理学

### 目 录 章节

01 I 篇 导论

02 II 篇 定义管理者的领域

01 3 章 组织文化与环境：约束力量

02 4 章 国际管理：响应全球环境

03 5 章 社会责任与管理道德

03 6 章 决策：管理者工作的实质

04 复习和案例

03 III 篇 计划

04 IV 篇 组织

05 V 篇 领导

06 VI 篇 控制

07 VII 后注

# 管理学

## 02 II 篇 定义管理者的领域

### 02 4 章 国际管理：响应全球环境

#### 01 学习目的和范例

学完本章后，你应当能够：

- 11 阐明以全球观点看待管理的重要性。
- 21 描述民族狭隘主义产生的问题。
- 31 比较多国公司和跨国公司。
- 41 解释许多国家成为区域性贸易联盟一员的原因。
- 51 描述组织走向国际化的主要阶段。
- 61 列出民族文化的 4 个维度。
- 71 根据 4 个维度描绘美国文化。

#### 范 例

通用电气公司(General Electric,GE)是位居菲利普公司(Philips)之后的世界第二大灯泡生产商。如果你曾认为灯泡不是一宗大生意，那么现在你就得重新考虑一下了。仅在美国，通用电气公司照明部就雇佣了 18 000 人，其每年的销售额超过 20 亿美元。即使如此，GE 仍不能成为世界第一，因为该公司在欧洲力量单薄，只拥有可怜的 2%的市场份额。因此在 1990 年 1 月，GE 购买了坦格斯拉姆公司(Tungsråm Co.)的控股权，这是一家日益衰退的匈牙利国有灯泡制造商。GE 的战略很明显，它需要向欧洲市场迈出最大的一步，它还想在新生的东欧市场插足，所以它买下了坦格斯拉姆公司，作为其竞争欧洲的跳板。

GE 从这项投资中获得了什么呢？一家拥有 12 个工厂的公司；不足 7%的西欧市场份额；一支低成本但却是低效率的工作队伍；一个照明行业中低增长、低边际利润的灯泡产品系列。

在这种困境下，GE 派乔治·F·瓦尔加斯(George F.Vargas)到匈牙利主持坦格斯拉姆公司的工作。瓦尔加斯出生在匈牙利，1956 年移居美国。作为 GE 有 28 年资历的经验丰富的老手，他因担任坦格斯拉姆公司的首席执行官而中断了他在美国的工作。不像他在 GE 照明部的同事，瓦尔加斯必须考虑下述的问题。

●坦格斯拉姆公司的管理者和雇员几乎或根本不懂现代管理技术和市场竞争。例如，该公司一些工厂的工人，将石头装在灯泡箱中，以便他们能够从所发运的超产部分中获得奖金，而管理当局也鼓励工人这样干，因为他们的奖金也是按发运的重要计算的。

●该公司的雇员对最基本的利润概念非常陌生。例如：当在美国培训过的瓦尔加斯部门主管向坦格斯拉姆公司的管理人员讲授密切跟踪库存及应收帐款对利润的重要性时，一位匈牙利工程师却问：“什么是利润？”。

●尽管该公司的人员工资约为 GE 在美国本土所支付工资的 1/7，匈牙利公司的冗员还是太多。专家认为坦格斯拉姆公司需要解雇半数以上的工人，这样才能变得有竞争力。在西方，问题的解决方法是很简单的：裁员，但是匈牙利人对失业的深切恐惧要求 GE 采取缓和的方法。在第一年，通过正常的自然减员和提早退休，坦格斯拉姆公司仅裁去了该公司 11%的人员。

坦格斯拉姆公司的例子表明了新的全球商业环境。对于今天的管理者来说，这是一场全新的竞赛。随着世界市场的形成，国界正失去意义，组织增长及扩展有潜力变得几乎没有限制。然而，新的竞争者却可能在任一时刻，从任何地方突然出现。那些不能密切监视全球环境的变化，或对这些变化反应迟钝的管理者，可能会发现他们组织的生存正在遇到危机。

管理学

02 II 篇 定义管理者的领域

02 4 章 国际管理：响应全球环境

02 谁是所有者

掌握全球环境变化特征的一个方法，就是考查一下某熟悉的公司的所有权最初归属哪一个国家。看看下面列出的公司，你认为哪些是归美国人所有的？对于剩下的公司，请记住你认为其主要所有者的所在国。

- 11 美国制罐公司(American Can Co.)，主要经营包装。
- 21CBS 唱片公司(CBS Records)，主要经营唱片和录像。
- 31 杜邦公司(DuPont)，主要经营化学制品。
- 41 菲尔曼基金(Fireman's Fund)，主要经营保险。
- 51 菲尔斯通轮胎橡胶公司(Firestone Tire & Rubber)，主要经营轮胎。
- 61 贾格尔公司(Jaguar)，主要经营汽车。
- 71 迈尔斯制药公司(Miles Laboratories)，主要经营制药。
- 81 皮尔斯伯里公司(Pillsbury)，主要经营食品加工。
- 91 西格拉姆公司(Seagram)，主要经营饮料与酒类。
- 101 美国硼砂和化学公司(U.S. Borax and Chemical)，主要经营采矿。

顺便说一句，以上所列的公司中，美国人拥有的公司仅仅是杜邦和贾格尔公司。你没想到吧！你注意到许多在美国经营的“名义”上的美国公司，其实是外国所有的吗？

为了进一步说明当今企业的国际化情况，让我们看一直表 4—1，这里列出的是部分“美国”公司，这些公司的一半或一半以上的收入，都来自于国外的经营。

表 4—1 50%或更多的收入来自于非美国业务的部分公司

公 司	非美国收入占全部收入的百分比(%)
埃克森公司	7519
吉利司公司	6811
美孚石油公司	6811
可口可乐公司	6410
科尔盖特—帕尔莫利夫公司	6318
银行家信托公司	6316
IBM 公司	6213
数字设备公司	5918
康柏计算机公司	5716
摩托罗拉公司	5519
惠普公司	5412
西特公司	5219
通化学公司	5117

MBA 教程之管理学

目 录 章节

01 I 篇 导论

01 1 章 管理者与管理

02 2 章 管理的演进

03 复习和案例

02 II 篇 定义管理者的领域

03 III 篇 计划

04 IV 篇 组织  
05 V 篇 领导  
06 VI 篇 控制  
07 VII 后注

#### MBA 教程之管理学

目 录 章节  
01 I 篇 导论  
02 II 篇 定义管理者的领域  
03 III 篇 计划  
04 IV 篇 组织  
05 V 篇 领导  
06 VI 篇 控制  
07 VII 后注

#### MBA 教程之管理学

目 录 章节  
01 I 篇 导论  
01 1 章 管理者与管理  
01 学习目的和范例  
02 谁是管理者  
03 什么是管理和管理者做什么  
04 为什么要学习管理  
05 本章提要  
06 复习与练习  
02 2 章 管理的演进  
01 学习目的和范例  
02 历史背景  
03 多样化的时期  
04 近年来的趋势：趋向一体化  
05 当前的趋势和问题：变化中的管理

#### 实践

06 本章提要  
07 复习与练习  
03 复习和案例  
01 I 篇综合练习  
02 I 篇综合案例  
02 II 篇 定义管理者的领域  
01 3 章 组织文化与环境：约束力量  
01 学习目的和范例  
02 管理者：万能的还是象征性的  
03 组织文化  
04 环境  
05 本章提要

06 复习与练习  
02 4 章 国际管理：响应全球环境  
01 学习目的和范例  
02 谁是所有者的

#### MBA 教程之管理学

目 录 章节  
01 I 篇 导论  
01 1 章 管理者与管理  
01 学习目的和范例  
02 谁是管理者  
03 什么是管理和管理者做什么  
04 为什么要学习管理  
05 本章提要  
06 复习与练习  
02 2 章 管理的演进  
03 复习和案例  
01 I 篇综合练习  
02 I 篇综合案例  
02 II 篇 定义管理者的领域  
01 3 章 组织文化与环境：约束力量  
01 学习目的和范例  
02 管理者：万能的还是象征性的  
03 组织文化  
04 环境  
05 本章提要  
06 复习与练习  
02 4 章 国际管理：响应全球环境  
01 学习目的和范例  
02 谁是所有者的  
03 冲击狭隘主义  
04 变化中的全球环境  
05 组织如何走向国际化  
06 在外国环境中进行管理  
07 本章提要  
08 复习与练习  
03 5 章 社会责任与管理道德  
01 学习目的和范例  
02 什么是社会责任  
03 社会责任和经济绩效  
04 社会责任仅仅是利润最大化行为吗  
05 指点迷津

- 06 管理道德
- 07 最后的思考
- 08 本章提要
- 09 复习与练习
- 03 6 章 决策：管理者工作的实质
  - 01 学习目的和范例
  - 02 什么是社会责任
  - 03 社会责任和经济绩效
  - 04 社会责任仅仅是利润最大化行为吗
  - 05 指点迷津
  - 06 管理道德
  - 07 最后的思考
  - 08 本章提要
  - 09 复习与练习
- 04 复习和案例
  - 01 II 篇综合练习
  - 02 II 篇综合案例
- 03 III 篇 计划
  - 01 7 章 计划的基础
    - 01 学习目的和范例
    - 02 计划的定义
    - 03 计划的目的
    - 04 计划和绩效
    - 05 关于计划的误解
    - 06 计划的类型
    - 07 计划的权变因素
    - 08 目标：计划的基础
    - 09 本章提要
    - 10 复习与练习
  - 02 8 章 战略管理与企业家精神
    - 01 学习目的和范例
    - 02 日益重要的战略规划
    - 03 战略管理层次
    - 04 战略管理过程
    - 05 公司层战略框架
    - 06 事业层战略框架
    - 07 作为一种战略武器的 TQM
    - 08 企业家精神：战略规划的一个特殊方面
    - 09 本章提要
    - 10 复习与练习
  - 03 9 章 计划的工具和技术
    - 01 学习目的和范例
- 02 评价环境的技术
- 03 预算
- 04 作业计划工具
- 05 时间管理：个人计划的指南
- 07 本章提要
- 08 复习与练习
- 04 复习和案例
  - 01 III 篇综合练习
  - 02 III 篇综合案例
- 04 IV 篇 组织
  - 01 学习目的和范例
  - 02 组织结构与组织设计的定义
  - 03 组织设计的基本概念
  - 04 组织设计的权变方法
  - 05 本章提要
  - 06 复习与练习
- 01 10 章 组织的基础
- 02 11 章 组织与职务设计选择
  - 01 学习目的和范例
  - 02 机械式组织设计选择
  - 03 有机式组织设计选择
  - 04 组织设计选择指南
  - 05 职务设计选择
  - 06 全面质量管理与组织结构的设计
  - 07 本章提要
  - 08 复习与练习
- 03 12 章 人力资源管理
  - 01 学习目的和范例
  - 02 管理者与人事部门
  - 03 重要的环境力量
  - 04 人力资源规划
  - 05 招聘与解聘
  - 06 甄选
  - 07 定向
  - 08 员工培训
  - 09 绩效评估
  - 10 职业发展
  - 11 劳资关系
  - 12 人力资源管理当前面临的问题
  - 13 本章提要
  - 14 复习与练习
- 04 13 章 变革与创新的管理
  - 01 学习目的和范例
  - 02 什么是变革

- 03 变革的力量
- 04 变革过程的两种不同观点
- 05 管理变革的方法
- 06 组织的惯性与变革阻力
- 07 管理变革的方法
- 08 管理变革中的新问题
- 09 激发创新
- 10 本章提要
- 11 复习与练习
- 05 复习和案例
  - 01 IV 篇综合练习
  - 02 IV 篇综合案例
- 05 V 篇 领导
  - 01 14 章 行为的基础
    - 01 学习目的和范例
    - 02 解释和预测行为
    - 03 态度
    - 04 个性
    - 05 知觉
    - 06 学习
    - 07 本章提要
    - 08 复习与练习
  - 02 15 章 理解群体与团队工作
    - 01 学习目的和范例
    - 02 对群体行为的理解
    - 03 使群体成为高效率的工作团队
    - 04 本章提要
    - 06 复习与练习
  - 03 16 章 激励员工
    - 01 学习目的和范例
    - 02 什么是动机
    - 03 早期激励理论
    - 04 当代激励理论
    - 05 多样化工人队伍的激励问题
    - 06 从理论到实践：关于激励员工的建议
    - 07 本章提要
    - 08 复习与练习
  - 04 17 章 领导
    - 01 学习目的和范例
    - 02 管理者与领导者
    - 03 特质理论
    - 04 行为理论
    - 05 权变理论
    - 06 领导的最新观点
    - 07 性别与领导：男性与女性的领导方式不同吗
    - 08 通过授权而领导
    - 09 本章提要
    - 10 复习与练习
- 05 18 章 沟通与人际交往技能
  - 01 学习目的和范例
  - 02 理解沟通
  - 03 人际交往技能的开发
  - 04 积极倾听技能
  - 05 反馈技能
  - 06 授权技能
  - 07 训导技能
  - 08 冲突管理技能
  - 09 谈判技能
  - 10 复习与练习
- 05 复习和案例
  - 01 V 篇综合练习
  - 02 V 篇综合案例
- 06 VI 篇 控制
  - 01 19 章 控制的基础
    - 01 学习目的和范例
    - 02 什么是控制
    - 03 控制的重要性
    - 04 控制过程
    - 05 控制的焦点
    - 06 有效控制系统的特性
    - 07 控制的机能障碍问题
    - 08 本章提要
    - 10 复习与练习
  - 02 20 章 信息控制系统
    - 01 学习目的和范例
    - 02 什么是管理信息系统
    - 03 信息与组织中的信息交流
    - 04 管理信息系统的演变过程
    - 05 揭穿关于管理信息系统的几个神话
    - 06 设计管理信息系统
    - 07 管理信息系统实施
    - 08 利用信息系统获取竞争优势
    - 09 管理信息系统如何改变管理者的工作
    - 10 现代化的组织交流

- 11 本章提要
- 12 复习与练习
- 03 21 章 作业管理
  - 01 学习目的和范例
  - 02 作业管理与转换过程
  - 03 管理生产率
  - 04 制造业和服务业中的作业管理
  - 05 战略性的作业管理
  - 06 作业计划
  - 07 作业控制
- 08 当前作业管理中的问题
- 09 本章提要
- 10 复习与练习
- 04 复习和案例
  - 01 IV 篇综合练习
  - 02 VI 篇综合案例
- 07 VII 后注
  - 01 答案
  - 02 词汇

## 管理学

### 02 II 篇 定义管理者的领域

#### 02 4 章 国际管理：响应全球环境

##### 03 冲击狭隘主义

会说三四种语言的德国人和意大利人并不罕见；许多日本小学生在低年级就开始学习英语；而大部分美国人在学校仅学习英语，他们将英语看作世界商业用语，因此觉得没有必要去学习别的语言。

单一语言主义恰好是美国人遭受狭隘主义(Parochialism)恶果的见证之一。也就是说，他们仅仅用自己的眼光和观点来看世界。具有狭隘偏见的人认识不到人们有着不同的生活和工作方式。狭隘主义已日渐成为美国管理者的障碍。虽然他们在世界各地的竞争对手已经力求更好地了解其他国家的风俗及市场差异，但美国的管理者却仍在频繁地、呆板地将其价值观念与风俗习惯运用于异国文化，这种过错经常导致相反的结果。狭隘主义是一种自私、狭窄的世界观，它不能认识到人们之间的差异。

最近到沙特阿拉伯的一位美国经理，成功地从一位沙特制造商那获得了一份 100 万美元的合同。这位制造商的代表到会时晚了几个小时，但美方主管认为这无关紧要。当美国人后来街道沙特并无遵守此合同的意图时，他们是又惊讶、又沮丧。原来那位制造商是为了出席会议迟到之故，出于礼貌而签订的这份合同。

一位在秘鲁经营的美国高级主管，被秘鲁管理人员认为是冷酷的，不值得信任的。因为在面对面的讨论中，他总是离得那么远。他并不知道，在秘鲁，人们习惯与跟你谈话的人站得很近。

一位在日本经营的美国经理，因为给予一位日本高级主管的尊重与这位主管的地位所应得到的尊敬不符，因而得罪了这位主管。这位经理应邀到日本主管的办公室，由于他看到日本主管所用的办公室既小、陈设又简单，所以断定这是一位低层决策者，因而对他漫不经心。他没有认识到，日本高级主管的办公室，并不像美国高级主管那样，在布置上要显示出地位的特征。

一位在多米尼加共和国长大，现在美国一家健康产品公司工作的经理，被同事描绘成一位“浪费时间者”。这位经理回到家，就开始与一些生意人闲聊。在美国，经理们将这种社交活动视为一种不必要的、浪费时间的消遣。

成功的全球管理需要增强对民族习惯与实际差异的敏感性。在芝加哥的管理实践也许并不适用于上海。在本章稍后及全书余下部分的主题框中，你将会明白，管理的全球观是如何要求抛弃狭隘主义和细心地了解各国文化差异的。

## 管理学

### 02 II 篇 定义管理者的领域

#### 02 4 章 国际管理：响应全球环境

##### 04 变化中的全球环境

许多力量在更新着全球环境。在这一节中，我们将讨论其中比较重要的一些力量。从多国公司到跨国公司国际经营由来已久。例如西门子公司、雷明顿公司(Remington)和辛格公司(Singer)，在 19 世纪就将其产品销往国外。到 20 世纪 20 年代，一些公司包括菲亚特公

司(Fiat)，福特汽车公司(Ford)、尤尼莱佛公司(Unilever)和英荷皇家壳牌石油公司(Royal Dutch/Shell)已经实现了多国化经营。但多国公司的普遍化是在 20 世纪 60 年代中期以后。所谓多国公司(Multinational corporations, MNCs)是指同时在两个或两个以上国家从事重要的经营活动，但以本国为基地对国外经营进行集中管理的公司，这些公司带动了国际贸易的快速增长。在表 4—1 中的许多公司都是多国公司。他们在全世界许多国家都设有子公司或制造厂。

全球环境正在延伸多国公司的范围和目标，从而创建一种更为普遍的组织——跨国公司(Transnational corporation, TNC)，TNC 是指同时在两个以上的国家从事重要经营，并在从事经营的所在国分散制定决策的公司。这种组织类型并不以复制本国的成功经验来集中管理国外经营，而是在每个国家中，主要雇佣当地人员来经营，而且每个国家的产品和市场战略完全根据该国的文化特色来制定。例如，雀巢食品公司(Nestle)就是一家跨国公司，它的业务几乎遍布世界各国，是世界上最大的食品公司。但它的管理者必须使其产品适合各国顾客的需求，比如雀巢公司在欧洲地区销售的产品，与在美国或拉丁美洲销售的产品就不一样。

我们应该指出：多国和跨国组织的管理者的眼光已变得日渐全球化了，并接受了国界不再能限定公司发展这一现实，但政治家和公众对这一事实的接受要慢得多。例如，1992 年的经济萧条，极大地冲击了美国市场上的日本产品。许多政治家及工会领袖指出，日本产品的销售造成美国人的失业，他们号召“买美国产品”。但具有讽刺意味的是，倍受攻击的许多所谓有日本产品，实际上是在美国制造的。比如，本田汽车公司(Honda)在中部俄亥俄州的 4 个工厂雇佣了 1 万多美国人，而现在实际上将生产的 Accord 牌汽车返销日本。此外，那些摆在克莱斯勒公司展览室里的所谓美国汽车，标着“Dodge”及“Plymouth”徽标，许多是由三菱汽车公司所雇佣的日本工人制造的。同样，大部分在美国出售的索尼电视机是在加利福尼亚生产的，而“美国的”制造商齐尼思公司(Zenith)的电视机是在墨西哥生产的。从以上例子我们可以看出：一个公司的国籍或公司雇员的国籍，已经不再是其生意的标识了。诸如西门子、索尼及三星(Samsung)等公司在美国雇佣了成千上万的员工；同样，可口可乐、埃克森和西特公司等在美国、香港及英国等国家和地区，也雇佣了大批人员。因此，“买美国产品”这样的口号只是老一套，它不能反映变化着的全球环境。

#### 区域性贸易联盟

仅在几年前，国际竞争还被描绘成国家对国家的形式：美国对日本；法国对德国；墨西哥对加拿大。在 20 世纪 90 年代，全球竞争正在由于区域性合作协议的产生而被重构。最有名的要数美国—加拿大联盟；12 国组成的欧洲共同体；美国—墨西哥边贸区域；美国—墨西哥自由贸易协议。

美国—加拿大联盟 美国与加拿大之间的贸易障碍正在消除。从 1989 年两国签订美国—加拿大自由贸易协定时起，这两个国家已经成为世界最大的贸易伙伴。这一组织最直接的意义在于，增加了两国公司之间的竞争，并使成千上万的加拿大工作岗位为美国所取代。

这一自由贸易协定逐步取消了两国大部分商品交易的关税，它还推动了加拿大的小企业在相对分散的产业中的合并或是同美国公司合并成大公司的浪潮。一旦美加自由贸易协定生效，美国和加拿大的航空公司可以自由进出各方机场，为了迎接最终的生存斗争，在市场份额占有上排在第二位的加拿大国际航空公司(Canadian Airlines International)已经收购了排名第三的沃代尔航空公司(Wardair)。为了巩固在加拿大石油工业中的市场，排名第一的帝国石油公司(Imperial Oil)已经收购了德士古加拿大石油公司(Texaco Canada)。总部设在芝加哥的包装业中的巨人斯通容器公司(Stone Container)，收购了蒙特利尔的巴瑟斯特公司(Consolidated-Bathurst)，来提高其在加拿大的纸浆及纸制品市场上的地位。排名第二及第三的加拿大最大的啤酒商莫尔森公司(Molson)和卡林奥奇夫公司(Carling O'Keefe)已经实现了合并，从而使得他们能更好地同加拿大市场上实力雄厚的美国安霍伊塞-布希公司(Anheuser

Busch)及米勒啤酒公司(Miller Brewing)竞争，并且可为全方位打入美国市场作好准备。

对这项自由贸易协定还是存在批评意见的，尤其是在加拿大中间，他们抱怨：成百的加拿大公司正重新定位于边界南部以降低成本。例如，佩拉弗莱克斯制袜公司(Peraflex Hose)将大量产品从多伦多转移到布法罗及纽约进行生产。公司总裁指出：在布法罗，公司能够得到每英亩 4 万美元的工业用地，而在多伦多每英亩工业用地要付 43 万美元。他还说，从布法罗到底特律的每 150 磅包裹运费为 18 美元，而从多伦多运则大约需要 80 美元，尽管多伦多到底特律比布法罗到底特律还要近 17 英里。

#### 杰出的管理者

井村秋矢与松下电器公司全球经济要求管理者具有灵活性，他们必须准备承担派驻国外的使命，井村秋矢(Akiyalmura)就是一位这样的管理者。他是美国松下电器公司(MECA)的首席执行官，MECA 是世界最大的家用电器公司松下电器公司设在美国的子公司。它的“Panasonic”、“Technics”及“Quasar”等品牌已是家喻户晓。井村秋矢是一位全球型的管理者。他在大阪念大学时，主修英国文学，毕业后在英国的松下子公司工作了 12 年。1987 年以来，他一直在 MECA 的新泽西总部工作，他主管分布在美国从华盛顿到田纳西州的 10 家工厂，1 万雇员，其中 9 600 人是美国人，只有 400 人是日本人。

此外，他还监管着一家松下公司与柯达公司的合资企业，一所设在新泽西州的高技术实验室，以及一个位于得克萨斯州的价值 6161 亿美元的松下合作园。

井村秋矢在 MECA 的主要任务之一，就是取消森严的家长制作风及过度遵守日本工作方式的公司形象。例如，日本人工作热情高，工作时间长，不太在意眼前回报，而他发现美国人很注重奖金和利益。于是，他努力将松下的日本历史根源和当代的美国价值观相结合，他说：“他们正在美国努力创建第二个松下。”

井村秋矢希望通过雇佣、提拔更多的美国人来实现这一愿望。他最近将理查德·科拉夫提升到了 MBCA 总裁的位置上，科拉夫是一位美国人，已在松下公司干了 15 年了。通过与科拉夫共同制定关键决策，井村秋矢希望将日本文化与美国文化的精髓融进 MECA 中去。欧洲共同体 1992 年成立的欧洲共同体(The European Community,EC)组织联合了 12 个国家，包括比利时、丹麦、法国、希腊、爱尔兰、意大利、卢森堡、荷兰、葡萄牙、西班牙、英国和德的 3 亿人。在欧共体成立之前，这 12 个国家的任何一国都设有边境控制、边境税、边境补贴、国家政策和各自的保护工业。现在，作为一个单一的市场，旅行、雇佣、投资及贸易已没有国家障碍了。一位从阿姆斯特丹将货物运输到里斯本的司机，现在只须出示一张纸，便可畅通无阻地经过四个边界，5 个国家。而在此之前，同样一个司机则需携带 2 磅重的文件。

这 12 国联盟的主要动机是针对美国和日本的工业实力来重新确立自己的位置。在互设障碍的单个国家工作，欧洲工业不可能发展到类似于美国和日本所拥有的规模经济，而新的 EC 则为欧洲公司打开了现在世界上最富有的市场之一。

欧共体正在推进全球竞争，它鼓励欧洲的多国或跨国公司加强经营与合并业务，或与新伙伴建立联盟。美国在电讯设备、制药、航空、银行、汽车、计算机、电子、食品及饮料等多样化工业中的公司，现在正面临着欧洲对手的积极挑战。然而，这一联合方式刚刚起步，许多其他国家也想加入。首先是欧洲自由贸易联盟的 6 个国家：奥地利、芬兰、冰岛、挪威、瑞典和瑞士。欧洲自由贸易联盟(EFTA)已经批准了一项条约，实际上已将其成员国统一在共同体市场中。其次，捷克、斯洛伐克、匈牙利及波兰同意 10 年后向欧共体的产品开放他们的市场。因此到这个 10 年结束时，很可能形成一个更大的欧洲经济联盟，这一联盟至少在 21 世纪时拥有全欧洲 4125 亿人口的市场。

美国—墨西哥边境贸易区 墨西哥的工资率(每小时在 55 美分到 1 美元之间)仅为美国和加拿大工人工资率的一小部分。这一事实和墨西哥有限的政府法规以及墨西哥与美国市场的

毗邻有关，促成了自得克萨斯到加利福尼亚州沿美—墨边境的 2 400 多个出口加工企业 (Maquiladoras) 的创立。出口加工企业是为外国制造或组装产品的墨西哥国内公司。这些产品而后被送回外国公司进行销售和分配。这类外国公司有齐尼思公司、霍韦尼尔公司、日公司及三洋公司等。

出口加工企业的经营者不必为进口的资本设备付税，而且他们的所得税课税额只是附加价值部分——主要是劳动力成本。出口加工企业的概念是 1965 年，墨西哥和美国政府为了有助于发展双方的边境贫困地区而创立的。但由于 1982 年比索的大幅度贬值，促成出口加工企业的一次实质性扩张。今天，它们雇佣了 45 万多的墨西哥工人。

由于香港、新加坡、韩国等国家和地区工资的上涨，逐渐地，许多公司都瞄准了墨西哥作为其制造地点。例如，齐尼思公司最近关闭了在中国台湾省的电视机装配厂，并将 600 个工作岗位移到了墨西哥。墨西哥与美国毗邻也是一大优势。正如一位菲希尔—普赖斯玩具公司 (Fisher-Price Toys) 的一位执行经理所评论的：“香港和台湾地区的劳动力成本高出墨西哥 20%，而且我们可以比远东提前 4 个星期到达美国市场。”

美国—墨西哥自由贸易 出口加工企业开放了门户。下一步就是美墨两国的自由贸易协议的签订。美国一直努力推进同墨西哥的谈判，以建立类似于与加拿大的自由贸易协定。

这一协议的支持者声称，它将为双边创造成千上万的工作岗位，并有助于制止从墨西哥非法移居美国西南部各州的浪潮。批评绝大部分来自美国，声称这一进程将毁灭许多美国工业，增加美国失业情况，使西南部陷入西班牙裔移民中，并且还会破坏环境。

对这一协议，从杜撰中区分出事实并非易事。然而，如果协议生效的话，那么有两个预测似乎是相当肯定的。首先，对不同的产业会产生不同的影响。由于墨西哥需要发达社会的制品和器具，美国的电讯设备、计算机、机械、药品、金融服务以及消费品的生产者便有利可图。其次，大量劳动密集型工业，如服装制造，将把生产从亚洲移到墨西哥，这将为默默墨西哥工人创造制造业工作岗位和为美国创造销售、储运和管理工作岗位。

如果一旦美墨达成自由贸易协议，你可以期望它将迅速促成一个完全的北美自由贸易区，这一区域从加拿大最北部的育空地区一直延伸到墨西哥最南部的尤卡坦州，包括加拿大、美国和墨西哥。它将把 6 万亿美元市场上的 316 亿顾客联在一起，这个市场比欧共体市场还要大 1/3。

#### 管理的道德困境

##### 出口加工企业剥削了墨西哥工人吗

美国、日本和欧洲的一些公司正在经营毗邻美国南部边境的工厂，这是在利用墨西哥的工人吗？他们正在向美国输出劳动吗？一方面，一些人声称出口加工企业剥削了墨西哥不熟练劳动力这一巨大来源，这些墨西哥人为了摆脱内陆地区的贫困而从南方迁移到北部边境城市，他们极度渴望工作，并且愿意接受工资仅相当于美国人工工资的 1/10 的工作。尽管如此，许多墨西哥人指责工作和工资达到过高的水平是一种社会成本，就是说，北部墨西哥正在美国化。他们认为英语和美元的广泛使用冲淡了墨西哥文化，对此他们感到忧心忡忡。

另一方面，也有些人认为，许多墨西哥工人不但没有感到是在受剥削，反而觉得他们清洁和有空调的工和环境，比他们简陋的居室要舒适。尽管按美国的标准，报酬是较低的，但这引进工作也是经过激烈竞争才谋取到的，它们为成百上千的墨西哥人提供了脱离贫困的机会。再有，出口加工企业的辩护者强调，经济和全球竞争要追求最低成本水平的生产。从短期来看，边境北部的公司虽没有将经营转移到边境南部以获取成本利益，它们保住了一些美国的工作岗位；但从长期来看，竞争终将使这样的公司倒闭。

在边境南部建造工厂的公司是靠剥削墨西哥人而谋利吗？你对此有何看法？

下一个会是太平洋周边贸易区吗 随着欧洲共同市场达到顶峰和北美自由贸易区极有可能形成，一个太平洋周边贸易区还会遥远吗？

在现阶段，这还仅仅是一种推测。但太平洋周边贸易区的建立(这可能包括日本、中国、澳大利亚和韩国等国家和地区)将会形成一个更加自我依赖的区域，它能在更大程度上从内部提供原材料和市场，而且，一个统一的太平洋周边地区将增强与北美及欧洲贸易往来的地位。

# 管理学

## 02 II 篇 定义管理者的领域

### 02 4 章 国际管理：响应全球环境

#### 05 组织如何走向国际化

一个组织如何发育成一个全球性的组织呢?它主要经过以下几个阶段(见图 4—1)。

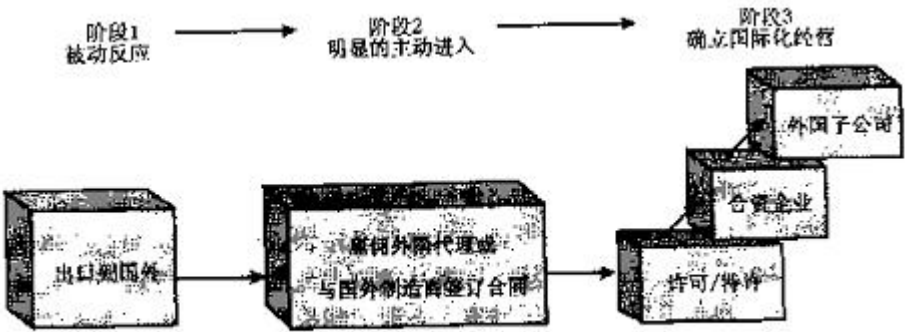


图 4—1 组织如何走向国际化

第一个阶段，管理当局进入国际市场的最初方式仅仅是出口产品。这是走向国际化的被动的一步。因为管理当局没有作出认真地努力来打开国外市场，而且组织签订的国外订单大多是对方主动找上门来的。对于邮购行业的许多公司而言，这是他们经过的第一阶段，也是仅有的一个阶段。

第二个阶段，管理当局主动地到国外市场上去销售自己的产品，或在国外工厂制造产品。然而公司仍没有向国外正式派驻人员。在销售方面，是根据业务需要定期地派遣公司雇员到国外出差或是通过雇佣外国的代理商、中间商来代理组织的产品。在制造方面，管理当局则是同外国公司签订合同，制造自己的产品。

第三个阶段是管理当局积极寻求国际市场的一个阶段。正如图 4—1 所示，这可以有多种实现形式。管理层可以给予其他公司商标、技术或产品规范的许可或特许经营权，这种方法广泛用于医药和快餐连锁行业，如比萨饼屋(Pizza Hut)等。合资企业是一种更大的承诺，这是一家国内公司与外国公司共同承担新产品开发成本或在国外建立生产设施的投资，有时也称此为战略联盟。这种伙伴关系为公司的全球竞争提供了一条快速的、低代价的方式。近年来出现的跨国联盟有美国的科宁公司(Corning)和瑞士巴塞尔的汽巴—盖古公司(Ciba-Geigy)；瑞典的沃尔沃(Volvo)和法国的雷诺汽车公司(Renault)；美国的摩托罗拉和日本的东芝公司；日本的三菱和德国的戴姆勒—奔驰(Daimler-Benz)汽车公司。当管理当局在外国建立一个外国子公司，表示它要全力以赴地进行全球经营。正如本章早些时候谈到的，这一阶段的实现或者通过国内的集中控制(多国经营)；或者通过国外的分散控制(跨国经营)。

# 管理学

## 02 II 篇 定义管理者的领域

### 02 4 章 国际管理：响应全球环境

#### 06 在外国环境中进行管理

此刻假使你是一位美国经理，你准备到一家美国多国公司的国外分支机构工作，你知道你的环境将与国内的不同，但二者差异会达到什么程度？你应该注意些什么？

任何一位发觉自己处于一个陌生国家的管理者都面临着新的挑战。在这一节中，我们将考虑这些挑战，并对如何作出反应提供一些指导。既然本书的大部分读者是在美国长大的，故我们将以一位美国管理者的眼光来展开我们的讨论。当然，我们的分析框架能为任何在外国环境中经营的管理者所使用，不受国籍之限。

#### 法律—政治环境

美国的管理者习惯于稳定的法律和政治体系。在这一体系中，变化是缓慢的，程序是完善的，选举是定期进行的，即使总统大选后的政党变化也不会引起快速的、根本的改变。支配个人和机构行为的法律的稳定，允许非常精确的预测，而对于其他国家并不都是如此。

一些国家政府有着不稳定的历史。一些南美及非洲国家在 6 年内换了 6 个不同的政府，每个新政府有自己的新规则。一个政府的目标可能是以国有化作为国家的关键工业；另一个的目标可能是促进自由企业。这些国家工商企业的管理者由于政治的不稳定而面对着剧烈变动的高度不确定性。

法律—政治环境并非只有不稳定或上有革命性才会引起管理者的注意，事实上一个国家社会及政治体系与美国的差异才是重要的。管理者如果了解他们经营中的约束及存在的机会，他们需要认识这些差异。例如，香港地区对商业的法律约束很少，而法国则很多。各国(地区)对工业间谍活动、贸易限制、工作条件、隐私权、工人权力等的法律是不相同的。

#### 经济环境

全球管理者关注着经济因素，而一国的管理者则无此之虞。最明显的两个关注点是波动的货币汇率及多样化的税收政策。

一个多国公司，它的利润因受本国货币的地位或其经营所在国货币的影响而剧烈变化。例如：1993 年夏，德国马克对美元是 1157：1；而 20 世纪 80 年代中期，马克对美元则是 2185：1。因此，1985 年一家美国公司的德国子公司的 5 000 万马克的利润能兑换为 1 750 万美元；同样的 5 000 万马克利润，8 年后却能换得 3 180 万美元。一家美国公司 1980 年投资的 1 亿墨西哥比索，大约相当于 700 万美元。在 1980—1993 年之间，比索对美元从 11415：1 上升到惊人的 3 400：1。假设此时通货膨胀并没有增加原投资的价值，那么 1980 年 700 万美元的再转换价值，到 1993 年将会少于 3 万美元！举这些例子的目的是表明，全球性的组织除了在生产与销售上承担的风险，还可能来自于浮动汇率的风险(或利润潜力)。

同样，多样化的税收政策也是全球型管理者的一个主要担忧。许多东道国比公司所在国的约束更多；而有的则宽松一些。仅有一点可以肯定的是，国与国之间的税收规则不尽相同。管理者需要了解他们经营所在国的各种税收规则的实践知识，从而将其公司的全部纳税义务减至最少。

#### 文化环境

最后的环境力量是各国文化的差异。正如我们从第 3 章了解到的那样，组织有不同的内部文化；人类学家也一直在告诉我们，国家也有文化。像组织文化一样，民族文化(National culture)是一国全体或绝大多数居民共有的价值观，它形成他们的行为以及他们看待世界的方式。

民族文化是否驾驭着组织文化呢?例如,德国的一家 IBM 工厂是更可能反映德国的种族主义,还是 IBM 的文化呢?研究表明,民族文化对雇员的影响要大于组织文化的影响。在慕尼黑的 IBM 工厂的德国雇员,受德国文化的影响将会比受 IBM 公司文化的影响大。这意味着,与组织文化对管理实践的影响相比,民族文化产生的影响更强。

各国间法律、政治和经济的差异是相当明显的。在美国工作的日本主管或其在日本的美国对手,能不费劲地从新国家的法律或税收政策中获得差异信息。但要获得新国家的文化差异信息却要麻烦得多。主要原因是当地“居民”缺乏向别人阐述他们文化差别特征的能力。

如果你是土生土长的美国人,你如何描绘你的文化?思考一下,然后对照表 4—2 所列的各点,你能正确地识别出哪几点?

表 4—2 美国人是什么样的

美国人非常不拘礼节 即使人们在年龄或社会地位上有很大的差异,他们一般也不会受到不同的对待

美国人很直率 他们说话不拐弯抹角,对一些外国人来说,这可能显得突然,甚至被认为是精鲁行为

美国人富于竞争性 一些外国人会发现美国人武断或专横

美国人是成就追求者 无论是工作还是比赛,他们都喜欢保持成绩,他们注重成功

美国人是独立的和利己的 他们高度评价自由并相信个人能改变和掌握自己的命运

美国人是好问者 他们好提问题,甚至向他们刚遇到的生人提许多问题,有些问题似乎毫无意义或属个人隐私

美国人不好沉默 在谈话中,他们宁愿谈天气也不愿沉默

美国人注重守时 他们记录约会日程并按日程计划和时间表生活

美国人讲究整洁 他们常注意洗澡,去掉身上的异味并穿上整洁的衣服

迄今为止,能够帮助管理者更好地了解民族文化间差异的最有价值的框架,是由吉尔特·霍夫斯泰德(Geert Hofstede)发展出来的。他对在 40 个国家中为一家多国公司工作的 1116 万名雇员进行了调查,他发现了什么呢?他的巨大数据库表明,民族文化对雇员与工作相关的价值观和态度起着主要影响。实际上,民族文化比年龄、性别、职业或在组织中的职位解释了更多的差异。更为重要的是,霍夫斯泰德发现,管理者和雇员的文化差异表现在民族文化的四个维度上:(1)个人主义与集体主义;(2)权力差距;(3)不确定性规避;(4)生活的数量及质量。

**个人主义与集体主义** 个人主义(Individualism)是指一种松散结合的社会结构,在这一结构中,人人只关心自己的或直系亲属的利益。这在一个允许个人有相当大自由度的社会中是可能的。与个人主义相反的是集体主义(Collectivism),它以一种紧密结合的社会结构为特征。在这一结构中,人们希望群体中的其他人(诸如家庭或一个组织)在他们有困难时帮助并保护他们。集体主义所换来的是成员对团体的绝对忠诚。

霍夫斯泰德发现,一个国家的个人主义程度与一国的财富密切相关。像美国、英国和荷兰等富裕的国家,个人主义严重。像哥伦比亚和巴基斯坦等贫穷的国家,则盛行集体主义。

**权力差距** 人们天生具有不同的体力和智力,从而就产生了财富和权力的差异。社会如何处理这种不平等呢?霍夫斯泰德使用权力差距(Power distance)一词作为衡量社会承认机构和组织内权力分配的不平等程度的文化尺度。一个权力差距大的社会承认组织内权力的巨大差别,雇员对权威显示出极大的尊敬。称号、头衔及地位是极其重要的。一些公司发现在与权力差距大的国家谈判时,所派出的代表应至少与对方头衔相同才有利。这样的国家有菲律宾、委内瑞拉和印度等。相反,权力差距小的社会尽可能减少不平等。上级仍拥有权威,但雇员并不恐惧或敬畏老板。丹麦、爱尔兰及奥地利是这类国家的典型。

**不确定性规避** 这是衡量人们承受风险和非传统行为程度的文化尺度。我们生活在一个

不确定的世界中，未来总是在很大程度上是未知的，社会以不同的方式对这种不确定性作出反应。一些社会使其成员沉着地接受这种不确定性，在这样的社会中，人们或多或少对风险泰然处之。他们还很能容忍不同于自己的行为和意见，因为他们并不感觉受到了威胁。霍夫斯泰德将这样的社会描述成低不确定性规避(Uncertainty avoidance)的社会，也就是说，人们感到相当安全。属于这类的国家有新加坡和丹麦等。

我们用人们日益增长的焦虑来表征一个高不确定性规避的社会。在这种社会中，人们表现出高度的神经紧张、压力和进取性。由于人们感到社会中不确定性和模糊性的威胁，他们创建机构来提供安全和减少风险。他们的组织可能有更正式的规则，人们对异常的思想 and 行为缺乏容忍，社会成员趋向于相信绝对真理。毫不奇怪，在一个高不确定性规避的国家中，组织成员表现出较低的工作流动性，终身雇佣是一种普遍实行的政策。属于这类的国家有日本、葡萄牙和希腊等。

生活的数量与质量 民族文化的第四个维度也分为两个方面。有的民族文化强调生活用的数量(Quantity of life)，这种文化强调人与人之间的关系以及对他人幸福的敏感和关心。

霍夫斯泰德发现，日本和奥地利的文化更倾向于生活的数量维度；相反，挪威、瑞典、丹麦和芬兰的文化，则更倾向于生活的质量维度。

美国管理者最适合哪些国家呢？哪些国家可能引起最大的调整问题呢？我们可以根据这四个文化维度找出那些与美国最相似和最不相似的国家。

以上结果从经验方面消除了我们的部分疑虑，即当美国的管理者转到伦敦、多伦多、墨尔本等城市经营时，所需作的调整很小。此外，这一结果有助于区分出那些“文化冲击”可能极大的、最迫切需要调整管理方式的国家。

## 管理学

### 02 II 篇 定义管理者的领域

#### 02 4 章 国际管理：响应全球环境

##### 07 本章提要

11 竞争者不再爱国界之限。新的竞争者可能会在任何时刻，在世界上任何地点突然出现。如果组织要想取得长期的成功，管理者必须从全球的角度考虑问题。

21 民族狭隘主义阻碍着人们对不同国家人们生活与工作的不同方式的认知。狭隘的人呆板地将自己的价值观和习俗运用到外国文化上，结果他们不仅不能了解外国人，也降低了与外国人有效工作的能力。

31 多国公司是同时在两个或两个以上国家经营的公司，但其主要决策制定和控制集中在本国。跨国公司也在多个国家从事重要的经营活动，但决策制定是分散在当地的。

41 区域性贸易联盟创造了更强大的经济实体。许多国家为了更有效地竞争，加入了这些联盟。例如，加入欧共体的国家可以和美国和日本等经济强国进行更富有进取性的竞争。

51 组织走向国际化的主要阶段是：(1)向外国出口产品；(2)雇佣外国代理商或与外国制造商签订合同；(3)通过出售许可证/特许经营，建立合资企业及外国子公司的方式从事国际性经营。

61 民族文化差别的四个维度是：个人主义与集体主义；权力差距；不确定性规避和生活的数量与质量。

71 美国文化的特征是：高度个人主义，低于平均水平的权力差距和不确定性规避，以及高生活质量。

# 管理学

## 02 II 篇 定义管理者的领域

### 02 4 章 国际管理：响应全球环境

#### 08 复习与练习

##### 复习题

11 全球经济是如何为管理者创造机会和造成威胁的？

21 美国人比欧洲人更具民族狭隘性，为什么？

31 描述区域性贸易联盟的未来。

41 对全球组织的管理者而言，“统一的欧洲”意味着什么？

51 什么是出口加工企业？

61 以本章“管理的道德困境”主题框为例，你预料一下，美国工会对美国—墨西哥自由贸易区域的反应是什么？

71 太平洋周边国家建立合作贸易区的动机是什么？

81 什么是法律—政治环境？它与理解全球环境有何联系？

91 一个国家经济环境特征是如何影响管理实践的？

101 对霍夫斯泰德四维度的理解，有可能怎样帮助管理者更有效地在全球市场上经营？

##### 讨论题

11 经济民族主义政治在无国界的世界中是没有位置的，你同意还是不同意这个观点？试讨论之。

21 本章所述的霍夫斯泰德结构框架，能用来指导韩国的医院院长或秘鲁政府机构的主管吗？试讨论之。

31 在墨西哥、澳大利亚、巴西及德国经营的福特汽车公司要承担什么政治风险？

41 美国—加拿大自由贸易协定，可能会怎样影响像克莱斯勒汽车公司那样在美国和加拿大都设有工厂的汽车制造商？

51 你对全球环境已经改变或将要改变对工商企业选拔和培训经理的方式是怎样看的？

##### 自我评估练习

##### 世界文化问答

你对不同国家的风俗习惯和实践了解到什么程度？以下多选问答将会为你提供一个反馈。

11 哪个国家的大多数人庆祝斋月(斋戒一个月)？

a1 沙特阿拉伯 b1 印度 c1 新加坡

d1 韩国 e1 上述四国

21 第一次与你未来的韩国生意伙伴卢金吉见面，最恰当的称呼是：

a1 金先生 b1 卢先生 c1 吉先生

d1 兄弟 e1 以上称呼都可以

31 在巴西，你的晋升材料应译成何种语言？

a1 法语 b1 意大利语 c1 西班牙语

d1 不必翻译 e1 以上都不是

41 在日本，重要的是：

a1 只有在你已和你的日本东道主建立起关系后，才出示你的名片。

b1 双手递上你的名片。

c1 把你的公司名称写在名片上，但不写你的职位或头衔。

d1 以上都可以。

e1 以上都不是。

51 以下哪一种体育运动是世界范围内最流行的：

a1 篮球 b1 棒球 c1 网球

d1 足球 e1 高尔夫球

61 对于一位美国商人，以下哪个国家的商人最忌讳触摸他？

a1 日本 b1 意大利 c1 斯洛文尼亚

d1 委内瑞拉 e1 法国

71 以下哪一项是恰当的礼物？

a1 一座钟在中国 b1 一瓶酒在埃及 c1 一套刀具在阿根廷

d1 一条毯子在中国 e1 以上都不合适

81 以下哪个国家拥有最森严的社会等级制度？

a1 英国 b1 美国 c1 日本

d1 印度 e1 德国

91 在以下哪个国家，传统的西方银行业务难以开展，因为他们的法律禁止利息的给予和提取？

a1 巴西 b1 沙特阿拉伯 c1 蒙古

d1 印度 e1 希腊

101 加拿大的首都是：

a1 多伦多 b1 渥太华 c1 温哥华

d1 安大略 e1 蒙特利尔

快速反应练习

CLUB 2000 仓储式连锁商店

送至：安德烈·菲利亚特劳特，作业主任

发自：J1P1 纳多，管理董事

主题：如何进入英国市场

我们需要开始考虑我们事业的全球战略了。我们现在是法国最大的仓储式连锁商店。今年年末，当我们位于圣-艾蒂安和雷恩的商店开业时，我们的主要国内市场已基本上处于饱和状态。我想开始实施进入不列颠联合王国市场的想法。

我对英国文化了解得不多，尽管我知道那里有几家仓储式连锁商店经营得很成功，这告诉我们存在着一个我们可以进入的市场。但是，法国与联合王国有很大差别，我们可能在如何适应英国的自由企业制度和该国独特的地理状况方面遇到问题。此外，我们还必须考虑成为国际性公司的各种可供选择方案。安德烈，我想让你提交一份简要的分析，不要超过 2 页纸，说明当我们进入英格兰、威尔士和苏格兰时，我们应当准备面对哪些问题，特别是：(1)我们会面临什么样的文化差异？(2)什么是在这些国家里建立营销系统最有效的成本战略？

案例应用

墨西哥施乐公司

保罗·亨特在休斯敦长大，并于 1986 年在得克萨斯 A&M 取得工商管理学位。毕业后，保罗作为一位人事专家在达拉斯的施乐公司供职。在头两年，他将时间分配于在大学校园里招聘新员工及设立维修工程师培训项目。1988 年，保罗被提升为西部地区人力资源经理助理。

然后公司将他派到美国西部地区丹佛的办事处工作。

保罗每年的绩效廉政定都是很出色的。公司相信他有很大的发展潜力。尽管保罗很有抱负，并且无意隐藏自己进入更高层管理层的欲望，但当 1992 年 4 月，他被招到施乐公司的

康涅狄格总部，宣布将任命他为墨西哥施乐公司人力资源部主任时，他还是感到有点吃惊。如果保罗接受这一职位，他将监督墨西哥城的 20 名职员，并负责人力资源的全部活动(雇佣、报酬、劳资关系等)对公司在墨西哥的经营负责。他被告知，因为他显著的工作绩效和他的西班牙语能力(保罗在高中学过 4 年西班牙语，在大学还? 薰?2 小时西班牙语高级课程)，所以公司决定提升他。

保罗接受了这一任命。干嘛不呢!这是一次重要的提升，它意味着工资大幅度提高，并提供了一个在国外生活的机会。

问题

11 描述墨西哥的民族文化。

21 墨西哥文化与保罗成长的地区的文化相比有什么不同?

31 以本书第 1 章管理者角色的讨论为基础，你认为保罗的管理风格将需作哪些改变?

## 管理学

### 02 II 篇 定义管理者的领域

#### 03 5 章 社会责任与管理道德

##### 01 学习目的和范例

学完本章后，你应当能够：

11 阐述社会责任的古典观和社会经济观。

21 列举赞成和反对企业承担社会责任的论点。

31 区分社会责任和社会响应。

41 阐述公司的社会责任和经济效益间的联系。

51 定义利害攸关者并描述他们在社会责任中所扮演的角色。

61 定义道德。

71 区分三种道德观。

81 识别影响道德行为的因素。

91 描述道德发展的阶段。

101 讨论组织能够改善雇员道德行为的各种途径。

范 例

托马斯·塔尔科特已在道-康宁公司(Dow Coming)作了 24 年的材料工程师。他的工作是帮助公司为乳房植入物制造商开发硅酮凝胶。但是在 1976 年，当公司转向生产一种更具流动性的凝胶来制造更柔软、更逼真的植入物时，他辞职了。塔尔科特担心这种更薄的凝胶会破裂或渗漏，从而严重危害人体健康。他的这一担心 15 年来一直没有引起公司总经理的注意。

尽管道-康宁公司的硅酮凝胶植入物曾在动物体内进行过全面试验，并且 200 多万妇女接受了这些植入物的事实表明，无健康危害，但公司的权威地位在 1992 年初受到怀疑。塔尔科特可能是正确的，道-康宁公司不仅没有在几十年中意识到植入物的渗漏问题，而且还试图掩盖问题的发生。

报纸、联邦药品管理局(FDA)及国会小组的调查披露了公司的备忘录。1975 年时，公司是如此仓促地将产品投放市场，以致于这些产品或是没有经过试验，或是简化了检查硅酮是否从植入物中渗漏的动物试验。内部备忘录揭露道-康宁公司向妇女、医药专家及联邦药品委员会的管理者误报其研究结果。这些备忘录表明该公司很早就知道硅酮可能会从乳房植入

物中渗漏出来，流入妇女体内。在几十年的否认和从中作梗之后，道-康宁公司终于在 1992 年初承认了它不是一贯城实的。它为自己辩解，之所以未能早些公布备忘录是因为害怕给妇女们造成恐慌。然而即便如此，也不可能完全消除使用该公司植入物的妇女们的疑虑。公司在 1992 年 2 月声明愿意为任何想要摘除乳房植入物而又无力支付手术费的妇女支付费用。与此同时，与我们在本书第 3 章所说的管理万能论如出一辙，公司宣布它已经撤换了首席执行官，企图向公众及主要机构表明它严肃处理了植入物问题。此后不长时间，这-康宁公司为了避免可能的诉讼，宣称它将勾销 9 400 万美元的利润，并退出植入物生意的行当。

道-康宁公司的隐瞒行为是公司不负责任的一个罕见例子，还是仅是职业道德财落的另一典型呢？这不是一个容易回答的问题。有大量证据表明，道德(或道德缺乏)是一个普遍的问题。请看下面的例子：

向大学生销售“预先装订”好的学期试卷，其声势变得如此浩大，以致于有的公司竟在《滚石》等出版物上作广告。

对 6 000 多名大学生的民意测验揭示，那些计划选择商业生涯的学生中，76%承认至少有一次考试作弊；19%则至少作弊 4 次。

一条震惊世界商业界的丑闻揭露出，日本投资公司承认他们通过汇集非法付款，来弥补优惠公司客户的投资损失。

孟山都公司(Monsanto)最近付给马萨诸塞州 120 万美元，企图隐瞒 20 万加仑酸性废水的排放。对 1 400 名总经理的调查发现，53%的人相信即使是最成功的生意人，有时也必须践踏原则以获取成功。

在这一章中，我们将为理解社会责任和管理道德打下基础，并使这些主题的讨论同前后文内容联系起来。尤其是我们将指出，社会责任是对变化着的环境的一种响应；道德思考应当是管理决策制定中的一个重要标准(这是本书第 6 章的主题)。

## 管理学

### 02 II 篇 定义管理者的领域

#### 03 5 章 社会责任与管理道德

##### 02 什么是社会责任

在 20 世纪 60 年代前，公司的社会责任问题并没引起多大注意。但那时积极分子运动开始引起了对工商企业单一经济目标的疑问。当时，公司里女性经理和少数民族经理极少。可是，就因为它们是大公司，歧视妇女和少数民族就没有责任了吗？再有，肯尼科特铜公司(Kennecott Copper)允许其冶炼厂污染亚利桑那州成百平方英里范围的空气，可以无视其社会责任吗？

20 世纪 60 年代前，对这样的问题几乎无人问津。但现在时代变了，管理者现在经常遇到需要考虑社会责任的决策，如慈善事业，定价问题，雇员关系，资源保护，以及产品质量都是极为明显的社会责任问题。为了帮助管理者作出这样的决策，让我们先来定义什么是社会责任。

##### 两种相反的观点

极少有哪个术语的定义像社会责任那样多。一些较为流行的含义有“只是创造利润”、“不仅是创造利润”、“是自愿的活动”、“关心更大的社会系统”，以及“社会敏感”等。这些观点许多都是片面的。一方面，按照古典的(或纯经济的)观点，认为管理唯一的社会责任就是使利润最大化；另一方面，站在社会经济的立场上，认为管理的责任不仅是使利润最大

化，而且还是保护和增加社会财富。

**古典观** 古典观(Classical view)最直率的支持者是经济学家和诺贝尔殊荣获得者米尔顿·弗里德曼(Milton Friedman)。他认为，今天大部分经理是职业经理，即他们并不拥有他们经营的公司，他们是雇员，对股东负责。因此他们的主要责任就是按股东的利益来经营业务。那么这些利益是什么呢？弗里德曼认为股东们只关心一件事：财务收益率。

根据弗里德曼的观点，当经理将组织资源用于“社会产品”时，他们是在削弱市场机制的基础。有人必须为这种资产的再分配付出代价。如果社会责任行为降低了利润和股息，那么股东受损失。如果必须降低工资和福利来支付社会行为，那么雇员受损失。如果用提价来补偿社会行为，那么消费者受损失。如果市场不接受更高的价格，销售额便下降，那么企业也许就不能生存，在这种情况下，组织的全部组成要素都将受损失。强里德曼进一步指出，当职业管理者追求利润以外的目标时，他们隐含地将自己作为非选举产生的政策制定者。他怀疑企业经理是否具有决定社会应当是什么样的专长。这就是(弗里德曼认为)我们选择政治代表来决策的原因。

从微观经济学的角度也许能更好地理解弗里德曼的观点。如果社会责任行为增加了经营成本，则这些成本必须或是以高价转嫁给消费者，或是通过较低的边际利润由股东们承担。

在一个竞争的市场中，如果管理当局提高价格，则将减少销售。在完全竞争的市场中，竞争并未假设成本中含有社会责任成本，因此提高价格不可能不损失市场，这种情况意味着生意本身必须吸收那些成本，最终导致利润下降。

古典观也许还会认为，在一个竞争的市场中，存在着种种压力使得投资基金流向能获得最高回报率的地方。如果担负社会责任的公司不能将高社会成本转嫁给消费者，而不得不在内部吸收这些成本的话，他的回报率将会降低。经过一段时间，投资基金就会从担负社会责任的公司中流出来，被吸引到那些不需承担社会责任的公司中，因为后者将会提供更高的回报率。这甚至意味着在一个特定的国家(如美国)的所有公司，由于管理当局认识到社会责任是公司的目标之一而引起了额外的社会成本，那么全部国内产业的生存可能会受到不产生社会成本的外国竞争者的威胁。

**社会经济观** 社会经济观反驳道，时代已经变了，并且对公司的社会预期也在变化。

公司的法律形式可以最好地说明这一点。公司要经州政府许可方能成立和经营，同样，政府亦有权解散它们，因此公司不再是只对股东负责的独立的实体了，它还要对建立和维持它们的更大的社会负责。

一位支持社会经济观(Socioeconomic view)的作者提醒我们：“利润最大化是公司的第二位目标，而不是第一位目标，公司的第一位目标是保证自身的生存。”

让我们看看曼维尔公司(Manville)的例子。大约 50 年前，曼维尔公司的高层管理者发觉，其产品——石棉会引起致命的肺病。作为一项政策，管理当局决定隐瞒由此而受到影响的雇员的情况。原因何在？利润！一位律师在法庭上作证时，回忆起 20 世纪 40 年代中期，他是如何询问曼维尔公司的辩护人有关公司对雇员隐瞒 X 光胸透结果的政策。这位律师问：“你们是否打算告诉我，你们将会让他们一直下去，直到他们倒下呢？”回答说：“是的，因为这样我们可以节省一大笔钱。”从短期看，也许是这样的，但从长期来看，肯定事与愿违。

果然，1982 年该公司被迫申请破产，以避免成千件潜伏着的与石棉有关的诉讼。在 1988 年，该公司重整旗鼓，但却背上了与石棉案有关的沉重债务。为了补偿受害者，曼维尔公司同意设立个人伤害安置信托基金，以现金、债券及公司直到 2015 年的 20% 的年利润，建立了一项 26 亿美元的基金。当管理当局目光短浅时，就会发生本例的情况。结果造成许多工人过早死亡，股东们损失巨款，一家主要的公司被迫重组。

在社会经济观的支持者看来，古典派观点的主要缺陷在于他们的时间框架。社会经济观的支持者认为，管理者应该关心长期的资本收益率最大化。为了实现这一点，他们必须承担

社会义务以及由此产生的成本。他们必须以不污染、不歧视、不从事欺骗性的广告宣传等方式来保护社会福利，他们还必须融入自己所在的社区及资助慈善组织，从而在改善社会中扮演积极的角色。

最后，社会经济观的支持者认为，古典观只触及了现实的表面，现代企业不再仅仅是经济机构了。它们游说和左右政治行动委员会以及从事其他活动，来为它们的利益而影响政治进程。社会接受甚至鼓励工商企业卷入社会、政治和法律环境中。也许在 30 或 40 年前情况不是这样的，但却是今天的现实。

#### 赞成和反对社会责任的争论

赞成和反对工商企业承担社会责任的具体论据是什么？在这部分，我们将列出已提出的主要观点。

#### 赞成的论据 赞成工商企业承担社会责任的主要论据有：

11 公众期望。对工商企业的社会期望自 20 世纪 60 年代以来急剧增长，公众支持工商企业在追求经济目标的同时也追求社会目标的主张，现在则更加坚定。

21 长期利润。承担社会责任的工商企业趋向于取得更稳固的长期利润，这是更好的社区关系和负责的行为，产生了更好的工商企业形象所带来的必然结果。

31 道德义务。一家工商企业能够并应该有良心，工商企业应该具有社会责任，因为负责的行为符合他们自身的利益。

41 公众形象。公司设法加强自身的公众形象以获得更多的顾客、更好的雇员、进入货币市场以及获得其他益处。由于公众认为社会目标是重要的，工商企业就能够通过追求社会目标来创造一个为大众喜欢的形象。

51 更好的氛围。工商企业的参与能解决许多社会难题，从而在企业中创造更好的生活质量和更令人向往的团体，这种氛围有利于吸引并留住雇员。

61 减少政府调节。政府调节增加了经济成本，限制了管理当局的决策灵活性。通过承担社会责任，工商企业可以期望减少政府调节。

71 责任与权力的平衡。工商企业和社会中拥有巨大的权力，这就要求有同等程度的责任来平衡它。当权力远大于责任时，这种不平衡会助长违背公众利益的不负责行为。

81 股东利益。从长期来看，社会责任将提高企业股票价格。股票市场将把承担社会责任的公司看作风险更小的和接受公众监督的公司，因此，它将使股票获得更高的价格——收益比率。

91 资源占有。工商企业拥有财政资源、技术专家和管理人才，它们有能力帮助需要援助的公共项目和慈善计划。

101 预防社会弊端的优越性。社会问题发展到一定时候必须处理。工商企业应该在问题变得更严重，须付出更大代价去补救，以及分散管理当局实现产品和服务目标的精力之前，对它们采取措施。

#### 反对的论据 反对工商企业承担社会责任的主要论据有：

11 违反利润最大化原则。这是古典观的精髓。工商企业在严格追求自己的经济利益和把其余活动留给其他机构时，就是在最大限度地承担社会责任。

21 淡化使命。对社会目标的追求冲淡了工商企业的基本使命：经济的生产率。社会也许会因不能很好地实现经济和社会目标而遭受损失。

31 成本。许多社会责任活动不能自负盈亏，某些人不得不为此付出代价，工商企业必须吸收这些成本，或将以更高的价格转嫁给消费者。

41 权力过大。在我们的社会中，工商企业已经是最有权力的机构之一了，如果它追求社会目标，它的权力就更大了。社会已给予工商企业足够的权力。

51 缺乏技能。工商企业领导者的眼光和能力基本上是经济导向的。商人不能胜任处理

社会问题的角色。

61 缺乏明确规定的责任。政治代表追求社会目标，并对他们的行为负责，而工商企业领导则不必。从工商企业到公众之间没有社会责任的直接联系。

71 缺乏大众支持。并没有广泛的社会授权要求工商企业参与社会问题，公众在这些问题上意见不一。事实上，这是一个不能引起激烈争论的主题。在这种不一致的支持下，采取行动很可能失败。

从义务到响应

现在是我们缩小范围，来准确地阐述当我们谈到社会责任(Social responsibility)时，我们指的是什么的时候了。它是一种工商企业追求有利于社会的长远目标的义务，而不是法律和经济所要求的义务。注意：这一定义假设企业遵守法律，并追求经济利益。我们的前提是，所有的企业(承担社会责任的和不承担社会责任的)都会遵守社会颁布的所有法律。同时，这一定义将企业看作一种道德机构，在它努力为社会作贡献的过程中，它必须分清正确的和错误的行为。

如果我们将社会责任与两个相似的概念相比，我们就能更好地理解社会责任。这两个概念是：社会义务和社会响应。如图 5—1 所示，社会义务是工商企业参与社会的基础。一个企业当它符合了其经济和法律责任时，它已经履行了它的社会义务(Social obligation)，仅此而已。它达到了法律的最低要求。一个企业追求社会目标仅限于它们有利于该企业实现其经济目标的程度。与社会义务相比，社会责任和社会响应不仅仅限于符合基本的经济和法律标准。

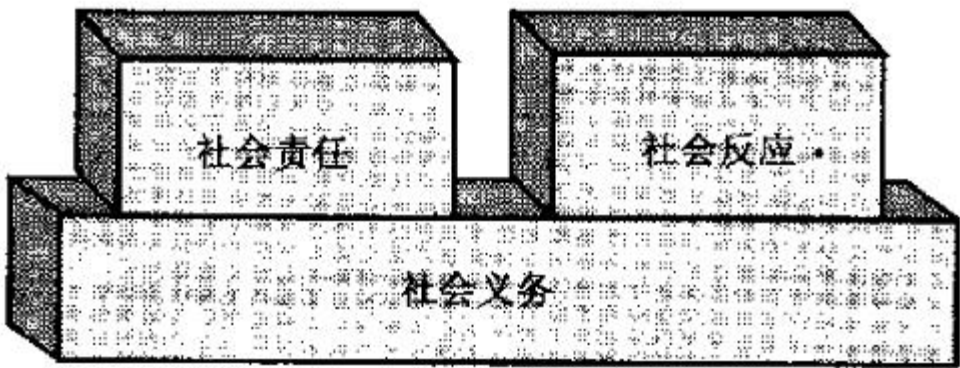


图 5—1 参与社会的程度

社会责任加入了一种道德规则，促使人们从事使社会变得更美好的事情，而不做那些有损于社会的事情。社会响应(Social responsiveness)是指一个企业适应变化的社会状况的能力。如表 5—1 所示，社会责任要求工商企业决定什么是对的、什么是错的，从而找出基本的道德真理。社会响应是由社会准则引导的社会准则的价值，它们能为管理者作决策提供一个更有意义的指南。下述内容使二者的区别更加清楚。

例如，假设一家多产品公司的社会责任是生产合理的安全产品。同样，这家公司随时对其生产的每件不安全品作出反应：它一旦发现产品不安全，就立刻从市场上撤回。那么，在收回了 10 次后，公司能被认为是承担了社会责任吗？或者，公司能被认为具有社会响应能力吗？这些问题的可能的答案是否定前者，而肯定后者。

表 5—1 社会责任与社会响应

社会责任	社会响应
主要考虑 道德的	实际的

焦点结果手段  
强调义务响应  
决策框架长 期中、短期

当一个公司达到联邦政府设立的污染控制标准，或在晋升决策中不歧视那些 40 多岁的雇员时，它只是履行了其社会义务。因为法律规定公司不能污染环境或实行年龄歧视。在 20 世纪 90 年代，杜邦公司为雇员提供了照顾小孩子的设施；宝洁公司(P&G)宣布，汰渍(Tide)洗衣粉“是用 100%再循环利用纸包装的”；世界最大的金枪鱼罐头厂的主管说：“斯塔基斯特(Starkist)公司不会购买、加工或出售任何与海豚科动物有关的鱼”。这些公司在这样做时都是对社会的响应。为什么呢？因为是职业压力 and 环境保护者使这些做法付诸实践。当然，如果上述公司在 20 世纪 70 年代已经提供了照看孩子的设施，使用可循环利用包装或保护海豚科动物，那也许就可以准确地称为一种社会责任行为了。

社会响应的拥护者相信这一概念已被实用主义取代了哲学论述。他们把它看作比社会责任更明确、更可实现的目标。一个对社会敏感的管理当局，不是评价从长期来看什么对社会有益，而是更愿意认识到流行的社会准则，然后改变其社会参与方式，从而对变化的社会状况作出积极反应。

## 管理学

### 02 II 篇 定义管理者的领域

#### 03 5 章 社会责任与管理道德

##### 03 社会责任和经济绩效

在这一节中，我们尝试回答这一问题：“社会责任活动会降低一个公司的经济绩效吗？”

许多研究已探讨了这一问题，但都存在着某些与衡量“社会责任”和“经济绩效”有关的方法论局限。大多数方法是通过分析年度报表内容，引证公司文档中有关社会行动的描述，或者用公众感觉的“声誉”指数来确认企业的社会绩效。这些标准作为客观的、可靠的社会责任尺度显然是有缺陷的。尽管经济绩效尺度(净收入、权益收益率或每股价格)更为客观，但它们通常仅用于表明短期的财务绩效。社会责任对企业利润的冲击(积极的或消极的)要许多年后方才见效。假设存在时间滞后，利用短期财务资料不可能产生有效的结果。而且这里还有一个因果关系问题。例如，如果有证据表明社会参与和经济绩效是正相关的，这也许并不意味着社会参与产生了更高的经济效益，也可能正相反，就是说，它可能表明正是高利润才使得企业能够广泛参与社会活动。

杰出的管理者

费思 1 沃尔与杜邦公司

费思 1 沃尔(Faith Wohl)的职务是工人合作主任，她的实际工作是监督和支持杜邦公司处理雇员个人和社会问题的各项计划。沃尔作为一位亲家庭政策的热心拥护者，被描述成为公司的“良心”。

沃尔于 1973 年加入杜邦公司，热情地担任过许多职务。1989 年她提升到现在的职位上，她领导着 19 位下属，处理各种事情，如工作分享、照顾老职工、工作多样化和性骚扰问题等等。

在她任现职的头 3 年里，沃尔已将一向稳重的杜邦公司转变成一个共同的家园建设者，从而帮助雇员们平衡了家庭和事业。例如，杜邦公司最近耗资 150 万美元在主要工作场所附近建造和翻新了儿童照顾中心；设立了供杜邦公司和其他 75 家公司使用的日间照管求助服

务：在美国 50 多个地方建立了“工作—生活”委员会，在那里，雇员们可以建议新计划和改变现有活动项目；还引入了分娩、收养和亲属生病的可选择的休假政策——不付薪的最长为 6 个月的假期，照发全部福利，以及付全薪的最长为 6 个星期的假期。

尽管沃尔成功了，她仍认为还可为杜邦公司做更多的事情，如果公司真的变成“像家庭一样友好”的话。例如，她的一个近期计划是用车送雇员的孩子去夏令营。在更远的将来，沃尔很想看到杜邦公司仿效法国公司，给予雇员一个月的暑假。

除了给出这些告诫以外，研究还发现了什么呢？大部分研究表明，公司社会参与和经济绩效之间存在一种正相关关系。在 13 项的研究中仅有一个发现了负相关关系，即使在这个案例中，承担社会责任的公司的股票价格并不低于股票价格的全国指数。正相关关系的逻辑基础是社会参与为公司提供了大量利益，足以补偿其付出的成本。这些利益可能包括一个积极的消费者形象，一支目的更明确和更讲究奉献的员工队伍，以及政府当局更少的干预。

还可以从另一角度来看这个问题，让我们考察一组近期发展起来的社会意识共同证券基金，并将它们的成绩同全部共同基金的平均水平相比较。表 5—2 列出了美国 6 种最大、最受欢迎的基金，这些基金表明它们是有责任感的投资者。近年来，这些基金不投资于以下公司：与制造防务武器有关的公司，利用核能的公司，以及卷入酒类、赌博、烟草、价格管制或犯罪性诈骗的公司。因此你可以看出，在 1986—1990 年间，这些社会意识基金的成绩，与全部证券基金的平均水平相当。

社会意识基金的总回报率(%)

表 5—2 (1986—1990 年)

卡尔费特社会投资(Calvert Social Investment) 74

德赖费斯第三世纪(Dreyfus Third Century) 59

帕克斯世界(Pax World) 77

先锋基金(Pioneer Fund) 68

先锋 (Pioneer ) 60

先锋 (Pioneer ) 47

全部证券基金 69

由此我们可以得出什么结论呢？总的来说，我们可以得出的最有意义的结论是，没有足够的证据表明，一个公司的社会责任行为明显降低了其长期经济绩效。如果现有的政治和社会压力迫使企业追求社会目标，这可能是在决策中必须考虑的重要因素。因此，要回答我们在本节开始时提出的问题，社会责任活动降低了一个公司的经济绩效了吗？答案似乎应是“否”。

# 管理学

## 02 II 篇 定义管理者的领域

### 03 5 章 社会责任与管理道德

#### 04 社会责任仅仅是利润最大化行为吗

如果社会责任并不消极地影响经济绩效，也许整个社会责任观点不过是一个虚幻的公共关系概念，它使得公司管理当局在追求利润目标的同时显示出某种社会意识。就是说，社会责任行为或许不过是一种乔装的利润最大化行为。虽然提出这种问题显得不够严肃，然而工商管理专业的学生、新闻媒介及其他团体，经常对企业追求社会目标是出于一种利他动机表

示怀疑。

毫无疑问，公司的某些社会行为主要是由利润动机驱动的。事实上，这种行为已经获得了一个名称：起因相关营销(Cause-related marketing)，指实施直接由利润驱动的社会行为。如美国运通公司(American Express)、可口可乐公司、通用食品公司(General Foods)和主人信用卡公司(MasterCard)等毫无顾忌地利用社会公众的良心。正如美国运通公司的一位总经理所说：“社会责任是一个很好的营销诱饵”。

在起因相关营销背后的思想，是发现与公司产品和服务相吻合的社会原因，然后以互利的方式把它们联系起来。这就是莱兹科公司(Razcal Corp.)最近所做的事情。这是马萨诸塞州的一家小公司，专为青少年市场生产和销售山莓酸橙苏打饮料。许多年来，反酒后驾车组织(MADD)一直努力争取高中学校加入一个以反酗酒为主题的标语比赛，但几乎没有学校报名。莱兹科公司看出这是一个机会，它和 MADD 都想以青少年为目标，并且两者都对饮料消费问题感兴趣。故由莱兹科公司提供资金，为标语比赛开展了一场巧妙的直接邮寄运动，这一活动扩大到 4 000 所新英格兰地区的高中，约 500 所学校的 3 000 名学生代表参加了这一比赛。

莱兹科公司的总费用(包括邮寄、宣传和赞助比赛)为 25 000 美元。结果如何呢?莱兹科公司的销售在一年中增加了 1 倍，从 250 000 美元增加到 500 000 美元。此外，一些超级市场放弃了货架空间费，甚至提供殿销专柜使之融入到 MADD-莱兹科的反酗酒行动中。

研究表明，公司的慈善事业需要借助广告宣传，而且要以利润来驱动。事实上，美国《商业周刊》已将起因相关营销描绘成了“慈善事业中最热门的事情”。

那么我们的结论是什么呢?社会责任真的仅仅是利润最大化行为吗?虽然我们还不能说明企业的每一个“社会”行动的动机，但显然至少有一些这样的行为是出于利润动机的，是和古典的利益最大化目标一致的。顺便提一句，这也许可以解释，为什么我们在前一切所引用的那么多研究材料都发现，在公司的社会责任和经济效益间存在一种正相关关系。

## 管理学

### 02 II 篇 定义管理者的领域

#### 03 5 章 社会责任与管理道德

##### 05 指点迷津

至此，我们已经提出了大量有关社会责任的问题，可惜它们没有引导我们走上一条直接的和清晰的道路。在这一节中，我们将提供一种走出迷宫的可供参考的指南，从而尝试阐明一些关键的问题。

如果我们能识别出企业管理者对之负有责任的那部分人，则会使我们更容易走出社会责任的迷津。古典主义者可能会说，只有股东或所有者才是他们所理当关心的人，革新主义者可能会认为，管理者应对任何受组织决策和政策影响的个人或团体负责。这些利害关系者(Stakeholders)是组织环境中的任何有关方面：政府机构、工会、雇员、顾客、供应商、所在社区及公众利益集团。所以，利害关系者是环境中受组织决策和政策影响的任何有关者。

图 5—2 描绘了组织社会责任扩展的一个四阶段模型。作为一个管理者，在追求社会目标方面，你所做的一切取决于你认为对其负有责任的人或人们。处在第 1 阶段的管理者，将通过寻求使成本最低和使利益最大来提高股东的利益。在第 2 阶段上，管理者将承认他们对雇员的责任，并集中注意力于人力资源管理，因为他们想获得、保留和激励优秀的雇员。他们将改善工作条件、扩大雇员权力、增加工作保障等。

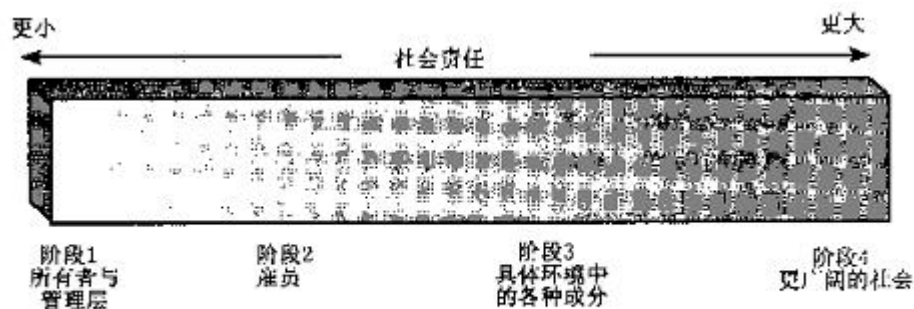


图 5-2 管理者对谁负责

在第 3 阶段上，管理者将扩展其目标，包括公平的价格、高质量的产品和服务、安全的产品、良好的供应商关系以及类似的方式。处在第 3 阶段的管理者，觉察到他们只有通过间接地满足其他利害攸关者的需要，才能履行对股东们的责任。

最后，第 4 阶段同社会责任的严格意义上的社会经济定义一致。在这一阶段，管理者对社会整体负责。他们经营的事业被看作公众财产，他们对提高公众利益负有责任。承担这样的责任意味着管理者积极促进社会公正、保护环境、支持社会活动和文化活动。即使这样的活动对利润产生消极影响，他们的态度也不改变。

每一阶段都伴随着管理者自由决定权的程度的提高。当管理者的自由决定权沿着图 5—2 的连续谱向右端移动时，他们必须作出更多的判断。在第 4 阶段上，需要将他们对社会行为的是非准则应用于社会。例如，一件产品什么时候对社会有害？当 RJR 纳比斯科公司(RJR Nabisco)销售爱林牌甜饼时，对社会而言，它做“对”了吗？当它出售香烟时，它做“错”了吗？或许生产的甜饼含糖太多也是错的吗？公用事业部门运行核能工厂是对社会不负责任吗？一家公司利用税收制度的各种漏洞，这意味着成 10 亿的利润只纳极少的税或不纳税，这是错误的吗？

这里没有简单的非此即彼的对错之分，能够帮助管理者制定社会责任决策。显然，工商企业的管理者有遵守法律和创造利润的基本责任，不能实现这两个目标将威胁组织的生存。

除此之外，管理者要识别他们认为对其负有责任的人们。我们建议通过关注与他们有利害关系者和公众对组织的期望，管理者会增强对关键的利害攸关者的责任，或减少疏远他们的可能。

## 管理学

### 02 II 篇 定义管理者的领域

#### 03 5 章 社会责任与管理道德

##### 06 管理道德

一个推销员贿赂一位采购代理人以诱使其作出购买决策是道德的吗？如果这笔贿赂款是出推销员自己的销售佣金又怎么样呢？这二者之间有什么不同吗？如果某个人为了在萧条时期找到一份工作，有意低报他的真实学历，因为这份工作不需要高学历的人来作，这是道德的吗？有人将公司的汽油作为私用是道德的吗？用公司的电话打个人长途又怎么样呢？请公司的

秘书打个人信件是道德的吗？

道德(Ethics)通常是指规定行为是非的惯例或原则。在这一节中，我们将考察管理决策的

道德方面。管理者制定的许多决策要求他们考虑谁会在结果和手段方面受到影响。我们将给出三种不同的道德观，并考察那些影响管理者道德的因素。最后，我们将以建议的方式，提出组织在改善雇员的道德行为方面能做什么。

三种不同的道德观

在道德标准方面有三种不同的观点。

第一种是道德的功利观(Utilitarian view of ethics)，即完全按照成果或结果制定决策的一种道德观点。功利主义的目标是为绝大多数人提供最大的利益。按照功利观点，一个管理者也许认为，解雇 20%的工人是正当的，因为这将增加工厂的利润，提高留下的 80%雇员的工作保障，并使股东获得最好的收益。一方面，功利主义鼓励效率和生产力，并符合利润最大化目标。但另一方面，它能造成资源的不合理配置，尤其当那些受影响的部门缺少代表或没有发言权时更是如此。功利主义还会造成一些利害攸关者的权利被忽视。

第二种是道德的权利观(Rights view of ethics)，这是与尊重和保护个人自由和特权有关的观点，包括隐私权、良心自由、言论自由和法律规定的各种权利。例如，这也许应当包括当雇员告发他们的雇主违法时，应当保护雇员言论自由的权力。权利观的积极一面是保护个人自由和隐私，但它在组织中也有消极的一面：它能造成一种过分墨守规章的工作气候，而阻碍生产力和效率的提高。

第三种是道德公正观理论(Theory of justice view of ethics)，这要求管理者公平和公正地加强和贯彻规则。管理者可能会应用公正观理论决定给新来的雇员支付高于最低限度工资 115 美元/小时的薪金，因为管理者认为最低工资不足以满足雇员的基本财政负担。实行公正标准也会有得有失，它保护了那些其利益可能未被充分体现或无权的利害攸关者。但它会助长降低风险承诺、创新和生产率的权利意识。

据了解，大部分生意人对道德行为继续持功利态度。这不足为奇，因为这一观点与效率、生产力和高利润等目标是相一致的。例如，通过使利润最大化，一位总经理可以为自己辩解，他正在为绝大多数人谋取最大的利益。

由于管理领域正在发生变化，因此观点也需要改变。功利主义为大多数人的利益牺牲了少数人的利益。强调个人权力和公正的新趋势意味着管理者需要以非功利标准为基础的道德准则。这对当今的管理者是一个实实在在的挑战，因为依据个人权力和公正等标准来制定决策，要比依据效率和利润的效果等功利标准制定决策，含有更多的模糊性。结果，管理者日益发现自己正面临着道德的困境。

影响管理道德的因素

一个管理者的行为合乎道德与否，是管理者道德发展阶段与个人特征、组织结构、组织文化和道德问题强度的调节之间复杂地相互作用的结果，(见图 5—3)。缺乏强烈的道德感的人，如果他们受规则、政策、工作规定或加于行为之上的强文化准则的约束，他们做错事的可能性很小。相反，非常有道德的人，可以被一个组织的结构和允许或鼓励非道德行为的文化所腐蚀。此外，管理者更可能对道德强度很高的问题制定出符合道德的决策。让我们看一下最终影响管理者行为是否符合道德的各种因素。

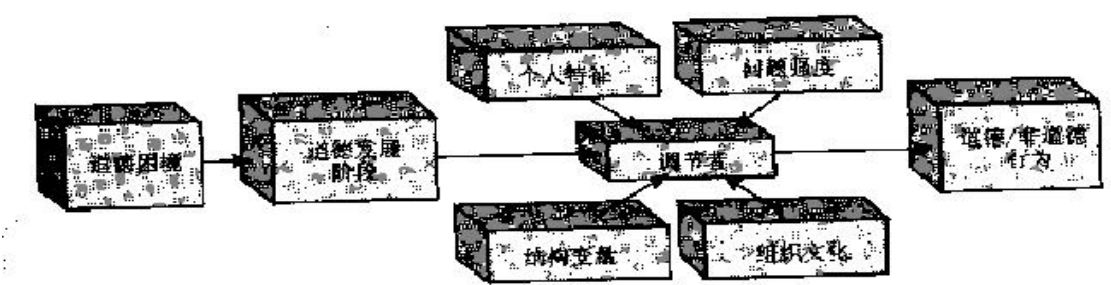


图 5—3 影响道德和非道德行为的因素

全球视野的管理  
国际范围的道德

道德准则普遍到跨越国界的程度了吗?几乎没有!国家之间社会和文化的差异是区分道德和非道德行为的重要环境因素。

一家墨西哥公司的经理为了替公司争取一份利润丰厚的政府合同,而贿赂了墨西哥城的一些高级政府官员。这种行为在美国即使不算作犯法,也会被视为是非道德的行为。但这在墨西哥却是一种司空见惯的生意行为。

在沙特阿拉伯的 IBM 公司雇员,应该遵守美国的道德标准吗?还是按“到了罗马就得按罗马人的习惯做事”这句俗语行事?如果欧洲空中客车公司(Airbus)将付给一位中间人 1 000 万美元的“经纪人费”,以便和中东航空公司(Middle Eastern airline)签订一份关键合同,波音公司会因为同一行为在美国被视为不正当行为而不该这么做吗?

有一项法规指导着美国管理者用付酬的方式影响外国官员或政治家的行为。1971 年通过的国外腐败行为法案规定,美国公司有意贿赂一位外国官员是非法的行为。即使这样,也还是不能减少道德问题。例如,在一些拉丁美洲国家,政府行政官员的工资低得荒唐,因为习惯允许他们从自己的服务中收取少量的报酬。这些报酬润滑着政府机器并保证其正常运转。

国外腐败行为法案没有明确规定付给外国政府内阁或办事人员小额报酬为非法,前提是这些报酬是一个国家商业活动允许的一部分收入来源。

莱维·斯特劳斯公司已决定输出它的美国道德标准。该公司最近调查了它的 400 个外国承包商后发现,大约 25%的承包商过度剥削他们的工人。例如,在塞班岛的一位承包商,让工人一天工作 11 小时,一周工作 7 天!还有的承包商经常使用童工。为了消除这些虐待工人的现象,莱维·斯特劳斯公司的管理当局已经对它的外国承包商采取了严格的指导准则,包括提供安全健康的工作条件,不低于当地一般工资的报酬水平。为了保证准则的实施,来自美国总部的检察者现在进行出其不意的查访。

道德发展阶段 一项实质性的研究表明,道德发展存在三个水平,每一个水平包含两个阶段。在每一个相继的阶段上,个人道德判断变得越来越不依赖外界的影响。这三个水平和 6 个阶段如表 5—3 所示。

第一个水平称为前惯例(Preconventional)水平。在这个水平上,个人仅当物质惩罚、报酬或互相帮助等个人后果卷入时,才对正确或错误的概念作出反应。当演进到惯例(Conventional)水平时,表明道德价值存在于维护传统秩序和他人的期望之中。在原则(Principled)水平上,个人作出明确的努力,摆脱他们所属的团体或一般社会的权威,确定自己的道德原则。

通过对道德发展阶段的研究,我们可以得出几个结论。首先,人们以前后衔接的方式通过 6 个阶段。他们逐渐地顺着阶梯向上移动,一个阶段接着一个阶段地移动,而不是跳跃式地前进。第二,不存在道德水平持续发展的保障,发展可能会停止在任何一个阶段上。第三,大部分的成年人处于第 4 阶段上,他们被束缚于遵守社会准则和法律。最后,一个管理者达到的阶段越高,他就越倾向于采取符合道德的行为。例如,处于第 3 阶段上的一位管理者,可能制定将得到他周围的人们支持的决策;处于第 4 阶段上的管理者,将寻求制定尊重公司规则和程序的决策,以成为一名“模范的公司公民”;处于第 5 阶段上的管理者,更有可能对他认为错误的组织行为提出挑战。最近,许多大学试图提高学生的道德意识和道德标准,他们的努力集中于帮助学生达到原则水平的高度。

表 5—3 道德发展阶段

水平阶段描述

前惯例仅受个人利益的影响。按怎样对自己有利制定决

- 11 严格遵守规则以避免物质惩罚策，并按照什么行为方式会导致奖赏或惩罚来
  - 21 仅当符合其直接利益时方遵守规确定自己的利益惯例受他人期望的影响。包括遵守法律，对重要人物
  - 31 做你周围的人所期望的事情的期望作出反应，并保持对人们的期望的一般
  - 41 通过履行你所赞同的准则的义务来维感觉 护传统秩序原则受自己认为什么是正确的个人道德原则的影响。
  - 51 尊重他人的权利，支持不相关的价值它们可以与社会的准则和法律一致，也可以不 观和权利，不管其是否符合大多数人一致 的意见
  - 61 遵循自己选择的道德原则，即使它们违背了法律
- 个人特征

进入组织的每一个人都有一套相对稳定的价值准则(Values)。这些准则是在个人早年发展起来的(从父母亲、老师、朋友或他人那里)，这些准则是关于什么是正确、什么是错误的基本信条。故每个组织中的管理者，经常有着明显不同的个人准则。注意，虽然准则和道德发展阶段可能看起来相似，但它们不是一样的。前者的范围广，覆盖的问题领域宽，而后者是专门衡量在外界影响下的独立性的一个尺度。

研究者发现，有两种个性变量影响着人们的行为，这些行为的依据是个人的是非观念。这两种个性变量是自我强度和控制中心。

自我强度 是衡量个人自信心强度的一种个性度量。自我强度得分高的人比得分低的人更可能克制冲动，并遵循自己的判断。就是说，自我强度高的人更可能做他们认为正确的事。我们可以预料自我强度高的管理者比自我强度低的管理者，将在道德判断和道德行为之间表现出更大的一致性。

控制中心 控制中心(Locus of control)是衡量人们相信自己掌握自己命运程度的个性特征。具有内在控制中心的人，认为他们控制着自己的命运；而具有外在控制中心的人则认为他们一生中会发生什么事全凭运气和社会。从道德的观点来看，具有外在控制中心的人不大可能对他们行为的后果负个人责任，更可能依赖外部力量。相反，具有内在控制中心的人，则更可能对其行为后果承担责任，并依据自己的内在是非标准来指导自己的行为。具有内在控制中心的管理者将比那些具有外在控制中心的管理者，在道德判断和道德行为之间表现观更大的一致性。

结构变量 组织结构设计有助于形成管理者的道德行为。有些结构提供了强有力的指导；而另一些却只是给管理者制造困惑。模糊性最小的结构设计有助于促进管理者的道德行为。

正式的规则和制度可以减少模糊性。职务说明和明文规定的道德准则可以促进行为的一致性。研究不断表明，上级的行为对个人道德或不道德行为具有最强有力的影响。人们注视着管理当局在做什么，并以此作为什么是可接受的和期望于他们的行为的标准。有些绩效评价系统仅集中于成果，但也有一些评价系统既评价结果，也评价手段。在仅以成果评价管理者的地方，则会增加使人们“不择手段”地追求成果指标的压力。与评价系统紧密相关的是报酬的分配方式、奖赏和惩罚越依赖于具体的目标成果，管理者实现那些目标和在道德标准上妥协的压力就越大。此外，时间、竞争、成本和工作的压力越大，管理者就越有可能放弃他们的道德标准。

组织文化 组织文化的内容和力量也会影响道德行为。一种可能形成较高道德标准的文化，是一种高风险承受力，高度控制，以及对冲突高度宽容的文化。处在这种文化中的管理者，将被鼓励进取和革新，将意识到不道德的行为，并对他们认为不现实的或不喜欢的期望或需要，自由地进行公开挑战。

强文化比弱文化对管理者的影响更大。如果文化的力量很强并且支持高道德标准，它会对管理者的道德行为产生非常强烈和积极的影响。例如，强生公司有一种长期承诺为顾客、

雇员、社会和股东履行义务的强文化。当 1982 年和 1986 年，有毒的泰诺胶囊在商店货架上被发现时，美国各地的强生公司的雇员，甚至在强生公司还未发表有关中毒事件的声明之前，就自动地将这些产品从商店撤走了。并没有人告诉这些雇员在道德上什么是对的，但他们知道，强生公司期望于他们的是什么。而在一种弱文化环境中，管理者更可能以亚文化规范作为行为的指南，工作群体和部门准则将强烈影响弱文化组织中的道德行为。

**问题强度** 一个从未想过闯入老师的办公室偷看一份会计学考试试卷的学生，也不会去向一个上学期参加了同一老师的同一会计学课程考试的朋友打听，上学期的考试题是什么。类似的，一位主管如果认为拿一些办公用品回家不算什么的话，他很可能会牵连进贪污公司公款的事件中去。

**11** 某种道德行为的受害者(或受益者)受到多大程度的伤害(或利益)?例如，使 1 000 人失业的行动比仅使 10 人失业的行动损害更大。

**21** 多少舆论认为这种行为是邪恶的(或善良的)?例如，认为对一位得克萨斯州的海关官员行贿是一种罪恶的美国人，比认为对一位墨西哥的海关官员行贿是一种罪恶的墨西哥人多。

**31** 行为实际发生和将会引起可预见的危害(或利益)的可能性有多大?例如，将一支枪卖给一位会使用武器的强盗，比卖给一位守法的公民具有更大的危害性。

**41** 在该行为和它所期望的结果之间，持续的时间是多久?例如，减少现有退休人员的退休利益，比减少现有年龄在 40 岁~50 岁间的雇员的退休利益具有更为直接的后果。

**51** 你觉得(在社会、心理或物质上)你与该种邪恶(或有益)行为的受害者(或受益者)有多么接近?例如，自己工作单位的人被解雇比远方城市的人被解雇对你的伤害更深。这些例子表明了影响一个管理者道德行为的最后一个因素——道德问题本身的特征。如图 5—4 所示，与决定问题强度有关的 6 个特征是：

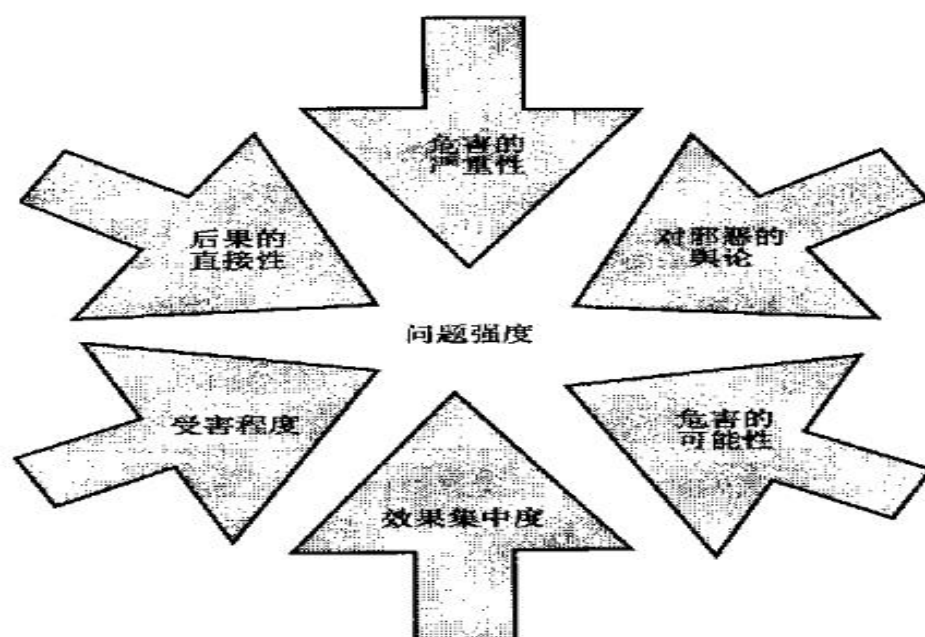


图 5—4 决定问题强度的特征

**61** 道德行为对有关人员的集中作用有多大?例如，担保政策拒绝 10 个要求得到 1 万美元担保金的人这一改变，比拒绝 1 万个要求得到 10 美元担保金的人的改变影响更为集中。

根据以上原则，人们所受的伤害越大，认为行为是邪恶的舆论就越强；行为发生和造成实际伤害的可能性就越高；从行为到后果的间隔时间就越短；观察者感觉与行为受害者越接近，问题强度就越大。总的来说，这 6 个要素决定了道德问题的重要性。当一个道德问题对

管理者很重要时，我们有理由期望管理者采取更道德的行为。

#### 改善道德行为

如果高层管理确实想减少其组织中的不道德行为，那么有许多事情可做。如他们可以努力挑选高道德标准的人；制定道德标准和决策规则；通过模范来影响大家；描绘工作目标，以及提供道德训练。孤立地看，这些行动也可能不会产生多大的影响；但将它们全部或绝大部分作为综合计划的一部分来实施时，便具有明显改善一个组织道德气候的潜力。注意，这里关键的词是潜力。一个设计良好的计划并不一定能保证取得所希望的结果。例如，道-康宁公司长期以来一直被认为是公司道德的一个先驱。它的道德计划被认为是美国公司中最详尽的道德计划。然而，正如在本章的开头我们所了解到的，它并没有制止对硅酮凝胶乳房植入物研究结果的掩盖和歪曲行为。

**甄选** 假设个人处于不同的道德发展阶段并拥有不同的个人价值体系和性格，一个组织的雇员甄选过程(包括面试、笔试、背景测试等)，应当用来剔除道德上不符合要求的求职者。然而，这并非易事，即使在最好的情况下，是非标准很成问题的人也可能被录用。这是可以预料的，但如果加强其他方面的控制，由此产生的问题并不严重。而甄选过程则应被视为是了解个人道德发展水平、个人价值准则、自我强度和控制中心的一个机会。

**道德准则和决策规则** 我们已经看到道德是什么这一问题对雇员而言是多么迷惑。道德准则是减少迷惑的日益流行的一种作法。例如，《幸福》杂志列出的 1 000 家公司中，几乎 90% 的公司都有一套明文的道德法规。

**道德准则(Code of ethics)**是表明一个组织基本价值观和它希望雇员遵守的道德规则的正式文件。一方面，道德准则应尽量具体，以向雇员表明他们应以什么精神从事工作；另一方面，道德准则应当足够宽松，从而允许雇员们有判断的自由。这些建议似乎已为麦道公司所采用，见表 5—4。

表 5—4 麦道公司道德准则

正直和道德或存在于个人中或根本不存在。它们必须被个人所坚持或根本不被坚持。为了使正下和道德成为麦道公司的特征，作为公司的成员，我们必须努力做到：

在我们所有的交往中要诚实和守信。

可靠地执行分派的任务和职责。

我们所说的和所写的一切要真实和准确。

在所从事的所有工作中要协作和富于建设性。

对待我们的同事、顾客和其他所有人都要公平和体贴。

在我们的所有活动中要守法。

始终以最好的方式完成全部任务。

经济地利用公司的资源。

为我们的公司和为提高我们所生活的世界的生活质量奉献自己的服务。

正直和高道德标准需要努力工作、勇气和困难的选择。雇员、高层管理和董事会之间的协商有时对决定正确的行动路径是必要的。正直和道德有时可能要求我们走在生意机会之前。从长期来看，我们做正确的事情比做权宜的事情能获得更好的结果。

大多数道德准则看上去是什么样呢：对 83 家企业道德准则的调查(包括埃克森公司、杜邦公司、波士顿银行和威斯康星电力公司等)发现他们的内容可分为三类：(1)作一个可靠的组织公民；(2)不做任何损害组织的不合法或不恰当的事情；(3)为顾客着想。表 5—5 按被提到的频率的顺序列出了各种类型包含的变量。而对《幸福》杂志排出的 500 家公司中的 202 家进行的另一调查表明，许多道德准则并不具有它们应有的影响，因为它们忽略了一些重在的问题。例如，75% 的公司没有涉及个性问题、产品安全、产品质量、环境事务或公民的和社区的事务。相反，多于 3/4 所述的问题是诸如与美国政府的关系、顾客/供应商关系、政府

贡献和利益冲突等。这项调查的作者推断：“准则实际上处理的是违反公司的行为，而不是公司的违法行为”。就是说，准则主要注意的领域是可能减少公司利润的非法和不道德行为。

表 5—5 83 家企业道德准则的变量分类

类型 1：作可靠的组织公民

- 11 遵守安全、健康和保障规则
- 21 表现出礼貌、尊敬、诚实和公平
- 31 禁止生产非法药品和酒精
- 41 管理好个人财务
- 51 出勤率高和准时
- 61 听从监督人员的指挥
- 71 不说粗话
- 81 穿工作服
- 91 禁止上班携带武器

类型 2：不做任何损害组织的不合法或不恰当的事情

- 11 合法经营
- 21 禁止付给非法目的报酬
- 31 禁止行贿
- 41 避免有损职责的外界活动
- 51 保守秘密
- 61 遵守所有的反托拉斯和贸易规则
- 71 遵守会计规则和管制措施
- 81 不以公司财产谋取私得
- 91 雇员对公司基金负有个人责任
- 101 不宣传虚假和误导信息
- 111 制定决策不考虑个人利益

类型 3：为顾客着想

- 11 在产品广告中传递真实的信息
- 21 以你的最大能力履行分派的职责
- 31 提供最优质的产品和服务

孤立地看，道德准则不大可能比公关声明更进一步。它的效果很大程度上取决于管理当局是否持支持态度，以及如何对待违反准则的雇员。当管理当局认为它很重要，经常重复和强调它的内容，并当众谴责违反准则的人时，准则便能为一个有效的道德计划提供强有力的基础。

使用明文规定来指导行为的另一途径已由劳拉·南希(Laura Nash)提出。她提出了 12 个问题作为指导管理者制定决策时处理道德问题的决策规则。这些问题如表 5—6 所示。

表 5—6 检验企业决策道德的 12 个问题

- 11 你准确地确定问题了吗?
- 21 如果你站在对方的立场上，你将如何确定问题?
- 31 这种情况首次发生时会是怎样?
- 41 作为一个人和作为公司的一员，你对谁和对什么事表现忠诚?
- 51 在制定决策时，你的意图是什么?
- 61 这一意图和可能的结果相比如何?
- 71 你的决策或行动可能伤害谁?
- 81 在你作决策前，你能和受影响的当事人讨论问题吗?

91 你能自信你的观点在长时间内将和现在一样有效吗?

101 你的决策或行动能问心无愧地透露给你的上司、首席执行官、董事会、家庭或整个社会吗?

111 如果你的行动为人所了解,那么它的象征性潜力是什么?如果被误解了,又该如何?

121 在什么情况下,你将允许发生意外?

高层管理的领导 道德准则要求高层管理以身作则。为什么?因为正是高层管理者建立了文化基调。在言行方面,他们是表率——虽然他们所做的可能比所说的更为重要。例如,如果高层管理者将公司资源作为己用,扩大他们的费用支出,给予朋友优待,或从事类似的行为,他们等于向全体雇员暗示这些行为是可以接受的。

高层管理还可通过他们的奖罚来建立文化基调。选择谁或什么事作为提薪奖赏或是晋升的对象,将向雇员传递强有力的信息。以不正当的方法取得重大成果的某位经理,他的提升表明那些不正当的方法是可取的。另一方面,当揭发错误行为时,管理当局不仅必须惩罚做错事的人,而且还要公布事实,让人人看到结果。这就传递了另一条信息:“在错事要付出代价,行为不道德不是你的利益所在。”

工作目标 雇员应该有明确的和现实的目标。如果目标对雇员的要求不现实,明确的目标也能引起道德问题,在不现实的目标压力下,即使有道德的雇员也会持“不择手段”的态度。而当目标清楚和现实时,它会减少雇员的迷惑并使之受到激励而不是惩罚。

道德培训 越来越多的组织正设立研讨会、专题讨论会和类似的培训项目,尝试改善道德行为。据最近的估计,44%的公司提供了某些道德培训。但对这些道德培训项目并非没有争论,主要的争论是围绕着你是否能够真正教授道德而进行的。例如,批评者强调,由于人们在年轻时就形成了自己的价值体系,所以教授道德的努力是无意义的。而支持者却指出,一引进研究表明,价值准则可以经过童年后的学习获得。此外,一些证据也增强了他们的信心。这些证据表明,教授解决道德问题的方法能使道德行为产生实质差别,这种培训提高了个人道德发展水平,即使没有取得任何结果,至少这种道德培训增强了对经营道德问题的意识。

你如何教授道德呢?让我们看一下西特公司是如何做的。作为公司的综合性道德培训项目的一部分,管理者参加了理解公司道德标准的一场比赛。当参赛者正确回答了卡片上的多选题后,他们将结果传给比赛委员会。随着比赛的进展,参赛者的道德水平从新来的雇员提升到监督者,最后达到中层管理者的水平。

举例来说,有这样的问题:当你成功地为一位日本客户完成了一笔复杂的交易后,他送给你一个花瓶来表达他的感激之情。这个花瓶价值昂贵,而接受这一价值的礼物明显是违反西物公司政策的。但若不收下,又将会侮辱你的客户。你将:(1)把花瓶还给客户,并礼节性地向他解释接受客户的礼物有违西特公司的政策;(2)接受礼物因为你不能冒侮辱一位重要客户的风险;(3)代表西特公司接受礼物,在总务处登记后作为陈列品,将花瓶摆放在办公室显眼的地方;(4)接受礼物,并将其看作对服务优异的雇员的奖赏(顺便提一句,西特公司倾向答案(3)。)另一个问题是:如果一家竞争银行的经理打电话建议共谋操纵利率,你怎么办?如果参赛者选择了:“请他来进一步讨论”,那么参赛者就会“因此被开除”并退出比赛!

综合绩效评价 当绩效评价仅以经济成果为焦点时,结果将会开始为手段辩护。一个组织如果想使它的管理者坚持高道德标准,它必须在绩效评价过程中包含这方面的内容。例如,一位经理的年度评价除了包括他在多大程度上达到了传统的经济指标的评估,还应包括他的决策总起来的多大程度上符合组织的道德准则的评估。不用说,如果这位经理在经济指标方面看起来不错,但在道德行为方面得分不高,就应当受到恰当的处罚。

独立的社会审计 一种重要的制止非道德行为的因素是害怕被抓住的心理。按照组织的

道德准则评价决策和管理的独立审计，提高了发现非道德行为的可能性。这种审计可以是一种便常性评价，类似财务审计一样；或者是抽查性质的，并不预先通知。一个有效的道德评价计划应包括这两种方式。为了保证正直，审计员应对组织的董事会负责，并直接将审计结果呈交董事会。这不仅给了审计员一个警告，而且减少了那些被审计的组织报复审计员的机会。

正式的保护机构 我们最后建议组织提供正式的机构，以使处于道德困境的雇员能按自己的判断行事而不必担心受到惩戒。

例如，一个组织应任命道德咨询员。当雇员面临困境时，他们能够向咨询员寻求指导。道德咨询员的角色首先应是一块共鸣板，一条让雇员开口唠叨自己的道德问题原因和发表自己的意见的渠道。当各种选择明确后，咨询员应该扮演促成“正确”选择的倡议者的角色。

组织应设立一个专门的申诉过程，使雇员能够放心地利用它提出道德问题，或对践踏道德准则者鸣笛示警。

## 管理学

### 02 II 篇 定义管理者的领域

#### 03 5 章 社会责任与管理道德

##### 07 最后的思考

如果你拿起一本 20 年前的管理教科书，几乎可以肯定，你不会发现有关社会责任和道德的内容。即使你在课文中看到了这一术语，叙述它们的文字也不会超过一个段落。那么是什么引起了这一演进过程呢？

一种思考的线索是，近年来这些主题成为关注的焦点，是对企业接受它的社会责任的意愿和管理者道德标准滑坡现象的反应。例如，盖洛普(Gallup poll)民意测验表明，65%的美国人认为，在 20 世纪 70 年代中期的到 80 年代中期这段时间里，社会道德的总体水平下降了。

而 20 世纪 80 年代末的华尔街震惊公众的道德丑闻，更加强化了人们的这种感觉。不过，研究企业社会作用的专家提出了另一种解释，他们认为，今天的管理者比上一代的管理者更具有社会意识和道德。如图 5—5 所示。问题在于社会对企业的要求，以及对什么是“恰当行为”的期望增长，要快于企业提高其道德标准的能力。

企业的社会期望已经变化了。科尼利厄斯·范德比尔特(Cornelius Vanderbilt)的名言：“公众该死”在 19 世纪 90 年代为许多公司所接受。但在 20 世纪 90 年代显然是不可接受的。

在 20 世纪 50 年代，克利夫兰钢铁公司污染伊利湖尚可接受；但在今天却是不能容忍的。这种演进对管理者有着潜在的影响。由于社会对其各种机构的期望正在有规律地变化，管理者必须不断地把握这些期望。今天可以接受的道德标准对未来可能是一种拙劣的指南。

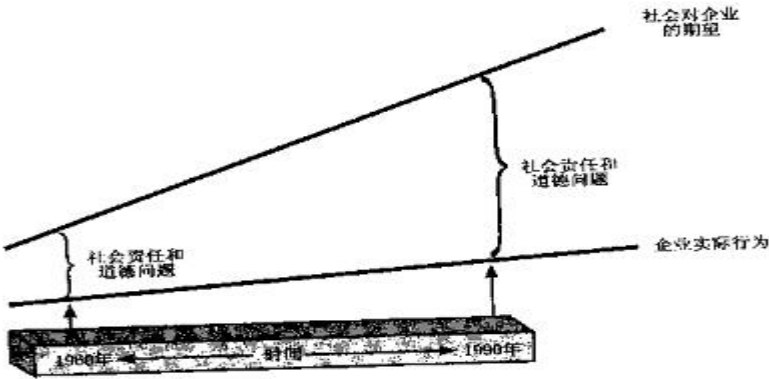


图 5-5 社会责任和道德随时间的变化趋势

# 管理学

## 02 II 篇 定义管理者的领域

### 03 5 章 社会责任与管理道德

#### 08 本章提要

11 根据古典观，企业的社会责任仅仅是使股东的财务回报最大化；与此对立的社会经济观认为，企业应对更大的社会负责。

21 主张工商业承担社会责任的论据有：公众期望，长期利润，道德义务，企业形象，改善氛围，减少政府的调节，责任与权力的平衡，股东的利益，资源的拥有，以及防止社会弊端的优越性。而反对此论点的一方的论据认为，社会责任违反利润最大化目标，冲淡组织使命，成本太大，给予工商企业太多的权力，要求工商企业不具有的技能，缺乏明确说明的责任，以及缺乏公众的广泛支持。

31 社会责任是指工商企业对有利于社会的长远目标的追求。社会响应是指企业对社会压力作出反应的能力。前者要求工商企业决定什么是对的，或什么是错的，并寻求基本的道德真理；而后者则是由社会准则引导的。

41 大量研究表明，在公司的社会参与和经济绩效之间，存在一种正相关关系。现有的证据并未表明，对社会负责的行动，会显著降低一个公司的长期经济绩效。

51 利害攸关者是组织环境中受组织决策和政策影响的任何相关要素，将注意力集中于组织的利害攸关者和他们对组织的期望，管理当局就不会忽略它对关键相关要素的责任。

61 道德是指判断行为是非的规则或原则。

71 功利观按照成果或后果制定决策。权利观寻求尊重和保护个人的基本权利。公正观理论寻求公正和公平地贯彻和强化规则。

81 一个管理者行为道德与否，是管理者的道德发展阶段，他的个性特征，组织结构设计，组织文化和道德问题强度之间复杂的相互作用的结果。

91 道德发展有三个水平，每一个水平由两个阶段组成。最初的两个阶段仅受人们的个人利益影响；第3阶段和第4阶段受他人期望的影响；第5阶段和第阶段受个人认为正确的道德原则的影响。

101 一个综合道德计划应包括经过甄选去除不符合道德要求的求职者，一个成文的道德准则和决策规则，高层管理的承诺，明确和现实的工作目标，道德培训，综合绩效评价，独立社会审计和正式的保障机构。

# 管理学

## 02 II 篇 定义管理者的领域

### 03 5 章 社会责任与管理道德

#### 09 复习与练习

##### 复习题

11 为什么当今工商企业的社会责任，比它在20世纪40年代或50年代所承担的社会责任引起更多的关注？

21 从社会责任的社会经济观角度来看，古典观的缺陷是什么？

31 比较社会责任和社会响应，哪一个更理论化？为什么？

41 什么是起因相关营销?在古典观看来它承担社会责任了吗?

51 有关道德的三种观点,哪一种在生意人中最为流行?为什么?

61 在决定个人可能有的道德问题的强度上,哪些状况与此有关?

71 什么行为最有可能为组织的道德准则所禁止?哪些最有可能不被组织的道德准则提及?

81 在过去 20 年中,工商企业变得更不愿意承担它的社会责任了吗?请你解释一下。

讨论题

11 对于你来说,社会责任意味着什么?你认为工商企业应该承担社会责任吗?为什么?

21 讨论这一提法:“从长期来看,那些不以社会认为负责的方式使用权力的人将会失去权力。”

31 “企业的营生就是生意”。请你从古典观和社会经济观来评论这句话。

自我评估练习

你的个人价值倾向是什么?

以下列出了 18 个价值准则,通过排序指出它们的重要性。从 1~18 排序。“1”表示这一价值准则在你的生活中是最重要的指导原则;“2”次之;以下类推。

价值准则 排序

抱负(努力工作、鼓舞)

胸怀(思想开放)

能力(技能、效能)

性情(轻松、愉快)

整洁(干净、整齐)

勇气(坚持你的信仰)

宽恕(愿意原谅别人)

帮助(为他人幸福而工作)

诚实(忠诚、可信)

想象(大胆、创新)

独立(自力更生、自给自足)

智慧(智力、反省)

逻辑(一致、合理)

热情(感情、体贴)

服从(责任感、尊重)

礼貌(有礼、态度好)

责任(可靠、可信赖)

自制(约束、自律)

快速反应练习

CMT 国际调查公司

送至: L1W1 威廉姆斯, 公司法律事务主任

发自: 戴维·奇尔德雷斯, CEO

主题: 防止告发者

唐·雷迪的“告发者”案件已经把公司弄得十分尴尬。她在法庭上争辩说,我们不理睬她的要求,她提出她工作的实验室分部的几位经理接受了客户的贿金,伪造调查结果以便使客户生产的药品尽快通过联邦药品管理局(FDA)的审批。她还说她担心如果她揭发了这件事,她的直接上司会报复她。这就是她为什么直接找 FDA 为自己辩解和寻求保护的原因。

这个集体造成的损失(估计为 250 万美元)足以说明我们存在着严重问题。仅仅解雇卷入

这项阴谋的 3 名经理人员是不够的，我们必须立即采取措施改变我们周围的道德气候。当雇员觉察到错误的做法时，他们无需诉诸公司外部的权威机构，他们必须有一种安全感，知道我们是坚持高道德标准的，并将保护任何举报不道德行为的雇员。

作为解决问题的第一步，我已经告诉雷迪女士和她的律师，有证据表明她的上司因她的“绩效不佳”而决定解雇她的传言完全是虚构的。我还告诉她，她的上司已经被撤职，同时被撤职的还有她上司的上司和其他有关人员。我提出我个人希望她能返回她的工作岗位，她已经接受了我的要求。

这个案件已经结束了，但我们必须保证此类事件决不发生！我要你给我一份书面计划（不超过 2 页纸），特别说明我们能在下述两方面做些什么：（1）鼓励雇员，当他们见到不正当行为时敢于公开揭露之；（2）当雇员这样做时，如何保护他们。

#### 案例应用

##### 创办你自己企业的两个道德困境

在你的工作生涯中，你已被计算机包围了。5 年前，罗布·菲尔曼请你加入了他新成立的数据处理公司。今天你在菲尔曼 20 人的企业中成了一名销售经理。但你确实想拥有一家属于自己的数据处理公司，在过去几个月中，你已花了数个晚上编制预计财务报表，策划顾客服务项目表，而且还勾勒出了公司的轮廓。菲尔曼对你的计划一无所知，你打算在公布前告诉他。

与此同时，你还在公司里勤奋工作，不过现在困难的情况出现了，你面临两个困难的选择。

##### 道德困境一：关键雇员

现在是 5:30，就在这时有人敲你办公室的门。当你正请来访者进来的时候，你又快速地最后一次演练了一下你的推销程序。来访者是程度设计员洛利，他进来后坐下，面带微笑。

“你听说了吗？”他问，“好像老板要我打上领带开始以一名经理的身份工作。”

你祝贺他，但是疑虑再次映入了你的脑海。你的公司的创立需要洛利，他是你所认识的人中最麻利的技术能手。他有一种令人难以置信的妙法来使顾客感到轻松愉快。而且他不止一次告诉过你，他想在某一天能加入一家新的公司。

如果不是正在菲尔曼公司上班，你现在就会给他提供一份合适的工作了。

面对这一问题，你想到，菲尔曼使你拥有了今天的地位。他不仅雇佣了你，还培训了你，他给予你比你准备的还多的职责。你确信你已经在这其中得到了成长。不过很快，你被他有时的骄傲自大的权威激怒。如果你离开，菲尔曼会觉得你背叛了他。但你藏起了自己的自责，那是生意，菲尔曼不过是个大孩子。

但洛利怎么办呢？也就在上个星期，菲尔曼告诉你他对年轻人的期望。他谈起了扩大洛利的责任，谈到最终要将他提拔到管理岗位上去。他说这正是他需要的人，洛利正是可以帮助他的公司突破 200 万美元大关的人。

你又看了一眼洛利，他在你办公室坐着，微笑着。你知道他对菲尔曼的重要性。但你也知道他的长远打算是什么，并且如果你提供给他一个合适的位置，他便会加入到你的新公司中来。你甚至想，如果菲尔曼不是站在他个人立场上的话，他会鼓励你的。他喜欢说：“一个人得照料好他自己。”

##### 道德困境二：客户

利萨·玛格特呷着咖啡，话说了一半。你咬了一口面包，一边慢慢嚼着，一边在飞快地想着。

玛格特是一家咨询公司的经营合伙人。这家咨询公司是菲尔曼的客户之一，并且一直由你和她打交道。今天你邀请了玛格特共进午餐，公开和她讨论长远的数据处理需要。实际上，你想借机跟她谈你的新公司。你已经谋划好了，你可以向她提供她从菲尔曼公司那得到

的同样的服务，而费用比其少 30%。现在她已经留有余地，你可以用你的小型计算机打进去。

“我恐怕给你带来了坏消息，”她说，“我希望你不要单从个人角度看这个问题。因为我总是乐于和你一起工作。但是计算机现在那么便宜，我们正计划将我们的数据处理工作改由自己来作。这样我们应该能从支付给你们的费用中节省 20%，除非你能把费用降到这个水平，否则我将不得不终止我们的合作。”

让我暂时打断一下，你想，我不仅能说服她，我还能准确地指出她哪里算错了。她没有算出雇佣、培训和监督将招聘来从事数据处理的新雇员的成本，她还没算管理费用。这项计划没经过仔细推敲，而玛格特的公司也许是你计划中的新公司的一位大客户。但这并不是真正困扰你的问题。

今天你正想去吃午饭时，菲尔曼进来了。他很着急。“听着，”他对你说“别跟这些人磨嘴皮子了，我和一位他们的合伙人在那边打高尔夫球，他已打算买我们的新计算机了。我请你听听他们打算自己干的大计划，看他们能省多少钱！”

“我的态度是让他们去试试。到那个时候他们就知道这并不像他们想得那么容易，他们还会爬回来找我们的。我们不是在玩掷筹码的游戏。如果那是他们的计划，就跟他们说再见，祝他们好运。”我说。

现在，你的思路又回到饭馆，玛格特正抬头望着你，期待你的反应。你可以采取菲尔曼的方法，即使(你禁不住要想)这是在欺骗顾客。或者你可以按照自己的计划，为玛格特提供她可能得到的最好的交易，并且说不定她是你的第一个客户。

问题：

11 你怎么应付困境一，你会给洛利提供一份工作吗？你会放弃创办自己的公司的念头吗？或者闭口不提你的计划直到离开吗？

21 你怎么应付困境二，你会像菲尔曼说的那样干吗？向玛格特表明你的意图？或者等你离开菲尔曼后，你才说出你的计划？

31 你的反应与你同班的其他人相比有什么不同？同学们应该讨论他们作出决定的推理过程。

## 管理学

### 02 Ⅱ 篇 定义管理者的领域

#### 03 6 章 决策：管理者工作的实质

##### 01 学习目的和范例

学完本章后，你应当能够：

11 概述决策制定过程的步骤。

21 定义理性的决策者。

31 说明理性决策的局限性。

41 描述完全理性决策的过程。

51 描述有限理性决策的过程。

61 识别两种类型的决策问题和两种常用的、能决这两类问题的决策。

71 区分确定性、风险性和不确定性决策情况。

81 明确群体决策的优缺点。

91 阐述改善群体决策的四种方法。

范 例

赫布·凯莱赫(Herb Kelleher)是西南航空公司(Southwest Airlines)的总裁，他决定将公司飞机机舱前部的壁橱去掉。他这样做不是为了增加更多的座位，而是为了缩短乘客上下飞机的时间。由于西南航空公司的所有飞机都实行不对号入座，所以第一个登机的乘客会径直走向机舱前部的壁橱，放好自己的行李并选择最近的座位坐下。当飞机着陆时，下飞机的乘客不得不等着前排乘客在壁橱里翻找自己的行李。

正如凯莱赫所言，改变壁橱的位置只不过是“1 000 项简化设计小决策”之一，其他一些为达到简化目标的决策还有：不提供餐点，不预定座位和不设头等舱座位，不采用计算机化定票系统，不在航班间转运行李，飞机标准化(全部是波音 737)，以及可重复使用的登机牌。另外，当其他小航空公司决定开通欧洲航线或与大航空公司面对面竞争时，凯莱赫仍坚持他的细分市场战略。他说：“你必须对大量的能做什么和不能做什么的选择作出判断”。

他很早就决定以极大的强度占领少数市场。西南航空公司以大量航班“轰炸”一个城市，“我们不会以 1 个~2 个航班进入一个城市市场，要进就是 10 个~12 个航班。”凯莱赫看来很清楚他应当做什么。自从 1971 年西南航空公司作为上下班性质的小航空公司诞生以来，凯莱赫已将它发展成为美国第八大航空公司，年收入为 12 亿美元。顾客喜欢西南航空公司的低票价和准时，该公司将近 85% 的航班每 15 分钟或不到 15 分钟就有一班(其他主要的航空公司平均要隔上 1 个小时)。西南航空公司是美国极少数获利的航空公司之一。通常，西南航空公司的飞机每天在空中的飞行时间达 11 个小时，而该行业的平均飞行时间为 8 小时。同时，西南航空公司每有效座位里程的成本为 615 美分，将美国航空公司和联合航空公司等竞争对手抛在了后面，它们的成本分别为 9 美分和 15 美分。

赫布·凯莱赫像所有的管理者一样，制定了大量决策——有小的、有大的。这些决策的整体质量对组织的成败有重大影响。在本章中，我们将探讨“决策”的概念。

## 管理学

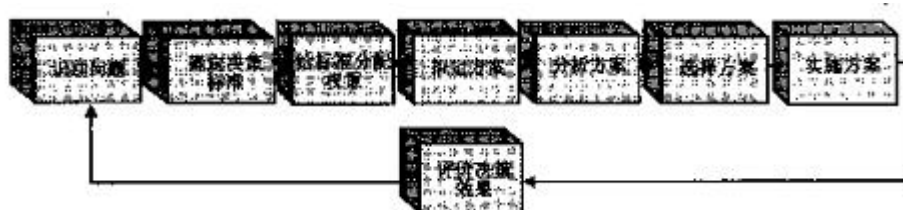
### 02 II 篇 定义管理者的领域

#### 03 6 章 决策：管理者工作的实质

##### 02 决策制定过程

决策制定过程常被描述为“在不同方案中进行选择”，但这种观点显然过于简单了，为什么？因为决策制定是一个过程而不是简单的选择方案的行为。

图 6—1 将决策制定过程(Decision-making process)描述为八个步骤，从识别问题开始，到选择能解决问题的方案，最后结束于评价决策效果。这一过程犹如你决定打算在哪里度过暑假一样，适用于决定一个公司的行动，就像赫尔希食品公司决定投产一种新的糖果排一样。这一过程既能用来描述个体决策，也能用来描述群体决策。让我们详细考查一下这个过程，以便对每一步的具体内容有所了解。



##### 步骤 1：识别问题

决策制定过程始于一个存在的问题(Problem)，或更具体一些，存在着现实与期望状态之

间的差异。让我们举一个例子来说明这一点，我们在本节中还会反复提到这个例子。为简化起见，我们举一个与大多数人有关的例子：买车的决策。假设一家工厂中属于公司的轿车发动机炸裂了，为了简化问题，假设修车不经济，并且公司总部要求工厂经理买新车而不是租车。故现在我们就有了一个问题，在经理需要有一辆轿车和她现有的车不能使用这一事实间存在着差异。

可惜这个例子并没有告诉我们更多的有关管理者如何识别问题的内容。现实中大部分问题并不像霓虹灯广告牌所显示出来的那样，虽然炸裂的发动机也许已给了工厂经理一个明确的信号：她需要一辆新车。但如此明显的问题是极少的。销售额下降了 5%是问题吗？或者只是另一个问题的征兆，比如是产品过时或是广告预算不足？而且我们注意到，同一个问题在一个经理看来是“问题”；而另一个经理却认为这是“事情的满意状态”。

问题识别是主观的。并且，那些不正确地、完美地解决了错误问题的管理者，与那些不能识别正确问题而没有采取行动的管理者干得一样差。问题识别在决策制定过程中既非简单，也并非不重要。

在某些事情被认为是问题前，管理者必须意识到差异，他们不得不承受采取行动的压力，同时，他们必须有采取行动所需的资源。

怎么使管理者意识到事情的差异呢？显然，他们必须将事情的现状和某些标准进行比较。标准是什么？它可以是过去的绩效；预先设置的目标；或者组织中其他一些单位的绩效；或是其他组织中类似单位的绩效。在我们所举的买车的例子中，标准就是预先设定的目标——有一辆可行驶的轿车。

但一个没有压力的差异是一个可推迟到未来某个时间的问题。故作为决策过程的开端，问题必须给管理者施加某种压力，以促使其行动。压力也许包括组织政策、截止日期、财政危机、上司的期望、或即将来临的绩效评定等。

最后，如果管理者觉得他们没有职权、资金、信息或其他采取行动所需的资源，他们不大可能将事情当作问题。发管理者觉察到一个问题并承受着采取行动的压力，可是他们感到资源不足时，他们常将情况描述成是因为不现实的期望造成的。

## 步骤 2：确定决策标准

管理者一旦确定了需要注意的问题，则对于解决问题中起重要作用的决策标准(Decision criteria)也必须加以确定。就是说，管理者必须确定什么因素与决策相关。

在买车的例子中，工厂经理必须评价什么因素与她的决策相关。这些标准可能是价格，型号(双门还是四门)，体积(小型的还是中型的)，制造厂家(国外的还是国内的)，备选装置(自动换挡、空调等)，以及维修记录。这些标准反映出工厂经理的想法，这与她的决策是相关的。

无论明确表述与否，每一位决策者都有指引他决策的标准。在决策制定过程的这一步，不确认什么和确认什么是同等重要的。假如工厂经理认为燃料经济性不是一个标准的话，那么它将不会影响她对轿车的最终选择。

## 步骤 3：给每个标准分配权量

上一步所列的标准并非是同等重要的。因此，为了在决策中恰当地考虑它们的优先权，有必要明确步骤 2 所述标准的重要性。

决策者如何衡量标准的重要性？一个简单的方法就是给最重要的标准打 10 分，然后依次给余下的标准打分。这样，与你打 5 分的一个标准相比，最高分的标准将比之重要 1 倍。当然，你也可以从 100 分或 1 000 分打起，不过从你的个人偏好来对决策有关的标准分派优先权的方法，同时也从各标准的得分中表明了它们的重要程度。

表 6—1 列出了工厂经理更换轿车决策的标准及权重。在她的决策中，价格是最重要的标准，而性能及操纵性的重要性要小得多。

#### 步骤 4：拟定方案

步骤 4 要求决策制定者列出能成功地解决问题的可行方案。这一步无须评价方案，仅须列出即可。假设工厂经理已经确定了 13 种车作为可行的选择。

这 13 种车如表 6—2 所示。

表 6—1 换车决策的标准及权重

标准 重要性

起价 10\*

车内舒适性 8

耐用性 5

维修记录 5

性能 3

操作性 1

\*此例中标准的最高分为 10 分。

表 6—2 按决策标准对 13 个方案的评价

方 案 标 准

起价 车内舒适性 耐用性 维修记录 性能 操纵性

Acusra Integra RS 5 6 10 10 7 10

Chevrolet Lumina 7 8 5 6 4 7

Eagle Premier LX 5 8 4 5 8 7

Ford Taurus L 6 8 6 7 7 7

Gonda Accord LX 5 8 10 10 7 7

Hyundai Sonata GLS 7 7 5 4 7 7

Mazda 626 LX 7 5 7 7 4 7

Nissan Altima 8 5 7 9 7 7

Plymouth Acciaim 10 7 3 3 3 5

Pontiac Bonneville SE4 10 5 5 10 10

Toyota Camry DLX 6 7 10 10 7 7

Volkswagen Passat 4 7 5 4 10 8

Volvo 240 2 7 10 9 4 5

#### 步骤 5：分析方案

方案一旦拟定后，决策者必须批评性地分析每一方案。这些方案经过与步骤 2、3 所述的标准及权重的比较后，每一方案的优缺点就变得明显了。

依据标准评价每一方案。表 6—2 给出了工厂经理在对每一种车的驾驶测试后，13 种车各自的评价值。

注意，在表 6—2 中，13 种轿车的得分是以工厂经理的评价为基础的。我们再次使用 1~10 的标度。有些评价可达到相当客观的程度。例如，购买价格表明经理能从当地经销商那里得到的最低的价格；消费者杂志报告从车主那里得来的维修频率数据。但对操纵性的评价显然是一种个人判断。问题在于大多数决策包含判断，它们反映在步骤 2 所选的标准的权重以及方案评价中。这就说明了为什么两个有同等钱数的买车人会关心两套截然不同的方案，即使是同一套方案而其权重又是如此的不同。

表 6—2 仅给出了 13 个方案相对于决策标准的评价，它并没有表示出步骤 3 所述的权重。如果一个方案的各项标准都得了 10 分，你就不必考虑其重要性了。同样，如果重要性都相同，你只须将表 6—2 的每一行分别加总来评价方案。例如：Acura Integra 为 48 分，Ford Taurus 为 42 分。如果将每一方案的评价值和其对应的权重相乘，就得到表 6—3。例如，Honda Accord

的耐用性评价值为 50，是由耐用性权重评价得分(5)和经理依标准对 Honda 轿车的评价得分(10)相乘而得的。这些得分表明了依据前述标准和权重对每一方案进行的评价。我们注意到，标准的权重极大地改变了本例中方案的排序。例如，Acura 从第 1 降到第 3；Acura 和 Pontiac Bonneville 在 6 个标准中都有 3 项居先；但 Acura 的车内舒适性不够；Pontiac 则是耐用性得分不高。而两者的高起价影响了它们的评价总分。

步骤 6：选择方案

步骤 6 是从所列的和评价的方案中选择最优方案的关键步骤。既然我们已经确定了所有与决策相关的因素，恰如其分地权衡了它们的重要性，并确认了可行方案，那么我们仅须选择步骤 5 中得分最高的方案。在买轿车的例子中(见表 6—3)，决策者将选择 Toyota Camry 作为最终的方案。

表 6—3 轿车方案的综合评价

方 案 标 准

起价 车内舒适性 耐用性 维修记录 性能 操纵性 总分

Acura Integra RS	50	48	50	50	21	10	229
Chevrolet Lumina	70	64	25	30	12	7	208
Eagle Premier LX	50	64	20	25	24	7	190
Ford Taurus L	60	64	30	35	21	7	217
Honda Accord LX	50	64	50	50	21	7	242
Hyundai Sonata GLS	70	56	25	20	21	7	199
Mazda 626 LX	70	40	35	35	12	7	199
Nissan Altima	80	40	35	35	21	7	218
Plymouth Acclaim	100	56	15	15	9	5	200
Pontiac Bonneville SE	40	80	25	25	30	10	210
Toyota Camry DLX	60	56	50	50	21	7	244
Volkswagen Passat	40	56	25	20	30	8	179
Volvo 240	20	56	50	45	12	5	188

步骤 7：实施方案

尽管步骤 6 已完成了选择的过程，但如果方案得不到恰当的实施，仍可能是失败的。所以，步骤 7 涉及将方案付诸行动。

杰出的管理者

热内瓦·奥夫霍尔泽与《德·莫尼斯年鉴》

热内瓦·奥夫霍尔泽(Geneva Overholser)认为，报纸应该更好地为妇女，少数民族及年轻人服务。自从 1988 年底她离开《纽约时报》成为《德·莫尼斯年鉴》(Des Moines Register)的编辑以来，她已做了一系列的决策以实现这些目标。她鼓励职员写有关被殴打的农妇、长辈的性虐待、照顾孩子、性骚扰、放荡的衣阿华人等内容的故事。

热内瓦·奥夫霍尔泽的决策使她的报纸成为头条新闻，而且她的决策被认为是与众不同的。1991 年春，她因发表了关于南希·齐根迈尔的文章而获得了普利策奖。

实施(Implementation)是指将决策传递给有关人员并得到他们行动的承诺。正如稍后我们将在本章中谈到的，集体或委员会能帮助一个管理者实现承诺。如果必须执行决策的人参与了决策制定过程，那么他们更可能热情地干出成果来(本书第Ⅲ篇至第Ⅴ篇中详细说明了决策是如何通过有效的计划、组织和领导来实现的。)

步骤 8：评价决策效果

决策制定过程的最后一步就是评价决策效果，看它是否已解决了问题。步骤 6 选择的和步骤 7 实施的方案，取得理想的结果了吗?如何评价结果将在本书的第Ⅵ篇中详述，在那一

篇中，我们将考查控制职能。

评价的结果如发现问题依然存在会怎样呢?管理者需要仔细分析什么地方出了错。是没有正确认识问题吗?是在方案评价中出错了吗?是方案选对了但实施不当吗?对此类问题的回答将驱使管理者追溯前面的步骤，甚至可能需要重新开始整个决策过程。

管理学

02 II 篇 定义管理者的领域

03 6 章 决策：管理者工作的实质

03 决策的普遍性

决策对管理者每一方面工作的重要性是怎么强调也不过分的。如表 6—4 所示，决策渗透于管理的所有四个职能中，实际上，这解释了为什么管理者(当他们计划、组织、领导和控制时)常被称为决策者，也说明了决策与管理同义是不正确的。

一个管理者在决策制定中所做的一切，几乎都不是拖得很长的、复杂的，或对外界观察者而言是显而易见的。许多管理者的决策制定活动具有例常性。每年的每天你都得决策何时吃午饭的问题，这不是什么大不了的事情，以前你已经作了成千上万次了。它提出极少的问题并常常能很快解决。这是一类你几乎不认为是决策的决策。管理者每天要制定许多例常性决策。不过，即使一个决策很容易作出，或管理者以前已经遇上过许多次，它仍然是一个决策。

表 6—4 管理职能中的决策

计划	领导
组织的长远目标是什么?	我应当如何对待缺乏积极性的雇员?
什么战略能够最好地实现这些目标?	在特定的环境中，哪一种领导方式最有效?
组织的短期目标应该是什么?	一个具体的变化将如何影响工人的生产力?
每个目标的困难程度是多大?	何时是激发冲突的最恰当时机?
组织	控制
直接向我报告的下属是多少人?	组织中的哪些活动需要控制?
组织中的集中程度应多大?	如何控制这些活动?
职务如何设计?	绩效偏差达到什么程度才算严重?
组织何时应实行改组?	组织应建立哪种类型的管理信息系统?

管理学

02 II 篇 定义管理者的领域

03 6 章 决策：管理者工作的实质

04 理性决策者

管理决策被认为是理性(Rational)的，对此我们是说管理者在具体的约束条件下做出一致的、价值最大的选择。在本节中，我们打算仔细考察一下理性假设，然后决定这些假设实际上的有效程度。

理性假设

一个完全理性的决策者，会是完全客观的和合乎逻辑的。他会认真确定一个问题并会有一个明确的、具体的目标。而且，决策制定过程的步骤会始终如一地导向选择使目标最大化的方案。图 6—2 是对理性假设的概括。

问题清楚 在理性决策中，问题是清楚的、无歧义的。决策者被假定为拥有与决策情境有关的完整信息。

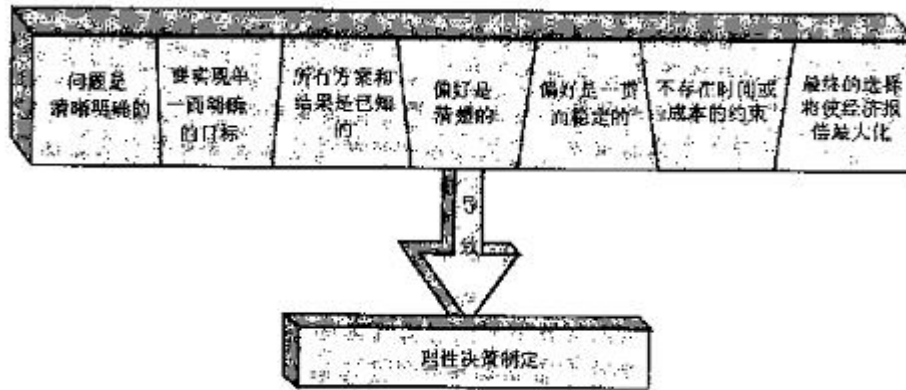


图 6—2 理性假设

目标导向 在理性决策中，没有目标的冲突。无论决策是购买一辆新车、选择所读的一所大学、为一种新产品制定恰当的价格，还是挑选合适的应聘者以填补一个工作空缺，决策者都有唯一的、明确的、试图实现的目标。

管理的道德困境

在工厂或总部办事处迁址的决策中，社会责任应是一个考虑的因素吗

1979 年，美国钢铁公司(现为 USX 公司)在西宾夕法尼亚的莫农格希拉河畔雇佣了 216 万多人。在关闭了三个工厂后，雇员人数现不足 4 000 人。这些年来，R.J.雷诺烟草公司(R.J.Reynolds Tobacco)一直是北卡罗来纳州温斯顿塞勒姆的主要雇主。当烟草公司于 1987 年兼并了纳比斯科公司时，原定居在温斯顿赛姆勒的成千上万的公司总部人员搬走了。他们迁到了亚特兰大。1989 年，RJR 纳比斯科公司又将公司总部从亚特兰大迁到了纽约市。1992 年，通用汽车公司宣布关闭它在密歇根州伊普西兰蒂的工厂，这使当地社区已受汽车工业萧条影响的经济更是雪上加霜。

如果某个组织是当地一个主要的雇主，那么工厂和公司总部的搬迁可能对小城镇、甚至大城市都是灾难性的。例如，宾夕法尼亚州的霍米斯特德是莫农格希拉河谷的一个小镇，由于美国钢铁公司于 1986 年决定关闭它在霍米斯特德的曾雇佣达 15 000 钢铁工人的工厂，它已经被永久地改变了。许多前美国钢铁公司的 40 多岁或更老一点的工人，不得不从事业余的、低薪的工作。精神和物质问题在社区中非常普遍。警察和其他服务已经极大减少，税收基础已消失了。城镇中的许多商店现已关闭或转移。

许多社区支出大量资金以吸引和抚慰大雇主。它们为公司及其人员建道路、学校和医院，提供警察和消防设施。还有大量其他的企业，是为公司、公司工人和工人家庭的服务需要而设立的。管理当局决定迁出这样的社区会造成城镇和整个地区的经济崩溃。

管理当局也许会争辩道，公司带给社区搓联效益比社区给予公司的更多(具体而言，就是使社区成长和繁荣的高报酬工作)。而且，在当今全球经济中，对家乡的忠诚不可能压倒经济的权衡。

在工厂或总部办事处的迁址决策中，社会责任应当是一个考虑的因素吗?你是怎么想的?

已知的选择 理性决策假设决策者是富于创造性的，他们能够确定所有相关的标准，并能列出所有可行的方案。而且，决策者还能意识到每一方案的所有可能的结果。

明确的偏好 理性决策假设标准和方案能按其重要性进行排序。

一贯的偏好 除了有一个明确的目标和偏好外，它假设具体的决策标准是一贯的，这些标准的权重是不随时间而变化的。

没有时间和成本的约束 理性决策者能获得有关标准和方案的全部信息，因为它假设没有时间和成本的限制。

最大报偿 理性决策者总是选择那些能产生最大经济报偿的方案。这些理性假设可应用于任何决策。但既然我们关心组织的管理决策制定，我们便需要增加一个更深层次的假设。理性管理决策假设决策制定是为了取得最佳的组织经济利益，即决策者被认为是取得组织利益最大化，而不是他个人的利益最大化。

#### 理性假设的局限

管理决策可以遵循理性假设。如果一位经理面对这样一个简单的问题，在此中它的目标明确，方案极少，时间压力很小，挑选评价方案成本很低，组织文化支持革新和承担风险，并且结果又是相当具体和可衡量的，那么决策过程可以遵从理性假设。但是管理者面临的大多数决策并不完全符合上述情况。

大量的研究增进了我们对管理决策的理解。孤立来看，这些研究常对一个或多个理性假设提出挑战。总体来看，它们指出了决策制定经常改变理性假设中隐含的逻辑性、一贯性和假定。让我们考察一下研究者已发现的与决策制定过程有关的一些重要见解：

11 个人信息处理能力是有限的。在短时间的记忆中，大多数人仅能维持 7 条左右的信息。当决策变得复杂时，个人试图建立简单的模型，这样能使他们将问题减化到可以理解的程度。

21 决策制定者趋向于将解决方法和问题混合在一起。确定一个问题经常伴随一个大概的、可接受的方法描述。如此便模糊了决策制定过程的制定方案阶段和评价方案阶段的客观性。

31 感性偏见可以歪曲问题本质。我们知道，除非在侦探故事中，否则事实自己不会说话，它们必须加以解释。决策者的背景、在组织中的地位、利益和过去的经验，使他的注意力集中于一定的问题而忽略其他问题。组织文化同样可以歪曲一个管理者的认识：有时管理者看不到他们认为不存在的事情。

41 许多决策者选择信息是出于其易获得性，而不是出于其质量。因此造成重要的信息比易获得的信息在决策中权重更轻。

51 决策者倾向于过早地在决策过程中偏向某个具体的方案，从而左右着决策过程，使之趋向于某个方案。

61 前期的解决方法现在不起作用了，但这并不总能引起寻求新方案的需求。相反，它常引起一种承诺升级(Escalation of commitment)，即决策者进一步增加对先期行动的资源投入，以试图证明起初的决策并没有错。

71 从前的决策先例制约着现在的选择。决策极少是简单的、孤立的事件。把它们描述成为选择流中的一系列点更为贴切。大多数决策实际是许多长期分决策的积累。

81 组织是由不同的利益群体组成的。从而使得它很难，甚至不可能建立起一种为实现单一目标的共同努力。因此，决策很少直接指向实现整个组织的目标。而是在对问题有不同看法和对方案有不同偏好的管理者之间，留有一个不断商讨的余地。不同利益的存在决定了目标、方案和结果的差异。讨价还价是必不可少的，以求达成妥协和支持最后方案的实施。

总而言之：“你站在哪取决于你坐在哪。”在模糊和矛盾的环境中，决策很大程度上是权力和政治施加影响的结果。

91 组织对决策者施加着时间和成本的压力，反过来，这限制了一个管理者所能寻找到的可行方案数量。从而，人们趋向于在旧方案的附近寻找新方案。

101 尽管有着潜在不同见解，但在大多数组织的文化中都存在强烈的保守偏见。大多数

组织的文化都是强化维持现状，而不鼓励风险承担和创新。在这样的文化中，雇员常因成为“合格队员”而不是兴风作浪者而受到奖赏。错误的选择对决策者生涯的影响，比发展一种新思想的影响更大。故决策者要花更多的精力避免错误，而不是发展创新的设想。

#### 有限理性

对理性假设的这些局限是否意味着管理者可以忽略前述的八步决策过程？不然。为什么？

因为尽管存在着对完全理性的局限，人们还是希望管理者遵循理性过程。管理者们知道，“好的”决策者必定要做的事情是：识别问题、考虑方案、收集信息，以及果断而谨慎地行。这样，管理者才能表现出正确的决策行为。而后，管理者向他们的上级、同事和下级表明他们是有能力的，他们的决策是智慧和理性相结合的结果。

表 6—5 概括了完全理性的管理者应如何实行决策制定过程的八个步骤。

表 6—5 决策制定过程的两种观点

决策制定步骤 完全理性 有限理性

11 提出问题 确定一个重要的、相关的组织问题 确定一个反映管理者利益和背景的、可见的问题

21 确定决策标准 确定所有的标准 确定有限的一套标准

31 给标准分配权重 评价所有标准并依据它们对组织目标的重要性进行排序 建立一个简单的评价模型并对标准排序；决策者自身的利益强烈影响排序

41 制定方案 创造性地制定广泛的各种方案 制定有限的一系列相似方案

51 分析方案 依据决策标准和重要性评价所有方案；每一方案的结果是已知的 从希望的解决方法出发，依据决策标准一次一个的评价方案

61 选择方案 最大化决策：获得最高经成果的方案(依据组织目标) 满意决策：寻找方案一直到发现一个满意的、充分的解决方法为止

71 实施方案 由于决策是最大化单一的、明确的组织目标，所以所有组织成员将会接受此方案 政治和权力的考虑将会影响决策的接受和执行

81 评价 依据最初的问题客观评价决策成果 对决策结果的评价只有消除评价者个人利益才能客观；对先前承诺的资源配置逐步升级的可能，而不管先前的失败和不顾追加资源配置仍难以成功的事实

它还给出了另一模型——管理者在有限理性(Bounded rationality)假设下是如何决策的。

有限理性是反问题的本质特征抽象为简单的模型，而不是直接处理全部复杂性的决策行为。然后，在组织的信息处理限制和约束下，管理者努力在简单的模型参数下采取理性行动。其结果是一个满意(Satisficing)的决策而不是一个最大化的决策，即是一个解决方案“足够好”的决策。

我们不应忽视管理者工作中有限理性的含义。在理想的理性假设不起作用的情况下(包括管理者制定的许多最重要的和远未实现的决策)，决策制定过程的细节，强烈地受到决策者个人利益、组织文化、内部政治及权力考虑的影响。正如你在后面章节中将要看到的那样，管理者应该如何制定决策的完全理性观和管理者实际上如何制定决策的有限理性描述之间存在的差异，常常能够解释管理实践与管理理论脱节的情况。

#### 变化中的管理实践

##### 直觉决策的日益流行

一位满脑子是方法的教授有一次告诉我：“决策制定很容易。只是确定适当的模型，定义变量，代入数学并求出答案。”这种管理决策的方法于 20 世纪 80 年代中期达到了登峰造极的地步。当时几乎每一种主要的 MBA 的培养计划，都集中于向学生教授大量的决策模型。推动这一方法的指导原则似乎是：“如果不能使之定量化，它就不存在。”

这一理性决策方法的缺陷是显而易见的。例如，桂格麦片公司(Quaker Oats)应用先进的

理性决策模型试图取得宠物食品市场上的领先地位。然而桂格公司的模型，对于竞争对手投资侵占低利润市场的野蛮的、近乎不理性的做法是不起作用的。结果，在 20 世纪 90 年代初，桂格麦片公司的利润大幅度下降。

理性模型的本质在于用系统性的逻辑取代直觉。但是由于有了桂格麦片公司的经历后，直觉决策正在赢得商学院和管理人员中新的追随者的青睐。专家们不再不加分析地假定直觉的运用是制定决策的一种非理性的、或无效的方法了。越来越多的人认为，理性分析被强调得过了头，并且在某些情况下，决策制定能够通过决策者的直觉来改善。故直觉不是要被理性分析所取代——而是这两种方法是相辅相承的。

管理者何时最有可能使用直觉决策的方法呢？有以下八种情况：(1)存在高不确定性时；(2)极少有先例存在时；(3)变化难以科学地预测时；(4)“事实”有限时；(5)事实不足以明确指明前进道路时；(6)分析性数据用途不大时；(7)当需要从存在的几个可行方案中选择一个，而每一个的评价都良好时；(8)时间有限，并且存在提出正确决策的压力时。

在运用直觉时，存在一个管理者可遵循的标准模型吗？他们似乎遵从两种方法之一：或是在决策过程之初使用直觉；或是在决策过程结尾使用直觉。

在决策开始时使用直觉，决策者努力避免系统分析问题。他让直觉自由发挥，努力产生不寻常的可能性事件，以及形成从过去资料分析和传统行事方式中一般产生不出的新方案。

而决策制定结尾的直觉运用，有赖于确定决策标准及其权重的理性分析，以及制定和评价方案的理性分析。但这一切做完全，决策者便停止了这一过程，目的是为了筛选和消化信息。

这种方法被形象地描述为“睡眠决策”，一二天后再作出最后的选择。

## 管理学

### 02 II 篇 定义管理者的领域

#### 03 6 章 决策：管理者工作的实质

#### 05 问题与决策：一种权变方式

管理者在一种决策情境下所面对的问题类型，通常决定了他如何对待此问题。在本节中，我们针对问题和决策类型给出一种分类方案，然后，我们指出管理者采用的决策类型应如何反映问题的特征。

#### 问题的类型

有些问题挺直观。决策者的目标是明确的，问题是熟悉的，与问题相关的信息是易确定和完整的。例如，一位顾客想向零售店退货；一个供应商延迟了一项重要的交货；报纸不得不报道意外的、快速传播的新闻事件；或大学处理一名留级的学生。这些情况都称为结构良好问题(Well-structured problems)。它们是指那些直观的、熟悉的和易确定的问题。它们与完全理性假设接近一致。

但管理者面临的许多问题都是结构不良问题(ill-structured problems)，它们是新的或不同寻常的、有关问题的信息是含糊的或不完整的问题。如挑选一个建筑师设计一幢新的公司总部大楼就属此情况之一，决定是否投资于一种新的、未经证实的技术也属于这类决策。

#### 决策的类型

正像问题能分成两类一样，决策也可分类两类。这就是我们将看到的，程序化的或例常性的决策，这是处理结构良好问题最有效的途径。而当问题是结构不良问题时，管理者必须依靠非程序化决策寻找到独特的解决办法。

程序化决策 餐厅里的一位女服务员将饮料溅到了一位顾客的衣服上，而餐厅经理又遇上了一个恼火的顾客，经理该怎样做呢？由于这种情况并非不常出现，故或许有一些处理这类问题的标准程序。例如，如果这是女服务员的错，而且溅得厉害，或如果顾客要求赔偿，那么经理就要从餐厅的开支中拿出一笔开销来让人洗净衣服。这就是一个程序化决策(Programmed decision)，它是能够运用例行方法解决的重复性决策。

决策可以程序化到重复和例行的程度，并在某种程度上存在解决问题的确定方法，因为问题属于结构良好问题，管理者不必陷入困境，费尽心机去建立一个复杂的决策过程。程序化决策是相对简单的，并且在很大程度上依赖以前的解决方法。故决策过程的“制定方案”阶段或不存在或不起作用。在许多情况下，程序化决策变成了依据先例的决策，管理者仅须按别人在相同情况下所做的那样做。饮料溅到顾客的衣服上，并不需要餐厅经理确定决策标准及其权重，也不需要列出一系列可能的解决方案，经理只需求助于一个系统化的程序、规则或政策就可以了。

程序(Procedure)是管理者能用于响应结构良好问题的一系列相互关联的顺续步骤，唯一真正的困难在于确定问题。一旦问题明确了，程序也就定了。例如，一位采购经理收到会计的一份需求单，需要 5 台桌面打印计算器，这种计算器能实现多种功能。采购经理知道处理这一决定的规定程序。请领单已经填好并得到批准了吗？如果没有办好，则把请领单退回并注明还缺什么。如果所需物品齐备，就可以估计出大约的开支，假若总额超过 5 000 美元，那么必须获取三种价格投标。假若总额为 5 000 美元或不足，那么只须确定一家供货商和发出订货单。在本例中，决策过程仅仅是执行一系列简单的步骤。

规则(Rule)是一种清晰的陈述。告诉管理者他应该做什么，不应该做什么。当管理者面对结构良好的问题时，常使用规则，因为它们易于遵循而且保证了一致性。在以上的例子中，5 000 美元以下的规则，简化了采购经理有关何时采用多个投标的决策。同样，关于迟到和旷工的规则使得监督员迅速作出相当公平的征罚决定。

程序化决策的第三种指南是政策(Policy)。它们使管理者沿着特定的方向考虑问题。与规则相比较，政策为决策者设立了参数，而不是具体说明应做什么，不应做什么。打个比方，如果将基督教十戒当作规则，那么美国宪法就是政策，后者需要判断和解释；前者则不必。

政策一般包含一些模糊的术语，留待决策者解释。例如，以下的每句话都是一项政策陈述：“应始终使顾客感到满意”。“只要可能的话，我们从内部提升员工。”“雇员的工资应在我们工厂所处的社区中具有竞争力”。注意，“满意”，“只要可能的话”和“竞争力”都是需要解释的术语。付给竞争性工资这一政策并没有告诉一个特定工厂的人事经理，他应支付多少工资。但确实为他的决策指明了方向。如果同一社区的其他公司对不熟练工人付给每小时 617~815 美元报酬的话，那么 614 美元或 9 美元的小时工资标准显然不会在公司政策设立的指导范围内。

非程序化决策 决定是否与另一组织合并，如何重组以提高效率，或是否关闭一个亏损的分厂，这些都是非程序化决策(Nonprogrammed decisions)的例子。这些决策是独一无二的，是不重复发生的。当管理者面临结构不良问题或新出现的问题时，是没有事先准备好的解决方法可循的。它需要一种定式的反应。

一种新产品的营销战略制定便是非程序化决策的一个例子。这一战略将与以往不同，因为产品是新的，可能的竞争者是不同的，此外现有产品几年前引入市场时的情况也已变化了。IBM 于 20 世纪 80 年代初引入了个人计算机，这与公司以往所做的任何营销决策不同。当然，IBM 有丰富的销售计算机的经验，它以前还通过其打字机分部向小企业 and 一般顾客销售产品，但它没有大规模营销低成本的个人计算机的足够经验。面对着苹果公司、惠普公司及数据设备公司等强有力的竞争对手，个人计算机消费者的需要不同于那些为公司总部购买价值数百万美元的大型计算机系统的买主，IBM 为个人计算机所制定的成百个营销战略决策是前

所未有的，因此它们显然属于非程序化决策。

#### 综合分析

图 6—3 描绘了问题类型、决策类型以及组织层次三者间的关系。结构良好问题是与程序化决策相对应的，结构不良问题需要非程序化决策。低层管理者主要处理熟悉的、重复发生的问题，因此，他们主要依靠像标准操作程序那样的程序化决策。而越往上层的管理者，他们所面临的问题越可能是结构不良问题。为什么呢？因为低层管理者自己处理日常决策，仅把他们认为无前例可循的或困难的决策向上呈送。类似的，管理者将例行性决策授予下级，以便将自己的时间用于解决更棘手的问题。



图 6—3 问题类型、决策类型与组织层次

在现实社会中，极少的管理决策是完全程序化的或完全非程序化的，这是两个极端，而绝大多数决策介于两者之间。极少有程序化决策完全排除了个人判断；另一方面，程序化的决策程序有助于作出那些毫无先例的、只有用非程序化决策方法制定的决策。我们最好将决策看作是程序化为主的或非程序化为主的决策，而不是绝对地将这两类决策看作非此即彼。

最后一点，采用程序化决策有利于提高组织效率，这可以说明为什么程序化决策得到广泛应用。只要可能，管理决策都应当程序化。显然，这对组织上层不太现实，因为高层管理所面临的许多问题不具有重复性。但对高层管理而言，强烈的经济动机促使他们制定标准作业程序(SOPs)，规则和指导其他管理者的政策。

程序化决策使需要管理者斟酌决定的范围减至最小的程度，这是有利的，因为扩大管理者斟酌决定的范围会增加支出，而管理者要做的非程序化决策越多，所需的判断就越多。由于合理的判断不是人人具备的，所以它要求具有此种能力的管理者提供更多的帮助。

试思考下面的情况：一家销售额达几十亿美元的公司，在遍布美国的 40 多家工厂中都设有一个主计员(总会计师)，每位主计员有 3 个~6 个监督员向他汇报，并管理 25 个~50 个职员。

你估计那些主计员能挣多少钱？如果你知道在 1994 年，大多数主计员的年薪仅为 38000 美元时，你会惊讶吗？这对那种责任的报偿似乎太低了，但公司已成苗把主计员的几乎全部决策高度程序化了。大多数的主计员仅受过高中教育，他们并非聪明过人。然而，他们能遵从指导。公司已制定了一份 4 000 页的会计手册，并且不断更新。它告诉每一位主计员他遇到的绝大多数问题应如何处理。如果问题和处理问题的程序在手册里找不到的话，主计员就向部部请示。然后总部就会指导他该怎么做。总部在收到有关新问题的请示一个月后，原有手册就被增补，以指导其他工厂可能会遇上同样问题的主计员，这是不足为奇的。

在这家公司中，高代价的人才集中在总部制定所有的非程序化会计决策。当这些问题变为重复性问题时，他们就制定成 SOPs 并发给所有工厂的主计员。这样，该公司在无须雇佣取得过大学文凭、硕士文凭或注册会计师证书的有经验人员的情况下，就能够获得一致的、胜任的决策。否则那些人的年薪要付 65 000 美元或者更多。

我们应该提一下该公司的其他领域(采购、人事、质量控制)也有不断更新的工厂手册，这些手册是由总部的各类专业人员制定的。

当然，有些组织试图通过雇佣不熟练的管理者、不制定指导他们的决策程序而达到节省开支的目的。例如，一家小型的妇女服装连锁店，因为雇主为了支付低薪而雇佣了缺乏经验、决策能力极其有限的商店经理。就其本身而言，这并不算一个问题。麻烦在于店主不提供培训，也不提供明确的规则和指导商店经理决策的程序，结果顾客不断抱怨促销折扣、赊销及退货处理等方面的问题。

# 管理学

## 02 II 篇 定义管理者的领域

### 03 6 章 决策：管理者工作的实质

#### 06 决策方案的分析

管理者面临的更具挑战性的任务之一，就是分析决策方案(决策制定过程的第 5 步)。本节分别在三种不同的情况下，讨论分析方案的方法。这三种情况是：确定性、风险性和不确定性。

#### 确定性

制定决策的理想状态是具有确定性(Certainty)，即由于每一方案的结果是已知的，所以管理者能做出理想而精确的决策。正如你预料的那样，这并不是作大多数决策的情况，它比实际更理想化。

#### 风险性

一个更接近实际的情况是风险(Risk)。所谓风险，是指那些决策者可以估计某一结果或方案的概率的情形。这种估计结果的概率的能力，可能来自个人经验或是对第二手资料的分析。而处于风险情况下，管理者拥有指导他估计不同方案概率的历史数据。让我们看一个例子。

假设你在科罗拉多州落基山脉一带经营一处滑雪胜地。你正考虑是否在现有设施的基础上增加一辆缆车。显然，你的决策将受新缆车未来可能带来的收益的影响，而这又取决于降雪量。当你想起你手上有比较可靠的有关这一地带降雪量的历史数据时，你所作的决策会更明确。数据表明在过去 10 年中，有 3 年是大雪；5 年是中雪；2 年是小雪。如果要增设缆车，你能运用这些信息决定未来的期望的年收益吗？如果你有关于每一降雪量水平的收入数据的话，你是能够做到这一点的。

你可以建立一个期望值公式，即通过将期望收入与其概率相乘，就可算出每种可能结果的条件收益。如果所给概率恒定，那么结果就是一定时期的期望平均收入。如表 6—6 所示，增设一辆缆车的期望收入是 687 500 美元。当然，评价一个方案是正作用还是负作用，取决于取得收入所付出的代价，如安装新缆车的资本支出，新缆车的年运营费用，以及借款的利率等。

表 6—6 增设一架滑雪缆车的收入期望值 单位：美元

事件 预期收入 概率 = 每一方案期望值

大雪 850 000 0.3 255 000

中雪 725 000 0.5 362 000

小雪 350 000 0.2 70 000

687 500

#### 不确定性

在既不属于确定性情况也无法估计概率的情况下，如果我们必须作决策会发生什么情况

呢?我们称此情境为不确定性(Uncertainty)状态,这时的选择将受决策者心理导向的影响。

乐观的管理者会选择极大极大方案(最大化最大的可能收入,即大中取大);而悲观的管理者会追求极大极小方案(最大化最小的可能收入,即小中取大);而希望最小化其最大“遗憾”的管理者会选择极小极大的方案。

纽约花旗银行(Citibank)的营销经理是一个很好的例子。他已经为在东北部推广花旗银行的 MarsterCard 信用卡而制定了四种可能的战略。但这位营销经理还注意到他的主要竞争者——大通曼哈顿银行已在同样的地区,为推广其 Visa 信用卡采取了三种竞争性行动。在此情况下,我们假设花旗银行的经理没有指导自己确定四种战略成功概率的经验,于是,花旗银行的营销经理列出了一个如表 6—7 所示的模型,表明花旗银行的各种战略,以及在大通曼哈顿银行采取竞争行动下花旗银行的最终利润。

在本例中,假如花旗银行的营销经理是一位乐观主义者,他将选择 S4,因为这一方案能产生最大可能的收益是 2 800 万美元。这一方案是最大化最大可能收益。如果花旗银行的营销经理是一位悲观主义者,那么他将只想到可能会发生的最坏情况。

每一战略的最坏结果如下: S1=11;S2=9;S3=15;S4=14。这些是每一战略最悲观的结果。依据最大化选择,他将选择最大化最小收益,即选择 S3。

表 6—7 收 益 矩 阵 单位: 百万美元  
花旗银行营销战略 大通曼哈顿银行的反应

CA1 CA2 CA3

S1 13 14 11

S2 9 15 18

S3 24 21 15

S4 18 14 28

在第三种方法中,管理者认识到一个决策一旦作出,它不一定产生最有利可图的收益。这表明存在着放弃利润的遗憾,这里所谓的遗憾指的是,如果你选择了其他战略可能增加的收益。管理者以竞争对手每一种行动下四种战略的最大可能收益,减去相应的可能收益所得的值来衡量遗憾。对花旗银行的营销经理而言,与大通曼哈顿银行的 CA1、CA2、CA3 行动相对应的最大收益分别为 2 400 万美元、2 100 万美元和 2 800 万美元(即表 6—7 中每一列的最大值)。用这几个值减去表 6—7 中相应列的各个收益值,就得到表 6—8 的结果。

表 6—8 遗憾矩阵 单位: 百万美元  
花旗银行营销战略 大通曼哈顿银行的反应

CA1 CA2 CA3

S1 11 7 17

S2 15 6 10

S3 0 0 13

S4 6 7 0

最大遗憾值是: S1=17;S2=15;S3=13;S4=7。由于极小极大选择是最小化最大遗憾,所以营销经理应选择 S4。作此选择,他将无须担心利润的机会损失会多于 700 万美元。相比之下,如果他选择了 S2,而大通曼哈顿银行采取的是 CA1 行动,那么他就会少获得 1 500 万美元的利润。

# 管理学

## 02 II 篇 定义管理者的领域

### 03 6 章 决策：管理者工作的实质

#### 07 群体决策

组织中的许多决策，尤其是对组织的活动和人事有极大影响的重要决策，是由集体制定的，很少有哪个组织不采用委员会、工作队、审查组、研究小组或类似的组织作为制定决策的工具。研究表明，管理者 40% 或更多的时间是花费在各种会议上。毫无疑问，这些时间的大部分都用于确定问题，找到解决问题的方案以及决定如何实施方案。事实上，将决策制定过程的八步骤中的任一步分派给某个群体去完成都是可能的。

在本节中，我们将比较群体决策和个人决策的优缺点。明确什么时候应采用群体决策，以及探讨改善群体决策的普遍适用的方法。

#### 优点和缺点

**优点** 个人决策和群体决策都各具优点，但两者都不能适用于所有情况。让我们先从群体决策相对于个人决策的优点谈起。

**11** 提供更完整的信息。“两人的智慧胜于一人”是一句常用的格言。一个群体将带来个人单独行动所不具备的多种经验和不同的决策观点。

**21** 产生更多的方案。因为群体拥有更多数量和种类的信息，他们能比个人制定出更多的方案。当群体成员来自于不同专业领域时，这一点就更为明显。例如，一个由工程、会计、生产、营销和人事代表组成的群体，将制定出反映他们不同背景的方案。故多样化的“世界观”常产生更多的方案。

**31** 增加对某个解决方案的接受性。许多决策在作出最终选择后却以失败告终，这是因为人们没有接受解决方案。但是如果让受到决策的影响或实施决策的人们参与了决策制定，他们将更可能接受决策，并更可能鼓励他人也接受它。群体成员不愿违背他们自己参与制定的决策。

**41** 提高合法性。群体决策制定过程是与民主思想相一致的，因此人们觉得群体制定的决策比个人制定的决策更合法。拥有全权的个体决策者不与他人磋商，这会使人感到决策是出自于独裁和武断。

**缺点** 既然集体决策如此之好，那么怎么解释“把赛马聚拢在委员会里就成了骆驼”这句话为何如此流行呢？这显然是群体决策并非完美无缺之故。其主要缺点如下。

**11** 消耗时间。组成一个群体显然要花时间。此外，一旦群体形成，其成员之间的相互影响常导致低效，结果造成群体决策总要比个人决策花更多的时间。

**21** 少数人统治。一个群体的成员永远不会是完全平等的。他们可能会因组织职位、经验、有关问题的知识、易受他人影响的程度、语言技巧、自信心等因素而不同。这就为单个或少数成员创造了发挥其优势、驾驭群体中其他人的机会。支配群体的少数人，经常对最终的决策有过分的影响。

**31** 屈从压力。在群体中要屈从社会压力。从而导致所谓的群体思维(Groupthink)。这是一种屈从的形式，它抑制不同观点、少数派和标新立异以取得表面的一致。群体思维削弱了群体中的批判精神，损害了最后决策的质量。

**41** 责任不清。群体成员分担责任，但实际上谁对最后的结果负责却不清楚。在个人决策中，谁负责任是明确具体的。而在群体决策中，任何一个成员的责任都被冲淡了。

#### 效果和效率

群体决策是否比个人决策更有效，取决于你如何定义效果。群体决策趋向于更精确。有

证据表明,一般而言,群体能比个人做出更好的决策。当然这不是说所有的群体决策都优于每一个个人决策,而是群体决策优于群体中平均的个人所做的决策,但它们绝不比杰出的个人所作的决策好。

如果决策的效果是以速度来定义的话,那么个人决策更为优越。以反复交换意见为特点的群体决策过程,也是耗费时间的过程。

效果也可以指一种方案所表明的创造性程度。如果创造性是重要的,那么群体决策比个人决策更为有效。但这要求培养群体思维的推动力必须受到限制。在下一部分,我们将探讨几种医治群体思维病的疗法。

效果的最后一个标准是最终决策的接受程度。如前所述,因为群体决策参加的人更多,所以他们有可能制定出更广为人接受的方案。

群体决策的效果还受群体大小的影响。群体越大,异质性的可能性就越大。另一方面,一个更大的群体需要更多的协调和更多的时间促使所有的成员作出贡献。因此,群体不宜过大:小到5人,大到15人即可。有证据表明,5个~7个人的群体在一定程度上是最有效的。因为5和7都是奇数,可避免不愉快的僵局。这样的群体大得足以使成员变换角色和退出尴尬的状态,却又小得足以使不善辞令者积极参与讨论。

离开了效率的评价,效果就无从谈起,群体决策者和个人决策者相比,其效率几乎总是稍逊一筹,几乎毫无例外,群体决策比个人决策消耗的工作时间更多。一般来说,群体决策的效率更低。在决定是否采用群体决策时,主要的考虑是效果的提高是否足以抵消效率的损失。

#### 全球视野的管理

##### 民族文化对决策风格的影响

决策风格(是群体参与还是个人专断)以及决策者愿意承担的风险程度,是反映一国文化环境下决策差异的两个方面。例如,日本人就比美国人更倾向于群体决策,这可以从日本的民族文化特征得到解释。

日本人崇尚遵奉与合作,你可以在他们的学校和企业组织中体会到这一点。制定决策前,日本企业的CEO要收集大量的信息,以便在群体决策时形成一致的舆论。由于日本组织中的雇员享有高度的工作保障,所以管理决策是从长远观点出发的,而不是只考虑短期的利润,而后者在美国企业中却十分普遍。

其他国家的高层管理者(包括法国、德国和瑞典),也使他们的决策风格适应本国的文化。例如,在法国普遍以独裁方式制定决策。德国的管理方式反映了德国文化讲究结构和秩序的特征。在德国组织中制定有大量的规则和条例,管理者有明确的责任并按规定的组织路径进行决策。瑞典管理者的决策风格与法国和德国的管理者不同,他们更富于进取性,主动提出问题,并且不怕冒风险。瑞典的高层管理者也是把决策权层层委让,他们鼓励低层管理人员和雇员参与影响他们利益的决策。

这些例子表明,管理者需要改变他们的决策风格,以反映他们所在国家的民族文化和所在公司的组织文化。

##### 改善群体决策的方法

当群体成员面对面交流或相互作用时,他们就在形成潜在的群体思维,他们会自我检讨并对其他成员造成压力。有四种使群体决策更具创造性的方法:头脑风暴法,名义群体法,德尔菲法及电子会议。

头脑风暴法 头脑风暴法(Brainstorming)是为了克服阻碍产生创造性方案的遵从压力的一种相对简单的方法。它利用一种思想产生过程,鼓励提出任何种类的方案设计思想,同时禁止对各种方案的任何批评。

在典型的头脑风暴会议中,一些人围桌而坐。群体领导者以一种明确的方式向所有参与

者阐明问题。然后成员在一定的时间内“自由”提出尽可能多的方案，不允许任何批评，并且所有的方案都当场记录下来，留待稍后再讨论和分析。

但是头脑风暴法仅是一个产生思想的过程，而后面两种方法则进一步提供了取得期望决策的途径。

**名义群体法** 名义群体在决策制定过程中限制讨论，故称为名义群体法(Nominal group technique)。如参加传统委员会会议一样，群体成员必须出席，但他们是独立思考的。

具体来说，它遵循以下步骤：

11 成员集合成一个群体；但在进行任何讨论之前，每个成员独立地写下他对问题的看法。

21 经过一段沉默后，每个成员将自己的想法提交给群体。然后一个接一个地向大家说明自己的想法，直到每个人的想法都表述完并记录下来为止(通常记在一张活动挂图或黑板上)。在所有的想法都记录下来之前不进行讨论。

31 群体现在开始讨论，以便把每个想法搞清楚，并作出评价。

41 每一个群体成员独立地把各种想法排出次序，最后的决策是综合排序最高的想法。这种方法的主要优点在于，使群体成员正式开会但不限制每个人的独立思考，而传统的会议方式往往做不到这一点。

**德尔菲法** 德尔菲法(Delphi technique)是一种更复杂、更耗时的方法，除了并不需要群体成员列席外，它类似于名义群体法。这是因为德尔菲法从不允许群体成员面对面在一起开会。以下步骤描述了德尔菲法的特征：

11 确定问题。通过一系列仔细设计的问卷，要求成员提供可能的解决方案。

21 每一个成员匿名地、独立地完成第一组问卷。

31 第一组问卷的结果集中在一起编辑、誊写和复制。

41 每个成员收到一本问卷结果的复制件。

51 看过结果后，再次请成员提出他们的方案。第一轮的结果常常是激发出新的方案或改变某些人的原有观点。

61 重复 4、5 两步直到取得大体上一致的意见。

像名义群体法那样，德尔菲法隔绝了群体成员间过度的相互影响。它还无须参与者到场。故像美能达公司(Minolta)可以用此方法询问它在东京、香港、巴黎、纽约、多伦多、墨西哥城和墨尔本的销售经理，有关本公司一种新像机的最合理的世界范围的价格情况。这样做避免了召集主管人的花费，又获得了来自美能达公 主要市场的信息。当然，德尔菲法也有其缺点，它太耗费时间了。当需要进行一个快速决策时，这种方法通常行不通。而且，这种方法不能像相互作用的群体或名义群体那样，提出丰富的设想和方案。

**电子会议** 最新的群体决策方法是将名义群体法与尖端的计算机技术相结合的电子会议(Electronic meeting)。

会议所需的技术一旦成熟，概念就简单了。多达 50 人围坐在一张马蹄形的桌子旁。这张桌子上除了一系列的计算机终端外别无他物。将问题显示给决策参与者，他们把自己的回答打在计算机屏幕上。个人评论和票数统计都投影在会议室内的屏幕上。

电子会议的主要优点是匿名、诚实和快速。决策参与者能不透露姓名地打出自己所要表达的任何信息，一敲键盘即显示在屏幕上，使所有人都能看到。它还使人们充分地表达他们的想法而不会受到惩罚，它消除了闲聊和讨论偏题，且不必担心打断别人的“讲话”。

专家们声称电子会议比传统的面对面会议快一半以上。例如，菲尔普斯一道奇矿业公司(Phelps Dodge Mining)用此方法将原来需要几天的年计划会议缩短到 12 小时。但是电子会议也有缺点。那些打字 人使得那些口才虽好但打字慢的人相形见绌；再有，这一过程缺乏面对面的口头交流所传递的丰富信息。不过，由于此项技术尚处于起步阶段，可以预计，未来

的群体决策很可能会广泛地使用电子会议技术。

## 管理学

### 02 II 篇 定义管理者的领域

#### 03 6 章 决策：管理者工作的实质

##### 08 本章提要

11 决策制定是一个包括八个步骤的过程：(1)识别问题；(2)确定决策标准；(3)给标准分配权重；(4)拟定方案；(5)分析方案；(6)选择方案；(7)实施方案；(8)评价决策效果。

21 理性决策者被假定为有明确的问题，无目标冲突，了解所有的选择，有明确的偏好顺序，保持所有偏好的一贯性，不存在时间或成本的约束，以及最终选择是一个使他的经济收益最大化的方案。

31 理性假设在许多情况下并不适用，因为：(1)个人处理信息的能力是有限的；(2)决策者趋向于混同问题和方法；(3)感性的偏见扭曲了对问题的认识；(4)信息选取多是由于它们的易获得性而不是质量；(5)决策者常带有的偏向影响他对方案的客观评价；(6)决策者有时会增加对以前方案的承诺以证明原方案的正确性；(7)以往的决策先例限制了现在的选择；(8)很少对单一目标达成一致看法；(9)决策者必须面对时间和成本的限制；(10)大多数组织文化不鼓励承担风险和寻找创新方案。

41 在完全理性决策过程中：(1)所确定的问题是重要的和相关的；(2)确定出所有的标准；(3)能够评价所有标准的重要性；(4)制定出大量的方案；(5)按决策标准及其重要性评价所有方案；(6)选择的是经济效果最高的方案；(7)所有组织成员接受所选的方案；(8)根据原始问题客观评价决策成果。

51 在有限理性决策过程中：(1)所选择的问题是直观的，反映了管理者的利益和背景；(2)确定数量有限的标准；(3)建立一个简单的模型以评价标准；(4)确定数量有限的相似的方案；(5)一次只评价一个方案；(6)选择过程直到得到一个满意方案为止；(7)政治和权力影响决策的接受；(8)按评价者个人利益评价决策成果。

61 管理者面对着结构良好的和结构不良的问题。结构良好的问题是那些直观的、熟悉的、易确定的，并可采用程序化决策来解决的问题。结构不良问题是新的、不同寻常的、包含模糊的不完整信息的问题，它们适用于非程序化决策方法。

71 在决策的理想情境下，管理者能制定出精确的决策，因为他知道每一方案的结果。而这种确定性很少遇到。一种更实际的情境是风险，在此情况下决策者可估计某一方案或结果发生的概率。如要不能作出确定性和合理的概率估计时，不确定性就产生了。这时，决策者的选择会受他的心理取向的影响。

81 群体决策的优点是：信息更完整，方案更多，对方案的接受程度更大，以及更具合法性。另一方面，群体决策是一种耗费时间的活动，它可能被少数人所左右，产生遵从的压力并使责任不清。

91 改善群体决策的四种方法是头脑风暴法、名义群体法、德尔菲法及电子会议。

# 管理学

## 02 II 篇 定义管理者的领域

### 03 6 章 决策：管理者工作的实质

#### 09 复习与练习

##### 复习题

- 11 在决策过程中，实施决策具有什么重要性？
- 21 什么是满意决策？
- 31 规则和政策的区别是什么？
- 41 为什么组织的高层经理愿意为中层和基层经理制定范围广泛的程序化决策？
- 51 为什么管理者倾向采用简化的决策模型？
- 61 在一理性还是有限理性假设下，方案的优先次序更为关键？为什么？
- 71 什么是群体思维？对决策而言，它的含义是什么？
- 81 群体决策有效果吗？有效率吗？

##### 讨论题

- 11 为什么决策被描述为“管理者工作的本质”？
- 21 组织文化可能会如何影响管理者决策的方式？
- 31 描述你在完全理性假设下作过的一个决策。将它与你选择大学相比较，二者有差别吗？试说明之。
- 41 在过去 20 年中，组织越来越多地采用群体来决策，你认为这是为什么？什么情况下你建议采用群体决策？

- 51 你认为在决策制定过程中哪一步最重要？说明理由。

##### 自我评估练习

你的直觉能力如何？

对下面的每一个问题，选出你第一意向的答案，然后在此答案上画圈。你要诚实地去做。

11 当你从事一个项目时，你希望：

- a. 知道问题是什么，但由你自由地决定如何解决它；
- b. 在你动手前，得到如何解决问题的明确指示。

21 当你从事一个项目时，你愿意和你一起工作的同事是：

- a. 讲求实际的；
- b. 富于想象的。

31 你最欣赏的人是：

- a. 有创造精神的；
- b. 细心的。

41 你选择的朋友会是：

- a. 认真的和勤奋工作的；
- b. 激动的和容易动感情的。

51 当你向你的同事征求问题的建议时，你会：

- a. 如果他对你的基本假设提出怀疑，你极少或决不会感到恼火；
- b. 如果他对你的基本假设提出怀疑，你常会感到恼火。

61 一天工作开始时，你经常：

- a. 很少制定或遵循具体的计划；
- b. 首先制定一个要遵循的计划。

71 当和数字打交道时，你发现你：

- a. 很少或从不会发生实质性差错；
- b. 经常发生实质性差错。
- c. 81 你觉得你：
- d. a.一天中很少做白日梦，即使做了，你也确实不喜欢这样；
- e. b.一天中常做白日梦并以此为乐。

f. 91 当你处理问题时：

- g. a.你宁愿遵照指示或规则，如果有的话；
- h. b.如果有的话，你常爱避开指示和规则。
- i. 101 当你试图将一些事物组合在一起时，你宁愿：
- j. a.一步一步写出如何组合它们的说明；
- k. b.当组合它们时先设想一下事物组合好以后的样子。

l. 111 你发现最使你恼火的人看上去是：

- m. a.没有条理的；
- n. b.有条理的。
- o. 121 当你必须处理一个意想不到的危机时：
- p. a.你对形势感到焦虑；
- q. b.你对形势的挑战感到兴奋。

r. 快速反应练习

s. 斯蒂芬斯汽车零部件公司

t. 送至：帕特·卡尔森，高级顾问，多伦多顾问集团

u. 发自：简·斯蒂芬斯，总裁和首席执行官

v. 主题：重构我们的决策过程

w. 帕特：我需要你的建议，我之所以找你是因为你是我父亲的朋友，在他建立我们公司的

x. 过程中你给他出了大量的主意。让我简要地说明一下我的意图。

y. 4 年前，我从学院毕业获得了工商管理学位，随后立即在多伦多百货商场谋到一份家具

z. 部经理助理的职位。但是，当 4 个月前父亲因心脏病突然发作而猝死后，我接受了母亲的请

aa. 求，辞去工作开始经营我们家的事业。

bb. 经营公司实在不是一件容易的事情，但是我认为自己能应付得了。连我自己都感到惊奇

cc. ，我利用暑假打工和在饭桌上的闲聊，从父亲那里学到了那么多生意经。

dd. 如今，斯蒂芬斯汽车零部件公司有 11 家商店，每家商店的经理都富有经验和十分胜任。在

ee. 公司总部办公室，我有 4 位幕僚：L.摩尔斯(商店经营主任)；L.基比(采购主任)；D. 贝克(会

ff. 计师)和 L.科索(我的行政助理)。我的难处是，摩尔和科索在我父亲身边工作了 15 年，他们

gg. 对生意的来胧去脉了解得一清二楚，而我的经验显然十分有限。我现在是按我父亲的方式经

hh. 营，即请专家提供咨询，但最后的决策由我来作。但是，我正在考虑重新安排摩尔和科索的

- ii. 职位，以便他们和我一样成为决策者。如果我这样做，我实际上就有了一个“总裁办公室”
- jj. ，所有的关键决策都由我们三人的群体共同制定。
- kk. 我希望你能对我这个设想的利弊作一个专业性的评价，你能否把你认为我应当怎么做的
- ll. 建议写成 2 页纸的信寄给我?我将十分感谢你的帮助。
- mm. 案例应用
- nn. 阿迪达斯与耐克
- oo. 如果你是一名认真的长跑者，那么在 20 世纪 60 年代或 70 年代初，你只有一种合适的鞋可
- pp. 供选择：阿迪达斯(Adidas)。阿迪达斯是德国的一家公司，是为竞技运动员生产轻型跑鞋的
- qq. 先驱。在 1976 年的蒙特利尔奥运会上，田径赛中有 82%的获奖者穿的是阿迪达斯牌运动鞋。
- rr. 阿迪达斯的优势在于试验。它试用新的材料和技术来生产更结实和更轻便的鞋。它采用
- ss. 袋鼠皮绷紧鞋边。四钉跑鞋和径赛鞋采用的是尼龙鞋底和可更换鞋钉。高质量、创新性和产
- tt. 品多样化，使阿迪达斯在 20 世纪 70 年代中支配了这一领域的国际竞争。
- uu. 20 世纪 70 年代，蓬勃兴起扣健康运动使阿迪达斯公司感到吃惊。一瞬间成百万以前不好
- vv. 运动的人们对体育锻炼产生了兴趣。成长最快的健康运动细分市场是慢跑。据估计，到 1980
- ww. 年有 2 500 万~3 000 万美国人加入了慢跑运动，还有 1 000 万人是为了休闲而穿跑鞋。尽管如
- xx. 此，为了保护其在竞技市场中的统治地位，阿迪达斯并没有大规模地进入慢跑市场。
- yy. 20 世纪 70 年代出现了一大批竞争者，如美洲狮(Puma)、布鲁克斯(Brooks)、新布兰斯(N
- zz. ew Ballance) 和虎牌(Tiger)。但有一家公司比其余更富有进取性和创新性，那就是耐克(Nike)。由前俄勒冈大学的一位长跑运动员创办的耐克公司，在 1972 年俄勒冈的尤金举行的奥
- aaa. 林匹克选拔赛中首次亮相。穿着新耐克鞋的马拉松运动员获得了第四至第七名，而穿阿迪达
- bbb. 斯鞋的参赛者在那次比赛中占据了前三名。
- ccc. 耐克的大突破出自 1975 年的“夹心饼干鞋底”方案。它的鞋底上的橡胶钉使之比市场上
- ddd. 出售的其他鞋更富有弹性，夹心饼干鞋底的流行及旅游鞋市场的快速膨胀，使耐克公司 1976
- eee. 年的销售额达到 1 400 万美元。而在 1972 年仅为 200 万美元，自此耐克公司的销售额飞速上升
- fff. 。今天，耐克公司的年销售额超过了 35 亿美元，并成为行业的领导者，占有运动鞋市场 26%
- ggg. 的份额。
- hhh. 耐克公司的成功源于它强调的两点：(1)研究和技术改进；(2)风格式样的多样化。

- 公司
- iii. 有将近 100 名雇员从事研究和开发工作。它的一些研究和开发活动包括人体运动高速摄影分
  - jjj. 析, 对 300 个运动员进行的试穿测验, 以及对新的改进的鞋和材料的不断的试验和研究。
  - kkk. 在营销中, 耐克公司为消费者提供了最大范围的选择。它吸引了各种各样的运动员, 并
  - lll. 向消费者传递出最完美的旅游鞋制造商形象。
  - mmm. 到 20 世纪 80 年代初慢跑运动达到高峰时, 阿迪达斯已成了市场中的“落伍者”。
  - 竞争对
  - nnn. 手推出了更多的创新产品, 更多的品种, 并且成功地扩展到了其他运动市场。例如, 耐克公
  - ooo. 司的产品已经统治了篮球和年轻人市场, 运动鞋已进入了时装时代。到 20 世纪 90 年代初, 阿
  - ppp. 迪达斯的市场份额降到了可怜的 4%。
  - qqq. 问题:
  - rrr. 11 到 20 世纪 90 年代初, 阿迪达斯的不良决策制定如何导致了市场份额的极大减少? 这些
  - sss. 决策怎么使得阿迪达斯的市场份额在 90 年代初降到了可怜的地步? 是不确定性在其中扮演了
  - ttt. 什么角色吗?
  - uuu. 21 在 20 世纪 70 年代, 阿迪达斯的决策制定并不是围绕群体组成的。对于阿迪达斯来说
  - vvv. , 委员会结构会导致不同的结果吗?
  - www. 31 耐克公司的管理当局制定了什么决策使它如此成功?
  - xxx. 41 你认为阿迪达斯的当局今天能采取什么措施纠正它以前的错误?

## 管理学

### 02 II 篇 定义管理者的领域

#### 04 复习和案例

#### 01 II 篇综合练习

犯罪严重性决策

目的

比较个人决策和群体决策。

知识要求

11 决策过程的步骤。

21 群体决策相对于个人决策的优点。

时间要求

约 45 分钟

说明

11 组成 5 人~10 人的群体。

21 每个成员对表 —1 的第 1 种~15 种罪行按其严重性排序，最严重的为 1；其次为 2；最轻的为 15。当你排序时不能与他人交谈，你用 5 分钟完成这一步。

31 个人排序结束后，群体通过一致的意见给出群体的排序结果(填入第 2 列)。这一步不要超过 20 分钟。

41 老师将实际的排序填入第 3 列。

51 用你个人或群体的评分减去实际的评分作为误差分数(不计负数)，计算你个人和群体的误差分数。

61 比较群体误差分数与个人误差分数，总的看来，群体成绩提高了吗？然后群体成员应当回顾检查在群体决策过程中讨论的质量。哪些群体讨论质量方面的差异，降低了群体误差分数或增加了群体误差分数？

表 —1

犯 罪	你的排序	群体排序	实际顺序	你的偏差	群体偏差
-----	------	------	------	------	------

乱开车撞死人					
--------	--	--	--	--	--

组织吸毒团伙					
--------	--	--	--	--	--

父母徒手将孩子打死					
-----------	--	--	--	--	--

在公共建筑物中放炸弹炸死一个人					
-----------------	--	--	--	--	--

妻子刺死丈夫					
--------	--	--	--	--	--

暴力强奸妇女致死					
----------	--	--	--	--	--

议员受贿 1 万美元支持贿赂他的公司					
--------------------	--	--	--	--	--

诱使未成年者到车内做案					
-------------	--	--	--	--	--

经营妓女团伙					
--------	--	--	--	--	--

丈夫刺死妻子					
--------	--	--	--	--	--

走私大麻到国内销售					
-----------	--	--	--	--	--

抢劫中致命枪击受害者					
------------	--	--	--	--	--

纵火造成 50 万美元的损失					
----------------	--	--	--	--	--

强行入户偷走 1 000 美元					
-----------------	--	--	--	--	--

绑架					
----	--	--	--	--	--

## 管理学

### 02 II 篇 定义管理者的领域

#### 04 复习和案例

#### 02 II 篇综合案例

通用电气公司

1983 年的一天，通用电气公司(GE)一名叫约翰·格莱维特的雇员，向他所在部门的头头报怨时间卡欺骗了管理员和工人。就在这天他被解雇了。1984 年格莱维特起诉通用电气公司，公司承认时间卡之说后，问题方得以解决。

欺骗丑闻和其他行径促使 GE 的总裁杰克·韦尔奇(Jack Welch)在公司内向欺骗行为宣战。结果产生了许多专家称之为美国公司中最详细和最广泛的道德培训计划。GE 为雇员提供广泛的培训，有研讨会、电视教学；有强制参加的课程和为报告错误行业专设的免费电话号码；甚至还有向韦尔奇先生送匿名报告的途径。公司偶尔还在走廊上对工人进行突然提问，例如

问：“报告错误行为的三种方法是什么？”若回答正确将得到一大杯咖啡的奖赏。GE 的主管要求公司传递给雇员的主要信息是：不能容忍错误行为和雇员不必等到证据确凿时才报告。

尽管 GE 作出了很大努力，许多雇员显然还是害怕由于报告错误行为而被解雇，他们举出了许多例子来证实自己的担忧：

E.鲁赛尔是 GE 的超级磨料分部的前任副总裁，他说他被解雇，是因为他透露了 GE 某些领导和南非钻石卡特尔之间举行的旨在固定行业钻石价格的会议。GE 否认这项指控，并说鲁赛尔的解雇是由于业绩差。

P.D.克罗斯是 GE 一家发动机厂的政府财产管理员，并且是 GE 的一名 25 年的老职员，她说，1990 年她告诉她的上司，她所在单位的一些同事在一项开发发动机的政府项目中，在账单上做了不正当的手脚。GE 调查了她的报告并发现情况属实。但 1992 年初，P.D.克罗斯突然被告知她的职务已被取消了。

S.西莫里和 P.D.克罗斯女士在同一工厂，他在零件部工作。他讲述了一段类似的经历。尽管他已在 GE 工作了 29 年，还是由于向他的老板和 GE 执法部门抱怨雇员更改时间凭证和在发动机试验中向政府索价过高，而于 1989 年被开除了。

D.麦唐纳是 GE 国际发动机零部供应部的经理，该部位于俄亥俄州的辛辛那提。他于 1989 年向他的上司报告，一项还没有开始实施的项目其付款可疑。这违反了 GE 的屈从政策。麦唐纳先生作为 GE 一名 29 年的老职员，因所谓的“缺乏屈从文化”而于 1992 年被解雇。

最近的和最公开的事件就是 C.沃尔什事件。作为 GE 的一名雇员，沃尔什先生揭发了一位 GE 高级官员和一位以色列军人将美国对以色列的援助转到他们个人账户上的阴谋。由于对 GE 永远不会实施的项目做了假账，致使美国损失了近 4 200 万美元。但是由于不信任 GE 的内部屈从制度，沃尔什先生将这一疑虑保留了多年。而在那些年里，他不断搜集证据。然后，他没向 GE 当局报告这一阴谋，而是起诉了中并提醒政府当局。尽管 GE 承认了他们的罪行并赔偿了 7 000 万美元，沃尔什还是被解雇了，理由是没有通过公司内部正式渠道报告。GE 声称沃尔什先生的动机纯粹是为了金钱，他为了个人利益，使得欺诈行为延续了 4 年。为了保护揭露腐败内幕者，美国法律规定，揭发的雇员能从案件导致的联邦罚款或对美国承包商的评估中获得 25%的报酬。沃尔什先生揭发了 GE 使他成了百万富翁。但是沃尔什先生却争辩道：“我进行了大量的研究，看看那些沿着权力线向上报告错误行为的人结果怎么样。我发现他们都失去了工作，失去了保障，他们失去了一切。”

C.沃尔什和 GE 的其他雇员并不是偏执狂。1990 年，美国国防部成立了一个专门单位，专门调查 GE 的错误行为。1990—1992 年间，该单位查看了各犯罪调查机构有关 GE 的 60 个案件，其中仅有 11 件是 GE 自愿揭发的，其余都是由政府审计官员或公司内的揭发内幕者揭发的。有些人也许会认为这具有讽刺意味，对于承诺公开交流的 GE 公司，其内部竟还有揭发内幕者。GE 的公开交流政策可以用著名的能力测试程序来说明。能力测试计划源于新英格兰式的城镇会议，它由 40 个~100 个来自各级组织和各部门的人组成。在为期 3 天的会议开始时，先是老板发言，他大概列出一个议事日程，排除不必要的会议和行政事务，然后老板就离开了。在一位外部人士的帮助下，把这些人分成 5 个~6 个小组，每组负责议事日程的一部分。

在随后的 1 天半时间里，他们列出各种抱怨，讨论解决方法，并准备好最后一天的报告。在第 3 天，老板回来并倾听每一组代表的发言。根据会议规定，老板只能作出 3 种反应：当场同意；不同意；或询问更多的信息并设定一个稍后的决策日期。一般在一年中，GE 的 40 000 名雇员至少参加一次这样的活动。GE 夸耀说，能力测试活动建立了信任和雇员授权，因此它应当有助于建立这样一种文化，这种文化使报告错误行为变得更容易和没有顾虑。

但在 GE 中，事情进展得并不像人们所想象的那样。GE 是一个巨大的非常成功的公司，它雇佣了 284 000 人，年销售额超过 600 亿美元，它为它的竞争文化而感到自豪。有人说韦

尔奇总裁的长期收益增长要求给管理者和雇员施加了太大的压力——这等于在鼓励他们采取不正当的方式达到他们的利润目标。GE 反驳说，竞争和正直并不是不相容的。

讨论题：

11GE 的文化和环境是如何影响管理者的道德决策的？

21 你认为竞争和正直是完全相容的吗？

31 在决策过程的哪个阶段上涉及道德问题？

41GE 解雇揭发错误行为的人符合理性决策吗？试讨论。

51GE 的几个道德问题都涉及与外国之间的交易，如南非和以色列，市场全球化引起的特殊的道德问题是什么？

61 杰克·韦尔奇真诚地关心消除 G 的错误行为。在公司的内部屈从制度下，他现在能做什么，才能重新获得雇员们的信任？

## 管理学

### 03 III 篇 计划

#### 01 7 章 计划的基础

#### 01 学习目的和范例

学完本章后，你应当能够：

11 定义计划。

21 说明计划的潜在利益。

31 区分战略计划和作业计划。

41 阐明什么情况下指导性计划比具体计划更可取。

51 识别计划的 4 种权变因素。

61 解释承诺的概念。

71 解释为什么一个组织宣称的目标，有可能与其实际目标不一致。

81 描述典型的 MBO 计划。

91 说明 MBO 计划怎么利用目标作为激励因素。

范 例

30 年前，像 RCA 公司、通用电气公司和齐尼思公司(Zenith)统治着美国的电视机市场。如今，这些公司的电视机产品全都销声匿迹了，取而代之的是日本松下电气工业公司的 Panasonic 和 Quasar 等牌号的电视机。类似的，如果今天你上街购买录像机，你会见到许多看上去很熟悉的名字(Sylvania、Magnavox、Montgomery、Ward)，它们也都是松下公司制造的。

当今全球最大的消费电子企业松下电气工业公司，其产品从阴极射线管到飞行通信系统，它已经成长为世界第 12 位的大公司。1990 年 11 月，松下公司出资 60 多亿美元买下了 MCA 公司，它是环球制片公司(Universal Studios)的母公司。

松下电气工业公司的故事，说明了广誉的计划能够怎样促一个公司巨人的创建。松下公司是松下幸之助于第二次世界大战后建立的，他肩负起重建日本强国地位的使命，命日本成为正在浮现的电子学领域的领导者。50 年代初期，松下公司确立了控制美国电视机市场的目标，他与其他日本电视机制造商组成了一个卡特尔，将时攻的焦点集中在美国市场上。在 20 年时候里，松下公司将它的美国竞争对手从 25 个削减到 6 个，最终，所有的美国竞争

对手不是破产就是被外国同行所兼并。

通过精心策划的、长期的计划，松下公司成为世界消费电子产业中的巨人。松下公司管理当局将公司看作长盛不衰的企业，作为一个例证，公司实际上已经制定了 250 年的规划。

松下电气工业公司是这样一种公司，它试图不给竞争对手留下任何可乘之机。

本章将阐述计划的基础，你将从本章中学到正式计划与非正式计划的差异，为什么管理者要做计划，管理者采用的各种计划类型，影响管理者在不同情境中所选用的计划类型的关键权变因素，以及目标在计划中所起的重要作用。

## 管理学

### 03 III 篇 计划

#### 01 7 章 计划的基础

##### 02 计划的定义

计划(Plan)这个术语的含义是什么?正如我们在第一章中阐明的，计划包括定义组织的目标；制定全局战略以实现这些目标；开发一个全面的分层计划体系以综合和协调各种活动。因此，计划既涉及目标(做什么)，也涉及达到目标的方法(怎么做)。

计划还可以被进一步定义为正式的计划和非正式的计划。所有的管理者都制定计划，但许多只是一种非正式的计划。在非正式计划中，什么都不写出来，很少或没有与组织中其他人共享的目标。这种非正式计划大量存在于小企业中，在这些企业中只是所有者兼管理者本人考虑过企业想要达到什么目标，以及怎么实现目标，计划是粗略的且缺乏连续性。当然，非正式计划也存在于某些大型企业中，而一些小企业也制定非常细的正式计划。

当我们在本书中使用计划这个术语时，我们指的都是正式计划。对每一个时期都有具体的目标。这些目标被郑重地写下来并使组织的全体成员都知道，就是说，管理当局明确规定组织想要达到什么目标和怎么实现这些目标。

## 管理学

### 03 III 篇 计划

#### 01 7 章 计划的基础

##### 03 计划的目的

管理者们为什么做计划?这是因为计划可以给出方向，减小变化的冲击，使浪费和冗余减至最少，以及设立标准以利于控制。

计划是一种协调过程，它给管理者和非管理者指明方向。当所有有关人员了解了组织的目标和为达到目标他们必须作出什么贡献时，他们就能开始协调他们的活动，互相合作，结成团队。而缺乏计划则会走许多弯路，从而使实现目标的过程失去效率。

通过促使管理者展望未来，预见变化，考虑变化的冲击，以及制定适当的对策，计划可以减小不确定性，它还使管理者能够预见到行动的结果。

计划还可以减少重叠性和浪费性的活动。在实施之前的协调过程可能发现浪费和冗余，

进一步，当手段和结果清楚时，低效率的问题也就暴露出来了。

最后，计划设立目标和标准以便于进行控制，如果我们不清楚要达到什么目标，怎么判断我们是否已经达到了目标呢？在计划中我们设立目标，而在控制职能中，我们将实际的绩效与目标进行比较，发现可能发生的重大偏差，采取必要的校正行动。没有计划，就没有控制。

## 管理学

### 03 III 篇 计划

#### 01 7 章 计划的基础

#### 04 计划和绩效

制定计划的管理者和组织，其绩效一定比不制定计划的更好吗？凭直觉来说，你会认为答案是肯定的，许多证据都一般地支持这种观点，但我们不能就此断言正式计划总能比无计划取得更好的绩效。

许多研究试图检验计划与绩效的关系，这些研究使得我们得出下述结论。首先，一般地说，正式计划通常与更高的利润、更高的资产报酬率及其他积极的财务成果相联系。其次，高质量的计划过程和适当的实施过程比泛泛的计划更可以导致较高的绩效。最后，在这些研究中，凡是正式计划未能导致高绩效的情况，一般都是因为环境的原因。当政府法规、工会权力和类似的环境力量限制了管理者的选择范围时，正式计划对组织绩效的影响较小。例如，计划也许建议某个制造商在亚洲地区生产大量的关键零件，以便有效地与低成本的外国竞争者竞争，但是如果企业与工会达成的协议禁止将工作转移到海外，则企业计划努力的价值就会大大降低。环境的意外震荡也会降低精心策划的计划的效果。1987年10月股票市场的崩溃，就使绝大多数股票经纪人的正式计划变为泡影。当然，在这种不确定的环境下，我们没有理由指望作计划者一定能胜过不作计划者。

## 管理学

### 03 III 篇 计划

#### 01 7 章 计划的基础

#### 05 关于计划的误解

关于计划存在不少误解，我们在下面列举出一些常见的误解并试图澄清其中的错觉。不准确的计划是在浪费管理当局的时间 最终结果仅仅是计划的目的之一，本程本身就很有价值，即使最终结果没有完全达到预期的目标。计划迫使管理当局认真思考要干什么和怎么干，搞清这两个问题本身就具有价值。凡是认真进行计划的管理当局将会有明确的方向和目的，将会使偏离方向的损失减至最小，这就是计划过程本身的价值。

计划可以消除变化 计划不能够消除变化，无论管理当局如何计划，变化总会发生。管理当局制定计划的目的是预测变化和制定最有效的应变措施。计划降低灵活性 计划意味着承诺，它之所以成为一种约束，仅仅是因为管理当局在制定出计划后就不再作任何修正了。

计划应当是一种持续进行的活动。事实上，由于正式计划是被推敲过的和清楚地衔接在一起的，因此它比只存在于高级经理脑子里的一套模糊的假设更容易修改。不仅如此，有些计划是可以作得更灵活的。

杰出的管理者

克里斯蒂·赫夫纳与花花公子事业

克里斯蒂·赫夫纳(Christie Hefner)是《花花公子》杂志(Playboy)和企业的创始人休·赫夫纳(Hugh Hefner)的女儿。在她指引着花花公子事业公司(Playboy Enterprises)跨越变化着的时代时，她的经营才能充分地显露出来。

休·赫夫纳在 50 年代创办了《花花公子》杂志，以宣传男人们的生活方式的内容，使得杂志的发行量不断增长。1982 年，克里斯蒂这位毕业于布兰代斯大学(Brandeis University)的高才生，成为花花公子事业公司的总裁，1988 年她又担任了首席执行官。克里斯蒂的任务是重塑公司形象，使之适应更趋向保守的生活态度，以及对男人和女人角色看法的变化。

要问克里斯蒂的目标是什么？她的目标是建立成年人的迪尼斯乐园。

克里斯蒂·赫夫纳为公司制定的战略集中于三个领域：杂志、产品特许和海外市场。她重新确定了《花花公子》杂志作为一本男人的杂志在 90 年代的定位，采用了更富思考性的男人们的生活观点。例如，赫夫纳提出，杂志应触及男人们广泛关注的怎么处理工作场所问题和怎么与女人交往的问题。还有，公司过去的战略是将它的兔头标志特许给任何愿意出特许费的制造商，现在则不然，新的战略更强调产品的质量。一方面，公司撤回和终止了一些产品的特许协议，如俗气的空气清新剂，廉价的内衣和劣质的鞋子等；另一方面，公司开始自己为受许者设计产品，并试图进入高档顾客的高雅环境。最后，赫夫纳还极富进取性地追逐北美以外的生意机会。她在捷克、匈牙利和波兰等国引入了《花花公子》的国外特许版，在中华人民共和国，花花公子的特许商已经开了 20 家专卖店，而且全都是国有的。

迄今为止，克里斯蒂·赫夫纳的计划赢得了丰厚的回报，在 1988—1992 年期间，花花公子事业公司的净收入增长了一倍多。

## 管理学

### 03 III 篇 计划

#### 01 7 章 计划的基础

#### 06 计划的类型

划分计划类型的最普遍的方法，是根据计划的广度(战略性相对于作业性)、时间框架(短期相对于长期)和明确性(具体性相对于指导性)对计划进行分类。但是，这些分类方法所划分出的计划类型不是相互独立的。比如，短期和长期类型之间就存在紧密的关系，类似的还有战略和作业类型之间的关系。表 7—1 列出了按不同方法分类的计划类型。

表 7—1 计划的类型

分 类 标 准 类 型

广 度 战略性计划

作业性计划

时间框架 短期计划

长期计划

明 确 性 具体性计划

## 指导性计划

### 战略计划与作业计划

应用于整体组织的，为组织设立总体目标和寻求组织在环境中的地位的计划，称为战略计划(Strategic plans)。规定总体目标如何实际的细节的计划称为作业计划(Operational plans)。战略计划与作业计划在时间框架上，在范围上和是否包含已知的一套组织目标方面是不同的。作业计划趋向于覆盖较短的时间间隔，如月度计划、周计划、日计划就属于作业计划；战略计划趋向于包含持久的时间间隔，通常为 5 年甚至更长，它们覆盖较宽的领域和不规定具体的细节。此外，战略计划的一个重要的任务是设立目标；而作业计划则假定目标已经存在，只是提供实现目标的方法。

### 短期计划与长期计划

财务分析人员习惯于将投资回收期分为短期、中期和长期。短期是指一年以内的期间；长期一般超过 5 年以上；而中期介于两者之间。管理者往往也采用同样的术语描述计划。为清楚起见，我们在后面的章节中还要着重讨论短期(Short-term)计划和长期(long-term)计划。

### 具体计划与指导性计划

直观地看，似乎具体计划比指导性的或宽松的计划更可取。具体计划(Specific plans)具有明确规定的目标，不存在模棱两可，没有容易引起误解的问题。例如，一位经理打算使他的企业的销售额在未来的 12 个月中增长 20%，他或许要制定特定的程序、预算分配方案，以及实现目标的各项活动的进度表，这就是具体计划。

但是，具体计划也不是没有缺点，它要求的明确性和可预见性条件不一定都能够满足。

当不确定性很高时就要求管理当局保持灵活性以防意外变化，从而，这种情况下指导性计划就显得更可取(见图 7—1)。

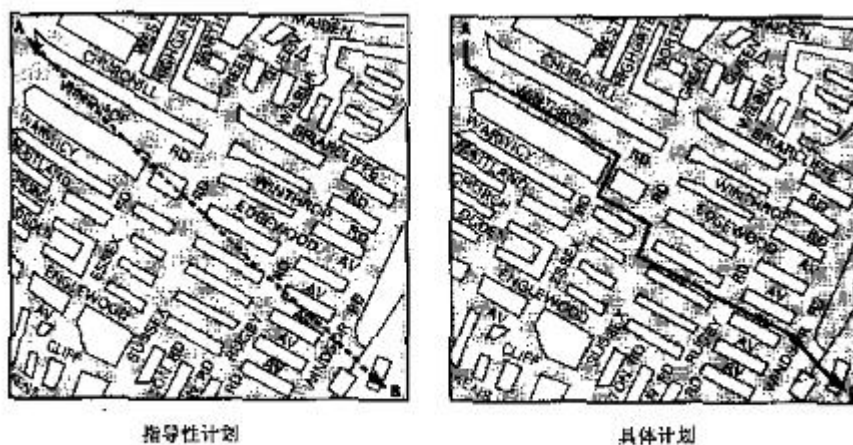


图 7—1 具体计划与指导性计划

指导性计划(Directional plans)只规定一些一般的方针，它指出重点但不把管理者限定在具体的目标上，或是特定的行动方案上。例如，一个增加利润的具体计划，可能具体规定在未来的 6 个月中，成本要降低 4%，销售额要增加 6%；而指导性计划也许只提出未来的 6 个月中计划使利润增加 5%~10%。显然，指导性计划具有内在的灵活性。当然，这种优点必须与丧失具体计划的明确性进行权衡。

### 计划的权变因素

在有些情况下，长期计划可能更重要，而在其他情况下可能正相反。类似的，在有些情况下指导性计划比具体计划更有效，而换一种情况就未必如此。那么决定不同类型计划有效性的都是些什么情况呢？本节中，我们将识别几种影响计划有效性的权变因素。

### 组织的层次

图 7—2 表明了组织的管理层次与计划类型之间的一般关系。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。而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。当然，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 7—2 组织等级结构中的计划

##### 组织的生命周期

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，正如图 7—3 所描绘的，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。

如果所有的事情都保持不变，管理无疑会从采用具体计划中获益，这不仅是因为具体计划指出了明确的方向，而且是由于它建立了非常详细的基准，可用以衡量实际的绩效。

但问题是，事情并非总是一样的。

当组织进入成熟期，可预见性最大，从而也最适用于具体计划。而在组织的幼年期，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的灵活性。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。在成长阶段，随着目标更确定、资源更容易获取和顾客的忠诚度的提高，计划也更具有明确性。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。

计划的期限也应当与组织的生命周期联系在一起。短期计划具有最大的灵活性，故应更多地用于组织的形成期和衰退期；成熟期是一个相对稳定的时期，因此更适合制定长期计划。

#### 图 7—3 计划和组织的生命周期

##### 环境的不确定性程度

环境的不确定性越大，计划更应当是指导性的，计划期限也应更短。

如果正在发生着迅速的和重要的技术、社会、经济、法律或其他变化，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，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，在定价，给各航线分配飞机数量和容量，以及编制经营预算等方面，航空公司应当采用更带有指导性的计划。而且，变化越大，计划就越不需要精确，管理就越应当具有灵活性。

##### 未来许诺的期限

最后一个权变因素也与计划的时间框架有关。当前的计划越是影响到对未来的许诺，计划的时间期限应当越长。许诺概念(Commitment concept)是指计划期限应当延伸到足够远，以便在此期限中能够实现当前的许诺。计划对太长的期限和太短的期限都是无效的。

管理者不是计划未来的决策，而是计划当前决策对未来的影响。今天的决策是对未来行动和支出的许诺，学院和大学对教师的终身聘用决策，提供了一个说明许诺概念的极好例子。

当学院给予其教师队伍中的某个成员终身聘用的资格时，即是向该教师许诺提供终身雇佣保障。因此，学院管理当局必须对是否需要该教师的专长直到他退休这个问题进行慎重的评估，而终身聘用决策，则反映了这种评估的结果。如果某个学院向一名 30 岁的社会学导师授予终身聘用资格，那么这个学院的管理当局应当已经有了一个计划，这项计划至少要覆盖 30 年—40 年甚至更长的期限，也就是要覆盖该教师可能在此学院中授课的最长年限。最重要的是，这项计划应当证明在这段期间永久地需要社会学导师。

有趣的是，在 60 年代末到 70 年代初期，许诺概念被许多学院的行政管理者们忽略了。他们授予一些学科的许多教师终身聘用资格，这些学科当时在学生中最流行的，如哲学和宗教，但是这些学院的行政管理者们没有考虑到，在许诺期间内这些学科是否会始终流行。当对这些学科的课程的需求下降时，这些学院的行政管理者们发现，他们被那些处于低需求领

域但却获得了终身聘用资格的教师队伍锁住了。也许同样有趣的是，看看这些学院的行政管理者们是否从过去的错误中汲取了教训。

### 变化中的管理实践

在不断变化的世界上，计划必须是灵活的

20年前，“管理最佳”的公司都没有庞大的计划部门，这些部门产生出数不清的5年和10年计划，而且每年都对这些计划进行修订。例如，通用电气公司曾经有一个350人的计划班子，这些人煞费苦心地编制出成百的非常详细的报告。但是现在，计划正逐渐地转交给经营单位去做，成为经营单位中层管理者职责的一个部分。同时计划本身也只覆盖较短的期间，并只考虑那些可行的选择。通用电气公司正式计划班子的人员已减少以20人左右，而且他们的作用仅仅是向经营者们提供建议。今天，通用电气公司的13种业务领域的总经理，每年只需提交5份报告，每份报告只有一页纸，在报告中只要求说明该业务所处产业在未来的2年中，可能出现的机会和可能存在的障碍。

在不断变化的世界中，只有傻瓜才自以为是地相信他能准确地预测未来，但这并不等于说计划不重要。因此，管理良好的组织很少在非常详细的、定量化的计划上花费时间，而是开发面向未来的多种方案。南加利福尼亚爱迪生公司(Southern California Edison)是一家电力公用事业公司，向加利福尼亚州的390万居民提供服务。公司制定了12种未来的方案，这些方案基于经济景气、中东石油危机、环境主义的传播，以及其他的发展趋势。公司之所以采取了这种灵活的计划方式，是因为在70年代到80年代期间，那些费尽心机制定出来的长期计划，最终由于一些意外事件的发生而变得毫无用处。这些意外事件，如石油输出国组织(OPEC)冻结油价、切尔诺贝利核电站事故导致的对放射性污染的限制条例等，随时都有可能发生。当然，南加利福尼亚爱迪生公司不是唯一一家面对不确定性日益增加的世界的公司，决大多数公司都发现它们所处的环境变得更具动态性和不确定性。不仅如此，非营利组织也经历着类似的变化，例如，对于医院和学院来说，人口结构的变化、竞争的激化、政府资助的缩减以及扶摇直上的成本，都在迫使这些组织的管理者开发更灵活的计划。

## 管理学

### 03 III 篇 计划

#### 01 7 章 计划的基础

#### 07 计划的权变因素

在有些情况下，长期计划可能更重要，而在其他情况下可能正相反。类似的，在有些情况下指导性计划比具体计划更有效，而换一种情况就未必如此。那么决定不同类型计划有效性的都是些什么情况呢？本节中，我们将识别几种影响计划有效性的权变因素。

### 组织的层次

图7—2表明了组织的管理层次与计划类型之间的一般关系。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。而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。当然，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。

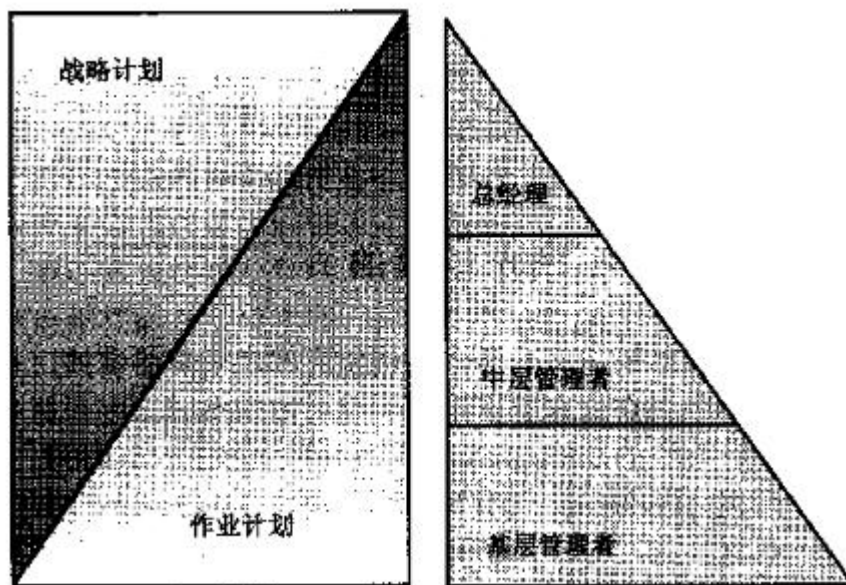


图 7—2 组织等级结构中的计划

组织的生命周期

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, 正如图 7—3 所描绘的, 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。

如果所有的事情都保持不变, 管理无疑会从采用具体计划中获益, 这不仅是因为具体计划指出了一个明确的方向, 而且是由于它建立了非常详细的基准, 可用以衡量实际的绩效。

但问题是, 事情并非总是一样的。

当组织进入成熟期, 可预见性最大, 从而也最适用于具体计划。而在组织的幼年期, 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的灵活性。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。在成长阶段, 随着目标更确定、资源更容易获取和顾客的忠诚度的提高, 计划也更具有明确性。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。

计划的期限也应当与组织的生命周期联系在一起。短期计划具有最大的灵活性, 故应更多地用于组织的形成期和衰退期; 成熟期是一个相对稳定的时期, 因此更适合制定长期计划。

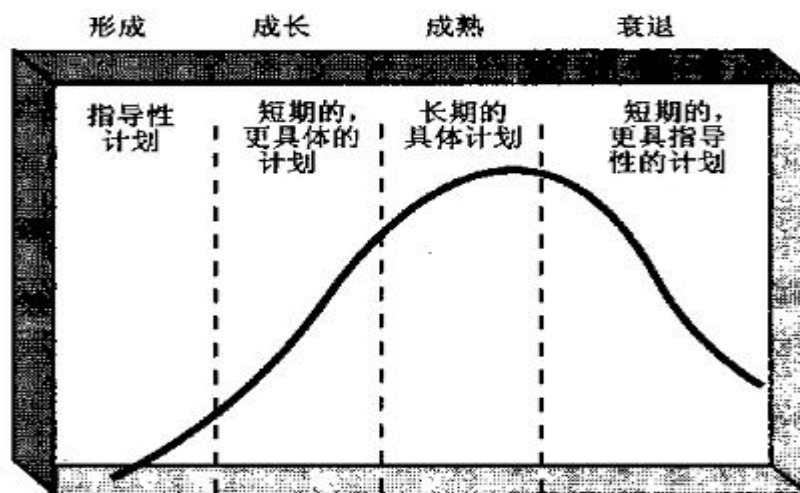


图 7—3 计划和组织的生命周期

### 环境的不确定性程度

环境的不确定性越大，计划更应当是指导性的，计划期限也应更短。

如果正在发生着迅速的和重要的技术、社会、经济、法律或其他变化，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，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，在定价，给各航线分配飞机数量和容量，以及编制经营预算等方面，航空公司应当采用更带有指导性的计划。而且，变化越大，计划就越不需要精确，管理就越应当具有灵活性。

### 未来许诺的期限

最后一个权变因素也与计划的时间框架有关。当前的计划越是影响到对未来的许诺，计划的时间期限应当越长。许诺概念(Commitment concept)是指计划期限应当延伸到足够远，以便在此期限中能够实现当前的许诺。计划对太长的期限和太短的期限都是无效的。

管理者不是计划未来的决策，而是计划当前决策对未来的影响。今天的决策是对未来行动和支出的许诺，学院和大学对教师的终身聘用决策，提供了一个说明许诺概念的极好例子。

当学院给予其教师队伍中的某个成员终身聘用的资格时，即是向该教师许诺提供终身雇佣保障。因此，学院管理当局必须对是否需要该教师的专长直到他退休这个问题进行慎重的评估，而终身聘用决策，则反映了这种评估的结果。如果某个学院向一名30岁的社会学导师授予终身聘用资格，那么这个学院的管理当局应当已经有了一个计划，这项计划至少要覆盖30年—40年甚至更长的期限，也就是要覆盖该教师可能在此学院中授课的最长年限。最重要的是，这项计划应当证明在这段期间永久地需要社会学导师。

有趣的是，在60年代末到70年代初期，许诺概念被许多学院的行政管理者们忽略了。他们授予一些学科的许多教师终身聘用资格，这些学科当时在学生中最流行的，如哲学和宗教，但是这些学院的行政管理者们没有考虑到，在许诺期间内这些学科是否会始终流行。当对这些学科的课程的需求下降时，这些学院的行政管理者们发现，他们被那些处于低需求领域但却获得了终身聘用资格的教师队伍锁住了。也许同样有趣的是，看看这些学院的行政管理者们是否从过去的错误中汲取了教训。

### 变化中的管理实践

在不断变化的世界上，计划必须是灵活的

20年前，“管理最佳”的公司都没有庞大的计划部门，这些部门产生出数不清的5年和10年计划，而且每年都对这些计划进行修订。例如，通用电气公司曾经有一个350人的计划班子，这些人煞费苦心地编制出成百的非常详细的报告。但是现在，计划正逐渐地转交给经营单位去做，成为经营单位中层管理者职责的一个部分。同时计划本身也只覆盖较短的期间，并只考虑那些可行的选择。通用电气公司正式计划班子的人员已减少以20人左右，而且他们的作用仅仅是向经营者们提供建议。今天，通用电气公司的13种业务领域的总经理，每年只需提交5份报告，每份报告只有一页纸，在报告中只要求说明该业务所处产业在未来的2年中，可能出现的机会和可能存在的障碍。

在不断变化的世界中，只有傻瓜才自以为是地相信他能准确地预测未来，但这并不等于说计划不重要。因此，管理良好的组织很少在非常详细的、量化的计划上花费时间，而是开发面向未来的多种方案。南加利福尼亚爱迪生公司(Southern California Edison)是一家电力公用事业公司，向加利福尼亚州的390万居民提供服务。公司制定了12种未来的方案，这些方案基于经济景气、中东石油危机、环境主义的传播，以及其他的发展趋势。公司之所以采取了这种灵活的计划方式，是因为在70年代到80年代期间，那些费尽心机制定出来的长期计划，最终由于一些意外事件的发生而变得毫无用处。这些意外事件，如石油输出国组织(OPEC)冻结油价、切尔诺贝利核电站事故导致的对放射性污染的限制条例等，随时都有可能发生。当然，南加利福尼亚爱迪生公司不是唯一一家面对不确定性日益增加的世界的公司，

决大多数公司都发现它们所处的环境变得更具动态性和不确定性。不仅如此，非营利组织也经历着类似的变化，例如，对于医院和学院来说，人口结构的变化、竞争的激化、政府资助的缩减以及扶摇直上的成本，都在迫使这些组织的管理者开发更灵活的计划。

# 管理学

## 03 III 篇 计划

### 01 7 章 计划的基础

### 08 目标：计划的基础

目标(Objectives)的含义是什么?它是指期望的成果，这些成果可能是个人的、小组的或整个组织努力的结果。目标为所遥管理决策指明了方向，并且作为标准可用来衡量实际的绩效。正是由于这些原因，目标成为计划的基础。

#### 目标的多重性

初看上去，似乎组织都有一个单一的目标——对于工商企业是创造利润；对非营利组织是提供高效率的服务。但是，更深入的分析表明，所有组织的目标都是多重的。工商企业除了追求利润，还追求增加市场份额和满足雇员福利。教堂提供了一条“通过忏悔进入天堂的道路”，但它也帮助所在社区内的贫困阶层，并作为教会成员聚会的场所。没有一种单一的衡量尺度能够有效地评价一个组织是否成功地履行了它的使命。过分强调某一个目标，如利润，会忽视其他目标，而这些目标对实现长期利润目标是不可少的。不仅如此，正如我们在第 5 章中指出的，采用单一的目标几乎肯定会导致令人不愉快的后果，因为管理者会为了追求单一目标而忽视作为其任务的其他重要组成部分。\$

表 7—2 列出了 10 种受到最高评价的目标，这是一项对 80 家美国最大公司的研究成果。每家公司设立的目标数量从 1 个~18 个，平均为 5 个~6 个。除了利润率目标，其他的目标既适用于工商企业，也适用于非营利组织。不过请注意，虽然生存目标没有被企业特别提到，但对所有组织来说却是重要目标。尽管表 7—2 中列出的一些指标是与利润目标直接相关的，但是，显然所有的组织只有在其他目标也同时实现的情况下才能生存下去。

表 7—2 对一些大型公司宣称目标的调查结果

目标 承认目标的程度(%)

利润率

利润的绝对额或投资报酬率 89

增长

销售额、雇员数量等方面的增长 82

市场份额

本企业销售额与行业全部销售额的比重 66

社会责任

认识到组织对更大范围社会的责任，包括帮助治理污染、

消除歧视、缓解城市化压力及类似的问题 65

雇员福利

关心雇员的满意程度和他们的工作生活质量 62

产品质量和服务

生产优质的产品或服务 60

研究与开发  
成功地创造出新产品和新过程 54  
多元化  
识别和进入新市场的能力 51  
效率  
以最低的成本将输入转化为输出的能力 50  
财务稳定性  
财务指标的绩，避免不稳定的波动 49  
真实的目标与宣称的目标

表 7—2 是一个宣称目标表，宣称目标(Stated objectives)是一个组织对其目标的官方陈述，是要使公众相信该组织打算做什么。但是，宣称目标(这些目标可以从组织的章程、年度报告、公共关系通告，或组织管理者的公开声明中找到)通常是互相冲突的和受社会对组织应该做什么的舆论影响的。

不知你曾否从某个组织的简介中读到过该组织的目标?阿尔斯泰特公司(Allstate)宣，“我们的目标是被消费者看作美国最可信赖的承保人。”贝尔大西洋公司(Bell Atlantic)宣称它的目标是：‘以更大的个人责任和团队力量响应全球竞争的要求。’南伊利诺伊大学的目标是：“对高质量教育的郑重承诺。”这些陈述充其量不过是一种模糊的和带有公共关系技巧的目标陈述，而不是真正体现组织到底追求什么的有实际意义的指导方针。

当你发现一个组织宣称的目标，常常与其实际的追求南辕北辙时，你不必感到惊异，一个组织有几种目标陈述是常事。例如，有一家公司告知给股东的是一种目标陈述；向消费者宣布的是另一种目标陈述；而向雇员和公众宣布的又不一样。

最高管理当局宣称的目标应被看作是，“某个组织为了向特定的听众说明、解释或宣传而特意杜撰的，而不是这个组织真实目的的有效和可靠的体现。”目标的内容很大程度上取决于听众们想听什么。不仅如此，与解释一个组织实际的多重目标相比，宣称一套前后一致的、容易理解的目标是一件简单得多的事情。如果你想要了解一个组织的真实目标(Real objectives)是什么，只需细心地观察组织成员实际在做什么，行动规定了一个组织优先考虑的事情。有这样一所大学，在其宣称的目标中说要限制课堂的规模，促进师生之间的密切关系，让学生积极地参与学习过程。而实际上呢?这所大学经常把学生置于 300 人的大教室中。也有这样的汽车维修中心，说要提供快捷的、低成本的修理服务，而实际上其服务质量平庸庸庸，而收费却高得吓人。认识到真实目标与宣称目标有可能背离是很重要的，至少它能帮你解释为什么管理当局的言行会不一致。

#### 传统的设定目标方法

目标的传统作用是组织的最高管理当局施加控制的一种方式。制造企业的总裁可能告诉生产副總裁，他希望下一年度制造成本水平应当是多高，这位总裁还可能告诉市场营销副總裁，下一年度销售额应达到什么水平；市长可能告诉警察总监，下年度警察部门的预算应是多少；等等。然后，在其后的某些时点上，会对完成结果进行评价以决定分派的目标是否达到了。

传统的设定目标方法(Traditional objective setting)的主题是目标由组织的最高管理者设定，然后分解成子目标落实到组织的各个层次上。这是一种单向的过程：由上级给下级规定目标。这种传统方式假定最高管理者最了解应当设立什么目标，因为只有他能够纵观组织的全貌。

除了全是自上而下地设定目标，这种传统的设定目标方法，在很大程度上还是非操作性的。如果最高管理者采用泛泛的语言定义组织的目标，如“获取足够的利润”或“取得市场领导地位”，这些模糊性目标在转化为具体目标的过程中，不得经过组织的层层过滤。在

每一层上，管理者都加上一些可操作性的含义，明确性的获得是靠每一级管理者用他自己的理解，甚至是偏见对目标进行解释。结果是，目标在自上而下的分解过程中，丧失了它的清晰性和一致性(见图 7—4)

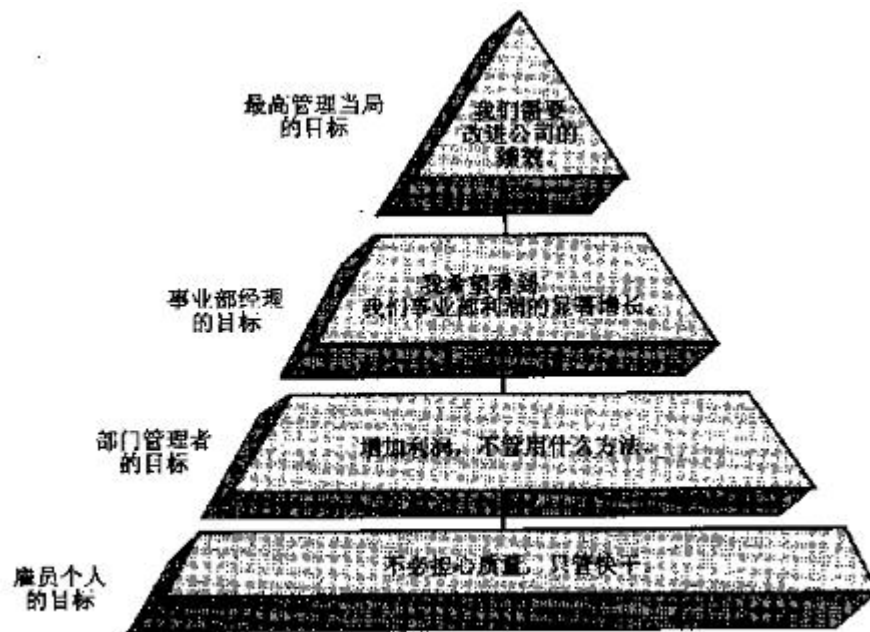


图 7—4 传统的目标设定过程

L1 佩里戈公司(L.Perrigo) 是密歇根州的一家常用药和美容药品制造商。当威廉·斯瓦尼接任公司总裁后，他发现公司仍然依赖传统的目标设定方法。管理者们只有一些模糊的目标，如“保持与客户的联系”和“定期检查绩效”等。而威廉要的是这样的目标设定方案，它可以确切地说明他的管理者们和雇员们期望实现的目标，它将起到激励的作用而不是恫吓的作用。于是，威廉建立了一套参与性的目标设定系统，每一位雇员自己找出 10 个以内的关键改变，这些变化将使他的工作卓有成效。然后，每个人根据自己承担的职责设立具体的、量化的目标。例如，包括这样的目标，“在合同批准后 2 周内提交项目预算”，以及“交付项目的总支出不得超出预算的 3%”。

威廉·斯瓦尼采用的是目标管理(Management by objectives, MBO)。这套系统是由下级与上司共同决定具体的绩效目标，并且定期检查完成目标的进展情况，而奖励则是根据目标的完成情况来确定。MBO 不是用目标来控制，而是用它们来激励下级。

什么是 MBO 目标管理不是什么新概念，早在 40 年前，著名管理学家彼得·F·德鲁克就在他的《管理实践》一书中提出了这一思想，它的吸引力在于提供了一种将组织的整体目标转换为组织单位和每个成员目标的有效方式。

MBO 通过一种专门设计的过程目标具有可操作性，这种过程一级接一级地将目标分解到组织的各个单位。正如图 7—5 所描绘的，组织的整全目标被转换为每一级组织单位的具体目标，即从整体组织目标到经营单位目标，再到部门目标，最后到个人目标。因为较低层单位的管理者参与设定它们自己的目标，因此，MBO 的目标转化过程既是“自上而下”的，又是“自下而上”的。最终结果是一个目标的层级结构，在此结构中，某一层的目标与下一层的目标连接在一起，而且对每一位雇员，MBO 都提供了具体的个人绩效目标。因此，每个人对他所在单位成果的贡献都很明确，如果所有的人都实现了他们各自的目标，则他们所在单位的目标也将达到，而组织整体目标的实现也将成为现实。

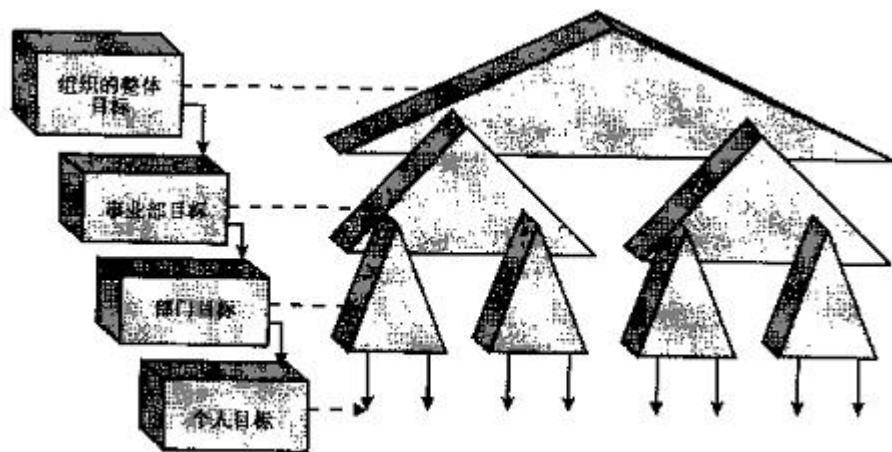


图 7-5 目标的层级结构

**MBO 的共同要素** MBO 计划有 4 个共同的要素，它们是：明确目标；参与决策；规定期限和反馈绩效。

MBO 中的目标应当简明扼要，仅仅说希望降低成本、改善服务或提高质量是不恰当的，这些期望必须转换成定量的目标从而可以进行度量和评价。例如，明确的目标应该是这样的，降低成本 7%；改进服务，保证所有的电话订单在收到后 24 小 得到处理；或者提高质量使退货率低于销售额的 1%。

MBO 中的目标不是像传统的目标设定那样，完全由上司设定和分派给下级，而是用参与的方式决定目标，上级和下级共同参与目标的选择和对如何实现目标达成一致意见。

每一个目标的完成都有一个简单明确的时间期限，如 3 个月、6 个月或 1 年。

MBO 计划的最后一个要素是绩效的反馈。MBO 寻求不断地将实现目标的进展情况反馈给个人，以便他们能够调整自己的行动。这种不断的反馈还包含定期举行正式的评估会议，在会上，上下级共同回顾和检查进展情况。

表 7—3 总结了 MBO 计划的典型步骤。

表 7—3 MBO 计划的典型步骤

- 11 制定组织的整体目标和战略
- 21 在经营单位和部门之间分配主要的目标
- 31 各单位的管理者和他们的上级一起设定本部门的具体目标
- 41 部门的所有成员参与设定自己的具体目标
- 51 管理者与下级共同商定如何实现目标的行动计划
- 61 实施行动计划
- 71 定期检查实现目标的进展情况，并向有关单位和个人反馈
- 81 基于绩效的奖励将促进目标的成功实现

**MBO 确有其效吗** 评估 MBO 的有效性是一项复杂的任务，让我们先简要地回顾一下有关目标与成果之间关系的文献吧。

假如像个人的能力和对目标的接受程度这些因素保持不变，有证据表明，更困难的目标通常导致更高的绩效。虽然对个人来说实现困难目标的可能性，要比实现容易目标小得多，但人们往往在实现困难目标的过程中发挥出更高的水平。当然，如果目标太难了，人们认为要实现它是不可能的，这对他们来说只不过是一种挑战，则他们的期望将会减退，他们放弃目标的可能性将会增大。

此外，研究结果一致表明，具体的困难目标要比没有目标或像“尽你的最大努力”这样的一般性目标，更能产生较高水平的成果。反馈对绩效也有积极的影响，反馈使人们知道他

的努力水平是否足够或是还得增加,它能诱使人们在取得了原先的目标后进一步提高他们的目标,而且能使人们了解他们的行动方式的效果。

上面引述的研究结果,都与 MBO 强调具体目标和绩效反馈的指导思想是一致的。MBO 隐含的假设是,目标必须被认为是可行的。对目标设定的研究表明,如果目标困难到足以使个人发挥出他的潜能,则 MBO 是最有效的。

而参与的情况又怎么样呢?MBO 强烈主张目标的设定必须是参与式的,那么研究结果是否表明参与设定目标,一定导致比由上司分派目标更高的绩效呢?有趣的是,对参与设定目标和分派目标与其绩效之关系的比较研究,没有表明任何很强的和一致的相关性。当目标的困难程度保持不变,分派目标通常与参与设定目标取得相近似的绩效,这显然与 MBO 的思想相矛盾。因此,主张参与是 MBO 的不可缺少的一个组成要素的观点是站不住脚的。看来,参与的一个主要优点,是能够诱导个人设立更困难的目标。因此,参与可能是通过增强个人的勇气对绩效产生积极的影响。

对实际的 MBO 计划的研究,肯定了 MBO 能够有效地提高雇员的绩效和组织的生产率。例如,对 70 个 MBO 计划的考察发现,其中有 68 个使组织的生产率得到改进,这项考察还发现,高层管理的承诺和参与,是 MBO 发挥其潜能的重要条件。当高层管理对 MBO 高度负责,并且亲身参与 MBO 的实施过程,生产率的平均改进幅度达到 56%;而对应高层管理低水平的承诺和参与,生产率的平均改进幅度仅为 6%。

#### 管理的道德困境

##### MBO 需要操纵吗

一位同事曾开玩笑地说, MBO 意味着用目标进行操纵,他提出如下的理由: 11 在管理者与雇员坐下来开始 MBO 过程之前,管理者的头脑里通常已经有了一套对雇员的目标,这些事先设想好了的标准,规定了管理者愿意接受的最低目标。

21 因此,决不会有雇员的真正参与,实际发生的雇员参与,应当更恰当地称为“伪参与”(Pseudo-participation),即只是一种表面上的参与。

31 如果管理者与下级之间不能达成协议, MBO 过程没有说明怎么确定目标。

41 当存在冲突时,管理者趋向于利用他的权力把目标强加给下级。

51 上述情况说明 MBO 不过是一种工具,它使管理者看起来是用参与的方式设定目标,实际上还是在分派目标。

MBO 的提倡者们反对这种观点,他们承认存在上述情况,但这不是目标管理。再者,管理者必须认识到没有下级的真正参与, MBO 的可信性和有效性将大大下降。当管理者与下级之间发生分歧时,成熟的管理者能够按照符合组织和雇员双方利益的方式来解决这些分歧。

管理者在 MBO 过程中加入事先设想好的要雇员接受的目标,是不道德的吗?管理者运用自己的正式权力把他的目标强加给雇员是不道德的吗?你是怎么想的?

#### 本章提要

11 计划是一个确定目标和评估实现目标最佳方式的过程。

21 计划指出方向,减少变化的冲击,尽可能减少浪费和冗余,以及设立标准以利于进行控制。

31 战略计划覆盖较长的期间(通常为 5 年或更长),涉及广泛的问题,以及包括系统地制定目标。作业计划覆盖较短的期间,集中于具体问题,并假定目标是已知的。

41 当环境的不确定性很高,以及当组织处于生命周期的形成阶段或衰退阶段时,指导性计划比具体计划更可取。

51 计划过程存在 4 种权变因素,包括管理者所处的组织层次,组织的生命周期,环境的不确定性,以及未来许的时间长度。

61 管理者的计划应当预见到足够远的未来，以符合当前的许诺的要求。

71 一个组织宣称的目标也许并非其真正的目标，因为管理当局可能想告诉人们他们想听的事情，也因为宣布一套已知的、容易理解的目标比解释实际的多重目标要简单得多。

81 典型的 MBO 程序包括 8 个步骤：(1)制定组织的整体目标和战略；(2)在经营单位和职能部门之间分配主要的目标；(3)单位管理者与其上司一道合作确定具体目标；(4)在部门成员的合作下将具体目标落实到每个人头上；(5)管理者与下级共同制定行动计划并达成协议；(6)实施行动计划；(7)定期检查完成目标的进展情况，并向有关人员反馈结果；(8)通过基于绩效的奖励强化目标的成功实现。

91MBO 将目标作为一种激励因素，让人们确切了解对他们的期望，使他们参与自身目标的设定过程，将他们实现目标的进展情况不断地反馈给他们，以及根据实现目标的情况对他们进行奖励，这些因素增强了 MBO 的激励作用。

## 管理学

### 03 III 篇 计划

#### 01 7 章 计划的基础

#### 09 本章提要

11 计划是一个确定目标和评估实现目标最佳方式的过程。

21 计划指出方向，减少变化的冲击，尽可能减少浪费和冗余，以及设立标准以利于进行控制。

31 战略规划覆盖较长的期间(通常为 5 年或更长)，涉及广泛的问题，以及包括系统地制定目标。作业计划覆盖较短的期间，集中于具体问题，并假定目标是已知的。

41 当环境的不确定性很高，以及当组织处于生命周期的形成阶段或衰退阶段时，指导性计划比具体计划更可取。

51 计划过程存在 4 种权变因素，包括管理者所处的组织层次，组织的生命周期，环境的不确定性，以及未来许的时间长度。

61 管理者的计划应当预见到足够远的未来，以符合当前的许诺的要求。

71 一个组织宣称的目标也许并非其真正的目标，因为管理当局可能想告诉人们他们想听的事情，也因为宣布一套已知的、容易理解的目标比解释实际的多重目标要简单得多。

81 典型的 MBO 程序包括 8 个步骤：(1)制定组织的整体目标和战略；(2)在经营单位和职能部门之间分配主要的目标；(3)单位管理者与其上司一道合作确定具体目标；(4)在部门成员的合作下将具体目标落实到每个人头上；(5)管理者与下级共同制定行动计划并达成协议；(6)实施行动计划；(7)定期检查完成目标的进展情况，并向有关人员反馈结果；(8)通过基于绩效的奖励强化目标的成功实现。

91MBO 将目标作为一种激励因素，让人们确切了解对他们的期望，使他们参与自身目标的设定过程，将他们实现目标的进展情况不断地反馈给他们，以及根据实现目标的情况对他们进行奖励，这些因素增强了 MBO 的激励作用。

# 管理学

## 03 III 篇 计划

### 01 7 章 计划的基础

#### 10 复习与练习

##### 复习题

11 对比正式计划和非正式计划。

21 计划怎么影响组织的绩效?怎么消除变化的冲击?如果计划被证明是不正确的,这些效果是否正相反?

31 描述本章讨论的 6 种不同类型的计划。

41 最高管理者的计划工作与第一线监工的计划有何区别?

51 环境的不确定性怎么影响计划?

61 工商企业只有一个真正的目标——创造利润吗?利润目标对工商企业的宣称目标有什么影响?

71 你怎么识别一个组织的宣称目标和它的真实目标?

81 对比传统的目标设定方法和 MBO。

91 哪些因素影响 MBO 的效果?

##### 讨论题

11 你认为在计划与传统的目标设定方法之间存在什么关系?计划与控制是什么关系?

21 你认为决策对计划有什么影响?试讨论之。

31 你认为在 6 种典型计划之间存在什么关系和存在那些重叠?你认为怎么最恰当地综合这 6 类计划?

41 MBO 中有那些因素使之成为设定目标的一种符合逻辑的技术?

51 质量管理权威 W·爱德华兹·戴明主张,管理应该取消数量化的目标,他认为像 MBO 这样的程序不符合 TQM 的持续改进宗旨。按照戴明的观点, MBO 类型的目标是一种制约,而不是目标,它对生产率起着限制作用。你认为具体的、数量化的目标会削弱对持续改进的追求吗?试讨论之。

##### 自我评估练习

你是一个称职的计划人员吗?

提示:对下列的每一个问题只需回答是或否。

问 题 是 否

11 我的个人目标能以文字形式清楚地说明

21 多数情况下我整天都是乱哄哄的和杂乱无章的

31 我很少仓促地作决策,总是仔细地研究了问题以后再行动

41 我一直用台历或约会簿作为辅助

51 我利有“速办”和“缓办”卷宗对要办的事情进行分类

61 我习惯于对所有的计划设定开始日期和结束日期

71 我经常征求别人的意见和建议

81 我相信所有的问题都应当立刻得到解决

##### 快速反应练习

温哥华银行

送至:贾恩·弗拉特利,贷款处处长,第三大街办公室

发自:迈克尔·肖恩,分行经理,第三大街办公室

### 主题：MBO 计划的实施

我写此信是为了贯彻昨天的幕僚会议决定，并且进一步证实我要在分行内部实施 MBO 计划的许诺。

去年，你们处批准了 582 项贷款，总额为 1 465 万美元，比上年减少 413%，其中 27% 是商业贷款；73% 是私人贷款。你们的贷款组合的坏账率为 1165% (去年为 1188%)，去年你的部门的利润下降了 8% 以上，仅为 4314 万美元。

请交给我一份详细的提纲，说明在未来的 60 天中，你计划采取什么步骤，使得在你负责的领域内成功地实施 MBO 计划。此外，我还想要你向我提供一份临时性的表格，其中列出你部门下一年度的目标。在审阅过你的提呈后，我将安排一次会议同你讨论和最后确定你部门的目标。

### 案例应用

#### 施温自行车公司

伊格纳茨·施温(Ignaz Schwinn)于 1895 年在芝加哥创办了施温自行车公司(Schwinn Bicycle Co.)，后来成长为世界最大的自行车制造商。在 60 年代，施温公司占有美国自行车市场 25% 的份额，不过，过去是过去，现在是现在。

爱德华·小施温是创始人伊格纳茨的长孙，1979 年他接过公司的控制权，那时，问题已经出现，而糟糕的计划和决策又使已有的问题雪上加霜。

在 70 年代，施温公司不断投资于它的强大的零售分销网络和品牌，以便主宰 10 档变速车市场。但是进入 80 年代，市场转移了，山地车取代 10 档变速车成为销量最大的车型，并且轻型的、高技术的、外国生产的自行车在成年的自行车爱好者中日益普及。施温公司错过了这两次市场转换的机会，它对市场的变化反应太慢，管理当局专注于消减成本而不是创新。结果，施温公司的市场份额开始迅速地被更富于远见的自行车制造商夺走，这些制造商销售的品牌有特莱克(Trek)、坎农戴尔(Cannondale)、巨人(Giant)和钻石(Diamond back)。

或许，施温公司最大的错误是没有把握住自行车是一种全球产品，公司迟迟未能开发海外市场 and 利用国外的生产条件。一直拖到 70 年代末，施温公司才开始加入国外竞争，把大量的自行车转移到日本进行生产，但到那时，不断扩张的台湾地区的自行车工业已经在价格上击败了日本生产厂家。作为对付这种竞争的一种策略，施温公司开始少量进口中国台湾省制造的巨人牌(Giant)自行车，然后贴上施温商标在美国市场上出售。

1981 年，当施温公司设在芝加哥的主要工厂的工厂举行举行罢工时，公司采取了也许是最愚蠢的行动。管理当局不是与工人谈判解决问题，而是关闭了工厂，将工程师和设备迁往中国台湾省的巨人公司自行车工厂。作为与巨人公司合伙关系的一部分，施温公司将所有的一切，包括技术、工程、生产能力都交给了巨人公司，这正是巨人公司要成为占统治地位的自德国 制造商所求之不得的。作为交换条件，施温公司进口和在美国市场上以施温商标经销巨人公司制造的自行车。正如一家美国竞争者所言：“施温将特许权盛在银盘上奉送给巨人公司。”

到 1984 年，巨人公司每年交付给施温公司 70 万辆自行车，以施温商标销售，占施温公司年销售额的 70%。几年后，巨人公司利用从施温公司那里获得的知识，在美国市场上建立了他们自己的商标。

到 1992 年，巨人公司和中国大陆的自行车公司，已经在世界市场上占据了统治地位。巨人公司销售的每 10 辆地车中，有 7 辆是以自己的商标出售的，而施温公司怎么样了？当它的市场份额在 1992 年 10 月跌落到 5% 时，公司开始申请破产。

### 问题：

11 更有效的长期计划会怎样挽救施温公司？

21 用本章描述的权变变量，解释施温公司的计划在 1965 年、1975 年和 1985 年应当是

什么样的？

## 管理学

### 03 III 篇 计划

#### 02 8 章 战略管理与企业家精神

##### 01 学习目的和范例

学完本章后，你应当能够：

- 11 说明战略计划的重要性。
- 21 区分公司层、事业层和职能层的战略。
- 31 概述战略管理过程的步骤。
- 41 说明 SWOT 分析。
- 51 描述 BCG 矩阵中的 4 种业务组合。
- 61 确定和对比适应 4 种业务水平的战略。
- 71 描述如何评价一个组织的竞争优势。
- 81 比较企业家和官僚化管理者如何制定战略。

##### 范 例

如果你从事机场租车业务，你怎么成功地与该行业的四巨头——赫茨公司(Hertz)、阿维斯公司(Avis)、国民公司(National)和预算公司(Budget)竞争？迈克尔·伊根(Michael Egan)作出了令人钦佩的回答。作为阿拉莫租车公司(Alamo Rent2A2Car)的主席，伊根实施了一项战略，使阿拉莫公司在不到 20 年时间里，成长为一家 5 亿美元的公司，净利润额在全行业名列第二，仅次于阿维斯公司。伊根的战略是集中于低价格和低成本—高营业额的经营定位，以及租车给那些精打细算的顾客，正是这种战略使阿拉莫公司领先于主要的竞争对手。

为了在机场轿车出租市场中取得一席之地，阿拉莫公司将其投资倾注于低价格的抉择上，公司利用广告到处宣传它每日的租价低于其竞争对手 20%，并且不对行车里程额外收费。

例如，周日在洛杉矶租阿拉莫公司的一辆雪弗莱 Beretta 牌轿车，日租金仅 38 美元且不收里程费。而在赫茨公司租用同一牌号的车，每天租金 51.93 美元，而且还要至少提前 3 天预定，此外，赫茨公司对超过 100 英里还要每英里加收 32 美分的费用。

提供低价格的服务是一回事，但是怎么在如此低的价格下保持盈利呢？伊根公司的回答是：将营业场所设置在高营业额和租金便宜的地点。阿拉莫公司在美国和英国只有 105 处营业场所，而赫茨公司却有 5 400 处，但是阿拉莫公司的所有营业场所都设在客流量最大的机场。因此，尽管赫茨公司的营业场所数量是阿拉莫公司的 50 倍，但赫茨公司出租的轿车数量仅为阿拉莫公司的 4 倍。所以，阿拉莫公司通过保持高营业额的方式使其成本保持在低水平上。此外，阿拉莫公司还将其管理费用的支出控制在低水平上，这主要是通过将大多数业务台设在机场大厅外面的临近地点，从而避免了机场大厅内天文数字般的租金。

伊根的战略还有一个关键要素是它选择的目标市场，伊根让赫茨公司和阿维斯公司耗费巨资为争夺《幸福》杂志排出的 100 位总经理打得不可开交，而他却选择了追逐度假旅游者的市场，只是近几年他才稍微扩展了他的细分市场，开始寻求精打细算的生意旅行者。

阿拉莫公司的案例说明了战略计划重要性：通过选择战略使公司有别于其他轿车出租企业，使阿拉莫公司能够有利可图地与那些财力雄厚的大公司竞争。本章强调的主题是，好的战略将带来好的绩效。但事实上，战略计划对一个组织成功的关键作用，只是在近 25 年中

才被广泛地认识到。

# 管理学

## 03 III 篇 计划

### 02 8 章 战略管理与企业家精神

#### 02 日益重要的战略规划

70 年代早期以前，那些制定长期计划的管理者们，通常假定未来的时代将比现在更好，因此，面向未来的计划不过是将组织的过去加以延伸。但是，70 年代和 80 年代的能源危机，旧规则的废弃，日新月异的技术革新，日益加剧的全球竞争，以及其他方面的环境冲击，使这种传统的长期计划方法失去了作用。游戏规则的变化迫使管理者们开发系统性的方法，以分析环境，评价组织的优势和劣势，以及识别有可能建立竞争优势的机会。战略规划的重要性开始被人们所认识。

一项对企业所有者的新近调查发现，69%的企业所有者制定战略规划，并且，在他们当中，89%的人认为他们的计划是有效的，用他们自己的话来说，战略规划使他们有了具体的目标，并且使他们的职员取得了一致的认识。今天，战略规划已经超出了工商企业的领域，包括政府机构、医院、教育组织在内，都制定战略规划。例如，面对学院教育费用的急剧上升，政府对学生和研究资助的削减，高中毕业生绝对数量减少的形势，令许多大学的管理当局重新评估学校的目标和尽力发掘能使他们生存和发展的细分市场。

# 管理学

## 03 III 篇 计划

### 02 8 章 战略管理与企业家精神

#### 03 战略管理层次

如果所有的组织都生产单一产品或提供服务，则任何组织的管理当局只须开发单一的战略计划，就可囊括所有的事情。但是许多组织的业务都是多元化的，通用电气公司就是一家经营多种事业的企业——从飞机发动机和电灯泡到拥有 NBC 电视网，几乎无所不包。美国商标公司(American Brands)经营烟草、烈性酒、人寿保险、办公室产品、五金产品、高尔夫设备，以及光学产品。并且，这些多元化公司还拥有多种职能部门，如财务和市场营销，这些部门为公司的每一种业务提供支援。因此，我们需要区分公司层、事业层和职能层战略。

(见图 8—1)。

公司层战略

如果一个组织拥有一种以上的事业，那么它将需要一种公司层战略(Corporate-level-strategy)。这种战略寻求回答这样的问题：我们应当拥有什么样的事业组合？公司层战略应当决定每一种事业在组织中的地位。像在伊思曼—柯达公司中，最高管理当局的公司层战略，综合了胶卷、药品、化学、计算机磁盘、电波，以及其他经营单位的事业层战略。

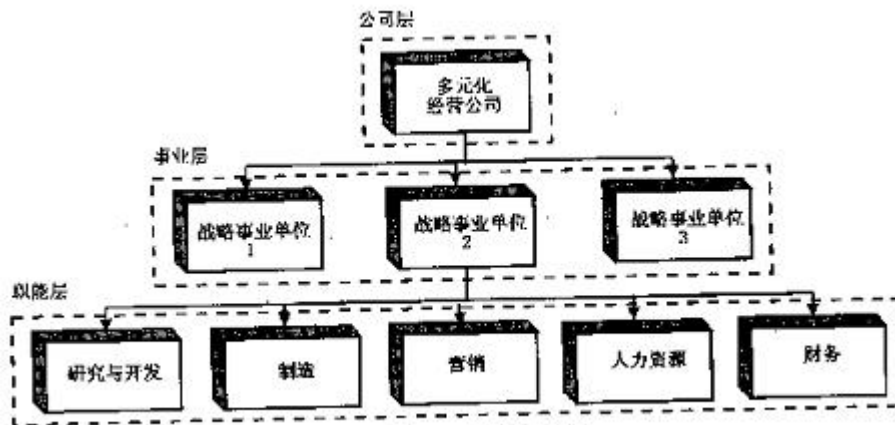


图 8-1 战略的层次

### 事业层战略

事业层战略(Business-level strategy)寻求回答这样的问题：在我们的每一项事业领域里应当如何进行竞争？对于只经营一种事业的小企业，或是不从事多元化经营的大型组织，事业层战略与公司层战略是一回事。对于拥有多种事业的组织，每一个经营部门会有自己的战略，这种战略规定该经营单位提供的产品或服务，以及向哪些顾客提供产品或服务，等等。例如，派拉蒙传播公司(Paramount Communications Corp.)拥有和经营众多的娱乐业企业，如派拉蒙影片公司(Paramount Pictures)和麦迪逊广场花园公司(Madison Square Garden)，以及出版界巨头西蒙与舒斯特公司(Sinmon & Schuster)等，派拉蒙出版事业部有自己独特的事业战略，包括贸易、教育和其他出版物产品。

当一个组织从事多种不同的事业时，建立战略事业单位更便于计划和控制。战略事业单位(Strategic business unit,SBU)代表一种单一的事业或相关的事业组合，每一个战略事业单位应当有自己独特的使命和竞争对手，这使得每一个战回答事业单位有自己独立于组织的其他事业单位的战略。像在通用电气这样的公司中，因为经营多种多样的事业，故管理当局可能建立十几个或更多的战略事业单位。

计划的战略事业单位概念按照下述原则划分事业单位：

组织的经营可以看作是一种事业组合，每一个事业单位服务于一种明确定义的产品一细分市场，并具有明确定义的战略。事业组合中的每一个事业单位按照自身的能力和竞争需要开发自己的战略，同时必须与整体组织的能力和需要保持一致。全部事业组合应当管理得符合作为一个整体的组织的利益——在可接受的和受控制的风险水平下，使销售、收益和资产结构获得均衡的成长。

### 职能层战略

职能层战略(Functional-level strategy)寻求回答这样的问题：我们怎么支撑事业层战略？职能部门如研究与开发、制造、市场营销、人力资源和财务部门，应当与事业层战略保持一致。如果坎贝尔羹汤公司(Campbell Soup Co.)的饼干与面包事业部的开发小组创造出一种新产品，那么该事业部的市场营销部门就需要开发如何能层战略，以确保有适当的促销活动配合这种新产品的投放。

在本章余下的部分，我们将专注于公司层和事业层战略，这倒不是贬低职能层战略的重要性，而是反映出研究者们和实践者们对开发战略性框架的重视。

# 管理学

## 03 III 篇 计划

### 02 8 章 战略管理与企业家精神

#### 04 战略管理过程

战略管理过程(Strategic management process), 如图 8—2 所示, 包括 9 个步骤, 它们是一个战略规划实施和评估的过程。虽然战略规划包括了前面 7 个步骤(一直到制定公司层、事业层和职能层战略), 但即使是最好的战略, 如果管理当局不能适当地实施它们或是不能恰当地评估实施的结果, 也照样会失败。在这一节中, 我们将仔细地考察战略管理过程的各个步骤。

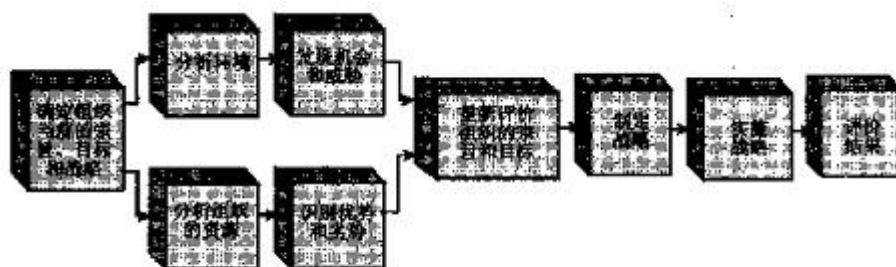


图 8—2 战略管理过程

#### 步骤 1: 确定组织当前的宗旨、目标和战略

每个组织都有一个宗旨(Mission), 它规定了组织的目的和回答了下述问题: 我们到底从事的是什么事? 定义企业的宗旨促使管理当局仔细确定企业的产品和服务范围。例如, 有的学者指出, 铁路公司之所以不景气是由于它们错误地规定了它们所从事的事业。在 30 年代—40 年代那段时期, 如果铁路公司认识到它们从事的是运输事业而不仅仅是铁路事业, 它们的命运也许会完全不同。

如果你认为多米诺比萨饼公司(Domino's Pizza)的宗旨是做比萨饼生意, 你恐怕就错了。按照公司的创始人和首席执行官汤姆·莫纳汉(Tom Monaghan)的观点, 多米诺公司从事的是送货事业。公司的专长是能够在 30 分钟以内, 向成百万的家庭递送比萨饼。说来也巧, 对于比萨饼的快捷送货居然有如此巨大的需求。虽然看起来规定多米诺公司的宗旨也许是件小事, 而实则不然, 它为管理提供了指导方针。比如说, 如果多米诺公司打算扩展它的产品品种, 有了这样的宗旨, 管理当局恐怕更愿意考虑为卧床不起的病人提供快捷的药品送货上门服务, 而不是提供更丰富的意大利食品。

决定组织从事事业的性质, 对于非营利性组织如同工商企业一样重要。医院、政府机构和学校也必须确立自己的宗旨。比如, 学院究竟是训练学生从事某项职业; 还是训练学生从事特定的工作; 还是通过周密计划的丰富的文科教育培养学生的基本素质? 再比如, 学院究竟是招收分数最高的 5% 的高中毕业生; 还是招收那些学习成绩较差但才能测试分数很高的学生; 还是从大量的处于中间状态的学生中招生? 要回答这些问题必须搞清楚组织当前的目的。

#### 步骤 2: 分析环境

在本书第 3 章中, 我们将环境作为管理行动的主要制约因素, 环境分析是战略过程的关键要素。为什么? 这是因为组织的环境在很大程度上规定了管理当局可能的选择。成功的战略大多是那些与环境相适应的战略。

松下电气工业公司是家庭娱乐系统的主要生产商, Panasonic 商标家喻户晓。从 80 年代

中期开始，在微型化方面出现了技术突破，同时，家庭小型化的社会趋势使得对大功率的、高度紧凑的音响系统的需求剧增。Panasonic 家庭音响系统战略的成功，就是因为及早地认识到环境中正在发生的技术和社会变化。

每个组织的管理当局都需要分析它所处的环境，需要了解市场竞争的焦点是什么，拟议中的法规会对组织有什么影响，以及组织所在地的劳动供给状况等等。重要的是准确把握环境的变化和发展趋势及其对组织的重要影响。

#### 步骤 3：发现机会和威胁

分析了环境之后，管理当局需要评估有哪些机会可以发掘，以及组织可能面临哪些威胁。记住，即使处于同样的环境中，由于组织控制的资源不同，可能对某个组织来说是机会，而对另一些组织却是威胁。1992 年，长期的萧条使美国经济不景气，企业破产数量达到战后的最高峰，家具零售业便是受到严重损害的产业之一。但是，几家大型的、管理得很好的家具零售连锁店公司却把这种情况看作机会。他们以极其便宜的价格大量购买竞争对手的存货，并有选择地收购竞争对手有利的经营场所。结果是，更大的家具零售商通过收购和兼并进一步扩展了自己的规模。可见，环境变化对一个组织来说，究竟是机会还是威胁，取决于该组织所控制的资源。

#### 步骤 4：分析组织的资源

现在我们的视角从组织外部转向组织内部。组织的雇员拥有什么样的技巧和能力？组织的现金状况怎么样？在开发新产品方面一贯很成功吗？公众对组织及其产品或服务的质量怎么看？

这一步的分析促使管理当局认识到，无论多么强大的组织，都在资源和技能方面受到某些限制。一家较小的汽车制造商，像阿尔法—罗米欧公司(Alfa Romeo)，不能仅仅因为管理当局看到了微型客车市场的机会就贸然制造微型客车，而是阿尔法—罗米欧公司没有足够的资源成功地进入微型客车市场，去和像克莱斯勒、福特、丰田和尼桑这样的大汽车公司竞争。

#### 步骤 5：识别优势和劣势

第 4 步的分析应当引出对组织的优势和劣势的明确的评价，从而，管理当局能够识别出什么是组织的与众不同的能力(Distinctive competence)，即决定作为组织的竞争武器的独特技能和资源。例如，布莱克—德克尔公司(Black & Decker)买下了通用电气公司的小型家电事业部，该事业部主要制造咖啡器、烤面包机、电熨斗等等。然后，布莱克—德克尔公司更换了商标，投资于这些产品使之达到公司的质量和耐用性标准，从而使这些产品的盈利远远超过在通用电气公司的时候。

理解组织的文化和力量及它们赋予管理当局的责任，是第 5 步分析的关键部分，这些只是最近才得到应有的重视。特别是管理当局应该认识到，文化的强弱对战略起着不同的作用，而文化的内容对战略的内容也有很大的影响。

在强文化中，几乎所有的雇员都能够清楚地理解组织的宗旨，这使得管理当局很容易把组织的与众不同的能力传达给新雇员。像诺德斯特姆(Nordstrom)百货连锁店就具有强文化，这种文化包含着服务意识和使顾客满意的价值观，因此，比起那些只有弱文化的竞争对手来，能够在更短的时间里将公司文化的价值观灌输给新雇员。当然，强文化的消极面是更难于改变的，一种强文化可能成为组织接受转变的重大障碍。事实上，王安公司(Wang Labs)的强文化无疑妨碍了公司最高管理层对顾客需求的觉察，致使在 80 年代未能采取新的公司战略适应计算机产业的变化。具有强文化的成功组织，可能成为它们过去成功的囚徒。

文化在鼓励冒风险、开拓创新和奖赏绩效的程度上存在很大差异。由于战略选择包含这些因素，因此对于某些战略，文化的价值观影响管理当局的倾向性。比如，对于厌恶风险的文化，管理当局更愿意采取那些防御性的和财务风险最小的战略，更倾向于对环境的变化作出反应，而不是试图预测变化事先采取行动。凡是在回避风险的公司中，你不必对管理当局

一味强调削减成本和改进现有产品感到奇怪。相反，在创新受到高度重视的公司中，管理当局更倾向于开发新技术和新产品，而不是开辟更多的服务场所或加强销售力量。

#### 步骤 6：重新评价组织的宗旨和目标

将步骤 3 和步骤 5 合并在一起，导致对组织的机会的再评价(见图 8—3)，通常称为 SWOT 分析(SWOT analysis)，它把对组织的优势(Strengths)、劣势(Weaknesses)、机会(Opportunities)和威胁(Threats)的分析结合在一起，以便发现组织可能发掘的细分市场。

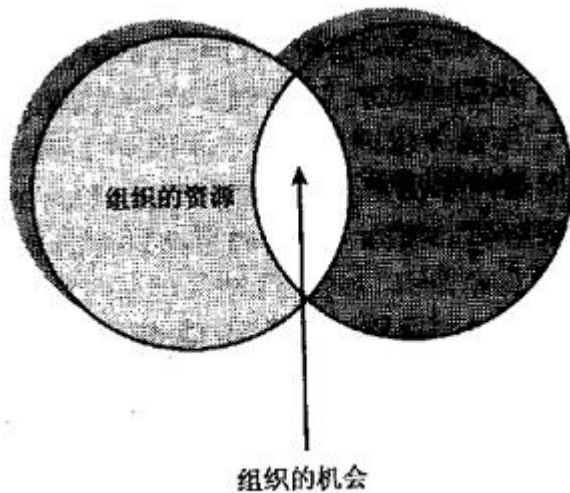


图 8—3 识别组织的机会

按照 SWOT 分析和识别组织的机会的要求，管理当局需要重新评价公司的宗旨和目标，它们是实事求是的吗？它们需要修正吗？如果需要改变组织的整体方向，则战略管理过程可能要从头开始。如果不需要改变组织的大方向，管理当局则应着手制定战略。

#### 步骤 7：制定战略

战略需要分别在公司层、事业层和职能层设立。制定这些战略应遵循我们在第 6 章中阐述的决策程序。特别是管理当局需要开发和评价不同的战略选择，然后选定一组符合三个层次要求的战略，这些战略能够最佳地利用组织的资源和充分利用环境的机会。

在这一步上，管理当局将寻求组织的恰当定位，以例获得领先于竞争对手的相对优势。正如你将在本章后面的部分中看到的，这要求仔细评价控制产业竞争规则的各种竞争力量。

成功的管理者所选择的战略将使组织获得最有利的竞争优势，并使这种优势能够长期地保持下去。

#### 变化中的管理实践

##### 什么情况下你不要独自行动：战略联盟

通过 SWOT 分析可能发现环境中有很好的机会，但管理当局可能会感到有些不适宜作出反应。比如，组织可能缺少适当的资源或是不愿意承担全部的风险，在这种情况下，越来越多的管理者转向战略联盟作为利用这类机会的手段。这种战略联盟是两家或多家企业之间的一种联营合伙制。这是一种战略选择，它使结盟的企业将各自的资源集中起来使用。参加联盟的企业可以是同一国家的，也可以是跨越国界的。下面的几个例子将说明一些公司怎么利用战略联盟来开发生意机会。

设计新型客机是耗资巨大的，在第一架飞机驶出装配线之前，它可能需要花费 30 亿~40 亿美元，这使得开发新型客机成为一项高风险的事业，即使是商用飞机制造业中的两大巨头——波音公司(Boeing)和欧洲空中客车公司(Europe's Airbus)也难以独自承受。这就是为什么近来这两家竞争对手开始合作研制下一代商用飞机的原因。它们之间的战略联盟使它们能够分

散开发费用和风险。

AT&T 公司有很大的野心，要在半导体产业中寻求发展，它想要销售各种类型的微芯片，与世界上最大的一些芯片制造商面对面地竞争。问题是 AT&T 公司还没有能够与世界微芯片巨擘们竞争的产品，因此，它与日本最大的芯片制造商 NEC 公司建立了合资公司。AT&T 公司的打算，是分享 NEC 公司的某些先进逻辑芯片的计算机辅助设计技术，正如 AT&T 公司的一位总经理所说的：“这个时代独自行动的代价太大了。”

苹果计算机公司也与其他许多公司建立了联盟，包括索尼公司和 IBM 公司。苹果公司没有足够的工程师解决如何把大量的新产品推向市场的问题，于是它转向索尼公司寻求帮助。

索尼公司的技术突破设计团队以其在微型化方面的技术专长，帮助苹果公司开发出笔记本型麦金托什(Macintosh)计算机，取名为 Power Book 100。为了更有力地竞争那些大公司的事业，苹果计算机公司还与 IBM 公司建立了合资企业，双方的目标是为公司的事务处理开发下一代便携式计算机。

管理者们认识到通过建立合作合伙关系利用协同作用的优点，尤其是在共享技术、财政资源和营销渠道等方面。我们有理由预言，这种战略结盟的趋势将扩展到整个未来的 10 年。

#### 步骤 8：实施战略

无论战略规划制定得多么有效，如果不能恰当地实施仍不会成功。本书的后续各章将讨论与战略实施有关的各种问题，这里我们只是扼要地提示一下。

在本书第 10 章中，我们将讨论战略—结构关系。我们将阐明成功的战略要求组织结构怎么与之相配合。如果一个组织的公司层战略有重大改变，它需要适当改变其总体结构设计。

最高管理当局的领导能力是成功的战略的一个必要因素，而中层和基层管理者执行高层管理当局的计划的主动性也同样关键。本书第 16 章和第 17 章将讨论激励人们的方式，并提出一些改善领导有效性的建议。

管理当局需要招聘、选拔、培训、处罚、调换、提升，以及甚至可能解雇员工，以实现组织的战略目标。在本书第 12 章中，我们将要阐明，如果新战略要取得成功，通常要求雇俱具有不同技能的新人员，将某些雇员转换到新的岗位上和解雇某些雇员。

#### 步骤 9：评价结果

战略管理过程的最后一个步骤是评价结果。战略的效果怎么样？需要做哪些调整？

在本书第 18 章中，我们将讨论控制过程。我们将评价战略实施效果和纠正严重偏差的方法和技术。

#### 管理的道德困境

破产是一种不道德的战略吗

像德士古公司(Texaco)、大陆航空公司(Continental Airlines)及南大陆公司(Southland Corp.)的做法具有普遍性吗？这些公司的管理当局都利用美国《破产法》的第 11 章作为一种公司战略。

1978 年通过的《破产改革法》及其修正案，试图使公司的重组更容易进行，利用《破产

法》第 11 章的逻辑，有可能使那些衰退的公司休生养息恢复财政元气。在重组期间，管理者和雇员们可能会保住工作岗位，公司可能被挽救，经济可能会因此获益。但是法律不再要求公司在申请重组之前必须是行破产清算，因此它给管理当局留下大量的余地，决定什么情况下和什么时候提出破产申请。虽然国会没打算使新法律的第 11 章成为一种战略选择，但实质上是这么回事。法律本身的斟酌决定的性质，使得许多组织几乎是任意地逃避大多数令人不快的债务责任，一些组织正是这么做的。

例如，德士古公司被揭露干涉了彭佐尔公司(Pennzoil)收购格蒂石油公的企图。法庭判德

士古公司赔偿彭佐尔公司 105 亿美元。德士古公司的管理当局当即作出反应，申请破产，尽管公司帐面上有大量的盈余。这一战略使德士古公司将其欠彭佐尔公司的债务消减到 30 亿美元。

大陆航空公司的管理当局利用破产作为撕毁公司与工会之间的协议和其他契约责任的手段。在过去的 10 年中，公司几乎破产，而至今，公司仍然能够继续经营并且大张旗鼓地与其他航空公司争夺顾客。许多大陆航空公司的乘客，完全没有意识到他们乘坐的是“破产”航空公司的飞机。

南大陆公司拥有 7—11 便民连锁店，其破产是经过“预先包装”的。在递交破产申请书之前，公司已与债权人谈判达成了一笔交易，结果是，债权人减少了公司偿债的款项，而南大陆公司仅在 4 个月内，就摆脱了破产状况。

管理者用破产作为一种战略是错误的吗？它的克使公司继续经营因而保住了雇员的工作，从长期的角度来看，它甚至能增加股东的利益。但是它也会给债权人和其他提出要求者带来过分的苦难。债权人可能不得不减少它们的债权；房东可能保剩下被破坏的契约；工会可能只剩下没有约束力的劳工协议；而无辜的顾客因公司的过失而承受了痛苦甚至死亡，他们可能从所谓的公正的财产清算中什么也得不到。当破产被用来逃避责任和债务时，管理当局的行为是不道德的吗？你是怎么看的？

## 管理学

### 03 III 篇 计划

#### 02 8 章 战略管理与企业家精神

##### 05 公司层战略框架

我们所定义的公司层战略，也就是对下述问题的回答：我们应当从事一组什么样的事业？回答这个问题有两种普遍的方法，它们是总战略框架和公司业务组合矩阵。

##### 总战略

WD-40 公司、沃尔玛(Wal-Mart)公司和通用动力公司(General Dynamics)都是成功的和获利丰厚的公司，但是近年来，这几家公司似乎在向不同的方向发展。WD-40 公司的管理当局看来基本上满足于维持现状，沃尔玛公司迅速地扩大经营范围和开发新公司，同时，通用动力公司却在削减和出售它的一些业务项目。这种不同的方向可以用总战略来解释。

稳定性 稳定性战略(Stability strategy)的特征是很少发生重大的变化，这种战略包括持续地向同类型的顾客提供同样的产品和服务，维持市场份额，并保持组织一贯的投资报酬率记录。

什么时候管理当局应当追求稳定性？即当组织的绩效令人满意而环境看上去将保持稳定的时候。

判定一个组织是否在实行稳定性战略不是件容易的事。如果找不到其他理由，而只是几位最高经理口头上这样说就更难判断。在北美，增长具有广泛的诱惑力，而紧缩常被看作是一种必然发生的不幸。进而，主动地追求稳定性可能使管理当局被人看作自满或固步自封。

我们提到的 WD-40 公司就是一个采取稳定性战略的例子。公司通过从石油中提炼的润滑油这种单一产品获取高额的利润，并且自 50 年代以来一直保持着自己独特的细分市场，很少遇到强有力的竞争。因此，管理当局很少有兴趣改变这种状况，看来他们很乐意维持现状。

增长 追求增长向来对美国人具有奇妙的吸引力，人们普遍认为越大越好，而最大就最好。增长战略(Growth strategy)这个术语意味着提高组织经营的层次，它包括一些通行的衡量标准，如更高的销售额，更多的雇员和更大的市场份额。增长可以通过直接扩张、合并同类企业或多元化经营的方式实现。

像沃尔玛公司和麦当劳公司是以直接扩张的方式追求增长，当化学银行(Chemical Bank)吸收了制造商汉诺威信托公司(Manufacturers Hanover Trust)，它是以合并的方式增长。

当通用电影公司(General Cinema)收购了哈考特—布雷斯—约万诺维奇出版公司(Harcourt Brace Jovanovich)时，它是采用多元化的方式寻求增长。

收缩 80 年代以前，收缩在北美管理界还是一个肮脏的词，没有人愿意承认他是在追求收缩战略(Retrenchment strategy)——减小经营规模或是多元化经营的范围。但是，在过去的 10 年中，如何管理衰退成为管理领域最活跃的问题之一。出现这种现象的原因是多方面的，咄咄逼人的外国竞争、制度失调、合并和兼并，以及重大的技术突破是一些明显的原因。比如，在大都会国际公司(Grand Metropolitan International) 收购了皮尔斯伯里公司(Pillsbury)之后的几个月内，他们解雇了皮尔斯伯里公司设在明尼阿波利斯市总部的几千名雇员，这些岗位中的大多数也许被大都会国际公司的职员所取代了。

现在有不少企业实行收缩战略，其中包括一些美国著名的大公司——通用动力公司、美孚石油公司(Mobil Oil)、伊斯特曼—柯达公司、大通曼哈顿银行，以及联合碳化公司(Union Carbide)等。近年来，世界紧张局势的缓和使得美国军事防务组织，如美国陆军和空军，以及主要的防务承包商像洛克西德(Lockheed)和诺斯罗普公司(Northrop)等都在实行收缩战略。

组合 组合战略(Combination strategy)是同时实行两种或多种前面提到的战略。例如，公汽车公司迅速扩展它的电子数据系统分公司(Electronic Data Systems)，而大幅度削减它的美国国内汽车制造业务。

公司业务组合矩阵

制定公司层战略最流行的方法之一是公司业务组合矩阵。该方法是由波士顿咨询集团(Boston Consulting Group, BCG)于 70 年代初期开发的。这种方法将组织的每一个战略事业单位(SBUs)标在一种 2 维的矩阵图上，从而显示出哪个 SBUs 提供高额的潜在收益，以及哪个 SBUs 是组织资源的漏斗。BCG 矩阵的示意图如图 8—4 所示。其中，横轴代表市场份额；纵轴表示预计的市场增长。说得更明确一些，高市场份额意味着该项业务是所在行业的领导者；高市场增长定义为销售额至少达到 10%的年增长率(扣除通货膨胀因素)。BCG 矩阵区分出 4 种业务

组合。

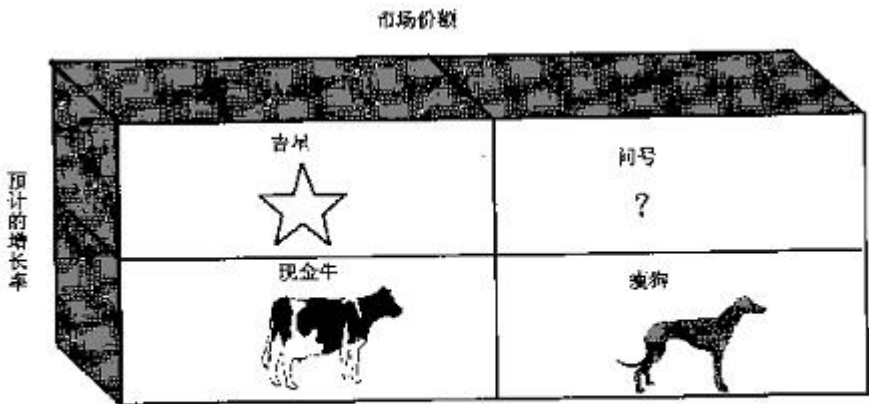


图 8—4 BCG 矩阵  
组织的机会

现金牛 (Cash cows, 指低增长, 高市场份额)。处在这个领域中的产品产生大量的现金, 但未来的增长前景是有限的。

吉星(Stars, 指高增长, 高市场份额)。这个领域中的产品处于快速增长的市场中并且占有支配地位的市场份额, 但也许会或也许不会产生正现金流量, 这取决于新工厂、设备和产品开发对投资的需要量。

问号(Question Marks, 指高增长, 低市场份额)。处在这个领域中的是一些投机性产品, 带有较大的风险。这些产品可能利润率很高, 但占有的市场份额很小。

瘦狗(Dogs, 指低增长, 低市场份额)。这个剩下的领域中的产品既不能产生大量现金, 也不需要投入大量现金, 这些产品没有希望改进其绩效。

对理解 BCG 矩阵来说, 重要的是假定存在累积学习曲线(Cumulative Learning Curve)效应。该假定认为, 如果公司能够适当地生产产品和管理生产过程, 则产品生产累积量的每一个显著的增加, 都会带来中预计的单位产品成本的下降。特别是, 波士顿咨询集团断言, 销售量每翻一番, 单位产品成本一般要下降 20%~30%, 这个结论显然是说占有最大市场份额的业务将有最低的成本。

现在让我们转向 BCG 矩阵的战略意义。对于每一类业务组合, 管理当局应当采取什么战略?

波士顿咨询集团的研究表明, 牺牲短期利润以获取市场份额的组织, 将产生最高的长期利润。因此, 管理当局应当从现金牛身上挤出尽可能多的“奶”来, 把现金牛业务的新投资限制在最必要的水平上, 而利用现金牛产生的大量现金投资于吉星业务, 对吉星业务的大量投资将获得高额红利。当然, 当吉星业务的市场饱和及增长率下降时, 它们最终会转变为现金牛。最难作出的是关于问号业务的决策, 其中一些应当出售, 另一些有可能转成吉星业务。但是问号业务是有风险的, 管理当局应当限制投机性业务的数量。对于瘦狗不存在战略问题——这些业务应当出售或是瞅准机会清理变现, 很少有值得保留或追加投资的。出售瘦狗业务所得的现金可以用来收购或资助某些问号业务。例如, BCG 矩阵有可能建议麦格劳—希尔公司(McGraw Hill)的管理当局出售其商业书籍业务, 因为它是一只瘦狗; 从大学教材业务这样的现金牛身上挤出“奶”来, 投资于像《商业周刊》这样的吉星业务, 或是投资于数据库信息产品这样的问号业务。

近年来, 公司业务组合概念(特别是 BCG 矩阵)已经不那么为人所重视, 为什么?至少有 4 种原因: (1)每一个组织都没有发现市场份额的增加导致了更低的成本, 为了成功地使学习曲线下降, 管理当局必须严格控制成本。不幸的是, 并不是所有的公司都能够做到这一点。(2)业务组合概念假定, 一个组织的事业能被合理地划分为一定数量的独立经营单位, 然而对于大型复杂的组织, 说起来容易做起来难。(3)与理论的预言相反, 许多所谓的瘦狗业务的利润率水平, 一直呈现出高于它们的占有较大市场份额且处于增长中的竞争对手。(4)对于近年来经济一直处于低速增长和事实上市场只可能有一位领导者的现实, 决大多数公司半数以上的业务落在瘦狗领域中, 只有少数业务属于吉星或是问号, 需要继续追加投资。那么, 这么多瘦狗业务都要卖掉?卖给谁?

尽管存在这些问题, 公司业务组合矩阵仍不失为一种有用的理论, 它提供了一种框架, 帮助人们理解性质各异的业务以及确定战略资源分配的优先次序。只是, 作为一种指导管理当局制定公司层战略的工具, 它还存在着一些明显的局限性。

#### 全球视野的管理

#### 战略管理框架的限制条件

虽然战略管理框架在北美和西欧很普及, 但并不是世界范围内普遍适用的。只要分析一下这些战略模型内含的 4 种假定, 就很清楚为什么这些战略管理框架不适用于巴西这样的国家和类似的环境。

企业是在自由竞争的市场上经营 战略管理模型假定存在自由竞争，这在许多国家并不存在。在巴西，决大多数价格不是受政府管制，就是由政府 and 行业代表组成的行业协会决定，在这种环境下，边际利润不是企业之间竞争的结果，而是与政府谈判的结果。

企业是在某种程度上可预见的条件下经营 在西方工业化国家，企业战略假定环境对于制定中、长期计划具有足够的可预见性，但是，在巴西就完全不同。在最近的 4 年中，巴西的月度通货膨胀率波动幅度在-2%~+30%之间，最佳预测的准确度最多达到 50%。在 80 年代的后 5 年中，巴西经历了 3 次总罢工，2 次邮政人员罢工(持续 1 个月以上)和几次运输工人罢工，这些罢工使整个国家经济生活陷于瘫痪。几乎每年政府都要引入新的经济政策，大幅度地修改汇率、工资、价格、税率、利率等等。在这种不稳定的环境中，对几个月或几个内的情况不可能进行精确的预测。

创新能够成为一种竞争优势 设在北美的公司，如明尼苏达矿业和制造公司(3M Company)、联邦捷运公司和微软公司等，从它们成功的创新中获取竞争优势。许多战略框架都依靠创新造成别具一格的优势。但是为什么创新在有些国家就不能带来竞争优势呢?因为这些国家的文化不鼓励创新。

市场占有率是评价绩效的关键因素 最后，战略框架的主要成分都建立在高市场份额的假定之上，这可能更适合于北美和欧洲的情况。多项研究反复表明，在高市场份额与高利润之间存在着密切的关系。但是，对于没有在实质上建立起全国统一市场和地区性市场占优势的国家，许多企业不能从高市场占有率中获取规模经济的效益。

## 管理学

### 03 III 篇 计划

#### 02 8 章 战略管理与企业家精神

##### 06 事业层战略框架

现在我们转到事业层，指导 SBU 管理者的最普遍的框架是适应战略和竞争战略方法。

##### 适应战略

适应战略框架是雷蒙德·迈尔斯(Raymond Miles)和查尔斯·斯诺(Charles Snow)在研究经营战略的守程中提出的。首先，迈尔斯和斯诺辨认出 4 种战略类型：防御者、探索者、分析者和反应者。然后，他们论证了采用前 3 种战略中的任何一种都能够取得成功，只要所采取的战略与经营单位所处的环境内部结构和管理过程相吻合。但是，迈尔斯和斯诺发现，反应者战略常常导致失败。下面，让我们概述一下每一种战略类型，并且探讨一下组织如何利用它们获取竞争优势。

防御者 麦当劳公司就是在快餐业中奉行防御者战略的典型。防御者(Defender)战略寻求向整体市场中的一个狭窄的细分市场稳定地提供有限的一组产品。在这个有限的细分市场中，防御者拼命奋斗以防止竞争者进入自己的地盘。这种战略倾向于采用标准的经济行为，如以竞争性价格和高质量的产品或服务作为竞争手段。防御者倾向于不受其细分市场以外的发展和变化趋势的诱惑，而是通过市场渗透和有限的产品开发获得成长。经过长期的努力，真正的防御者能够开拓和保持小范围的细分市场，使竞争者难于渗透。

探索者 联邦捷运公司采用探索者战略发展出它的隔夜包裹递送业务。与防御者战略形成对照，探索者(Prospector)战略追求创新，其实力在于发现和发掘新产品和新市场机会。探索者战略取决于开发和俯瞰大范围环境条件、变化趋势和实践的能力，灵活性对于探索者战

略的成功来说是非常关键的。

分析者 凯洛格公司(Kellogg)实行的是分析者战略,它试图使风险最小化和利润机会最大化。分析者(Analyzer)战略靠模仿生存,他们复制探索者的成功思想。凯洛格公司基本上是紧跟比它规模更小但更具创新精神的竞争对手,而且是在竞争对手已经证实了市场的存在之后才投入战斗,但凯洛格公司推出的同类产品具有更优越的性能。

分析者必须具有快速响应那些领先一步的竞争者的能力,与此同时,还要保持其稳定产品和细分市场的经营效率。而探索者必须有很高的边际利润率以平衡风险和补偿他们生产上的低效率。一般来说,分析者的边际利润低于探索者,但分析者有更高的效率。

反应者 最后一种战略类型是反应者(Reactor)战略,这是当其他三种战略实施不当时所采取的一种不一致和不稳定的战略模式。一般的,反应者总是对环境变化和竞争作出不适应的反应,绩效不佳,并且在承诺某种特定战略时表现得犹豫不决。

#### 竞争战略

近年来, 战略计划方面最重要的思想是哈佛大学工商管理学院的迈克尔·波特(Michael Porter)提出的。他的竞争战略框架表明, 管理者能够从三种一般战略中进行选择, 成功取决于选择正确的战略, 即所选择的战略类型, 应与组织和产业的形势相适应。波特的主要贡献是详细地阐明了管理当局怎样才能建立和保持高于产业平均生产率水平的竞争优势。

产业分析 波特一开始就承认, 某些产业比其他产业具有内在的高利润率。例如, 制药就是这样的产业, 所有该产业中的竞争者, 都能获得较高的边际利润。但是, 这并不意味着处于“瘦狗”的产业中的企业就不能大量地赚钱, 关键在于获取竞争优势。按照这种逻辑我们可以推测, 即使是处于像个人计算机和有线电视这样极富魅力的产业中的企业也可能亏损, 而处于像制造救火车和销售旧汽车零件这样平淡无奇的产业中的企业, 也可能赚大钱。

波特于是争辩道, 在大多数产业中都可能取得成功——诀窍在于找到正确的战略。

在任何产业中, 都有 5 种竞争力量控制着产业的竞争规则:

11 进入障碍。像规模经济, 商标知名度, 以及资本需求这样一些因素, 决定着新竞争者进入产业的难易程度。

21 替代威胁。像转换成本和购买者忠诚这样一些因素, 决定着顾客转向其他竞争者的可能性和程度。

31 购买者的讨价能力。像购买者的购买量, 购买者掌握的情报, 以及可供选择的替代产品这样一些因素, 决定着购买者的影响力。

41 供应商的讨价能力。像供应商的集中程度和可供选择的替代输入这样一些因素, 决定着供应商左右产业中企业的能力。

51 现有竞争者之间的竞争。像产业的增长率和产品差异这样一些因素, 决定着产业中企业之间竞争的激烈程度。

这 5 种力量(见图 8—5)从整体上决定了产业的盈利性, 因为它们直接影响到企业的产品价格水平、成本结构和投资需求, 管理当局应当通过评估这 5 种力量, 来评价某个产业的吸引力。按照这种框架, 1993 年度的铝合金门窗制造业趋于缺乏吸引力; 而制药业看来具有很大的吸引力。当然, 产业动态总处在变化中, 今天某个产业是顺利的, 也许明天就变成无利可图的。因此, 管理者需要定期地对其所处的产业状态进行重估。

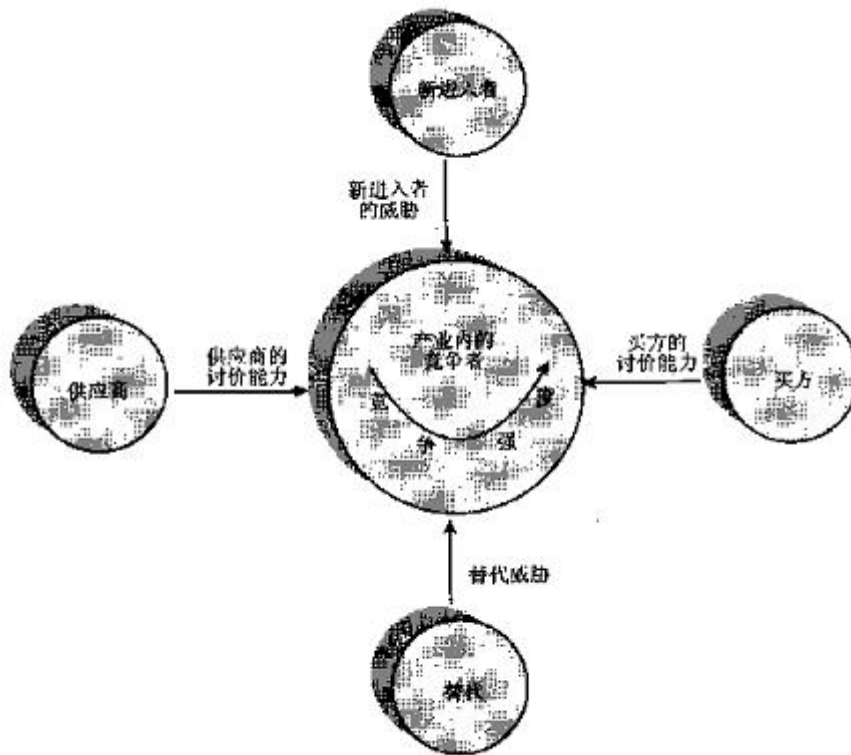


图 8-5 产业分析中的各种力量

**选择竞争优势** 按照波特的观点，没有一家企业能够成功地通过为所有的人做所有的事达到超过平均水平的绩效。他认为，管理当局必须选择一种能给他的组织带来竞争优势的战略。管理当局可以从三种基本的战略中进行选择：成本领先战略、别具一格战略和专一化战略。究竟选择哪一种战略，取决于组织的长处和竞争对手的短处。管理当局当避免不得不与产业中所有的竞争者拼杀的局面，而应当将企业置于竞争对手所不具备的强有力地位。

当某个组织找算成为产业中低成本的生产者时，它实行的是成本领先战略(Cost-leadership strategy)。成功地实行这种战略，要求组织必须是成本的领导者，而不仅仅是竞争成本领导地位的企业之一。此外，提供的产品或服务必须是能与竞争者同类产品相比的，或至少是顾客愿意接受的。

企业怎么获得成本领先优势呢？典型的方式包括高效率的运作、规模经济、技术创新、低人人成本、或优惠地取得原材料。成功地应用成本领先战略的公司有沃尔玛公司、加洛葡萄酒公司(Gallo wines)和西南航空公司。

如果一个企业寻求产业中与众不同的特色，则它是在实行别具一格战略(Differentiation strategy)。这种战略强调高超的质量，非凡的服务，创新的设计，技术性专长，或不同凡响的商标形象，关键是特色的选择必须有别于竞争对手，并且足以使溢价收益超过追求别具一格的成本。为数不少的企业至少在某一方面超过了竞争对手。英特尔公司(Intel)的技术，梅塔格公司(Maytag)的可靠性，玛丽·凯化妆品公司(Mary Kay cosmetics)的分销，以及 L1L1 比恩公司(L1L1Bean)的服务只是其中的几例。

前两种战略是在广泛的产业细分市场寻求竞争优势，而专一化战略(Focus strategy)则是集中在狭窄的细分市场寻求成本领先优势(成本专一化)或别具一格优势(差别专一化)。

也就是说，管理当局选择产业中的一个或一组细分市场(如产品品种，最终顾客类型，分销渠道或地理位置)，制定专门的战略向此细分市场提供与众不同的服务，目标是独占这个市场。当然，专一化战略是否可行取决于细分市场的规模，以及该细分市场能否支撑专一

化战略的附加成本。例如，斯托佛公司(Stouffer)采用成本专一化战略向控制卡路里摄入量同时又要求高质量和便捷的顾客提供无脂肪熟食制品。类似的，一些学院实行差别专一化战略，向在职学生提供放校课程，以期超越竞争对手。近年来的研究表明，专一化战略也许是对小企业最有效的战略，这是因为小企业一般不具有规模经济性或是内部资源，从而难以成功地实行其他两种类型的战略。

波特还用徘徊其间(Stuck in the middle)这个词表示那些不能够明确地凭借某一种基本战略获取竞争优势的组织。这样的组织发现它们难以获得长期的成功，它们之所以还能生存，往往是因为它们处于非常有利的产业中，或是因为竞争对手也像它们一样处于徘徊其间。

波特指出，一些成功的组织一旦超出了它们的竞争优势范围就会遇到麻烦，结果处于徘徊其间状态。莱克航空公司(Laker Airways)就是一个例子，该公司成立于 1977 年，专门提供设施俭朴、价格低廉的伦敦至纽约航班，这种成本领先战略使得公司取得了显著的成功。但是在 1979 年，公司开始增加新的航班并且提供高档服务，这一举动模糊了莱克公司在公众心目中的开象，使得竞争者乘虚而入，结果导致莱克公司在 1982 年不得不宣告破产。保持竞争优势 不管采取三种基本战略中的任何一种战略，要获得长期的成功还必须能够保持住竞争优势，即必须阻挡住来自竞争对手的侵蚀，或是跟上产业演变的趋势。技术变革、顾客需求变化、特别是某些竞争优势可能被竞争对手模仿，使得保持竞争优势绝非易事。管理当局需要建立某些障碍使仿制难以得手，或是减少竞争对手的可乘之机。可以利用专利和版权减少仿制的机会；当存在规模经济性时，通过降低价格以扩大销量和提高市场占有率是一种有用的策略；与供应商签订专供合同限制其向竞争对手的供应能力；鼓励政府对进口商品征税以限制来自国外的竞争，都是一些可供选择的策略。当然，无论采取何种行动保持竞争优势，管理当局都不能因一成功而自鸣得意。保持竞争优势要求管理当局持续地作出努力使自己始终领先于竞争对手一步。

## 管理学

### 03 III 篇 计划

#### 02 8 章 战略管理与企业家精神

#### 07 作为一种战略武器的 TQM

越来越多的组织运用全面质量管理(TQM)作为建立竞争优势的途径。正如我们在本书第 2 章中讨论过的，TQM 专注于质量和持续的改进活动。一个组织满足顾客对质量的需求能够达到什么程度，它的与众不同就达到什么程度，同时顾客的忠诚就能保持到什么程度。不仅如此，持续地改进产品或服务的质量和可靠性，可以使组织的竞争优势令竞争对手难以模仿。

比如，产品创新对于保持竞争优势的贡献很有限，因为它们很快就会被竞争对手模仿，但是不断地改进所取得的成果是组织经营的综合体现，它会形成大量积累的竞争优势。为了进一步说明怎么用 TQM 作为一种竞争的手段，让我们来看看通用汽车公司别克工厂(Buick)和杜邦公司(Dupont)聚合物产品分部的例子。

当赫尔曼·马斯于 1986 年接任通用汽车公司设在密歇根州弗林特市的别克工厂的总经理位置时，他认为他已经没有退路了，别克车在历次质量调查中都名落孙山。马斯必须迅速采取行动，他引入了基于团队作业的制造过程，这种生产组织形式允许工人控制生产过程和促使他们主动关注每一细节。马斯的理由是，别克工厂这种自动进行的质量改进活动，将促

进工人们分享各自的好主意，并在同伴们的建议下行动。马斯所取得的结果是令人吃惊的，别克现在连续在顾客满意调查中排在国内商标的第一位。别克工厂制造的轿车在不景气的汽车市场上销售业绩卓著。

当杜邦公司的聚合物产品分部在 80 年代中期开始实行质量成本调查时，它们发现，内部和外部废品成本达到 4 亿美元，大约是 35 亿销售额的净利润的 2 倍。为了解决这个问题，聚合物产品分部开始推行 TQM。这项活动促进管理者和雇员把注意的焦点转向市场和顾客；培育开放的和相互信任的组织文化；追求使顾客、供应商、雇员和所有者的满意；形成一个项目一个项目的持续的改进运动。这项计划使聚合物分部更加关心它的各种顾客，并且，现在 90% 的产品都达到了质量标准，而在实行 TQM 计划以前仅为 75%。管理当局发现，质量成本每年以 10% 的幅度下降，每年的节约额相当于销售收入的 3%。

采用 TQM 作为竞争优势并非只适用于制造企业。例如，俄勒冈州立大学就引入了 TQM，以更好地满足顾客(学生、教师和利用学校设施的社会机构)的要求。这在削减教育经费和各大学争夺尖子学生的形势下收到了很好的效果，仅在一年之内，根据教职工小组的建议减少了文书工作量，提高了效率，改善了士气和简化了学校许多领域的工作程序。正如该大学校长所说：“最终目标是办成没有任何抱怨的大学。”

## 管理学

### 03 III 篇 计划

#### 02 8 章 战略管理与企业家精神

##### 08 企业家精神：战略计划的一个特殊方面

这种故事你也许听到过不少次了，只是一个念头，几百美元和利用家里的车库，某些人就创办了最终发展成为几百万美元收益的公司。德尔计算机公司(Dell Computer)就是这样的公司，区别仅在于迈克尔·德尔(Michael Dell)开始他的事业是在得克萨斯大学他的宿舍里。

迈克尔·德尔早在上初中时，就对计算机着了迷。1983 年，年仅 18 岁的德尔是得克萨斯大学的一名新生，他开始销售磁盘驱动器和其他元器件，这些元器件是从有多余存货的经销商手中买来的。他的每批顾客是他的朋友和大学同学，随后，德尔发现，他可以买到 IBM—PCs 的机身，然后加装一些元器件就会大幅度提高其功能。到 1984 年年初，德尔每月销售按顾客要求组装的计算机和计算机元器件，营业额达到 50 000 到 60 000 美元。这年夏天，德尔决定退学专门从事计算机生意。他专为医生、律师和小企业组装完整的 PC 计算机系统，每月的销售额上升到 18 万美元，而且逐月递增。9 个月后，德尔计算机公司的销售总额达到 600 万美元，而且雇佣了 39 位员工。

德尔计算机公司与它的竞争者有哪些显著的不同之处？高质量的硬件，全方位的服务和技术支持，以及低廉的价格；德尔采用邮购和其他直销技术向顾客销售计算机，绕过了经销商；不仅如此，德尔可以严格地按顾客的要求设计和组装计算机，并且在 3 天以内送到顾客手中。1992 年，德尔的雇员达到 800 人，每天处理 8 000 多个销售和服务电话，年销售额接近 2 亿美元。迈克尔·德尔本人也成了富翁，手中持有他的公司价值 115 亿美元的股票。

战略计划往往带有“大事业”的偏见，它的形式与结构似乎最适合于大型的、具有大量资源的已经建立的组织。但是许多学生的主要兴趣不在于管理大型的已经建立的组织，像迈克尔·德尔、温迪公司(Wendy's)的戴夫·托马斯(Dave Thomas)、联邦捷运公司的弗雷德·

史密斯(Fred Smith)等人，他们觉得白手起家创建自己的企业才够刺激。在这一节中我们

将论证，许多战略规划概念可以直接为那些希望选择企业家道路的有志者所应用，只是强调的重点不同而已。

### 什么是企业家

关于企业家有不少的定义，例如，有些人将企业家看作任何创建新企业的人；另一些人强调的则是目的，主张企业家寻求的是创造财富，而不是把开办企业仅仅作为挣钱的一种手段(即为自己工作而不是为别人工作)。当大多数人提到企业家时，往往使用像大胆、创新、投机、冒险等等诸如此类的形容词，并且趋向于把企业家与小企业联系在一起。我们把企业家(Entrepreneurship)定义为个人追求机会，通过创新满足需要，而不顾手中现有资源的活动过程。

重要的是不要把管理小企业与企业家人行为混为一谈。因为并非所有的小企业管理者都是企业家，许多小企业管理者并不进行创新，相当多的小企业管理者，不过是许多大型组织和公共机构中保守的、循规蹈矩的职员的身影。

企业家有没有可能存在于已经建立起来的大型组织中?这个问题的答案取决于如何定义企业家。著名的管理学权威彼得·德鲁克(Peter Drucker)认为这是可能的。他把企业家型的管理者描述为对自己的能力充满信心、不放过创新的机会、不仅追求新奇而且要使创新资本化的管理者。他把这样的管理者与那些受托人类型的管理者加以区分，后者把变革看作威胁，被不确定性所困扰，宁愿稳定，倾向于维持现状。

但是，德鲁克使用的企业家型管理者的术语容易产生误解，似乎只要不是受托人类型的管理者，就属于企业家型的管理者。目前，更普遍使用的术语是内企业家(Intrapreneurship)，它用来描述那些试图在大型组织中激发企业家精神的管理者。不过，内企业家不可能像企业家那样自主决策和承担风险，这是因为内企业家发生在大型组织内部，所有的财务风险都由企业承担，内企业家的行动受到企业的规则、政策和其他因素的限制，内企业家要向老板或上司报告，而成功的报偿不是真正的利润而是职业生涯的提升。

### 企业家的特征

对企业家研究得最多的题目之一，是试图确定企业家共同的心理特征。迄今为止已经提出了许多特征，包括勤奋工作、自信、乐观、果断，以及精力充沛。而有三种要素经常处于企业家个性一览表的顶端，它们是，对成就的高度欲望，对把握自己命运的强烈的自信，以及对冒风险的适度的节制。

研究结果使我们得出对企业家的一般性认识，他们趋向于独自担当解决问题、设定目标和依靠民努力实现目标的责任；他们崇尚独立和特别不喜欢被别人控制；虽然他们不怕承担风险，但他们决不盲目地冒险，他们更愿意冒那些他们认为能够控制结局的风险。

企业家的这些鲜明的个性特征，可使我们得出两个结论：第一，在典型的大公司或政府机构中，具有这种性格的人不大可能是那些富于生产性的、满足于现状的雇员，这类组织的规则、制度和控制，阻碍了企业家的涌现。第二，创办自己的企业的内在挑战和状况，与企业家的个性十分吻合，尤其对愿意冒风险和掌握自己命运的人有很大的吸引力。由于企业家相信他们的未来完全掌握在自己手中，因此他们认为的适度的风险，在不具备企业家素质的人看来通常是高风险。

### 企业家的原动力

什么力量促使一个人成为企业家?让我们来看看一些研究的发现。

企业家在崇尚创新和创业的环境中更容易繁盛。比如，美国的文化高度评价自主和争取个人的成功。相反，在其他一些国家里，包括爱尔兰和挪威，生意上的失败常被看作一种耻辱，这就是为什么在美国，企业家活动如此普遍的原因。此外，一个国家的某些地区常常成为企业家亚文化的温床。在美国，波士顿地区 128 大道周围地带、硅谷(Silicon Valley)和加利福尼亚州的圣迭戈县北部地区，以及北卡罗莱纳州的研究三角地区，就是鼓励和支持企业家

的社区的例子。

父母的支持对后代的企业家倾向有重要影响作用，企业家们的父母一般都鼓励子女有所成就，保持独立性和对自己的言行负责。

企业家们通常都有自己崇拜和试图仿效的偶像。当你看到有的人做某件前所未有的事情并且取得了成功，它会使创新和成功对你来说不再是难以企及的。因此毫不奇怪，许多企业家都有一位自由职业或企业家的父亲。

与企业家活动有关的最后一个变量是先前的创业经历，过去的行为是未来行为最好的预报器。由于开办第 2 家、第 3 家或第 4 家新企业要比开办第 1 家新企业容易得多，因此，创办第 1 家企业的人趋向于将这种创业活动不断地继续下去。

杰出的管理者

H·韦恩·赫伊岑格与大明星娱乐公司

H·韦恩·赫伊岑格(H·Wayne Huizenga)使他的第一家企业——垃圾管理公司(Waste Management Inc.)成为美国最大的垃圾转运公司。在他 46 岁那年，他离开了垃圾管理公司，开始琢磨录像制品生意。他看到当时大约有 20 000 家小型录像商店，他认为这是一个机会。

赫伊岑格打算投资于日益普及的录像制品事业，建立一家录像制品超级连锁店——宽敞的、灯火通明的、品种数量至少 2 倍于大多数同类商店的大型录像制品连锁店。赫伊岑格的竞争优势恐怕是他在垃圾管理公司时学到的出租业务知识。1987 年，这位企业家买下了初出茅庐的达拉斯(Dallas)连锁店的 20 家录像商店，改名为大明星(Blockbuster)连锁店作为他的根据地。

在不到 1 年的时间里，赫伊岑格将大明星连锁店扩展到 130 家。3 年后，他已经拥有 1 200 家商店并且每天都有一家新商店开张。赫伊岑格把他的大明星娱乐公司变成了录像制品产业中最大的公司，该产业的年营业额为 100 亿美元，几乎相当于好莱坞(Hollywood)票房收入的 2 倍。如今，大明星娱乐公司的年销售额超过 10 亿美元，而韦恩·赫伊岑格也成为美国最富有的人之一。

企业家与传统管理者的比较

表 8—1 概括了企业家与传统的官僚型管理者之间的一些关键区别。企业家通过开发机会积极地寻求变革，而后者更趋于保守；一旦发现了机会，企业家通常将他的个人金融财产投在事业上，甘冒风险；而大型组织的等级结构将传统的管理者与风险相隔绝，并对他们的风险最小化和避免失败行为给予奖赏。

表 8—1 企业家与传统管理者的比较

传统管理者 企业家

主要动机 晋升及其他传统的公司奖赏，如拥有办公室、僚属和权力 独立性、创新机会、财务收益时间导向 实现短期目标 实现 5 年～10 年的企业成长活动 授权和监督 直接参与

风险倾向 低 适度

对失败和错误的观点 避免 接受

企业家与战略

企业家看待战略与典型的官僚型管理者不同，这可以从他们对待关键战略问题的态度上看起来(见表 8—2)。

表 8—2 战略问题的思考次序

典型的官僚型管理者 典型的企业家

我控制的资源是什么？机会在哪里？

什么结构决定了我们的组织与市场的关系？我怎么向这个机会投资？

在我们所能及的范围内，我怎么使各种因素的冲击最小化？我需要什么资源？

我怎么取得对这种资源的控制？

什么机会是适当的？什么结构是最好的？

企业家的战略重点是由对机会的感觉驱动的，而不是由现有的资源驱动的。企业家的倾向是密切监视环境的变化以从中发现机会，重要的是产生投资的主意，至于手中掌握多少资源则是次要的。

一旦发现了机会，企业家就开始寻求利用机会的方式，他们的性格决定了企业家总是相信机会一定能被开发出来。不仅如此，企业家不惜冒财务风险，不惜冒职业生涯的风险和家庭关系的风险，或是不惜承受心理压力，也要将新企业办起来。企业家倾向于不顾新企业成功率的严峻的统计数字：拥有少于 10 名雇员的新企业，开办第 1 年的生存率仅略超过 75%；仅有大约 1/3 的企业能够维持 4 年或更长的时间。但是，凡是那些发现了机会的企业家，都坚定地相信自己属于统计数字中成功的那一部分。

只是在企业家发现了机会和开发机会的途径后，他才开始考虑所需的资源。企业家思考的优先次序是：首先搞清需要什么资源，然后再决定怎么得到它们。与此形成鲜明对照的是，典型的官僚型管理者是根据自己掌握的资源决定能够开发哪些机会。此外，企业家通常能够富于想象力地和富于高效率地利用非常有限的资源，而且，当企业家的创业活动越来越普遍时，支持新风险企业的金融资源也随之增加。风险投资公司使这一切成为事实，即只要一个新设想被充分地承诺，则使之变为现实的资本总能够找到。

最后，当资源障碍被克服以后，企业家将把组织结构、人员、营销计划和其他各种必须的要素组合在一起去实现整体战略。

## 管理学

### 03 III 篇 计划

#### 02 8 章 战略管理与企业家精神

##### 09 本章提要

11 在动态的和不确定的环境下，战略计划是重要的。这是因为它能使管理者以系统的和综合的方式分析环境，评价组织的优势和劣势，以及发现组织有可能具有竞争优势的机会。

21 公司层战略寻求确定组织应当从事的事业组合；事业层战略设计怎么在每一种事业领域内竞争；职能层战略设计职能部门怎么支持事业层战略。

31 战略管理过程由 9 个步骤组成：(1)明确组织当前的宗旨、目标和战略；(2)分析环境；(3)发现环境中的机会和威胁；(4)分析组织的资源；(5)认清组织的优势和劣势；(6)根据组织的优势和劣势、机会和威胁重新评价组织的宗旨、目标和战略；(7)制定战略；(8)实施战略；(9)评价结果。

41SWOT 分析是指分析组织的优势和劣势以及外部机会和威胁，以便发现组织能够开发的细分市场。

51BCG 矩阵区分出 4 种业务组合：吉星、现金牛、问号和瘦狗。

61 在事业层上，存在 4 种适应战略：防御者运作在稳定的环境中，为狭窄的细分市场生产有限的一组产品；探索者运作在动态的环境中，追求创新和灵活性；分析者通过同时寻求灵活性和稳定性，使风险最小化和利润机会最大化；反应者不能在任何特定情况下作出前后一致的和果断的承诺。

71 管理当局通过分析产业中支配竞争规则的力量(进入障碍、替代、购买者和供应者的

讨价能力，以及竞争者之间的竞争)，对组织的竞争优势进行评价，然后选择能够最有利地利用竞争态势的战略。

81 企业家是那些寻求机会，通过创新满足顾客的需要和愿望，而不顾手中现有资源的人。

91 企业家看待战略，首先寻找能够开发的机会；而官僚型的管理者看待战略，首先是看手头有多少资源。

## 管理学

### 03 III 篇 计划

#### 02 8 章 战略管理与企业家精神

##### 10 复习与练习

##### 复习题

11 与只生产单一产品的大型企业相联系的是什么层次的战略？

21 定义 SBU。

31 比较组织的宗旨和目标。

41 组织的文化与战略之间有什么联系？

51 增长始终是一个组织追求的最佳战略吗？请说明之。

61 管理者应当怎样在 BCG 矩阵的 4 种业种组合间分配资源？

71 一个产业中什么力量支配着竞争规则？

81TQM 怎么创造竞争优势？

91 所有的小企业经理都是企业家吗？说明你的观点。

##### 讨论题

11 麦当劳在其产业中具有何种竞争优势？

21 正如我们在前一章中看到的，高层、中层和基层管理者作不同类型的决策，你认为这种等级制度怎么适用于三种战略计划层次？

31 将 SWOT 分析应用于一家你所熟悉的当地企业，这家企业追求何种竞争优势？

41 对比 BCG 矩阵和总战略框架，你认为哪种工具更有用？为什么？

51 如今有 200 多所学院教授企业家课程，你认为企业家能教出来吗？说明你的理由。企业家专业可能与传统的管理专业和市场营销专业有何不同？

##### 自我评估练习

你是企业家吗？

说明：这个小测验是看看你是否具有与成功的企业家有关的性格，就每一种特征从—2 到 2 的范围里选择适当的标度对自己进行评定，每种标度的含义如下：

—2 我肯定不具有这种特征	有干劲，勤奋
—1 我基本不具有这种特征	冒适度风险的能力
0 不能肯定或不知道	创造性
+1 我有些这种特征	灵活性
+2 我有很强的这种特征	积极地响应挑战
特征 分值	推动能力，领导能力
自信 —2 —1 0 +1 +2	与人们和睦相处的能力

对建议的敏感性	独立性
对批评的敏感性	远见
市场知识	利润导向
坚定，决心	洞察力
随机应变	乐观
对成就的需要	多样化
首创精神	产品和技术知识

快速反应练习

普林斯顿评论

送至：执行经理班子成员

发自：约翰·卡茨曼，总裁

主题：战略重估

虽然我们正在取得巨大的成功，但我认为需要对我们未来的战略进行评价。正如你们所知，仅在 12 年时间里，我们就成为考试辅导行业中的支撑力量。每年有几百万人通过我们为 SAT、GRE、GMAT、LSAT 和 MCAT 考试专设的辅导课程。如今，我们在美国和亚洲的 60 个城市设立了办事处，我们还在开设更多的办事处。毋庸赘言，我们在与竞争对手斯坦利·卡普兰教育中心的竞争中是强有力的。但是我不希望因此而自满，我们需要考虑我们事业的前景以及如果必要的话应当怎样调整我们的战略。

当然，我希望保持快速增长，但是我们已经在大多数城市中成为市场的领导者，我们应当怎样打入美国和外国的更小的市场？我们还能向哪些地区扩展？怎么利用我们在学习过程、培训、模拟考试方面的知识优势和办学经验促进我们的扩张？

我想要你们每一个人准备一份简短的报告，阐述你们对我们的产业变化趋势的观点，并对我们可供选择的各种方案的优点和缺点提出你们的看法。

案例应用

《国民》报的战略出了问题

初看上去它具有所有成功的标志：正如《今日美国》(USA Today)成为第一份全国范围的综合趣味报纸，《国民》(The National)也将成为第一份也是唯一的专门报道体育新闻的日报。

这项计划开始于 1988 年 11 月，埃米洛·阿斯卡拉加，这拉控制着墨西哥 90% 的电视节目的亿万富翁，确信存在着对体育日报的需求。的确，在 80 年代中，公众对体育的兴趣与日俱增，观看体育比赛的人数几乎每年都创下新记录，电视和广播频道中充斥着体育事件和体育消息的报导，广告商们把体育看作影响 25 岁~50 岁之间有钱的男性公民的巨大载体。

阿斯卡拉加的计划是什么呢？管理当局在人才和技术方面不惜重金，以便向体育消息这种大宗商品上附加尽可能多的价值。报纸将包括当地的和全国性的新闻报导。管理当局聚集了一批明星级的撰稿人，弗兰克·德福特这位《体育画报》(Sports Illustrated)27 年资深的作家任总编，他以 30 万美元的年薪从《洛杉矶时报》(The Los Angeles Times)、《华盛顿邮报》(The Washington Post)、《波士顿环球报》(The Boston Globe)和《纽约日报》(The New York Daily News)，聘用了一批获的专栏作家。然后，他们将现代化的电子出版系统联结在一起，从而能通过卫星把稿件传送到设在纽约的报纸编辑中心，在那里进行编辑和排版，然后信息又被传送到分布在全国各地的印刷地点。

1990 年 1 月 31 日，第一期报纸出现在纽约市、芝加哥市和洛杉矶市的街头，每份定价 50 美分，每周出版 6 期，从星期日到星期五。报纸中包括大量的最新的有关这三大城市的体育明星和新闻人物的报道，还避有多个专栏和漫画版，以及社论和漫谈专页。每期报纸长达 32 页~48 页，大约 1/3 的版面是套色的。

阿斯卡拉加向项目投入了 1 亿美元，他估计这笔投资可以满足报纸在 3~5 年内达到盈亏

平衡点以前的周转资金需求。他的计划是到第 1 年年末，在原有的三大城市基础上再增加 12 个办事处，从而使报纸覆盖面扩展到美国前 25 个大城市，从而使全国市场的占有率达到 85%。

但是，初期的收入 75%来自街头零售，其余来自广告收入。

规划中的三大城市每日发行量为 20 万份，待到报纸发行范围达到 15 个大城市的目标，发行量将增至 130 万份。盈亏平衡点估计为 74 万份。作为一个比较，《今日美国》花了 8 年时间，亏损了 5 亿美元才达到 170 万份的发行量，而这不过是刚刚达到了盈亏平衡点。按照《国民》报的规划，第 1 年的目标如果能够达到，将产生 4 680 万美元的销售收入和 1 630 万美元的亏损。4 年后，管理当局期望实现 1165 亿美元的销售收入，从而达到盈亏平衡。

对这项新设想有不少批评意见。在某些城市，包括洛杉矶，许多人并不在街头买报纸，这也许要求《国民》报投资于送报上门业务。迄今已有 3 000 种各类杂志竞争国内的新闻市场，其中只有 40 家的发行量超过 100 万份。规划中第 1 年的促销和广告预算为 1 000 万美元，这恐后太少了，有些人认为至少应该 2 倍于这个数目。还有些人怀疑，是否有足够的执著的体育迷，来保证专门刊登体育消息的日报的发行量，《今日美国》的体育栏还不够吗？

不幸的是，《国民》报最终的发行量远低于规划，而亏损甚至使阿斯卡拉加这样的亿万富翁也难以承受，《国民》报终于在 1991 年 12 月停刊。

问题：

11 用波特的竞争战略框架分析产业和管理当局的战略。

21 这项事业注定要失败吗？有没有可能采取哪些不同的战略增加成功的可能性？

## 管理学

### 03 III 篇 计划

#### 03 9 章 计划的工具和技术

##### 01 学习目的和范例

学完本文章后，你应当能够：

11 描述环境扫描的技术。

21 对比定量预测和定性预测。

31 解释为什么预算如此普及。

41 列出两种预算方法。

51 区分甘特图和负荷图。

61 确定应用 PERT 网络的步骤。

71 说明决定产品盈亏平衡点的因素。

81 说明应用线性规划的条件。 91 讨论模拟怎样作为计划的工具。 101 列出有效的时间管理的 5 个步骤。

范 例

1990 年秋，伊拉克入侵了科威特。美国及其众多的盟国作出反应，实施了“沙漠风暴”(Desert Storm)计划——运送军队解放科威特的军事行动。在这次海湾战争中，几位美国军人，尤其是科林·鲍威尔(Colin Powell)将军和 H·诺曼·施瓦茨科普夫(H. Norman Schwarzkopf)将军成为民族英难。在战争期间，还有一位军官——陆军中将威廉·帕格尼斯(William Pagonis)，却没有引起媒体的更多注意，但他毫无疑问是主要的贡献者。作为后勤司令，在

实施“沙漠风暴”计划期间，他肩负着向海湾地区的 35 万美国士兵提供充足的弹药、食品、燃料和其他关键补给品的任务。

无论用任何标准来衡量，帕格尼斯和他的僚属们所面临的任務都是极其艰难的。1990 年 8 月，他们从无到有，在 5 个月内建立起了包括 5 万名工人、10 万辆卡和大量临时仓库的分配网络。他们建立的系統能够每天提供 150 万份套餐，向每个师供应 5 000 吨弹药和 50 万加仑燃料。如果需要的话，这个系統可以连续向战斗中心的作战部队提供 60 天的后勤支援。

在实施“沙漠风暴”计划期间，帕格尼斯不得不经常作出一些重要的调整。例如，有几个国家的船员拒绝将船驶入战争地区，帕格尼斯被迫下令撤换这些船员，或是改用卡车将作战物资从红海的吉大港，运入沙特阿拉伯的腹地。许多美国船只早已封存，这次因为战争需要又被调到海湾，这些船太旧了，帕格尼斯不得不设法找到能开这些老式蒸汽机船的水手。

有一次，帕格尼斯甚至把一位早已退役的 80 岁的水手招回来帮忙。向士兵们提供巧克力也遇到了麻烦，炎热使巧克力不是溶化在士兵的嘴里而是溶化在他们手中，帕格尼斯不得不安排为军队专门采购了 1 200 万块耐热的巧克力。

帕格尼斯和他的僚属们制定的是何种计划？虽然其中有一些是战略性的，但绝大多数海湾战争期间的计划，处理的是日复一日的计划问题，如资源预算、物资流的日程计划、预测所需的卡车和弹药数量等。

在这一章中，我们将讨论一些基本的计划工具和技术。我们首先考察三种辅助管理者评价他们的环境的计划技术——环境扫描法、预测方法和基准法。我们将回顾应用最普遍的计划工具：预算。然后，我们还将讨论进度计划、盈亏平衡分析及其他的作业计划工具。最后，我们将通过提供一些帮你制定个人的每日计划的思想，对这一章作总结，包括你需要了解的有关时间管理的几个关键问题。

## 管理学

### 03 III 篇 计划

#### 03 9 章 计划的工具和技术

##### 02 评价环境的技术

在本书第 8 章中，我们详细地阐述了战略管理过程，在这一节中，我们想考察几种成熟的技术，它们能够帮助管理者应付评价组织的环境要求，这是战略管理过程中最具战略性的方面之一。20 年前，环境分析是一种非正式的尝试，全靠管理者的直觉判断。今天，利用结构化技术，如环境扫描、预测和基准化技术，可以显著地提高一个管理者准确地分析环境的能力。

##### 环境扫描

玛丽·艾里特在马萨诸塞州经营一家玻璃公司，好投标 18 000 美元竞争一项修理教堂玷污的玻璃窗项目，她中了标但亏了本。艾里特从这项失败中得到了一个有益的教训。现在，她为每一个竞争者建立了一个文件，在贸易展览会上与他们交往，并且写信给竞争者，向他们友好地索取价格表和小册子。

无论小企业还是大企业的管理者都日益转向环境扫描(Environmental Scanning)，以预测和解释环境的变化。环境扫描是指浏览大量的信息以觉察正在出现的趋势和形成一套设想。

环境扫描的重要性最初是由人寿保险行业的企业在 70 年代末首先认识到的。人寿保险

公司发表，社会对其产品的需求正在下降，但是它们收到的所有关键的环境信号，都对人寿保险的销售非常有利。经济和人口在持续增长，生育高峰年代出生的婴儿已经读完了中学，加入到劳动大军中，并且开始承担起家庭的责任。人寿保险市场应当进一步扩展，但事实却相反。人寿保险公司没能认识到的是美国家庭结构的基本变化。

代表着新保险的主要购买群体的年轻家庭，趋向于夫妇双方就业和越来越多的家庭不要孩子。这类家庭对人寿保险的需求，远远小于那些家中只有一人就业，配偶在家照料孩子的家庭。一个有着几十亿美元营业额的产业，也会忽视如此基本的社会变化，更说明了开发监视环境重大变化的技术的重要性。

环境扫描增长最快的领域之一是竞争者情报(Competitor intelligence)，它寻求竞争者的基本信息：谁是竞争者？他们正在做什么？他们正在做的事情对我们有什么影响？正如玛丽·艾里特得到的教训，竞争方面的准确情报，使得管理者能够预见竞争对手的行动而不仅仅是对其作出反应。

一位竞争情报专家强调，一个组织制定关键战略所需的 95% 的有关竞争者的信息，都可以从公开出版物中得到。也就是说，竞争者情报不是组织的谍报。广告、推销材料、印刷品、向政府机构提交的报告、年度报告、征询广告、新闻报道，以及产业研究都是很容易获得的信息来源的例子。贸易展览会和公司销售人员的汇报，也是竞争者情报的有效来源。许多企业甚至定期地购买竞争对手的产品，然后由自己的工程师们将其拆开来，仔细研究其中有哪些新的技术创新。

广泛的环境扫描有可能解释出许多问题和联系，这些问题和联系可能影响你的组织当前的或拟议中的计划。并非所有的信息都同等重要，历此通常需要将信息的焦点限制在 3 个~4 个最重要的问题上，并就每一个问题发展出一套设想方案。

一个设想方案(Scenario)是对未来可能会是什么样的一种连贯的思考。例如，如果环境扫描发现国会对提高全国最低工资水平的兴趣在增加，麦当劳可能提出多种假设来评价这一事件一旦发生的可能后果。如果最低工资提高到 1 小时 5 美元，将会对公司的劳动力供给产生什么影响？如果提高到 5.15 美元又会是什么结果？这种变化对人工成本会有什么影响？竞争对手会怎么反应？不同的假设将导致不同的结果，这种策划的目的不是试图预测未来，而是通过在不同的特定条件下演练可能的对策，以减少未来的不确定性。例如，麦当劳可能开发一套关于最低工资问题的设想方案，包括乐观的和悲观的多种情况，然后，相应地制定战略调整方案，以获取和保持竞争优势。

### 预测

环境扫描为预测奠定了基础，从扫描中获取的信息被用于形成设想，这些设想又为预测确立了前提，而预测则是对未来结果的预言。

预测的类型 或许管理当局最希望了解的两种预测结果是未来的收入和新技术的突破，但是，实际上组织的任何一般的和特定的环境要素，都可能是预算关注的对象。

萨拉—李公司(Sara Lee)的销售额水平驱动着采购需求、生产目标、劳动力需求、库存和其他许多决策。类似的，亚利桑那大学来自学费和州政府预算的经费，将决定能够开设的课程、教师的需求、教师工资的增长，等等。这两个例子都说明对未来收入的预计，即收入预测(Revenue forecasting)，无论对营利性或非营利性组织来说，都是计划的一个关键要素。

管理当局从哪里得到数据进行收入预测？一般地，是从历史的收入统计数字开始。例如，去年的收入是多少？年收入的变化趋势是什么？哪些社会的、经济的或其他因素的变化，可能会改变未来的收入变化趋势？在特定的环境下，我们的竞争对手可能采取什么行动？对这些问题的回答将为收入预测提供基础。

在 1986—1990 年期间，一些企业，包括哥伦比亚公司(Columbia)和 MCA 公司，看到他们的基本产品之一(乙烯基的录音磁带)几乎从市场上消失了，消费者仍然需要欣赏音乐，但

他们更喜爱新技术：光盘。

全球视野的管理

全球扫描的作用

世界市场日益增加的动态性，意味着管理者必须扩展他们的扫描的范围，以便获取可能影响其组织的全球性力量的关键信息，作为一个极端的例子，三菱贸易公司(Mitsubishi Trading Cmpany)在世界范围内雇用了 6 万多名市场分析人员，这些分析人员的主要任务是收集市场信息并将其反馈给总公司。

管理者典型的信息来源是很有限的，这些信息来源只能用来扫描国内环境，管理者需要使他们的视野和信息来源国际化。这可以通过多种途径，比如，他们可以预定资料剪辑服务，这种服务查阅民办各地的报纸和商业期刊，然后提供摘要信息。此外，日益增长的电子服务网络，能够在管理者特别感兴趣的领域中，提供题目查询和最新信息服务。

当然，对管理当局来说，全球扫描的价值在很大程度上取决于一个组织全球活动的广度，但是在像电话通讯这样的产业中，最快速的增长发生非发达国家，从而，全球扫描就成为必不可少一环。一些公司，包括 AT&T 公司和美国西方公司(U.S. West)，积极寻求像黑西哥、巴西和菲律宾这样的欠发达国家中的机会，在这些市场上，经济增长得很快，但却只有一小部分人口拥有电话，对于像移动电话这样的产品和服务的潜在需求是非常巨大的。

那些成功地预测到这种新技术和预见到它对录音事业影响的录音公司，已经更新了他们的生产设备，采用了新技术，并开始在音像制品商店的货架上争夺竞争对手的位置。具有讽刺意味的是，刚开始流行的光盘又受到数字磁带技术的袭击。类似的，那些能够准确预测到什么时候这种技术将成为更可取的音乐媒介的企业，很可能在市场上获得成功。

技术预测 技术预测(Technological forecasting)试图预测技术的变革，以及新技术达到经济可行的可能的时间表。激光、生物技术、机器人和数据通讯领域技术创新的飞快发展，极大地改变了外科手术、制药和几乎每一种大量生产过程，并使蜂窝电话开始普及。

几乎没有哪个组织的产品或服务的需要，能够避免技术创新的巨大冲击。而环境扫描技术可以提供预测潜在的技术创新的数据。

预测技术 预测技术可以划分为两种类型：定量预测技术和定性预测技术。定量预测(Quantitative forecasting)将一组数学规则应用于过去的的数据序列以预言未来的结果。当管理当局收集到足够的可靠的数据时，定量预测技术是更可取的。另一方面，定性预测(Qualitative forecasting)则是运用个人的知识和经验进行判断。定性预测技术一般用于当缺乏或难以获得精确数据的场合。

表 9—1 列出了一些常用的定量和定性预测技术

预测效果 尽管预测对于战略规划非常重要，但管理者在预测事件的发生结果方面，常出现严重偏差和失误。

如果环境是稳定的，预测技术在大多数情况下便是精确的；如果环境是动态的，预测结果便可能不精确。在预测非季节性转折点方面，预测结果相对来说不那么令人信服，诸如经济的衰退，不寻常事件，不连续的变化，以及竞争对手的活动等，都属于非季节性转折点。

由于预测有过失误的记录，所以研究者提出了一些改进预测效果的建议：(1)采用简单的预测技术，它们通常可以得出与采用复杂的预测技术同样的甚至更好的结果，而复杂的方法反倒容易错将随同数据当作有意义的信息。(2)将每种预测结果与无变化预测结果进行比较，后者在大约半数的情况下都是准确的。(3)不要只依赖一种预测方法，特别是在进行较长期的预测时，应采用几种不同的方法进行预测，然后再对结果进行平均。(4)不要假定你能够准确地辨认出趋势的转折点，一般重要的转折点绝大多数都是随机事件。(5)随着预测期限的延长，预测结果的精确性也随之下降，适当地缩短预测期限可以提高预测的精确性。

表 9—1 预测技术

## 技术描述应用

### 定量预测技术

时间序列分析 用数学方程拟合趋势曲线,并依据方程预测未来 根据前 4 年的数据预测下一个季度的销售额

回归模型 根据已知的或假设的变量预测某个变量 鉴别出那些能够预言某种销售水平的因素(如价格、广告支出等)

计量经济学模型 采用一组回归方程模拟经济的某些环节 预测作为税法修改结果的轿车销售量变化

经济指标 利用一个或多个经济指标预测经济的未来状态 利用 GNP 的变化预测可支配收入

替代效应模型 利用数学公式预测什么时候和在什么情况下一种新产品 或新技术将怎么取代现在的产品和技术 预测微波炉对传统烤箱销售量的影响

### 定性预测技术

专家组的意见 对专家们的意见进行综合和平均化 征求公司所有人事经理的意见,预测下一年度大学毕业生的招聘需求

销售人员的估计 综合各个领域销售人员对顾客的预期购买量的估计 预测下年度工业激光器的销售额

顾客评价 综合顾客对预期购买量的估计 调查主要的轿车经销商以决定所希望的产品型号和数量

### 面向 TQM 的基准化

战略计划的第三种工具是基准化(Benchmarking)。所谓基准化是寻求竞争者和非竞争者中获取优异绩效的最佳方式。基准化的基本思想是,管理当局能够通过分析各个领域的领先者的方法,然后模仿他们的做法来改进自己的质量。正是由于这一点,基准化在环境扫描中占据非常特殊的地位。

施乐公司早在 1979 年就率先在美国企业界推行基准化,它被公认为美国第一家推行基准化的公司。那个时候,日本企业已经颇富进取性地周游世界,考察其他国家成功企业是怎么做的,然后将其模仿过来,用于改进他们自己的产品和生产过程。施乐公司的管理当局不能断定,日本制造商怎么能够以大大低于施乐公司的生产成本,在美国市场上销售中型复印机。于是公司制造部门的负责人带领一个小组赴日本企业考察,仔细研究日本竞争对手的成本和生产过程。他们的大多数信息是从施乐公司与富士公司的合资企业(Fuji-Xerox)中得到的,这家合资企业对内情了解得很清楚。这个小组的发现令公司管理当局感到震惊,日本竞争对手在效率方面遥遥领先于施乐公司。将各种效率指标基准化标志着施乐公司开始恢复它在复印机领域中的地位。如今,除了施乐公司,像 AT&T 公司、杜邦公司、福特汽车公司、伊斯特曼—柯达公司,以及摩托罗拉公司等许多公司,都用基准化作为寻求质量改进的标准工具。

基准化过程有哪些特征?一般它遵循下述 4 个步骤。

11 管理当局成立一个基准化计划团队,团队最初的任务是确定什么应当基准化,确认竞争对手,以及决定收集数据的方法。

21 团队从内部收集作业数据和从外部收集其他组织的数据。

31 通过分析数据,找出绩效的差距并确定是什么原因造成了这些差距。

41 制定和实施行动计划,最终达到或超过其他组织的标准。

为了说明如何推行基准化,让我们看看福特汽车公司是怎么推行基准化的。福特汽车公司 80 年代初期应用基准化方法开发它的金牛座(Taurus)轿车,取得了极大的成功。公司列出了 400 多个性能指标,这些都是顾客认为最重要的性能。然后,按照达到或超过竞争对手相

应指标的最佳水平的要求，确定这些性能指标的基准水平。最后是按基准化要求设计和制造出性能优越的金牛座轿车。当金牛座轿车 1992 年进行现代化换型时，福特汽车公司又将所有的性能指标再次基准化。例如，最新的金牛座轿车的门把手是对照雪佛莱汽车公司(Chevrolet)的 Lumina 牌轿车基准化的；简易更换式尾灯灯泡是对照日产汽车公司(Nissan)的 Maxima 轿车基准化的；而翻转式方向盘是对照本田汽车公司(Honda)的 Accord 轿车基准化的。

管理的道德困境

什么情况下竞争情报会变成谍报

得州仪器公司(Texas Instruments)雇佣了一位来自摩托罗拉公司的高级工程经理，虽然这位新经理肯定胜任他的新职位，但是其他的十几位聘任者中难道就没有胜任者吗？可是其他的应聘者都不在摩托罗拉公司中任职，他们都不掌握摩托罗拉公司正在开发哪些微芯片产品的最新知识。作为摩托罗拉公司微芯片产品的一个主要竞争者，得州仪器公司雇佣这位经理是道德的吗？如果雇佣这位经理是可以接受的，但是向他询问摩托罗拉公司的计划则是不可接受的吗？

一位著名的书籍出版公司的副总裁，怂恿她的一位编辑去应聘与其竞争的另一家公司的编辑空位。这位编辑对这个位置不感兴趣，这次应聘的唯一目的是获取尽可能多的有关竞争对手近期的出版目录信息，然后向这位副总裁报告。这样的应聘是道德的吗？让下属从事这种情报使命是道德的吗？

不管这种活动是不是收集公开的可获得的信息，这种策略为许多处于激烈竞争的产业中的组织所普遍采用，什么情况下竞争情报会成为谍报？当试图收集信息时，任何隐瞒真实动机的行为都是不道德的吗？你怎么看这些问题？

# 管理学

## 03 III 篇 计划

### 03 9 章 计划的工具和技术

#### 03 预算

我们当中几乎没有人不知道预算的，大多数人还在年轻的时候就知道了什么是预算了，我们发现，除非仔细分配我们的“收入”，否则一周才过去一半时间，每周的津贴就花光了。

预算(Budget)是一种将资源分配给特定活动的数字性计划。管理者通常为收入、支出和像机器及设备这样的资本支出编制预算，虽然用预算来改进时间、空间和材料的利用也很常见。这后一种类型的预算是用非货币的数字代替货币数字，像工时、能力利用或产量单位，可以按日、按周和按月编制预算。但是，在本节中，我们将主要讨论基于货币单位的预算(见表 9—2)。

表 9—2 部门开支预算(1993 年)

项 目	季 度	1	2	3	4
固定工资	93 600	93 600	93 600	93 600	
可变工资	10 000	15 000	10 000	30 000	
绩效奖金	35 000				
办公用品	2 500	2 500	2 500	2 500	

复印费 3 000 3 000 3 000 3 000  
电话费 8 000 8 000 8 000 8 000  
邮 费 2 500 2 500 2 500 2 500  
差旅费 8 000 8 000 8 000 8 000  
图书馆发展经费 1 500 1 500 1 500 1 500  
外部咨询费 0 12 000 0 0  
招聘和招等费 5 000 2 000 2 000 3 000  
公司管理费 23 500 23 500 23 500 23 500  
季度支出合计 157 600 166 600 149 600 205 600

为什么预算这么普及?或许是因为它可以用于各种组织和组织内部不同单位的缘故。我们生活的世界上几乎每样东西都是用货币单位来表示的,如美元、比索、法郎、元等等,在一个国家中被用作共同的计价标准。所以,采用货币单位预算作为一种共同的标准看来是合乎逻辑的,它有利于获知生产或市场营销这种多样化部门的活动,或是指导组织各个层次上的活动。预算是一种计划工具,无论处于组织哪个层次上的管理者,都能借助它来制定计划。

#### 预算的类型

预算可以用于许多领域或项目,下面是一些最常见的预算应用领域。

**收入预算** 收入预算(Revenue budget)是收入预测的一种特定类型。它是一种规划未来销售的预算,如果组织能够保证生产多少产品,则收入预算无疑是很精确的。管理者只需用每种产品的产量乘以它的售价即可,但是这种情况几乎不存在。管理者必须考虑竞争者的情况,广告预算,销售人员的效率,以及其他有关因素,还必须估计不同价格水平的需求量,然后对销售量进行估计并选择适当的价格水平,这一切的结果就是收入预算。

**费用预算** 虽然收入预算对于市场营销和销售活动来说是一种基本的计划工具,但是费用预算存在于各种营利性和非营利性组织及其所有的内部单位中。费用预算(Expense budgets)列出组织单位实现目标的主要活动,并且将费用额度分配给每种活动。对于一定数量和质量的产出,较低的费用意味着较高的效率。当处于激烈的竞争、衰退和诸如此类的时期,管理者典型的做法是,首先削减费用预算和改善经济效率。由于所有的费用并非都与产量有关,它们并不都以同样的比率随产品和服务的需求量减少而下降,所以管理者对所谓的固定费用,即不随产量变化的费用应给予特别的关注。当产量下降时,可变费用也相应减少,因为它们是随产量变化的。

**利润预算** 组织内部那些能够决定收入的单位通常被定为利润中心,采用利润预算进行计划和控制。利润预算(Profit budgets)将收入和费用预算合二为一,它常用于拥有多个工厂和事业部的大型组织。例如,公司的每一个制造工厂也许承担每月发生的成本和费用,加上分摊的公司管理费,并与当月的销售收入进行对比。有些组织建立的是名义上的利润中心,这种利润中心的利润是按内部转移价格计算的。例如,德士古公司的勘探事业部生产的石油,只供给德士古公司的精炼事业部,因此勘探事业部没有实际的销售收入。但是,德士古公司通过为每桶石油定价和“销售”给精炼事业部的方式,使勘探事业部成为利润中心。

这样,勘探事业部通过内部“销售”创造了收入,从而使其管理者能够制定利润预算,并利用其评价本部门的绩效。

**现金预算** 现金预算(Cash budgets)是预测组织还有多少库存现金,以及需要多少现金支付费用开支。这项预算能够揭示潜在的现金短缺或预示能用于短期投资的现金节余。

**资本支出预算** 用于财产、建筑物和主要设备的投资称为资本支出。无论从数量上还是从时间上资本支出都属于典型大宗支出。例如,克莱斯勒汽车公司决定建立一家新工厂,这可能意味着投入 7 亿美元的资金,它会要求连续几年的基金支出以及要求在许多年中偿还投资。这些投资的数量和年限可以体现在单独编制的资本支出预算中。这种资本支出预算

(Capital expenditure budgets)使管理当局可以预测未来的资本需求，区分出最重要的资本项目，以及保证有适当数量的库存现金以满足到期的资本支出需求。

可变预算 我们前面描述的各种预算，都是基于单一的特定业务量的假设，即属于一种固定预算(Fixed budgets)，这种类型的预算假定销售量或产量水平是固定的，但是大多数组织都不可能准确地预测业务量。不仅如此，许多成本(如人工成本、材料成本和一些管理费用)是随业务量变化的，可变预算(Variable budgets)就是专为处理这类成本而设计的。因为计划可能发生变化，因此标准也应当是弹性的以适应计划的变化。可变预算代表了弹性标准，它可以通过规定成本随业务量水平的变化来帮助管理者更好地计划成本。

#### 变化中的管理实践

##### 放松对预算的严格控制

长期以来，预算一直是管理当局最普遍采用的计划工具。但是人们对预算的传统观点正在提出疑问，许多管理得很好的组织，包括 3M 公司和埃默森电气公司(Emerson Electric)等，正在放松对其组织单位的预算控制。

对预算的抱怨主要是，预算的着眼点过于狭窄，缺乏灵活性，阻碍部门间的合作，以及鼓励那些仅仅为了使数字“看起来不错”的短期行为。

预算假定每一件重要的事情都能够量化并转化为一定的金额，但是许多重要的活动并不能用预算来表示。例如，预算可以说明企业花在顾客服务上的费用是多少，但不能说明顾客认为这种服务的价值是多少。一个组织可能把一个主要的费用目标纳入预算当作一件重要的事情，但是开支没有超出预算并不意味着开支的合理。

季度和年度的预算通常阻碍管理者灵活地调度资源，预算不是作为指导方针而是变成硬性的约束，从而限制了灵活性。某个管理者可能产生了一个极好的主意并且要求立即行动，但是也许什么事情都没发生，原因是“它没有列入预算”。一旦预算编制大功告成，它也就失去了自己的活力。

因为组织中的所有关键部门一般都有自己的预算，所以各部门上的管理者趋向于使自己部门的利益最大化，哪怕整体组织将为此付出代价。进入 90 年代，当组织试图培育内部单位之间的合作和寻求打破结构上的障碍时，预算趋向于只是增加部门间的冲突。例如，预算命名制造部门变得更关心使生产长期稳定从而使制造成本最小化，而不是迅速响应顾客小批量的特殊订货的需求。

最后，预算引起的一些古怪行为简直成了奇闻。例如，用掉还是丢掉的心理，可以解释为什么管理者热衷于在预算截止期花掉所有剩余的额度，因为下一年度预算资金的分配是根据上一年度的支出规模确定的。再有，希望达到预算目标的心理，可以解释为什么管理者会冻结第四季度的开支，结果因此付出的代价可能远超过节省的开支。

承认预算的缺点并不意味着组织就将抛弃预算，在大多数情况下，预算还是利大于弊。尽管如此，前进中的管理误到一味强调符合预算要求会压抑新思想，阻碍冒险精神和灵活性。因此，管理当局正在重新估价预算的重要性，适当放宽对它的约束，并将各单位的预算联系在一起以鼓励合作。

#### 预算方法

管理者经常采用两种预算方法编制预算。最普遍应用的方法是传统的预算方法或称为增量预算。但是近年来，一些组织的管理者为了使预算更有效，正尝试采用零基预算法。让我们分别来看看这两种方法。

增量预算 增量(或传统)预算(Incremental budget)具有两个显著特征。首先，基金被分配给部门或组织的单位，然后这些单位的管理者再将基金分配给适当的活动。其次，增量预算是从前期的预算中推演出来的，每一个预算期间开始时，都采用上一期的预算作为参考点，只有那些要求增加预算的申请才得到审查。这两个特征都产生一些问题。

当基金分配给组织单位以后，在一个单位内部区分活动的优先次序变得困难起来，为什么？因为组织的单位通常具有多重目标和从事多项活动，但增量预算并不考虑这种活动的多产性，它们只管把基金分配给单位而不是分配给活动。对于具有多重目标的单位，似乎有理由认为：(1)一些目标比其他目标更重要；(2)单位管理者达到这些目标的成功程度可以不一样。而增量预算对比不加区分。因此，作为一种计划工具，这种预算方法缺乏有效的针对性。

当最高管理者试图发现低效率和浪费时，增量预算更成问题。事实上，增量预算最容易掩盖低效率和浪费。在典型的增量预算中，哪项支出都确不掉。预算开始时，首先看上一期的基金是怎么分配的，然后单位管理者再加上通货膨胀率和对新活动的预算要求，而最高管理层只审查那些增加的部分，结果是某些活动分配到的资金远超过其实际的需求。

**零基预算** 零基预算(Zero-base budgeting, ZBB)最初是由得州仪器公司开发的，它要求管理者重新论证他们的预算申请，而不管以前是否有过拨款。它专门用来克服我们前面提到过的增量预算的第二个缺点：即活动一旦开始就该永远进行下去。尤其对于公共组织更是如此。例如，一位研究者特别提到，纽约州临时调查委员会已经发布了它的第 16 届年度报告；还有，联邦金属和非金属矿安全检查委员会，只是在它的执行秘书在一项刊登在报纸头版的专访中承认他无事可作之后才被取消。

零基预算把证明他的单位为什么得到预算的责任，加在管理者头上。零基预算过程对组织的所有活动进行再评价，看看哪些拨款应当取消；哪些拨款应当减少；哪些应当维持目前的拨款水平；或者还应当增加拨款。正如图 9—1 所示，零基预算过程包括 3 个步骤：

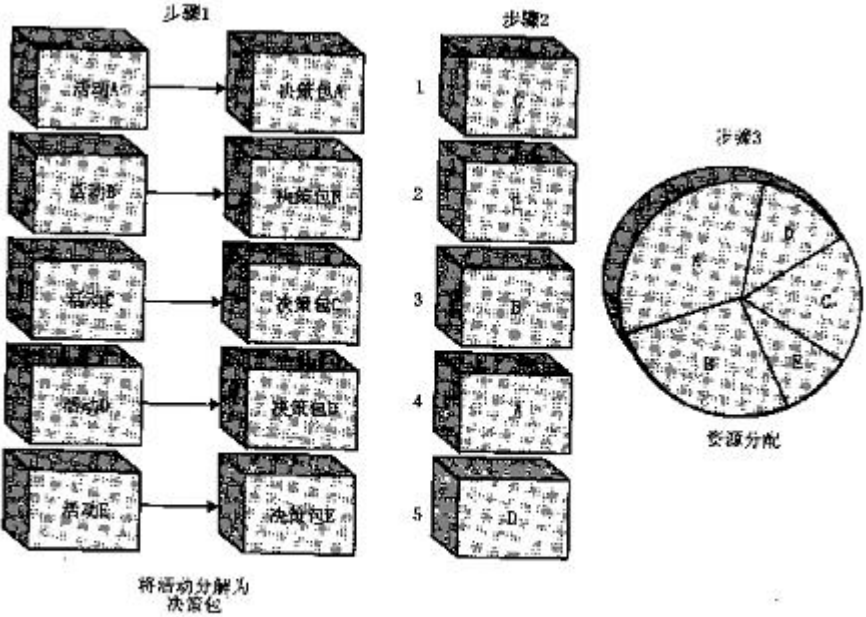


图 9—1 零基预算过程

- 11 将每一个独立的部门活动作为一个决策包。
- 21 按照决策在预算期间给组织带来的效益对决策包进行排序。
- 31 按照优先次序将预算资源分配给各个决策包。

**决策包(Dicision Package)**是一个识别和描述特定活动的文件，通常由部门管理者负责制定。它包括对活动目的的陈述，活动的费用，人员需求，绩效衡量标准，备择的行动方案，以及对直接效益和间接效益的评价。任何采用零基预算的大型组织都将有上千个这样的决策包。

一旦部门管理者制定好了决策包，它们便被呈送给最高执行小组，由他们决定花费多少经费和花在什么地方。这需要先弄清组织的经费总额，然后按效益的大小排列所有决策包的

次序，预算资源的分配原则是首先满足排在前面的决策包的需要，直到全部资源分配完毕为止。在正常情况下，零基预算过程仔细评估组织的每一项活动，确定每项活动的优先次序，决定每项活动是继续进行，还是修改或是终止。

零基预算不是一种万灵药，像增量预算一样，它也存在固有的缺陷。零基预算增加了文书工作，要花费大量时间进行准备，管理者趋向于夸大他认为重要的活动的效益，以及多数情况下的最终产效并不比增量预算有明显的不同。

实施零基预算的困难和花费意味着它并不适用于每一个组织。大型组织的内部政治常常会降低它应有的效果，零基预算可能对规模较小的公共组织、工商企业中的职能部门或衰退中的组织更有效。比如，由于工商企业中，像人事这样的职能部门的资源需求很少与企业的产出直接相关，故很难决定这类部门的预算是否是实事求是的。因此，对于这类部门，零基预算可能是一种有价值的计划与控制手段。再有，零基预算适合于管理日益减少的资源，当组织面临紧缩和财政困难时，管理者急需有效的手段来分配有限的资源，而零基预算正是这种手段。

## 管理学

### 03 III 篇 计划

#### 03 9 章 计划的工具和技术

##### 04 作业计划工具

弗洛斯快餐鸡是一家位于佛罗里达州迈阿密市的非常成功的大型快餐厅。弗洛伦斯·杰克逊拥有和亲自经营这家餐厅，她花费大量时间为餐厅的 45 名雇员制定工作时间表，决定每天不同的时间里应有多少名收款员接街顾客，以及处理每天发生的各种问题。在本节中，我们将讨论一些作业计划工具，它们能帮助像弗洛伦斯这样的管理者更有效地经营。

##### 进度计划

如果你观察几天监工们或部门管理者们的活动，你会看到他们定期地详细计划应该进行什么活动，这些活动的先后次序，谁来从事这些活动，以及什么时候完成这些活动。我们把管理者所作的这些工作称为制定进度计划(Scheduling)。在本节中，我们将考察一些有用的进度计划工具。

甘特图 正如我们在本书第 2 章中提到的，甘特图(Gantt chart)是在本世纪初由亨利·甘特开发的，它内在的思想很简单。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；线条表示在整个时间上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。它虽然简单但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下哪些工作要做，并且能够评估工作是提前了还是拖后了，或是按计划进行着。

图 9—2 绘出了一个图书版的甘特图，时间以月为单位表示在图的上方，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，以及每项活动应当持续的时间。时间框里的线条表示计划的活动顺序，空白的线框表示活动的实际进度。甘特图可以作为一种控制工具，帮助管理者发现实际进度偏离计划的情况。在本例中，除打印长条校样以外，其他各项活动都是按计划完成，而长条校样比计划进度落后了 2 周。给出这些信息，项目的管理者就可以采取纠正行动，或是赶出落后在 2 周时间，或是保证不再有

延迟发生。

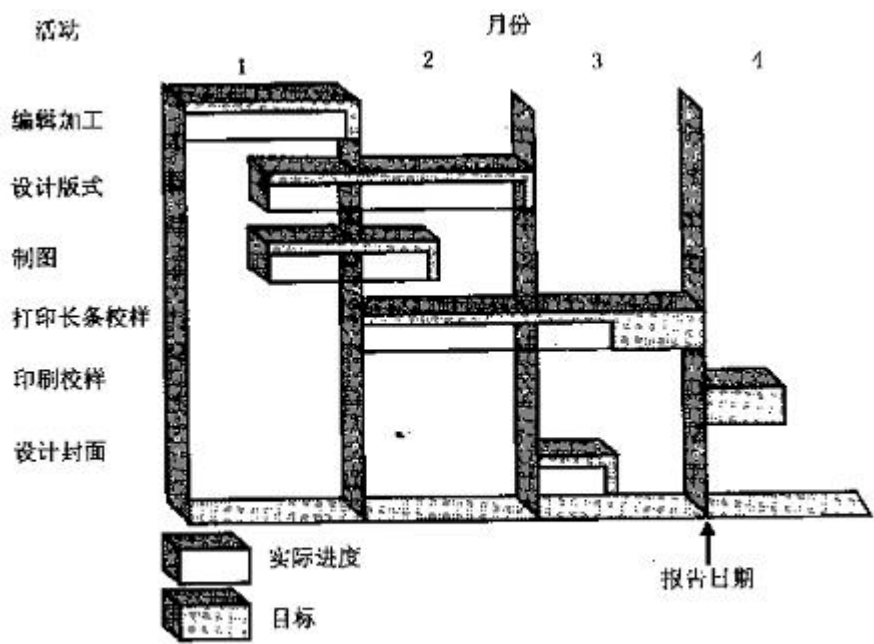


图 9-2 图书出版甘特图

负荷图 负荷图(Load chart)是一种修改了的甘特图，它不是在纵轴上列出活动，而是列出或者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生产能力的利用，换言之，它是工作中心的能力计划。

例如，图 9-3 是某出版公司的 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。通过检查图 9-3 的负荷情况，管理 6 个责任编辑的执行编辑可以看出，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 9-3 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。

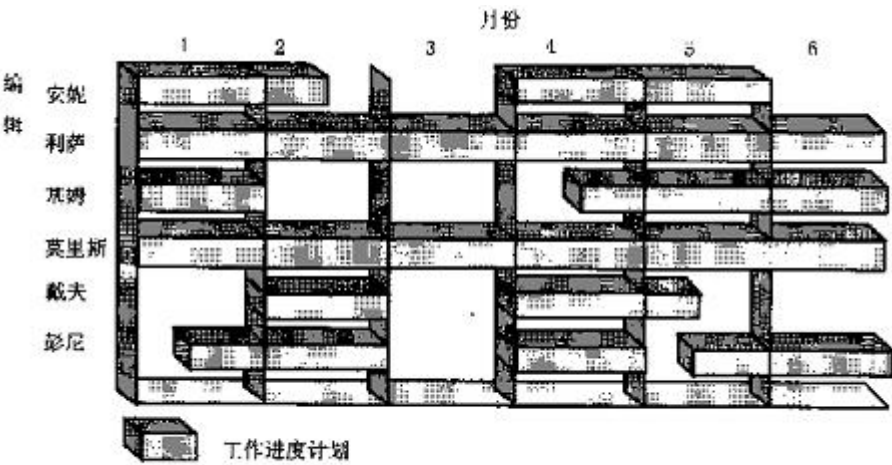


图 9-3 负荷图

PERT 网络分析 只要活动或项目的数量较少且相互独立，则甘特图和负荷图是很有效的工具。但是，如果管理者要计划大型项目时该用什么工具呢？这样的大型项目很多，如企业的重组和新产品开发等，它们要求协调成百上千的活动，其中一些活动必须同时进行，而另一些活动必须待前期的活动完成后才能开始。如果你要盖一栋房子，显然地基没打好是不能

开始砌墙的，那么你怎么计划这种复杂的项目呢？你可以采用计划评审技术。

计划评审技术 计划评审技术(Program Evaluation and Review Technigue,通常称为 PERT 或 PERT 网络分析技术)最初是在 50 年代末开发北极星潜艇系统中，为协调 3 000 多个承包商和研究机构而开发的。这个项目具有难以想象的复杂性，要协调几万种活动，据报道，由于 PERT 的应用，使北极星潜艇项目提前 2 年完成。

PERT 网络是一种类似流程图的箭线图，它描绘出项目包含的各种活动的先后次序，标明每项活动的时间或者相关的成本。对于 PERT 网络，项目管理者必须考虑要做哪些工作，确定时间之间的依赖关系，辨认出潜在的可能出问题的环节，借助 PERT 还可以方便地比较不同行动方案在进度和成本方面的效果。因此，PERT 可以使管理者监控项目的进程，识别可能的瓶颈环节，以及必要时调度资源确保项目按计划进行。

为了掌握怎么构造 PERT 网络，需要明确三个概念：事件、活动和关键路线。下面我们给出这三个概念的定义，并概述 PERT 过程的步骤，然后举一个简单的例子。

事件(Events)表示主要活动结束的那一点；活动(Activities)表示从一个事件到另一个事件之间的过程，它要花费时间和资源；关键线路(Critical Path)是 PERT 网络中花费时间最长的事件和活动的序列。

开发一个 PERT 网络要求管理者确定完成项目所需的所有关键活动，按照活动之间的依赖关系排列它们之间的先后次序，以及估计完成每项活动的时间。这些工作可以归纳为 5 个步骤。

11 确定完成项目必须进行的每一项有意义的活动，完成每项活动都产生事件或结果。

21 确定活动完成的先后次序。

31 绘制活动流程从起点到终点的图形，明确表示出每项活动及与其他活动的关系，用圆圈表示事件，用箭线表示活动，结果得到一幅箭线流程图，我们称之为 PERT 网络(PERT network)。

41 估计和计算每项活动的完成时间。我们以乐观时间( $t_0$ )表示在理想条件下完成活动所需的时间；以最可能时间( $t_m$ )表示正常情况下活动的持续时间；以悲观时间( $t_p$ )表示在最差的条件下完成活动所需的时间。则期望的活动时间( $t_e$ )的计算公式为：

51 借助包含活动时间估计的网络图，管理者能够制定出包括每项活动开始和结束日期的全部项目的日程度计划。沿关键线路的任何延需要引起特别注意，因为它将延迟整个项目，就是说，在关键线路上没有松弛时间，沿关键线路的任何延都直接延迟整个项目的完成期限。

正如我们在本节开始指指出的，绝大多数 PERT 项目都是相当复杂的，可能包含几百个或几千个事件，这样复杂的计算工作可利用专门的 PERT 软件在计算机上满意地实现。但为了说明 PERT 网络的机理，让我们举一个简单的例子。假定你是一家建筑公司的施工经理，你被分派监督一座办公楼的施工过程，因为时间就是金钱，所以你必须决定建这座办公楼需要多长时间。你仔细地将整个项目分解为活动和事件，表 9—3 概括了主要事件和你对完成每项活动所需时间的估计，图 9—4 画出了基于表 9—3 的数据的 PERT 网络。

表 9—3 建筑办公楼的 PERT 网络

事件 描述 期望时间(周) 紧前事件

A 审查设计和批准动工 10 —

B 挖地基 6 A

C 立屋架和砌墙 14 B

D 建造楼板 6 C

E 安装窗户 3 C

F 搭屋顶 3 C

G 室内布线 5 D, E, F

- H 安装电梯 5 G
- I 铺地板和嵌墙板 4 D
- J 安装门和内部装饰 3 I, H
- K 验收和交接 1 J

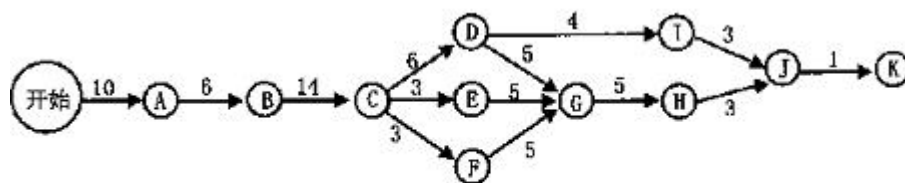


图 9-4 PERT 网络图

你的 PERT 网络告诉你,如果每件事情都按计划进行,完成这幢办公楼将需要 50 周的时间,这个时间是通过追踪网络的关键线路计算出来的。该网络的关键线路为: A—B—C—D—I—G—H—J—K,沿此线路的任何事件完成时间的延迟,都将延迟整个项目的完成时间。例如,如果铺地板和嵌墙板(事件 I)用了 6 周而不是 4 周时间,它对最后的完工期没有什么影响,为什么呢?因为 C—D—I—J 只有 13 周,而 C—E—G—H—J 等于 16 周。但是,如果你打算缩短原计划 50 周的完成时间,你就得分析那些处于关键线路上的活动,看看哪些活动的时间能够缩短。

#### 盈亏平衡分析

作为一个组织要实现盈亏平衡,即既无利润也无亏损,必须卖出多少单位的产品?一个管理者也许想知道要实现他的利润目标至少要卖出多少单位的产品,或者想知道现有的产品是否还应当继续卖下去,或是从组织的产品结构中去掉。盈亏平衡分析(Break-even analysis)是一种广泛应用的技术,它能够帮助管理者制定利润计划。

盈亏平衡分析的公式很简单,但它之所以对管理者很有价值,是因为它能够指出收入、成本和利润之间的关系。为了计算盈亏平衡点(BE),管理者需要知道单位产品的售价(P)、单位产品的可变成本(VC)和全部固定成本(TFC)。

当一个组织的全部销售收入刚好等于它的全部成本时,该组织即达到了盈亏平衡,而全部成本包括两部分:固定部分和可变部分。固定成本是不随销售量变化的成本,例如保险金和财产税;可变成本是与销售量成比例变化的成本,包括原材料成本、人工成本和能源成本等。

盈亏平衡点可以从图上推算或是用下述公式计算:

这个公式表明: (1)如果单位销售价格超过单位可变成本,当销售量达到一定水平时,全部销售收入将等于全部成本; (2)单位销售价格与单位可变成本之差乘以盈亏平衡点销售量,便等于固定成本。

例如,假定戴夫复印机服务公司规定,每复印一张纸 10 美分,如果固定成本为每年 27 000 美元,可变成本为每张 4 美分,则盈亏平衡点为  $27\,000 / (0.10 - 0.04) = 450\,000$  张,或者年销售收入达到 45 000 美元。本例中销售收入、固定成本、可变成本和利润之间的关系如图 9-5 所示。

作为一种计划工具,盈亏平衡分析能够帮助戴夫公司设定销售收入目标。例如,公司可以先确定利润目标,然后返回去确定达到利润目标需要的销售水平。盈亏平衡分析还可以告诉戴夫公司,如果它目前处于亏损状态,那么需要增加多大的销售量就可以达到盈亏平衡;或者,如果公司目前处于盈利状态,销售量再下降多少就会亏损。在有些情况下,如职业运动特许权的管理,盈亏平衡分析可以表明补偿全部成本的门票销售量是多少,这是一种高风险的行当,如果管理当局不能采取最佳行动则会被淘汰。

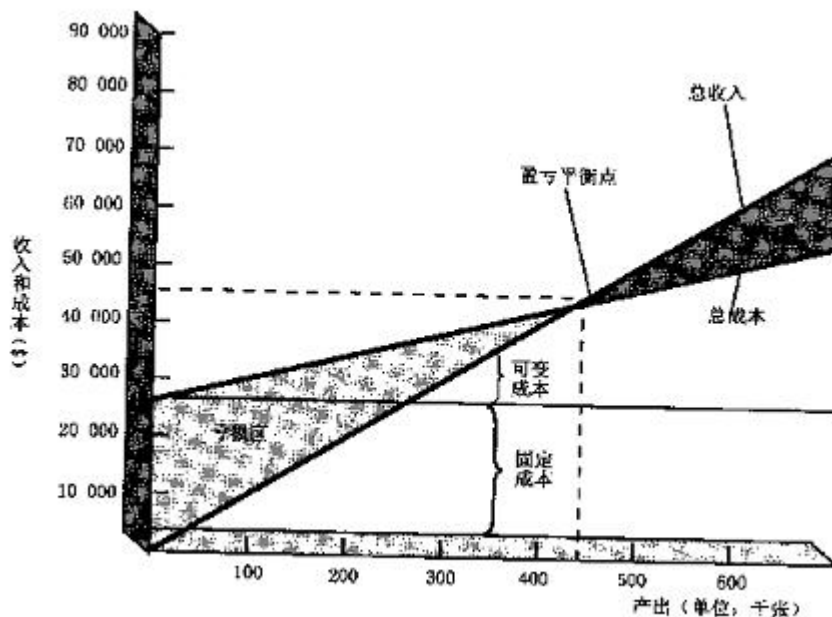


图 9-5 盈亏平衡分析

### 线性规划

凡·科利尔是一家制造手枪的工厂，生产左轮手枪和半自动手枪。生意不错，所有生产出的手枪都能卖掉，但是使管理当局困惑的是：两种手枪的制造流程是类似的，问题是每种手枪应当生产多少能够使利润最大化？

对丹工厂经营过程的考察表明，能够采用线性规划(Linear Programming, LP)方法来解决这个资源分配的两难问题。正如我们将要说明白，线性规划可以用来解决丹工厂的问题，但是它不能解决所有的资源配置问题。线性规划方法是在有限的资源条件下，对实现目标的多种可行方案进行选择，以使目标达到最优化。不过，它要求变量之间必须具有线性关系，这意味着一个变量的变化将伴随着其他变量的成比例的变化。对于丹工厂的例子，这种线性关系意味着用 2 倍的原材料和工时将生产出 2 倍数量的手枪。

什么性质的问题可以应用线性规划方法呢？诸如选择运输路线以使运输成本最小，在各种品牌之间分配广告预算，项目的最优人力分派，以及决定有限数量的资源能够生产多少产品等，都是应用线性规划的典型问题。让我们回到丹工厂的问题上来，看看怎么用线性规划来解决它。幸运的是，丹工厂的问题比较简单，因此我们可以很快地解决它，而对于复杂的线性规划问题，可以借助现成的计算机软件求解。

首先，我们需要搜集一些有关丹工厂的业务数据。丹工厂按每只左轮手枪 100 美元和每只半自动手枪 180 美元计算边际利润，于是可以将目标函数表示为：最大化利润  $=100R+180S$ ，这里  $R$  是左轮手枪的产量； $S$  是半自动手枪的产量。另外，丹工厂每支手枪的制造工时和每个车间的月生产能力(制造车间为 1 200 小时；装配车间为 900 小时)如表 9—4 所示，生产能力在这里是作为约束条件。有了这些数据丹工厂可以建立自己的约束方程：

表 9—4 手枪的生产数据

部 门	每单位产品所需工时	月生产能力(小时)
左轮手枪	2	4
半自动手枪	1	200
制 造	2	4
装 配	2	2
每单位利润(S)	100	180

当然，两种手枪的产量都不会小于零，这个条件可以表示成  $R \geq 0$  和  $S \geq 0$ 。

凡工厂将问题的解面成图形的形式，如图 9—6 所示。图中阴影部分代表不超过任何一

个部门能力限制的各种可供选择的方案，该区域称为可行域。丹工厂的最优资源分与方案可以在可行域的几个顶点上达到，由于 C 点离原点最远，故其提供的利润最大。而在 A 点上，利润为零；在 B 点和 D 点上，利润分别为 54 000 美元和 45 000 美元；在 C 点上，利润为 75 000 美元。

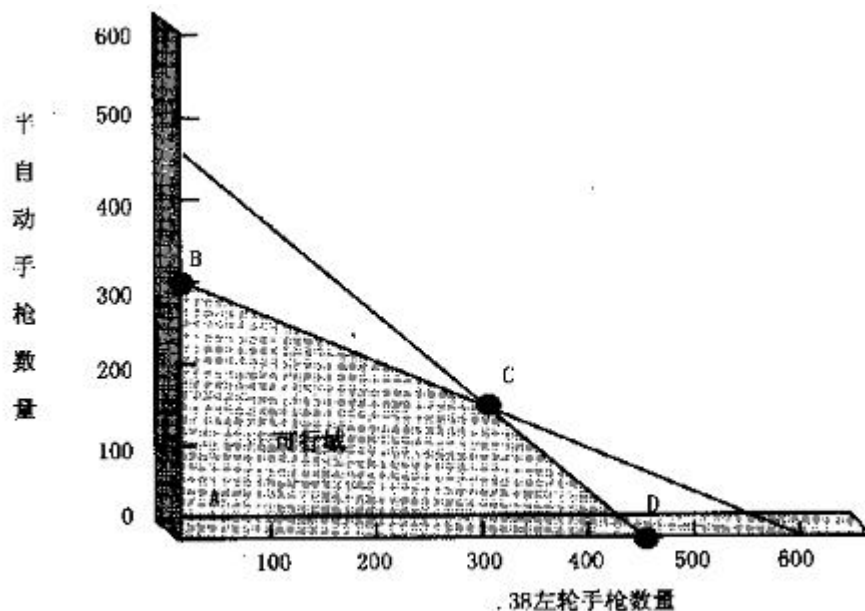


图 9-6 丹工厂的线性规划问题的图解法

#### 排队论

如果你是圣弗朗西斯科湾大桥收费处的主管，你要作的一人决策是，在任何时间你应当开放 36 个收费口中的多少个收费口。排队论，或通常所谓的等候线理论也许能帮你解决这个问题。

不管什么时候，当涉及权衡开设一条等候线的成本与维持等候线的服务成本的决策时，应用排队论(Queuing theory)能够有助于问题的解决。排队问题是一种常见的情况，像决定加油站需要按装几台抽油泵；银行需设多少位窗口出纳员；航空公司需设几个办理登机手续的柜台；等等，都属于排队问题。在每一种情况下，管理当局都希望尽量减少开放的服务台数量，以使成本最低，但同时谁也都不希望让顾客失去耐心。像我们刚才提到的收费口的例子，在高峰期间你应当开放所有的收费口以使等候的时间尽可能短，否则，你虽然节省了人工费用，但却要冒出现混乱的风险。

排队论要求的数学知识超出了本书的范围，但你呆以看到在简单的问题中如何应用排队论。假定你是一位银行主管，你的职责之一是分派出纳员。你有 5 个出纳窗口，但是你不知道在上午平均只开放 1 个窗口是否合适。你认为 12 分钟恐怕是顾客能够在队列中耐心等待的最长时间，如果每位顾客的服务时间平均为 4 分钟，则等候队列的平均长度不应当超过 3 位顾客( $12/4=3$ )。如果你从过去的经验中得知，上午期间顾客的平均到达率为每 8 分钟有一位顾客到达，则你可以按下式计算待候队列长度超过(n)位顾客数的概率：

这里， $n=3$  等于 010625 的含义是什么？它告诉你在上午期间等候队列中超过 3 位顾客的可能性为 1/16。你是否希望在 6%的时间里队列中有 4 位或更多的顾客在等候？如果是这样的话，只需要开放一个出纳窗口；如果不是这样的话，你需要增加窗口和出纳员。

#### 概论论

借助概率论(Probability theory)，管理者可以利用统计学来降低计划的风险程度。通过分析过去的统计序列模式，管理者能够改进当前的和未来的决策。例如，波尔舍北美公司

(Porsche/North America)负责 968 线路的营销经理，运用概率论提高了他的计划效果。数据分析表明他的顾客的平均年龄为 3515 岁，标准差为 315 岁。在年龄服从正态分布的假定下，这位经理运用概率论计算出在每 100 位顾客中平均有 95 位的年龄在 2816 岁~4214 岁之间，如果他在开发新的市场营销规划，他可以利用这些信息使他的营销费用花得更有效。

#### 边际分析

边际分析，或增量分析的概念有助于决策者优化他们的收益和使成本减至最小。边际分析(Marginal analysis)涉及的是某项决策的附加成本，而不是平均成本。例如，一家商业干洗公司要决定它是否应当接受新订单，它考虑的不是在接受新订单后对全部收入和全部成本有什么影响，而是新订单将会产生的附加收入和附加成本，只要增量收入超过增量成本，接受新订单就会使利润增加。

#### 模拟

波音公司正在大型计算机系统上设计 777 型飞机，工程师们在计算机屏幕上消除设计缺陷既容易又省钱。通过在计算机上模拟飞机的设计而不是建造真实尺寸的模型，波音公司希望节省预计的 40 亿~50 亿美元开发费用的 20%。

管理者日益将模拟作为测试各种计划方案的手段。他们采用模拟(Simulation)方法建立真实世界的模型，然后操纵模型中的一个或多个变量以评价它们的影响。模拟不仅可以处理线性规划能够解决的问题，还能处理更复杂的问题。

管理者可能会怎么应用模拟技术?让我们来看看一所大学的图书馆主任，是怎么用模拟来规划新图书馆大楼的内部设计和布置的吧。藏书区、学习区、办公室和信息查询台的适当位置对图书馆的有效运作是十分关键的。这位主任收集了各种信息，包括藏书种类，它们的利用率，以及期刊的需求形式等等。然后，在模拟专家的帮助下，她开发了一个设施的计算机模拟模型，模型以数学语言表示出那些图书馆设计和布置的关键变量，通过改变这些变量，模拟模型描述出这些变量对图书馆运作和费用的可能影响。最重要的是，因为全部试验都是在计算机上进行的，所以大量的选择可以方便地纳入模型，并且能对其可能的效果进行评估。模拟便鉴别最佳设计成为可能，同时使对图书馆正在进行的各种作业的影响减至最小。

## 管理学

### 03 III 篇 计划

#### 03 9 章 计划的工具和技术

#### 05 时间管理：个人计划的指南

下列的某些做法是对你的描述吗？

你是先捡那些有兴趣的事做吗？

你是先做容易的事再做困难的事吗？

你是先做紧急的事再做重要的事吗？

你是按事情发生的先后顺序处理它们吗？

你是不到接近最后期限的时候不真正投入项目吗？

如果你对其中一项或多于一项的问题的回答是肯定的，你也许能从时间管理中获益。在这一节中，我们将提出一些建议，帮助你更好地管理自己的时间，我们将向你表明时间管理(Time management)实上是一种个人的作业计划。那些有效利用自己时间的管理者，知道他们打算从事什么活动，这些活动的最佳次序是什么，以及应该在什么时候完成这些活动。

作为一种稀缺资源的时间

时间是一种特殊的资源，一旦浪费了就再也不能恢复。虽然人们总在谈论节约时间，但事实上时间是不能被节省下来的，它不能被储存起来供未来某个时期使用。

这种资源的积极的一面是，它对所有管理者都是一样慷慨的，而金钱、劳动力和其他资源在这个世界上的分配却是不均等的，因而使某些管理者处于不利的地位。每一个管理者的时间都是每天 24 小时，每周 7 天，区别仅在于其中一些人在利用时间上比其他人更有效。

杰出的管理者

薇拉·马丁与通用汽车公司

薇拉·马丁(Willa Martin)是从 70 年代中期开始她在通用汽车公司的职业生涯的，她最初是采购部门的一名采购员。今天，她是通用汽车公司设在密歇根州弗要特城的 AC 罗彻斯特事业部的竞争分析经理。她通过大量的调查研究，分析竞争者们在做什么，然后对数据进行解释并向事业部总经理报告。她特别关注竞争对手成功地实施了哪些活动和过程，并判断出哪些可以结合到罗彻斯特事业部的经营中去。

除了分析竞争以外，马丁还密切注视产业的发展趋势。例如，最近，她还在注意欧洲经济共同体的建立，清洁空气法案的讨论，政府给汽车制造商规定的燃料经济标准，拟议中的美国和墨西哥自由贸易法案，以及这些环境因素可能对罗彻斯特事业部全球销售的影响。

专注于可支配的时间

管理者不能控制他们的全部时间，他们的日程总是被日常工作所打断，或是不得不处理那些意外的事件。因此，区分被动时间和可支配时间是非常必要的。

管理者的主要时间是花在应付下属的请求，顾客的需求和种种别人引发的问题上，我们称之为被动时间(Response Time)，它是一种管理者不可控的时间。能够由管理者控制的时间称为可支配时间(Discretionary time)，大多数有关改进时间管理的建议实际上只适用于可支配时间，为什么呢？因为只有这部分时间是可管理的。

不幸的是，绝大多数管理者，特别是在基层的和中层的管理者，其可支配时间仅占他们工作时间的 25% 左右。不仅如此，可支配时间趋向于是一些零碎时间——这里有 5 分钟，那有 5 分钟，要有效地利用它们是非常困难的。因此管理者面临的挑战是，知道什么时间是可支配的，然后对活动进行适当的组织，以便将零散的可支配时间积累成大块的时间，从而能够更有效地利用这些时间。凡是善于识别和组织其可支配时间的管理者，往往更有成效，而他们利用可支配时间完成的事情往往是更重要的事情。

你怎么利用时间

管理者们或者任何个人，怎么判断他们利用自己时间的有效程度？答案是，他们应当选择一段时间用工作簿或日记连续地记录下他们每天的各种活动，然后对他们收集的数据进行评估。

尽量坚持记日记。一旦这项工作完成，你将会有一个详细的时间和活动记录。然后你就可以分析你利用时间的有效程度，并按照重要性和紧急性排列每种活动的顺序(见表 9—5)。

如果你发现许多活动的得分是 C 或 D，你将从下面的时间管理步骤中得到启发，这些步骤提供了有效的时间管理的详细指南。

表 9—5 活动的重要性和紧急性分析

每种活动的等级

重要性

A1 非常重要：必须做

B1 重要：应当做

C1 不太重要：可能有用，但不是非做不可

D1 不重要：没有任何效果

紧急性

A1 非常紧急：必须马上做

B1 紧急：应当赶紧做

C1 不紧急：推迟一段时间再做也行

D1 时间不作为考虑的因素

有效的时间管理的 5 个步骤

时间管理的实质是有效地利用你的时间，它要求你很清楚你要实现的目标和实现目标要进行哪些活动，以及每种活动的重要性和紧急性。有效的时间管理过程包括 5 个步骤。

列出你的目标 你为自己和为你所管理的部门设定的目标是什么？如果你采用 MBO 方法，这些目标应该已经设定好了。

按照重要性排出目标的次序 并非所有的目标都是同等重要的，给定你的时间限制，你要确保给最重要的目标以最高的优先级。

列出实现你的目标所必须进行的活动 未来实现你的目标需要哪些具体的行动？同样的，如果你采用的是 MBO 方法，这些行动计划应该已经制定好了。

对于每一个目标，给实现目标所需进行的各种活动分派优先级 这一步又加上了第二级优先级。这里，你既需要强调重要性，也需要强调紧急性。如果某项活动是不重要的，你应当将其授权给下级去做，如果某项活动是不紧急的，你通常可以先把它放一放。在这一步上，你应识别出哪些活动是你必须做的；哪些是你应当做的；哪些是当你有空时将要做的；哪些是你应当授权别人去做的。

按照你分派的优先级安排活动的日程 最后一步是制定日计划，每天早晨或是前一天下班以前，列出 5 件你认为是最重要的必须在当日做的事情。如果列出的事情超过了 10 件，那该日的工作就会十分累赘和缺乏效率。然后，按重要性和紧急性确定列出的各项活动的优先次序。

一些值得注意的要点

遵循 10/90 法则 大多数管理者 90% 的决定是在他们 10% 的时间里做出的。管理者们很容易陷在日常事务中，那些有效地利用他间接管理者，总是确保最关键的 10% 的活动具有最高的优先级。

了解你的生产率周期 每个人都有日生产率周期，有些人在上午工作效率最高，有些人是在午后或晚上工作效率最高。凡是了解自己生产率周期并能合理安排工作日程的管理者，可以显著地提高管理效率。他们在生产率周期效率最高的时候处理最重要的事情，而把例行的和不重要的事情挪到效率低的时候处理。

记住帕金森定律 帕金森定律(Parkinson's law)提出，工作会自动地膨胀占满所有可用的时间。时间管理隐含着你可以为一项任务安排过多的时间，如果你给自己安排了充裕的时间从事一项活动，你会放慢你的节奏以使用掉所有分配的时间。

把不太重要的事集中起来办 每天留出一些固定的时间打电话，处理未办完的事情，以及其他零碎的事情。理想的情况是，这段时间安排在效率周期的低谷阶段，这样做可以避免重复、浪费和冗余，还可以使你在处理重要的事情时免受琐事打扰。

避免将整块时间拆散 只要可能，就应留出一天中工作效率最高的一部分时间作为整块的可支配时间，然后，尽量将自己与外界隔离。在这段时间里你应当限制别人进入你的工作场所，避免被别人打断，谢绝电话和来访者。你每天可以另外留出一段时间，敞开你办公室的门接待那些没有事先预约的来访者，打电话或接电话等等。你能够在多大程度上将自己隔离开，取决于你的组织文化，你的上司和下属对你的信任程度，而最重要的是你在组织中的位置。一般来说，你在组织中的地位越高，你就不必在任何紧急情况下都必须到场；相反，大多数领班因故离岗的时间就不能太长。

当心糟糕的会议所浪费的时间 会议占去了管理者的大部分时间,而且趋向于越开越长。如果由你来主持会议,你应当在会议开始时就宣布会议的时间,你应当准备一份书面的会议日程并贴出来。还有一个建议是要求所有参加会议的人站着开会,虽然这有点不近情理,但确实能够使会议大大缩短。只要人们坐下来并找到一个舒服的姿势,他们就失去了使讨论紧紧围绕问题的动机。有些管理者的办公室没有为来访者准备椅子,从而使来访者意识到他应避免浪费管理者的时间,而管理者通常将那些需要长时间的充分讨论的会议移到会议室去开,在那里有足够的和舒适的椅子供大家坐。

## 管理学

### 03 III 篇 计划

#### 03 9 章 计划的工具和技术

##### 07 本章提要

11 环境扫描的技术包括阅读报纸、杂志、书籍和贸易期刊;阅读竞争者的广告、促销材料和印刷品;参加贸易展览会;征求销售人员的意见;还有拆开竞争对手的产品仔细研究。

21 定最预测将一组数学规则应用于一套历史数据以预测未来的结果。定性预测利用判断和个人的知识预测未来的结果。

31 预算是一种广泛应用的计划手段,因为货币是一种普遍的和共同的单位,可以用于各种类型的组织以各级管理者所利用。

41 最普遍的预算方法是传统预算或增量预算,它是基于过去的资源分配方案的一种预算方法,但是它固有的缺点增加了人们对零基预算的兴趣,后者不依赖于过去的预算资源分配方案。

51 甘特图和负荷图是进度计划手段,二者都是线条图。甘特图监控计划的和实际活动的进度;负荷图监控的是整个部门或特定资源的能力利用。

61 开发 PERT 网络的 5 个步骤是: (1)识别项目必须进行的每一项重要活动; (2)决定这些活动的先后次序; (3)将活动流开始到结束的过程描绘成图形; (4)估计完成每项活动所需的时间; (5)利用网络图决定每项活动的开始和结束日期以及制定整个项目的进度计划。

71 一种产品的盈亏平衡点是由单位产品的价格和可变成本以及全部固定成本决定的。

81 应用线性规划方法要求,问题必须具有有限的资源,一定的约束条件,趋向最优代的目标函数,组合资源的各种方案,以及变量之间的线性关系。

91 模拟是一种有效的计划工具,因为它使管理者可以在计算机上模拟成千个可能的选择,而所费成本很少。通过模拟复杂的情况,管理者能够看到变量的变化怎么影响到最终结果。

101 实现有效的时间管理包括 5 个步骤: (1)列出目标; (2)按重要性排出目标的次序; (3)列出实现目标必须进行的活动的; (4)给活动分派优先级; (5)按优先级安排活动的日程。

# 管理学

## 03 III 篇 计划

### 03 9 章 计划的工具和技术

#### 08 复习与练习

##### 复习题

- 11 环境扫描与预测有什么关系?
- 21 什么是设想方案?竞争者情报怎么帮助管理者形成设想方案?
- 31 基准化怎么能够改进一个组织的产品或生产过程的质量?
- 41 什么是预算?它必须基于货币单位吗?
- 51 PERT 网络的关键线路有什么重要意义?
- 61 作为一种计划工具的盈亏平衡分析的价值是什么?
- 71 解释概率论和边际分析。
- 81 管理者怎么评价他管理自己的时间的有效程度?
- 91 管理者怎么更有效地利用他的可支配时间?

##### 讨论题

11 假定你管理着某城市商业区的一家大型快餐店,你想知道在每一个工作轮班应制作多少类型的三明治和安排几个出纳员,你认为哪种类型的计划工具对你最有用?你想采用哪种类型的环境扫描方法?

21 “预算既是计划工具也是控制工具”,请解释这种说法。

31 开发一个撰写在学学期论文过程的甘特图。

41 “你不可能教会人们怎么管理时间,凡是能够有效管理自己时间的人,大都是生性严谨和强有力的人”,你是否同意这种说法?说明你的观点。

51 “预测是浪费管理者的时间,因为没有人能准确地预测未来”,你是否同意这种说法,说明你的观点。

##### 自我评估练习

你了解自己的日生产率周期吗?

说明:请选择最恰当地描述你的特点的回答。

11 只考虑你自己“感觉最好”的节奏,如果每天的作息时间完全由你自由决定,你愿意什么时候起床?

5: 00—6: 30 (a)

6: 30—7: 45 (b)

7: 45—9: 45 (c)

9: 45—11: 00 (d)

11: 00—12: 00 (e)

21 只考虑你自己“感觉最好”的节奏,如果每天天气作息时间完全由你自由决定,你愿意什么时候睡觉?

20: 00—21: 00 (a)

21: 00—22: 15 (b)

22: 15—0: 30 (c)

0: 30—1: 45 (d)

1: 45—3: 00 (e)

31 假定正常情况下,你能容易地发觉醒来时是在早上吗?

一点不容易 (a)

不太容易 (b)

比较容易 (c)

非常容易 (d)

41 早上醒来后的头半个小时里你觉得脑子灵活吗?

一点不灵活 (a)

不太灵活 (b)

比较灵活 (c)

非常灵活 (d)

51 早上醒来后的头半个小时里, 你觉得疲倦吗?

非常疲倦 (a)

比较疲倦 (b)

比较振作 (c)

非常振作 (d)

61 你决定从事一些体育锻炼, 一位朋友建议你每周做 2 次, 每次一小时, 最好是在早上 7: 00—8: 00 的时间做。对朋友的建议你根本没往脑子里去, 还是只考虑你自己“感觉最好”的节奏, 你认为你会怎么做呢?

会以一种好的方式去作 (a)

会以一种合理的方式去作 (b)

会发现要做到有困难 (c)

会发现要做到非常困难 (d)

71 你晚上什么时候才感到疲倦, 想睡觉?

20: 00—21: 00 (a)

21: 00—22: 15 (b)

22: 15—0: 30 (c)

0: 30—1: 45 (d)

1: 45—3: 00 (e)

81 乐希望你能在你竞技状态的高峰时间参加测验, 你知道这次持续 2 小时的测验将是精疲力尽的, 假如你可以自由地安排每天的日程, 并且只考虑你自己“感觉最好”的节奏, 你愿意选择哪一段测验时间?

8: 00—10: 00 (a)

11: 00—13: 00 (b)

15: 00—17: 00 (c)

19: 00—21: 00 (d)

91 听说过有“早晨”和“晚上”类型的人吗, 你认为自己属于那种类型?

肯定是早晨类型 (a)

更偏向于早晨类型 (b)

更偏向于晚上类型 (c)

肯定是晚上类型 (d)

101 假如你要工作一整天——8 小时, 如果你可以自由安排你的时间, 你更愿意在什么时候起床?

6: 30 以前 (a)

6: 30—7: 30 (b)

7: 30—8: 30 (c)

8: 30 以后 (d)

111 如果你总得在 6: 00 起床, 你觉得怎么样?

非常困难和不愉快 (a)

相当困难和不愉快 (b)

有点不愉快但问题不大 (c)

很轻松没有什么不愉快 (d)

121 早晨一觉醒来, 你要过多久才能“恢复你的神智”?

0—10 分钟 (a)

11—20 分钟 (b)

21—40 分钟 (c)

超过 40 分钟 (d)

131 请表明你属于早晨活跃或晚上活跃的人的程度。

肯定属于早晨活跃型 (a)

某种程度上属于早晨活跃型 (b)

某种程度上属于是上活跃型 (c)

肯定属于晚上活跃型(早上疲倦, 晚上清醒) (d)

快速反应练习

送至: 达纳·默里, 市场营销主任

发自: 鲍勃·斯特拉福德, 总裁

主题: 基准化竞争

在过去的 10 年中, 我们的旧书超级商店从 3 家发展到 40 多家, 当我们打算把我们的旧书超级商店生产扩展到亚利桑那州以外的市场上去的时候, 我们应按照其他书店和旧货零售商的最好的做法使我们的经营基准化, 我想让你负责这项基准化项目。

我们可以先从收集情报开始, 特别是, 我希望乐首先列出一些有创新思想和成绩斐然的企业, 它们的思想和做法可供我们借鉴。这些企业也许是一般的零售商、小型书店、大型连锁书店, 如 B·多尔顿, 或是任何你认为我们可以向它们学习的商店。然后, 我想让你访问这些商店, 与它们的管理者和雇员们交谈, 列出使这些企业成绩卓著的最好的做法, 从它们那里汲取某些对我们有益的思想。最后, 我想让你写一份简短的报告总结一下你的收获。

案例应用

运输系统公司

运输系统公司是一家在科罗拉多州丹佛市周围地区经营的地区性货运公司, 目前由于货运市场的混乱导致公司利润的下降, 管理当局想降低卡车司机的流动率和减少使用公司自己的卡车的比例, 因此打算雇佣更多的个体经营者运送货物。最高管理层指定作业主任实施一项招聘个体经营者的计划, 这位主任认为下列活动是实施这项计划所要求的。

11 降低所有司机流动率(包括公司的和个体的)的活动:

A1 为司机们制定终端站设施标准(饭菜、淋浴、停车场等等)。

B1 实施终端站设施标准。

C1 制定柴油燃料采购计划。

D1 实施柴油燃料采购计划

21 招聘必要数量的个体经营者活动:

E1 刊登招聘广告。

F1 设立奖金制度, 鼓励员工推荐新的个体经营者。

G1 修改程序, 训练办事人员如何与新的个体经营者签订合同。

经过仔细的思考后, 作业主任排出了上述活动的先后次序, 如表 9—6 所示。

表 9—6 活动次序

活 动 紧前活动

A1 制定终端站设施标准 --

C1 制定燃料采购计划 --

B1 实施终端站设施标准 A

D1 实施燃料采购计划 C

F1 设立奖金制度 B, D

E1 刊登广告 B, D

G1 与个体经营者签订合同 F, E

作业主任还估计了每项活动的时间，如表 9—7 所示。

表 9—7 活动时间的估计(周)

活动 乐观时间(t0) 最可能时间(tm) 悲观时间(tp)

A 2 15 6 15 7 15

B 1 15 2 0 3 7

C 2 4 6

D 5 6 15 11

E 3 5 7

F 0 15 2 3 15

G 5 6 7

问题：

11 画出此计划的 PERT 网络图。

21 计算每项活动的期望时间，并标在网络图上。

31 完成此项计划应当用多长时间。

41 此项计划的关键线路是什么？

# 管理学

## 03 III 篇 计划

### 04 复习和案例

### 01 III 篇综合练习

目标设定

目的

11 练习设定目标

21 比较各组的绩效

要求知识

目标对绩效的意义

时间要求

大约 30 分钟

说明

指导教师将把你们划分成 3 个数量大体相等的小组，每一组留在教室里，其他两组在教

室外等候。

指导教师现在开始这项练习，认真地按他的指示去做。

## 管理学

### 03 III 篇 计划

#### 04 复习和案例

#### 02 III 篇综合案例

西南航空公司：低成本的经营

我们在第 6 章开头介绍过西南航空公司和它的首席执行官赫布·凯莱赫，我们现在再回到这家公司，把它作为一个综合案例。这是因为比起其他大型的和财力雄厚的竞争者，西南航空公司取得了显著的成功。

成功的标志 几乎用任何标准来衡量，西南航空公司都是一家非常有效和非常成功的公司。成立于 1971 年的西南航空公司是由 4 家航空公司合并而成的，到 1993 年，它已经成为美国排名第 7 位的航空公司。拥有 141 架飞机，年营业额达到 12 亿美元，净利润接近 7 500 万美元。1993 年度的统计数字尤其给人留下深刻印象，这是因为像德尔塔航空公司(Delta)、美国航空公司(American)和联合航空公司(United)在此期间都出现大量亏损。而在西南航空公司 22 年的经营中，除最初两年外，年年盈利。当其他航空公司挣扎在破产线上，解雇司乘人员和机械师，关闭某些航线时，西南航空公司却在张旗鼓地推进它的增长计划，购买更多的飞机，开辟新航线，招聘新人员。

正如我们在第 6 章中指出的，西南航空公司是所在产业中的一家低成本经营者，它的 效座位每英里的成本仅为 615 美分，而美国航空公司为 9 美分，US 航空公司(US Air)为 15 美分。但是或许西南航空公司最突出的成功标志是它的高效率，它因此而赢得了 11 次美国运输部颁发的“三重皇冠”奖——最佳正点率、最佳飞行安全记录和最少投诉次数，还没有哪家航空公司赢得过这种荣誉。

西南航空公司的与众不同之处 西南航空公司的宗旨很直接了当：向顾客提供低廉的、俭朴的和专一化的航空运输服务。公司决心成为航空运输产业中成本最低的经营。为了实现这一宗旨，公司向顾客提供不加虚饰的服务。西南航空公司低廉的票价带来了飞机的满员和顾客的忠诚，并且使竞争者纷纷退出市场，不再与西南航空公司便宜透顶的票价竞争。

朴实无华 虽然其他主要航空公司都装备了昂贵的计算机化的机票预定系统，西南航空公司却并不盲目仿效。在西南航空公司的飞机上，不设头等舱座位，就像在公共汽车上一样；检票员按先来先登机原则发放可重复使用的编了号的塑料登机卡；在飞机上不供应餐点。这种“不加装饰”的方法，使旅客上下飞机所用的时间很短——大约 15 分钟左右，每天每架飞机平均飞 11 个班次，当你看到西南航空公司的检票员、机械师和地勤人员在飞机转港的短暂间隙中的工作情景时，你会联想起赛车中途的修理站上动作精确的作业小组，其结果是公司的效率水平和经营成本绝对领先于竞争对手。

飞机的标准化 西南航空公司只有一种型号的飞机，即省油的波音 737 飞机。设备的标准化降低了零件库存成本，并使维修人员和飞行训练减至最少。

市场选择 西南航空公司基本上没有枢纽站，都是短程的、点对点的航班，平均飞行时间为 55 分钟。正因为如此，它不与其他航班联运，也不需要转运行李。

西南航空公司的市场有 34 个城市，分布在美国 15 个州里，它集中服务于阳光地带和中

西部地区，向东最远到克利夫兰市。但是，虽然西南航空公司服务的城市数量是有限的，但它在这些城市中间提供大量的航班。例如，公司每天有 78 个航班往返于达拉斯和休斯顿之间；有 46 个航班往返于菲尼克斯和洛杉矶之间；有 34 个航班往返于拉斯韦加斯和菲尼克斯之间。

这使竞争者要想达到西南航空公司的服务频率几乎是不可能的。

**低票价** 当西南航空公司宣称它将提供最低的票价时，它决不是在说大话，它的平均标价只有 58 美元。在 1991 年，西南航空公司新辟了圣路易斯—堪萨斯城航线，以及 1992 年新辟了克利夫兰——芝加哥的航线后，这两条航班的票价从 300 美元下降到 59 美元。在西南航空公司的大多数市场上，它的票价甚至比城市之间的长途汽车票价还便宜。正如公司首席执行官凯莱赫所说的，“我们建立了一个巩固的细分市场——我们的主要竞争者是汽车，我们正在从丰田汽车公司和福特汽车公司手中争夺顾客。”

**低经营成本和低债务** 西南航空公司每年花在每个工会工人身上的工资和福利费，平均为 43 707 美元，相比之下，德尔塔航空公司为 58 816 美元，而产业的平均水平为 45 692 美元。此外，今天的大多数航空公司都背负着沉重的债务，而西南航空公司的资产负债比仅为 49%，是美国的航空公司中最低的。公司还享有航空运输产业中最高的标准——普尔(Standard & Poor)资信等级。

**雇员忠诚** 从公司成立那天起，作为创始人和首席执行官的赫布·凯莱赫，就试图使西南航空公司成为一个愉快的工作场所。他常和雇员们无拘无束地闲谈，他们称呼他“赫布大叔”，他常参加设在达拉斯的公司总部的周末晚会，鼓励像乘务人员扮演的滑稽小丑恶这样的小闹剧，像击鼓传令这样的小游戏，他给袜子上有最大窟窿的乘客发奖品。飞机乘务员在复活节的晚会上穿着小兔服装，在感恩节穿着火鸡服装，在圣诞节戴着驯鹿角，凯莱赫自己还经常穿着小丑套装或小精灵戏装扮演各种角色。他这样做的目的是培育同心协力的精神，这有助于提高生产率。

凯莱赫的方法看来挺有效，雇员们工作得很辛苦但却毫无怨言，他们为受到尊重而自豪，并且喜欢他们的工作。西南航空公司雇员的流动率为 7%，这在这个产业中的最低的。你在哪家公司听到过雇员尖锐地批评当局给他们分派的工作太少吗？1985 年时，西南航空公司在堪萨斯城的维修主管就感到有劲没处使，以致于他们中的 4 个人组织了一个“无聊俱乐部”，请求当局增加航班，当时每天只有 3 个航班。一位成员抱怨说：“我们在两次航班之间有 2 到 3 个小时的空闲时间，只能来回打扫卫生。”现在这个“俱乐部”解散了，因为西南航空公司每天有 37 个航班飞抵堪萨斯城。

当局并不认为公司喜欢开玩笑的文化可以自然地延续下去。最近，公司成立了一个由 44 名雇员组成的团队，这些雇员来自四面八方，他们的任务是设计出一些方式，当公司成长和繁荣时，仍能保持那种亲密的和不那么严肃的文化。

**使顾客满意** 西南航空公司的过去和未来，都取决于能否满足顾客的需要。低成本加上大量的航班和可靠的服务，换来的是日益增多的高度忠诚的顾客。在加利福尼亚州，西南航空公司在那里逐渐占据了统治地位。一些家住圣何塞的居民，驱车一个小时到奥克兰搭乘同航空公司的飞机，而不去当地的机场，尽管美国航空公司在那里设有枢纽站。类似地，许多亚特兰大的居民放弃德尔塔航空公司设在那里的大型基地，驱车 150 英里去亚拉巴马州的伯明翰搭乘西南航空公司的飞机，以致于有位企业家专门开辟了这两个机场之间的货运业务。

“的确，你在飞机上像被放牧一样对待，并且确实你只享受到花生和饮料，”俄克拉何马州塔尔萨的一家石油厂家企业的副总裁理查德·斯皮尔斯说，“但是西南航空公司尽一切努力使你准进到达所要去的地方，这是最重要的。”

讨论题：

11 描述西南航空公司的战略，为什么它很有效？你认为如果西南航空公司成为三大航空公

司之一，这种战略还有效吗？

21 你会把西南航空公司描述成防御者、探索者或是分析者吗？解释你的观点。

31 你认为赫布·凯莱特是企业家吗？论证你的观点。

41 你认为 MBO 在西南航空公司会成功吗？为什么会，为什么不会？

51 西南航空公司能以谁为基准使其作业基准化？你认为哪一家航空运输业以外的公司能够从以西南航空公司为基准中获益？为什么？

## 管理学

### 04 IV 篇 组织

#### 01 10 章 组织的基础

##### 01 学习目的和范例

学完本章后，你应当能够：

- 1.定义组织结构。
- 2.确定劳动分工的优缺点。
- 3.区分职权与权力
- 4.解释为什么拓宽管理跨度有利于提高效率。
- 5.确定管理者划分部门的五种不同方式。
- 6.对比机械式与有机式组织。
- 7.阐述战略决定结构的观点。
- 8.概括规模对结构的影响。
- 9.分析技术对结构的作用。
- 10.描述环境不确定性如何影响结构。

范例

制定得良好的计划，常常因为管理人员没有适当的组织结构予以支持而落空。而在某一时期是合适的组织结构，可能过了一两年以后就不再合适。格里(Gerry)和莉洛·利兹(LiLoLeeds)是经营 CMP 出版公司的一对夫妇，对此有着清楚的认识。

利兹夫妇在 1971 年建立了 CMP 出版公司。到 1987 年，他们公司出版的 10 种商业报纸和杂志都在各自的市场上占据了领先地位。更令兴奋的是，它们所服务的市场(计算机、通讯技术、商务旅行和健康保健)提供了公司成长的充足机会。但是，假如利兹夫妇继续使用他们所采用的组织结构，这种成长的潜力就不会得到充分的利用。

他们最初为 CMP 设立的组织，将所有重大的决策都集中在他们手中。这样的安排在些年头运作得相当好，但到 1987 年它已经不再有效。利兹夫妇越来越难照看好公司。比如，想要约见格里的人得早上 8 点就在他办公室外排外等候。员工们越来越难得到对日常问题的答复。而要求快速反应的重要决策经常被耽误。对于当初设计的组织结构来说，CMP 已经成长得太大了。

利兹夫妇认识到了这个问题，着手重组组织。首先，他们将公司分解为可管理的单位(实质上是在公司内建立半自主的公司)，并分别配备一名独立的经理掌管各个单位。这些经理都被授予足够的权力去经营和扩展他们各自的分部。其次，利兹夫妇设立了一个出版委员会负责监管这些分部。利兹夫妇和每个分部的经理都是该委员会的成员。分部经理向出版委员会汇报工作，出版委员会则负责确保所有的分部都能按 CMP 的总战略运作。

这些结构上的变革带来了明显的效果。CMP 现在总共出版 14 种刊物，年销售额达到近 2 亿美元。公司的收益持续地按管理当局设定的 30% 的年增长率目标不断地增加。

CMP 出版公司的例子说明，选择合适的结构在组织演进过程中起着至关重要的作用。这一章，我们阐述组织结构的基本知识。我们将对组织结构下定义，分析它的主要内容，介绍组织设计的基本方案，并考虑哪些权变因素决定了一种设计方案优于其他的方案。

## 管理学

### 04 IV 篇 组织

#### 01 10 章 组织的基础

#### 02 组织结构与组织设计的定义

组织结构(Organization structure)描述组织的框架体系。就像人类由骨骼确定体型一样，组织也是由结构来决定其形状。组织结构可以被分解为三种成分：复杂性、正规化和集权化。

复杂性(Complexity)指的是组织分化的程度。一个组织愈是进行细致的劳动分工，具有愈多的纵向等级层次，组织单位的地理分布愈是广泛，则协调人员及其活动就愈是困难。所以，我们使用复杂性这一词汇。

组织依靠规则和程序引导员工行为的程度就是正规化(Formalization)，有些组织仅以很少的这种规范准则运作，另一些组织，有些规模还很小，却具有各种的规定指示员工可以做什么和不可以做什么。一个组织使用的规章条例越多，其组织结构就越正规化。

集权化(Centralization)考虑决策制定权力的分布。在一些组织中，决策是高度集中的，问题自下而上传递给高级经理人员，由他们选择合适的行动方案。而另外一些组织，其决策制定权力则授予下层人员，这被称作是分权化(Decentralization)。

管理人员在设立或变革一个组织的结构时，他们就是进行组织设计(Organization design)的工作，我们谈论管理者作出这些结构决策(比如，决定决策应该在哪一层次做出或者需要有哪些标准规则让员工去遵循)，这时，我们所指的正是组织设计。在下一章，我们会详细说明组织结构的这三大部分是如何得到结合和匹配，以便创造出各式各样的组织设计。

## 管理学

### 04 IV 篇 组织

#### 01 10 章 组织的基础

#### 03 组织设计的基本概念

组织设计的经典概念早就为一般管理的理论家们提出，对此我们已在本书第 2 章作过介绍。这些概念为管理者从事组织设计提供了可供遵循的一套原则。从这些原则最早被提出至今，60 多年时间已经过去了。经历了这么长一段时间，我们的社会也发生了各种各样的变化，鉴于这种情况，你可能会认为这些原则在现今已成为近乎无用的东西。也许让你吃惊，

它们并非如此!这些原则中的大部分仍为你设计一个既有效率又有效果的组织提供有价值的参考。当然，经历了这么多年头，我们也对这些原则的局限性有了更清晰的认识。

在本节中，我们将探讨五条基本的组织设计经典原则，它们一直指导着组织设计工作。

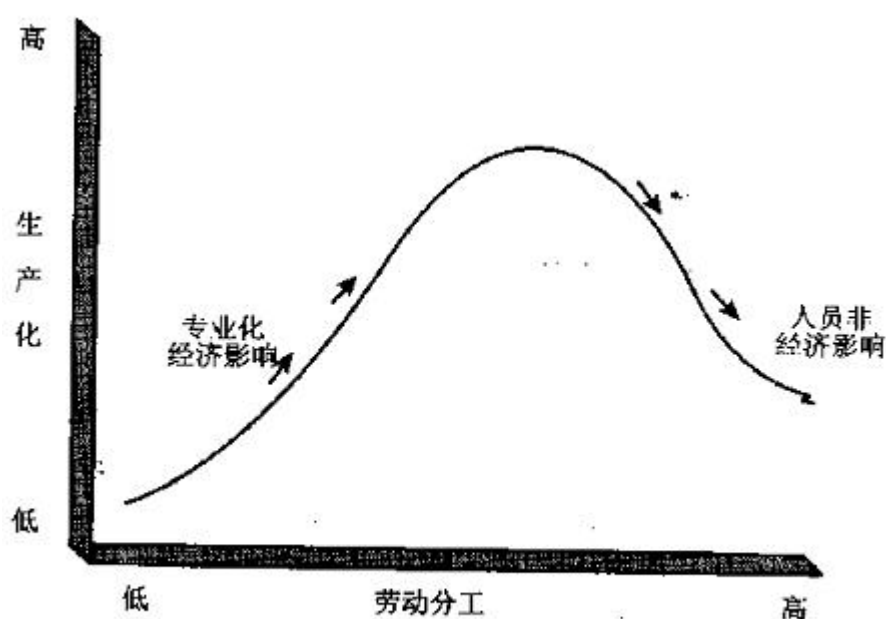
我们也提供一种修正性的分析，说明每一原则是如何得到修改以更好地反映组织活动日益复杂多变的现实。

### 劳动分工

**传统的观点** 我们在前面介绍亚当·斯密和管理思想的演变中提到过劳动分工。劳动分工是指，并非让一个人完成全部的工作，而是将工作划分为若干步骤，由一个人单独完成其中的某一个步骤。换言之，个人是专门从事某一部分的活动而不是全部活动。每个工人不断重复地做同一项标准化的装配线生产工作，就是劳动分工的一个典型。

劳动分工使不同工人持有的多样技能得到有效的利用。在大多数组织中，有些任务要求高度熟练的技能，而另一些则可由未经过训练的人来完成。如果所有的工人都要从事制造过程的每一个步骤的活动，他们就必须同时具备开展最容易的工作和最困难的工作所必要的技能。其结果只会是，除了在开展需要最高技能的、最为复杂的任务外，员工们大都在低于其技能水平的状态下工作。因为熟练的工人比非熟练工人要支付更多的工资，其工资水平一般反映其技能的最高水平，这样雇佣高技能的工人做简单的工作，就意味着资源的浪费。

**现代的观点** 传统学者们将劳动分工视为增加生产率的一个不尽的源泉。在 20 世纪转换之际和更早的时候，这一结论毫无疑问是正确的。当时由于专业化没有得到普遍推广，所以应用它通常总能产生更高的生产率。但物极必反。如图 10-1 所示，在某一点上，由劳动分工产生的人员非经济性(它由厌倦、疲劳、压力、低生产率、劣质品、常旷工和高离职流动等表现出来)会超过专业化的经济优势。



**图 10—1 劳动分工的经济性与非经济性**

到 20 世纪 60 年代，那个变化点已经在一系列工作中达到了。在这种情况下，可以通过扩大，而不是缩小工作活动的范围来提高生产率。例如，我们在下一章将要讨论的给予员工多种工作去做，允许他们完成一项完整而全面的任务，以及将他们组合到一个工作团队中，这些都是成功的尝试。这每一种思想，当然都与劳动分工的思想相违背。但是，从总体上说，劳动分工思想仍在当今的许多组织中具有生命力，且有比较好的效果。我们应该认识到它为某些类型工作所提供的经济性，与此同时也看到它的不足方面。

### 统一指挥

**传统的观点** 提倡统一指挥(Unity of command)原则的古典学者们主张，每个下属应当而

且只能向一个上级主管直接负责。没有人应该向两个或者更多的上司汇报工作，否则，这样的下属人员就可能要面对来自多个主管的冲突要求或优先处理要求。在统一指挥原则不得不有所放弃的极少数场合，传统观点也总是毫不含糊地指出，应当对活动作明确的区分，以便让每位主管人员分管某一项工作。

现代的观点 当组织相对简单时，统一指挥概念是合乎逻辑的。它在当今大多数情况下仍是一个合理的忠告，而且有许多组织严格地遵循这一原则。但也有一些情况，我们将在下一章中介绍，当严格遵照统一指挥原则行事时，会造成某种程度的不适应性，妨碍组织取得良好的绩效。

#### 职权与职责

传统的观点 所谓职权(Authority)，指的是管理职位所固有的发布命令和希望命令得到执行的这样一种权力。职权是古典学者的一大信条；它被视为是把组织紧密结构起来的粘结剂。职权可以向下委让给下属管理人员，授予他们一定的权力，同时规定他们在限定的范围内行使这种权力。

每一个管理职位都具有某种特定的、内在的权力，任职者可以从该职位的等级或头衔中获得这种权力。因此，职权与组织内的一定职位相关，而与担任该职位管理的个人特性无关，它与任职者没有任何直接的关系。“国王死了，国王万岁”的表述说明了这一意思。不管国王是谁，都具有国王职位所固有的权力。某人被辞退掉有权的职位，离职者就不再享有该职位的任何权力。职权仍保留在该职位中，并给予新的任职者。

授权的时候，我们应该授予相称的职责(Responsibility)。也就是，一个人得到某种“权力”，他也就承担一种相应的“责任”。授权不授责只会给滥用职权造成机会，而没有人应当对他或她不拥有权力的事负责。

古典学者们认识到了职权与职责对等的重要性。另外，也常有人阐明，职责不可以下授。他们提出这一论点，是注意到授权者对他授权对象的行动负有责任。但是，如果职责不可以下授，那又怎么可能使职权与职责保持对等呢？

古典学者们的回答是，区别两种不同形式的职责：执行职责与最终职责。管理者向下授予执行职责，这一职责可能会进一步往下授受。不过，职责的另一面(它的最终的要素)应当保留：管理者应对他授予了执行职责的下属人员的行动最终负责。所以，管理者应当下授与所授受职权相等的执行责任，但最终的责任永远不能下授。

古典学者们也对职权关系的两种形式作了区分：直接职权与参谋职权。直线职权(Line authority)是指给予一位管理者指挥其下属工作的权力。正是这种上级一下级职权关系贯穿着组织的最高层到最底层，从而形成所谓的指挥链(Chain of command)，如图 10-2 所示。在指挥链中每个链环处，拥有直线职权的管理者均有权指导下属人员的工作并无须征得他人意见而作出某些决策。

当然，指挥链中的每个管理者也都要听从其上级主管的指挥。

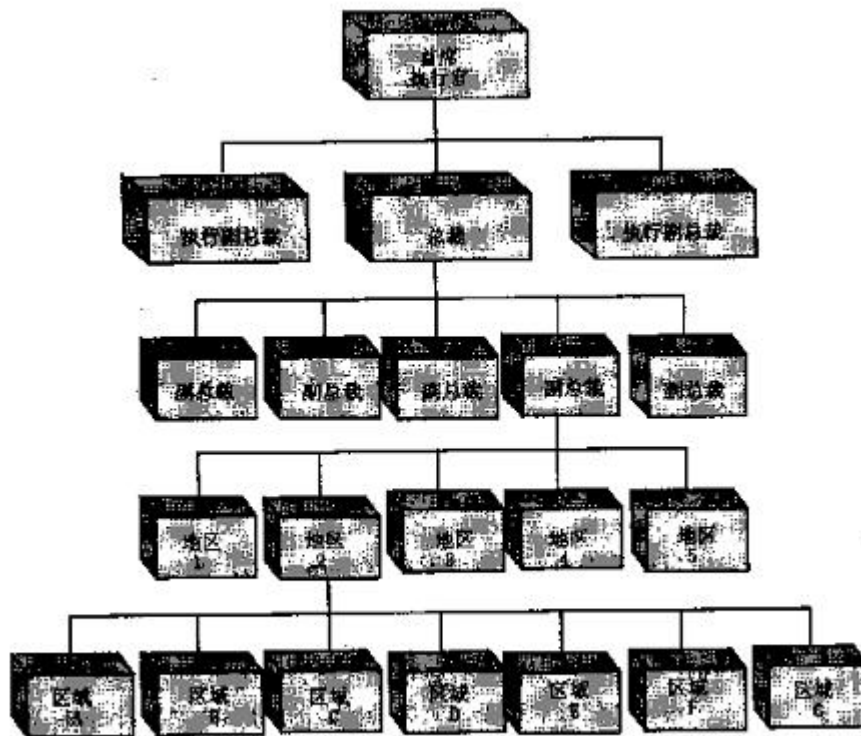


图 10-2 组织的指挥链

有时，“直线”一词也用来区分直线管理者与辅助管理人员。在这种场合下，直线这个词用来强调对组织目标的实现具有直接贡献的那些组织职能的管理者。如制造业企业中，直线管理者通常指负责生产和销售职能的人员，而人事和财会职能的管理人员则被看作是辅助管理人员。但一位管理者的职能究竟应归类为直线的还是辅助的，完全取决于组织的目标。

例如，在斯内林与斯内林(Snelling & Snelling)这样一个人才安置机构中，面谈人员就具有直线的职能。相似地，像普赖斯-沃特豪斯(Price Waterhouse)这样的会计公司，会计就是一项直线职能。

以上与我们对“直线”一词所下的定义并不矛盾，而是说明了该词两种不同观察角度。每个管理者都对他的下属拥有直线职权，但并不是每个管理者都处于直线职能或职位中。后者的确定要取决于该项职能是否直接贡献于组织的目标。

当组织规模得到扩大并变得更为复杂后，直线管理者会发现他们没有足够的时间、技能或办法使工作得到有效完成。为此，他们配置了参谋职权(Staff authority)职能来支持、协助，为他们提供建议，并减轻他们的信息负担。例如一家医院的院长，当她不能有效地管理医院所需供应品的所有采购事宜时，她会设立一个采购部门，作为参谋职权部门来运作。

当然，采购部门的领导对于其属下的采购人员也拥有直线职权。医院院长也可能发现自己工作负担过重，需要一位助理。要是真设置了助理职位来协助院长工作，她也就增加了一个参谋职位。

图 10-3 说明了组织的直线与参谋职权。

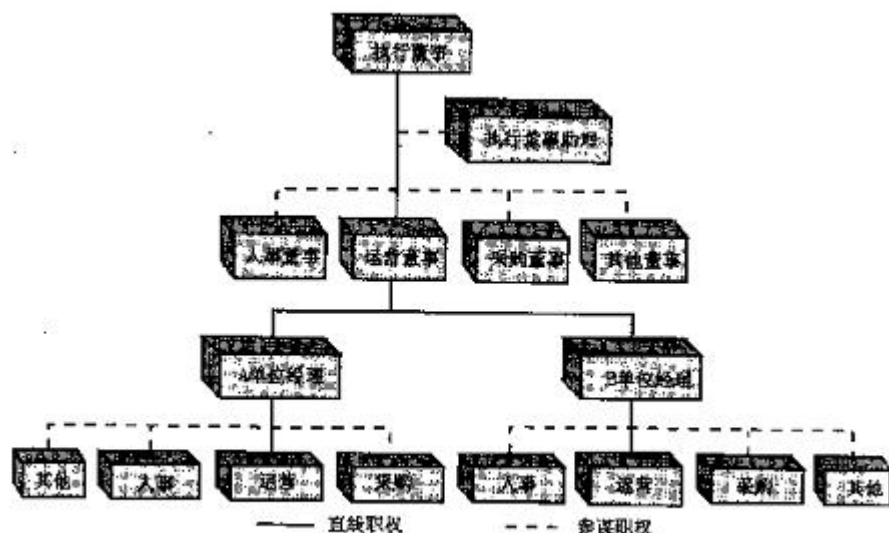


图 10-3 直线与参谋职权

现代的观点 古典学者迷恋职权。他们自信地设定，组织职位中所固有的权力是影响力的唯一源泉。他们相信，管理者都是充满权威的。

在 60 多年以前，这也许是正确的。那时，组织相对简单，参谋的重要性也不突出，管理者只是最低限度地依赖技术专家。在这些条件下，影响力是和职权同一意义的；管理者在组织中的职位越高，他所拥有的影响力也就越大。然而，那些条件已经不复存在。管理的研究者和实践者们现在都发现，你不必成为一个管理者就可以拥有权力，权力也未必与一个人在组织中所处的地位完全相关。职权是组织中的一个重要概念，但排斥一切地注重职权往往对组织的影响力产生一种狭窄的、不现实的认识。今天，我们应当明了，职权只是更广泛的权力概念的一个要素。

职权和权力两个词经常混淆。职权是这样一种权力，一种基于掌握职权的人在组织中所居职位的合法的权力。职权是与职务相伴随的；与之对照，权力(Power)则是指一个人影响决策的能力。职权是更广泛的权力概念的一部分。换句话说，与一个人在组织中所居职位相联系的正式的权力，只不过是这个人影响决策过程的一种手段而已。

图 10-4 形象地描绘出职权与权力的差别。其中，A 图方形框的双维安排表示了职权的概念。职权行使的范围以横坐标来表示，每个横向分组代表一个职能领域。一个人在组织中拥有的影响力以组织结构的纵坐标来表示。在组织中所处的层次越高，这个人的职权也就越大。

而权力则是一个三维的概念，用图 10-4 中 B 图的锥体来表示。它不仅包括了职能和职权层次两维，还增加了第三维，称作中心性(Centrality)。职权是由一个人在组织层级中的纵向职位决定的；权力则是同时由他的纵向职位和他与组织权力核心或中心的距离所共同决定的。

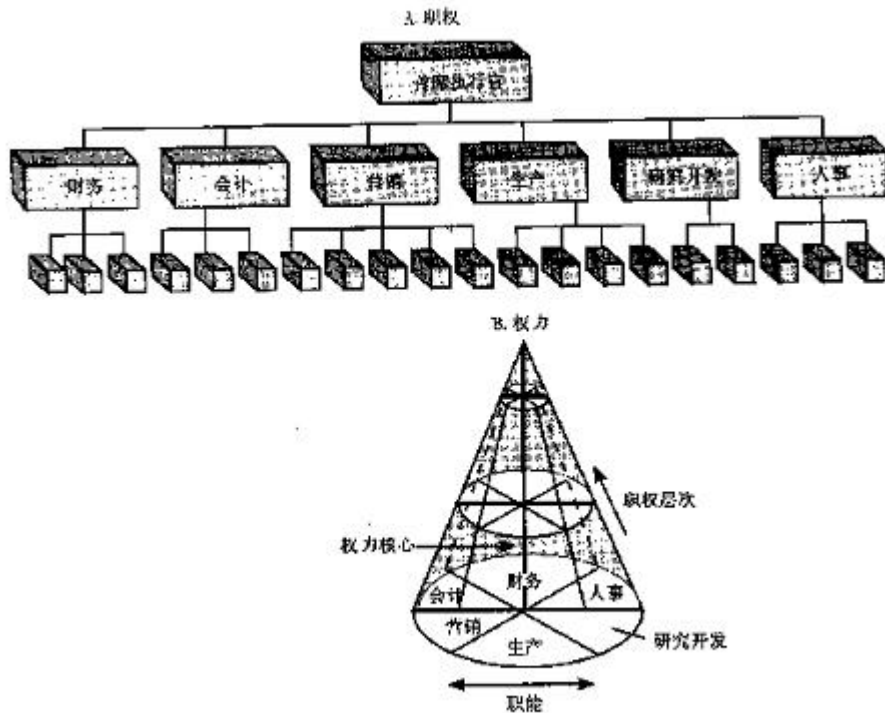


图 10-4 职权与权力对照

把图 10-4 中的锥体想象为一个组织，那么，锥体的中心就是组织的权力核心。距离这个权力核心越近，你对决策的影响就越大。事实上，正是权力核心的存在，才形成了图 10-4 中 A 图和 B 图的区别。A 图中的纵向层次维只反映一个人在锥体外围边上所处的地位。锥体的顶端对应于职权层级的上层；锥体的中部对应于职权层级的中层；以此类推。同样，A 图中的职能组也变成锥体的楔子，每个楔子代表一个职能领域。

锥体的比喻清楚地说明了两个事实：(1)一个人在组织中晋升得越高(反映职权的提升)，他与权力核心的距离就越近；(2)未必需要有职权才能产生权力，因为一个人可以向权力核心的内圈作水平移动而不必往上升迁。

你是否注意到，为什么高层经理人员的秘书，尽管只有很小的职权，却通常拥有相当大的权力？作为她们老板的看门人，秘书们对于老板要见谁和何时会见有很大的安排权。而且，因为人们常常需要依赖这些秘书将有关信息传递给她们的老板，这样，秘书们对于她们的老板听到些什么也有一定的控制权。一位年薪 7.5 万美元的中层经理，要小心谨慎地同一年薪仅 2.5 万美元的秘书打交道，就是为了不得罪他们上司的秘书，这绝不是件罕见的事，为什么？因为秘书们拥有权力？在职权等级链上，秘书们的地位是很低的，但她们却靠近权力核心。低层的员工中如果有亲戚、朋友或伙伴身居高位，他们也接近权力核心。掌握了短缺而又重要技能的员工，也是同样的情形。在公司干了 20 多年的一位基层制造工程师，可能是公司中唯一懂得那些老旧生产设备的工作原理的人。当旧设备的某一部件损坏了，除了他以外没有人知道如何修理。突然间，这位工程师的影响力就比他在纵向层级上所处地位显示的要高出许多。

一个人如何获得权力？约翰·弗伦奇(John French)和伯特伦·雷文(Bertram Raven)确认了权力有五种来源或基础：强制的、奖赏的、合法的、专家的和感召的。

费伦奇和雷文将强制权力(Coercive power)基础定义为一种依赖于惧怕的力量。一个人对不遵从上级意图所可能产生的负面结果的惧怕，就使他对这种权力作出反应。强制权力由如下一些手段的使用或威胁使用来支撑：如肉体上的制裁，使之遭受苦痛；通过限制移动使人感到失意；或以生理上或安全上的基本需求的压力来进行控制，等等。

本世纪 30 年代有一个叫约翰·迪林杰的人走进一家银行，举起手中的枪对准出纳员的脑袋索要钱，他成功地使他的要求得到了服从。他的权力基础就是强制。一支上了子弹的枪可以给持枪者带来权力，因为其他人害怕会失去他们最为宝贵的东西：生命。

你作为一名管理者，通常也有些强制的权力。你也许会暂令一位员工停职或者降级；你可能给他分派一项他不喜欢的工作任务；你甚至可以采取解雇员工的办法。这些都代表强制的手段。但你不一定要作为管理者才拥有强制的权力。比如，一位有可能使他的老板在公众场合感到难堪的下属，如果他成功地使用这种权力取得了某种优势，他这就是在行使强制权力。

强制权力的反面是奖赏权力(Reward power)。人们服从其他人的要求或者命令，因为它能带来正面的、有利的结果。所以，一个能给他们施以他们认为有价值的奖赏的人，就对这些拥有一种权力。奖赏可以是其他人看重的任何东西。从组织的角度来看，我们会想到金钱、良好的工作评价、晋升、有趣的工作任务、友好的同僚、满意的工作轮班或销售地域等。

强制权力和奖赏权力实际上是相辅相成的一对。如果你能使他人丢失某种有益的东西，或者强加给他一种不想要的东西，你都会对他拥有强制的权力。同样，如果你能施以某人一种有益的东西，或者移走他所不想要的东西，那你都拥有了奖赏的权力。还有，同强制权力一样，你不必一定要成为管理者才能通过奖赏手段施加影响。像友好、接受和赞扬这些奖赏手段都普遍适用于组织中的每一个人。与一个人对奖赏的需求程度相适应，你给予或保留这种奖赏的能力就会使你这个人拥有一种权力。

合法权力(Legitimate power)是与职权同一的概念。合法权力代表一个人在正式层级中占据某一职位所相应得到的一种权力。

与职位相关的职权包含有强制权力和奖赏权力。但合法权力或职权远比强制和奖赏的权力广泛。它尤其包含着组织成员对某一职位权力的接受这层意思。当学校校长、银行总裁或陆军上尉发表讲话时(假定他们的指示被视为是其职位职权范围内的)，学校的老师、银行的出纳员和陆军中尉都会听从且通常会遵照指示办。

专家权力(Expert power)是来自专长、特殊技能或知识的一种影响力。近年来，随着技术知识的突飞猛进，专家权力越来越成为组织中的一种有效的权力。当组织中的工作变得更加专门化以后，管理部门就越来越需要依靠职能“专家”来实现组织目标。一个员工要是增加了他对工作小组操作至关重要的某种信息知识，而这些知识又不为其他人同程度地掌握，那么他的专家权力就可以增强。我们举例说明这一点，如计算机系统是一单位工作中极为重要的，如果一个叫克里斯的工人知道如何进行维修，而 200 英里内没有其他人知道，那么，这一工作单位就有赖于克里斯。假如该系统出现故障，克里斯就可以使用她的专长来获得她仅依靠其职位的权力所不能达到的目的。在这种情况下，你自然希望该单位的领导能设法让一些人接受计算机系统运作方面的培训，或者雇佣有这方面知识的新人，以便使克里斯的权力得到抑制。因为当其他人能够替代克里斯的专门技能时，她的专家权力也就消失了。

弗伦奇和雷文确定的影响力的最后一个类别是感召权力(Referent power)。其权力基础是对一个人所拥有的独特智谋或个人特质的一种确认。假如我倾慕并认同你，你尽可以对我行使权力，因为我希望取悦于你。

感召权力产生于对他人的倾慕和希望自己等同于这人的心理。你可以将你所确认的人称作具有领袖魅力(Charisma)。如果你倾慕某人到了你的言行都要模仿这人的地步，他或她就对你拥有了感召权力。感召权力说明了为什么名人为商业产品做宣传会得到几百万的报酬。

市场营销研究表明，像比尔·科斯基(Bill Cosby)、伊丽莎白·泰勒(Elizabeth Taylor)和迈克尔·乔丹(Michael Jordan)对你的照相器材、香水和运动鞋的选择具有很大的影响力。

经过一些训练，我或者你也许都可以像这些名人一样流利地推销商品，但广大购买者是不会认同你我的。组织中具有超凡魅力的人(管理者或其他人)，同样可以对其上司、同僚及

下属施加影响。

### 管理中的道德困境

你应当遵从你不赞成的命令吗

若干年前，一项对企业经理的研究披露，绝大多数人会遵从他们个人觉得有异议或有悖道德的命令。或令人深思的是一项越南战争结束后不久进行的对一般公众的民意调查。尽管公众对战争期间一些军人的所作所为感到震惊，但问卷调查回应的人中有一半说，他们要是接到指挥官的命令，也会冷备般地对着越南的男子、妇女和儿童们开枪的。

假如你被要求执行一项你认为没有道德心的命令，你会照做吗？例如，如果你的老板要你毁坏他或她贪污公司一笔巨款的证据，你会怎样做？

假如你仅仅对命令表示不赞同，你又会怎么样？举个例子，如果你的老板要你每天早上往他或她的办公室送一杯咖啡，而你的工作说明中根本没有包括这项任务，你会有什么感觉？你又会怎么做？

### 管理跨度

传统的观点 一位管理者能够有效地指挥多少个下属？这一管理跨度(Span of control)问题吸引了早期学者的大量注意力。尽管对具体的数目没有形成一致的意见，但古典学者们都主张窄小的跨度(通常不超过 6 人)以便对下属保持紧密控制。不过，也有些学者认识到，组织层次是一个权变因素。他们论证说，随着管理者在组织中职位的提高，需要处理许多非结构性的问题，这样高层经理的管理跨度就要比中层管理者的小；而中层管理者的管理跨度又比基层监督人员的小。

管理跨度的概念为什么重要？因为它在很大程度上决定了组织的层次和管理人员数目。

假定所有条件一样，管理跨度更宽、更大，这样设计的组织就更有效率。有一个例子可以说明这一论断的正确性。

假设有两个组织，它们的作业人员约为 4100 人。如图 10-5 所示，如果一个组织的管理跨度各层次统一为 4；另一个组织的跨度为 8。跨度大的组织就可减少两个管理层次，大约精简 800 名管理人员。假如管理人员的平均年薪为 3.5 万美元，则加宽管理跨度后将使组织在管理员工资上每年节省 280 万美元！从成本角度看，宽跨度明显地是更有效率的。但在某一点上，宽跨度会导致效率降低。

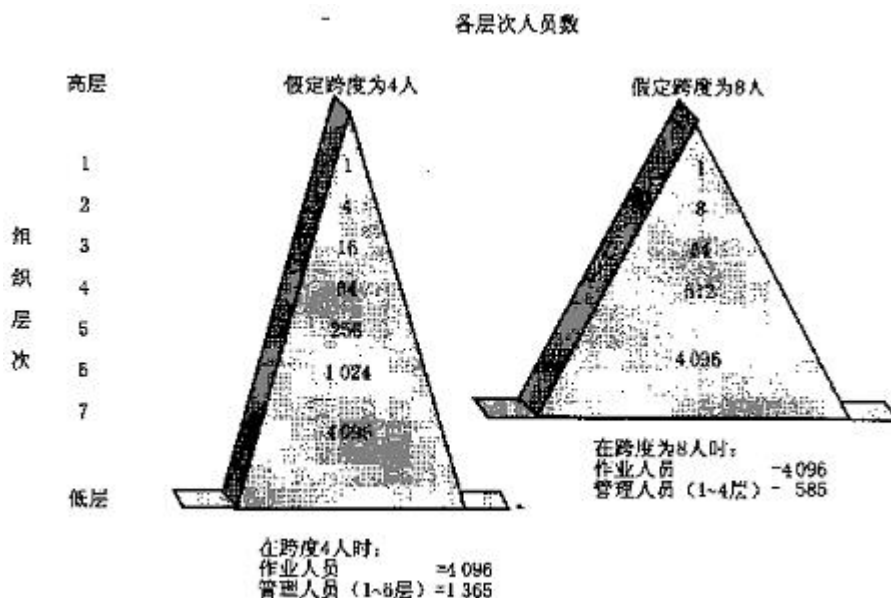


图 10-5 管理跨度对比

现代的观点 1992 年，沃尔玛超过西尔斯公司成为美国的第一号零售商。管理大师汤

姆·彼特斯(Tom Peters)早在几年前就预见到这一结果。“西尔斯不会有机会的”，他说，“一个 12 层次的公司无法与一个只有 3 个层次的公司抗争。”彼特斯也许有点夸大其辞，但这个结论清楚地反映了近年来出现的以宽管理跨度来设计扁平结构的趋势。

越来越多的组织正努力扩大管理跨度。例如，像通用电气和雷诺兹金属等公司，它们的管理者的跨度已拓宽到 10 个~12 个下属——比 15 年前扩大了一倍。管理跨度日益根据权变因素变化的情况向上调整。比如，接受更多训练、具有更丰富经验的下属，明显地需要更少的直接监督。因此，拥有良好训练的、经验丰富的下属的管理者，他们可以更宽的跨度开展工作。其他对合适的跨度范围起决定作用的权变因素还有：下属工作任务的相似性，任务的复杂性，下属工作地点的相近性，使用标准程序的程度，组织管理信息系统的先进程度，组织文化的凝聚力，以及管理者的管理风格等。

### 部门化

传统的观点 传统的学者们主张，组织中的活动应当经过专业化分工而组合到部门中。

劳动分工创造了专家，也对协调提出了要求。而将专家们归并到一个部门中，在一个管理者指导下工作，可以促进这种协调。部门的建立通常可依据所开展工作的职能；所提供的产品或服务；所设定的目标顾客或客户；所覆盖的地理区域；或者将投入转换为产出所使用的过程；等等。古典学者们并不提倡使用单一的划分部门方法。选择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。

一种最常见的方法是按履行的职能组合工作活动，称之为职能部门化(Functional departmentalization)。制造厂的经理可以将工程、会计、制造、人事和采购等专家分别组合到共同的部门中，来建立工厂的组织结构，如图 10-6 所示。职能部门化可以在各种类型组织中得到应用，不同的只是反映组织目标和活动的具体职能发生变化。如医院可能会设立研究、病人诊治、会计和其他一些部门；职业足球俱乐部设立的部门可能叫做球员管理、票房销售、旅游住宿等部门。

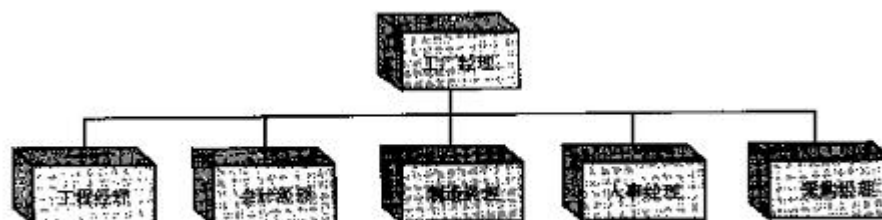


图 10-6 职能部门化

图 10-7 是太阳石油制品(Sun Petroleum Products)公司使用的产品部门化(Product departmentalization)方法的示例。该公司每一主要产品领域都归一位副总裁统管，该副总裁是所分管的产品线方面的专家，并对所开展的一切活动负责。值得注意的是，与职能部门化不同，这里制造及其他重要活动都按产品作了分割，以使给予产品经理(本例为副总裁)足够的自治和控制权。

如果一个组织的活动是以提供服务为主而不是制造产品为主，那么，每一种服务都可以独立地组织在一起。例如，会计公司会设立税务、管理咨询、审计这类的部门。每一部门在一种产品或服务经理的领导下提供同类的服务。

组织力求争取的顾客的特定类型也可以用来组合工作人员。例如，一家办公用品公司的销售活动就可以细分为三个部门，分别服务于零售、批发和政府三类顾客，如图 10-8 所示。

一个规模相当大的法律事务所，可以将它的职员按照服务于公司客户还是私人客户进行分组。采取这种顾客部门化(Customer departmentalization)方式隐含的一个假定是，每个部门所服务的顾客都有一类共同的问题和要求，需要各自的专家才能予以更好地解决。

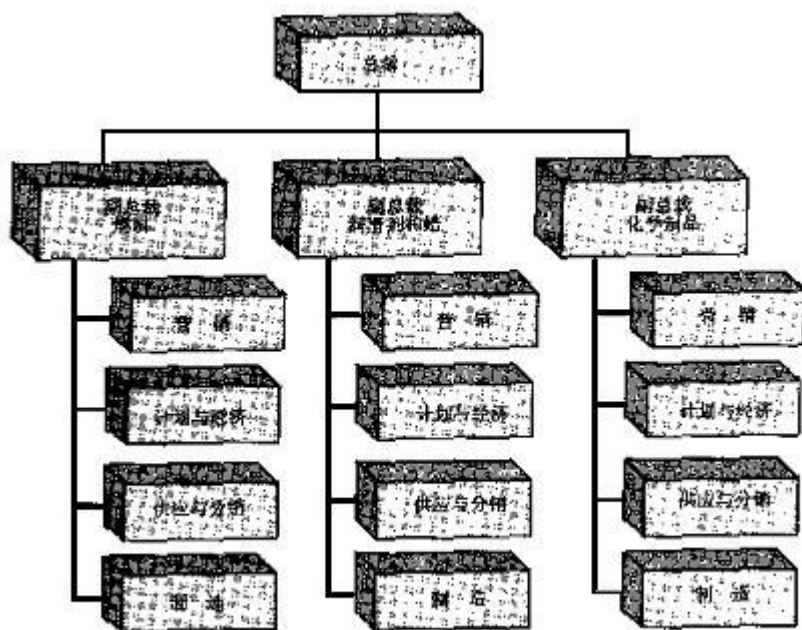


图 10-7 产品部门化

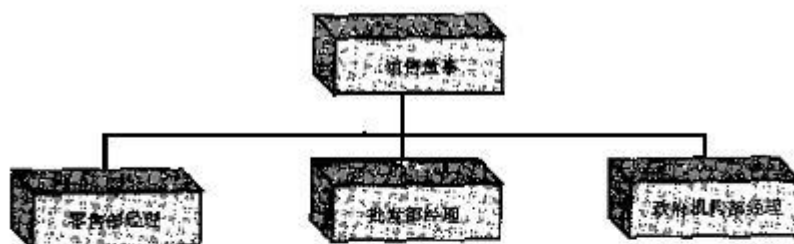


图 10-8 顾客部门化

部门化的另一种方式是按照地理区域进行的——地区部门化 (Geographic departmentalization)。如图 10-9 所示，销售职能可以分布在西部、南部、中

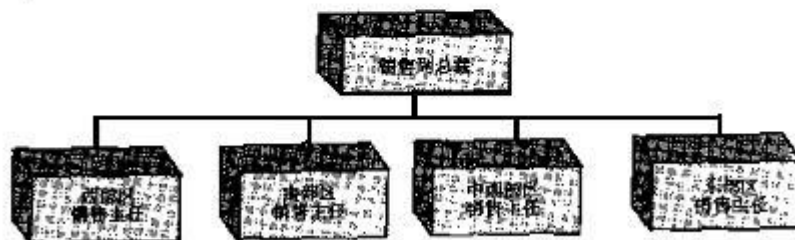


图 10-9 地区部门化

西部和东部几个区域。一个大型教育机构可能在该地区内设有六个中学，为各个主要的地域提供便利的教学。要是组织的顾客遍布于广泛的地理区域，那么采取地区部门化方式是最有意义的。

图 10-10 所示的是一家炼铝厂的各生产部门。每个部门负责铝管制造过程的特定阶段。

首先，金属被扔进巨大的熔炉中熔炼；然后送到冲压部门，在那里被挤压成管形；再转到制管车间，轧制成各种规格和形状的管子；然后进入精轧车间，进行切割和整理；最后到检验、包装和发运部门。每一过程都要求不同的技能，因此按过程进行部门化可以提供同类活动归并的基础。

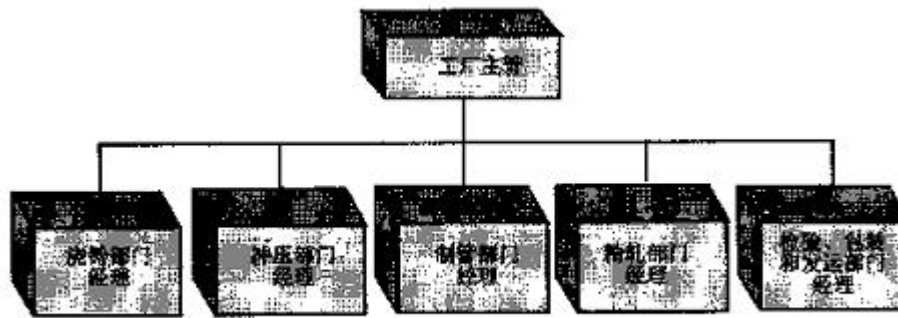


图 10-10 过程部门化

过程部门化(Process departmentalization)既可以在制造产品，也可以提供服务中加以应用。如果你曾到州机动车辆办公室申请驾驶执照，你在得到执照前大概都要经过许多个部门。在一些州里，申请者必须经过三道手续，每一步骤都由一个独立的部门来处理，即(1)机动车辆部门验证申请是否合法；(2)执照部门进行证照处理；(3)司库部门负责收款。

现代的观点 古典学者所建议的划分部门方式的大部分或全部继续在许多大型组织中得到使用，例如，布莱克和德克尔(Black & Decker)公司的各个事业部内部是按照职能进行组织的，制造单位按过程组织，销售按地理区域划分单位，而每个地区销售单位又进一步划分为若干顾客组。然而，最近出现的两种趋势值得我们在这里提及：(1)顾客部门化愈来愈受到高度的重视。(2)跨越传统部门界限的团队的采用，正使得原来僵硬的部门划分得到补充。

当今的竞争环境迫使管理当局的注意力再度集中到顾客身上。为了更好地监测顾客的需要，也为了能对顾客需要的变化作出更好的反应，许多组织已经对顾客部门化方式给予了更高的重视。例如，施乐公司已经撤销了公司总部的营销部门，而将营销专家直接配置在现场。这使得公司更好地辨别其顾客，并对他们的要求作出更快的反应。

我们也看到，团队现在愈益被用作实现组织目标的一种手段。使用跨部门项目小组的公司如：福特公司、数据设备公司(Digital Equipment)、波音公司(Boeing)、拉伯梅德公司(Rubbermaid)和波拉罗依德公司(Polaroid)等。随着任务变得愈来愈复杂，完成这些任务愈需要多样化的技能，因此，管理当局愈来愈多地使用了团队和任务小组的方式。

杰出的管理者

惠普公司的约翰·A·杨

要成功地精简一个公司行政机构的层次，其难度常被比喻为教会一只大象跳舞。但是，惠普公司(Hewlett-Packard)刚退休的首席执行官约翰·A·杨(John A.Young)，却赢得了妙计致胜的声誉。

在 1990 年初，杨开始认识到公司的行政机构是如何拖延决策的过程。他听说，公司在开发一组高速计算机工作站时，因为在技术决策问题上无休止地开会，结果使开发进程延期了 1 年多。惠普公司原先为促进各工作小组之间的沟通和更好地评估各项决策而设立的 38 个内部委员会，不仅增加了成本，还限制了创新和延缓了决策。比如，仅仅为给公司开发出的第一代计算机软件取个名字，竟用了 9 个委员会，近 100 个人讨论了 7 个月时间。

杨立即着手改革公司结构，以解决这一问题。他取消了公司的委员会机构设置，并采取措施实现组织扁平化。他将计算机业务划分为自治的两个集团：一个集团经营通过代理商销售的个人微机、打印机和其他产品业务；另一集团负责向大顾客推销计算机工作站和小型机。他还将公司集中的销售力量一分为二，使每个计算机集团拥有自己的销售和营销队伍。

结果是令人鼓舞的。一位现在只要与 3 个委员会而不是 38 个委员会打交道的总经理这样评论说：“我们正在做更多的生意，正在以更少的人将产品更快地送出去。”数据也证实了杨重组机构的成功：在 1991 和 1992 年间，惠普公司的季度利润增加了 49%。

# 管理学

## 04 IV 篇 组织

### 01 10 章 组织的基础

#### 04 组织设计的权变方法

如果我们将上述传统的原则组合到一起，我们会得出一个结论：早期大多数学者所相信的理想化的结构设计是机械式组织或官僚行政组织。今天，我们认识到，并不存在一种唯一的“理想”组织设计适合于所有的情况。正如我们在计划及其他许多管理概念中发现的，理想的组织设计取决于各种权变因素。在这一节中，我们先对组织设计的两种一般模式作一考察，然后再分析各自适用的权变因素情况。

#### 机械式与有机式组织

图 10-11 描述了两不同的组织形式。机械式组织(Mechanistic organization，也称官僚行政组织)是综合使用传统设计原则的自然产物。坚持统一指挥的结果也就产生了一条正式的职权层级链，每个人只受一个上级的控制和监督。而保持窄的管理跨度，并随着组织层次的提高缩小管理跨度，这样也就形成了一种高耸的、非人格化的结构。当组织的高层与低层距离日益扩大时，高层管理会增加使用规则条例，因为他们无法对低层次的活动通过直接监督来进行控制并确保标准作业行为得到贯彻，所以高层管理者要以规则条例来替代。古典学者们对高度劳动分工的信任导致了工作变得简单、常规化和标准化。通过部门化方法的采用而产生的进一步专业化使组织的非人格化特征增强，同时也提出了以重叠的管理层次来协调专业化部门的需要。

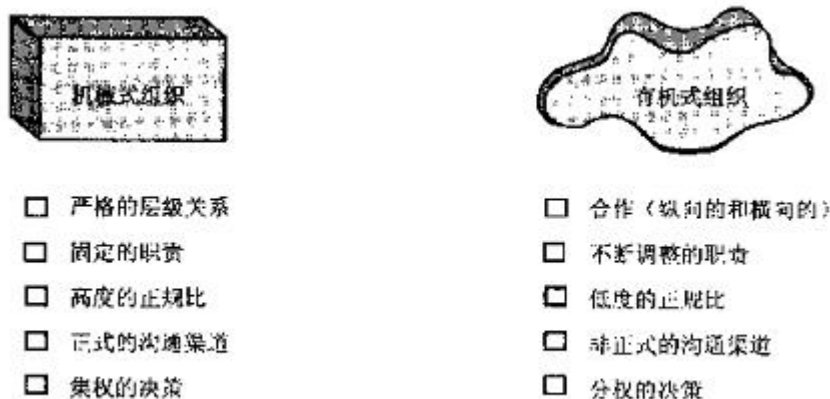


图 10-11 机械式与有机式组织的对比

用我们前面定义的组织结构术语来说，我们发现古典学者们提倡所有的组织都必须是高度复杂化、高度正规化和高度集权化的。结构应该像高效率的机器一样，以规则、条例和正规化作为润滑剂。人性和人的判断应该被减少到最低限度，因为它会产生非效率和不一致。

而标准化则会导致稳定和可预见性。所以，混乱和模糊性应该尽量避免。

有机式组织(Organic organization，也称适应性组织)则与机械式组织形成一种鲜明的对照；它是低复杂性、低正规化和分权化的。

有机式组织是一种松散、灵活的具有高度适应性的形式；而机械式组织则是僵硬、稳定的。因为不具有标准化的工作和规则条例，所以有机式组织是一种松散的结构，能根据需要迅速地作出调整。有机式组织也进行劳动分工，但人们所做的工作并不是标准化的。员工多是职业化的，具有熟练的技巧，并经过训练能处理多种多样的问题。他们的教育已经将职业行为的标准灌输到他们体内，所以不需要多少正式的规则和直接监督。例如，给计算机工程

师分配一项任务，就无须告诉他如何做事的程序。他对大多数的问题，都能够自行解决或通过征询同事后得到解决。这是依靠职业标准来指导他的行为。有机式组织保持低程度的集权化，就是为了使职业人员能对问题作出迅速的反应；另一方面也因为，人们并不能期望高层管理者拥有作出必要决策所需的各种技能。

### 战略与结构

组织结构是帮助管理当局实现其目标的手段。因为目标产生于组织的总战略，所以，使战略与结构紧密配合，这是顺理成章的。特别是结构应当服从战略。如果管理当局对组织的战略作了重大调整，那么就需要修改结构以适应和支持这一调整变革。

对战略—结构关系的第一个重要研究是艾尔弗雷德·钱德勒(Alfred Chandler)对美国 100 家大公司进行的考察。在追踪了这些组织长达 50 年的发展历程，并广泛收集了如杜邦(DuPont)、通用汽车(General Motors)、新泽西标准石油(Standard Oil of New Jersey)及西尔斯等公司的历史案例资料后，钱德勒得出结论说，公司战略的变化先行于并且导致了组织结构的变化。具体地说，钱德勒发现组织通常起始于单一产品或产品线生产。简单的战略只要求一种简单、松散的结构形式来执行这一战略。这时，决策可以集中在一个高层管理人员手中，组织的复杂性和正规化程度都很低。当组织成长以后，它们的战略变得更有雄心，也更加复杂了。

从单一的产品线开始，公司通常采取合并供货者或者直接销售产品到顾客等办法，在既定的产业内扩大他们的活动范围。以通用汽车公司为例，它不仅装配整车，同时还拥有制造空调装置、电气设备及其他汽车配件的企业。这种纵向一体化战略使组织单位之间的相互依赖性增强，从而产生了对更复杂协调手段的要求。而这可以通过重新设计结构，按照所开展的职能来构建专业化的组织单位来取得。后来，公司进一步成长，进入产品多样化经营阶段，这时结构需要再次调整，以便取得高效率。这种产品多样化战略要求这样一种结构，它能够有效地配置资源，控制工作绩效并保持各单位间的协调。而组建多个独立的事业部，让每个部门对一特定的产品线负责，则能够更好地达到上述要求。总而言之，钱德勒建议，随着公司战略从单一产品向纵向一体化、再向多样化经营的转变，管理当局会将组织从有机式转变为更为机械的形式。

总体上说，靠近的研究也证实了上述战略—结构关系，但是在本书第 8 章阐明的“战略”含义上使用这一术语的。例如，追求探索者战略的组织必须以创新来求生存，因此有机式组织更好地适应这一战略，因为它很灵活，能保持最大的适应性。相反，防御者战略寻求稳定性和效率性，这需要一种机械式的组织才能更好地取得。

### 规模与结构

有足够的历史证据说，组织的规模对其结构具有明显的影响作用。例如，大型组织(那些通常雇佣了 2000 多名员工的)倾向于比小型组织具有更高程度的专业化和横向及纵向的分化，规则条例也更多。但是，这种关系并不是线性的，而是规模对结构的影响强度在逐渐减弱。也即随着组织的扩大，规模的影响愈益不重要。为什么是这样?从本质上说，一个拥有 2000 名左右员工的组织，已经是相当机械式的了，再增加 500 名员工不会对它产生多大的影响。相比之下，只有 300 个成员的组织，如果增加 500 名员，就很可能使它转变为一种更机械式的结构。

### 变化中的管理实践

当今成功的组织是日益精干、快速和灵活的

大约 30 年前，成功的管理者都看重稳定性、可预见性和由规模经济取得的效率性。但许多昨天的“明星”已经消失。下面是对 60 年代和 90 年代各行业的高绩效组织进行的对比。

行 业 60 年代的“明星” 90 年代的“明星”

航 空 潘安公司 西南航空公司

汽 车 通用汽车公司 丰田汽车公司  
广 播 哥伦比亚广播网(CBS) 有线新闻网(CNN)  
计算机 国际商用机器公司 德尔计算机公司  
金融服务 梅里尔-林奇公司 查尔斯-施瓦布公司  
百货零售 西尔斯公司 沃尔玛公司  
专卖零售 梅西公司 利米蒂德公司  
医疗服务 马萨诸塞综合医院 快克诊疗院  
钢 铁 美国钢铁公司 纳科公司  
电 讯 美国电话电报公司 金属陶瓷信息中心

90年代的“明星”有什么共同的结构特征?那就是精干、快速和灵活。具体地说,它们与60年代的“明星”组织相比,一般人员更少;相对扁平而不是高耸,以团队结构取代层级结构;依过程或顾额而不是职能进行组织。

大的并不注定是低效率的。像明尼苏达采矿制造公司、强生公司、通用电气公司、沃尔玛公司、惠普公司、利米蒂德公司(The Limited)和微软公司已经在设法将大规模和灵活性协调起来。但它们的做法通常是,将组织划分为若干较小的、更灵活的单位。很少有管理者今天还认为,大组织因为具有规模经济,所以能自动地进行低成本的生产。以钢铁行业为例,纳科(Nucor)公司的许多炼钢厂就比美国钢铁公司(U.S.Steel)和伯利恒(Bethlehem)钢铁公司等大工厂的效率高出 20%~60%。

正如本章开头指出的,管理当局正努力精简他们组织的层次并拓宽管理的跨度。例如,丰田汽车公司在首席执行官与工人之间只有 7 个层次,而通用汽车公司却有 21 个层次;福特汽车公司 17 个层次。纳科公司总部的职员,包括董事会主席和秘书在内,只有 21 个人,他们控制着遍布全美的 22 家钢铁厂。

管理者正在以跨职能的项目小组结构取代僵硬的部门设置。指导组织设计的思想也侧重在顾客需要或工作过程方面。在生产黑白和彩色胶片的伊斯曼 2 柯达公司,1500 名员工现在都按水平方向进行组织。这些员工不是在部门中工作,而是工作在他们称作“流程”的地方。监视流程的是一个 25 人领导小组。流程下面是按顾客定义的活动过程(柯达经营单位)。在活动过程单位内,大多数员工都以半自治的团队方式开展工作。

### 技术与结构

任何组织都需要采取某种技术,将投入转换为产出。为达到这一目标,组织要使用设备、材料、知识和富有经验的员工,并将这些组合到一定类型和型式的活动之中。比如,高校的教授在给 学生授课时就使用多种方法,包括课堂讲授、小组讨论、案例分析以及利用有习题解答的教科书进行自学,等等。这每一种方法都是一类技术。

本世纪 60 年代初期,不列颠大学的琼·伍德沃德(Joan Woodward)提出,组织的结构因技术而变化。今天不少组织设计的研究者不赞成技术是决定结构的唯一因素的说法,但伍德沃德的观点仍不愧是一个重要的贡献。让我们先看看她的研究,再对其关于技术类型的分类作些修正和更新。

琼·伍德沃德 最早对技术作为结构的一个决定因素的 关注,可以追溯到琼·伍德沃德的研究。她为了确定指挥统一和管理跨度这些传统原则与公司成功的关系程度,对英国南部的近 100 家小型制造企业进行了调查。她一直无法从所收集的数据中得出任何一种相关关系,直至她按生产进行的规模将这些企业划分为三种类型。这三种类型反映三种不同的技术,它们在技术复杂程度上渐次提高。第一类,单件生产(Unit production),由进行定制产品(如定制服装和水力发电用涡轮机等)生产的单位或小批生产者组成。第二类,大量生产(Massproduction),包括大批和大量生产的制造商,它们提供诸如冰箱和汽车之类的产品。第三类,也是技术最复杂的一类。是连续生产(Process production),如炼油厂和化工厂这类连

续流程的生产者。

伍德沃德的发现有：(1)在这些技术类型和相应的公司结构之间存在着明显的相关性；(2)组织的绩效与技术和结构之间的“适应度”密切相关。

比如，随着技术复杂性的提高，组织的纵向层次数目增加。单件、大量和连续生产企业的纵向层次中位数，分别是 3、4 和 6。更重要的是，从效能的角度来看，每一类型企业的成功者都分布在其所属组别中位数的周围。但并不是所有的关系都是线性的。举个恰当的例子，在结构的总体复杂性和正规化程度上，大量生产企业就比单件生产企业和连续生产企业都来得高。因为规定规则条件，对于非常规技术的单件生产来说是不可能的，而对于高度标准化的连续生产则根本就不需要。表 10-1 概括了伍德沃德的发现。

表 10-1 伍德沃德对技术、结构和效能的研究

单件生产	大量生产	连续生产	
低度的纵向分化	中度的纵向分化	高度的纵向分化	
结构特征	低度的横向分化	高度的横向分化	低度的横向分化
低度的正规化	高度的正规化	低度的正规化	
最有效的结构	有机式	机械式	有机式

通过对其发现进行仔细的分析，伍德沃德得出这样的结论：这三种类型企业每一类都有其相关的特定结构形式，成功的企业是那些能根据技术的要求而采取合适的结构安排的企业。在每一类别中，能够最接近该类结构要素的中位数的企业是最有效能的。她发现，制造业企业的组织并不存在一种最好的方式。单件生产和连续生产企业，采用有机式结构最为有效；而大量生产企业若与机械式结构相匹配，则是最为有效的。

查尔斯·佩罗 伍德沃德的技术分类法的一个主要缺陷是，它仅限于制造业组织。由于制造业企业只代表所有组织的不足一半数，如果要使技术与结构关系的思想适用于所有的组织，就必须以一种更一般化的方式对技术作可操作性的研究。查尔斯·佩罗(Charles Perrow)提供了这样一种研究方案。

佩罗将他的注意力放在知识技术而不是生产技术上。他提议从以下两个方面对技术进行考察：(1)成员在工作中遇到的例外的数目；(2)为寻找妥当解决例外问题的有效方法所采用的探索过程的类型。他将第一个因素称作任务多变性(Task variability)；第二个因素称作问题可分析性(Problem analyzability)。

当任务多变性中的例外情况较少时，工作就是高度常规化的。在日常活动中通常具有较少例外情况的工作，包括生产装配线上的工人以及麦当劳店中的炸制厨师等。这一光谱线上的另一个极端是，当工作具有许多变化时，它就会有大量的例外情况。这可以高层管理职位、咨询工作以及海上油井灭火工作等作为典型的例子。

第二类因素，问题可分析性是对探索过程的一种评估、一个极端，探索可以说成是高度确定的，人们可使用逻辑和推理分析来寻找问题的答案。如果一个学生平常得分都在良，突然在一门课程的头一回测试中得了个不及格，这时你可以对该问题作一理性的分析，找到克服的办法。比如，你是否花了足够的时间准备这次测验？你是否使用适当的教材？这次测试难度合理吗？其他好学生表现如何？循着这样的逻辑，你可以找到问题的根源，然后纠正它。另一个极端，是不确定性的问题。假如你是位建筑设计师，你接到的一项任务是，按照你以往从未采用过或听说过的标准和限定要求设计一幢建筑，这时你就没有任何正规的探索方法可供使用。你得根据先前的经验、判断和直觉找到答案。通过猜测和尝试失误，你可能会找到一个可接受方案。

佩罗使用这两维变量，任务多变性和问题可分析性，构建了一个 2×2 矩阵，如图 10-12 所示。该矩阵的四个象限代表四类技术：常规的、工程的、手艺的和非常规的。



图 10-12 佩罗的技术分类

常规技术(象限 I)只有少量的例外,问题易于分析。用来生产钢铁和汽车或者提炼石油的大量生产过程,就属于这一类。工程技术(象限 II)有大量的例外,但可以一种理性的、系统的分析进行处理。桥梁建造属于这一类。手艺技术(象限 III)处理的是相对复杂、但少量例外的问题。制鞋和家具修补属于这一类。最后,非常规技术(象限 IV)以诸多例外和问题难以分析为特征。这类技术可代表许多航天业务,比如罗克韦尔国际公司(ERockwell International)航天飞机的开发就采用了这类技术。

总之,佩罗认为,如果问题是可进行系统分析的,则适宜采用象限 I 和 II 的技术。问题只能以直觉、猜测和不能加以分析的经验来处理的,则需要采取象限 III 和 IV 的技术。同理,如果经常出现新的、不平常的、不熟悉的问题,它们可能在象限 II 或 IV。而如果问题是熟悉的,则象限 I 和 III 更为合适。

这些结论对技术—结构关系意味着什么呢?佩罗主张,控制和协调方法必须因技术类型而异。越是常规的技术,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。这样,按照佩罗的观点,最常规的技术(象限 I)可以通过标准化的协调和控制来实现。这些技术应该配之以同时高度正规化和集权化的结构。另一个极端是,非常规的技术(象限 IV)要求具有灵活性。一般地,组织应该是分权化的,所有成员间有频繁的相互作用,并保持很低程度的正规化作为特征。介于两者之间的,如手艺技术(象限 III)要求问题以最丰富的知识和经验加以解决,这意味着组织需要分权化。而工程技术(象限 II),虽有许多例外情况,但具有可分析的探索过程,因此应当分散决策权限,并以低正规化来保持组织的灵活性。

结论 技术研究中的共同主题是,组织将投入转换为产出所使用的过程或方法,在常规化程度上是各不相同的。一般而言,技术愈是常规,结构就愈为标准化的。我们期望,管理当局应当以一种机械式结构与常规技术相配合;另一方面,愈是非常规的技术,结构就愈应该是有机式的。

#### 环境与结构

前面第 3 章,我们将组织的环境作为管理决策的一个限制因素作了介绍。研究表现,环境也是结构的一个主要影响力量。从本质上说,机械式组织的稳定的环境中运作最为有效;有机式组织则与动态的、不确定的环境最匹配。

环境—结构关系可以作为进一步的证据,帮助说明为什么现在许多管理人员将他们的组织改组为精干、快速和灵活的。全球的竞争,由所有竞争者推动的日益加速的产品创新,以及顾客对高品质和快速交货的愈来愈高的要求,这些都是环境因素动态性的表现。机械式组织并不适于对迅速变化的环境作出反应。因此,我们看到了管理者们改组他们的组织,以便使它们变得更具有机性。

#### 全球视野的管理

#### 组织结构反映文化价值观

一个组织的结构必须与它的环境相适应。这里，环境包含了组织所在国家的民族文化这一内涵。研究证实，组织在相当程度上与其所在国家的文化价值观保持一致。

在一个权力差距很大的国家中，人们喜欢决策权限集中化。相似地，躲避不确定性的倾向，则与正规化相关。高度的躲避不确定性倾向会导致高度的正规化。基于这样的关系，我们可以找出几种类型。像法国和意大利的管理者偏向于设计严格的官僚行政机构，组织在集权化和正规化方面都很高；而印度的管理者偏好高集权化和低正规化的组织；德国人则偏好正规化和分权化的组织。

像日本这样的国家广泛使用工作团队，这也可以从民族文化的角度进行解释。日本人具有高度的集体主义。在这种文化背景下，员工喜欢围绕工作团队构筑成更为有机的组织。与之对比，在印度这样一个权力差距观念盛行的国家，员工以团队方式工作可能绩效很差。他们在机械的、权力统治的结构中工作，则会感觉更舒服。

最近有项关于中国的管理者对“理想”组织的认识的调查研究发现，对结构形式的选择也与他们的文化相适应。中国的经理们提倡组织中的高度参与。研究者们注意到，这反映了该国的文化价值观，即允许工人们正式参与计划的制定过程，并给予他们任免经理人员的一定权力。中国的经理们还有一种讨厌冲突和希望“保住面子”的倾向，这培植了具有清晰的职权线路和明确的标准作业程序的机械式组织。另外，中国的经理们还有抑制内部竞争和个人冒风险行为的倾向，这与中国传统的集体责任感价值观是一致的。

## 管理学

### 04 IV 篇 组织

#### 01 10 章 组织的基础

##### 05 本章提要

1.组织结构是对组织的复杂性、正规化和集权化程度的一种量度。

2.劳动分工的好处体现在经济效率性方面，它使不同工人拥有的多样技能得到有效的利用。在不断重复中，技能得到提高，时间浪费得到减少。培训变得更加容易，花费也更少。

劳动分工的不利之处是，它会导致人员非经济性。过度的劳动分工造成了厌倦、疲劳、压力、低生产率、劣质品、常旷工和高离职流动率。

3.职权是指职位中固有的权力，而权力反映一个人能影响决策的各种手段，其中包括正式的职权。职权与合法权力是同义语。但一个人可以拥有强制、奖赏、专家或感召的权力，而不需要占有一个有职权的职位。所以，职权实际上是权力的一个子集。

4.宽管理跨度意味着一个管理者有更多的下属向他或她汇报工作。一个管理者能有效监督的下属人员越多，管理费用成本就越低，而管理者也会变得更有效率。

5.管理者可以依据职能、产品、顾客、地区或过程进行部门化。现实中的绝大多数大型组织同时使用这五种方式。

6.机械式组织或官僚行政组织表现为高度的复杂性、正规化和集权化。而有机式组织或适应性组织在这三方面结构因素上表现出很低的程度。

7.“战略决定结构”的观点认为，结构必须服从战略。随着战略从单一产品向纵向一体化、再向多样化经营的转变，结构必须从有机式变为机械式。

8.规模以一种减弱的趋势影响着结构。当规模增大时，专业化、正规化、纵向分化和集权化的程度也增高。但它对大型组织的影响要比对小型组织的影响弱。这是因为，一个已经

拥有 2 000 名左右员工的组织，已倾向于是相当机械式的。

9.在所有其他条件相同的情况下，技术愈是常规化的，组织也应当愈是机械式的；相反，技术愈是非常规的，结构就应当愈是有机式的。

10.在所有其他条件相同的情况下，机械式的组织与稳定的环境更为匹配；而有机式的组织则与动态的环境更加适应。

## 管理学

### 04 IV 篇 组织

#### 01 10 章 组织的基础

#### 06 复习与练习

##### 复习题

- 1.宽管理跨度与窄管理跨度，哪个更有效率?为什么?
- 2.为什么古典学者们主张职权应当与职责相对等?
- 3.参谋部门的管理者可以拥有直线职权吗?请解释。
- 4.权力的五种来源是什么?
- 5.管理者可采取哪些方式进行部门化?
- 6.解释佩罗的技术分类框架，并讨论它对组织设计的意义。
- 7.古典学者们为什么提倡机械组织?
- 8.在什么条件下，机械式组织最为有效?有机式组织又是在什么条件下最为有效?

##### 讨论题

1.你能调和这两种主张吗?(a)组织应当保持尽可能少的层次以增进协调；(b)组织应当保持窄小的管理跨度以促进控制。

2.职权与组织结构是如何关联起来的?

3.对权力的认识为什么重要?

4.你的学校是按机械式还是有机式组织安排的?从理想化的角度看，这种结构是你会选择的吗?请解释。

##### 自我评估练习

你的权力倾向如何?

不赞同 赞同

##### 观点

极不赞同 基本不赞同 两可 基本赞同 极为赞同

1.与人打交道的最好方式是告诉他们想听的话 1 2 3 4 5

2.当你要某人为你做某事时，最好说明这样要求的真实理由而不是似乎更好的理由 1 2 3 4 5

3.完全信任他人的人只会自找麻烦 1 2 3 4 5

4.不在这儿那儿走些捷径是很难赶到前面的 1 2 3 4 5

5.可以最万无一失地假定，所有的人都有邪恶的念头，只要时机得当，它就会暴露出来 1 2 3 4 5

6.一个人只能采取合乎道义的行动 1 2 3 4 5

7.大多数人本质上是好的、善良的 1 2 3 4 5

8.对撒谎绝不能原谅 1 2 3 4 5

9.大多数人对父亲的死亡比对个人财产的丧失更容易忘却 1 2 3 4 5

10.一般而言,人们不受强迫是不会卖力工作的 1 2 3 4 5

快速反应练习

安大略电器有限公司

送至:克劳德·福捷,总裁特别助理

发自:伊恩·坎贝尔,总裁

主题:成长的组织问题

我禁不住为营销部门提出的 1995—1997 年销售规划所鼓舞。然而,我们现有的生产设施太不适应实现这些目标的要求了。我们得着手扩展我们的生产规模。

我们有两种方案可供考虑。我们可以扩建斯卡伯勒这里的厂房。我们有足够的地基再建造一座大厂房。这一设施建成后,将使我们的员工从现有的 1 400 人增加到 3 000 人左右。另一方案是,我们可以买下多伦多北部我们现拥有股权的一处地产,建造一个全新的、独立的工厂。那里建成后,我们将增加 1 400 名~1 500 名员工。

我想将这两个方案提交到董事会,作为下一次会议的一项提议。我要你对这两个方案作一仔细的考虑,然后交给我一份简要报告说明它们各自的有利和不利方面。特别要注意,设两个工厂和一个工厂,它们各自在组织结构上都有些什么不同的要求。

案例应用

巴恩斯医院

下面这一事件发生在天气凉爽的 10 月的某一天,地点在圣路易斯的巴恩斯医院。

黛安娜·波兰斯基给医院的院长戴维斯博士打来电话,要求立即作出一项新的人事安排。从黛安娜的急切声音中,戴维斯能感觉得到发生了什么事。他告诉她马上过来见她。大约 5 分钟后,波兰斯基走进了戴维斯的办公室,递给他一封辞职信。

“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。让我给举个例子吧。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。

“昨天早上 7:45 我来到办公室就发现桌上留了张纸条,是达纳·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!我跟你讲,戴维斯博士,这种事情每天都发生好几次的。一家医院就只能这样运作吗?”

问题:

1.这家医院的正式指挥链是怎样的?

2.有人越权行事了吗?

3.戴维斯博士能做些什么改进现状?

4. “巴恩斯医院的结构并没有问题。问题在于,黛安娜·波兰斯基不是一个有效的监管着。”对此,你是赞同还是不赞同?提出你的理由。

5.波兰斯基可以利用哪些权力基础来使自己更好地处理冲突的要求?

# 管理学

## 04 IV 篇 组织

### 02 11 章 组织与职务设计选择

#### 01 学习目的和范例

学完本章后，你应当能够：

- 1.描述职能型结构的优点。
- 2.比较分部型与职能型结构。
- 3.定义何谓简单结构。
- 4.说明矩阵结构的优点。
- 5.解释近年来网络结构流行的原因。
- 6.确定使用有机式附加结构设计的好处。
- 7.对比职务专业化、职务扩大化和职务丰富化。
- 8.确定职务特征模型的职务核心维度。
- 9.说明弹性工作制的优缺点。
- 10.解释全面质量管理活动要求何种结构设计。

#### 范 例

你听说过 ABB 公司吗?大多数人会说没有。但是，这家国际上大型的设备制造商，年销售额达到 290 亿美元，其规模比西屋公司(Westinghouse)还林。比如，在高速火车、机器人和环境控制方面，这家公司都是世界领先者。

ABB 公司是瑞典工程集团 ASEA 与其瑞士的竞争者布朗-博韦里公司(Brown Boveri)于 1988 年合并后成立的。后来又增加了 70 多家公司，形成了现在的 ABB 巨人。

我们这里介绍 ABB，是因为该公司管理当局面临着一个有趣的挑战：对一家遍布世界各地、拥有 21 万名员工的公司，你如何加以组织?这家公司经常地将经营业务从一个国家转换到另一国家，而它又试图使其各项经营都能共享技术和产品。ABB 公司的董事长珀西·巴内韦克(Percy Barnevik)认为，他有了一个答案。他已经大幅度地精简了公司总部的职员，并推行了一种两条指挥链的结构，使所有的员工同时接受所在国经理和所属业务群经理的双重领导。

合并前，布朗·博韦里公司在其瑞士巴登的总部有 4 000 人，而 ASEA 的瑞典总部有 2 000 人。巴内韦克对这些总部办公室的人员进行了精简。今天，ABB 设在苏黎士西的简朴的总部只有 150 人。其他人都被辞退或者派往子公司。巴内韦克这样改组，是为了使 ABB 在所有的主要世界市场上更具竞争力。精干的总部管理班子意味着最高管理层必须更多地将决策分散给各经营单位。

巴内韦克最具有创造性的组织思想也许就是导入了双重指挥链。ABB 大约有 100 个国家的经理，在其各自董事会领导下，经营着原来的国内公司。这些经理的大部分是其所工作国度的居民。另外，公司配备了 65 名全球经理人员，将他们组织到 8 个集团中：运输集团、过程自动化与工程集团、环境装置集团、金融服务集团、电子设备集团，以及三个电力事业集团，即发电、输电和配电集团。巴内韦克认为，这种结构有利于高级经理利用其他国家的技術。比如，格哈特·舒尔迈耶，一个领导 ABB 美国业务和自动化集团事业的德国人，使用 ABB 瑞士公司开发的技术服务于美国公司的汽轮机制造，或者使用 ABB 欧洲地区的技术将美国密歇根州的核反应堆转换为沼气发电厂。

这一章我们要说明，管理者可选择的结构设计方案有多种。前一章我们在介绍组织理论的基础时，只对结构设计作了简单的说明。现实中，很少有纯粹的机械式或有机式组织。相

反,有许多结构设计既可以是机械式的,也可以是有机式的。本章展现了这样一些结构方案,它们粗略地被归纳为机械的与有机的。

本章并不仅仅关心组织设计,它同时也关注着职务设计。关于员工日复一日所做工作应当如何设计和安排的管理决策(包括对诸如每个员工应有多大的自主和自治权力,个人应该单独工作还是作为工作团队的成员,如何最有效地安排工作时间等问题的考虑),是组织工作职能的一个基本内容。而且,组织设计决策的作出,并不是所有管理者都普遍有份的事。大多数监督人员和其他低层次管理者,对于他们单位将包括多少或何类的规章条例,或者在组织的高层与基层之间存在多少个等级层次等,几乎没有或者只有很少的发言权。从绝大多数情况来说,关于组织总体结构的决策是由高层经理人员作出的,也许决策时会征求他们下属管理者的意见。在履行组织工作职能上,低层管理者通常更关切任务或职务的设计,而不是制定有关组织结构的重大决策。因此,本章我们也考察职务设计方案,这是管理者作为其组织工作职责的一部分需要加以考虑的。

## 管理学

### 04 IV 篇 组织

#### 02 11 章 组织与职务设计选择

##### 02 机械式组织设计选择

当权变因素要求采用机械式设计时,最可能想到的是这两种方案之一:(1)职能型结构的侧重点主要是,通过将同类专家组合在一起,从劳动分工中取得效率性。(2)分部型结构则创造出自我包容的自治单位,这些单位通常按机械式进行组织。

在我们开始阐述这两种结构之前,有一点需要加以说明。那就是,两者一般都属于机械式的类别(它们肯定是更加机械式的而不是有机式的),尽管实践中很少会具备纯粹机械式结构的所有特征。

##### 职能型结构

“听着,如果我们不进行生产,什么也不会发生。”生产经理说道。“你错了”,研究开发部门的经理打断说:“如果我们不进行设计,什么事也不会发生。”“你们说些什么呀?”营销经理反问道:“如果不是我们把产品卖出去,那才真是什么事都不会发生呢!”最后,一个会计气愤地反驳道:“你们生产、设计或推销什么都无关紧要,如果不是我们对结果作了记录,谁会知道发生了什么!”

这段对话说明了职能型结构的不良后果。我们已经在前一章部门化中作过介绍,所以按职能进行组织的思想你应该熟悉了。职能型结构(Functional structure)只不过将这种职能导向加以扩展,使之成为整个组织的主导形式。如图 11-1 描绘的,管理当局可以选择将相似或相关职业的专家们组合在一起来组建结构。一旦这样做了,管理当局就建立了一个职能型结构。

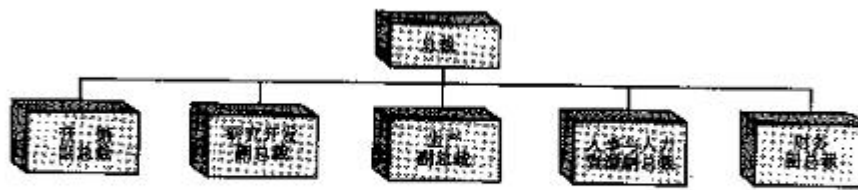


图 11-1 某制造业组织的职能型结构

职能型结构的优点在于它从专业化中取得的优越性。将同类专家归在一起可以产生规模经济，减少人员和设备的重复配置，以及通过给员工们提供与同行们“说同一种语言”的机会而使他们感到舒适和满足。

职能型结构的明显缺点，本节开头已经作了形象描述：组织中常常会因为追求职能目标而看不到全局的最佳利益。没有一项职能对最终结果负全部责任，每一职能领域的成员们相互隔离，很少了解其他职能的人干些什么。因为只有高层管理能看到全局，所以它得担当起协调的角色。不同职能间利益和视野的不同会导致职能间不断地发生冲突，各自极力强调自己的重要性。职能型结构的另一个缺点是，它不能对未来的高层经理提供训练的机会。职能经理们看到的只是组织的一个狭窄的局部：他们职能只涉及部分，而对其他职能的接触非常有限。因此，这种结构并不能给管理者带来关于整个组织活动的广阔视野。

#### 分部型组织

通用汽车公司、赫尔希食品公司、伯林顿工业公司(Burlington Industries)和施乐公司都是采用分部型结构的组织的例子。对这种组织结构的形状，可以从图 11-2 所示的赫尔希食品公司的组织图中略见一斑。

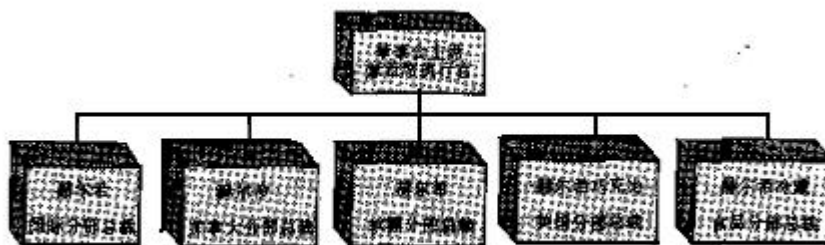


图 11-2 赫尔希食品公司的分部型结构

由通用汽车公司和杜邦公司在本世纪 20 年代首创的分部型结构(Divisional structure)，是设计建立自我包容的单位。每个单位或事业部一般都是自治的，由分部经理对全面绩效负责，同时拥有充分的战略和经营决策的权利。在赫尔希食品公司，每个集团都是一个独立的分部，由对结果全面负责的总裁领导。像绝大多数分部型结构一样，中央总部对各分部提供支援服务，其中通常包括有财务和法律方面的服务。当然，总部也作为一个外部监管者，协调和控制各分部的活动。因此，在既定范围内，各分部是相对独立的。只要在总部设定的总体指导方针下，分部经理常常可以按照他们觉得合适的方式自由地指导所属分部的活动。

仔细观察分部型结构，会发现它们的内部包含着职能型结构。分部型框架结构创造了一系列自治的“小公司”。这些小公司内部存在另一种组织形式，而它几乎总是职能型结构的变种。

分部型结构有什么优点呢？它强调结果。分部经理对一种产品或服务负完全的负责。分部型结构也使部部人员摆脱了关注日常运营具体事务的负担，使他们能专心致志于长远的战

略规划。

与职能型结构不同，事业部形式也是培养高级经理人员的有力手段。在分部经理们在运营其自治单位的过程中也就获得了范围广泛的经验。而个人责任感和独立性给他们提供了品尝经营一个完整企业的酸甜苦辣的充分机会。所以，一个具有 15 个事业部的大型组织，也就是 15 位分部经理在发展着高层经理所必需的多方面才能和全局视野。

分部型结构的主要缺陷是，活动和资源出现重复配置。例如，每一个分部都可能有一个市场营销部门。而在不采用自治分部的场合，组织的所有市场营销活动都集中地进行，其成本远比分部化以后的总花费低得多。因此，分部型结构的职能重复配置就导致了组织总成本的上升和效率的下降。

杰出的管理者

热电子公司的乔治·哈特索波洛斯

乔治·N·哈特索波洛斯(George N.Hatsopoulos)1956 年创建了热电子公司。该公司主要开展与热力学有关项目的研究和开发。但到 80 年代初期，该公司已经成长为一个从事广泛事业的机构，涉足领域包括仪器制造、工业热处理和特种金属加工。并且，这家公司还不断开发出新产品，且通常为不相关领域的产品。

为了更好地对公司进行管理，哈特索波洛斯提出了分部型结构的一个新变种。他将公司划分为若干小单位，每个单位都是一个具有自己的首席执行官和董事会的独立上市公司。到 1992 年，已经设立了 8 个这样的独立公司。哈特索波洛斯预计到 2000 年将达到 20 个。不过，这些公司的大股东都是热电子公司。

将事业部转换为上市公司以后，具有企业家精神的经理们拥有了更大的独立性，同时也给母公司保留了一种控制手段。举例来说，由于其强大的财力基础，热电子公司得以低息借入资金，然后再以低于银行的利息贷给它旗下的公从持股的“分部”。另外，这种结构安排也使各分部的管理费用得以降低。分部经理们在将他们的分部作为独立公司运作，从而享受其股票升值的利益的同时，还能从热电子公司的行政管理和财务管理服务、技术支持、公共关系、会计和法律服务等方面共享所需要的资料。

## 管理学

### 04 IV 篇 组织

#### 02 11 章 组织与职务设计选择

##### 03 有机式组织设计选择

在本节中，我们介绍有机式设计方案的选择。这些方案包括简单型、矩阵型、网络型和任务小组及委员会结构等。

在北美，大多数组织都是小型的。具体地讲，美国全部工商业中有 94% 的企业，其员工少于 50 人。小型组织并不需要高度复杂的正规结构设计。它们需要的是一种简单结构，也即尽量降低复杂性的结构。矩阵结构为管理当局提供了可以同时确保对结果的高度负责和专业化经济性的一种有机设计手段。在动态环境中经营的航空业、高技术企业和职业化组织，普遍采用这一结构。未来组织的有机设计也许是一种网络结构。这种设计只保持很小的中心组织，它与其他公司和供货者订立合同从事其制造、分销、营销或其他关键的业务经营活动。

其灵活性在于，管理当局可以采取迅速的行动，利用新技术，开发新市场。因为它是在需要的时候去“租用”人员、制造设施及服务，而不是自己“拥有”这些。我们将在最后总

结性地探讨一下诸如任务小组和委员会结构这样的有机设计方案。它们都可以给机械式组织辅以某种有机式的特征。它们也都会给典型的僵化的机械式结构增加一些灵活性。

### 简单结构

如果说“官僚行政组织”这个词能最好地描述大多数大型组织的特征，那么“简单结构”就最典型地概括了大多数小型组织的特征。

对简单结构(Simple structure)的定义，与其从正面加以界定，还不如从反面可以对它作更好的说明。假如你观察一个组织，它表现出几乎没有什么结构，那么它很可能就是一种简单结构。所谓简单结构，就是指它是低复杂性、低正规化和职权集中在一个人手中的。它是一种“扁平”组织，通常只有两三个纵向层次，有一个松散的员工队伍，并且决策权集中于某一个人。

简单结构在所有者与经营者合一的小企业中得到最广泛的应用。图 11-3 所示的一家男装零售店的组织图就是这种结构的一个示例。杰克·戈尔德拥有并管理着这家零售店。尽管他雇佣了 5 个全时营业员、一个收款员和一些周末和节假日的临时工，杰克·戈尔德是主持一切的老板。

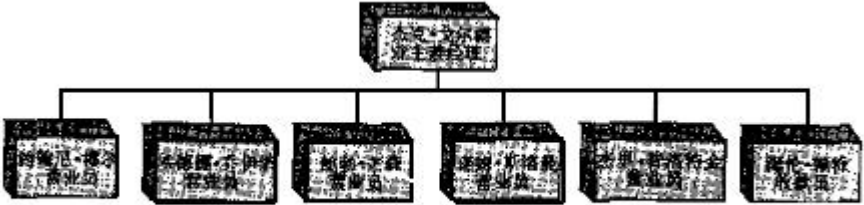


图 11-3 简单结构的组织图

### 矩阵结构

职能型结构具有衍生自专业化的优势。分部型结构更侧重于结果，但存在活动和资源的重复配置问题。如果组织完全地按产品来组织(也就是公司生产的所有产品都有其自己的支持性职能结构)那么，对结果的关注也会是很高的。但这也会产生冗余，因为每一种产品都要求一套自己的职能专家队伍。是否存在一种结构能将产品部门化对结果的侧重和责任感与职能专业化的优势结合起来呢?答案是有的，那就是矩阵结构(Matrix structure)。

矩阵结构创造了双重指挥链，这明显地是对古典的统一指挥原则的违背。这种结构使用职能部门化来获得专业化经济，但在这些职能部门之上，配置了一些对组织中的具体产品、项目和规划负责的经理人员(我们将交替地使用产品、项目、规划这些用语，因为矩阵结构可以其中任何一种来构建)。图 11-4 例示了一家航空公司的矩阵型结构。注意，在图中的上部排列的是工程、会计、人事这些类似的职能，但在纵坐标上增加了该航空公司目前正开展的各类项目，每一项目由一经理人员领导，他将为其负责的项目从各职能部门中抽调有关人员。这样在横向的传统职能部门基础上增加纵向坐标的结果，就将职能部门化和产品部门化的因素交织在了一起，因此称之为矩阵。

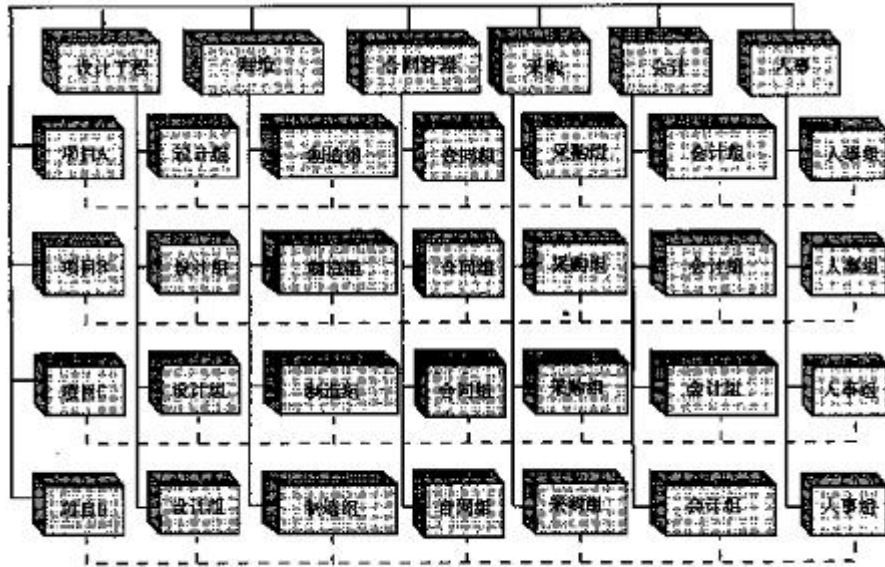


图 11-4 某航空公司的矩阵组织

矩阵结构是如何运作的?矩阵中的员工有两个上司:他们所属职能部门的经理和他们所工作的产品或项目小组的经理。项目经理对于作为其项目小组成员的职能人员也拥有职权。

例如,负责 C 项目供应活动的采购专家,他同时要对采购部门经理和 C 项目经理汇报工作。两位经理共同享有职权。一般地,是给项目经理分配对项目小组成员行使有关项目目标达成的权力,而将晋升、工薪建议和年度评价等决策的责权留给职能经理。为使矩阵结构有效地运作,项目经理和职能经理必须经常保持沟通,并协调他们对所属共同员工提出的要求。

由这种矩阵关系形成的总体结构,可以兼收职能部门化和产品部门化的优点,而避免它们各自的缺点。职能型结构的优点在于,它将职能专家组合在一起,可以减少所需的人员,并促进专门化资源在各产品或项目间的共享共用。其主要缺点是,它难于协调各职能专家的活动,以便按时、按预算地完成任务。而产品分部形式恰好具有与职能型结构相反的优缺点。也就是,它可促进职能专家间的协调,以便按时地、按照预算目标达成任务。而且,它还明确了各职能活动对特定产品或项目有关的责任。但是,它并没有人对专家技能的长远开发负责,并导致重复配置的高成本。

管理当局要是决定采用矩阵结构,它可以在临时性或永久性设置间进行选择。图 11-4 所示的航空公司的结构是一种临时性的矩阵。因为组织所开展的项目是因时而异的,某一时点上的结构只会是暂时的。如果航空公司获得新的合同,就可以从职能部门中抽调人员组成项目小组。一个项目小组只在该项目的寿命周期内存在。这期间可能只有几个月或者几年。一个组织会有若干个项目。在某一吋点上,可能有的项目刚开始;另一些正在进行中;还有些正趋结束。

在永久性矩阵中,产品小组相对说来存在相当一段时间。大的工商管理学院就经常使用这种矩阵结构,在管理系、市场营销系和会计系这些职能部门之上架设产品结构——本科部、研究生部、在职经理部,等等,如图 11-5 所示。产品小组的负责人可以利用各部门的力量达到他们的目标,例如,研究生部的负责人可以从各系中抽调教师讲授有关的课程。注意,矩阵为每一个产品线提供了清晰的职责界限。比如,在职经理部的负责人对经理发展规划的成败负有直接的责任。没有矩阵设置,要对经理发展规划所拟定的各门课程的教学进行协调就比较困难。另外,规划项目出现了任何问题,矩阵结构也能避免各职能部门负责人相互推诿责任。

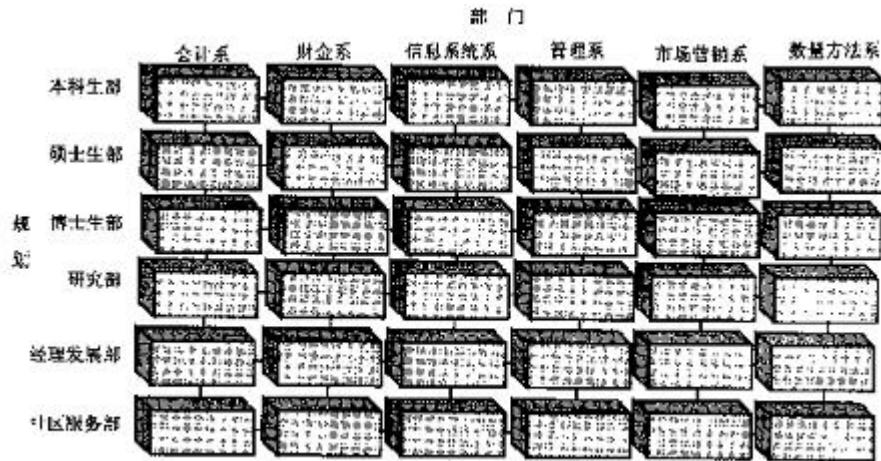


图 11-5 某工商管理学院的矩阵型结构

我们的例子应当已经使矩阵结构的优点了然在目：它能促进一系列复杂而独立的项目取得协调，同时又保留将职能专家组合在一起所具有的经济性。

矩阵的主要缺点在于，它造成了混乱，并隐藏着权力斗争的倾向。当你放弃了统一指挥原则，你也就在相当程度上增加了组织的模糊性。混乱存在于谁向谁汇报工作方面。这种混乱和模糊性反过来培植着权力斗争的种子。因为职能经理与项目经理之间的关系通常并不是由规则和程序确定的，而是经由两者相互协商，而这就容易产生权力斗争。决定是否采用矩阵结构，要求管理者妥善地权衡这些弊和利。

#### 全球视野的管理

#### 多国公司的结构

对多国公司(MNC)的管理，比对传统国内公司的管理，面临着更大的挑战。例如，多国公司除了具有工商企业经营固有的一般风险外，更受到政治不稳定、法律变更和汇率波动等因素的威胁。因此，多国公司具有一种结构，能提供强大的环境扫描能力，使管理人员能监测环境的变化并作出迅速的反应。同时，因单位的地理分布广泛所造成的高度复杂性，也要求提供强有力的结构手段，促进远距离的、经常是不同语种之间的沟通，并促成对多样化的市场需求作出快速的反应。

当组织进入国际市场以后，他们通常先是增加一个国际部。但这对真正的多国公司来说，很少是合适的。为达到成为一个完全一体化的全球组织的目标，它们多数会向一种多国矩阵结构转变。这也就是将产品部门化和地区部门化同时结合起来。例如，一家多国公司可能在北美洲、南美洲、欧洲和亚洲都有其市场领域，同时还设置了产品经理对这些领域的各有关产品负责。多国矩阵的重要优点是，它有利于组织对这些不同地区市场对公司某一种产品的独特要求作出更快、更适当的反应。

#### 网络结构

目前正在流行一种新形式的组织设计。它使管理当局对于新技术、时尚，或者来自海外的低成本竞争，能具有更大的适应性和应变能力。这就是网络结构(Network structure)——一种只有很小的中心组织，依靠其他组织以合同为基础进行制造、分销、营销或其他关键业务的经营活动的结构。

网络结构是小型组织的一个可行的选择。例如，马吉公司(Magicorp)只有一个小车间制作图形拷贝。它依靠其他公司从事其他经营活动。在个人微机上使用图形软件的客户，可以通过电话线将数据传送到马吉公司设在俄亥俄州威尔明顿的办公室。为什么马吉公司要设在威尔明顿？因为那里是航空快运的中心，这使得快速的交货成为可能。马吉公司自己并不进行营销，而依靠图形软件经销商来促销其服务，付给这些销售商一定的提成费。

网络结构也可以为大型组织所采用。耐克公司、埃斯普里特公司(Esprit)、埃默森无线电设备公司(Emerson Radio)和利兹·克莱本公司(Liz Claiborne)就是这样一些大型的组织。它们发现,自己不拥有或只拥有少量的制造设施,只配备几百名员工,每年就可以售出几百万美元的产品,挣得相当富有竞争力的收益。这些公司所做的就是创建一个关系的网络。

它们与独立的设计者、制造商、代理销售商等联系,按照合同执行相应的职能。还有些大型组织发展了网络结构的变种,将某些职能活动外包出去。例如,国民钢铁公司(National Steel Corp.)外包了它的邮件收发;美国电话电报公司将信用卡处理包出;美孚石油公司(Mobil Corp.)将其炼油厂的维修交给另一家公司;许多图书出版公司(既有小公司也有大公司)依靠外包进行编辑、设计、印刷和装订。

网络结构是分部型结构的一个鲜明对照,后者具有许多纵向管理层次。网络结构也与那些试图通过所有权控制它们的命运的组织不同,后者自己开展研究开发,生产是在公司所有的制造厂中进行的,销售和营销也由自己的职员来做。为了支持所有这些活动,管理当局得雇佣另外一些人员,包括会计、人力资源专家和律师等。而在网络结构中,这些职能的大部分都从组织外“购买”,这给管理当局提供了高度的灵活性,并使组织集中精力做它们最擅长的事。对于大多数美国公司来说,这意味着集中于设计或营销。例如,埃默森无线电设备公司在电视机、音响和其他家用电器产品方面自己进行设计和营销,而将制造外包给亚洲的供应商。

图 11-6 是管理当局将其经营的主要职能都外包出去的一种网络结构。该网络组织的核心是一个小规模的管理小组,他们的工作是直接监管公司内部开展和各项活动,并协调同其他制造、分销和执行网络组织的其他重要职能的外部机构之间的关系。图 11-6 中的虚线代表这种合同关系。从本质上说,网络结构的管理者将他们的大部分时间花在协调和控制这些外部关系上。

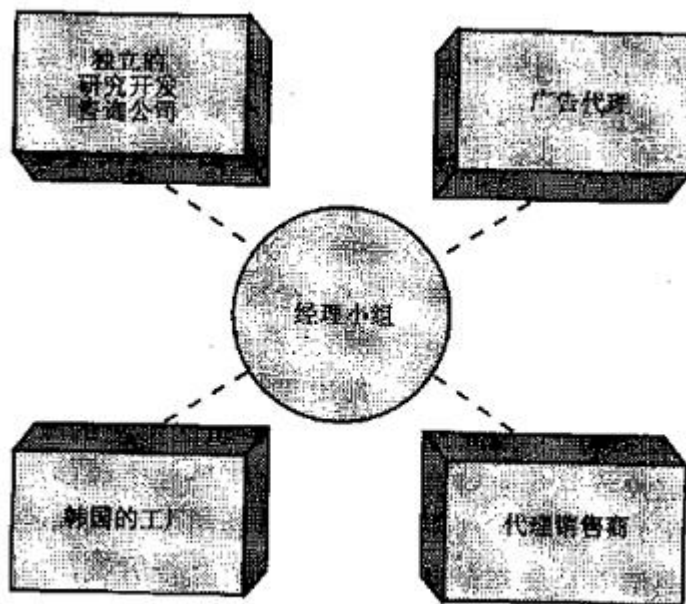


图 11-6 网络结构

网络组织并不是对所有的企业都适用的。它比较适合于玩具和服装制造企业,它们需要相当大的灵活性以对时尚的变化作出迅速反应。网络组织也适合于那些制造活动需要低廉劳动力的公司,这些劳动力只存在于美国以外的国家,可以通过与这些外国供应商签订合同而最好地加以利用。从不利的方面来看,网络结构的管理当局对其制造活动缺乏传统组织所具有的那种紧密的控制力,供应品的质量也难以预料。另外,网络组织所取得的设计上的创新很容易被窃取,因为创新产品一旦交由其他组织的管理当局去领导生产,要对创新加以严密

的防卫，如果不是不可能的，至少也是很困难的。不过，借助于计算机手段，一个组织现在可以与其他组织直接进行相互联系和交流，这样就使网络结构日益成为一种可行的设计方案。

有机的附加结构设计

前面介绍的设计选择适用于整个组织范围。但是，有时管理当局可能要保持总体的机械式结构，同时需要获得有机式结构的灵活性。一个可考虑的选择是，将一个有机式结构单位附加在机械式组织之上。任务小组和委员会结构就是这种附加设计的两例。

任务小组 任务小组结构(Task force structure)是一种临时性结构，其设计用来达成某种特定的、明确规定的复杂任务。它步及到许多组织单位人员的介入，它可以看作是临时性矩阵的一种简版。任务小组的成员一直服务到目标达成为止。然后，任务小组解散，其成员转换到另一任务小组，或者回到他们永久隶属的职能部门，或者离开组织。

任务小组是消费品生产企业常用的一种手段。例如，凯洛格公司(Kellogg Co.)决定开发一新式谷类早餐食品，遂将在产品设计、食物研究、市场营销、制造、财务和其他相关职能领域具有专门知识的人员集结起来，进行研究产品配方、设计包装、确定目标市场、估算生产成本及预估盈利等工作。一旦这些问题获得解决，形成了可供大批量生产的产品，任务小组就可以解散，新产品便被吸收到永久性结构中，在凯洛格公司，开发出的新产品会分派给一个独立的产品经理负责，并成为公司永久性矩阵结构的一部分。

委员会结构 将多个人的经验和背景结合起来，跨越职能界限地处理一些问题的另一种设计选择，就是委员会结构(Committee structure)。

从实质上说，委员会可以是临时性的，也可以是永久的。临时性委员会通常等同于任务小组。永久性委员会与任务小组一样，都可以促进各种投入的统一，但前者更具稳定性和一致性，在这一点上又与矩阵结构相似。然而，委员会只是一种附加的设计。委员会的成员长久地隶属于某一职能部门，他们定期或不定期地聚在一起分析问题；提出建议或作出最终决策；协调有关的活动；或者监控项目的进行。因此，委员会是将各职能部门的投入聚合在一起的一种手段。高等院校就经常使用永久性委员会来处理诸如招生、员工晋级和校友联系等方面的事宜。大型工商企业也将委员会用作协调和控制的手段。例如，许多公司设立酬偿委员会来评审经理人员工资奖金方案，设立审计委员会以客观地评估组织的活动。有一些公司甚至使用委员会作为其组织的中央协调结构。例如，J·C·彭尼公司(J.C.Penney)设立了由公司 14 名高层经理组成的管理委员会，讨论和作出战略规划、公共事务、人事和营销等多领域的决策。公司的主要经营单位也可以设立永久性的分委员会。而临时性委员会则主要用于解决特定的问题，比如对于公司出现麻烦的珠宝折扣商店的经营该如何处理，等等

管理学

04 IV 篇 组织

02 11 章 组织与职务设计选择

04 组织设计选择指南

什么条件使得一种组织设计优越于另一种?表 11-1 对我们已经讨论过的设计选择进行了归纳，并说明了每一方案适用的条件。

表 11-1 组织设计选择

设计选择 优 点 使用的时间和地点

职能型 专业化的经济性 单一产品或服务的组织

分部型 对结果的高度责任感 大型组织；多种产品或多个市场的组织

简单型 快速、灵活、经济 小型组织；发展的初期；简单、动态的环境

矩阵型 专业化的经济性与对产 有多个产品或规划、需要依靠职能专长的组织品结果的责任感

网络型 快速、灵活、经济 工业企业；发展的初期；有许多可靠的供应商；需要海外低廉的劳动力任务小组 灵活性 组织中有些重要任务具有特定的期限和工作绩效标准，或者任务是独特、不常见的，需要跨职能界限的专门技能委员会 灵活性 需要跨职能界限的专门技能的组织这些结构对于开展专门化经营的大型组织，具有较好的效果。这些设计包括职能型结构和分部型结构。它们两者在本质上都是官僚行政机构或称机械式结构。

当员工人数较少，或者组织是新建的、环境简单但动态的时候，简单结构效果较好。规模小通常意味着工作活动的重复少，这时标准化就不具有吸引力。小规模也使非正式沟通更方便，也更有效。所有的新组织都倾向于采用简单结构，因为管理当局一开始并没有时间去发展他们的结构。简单的环境易于为一个人所把握，而简单结构的灵活性也使组织对不能预见的环境变化作出迅速的反应。

矩阵结构可以取得专业化的优势，而没有其劣势。当组织有多个规划或产品，并采用职能部门化方式时，可以设置规划或产品经理来指导跨职能的活动。

网络结构是计算机技术革命的产物。通过与其他组织联系，一家工业公司可以从事制造业活动而不必有自己的工厂。多络结构对于刚开业的制造业企业是一种特别有效的手段，它可以使风险和投入大大地降低。因为它需要很少的固定资产，从而也就减低了对组织财力的要求。但是，要取得成功，管理当局必须熟练地发展和维持与供应商的关系。如果网络组织所外包的任一家公司不能履行合同，这一网络组织就可能成为输家。

任务小组和委员会结构是机械式结构的附加设计手段。它们两者是在需要将跨职能界限的人员集结在一起时得到使用的。由于任务小组是一种临时性设计，它也是完成那些具有特定期限和工作绩效标准的任务，或者那些独特的、不常见的任务的一种理想手段。而如果任务是常见的，需要经常重复，则机械式设计可以一种更为标准化而更有效率的方式来进行处理。

## 管理学

### 04 IV 篇 组织

#### 02 11 章 组织与职务设计选择

##### 05 职务设计选择

假如你透过显微镜观察一个组织，你会发现它是由成千上万个任务构成的。这些任务可以组合为职务。组织中人们所承担的职务并不是随机确定的。管理当局应当对职务进行有意识的设计安排，以反映组织技术的要求以及工作人员的技巧、能力和偏好。只有这样做了，才能使员工充分地发挥其生产的潜力。

我们使用职务设计(Job design)一词，指将任务组合起来构成一项完整职务的方式。有些职务是常规性的，其任务是标准化和经常重复的；另一些职务则是非常规性的。有些要求大量变化、多样的技能；另一些只要求范围狭窄的技能。有些职务限定员工遵循非常严格的程序；另一些则对员工如何做工作给予充分的自由。有些职务以一组员工按团队的方式进行可

取得更好的效果；另一些职务让个人单独做可以做得更好。我们的观点是，职务因任务组合的方式不同而各异，而这些不同的组合则创造了多种职务设计选择。

### 职务专业化

在本世纪上半叶，职务设计是与劳动分工或职务专业化同一意义的。循着亚当·斯密和弗雷德里克·泰勒等人提出的指导思想，管理者都在设法将其组织中的职务设计得尽可能简单。这意味着将职务划分为细小的、专业化的任务，如建造一幢办公大楼所要求的专业化职务有：施工监工、木工、混凝土搅拌工、电工、焊工、装修工等。然而，像我们前面已经指出的，职务可能变得过于专业化。一旦出现这种情况，员工们就会开始表现出反感。他们可以多种方式表示其沮丧和厌烦，如请“精神健康日”假；在工作场所聚众聊天而不是埋头工作；忽视工作质量；或者酗酒、吸毒。这样，效率必然下降。

职务专业化原则继续指导着许多职务的设计。如生产工人仍然在装配线上从事简单、重复的工作；办公室职员坐在计算机终端前执行标准化的任务；甚至护士、会计及其他职业人员也发现，他们的许多任务都只要求从事狭窄的专业化活动。

### 职务轮换

避免职务专业化及其缺陷的一种早期努力是进行职务轮换(Job rotation)。这一职务设计方法使工人的活动得以多样化，从而避免产生厌倦。

实际中有两种类型的职务轮换：纵向的和横向的。纵向轮换指的是升职或降职。但我们一般谈及职务轮换，都意味着水平方向上的多样变化。

横向的职务轮换可以有计划地予以实施，也即制定培训规划，让员工在一个岗位上从事两三个月时间的活动，然后再换到另一岗位，以此作为培训手段，见图 11-7。例如，华尔街大型的法律事务所就常采用这一方法，让新手们在选定某一专业化领域之前，同多个不同的伙伴合作。横向轮换也可以依具体情况要求来进行。比如，当以前的职务不再具有挑战性时，可以让一个人转到另一项活动；或者当工作进度安排需要这样做时也可以转换。换句话说，员工可以处于不断变换的状态中。许多大型组织在实施开发管理才能的规划中也使用了职务轮换方法，这可能包括直线职位与参谋职位人员之间的轮换，通常也允许没有充分发挥潜力的员工去向经验丰富的员工学习。

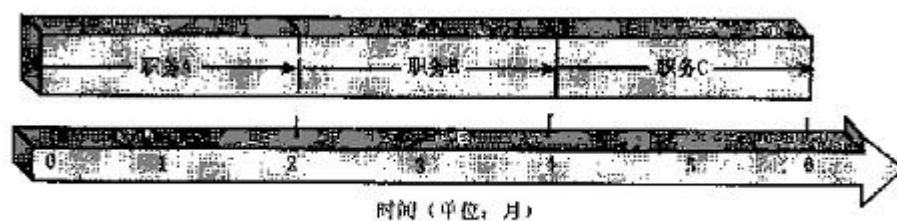


图 11-7 职务轮换

职务轮换的有利之处是明显的。它拓宽了员工的工作领域，给予他们更多的工作体验。一个人在取得有效地完成其任务所需的技能之后，通常容易产生的厌倦和单调感，也会随着时常的职务轮换而得到减少。另外，更广泛的工作体验也使得人们对组织中的其他活动有了更多的了解，从而为人们担任更大责任的职务，尤其是高层职务做好了更快、更好的准备。因为随着一个人在组织中职位的提高，他便需要全面了解错综复杂的、相互关联的活动，而这些技能通过组织内的职务轮换可以更为迅速地取得。

另一方面，职务轮换也不是没有缺点的。将一个工人从先前的岗位转入一个新的岗位，这需要增加培训成本，还会导致生产效率下降，因为工人在先前岗位上的效率性正创造着组织的经济性。范围广泛的轮换规划，可能造成大量的工人被安置在他们经验很有限的工作岗位上。尽管这样的规划有可能带来显著的长期效益，但组织需要有良好的对策处理日常出现的问题，这些问题可能产生于让缺乏经验的员工去完成新的任务，也可能产生于轮换后的经

理人员对手头的工作缺乏经验就作出决策。职务轮换还可能使那些聪明而富有进取心的员工的积极性受到影响,因为这些人喜欢在他们所选定的专业中寻找更大的、更具体的责任。最后,有一些证据也表明,非自愿地对员工进行职务轮换,可能导致旷工和事故的增加。

职务扩大化

增加一个工人任务的横向多样性的另一种早期努力是职务扩大化(Job enlargement)。这一方案使职务范围(Job scope)增大,也就是增加了一项职务所完成的不同任务数目,并减少了职务循环重复的频率,如图 11-8 所示。通过增加一个工人所执行任务的数目,职务扩大化也就提高了工作多样性。以邮件分类职务为例,它不是局限于按单位分发收到的邮件,而可以扩大到包括将邮件运到各个单位或者用邮资总付计数器在寄出邮件上打戳。

职务扩大化努力取得的结果过不尽如人意。一位经历过这样一种职务再设计的员工评论说,“以前,我只有一份烦人的工作。现在,因为职务扩大化,我有三份烦人的工作!”职务扩大化试图避免过度专业化造成的缺乏多样性,但它并没有给工人的活动提供多少挑战性和意义。

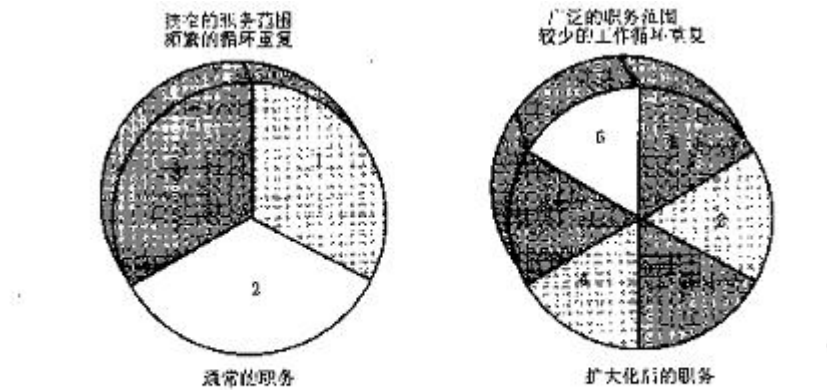


图 11-8 职务扩大化

职务丰富化

在蒙哥马利-沃德公司(Montgomery Ward)的几家商店里,7 000 多名营业员承担有批准开支和处理退货问题的责任,而这些责任传统地是保留在商店经理人员的手中。这意味着沃德公司的员工们已经将他们的职务丰富化了。事实证实,对于解决职务扩大化中的一些缺陷,职务丰富化具有较好的效果。

职务丰富化(Job enrichment)是增加职务深度(Job depth),如图 11-9 所示。这意味着,职务丰富化允许员工对他们的工作施加更大的控制。他们被获准做一些通常由他们的主管人员完成的任务——尤其是计划和评价他们自身的工作。丰富化后的职务任务应当允许工人们以更大的自主权、独立性和责任感去从事一项完整的活动。这种任务还应该能提供反馈,以便使工作者可以评价和改进自己的工作成绩。

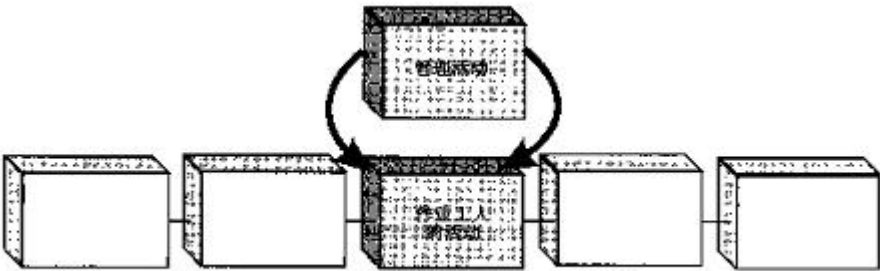


图 11-9 职务丰富化

管理当局如何使职员丰富化?花旗银行发现,在后方办公室中负责处理公司的所有金融交易的员工,正出现严重的工作延误和难以接受的高失误率。问题的根源被认定是来自于该领域的职务设计。为使每个人能一再重复地完成一项单一的、常规的任务,职务被分割得很细。花旗银行的管理当局对这些职务按照所服务的客户类型,进行了职务丰富化再设计。任务被组合了起来,每个员工被给予了完整地对待特定产品领域的一小组顾客进行文件处理和顾客服务的责任。在新设计的职务中,员工直接与顾客接触,从头到尾负责一项完整的交易。一旦出现问题,工作人员就可以直接从顾客处了解到有关报怨,并负责采取措施予以解决。结果如何呢?这一丰富化方案不仅改善了工作质量,也使员工的积极性和满足感得到提高。花旗银行的例子并不能作为证明职务丰富化具有各方面优点的证据。该证据只是一般地说明,职务丰富化有助于减少旷工,降低离职流动成本。但在生产率这一关键问题上,其证据并不具有说服力。在有些场合,职务丰富化提高了生产率,而在另一些场合,职务丰富化却使生产率下降。不过,当生产率下降时,它不断地反映出对资源的更有意识的使用,以及对产品或服务质量的提高。

### 工作团队

当职务是围绕小组,而不是围绕个人来进行设计时,结果就形成了工作团队(Work team)。我们将在本书第 14 章对工作团队作详细的讨论。不过,因为工作团队代表了一种日益盛行的职务设计方案,所以我们需要在这里简要地对它作些介绍。

工作团队大体上有两种类型:综合性的和自我管理式的。在综合性工作团队(Integrated work teams)中,一系列的任务被分派给一个小组。小组然后决定给每个成员分派什么具体的任务,并在任务需要时负责在成员之间轮换工作,如图 11-10 所示。综合性工作团队经常在诸如楼房建造和维修这类活动中采用。例如,在一幢办公大楼的清洁中,领班确定要完成的任务,然后让清洁工人作为一个团队,决定这些任务如何进行分配。同样,公路修筑队也是经常以小组的形式决定其各项任务应该如何完成。

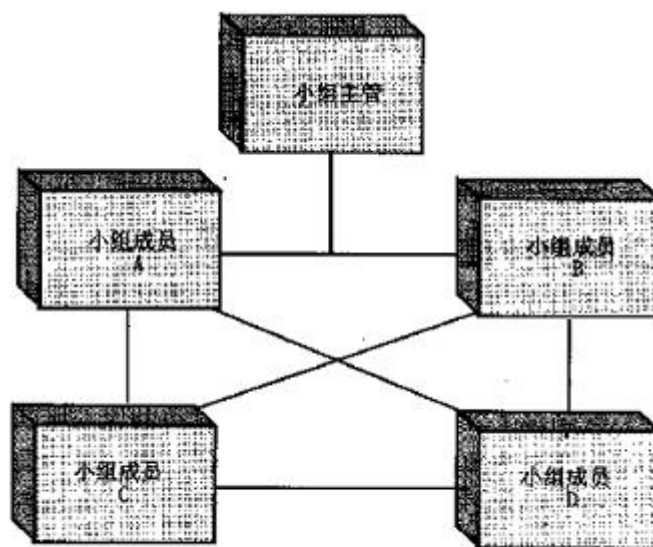


图 11-10 综合性工作团队

自我管理工作团队(Self-managed work teams)具有更强的纵向一体化特征。与综合性工作团队相比,它拥有更大的自主权。给自我管理工作团队确定了要完成的目标以后,它就有权自主地决定工作分派、工间休息和质量检验方法等。这些团队甚至常常可以挑选自己的成员,并让成员相互评价工作成绩。其结果,团队主管的职位就变得很不重要,有时可能被取消,如图 11-11 所示。

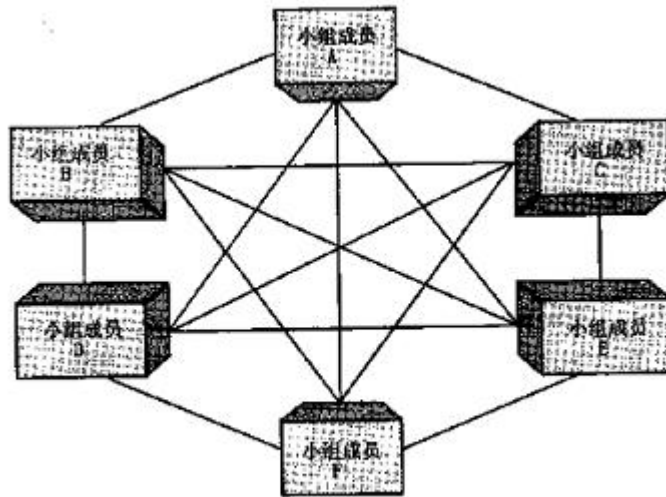


图 11-11 自我管理工作团队

有上千个组织已经将其员工的工作任务重新设计为自我管理工作团队的形式。汽车工业也许就是最典型的例子。克莱斯勒公司(Chrysler)采用工作团队成功地开发出新型高档“蝰蛇”(Viper)牌赛车和“LH”中型轿车系列。通用汽车公司以工作团队方式建造其“土星”牌(Saturn)轿车。还有沃尔沃汽车公司(Volvo),采用自我管理工作团队来制造它的汽车已经有好些年头。在汽车制造业以外,自我管理工作团队也得到了广泛应用。例如,美国电话电报公司从 1990 年开始,在其新泽西的潜水艇系统制造厂中就使用了这种工作团队设计,仅两年时间就成功地将成本降低了 30%多,结果扭转了该厂濒临倒闭的命运。

#### 职务特征模型

上述各种方法并没有提出一种理论框架,供分析职务或指导管理者设计职务使用。但职务特征模型(Job characteristics model,JCM)提供了这样一种框架。它确定了五种主要的职务特征,分析了它们之间的关系以及对员工生产率、工作动力和满足感的影响。

**核心维度** 根据职务特征模型,任何职务都可以从五个核心维度进行描述,它们分别是:

**技能多样性(Skill variety)**,指一项职务要求员工使用各种技术和才能从事多种不同的活动的程度;

**任务同一性(Task identity)**,指一项职务要求完成一项完整的和具有同一性的任务的程度;

**任务重要性(Task significance)**,指一项职务对其他人的工作和生活具有实质性影响的程度;

**自主性(Autonomy)**,指一项职务给予任职者在安排工作进度和决定从事工作所使用的方法方面提供的实质性自由、独立和自主的程度;

**反馈(Feedback)**,指个人为从事职务所要求的工作活动所需获得的有关其绩效信息的直接和清晰程度。

图 11-12 给出了这一模型。需要提醒注意的是,前三个维度(技能多样化、任务同一性和任务重要性)共同创造出有意义的工作。也就是,一项职务如果具有这三个特征,我们可以预期任职者会将他的职务视为是重要、有价值的和值得做的。另一需要注意的地方是,拥有自主性的职务会给任职者带来一种对工作结果的个人责任感,而如果职务能提供反馈,则员工就会知道他所进行的工作效果如何。

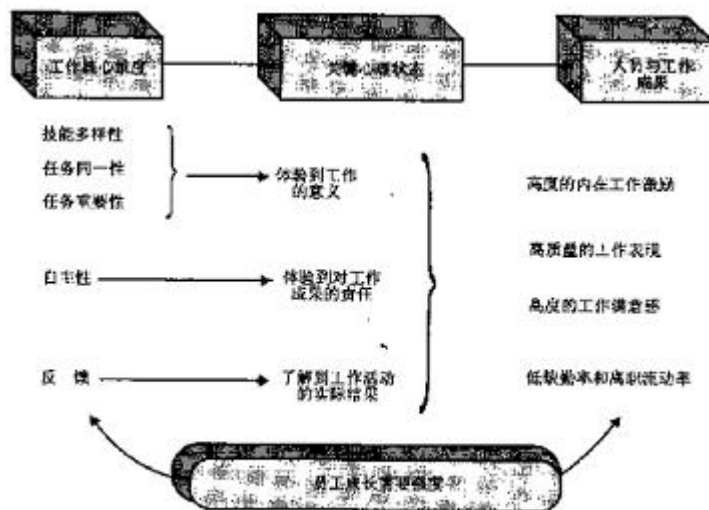


图 11-12 职务特征模型

从激励的角度，职务特征模型指出，要是一个人知道(对结果的了解)他个人(责任感的体验)在其关注(有意义的体验)的任务上完成得很好，那么，他会获得一种内在的激励。职务愈是具备这三个条件，员工的动机、绩效和满意感就会愈强，而旷工和辞职的可能性就会越小。正如上述模型显示的，职务维度与这些结果度量之间的联系，受到个人成长需要强度(员工对自尊和自我实现的需要强度)的中和与调整。也即，具有高度成长需要的员工，面对核心维度特征高的职务，在心理状态上要比那些只有低度成长需要的员工有更高程度的体验。而当这种心理状态存在时，高成长需要的员工也比低成长需要的员工，能作出更为积极的反应。

模型的寓意 职务的诸核心维度可以综合为一项单一的指标，图 11-13 所示的激励潜力得分(MPS)这一总得分高的职务，必须在导致人们体验到职务意义的三个要素上至少有一个取得高分，同时必须在自主性和反馈上都保持高分。根据职务特征模型，激励潜力总分高的职务，可以预见其对动机、绩效和满意感将会产生积极的影响，并使员工缺勤和离职流动的可能性降低。

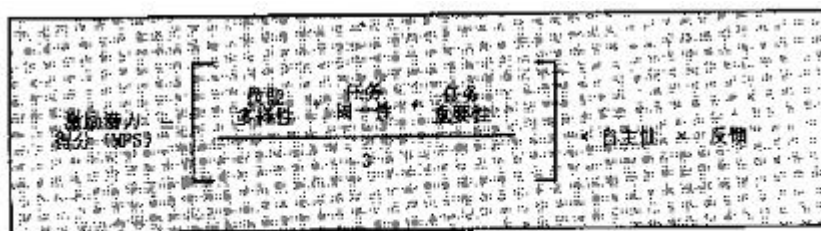


图 11-13 激励潜力得分计算

对管理者的指导 职务特征模型为管理者从事职务设计提供了具体的指导，见图 11-14。从该模型中推导出的如下建议，说明了职务设计中的一些变化将可能导致五个核心维度特征的改善。这些建议是：

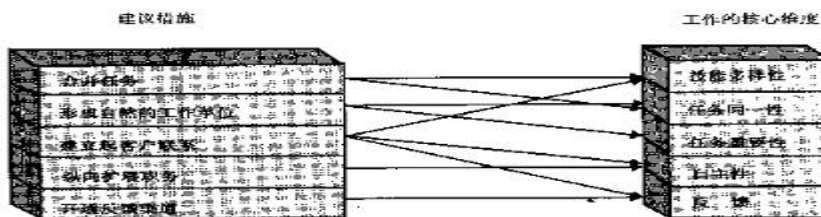


图 11-14 职务再设计指南

1.合并任务。管理者应当将现有的过细分割的任务组合起来，形成一项新的、内容广泛的工作。这将使技能多样性和任务同一性得到提高。

2.形成自然的工作单位。管理者应当将任务设计成一完整、具有同一性的、有意义的工作。这可使员工产生这项工作“归属于我”的感觉，鼓励员工将他们的工作视为意义重大的而不是无关紧要甚至令人生厌的。

3.建立起客户联系。顾客是员工所做出的产品或服务的使用者。要是可能，管理者应当建立起员工与他们的客户之间的直接联系。这可增加员工的技能多样性、自主性和绩效反馈。

4.纵向扩展职务。纵向扩展职务可使员工产生责任感，并掌握以往保留在管理者手中的控制权。它将使一项职务的“作业”与“控制”两方面间的分离得以部分地结合，从而增大员工的自主性。

5.开通反馈渠道。通过增进反馈，员工不仅能了解他们所从事的工作做得如何，还能知道他们的绩效是改善了、降低了还是保持在一定水平上。从理想的角度来说，员工应当在他们做工作的时候就得到直接的绩效反馈，而不是非经常性地从管理当局那儿得到一些反馈。

工作时间选择

职务设计选择的最后一项内容涉及工作时间安排。在北美国家，绝大多数人的工作是早上八九点钟从家里来到工作地点，按固定的时刻表每天大约干8个小时，每周5天作这样的重复。但未必就只能这样安排工作。根据劳动力市场的状况、所从事工作的种类以及员工的偏好，管理当局可能考虑采取4天的短工作周；弹性工作时间；或者职务分担方案。管理当局也可能考虑使用应急工或临时工，或者让员工通过电子通信手段在家里工作，等等。

压缩工作周 我们将压缩工作周(Compressed work week)定义为4个10小时的工作日所组成的工作周。虽然也有些实验采取了3日工作周或其他压缩工作周方案，但我们的注意力

主要放在4天、40个小时(简称4—40)的方案上。

赞成者主张，4—40方案对员工的缺勤率、工作满意感和生产率都会产生有益的作用。一些人认为，4日工作制能给员工提供更多的闲暇时间，减少上班往返时间的消耗，降低员工请事假的要求，使组织更容易雇佣到员工，并减少完成任务中诸如调整设备等时间的浪费。但是，也有人注意到了这一方案的潜在不利方面。其中包括工人的生产率在一个长工作日临近结束时会降低，对顾客与客户的服务会下降，以及在交货期要求延长一天的工作时间会遭到反对，并导致设备利用水平降低。

从管理当局的角度来看，也许4日工作制最说明问题的特征是，它似乎具有不同的短期和长期效果。刚开始推行时，紧缩工作周会取得其赞成者所宣传的许多有利结果，如更高的士气、更少的不满意、更低的缺勤和离职流动率，等等。但是，大约一年以后，这些优点有许多就逐渐消失。员工接着开始抱怨工作太疲劳，将工作与他们的个人生活协调好太困难(后者对职业女性尤成问题)。管理者也会发觉有许多弊病，如要求更严格的工作进度安排，经常需要对工作日中8小时之外的工作时间支付加班费，以及在协调工作方面通常存在一定的困难。而且，管理者仍然规定员工应该几点来上班、几点下班，因此紧缩工作周方案并没有给工人增加多少自由，尤其是在挑选他们适合的工作时间方面。

可见，压缩工作周并不是解决标准化工作中存在问题的灵丹妙药。不过，有人建议，借助于弹性工作时间，可以使增加员工自由的良好愿望得以实现。

弹性工作时间 弹性工作时间(Flexible work time,通常也称作弹性工作制)，是要求员工每周工作一定的时数，但在限定范围内可以自由地变更工作时间的一种时间安排方案。

如图 11-15 所示，



图 11-15 弹性工作时间表

一天的工作时间由共同工作时间(通常5小时~6小时)和环绕其两头的弹性工作时间所组成。例如,不算1小时的午餐休息时间,核心的共同工作时间可能从上午9点到下午3点,而办公室开放时间实际为上午6时到下午6时。在共同工作时间核心区内,所有的员工都要求来到工作岗位,但在这一核心区段前后的剩余时间,员工们被准许作集中、灵活的安排。有些弹性工作制方案还准许累积额外的工作时间,从而每个月内可以腾出一整个自由日。

弹性工作制流传有多广?早在70年代初期,一些公司就实施了这种时间安排方案。到90年代初,大约40%的大公司采用了弹性工作制,其中包括埃特纳生命与灾害保险公司(Aetna life & Casualty)、埃冯产品公司(Avon Products)、杜邦公司和惠普公司等。

弹性工作制的效果如何呢?大多数证据都支持其有利的方面,如减少缺勤率、提高士气、增进工人的生产率等。例如,有一项研究发现,在所调查的公司中,弹性工作制使拖拉现象减低了42%;士气提高39%;生产率增加33%。对这种结果的解释是,弹性工作制可以使员工更好地根据个人的需要安排他们的工作时间,并使员工在工作时间安排上能行使一定的自主权。其结果是,员工更可能将他们的工作活动调整到最具生产率的时间内进行,同时更好地将工作时间同他们工作以外的活动安排协调起来。

当然,弹性工作制也是有其缺陷的,特别是对管理者工作的影响方面。比如,它会给管理者对核心的共同工作时间以外的下属人员工作进行指导造成困难,并导致工作轮班发生混乱。当某些具有特殊技能或知识的人不在现场时,它还可能造成问题更难以解决,同时使管理人员的计划和控制工作更为麻烦,花费也更大。另外,必须记住,有许多工作并不宜转换为弹性工作制的。例如,百货商店的营业员、办公室接待员、装配线上的操作工,这些人的工作都与组织内外的其他人有关联。只要这种相互依赖关系存在,弹性工作制通常就不是一可行的方案。

**职务分担** 职务分担(Job sharing)方案是最近在工作时间安排上的一大创新。它允许两个或更多的员工分担原来一周40个小时的工作。这样,比如,一个人可能从上午8点干到12点,另一个人从下午1点~5点接着干这份工作。

因为职务分担是比弹性工作制更新近出现的一种想法,其应用相对还较为少见,但它目前已吸引了一批日益增多的追随者。据统计,大约有16%的美国工商企业准允实行职务分担方案;11%已经实际制定了职务分担计划。

管理当局为什么会赞成职务分担的想法?因为它使组织可以在一个既定岗位上吸收更多人的才干,并招聘到不可能提供全日制服务的熟练人员。比如,退休人员和有学龄儿童的员工,对于全日制岗位的要求可能不太适应,但却可以承担与其他人一起分担这项职务的工作。此外,职务分担还能促进生产率的提高,因为职务分担者通常比正常的全日制员工具有更好的出勤记录。正如东北公用事业服务公司(Northeast Utilities Service Co.)一位高级经理观察到的,全日制员工极少整天都能全力以赴地工作,而两个工作分担者却常常能提供各自4个小时的“满负荷工作”。应急工 面临动态环境的组织需要灵活地配备员工。这一原因解释了为什么越来越多的组织都在使用应急工(Contingent workers)——临时工和零工,来补充组织的固定工队伍。例如,德尔塔航空公司(Delta Air Lines)8%的员工队伍是由那些知道自己的工作只是临时性的员工组成的。在苹果计算机公司(Apple Computer),这一比例大致为17%。通过使用应急工,像德尔塔和苹果这些公司得以在业务繁忙时期增加生产,并在业务淡季时避

免裁员这一棘手的问题，以及由此产生的不好的公众影响，同时又保持了其核心的固定工队伍的稳定和精干。这样，应急工的使用可以给管理当局带来应变能力的大幅度提高。而应急工作反过来又满足了员工对自由和工作多样性的需要。从不利的方面看，对于要求稳定的固定工作的人来说，应急工的地位可能于士气不利，甚至可能被视为是劳动力队伍中的二等员工。应急工目前在美国劳动力队伍中占据 25% 的比例，其数字正以每年 20% 的速度在增加。应急工可以是非熟练的零散工人和办公室临时工，但也可以包括计算机设计人员、会计师和律师这些职业人员，而且后者的人数正在不断增加。只要管理当局需要设法提高其组织的灵活性，那么我们就有望看到更多的组织建立起“双轨”就业系统——一个小的核心固定工队伍，同时辅之以一个不断胀缩变化的应急工备用队伍。

电子通信 计算机技术为管理者安排工作开辟了又一个可行的选择。这一选择就是让员工通过电子通信(Telecommuting)在家里工作。现在，许多白领工作可以在家里进行——至少从技术上说可以这样。因为借助于调制解调器，一个员工可以将家庭电脑与其工作伙伴及管理者的家庭电脑联结在一起。

在美国，目前大约有 550 万人利用电子通信开展一些活动，如通过电话线接收订单，填写报表及其他表格，以及进行信息处理和分析等。作为一个方案，主动为员工提供电信手段的大公司包括有莱维·斯特劳斯公司(Levi Strauss)、太平洋贝尔公司(Pacific Bell)、美国电话电报公司、国际商用机器公司、强生公司、美国捷运公司和 J·C·彭尼公司等。

从员工的角度来看，利用电子通信有两大益处：一是减少了在繁华市区交通的时间耗费和心理压力；另一是提高了处理家庭问题的灵活性。但这一工作安排方案也可能给员工带来新的问题。例如，他们是否会为失去正规办公所提供的日常社会交往而感到遗憾？他们是否会在提薪和晋职这类问题上受到更少考虑？是否不常被看见就意味着不常被重视？对这些问题的回答，是决定电子通信是否在将来进一步得到推广应用的一大关键。

管理中的道德困境

组织是否在剥削应急工

应急工为管理当局提供了更大的灵活性——但这对应急工本身构成了多大的代价呢？对应急工迅速增长的需要，对某些工人来说，是一件值得庆幸的事，因为它为需要仅仅做些零工活的人带来了更多的机会。但是，作为随时听候处置的工作人员，这种地位并不是每个人都一定喜欢的。美国劳工统计局(Bureau of Labor Statistics)的资料指出，有 380 万零工宁可从事全日制工作，只是他们找不到这份工作。

应急工在工资福利方面经常遭受不好的待遇。从平均水平来看，他们挣的钱要比固定工少 40%。零工中有 70% 的人不享有雇主提供的退休金计划；42% 没有得到医疗费保险。使用应急工的组织是否以剥削这些工人来降低成本呢？这些组织是否在将它们的责任推卸给那些应急工和整个社会？是否应该制定出联邦立法来确保零工们享受到最低限度的小额津贴(Fringe benefits)？对这些你是怎么想的？

全面质量管理与组织结构

本章和前一章介绍的一些概念，现已成为全面质量管理(TQM)运动的重要内容。这些概念包括纵向变异、劳动分工和分权化等。

TQM 活动的一个共同的特征，是降低组织的纵向变异。通过拓宽管理跨度和实现组织扁平化，管理当局得以减少管理费用开支，并增进组织纵向的交流。

TQM 的第二个共同特征是减少了劳动分工。强调专业化的高度劳动分工，形成了一种“你我对立”的情绪，不利于组织中的合作与横向沟通。而 TQM 活动开展的结果，则促进了工作的丰富化和跨专业职能界限的工作团队的更多使用。

最后，TQM 强调分权化的决策。职权和职责尽可能地向下委让，并尽量接近于顾客。其理由自然是，TQM 的成功决定于对顾客需求的变化作出迅速而持续的反应。

这些结构变革的效果，可以阿莫科生产公司(Amoco Production Co.)的例子来加以说明。该公司是芝加哥石油巨人的一家子公司，认识到它的矩阵结构(在一系列职能单位基础上还有六个跨职能管理部门)已变得十分笨拙。例如，地质学家得花上其近于 40%的时间参加委员会会议，以便获准勘探石油，而本来他们早就该开始石油勘探行动了。因此，阿莫科公司的管理当局对组织进行了改组。他们撤销了三个层次的管理部门，取消了职能型层级设置。工人被组合到一个大约 500 人的单位中，内部再按以多种方式约束的工作团队进行组织，并给予相当大的决策权力。一个单位领导注意到，“我们正以同样数目的职业专家和更少的管理人员，寻找到更多的石油，取得更好的经济效益。”

## 管理学

### 04 IV 篇 组织

#### 02 11 章 组织与职务设计选择

#### 06 全面质量管理与组织结构设计

本章和前一章介绍的一些概念，现已成为全面质量管理(TQM)运动的重要内容。这些概念包括纵向变异、劳动分工和分权化等。

TQM 活动的一个共同的特征，是降低组织的纵向变异。通过拓宽管理跨度和实现组织扁平化，管理当局得以减少管理费用开支，并增进组织纵向的交流。

TQM 的第二个共同特征是减少了劳动分工。强调专业化的高度劳动分工，形成了一种“你我对立”的情绪，不利于组织中的合作与横向沟通。而 TQM 活动开展的结果，则促进了工作的丰富化和跨专业职能界限的工作团队的更多使用。

最后，TQM 强调分权化的决策。职权和职责尽可能地向下委让，并尽量接近于顾客。其理由自然是，TQM 的成功决定于对顾客需求的变化作出迅速而持续的反应。

这些结构变革的效果，可以阿莫科生产公司(Amoco Production Co.)的例子来加以说明。该公司是芝加哥石油巨人的一家子公司，认识到它的矩阵结构(在一系列职能单位基础上还有六个跨职能管理部门)已变得十分笨拙。例如，地质学家得花上其近于 40%的时间参加委员会会议，以便获准勘探石油，而本来他们早就该开始石油勘探行动了。因此，阿莫科公司的管理当局对组织进行了改组。他们撤销了三个层次的管理部门，取消了职能型层级设置。工人被组合到一个大约 500 人的单位中，内部再按以多种方式约束的工作团队进行组织，并给予相当大的决策权力。一个单位领导注意到，“我们正以同样数目的职业专家和更少的管理人员，寻找到更多的石油，取得更好的经济效益。”

# 管理学

## 04 IV 篇 组织

### 02 11 章 组织与职务设计选择

#### 07 本章提要

1. 职能型结构是将相似或相关职业的专家们组合起来。它通过让具有共同技能的人在一起工作，取得了专业化和规模经济的优势。
2. 分部型结构是由自治的单位组成的，各单位管理者都对某种产品或服务负完全的责任。不过，这些单位在其分部型框架结构内部通常按职能型结构来组织，这样分部型结构就常常内含着职能型结构。
3. 简单结构是一种低复杂性、低正规化和职权集中在一个人手中的结构。它在小企业中得到广泛应用。
4. 通过将职能部门专家们分配到一个或多个由项目经理领导的项目中工作，矩阵结构综合了职能部门化和产品部门化的优点。因此，它同时具有专业化和高责任感的两方面优点。
5. 网络结构近年来的流行，是因为它具有高灵活性。它允许管理当局以最低限度的资源投入开展制造、分销、营销或其他关键的业务经营活动。
6. 有机的附加结构设计使组织在保持总体的机械式结构的同时，获得了灵活的应变能力。
7. 职务专业化关心的是，将职务划分为细小的任务；职务扩大化正好相反，它通过增大职务范围而使之得到横向扩展。与职务扩大化相似，职务丰富化也扩展了职务的内容，但它是纵向扩展而不是横向扩展，即通过给予员工更大的对其工作的控制权，从而增加职务的深度。
8. 职务特征模型中的职务核心维度是技能多样性、任务同一性、任务重要性、自主性和反馈。
9. 弹性工作制的主要优点是，给予了员工更大的自由。它使得员工可以去完成工作外的活动而不致造成缺勤。另外，它促使员工可以更好地将工作的时间安排与他们个人的生产率周期结合起来。弹性工作制的主要缺点是，它对管理者造成了协调的困难。
10. 全面质量管理促进了降低纵向变异、减少劳动分工以及分权化的决策。

# 管理学

## 04 IV 篇 组织

### 02 11 章 组织与职务设计选择

#### 08 复习与练习

##### 复习题

1. 说明职能型结构和矩阵结构各自是如何可能产生组织中的冲突？
2. 简单结构为什么不适用于大型组织？
3. 管理当局何时应选用：
  - (1) 矩阵结构？

(2)网络结构?

(3)任务小组?

4.以职务特征模型来对职务扩大化与职务丰富化作比较。

5.描述一项职务是如何得到丰富化的?

6.管理者为什么会选择职务分担方案?

7.将压缩工作周与弹性工作制作比较,它们各自有哪些优缺点?

8.如果你是一位管理者,为什么你可能反对给你的下属提供弹性工作时间?

9.为什么能找到固定工作的职业人员会喜欢作为应急工就业?

10.为什么电子通信被证实为实践上可能却不如理论上适用?

讨论题

1.一个组织可以没有结构吗?

2.分部型、简单型和矩阵型,哪一种结构设计你最愿意在其中工作?哪一种又最不愿意呢?为什么?

3.你是以小组来学习呢,还是独自学习?你觉得哪一种更为有效?将你的答案与 90 年代的工作设计联系起来。

4.确定你熟悉的两项工作:一项是你认为自己喜欢继续做下去的;另一项是你不会愿意去做的。试用工作特性模型对它们加以比较。同时,以社区标准对它们的酬劳和声望作一比较。你认为酬劳和声望与激励潜力得分高之间存在正相关关系吗?

5.“一位管理者在组织工作职能上做些什么,取决于他或她所处的组织层次。”请对此进行讨论。

自我评估练习

内容丰富化的职务对你合适吗?

提示:人们喜欢或不喜欢什么样的职务是各不一样的。下面的表 11-2 中列示了 12 对职务,请在每一对职务中标明你喜欢哪一类。这里假定该项职务有关的其他方面都相同——以使你专心致志地考虑所列示的每对职务的具体特征。如果你最喜欢左栏(A 栏)的职务,请在中点左边的空格处标明你喜欢的程度。反之,要是你最喜欢右栏(B 栏)的职务,就在中点右边的空格处作一选择。当你觉得该对的两类职务都对你具有同等的吸引力或缺乏吸引力时,你可以选择中点这一格,但应尽量避免作这种选择。

表 11-2

A 栏 B 栏

- 1.不具有或只有很少挑战性的职务 使你与工作伙伴们完全隔离的职务
- 2.酬劳高的职务 有相当的创造和创新机会的职务
- 3.经常要求你作出需要决策的职务 有许多合得来的人一起共事的职务
- 4.在一个不稳定组织中很少提供 很少有机会参与你工作有关的决策的职务 工作保障的职务
- 5.工作表现优秀的人获得更大责 忠于组织的资深员工获得更大责权的职务 权的职务
- 6.有一个常爱挑剔的主管的职务 不要求你使用多少才能的职务
- 7.高度常规化的职务 你的同事们并不很友善的职务
- 8.有一个尊重你、善待你的主管的职务 不断提供机会让你学习新的、有兴趣的东西的职务
- 9.给你充分机会发展自己的个性的职务 提供许多假期和小额优惠的职务
- 10.你很有可能被暂时解雇的职务 很少有从事挑战性工作机会的职务
- 11.很少有自主权和独立性去按你 工作条件极差的职务所想的方式做事的职务

12.提供非常令人满意的团队活动的职务 能充分发挥你的技术和能力的职务快速反应练习

卡帕雷利货运公司

送至：麦克·威尔金斯，人力资源董事

发自：里科·卡帕雷利，总裁

主题：卡车驾驶员的高流动率问题

我刚看完年度员工态度调查结果的报告。我觉得，这份报告对于帮助我们了解驾驶员的高流动率问题有重要的参考价值。

正如我们多次讨论过的，30%~35%的年流动率未免太高了。我们现有 90 名驾驶员中只有 17 人在这工作过 2 年以上。寻找和培训顶替者，需要花费我们许多钱。客户们也说，他们怎么老是同我们公司的新驾驶员打交道。而我们的竞争对手只有 10%~15%不等的流动率。我们知道，公司的酬劳是比较高的。事实上，这次调查结果也显示，并没有多少人对金钱收入存有抱怨。我们驾驶员抱怨最多的是，他们觉得工作枯燥无味、不断重复。他们来上班后就是看当天的工作计划安排，找到已装好的卡车，然后按照调度员发出的指令完成他们的货运任务。

我认为，我们需要对驾驶员的职务进行重新设计。我想让你准备一份简短的报告，说明我们可以对他们的职务作些什么样的重组。我们要让他们的职务变得不那么枯燥乏味，但不能影工作效率。你有什么好主意？

案例应用

马格纳国际公司

马格纳国际公司(Magna International)是北美 10 大汽车配件制造厂之一。这家加拿大公司生产有 4 000 种零配件——从飞轮到挡泥板，什么都有。它近乎为所有在美国设有工厂的大汽车制造商都提供配件。比如，它是克莱斯勒汽车公司的最大配件供应商。

马格纳的高层管理当局长期以来力求保持公司一种松散的结构，并给予各单位管理者充分的自主权。在 80 年代中期，该公司拥有 1 万多名员工，年销售额近 10 亿加元。员工们被组织到 120 个独立的企业中，每个企业都以自己的名义开展活动，但只设有一个工厂。马格纳公司的宗旨是，使各单位保持小规模(不超过 200 人)以鼓励创新精神和将责任完完全全地落实到工厂经理身上。当某个工厂揽到了超过其能力所能处理的业务，马格纳公司不是扩大该工厂的规模，而是重新配置这一套生产设施，开办一个新的企业。

这种结构在整个 80 年代运作得相当好。10 年内，总销售额增长了 13 倍。工厂经理们以接近完全自治的方式，大胆地扩展他们的业务。其动机呢？他们不仅分享自己工厂的盈利，而且还包括从他们业务中分离出去的新建企业的盈利。这样，不用公司出面干涉，工厂经理们就会主动设立新厂，向外举债，并与底特律的汽车制造商签定供货合同。

但泡影在 1990 年破灭了。那时，汽车的销售量大幅度下降。受扩张动机驱使的马格纳管理者给公司带来了 10 亿美元的新债务。1990 年，马格纳公司的销售额为 16 亿美元，而亏损达到了 1.91 亿美元。公司眼看就要倒闭了。1991 年 1 月份，马格纳公司的股票价格跌到了每股 2 美元。

然而，马格纳公司并没有破产。其高层管理当局采取了措施，挽救了公司的命运。公司出售或关闭了近一半的工厂，将收回的现金用于清偿债务。留下的工厂都是最新、小型、高效、灵活的。公司管理当局还成功地使其生产的配件在福特的“金牛座”牌(Taurus)和丰田的“皇冠”牌这些流行轿车上获得更多的使用。到 1992 年，马格纳公司的销售额增加到 20 亿美元，盈利达 0.81 亿美元。公司的股价已经回升到每股 26 美元以上。其高层管理当局声称，公司现在比 80 年代的业务更为集中，更重视控制，并禁止新的举债行为。

问题：

- 1.利用前一章介绍的结构概念，描绘马格纳国际公司在 1985 年和 1992 年的组织结构。
- 2.马格纳并不是唯一的一家对其组织结构进行了变更的公司。还有许多公司，甚至包括国际商用机器公司这样的大公司，也正在放弃官僚行政机构而创设结构松散的、独立的企业单位。这是为什么？
- 3.马格纳公司的案例对于创设由独立企业联盟组成的结构有些什么启示？

## 管理学

### 04 IV 篇 组织

#### 03 12 章 人力资源管理

##### 01 学习目的和范例

学完本章后，你应当能够：

- 1.描述人力资源管理的过程。
- 2.讨论政府法规对人力资源决策的影响。
- 3.区分职务说明与职务规范。
- 4.对比招聘与解聘方案。
- 5.解释人员甄选中效度与信度的重要性。
- 6.描述各种不同职务所适用的人员甄选手段。
- 7.确定培训的各种方式。
- 8.阐述六种绩效评估方法。
- 9.概述职业生涯五个阶段。
- 10.说明由工会代表劳工集体的劳资谈判过程。
- 11.说明人力资源管理实践如何促进劳动力队伍的多样化。
- 12.解释性骚扰问题为什么日益引起管理当局的关注。

##### 范 例

微软公司(Microsoft Corp.)正成为 20 世纪后期企业经营成功的一个典范。创建于 1975 年的这家个人电脑软件制造商，经历了前所未有的成长。以其销售额为例，1990 年为 12 亿美元；1991 年达到了 18 亿美元；1992 年尽管面临经济不景气，销售额仍然增加到 27 亿美元。股票市场上当前对微软公司的估价，要比通用汽车公司和国际商用机器公司都高。微软公司的成功使它的创建者比尔·盖茨(Bill Gates)成为美国的首富。

但微软公司是一个知识密集的企业，它的持续成长，依赖于一个稳定的充满智慧和激情的员工队伍。正如公司的一位高级副总裁最近指出的：“你不可能使用低水平的编程员编制出伟大的计算机程序。”1989 年，公司的工资单上共有 4 000 名员工。到 1992 年，员工人数超过了 1 万人。填补公司员工配置需要的任务真是非常艰巨。举个例子来说，最近 1 年，微软公司招聘员共审阅了 12 万多份简历，举行了 7 400 次面谈，终于增聘了 2 000 名新员工。发现和选聘最优秀的人才，是微软公司的首要任务。当比尔·盖茨被问到他过去几年为公司所做的最重要的事时，他回答说：“我聘用了一批精明强干的人。”

微软公司是如何发现和选聘人员的？负责招聘者每年要访问 130 多所大学。申请者在汇集到西雅图外的公司总部前，可能已在校园内接受了多次考察。到总部后，他们要花 1 天时间与公司中从各部门来的至少 4 位考官进行面谈。面谈的问题侧重于应聘者的创造力与

解决问题的能力，而不是具体的程序编制知识。而且，微软公司的薪金倾向于较低，通常每周要工作 60 个~80 个小时。因此，公司寻找的是那些重视价值实现而不是报酬多少的人。当然，了解情况的应聘者知道，公司为表现卓越的员工提供的股票期权，已经使这些人中的 2 000 余人成为百万富翁。

微软公司的人员选聘过程，明显地是行之有效的。这家公司已经赢得了良好的声誉，招聘到许多美国的杰出青年工程、营销和管理人才。实践是最好的检验标准。微软公司的成长记录已经有力地证明了其人员选聘过程的效果。

正如微软公司的例子所说明的，一个组织的素质高低，在很大程度上是其所聘用和保有的人员素质的一种总括反映。得到并保持能干的员工，是每个组织取得成功的关键所在，而不管这一组织是刚建立的还是已经运用多年了。因此，任何管理者在组织工作职能中的任务之一，就是选配人员，也即将合适的人配备到合适的岗位上。

## 管理学

### 04 IV 篇 组织

#### 03 12 章 人力资源管理

##### 02 管理者与人事部门

有些读者可能会想：“的确，人事决策十分重要，但它们不是由人事部门的人员作出的吗？”这结决策并不是所有的管理者都涉及的。

确实，在大型组织中，人力资源管理(HRM)包含的许多决策活动经常是由人事或人力资源开发的专家们负责作的。然而，并非所有的管理者在其中工作的组织都有正式的人事部门，即便是那些设有正式人事部门的组织，其管理者仍然需要从事一些人力资源活动。

小企业的管理者是他们个人必须频繁地进行招聘工作而没有人事部门协助的最典型例子。但即便是上亿元营业额的公司，其管理者也都涉及诸如提出增补人员要求、审阅申请表、与申请人面谈、培训新员工，以及为下属提供职业发展建议等活动。不论组织是否设立人事部门，每个管理者都身处其所主管的单位的人力资源决策中。

##### 人力资源管理过程

图 12-1 介绍了一个组织人力资源管理过程(Human resource management process)的重点要素。它所反映的九项活动或步骤(图中以阴影框来表示)，如果得到妥当实施，可以使组织配备到能干的高绩效员工，这些人将在一段较长时期内保持良好的绩效水平。

这前四个步骤分别是：人力资源规划、通过招聘增补员工、通过解聘减少员工，以及进行人员甄选。经过这四个步骤，你就可以确定和选聘到有能力的员工。一旦你选聘了能胜任的员工，你还要帮助他们适应组织并确保他们的技能和知识不断得到更新。这些需要通过定向和培训来达到。人力资源管理过程的最后步骤用来识别绩效问题并予以改正，以及帮助员工在整个职业历程中保持较高的绩效水平。这所包括的活动就是评估和职业发展。另外，当员工参加工会时，还要考虑劳资关系。

应当注意，图 12-1 所示的整个人力资源管理过程是受到外部环境影响的。我们在第 3 章已经详细讨论了环境对管理活动所施加的限制。这些限制因素对人力资源管理的作用可能最为强烈。因此，我们在具体分析人力资源管理过程的九个步骤之前，需要简要地考察一下环境力量是如何影响该过程的。

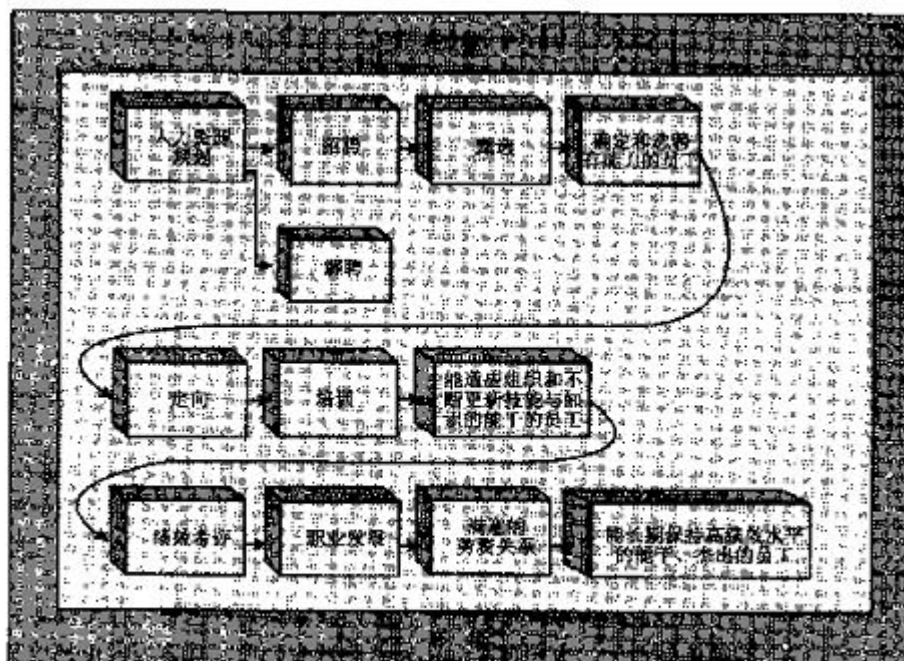


图 12-1 人力资源管理过程

## 管理学

### 04 IV 篇 组织

#### 03 12 章 人力资源管理

##### 03 重要的环境力量

有若干环境力量对组织的人力资源管理活动产生冲击。例如，美国大约有 16% 的员工参加了工会。在成立工会的组织中，许多关键人事决策都受到集体讨价还价后的协议规定的限制。这种协议通常对人员招聘来源、雇佣、晋升和辞退标准、培训选拔条件，以及惩戒处分等事项都作出限定。但没有任何环境的限制能与政府法律和条例的影响相提并论。

本世纪 60 年代以来，联邦政府颁布了许多法律和条例大大地增强了它对人力资源管理决策的影响，见表 12-1。由于这些立法，今天的雇主们必须确保对工作申请者和现职员工都提供平等的就业机会。例如，关于谁将被聘用、哪个员工将被推选参加管理培训计划等这些决策，都必须在不受种族、性别、宗教、年龄、肤色或原籍国别等影响下作出，例外的情况只能发生于要求具备博纳菲德职业资格(Bona fide occupational qualification, BFOQ)的场合——诸如性别、年龄或原籍国别等，可以用来作为招工依据的标准，只要这些能明确地得到证明是与工作真正关联的(拉丁文 bona fide 的原意就是“真正的”意思——译者注)。这点解释了为什么今天的航空公司雇佣两种性别、不同年龄的机组人员。而在 60 年代初期，航空公司几乎毫无例外都雇佣那些年轻、迷人的女性当空中小姐。但年龄、漂亮和温柔并不是这项工作的 BFOQ 标准，因此这种做法得到了纠正。

表 12-1 美国联邦政府颁布的与人力资源管理有关的主要法律和条例

年份 法律或条例 说明

1963 平等工资法案 禁止同种工作因性别不同而存在酬劳差别

1964(1972 年修订) 民权法案，第 7 条款 禁止种族、肤色、宗教、原籍国别或性别方面的歧视

1967(1975 年修订) 就业中的年龄歧视法案 禁止对 40 岁~65 岁的员工存有年龄歧视

1973 恢复就业资格法案 禁止对身体或精神方面的残疾存有歧视

1974 隐私权法案 给予员工有关其个人材料的信函查阅的

法定权力

1978 孕期歧视法案, 第 7 条款 禁止因怀孕单方面原因解雇妇女, 并保护其产假期间的工作安全

1978 强制退休法案 禁止强制性地让 70 岁以下的员工大部分退休

1986 移民改革与控制法案 禁止非法雇佣外国人和与移民相关的不正当雇佣行为

1988 测谎器保护法案 限制雇主使用测谎器

1988 工人调整与再培训通知法案 要求雇主在关闭工厂或大批裁员前 60 天发出通知

1990 美国人对待残疾法案 禁止雇主歧视有身体或精神残疾或慢性病的人

1991 1991 民权法案 重申和强化禁止歧视, 允许个人对有意歧视案

件进行惩罚性补偿费起诉

许多组织还制定出确认行动计划(Affirmative action programs), 确保形成使受保护团体(如非白种人和女性)的成员, 在就业、提升和留职方面的地位得到增强的决策和实践。

也就是说, 组织不仅要戒除歧视的行为, 还要主动地寻找办法提高受保护团体成员的地位。组织为什么采取这种主动的姿态?从伦理方面看, 它们具有改善受保护团体成员地位的社会责任。再从经济方面看, 组织一旦遭到歧视指控, 要进行防卫的成本将是巨大的。例如, 西尔斯公司一度被平等就业机会委员会告发, 其过去的招工行为对女性存有歧视, 为此, 罗贝克用了 12 年时间, 花费 0.2 亿美元的法律费和 250 名的专职人员, 终于成功地为自己作了辩护。

我们可以得出一个结论, 即管理人员并不能完全自由地选择他们将雇佣、提升或者解雇何人。法律条例在有力地促进组织减少歧视和不正当就业行为的同时, 也降低了管理当局对人力资源决策的自由度。

## 管理学

### 04 IV 篇 组织

#### 03 12 章 人力资源管理

##### 04 人力资源规划

人力资源规划(Human resource planning)是管理当局为确保在适当的时候, 为适当的职位配备适当数量和类型的工作人员, 并使他们能够有效地完成促进组织实现总体目标的任务的这样一个过程。通过人力资源规划, 可以将组织的目标转换为需要哪些人员来实现这些目标。

人力资源规划过程可以归纳为三个步骤: (1)评价现有的人力资源; (2)预估将来需要的人力资源; (3)制定满足未来人力资源需要的行动方案。

当前评价

管理当局首先要对现有人力资源的状况作一考察。这通常可以开展人力资源调查的方式进行。在计算机系统高度发达的年代, 对于绝大多数组织来说, 要形成一份人力资源调查报告并不是一项困难的任务。这份报告的数据来源于员工填写的调查表。调查表可能开列姓名、最高学历、所受培训、以前就业、所说语种、能力和专长等栏目, 发给组织中的每一个员工。此项调查能帮助管理当局评价组织中现有的人才与技能。

当前评价的另一内容是职务分析(Job analysis)。人力资源调查主要告诉管理当局各个员工能做什么，职务分析则具有更根本的意义。它定义了组织中的职务以及履行职务所需要的行为。例如，在博伊斯-凯斯凯德公司(Boise Cascade)中工作的第三级的采购专业人员，其职责是什么？其工作取得合乎要求的绩效，最少需要具备什么样的知识、技术与能力？对第三级采购专业人员与对第二级采购专业人员或者采购分析员的要求，都有些什么异同之处？这些是职务分析能给予回答的问题。职务分析将决定各项职务适合的人选，并最终形成职务说明书与职务规范。

有几种方法可用来进行职务分析。(1)观察法，直接对员工的工作进行观察或拍成录像。(2)面谈法，逐个地或以小组形式与员工交谈。(3)调查问卷法，让员工在一份列有长长的可能任务项的所设计问题上，将他们工作中所执行的任务标出或予以排列。(4)举行技术讨论会，由“专家们”(通常是对某项工作具有详尽了解的监管人员)确定职务的具体特征。(5)让员工们将其每天的活动在日记或记事本上记录下来，以供复阅，并整理成职务活动说明材料。

采用以上一种或几种方法收集到有关材料后，管理当局就可着手拟订职务说明书(Job description)和职务规范(Job specification)。前者是对任职者需做些什么、怎么做和为什么要做的书面说明，它通常能反映职务的内容、环境和从业条件。职务规范则指明任职者要成功地开展某项工作必须拥有何种最低限度可以接受的资格标准，具体包括知识、技术和能力等方面为有效地承担职务所必需具备的起码条件。

职务说明书和职务规范是管理者开始招聘和挑选人员时应该持有的重要文件。职务说明书可作为向申请者详细描述该项职务之用。而职务规范可使管理者牢记该项职务任职者所必需具备的资格条件，从而可以帮助确定哪个候选人更为合适。

#### 未来评价

未来人力资源的需要是由组织的目标和战略决定的。

人力资源需求是组织的产品或服务需求状况的一种反映。基于对总营业额的估计，管理当局可能争取为达到这一营业规模而配备相应需要数量和结构的人力资源。在某些情况下，这种关系也可能相反，当一些特殊的技能为必不可少而又供应紧张时，现有的符合要求的人力资源状况就会决定营业的规模。例如，税务咨询公司就可能出现这种情况，它常发现经营机会远比自己所能处理的业务大得多。其扩大营业的唯一限制因素可能就是，该咨询公司能否雇佣和配备具有满足特定客户要求所必备资格的工作人员。不过，大多数情况之下是以组织总目标和基于此进行的营业规模预测作为主要依据，来确定组织的人力资源需要状况。

#### 制定面向未来的行动方案

在对现有能力和未来需要作了全面评估以后，管理当局可以测算出人力资源的短缺程度(在数量和结构两方面)，并指出组织中将会出现超员配置的领域。然后，将这些预计与未来人力资源的供应推测结合起来，就可以拟订出行动方案。可见，人力资源规划不仅为指导现时的人力配备需要提供了指南，同时也预测到了未来的人力资源需要和可能。

# 管理学

## 04 IV 篇 组织

### 03 12 章 人力资源管理

#### 05 招聘与解聘

管理者了解了他们现有的人事状况(是人员不足还是超员)以后,就可以着手针对此做事。要是组织中存有一个或多个职位空缺,他们可以根据职务分析得到的信息来指导招聘(Recruitment)即安置、确定和吸引有能力的申请者的活动过程。另一方面,如果人力资源规划中指明存在超员,管理当局则要减少组织中的劳动力供应,这种变动称作解聘(Decruitment)。

管理者何以找到拟聘用的潜在候选人?表 12-2 提供了一些参考。使用哪种招聘来源应根据当地劳动力市场、所配置工作职位的类型或层级以及组织的规模等来确定。

表 12-2 职务潜在候选人的主要来源

来源渠道 优点 缺点

内部搜寻 花费少;有利于提高员工士气;候选供应有限;不可能增加受保护团体选人了  
解组织情况 类中的员工比例

广告应征 辐射广;可以有目标地针对某一特定群体有许多不合格的应聘者

员工推荐 可通过现有员工提供对组织的认识;可能不会增加员工的类别和结构

基于推荐者的认真推举可能产生高素质的候选人

公共就业机构 正常费用或免费 通常为非熟练或受过很少训练的候选人

私人就业机构 广泛接触;仔细甄别;通常给予短期担保 花费大

学校分配 大量、集中的候选人 仅限于初入者级别的职位

临时性支援服务 仅满足临时的需要 成本高;通常限于常规或只需范围狭小的确定技能的工作

不考虑职位的类别和吸引力,通常在大规模劳动力市场上招聘要比小规模市场来得容易些。如果没有其他方面的特殊原因,像纽约和芝加哥这样的大型劳动市场,一般有更充足的劳动力供应。当然,这一论断有待得到失业率、工资水平和其他因素的纠正。但面对大型劳动力市场,招聘的努力可以着眼于当地进行——可通过报纸、就业机构、高等院校或现职员工推荐等渠道。

职位的类型或级别也会对招聘方式产生影响。一职位所要求的技能越高,或其在组织层级中的地位越高,那么招聘过程越需要扩展到地区或国家的范围来进行搜索。

招聘的范围和投入的力量也因组织规模不同而异。一般而言,组织越大,它就越容易吸引工作应聘者。而且,大组织内部有更大的候选人储备,可以从中挑选合适的人补充空缺职位,但最低层次职位例外。大组织还更容易被人注意到,且通常也具有声望。另外,大组织常常还被视为具有更大的晋升机会并提供更大的责权。

是否某些招聘来源优于其他渠道?或者更具体地说,是否有些招聘渠道会产生更优秀的候选人?回答是肯定的。大多数研究发现,员工推荐被证明是最好的一种。对这一发现的解释是合乎直观逻辑的。首先,现职员工推荐的候选人已事先经过了这些员工的筛选。因为推荐者对于职务和所推荐人选都较为了解,他们自然倾向于推荐更合该项职位的候选人。其次,现职员工通常会觉得他们在组织中的声望和所作的推荐质量不无关系,因此,只有当他们自信该项推荐不会影响自己的名声时才会主动推举其他人。

过去 10 年来,大多数美国大公司,以及许多政府机构和小企业,都在某种程度上被迫

采取了减员解聘行动。大规模裁减人员的主要原因，包括许多制造业行业走向衰退，市场需求发生变化，面临海外竞争，以及进行企业合并等等。

对于任一执行裁员任务的管理人员来说，解聘绝不是件令人愉快的事。但当许多组织不得不紧缩其劳动力队伍规模或对其技能构成进行重组时，解聘就成为人力资源管理活动的一个日益重要的内容。

杰出的管理者

斯坦公司的朱莉·斯塔希

朱莉·斯塔希(Julie Stasch)是芝加哥一大房地产开发商斯坦公司(Stein Company)的总裁。她 1976 年加入该公司，1991 年被提拔到该职位上。她的主要业绩中有一项是她在创设妇女就业发动令(FEI)中发挥的作用。

斯塔希对高薪和高技能要求的建筑工作中妇女人数的微弱感到很不满意。聘用者会头头是道地辩解说，尽管他们喜欢雇佣妇女，可工会里并没有这样级别的职业女性。工会则反驳说，尽管他们愿意吸收更多的妇女会员，但聘用者并不喜欢雇用妇女。与其诉诸法院寻求情况的改变，不如采取行动改变现状，斯塔希在公司的全力支持下于 1988 年创设了妇女就业发动会。该委员会由芝加哥商界及非营利性群体的 10 名有影响的妇女组成。委员会成员作为顾问人员，由斯坦公司支付薪水，负责鼓励妇女们去寻找高技能要求的建筑工作，帮助培训这些妇女，并与雇主们合作创建对妇女更为友好的工作场所。

通过斯塔希的努力，建造芝加哥 30 层高的拉尔夫·H·梅特卡夫联邦大楼的 500 名职员中有 85 人是女性，如美国灰泥板公司(U.S.Gypsum)总部大楼的建筑工人中女性占 75 人。另外，有 200 多名妇女正从事斯坦公司在芝加哥两大新工程(一个集贸中心和一座体育场馆)的建筑工作。

管理者可以采取哪些减员解聘方案?最明显地，可以解雇人。但其他的选择也许会对组织或员工产生更有利的结果。表 12—3 概括了管理人员的几种主要方案选择。

表 12—3 解聘选择

方 案 说 明

解 雇 永久性、非自愿地终止合同

暂时解雇 临时性、非自愿地终止合同；可能持续若干天时间，也可能延续到几年自然减员 对自愿辞职或正常退休腾出的职位空缺不予填补

调换岗位 横向或向下调换员工岗位；通常不会降低成本，但可减缓组织的劳动力供求不平衡

缩短工作周 让员工每周工作少一些时间；或者进行工作分担；或以临时工身分做这些工作

提前退休 为年龄大、资历深的员工提供激励，使其在正常退休期限前提早退离岗位

# 管理学

## 04 IV 篇 组织

### 03 12 章 人力资源管理

#### 06 甄选

不久前，一个刚取得会计专业学位的女大学生毕业生走进一家中等规模公司的人事部门寻找工作。当她走到了两扇门的前面，其中一扇门贴着标签“有大学学位的申请者”；另一

扇贴着“无大学学位的申请者”。她打开了第一扇门。可是，她马上又面对两扇门，一扇写着“成绩平均在 3 分以上的申请者”；另一写着“成绩不足 3 分的申请者”。自己的平均成绩在 3.6 分，所以她再次选择了第一扇门。她再次面对两扇门，分别写着“管理专业的申请者”和“非管理专业的申请者”。她获得的是会计学位，自然打开第一扇门——发现自己来到了街上。

尽管这则故事纯属虚构，但它说明了人员挑选过程的实质。人力资源规划确定了组织的人员短缺，并且开发了一批申请者以后，管理者需要采取一些方法对申请者进行甄别，以确保最合适的候选人得到这一职位。此方法称为甄选过程(Selection process)。

甄选的基础

甄选是一种预测行为，它设法预见聘用哪一位申请者会确保工作成功。这里“成功”意味着，按照组织用以评价人员绩效的标准衡量，能把工作做好。例如，为一销售职位配备人员，其甄选过程应当能够预见到哪位申请者会产生更大的销售额。而对一中学教师职位而言，应当能预见哪位申请者是最有效的教育者。

预见结果 现在我们考虑甄选过程将会产生的四种可能结果。如图 12—2 所示，其中两种结果说明决策正确；另两种结果说明决策错误。



图 12—2 甄选决策的结果

当选中的申请人被预见会取得成功并在日后的工作中被证实取得了成功；或者预见到某申请者将不会成功且如果雇用后也会有这样的表现时，我们说这一决策就是正确的。在前一种情况下，我们成功地接受了这个申请人；在后一种情况下，我们成功地拒绝了这位申请者。

要是我们错误地拒绝了一位将在后来工作中有成功表现的候选人或者错误地接受了后来表现极差的候选人，那么甄选过程就出现了问题。这些问题绝不是无足轻重的。30 年前，作出一项错误的拒绝，仅仅意味着组织要为此增加选聘费用，因为它不得不甄别更多的候选人。今天，甄选过程中的错误拒绝，可能会使组织留下被指控犯有歧视罪名的藉口，特别是当来自被保护团体的申请人被不符合比例地遭到拒绝的时候；另一方面，接受错误会给组织造成显著的成本费用，这包括员工的培训费用，因员工无能造成的生产成本上升或盈利机会丧失，以及解雇费和随后雇用和选聘新员工的费用，等等。因此，甄选活动的主要着眼点是，减少作出错误拒绝和错误接受的可能性，提高作出正确决策的概率。

效度 管理者所使用的任何甄选手段——如申请表、测试、面谈或履历调查等，都必须表示出效度(Validity)。也就是说，必须在甄选手段和有关工作标准之间存在确实的相关关系。例如，法律禁止管理当局将测试成绩作为甄选的一种依据，除非有明确的证据证明，这次测试得分高的人，一旦走上工作岗位，其表现将超过测试得分低的人。

这就给管理当局施予了一种压力，需要证明任何用以甄别申请者的甄选手段的使用必须与工作的绩效相关。管理当局可以对申请者进行智能测试，并使用测试结果帮助作出甄选决

策，但它必须做好准备，在受到挑战的时候，能够证明智能测试是一个具有效度的手段；也就是说，该项测试的得分与后来的工作绩效表现具有正相关的关系。

信度 除了具有效度外，某种甄选手段的使用还必须同时显示出信度。信度(Reliability)指明一种手段是否能对同一事物作出持续一致的测量。例如，假定一项测试具有信度，那么某个人的成绩就应当在相当一段时间内保持相对稳定，这里假设所测试指标的特性也相对不变。

信度的重要性是显而易见的。任何一种甄选手段，如果其信度很低，那么就不可能是有效的。这犹如你每天在一台不稳定的磅秤上测量你的体重。磅秤本身不具有信度(随机发生变化，每次你踩上去称，体重相差达 10 磅~15 磅)，这种测量的结果必然说明不了什么。因此，要使甄选手段成为有效的预测器，它就必须拥有可接受范围的一致性。

#### 甄选手段

管理者可以使用各种甄选手段来减少接受错误和拒绝错误的发生。常用的手段包括：应聘者申请表分析、笔试和绩效模拟测试、面谈、履历调查，以及某些情况下的体格检查等。我们下面就对各种甄选手段作一简要介绍，特别把注意力放在每种手段对预测工作绩效的效度上。在分析了这些手段的特点以后，我们还接着讨论其各自适用的场合。

申请表 几乎所有的组织都要求应聘者填写一份申请表。这可能只是一份让应聘者填上姓名、地址和电话号码的简表。另一极端则可能是一份综合性个人简历表，要求仔细地填写个人的活动、技能和成就。

经历方面相关的、硬性的、可证实的资料(如在中学毕业班的名次)可以作为某些工作绩效的具有效度的衡量标尺。另外，如果对申请表的栏目依据其反映工作相关性的程度进行适当的加权评分，那么它对于营业员、工程师、生产工人、地区经理、办公室职员和技术员这些多种类别的工作都可以构成一种有效度的预测手段。但通常地，申请表中只有一些栏目被证明具有效度，而且常常只对某些特定工作具有绩效预见功能。而使用标明权重的申请表格来挑选应聘者，不仅难度较大，花费也比较高，因为对各项具体工作所给予的权重都必须具有效度，并且必须经常进行审核修改，以反映时间推移中所发生的变化。

笔试 典型的笔试包括有智商、悟性、能力和兴趣等方面的内容。这些测试早就被作为一种甄别手段得到使用，尽管其流行强度也出现过周期性的变化。笔试在二次世界大战后的 20 年间非常流行。但是，在 60 年代后期以后，它跌入了谷底。笔试常被视为具有歧视性，而许多组织并不能验证所采用的笔试确实对工作有相关的效度。不过，从 80 年代后期开始，笔试又重新得到了重视。管理者日益清醒地认识到，不良的选聘决策代价很大，希望妥当设计的测试能使决策错误发生的可能性大大减少。另外，对某项工职务组织书面测试，其试卷设计和效度验证的费用也显著降低了。“10 年前”，一个人事决策机构的执行经理说：“要是雇主打电话来要我们出一套对销售人员或打字员进行笔试的测试题，我们会回答说需要 10 万美元佣金和 6 个月时间。现在我们只开价 6 000 美元，而且只需要几周的时间。”

有充分的证据证明，对智商能力、空间和机械能力、认知准确性和运动能力的测试，对工业组织中许多半熟练和非熟练的操作工作具有中等程度的效度。智商测试是监督职位的相当有力的工作预测器。不过，对于笔试也存有一种不间断的批评，即智商及其他测试指标可能在一定程度上与来自工作的实际业绩相脱钩。例如，智商测试的高分并不一定能很好地预见申请者会出色地完成计算机程序编制员的工作。这种批评导致了绩效模拟测试的更多使用。

绩效模拟测试 有什么更好的办法能在应聘者实际做一项工作之前就发现他是否具备相应的能力，比如麦道公司的技术文件写作职位的申请人能否编写公司的技术手册？对这类问题的逻辑思考引起了绩效模拟测试日益受重视。毫无疑问，对该项测试的热情归因于这样一个事实，即绩效模拟测试是基于职务分析资料作出的，因此自然应当比笔试更能满足工作表

现相关性的要求。绩效模拟测试所测验的是人的实际工作行为，而不其替代物。

最有名的绩效模拟测试方法有工作抽样和测评中心两种。前一方法适用于常规的职务；后一种更适用于挑选从事管理工作的人员。

工作抽样(Work sampling)法是给申请者提供一项职务的缩样复制物，让他们完成该项职务的一种或多种核心任务。申请者通过实际执行这些任务，将展示他们是否拥有必要的才能。管理当局借助于职务分析得来的资料对工作样本进行了仔细设计后，可以确定该项职务需要哪些知识、技术和能力，并将这些工作样本因素与相应的职务绩效因素匹配起来。例如，一项要求使用计算器进行计算的职务工作样本，就要求申请者做这些相似的计算。工作样本试验的结果，一般说来是令人满意的。它们几乎总会产生比悟性、个性和智商等项书面测试更好的效度。

绩效模拟测试的一种更为复杂的方法，特别适用于评价应聘者的管理潜能，通常称之为测评中心(Assessment Centers)法。它是由直线主管人员、监督人员及受过训练的心理学家组成一个测评中心，模拟性地设计出实际工作中可能面对的一些现实问题，让应聘者经受 2 天~4 天的测试练习，从中评价其管理能力。练习活动根据实际工作者会遇到的一系列可以描述的活动要素来设计，可能包括有与人面谈，解决出现的问题，小组讨论和经营决策博弈。

有关测评中心的有效性的证据，极为令人鼓舞。它们相当一贯地表现出预见后来在管理职位中工作表现的结果。尽管这一方法的使用成本并不低，但如果挑选了一位无效的管理者，其成本毫无疑问会更高。

面谈 面谈与申请表一样，几乎是普遍得到使用的一种人员甄选手段。我们中的许多人，并不是没有经过一次或多次面谈而得到一份工作的。富有讽刺意味的是，面谈作为一种甄选手段的价值，一直成为相当多的人辩论的主题。

面谈可以成为既有效度又有信度的甄选工具，但更经常地并不是如此。如果面谈设计和安排得很好，面谈者能坚持通常的提问，则面谈可以成为任职绩效的有效预测器。但大多数面谈的举行都不具备这些条件。一般的面谈(在非正式的背景对申请者提出一些主题多变的、基本上随机的问題)通常不会提供多少有价值的信息。

如果没有加以良好的组织并按标准化的方式进行，面谈可能潜伏着各种潜在的偏见和障碍。为说明起见，我们可以综合已有的研究结果而得到如下几点结论：

1. 先前对应聘者的认识可能影响面谈者的公正评价。
2. 面谈者通常对什么“合格的”应聘者持有固定的框框。
3. 面谈者倾向于支持与 he 或她持相同态度的应聘者。
4. 应聘者接受面谈的顺序会影响到评价。
5. 面谈中信息吐露的顺序会影响到评价。
6. 反面信息会不适当地得到更多的重视。
7. 面谈者经常在面谈的头四五分钟内对应聘者作出适合与否的判断。
8. 面谈者经常在作出结论后的几分钟内忘记面谈的多数内容。
9. 面谈对于决策应聘者的智力、动机强度和人际技巧方面具有更大效度。

管理者可以做些什么，以使面谈更有效度、更为可信？我们提出如下具体建议：(1)对所有应聘者设计一些固定的问题；(2)取得对应聘者面谈的工作有关的更详细信息；(3)尽量减少对应聘者履历、经验、兴趣、测试成绩或其他方面的先前认识；(4)多提问那些要求应聘者对实际做法给予详尽描述的行为问题(比如，给我举个你需要惩戒一个员工的具体例子，告诉我你会采取什么行动，行动的结果会怎样)；(5)采用标准的评价格式；(6)面谈中要做笔记；(7)避免短时间面谈造成过早形成决策，如此等等。

履历调查 履历调查有两种形式：申请资料核实和参考查询。前一种形式已被证实是获取人员甄选有关信息的一个有价值的渠道，但后一种形式基本上无任何价值。让我们对它们

作些简单介绍。

有几项研究证明，对申请表中填写的“事实”进行核实是有益的。有相当大比例的职务聘者(15%以上)对他们的就业日期、职务头衔、过去薪金或离开原工作岗位的原因夸大其词或叙述不准。因此将这些申请表上的硬性资料与其原来的雇主作一核对，就是一种有意义的行为。

参考查询也为许多组织所采用，但其效果很难得到验证。不管它是工作还是个人相关的，参考查询对于人员甄选决策很少能提供有效度的信息。雇主担心给自己带来法律上的麻烦，通常不愿意对其先前的雇员的工作表现提供公正的评价。事实上，有项调查发现，只有 55% 的人力资源经理“总是”会对其先前雇员后来的可能雇主提供准确的参考材料。而 7% 的人说，他们不会提供准确的参考材料。另外，个人的喜恶也会对所作推荐意见产生强烈的影响，因此个人的说词很可能只是带有偏见的信息。我们中谁没有三朋四友会以赞扬的口吻，谈及你的诚实，你的工作习惯，主动态度，以及你的知识和技能呢？

体格检查 对于某些具有体力要求的职务，体格检查具有一定的效度。但在今天，它只包括相当小比例的职务了。几乎在所有的情况下，体格检查都成为只是为健康保险而作的，因为管理当局要设法减少组织对雇员受雇前的伤害或疾病的保险开支。

必须小心注意的是，需要确保体力方面的要求确实是职务相关的，而不存有歧视。有些体力要求可能将某些残疾人排除在外，而这一要求事实上并不会对职务绩效产生影响。

何种甄选手段何时最有效

许多甄选手段对于管理者作出人员选择的决策只有有限的价值。而了解每一种甄选手段的优缺点，可以帮助你决定何时应当使用何种手段。我们提供如下建议来指导你对甄选手段的选择。

因为甄选手段的效度是因职务种类不同而异的，你只能选用那些对特定职务具有良好预见功能的某些手段，具体见表 12—4。申请表能提供有限的信息。传统的笔试是对常规职务具有相当效度的人员甄选手段。但工作样本法与笔试相比，要明显优越得多。从管理人员甄别角度来看，测评中心法是我们大力推荐的。如果说面谈在人员甄选决策中还有一定地位的话，它最为适用于非常规的职务，尤其是中高层的管理职位。面谈对于分辨智力和人际关系技能是一种相当有效的手段，而这些指标对非常规活动特别是高层管理职位的工作绩效最可能具有相关性。对申请资料的核实是对所有职务都有价值的，但参考查询则对所有职务一般都不具有价值。最后，体格检查极少能提供有关人员甄选的任何有效信息。

表 12—4 各甄选手段作为绩效预测器的功用

手段 效度 职位 高层管理 中低层管理 复杂的非管理职务 常规的作业职务

申请表 2 2 2 2

笔试 1 1 2 3

工作样本 — — 4 4

测评中心 5 5 — —

面谈 4 3 2 2

申请资料核实 3 3 3 3

参考查询 1 1 1 1

体格检查 1 1 2 2

3 效度在这里按从 5(最高)至 1(最低)的尺度衡量。

管理中的道德困境

提交一份“自造的”简历错了吗

几乎我们所有的人都写过或将会写一份个人简历，提交给未来可能的雇主。简历可以概述我们的履历、经验和成就。它应当是 100%真实的吗？让我们看一些例子吧。

某甲辞掉了一份工作，其职务头衔是“信用办事员”。在寻找新工作中，他将以前的工作职务说成是“信用分析员”。他认为这听起来更吸引人些。这样再命名他先前的职务错了吗？

某乙离开好以前的职务时每月挣 2 700 美元。在个人简历表上，她说她每月挣 2 900 元。这错了吗？

某丙在大约 8 年以前中断了 9 个月的工作到海外去旅游。担心人们会认为她不安心工作或者缺乏职业激励力，她在简历表中写道，在那段时间她去从事“独立的咨询活动”。她有错吗？

某丁现年 55 岁，有一个不简单的职业生涯。他 30 年前在大学里读了 5 年书，但没有拿到学位。他正被考虑承担另一家公司年薪 15 万美元的副总裁职位。他知道自己有承担这项职务的能力和历史记录，但他要是承认没有取得大学学位，他将得不到面谈的通知。他也不知道，人们会去调查他在大学时期档案的可能性很小。他应当在个人简历表写下他取得了学位吗？

简历中的伪造是十分普遍的。最近有一份对 200 名应聘者的调查发现，30%的人呈报不准确的就业日期；11%对其离开先前工作的原因给予其他的解释，为的是掩盖被解雇的事实；还有些人错误地声称取得了大学学位甚至全部修改其工作经历。另一更大型的调查表明，在 11 000 名应聘者中，488 人没有披露其犯罪记录；这些犯罪中大多数为吸毒或酗酒，但也有更严重的如抢劫或试图谋杀。

编写一份“自造的”简历，这错了吗？如果你也编写过，你会让它与事实有多大的出入呢？不久前，一个刚取得会计专业学位的女大学生毕业生走进一家中等规模公司的人事部门寻找工作。当她走到了两扇门的前面，其中一扇门贴着标签“有大学学位的申请者”；另一扇贴着“无大学学位的申请者”。她打开了第一扇门。可是，她马上又面对两扇门，一扇写着“成绩平均在 3 分以上的申请者”；另一写着“成绩不足 3 分的申请者”。自己的平均成绩在 3.6 分，所以她再次选择了第一扇门。她再次面对两扇门，分别写着“管理专业的申请者”和“非管理专业的申请者”。她获得的是会计学位，自然打开第一扇门——发现自己来到了街上。

尽管这则故事纯属虚构，但它说明了人员挑选过程的实质。人力资源规划确定了组织的人员短缺，并且开发了一批申请者以后，管理者需要采取一些方法对申请者进行甄别，以确保最合适的候选人得到这一职位。此方法称为甄选过程(Selection process)。

#### 甄选的基础

甄选是一种预测行为，它设法预见聘用哪一位申请者会确保工作成功。这里“成功”意味着，按照组织用以评价人员绩效的标准衡量，能把工作做好。例如，为一销售职位配备人员，其甄选过程应当能够预见到哪位申请者会产生更大的销售额。而对一中学教师职位而言，应当能预见哪位申请者是最有效的教育者。

预见结果 现在我们考虑甄选过程将会产生的四种可能结果。如图 12—2 所示，其中两种结果说明决策正确；另两种结果说明决策错误。

#### 图 12—2 甄选决策的结果

当选中的申请人被预见会取得成功并在日后的工作中被证实取得了成功；或者预见到某申请者将不会成功且如果雇用后也会有这样的表现时，我们说这一决策就是正确的。在前一种情况下，我们成功地接受了这个申请人；在后一种情况下，我们成功地拒绝了这位申请者。要是我们错误地拒绝了一位将在后来工作中有成功表现的候选人或者错误地接受了后来表现极差的候选人，那么甄选过程就出现了问题。这些问题绝不是无足轻重的。30 年前，作出一项错误的拒绝，仅仅意味着组织要为此增加选聘费用，因为它不得不甄别更多的候选人。今天，甄选过程中的错误拒绝，可能会使组织留下被指控犯有歧视罪名的藉口，特别是当来

自被保护团体的申请人被不符合比例地遭到拒绝的时候；另一方面，接受错误会给组织造成显著的成本费用，这包括员工的培训费用，因员工无能造成的生产成本上升或盈利机会丧失，以及解雇费和随后雇用和选聘新员工的费用，等等。因此，甄选活动的主要着眼点是，减少作出错误拒绝和错误接受的可能性，提高作出正确决策的概率。

**效度** 管理者所使用的任何甄选手段——如申请表、测试、面谈或履历调查等，都必须表示出效度(Validity)。也就是说，必须在甄选手段和有关工作标准之间存在确实的相关关系。例如，法律禁止管理当局将测试成绩作为甄选的一种依据，除非有明确的证据证明，这次测试得分高的人，一旦走上工作岗位，其表现将超过测试得分低的人。

这就给管理当局施予了一种压力，需要证明任何用以甄别申请者的甄选手段的使用必须与工作的绩效相关。管理当局可以对申请者进行智能测试，并使用测试结果帮助作出甄选决策，但它必须做好准备，在受到挑战的时候，能够证明智能测试是一个具有效度的手段；也就是说，该项测试的得分与后来的工作绩效表现具有正相关的关系。

**信度** 除了具有效度外，某种甄选手段的使用还必须同时显示出信度。信度(Reliability)指明一种手段是否能对同一事物作出持续一致的测量。例如，假定一项测试具有信度，那么某个人的成绩就应当在相当一段时间内保持相对稳定，这里假设所测试指标的特性也相对不变。

信度的重要性是显而易见的。任何一种甄选手段，如果其信度很低，那么就不可能是有效的。这犹如你每天在一台不稳定的磅秤上测量你的体重。磅秤本身不具有信度(随机发生变化，每次你踩上去称，体重相差达 10 磅~15 磅)，这种测量的结果必然说明不了什么。因此，要使甄选手段成为有效的预测器，它就必须拥有可接受范围的一致性。

#### 甄选手段

管理者可以使用各种甄选手段来减少接受错误和拒绝错误的发生。常用的手段包括：应聘者申请表分析、笔试和绩效模拟测试、面谈、履历调查，以及某些情况下的体格检查等。我们下面就对各种甄选手段作一简要介绍，特别把注意力放在每种手段对预测工作绩效的效度上。在分析了这些手段的特点以后，我们还接着讨论其各自适用的场合。

**申请表** 几乎所有的组织都要求应聘者填写一份申请表。这可能只是一份让应聘者填上姓名、地址和电话号码的简表。另一极端则可能是一份综合性个人简历表，要求仔细地填写个人的活动、技能和成就。

经历方面相关的、硬性的、可证实的资料(如在中学毕业班的名次)可以作为某些工作绩效的具有效度的衡量标尺。另外，如果对申请表的栏目依据其反映工作相关性的程度进行适当的加权评分，那么它对于营业员、工程师、生产工人、地区经理、办公室职员和技术员这些多种类别的工作都可以构成一种有效度的预测手段。但通常地，申请表中只有一些栏目被证明具有效度，而且常常只对某些特定工作具有绩效预见功能。而使用标明权重的申请表格来挑选应聘者，不仅难度较大，花费也比较高，因为对各项具体工作所给予的权重都必须具有效度，并且必须经常进行审核修改，以反映时间推移中所发生的变化。

**笔试** 典型的笔试包括有智商、悟性、能力和兴趣等方面的内容。这些测试早就被作为一种甄别手段得到使用，尽管其流行强度也出现过周期性的变化。笔试在二次世界大战后的 20 年间非常流行。但是，在 60 年代后期以后，它跌入了谷底。笔试常被视为具有歧视性，而许多组织并不能验证所采用的笔试确实对工作有相关的效度。不过，从 80 年代后期开始，笔试又重新得到了重视。管理者日益清醒地认识到，不良的选聘决策代价很大，希望妥当设计的测试能使决策错误发生的可能性大大减少。另外，对某项工职务组织书面测试，其试卷设计和效度验证的费用也显著降低了。“10 年前”，一个人事决策机构的执行经理说：“要是雇主打电话来要我们出一套对销售人员或打字员进行笔试的测试题，我们会回答说需要 10 万美元佣金和 6 个月时间。现在我们只开价 6 000 美元，而且只需要几周的时间。”

有充分的证据证明，对智商能力、空间和机械能力、认知准确性和运动能力的测试，对工业组织中许多半熟练和非熟练的操作工作具有中等程度的效度。智商测试是监督职位的相当有力的工作预测器。不过，对于笔试也存有一种不间断的批评，即智商及其他测试指标可能在一定程度上与来自工作的实际业绩相脱钩。例如，智商测试的高分并不一定能很好地预见申请者会出色地完成计算机程序编制员的工作。这种批评导致了绩效模拟测试的更多使用。

绩效模拟测试 有什么更好的办法能在应聘者实际做一项工作之前就发现他是否具备相应的能力，比如麦道公司的技术文件写作职位的申请人能否编写公司的技术手册？对这类问题的逻辑思考引起了绩效模拟测试日益受重视。毫无疑问，对该项测试的热情归因于这样一个事实，即绩效模拟测试是基于职务分析资料作出的，因此自然应当比笔试更能满足工作表现相关性的要求。绩效模拟测试所测验的是人的实际工作行为，而不其替代物。

最有名的绩效模拟测试方法有工作抽样和测评中心两种。前一方法适用于常规的职务；后一种更适用于挑选从事管理工作的人员。

工作抽样(Work sampling)法是给申请者提供一项职务的缩样复制物，让他们完成该项职务的一种或多种核心任务。申请者通过实际执行这些任务，将展示他们是否拥有必要的才能。管理当局借助于职务分析得来的资料对工作样本进行了仔细设计后，可以确定该项职务需要哪些知识、技术和能力，并将这些工作样本因素与相应的职务绩效因素匹配起来。例如，一项要求使用计算器进行计算的职务工作样本，就要求申请者做这些相似的计算。

工作样本试验的结果，一般说来是令人满意的。它们几乎总会产生比悟性、个性和智商等项书面测试更好的效度。

绩效模拟测试的一种更为复杂的方法，特别适用于评价应聘者的管理潜能，通常称之为测评中心(Assessment Centers)法。它是由直线主管人员、监督人员及受过训练的心理学家组成一个测评中心，模拟性地设计出实际工作中可能面对的一些现实问题，让应聘者经受 2 天~4 天的测试练习，从中评价其管理能力。练习活动根据实际工作者会遇到的一系列可以描述的活动要素来设计，可能包括有与人面谈，解决出现的问题，小组讨论和经营决策博弈等。

有关测评中心的有效性的证据，极为令人鼓舞。它们相当一贯地表现出预见后来在管理职位中工作表现的结果。尽管这一方法的使用成本并不低，但如果挑选了一位无效的管理者，其成本毫无疑问会更高。

面谈 面谈与申请表一样，几乎是普遍得到使用的一种人员甄选手段。我们中的许多人，并不是没有经过一次或多次面谈而得到一份工作的。富有讽刺意味的是，面谈作为一种甄选手段的价值，一直成为相当多的人辩论的主题。

面谈可以成为既有效度又有信度的甄选工具，但更经常地并不是如此。如果面谈设计和安排得很好，面谈者能坚持通常的提问，则面谈可以成为任职绩效的有效预测器。但大多数面谈的举行都不具备这些条件。一般的面谈(在非正式的背景下对申请者提出一些主题多变的、基本上随机的问题)通常不会提供多少有价值的信息。

如果没有加以良好的组织并按标准化的方式进行，面谈可能潜伏着各种潜在的偏见和障碍。为说明起见，我们可以综合已有的研究结果而得到如下几点结论：

1. 先前对应聘者的认识可能影响面谈者的公正评价。
2. 面谈者通常对什么“合格的”应聘者持有固定的框框。
3. 面谈者倾向于支持与他或她持相同态度的应聘者。
4. 应聘者接受面谈的顺序会影响到评价。
5. 面谈中信息吐露的顺序会影响到评价。
6. 反面信息会不适当地得到更多的重视。

7.面谈者经常在面谈的头四五分钟内对应聘者作出适合与否的判断。

8.面谈者经常在作出结论后的几分钟内忘记面谈的多数内容。

9.面谈对于决策应聘者的智力、动机强度和人际技巧方面具有更大效度。

管理者可以做些什么，以使面谈更有效度、更为可信?我们提出如下具体建议：(1)对所有应聘者设计一些固定的问题；(2)取得对应聘者面谈的工作有关的更详细信息；(3)尽量减少对应聘者履历、经验、兴趣、测试成绩或其他方面的先前认识；(4)多提问那些要求应聘者对实际做法给予详尽描述的行为问题(比如，给我举个你需要惩戒一个员工的具体例子，告诉我你会采取什么行动，行动的结果会怎样)；(5)采用标准的评价格式；(6)面谈中要做笔记；(7)避免短时间面谈造成过早形成决策，如此等等。

履历调查 履历调查有两种形式：申请资料核实和参考查询。前一种形式已被证实是获取人员甄选有关信息的一个有价值的渠道，但后一种形式基本上无任何价值。让我们对它们作些简单介绍。

有几项研究证明，对申请表中填写的“事实”进行核实是有益的。有相当大比例的职务应聘者(15%以上)对他们的就业日期、职务头衔、过去薪金或离开原工作岗位的原因夸大其词或叙述不准。因此将这些申请表上的硬性资料与其原来的雇主作一核对，就是一种有意义的行为。

参考查询也为许多组织所采用，但其效果很难得到验证。不管它是工作还是个人相关的，参考查询对于人员甄选决策很少能提供有效度的信息。雇主担心给自己带来法律上的麻烦，通常不愿意对其先前的雇员的工作表现提供公正的评价。事实上，有项调查发现，只有 55% 的人力资源经理“总是”会对其先前雇员后来的可能雇主提供准确的参考材料。而 7% 的人说，他们不会提供准确的参考材料。另外，个人的喜恶也会对所作推荐意见产生强烈的影响，因此个人的说词很可能只是带有偏见的信息。我们中谁没有三朋四友会以赞扬的口吻，谈及你的诚实，你的工作习惯，主动态度，以及你的知识和技能呢?

体格检查 对于某些具有体力要求的职务，体格检查具有一定的效度。但在今天，它只包括相当小比例的职务了。几乎在所有的情况下，体格检查都成为只是为健康保险而作的，因为管理当局要设法减少组织对雇员受雇前的伤害或疾病的保险开支。

必须小心注意的是，需要确保体力方面的要求确实是职务相关的，而不存有歧视。有些体力要求可能将某些残疾人排除在外，而这一要求事实上并不会对职务绩效产生影响。

何种甄选手段何时最有效

许多甄选手段对于管理者作出人员选择的决策只有有限的价值。而了解每一种甄选手段的优缺点，可以帮助你决定何时应当使用何种手段。我们提供如下建议来指导你对甄选手段的选择。

因为甄选手段的效度是因职务种类不同而异的，你只能选用那些对特定职务具有良好预见功能的某些手段，具体见表 12—4。申请表能提供有限的信息。传统的笔试是对常规职务具有相当效度的人员甄选手段。但工作样本法与笔试相比，要明显优越得多。从管理人员甄别角度来看，测评中心法是我们大力推荐的。如果说面谈在人员甄选决策中还有一定地位的话，它最为适用于非常规的职务，尤其是中高层的管理职位。面谈对于分辨智力和人际关系技能是一种相当有效的手段，而这些指标对非常规活动特别是高层管理职位的工作绩效最可能具有相关性。对申请资料的核实是对所有职务都有价值的，但参考查询则对所有职务一般都不具有价值。最后，体格检查极少能提供有关人员甄选的任何有效信息。

表 12—4 各甄选手段作为绩效预测器的功用

手段 效度 职位 高层管理 中低层管理 复杂的非管理职务 常规的作业职务

申请表 2 2 2 2

笔试 1 1 2 3

工作样本 — — 4 4

测评中心 5 5 — —

面谈 4 3 2 2

申请资料核实 3 3 3 3

参考查询 1 1 1 1

体格检查 1 1 2 2

3 效度在这里按从 5(最高)至 1(最低)的尺度衡量。

管理中的道德困境

提交一份“自造的”简历错了吗

几乎我们所有的人都写过或将会写一份个人简历，提交给未来可能的雇主。简历可以概述我们的履历、经验和成就。它应当是 100%真实的吗？让我们看一些例子吧。

某甲辞掉了一份工作，其职务头衔是“信用办事员”。在寻找新工作中，他将以前的工作职务说成是“信用分析员”。他认为这听起来更吸引人些。这样再命名他先前的职务错了吗？

某乙离开好以前的职务时每月挣 2 700 美元。在个人简历表上，她说她每月挣 2 900 元。这错了吗？

某丙在大约 8 年以前中断了 9 个月的工作到海外去旅游。担心人们会认为她不安心工作或者缺乏职业激励力，她在简历表中写道，在那段时间她去从事“独立的咨询活动”。她有错吗？

某丁现年 55 岁，有一个不简单的职业生涯。他 30 年前在大学里读了 5 年书，但没有拿到学位。他正被考虑承担另一家公司年薪 15 万美元的副总裁职位。他知道自己有承担这项职务的能力和历史记录，但他要是承认没有取得大学学位，他将得不到面谈的通知。他也知道，人们会去调查他在大学时期档案的可能性很小。他应当在个人简历表写下他取得了学位吗？简历中的伪造是十分普遍的。最近有一份对 200 名应聘者的调查发现，30%的人呈报不准确的就业日期；11%对其离开先前工作的原因给予其他的解释，为的是掩盖被解雇的事实；还有些人错误地声称取得了大学学位甚至全部修改其工作经历。另一更大型的调查表明，在 11 000 名应聘者中，488 人没有披露其犯罪记录；这些犯罪中大多数为吸毒或酗酒，但也有更严重的如抢劫或试图谋杀。

编写一份“自造的”简历，这错了吗？如果你也编写过，你会让它与事实有多大的出入呢？

## 管理学

### 04 IV 篇 组织

#### 03 12 章 人力资源管理

##### 07 定向

一旦选定了某项职务的候选人，他或她就需要被介绍到工作岗位和组织中，使之适应环境。这个过程称作定向(Orientation)。

定向的主要目的是，减少新员工刚开始工作时常会感觉到的最初的焦虑，让新员工熟悉工作岗位、工作单位和整个组织，并促进外来者向内部人的转换。职务定向使员工在甄选阶段所获信息将得到进一步扩展，新员工的具体义务和职责也得到明确，他或她也将明白未来

的工作绩效如何得到考评。另外，这也是新员工对职务所可能持有的不切实际的期望得到修正的时候。而工作单位定向则使员工了解工作单位的目标，使之清楚他或她的职务是如何为单位目标的实现作出贡献的，同时也将他或她介绍给单位的同事们。组织定向可以使员工了解组织的目标、历史、经营宗旨和程序规则等，其中应当包括有关的人事政策和福利，如工作时间、付薪程序、加班费用及小额优惠等。让新员工参观组织的总体设施也常常是组织定向的一个内容。

许多组织，尤其是大型组织，制定有正式的定向方案。这一方案可能包括安排新员工参观办公楼或厂房，观看描述组织历史的影片，与人事部门的代表进行短时间的座谈以了解组织的福利状况等。其他一些组织则使用非正式的定向方案。如由管理者将新员工委托给单位中资格较老的一位同事，让他将新员工介绍给周围的同事，并带他或她参观其他工作室、餐厅、咖啡部及其他设施。

管理当局有义务使新员工尽可能无顾虑地顺利融入到组织中。成功的定向，不管是正式的还是非正式的，会使新员工在外来者向内部人转换过程中感到舒畅和易于适应，以降低日后发生不良绩效表现的可能，并避免新员工在工作的头一两个星期就令人吃惊地提出辞职要求。

## 管理学

### 04 IV 篇 组织

#### 03 12 章 人力资源管理

##### 08 员工培训

从总体上说，并不是飞机造成航空事故，而是人。大多数的碰撞、坠毁或其他不幸事件(准确地说，大约 74%的比例)，是由飞行员或航空管制员的失误或者不适当的维修造成的。这一统计数字可以用来说明航空业人员培训的重要性。如果有更好的员工培训，这些维修和人为失误引发的事件都会得到避免或显著地减少。

一项职务的要求变化了，员工的技能也要跟着变化和进步。据统计，在美国，单是工商企业每年就投入了 300 亿美元的惊人花费用于提高工人技能的正规课程和培训计划。如果克林顿总统能成功地实施他提出的建议，即要求员工在 100 人以上的所有公司投入相当于其工资总额 1.5%的经费用于员工培训，或将这笔经费付给公共培训基金会，那么上述数字就可能增加到 470 亿美元。员工何时需要培训，以及以何种方式进行培训，这些自然是由管理当局负责决策的。

##### 技能分类

我们可以将员工的技能划分为三类：技术的、人际关系的和解决问题的。绝大多数员工培训活动都着眼于改变其中一项或多项技能。

技术技能 许多培训是设计来改进和提高员工的技术技能。这既包括最基本的技能——阅读、写作和进行数学计算的能力，也包括与特定职务相关的能力。

在过去 10 年时间里，绝大多数的职务都已变得更加复杂化。自动化工厂与自动化办公室、数控机床及其他类型复杂技术的使用，要求员工具有数学、阅读和计算机方面的技能。但是，举例来说，如果工人不能做基本的数学计算或者读懂具体的操作手册，那么，他们又怎么能掌握过程控制的统计方法，或者对柔性制造系统频繁的工具变换进行仔细的测量和自我检查呢？同样，办公室职员如果不具备一定的能力使用文字处理软件和电子邮件系统，那

么，他们中的大多数人又怎么能有效地开展工作呢？

**人际关系技能** 几乎每一个员工都从属于某个工作单位。从一定程度上讲，员工的工作绩效取决于他或她同其同事和老板有效相处的能力，有些员工具有优秀的人际关系技能，其他的人则需要经过训练改进某人际关系技能。而这包括学会如何做个好听众，如何更清晰地沟通自己的思想，以及如何减少摩擦冲突，等等。

一个曾经有段时间很难与人一起工作的员工发现，一次 3 小时的小组座谈使她与同事们相互接触的方式得到了很大改变。在这次座谈会上，她和她的同事们开诚布公地谈了自己如何看待对方。她的同事们一致说她过于傲慢，所有人都说她的要求听起来就像是命令似的。

她了解到这种意见以后，开始花很大的努力改变自己说话的语调，并注意表述所提要求的内容，终于使她在与同事的关系上取得了相当有益的结果。

**解决问题技能** 许多员工发现，他们工作中需要解决一系列的问题。特别是那些非常规的、富于变化的工作更是如此。如果员工解决问题的技能还不尽如人意，那么管理当局可能要通过培训改进这些技能。具体方式包括：让员工参加一些活动，强化其逻辑、推理和确定问题的能力；对因果关系作出评价；制定解决问题的可行方案，并分析方案和选定最终的解决办法。

#### 培训方法

大多数的培训是以在职方式进行的，这可以归因于该类方法的简单易行及成本通常较低。但是，在职培训在学习进行之中，可能会扰乱工作的正常秩序，并导致工作失误增加。另外，有些技能的培训相当复杂，难以在边工作中边学习。在这种情况下，培训就需要在工作场地以外进行。

**在职培训** 常见的在职培训方法包括职务轮换和预备实习。职务轮换是通过横向的交换，使员工从事另一岗位工作。它使员工在逐步学会多种工作技能的同时，也增强其对工作间相互依赖关系的认识，并产生对组织活动的更广阔的视角。而对于新员工而言，他们经常采取预备实习方式、通过跟随经验丰富的老师傅学会如何工作。这在作业活动领域通常叫作师徒关系，而在白领工作领域则称为教练或导师关系。不论何种情况，实习者都是在富有经验的人的指导下开展工作的，他们成为实习者竭力仿效的一个榜样。

职务轮换和预备实习适用于技术技能的学习。而人际关系技能和解决问题技能则在工作场所外培训可以取得更好的效果。

**脱产培训** 管理者可以向员工提供多种的脱产培训。最常见的包括课堂讲座、电视录像以及模拟练习。课堂讲座特别适用于传播具体的信息，因此可以用来有效地发展员工的技术及解决问题技能。电视录像可以用来清晰地展示技术方面的技能，而这些可能不易采取其他方法得到充分的说明。人际关系和解决问题方面的技能可以通过模拟练习更好地学到，诸如案例分析、实验演习、角色扮演和小组互动会议，等等。复杂的计算机模型，如航空中用以培训飞行员的那套模型，也是模拟练习的一种，它可以用来教授技术方面的技能。类似的还有仿真培训(Vestibule training)，让工人们在他们将使用的同类设备上学习操作，只是培训是在模拟的工作环境中进行的，而不是实际的工作场地。大多数的飞机维修受训者就是在一个专门建造的技术培训实验室中，模拟现实的工作条件，针对真实的飞机进行发动机修复练习及学会如何处理各种维修问题。这种方法不仅提供了对学习过程的严格控制——使受训者学会如何处理各种可能出现的问题，同时也避免了对实际进行中的航空维修作业的干扰和妨碍。

# 管理学

## 04 IV 篇 组织

### 03 12 章 人力资源管理

#### 09 绩效评估

绩效评估(Performance appraisal)是对员工的工作绩效进行评价,以便形成客观公正的人事决策的过程。如表 12—5 所示,组织根据绩效评估结果作出许多有关人力资源的决策。比如,绩效评估可以用来决定谁将得到工资升级及其他奖酬。它还给员工提供反馈,使之了解组织如何看待他们的工作绩效表现。评估还确定了培训和发展的需要;它指明员工的哪些技术和能力目前已不合适但可以通过一些补救方案予以开发。绩效评估可为人力资源规划提供依据,并指导晋升、岗位轮换及解聘决策。最后,绩效评估有时还用来开展人事研究——作为验证人员甄选手段和培训发展方案效度的一个标准。

表 12—5 绩效评估的主要用途

使用目的比例,3(%)

报酬 85.6

绩效反馈 65.1

培训 64.3

提升 45.3

人事规划 43.1

留住或解雇 30.3

人事研究 17.2

3 基于作出回应的 600 个组织的调查

绩效评估方法

显而易见,绩效评估是非常重要的。那么,你如何对一个员工的工作绩效进行评估呢?也即绩效评估有些什么具体的方法?下面的讨论概述了绩效评估的几种主要方法。

书面描述法 也许最简单的绩效评估方法就是写一份记叙性材料,描述一个员工的所长、所短、过去的绩效和潜能等,然后提出予以改进和提高的建议。书面描述(Written essays)不需要采取某种复杂的格式,也不需要经过多少培训就能完成。但是,一种“好”或“差”的评价,可能不仅取决于员工的实际绩效水平,也与评估者的写作技能有很大关系。

关键事件法 使用关键事件法(Critical incidents),评估者是将注意力集中在那些共有效和无效的工作绩效的关键行为方面。评估者记下一些细小但能说明员工所做的是特别有效果的或无效果的事件。这里的要点是,只述及具体的行为,而不笼统地评价一个人的个性特质。为某一个人记下一长串关键事件,就可以提供丰富的具体例子,给员工指明他或她有哪些期望的或不期望的行为。

评分表法 评分表法(Graphic rating scales)是一种最古老也最常用的绩效评估方法。它列出一系列绩效因素,如工作的数量与质量,职务知识,协作与出勤,以及忠诚、诚实和首创精神等,然后,评估者逐一对表中的每一项给出评分。评分尺度通常采用 5 分制,如对职务知识这一因素的评分可以是 1 分(“对职务职责的了解很差”)~5 分(“对职务的各方面有充分的了解”)。

为什么评分表法得到这么普遍的采用?它虽然不像前两种方法那样可以提供详细的信息,但其设计和执行的总时间耗费较少,而且便于作定量分析和比较。

行为定位评分法 行为定位评分法(Behaviorally anchored rating scales,BARS)是近年来日益得到重视的一种绩效评估方法。这种方法综合了关键事件法和评分表法的主要要素:考评

者按某一序数值尺度对各项指标打分,不过,评分项目是某人从事某项职务的具体行为事例,而不是一般的个人特质描述。

行为定位评分法侧重于具体而可衡量的工作行为。它将职务的关键要素分解为若干绩效因素,然后为每一绩效因素确定有效果或无效果行为的一些具体示例。其结果可以形成诸如“预测”、“计划”、“实施”、“解决眼前问题”、“贯彻执行命令”以及“处理紧急情况”等的行为描述。举个例子来说,对于“按资历对加班任务作公平分配”以及“告诉工人们如果有问题随时可以来和他谈”这类的叙述,一位经理对其属下的基层监督人员可以用5分钟尺度中的0分(几乎从不)或者4分(几乎总是)作出评价。

多人比较法 多人比较法(Multiperson comparisons)是将一个员工的工作绩效与一个或多个其他人作比较。这是一种相对的而不是绝对的衡量方法。该类方法最常用的三种形式是:分组排序法、个体排序法和配对比较法。

分组排序法(Group order ranking)要求评价者按特定的分组将员工编入诸如“前1/5”、“次1/5”之类的次序中。这种方法在推荐一学生进入研究生学习中经常得到使用,这时评估者被要求在诸如前5%;第二个5%;接下来的15%;等等这样的次序中对学生作一排序。

如果使用这种方法对员工进行评价,管理者可以将其所有的下属作一排列。假定他有20名下属,那么只能有4人可排在前1/5,同样,当然也只有4人被排在末1/5的范围内。

个体排序法(Individual ranking)要求评估者将员工按从高到低的顺序加以排列,因此只有1人可以是“最优的”。如果要对30个下属作出评价,第1名和第2名之间的差别就被假定为与第21名和第22名之间的差别是一样的。尽管某些员工的水平可能非常接近,以致可以将他们编入同一个组中,但个体排序法并不考虑这种关系。

在配对比较法(Paired comparison)下,每个员工都一一与比较组中的其他每一位员工结对进行比较,评出其中的“优者”和“劣者”。在所有的结对比较完成后,将每位员工得到的“优者”数累计起来,就可以排列出一个总的顺序。这种方法确保每一位员工都与其他的所有人作对比,但当要评估的员工人数相当多时,这种配对比较法就很不容易进行。

多人比较法可以与其他各种方法结构使用,以便得到一个按绝对标准和相对标准衡量都为优秀的人员名单。例如,大学内可综合使用评价表法和个体排序法,以提供更为准确的有关其学生学习成绩的信息。也即在采用绝对成绩(优、良、中、及格、不及格)进行评分的同时,也对课堂中每个学生的相对成绩次序作出排列。这样,未来可能的雇主们或研究生招生委员会就可以对两位在财务会计课程上得分均为“良”,但其中一位成绩分旁注有“26人中排序第4”而另一位注明“30人排序第17”的学生得出相当不同的结论。很明显,后者的课程教师给出了更多的高分。

目标管理法 我们前面在计划职能的讨论中已经介绍了目标管理方法。该方法不仅在计划工作中可以得到采用,同时也是绩效评估的一种手段。事实上,它是对管理人员和专门职业人员进行绩效评估的首选方法。

在目标管理法下,每个员工都确定有若干具体的指标,这些指标是其工作成功开展关键目标,因此它们的完成情况可以作为评价员工的依据。你可能还记得我们在第7章中强调过,目标必须是明确、可证实和衡量的。

目标管理法在管理者中这么流行,一个原因可能要归功于它对结果目标的重视。管理者通常很强调利润、销售额和成本这些能带来成果的结果指标,这种趋向恰与目标管理法对工作绩效定量测评的关注相一致。正因为目标管理重结果更甚于手段,因此使用这一评估方法可使管理者得到更大的自主权,以便选择其达成目标的最好路径。

将评估结果反馈给员工

许多管理者不愿意将正式绩效评估的结果告诉每一位员工。为什么?这大概有两方面的主要原因:(1)他对他自己所使用的绩效评估方法缺乏足够的自信;(2)他们担心自己得面对

下属，尤其是当总评价为非正面的结果时，下属人员可能会做出令人不快的反应。然而，管理者是需要将评估结果告诉员工的，因为这是员工得到有关其工作绩效表现的反馈信息的一个主要渠道。

卓有成效的绩效评估回顾会使员工感觉到评估是公正客观的，管理者是诚恳认真的，气氛是建设性的。将使员工在离开会场时充满乐观向上的情绪，了解到自己需要作出改进的绩效领域，并下定决心改正现有的缺陷。但不幸的是，这常常并不是绩效评估回顾会的现实结果。

绩效评估回顾中的问题在于它存在固有的障碍。从统计意义上说，必须有一半的员工，其绩效表现在平均水平之下。但事实告诉我们，员工对其自身绩效的预估往往平均在 75% 左右的水平上。换句话说，员工们倾向于对自身的绩效作出过高的估计。这样，管理者所传递的“好”消息，可能会被员工们理解为“并不太好”。我们将在第 16 章讨论反馈技巧时，详细介绍使难以对付的情况变得更为有利的一些建议意见。

# 管理学

## 04 IV 篇 组织

### 03 12 章 人力资源管理

#### 10 职业发展

“职业”一词有多种含义。从最常用的意义上说，它可以指生涯(“他的职业生涯进展良好”)、专业(“她选择了从医的职业”)或终身工作的历程(“他的职业历程包括了在 6 个不同组织中承担 15 种职务”)。我们这里使用职业(Career)这一概念，是将它定义为“一个人在其一生中所承担职务的相继历程”。按照这一定义，很明显，我们所有的人都有或者都将有自己的职业。另外，这一概念还包含了一种转换的意思，如从非熟练工人转变为工程师或者医生。

一个组织为什么需要关心员工的职业生涯?更具体地，为什么管理当局要把时间花在员工的职业发展上?因为着眼于职业发展，将促使管理当局对组织的人力资源采取一种长远的眼光。一个有效的职业发展计划将确保组织拥有必要的人才，并使少数民族员工与女性员工获得成长与发展的机会。此外，它还能提高组织吸收和保留高素质人才的能力。

#### 职业阶段

分析和考察职业历程的最常用方法，就是把它视为一系列的阶段。我们这里提出一个五阶段模型，它对于大多数的成年人，不论他们从事什么类型的工作，都可普遍适用。

许多人可能早在小学、中学时期就形成了对自己职业的认识。当他们达到退休年龄时，他们的职业历程开始走下坡路。我们可以确定出，大多数人在其终生之中将经历五个职业阶段：探索期、建立期、职业中期、职业后期和衰退期。这些阶段可以用图 12—3 加以描述。

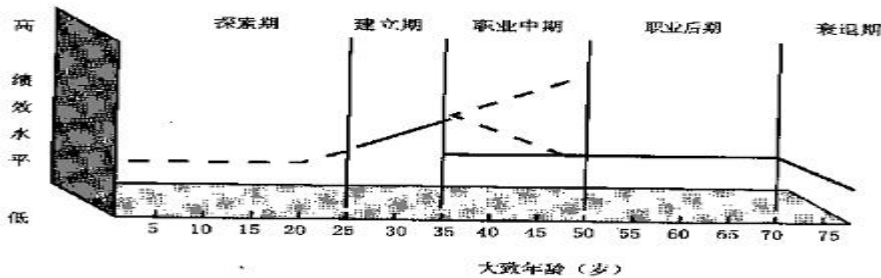


图 12—3 职业发展的阶段

探索期 人们往往在开始工作挣工资前就对他们的职业作出了关键的决策。亲人、老师、朋友以及电视节目和电影录像的影响,使人们在生命的很早时期就逐渐缩小了自己职业选择的范围,并指导他们朝着一定的方向发展。

对于绝大多数人而言,职业探索期会在他们 20 多岁从学校步入工作岗位时结束。因为职业探索阶段发生在就业之前,所以从组织的立场来看,它似乎与此一阶段并无关联。但实际上,组织与职业探索阶段是不无关系的。人们正是在这一阶段形成了对其职业生涯的一种预期,其中有许多预期是很不现实的。这种预期当然可能在头些年潜藏不露,后来突然暴露出来,使员工本人和雇主都遭受不应有的挫折和损失。

建立期 建立期始于寻找工作和找到第一份工作,包括被同事所接受、学会如何做工作,以及取得在现实中成功或失败的第一次真实体验等历程。这一阶段的特征是,逐渐改进工作表现,不断发生错误,也不断从错误中汲取教训。

职业中期 许多人面临第一次严重的职业危机是在进入职业中期阶段以后。在这一时期,一个人的绩效水平可能持续改进,也可能保持稳定,或者开始下降。这一阶段的重要特征是,职业中期的人已不再是一个“学习者”,错误容易使人付出巨大的代价。成功地经受住这一转换阶段挑战的人,可能获得更大的责任和奖赏。而其他的人可能要面临自身能力再评价和变换工作,以及重新安排优先考虑的事项或者寻求另一种生活方式(如离婚、重返学校念书、迁居到外埠等)。

这一阶段已被那些出生于 1946—1964 年间生育高峰期的人所证实。这一方面是由于职业达到平稳时期的缘故。另一方面,因为处于这一年龄段的人数规模很大,而且伴随着组织为实现其扁平化和高效化而进行的前所未有的结构重组,使得现在已达到 30 多岁、40 岁~50 岁年龄的员工明显地感到提升的机会减少了。职业中期对于他们前一辈的人来说通常只是职业向上发展和晋升道路上的一个阶段,但对于当今劳动力队伍中的大多数人而言,它日益成为一个充满焦虑和挫折的艰难时期。

职业后期 对于那些通过了职业中期阶段继续发展的人们来说,职业后期阶段通常是个令人愉快的时期。这时,他们可以有所放公,并且扮演一种元老的角色。他们以自己多年日积月累并经过多次经历验证的判断力,以及与其他人共享其知识和经验的能力,向组织证明其存在的价值。

对于那些在前一阶段绩效水平已经停滞或有所下降的人,在职业后期阶段将会认识到这样一个事实,即他们对于现实世界将不再拥有曾经想象的那样一种持久的影响或改变能力。正是在这一时期,人们会意识到需要减少工作的流动,从而可能安心于现有的工作。

衰退期 职业历程的最后阶段对每个人都是艰难的,但富有讽刺意味的是,对于那些在早期阶段持续获得成功的人来说,它可能更为艰难。伴随着几十年的成就和高水平的绩效表现,现在猛然间就要退休,被迫退出这个充满光辉的舞台,容易使人感到失去了一种重要的认同感。而对于早年绩效表现一般,或已经看到自己的绩效水平在下降的人来说,这或许还是一个令人舒心的时期,他们将远远地把工作中的烦恼抛在身后。

职业阶段模型的应用 对职业阶段的认识,将给管理者带来极大的帮助。下面我们从分析中可能得到的一些认识。

新员工常对他们的职务抱有不切实际的期望。实际职务预观(Realistic job preview,职务申请者被告知有关职务和组织的正面和负面的信息),将可大大减少令人吃惊的早期辞职事件。而处于建立期阶段的员工需要得到培训和指导,以确保他们具有良好地开展工作的能力,并为他们提供指导和鼓励。

对于职业中期的员工,管理者需要注意提醒他们,使其认识到自己已不是学徒,现在的失误可能带来很大的代价。这一阶段更有必要采取一些惩戒行动,尤其是当员工第一次开始出现不稳定的信号时,惩戒对年纪较轻的员工可能起到威胁的作用。在职业中期,失败是难

以避免的，但伴随而来的还会有挫折、厌倦和泄气。管理者应当作好充分的准备，帮助员工克服不稳定因素，并探索使工作变得更有趣、更富于变化的途径。

职业后期中的员工可以提供良好的指导帮助。管理者应当开发利用这种资源。同时，也应该认识到，这一时期的人们经常在自己的优先安排事项方面作出重大的调整，他们可能变得对工作不再有很大的兴趣，或者不在乎工资高低，而希望有更多的自由时间或压力更轻一些的工作。

最后，管理者应当认识到，职业衰退期是每个人都难于面对的，出现沮丧是极为常见的。员工还可能变得敌意十足，充满挑衅性。

管理生涯成功要领

如果你选择了管理生涯，你应当了解保你成功的若干重要事项，见图 12—4。下面是管理者曾用来发展他们的事业而又经实践检验为有效的一些策略建议。

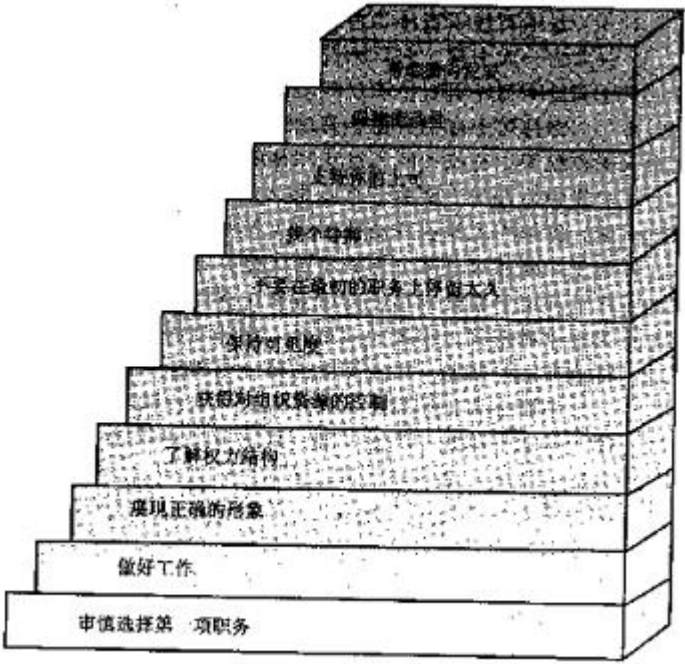


图 12—4 管理生涯成功的要点

审慎选择第一项职务 并不是任何第一项职务都有相似的结果。一个管理者在组织中的起点，对于其今后的职业发展具有重要的影响。特别是有经验证明，假如你拥有选择，你应当挑选一个有权力的部门作为你开始自己的管理职业生涯的起点，一开始就在组织中权力影响大的部门中工作，这样的管理者更有可能在他们的职业生涯中得到迅速的提升。

做好工作 良好的工作绩效是管理生涯成功的一个必要但不是充分的条件。管理有效者会在短期内得到奖赏，不过，其缺点最终总会暴露出来，从而影响其职业生涯上的晋升。因此，工作绩效好并不是成功的担保，但缺少了这一条，管理生涯成功的可能性就会降低。展现正确的形象 假定一批管理者都是绩效良好者，那么，使自己的形象与组织所寻找的保持吻合的能力就自然对职业成功有正相关的关系。

管理者应当对其组织的文化作出评价，以便明确组织对其管理者的要求和期望。这样，管理者就对自己在各个方面如何展现合适的形象做到心中有数，如应当如何着装，应与谁和不与谁联络感情，应表现出一种敢冒风险还是规避风险的立场，以及组织喜欢何种领导风格，对冲突是避免、忍受还是鼓励，与其他人良好相处中何为重要，等等。

了解权力结构 组织正式结构所确定的职权关系，只反映组织中影响类型的一种。同样重要或更为重要的是，熟悉并理解组织的权力结构。有效的管理者需要知道谁真正控制局面；

谁对谁拥有资源；谁又对谁存在重要的依赖和负债；等等——所有这些均不在组织图上的齐整方框中表现出来的。一旦对这些有了更好的了解，你就可以更熟练、自如地在其中行进。

**获得对组织资源的控制** 对组织中稀缺而又重要的资源加以控制，这是权力的一大来源。知识和技术就是其中一类特别有效的可控制资源。它们会使你显得对组织更有价值，因而更可能得到职业保障和晋升。

**保持可见度** 由于管理绩效的评估具有相当的主观性，因此，让你的上司和组织中有权力的人意识到你的贡献是重要的。如果你侥幸有一份能让你的才能为他人所注意的工作，那么你可能不必要采取直接的措施增加你的可见度。但你的工作也许是处理些可见度很低的活动，或者因为你是小组行动的一份子，因而难以区分你的特定贡献。在这些情况下，你需要采取一些手段引人注目(但不要给人形成一种爱吹牛的印象)。比如，向你的上司及其他人汇报工作进展情况，出席社交集会，积极参加有关的职业协会，与正面评价你的人结成有力的同盟，以及采取其他一些相似的策略。

**不要在最初的职务上停留太久** 经验表明，当你面临一种选择，要么在第一份管理职务中一直干到“真正做出点成绩”，要么不久就接受一项新的职务轮换指派，这时你应该选择早期的轮换。很快地转换到不同的工作岗位上，你会给人一种你在“快车”上的信号。而这又经常成为自我成就的预言。这一信息对管理者的启示是，尽快在第一份管理职务中开始寻找早期的职务轮换或者晋升。

**找个导师** 导师(Mentor)通常是组织中职位较高的某个人，他接纳一个被保护者作为助手。从导师那里，你可以学到工作的技能。并得到鼓励和帮助。经验表明，找到组织中居权力核心的某个人作为导师，对于有志要升到高层的管理者来说是很有意义的。

**管理者从何处找到自己的导师?**一些组织提供有正式的教导方案，将组织寄予高期望的年轻管理者分派给扮演导师角色的高级经理人员。但更经常地，你往往是非正式地由你自己的上司或者组织中其他与你共享某些利益的人选中而成为一个被保护者。假如你的导师不是你的上司，而是其他什么人，这时你务必注意不要通过这种教导—保护关系，做些威胁你的上司的事，或提一些不忠于上司的建议，起码从你的这一方来说不能这样。

**支持你的上司** 你的眼前未来掌握在你的现有上司手中。是他或她评估你的绩效。很少有年轻的管理人员会有足够的力量，在对其上司进行了挑战以后，还能继续工作下去。更明智地，你应当努力帮助你的上司取得成功，在他或她处于被动时给予支持，并找到你的上司用以评估你的工作绩效的主要标准。不要试图挖你的上司的墙脚。不要对其他人讲你的上司的坏话。假如你的上司有才干，有那种人们看得见的才干，并拥有某一权力的基础，那么，他或她很可能在组织中步步高升。而你，因为被认为是有力的支持者，也会发现自己跟着得到提升，或者最起码你会与组织中的高层人物建立起某种关系。假如你的上司工作绩效很差，而且缺乏权力基础，那么你应当求助于你的导师(如果有的话)给你安排工作轮换，因为如果你的上司被认为是无能之辈，你自己的才干是难以得到认可的，有关你的工作绩效的正面评价也不会得到认真的对待。

**保持流动性** 一个管理者如果显示出他乐于转换到组织中的其他地理区域或职能领域工作，那他可能更为迅速地得到提升。愿意变换组织的人，其职业发展进程也可能得到更好的促进。尤其是受雇于成长缓慢、不景气或衰退之中的组织的时候，工作流动性对于充满进取心的管理人员来说就具有更为重要的意义。

**考虑横向发展** 这最后一条建议适应于 90 年代管理界出现的变化。由于管理组织的重组和随层次精简而形成的组织扁平化，使得许多组织中职位提升的阶梯减少了。要在这一环境中求得发展，一个好主意就是考虑横向的职位变换。

在本世纪 60 年代—70 年代，横向变换职务的人常被认为是绩效平庸者。现在不是这样了。横向变换被视为是一可取的职业发展考虑，因为它可以给人提供更广泛的工作经历，从

而提高其长期的工作流动性。另外，这种变换还能帮助激发人的工作积极性，因为它使工作变得更为有趣，也更富有满意感。因此，假如你在组织中不能得到向上层发展，那么不妨考虑内部横向的职务变换或者向其他组织流动。

#### 全球视野的管理

为全球范围的工作委派挑选管理者威廉·斯图尔特是一位 30 岁的美国单身男女，他在东京一家大型计算机企业日本电气公司 (NEC) 工作。他了解日本人的做事方式：一周 6 天、每天 16 小时干责任繁重的工作，下班后饮酒作乐。斯图尔特也知道，日本式的工作要求会使他几乎不可能娶一位美国妻子而又继续在东京工作。“日本人的妻儿知道，丈夫或父亲是不可能经常见面的，但美国人的家庭就忍受不了这个。”

许多全球组织从 70 年代以来得到了飞速的发展。那时，人们普遍认为“在国外工作只是工作在国外罢了。”但将管理者派往新的、不同文化的国家中工作，不经仔细的考虑和妥当的挑选，往往导致这些管理者面临失败。

有关管理者在不同国度间的工作转移(尤其是美国管理者被派到海外)的大多数研究都表明，其失败率相当的高。其中有项特别引人注意的发现是，与欧洲和日本管理者被派往其他国家工作的情况相比，美国管理者的失败率似乎要高出许多。

为什么被派往海外工作的管理者，没有更多的人取得成功呢？一个可能的原因是，大多数组织仍然仅按技术技能挑选其派出人选，忽视了诸如语言能力、应变能力和家庭适应性这些成功的其他决定因素。

在挑选管理者派往海外子公司工作时，有人提出了一种权变的方法，即根据所要求的信息和控制类型进行人员挑选。如果工作绝大部分是技术性的，所需信息比较客观，并可采用行政机构进行控制，那么对这样的海外子公司选派具有技术才能的外来者作相对短期的逗留，组织可能会取得更好的效果。但如果对那些需要社会信息和了解组织规范的岗位选派长期人员，那么，熟谙该组织文化的内部人士则是更合适的人选，他可以更为有效地在子公司中工作，并将了解到的情况反馈到总部。

## 管理学

### 04 IV 篇 组织

#### 03 12 章 人力资源管理

##### 11 劳资关系

正如我们在本章开头提到的：美国劳动力队伍中大约有 16% 的人加入了工会(Labor union)。工会作为工人的代表，通过集体讨价还价过程努力地保护和提高其会员的利益。关于员工为什么参加工会的原因，见表 12—6。美国每 6 个员工中几乎有 1 人参加了工会，而这一数字在其他国家还相对更高。例如，在日本和德国，加入工会的人在整个劳动力队伍中分别占了 28% 和 43%。

表 12—6 员工为什么要加入工会

1. 工会对工资水平的影响 工会为了其成员，在工资报酬、工作时间和工作条件等方面进行讨价还价谈判。谈判的结果就确定了工资水平、劳动时间、劳动强度和劳动条件
2. 工会同雇主订立就业保障制度 工会同雇主达成就业保障协议，结果也就给予了工会驻力。比如，工会可以控制雇主雇用哪些人，以及员工是否要参加工会。它也可能限制雇主将一些工作外包给其他组织
3. 工会影响管理规则 工会给工人们提供了参与决定其工作条件的机会。工会也有一些申诉

程序，可以对它们认为不公平的条件提出抗议

4.工会在国家的政治经济生活中拥有权力 工会毫不迟疑地使用政治手段，通过立法达到了他们在谈判桌上没能达到的目的。工会还使用游说办法，努力使体现劳工利益的立法得到支持。美国工会在 80 年代没有取得很好的成绩。尤其是在制造业，为适应来自全球的激烈竞争，管理当局不仅减少了工会规模，而且对留下工作的工会会员提出了更高的让步要求。例如，美国钢铁公司的钢铁事业部将其参加工会的员工数从 1982 年的 5 万人压缩到 1991 年的 1.8 万人。从总体上看，美国很少有工会会员能够使其工资的增长幅度保持在相等于消费物价指数的提高幅度的水平。

90 年代可能是一种不同的情况。工会劳动者的前景看起来相对乐观了不少，因为他们已经放弃了许多。尽管没有迹象表明美国工会将重获他们在 50 年代~60 年代曾有的那股力量，但其影响力急剧下降的局面已经过去。

这一部分，我们要扼要地探讨一下劳资关系(Labor-management relations)，即工会与管理当局之间正式的相互作用关系。

为什么良好的劳资关系是重要的

在设立工会的组织中，对许多管理者来说，人力资源管理大体上就是贯彻劳工契约规定的一些程序和政策。比如，有关招聘将在何地举行，如何挑选甄别员工，谁将得到培训，酬劳如何确定，以及如何实施惩戒措施等的决策，已不再单方面地由管理当局对工会影响范围内的工作拥有表决权。相反，这些决策是在劳工契约谈判订立之初就基本上得到了规定。保持良好的劳资关系将给管理当局在需要谈判的问题上带来一系列积极的后果，如使订立的工作条例不对管理决策形成不合理的限制，并减少代价巨大的罢工和停工和威胁。

集体讨价还价过程

劳动契约的谈判、管理和解释是由工会代表劳方集体进行讨价还价的劳资谈判达成的，此称为集体讨价还价(Collective bargaining)。下面的讨论将概述美国私营企业中这一过程的典型流程。

组织工作与许可证明 当员工代表要求工会官员访问他们受雇的组织并请求加入工会时，或者工会自己发动员工们加入工会时，组织一伙员工的努力实际上已经开始了。不管采取何种方式，法律要求工会必须获得其所希望代表的员工总数的至少 30%比例的员工签署授权证书。如果 30%的目标达到了，工会或管理当局就可向联邦机构——全国劳工关系委员会(NLRB)，递交一份请求书要求举行一次代表选举。

全国劳工关系委员会收到所要求数量的授权证书后，它将进行审核并验证是否符合法定要求，然后确定合适的讨价还价单元，也即指明工会在赢得选举以后将代表哪一部分的员工。

在全国劳工关系委员会收到授权证书之后 25 天内，通常需要举行一次无记名投票选举。要是工会在这次选举中取得多数赞成，全国劳工关系委员会将发给许可证明，并确认该工会作为其所批准讨价还价单元内所有员工的唯一集体讨价还价过程的代表。要是工会未得到多数赞成，那么，另一轮选举必须在一年以后才能举行。

有时，员工们逐渐对获许可的工会产生了不满。在这种情况下，他们可以要求全国劳工关系委员会举行一次取消许可选举。如果多数成员投票赞成取消，则该工会就不再作为他们的代表。

准备谈判 一旦工会获得了许可，管理当局就要开始为谈判作准备。它需要收集有关经济形势信息；最近其他工会与雇主谈判协议的合同副本；生活费用数据；劳动力市场统计资料；以及其他类似的需予以关注的环境因素。它还要收集内部的不满申诉和事故记录；员工绩效报告；以及加班加点情况等等。

这些信息将使管理当局更好地了解其组织现有的劳动绩效状况，其他类似组织的做法，以及近期经济形势的估计等。然后，管理当局可以利用这些数据确定它期望在谈判中达到什

么目标?预计工会会提出什么要求?管理当局打算对什么作出默许?

谈判 谈判按照惯例是始于工会向管理当局提出一份要求清单。这些要求通常都是较高的,以便为后阶段的讨价还价谈判留下协商的余地。毫不奇怪,管理当局的最初反应通常是提供比前期的劳工契约有关条款稍为优厚些的条件。最近 10 多年,有些管理当局甚至一开始提出要削减工资福利,并要求工会在组织的决策制定过程中扮演更次要的角色。

这些开场式的提议经常会引发一场长时间的、激烈的讨价还价谈判,最后终于达成了协议。在口头协议达成以后,需要转换为一份书面的契约。然后,工会代表将契约提交给工会成员认准,由此结束谈判的过程。

契约管理 劳动工契约一经达成并获得认准,就需要加以管理。它的管理方式,一般也在契约本身中有所规定。

契约管理的最重要因素,大概就是需要清楚地说明契约争议处理的程序。几乎所有的劳资谈判协议,都对契约解释和执行中争议问题的处理过程,作了正式的规定。

## 管理学

### 04 IV 篇 组织

#### 03 12 章 人力资源管理

##### 12 人力资源管理当前面临的问题

我们将以对当今管理者面临的最新人力资源管理问题的讨论结束本章。这些问题包括劳动力队伍多样性的管理;双职业夫妇和性骚扰等。

劳动力队伍多样性的管理

本书前面已多处探讨了劳动力队伍构成的变化。现在让我们考察一下,劳动力队伍的多样性是如何影响诸如招聘、甄选、定向和培训这些基本的人力资源管理问题的。

招聘 促进劳动力队伍的多样化要求管理者拓宽其招聘渠道。例如,目前流行的依靠内部现有员工推荐新职务申请者的渠道,通常会带来候选人与现有员工的特征过于接近。因此,管理者应该在他们以往常常没有寻找过的地方寻找新的候选人。

为增加劳动力队伍的多样性,管理者现在开始更多地转向那些非传统的人员招聘来源,如妇女就业网、超 50 岁年龄者俱乐部、城市就业圈、残疾人培训中心、种族集团报刊和同性恋者合法权利机构等。

甄选 开辟了应聘者的广泛来源以后,需要付诸努力确保甄选过程不存在歧视。另外,需要使应聘者对组织感到舒心并了解到管理当局考虑他们要求的愿望。

定向和培训 员工从外部人向内部人的转换,对于女性和非白种人来说常常更为困难。许多组织举办了专题讨论会,提高现有员工对多样化人员构成的认识,同时也对新员工开展一些侧重人员多样性议题的活动。例如,惠普公司就在其圣迭戈工厂开展了针对英裔美国人和墨西哥人、印度支那人和菲律宾人之间文化差异的专题培训;孟山都公司(Monsanto)举办了两天有关人员多样性问题的活动,直接讨论对种族、民族和性问题的见解。另外,有不少公司实施了专门教导计划,以处理其低层女性和非白种管理者面临与人交往中角色类型少的现实问题。

双职业夫妇

美国近年来不少已婚妇女都持有职业文凭,在外寻找工作,从而使双职业夫妇(Dual-career couples,夫妇双方都有某一专业的、经营的或管理的职业)的数量迅速增加。组织

的人力资源管理政策必须反映这一趋势，并帮助双职业夫妇解决面临的特殊问题。尤其需要将注意力放在组织有关裙带关系、工作调动和利益冲突等政策上。

裙带关系问题涉及为同一雇主工作的夫妇双方。最新的经验表明，大约只有 10% 的组织制定有严格限制亲属关系的政策。不过，绝大多数组织禁止夫妇在同一部门中工作，或者一方直接监管另一方。

双职业夫妇问题已成为影响组织人员调配政策的一大因素。职务晋升就是一个很好的例证。以前管理者绝大多数是由男性担任，他们的妻子有的不从业，有的做低技能工作，因此组织可以制定包含广泛工作调换的人员发展计划，并正确地假定管理者会非常乐意地予以接受。但是，双职业夫妇对其中一人的晋升机会已经显示出极不愿意因此而动摇根基的态度。

对于双职业夫妇来说，如果一方的晋升需要搬家到外地，那么这就成了一个联合的决策，必须全面考虑双方的收入变化和另一方在新地方的工作机会。结果，组织就不得不将正式的人员调配政策扩大到包括给予其配偶一定比例的求职费用，优先照顾其配偶在新地方的工作，以及为其提供职业策划意见，如评估、计划和安置协助等。

双职业夫妇问题的另一挑战是，如果其配偶在竞争对手机构中持有要职，则会给组织带来严重的利益冲突。因为这种关系会使对方很容易获得打败对手的重要信息。许多组织可能会继续信任其员工，在处理这类潜在的利益冲突问题上会使用他们良好的判断力。但是，我们可能会看到更多的组织要求员工们签署效忠声明书，或者甚至制定出政策禁止其配偶在主要对手机构中工作或持有要职。

#### 性骚扰

阿妮塔·希尔教授 1991 年秋发表的反对美国上议院提名人克拉伦斯·托马斯的性骚扰行为的主张，得到了广泛响应，并有力地推动性骚扰问题成为许多组织教育议事日程中的首要议题。

美国法院从 1980 年开始普遍使用联邦平等就业机会委员会的文件来界定性骚扰(Sexual harassment)问题。它一般包括性示意言词、不受欢迎的接触和性提议、性要求，以及其他带有性色彩的言谈举止。这些都被认为是不合法的，是对联邦民权法的一种违背。

从管理当局的角度看，性骚扰问题日益引起关注，是因为它伤害到员工，影响工作的绩效，并给组织带来责任。在后一点上，法院裁定，如果犯有性骚扰罪的员工是组织中的主管人员或为组织服务的代理商，那么，不论该组织是否许可或者禁止这一行为，也不论组织是否知道发生了这种行为，它都对性骚扰负有责任。

为避免这种责任，管理当局必须制定出明确的、强有力的政策反对性骚扰。这样的政策还必须通过正式讨论会的形式得到强化，以使管理者了解这一规定并且明白哪怕是最轻微的性示意也是不被许可的。例如，美国电话电报公司特别告诫所有的员工，要是多次表示不受欢迎的性提议，使用性非礼语言描述某人，或者在工作场所展示黄色画面或物品，这些都会导致他们遭到解雇。

## 管理学

### 04 IV 篇 组织

#### 03 12 章 人力资源管理

#### 13 本章提要

1.人力资源管理过程旨在通过人力资源规划、招聘或解聘、甄选、定向、培训、绩效评估、职业发展和劳资关系，努力为组织选配合适的人员并保持员工的高绩效水平。

2.自从 60 年代中期以来，美国政府通过颁发新的法律和条例，大大地增强了它对组织的人力资源管理决策的影响力。由于政府要求提供平等就业机会，因此，管理当局在作出招聘增员、挑选甄别、员工培训、职务晋升和中止合同这些关键人力资源管理决策时，必须确保其决定并不基于对种族、性别、宗教、年龄、肤色或原籍国别等的考虑。要是组织违背了政府的法律和条例，那么可能要遭受大额的罚款。

3.职务说明书是对任职者需做些什么、怎么做和为什么要做的书面说明。而职务规范则指明任职者要成功地履行某项职务必须拥有何种最低限度的可以接受的资格标准。

4.招聘是要形成一大批工作的潜在候选人。常见的招聘渠道包括内部提升、广告应征、员工推荐、就业代理机构、学校分配中心和临时性支援服务等。解聘则是通过解雇、临时解雇、自然减员、调换岗位、缩短工作周和提前退休等方案，减少组织中的劳动力供应。

5.人员甄选手段的优劣是由其效度和信度决定的。一种甄选手段要是不具有效度，那么它在和有关职务标准之间就不存在确实的相关关系。而一种甄选手段要是不具有信度，那么它就不能被认为是可以作出持续一致的测量。

6.甄选手段必须与预想中的职务类型匹配。工作样本法更适合于低层次的职务；而测评中心法更适合于管理职位。面谈作为甄选手段的效度，会随着管理层级的升高而相应提高。

7.员工培训可以采取在职和脱产两种方式。常用的在职培训方法包括职务轮换、预备实习或师徒关系。课堂讲座、电影录像和模拟练习是最常见的脱产培训方法。

8.六种绩效评估方法是：(1)书面描述法。以书面形式描述一个员工的所长、所短、过去的绩效、潜能以及需要改进提高的领域等。(2)关键事件法。列举区分有效的和无效的工作绩效的关键行为。(3)评分表法。即按某一增量尺度对绩效因素作出评分。(4)行为定位评分法。对员工从某项职务绩效因素中衍生出的具体工作行为作出评分。(5)多人比较法。将一员工与其他员工进行比较。(6)目标管理法。按照明确、可证实和可衡量的目标来评价员工。

9.职业生涯的五个阶段包括探索期、建立期、职业中期、职业后期和衰退期。

10.由工会代表劳工集体的劳资谈判过程始于工会的组织工作努力和从全国劳工关系委员会获得许可证明。一旦工会取得了许可，管理当局就开始为谈判作准备，包括查阅内部文件和环境数据。然后进行谈判，通常包含长时间的、激烈的讨价还价，最后形成一份书面的契约。契约一经达成和认准，就必须加以管理，并制定出契约争议处理的程序。

11.人力资源管理实践可以通过拓宽招聘渠道，消除人员甄选中的歧视行为，使应聘者了解组织考虑他们要求的愿望，以及举办以多样性为议题的各种活动等，来促进劳动力队伍的多样化。

12.性骚扰问题日益引起管理当局的关注，是因为它伤害到员工，干扰工作的绩效，并给组织带来责任。

## 管理学

### 04 IV 篇 组织

#### 03 12 章 人力资源管理

#### 14 复习与练习

## 复习题

- 1.人力资源管理如何影响到所有管理者?
- 2.寻找新员工的可能渠道有哪些?
- 3.比较拒绝错误和接受错误,哪一种更容易招致组织受到歧视指控?为什么?
- 4.解聘为什么现在成为管理者的一大关注点?
- 5.面谈作为人员甄选手段的主要问题是什么?
- 6.确定组织进行员工培训时的三种技能分类。
- 7.员工定向的目标是什么?
- 8.目标管理是如何影响绩效评估的?
- 9.比较书面描述法、评分表法和行为定位评分法的优缺点。
- 10.性骚扰包括哪些行为?

## 讨论题

- 1.人员甄选、招聘和职务分析之间具有什么关系?
- 2.你认为在未来可能的雇主通过面谈和测试手段对应聘者私生活干涉程度上应当有伦理限制吗?
- 3.假定你是一个人力资源主管,你的公司有 75 名员工,正处于迅速发展中。你会采取什么具体措施促进公司更多地雇用女性和非白种雇员?
- 4.你觉得政府应当通过立法和条例规定影响组织的人力资源管理过程吗?请论证你的观点。
- 5.假定管理当局已经对员工的需要作出了反应,你认为工会还会使员工受益吗?请论证你的观点。

## 自我评估练习

你如何定义人生的成功?

成功意味着什么,人们对此有不同的看法。请在下列表 12—7 中有关人生成功的意见上逐项作出评分,圈出最能反映你的观点的重要性程度值。

表 12—7

十分重要 非常重要 相当重要 有时重要 从不重要

- 1.使其他人做我要他们做的事 5 4 3 2 1
- 2.保持内心平和与满足 5 4 3 2 1
- 3.有一个幸福的婚姻 5 4 3 2 1
- 4.具有经济上的保障 5 4 3 2 1
- 5.献身于我的组织 5 4 3 2 1
- 6.能给他人以帮助、协助、建议和支持 5 4 3 2 1
- 7.有一份酬劳比同事们高的工作 5 4 3 2 1
- 8.作一个好父母 5 4 3 2 1
- 9.有好的工作福利 5 4 3 2 1
- 10.有美满的家庭生活 5 4 3 2 1
- 11.抚养孩子到成为独立的成年人 5 4 3 2 1
- 12.有人为我工作 5 4 3 2 1
- 13.工作中为人所接受 5 4 3 2 1
- 14.享受工作外的活动 5 4 3 2 1
- 15.做有益于社会的事情 5 4 3 2 1
- 16.拥有高收入和相应的福利 5 4 3 2 1
- 17.有一种个人价值感 5 4 3 2 1

- 18.贡献于社会 5 4 3 2 1
- 19.拥有长期的工作保障 5 4 3 2 1
- 20.生儿育女 5 4 3 2 1
- 21.获得良好的工作绩效评估 5 4 3 2 1
- 22.有发挥个人创造性的机会 5 4 3 2 1
- 23.有才能 5 4 3 2 1
- 24.获得公众认可 5 4 3 2 1
- 25.孩子们在情感和事业上都成功 5 4 3 2 1
- 26.对其他人有影响力 5 4 3 2 1
- 27.私生活愉快 5 4 3 2 1
- 28.得到正常的提薪 5 4 3 2 1
- 29.有个人满足感 5 4 3 2 1
- 30.提高劳动者的福利 5 4 3 2 1
- 31.有一个稳定的婚姻 5 4 3 2 1
- 32.对我的上司有信心 5 4 3 2 1
- 33.拥有帮助他人的力量 5 4 3 2 1
- 34.从事地位高的职业 5 4 3 2 1
- 35.在一些事上能做得与众不同 5 4 3 2 1
- 36.有钱买东西或做某事 5 4 3 2 1
- 37.对我的工作感到满意 5 4 3 2 1
- 38.有自尊 5 4 3 2 1
- 39.帮助他人取得成功 5 4 3 2 1
- 40.拥有个人的幸福 5 4 3 2 1
- 41.能给孩子们提供好的教育 5 4 3 2 1
- 42.对社会作出贡献 5 4 3 2 1

快速反应练习

西马萨诸塞光电公司

送至：桑德拉·吉利斯，人力资源董事

发自：L·威廉·马莱恩，董事会主席

主题：性骚扰

我开始注意到我们中有些人对什么做法构成或不构成性骚扰并没有明确的认识。这是一个不容模糊的问题。我们需要立刻采取行动对所有的员工进行教育，同时制定出切实可行的处理申诉的程序。

我要将性骚扰问题提到下个月常务董事会的主要议事日程上。为便于会上的讨论，我希望你能提交一份工作底稿(不超过 2 页)，主要述及：(1)关于性骚扰问题的最初两小时专题讨论的内容；(2)可供所有员工在他们相信受到了性骚扰时可以遵循的一个适当的申诉程序。

案例应用

冯氏超级市场

苏珊·查普曼是美国西部一连锁店企业——冯氏超级市场(Von's Supermarket)的南方地区分部经理。苏珊手下有 5 位片区主管人员向她汇报工作，而每个片区主管人员分别监管 8 家~12 家商店的营业。

有一个春季的早上，苏珊正在查看送来的早晨工作报告，内部通信联络系统传来了她秘书的声音：“查普曼女士，你看过今天晨报的商务版了吗？”苏珊应答：“没有，什么事啊？”“噢，报上说查克·巴利已经接受了安途公司亚利桑那地区经理的职位。”苏珊马上站起来

去看与她有关的这篇文章。

苏珊的关心并不是没有根据的。查克·巴利是她属下的一位片区主管，他已为冯氏公司在目前职务上干了4年。冯氏是从阿尔法·贝塔商业中心将他聘过来的，他那时是个商店经理。苏珊从报纸上得知查克离职的消息，觉得内心受到了伤害，但她知道自己需要尽快恢复过来。对她更重要的是，查克是位很有成效的监管人员——他管辖的片区一直超过其他4个片区的绩效。苏珊该到哪儿去找这样一位能干的顶替者？

几天过去了。苏珊同查克谈了一次话，诚恳地祝愿他在新工作岗位上顺利。她也同他谈到了顶替者的问题。最后，苏珊决定将她属下的一个小片区的主管人员调换到查克分管的片区，同时她也立即着手寻找合适的人选填补该小片区主管的空缺。

苏珊翻阅了她的案卷，找出片区主管人员职位的职务说明书(没有职务规范)。该项职务的职责包括：确保达到公司订立的整洁、服务和产品质量的标准；监管商店经理的工作并评价其绩效；提供片区的月份、季度和年度收入和成本预估；为总部或下属商店经理提出节约开支建议；协调进货；与供应商协商广告宣传合作方案；以及参与同工会的谈判。

问题：

- 1.你建议苏珊采用哪一种招聘渠道？为什么？
- 2.确定该片区主管工作成功的决定因素。
- 3.你建议苏珊使用何种人员甄选手段甄别应聘者？为什么？
- 4.从职业发展角度看，苏珊为确保查克继续为冯氏公司工作应已采取了什么措施？

## 管理学

### 04 IV 篇 组织

#### 04 13 章 变革与创新的管理

##### 01 学习目的和范例

学完本章后，你应当能够：

- 1.比较变革的“风平浪静”与“急流险滩”两种观点
- 2.解释人们为什么会反对变革。
- 3.列示降低变革阻力的策略。
- 4.描述管理者能对组织作些什么变革。
- 5.说明促进组织文化变革的情境因素。
- 6.解释管理当局应当如何推行组织文化变革。
- 7.阐述管理者应当如何推行全面质量管理。
- 8.描述减少员工压力的办法。
- 9.解释组织应当如何激发创新。

范 例

“城市职业阶层中的年轻人都到哪儿去了？”这是美国运通公司(American Express)的高层经理人员在1992年秋向自己提出的一个问题。该公司信用卡分部的销售额在人们重身分的80年代获得了迅速增长，但到了90年代，该公司被迫重新考虑它的市场，并作出重大的变革，以适应价值导向的顾客的需要。

美国运通公司的信用卡是以对身分地位的强调而赢得声誉的。它被认为是一种富人持有的高价信用卡，广泛为上等商人们所接受。如果说“Visa”和“MasterCard”信用卡力求满

足大众的需要，那么绿色的美国运通信用卡则把目标市场定位在作为其持有者“飞黄腾达”的凭证上。新发行的美国运通黄金卡和白金卡，也是力图在这种代表显赫身分的信用卡系列中增加新的项目。

然而，顾客日益增强的价值意识开始对美国运通卡的尊贵形象产生了排斥。虽然顾客赏识其提供的优质服务，但每年要多支付 50 美元~300 美元的费用，这是不会让人情愿的。而且，许多顾客并不喜欢被要求每月都付清信用卡的全部透支额。在越来越多的竞争对手提供特殊政策、折扣和其他促销手段吸引人们使用他们提供的信用卡的威胁下，美国运通公司失去了一大批顾客。从 1991 年末到 1992 年末，其信用卡持有者的数量以每季度 50 万人的幅度在下降。曾经为公司创造利润的信用卡业务，现在成了公司亏损的一大主要根源。

美国运通公司信用卡事业部的前任总经理，现为公司首席执行官的哈维·戈卢布(Harvey Golub)推行了一系列变革，试图抑制公司信用卡业务的衰退。首先，戈卢布对公司的周转性信用卡“Optima”给予了更多的重视。他希望能建立起 Optima 信用卡持有者的良好顾客基础，以迅速扩大商人们使用这种信用卡的数量。其次，公司对商人们收取的手续费进行了再评估和调低。最早公司对商人们使用信用卡的手续费收费比率为 2.5%~4.5%，但新增的 Visa 和 MasterGard 卡的收费率通常仅有此一半，因此许多商人停止了使用美国运通信用卡。第三，由于调低了对商人们的收费和公司信用卡使用者的人数下降，导致公司收入大幅度降低，为此，戈卢布精简了 4 800 个职位，相当于公司总员工数的 9%。他预期这一精简措施将从 1994 年开始每年给公司带来 3.5 亿美元的节约额。最后，戈卢布采取了一项颇引起争议的措施，与像克马特(Kmart)这样的低档次商家建立了业务关系。这当然是一个冒风险的战略，它可能使美国运通信用卡作为高档系列的形象受到破坏。

美国运通公司面临的挑战是，信用卡事业部是否能跟上时代的变化？它能否在降低成本、重新定位其市场的同时，维护其戈卢布称作“世界一流的全球服务”的形象？

美国运通公司信用卡事业部面临的问题，在本世纪 90 年代，自然不是独一无二的。无论是大公司、小企业，还是地区学校、州级和市级政府机构、医院，甚至军队，它们都不得不大大地改变以往做事的方式。虽然变革总是管理者工作的一个组成部分，但它近年来已经变得愈益频繁。本章将说明其原因，还将阐述管理者用以激发创新和提高组织适应性的各种办法。

## 管理学

### 04 IV 篇 组织

#### 04 13 章 变革与创新的管理

##### 02 什么是变革

要不是因为变革(Change)，管理者的工作会相对容易得多。计划将会变得毫无问题，因为明天与今天没有什么两样。组织设计的问题也可以得到解决，因为环境不存在不确定性，所以就不存在适应的需要，这样所有的组织都可以采取严密的结构设计。类似地，决策制定也会大大地简化，因为每一方案的结果都几乎可以绝对准确地加以预见。确实，如果竞争者不推出新的产品或服务，顾客不产生新的需要，政府不对法规进行修改，或者员工的需求不会发生变化，那么，管理者的工作就简单多了。

然而，变革是组织的现实。对付变革是每个管理者工作中不可分割的部分。在本书这一章，我们将讨论与变革管理有关的若干重要议题。

# 管理学

## 04 IV 篇 组织

### 04 13 章 变革与创新的管理

#### 03 变革的力量

本书第3章中已经指出，管理者面临外部和内部两种限制力量。也还是这同样的力量，产生了对变革的需要。让我们简要地考察一下形成变革需要的这些力量。

##### 外部力量

带来变革需要的外部力量有多种来源。近年来，市场领域中新的竞争出现，已经影响到诸如巴伐利亚汽车厂(BMW)和多米诺公司(Domino)这些企业。现在 BMW 轿车已经面临着高档日本车 Lexus 和 Infiniti 的竞争，而多米诺公司必须面对比萨饼屋公司最近进入家庭送货市场的竞争。政府法律和条例是变革的另一常见动因。1986 年通过的税法重大修正案，撤销了对住宅抵押外的利息减免，从而在转瞬间就为西特公司(Citicorp)和第一银行(BankOne)这样的企业带来了推销家庭财产抵押贷款的良好机会。1990 年，美国残疾人法案的通过，要求成千上万的企业拓宽门道、重新安排休息室、增加斜坡道及采取其他措施以方便残疾人进出。

技术也产生了变革的需要。近来技术复杂、价格昂贵的诊断仪器的发明，为医院和医疗中心创造了显著的经济效益。许多工业的装配线也经历重大的变革，雇主们日益用技术先进的机器人取代人类劳动。而劳动力市场的波动也迫使管理者进行变革。例如，当前正式护士的短缺迫使医院对职务进行重新设计并改变其奖酬和福利方案。

经济变化当然会对几乎所有的组织造成影响。90 年代初期，日本不动产价格的大幅度下降，导致许多日本大公司变卖资产，缩减原来充满野心的扩张计划。同时在美国，从未达到过的低利率水平，激起了史无前例地对抵押贷款经纪服务的需要。

##### 内部力量

除上述外部力量以外，内部力量也会形成对变革的需要。这些内部力量可能最初产生于组织的内部运营，也可能产生于外部变化的影响。

当管理当局重新制定或修订其战略时，它通常会带来一系列的变化。正如本章开头指出的，美国运通公司更大地在非付费卡市场上竞争的新战略，要求对其劳动力队伍进行重大的改组。劳动力队伍的组织很少是静止的。人员构成会在年龄、教育程度、性别等方面发生变化。在一个老年经理人员比例不断增大的平稳组织中，可能需要对职务进行重组，以便留住位居低层的、富有进取心的年轻管理者。报酬和福利制度可能也要作相应调整，以反映日益老年化的劳动力队伍的需要。新设备的引进是变革的另一种内部力量。随之而来的，员工的工作可能需要重新设计，同时还要对他们进行培训以操作新的设备，或者要求在他们的正式小组内形成新的相互协作方式。另外，员工的态度如日益增强的工作不满足感，可能会导致缺勤率上升，自动辞职增多乃至发生罢工。这些事件常常又会反过来引起管理政策和实践的变革。

##### 管理者作为变革推动者

组织内的变革需要一种催化剂。我们把作为催化剂起作用，并承担变革过程管理责任的人，称作变革推动者(Change agents)。

任何管理者都可能成为变革推动者。回顾前面对变革的定义，我们假定它是由组织内的管理者发起并得到实施的。但变革推动者也可以是非管理者，比如，内部的职能专家或者外部的咨询人员，他们的技能都可能被用于变革执行过程。特别是系统范围的大变革，内部管理当局经常会聘请外面的咨询人员提供建议和协助。由于这些人来自于外部，他们将提供内部人通常缺乏的一种客观的认识。不过，外部咨询人员也常有一个缺陷，即对组织的历史、

文化、作业程序和人事等缺乏足够的了解。外部咨询人员还经常倾向于主张比内部人更剧烈的变革。相反，内部管理者作为变革推动者时可能更深思熟虑(也可能更小心谨慎)，因为他们必须与其行动的结果终日为伴。

全球视野的管理

全球经济加大了对变革的需要

在 80 年代，也许没有一个外部的变革诱因比全球经济的出现更具有影响力了。

我们在本书已经讨论过，很少有组织会封闭到可以无视海外竞争的存在。在许多情况下，对规模经济的追求促使企业通过扩张或与其他组织合并而进入国际市场开展有效的竞争。例如，美国大少大型公共会计公司近年来进行了合并，就是为了更好地适应多国公司的产生和西欧经济一体化的需要。

另外，随着贸易壁垒的降低，组织发现它们的竞争者更容易进入，从 1.5 万英里以外来的就像是来自毗邻城镇来的一样。不要忘记，在不到 25 年以前，施乐公司几乎占据了 100% 的复印机市场；没有人(包括柯达公司)听说过富士胶片；在美国人购买的每辆汽车中就有一辆是通用汽车公司提供的。

管理学

04 IV 篇 组织

04 13 章 变革与创新的管理

04 变革过程的两种不同观点

我们可以使用两个极为不同的比喻来说明变革过程。一种是设想组织是一艘在风平浪静的海洋中航行的 大船，船长和船员们都清楚地知道他们正开往何处，因为他们以前已经作了多次这样的航行。只是偶而遇到风暴时才会有变化出现，其他平静、可预见和旅程中尽可放心享受。另一种比喻则是把组织看作是在不断出现险滩的湍急河流中航行的 小木筏，筏上有半打的船工，但他们以前从未在一起出过航，也完全不熟悉河流的构造，不了解最终的目的地，甚至情况可能更坏，他们得在漆黑的夜晚航行。在这种急流险滩比喻下，变化就是一种自然的状态，对变革的管理因此是一个持续的过程。

“风平浪静”观

直至新近，“风平浪静”观一直统治着管理的实践者和研究者的思维。库尔特·卢因(Kurt Lewin)的三步骤变革过程描述是其最好的说明，如图 13—1 所示。

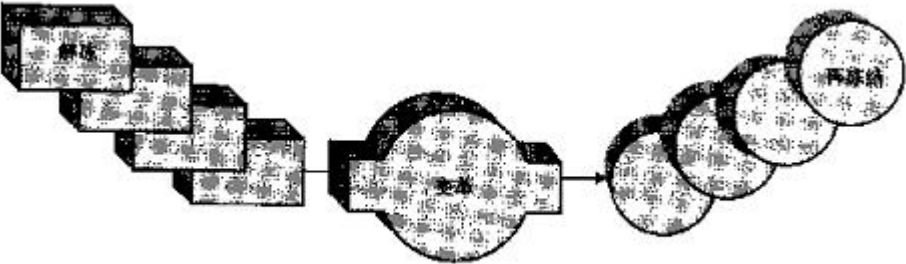


图 13—1 变革过程

按照卢因的观点，成功的变革要求对现状予以解冻，然后变革到一种新的状态，并对新的变革予以再冻结，使之保持长久。现状可以看作是一种平衡状态。要打破这一平衡状态，

解冻就是必要的。这可通过如下三种方式中的某一种来取得：

- 1.增强驱动力，使行为脱离现有状态。
- 2.减弱制约力，即妨碍脱离现有平衡状态的力量。
- 3.混合使用以上两种方法。

解冻一旦完成，就可以推行本身的变革。但仅仅引入变革并不能确保它持久。新的状态需要加以再冻结，这样才能使之保持一段相当长的时间。除非增加这最后一个步骤，否则，变革就很可能是短命的，员工又会返回到原有的平衡状态中。因此，再冻结的目的就是通过平衡驱动力和制约力两种力量，使新的状态稳定下来。

值得注意的是，卢因的三步骤过程是将变革看作是对组织平衡状态的一种打破。现状被破坏以后，就需要经过变革而建立起一种新的平衡状态。这种观点对于本世纪 50 年代—60 年代和 70 年代初期面临相对平稳环境的大多数组织来说，可能是适合的。但这种“风平浪静”观就当前管理者所面临的经营环境而言，已日益成为一种过时的描述方式。

#### “急流险滩”观

“急流险滩”的比喻更适合我们第 3 章讨论的不确定与动态的环境。它与我们第 1 章探讨的明茨伯格的观点是极为一致的，即认为管理者工作是一种不断经受打扰的过程。它也与从工业化社会转变为由信息和思想支配的新时代的动态环境相适应。

为帮助你获得一种在充满变化的环境中持续运作需要什么样的变革管理的真实感觉，不妨假设你进入一高校，其课程安排是这样：每门课的学时各不一样。很不巧，你注册时并不知道一门课会持续多长时间，它可能两个星期就结束，也可能需要三周。另外，授课教师也可以不作事先通知，在他或她愿意的时候就结束这门课程。更坏的情况是，每堂课的时间长短都不一样(有时 20 分钟，另一些时候可能持续 3 个小时)，而下一次课的时间安排完全由教师在上一次课堂中宣布。对了，还有一点，每次测验均不作事先通知，你得在任何时候都作好应试准备。

要在这样的学校中取得成功，你就必须具有足够的适应性，能对每次变化的情况作出迅速的反应。那些过于刻板、行动过慢的学生，是不可能坚持下来的。

现在日益多的管理人员逐渐意识到，他们的工作多少有些像这类高校中的学生所面临的状况，“风平浪静”假设下的稳定性和可预见性是不存在的。对现状的打破绝不是偶然的，也不是暂时性的，可以返回到平静的状态。当今的管理者有许多都不能避免急流险滩。他们面临着不断的变化，需要面对各种无序状态。这些管理者被迫在以前从未参加过的博弈中扮演角色，而博弈遵循的规则也完全在对局进展过程中来确定。

“急流险滩”比喻是否仅仅是一种夸张的假设？不是！以哈里·奎德拉克西(Harry Quadracci)为例，他是铅块/刻印公司(Quad/Graphics Inc.)的创建人和总裁。该公司是设在威斯康星州的一家印刷商，成立于 1971 年，现已是美国最大和发展最快的印刷企业之一。它承印有《时代》(Time)、《人民》(People)、《建筑集萃》(Architectural Digest)等杂志。

公司现有员工 3 500 多人，年销售额超过 4 亿美元。

奎德拉克西将其公司的成功归因于机会出现时迅速行动的能力。变革和成长是铅块/刻印公司中少数不变的事物。奎德拉克西鼓励员工们“先行动，后思考”。公司没有制定预算，因为它发展得太快了——过去 10 年内的年增长率达到令人吃惊的 40% 的水平！正如他本人指出的，当每个部门过半年就有 30 % 的变化时，预算已经没有多大用处了。取代预算的是，公司的 10 个事业部每个都根据各自以往的绩效水平进行衡量。

对上述两种观点的总认识是否每一个管理者都面临一种不断无序变化的环境？不是的。但不处于这一环境中的管理者的数量正在急剧地减少。

像妇女时装行业、计算机软件行业中的管理者，长期面临着一种“急流险滩”的经营环境。他们曾不无忌妒地看着另一部分的管理者，如汽车制造、石油勘探、银行、出版、电讯

和航空等行业的管理者，长久地处于一种稳定、可预见的环境中。这种环境在本世纪 50 年代可能是真实的，但进入 90 年代后就不是这样了！

现今很少有组织可以将变革看作是偶然的干扰事件，就像是在另一平和的环境中那样。即便是少数，它们这样做也面临极大的风险。组织有太多的事物在快速变化之中，没有这种认识的管理者只不过是自欺欺人，其竞争的优势不会持续一年半载。例如，人民捷运公司(People Express,不提供额外服务、不预订航班)曾被商业期刊描述为“新面貌”企业的典范，却在不久以后就破产倒闭了。正如管理大师汤姆·彼得斯贴切地形容的，“不破，不修”的传统说法已不再适用了。取而代之的是如彼得斯指出：“不破，只是因为你没有做细心的观察。修理它吧，不管用什么方法。”

#### 变化中的管理实践

对革命性变革推动者的日益增加的需要组织变革推动者的传统角色是逐步地修正和改进一些事情。当环境变化缓慢的时候，组织可以一种渐进的方式对变化作出反应。然而，在今天动态的“急流险滩”环境中，成功越来越属于那些能灵活在应变的组织。这就对另一种类型的变革推动者提出了要求：组织需要有某些人抛弃事情一贯是怎么做的传统做法，而发动一场激进的、根本的变革。

美国运通公司的哈维·戈卢布就是设法对其信用卡事业部推行这样一种变革的领导人。

通用电气公司的杰克·韦尔奇(Jack Welch)也正扮演着这样的角色。而特德·特纳(Ted Turner)对有线新闻事业早就这样做了。

较不知名的迪克·哈克伯恩(Dick Hackborn)，惠普公司台式电脑产品的执行副总裁，已经为自己树立了革命性变革缔造者的形象。在他监管之下，惠普公司以 3 495 美元的价格推出了第一台激光打印机。尽管人们评论说这种打印机应当以 10 万美元或更高的单价出售才能取得利润，但基于新技术的采用，激光打印机完全打乱了行业的竞争。惠普公司现在已占据美国台式激光打印机市场的 70%。哈克伯恩正帮助将其从激光打印机中取得的经验推广到公司的其他部分。

动荡多变的时代要求革命性的变革，而不是渐进式的变革。为此，越来越多的组织在寻找那些能提出并成功地推行急剧变革的管理人员。

## 管理学

### 04 IV 篇 组织

#### 04 13 章 变革与创新的管理

##### 05 管理变革的方法

不知为什么，原书中缺少这部分内容

# 管理学

## 04 IV 篇 组织

### 04 13 章 变革与创新的管理

#### 06 组织的惯性与变革阻力

作为变革推动者的管理者，应当有动力去发动变革，以使组织的效果得到改进。然而，变革可能对管理者构成一种威胁。变革当然也会对非管理者形成威胁。这样，组织就会产生惯性，促使其反对改革现状，尽管这一改革可能是有益的。我们这一部分就要考察组织中的人们为什么反对变革。以及组织可以采取哪些措施减弱这种阻碍力量。

#### 变革的阻力

都说大多数人反对不能给他们带来利益的变革。对这种变革阻力的认识已有不少文章登载过了。可究竟人们是因为什么反对变革？可能使人反对变革的原因有三个：不确定性、关心个人得失，以及认为变革不是为了组织的最佳利益。

变革使已知的东西变成模糊不清和不确定的。不管你多么不喜欢进大学念书，但你至少知道其内情，了解什么期待着你。当你离开大学而步入就业新天地时，尽管你是多么急切地盼着这一天，你仍不得不冒一种已知与未知相对换的风险。组织中的员工也同样对不确定性有一种厌恶感。例如，在制造厂中引入采用复杂的统计模型的质量控制方法，往往意味着许多质量控制检验员需要学习新的方法。有些检验员可能担心自己学不会，由此对统计控制方法产生敌意的态度，并在要求他们采用这一方法时表现出无效的行为。

反对变革的第二个原因是担心失去既得利益。变革会威胁到人们为取得现状所作的投资。人们对现有体制投入得越多，他们反对变革的阻力就越大。为什么？因为他们担心失去现有的地位、收入、权势、友谊、个人便利或其他看重的福利。这点说明了为什么老年员工比年轻员工更加反对变革。年老的员工一般说来对现有系统的投资更多，因而调整到变革状态后失去的也更多。

阻力的最后一个原因是，有人认为变革并不符合组织的目标和最佳利益。要是有一个员工相信变革推动者所提倡的新操作程序将造成生产率或产品质量下降，他就极有可能反对这项变革。如果这个员工能正面地表达他或她的反对意见(清楚地告知变革推动者，并提出证据)，则这种形式的阻力就可能对组织有益。

#### 降低阻力的策略

管理当局确定了有害的变革阻力以后，可以采取哪些措施予以克服呢？我们提出六种策略，供管理者或其他变革推动者处理变革阻力时参考使用。

**教育与沟通** 通过与员工们进行沟通，帮助他们了解变革的理由，会使阻力得到降低。这一策略假定，阻力的根源在于信息失真，或者是由不良的沟通造成的。如果员工们了解到全部的事实，澄清了他们的错误认识，那么其阻力就会自然减退。而这可以通过个别会谈、备忘录、小组讨论或报告会等取得。这种策略能否见效？要是阻力的根源确实在于不良的沟通，且劳资双方呈现一种相互信任、相互信赖的关系，那么它会有效果的。但假如这些条件不存在，它就不可能成功。另外，这一策略所需投入的时间和精力也应当相对其优点作出权衡，特别是当变革触动到许多员工时。

**参与** 一个要是参与了变革的决策，他就不容易形成阻力。因此，在变革决定之前，需要将持反对意见的人吸收到决策过程中来。假如参与者能以其专长为决策作出有益的贡献，那么，他们的参与就能在降低阻力、取得支持的同时提高变革决策的质量。不过，这一策略也有缺陷，即可能带来次等的决策，并耗费许多时间。

**促进与支持** 变革推动者可以通过提供一系列支持性措施减少阻力。如果员工对变革的

恐惧和忧虑很强，那么，提供员工心理咨询和治疗、新技能培训以及短期的付薪休假等可能有助于促进他们的调整。这一策略与其他策略一样，也是有缺陷的。其中之一是消耗时间。另外，它的推动花费较大，且没有成功的把握。

谈判 变革推动者处理变革潜在阻力的另一方式是，以某种有价值的东西来换取阻力减低。比如，如果阻力集中在少数有影响力的个人中，可以通过谈判形成某一奖励方案使这些人的需要得到满足。谈判作为一种策略，尤其在阻力来自于某权力源(如工会)时更为适用。但其潜在的高成本是不可低估的。这种策略还有一个危险，即一旦变革推动者为克服阻力而作出让步，他或她也就可能面临其他有权势者的勒索。

操纵与合作 操纵是将努力转换到施加影响上。如有意扭曲事实而使变革显得更有吸引力，隐瞒具有破坏性的消息，制造不真实的谣言使员工接受变革等，这些都是操纵的实例。一个公司的管理当局可能威胁说，员工们要是不接受全面的工资削减方案，它就要关闭这家工厂。尽管实际上并无关闭工厂的打算，但这样说就是使用了操纵。合作是介于操纵和参与之间的一种形式。它通过“收买”反对派的领袖人物参与变革决策来降低阻力。所以征求这些领袖人物的意见，并不是为了达成更好的决策，而是为了取得他们的允诺。操纵和合作这两种方法的使用成本相对不高，也便于力争得到反对派的支持，但其欺骗或利用的意图若被察觉，容易适得其反。一旦诡计被揭穿，变革推动者的威信也就可能一落千丈。

强制 克服变革阻力的最后一种策略是强制，即直接对抵制者使用威胁力和控制力。如一个公司管理当局真正下定决心，要是员工们不同意削减工资就关闭这家工厂。这时就是使用了强制策略。强制的其他例子包括调换工作、不予升职、负面绩效评估及不友善的推荐信等。强制的优点类似于操纵和合作。但这一方法的主要缺点是，强制通常是不合法的，即便是合法的强制也容易被看成是一种暴力，从而有损变革推动者的威信。

# 管理学

## 04 IV 篇 组织

### 04 13 章 变革与创新的管理

#### 07 管理变革的方法

管理者能对什么进行变革?其选择方案基本上有如下三种：结构、技术、人员(见图 13—2)。结构变革包括改变组织的复杂性、正规化、集权化程度、职务再设计及其他结构因素。

技术变革包括工作过程、所使用方法和设备的改变等。人员变革则是指员工工作态度、期望、认知和行为的改变。

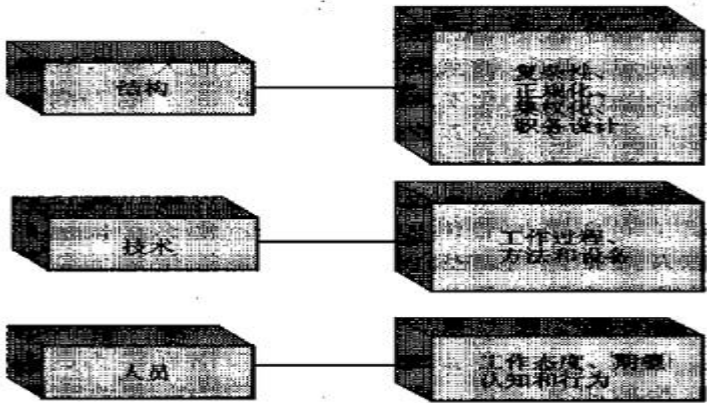


图 13—2 变革的三种类型

## 结构变革

在第 10 章和第 11 章中,我们已经探讨了结构问题。管理者被认为要对选择组织的正式设计、分配职权、决定普遍的分权化程度及职务设计等活动负有责任。但这些结构决策不是一旦作出就一成不变的。变化的条件要求结构作相应的改变。这样,管理者作为变革的推动者,就可能需要对结构进行修改。

管理者有哪些方案可用来改变结构?这基本上与我们讨论过的结构和设计的内容相同。

下面的阐述想必会使这些变革方案的选择更为明确些。

一个组织的结构是由其复杂性、正规化和集权化程度决定的。管理者可以对这些结构要素的一个或多个加以变革。例如,可将几个部门的职责组合在一起,或者精简某些纵向层次、拓宽管理跨度,以使组织扁平化和更少官僚机构特征。为提高组织的正规化程度,可以制定更多的规则和制度。而通过提高分权化程度,则可加快决策制定的过程。以美国电话电报公司为例,其高层管理减少了公司 1/4 的在职人员,精简了若干个等级层次,拓宽了管理跨度,并将决策权分散到 20 个新的运营单位。

另一个方案是对实际的结构设计作出重大的改变。这可能包括从职能型向产品分部结构的转变,或者形成一种矩阵结构设计,管理者也可能考虑重新设计职务或工作程序,或者修订职务说明书、丰富职务内容或实行弹性工作制。还有一个选择是修改组织的酬偿制度。例如,通过采用业绩奖励或利润分享方案,可以提高员工的激励力。波罗拉依德公司(Polaroid)替换原有的职能型结构,采用了一种新的设计,即以跨职能的工作团队来安排工作,并对团队成员按小组成绩进行奖励。

## 技术变革

管理者也可对其用以将投入转换为产出的技术进行变革。大多数有关管理的早期研究(如弗雷德里克·泰勒和弗兰克·吉尔布雷斯的研究)就是着重于技术变革方面的努力。科学管理是基于动作和时间研究来推进变革,以提高生产的效率。今天,许多技术变革通常涉及新的设备、工具和方法的引进,以及实际自动化与计算机化等。

产业内竞争的力量,或者新的发明创造,常常要求管理当局引入新的设备、工具或操作方法。例如,美国的阿尔科(Alcoa)和雷诺兹(Reynolds)这些炼铝公司为更有效地与海外制造商展开竞争,近年来大规模地推进了工厂的自动化。它们安装了更高效率的处理设备、熔炉和压制机,使每吨铝的制造成本大为降低。

自动化是以机械取代人力的一种技术变革。它开始于工业革命时代,现在仍继续是管理当局可供选择一个方案。自动化已经在美国邮政服务领域的邮件自动分捡以及制造业使用机器人的自动装配线上得到了推广(有时也遭到抵制)。

也许近年来最明显的技术变革来自于管理当局努力扩大计算机化的应用范围。现在许多组织都安装有复杂的管理信息系统。大型超级市场已经将它们的收款台改造为输入终端,这些终端与计算机连接,可以提供实时的库存数据。由于计算机的广泛使用,1994 年的办公室与 1974 年的大不相同了。最典型的体现是,台式微型计算机可以运作上千种商用软件包,而网络系统的建立则使这些计算机实现了相互通讯联络。

## 人的变革

最近 30 年来,在学术研究者和务实的管理者中间已经形成了一种很浓厚的兴趣,努力帮助组织中的个人和群体更加有效地在一起工作。组织发展(Organizational development,OD)这一词汇,虽然有时也用以泛指各类变革,但更通常地是侧重指藉以改变人员及人际间工作关系的本质和性质的各种方法或方案。常见的组织发展方法包括敏感性训练、调查反馈、过程咨询、团队建设和组际发展等(见图 13—3)。贯彻这种变革方法的共同主线是,它们都设法带来组织人员内部或相互关系的改变。

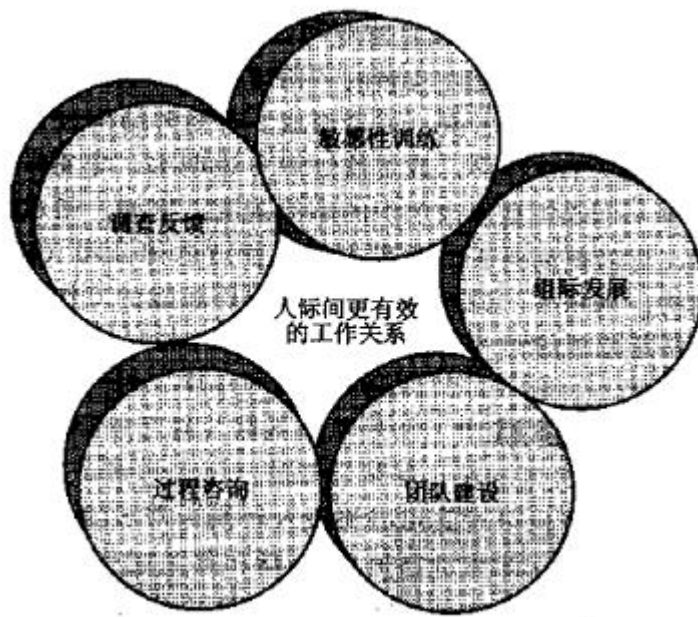


图 13-3 组织发展的方法

敏感性训练(Sensitivity training)是通过非结构化的群体互动来改变人的行为的一种方法。该群体是由一位职业行为学者和若干参与者共同组成。并不对群体规定某种议事日程,职业行为学家(不具有领导角色)也仅仅是为参与者创造表达自己思想和情感的机会。会谈自由而奔放,参与者可以探讨他们喜欢的任何议题。讨论中所注重的是个人的积极参与及其互动的过程。

对敏感性训练作为一种变革方法的效果,实证研究已经表明它具有多种的结果。从正面看,这种方法表现出对沟通技能的迅速改善,以及对提高认知的准确性和个人参与的意愿有促进的作用。然而,这些改变对工作绩效有什么影响还没有结论,且这种方法还不能避免心理方面的风险。

调查反馈(Survey feedback)是对组织成员的态度进行评价,确定其态度和认识中存在的差距,并使用反馈小组中得到的调查信息帮助消除其差距的一种方法。调查问卷通常分发给组织或单位的所有成员填写。问题包括成员对诸如决策制定、沟通效果、单位间的协调、组织的满意度、工作、同事及直接上司等广泛议题的认识与看法。将调查问卷统计处理后得到的数据制成表格分发给有关的员工,使所提供信息成为人们确定问题和解决问题的一个跳板。

过程咨询(Process consultation)是依靠一外部咨询者帮助管理者对其必须处理的过程事件形成认知、理解和行动的能力。这些过程事件可能包括工作流程、单位成员间的非正式关系,以及正式的沟通渠道等。咨询者帮助管理者更好地认识他或她的周围、其自身内部或与其他人员之间正在发生什么样的事情。咨询者并不负责解决管理者的问题。相反,咨询者只是作为教练,帮助管理者诊断哪些过程需要改进。如果管理者在咨询者的帮助之下还不能解决问题,咨询者将协助管理者给自己配备一名具有适当技术知识的专家。

团队建设(Team building)是使工作团队的成员在互动中了解其他人是怎么想和怎么做的。通过高强度的互动,团队成员学会形成相互的信任和开诚布公。团队建设方案中的活动可能包括团队目标的确定、团队成员间人际关系的开发、明确各成员任务和职责的角色分析以及团队过程分析等。

组际发展(Intergroup development)试图改变不同工作小组成员之间的相互看法、认知和成见。例如,两个小组一直存在不良的工作关系。可以让它们分别开列出一份清单,说明有关如下方面的认识:我们如何看待我方?我们如何看待对方?我们认为对方小组如何看待我方?然后,交换两个小组的清单,讨论有什么相似的认识及不同之处。不同点将得到特别的注意。接着,两个小组考察存在差异的原因,并努力制定出解决办法改进小组间的关系。

## 管理学

### 04 IV 篇 组织

#### 04 13 章 变革与创新的管理

##### 08 管理变革中的新问题

管理变革中的新问题 •当组织文化不再支持组织的使命时,管理当局可以做些什么来改变组织的文化?

- 管理当局如何推行一种像全面质量管理这样的持续变革方案?
- 当今的竞争环境已经使工作场所更加充满压力。管理者能做些什么帮助员工们更好地处理这种压力?

以上变革议题(组织文化变革、推行全面质量管理和处理员工压力)将成为管理者领导其组织进入 21 世纪需要关注的关键问题。我们这一部分就分别对这些议题作些考察,并讨论管理者处理这些议题应当采取的行动方案。

#### 组织文化变革

组织文化是由相对稳定和持久的因素构成的(参见本书第 3 章)。这一事实往往导致文化的变革具有相当的阻力。一种文化需要很长一段时间才能形成,而一旦形成,它又常常成为牢固和不易更改的。像通用汽车公司和美国电话电报公司这样具有强文化的组织,之所以存在特别大的变革阻力,就是因为其员工已经融入到这种文化之中了。要是随着时间的推移,某种特定的文化已变得对组织不适宜,它就成了管理当局的绊脚石。这时,管理当局很少能做些什来改变它,尤其是从短期来看更是如此。即使在最有利的条件之下,组织文化的变革也常常需要经历多年的时间,而不是几周或几个月,才能看出其变化的。

对情境因素的认识 什么样的“有利条件”可能促进组织文化的变革?经验表明,文化变革最可能在具有如下全部或绝大部分条件的情景下发生:

- 1.大规模危机出现。这可以成为动摇现状的一个震源,促使人们对现有文化的适应性产生怀疑。具体例子如发生令人吃惊的财务亏损,丢失一个重要的顾客,或者竞争对手的一次重大的技术突破等等。
- 2.领导职位易人。新的高层领导可能被认为对危机具有更强的反应能力。而新领导往往会给组织带来一种不同的价值观。这里,高层领导既可以指首席执行官,也可能需要包括所有的资深经理。
- 3.组织新而小。新建立的组织,其文化的渗透力较弱。相似地,当组织规模较小时,管理当局也更容易传播它的新价值观。
- 4.组织文化弱。一种组织文化愈是广泛渗透并在成员中形成对总价值观的高度认同,那么它就愈难得到改变。相反,较弱的文化比较强的文化具有更大的可变性。

这些情境因素有助于解释为什么一个像通用汽车这样的公司会在重塑其文化时面临很大的困难。在相当程度上,通用汽车公司的员工们并不认为其公司的日常问题是与危机相对

称的。“新”领导更多只是名字上的更换，而没有实质上的新变化。直至 1993 年以前，其首席执行官均由长期为公司效力的内部人担任，他们溶于组织的既定文化中。另外，通用汽车公司既不是年轻的组织，也不是小规模的组织，而且原有的文化并不弱。

实现文化变革的策略 现在我们要提一个问题：如果情境条件是合适的，管理当局如何推行组织文化变革？

其一大挑战是要解冻现有的文化。对根深蒂固而又高度重要的东西，要加以解冻，并不是单一一项措施就能奏效的。组织文化变革管理需要有一个全面的、协调的战略，如表 13—1 所示。

表 13—1 组织文化变革的途径

1.进行组织文化分析，确定需要变革的文化因素

2.向员工们明确说明，如果不马上推行变革，组织的生存就会受到致命威胁

3.任命具有新观念的新领导

4.发动一次组织重组

5.引入新故事、新典礼来传播新观念

6.改变人员甄选和社会化过程及绩效评估和奖励制度，支持新的文化价值观

1.解冻的最佳着眼点是进行组织文化分析。这包括进行文化审核以评估现有的文化，将现有文化与预期的文化作比较，进行差距评价以确定哪些文化要素特别需要加以变革。

2.我们已经探讨过大规模危机作为解冻根深蒂固文化的一种手段的重要性。但危机并不是组织的所有成员总能注意到的。因此，管理当局有必要使人们更清楚地看到组织的危机。

需要让组织的每个人都清楚，组织的生存正受到致命的威胁。要是员工们没有意识到变革的紧迫性，那就很难使一种强文化对变革的努力作出反应。

3.任命新的高层经理人员可能预示着一场重大的变革正在发生。新的领导人可能展现一种新的角色模式，并产生一套新的行为标准。不过，新经理需要尽快将他或她的新观念注入组织，并将关键管理职位的人员调换成忠于这一观念的人。李·艾柯卡(Lee Iacocca)克莱斯勒公司文化的变革成功，毫无疑问在相当程度上应当归功于他对公司高层经理的大批迅速的调整。在这次人事调整中，他将原先在福特公司共事的忠实伙伴带进了克莱斯勒。

4.伴随着主要经理人员的调整，发动一次组织重组也具有重要的意义。设立一些新单位，或者将某些单位合并或取消，这些都以显而易见的方式传送着管理当局下决心将组织引入新方向的信息。

5.新的领导也要尽快创造出新的故事和典礼来取代原先使用的仪式，以便更好地向员工们传播组织的主体价值观。而这是需要即刻去做的。耽搁只会使新领导与现有文化为伍，从而关闭推行变革的大门。

6.管理当局还要改变人员甄选和社会化的过程，以及绩效评估与奖励制度，以便对采纳了所期望的新价值观的员工形成有力的支持。

以上只是一些建议，当然不足以确保所有的变革努力都能获得成功。组织成员并不会那么快就排除掉他们已经深刻理解，并在过去使他们做出良好表现的原有价值观。管理者应当有足够的耐心，变革在开始以后可能进展缓慢。管理当局必须保持不变的警惕性，防止返回到旧的，熟悉的实践和习惯上。不过，已经有越来越多的变革成功的例子。像银行家信托公司(Bankers Trust)、英国航空公司(British Airways)、芝加哥第一公司(First Chicago)、日产公司(Nissan)和通用电气公司等就是有效地取得了戏剧性的文化变革的组织。这些成功故事中有三点值得注意。首先，这些转变通常经历了 7 年~10 年的时间，这证实了我们对耐心的强调。其次，在每一例成功的文化变革中，其变革推动者(公司的首席执行官)基本上都是外来者。他们有的从组织外部直接聘人，有的来自于公司的非主业部门。最后，所有的首席执行官都以营造一种认识到危机即将来临的氛围作为新工作的切入口。

杰出的管理者

飞利浦电子公司的简·蒂默

飞利浦电子公司(Philips Electronics)是最后一家大规模、综合化的电器制造商。这家荷兰大公司是在激烈竞争的欧洲市场上唯一留存下来与日本公司相抗衡的一家企业。

飞利浦公司早以其产品技术闻名于世。正是这家公司发明了录像机和激光唱盘。但是当家用电器经营的成功更多地是依靠市场营销和定价，而不是先进技术。这意味着，飞利浦公司得与日本企业展开正面的竞争。

1990年，简·蒂默(Jan Timmer)被聘任为总裁，负责推进飞利浦公司的文公变革。在最初两年时间里，他削减了4.5万个职位，清理了公司不拥有相对优势的器械、计算机及其他经营业务。接着，他在一系列创新的家用电器产品上将飞利浦公司推到了攻势地位。这些产品包括使用激光唱盘再现一般电视里的声音和画面的录放机，以及与激光唱盘具有同样保真度、能录放音乐的数字激光唱机等。

尽管蒂默推行了这些变革，他发现，要使飞利浦公司行动迟缓和官僚机构式的文化得到尽快翻新相当困难。蒂默说：“你根本不可能在一两年时间内改变一个公司已经根深蒂固的文化。它至少需要五年或更多的时间。”

蒂默知道他需要做什么，但对于一家年销售额逾300亿美元的公司来说，变革不会来得很快。他只是希望他的变革措施能使其组织变得有足够的灵活性战胜日本对手。

推行全面质量管理

全面质量管理(TQM)本质上是一个持续的、渐进的变革方案。它与我们早先讨论过的变革的“风平浪静”观是一致的。在这一部分，我们将综合有关变革过程的知识来考察管理者如何有效地推行全面质量管理。

首先让我们简单地回顾一下全面质量管理的主要构成要素。你应该记得，它是注重顾客需要，强调参与和团队工作，并力争形成一种文化，以促进所有的员工设法持续改进组织所提供产品或服务的质量、工作过程和顾客反应时间等。如果我们进一步从管理当局引导其变革努力的三大领域(结构、技术和人员)来对全面质量管理作些考察，则会更有助于理解。具体见图13-4所示。



图 13-4 持续渐进改革的促进因素

集中变革的努力 正如本书第11章早已分析过的，能有效地推行全面质量管理的组织结构必须是分权化的，具有较低程度的纵向变异、较宽的管理跨度和较少的劳动分工，同时支持跨职能团队的工作。这样的结构要素能给员工们提供必要的职权和手段以开展改进工作过程的活动。例如，跨越部门界限的工作团队的创立，促使更了解问题的那些人有权解决该问题。另外，跨职能团队还鼓励相互合作地解决问题，而不是“你我”互相责备。

全面质量管理中技术变革的主要侧重点，应放在开发出柔性的工作过程，以支撑持续的渐进改革。投身于全面质量管理活动的员工，需要不断地寻找一些事情加以改进。这就要求确保工作过程必须能适应持续的变革，保持良好的运作。全面质量管理还要求强化对工人的教育与培训。组织需要帮助员工掌握解决问题、制定决策、参与磋商、统计分析和团队建设方面的必要技能。例如，在全面质量管理活动中，员工需要能依据数据进行分析并采取行动。组织需要给工作团队提供诸如不合格品率、拒收率和报废率等质量数据，以及顾客满意度的反馈数据等。它还需要给工作团队提供绘制和追踪过程控制图的必要信息。当然，组织结构

必须允许工作团队有权按过程控制数据对作业作持续的改进。

再从全面质量管理中的人员因素来看,它要求员工队伍能投身于实现组织的质量目标和持续改进活动中,而这也对适当的教育与培训提出了必要的条件要求。另外,它还需要绩效评估和奖励制度能对全面质量管理目标的实现予以支持和鼓励。成功的全面质量管理活动会将质量目标纳入到对经理人员和作业工人的奖励计划中。

变革推动者的角色 有关成功的全面质量管理的研究一致表明,这一活动要求首席执行官给予主动的、不动摇的领导。他或她确定了组织的新观念以后,需要将这一信息持续地传达下去。例如,科宁公司的董事长詹姆斯·霍顿(James Houghton)说,他一年不下五十次地从一个工厂或办公大楼再到另一个地方,重复着同样的一句话:“质量,质量,质量。世界一流,顾客第一,工人参与。”

认识上的冲突 有观察力的读者可能已经注意到,在全面质量管理的渐进变革方法与我们前面讨论的革命性变革之间,存在着一种潜在的认识冲突。

这种困境确实是存在的。例如,波罗拉依德公司,至今还没有解决好这一冲突。其制造经理主张渐近式的变革,这通常就是全面质量管理所能产生的;研究开发经理则认为,受持续的、渐进式变革影响的组织结构,会阻碍急剧的革命性变革,而正是这种变革造就了一个技术企业的成败。

全面质量管理活动沉溺于持续的、渐进式变革。但对于许多组织来说,渐进变革是远不够的。这些组织需要对其运营方式作急剧的、根本性的改变。这点意味着,就某些组织而言,全面质量管理应作为两阶段变革过程的第二阶段。也就是说,在全面质量管理式的变革推行之前,管理当局首先需要发动一次革命。何尔科公司的管理当局已经作出决定,如果公司要达到国际标准要求,就必须开展一场大幅度提高质量水平的运动。只有这一目标实现以后,阿尔科公司才适宜推行全面质量管理式的渐进变革。

#### 处理员工压力

对许多员工来说,变革造成了一种压力。充满被接管、兼并、重组、强制退休和大规模裁员威胁的动态的、不确定的环境,促使许多员工因为过度劳累和承受过度压力而致死。我们这一部分要探讨“压力”一词具体意味着什么,是什么原因造成了压力,如何识别压力,以及管理者可以采取哪些行动减少压力,等等。

什么是压力 所谓压力(Stress),是指一种动态的条件,在该条件下个人面临着与其愿望的实现密切相关的机会、限制或要求。因为条件的动态性,个人视为非常重要的愿望的实现就具有不确定性。这是一个颇为复杂的定义。我们下面要仔细考察一下该定义的几层意思。

压力本质上并不是不好的东西,有压力也未必就是件坏事。虽然人们通常从反面意义上探讨压力,但压力也有其正面的价值,特别是它能给人们带来一种潜在的得益。正是由于压力,使运动员们或舞台表演者在关键的场合表现出最好的水平。

然而,压力更经常地是与限制和要求相伴随的。限制会妨碍你做希望做的事情,要求则意味着你要失去所希望的某种东西。你在学校参加一次测验,或者在工作单位接受年度绩效评估时,你感到有压力,就是因为你面临着机会、限制和要求。获得好的绩效评估可能给你带来职务提升和相应的更大的职责与更高的薪金;而不良的评估则会影响你得到提升;特别差的绩效评估可能导致你遭解雇。

条件会造成压力,但这并不意味着它总会形成压力。由潜在的压力转换为现实的压力,需要具备两个前提,即结果具有不确定性,而且该结果必须是相当重要的。不管环境如何,能形成压力的条件只有在人们对自己能否把握住机会、能否排除限制或者避免损失存有怀疑或不确定的情况下才可能存在。也就是说,对未来得与失不确定的人的压力比较大,而认为得与失是确定的人的压力就较小。结果的重要性也是个关键因素。要是得失无关紧要,就不会有压力。如一个下属觉得保住现有职位或得到提升并不重要,那么他或她在绩效评估前夕

就不会有多大的心理压力。

压力的根源 如图 13—5 所示，压力的根源存在于与组织有关的因素及员工自己生活中衍生的个人因素

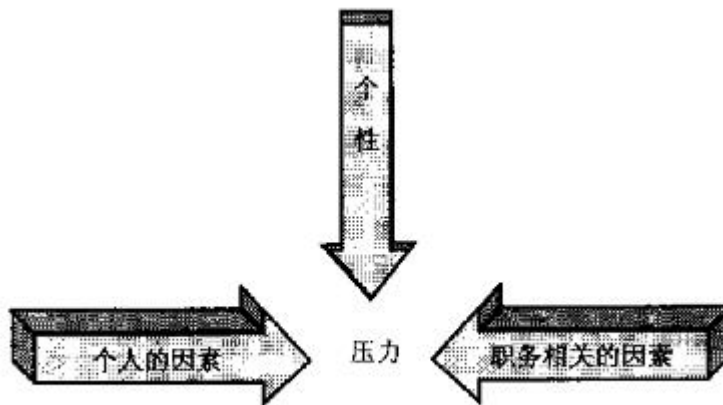


图 13—5 压力的来源

显然，任何形式的变革都有造成压力的可能，因为变革伴随着机会、限制或要求。而，变革常常是在不确定的氛围下，对员工有重大关系的议题展开的。毫不奇怪，变革是一个主要的压力来源。

员工的职务和组织的结构也是压力的一个普遍性来源。过度的工作负担会造成压力。同样，保持与机器同步的正常工作速度也是个压力。另一极端是，简单、厌倦的工作也会形成压力。从事更富有挑战性工作的人，比缺乏挑战性的工作承担者，相对说来更少焦虑、沮丧和生病。角色冲突和模糊也造成压力，因为前者对员工提出了矛盾的要求；后者则强加给员工不明确的预期和不确定的工作要求。传统组织结构中压力的来源存在于统一指挥原则受到破坏，从而使员工必须与两个上司打交道。其他一些组织因素，如过多的规则条例、不具有反应力和支持力的上司、模糊不清的沟通、不愉快的物理工作环境(如高温、光线昏暗、噪音过大等)，这些都会给员工造成压力。

家庭成员的死亡、离婚和个人财力困难等私人的事情也会造成个人的压力。这里特别需要提及的是一种 A 型人和 B 型人的个性两分法。具有 A 型行为(Type A behavior)的个人表现出一种强烈的时间紧迫感和高度的竞争推动力。他们性情急切，总想尽快地做完每件事，对于闲暇时间不知如何打发为好。B 型行为(Type B behavior)则正好相反：懒散、容易相处、不具有竞争性。A 型人具有中、高程度的心理压力，他们比 B 型人更容易患心脏病。从管理者的角度来看，即便在组织的和个人的压力源都很小的情况下，A 型人也很可能出现压力。

压力的症状 什么信号表明员工的压力可能过高？压力会通过多种方式表现出来。例如，面临高度压力的员工可能心情沮丧、事故不断，或者喜爱争辩，容易分心，作常规决策也有困难，等等。这些症状可以归纳为三个一般的类别：生理的、心理的和行为的。

早期绝大多数对压力的关注是在生理症状方面。这一侧重的原因是因为，当时对压力的研究是由健康医学专家展开的。其研究得出的结论是，压力可能导致新陈代谢发生变化，心率加快和呼吸频率，使血压上升，并带来头痛和心脏病发作。

压力与特定生理症状之间的关系并不确定。假如不能说没有这种关系的话，两者间也很少存在一致的相关关系。这是因为，生理症状表现相当复杂，难以客观地对其进行测量。但生理症状对管理者的工作也有直接的、哪怕是最低限度的关联性。

心理症状可能对管理者更为重要。压力会导致不满。职务相关的压力导致员工对工作的不满意。工作不满意事实上是压力的“最简单也最明显的心理影响”。不过，压力还有其他的心理表现——如紧张、焦虑、烦躁、厌倦、拖延等。

行为相关的压力症状包括生产率变化、缺勤和离职流动，以及饮食习惯改变、过度吸烟和酗酒、坐立不安、语速加快和睡眠障碍等。

**减少压力** 我们前面已经指出，并不是所有的压力都是不良的。而且，从现实来说，压力并不能完全地从人的生活中根除，不论是在工作外还是在工作中。在我们讨论减少压力的办法之前，务必记住，我们探讨的只是不良的压力这一部分。

从组织因素方面看，降低压力水平的努力需要始于员工的甄选。管理当局应该确保选定的人员具有与职务要求相对应的能力。要是员工觉得工作超过其能力所及，那他势必要承受高程度的压力。甄选过程中切合实际的工作介绍会使模糊性得到减少，从而降低压力。改进组织的沟通也会使因模糊而产生的压力保持最小。相似地，像目标管理这样的绩效计划方案会使工作职责、绩效目标得到明确，并通过反馈减少模糊性。职务再设计也是减少压力的一个办法。要是压力直接来自于工作厌倦或超负荷，那么应当对职务进行重新设计，以便增强挑战性或降低工作负担。提高员工参与决策过程，以及获得社会支持的机会的职务再设计，也被证明对减少压力有积极的作用。

从员工个人生活中产生的压力来看，有两大问题值得引起注意。其一是，它不易为管理者直接控制。其二是，存在着伦理方面的考虑，如管理者是否有权干涉(哪怕以最微妙的方式)员工的个人生活?如果管理者认为这是合乎伦理的，员工本人也愿意接受，那么可以考虑采取如下一些办法。比如，员工咨询能使压力得到减缓。员工们常常希望与人谈谈自己的问题，而组织完全可以使这一需要得到满足——通过管理者、内部的员工咨询专家或者外部的免费或低价职业帮助等。像西特公司、美国电话电报公司、强生公司就提供广泛的员工咨询服务。对于那些因为不善于安排而使个人生活产生问题而组织又进一步增加了其压力的员工，提供时间管理方案将会有益于帮助他们区分自己的优先安排事项。如霍尼韦尔公司(Honeywell)就提供了这样一种服务。再一种办法是由组织出面举办各种体育锻炼活动。例如，美国运通公司在纽约设立了一个健身中心，并创办了自己的篮球队、足球队和垒球队。纽约电话公司(New York Telephone)的压力管理方案采用了催眠放松法。总部设在加利福尼亚的丘珀蒂诺的苹果计算机公司，其员工被鼓励参加午间健身散步和公司长跑俱乐部。• 当组织文化不再支持组织的使命时，管理当局可以做些什么来改变组织的文化?

- 管理当局如何推行一种像全面质量管理这样的持续变革方案?

- 当今的竞争环境已经使工作场所更加充满压力。管理者能做些什么帮助员工们更好地处理这种压力?

以上变革议题(组织文化变革、推行全面质量管理和处理员工压力)将成为管理者领导其组织进入 21 世纪需要关注的关键问题。我们这一部分就分别对这些议题作些考察，并讨论管理者处理这些议题应当采取的行动方案。

#### 组织文化变革

组织文化是由相对稳定和持久的因素构成的(参见本书第 3 章)。这一事实往往导致文化的变革具有相当的阻力。一种文化需要很长一段时间才能形成，而一旦形成，它又常常成为牢固和不易更改的。像通用汽车公司和美国电话电报公司这样具有强文化的组织，之所以存在特别大的变革阻力，就是因为其员工已经融入到这种文化之中了。要是随着时间的推移，某种特定的文化已变得对组织不适宜，它就成了管理当局的绊脚石。这时，管理当局很少能做些什来改变它，尤其是从短期来看更是如此。即使在最有利的条件之下，组织文化的变革也常常需要经历多年的时间，而不是几周或几个月，才能看出其变化的。

**对情境因素的认识** 什么样的“有利条件”可能促进组织文化的变革?经验表明，文化变革最可能在具有如下全部或绝大部分条件的情景下发生：

1. 大规模危机出现。这可以成为动摇现状的一个震源，促使人们对现有文化的适应性产生怀疑。具体例子如发生令人吃惊的财务亏损，丢失一个重要的顾客，或者竞争对手的一次

重大的技术突破等等。

2.领导职位易人。新的高层领导可能被认为对危机具有更强的反应能力。而新领导往往会给组织带来一种不同的价值观。这里，高层领导既可以指首席执行官，也可能需要包括所有的资深经理。

3.组织新而小。新建立的组织，其文化的渗透力较弱。相似地，当组织规模较小时，管理当局也更容易传播它的新价值观。

4.组织文化弱。一种组织文化愈是广泛渗透并在成员中形成对总价值观的高度认同，那么它就愈难得到改变。相反，较弱的文化比较强的文化具有更大的可变性。

这些情境因素有助于解释为什么一个像通用汽车这样的公司会在重塑其文化时面临很大的困难。在相当程度上，通用汽车公司的员工们并不认为其公司的日常问题是与危机相对称的。“新”领导更多只是名字上的更换，而没有实质上的新变化。直至1993年以前，其首席执行官均由长期为公司效力的内部人担任，他们溶于组织的既定文化中。另外，通用汽车公司既不是年轻的组织，也不是小规模的组织，而且原有的文化并不弱。

实现文化变革的策略 现在我们要提一个问题：如果情境条件是合适的，管理当局如何推行组织文化变革？

其一大挑战是要解冻现有的文化。对根深蒂固而又高度重要的东西，要加以解冻，并不是单一一项措施就能奏效的。组织文化变革管理需要有一个全面的、协调的战略，如表13—1所示。

表13—1 组织文化变革的途径

1.进行组织文化分析，确定需要变革的文化因素

2.向员工们明确说明，如果不马上推行变革，组织的生存就会受到致命威胁

3.任命具有新观念的新领导

4.发动一次组织重组

5.引入新故事、新典礼来传播新观念

6.改变人员甄选和社会化过程及绩效评估和奖励制度，支持新的文化价值观

1.解冻的最佳着眼点是进行组织文化分析。这包括进行文化审核以评估现有的文化，将现有文化与预期的文化作比较，进行差距评价以确定哪些文化要素特别需要加以变革。

2.我们已经探讨过大规模危机作为解冻根深蒂固文化的一种手段的重要性。但危机并不是组织的所有成员总能注意到的。因此，管理当局有必要使人们更清楚地看到组织的危机。

需要让组织的每个人都清楚，组织的生存正受到致命的威胁。要是员工们没有意识到变革的紧迫性，那就很难使一种强文化对变革的努力作出反应。

3.任命新的高层经理人员可能预示着一场重大的变革正在发生。新的领导人可能展现一种新的角色模式，并产生一套新的行为标准。不过，新经理需要尽快将他或她的新观念注入组织，并将关键管理职位的人员调换成忠于这一观念的人。李·艾柯卡(Lee Iacocca)克莱斯勒公司文化的变革成功，毫无疑问在相当程度上应当归功于他对公司高层经理的大批迅速的调整。在这次人事调整中，他将原先在福特公司共事的忠实伙伴带进了克莱斯勒。

4.伴随着主要经理人员的调整，发动一次组织重组也具有重要的意义。设立一些新单位，或者将某些单位合并或取消，这些都以显而易见的方式传送着管理当局下决心将组织引入新方向的信息。

5.新的领导也要尽快创造出新的故事和典礼来取代原先使用的仪式，以便更好地向员工们传播组织的主体价值观。而这是需要即刻去做的。耽搁只会使新领导与现有文化为伍，从而关闭推行变革的大门。

6.管理当局还要改变人员甄选和社会化的过程，以及绩效评估与奖励制度，以便对采纳了所期望的新价值观的员工形成有力的支持。

以上只是一些建议，当然不足以确保所有的变革努力都能获得成功。组织成员并不会那么快就排除掉他们已经深刻理解，并在过去使他们做出良好表现的原有价值观。管理者应当有足够的耐心，变革在开始以后可能进展缓慢。管理当局必须保持不变的警惕性，防止返回到旧的，熟悉的实践和习惯上。不过，已经有越来越多的变革成功的例子。像银行家信托公司(Bankers Trust)、英国航空公司(British Airways)、芝加哥第一公司(First Chicago)、日产公司(Nissan)和通用电气公司等就是有效地取得了戏剧性的文化变革的组织。这些成功故事中有三点值得注意。首先，这些转变通常经历了7年~10年的时间，这证实了我们对耐心的强调。其次，在每一例成功的文化变革中，其变革推动者(公司的首席执行官)基本上都是外来者。他们有的从组织外部直接聘人，有的来自于公司的非主业部门。最后，所有的首席执行官都以营造一种认识到危机即将来临的氛围作为新工作的切入口。

杰出的管理者

飞利浦电子公司的简·蒂默

飞利浦电子公司(Philips Electronics)是最后一家大规模、综合化的电器制造商。这家荷兰大公司是在激烈竞争的欧洲市场上唯一留存下来与日本公司相抗衡的一家企业。

飞利浦公司早以其产品技术闻名于世。正是这家公司发明了录像机和激光唱盘。但是当家用电器经营的成功更多地是依靠市场营销和定价，而不是先进技术。这意味着，飞利浦公司得与日本企业展开正面的竞争。

1990年，简·蒂默(Jan Timmer)被聘任为总裁，负责推进飞利浦公司的文公变革。在最初两年时间里，他削减了4.5万个职位，清理了公司不拥有相对优势的器械、计算机及其他经营业务。接着，他在一系列创新的家用电器产品上将飞利浦公司推到了攻势地位。这些产品包括使用激光唱盘再现一般电视里的声音和画面的录放机，以及与激光唱盘具有同样保真度、能录放音乐的数字激光唱机等。

尽管蒂默推行了这些变革，他发现，要使飞利浦公司行动迟缓和官僚机构式的文化得到尽快翻新相当困难。蒂默说：“你根本不可能在一两年时间内改变一个公司已经根深蒂固的文化。它至少需要五年或更多的时间。”

蒂默知道他需要做什么，但对于一家年销售额逾300亿美元的公司来说，变革不会来得很快。他只是希望他的变革措施能使其组织变得有足够的灵活性战胜日本对手。

推行全面质量管理

全面质量管理(TQM)本质上是一个持续的、渐进的变革方案。它与我们早先讨论过的变革的“风平浪静”观是一致的。在这一部分，我们将综合有关变革过程的知识来考察管理者如何有效地推行全面质量管理。

首先让我们简单地回顾一下全面质量管理的主要构成要素。你应该记得，它是注重顾客需要，强调参与和团队工作，并力争形成一种文化，以促进所有的员工设法持续改进组织所提供产品或服务的质量、工作过程和顾客反应时间等。如果我们进一步从管理当局引导其变革努力的三大领域(结构、技术和人员)来对全面质量管理作些考察，则会更有助于理解。具体见图13—4所示。

图13—4 持续渐进改革的促进因素

集中变革的努力 正如本书第11章早已分析过的，能有效地推行全面质量管理的组织结构必须是分权化的，具有较低程度的纵向变异、较宽的管理跨度和较少的劳动分工，同时支持跨职能团队的工作。这样的结构要素能给员工们提供必要的职权和手段以开展改进工作过程的活动。例如，跨越部门界限的工作团队的创立，促使更了解问题的那些人有权解决该问题。另外，跨职能团队还鼓励相互合作地解决问题，而不是“你我”互相责备。

全面质量管理中技术变革的主要侧重点，应放在开发出柔性的工作过程，以支撑持续的渐进改革。投身于全面质量管理活动的员工，需要不断地寻找一些事情加以改进。这就要求

确保工作过程必须能适应持续的变革，保持良好的运作。全面质量管理还要求强化对工人的教育与培训。组织需要帮助员工掌握解决问题、制定决策、参与磋商、统计分析和团队建设方面的必要技能。例如，在全面质量管理活动中，员工需要能依据数据进行分析并采取行动。组织需要给工作团队提供诸如不合格品率、拒收率和报废率等质量数据，以及顾客满意度的反馈数据等。它还需要给工作团队提供绘制和追踪过程控制图的必要信息。当然，组织结构必须允许工作团队有权按过程控制数据对作业作持续的改进。

再从全面质量管理中的人员因素来看，它要求员工队伍能投身于实现组织的质量目标和持续改进活动中，而这也对适当的教育与培训提出了必要的条件要求。另外，它还需要绩效评估和奖酬制度能对全面质量管理目标的实现予以支持和鼓励。成功的全面质量管理活动会将质量目标纳入到对经理人员和作业工人的奖励计划中。

变革推动者的角色 有关成功的全面质量管理的研究一致表明，这一活动要求首席执行官给予主动的、不动摇的领导。他或她确定了组织的新观念以后，需要将这一信息持续地传达下去。例如，科宁公司的董事长詹姆斯·霍顿(James Houghton)说，他一年不下五十次地从一个工厂或办公大楼再到另一个地方，重复着同样的一句话：“质量，质量，质量。世界一流，顾客第一，工人参与。”

认识上的冲突 有观察力的读者可能已经注意到，在全面质量管理的渐进变革方法与我们前面讨论的革命性变革之间，存在着一种潜在的认识冲突。

这种困境确实是存在的。例如，波罗拉依德公司，至今还没有解决好这一冲突。其制造经理主张渐近式的变革，这通常就是全面质量管理所能产生的；研究开发经理则认为，受持续的、渐进式变革影响的组织结构，会阻碍急剧的革命性变革，而正是这种变革造就了一个技术企业的成败。

全面质量管理活动沉溺于持续的、渐进式变革。但对于许多组织来说，渐进变革是远不够的。这些组织需要对其运营方式作急剧的、根本性的改变。这点意味着，就某些组织而言，全面质量管理应作为两阶段变革过程的第二阶段。也就是说，在全面质量管理式的变革推行之前，管理当局首先需要发动一次革命。何尔科公司的管理当局已经作出决定，如果公司要达到国际标准要求，就必须开展一场大幅度提高质量水平的运动。只有这一目标实现以后，阿尔科公司才适宜推行全面质量管理式的渐进变革。

#### 处理员工压力

对许多员工来说，变革造成了一种压力。充满被接管、兼并、重组、强制退休和大规模裁员威胁的动态的、不确定的环境，促使许多员工因为过度劳累和承受过度压力而致死。我们这一部分要探讨“压力”一词具体意味着什么，是什么原因造成了压力，如何识别压力，以及管理者可以采取哪些行动减少压力，等等。

什么是压力 所谓压力(Stress)，是指一种动态的条件，在该条件下个人面临着与其愿望的实现密切相关的机会、限制或要求。因为条件的动态性，个人视为非常重要的愿望的实现就具有不确定性。这是一个颇为复杂的定义。我们下面要仔细考察一下该定义的几层意思。

压力本质上并不是不好的东西，有压力也未必就是件坏事。虽然人们通常从反面意义上探讨压力，但压力也有其正面的价值，特别是它能给人们带来一种潜在的得益。正是由于压力，使运动员们或舞台表演者在关键的场合表现出最好的水平。

然而，压力更经常地是与限制和要求相伴随的。限制会妨碍你做希望做的事情，要求则意味着你要失去所希望的某种东西。你在学校参加一次测验，或者在工作单位接受年度绩效评估时，你感到有压力，就是因为你面临着机会、限制和要求。获得好的绩效评估可能给你带来职务提升和相应的更大的职责与更高的薪金；而不良的评估则会影响你得到提升；特别差的绩效评估可能导致你遭解雇。

条件会造成压力，但这并不意味着它总会形成压力。由潜在的压力转换为现实的压力，

需要具备两个前提，即结果具有不确定性，而且该结果必须是相当重要的。不管环境如何，能形成压力的条件只有在人们对自己能否把握住机会、能否排除限制或者避免损失存有怀疑或不确定的情况下才可能存在。也就是说，对未来得与失不确定的人的压力比较大，而认为得与失是确定的人的压力就较小。结果的重要性也是个关键因素。要是得失无关紧要，就不会有压力。如一个下属觉得保住现有职位或得到提升并不重要，那么他或她在绩效评估前夕就不会有多大的心理压力。

压力的根源 如图 13—5 所示，压力的根源存在于与组织有关的因素及员工自己生活中衍生的个人因素

图 13—5 压力的来源

显然，任何形式的变革都有造成压力的可能，因为变革伴随着机会、限制或要求。而且，变革常常是在不确定的氛围下，对员工有重大关系的议题展开的。毫不奇怪，变革是一个主要的压力来源。

员工的职务和组织的结构也是压力的一个普遍性来源。过度的工作负担会造成压力。同样，保持与机器同步的正常工作速度也是个压力。另一极端是，简单、厌倦的工作也会形成压力。从事更富有挑战性工作的人，比缺乏挑战性的工作承担者，相对说来更少焦虑、沮丧和生病。角色冲突和模糊也造成压力，因为前者对员工提出了矛盾的要求；后者则强加给员工不明确的预期和不确定的工作要求。传统组织结构中压力的来源存在于统一指挥原则受到破坏，从而使员工必须与两个上司打交道。其他一些组织因素，如过多的规则条例、不具有反应力和支持力的上司、模糊不清的沟通、不愉快的物理工作环境(如高温、光线昏暗、噪音过大等)，这些都会给员工造成压力。

家庭成员的死亡、离婚和个人财力困难等私人的事情也会造成个人的压力。这里特别需要提及的是一种 A 型人和 B 型人的个性两分法。具有 A 型行为(Type A behavior)的个人表现出一种强烈的时间紧迫感和高度的竞争推动力。他们性情急切，总想尽快地做完每件事，对于闲暇时间不知如何打发为好。B 型行为(Type B behavior)则正好相反：懒散、容易相处、不具有竞争性。A 型人具有中、高强度的心理压力，他们比 B 型人更容易患心脏病。从管理者的角度来看，即便在组织的和个人的压力源都很小的情况下，A 型人也很可能出现压力。

压力的症状 什么信号表明员工的压力可能过高？压力会通过多种方式表现出来。例如，面临高度压力的员工可能心情沮丧、事故不断，或者喜爱争辩，容易分心，作常规决策也有困难，等等。这些症状可以归纳为三个一般的类别：生理的、心理的和行为的。

早期绝大多数对压力的关注是在生理症状方面。这一侧重的原因是因为，当时对压力的研究是由健康医学专家展开的。其研究得出的结论是，压力可能导致新陈代谢发生变化，心率加快和呼吸频率，使血压上升，并带来头痛和心脏病发作。

压力与特定生理症状之间的关系并不确定。假如不能说没有这种关系的话，两者间也很少存在一致的相关关系。这是因为，生理症状表现相当复杂，难以客观地对其进行测量。但生理症状对管理者的工作也有直接的、哪怕是最低限度的关联性。

心理症状可能对管理者更为重要。压力会导致不满。职务相关的压力导致员工对工作的不满意。工作不满意事实上是压力的“最简单也最明显的心理影响”。不过，压力还有其他的心理表现——如紧张、焦虑、烦躁、厌倦、拖延等。

行为相关的压力症状包括生产率变化、缺勤和离职流动，以及饮食习惯改变、过度吸烟和酗酒、坐立不安、语速加快和睡眠障碍等。

减少压力 我们前面已经指出，并不是所有的压力都是不良的。而且，从现实来说，压力并不能完全地从人的生活中根除，不论是在工作外还是在工作中。在我们讨论减少压力的办法之前，务必记住，我们探讨的只是不良的压力这一部分。

从组织因素方面看，降低压力水平的努力需要始于员工的甄选。管理当局应该确保选定

的人员具有与职务要求相对应的能力。要是员工觉得工作超过其能力所及，那他势必要承受高程度的压力。甄选过程中切合实际的工作介绍会使模糊性得到减少，从而降低压力。改进组织的沟通也会使因模糊而产生的压力保持最小。相似地，像目标管理这样的绩效计划方案会使工作职责、绩效目标得到明确，并通过反馈减少模糊性。职务再设计也是减少压力的一个办法。要是压力直接来自于工作厌倦或超负荷，那么应当对职务进行重新设计，以便增强挑战性或降低工作负担。提高员工参与决策过程，以及获得社会支持的机会的职务再设计，也被证明对减少压力有积极的作用。

从员工个人生活中产生的压力来看，有两大问题值得引起注意。其一是，它不易为管理者直接控制。其二是，存在着伦理方面的考虑，如管理者是否有权干涉(哪怕以最微妙的方式)员工的个人生活?如果管理者认为这是合乎伦理的，员工本人也愿意接受，那么可以考虑采取如下一些办法。比如，员工咨询能使压力得到减缓。员工们常常希望与人谈谈自己的问题，而组织完全可以使这一需要得到满足——通过管理者、内部的员工咨询专家或者外部的免费或低价职业帮助等。像西特公司、美国电话电报公司、强生公司就提供广泛的员工咨询服务。对于那些因为不善于安排而使个人生活产生问题而组织又进一步增加了其压力的员工，提供时间管理方案将会有益于帮助他们区分自己的优先安排事项。如霍尼韦尔公司(Honeywell)就提供了这样一种服务。再一种办法是由组织出面举办各种体育锻炼活动。例如，美国运通公司在纽约设立了一个健身中心，并创办了自己的篮球队、足球队和垒球队。纽约电话公司(New York Telephone)的压力管理方案采用了催眠放松法。总部设在加利福尼亚的丘珀蒂诺的苹果计算机公司，其员工被鼓励参加午间健身散步和公司长跑俱乐部。

## 管理学

### 04 IV 篇 组织

#### 04 13 章 变革与创新的管理

##### 09 激发创新

“不创新，则灭亡”这句话日益成为现代管理者的一大呼声。在全球竞争的动态环境中，组织要成功地开展竞争，就必须创造出新的产品或服务，并采用最先进的技术。例如，明尼苏达采矿制造公司就达到了许多组织力争达到的创新水平。它为自己树立了能长时间地激发创新的良好声誉。其经营目标中有一项就是，每个分部利润的  $\frac{1}{4}$  来自投放市场不到 5 年的新产品。为实现这一目标，该公司一般每年开发出 200 多种新产品。在最近 5 年时间内，明尼苏达采矿制造公司 130 亿美元收入中有 30% 来自前 5 年推出的产品收入。

明尼苏达采矿制造公司成功的秘诀是什么?假如确有一些措施的话，其他组织的管理者可以做什么，使其组织更富有创新性?下面这一部分，我们试图从创新后面潜存的因素的讨论中回答这些问题。

##### 创造与创新

通常而言，创造(Creativity)是指以独特的方式综合各种思想或在各种思想之间建立起独特的联系这样一种能力。能激发创造力的组织，可以不断地开发出做事的新方式以及解决问题的新办法。创新(Innovation)则是指形成一创造性思想并将其转换为有用的产品、服务或作业方法的过程。也即，富有创新力的组织能够不断地将创造性思想转变为某种有用的结果。当管理者说到要将组织变革成更富有创造性的时候，他们通常指的就是要激发创新。我们可

以贴切地把明尼苏达采矿制造公司看作是富有创新力的组织,因为它能产生新颖的思想并转换成盈利的产品,如玻璃纸带、防刮保护涂料、不干胶纸贴和带有松紧的一次性尿布等。同样,取得辉煌成功的计算机芯片制造商英特尔公司也是这种组织,它在芯片微型化方面领先于所有的制造商。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、更有力的产品源源推出,使公司保持竞争的领先地位。

促进创新

有三类因素可用来激发组织的创新力。它们就是组织的结构、文化和人力资源实践,如图 13—6 所示。

结构因素 根据大量的研究,我们可以总结出有关结构因素对创新作用的三个结论: (1) 有机式结构对创新有正面的影响。因为其纵向变异、正规化和集权化程度低,有机式结构可以提高组织的灵活性、应变力和跨职能工作能力,从而使创新更易于得到采纳。(2)拥有充足的资源能为创新提供另一重要的基石。组织资源充裕,就使管理当局有能力购买创新成果,敢于投下巨资推行创新并承受失败的损失。(3)单位间密切的沟通有利于克服创新的潜在障碍。像委员会、任务小组及其他这类机制都可促进部门之间的相互交流,从而得到创新成功组织的广泛采用。例如,明尼苏达采矿制造公司就是高度分权化的、拥有小型有机式组织的大部分特征。这家公司还有一个“大口袋”,用以支持其鼓励科学家和工程人员将 15% 以上的时间用于他们自己选择的开发项目的政策。

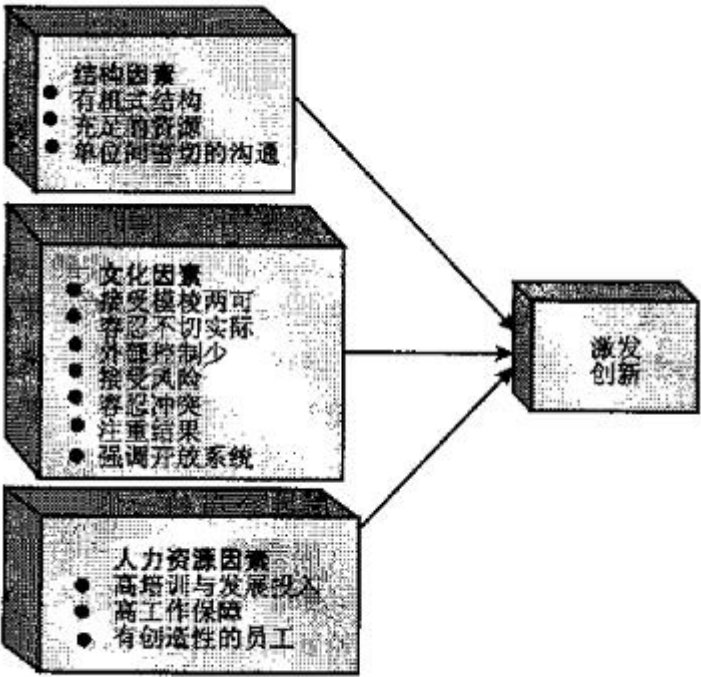


图 13—6 创新的因素

文化因素 富有创新力的组织,通常具有某种共同的文化,如鼓励试验,赞赏失败,不论成功是失败都给予奖励,等等。充满创新精神的组织文化通常有如下特征:

- 1.接受模棱两可。过于强调目的性和专一性会限制人的创造性。
- 2.容忍不切实际。组织不抑制员工对“如果??就??”这样的问题作出不切实际的、甚至是愚蠢的回答。乍看起来似乎是不可行的,但往往可能带来问题的创新性解决。
- 3.外部控制少。组织将规则、条例、政策这类的控制减少到最低限度。

4.接受风险。组织鼓励员工大胆试验，不用担心可能失败的后果。错误被看作能提供学习的机会。

5.容忍冲突。组织鼓励不同的意见。个人或单位之间的一致和认同并不意味着能实现很高的经营绩效。

6.注重结果甚于手段。提出明确的目标以后，个人被鼓励积极探索实现目标的各种可行途径。注重结果意味着，对于任一给定的问题，可能存在若干种正确的解决办法。

7.强调开放系统。组织时刻监控环境的变化并随时作出快速的反应。

人力资源因素 在人力资源这一类因素中，我们发现具有创造力的组织积极地对其员工开展培训和发展，以使其保持知识的更新。同时，它们还给员工提供高工作保障，以减少他们担心因犯错误而遭解雇的顾虑。组织也鼓励员工成为革新能手。一旦产生新思想，革新能手们会主动而热情地将思想予以深化、提供支持并克服阻力，以确保创新得到推行。最近有研究表明，革新能手们有一种共同的个性特征：高度自信、有持久力、精力旺盛、敢于冒风险。革新能手们也显示出与动态式领导相似的特征。如他们会以其对创新成功的潜在可能的认识，以及他们个人对其使命的坚信不移来激励和鞭策他人，并善于从他人处争取支持的力量。另外，创新能手们一般拥有提供相当大决策自主权的职位，这使得他们能在组织中引入并推行所提倡的创新。

管理中的道德困境

要是你详细掌握某个竞争对手的经营机密，你会怎么做

有一个在你的一大主要竞争对手公司中工作但怀有不满的员工，给你寄来了你的对手正在开发的一种高度机密的新产品样本。这人甚至提出，只要小额的酬劳，他会帮你揭开该产品的基础技术。你意识到，这一新技术将使你对手的新产品所向无敌。你应当将该样品寄回给那个员工并将他的行为告知其雇主吗？或者，你是否应将该样品送交你们公司研究开发小组进行分析并设法解开其秘密？这种事听起来不合现实吧！但未必如此。强生公司的管理者实际上就面临过这种两难选择。

菲利浦·A·斯蒂戈拉是明尼苏达采矿制造公司的一位心怀不满的员工。当他拿到公司新开发出的供医生用于捆绑骨折部位的新式绷带样品后，将它寄给了强生公司，并提出只收取2万美元费用就帮助他们揭开明尼苏达公司这项技术的奥秘。假定你是强生公司接到该包裹的一位管理者，你希望了解明尼苏达公司新开发的这项技术。并且，使用这项技术生产的新产品可能在2亿美元容量的该类绷带市场上经久不衰。

这时，你会怎么做？将该样品扔到一边？还是送交你公司的研究部门作分析？或是将斯蒂戈拉的行为告知明尼苏达公司？还是通知联邦调查委员会？

## 管理学

### 04 IV 篇 组织

#### 04 13 章 变革与创新的管理

##### 10 本章提要

1.“风平浪静”观认为，变革是对组织平衡状态的一种打破。组织被看作是稳定的、可预见的，只是偶尔的危机才扰乱了它的秩序。而“急流险滩”观则认为，变革是持续的、不可预见的，管理者必须面对不断出现的、近乎无序的变革。

2.变革经常遭到反对，是因为它造成了不确定性，给人们带来了个人利益受损害担心

和变革可能不符合组织最佳利益的顾虑。

3.降低变革阻力的六种策略是：教育与沟通、参与、促进与支持、谈判、操纵与合作以及强制。

4.管理者可以通过改变组织的复杂性、正规化和集权化程度，或者进行职务再设计而变革结构；通过改变工作流程、方法和设备而变革技术；通过改变员工的态度、期望、认知和行为而变革人员。

5.大规模危机和高层领导更换会给员工及现状造成重大的冲击，从而促进组织文化的变革。规模小而年轻的组织，或者文化力量弱的组织，因为它们具有更大的可塑性，所以有利于推进组织的文化变革。

6.管理当局推行组织文化变革应当首先从现有文化分析入手；接着应采取措施使人们更清楚地看到组织的危机；任命新的高层管理者；重组关键职能；创造出新的故事和典礼来取代原有的、反映旧文化的仪式；改变组织的人员甄选和社会化过程及绩效评估和奖励制度，以反映新的文化价值观。

7.管理者可以通过提供适当的组织结构、技术和人力资源来推行全面质量管理。它要求的组织结构必须是分权化的，纵向变异程度低，管理跨度大，并且支持跨职能团队的工作；技术必须是有充分弹性的，以支撑持续的渐进变革；员工队伍必须能投身于实现组织的质量目标和持续改进活动中。

8.减少员工压力的办法包括：在人员甄选过程中仔细选拔与职务要求相适应的候选人；制定明确的工作绩效目标；对职务进行再设计以增强挑战性和降低工作负担；为员工提供咨询和时间管理方案；以及举办各种体育锻炼活动等。

9.能激发创新的组织必须在结构上是实际的，易于得到所需要的资源，并便利密切的沟通；文化上是松弛的，支持新思想，鼓励追踪环境的变化；人员上是富有创造性的，受过良好的教育，拥有最新的专业知识和高度的工作保障。

## 管理学

### 04 IV 篇 组织

#### 04 13 章 变革与创新的管理

##### 11 复习与练习

###### 复习题

- 1.为什么说管理变革是每一位管理者工作的一个有机组成部分？
- 2.有哪些内部和外部的力量对组织提出变革的需要？
- 3.谁是变革推动者？
- 4.阐述卢因的三步骤变革过程。
- 5.什么是组织发展？它有哪些主要方法？
- 6.为什么像通用电气公司这样的企业，可能比其他小型软件企业更不容易实现其组织文化的变革？
- 7.全面质量管理是否与在组织中推行革命性变革的目标相一致？试加以讨论。
- 8.有哪些症状向管理者表明其员工的压力可能过高？
- 9.说明促进创新的组织文化特征。

###### 讨论题

- 1.你认为低层次员工可以成为变革的推动者吗?请解释。
- 2.以电器零售店的管理实践为例,试对持“风平浪静”变革观和“急流险滩”变革观的两类管理当局作一对比。
- 3.富有创新精神的文化如何会使组织变得更为有效?同样的,这种文化会不会使组织变得更低效?请解释。
- 4.你认为全面质量管理活动可以按持续的革命性变革的方式,而不是持续的渐进式变革的方式得到推行吗?
- 5.假定员工在接受工作时已经对他们提供了其所从事工作的充分信息,你认为管理者还有责任去设法减轻员工职务相关的压力吗?你是否认为,这种压力不过是职务的正常内容,需由员工自己设法去应对?

#### 自我评估练习

你是否对在动荡环境中进行管理有充分的思想准备?

提示:下面列示的是一位 37 岁的管理者对他在一大型成功公司中职务的一些有关陈述。

要是你的职务也具有这些类似的特征,你会作出什么样的反应?每一陈述后面都附有 A、B、C、D、E 五种选择,它们的程度排列如下。请圈出最能代表你认为自己会作出何种反应的那个选择。

A:我很赏识这一点,我会完全接受的。

B:这点在绝大多数情况下是会为我赏识和接受的。

C:我不会对这点按任何一种方式作出反应,或者在我看来这些方式都有大致相同的可接受性和不合意性。

D:这点在某种程度上不合我意。

E:这点极不合我意。

1.我通常将 30%~40%的时间花在会议上。A B C D E

2.我现在的职务在一年半前还不存在,基本上是我在边干中边创造出来的。A B C D E

3.我所承担或被分派的职责一贯超过我所拥有的处理权限。A B C D E

4.在我工作的任何时刻,平均有约一打的电话需要我回复。A B C D E

5.在我的工作中,我的绩效状况与我的实际工资和奖金似乎很少有关联。A B C D E

6.我的职务每年大致需要有两周的正规管理培训才可能使我不落伍。A B C D E

7.由于我所在的公司提供很好的平等就业机会,也由于我们的公司是完全多国性的,因此,我工作中不断地同各种族、各民族、各种伦理道德观和男女性别的人员在职业层次上发生密切的工作接触。A B C D E

8.对我工作效果的测评不存在客观的方式。A B C D E

9.我向三位不同的上司汇报我工作的不同方面,每个上司对我工作绩效的评估都有同等的发言权。A B C D E

10.我平均有  $\frac{1}{3}$  的时间用来处理突如其来的紧急事件,这使我所有的工作安排都得推后。A B C D E

11.当我要召开我属下员工都参加的会议时,我的秘书得花上大半天才能找到一个对大学都合适的时间。即使这样,我至今仍没有一次会议在召开的全过程中每个人都在场。A B C D E

12.我为从事这一类型职务而取得的大学文凭现已过时,我大概要返回学校再拿一个学位。A B C D E

13.我的职务要求我每周接触 100 页~200 页的技术资料。A B C D E

14.我每周至少有一个晚上在外地隔夜逗留。A B C D E

15.我的部门与公司其他几个部门间存在很强的依赖关系,以致要对部门间工作职责作

明确的区分相当困难。A B C D E

16.我在一年内大概会得到一次职务提升，到工作性质类似的另一事业部工作。A B C D E

17.在我到这里工作的这段时间里，无论是整个公司还是我所在的事业部，大约每年都进行一次重组。A B C D E

18.在我的前面我能看到几种可能的职务提升，但如实地说，我没有真正的职业发展道路。A B C D E

19.尽管在我的前面我能看到几种可能的职务提升，但我认为自己不会有真正的机会得到公司的高层管理职位。A B C D E

20.虽然我对如何使这里的事情进展得更好有许多想法，但无奈我对左右我们事业部的经营政策或人事政策等均无直接的影响力。A B C D E

21.我的公司近来设立了一个“测评中心”，要求我和其他所有管理者接受一次广泛的心理测试，以评估我们的潜能。A B C D E

22.我的公司被起诉触犯了反托拉斯法。如果该案件受到审理；我大概得对几年前作出的一些决定出庭作证。A B C D E

23.我的公司接连地引进先进的计算机和其他电子办公技术，使我需要不断地学。A B C D E

24.我办公室中配置的计算机终端和屏幕，可能在我毫不知情的情况下受到我上司办公室设备的监控。A B C D E

快速反应练习

卡特家庭用品商店

送至：T·鲍勃·卡特，总裁

发自：J.J.威廉斯，肖尼商店经理

主题：对沃尔玛攻击的反应

鲍勃，战争开始了。沃尔玛公司刚刚宣布了一项计划，要在离我们镇 50 英里的地方设立一家分店。这里所有的小业主们都惊呆了。我们在其他三个地方并不需要与沃尔玛公司对抗，唯独肖尼这里例外。我真不知道我们该怎么办好。

我们应当料到，沃尔玛将出售与我们同类的消费品——为全家人提供中档的服装。我们要与其展开价格竞争是相当困难的，甚至几乎是不可能的。

我猜测，我们有 8 个~10 个月的时间制定一项进攻战略。我们是在这里成长和发展起来的。1966 年刚开业的时候，我们提供的是选择范围广泛的物美价廉商品。我们在这个有 3 万人口的城镇里没有什么对手，我们形成了一批忠诚的老主顾。不幸的是，我认为，我们有点自满了。我们商店员工的平均任职期达到 21 年。当我谈及沃尔玛的威胁时，他们显得很不以为然。他们似乎觉得我们是打不败的。他们一点也没看到，沃尔玛可能把我们赶出这一行业。

不要忘了，沃尔玛已经轻而易举地让数百个小镇的成百上千家小企业停业了。除非我们能想出什么办法，否则，我们就会成为下一个受害者。维持现状必定灭亡。

你能帮我草拟一份与沃尔玛抗争的竞争战略及其实施计划方案吗？

案例应用

王安实验室与惠普公司：两种不同的变革方式

王安实验室(Wang Laboratories)以年销售额超过 30 亿美元名列 1989 年《幸福》500 家大公司的第 146 名。这一文字处理计算机的先驱者，在全世界范围雇有 2.7 万名员工。可就在 3 年之后，王安公司申请了《破产法》第 11 章保护。这时，王安公司的销售额已下降到 19 亿美元，员工人数为 8 000 人左右。公司遭受巨大的损失，其亏损额 1990 年达到 7.16 亿美元；1991 年为 3.86 亿美元；1992 年为 3.57 亿美元。公司的股票市场价值一度达到 56 亿美

元，现在跌落到 0.7 亿美元。

再来看看惠普公司。这家计算机与电器企业在 1989 年出现了销售额锐减，并多年来第一次经历了盈利下降局面。但是，惠普公司没有像王安公司那样步入大规模衰退时期，而是迅速走向引人注目的复苏。在员工队伍从 9.2 万人减到 8.9 万人(并没有实行强制性的解雇裁员)的情况下，公司实现了销售额的大幅回升。1992 年第一、二季度的盈利分别增长了 49% 和 40%。公司的市场价值剧增到 190 亿美元以上。惠普公司到底采取了什么措施，使其取得与王安公司截然相反的结果呢？

本世纪 80 年代后期以来，计算机行业成了面临环境急剧变化的典型例子。它对像国际商用机器公司、数据设备公司和优利系统公司(Unisys)这样的大企业都造成了不利的影响。顾客需要已经从大型计算机转为小型机乃至更小的多用途的个人计算(PC-s)。许多硬件成了日用品一样的商品，无论是低价的供货者，还是提供优质服务或持续创新的厂家，都可以加入争夺市场份额的行列。在这一时刻，王安公司管理当局的行为仍像他们是在一个稳定的环境中运营似的。公司的创建者王安博士本人也没有意识到变革的需要。他自以为使办公室职员们从打字机时代中解放出来，就已经完成了办公室的革命。他和他的整个管理队伍没能看到，飞速发展的个人计算机已远远超过了王安的单功能文字处理机和价格昂贵的微型机。

惠普公司则走了另一条路子。其管理当局看到了环境的变化并全力推进公司的变革。他们给员工们授予了充分的权力，简化了决策制定过程，并大幅度削减了成本。虽然惠普公司仍然是一家大公司，但它的管理当局已经决定，绝不能使惠普公司成为行动缓慢者。高层经理们视察了全国的生产基地，收集了生产和销售第一线员工的意见和建议。他们所到之处听到的是对于公司官僚行政机构的普遍抱怨，以及新项目得到批准的重重困难。于是，管理当局对组织进行了重组。他们撤销了两个高层管理委员会，取而代之的是一种跨职能领域和组织界限的团队结构。工作团队被给予前所未有的从新产品设计到分销全过程的充分自主权。

高层管理当局投入了大量的时间向员工们宣传，他们需要有一种高度的紧迫意识，勇于采取冒险的行动。同时，需要认识到，在竞争者不断削价的新形势下，仅靠提供优质的产品是不够的。管理当局鼓励员工们寻找全新的办法，使公司从研究开发到行政管理和销售各领域都能达到低成本。这些措施的结果，使惠普公司在其大部分产品的毛利都下降的情况下，得以取得了较高的盈利性。

问题：

- 1.以变革的“风平浪静”观和“急流险滩”观来考察 80 年代后期的电子计算机行业。试问惠普公司和王安公司各采取了哪一种变革观？
- 2.对比王安公司和惠普公司的组织文化，它们各自如何影响管理当局对环境变化的反应？
- 3.惠普公司在 80 年代后期所采取的管理措施是否也适用于王安公司？请论证你的观点。
- 4.惠普公司的经验如何集中反映了本章讨论的一些思想

## 管理学

### 04 IV 篇 组织

#### 05 复习和案例

#### 01 IV 篇综合练习

组织图

目的

分析不同的组织图

知识要求

11 组织结构要素；

21 组织设计方案。

时间要求

约 30 分钟。

说明

11 研究图 IV —1、图 IV —2 和图 IV —3 的三张组织图。

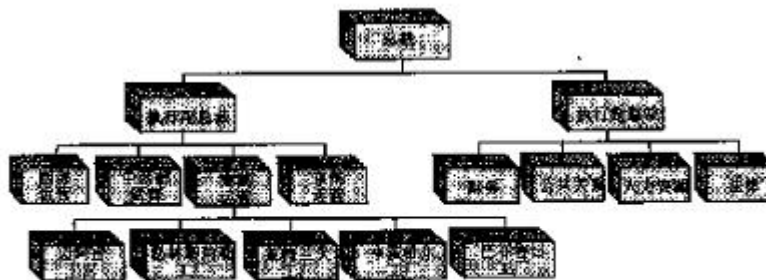


图 IV—1

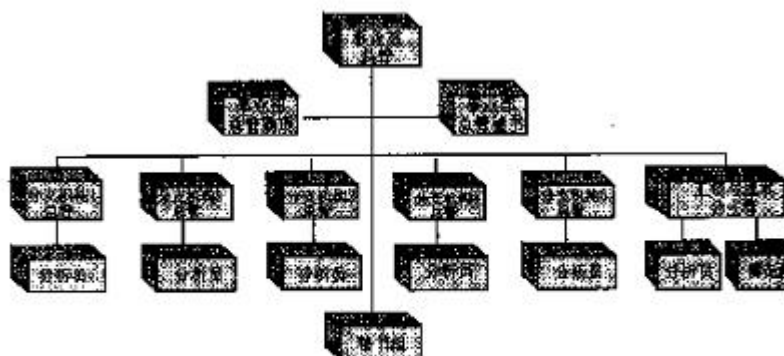


图 IV—2

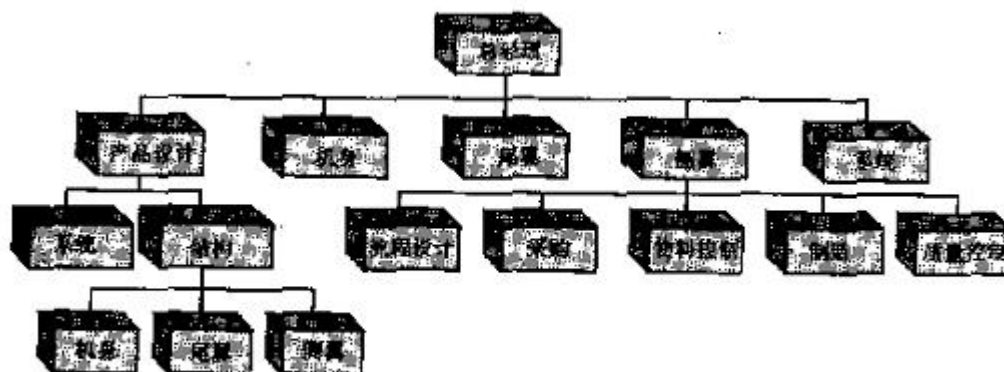


图 IV—3

21 确定它们各自适用于何类组织，为什么？

31 分析它们各自采取的组织方法。

41 你认为它们各自会使管理当局面临什么问题？

# 管理学

## 04 IV 篇 组织

### 05 复习和案例

#### 02 IV 篇综合案例

土星公司是成功的吗

通过汽车公司高层管理最初对土星(Saturn)子公司的设想是,将它作为一个机会来证明美国公司也能高效率地制造出高质量的、在各方面都与日本人一样好的轿车。事实上,土星牌轿车已成为公众喜爱的一种车型——这颇出乎人的意料,因为通用汽车近年来在推行变革和适应消费者审美观变化方面一直表现欠佳。土星牌轿车的设计与质量相当令消费者喜欢。它的价格低廉,性能可靠和周到的销售服务也赢得了广泛的称赞。据购买者评价结果,土星车获顾客满意度第 6 名,仅次于林肯(Lincoln)和奔驰(Mercedes)这类车,但它们的价格却比土星车平均 111 万美元的标价高出 2 倍~4 倍。同时,土星车销售商能顺利地售出到手的所有土星车而不需要打折扣。然而,正如你看到的,土星车虽然取得了设计和销售的成功,但公司却不能进行盈利性的生产。虽然并没有预期它能在几年内会有盈余,但其亏损远比预想的大得多。例如,1991 年,土星子公司的亏损额达 7 亿美元。

土星车的规划始于 80 年代初期。到 1990 年秋从装配线上生产出第一辆土星车为止,通用汽车公司已经为座落于田纳西州温泉山的这一崭新的工厂建设投入了 35 亿美元巨资。在这 10 年中,管理当局以一种前所未有的方式规划这一项目。由汽车工人联合会和通用汽车公司共同组成的一个 99 人工作团队,从零开始,对该公司的设计进行了仔细规划。工人们和管理人员访问了世界各地成功的制造厂,考察和学习它们如何改进质量、降低成本,最后决定建立一个全新的工厂。生产设施全部采用柔性设备,这样装配线上就能制造各种不同的车型,以适应市场多变的需要。同时,认真研究了竞争对手的产品,以找出世界“第一流的”作为赶超的目标。生产现场的实际岗位也以与通用汽车公司其他任何制造厂不同的方式来设计。

土星公司的 4 500 名工人对公司的每一项议题,从工人如何履行他们的职务到预算的编制,都与管理者一起分享决策权。公司设立了联合管理机构,工会成员在各主要委员会中都占有席位,并在各层次决策中都有发言权。工人们如何履行职务拥有充分的责权,管理者是作为顾问和鼓舞者进行活动的。工人们组成 15 人左右的工作团队开展工作,他们受过训练能执行团队的所在任务。与一般装配线上工人固定不动、生产线移动不同,土星公司工作团队中的装配工人是随着放在缓缓移动平台(它可以或升或降)上的车身一起前行的,这样他们就能持续参与汽车装配的全过程。这一创新使土星公司节省了 016 亿美元。

现在让我们来看看其中的问题。土星公司一直没能生产出达到盈利要求的足够数量的高品质汽车。每当管理当局想提高产量水平时,就会出现质量问题。员工们会很自然地认为,管理当局这是在以质量换取高产量。他们日益强烈的担心,这样做会使整个公司处于危险境地。而且,当管理当局希望满足顾客增长的需求时,员工们会不断地报怨,劳资间的合作精神受到严重威胁。

土星公司从一开始就在达到生产目标方面遭遇困难。例如,管理当局设定的头一年生产目标是 15 万辆车,实际上只制造出 5 万辆。1993 年,年产量提高到 24 万辆,这是在两班制生产下取得的。管理当局正在增加第三个作业轮班,以使生产量达到 31 万辆。它认为,只有达到这样高的生产目标,才能更好地满足顾客需要,并使工厂能够盈利。但是,土星公司的母公司——通用汽车公司每年亏损近百亿美元这一事实,已经使通用汽车公司的高层经理们失去了耐心,不能容忍亏损经营。不幸的是,土星公司的运作方式已经是增加产量就导

致废品增加。1991年10月，工人们干脆戴上臂章，以一种无声的方式表明他们对为了产量宁可牺牲质量做法的困惑。工人们知道，从长期来看，他们的职位依赖于制造顶级产品。正如公司的汽车工人联合会主席所言：“我们不想牺牲质量去追求生产率。”

为了减少亏损和满足市场的高需求，土星公司将工作时间延长到每周50小时，这实际是让工人作出更大牺牲。新近的雇佣趋向于削弱同心协力的合作。因为按照通用汽车公司与汽车工作联合会1990年签订的契约，土星公司只能雇佣通用汽车公司其他工厂解雇的员工。1990年末以来，土星公司雇佣的1800名员工，其中许多人对通用汽车公司牢骚满腹，他们宁可与管理当局作对，也不愿与之合作。更糟糕的是，为了降低成本，土星公司大幅度削减了员工培训，那些为了帮助新工人学习协作工作方法和团队活动技巧的培训被砍掉了。管理当局希望新招聘来的员工尽快上岗以替换那些已经在50小时工作周制度下工作了一年多的工人。因此，新员工只得到175小时的上岗培训，而在过去，新员工至少要经过700小时的培训才能上岗。新员工不是首先学习对于土星公司的团队平稳运作十分关键的基本技能，如冲突管理，而是一开始就专注于岗位作业的专门技能。

毫不奇怪，一些从通用汽车公司其他工厂转来的员工，不能适应土星公司的团队运作方式。为了对付这些不满的员工，土星公司的管理当局同意一项代价昂贵的方案。他们提供了从15000美元~50000美元之间的几种解职费选择，那些不满和打算离职的员工，可根据他们在通用汽车公司的服务年限选择其中的一种。土星公司的管理者估计有1/4的工人打算离开，管理当局认为，和谐融洽比钱更重要。

讨论题：

- 11 什么是通用汽车公司在土星公司中实施变革的内在原因？
- 21 用职务特征模型分析土星公司的生产岗位。
- 31 此案例对组织的人员甄选和劳资关系的意义是什么？
- 41 此案例对管理变革和创新的创新意义是什么？
- 51 你认为高产量与高质量的目标不相容吗？试讨论之。

## 管理学

### 05 V 篇 领导

#### 01 14 章 行为的基础

##### 01 学习目的和范例

学完本章后，你应当能够：

- 11 定义组织行为学的焦点和目的。
- 21 确定态度中的角色一致性。
- 31 解释满意度与生产率的关系。
- 41 描述霍兰德的个性—工作适应性理论。
- 51 描述归因理论。
- 61 解释管理人员如何能塑造员工的行为。

范 例

不难理解，高级管理人员花一定的时间到生产线去干点一线操作工作日复一日从事的工作，比他们整天呆在总部的办公室里更容易理解自己的员工和员工们所面临的问题。这是肯定无疑的。然而，几乎没有公司在这方面有实际的行动。唯一的例外是海厄特(Hyatt Hotels)

饭店。

1989 年，海厄特的总裁产生了一个“蹲点日”想法，每年的这一天，公司关闭总部的办公室，所有的高级管理人员分散到美国加拿大数百家海厄特饭店里去，在那里承担一份工作。海厄特的人力资源副总裁梅尔娜·海乐曼(Myrna Hellerman)女士负责整个项目。

海乐曼女士注意到，尽管海厄特的高级管理人员每年要视察公司各饭店 35 次，但是从客人的角度观察饭店的运作与从职员或服务员的视角观察是大不一样的。实际从事这项工作可以使管理者直接感受中工所面临的问题。例如，培训部经济最近在宾馆的餐厅里花了一天的时间亲自感受到她新设计的培训手册所存在的问题。这些手册是专门为长期培训设计的，但由于餐厅不能没有厨师，所以长期培训是不可能的。而且，对于那些母语不是英语的厨师来说，手册不够简洁明了。为此，培训经理让她的部门编号了几套较短的小册子，以使信息尽快流传，并准备了多种培训材料。另外，“蹲点日”的概念为员工提供了大量证据，说明管理者很关心他们并和他们共同探讨问题。口头谈论改善员工的工作是一回事，把自己放在员工的位置上和他们并肩工作则是另一回事。

海厄特的“蹲点日”为我们展示了管理者更好地了解其员工的一条途径。本章主要考察影响员工行为的几个因素及其对管理的含义。

# 管理学

## 05 V 篇 领导

### 01 14 章 行为的基础

### 02 解释和预测行为

本章和后续 4 章的内容主要取材于组织行为学的研究。虽然我们所关六的主题是行为(Be havior)，即人的活动。组织行为学(Organization behavior)更关注人在工作中的活动。

理解组织行为学的一个难点在于它所涉及的问题不是显而易见的。就像水中的冰山，大量的组织行为用肉眼是看不到的(见图 14—1)。当我们观察组织的时候，我们很容易看到正式的方面——战略、目标、政策与程序、结构、技术、正式权威和命令渠道。但是在这些表象的下面，还有大量管理者需要了解的非正式成分。而组织行为学将对组织中的这些重要而隐蔽的方面为管理者提供大量的真知灼见。

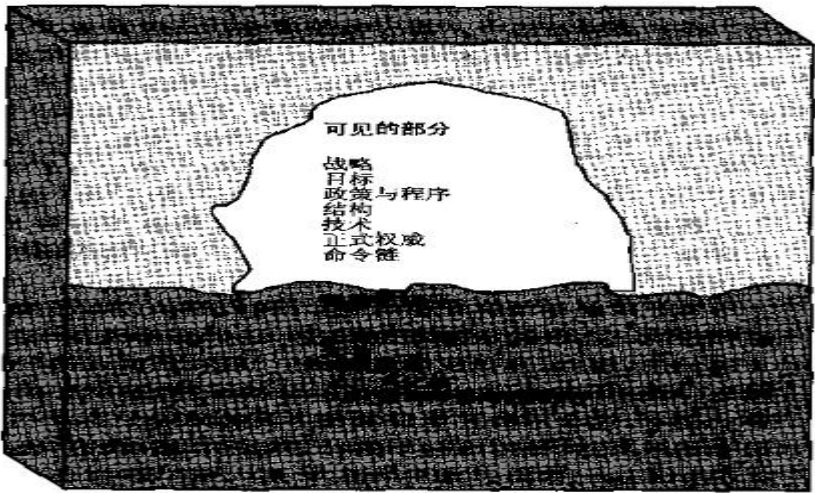


图 14—1 “组织像一座冰山”的比喻

### 组织行为学的焦点

组织行为学主要关注两个领域：(1)组织行为学研究个体的行为。这个领域主要是心理学家的贡献，包括态度、人格、知觉、学习和动机等课题。(2)组织行为学关心群体行为，包括规范、角色、团队建设和冲突。关于群体的知识主要来自于社会学家和社会心理学家的的工作。不过，仅仅总结每个个体的活动不可能真正理解一群员工的行为。因为，群体中个体的行为与个人单独的活动是不一样的。分析一下街上的犯罪团伙肆无忌惮地伤害市民的行为，就可以很好地理解这种特征。当团伙中的成员个人单独行动时，可能不会卷入这种行为，而把他们放在一起，其活动就不一样了。由于员工在组织中既是个体又是群体成员，我们就需要从两个角度上研究他们。这一章，我们将提供理解个人行为的基础。下一章，我们将引入与理解群体行为有关的基本概念。

### 组织行为学的目的

组织行为学的目的在于解释和预测行为。为什么管理者需要这种技能呢?很简单，是为了管理员工的行为。我们知道，管理者的成功依赖于让别人做事，为了实现这个，管理者必须能够解释员工为什么表现出这样的行为而不是那样的行为，并能预测员工将对管理所采取的各种活动作出什么样的反应。

我们特别关心解释和预测员工的什么行为呢?重点将是员工的生产率、缺勤率和流动率。另外，我们也将考察工作满意度。虽然工作满意度是一种态度而不是行为，但它是许多管理者所关心的一个方面。

在下面的篇幅中，我们将说明为什么理解员工的态度、人格、知觉和学习能够帮助我们预测和解释员工的生产率、缺勤率以及工作满意度。

## 管理学

### 05 V 篇 领导

#### 01 14 章 行为的基础

##### 03 态度

态度(Attitudes)是关于物体、人和事件的评价性陈述，无论喜欢与否。它反映了一个对于某件事情的感受。当一个人说“我喜欢我的工作”时，他是在表明他对工作的态度。

为了更好地理解态度的概念，我们应该深入考察态度的三种成分：认知、情感和行为。态度的认知成分(Cognitive component of an attitude)由一个人所持有的信念、观点、知识或信息组成。“歧视是错误的”就是一咱认知。态度的情感成分(Affective component of an attitude)是态度中的情绪或感受部分。再用上面的例子，这个成分可能反映在下面的陈述中：“我不喜欢乔恩，因为他歧视少数民族。”最后，情感可能会导致行为后果。态度的行为成分(Behavioral component of an attitude)是指以某种方式对某人或某事作出反应的意向。接着上面的例子，由于我的感受，我可能选择回避乔恩的行为。

把态度看成由认知、情感和行为三种成分组成，有助于我们认识态度的复杂性。但是请记住，为了简洁，态度这个词通常只指情感成分。

很自然，管理者不是对员工所持有的所有态度都感兴趣，他们只对与工作有关的态度感兴趣。其中三种最重要的态度是工作满意度，工作投入和组织承诺。工作满意度(Job satisfaction)是员工对自己的工作的一般态度。当人们谈到员工的态度时，他们一般是指工作满意度。工作投入(Job involvement)是指员工认可自己的工作，主动参与工作，认为工作绩

效对自己的个人价值很重要的程度。组织承诺(Organizational commitment)是指员工对组织的忠诚度、认可程度及参与程度。

#### 态度与一致性

你是否注意过人们是如何改变自己的说法以免和自己的做法发生冲突的?也许你的一位朋友一直在和你争辩:美国造的轿车质量低劣,他用的都是进口车。但他父亲最近送给他一辆美国产的新型轿车,于是乎,在你朋友的口中,美国轿车不再那么低劣了。

研究表明,人们寻求态度的一致性和态度与行为的一致性。这说明,个体努力的协调不同的态度并使态度和行为保持一致,以便使自己看起来是理性的和始终如一的。当出现不一致时,个体就会采取措施来改变这种不一致。这可以通过改变态度或行为或者为这种不一致找一种合理化的理由的办法得以解决。

例如,安大略电子公司(Ontario Electronics Ltd.)的招聘人员的工作职责是走访大学校园,确认合格的求职者,向他们介绍在本公司工作的好处。但是,如果他个人认为安大略电子公司工作条件不怎么样而且对新进的大学生提供的机会很少时,他就可能处于冲突状态。经过一段时间后,这个招聘人员可能发现他自己对于安大略电子公司的态度变得积极了。

由于他不断地向别人介绍在安大略电子公司工作的优点,他可能在不知不觉中也说服了自己。另一种可能是这位招聘人员对公司和公司新进员工的发展机会的态度变得更消极,他最初表现出来的热情将随之降低,还可能变成对公司的公开批评。第三种方式,这位招聘人员可能认为:安大略电子公司不是理想的工作场所,但作为专业招聘人员他的义务是展示公司积极的一面。他可能进一步为自己辩解:没有任何公司是完美的,他的工作不是展示问题的两个方面,而是展示公司美好的一面。

#### 认知失调理论

我们能否根据一致性原则作另外的假设:如果我们知道一个人对某事的态度,我们就能够预测他的行为?不幸的是,对这个问题的回答远比“是”或“否”复杂的多。

50年代,列昂·斯廷格(Leon Festinger)提出了认知失调(Cognitive dissonance)理论,这个理论试图解释态度和行为的关系。在这里,失调表示不一致。认知失调是指个体所能感受到的任何两种或更多态度间的不一致。费斯廷格认为,任何形式的不一致都是令人不舒服的,个体会努力减少这种不一致和不舒服,因此,个体将寻求最小失调的稳定状态。

当然,没有任何人能够完全避免失调。人们都知道偷漏所得税是错误的,但还是有一部分人每年都少交一点,并且希望不被审计出来。或者,你告诉孩子每顿饭后都要刷牙,可你自己却不这样做。那么,人们如何处理这些现象呢?费斯廷格提出:减少失调的愿望是由下面三个因素决定的:(1)造成失调的因素的重要性;(2)个体认为他对于这些因素的影响程度;(3)失调可能隐含的后果。

如果造成失调的因素不是那么重要,纠正这种不平衡的压力就比较小;反之亦然。举例来说,公司的经理史密斯太太坚定地认为任何公司都不应该污染水和空气,不幸的是,由于工作的需要,史密斯太太在决策时,公司的利益压倒了她对污染的态度。她知道将公司的废水倒入当地的河流中(“我们假设这样做并不违法”)能使公司获得最佳效益。她会怎么办呢?显然,史密斯太太经历着高度的认知失调。由于这个例子中因素的重要性,我们不能期望史密斯太太会忽视这种不一致。她可以通过几种途径来处理她的困境。首先,她可以改变自己的行为(停止污染河流);或者她可以认为失调的行为不是那么重要(“我不得不考虑生存,作为公司的决策者,我有时不得不把公司的利益放在环境和社会之上来考虑”);第三条途径是改变自己的态度(“污染河流没有什么不对的”);最后的途径是寻找更重要的因素来平衡不协调的因素(“我们制造产品给社会带来的效益,远大于由于生产所造成的水污染的危害”)。

个体认为自己对于这些因素产生影响的程度极大地影响着他们处理失调的方式。如果他

们认为失调是一种不可控的结果，既某些他们不可选择的事情，他们就不容易改变态度。例如，如果导致失调的行为是完成上司指示所必须的，减少失调的压力比自愿的行为就要小得多。只要失调存在，人们就会把它合理化或为它辩解。

奖赏也会影响人们减少失调的动机。当严重的失调伴随着高度的奖赏时，就容易降低失调所产生的紧张程度。奖赏通过增加个体行为平衡的一致性来减少失调。

这些中介因素说明，仅仅因为个体经验的失调并不必然导致要减少不协调。如果产生不一致的问题并不重要，如果个体感到这种不一致是外部施加的并且自身无法实施控制，如果奖赏十分诱人足以抵消不一致时，个体都不会有太强的紧张感来减少这种不协调。

态度调查

越来越多的组织为了了解员工的态度而定期进行调查。

表 14—1 提供了态度调查的一般样式。态度调查(Attitude surveys)一般是向员工呈现一系列的陈述或问题。这些题目最好是专门设计的，用以获得管理层所希望的具体信息。综合问卷各题的分数可以得到个体的态度总分，以这些分数为基础还可以得到工作群体、部门或整个组织的平均分数。比如，通用电器公司曾对其两万多名员工进行态度调查，发现一半多人对从公司获得的信息与承认从及公司提供的发展机会感到不满。为此管理层每月定期举办信息会议，邀请专家回答问题，并印刷新闻通讯刊物。一年之后，再度的调查发现，对所获得的信息感到不满的员工数字降到了零，而对发展机会感到不满的数字从 50%降到了 20%。

表 14—1 态度调查范例

请按下面列出的等级分数评估每一项陈述：

51 非常同意

41 同意

31 不确定

21 不同意

11 非常不同意

陈述 等级

11 这家公司是个很好的工作场所 5 4 3 2 1

21 在这里我只要努力就能不断进步 5 4 3 2 1

31 这里的薪金水平与其他公司相当 5 4 3 2 1

41 这里职员晋升的决策很公平 5 4 3 2 1

51 我知道公司提供了各种各样的小额优惠 5 4 3 2 1

61 这份工作能够使我人尽其才 5 4 3 2 1

71 我的工作负荷富有挑战性但并不是无法承受 5 4 3 2 1

81 我得到了上司的信任与信赖 5 4 3 2 1

91 我可以很自由地告诉上司自己的想法 5 4 3 2 1

101 我知道上司对我的期望是什么 5 4 3 2 1

满意度—生产率争论

本世纪 30 年代—60 年代中期，人们觉得快乐的工人即高产出的工人这一道理不言而喻。

霍桑研究(见本书第 2 章)的结果使管理者认识到，如果员工对他们的工作满意，就会把这种满意转化成高生产率。因此，在 30 年代—50 年代中，可以见到许多家长式的管理(他们建立公司的滚木球队和存款互助会，举办公司野炊，训练主管对下关怀备至)，目的是为了工人快乐。然而，快乐工人的论点更多是基于人们的主观愿望而非客观依据。

一项细致的研究综述表明，如果说满意度对生产率有积极影响，其影响也是非常小的。不过，引入权变因素则会提高二者的相关性。当员工的行为不受外部因素的限制或控制时，二者的相关性更高。例如，对于受机构步调控制的工作，员工的生产率更多地受到机器运行

速度而不是个人满意水平的影响。另外，工作水平似乎也是一项重要的中间变量。水平越高的员工，满意度—绩效之间的关联性越强。由此，我们可以预期对于专业管理岗位上的个体，两者的关系更为密切。

遗憾的是，在满意和生产率关系方面进行的大量研究所采用的研究设计，无法证实二者的因果关系。对这种关系进一步控制的研究表明，更为站得住脚的结论是生产率导致了满意度，而不是相反的影响方式。如果你的工作干得好，你会从内心里感到满足。而且，如果组织对生产率进行奖励，那么你的高生产率将会增加对你的言语表扬、加薪以及晋升的可能性。反过来，这些奖励，又会提高你对工作的满意度水平。

#### 对管理者的意义

我们知道员工都是在试图减少不协调。因此很显然，对于那些承诺和满意的员工来说，他们的离职率和缺勤率也很低。管理者都希望把员工的辞职率和缺勤率减少至最低(尤其对那些生产率高的员工)，因此，必须在激发员工积极的工作态度方面有所作为。事实上，不协调是可以控制的。当要求员工从事的活动与他们的态度相矛盾时，则管理者应记住，如果员工感知到这种不协调来自于外部并且无法控制，员工减少不协调的压力就会降低；如果奖励十分充分足以抵消不协调，这种压力也会降低。

有关满意度—生产率关系的发现对管理者有重大意义。这意味着那种为了提高生产率而以员工快乐为目标的做法很可能会误入歧途。遵循这一策略工作的管理者很可能最终造就了一个非常快乐但绩效极差的员工群体。但是，如果管理者把注意力主要放在帮助员工取得高生产率上，则效果会更佳。成功的工作绩效将会产生成就感，以及得到加薪、晋升和其他奖赏——所有这些结果又会导致对工作的满足感。

#### 杰出的管理者

##### Multiplex 公司的 J1W1 凯斯林

Multiplex 公司是一家自动饮料售货机的生产商。J1W1 凯斯林(J1W1Kisling)是该公司的首席执行官(CEO)。公司共有 150 名员工，其中 80 人在生产一线工作。凯斯林最近决定对 80 名一线工人进行态度调查，以了解他们的态度与全国常规的一致性情况，并确定管理层需要在哪些方面进行改进。

凯斯林和人事部经理所使用的调查表包含 52 道问题，覆盖 9 个方面：对高级管理层的态度；工作与安全条件；一线主管的有效性；薪金与员工福利；沟通与承认；工作安全感与晋升；对同事的态度；对调查的态度；质量。调查表中还留有建议的空间。问卷的 52 道题是在全国生产联合会的调查基础上发展而来的，这使 Multiplex 的结果可以和成千上万的其他生产公司进行对比。

凯斯林发现大多数结果是令人满意的，比如 82%的员工同意这一陈述：“我会向我的朋友推荐到 Multiplex 来工作”。但调查也揭示出一些问题所在。一名车间主管因其专制作风而受到严厉谴责，他很快被请走。高级管理层被批评为不可接近。凯斯林为此设置了意见箱，一线员工可以直接向他传递信息。还有一些人提到他们对自己的工作感到厌倦，调查结果很快被分送到各个部门进一步了解那些感到受挫的员工。针对这一点，Multiplex 的管理层重新设计了大量职务，并在生产线的不同岗位上推行交叉培训工人(Cross-training worker)。

# 管理学

## 05 V 篇 领导

### 01 14 章 行为的基础

#### 04 个性

一些人安静而被动；另一些人则活跃且进取，当我们使用安静、被动、活跃、进取、雄心、外向、忠诚、紧张、社会性这些词汇描述一个人时，我们实际上是按照个性特质将人们进行分类。一个人的个性(Personality)是我们用以区分个体的心理特质的综合。

根据个性特质预测行为

个性特质有几十种之多。但是，为了了解组织中个性特质与行为的关系，人们对其中的六种给予了充分注意，它们是：控制点、权威主义、马基雅维里主义、自尊、自我监控和冒险倾向。

**控制点** 一些人相信自己能主宰命运；另一些人则认为自己受命运的操纵，认为自己生活中所发生的事受运气和机遇的支配。前者的控制点是内控型，这些人相信他们掌握着自己的命运；后者的控制点为外控型，这些人相信他们的生活受到外部力量的控制。研究表明，外控分高的员工相对内控分高的员工来说，对自己的工作更不满意，对工作环境更为疏远，对工作的投入程度更低。管理者还发现，外控型人会因自己不良的工作绩效而责备上司的偏见，责备他的同事或其他自己无法控制的因素。而内控制人则会从自己的活动方面解释同样的情况。

**权威主义** 权威主义(Authoritarianism)指的是一种在组织中人们之间应具有地位和权力差异的信念。极端的高权威主义个性表现为思想僵化；对他人主观判断；对上司必恭必敬；对下级剥削利用；不信任他人和抵制变革。几乎没有人是极端的权威主义者，我们在这方面下结论应该十分慎重。对于要求注重他人感情，圆滑机智，能够适应复杂变化环境的工作来说，高权威主义个性与工作绩效之间成负相关的假设是合理的；另一方面，对于高结构化的工作以及成功取决于严格遵守规章制度的工作来说，高权威主义的员工能干得很好。

**马基雅维里主义** 马基雅维里主义(Machiavellianism)与权威主义密切相关，其以尼科洛·马基雅维里的名字命名，此人曾于16世纪著有如何获得和操弄权术的专著，主张目的的最终会证明手段的正当性。高马基雅维里主义个体与低马基雅维里个体相比，十分讲究实用，对人保持着情感的距离，相信结果能替手段辩护。“只要行得通，我就采用它。”这种做法与高马基雅维里主义的观点相一致。高马基雅维里主义者会是好员工吗？这取决于工作的类型，以及你是否在评估绩效时考虑道德内涵。对于需要谈判技能的工作(如劳谈判者)和由于工作的成功能带来实质效益的工作(如代理销售商)，高马基雅维里主义者会十分出色；而对于那些结果不能为手段辩护或工作绩效缺乏绝对标准的工作而言，很难预期高谋权主义者会取得良好绩效。

**自尊** 人们可以根据喜爱或不喜爱自己的程度进行划分，这一特质称为自尊(Self-esteem)。

有关自尊的研究为组织行为提供了一些很有趣的证据。比如，自尊与成功预期成正相关性，高自尊者相信自己拥有工作成功所必需的大多数能力，他们往往选择更具冒险性的工作和非传统性的工作。

有关自尊最普遍的发现是，低自尊者比高自尊者对外界影响更为敏感，他们需要从别人那里得到积极的评估。因此，他们更乐于赞同他人的观点，更倾向于按照自己尊敬的人的信念和行为行事。从管理的角度来看，低自尊者更注重取悦他人，他们很少站在不受欢迎的立场上。

显然自尊与工作满意度之间也存在着相关性，大量研究证实，高自尊者比低自尊者对他们的工作更为满意。

自我监控 自我监控(Self-monitoring)这—个性特质越来越受到人们的重视，它指的是根据外部环境因素而调整自己行为的个体能力。

高自我监控个体在根据外部环境因素调整自己行为方面表现出相当的适应性，他们对环境线索十分敏感，能根据不同情境采取不同行为，并能够使公开的角色与私人的自我之间表现出极大差异；而低自我监控者则不能分离自己的行为，倾向于在各种情境下都表现出自己真实的性情和态度，因而在他们是谁以及他们做什么之间存在着高度的行为—致性。

有关自我监控的研究尚处于起步阶段，因此很难作出预测。不过初步的证据认为，高自我监控者比低自我监控者倾向于更关注他人的活动，行为更符合习俗。我们还推断高自我监控者会在管理岗位上更为成功，因为其要求个体扮演多重甚至相互冲突的角色；高自我监控者能够在不同的观念面前呈现不同的“面孔”。

冒险性 人们对于冒险的意愿各不相同。研究表明，这种接受或回避风险的倾向性，对管理者作决策的同时以及作决策之前需要的信息量都有影响。比如，近期的一项研究让—组管理者进行模拟人事练习，要求他们作出聘用决策。高冒险性的管理者比低冒险性的管理者决策更为迅速，在作出选择时使用的信息量也更少。有趣的是，两组的决策准确性是相当的。尽管—般认为，组织中的管理者属冒险厌恶型，但在—这一维度上仍然存在着个体差异。因此，认识这些差异并且根据工作的具体要求考虑冒险倾向性是很有意义的。比如，对于—名股票经纪人来说，高冒险倾向性可能会导致更高的业绩。这类工作需要迅速决策；相反，这种人格特质则可能成为—名从事审计工作的财会人员的主要障碍，最好安排低冒险倾向的人从事这种工作。

#### 个性与工作的匹配

个性的个性互不相同，个体所从事的工作也是—样。按照—这一逻辑，我们应该努力在恰当的个性与恰当工作之间进行匹配。

引用最多的个性—工作适应理论是心理学家约翰·霍兰德(John Holland)提出的。他指出，员工对工作的满意度和离职的倾向性，取决于个体的个体与职业环境的匹配程度。霍兰德划分了6种基本个性类型。表14—2对6种类型进行了分别描绘，列举了它们的个性特点以及与之匹配的职业范例。

霍兰德的研究有利地支持了图14—2的六角图。它说明在六边形中两个领域或取向越接近，则二者越—致。临近的类型比较近似而对角线上相对的类型则极不相似。

这到底说明了什么？这一理论指出，当个性与职业相匹配时，则会有最高的满意度和最低的离职率。社会型的个体应该从事社会型的工作；传统型的个体应该从事传统型的工作；以此类推。—个现实型的人从事现实型的工作比从事研究型的工作更为和谐；社会型的工作对于现实型的人则可能最不合适。—这一模型的关键在于：(1)个体之间在个性方面存在着本质的差异；(2)工作具有不同的类型；(3)当工作环境与个性类型协调—致时，会产生更高的满意度和更少的离职可能性。

表14—2 霍兰德的个性类型与职业范例

#### 类型 个性特点 职业范例

现实型——偏好需要技能、力量、害羞、真诚、持久、稳定、机械师、钻井操作工、装协调性的体力活动 顺从、实际 配线工人、农场主

研究型——偏好需要思考、组织和 分析、创造、好奇、独立 生物学家、经济学家、数理解的活动 学家、新闻记者

社会型——偏好能够帮助和提高别 社会、友好、合作、理解 社会工作者、教师、议人的活动 员、临床心理学家

传统型——偏好规范、有序、清楚 顺从、高效、实际、缺乏想象 会计、业务经理、银行出明确的活动 象力、缺乏灵活性 纳员、档案管理员

企业型——偏好那些能够影响他人 自信、进取、精力充沛、盛 法官、房地产经纪人、公和获得权力的活动 气凌人 共关系专家、小企业主

艺术型——偏好需要创造性表达的 富于想象力、无序、杂乱、 国家、音乐家、作家、室模糊，且无规则可循的活动 理想、情绪化、不实际 内装饰家

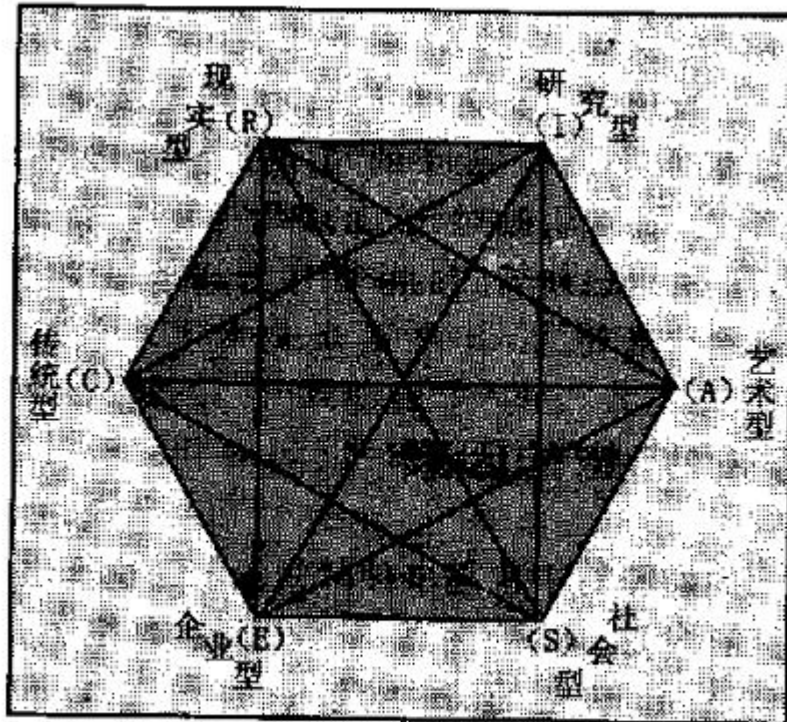


图 14-2 职业个性类型之间的关系

对管理者的意义

管理者理解个性差异的主要价值可能在于选择过程,如果管理者能在个性类型与职业的匹戍性方面给予考虑,将会拥有更高绩效和更满意的员工。此外,它还具有其他价值。比如,管理者可以预期,外控型个体比内控型个体的满意度水平更低,并且更不情愿对自己的活动负责任。

全球视野的管理

不同民族文化中主要的个性因素不同

一个国家显然不会仅有唯一的个性类型。你可以在任何文化背景下发现高冒险者和低冒险者。但是,民族文化能够影响大众的主要个性特点,我们通过考察下面两项个性特质,控制点和权威主义,能够了解到这一点。

民族文化不同,人们相信自己可以控制环境的程度也不同。比如,北美人相信他们能够把握他们的环境,而其他国家,如中东地区,则相信生活主要是命中注定的事情。这与控制点中的内控和外控十分相近,我们可以预期内控型人在美国和加拿大的生产大军中比沙特阿拉伯或伊朗的生产大军中占更高的比例。

权威主义与权力距离的概念密切相关。在高权力距离的社会中,如墨西哥或委内瑞拉,权威主义的个性占很大比例,尤其在统治阶层中。相反,美国在这一维度上的得分则低于平均值,因此我们可以预期美国的权威主义个性不像那些高权力距离国家那样普遍。

# 管理学

## 05 V 篇 领导

### 01 14 章 行为的基础

#### 05 知觉

知觉(Perception)是个体为了对他们所在的环境赋予意义而组织和解释感觉印象的过程。有关知觉的研究一致表明,虽然个体看到同样的客体,却会产生不同的认知。比如,对于助手常常需要好几天时间才作出重大决策这一事实,一名管理者可能会将其解释为行动缓慢、缺乏组织性、畏惧作决策;另一名管理者则会对同一助手的同样行为解释为考虑周全、细致。前乾对他的助手评估消极;而后者则对此人的评估积极。其原因在于,没有人真正看到事实,我们只是对自己所看到的東西作出解释并称之为事实。当然,我们是根据自己的知觉进行活动。

#### 影响知觉的因素

如何解释对于相同事件却知觉不同这一事实呢?许多因素影响着知觉的形成甚至有时是知觉的失真。这些因素存在于知觉者中、被知觉的客体或目标中,以及知觉发生的情境背景中。

当人们试图对自己所看到的目标进行解释时,会在很大程度上受到主观因素的影响。这些主观特点包括态度、性格、动机、兴趣、过去的经验和期望。

被观察的目标的特点也影响着我们的知觉。在群体中,活跃的人比安静的人更容易引起注意;极有吸引力的人或极令人反感的人也同样。另外,人们并不是孤立地看待目标,目标与其背景的关系也影响着知觉(见图 14—3),因为我们总愿意把关系密切和类似的事物组合在一起。

知觉物体或事件的背景也十分重要。对物体或事件进行知觉的时间能够影响我们的注意力,地点、光线、热度和其他所有的环境因素也会产生类惟影响。

你看到的是什麼?是个花瓶?  
还是两个面对面的人头?这取  
决于你把什麼作为背景。

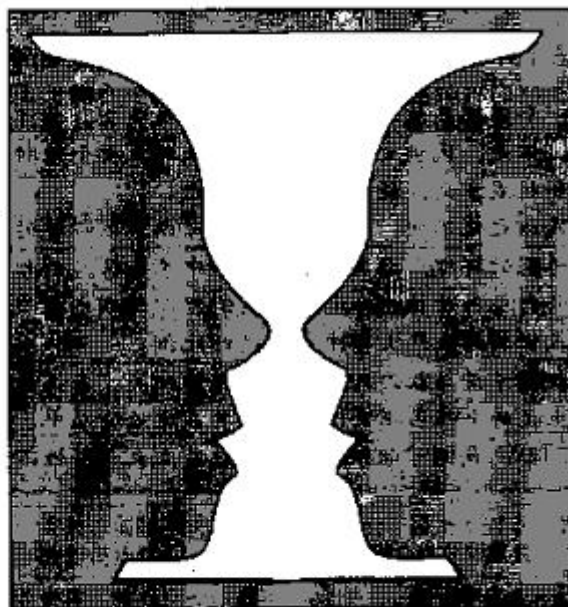


图 14—3 知觉挑战

归因理论

大量有关知觉的研究针对于无生命的客体。然而，管理者更关注的是人。因此，我们这里对知觉的讨论主要集中在对人的知觉上。

对人知觉不同于对无生命的客体如桌椅、机器、建筑物的知觉，我们总是对人们的活动进行推断，但对无生命客体却不是这样。无生命的物体没有信仰、动机和意愿，而人类则有。当我们观察人时，我们总试图对为什么他以某种方式行动进行解释，而我们对个体活动的知觉和判断在很大程度上受到我们对其状态的假设的影响。

归因理论(Attribution theory)认为，我们对个体的不同判断取决于我们对给定行为归因于何种意义的解释。这一理论表明，当我们观察某一个体的行为时，我们总是试图判断它是由于内部原因还是外部原因造成的。内因行为指那些个体认为在自己控制范围之内的行为；外因行为是由外部原因引起的，也就是说，个体因为情境因素而被迫行动。但是，这种决定取决于以下三个因素。

11 区别性。指个体是在众多场合下都表现出这种行为还是仅在某一特定情境下表现这一行为。一名今天迟到的员工是否也常常被同事抱怨为“游手好闲之人”？我们想了解的是这种行为是否具有独特性。如果是，则观察者可能会对行为作外部归因，如果否，则活动原因可能被归因于内部。

21 一致性。如果每个人面对相似情境都有相同的反应，我们说该行为表现出一致性。比如，所有走相同路线上班的员工都迟到了，则这一迟到行为就符合上述的标准。从归因的观点看，如果一致性高，我们对迟到行为进行外部归因；如果走相同路线的其他员工都准点到达了，则应认为迟到行为的原因来自于内部。

31 一贯性。观察者需要考察一个人活动的一贯性。某人的这种行为是否稳定而持久？是否无论何时此人都有同样行为？如果一名员工并不是在所有情境下都上班迟到 10 分钟，则表明这是一个特例(她有 7 个月从未迟到过)；而对于另一种情况(她每周都迟到两三次)，则说明这是固定模式的一部分。行为的一贯性越高，观察者越倾向于对其作内部归因。

图 14—4 总结了归因理论中的主要因素。这告诉我们，如果一名员工(让我们称她为史密斯小姐)完成目前工作的水平，与其他类似的工作相同(低区别性)，而在这项工作中其他员工的水平总是和史密斯小姐的水平十分不同(或低或高)，即低一致性，并且史密斯小姐的这一工作绩效无论何时都是稳定的，即高一贯性，则她的管理者或其他任何人在判断史密斯小姐的工作时，都会认为她自己对这一绩效负有主要责任(内部归因)。

在归因理论中还有一项十分有趣的发现，常常存在归因失真的错误或偏见。比如，尽管我们在评价他人的行为有时充分的证据支持，我们总是倾向向于低估外部因素的影响而高估内部或个人因素的影响，这称为基本归因错误(Fundamental attribution error)。它可以解释下面这种情况：当销售代理的业绩不佳时，销售经理倾向于将其归因于下属的懒惰而不是竞争对手拥有革新产败归因为外部因素如运气，这称为自我服务偏见(Self-serving bias)。由此表明，对员工绩效评估的反馈很可能会被接受者所曲解，这取决于反馈是正向的还是负向的。

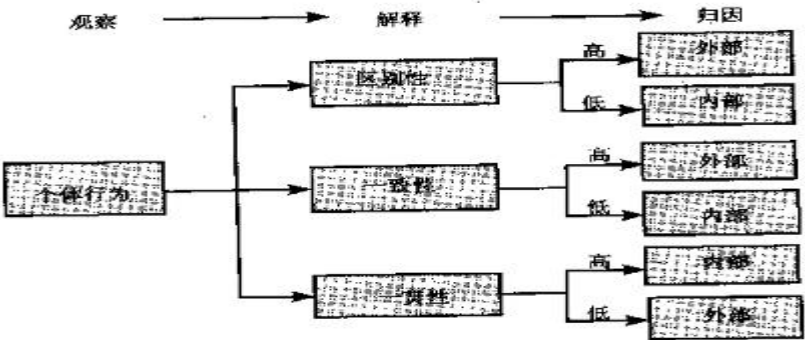


图 14—4 归因理论

### 判断他人时常走的捷径

我们在判断他人时常走很多捷径。知觉和解他人的活动是一项很艰难的工作。为了使这项工作更易于管理，个体发展了很多技术手段。这些技术常常是很有价值的——它使我们能够迅速进行正确知觉，并为预测提供有价值的资料。然而，它们也并不是安全无疑的。它们能使我们陷于麻烦之中。了解这些捷径能够帮助我们认识到它们可能会导致什么样的明显失真。

个体不可能吸收他们所观察到的所有信息，而只能有选择地接受(Selectivity)。他们所接受的是零碎的信息。但这些零碎信息并不是随机选择的，而是观察者依据自己的兴趣、背景、经验和态度进行主动的选择。选择性知觉使我们能“快速阅读”他人，但同时也在冒信误的风险。

如果我们假定别人与我们类似则很容易判断别人，在假设相似性(Assumed similarity)，或称“像我”效应中，对他人的知觉更多地受到观察者自身特点而不是被观察的客体特点的影响。比如，如果你希望工作富于挑战且有责任感，你会假定别人也同样希望如此。当然，假定他人与我们一样可能是对的，但大多数情况是错的。

当我们以个体所在的团体知觉为基础判断某人时，我们使用的捷径称为刻板印象(Stereotyping)。“已婚员工比未婚员工更稳定”；“工会成员无中生有”等都是刻板印象的例子。刻板印象基于一定程度的事实，它可能产生正确的判断。但是，很多刻板印象会歪曲判断。当我们根据个体的某种特征如智力、社会活动力、外貌而建构总体印象时，我们就受到了晕轮效应(Halo effect)的影响。学生在评估他们的老师时，这种效应经常出现。学生们常常分离出某种具体的特征(如热情)，并使他们的整体评估受到对这一单独特质的知觉的影响。比如，一个教师可能是安静、认真、知识丰富、水平很高的，但如果他的风格不够热情，则他的其他特点也将被评估为较低。

### 对管理者的意义

管理者需要认识到，员工根据知觉而不是客观现实作出反应。因此，管理者不论对员工的评估是否事实上客观而公正，或者组织提供的薪金水平是否事实上是同行中最高的，都比不上员工对这些方面的知觉。如果个体知觉评估为存在偏见或薪金水平很低，则他们的行为恰如这些条件事实上客观存在一样。员工们是对他们所看到的事情进行理解和解释，这导致了知觉失真存在潜在的可能性。

管理者应明确这一点，要密切注意员工对他们的工作和管理实践的知觉。记住，一个有价值的员工因不正确的知觉而离职，与其因正当理由而离职对组织的损失是同样巨大的。

## 管理学

### 05 V 篇 领导

#### 01 14 章 行为的基础

#### 06 学习

本章我们介绍的最后一个个体行为概念是学习。纳入这一内容的明显原因在于几乎所有的复杂行为都是学习而得来的。如果我们想解释和预测行为，就需要了解人们是如何学习的。

什么是学习(learning)?外行人的看法是“我们在学校里所从事的活动。”心理学家对学习的定义显然更宽泛得多。事实上，我们每个人都不停地“在学校里学习”，学习发生于任何时刻。我们不断从我们的经验中进行学习。因此，学习的操作性定义是，由于经验而发生的

相对长久的行为改变。

**操作性条件反射** 操作性条件反射(Operant conditioning)认为行为是其结果的函数。人们学习趋近他们想要的东西而逃避他们不想要的东西。与反射行为或先天行为相反,操作性行为指的是主动或习得的行为。该行为结果是否得到强化,影响着这一行为的重复倾向。也就是说,强化物强化了行为并增加了其重复的可能性。

在早期的现场研究基础上,哈佛大学心理学家斯金纳(B.F.Skinner)的研究进一步大幅度地扩展了操作性条件反射的知识。即使是那些最坚决的批评者,也承认他的操作性概念是很有作用的。

斯金纳认为,行为并不是由反射或天生决定的,而是后天习得的。他指出,在具体的行为之后创造令人满意的结果,会增加这种行为的频率。如果人们的行为得到了积极强化,则最有可能从事这种令人满足的行为。比如,如果奖励紧跟在恰当的反应之后,则其最为有效。如果行为不被奖励或受到惩罚,则不太可能被重复。

你随处可见操作性条件反射的例子。比如,在任何情况增多中都或明确或隐含地表明,强化依你所采取的行为而定。你的教师会指出如果想得高分就必须对测验问题回答正确。一名想挣大钱的销售代理发现这有赖于他在此领域中所创造的高销售额。当然,这种联系也教会了个体采取组织最满意的行为方式工作。假设你的上司告诉你如果能在下三个星期的忙季里加班工作,下一次绩效评估中你将会得到补偿。但是,当绩效评估到来之时,你发现对于加班工作你没有得到任何积极强化。下次上司再请你加班时,你会怎样做?你很可能会拒绝!这一行为可以用操作性条件反射来解释,如果一种行为未能得到积极强化,则该行为重复的可能性会下降。

**社会学习** 个体不仅通过直接经验进行学习,还通过观察或听取发生在他人身上的事情而学习。比如,我们通过观察榜样,如父母、教师、同伴、电影电视演员、上司等等,而学会了很多东西。这种认为我们可以通过观察和直接经验两种途径进行学习的观点称为社会学习理论 (Social learning theory)。

社会学习理论是操作性条件反射的扩展——也就是说,它也认为行为是结果的函数——但它同时还承认了观察学习的存在以及在学习中的知觉的重要性。人们根据自己如何感知和定义结果而作出反应,而不是根据客观结果本身作出反应。

榜样的影响是社会学习理论的核心。人们发现有四个过程决定了榜样对个体的影响。**11** 注意过程:只有当人们认识并注意到榜样的重要特点时,才会向榜样学习。我们倾向向于最受那些有吸引力、反复出现、我们认为重要、或我们认为与自己相似的榜样的影响。

**21** 保持过程:榜样的影响取决于个体对榜样活动的记忆程度,即使当榜样不再真正出现时。

**31** 动力复制过程:个体通过观察榜样而看到一种新行为之后,观察必须要转化成行为。这一过程表明个体能够执行榜样活动。

**41** 强化过程:如何提供了积极的诱因或奖励,将会激会个体从事榜样行为。被强化的行为将会给予更多的注意,习得的更好,表现的更频繁。

**行为塑造** 学习不但发生于工作之前,还发生于工作之中,因而管理者应该注重如何教导员工,使他们的行为对组织最有利。管理者常常通过逐步指导个体学习的方式来塑造个体,这一过程称为行为塑造(Shaping behavior)。

要注意员工的行为情境与管理层的追求相差极大。如果管理层仅当个体表现出理想的反应时才强化个体,则可能几乎无处强化。在这种情况下,行为塑造提供了一种获得理想的行为的可行做法。

行为塑造通过系统地强化每一连续步骤而使个体越来越趋近理想的反应。对于一名长期迟到半小时上班的员工,如果他此次上班迟到了 20 分钟,我们就应强化这种进步。当反应

越来越接近理想行为时，强化也应不断提高。

行为塑造的四种方法：积极强化、消极强化、惩罚和忽视。当一种反应伴随着愉快事件时，如管理者称赞员工工作干得好，称之为积极强化。当中止或逃避不愉快事件的反应获得奖励时，称之为消极强化。常常责备下属中间休息时间过长的管理者使用的就是消极反馈。这些下属唯一能停止责备的办法就是缩短中间休息时间。惩罚指对令人不满的行为进行处罚。员工因为酗酒问题而被责令停工两天不付薪金就是惩罚的一个例子。消除任何维持行为的强化物的办法则称为忽视。当行为不被强化时，便倾向于逐渐消失。在开会时，如果管理者不希望下属不停地提出干扰或无关问题，则可以消除这些活动，即当这些员工举手要发言时，无视他们的存在，那举手行为必然得不到强化，这种行为便会消失。

积极强化和消极强化都导致了学习。他们强化了理想的反应，增加了其重复的可能性。惩罚和忽视也导致了学习，但它们是削弱了行为，并减少了其发生的频率。

对管理者的意义

对学习过程的理解会使管理者从中受益。员工在工作中不断进行学习，因而存在这样一个问题：管理者是让员工的学习随机发生，还是通过奖励的分配和榜样的设置而管理学习？如果边际员工(Marginal employees)获得了加薪和晋升的奖励，则没有理由改变自己的行为。如果管理者希望某种行为类型出现，却奖励另外的行为类型，那么当他看到员工学会采取另一行为方式活动时，则完全不应该感到诧异。与之类似，管理者应知道员工把他视为榜样。如果自己经常上班迟到，要用两小时吃午饭，将公司的办公用品挪为私用，则应预期员工会知道这些传递的信息，并相应模仿他的行为。

管理的道德困境

行为塑造是一种操纵控制吗

驯兽员使用奖励(常常是食物)使狗、海豚、鲸鱼进行精彩的杂技表演。行为心理学家通过控制小白鼠的食物供给而让它们进行成千上万的实验。这些训练者和研究者都是通过控制结果来塑造动物的行为。这种学习技术对训练动物园、马戏园或实验室中的动物可能是恰当的，但对于管理在工作中的人的行为是否也是恰当的呢？

批评家指是实验中的白鼠，应当受到尊重。直截了当地使用奖励作为学习机制以提高理想行为的重复性是一种操纵。组织中的人应该按其自由意愿活动，而不受制于上司的操纵控制技术。

所有的行为科学家都认为塑造是一种控制行为的有力手段。但当管理者使用它时，是否就成了操纵方式？如果一名员工所从事的行为事后被组织判定为“错误”，但这种行为却是由于管理者的奖励控制机制而激发的，此时员工对其行为的负责程度是否应少于没有奖励卷入的情况？你的看法如何？

## 管理学

### 05 V 篇 领导

#### 01 14 章 行为的基础

##### 07 本章提要

11 组织行为学的领域关注的是组织中人的活动，即管理者和操作人员。组织行为强调个体水平和群体水平的概念，以它们为基础探求对行为的解释和预测。管理者通过其他人而工作，如果他们能够了解行为，则会成为更有效的领导。

21 人们在自己的态度之间，态度与行为之间寻求一致性。他们对不同的态度进行协调，并让态度和行为保持和谐，以使它们看上去合理而统一。

31 注意度与生产率之间的相关性倾向于很低。有力的证据表明是生产率导致了满意度，而不是人们普遍认为的逆向因果关系。

41 霍兰德划分了六类基本的人格类型和六类相应的职业。他发现，当个体的职业与他们的个性特点相匹配时，他们对工作最为满意，离职率也最低。

51 归因理论表明我们对他人的不同判断取决于我们把他们的行为归因于内因还是外因。而这一决定取决于三个因素：区别性、一致性和一贯性。

61 管理者可以通过系统强化每一连续步骤的方法塑造或训练员工的行为，以使他们的

## 管理学

### 05 V 篇 领导

#### 01 14 章 行为的基础

#### 08 复习与练习

##### 复习题

11 为什么一个组织好比一座冰山?使用“冰山比喻”来描述组织行为学的领域。

21 态度的三要素是什么?

31 说明个体如何协调态度与行为之间的不一致。

41 什么是态度调查?它对管理者有何帮助?

51 如果你知道一名员工具有如下特点，你将会对他作出什么样的行为预测?

A 外部控制点；B 低马基雅维里主义；C 低自尊；D 高自我监控倾向。

61 指出在判断他人时常使用的四种捷径。每种方式对知觉如何影响?

71 什么是自我服务偏见?

81 什么是社会学习理论?在工作中它对于管理下属有何意义?

##### 讨论题

11 代如何运用个性特质的知识改进员工的选拔工作?

21 我们知道知觉影响行为。你认为在管理方面有什么办法能够消除员工的知觉失真?

31 你认为哪些因素有可能造成基本的归因错误?

41 “管理者永远不应该对问题员工进行训导。”你是否同意这种观点?谈谈你的看法。

51 对于基层、中层和高层管理者而言，你认为掌握组织行为学知识的重要性有多大?对每层管理者来说，何种类型的组织行为学知识最为重要?

##### 自我评估练习

谁控制了你的生活?

指导语：阅读下列陈述，并在 A、B 中选择你最同意的一项。

A B

11 赚大钱在很大程度上取决于能否 11 晋升来自于刻苦的工作和持之以碰上好运气。恒。

21 我发现我的学习刻苦程度与获得 21 很多时候老师对我的评价似乎很的分数常常的密切相关的。随机。

31 离婚率的数字表明越来越多的人 31 婚姻在很大程度上是一场赌博。不打算为他们的

婚姻付出努力。

41 认为一个人可以真正改变其他人 41 只要我是正确的,我就能够让别的基本态度这种看法是很愚蠢的。 人信服。

51 我得以升千的运气实在比任何人 51 在我们的社会中,一个人今后能都小。 否获得权力取决于他的能力。

61 如果你知道如何与别人打交道, 61 我不会对其他人的行为方式造成则会很容易领导别人。 影响。

71 我取得的成绩是我自己努力的结 71 有时我觉得对于自己的成绩我毫果, 运气几乎或根本不起作用。 无办法。

81 如果别人能听我的所言,像我这 81 相信一个人真正能够在很大程度样的人能够改变世界的进程。 上影响社会的进程只是一种愿望而已。

91 发生在我身上的许多事在很大程 91 我是自己命运的主人。度上可能源于机遇。

101 与人打交道是一种需要实践的技 101 如何取悦他人更像是一种只可能意会不可言传的事。

快速反应练习

帕罗米诺出版社

送至: 珍妮 1 卢普兹, 人力资源部经理

发自: W1H1 鲁登, 销售部经理

主题: 销售培训计划

最近总经理会议上决定要发展我们自己的销售队伍,对此我十分兴奋。在过去 3 年的创业中,我们的经济实力不够雄厚,因此只能与帕若蒙特出版社合作,借助他们的销售力量卖我们的书,但现在我们的销售额已达到了每年 1 亿美元,就需要有自己的销售组织了。

我打算今天奏招聘 6 名~10 名大学毕业生,将他们安排在新的销售岗位上。加入我们公司时,我希望让他们进行为期 4 天的销售强化培训项目。我已经想好应该安排什么样的内容。

但我还需要一些帮助,希望能得到如何呈现这些内容的建议。这就是我发给你这份备忘录的原因。

以你的学习理论的知识,能否为我提供一份简短的报告(不超过 2 页纸),针对如何最佳设诗一个 30 小时的销售培训项目提供一些具体建议。比如,我是完全采用授课方式呢,还是要加入一些小组讨论或角色扮演练习?哪种方式能使学习更为有效?

案例应用

莱图斯使你娱乐公司

理查德·迈尔曼(Richard Melman)的莱图斯使你娱乐公司正在成为美国风味餐厅的先驱者。他的餐厅所提供的烹调从海鲜食品到意大利佳肴,从希望风味到西班牙风味,应有尽有。而且,他还提供了所有类型的用餐环境——从 50 年代的餐车式风格,到芝加哥的典雅格调,任你选择。事实上,莱图斯所发展的许多连锁店,使得人们可以在剧院式的环境里就餐。而在这些餐厅的背后起支撑作用的,是一群快乐而忠诚的员工。迈尔曼一直在为鼓舞他的 4 000 名员工的士气而勤奋工作着。

迈尔曼经营的莱图斯与麦当劳并驾齐驱,但他们没有那些令人窒息的规则约束。他的餐厅提供了充分的个人空间。由于共同的利益,深入的员工培训,丰厚的效益,不断增加的晋升机会,使得公司一直保持着旺盛的创业精神,并使员工十分忠诚,这对于以高离职率著称的快餐行业来说实在很难得。每一位厨师、管理者、设计者和艺术家都为每一家餐厅的“历史”竭尽全力。

迈尔曼很信任他的员工,并把他们视为自己的伙伴,因为是莱图斯培养了他们。如果一名主管不培养出自己的接班人,就不能被提升。在这里,很多人都是从基层干起,最后升入

管理层的。比如，路易斯·格西亚 1987 年刚进入莱图斯时仅是一名洗碗工，而且不会说英语。公司调整了他的工作时间使他有时间上英语课，并通过一系列的工作培训而提升了他，现在他成为莱图斯一家分店的经理。

对迈尔曼来说，高水平地培训员工本身就是一项很好的工作。“如果你的员工都很快活，而且过着受人尊敬的生活，你就拥有了一支齐心协力的队伍。”他说：“如果每个人都不快乐，则这个集体就会解散。”

问题：

11 对迈尔曼关于满意度—生产率关系的观点与本章列出的研究证据进行对比。解释二者之间的差异。

21 你认为莱图斯的离职率如此之低的原因何在？它是否应该比竞争的代价更小？让莱图斯餐厅去竞争的话，有什么困难吗？你的解释对其他行业的管理者有何意义？

31 为什么迈尔曼管理员工的方案能行得通？

## 管理学

### 05 V 篇 领导

#### 02 15 章 理解群体与团队工作

##### 01 学习目的和范例

学完本章后，你应当能够：

- 11 区别正式群体与非正式群体。
- 21 解释人们为什么要加入群体。
- 31 陈述角色和规范是如何影响员工行为的。
- 41 描述群体行为模型中的一些关键构成要素。
- 51 解释在组织中工作团队日益普及的原因。
- 61 描述有效团队的特点。
- 71 明确管理者怎样才能在员工中构建信任。
- 81 描述在全面质量管理中团队担任的角色。

范 例

人们常常因为工作问题而感到扫兴，对此我们已是屡见不鲜了。朋友们向我们诉苦说，他们的工作是如何的烦，或是老板总把他们当傻瓜一样来欺骗。在电视上我们也常看到汽车厂和钢铁厂的工作在抱怨，一方面提高生产率的压力总是太大；另一方面员工工资却又在降低。好在目前有一些令人振奋的消息：相当一部分组织的管理者们已经开始探索既能降低成本、增加产量，同时又能提高员工承诺的管理方法，纽科公司(Nucor Corp.)的管理就是一例。

几年前，纽科公司打算在印地安那州建一个生产钢片的小型钢厂。1988 年他们从 3 000 名求职者中挑选出 400 多名员工。这最初的几百人，实际上是与他们的老板一起并肩战斗，用自己的双手把工厂建起来的。这使得新雇员对他们的新老板有一定程度的投入和献身(承诺)，而这是许多组织所缺乏的。工厂建成之后，员工被分成 5 人~10 人的团队。他们以团队为单位接受培训，学习各种有关的技术，这种方式增强了管理的灵活性，也使团队成员的技能更为多样化。每一个团队中都有一位主管，但这些主管更像是同事而不是老板。主管们负责传达上级管理层的指示，但他们的主要身份是各自所在团队的成员。

纽科公司的这种团队模式不论是对管理层还是对于员工来说，都是极为有益的。工厂高

效运行，创利丰厚。采用这种团队形式，使得员工在这里有一种家庭般的感觉。它使员工们感觉到，他们都是公司的一分子，他们所做的每一件事都直接关系到公司的成功。此外，根据各自团队的绩效状况，纽科的员工还享有盈利奖金。目前，团队成员的年收入水平在 50 000 美元~59 000 美元之间。

纽科公司的这种以团队为基础的组织模式并非独此一家，近来数以千计的公司开始了这种以群体而非个体为基础的重组运动。为什么会出现这种现象？这些团队到底是什么样的？对这方面很感兴趣的管理者们又该如何去建立高效的团队？本章将回答这些问题。不过，让我们先从对群体行为的理解开始吧。

# 管理学

## 05 V 篇 领导

### 02 15 章 理解群体与团队工作

#### 02 对群体行为的理解

群体中所有个体的行为并不等同于单个个体行为的简单累加。这是因为，个体在群体中的行为与他们独自一人时的行为十分不同。所以，要想对组织行为有更全面的了解，就需要研究群体。

什么是群体

所谓群体(Group)可以定义为：两个或两个以上相互作用、相互依赖的个体，为了实现某一特定目标而组成的集合体。群体可以是正式的，也可以是非正式的。正式群体是由组织创立的工作群体，它有着明确的工作任务和工作分工。在正式群体中，个体应从事的行为都是由组织目标所规定好的，并直接指向组织目标。表 15—1 列出了目前在企业中采用的一些正式群体的例子。

与正式群体相比，非正式群体则具有社会属性。它是为了满足人们的社会交往需要而在工作环境中出现的一种自发形式。非正式群体往往在友谊和共同爱好的基础上产生。

表 15—1 正式群体的例子

命令群体 这是一种基础的和传统的工作群体。它由正式的权力关系所决定，并在组织章程中作了描绘。典型的使命群体是由一位管理者及一些直接向其汇报工作的下属组成交叉功能团队 这是由来自不同工作领域的、有专门知识和技能的人员组成的群体，目的是共同解决工作中出现的某些问题。那种通过培训使成员之间能相互替代工作的群体也属于此类自我管理团队 这是一种基本上独立的群体。它除了完成本职工作之外，还承担着一些传统的管理职责，如雇佣、计划与安排及绩效评估等工作任务小组 这是为了完成某一特殊任务而临时组建的群体，一旦任务完成，这个小组也就解散了。

为什么人们会加入群体

个体加入群体的原因多种多样。大多数人都属于好几个群体，这说明不同的群体能给人们带来不同的利益。人们加入群体大多出于如下需要：安全、地位、自尊、归属、权力以及实现目标。

安全 “人多力量大”。加入群体可以减轻“孤立无援”时的不安全感，我们会感到更为强大，更为自信，也多了一份对外来威胁的抵抗力。新来的员工尤其容易产生孤独感，所以他们求助于群体以获取指导和支持。不过，应该看到，不论是新来的员工，还是工作多年的“老”员工，都很少有人喜欢独来独往。人类通过与他人交往和成为群体中的一员而得到了

安全感。这可以解释工作为什么具有吸引力：如果管理层不能为员工营造一种安全的氛围，那么他们就会转而组织工会以减轻他们的不安全感。

**地位** “旬我们公司田径接力赛小组的成员。上个月，我们在全国公司田径比赛上夺得了冠军，你看到我们在公司简报的照片了吗？”诸如此类的话语显示了加入群体所带来的荣誉。被他人所看重的群体接纳，将使其成员有被承认、受重视和地位高之感。

**自尊** “在加入欧米茄公司之前，我觉得自己一无是处，但在这个兄弟般环境相待的群体中，我感到自己重要多了。”这句话表明，群体能增强人们的自我价值感，也就是说，加入一个群体，除了提供不同于圈外个体的地位之外，还增强了个体的自尊。如果我们被一个受到高度好评的群体所接纳，则会极大地增强我们的自尊。

**归属** “我生活宽裕，不缺钱花，但我并不想放弃我的工作，为什么呢？因为我喜欢那些与我一同工作的同事们。”这句话出自一位年薪 35 000 美元，并继承了几百万不动产的销售代理商之口，它表明群体可以满足我们的社会需要。人们喜欢与群体的其他成员进行相互交流。这种工作中的相互作用是满足他们归属需要的主要手段。事实上，几乎对所有人来说，工作群体都相当有助于满足人们的友谊和社会需要。

**权力** “我曾经花了两年工夫向工厂管理层建议，在生产车间增建一些女工休息室，使我们的休息室和男工一样多。可是白费口舌。后来我跟另外 15 名车间女工联合起来，一起向管理层提出我们的要求，你猜怎么着，不到 10 天功夫建筑工人就来修建女工休息室了。”

群体的吸引力之一就在于它象征着权力。个人力量难以达到的目标往往通过集体行动可以实现。当然，这种权力不仅仅用于对他人提出要求，它还可以作为反击的资本。为了保护自已免受管理层提出的不合理要求的损害，员工们也常常会联合起来。

非正式群体还能个体提供额外的机会以行使权力并管理他人。对于那些希望影响他人的个体来说，当他们不处于组织中的正式职权岗位上时，非正式群体能够提供权力。作为一个群体的领导，你可以对你的群体成员提出要求并使他们服从于你，而用不着必须处于组织中的正式管理岗位上。对于高权力需要的人们来说，群体是满足这一需要的有力工具。

**实现目标** “我是研究如何降低我们公司交通费用的 3 人小组成员之一。最近几年公司的交通费用每年都增加 30% 以上。所以公司主计员从成本会计部、交通部和市场营销部选出 3 名代表来调查这个问题，并提出解决问题的建议。”

这种任务小组用来完成单靠个人力量很难达到的目标。常常有一些任务需要几个人共同参与，需要汇集多方面的才干、知识和权力才能完成工作。在这种情况下，管理层就需要依靠正式群体的运作。

#### 群体的发展阶段

群体的发展是一个动态过程，大多数群体都处于不断变化的状态。然而，虽然群体可能根本不会达到完全稳定的状态，我们仍可以用一个一般模式来描如图 15—1 中所示，这 5 个阶段分别是：形成、震荡、规范、执行及解体。

**形成(Forming)阶段**。其特点是对于有关该群体的目标、结构及领导关系等问题，都尚处于不确定状态。群体的成员都在不断摸索以确定何种行为能够被接受。当成员开始感觉到自己是群体的一部分时，这一阶段就算结束了。

**震荡(Storming)阶段**。这是一个群体内激烈冲突的阶段。成员们接受了群体的存在，但抑制着群体对他们施加的控制。另外，在谁控制该群体的问题上也存在着冲突。第 2 阶段完成后，群体内部出现了比较明确的领导等级。

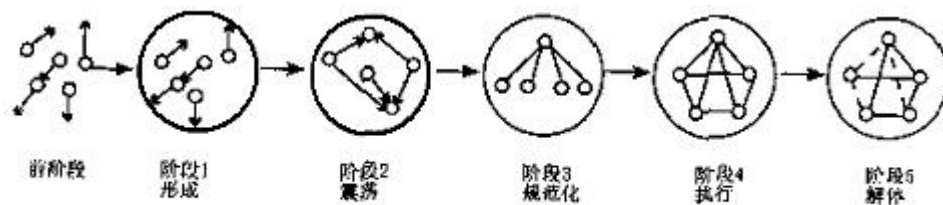


图 15-1 群体发展的各个阶段

规范(Norming)阶段。在这个阶段，亲密的群体内关系开始形成，同时群体开始表现出内聚内，成员有了一种强烈的群体身分感和订同感。当群体结构已固定化，并且对什么是正确的成员行为也已达成共识时，规范阶段就结束了。

执行(Performign)阶段。此时群体的结构完全功能化，并得到认可。群体内部致力于从相互了解和理解到共同完成当前工作等一系列问题上。

对永久性工作群体来说，执行阶段是其发展历程的最后一个阶段。但对有些群体，比如临时委员会、任务小组、团队以及仅有一些为数不多的工作可做的群体，它们还存在着一个解体(Adjourming)的阶段。这一阶段中，群体面临着它的终结之日的到来，高水平的工作绩效不再是群体的首要关注问题。现在它关心的是如何做好善后工作了。在此阶段中，群体成员们的反应也各不相同。有些人陶醉于群体的成就之中，心满意足；有些人则为将失去在群体生活中所获得的和谐与友谊而闷闷不乐。

大多数人在组织某一群体时都会经历上述每一阶段。群体成员被挑选出来后，他们第一次相见。这个时期，人们以“局外人的眼光”来评估此群体能做什么以及如何去做这些事情。随后很快就是一对控制权的争夺战：谁将领导我们？一旦这个问题解决了，群体内部对权力等级关系也就达成了共识。此时，群体开始确定工作任务的各具体方面，以及谁、何时来完成任务。每个成员都对群体的共同目标取得了一致意见，这是做好工作的基础。一旦群体的工作项目完成并报告了上级，群体也就宣告解散。当然，偶尔会有一些群体在第 1 或第 2 阶段就驻足不前，一般情况下这导致了令人失望的工作绩效。

那么，根据前面所是否可以推断，当一个群体经历到第 4 个阶段时，就会变得很有效了呢？有些人认为所处的阶段越高，工作群体的效率也会提高，但实际上并非如此简单。尽管这种假设有时是对的，可是，群体是否具有高效率这一问题十分复杂。在某些条件下，冲突的水平高时会导致群体的高绩效，也就是说，当群体处于第 2 阶段时，要比处于第 3 或第 4 阶段时工作干得更好。另外，群体的各个发展阶段之间也并非泾渭分明。事实上，有时群体的几个阶段是同时发生的。比如说，一方面群体正处于震荡阶段；另一方面它同时又在执行任务。而且，在少数情况下，它甚至会倒退回先前的阶段中去。因此，我们不能想当然地认为，群体总是精确地沿着这一历程发展，或者认为群体的第四阶段总是最有利的。应该把这一模式看作是一般性的框架，这样可以提醒你注意群体是一个动态性的实体，从而有助于理解在群体发展过程中出现的有关问题。

#### 基本的群体概念

这一节我们将介绍一些基本概念以便于理解群体行为，它们是：角色、规范和遵从、地位系统以及群体内聚内。

角色 我们在第 1 章讨论管理者的任务时就介绍了这个概念。当然，一个组织中并非只有管理者才具有角色。角色这个概念不仅适用于所有员工在组织内的活动，而且适用于他们在组织以外的活动。

角色(Roles)指对占据某一社会组织中特定位置的个人所期望的一套行为模式。一般来说，每个人都扮演着多重角色，并根据当时所在的群体为换自己的角色。在组织中，员工们都需要明确组织期望他们的是什么样的行为：他们阅读自己的工作说明，从老板那时到建议，

以及观察他们的同事做些什么。当个体面对两种相互分歧的角色期望时，他经历着“角色冲突”。组织中的员工经常会碰到这种情况。比如，信贷经理希望她的职员每周至少处理 30 份申请，而工作群体的压力却限制每个人每周只完成 20 份申请，这样所有的人都有事可干，而没有人会被开除；一个年轻的大学教师的同事们希望他在给学生打成绩时，高分应尽量少，以保持本系“标准严格”的名声，而他的学生们却又希望他能尽量多给高分以提高全班平均成绩。如果这位教师既想取悦他的同事，同时又不想让学生们失望，他便陷入了角色冲突的困境。

规范和遵从 所有的群体都拥有规范(Norms)，即群体成员所共同接受的标准。规范规定了该群体的产出水平、缺勤率、工作节奏的快慢及工作中相互帮助的程度。

某国有钢铁厂生产调度员们的“上班程序”就表明了他们之间的规范。上班时间是早上 8 点开始，大多数员工一般都提前几分钟来到，他们把自己的外套、皮包、午餐饭盒或其他足以证明本人的物品搁在各自的椅子和桌子上，表示自己“去工作了”；然后他们就到厂里的咖啡屋去边喝咖啡，边闲聊一阵。要是有谁触犯了这一规则而 8 点整准点上班，必定受到嘲讽和压力，直到其屈从于群体标准为止。

虽然各个群体都有自己独特的规范，但对于多数组织中的群体来说，其规范还是有许多共同之处的，它们主要强调的是：努力与绩效、服饰以及忠诚度。

可能群体规范最为关心的就是本群体的工作努力程度和绩效水平了。工作群体一般都明确地向其成员指出，他们工作应达到何种努力程度；产量应是多少；什么时候要显得很忙；什么时候允许磨洋工等等。这些规范极大地影响着每个员工的工作绩效。因此，那种单纯基于员工个人能力和动机水平而作出的绩效预测，其结果往往是不准确的。

一些团体有正式的服饰规定。即使没有这些正式规定，群体规范也能使人认识到在工作时应如何着装。大学高年级学生在进行第一次求职面谈后，就很快学会了这种规范。每年春，在全国各高校校园中都随处可见这种求职面试后的痕迹，那些身着深灰色或蓝色细条纹西服的学生在校园内穿梭，他们按照所学到的职业着装规范穿着。当然，对于能被接受的着装来说，组织不同，要求也不同。

经理们都不喜欢员工贬低自己的组织，专业技术人员及行政管理岗位上的主管都知道，大多数老板把那种老想跳槽的人视为异己。所以，如果他们对现任工作不满意的话，会把另寻它职的活动进行得十分隐蔽。这表明，忠诚规范广泛存在于各组织中。顺便提一句，这种对忠诚的要求，可以解释下面这一现象，那些对本组织高层管理职位很有野心的员工，很愿意把工作带回家晚上做，愿意在周末加班，或毫无怨言地搬到他们本不愿意待的城市去住。

个体都希望被其所属的群体接纳，所以他们对遵从规范的压力非常敏感。索罗门·阿希(Solomon Asch)的实验揭示了这种压力对群体成员的判断和态度所产生的影响。阿希将被试者编成 7 人~8 人的小组，让每个小组成员坐在一个教室中，对两张卡片进行比较。一张卡片上面有一条直线；另一张卡片上则有三条长度不一的直线。如图 15—2 所示，右边卡片中的直线 B 与左边卡片中的直线 X 一样长。而且，从该图中可以看出，右边卡片中各线之间的长度差异是相当明显的，在一般情况下，判断出错的人不会超过 1%。被试者只需大声说出右边三条线中哪一条与左边的单线长度一样即可。不过，如果该小组的其他成员都故意给出错误回答，会出现什么情况呢？遵从群体的压力会不会使不知内情的被试者改变其回答以便能和其他成员保持一致？阿希对此很感兴趣。于是他在每个受测小组中只安排一个不知内情的真被试者，而其他成员均是他的实验助手。座位的顺序也是预先安排好的，那位真正的被试者被安排最后一个说出自己的判断结果。

实验先进行了一些匹配练习，所有被试者回答正确。从第三轮开始，第一名被试者作出了一个明显错误的回答——比如说，回答为图 15—2 中的“C”，第二名被试者继续给出同样的错误答案，其他人的回答也都相同，现在轮到最后那位真正的被试者了。他知道“B”

与“X”一样，可是其他人却都说是“C”。此时那位真正被试者面临的决策是：“我是该当众说出一个与大家所认为的截然不同的答案呢，还是与大家意见保持一致，尽管我相信这答案是不对的？”

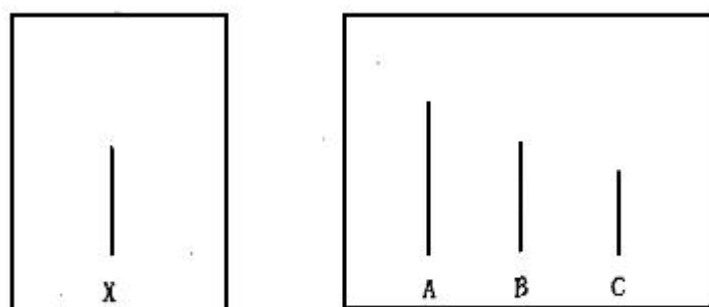


图 15-2 阿希实验中所用的卡片图示

经过多次实验，结果表明有 35% 的被试者顺从了小组其他人的意见，也就是说，虽然被试者明知这样回答是错误的，但为了与群体中其他成员的意见一致，他还是顺从了这种回答。

从这一实验中我们可以得出什么结论呢？这一结果表明，群体规范迫使我们遵从于它。

我们希望成为群体的一员并力图避免与大家的明显不一致。

**地位系统** 地位(Status)指的是在一个群体中所处的威望等级、位置或是阶层。在所能了解到的最早的人类群体中，科学家们发现其中地位等级制度已经存在，他们之中都有部落首领和他的部下、贵族阶级和农民阶级、富有阶层和贫民阶层的区分。地位系统是理解行为的一个重要因素。当个体感觉到自己所期望的地位与现实地位不一致时，地位就成为激发他采取一系列有关行动的动力因素。

地位与某些个人特征有一定的关系，如教育程度、年龄、技能和经验。在这些方面的水平越高，群体赋予这个人的非正式地位也越高。任何在群体内受到重视的东西也能提高个人的地位。值得注意的是，群体内地位的非正式性并不意味着这种地位不重要，或者对谁具有这种地位群体内没有一致意见。群体的成员可以毫不困难地将每个人列入地位类别之中，并且对于谁处于高层、谁处于低层、谁又处于中间层次通常都意见相近。

相信组织具有一致的正式地位系统，这对于员工来说十分重要。这就是说，应当使个人所感知到的地位与组织所授予他的地位效益具有一致性。例如，如果主管人员的收入还不如他的下属，一个理想的职位却被一个层次更低的人给占去了，或者由公司出资提供的乡村俱乐部会员资格给了部门经理而不是副总经理，就出现了这种不一致现象。员工希望他们所拥有和所获得的与其地位相配。假如二者之间存在不一致，员工们就可能抵制上级主管的权威，晋升所产生的激励作用将会降低，组织通常具有的秩序与和谐也会受到干扰。

**群体规模** 群体规模的大小是否会影响整个群体的行为呢？回答是肯定的，但这种影响还取决于你注重的是什么样的结果。

研究表明，在完成任务方面，小群体要比大群体更快。然而，对于解决问题来说，则大群体总是要比小群体做得好。下面我们具体描述一下。大群体(拥有 12 名以上的成员)对于获得各种不同方面的信息十分有利。因此，一方面如果群体的目标是搜寻事实，规模较大的群体更有效率；另一方面，小群体则在利用这些自信息处理问题上做得更好。一般说来，7 人左右的群体在采取行动方面具有高效率。

在有关群体规模方面有一个令人失望的发现：随着群体成员数目的增加，成员个人的贡献却往往随之下降。也就是说，尽管 4 人群体的总体生产能力要比 3 人群体强，但前者个人的生产能力却要比后者低。因此，4 人群体的工作绩效可能要比个体平均生产绩效的 4 倍低。

对此的最佳解释是，规模的扩大导致责任的扩散，从而导致成员个人的责任心降低。当整个群体的生产成果并不归功于任何单独个体时，个人的投入与整体的产出之间的关系就不那么清晰明了。这种情况下，个体可能会成为一个“搭便车者”，而以群体的成果自我夸耀。换句话说，当个体认为自己的贡献无法衡量时，往往会伴随效率的降低，所以，管理者在采用工作团队方式时，应当同时提供难能有效衡量个人绩效的手段。

管理的道德困境

当上司不正确时是否应当附和他

阿希实验研究了群体规范如何迫使个体遵从群体的问题。这表明很多管理者都面临着这样一个道德两难问题：当他们认为上司的意见不正确时，违心地表面附和是否合乎道德？与老板意见相左时管理者该不该赞同？这种遵从是不是会给自己诚实正直的品质打上折扣？仅仅因为克制了自己的不同意见就表明是不道德的吗？公开表示赞同可能是种精明的策略，但这是不是同时意味着缺乏高尚的品德？

一种观点认为，在组织中要求遵从规范的力量常常很大。公开对有争议的行动提出质疑的人常常被认为对组织不太忠诚或缺乏承诺。另一种观点认为服从群体、组织的规范才能把人们结合在一起。遵从促进了合作的内聚力，而且有助于规范化的行为的形成。这些都能提高组织的效率。还有一种意见认为，压抑自己的不同见解和表面的意见一致并不能提高组织效率，它可能播下日后敌视和冲突的种子。

作为管理者，在不同意上司的意见时究竟应该怎样做？组织怎样才能做到既不出现个人的违心服从同时又保持组织的内聚力和忠诚性？

群体内聚力 凭直觉，一般都认为那种内部意见分歧、缺乏合作的群体，办事效率要比意见统一、互爱互助的群体要低。这里我们将讨论一下群体内聚力。群体内聚力(Group cohesiveness)即群体成员相互吸引及共同参与群体目标的程度。成员之间的相互吸引力越强，群体目标与成员个人目标越一致，则我们说这个群体的内聚力程度越高。

研究表明，在一般情况下，高内聚力群体的工作效率胜过低内聚力群体。但内聚力与效率之间的关系相当复杂，一个关键的中间变量是群体的态度与群体正式目标，或群体所属的组织的正式目标之间相一致的程度。一个群体的内聚力越高，成员越会遵从群体设北冰洋的目标。如果这些目标是有利的(比如高产出；高工作质量；与群体外人士保持协作关系)，这个高内聚力的群体的生产效率就会比低内聚力群体要高。如果群体内聚力高，但其目标对组织正式目标不利，群体生产率便会降低。如果群体内聚力低，但群体目标是有利的，群体生产率也会比较高，但不如内聚力高且目标有利时那么高。如果群体内聚力低，组织目标也不被成员所支持，则内聚力对生产率没有什么显著影响。这些结构概括在图 15—3 中。

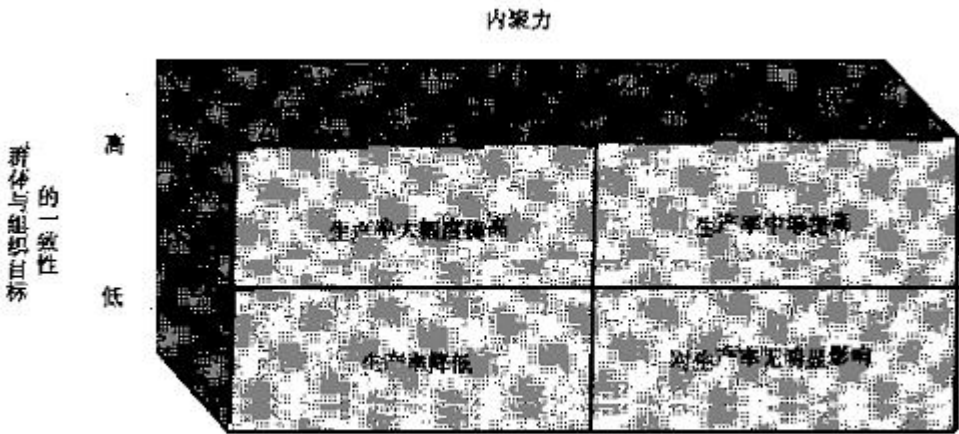


图 15—3 内聚力与生产率之间的关系

## 理解工作群体行为

为什么一些群体要比另外一些群体成功?这一问题的答案十分复杂。总之可以包括以下这些变量:群体成员的能力、群体规模的大小、冲突水平、要求成员遵从群体规范的内部压力。图 15—4 列出了决定群体绩效和满意度的主要因素。它有助于我们找出那些主要变量和变量相互之间的关系。

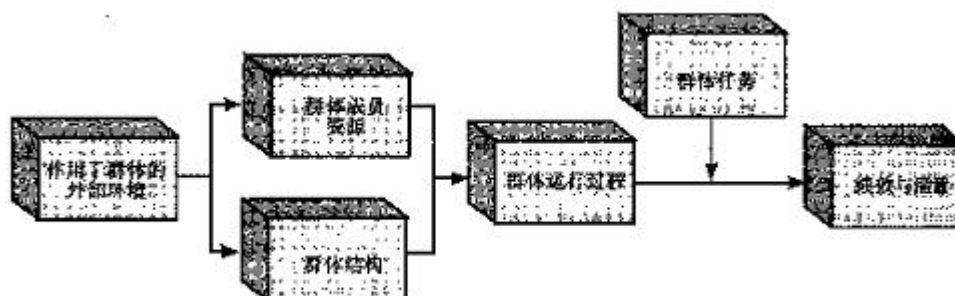


图 15—4 群体行为模型

**群体的外部环境** 为了理解正式工作群体的行为，我们应将共视为在一个更大系统中的亚系统。也就是说，正式群体事实是存在于组织系统中的一些子集。因此，我们可以将一些有关整个组织的解释应用于对群体行为的解释中。例如，对于通用动力公司在圣迭戈的康瓦尔分公司，它的一个工作团队就必须受到分公司部部及设在圣路易斯的总公司办公室所制定的纪律、政策的约束。事实上，每一个工作群体都受其外部环境的影响。

那么这一外部环境有些什么内容呢?它包括组织的宏观策略、权力结构、正式规则、组织整体资源的丰富或缺乏、人事录用标准、组织的绩效评估和奖励系统、组织文化，以及组织对群体工作空间的设计和配置。

**群体成员资源** 群体绩效的潜在水平很大程度上取决于成员个人给群体带来的资源。它包括成员的能力和个性特点。

通过评估成员个人与工作相关的能力和智力水平可以部分地预测群体的绩效。但我们有时确实能从报纸上看到这样的消息，由一些水平一般的运动员所组成的球队，因为其出色的教练，以及决策和组织工作，而击败了拥有优秀运动员的球队。这种事件由于出乎众人所料因而成为新闻。这表明，群体绩效并不得各成员能力的简单总合。但不管怎么说，成员个体的能力毕竟还是一个预测群体未来表现的参量。

关于个性特征与群体态度、群体行为之间关系的研究已有很多。总体结论是这样的，在我们的文化中具有积极意义的因素对群体生产率和群体士气也有着积极的影响，这些因素包括：社会性、自助简和独立性等。相反，一些消极性的因素如权威主义、支配欲等则倾向于对群体生产率和群体士气不利。这些人格特点通过有力地影响成员的相互关系而作用于群体绩效。

**群体结构** 工作群体并非一帮乌合之众。它具有一定结构，规范着成员的行为，从而能在很大程度上解释和预测群体本身的绩效及群体内成员的个体行为。群体结构变量包括：角色、规范、地位、群体规模和正式领导。前面我们已经讨论过角色、规范、地位和规模因素，本书在第 17 章中也将谈到正式领导，这里就没有必要再描述了。我们只需要记住，每一个工作群体都有一定的内在结构来定义成员的角色、地位、群体规模及正式领导职位。

**群体运行过程** 群体行为模型的下一个因素是工作群体内部的运行，即用于成员之间交流信息、群体处理决策、领导行为、权力运作、处理冲突的沟通模式。

为什么群体运行对于理解工作群体的行为非常重要?这是因为，在群体中一加一并不必然就等于二。每一群体都以自己拥有的规则资源、结构为基础开始发展，并随着其内部运行

情况而增加或减少群体生产效率。比如，四人研究小组所获得的成果，可能要比四个单个成员所得的成果总和要多得多这是群体运行中产生的积极效果。群体运行也可能产生消极效果，比如严重的群体内冲突，就有碍于群体的高绩效。

因此，测定一个群体的实际效率，应当在群体的潜在绩效基础上，加上群体运行过程中的“绩效获得”，并减去运行过程中的“绩效损失”。

群体任务 群体行为模型中最后一个方格表明，群体运行过程对群体绩效和员工满意度的影响，取决于群体所承担的任务性质，或者更确切地说，任务的复杂程度和需要成员相互帮助的程度影响着群体的绩效。

任务可以总体划分为简单和复杂两种。所谓简单，指任务是常规的和规范化的，复杂则指任务是新颖的、非常规的。可以想见，任务越复杂，成员之间共同讨论各种可行性方案的方式，对群体越有利。而如何任务很简单，群体成员就没必要进行这种讨论，而只需按标准的工作程序去做就可以。同样，如果群体成员所从事的任务相互依赖的程度很高，就需要他们之间进行更多的相互作用。所以，当要完成的任务具有相互依赖性时，有效的沟通及冲突的控制水平会对群体绩效的有很大的影响。

## 管理学

### 05 V 篇 领导

#### 02 15 章 理解群体与团队工作

##### 03 使群体成为高效率的工作团队

最近一项对全美 476 家大公司的调查发现，有 7% 的员工是在团队这种形式中工作。把这一比例推广至全国，则全美目前共有 800 万~900 万人在团队方式下从事工作。这一调查还发现，这些公司有半数以上都打算在不久的将来大幅度增加这种工作团队的组织方式。

何谓工作团队(Work teams)?这是一种为了实现某一目标而由相互协作的个体组成的正式群体。因此，所有的工作团队都是群全，但只有正式群体才能成为工作团队。

本节我们将讨论为什么目前各公司越来越多地根据团队方式而不是个人方式进行工作设计，以及高效的工作团队的各种有关特征。

为什么采用团队形式

对目前出现的这种趋势众所纷纭，我们认为有以下几种原因。

创造团结精神(集体精神) 团队的成员希望也要求相互之间的帮助和支持，以团队方式开展工作，促进了成员之间的合作并提高了员工的士气。我们可以看到，团队规范在鼓励其成员工作卓越的同时，还创造了一种增加工作满意度的氛围。

使管理层有时间进行战略性的思考 采用团队形式，尤其是自我管理工作团队(Self-managed work team)形式，使管理者得以脱身去作更多的战略规划。当工作以个体为基础设计时，管理者往往要花去大量时间监督他们的下属和解决下属出现的问题，他们成了“救火队长”，而很少有时间进行战略思考。运用工作团队，则能让管理者把精力转而主要集中在诸如长期发展计划等重大的问题上来。

提高决策速度 把一些决策权下放给团队，能使组织在作出决策方面具有更大的灵活性。团队成员对与工作相关的问题常常要比管理者知道的更多，并且离这些问题也更近。因此，相比以个体为基础的工作设计来产，采用团队形式，决策常常更迅速得多。

促进员工队伍多元化 “三个臭皮匠顶一个诸葛亮。”由不同背景不经历的个人组成的群

体，看问题的广度要比单一性质的群体更大。同样，由风格各异的个体组成的团队所作出的决策，要比单个个体的决策更有创意。

提高绩效 上述各因素组合起来能使团队的工作绩效明显高于单个个体的工作绩效。

一些公司，如联邦捷运公司、克莱斯勒汽车公司、美国钢铁公司等都已发现，相比传统的以个体为中心的工作设计，工作团队方式可以减少浪费、减轻官僚主义作风、积极提工作改进建议并提高工作产量。

高效团队的特征

团队形式并不能自动地提高生产力，它也可能让管理者失望。幸运的是，近来一些研究揭示了与高效团队有关的主要特征，如图 15—5 所示。

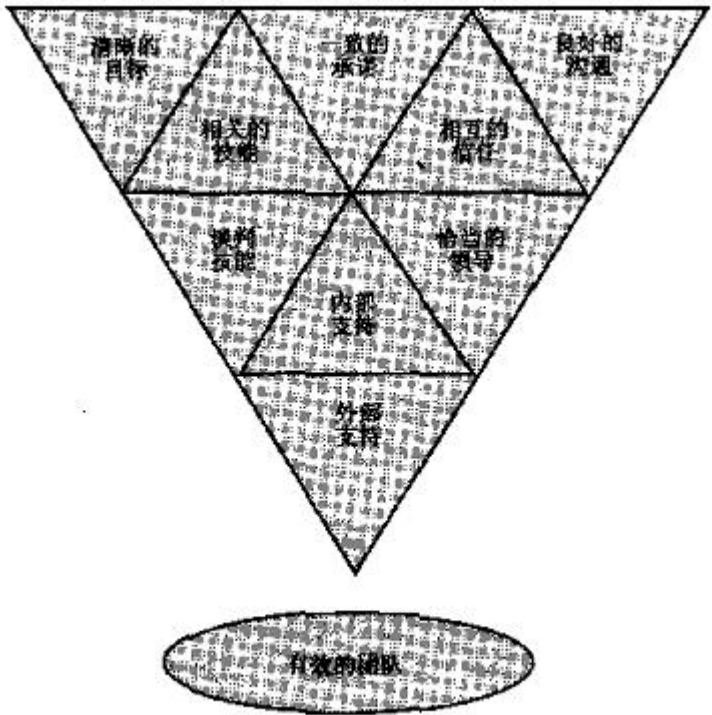


图 15—5 高效团队的特征

清晰的目标 高效的团队对所要达到的目标有清楚的了解，并坚信这一目标包含着重大的意义和价值。而且，这种目标的重要性还激励着团队成员把个人目标升华到群体目标中去。在有效的团队中，成员愿意为团队目标作出承诺，清楚地知道希望他们做什么工作，以及他们怎样共同工作最后完成任务。

相关的技能 高效的团队是由一群有能力的成员组成的。他们具备实现理想目标所必需的技术和能力，而且相互之间有能够良好合作的个性品质，从而出色完成任务。后者尤其重要，但却常常被人们忽视。有精湛技术能力的人并不一定有处理群体内关系的高超技巧，高效团队的成员则往往兼而有之。

相互的信任 成员间相互信任是有效团队的显著特征，也就是说，每个成员对其他人的品行和能力都确信不疑。我们在日常的人际关系中都能体会到，信任这种东西是相当脆弱的，它需要花大量的时间去培养而又很容易被破坏。而且，只有信任他和能换来被他人的信任，不信任只能导致不信任。所以，维持群体内的相互信任，还需要引起管理层足够的重视。

组织文化和管理层的行为对形成相互信任的群体内氛围很有影响。如果组织崇尚开放、诚实、协作的办事原则，同时鼓励员工的参与和自主性，它就容易形成信任的环境。表 15—2 列出了六条建议，能够帮助管理者建立和维持信任的行为。

## 表 15—2 帮助管理者构建信任的六条建议

**11 沟通** 向团队成员和其他下属解释有关决策和政策，使他们知晓；能够及时提供反馈；坦率地承认自己的缺点和不足

**21 支持下属** 对团队成员和蔼可亲，平易近人，鼓励和支持他们的意见与建议

**31 尊重下属** 真正授权给团队成员，认真倾听他们的想法

**41 公正无偏** 恪实信用，在绩效评估时能做到客观、公正，应予以表扬的尽量表扬

**51 易于预测** 处理日常事务应有一贯性，明确承诺并能及时兑现

**61 展示能力** 通过展示自己的工作技术、办事能力和良好的职业意识，培养下属对自己的钦佩与尊敬

一致的承诺 高效的团队成员对团队表现出高度的忠诚和承诺，为了能使群体获得成功，他们愿意去做任何事情。我们把这种忠诚和奉献称为一般的承诺。

对成功团队的研究发现，团队成员对他们的群体具有认同感，他们把自己属于该群体的身分看作是自我的一个重要方面。因此，承诺一致的特征表现为对群体目标的奉献精神，愿意为实现这一目标而调动和发挥自己的最大潜能。

良好的沟通 毋庸置疑，这是高效团队一个必不可少的特点。群体成员通过畅通的渠道交流信息，包括各种言语和非言语信息。此外，管理层与团队成员之间健康的信息反馈也是良好沟通的重要特征，它有助于管理者指导团队成员的行动，消除误解。就像一对已经共同生活多年、感情深厚的夫妇那样，高效团队中的成员能迅速而准确地了解彼此的想法和情感。

谈判技能 以个体为基础进行工作设计时，员工的角色由工作说明、工作纪律、工程程序及其他一些正式文件明确规定。但对于高效的团队来说，其成员角色具有灵活多变性，总在不断地进行调整。这就需要成员具备充分的谈判技能。由于团队中的问题和关系时常变换，成员必须能面对和应付这种情况。

恰当的领导 有效的领导者能够让团队跟随自己共同度过最艰难的时期，因为他能为团队指明前途所在。他们向成员阐明变革的可能性，鼓舞团队成员的自信心，帮助他们更充分地了解自己的潜力。

记住，优秀的领导者不一定非得指示或控制，高效团队的领导者往往担任的是教练和后盾的角色，他们对团队提供指导和支持，但并不试图去控制它。这不仅适用于自我管理团队，当授权给小组成员时，它也行之有效用于任务小组、交叉职能型的团队。对于那些习惯于传统方式的管理者来说，这种从上司到后盾的角色变换，即从发号施令到为团队服务——实在是一种困难的转变。当前很多管理者已开始发现这种新型的权力共享方式的好处，或通过领导培训逐渐意识到它的益处，但仍然有此脑筋死板、习惯于专制方式的管理者无法接受这种新概念，这些人应当尽快转换自己的老观念，否则就将被取而代之。

内部支持和外部支持 要成为高效团队的最后一个必要条件就是它的支持环境，从内部条件来看，团队应拥有一个合理的基础结构。这包括：适当的培训，一套易于理解的用以评估员工总体绩效的测量系统，以及一个起支持作用的人力资源系统。恰当的基础结构应能支持并强化成员行为以取得高绩效水平。从外条件来看，管理层应给团队提供完成工作所必需的各种资源。

### 全球视野的管理

以团队为基础组织工作：全球性的分析

团队方式的普及受文化因素的影响。日本和以色列比他们的竞争对手美国和加拿大要早上几十年就采用了团队方式进行工作，这大体可以用文化来作出解释：作为东方国家，日本和以色列比北美国家更具集体主义倾向。当然，这并不是说团队形式就不能引入到高个人主义的社会中去。这只是意味着，在这种环境中，接受团队方式需要花较长一段时间，管理者也需要给员工提供足够的培训、鼓励和奖励以克服潜在的抵制。

铃木公司(Suzuki)为它在匈牙利的一个新工厂引进团队方式的努力,给我们提供了一个极好的例子。1990年,铃木公司决定在匈牙利北部一个前苏联军事实验基地建立一个汽车厂,工厂于1992年投产,当年公司制定了一个非常适度的目标——年产16 000辆小型汽车,不过铃木公司的管理者们有更为雄收勃勃的计划,打算在1994年时达到年产50 000辆汽车,他们预期那时匈牙利工人将会完全适应铃木公司的完全非匈牙利式的工作方式。要知道,这些匈牙利工人的技术和态度都是在共产主义系统中培养出来的,他们习惯于等级严格的专制方式:即上司发出指令,工人服从指示。

铃木公司决心将其日本式的企业文化植入它的匈牙利工厂。所有的匈牙利工人都被派往滨松市的公司总部听取日本企业成功之路的讲座。工程师提伯·伊瓦诺夫说:“我每两句话中就能听到‘团队精神’这个词。他们最希望我们明白的一点就是:每一个人都应为了公司的利益而共同协作。但恐怕这种奉献精神对我们来说有些格格不入。”

这种日本式的团队观念能否在匈牙利移植成功,还需要一定时间的观察。不过,在大量日本企业国外办厂这种形势下,铃木公司决心将日本式的管理风格带入匈牙利而不是根据匈牙利的本土文化作出管理方面的调整。

#### 团队与全面质量管理

全面质量管理(TQM)的一个主要特征就是采用团队形式,为什么呢?

TQM的精髓在于工作程序的改进,改进工作程度的关键则是员的参与。换句话说,TQM要求管理层鼓励员工提出和实施他们的想法与建议,而解决问题团队,就能为员工提供这种途径。福特公司和阿马那(Amana)公司的例子可以使我们了解在TQM中如何运用团队的形式。

福特公司于80年代早期开始在TQM中把团队作为主要的组织机制。福特的一个经理说道:“整个企业如此庞杂,如果不采用团队方式你根本没法对它有所影响。”福特的经理在设计质量问题解决小组时,确立了五个目标:(1)规模要小,足以办事迅速而有效率;(2)员工要接受必需技能的培训;(3)配给解决问题所需要的足够时间;(4)配给解决问题及采取正确措施的一定权力;(5)每个团队都配有一位上级“支持者”,帮助解决工作中存在的障碍。

阿马那公司的任务小组由公司不同层次的人员组成,以解决在各职能领域中出现的质量问题。各任务小组都有其特定的活动领域和职责。例如,有的处理厂内产品问题;有的解决生产领域以外出现的问题;还有的专门负责供应商问题。阿马那公司指出,任务小组的采用,改进了公司内部横向和纵向的沟通状况,并显著减少了一些不必要的组织单元,此外,还减少了一些服务问题的出现。

质量圈(Quality circles)和TQM中另一种团队应用。这是一种由8位~10位员工及主管组成的工作群体。他们定期碰头(一般是每周一次),讨论他们碰到的质量问题,调查问题出现的原因,推荐问题的解决办法,采取纠正措施。他们承担着解决质量问题的职责,提出并评估他们自己的建议。不过,一般都是由管理层最后作出实施推荐方式的决策。图15—6描述了典型的质量圈运作程序。

# 管理学

## 05 V 篇 领导

### 02 15 章 理解群体与团队工作

#### 04 本章提要

11 正式群体由组织结构所界定，并指明了工作分工及工作任务。非正式群体是一种社会性的集体体，它没有结构，也不通过组织而建立。

21 人们加入群体是出于对安全、地位、自尊、归属、权力或成就的需要。

31 角色是指对占据某一社会组织中特定位置的个体所期望的一套行为模式。个体总在不断地调整自己的角色行为以适合所属群体的需要。规范是群体成员所共同接受的标准。它向成员传递的信息是：何种行为是可接受的；何种行为是不允许的。

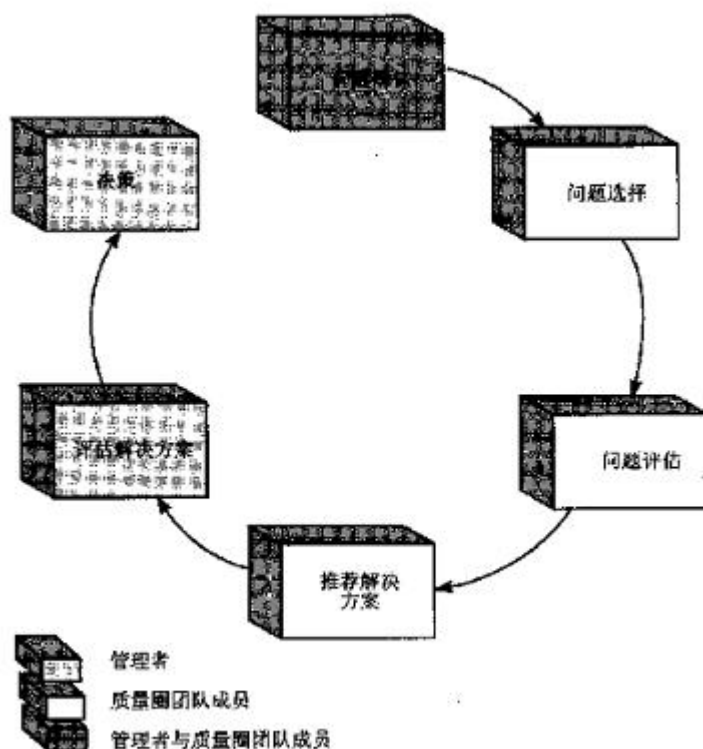


图 15-6 典型的质量圈如何运作

41 群体行为模型中有五个变量，综合这些因素可以解释群体绩效和群体满意度：(1)一个群体受其所属的组织的影响；(2)一个群体的潜在绩效水平取决于各个成员带给群体的资源；(3)群体结构影响着成员行为；(4)群体内部的作过程可以促进或妨碍群体成员的相互作用关系及群体完成任务的能力；(5)群体运作过程对群体绩效和工作满意度的影响取决于群体的任务性质。

51 团队形式在各公司中迅速普及，因为它能创造团结精神；使管理者有时间进行更多的战略性思考；加快决策速度；促进工作队伍多元化并且通常都能提高绩效。

61 高效的工作团队具有以下特征：明确的目标；成员具备相关的技能；成员之间相互信任；一致的承诺；良好的沟通；有效的谈判技能以及恰当的领导。

71 管理者可以通过以下方式在员工中建立信任：开放沟通；支持下属团队成员的想法；对员工尊重、公正；办事前后一贯，具有可预测性；向员工展示自己的能力和能力。

81 作为全面质量管理过程的一部分，解决问题小组为员工提供了一条提出和实施想法与建议的途径。在解决复杂问题时团队形式尤其有效。

## 管理学

### 05 V 篇 领导

#### 02 15 章 理解群体与团队工作

#### 06 复习与练习

##### 复习题

- 11 加入群体是如何增加个体的权力感的?
- 21 组织是如何使员工产生角色冲突的?
- 31 工作群体与其所属组织之间的关系是什么样的?
- 41 组织规范的共同特点有哪些?
- 51 从阿希的遵从实验中可以得出什么结论?
- 61 什么样的群体规模最为有效?
- 71 群体内聚力和效率之间是什么关系?
- 81 为什么某些群体要比另外一些群体更为成功?
- 91 管理者如何在群体中构建信任?

101 美国本土文化是一种高个人主义价值取向的文化的，但工作团队方式却能迅速在美国得以推广，你对此如何解释?

##### 讨论题

11 说出你所扮演的五种角色。它们各自要求什么样的行为?这些角色之间存在角色冲突吗?如果有的话，它们是怎样相互冲突的?你又是如何解决这些冲突的?

21 当地位不协调时，你认为可能会出现什么行为后果?

31 对于组织机构中团队形式的采用，你认为科学管理学派的学者会有何反应?行为管理学派呢?

41 在北美大陆上，我们很早就以个体为基础建立起了各种组织。当我们把团队作为建立组织的基石时，会出现什么样的情况?如果我们的录用、培训、奖励、晋升和解雇等等活动都针对于团队而不是个体，一切又会变成什么样?

##### 自我评估练习

你是否被人信任?

根据人的同意程度给下面 8 个问题打分。

非常 非常

不同意 同意

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

项目 分值

11 人们都相信我会公正无私。 ——

21 人们能对我说知心话，并且知识我会认真倾听。 ——

31 人们都相信我会说真话。 ——

41 人们知道我绝不会故意把他们对我讲的看法和观点歪曲地泄露给他人。 ——

51 人们能对我倾诉心里话并相信我不会把它告之于他人。 ——

61 人们知道如果我答应帮忙，就一定会履行诺言。 ——

71 如果我与人有约，对方相信我一定会到。 ——

81 如果我向别人借了钱，对方相信我一定会尽快还钱。 ——

总分： ——

快速反应练习

安凉亭新闻报社

送至：达娜·雷诺兹，人力资源部主任

发自：约翰·沙文，总编

主题：部分重组

最近我所看到的每份企业期刊中都刊登了有关工作团队的文章。另外，我刚参加完中西部新闻出版会议，我发现“运用团队形式提高生产效率”这一主题成了鸡尾酒会中的热门话题。我在想，是不是我们也该考虑一下，对于我们的部门(包括全国新闻部、地方新闻部、总编部、体育部、商业部、生活部、商业广告部等等)来说，以团队为核心而不是以个体为核心进行重组会带来什么效益？

请给我一份 2 页~3 页的简要说明，阐述一下这种重组方式可能导致的利与弊。尤其说明一下，这种团队形式的运用的否在某些部门效果比其他部门更好。

案例应用

圣迭戈动物园

圣迭戈动物园正在进行一项尝试，打算引入自我管理小组的管理方式。如果该方案能奏效，则到 1995 年动物园的所有传统部门都将全部由团队代替。

该动物园为了适应当代动物园面临的最紧迫任务——保存和保护地球的野生动物资源，而开始进行了一些运作方式的转变。他们的办法是，创造出一个人工自然环境，让各种种在其中自生自灭，在这些“生态区”中，植物群和动物群的生活方式都相当接近它们的自然习性。到目前为止，已有四个生态区建成：小山角、老虎滩、太阳熊森林和猩猩热带区。

伴随生态区概念而来的，是该园的一项相当激进的人事重组方案。过去的组织结构包括了 50 个各司其职、无所不包的职能部门，用一位协助该园转型工作的顾问的话来概括就是：“既行迟滞又不能完全适应这种新需要。”

动物园在每一个生态区中安排一个永久性的自我管理团队，小组成员 7 人~10 人不等，来自原来的不同职能部门，他们共同对该生态区负责。动物园的管理层打算把其中最为成功的团队方式引进到新开辟的生物区中，直到原来的职能部门全部消失为止。但同时，这里也存在着相当大的阻碍，因为大多数职能部门目前还在运行。

问题：

11 如果你是该园自我管理小组的成员之一，你是否认为它能提高你对工作的满意度？为什么？你是否认为这样比在职能部门中工作更有效率？请解释。

21 在什么情况下团队方式的采用会失败并导致了更低的群体绩效？

31 “采用这种管理方式完全多此一举。过去在职能部门的组织方式下，动物园不一直都做得挺好吗？这种工作并不需要采用什么团队方式，而且它好像也不能从中得到什么有益的东西。”你是否赞同这种批评观点？请讨论。

# 管理学

## 05 V 篇 领导

### 03 16 章 激励员工

#### 01 学习目的和范例

学完本章后，你应当能够：

- 11 说明激励的过程。
- 21 解释需要层次理论。
- 31 区分 X 理论和 Y 理论。
- 41 解释激励—保健理论中激励因素的含义。
- 51 识别高成就需要者寻求工作的特点。
- 61 说明目标如何激励员工。
- 71 指出强化理论与目标设置理论之间的区别。
- 81 叙述公平理论中激励的含义。
- 91 解释期望理论中的三种主要联系。
- 101 指出在管理实践中哪些具体措施能够更有效地激励员工。

#### 范 例

1986 年，迪娜·爱尔兰(Tina Irwin)创立了友谊卡片公司(Friendershgip Cards)，她打算利用自己的商品设计专长来制造和销售贺卡。当然，她还希望开创更美好的未来。时至今日，迪娜的公司仅拥有 12 名员工，但年均利率已超过 10 万美元。

1993 年 3 月，迪娜决定让员工共享公司的成功。她宣布，在即将来临的 6、7、8 三个月中，友谊卡片公司星期五也成为休息日。这样，所有员工将有三天的周末时间，而与此同时，他们仍得到与五天工作制一样的薪水。

在实施三天周末制一个月后，一位迪娜最信赖的员工向她坦白，他宁愿得到加薪而不是额外的休息时间，而且他相信另有几位员工与他的想法相同。

迪娜十分惊讶。她的大多数员工不到 30 岁，而年均收入为 35 000 美元，这已超过本镇从事相似工作的员工收入的 20%。对于她自己来说，如果年收入已达 35 000 美元，再让她在钱和休闲时间之间进行选择的话，她毫无疑问将选择后者，她以为她的员工也会如此。不过迪娜十分开明，在接下来的大会上她召集了所有员工，问他们：“你们是希望得到夏季的四天工作制呢，还是希望得到 4 000 美元的奖金？多少人赞成继续实行四天工作制？”6 只手举了起来，“多少人更愿意得到奖金？”另外的 6 只手举了起来。

这件事使迪娜明白了该如何奖励及激励她的员工，并且，迪娜的教训还可以推广给其他管理者们。成功的管理者知道哪些激励物对人们的影响微乎其微甚至完全不起作用。如果管理者希望他们的员工付出最大的工作努力，就应调整自己的激励实路以满足员工的需求和愿望。

# 管理学

## 05 V 篇 领导

### 03 16 章 激励员工

#### 02 什么是动机

为了理解动机是什么，让我们首先指出动机不是什么。为什么这样做呢？因为许多人地将动机视为一种个性特质，也就是说某些人具备它，而别一些人则不具备它。其结果使许多实践中的管理者认为，某一员工是没有动机的，是无法被激励的。但是我们的动机知识却指出了这一观点的错误。动机是个人与环境相互作用的结果。虽然人和人在动机驱力上差异很大，但总体来说，动机是随环境条件的变化而变化的。因此，在分析动机的概念时，要记住动机水平不仅因人而异，而且对于同一个人来说还因时而异。

我们将动机(Motivation)定义为：个全通过高水平的努力而实现组织目标的愿望，而这种努力又能满意个体的某些需要。

一般而言，动机指的是为达到任何目标而付出的努力，但在本书中，专门指为达到组织目标而付出的努力，因为我们关注的是与工作相关的行为。在动机的定义中有三个关键要素：努力、组织目标和需要。

努力要素是强度指标。当某人被激励时，他会更为勤奋地工作。但是，如果这种努力不是指向有利于组织的方向，则高努力水平并不一定就会产生令人满意的工作绩效。因此，我们在考虑努力强度的同时，还要考虑努力质量，指向组织目标并与其保持一致的努力才是我们所追求的。

动机可以看作是需要获得满足的过程，如图 16—1 所示。我们所说的需要(Need)指的是一种内部状态，它使某种结果具有吸引力。当需要未被满足时就会产生紧张，进而激发了个体的内驱力，这种内驱力将导致寻求特定目标的行为。如果最终目标实现，则需要得以满足，紧张得以解释。

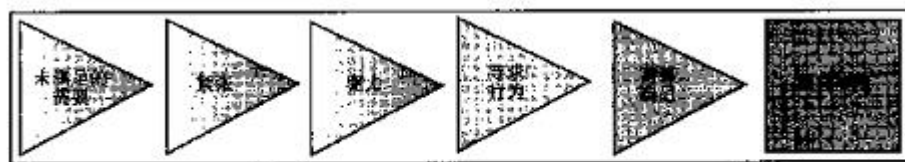


图 16—1 动机过程

我们可以这样说，被激励的员工处于紧张状态之中。为了缓解这种紧张，他们努力去工作，紧张程度越大，员工的努力程度越高。如果这种努力能够成功地导致个体需要的满足，它将解除紧张状态。当然，我们在这里感兴趣的是工作行为，因此这种解除紧张的努力也必须是指向组织目标的。所以，在动机的定义中包括了个体的需要必须与组织目标相一致的含义。如果两者不一致，个体可能会产生与组织利益背道而驰的努力行为。顺便提一下，这可不是什么屈指可数的特殊情况。一些员工经常在上班时间与朋友长时间聊天，以满足他们的社会需要，这虽然也是高努力水平，但对于组织来说却无价值可言。

# 管理学

## 05 V 篇 领导

### 03 16 章 激励员工

#### 03 早期激励理论

50 年代是激励理论发展的黄金时代，在这一时期出现了三种重要的理论观点：需要层次理论；X、Y 理论；激励—保健理论。尽管这些理论受到了众多的批评，而且至今其有效性仍受到怀疑，但它们依然是在激励员工方面流传最广的解释。的确，在此之后发展了很多更有说服力的解释，但我们仍须首先了解这些理论，原因在于：(1)它们是当今理论的成本基础；(2)实践中的管理者经常使用这些理论和术语解释员工的动机。

#### 需要层次理论

最著名的激励理论应该数亚伯拉罕·马斯洛(Abraham Maslow)的需要层次理论(Hierarchy of needs theory)了。他假设每个人都有五个层次的需要。

11 生理需要(Physiological needs)。食物、水、住所、性满足以及其他方面的生理需要。

21 安全需要(Safety needs)。保护自己免受身体和情感伤害的需要。

31 社会需要(Social needs)。包括友谊、爱情、归属及接纳方面的需要。

41 尊重需要(Esteem needs)。内部尊重因素包括自尊、自主和成就感；外部尊重因素包括地位、认可和关注等。

51 自我实现需要(Self-actualization needs)。成长与发展、发挥自身潜能、实现理想的需要。这是一种追求个人能力极限的内驱力。

当一种需要得到满足后，另一种更高层次的需要就会占据主导地位。如图 16—2 所示，个体的需要是逐层上升的。从激励的角度来看，没有一种需要会得到完全满足，但只要其得到部分地满足，个体就会转向追求其他方面的需要了。按照马斯洛的观点，如果希望激励某人，就必须了解此人目前所处的需要层次，然后着重满足这一层次或在此层次之上的需要。

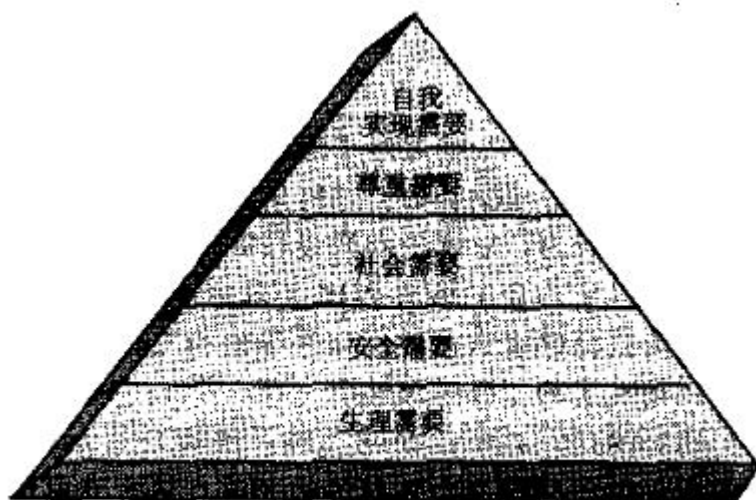


图 16—2 马斯洛的需要层次

马斯洛还将这五种需要划分为高和低两级。生理需要与安全需要称为较低级的需要，而社会需要、尊重需要与自我实现需要称为较高级的需要。两级的划分建立在这一前提条件下，高级需要是从内部使人得到满足，而低级需要则主要是从外部使人得到满足。事实上，从马斯洛的需要层次理论中会很自然得到这样的结论，在物质丰富的条件下，几乎所有员工的低

级需要都得到了满足。

马斯洛的理论得到了普遍认可，特别是实践中的管理者。这主要归功于该简单明了、易于理解、具有内在的逻辑性。然而，众多的研究并未对他的理论提供验证性的支持。也就是说，这一理论缺乏实证基础，仅有的几项支持其理论观点的研究也缺少说服力。

#### X 理论和 Y 理论

在本书第 2 章中我们提到，道格拉斯·麦格雷戈(Douglas McGregor)提出了有关人性的两种截然不同的观点：一种是基本上消极的 X 理论(Theory X)；另一种是基本上积极的 Y 理论(Theory Y)。通过观察管理者处理员工关系的方式，麦格雷戈发现，管理者关于人性的观点是建立在一些假设基础之上的，而管理者又根据这些假设来塑造他们自己对下属的行为方式。

11X 理论以下面四种假设为基础：

- (1)员工天生不喜欢工作，只要可能，他们就会逃避工作。
- (2)由于员工不喜欢工作，因此必须采取强制措施或惩罚办法，迫使他们实现组织目标。
- (3)员工只要有可能就会逃避责任，安于现状。
- (4)大多数员工喜欢安逸，没有雄心壮志。

21 与这些消极的人生观点相对照，麦格雷戈还提出了 Y 理论，它基于这样的假设：

- (1)员工视工作如休息、娱乐一般自然。
- (2)如果员工对某项工作作出承诺，他们会进行自我指导和自我控制，以完成任务。
- (3)一般而言，每个人不仅能够承担责任，而且会主动寻求承担责任。
- (4)绝大多数人都具备作出正确决策的能力，而不仅仅管理者才具备这一能力。

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

遗憾的是，并无证据证实某一种假设更为有效，也无证据表明采用 Y 理论的假设并相应改变个体行为的做法，更有效地调动了员工的积极性。现实生活中，确实也有采用 X 理论而卓有成效的管理者案例。例如，丰田公司美国市场运营部副总裁鲍勃·麦格雷克(Bob McCurry)就是 X 理论的追随者，他激励员工拼命工作，并实施“鞭策”式体制，但在竞争激烈的市场中，这种做法使丰田产品的市场占有率得到了大幅度的提高。

#### 激励—保健理论

激励—保健理论(Motivation-hygiene theory)是美国心理学家弗雷德里克·赫茨伯格(Frederick Herzberg)提出的。他认为个人与工作的关系是一个最基本的方面，而个人对工作的态度在很大程度上决定着任务的成功与失败。

为此，他调查了这样一个问题：“人们希望从工作中得到什么？”他要求人们在具体情境下详细描述他们认为工作中特别好或特别差的方面，赫茨伯格对调查结果进行了分类归纳，如图 16—3 所示。

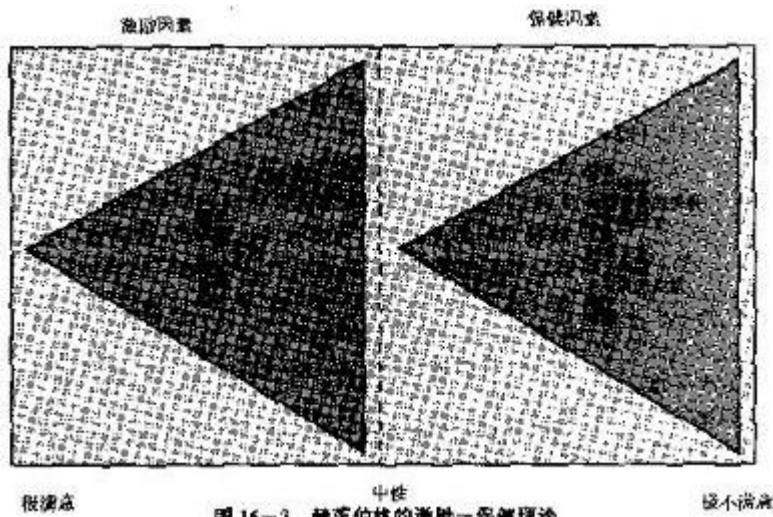


图 16-3 赫茨伯格的激励—保健理论

在分析调查结果时，赫茨伯格发现，对工作感到满意的员工和对工作感到不满意的员工的回答十分不同。图 16—3 中左侧列出的因素是与工作满意有关的特点；右侧列出的因素是与工作不满意有关的特点。一些内在因素如成就、承认、责任与工作满意相关。当对工作感到满意时，员工倾向于将这些特点归因于他们本身；而当他们感到不满意时，则常常抱怨外部因素，如公司的政策、管理和监督、人际关系、工作条件等。

基于调查结果，赫茨伯格进一步指出满意的对立面并不是不满意，消除了工作中的不满意因素并不必定能使工作结果令人满意。如图 16—4 所示，赫茨伯格提出这之中存在着双重的连续体：满意的对立面是没有满意，而不是不满意；同样，不满意的对立面是没有不满意，而不是满意。

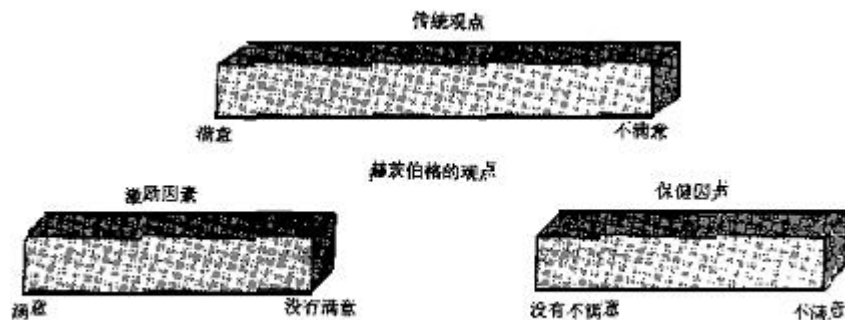


图 16-4 满意—不满意观点的对比

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

激励—保健理论在学术界同样存在着争议，批评意见来自于以下几个方面：

11 赫茨伯格所采用的研究方法具有一定的局限性。人们容易把满意的原因归因于他们自己，而把不满意的原因归因于外部因素。

21 赫茨伯格研究方法的可靠性令人怀疑。评估者必须要进行解释，但他们有可能会对两种相似的回答作出不同的解释，因而使调查结果掺杂偏见。

31 缺乏普遍适用的满意度评价标准。一个人可能不喜欢他工作的一部分，但他仍认为这份工作是可以接受的。

41 激励—保健理论与前面的研究结论有一定的不一致，并且它忽视了情境变量。

51 赫茨伯格认为满意度与生产率之间存在一定的关系，但他所使用的研究方法只考察了满意度，而没有涉及生产率。为了使这一研究更为有效，人们必须假定生产率与满意度之间关系十分密切。

尽管存在诸多批评，赫茨伯格的理论仍然广为流传，大部分管理者都了解他的观点。在本书第 11 章中提到的职务丰富化的努力就是在赫茨伯格的激励—保健理论基础上产生的。

## 管理学

### 05 V 篇 领导

#### 03 16 章 激励员工

#### 04 当代激励理论

早期激励理论虽然广为人知，但未能完全经得起深入的考验，不过它们也没有被全盘否定。众多当代理论观点都有一个共同之处，那就是它们都在不同程度上以早期理论为基础。

#### 三种需要理论

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

11 成就需要(Need for achievement):

21 权力需要(Need for power):影响或控制他人且不受他人控制的欲望。

31 归属需要(Need for affiliation):建立友好亲密的人际关系的愿望。

一些人有强烈的内驱力要将事情做得更为完美，使工作更有效率，以获得更大的成功，但他们追求的是个人的成就感而不是成功之后所带来的奖励。我们将这种内驱力称为成就需要。麦克莱兰发现高成就需要者的不同之处在于：他们渴望把事性做得更完美。他们寻求那种能发挥其独立处理问题能力的工作环境；他们希望得到有关工作绩效的及时明确的反馈信息，从而了解自己是否有所进步；他们喜欢设立具有适度挑战性的目标。高成就需要者不是赌徒，他们不喜欢凭运气而获得的成功。他们愿意接受困难的挑战，并能承担成功与失败的责任，但他们不愿使结果受运气或他人的左右。也就是说，他们不喜欢接受那些在他们看来特别容易或者特别困难的工作任务，如图 16—5 所示。



图 16—5 高成就需要者与工作的匹配

高成就需要者对于自己感到成败机会各半的工作，表现得最为出色。他们不喜欢成功的可能性非常低的工作，这种工作碰运气的成分非常大，并且，那种带有偶然性的成功机会无法满足他们的成就需要；同样，他们也不喜欢成功可能性很高的工作，因为这对于他们的自身能力不具有挑战性。他们喜欢设定通过自身的努力才可达到的奋斗目标。对他们而言，当

成败可能性均等时，才是一种能从自身的奋斗中体验成功的喜悦与满足的最佳机会。

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

麦克莱兰分离出的第三种需要是归属需要，也就是寻求被他人喜爱和接纳的一种愿望，这种需要一直未能引起研究人员的足够重视。高归属需要者渴望友谊，喜欢合作而不是竞争的环境，希望彼此之间的沟通与理解。

怎样辨别一个人是高成就需要者还是其他类型呢？麦克莱兰通过投射测验进行测量，他给每位被试者一系列图片，让他们根据每张图片写一个故事，而后麦克莱兰和他的同事分析故事，对被试者的三种需要程度作出评估。

在大量研究的基础上，麦克莱兰对成就需要与工作绩效的关系进行了十分有说服力的推断。虽然云南于权力需要和归属需要的研究相对较少，但其结果是较为一致的。首先，高成就需要者喜欢能独立负责、可以获得信息反馈和中度冒险的工作环境。在这种环境下，他们可以被高度激励。不少证据表明高成就需要者在企业中颇有建树，如在经营自己的企业、管理大公司中的一个独立部门及处理销售业务等方面。其次，高成就需要者并不必定就是一个优秀的管理者，尤其是对规模较大的组织而言。比如，普飞瑟公司(Pfizer)中的一名高成就需要的推销员，并不一定会成为优秀的销售经理。同理，大型组织(如埃克森公司、AT&T公司、西尔斯公司)中的优秀管理者，也未必就是成就需要很高者。第三，归属需要与权力需要和管理的成功密切相关。最优秀的管理者是权力需要很高而归属需要很低的人。最后，员工可以通过训练来激发他的成就需要。如果某项工作要求高成就需要者，那么管理者可以通过直接选拔的方式找到一名高成就需要者，或者通过培训的方式培养自己原有的下属。

### 目标设定理论

在本书第7章关于目标管理(MBO)的讨论中，我们为下面这一观点提供了充分的论据，即对于具有一定难度且具体的目标，一旦被接受，将会比容易的目标更能激发高水平的工作绩效。这种主张称为目标设定理论(Goal Setting)。这里我们不再花时间去回顾论据，只是归纳一下目标作为激励因素的重要的结论性知识。

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

敏锐的读者可能已经注意到在目标设定理论和成就动机之间似乎存在着矛盾。中度的具有挑战性的目标将激发成就动机，而目标设定理论则认为设定具有一定难度的目标将产生更大激励作用，这两种说法矛盾吗？回答是否定的。我们的解释包括两个方面：第一，目标设定理论是针对一般大众的，而成就动机的结论仅仅基于高成就需要者而言的。在北美高成就需要者只占10%~20%，因此，对于大多数人而言，更容易接受目标设定理论。第二，目标设定理论适用于那些承诺并接受工作目标的人。具有一定难度的目标只有被人们所采纳，才会导致更高的工作绩效。

### 强化理论

与目标设定理论相对的是强化理论(Reinforcement theory)。目标设定理论认为个体的目标引导其活动，而强化理论则认为人的行为是由外部因素控制的，控制行为的因素称为强化物(Reinforcers)。强化物是在行为结果之后紧接着一个反应，它提高了该行为重复的可能性。因此，强化理论者们认为行为是其结果的函数。

强化理论的致命弱点在于它忽视了诸如目标、期望、需要等个体要素，而仅仅注重当人们采取某种行动时会带来什么样的后果。这有助于理解为什么出版商西蒙与舒斯特公司在与作者签定的合同中包括了这样的激励性条款：每当作者交付写完的章节时，公司便预先付给

作者一张万元的支票，以激励作者继续努力完成后面的章节。

在本书第 14 章中，我们介绍了强化如何控制个体的行为，如何帮助人们进行学习。事实上，强化也可以广泛用于解释激励问题。按照斯金纳(B.F.Skinner)的观点，当人们因采取某种理想行为而受到奖励时，他们最有可能重复这种行为。当这种奖励紧跟在理想行为之后，则奖励最为有效；当某种行为没有受到奖励或者是受到惩罚时，其重复的可能性则非常小。

按照强化理论，管理者可以通过强化他们认为有利的行为来影响员工的活动。但是我们的重点应该在于积极强化而不是惩罚，也就是说，管理者应当忽视，而不是惩罚他不赞同的行为。尽管惩罚措施对于消除不良行为的速度快于忽视手段，但是它的效果经常只是暂时性的，并且可能会在而后产生不愉快的消极影响。如功能失调的冲突行为、缺勤或辞职等。

强化理论的证据无疑对工作行为产生了重大影响，但强化并不是员工工作积极性存在差异的唯一解释，诸如工作目标、成就需要、工资的不同级别、目标期望等因素都会对员工的工作积极性产生影响。

### 变化中的管理实践

以绩效为基础的工资管理办法受到普遍欢迎

以绩效为基础的工资管理方式正在逐步取代过去的生活费计算方式，对管理者和操作工人都是如此。1991 年《幸福》排名的 500 家公司中，35%的企业实际了以绩效为基础的工资办法，而在 10 年前，仅有 7%的企业实际了这种做法。另一项调查访问了 1 708 家企业，发现 51%的企业在员工(但没有在管理层)中开展了某种程度的以绩效为基础的工资办法，而两年前这一比例为 44%。

以绩效为基础的工资办法包括的具体做法有：按件计酬、奖励工资制、分红制和一次性奖金总付制。不同做法之间的共同之处在于，管理者不再根据工作时间来支付薪水，而是根据一些绩效指标调整员工的薪水。这些指标可能是个体的生产率；工作小组或部门的生产率；单位的效益或整个组织的利润绩效。例如，卡波诺钢厂(Chaparral Steel)的工人在个人绩效、公司利润和是否学到新技术的基础上获得薪金和奖金。

以绩效为基础的工资办法受到人们欢迎的原因来自于激励和成本管理两个方面。从激励方面来看，由于员工的工资受到一定的绩效指标的影响，使得员工重视这一指标，并为此付出自己的努力，这就强化了努力与奖励之间的联系。以绩效为基础的奖金及其他奖励办法，避免了薪水永久性上涨的传统做法，因而节约了资金；如果员工或组织的绩效降低了，那么奖励也就随之减少。比如，在爱达荷州一家采矿公司中，由于受到经济萧条的影响，员工的年业绩奖金也由 1 800 美元降低为 255 美元。

### 公平理论

员工不是在真空环境中工作，他们总是在进行比较。如果你大学刚毕业就有人提供给你一份年薪 40 000 美元的工作，你可能会很乐意接受，并且努力工作，你对自己的收入也十分满意。可是，假如你工作了一两个月后，发现另一位最近毕业的、与你年龄、教育经历相当的同事，年收入为 45 000 美元时，你有何反应呢？你可能会很失望。虽然对于一个刚毕业的大学生来说，40 000 美元的绝对收入已相当可观(你自己也知道这一点)，但这并不是问题所在。问题的关键在于相对的收入和你本人的公平观念。大量事实表明员工经常将自己的付出与所得和他人进行比较，而由此产生的不公平感将影响到此人以后付出的努力。

公平理论(Equity theory)由斯达西·亚当斯(J.Stacey Adams)提出，这一理论认为员工首先思考自己收入与付出的比率，然后将自己的收入一付出比与相关他人的收入一付出比进行比较，见表 16—1。如果员工感到自己的比率与他人相同，则为公平状态；如果感到二者的比率不相同，则产生不公平感，也就是说，他们会认为自己的收入过低或过高。这种不公平感出现后，员工们就会试图去纠正它。

在公平理论中，员工所选择的与自己进行比较的参照对象(Referents)是一重要变量，我

们可以划分出三种参照类型：“他人”、“制度”和“自我”。“他人”包括同一组织中从事相似工作的其他个体，还包括朋友、邻居及同行。员工通过口头、报刊及杂志等渠道获得了有关工资标准、最近的劳工合同等方面的信息，并在此基础上将自己的收入与他人进行比较。

表 16—1 公平理论

\*A 代表某员工；B 代表参照对象。

“制度”指组织中的薪金政策与程度以及这种制度的运作。对于组织层面上的薪金政府，不仅包括那些明文规定，还包括一些隐含的不成文规定。组织中有关工资分配的惯例是这一范畴中主要的决定固定因素。

“自我”指的是员工自己在工作中付出与所得的比率。它反映了员工个人的过去经历及交往活动，受到员工过去的工作标准及家庭负担程度的影响。

特定参照对象的选择与员工所能得到的有关参照对象的信息，以及他们所感知到的自己与参照对象的关系有关。基于公平理论观点，当员工感到不公平时，他们可能会采取以下几种做法：(1)曲解自己或他人的付出或所得；(2)采取某种行为使得他人的付出或所得发生改变；(3)采取某种行为改变自己的付出或所得；(4)选择另外一个参照对象进行比较；(5)辞去他们的工作。

公平理论认为每个人不仅关心由于自己的工作努力所得到的绝对报酬，而且还关心自己的报酬与他人报酬之间的关系。他们对自己的付出与所得和他人的付出与所得之间的关系作出判断。他们以对工作的付出，如努力程度、工作经验、教育程度及能力水平等为根据，比较其所得，如薪金、晋升、认可等因素。如果发现自己的付出一所得比和其他人相比不平衡，就会产生紧张感，这种紧张又会成为他们追求公平和平等的动机基础。

具体而言，公平理论对报酬分配提出了以下四点建议：

11 按时间付酬时，收入超过应得报酬的员工的生产率水平，将高于收入公平的员工。按时间付酬能够使员工生产出高质量与高产量的产品，以增加自己收入—付出比率中的付出额，保持公平感。

21 按产量付酬时，收入超过应得报酬的员工比那些收入公平的员工来说，产品生产数量增加不多，而主要是提高产品质量。计件付酬的方式将使员工为实现公平感而加倍付出努力，这将促使产品的质理或数量得到提高。然而，数量上的提高只能导致更高的不公平，因为每增加一个单位的产品导致了未来的付酬更多，因此，理想的努力方向是指向提高质量而不是提高数量。

31 按时间付酬对于收入低于应得报酬的员工来说，将降低他们生产的数量或质量。他们的工作努力程度也将降低，而且相比收入公平的员工来说，他们将减少产出数量或降低产出质量。

41 按产量付酬时，收入低于应得报酬的员工与收入公平的员工相比，他们的产量高而质量低。在计件付酬后，应对那些只讲产品数量而不管质量好坏的员工，不实施任何奖励，这种方式能够产生公平性。

大量研究支持了公平理论的观点：员工的积极性不仅受其绝对收入的影响，而且受其相对收入的影响。一旦员工感知到不公平，他们会采取行动纠正这种情境，其结果可能会降低或提高生产率，改善或降低产出质量，缺勤率或自动离职率提高或降低。

通过以上的讨论，我们发现公平理论也存在一定的问题，该理论在一些关键问题上并不十分明了。例如，员工如何来界定付出与所得？他们对二者又是怎样衡量的？不过，尽管存在诸多问题，公平理论仍不失为一个颇具影响力的理论，它有助于我们进一步深入员工的激励问题。

管理的道德困境

首席执行官报酬中的道德问题

在美国的大公司中，首席执行官(CEO)的年均薪金水平是普通蓝领工人薪金的 160 倍，有人认为，这反应出了环境影响下的价值规律，各企业急需高质量的 CEO 人才，但这部分人才的数目却相当少。一些人认为 CEO 的年薪应为 100 万美元甚至更多，这才可能补偿从事这种工作的人们所担负的巨大责任和压力。而这种七八位数的年薪收入能够激发 CEO 和 CEO 后备队伍的巨大潜能，他们会对企业的年终收益造成影响。

批评家们指出美国 CEO 收入的天文数字使得他们“过分贪婪”。比如，80 年代中期，CEO 的薪水猛升了 212%，而生产工人的工资却仅提高了 53%。同时，列入标准-普尔指数的 500 家公司的每股平均收益仅增加了 78%。1990 年，CEO 的薪水和红利总额又提高了 315%，从而达到人均 12114 万美元，其中 20 名最高报酬的 CEO 年薪突破了 580 万美元。而当年美国大企业的利润却下降了 7%。美国 CEO 的薪水明显高于其他国家，他们的薪水是加拿大和欧洲同类对手的 2 倍~3 倍。比如，1990 年，美国三家超级汽车公司的三位总裁薪金总和为 730 万美元，与之相对照，日本三家超级汽车公司的三位总裁薪金总和为 180 万美元。批评家指出，美国的这种薪金政策导致了一些 CEO 有意挑选值得信任的董事会成员，靠这些人不断给高级管理层加薪。如果董事会成员不照章办事，便要冒失去职位的风险。事实上，CEO 的身分、威望和权力在董事会中很有地位。

对于 CEO 所出现的这些问题，是否那些股东和董事会成员也有责任？我们是否还记得 UCL 公司的总裁斯蒂芬·沃尔夫(Stephen Wolf)？1990 年他连同薪水、奖金和股票共得 1 83011 万美元，但当年其公司的利润却跌落了 71%？美国的 CEO 都很贪婪吗？这些 CEO 的活动是不道德的吗？你的看法如何？

#### 期望理论

对激励问题的最全面的解释应数 V1 弗鲁姆(Victor Vroom)的期望理论(Expectancy theory)了，虽然它也受到了一些批评，但有大量研究支持这一理论。

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

11 努力—绩效的联系。个体感觉到通过一定程度的努力而达到工作绩效的可能性。

21 绩效—奖赏的联系。个体对于达到一定工作绩效后即或获得理想的奖赏结果的信任程度。

31 吸引力。如果工作完成，个体所获得的潜在结果或奖赏对个体的重要性程度，与个人的目标和需要有关。虽然这些联系看起来有些复杂，其实并不难理解。我们可以将它们归结为以下这五个问题：我必须付出多大努力以实现某一工作绩效水平？我真的能达到这一绩效水平吗？当我达到这一绩效水平后会得到什么奖赏？这种奖赏对我有多大吸引力？它是否有助于我实现自己的目标？员工是否愿意从事某种工作，取决于个体的具体目标以及员工对工作绩效能否实现这一目标的认识。

图 16—6 为期望理论的一个简化模式，它表明了该理论的主要内容。一个人从事工作的动机强度取决于他认为自己能够实现理想的工作绩效的信念程度。如果这一目标得以实现(达到了一定的绩效水平)，他是否会获得组织所给予的充分奖赏？如果组织给予了奖励，这种奖励能否满足他的个人目标？让我们进一步来看一下期望理论中所包含的这四个步骤。

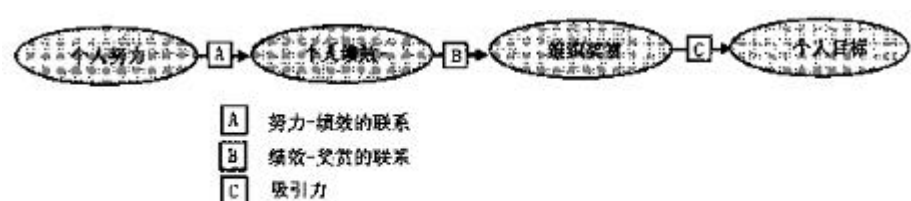


图 16—6 简化的期望模式

第一，员工感到这份工作能提供什么样的结果？这些结果可以是积极的，如工资、人身安全、同事友谊、信任、额外福利、发挥自身潜能或才干的机会等；也可以是消极的，如疲劳、厌倦、挫折、焦虑、严格的监督与约束、失业威胁等。也许实际情况并非如此，但这里我们强调的是员工知觉到的结果，无论他的知觉是否正确。

第二，这些结果对员工的吸引力有多大？他们的评价是积极的、消极的还是中性的？这显然是一个内部的问题，与员工的态度、个性及需要有关。如果员工发现某一结果对他有特别的吸引力，也就是说，他的评价是积极的，那么他将努力实现它，而不是放弃工作。对于相同的工作，有些人则可对其评价消极，从而放弃这一工作，还有人的看法可能是中性的。

第三，为得到这一结果，员工需采取什么样的行动？只有员工清楚明确地知道为达到这一结果必须做些什么时，这一结果才会对员工的工作绩效产生影响。比如，员工需要明确了解在绩效评估中“干得出色”是什么意思？使用什么样的标准来评价他的工作绩效？

第四，员工是怎样看待这次工作机会的？在员工衡量了自己可以控制的决定成功的各项能力后，他认为工作成功的可能性有多大？

让我们以课堂环境为例看一看个体如何运用期望理论来解释激励问题的。

大多数学生喜欢老师告诉他们这一课程应该做些什么，他们希望知道考试和作业是什么样的，何时需要完成，每项作业和考试占最后总成绩的权重多大。他们还要考虑需要付出多大努力能获得这门功课的学分，自己的努力程度同这门课的所得分数是怎样相关的。假设你是这样一名学生：你所喜欢的 **MGT 301** 课程上课五周后，老师宣布要进行考试。你积极复习准备这次考试。在其他课程的考试中，你的成绩一直是 **A** 和 **B**，而且你所花费的精力与这次也差不多。你希望能获得高分，你认为这对于将来毕业时能找到一份好工作来说十分重要。而且，你还有毕业后继续攻读研究的想法，而课程分数对于你能否进入一所好学校也是很重要的。

现在，考试分数下来了，全班平均 **72** 分，**10%** 的学生 **85** 分以上，得了 **A**。你的分数是 **46** 分，及格线为 **50** 分。你非常沮丧和受挫，并且你困惑不解，为什么你花费相似的精力可以在其他课程中名列前茅，而这次考试情况却如此糟糕呢？

紧接着你的行为发生了一系列有趣的变化，你不总去上 **MGT 301** 课了，你也不再努力学习这门功课了。在听这门课时，你常常坐在教室里做白日梦，结果总是笔记本上空空。此时，说明你对 **MGT 301** 课缺乏学习积极性和学习动机。为什么你的动机水平发生了变化呢？你我都知，但让我们从期望理论的角度加以解释。

我们可以用图 16—6 解释这一情境：对 **MGT 301** 课程的学习(努力)，受到考试过程中问题能否正确回答(绩效)的影响，如果考试能获得高分(奖赏)，则将使获得安全感、荣誉感，有利于将来找到一份好工作(个人目标)。

在这一事例中，奖励结果即高分数的吸引力是很强的。但是绩效与奖赏之间的联系如何呢？你认为这次考试的分数是否真实反映了你的知道水平？换言之，你认为这次考试是否公平地衡量了你的水平？如果回答肯定，那么学习成绩与奖赏之间的联系十分密切；如果回答否定，那么你学习动机水平的降低至少有部分原因在于你认为这次考试没有公平地测出你的水平。如果考试是论文形式，你也许会认为教师的评分方法不可取。也许你认为微不足道的信息却被教师赋予了过高的权重？也许那位教师不喜欢你，并且在给你打分时带有偏见？这些知觉影响了绩效—奖赏之间的联系，从而影响了你的学习动机水平。

另一个降低动机水平的原因可能在于努力—绩效之间的联系。当你考完试后，你觉得虽然自己进行了大量准备，但还是不可能通过这次考试，你的学习积极性因此而降低。可能教师在出考题时认为你们在这一课程方面的背景知识很丰富，也可能学习这门课程必须具备一定的知识基础而你却不具备。总之结果是一致的，你不再认为通过努力可以获得优异成绩，你的动机水平降低了，你的努力程度也降低了。

因此，期望理论的关键在于：弄清个人目标以及三种联系，即努力与绩效的联系、绩效与奖赏的联系、奖赏与个人目标满足的联系。作为一种权变模式，期望理论认为没有一种普遍适用的原理能解释员工的激励问题。另外，即使知道员工希望满足何种需要，也不能保证员工能感知到良好的工作绩效可以使他们的需要得到满足。如果你选修 MGT 301 课程只为了认识更多的人，扩大交往面，而教师却认为你希望成绩优异，那么你在这次考试中的成绩不佳只会引起教师自己的失望。遗憾的是，大多数教师认为自己的评分等级是激励学生沉重积极性的强有力手段。事实上，只有当学生重视分数，知道如何做能得到理想分数，并且获得好成绩的可能性较大时，学生才会高度努力。

让我们总结一下期望理论中存在的一些问题。首先，它强调报酬和奖赏，我们需要假设组织所提供的奖赏与个体的需要保持一致。这一理论的基础是自我利益，它认为每一名员工都在寻求获得最大的满足感。其次，期望理论强调管理者应知道为什么某些结果对员工有吸引力，而另一些结果则无吸引力。在此基础上我们对员工评价积极的结果给予奖赏。第三，期望理论注重被期望的行为。可是员工知道期望他们的是什么吗？他们如何对此进行评估？最后，期望理论关心的是知觉，而与实际情况不相关，个体对工作绩效、奖赏、目标满足的知觉决定了他们的努力程度，而不是客观情况本身。

### 当代激励理论的综合

我们在本章中列出了若干理论，但是孤立地看待各个理论的做法是错误的。事实上许多理论观点都是相互补充的，你只有将各种理论融汇贯通，才会加深对如何激励个体的理解，见图 16—7。

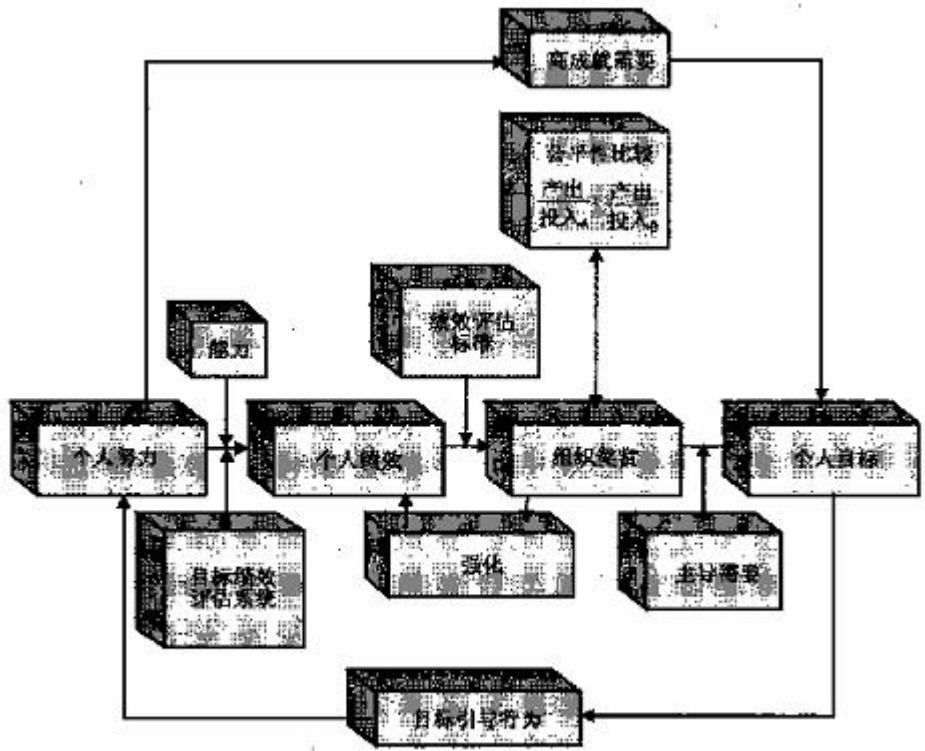


图 16—7 当代激励理论的综合

图 16—7 这一模型，总结了我们前面所提到的关于激励问题的大部分内容。它的基本构架是图 16—6 表示的简化的期望理论模型。让我们从图 16—7 的左侧开始深入了解这一模型。“个人努力”处有一个从“个人目标”中延伸出来的箭头，这与目标设定理论一致，目标—努力这一环路意味着我们应注意目标指导行为。

期望理论认为如果个体感到在努力与绩效之间、绩效与奖赏之间、奖赏与目标的满足之间存在密切联系,那么他就会付出程度的努力;反过来,每一种联系又受到一定因素的影响。对于努力与绩效之间的关系来说,个人还必须具备必要的能力,对个体进行评估的绩效评估系统也必须公正、客观。对于绩效与奖赏之间的关系来说,如果个人感知到自己是因绩效而不是其他因素(如资历、个人爱好等)而受到奖励时,这种关系最为紧密。期望理论中最后一种联系是奖赏—目标之间的关系。在这一方面需要理论起着重要作用。当个人由于他的绩效而获得的奖赏满足了与其目标一致的主导需要时,他的工作积极性会非常高。

仔细看一下图 16—7,不难发现,这个模型也包含了成就需要理论、强化理论和公平理论。高成就需要者不会因为组织对他的绩效评估以及组织奖赏而受到激励,对他们来说,努力与个体目标之间是一种直接关系。记住,对于高成就需要者而言,只要他们所从事的工作能使他们产生个体责任感、有信息反馈并提供了中等程度的风险,他们就会产生内部的驱动力。这些人并不关系努力—绩效、绩效—奖赏以及奖赏—目标之间的关系。

在模型中,还包括强化理论,它通过组织的奖励强化了个人的绩效而体现出来。如果管理层设计的奖励系统在员工看来是用于奖励卓越的工作绩效的,那么奖励将进一步强化和激励这种良好绩效。

最后,报酬也体现了公平理论的重要作用。个人经常会将自己的付出与所得比率同相关他人的比率进行对比,若感到二者之间不公平,将会影响到个体的努力程度。

全球视野的管理

使激励理论适应不同的文化

我们所学习的激励理论,主要是由美国心理学家建立起来的,并在研究美国产业工人中得到了验证。这些理论需要根据不同的文化背景进行调整。

“自我利益”概念与美国的资本主义和极端崇尚个人主义是并行不悖的。因为本章中所介绍的激励理论,都是以自我利益动机为基础的,它们可能适用于像英国、澳大利亚等国的组织情况,这些国家也重视资本主义和个人主义。而在集体主义占优势的国家(委内瑞拉、新加坡、日本和墨西哥等),个人与组织的联系,是个人对组织或社会的忠诚性,而不是他的自我利益。集体主义文化中的员工,更容易接受以集体为基础的职务设计、群体目标和群体绩效评估。在这样的文化背景下,即使法律允许管理者解雇员工,但依靠害怕被解雇的心理来激励员工仍很难奏效。

成就需要的概念是带有美国偏见的激励理论的又一例证。那种认为高成就需要是内部激励因素的观点,预先假设了两种文化特征的存在:一是接受中等程度风险的愿望;二是对绩效的关注。这些特征将排除具有较高不确定性回避倾向和较高生活质量评价的国家。剩下的就只有像新西兰、南非、爱尔兰、美国和加拿大这些国家了。

## 管理学

### 05 V 篇 领导

#### 03 16 章 激励员工

##### 05 多样化工人队伍的激励问题

为了对每一个个体进行最大程度的激励,管理者有必要进行灵活的考虑和处理。例如,研究表明男性与女性相比更看重工作的独立性;女性则比男性更看重学习机会、方便的工作时间以及良好的人际关系。管理者要清楚地认识到,对于一个有两个未成年孩子的靠从事全

日制工作以维持家庭生活的单身母亲来说，激励她工作的动力，与一个单身且从事兼职工作的年轻人和一个为了补充养老金而工作的老员工是完全不同的。下面的案例将激励问题与我们在本书第 11 章中进行的有关职务设计的讨论联系起来，它说明了设计灵活的工作安排和能够满足员工不同需要的工人工作方案是很重要的。

安娜在杜伯特公司做事，她的两个孩子都还没有到入学的年龄，她发现公司亲情般的福利项目，如小孩入托、灵活的工作时间、工作分工、多种福利待遇和个人假期，提高了她对自己的工作和对杜伯特公司的承诺与忠诚。

马克也在该公司做事，他是公司 2 000 余名兼职员工的一员，选择这种工作方式可以使他获得有价值的工作经验，满足他的经济需要，同时还能使他继续攻读化学专业的研究生学位。

杰克今年 72 岁了，令人遗憾的是，他的社会救济收入不太够用，为了能使收支平衡，他在一个地方苗圃中找到了一份工作。杰克是公司中最勤奋且工作热情最高的员工之一，他经常称赞公司为他提供了灵活的工作时间和良好的医疗健康计划。

杰出的管理者

威斯廷豪斯电子系统公司的 F·苏珊妮·珍妮斯

1971 年，F·苏珊妮·珍妮斯(F.Suzanne jenniches)只是个高中的生物学教师。1975 年她以助理测试工程师的身分加入了威斯廷豪斯公司。如今她已是该组织中民用系统事业部的总经理了。珍妮斯本人关于员工队伍个体差异与行为动机的主张，显示出她对于该领域颇具洞察力，这也是她之所以成功的主要原因。

“我相信个体间存在的差异对个体行为的影响作用，这正是我对此投入很高热情的原因，我很重视群体在协调一致工作时表现出的个体的建议、个体的技能、个体的人格特性等，有不同经历和背景的人们，都具有他们各自的特长和从不同角度看待问题的能力，这是极重要的。”

“我并不喜欢总说‘是’的人，而且也不喜欢那些循规蹈矩、互相恭维的群体中的人。当然，首先的是我们必须有一个共同的目标或方式，如果我们能够从不同的角度以共同的方式朝共同的目标努力，我们就能更好地实现它。”

珍妮斯女士常常细心地不断鼓励不同个体间的协作共事，以及他们间开放的交流和沟通，目的是为了激发个体差异的存在。“我们寻找了一些有不同社会的和学科背景的人，并试图将他们混杂在一起。比如在一群喋喋不休的人中间，混入一些不善言语的人；在一群专攻软件和质检的工程师中，加入一些搞电子的人，那势必将造成一种充满活力，但又极其混乱和无序的氛围。我们允许雇员在这种混杂的群体中，以口头或书面的形式发表言论，这将有利于群体中相互尊重意识和团队精神的营造。”

关于激励，珍妮斯女士认识到对个体奖励的需要。例如，她并不认为把表现出色的员工提升为主管，并将其调配到新岗位的做法是一种好的奖励方法。相反，她认为，承认和奖励员工的最有效措施，就是给他们更多的权力和赋予他们更大的责任。但这并不意味着将他们提升为主管，因为很多人并不想承担管理责任。他们需要的是更多的技术上的责任，对他们的技术才能的认可，或者成为团队的领导。

# 管理学

## 05 V 篇 领导

### 03 16 章 激励员工

#### 06 从理论到实践：关于激励员工的建议

如果你作为一名管理者想要激励你的员工，那么你能从这一章的理论中得到哪些具体建议呢？在这方面没有一个简单的、放之四海而皆准的行为指南。但是，以下这些建议会对我们如何激励员工有实质性的帮助。

**认清个体差异** 几乎所有的当代激励理论都认为每个员工都是一个独特的不同于他人的个体，他们的需要、态度、个性及其他重要的个体变量各不相同。比如，期望理论对内控型人比外控型人预测得更准确。为什么？因为前者认为自己的生活很大程度上由自己所掌握，这与期望理论中的自我利益假设是一致的。

**使人与职务相匹配** 大量研究证据表明将个体与职务进行合理匹配能够起到激励员工的作用。比如，高成就需要者应该从事小企业的独立经营工作，或在规模较大的组织中从事相对独立的部门运作。但是，如果是在大型官僚组织中从事管理工作，候选人必须是高权力需要和低归属需要的个体。同样道理，不要让高成就需要者从事与其需要不一致的工作，当他们面对中度挑战水平的目标，并且具有自主性和可以获得信息反馈时，能够做得最好。但是记住，不是每一名员工都会因工作的自主性、变化性和责任感而受到激励。这类工作只对高成就需要者具有很强的吸引力和激励作用。

**运用目标** 目标设定理论告诉我们，管理者应确保员工具有一定难度的具体目标，并对他们工作完成的程度提供反馈。对于高成就需要者来说，外部目标的重要性则比较小，他们靠内部动机激励，但高成就需要者在任何组织中显然都是少数。

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

**确保个体认为目标是可达到的** 无论目标是否可以真正达到，如果员工认为目标无法达到，则他们的努力程度就会降低。因而管理者必须保证员工充满自信心，让他们感到只要更加努力，就可以实现绩效目标。对于管理者而言，这意味着员工必须能胜任他的工作，而且他们感到绩效评估系统是可靠而有效的。

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

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

**检查公平性系统** 员工应当感到自己的付出与所得是对等的。具体而言，员工的经验、能力、努力等明显的付出项目应当在员工的收入、职责和其他所得方面体现出不同。但是，在公平性问题上，存在着众多的付出与所得的项目，而且员工对其重要性的认识也存在差异，因而这一问题十分复杂。比如，一项对比白领、蓝领员工的研究确定出将近 20 项付出与所得项目。研究发现，白领员工将工作质量、工作知识列在付出因素的首位，但蓝领员工却将这些因素列在付出因素的末位，他们认为最重要的付出因素是智力和个人对完成任务的投

入，这两个要素对于白领员工的重要性程度却很低。在所得方面，也同样存在着差异，只不过差异不太显著。比如，蓝领员工将晋升放在很高的位置，但白领员工却将它的重要性排在第三位。这些差别意味着对某人具有公平感不一定对其他人也有公平感，所以理想的奖励系统就能够分别评估每一项工作的投入，并相应给予合适的奖励。

不要忽视钱的因素 当我们专心考虑目标设定、创造工作的趣味性、提供参与机会等因素时，很容易忘记钱是大多数人从事工作的主要原因。因此，以绩效为基础的加薪、奖励及其他物质刺激在决定员工作积极性上起着重要的作用。有一篇综述报告概括了 80 项激励方式及其对员工生产率影响的研究，其结论证实了这一观点：当仅仅根据生产情况来设定目标时，生产率平均提高了 16%；重新设计激励机制以使工作更为丰富化，生产率水平提高了 8%~16%；让员工参与决策的做法，使生产率水平提高了不到 1%；然而，以金钱作为刺激物却使生产率水平提高了 30%。在这里我们并不是要管理才仅仅注重金钱因素，而只是提供了客观的证据：如果金钱作为一种刺激手段被取消，那么人们就不会在工作中付出更多努力，但是取消目标、丰富化的工作或参与决策这些因素却不会出现这种状况。

## 管理学

### 05 V 篇 领导

#### 03 16 章 激励员工

##### 07 本章提要

11 动机是个体通过高水平的努力而实现组织目标的愿望，而这种努力又能满足个体的某些需要。动机过程始于一个未被满足的需要，它产生了心理紧张，从而驱动个人去寻求特定的目标，如果最终目标实现，则需要得以满足，紧张得以解除。

21 需要层次理论认为，人类有 5 个层次的需要：生理需要、安全需要、社会需要、尊重需要和自我实现的需要。个体试图不断努力以逐层满足这些需要。一种需要相对得到满足就不再会产生激励作用了。

31X 理论以基本上消极的观看看待人性，它认为员工不喜欢工作，逃避责任且懒惰，所以必须强制他们进行工作。Y 理论则是基本上积极的观点，认为员工具有创造性，愿意主动承担责任，能够自我指导。

41 激励—保健理论认为，不是所有的工作要素都对员工产生激励作用。保健因素只能安抚员工，而没有激励作用，它们不能使员工产生工作满足感。而另一些因素(如成就、认可、责任及晋升等)使人们感受到内部的回报，它们对员工具有激励作用，使员工产生工作满意感。

51 高成就需要者喜欢能够独立负责、可以获得信息反馈和中等风险水平的工作。

61 通过提供具体的、富有挑战性的目标可以激励员工，起到指导和促进他们工作绩效的作用。

71 强化理论强调奖励管理模式，它认为只有使用积极强化而非消极强化才能奖励理想行为。这一理论认为，行为是由环境因素导致的，而目标设定理论则认为，激励的源泉来自于个人的内在目标。

81 公平理论认为个人总是将自己的付出—所得比与相关他人进行比较，如果他们感到自己的收入低于应得报酬，则工作的积极性将降低，如果他们认为自己的收入高于应得报酬，则会激励他们努力工作以使自己的报酬合情合理。

91 期望理论指出只有当人们预期到某一行为能给个人带来既定结果，且这种结果对其具有吸引力时，个人才会采取这一特定行为。它主要包括以下三种联系：努力与工作绩效之间的联系，工作绩效与奖赏之间的联系，以及奖赏与个人目标之间的联系。

101 在管理实践中，最有效地激励员工应包括以下几方面的内容：认清个体差异，使人与职务相匹配；运用目标；确保个体认为目标是可以达到的；个别化奖励；奖酬与绩效挂钩；检查公平性系统及重视金钱的激励作用。

## 管理学

### 05 V 篇 领导

#### 03 16 章 激励员工

#### 08 复习与练习

##### 复习题

11 需要在动机中起什么作用？

21 金钱在以下理论中分别起什么作用

A 需要层次理论；B 激励—保健理论；C 公平理论；

D 期望理论；E 具有高成就需要的员工。

31 对比马斯洛需要层次理论中较低层需要与较高层需要的不同之处。

41 假如你赞同 Y 理论假设，你将如何去激励你的员工？

51 描述麦克莱兰三需要理论中的三种需要。

61 根据强化理论的观点，谈谈为什么管理者决不应该惩罚员工？

71 目标设定理论所提倡的具有一定难度的目标与高成就需要者所寻求的中等难度的目标之间，似乎存在着明显的矛盾，你如何解释它？

81 当员工感到自己的投入产出比与相关他人比较时不相等，可能会出现什么结果？

91 知觉在以下理论中分别起什么作用？

A 期望理论；B 公平理论；C 强化理论。

101 在管理实践中，解释期望理论中激励的含义。

##### 讨论题

11 如果你要为公司开发一种奖金制度，你将要采用哪种理论的何种要素，为什么？

21 如果有的话，你认为设定在强化理论和期望理论中的作用是什么？

31 对于管理岗位，具有高成就需要的个人是一个好的候选人吗？试说明之。

41 你认为员工队伍的多样化会给管理者应用公平理论造成什么困难？

51 列出 5 种你选择职务时最重要的标准(如报酬、承认、挑战性等)，按重要性排列，然后将其分组并比较你的反应，你可能会发现什么模式？

##### 自我评估练习

哪种需要对你最为重要？

指导语：把你对下列问题的反应作个排列，将你对下列问题的反应作个排列，将你认为最为重要或最为真实的反应列为 5；其次列为 4；由此类推，对你来说最不重要或最不真实的反应列为 1。

例 “我最爱从事的工作是：

- A4 独自一人工作;
- B3 有时与其他人共同工作, 有时独自一人工作;
- C1 作演讲;
- D2 与他人共同讨论;
- E5 从事室外工作。

11 总的来说, 一项工作对我最为重要的是:

- A\_\_\_ 工资是否够满足我的需要;
- B\_\_\_ 是否提供建立伙伴关系或良好人际关系的机会;
- C\_\_\_ 是否有良好的福利待遇, 且工作安全;
- D\_\_\_ 是否给我足够的自由和展示自己的机会;
- E\_\_\_ 是否根据我的业绩而有晋升的机会。

21 如果我打算辞去一项工作, 很可能是因为:

- A\_\_\_ 这项工作很危险, 比如没有足够的工作设备或安全设施极差;
- B\_\_\_ 由于企业不景气或筹措资金困难, 因而能否继续被聘用是个未知数;
- C\_\_\_ 这是个被人瞧不起的职业;
- D\_\_\_ 这工作只能独自一人来做, 无法与他人进行讨论和沟通;
- E\_\_\_ 对我来说这项工作缺乏个人意义。

31 对我来说, 工作中最为重要的奖赏是:

- A\_\_\_ 来自于工作本身, 即这是一项重要而具有挑战性的工作;
- B\_\_\_ 满足人们从事工作的基本原因, 如丰厚的工资、宽敞的居室、及其他经济需求;
- C\_\_\_ 提供了多种福利待遇, 如医疗保险、旅游休养假期、退休保障等等;
- D\_\_\_ 体现了我的能力, 比如我所做的工作得到了承认, 我知道自己是本公司或本专业

中最优秀的工作者之一;

E\_\_\_ 来自于工作中的人际因素, 也就是说, 有结交朋友的机会和成为群体中重要一员的机会。

41 我的工作士气受到下面因素的极大干扰:

- A\_\_\_ 前途不可预知;
- B\_\_\_ 工作成绩相同, 但其他人得到了承认, 我却没有;
- C\_\_\_ 我的同事对我不友好或情有敌意;
- D\_\_\_ 我感到压抑, 无法发展自己;
- E\_\_\_ 工作环境很差, 没有空调、停车不方便、空间和照明不充足、卫生设施太差。

51 决定是否接受一项提升时, 我最为关心的是:

- A\_\_\_ 这是否是一项让人感到自豪的工作, 并受人羡慕尊敬;
- B\_\_\_ 接受这项工作对我来说是否是场赌博, 我失去的可能比得到的要多;
- C\_\_\_ 经济上的待遇是否令人满意;
- D\_\_\_ 我是否喜欢那些我将与之共事的新同事, 并且能够与他们和睦相处;
- E\_\_\_ 我是否可以开拓新领域并做出更有创造性的工作。

61 能发挥我最大潜力的工作是这样的:

- A\_\_\_ 员工之间有种亲情关系, 大家相处得很愉快;
- B\_\_\_ 工作条件(包括设备、原材料以及基础设施)安全可靠;
- C\_\_\_ 管理层善解人意, 我的工作也很有保障, 不太可能被解聘;
- D\_\_\_ 我可以从个人价值被承认中感受到工作的回报;
- E\_\_\_ 对我所做出的成绩能得到承认。

71 如果我目前职位出现下面的情况, 我将考虑另换工作:

A\_\_\_不能提供安全保障和福利待遇;

B\_\_\_不能提供学习和发展的机会;

C\_\_\_我所做出的成绩得不到承认;

D\_\_\_无法提供亲密的人际交往;

E\_\_\_不能提供充分的经济报酬。

81 令我感到压力最大的工作环境是:

A\_\_\_与同事之间有严重的分歧;

B\_\_\_工作环境很不安全;

C\_\_\_上司喜怒无常、捉摸不定;

D\_\_\_不能充分展示自己;

E\_\_\_没有人认可我的工作质量。

91 我将接受一项新工作, 如果:

A\_\_\_这项工作是对我潜力的考验;

B\_\_\_这项工作能提供更丰厚的工资和良好的环境;

C\_\_\_工作有安全保障, 且能长期提供多种福利待遇;

D\_\_\_新工作被其他人尊敬;

E\_\_\_可能与同事建立良好的人际关系。

101 我将加班工作, 如果:

A\_\_\_工作具有挑战性;

B\_\_\_我需要额外收入;

C\_\_\_我的同事们也加班加点;

D\_\_\_只有这样做才能保住我的工作;

E\_\_\_公司能承认我的贡献。

快速反应练习

赫曼米勒公司

送至: 董事会成员

发自: 马克斯·德普瑞, 董事会主席

主题: 对工资制度进行再评价

最近卢茨先生宣布打算退休, 所以我们要重新选择一位首席执行官从事工作。我与几位董事会成员交谈之后, 感到有必要重新评价一下我们的工资制度。

众所周知, 我们目前的工资制度限定了首席执行官的薪金总数, 即工资和奖金的总和不能超过员工平均工资的 20 倍。这一制度于 1984 年起开始实行, 当时我担任首席执行官, 1988 年我辞去这个职务, 由卢茨先生接任。去年, 他作为总裁和首席执行官的年薪是 4019 万美元。

目前, 我们的工资制度尚能运行有效, 也起着鼓舞员工士气的作用。但另一方面, 有些董事也指出了其潜在的一些问题。具体而言, 因为对工资水平的严格控制可能造成我们与中层管理人员的摩擦, 并使员工们面临来自竞争对手的高薪诱惑的挑战, 而且, 由于对工资水平的限制, 也使我们很难找到合适人选来填补首席执行官这一职务的空缺。

我们是《幸福》500 家公司之一, 又是世界上最大的办公家具制造商之一, 年销售额超过 90 亿美元, 难道我们会因为目前这种工资制度而影响了吸引第一流的高级管理人才吗? 我们是否应该考虑一下把 20 倍这个限额提高, 或者以白领员工的工作作为计算的基准点?

请你出一篇不超过 3 页纸的简要职务报告(Position paper), 评价一下我们当前的工资制度对员工激励与社会责任感的的影响。关于激励问题, 注意要同时考虑对管理者与生产工作两方面的影响。

## 案例应用

### 林肯电气公司

林肯电气公司(Lincoln Electric)总部设在克利夫兰,年销售额为 44 亿美元,拥有 2 400 名员工,并且形成了一套独特的激励员工的方法。该公司 90%的销售额来自于生产弧焊设备和辅助材料。

林肯电气公司的生产工作按件计酬,他们没有最低小时工资。员工为公司工作两年后,便可以分享年终奖金。该公司的奖金制度有一整套计算公式,全面考虑了公司的毛利润及员工的生产率与业绩,可以说是美国制造业中对工人最有利的奖金制度。在过去的 56 年中,平均奖金额是基本工资的 9515%,该公司中相当一部分员工的年收入超过 10 万美元。近几年经济发展迅速,员工年均收入为 44 000 美元左右,远远超出制造业员工年收入 17 000 美元的平均水平,在不景气的年头里,如 1982 年的经济萧条时期,林肯公司员工收入降为 27 000 美元,这虽然相比其他公司还不算太坏,可与经济发展时期相比就差了一大截。

公司自 1958 年开始一直推行职业保障政策,从那时起,他们没有辞退过一名员工。当然,作为对此政策的回报,员工也相应要做到几点:在经济萧条时他们必须接受减少工作时间的决定;而且要接受工作调换的决定;有时甚至为了维持每周 30 小时的最低工作量,而不得不调整到一个报酬更低的岗位上。

林肯公司极具成本和生产率意识,如果工人生产出一个不合标准的部件,那么除非这个部件修改至符合标准,否则这件产品就不能计入该工人的工资中。严格的计件工资制度和高度竞争性的绩效评估系统,形成了一种很有压力的氛围,有些工作还因此产生了一定的焦虑感,但这种压力有利于生产率的提高。据该公司的一位管理者估计,与国内竞争对手相比,林肯公司的总体生产率是他们的两倍。自 30 年代经济大萧条以后,公司年年获得丰厚,没有缺过一次分红。该公司还是美国工业界中工人流动率最低的公司之一。前不久,该公司的两个分厂被《幸福》杂志评为全美十佳管理企业。

问题:

- 11 你认为林肯公司使用了本章中讨论的何种激励理论来激励员工的工作积极性?
- 21 为什么林肯公司的方法能够有效地激励员工工作?
- 31 你认为这种激励系统可能会给管理层带来什么问题?

## 管理学

### 05 V 篇 领导

#### 04 17 章 领导

##### 01 学习目的和范例

学完本章后,你应当能够:

- 11 解释管理者与领导者之间的差异。
- 21 概述特质理论的结论。
- 31 描述管理方格论中的两种基本领导风格。
- 41 概述莫德勒的权变模型。
- 51 解释赫赛-布兰查德的情境理论。
- 61 概述路径—目标模型。

71 解释何时领导不十分重要。

81 确认具有领导魅力的领导者的关键特征。

91 对比事务型领导者与变革型领导者的不同。

101 解释领导风格中的性别差异。

范 例

泰德·特纳(Ted Turner)桌上有一句座右铭：“要么领导；要么服从；别无它途。”特纳很显然选择了领导。他把一生的精力投入到一次又一次的大胆冒险中——在所有“权威”都认为他必败无疑之时，却获得了一个又一个的成功。

1963 年，泰德·特纳 24 岁时，中止了在布郎大学的学业，开始经营家中濒临倒闭的广告牌企业。仅短短几年，特纳就使企业有了明显转机。随后，他购买了亚特兰大的一家独立的小型电视台，并自负地为其取名为“超级电视台”。一年之后，他又买下了亚特兰大的勇敢者棒球队，当时这是一支屡战屡败的球队，但这使他自己的电视台除了重播那些早已过时的影片之外，还有了一些可以实况播出的内容。此后，他把最新的卫星转播技术与尚未开发的有线电视市场相结合，从而使超级电视台获得了极大成功。而勇敢者棒球队也于 1992 年跻身于世界强手之列。

1981 年，特纳认定 24 小时新闻直接必有市场，尽管当时没有一个人赞同此看法，他还是倾其全部财力创立了有线电视新闻网(Cable News Network,CNN)，获得了令人难以置信的效益，并且，由于对 1991 年海湾战争的报道而赢得了无数赞誉。1986 年，泰德·特纳又一次投赌，买下了联合艺术家电影图书馆。与以往一样，批评家们都认为他是个傻瓜，但他再次证明了他们的错误，特纳的有线电视台因为上演经典影片而获得了巨大的成功。

发现别人看不到的机遇和大胆“追求成功”的能力，使泰德·特纳明显区别于一般的企业经理。正是这个人，希望自己像水平一样证实自己的价值，驾驶着他的小舟在 1979 年美国世界杯赛上取得了成功；正是这个人，在 80 年代为了促进世界和平而创办了友好运动会，使美国和苏联运动员进行奥林匹克风格的竞赛；正是这个人，在得知简·方达打算离婚的决心与她通话——两年后他们结婚了；正是这个人，被 1993 年 1 月的《时代》周刊授予“本年度先生”的称号。

泰德·特纳使我们想到了领导的重要性。正是组织中的领导者使得各种事件得以发生。既然领导如此重要，便很自然要问这样一个问题：“领导者是与生俱来的，还是后天形成的？”领导者与非领导者有何不同之处？如果你希望被别人看作是领导者，你应怎样做？本章我们主要回答这些问题。

## 管理学

### 05 V 篇 领导

#### 04 17 章 领导

#### 02 管理者与领导者

我们首先来区别管理者与领导者的不同之处。尽管二者并不一致，但不少作者常常将它们混为一谈。

管理者是被任命的，他们拥有合法的权力进行奖励和处罚，其影响力来自于他们所在的职位所赋予的正式权力。相反，领导者则可以是任命的，也可以是从一个群体中产生出来的，

领导者可以不运用正式权力来影响他人的活动。

所有的管理者都是领导者吗?或相反,所有的领导者都是管理者吗?我们可以这样说,在理想情况下,所有的管理者都应是领导者。但是,并不是所有的领导者必然具备完尤其其他管理职能的潜能,因此不应该所有的领导者都处于管理岗位上。一个人能够影响别人这一事实并不表明他同样也能够计划、组织和控制。既然(在理想条件下)所有的管理者都应是领导者,下面我们就从管理的角度上探讨这一主题。因此,本章的领导者(Leaders)指的是那些能够影响他人并拥有管理权力的人。

## 管理学

### 05 V 篇 领导

#### 04 17 章 领导

#### 03 特质理论

如果你问一问走在大街上的普通人,在他们心目中领导是什么样的,你可能会得到一系列的品质特征,如智慧、领袖魅力、决策力、热情、实力、勇气、正直和自信等等。这些回答反应出领导的特质理论(Trait theories)的本质。为了寻求区分领导者与非领导者的特质或特性,特质论的研究者所采用的方法远比我们的大街上的调查复杂得多,它们在早期的领导研究中占有统治地位。

对于那些被公认为领导者的个体,如马丁·路德·金、圣女贞德、泰德·特纳、纳尔逊·曼德拉、玛格丽特·撒切尔、圣雄甘地等人,我们能够多他们身上分离出一个或几个非领导者所不具备的特质吗?我们承认这些人符合领导者的定义,但他们各自表现出全然不同的特点。如果特质概念站得住脚,就需要找到所有领导者都具备的具体特点。

众多分离特质的研究努力以失败告终。人们没有找到一些特质因素总能对领导者与下属,以及有效领导者与无效管理者进行区分。可能尚还乐观的是,大多数人相信对于所有成功的领导者来说,都具备一系列一致而独特的个性特点,不论他们在什么样的企业中工作。

不过,考查与领导高度相关的特质的研究却获得了成功。研究者发现领导者有六项特质不同于非领导者,即进取心、领导愿望、正直与诚实、自信、智慧和工作相关知识。表 17—1 简要描述了这些特质。

然而,单纯的特质对解释领导来说并不充分,完全以特质为基础的解释忽视了情境因素。具备恰当的特质只能使个体更有可能成为有效的领导人,但他还需要采取正确的活动,而且,在一种情境下正确的活动在另一种情境下却未必正确。因此,虽然在过去的 10 年中研究者对特质论表现出复苏的兴趣,但从 40 年代开始,特质理论就不再处于主导地位了。40 年代末至 60 年代中期,有关领导的研究着重于对领导得偏好的行为风格的考查。

#### 表 17—1 区分领导者与非领导者的六项特质

##### 11 进取心 领导者表现出高努力水平,拥有较高的成就渴望

他们进取心强,精力充沛,对自己所从事的活动坚持不懈,并有高度的主动精力

##### 21 领导愿望 领导者有强烈的愿望去影响和领导别人,他们表现为乐于承担责任

##### 31 诚实与正直 领导者通过真诚与无欺以及言行高度一致而在他们与下属之间建立相互信赖的关系

##### 41 自信 下属觉得领导者从没缺乏过自信。领导者为了使下属相信他的目标和决策的正确性,必须表现出高度的自信

51 智慧 领导者需要具备足够的智慧来收集、整理和解释大量信息；并能够确立目标、解决问题和作出正确的决策

61 工作相关知识 有效的领导者对于公司、行业和技术事项拥有较高的知识水平。广博的知识能够使他们作出富有远见的决策，并能理解这种决策的意义

## 管理学

### 05 V 篇 领导

#### 04 17 章 领导

#### 04 行为理论

由于在特质论的矿山中未能挖掘到金子，研究者开始把目光转向具体的领导者表现出的行为身上，希望了解有效领导者的行为是否有什么独特之处。比如，领导者倾向于更为民主还是更为专制？

研究者希望行为理论(Behavior theory)观点不令能提供更为明确的有关领导实质的答案，而且，如果其成功的话，它所带来的实际意义将与特质论截然不同。如果特质论成功，则会提供一个为组织中的正式领导岗位选拔“正确”人员的基础；如果行为研究找到了有关领导方面的关键决定因素，则可以通过训练而使人们成为领导者。

研究者在行为类型方面进行了大量的研究，在此我们简要概括两类流行最广的研究：俄亥俄州立大学的研究和密歇根大学的研究。接着我们来看看这些研究概念如何发展，从而被纳入管理方格论中对领导风格进行考察和评估。

#### 俄亥俄州立大学的研究

较为全面且重复较多的行为理论，来自于本世纪 40 年代末期的俄亥俄州立大学进行的研究，研究者希望确认领导者行为的独立维度，他们收集了大量的下属对领导行为的描述，开始时列出了 1 000 多个因素，最后归纳出两大类，称之为“定规”和“关怀”维度。

定规维度(Initiating structure)指的是为了达到组织目标，领导者界定和构造自己与下属的角色的倾向程度。它包括试图设立工作、工作关系和目标的行为。具有高定规特点的领导者会向小组成员分配具体工作，要求员工保持一定的绩效标准，并强调工作的最后期限。

关怀维度(Consideration)指的是一个人具有信任和尊重下属的看法与情感的这种工作关系的程度。高关怀的领导者帮助下属解决个人问题，他友善而平易近人，公平对待每一个下属，并对下属的生活、健康、地位和满意度等问题十分关心。

以这些概念为基础进行的大量研究发现，一个在定规和关怀方面均高的领导者(高一高型领导者，High - high leader)常常比其他三种类型的领导者(低定规、低关怀、或者均低)更能使下属达到高绩效和高满意度。但是，高一高型风格并不总是产生积极的效果。比如，当工人从事常规任务时，以高定规为特点的领导行为导致了高抱怨率、高缺勤率和高离职率，工作的满意度水平也很低。其他研究还发现，直接上级主管对领导者进行的绩效评估等级与高关怀性成负相关关系。总之，俄亥俄州立大学的研究说明，一般来说，高一高型风格能够产生积极效果，但同时也发现了足够的特例表明这一理论还需加入情境因素。

#### 密歇根大学的研究

与俄亥俄州立大学的研究同期，密歇根大学调查研究中心也进行着相似性质的研究，即确定领导者的行为特点，以及它们与工作绩效的关系。

密歇根大学的研究小组也将领导行为划分为二个维度，称之为员工导向和生产导向。员

工导向的领导得被描述为重视人际关系，他们总会考虑到下属的需要，并承认人与人之间的不同。相反，生产导向的领导者倾向于强调工作的技术或任务事项，主要关心的是群体任务的完成情况，并把群体成员视为达到目标的工具。

密歇根大学研究者的结论对员工导向的领导得十分有利，他们与高群体生产率和高工作满意度成正相关。而生产导向的领导者则与低群体生产率和低工作满意度联系在一起。

杰出的管理者

科宁公司的詹姆斯·凯瑟

1968年，詹姆斯·凯瑟(James G.Kaiser)从 UCLA 大学毕业不久，就进入科宁公司作销售代表。今天，凯瑟已经成为科宁公司的高级副总裁，并且是技术产品部和拉丁美洲、亚太地区出口部的总经理。他直接负责价值 20 亿美元的企业资产，从事着改进、生产和销售 4 万件产品与技术(从高质量的太阳墨镜到太空字般船窗)的工作。

助手们反凯瑟形容为“一只凶猛的猎狗”，但又是个“公正无私和细致入微的管理者”。有人说：“他是个坚韧、大胆的冒险家，同时又十分关怀他的手下。”凯瑟十分信任地把决策授予下属：“我是个十分员工取向的管理者，我相信一个人不可能足以聪明地知道所有问题的答案(尤其是处在我的位置上)，因此我们实行参与和授权做法，实际上是我的员工们在经营这个企业。”

凯瑟在科宁公司取得的成就令人瞩目。比如，他在科宁公司的文化多元化革新和全面质量管理项目中扮演着指导性的角色。他的部门在公司中率先将他的企业战略和公司的质量策略结合起来。凯瑟不仅是企业中的领导，同时还是社团领袖。近两年来他一直担任经营管理领导委员会的主席，这是一家位于华盛顿特区的政府机构，其拥有 60 名黑人高级经理来帮助上百名黑人经营管理人员进行沟通与获得信息，从而提高他们的工作水平。他说：“作为一名美国黑人，我有责任在社会中使黑人走到一起，并指导他们和他们的工作。”

管理方格论

布莱克和莫顿(Blake and Mouton)二人发展了领导风格的二维观点，在“关心人”和“关心生产”的基础上提出了管理方格论(Managerial grid)，充分概括了俄亥俄州立大学的关怀与定规维度以及密歇根大学的员工取向和生产取向维度。

管理方格如图 17—1 所示，它在两个坐标轴上分别划分出 9 个等级，从而生成了 81 种不同的领导类型。但是，管理方格理论主要强调的并不是产生结果，而是领导者为了达到这些结果应考虑的主要因素。

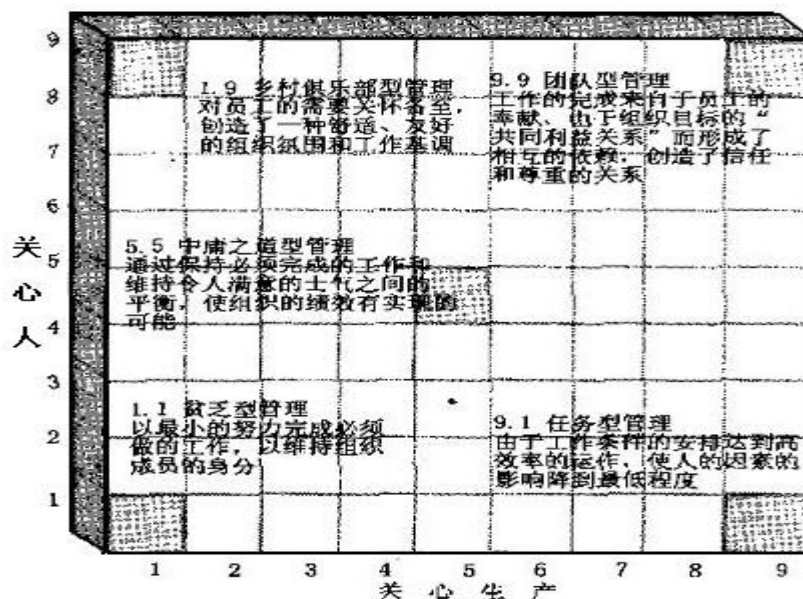


图 17—1 管理方格

尽管在管理方格中存在 81 种类型,但布莱克和莫顿主要阐述了五种最具代表性的类型。

111 贫乏型:领导者付出最小的努力完成工作。

911 任务型:领导者只重视任务效果而不重视下属的发展和下属的士气。

119 乡村俱乐部型:领导者只注重支持和关怀下属而不关心任务效率。

515 中庸之道型:领导者维持足够的任务效率和令人满意的士气。

919 团队型:领导者通过协调和综合工作相关活动而提高任务效率与工作士气。

从这些发现中,布莱克和莫顿得出结论:919 风格的管理者工作最佳。遗憾的是,管理方格论并未对如何培养管理者提供答案,只是为领导风格的概念化提供了框架。并且,也没有实质性的证据支持在所有情境下,919 风格都是最有效的方式。

行为理论总结

以上我们阐述了几种从行为角度上对领导进行解释的最流行、最重要的尝试。在此方面还有一些其他尝试,但它们都与俄亥俄和密歇根的研究者一样遇到了同样的问题:在确定领导行为类型与成功的绩效之间的一致性关系上很不成功。事实上,不同的环境导致了不同的结果,因此很难作出概括性的陈述。行为理论欠缺的是对影响成功与失败的情境因素的考虑。比如,如果在本世纪初,特里萨修女(Mother Teresa)是否还会成为被压迫者的杰出领袖?

如果瑞尔弗·奈德(Ralph Nader)出生于 1834 年而非 1934 年,或出生于哥斯达黎加而非美国,他还会成为消费者活动团体的领导人物吗?这似乎很不可能,然而我们所描述的行为观点却未能指明这些情境因素。

## 管理学

### 05 V 篇 领导

#### 04 17 章 领导

#### 05 权变理论

人们越来越清楚地认识到,为了预测领导成功而对领导现象进行的研究其实比分离特质和行为更为复杂。由于未能在这些方面获得一致性的结果,使得人们开始重视情境的影响。

领导风格与有效性之间的关系表明,X 风格在 A 条件下恰当可行;Y 风格则更适合于条件 B;Z 风格适合于条件 C。但是,条件 A、B、C 到底是什么呢?知道领导的有效性取决于情境只是问题的一个方面,我们还要能分离出这些情境条件。

试图分离出影响领导效果的主要情境因素的研究很多。一名研究者进行的文献综述表明,领导者所从事的任务(即项目的复杂性、类型、技术和规模)是一个明显的中间变量;其他被分离出来的因素还包括领导者直接主管的风格、群体规范、控制范围、外部的威胁与压力,以及组织文化。

一些分离主要情境变量的方法被证明比其他方法更为成功,也因此而获得了广泛认可,我们主要介绍其中的四种:菲德勒模型;赫塞和布兰查德的情境理论;路径—目标理论和领导者—参与模型。

菲德勒的模型

第一个全面的领导模型是由弗莱德·菲德勒(Fred Fiedler)提出的。菲德勒权变模型(Fiedler contingency model)指出,有效的群体绩效取决于与下属相互作用的领导者的风格和情境对领导者的控制和影响程度之间的合理匹配。菲德勒开发了最难共事者问卷(Least-preferred co-worker questionnaire,LPC),用以测量个体是任务取向型还是关系取向型。另外,

他还分离出三项情境因素——领导者—成员关系；任务结构；职位权力，他相信通过操作这三项因素能产生与领导者行为取向的恰当匹配。从某种意义上说，菲德勒的模型属于过时的特质理论，因为 LPC 问卷只是一份简单的心理测验。然而，菲德勒走得比忽视情境的特质理论和行为理论远得多，他将个体的个性和特点与情境联系起来，并将领导效果作为二者的函数进行预测。

以上关于菲德勒模型的描述显得过于抽象，下面我们从更为实际具体的角度来了解这一模型。

菲德勒相信影响领导成功的关键因素之一是个体的基本领导风格，因此他首先试图发现这种基本风格是什么。为此目的，他设计了 LPC 问卷，如表 17—2 所示。问卷由 16 组对应形容词构成。菲德勒让作答者回想一下自己共过事的所有同事，并找出一个最难共事者，在 16 组形容词中按 1—8 等级对他进行评估。菲德勒相信，在 LPC 问卷的回答基础上，可以判断出人们最基本的领导风格。

表 17—2 菲德勒的 LPC 问卷

快乐——	8 7 6 5 4 3 2 1	——不快乐
友善——	8 7 6 5 4 3 2 1	——不友善
拒绝——	1 2 3 4 5 6 7 8	——接纳
有益——	8 7 6 5 4 3 2 1	——无益
不热情——	1 2 3 4 5 6 7 8	——热情
紧张——	1 2 3 4 5 6 7 8	——轻松
疏远——	1 2 3 4 5 6 7 8	——亲密
冷漠——	1 2 3 4 5 6 7 8	——热心
合作——	8 7 6 5 4 3 2 1	——不合作
助人——	8 7 6 5 4 3 2 1	——敌意
无聊——	1 2 3 4 5 6 7 8	——有趣
好争——	1 2 3 4 5 6 7 8	——融洽
自信——	8 7 6 5 4 3 2 1	——犹豫
高效——	8 7 6 5 4 3 2 1	——低效
郁闷——	1 2 3 4 5 6 7 8	——开朗
开放——	8 7 6 5 4 3 2 1	——防备

如果以相对积极的词汇描述最难共事者(LPC 得分高)，则作答者很乐于与同事形成友好的人际关系，也就是说，如果你把最难共事的同事描述得比较有利，菲德勒称你为关系取向型。相反，如果你对最难共事的同事看法不很有利(LPC 得分低)，你可能主要感兴趣的是生产，因而被称为任务取向型。菲德勒运用 LPC 工具可以将绝大多数作答者划分为两种领导风格。当然，他也发现有一小部分人处于二者之间，菲德勒承认很难勾勒出这些人的个性特点。

非常值得注意的一点是，菲德勒认为一个人的领导风格是固定不变的，我们一会儿就会看到，这意味着如果情境要求任务取向的领导者，而在此领导岗位上的却是关系取向型领导者时，要想到达最佳效果，则要么改变情境，要么替换领导者。菲德勒认为，领导风格是与生俱来的——你不可能改变你的风格去适应变化的情境。

用 LPC 问卷对个体的基本领导风格进行评估之后，需要再对情境进行评估，并将领导者与情境进行匹配。菲德勒列出了三项权变因素用以确定决定领导有效性的情境，它们是领导—成员关系、任务结构和职位权力，其定义如下：

11 领导者—成员关系(Leader - member relations)。领导者对下属信任、信赖和尊重的程度。

21 任务结构(Task structure)。工作任务的程序化程度(即结构化或非结构化)。

31 职位权力(Position power)。领导者拥有的权力变量(即雇佣、解雇、训戒、晋升和加薪)的影响程度。

菲德勒模型的下一步是根据这三项权变变量来评估情境。领导者—成员关系或好或差，任务结构或高或低，职位权力或强或弱，三项权变变量总和起来，便得到八种不同的情境或类型，每个领导者都可以从中找到自己的位置。

菲德勒模型指出，当个体的 LPC 分数与三项权变因素的评估分数相匹配时，则会达到最佳的领导效果。菲德勒研究了 1 2000 个工作群体，对八种情境类型的每一种，均对比了关系取向和任务取向两种领导风格，他得出结论：任务取向的领导者在非常有利的情境和非常不利的情境下工作得更好(见图 17—2)。也就是说，当面对 、 、 、 类型的情境时，任务取向的领导者干得更好；而关系取向的领导者则在中度有利的情境，即 、 、 型的情境中干得更好。

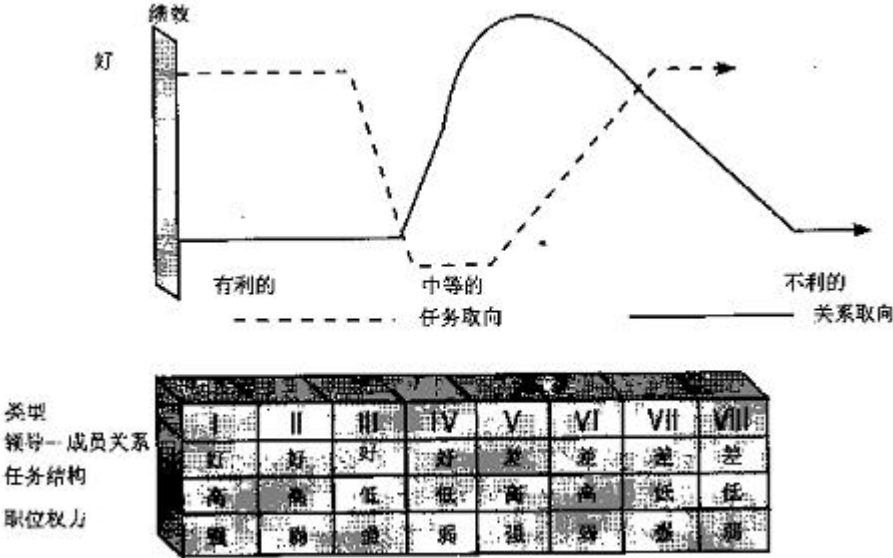


图 17—2 菲德勒模型的发现

要记住按照菲德勒的观点，个体的领导风格是稳定不变的，因此提高领导者的有效性实际上只有两条途径：(1)你可以替换领导者以适应情境。在棒球比赛中，教练可以根据击球手的情境特点而决定起用左手投手还是右手投手，从而获得比赛的胜利。再比如，如果群体所处的情境被评估为十分不利，而且前又是一个关系取向的管理者进行领导，那么替换一个任务取向的管理者则能提高群体绩效。(2)改变情境以适应领导者。通过重新建构任务或提高或降低领导者可控制的权力(如加薪、晋职和训导活动)，可以做到这一点。假设任务取向的领导得处于第 I 类型的情境中，如果该领导者能够显著增加他的职权，即在第 I 类型中活动，则该领导者与情境的匹配十分恰当，从而会获得更高的群体绩效。

总之，有大量的研究对菲德勒模型的总体效率进行了考查，并得到了十分积极的结果，也就是说，有相当多的证据支持这一模型。但是，该模型目前也还存在一些欠缺，还需要增加一些变量来加以改进和弥补。另外，在 LPC 量表以及该模型的实际应用方面也存在一些问题。比如，LPC 的逻辑本制裁尚未被很好地认识，一些研究指出作答者的 LPC 分数并不稳定。另外，这些权变变量对于实践者来说也过于复杂和困难，在实践中很难确定领导者—成员关系有多好，任务的结构化有多高，以及领导者拥有的职权有多大。

赫塞—布兰查德的情境理论

另一个被广泛推崇的领导模型是保罗·赫塞(Paul Hersey)和肯尼思·布兰查德(Kenneth Blanchard)开发的情境领导理论(Situational leadership theory)，这是一个重视下属的权变理论。赫塞和布兰查德认为，依据下属的成熟度水平选择正确的领导风格会取得领导的成功。

这一理论常被作为主要的培训手段而应用，如《幸福》杂志 500 家企业中的北美银行、IBM 公司、美孚石油公司、施乐公司等均采用此理论模型，它还为所有的军队服务系统所承认。尽管对这一理论的效率尚未进行深入广泛的考察，但由于其广泛的接受性和很强的直观感如力，我们还是将其纳入进来介绍。

在领导效果方面对下属的重视反应了这样一个事实，是下属们接纳或拒绝领导者，无论领导者做什么，其效果都取决于下属的活动。然而这一重要维度却被众多的领导理论所忽视或低估。

赫塞和布兰查德将成熟度(Maturity)定义为：个体对自己的直接行为负责任的能力和意愿。它包括两项要素：工作成熟度与心理成熟度。前者包括一个人的知识和技能。工作成熟度高的个体拥有足够的知识、能力和经验完成他们的工作任务而不需要他人的指导。后者指的是一个人做某事的意愿和动机。心理成熟度高的个体不需要太多的外部鼓励，他们靠内部动机激励。

情境领导模式使用的两个领导维度与菲德勒的划分相同：任务行为和关系行为。但是，赫塞和布兰查德更向前迈进了一步，他们认为每一维度有低有高，从而组合成以下四种具体的领导风格。

11 指示(高任务—低关系)。领导者定义角色，告诉下属应该干什么、怎么干以及何时何地干。

21 推销(高任务—高关系)。领导者同时提供指导性的行为与支持性的行为。

31 参与(低任务—高关系)。领导与下属共同决策，领导者的主要角色是提供便利条件与沟通。

41 授权(低任务—低关系)。领导者提供极少的指导或支持。

赫塞-布兰查德理论的最后部分定义了成熟度的四个阶段是：

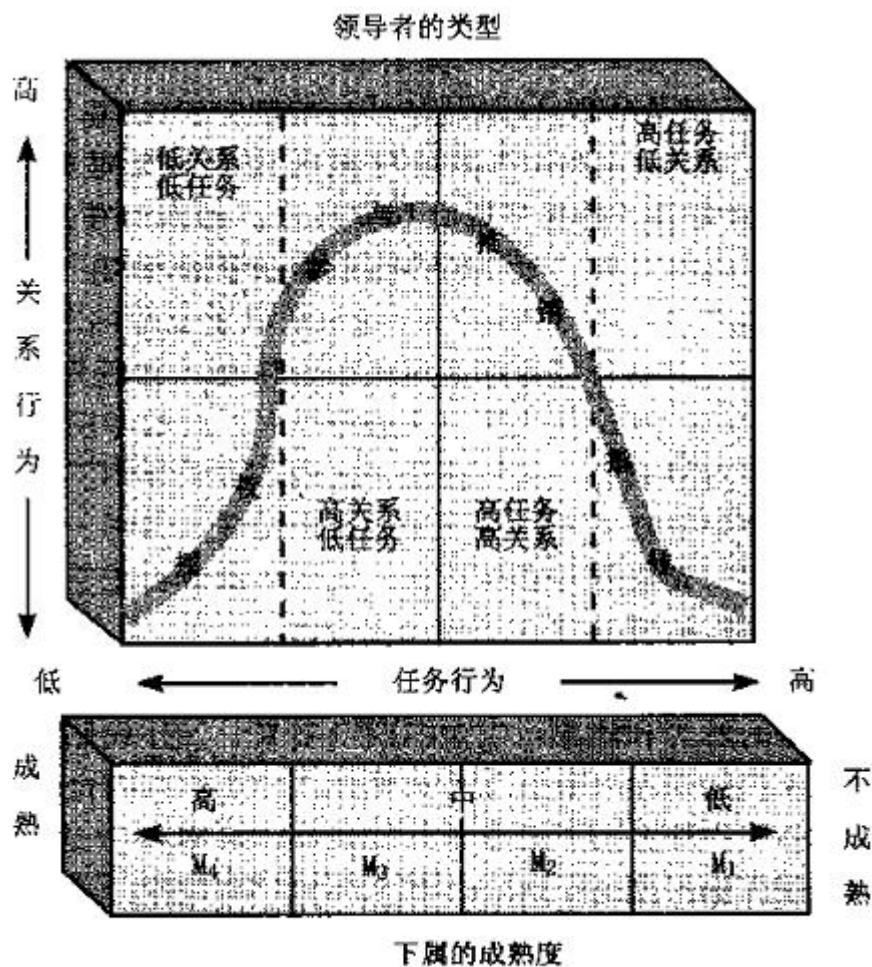
第一阶段，这些人对于执行某任务既无能力又不情愿。他们既不胜任工作又不能被信任。

第二阶段，这些人缺乏能力，但却愿意从事必要的工作任务。他们有积极性，但目前尚缺乏足够的技能。

第三阶段，这些人有能力却不愿意干领导者希望他们做的工作。

第四阶段，这些人既有能力又不愿意干让他们做的工作。

图 17—3 概括了情境领导模型的各项要素。当下属的成熟度水平不断提高时，领导者不但可以不断减少对活动的控制，还可以不断减少关系行为。在第一阶段中，下属需要得到明确而具体的指导；在第二阶段中，领导者需要采取高任务—高关系行为。高任务行为能够弥补下属能力的欠缺；高关系行为则试图使下属在心理上“领会”领导者的意图。在第三阶段中出现的激励问题运用支持性、非指导性的参与风格可获最佳解决。最后，在第四阶段中，领导者不需要做太多事，因为下属既愿意又有能力担负责任。



**图 17-3 情境领导模型**

敏锐的读者可能注意到，赫塞和布兰查德的四种领导风格与管理方格论的四个“角”极为相似，是否情境理论与管理方格论大体相同，二者的主要差异只是将 919 型的内容(“一种适合于所有情况的风格”)作了改动，认为“正确的”风格应与下属的成熟度相联系?赫塞和布兰查德否认了这种看法。他们认为管理方格论强调的是对生产和员工的关注，是一种态度维度，而情境领导模式却相反，强调高的是任务与关系的行为。尽管赫塞和布兰查德这样辩驳，但它们之间确实差异很小。如果认为情境领导理论是在管理方格论基础上的改进，它反应出了下属成熟度的四个方面，则更易于加深对它的理解。

最后，我们再回到一个重要问题上来：是否有证据支持情境领导理论?前面已指出，这一理论很少被研究者所重视。就目前的研究资料来看，对这一理论的结论应该比较谨慎。一些研究者认为有证据部分地支持这一理论；另一些人却指出没有发现这一假设的支持证据。因此，在这种时候任何热情的认可都应十分慎重。

#### 路径—目标理论

路径—目标理论已经成为当今最受人们关注的领导观念之一，它是罗伯特·豪斯(Robert House)开发的一种领导权变模型，它从俄亥俄州大学的领导研究与激励的期望理论中吸收了重要元素。

该理论认为，领导者的工作是帮助下属达到他们的目标，并提供必要的指导和支持以确保各自的目标与群体或组织的总体目标相一致。“路—目标”的概念来自于这种信念，即有效领导者通过明确指明实现工作目标的途径来帮助下属，并为下属清理各项障碍和危险，

从而使下属的这一旅行更为容易。

按照路径—目标理论，领导者的行为被下属接受的程度，取决于下是将这种行为视为获得满足的即时源泉，还是作为未来获得满足的手段。领导者行为的激励作用在于：(1)它使下属的需要—满足取决于有效的工作绩效；(2)它提供了有效绩效所必须的辅导、指导、支持和奖励。为了考查这些陈述，豪斯确定了四种领导行为：指导型领导者让下属知道期望他们的是什么，以及完成工作的时间安排，并对如何完成任务给予具体指导，这种领导类型与俄亥俄州立大学的守规维度十分近似；支持型领导十分友善，并表现出对下属需求的关怀，这种领导类型与俄亥俄的关怀维度十分近似；参与型领导则与下属共同磋商，并在决策之前充分考虑他们的建议；成就导向型的领导设定富有挑战性的目标，并期望下属实现自己的最佳水平。与菲德勒的领导行为相反，豪斯行为领导者是灵活的，同一领导者可以根据不同的情境表现出任何一种领导风格。

如图 17—4 表明，路径—目标理论指出了两类情境或权变变量作为领导行为—结果关系

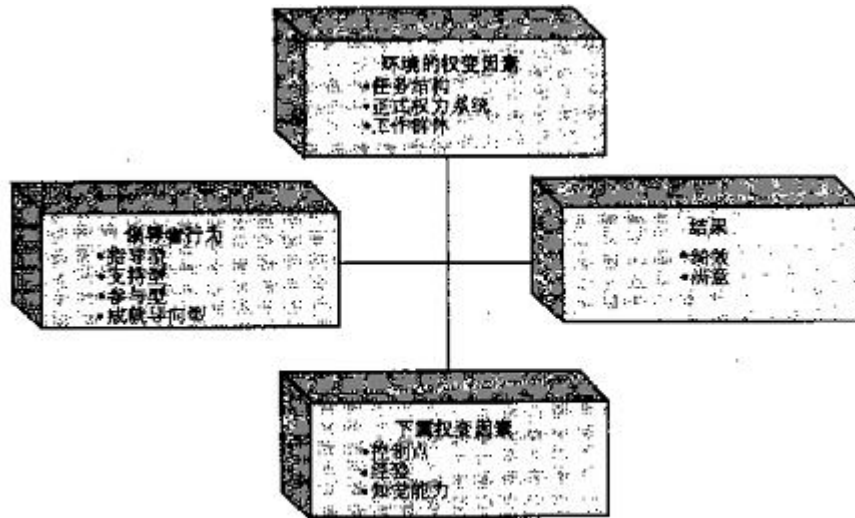


图 17—4 路径—目标理论

中间变量——他们是下属控制范围之外的环境(任务结构、正式权力系统，以及工作群体)以及下属个性特点中一部分(控制点、经验和知觉能力)。如果要使下属的产出最大，环境因素决定了作为补充所要求的领导行为类型，而下属的个人特点决定了个体对环境和领导者的行为特点如何解释。这一理论指出，当环境结构与领导者行为相比重复多余或领导者行为与下属特点不一致时，效果均不佳。

以下是由路么一目标理论引申出的一些假设范例：

- 相比具有高度结构化和安排完好的任务来说，当任务不明或压力过大时，指导型领导导致了更高的满意度。
- 当下属执行结构化任务时，支持型领导导致了员工高绩效和满意度。
- 对知觉能力强或经验丰富的下属，指导型的领导可能被视为累赘多余。
- 组织中的正式权力关系越明确、越官僚化，领导者越应表现出支持型行为，降低指导型行为。
- 控制点为内部的下属，对指导型风格更为满意。
- 当任务结构不清时，成就导向型领导将会提高下属的努力水平，从而达到高绩效的预期。

对诸如这些假设的验证性研究的结果通常是令人振奋的。这些证据支持了理论背后的逻辑性。也就是说，当领导者弥补了员工或工作环境方面的不足，则会对员工的绩效和满意度起到积极的影响。当任务本身十分明确或员工有能力和经验处理它们而无需干预时，如果领

领导者还花费时间解释这些任务，则下属会把这种指导性行为视为累赘多余甚至是无用。

#### 领导者参与模型

1973 年维克多·弗罗姆(Victor Vroom)和菲利普·耶顿(Phillip Yetton)提出的领导者参与模型(Leader participation model)，主要指出了领导行为和决策参与的关系。由于认识到常规活动和非常规活动对任务结构的要求各不相同，研究者认为领导者的行为必须加以调整以适应这些任务结构。弗罗姆和耶顿的模型是规范化的——它提供了根据不同的情境类型而遵循的一系列的序列规则，以确定参与决策的类型和程度。这一决策对模型包括了七项权变因素(可通过“是”或“否”选项进行判定)和五种可供选择的领导风格。

该模型认为对于某种情境而言，五种领导行为中的任务一种都是可行的，它们是：独裁 I(AI)；独裁 II(AII)；磋商 I(CI)；磋商 II(CII)和群体决策 II(GII)。具体描述如下：

- AI 你使用自己手头现有的资料独立解决问题或作出决策。
- AII 你从下属那里获得必要的信息，然后独自作出决策。在从下属那里获得信息时，你可以告诉或不告诉他们你的问题。在决策中下属扮演的角色显然是向你提供必要信息的人，而不是提出或评估可行性解决方案的人。
- CI 你与有关的下属进行个别讨论，获得他们的意见和建议。你所作出的决策可能受到或不受到下属的影响。
- CII 你与下属们集体讨论有关问题，收集他们的意见和建议，然后你所作出的决策可能受到或不受到他们的影响。
- GII 你与下属们集体讨论问题，你们一起提出和评估可行性方案，并力图获得一致的解决办。

弗罗姆和亚瑟·杰戈(Arthur Jago)最近对这一模型进行了修订。新模型包括了与过去相同的五种可供选择的领导风格，但将权变因素扩展为 12 个，其中 10 项按 5 级量表评定，表 17—3 列出了这 12 项变量。

表 17—3 修订的领导者参与型的权变变量

#### QR: 质量要求

这一决策的技术质量有多重要？

1———2———3———4———5

不重要 不太重要 中等重要 比较重要 非常重要

#### CR: 承诺要求

下属对这一决策的承诺有多重要？

1———2———3———4———5

不重要 不太重要 中等重要 比较重要 非常重要

#### LI: 领导者的信息

你是否拥有充分的信息作出高质量的决策？

1———2———3———4———5

没有 可能没有 拿不准 可能有 有

#### ST: 问题结构

问题是否结构清楚？

1———2———3———4———5

不是 可能不是 拿不准 可能是 是

#### CP: 承诺的可能性

如果是你自己做决策，你的下属是否一定会对该决策作出承诺？

1———2———3———4———5

不是 可能不是 拿不准 可能是 是

**GC: 目标一致性**

解决此问题后所达成的组织目标是否是下属所认可的?

1-----2-----3-----4-----5

不是 可能不是 拿不准 可能是 是

**CO: 下属的冲突**

下属之间对于优先的决策是否会发生冲突?

1-----2-----3-----4-----5

不是 可能不是 拿不准 可能是 是

**SI: 下属的信息**

下属是否拥有充分的信息进行高质量的决策?

1-----2-----3-----4-----5

不是 可能不是 拿不准 可能是 是

**TC: 时间限制**

是否有相当紧迫的时间约束限制了你下属的能力?

1-----5

不 是

**CP: 地域的分散**

把地域上分散的下属召集到一起的代价是否太高了?

1-----5

不 是

**MT: 动机—时间**

在最短的时间内作出决策对你来说有多重要?

1-----2-----3-----4-----5

不重要 不太重要 中等重要 比较重要 非常重要

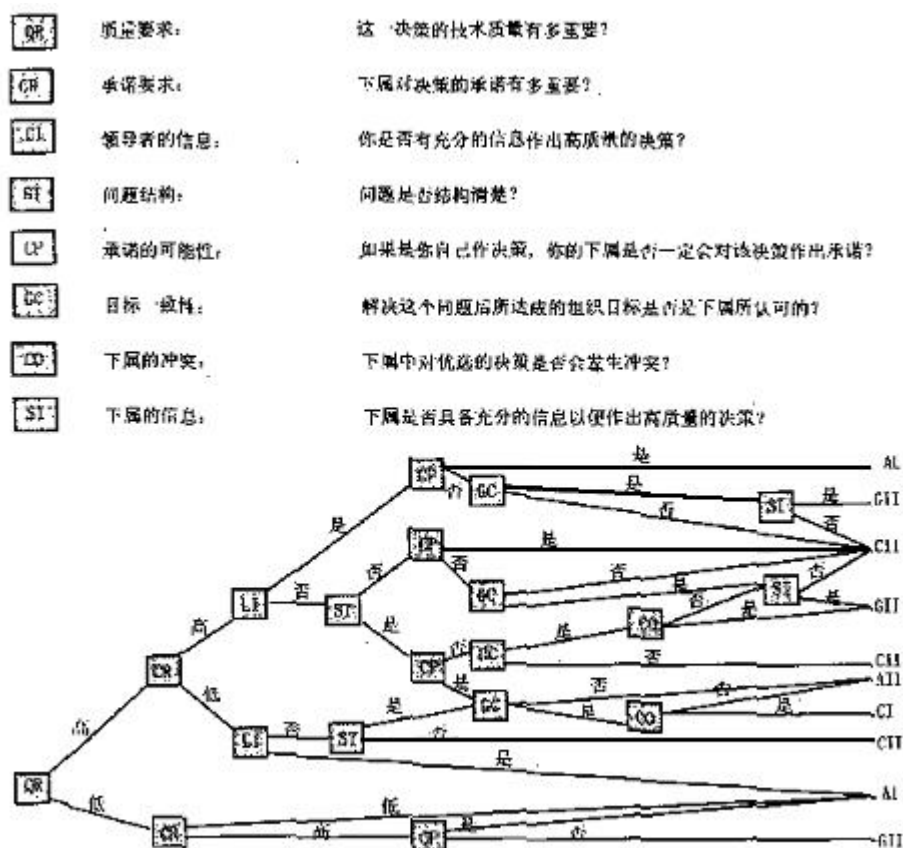
**MD: 动机—发展**

为下属的发展提供最大的机会对你来说有多重要?

1-----2-----3-----4-----5

不重要 不太重要 中等重要 比较重要 非常重要

佛罗姆和杰戈运用计算机程度简化了新模型的复杂性。但是，如果这其中不存在“灰色带”(即变量十分清晰，能够以“是”或“否”准确回答)，没有严格的时间限制，并且下属在地域上也不分散时，管理者依然可以运用决策树来选择他们的领导风格。图 17—5 描述了其中一种决策树。



对最初版本的领导者参与模型进行的考查所得出的研究结果十分令人兴奋,由于修订的模型新近出现,其效度还有待于评估。不过新模型是 1973 年版本的直接扩充,因此它与我们目前对参与模型价值的认识应是一致的。所以我们在此有充分的理由相信,修订后的模型对于帮助管理者在不同情境下选择最恰当的领导风格提供了非常有效的指导。

## 有时领导是不相干的

首先，当下属的特点是有经验、受过专业培训，或有独立需要时，则替代了领导的效果。这些特点可以取代为了进行结构化和降低任务模糊性而需要的领导方面的支持和能力。同样，当工作本身十分明确、规范或自身能满足个体时，对领导变量的需要也大大减少。最后，某些组织的特点，如明确正式的目标，严格的规章和程序，或高内聚力的工作群体，都可以代替正式的领导活动。

从有关的领导文献中可以得出这样一个总体结论,有效的领导者并不只采用某一种风格,他们会根据情境调整自己的风格。但有一点未能明确阐述的是,民族文化显然是确定何

种领导风格最为有效的一个重要情境变量。

民族文化通过下属来影响领导风格，领导者不能凭主观意愿选择他的风格。“哪一种风格可行，在很大程度上取决于领导者的下属的文化条件。”比如，操纵或专制的风格适合于高权力距离的文化。我们发现阿拉伯、远东和拉丁美洲国家的权力距离分数较高。权力距离分数同时也是员工是否乐于接受参与领导的有效指标。在低权力距离的文化中，如在挪威、芬兰、丹麦和瑞典等国，参与式可能最为有效。

## 管理学

### 05 V 篇 领导

#### 04 17 章 领导

#### 06 领导的最新观点

在这一主题中我们列出了三种观点来概括领导理论的最新看法：领导的归因理论，领袖魅力的领导理论，以及事务与变革的领导。如果用一句话来概括本节的这些观点，则可以说除了特质理论之外，它们是与以往的理论采取了更为实际的观点。这些领导观，是以一个“走在大街上的”普通人的眼光看待这一主题的。

#### 领导的归因理论

在本书第 14 章中我们讨论了有关知觉的归因理论，事实上，归因理论还可以用于解释领导的知觉。

你应还记得，归因理论主要用于搞清原因—结果之间的关系。当一件事发生时，人们总愿意将它归因于某种原因。领导的归因理论(**Attribution theory of leadership**)指的是，领导主要是人们对其他个体进行的归因。运用归因理论的框架，研究者发现，人们倾向于把领导者描述为具有这样一些特质，如智慧、随和的个性、很强的语言表达能力、进取心、理解力和勤奋。与此相似，人们发现，俄亥俄研究中的高一高模型与人们对什么因素创造了好领导的归因相一致。也就是说，不论情境如何，人们都倾向于高一高型领导者知觉为最佳。

在组织层面上，归因理论的框架解释了人们为什么倾向于把组织中绝对消极或绝对积极的工作绩效归因于领导；它还有助于解释当组织承受严重的财政危机时，首席执行官们的敏感性，无论他们是否与此事有关；它还澄清了为什么这些首席执行官都会因为极好的财政状况而赢得人们的好评，不管实际上他们的贡献是大小是小。

在领导的归因理论文献中，有一个十分有趣的现象，人们常常认为有效的领导者所作的决策前后一贯或坚定不移。对于为什么李·艾柯卡和罗纳德·里根(在其第一届总统任期中)被公认为领导人的一种解释是，他们两人对自己所作出的决策和设定的目标都非常承诺、坚定、前后一贯，有证据表明“伟人式”的领导人被认为是从困难或不寻常入手，通过决心和毅力，最终彻底获得成功的人。

#### 领袖魅力的领导理论

领袖魅力的领导(**Charismatic leadership**)理论是归因理论的扩展。它指的是当下属观察到某些行为时，会把它们归因为伟人式的或杰出的领导能力。大部分领袖魅力的领导研究，主要是确定具有领袖气质的领导者(如杰西·杰克逊和约翰·肯尼迪)，与无领袖气质的领导之间的行为差异。

一些研究者试图确认有领袖魅力的领导者的个性特点。罗伯特·豪斯(以路径—目标理论而著名)确定了三项因素：极高的自信、支配力以及对自己信仰的坚定信念。瓦伦·本尼

斯(Warren Bennis)研究了 90 位美国最有效和最成功的领导者，发现他们有四种共同的能力：(1)有令人折服的远见和目标意识；(2)能清晰地表述这一目标，使下属明确理解；(3)对这一目标的追求表现出一致性和全身心的投入；(4)了解自己的实力并以此作为资本。不过在此方面最新最全面的分析是由麦吉尔大学的杰·康格(Jay Conger)和鲁宾德拉·卡农格(Rabindra Kanungo)进行的。他们的结论是，有领袖魅力的领导都都有一个他们希望达到的理想目标；为此目标能够全身心的投入和奉献；反传统；非常固执而自信；被认为是激进变革的代言人而不是传统现状的卫道士。表 17—4 总结了区别有领袖魅力的领导得与无领袖气质的领导者的关键特点。

表 17—4 有领袖魅力的领导者的关键特点

11 自信 有领袖魅力的领导者对他们自己的判断和能力有充分的信心

21 远见 他们有理想的目标，认为未来定会比现状更美好。理想目标与现状相差越大，下属越有可能认为领导者有远见卓识

31 清楚表述目标的能力 他们能够明确地陈述目标，以使其他人都能明白。这种清晰的表达表明了对下属需要的了解，然后，它可以成为一种激励的力量

41 对目标的坚定信念 他们被认为具有强烈奉献精神，愿意从事高冒险性的工作，承受高代价。为了实现目标能够自我牺牲

51 不循规蹈矩的行为 他们的行为被认为是新颖，反传统，反规范的。当获得成功时，这些行为令下属们惊诧而崇敬

61 作为变革的代言人出现 他们被认为是激进变革的代言人而不是传统现状的卫道士

71 环境敏感性 他们能够对需要进行变革的环境约束和资源进行切实可行的评估

有领袖魅力的领导者对下属有什么影响呢？有关此方面越来越多的研究表明，有领袖魅力的领导者与下属的高绩效和高满意度之间有着显著的相关性。为有领袖魅力的领导者工作的员工，会因为受到激励而付出更多的工作努力，而且，由于他们喜爱自己的领导，也表现出更高的满意度。

既然领袖魅力如此理想，人们是否可以学做有领袖魅力的领导者呢？或者说具有领袖气质的领导者，天生就具有这些气质吗？尽管仍有少数人强调领袖魅力不可能被学到，但大多数学者专家认为个体可以经过培训而展现领袖魅力的行为。比如，研究者使实际上是商业大学本科的在校学生成功地“扮演”了有领袖魅力的角色。他们指导学生清晰地表述一个极高的目标；向下属传达高绩效的期望，对下属达到这些目标所具备的能力表现出很有信心，重视下属的需要；学生们练习表现出有力、自信和动态的形象，并使用富有魅力的迷人语调。

为了进一步捕捉领袖魅力的动态和生动特征，这些学生还被训练使用领袖魅力的非常语特点，他们或者坐在自己的办公桌上，或者在桌边漫步，身体向前倾向下属，保持直接的目光接触，以及呈现放松的姿态和生动的面部表情。研究发现，这些领导者的下属比无领袖魅力的领导者的下属表现出更高的工作绩效，对任务的适应性，以及对领导和群体的适应性。

有关这一主题的最后一点是：有领袖魅力的领导者对于员工达到高绩效水平来说并不总是必须的，当下属的任务中包含观念性要素时，它最为恰当。这可以解释为什么领袖魅力的领导得更多存在于政治、宗教中，或在一个引入重要新产品或面临生存危机的企业中出现。宜兰克林·罗斯福在经济大萧条中指出了光明的前景；马丁·路德·金不屈不挠的愿望是通过和平手段建立社会平等；斯蒂文·乔布斯(Steve Jobs)在 70 年代末 80 年代初提出了个人电脑必将极大改变人们日常生活的前景，从而在苹果公司赢得了技术员工坚定的忠诚和承诺。

然而，当危机和剧烈变革的需要减退时，有领袖魅力的领导者事实上可能会成为组织的负担。为什么？因为有领袖魅力的领导者过分地自信常常导致了许多问题。他们不能聆听他人所言，受到有进取心的下属挑战时会十分不快，并对所有问题总坚持自己的正确性。

事务型领导与变革型领导

我们涉及的最后一个是最近对事务型领导与变革型领导差异的理论。你会发现，由于变革型领导也具有领袖魅力，因此这一主题与前面我们对领袖魅力领导的讨论有一定的重复之处。

本章中介绍的大多数领导理论(如俄亥俄州立大学的研究，菲德勒的模型；路径—目标理论；领导者参与模型)都讲的是事务型领导者(Transactional leaders)。这些领导者通过明确角色和任务要求而指导或激励下属向着既定的目标活动。但是还有另一种领导类型，他们鼓励下属为了组织的利益而超越自身利益，并能对下属产生深远而不同寻常的影响。他们是变革型领导者(Transformational leaders)，这其中包括有限零售连锁店的莱斯利·韦克斯纳(Leslie Wexner)和微软公司的比尔·盖茨。他们关怀着每一个下属的日常生活和发展需要；他们帮助下属以新观念看待老问题从而改变了下属对问题的看法；他们能够激励、唤醒和鼓舞下属为达到群体目标而付出更大的努力。

我们不应认为事务型领导与变革型领导采取截然对立的方法处理问题。变革型领导是在事务型领导的肩膀上形成的。变革型领导所导致的下属的努力和绩效水平比单纯事务型好得多。此外，变革型领导更具有领袖魅力。“单纯领袖魅力的领导仅仅是想让下属适应领袖魅力的世界就足够了，而变革型领导者则试图逐步培养下属的能力，使他们不但能解决那些由观念而产生的问题，而且完全能解决那些由领导者提出的问题。”

有相当多的证据支持变革型领导优于事务型领导。比如，对美国、加拿大和德国军队的官员进行的大量研究发现，在每个层面上，对变革型领导者的评估都比事务型领导更好。在联邦捷运公司中，那些被下属评估为更具变革型领导的管理者，被他们的直接上级主管评估为有更高成就的人和更应晋职的人。总之，所有证据表明，变革型领导与事务型领导相比，在低离职率、高生产率和高员工满意度之间有着更强的相关性。

管理的道德困境

塑造领袖魅力是不道德的吗

在1993年，如果有领袖魅力的领导者名单上没有约翰·斯卡利(John sculley)、杰克·韦尔奇(Jack Welch)和泰德·特纳的名字，那肯定不够完整。在企业界，是他们把领袖魅力的观念赋予人格化。但这些人确实是领袖魅力的真实形象呢，还是自己创造出来的形象？

这些人都聘用了公共关系企业或在自己的下属中有公共关系专家为其塑造和润饰形象。约翰·斯卡利从百事可乐公司进入苹果公司后，借助一群想改变世界的“技术骨干”而将劳销专长和职业管理引进了公司，从而提高了执行总经理的形象。杰克·韦尔奇通过买进卖出大量企业而再塑了通用电气公司的形象，也因此而赢得了自己的声誉。泰德·特纳则竭力在公众媒介面前塑造自己“反传统”的形象。

一种观点认为这些人是真正具有领袖魅力的领导者，由于他们的行动和成就而导致了媒体的热衷宣传。这种看法认为这些领导者无法掩盖自己领袖魅力的品质，问题只是在于他们被发现和赢得大众注意之前的时间。另一种观点则显然更具讽刺意味——这些人是在有意塑造他们希望展现的形象，然后有目的地从事一些能够引起注意、并进一步强化形象的事情。

他们本身并不是领袖魅力的个体，而是极为敏锐的对信号、环境和媒介的操纵者。下面这些例子可以支持后一种看法，诸如ASK计算机公司(Ask Computer Systems)的萨德拉·库齐格和爱默生电气公司(Emerson Electric)的沙克·奈特这些领导者，均被认为是各自行业中具有领袖魅力的领导者，但却不太为媒体所熟知。

领袖魅力的领导是一个人内在品质和一个令人信任的个体标志呢，还是一个有意的精心模仿的形象？如果领袖魅力可以来自于媒介，一个人从事活动的真正意图是要创造或发展这种知觉是否是不道德的？塑造领袖魅力是不道德的吗？你的想法如何？

# 管理学

## 05 V 篇 领导

### 04 17 章 领导

#### 07 性别与领导：男性与女性的领导方式不同吗

20年前，对于“男性与女性的领导方式不同吗？”这一问题还纯粹是学术方面的探讨，它仅仅令人感兴趣却没什么价值。然而今非昔比！成千上万的女性现在已经走上管理岗位，而且在未来的几年里还会有更多的女性将要进入管理层。无论对于男性还是女性，领导中的性别神话将会对聘用、绩效评估、晋升及其他人事决策造成不利的影响，因而很值得在此充分讨论这一课题。

首先声明：这是一个颇具争议的课题。如果女性与男性的风格不同，是否意味着某一种更为不利？以性别来标识领导风格是否助长了刻板印象的形成？这些都是我们无法回避的问题，需要进行慎重考虑，本节的后半部分我们会回过头来讨论这些问题。

#### 证据

近年来在性别与领导风格方面进行了大量研究。总体的结论是，男性与女性确实采用不同的领导风格。具体而言，女性相对于男性倾向于采用更为民主型或参与型的风格，而较少采用专制型或指导型的风格。女性更乐于鼓励参与，共享权力与信息，并努力提高下属的自我价值。她们通过包容而进行领导，并依赖她们的领袖魅力、专业知识、接触和人际交往技能来影响他人。女性倾向于运用变革型的领导方式，通过对员工的自身利益转化为组织目标而激励他人。

男性则更乐于使用指导型、命令加控制型的风格。他们以自己岗位所赋予的正式权力作为影响基础。男性运用事务型领导方式，通过奖励优异工作和惩罚不良工作而进行领导。有关上述发现还有一个十分有趣的补充说明。在男性主导的工作中，女性领导者更为民主的倾向性减弱了。显然，此时群体规范和男性角色的刻板印象大大超过了个人偏好，因而女性在这些工作中放弃了她们本质的风格而以更为专制的风格采取行动。

#### 有差异是好事吗

由于男性在传统中一直处于组织中的主要领导岗位，因此人们可能会认为男性与女性的差异必定对男性更为有利。但是，事实并不尽然。在今天的组织中，灵活性、团队工作、信任和信息共享的特点迅速地取代了僵化的结构、竞争的个人主义、控制和保密这些特点。最好的管理者对他们的下属认真聆听，充分激励和支持他们的下属，他们实际鼓励和影响而不是控制。总体来说，女性做这些事似乎比男性更为出色。比如，组织中目前越来越多地使用交叉职能型的团队，这意味着有效的管理者必须成为高水平的谈判者。女性的领导风格使她们在谈判方面更有利。他们并不像男性那样过分看重输赢和竞争，而是在持续关系的背景下进行谈判的——她们努力使对方从自己的角度上把自己也看作是个成功者。

#### 对一些结论性的看法

前面所提供的研究证据显示出在性别与领导风格之间的总体关系。但是，性别并不必然意味着天生具有差异。并非所有的女性领导者都偏好民主型风格，也有不少男性采取变革型的领导方式。因此，当我们以性别来标识领导风格时应十分慎重。比如，“女性化的领导风格”这种提法常常导致了更多的含糊而不是清晰明确。另外，我们所论述的研究指的是领导的风格，而非领导的效力。何种风格有效还取决于情境。因此，即使男性与女性在领导风格上存有不同，我们也必须十分小心，不应凭空认为某一种风格总比另一种风格优秀。比如，当没有经验和缺乏进取心的工人从事结构不明的任务时，在该组织中指导型的领导可能是最有效的。

最后一点，一些人比其他人在调整领导风格以适应不同情境方面更为灵活。因此，如果认为性别因素在领导中提供了一种行为货币可能最为恰当。比如，一个人可能偏向于参与型的风格却实际运用了专制型风格，因为情境需要如此。

# 管理学

## 05 V 篇 领导

### 04 17 章 领导

#### 08 通过授权而领导

这是结束领导一章之间的最后的一个讨论课题。我们在本书第 2 章中提到管理者通过授权给下属而领导。成千上万的员工个体和员工团队正在作出直接影响到他们工作的关键性的业务决策。他们进行财政预算，安排工作负荷，管理库存，解决质量问题以及各种类似活动，直到最近这些工作才被认为是管理工作不可分割的一部分。

授权运动受到两种力量的推动。首先是对所发生的问题最了解的人需要进行快速决策。这需要将决策移到较低层次。如果组织想在全球经济竞争中获胜，就必须能够进行快速决策和迅速变革。其次，80 年代末 90 年代初中层管理层高失业率的现实，使得管理者的管理跨度显著增加。10 多年前，一名管理者的管理跨度仅为 10 人；而今天，同样一名管理者要监督 35 名员工的工作。因此事无巨细的管理显然行不通了。比如，AT&T 公司经历了大规模的裁员，现在每个 AT&T 的管理者需要负责三个领域的管理责任，而在过去这是由三个人分别完成的。

因而管理者必须授权给他的员工，“因为你不可能懂得每一种数据系统和每一项决策。”授权是一个放手的过程，是一种延伸。

是否授权运动与领导的情境观点不一致呢？既对也错。在有些组织中，授权作为万能的灵丹妙药进行推销，即在任何地方都加以使用。万能观点事实上是领导的非权变观点。而另一方面，如果工作队伍由有知识、有技能、有经验、完全可以胜利工作的成员组成，而且员工是内控型并追求工作的自主型，则通过授权与参与方式而使员工拥有权力，这与情境领导和路径一目标的权变理论是一致的。授权工作几乎总是与集中培训相伴随，这并不偶然。当员工提高了技术、能力和自信后，授权过程成功的可能性也增加了。

# 管理学

## 05 V 篇 领导

### 04 17 章 领导

#### 09 本章提要

11 管理者是被任命的，他们拥有合法权力进行奖励和处罚，其影响力来自于他们所在的职位赋予的正式权力。而领导者则可以是任命的，也可以是从一个群体中产生出来的。领导者可以不运用正式权力来影响他人。

21 人们发现领导者有六项特质不同于非领导者：进取心；领导意愿；诚实与正直；自

信；智慧；工作相关知识。然而拥有这些特质并不能保证成为领导，因为其中忽略了情境因素。

31 菲德勒的权变模型确定了三项情境变量：领导者—成员关系、任务结构和联位权力。在十分有利和十分不利的情境中，任何取向的领导者工作得更好；在中度有利或不利的语境中，关系取向的领导者工作得更好。

41 赫塞与布兰查德的情境理论认为存在四种领导风格——指示、推销、参与、授权。领导者选择何种风格取决于下属的工作成熟度和心理成熟度。如果下属的成熟水平较高，领导者的做法是减少控制和参与。

51 路径—目标模型指出有两类权变变量：一类为环境变量；另一类为下属个性特点的一部分。领导者所选择的具体行为(指导型、支持型、参与型、成就导向型)应与环境要求和下属特点相匹配。

61 在下列情况下领导者可能并不那么重要：当个体变量可以取代领导者的支持或能力而使工作结构化和降低任务的模糊性时；当工作明确、常规、或本身能满足个体时；当组织的特点为目标明确、规则与程序严格时，当高内聚力的群体活动可以取代正式领导时。

71 具有领袖魅力的领导者是自信的，有远见的，对目标有强烈的信念，反传统，并被认为是激进变革的代言人。

81 事务型的领导者通过明确角色和任务要求而指导下属达到目标。变革型的领导者鼓励下属为了组织的利益而超越自身的利益，并对下属有着深远而不同寻常的影响。

91 研究表明女性倾向于采用更为民主或参与的领导风格；而男性则更倾向于使用指导型、命令加控制的风格。

## 管理学

### 05 V 篇 领导

#### 04 17 章 领导

#### 10 复习与练习

##### 复习题

11 什么是管理方格论?将其领导观与俄亥俄和密歇根研究小组的领导观进行对比。

21 “高一高”型是最有效的领导风格吗?请解释。

31 对比赫塞-布兰查德的情境领导理论与管理方格理论。

41 按照领导者参与模型，哪些权变因素决定了领导得实施参与的程度?

51 什么是领导的归因理论?

61 人们是否可以通过学习成为具有领袖魅力的领导?请解释。

71 领袖魅力在组织中总是合适的吗?

81 我们是否可以说女性或男性的领导风格更好?为什么?

##### 讨论题

11 教本课程的老师采用何种领导风格?是否有效?如果并不有效，你认为什么样的风格更为有效?

21 何种领导理论体现出合理的预测力?

31 在所有的行为理论中你认为存在哪些相似之处?

41 你是否认为大多数管理者在实践中都运用权变观点来提高领导效力?讨论这一问题。

51 如果让在大街上的普通人解释为什么一个人会成为领导，他们倾向于描述这个人有能力、坚韧持久、自信、能够激发共识、对未来的目标倾注热情，以及支持下属。你是否能将这些描述与本章提出的领导概念协调起来？

自我评估练习

你属于何种领导者？

指导语：下面各项目描述了领导行为的各个方面。假设你是某一工作群体的领导人，按照你最可能采取的行动方式，对下列每一项作出反应。A 表示总是如此；F 表示常常如此；O 表示有时如此；S 表示很少如此；N 表示从不如此。请在你最有可能的选项上画圈。

如果我是某一工作群体的领导

A F O S N 11 我很有可能作为群体的代言人而工作。

A F O S N 21 我鼓励人们加班加点工作。

A F O S N 31 我允许下属有充分的自由从事他们的工作。

A F O S N 41 我鼓励使用统一的规范与程序。

A F O S N 51 我允许下属根据自己的独立判断解决问题。

A F O S N 61 我强调要超过竞争对手。

A F O S N 71 我要作为本群体的代表说话。

A F O S N 81 我要鞭策各成员加倍努力工作。

A F O S N 91 我要在群体中试行我的想法。

A F O S N 101 我让下属按照他们认为最佳的方式从事工作。

A F O S N 111 我为了晋升而努力工作。

A F O S N 121 我容忍拖延和情况捉摸不定。

A F O S N 131 我在来访者面前为本群体说话。

A F O S N 141 我要保持工作的快节奏。

A F O S N 151 我让下属无拘束地工作，他们想怎样做就怎样做。

A F O S N 161 我要解决好本群体内发生的冲突。

A F O S N 171 我被一大堆琐事所缠绕。

A F O S N 181 在外开会时，我代表本群体。

A F O S N 191 我不愿意让下属自己采取行动。

A F O S N 201 我决定该做什么和怎样去做。

A F O S N 211 我力求提高生产。

A F O S N 221 我要让某些员拥有我能保持的权力。

A F O S N 231 事情的发生常常如我所料。

A F O S N 241 我让本群体拥有高度的主动权。

A F O S N 251 我给群体成员安排具体工作。

A F O S N 261 我很愿意进行奔地。

A F O S N 271 我要让员工工作更努力。

A F O S N 281 我相信群体成员能够作出良好判断。

A F O S N 291 我具体安排该做的工作。

A F O S N 301 我对我的活动不做任何解释。

A F O S N 311 我要说服别人我的想法对他们最有利。

A F O S N 321 我允许群体以自己的步调工作。

A F O S N 331 我要鞭策群体打破他们过去的记录。

A F O S N 341 我不必与群体磋商就采取行动。

A F O S N 351 我要求群体成员遵守既定的规章制度。

快速反应练习

沃林伯格广播电台

送至：阿里森·兰普斯，副总经理，公司人力资源部

发自：沃伦尼科·泰勒，总裁特别助理

主题：领导培训

对于你的建议，我们应该开展室内领导培训工作，我十分赞同。我也认为为了帮助我们的管理者成为更有效的领导者，需要进行一些正规培训。这应包括业务部、节目制作部、销售部和一般行政部门的所有管理者。

我希望在对该项目进行预算之前，先得到一份提案。假设我们进行一次总计 24 小时的领导课程培训，应包括哪些内容？你认为何种培训方法能最有效地帮助管理者学习这些内容？

请提供一份 2 页纸的提案回答这些问题。

案例应用

康涅狄格互助保险公司的苏·雷诺兹

苏·雷诺兹(Sue Reynolds)今年 22 岁，即将获得哈佛大学人力资源管理的本科学位。在过去的两年时她每年暑假都在康涅狄格互助保险公司打工，填补去度假的员工的工作空缺，因此她在这里做过许多不同类型的工作。目前，她已接受该公司的邀请，毕业之后将加入互助保险公司成为保险单更换部的主管。

康涅狄格互助保险公司是一家大型保险公司，仅苏所在的总部就有 5 000 多名员工。公司奉行员工的个人开发，这已成为公司的经营哲学，公司自上而下都对所有员工十分信任。

苏将要承担的工作要求她直接负责 25 名职员。他们的工作不需要什么培训而且具有高度的程度化，但员工的责任感十分重要，因为更换通知要先送到原保障单位所在处，要列表显示保险费用与标准表格中的任何变化；如果某份保险单因无更换通知的答复而将被取消，还需要通知销售部。

苏工作的群体成员全部为女性，年龄跨度从 19 岁~62 岁，平均年龄为 25 岁。其中大部分人是高中学历，以前没有工作经验，她们的薪金水平为每月 1 420 美元~2 070 美元。苏将接替梅贝尔·芬彻的职位。梅贝尔为互助保险公司工作了 37 年，并在保险单更换部做了 17 年的主管工作，现在她退休了。苏去年夏天曾在梅贝尔的群体里工作过几周，因此比较熟悉她的工作风格，并认识大多数群体成员。她预计除了丽莲·兰兹之外，其他将成为她下属的成员都不会有什么问题。丽莲今年 50 多岁，在保险单更换部工作了 10 多年。而且，作为一个“老太太”，她在员工群体中很有分量。苏断定，如果她的工作得不到丽莲·兰兹的支持，将会十分困难。

苏决心以正确的步调开始她的职业生涯。因此，她一直在认真思考一名有效的领导者应具备什么样的素质。

问题：

11 影响苏成功地成为领导者的关键因素是什么？如果以群体满意度而不是以群体生产率定义成功，影响因素是否依然还相同？

21 你认为苏能够选择领导风格吗？如果可以，请为她描述一个你认为最有效的风格。如果不可以，请说明原因。

31 为了帮助苏赢得或控制丽莲·兰兹，你有何建议？

# 管理学

## 05 V 篇 领导

### 05 18 章 沟通与人际交往技能

#### 01 学习目的和范例

学完本章后，你应当能够：

11 定义沟通，并解释为什么它对管理者十分重要。

21 描述沟通过程。

31 列举克服沟通障碍的技术。

41 指出与有效的积极倾听有关的行为。

51 指出与提供有效反馈有关的行为。

61 描述影响授权的权变因素。

71 指出与有效授权有关的行为。

81 解释“热炉”规则。

91 指出与有效训导有关的行为。

101 描述分析与解决冲突情境的步骤。

111 解释何时管理者希望激发冲突。

121 区分分配谈判和综合谈判。

#### 范 例

作为圣迭戈纪念医院的护理部主任，珍妮·杨科维奇(Jenny Jankovich)负责管理 9 名值班主管以及 115 名注册护士和所士助理。她讲述了这样一段亲身经历：7 月 9 日星期一刚上班，她就意识到自己犯了一个极大的错误。

珍妮大约早上 6:05 来到医院，她看到一大群护士(要下夜班的护士和即将上班的护士)，正三三两两聚在一起激烈地讨论着。当她们看到珍妮走进来时，立即停止了交谈。这种突然的沉默和冰冷的注视，使珍妮明白自己正是谈论的主题，而且看来她们所说的不像是赞赏之辞。

珍妮来到自己的办公室里，半分钟后她的一名值班主管迪·马考斯走了进来。迪直言不讳地说道：“珍妮，上周你发出的那些信对人们打击太大了，它使每个人都心烦意乱。”“发生了什么事？”珍妮问道：“在主管会议上大家都一致同意向每个人通报我们单位财务预算的困难，以及裁员的可能性。我所做的只不过是执行这项决议。”

“可你都说了些什么？”迪显然很失望，“我们需要为护士们的生计着想。我们当主管的以为你会直接找护士们谈话，告诉她们目前的困难，谨慎地透露这个坏消息，并允许她们提出疑问，那样的话，可以在很大程度上减少打击。而你却寄给她们这种形式的信，并且寄到她们的家里，天哪！珍妮，周五她们收到信后，整个周末都处于极度焦虑之中。她们打电话告诉自己的朋友和同事，现在传言四起，我们处于一种近于骚乱的局势中，我从没见过员工的士气如此低沉。”

珍妮·杨科维奇犯了一个错误，或者应该说是两个。首先，她所寄出的信件显然未能成功地向员工们传达她的意图；其次，选择信件作为媒体来传递她的这一信息是不合适的。有时以书面的形式进行沟通很有效，而有时口头交流效果更好。当珍妮回过头来反思这一举动时，她得出这样的结论：与许多人一样，她倾向于回避口头沟通。因为她对这种方式心存疑虑。遗憾的是，在这件事上，这种疑虑恰恰阻碍了她选择正确的媒体来传递信息。她知道这一消息会使员工产生恐慌和不安定的感觉。在这种情况下，珍妮需要一种保证最大清晰度，并能使她和主管们迅速处理潜在危机的方法来传递信息。最好的作法是口头传达，而把这种

未曾料到的坏消息以信件的方式寄至员工家中的决定，无疑是个极大的错误。

珍妮·杨科维奇的错误表明了重要的一点：沟通与管理成效密切关联。在本章中，我们将介绍人际沟通中的基本概念，并对沟通过程、沟通方法、有效沟通的障碍，以及克服这些障碍的方法进行阐述。另外，由于不少人际交往技能在很大程度上有赖于有效的沟通，因此本章中还总结了基本的人际交往技能，它们是每个管理者都应熟练掌握的技能，包括积极倾听、提供反馈、授权、训导、冲突管理以及谈判。

## 管理学

### 05 V 篇 领导

#### 05 18 章 沟通与人际交往技能

##### 02 理解沟通

对管理者来说，有效沟通不容忽视，这是因为：管理者所做的每件事中都包含着沟通。注意，不是一些事情，而是每一件事！管理者没有信息就不可能作出决策，而信息只能通过沟通得到。一旦作出决策，又要进行沟通。否则，将没有人知道决策已经作出。最好的想法，最有创见的建议，最优秀的计划，不通过沟通都无法实施。因此，管理者需要掌握有效的沟通技巧。当然，这并不是说仅拥有好的沟通技巧就能成为成功的管理者，但是我们可以说，低效的沟通技巧会使管理者陷入无穷的问题与困境之中。

什么是沟通

沟通包含着意义的传递。如果信息或想法没有被传送到，则意味着沟通没有发生。也就是说，说话者没有听众所写作者没有读者都不能构成沟通。因此，哲学问题“从林中的一棵树倒了却无人听到，它是否发出了声响？”在沟通的背景下，其答案是否定的。

但是，要使沟通成功，意义不仅需要被传递，还需要被理解。如果写给我的一封信使用的是葡萄牙语(这种语言本人一窍不通)，那么不经翻译就无法称之为沟通。沟通(Communication)是意义的传递与理解。完美的沟通，如果其存在的话，应是经过传递之后被接受者感知到的信息与发送者发出的信息完全一致。

另外需要注意的是，良好的沟通常常被错误地解释为沟通双方达成协议，而不是准确理解信息的意义。如果有人与我们意见不同，不少人认为此人未能完全领会我们的看法，换句话说，很多人认为良好的沟通是使别人接受我们的观点。但是，我可以非常明白你的意思却不同意你的看法。当一场争论持续了相当长的时间，旁观者往往断言这是由于缺乏沟通导致的，然而详尽的调查常常表明，此时正进行着大量的有效沟通。每个人都充分理解了对方的观点和见解。问题是人们把有效的沟通与意见一致混为一谈了。

在深入讨论之前还需说明一点，本章我们关心的是人际沟通(Interpersonal communication):即存在于两人或多人之间的沟通方式，其对象是人而不是物体。组织范围中的沟通，包括组织沟通的流程，沟通网络，管理信息系统的改进等，我们将在本书第20章信息控制系统中进行讨论。

沟通过程

沟通发生之前，必须存在一个意图，我们称之为要被传递的信息(Message)它在信息源(发送者)与接受者之间传送。信息首先被转化为信号形式(编码，Encoding)，然后通过媒介物(通道，Channel)传送至接受者，由接受者将收到的信号转译回来(解码，Decoding)。这样信息的意义就从一个人那里传给了另一个人。

图 18—1 描述了沟通过程(Communication process)。这一模型包括 7 个部分：(1)信息源；(2)信息，连接各个部分；(3)编码；(4)通道；(5)解码；(6)接受者；(7)反馈。此外，整个过程易受到噪声(Noise)的影响。这里的噪声指的是信息传递过程中的干扰因素(图 18—1 中以霹雳线表示)。典型的噪声包括难以辨认的字迹，电话中的静电干扰，接受者的疏忽大意，以及生产现场中设备的背景噪声。记住，所有对理解造成干扰的因素——无论是内部的(如说话人或发发送者的声音过低)，还是外部的(如同事在临近的桌旁高声喧哗)——都意味着噪声。噪声可能在沟通过程的任何环节上造成信息的失真。外部噪声对沟通有效性的影响显然是不言而喻的，所以我们这里主要来看看在沟通过程中造成信息失真的潜在内部原因。

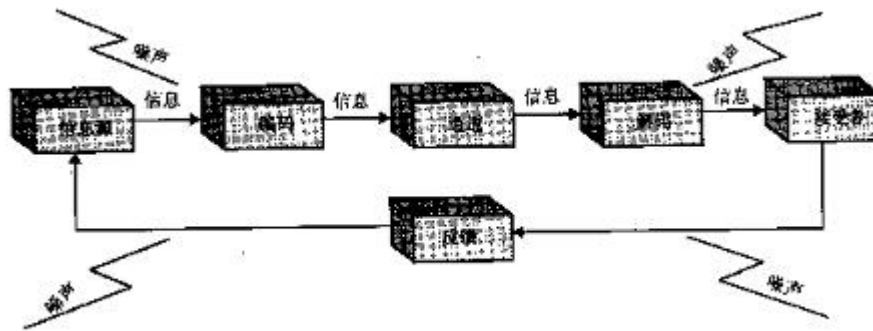


图 18—1 沟通过程

信息源把头脑中的想法进行编码而生成了信息，被编码的信息受到四个条件的影响：技能、态度、知识和社会—文化系统。首先，如果教科书的作者缺乏必要的技能，则很难用理想的方式把信息传递给学生。我能够成功地把信息传递给你，依赖于我的写作技巧。当然，成功的沟通还要求一个人的听、说、读，以及逻辑推理技能。其次，我们在本书第 14 章中指出，个体的态度影响着行为。我们对许多事情有自己预先定型的想法，这些想法影响着我们的沟通。另外，沟通活动还受到我们在某一具体问题上所掌握的知识范围的限制。我们无法传递自己不知道的东西；反过来，如果我们的知识极为广博，则接受者又可能不理解我们的信息。也就是说，我们关于某一问题的知识影响着我们要传递的信息。最后，与态度影响行为类似，我们在社会—文化系统所持的观点和见解也影响着行为。我们的信仰和价值观(均是文化的一部分)影响着作为沟通信息源的我们。

在沟通过程中，无论使用什么样的支持性装置来传递信息，信息本身都会出现失真现象。我们的信息事实上是经过信息源编码的物理产品。“当我们说的时候，说出的话是信息；当我们写的时候，写出的内容是信息；绘画的时候，图画是信息；作手势的时候，胳膊的动作、面部表情是信息。”我们用于传递意义的编码和信号群、信息本身的内容，以及信息源对编码和内容选择与安排所作的决策，都影响着我们的信息，三者之中的任一方面都会造成信息的失真。

通道是指传送信息的媒介物。它由发送者选择。口头交流的通道是空气；书面交流的通道是纸张。如果你想以面对面交谈的方式告诉你的朋友一天中发生的事，则使用的是口头语言与手势语言表达你的信息。但你可以另有其他选择。一个具体的信息(比如邀请别人参加舞会)可以口头表达也可书面表达。在组织中，不同的信息通道适用于不同的信息。如果大厦着火，使用备忘录方式传递这一信息显然极不合适！对于一些重要事件，如员工的绩效评估，管理者可能希望运用多种信息通道，如在口头评估之后再提供一封总结信。这种方式减少了信息失真的潜在可能性。

接受者是信息指向的个体。但在信息被接收之前，必须先将其中包含的符号翻译成接受者可以理解的形式，这就是对信息的解码。与编码者相同，接受者同样受到自身的技能、态度、知识和社会—文化系统的限制。信息源应该擅长于写或说，接受者则应擅长于读或听，

而且者者均应具备逻辑推理能力。一个人的知识水平不仅影响着他传送信息的能力，同样影响着他的接受能力。另外，接受者的态度及其文化背景也会使所传递的信息失真。

沟通过程的最后一环是反馈回路。“如果沟通信息源对他所编码的信息进行解码，如果信息最后又返回到系统当中，这就是反馈。”也就是说，反馈把信息返回给发送者，并对信息是否被理解进行核实。

### 沟通方法

组织中最普遍使用的沟通方式有口头沟通，书面沟通，非言语沟通及电子媒介。这里我们对每一种方式进行简要介绍。

**口头方式** 人们之间最常见的交流方式是交谈，也就是口头沟通。常见的口头沟通包括演说，正式的一对一讨论或小组讨论，非正式的讨论以及传闻或小道消息的传播。

口头沟通的优点是快速传递和快速反馈。在这种方式下，信息可以在最短的时间里被传送，并在最短的时间里得到对方的回复。如果接受者对信息有所疑问，迅速的反馈可使发送者及时检查其中不够明确的地方并进行改正。

但是，当信息经过多人传送时，口头沟通的主要缺点便会暴露出来。在此过程中卷入的人越多，信息失真的潜在可能性就越大。每个人都以自己的方式解释信息，当信息到达终点时，其内容常常与最初大相径庭。如果组织中的重要决策通过口头方式在权力金字塔中上下传送，则信息失真的可能性相当大。

**书面方式** 书面沟通包括备忘录、信件、组织内发行的期刊、布告栏及其他任何传递书面文字或符号的手段。

为什么信息的发送者会选用书面沟通？因为它持久、有形、可以核实。一般情况下，发送者与接受者双方都拥有沟通记录，沟通的信息可以无限期地保存下去。如果对信息的内容有所疑问，过后的查询是完全可能的。对于复杂或长期的沟通来说，这尤为重要。一个新产品的市场推行计划可能需要好个月的大量工作。以书面的方式记录下来，可以使计划的构思者在整个计划的实施过程中有一个参考。书面沟通的最终效益来自于其过程本身。除个别情况外(如准备一个正式演说)，书面语言比口头语言考虑得更为周全。把东西写出来促使人们对自己要表棕的东西更认真地思考。因此书面沟通显得更为周密，逻辑性强，条理清楚。

当然，书面沟通也有自己的缺陷。书面方式更为精确，但耗费了更多的时间。同是一小时的测验，通过口试你向教师传递的信息远比笔试多得多。事实上，花费一个小时写出的东西只需 10 分钟~15 分钟就能说完。书面沟通的另一个主要缺点是缺乏反馈。口头沟通能使接受者对其所听到的东西提出自己的看法，而书面沟通则不具备这种内在的反馈机制。其结果是无法确保所发出的信息能被接收到；即使被接收到，也无法保证接受者对信息的解释正好是发送者的本意。

**非言语方式** 一些极有意义的沟通既非口头形式也非书面形式，而是非言语沟通(Nonverbal communication)。刺耳的警笛和十字路口的红灯都不是通过文字而告诉我们信息的。教师上课时，当看到学生们的眼神无精打采或者有人开始翻况校报时，无需言语说明，学生们已经告诉她(他)，他们厌倦了。同样，当纸张沙沙作响，笔记本开始合上时，所传达的信息意义也十分明确，该下课了。一个人所用的办公室和办公桌的大小，一个人的穿着打扮都向别人传递着某种信息。不过，非言语沟通中最为人知的领域是体态语言和语调。

**体态语言(Body language)**包括手势、面部表情和其他身体动作。比如一副咆哮的面孔所表示的信息显然与微笑不同。手部动作、面部表情及其他姿态能够传达诸如攻击、恐惧、腼腆、傲慢、愉快、愤怒等情绪或性情。

**语调(Verbal intonation)**指的是个体对词汇或短语的强调。下面我们举例说明语调如何影响信息的意义。假设学生问教师一个问题，教师反问道：“你这是什么意思？”反问的声调不同，学生的反应也不同。轻柔、平稳的声调与刺耳尖利、重音放在最后一词所产生的意义完

全不同。大多数人会觉得第一种语调表明某人在寻求更清楚的解释；而第二种语调则表明了此人的攻击性或防卫性。

任何口头沟通都包含有非言语信息，这一事实应引起极大的重视。为什么？因为非言语要素有可能造成极大的影响。一名研究者发现，在口头交流中，信息的 55%来自于面部表情和身体姿态；38%来自于语调；而仅有 7%来自于真正的词汇。我们都知道动物是对我们怎样说作出反应的，而不是对我们所说的内容作出反应，人类与此并无太大差异。

电子媒介 当今时代我们依赖于各种各样复杂的电子媒介传递信息。除了极为常见的媒介(电话及公共邮寄系统)之外，我们还拥有闭路电视、计算机、静电复印机、传真机等一系列电子设备。将这些设备与言语和纸张结合起来就产生了更有效的沟通方式。其中发展最快的应该算是电子邮件(Electronic mail)了。只要计算机之间以适当的软件相连接，个体便可通过计算机迅速传递书面信息。存贮在接受者终端的信息可供接受者随时阅读。电子邮件迅速而廉价，并可同时将一份信息递给多人。它的其他优缺点与书面沟通相同。

#### 全球视野的管理

##### 有关沟通过程的跨文化观点

人际沟通在世界各地并不是以相同的方式进行的。比较强调个人主义价值观的国家(如美国)与强调集体主义价值的国家(如日本)就可发现这一点。

在美国等一些国家中，重视和强调个人，沟通风格也是个体取向的，并且直言不讳。比如，对于组织内部的协商，美国管理者习惯于使用备忘录、布告、论文以及其他正式的沟通手段表明自己的看法和观点。美国主管为了使自己获得晋升机会或使下属接受自己的决策和计划，常常保留机密信息。出于自我保护的目的，下级员工也同样如此行动。

而在如日本这样的集体主义国家中，人际间的相互接角相当频繁，而且更多是非正式的。与美国不同，日本管理者针对一件事首先进行大量的口头磋商，而后才以文件的形式总结已作出的决议。面对面的沟通方式在这里受到鼓励。另外，开放式的沟通是日本人工作环境的一个固有组成部分。他们的工作空间是开放式的，不同等级的工作人员挤在一起工作。而美国管理者则强调权力、等级和沟通的正式线路。

美国与日本的这些文化差异使得经营管理人员在谈判过程中遇到不少困难。比如，有关谈判的研究发现，两国人员在谈判桌前各有不同的目标。美国人一开始就切入正题，日本对手则以建立关系为开始；美国人希望一开始就涉及数字和细节问题，日本官员则以谈及通则入手；美国人倾向于直截了当、不拐弯抹角地表明他们的拒绝，而大多数日本人却将其视为攻击和冒犯。

#### 有效沟通的障碍

我们在沟通过程的讨论中，提到过信息失真的潜在可能性。哪些因素能够导致信息的失真？除了沟通过程中所指出的一般类型的失真之外，还有一些其他障碍也干扰了有效的沟通。

过滤 过滤(Filtering)指故意操纵信息，使信息显得对接受者更为有利。比如，管理者所告诉上司的信息都是他想听到的东西，这位管理者就是在过滤信息。

过滤的程度与组织结构的层级和组织文化两个因素有关。在组织等级中，纵向层次越多，过滤的机会也越多。组织文化则通过奖励系统或鼓励或抑制这类过滤行为。如果奖励越注重形式和外表，管理者使越有意识按照对方的品味调整和改变信息。

选择性知觉 本书曾多次提到选择性知觉。在沟通过程中，接受者会根据自己的需要、动机、经验、背景及其他个人特点有选择地去看或去听信息。解码的时候，接受者还会把自己的兴趣和期望带进信息之中。如果一名面试主考认为女职员总是把家庭的位置放在事业之上，则会在女性求职者中看到这种情况，无论求职者是否真有这种想法。在本书第 14 章中我们说过，我们不是看到事实，而是对我们所看到的東西进行解释并称之为事实。

情绪 在接收信息时，接受者的感觉也会影响到他对信息的解释。不同的情绪感受会使

个体对同一信息的解释截然不同。极端的情绪体验，如狂喜或抑郁，都可能阻碍有效的沟通。这种状态常常使我们无法进行客观而理性的思维活动，代之以情绪性的判断。因此最好避免在很沮丧的时候作决策，此时我们无法清楚地思考问题。

**语言** 同样的词汇对不同的人来说含义是不一样的。年龄、教育和文化背景是三个最明显的因素，它们影响着一个人的语言风格以及他对词汇的界定。小威廉·伯克莱(William F. Buckley, Jr.)的用词显然与一个典型的只受过高中教育的工人不同。事实上，后者毫无疑问对于理解伯克莱的一些词汇存在困难。而在一个组织中，员工常常来自于不同的背景。另外，横向的分化使得专业人员发展了各自的行话和技术用语。在大型组织中，成员分布的地域十分分散(有些人甚至在不同国家工作)，而每个地区的员工都使用该地特有的术语或习惯用语。纵向的差异同样造成了语言问题。比如，像刺激和定额这样的词汇，对不同的管理层有着不同的含义。高层管理者常常把它们作为需要，而下级管理者则把这些词汇理解为操纵和控制，并由此而产生不满。

你我可能同说一种语言，但我们在语言的使用上却并不一致。了解每个人如何修饰语言将会极大地减少沟通障碍。问题在于，组织中的成员常常不知道他所接触的其他人与自己的语言风格不同，他们自认为自己的词汇或术语能够被其他人恰当地理解。但这往往是不正确的，而且导致了不少沟通问题。

**非言语提示** 前面我们指出非言语沟通是信息传递的一种重要方法。非言语沟通几乎总是与口头沟通相伴，如果二者协调一致，则会彼此强化。比如，上司的言语告诉我他很生气，他的语调和身体动作也表明很愤怒，于是我推断出他很恼火，这极可能是个正确的判断。但当非言语线索与口头信息不一致时，不但会使接受者感到迷茫，而且信息的清晰度也会受到影响。如果上司告诉你她真心想知道你的困难，而当你告诉她情况时，她却在浏览自己的信件，这便是一个相互冲突的信号。

#### 克服沟通障碍

对于这些沟通障碍，管理者如何克服它们?以下的建议将帮助你使沟通更为有效。

**运用反馈** 很多沟通问题是直接由于误解或不准确造成的。如果管理者在沟通过程中使用色馈回路，则会减少这些问题的发生。这里的反馈可以是言语的，也可以是非言语的。

当管理者问接受者：“你明白我的话了吗?”所得到的答复代表着反馈。但反馈不仅仅包括是或否的回答。为了核实信息是否按原意图被接受，管理者可以询问有关该信息的一系列问题。但最好的办法是，让接受者用自己的话复述信息。如果管理者听到的复述正如本意，则可增强理解与精确性。反馈还包括比直接提问和对信息进行概括更精细的方法。综合评论可以使管理者了解接受者对信息的反应。另外，绩效评估，薪金核查以及晋升都是反馈的重要形式。

当然，反馈不必一定以言语的方式表达。行动比言语更为明确。比如，销售主管要求所有下属必须填好上月的销售报告，当有人未能按期上交此报告时，管理者就得到了反馈。这一反馈表明销售主管对自己的指令应该阐述得更清楚。同理，当你面对一群人演讲时，你总在观察他们的眼睛及其他非言语线索以了解他们是否在接受你的信息。

**简化语言** 由于语言可能成为沟通障碍，因此管理者应该选择措辞并组织信息，以使信息清楚明确，易于接受者理解。管理者不仅需要简化语言，还要考虑到信息所指向的听众，以使所用的语言适合于接受者。记住，有效的沟通不仅需要信息被接收，而且需要信息被理解。通过简化语言并注意使用与听众一致的言语方式可以提高理解效果。比如，医院的管理者在沟通时应尽量使用清晰易懂的词汇，并且对医务人员传递信息时所用的语言应和对办公室工作人员不同。在所有的人都理解其意义的群体内的行话会使沟通十分便利，但在本群体之外使用行话则会造成无穷问题。

与前面反馈的讨论一致，在传递重要信息时，为了使语言问题造成的不利影响减少到最

低程度，可以先把信息告诉不熟悉这一内容的人。比如，在正式沟通之前让接受者阅读演讲词是一种十分有效的手段，其有助于确认含混的术语、不清楚的假设或不连续的逻辑思维。

**积极倾听** 当别人说话时，我们在听，但很多情况下我们并不是在倾听。倾听是对信息进行积极主动的搜寻，而单纯的听则是被动的。在倾听时，接受者和发送者双方都在思考。

我们中的不少人并不是好听众。为什么？因为做到这一点很困难，而且常常当个体有主动性时才会做得更为有效。事实上，积极倾听(Active listening)常常比说话更容易引起疲劳，因为它要求脑力的投入，要求集中全部注意力。我们说话的速度是平均每分钟 150 个词汇，而倾听的能力则是每分钟可接受将近 1 000 个词汇。二者之间的差值显然留给了大脑充足的时间，使其有机会神游四方。

通过发展与发送者的移情，也就是让自己处于发送者的位置，可以提高积极倾听的效果。不同的发送者在态度、兴趣、需求和期望方面各有不同，因此移情更易于理解信息的真正内涵。一个移情的听众并不急于对信息的内容进行判定，而是先认真聆听他人所说。这使得信息不会因为过早而不成熟的判断或解释而失真，从而提高了自己获得信息完整意义的能力。下一节我们会仔细讨论积极倾听的技能。

**抑制情绪** 如果认为管理者总是以完全理性化的方式进行沟通，那太天真了。我们知道情绪能使信息的传递严重受阻或失真。当管理者对某件事十分失望时，很可能对所接受的信息发生误解，并在表述自己信息时不够清晰和准确。那么管理者应该如何行事呢？最简单的办法是暂停进一步的沟通直至恢复平静。

**注意非言语提示** 我们说行动比言语更明确，因此很重要的一点是注意你的行动，确保它们和语言相匹配并起到强化语言的作用。非言语信息在沟通中占据很大比重，因此，有效的沟通者十分注意自己的非言语提示，保证它们也同样传达了所期望的信息。

#### 管理的道德困境

有意使信息失真是不道德的吗

在本书第 1 章中我们就谈到了“谎言的道德观”，我们给你留了充分的时间来思考它。谎言这一问题引起了人们的极大关注，而且与人际沟通有着极为密切的联系。因此，此时再度讨论管理者常遇到的故意性曲解信息的困境，不失为最佳时机。

你刚刚看到你所在的部门上个月的销售报告。销售量大幅度降低了。你的老板远在 2 000 公里以外的另一个城市工作，他不太可能知道上个月的这一销售数字。你对这个月和下个月的销售回升很乐观，这样，整个季度的销售还将会比较满意。你又知道老板是那种讨厌听到坏消息的人。今天，当你与老板通电话时，他恰巧随便询问了一下上个月的销售状况。你会告诉他实情吗？

有传言说你的部门及全体员工将从纽约迁至达拉斯，一名下属前来问你这消息是否属实。你知道这是真的，但不希望把这个消息过早泄露出去，你害怕这将打击整个部门的工作士气，并导致一些莽撞的离职。你如何回答下属呢？

这两个事件表明，管理者常常面临逃避实情、歪曲事实或欺骗他人的道德困境。

管理者并不总是乐于提供完整而全面的信息。事实上，他们常常有意使所提供的信息模棱两可，这一情况引起了极大的争议。模棱两可的信息可以化解冲突，减少异议，消除对立，改变初衷。有助于更迅速的决策，更婉转的拒绝，更好地避免抵触和焦虑，以及其他有利条件，这将使得管理者的工作更为顺利。

为了这些有利的结果而有意歪曲信息是不道德的吗？是否信息失真尚可接受而欺骗则不行？“无恶意的小谎言”真的不伤害任何人吗？谈谈你的看法。

# 管理学

## 05 V 篇 领导

### 05 18 章 沟通与人际交往技能

#### 03 人际交往技能的开发

由于缺乏人际交往技能而被解雇的管理者,可能要多于因技术能力的欠缺而被解雇的管理者,对此你感到吃惊吗?一项对《幸福》500 家公司中 6 家公司的 191 名总经理的调查发现,对于这些主管来说,导致失败的最主要原因是缺乏人际交往技能。据北卡罗来那州的“创造性领导中心”估计,有一半管理者及 30%的高层管理者在人际交往中存在一定的困难。最近一项综合研究调查了那些商学院的在校学生,这些学生将在毕业之后进入各公司的管理岗位中工作。研究发现这一领域中的学生最缺乏的是领导和人际交往技能。这一发现与我们对管理者工作的观点相一致。我们已经提到过,管理者是通过别人来完成工作的,因此领导才能、沟通技巧及其他人际交往技能是有效管理的前提条件。

本章剩余部分概括了每一管理者都应提高的关键的人际交往技能。

# 管理学

## 05 V 篇 领导

### 05 18 章 沟通与人际交往技能

#### 04 积极倾听技能

作为一名有效的听众应具备的能力常常被认为是理所当然的。我们常常把听到和倾听混为一谈。听主要是对声波振动的获得;倾听则是弄懂所听到的内容的意义,它要求对声音刺激给予注意、解释和记忆。

#### 主动倾听与被动倾听

有效的倾听是积极主动的而非被动的。在被动倾听时,你如同一台录音机一样接收传给你的信息。只有当说话者提供的信息清楚明了,生动有趣从而吸引你的注意力时,你才可能会接受说话者传递的绝大部分信息。而积极的倾听则要求你的投入,使你能够站在说话者的角度上理解信息。因此,积极的倾听是一项辛苦的劳动,你需要精力集中,需要彻底理解说话者所说的内容。运用积极倾听技术听课的学生,一堂 50 分钟的课下来,会和教师一样疲惫,因为他们在倾听时所投入的精力与教师讲课时投入的精力一样多。

积极的倾听有四项基本要求: (1)专注; (2)移情; (3)接受; (4)对完整性负责的意愿。

前面提到,人的大脑容量能接受的说话速度,是一般人说话速度的 6 倍,这使得倾听时大脑有相当多的时间闲置未用。积极的倾听者精力非常集中地听说话人所说的内容,并关闭了其他成百上千混杂在一起、容易分散注意力的念头(如金钱、性别、职业、聚会、朋友、待修的轿车等等)。那么,在大脑的空闲时间里积极的倾听者干什么呢?概括和综合所听到的信息,不断把每一个细微的新信息纳入到先前的框架中。

移情要求你把自己置身于说话者的位置上。你应努力去理解说话者想表达的含义而不是你想理解的意思。注意,移情要求说话者的知识水平和你的灵活性两项因素。你需要暂停自己的想法与感觉,而从说话者的角度调整自己的所观所感,这样可以进一步保证你对所听到的信息的解释符合说话者的本意。

积极的倾听表现为接受，即客观地倾听内容而不作判断。这不是件容易的事。说话者所说的话常常导致了我们的分心，尤其当我们对其内容存有不同看法时，这是很自然的。当我们听到自己不同意的观点时，会在心里阐述自己的看法并反驳他人所言。显然，这样做时我们会漏掉余下的信息。积极倾听者的挑战就是接受他人所言，而把自己的判断推迟到说话的人说完之后。

积极倾听的最后一项要素是对完整性负责。也就是说，听者要千方百计地从沟通中获得说话者所要表达的信息。达到这一目标最常用的两种技术是，在倾听内容的同时倾听情感以及通过提问来确保理解的正确性。

开发有效的积极倾听技能

综观积极倾听的文献，我们发现有效的倾听者表现出八种具体行为。在阅读这些行为时，考察一下你自己的倾听实践在多大程度上与此一致。如果你至今尚未使用这些技术，那么从现在开始改进再好不过了。

使用目光接触 当你在说话时对方却不看你，你的感觉如何？大多数人将其解释为冷漠和不感兴趣。“你用耳朵倾听，他人却通过观察你的眼睛判断你是否在倾听。”这实在有点滑稽。与说话的人进行目光接触可以使你集中精力，减少分心的可能性，并能鼓励说话的人。

展现赞许性的点头和恰当的面部表情 有效的倾听者会对所听到的信息表现出兴趣。

如何表示？通过非言语信号。赞许性的点头、恰当的面部表情与积极的目光接触相配合，向说话人表明你在认真聆听。

避免分心的举动或手势 表现出感兴趣的另一做法是避免那些表明思想走神的举动。在倾听时，注意不要进行下面这类活动：看表、心不在焉地翻阅文件、拿着笔乱写乱划等等。这会使说话者感觉到你很厌烦或不感兴趣。另外，这也表明你并未集中精力，因而很可能会遗漏一些说话者想传递的信息。

提问 批判性的倾听者会分析自己所听到的内容，并提出问题。这一行为提供了清晰度，保证了理解，并使说话者知道你在倾听。

复述 复述(Paraphrase)指用自己的话重述说话者所说的内容。有效的倾听者常常使用这样的语句：“我听你说的是??”或“你是否是这个意思？”为什么要重述已经说过的话呢？有两个原因：(1)它是核查你是否认真倾听的最佳监控手段。如果你的思想在走神或在思考你接下来要说的内容，你肯定不能精确复述出完整的内容。(2)它是精确性的控制机制。用自己的语言复述说话者所说的内容并将其反馈给说话的人，可以检验自己理解的准确性。

避免中间打断说话者 在你作出反应之前先让说话者讲完自己的想法。在说话者说时不要去猜测他的想法，当他说完时你就会知道了。

不要多说 大多数人乐于畅谈自己的想法而不是聆听他人所说。很多人之所以倾听仅仅因为这是能让别人听自己说话的必要付出。尽管说可能更有乐趣而沉默使人不舒服，但我们不可能同时做到听和说。一个好听众知道这个道理并且不会多说。

使听者与说者的角色顺利转换 对于在报告厅里听讲的学生，可能比较容易在头脑中形成一个有效的倾听结构。为什么呢？因为此时的沟通完全是单向的，教师在说而学生在听。但教师—学生这样的双向固定角色并不典型。大多数工作情境中，听者与说者的角色在不断转换。有效的倾听者能够使说者到听者，以及听者再回到说者的角色转换十分流畅。从倾听的角度而言，这意味着全神贯注于说者所表达的内容，即使有机会也不去想自己接下来要说的话。

# 管理学

## 05 V 篇 领导

### 05 18 章 沟通与人际交往技能

#### 05 反馈技能

如果询问管理者他们给下属提供的反馈，你很可能会得到一个不够全面的回答。如果反馈是积极的，很可能会迅速而积极地提供，而消极反馈的对待方式则十分不同。与你我一样，大多数管理者都不很情愿成为坏消息的传递者，他们害怕冒犯或面对接受者的防卫心理，本节内容是要帮助你明确积极反馈与消极反馈具备同样的重要性，并为你提供具体的技术以使反馈更有成效。

#### 积极反馈与消极反馈

我们说过管理者对待积极反馈和消极反馈的方式不同，接受者也是如此。你需要了解这一事实并相应调整你的沟通风格。

对积极反馈的感知比消极反馈更快更准，而且，积极反馈几乎总是被接受，消极反馈则常常遭到抵制。为什么呢？符合逻辑的解释是这样的：人们希望听到好消息而讨厌坏消息。

积极反馈正是大多数人希望听到的，并且人们总认为自己确实如此。

是否这意味着你应避免提供消极反馈呢？不！这意味着你应认识到这种潜在的抵触，并学会在最易于接受的情境下使用消极反馈。研究表明，当消极反馈来自于可靠的信息源或其形式客观时，最容易被接受，而只有当消极反馈来自于地位很高或很值得依赖的人时，主观印象才会有分量。这表明，为硬数据所支持的消极反馈(如数字、具体实例等等)很有可能被接受。对于有经验的管理者，尤其是那些在组织中地位很高、赢得员工尊重的管理者来说，主观性的消极反馈可以成为一种有效手段。而对于那些经验较少、在组织中地位不高、或威信尚未树立起来的管理者来说，主观性的消极反馈显然不太可能被很好地接受。

#### 开发有效的反馈技能

下面的六项具体建议能帮助你更有效地提供反馈。

**强调具体行为** 反馈应具体化而不是一般化。我们要避免下面这样的陈述：“你的工作态度很不好。”或“你的出色工作留给我深刻印象。”它们过于模糊。在提供这些信息时，你并未告诉接受者足够的资料以改正“他的态度”，或你以什么基础判定他完成了“出色的工作”。如果你这样说：“鲍勃，我对你的工作态度很感忧虑。昨天的员工会议你迟到了半个小时，并告诉我你还没来得及阅读我们正在讨论的初步报告。今天你又要提前走 3 小时去看牙医。”或者说：“简，你对我们的客户菲利普公司所做的工作让我很满意。上个月他们在我公司的购买总额提高了 22%。几天前我接到丹·菲利普先生打来的电话，称赞你对于 MJ—7 规格的变化回答得极为迅速。”这两个陈述均针对于具体行为，它们告诉接受者你因何批评或赞扬。

**使反馈不对人** 反馈，尤其是消极反馈，应是描述性的而不是判断或评价性的。无论你怎么失望，都应使反馈针对于工作，而永远不要因为一个不恰当的活动而指责个人，说某人“很笨”、“没能力”等等常常会导致相反的结果，它会激起极大的情绪反应，这种瓜很容易忽视了工作本身的错误。当你进行批评时，记住你指责的是工作相关行为，而不是个人。你可能很冲动地想说某人“无礼且迟钝”(也许这是真的)，但这与事无补。最好这样说：“你三次打扰了我，都是因为不紧急的事情。而你又知道我正在与苏格兰的客户通长途电

**使反馈指向目标** 不应该把反馈完全“倾倒”或“卸载”到别人身上，如果你不得不说一些消极的内容，应确保其指向接受者的目标。部碚你自己希望通过反馈帮助何人。如果答复是“我把我心里想说的话都说出来了”，那么你会自食其苦果。这类反馈降低了你的信誉，

并会减弱以后反馈的意义与影响。

**把握反馈的良机** 接受者的行为与获得对该行为的反馈相隔时间非常短时，反馈最有意义。比如，当新员工犯了一个错误时，最好紧接在错误之后或在一天工作结束时就能够从主管那里得到改进的建议，而不是要等到几个月后的绩效评估阶段才获得。如果你需要花时间重新回想当时的情境和恢复某人的记忆，那么你所提供的反馈很可能是无效的。另外，如果你尤其注重塑造员工的行为，拖延对不当行为的反馈则会降低反馈能起到的预期效果。当然，如果你尚没有获得充足的信息，或者你很恼火，或者情绪极为低落，此时仅仅为了快速的目的而匆忙提供反馈则会适得其反。在这些情况下，反馈的“良机”意味着“一定程度的推迟”。

**确保理解** 你的反馈是否足以清楚、完整、使接受者能全面准确地理解你的意思？别忘了每一次成功的沟通都需要信息的传递与理解。为了使反馈有效，应确保接受者理解它。

与倾听技术一样，应该让接受者复述你的反馈内容以了解你的本意是否被彻底领会。使消极反馈指向接受者可控制的行为 让他人记住那些自己无法左右的缺点毫无意义。消极反馈应指向接受者可以改进的行为。比如，责备员工因为忘记给钟表上闹铃而上班迟到是有价值的。但要责备她因为每天上班必乘的地铁出了电力故障，使她在地铁里整整呆了一个半小时因而迟到则毫无意义，这种情况是她自己无法改变的。

另外，如果消极反馈强调接受者可以控制的方面，则尤其可以指明如何做能够改进局面。这不但减弱了批评造成的伤痛，并且给那些知道自己存在问题却苦于不知如何解决的接受者提供了指导。

# 管理学

## 05 V 篇 领导

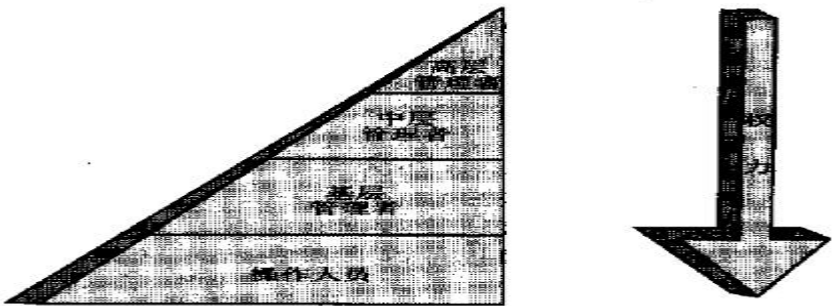
### 05 18 章 沟通与人际交往技能

#### 06 授权技能

管理者通过别人来进行工作。这一描述表明任何管理者的时间和知识都是有限的，因此有效的管理者应懂得授权的价值及其操作程序。

什么是授权

授权(Delegation)就是将权力分派给其他人以完成特定的活动。它允许下属作出决策，也就是说，将决策的权力从组织中的一个层级移交至另一个层级，即一个更低的层级(见图 18—2)。授权不应与参与相混淆。在参与决策中，实行权力共享，而授权则是由下属自己作出决策。



有效的授权在组织垂直的等级上把权力推向下层

图 18—2 有效的授权

授权是放弃权力吗\$

如果恰当行事，授权并不是放弃权力。这里的关键是“恰当与否”。如果你把任务全部交给下属，而未清楚阐明下属应该做的具体工作；行使自主权的范围；应该达到的绩效水平；任务完成的时限等等要求，你就是在放弃你的职责并注定要招致麻烦。

但不要使自己落入这样的陷阱中，即认为为了避免出现权力的放弃而把授权减少至最低限度。遗憾的是，不少管理新手都抱有这种看法。这些管理者由对下属的能力缺乏信心，或害怕自己会因下属的过错而受到指责，他们试图自己亲自去做每一件事。

很可能你自己可以更好、更快、更正确地完成任务，但问题在于你的时间和精力均为紧缺资源，你不可能自己做每一件事。如果想使你的工作更有成效，就必须学会授权。这一事实还引申出了另两个重要方面：首先，你必须预期到并接受下属所犯的一些错误。错误是授权的一部分。只要代价并不太大，那么对于下属来说，这常常是个很好的锻炼机会；其次，为了确保错误的代价不超过学习的价值，你需要进行充分的控制。本节后面将指出，如果没有反馈控制机制以保证出现严重问题时你会知道，授权就意味着放弃权力。

影响授权的权变因素

管理者应该下放多大权力?是否应该维持权力的集中，只下放极有限的责任?如果不是这样，那么在确定权力下放程度时应考虑哪些事项?下面这些权变因素将会为你提供一些指导。

组织规模 组织规模越大，需要进行决策的数量也就越多。而高层管理者仅有一定量的时间，也不仅能获得一定量的信息，因此，在大型组织的决策中，他们越来越依赖于下一级管理者。也就是说，大型组织中的管理者越来越求助于授权手段。

责任或决策的重要性 一项责任或决策越重要(以其利害得失和对组织未来的影响来衡量)，则越不太可能授权给下属。比如，部门经理可能会将不高于 5 000 美元的任务授权；分部经理和副总经理则可能分别会将不高于 25 000 美元和 100 000 美元的任务授权。

任务的复杂性 任务越复杂，高层管理者越难于获得充分而最新的技术信息作出有效的决策。复杂的任务要求更高的专业知识，与此工作有关的决策应该授权给掌握必要技术知识的人来做。

组织文化 如果管理层信任下属，则支持较高级别的授权。如果上级管理部门不相信下级的能力，则授权会十分勉强。也就是说，他们会尽可能减少权力的下放。

下属的才干 最后一个权变因素为下属的才干。授权要求下属具备一定的技术、能力和动机水平以接受权力并执行之。如果下属缺乏这些条件，上级管理部门便不愿意将权力下放。

开发有效的授权技能

有效的授权者与无效的授权者之间存在着许多行为方面的差异。

分工明确 在这一方面首先要确定授权的是什么以及授权给谁。你需要选择一个最有能力完成任务的人，然后确定他是否有时间和动力从事此项工作。

假设你有一个能干而愿意从事此工作的下属，你的下一步工作是提供明确的信息告诉他授权给他的是什么，你希望得到什么结果，以及你对时间及绩效方面的要求。

除非别无选择而只能使用某种专门方法，你应只授权结果。也就是说，仅在要做什么与期望获得的结果方面达成协议，而让下属自己决策采用什么办法。着眼于目标，并且给下属充分的自由。使他们对如何达到目标作出自己的选择和判断，这样可以增进你与员工之间的相互依赖关系。激励员工的工作积极性，强化对结果的责任感。

具体指明下属的权限范围 每一授权活动都与限制相伴随。你是在下放用于某项工作的权力，而不是无限制的权力。你所下放的是在某些条件下处理问题的权力，你需要明确指出这些条件是什么，使下属十分明确地知道他们的权限范围。成功地表达这一信息，可以使你和下属对下属的权限范围及未经进一步许可可能走多远达成共识。

允许下属参与 确定完成某项工作必须拥有多大权力的最好办法是让负责此项任务的下

属参与该决策。但要注意，参与本身也存在着一系列潜在问题，它会使下属在评估自己能力时自私自私和带有偏见。一些下属的人格特点可能倾向于扩张自己的权力使其超出需要的范围或能力所能的范围。让这种人过多地参与他们将要执行什么工作以及完成工作需要多大权力的决策，会降低授权工作的有效性。

通过其他人授权已经发生 授权不应在真空中进行。不仅管理者和下属需要明确知道授权了什么以及下放多大权力，还应告知授权活动有关联的其他人，包括组织内外人士。尤其需要通报的信息包括授权的是什么(任务与权力大小)以及授权给谁。不通知其他人很可能造成冲突，并且会降低下属成功完成所交付任务的可能性。

建立反馈控制机制 仅有授权而不实施反馈控制会招致许多麻烦。最可能出现的问题是下属会滥用他所获得的权限。建立控制机制以监督下属的工作进程及早发现重大问题的可能性，并能保证任务按时按预期的要求完成。

理想情况下，在进行任务分配时就应确立控制机制。首先要对任务完成的具体时间达成协议，而后确定进度日期，在这些时间里下属需要汇报工作进展情况以及遇到的主要困难。

控制机制还可以通过定期抽查得以补充，以确保下属没有滥用权力原则，执行了组织政策，符合适当的工作程序等。

然而物极必反，如果控制过度，则剥夺了下属建立自信的机会，授权所带来的许多激励效果也会丧失。总之，一个设计优良的控制机制会使下属少犯错误，并在重大错误来临之际使你迅速警觉，我们在第 19 章中会详细论述。

杰出的管理者

菲尔兹公司的黛比·菲尔兹

黛比·菲尔兹(Debbi Fields)想做所有事情的愿望(即参与每一项决策)差点使她的糕点王国覆水难收。幸运的是，她及时发现了这一问题，并认识到了授权的重要性。

黛比·菲尔兹的故事尽人皆知。1977 年，20 岁的她开始销售巧克力小薄饼。该公司的年销售额从 1977 年的 20 万美元大幅度跃至 1988 年超过 1 亿美元。但是，她所一直奉行的管理方式毁灭过许多发展中的公司：她没有授权。菲尔兹太太说道：“??我总是询问主管他们需要什么，而后我为他们来做。‘你的冷冻设备坏了吗?你的牛奶用完了吗?由我来解决它。’如果我看到有什么令人不满意的事情，我就亲自动手改正它，处处如此。”

当她只经营一两个店铺时，这种微观的管理方式还能运作。但当她拥有 600 个分店时就无法正常运行了。然而，菲尔兹太太仍坚持自己做每一件事，而未将精力放在公司发展的蓝图上。公司蓬勃发展的战略(包括从百事可乐公司手中购买面包连锁店以及进军欧洲市场的战略)都需要她的时间，然而她太忙了，根本不可能作出所有决策。她授权的失败始见于 80 年代末期，当时利润骤然跌落，入不敷出。1988 年，公司关闭了 85 家分店。

尽管对黛比·菲尔兹来说这并不容易，但她还是吸取了教训，将公司重组，增加了新的一层管理层。她将真正的决策权力授权给下一级管理者。

令菲尔兹太太极为惊喜的，通过授权，她事实上被员工们更为接纳。她现在有更多的机会参观分店，会见员工以及参与员工的培训和发展项目。

# 管理学

## 05 V 篇 领导

### 05 18 章 沟通与人际交往技能

#### 07 训导技能

近些年来，在管理圈中谈论奖励而贬抑惩罚或训导已成为时尚。在本书第 14 章中我们讨论过，这一趋势主要来自于有关学习的研究。学习理论家们认为，惩罚可以减少或消除不良行为，却并不一定会导致好行为的出现。然而，惩罚和训导的负面内涵并不能成为取消它的充分理由，它们可以改变员工的行为，也是管理技能中不可缺少的一个方面。很多实践中的管理者都发现，对问题员工的处理，使用训导手段有时是很有必要的。

训导(Discipline)一词的具体意义到底是什么？它指的是为了强化组织规范或规章，管理者所进行的活动。表 18—1 列出了有关训导问题的最觉类型。

表 18—1 训导问题的类型与范例

出勤情况 旷工；迟到；滥用病假

工作行为 不服从(领导)；未使用安全设施；酗酒或吸毒

不老实 偷窃；欺骗上级；在求职申请中伪造信息

外部活动 为组织的竞争对手工作；犯罪活动；参与未经批准的罢工活动

“热炉”规则

“热炉”规则(Hot stove rule)是一套被频繁引用的规则，它能指导管理者有效地训导员工。这一规则由于触摸热炉与实行训导之间有许多相似之处而得名。二者均令人痛苦，但其相似之处远不止如此。首先，当你触摸热炉时，你得到即时的反应。你在瞬息间感受到灼痛，使大脑毫无疑问地在原因与结果之间形成联系。其次，你得到了充分的警告，使你知道一旦接触热炉会发生什么问题。第三，其结果具有一致性。每次接触热炉，都会得到同样的结果——你被烫灼。最后，其结果不针对某个具体人。无论你是谁，只要接触热炉，都会被烫灼。

训导与此十分类似，下面我们来扩展一下这四个方面的内容，它们是开发你的训导技能的核心原则。

**即时性** 如果违规与惩处之间的时间间隔延长，则会减弱训导活动的效果。在过失之后越迅速地进行训导，员工真容易将训导与自己的错误联系在一起，而不是将训导与你——训导的实际者联系在一起。因此，一旦发现违规，应尽可能迅速地开始训导工作。当然，即时性的要求不应成为过于匆忙的理由。公平而客观地处理不应由于权宜之计而打折扣。

**事先警告** 作为管理者，在进行正式的训导活动之前有义务事先给予警告。也就是说必须首先让员工了解到组织的规章制度并接受组织的行为准则。如果员工得到了明确地警告哪些违规行为会招致惩罚，并且知道会有什么样的惩罚时，他们更有可能认为训导活动是公正的。

**一致性** 公平地对待员工，要求训导活动具有一致性。如果你以不一致的方式处理违规，则会丧失规章制度的效力，降低员工的工作士气，员工对你的工作能力也会发生怀疑。

另外，员工的不安全感也会使生产力受到影响。每个员工都希望知道许可行为和不可许可行为之间的界线，并会以你的行列举止作为指南。顺便说一下，一致性并不是说对待每一个人完全相同。这忽略了环境因素的影响。但是，当训导活动对不同员工显得不一致时，你有责任为你的训导活动提供明确的证据。

**不针对具体人** “热炉”规则的最后一项是应使训导不针对个人。处罚应该与特定的过错相联系，而不应与违犯者的人格特征联系在一起。也就是说，训导应该指向员工所做的行

为而不是员工自身。记住，你所处罚的是违反规章制度的行为而不是个体。一旦实施了处罚，你必须尽一切努力忘记这次事件，并尽可能像违规之前那样对待该员工。

#### 开发有效训导技能

有效训导的实质可以概括为以下七种行为。

以平静、客观、严肃的方式面对员工 管理者通过自由、放松、非正式的方式可以促进许多人际交往活动，因为这样的环境能使员工感到无拘无束。然而，训导的实施与这些情况境完全不同。此时，就避免愤怒或其他情绪反应，而以平静、严肃的语气表述你的意见。

但也不要以开玩笑或聊家常的方式来减弱紧张的压力。这类举动会令员工感到困惑，因为它们传递了相互矛盾的信号。

具体指明问题所在 当你与员工坐在一起时，指出你有具体针对这一问题的记录。出示违规发生的日期、时间、地点、参与者及其他任何环境因素。在确保使用准确的语言界定过失，而不是仅仅引证公司的规章制度或劳动合同。你要表达的并不是逾越规则这件事本身，而是违规对工作集体的绩效所造成的影响。具体阐明它对员工工具人的工作绩效、对单位的工作效果以及对其他同事造成的不良影响，以解释这一行为不应再度发生的原因。

使讨论不针对具体人 在反馈技能中我们说过，批评应指向员工的行为而不是人格特征。比如，一名员工多次上班迟到，应指出这一行为如何增加了其他人的工作负担，或影响了整个部门的工作士气，而不应该责怪此人自私自利或不负责任。

允许员工陈述自己的看法 无论你拥有什么样的事实支持你的谴责，正确的工作程序应该是，给员工一个机会陈述自己的看法。从他的角度来看，发生了什么事？为什么会发生？他对规则、条例和环境的理解是怎样的？如果在违规方面，你与员工的观点差异极大，恐怕你需要做进一步的调查。

保持对讨论的控制 在很多人际交流活动中，你希望鼓励开放式的对话，你希望抛开控制而制造一种双方平等的开放沟通的气氛。但在实施训导时却不是这样。为什么？因为违规者会利用一切机会将你置于守势。换句话说，如果你不进行控制，他们就会控制。训导的定义指出，对员工的训导是权力基础下的活动。要想巩固组织准则和规程就必须进行控制。

让员工从自己的角度陈述所发生的事情，抓住事实真相，但不要让他们干扰你或使你偏离目标。

对今后如何防犯错误达成共识 训导应包括对改正错误的指导。要让员工谈谈他们今后的计划以确保违规过失不会再犯。对于严重的违规，要让他们拟定一个改变问题行为的“小步”计划，然后安排出以后见面的时间表以评估他们每一次的进步。

逐步地选择训导程序，考虑环境因素的影响 选择惩罚手段与量刑十分相似。如果某种违规行为重复发生，则处罚应该逐级加重。一般情况下，训导活动以口头警告为最轻；而后依次为通报批评、暂时停职、降职或降薪；最后，对于极为严重的事件，以开除处理。你所选择的惩罚措施应该是公平而一致的，这意味着你需要考虑到环境因素。比如，这一问题的严重程度多大？对这一违规事件，员工在多大程度上曾被警告过？他过去是否也有过类似的违犯行为？对这类问题的了解能确保我们考虑到环境因素的影响。

# 管理学

## 05 V 篇 领导

### 05 18 章 沟通与人际交往技能

#### 08 冲突管理技能

处理冲突的能力毫无疑问是管理者需要掌握的重要的技能之一。美国管理协会进行的一项对中层和高层经营管理人员的调查表明,管理者平均花费 20%的时间处理冲突;对于管理者认为在管理发展中什么方面最为重要的一项调查发现,冲突管理排在决策、领导或沟通技能之前,这进一步支持了冲突管理的重要性。另外,一名研究者还调查了一组管理者,以了解在 25 项技能和人格因素中哪些与管理的成功(以上级评估、提薪和晋职来定义)关系最为密切。在 25 项指标中,只有一项,即处理冲突的能力,与管理的成功成正相关。

什么是冲突

当使用冲突(Conflict)一词时,我们指的是由于某种抵触或对立状况而感知到的不一致的差异。差异是否真实存在并没有关系。只要人们感觉到差异的存在,则冲突状态也就存在。另外,在此定义中还包含了极端的情况,一端是微妙、间接、高度控制的抵触状况;另一端则是明显、公开的活动,如罢工、骚乱和战争。

若干年来,对于组织的冲突有着三种不同的观点。第一种观点认为应该避免冲突,冲突本身表明了组织内部的机能失调。我们称之为冲突的传统观点(Traditional view of conflict)。第二种观点为冲突的人际关系观点(Human relation view of conflict),即认为冲突任何组织无可避免的必然产物,但它并不一定会导致不幸,而是可能成为有利于组织工作的积极动力。第三种也是最为新型的观点认为,冲突不仅可以成为组织中的积极动力,而且其中一些冲突对于组织或组织单元的有效运作是绝对必要的。我们称之为冲突的相互作用观点(Interactionist view of conflict)。

传统观点 早期的看法认为冲突是不利的,并且常常会给组织造成消极影响,冲突成为暴力、破坏和非理性的同义词。由于冲突是有害的,因此应该尽可能避免。管理者有责任在组织中清除冲突。从 19 世纪末至 20 世纪 40 年代中期,这一观点一直统治着管理学的文献。

人际关系观点 人际关系的观点认为冲突必须而不可避免地存在于所有组织之中。由于冲突是不可避免的,因此应该接纳冲突。这一观点使冲突的存在合理化;冲突不可能被消除,有时它甚至会为组织带来好处。自 40 年代末至 70 年代中期,人际关系的观点在冲突理论中占据统治地位。

相互作用观点 当今的冲突理论为相互作用的观点。人际关系观点接纳冲突,而相互作用的观点则鼓励冲突。这一理论观点认为,融洽、和平、安宁、合作的组织容易对变革和革新的需要表现为静止、冷漠和迟钝。因此,它的主要贡献在于:鼓励管理者维持一种冲突的最低水平,这能够使组织单位保持旺盛的生命力,善于自我批评和不断创新。

功能正常的冲突和功能失调的冲突

相互作用的观点并不是说所有的冲突都是好的。一些冲突支持组织的目标,它们属于建设性类型,可将其称为功能正常的冲突(Functional conflict)。而一些冲突阻碍了组织实现目标,它们的功能失调的冲突(Dysfunctional conflict)并属于破坏性类型。

当然,认为冲突可能有价值只是问题的一个方面,管理者如何能区别功能正常和功能失调的冲突呢?遗憾的是,二者之间的分界并不清楚明确。没有一种冲突水平对所有条件都合适或都不合适。某种冲突的类型与水平可能会促进某一部门为达到目标而健康、积极的工作,但对于另外的部门,或同一部门不同时期,则可能是功能失调的冲突。图 18—3 表明了管理者所面对的这种挑战。管理者希望在组织或单位中创设一种环境,其中的冲突是健康,不会

走到病态的极端。冲突太多或太少都是不恰当的。管理者应激功能政党的冲突以获得最大收益，但当其成为破坏力量时又要降低冲突水平。目前我们尚无一种复杂的测量工具来评估某种冲突水平是功能正常的还是功能失调的，因此还需要管理者自己进行智力判断，以了解组织中冲突的水平是否恰当。

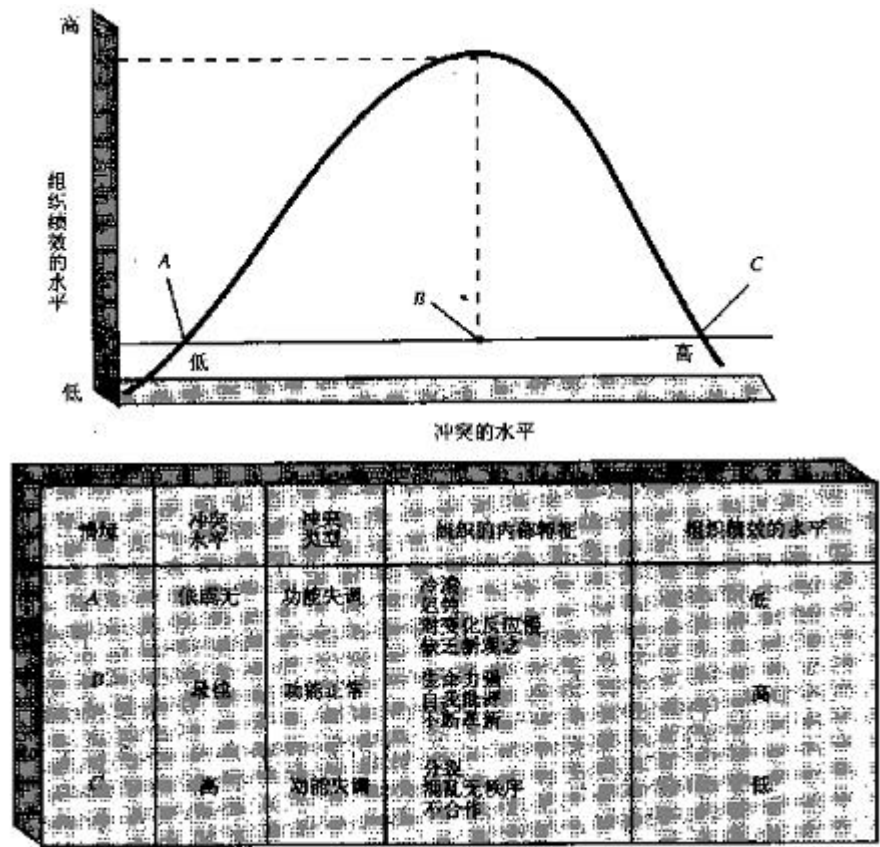


图 18-3 冲突与组织绩效

开发有效的冲突处理技能

对于功能失调的冲突，管理者如何处理？我们在这一部分主要概述冲突处理的技能。你需要知道你自己及冲突对方的基本的冲突处理风格，了解冲突产生的情境并考虑你的最佳选择。

你基本的冲突处理风格是什么样的？尽管大多数人都会根据不同情境变化对冲突的反应，但每个人都有自己倾向的冲突处理风格。本章最后的自我评估练习可以帮助你了解自己基本的冲突处理风格是什么样的。当某一具体冲突出现时，你可能会改变你倾向的风格以适应当时的情境，但是，你的基本风格表明了你最有可能如何行动，以及你最经常使用的冲突处理方法是什么。

审慎地选择你想处理的冲突 我们不应该对所有的冲突一视同仁。一些冲突可能不值得花费精力，还有一些冲突则可能极难处理。

不是每个冲突都值得花费你的时间和精力去解决的。回避可能显得是在“逃避”，但有时这是最恰当的做法。通过回避琐碎的冲突，可以提高总体的管理成效，尤其是冲突管理技能。你最好审慎地选择你的战役，把精力留给那些有价值、有意义的事件。

无论我们的愿如何，现实告诉我们：某些冲突是难以处理的。当对抗的根源很深，当冲突中的一方或双方想拖长冲突时间，或当双方情绪过于激烈以致于建设性的相互作用已不可能时，你在冲突处理上所付出的努力很可能不会获得明显的回报。

不要天真地误以为优秀的管理者可以解决好每一个冲突。一些冲突根本不值得花费精力，还有一些冲突则在胸的影响力之外。剩余的一些冲突才是功能正常的，你最好把这样的冲突挑选出来。

**评估冲突当事人** 如果你选择了某一冲突情境进行处理，花时间仔细了解当事人是十分重要的。什么人卷入了冲突？冲突双方各自的兴趣所在是什么？双方各自的价值观、人格特点以及情感、资源因素如何？如果你能站在冲突双方的角度上看待冲突情境，则成功处理冲突的可能性会大幅度提高。

**评估冲突源** 冲突不会在真空中形成，它的出现总是有理由的。解决冲突方法的选择很大程度上取决于冲突发生的原因，因而你需要了解冲突源。研究表明产生冲突的原因多种多样，但总体上可分为三类：沟通差异、结构差异和人格差异。

沟通差异是指由于语义困难、误解以及沟通通道中的噪声而造成的意见不一致。人们常常轻易地认为大多数冲突是由于缺乏沟通造成的，但事实上是，在许多冲突中常常进行着大量的沟通。我们在本章开头也提到，很多人都将良好的沟通与别人同意自己的观点错误地等同起来。初看起来人际冲突似乎是由于沟通不畅而导致。进一步分析则发现，不一致的意见是由于不同的角色要求、组织目标、人格因素、价值系统以及其他类似因素造成的。在冲突源方面，管理者常常过分注意不良的沟通因素而忽视了其他因素。

在本书第 10 章中我们说过，组织中存在着水平和垂直方向的分化，这种结构上的分化导致了整合的困难。其经常造成的结果是冲突。不同个体在目标、决策变化、绩效标准和资源分配上意见不一致。这些冲突并非由于不良沟通或个人恩怨造成，而是植根于组织结构本身。

第三类冲突源是人格差异。冲突可由个体的特性和价值观系统而引发。一些人的特点使得别人很难与他们合作。背景、教育、经历、培训等这些因素塑造了每个人具体而独特的个性特点和价值观。其结果是有的人可能令人感到尖刻、不可信任或陌生。这些人格上的差异也会导致冲突。

**进行最佳选择** 当冲突过于激烈时，管理者采用什么手段或技术来减弱冲突呢？你可以从五种冲突解决办法中进行选择，它们是：回避、迁就、强制、妥协和合作。每一种方法都有其长处和弱点，没有一种办法是放之四海而皆准的。你需要从冲突管理的“工具箱”中考虑每一种“工具”。也许你会倾向于使用某一些工具，但高技能的管理者应该知道每一种工具能够做什么，以及在何时使用效果最好。

前面已经提到，并不是每一项冲突都要付诸于行动。有时回避(Avoidance)，即从冲突中退出或者抑制冲突，是最好的解决办法。什么时候回避策略最为得当？当冲突微不足道时，当冲突双方情绪极为激动而需要时间使他们恢复平静时，当付诸于行动所带来的潜在破坏性会超过冲突解决后获得的利益时，这一策略十分有利。

迁就(Accommodation)的目标是把别人的需要和考虑放在高于自己的位置上，从而维持和谐关系。比如，你顺从了其他人对某一事件的看法就是迁就的做法。当争端的问题不很重要或你希望为而后的工作树立信誉时，这一选择十分有价值。

在强制(Forcing)时，你试图以牺牲对方为代价而满足自己的需要。在组织中这种方式通常被描述为管理者运用职权解决争端。当你需要对重大事件作出迅速的处理时，当你需要采取不同寻常的活动时，当对于你的处理方式其他人赞成与否无关紧要时，这种方式会取得很好的效果。

妥协(Compromise)要求每一方都作出一定的有价值的让步。在劳资双方协商新的劳动合同时常常采用这种方法。当冲突双方势均力敌时，当希望对一项复杂问题取得暂行的解决方法时，当时间要求过紧需要一个权宜之计时，妥协是最佳策略。

合作(Collaboration)完全是一种赢—赢的解决方式，此时冲突各方都满足了自己的利益。

它的典型特点是：各方之间开诚布公的讨论，积极倾听并理解双方的差异，对于利于双方的所有可能的解决办法进行仔细考察。什么时候合作是最好的冲突处理办法呢？当没有什么时间压力时，当冲突各方都希望赢一赢的解决方式时，当问题十分重要不可能妥协折衷时，合作是最佳策略。

### 什么是激发冲突

冲突管理的另一面，即要求管理者激发冲突，指的又是什么呢？激发冲突这一概念常常很难被人们接受。在绝大多数人心中“冲突”一词带有明显的消极含义，有意制造冲突似乎正好与优秀的管理背道而驰。几乎没有人愿意让自己处于冲突情境之中。但是，有证据表明，在一些情境中增加冲突是具有建设性，虽然事实上在功能政党与功能失调的冲突之间很难明确划清界线。尽管没有一个明确的方法来评估是否需要增加冲突，表 18—2 中列出的一系列问题会对你有所帮助。如果你对其中的一个或多个问题回答肯定时，便表明需要激发冲突。

表 18—2 是否需要激发冲突\*

1. 你是否被“点头称是的人们”所包围
2. 你的下属向你承认自己的无知与疑问吗
3. 决策者是否过于偏重折衷方案以致于忽略了价值观、长远目标或组织福利
4. 管理者是否认为，他们的最大乐趣是不惜代价维持组织单位中的和平与合作效果
5. 决策者是否过于注重不伤害他人的感情
6. 管理者是否认为在奖励方面，得众望比有能力和高绩效更重要
7. 管理者是否过分注重获得决策意见的一致
8. 员工是否对变革表现出异乎寻常的抑制
9. 是否缺乏新思想
10. 员工的离职率是否异常低

\*肯定地回答其中一些或全部问题表明需要激发冲突。

我们对解决冲突的了解比对激发冲突的了解多得多，这很自然。人们对减少冲突这一主题的关注已有几百年或上千年的历史了，而对激冲突技术却缺乏深入思考，直至最近我们才开始对该主题感兴趣。下面一些初步建议可能会对管理者有些作用。

改变组织文化 激发功能正常的冲突的首要一步是，管理者应向下属传递这样的信息、冲突有其合法地位，并以自己的行动加以支持。应该对那些敢于向现状挑战、倡议革新观念、提出不同看法和进行独创思考的个体给予大力奖励，如晋升、加薪或采用其他强化手段。

运用沟通 从富兰克林·罗斯福执政时期开始，甚至可能更早，白宫就一直运用沟通手段激发冲突。高级官员把可能的决策通过名声不好的“可靠信息源”渠道透露给媒体。比如，把高级法院可能任命的大法官的名字“泄露出去”。如果该候选人能够经得起公众的挑剔考察，则将任命他为法院院长。但是，如果发现该候选人缺乏新闻、媒体及公众的关注，总统的新闻秘书或其他高级官员不久将发表诸如“此人从未在考虑之列”的正式讲话。白宫的任职者们不论党派归属为何，都一直使用这种方法作为激发冲突技术。它易于逃脱的特点使其十分流行。如果导致的冲突水平过高，则可以否决或消除信息源。

模棱两可或具有威胁性的信息同样可以促成冲突。有关工厂可能会倒闭，部门可能被取消或个体可能被解雇这些危急信息会减少漠然态度，激发新思想，促进重新评估，而所有这些积极结果都源于增加了冲突。

引进外人 改变组织或单位停滞迟钝状态所普遍使用的方法是，通过从外界招聘或内部调动的方式引进背景、价值观、态度或管理风格与当前群体成员不相同的个体。在过去的 10 年中，很多大型企业采用这一技术来填补他们董事会的空缺。妇女、少数种族成员、消费者积极分子，以及其他的背景、兴趣方面与原董事会成员极不相同的人员被有意地选择进董事会以增加新见解。

重新建构组织 我们知道结构变量也是冲突源之一，因此把结构作为冲突激发机制是符合逻辑的。使决策集中化、重新组合工作群体、提高规范化和增加组织单位之间的相互依赖关系都是结构机制的变化，这样做打破了现状并提高了冲突水平。

任命一名吹毛求疵者 吹毛求疵者(Devil's advocate)指那些有意与大多数人的观念或做法背道而驰的人。他们扮演着批评家的角色，即使对那些自己实际上赞同的做法他们也会提出反对意见。

吹毛求疵者作为一个检查员可以阻止小团体思想和“我们这里从来都是如此”这类辩护。如果其他人能认真倾听他们的意见，吹毛求疵者可提高小组决策的质量。但从另一方面来看，小组中的其他人常把此人看作浪费时间者，因为对此人的任命几乎必然拖长了任何决策过程的时间。

# 管理学

## 05 V 篇 领导

### 05 18 章 沟通与人际交往技能

#### 09 谈判技能

我们都知道法官和汽车推销员把他们的大部分时间用于谈判。但是，要知道管理也是如此。他们需要与新员工协商薪水；与上级领导讨论政策；与同事处理意见分歧；与下属解决冲突矛盾。我们把谈判(Negotiation)定义为，双方或多方互换商品或服务试图对他们的对换比率达成协议的过程。

#### 谈判策略

谈判有两种基本方法：分配谈判和综合谈判。二者的区别见表 18—3。

表 18—3 分配谈判与综合谈判

谈判特点 分析谈判 综合谈判

可能的资源 被分配的资源数量固定 被分配的资源数量不定

主要动机 我赢，你输 我赢，你输

主要兴趣 相互对立 相互融合或相互一致

关系的焦点 短时间 长时间

分析谈判 你在报纸上看到一则旧车出售的广告，车似乎是你一直想要的那种。你去了车，发现很合意，因而想买下来。车主报了卖价，可你不想花那么多钱，于是你们二人对价格开始进行协商。你所参与的这种谈判过程称为分配谈判(Distributive bargaining)。其最明显的特点是，在零和条件(有输有赢)下运作。也就是说，我所获得的任何收益恰恰是你所付出的代价；反之亦然。以前面所说的旧车为例，你从卖主那里讲下来的每一块钱都节省了你的开支；相反，卖主每多得的一元钱都来自于你的花费。因此，分配谈判的本质是，对于一份固定利益谁应分得多少进行协商。

在分配谈判中最常引用的例子是劳资双方对工资的谈判。一般情况下，工人代表在谈判桌前总是想从资方那里尽可能多地得到钱。由于在谈判中工人每一分钱的增加都提高了资方的开销，因而谈判双方都表现出攻击性，并把对方视为必须击败的敌手。

图 18—4 描绘了分配谈判的策略。A、B 代表谈判两方。每一方均有自己希望实现的目标点，也有自己的抵触点，抵触点表明最低可接受的水平，如果在此点以下，人们会中止谈判而不会接受不利于自己的和解。双方抵触点之间的区域为和解的范围。如果在他们的愿望

范围中有一定的重叠，就会存在一个和解的区域使双方的愿望均能实现。

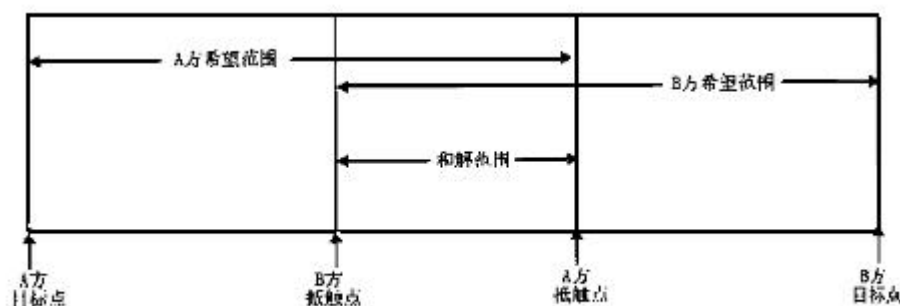


图 18-4 谈判区的标示

进行分配谈判时，你的战术主要是试图使对手同意你的目标点或尽可能接近它。下面是向个使用这一战术的例子：劝说你的对手达到他的目标点毫无可能性，而在接近你的目标点上达成和解则是明智的；申辩你的目标是公正的，而对手的则不是；试图激发对手感情用事使他觉得应对你慷慨，从而使达成的协议接近于你的目标点。

**综合谈判** 一名妇女运动服生产厂的销售代表，与一位小型服装零售商谈好了一宗 15000 美元的订货，销售代表按照程序打电话给厂里的信用贷款部门。但她被告知，这名主顾过去曾有拖延付款的记录，因此厂里不赞成他的赊购。第二天，销售代表与厂里的信贷经理一起讨论这个问题。销售代表不想失去这笔买卖，信贷经理也是一样，但他同样不希望被收不回来的欠款所困扰。双方开诚布公地考察了他们有可能的所有选择。经过细致严谨的讨论，最后认可的解决办法满足了双方的需要：信贷经理同意这笔买卖，但服装商需要提供银行担保，如果 60 天内不付款可以保证得到赔偿。

销售员与信贷经理之间的谈判就是综合谈判(Integrative bargaining)的例子。与分配谈判相比，综合谈判是基本这样的假设解决问题的，即至少有一种处理办法能得到双赢的结果。

综合谈判比分配谈判更为可取。为什么？因为前者建构的是长期的关系并推进了将来的共同合作。它将谈判双方团结在一起，并使每个人在离开谈判桌时都感到自己获得了胜利。

相反，分配谈判则使一方成为失败者，它倾向于建构憎恨，并使得那些需要不断发展共同合作的人隔离得更远。

那么，为什么在组织中我们看不到太多的综合谈判呢？答案在于这种谈判要取得成功必须具备一些条件。这些条件包括：信息的公开和双方的坦诚；各方对另一方需求的敏感性；信任别人的能力；双方维持灵活性的愿望。由于许多组织文化和组织内环境并不是以开放、信任、灵活为特点，因此，谈判常常建立在为赢而不惜任何代价的动力基础上也就不足为奇了。

#### 阻碍有效谈判的决策偏见

最近的研究表明有七种决策偏见阻碍了个体从谈判中获得最大可能的效益。

**承诺的非理性增加** 人们倾向于按照过去所选择的行动程度继续工作，而不是采用理性分析的方式。这种不当的坚持浪费了大量时间、精力和金钱。过去已投资的时间和金钱如同“石沉大海”，它们不可能再重新获得，并且在对未来的活动进行选择时也不应将它们考虑在内。

**虚构的固定效益观念** 谈判双方常常以为他们的效益必定来自于另一方的代价。而在综合谈判中我们看到情况并不一定如此，经常可以找到双赢的解决办法。但是，零和的观念(输一赢)则意味着丧失了双方均可能获益的谈判机会。

**固定与调整** 人们常有一种倾向，即把他们的判断停留在无关信息上，如最初的报价。事实上，很多因素影响着人们进入谈判时最初所持的看法，这些因素常常是无意义的。有效

的谈判者不会使自己受到固定看法的限制，从而使自己的信息量及评估环境的思考深度降低，在谈判中也不会因对手较高的报价给予过多的重视。

**构建谈判** 人们很容易受到信息提供方式的影响。比如，在劳资合同谈判中，假设你的雇员目前每小时可得 15 美元，工会希望再提高 4 美元，而你则打算提高成 17 美元。如果你能成功地把谈判塑造成每小时增加 2 美元的得益(与当前的工资相比)，相比每小时降低 2 美元的损失(与工会的要求相比 0，式会对二者的反应会截然不同。

**信息的可得性** 谈判者常常过于依赖已有可得的信息，却忽视了更为相关的资料。人们遇到过的事实或事件常常很容易记住，在他们的记忆中这些是更“易于得到的”。另外，越生动的事件也越容易记住或想象到。对于那些由于其熟悉性或生动性而记住的信息，常常可能被理解为是值得信赖的东西，即使它们不具备这样的条件。因此，有效的谈判者要学会区分哪些是他们在情绪和情感上熟悉的信息；哪些是可靠且相关的信息。

**成功者的苦恼** 在很多谈判中，一方(通常是卖方)比另一方拥有更多的信息。但在谈判中人们总是倾向于认为自己的对手很迟钝，对有价值的信息表现为无知。“成功者的苦恼”反应出了谈判结束之后一方常感到的遗憾。你的对手很快接受了你的报价，这表明你的报价应该更高。你可以通过尽可能多地获得信息并将自己置身于对方的位置上来减少这种“苦恼”。

**过于自信** 前面的许多偏见可以总合在一起而使一个人对自己的判断与选择过分自信。当人们拥有某种信念和期望时，倾向于忽视与之相矛盾的其他信息，其结果导致了谈判者过于自信。这反过来又减少了折衷的可能性。缓和这种倾向有两个办法：一是认真细致地考虑合格顾问的建议；二是从中立者那里了解自己客观的位置。

**开发有效的谈判技能**

有效谈判的实质可以总结为以下六个方面。

**研究你的对手** 尽可能多地获得有关对手的兴趣和目标方面的信息。比如，他必须满足什么样的客户?他采取什么样的战略?这些信息会帮助你更好地理解对手的行为，预测他对你的报价的反应，并按照他的兴趣构建解决方式。

**以积极主动的表示开始谈判** 研究表明，让步可能得到回报并最终达成协议。因此，以积极主动的表示开始谈判——也许只是一个小小的让步，但它会得到对方同样让步的酬答。

**针对问题，不针对个人** 着眼于谈判问题本身，而不针对对手的个人特点。当谈判进行得十分棘手时，应避免攻击对手的倾向。你不同意的是对手的看法或观点，而不是他个人。应把事与人区分开来，不要使差异人格化。

**不要太在意最初的报价** 仅仅把最初的报价作为谈判的出发点。每个人都有自己最初的看法，它们是很极端、很理想化的，仅仅如此。

**重视赢—赢解决方式** 如果条件许可，最好寻求综合的解决办法。按照对手的兴趣构建选择，并寻求能够使你和对手均成功的解决办法。

**以开放的态度接纳第三方的帮助** 当谈判陷入对峙的僵局时，应考虑求助于中立的第三方的帮助。调停人能帮助各方取得和解，但其不强求达成协议；仲裁人则听取各方的争论，最后强加一种解决方法；和解人则更为不正式，其扮演着沟通管道的作用，在各方之间传递信息、解释信息并澄清误解。

**本章提要**

**11** 沟通是意义的传递与理解。它的重要性在于管理者所做的每一件事(决策、计划、领导及其他所有活动)都需要信息的沟通。

**21** 沟通过程始于有信息需要传递的沟通息源(发送者)。信息被转化为信号形式(编码)并经过通道传递给接受者，接受者再将信息解码。为了保证信息的准确性，接受者应向发送者提供反馈以检查自己是否理解了所接受的信息。

31 克服沟通阻碍的技术包括：包馈、简化语言、积极倾听、克制情绪以及观察非言语提示。

41 与积极倾听有关的行为有：使用目光接触、展现赞许性的点头和恰当的面部表情、避免分心的举动或手势、提问、复述、避免中途打断说话者、不要过多说话、使说者与听者的角色顺利转换。

51 与有效反馈有关的行为有：强调具体行为；使反馈不对具体人且指向目标；把握反馈的良机；确保理解；使消极反馈指向接受者可控制的行为。

61 一些权变因素可以指导管理者确定权力下放的程度，这些因素包括：组织的规模(组织越大，授权越多)；职责或决策的重要性(职责或决策越重要，越不太可能授权)；任务的复杂性(任务越复杂，越有可能授权处理)；组织文化(对下属的信任与授权活动有关)，以及下属的才干(授权要求下属具备一定的技术、能力和动机水平以接受权力并执行之)。

71 与有效授权有关的行为有：具体指明下属的权限范围；允许下属参与；告知他人授权已经发生；构建反馈控制机制。

81 “热炉”规则指出有效的训导与触摸热炉相类似。其反应及时；有充分的警告性；对规则的强化是一致的且不是针对个人的。

91 与有效训导有关的行为有：以平静、客观、严肃的方式面对员工；具体指明问题所在；使讨论不针对具体人；允许员工陈述自己的看法；保持对讨论的控制；对今后如何防范错误达成共识；逐步地选择训导程序并考虑环境因素的影响。

101 分析与解决冲突情境的步骤是：(1)以了解自己基本的冲突处理风格为开始；(2)只选择那些值得花费精力和能够处理的冲突；(3)评估冲突当事人；(4)评估冲突源；(5)选择符合你的风格和当时情境的最佳冲突解决办法。

111 如果管理者所在的组织冷漠、迟滞、缺乏新思想或对变化反应迟钝，则可能需要激冲突。

121 分配谈判产生输一赢解决办法，因为它把谈判的目标视为固定的；综合谈判则将可能的资源看作是可变的，因而产生了潜在的赢一赢解决办法。

## 管理学

### 05 V 篇 领导

#### 05 18 章 沟通与人际交往技能

##### 10 复习与练习

##### 复习题

11 为什么有效的沟通不是达成协议的代名词？

21 在沟通过程中，哪些地方容易出现信息失真？

31 在组织中，哪些沟通方法是人们最常使用的？

41 积极倾听的四项基本要求是什么？

51 一个有效的训导程序需要具备哪些要求？

61 对比冲突的传统观点、人际关系观点和相互作用观点。

71 五种主要的冲突解决技术是什么？

81 描述阻碍有效谈判的七种决策偏见。

91 如果管理者希望成为更有效的谈判者，应该如何做？

## 讨论题

11 “低效的沟通是由于发送者的错误导致的。”你是否赞同这一观点?谈谈你的看法。

21 为什么对管理者的成功来说,有效的人际关系技能十分重要?

31 根据本章中所学到的倾听的内容,谈谈你自己是否是一个好听众?

41 你认为大多数管理者对冲突的看法是什么样的,是属于传统观点、人际关系观点还是相互作用观点?他们的观点恰当吗?

51 假设你想租住一处公寓,广告上写着:“每月 450 美元,价格可面议。”为了能谈到最低可能的价位,你将如何做?

## 自我评估练习

### 冲突处理风格问卷

当你与其他人意见不一致时,你是否经常用下列方式来表示

当我与其他人意见不同时 经常 有时 很少

11 我会进一步了解我们之间的不一致,而不是立刻改变自己的看法或强加给他人我的看法。

21 我坦诚地表明自己的不同意见,并欢迎有关这一方面的进一步讨论。

31 我寻求一种双方共同满意的解决办法。

41 我要确保自己的意见被倾听,而不能让别人不听我我的意见就下结论。当然,我也会认真听取别人的意见。

51 我采用折衷办法,而没有必要非去寻求完全满意的解决办法。

61 我承认自己错了一半而不去深究我们的差异。

71 我总是迁就别人。

81 我希望自己只说出了真正想说的一部分。

91 我完全放弃自己的看法,而不是改变别人的意见。

101 我把有关这一问题的所有矛盾搁置在一旁暂不考虑。

111 我很快就会同意别人的观点而不去争论。

121 一旦对方对某一争论感情用事,我很快就会放弃。

131 我试图战胜其他人。

141 我要不惜一切代价取得成功。

151 对于一项好的建议,我从不退缩。

161 我更愿意取胜,而不是进行妥协。

## 快速反应练习

### 注册公共会计事务所

送至:科瑞斯·理查德,高级合杰人及管理者,亚特兰大办公室

发自:丹那·吉布森,股东,查尔斯顿办公室

主题:对偷窃嫌疑者的处理

科瑞斯,我写这封信是因为我需要得到你的建议。我们是多年的老朋友。自从 1979 年你聘用了我,我就一直把你作为良师看待。总之,我很尊重你的意见。现在我来谈谈我的困难。

近几个月来,我们这里的不少员工都抱怨放在办公室里的钱和其他个人物品被盗。比如,上周一名女同事报告说她的钱包里少了 70 元钱;另一名同事说他放在抽屉里的银行信用卡不见了。公司里最近有关偷窃问题的流言四起,人们对于谁是小偷各有不同的猜测。

今天早上,我们的两位高级税务专家西斯科先生和林德赛先生来到我的办公室里。他们告诉我,昨天下午当帕姆·斯图尔在休息室休息时,他们看见李·瑞佛斯翻了帕姆的手提包,找到了她的钱包并从中取出了些钱和其他东西,然后又将钱包放回提包中。他们确信李·瑞

佛斯并没有看到他俩。

我立刻叫来帕姆，问她昨天是否出了什么事。她主动谈到回到家时发现 25 元钱和 3 张信用卡从她的手提包里丢失了。她说她不明白这是怎么回事。我问她是否能确定钱数，说可以肯定，因为昨天下午她刚从银行里取出这笔钱。

几乎是自从 14 个月前李·瑞佛斯来到这里我就觉得他有潜在的问题。他这个人不够坦率，有操纵欲并且不值得依赖。尽管他在大学里是个好学生，也是个合格的税务会计师，但我发现他抄袭别人的东西，把明明属于自己的错误怪罪于别人，佯称生病事实上却和朋友外出划船。另外，大约一个月前，他告诉我前一个周六他来加班了，而那个周六我一直在办公室里，我知道他根本没来。

我现在该怎么办？请你给我写封 400 字左右的信谈谈你的看法好吗？

案例应用

阿维安卡 52 航班

1990 年 1 月 25 日晚 7: 40，阿维安卡(Avianca)52 航班飞行在南新泽西海岸上空 37 000 英尺的高空。机上的油量可以维持近两个小时的航程，在正常情况下飞机降落至纽约肯尼迪机场仅需不到半小时的时间，这一缓冲保护措施可以说十分安全。然而，此后发生了一系列耽搁。首先，是外 8: 00 整，肯尼迪机场航空交通管理员通知 52 航班的飞行员由于严重的交通问题他们必须在机场上空盘旋待命。8: 45，52 航班的副驾驶员向肯尼迪机场报告他们的“燃料快用完了”。管理员收到了这一信息，但在 9: 24 之前，飞机没有被批准降落。在此之前，阿维安卡机组成员再没有向肯尼迪机场传递任何情况十分危急的信息，但飞机座舱中的机组成员却相互紧张地通知他们的燃料供给出现了危机。

9: 24，52 航班第一次试降失败。由于飞行高度太低及能见度太差，因而无法保证安全着陆。当肯尼迪机场指示 52 航班进行第二次试降时，机组乘员再次提到他们的燃料将要用尽，但飞行员却告诉管理员新分配的飞行跑道“可行”。9: 32，飞机的两个引擎失灵，1 分钟后，另外两个也停止了工作，耗尽燃料的飞机于 9: 34 坠毁于长岛，机上 73 名人员全部遇难。

当调查人员考察了飞机座舱中的磁带并与当时的管理员讨论之后，他们发现导致这场悲剧的原因是沟通的障碍。为什么一个简单的信息既未被清楚地传递又未被充分地接受呢？下面我们对这一事件进行进一步的分析。

首先，飞行员一直说他们“油量不足”，交通管理员告诉调查者这是飞行员们经常使用的一句话。当被延误时，管理员认为每架飞机都存在燃料问题。但是，如果飞行员发出“燃料危急”的呼声，管理员有义务优先为其导航，并尽可能迅速地允许其着陆。一位管理员指出，“如果飞行员表明情况十分危急，那么所有的规则程序都可以不顾，我们会尽可能以最快的速度引导其降落的。”遗憾的是，52 航班的飞行员从未说过“情况紧急”，所以肯尼迪机场的管理员一直未能理解到飞行员所面对的真正困难。

其次，52 航班飞行员的语调也并未向管理员传递有关燃料紧急的严重信息。许多管理员接受过专门训练，可以在这种情境下捕捉到飞行员声音中极细微的语调变化。尽管 52 航班的机组成员之间表现出对燃料问题的极大忧虑，但他们向肯尼迪机场传达信息的语调却是冷静而职业化的。

最后，飞行员的文化和传统以及机场的职权也使得 52 航班的飞行员不愿意声明情况紧急。当对紧急情况的正式报告之后，飞行员需要写出大量的书面汇报。另外，如果发现飞行员在计算飞行中需要多少油量方面疏忽大意，联邦飞行管理局就会吊销其驾驶执照。这些消极的强化因素极大阻碍了飞行员发出紧急呼救。在这种情况下，飞行员的专业技能和荣誉感可变成赌注。

问题：

11 使用本章所提供的七步模型分析 52 航班飞行员与肯尼迪机场交通管理员之间的沟通。

21 具体陈述如何使用积极倾听技术以阻止这场空难。

31 目前在主要的国际机场中大量航班是国外航班，因而飞行员与国际空中管理员所使用的母语通常不同，此时管理员如何能有效地工作？

## 管理学

### 05 V 篇 领导

05 复习和案例

01 V 篇综合练习

积极倾听

目标

11 对比被动倾听与积极倾听

21 练习复述技能

要求和知识

复述其他人话的技能

时间要求

15 分钟左右

说明

我们中的很多人并不是好听众，这可能是因为积极倾听的要求十分严格。这个练习的设计是为了表明积极倾听和准确复述听到的信息是多么不容易，同时也指出情绪是如何干扰信息沟通的。

将课堂按两人分组。每组中，A 组成员选择一个当今热点话题，诸如商业道德、刻板的大学学分制度、枪支管制、对在职员工是否应进行吸毒检查、以钱作为激励物是否合适，等等。B 组成员对此问题选择一种见解；A 组成员必须持相反观点。现在两人开始辩论。

但是请不要急于求成，事情并不那么简单。每个人在陈述自己的观点之前，必须先在不做任何记录的情况下用自己的语言概括别人所说的话。如果概括不能令对方满意，则必须修正直到对方满意为止。

## 管理学

### 05 V 篇 领导

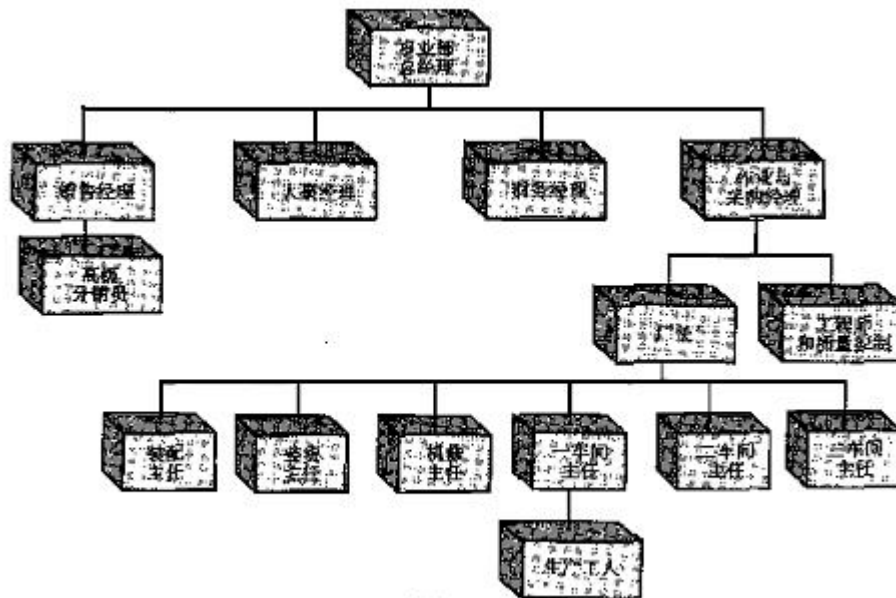
05 复习和案例

02 V 篇综合案例

混凝土预制件公司

混凝土预制件公司是普雷梅克斯(Premix)公司的一家子公司，位于华盛顿特区，其主要产品是建筑石板。该厂有 150 名非技术生产工人；20 名金属制造技工；15 名一线主管和 20

混凝土预制件公司的经理十分注重公司的效益,因而聘请了精通组织行为学的管理顾问皮特·汤普森准备进行一项全面的调查研究。在初步的调查中,汤普森先生将他细评估公司的三个极不相同的工作岗位。他选择进行评估的个体是迈克·菲利普斯(生产工人)、卡罗尔·汉特(销售调度员)和盖瑞·赖利(公司的销售主管)。这三个人在混凝土制件公司中所处的组织位置见图 V—1



迈克·菲利普斯

工作 我每天的工作始于早上 7:00 整。他几乎不加任何耽搁就站到了生产线上。因为装配工前一天晚上就完成了车间的安装、修理及预防性维修的工作。这一工作十分简单明确，迈克把它们从传送带上取下来，放置到特制的钢架。他通过转动叉铲把水泥板放到与传送带来行的铁架上。听起来这一程度很简单，但实际上需要相当的技术。迈克需要按照不同石板的大小和重量调整他的操作。

工作满意度 迈克称自己对薪水“还算满意”，这可能与他的薪水计算方式有关。他拿基本工资额加小组奖金。小组奖金是每位主管对员工的绩效等级进行评价的结果，因而迈克小组中的 10 名~12 名员工各自拿的奖金是不同的。迈克一直是最高奖金的得主之一。钱对于

迈克来说已不再像过去那样具有诱惑价值了，但它仍然是衡量成功的重要指标。他告诉皮特·汤普森“工作的价值是由公司对我所做的工作付多少钱决定的。”

迈克所在的工作小组也是令他满意的一部分原因。他的经验和技术水平使他在工作小组中处于相对较高的地位。这种地位弥补了一些工作方面的不利因素，如晋升或个人发展机会的局限性，工作条件不好，以及从事高度重复性工作而产生的受挫感。

当问及迈克的工作中令他不满意的事时，他提出了三点：首先，他很少有机会和叉车驾驶员进行言语沟通。他认为这可能是由于这些驾驶员不包括在奖金系统内造成的。第二个挫折是“新工人今天来明天走”。由于缺乏持久性使他们之间很难发展和谐的合作关系。但是迈克最大的抱怨是公司的经营哲学。“这个地方与我曾经工作过的其他地方一样，并不关心帮助人们干好工作。除了能够使某些人提高利润和效益，我们的工作似乎没有更多的意义。”

与上级的接触 迈克与“上级”的接触仅局限于他的直接主管的接触。好在他们之间的关系是相当积极的。迈克认为他的主管“十分客观”并且“善于接受变化”。他常常给迈克提供机会参与改进石板处理方法的工作。比如，铁架系统的重新设计以及同时使用一对装载机是迈克提出的两项建议，现已投入使用。

对于其他高级管理人员迈克除了见面打招呼之外几乎无任何接触。经理们常常巡视车间却很少与生产工作交谈。迈克认为这种距离导致了很多问题：几乎没有工人对经理感兴趣，这或许也是由于公司经理频繁变更的结果。生产工人普遍认为，混凝土预制件公司只不过是普雷梅克的一家附属小厂，其主要的管理人员常常离职，经理“对这儿的具體工作不感兴趣，因此我们对他也不感兴趣。”

与同事的接触 高离职率导致生产工人分为两类群体：“新来者”和“老员工”。在休息时间、午餐时间和下班之后，各自群体的成员倾向于分别活动。在迈克的同伴群体中，他的能力和水平是普遍公认的，但偶尔一些小组的年轻工人也会对他的技术水平提出质疑，“这令我很恼火”。“老员工”常常对于有关个人和工作的事情征询迈克的建议。有趣的是，皮特·汤普森发现生产工人与装配工、机修工、叉车驾驶员之间的社交沟通极少。

卡罗尔·汉特

卡罗尔·汉特于 1987 年进入混凝土预制公司，最初她是一名销售职员，近两年来她负责西雅图地区主要城市的调度工作。作为高级销售调度员，她还管理着手下的三名职员。

工作 卡罗尔的工作于是上 8:00 整开始。此时她要确保前一天所有分派来的定货单均已办理，了解当天可用的卡车和吊车数量，并负责检查故障。她还需要接收定购单给它们标价，检查盘货报告表，并追加等候时间、附加的货车运费以及信誉等要求。当然，信誉要求常常是由财务部门考虑的，仅偶尔由销售部门负责。10 点钟左右，第一班出发的司机返回进行第二趟装载，当他们去装货场地的路上经过调度室时会得到新的定货单。

整个一天的工作都持续这种模式。直到下午 3:00 左右，卡罗尔将一天中的所有事务汇总起来报给销售主管检查。此时，第二天的定货单也到了，卡罗尔还需要把运货单送至装货码头以备第二天一早使用。此外，她还要处理顾客的每一细小抱怨，并将各种情况通报销售主管。一般情况下，卡罗尔每天去一两趟装货码头检查延误情况以及司机的抱怨。有时她发现会有八九辆停在那里空闲没事，她认为这是由于铲车发生故障或生产领域分配不协调而导致的。

工作满意度 卡罗尔说“当每件事都运作顺利时”，她还是喜欢这份工作的。遗憾的是，这种情况并不十分常见。她需要永无止境地面对有关装货和运输方面的问题。当然，这也增加了每日活动的挑战性，当她成功地解决了一个难题时，会颇有“满足感”。

卡罗尔的工作使她拥有很大程度的自由度和责任感。她的决策很少受到上级的质疑。对于工作令她满意的方面，她指出是自主、责任和成就。

消极的一面是，当有人指责她偏袒某些司机时，她感到灰心失望和不满。这些司机都是

承包者，经常指责她把“轻松的活”分配给他们中间的某些人。卡罗尔提到，另外的消极方面是工作压力过大的缺乏奖励。有时这一工作的压力非常大，她觉得自己是在“连轴转”。她的上级对她的工作业绩缺乏口头赞赏也令人感到失望。她还认为公司在“剥削”她，因为给她的薪金比聘用一名干同样工作的男性职员所付的工资要少。

与级的接触 由于“个性差异”，使得卡罗尔与她的直接上司——销售主管盖瑞·赖利的沟通受到阻碍。卡罗尔觉得这名主管“更喜欢说而不是听”，这使她怀疑她所提出的一些建议是否引起了足够的重视。卡罗尔与管理层中的其他成员的接触相当有限。她认为这可能是由于她所干的是“人们总认为男人干的活”导致的。

与同事的接触 卡罗尔与同事的所有社会接触均是在工作中进行的。她从不认为应该在工作之外的时间里与同事进行交往活动。她说：“我与这里的人很不相同”，卡罗尔的下属则描述她的“严厉、自负、以自我为中心””

盖瑞·赖利

盖瑞·赖利于 1985 年进入混凝土预制件公司，他最初是一名勤奋的销售员，1989 年成为销售主管。

盖瑞的工作包括形形色色不同的活动。他的大部分时间用于阅读和发信件，处理电话查询，会见客户、上组主管和下属人员。盖瑞从来不做工作计划，而且工作压力也使他无暇反省深思。他一天的其他活动还包括授权其他的销售代表去“拜访”客户，向销售代表传达贸易信息、客户质疑、推销程序以及生产和运输困难的信息。盖瑞还负责对销售部门的所有活动进行监督和协调。

盖瑞一天中的大量时间用于处理即时事件，如进行日产分析、亲自拜访主要客户等。他还要传达销售代表反馈回来的信息，如石板质量、信誉、颜色范围、竞争活动、新的加工技术等信息。他试畔把他们产品的一切可得的细节信息都收集起来。

工作满意度 前任销售主管被认为是抵制变革、高度专制的人。“中层管理层不参与公司的运作；这里有技术，但使用率不高。”自从盖瑞当上销售主管之后，非常愿意在销售部尝试部门重组与更新的挑战。

盖瑞主伙自己在销售部门中创设了一种气氛，使得他的员工有机会发展自己的知识和技能，从而为部门的成功做出贡献。这一改进是盖瑞满意感的持续源泉。

盖瑞的目标是彻底清除部门中的任何社交障碍，但他拿不准自己应该控制多少，授权多少。

盖瑞的不满在于他常常被上级主管批评为缺乏决策能力和过于随和。他承认自己的风格与大多数其他管理者很不相同。他指出：“从历史角度来看，这里一直是个极为专制的公司”。盖瑞对自己能力的评估与其他高层主评价有很大出入，其他高级主管常常对他作为管理者的能力存有疑问，但现任经理除外。

与上级的接触 盖瑞与他的直接上级主管，公司经理的沟通良好，这是该经理的参与式管理风格的直接结果，这种风格与过去普雷梅克斯董事会认命的经理所采用的高度专制风格迥然不同。盖瑞能够与经理讨论他的许多困难和想法，经理也常常征询他的看法。这种双向的相互作用使盖瑞得到了许多过去的销售主管得不到的信息，他觉得这些信息对他的决策极有价值。

与同事的接触 盖瑞受到他的同事的普遍喜爱，但也有人怀疑他的动机不纯。他与现任经理的密切接触引起了一些人的反感，尤其是生产和工程部门的人员。这两个部门目前正在进行组织改革，盖瑞承认自己的建议起到了一些作用。他认为自己可能因而得到“走狗”的名声。由于组织变革的进行，盖瑞发现他的同事中的地位也在改变。

讨论题：

11 哪些因素分析激励着迈克·菲利普斯·卡罗尔·汉特和盖瑞·赖利的工作？你认为混

凝土预制件公司是否可以更好地推动这些员工的工作呢?

21 讨论工作群体内和工作群体外的人际相互作用如何影响到个体的工作绩效。

31 你认为混凝土预制公司中存在什么样的沟通问题?卡罗尔·汉特和盖瑞·赖利之间存在什么样的沟通和人际交往方面的问题?这此问题如何解决?

41 分析存在于混凝土生产厂中的冲突,它们是功能正常的还是功能失调的?

51 如果你是皮特·汤普森,你会向经理建议哪些变革措施以提高公司效益?请具体陈述。

## 管理学

### 06 VI 篇 控制

#### 01 19 章 控制的基础

##### 01 学习目的和范例

学完本章后,你应当能够:

11 为控制下定义。

21 解释控制为什么重要。

31 描述控制过程。

41 区分三种不同类型的控制。

51 说明哪些因素是管理者能够控制的。

61 对比组织目标和系统方法对组织的效果。

71 解释战略伙伴方法为什么能提高组织的效果。

81 描述一个有效控制系统的特性。

91 解释控制是如何演变成机能障碍的。

##### 范 例

经过长达 15 年的精心准备,耗资超过 15 亿美元的哈勃(Hubble)太空望远镜最后终于在 1990 年 4 月发射升空。但是,美国国家航天管理局(NASA)仍然发现望远镜的主镜片存在缺陷。

由于直径达 9415 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的那样清晰地聚焦,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,如果有一点更好的控制,这些是完全可以避免的。镜片的生产商珀金斯-埃尔默公司(Perkin-Elmer),使用了一个有缺陷的光学模板来生产如此精密的镜片。具体原因是,在镜片生产过程中,进行检验的一种反射校正装置没有设置好。校正装置上的 113 毫米的误差导致镜片研磨、抛光成了错误的形状。但是没人发现这个错误。具有讽刺意味的是,与其他许多 NASA 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,完工后的望远镜又在地上待了两年。

美国国家航天管理局(NASA)中负责哈勃项目的官员,对望远镜制造过程中的细节根本就不关心。事后航天管理局中一个由 6 人组成的调查委员会的负责人说:“至少有三次有明显的证据说明问题的存在,但这三次机会都失去了。”

哈勃望远镜的例子说明了在一个组织机构中,如果没有控制将会发生什么。一件事情,无论计划做得多么完善,如果没有令人满意的控制系统,在实施的过程中仍然会出问题。因此,对于有效的管理,必须考虑到设计良好的控制系统所带来的好的。

## 管理学

### 06 VI 篇 控制

#### 01 19 章 控制的基础

##### 02 什么是控制

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

## 管理学

### 06 VI 篇 控制

#### 01 19 章 控制的基础

##### 03 控制的重要性

尽管计划可以制定出来; 组织结构可以调整非常有效; 员工的积极性也可以调动起来, 但是这仍然不能保证所有的行动都按计划执行, 不能保证管理者追求的目标一定能达到。因此控制是重要的, 因为它是管理职能环节中最后的一环。然而, 控制作用的价值依赖于它与计划和授权的关系。

在本书第 7 章中我们讨论过目标是计划的基础, 目标能为管理者指明具体的方向。但是仅仅能够说明目标或者被动地接受目标, 并不能保证必要的行动是可以完成的。

有效的管理者应该始终督促他人, 以保证应该采取的行动事实上已经在进行, 保证他人应该达到的目标事实上已经达到。

在我们讨论人际关系时, 我们注意到, 许多管理者认为授权是一件非常困难的事。其中主要原因是害怕下属如果犯错误而由他来承担责任。从而许多管理者试图靠自己做事来避免授权给他人。但是, 如果形成一种有效的控制系统, 这种不愿授权的事情就可以大大减少。这种控制可以提供授予了权力的下属工作绩效的信息和反馈。因此控制系统的重要性体现在管理者应该授权, 同时由于管理者对下属的决策负有最终的责任, 因此, 建立反馈机制是有必要的。

## 管理学

### 06 VI 篇 控制

#### 01 19 章 控制的基础

##### 04 控制过程

控制过程(Control process)可以划分为三个步骤: (1)衡量实际绩效; (2)将实际绩效与标准进行比较; (3)采取管理行动来纠正偏差或不适当的标准。在我们详细讨论这三个步骤之

前，应该注意到控制过程假定行动的标准总是存在的。这些标准实际上是一系列目标，是可以用来对实际行动进行度量的。他们是通过计划职能产生的。如果管理者采用目标管理(MBO)方法，根据定义可以知道，目标是明确的、可证实的和可度量的。在这种情况下，这些目标是比较和衡量工作过程的标准。如果不采用 MBO 方法，则标准是管理者使用的具体的衡量指标。我们的观点是，标准必须从计划中产生，计划必须先于控制。

### 衡量

为了确定实际工作的绩效究竟如何，管理者首先需要收集必要的信息。然后始第一步，即衡量。在进行衡量之前，应该考虑如何衡量和衡量什么。

如何衡量 有四种信息常常被管理者用来衡量实际工作绩效，它们分别是：个人的观察、统计报告、口头汇报和书面报告。这些信息分别有其长处和缺点。但是，将它们结合起来之后，可以大大增加信息的来源并提高信息的可信程度。

个人观察提供了关于实际工作的最直接和最深入的第一手资料。这种观察可以包含非常广泛的内容，因为任何实际工作的过程总是可以观察到的。通过观察得到的信息不同于阅读报告得到的信息。尤其是走动管理，可以获得面部表情、语调以及懈怠这些常被其他来源忽略的信息。

现在各组织中广泛地使用了计算机，因此管理者越来越多的依靠统计报告来衡量实际工作情况。这种报告不仅有计算机输出的文字，还包括多种图形、图表，如条状图等。并且按管理者的要求列出各种数据。尽管统计数据可以清楚有效地显示各种数据之间的关系，但它对实际工作提供的信息是有限的。统计报告只能提供几个关键的数据，它忽略了其他许多重要因素。

信息也可以通过口头汇报的形式获得，如种会议，一对一的谈话或电话交谈等。这种方式的优缺点与个人观察的方式相似。尽管这种信息是经过过滤的，但它是一种快捷的、有反馈的，同时可以通过语言调和词汇本身来传达的信息。过去，这种口头收集信息的一个主要缺点是不便于存档和以后重新使用。但随着最近几十年在技术上的进步，口头汇报很容易录制下来，并可在以后使用，就像书面文字能够永久保存一样。

实际工作情况也可以通过书面报告来衡量。与统计报告相比，它显得要慢一些；与口头汇报相比，它显得要正式一些。但是这种形式常常比口头汇报的形式更精确和全面。此外，书面报告更易于分类存档和查找。

由于这四种形式各有其优缺点，因此管理者在控制活动中必须综合地使用这四种信息。

衡量什么 我们衡量什么是比如何衡量更关键的一个问题。如果错误地选择了标准，将会导致严重的不良后果。我们衡量什么将会在很大程度上决定组织中的员工追求什么。

有一些控制准则是在任何管理环境中都可运用的。比如，根据定义，管理者是指导他人行动的人，因此像员工的满意程度或营业额，以及出勤率等是可以衡量的。许多管理者通常都有他职权范围内的费用预算，因此将支出费用控制在预算之内是一种常用的衡量手段。但是任何内容广科学家的控制系统都必须承认管理者之间的多样性。例如，一个制造业工厂的经理可以用每日的产量、单位产品所耗费的工时、单位成品所耗费的资源，或顾客退货的百分比等进行衡量。然而一个政府管理部门的负责人则可用每天起草的文件份数、每小时发布的命令数，或用电话处理一项事务的平均时间来衡量。销售部门的经理常常可用市场占有率、每笔合同的销售额，或每位销售员拜的顾客数等来进行衡量。

有些工作和活动的结果是难以用数量标准来衡量的。例如，管理者在衡量一个化学研究员或一个小学教师的工作时，显然要比衡量一个人寿保险推销员的工作要困难得多。

但是，许多活动是可以分解成能够用目标去衡量的工作。这时管理者需要首先确定某个人、某个部门或某个单位对整个组织所贡献的价值，然后将其转换成标准。

许多工作或活动是可以确定的或可度量的术语来表达的。当一种衡量成绩的指标不能

用定义方式表达时,管理者应该寻求一种主观衡量方法。当然,主观方法具有很大的限制性。但是这总比什么标准都没有要好。比没有控制机制要好。以难于度量为借口避免对重要活动进行衡量是不可取的,在这种情况下管理者应该 观标准进行衡量。任何建立在主观标准上的分析和决策都应该意识到其根据的局限性。

比较

通过比较可以确定实际工作绩效与标准之间的偏差。在某些活动中,偏差是在所难免的。因此确定可以接受的偏差范围(Range of variation,见图 19—1)是非常重要的。如果偏差显著地超出这个范围,就应该引起管理者的注意。在比较阶段,管理者应该特别注意偏差的大小和方向。下面的例子可以清楚地说明这个问题。

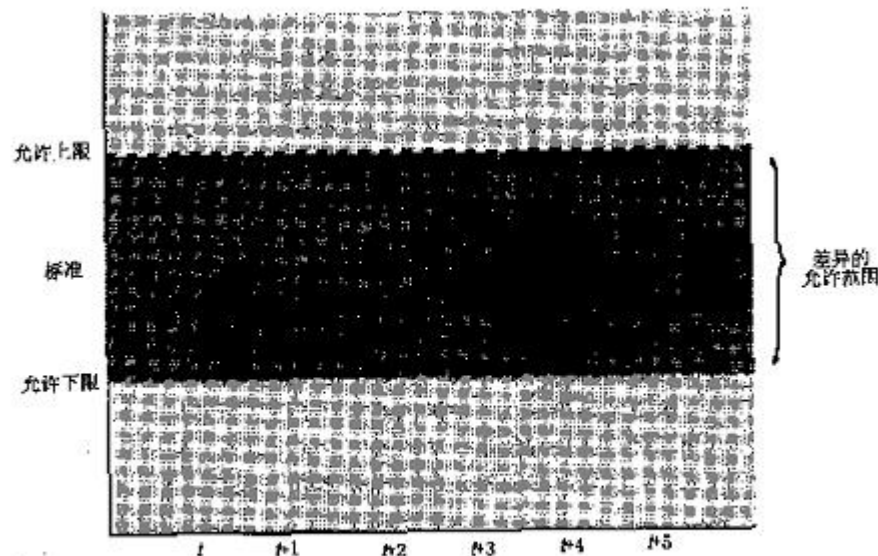


图 19—1 定义可接受的偏差范围

里奇·特纳是一个东部销售经理,这家企业在东部沿海的几个州销售进口啤酒。里奇在每月的第一周准备一份上月按品牌分类的销售情况表。表 19—1 中显示了 7 月份的客额标准和实际销售数值(以百箱为单位)。

里奇应该对 7 月的销售情况引起注意吗?总销售量比原定目标要稍高一点,但这能说明没有显著的偏差吗?尽管整体的绩效总的说来还不错,但有些品牌的情况还是值得销售经理注意的。然而值得注意的具体数量依赖于里奇所认为的“显著”程度。究竟有多大的偏差才会使里奇采取正确的行动呢?

表 19—1 东部各州批发商 7 月份销售绩效 单位: 百万美元

品 牌 标 准 实 际 超(欠)

Heineken 1 075 913 (162)

Molson 630 634 4

Beck's 800 912 112

Moosenead 620 622 2

Labatt's 540 672 132

Corona 160 140 (20)

Amstel Light 225 220 (5)

Dos Equis 80 65 (15)

Tecate 170 286 116

合 计 4 300 4 464 164

有几个品牌上的偏差很小，毫无疑问，这些是不值得特点注意的。这些品牌包括 **Molson**、**Moosehead** 和 **Amste Light**。**Corona** 和 **DosEquis** 的销售不足是否显著？这是里奇本人应该作出的判断。**Heineken** 的销售比里奇预定的目标少 15%，这是值得注意的。里奇必须找出原因。在此例中，里奇认为销售的不足是由于国内产品的广告攻热和促销活动。由于 **Heieken** 是头号进口产品，所以在国内产品的促销打击下是最容易受到侵害的。如果 **Heieken** 销量的下降不是短期性的，里奇就应该减少这种啤酒的订货并降低他的库存。

过低估计销售量引起的后果与过高估计是同样有害的。比如，**Tecate** 牌啤酒在 7 月份出人意料地受欢迎，这是否表明它所占的市场份额增加了？我们的东部地区销售啤酒的例子说明过高或过低的偏差都应引起管理者的注意。

#### 采取管理行动

控制的第三个或最后一个步骤就是采取管理行动，管理者应该在下列三种行动方案中进行选择：什么也不做；改进实际绩效；修订标准。显然什么都不做很容易理解，所以让我们着重讨论后两种行动。

**改进实际绩效** 如果偏差是由于绩效的不足所产生的，管理者就应该采取纠正行动。这种纠正行动的具体方式可以是：管理策略、组织结构、补救措施或培训计划上的调整，也可以是重新分配员工的工作，或作出人事上的调整。

管理者在采取纠正行动之前，首先要决定他或她是应该采取立即纠正行动(**Immediate corrective action**)。还是彻底纠正行动(**Basic corrective action**)所谓立即纠正行动是指立即将出现问题的工作矫正到正确的轨道上；而彻底纠正则首先要弄清工作中的偏差是如何产生的，为什么会产生，然后再从产生偏差的地方开始进行纠正行动。许多管理者常常以没有时间为借口而不采取彻底纠正行动，并因此而满足于不断的救火式的直接纠正行动。然而事实证明作为一个有效的管理者，对偏差进行认真的分析，并花一些时间永久性地纠正实际工作绩效与标准之间的偏差是非常有益的。

现在回到我们的东部批发商的例子中，里奇·特纳可能对 **Heineked** 啤酒销售中的负偏差采取彻底纠正行动。他可能对这个品牌的啤酒增强促销的努力、提高广告预算，或者减少从生产商处的订货。最终他选择哪种行动将取决于他的判断，即这些方法对不同品牌的潜在作用。

**修订标准** 工作中的偏差也有可能来自不现实的标准，也就是说指标订得太高或太低。在这种情况下，是标准值得注意，而不是工作绩效。在上述例子中，销售经理可能需要提高 **Tecate** 牌啤酒的销售标准以反映其普及程度的提高。在体育运动中经常发生这样的事情，当运动员们在赛季的较早时期就达到他们的目标时，他们就会提高他们的目标水准。

当把标准降低时，可能会引起许多麻烦。如果某个人员工或某个部门的实际工作与目标之间的差距非常大时，对偏差的抱怨自然就会转到标准上。比如，学生常常抱怨是扣分过严才导致他们的低分，因此他们不愿承认是他们不够努力而是争辩说是打分标准太不合理。与此相似，销售人员将没有完成月度销售额归究于不现实的客额标准。也许确实是因为定额太高才导致了工作中的显著偏差，并促使员工反对这个标准。但是应该记住，不论是普通雇员还是经理，当他们没有达到标准时，首先想到的是责备标准本身。如果你认为标准是现实的，你就应该坚持，向雇员或经理解释你的观点，并保证将来的工作是会得到改进的，然后采取一些必要的行动使期望为现实。

#### 总结

图 19—2 总结控制的过程。标准来源于目标，但目标又是在制定计划时得到的，因此标准远离控制过程。控制过程基本上是一个在衡量、比较和管理行动之间的连续流动过程。根据比较阶段的结果所采取的管理行动可以是什么也不做、修订标准或改进实际绩效。

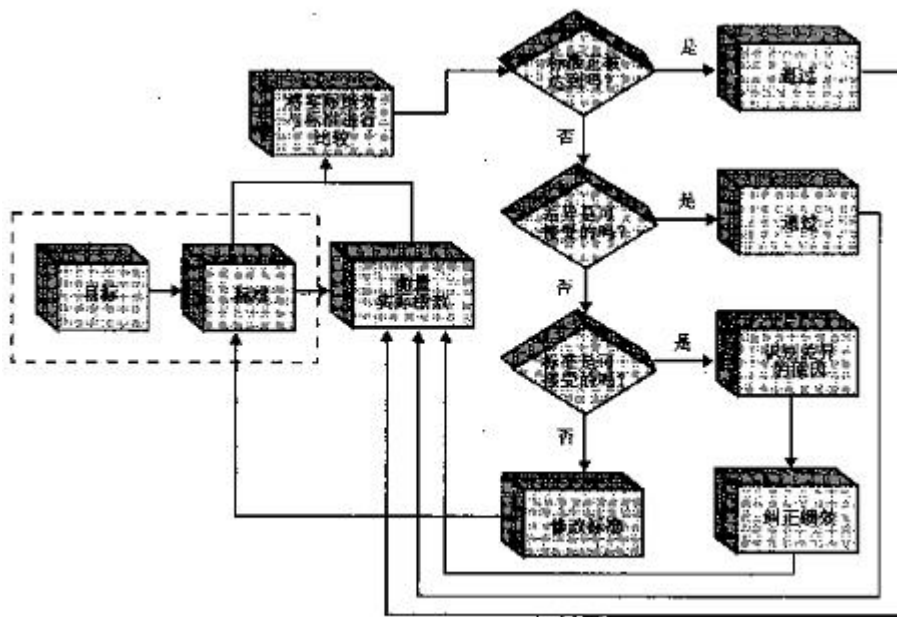


图 19-2 控制过程

管理中的控制手段可以在行动开始之前、进行之中或结束之后进行。第一种称为前馈控制(Feedforward control)；第二种称为同期控制(Concurrent control)；第三种称为反馈控制(Feedback control)如图 19—3 所示。

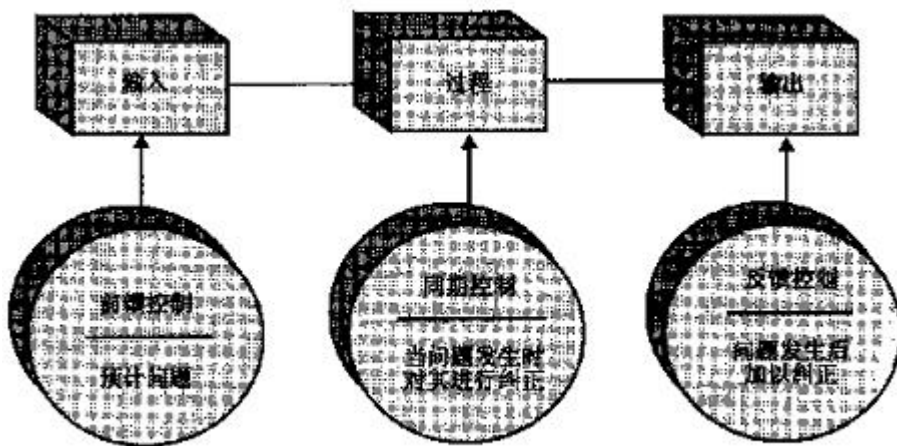


图 19-3 控制类型

### 前馈控制

前馈控制是最渴望采取的控制类型，因为它能避免预期出现的问题。之所以称为前馈控制是因为它发生在实际工作开始之前，它是未来导向的。比如，洛克希德公司的管理者可能在政府宣布与该公司签订的大笔军火合同之前就已经开始招聘人员。提前雇用工作人员可以防止潜在的工作延误。因此采用前馈控制的关键是要在实际问题发生之前就采取管理行动。

前馈控制是期望用来防止问题的发生而不是当出现问题时再补救。这种控制需要及时和准确的信息，但不幸的是这些常常是很难办到的。因此管理者是不得不借助于另外两种类型的控制。

### 同期控制

同期控制，从它的名称就可以看出，它是发生在活动进行之中的控制。在活动进行之中

予以控制，管理者可以在发生重大损失之前及时纠正问题。

最常见的同期控制方式是直接视察。当管理者直接视察下属的行动时，管理者可以同进监督雇员的实际工作，并在发生问题时马上进行纠正。虽然在实际行动与管理者作出反应之间肯定会有一段延迟时间，但这种延迟是非常小的。技术设备可以设计成具有同期控制的功能，如许多计算机系统在程序中就设置了当出现错误时操作人员就采取的行动。当你输入一个错误的命令时，程序的同期控制会拒绝你的要求，有时甚至会告诉你为什么错了。

### 反馈控制

最常用的控制类型就是反馈控制。控制作用发生在行动之后。在前例中，里奇·特纳的啤酒销售控制报告就是一种反馈控制的例子。

反馈控制的主要缺点在于：管理者获得信息时损失已经造成了。这与亡羊补牢类似。但是在许多情况下，反馈控制是唯一可用的控制手段。

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

# 管理学

## 06 VI 篇 控制

### 01 19 章 控制的基础

#### 05 控制的焦点

管理者控制什么?许多控制的努力总是使用在下面五个方面中的一个上，即人员、财务、作业、信息和组织的总体绩效。

### 人员

管理者是通过他人的工作来实现其目标的。为了实现单位的目标，管理者需要而且也必须领先下属员工。因此管理者使用员工按照所期望的方式去工作是非常重要的。为了帮到这一点，管理者最简明的方法就是直接巡视和评估员工的表现。

在日常工作中，管理者的工作是观察员工的工作并纠正出现的问题。比如，一位监工发现一位员工在操作机器不当时，就应该指明正确的操作方法并告诉员工在以后的工作中按正确的方式操作。

管理者对员工的工作进行系统化的评估是一种非常正规的方法。这样每一位员工的近期绩效都可以得到鉴定。如果绩效良好，员工就应该得到奖励，如增加工资，从而使之工作得更好；如果绩效达不到标准，管理者就应该想办法解决，根据偏差的程度予以不同的处分。

表 19—2 列举出了一些行为控制手段。在实践中，管理者几乎用到了所有列举的方法来增大使用员工按期望的方式去做的可能性。

表 19—2 行为控制手段

11 甄选 识别和雇佣那些价值观、态度和个性符合管理当局期望的人

21 目标 当员工接受了具体的目标，这些目标就会指导和限制他们的行为

31 职务设计 职务设计的方式在很大程度上决定着人们可从事的任务，工作的节奏，人们之间的相互作用，以及类似的活动

41 定向 就员工定向规定了何种行为是可接受的或不可接受的。

51 直接监督 监督人员亲临现场可以限制员工的行为和迅速发现偏离标准的行为

61 培训 正式培训计划向员工传授期望的工作方式

71 传授 老员工非正式和正式的传授活动向新员工传递了“该知道和不该知道”的规则

81 正规化 正式的规则、政策、职务说明书和其他规章制度规定了可接受的行为和禁止的行为

91 绩效评估 员工会以使各项评价指标看上去不错的方式行事

101 组织报酬 报酬是一种强化和鼓励期望行为和消除不期望行为的手段

111 组织文化 通过故事、仪式和高层管理的表率作用，文化传递了什么构成人们的行为的信息

## 财务

每个企业的首要目标是获取一定的利润。在追求这个目标时，管理者借助于费用控制。比如，管理者可能仔细查阅每季度的收支报告，以发现多余的支出。他们也可能进行几个常用财务指标的计算，以保证有足够的资金支付出现的各种费用，保证债务负担不至于太重，并且所有的资产都得以有效的利用。这就是关于财务控制是如何来减低成本并使资源得以充分利用的例子。

### 管理的道德困境

#### 行为控制与雇员的隐私权

什么时候管理者控制雇员行为的努力成为一种对隐私权的侵犯?请考虑下面两个例子。

丹尼尔·温(Daniel Winn)在印地安那州的百思特制锁公司(Best Lock Corp.)做修理机床的工作，每小时大约挣 9 美元工资。当他有一次在一个亲戚的法律听证会上提到了他经常喝酒后，他被公司解雇了。温先生不幸的根源在于他违反了百思特制锁公司制定的关于禁止雇员饮酒的规定，即使是在工作之余。值得注意的是，在关于公司的禁酒条例的听证会上，印地安那州州法院判定条例有效并维持解雇的决定。

在通用电气公司的应答中心，雇员整天忙于解答顾客的各种问题。但他们的谈话都被公司的管理人员录制下来，并偶而检查其内容。

上述两个例子，饮酒解雇工人和偷听别人谈话，是否构成对个人隐私权的侵犯?这个问题实际上涉及到两个更大的问题：管理层是否有权支配雇员如何使用他们工作之余的时间，以及在工作中管理者以悄悄的方式检查雇员工作时，怎样才能超越了正常和侵犯隐私的界限?

管理者应该如何为这种行为辩护?在百思特制锁公司的例子中，的焦点从根本上来讲是想保持医疗费用的减少。近几年来，公司的保险费用支出以每年平均 17% 的速度增加，其主要原因是雇员有许多不利健康的习惯，如酗酒、抽烟或饮食过度等。通用电气公司可以引用美国政府的统计数据作为理由，即有 600 万工人的工作被电子设备所监视。暗中监视电话可以用来帮助员工做好他们的工作。管理者可以据此评价员工的表现并提供一种反馈来改进雇员的工作质量。

然而一旦管理层开始管理员工下班后的行为，那什么时候才算结束呢?雇员吃了太多油腻的信物怎么办?是否对此也执行纪律?同样，什么时候管理层是在收集关于员工表现的信息而不是在侵犯员工的隐私权?你是怎么想的?

当然，财务控制并不仅仅局限于私人企业中使用。对非营利性部门中的管理者来说，其主要目标之一是提高效率。财务控制，如预算控制是一种控制成本的重要手段。如在医院、学校和政府部门中。

在本书第 9 章中我们讨论过预算作为一种计划工具的问题。我们注意到，预算还是一种控制工具。财务预算为管理者提供了一个比较与衡量支出的定量标准。由于据此能够指出标

准与实际花费之间的偏差，因此它也是一种控制手段。

表 19—3 中概括出了一些组织中常用的财务比率指标，它们是组织中的各种财务报表(资产负债表和损益表)中的一对有意义的数比较并计算出的百分比或比率。毫无疑问，你们已经在或即将在会计和财务课程中接触到这些比率，因此我们在这里不详细讨论。我们提到这些，是为了提醒管理者可以利用这些比率作为一种内部控制手段，用它来考查组织在利用其资产、负债、库存等方面的效率。

表 19—3 常用财务比率指标

目	比	率	计	算	公	式	含	义
流动性检验	流动比率	流动资产	检验组织偿付短期债务的能力					
速动比率	流动资产-存货	对流动性的一种更精确的检验，尤其						
流动负债	当货周转缓慢和难以售出时							
财务杠杆检验	资产负债比	全部负债	比值越高，组织的杠杆作用越明显					
全部资产								
利息收益倍比	纳税付息利润	度量当组织不能偿付它的利息支出时						
全部利息支出	，	利润会下降到什么程度						
运营检验	存货周转率	销售收入	比值越高，存货资产的利用率越高					
存货								
总资产周转率	销售收入	用于获取一定销售收入水平的资产越						
总资产	少，	管理当局利用组织全部资产的效						
率越高								
盈利性	销售利润率	税后净利润	说明各种产品产生的利润					
销售收入								
投资收益率	税后净利润	度量资产创造利润的效率						
总资产								
作业								

一个组织的成功，在很大程度上取决于它在生产中提供服务的能力上的效率和效果。作业控制方法是用来评价一个组织的转换过程的效率和效果问题的。

典型的作业控制包括：监督生产活动以唯其按计划进行；评价购买能力，以尽可能低的价格提供所需的质量和数量的原材料；监督组织的产品或服务的质量，以保证满足预定的标准；保证所有的设备得到良好的维护。这里谈到的问题将在本书第 21 章讨论作业管理时予以详细说明。

信息

管理者需要信息来完成他们的工作。不精确的、不完整的、过多的或延迟的信息将会严重阻碍他们的行动。因为应该开发出这样一种管理信息系统，使它能在正确的时间，以正确的数量，为正确的人提供正确的数据。

管理信息的方法在最近几年发生了很大的变化。比如在 15 名前，一个大组织的管理者依靠一个集中的数据处理部门为其提供所需的信息。如果他需要将一个每周的总销售额分解按地区汇总的销售额，他们不得不专门向数据处理经理专门提出这项要求。一个幸运的经理可能会在一周开始的早些时候拿到上周的计算机打印的销售数字。而今天管理者通常在他们的办公桌上就有一台计算机，他们可以在任何时候输入他们的要求，调出按地区划分的销售结果。过去他们要花几天才能得到的数据，现在只需要几秒钟。

虽然管理者的工作在很少的几个方面发生了变化，但这种变化仍然在继续着，而且像管理信息系统所发生的变化一样迅速。技术的进步为管理者以前所未有的步代提供着新的选择。关于管理信息系统的重要性和它们的快速发展将在本书第 20 章中进一步讨论。

## 组织绩效

许多研究部门为衡量一个机构的整体绩效或效果作着不懈的努力。当然管理者关心他们组织的绩效,但他们并不是唯一的衡量其组织的人。顾客和委托人在他们选择生意对象时也会对此作出判断。证券分析家、潜在的投资者、潜在的贷款者和供应商(尤其是以信用方式交易的供应商)也会作出判断。在政府机构中,要决定一个部门的预算是增加还是减少,其根本的依据就是该部门的任务和绩效。即便是雇员或潜在的雇员也会对组织作出评价。因为你决定接受或拒绝一个组织为你提供的工作机会时,毫无疑问你会考虑到绩效因素。

以上事实证明,为了维持或改进一个组织的整体效果,管理者应该关心控制。但是衡量一个组织的效果并没有一个单一的衡量指标。生产率、效率、利润、员工士气、产量、适应性、稳定性,以及员工的旷工率等毫无疑问都是衡量整体绩效的重要指标。但是其中任何一个单独的指标都不能等同于组织的整体绩效。一个组织的绩效要通过下列三种基本方式之一来进行评价。

**组织目标法** 组织目标法(Organizational goals approach)就是以组织最终完成其目标的结果来衡量其效果,而不是以实现目标的手段。也就是说只考虑终点时冲线的结果。

通常组织的目标包括:利润最大化、有效的教育学生、使敌人投降、赢得一场篮球比赛、使病人康复等。在假定组织是认真地争取达到一个或多个目标的前提下,组织目标法是非常有意义的。

在本书第7章中已经阐述了组织的目标问题。我们是采用宣称的目标还是实际的目标?谁的目标?短期的还是长期的目标?由于组织具有多重目标,那么这些目标如何按其重要性进行排序?这些问题并非难以克服的。如果管理者敢于面对组织目标的内在复杂性,他们就可以获得评价组织的合理信息。尽管如此,曾经有人认为组织是比识别和衡量其特定目标的实现更为重要的问题。因为管理者将其注意力仅仅集中在实际最终目标时,他们容易忽略组织的长期兴旺发展。因此另一种潜在的方法就是系统方法。

**系统方法** 在本书第2章中我们已经介绍过了系统方法。一个组织可以描述成这样一个实体,即获得输入、从事转换过程、产生输出。从系统的角度看,一个组织可以通过下述这些方面的能力进行评价:获得输入的能力、处理这些输入的能力、产生输出的能力和维持稳定与平衡的能力。输出产品或服务是目的,而获得输入和处理过程的效率是手段。如果一个组织要想长期生存下去,必须保证其健康的状态和良好的适应能力。组织效果评价的系统方法(Sytemes approach to organizational effectiveness),主要集中考虑那些对生存有影响的因素,即目标和手段。

系统方法所考虑的相关标准包括:市场份额、收入的稳定性、员工旷工率、资金周转率、用于研究和发展方面的费用的增长情况、组织内部各部门的矛盾冲突情况、雇员的满意程度,以及内部交流的通畅程度。值得注意的是系统方法强调那些影响组织长期生存和兴旺发展的因素的重要性,而这些因素对短期行为可能并不是特别的重要。比如,用于研究和发展方面的费用是一种对未来的投资,管理层可以消减这里的费用并且立即就会增加利润或减少损失,但这种行为将会影响到组织以后的生存能力。

系统方法的主要优点在于防止管理层用未来的成功换取眼前的利益;另一个优点是当组织的目标非常模糊或难以度量时,系统方法仍然是可行的。比如,公共部门的管理者采用“获得预算的增长能力”作为衡量效果的标准。也就是说他们用一种输入标准来取代输出标准。

**战略伙伴法** 第三种方法是假定一个有效的组织能够满足顾客群体的各种要求,并获得他们的支持,从而使组织得以持续地生存下去。我们称这种方法为战略伙伴法(Strategic constituencies approach)。

许多公立大学的效果是以其招收学生的能力来衡量的。他们认为没有必要考虑毕业生的就业问题。为什么?因为这些大学的生存并不取决于他们的学生毕业后是否能得到一份工作。

公立学校的行动长官竭力迎合州议员，因为不获得他们的支持，对公立学校的预算将会极为不利。与此相反，私立大学的管理者致力于游说州政府来增加学生的贷款，以及可能对学校提供捐助的毕业生、富有的慈善家，以及基金会等。这些赞助者对决定私立大学的生存有着重要的意义。

与战略伙伴法适用于学校一样，这种方法也适用于企业。比如，一个公司如果有很强的奖金实力，就不必关心银行家所采用的效果标准。然而，假如你领导的公司有 2 亿美元的银行贷款将于下一个季度到期，你就不得不请求银行对这笔债务进行重新安排，因为你不可能按期归还贷款。毫无疑问在这种情况下，银行用来衡量你公司的效果指标就值得重视。如果不这样做将会威胁到你公司的生存。因此一个有效的组织是组织成功的识别出关键伙伴——顾客、政府部门、金融机构、证券分析家、劳工组织等，并满足他们的要求。

值得注意的是使用战略伙伴法的基本前提条件。这里的假定是，一个组织面对的是一个来自有关利益集团的经常性的和有竞争性的要求。由于这些利益集团的重要性各不相同，因此组织的效果取决于它识别出关键性或战略性伙伴的能力，以及满足他们对组织所提要求的能力。更进一步，这种方法假定管理者所追求的一组目标是对某些利益集团要求的一种反映，是从那些控制了组织生存中所需资源的利益集团中选择出来的。

虽然战略伙伴法非常有意义，但管理者在付诸行动时却非易事。在实际中，将战略伙伴从广泛的环境中分离出来就是一件非常困难的事。由于环境总是在不断地变化，昨天对一个组织来说还是很关键的，今天可能就已经不是了。即使是战略伙伴可以区分出来，而且也假定是相对稳定的，用什么方法可以将“战略伙伴”和“准战略伙伴”区分开呢？但是，不论这项任务多么艰巨，识别和满足战略伙伴是会得到很大收益的。采用战略伙伴法，管理者可以大大减少忽略或严重伤害那些利益集团的可能性，这些利益集团对阻碍组织的运转有着重要的影响。如果管理层知道谁的支持对组织的健康发展是必须的，他们可以修改目标重要程度的顺序，以反映他们与战略伙伴权力关系的变化。

杰出的管理者

SKI 公司的普莱斯顿·史密斯

现在管理滑雪胜地可不轻松。1980 年美国有 1 100 家滑雪经营场所，但到 1992 年只剩下了一半。行业原因引起的问题包括，生育高峰期出生的人已经上了年纪，急速增长的滑雪缆车票价和住宿费用，近些年出现的好几个暖冬，以及将员工散布在几平方英里范围内对管理造成的挑战。有一个人却战胜了这些行业性的困难，他就是普莱斯顿·史密斯(Preston Smith)，SKI 公司的首席执行官。他的企业经营着在凯林顿和斯诺山非常受欢迎的弗蒙特滑雪场，以及加州南部熊山的最大滑雪场。

史密投入巨资开发一种特殊的造雪设备，它能够比其他滑雪场覆盖更多的地面。史密斯说：“我们实际上已经消除了对自然降雪的依赖。”他另外还发明了一种计算机控制系统，它能使管理者更严密地监视各种操作，能够很快地发现问题并及时去解决问题。比如，他的控制系统能够提供关于每条滑道一分钟前的详细情况，以及立即在某一特定滑道造雪的能力，这只需调节使用空气和水的造雪机上的各种阀门和泵。

史密斯的行动为他带来了丰厚的回报。当其他的公司都在亏损时，他仍在盈利。1992 年，公司的收入达到创记录的 8 900 万美元，盈利 370 万美元。

# 管理学

## 06 VI 篇 控制

### 01 19 章 控制的基础

#### 06 有效控制系统的特性

有效的控制系统都倾向于具有一些相同的特性。尽管这些特性在不同的情况下其重要性不同，但是我们可以总结出使一个控制系统变得更有效的一些特征：

**准确性** 一个提供不准确信息的控制系统会导致管理层在应该采取行动的时候并没有行动，或根本没有出现问题而采取行动。因此，一准确的控制系统是可靠的，并且能提供正确的数据。

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

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

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

**通俗性** 一个不容易理解的控制是没有价值的。因此，有时需要用简单的控制手段来代替复杂的控制手段。一个难于理解的控制系统会导致不必要的错误，会挫伤员工的积极性，以至最终会被遗忘。

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

**战略高度** 管理层不可能控制一个组织中的每一件事。即使是能够这样做，也将是得不偿失。由此看来，管理层应该控制那些对组织行为有战略性影响的因素。控制应该包括组织中关键性的活动、作业和事件。也就是说，控制的重点应放在容易出售偏差的地方，或放在偏差造成的危害很大的地方。例如，在某一个部门中，人工成本是每月 20 000 美元；邮寄费用是每月 50 美元。显然前者如果超出 5%比后者超出 20%更要紧。因此我们必须在人工成本上采取更严格的控制，而邮寄费用的控制就不是那么重要。

**强调例外** 由于管理层不可能控制所有的活动，因此他们的控制手段应该顾及到例外情况的发生。一种例外系统可以保证当出现偏差时管理层不至于不知所措。比如，公司管理政府赋予管理者的权力是：每月不超过 200 美元的年工资增长额批准权、每笔支出不超过 500 美元的审批权，并且年度总支出不超过 5 000 美元，如果超出上述标准则需经上级管理部门的批准。这些检验点是一种对权力进行约束的控制手段，同时还可以免除上级对日常开支的大量检查工作。

**多重标准** 管理者与普通员工一样都希望寻找一种“好看”的标准。如果管理者真的采用一个单一的衡量标准，如单件利润，那么员工就会在这方面下功夫并使之看起来很好。而多重标准则会减少这种狭隘的工作方式。

多重标准具有双重效果。由于多重标准比单一标准更难于把握，因此它可以防止工作中出现做表面文章的现象。此外，实际工作是很难用单一指标进行客观评价的。所以多重标准能够更准确地衡量实际工作。

纠正行动 一个有效的控制系统不仅可以指出一个显著偏差的发生，而且还可以建议如何纠正这种偏差。也就是说，它应该在指出问题的同时给出解决问题的方法。其实现方法常常依赖于建立一种“如果??那么”的原则。比如“如果”单位收入下降 5%，“那么”单位成本也必须降低相同的量。

## 管理学

### 06 VI 篇 控制

#### 01 19 章 控制的基础

#### 07 控制的机能障碍问题

拉里·博弗拨打达拉斯急救部门的电话，要求帮助他呼吸困难的继母。他已经与扩士兼出诊大夫比莉·米利克在电话中争论了 15 分钟，原因是他无法将的继母叫到电话机前说话。他告诉米利克护士，他的继母在卧室并且不能说话了，而米利克则坚持说条例规定，她必须亲自与病人交谈后才能决定是否真的属于急於。博弗一再强调他的继母已经不能说话了，并请求米利克护士派一辆救护车来，而米利克则坚定的要求与他继续通话之后才能派救护车。在走投无路的情况下，经过 15 分钟的争呼和浩特博弗不得不挂断电话。他的继母死了。

在密歇根州弗林特市的一座通用汽车公司的卡车工厂，3 位管理者办公室里安装了一个秘密控制盒，它能够操纵装配线上的控制面板来调节装配线的速度。这个装置可以使管理者提高装配线的运行速度，这严重违反了通用汽车公司与汽车工人工会签订的合同。事情败露后，管理者的解释是，他们知道这么做是错误的，但是来自上级的完成不现实的生产任务的压力是如此巨大，以致于他们不得不认为这个秘密的装置是他们完成任务的唯一办法。正像其中一位管理人员描述的，通用汽车公司的高级主管会说：“我不管你怎么做，只要做成就行。”

你是否曾经注意到，在学校的注册登记办公室工作的人常常显得并不关心学生的困难。他们为了保证遵守第一条规定而变得如此的呆板，以致于认不清这样一个最基本的事实，即他们是为学生服务的而不是与学生争吵的。

上述例子说明了当控制没有灵活性或控制标准缺乏现实性所产生的后果。人们丧失了识别组织整体目标的能力；不是组织在行使控制，而是控制在管理组织。

由于任何控制系统都有缺陷存在，因此当一些个人或组织中的部门想使控制手段看起来好时，问题就产生了。就组织的目标而言，其结果就是机能障碍。通常机能障碍是由对行为的衡量标准不完善所引起的。如果控制系统仅仅以产量作为衡量依据，那么人们就会忽略质量。与此相似，如果衡量的是活动过程而不是结果，那么人们就在活动过程上花费时间，使之看起来不错。

全球视野的管理

按国家之间的差异调整控制

控制人与作业的方法，在国外可能是非常不同的。对于跨国公司，距离阻碍了直接控制，在国外作业的管理者趋向于远离总部的控制。跨国公司的总部必须依赖大量的正式报告来维持控制。但是比较从不同的国家收到的数据就会出现一些问题。一家公司在墨西哥的工厂，可能与在美国的工厂生产同样的产品，但是墨西哥的工厂与其在美国的工厂相比，可能更属于劳动密集型的企业(利用墨西哥劳动力便宜的优势)。如果总部的主管想控制成本，比如计

算每单位产品的劳动力成本或每个工人的产量，其数值将是不可比较的。因此距离产生了一种形式化控制的倾向，技术的差异异常导致了控制数据的不可比性。

技术先进的国家与落后的国家相比，技术对控制的影响更加明显。技术先进国家的组织，如美国、日本、加拿大、英国、德国和澳大利亚的组织，除采用标准化的规则和直接监督外，常采用间接控制手段来保证活动按计划进行，尤其是计算机有关的报告和分析。在像坦桑尼亚、赞比亚、黎巴嫩和其他欠发达的国家，直接监督和高度集中的决策是基本的控制方法。

对管理纠正行为的约束也可能会影响到管理者。例如，根据有些国家的法律，管理当局没有权力关闭工厂、解雇员工、将资金带到国外，或从国外引进新的管理队伍。

由于控制系统的存在，人们为了避免管理者的指责，会故意采取一些行动，从而直接影响一个特定控制阶段内信息系统中产生的数据。雇员与其实实实在在地工作表现好，不如操纵衡量标准使他们表面上看起来表现得很好。事实证明，篡改控制数据决不是一种偶然的现象。这尤其与所做事情的重要性有关。组织中越是重要的事情，对个人的报酬越会产生较大的差异。因此在这种情况下，使事情做得看起来不错的动力就越大。当获得奖励的希望非常小时，个人就会倾向于篡改数据使之看起来很好，比如，歪曲实际数据、强调功劳、隐匿过失等。与此形成对照的是，如果分配奖金的方法不受影响，则数据中只会有一点随机的误差产生。

我们的结论是，控制有积极的一面，也有消极的一面。如果在控制系统中不设计一定的灵活性，则会产生严重的后果。

## 管理学

### 06 VI 篇 控制

#### 01 19 章 控制的基础

##### 08 本章提要

11 控制是一种监视工作活动的过程，用来保证工作按计划完成并且纠正出现的任何显著的偏差。

21 控制之所以重要是因为它监督目标是否按计划实现和上级的权力是否被滥用。

31 在控制过程中，管理当局必须首先根据计划阶段形成的目标制定行为的标准，然后用这个标准来衡量实际的工作绩效。如果标准与实际之间有偏差产生，那么管理当局必须根据情况选择调整实际工作，或调整标准，或什么也不调整。

41 有三种类型的控制：前馈控制是以未来作导向的控制，是用来防止预期问题的产生；同期控制是一种发生在一项活动进行之中的控制；反馈控制是发生在活动结束后的一种控制。

51 控制工作常常努力集中在下列这些方面中的一个：人员、财务、作业、信息和组织的整体绩效。

61 组织目标法是根据完成的结果来决定效果。如果一个组织达到了它的目标，它是有效的。而系统方法则对手段和结果都作出评价。与目标法相比，系统方法内容更广泛，而且是从更长期的角度进行控制。

71 战略伙伴法要求组织满足一定环境下战略伙伴的要求，组织为了持续的生存下去需要获得他们的支持，管理层必须识别出战略伙伴，确定他们的效果标准，并且保证组织满足他们的这些标准。

81 一个有效的控制系统应该是准确的、及时的、经济的、灵活的和通俗的。它采用合

理的标准，具有战略性的高度，强调例外的存在，并且能指明纠正问题的方向。

91 当控制使人们的行为偏离组织的方向时会产生机能障碍。这种结果会在标准缺乏灵活性或不现实的情况下发生。此外，当希望变得渺茫时，某些个人更可能会篡改数据使他的的工作绩效看起来不错。

## 管理学

### 06 VI 篇 控制

#### 01 19 章 控制的基础

#### 10 复习与练习

##### 复习题

- 11 在管理中控制的作用是什么？
- 21 计划与控制是如何产生联系的？
- 31 为什么在控制过程中“衡量什么”比“如何衡量”更关键？
- 41 列举出四种管理者用来获得关于实际工作信息的方法。
- 51 比较“立即纠正”与“彻底纠正”的差异。
- 61 反馈控制的优点和缺点各是什么？
- 71 管理当局具有哪些行为控制的手段？
- 81 财务控制的重要性是什么？
- 91 管理当局如何决定一个组织是否有效果？
- 101 管理当局可以采取哪些措施来减少控制的机能失调症？

##### 讨论题

11 在某职的部门工作的管理者(如生产、销售或会计)，职能范围是怎样影响他或她所强调的从人员、金融、作业或信息中区分出的控制因素。

21 描述你如何设计一种行为评价系统，使这种控制手段能尽量减少机能障碍方面的影响。

31 在本书第 13 章中我们讨论了“急流险滩”变革观。你认为在这样的氛围中建立和维持有效的标准和控制是可能的吗？请解释。

41 你认为 MBO 和 TQM 计划有助于控制过程吗？解释你的答案。

51 采用战略伙伴法时，你预计下列组织会强调哪些标准？

- a) 一个地区的食品连锁店；
- b) 美孚石油公司；
- c) 纽约公立图书馆；
- d) 美国国防部。

##### 自我评估练习

你愿意在多大程度上放弃控制？

提示：通过下列问题，你会对是否放弃足够的控制而又保持有效性的问题有一个明确的认识。如果你只有有限的工作经验，可根据你所知道的情况和你个人的信念来回答。对每一个问题指明你同意或不同意的程度，在相应的数字上画圈。

极其赞同 极其反对

- 1. 我会更多地授权，如果我授权的工作都能像我希望的那样完成 5 4 3 2 1
- 2. 我并不认为会有时间去合适地领导 5 4 3 2 1

3.我仔细地检查下属的工作并不让他们察觉，这样在必要时，我 5 4 3 2 1 可以在他们引起大的问题之前纠正他们的错误

4.我将我所管理的全部工作都交给下属去完成，我自己一点也不能 5 4 3 2 1 与，然后我检查结果

5.如果我已经给出过明确的指令，但工作仍然没有做好时，我感到 5 4 3 2 1 沮丧

6.我认为员工缺乏和我一样的责任心。所以只要是不参与的工作 5 4 3 2 1 就不会干好

7.我会更多地授权，除非我认为我会比现任的人做得更好 5 4 3 2 1

8.我会更多地授权，除非我的下属非常有能力，否则我会受指责 5 4 3 2 1

9.如果我授权的话，我的工作就不会那么有意思了 5 4 3 2 1

10.当我委让一项任务时，我常常发现最终总是我自己从头干一遍 5 4 3 2 1 所有的工作

11.我并不认为授权会提高多少工作效率 5 4 3 2 1

12.当我委让一项任务时，我会清楚而以简明地具体说明应该如何 5 4 3 2 1 完成这项任务

13.由于下属缺乏必要的经验，我不能不一相情愿地授权 5 4 3 2 1

14.我发现当我授权时，我会失去控制 5 4 3 2 1

15.如果我不是一个完美主义者，我会更多地授权 5 4 3 2 1

16.我常常加班工作 5 4 3 2 1

17.我会将常规工作交给下属去做，而非常规工作则必须由我亲自做 5 4 3 2 1

18.我的上级希望我注意工作中的每一个细节 5 4 3 2 1

快速反应练习

建业鞋业公司

送至：乔伊斯·罗思查尔德尔德，总裁助理

发自：贾森·莱曼，总裁

主题：评估我们的效果

我参加完一个青年总裁协会会议刚回到这里。在午餐时，我们一小组人在一声谈到了我们的公司究竟做得怎样的问题。一位青年总裁协会的成员说他非常关心用他公司股票的价格来衡量其成功与否。另一位则说采用投资回报率才能真正衡量她公司的绩效。但是有一个叫罗恩的小伙子告诉我们，他采用了一种叫做“战略伙伴”的方法来评价他公司的整体绩效。

我一点都不知道他在说些什么。

我想让你查一下这种方法是如何衡量一个组织效果的。然后给我拟一个简要的提纲，说明这种方法如何运用在像我们这样的一个生产中高档女鞋的公司中。主要告诉我如下内容：(1)谁是我们的战略伙伴；(2)用什么标准来评价我们公司的效果。我希望你的分析集中在我们应该如何满足这些人或组织的要求上。

案例应用

查克停车公司

如果你在好莱坞或贝弗利山举办一个晚会，肯定会有这样一些名人来参加：杰克·尼科尔森(jack Nicholson)、麦当娜(Madonna)、汤姆·克鲁斯(Tom Cruise)、切尔(Cher)、查克·皮克(Chuck Pick)。“查克·皮克?”“当然!”没有停车服务员你不可能开一个晚会，而南加州停车行业内响当当的名字就是查克·皮克。查克停车公司中的雇员有 100 多人，其中大部分是兼取的，每周他至少为几十个晚会办理停车服务。在一个最忙的周六晚上，可能要同时为 6 个~7 个晚会提供停车服务，每一个晚会可能需要 3 位~15 位服务员。

查克停车公司是一家小企业，但每年的营业额差不多有 100 万美元。其业务包含两项内容：一项是为晚会停车；另一项是不断地在一个乡村俱乐部办理停车经营特许经营权合同。这个乡村俱乐部要求有 2 个~3 个服务员。每周 7 天都是这样。但是查克的主要业务来自私人晚

会。

他每天的工作就是拜访那些富人或名人的家，评价道路和停车设施，并告诉他们需要多少个服务员来处理停车的问题。一个小型的晚会可能只要 3 个服务员，花费大约 400 美元。然而一个特别大型的晚会的停车费用可能高达 2 000 美元。

尽管私人晚会和乡村俱乐部的合同都涉及到停业业务，但它们为查克提供的收费方式却很不相同。私人晚会是以当时出价的方式进行的。查克首先估计大约需要多少服务员为晚会服务，然后按每人每小时多少钱给出一个总价格。如果顾客愿意“买”他的服务，查克就会在晚会结束后寄出一份帐单。在乡村俱乐部，查克根据合同规定，每月要付给俱乐部一定数量的租金来换取停车场的经营权。他收入的唯一来源是服务员为顾客服务所获得的小费。因此，在私人晚会服务时，他绝对禁止服务员收取小费，而在俱乐部服务时小费是他唯一的收入来源。

问题：

11 你是否认为查克的控制问题在两种场合下是不同的？如果确实如此，为什么？

21 在乡村俱乐部列举出查克可能采取的控制手段类型：

a)前馈控制；

b)同期控制；

c)反馈控制。

31 在私人晚会上，列举出查克可能采取的控制手段类型：

a)前馈控制；

b)同期控制；

c)反馈控制。

## 管理学

### 06 VI 篇 控制

#### 02 20 章 信息控制系统

##### 01 学习目的和范例

学完本章后，你应当能够：

11 解释管理信息系统的目的。

21 区分数据和信息。

31 比较信息流动的四种方向。

41 识别五种常见的交流网张。

51 比较集中处理系统和分布式系统。

61 解释网络的作用。

71 解释为什么信息越多并非越好。

81 列出设计一个管理信息系统的关键因素。

91 解释管理信息系统如何与组织的战略发生联系。

101 描述管理信息系统如何改变一个组织中的权力关系。

111 解释管理信息系统如何改变组织中的信息交流。

范 例

每个工作周的每一天，弗里特雷(Frito-Lay)分部(百事可乐公司的一个事业部)的销售人员

都在不停地向他们的手持计算机中敲入信息。每个周末，他们在当地的销售办公室中将采集到的信息下载到小型机中，或在家里通过调制解调器下载。这些下载的数据然后再转送到公司在德州达拉斯城的总部。公司的首席执行官——罗伯特·毕比(Robert Beeby)将在 24 小时内得到一份完整的报告。关于分布在 400 000 家商店周围的 100 条生产线的生产情况的信息，以一种很容易看清楚彩色图形的形式反映在他的计算机上；红色表示销售量急速下降；黄色表示下降；绿色表示上升。这种系统可以地发现问题并解决它。

弗里特雷的管理信息系统帮助公司解决了一次刚刚发生在圣安东尼奥和休斯敦的问题，那个地区的超级市场中的销售最曾经急速地下降。毕比打开他的计算，调出了南德克萨斯州的数据，并且很快就找出了原因。一个当地的竞争对手最近刚推出了一种叫“艾茄林多”(El Galindo)的白玉片，这种玉米片的名字叫起来很好听，因此商店的管理者就用比摆放弗里特的“托斯迪多”(Tostitos)牌玉片还多的货架来摆放这种产品。根据这条信息，毕比马上就采取了行动，他立即命令产品开发人员生产一种用白玉米制造的托斯迪多玉米片。3 个月之内。他的新产品都摆上了货架，公司成功地挽回了损失的市场份额。

有趣的是，弗里特雷的计算机化的信息系统还是一个相当新的系统。；在这个系统安装之前，毕比至少需要 3 个月才能发现问题出现在什么地方，新系统每天都从超级市场中采集数据，从数据中找出关于未来趋势的重要线索，并且警告管理者整个弗里特雷市场中的问题和机会，正如毕比的老板，百事可乐国际食品公司总裁迈克尔·H·乔丹(Michael H.Jordan)所说的，在安装新系统之前，“如果我要一份关于堪萨斯城 7 月 4 日号的那个周末的情况报告，我得等到 3 周以后才能得到 5 份零碎的回答。”现在他可以在 1 天之内就可以得到并且可以立即采取行动。

正像弗里特雷的例子表明的，一个复杂的管理信息系统正在改变着管理者的管理方式和组织的经营方式。在这一章，我们将介绍有关管理信息系统的概念，解释它们在组织中是如何演变的；在设计一个有效的管理信息系统时需要做些什么；并说明它们在改变管理者的工作和改变组织中在信息交流方面的巨大差异。你将会看到，技术正改变着管理者接收、应用和传递信息的方式。

## 管理学

### 06 VI 篇 控制

#### 02 20 章 信息控制系统

#### 02 什么是管理信息系统

尽管还没有一个公认的关于管理信息系统(MIS)的定义，但是我们可以将其定义为能够经常地为管理层提供所需信息的系统。从理论上讲，这种系统可以是基于手工的，也可以是基于计算机的，但是目前所有谈论的包括我们这里讲到的，都集中在计算机支持的应用系统上。

管理信息系统中的“系统”二字表明了一种顺序、安排和目的的意思。更进一步，管理信息系统特别强调提供给管理层的是信息，而不是单纯的数据。这两点是非常重要的，值得进一步讨论。

图书馆可以作为一个非常好的比喻。尽管一个图书馆中可能藏书几百万册，但是读者如果不能快速地找到他们所需要的书，则这样图书馆对他们一点用也没有。这就是为什么图书馆要花大量的时间来编制所藏书籍的目标，并保证所还书籍放回原处。今天的组织就像一个

充满书籍的图书馆，根本就不缺乏数据。但是缺乏处理数据的能力，也就是说，缺乏将正确的数据在需要的时候送给正确的人。一个图书馆即使有你要的书，但是你不能找到它或得花几周的时间才能找到它，那么这个图书馆对你来说是毫无用处的。而管理信息系统则不同，它具有按一定方式组织好的数据，而且可以在一个合理的时间内查到这些数据。数据(Data)是未加工过的，未经分析的事实，如一堆数值、姓名或产量值。对管理者来说是没有什么用处的。只有经过分析和处理过的数据才变为信息(Information)。管理信息系统就是采集数据并将其转换成对管理者可用的信息。图 20—1 概括了这种过程。

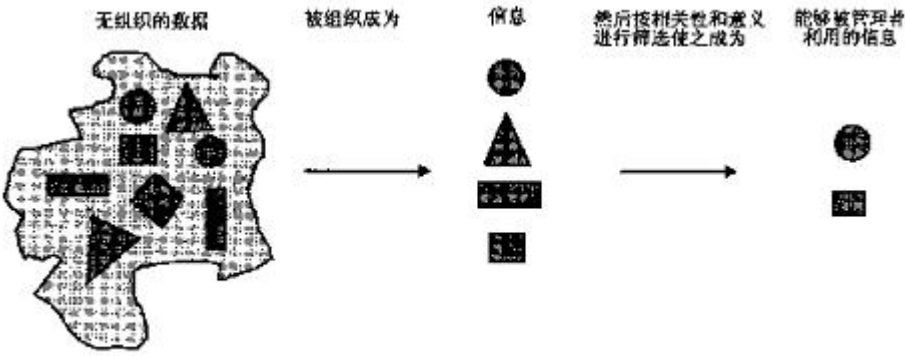


图 20—1 MIS 使数据可利用

# 管理学

## 06 VI 篇 控制

### 02 20 章 信息控制系统

#### 03 信息与组织中的信息交流

管理信息系统显然与信息交流有着密切的联系。在本书第 18 章中我们讨论了人际间的信息交流问题，但更重要的组织间的信息交流问题还值得考虑。在讨论管理信息系统的演变和现状之前，让我们先回顾一下几个与组织间信息交流有关的关键词和概念。在本章的结尾你将看到，管理信息系统是组织间信息交流的一个关键因素，同时在实践中计算机已经大大地改变了信息交流的方式。

#### 正式与非正式的信息交流

在本书第 15 章中我们区分了正式与非正式的群体，我们同样可以对信息交流进行这样的区分。所谓正式信息交流(Formal communication)是指它是按照规定的方式或信息交流本身就是工作的一部分的信息交流。如老板要求其下属用正式的方式作交流时，作为雇员就应该向他的上级汇报其工作。正式信息交流也可能发生在两位职员之间，他们为了完成顾客的一份订单必须相互交流来协调他们的工作。

当正式的信息交流不能满足要求时，就会产生非正式信息交流 (Informal communication)。这种交流是未经管理层批准的，是不受等级结构限制的交流。但是，未经管理层并不意味着非正式交流不存在。由于雇员中建立的朋友关系和小集团的形成，会促使雇员用这种方式来弥补正式交流的缺口。因此这种非正式信息交流系统有两个目的：一方面允许雇员他们的社会需要；另一方面它还能改进组织的绩效，因为它能产生一种替代的、通常是快速的和有效的信息交流渠道。

### 信息交流的方向

组织中的信息交流可以是向下的、向上的、双向的或越级的。下面让我们分别讨论每一种情况  
**向下交流** 任何从管理者沿着权力层次结构向下进行的交流就是向下交流(Downward communication)。当我们想到管理者与下属交流时总会想到是向下交流。向下交流通常用于通知、命令、协调和评估下属。当管理者为下属确定一个目标时，这通常都是向下交流。

管理者也常用向下交流来向下属提供职务说明，通知他们组织的政策和规定，指出值得注意的问题，或评价下属的绩效。向下交流并不意味着一定是口头的或面对面的接触。往生病的雇员家里寄一封信解释组织关于生病离职的新规定，也是一种向下的交流方式。

**向上交流** 管理者依靠下属来获得信息。报告通常是沿着权力层次结构向上来汇报当前工作的进展和出现的问题。向上交流(Upward communication)可以使管理者了解雇员对他们工作的看法，以及他们的同事和整个组织的情况。管理者也依靠向上交流来获得关于改进工作的方法。

向上交流的程度，尤其是最低从哪一层开始，取决于组织的文化。如果管理者能够创造一个相互信任、相互尊重和广泛参与的决策环境，则会有许多向上交流，因为雇员会在决策过程中提出许多意见。在一个高度独裁的环境中，向上交流仍然会发生，但是只限于管理层向上级提供控制信息。

下面是一些向上交流的例子，中上级管理者阅读下级管理人员准的员工绩效报告、雇员工意调查、投诉程序、上下级讨论和非正式的“牢骚”会。在牢骚会上雇员可以有机会来谈论他们的老板、代表或上级管理人员。

**横向交流** 在任何层次上发生的，同一水平层次上的人员之间的交流，都称为横向交流(Lateral communication)。

正像我们在讨论正式和非正式交流中所暗示的，同层次的交流常常可以节省时间和方便协调工作。在某些情况下，这种横向交流是经上级批准的。而在某些情况下，它是为避开垂直方向的交流和加快工作速度而产生的非正式交流。对后一种情况，从管理层的角度看它有利的一面也有不利的一面。如果严格按照正式的垂直式的交流，会阻碍信息交流的速度和准确性，所以横向交流是有益的。但是它也会造成矛盾。如正式的交流渠道会受到危害，某些人避开其直接领导做事，或老板发现事情或决策是在他不知道的情况下做出的。

**越级交流** 越级交流(Diagonal communication)是发生在跨越职能部门和权力层次的信息交流。当一个总部的财务主管直接与地区的销售经理进行交流时，他不仅属于组织中不同的部门，而且在级别上他要高许多。这样的交流就是越级交流。

这种交流的主要问题是，它偏离了正常的命令下达程度。在上述例子中，为了避免意外和遵守正常的命令下达程序，这位财务主管应该通知他或她的老板来办这件事。为了尽量减少差距，许多越级交流常常是在避开某些中间层次的情况下，下级与更上一级之间进行的信息交流。

即使可能出现問題，但为什么某些人仍然会借助于越级方式进行交流?答案是效率和速度。在某些情况下，超越水平或垂直的交流渠道可以加快工作的进行，可以避免某些人仅仅作为信息的发送者和接收者之间的传载体。

### 交流网络

组织间水平和垂直方向的交流可以形成各种各样的模式，这种模式称为交流网络(Communication networks)。许多关于交流网络的研究是在实验室中得到的，因此由于人为的因素它们只能局限于很小的范围内使用。图 20—2 显示出了五种常用的网络类型，它们分别是链型、Y 型、轮盘型、环型和全通道型。在我们进一步说明图中的各种网络之前，让我们假定一个组织中只有五位成员。

五种常用网络 从图 20—2 中可以看出，链型网络代表的是五个垂直层次的结构，在这种情况下交流只能向上或向下进行。这种情况可以发生在一个只有直线型权力关系而没有任何其他关系的组织中。比如，负责工资的职员向工资主管报告，而他又向会计主管报告，会计主管向企业财务总管报告，而他又向总经理报告。这样五个人的关系代表了一种链型网络。

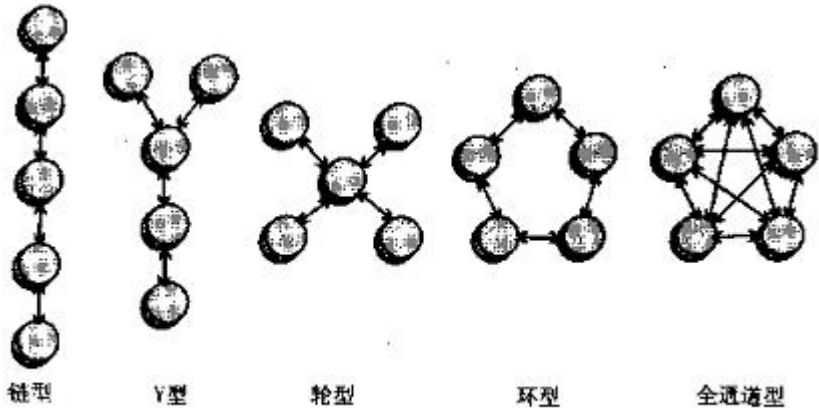


图 20—2 常用交流网络

如果让我们将 Y 型网络颠倒过来，我们可以看到有 2 个下属向其经理报告，在这个经理的上面有两级管理层。因此这实际上是一个有 4 个层次的结构。

让我们在轮盘型网络的上面来观察它，我们可以看到代表车轮的 4 位下属向他们的经理报告。在 4 位下属之间没有相互的联系，所有交流都是通过经理进行的。

环型网络允许其成员与相邻的成员交流，但不允许其他交流。它可以表示一种有三个层次的结构，其中垂直交流可以在上下级之间进行，而水平交流则只能在最低层进行。

最后，全通道型网络允许每一个成员自由地与其他四位成员交流。在所有讨论的网络中，这一种最缺结构性。交流没有任何限制，所有的成员都是平等的。这种网络可以比作一个没有正式或非正式任命的人处于支配地位的委员会，在这种情况下所有的成员可以自由地发表他们的意见。

评价网络的效果 作为一个经理，你会选用哪种网络？答案取决于你的目标。

表 20—1 概括出了各种网络的效率，所用的标准是：速度、准确性、形成领导的可能性和成员间的士气。从表上一眼就可以看出，没有一个网络是在任何情况下都是最好的。

表 20—1 交流网络和评价标准

交 流 网 络

标 准 链型 Y 型 轮盘型 环型 全通道型

速 度 中 中 快 慢 快

准确性 高 高 高 低 中

领导者的涌现 中 中 高 无 无

士 气 中 中 低 高 高

如果速度最重要，那么轮盘型和全通道型是最好的。链型、Y 型和轮盘型在准确性上非常高。轮盘型结构容易形成一种权威或产生一位领导。环型和全通道型可以增强员工的满足感。

非正式的网络 前面讨论的网络都是集中在正式交通网络上。现在让我们来看一看非正式的网络，特别是小道消息(Grapevine)的传播。

在任何组织中几乎都存在小道消息的传播，而且这种传播还显示出是有一定规律的。图 20—3 说明了四种传播模式。单线传播是人们经常看到的一种形式。然而事实证明群体传播才是最流行的小道消息交流方式，即有少数人在传播中担当着非常活跃的角色。作为一种规

律，在一个组织中大约只有 10%的人担当着活跃分子的角色，他们至少向一个人传递消息。

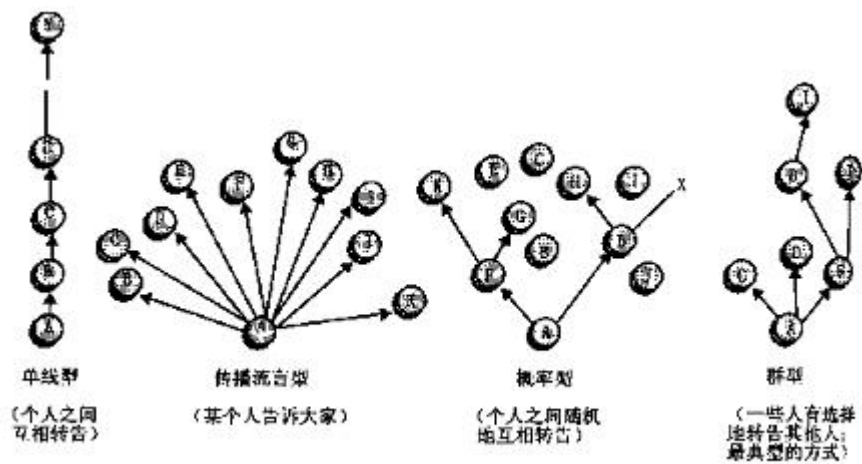


图 20-3 小道消息传播的葡萄藤模式

这些人的活跃程度取决于消息本身，如果一项消息对某个员工产生了浓厚的兴趣，那么就会刺激他或她告诉其他人。否则一项没有多少兴趣的消息是不会传播多远的。

小道消息能对管理者产生积极作用吗?答案是肯定的。即使只有少数人向多个人传递消息，管理者也能对小道消息作出分析并对其流动方向作出预测。一定的消息总是会按一种可预计的方式进行传播。管理者甚至可以考虑通过向某些关键的活跃分子“播种”一些消息使之传播到特定的人那里去。

管理者不应该忽视小道消息的作用，尤其是对雇员来说非常重要的和能引起他们焦虑的消息。由于小道消息能起到过滤和反馈的作用，因此可以从中挑选出雇员关心的问题 and “播种”一些能向上传递到管理层的消息。比如，小道消息可以记录下雇员关心的问题。如果一个谣言以小道消息广泛地传播，而且管理者也知道完全是假的，这种消息对管理者来说仍然是有价值的。因为它反映出了雇员对此事的关心，因此管理当局不能忽视此事。

管理学

06 VI 篇 控制

02 20 章 信息控制系统

04 管理信息系统的演变过程

在过去的 40 多年里管理信息系统走过了一个漫长的道路，其中的许多进步都是来源于计算能力的提高。这种趋势正朝着体积更小、速度更快、技术更廉价的方向发展。在 1946 年，美国有一台计算机，它重达 30 吨，由 18 000 个真空管和 70 000 个电阻制成。在 1966 年耗资 1 500 万美元，用一个大房间才装得下的计算机，其运算能力只抵得上今天的一个 10 美元的 1/4 英寸大小的微处理芯片的运算能力。

表 20—2 描述了管理信息系统演变的四个阶段。从 1954 年开始，它发生了巨大的变化，实际上，管理信息系统只是在第四个阶段才体现了其全部的作用，才形成了一个完整和协调的信息系统。

表 20—2 管理信息系统的演进

阶段 时期 说明

1.集中数据处理 1954—1964 会计和事务性应用

2.面向管理的数据处理 1965—1979 直接支持管理和作业职能

3.分布式终端用户计算 1980—1985 在用户直接控制下的个人计算机

4.交互式网络 1986— 联结个人最终用户

第一阶段：集中数据处理

第一台用于商业目的的计算机是在 1954 年安装的，从很大的程度上讲这标志着管理信息系统的开始。

直到 60 年代的中期，管理信息系统仅仅是处理这样一些数据，如工资、账单和类似的文书工作。由于其应用范围很窄，所以负责管理信息系统的人常常是一个组织中的财务总监。

集中数据处理的标志是批处理(Batch processing)，即数据都存贮起来然后一次统一处理完。这样做必然会限制管理信息系统的使用。集中数据处理在产生月度会计报表方面很好，但是它不能提供关于组织当前活动的信息。直到第二阶段才开始了实时处理(Real-time processing)，即事件发生时允许数据进行连续的更新。

第二阶段：面向管理的数据处理

在 1965—1979 年间，集中式的数据处理扩展到能为管理和作业活动提供辅助信息。这时的信息系统被专门设计成能帮助不同职能部门的管理者作出更好的决策。不仅财务部门的管理者涉及到信息控制问题，其他部门的管理者也都涉及到这个问题，如采购、人事、市场、工程、研究和与开发、生产作业等。在第二阶段，建立了分离的信息系统部门，远程终端也引入到系统中。

直到 60 年代中期，各个行业的管理者才开始注意到计算机如何使他们的工作做得更好更有效的问题。计算机可以收集和分析大量的数据，而这么大量的数据靠人工方式是不可能处理完的。比如，市场部门负责人不仅可以看到每位销售人员每周的销售报告，还可以看到按产品分组的销售报告。如果某一种产品的销量突然下降，计算机生成的分析报告可以迅速地发出警告并允许立即采取相应措施。与第一阶段的情形相比，同样的报告那时可能需要一位或多位职员花一个多月才能完成。因此第二阶段才算是真正地开始了“管理”信息系统。

随着计算机化的信息控制作用的增强，就产生了对组织进行重组的要求。由于管理信息系统逐渐从单纯的财务控制手段变成越来越重要的管理工具，就需要将其从原来的财务部门中分离出来。因此在第二阶段，管理信息系统变成了一个独立的部门。组织中由此增加了一些新的部门和职位，比如由管理信息系统专家负责的数据系统或信息系统。当组织中的管理者有了关于信息控制方面的问题时，他们有了一个特殊的部门可以为其提供解决办法。

最后，在第二阶段可以看到通过远程终端能够从遥远的地方进入主计算机。比如，有了远程终端，一位生产负责人可以通过生产线旁的一个终端直接与中央主机进行通讯来检查和修改生产计划。远程终端不仅可以提供信息。它还使管理者可以不通过数据系统部门而直接获得他们想要的任何信息。

管理中的道德困境

盗版软件为何屡禁不止

法官和律师走进蒙特迪森(Montedison)公司设在米兰的总部，该公司是意大利化学工业的巨人，在计算机工作站前工作的雇员被命令离开键盘，然后调查了输入命令检查程序。怀疑被证实了，雇员使用的是盗版莲花 1—2—3，这是一种非常流行的电子表格类软件。工人们感到迷惑不解，他们问：“你们到这来就为这个？人人都这么做！”可能确实如此，但莲花开发公司的总裁却认为：“我们每年花费一亿美元来开发新的软件，我们不能就这样把东西扔出去！”

非法复制软件程序已经变得如此普遍。据估计，在全世界范围内，软件公司(包括像莲花和微软这样的公司)每年由于盗版软件损失为 100 亿~200 亿美元。尽管这些软件都享受版权法的保护，复制它们将会受到最高至罚款 100 000 美元、监禁 5 年的处罚，但这种违法行

为什么还会如此普遍呢?部分原因是由于文化的差异。在一些国家和地区版权法并没有实施,共享比保护更合乎常规。在美国,盗版软件的雇员和管理人员这样为他们的行为辩护:“每人都这么干!”、“我不会被抓住!”、“法律还没有实施!”、“没有人会真正受到损失!”或“我们部门的预算还不够买十几套同样的软件!”

软件与其他形式的知识产权相比有所不同。如果问同一位雇员复制一套软件与在图书馆偷一本书或在商店偷一盘录像带是同样可以容忍的吗?许多人会立刻谴责这样的行为。然而有些人认为像借出一盘录像带,复制一盘后再还回去这样的事情没有什么不对,尽管每盘录像带的开始都特别声明复制录像带是违法行为。

复制有版权的软件是可接受的行为吗?对于公司雇员是错的而对大学中窘困的学生则是可以容许的吗?你是怎么想的呢?

### 第三阶段:分布式终端用户计算

管理信息系统的下一个重大突破是分布式信息控制。集中式的数据处理迅速地被分布式系统所取代,即部分或全部的计算机的逻辑功能是在中央主计算机之外实现的。在第三阶段,管理者变成了终端用户,个人计算机变得非常普及,管理者常常发现他们自己陷入了选择何种软件的决策之中,数据系统部门演变成了信息支持中心。

当一个管理者变为一个终端用户(Ent-user),他就对信息的控制负有责任,他不再需要某个部门或某位助理来代理此事。当管理者成为终端用户时,他们必须清楚他们的需要和系统能够为他提供些什么,而且不得不对系统的失败负有责任。如果他们不能得到所需要的信息,那么只能责备他们自己。

在第三阶段,不论他们是否喜欢,管理者都不得不面对计算机技术和它所提供的东西。其中一些人为能够避开满口计算机术语的数据处理工程师而感到欣慰,几乎是绝大多数管理者在开始时对此都很反感。由于害怕学习操作个人计算机,他们继续依靠他人来获得所需要的信息。但随着软件用户界面友好程度的增加和终端用户计算机的实现,使许多管理者逐渐改变了观念。他们已经意识到他们有了一个非常好的信息库,可以利用它作出及时的决策。随着使用计算机技巧的增长和明智地选择合适的软件,管理者现在能够在几秒钟内找到他们所需的信息。

表 20—3 列出了与管理者有关的 5 种个人计算机软件包。当然,管理者具体选用哪种软件与他或她希望完成的工作性质有关。对于信息控制来说,使用数据库管理(Data base management)软件是非常重要的。对于编制年度预算这样的工作,电子表格(Spreadsheet)类软件是非常有价值的。只须记住一点,管理者有非常广泛的选择余地来使他们的计算机具有很高的灵活性。他们可以充分发挥他们硬件的作用。比如他们可以在几分钟内,从往电子表格输入数据,转到在文字处理(Word-Processing)软件上写一份报告,而报告中引用的数据就是刚才在电子表格上输入的数据。

### 表 20—3 个人计算机软件包的 5 种类型

文字处理 允许用户输入、修改、编辑、删除、打印信件、报告和手稿。例如,用户可以写一份报告,然后修改它或更新它,而不用再重新输入全文电子表格 允许用户将计算机存储单元转换成大型表格,并可嵌入数据和公式以进行各种计算。电子表格定义了一个结构,并允许用户可以改变结构中的数据以观察某个变量将会对其他数字有什么影响。允许管理者提出一系列的“如果?则??”式的问题。例如,管理者可以利用电子表格看一看如果成本上升 5%会对月度利润有什么影响数据库管理 允许用户从一个较大的数据库中方便地组织和获取、挑选和检查一组精确的数据。管理者可以利用数据库保存每个顾客购买的最新记录绘图允许用户以图表或图形的形式显示(或打印)数值化的结果。管理者可藉此提交财务分析、预算、销售计算和类似的数值数据通讯 可使计算机相互间通讯和传送数据。管理者可利用通讯软件传送消息,从各自的终端到对方的终端,而无须使用电话传送第三阶段所产生的最后

一个结果是将数据系统部门转变成了一个信息支持中心。这些部门不再是向管理者提供信息，而是帮助管理者成为一个高效率的终端用户。比如，他们可以为管理者提出可供使用软件的建议，进行软件使用培训，告诉他们如何进入主计算机获得数据库中的信息，提供热线服务等。由于管理者变成了终端用户，所以数据处理专家的职能由向管理者提供信息转变并帮助他们获得他们自己需要的信息。

#### 第四阶段：交互网络

管理信息系统的第四阶段或目前阶段高度依赖通讯软件来实现其系统目标。在第四阶段，重点是建立和实现终端用户间的联络机制。借助于交互网络，一位管理者的计算机可以与其他计算机进行通讯联系。这样就形成了电子邮件、电视会议和企业间的互联等。

网络化(Networking)是对计算机硬件的一种相互连接。利用网络，用户的个人计算机可以与他人的计算机进行通讯，可以将自己的计算机变成一个终端来进入大型计算机系统，可以共享打印机和记录外面数据库中的数据。

最大的计算机网络也是最老的网络，就是美国的电话系统，几乎全部是由计算机操作的系统。这个系统用 10 亿英里长的电线电缆、微波中继站和卫星将 1 亿个家庭和企业连接在一起。许多组织目前也正在安装这种网络系统，当然规模较小。例如，DEC 公司设计了一种网络系统将其在 26 个不同国家的 27 000 台计算机集成到一个网络中。这样可以使在以色列、日本和美国的工程师能够通过交流备忘录、电路图，甚至软件来共同合作开展设计工作。网络使组织中的通讯更加开放、更加灵活，它还允许人们进行越级交流。比如，利用这个网络，一位在澳大利亚的程序员可以直接将信息送到公司在麻省总部的首席执行官那里，这样跨越了好几个管理层次。当然在管理层次上的某些关键人物只要给他们一个备份就可以使他们也知道此事。

稍后一点我们将说明，网络正改变着管理者的工作。电子邮件可以减少管理者对电话和传统邮递业务的需求。电子信息可以在几秒钟就传送出去了，而且不论收件人是否在终端旁都不必再传送一次。在本书第 11 章中介绍过的电视会议可以大大减少外出旅行，彼此相隔几千英里的人也可以在一起开小组会议。远程通讯可以使工作人员包括管理者通过个人计算机在家里工作并且与办公室保持联系(见图 20—4)。网络还可以使管理者更密切地关注下属的工作。由于雇员是在计算机终端旁工作，所以通过软件可以详细统计每一位员工每小时的产量、次品率等等。

我们也不应该忽视网络对各组织间相互交流所产生的影响。现在一个组织中的计算机可以与其他组织中的计算机进行通讯。比如，通用汽车公司的计算机可以与它的主要供应商和销售商的计算机相互联结。这种联结可以极大地减少文书工作并加快通讯速度。国际互联网络在扩大数据库管理方面也起到了非常重要的作用。比如，你想知道其他公司在战略规划方面有何打算，你可以通过外部数据库来获得答案。像道一琼斯(Dow-Jones)和米德(Mead Corporation)这样的公司已经开发出了大量的这种数据库，只要支付一定的费用就可进行查询。就像大学生在写论文时使用图书馆里的数据库来查资料而不是手工翻阅期刊一样，管理者现在不用出办公室就可以使用各种数据库。

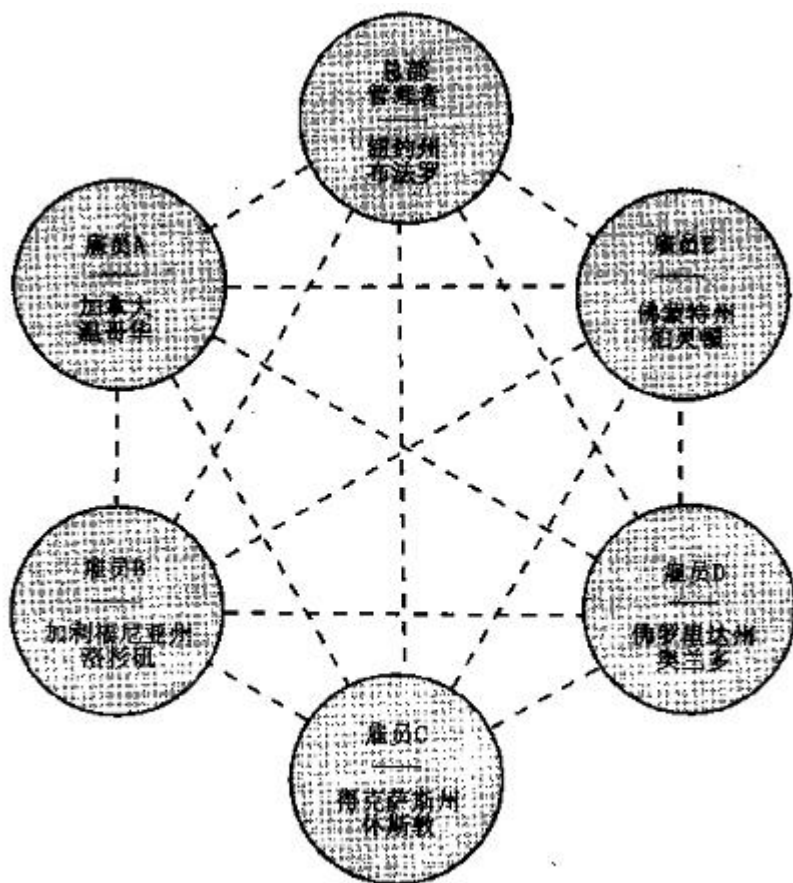


图 20-4 工作场所的电子通信

下一阶段：专家系统和蜂窝通讯

下一阶段的管理信息系统将会是什么样的?我们可以肯定的是将会看到更多的个人计算机、更多的终端用户，以及更庞大的迷宫般的互联网络将它们联结在一起。反过来这又会改变办公室的面貌和工作。下面我们就会看到，办公室本身可能变得过时了。

一个高度发达的管理信息系统将会应用人工智能进行管理决策。专家系统(Expert Systems)使用的是把各类专家的有关经验编入到计算机程序中去软件，这种系统可以像专家一样分析和解决非结构化的问题。显然能够处理复杂决策的管理专家是这种系统的最合适的候选人。

专家系统的精华在于：(1)它使用针对某一特定问题的专门知识，而不是适用于所有问题的一般知识；(2)采用定性推理而不是数值计算；(3)作用非常强大，远远胜过非专家。在不久的将来，我们可能会看到计算机进行非结构化问题的决策，而这些决策以往只能由中上层管理者才能作出。例如，美国运通(American Wxpress)公司下属的一个金融计划公司，IDS 金融服务公司已经将他们最好的财务管理人员的经验编入到了一个专家系统软件中。哈维·格拉布(Harvey Golub)总裁自豪地说：“现在我们的 6 500 名计划员中最次的一个，也比原来中等水平的要好。”

另一个让人兴奋的发展就是蜂窝技术的产生。蜂窝式调制解调器可以大大扩展联结计算机的网络范围。到目前为止，如果一个人不用一根导线或电话线联结起来，你就跟他联系不上。但是使用蜂窝技术的无线通讯可以将它变为现实，网络将把全世界的人们的计算机全天候地联结在一起。在很短的几年内我们将会看到每一位管理者携带一个口袋大小的移动电话和一个非常轻便的全功能计算机。这个计算机内会有一个蜂窝式调制解调器，它能够与办公

室中的主计算机随时保持联系。更进一步，计算机将变为依附于人而不是地方，固定办公室的概念将会被 24 小时运作的、移动的决策者所取代。

## 管理学

### 06 VI 篇 控制

#### 02 20 章 信息控制系统

##### 05 揭穿关于管理信息系统的几个神话

关于管理信息系统不乏各种神话和误解。这一节我们将对下列广为流传的神话表示质疑：(1)正式的管理信息系统将取代任何其他信息资源；(2)信息越多越好；(3)管理者需要的是最新的技术。

##### 取代神话

基于计算机的复杂的信息系统已经极大地改变了管理者监督和控制组织活动的的能力。但这种正式的系统只是对管理控制信息资源的一种增加而不是取代。会议、短暂的会面、单独谈话、四处巡视、社交活动、电话交谈等诸如此类的活动，仍然是管理者获取信息的重要渠道。

语言交流依然是每一个管理者工作中的主要内容。作为一个领导，管理者不可避免地会接收到大量关于事情进展如何、有什么问题或可能会出现什么问题的内容丰富的信息。这样的信息常常会比正式信息系统中的能更快地引起管理者对潜在问题的警觉。管理信息系统并不要求是包医百病的灵丹妙药，它不会也不可能取代其他非正规的收集组织活动信息的手段。

##### “多即好”神话

“多即好”的神话有两层意思：第一，信息越多所作出的决策越好；第二，管理者应该得到他要求的所有信息。仔细分析一下，一条也不正确。

信息数量的增加可能并不会改进决策的效果，这里至少有三条理由(1)管理者可能会被信息所淹没；(2)信息的价值取决于许多因素，并非单纯的数量；(3)管理者可能并不理解大量的信息之间的相互联系。

太多的信息，即使是高质量的信息，当它们的数量超过某一最优点之后，可以对决策造成障碍。为什么？因为信息量在没有达到某一定量之前，新增的信息是非常有用的，决策者可以充分利用这些信息。但是当最大值达到以后，额外增加的信息只会降低决策的效果。

对于决策中用到的信息，不仅要考虑其数量，还要考虑它的质量，即信息是否相关、准确、完整、可靠、及时等。如果不满足这些要求，那么多也就不一定好。

不论信息的数量质量如何，决策的效果还取决于决策者理解问题的能力，即问题产生的原因、什么方法解决最好。尤其是当一个公司在决策时有多种因素需要考虑的情况下，管理者这时常常难以理解各个因素之间的因果关系，再多的信息也不可能改变这一点。只有在管理者能够合理使用信息的情况下，更多的信息才会产生更好的决策。

即便是信息能够满足上面提到的要求，还有一个因素不应该忽视，成本！“多即好”的观点忽略了信息量的增加伴随着成本的增加这样一个现实。对任何增加信息的要求都必须从成本效益的角度予以衡量。对于额外增加的成本，它所增加的决策边际效益是多少？这种边际效益的增加与额外成本相比，值吗？

许多管理者养成了一种习惯，不断地收集更多的信息。但常常是他们的实际需要并不像

他们要求的那样多。在许多组织中，失败的代价是非常高的。在这样的组织中，管理者要求更多的信息是作为一种安全保障。即使事后证明决策是错误的，他们可以用决策太匆忙、信息不充分等作为借口来开脱自己。当然某些人具有厌恶风险的本性，不论作什么决策都很难。当他们担负起管理者的责任时，他们会以收集更多的信息为由来拖延对棘手问题的决策。

#### “新即好”神话

我们最后要消除的一个神话是，一个有效的信息系统需要最新的技术。电视会议、声控装置、蜂窝系统、大容量内存的超级计算机等等诸如此类的东西，在某些情况下可能会提高管理的效率，但是认为应该吸收全部最新技术的观点却是危险的。

像许多消费者一样，管理者并不会对时髦的东西产生免疫力。随着计算机的速度越来越快，威力越来越大，新的外部设备和软件越来越多，许多管理者认为使用最新的技术成果是最好的。事实上并非总是如此。管理者常常并不需要新系统的强大功能、速度或其他优势。

越新是否越好取决于用户的需求和改进技术的成本。而且，改用新的技术常常会引起其他相应的变化。一个新的系统要求管理者学习使用它，即使是一个“用户友好”的系统也需要用户至少学习 50 个小时才能跟得上使用速度。通常一位管理者每小时的工资(包括福利)超过 50 美元，如果一有新技术就将其引入到系统中去，那么必然会引起高成本和混乱。在管理者决定购买最新的管理信息系统之前，他们应该仔细想一想全部后果。

## 管理学

### 06 VI 篇 控制

#### 02 20 章 信息控制系统

#### 06 设计管理信息系统

尽管还没有一个公认的设计管理信息系统的方法，但是下面所讲的步骤表明了组成一个管理信息系统的关键因素。

#### 决策系统分析

管理者所作的决策可以指导管理信息系统的设计。因此第一步是识别所有的管理决策所要用的信息。这应该包括一个组织中的全部工作职能，从最低一级的监工到最高一级的首席执行官。

这一阶段还应考虑每一项决策是否由适当的人所作出的。是否由适当级别的人作出的？是否由适当的部门作出的？如果不能弄清这些问题，必然会导致整个信息系统的设计错误。如果不适当的人作决策这样的问题不能在复杂的信息系统实施之前改正过来的话，那么这些人将会继续作出错误的决策，而且只会更快。

#### 信息需求分析

当决策问题被分离出来后，我们就应该知道作这些决策时究竟需要哪些确切的信息。

在组织中，管理职能所需的信息也是不同的。比如一个市场部经理所需的信息与财务部经理所需要的信息肯定是不同的。因此管理信息系统应该能适应不同职能的管理者的需要。图 20—5 表明一位管理者所需要的信息还会根据他在组织中所处地位的不同而有所变化。最上层的管理者需要关于环境方面的数据和总结报告；而最基层的管理者则只需要关于操作问题的报告。一个设计完善的管理信息系统如果要满足管理者的不同要求就应该充分考虑到需求的多样性。

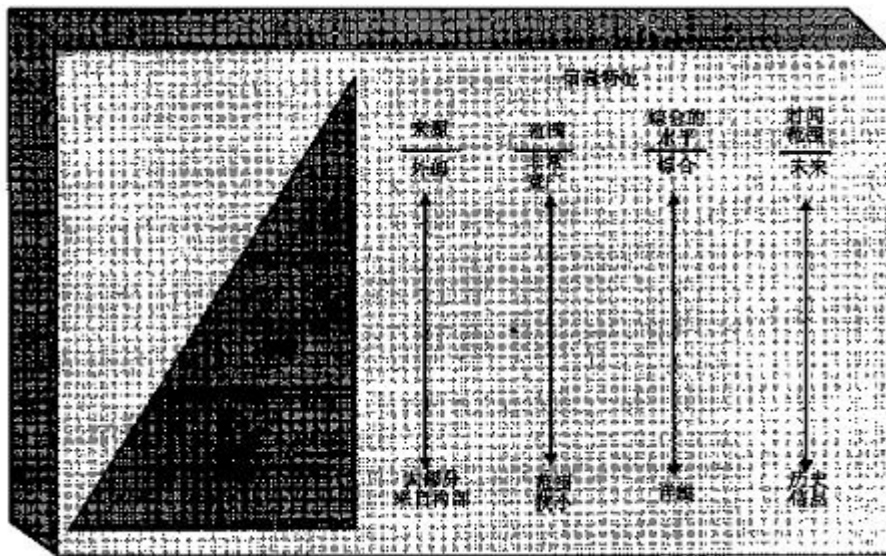


图 20-5 使信息要求适合管理层次

### 决策集成

对每一位管理者的需求和职能范围进行识别后,对于那些在很大程度上需求相互重叠的信息必须予以确定。尽管一个组织中对信息需求的变化很大,但重复现象是不可避免的。比如,销售和生产部门的主管都需要关于某一产品质量水平的反馈信息。虽然一个人关心的是顾客是否满意;而另一个关心的是产品生产过程中的质量波动。通过识别出这种冗余的信息,管理层在设计时可以让系统只包含尽可能少的重复信息,并且将相似的决策问题由一个人来作。

### 信息处理设计

在这一阶段,内部的技术专家和外部的顾问可以在一起共同开发一个收集、存贮、传送和查询信息的实际系统。一个简明的系统流程图将被画出来,它包括数据的来源和类型、用户的位置、存贮的方式等等。同时对于软硬件的需要也可以确定。

在系统实施之前,必须进行仔细检查以保证系统所做的工作正是按照管理层的需要来做的。也就是说,对管理信息系统的最后检查就是看它是否有能力满足每一位高层管理者对信息的需求。一个设计能满足大部分管理者的需求,或管理者的大部分需求的系统,对于组织整体来讲它不可提供最优数量或质量的信息。

## 管理学

### 06 VI 篇 控制

#### 02 20 章 信息控制系统

#### 07 管理信息系统实施

当管理信息系统的设计问题解决以后,系统就需要实施安装了。实施阶段应该以预先调试系统作为开始,以建立定期评估为结束。下面几点概括出了在实施阶段应该特别注意的问题。

### 系统安装前的预调试

在信息系统安装之前找出缺陷,比系统安装之后和人们已经开始依赖它进行工作时要容

易得多和便宜得多。如果不能进行完全的预调试，那么管理当局可以考虑新系统与老系统并行使用。两个系统并行使用一段时间后，新系统中的毛病和漏洞可以暴露出来并给予修正，这样对组织的正常运转不会造成什么影响。

#### 用户准备与培训

不论一个系统设计得多么完善，如果用户不知道它的全部功能或不会利用这些功能，那么它也不可能充分发挥其作用。因此，任何新系统的实施都应该包括用户培训的时间和经费。即使是最聪明和最有能力管理者，要想充分利用新系统也需要经过一些培训。

#### 对抵制情绪作好准备

人们总是倾向于抵制那些看起来对他们有威胁的变革。大量研究表明，引入基于计算机的信息系统是一个非常大的威胁。某些人难以适应引入的任何新技术，某些人害怕学不会新系统，更多的人害怕新系统的潜力会减小他们在组织中的权力和形象，改变人际间的关系，或降低他们工作的保障。

#### 用户参与

最有效的抵消人们抵制管理系统的方法之一，就是让受其影响的人直接参与到系统的设计与实施过程中去。通过这种参与可以使系统用户在不得不使用它之前就熟悉它，增强他们的责任感，因为他们已经被卷入到了系统的创建过程，同时大大减少了他们的要求被忽视的可能性。

#### 安全性检查

随着分布式信息系统的实现，提出了一项非常关键的要求，那就是未经授权的个人不得接触机密的或特殊的信息。过去，当信息集中在一个单一的地方时，只有少数几个人能够查看到一些重要的数据库，如关于生产计划、顾客记录、库存、信用状况和雇员档案等。但今天，这种数据库非常容易受到非授权者闯入的伤害。解决的办法是有足够多的安全措施包含在系统中。进入硬件安放地点应该受到控制，软件不用时应该锁起来。系统还应该具有不可能被破译的进入口令，而且要求用户每次进入系统时都提供证明，实施严厉的电话线进入系统控制。

#### 建立定期评审制

管理者去年需要的信息与今天需要的并不一定完全相同。随着顾客、供货商、政府条令，以及其他环境因素的改变，管理者对信息的需求也会发生改变。系统实施可以看成是一个持续过程的开始。如果一个信息系统对管理者长期有效，那么必须进行定期的评价审查和修改以适应用户不断变化着的需求。

#### 全球视野的管理

##### 全球网络化

在达拉斯的一位埃克森公司的总理想指挥公司的一艘远在波斯湾某地的油轮。15年前可以通过电话来完成，但今天则肯定可以通过网络计算机来完成。用不着离开他的办公桌，这位在达拉斯的总经理可以直接与那艘船的船长通讯并立刻得到答复。这位总经理甚至还可以做一个通讯记录的备份以防将来出问题时使用。

在日本的一位索尼公司的总经理对加拿大的索尼 Watchman 微型电视的库存量感到关心，公司在温哥华和多伦多的仓库中的存货是否能满足未来3个月的零售商的需求？15年前，这种类型的问题可能需要2天和6个~7个电话才能解决。今天不再会有这种事！因为索尼公司的计算机都用网络连接起来了，可以彼此通讯。总经理在键盘上敲几下，他立刻就可以看到在加拿大的两个仓库中的库存记录。今天，像这种 Watchman 在加拿大销售情况的问题在2分钟~3分钟内就可得到答案。

正像上述例子表明的，计算机联网对于全球公司的管理控制有着重要的意义。现在管理者可以用曾经只有亲身在现场观察才有的速度和准确性来监控远在地球另一边的活动。

# 管理学

## 06 VI 篇 控制

### 02 20 章 信息控制系统

#### 08 利用信息系统获取竞争优势

在本书第 8 章中我们讨论过，管理者总在寻求一种组织发展壮大的战略，即能够使他们比竞争对手有优势的战略。我们已经讲过，可以通过这样一些方式来获得竞争优势，如成为某一市场上的成本领导者；或使自己的产品与竞争者的产品与众不同等。近些年来，许多组织的管理者意识到，信息系统可以成为使他们的公司具有竞争优势的工具。让我们看一看这样三个组织：美国航空公司、菲尔德夫人公司(Mrs.Fields)和沃尔玛公司。

美国航空公司在 1960 年开发了一个称为萨伯里(Sabre)的订票系统。当时的技术水平使它在旅行社中建立了早期的立足点。今天，14 000 家旅行社通过萨伯里系统，保持着在美国航空公司的 281 条航线预订大约 4 500 万种机票的记录。这个系统不仅为公司带来将近 5 亿美元的年收入，还使美国航空公司拥有在旅行社显示航班信息的控制权。许多年来，这个系统显示的美国航空公司的航班信息，比其他竞争对手的要多得多。

菲尔德夫人公司是世界上最大的饼干销售商，使用其管理信息系统来消除管理的中间层次，使公司与雇员保持着密切的联系，使每一个商店的绩效都能仔细地看到。例如，每一个饼干商店的计算机会根据其历史数据告诉经理当天的生意会怎样；告诉经理掺入的黄油量是多少，以及应在什么时候掺入；然后计算机根据当天的情况更新其预测值。尽管菲尔德夫人公司的总部在犹他州，其商店遍布全国，但这个系统还是能够使公司提供比其竞争对手更新鲜、品质更好的饼干，即便是竞争对手的老板亲临他们的商店里管理也是如此。

在 80 年代初期，沃尔玛公司跟随凯玛特商业中心(Kmart)进入折扣商业市场。由于巨大的购买能力，凯玛特商业中心能够谈成很低的批发价格。但沃尔玛公司靠投资信息技术而成为世界上最大的零售商，它的计算机化的销售系统现在仍是零售业中的标准。在 1987—1991 年间，沃尔玛公司投资 6 亿美元用于库存管理设备和其他计算机技术。一个卫星通讯系统使它跟踪库存变化和会计及付款问题，它也可以向各供货商下达电子采购单。它的 1 500 家零售商店能够进入沃尔玛公司的销售终端来检查其商品的销售情况，并且在商品售罄之前重新供货。另外 3 800 家商店能够直接从沃尔玛公司获得每天的各种销售数据。这个系统是沃尔玛公司在行业中保持低成本运作的重要因素。

一旦信息系统投入运行，并且管理当局由此获得了领先竞争对手一步的优势后，与其他任何竞争优势一样，成功的诀窍就是保持这种优势。例如，凯玛特商业中心最近建造了一个信息系统，希望它是沃尔玛公司系统的翻版。与此相似，联邦捷运公司在过去许多年里能比其竞争对手传送的包裹更快更多，就因为它是第一个实现全部计算机化过程处理的公司。但随着 UPS 公司、美国邮政服务公司及其他竞争对手的相似系统的建立，联邦捷运公司建立在管理信息系统上的准时投递优势几乎全部消失。因此当管理信息系统被证明是一种优势时，这种优势便不是永恒的。系统必须不断地修改和更新，使它能为组织提供持续的优势。无论如何，创造使用管理信息系统，为管理者提供了一个将其产品或服务有别于竞争对手的工具。

杰出的管理者

布鲁克斯时装店的罗伯特·波坦

罗伯特·波坦(Robert Portante)是布鲁克斯时装店的信息系统主任，该店总部位于纽约，有 543 家服装专营零售商店。他最近监督在布鲁克斯引进一个经理信息系统(EIS)。

在实施 EIS 之前，布鲁克斯的高层管理者几乎完全依靠一些个人计算机打出的报告。这

种多重报告来源导致了数据的不一致。这消除了这种不一致，波坦希望有一个单一的、集中的、广泛的数据库，从这个数据库中，经理们可以得到他们想要的各种数据。EIS 可以做到这一点。比如，负责销售的高级副总裁可以查看库存数据，商品总经理可以查看产品数据。

最后安装完毕的系统包括 220 个不同变量类型的数据库，例如，可以随时得到下列信息：销售量、标的价格、库存转移、退货、不同级别的收据和成本等。这些数据中的销售量也可按式样和颜色进行划分。利用商品条码和将扫描器连接在计算机化的登记器上，经理们可以迅速获得信息。这种信息以彩色和图形方式输出，它们很容易使用而且便于理解。比如，公司的商品总经理使用 EIS 来完成他每周的“最畅销商品报告”、“最滞销商品报告”和“颜色分析报告”。他可以将这些报告做成他希望的形式，使他能够迅速区分出哪些是要再订货的，哪些是要降价销售的。

新的 EIS 被证明是一种对管理者非常有效的工具。在安装此系统之前，波坦估计布鲁克斯的高级管理者将他们 80% 的时间用于收集信息；20% 的时间用于决策。现在正好反过来了。

“过去星期一早上的最典型的事情就是四处收集各种数据，现在则是坐在那里分析数据。”

## 管理学

### 06 VI 篇 控制

#### 02 20 章 信息控制系统

#### 09 管理信息系统如何改变管理者工作

讨论管理信息系统，如果不评价它对管理者工作的影响是不全面的。本节我们将接触到建立计算机管理信息系统后，在几个重要方面所带来的变化。

##### 直接参与

几年前，管理者可以为回避使用计算机而声称“我不懂如何使用计算机，我可以雇人为我操作”。这种时代一去不复返了。

今天的管理者在大学甚至在高中就受到了计算机的影响，他们面对键盘运用自如。如果稍有区别的话，他们已经走向了另一个极端：他们已经成了计算机的附属品，如果限制他们接触计算机他们会感觉受到了威胁。到 90 年代后期，玩游戏机长大的一代人，将会成为组织内中低层管理者中的绝大多数。如果管理者不能够完全掌握系统或充分利用管理信息系统的优势，又想与同事一样有效地工作，他们将会感到越来越困难。

直接参与将如何改变管理者工作？除了别的事情以外，管理者将还会在下列事情上花费更少的时间，接电话、旅行去参加会议、等待下属提交进展报告等等。他们会利用网络传递电子邮件、开电视电话会议，并更密切地关注组织的活动。

##### 决策能力

由于管理者依靠信息作出决策，由于复杂的管理信息系统能够极大地改变信息的数量与质量，以及提高信息传递的速度，因此我们不难得出这样的结论：一个有效的管理信息系统能够提高管理者决策的能力。

在备选方案的设计和评价以及最终方案的确定过程中，决策对管理信息系统的需要是很明显的。在线实时系统使管理者几乎可以在问题发生的同时就找到它，严重的脱节现象和缺乏识别问题能力的现象再也不会发生了。数据库管理程序可以使管理者很快弄清事实或查明真象，而且用不着去找其他人或查阅大量纸张文件。这样使得管理者不再依靠他人来提供数据，大大提高分析问题的效率。今天的管理者可以快速地确定最优方案，可以对可行方案进行充分的比较，比如通过电子表格软件和一系列“如果??将会怎样”的提问对财务数据进行

分析，然后从中找出针对当前特定问题的最优方案。

#### 组织设计

复杂的信息系统正改变着组织的结构。例如，传统的部门界限不再严格地按照部门、小组、地理位置和组织层次来划分。管理信息系统给组织结构带来的最明显的变化是，组织的层次更少，更有机化。

管理者现在可以管理更多的下属。为什么？因为计算机的控制替代了人的监督，其结果是控制的范围更广，组织的管理层次更少。由于管理信息系统的原因，对辅助人员的需求也更少。前面已经提到，直接参与使管理者能够直接查询使用信息，这样就使得过去整理资料、编制表格和分析数据之类的人员成为多余。扩大范围和减少人员的双重力量使得组织结构变得更为扁平。

复杂的信息系统造成的有趣现象之一，就是使管理者在不减少控制的情况下，将组织的建制更全面或更加像一个有机的整体。管理当局有一种对官僚机构的偏爱倾向，因为官僚机构容易控制。然而有其他方法可以做到这一点。管理者可以放松集中程度，增大分散化来增强组织的有机性，同时又不削弱任何控制。在这种情况下计算机取代了规章条例和决策权力的控制。计算机技术可以使最高层管理者能够迅速对各种决策后果进行评价，而且允许他们对不符合要求的决策采取纠正行动。这就是既不丧失控制又实现分散化的表现。

#### 权力

信息就是权力。接触机密和重要信息方式的任何改变，都会引起组织内权力关系的改变。

管理信息系统改变了组织的管理层次结构。中层管理人员由于影响力的下降，在组织中的地位也下降了，他们不再是基层工作与高层领导之间的关键纽带。与此类似，普通办公人员的优越性也大大降低了，因为管理者不再依赖他们获得评价和忠告。

在 70 年代极有影响的集合化的计算机部门，其职责已经改变，权力也大大降低了，随后建立的信息支持中心，也丧失了对进入数据库的控制权力。

总之，计算机化的控制系统对权力结构的最大影响可能就是强化了高级管理层的控制手段。前些年，高级管理层依靠中级管理人员定期向他们提供信息。由于信息经过了过滤和“强化”，管理者只知道下属想让他们知道的东西。而终端用户系统能将完整的信息传送到高层管理者手边，他们可以直接读取数据。

## 管理学

### 06 VI 篇 控制

#### 02 20 章 信息控制系统

#### 10 现代化的组织交流

在本章开始时我们介绍了组织交流的基本情况。但随着信息技术的进步，尤其是管理信息系统的进步，极大地增强了我们收集、综合、整理、监督和传播信息的能力，而这种变化又引起了组织交流方式的巨大变革。以下的讨论将说明管理信息系统是如何对我们前面谈到的组织交流方式进行更新的。

#### 信息流动模式的改变

组织中的传统信息交流方式集中在向上交流和向下交流。主要的正式信息交流是垂直进行的。然而，管理信息系统允许更多的正式信息以横向或越级方式进行交流。

雇员利用组织内部网络可以更有效地完成他们的工作，因为他们可以跨越组织层次的限

制,可以避免来自“正常交流渠道”的障碍,直接地获得数据而不是像过去那样通过层次结构依次上下传递信息。还可以减少对信息的篡改和过滤现象。打破纵向交流模式可以使管理者正当地获得过去在组织中只有通过非正式渠道才能获得的信息,如小道消息。

可以减轻信息超载

当一个人不能及时处理完他所接收到的所有信息时,超载现象就产生了。由于信息系统具有扫描、过滤、处理、保持和传送信息的功能,超载现象可以减少。比如,一位销售经理不再需要花费几个小时来查找几十分报告和几千个统计数据(其中许多是与他无关的)来分析某一地区的销售量为什么下降。一个精密的管理信息系统可以在几秒钟内完成这位经理的绝大部分工作,并为他提供相应的答案。

面对面的交流只具有象征性的意义

高级的管理信息系统可以排除某些信息交流方式,尤其是许多以前只有通过面对面交流才能获得信息的方式,现在已经没有这种必要了。管理者不必到现场就能得到及时准确的信息。然而,也不一定就要使面对面交流方式绝迹,相反这种交流方式可以有其他用处。面对面的交流方式将仍然会采用,但其价值已经改变了。

这里有一个很好的例子。1989年春季埃克森公司的总裁受到广泛的谴责,因为埃克森公司的一艘“埃克森·瓦迪兹”号油轮在威廉王子海湾触礁,并泄漏出上百万加仑的原油,而他并没有亲自到阿拉斯加的出事现场去。他并不需要到现场去处理泄漏事故,他可以通过电话与阿拉斯加的人员保持联系,但他决定留在纽约的行为被许多人视为不关心此事。管理者仍然需要去办公室、深入工厂车间与雇员谈话,了解他们的问题等,但是这种行为只能体现管理者的关心,对于“更好的交流”这样的目的来说收效甚微。

## 管理学

### 06 VI 篇 控制

#### 02 20 章 信息控制系统

##### 11 本章提要

- 1.管理信息系统的目的是向管理者提供用于决策和控制的准确而又适时的信息。
- 2.数据是未加工的和未经分析的事实,而信息是组织成可用形式的数据。
- 3.向下交流是指信息从管理者开始沿着权力结构向下的交流。向上交流是指信息从下属到达更高一级管理者的交流。横向交流是发生在同一水平层次上人员之间的交流。超级交流是发生在跨越职能部门和权力层次的信息交流。
- 4.五种常用的网络类型分别是链型、Y型、轮盘型、环型和全通道型。Y型和全通道型便于快速地采取行动;链型和轮盘型准确性高,轮盘型结构容易产生一位领导;环型和全通道形可以提高员工的士气。
- 5.集中式系统是由管理信息系统部门来控制的,而终端用户系统是由实际用户来控制的。后者使管理者进入系统更容易,获得信息更快。
- 6.网络的主要作用在于它可以使个人计算机联结到主机的外部设备上,提供进入外部数据库的途径,将组织中的终端用户与计算机联结在一起。
- 7.信息越多不一定意味着越好,它可能使管理者被信息所淹没。管理者应该知道额外增加的信息怎样用于决策问题之中。
- 8.设计管理信息系统需要分析决策系统,分析信息需求,决策集成和对实际信息处理能

力进行研究。

9.管理信息系统与组织战略的联系在于它是一种能获得竞争优势的手段。这种胜过对手的优势很难获得，一旦获得后想保持住更难。创造性地运用组织的信息系统，可以为管理者提供一种将其产品和服务有别于竞争对手的工具。

10.组织中的权力集中在那些掌握稀少和重要信息的人手中。管理信息系统改变了权力关系，因为它改变了接触稀少和重要信息的方式。

11.管理信息系统增加了水平方向的正式信息交流，减轻了信息超载，使面对面的交流只具有象征性的意义，它不再是有效交流的一种必需方式。

## 管理学

### 06 VI 篇 控制

#### 02 20 章 信息控制系统

##### 12 复习与练习

###### 复习题

- 1.比较正式与非正式信息交流。
- 2.解释正式信息交流是怎样在水平及垂直方向上进行的。
- 3.管理者应该如何“管理”小道消息？
- 4.在管理信息系统的演变过程中，第一阶段的特征是什么？第二阶段、第三阶段和第四阶段呢？
- 5.比较批处理和实时处理。
- 6.过去总经理的办公室与现在的有什么区别？
- 7.一位低级管理者与一位高级管理者对信息的需求有何差别？
- 8.管理信息系统的实施步骤是什么？
- 9.管理信息系统是如何改变管理者的工作的？
- 10.什么是专家系统？

###### 讨论题

- 1.在什么样的情况下一个组织中的资源仅仅只有信息？举例说明。
- 2.在过去，管理者可以选择使用或不使用计算机。你认为在多大程度上计算机是现代工商业的不可分割的一部分。
- 3.使用管理信息系统为所有的雇员、所有的管理者都增添了力量，还是仅仅为高层管理者？讨论此问题。
- 4.为什么高层管理者可能会竭力反对计算机？

###### 自我评估练习

###### 你懂计算机吗

下面的问题是用来判断你对计算机了解和掌握的程度。对第一列中每一个定义在第二列中找出相应的名词。

第一列 第二列

定义 名词

- 1.有四种功能的部件：输入、处理、存贮(程序 A.算术、逻辑部件和数据)及输出 B.计算机系统

- 2.执行数学运算和比较运算 C.CPU
- 3.计算机的有形部分 D.固定件 E.硬件
- 4.在计算机内用数字表示字母的标准方法 A.字母数字的
- 5.采用数字 0 和 1 的二进制系统 B.ASCII
- 6.采用 0 到 9 的 10 位数字和 A 到 F 的 6 个字母的 C.二进制 十六进制系统 D.十六进制 E.数值数据
- 7.用鼠标打开文件的方法 A.双击
- 8.用鼠标移动图标的方法 B.拖动
- 9.箭头形状的光标 C.高亮显示 D.I 形光标 E.滚动条
- 10.内容由电流变化控制的只读存贮器 A.存取
- 11.关闭电源后内容消失的内部存贮器 B.时钟频率
- 12.只需极短时间查找数据 C.存贮器 D.PROM E.RAM
- 13.每一英寸水平距离打印的字符数 A.字形
- 14.关于字体、外形、尺寸的字符集合 B.核心
- 15.缩小字符间距 C.前导 D.字符间距 E.点
- 16.描述两个数字或表达式关系的运算符, 如大 A.命令于、小于、等于 B.分布式
- 17.用户向计算机发出的执行某一特定操作的信息 C.执行
- 18.允许多个程序同时运行而且不会干扰其他程序 D.多任务运行的能力 E.关系运算符
- 19.增大或缩小窗口的地方 A.活动窗口
- 20.存放文件的地方 B.对话框
- 21.你正要打字的地方 C.折叠器 D.记录框 E.变焦框
- 22.表示关机以后数据或软件从存贮器中失去的术 A.崩溃语 B.可擦除
- 23.将读写磁头移到磁盘上没有数据的扇区的程序 C.压缩
- 24.读写磁头与磁盘表面相接触 D.放置场 E.易失性
- 25.计算机能识别的最小数据单位 A.比特
- 26.描述计算机存贮量的基本单位 B.字节
- 27.安放在微机中减轻 CPU 运算负担的部件 C.芯片 D.控制单元 E.协处理器
- 28.将低级语言编写的数字和符号翻译成机器语言 A.汇编的运算符和操作数的语言 B.编译
- 29.将全部程序翻译成机器语言的软件 C.翻译器
- 30.用来使机器与人能够轻松交流的语言 D.自然语言 E.语言

快速反应练习

第一共和保险公司

送至: 贾森·哈维, 总裁特别助理

发自: 伦德尔·韦恩斯坦, 总裁

主题: 专家系统

我最近阅读了大量关于专家系统的商业杂志。相当坦率的说, 我不太理解这个问题。但是从读到的文章中我了解到, 有好几个组织正在将其替代现有的管理决策或作为一种辅助手段。

仅去年 1 年, 我们用于支付保险统计专业人员的工资和福利之和, 就超过 100 万美元。比如, 一位典型的保险统计员必须有统计学或数学硕士学位, 有 7 年的工作经验, 年薪 57 000 美元。我的问题是: 专家系统能够取代我们的部分或全部保险统计员吗?

我希望你研究一下专家系统, 然后写一份报告, 关于专家系统的现状和它在保险统计工作中的应用。

## 案例应用

### 斯普林菲尔德再造公司

你对一个努力实现完全的开放式信息交流的公司会有何想法。我们这里谈的不是关于在普通工作人员与高层管理者之间的大量备忘录或大量定期会议。我们说的是大胆地公开公司账目，并要求雇员了解公司各种财务报表内容的行为。这里就有这样一家公司，名字叫斯普林莫尔德再造公司(SRC)。不过谢天谢地，他们干得很好。

SRC 是从事发动机和发动机部件翻新制造的企业。他们将汽车、推土机和重型卡车中磨损的发动机取出来，然后再翻新制造。这是一件脏活。该公司曾经是国际收割机公司下属的一个分公司，但在 1983 年被公司的一批管理者从国际收割机公司手中收购下来。那一年，公司雇员为 119 人，年度亏损 60 488 美元。

SRC 的管理者决定采用一种新方法降低成本、提高效率和刺激员工的积极性。他们认为，他们应该教会每一位员工知道如何使企业盈利。他们将消除人们的无知，并迫使他们投入到经营中来，但不是采用威胁和恐吓的手段，而是通过教育。管理当局将生意视为一种游戏，一种并不比篮球或保龄球更复杂的游戏。这种游戏有两个目标：获得利润和赚取钞票。

SRC 中的每一件事都是朝着使人们加入到游戏中来的方向。为了让每位雇员都懂得这游戏的规则，他们让财务人员、管理者等为他们讲授各种有关课程。当雇员熟悉规则后，管理者就教他们如何得到高分并如何行动。他们已经知道了什么是税后利润、留存收益、股东权益、现金流等所有相关内容。然后管理者向每一位雇员提供所有关于企业经营的信息。对了，为了鼓励员工接受这个新系统，管理当局提出将税后利润的 20% 作为奖金发给大家。

在每周一次的公司大会上，管理者公布最新的财务报表。表中数据显示当前经营状况与年度目标相比的完成情况，以及他们是否可以拿到季度奖金。

SRC 的管理当局看起来是找到了处理与雇员关系的唯一正确方法。今天，公司的雇员达到了 650 人，每年的税后利润高达 600 万美元，而且可以支付 130 万美元的奖金。

问题：

1. 描述斯普林菲尔德再造公司的信息交流方式。这与本章所讲的交流网络有何关系？
2. SRC 雇员面对的大量信息可能会以什么样的方式阻碍他们的行动？
3. 你认为公开交流和完全信息共享会怎样影响 SRC 的权力结构？
4. 此例表明 SRC 的雇员享有充分的信息，但是根本没有提到计算机或管理信息系统。你认为 SRC 的交流与信息渠道称得上是一个管理信息系统吗？给出你的证据。

## 管理学

### 06 VI 篇 控制

#### 03 21 章 作业管理

#### 01 学习目的和范例

学完本章后，你应当能够：

- 11 描述作业管理在转换过程中的地位。
- 21 对决定组织生产率的因素作出解释。
- 31 描述将“制造重点”放到组织战略中后对组有何影响。
- 41 描述形成作业计划长期战略方向的四项重要决策。
- 51 描述产生巧妙的作业计划的三项决策。
- 61 解释如何确定量佳经济订货量。

71 区别三种维护控制的方法。

81 解释权变因素是如何影响 TQM 的实施。

91 解释准时制库存系统的优点和潜在的问题。

101 解释柔性制造系统是如何为组织带来一种竞争优势的。

范 例

80 年代中期，摩托罗拉公司陷入了困境。日本的一些公司，如 NEC、东芝和日立等，都在吞食公司的寻呼机、蜂窝式电话和半导体芯片市场。是该采取点行动了，而且还要快。摩托罗拉公司的管理当局提出了一个大胆的计划，内容包括加快产品开发，大幅度提高产品质量，并集中精力通过仔细调整生产过程来降低成本。计划的关键是采用一种检查质量的统计方法，称之为“60”。

摩托罗拉 1987 年开始实施的 60(合格品率 99.99966%)计划的目标，是将不合格品率降至百万分之三点四。从历史的角度看，1986 年摩托罗拉的每 100 万件产品中，有 6 000 件不合格品。但到 1990 年时，不合格产品已降至每百万件中有 40 件，改进了 150 倍。当你认为这个成绩很完美时，今天的摩托罗拉却认为，百万分之四十的不合格率，仍然是不可接受的。

今天，摩托罗拉的半导体芯片销售量在美国名列第一；东南亚第三；全世界排名第四。它的袖珍型蜂窝式电话 MicorTac，已成为同类产品全球销量最大的产品。公司在生产效率上也取得了令人惊叹的佳绩。利用对讲机，它把从订货到交货的时间从 30 天减到 3 天。蜂窝式电话的开发，从设计到投产，从原来的 3 年降至 15 个月。手提式蜂窝式电话的组装时间也由 40 小时减至 2 小时。

摩托罗拉的管理者是如何做到这一点呢？这里不可能有简单的解释。公司重新评价和重构了大量的作业实践活动。例如，它实施了一项面向其全部 105 000 名员工的培训计划。摩托罗拉现在每年支出 6 000 多万美元用于向员工讲授关于全球竞争、风险对策、统计过程控制，以及缩短产品周期的方法。公司的首席执行官和所有的高级管理人员，则安排了一系列的重要客户定期寻访活动，以便了解客户对公司产品使用意见的第一手资料。在组织结构方面，摩托罗拉已经扩大了控制的范围，减少了管理的层次，合并部门以减少人为的障碍，重新设计工作组，使质量成为业绩考核、报酬和奖励的重要因素。

本章将集中讨论效率、生产率和控制在组织的作业管理方面的重要性。正如摩托罗拉管理层所做的那样，管理人员仔细开发和设计良好的作业系统和严密的控制系统，将成为在不断增强的全球性的经济竞争环境中得以生存的重要因素。它将能够使组织提供更高质量的产品和服务，同时在价格上可以与对手抗衡或将其击败。

## 管理学

### 06 VI 篇 控制

#### 03 21 章 作业管理

##### 02 作业管理与转换过程

作业管理(Operations management) 是指从劳动力、原材料等资源到最终产品和服务的转换过程中的设计、作业和控制。请注意，任何组织都产出一定的东西。然而不幸的是，除了生产像电话或汽车等显而易见的物品外，这个事实往往被人们忽视了：医院提供医疗服务；航空公司提供将人们从一个地方运送到另一个地方的运输服务；军队提供防御力量；这类例

子不胜枚举。以大学为例，大学的管理者将教师、课本、学术期刊、视听器材等类似资源组合在一起，把“知识欠缺”的学生转换为受过教育的、有技能的人才。

通过图 21—1 可以简要地说明，任何一个组织都是通过一个作业系统将输入转换成输出而创造价值。系统接受输入，即人、设备和材料，然后将其转换成能满足需要的商品或服务。因此提供服务的组织与提供制造产品的组织在转换过程上是相同的。

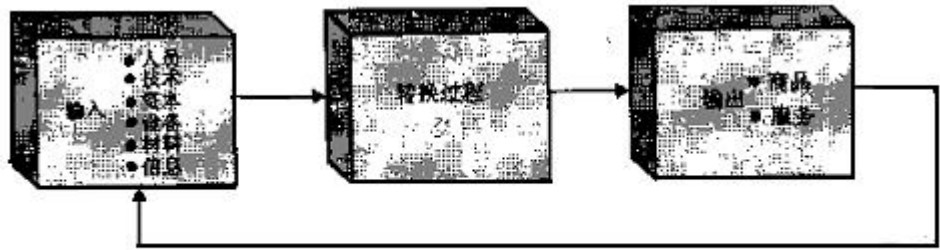


图 21—1 作业系统

正如每个组织都产出东西一样，组织中的每个部门也都产出一定的东西。营销、财务、研究与开发、人事和会计等部门都在把输入转换成输出，如销售额、市场份额的增长、高的投资回报率、新产品、积极生产的员工队伍和会计报表等。为了更有效地实现你的目标，作为一个管理者你需要熟悉作业管理的概念，无论你管理的领域是什么。

# 管理学

## 06 VI 篇 控制

### 03 21 章 作业管理

#### 03 管理生产率

实际上，提高生产率已成为每一个组织的首要目标。我们这里讲的生产率(Productivity)是指，产出的所有产品或服务除以得到这些产品所需的全部投入。对于一个国家而言，更高的生产率会实现“无成本增长”。雇员可以得到更高的工资，公司的利润得以增长而又不至于引起通货膨胀。对私人企业而言，增加了生产率则表明有了一个更具竞争力的成本结构和定出一个更具竞争力的价格的能力。

提高生产率是全球竞争的关键。例如，80 年代日本的繁荣，其绝大部分可能解释为生产率的提高。从 1978—1986 年，日本的生产率年增长达 515%，而同期美国的年增长率仅为 218%。但美国公司在最近的 6 年中，依靠大量的改善措施来提高生产率。例如施乐公司从 80 年代中期开始，已经将其每台复印机的成本降低为原来的一半。卡明斯发动机公司(Cummins Engine Co.)，全美最大的重型柴油机汽车发动机制造商，每位员工的产量与 1985 年相比翻了一番，在这样的效率下通过降价近 1/3 而获得了新的市场。

同许多美国政治家声称的相反，现在美国工人属于世界上生产率最高的工人。比如，他们的生产率比日本工人高 23%；比英国工人高 25%。尽管日本的汽车工业和消费类电子产品的生产率是最高的，但一般零售业的生产率只是美国同类工人的 44%，按小时计算日本工厂工人的生产率只有美国工厂工人的 80%。当然，这并不是一个静止的运动。所有国家的管理者都在尽力提高其员工和组织的生产率。在这样的竞争环境下，组织除了寻找更为有效的提高生产率的方法外，别无选择。

组织怎样才能提高生产率?生产率是人和作业变量的复合体。为了提高生产率，必须二

者兼顾。

在人的方面，本书在前面几章讨论的方法都应该加以考虑。参与决策、目标管理、小组协作群体和合理工资系统等，都是面向人的提高生产率的办法。管理顾问和质量专家爱德华兹·戴明指出：不是工人，而是管理者才是提高生产率的主要源泉。他概括出了提高生产率的 14 个要点，如表 21—1 所示。

表 21—1 戴明关于提高管理生产率的 14 条原则

- 
- 11 为长远的将来作计划，不是对下个月或下一年
  - 21 绝对不要对自己产品的质量自鸣得意
  - 31 对你的生产过程建立统计控制，并且要求你的供应商也这么做
  - 41 只与极少数的供应商做生意，当然是他们中间最好的
  - 51 查明你的问题究竟是局限于生产过程的某一部分，还是来源于整个过程本身
  - 61 对于你要工人做的工作，得对他们进行训练
  - 71 提高你下属管理者的水平
  - 81 不要害怕
  - 91 鼓励各部门紧密的配合工作，而不是专注于部门或小组的界限
  - 101 不要陷入接受严格的数量目标，包括广为流行的“零缺陷”中
  - 111 要求你的工作高质量地完成工作，不是从上午 9 点到下午 5 点呆在工作台前
  - 121 训练你的雇员了解统计方法
  - 131 当有新的需要时，训练你的雇员掌握新方法
  - 141 使高层管理者负责实施这些原则
- 

仔细观察表 21—1，它揭示了戴明关于人和作业相到作用的关系。高生产率不可能单独产生于好的“人事管理”。一个真正有效的组织通过使人成功地与作业系统合为一体，来实现生产率的最大化。例如，这可以用来解释为什么在近几年的每一年中，美国公司在计算机设备和过程控制设备上投入了将近 170 亿美元！增加的资本投入将使设备更为现代化，效率更高。这也可以用来解释为什么近年来许多组织都解雇一些员工并缩小规模。这些组织都是在追求每人能得到更多的产出，也即增加他们的生产率。

在这一章中我们将论证诸如生产设施的规模和布局、生产能力的利用、库存管理和维护控制等，这些都是全面提高一个组织整体生产率绩效的重要决定因素。

# 管理学

## 06 VI 篇 控制

### 03 21 章 作业管理

#### 04 制造业和服务业中的作业管理

本世纪上半叶，制造业组织(Manufacturing organization) 即生产有形物质产品的组织，如生产钢材、汽车、纺织品和农用机械的组织，在大部分发达工业化国家中占有统治地位。而今天，在美国、加拿大、澳大利亚和西欧，服务业组织(Service organization) 占据了统治地位。这些组织提供非物质形态的输出，如教育、医疗和运输服务等，这种无形的产出不能在仓库中存储，它还将顾客或用户结合在其产出过程之中。

后工业化(Deindustrialization) 正发生在经济发达的国家中。制造业中的蓝领工作正被服务领域的工作所代替。幸存下来的制造公司变得更小更精干。大量的新工作机会是由服务业创造的：从门卫、快餐服务员、计算机维修人员和程序员，到会计人员和内科医生。

后工业化社会的一个主要挑战是不断提高服务业的生产率。许多大学、医院、航空公司、政府机关，以及类似的服务性组织的管理者对这种挑战作出的反应，都是把在制造业中有效的概念和方法移植到服务领域中来。

例如，各州和地方政府不断增加使用作业管理的方法。威斯康星州的麦迪逊市已经用统计过程控制和对工人授权的方法来提高垃圾收集工作的效率。在一个质量小组找出程序中出现的問題和原因后，阿肯色州人力服务部通过一个夜间运行的计算机将其出错率降低了68%。亚利桑那州的凤凰城，通过采用质量小组和作业管理方法，将救护车的服务成本降低了25%，同时对紧急情况响应时间从原来的19分钟降至2分钟。

杰出的管理者

赫尔曼·摩尔与雷诺金属公司

与他的许多商学院的同班同学不同，赫曼·摩尔没有选择营销和理财，而是选择了制造作为自己的职业生涯。

从代顿大学毕业生后，取得了工业工程师资格的摩尔加入了雷诺金属公司。在完成了例行的管理培训项目后，他在雷诺公司设在费吉尼亚州里士满的总部里当了一名职员。摩尔利用晚上的时间参加里士满大学的夜校课程学习，于1982年取得了MBA学位。1985年，摩尔被任命为雷诺公司设在亚拉巴马州马斯尔肖尔斯的废金属回收利用工厂的厂长。他很快就显示出具有制造管理的天才。在摩尔的管理下，工厂的废品率和总成本得到显著改进，1年后，他被晋升为新开工的食品罐回收工厂的经理。

在这个新职务上，摩尔发现工厂的生产能力只利用了40%，而成本大大高于竞争对手。摩尔从其他公司招聘来一些高级工程师，他发展了一些团队来降低成本、改进质量和安全。他还更新了设备。在2年里，工厂的生产能力利用率达到了100%，生产效率提高了35%。工厂赢得了公司1989年度的奖金，以奖励其创造了生产率、交货率、能源节约和利润方面的新纪录。

1990年，摩尔被提升到如今的职务上，担任雷诺公司设在马斯尔肖尔斯的合金工厂的厂长，这是公司最大的一家工厂，有2100名员工，生产制作罐头和家用器具的铝板。仍像他以前担任过的职务一样，摩尔彻底改变了合金工厂的面貌，他监督实施了413亿美元的改造项目，使工厂的生产能力提高了30%，同时，使成本降低了39%。在摩尔的领导下，工厂实现了过程控制的自动化，从而使不合格品率下降了2/3。

赫尔曼·摩尔代表了新型的作业管理者。“过去，制造经理只负责把产品造出来，”摩尔说道：“现在，你不但要造出产品来，还要造得安全，造得质量好，造得成本低，造得有利于保护环境。”看来摩尔完全沉浸在他所面临的挑战中了，正如他所说的：“我不能拯救美国的制造业，但我至少可以为改进它尽我的绵薄之力”。

# 管理学

## 06 VI 篇 控制

### 03 21 章 作业管理

#### 05 战略性的作业管理

现代制造业是大约 75 年前在美国诞生的，首先是在底特律的汽车工厂。美国制造业者在第二次世界大战中的成功经验，使制造业公司的经理们相信生产中的难题已被征服了。因此他们把精力集中在其他领域，如金融和营销方面。从 40 年代末期直至 70 年代中期，制造业的活动一直被人所轻视，仅有偶然的例外(如航天工业)。高层管理者对生产问题很少关注，管理者遇到这类问题也总是回避它。这样美国制造业在市场上的领导地位衰退了。

与此同时，当美国的管理者们忽略其经营中的生产方面的问题时，日本、德国及其他国家的管理者抓住机会大力发展现代的和计算机辅助的设备，即完全将制造业的作业管理与战略计划决策问题结合在了一起。竞争对手的成功使世界制造业领导地位重新进行了排列。例如，美国市场上外国制造商的产品不仅价廉而且质优。到 70 年代末期，美国制造商面临了一次真正的危机，不过他们中有相当一部分对此作出了反应：大笔的投资用以改进生产技术；提高生产经理的地位；开始把现有的和未来的生产需求问题与组织的整体战略计划结合在一起。现在，成功的制造商正采用一种自上而下的方法去经营和实施内容广泛的生产计划系统。

哈佛大学的维克汉姆·斯金纳(Wickham Skinner)教授，近几年来一直竭力主张将“生产重心”提到战略高度，他认为太多的重要生产决策权下放到了低层管理者手中。生产需要自上而下的管理，而不是自下而上。根据斯金纳的观点，组织的全面战略应该直接反映其生产能力和限制因素，应该包括作业目标和其他战略。比如，他指出每个组织的作业战略是独一无二的，是对任何生产过程内在权衡的反映。成本降低与质量提高经常是相互矛盾的，决策时对这两个因素的重要性必须予以权衡。与此相似，缩短交货时间与限制库存水平也是相互矛盾的。由于没有所谓单一的“最有效的方法”来产出东西，所以高层管理者应该识别并突出组织在作业中的竞争优势。有些组织在竞争中仍然采用传统的减少成本和降低价格的方式；而另一些组织的竞争方式则是以产品质量、可靠的交货、使用担保、缩短交货期、顾客服务、快速推出产品，以及柔性生产能力等为基础。

正如我们所注意的，斯金纳的呼吁已经引起了人们的关注。制造业组织如果希望在全球市场上成功的竞争，就应该将生产决策与战略计划有机地结合在一起，并使生产主管重新回到组织权力结构中的重要位置上去。

全球视野的管理

全球作业的战略

日本企业，如索尼公司和松下公司，决不会仅以在日本市场上出售的价格生产高质量的电子产品，因为日本市场太狭小。这些公司之所以能够在研究开发、技术和质量设计上投入巨资，是因为他们享受到在全球范围内销售他们的产品的好处。

在全球市场上，商品在哪里生产，生产多少，以及诸如此类的生产和作业决策，必须考虑到获取国际竞争优势。由于日本国内迅速上升的人工成本，索尼公司已经把它的低技能和劳动密集型制造作业转移到中国台湾省；对创新设计技能的需要使得马自达公司将它的设计中心设在了南加利福尼亚；日元升值促使本田公司在俄亥俄州设厂；爱尔兰政府提供的低息贷款，使原设在加利福尼亚的半导体设备制造商西部数字公司在爱尔兰开设了新厂。

全球组织不再是在一国进行生产，在各国进行销售。像福特公司、普洛克特—甘布尔公司和荷兰皇家壳牌公司都使他们的制造作业遍布世界各国。他们按世界市场要求设计产品利用世界范围的生产和分销系统，并通过纵向一体化获取规模经济性。但是实行全球作业战略的

利益还远不止于此。例如，开发发展中国家中的活跃的经济因素可以延长产品或技术生命周期。轮胎再生制造可能面临日益下降的美国或加拿大市场，但在拉丁美洲国家，此项业务的市场却在快速成长。全球企业会经历汇率的波动，通货膨胀，以及类似的变动因素，但只要企业懂得如何利用波动，它们可以从这些变动中获益。那些能够准确预测经济波动并能相应地调整他们的制造决策的企业，要比那些非全球化的组织或只能运作在稳定的经济环境中的全球企业，获得更出色的绩效。

# 管理学

## 06 VI 篇 控制

## 03 21 章 作业管理

## 06 作业计划

正如我们在本书中几次提到的那样，计划必须先于控制。因此在介绍作业管理控制方法之前，我们有必要回顾与作业计划有关的几个重要决策问题。

四项关键因素是：能力、位置、过程和布局，为作业计划确定了长期战略方向。它们决定了一个作业系统的合理规模，生产设施的选址，输入到输出的最佳转换方法，以及最有效的设备与工作地布局。一旦这些决策作出后，三项短期决策就可以随之作出。这三项短期决策实际上是一个整体，它们由综合计划、主进度计划和物料需求计划组成，它们为作业系统提供了一个战术作业计划。这一节我们将讨论这七种类型的计划决策(见图 21—2)。

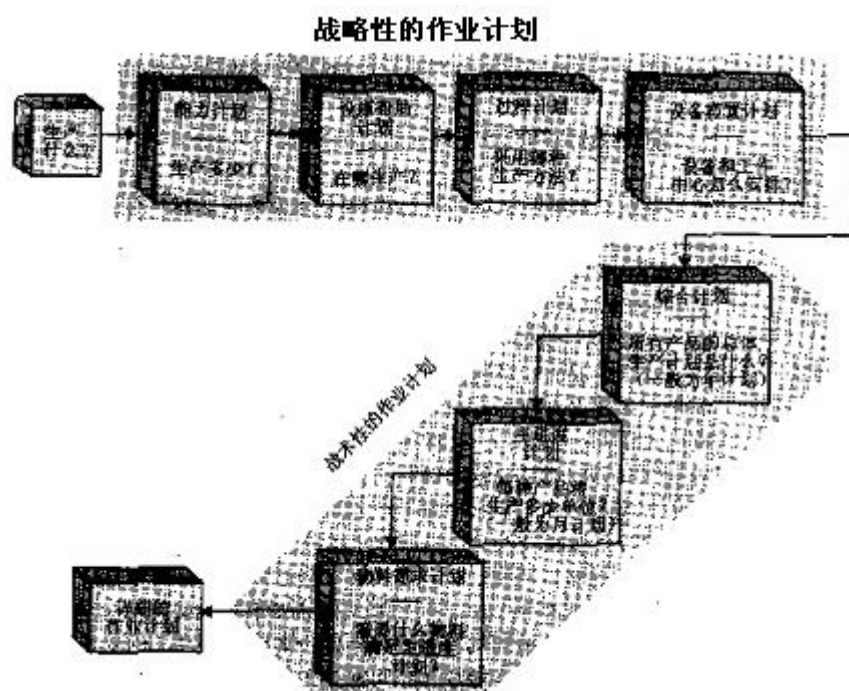


图21-2 作业计划体系

• 能力计划

假如你决定从事造船业，基于你对市场和其他环境因素的分析，你确信 28 英尺的帆船很有市场，而且利润丰厚。知道想生产什么，下一步怎么办呢？你需要决定你希望造多少条船，反过来这又将决定你工厂的规模和其他设施计划的问题。当管理者对给定时间内希望生

产的产品类型及数量的作业系统能力进行评价时，他们就是在进行能力计划(Capacity planning)。

能力计划从预测市场需求开始(见本书第 8 章)，然后将其转换成对能力的需求。假如你只生产一种型事情的船，计划平均每条船售价 50 000 美元，期望第一年的销售额为 250 万美元，你的生产能力需求就是生产 50 条船。如果生产多种不同型号的产品，计算过程显然会复杂得多。

如果你的组织已经建立起来了，你可以将预测出的所需能力与已有生产能力相比较，然后再决定是否增加或削减现有的生产能力。记住，并非只有制造行业中才能有能力计划，服务行业中也有。如确定一家医院需要多少张病床，汉堡王(Burger King)餐厅三明治的最大制作能力等。

当你将预测转换成实际能力需求后，你就可以设计出多种可供选择的能力计划来满足这种需求。通常你还得对此做一些修改，即不得不扩大或缩小能力。如果是从长远的角度考虑，你可以通过买进新设备或处理掉现有设备来大幅度地或永久性地改变经营规模。然而如果是从短期的角度考虑，你将被迫作出更多的临时性修改来调整生产能力，如让工人增加一个班次、加班、减少工时、临时停产，或通过转包将合同交给其他组织。如果你生产的产品能够库存(如帆船)，你还可以在淡季库存部分产品，以便在旺季需求超过生产能力时使用。

#### • 设施布局计划

当你决定需要额外的能力时，就必须设计和选择一种设施，这种过程称为设施选址计划(Facility location planning)。选择布局的地点将取决于那些对总的生产和运输成本影响最大的因素。这些因素包括劳动技术的可获得性、劳动力成本、能源成本、供应商和顾客的接近程度等。这些因素的重要性是不可能都相同的，你的行业将决定其中的关键因素，而且关键因素决定了你的最佳定位点。

对有技能的专家的需求导致波士顿地区高技术公司的数量不断增加。其原因在于该地区高校林立，公司在此很容易找到具有计算机、工程和研究能力方面的人才并雇用他们。同样道理，劳动密集型制造业的管理者将制造设施移向国外(如韩国等)也绝非偶然。当劳动力成本是一个关键因素时，组织就会把他们的设施放在工资水平低的地方。轮胎制造商选择俄亥俄州北部作为总部是为了更接近其主要用户——底特律的汽车工厂。当顾客的方便成为关键因素时，如许多零售商业企业，选址常常考虑是否靠近高速公路或人行道。

在你的帆船业中，什么是最关键有因素?你必须雇佣有造船技能的工人。他们中的许多很有可能都在沿海地区，如新英格兰、佛罗里达和加利福尼亚南部等。最终产品的运输成本很可能是主要的成本，因此为了保持你的价值的竞争优势，就应想办法建造在接近你的顾客的地方。这样就建议你选择东部、西部、海湾，也可能在大湖地区。

气候也是值得你进一步考虑的因素，也许冬季在室外温暖的气候条件下造船比在东北部室内造船更便宜。如果劳动力是可得到的，运输成本和气候条件就是你的关键因素。尽管如此，你仍然还有许多关于选址的因素要考虑，如在选择好一个地区后，还必须选择一个社区和特定的厂址。

#### • 过程计划

在过程计划(Processing planning)中，管理者决定产品或服务如何产生。过程计划包括评价可利用的生产方法和选择一套能实现作业目标的最优化方法。

对于任何给定的生产过程，不论是在制造业还是在服务业中常常都存在可替代的方法。例如，对设计一家餐馆，可供选择的生产过程有多种多样，如存储快餐式(如麦当劳)、有限选择快餐式(如汉堡王)、自动餐左式、外卖式、无选择固定菜单式、任意选择预定式等。最终决定一个组织如何提供产品或服务的关键因素包括：采用例行程序式还是非程序式?利用自动化的程度有多高?系统是开发成最高效率还是最大柔性?产品或服务如何在作业系统中

运输？

在我们的帆船生产例子中，帆船可以用组装生产线生产。如果你决定使它保持高度的标准化，你将发现一个程序化的转换过程在成本上是最经济的。但如果你想把每条船都按订单要求制造，你就需要一种不同的技术和不同的生产方法。

过程计划是复杂的。要想根据成本、质量、劳动效率等类似因素作出一个最优的组合是十分困难的，因为这些因素是相互制约的。生产过程中某一种因素的改变，会引起其他许多因素的改变。结论是，详细的计划是在最高层管理者的原则指导下，由生产或专业的工程师来完成的。

- 设备布置计划

作业计划中的最后一个战略决策是对各种设备和工作站布置可行方式的评价和选择。这也称为设备布置计划(Facility layout planning)，布置计划的目标是找到一种物理安排，来最好地促进生产率的提高，同时也对雇员有吸引力。

布置计划开始于评价空间的需求量。首先，必须为工作区、工具、设备、仓库、维护设施、休息室、办公室、食堂、候车室甚至停车场提供空间。其次，在前面提到的过程计划的基础上，对每种布置结构所产生的工作效率进行评价。为了便于进行这种决策，可以采用大量的布置计方法，从简单的比例尺寸图剪纸片到尖端的计算机软件程序，后者能处理几百个变量的问题，然后将可行方案打印出来。

有三种基本的工作流程布置，即过程布置、产品布置和定位布置。过程布置(Process Layout) 是将功能类似的部分(如工作中心、设备或部门)放在一起。图 21—3 表明了医院门诊部的过程布置。在产品布置(Product Layout)中各组成部分的是以产品生产的工序来进行安排的。图 21—4 表明了一家生产铝管工厂的产品布置。第三种布置方法是定位布置(Fixed-Position layout)，这种方法适用于产品尺寸或体积过大而不得不将其保留在原地的情况。这时产品保持不动，工具、设备和工人都围绕着产品转动。飞机的制造能说明这种固定位置布置。28 英尺的帆船生产有可能采用产品布置，也有可能采用定位的布置。

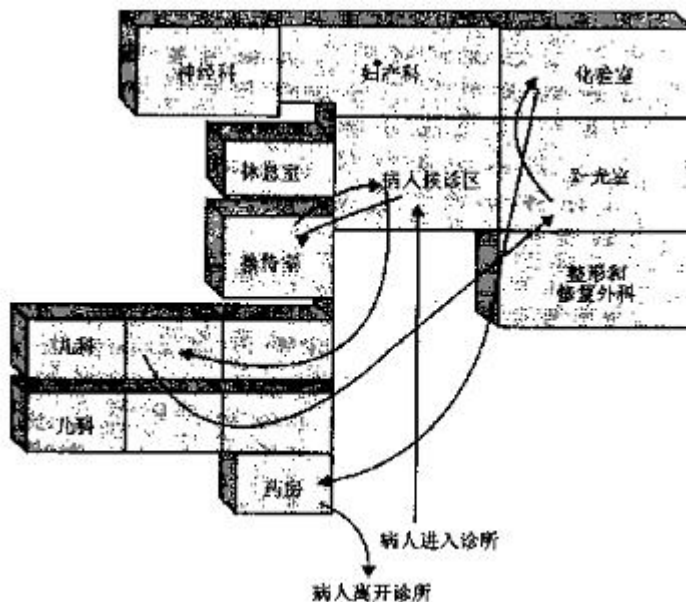


图 21—3 门诊部的过程布置



图 21-4 铝管工厂的产品布置

#### • 综合计划

一旦战略设计决策作出后，我们就可以进入战术作业决策了。首先要处理的是计划全部生产活动和与之相关的生产资源。这种计划称为综合计划(Aggregate planning)。计划的时间范围通常是一年。

综合计划提供了一张“大图”。在需要预测和能力计划的基础上，综合计划未来 12 个月中每一个月的库存水平和生产进度。考虑重点是正常性情况，而非特殊情况。产品类型应加以考虑，而某个单独产品则不考虑。如一个油漆公司的综合计划考虑的应该是生产房屋油漆的总量(总加仑数)，而避免对诸如油漆颜色、油漆桶的大小等的考虑。因此，综合计划对于有多种生产线的大型作业特别有作。从下一节你将看到，对于一个小型的或单一产品的企业，如造帆船的作业，其综合计划看起来就像是一个主进度表，只是时间跨度更长一些。

综合计划结束后常产生两个基本决策：在计划期内每一阶段可接受的最优总生产率 and 所需雇佣的全部工人数量。

#### • 主进度计划

主进度计划(Master schedule)来源于综合计划。它详细地说明了生产产品的数量及类型：下一天、下一周或下一月应生产的方式、时间和地点；劳动力水平；库存状况。

主进度计划编制的第一个要求就是分解计划，即把综合计划中组织已提供的每一种产品或服务分解成具体、详细的作业计划。然后，这些计划应与主进度计划相互协调一致。

图 21—5 描述了一个汽车变速器制造商的主进度计划。图的上半部告诉基层管理者(通过综合计划)，高层管理者已批准 7 月份生产 100 件重载变速器；8 月份 125 件；依此类推。图的下半部分详细说明一个主进度计划。例如，它表明基层管理者是如何考虑 7 月份生产这 100 件重载变速器，并决定制造的类型。他们不仅决定每周生产什么类型，而且也说明生产多少产品。如 7 月份第一周内将生产 1179 型产品 10 件和 1180 型产品 15 件。

#### • 物料需求计划

当具体的生产产品已决定之后，就应把每件产品进行分解以确定它需要的材料和零配件的数量，物料需求计划(Material requirements planning,MRP)是一种用这种数据来指导外购、存货和优先计划工作的系统。

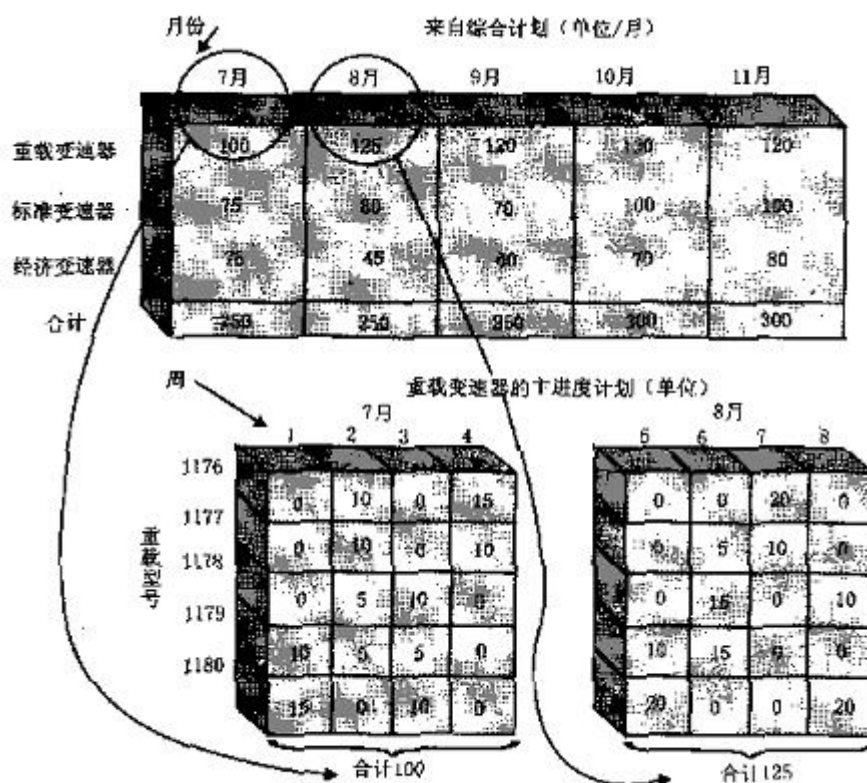


图 21-5 从综合计划到主进度计划

在计算机的辅助下，产品设计的详细说明可以用来计算生产产品所必需的材料和配件。通过将上述信息与计算机记录的有关存货的记录合并，管理者就知道各种物料的库存数量，每一种物料什么时候用尽。当提前期和安全库存量确定并输入计算机后，MRP 就能确保物料满足所需。

## 管理学

### 06 VI 篇 控制

#### 03 21 章 作业管理

##### 07 作业控制

一旦作业系统已经设计并付诸实施后，关键因素就是监控。下面的讨论将为成本控制、采购、维护和质量等问题提供指导原则。

##### • 成本控制

一个汽车工业分析家把美国和日本的成本控制方法作了一个比较：“日本人把成本控制当作每天早晨起床必须做的事情，而美国人则一直把它视为一个项目。当你将成本消减 20% 以后就会惊喜地说：‘唵(whew)!足够了!我们再也那样了。’”

美国管理者经常把成本控制当作是由会计人员控制和发起的、偶尔的改革运动。会计师为每单位产品设计了成本标准，如果发生了偏差，管理者要追查原因：原材料涨价否？工人是否有效利用？雇员是否需要额外的培训？但是，正像前面的解释所暗示的那样，成本控制必须在作业系统设计中处于一个中心的地位，它需要管理者不断地加以注意。

许多组织已采用了成本中心法去控制成本。工作区、部门或工厂都可以被当作独立的成本中心(Cost centers), 而且其主管人员对其产品的成本负责。任何单位产品的总成本都由两部分构成: 直接成本和间接成本。直接成本(Direct costs)是指那些与产出的产品或服务的数量成比例关系的成本, 劳动成本和材料成本属此类中的典型。另一方面, 间接成本(Indirect costs)是那些不受产出量变化影响的成本, 保险费用和人事部职员的工资是典型的间接成本例子。直接成本与间接成本的区别是十分重要的。成本中心的经理对其单位所有直接成本负有责任, 而间接成本则不必由他们控制。然而, 由于组织中所有的成本在某种程度上都是可以控制的, 高层管理者应确定在什么方面可以控制, 并使基层管理者对其控制下的所有成本负责。

- 采购控制

据说人类之所以称为人, 是在于他们吃的东西。同样的道理也可应用于组织中。他们的处理与输出完全取决于他们的输入或“吃的”东西, 用低劣的输入很难产出高质量的产品。技术高度娴熟的皮革工人要想生产高质量的皮夹子, 必须用质量好的牛皮。加油站的工人为了满足顾客的需要, 必须从供应商那里得到正常可靠而且具有一定辛烷值的汽油。如果没有汽油, 他就不可能销售; 如果汽油的辛烷值低于特定的要求, 顾客就会不满意而到其他地方去。因此管理者必须临控供应商交付的输入品的性能、质量、数量和价格等。采购控制的目标是确保输入可以得到、质量可以接受、来源可靠, 同时降低成本。

为了便利输入控制, 管理者可以做什么呢? 他们应收集货物到达的日期及在什么条件下到达的信息, 收集货物质量及货物与作业过程兼容的信息。最后还需要产供应商的交付价格是否与订单上的价格一致?

这些信息可用来评价供应商, 确定有问题的供应商, 并对将来选择供应商提供指导。任何事物总有其发展趋势, 因此对供应商也可以根据其响应速度、服务可靠性和竞争能力等因素作出评价。

与供应商建立紧密的关系 制造业中一个迅速发展的趋势就是使供应商转变为合作伙伴。不是采用 10 家~12 家供应商并使他们相互竞争来获得公司的生意, 现在制造商而是只选择 2 家~3 家供应商与他们密切配合工作来提高效率和质量。

例如, 摩托罗拉公司就派自己的设计与制造工程师去供应商那里帮助处理难题。现在其他公司经常派视察组去评价供应商的作业。他们评价这些供应商的生产和交货方法, 统计过程控制, 用电子化方法处理数据的能力, 以便找出造成缺陷的原因。现在美国和全世界的公司都正在发展与供应商的长期关系, 这件事在日本早已成为习惯。作为合作者与伙伴, 而不是竞争对手, 公司发现他们能获得质量更优、次品更少和成本更低的输入。而且当供应商出现问题时, 开放性的沟通渠道有助于加快问题的解决。

经济订货批量模型 一个有名的采用数学方式推导最优订货数量的方法就是经济订货批量模型(Economic order quantity model, EOQ)。经济订货批量模型是在涉及到订货与保管问题的四种费用中寻求一种平衡, 这四种费用是: 采购费用(采购价格加运输费用减折扣); 订货费用(文书工作、附加工作、货物检查及其他处理费用); 保管费用(与库存、存储、保险、税收等有关的费用); 缺货费用(因缺货失去订单引起的利润损失、信誉费用及其他催促迟到货物的费用)。

EOQ 模型的目标, 如图 21—6 所示, 是使四种费用中的两种费用的总和达到最小, 即订货费用和保管费用之和为最小。随着订货数量的增大, 平均库存量增加、保管费用也随之升高。大量的订货意味着更少的订货次数, 因而花费较少的订货费用。例如, 如果对某一物品的年需求量为 26 000 单位, 我们每次订购 500 单位, 每年需要订购 52 次( $26\,000/500$ ), 平均库存量为 250 单位( $500/2$ )。然而, 如果订货量增加到每次 2 000 单位, 订货次数将减少为 13 次( $26\,000/2\,000$ ), 同时平均库存量增加到 1 000 单位( $2\,000/2$ )。因此订货费用下降, 但保管

费用增加。反之亦然。正像图 21—6 中描述的那样，达到最优经济订货批量时，最低的总成本位于总成本曲线的最低点。在那一点上订货费用等于保管费用。与这一点对应的订货量称为经济订货批量 EOQ。

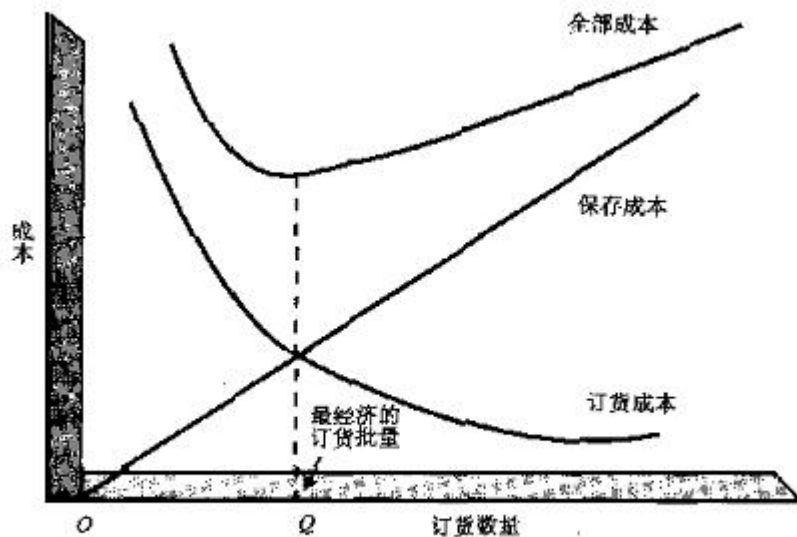


图 21—6 决定最经济的订货批量

为了计算经济订货批量。你需要如下数据：一定时期内物品的预期需求量(D)；每次订货的费用(OC)；物品的价格或购买价(V)；用百分比表示的占全部库存物品价值的保管费用率(CC)。我们现在可以推导出标准的 EOQ 计算公式并说明其用法如下：

$$EOQ = \sqrt{2 \times D \times OC / V \times CC}$$

下面举一个例子。回放电器(Playback Electronics)公司是一家经营商品品质声像设备的零售商，它准备确定其经济订货批量。考虑中的产品是一种雅马哈组合音响系统，公司预测每年的销售量为 4 000 件，每件系统购买价为 500 美元。会计人员估计每次订货费用为 75 美元。每年的保险费、税费和其他保管费用为音响系统价格的 20%。用 EOQ 公式和上述数据，我们可以得到：

$$EOQ = \sqrt{2 \times 4000 \times 75 / 500 \times 0.20} = 6000 = 77.45 = 78(\text{件})$$

这个库存模型建议回放电器公司的管理者最经济的订货批量约为 78 件。换句话说，他们一年约需订货 52 次(4 000/78)。

如果回放电器公司每次订货的最小数量是 120 件，雅马哈公司将给予 5%采购折扣，将又会有什么变化呢？回放电器公司的管理者的购买批量应为 78 件还是 120 件？如果在没有折扣的条件下，每次订货量为 78 件，则回放公司这种音响系统的年成本计算如下：

$$\text{采购费用：} \$500 \times 4\,000 = \$2\,000\,000$$

$$\text{保管费用：} 78/2 \times \$500 \times 0.20 = 3\,900$$

$$(\text{平均库厚度} \times \text{单件价值} \times \text{保管费用率})$$

$$\text{订货成本：} 52 \times 75 = 3\,900$$

$$(\text{订货次数} \times \text{每次订货费用})$$

$$\text{总成本：} = \$2\,007\,800$$

如叮在享有 5%折扣时，订货 120 件，单件成本将为 475 美元。这时的年库存成本计算如下：

$$\text{采购费用：} \$475 \times 4\,000 = \$1\,900\,000$$

保管费用:  $120/2 \times \$475 \times 0.20 = 5\,700$

订货成本:  $4\,000/120 \times 75 = 2\,500$

总成本:  $= \$1\,908\,200$

上述计算结果表明, 回放公司的管理者应选择要 5% 的折扣, 即使不得不增加库存量, 但每年节省近 100 000 美元。

需要提醒的是, 假设需求量和提前期是已知的而且是不变的。如果这些条件不满足, 这个模型就不能用。例如, 它一般不能用于制造行业的零部件库存问题, 因为这些零部件有时突然被取出使用, 而且时多时少, 并不是以不变的速度使用。这是否意味着需求量变化时 EOQ 模型就完全没有用了呢? 不, 这个模型在权衡各种费用和确定批量规模时仍然可以用到。然而有一些更复杂的模型能够处理这种需求不稳定情况下的批量确定问题。

库存订货系统 在许多支票簿上, 当你用大约 95% 时, 会出现一张重订支票的表格, 它提醒你是到了该重新订购的时候了。这是一种定点订货系统(Fixed-point reordering system)的例子。在操作过程中预先设定一个点, 当库存到达这个点时会出现一个标志, 这个标志表示需要重新补充库存。

定点订货系统的目标是使库存中的保管费用达到最小化, 并使库存量保持在一个合理的水平以便满足顾客的服务需求(限制库存货物用尽的可能性)。因此再订货点应该是按使缺货前库存可使用的时间与订货提前期相等来确定的, 提前期是指从订货到下批货物交货这段时间。在这样的情况下, 新订的货物会在库存中最后一件用完的时候达到。更为实际的做法是, 管理人员通常并不让低于某个安全存货水平(见图 21—7)。采用一种统计方法可以设置一个再订货点, 使组织有足够的存货度过提前期, 并对防止缺货提供合理的保障。这种缓冲或安全存货量, 是对提前期内超出预期的使用货物和意料之外的延迟交货的一种保护措施。

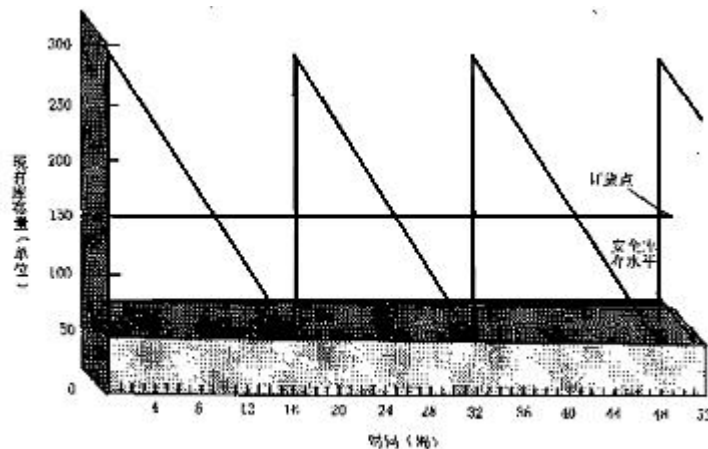


图 21—7 带安全存货的库存循环

举一个简单的例子, 为了确定支票簿的再订货点, 假设提前期平均为 3 周, 我们每周要写 20 张支票, 我们需要 60 张支票度过一个“正常”的期间。根据过去的经验, 一周的安全库存将可满足顺利度过最长的提前期, 因此订货点应该设置为剩下 80(60+20)张支票时再订货。这就是再订货点。同样需要注意的是, 安全存货量越大, 缺货风险越小。但是额外的存货增加库存成本, 因此我们又面临一个成本—利润决策。通常情况下用尽库存也许是精明的。最原始而又有效的定点订货系统的方法是, 将库存货物放在两个分开的容器里, 如办公室中的笔和复印纸或鞋店的鞋盒都可这样。使用货物时, 从其中的一个容器中取出直到用完为止。这时就进行再订货, 这期间取用第二个容器中的货物。如果对一种库存物品需求的估计是合理的, 那么在第二个容的货物用完之前再订购的物品就应该到达以补充库存。

近来, 定点订货系统更多的是依靠计算机来进行控制。中心计算机自动地记录销售情况, 当存货下降到某一关键固定点时, 预先编制的计算机程序就会发出某一物品的订货单。许多

商店都有这样的系统。收款机实际上就是一个计算机。它根据销售量自动修改库存记录。

当库存到达关键点时，计算机就告诉管理人员再订货。在某些系统中，还可直接打印出采购订单。

另一种常见的库存系统就是定期订货系统(Fixed - interval reordering system)。定期订货系统以时间作为决定库存控制的主要因素，通常以一个预先确定的时间间隔，如每周、每月或每 90 天，对库存量进行一次统计，每次订货的数量为将现有库存量补充到期望水平库存量所需订购的数量。如果需求和订货提前期是平均水平，则期望库存的存货刚好在下一次订货到达时用完(或加上一点安全库存量)。与定点订货系统相比，这个系统在运输和数量折扣上要经济一些。例如，如果定期检查所有库存物资，而且每隔一个固定的时间从同一家供应商处订货，可以统一我们的订单，这在其他方法中是不可能的。

19 世纪，经济学家维尔弗雷德·帕累托(Vilfredo Pareto)发现，80%的财富仅控制在 20%的人手中。大学老师发现造成大部分问的学生总是极少数学生。与此类似，学生们可能也会发现少数老师对他们出了大多数的难题。关于重要的少数和轻微的大多数的概念也可用于库存控制。

一家公司有几千种库存物资并不少见。然而，事实表明，大多数组织的库存中的大约 10%的物品占年度库存总价值的 50%；另外 20%的物资占了价值的 30%；其余 70%的物资只占 20%的价值。对每类物资可以分别标以 A、B、C 来进行分类。因此我们就有了 ABC 系统(ABC systems)这样的名称(见图 21—8)

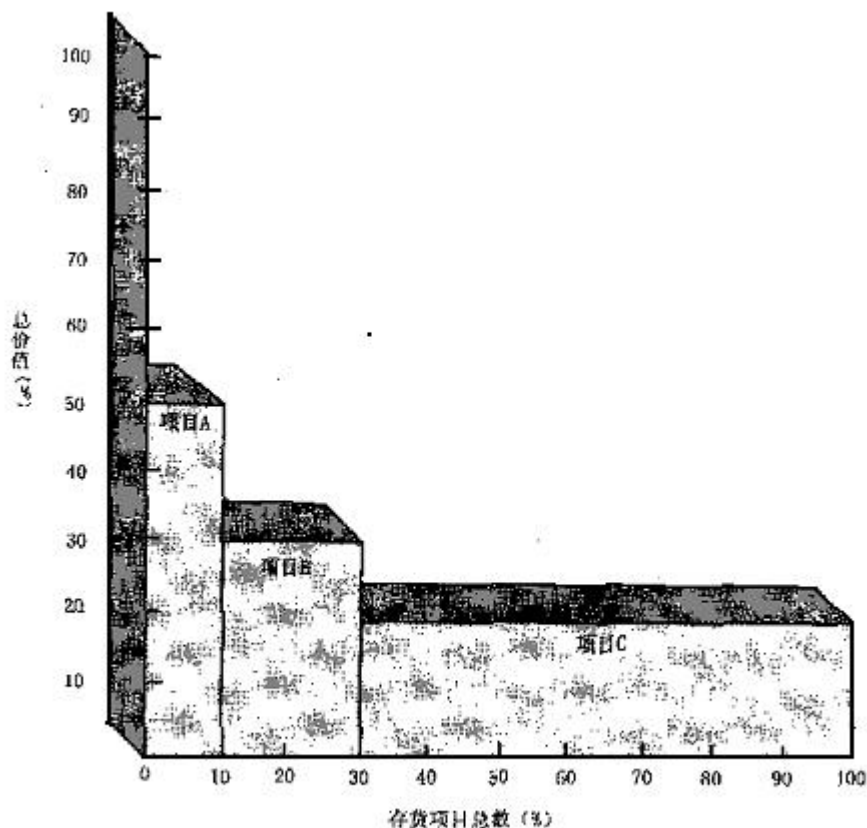


图 21—8 ABC 库存系统的例子

成本—利润分析将证明 A 类物品应受到最严格的控制；B 类进行一般的控制；C 类进行最少的控制。这是可以做到的，因为 A 类物资的数量非常少，却占用了大量的投资金额。类似地，C 类物资很多，但却只占有少量的投资金额，对其严格控制并不是合理的。比如，A 类也许每周监测一次；B 类每月监测一次；而 C 类则可每季度监测一次，因为它们占用的

资金很少。对 C 类或者也可以通过简单设置订货点的方式进行控制。

#### • 维护控制

要想以有效和高效率的方式提供产品或服务,就需要有一个高设备利用率和最低限度的停工时间的作业系统。因此管理者需要关心维护控制。但是,维护控制的重要性取决于处理过程所采用的技术。例如,如果一条标准化的装配生产线停产,它将影响到几百位员工。在一个汽车或洗碗机装配线上,一台机器的严重故障而导致整个工厂停产的现象并不少见。相反,许多使用通用或有重复处理过程的系统,由于各种活动的相互关联性较小,因而一台设备的故障并没有很大的影响。无论如何,一台设备的故障,就像一种库存物资缺货一样,也许就意味着成本增加、交货延迟或损失销售。

维护控制也有三种方式:(1)预防维护(Preventive maintenance)是指在故障发生前进行维护。(2)补救维护(Remedial maintenance)是故障发生后对设备进行全部检修、替换或修复。(3)条件维护(Conditional maintenance)是指对设备状态进行检查后进行全部检修或部分修复。例如,美国航空公司当飞机每飞行 1 000 小时就将发动机拆掉,这是一种预防维护。当条件允许时,每 24 小时就替换飞机轮胎,这就是条件维护。美国航空公司对机上洗手间设施的作业规定是:只有当设施出现故障时才登机修理,这就是补救维护的一个例子。

美国航空公司的例子说明了维护控制的类型取决于故障发生的成本。如果以资金、时间、可靠性、信誉等来衡量的成本越高,预防维护的效益也就越大。也就是说,效益可以用来衡量成本。

如果发生故障会造成极度的不便或极高的成本,那么应在设计时加进备用设备来提高可靠性。例如,在核动力发电站中,就有意建造了一套备用系统。与此类似,可以将设备设计成能够迅速地或以非常低的成本进行维护。部件越少的设备,出故障的机会就越少。高故障率的部件可以放置在那些容易接近的地方,或放在一个独立的模块中以便于快速移出替换。

有线电视的经营者就遵循这个原则。故障容易使顾客恼怒,因而管理者希望故障发生后能够很快地修复。提高速度的办法是将设备集中在容易接近的地方,同时大量采用模块式零部件。如果一个部件失灵,就可以在几分钟内将装有失灵部件的模块拔出并换上一个新的,而拔下的模块可以带回车间修理,不用着急。

#### • 质量控制

我们已在本书中讨论了全面质量管理(TQM)。我们把它描述成是一种全面的,面向用户的,用来不断提高组织过程、产品、服务质量的计划。在这一节,我们重点讨论质量控制中的一些非常有限的和传统的方法。与 TQM 强调的采取行动防止错误发生不同,质量控制强调的是识别也许已经发生的严重失误。

那么质量控制的含义是什么呢?它指的是以监控质量来确保质量满足预先制定的标准,监控内容包括:重量、强度、密度、色泽、味道、可靠性、完整性或其他任何无数的特征。质量控制可能得从收到输入的加工单之日就开始,它将持续地贯穿整个加工过程直到最终产品出来。在转换过程的中间阶段进行评估是质量控制典型的工作部分。早期就察觉有缺陷的部件或过程可以节省继续在它上面加工的成本。

在实施质量控制的过程中,管理者就应明确是 100%的检测产品还是采用抽样的方法。如果连续检测的成本很低或者统计结果表明出错率很高(如制造一种打开心脏手术用的药品),逐个检查每一件是十分有意义的。统计抽样通常花费较少,有时甚至是唯一可供选择的方法。例如,如果质量检测会破坏产品,如炸弹或闪光灯就不得不利用抽样的方法检查。

统计质量控制分为两类:接收抽样和过程控制。接收抽样(Acceptance sampling)指的是对已经存在的或外购的材料或产品进行评估。通过抽取一定数量的样本,计算抽样风险,决定接受还是拒绝总体。过程控制(Process control)是指在转换过程中对物品进行抽样,观察转换过程是否被有效地控制。比如,可口可乐的一种过程控制将能察觉装机是否需要调整,如

果在 26 盎司的瓶中只装了 23 盎司的苏打水，管理人员就会停产调整机器。

关于质量控制最后需要考虑的问题是检测是依据属性还是变量进行。将检测的结果只分为可接受和不可接受两类的抽样，称为属性抽样(Attribute sampling)。对油漆的颜色和土豆片就可按这种方式抽样，检测员只要将样品的颜色与标准色板进行对比就可以确定是接受还是不接受。相反，变量抽样(Variable sampling)是采用一种度量方法去判断物品偏离标准的程度，它涉及到一个范围而不是简单的接受还是拒绝。管理当局通常要确定标准和可接受的偏差范围。任何样本在一定的范围之内是可以接受的，在一定范围之外则是不可接受的。内陆钢铁(Irland Steel)公司在检查其钢锭质量时，只要看它的平均断裂强度是否在 120 磅~140 磅/平方英尺之间。如果不是在这个范围内，就要调查原因并采取纠正行动。

## 管理学

### 06 VI 篇 控制

#### 03 21 章 作业管理

##### 08 当前作业管理中的问题

新技术资本化!成功地实施 TQM!降低库存量! 利用柔性和速度作为竞争优势!这些都是摆在高层管理者面前提高作业生产率的课题。由于管理者认为这些课题对于其产品或服务在世界范围内形成优势是至关重要的，因此我们这里分别讨论这些问题。

##### • 技术与产品开发

今天的市场竞争给制造业者在生产质量高、成本低且进入市场时间又短的产品方面造成了巨大的压力。即使你拥用俗话说的“好鼠夹子”，顾客也不一定上你的门，如果你的对手开发的质量稍差的鼠夹子比你早一两年摆在商店的货架上。实现成功地加速产品开发周期的两个关键因素是：组织承诺加速开发周期和在技术上进行投资。

迎接进入市场时间挑战的一种有效工具就是计算机一体化制造系统(Computer-integrated manufacturing,CIM)。这将使得组织的战略经营计划 and 生产计划与当前的计算机应用水平结合起来。计算机辅助设计(CAD)和计算机辅助制造(CAM)是 CIM 的典型基础。

CAD 实际上使手工画图成为历史。通过计算机的可视化作图，CAD 使工程师用大约手工画图的一半的时间去开发一件新产品。比如，鹰发动机制造公司(Eagle Engine) 使用 CAD 设计一种新的赛车发动机仅用 9 个月的时间，而传统的方法需要 2 年多。

CAM 利用计算机来指导和控制生产过程。大量的控制程序可以指导机器完成切削、成形、装配零件和完成其他许多复杂的工作。

在不久的将来，CIM 会使整个生产过程成为一个连续统一体。每一个阶段的工作，从接受用户订单到用户发货，都将表示成数据由计算机来处理这将使得管理层能对市场的变化立即作出反应。使公司具备能够在几个小时内而不是在几个月内改变数百种设计方案的能力，并提供进行多品种小批量(批量可以小到只有一两件)的柔性生产能力。再如，当实现计算机一体化制造时，如果要生产一种新的或非标准的产品，再也用不着停止生产线和花费大量宝贵的时间更换模具和设备。只要花几秒钟改变一下计算机的程序，马上就可以调整生产过程。

##### • 成功地实施 TQM

已经实施 TQM 的组织很多而且给人印象深刻，包括摩托罗拉、联邦捷运、施乐和 IBM 等公司。除此以外，许多公共部门的组织也开始使用 TQM。洛杉矶联校区(Unified School

District)的高中毕业生从 94 年开始,每人将获得一个证书使公司确信他或她具备工作所需的基本技能。如果雇主不满意,校区将用自己的钱去对学生进行补救性培训。俄亥俄州州长还创立了一个全州范围的质量委员会,将 TQM 推广到全州各机关中去使用。甚至在联邦政府中也开始实施 TQM。一份美国国会会计总局的研究报告显示,2 800 个政府机构中的 68%现在已开始使用 TQM。

不幸的是,并非所有实施 TQM 的努力都会成功。一份关于美国、加拿大、德国和日本 584 家公司的研究报告对可能阻碍 TQM 的有效性的因素提供了重要的见解。与管理中的权变因素相一致,这份调查发现,成功地应用 TQM 中的一些概念,如小组、设置基准、培训、员工授权等,取决于公司当前的表现。下面就是报告中对表现差、中、好的不同企业所建议的主要内容。

对表现差的企业 增加各种形式的培训。重点是部门和跨部门的小组。发现和解决小问题小组有助于表现差的公司开始改进质量的努力。但是当公司的绩效有所改进以后,这样的小组就失去了价值,这时可以解散并转向更大范围的战略问题。在这里,不要设置基准,因为它容易导致设置不合理的目标从而挫伤提高质量的努力。也不要对员工授权,因为他们通常还没有接受过如何使用授权的培训。

变化中的管理实践

小才是美

“越大越好”现在成了对 70 年代和 80 年代管理的嘲讽,进入 90 年代,取而代之的是“小才是美”。

长期以来,管理者一直假定扩大规模会带来低成本。这就是经济学家们所谓的“规模经济性”。按照这种理论,规模越大,使得一个组织越能够将它的固定成本分配在更多的产量单位上,因此,较大的规模具有较低的平均成本。这种信念导致建立大银行、大钢铁厂、“本店有你想买的所有东西”的大百货商店,甚至巨型大学。但是近年来,规模经济观点看来出了问题。大银行如花旗银行和美洲银行的绩效不敌较小的地区性银行;一些微型钢厂,如在努克公司(Nucor)和查帕拉尔公司(Chaparral)经营下,成为比伯利恒公司(Bethlehem)和美国钢铁公司(U.S.Steel)经营的大钢厂更有效的钢厂;针对细分布市场的小型零售商正在夺取西尔斯和 J1C1 彭尼斯(J.C.Penneys)这样的大零售商的市场份额。纳税人也日益对小型州立学院的教育质量是否真的不如大型大学提出疑问。

为什么小型组织日益使它们的大型竞争对手相形见绌?因为它们结构扁平,没有那么多管理费支出。较小的组织通常能更快地响应市场的变化。由于它们集中狭窄的市场区隔,从而使它们能获得专业化的经济性。但最重要的是,技术进步现在能使小型组织能做那些过去只有大型组织才能做的事。只要投资 25 000 美元,小企业就可以从事计算机辅助设计工作。

类似地,借助计算机网络,小公司可以立即与其提供设计、制造和销售服务的外部供应商取得协调。

对表现中等的企业 简化公司作业过程,如设计。集中精力培训解决问题的能力。

对表现好的企业 设置基准去检验新的处理过程、产品、服务等。鼓励举办公司范围的质量会议。向授权雇员积极委让决策权。不要增加部门内的小组,因为这会阻碍跨职能部门的合作。

尽管上述关于不同场合的建议对 TQM 的实施有很大的局性性,但是这份调查发现有些措施具有普遍性的作用。这些包括:向所有员工、顾客和供应商解释组织的战略;改进和简化作业与开发过程;缩短从设计到交付产品的时间。

• 降低库存

许多公司的大量资产都被套在库存上面。例如,通用电气公司最近的一份报告表明其存货资产为 74 亿美元;波音公司的存货超过 130 亿美元。那些能大量地削减其原材料、在制

品和成品存货的公司能够降低成本，提高效率。

管理上并没有遗忘这个事实，近年来，美国的管理者一直在探讨更好地管理库存的方法。在输出方面，管理人员改善了内部生产计划与顾客需求预测之间的信息联络，更加依靠市场营销人员提供准确和及时的未来销售量的信息。为了使生产的产品与顾客的需要更加一致，应该将作业系统的数据与市场营销人员的信息相协调好。生产原料计划系统实际上很适合这种功能。在输入方面，他们一直在尝试另一种在日本广泛使用的技术：准时制(JIT)库存系统(Just - in - time (JIT) inventory systems)。这是一种在生产过程需要时存货才到达，而不是将货物存放在仓库中的系统。

在日本，JIT 系统称为“看板”(Kanban)，从这个词本身的含义可以得到准时制概念的本质。看板在日本是“卡片”和“标牌”的意思。日本供应商用集装箱运输零部件给制造商，每个集装箱都有一个卡片或称为“看板”，装在一侧的袋内。当生产工人打开集装箱时，他或她取出卡片并将它送回到供应商手中，这样将导致第二个集装箱开始装运。理想的情况是，第二个集装箱到达时，工人正好将第一个集装箱内最后一个部件用完。JIT 库存系统的最终目标是通过精确地协调生产和供应，消除原材料的库存。当系统按设计的方式运行时，可以对制造商产生大量积极的效益：降低库存量；减少设置时间；更好的作业流；较短的制造时间；较小的空间占用；甚至更高的质量。当然，这要求必须找准时送货、质量可靠和可以信赖的供应商。因为没有存货，系统没有空间来承担有缺陷的材料或延迟送货。

通过观察沃格林化学公司(Walgreen Laboratories)可以看到 JIT 的优点，沃格林化学公司是一家为沃格林药品连锁店生产保健和美容产品的制造商。公司曾经计算出它的仓库保管费用约占总库存费用的 25%。通过引入 JIT，它降低了约 800 万美元的存货。当然，这些成绩的取得还需要沃格林管理当局的额外工作来配合。例如，为了使供应商制定自己的生产计划，沃格林不得不提前 6 个月规划其供应需求计划，并事先将交货时间固定在某一天或某一周。

JIT 系统并不适用于所有的制造业企业。它要求供应商位于制造商的生产线很近的地方，并且供应商能够持续提供无缺陷的原材料。这种系统还要求供应商与制造商之间有可靠的运输工具连接；原材料的有效接收、处理、分发；精确的调控生产计划等。如果这些条件能够满足，JIT 就能够帮助管理人员降低存货成本。

- 管理的道德困境

#### JIT：为谁节约成本

准时制(JIT)库存系统可以降低成本和提高组织的效率，但是这种系统带给供应商的利益是什么呢？如果火石公司(Fire stone) 在底特律地区设立轮胎工厂，向克莱斯勒公司提供更好的服务，使之实现准时送货，这对火石公司有什么好处呢？如果火石公司需储存大量昂贵的轮胎库存以满足克莱斯勒公司的需要，那么它自己并不会得到好处。

过分地强调 JIT 的好处经常会给供应商增加负担。极而言之，有人会认为 JIT 系统不过是一种自我服务的手段，它把保存库存的成本和低效率推给了供应商。为了保持克莱斯勒公司这个大用户，只要克莱斯勒公司管理当局需要，火石公司就必须能够精确地按每日需要的品种和数量供货。那么火石公司有哪些选择呢？它也许能把 JIT 的需求再施加在它自己的供应商头上，或者只有面向库存进行生产，一旦克莱斯勒公司需要，就从库存中直接取出来送去。

一种解开这道难题的途径是所有处于供应链中的企业都实行 JIT，但这是不现实的，实际是，实行 JIT 的公司只不过把它们库存问题推到了它们的供应商头上。这是道德的吗？是否实行 JIT 的大公司是在滥用它们的权力剥夺供应商，只是因为这些供应商离不开这些大公司？你是怎么看的？

- 柔性竞争优势

在当今多变的商界，不能迅速调整的企业就不能生存。这对制造业发展柔性生产有非常大的吸引力。因此，许多组织都在开发柔性制造系统。

以下内容看起来像是发生在科幻电影中的景象：一辆遥控小车将一个基础铸件送到一个计算机控制的加工中心。借助于机器人对铸件的定位和再定位，加工中心指派它的数百种工具来完成各种各样的操作，最终使铸件加工成一个完好的部件。加工完的部件以每 90 秒一件的速度生产出来，而且每一件都互不相同。这里既没有熟练的操作工人，也没有常规的机床工具。在这个工厂中也不存在着变换模具或工具等成本极高的时间耽搁。这里就只有一台机器按管理人员提出的任意要求加工着几十种甚至几百种不同的零部件。

柔性制造系统(Flexible manufacturing systems) 的唯一特征就是将计算机辅助设计、工程和制造集成为一个整体，能生产小批量的定制产品，其成本可以与以往只有在大批量生产时的成本相比。柔性生产废除了规模经济的法则，管理不再需要通过生产成千上万件相同的产品来实现单位成本的下降，在柔性生产系统中，管理人员想生产一种新部件，不用改变机器，只用修改计算机程序就够了。

一些自动化工厂能生产产品种类繁多的无缺陷产品，通过中心计算机可从一种产品转换到另一种产品上。比如，约翰·迪尔(John Deere)拥有一个 15 亿美元的自动化工厂，能生产 10 种基本型号和 3 000 种可供选择样式的卡车，而且不用停机安装新装配设备。这种新型的柔性工厂也可以使成本更有效。IBM 设在德克萨斯州奥斯汀市的自动化工厂可以在没有一个工人帮助下，不足两分钟就能生产一个微型计算机。IBM 管理者发现自动化工厂比传统的系统效率高出 75%。国民自行车工业公司(National Bicycle Industrial Corp.)销售“PANASONIC”商标的自行车，采用柔性制造系统可生产 18 种型号、11 231 862 种不同样式、199 种颜色的各种赛车和公路车及山地车，而且几乎没有批量限制。

#### • 速度竞争优势

多年前我们就听说在高速公路上“速度杀人”。管理者在经营中也逐渐洞悉同样的事实：“速度杀人”，只是这次它是竞争速度。通过快速开发、制造、分销产品和服务，组织能获得一种竞争优势。顾客选择那些其产品或劳务较廉价、设计独特或质量更优的组织，同样也选择那些使他们更快地得到其所需的产品或劳务的组织。从本质上看，多米诺公司是通过运用其速度竞争优势，才创造了一个 10 多亿美元的生意，因为它保证在 30 分钟内把比萨饼送到顾客家中。

许多公司在改进从设计到生产出产品的时间上取得惊人的进展。AT&T 设计怀种新电话，过去常常需要 2 年，而现在则只用 1 年。通过电气公司过去通常接到订单 3 周才能向用户交付一种定制的工业用断路器箱，而现在已降至 3 天！成立于 1987 年的金斯顿技术公司(Kingston Technology Corp.)，得益于速度已使它成为美国成长最快的公司之一。该公司设计和制造计算机升级用存贮器，在一个顾客恨不得计算机昨天就已经升级的市场上，金斯顿已赢得了令人瞩目的 45% 的市场份额，他们能在收到订单的同一天就可完成，而其竞争对手则需 4 周~6 周。这些公司和许多其他公司一样正在消除官僚作风；减少组织结构层次；增加跨越职能部门的小组；重新设计其销售环节；运用 JIT、CIM、柔性制造系统来加速其作业速度，并给其竞争对手增加更大的压力。

# 管理学

## 06 VI 篇 控制

### 03 21 章 作业管理

#### 09 本章提要

11 转换过程是作业管理的实质。作业管理利用输入，包括人和材料，然后对它们进行转换使之成为商品或服务。这在服务型组织和制造型组织都是一样适用的。

21 美国管理者越来越关心提高生产率的问题。如何将人与整个作业系统有机地结合成一个整体决定了组织的生产效率高低。许多因素，如生产设施规模与布局、能力的利用程度、库存使用方法、维护控制等都是对整个组织生产率起关键作用的作业管理概念。

31 制造业对战略重点的考虑促使最高层管理对重要生产问题进行决策。它表明组织的全面战略应直接反映其生产能力与局限，应包括作业目标和战略。

41 四项重要决策是：能力、选址、过程和布置，为作业计划提供了长期战略性方向。它们决定组织系统的合理规模、生产设施的选址、输入到输出的最佳转换方法，以及设备和工作地的最有效布局。

51 三项决策组成了战术作业计划，这些决策是：综合计划、主进度计划和物料需求计划。综合计划决定全面生产计划；主进度计划决定每种产品应生产多少；物料需求计划决定满足主进度计划所需的材料。

61 经济订货批量模型使订货费用和保管费用达到了平衡。为了计算最优订货批量，你必须知道一特定阶段某一物品的预测需求量、每次订货成本、物品的单价或买价、保管这些货物的总保管费用。

71 三种维护控制是：预防性的、补救性的和条件性的维护。预防维护是在故障发生前采用的维护行动。补救维护是在故障发生后采取的维护行动。条件维护是一种对检查的响应。

81 事实表明运用 TQM 的某些概念和方法时应考虑组织的表现是差、中等、还是好。例如，对表现差的企业，应强调分组创建，不要设置基准也不要授权。与此相反，对表现好的企业，应鼓励设置基准和授权，不再强调部门分组。

91 准时制库存系统是通过协调库存物资的到达与生产过程的需求，来达到降低库存量、减少设置时间、更好的作业流、较短的制造时间、较小的空间占用和提高质量的目标。然而这要求非常精确的协调，如果缺乏这一点，就会威胁到生产系统的平稳和连续的作业。

101 柔性制造系统给组织带来一种竞争优势，使组织能以比竞争对手更低的价格、更短的时间生产出品种更广泛的产品。

# 管理学

## 06 VI 篇 控制

### 03 21 章 作业管理

#### 10 复习与练习

#### 复习题

11 什么是作业系统？

21 关于提高生产率，爱德华兹·戴明谈了些什么？

- 31 在设施布局计划中关键因素的作用是什么?
- 41 比较过程、产品和定位布置方式的差异。
- 51 成本控制是如何从会计师转移到管理者的?
- 61 比较接收抽样与过程控制的差异。
- 71 什么是 ABC 系统?为什么说它是库存控制中的一种与环境因素有关的方法?
- 81 CAD 与 CAM 是如何加速产品开发过程的?
- 91 解释为什么对绩效差的企业设置基准水平是不合适的?
- 101 尽管有偶然因素存在,为什么说 TQM 仍然具有普遍性的作用?
- 讨论题
- 11 作业管理除在控制中应用外,在其他管理职能中应如何运用?试讨论。
- 21 说明能力、设施选址、过程和设备布置计划等概念是如何应用在服务型组织中的。
- 31 在一个组织中同时实施 CIM 和 TQM,你能发现其潜在的问题吗?试讨论。
- 41 我们已经看到服务型组织也关心提高生产率,对你个人又该如何呢?你能用什么方式来提高自己的生产率?
- 自我评估练习
- 你了解日本商业和制造业的情况吗?
- 以下问题测试你对日本商业和制造业实际情况的了解状况。
- 11 在典型的日本大公司里,一年之内有多少旨在提高其运行状况的职工建议?
- A 1 000; B 10 000; C 100 000; D 1 000 000; E 10 000 000。
2. 与美国相比,日本有\_\_\_\_\_倍于美国的工业用机器人用于作业?
- A 一半; B 同样数目; C 2 倍; D 5 倍; E 10 倍。
- 31 术语“Kaizen”指的是:
- A 一种发明控制系统; B 持续改善; C 最高质量;
- D 一个决策过程; E 种族中心主义政策。
- 41 术语“kanban”指的是:
- A 一种库存控制系统; B 持续改善; C 最高质量;
- D 一个决策过程; E 种族中心主义政策。
5. 日本公司里,下面哪类人受到歧视?
- A 青年工人; B 所有有孩子的工人; C 年老的工人;
- D 女性; E 以上各项都不是。
- 61 鱼刺图最直接地说明:
- A 问题产生的原因; B 成本控制; C 废品减少计划;
- D 过程计划; E 设施布局计划。
- 71 日本制造公司里强调的工作经验是:
- A 金融经验; B 制造经验; C 销售经验; D 任何专业化经验; E 常识。
- 81 日本公司里新雇员通常希望多长时间后得到第一次晋升?
- A 6 个月; B 1 年; C 2 年; D 5 年; E 10 年。
- 91 以下哪一种能最好地描述日本人作决策的情况?
- A 经理作出决策,然后告知他的下属;
- B 经理作出决策,在该项决策实施之前征求所有受其影响的雇员的意见;
- C 经理在向受决策影响的雇员征求意见后,再作出决策;
- D 经理和雇员平等地共同决策;
- E 经理代表下属全体雇员进行决策。
- 101 关于日本政府在商业中的角色,以下哪一个描述是正确的?

- A 它奉行不干涉主义;
- B 它拥有大部分主要产业;
- C 它给某些公司提供补助和鼓励;
- D 大部分日本公司的要员是政府任命的;
- E 它经常调拨那些获利太多的公司的资产。

- 快速反应练习

威斯特伍德旅行社

送至: 罗恩·克劳福德, 生产厂长

发自: 安妮·蒙代尔, 总裁

主题: 在我们的旅游业务中应用 TQM

我刚读完一本非常有趣的书《防卫部门的全面质量管理》。它使人意识到我们以往读到的关于 TQM 在制造产业, 如汽车和计算机这样的企业中的应用, 也应该在像我们这样的服务业中 useful。

你知道, 为了满足商业旅行者的需要, 我们由一个小机构发展为有 5 个办公室、近 40 位职员的公司。可是过去的 6 个月里, 我们失去了好几位有价值的客户, 都转向了那些越来越有攻击性的竞争者。我们的竞争对手, 尤其是查普曼和美国捷运旅行社, 在满足顾客需要上做得比我们更好。

TQM 可能能够帮助我们。我希望让你考虑一下如何在我们的旅行社里实施 TQM。请准备一个分析报告, 描述一下如何在我们的旅行社业务中运用下列概念: 持续过程改进、顾客为中心、设置基准水平、分组工作和授权。以使我们更加具有竞争力。

- 案例应用

优尼梅申和美国机器人产业的崩溃

这是关于一家美国公司如何失败, 日本人又如何填补了它的空白的故事, 这家美国公司曾经在有着巨大潜力的市场上扮演过决定性角色。

80 年代早期, 专家们预测到 1990 年, 机器人在美国的销售额将达到 20 亿美元。实际上, 他们只实现了目标的一小部分。为什么呢? 一些日本公司, 如法纳克(Fanuc)和川崎(Kawasaki)公司, 能够生产出更好的机器人, 并且使他们本国的公司确信机器人会为他们增加价值。

相比之下, 美国的各种机器人被大多数美国经理人员视为有着严重设计缺陷的新玩艺。

优尼梅申公司(Unimation)当时是美国机器人市场的主要厂家。它的创立者约瑟夫·恩格爾伯格, 实际上在 1967 年就发明了工业用机器人。1983 年, 西屋电气公司买下了优尼梅申并试图扩大资本, 因为它认为机器人的需求正日益增长。就在收购时, 虽然美国已经有 62 家公司从事机器人产业, 但是优尼梅申占有了 40% 的国内市场。

优尼梅申在 80 年代初期犯了一个重要的战略性错误。为了胜过日本竞争者, 优尼梅申不得不在驱动齿轮和控制系统方面做得非常出色。但是优尼梅申的管理当局却在液压机器人上停步不前, 液压机器人可以在液体压力下移动它的力臂。它们的售价压于电子机器人, 平均每台 48 000 美元, 而电子机器人每台售价超过 70 000 美元, 因此管理当局认为这给了他们一个优势。但具有讽刺意味的是, 优尼梅申利用其机器人上的一个缺陷——漏油, 而挣了大笔的钱。优尼梅申不是试图修复他们的设计问题, 相反他们卖掉了昂贵的滴水盆。例如, 福特公司曾给优尼梅申一个 500 万美元的机器人订单, 其中 160 万美元是购买滴水盆的。优尼梅申将原来的毛病变成了利润, 如果他们不面临着那些拥有更加优越的产品竞争者的挑战的话,

这一问题也许早已得到解决。

日本人的电子机器人性能优良, 但在初期他们的成本较高也是事实, 他们每年运行成本

是液压机器人的一半。然而优尼梅申的积极进取的人们在同西屋电气公司的官僚作风融合上有着极大的困难。很多优尼梅申的高级软件设计者离开了公司。1985 年，优尼梅申的销售额直线下降达 40%。现在它每年亏损 1 500 万~2 000 万美元，而在它被西屋电气公司收购以前，它每年盈利 700 万美元。

给优尼梅申最后一击的是它的日本竞争者，他们意识到机器人应该被简化，而且机器人不仅仅是人的替代物。当优尼梅申的工程师们继续使机器人作得更为复杂的时候，日本同行则正寻求方法减少机器人的部件，使机器人变得更简单和更少可能出故障。此外日本人还意识到机器人必须完全纳入到制造过程中去。当日本的机器人制造者帮助用户重新设计其产品并设法使它们成为“友好机器人”时，优尼梅申正把机器人作为商品运往国外。

西屋公司在 1987 年把优尼梅申的最后部分卖给了一家瑞士公司。美国最后的主要机器人制造商辛辛那提·米拉科龙(Cincinnati Milacron) 于 1990 年离开了这一行业。在美国，工业机器人产业现在已经不存在了。通用汽车、克莱斯勒、IBM 和其他美国制造厂商所使用的机器人都是瑞士和日本制造的。而且在美国，很多制造商对机器人所知无几，可是在日本却没有这种事情，这一点并不让人惊奇。

问题：

11 你从这个例子中能得出什么样的有关新技术商业化的启示？

21 如果优尼梅申自主经营，你认为它会取得成功吗？要是它同一家日本机器人制造厂建立起一家合资企业的话，那情况又会如何呢？

31 从 TQM 的角度来比较优尼梅申它的日本竞争者。

41 你认为美国人不愿意接受机器人是否说明美国人过去不愿意采纳日本人的制造技术

## 管理学

### 06 VI 篇 控制

#### 04 复习和案例

#### 01 IV 篇综合练习

纸飞机公司

目的

11 为了培养综合管理职能。

21 为了应用计划与控制概念改进组织的绩效。

知识要求

计划、组织和控制概念。

时间要求

大约 1 个小时

说明

本练习可允许 6 人一组的多个小组参加。首先向这些小组同时说明练习的方法。每人应发给一份制作说明图(见图 VI—1)和一张汇总单，此外还有足够的一定规格的纸板。作练习用的房间应足够大，使每个小组之间互不干扰，且各自有足够的工作空间。

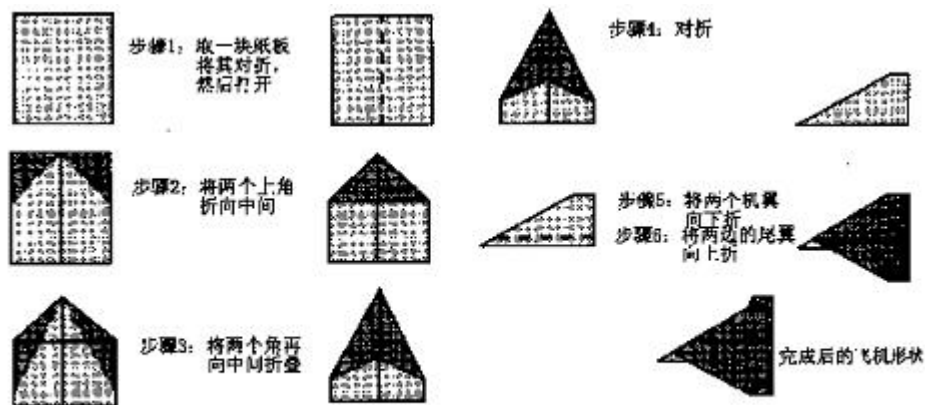


图 VI—1 纸飞机制作说明图

- 参加者用生产方法作练习。
- 每组必须独立工作。
- 每组将选一位管理者和一位检验员，其余的参加者是雇员。
- 目标是以最能获利的方式制作纸飞机。
- 主持者给一个开始的信号然后一起开始。每一轮 10 分钟，各组之间展开竞争。
- 第一轮后，每个组应该向全体报告其产量和利润。每个组还要报告其计划、组织和控制纸飞机生产的方式。
- 重复同样的程序直到总练习时间达到为止。

假定你所在的组就是纸飞机公司的全体工作。该公司成立于 1943 年，已经形成了一个纸飞机市场。近年来，在新的管理当局领导下，公司与美国空军签订了生产飞机的合同。你必须建立一个组织生产飞机，所生产的飞机必须达到与空军签订的以下合同要求，其成本汇总表如表 VI—1 所示。

11 空军将为每架飞机支付 20 000 美元。

21 生产的飞机必须通过严格的检验。

31 不能达到合同要求的产量，每少一架飞机罚款 25 000 美元。

41 每架飞机的材料成本为 3 000 美元。如果你投标 10 架飞机，只生产了 8 架，则你必须为其余的 2 架支付材料成本。此外，凡未通过检验的飞机也需支付材料成本。

51 人工和其他管理费用假定为 300 000 美元。

表 VI—1 汇总表

第 1 轮：

投标：\_\_\_\_\_ 飞机 x20 000 美元/每架\_\_\_\_\_

结果：\_\_\_\_\_ 飞机 x20 000 美元/每架\_\_\_\_\_

减：300 000 美元管理费，\_\_\_\_\_x3 000 原材料成本，\_\_\_\_\_x25 000 罚款

利润：\_\_\_\_\_

第 2 轮：

投标：\_\_\_\_\_ 飞机 x20 000 美元/每架\_\_\_\_\_

结果：\_\_\_\_\_ 飞机 x20 000 美元/每架\_\_\_\_\_

减：300 000 美元管理费，\_\_\_\_\_x3 000 原材料成本，\_\_\_\_\_x25 000 罚款

利润：\_\_\_\_\_

第 3 轮：

投标：\_\_\_\_\_ 飞机 x20 000 美元/每架\_\_\_\_\_

结果：\_\_\_\_\_ 飞机 x20 000 美元/每架\_\_\_\_\_

减：300 000 美元管理费，\_\_\_\_\_x3 000 原材料成本，\_\_\_\_\_x25 000 罚款

利润：\_\_\_\_\_

---

## 管理学

### 06 VI 篇 控制

#### 04 复习和案例

#### 02 VI 篇综合案例

##### 便服公司

便服公司是一家成立了 20 年的企业，生产中等价格的妇女服装，其中 80%卖给全国各城市的大中型百货商店，其余的 20%卖给小型妇女服装专卖店。所有的服装都以公司的知名商标出售。

赛·格尔德马克是一位企业家，也是公司的所有者和主要的股东。格尔德马克曾在纽约服装区作过多年的学徒，从自己微薄的工资中一点一点节省下钱来，终于开办了一家自己的企业，职员主要是亲戚和朋友。作为一个创新者，格尔德马克首倡了“混合与搭配”协调的时装总体效果思想。设计师们以领导潮流的款式和高于平均水平的质量(采用半大量生产方式)，促使便服公司取得了产业的突出地位。\$

但是，混合与搭配协调思想是不受专利保护的，从而招致了来自大企业和许多新创小企业的激烈竞争，特别是这些新的小企业，它们具有许多新鲜的时装思想。用格尔德马克的话来说，价格竞争是“致命的”。过去的 5 年里，公司迅速扩张，在南部的 8 个州里开了多家工厂，那里的工资率较低。

这些州里的所有设施都是租赁的。尽管采用了大型的裁剪机和高速缝纫机，生产仍然大量结合了工人个人的认真努力，在服装完工之前必须经过多道工序的质量检验。

为了协调生产和发货，公司投资数十万美元在总部所在地建立了一座中心配送工厂，那里履行着所有的行政管理和部分生产职能。所有的成批产品都要先送进这座新的配送中心，然后通过计算机程序化的发货库存日程表或进行分配。兴建这座设施的目的是为了有助于满足日益增长的商品退货的严重问题，顾客之所以拒收商品主要是因为不能按合同规定期限交货。

中档妇女服装工业以 5 个显著的时装销售季节为特征，从而服装必须在相对短的期间里订货、生产和交货。这 5 个季节周期产生了不寻常的生产和预测问题。在每个季节开始的两个星期里首先要进行试销，然后基于试销的结果对整个季节的流行款式和销售数量进行预测。一旦大批布料被剪裁成特定季节的款式，这些布料就再不能作别的用途。如果试销的结果不能表明季节的流行趋势或是销售预测出现较大误差，则公司将背上沉重的存货负担，结果积压的服装不得不通过降价渠道处理，这通常不能全部收回成本。\$

■■为了提高预测的准确性和精确地确定每个季节的交货量，格尔德马克专门设立了一台计算机，打印出每天的销售数据，这些数据都是各地的销售人员每天通过电话报告的。最初，打印出的销售数据被分送给总裁、分管销售的副总裁、销售预测经理、司库、生产经理和 8 个地区销售经理。所有这些人都在公司总部办公。打印出的销售数据非常详尽，通常有上百页纸。

■■格尔德马克作决策在很大程度上依靠他对“情况的感觉”。虽然所有重大经营决策

和政策都是由他最后拍板的，但他总是说，所有部门首脑如果看到合适的机会应当敢于决策；不过那些没有征求过他的意见的决策很可能会被他驳回。几乎所有的副总裁和部门经理每天都要找他协商，通常是有关当前时装季节产品的进展问题。在每个时装季节中，许多款式都要修改，产量水平也要不断作出调整，格尔德马克几乎每天制定所有这类问题的重要决策，很少有例外。

这些每日的决策会议总少不了各种经理人员感表冲动的争吵。会议通常是非正式的和未经事先安排的，不同的小组会在不同的时间里会晤格尔德马克。这些小组不是正式的或由职能部门主管组成的。如果某几位经理感到某天的日报表明要改变“X”，不管这是否影响他们所在的部门，他们也许会找到总裁表示他们的看法。如果刚好另一位部门经理或甚至某位副总裁在场并表示不同意这些人的意见，则不可避免地会发生一场争吵。每逢遇到这种情况，格尔德马克总显出一副无动于衷的样子，等他们吵完了，才说出自己的决定。

有些经理人员认为格尔德马克“太宽宏大量”了，他应当管一管这种争吵不休的会议，因为它具有破坏性且常常导致错误的决策。类似的批评意见还触及到格尔德马克的声誉，说他太容易轻信供应商了。例如，如果某个供应商曾在过去与格尔德马克有过来往，或者是他家族的远亲什么的，这个供应商肯定会得到一些订单，尽管事实上他的价格高于同类竞争者。

许多年来，格尔德马克的销售和预测数据主要来自销售预测和预算经理安迪·约翰逊。约翰逊每天都要准备一份手写的摘要，以前是根据电话报告，近几年是根据计算机的打印结果。依靠直觉和对服装行业非常透彻的了解，约翰逊还编制季节销售预测和根据实际情况对之进行修订。

最近，约翰逊有了一位新助手史密斯，帮他制定销售预测和预算。史密斯取得过 MBA 学位，并主修过统计分析，而约翰逊只取得过商学学士学位。史密斯建议约翰逊采用几种新方法核对和分析每天的打印数据，他对格尔德马克的做法很不以为然，说：“老板不习惯于这种报告形式，一个变化就会把他搞糊涂了。”

随着每天的计算机打印材料越来越霸占详细和分发范围越来越广，约翰逊的地位变得越来越关键。他总是说，数据并没有真正显示出哪种款式领导着时装潮流，而且里面有很多错误。他还援引与销售人员的谈话来证明他的观点。每当史密斯指出摘要中一些不恰当的分类方法时，约翰逊答复说，他是在用通俗的方式报告数据，这样格尔德马克和其他人一看就明白。

当前，最严重的是退货问题，平均有 40% 的发货被退回。虽然所有的管理者都一致认为退货的原因是由于交货延迟，但对什么造成交货延迟，大家的地不一致。有些管理者认为预测不准导致的生产作业计划误差是主要原因；另一些人认为在 9 个生产中心与发货部门之间缺乏协调是主要原因，因为生产中心分布于各州，而发货中心位于总部所在地，协调起来很困难；还有人认为发运或生产方法效率太低。生产经理认为，顾客给出的交货日期与销售订单上写着的交货日期不一致是主要原因，而生产作业计划是依据销售订单上的日期制定的。

销售经理则坚持不良的质量是造成退货的真正原因：顾客不愿意与公司总部人员因产品质量问题而纠缠不清，因此他们干脆在不合格的商品上标明“交货延迟”，这产处理起来简单得多。

为了解决这个难题，格尔德马克雇用了一位有经验的市场分析人员施坦·莱文，他有很强的计算机应用背景。莱文被专门给予一间私人办公室，并且有权作出他认为必要的改变。于是马上就发生了几件新的事情。莱文开始每天发布一份计算机打印的补充摘要，格式与约翰逊的手写摘要不一样。不过内部会计主管极力反对这种新格式，说它不能提供会计工作所需要的分类数据。约翰逊称莱文“是个自高自大、乳臭未干的孩子”。

与此同时，公司又增雇了几位新的设计师，销售人员的提成计划也作了调整，几位分管地区销售的副总裁也临时下到了基层销售部门。还有，约翰逊在格尔德马克的支持下，将所有部门的预算削减了 15%。

大约 4 个星期以后，所有的改变措施都已付诸实施，但是问题却接踵而至。退货率甚至超过了过去的水平；一些老客户中止了他们的订货，纷纷抱怨质量太差，交货太不及时，便服公司太不能让人信赖了；9 个工厂中心的绩效也比预定目标下降了 15%。此外，还有 2 位新招聘来的设计师辞职了。约翰逊与莱文之间也出现了矛盾，见了面都不说话；约翰逊开始向他选择的高层管理者分发双日销售摘要报告；计算机服务部门直接向格尔德马克抱怨，莱文给他们新增加的工作负担太重了，他让他们每天都要编制打印出周、月和季度的最新销售预测报告。

讨论题：

11 你认为赛·格尔德马克在便服公司遇到的最大的控制问题是什么？

21 在便服公司存在什么样的组织交流问题？

31 如果便服公司采用 MIS 会收到什么效益？

4 你认为便服公司会推行 TQM 吗？如果推行的话，它应当怎么推行？如果不会的话，为什么？

51 如果便服公司推行 JIT 会减少退货问题吗？公司还可能采用哪种其他的库存控制方法？

61 “控制的责任最终落在组织的领导者肩上。”你是否同意这种说法？它适用于赛·格尔德马克吗？

## 管理学

### 07 VII 后注

#### 01 答案

##### 01 答案

自我评仁练习参考答案

第 1 章：你在一个大型组织中从事管理的动机有多强？

加总你的分数，你的得分将落在 7~49 分的区间内。评分标准为：

7~12=较低的管理动机

22~34=中等

35~49=较高的管理动机

第 2 章：你是定量型的人吗？

你可以通过将你的得分与下述标准比较，评估你对数学的忧虑程度。

15~25 点=有把握的

26~40 点=小心谨慎的

41~45 点=胆怯的

46~60 点=忧虑的

工商业学生趋向于较低的得分(对数学较没有把握)。这可能是由于会计、金融、统计和其他定量课程是取得工商学位的必修课，从而使得那些担心自己数学能力的人不太敢选修这些课程。

第 3 章：哪一种组织文化最适合你？

对于项目 5, 6, 7 和 9, 分数如下：

强烈赞同=+2

赞同=+1

不肯定=0

不赞同=-1

强烈不赞同=-2

对于项目 1, 2, 3, 4, 8 和 10, 分数与此恰好相反(强烈赞同=-2, 等等)。加总你的全部得分, 你的得分将落入+20~-20 的区间。

你的得分意味着什么?乐的得分越高(正), 你越是对正规的、稳定的、规则导向的和结构化的文化感觉良好, 这对应着处于稳定环境中的大公司和政策机构。负的得分表明你更喜欢那种小型、创新、灵活、团队导向的文化, 这种文化常见于研究单位和小型企业。

#### 第 4 章: 世界文化问答

正确的答案是:

11a 2.b 3.e(葡萄牙)

4.b 5.d 6.a

7.d 8.d 9.b 10.b

回答中有 8 个或 8 个以上正确的, 表明你对各国的风俗、实践和事实的知识比较丰富; 回答的正确率在 4 个或以下时, 说明你还需要大量扩展有关其他国家和民族的知识。

#### 第 5 章: 你的个人价值倾向是什么?

研究发现, 不同的人群具有不同的价值偏好次序, 下面分别给出了不同人群的价值偏好样本统计: 毕业于某大学高级 MBA 的 345 名经理; 地方钢铁工人工会的 1 000 名成员; 234 名社区活动者。

经理 工会 活动者

前 5 种价值观

11 诚实 负责 诚实

21 负责 诚实 帮助

31 才能 勇敢 勇敢

41 雄心 独立 负责

51 独立 才能 才能

后 5 种价值观

14. 帮助 帮助 雄心

151 礼貌 快乐 自制

161 快乐 理智 礼貌

171 整洁 宽恕 整洁

181 顺从 想象 顺从

你的前 5 项和后 5 项价值观是什么?你与这三组人群的价值观相比有何异同?

#### 第 6 章: 你的直觉能力如何?

对问题 1, 3, 5, 6, 11, 回答“a”的总数填入得分项 [A= ]。

对问题 2, 4, 7, 8, 9, 10, 12, 回答“b”的总数填入得分项 [B= ]。将你的“a”与“b”的得分加起来填入总分项[A+B= ]。这就是你的直觉得分。最高可能的直觉分为 12; 最低为 0。

此项评估方法的作者宣称, 传统的分析技术“在指导主要决策方面不再像过去那样有用, ??如果你希望更好地为明天作准备, 看来只有对利用和开发直觉决策技能给予更多的关注。”

#### 第 7 章: 你是一个称职的计划人员吗?

根据本份问卷设计者的观点, 优秀的计划人员可能的答案是: (1)是; (2)否; (3)是; (4)是; (5)是; (6)是; (7)是; (8)否。

### 第 8 章：你是企业家吗？

把你对 22 项特征的得分加总，它将介于+44 分~-44 分之间。你的正分数越高，你越具有成功企业家的共同特质。

### 第 9 章：你了解自己的日生产率周期吗？

累加你的得分点数：

1.a=5 5.a=1 9.a=4 13.a=4

b=4 b=2 b=3 b=3

c=3 c=3 c=2 c=2

d=2 d=4 d=1 d=1

e=1

2.a=5 6.a=4 10.a=4

b=4 b=3 b=3

c=3 c=2 c=2

d=2 d=1 d=1

e=1 7.a=5 11.a=1

3.a=1 b=4 b=2

b=2 c=3 c=3

c=3 d=2 d=4

d=4 e=1

4.a=1 8.a=4 12.a=4

b=2 b=3 b=3

c=3 c=2 c=2

c=4 d=1 d=1

全部得分在 13~55 的范围内。得分在 22 分及以下，表明属于晚上型；得分在 23~43 分之间，表明属于中间型；得分在 44 分及以上，属于早晨型。如果你的自我感觉与得分表明的结果不符，你应该调整你的活动，使那些最重要和最具挑战性的活动安排在你日生产率周期的高峰。

### 第 10 章：你的权力倾向如何？

这项测试是用来计算你的马基雅维里主义分数。为了求出你的得分，将问题 1，3，4，5，9 和 10 的得分加起来，而对其他 4 个问题，将问题得分反转，即 5 变成 1，4 变成 2，2 变成 4，1 变成 5。然后合计你 10 个问题的全部分数。美国的国民意见研究中心采用此法对美国成年人进行了测试，发现国民的平均得分为 25 分。

采用马氏测试的研究结果表明，男人一般比女人更具有马氏倾向；老年人的马氏测试分数低于年轻人；马氏分数高的职业多是那些强调控制和操纵个人的职业，如管理者、律师、精神病医生和行为科学家。

### 第 11 章：内容丰富化的职务对你合适吗？

这项练习是用来评估你对复杂的、挑战性的工作的期望程度。如果你对成长的需要高，当你承担一项内容丰富化的职务时，你更可能体验到所期望的心理状态。

此项问卷将揭示出你期望从工作中获得成长的满足的强烈或微弱程度。问卷中的每项问题都有一个从 1~7 的分数域(即，“强烈偏向 A”的分数是 1；“中性”的得分是 4；“强烈偏向 B”的得分是 7)。为了得到你个人成长需要强度得分，按下述方法对 12 项问题的得分进行平均：

#1,#2,#7,#8,#11,#12(直接计分)

#3,#4,#5,#6,#9,#10(反转计分)

典型的答卷者的平均得分接近中位点 410。研究表明，如果你此项量度的得分高，你会积极响应内容丰富化的职务。反之，如果你的得分低，你将不趋向于对内容丰富化的职务感到满意或激励。

#### 第 12 章：你如何定义人生的成功？

这项问卷表明 6 个方面的人生成功，它们是：地位和财富成就；社会贡献；美满的家庭关系；个人实现；职业实现和安全。

按下述方式计算你的得分：

加总下列各项回答的得分可得到地位/财富分数：

1 7 12 16 24 26 34 36 合计 18=

加总下列各项回答的得分可得到社会贡献分数：

6 15 18 22 33 35 39 42 合计 18=

加总下列各项回答得分可得到家庭关系分数：

3 8 10 11 20 25 31 41 合计 18=

加总下列各项回答得分可得到个人实现分数：

2 14 17 23 27 29 38 40 合计 18=

加总下列各项回答得分可得到职业实现分数：

5 13 21 32 37 合计 15=

加总下列各项得分可得到安全分数：

4 9 19 28 30 合计 15=

#### 第 13 章：你是否对在动荡环境中进行管理有充分的思想准备？

每个 A 选择的得分为 4 分，B 为 3 分，C 为 2 分，D 为 1 分，E 为 0 分。将总分除以 24，精确到小数点后 1 位。

虽然结果仅具有启发性，但是较高的分数说明你对变革更能够处之泰然。此项测试的设计者建议用平均得分进行分析和比较，则 A 的平均分为 4.0，C 的平均分为 2.10，低于 1.10 分为不及格。

近 500 名 MBA 学生和年轻管理者的回答结果显示，得分范围相对狭窄(在 1.10~2.2 之间。平均分为 1.15~1.6 之间)，即 D=C-类等级！

#### 第 14 章：谁控制了你的生活？

此项练习用来测量你的控制中心。下列选择得分为 1：1B，2A，3A，4B，5B，6A，7A，8A，9B 和 10A；其余选择得分为 0。对总分可以解释如下：

8~10=高度内部控制中心

6~7 =中度内部控制中心

5 =混合的

3~4 =中度外部控制中心

1~2 =高度外部控制中心

你的内部控制得分越高，越表明你相信你控制着自己的命运；反之，你的外部控制得分越高，你越是相信你人生中的成就都是靠运气或机会。

#### 第 15 章：你是否被人信任？

加总你的全部得分，它将介于 8~80 分之间。你的得分意味着什么？

65~80=高度可信赖

24~64=中度可信赖

8~23=低度可信赖

#### 第 16 章：哪种需要对佻最为重要？

把你对每个问题的 A，B，C，D 和 E 的选择的相应分数填入下列表 1 的评分表的对应项

中。

注意，评分表中的字母并不总是按字母顺序排列的。然后合计每一列的分数得到每种动机水平的总分。

表 1

问题 1 A C B E D

问题 2 A B D C E

问题 3 B C E D A

问题 4 E A C B D

问题 5 C B D A E

问题 6 B C A E D

问题 7 E A D C B

问题 8 B C A E D

问题 9 B C E D A

问题 10 B D C E A

总分

I III III IV V

动机水平

5 种动机水平如下：

水平 1 生理需要

水平 2 安全需要

水平 3 社会需要

水平 4 尊重需要

水平 5 自我实现需要

那些得分最高的需要是你在你的工作中识别出的最重要的需要。得分最低的需要表明已经得到较好的满足或此时你不再强调它的重要性。

第 17 章：你属于何种领导者？

为了发现你的领导风格，请按下面的方法做。

1. 在项目 8, 12, 17, 18, 19, 30, 34 和 35 的项目数字上画圈。
2. 在画圈项目中你回答 S(很少)或 N(从不)的项目前写上“1”。
3. 在没画圈项目中你回答 A(总是)或 F(经常)的项目前写上“1”。
4. 圈起你在下列项目前写下的“1”，这些项目是：3, 5, 8, 10, 15, 18, 19, 22, 24, 26, 28, 30, 32, 34 和 35。
5. 统计画了圈的“1”的数量，它就是你对人的关心程度的得分。记下此得分。
6. 统计未画圈的“1”的数量，它就是你对任务关心程度的得分。记下此得分。
7. 现在考虑下面的图 1。在左手箭线上标出对任务的关心维度的得分。然后，在右手箭线上标出对人的关心维度的得分。划一条直线连接这两个得分点，此直线与混合领导方式箭线的交点表示你在此种领导方式维度上的得分。

第 18 章：冲突处理风格问卷

你的全部选择如下：给你所选择的“通常”打 5 分；“有时”打 3 分；“很少”打 1 分。然后计算每组陈述的总分，分组方式如下：

A 组：项目 13~16

B 组：项目 9~12

C 组：项目 5~8

D 组：项目 1~4

分别对每组进行分析。任何一组得分在 17 分或以上的，属于高程度；得分在 12~16 分之间属于较高；得分在 8~11 分之间属于较低；得分在 7 分或以下，属于低程度。

A、B、C 和 D 组分别代表不同的冲突解决策略：

A=强迫/支配：我赢，你输。

B=和解：我输，你赢。

C=妥协：双方都有所赢，有所输。

D=合作：我赢，你也赢。

虽然我们中的大多数人都有因地制宜改变自己对冲突的态度的能力，但每个人都有自己处理冲突的习惯风格。此问卷能够帮助你认识你处理冲突的基本风格。你也许能够改变你的基本风格以适应某种冲突环境；但是，你的基本风格表明你最可能采取的行为和最经常采用的冲突处理方式。

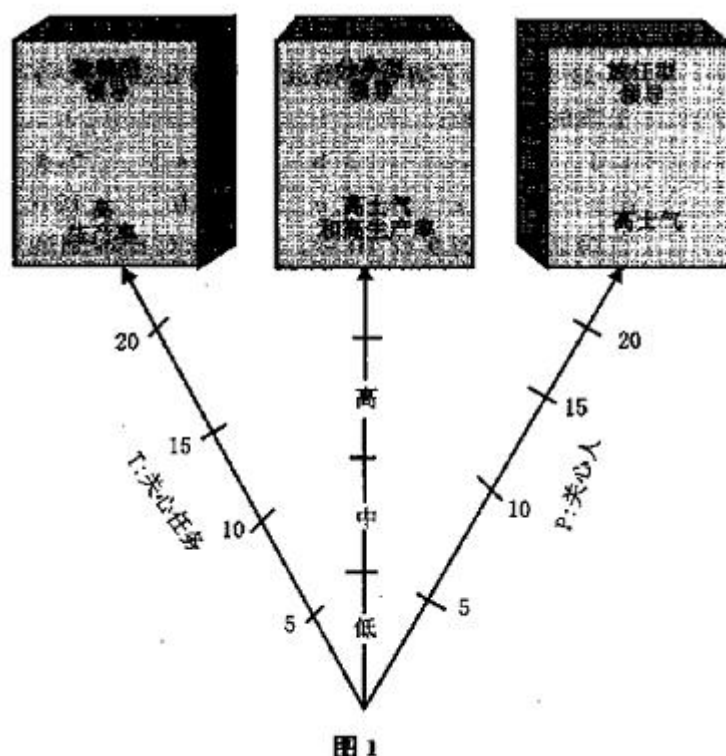


图 1

第 19 章：你愿意在多大程度上放弃控制？

累加你的 18 项问题的全部得分，你的分数可以解释如下：

72~90 分=无效的授权

54~71 分=授权习惯需要大量改进

36~53 分=你还有改进的余地

18~35 分=优秀的授权

第 20 章：你懂计算机吗？

正确的回答如下：

1.B 2.A 3.E 4.B 5.C 6.D

7.A 8.B 9.D 10.D 11.E 12.A

13.D 14.A 15.B 16.E 17.A 18.D

19.E 20.C 21.A 22.E 23.D 24.A

25.A 26.B 27.E 28.A 29.B 30.D

粗略的分类表明:

25~30=高度能力

20~24=相当丰富的计算机知识

15~19=一定程度的计算机知识

10~14=初级的计算机知识

0~9 =非常缺乏计算机知识

第 21 章: 你了解日本商业和制造业的情况吗?

正确的回答是:

1.D 2.e 3.b 4.a 5.d

6.a 7.e 8.e 9.b 10.c

正确回答达到 9 或 10 项, 表明你对日本制造业情况和制造企业实践了解较多。而正确回答少于 6 项, 建议你多阅读一些有关日本商业和制造业的资料, 必定获益匪浅。

## 管理学

### 07 VII 后注

#### 02 词汇

#### 01 词汇

(下列条目中括号内的数字表示该条目是在哪一章中定义的)

ABC 系统(21) ABC system 监控库存项目的优先权系统。

接收抽样(21) acceptance sampling 一种抽取样本的质量控制程序, 通过计算样本风险误差决定接受或拒绝整批物品。

权威的接受观(2) acceptance view of authority 一种权威来自下级接受它的意愿的理论。

迁就(18) accommodation 将他人的需要和关切置于自己之上的解决冲突的方式。

积极倾听(18) active listening 倾听全部含义而不带任何先入为主的判断或解释。

活动(9) activities 在 PERT 网络中, 从一个事件进展到另一个事件所需的时间或资源。

解体(15) adjourning 临时群体发展的最后一个阶段, 其特征是将活动而不是任务表现隐藏起来。

态度的情感成分(14) affective component of an attitude 某种态度的情绪或感觉部分。

确认行动计划(12) affirmative action programs 增强受保护群体的成员在组织中的地位的计划。

综合计划(21) aggregate planning 指全部生产活动及其相关经营资源的计划。

分析者(8) analyzer 一种事业层战略, 通过追随已被证明是成功的竞争者的创新以使风险最小化。

评价中心(12) assessment centers 一种对职务应聘者进行表现模拟测试以评估其管理潜能的机构。

假设相似性(14) assumed similarity 相信别人像自己一样。

态度调查(14) attitude surveys 通过问卷诱发雇员对他们如何看待工作, 工作群体, 上司和组织作出回答。

态度(14) attitudes 对目标、人或事件的评价。

属性抽样(21) attribute sampling 一种质量控制技术, 它根据标准将事物划分为可接受的

和不可接受的。

归因理论(14) **attribution theory** 一种对人们判断上的差异作出解释的理论, 该理论认为我们如何判断一个人, 取决于我们对特定行为的含义的看法。

领导的归因理论(17) **attribution theory of leadership** 一种观点, 认为领导只是人们控制其他人的一种属性。

权威主义(14) **authoritarianism** 主张在组织成员之间应存在地位和权力差异的信念。

权威(2) **authority** 也称职权, 管理职务发布命令和要求被管理者遵守的内在权力。

自主性(11) **autonomy** 一项职务对任职者在计划和完成他的工作方面所提供的自由、独立和斟酌决定权的程度。

固避(18) **avoidance** 撤出或者抑制冲突。

彻底纠正行动(19) **basic corrective action** 确定绩效偏差的程度和原因并纠正偏差的根源。

批处理(20) **batch processing** 存贮数据然后同时一起处理它们。

波士顿咨询集团矩阵(8) **BCG matrix** 一种根据市场份额和战略事业单位(SBUs)的增长率指导资源分配决策的战略工具。

行为(14) **behavior** 人们的行动。

态度的行为成分(14) **behavioral component of an attitude** 一种以特定方式对待某人和某事的意图。

行为科学理论家(2) **behavioral science theorists** 依靠科学方法研究组织行为的心理学家和社会学家。

行为理论(17) **behavioral theories** 识别有效的和无效的管理者的行为差异的理论。

行为定位评分法(12) **behaviorally anchored rating scales (BARS)** 一种绩效评价技术, 评价者依据由绩效维度导出的具体职务行为对雇员进行评价。

基准化(9) **benchmarking** 在竞争者和非竞争者之间搜寻使之获得卓越绩效的最佳实践。

工作人员两极化(2) **bi-modal work force** 雇员趋向于或是从事低技能的、接近最低工资的工作; 或是高技能的、报酬优厚的工作。

体态语言(18) **body language** 通过手势、面部表情和其他身体动作传达信息。

博纳菲德职业资格(12) **bona fide occupational qualifications (BFOQ)** 像性别、年龄或民族这样一些标准可能被用作雇佣的依据, 如果能明确证明它们与职务相关的话。

有限理性(6) **bounded rationality** 行为在经过简化的、抓住了问题本质特征的模型参数范围内是合理的。

头脑合暴法(6) **brainstorming** 一种思想产生过程, 它鼓励提出各种方案而不作批评。

盈亏平衡分析(9) **break-even analysis** 一种识别全部收入刚好补偿全部成本的平衡点的技术。

预算(9) **budget** 将资源分配给具体活动的数字性计划。

官僚行政组织(2) **bureaucracy** 以劳动分工、等级、规则和制度, 以及非个人关系为标志的一种组织形式。

事业层战略(8) **business-level strategy** 寻求决定公司应当如何在其每一个事业领域内开展竞争。

能力计划(21) **capacity planning** 评价作业系统的能力, 以便在给定的时间区间内生产出期望数量的每种类型产品。

资本支出预算(9) **capital expenditure budget** 一种预测在财产、建筑物和主要设备方面投资的预算。

职业生涯(12) **career** 一个人在其一生中所取得的一系列地位。

现金预算(9) cash budget 一种预测组织将有多少库存现金和需要多少现金满足支出需要的预算。

现金牛(8) cash cows 具有低增长率和高市场份额的产品。

起因相关营销(5) cause -related marketing 实施直接出自利润动机的社会行动。

集权化(10) centralization 将决策权集中于上层管理。

确定性(6) certainty 管理者能够作出准确决策的情况，因为每种方案的结果是已知的。

指挥链(10) chain of command 从组织的高层到基层的权力流。

变革(13) change 一种人员、结构或技术的改变。

变革推动者(13) change agents 作为变革的催化齐和管理变革过程的人。

通道(18) channel 消息传播的媒介。

领袖魅力的领导(17) charismatic leadership 当领导者奉行某种行为准则时，表现出的超凡的领导能力或使追随者作出崇高贡献的能力。

古典理论家(2) classical theorists 专指那些科学管理理论家和一般行政管理理论家。

古典观(5) classical view 一种认为管理者的社会责任只是使利润最大化的观点。

封闭系统(2) closed systems 既不受环境影响也不与环境发生相互作用的系统。

道德准则(5) code of ethics 对一个组织的主要价值观以及该组织期望员工遵循的道德标准的正式陈述。

强制权力(10) coercive power 建立在恐惧之上的权力。

态度的认知成分(14) cognitive component of an attitude 个人持有的信念、观点、知识和信息。

认知失调(14) cognitive dissonance 在两种或多种态度之间或行为与态度之间的任何不一致性。

合作(18) collaboration 通过寻求对各方均有利的方案解决冲突。

集体讨价还价(12) collective bargaining 谈判工会契约以及缔结契约后对之进行管理的过程。

集体主义(4) collectivism 文化的一个方面，当某些群体成员遇到麻烦时，他们希望群体的其他成员照顾和保护他们。

组合战略(8) combination strategy 一种公司层战略，同时追求诸如稳定，增长或紧缩等两个或多个战略。

承诺概念(7) commitment concept 计划应延伸至足够远的未来以实现当前的承诺。

委员会结构(11) committee structure 将交叉职能部门的人组织在一起解决问题的一种组织结构。

沟通(18) communication 意思的传达和理解。

交流网络(20) communication networks 纵向和横向的交流模式。

沟通过程(18) communication process 传达和理解意思的 7 个步骤。

竞争者情报(9) competitor intelligence 环境扫描活动，试图识别谁是竞争者，他们在干什么，他们的行动将会对本组织产生什么影响。

复杂性(10) complexity 组织中差异的数量。

压缩工作周(11) compressed workweek 由 4 个 10 小时工作日组成的工作周。

妥协(18) compromise 冲突各方都放弃某些利益的解决冲突的方式。

计算机一体化制造系统(21) computer -integrated manufacturing 组织的战略经营计划与应用最先进的计算机的制造计划的结合。

同期控制(19) concurrent control 在活动进展过程中实施控制。

条件维护(21) conditional maintenance 经检查后决定是否作彻底检修或修理的维修方法。

冲突(18) conflict 觉察到不相容的差异从而导致干涉和对抗。

关怀(17) consideration 某个人的职务关系中具有相互信任, 尊重下级的意见和感情的程度。

权变方法(2) contingency approach 识别和响应情境变量的变化。

应急工(11) contingent workers 用于补充组织的长期工作人员的临时工和兼职人员。

控制(19) control 监视活动以确保其按计划进行和纠正任何重大偏差的过程。

控制过程(19) control process 衡量实际绩效, 将其与标准比较, 采取管理行动纠正偏差或不适当的标准的标准的过程。

控制职能(1) controlling 监视活动以确保其按计划进行和纠正任何重大偏差的管理职能。

公司层战略(8) corporate -level strategy 寻求确定公司应当从事何种事业。

成本中心(21) cost center 管理者对所有相关成本负有责任的一种组织单位。

成本领先战略(8) cost -leadership strategy 组织试图成为产业中成本最低的生产者所遵循的一种战略。

创造力(13) creativity 以独特的方式组合思想或在各种思想之间建立起不寻常的联系的能力。

关键事件(12) critical incidents 一种绩效评估方法, 评价者列出区分有效的和无效的工作表现的关键行为。

关键线路(9) critical path PERT 网络中时间最长的活动系列。

累积学习曲线(8) cumulative learning curve 关于当产品制造数量增加, 单位产品成本将下降的假设。

顾客部门化(10) customer departmentalization 按照共同的顾客将活动组合在一起。

数据(20) data 原始的、未加分析的事实。

数据库管理(20) data base management 一种计算机化的系统, 它使用户可以从大型数据库中方便地获取组织、选择和检索一个精确的数据集。

分权化(10) decentralization 将决策权限下放到较低的组织层次。

决策标准(6) decision criteria 定义哪些因素与决策相关的标准。

决策制定过程(6) decision -making process 由 8 个步骤组成的程序, 包括识别问题, 选择方案和评价决策效果等。

决策角色(1) decisional roles 包括企业家、混乱驾驭者、资源分配者和谈判者的管理者角色。

解码(18) decoding 将传递者的消息重新加以解释。

解聘(12) decruitment 减少组织内部劳动力供给的技术。

防御者(8) defender 一种事业层战略, 通过直接为全部潜在市场的一个狭窄细分市场生产一组有限的产品以寻求稳定。

后工业化(21) deindustrialization 经济从制造业主导转变为服务导向产业主导。

授权(18) delegation 将权威和责任分派给其他人以执行特定的活动。

德尔菲法(6) Delphi technique 一种群体决策技术, 群体成员之间从不会面。

吹毛求疵者(18) devil's advocate 有目的地提出与多数人的观点相反的论据的人。

越级交流(20) diagonal communication 交叉和穿越组织的职能部门和管理层次的交流。

别具一格战略(8) differentiation strategy 企业遵循的一种战略, 它试图在顾客普遍重视的某个方面形成产业中别具一格的特色。

直接成本(21) direct costs 与某种商品或服务的业务量成比例的成本。

指导性计划(7) directional plans 东述一般性指志原则的灵活性计划。

训导(18) discipline 管理者为强化组织的标准和规则所采取的行动。

可支配时间(9) discretionary time 管理者可控的那部分时间。

与众不同的能力(8) distinctive competence 决定组织的竞争武器的独特技能和资源。

分配谈判(18) distributive bargaining 寻求划分固定数量资源的赢一输谈判。

劳动分工(2) division of labor 将工作分解为狭窄的、重复性的任务。

分部型结构(11) divisional structure 一种由自治的和自我包含的单位构成的组织结构。

瘦狗(8) dogs 具有低增长率和低市场份额的产品。

向下交流(20) downward communication 从某个管理者沿权力等级向下的交流。

双职业夫妇(12) dual-career couples 夫妻双方都有专业的或管理的职业。

功能失调的冲突(18) dysfunctional conflicts 妨碍组织实现其目标的冲突。

经济订货批量模型(21) economic order quantity model (EOQ) 一种权衡采购、订货、保管和缺货成本以得到最优采购订货量的技术。

效果(1) effectiveness 目标达到程度。

效率(1) efficiency 投入与产出之间的关系；寻求使资源成本最小化。

自我强度(5) ego strength 标志个人自信心强度的一种性格特征。

电子邮件(18) electronic mail 在互相联结的计算机之间瞬间传输书写在计算机上的信息。

电子会议(6) electronic meetings 通过联结的计算机交互作用的决策制定群体。

授权(2) empowerment 提高工人制定决策的斟酌自由权。

编码(18) encoding 将消息转换成符号。

终端用户(20) end-user 利用信息并承担控制责任的人。

企业家(8) entrepreneurship 不顾手中现有的资源，追求机会、满足需要和创新的人。

环境(3) environment 对组织绩效具有潜在影响的外部机构或力量。

环境复杂性(3) environmental complexity 组织环境要素的数量以及组织关于环境要素的知识广度。

环境扫描(9) environmental scanning 对大量信息进行扫描以发现正在出现的趋势和形成方案。

环境不确定性(3) environmental uncertainty 组织环境的变化和复杂性程度。

公平理论(16) equity theory 雇员将自己工作的投入—成果比率与其他有关人员的相应比率进行比较，然后纠正任何不公平的理论。

承诺升级(6) escalation of commitment 对先前决策的增加的承诺，尽管有证据表明该项决策可能是错误的。

尊重需要(16) esteem needs 包括诸如自尊、自主和成就这样的内在因素，以及地位、承认和受注意这样的外部因素。

道德(5) ethics 定义正确与错误品行的准则和原则。

欧洲共同体(4) European Community 目前有 313 亿人生活在下述 12 个属于欧共体的国家中：比利时、丹麦、法国、希腊、爱尔兰、意大利、卢森堡、荷兰、葡萄牙、西班牙、不列颠联合王国和德国。

事件(9) events PERT 网络中代表主要活动完成的端点。

期望理论(16) expectancy theory 这种理论认为，个人采取某种行为方式，是基于对行动将带来的特定成果的期望，以及这种成果对他的吸引力。

费用预算(9) expense budget 列出单位将进行的主要活动并给每种活动分配一定数量金额的预算。

专家权力(10) expert power 基于个人的专长、特殊技能和知识的权力。

专家系统(20) expert systems 将专家的有关经验编码的软件程序。

设备布置计划(21) facilities layout planning 评价和选择设备和工作站的布置方案。

设施选址计划(21) facilities location planning 设计和选择经营设施的位置。

反馈(11) feedback 为了完成职务所要求的工作活动,个人在某种程度上获得的有关其工作绩效的直接的和清晰的信息。

反馈控制(19) feedback control 当行动发生之后才施加的控制。

前馈控制(19) feedforward control 为防止预计的问题所施加的控制。

菲德勒权变模型(17) Fiedler contingency model 一种领导理论,认为有效的群体取决于领导者与下级打交道的风格以及情境对领导者的影响和控制程度之间适当的匹配。

过滤(18) filtering 仔细地处理信息使之更符合接收者的要求。

基层管理者(1) first-line managers 监工、最低层的管理者。

固定预算(9) fixed budget 假设销售或生产水平固定情况下的预算。

定期订货系统(21) fixed-interval reordering system 利用时间作为对库存项目进行检查和再订货的决定因素的系统。

定点订货系统(21) fixed-point reordering system 当库存下降到预先设定的某个水平时就发出订单补充库存的系统。

固定位置布置(21) fixed-position layout 一种制造系统的布置方式,将产品固定在某个位置,而让工具、设备和操作人员围绕它作业。

柔性制造系统(21) flexible manufacturing systems 一种采用计算机辅助设计、工程和制造的大量生产顾客定制产品的系统。

弹性工作时间(11) flexible work hours (flextime) 一种进度安排系统,雇员被要求每周工作大量时间,但在一定限度内允许其自由安排工作时间。

专一化战略(8) focus strategy 公司在某个狭窄的产业细分市场上追求成本或差别优势时所采用的战略。

强制(18) forcing 为满足自己个人的需要而使别人受损。

预测(9) forecasts 预计未来的结果。

正式信息交流(20) formal communication 遵循指挥链权威的或从事工作所必需的交流。

正规化(10) formalization 一个组织依靠规则和程序指导雇员行为的程度。

形成(15) forming 群体发展的第一阶段,其特征是存在大量的不确定性。

功能正常的冲突(18) functional conflicts 支撑一个组织的目标的冲突。

职能部门化(10) functional departmentalization 按照履行的职能组合活动。

职能型结构(11) functional structure 一种组织设计模式,它将相似的或相关的职业化专家组合在一起。

职能层战略(8) functional-level strategy 寻求如何支持事业层战略的方式。

基本归因错误(14) fundamental attribution error 当对别人的行为作出判断时,低估外界因素影响和高估内部因素影响的趋向。

甘特图(2) Gantt chart 一种条形图,在一维轴上表示计划的工作和实际完成情况之间的关系,在另一维轴上表示用去的时间。

一般行政管理理论家(2) general administrative theorists 发展了关于管理者的工作是什么,以及有效的管理实践由什么构成的理论学者。

一般环境(3) general environment 组织外部的任何事情。

地区部门化(10) geographic departmentalization 按地域组合活动。

目标设定理论(16) goal-setting theory 该理论认为具体目标有助于提高绩效,困难目标只要被接受,就会比容易的目标导致更高的绩效。

小道消息(20) grapevine 非正式的交流网络。

评分表法(12) graphic rating scales 一种绩效评估技术，评估者按重要等级递增的次序排列一组绩效因素。

群体(15) group 两个或多个既独立又相互作用的个人组合在一起实现特定目标。

群体内聚力(15) group cohesiveness 群体成员间互相吸引和分担群体目标的程度。

分组排序法(12) group order ranking 一种绩效评估方法，将雇员分类排序。

群体思维(6) groupthink 抑制持不同观点的群体成员以表现出意见一致。

增长战略(8) growth strategy 一种公司层战略，寻求提高公司的经营水平，通常包括增加收入、雇员人数和/或市场份额。

晕轮效应(14) halo effect 根据某个单一特征对个人形成的一般印象。

霍桑研究(2) Hawthorne studies 在 20 世纪 20 年代至 30 年代期间所进行的一系列研究，它们提供了对群体规范和行为的新见解。

需要层次理论(16) hierarchy of needs theory 马斯洛的理论，认为人类需要存在 5 个层次：生理的、安全的、社会的、尊重的和自我实现的需要。当一种需要被充分满足后，下一个层次的需要就成为占支配地位的需要。

高一高型领导者(17) high-high leader 在创建结构和体谅方面都是高得分的领导者。

“热炉”规则(18) “hot stove” rule 纪律一旦颁布，就应立即追究违犯者，提出严肃的警告，始终如一和不受个人感情影响。

人际关系运动(2) human relations movement 一种认为感到满意的工人将会是富于生产性的信念，虽然这种信念大部分缺乏大量研究结果的支持。

冲突的人际关系观点(18) human relations view of conflict 认为冲突是任何组织自然的和不可避免的结果的观点。

人力资源管理过程(12) human resource management process 为组织配备人员和保持员工的高绩效的必要活动。

人力资源规划(12) human resource planning 管理当局确保恰当的人事安排的过程，这些人能够完成实现组织目标的任务。

人力资源方法(2) human resource approach 专注于人类行为的管理研究。

保健因素(16) hygiene factors 消除不满意的因素。

结构不良问题(6) ill-structured problems 信息模糊或不完整的新问题。

立即纠正行动(19) immediate corrective action 当活动偏离轨道时，立即采取纠正行动，以使绩效恢复正常。

实施(6) implementation 将决策传达给有关的部门并得到他们的承诺和行动。

增量预算(9) incremental budget 预算基金在部门间的分配是参照上一期的分配方案进行的。

间接成本(21) indirect costs 基本上不受业务量变化影响的成本。

个体排序法(12) individual ranking 一种绩效评估方法，将雇员按照绩效从高到低排序。

个人主义(4) individualism 一种文化维度，人们被假定为只顾个人和家庭的利益。

产业革命(2) Industrial Revolution 机械力、大量生产和高效运输时代的到来。

非正式信息交流(20) informal communication 未经管理当局批准的和不按管理等级规定的交流。

信息(20) information 经过分析和处理的数据。

信息角色(1) informational roles 管理者的角色，包括监听，传播和发言人活动。

定规(17) initiating structure 领导者定义和构造自己和下级的角色以实现组织目标。

创新(13) innovation 产生创造性的思想和将其转化为有用的产品、服务、或经营方法的

过程。

综合性工作团队(11) **integrated work team** 完成多种任务的小组，在小组中将职责具体分派给每个成员，并根据不同任务的要求在成员间进行职务轮换。

综合谈判(18) **integrative bargaining** 寻求一种或多种解决方案，使双方各得其所的谈判。

冲突的相互作用观点(18) **interactionist view of conflict** 认为某些冲突对组织有效的运作是必要的观点。

组际发展(13) **intergroup development** 改变工作群体相互之间的态度，陈规和观念。

人际沟通(18) **interpersonal communication** 两个或多个人之间的沟通，当事人被当作个人而不是客体来对待。

人际关系角色(1) **interpersonal roles** 管理者的角色，包括挂名首脑，领导和联络活动。

内企业家(8) **intrapreneurship** 在大型组织内部创造企业家精神。

职务分析(12) **job analysis** 定义职务和履行职务的必要行为的评价工作。

职务特征模型(11) **job characteristics model** 一种分析和设计职务的框架，包括 5 种主 的职务特征，它们之间的相互关系，以及对成果变量的影响。

职务深度(11) **job depth** 控制雇员超出其工作范围的程度。

职务说明书(12) **job discription** 关于任职者应当做什么，怎么做和为什么做的书面说明。

职务设计(11) **job design** 将任务组合构成完整职务的方式。

职务扩大化(11) **job enlargement** 职务的横向扩展；职务范围的扩大。

职务丰富化(11) **job enrichment** 通过增加计划和评价职责使职务纵向扩展。

工作投入(14) **job involvement** 雇员认同他的工作，积极参与，将工作绩效看作自我价值的重要性的程度。

职务轮换(11) **job rotation** 周期性地在包含不同任务的职务间对工人进行横向转换。

工作满意度(14) **job satisfaction** 个人对他的工作的一般态度。

职务范围(11) **job scope** 一项职务要求的不同任务数量，以及工作周期的重复频率。

职务分担(11) **job sharing** 让两个或多个人分担每周 40 小时的工作。

职务规范(12) **job specification** 对任职者胜任给定职务所必须具备的最低限度资格的说明。

准时制(JIT)库存系统(21) **just -in-time (JIT) in ventory system** 一种库存项目在生产过程恰好需要它们时到达的系统，而不是以存货方式储存以备需要。

看板(21) **kanban** 日本术语，意指准时库存过程的控制卡片。

劳资关系(12) **labor -management ralations** 工会与组织的管理当局之间的正式往来。

工会(12) **labor union** 代表工人和寻求通过集体讨价还价保护工人利益的组织。

横向交流(20) **lateral communication** 在任何同等地位的人员之间的横向交流。

领导者—成员关系(17) **leader -member relation** 领导者对下级信任和尊重的程度。

领导者(17) **leader** 拥有管理职权的人以及能够影响他人的人。

领导者参与模型(17) **leader -participation model** 一种领导理论，它提供了一组规则，以确定在不同情境下参与决策制定的形式和数量。

领导职能(1) **leading** 包括激励下属，指导他们，选择最有效的沟通渠道，以及解决冲突。

学习(14) **leaning** 作为意见结果发生的任何相对持久的行为变化。

最难共事者问卷(17) **least-preferred coworker (LPC) questionnaire** 一种度量某人是任务导向的还是关系导向的调查问卷。

合法权力(10) **legitimate power** 基于人们在正式等级结构中的地位的权力。

组织的生命周期(7) **life cycle of the organization** 组织经历的 4 个阶段：形成、成长、成熟和衰败。

直线职权(10) line authority 赋予管理者指挥下级的职权。

线性规划(9) linear programming 一种解决资源分配问题的数学方法。

负荷图(9) load chart 修改的甘特图，用于改善计划工作的能力。

控制中心(5) locus of control 一种性格属性，它衡量人们相信他们掌握自己命运的程度。

长期计划(7) long-term plans 超过 5 年的计划。

马基雅维里主义(14) Machiavellianism 对人们的实用主义，保持感情上的距离，以及相信目的会证明手段的正当性的程度的度量。

管理(1) management 同别人一起或通过别人使活动有效地完成的过程。

目标管理(7) management by objectives (MBO) 一种管理体系，由下级同他们的上司一起确定具体的绩效目标，定期地对实现目标的进展情况进行检查，报酬的分配基于实现目标的进展情况。

管理职能(1) management functions 计划、组织、领导和控制。

管理信息系统(20) management information system (MIS) 向管理当局经常提供所需信息的系统。

管理角色(1) management roles 管理行为的特定类型。

管理方格(17) managerial grid 一种两维的领导方式描绘形式，其依据是对人的关心和对生产的关心。

管理者(1) managers 组织中指挥其他人活动的人。

制造业组织(21) manufacturing organizations 生产诸如钢铁，汽车，纺织品和农业机械等商品的组织。

出口加工企业(4) maquiladoras 一种专门为外国公司制造或装配产品的国内企业，制造出的产品由外国公司以自己的商标销售和分配。

边际分析(9) marginal analysis 一种评价决策中的成本或收入增量效果的计划技术。

大量生产(10) mass production 大批量制造。

主进度计划(21) master schedule 规定生产项目的类型和数量的计划：应当怎么生产；什么时候生产和在哪里生产；劳动力水平和库存水平是多少；等等。

物料需求计划(21) material requirements planning (MRP) 一种按采购、库存和优先加工次序要求，将产品分解为材料和零件的作业计划系统。

矩阵结构(11) matrix structure 一种将职能部门中的专家结合在 1 个或多个项目中的组织结构，这些项目分别由指定的项目经理负责。

成熟度(17) maturity 人们承担起指导自己的行为的能力和意愿。

机械式组织(官僚行政组织) (10) mechanistic organization (bureaucracy) 一种高度复杂、正规和集权的组织结构。

导师(12) mentor 保障或支持处于组织较低层雇员的人。

信息(18) message 被传递的意图。

宗旨(8) mission 组织的目的。

动机(16) motivation 一种作出高水平的努力以达到组织目标的意愿，它受到满足个人需要的能力的制约。

激励—保健理论(16) motivation-hygiene theory 一种动机理论，认为内在因素才是与工作满意有关的，而外在因素则是与工作的不满意有关的。

激励因素(16) motivators 提高工作满意的因素。

多国公司(4) multinational corporations (MNCs) 同时在一个以上的国家内维持大量的经营活动，而管理集中于本国基地的公司。

多人比较法(12) multiperson comparison 一种绩效评估技术，在多个人之间进行相互比

较。

民族文化(4) **national culture** 来自某个国家的人们具有某些共同的态度和观点，这些态度和观点形成他们特定的行为和观察世界的方式。

需要(16) **need** 一种内部状态，对某种结果表现出兴趣。

成就需要(16) **need for achievement** 争取优胜，力求达到一组同标准，追求成功。

归属需要(16) **need for affiliation** 对友谊和密切的人际关系的期望。

权力需要(16) **need for power** 使别人以某种方式而不是其他方式行动的需要。

谈判(18) **negotiation** 交换商品或服务的双方或多方试图对他们间的交换率达成协议的过程。

网络结构(11) **network structure** 一些小型的集权化的组织，以合同方式依靠其他组织履行它们的基本经营职能。

网络化(20) **networking** 将计算机联在一起，以便能够互相通讯。

噪声(18) **noise** 信息传递过程中混入的干扰。

名义群体法(6) **nominal group technique** 一种决策制定方法，群体成员聚集在一起，但是各自独立地运筹。

非程序化决策(6) **nonprogrammed decisions** 一类特殊的决策，要求定制的解决方式。

非言语沟通(18) **nonverbal communication** 不以言语表达的沟通。

规范(15) **norming** 群体发展的第三阶段，其特征是亲密的关系和内聚力。

规范(15) **norms** 群体成员共同遵循的可接受的标准。

目标(7) **objectives** 个人、群体、或整个组织的期望的成果。

管理万能论(3) **omnipotent view of management** 一种认为管理者对组织的成功与失败负直接责任的观点。

开放系统(2) **open systems** 与环境交互作用和对环境变化作出反应的系统。

操作性条件反射(14) **operant conditioning** 一种条件反射类型，其中期望的自愿行为导致奖赏或防止受惩罚。

作业计划(7) **operational plans** 对如何实现整体目标的细节作出规定的计划。

作业管理(21) **operations management** 设计、运行和控制将资源转化为完工产品和服务的转换过程。

操作者(1) **operatives** 直接完成职务或任务工作，不负有监督他人工作责任的人。

有机式组织(10) **organic organization (adhocracy)** 一种复杂性、正规化和集权化程度较低的组织结构。

组织(1) **organization** 对实现某些特定目的的人员的一种系统性安排。

组织设计(10) **organization design** 建立和变革组织结构。

组织发展(13) **organizational development (OD)** 改变人和人与人之间工作关系质量的技术。

组织结构(10) **organization structure** 一种组织的框架，表现为复杂性、正规化和集权化的程度。

组织行为学(14) **organization behavior** 对人们在工作中的行为的研究。

组织承诺(14) **organizational commitment** 雇员对组织的倾向性，表现为他对组织的忠诚、认同和参与。

组织文化(3) **organization culture** 一个组织中共同的内涵系统，它在很大程度上决定着雇员的行为。

组织目标法(19) **organization goals approach** 根据一个组织是否实现了它的目标评价该组织的效果。

组织职能(1) **organizing** 确定从事哪些任务,谁来干,怎么对任务进行组合,谁向谁报告,以及决策应在哪一级制定的过程。

定向(12) **orientation** 将新雇员引入组织和职务的过程。

配对比较法(12) **paired comparison** 一种绩效评估方法,将每位雇员与其他每一位雇员比较,并评定出两两比较中的优劣。

复述(18) **paraphrasing** 用自己的语言重述讲演者讲过的话。

狭隘主义(4) **parochialism** 一种自私的、狭隘的世界观,不能认识到人们之间的差别。

路径一目标理论(17) **path-goal theory** 一种激励理论,认为领导者的行为只是在被下级看作其当前或未来的满意的来源范围内,才会被下级接受。

知觉(14) **perception** 组织和解释感觉印象的过程,以便给出周围事物的含义。

绩效评估(12) **performance appraisal** 对个人工作绩效的评价,以便作出客观的人事决策。

执行(15) **performing** 群体发展的第四阶段,这时群体已具备完全的机能。

个性(14) **personality** 使一个人有别于他人的心理特质组合。

PERT 网络(9) **PERT network** 流程图型的网络图,表示完成项目所需要的次序以及每项活动的时间或成本。

生理需要(16) **physiological need** 基本的饮食、御寒和性的需要。

计划职能(1) **planning** 包括定义目标,制定战略,以及开发协调活动的计划。

政策(6) **policy** 决策的指导原则,为制定决策设立参数。

职位权力(17) **position power** 影响力的程度,即一位领导者具有的雇佣、解雇、训戒、提拔和增加工资的权力。

权力(10) **power** 影响决策的能力。

权力差距(4) **power distance** 一种文化量度,它衡量一个社会接受机构和组织中权力的不平等分配的程度。

预防维护(21) **preventive maintenance** 在故障发生前的维修。

管理原则(2) **principles of management** 管理的普遍真理,它可以在学校中教授。

概率论(9) **probability theory** 利用统计学分析过去的可预言模式以及减小未来计划的风险。

问题(6) **problem** 现状与期望状态之间的差异。

问题可分析性(10) **problem analyability** 搜寻程序的类型,雇员在遇到例外情况时可以遵循。

程序(6) **procedure** 相互联系的一系列步骤,可用于解决程序化问题。

过程方法(2) **process approach** 管理履行计划、组织、领导和控制职能的过程。

过程咨询(13) **process consultation** 由外部顾问向管理者提供发现、理解和处理过程事件的帮助。

过程控制(21) **process control** 一种质量控制程序,在转换过程中进行抽样以确定过程本身是否处于受控状态。

过程部门化(10) **process departmentalization** 按产品或顾客流程组合活动。

过程布置(21) **process layout** 按照功能的相似性将制造设施安排在一起。

过程计划(21) **process planning** 决定产品或服务将如何生产。

连续生产(10) **process production** 连续加工生产。

产品部门化(10) **product departmentalization** 按产品线组合活动。

产品布置(21) **product layout** 按产品制造过程的进展步骤安排制造设施。

生产率(21) **productivity** 商品或服务的全部产出除以生产这些商品或服务所需的投入。

利润预算(9) **profit budget** 用于组织中分立的单位的一种预算,它将收入与费用预算结

合在一起，以确定该单位的利润贡献。

计划评审技术(9) **Program Evaluation and Review Technique (PERT)** 一种安排包含多种活动的复杂项目的进度计划方法，这些活动之间往往存在着依赖关系。

程度化决策(6) **programmed decision** 一种重复性的，可以采用例行方法处理的决策。

探索者(8) **prospector** 一种事业层战略，通过发现和开发新的产品和市场机会寻求创新。

定性预测(9) **qualitative forecasting** 利用判断和有知识的人的意见预测未来的结果。

质量图(15) **quality circles** 工作小组定期会晤、讨论、调查和纠正质量问题。

生活的质量(4) **quality of life** 一种民族文化属性，反映出强调人们之间的关系和对他人的关心。

定量方法(2) **quantitative approach** 利用定量技术改进决策制定。

定量预测(9) **quantitative forecasting** 将一组数学规则应用于历史数据序列，以预计未来的结果。

生活的数量(4) **quantity of life** 一种民族文化属性，描述了社会价值以过分自信和实利主义为特征的程度。

问号(8) **question marks** 呈现高增长率和低市场份额的产品领域。

排队论(9) **queuing theory** 一种权衡维持等候线成本和增设服务台(员)以缩短等候线的成本的方法。

差异范围(19) **range of variation** 实际绩效与标准之间的互接受的偏差参数。

理性(6) **rational** 描述满足约束条件并使价值最大化的选择。

反应者(8) **reactor** 一种事业层战略，其特征为不一致和不稳定的决策模式。

其实目标(7) **real objectives** 组织实际追求的，由组织成员的行动规定的目标。

实时处理(20) **real-time processing** 随着业务的发生不断地更新数据。

实际职务预览(12) **realistic job preview** 向求职者展示职务和组织的正面和负面信息。

招聘(12) **recruitment** 吸引、鉴别和安置有能力的申请者的过程。

感召权力(10) **referent power** 一种以具有期望的资源和个人特质的人自居的权力。

参照对象(16) **referents** 一种个人用来与他们自己进行比较以评价是否公平的人、系统或自我。

强化理论(16) **reinforcement theory** 认为行为是结果的函数的理论。

强化物(16) **reinforcer** 紧接着一个响应后的任何结果，会增加行为重复的概率。

信度(12) **reliability** 对某种方法一致性能力的衡量。

补救维护(21) **remedial maintenace** 当设备发生故障后才进行彻底检查、修理和更换的维修制度。

被动时间(9) **response time** 对其他人初次提出的要求、需要或问题作出反应的不可控的时间。

职责(10) **responsibility** 完成分派的活动的义务。

收缩战略(8) **retrenchment strategy** 一种公司层战略，寻求缩小组织的经营规模和多样性。

收入预算(9) **revenue budget** 计划未来销售额的预算。

收入预测(9) **revenue forecasting** 预计未来的收入。

奖赏权力(10) **reward power** 基于分配人们所重事物的能力的权力。

道德的权利观(5) **right svie of ethics** 认为决策涉及尊重和保护人的基本权力的观点。

风险(6) **risk** 决策者不得不估计的某种结果可能性的情况。

角色(15) **role** 某些人希望取得社会组织中某种特定地位的一组行为模式。

准则(6) **rule** 告诉管理者他们应当做什么和不应当做什么的明确陈述。

安全需要(16) **safety needs** 人对安全和防备人身和精神伤害的需要。

满意(6) **satisficing** 接受解决方案认为它“足够好”。

设想方案(9) **scenario** 认为未来可能是什么样的一种连贯的思考。

进度计划(9) **scheduling** 列出必要的活动，它们的完成次序，谁来从事每一项活动，以及完成活动所需的时间。

科学管理(2) **scientific management** 采用科学方法确定从事工作的“最佳方法”。

甄选过程(12) **selection process** 甄别求职者以保证录用最适当的候选人的过程。

有选择地接受(14) **selectivity** 人们从他们观察到的事物中吸收某些成分和片断的过程，这一过程取决于人们的兴趣、背景和态度。

自我实现需要(16) **self-actualization needs** 人的一种要成为他可能成为的人的动力。

自尊(14) **self-esteem** 个人喜欢或不喜欢他自己的程度。

自我管理工作团队(15) **self-managed work team** 一种纵向一体化的团队，它具有决定如何完成任务的几乎完全的自主权。

自我监控(14) **self-monitoring** 一种个性特质，它衡量一个人按外部情境因素调节自己行为的能力。

自我服务偏见(14) **self-serving bias** 个人的一种把成功归于内部因素，而把失败归于外部因素的倾向。

敏感性训练(13) **sensitivity training** 一种通过无结构的群体相互作用改变行为的方法。

服务业组织(21) **service organizations** 生产非物质产品的组织，诸如教育、医疗和运输服务等。这类组织的产品是无形的，不能够储存的，并且将顾客或客户结合在实际生产过程中。

性骚扰(12) **sexual harassment** 以性暗示注视，不受欢迎的接触，性要求，或其他言谈的或肉体的带有性特征的举动为标志的行为。

行为塑造(14) **shaping behavior** 系统性地强化每一个相继的步骤，使个人逐步接近期望的特性。

短期计划(7) **short-term plans** 计划期间短于一年的计划。

简单结构(11) **simple structure** 一种低复杂性和正规化，但高度集权的组织。

模拟(9) **simulation** 一种实际现象的描述模型，包含一个或多个可调节变量，从而可评价这些变量的影响。

情境领导理论(17) **situational leadership theory** 一种集中于追随者的成熟程度的权变领导理论。

技能多样性(11) **skill variety** 一项工作包含多种要求不同的技能和才干的活动的程度。

小企业(1) **small business** 一种独立所有和经营的追求利润的企业，其雇员人数少于 500 人。

社会学习理论(14) **social learning theory** 该理论认为，人们可以通过观察和直接体验学习。

社会需要(16) **social needs** 人对于感情、归属、承认和友谊的需要。

社会义务(5) **social obligation** 一个企业满足其经济和法律责任的义务。

社会责任(5) **social responsibility** 一个企业超出法律和经济要求，追求对社会有利的长期目标的义务。

社会响应(5) **social responsiveness** 一个企业适应社会条件变化的能力。

社会经济观(5) **socioeconomic view** 认为管理的社会责任不仅包括创造利润，而且包括保护和改善社会福利的观点。

管理跨度(10) **span of control** 管理者能够有效地直接指挥的下级数量。

具体环境(3) **specific environment** 与实现组织目标直接有关的那部分环境。

具体计划(7) **specific plans** 明确定义和无须任何解释的计划。

电子表格(20) **spreadsheets** 一种软件包，它使用户可以将计算机存贮的内容转换成一个大规模的工作表格，可以在其中嵌入数据和公式完成多种计算任务。

稳定战略(8) **stability strategy** 一种公司层战略，其特征是缺少重大变化。

参谋职权(10) **staff authority** 支持、辅助和建议直线主管的职权。

利害关系者(5) **stakeholders** 受到一个组织的决策和政策影响的环境中的任何相关者。

吉星(8) **stars** 呈现高增长率和高市场份额的产品。

宣称目标(7) **stated objectives** 对一个组织的目标的正式陈述，它试图使各种公认群体相信。

地位(15) **status** 在群体中的威信程度、地位和等级。

刻板印象(14) **stereotyping** 根据某人所属群体的感觉来判断一个人。

震荡(15) **storming** 群体发展的第二个阶段，其特征是群体内部的冲突。

战略事业单位(8) **strategic business unit (sBU)** 一项单独的事业或事业组合，独立经营和制定自己的战略。

战略伙伴法(19) **strategic constituencies approach** 按照组织满足其关键顾客和资助者的程度来评估一个组织的效果。

战略管理过程(8) **strategic management process** 一个包括战略规划、实施和评价的 9 个步骤的过程。

战略规划(7) **strategic plans** 全组织范围的，建立组织的整体目标和确定组织在环境中的地位的规划。

压力(13) **stress** 一种动态状况，个人面对机会、制约或期望的成果，这种期望的成果既重要又不确定。

强文化(3) **strong culture** 关键价值观被强烈坚持和广泛认同的组织。

徘徊其间(8) **stuck in the middle** 对不能采用成本领先、别具一格或专一化战略展开竞争的组织的描述。

调查反馈(13) **survey feedback** 一种评价态度，识别其中的差异，以及利用调查信息反馈的技术。

SWOT 分析(8) **SWOT analysis** 对一个组织的优势、劣势及其所处环境中的机会和威胁的分析。

管理象征论(3) **symbolic view of management** 一种认为管理对组织的大量成果只有有限的影响的观点，因为存在大量的管理无法控制的因素。

系统方法(2) **systems approach** 一种将组织看作各部分相互关联和相互依赖的集合的理论。

组织效果评价的系统方法(19) **systems approach to organizational effectiveness** 从手段和目的两方面评价组织效果的方法。

任务小组结构(11) **task force structure** 一种临时结构，用于完成特定的、清楚定义的、复杂的、需要组织的其他单位人员参与的任务。

任务同一性(11) **task identity** 一项职务要求完成一件完整的和同一性的工作的程度。

任务重要性(11) **task significance** 一项职务对其他人的生活或工作有重要影响的程度。

任务结构(17) **task structure** 工作分派的程序化程度。

任务多变性(10) **task variability** 个人在其工作中遇到例外情况的数量。

团队建设(13) **team building** 通过工作团队成员之间的相互作用了解每个成员是怎么想的和怎么做的。

技术预测(9) **technological forecasting** 预计技术的变革以及新技术商业化应用的可能时

间。

电子信(11) telecommuting 将工作人员家中的计算机和调制解调器与办公室中其他工作人员及管理当局的计算机联在一起。

道德的公正观理论(5) theory of justice view of ethics 决策制定者寻求公平和公正地应用决策原则。

X 理论(16) theory X 一种假设, 认为雇员不喜欢工作, 懒惰, 寻求回避责任, 以及必须强迫他们完成任务。

Y 理论(16) theory Y 一种假设, 认为雇员具有创造性, 愿意承担责任, 以及能够自己管理自己。

基本动作元素(2) therbligs 一种标明 17 种手的基本动作的分类体系。

三种需要理论(16) three -needs theory 认为对成就、权力和归属的需要是工作的主要动机。

时间管理(9) time nanagement 使一个人能够有效地安排时间。

全面质量管理(2) total quality management 一种管理哲学, 主张对质量的管理是由顾客需要和期望驱动的。

传统的设定目标方法(7) traditional objective setting 组织的目标是由最高管理者设定的, 然后逐层分解为一系列的子目标, 每个人的目标是从上到下设定的。

权威的传统观点(2) traditional view of authority 认为权威来自上级的观点。

冲突的传统观点(18) traditional view of conflict 认为所有的冲突都是有害的和必须避免的观点。

特质理论(17) trait theories 一类孤立地看待领导者与非领导者的特征差异的理论。

事务型领导(17) transactional leaders 这样的领导者, 他们通过阐明角色和任务要求的方式设立目标, 引导和激励追随者。

变革型领导(17) transformational leaders 这样的领导者, 他们体谅个人, 提倡理性的激励, 以及具有魅力。

跨国公司(4) transnational corporations (TNCs) 在一个以上的国家中从事重要经营活动的公司, 它们将决策制定分散到从事经营的所在国家。

A 类行为(13) type A behavior 以长期性的时间紧迫和竞争激烈为标志的行为。

B 类行为(13) type B behavior 松懈的、容易从事的和有竞争的行为。

不确定性(6) uncertainty 决策者既无确定的, 也无合理的概率估计可资利用的情况。

不确定性规避(4) uncertainty avoidance 一种文化度量, 衡量人们承受风险和非惯例行为的程度。

单件生产(10) unit production 以单件或小批的方式生产物品。

统一指挥(10) unity of commmand 一项组织原则, 即下级应当对一位且只对一位上级直接负责。

向上交流(20) upward communacation 信息从下级向较高一级管理者流动的交流。

道德的功利观(5) utilitarian view of ethics 决策的制定仅仅根据成果或结果。

效度(12) validity 在所选择的手段与某些有关的标准之间已证明存在一定的关系。

价值准则(5) values 关于是非的基本信念。

可变预算(9) variable budget 一种考虑随产量变化的成本的预算。

变量抽样(21) variable sampling 一种质量控制技术, 所采用的度量指标是用来确定某个项目偏离标准的程度。

语调(18) verbal intonation 对用于传递意思的词语的强调。

仿真培训(12) vestibule training 雇员在模拟的工作环境下学习他们将操纵的同种设备的

一种培训。

结构良好问题(6) **well-structured problems** 直接的、熟悉的和容易确定的问题。

揭发内幕(3) **whistleblowing** 向外界的新闻界、政府机构或公众利益集团报告你的雇主的不道德行为。

文字处理(20) **word processing** 一类软件包，它使用户可以书写、更改、编辑、修改、删除或打印信件、报告和手稿。

工作人员多样化(2) **work force diversity** 组织的雇员在性别、种族、民族或其他特征方面的异质性。

工作抽样(12) **work sampling** 一种人员甄选手段，向求职者提供一份职务的小规模复制材料，要求他履行职务的中心任务。

工作团队(11) **work team** 由共同完成一组任务的个人组成的群体。

书面描述(12) **written essay** 一种绩效评估方法，评价者写下雇员的优点、缺点、过去的表现和潜力，然后提出改进建议。

零基预算(9) **zero -base budgeting (ZBB)** 一种重头开始编制预算的系统，不管以前的项目进展到什么程度和拨款数量。

Gegewoo

2007-01-25

# 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—88342620 88723232

## 【咨询教师】王海涛 郑毅



## 【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)（入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可）

- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



## 【报名地址】

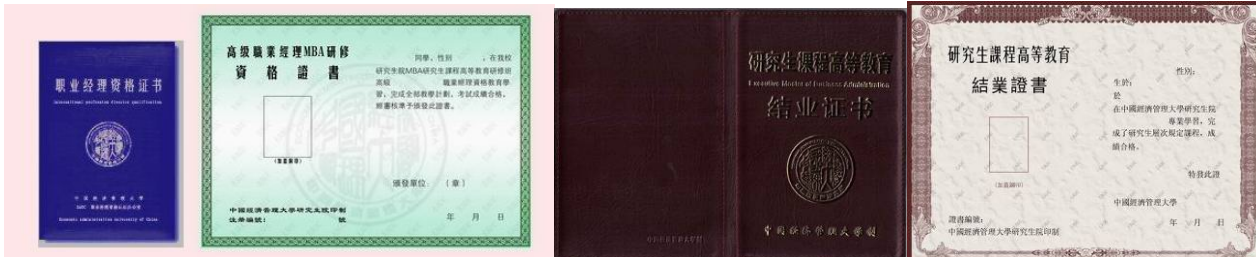
哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室美华教育（ 邮政编码：150020）



## 【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 支付系统行号：313261018018 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- 88342620 88723232 **邮箱：**xchy007@163.com

**学校网站：**[www.mhjj.net](http://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**