

大学高等院校管理类教材

《管理学》 第五版



高等院校管理类专业教材

JXUFE COLLEGE AND UNIVERSITY MANAGEMENT TEXT

吴照云 主编

管理学

『第五版』

Management

The Fifth Edition

◆ 吴照云等 编著



秀才买柴

有一个秀才去集市上买柴，他对卖柴的人说：“荷薪者过来！”卖柴的人听不懂“荷薪者”（挑柴的人）三个字，但是，听得懂“过来”两个字，于是把柴挑到秀才面前。

秀才问他“其价如何？”卖柴人听不太懂这句话，但是，听得懂“价”这个字，于是告诉秀才价钱。

秀才接着问：“外实而内湿，烟多而焰少，请损之（你的柴外表是干的，里头确是湿的，燃烧起来，会浓烟多而火焰小，请减些价钱吧）。”卖柴的人因为听不懂秀才的话，于是挑着柴就走了。



中国社会科学出版社

CHINA SOCIAL SCIENCES PRESS

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《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《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《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《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《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《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《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《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
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购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《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院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《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	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

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mhjy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

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



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】可以选择以下任意一种方式缴纳学费

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号	<p>学校帐号：184080723702015</p> <p>账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行龙江支行</p> <p>支付系统行号：313261018018</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户 (存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户 (卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>

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。

<http://www.mhgy.net>

第 1 章

管理与管理者

- 什么是管理
- 管理工作的性质
- 管理的应用范围
- 管理的基本职能
- 管理者做什么
- 谁是管理者
- 管理人员的分类
- 管理人员的技能要求
- 什么是管理学
- 本章提要
- 复习与练习
- 案例应用

第一章 管理与管理者

【学习目的】

学完本章后，你应该能够：

1. 定义管理的基本概念、内涵
2. 了解不同学者给出的不同的管理定义
3. 掌握管理工作的性质及管理的基本职能
4. 明确各管理职能之间的相互关系
5. 了解管理的职能论、任务论、角色论的主要观点
6. 掌握八种不同职务类型的管理者
7. 明确管理人类的技能要求
8. 明确为什么要学习管理学

范例

海诚：有预谋地推进

海诚有预谋地发展

决策者要为企业做一个长远的发展规划，不能只限于眼前利益。北京海诚电讯技术有限公司总经理李小龙说：“我们是一步一步算计着实施战略规划才有了今天的发展，并且避免了因头脑发热带来的决策失误。”海诚当初并不是因为寻呼业利润大才跻身这个行业，而是确定了做个成功的电信运营商这个长远目标。海诚按照这个目标，发现由于国家对内放开寻呼业，使寻呼业成为最易进入电信业的行业，所以有了北京海诚寻呼。

在企业创业时设计发展战略和目标，在执行过程中随时修定，在某个阶段追求某个阶段的目标，海诚就这样冷静地借助曾经是高利润的寻呼业将企业规划一步步变成现实。当寻呼业面临困境的时候，海诚又有了新的利润增长点，并将这两个行业巧妙融合，在国内第一个推出“E—mail 寻呼”。

（海诚不是在 1997 年互联网热起来后才介入的，而在 1994 年前就开始构想互联网项目，条件成熟时“首都在线”又热遍京城。注重战略定位设计稳步发展和想起一出是一出代表了我国寻呼业目前的两种运做模式。前者是我国寻呼业走出发展瓶颈的手段，后者则将使某些寻呼台陷入经营困境。缺乏战略设计、追求短期利润，导致了上千家寻呼台恶性竞争不断，经营状况不佳，遇到问题茫然无措的局面。）

“老总们总是要准备一根铁打的神经来应付经营中的困境和未来的竞争”；老总的职责就是要选择正确的事情，下面各级部门的责任就是执行。只有选择正确，才能做得正确；如果

选择就是错误的，下面的人做得越好情况越糟，企业离走上良性发展的轨迹越远。海诚对自己的发展非常冷静和理智，它知道自己发展的各个阶段需要什么，不跟着别人跑，不盲目发展，这是目前我国许多寻呼台缺少的。

（摩托罗拉推行的“明星寻呼计划”引起了越来越多寻呼台的兴趣，其实，正是有了海诚当初的需求，才有了摩托罗拉今天的“计划”，摩托罗拉要帮助寻呼台达到的目的正是海诚当初所寻求的。当时海诚的发展遇到了一些问题，需要借助更先进有效的手段加强管理和控制。当李小龙找到摩托罗拉时，与他们一拍即合，摩托罗拉决定在中国引入在国际上推行的为帮助寻呼台而设计的管理体系，海诚是摩托罗拉“明星寻呼计划”的第一个实验台。李小龙说：“即使当初‘明星寻呼计划’不是摩托罗拉推出的，哪怕是一个不知名的小公司，叫什么‘六角计划’，海诚也会与之合作，因为那是海诚一系列企业发展规划中需要的。”碰巧摩托罗拉有海诚需要的，海诚就拿来了。其实，摩托罗拉当时对某些大台比海诚更感兴趣，但那些大台开始对摩托罗拉的这个计划并没足够的兴趣，多少是见海诚有了新东西才开始感兴趣。）

海诚想成为一个企业

李小龙说：“企业不是随便叫的，说句过一点的话，连微软都不能叫真正意义上的‘企业’。海诚现在只是个‘作坊’，但海诚的目标是成为一个真正意义上的‘企业’。”李小龙说：“与微软总裁比尔·盖茨相比，知道 IBM 公司总裁的人就少得多了，还有一个例子就是 GE 公司，它连续数年都是世界排名第一，它的总裁又是谁？”许多人迷惑于这个问题：是微软取得了成功还是比尔·盖茨取得了成功？但可以肯定的是，微软如果没有了比尔·盖茨，也就不是微软了。GE 是比微软成功得多的大企业，但与企业的名气相比，它的现任总裁的知名度就小多了，更难说清 GE 更换多少届总裁了。GE、IBM 并没有因为某些人的更替而根本性的改变企业的命运，更不会因为某个人的成功而影响它以后的兴衰，所以 GE、IBM 是企业，靠个人的成功决定企业发展的只能是作坊，因为他一旦与这个企业无关了就不能确定这个企业将靠什么生存。

李小龙认为，个人英雄与企业成功在某些时候是必须要取舍的。企业的经营者要让一个企业可以世代相传，不能因为个人的因素被过分强调而让企业难以形成自己的特点和优势。李小龙等人目前努力塑造的海诚就是成为一个企业，不是作坊。

● 什么是管理

▲ 几位学者的经典定义

二十世纪初，法约尔是最早对所有管理过程共性进行思考的人之一。作为大型企业的总经理，法约尔关注的焦点是，整个大型组织的健全发展和良好的工作秩序；其研究的主要愿望是，建立在分析管理活动时应遵循的和具有普遍性的一套理论体系。

他认为管理是计划、组织、指挥、协调和控制。

这一定义已经成为从管理职能角度定义管理的典范，事实上，在各项管理职能中，计划、组织和控制在适用性上得到了最广泛的承认。

管理过程学派的学者大多习惯采用不同的职能来定义管理，并以此为基础构建自己的学说，这种做法一直持续到二十世纪五十年代。

表 1—1

管理 职能	法约尔 (1916)	戴维斯 (1934)	古利克 (1937)	纽曼 (1951)	特里 (1953)	孔茨 / 奥唐奈 (1955)	麦克 法兰 (1958)
计划	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
组织	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
协调	✓		✓	✓	✓		
控制	✓	✓		✓	✓	✓	✓
命令	✓						
指挥			✓	✓	✓	✓	✓
领导					✓		
激励							
人事	✓		✓			✓	
集合 资源				✓			
报告			✓				
预算			✓				

二十世纪五六十年代，孔茨和奥唐奈试图扩大管理理论的应用空间，从而使其在更宽广的领域内具有普遍性，他们成功的实现了这一目标。

他们认为管理就是通过其他人来做好工作。

这一定义已经成为广泛流传的有关管理的认识之一。但是必须指出，管理强调的是有效地运用属于两个或更多的人的资源（包括个人力量），以便实现个人单独活动所不能完成的目标的各种活动。若没有对这层含义的理解，“通过其他人来做好工作”，就有可能成为惰性和官僚主义进一步蔓延的肥沃土壤。

管理是在正式组织中，通过别人并同别人一起把工作做成的一种技能；它是在这样组织起来的一个团体中创造出一种环境的技能，在这种环境中，人们既能作为个人而进行工作，又能为了团体目标而互相协作；它是能够消除实现上述目标的障碍的技能；它更是能在有效地实现目标的过程中使效率最大化的技能。

自十九世纪七十年代早期，大型工商企业出现到这段时间为止，近百年的实践使人们清楚地认识到，“管理属于每一个社会机构，而每项主要社会功能都是由一个庞大的受到管理的组织所承担的”彼得·德鲁克(Peter Drucker)”。然而，在不同时期，在处于不同发展阶段的社会经济环境中，在不同国界、不同地域、不同性质的组织中，众多关注管理理论研究和进行管理实务工作的人们从不同视角，给管理予丰富的内容。以下这些管理含义的多元论大多出现在二十世纪的后五十年。

决策论的定义： 将决策一词从广义上予以理解，它和管理一词几近同义。

西蒙 (Simon)

协调论的定义：

从广义来讲，管理就是协调职工的工作。

孔茨 (Koontz)

现代管理就是由一个或更多的人来协调他人活动。

唐纳利 (Donnelly)

延续与发展：管理是现代社会中一个普遍的通用的器官。

德鲁克 (Drucker)

本书认为

所谓管理，就是在特定的环境下，对组织所拥有的资源进行有效的计划、组织、领导和控制，以便达成既定的组织目标的过程。这个定义包含着以下四层含义：

(1) 管理是为实现组织目标服务的，是一个有意识、有目的地进行的过程。

管理是任何组织都不可或缺的，但决不是独立存在的。管理不具有自己的目标，不能为管理而进行管理，而只能使管理服务于组织目标的实现。

(2) 管理工作的过程是由一系列相互关联、连续进行的活动所构成的。这些活动包括计划、组织、领导、控制等，它们成为管理的基本职能。

(3) 管理工作要通过综合运用组织中的各种资源来实现组织的目标。也就是说，管理负责把资源转化为成果，将投入转化为产出。管理的成效好坏、有效性如何，集中体现在它是否使组织花最少的资源投入，取得最大的、合乎需要的成果产出。产出一定、投入最少，或者投入不变、产出最多，甚至投入最少、产出最多，这些都意味着组织具有较为合理的投入产出比，有比较高的效率。如果说效率涉及组织是否“正确地做事”（即“怎么做”）的问题，那么，是否选择“正确的事”去做（即“做什么”）就是与效果或效能相关的问题。从企业角度来看，其组织目标的有效实现，包括选定顾客真正需要的产品或服务进行生产及用最少的资源耗费进行生产两个方面，用通俗的话来概括，就是“正确地做正确的事”。管理的任务就是获取、开发和利用各种资源来确保组织效率和效果双重目标的实现。

(4) 管理工作是在一定的环境条件下开展的，环境既提供了机会，也构成了威胁。也就是说，管理须将所服务的组织看做一个开放的系统，它不断地与外部环境产生相互的影响和作用。正视环境的存在，一方面要求组织为创造优良的社会物质和文化环境尽其“社会责任”；另一方面，管理的方法和技巧必须因环境条件的不同而随机应变，没有一种在任何情况下都能奏效的、通用的、万能的管理办法。审时度势、因势利导、灵活应变，对管理成功是至关重要的。

▲ 认识管理的内涵

对于一个含义丰富、发展又如此迅速的词而言，若要用几行文字来准确描述它，是非常困难的。事实上，即使是同一位学者在不同时期对管理所下的定义都可能是非连贯的，因为管理牵涉到上一节中种种定义所强调的一切方面——甚至更多。孔茨在清理管理理论丛林时提出：“给管理下的定义并不一定要很严密、完备和硬性，而明确地列出管理的特定内涵才是更为重要的事情”。现在，我们将尝试完成这项工作。

第一步：从前文的论述中可以看出，本文反复描述的是这样一种人类活动：两个或两个以上的人运用一定的资源（形成组织），为满足共同的需要（达成目

标)，所进行的各种活动（付诸实践）。

第二步：把第一步中括号里的文字连接起来：

形成组织 → 达成目标 → 付诸实践

这些文字和箭头所勾勒的正是在前文描述的人类活动中普遍存在而具有一般性的管理过程，管理学正是研究管理过程的规律。

第三步：把加了重点符号的词列出来：

组织 目标 实践

当你看见面前的三个词，当你意识到在你的周围，它们同时存在，共同发生作用时，那么，管理便在悄然无息中伴随着你。当你在实践中，不断用自己的语言和自己的思想去理解和贴近这六个文字时，你会发现，自然且真实的掌握管理的内涵并非难事。

以下摘引了部分有关管理、组织、目标与实践这几个主题的名家之所见，以便感兴趣者进一步熟悉与了解它们。

管理在人们为实现目标而谋求合作的过程中兴起，作为一切有组织的活动的一个必不可少的部分，管理能促进组织的活动以更好地满足人们的需要。（引自《管理思想的演变》第 8-12 页，雷恩(Wren, D. A)）

管理是要使资源成本最小化，因此效率是管理的极其重要的组成部分，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。通常，效率和效果是相互联系的，但在现实生活中，有效率却无效果的组织和以低效率来取得效果的组织并不少见。使活动达到目标，而且做得尽可能有效率，这就是学习管理的最终使命。（引自《管理学》第 6-7 页，斯蒂芬·P·罗宾斯(Stephen P. Robins)）

管理意味着根据目标进行管理，它要求采取行动实现预定的效果。管理的具体职责就是把想要达到的目的先变成可能的东西，然后再变成实际存在的東西；换句话说，以有意识和有目的的行动来改变环境，这才是真正的管理。（引自《管理实践》第 10-14 页，彼得·德鲁克(Peter Drucker)）

管理使得组织不再是一群乌合之众，它是一个有效的、能使组织一体化、能给予组织以生命力的器官。在一个“组织的社会”里，实行管理成为一项关键的社会功能，管理已成为现代社会中一个基本的、普遍的、通用的、决定性的器官。（唐纳利 (Donnelly)）

▲管理内涵的延伸

☆ 系统化与权变的管理

一个组织总是在特定情境中，由各个部分和这些部分之间的相互关系所共同结合的整体，以此为思考管理问题的出发点，是系统化的管理的重要思想。与此同时，系统化的管理要求，将组织作为一个开放系统来进行管理，它意味着环境对组织及组织中的人施加影响，又反过来受到后者活动的影响，这种互动使管理活动变得更为复杂。为此，对不同情境进行分析，认识内外系统各个部分之间的关系，并思考如何对各个部分进行处理才能获得理想的效果，这些应形势所需而产生的管理工作构成了权变管理的主要内容。孔茨将在权变思路指导下的管理实践称作随机制宜的管理。

☆ 变革化的管理

在日新月异的现代社会中，进行面向成长与发展的组织所需要的变革化管理的重要性与日俱增。对于这种变革化的管理而言，其基本目的是在组织中推动有秩序的变革，从而使组织保持持续的发展与繁荣。在实现这一基本目的的过程中，有三个无法回避的问题分别是：对旧资源的熟悉与依赖；对变革方向的预测；对变革的达成与对组织内聚力的把握。在超越一切障碍之后，变革化的管理所塑的成功组织是灵活和反应迅速的，它能有效地发起大规模的和革命化的变革，以更好的适应动态的环境。

☆ 全球化的管理

我们生活在一个处于经济一体化潮流中的世界里，当一个国家越来越多的发生着的事件越来越深的影响着其他国家时，作为所有组织中具有一般性的管理过程也不再局限于国家的边界。应运这一形势而生的全球化管理，使得那些“不能密切监视全球环境变化，或对这些变化反应迟钝的”组织遭遇危机；在另一方面，那些从全球战略角度思考管理问题，且敏感和细致于民俗习惯和文化差异的组织，将顺利的走上追求卓越的道路。（摘自斯蒂芬·P·罗宾斯《管理学》第84页）

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：第一个阶段，管理层进入国际市场的最初方式仅仅是出口产品，这是组织走向国际化的被动的一步；第二个阶段，管理层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，这是组织主动进入国际市场的表现；第三个阶段是管理层积极寻求

☆ 结论：多元化 社会中无所不在的管理

正如彼得·德鲁克所言，内涵不断延伸的管理已经成为了一种专门赋予资源以生产力的社会机制，在这个多元化的人类社会中它无所不在：一方面，它是现代精神的一个不可缺少的、独特的、甚至是起着领导作用的组成部分；另一方面，它更是以一种全新的体系的面目出现和被运作着的，并且，它仍将以人类历史上前所未有的速度成长与发展。因此，本书于此再次引用这样一句话，作为本节的结论：

管理是现代社会中一个普遍的通用的器官。

● 管理工作的性质

▲ 管理工作不同于作业工作

管理工作是独立进行、有别于作业工作又为作业工作提供服务的活动。管理活动和作业活动并存于一个组织之中，才能保证组织目标的圆满实现。不过，对管理工作与作业工作的概念区分，并不意味着这两类活动一定要由截然不同的两批人分别去做。事实上，组织中有不少被列为“管理人员”的人在有些时候也做些作业工作。医院院长可能有时也做些外科手术，学校校长可能有时也搞教学工作，企业销售经理也可能参与业务谈判和签订销售合同，等等。在某些时候，管理者参与做些作业工作并非坏事，这样往往有利于促进领导者与下属人员之间的沟通和理解。但是，如果一位管理者把他的绝大部分时间和精力都用于从事作业工作而不是管理工作（新从基层提拔上来的管理者易于出现这种情况），那么，他要么忘记了自己的管理者身份，要么还不了解管理工作与作业工作的区别，这样，他也就不可能成为一个称职的管理者。

管理人员的工作，从本质上说，是通过他人并使他人同自己一起实现组织的目标。在通常情况下，管理人员并不亲自从事具体工作，而是委托他人去干，自己花大量的时间和精力进行计划安排、组织领导和检查控制其他人的工作。管理人员之所以在身份和地位上不同于其他人，就是因为其“份内”工作性质与这些人的作业工作有着迥然差异，而且，管理人员还要对这些人的工作好坏

负最终责任。正是在促成他人努力工作并对他人工作负责这一点上，管理人员与作业人员构成了组织中相对独立的两大部分成员。

▲ 管理工作既有科学性又有艺术性

管理是一门科学，由大量学者和实业家在总结管理工作的客观规律基础上形成，用以指导人们从事管理的实践。管理者如果没有管理科学的知识，要进行管理就必然是依靠经验，或是凭主观、靠运气；而有了系统化的科学管理知识，他们就有可能对管理上存在的问题设想出可行的、正确的解决办法。当然，管理学同数学、物理学等自然科学相比，还只是一门不精确的科学，而且是一门正在发展中的科学。管理科学并不能为管理者提供解决一切问题的标准答案，它要求管理者以这些管理的理论原则和基本方法为基础，结合实际，对具体情况作具体分析，以求得问题的解决，从而实现组织的目标。从这个角度看，管理又是一种艺术，即利用系统化的知识——科学并根据实际情况发挥创造性的艺术。管理的科学性与艺术性并不互相排斥，而是相互补充的。

● 管理的应用范围

谈到管理工作和管理人员，人们往往以为涉及的只是以盈利为目标的企业单位。而事实上，任何组织都有其特定的组织目标，都有其一定的资源调配和利用问题，因此，也就有管理问题。管理普遍适用于任何类型的组织。

从营利性组织来看，不管其规模大小、结构类型、行业性质是多么的不同，都需要对它们进行有针对性的有效管理。所以，客观上存在着国际性企业（跨国公司）的管理、小型企业（如个体企业）的管理、工业企业（如汽车厂、纺织厂等）的管理、商业企业（如零售商店、外贸公司等）和交通运输企业（如航空公司、出租汽车公司等）的管理，以及商业银行和保险公司、通信广播公司、财务公司、咨询公司和其他各种服务性单位（如餐馆、洗衣店）等等的管理。

再从非营利性组织来看，不仅政府、军队、公安等组织需要管理，大、中、小学和职业学校需要管理，医院、诊所和医疗保险单位需要管理，研究所、报社、博物馆、画廊以及大众性广播、邮电和交通服务单位需要管理，而且各种基金会、联合会、俱乐部以及政治党派、学术团体和宗教组织等也都需要管理。管理遍布人类社会的方方面面，可以说时时处处都有管理活动在开展。

当然，不同类型的组织，由于其业务作业活动的目标和内容多多少少存在

一些差异，因而管理的具体内容和方法也不尽相同，但从基本管理职能和管理原理、方法来看，各种不同类型的组织具有相似性、共同性。

● 管理的基本职能

管理作为一个工作过程，管理者在其中要发挥的作用，就是管理者的职能，也即通常所说的管理职能。这里职能一词指的是“活动”、“行为”的意思，因此，一项职能就表示一类活动，而管理的基本职能就是管理工作包括的几类基本活动内容。这几项基本职能分别是：

▲ 计划

计划是对未来活动如何进行的预先筹划。人们从事一项活动之前，首先要制定计划，这是进行管理的前提。计划工作主要包括以下内容：

(1) 研究活动条件。组织的业务活动是利用一定条件在一定环境中进行的。活动条件研究包括内部能力和外部环境研究。内部能力研究主要是分析组织内部在客观上对各种资源的拥有状况和主观上对这些资源的利用能力；外部环境研究是要分析组织活动的环境特征及其变化趋势，了解环境是如何从昨天演变到今天，以找出环境的变化规律，并据以预测环境在明天可能呈现的状态。

(2) 制定业务决策。活动条件研究为业务决策提供了依据。所谓业务决策，是在活动条件研究的基础上，根据这种研究所揭示的环境变化中可能提供的机会或造成的威胁以及组织在资源拥有和利用上的优势和劣势，确定组织在未来某个时期内的活动方向和目标。

(3) 编制行动计划。确定了未来的活动方向和目标以后，还要详细分析为了实现这个目标，需要采取哪些具体的行动，这些行动对组织的各个部门和环节在未来各个时期的工作提出了哪些具体的要求。因此，编制行动计划的工作实质上是将决策目标在时间上和空间上分解到组织的各个部门和环节，对每个单位、每个成员的工作提出具体要求。

▲ 组织

计划要能够实现，还必须落实到组织的每个环节和岗位，这是组织工作的任务。为了保证计划活动的有效实施，管理的组织职能要完成下述工作：

(1) 设计组织。包括设计组织机构和结构。机构设计是在分解目标活动的

基础上，分析为了实现组织目标需要设置哪些岗位和职务，然后根据一定的标准将这些岗位和职务加以组合，形成不同的部门；结构设计是根据组织业务活动及其环境的特点，规定不同部门在活动过程中的相互关系。

（2）人员配备。是根据各岗位所从事的活动要求以及组织员工的素质和技能特征，将适当的人员安置在组织机构的适当岗位上，使适当的工作由适当的人去从事。

（3）开动组织。是指向配备在各岗位上的人员发布工作指令，并提供必要的物质和信息条件，以开动并维持组织的运转。

（4）监视组织运行。是指根据业务活动及其环境特点的变化，研究与实施组织机构与结构的调整与变革。

▲ 领导

为了有效地实现业务活动的目标，不仅要设计合理的组织，把每个成员安排在适当的岗位上，还要努力促使每个成员以高昂的士气、饱满的热情投身到组织活动中去。这便是领导工作的任务。所谓领导是指利用组织赋予的权力和自身的能力去指挥和影响下属为实现组织目标而努力工作的管理活动过程。有效的领导要求管理人员在合理的制度（领导体制）环境中，利用优秀的素质，采用适当的方式，针对组织成员的需要及行为特点，采取一系列措施去提高和维持组织成员的工作积极性。

▲ 控制

控制是为了保证系统按预定要求运作而进行的一系列工作，包括根据计划标准，检查和监督各部门、各环节的工作，判断工作结果与计划要求间是否存在偏差；如果存在偏差，则要分析偏差产生的原因以及偏差产生后对业务活动的影响程度；在此基础上，如果有必要的话，还要针对原因，制定并实施纠正偏差的措施，以确保计划活动的顺利进行和计划目标有效实现。

控制不仅是对某时点以前的组织活动情况的检查和总结，而且可能要求某时点以后对组织的业务活动进行局部甚至全局的调整。因此，控制在整个管理活动中起着承上启下的连接作用。

以上简明地介绍了管理的基本职能。从这些职能在时间方面的逻辑关系来看，它们通常按照一定的先后顺序发生，即先计划，继而组织，然后领导，最后控制。但从不断持续进行的实际管理过程来看，在进行控制工作的同时，往

往又需要编制新的计划或对原计划进行修改，并开始进行新一轮的管理活动。这意味着管理过程是一个各职能活动周而复始的循环过程，而且由于管理工作过程的复杂性，实际的管理职能并不一定会按某种固定的模式顺序进行。

关于管理职能问题，这里还需补充说明以下几点：

第一，不同业务领域在管理职能内容上有所差别。虽然管理工作和作业工作是两类性质不同的工作，但管理工作通常需要紧密地联系作业工作去做。由于不同组织、不同部门的具体业务领域各不相同，其管理工作也就表现出各自不同的特点。例如，同为计划工作，营销部门做的是产品定价、推销方式、销售渠道等的计划安排，人事部门做的是人员招募、培训、晋升等的计划安排，财务部门做的则是筹资规划和收支预算，它们各自在目标和实现途径上都表现出很不相同的特点。当然，在不同的组织层次上，管理工作与作业工作联系的密切程度是不一样的。一般说来，低层次的管理工作与作业工作联系得较为紧密，而高层次的管理工作与作业工作的联系就相对少些。

第二，对管理职能的认识不断深化。对计划、组织、领导和控制这四个基本职能，早在本世纪初管理界就已有认识。时至今日，这种认识也未发生根本性的变化。只是随着管理理论研究的深化和客观环境对管理工作要求的变化，人们对管理职能有了进一步的认识。这表现在：一方面人们对于上述各项基本职能所涵盖的内容和所使用的方法已经加深了理解；另一方面，人们在此基础上又提出了一些新的管理职能，或者更准确地说，是对原有四个职能的某些方面进行强调，从中分离出新的职能，其中特别值得一提的是决策和创新这两个职能。

决策职能从 50 年代开始受到人们的重视。管理就是决策，决策贯穿于管理过程的始终。因为无论计划、组织、领导还是控制，其工作过程说到底都是由决策的制定和决策的执行两大部分活动所组成的。决策渗透于管理的所有职能中，所以管理者在某种程度上也被称做决策者。

管理界对于创新职能的重视始于 60 年代。因为当时市场正面临着急剧的变化，竞争在日益加强，许多企业感到不进行创新就难以生存下去，所以有不少管理学者主张将创新看成是管理的一项新职能。所谓创新，顾名思义，就是使组织的作业工作和管理工作都不断地有所革新、有所变化。创新与使组织按照既定方向及轨迹持续运行——谓之“维持”——常常是有矛盾的。有效的管理

工作，就是要在适度的维持与适度的创新之间取得平衡。

● 管理者做什么

一个印刷厂的员工印制面前的这本书，一个家电企业促销一种产品，一个研究机构提供的咨询服务，所有这些都能在我们的头脑里形成一个清晰的图景。但是，管理者和他所从事的管理却不是这样，很少人真正意识到其运作与效力的发生——“我们看不到它在建造还是在铸造，在卖还是在买（法约尔）”；但是，我们大家都知道，如果管理者管理不当，那么，组织就处于注定要失败的危险中。也正因为如此，人们总是对管理者实际做了些什么和有效的管理者是如何去做好管理工作的问题比较感兴趣，以下是一些主流性的观点：

▲ 职能论

用一套综合的职能来描述管理者的工作，法约尔是提出这一做法的第一人。他的职能论在三十年代得到古利克（Luther Gulick）的进一步推动，后者为经理们提出 POSDCORB（即：计划、组织、人事、指挥、协调、报告和预算）。职能论的主张者们认为，“那些对经营者有深入了解的人可以从中找到与之相适应的、任何一个总经理的每一种重要的活动”。然而，职能论的批评者们纷纷提出，用不同的职能来划分管理者所做的工作时，他们自身的下和观察他们的人们都会感到困惑，因为这些职能并不能完全描绘经理们的实际工作，批评者认为，这种做法会妨碍人们对管理者干什么进行更深和更准确的研究。

▲ 任务论

德鲁克指出，管理者有两项特殊的任务：第一，创造出一个富有活力的整体，它把投入于其中的各项资源转化为较各项资源的总和更多的东西（一个大于其各组成部分的总和的真正的整体）；第二，在每一项决策和行动中协调当前的和长期的利益要求。在完成这两任务的过程中，管理者有五项基本作业：制定目标，从事组织工作，从事激励和信息交流工作，为衡量每位员工的工作成就建立标准，培养包括自己在内的组织成员。

▲ 角色论

二十世纪五六十年代，一些研究者从领导者行为和管理者现实活动的角来

探讨“管理者干什么”的问题。其中，富有建树的是加拿大的亨利·明茨伯格（H. Mintzberg），其主要工作如下：

- 1、把管理者的职位作为分析的起点；
- 2、将管理者界定为负责一个组织单位的人，这意味着他拥有正式权威和特殊地位；
- 3、定义角色为属于一定职责或地位的一套有条理的行为；
- 4、在以上假设的基础上，把管理者的工作分成三类——与人际关系有关的工作，与信息传递有关的工作和与决策有关的工作；
- 5、明茨伯格提出，正式权威和特殊地位产生了人际关系工作中的三种角色：挂名首脑、联络者和领导者的角色；这三种角色使管理者具有获得信息的独特地位，就此形成管理者在与信息传递有关的工作中的三种角色：监听者、传播者和发言人的角色；信息和权力的特殊地位将管理者置于组织重大决策的中心地位，由此产生了管理者在与决策有关的工作中的四种角色：企业家、故障排除者、资源分配者和谈判者的角色。

▲ 本书的主张

尽管研究管理者做什么的成果之间存在着不少分歧与争议，但以下两个结论是成立的：一方面，管理者的相当一部分工作是有规可寻的；另一方面，管理者实践中从事的一些活动是无法用概念来精确界定的。总体看来，本书以为，目前并没有能够驳倒或超越亨利·法约尔所倡导的职能论理论体系，这也正是本书倾向于将管理定义为几大职能，并以此来确定全书框架的原因所在。

● 谁是管理者

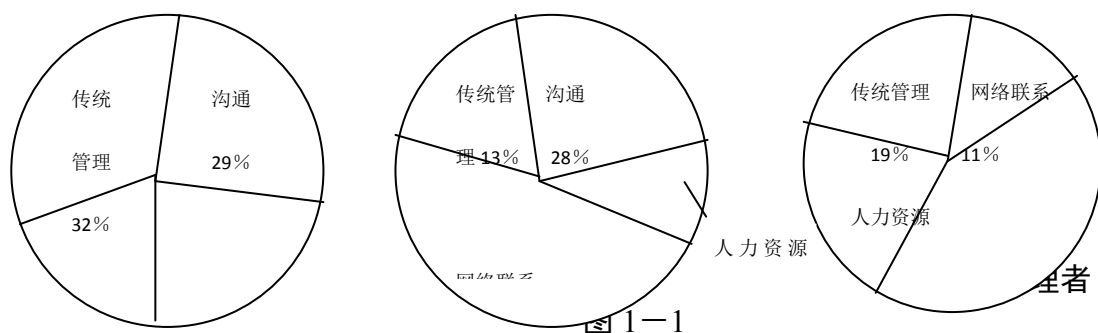
在管理实践繁荣的早期，管理者被定义为“对其他人的工作负有责任的人”，这一定义在当时的功能是用以将管理者区别于企业所有者。彼得·德鲁克提出，管理者并不是由他的权力和职位所界定，管理者真正成其为管理者的理由，在于他对组织的贡献的责任，在此后实务导向的管理教材中，管理者被作为与操作者相对立的概念。

平均的、成功的和有效的管理者

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干什么。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，也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 多位管理者而发现，这些管理者都从事以下 4 种活动：

1. 传统管理：决策、计划和控制。
2. 沟通：交流例行信息和处理文件工作。
3. 人力资源管理：激励、惩戒、调解冲突、人员配备和培训。
4. 网络联系：社交活动、政治活动和与外界交往。



引自《管理学》 斯蒂芬·P·罗宾斯

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，如图所示，成功的管理者（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。

▲ 八种不同职务类型的管理者

联系人 这类管理者把大部分时间用于他们的组织之外，同那些可以给他们提供优惠订单或者是有利信息的人来往。此中，他们通过演说或其它努力为自己及其组织树立信誉。

政治经理 这类管理者把大部分时间用于同组织外面的人打交道，以对许多影响他们所在组织的不同政治势力进行调和。他们频繁出席各类正式活

动以维护和确保组织利益的实现。

企业家 这类管理者把大部分时间用于寻找机会并在组织内部实行变革。

内当家 这类管理者关心的是维持组织内部业务的平稳运行，他们把时间用在建立机构，分配资源，培训下属和监督业务的完成之中。

实时经理 这类管理者关心的也是维持组织内部的业务，但他们更侧重于解决组织当前存在的各类具体问题，从而保证组织日常工作的不间断和持续运营。

协调经理 这类管理者主要关注于创造一个能团结一致地作业的整体，并使之有效地发挥作用。他们不断解开组织内发生的纠结，并把个体们高度地协同于一体化的组织内部。

专家经理 这类管理者除了承担平常的经理职责之外，还必须担任一个专家的角色。他们的任务是收集和向外传播专业化信息，并在专业技术上向其他管理者提供咨询。

新经理 每位担任新职务的经理都可以归为这一大类，他们在就职初期往往缺乏联系和信息，在试图建立起联系网络和信息基地的过程中，他们会逐渐定型为前面所描述的某种特定类型的经理。

▲ 管理者的能力：不同组织的不同层次上的不同需要

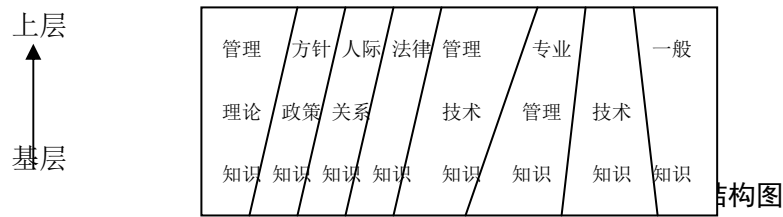
各种不同类型组织中的管理者应具备的能力是由其职能性质所客观决定的（如下表）。

表 1—2

不 同 的 管 理 者	能 力						总值（%）
	管理（%）	技术（%）	商业（%）	财务（%）	安全（%）	会计（%）	
不同类型的企业							
小型企业	25	30	15	10	10	10	100
中型企业	30	25	15	10	10	10	100
大型企业	40	15	15	10	10	10	100
特大企业	50	10	10	10	10	10	100
国家企业	60	8	8	8	8	8	100
大型企业中的不同层次							
工长	15	60	5	—	10	10	100
车间主任	25	45	5	—	15	15	100
分厂厂长	30	30	5	5	10	20	100
部门领导	35	30	10	5	10	10	100
经理	40	15	15	10	10	10	100

总经理	50	10	10	10	10	10	100
-----	----	----	----	----	----	----	-----

处于同一组织的不同层次的管理者，其所需能力结构是不同的（如下图所示）。



▲ 传统（典型的官僚型）管理者和企业家

企业家与传统的官僚型管理者之间的关键区别表现在两方面：即对风险和战略的根本不同的认识。一方面，企业家通过开发机会积极地寻求变革，而传统的管理者更趋于保守；一旦发现了机会，企业家通常将他的个人金融财产投在实业上，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失败行为给予奖赏。

表 1—3

	传统管理者	企业家
主要动机	晋升及其他传统的公司奖赏	独立性、创新机会、财务利益
时间导向	实现短期目标	实现 5～10 年的企业成长
活动	授权和监督	直接参与
风险倾向	低	适度
对失败的错误的观点	避免	接受

另一方面，企业家以对机会的感觉作为确定战略的驱动点，他们倾向于密切监视环境的变化，以从中发现机会。一旦发现机会，他们就开始寻求利用机会的方式；在企业家发现了机会和开发机会的途径后，他们才开始考虑所需的资源。这意味着，企业家思考的优先次序是：首先搞清需要什么资源，然后决定如何得到它们。与此成鲜明对照的是，典型的官僚型管理者根据自己掌握的资源来决定能够开发哪些机会。

表 1—4

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？	我怎样向这个机会投资？
在我力所能及的范围内，我如何使新冲突最小化？	我需要什么资源？
什么机会最适当？	什么结构是最好的？

引自《管理学》斯蒂芬·P·罗宾斯

因此，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，他们思考着如何去克服资源障碍，将组织结构、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。

▲ 结论

迄今为止的研究表明，在不同类型的组织中，不同的管理者的具有的共性大于其差异性，这也正是管理者成其为管理者的根本原因。学习管理学的重要方法是，从共性中把握差异，从差异中认识共性，也只有如此，才可能读懂现实中的形形色色的管理者。

作为一位优秀的管理者，他能雇佣到合适的员工，他能制定出规范的规章制度，他能保持与下属的信息交流，他能激励下属并于适时给予奖励，最终，他能卓有成效地完成组织目标。———艾科卡

● 管理人员的分类

管理人员是从事全部或部分管理工作的人的总称。一般来说，一个组织中从事管理工作的人可能有许多，可以将这些管理者按所处的组织层次和所从事的管理工作领域的不同划分为几种类型：

▲ 管理人员的层次分类

组织的管理人员可以按其所处的管理层次区分为高层管理人员、中层管理人员和基层管理人员。在这里，高层管理人员是指对整个组织的管理负有全面责任的人，他们的主要职责是，制定组织的总目标、总战略，掌握组织的大政方针并评价整个组织的绩效。他们在与外界的交往中，往往代表组织以“官方”

的身份出现。

中层管理人员通常是指处于高层管理人员和基层管理人员之间的一个或若干个中间层次的管理人员，他们的主要职责是，贯彻执行高层管理人员所制定的重大决策，监督和协调基层管理人员的工作。与高层管理人员相比，中层管理人员更注意日常的管理事务。

基层管理人员亦称第一线管理人员，也就是组织中处于最低层次的管理者，他们所管辖的仅仅是作业人员而不涉及其他管理者。他们的主要职责是，给下属作业人员分派具体工作任务，直接指挥和监督现场作业活动，保证各项任务的有效完成。

上述三个不同层次的管理人员，其工作内容和性质存在着很大的差别。第一线管理人员主要关心的是具体工作的完成，他们在处理问题时，往往凭借的是其丰富的生产、销售或研究工作经验和熟练的技术才能。而最高管理层人员则对组织总的长远目标和战略计划感兴趣，他们在处理问题时，往往依靠的是其丰富的人际技能与战略洞察力。因此，第一线管理人员所考虑的问题，往往是机器调整和设备维修等；而最高管理层人员所关心的问题，则可能是如何制定战略计划，把竞争对手的市场夺过来，以扩大自己的市场占有率等。总的说来，第一线管理人员所关心的主要是具体的战术性工作，而最高管理人员所关心的则主要是抽象的战略性工作。

▲ 管理人员的领域分类

管理人员还可以按其所从事管理工作的领域宽度及专业性质的不同，划分为综合管理人员和专业管理人员两大类。在这里，综合管理人员是指负责管理整个组织或组织中某个事业部的全部活动的管理者。对于小型组织（如一个小工厂）来说，可能只有一个综合管理者，那就是总经理，他要统管该组织内的包括生产、营销、人事、财务等在内的全部活动。而对于大型组织（如跨国公司）来说，可能会按产品类别设立几个产品分部，或按地区设立若干地区分部，此时，该公司的综合管理人员就包括总经理和每个产品或地区分部的经理，每个分部的经理都要统管该分部包括生产、营销、人事、财务等在内的全部活动。

除了综合管理人员外，组织中还可能存在专业管理人员，即仅仅负责管理组织中某一类活动（或职能）的管理者。根据这些管理者所管理的专业领域性质的不同，可以具体划分为生产部门管理者、营销部门管理者、人事部门管理

者、财务部门管理者以及研究开发部门管理者等。对于这些部门的管理者，可以泛称为生产经理、营销经理、人事经理、财务经理和研究开发经理等。对于现代组织来说，随着其规模的不断扩大和环境的日益复杂多变，将越来越多地需要专业管理人员，专业管理人员的地位也将变得越来越重要。

● 管理人员的技能要求

管理人员的分类虽然很多，他们的工作也各不相同，但是，通常他们所能发挥的作用大小，即他们能否开展行之有效的管理工作，在很大程度上取决于他们是否真正具备了管理所需的相应管理技能。通常而言，作为一名管理人员应该具备的管理技能包括技术技能、人际技能、概念技能三大方面。那些处于较低层次的管理人员，主要需要的是技术技能与人际技能；处于较高层次的管理人员，更多地需要人际技能与概念技术；而处于最高层次的管理人员，则尤其需要具备较强的概念技能。

☆ 技术技能

技术技能是指使用某一专业领域内有关的工作程序、技术和知识完成组织任务的能力。

例如，工程师、会计师、广告设计师、推销员等，就都掌握有相应领域的技术技能，所以被称做专业技术人员。对于管理者来说，虽然没有必要使自己成为精通某一领域技能的专家（因为他可以依靠有关专业技术人员来解决专门的技术问题），但他还是需要了解并初步掌握与其管理的专业领域相关的基本技能，否则就将很难与他所主管的组织内的专业技术人员进行有效的沟通，从而也就无法对他所管辖的业务范围内的各项管理工作进行具体的指导。毋庸置疑，医院的院长不应该是对医疗过程一窍不通的人，学校的校长也不应该是对教学工作一无所知的人，工厂的生产经理更不应该是对生产工艺毫无了解的人。当然，不同层次的管理者，对于技术技能要求的程度是不相同的。相对而言，基层管理者需要技术技能的程度较深，而高层管理者则只需要有些粗浅了解即可。

☆ 人际技能

人际技能是指与处理人事关系有关的技能，即理解、激励他人并与他人共事的能力。这种能力当然首先包括领导能力，因为领导者必须学会同下属人员沟通并影响下属人员的行为。但人际技能的内涵远比领导技能广泛，因为管理

者除了领导下属人员外，还得与上级领导和同级同事打交道，还得学会说服上级领导，学会同其他部门同事紧密合作。可以说，人事关系这项技能，对于高、中、低层管理者有效地开展管理工作都是非常重要的，因为各层次的管理者都必须在与上下左右进行有效沟通的基础上，相互合作，共同完成组织的目标。

☆ 概念技能

概念技能是指综观全局、认清为什么要做某事的能力，也就是洞察企业与环境相互影响之复杂性的能力。具体地说，概念技能包括理解事物的相互关联性从而找出关键影响因素的能力、确定和协调各方面关系的能力以及权衡不同方案优劣和内在的风险的能力，等等。显然，任何管理者都会面临一些混乱而复杂的环境，需要认清各种因素之间的相互联系，以便抓住问题的实质，根据形势和问题果断地作出正确的决策。因此，管理者所处的层次越高，其面临的问题越复杂、越无先例可循，就越需要概念技能。

管理实践

21 世纪对新的的管理的需要

工作的本质——即人们作为组织的成员而工作——正在迅速地发生改变。美国前劳工部长罗伯特·勒奇将这称之为“新的工作”现象。

“新的工作包括减少机械方法的重复，增加解决问题的能力。为适应顾客的需要而定制并不断改进产品和服务以使价值得以增加。技术会使新的工作得到改进而非陷于危机。它不可能在国外得到复制，因为它取决于一种在这个国家内部与我们长期共处的资源——我们的精神。”

《财富》杂志最近刊出的一份分析报告，描述了 21 世纪的工作场景：

- 公司一般会变得更小，雇用员工也会更少。
- 传统的等级制度组织间让位与多种不同的组织形式，其中主要的形式是专家网络。
- 技术人员，包括计算机维护人员、辐射治疗专家等，将成为工作人员的精华而取代制造工人。
- 垂直的劳动分工将被水平的劳动分工所取代。
- 商业运作模式将从制造产品转向提供服务。
- 工作本身将被重新定义为：经常的学习、更多的高层次思考、

更少的早晨九点上班晚上五点下班的智力活动模式。

这些改变也将展示另外一种方式，通过这种方式，这个充满各种关系的世界随着时间的流逝将呈现出新的意义，并为 21 世纪的管理者和他们的组织提供新的机会。

资料来源：选自[美]詹姆斯.斯通纳著：《管理学教程》，华夏出版社。

● 什么是管理学

▲ 什么是管理学

当我们还是孩子时，我们面临支配零用钱的问题；当我们是学生时，我们要对如何完成学业和选修学分作出选择；当我们开始工作时，我们要承担多种多样的任务和社会责任；当我们为人父母时，我们更要料理家务和培育我们的孩子。由于年岁、经历和生活环境的变化，这些活动对我们有着不同的含义，然而，它们都可以为抽象为这样一种活动：在特定的处境中，把有限的资源用于可选择的，有竞争性目的的活动。如果把这种选择资源，并对资源安排作出选择的活活动看作为广义的管理活动，那么，我们每个人无时无刻不在管理自己的衣食住行和作息。作为一门科学，管理学主要讨论狭义的管理活动，而界定这类管理活动的根本假设是，它们发生于组织之中。

从这一假设出发去考察狭义的管理活动，它们一方面区别于可以被赋予无穷无尽内容的管理，另一方面，它们仍然相当广泛，甚至深入地渗透我们现代社会的成千上万个专业化组织——政府部门，企事业单位，大专院校，行业协会和民众团体——之中。尽管各种各样的组织在运作机制和形式上表现的迥然有异，但是，具有广泛基础的共同点仍然是存在的——他们都必须加以管理。管理学正是为寻找共同点而存在的学科，它集中分析与探讨与某一类特定活动有关的管理过程。

管理过程

管理过程是一切有组织活动的一个不可缺少的特征，尽管各种组织的目的各异，但是管理过程总是不变的。一般而言，管理过程从确立组织目标和提出行为规范开始，进而包括交互式的信息传递与反馈，直到任务完成为止的全部活动。

与行政机关、商业或工业组织中的管理工作相比，管理过程具有更广泛的含义，它包括任何一种正式组织中发生的管理活动。管理过程的共同性使得不同行业的管理人员的高度互换性成为可能，也正是因为如此，管理过程这一概念的形成把管理学向专业化大大推进了一步，从而促使它迅速成长为一门一般性学科。

请

记住，如果你需要完成一个无法独立完成的目标，而向其他人寻求帮助，或者

你是另一相似情境中的被要求施予帮助者时，在你们两个人或更多人的资源（包括个人力量）为达成“无法独立完成的目标而结合”（专业化一点：组织），或者试图组织在一起的过程中，你们和你们的活动就足以成为管理学的研究对象。此时，这本书或类似的管理学教材将让你对如何更好地认识与处理这类事宜有所受益。

▲ 为什么学习管理学

如果你问“为什么学习管理学”，这似乎是一个很容易给出解释的问题：因为在一个先进的社会中，很难找出一个既非管理者而又不受任何管理者的决定约束的个人；因为现实使社会各界纷纷认识到，良好的管理在我们的社会中起着日益重要的作用，而改进组织的管理方式直接关系到我们每个人的切身利益；更因为对于我们的国家而言，管理的重要性比在许多发达国家中显示出来的情况更惹人注目……

理由总是充分的，只要你觉得自已不是那世上少有的几个特殊个体之一，那么，你将会经常感觉到学习管理学的必要性。

然而，在这些理由真正让你心动时，应该提醒你的是：罗宾斯（Robbins）曾经告诫读者，不要指望仅从一门管理课程中就能学会如何做管理者；同样，管理也并非促进他人活动的唯一作用力；因此，回到本节的主题——你是否需要阅读这本管理学教材，这仍然是一个要求你在深思熟虑之后才能作出的决策，因为这直接关系到你学习这本书的态度，更重要的是，学习的效果。

所以，请在翻开下一页之前，认真地作出你自己的选择。如果你的答案是“是，我要学习管理学”，那就请跟随这本书，带着一种自信且坚定的态度，走进管理的世界——它会让你频频为优秀的管理精神与实践中的智慧而感叹不已的。诚如雷恩所言，只有专职的、有道德的领导才能提高组织的效力和人们的福利。

从事实际工作的人，总以为他们完全不受学术思想界的影响，但事实上，他们往往是某一学说的奴隶。

● 如何学习管理学

以中肯和客观态度来看待管理学的人们都会深刻认识到，管理学是典型的、既具有科学性，又饱含艺术性的学科。关于学习这样一门有着双重属性的学科的建议，本节首先要强调的是，远在管理学的理论形成之前，人们早已在进行

各种各样的管理活动，即使在现代生活中，也有不少从未系统研习管理学的人们做的相当出色；因此，在能被实践证明的理论尚未被验证之时，和每一种实践活动一样，管理工作有赖于认真且积极地去干。

其次，你面前这本教材向你展示的管理学就象数理化和经济学一样，作为一门拥有自己的规范和日趋严谨的学科体系，它的知识能更有效地指导你的实务；它的职业教育会赋予你未来的有成就的和不断进步的专业人士的感觉；它的思维方式会增进你对社会和生活更多的理解，当然，实现这一美妙图景的前提是，将你有限的个人资源投资到管理学的概念、原理、方法技术和由这些所构成的思想体系中去。

最后，本节为你提供几位管理大师的睿智：

一个理解管理学但不具备种种管理技巧和管理工具的最低能力的管理人员仍不失为一个有效的管理者，甚至是第一流的管理者。然而，一个只知道管理技巧和管理手段却不理解管理学基本思想的人并不是一个管理者，他做的最好也只能算是一个技术人员。

彼得·德鲁克

管理理论所关注的焦点，是人的社会行为的理性方面与非理性方面的界线。因此，优秀的管理者能够同时做到两点：第一，他能灵活地应用相对合适和简捷的科学方法来进行管理；第二，这些方法不致于给他的思考能力强加上无法负担的重任，或者破坏他对经验常识的良好感觉。

西蒙

● 本章提要

1、所谓管理，就是在特定的环境下，对组织所拥有的资源进行有效的计划、组织、领导和控制，以便达成既定的组织目标的过程。

2、管理是一门科学，由大量学者和实业家在总结管理工作的客观规律基础上形成，用以指导人们人事管理的实践，但管理科学并不能为管理者提供解决一切问题的标准答案，要结合实际。管理又是一门艺术。

3、管理普遍适用于任何类型的组织。

4、管理的基本职能是指计划、组织、领导、控制。

5、管理人员可按其所处的管理层次区分为高层管理人员、中层管理人员和基层管理人员，管理人员还可以按其所从事管理工作的领域宽度及专业性质的

不同，划分为综合管理人员和专业管理人员两大类。

6、作为一名管理人员应该具备的管理技能包括技术技能、人际技能、概念技能三大方面。

● 复习与练习

- 1、什么是管理？怎样理解管理的含义？
- 2、怎样理解全球化的管理与变革化的管理？
- 3、为什么说管理既具有科学性又有艺术性？
- 4、为什么说管理理论普遍适用于任何类型的组织？
- 5、管理的基本职能有哪些，其基本职能之间有何关系？不同组织层次在管理职能重点上存在哪些差别？
- 6、怎样理解管理者的职能论、任务论、角色论？
- 7、怎样理解八种不同职务类型的管理者？
- 8、为什么处于同一组织的不同层次的管理者其所需能力结构是不同的？
- 9、为什么处于较高层次的管理人员更多地需要人际技能与概念技能，而处于最高层次的管理人员则尤其需要具备较强的概念技能。

▲ 案例应用

威尔森制胜之道

总部设在美国西雅图的波音飞机公司创建于 1916 年，是世界航空航天业中一颗灿烂的明珠。它于 20 年代开创了世界上最早的航空邮政业务；30 年代建立了自己的全金属运输机系列。二次大战期间为战胜德意日法西斯立下了汗马功劳，二次大战后率先把喷气式客机送上了蓝天。波音公司取得了一个接一个惊人的成绩。到 1991 年，波音公司的销售额达 293.14 亿美元，利润额为 15.67 亿美元，雇员 16 余万，在世界 500 家最大的工业公司中排名第三十二位。

然而，在令世人瞩目的业绩背后却是披荆斩棘的历程，波音公司的事业并非总是一帆风顺的。最让波音人刻骨铭心的是 60 年代末期，蒸蒸日上的波音事业开始由于日趋庞大的机构运转不灵了。当时仅总部机构就达 2000 多人，官僚习气滋生，遇事互相扯皮，更糟糕的是公司的领导人陶醉于已取得的赫赫成就，

无视瞬息万变的市场和日益强劲的同行，躺在一两项大宗的官方合同上过舒服日子。很快惩罚来了，公司装配厂里摆满了卖不出去的喷气客机，曾有 18 个月公司竟无一张订货单，此时公司的老板们才惊恐的发现曾一度拥有的高效率已不存在。

与此同时，世界飞机制造业强手迅速崛起，特别是欧洲“空中客车”工业公司和老对手麦克唐纳·道格拉斯飞机公司实力雄厚，相继推出先进的新型飞机，其势直逼波音，波音公司面临强劲的挑战。

威尔森受命于危难之际，出任波音公司的董事长。30 多年的实际工作经验使他深谙企业面临危机的症结和回天之术。他一到任便使出了被人称为“威尔森五招”的措施，使波音公司迅速摆脱了困境，再次走向辉煌。

1、精兵简政。“新官上任三把火”，威尔森到任后的第一把火就是力排众议，精兵简政。他从庞大的公司办事机构中调出 1800 名技术人员和管理人员充实到生产第一线，并把决策权逐级下放，将责权与各级主管负责人的经济利益挂钩。紧接着公司又大量裁减雇员，仅西雅图地区的 10.5 万雇员就裁掉 3.8 万人，这是一段至今仍使波音人回想起来心有余悸的历史。但这一做法立竿见影，公司的办事效率和劳动生产率迅速得到提高。

2、研究与开发。为了振兴波音，公司在 60 年代末共投入了 69 亿美元的研究和开发经费，70 年代后期面临石油危机，威尔森不惜投入 30 亿美元研制出被认为是现代民航史上最经济、最省油、最安全的“波音 757”、“波音 767”两种新型客机。波音公司的 R&D 经费逐年提高，1988 年为 7.51 亿美元，1989 年为 7.54 亿美元，1990 年为了开发产品和新技术投入了 1.6 亿美元的新仪器和设备费用以及 8.27 亿美元的科研开发费。1991 年 R&D 经费增到 14.17 美元。在愈来愈激烈的竞争面前，波音公司把加强研究和开发放在首位，力争走在同行的前面。

3、质量就是生命。对于飞机制造业来说，产品质量不仅关系到企业的“生命”和前途，而且涉及到亿万乘客本身的生命和安全。因此，波音公司对产品质量格外重视。他们认为从长远看，无论在哪个市场上，唯一经久不衰的价值标准是质量本身。公司要求每一个职员都要牢固树立质量第一的观点，每一工厂、每一部门都建立了严格的质量管理制度，切实保证每一个部件、零件甚至每颗螺丝钉都以第一流的质量出厂。威尔森逢会必讲：质量是飞机的生命，质

量不合格就意味着杀死人的生命。

此外，飞机飞行是否安全还取决于航空公司是否对飞机进行严格的定期检测和维修，机组人员是否严格的按规定操作以及天气恶劣的程度等。波音公司对可能的飞机事故高度重视，他们重新设计了生产程序，以杜绝隐患。在车间里，工程师们对每个工人的每项工作进行严格检查，公司对生产过程的各阶段进行监控，联邦航空局任命的检察员对每架飞机的检查多达 800 次。波音 747—400 型大型客机研制后接受了 1500 小时的飞行检验，1900 小时的地面检验。这些检验涉及 17000 项不同功能，700 多万个数据，如此严格的检测真是近乎“天衣无缝”。公司副总裁菲力普·康迪特先生说：“完全杜绝人为的错误事实上是难以办到的，但我们需要制定清楚的操作管理程序，发现错误马上改进，这是波音的传统。”

4、重视推销。美国航空公司高级副总经理唐纳德·劳埃德曾说过：“从技术上说，波音公司是非常能干的，但洛克希德公司、麦克唐纳·道格拉斯公司也非常能干，主要的区别是波音公司有独特的推销方法。杰出的推销艺术使买主感到波音公司能充分理解自己的需要，从而形成了强烈的信心，认为波音公司说话一定能够兑现并对顾客一视同仁”。

多年来，为了保持世界上最大民航飞机制造商的地位，为了同日益强劲的对手争夺有限的新定单，波音公司在推销上竭尽全力，采取了灵活应变的制胜谋略。例如：为了将波音 757S 飞机推销给伊比利亚航空公司，波音公司签订了允许西班牙 CASA 公司为波音飞机生产零件的合同，作为对英航订购 21 架波音 747—400S 客机的回报，波音公司将一个零件仓库设在伦敦附近……

波音公司就是这样竭尽全力地向全世界推销自己的产品，绝对不放弃任何一个市场机会。如今波音公司已成为美国最大的单独出口者，在美国的对外贸易中起着至关重要的作用。

5、售后服务。为全世界 7000 多架波音飞机提供维修服务，是波音公司的另一项重要业务。公司拥有一只效率高、技术硬的维修队伍，只要顾客需要，波音的维修人员将会以最快的速度从西雅图赶到全世界任何地方。不少买主赞叹：我们在星期一下午向波音公司说需要一个零件，星期二上午我们就能得到这个零件。在波音没有“一锤子买卖”，公司在买主之中赢得了比合同和买卖更重要的东西，那就是信誉和信任。

由于成功地运用了上述策略，波音公司在激烈的竞争中取得了累累硕果，波音的事业持续繁荣，波音公司的历史启示我们：一个企业的成功不仅取决于它娴于策略制定执行和管理过程，而且取决于它永不松懈的进取精神。

▲ 讨论题：

- 1、威尔森是个成功的管理者吗？为什么？
- 2、从管理理论的角度分析波音公司的管理活动？
- 3、威尔森是怎样进行管理创新的？

第 2 章

管理思想与理论的沿革

- 中国管理思想的萌芽
- 西方管理思想的萌芽
- 科学管理理论的创建
- 古典组织理论
- 行为科学理论的创建
- 当代西方管理理论的发展

■本章提要

■复习与练习

■案例应用

第二章 管理思想与理论的沿革

【学习目的】

学完本章后，你应该能够：

1. 了解各个时期的主要管理思想的演变历程
2. 理解与掌握主流的管理理论及其产生的背景
3. 渐渐形成与完善自己的管理体系的架构

范 例

一、系统化组织和管理的先驱者杜邦公司

1903年，杜邦公司经营委员会的成立，标致着各个不相同的杜邦下属集团走向一体化的起始点和杜邦家族一人控制公司的局面的终结。1919年，美国陷于第一次世界大战高潮时期经济过度扩张与企业组织多角化所造成的严重的经济不景气的危机中，杜邦公司组织分委员会在给经营委员会的报告中，提出了适时调整组织，使之适应于公司长远发展的战略建议。其中，最基本的一条组织原则是，把组织目标同“以最小的努力获得最大的成果”联系起来，从而把各个组成部分或相互依存的部分组成为一个有机整体。

➤ 在协同相关业务的原则下实现经济利益

➤ 专一的责任 一个单位一旦确立以后，就由一个最恰当的人来负责，这个人作为该单位的主管，有着直接和完全的职权，并对其成果负完全责任。

➤ 明确规定的上下级关系 职员这间的相互关系应该是这样的，每个员工对他领导的下属有着完全的权力，而任何一个员工也同时从属于更高一层的职员，因此，他要遵守更高权力机构制定的规则和方法来工作。

➤ 在集中化参谋部门的基础上获得专业化的经济利益

➤ 实行单位绩效的报酬率制度 像银行一样审核各业务单位的营运资金申请并监督其应用与运作，最后依此部分地决定各部门员工的升迁和奖金额。

- 由集体管理来实现最终控制
- 培养掌握一般经营知识的综合经理 综合经理无需知道业务中的每个细节，他们只需要具考察影响他的领域中的某些事实并作出相应的正确决策。
- 允许经营管理中存在多重真理
- 适应于变化 一个组织应该有足够的弹性，因此，整个公司的努力是在不断地变化着的，必须始终存在着对这些努力进行直辖市并随时能够行使的权力。
- 理想的组织 组织的理想状况是将每一个单位和集团协调和控制到这样的状态，使每一项职能既能最符合于本职工作的利益，又能最符合于整个公司的利益，这意味着，第个单位应该组织得能对整个有机统一体作出贡献。

二、斯隆在通用汽车公司组织变革上的贡献

1920 年 5 月，艾尔弗雷德·斯隆（Alfred Slone）为陷于大量组织问题困扰之中的通用汽车公司制定了一份使经营管理系统化的组织机构改组建议书。

1920 年的建议书所依据的是以下两条原则：

作业单位的分权化 每一作业单位的主要经理人员的职责应该不受限制；由其所领导的每一个这种组织单位应具有完备的必要职能，以保证它充分发挥主动性并得到合理的发展。

参谋部门的集中化 中央组织拥有确保公司各项活动的合理发展和恰当协调的绝对的必要的权力；集中化的参谋服务部门在专业上对作业单位及其员工提供意见；并对各作业单位的成果进行集权化的衡量以统一考核被授予的职责的执行情况。

该改组计划的最终目标是：

- 在专业化的基础上明确分工 规定构成公司活动的各个单位的职能，不仅从各个单位的相互关系来看，而且从它们同中央组织的作业同整个公司的关系来看。
- 规定中央组织的地位 协调中央组织的作业同整个公司的关系，使之能合理发挥作用。
- 合理的分权与集权结构 通过把作业职能授权给下级作业单位及其员工而由综合参谋人员予以协调和计划，使最高管理者的工作集中于创新和大政方针方面的指导工作。（节选自《伟大的组织者》 欧内斯特·戴尔著，中国社会科学出版社 1991 年第 1 版）

管理活动自古以来就存在。本章的目的是要追溯管理思想及管理理论演变的各个重要时期，从它最早的尚未成形的年代一直到现在。回顾历史上人们对管理工作的性质，组织中人

的行为以及各种初中活动所持的看法如何发生变化之后，读者将有可能受益于两点：第一，即使是最现代的组织中的许多优秀的管理思想都是有着悠久历史的；第二，温故而知新，在融会贯通林林总总的前人思泽的过程里，也许你自己的观点和体系已然渐渐成形。

● 中国管理思想的萌芽

中国管理思想大都与特定历史时期的中国国情、政治、经济、科教文化水平等密切相关，其演进大致可以划分为两个阶段：鸦片战争以前的古代管理思想、鸦片战争以来的近代管理思想；后者又可划分为新中国成立之前与新中国成立之后的两类不同的管理思想。

▲ 中国古代管理思想

中国古代管理思想之大成集中于三个领域：一是出于治国需要而建立的，传统但完整的社会分工、典章制度和伦理规范体系及贯穿其中的行为理念和人文精神；二是与人的自身修养密不可分的用人思想；三是对管理哲学的思考，如战略管理的思想，系统的全局性管理的思想，权变与弹性管理的思想等等。以下选取了中国古代管理思想与现实的企业管理活动较为相关的部分——战略管理的思想，用人的思想和企业文化的思想，列于下表：

表 2—1

管 理 领 域		管 理 思 想
战 略 管 理		多算胜，少算不胜；战胜不复，形于无穷；水因地而制流，兵因敌而制胜，故兵无常势，水无常形，能因敌变化而取胜者，谓之神；
用 人 之	选 才	⊇ 广求贤：唯才是举；人之遇，犹水之通，故需决之使通； ⊘ 察人：才诚难知也；勤于审察，去虚取实，则贤可求，才可择；
	用 人	⊇ 知人用人：适才、均任；用贤之实；使其乐而尽其职； ⊘ 简政放权，无为而治：庶务委于下，而柄归于上； 将能而君不御者胜；听览政事，莫不从善如流； ⊂ 士用各有时，未可偏垂也；

道	考 核	⊇ 精考核：试以事，考其功；使法量功；核才艺以叙官宜； ⊘ 明选考功：资望相结合；唯贤是进，唯不肖是退；
	奖 罚	⊇ 严刑峻法：设而不犯，犯而必诛； ⊘ 立纲陈纪，轻重周德；赏符其实，罚当其过； “诱以重赏，赏且信；威以重罚，罚且必，使人怀德畏威”。
理念与企业文化		上下同欲者胜：道，令民与上同意也；为政以德，居其所，而众星拱之。

除此之外，管理实践者在财政、农业、专项和职能性的管理技术上的贡献；也是中国古代管理思想库里的宝贵财富。

强化中央集权，运用统制思想建立统一法度：秦始皇对周代以来实行的分封制进行改革，在全国建立一套中央、郡、县、亭多级组织的行政体系，县级以上官员皆由朝廷任免和直接指挥，从而形成了一个组织严密、号令一致、权力高度集中的行政管理网络，成为数千年的定制。

汉朝汜胜之所著《汜胜之书》：作者首次运用综合技术管理的思想于农作物栽培、土地多种种植和农产品的综合利用的实践活动。汜胜之重视工效和量化技术经济效益，他在书中首次提出了生产成本核算的概念。

贾思勰所著《齐民要术》：该书是我国古代最早也是最全面的一部农业科学与农业管理的著作。它应用系统工程原理于农业生产技术研究，既考察了农作物种植的全过程，又注重剖析个别农业生产环节的管理，并据此提出了以地主家庭为单位的日常生产、加工和消费过程中的，一系列的生产经营管理原则。

▲ 中国近代管理思想

☆ 新中国成立前的近代管理思想

中国近代管理思想在新中国成立前，主要表现在三个方面的管理活动之中。第一，自晚清政府洋务派开始的,各种各样的封建官僚设立的国家垄断企业的管理活动中，出现了向国外学习先进管理方法的管理思想、开始重视管理的制度化与规范化，在企业组织形式上出现了向托拉斯和康采恩方向发展的趋势，它们大多采用资本主义式的雇佣劳动和严酷的劳动监督方式。第二，存在于十九世纪末至二十世纪三四十年代的民族资本主义经济中，其管理活动呈现出重视市场需求和销售工作、注重企业经济核算和资金积累与运作、注意采用机械化标准化和技术改良提高生产效率、在加强劳动强度的同时注重调和劳资关系，以及开始运用股份制来融资和扩大企业规模的特点。第三，中国新民主主义革命时期，中国共产党领导下的革命根据地建立的国营企业的管理也表现出其特有的管理思想：强调企业管理中的集中统一指挥、把企业对环境的关注更多的投入于企业内部的生产管理中；注重思想政治工作以提高职工的思想觉悟和积

极性；通过开展各种形式的学习先进人物活动与劳动竞赛来激发职工的工作热情和确保企业任务的完成。

☆ 新中国成立后的企业管理活动

中华人民共和国成立后，中国的企业管理活动伴随着宏观经济管理体制与运行机制的确立、调整与改革，不断发生着种种变化。在这一过程中，其实践仍然表现出了一些适应不同时期的中国社会经济文化环境所独有的特征：第一、在长期的高度集中的计划经济管理体制下，形成了以完成指令性计划为目标的、着重于企业内部管理的、集中统一的党政领导下的适度分权结构；第二、延续在革命根据地经营国营企业的传统，发动群众进行各级经济核算、建立岗位责任制和进行民主管理；第三、开展社会主义劳动竞赛和各种先进单位与个人的评比活动；第四、强调企业管理基础工作建设；第五，善于用积极的态度引进、吸收和消化国外的管理经验与管理方法。

☆ 中国近代管理思想的小结

在回顾中国的企业管理活动特有的成绩与贡献之外，可以发现，中国的管理实践与管理理论建设中也存在着若干问题。例如，没有形成基本的管理理论体系来指导人们的管理实践；管理理论的发展往往滞后于管理实践；管理理论研究缺乏实证分析的基础。改革开放之后，随着经济运行机制与管理体制改革的深化，使建设有中国特色的管理理论体系变得尤为迫切。

建设有中国特色的管理理论体系

首先，一个国家的管理理论的形成，无非来源于两个方面：一是从国外已经形成的管理理论与管理经验中吸收符合本国实际情况的有用部分；另一个就是研究本国管理活动的内在规律性，从中总结出具有普遍意义的东西。

其次，一种管理理论体系作为一种供给，往往有赖于实践中产生的旺盛的需求的推动。因此，使企业真正成为能自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的独立的经济行为主体；使各级生产要素（包括各类管理技能和管理者自身）能够自由流动，即在充分规范化而低壁垒的条件下进行自由交易；使配套市场与法律制度层面更加成熟化与完备化，这些都是有助于形成“旺盛的需求”的重要因素，而它们本身也在不断与有中国特色的管理理论体系发生复杂的互动。

此外，建设有中国特色的管理理论体系要求，对过去的管理实践中的各种管理经验进行认真的研究与系统的总结——并非断章取义的、简单的

付诸今天的实践，进而结合当前之现实加以创新。

● 西方管理思想的萌芽

▲ 中世纪之前的西方管理思想

西方文明发源于古希腊。仅就古代管理思想的源头而言，中西方似乎颇有类似之处，因为在没有传统支持的古代，思想家们不约而同的在哲学的路径上开始对人类活动，包括管理活动的思考。苏格拉底很早就认识到“管理私人事务和管理公共事务仅仅在量上有所不同”，亚里士多德在探讨家庭管理时，也谈到了管理一个国家和管理一个家庭时可相通的艺术——唯一的不同仅仅是管理范围的差异。作为科学方法之父，亚里士多德为文艺复兴和理性时代的到来奠定了思想基础，这种科学精神同样也为以后的科学管理奠定了基础。除了思想家注意到管理不同事务中所要求的共性与科学方法之外，这个时代的民主政治制度为此后的西方人文精神和组织制度的变迁确立了框架。

对于征服希腊的罗马人，伯特兰·罗素说过，罗马最重要的作用就是留传了一种比自身文化更悠久、更优越的（希腊）文化，之所以能做到这一点，皆因为罗马管理者的组织天才和的社会凝聚力。事实上，在西方管理学的教科书中，罗马军事独裁政府对组织秩序及与之相关的法律、权力层次、分权制衡的关切和罗马天主教会——在处理教皇权威与教派分权的斗争和在建立与维护权力等级结构之中——所面临的集权与分权、统一教义、程序、权力的问题，都成为了最经典（古老和具有影响力的）人类管理初中的例证之一。

从公元 600 年延续到公元 1500 年，封建制度和天主教会渐渐支配了西方社会。在这个被称为中世纪的时期中，天主教教义中反商业、反获取成就，特别是反人道的文化价值观统治了大多数的人，经济和社会基本上停滞不前。这种局面一直延续到十字军东征所开辟的贸易通道刺激了商业的发展，而商业活动中的自利性使人们热情从上帝转向利益，人们开始变服从为主动，变谦卑为积极。随着新城镇的兴起，家庭式的生产组织和劳动分工推动下的工场产生，新的阶级的萌芽，政治秩序的恢复，直到十六世纪新教伦理、自由伦理和市场伦理战胜传统而建立新的时代精神。所有这些物质和文化财富为工业时代的到来创造了先决条件。

▲ 产业革命前后的西方管理思想

十六世纪开始的经济思想和技术上的革命孕育了将整个世界推上工业化轨道的力量，在初生的资本主义以膨胀般的速度制造财富、扩大市场和自我繁荣的过程中，使资源更集中化、分工更细化，从而更好地满足需求的工厂制度日益成熟，并在很多方面提出了许多以前从来没有遇到的管理问题。对于大多数的大规模工业组织而言，这些问题可以分为三类：1、有效地使生产资料、技术、组织和生产过程结合起来的组织问题；2、为了实现企业目标，招募、训练、监督（严格约束）和激励以调节人的行为的人事问题；3、为了达成组织生存与发展，将上述两方面有机溶合的管理问题。

在竞争性的和变化着的环境中，建立一个管理知识体系——把考虑个人利益的人们和谐地整合在一个统一的管理结构中，以更合理、正式和系统地利用资源——的需要变得尤其迫切。对此，探讨管理思想的先驱者们从各种实践和一般规律性的层面提供着种种解决办法。经济学家马歇尔（Alfred Marshall）第一次把“管理”加到土地、劳动和资本的生产要素行列。萨伊（J. B. Say）创造了“企业家”这个词来描述他尚不甚了解的这种职能的履行者。

在这些预见者之外，苏格兰的罗伯特·欧文（Robert Owen）作为第一位真正的经理，着手解决生产率和激励、工人同工作的关系、工人同企业的关系以及工人同管理阶级的关系；查尔斯·巴贝奇在求助于理智的道路上，首先将科学方法运用于管理活动；安德鲁·尤尔和 B. 迪潘最初进行了管理教育工作。

对于美国而言，十九世纪四十年代是一个分水岭。出于经营横跨北美大陆的铁路公司的需要，产生了美国企业管理上最初的管理等级制。伴随着铁路公

司和欧洲通用银行这类大型企业组织的兴起及其“旋风般的胜利，意味着需要雇用一群经理来监督在地理上极为广阔的范围内的各种职能活动；以及任命、上层管理执行人员来监督、评估和直辖负责日常经营活动的经理的工作”。

管理实践

早期战略家：马基雅维里和孙子

虽然“马基雅维里式的”这个形容词常用来指狡猾、玩弄权术的机会主义者，但马基雅维里本人对共和国的优越性坚信不移。这一点在《论集》中表现得很明显。该书写于 1531 年马基雅维里居住在早期意大利佛罗伦萨共和国之时。他推导出的原则稍加改进，就可以适用于当今的组织管理：

1. 如果组织成员有权力表达不同意见，并且能在组织内部解决彼此间的冲突，那么，组织就会更稳定。
2. 一个人在创办一个组织时，“如果有许多人负责并有许多人乐于维护它，那么，组织就会长久。”
3. 一个能力较差的管理者根在一个能力较强而不是能力也很差的管理者后面，他仍可以对下属保持权威。
4. 管理者试图改变一个颇有年头的组织“应该至少在表面上保持一些旧习”。

另一部给现代管理者以启迪的经典之作是中国哲学家孙子于 2000 多年前写下的《孙子兵法》。这本书被毛泽东改进和运用。下面是孙子兵法的名言：

1. 敌进我退；
2. 敌驻我扰；
3. 敌避我打；

4. 敌退我追。

虽然这些规则原本是为了指导军事战略，不过它们现在被用于制定企业战略方案，打击生意场上的竞争对手。学习关于战略和计划一章时别忘了孙子。

虽然孙子和马基雅维里都不曾试图提出关于管理本身的理论，但他们的思想为我们提供了有关历史的重要警示。管理并非产生于美国。处在特定时期和特定地域考虑组织的管理时管理时，我们必须千万注意，不要无视历史和文化事实。

● 科学管理理论的创建

▲ 科学管理之父：泰罗

管理研究领域的开辟，是同泰罗的名字联系在一起的。弗雷德里克·温斯格·泰罗（Frederick Winslow Taylor）出身于律师家庭，年轻时本打算继承父业，但受视力严重下降的影响，不得不放弃在哈佛大学法学院学习的机会，去工厂当学徒。他的大部分时间是在宾夕法尼亚州的米德韦尔和伯利恒钢铁公司度过的一一从一名普通工人到领班，工长，最后总工程师，他对工人处境，劳动状况有着丰富的实践体验，并由此引发了他对通过提高低效率工作工人的劳动效率来改变企业工作状况的思考。理解这种思考，就有必要了解他在米德韦尔和伯利恒钢铁公司亲眼目睹的现象一一仍处于较原始状态的企业管理水平，因为，泰罗改进工厂中工作方式的决心正是由这种亲身感受所唤起的。

“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们的能力和才能是否适合从事这项工作。更严重的是，管理当局与工人都认为，他们之间存在着固有的对立。”（摘自斯蒂芬·R·罗宾斯《管理学》第26页）

对此，泰罗提出了科学管理的基本思想，要求人们按正确的方法工作，不断学习一些新东西，并改变他们的工作，作为报偿，他们可以从高效率工作所带来的更多的物质利益和成就感获得满足。关于这一思想的实践，泰罗指出，

管理者必须遵守四条科学管理原则：

对工人操作的每个动作进行科学研究，用以替代老的单凭经验的办法；

科学地挑选工人，并进行培训和教育，使之成长；

与工人亲密协作，以保证一切工作都按已发展起来的科学原则去办；

均分资方和工人们之间在工作中的权力和职责，并最终形成双方的友好合作关系。

总体而言，泰罗所从事的企业管理研究的主题是十分鲜明的：一方面，科学研究作业方法，即对作业现场进行观察，对收集到的数据进行客观的分析，进而确定 " 一个最优的作业方法 " ，从而为企业管理提供有效的手段；另一方面，在工人和管理层之间掀起一场心理革命，以改善双方的对立关系（任何一方的同时形成另一方的损失）。

科学管理的实践方法
作业管理
<u>制定科学的操作方法</u>
<u>科学地选择第一流的工人，并循序渐进地培训第一流的工人</u>
<u>实行刺激性的差别计件工资制度</u>
组织管理
<u>区别计划职能与执行职能</u> ：由管理部门按科学规律统一拟定工作标准和制定工作计划，从而达到用科学的工作方法来替代以往的工人凭自己经验来工作的目的。
<u>实行职能组织制</u> ：将管理工作进行细分，并据此设立职能管理者（工长）。
<u>推行例外管理原则</u> ：在规模较大的组织中，高层管理者的职权应该集中于处理例外事件，而将处理日常事务的权力授予中下层管理者。

▲ 泰罗的追随者们

弗兰克和莉莲·吉尔布雷斯(Frank and Lillian Gilbreth)，亨利·L·甘特(Henry L. Gantt)是坚定且杰出的科学管理的追随者，他们在寻找最优作业方法的过程中，创造的许多实用管理方法和进行的动作研究，管理心理学研究至今仍在运用中得到传播与发展。后人也将他们的主张称为 " 效率主义 " 。

☆ 鼓吹人道主义的甘特对科学管理思想的贡献

- 提出实行“工作任务和奖金”的工资制度（早于泰罗的差别计件工资制）；
- 提出用图表来帮助管理（后人称这种用于标明计划与实际作业情况的图为甘特图）；
- 实践对工人进行指导而不是驱使的管理思想；

➤ 在晚年，强调企业的重点是服务而不是追求利润。

☆ 吉尔布雷思夫妇对科学管理的贡献

- 分解各种最基本的操作，进行细致的动作研究；
- 进行疲劳研究，寻找工作时间和休息时间的最佳搭配方式；
- 强调进行制度管理；
- 探讨工作、工人和环境之间的互动关系；
- 重视管理人员的培训和发展。

● 古典组织理论

▲ 法约尔的一般管理理论

1916 年，和泰罗同时代的法国人亨利·法约尔（Henri Fayol）用《工业管理与一般管理》奠定了古典组织理论的基本框架，也因此与泰罗一道成为了我们通常所说的古典管理理论的开山之人。

法约尔的研究有别于注重生产作业的科学管理理论研究，他侧重于从中高层管理者的角度去剖析具有一般性的管理，并因此而被称为 " 一般管理理论 " 或 " 行政管理理论 "。《工业管理与一般管理》一书集中体现了他的研究精髓：

法约尔把企业的经营活动划分为六大类：

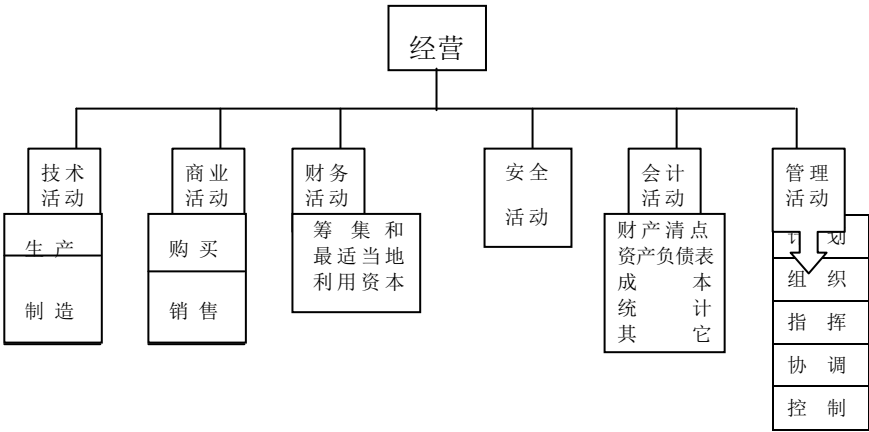


图 2-1 企业经营活动示意图

法约尔指出，管理是一种普遍存在于各种组织的活动，这种活动对应着计划、组织、指挥、协调和控制共五种职能。

计划 对有关事件的预测，并且以预测的结果为根据，拟订出一项工作方案。

组织 为组织中各项劳动、材料、人员等资源提供一种结构。

指挥 有关促使组织为达成目标而行动的领导艺术。

协调 为达成组织目标而进行的维持必要的统一的工作。

控制 保证各项工作按既定计划进行的活动。

对于如何履行这些管理职能，法约尔给出了十四条管理原则：

表 2-2

法约尔的十四条管理原则

分工	类似亚当·斯密的劳动分工原则，其核心在于专业化可以提高生产率，从而增加产出。
权力责任	管理者有发布命令并使人服从的力量；而此权力的前提是，管理者遵从职权对等的管理思想。
纪律	全体员工服从和遵守组织运作中的规则。
统一指挥	任何一位员工只接受一位上级的指挥。
统一领导	为达成同一目标而从事的各种活动，只能在一个领导和一个计划下进行。
个人利益服从整体利益	
员工报酬	报酬合理，能够奖励有益的工作成果和激发全体员工的工作热情。
集权化	必须根据组织的客观情况，确定适度的决策权力的分配与集中的结构。
等级链	组织机构由最高层到最基层所形成的层次结构，这一结构实际上是一条权力线，它是自上而下和自下而上确保信息传递的必经途径。在一定条件下，允许跨越权力线而直接进行的横向沟通，以克服由于统一指挥而产生的信息传递延误（这一原则称为“跳板原则”）。
秩序	第位员工都必须各就其位，各得其所。
公平	管理者应该颂其忠诚和热心来对待下属。
员工的稳定	人员的高度流动会造成效率损失，因此，管理应该提供合理的人事计划以保证工作的完成。
创造性	在尽力完成工作目标的前提下，鼓励员工的首创精神。
集体精神	鼓励团队精神，以实现组织内部成员之间的协调和合作关系。

▲ 古典组织理论的发展

穆尼和赖莱的组织效率原则

穆尼(James D. Mooney)原是美国通用汽车出口公司的总经理,他和从历史学家出身的另一位企业经理赖莱(Alan Reiley)在 1931 年出版了《工业，前进!》，在这本书中，他们提出了一些能达到“通过服务获得利润”这一工业目标的组织效率的原则。这些原则是：

协调原则 这个原则是指“有秩序地安排团体力量。以便在对一个共同目标的追求中能有统一的行动。”贯彻协调原则要以权威为基础，同时要求组织成员对组织所要达到的目标要有明确的理解。

等级原则 这个原则是指在每个组织中都应有一个权力和相应的职责的等级系列。通过这个等级系列，上级领导把权力授予下级，同时确定和安排等级系列中的每一个下级的工作任务和明确他们的职责。

职能原则 这个原则指的是“各种不同职务之间的区分。”这个原则的意思是指在组织中要通过对各种职务的区分，使人们在组织中担任各种不同的职务，

从而履行各种不同的职能，这些职能在组织中是既相互分工又相互制约地形成一个整体为组织目标的实现而发挥作用的。

穆尼指出：“在每一个有组织的企业中，必然有某种确定其目标的职能，另一种是完成这目标的职能，第三种职能按照既定的程序规则作出解释性决策。这些职能可以叫做确定性职能、应用性职能和解释性职能，其关系正如原则、程序和效果。在世俗政府中就是立法职能、行政职能和司法职能。”

☆ 古利克和厄威克

美国管理学家卢瑟·古利克(Luther Gulick)和林德尔·厄威克(Lyndall Urwick)在 1937 年出版了一本反映那一时代各种不同管理思想的论文集《经营管理科学论文集》。在这个论文集中，收录了 J.穆尼、H.法约尔、H.丹尼森、L.J.亨德森、E.梅奥、M.P.福莱特、V.A.格兰丘纳斯及两位编者自己的文章。总体而言，这本论文集集中反映了正式组织的结构设计和如何提高组织效率的问题。在对前人的组织理论进行了比较后，两人认为，这些独立发展的理论之间是异常地相互关联的，它们有可能结合成为一种统一的管理理论，因此，他们对于把各种管理思想综合起来进行了探求。

☆ 古利克的管理七职能论

古利克把法约尔关于管理者在管理过程中所履行的职能进行扩展，提出了有名的 POSDCORB 的管理七职能论这七个管理职能是：

计划(Planning)，这就是为了实现企业所设定的目标，制定出所要做的事情的纲要，以及如何做的方法；

组织(Organizing)，这就是为了实现企业所设定的目标，建立权力的正式机构，以便对各个工作部门加以安排、规定和协调；

人事(Staffing)，这就是有关人员的引入和训练，以及有利的工作条件的维持等整个人事方面的职能；

指挥(Directing)，这就是包括以下各项的一种连续工作.作出决策并以各种特殊的和一般的命令和指示使之具体化，作为企业的领导者发挥作用；

协调(Co-ordination)，这就是使工作的各个部分相互联系起来的极为重要的职能；

报告(Reporting)，这就是使那些经理人员应对之负责的人得到有关正在进行的情况的报告，并使自己及其下属通过记录、调查和检查得到有关情报；

预算(Budgeting)，这包括所有以财务计划、会计和控制形式出现的预算。”

厄威克的管理八条原则

厄威克在《组织的科学原则》一书中提出了组织的八条原则：

- 目标原则 所有的组织都应当表现出一个目标；
- 相符原则 权力与责任相符的原则；
- 职责原则 上级对所属下级的职责是绝对的；
- 等级系列原则 在组织中要按照权力关系形成一个不中断的等级链；
- 控制幅度原则 每一个上级领导所管辖的相互之间有工作联系的下级不应超过 5 人或 6 人；
- 专业化原则 每个人的工作应限制为一种单一的职能；
- 协调原则
- 明确性原则 对于每个职务都要有明确的规定。

评 价：二人强调研究正式组织结构问题，丰富与发展了法约尔的职能论；确立和巩固了古典行政组织理论研究的范围，从而扩大了管理理论研究的影响，坚定了可以建立具有普遍性的管理理论和组织理论的信心。当然，他们提出的组织管理概念仍有欠缺系统性的问题，他们所主张的管理原则也有相互矛盾之处，但是，他们在为后来的学者提供一个较清晰的理论框架方面仍然做出了重要的贡献。

▲ 马克斯·韦伯

韦伯（Max Weber）对管理理论的思考，并非来自管理实践，而是来自社会学的学术研究。在考察资本主义社会，以及在这个社会特有的结构下对组织所提出的特殊要求时——“正是资本主义市场经济，要求精细地和持续不断地进行管理，而且要尽可能快地这么做”，韦伯提出，庞大的社会经济组织，需要有一更严密的管理办法和组织体制（参见表），韦伯将这种以“合理合法权威”为基础的组织体制称为官僚体制，照他看来，这是一种最有效的组织形式，对现代社会的复杂组织来说是最理想的。

理想的官僚体制	
体现劳动分工原则：简单且清晰的任务	
严格的权力等级和严密的镇压制度，明确的等级，详细的规则，完整的工作流程	

● 行为科学理论的创建

▲ 行为科学理论的前奏：人际关系学说

二十世纪二三十年代，梅奥（E. Mayo）在霍桑(Hawthorne)试验的基础上，提出了人际关系学说。其主要论点如下：

☆ 员工是社会人

现象 员工们虽然也对自己的工资袋的大小感兴趣，但这不是他们关心的唯一事情，他们还有社会、心理方面的需要——作为有感情的人，他们希望能够感到自己的重要，并让别人承认自己的工作重要，这就是对人与人之间的友情、安全感、归属感和受人尊重之类的情感的追求。此时，工作条件和工资报酬并不是影响劳动生产率高低的唯一原因。

理论 社会人思想的要点是，人重要的是同别人合作；个人是为保护其集团的地位而行动的；人的思想行为更多地是由感情来引导的。

结论 工业社会初期所产生的工业社会环境破坏了促使社会团结的文化传统，造成了“社会解体”和“不愉快的个人”。因此，管理者不能单纯从技术和物质条件着眼，而必须首先从社会、心理方面来鼓励员工提高生产率。

☆ 在正式组织中存在着非正式组织

现象 在古典管理理论所描述的正式组织（为有效地实现企业的目标而规定组织各成员之间相互关系和职责范围的一定组织管理体系，其中包括组织机构、方针政策、规划、章程等）之外，组织中还存在着“非正式组织”。这种组织是这样形成的：在组织内共同工作的过程中，由人们形成的特定的相互之间的关系，所组成的非正式团体；在这团体里，又形成了共同的感情，进而构成一个体系，这就是所谓非正式组织。一般而言，非正式组织对人起着两种作用：①它保护工人免受内部成员忽视所造成的损失，如生产得过多或过少。②它保护工人免受外部管理人员的干涉所造成的损失，如降低工资率或提高产量标准。

理论 非正式组织同正式组织相互依存，并对生产率的提高有很大影响。它同正式组织有重大差别：在正式组织中，以效率的逻辑作为重要标准。所谓效率的逻辑就是为了高效率，组织内各成员保持形式上的协作。非正式组织中则以感情的逻辑为重要标准。感情的逻辑是指人群组织中非正式的行为标准，如对非正式团体的忠诚等。在一定程度上，效率的逻辑可以认为是“管理者的逻辑”，感情的逻辑可以认为是“员工的逻辑”。

结论 管理者要充分重视非正式组织的作用，注意在正式组织的效率逻辑非正式组织的感情逻辑之间保持平衡，以便管理人员同员工之间、员工同员工相互之间能互相协作，充分发挥各人的作用，提高效率。非正式组织有助于这种协作，所以总的来讲利多弊少。

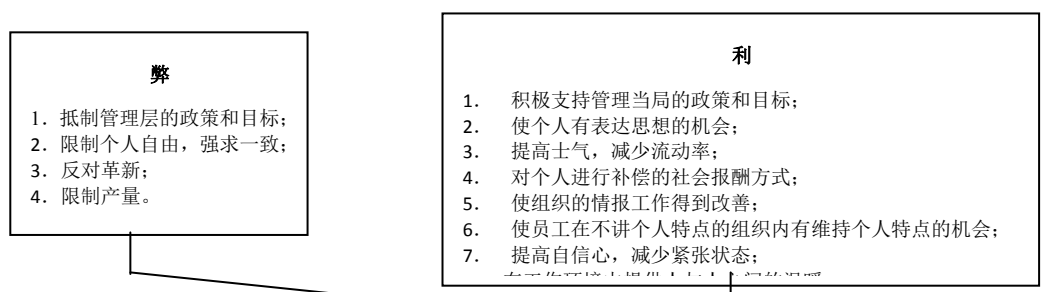


图 2-3 非正式组织对促进组织协作的利弊图剖析图

☆ 新的领导方式：提高员工满意度

现象 金钱或经济刺激对促进工人提高劳动生产率只起第二位的作用，起重要作用的是工人的情绪和态度，即士气，而士气又同工人的满足度有关。

“一个人是不是全心全意地为一个团体提供他的服务，在很大程度上取决于他对他的工作，对他工作上的同伴的感觉；”此外，“被社会承认，……在社会上的重要性及其被证明的感觉，……安全的感觉，这种感觉更多地来自我为一个团体的公认的成员，而不是来自银行中存款的金额。”

理论 所谓职工的满足度主要是指，为获得安全的感觉和归属的感觉这些社会需求的满足度而言。工人满足度愈高，士气愈高，劳动生产率也就愈高，而工人的满足度又依存于两个因素：①工人的个人情况，即工人因自身原因，家庭生活和社会生活所形成的个人态度。②工作场所的情况，即工人相互之间或工人与上级之间的人际关系。

结论 管理人员需要能够提高职工的满足度，提高职工的士气；从而提高劳动生产率的新的领导能力。这种新的领导能力，是指能够区分事实和感情，能够在生产效率和职工们的感情之间取得平衡——它表现为，能通过提高职工的满足度，提高职工的士气，最后达到提高生产率的目的，即重视“人的因素”，采用以“人”为中心的管理方式，改变古典管理理论以“物”为中心的管理方式。

操作建议 对各级管理人员进行训练，使他们学会了解人们的思想行为，学会通过同工人交谈来了解其感情的技能、技巧，并提高在正式组织的经济需

求和非正式组织的社会需求之间保持平衡的能力（平衡是取得高效率的关键）。

霍桑试验

1924至1932年期间，梅奥就美国西方电器公司的邀请，在该公司设在芝加哥附近霍桑地区的工厂，进行长达八年的试验。这一项由国家研究委员会

▲ 行为科学理论的创建

行为科学是研究人的行为的一门综合性科学。它研究人的行为产生的原因和影响行为的因素，目的在于激发人的积极性和创造性，从而达到组织目标。它的研究对象是探讨人的行为表现和发展的规律，以提高对人的行为预测以及激发、引导和控制能力。

“行为科学”正式定名于1949年在美国芝加哥大学召开的有关组织中人类行为的理论的研讨会上。50年代以后，行为科学才真正发展起来。此后，福特基金会成立了“行为科学部门”（人类行为研究基金会）；1952年，建立了行为科学高级研究中心；1956年，在美国出版了第一期行为科学杂志。至此，行为科学在美国的管理学界风行起来，无论在理论方面和实践方面都有了长足的发展。

▲ 行为科学理论的发展

人际关系学说的提出向人们指出了在管理过程中如何满足人的社会和心理方面的需求来调动人的工作积极性的问题。从此，有许多学者对这一问题进行了系统的研究，这种研究的结果促进了管理理论的发展，使得人们对组织活动过程中人的行为规律有了更深入的认识。在人际关系学说时代，关于人的需要和人的行为规律的研究主要有以下几个方面：

☆ 马斯洛的需求层次理论

亚伯拉罕·H·马斯洛(Abraham H. Maslow)在1943年发表的《人类激励的一种理论》一文中提出了需求层次理论。这个理论把人类的各种各样的需求分成五种不同的需求，并按其优先次序，排成阶梯式的需求层次：自我实现的需要、自尊的需要、社会的需要、安全的需要和生理的需要。

这一需求层次理论有四点基本假设：

一种需要如果已经得到满足，就会被另一种需要代替，原来的需要将不再是激励因素；

大多数人的需要都是复杂的，因此，在任何时刻都有许多需求在对人的行

为产生影响；

在一般情况下，只有在较低层次的需求满足之后，才会产生较高层次的需求激励人们去从事某种行为；

满足较高层次需求的途径会比满足较低层次需求的途径多。

附注：

1943 年，马斯洛提出需要层次理论时第二次世界大战尚未结束。当时，资本主义国家的工业生产以及科技和社会科学发展迅速，自动化生产程度日益增长，劳资关系日趋紧张，传统的管理理论和管理方法已不能有效地控制工人。而马斯洛的关于人的个性、动机和需要的理论正好起到激励职工潜在的主动性和创造性，鼓励职工士气，提高劳动生产率的作用。可以说，马斯洛的需要层次理论是早期行为科学关于人的需要—动机—激励理论之一，它对后人的研究产生了较大的影响。这一理论的核心是要使人人都成为自我实现的人，其中的自我实现指的是一个人的自然成熟的过程。此外，马斯洛指出，需要只不过是决定行为的因素之一，并不是所有的行为都由基本需要或动机引起与决定的。

☆ 赫茨伯格的双因素激励理论

赫茨伯格(F. Herzberg)在 1959 年与别人合著出版的《工作激励因素》和 1966 年出版的《工作和人性》两本著作中，提出了激励因素和保健因素，简称双因素理论。赫茨伯格在美国匹兹堡地区对 200 名工程师和会计人员进行访问谈话，了解他们在什么条件下感到工作满意，什么条件下感到不满意。他调查的结果发现，使职工感到满意的都是属于工作本身或工作内容方面的，称之为激励因素；使职工感到不满意的都是属于工作环境或工作关系方面，称之为保健因素或称维持因素；保健因素不能起激励职工的作用，但能预防职工的不满。

赫茨伯格归纳出六个激励因素：①工作上的成就。②得到赏识。③进步。④工作本身。⑤个人发展的可能性。⑥责任。（以上六项都是以工作为中心的）

保健因素有十个：①公司的政策与行政管理。②技术监督系统。③与监督者个人之间的关系。④与上级之间的关系。⑤与下属之间的关系。⑥薪金。⑦工作安全性。⑧人的生活。⑨工作环境。⑩地位。

评 价：赫茨伯格的激励因素相当于马斯洛的较高层需要，保健因素相当于较低层需要，两者的侧重点有所不同。马斯洛侧重在分析需要或动机，赫茨伯格侧重在分析满足这些需要的目标或诱因。但这两种理论都没有把个人需要的满足同组织目标的达成这两点联系起来。

☆ 弗鲁姆的期望理论

弗鲁姆(V. H. Vroom)在 1964 年发表的《工作和激励》一书中，提出了期

望机率模式。以后又经过其他人的发展补充，成为当前行为科学家比较广泛接受的激励模式。期望机率模式可用图 2-7 来表示：

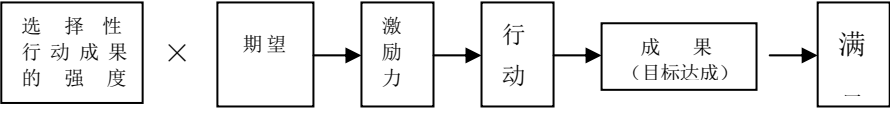


图 2-4

“选择性行动成果的强度”指一个对某一行动成果的评价。例如，一位职工在工作上优良有可能被提升。对于一个很想被提升的人来讲，提升这个行动成果的强度就大；对于一个无所谓的人来讲，其强度为零；对于一个不愿被提升的人来讲，其强度为负数。所以，选择性行动成果的强度是随各人的情况和主观的评价而不同的。其变动范围在-1 和+1 之间摆动：

-1.00	对行动成果强烈不满
0	对行动成果无所谓
+1.00	对行动成果强烈期望

“期望机率”指的是一个对于某一行动导致某一成果的可能性大小的判断。例如，工作做出优异成绩，这一行动可导致得到提升，但是，提升的可能性有多大，就是期望机率。它是各人主观的评价，同客观上是否符合实际情况无关。而是否对各人起激励作用，也以这种主观判断的期望机率为依据。

“激励力”是促使一个采取某一行动的内驱力的程度。激励力促使行动，行动取得成果，通过成果，职工得到满足。所以，为了激励职工，管理部门的领导应该一方面使职工知道行动成果的强度，或加大这个强度；另一方面要帮助职工实现其期望，即提高期望机率，这样才能提高激励力。

☆ 斯金纳的强化理论

斯金纳 (B. F. Skinner) 认为，人的一种行为都会有肯定或否定的后果 (报酬或惩罚)；肯定的行为就有得到重复发生的可能性，否定的行为以后就会不再发生。强化理论有助于人们对行为的理解和引导，因为一种行为必然会有后果，而这些后果在一定程度上会决定这种行为是否重复发生。

☆ 斯坎伦和林肯的计划

斯坎伦和林肯都是企业家，也是行为科学理论的应用者。斯坎伦 (J. N-Scanlon) 提出的斯坎伦计划，强调协作和团结，采用集体鼓励的办法。他提出的计划规定，凡因工人就减少劳动成本提出建议而使劳动成本减少的，工

人可以得到奖金。但这奖金不是发给提议者个人，而是在工厂或公司范围内由工人集体共享。

林肯(J.F.Lincoln)提出的林肯计划，强调满足职工要求别人承认其技能的需要。林肯认为，激励人们工作的动力，主要不是金钱或安全感，而是要求对其技能予以承认。所以他提出一个计划，要求职工最充分地发挥他们的技能，然后以“奖金形式”来酬谢职工对公司的贡献。

☆ 麦格雷戈的 X 理论和 Y 理论

麦格雷戈(D.Mcgregor)的 X / Y 理论是人性理论研究中突出的成果。他在《企业的人性方面》一书中，提出了有名的“X 理论—Y 理论”的人性假定。在麦格雷戈看来，每一位管理人员对职工的管理都基于一种对人性看法的哲学，或者就有一套假定。

他把传统管理对人的观点和管理方法叫做 X 理论，其要点是：①一般人的天性都是好逸恶劳的，只要可能，就会设法逃避工作。②人几乎没有什么进取心，不愿承担责任，而宁愿被别人领导。③天生就反对变革，把安全看得高于一切。④要使人们真正想干活，那就必须采用严格的控制、威胁和经常不断地施加压力。

麦格雷戈提出的，用以代替 x 理论的 Y 理论是建立在更为恰当的认识人性和人的行为的动机基础上的新理论。其要点如下：①人并不是就厌恶工作，工作对人们而言，正如游乐和休息一样自然。②控制和威胁并不是促使人们为实现组织目标而努力的唯一办法，人对自己所参与的目标完全能够实现自我指挥和自我控制。③对目标作出贡献是同获得成就的报酬直接相关的。这些报酬中最重要的是自尊和自我实现的需要的满足，它们能促使人们为实现组织目标而努力。④在适当条件下，人们不但能接受而且主动承担责任。⑤不是少数人，而是多数人在解决组织的问题上，都具有想象力和创造力。但在现代工业社会的条件下，一般人的潜能只是部分地得到了发挥。⑥人们并非天生就对组织的要求采取消极的或抵制态度，他们之所以如此，是由于他们在组织内的遭遇所造成的。⑦管理的基本任务是安排好组织工作方面的条件和作业的方法，使人们的潜能充分发挥出来，更好地为实现组织的目标和自己个人的具体目标而努力。这个过程是一个创造机会、挖掘潜力、排除障碍、鼓励发展和帮助引导的过程。

麦格雷戈认为，在现实的运作中，已经有了某些与 Y 理论一致的思想在应用中取得了一定的成果：

- 分权与授权。这是把人们从传统组织控制中解脱出来的方法。
- 扩大工作范围。它鼓励处在组织基层的人承担责任，并为满足职工的社会需要和自我实现的需要提供机会。
- 参与制与协商式的管理。它可以鼓励人们为实现组织目标而进行创造性的劳动；在作出与他们工作有直接影响的决策时给他们提供某些发言权。
- 鼓励职工对自己的工作成绩进行评价。
- 这些新的方法鼓励个人对制定计划和评价自己对组织目标所做的贡献承担更大的责任，有助于职工充分发挥自己的才能。

● 当代西方管理理论的发展：管理理论的丛林

1980 年，孔茨在《再论管理理论的丛林》一文中指出，管理理论发展到现在至少已经有了十一个学派。在茂密的管理理论丛林中，这十一个学派分别是：经验学派，人际关系学派、群体行为学派、合作社会系统学派、社会技术系统学派、决策理论学派、系统学派、管理科学学派、权变学派、管理者工作学派和管理过程学派。

▲ 管理过程学派(The operational theory approach)

又称为传统学派或管理职能学派，其创始人是亨利·法约尔，二十世纪五十年代以后，其主要代表人物是孔茨。这个学派认为，管理是一种在正式组织中（由管理者）通过别人，并同别人一起去完成工作的过程；通过对这个过程的研究，就可以总结出一些基本的原理和规律性的东西，并由此形成一种管理理论。这种管理理论以管理职能作为基本框架，用一些能指导管理实践的概念、原则、方法、制度和程序把有关知识汇集起来，形成管理的科学理论体系。而在对这些问题进行研究时，可以吸收其它学科如数学、运筹学、系统论、信息论、控制论、社会学、心理学、经济学、政治学、生产技术学等的有用知识来充实自己，而这些学科的简单加总永远形不成真正的管理学，它们只能为管理理论的发展提供有用的思想、工具和手段。

▲ 人际关系学派(The interpersonal behavior approach)

该学派的根本出发点是：管理是通过人来完成某些事情的活动，因此，研究管理必须着重于人与人之间的关系。这个学派的主张者注重于对组织中人与人之间的关系进行研究。他们以个人心理学作为研究的理论基础，研究具有社会心理性质的个人行为的动机；进而指出，处理好组织中人与人之间的关系是组织中的管理者必须理解和掌握的一种技巧。

▲ 群体行为学派(The group behavior approach)

群体行为学派与人际关系学派关系密切，但前者更侧重于研究群体中的人的行为，而不是纯粹的人际关系。该学派的学者们以社会学、人类学和社会心理学为自己的理论基础来研究组织中的群体行为，因此，他们又被称为“组织行为学”的研究者。他们从事的研究主要有：研究组织中的非正式组织对正式组织行为的影响；研究组织中个人的从众行为；研究组织中的信息沟通，等等。

▲ 合作社会系统学派(The cooperative social systems approach)

这个学派与人类行为学相近，二者都注重对人的研究，在一定程度上，可以把它看作为对人际关系学派和群体行为学派的修正。该学派把组织中的人看成是有各种社会的和心理的愿望和需求的人，而组织就是由许多具有这种社会和心理需求的人及其行为所形成的合作社会系统；因此，组织成效的高低，就取决于组织中个人的成效高低及人们相互之间合作的成效，其中，组织的管理者是创造必要的个人努力和成员间有效合作的关键。所以，这个学派的学者从分析组织中管理者的工作出发，着重研究组织中的管理者在这个合作系统中如何才能有效地维护和协调这个系统。其代表人物是切斯特·巴纳德（Chester Irving Barnard）。

▲ 社会技术系统学派(The social system approach)

这个较晚发展起来的学派的创始人是英国的特里斯特（E. L. Trist），他和他的同事认为，组织是由技术系统和社会系统形成的社会技术系统，个人的态度和行为都受到人们在其中工作的技术系统的巨大影响；因此，管理不能光研究社会系统，而要把社会系统和技术系统结合起来考虑。他们提出：“一个从社会技术系统观点考虑的、尽力从组织的社会和技术两个方面来改进组织的变革，将创造出一个既能使生产效率更高而又使组织中成员更为满意的工作系统”；他们的研究也因此而主要放在技术与人及其工作的密切联系方面。

▲ 决策理论学派(The decision theory approach)

该学派的基本出发点是认为“管理是以决策为特征的，管理的本质就是决策”，其代表人物是卡内基—梅隆大学的教授赫伯特·西蒙（Herbert A. Simon）和詹姆士·马奇（James G. March）。他们在社会系统学派的理论基础上，吸收了行为科学理论、系统理论、运筹学和计算机科学的知识，形成了这个新的管理理

论学派。

▲ 系统学派 (The systems approach)

系统理论的发展使得许多学者强调在管理的研究中应用系统方法。根据系统的思想，人们把组织看成是一个由许多子系统形成的系统，而这个系统又是环境大系统中的一个分系统，它与后者进行各种资源的交换。作为一个有效的管理者，就要使组织内部的各个子系统互相协调，同时又要使组织系统适应环境，获得有效的生存和发展。在一定程度上可以说，系统学派的成立，意味着管理理论的研究者们对系统这一管理思想方法的广泛接受。

▲ 管理科学学派 (The scientific management approach)

这个学派的学者认为，管理作为一个合乎逻辑的过程，研究者可以把这个过程用数学的模型来加以描述和表达，也可以用数学方法求解这个模型的最优解。所以，该学派又被称作数学学派，其主张者大都把研究重点放在建立管理的数学模型和求解最优解的问题上。而必须明确的是，数学模型和数学分析方法是管理研究中的方法和工具，也仅此而已。

▲ 经验学派 (The empirical or " cases" approach)

该学派开展研究的理论前提是：通过对管理者的个别情况下成功和失败的经验教训的研究，会使人们懂得在将来相应的情况下如何运用有效的方法来解决现实中的管理问题。因此，这个学派的学者把对管理理论的研究集中于对实际管理工作者的管理实践活动的研究上。他们通过分析实例或案例，总结出一些一般性的结论来向管理者或学习管理学的学生传授，使他们也能从中学习到管理的知识和技能。

这个学派的代表人物是德鲁克（其主要著作有《管理实践》、《管理：任务、责任和实践》、《有效的管理者》，等等）和欧内斯特·戴尔（《伟大的组织者》一书的作者）。在另一个角度上，主张管理普遍性的学者们以批评的姿态指出，对过去经验的研究，应该以探索基本规律为目的，若依赖于或停留在已经过去的“原始素材”上，肯定是很危险的。

▲ 管理者工作学派 (The managerial roles approach)

又称经理角色学派，代表人物是加拿大的亨利·明茨伯格 (H. Mintzberg)。该学派主张对经理人员的实际工作情况进行考察，以发现经理人员在现实中的活动规律，并以此纠正纯粹的管理理论所造成的理解偏差。为了描述所有经理在进行实务工作中的种种活动，明茨伯格定义了三大类十种角色。孔茨如此评

价明茨伯格的研究：“观察管理者实际上在做什么是很 useful 的”，但是，现在的研究成果对于建立一个更完善，更符合实际的实务性的管理理论而言，尚长路漫漫。

▲ 权变学派 (The contingency or situational approach)

该学派的学者认为，不存在最好的、能适应一切情况的、一成不变的管理方法与管理理论，一切只能权变，即应权宜之需而变。这意味着，管理者应该根据不同中的环境采用不同的管理方法和管理手段。和系统学派一样，权变的思想和研究方法是值得重视的，但是，仅仅凭借方法论的研究，显然不会对基础性的管理理论研究产生突出的贡献。

● 本章提要

1、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。

2、中国古代管理思想集中于三个领域：一是出于治国需要而建立的，传统但完整的社会分工、典章制度和伦理规范体系；二是与人的自身修养密不可分的用人思想；三是对管理哲学的思考。

3、泰罗的科学管理体现在两个方面：作业管理与组织管理，在作业管理上，泰罗提出了制定科学的操作方法、科学地选择第一流的工人，并循序渐进地培训第一流的工人，实行刺激性的差别计件工资制度。

4、法约尔提出了计划、组织、指挥、协调、控制五项职能及十四条管理原则。

5、梅奥主持的霍桑试验，提出了人际关系学说，其论点为：员工是社会人、在正式组织中存在着非正式组织及新的领导方式在于提高员工满意度。

6、行为科学理论的代表观点如马斯洛的需求层次理论，赫茨伯格的双因素激励理论、弗鲁姆的期望理论、斯金纳的强化理论、麦格雷戈的 X 理论和 Y 理论。

7、孔茨提出当代西方管理理论的丛林，包括管理过程学派、人际关系学派、群体行为学派、合作社会系统学派、社会技术系统学派、决策理论学派、系统学派、管理科学学派、经验学派、管理者工作学派、权变学派。

● 复习与练习

- 1、中国古代管理思想主要体现在哪些领域？
- 2、怎样建立有中国特色的管理理论体系？
- 3、泰罗的科学管理原理的主要内容有哪些？为什么说泰罗是“科学管理之父”？
- 4、法约尔提出了哪些管理职能和 14 条管理原则？
- 5、古利克提出的管理七职能的内容？
- 6、人际关系学说的主要论点有哪些？
- 7、马斯洛的需求层次论有何现实意义？
- 8、赫茨伯格认为哪些是激励因素，哪些是保健因素？
- 9、弗鲁姆的期望理论有何现实意义？
- 10、简述麦格雷戈提出的 X 理论和 Y 理论的主要内容。
- 11、孔茨提出了西方管理理论的哪些学派？

▲ 案例应用

王安电脑的兴衰

1967 年，王安公司已在同行激烈的竞争中不仅站稳了脚跟，而且在不少方面处于领先地位。王安一举成为拥有 5000 万美元的富翁，王安公司也被评为当时美国成长率最高、最有潜力的少数精英公司之一。

八十年代中期，王安公司冲上了颠峰。其时，它的分公司遍及全球百余国家，员工 3 万多人，总营业额高达 235170 万美元。八十年代中期是王安公司的鼎盛时期。然而，它未能摆脱“盛极必衰”的宿命，极盛的颠峰中显示出了种种危机的征兆。

一是产品趋于老化，缺乏新产品。自六十年代以来，王安公司屡屡推出新产品，前后称雄达 10 多年。享尽成功之悦的王安自傲于自己的产品在设计和技术水平上的优势和声誉，未认识到微型电脑的崛起之势，而仍以中型电脑为主攻方向。当八十年代中后期 IBM 等公司都已致力于更为廉价和多功能的个人电脑之时，王安仍无视各方忠告，拒不开发新产品，致使公司的产品趋于老化而又缺乏新生代。

二是客户逐步减少。电脑客户从使用方便出发，要求厂家保证电脑具有某些技术标准和兼容性，以便在不同机种和资料处理系统之间易于交换资料或交互使用。不少公司为了适应这一需求，纷纷推出与 IBM 产品相容的个人电脑。

王安则固执己见，长期坚持生产与 IBM 产品不相容的电脑，引起客户的反感和不满。此外，王安还通过机器维修和其他附加费用，从老客户那里不断吸取钱财，伤害了众多老客户的感情。

客户 A 说：“我们公司因技术问题打电话询问王安公司，他们竟然要求收费 175 美元，简直不可思议”。

客户 B 说：“王安公司已不像从前，他们在软件设计、售后服务和准时交货方面令我们很失望，他们不再是我们的唯一选择”。

客户 C 说：“王博士可能是杰出的发明家，但绝不是杰出的企业家”。

三是近亲繁殖，人才流失。王安出于浓厚的父爱，对其长子王菲德寄以厚望，非常希望王菲德能够继承父业，将王氏家族的事业发扬光大。为了达到这一目的，王安曾安排王菲德在公司各个部门熟悉情况，但菲德经营素质欠缺且刚愎自用，表现令人失望。而王安却不顾他的劝告，仍让菲德接任父职，出任公司总裁。公司决策层一时矛盾四起，跟随王安 20 年的销售能手愤而离去。与此同时，一系列的家族企业急剧膨胀，引起公司的进一步动荡。一些董事规劝无效后，亦挂职离去，致使公司的人才流失严重。1989 年 9 月，公司竟出现了令人震惊的奇事：股东联名控告王安父子营私舞弊。无奈之下，王安撤掉了王菲德，但公司已错过了大好的发展时机，且已无气大伤。

1989 年，各国电脑业不景气，本已危机四伏的王安公司更是雪上加霜，公司股票从 1983 年的每股 40 美元降至 1989 年 6 美元。1990 年 2 月，GEC 以最低价格收买了王安公司的海外租赁融资作业机构。3 月，法国的一家公司吞并了王安公司的一家分公司……

面对如此态势，王安公司被迫在 8 月 18 日向法院提出破产保护申请，向社会公开承认了公司的崩溃局面。

▲ 讨论题：

- 1、分析王安的管理思想，并分析其文化根源。
- 2、王安公司经营失败的根本原因在哪里？

第 3 章

当代管理理论的发展趋势

- 当代主要管理思想的演变历程
- 未来管理理论的发展趋势
- 当代经典管理理论
- 本章提要
- 复习与练习
- 案例应用

第三章 当代管理理论的发展趋势

【学习目的】

学完本章后，你应该能够：

1. 了解当代主要管理思想的演变历程
2. 了解未来管理理论的发展趋势

3. 理解与掌握当代经典管理理论的内容及其产生背景

范例

美国国际商用机器公司（IBM）为了给顾客提供购买本公司生产的电脑所需的贷款，成立了一个 IBM 信用公司。原先，其融资业务流程相当复杂：当 IBM 地方销售员打电话要求提供融资时，首先会有 14 个经办员负责将他们的要求记录在一张申请单上；接着，这些融资申请单被送到楼上的信用部，由其审核该顾客的信用状况；然后，他们会将审查结果写在融资申请单上转递至商务部，由该部门负责订立贷款契约条款；之后，申请书被转到估价部，由其估算应向顾客收取的利率；最后，所有的材料连同融资申请等一并转给文书组，写成正式信贷文件后签发给地方销售员。一般情况下，整个流程平均需要 6 天时间，有时还可能拖至 2 个星期。这样耗时长久的融资申请过程，很容易使地方销售员在竞争中丢失即将到手的生意。进行流程再造后，IBM 信用公司撤换了信用审核员、估价员、契约专家及文书等专门人员，而代之以一个通才的“专案员”负责每笔融资业务处理，结果使整个过程的周转时间缩短为 4 个小时，促使公司融资业务量比以往足足增加了 100 倍。

IBM 取得的成功告诉我们，随着时代的进步，管理环境的变迁，应及时调整管理模式才能顺应不同的需要。管理实践的发展，推动了管理理论的演进，形成了各种理论流派，反过来，这些理论又促进了实践的进步。对当代管理理论的形成背景及主要内容进行学习有助于了解理论发展的脉络，把握理论发展的趋势，以提高管理水平，促进企业发展。

●当代管理理论的新发展

进入 70 年代以后，国外的管理理论又有了新的发展，出现了许多新的动向。

这种发展和变化的动因,主要是由于科技进步的飞速发展,促进了科学社会化和社会科学化的进程,也促进了生产力水平的不断提高,从而对管理提出了新的要求。同时,原有的管理制度和管理方法无法从根本上解决经济问题与管理问题,这就促使了新的理论与思想的产生。当代管理理论是科学管理、行为科学和管理科学理论发展的合理逻辑,也是管理理论与实践创新的成果。研究当代世界管理理论的新发展和新动向,对于我们加深对管理发展规律的认识,丰富我们自己的管理理论是十分有益的。

▲ 70 年代管理理论的新发展

进入 70 年代,首先从美国开始,企业管理中出现了两个引人注目的变化:一是管理重点由基层向高层转移,由业务管理向战略管理转移,出现了“战略热”;二是在管理思想上强调系统观念和应变观念,被称为“系统热”和“权变热”,这三热的出现并非偶然。

第二次世界大战以后至 50 年代,欧美各国都忙于恢复建设,出现了一个暂时的繁荣时期。在当时,市场上的情况是百废待兴、供不应求。因此,对于工厂来说,只要增加投资和提高效率并保证产品质量,产品在销售上很少会受到市场变化和竞争对手的威胁,所以,传统的管理办法是有用而且有效的。

到了 60 年代以后,由于科技和生产力的发展,少品种、大批量的生产机制已相当完善。不断增加的产品越来越面临原有销售市场相对饱和的威胁,同时落后国家的生产也有了长足的发展,造成市场紧张、竞争加剧。加之石油危机和社会政治动荡局面相继出现,对企业经营构成严重威胁。企业所处环境的不安定性、不确定性以及多变性都大大增加了。经营成败的压力比以往任何时候都大。在这种情况下,许多企业认识到,内部效率问题固然重要,但更重要的则是紧跟环境的变化及时作出战略决策。只有在战略决策正确的前提下,提高效率才有意义。否则,战略决策错了,效率高反而失败得更惨。基于这种认识,企业管理工作的重心,就逐步转移到高层的战略管理上来。管理学家们也跟着

纷纷去研究战略管理问题，从而形成一股“战略热”。

70 年代企业管理发展的第二个重大变化表现在管理的指导思想上。管理学者说的“热带丛林”已经形成，管理的各种技术方法的开发和应用已经到了一个新的高度。在这种情况下，一方面管理理论发展本身要求对这么多的管理理论、原则、方法理出一个互相联系的头绪来，以便于管理理论的进一步发展；另一方面，环境多变的压力，也使得企业感到仅仅抓住某一管理因素或仅仅采用某一项管理方法，都无法面对环境复杂多变的挑战。必须动员全部的管理因素才能应付这种挑战，这就要求管理工作应有全面观点，不能单打一；要求管理应有环境观念，不能关门搞管理。这些要求本身就是系统观点。人们还从科学技术发展中出现的系统理论得到启发，感到如果把系统论中强调的整体观点、环境观点、信息观点、反馈观点等总称为系统观点的思路应用到管理中来，将会使管理工作出现一个崭新的面貌，也会使分别强调各个管理因素而形成的不同管理学派趋于统一而形成一个统一的管理理论。因此，不论是在管理工作的实践中，还是在理论研究中，都形成了把系统观念应用于管理中的趋向，形成了“系统热”。

管理指导思想上的另一个重大变化，是出现了强调灵活应变的所谓“权变观点”。这种观点是针对系统管理学派中的学者们建立万能管理模式的偏向而提出的。这种观点强调针对不同情况应当采用不同的管理模式和方法，反对千篇一律的通用管理模式。他们认为管理理论不是抽象地去研究什么模式和方法最好，而是应当研究在不同条件下应该采用哪些不同的管理模式和方法。“权变观点”的产生也不是偶然的。70 年代所面临的复杂多变的周围环境，是产生这种观点的客观原因，因为人们越来越感到不可能找到一个以不变应万变的管理模式。这种观点用得最多的地方是在组织设计方面，研究一个企业组织机构的设置应当以哪些因素为转移，这些因素被称为权变变量。用权变观点统帅的组织设计，就是研究如何依权变的变化而采用不同的组织机构模式。他们认为不存在一种适应一切条件的最完美的组织机构模式。

▲ 80 年代管理理论的新发展

80 年代管理理论的新发展，是注重比较管理学和管理哲学，强调的重点是抓“公司文化”，批判“唯理性主义”和“恢复常理”已成为主要口号。

管理理论的产生与发展是始于美国的。管理水平的提高也促进了美国的劳动生产率的提高和经济的高速发展。因此，二次世界大战以后，各国都纷纷效仿美国的管理方法。美国成了管理理论的主要输出国。

70 年代以后，在跨国公司的经营管理中出现了一些问题，使美国管理办法的“普通适用性”产生了动摇。特别是日本在管理上、经济上的巨大成就，使得人们对日本的经验和做法刮目相看。这两种原因动摇了美国“管理王国”的地位。

跨国公司的特点是总公司在一个国家而子公司却在另外一些国家，并且子公司的大部分员工属于所在国的公民。然而跨国公司的子公司的总经理或少数几个高层领导人往往是母公司派来的，因此这些人总习惯搬用母公司所在国的管理办法，而这在很多情况下是行不通的。原因在于母公司同子公司所在国的民族文化不同，其中包括价值观念、社会习惯、政治制度、经济水平、文化水平等均不相同。因此，想办好子公司就不能不去研究和采用一些适用于子公司所在国的传统管理办法。美国在国外的子公司很多，所以美国人也不得不去研究别国的管理经验，从此产生一门称为交叉文化管理学的新的研究领域。交叉文化管理学是研究在交叉文化条件下如何进行管理，但其实质仍是研究不同国别不同文化的管理比较，属于比较管理学的范畴。

战后日本的生产率和经济实力以惊人的速度在增长，在很多领域都对美国构成了直接的威胁和挑战，这引起了美国实业界和管理界的震动。日本资源贫乏，科技水平也不比美国高，为什么日本经济会取得巨大成功？这迫使美国不得不从管理方面寻找答案。他们最初发现日本的一些具体管理方法不同于美国，如终身雇用制、年功序列工资制、禀议决策制、企业工会等所谓“日本管理成功的四大支柱”。这些机构的管理办法同日本的民族传统与社会习惯有很大的联系，美国仍很难借鉴和学习。因此，美国人就对日本管理进行了深入研究，寻求其实质，发现日、美管理的根本差异并不在于表面的一些具体做法，而在于对管理因素的认识有所不同。美国管理过分强调诸如技术、设备、方法、规章、组织机构、财务分析等这些“硬”的因素，而日本则比较注重诸如目标、宗旨、信念、人和、价值准则等“软”的因素。在日本人看来，管理工作中的关键是企业通过对全部职工的教育以及领导者的身体力行、以身作则，树立起共同的信念、目标和价值观念，产生一种“大家同心协力，共赴目标”的精神状态。如果说美国人偏重于从经济学角度去考虑管理问题，那么日本人则更侧重于从社会学角度去对待管理问题。由于日本人所注重的“软”因素虽与社会文化密切相关，但又不是整个社会的文化，而仅仅是反映一个企业传统风貌的“亚文化”，因此被称为“公司文化”或“企业文化”。日、美两国的管理的根本差别不是具体的方法技术问题，而是属于对管理因素的认识问题，属于最高层次的管理理论问题，即所谓管理哲学问题。

▲ 90 年代管理理论的新发展

90 年代管理理论的新发展是以业务流程重组为重点的企业再造理论。与企业文化理论所强调的通过从左右组织成员所想所为的以共同价值观为核心的“软”、“虚”方面入手塑造和改革企业管理模式不同，企业再造从“硬”、“实”的方面来构建企业管理新模式。

近年来，许多工业化国家的管理者和学者看到了不少大企业存在着“大企业病”：冗员多、效率低、

机构臃肿、程序僵化，从而引起成本高、浪费大，从接受订单到交货的周期过长，对市场变化的反映迟缓等弊病。这些与当前技术的飞速发展和市场迅速变化的新形势越来越不适应，亟待进行改革。一些先进企业进行了大胆的探索。“业务流程重组”这一新概念的出现来源于企业的实践。

18 世纪英国经济学家亚当·斯密发表了《国富论》，提出为提高工作效率要提倡分工。劳动分红的结果，大大提高了产量，降低了成本。但是，劳动分工既有提高工作效率的一面，也有不利的另一面。以管理中的工作分工来说，因为一项业务流程的开展需要历经许多专业化职位、职能化部门才能完成，这样，流程的破碎必然引起业务处理周期的延长和协调工作的增加。因此，管理中的分工并不是越细越好，如果超过一定的限度，分工的负效应将大于正效应，管理效率反而下降。其次，随着管理手段的现代化，电子计算机大量应用于管理之中，促进了共用数据库的推广，使部门间的距离在无形中缩短了，这些正是动摇原有分工的基础。再者，精细的分工具具有刚性，难以经常改变，这势必不适应市场和技术快速发展变化的形式。现在，企业正处在顾客、竞争、变革等因素大不同于以前的经营环境之中。当企业即将跨入 21 世纪时，如仍沿用一两百年以来的运作方式，就显得十分不合时宜。或者说，当今的企业管理工作正面临着某种危机。它要求企业家和管理学家摒弃传统的管理理念，推进一场新的管理革命，创造出新的管理体系和运作方式。于是，业务流程重组思想应运而生。它的基本思想是，对企业的业务流程作根本的重新思考和彻底的重新设计，以求在质量、成本和业务处理周期等绩效指标上取得显著的改善。

“企业再造”热和“企业文化”热看起来似乎是两个不甚相关的思潮，但他们在以实现企业深层次、根本性的变革为主旨方面却是相同的。企业再造以突破性思维作为突破口，通过质疑假设，重新树立左右并支持企业各方面活动开展的新的理念和规则。企业文化和业务流程再造分别从“软环境”和“硬环境”重塑着企业的新形象。成功企业的实践已证明，面临知识经济新时代的企业，必须通过“软环境”和“硬环境”同时变革，促使企业实现范式(paradigm)的转换，也就是企业经营管理方法的突变。

以上介绍了最近几十年管理理论的最新发展。为了使大家能更清晰和准确地把握当代管理理论发展的脉搏，现将 70-90 年代管理理论发展的特点归纳于下

表：

表 3-1 70-90 年代管理理论发展特点之比较

年代	管理理论发展特点
70 年代	出现了“战略热”、“系统热”、“权变热”。
80 年代	注重比较管理学和管理哲学，强调的重点是抓“公司文化”的“软管理”。
90 年代	强调从“硬”、“实”方面来构建企业管理新模式，即企业再造理论。

现代企业处于内外环境的急剧变化之中。为了更好地适应这种变化，理论界和企业界都在探索和尝试新的管理思想、管理理论和方法。这种适应新经营环境而进行的管理创新和活动，目前已经初见端倪，并且已取得了初步的成果。这些成果虽然可能并没有构成一个学派，或者形成一种思潮，但其展露的管理新趋向或揭示的管理新课题，却是值得引起注意的。管理理论是在解决实践中出现的各种新课题中得到推进的。全球一体化步伐的加快、各领域创新的频率与深度的加大、企业所面临的相关利益团体及其要求的复杂化，以及管理着眼点及措施的多样化，再加上现代信息技术的推动，这些都在显示或预示着新的管理理论的诞生。而管理学术界目前在理论研究中出现的务实趋向和管理主体与客体融合研究的趋向，则标志着管理科学已经开始跨入了新的发展阶段。

●当代经典管理理论引介

在当代管理理论演变的进程中，形成了各种理论流派，其中有着许多经典之作，它们极大地丰富了管理理论体系，引导着管理实践的发展。对这些理论的学习可以使我们更为深入地理解管理理论的演变，把握其未来发展的趋势。

▲ 威廉·大内的 Z 理论

☆Z 理论产生的背景

Z 理论是由美国日裔学者威廉·大内（William Ouchi）在 1981 年出版的《Z 理论》一书中提出来的，其研究的内容主要为人与企业、人与工作的关系。

威廉·大内是美国斯坦福大学的企业管理硕士，在芝加哥大学获得企业管理博士学位。他从 1973 年开始专门研究日本企业管理，经过调查比较日美两国管理的经验，提出 Z 理论。如今，他是加利福尼亚州立大学洛杉矶分校的管理学教授。

在 Z 理论的研究过程中，大内通过对以美国为代表的西方国家的价值观和以日本为代表的东方国家的价值观对管理效率的不同影响进行了对比研究，对“美国企业如何迎接日本企业的挑战”予以了较为深入的探讨。大内的研究表明，日本的经营管理方式一般较美国的效率更高，这与 20 世纪 70 年代后期起日本经济咄咄逼人的气势是吻合的。作者因此提出，美国的企业应该结合本国的特点，向日本企业管理方式学习，形成自己的管理方式。他把这种管理方式归结为 Z 型管理方式，并对这种方式进行了理论上的概括，成为《Z 理论》。该书在出版后立即得到了广泛重视，成为 80 年代初研究管理问题的名著之一（《Z 理论》一书与《成功之路》、《日本和管理艺术》、《公司文化》一起被称为美国管理“四重奏”）。

☆Z理论的主要内容

Z 理论认为,一切企业的成功都离不开信任、敏感与亲密,因此主张以坦白、开放、沟通作为基本原则来实行“民主体管理”。大内把由领导者个人决策、员工处于被动服从地位的企业称为 A 型组织,他认为当时研究的大部分美国机构都是 A 型组织,而日本的 J 型组织则具有与其相对立的特征(见表 3-1)。

大内不仅对 A 型和 J 型组织进行了系统比较,还通过对美国文化和日本文化的比较研究,指出每种文化都赋予其人民以不同的行为环境,从而形成不同的行为模式。

这就明确了日本的管理经验不能简单地照搬到美国去。大内认为美国公司借鉴日本企业经验就要向 Z 型组织转化，Z 型组织符合美国文化，又可学习日本管理方式的长处，比如在“在 Z 型公司里，决策可

表 3-2 美日管理特征比较

美国的 A 型组织	日本的 J 型组织
短期雇佣制	终身雇佣制
迅速的评价和升级	缓慢的评价和升级
专业化的经历道路	非专业化的经历道路

明确的控制	含蓄的控制
个人的决策过程	集体的决策过程
个人负责	集体负责
局部关系	整体关系

能是集体作出的，但是最终要由一个人对这个决定负责”。而这与典型的日本公司（即 J 型组织）做法是不同的，“在日本没有一个单独的个人对某种特殊事情担负责任，而是一组雇员对一组任务负有共同责任”。他认为“与市场 and 官僚机构相比，Z 型组织与氏族更为相似”，并详细剖析了 Z 型组织的特点。

考虑到由 A 型组织到 Z 型组织转化的困难，大内明确给出了十三个步骤，认为这个变革过程一般应如此进行：

1. 理解 Z 型组织和你的作用；
2. 分析企业原有的管理指导思想和经营方针，关注企业宗旨；
3. 解释所期望的管理宗旨并使企业领导支持管理宗旨；
4. 通过创立高效合作、协调的组织结构和激励措施，来贯彻宗旨；
5. 培养管理人员掌握弹性的人际关系技巧；
6. 对你自己和系统进行测验；
7. 把工会包含在计划之内，取得工会的参与和支持；
8. 确立稳定的雇用制度；
9. 制定一种合理的长期考核和提升的制度；
10. 扩大职业发展的道路；
11. 为基层的实施作准备；
12. 找出可以让基层雇员参与的领域，实行参与管理；
13. 使整体关系得到发展。

上述步骤只是作为一种大致的指南和讨论的中心，而不是作为管理发展的一种烹调书。在从 A 型到 Z 型的转变过程中，这些步骤虽然有一些重复，但是存在着一种有顺序的逻辑。大内认为这个过程要经常重复，而且需要相当长的时间。

▲波特的竞争战略理论

迈克尔·波特(Michael E. Porter)是哈佛大学商学院著名教授,当今世界上少数最有影响的管理学家之一。他曾在1983年被任命为美国总统里根的产业竞争委员会主席,开创了企业竞争战略理论并引发了美国乃至世界的竞争力讨论热潮。他还是世界各地很多企业领导和政府官员的顾问。他先后获得过威尔兹经济学奖,亚当·斯密奖,三次获得麦肯锡奖,拥有很多大学的名誉博士学位。到现在为止,波特已有十四本著作,其中最有影响的有《品牌间选择、战略及双边市场力量》(1976)、《竞争战略》(1980)、《竞争优势》(1985),《国家竞争力》(1990)等。

☆波特竞争战略初探

波特对竞争战略理论作出了非常重要的贡献。1980年迈克尔·波特的《竞争战略》一书的出版,有关竞争战略的讨论被大大地推动了。随后在1985年《竞争优势》成了另一个里程碑。首先,波特描绘了在行业竞争中决定规模的五种力量模型(如图3-1)。在此模型后面的基本原则是:行业是否有利可图,不在于产品是什么样子,

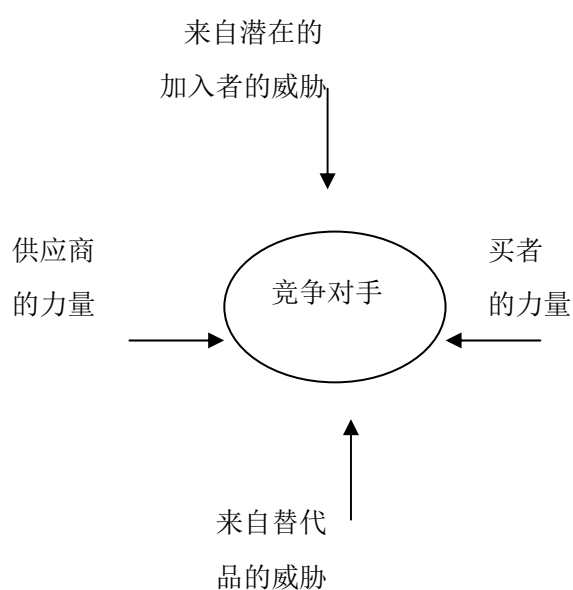


图 3-1 竞争中五种力量模型

也不在于它所含技术水平的高低，而是由行业的结构决定的。如果这五种力量很强大，即使不考虑产品（或服务）已经在生产（或提供）这一因素，该行业的利润率也会是很低的。相反，这些力量弱小就允许高价格出售并获得高于行业平均利润的利润。当然企业可通过他所追求的战略来影响五种力量。在此分析基础上，波特指出了只有两种达到突出业绩的途径，这就是，或者你成为行业中成本最低的生产者，或者使你的产品和服务在某些方面上与众不同。企业可以在或宽或窄的市场上选择使用这两种战略。这些选择概括在图 3-2 中。而这一思想蕴含着以下作为波特杰出思想的三类成功型战略思想：

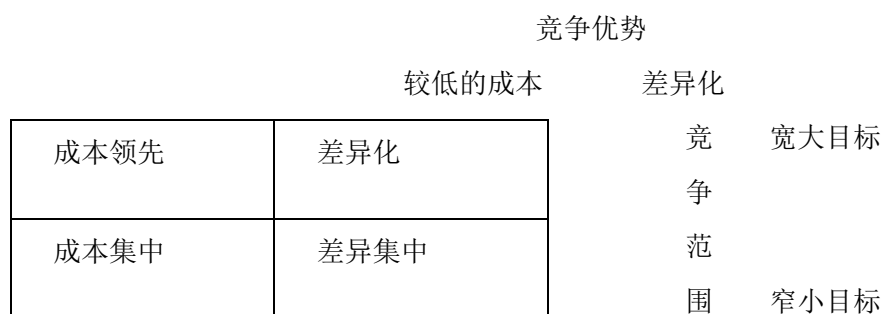


图 3-2 一般战略

1、总成本领先战略

成本领先要求坚决地建立起高效规模的生产设施，在经验的基础上全力以赴降低成本，抓紧成本与管理费用的控制，以及最大限度地减小成本费用。为了达到这些目标，就要在管理方面对成本给予高度重视。尽管质量、服务以及其它方面也不容忽视，但贯穿于整个战略之中的是使成本低于竞争对手。如果你提供有标准质量的产品和服务，而你的成本明显低于行业平均值，那么你就会赢得较高的利润。

总成本领先地为非常吸引人。一旦公司赢得了这样的地位，所获得的较高的边际利润又可以重新对新设备、现代设施进行投资以维护成本上的领先地位，而这种再投资往往是保持低成本状态的先决条件。

2. 差别化战略

差别化战略是将产品和公司提供的服务差别化，树立起一些全产业范围中具有独特性的东西。实现差别化战略可以有多种方式：设计名牌形象、技术上的独特、性能特点、顾客服务、商业网络及其他方面的独特性。

如果差别化战略成功地实施了，它就成为在一个产业中赢得高水平收益的积极战略，因为它建立了防御阵地以对付五种竞争力量，虽然其防御的形式与成本领先有所不同。波特认为，推行差别化战略有时会与争取占有更大的市场份额的活动相矛盾。这一战略与提高市场份额两者不可兼顾，在建立公司的差别化战略的活动中总是伴随着很高的成本代价，有时即便全产业范围的顾客都了解公司的独特优点，也并不是所有顾客都将愿意或有能力支持公司要求的高价格。

3. 专业化战略

专一化战略是主攻某个特殊的顾客群、某产品线的一个细分区段或某一地区市场。正如差别化战略一样，专一化战略可以具有许多形式。虽然低成本与差别化战略都是要在全产业范围内实现其目标，专一化战略的整体却是围绕着很好地为某一特殊目标服务这一中心建立的，它所开发推行的每一项职能化方针都要考虑这一中心思想。这一战略依靠的前提思想是：公司业务的专业化能够以更高的效率、更好的效果为某一狭窄的战略对象服务，从而超过在较广阔范围内竞争的对手们。波特认为这样做的结果，是公司或者通过满足特殊对象的需要而实现了差别化，或者在为这一对象服务时实现了低成本，或者二者兼得。这样的公司可以使其盈利的潜力超过产业的普遍水平。这些优势保护公司抵御各种竞争力量的威胁。

但专一化战略常常意味着限制了可以获取的整体市场份额。专一化战略必然地包含着利润率与销售额之间互以对方为代价的关系。

波特在《竞争战略》中还对三种通用战略实施的要求进行了详细的分析，并一一列举。波特认为，这三种战略是每一个公司必须明确的，因为徘徊其间的公司处于极其糟糕的战略地位。这样的公司缺少市场占有率，缺少资本投资，从而削弱了“打低成本牌”的资本。全产业范围的差别化的必要条件是放弃对低成本的努力。而采用专一化战略，在更加有限的范围内建立起差别化或低成本的优势，

更会有同样的问题。徘徊其间的公司几乎注定是低利润的，所以它必须作出一种根本性战略决策，向三种通用战略靠拢。一旦公司处于徘徊状态，摆脱这种令人不快的状态往往要花费时间并经过一段持续的努力；而相续采用三个战略，波特认为注定会失败，因为它们要求的条件是不一致的。

☆波特《国家竞争优势》的简介

在《国家竞争优势》（1990年版）一书中，与一般主要着眼于经济增长和繁荣的宏观条件的理论和政策不同，迈克尔·波特立足于经济发展微观基础，解释了在现代全球经济下，一国经济持续繁荣的源泉。该书没有就政府在经济发展中的核心角色认定方面作过多的阐述，而主要强调公司所起到的关键作用。并提出了以下理论与观点：

一、提出国家竞争力的分析工具——“钻石理论”

波特认为国家的财富主要取决于本国的生产率和一国所能利用的物质资源。国家或地区竞争环境与其生产率的增长密切相关，而国家或地区竞争环境的组成可用由四类要素组成的“钻石理论”予以描绘。一个国家为什么能在某种产业的国际竞争中崭露头角？答案必须从每个国家都有的四项环境因素来讨论（即“钻石体系”的四类要素）。这些因素可能会加强本国企业创造国际竞争优势的速度，也可能造成企业发展停滞不前：

- 1、生产要素——一个国家在特定产业竞争中有关生产方面的表现，如：人工素质或基础设施的良莠不齐。
- 2、需求条件——本国市场对该项产业所提供产品或服务的需求如何。
- 3、相关产业和支持产业的表现——这些产业的相关产业和上游产业是否具有国际竞争力。
- 4、企业的战略、结构和竞争对手——企业在一个国家的基础、组织和管理形态，以及国内市场竞争对手的表现。

另外、“机会”和“政府角色”也是国家竞争优势的重要因素：

- 1、“机会”——引发机会的事件很重要，因为它会打破原本的状态，提出新

的竞争空间，并会影响到“钻石体系”各个要素本身的变化。

2、“政府角色”——政府一直是产业在提升国际竞争力时的热门话题，也会影响到前面提到的四项关键要素。另外，政府的政策也会受到环境中其他关键要素的影响。

以上四项关键要素及“机会”及“政府角色”共同构成了波特完整的“钻石体系”（如图 3-3）

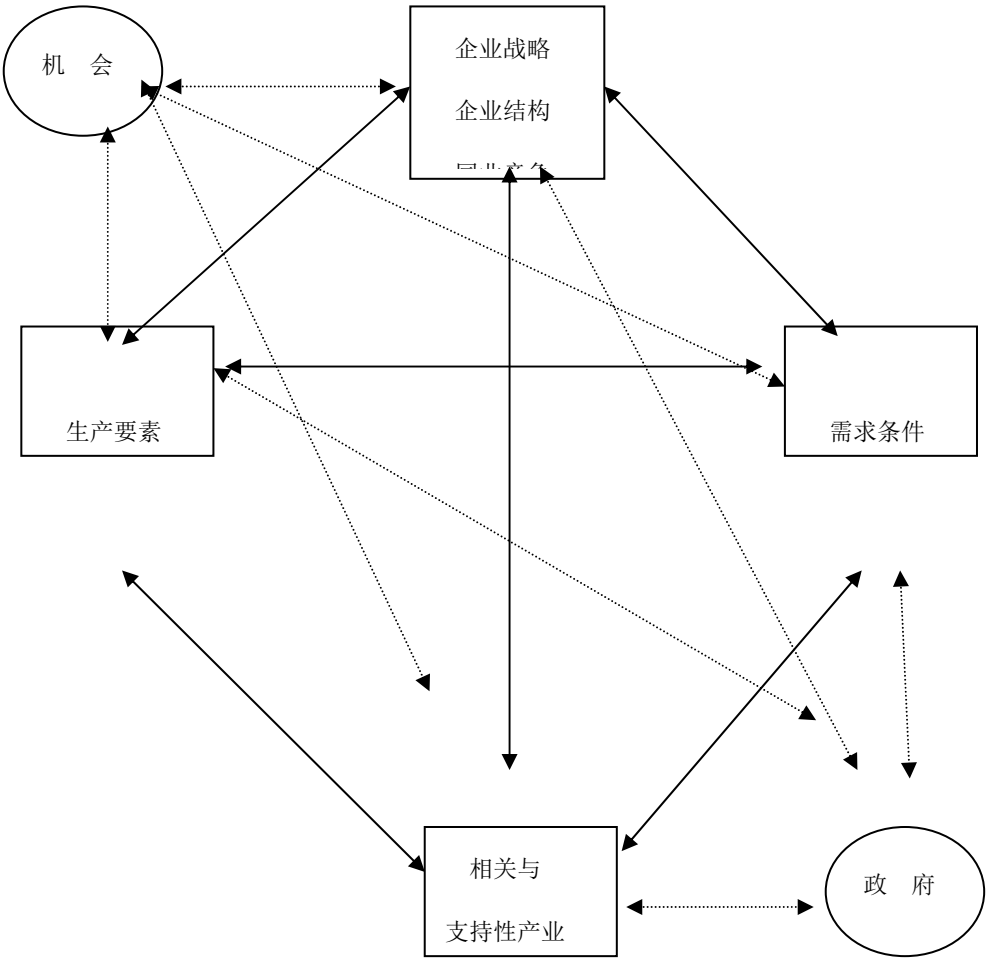


图 3-3 完整的钻石体系

波特指出，若要建立国家竞争优势，必须先能善用四大关键要素，加上机会、政府角色，彼此互动。“钻石体系”可反映出一个国家各种条件的状态，也可以评估该国如何创造并转化这些力量，成为企业的竞争优势。另外，“钻石体系”的每个关键要素都是相互依赖的，任一项要素的效果都是建立在其他条件配合的基础之上。一般而言，一个产业的任何一项关键要素出问题都将伤害该产业升级的潜力。

二、比较优势与竞争优势的区别

比较优势理论是长期以来在国际竞争分析中处于主流和控制地位的一种理

论，该理论认为一国的竞争力主要来源于劳动力、自然资源、金融资本等物质禀赋的投入。而波特认为，这些投入要素在全球化快速发展的今天，作用日趋减少，取而代之的是，国家应创造一个良好的经营环境和支撑性制度，以确保投入要素能够高效地使用和升级换代。波特指出，国家是企业最基本的竞争优势，原因是客观存在着创造并延续企业的竞争条件。国家不但影响企业所做的战略，也是创造并持续生产与技术发展的核心。新的竞争优势理论必须从比较优势的观念提升到“国家”竞争优势层面，必须把“技术进步”和“创新”列为思考重点。

三、提出“集群理论”

集群，即指在某一特定区域下的一个特别领域，存在着一群相互关联的公司、供应商、关联产业和专门化的制度和协会。一国的生产率和竞争优势要求专业化，集群不仅降低交易成本、提高效率，而且改进激励方式，创造出信息、专业化制度、名声等集体财富。更重要的是，集群能改善创新的条件，加速生产率的成长，也更有利于新企业的形成。

四、对政府和公司进行了新的角色定位

波特在《国家竞争优势》中提倡政府和企业追求竞争力提升和繁荣时应该扮演新的、具有建设性和行动性的角色。对政府而言，旧的对无政府主义和政府干预的区分已经过时。政府的首要任务是要尽力去创造一个支撑生产率提升的良好环境。政府不应该是钻石理论要素的一个组成部分，但政府对钻石理论的每一个要素都会产生或多或少的影响，这种影响是理解政府与竞争之间关系的最佳方式；对公司而言，一个公司的许多竞争优势不是由公司内部决定的，而是来源于公司之外，也即来源于公司所在的地域和产业集群，这方面的理论为公司提供了未来的行动指南。

从一个更广泛的层面来讲，政府和企业国家生产率提升上应该相互依赖，积极对话，清除障碍，降低不必要的成本，共同创造合适的投入要素，信息和基础设施。然而，在许多国家的公司和政府间都存在着紧张、不信任现象，以及政府的家长式作风等，这些现象都不利于生产率的增长，是公司经营的一个

隐性成本。

波特对企业竞争战略、国家竞争优势的研究开创了战略研究的崭新领域，为我们从宏观和微观的双重角度去认识、理解和运用竞争战略提供了一个独特的方法和平台。波特开创性的研究对全球企业乃至国家的发展以及管理理论研究的进步，都作出了非常重要的贡献，其影响将是深远的。

▲沙因的组织文化理论

艾德佳·沙因(Edgar H.Schein)是美国麻省理工斯隆学院教授，1947年毕业于芝加哥大学教育系，1949年在斯坦福大学取得社会心理学硕士学位，1952年在哈佛大学取得博士学位，此后一直任职于斯隆学院。

沙因是一位组织文化学派的先锋人物。早在 60 年代，沙因就致力于组织理论的研究，当时，他注意的中心是组织中的专业化和社会化问题。在这一时期，研究过大学毕业生的岗前培训、组织的社会化、职业变化中个体与组织需要的关系等问题。在组织文化领域中，他率先提出了关于文化本质的概念，对于文化的构成因素进行了分析，并对文化的形成、文化的同化过程提出了独创的见解。在他看来，一个组织中最为基本的东西是它的文化。而一个组织的文化是由其显露在表层的人造品、其价值和潜藏于无意识中的假定构成。只要你细心，你就可以从组织成员的日常行为和具有象征意义的物品中，找到潜藏的一套假定模式。当我们要彻底改变一个组织的行为时，我们就必须改变它的文化，而真的要这样做时，我们实际上是在毁掉一个组织，而重新建构一个新的组织。

☆ 沙因对组织文化的定义

沙因认为：“应当把文化看成是一个独立的、稳定的社会单位的一种财富。如果你能证明，规定有一批人在解决外部和内部问题的过程中，共同享有大量的重要经验，你也就能假定，这些共同的经验已经指导了他们，并产生出关于他们的周围世界和他们生活在这个周围世界中的共同观点，这些共同享有的观点起作用的时间必然是足够的长，以至于被看作是理所当然的，并且变成不知不觉的。

在这一意义上，组织文化就是一种群体经验发展性的产物，因而，它只能在有肯定界限及有辉煌历史的群体中找到。”

接着，沙因又讨论了一个大的组织中文化的层次问题。沙因认为关于一个公司中是否存在一种单一的文化，另外还要再加上各种亚文化的问题，是一个经验的问题。要回答这一问题，就必须考虑要确定出公司中稳定的群体，并要决定这些群体共同享有什么经验，同时还要决定全公司的成员共同享有的经验。沙因指出，通过上述的思考，人们会发现，在一个被称为公司或组织的大的社会单位中，事实上存在多种起作用的组织文化：基于各种专业性功能的经营文化，基于各种地缘性组织的群体文化，基于享有共同经验的作业文化，等等。在一个整体组织中存在一种总体的组织文化。

沙因将组织文化区分为三个层次：

1、第一个层次是人造品。组织文化的最高层次是人造品和创造物，它们构成了

物质的和社会的环境。在这一层次上，人们可以看到物理空间、群体输出的技术、书面的和口头的语言、艺术作品和组织成员公开的行为。

2、组织文化的第二层次是价值。在某种意义上，所有的文化知识最终都反映了某些人的基本价值。当一个群体面对新的任务、争论和问题时，首先要提出来解决的只能是价值的重要地位，因为这时还不存在决定什么是事实和真实的基础。群体中的某个人——通常是缔造者，他对真实性和如何处理群体面临的问题具有确信，且会依据这种确信提出解决的办法。这时作为个体，可能会确信已提出的解决办法是一种基于事实的信念和原则，但是，对于群体来说，只有当共同分享到解决问题的成功结果时，才会达到这种确信的程

3、组织文化的第三个层次是基本的潜在假设。当解决问题的方法被反复运用后，就会成为理所当然的。当初仅仅为一种价值所支持的假设，后来就渐渐被当作是真实的。我们也逐渐相信事情本来就是如此办的。沙因指出，在一定意义上他想界定的、并且已经变成理所当然的基本假设，在一个文化单位中是不变动的。事实上，一种基本假设如果被一个群体所牢牢地掌握，群体成员就会发现，

他们的行为要依据其他的前提是不可思议的。（见图 3-4）

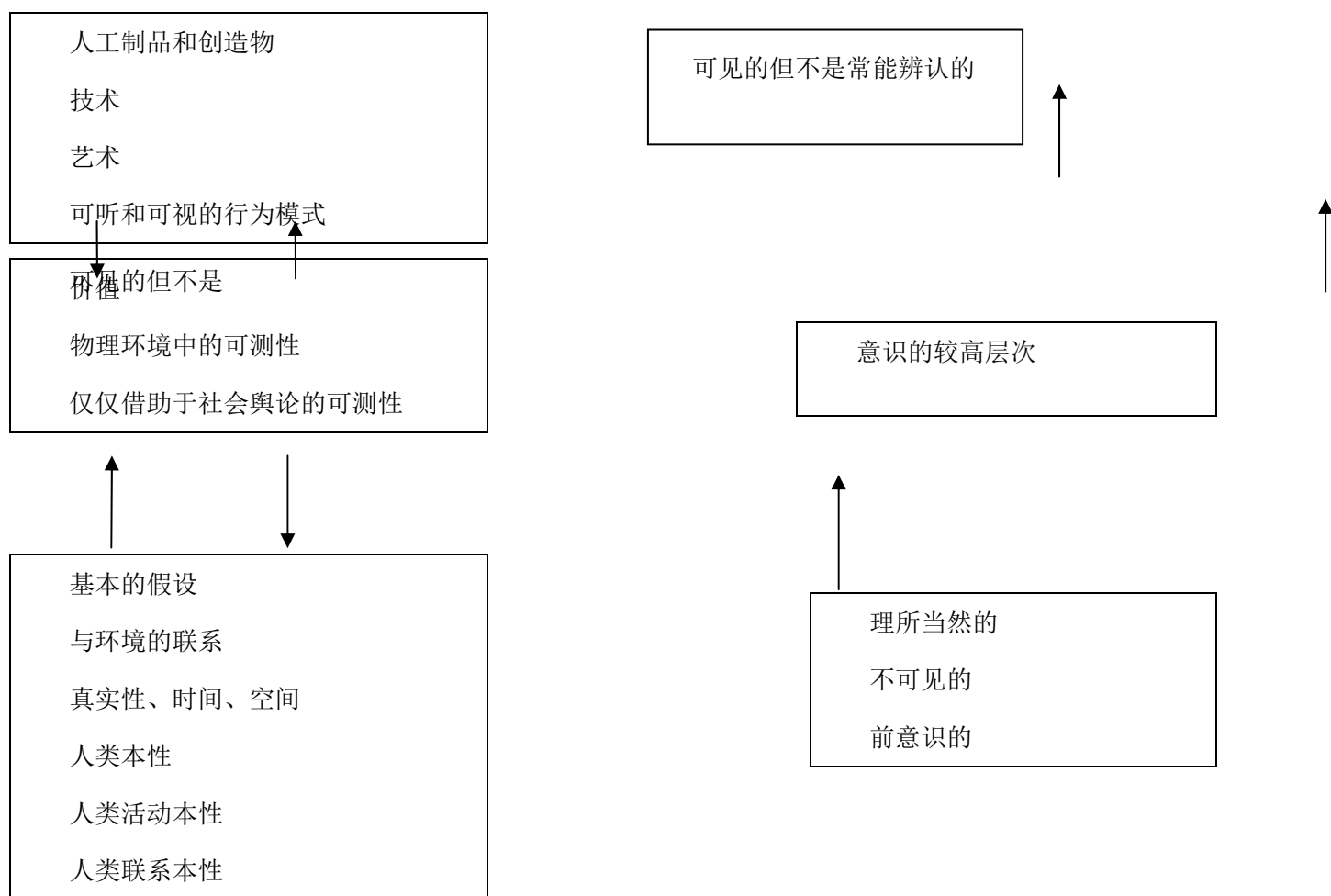


图 3-4 组织文化层次及其相互作用

☆组织文化的细分

沙因综合前人对文化比较的研究成果,对于深层的处于组织根底的文化分成以下五个维度:

1. 自然和人的关系: 指组织的中心人物如何看待组织和环境之间的关系,包括认为是可支配的关系还是从属关系,或者是协调关系等。组织持有什么样的假定毫无疑问会影响到组织的战略方向,而且组织的健全性要求组织对于当初的组织 / 环境假定的适当与否具有能够随着环境的变化进行检验的能力。

2. 现实和真实的本质: 组织中对于什么是真实的,什么是现实的,判断它们的标准是什么,如何论证真实和现实,以及真实是否可以被发现等等一系列假定。同时包括行动上的规律、时间和空间上的基本概念。

他指出在现实层面上包括客观的现实，社会的现实和个人的现实。在判断真实时可以采用道德主义和现实主义的尺度。

3. 人性的本质：包含着哪些行为是属于人性的，而哪些行为是非人性的，这一关于人的本质假定和个人与组织之间的关系应该是怎样的等等假定。

4. 活动的本质：包含着哪些人类行为是正确的，人的行为是主动或被动的，人是由自由意志所支配的还是被命运所支配的，什么是工作，什么是娱乐等一系列假定。

5. 人际关系的本质：包含着什么是权威的基础，权利的正确分配方法是什么，人与人之间关系的应有势态（例如是竞争的或互助的）等假定。

沙因认为组织文化决定了组织价值观以及在此价值观之下的组织行为，而且深刻地隐含在组织深层的东西，要了解它是非常困难的。通过对组织构造、信息系统、管理系统、组织发表的目标，典章以及组织中的传说等物质层面的分析，能够推论得到的文化信息是有限的。在论证中他举出两个组织结构完全相同的企业，他们的文化可能是完全不同的。为了更好地解释一个组织的文化，沙因建议利用群体面谈和群体讨论的方法，而且对于以上所列举的五个文化维度分别列举了一些应该讨论的内容。

☆文化的生成和领导作用

具有同样背景和经历的两个领导者所领导的企业组织，在相同的社会环境中进行生存竞争，在经过了 5 年或 10 年以后，这两个企业组织的文化为什么会完全不同呢？某种文化要素在新环境中已经没有任何意义了，为什么还能存在呢？尤其是组织领导者包括组织成员已经认识到这种文化要素必须要改革，但是它却还是能够存在下去，原因何在呢？在解释文化形成过程之前，沙因首先提出了以上这些疑问。

沙因认为要解释组织文化的生成过程要综合使用群体力学理论、领导理论和学习理论。利用群体力学理论——通过观察组织中的各种群体，说明在群体根底中潜在的个人之间情绪过程。这个过程可以帮助我们解决诸如“对于某个问题多数人所共用的思考方法，和在此之上的共同的解决方案”中“共有”的意思。因为所有对文化的定义中都包含着诸如被共有的解决方案、被共有的理解，被共有

的共识等概念，可是人们的共有是如何发生的却没有被解释清楚。利用群体力学理论可以解释这个共有过程。

领导理论中关于领导者的个性、类型对于集团形成的影响的研究结果，对于理解文化进化会有许多帮助。

学习理论是组织关于如何学习认知、感情、行为方式等的说明，而文化也是被学习到的行为。利用学习理论可以对有文化的学习过程进行解释。

沙因在提出以上的理论框架后分别应用这些理论对小群体中文化的出现、组织的创始者是如何创造文化的、领导者是如何根植和传达文化等问题进行了论述。在其著作《组织文化和领导》中还专门探讨了组织的成长阶段和文化变革机制。

如何适应组织内部和外部环境的变化是企业组织经营过程中永远重要的课题，特别是近年来环境变化的速度越来越快，适应环境变化的重要性也越来越高。为了适应变化，企业需要具有新的思考方式和行为方式，可是这种新的方式却很难产生或很难生存。沙因对组织文化的研究为我们认识自己文化的深层本质提供了工具，我们需要从根本上进行改变才能适应新的变化，而不仅仅是简单地改变战略、组织结构、管理系统。

▲彼得·圣吉的学习型组织理论

彼得·圣吉 1947 年出生于芝加哥，1970 年在斯坦福大学获航空及太空工程学士学位，之后进入麻省理工学院斯隆管理学院攻读博士学位，师从佛睿思特 (Jay Forrester) 教授，研究系统动力学整体动态搭配的管理理念；1978 年获博士学位后，圣吉留在斯隆，继续致力于将系统动力学与组织学习、创造原理、认知科学、群体深度对话与模拟演练游戏融合，从而发展出“学习型组织”理论。作为他们研究成果的结晶，圣吉的代表作《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》于 1990 年在美国出版，该书于 1992 年荣获世界企业学会 (World Business Academy) 最高荣誉的开拓者奖 (Pathfinder Award)，圣吉本人也于同年被美国《商业周刊》推崇为当代最杰出的新管理大师之一。

☆学习型组织理论产生的背景

企业组织的管理模式问题一直是管理理论研究的核心问题之一，而对外来企业组织模式的探索研究，又是当今世界管理理论发展的一个前沿问题。从传统的以泰勒职能制为基础，适应传统经济分工理论的层级组织到威廉·大内提出的适应企业文化环境的 Z 型组织，都是为了建立一个适应经济发展变化的企业组织形态。20 世纪 80 年代以来，随着信息革命、知识经济时代进程的加快，企业面临着前所未有的竞争环境的变化，传统的组织模式和管理理念已越来越不适应环境。因此，研究企业组织如何适应新的知识经济环境，增强自身的竞争能力，延长组织寿命，成为世界企业界和理论界关注的焦点。彼得·圣吉在研究中发现，1970 年名列美国《财富》杂志“500 强”排行榜的大公司，到了 20 世纪 80 年代已有 1/3 销声匿迹。这些不寻常的现象引起了彼得·圣吉的思考。通过深入研究，他发现，是组织的智障妨碍了组织的学习和成长，并最终导致组织的衰败。组织智障，顾名思义，指的是组织或团体在学习及思维方面存在的障碍。这种障碍最明显地表现在：组织缺乏一种系统思考的能力。在思维中，人类总是习惯于将问题加以分解，把世界拆成片断来理解，但是无形中，我们付出了巨大的代价——全然失掉对整体的连属感。这个障碍对组织来说是致命的，许许多多的企业因此走向衰落。彼得·圣吉认为，要使企业茁壮成长，必须建立学习型组织，即将企业变成一种学习型的组织，以此来克服组织智障。

☆学习型组织理论的主要内容介绍

学习型组织理论认为，在新的经济背景下，企业要持续发展，必须增强企业的整体能力，提高整体素质；也就是说，企业的发展不能只靠像福特、斯隆、沃森那样伟大的领导者一夫当关、运筹帷幄、指挥全局，未来真正出色的企业将是能够设法使各阶层人员全心投入并有能力不断学习的组织——学习型组织。所谓学习型组织，是指通过培养弥漫于整个组织的学习气氛，充分发挥员工的创造性思维能力而建立起来的一种有机的、高度柔性的、扁平的、符合人性的、能持续发展的组织。通过酿造学习型组织的工作氛围和企业文化，引领不断学习，不断进步，不断调整的新观念，从而使组织更具有长盛不衰的生命

力。学习型组织具有下面的几个特征：

1. 组织成员拥有一个共同的远景

组织的共同远景（Shared Vision），来源于员工个人的远景而又高于个人的远景。它是组织中所有员工共同远景的景象，是他们的共同理想。它能使不同个性的人凝聚在一起，朝着组织共同的目标前进。

2. 组织由多个创造性个体组成

在学习型组织中，团体是最基本的学习单位，团体本身应理解为彼此需要他人配合的一群人。组织的所有目标都是直接或间接地通过团体的努力来达到的。

3. 善于不断学习

这是学习型组织的本质特征。所谓“善于不断学习”，主要有四点含义：一是强调“终身学习”。其组织中的成员均养成终生学习的习惯，这样才能形成组织良好的学习气氛，促使其成员在工作中不断学；二是强调“全员学习”。即企业组织的决策层、管理层、操作层都要全心投入学习，尤其是经营管理决策层，他们是决定企业发展方向和命运的重要阶层，因而更需要学习；三是强调“全过程学习”。即学习必须贯彻于组织系统运行的整个过程中；四是强调“团体学习”。即不但重视个人学习和个人智能的开发，更强调组织成员的合作学习和群体智力（组织智力）的开发。

学习型组织通过保持学习的能力，及时铲除发展道路上的障碍，不断突破组织成长的极限，从而保持持续发展的态势。

4. “地方为主”的扁平式结构

传统的企业组织通常是金字塔式的，学习型组织的组织结构则是扁平的，即从最上面的决策层到最下面的操作层，中间相隔层次极少。它尽最大可能将决策权向组织结果的下层移动，让最下层单位拥有充分的自决权，并对产生的结果负责，从而形成“地方为主”的扁平化组织结构。只有这样，企业内部才能形成互相理解、互相学习、整体互动思考、协调合作的群体，才能产生巨大的、持久的创造力。

5. 自主管理

学习型组织理论认为，“自主管理”是使组织成员能边工作边学习并使工作和学习紧密结合的方法。团队成员在“自主管理”的过程中，能形成共同远景，以开放求实的心态互相切磋，不断学习新知识，不断进行创新，从而增加组织快速应变，创造未来的能量。

6. 组织的边界将被重新界定

学习型组织边界的界定，建立在组织要素与外部环境要素互动关系的基础上，超越了传统的根据职能或部门划分的“法定”的边界。例如，把销售商的反馈信息作为市场营销决策的固定组成部分，而不是像以前那样只是作为参考。

7. 员工家庭与事业的平衡

学习型组织努力使员工丰富的家庭生活与充实的工作生活相得益彰。学习型组织对员工承诺支持每位员工充分的自我发展，而员工也承诺对组织的发展尽心尽力作为回报。这样，个人与组织的界限将变得模糊，工作与家庭之间的界限也将逐渐消失，两者之间的冲突也必将大为减少，从而提高员工家庭生活的质量，达到家庭与事业之间的平衡。

8. 领导者的新角色

在学习型组织中，领导者是设计师，仆人和教师。领导者的设计工作是一个对组织要素进行整合的过程，他不只是设计组织的结构和组织政策、策略，更重要的是设计组织发展的基本理念；领导者的仆人角色表现在他对实现远景的使命感，他自觉地接受远景的召唤；领导者作为教师的首要任务是界定真实情况，协助人们对真实情况进行正确、深刻地把握，提高他们对组织系统的了解能力，促使每个人的学习。

学习型组织有着它不同凡响的作用和意义。它的真谛在于：学习一方面是为了保证企业的生存，使企业组织具备不断改进的能力，提高企业组织的竞争力；另一方面学习更是为了实现个人与工作的真正融合，使人们在工作中活出生命的意义。尽管学习型组织的前景十分迷人，但建立学习型组织并非易事，圣吉指出必须进行以下五项修炼：

第一项修炼 自我超越。它是学习型组织的精神基础；

第二项修炼 改善心智模式。心智模式是根深蒂固于心中的，影响我们如何了解这个世界，以及如何采取行动的许多假设、成见，甚至图像、印象等；

第三项修炼 建立共同愿景。共同愿景指的是一个组织中各个成员发自内心的共同目标，在一个团体内整合共同愿景，涉及发掘共有“未来景色”的技术，它帮助组织培养其成员主动而真诚地奉献和投入；

第四项修炼 团队学习。团体的智慧总是高于个人的智慧。当团体真正在学习的时候，不仅团体能产生出色的效果，其个别成员的成长速度也比其他的学习方式为快；

第五项修炼 系统思考。企业和人类的其他活动一样，也是一种系统，也都受到细微且息息相关的行为的牵连，彼此影响着，因此必须进行系统思考修炼。系统思考的修炼是建立学习型组织最重要的修炼。

学习型组织的基本理念，不仅有助于企业的改革与发展，而且它对其他组织的创新与发展也有启示。人们可以运用学习型组织的基本理念，去开发各自所置身的组织创造未来的潜能，反省当前存在于整个社会的种种学习障碍，思考如何使整个社会早日向学习型社会迈进。或许，这才是学习型组织所产生的更深远的影响。

▲企业再造理论

☆企业再造的定义

企业再造也译为“公司再造”、“再造工程”(Reengineering)。它是1993年开始在美国出现的关于企业经营管理方式的一种新的理论和方法。作为该理论的创始人，原美国麻省理工学院教授迈克·哈默(M·Hammer)与詹姆斯·钱皮(J·Champy)在1993年出版的《再造企业——工商管理革命宣言》中指出企业再造是指为了在衡量绩效的关键指标上取得显著改善，从根本上重新思考、彻底改造业务流程。其中，衡量绩效的关键指标包括产品和服务质量、顾客满意度、成本、员工工作效率等。我们可以从以下四个方面来把握企业再造的含

义：

1、企业再造需要从根本上重新思考业已形成的基本信念，即对长期以来企业在经营中所遵循的基本信念如分工思想、等级制度、规模经营、标准化生产和官僚体制等进行重新思考。这就需要打破原有的思维定势，进行创造性思维。通过重新思考这些问题，可以迫使企业对经营企业的策略和手段加以审视，找出其中过时、不当和缺乏生命力的因素。

2、企业再造是一次彻底的变革。企业再造不是对组织进行肤浅调整修补，而是要进行脱胎换骨式的彻底改造，抛弃现有的业务流程和组织结构以及陈规陋习，另起炉灶。

3、企业通过再造工程可望取得显著的进步。企业再造是根治顽疾的一剂“猛药”，可望取得“大跃进”式的进步。

4、企业再造从重新设计业务流程着手。业务流程是企业以输入各种原料和顾客需求为起点到企业创造出对顾客有价值的产品（或服务）为终点的一系列活动。在一个企业中，业务流程决定着组织的运行效率，是企业的生命线。在传统的企业组织中，分工理论决定着业务流程的构造方式，但同时带来了一系列弊端。企业再造之所以要从重新设计业务流程着手，是因为原有的业务流程是组织低效率的根源所在。

可以看出，企业再造与以前的渐进式变革理论有本质的区别：企业再造是组织的再生策略，它需要全面检查和彻底翻新原有的工作方式，把被分割得支离破碎的业务流程合理地“组装”回去。通过重新设计业务流程，建立一个扁平化的、富有弹性的新型组织。

有人或许会问，什么样的公司、企业才需要“再造”呢？从美国现有的经验看，进行再造的公司、企业大体可分为以下三大类：

第一类：问题丛生的企业。这类企业问题丛生，除了进行再造之外，别无选择。这些企业需要从头至尾，彻底进行改造。70年代的美国电报电话公司和80年代的福特汽车公司便是典型的例子。

第二类：目前业绩不坏，但却潜伏着危机的企业。这类企业，就当前的财务

状况来看，还算令人满意，但是，展望前景，却有“风雨欲来”之势。如，新的竞争者纷纷出现、顾客的需求正在变化、政府即将修改产业政策等，这一切环境因素都有可能在转眼之间使企业辛辛苦苦创下的业绩化为乌有。这类企业应当高瞻远瞩，当机立断，及早进行改造。

第三类：正处于事业发展高峰的企业。这类企业虽然事业处于发展高峰，但是雄心勃勃的管理阶层并不安于现状，决心大幅度超越竞争对手。这类企业将再造企业看成是大幅度超越竞争对手的重要途径，他们精益求精、追求卓越、超越“巅峰”，不断提高竞争标准，构筑竞争壁垒。

企业再造理论不仅适用于改造企业，其基本思想也适用于行政事业单位的改革。如，政府部门的工作程序、学校的学生入学管理办法、医院里的患者就医程序等，都可以用重整流程的办法进行改革，这也显示了企业再造理论的发展前景。

☆企业“再造工程”的主要程序

企业“再造”就是重新设计和安排企业的整个生产，服务和经营过程，使之合理化。通过对企业原来生产经营过程的各个方面，每个环节进行全面的调查研究和细致分析，对其中不合理、不必要环节进行彻底的改革。在具体实施过程中，可以按以下程序进行：

一、第一阶段 发现准备阶段

1、 企业定位/确定可能开展的项目（若干）

定位就是为企业划基线，在营销战略、变革的环境、目前的运营状况细节等方面为经营模型提供基准信息。这既是开展再造的起点，又是衡量界定变化的标准。我们开展再造，第一件事就是定位，这是我们真正了解业务运行现状的最好途径。我们借此机会还能理一理业务活动本身与辅助信息之间的关系。

2、 进行初步的影响分析

首先要审议分析项目可能涉及的各部门包括哪些，划定影响分析的范围。然后根据变革的要求来查看涉及的业务流程，看他们受再造变革要求的影响有

哪些。由此，我们也能看出整个流程可能受到影响的概况。在此前提下，我们可以最后确定项目涉及的部门。

3、 选定第一个项目，明确范围

二、第二阶段 重新设计阶段

1、 分析业务流程

这一步正式开始再造的工作，为后面的步骤打基础。

其工作任务：仔细审查方针、业务规章、成本、增值、收入、工作流程等。

其重点是理清相互关系，给模型输入定量内容，最终形成现有流程的详细模型，为设计新流程作准备，特别要弄清楚在业务流程中哪些方面有什么问题。

这一步要把前面所做的定位模型和数据资料细化，这是拿出新设计的基础。

2、 设计新的业务流程备选方案

一方面要解决上一步找出的问题，另一方面则产生新的模型和新的工作流。有可能的话，这一步还可能提出新的组织结构设计。

完成一个新的流程设计要有以下几步：先是根据为项目设定的具体目标，修订整个流程的工作流，让各种变革都反映在各流程环节的工作流里。各个环节再作优化，有的甚至会被“优化”掉。

3、 评估每个备选方案可能需要的代价和得益

使用标准的成本——收益分析方法。成本方面一切按常规考虑，唯有一项需特别强调：知识。要认真考虑人员受教育所需要的费用。收益方面通常分两类，有具体金额的得益和无形资产的得益。

这一步的最终结果应该是提出一个可予实施的方案。

三、第三阶段 具体实施阶段

1、 选取最相宜的方案

不管用什么方法选定方案，方案被采纳的核心因素是代价与利益，即利益最大，代价最小而且冲击最弱者为佳。

2、 实施方案

实施方案要有应急措施。第一规则是随时准备更改实施计划。从另一角度说，实施计划本身应该是一种灵活的方案。宁可暂停有问题的实施方案，也不要硬推下去。

至此，新的业务流程应该开始投入运营，逐渐带来收益。

3、 更新定位模型资料

经过再造，公司竞争能力提高了，职工的参与意识和成就意识也增强了。经过这样一个过程，人人都对公司更了解，知道公司是怎么在运转的，感觉更亲切。

企业再造方案的实施并不意味着企业再造的终结。在社会发展日益加快的时代，企业总是不断面临新的挑战，这就需要对企业再造方案不断地进行改进，以适应新形势的需要。

☆企业“再造工程”的效果与问题

“再造工程”在欧美的企业中受到高度重视，因而得到迅速推广，带来了显著经济效益，涌现出大批成功的范例。1994 年的早期，由 CSC Index 公司（战略管理咨询公司）对北美和欧洲 6000 家大公司进行了 621 家抽样问卷调查。调查的结果是：北美 497 家的 69%，欧洲 124 家的 75% 已经进行了一个或多个再造项目，余下的公司一半也在考虑这样的项目。American Express（美国信用卡公司）通过再造，每年减少费用超过 10 亿美元。德州仪器公司的半导体部门，通过再造，对集成电路的订货处理程序的周期时间减少了一半还多，改变了顾客的满意度，由最坏变为最好，并使企业达到前所未有的收入。

在企业再造取得成果的同时，另一部分学者也在严肃地探讨在企业实施中高失败率的原因。大家认为，企业再造理论在实施中易出现的问题在于：

1. 流程再造未考虑企业的总体经营战略思想；
2. 忽略作业流程之间的联结作用；
3. 未考虑经营流程的设计与管理流程的相互关系。

总体来说，企业再造理论顺应了通过变革创造企业新活力的需要，这使越来越多的学者加入到流程再造的研究中来。有些管理学者通过大量研究流程重建的实例，针对再造工程的理论缺陷，发展出一种被称为“MTP”（Manage Through Process）即流程管理的新方法。其内容是与流程为基本的控制单元，按照企业经营战略的要求，对流程的规划、设计、构造、运转及调控等所有环节实行系统管理，全面考虑各种作业流程之间的相互配置关系，以及与管理流程的适用问题。可以说，“MTP”是再造工程的扩展和深化，它使企业经营活动的所有流

程实行统一指挥，综合协调。因此，作为一个新的管理理论和方法，企业再造仍在继续发展。

●本章提要

1. 研究当代管理理论的演进，可以帮助你把握未来管理理论及实践的发展趋势。

2. 进入 70 年代企业管理中出现了两个引人注目的变化，一是管理重点由基层向高层转移，由业务管理向战略管理转移，出现了“战略热”；二是在管理思想上强调系统观念和应变观念，被称为“系统热”和“权变热”。

3. 80 年代管理的新发展，是注重比较管理学和管理哲学，强调的重点是抓“企业文化”，批判“唯理性主义”和“恢复常理”。

4. 90 年代管理理论的新发展是以业务流程重组为重点的企业再造理论。

5. Z 理论是威廉·大内提出来的，他提出了“Z 型组织”的观点，并给出了 A 型组织向 Z 型组织转化的 13 个步骤。

6. 迈克尔·波特开创了企业竞争战略理论，明确地提出了三种通用战略，即总成本领先战略、差异化战略、专一化战略。

7. 艾德佳·沙因在组织文化领域中，他率先提出了关于文化本质的概念，对文化的构成因素进行了分析，并对文化的形成，文化的同化过程提出了独创的见解。

8. 彼得·圣吉提出“学习型组织”理论。学习型组织理论认为，在新的经济背景下，企业要持续发展，必须增强企业的整体能力，提高整体素质，未来真正出色的企业将是能够设法使各阶层人员全心投入并有能力不断学习的组织——学习型组织。

9. 迈克·哈默与詹姆斯·钱皮提出了企业再造理论，说明了企业“再造工程”的作用及企业“再造工程”的主要程序

●复习与练习

1. 管理理论在 70—90 年代新发展的动因是什么？你是如何认识的？
2. 波特在竞争战略中提出了那三类成功型战略思想，分别有哪些内容？
3. A 型与 Z 型组织分别具有哪些特点，如何实现 A 型向 Z 型组织的转化？
4. 简述组织文化的定义、细分及其是如何形成的。
5. 企业“再造工程”产生的背景是什么？
6. 简述学习型组织的特征。

●案例应用

适应时代的浙江尖峰集团

浙江尖峰集团股份有限公司前身是创建于 1958 年的金华市水泥厂。1987 年 5 月，在广泛开展横向经济联合的基础上组建了以金华市水泥厂为龙头、有 17 家单位参加的浙江尖峰水泥集团。1988 年集团对核心层实施了股份制改造，并于同年 11 月成立了浙江尖峰集团股份有限公司，后升格为首批企业集团。1993 年 7 月 28 日，公司社会公众股股票在上海证券交易所上市交易，成为全国水泥行业第一家上市公司。

至 1999 年底，公司拥有总资产 13.5 亿元，净资产 4.66 亿元，股本总额 3 亿元，年营业额 6.5 亿元，净利 3400 万元。在新旧经济的碰撞、磨合中，尖峰集团顺应新经济的发展趋势，又充分重视本企业传统行业特点，提出了“增强建材、壮大医药、搞活三产、多业并举”的十六字发展战略，做到了现实性和趋势性的有机结合，发展高科技产业与提升传统产业的有机结合，比较成功地实现了传统企业的转型。

一、对传统产业的信息改造

新经济是以信息——网络技术的发展为核心，它将在和以传统产业为主的旧经济的磨合碰撞中逐步占据主流地位，这样就给尚在工业化道路上艰难跋涉的

中国传统企业带来了严峻的考验。有欢呼者，认定新经济将成为中国经济的主流，中国经济的发展必须以信息为主导，以信息化带动工业化；有批评怀疑者，指责新经济泡沫成份居多，落后国家条件不具备。众说纷纭，莫衷一是。尖峰集团决策层审时度势，认为新旧经济可以同时并存。一方面，新经济的出现代表了未来经济的发展趋势，必须紧紧把握这个机遇；另一方面，信息技术毕竟是为物质生产和交易的信息传递服务的，物质生产永远不会过时，尤其中国虽然在技术创新方面与欧美相距甚远，但国内巨大的市场将决定传统产业仍旧大有可为，以网络为代表的新经济要成为国家经济的主体，尚为时过早。新经济的发展不一定意味着旧经济的衰落，在相当长的时期内，新旧经济是可以互相补充的。具体到企业战略决策，问题的关键是如何利用新经济给予的机遇，调整产业结构，实现高新技术对传统产业的改造，以后发优势实现跨越式发展。而问题难点则在于如何协调产业结构转移和对传统产业进行高新技术的改造。尖峰集团采用了两面突围，各个击破的方针。开展对公司主业水泥生产工艺的升级改造是重头戏。

尖峰集团对窑外分解干法水泥熟料生产线进行了信息化改造，其中的原料粉磨及废气处理系统、生料均化及入窑系统、熟料烧成系统、煤粉制备及计量输送系统、水泥粉磨系统均采用中控控制，所有进入中控集散系统控制的生产环节划归一个车间管理，采用中控操作+现场巡检的生产模式。该生产模式充分利用了自动化控制的优势，分工明确，精简了中间环节，运行一年来效果良好，人均生产水泥从改造前的 600 吨 / 年猛增至 5000 吨 / 年，极大地提高了劳动生产率。

二、产业结构高级化的尝试

企业发展战略的核心是谋求相对优势。在劳动密集型的行业，尖峰集团运用成本领先战略，利用高新技术改造传统产业，使得在和用工机制极其灵活的中小企业的竞争中牢牢掌握了主动权，获得了丰厚的回报，使尖峰集团有比较稳定的利润来源，从而积累了大量的资金，为尖峰集团产业高级化奠定了可靠的基础。

尖峰集团在利用高新技术改造传统产业取得长足进步的同时，还进军医药行业，在短短几年内，形成了新的利润增长点，其多元化战略取得了初步的成功。尖峰集团原是一个单一生产水泥的企业，而水泥及水泥制品在我国虽然市场需求仍旧巨大，但就其产品本身的生命周期来说，已进入了成熟期，以后很难再出现重要的技术进步与突破，且产品已严重趋向同质化，发展潜力十分有限。水泥产品的运输成本决定了其市场的地域性和分散性。当产业扩张停滞，扩展空间很小，抢占竞争对手的地盘就成为企业发展的主要方式。但水泥行业内量大面广的市场追随者即中小企业因具灵活性，其市场空间很难占领，依靠这种竞争改变市场结构、提升竞争优势，代价必定高昂、风险巨大，企业盈利能力的衰退不可避免。中国宏观经济的周期性波动对建材行业的影响也十分巨大，宏观经济景气和不景气导致了水泥行业的大起大落，不确定性较大。还有，为了使在长期的发展中积累、尤其是在上市后筹集的大量的资金得以充分利用，向其他产业进军也就成为必然的选择。

按照产业经济学的一般原理，企业进入新的业务领域应当具有相当的产业吸引力，并且必须与企业现有的主营业务和核心竞争力具备良好的战略关联。对照尖峰集团的现实这确是一个两难的选择。如果选择具有高附加值、能持续盈利的产业，则和低附加值的主营业务关系甚远；如果继续投资建材相关的产品，则可能和新经济提供的机遇擦肩而过，不能从根本上改变尖峰集团产业结构低级化的现状。尖峰集团决策层认真地研究了新经济发展的趋势和产业结构演进脉络，仔细分析了建材和医药行业的产业结构和产品特点，认为公司主营业务建材已进入高度成熟期，增长机会已经明显减少，且受投资拉动十分明显，相关产品同一市场行情，一荣俱荣，一损俱损。作为上市公司，也不应长期和中小企业在劳动密集型产业上低水平竞争，而应进入那些进入壁垒和退出壁垒都较高的新兴产业，实现持续的发展。医药行业技术、资金、人才壁垒高，作为上市公司却有优势跨过这些壁垒。尖峰集团最后决定背水一战，以传统产业哺育新兴产业，以新兴产业带动传统产业，形成新兴产业与传统产业结构互补，从而降低企业对外部因素的依赖，提高企业抗风险能力。

尖峰集团以极审慎的态度踏入了全新的领域，走出了多元化发展的关键一步。

第一，采取“抓两头，带中间”的策略。药业对尖峰集团来说，完全是一个陌生的领域，涉足之初，暂不新铺摊子建企业，也不收购生产企业，而是先建设一支科研队伍，出新产品。公司坚持“以中药为主，重点发展科技含量高的中西药制剂，兼顾化学原料药”的发展方向，广纳贤才，组建自己的科研队伍，并与国内著名的医药科研机构合作，联合开发新产品。目前，年轻的尖峰药业已拥有国家一类新药加替沙星和二类新药 14 只。与此同时，花大力气组建了医药营销队伍，全资收购杭州医药物资有限公司，整体受让金华市医药公司，拓展销售渠道、建立销售网络。公司投资建成的经营管理信息系统是集药品调拨、批发、零售三位一体的网络系统，其功能包括业务、仓储、财务、经营决策，使公司内部各部门和零售店联网。该系统荣获省医药局科技进步三等奖，并在全省医药系统推广。产品开发与市场开发两头都准备好了，再来建生产基地。1996 年划归式兼并浙江省临海制药厂，将其更名为浙江尖峰海洲制药有限公司。1997 年利用原金华市味精厂的厂房设备改建高效、广谱抗菌特可新原粉车间，与迪耳药业公司合作投资新建舒嘉青粉针车间，与福州福兴医药有限公司合作投资新建来替米星车间，与杭州市物资研究所组建杭州尖峰德康药业有限公司。3 年来，实现利润 7500 万元，1999 年净资产收益率达 29.19%，走出了一条新办医药企业快速发展、良性运行之路。

第二，抓机遇，打短平快。1998 年，尖峰集团看准了天津的一家药厂有很好的前景，果断出资 3200 万元参股，组建了天津天士力制药集团公司。该公司的当家产品复方丹参滴丸为国内独家生产，是当今治疗心血管疾病的首选药物之一。该药还是中国第一个通过 FDA 检测，进入美国药品市场的中药制剂。正因为此药身价非凡，盈利非常可观，年回报率达到 60% 以上。

尖峰药业有限公司如今已成为集科工贸为一体，以开发和生产经营各类化学原料药、中西药制剂、中成药、生物制剂为主要业务的新型企业。现有总资产 6.1 亿元，净资产 2.2 亿元，生产企业 8 家，商业企业 4 家，科研企业 1 家，

员工 1600 余人，其中各类专业技术人员占 35% 以上。1999 年度，公司荣获浙江省医药工业十佳企业、金华市优秀企业称号，居全国化学制药工业企业资产总额第 80 位、销售收入第 35 位、利税总额第 37 位、利润总额第 33 位，初步实现了公司分散风险，产业大转移，实现产业结构互补的目的。

三、组织结构与制度的创新

根据组织必须适应于战略。尖峰集团在新旧经济的碰撞中适时地调整了发展战略，为了保证发展战略的顺利实施，同时对组织结构和制度进行了调整和创新。

尖峰集团原先的组织模式是在长期的计划经济体制下形成的，充分反映了劳动密集型中小型企业的特点，采用的是集权式的直线型结构及由此发展出来的“直线——职能”式结构。

随着企业的多元化发展，原有的集权式治理结构和工厂型管理模式已逐渐成为公司发展的桎梏。尖峰集团按照现代公司制的组织原则，努力建立健全法人治理结构。经过几年探索，在集团公司一级建立了科学、民主、规范的决策体系，严格、公正、全面的监督体系，灵敏、精干、高效的经营体系，使股东大会、董事会、监事会、经营班子之间形成了各负其责、协调运转、有效制衡的机制，有力地保证了企业的发展壮大。

随着企业的发展，公司涉及的行业不断增多，原有的工厂型管理方式已不能适应公司的经营。公司根据不同阶段发展的要求，借鉴别人的成熟经验，确立了符合自己实际情况的管理体系。从单一厂到集团化、从国有企业到股份公司、从并列型到控股型，尖峰集团的管理模式在不断地创新、发展。近年来，公司经过科学的分析、论证，运用现代企业管理理论，继续优化管理模式，建立了三级管理体系，使集团公司成为决策中心，专业公司成为利润中心，各核算单位成为生产、质量和成本中心，形成了各级管理者“分兵把关、各执其政策、各尽其职”的管理体系。

经过一段时间的运行，这套管理模式发挥了较好的作用。尤其是水泥和医药两大专业公司独立注册，成为独立核算、自主经营的法人实体后，责任心大

为增强，更好地发挥了主观能动性和创造性，较好地解决了企业组织体系中集权与分权的矛盾。这样，通过制度安排激活关键性要素，达到了集团整体的最佳组合，组织和制度的创新保证广发展战略的顺利进行。

思考题

1. 尖峰集团在发展过程中发生了哪些变化？
2. 尖峰集团成功的因素有哪些？
3. 在你看来，尖峰集团为谋求更大的发展可以采取哪些举措？

第4章

管理环境

■组织文化

■管理的环境分析

■社会责任和管理道德

■全球化与跨文化管理

■本章提要

■复习与练习

■案例应用

第四章 管理环境

【学习目的】

学完本章，你应该能够：

- 1、定义组织文化
- 2、识别构成组织文化的十个特征
- 3、区分组织文化的类型
- 4、解释文化如何影响管理实践
- 5、区别一般环境和具体环境
- 6、对比确定和非确定性环境
- 7、环境如何约束组织行为
- 8、阐述社会责任的纯经济观和社会经济观
- 9、公司如何承担社会责任
- 10、区分几种不同的道德观
- 11、影响社会责任和管理道德的因素有哪些
- 12、为什么全球化是一种挡不住的趋势
- 13、全球化具有哪两个层面
- 14、定义跨文化管理
- 15、跨文化管理的根源在哪里
- 16、中国企业为什么要进行跨文化管理

案 例

向部下灌输“企业文化”

在松下公司，有两种特点鲜明的训练：一种是基本技能的训练。第二种是更基本的一种，是按照松下的价值观进行训练。这种价值观在一个人的整个生涯中，从学徒时期就开始反复灌输直到退休，新雇佣的人，要连续地进行灌输。工作小组内的成员至少每隔一个月就要求在小组内做一次 10 分钟的报告，介绍本公司的价值观，以及它与社会的关系。

松下对企业文化灌输的重视，反映在他的这句名言中：“如果你因诚实而犯了一个错误，公司是非常宽容的，把这个错误当作一笔学费来对待并从中吸取教训。但是如果你背离了公司的原则，你将受到严厉的批评（这里意指解雇）”。

美国迪斯尼公司则把企业文化的灌输称为“第一号传统课”。这堂课一般要进行一整天。在这一天里，要向新应聘来的职工不断地讲解迪斯尼的宗旨和经营方法。从副总裁到入口处收票的业余兼职短工，谁都不许免修这门课。迪斯尼要求这些新雇员要懂得一些关于本公司的历史和成就、管理风格等的知识，然后才能真正去开始干活。

公司还要求每个人讲明公司各单位——营业、游览场所、饮食、市场营销、财务、商品销售、娱乐等各部门之间的关系，以及这些部门和“前台表演”之间的关系。换句话说，这就是我们大家该怎么一起来把这台戏唱好，这就是你在这整幅大画里要扮演的角色。

许多优秀的公司都想方设法保证让它们的员工都适应自己的那套文化传统。美国德尔塔航空公司对于前来申请谋职的人，一开始就进行了仔细的长时间筛选。例如，空中小姐就是从上千名申请者中选出来后，经两次面试之后，还要送到公司的心理学家贾纳斯博士那里去做心理测验。

贾纳斯说：“我设法测定她们合作感或团队协作精神，在德尔塔，你不仅是参加了一个公司罢了，你是去献身于一目标的。”

企业文化的灌输，使员工在精神上同企业连成一体，同心协力，团结合作，与企业同命运，共呼吸。正如一位公司经理所说的：“几乎我们所有的人员都是带着把公司作为他们的终身事业这种思想来工作的。我们的政策是合理的，绝大多数人在理解这些政策以后都投入这项工作。我们强烈地感受到要把我们的观点教给他们。要把文化上的复杂情况传给新经理，不仅需要时间和各种各样的经验，而且还需要他们有学习的愿望。一个希望在公司中终身工作的新雇员很可能有兴趣了解公司的微妙事物。”

● 组织文化

不管你是否注意到，文化其实遍布于你的四周。当你每一次去不同的国家、省、城市和村镇，你都可能对当地绝无仅有的风俗习惯、生活方式、行为模式留下印象。同样，不同的组织有不同的文化。比如，当你进入不同的企业，你就感觉到企业所处的氛围，人们是如何打招呼等等；当你进入某个组织，就会感觉到人们相互交往时具有某种约定俗成的行为规则，人们在工作时具有应用于某一工作群体的规范，这个组织具有某种占主导地位的价值观念等等。这种反映组织个性的东西，我们称之为组织文化。

▲ 什么叫组织文化

我们需要在说明组织文化对管理实践的影响之前，给组织文化下一个定义。一个总经理曾经以玩笑的口吻将它描绘为“恒温状态下的真菌。你很难用手捕捉到它，然而它却无处不存。”

组织文化是指一个组织共有的价值体系，包括组织共有的价值观念、价值准则、习惯、作风、道德规范等。它是“我们在这儿办事的方式”，很像一个人的个性。根据美国当代著名管理学家斯蒂芬·P·罗宾斯在其名著《管理学》中的描述：组织文化可以通过评价一个组织所具有的 10 个特征来加以识别，这 10 个特征是：

成员的一致性。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和专业特征。

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。

对人的关注。管理决策要考虑结果对组织中人的影响程度。

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。

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。

风险承受度。鼓励员工进取、革新及冒险的程度。

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。

冲突的宽容度。鼓励雇员自由争辩及公开批评的程度。

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。

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。

组织文化是这 10 个特征的复合体。这些特征是相对稳定和持久的，我们可以通过对这十个特征的分析来把握某个组织的文化。通过表 3-1 对同类企业文化的比较使我们能更深刻地理解组织文化的内涵。

表 3-1 美、日同类企业文化的比较

<p>1、自我和他人。</p> <p>美国人认为应该表现个性，有明确、独立的自我意识；日本人则让自己成为群众中的一员。美国人强调与他人分离，努力保持自己的身份，日本人则强调与他人的联系和互惠。美国人认为自我是可信赖的一个支撑力量，日本人则认为自我并不是可依赖的一个支撑力量，而是应该依赖朋友、同事和亲属。</p> <p>2、相互依存。</p> <p>美国非常重视独立、自主、常导致独立和敌意现象。日本人认为独立具有消极意义，而强调依赖、耐心、小心、判断、注意细节。美国管理人员如果太与别人相互依存，即可能被认为是“过分依赖”，日本人则往往因为太不合群，以“过于独立”而受到非难。</p> <p>3、个人和群体。</p> <p>日本人关心群体，工作群体是企业的基石，这种关系不仅出于角色和职务，而且出于道德与感情，乐于承担义务。美国人则崇尚正直品质，常常轻视参加群体活动，认为这是应别人的要求而做令人厌烦的工作。</p> <p>4、前辈和晚辈</p> <p>日本的前辈—晚辈关系是一种感情的和工作的关系，一种相结合的关系。美国企业中较少有这种前、晚辈之间的关系，只重视上下级关系与工作有关的事项，而不重视人事和情感关系。</p>

▲ 组织文化的类型

根据美国哈佛大学教授泰伦斯·迪尔及麦肯锡管理咨询公司顾问艾伦·肯尼迪在他的著作《企业文化——现代企业的精神支柱》一书提出的理论，我们将组织文化分成四种类型。

☆ 硬汉式组织文化

硬汉式组织文化形成于高风险、快反馈的组织，如建筑、整容、广告、影视、出版、体育运动等方面的组织。这种组织文化恪守的信条是：要么一举成功，要么一无所获。因此员工具有冒险精神，都想干一番大事业。这种组织失之于缺乏恒心、短视、人事变动大，内部不够团结。

☆ “拼命干、尽情玩”文化

这种文化形成于风险极小、反馈极快的组织，如计算机公司、汽车批发商、房地产经纪公司等。这种文化对人的要求是：干的时候拼命干，玩的时候尽情玩，对人友好，善于交际，树立“发现需要并满足它”的牢固信念。

☆ 攻坚文化

攻坚文化形成于风险大、反馈慢的组织，如石油开采、飞机制造、大型机器制造等。这种文化对人的要求是：凡事应该仔细权衡和深思熟虑，一旦下定决心，就不要轻易改变初衷，而且要坚定并善于自我导向，即使在没有或几乎没有反馈的情况下也仍然具有实现远大志向的精神和韧性。

☆ 过程文化

过程文化形成风险小、反馈慢的组织，如银行、保险公司、金融服务组织、公共事业公司、政府机关等。过程文化对人的要求是：遵纪 守时，谨慎周到。在这些组织中，等级森严，人们看重地位、礼节甚至工薪，有一种锲而不舍的精神，但普遍存在自卫心理，谨小慎微。

从表 3-2 我们可以明显看到不同的组织具有不同的文化类型。

表 3-2：不同类型的组织文化

A 公司是一家迅速发展、非常成功的财务服务公司。它的职工将近 4000 人，其总部设在东南部，其企业文化可以被描述成“充分开放的。”
--

它是高度认真的、快节奏的、非常有雄心、平均主义的积极参与的文化。当这家公司在设计其职工确认方案时，会将方案和文化联系在一起。当庆祝的时刻来临时，职工举行隆重的聚会。出众的业绩会得到热烈的宣传，并在全体职工面前得到确认。

B 公司是家制造公司。B 公司生产自动化的工业机械和用于航天工业的精密仪器。那儿有种强大的工程职业道德。由于公司的一半业务是与山姆大叔的航天计划有关，那里的文化被精确性的要求所驱动。管理强调信任个人和授权于所有人而竭力避免官僚主义的倾向。企业的氛围是职业性的、尊重人的。

选自[美]杰克·费茨·思兹著《强化公司的最佳做法》上海人民出版社

▲ 如何培养组织文化

一般来说，培养组织文化包括以下 6 个环节：

分析、诊断。首先应全面收集资料，对组织现存的文化进行系统分析，自我诊断。看看组织创建以来，已经形成了什么样的传统作风、行为模式和特点；现有文化中哪些是积极向上的，哪些是保守落后；哪些是应该发扬的，哪些则应该摒弃的。

条理化。在分析诊断的基础上，进一步归纳总结，把组织最优秀的东西加以完善和条理化，用富于哲理的语言表达出来，形成制度、规范、口号、守则。

自我设计。在现有组织文化的基础上，根据本组织的特色，发动组织全体成员参与组织文化的设计。通过各种设计方案的归纳、比较、融合、提炼、集组织员工的信念、意识和行为准则于一身，融共同理想、组织目标、社会责任和职业道德于一体，设计出具有特色的组织文化。

倡导、强化。通过各种途径大力提倡新文化，使新观念家喻户晓，深入人心。在组织管理过程中，通过各种手段强化新的价值观念，使之约定俗成，受广大成员的接受和认可。

实践、提高。用新的价值观指导实践，在活动中进一步把感性的东西上升为理性的东西，把实践的东西变成理论的东西，把少数人的看法变为全员的概念，不断提高组织文化的层次。

适时发展。在组织不同的发展阶段，组织文化应有不同的内容、不同风格，

应当根据形势的发展和需要，使组织文化在不断更新中再塑和优化。

▲ 组织文化对管理实践的影响

要使一个组织团结成一个整体，组织文化的灌输是必不可少的。组织的精神、文化不可能在职工中自然而然地形成，需要对他们进行组织信仰、观念的灌输。这是组织管理的一个根本任务。松下幸之助认为，一个人在组织中的终生经历对其个性的形成有着不可磨灭的影响，企业有不可推卸的义务去帮助员工陶冶他的内心世界。的确，一个成功的组织背后都拥有一个非常丰富的、持续多年的价值、信念和教义的传统，这些称之为组织文化的东西对组织如何执行战略思想产生着重大影响。举例如下：

- 1、最高层的强有力的领导与团队方式；
- 2、正式的书面文件管理与巡视管理；
- 3、个人决策与集体决策；
- 4、依据业绩迅速地评估员工表现与以忠诚为基础的长期关系；
- 5、对变化的迅速反馈与正式的官僚规则和程序；
- 6、狭隘的职业道路与多领域转换工作；
- 7、鼓励冒险与犯错误就开除；
- 8、大赌注（以公司为赌注）与低风险活动
- 9、狭窄的责任范围与“该公司中的每一个销售人员（或成本控制人员，或产品质量检验员等）”；
- 10、向顾客的学习与“我们知道什么对顾客最好”。

以上这些例子有一些可能描绘得像漫话，但它们在组织中的确存在，表现出组织文化的广泛多样性及组织文化是如何影响决策、组织、控制等管理行为。

▲ 补充材料：

海尔企业文化模式剖析

海尔集团自 1984 年创业以来，十几年超常规的发展，除了利用机遇、正确决策、员工的努力外，最引人注目的成功点，还是海尔独具特色的企业文化。

1、慎始如终的高起点，超前观念体系，争取最大运作空间。天冷冷在风里，人穷穷在债里，企业苦在观念上。观念的落后，往往葬送一个企业的前程。现

在的企业，生产力不能提升，真正的原因不在于缺乏资源、技术、而在于缺乏企业人追求卓越的新观念——使命感、责任感和方向感。而在海尔正是拥有了这一点，才使它从一个名不见经传的小厂发展成为现在拥有较大规模的现代企业。海尔集团前身是由两个小厂合并而成的青岛日用电器厂，由于技术落后、管理不善、人员素质差，企业举步维艰，1984年亏损达147万元。张瑞敏受命于危难之际，在大量市场调查的基础上，他们选择冰箱为突破口。在国内已有40多家冰箱生产定点厂的竞争态势下，他们以最后一名身份，一开始便确定了正确的竞争观念。张瑞敏认为，改变企业面貌和方向的最难点是人的观念问题。因此，他本着“起步晚，起点高”的理念，从哲学的角度，把握辩证关系，提出了许多理念，构成了海尔企业文化观念系统，演化在企业人的具体行为中。

张瑞敏信奉老子哲学，推崇老子的“天下万物生于有，有生于无”、“柔弱胜刚强”的哲理。因此，在起势不利的情况下，能信心十足，运用无形观念，运作有限资源，誓创冰箱名牌以至国际名牌的目标。在人们还不太了解“名牌战略”的思想的时候，他们提出“名牌战略”思想，“要么不干，要干就要争第一”。以名牌为目标，在生产领域确立了“高标准、精细化、零缺陷”的质量方针，信奉“高质量的产品是高质量的人干出来的”，一开始便抓住了事物的根本，以“砸冰箱事件”为契机确立了全员高质量意识，在市场领域，奉行“先卖信誉，后卖产品”的策略，树立“用户永远是对的”观念。在保证质量的高起点之后，向服务要市场，主动出击“创造市场”。以“无私奉献、追求卓越”的企业精神，挺立潮头，稳扎稳打，在市场销量激增，其他厂家纷纷增产、扩张时，海尔保持清醒的头脑，不盲目扩张，紧紧围绕名牌抓质量。海尔不搞竞争对手，“我们害怕的只有我们自己”，不断反省，不断加压，自我否定，自我超越，力争在各个方面占领制高点。其产品按先难后易的战略，先攻占了德、日、欧等发达国家市场。在这种超前观念的运作下，充分运用逆向思维，在其他厂家纷纷降价时，却能提价销售，且热销不止，名声鹊起，从而不仅争取到了较大的利润空间，更争取到了日后的运作空间，为企业从产品经营、资本运作走向品牌运作打下了良好的基础。

2、融欧、日、美、中管理思想于一体，创造自我独特优势。海尔的管理模式，借鉴了欧、日、美等发达国家的先进经验。同时，又融进了中国传统文化精华，形成独具特色的管理文化。

企业决定合资时，日、意、德、美等许多公司论技术都不相上下。但张瑞敏考察分析后认为，日本冰箱成本低，但设计寿命仅为 8 年，不适合中国人的观念；意大利人自由散漫，办事缺乏认真的态度，同中国当时的情况相似，不具有修正性；而德国人刻板理性、办事认真的严谨作风，可以较好地推进企业的文化观念转化。就带着这种“文化预期”，他们选择了德国利勃海尔作为合资对象。这种技术与文化的引进替代，对日后海尔文化的形成有着举足轻重的影响。海尔文化中那些严谨的程序，规范化、理性化的运作方式和观念，都深深地打上了德国文化的烙印。

日本企业中“爱社如家”、“团队精神”、“产业报国”等先进理论也成为海尔文化吸纳的对象。在海尔氛围中，这些理论得到了很好的体现。“海尔应像海，一旦汇入海的大家庭中，每一分子便紧紧地凝聚在一起，不分彼此，形成一个团结的整体，随着海的号令，执著而又坚定不移地冲向同一个目标，即使粉身碎骨也在所不辞。”在海尔耳闻目睹，给人的这种精诚一致、忘我奉献、追求卓越的精神，无不渗透着日本企业文化的因子。

在海尔，理性和人情有机地结合在一起。在严谨的规范体制下，也充分吸收美国的管理学，鼓励个人价值追求，“你能翻多大的跟头，我就给你搭多大的舞台”，为员工创造一种“自我设计、自我表现、自我创造”的机制。“三工并存，动态轮换”，“竞争上岗”以及“海尔奖”、“海尔希望奖”，以职工名字命名的各种“小发明”等方式，创造了一种自我否定，不断创新，实现自我价值的个体奋斗精神。同时，又把美国文化中直截了当的批语，不留情面的理性精神植进海尔文化中，在“今天工作不努力，明于努力找工作”的三工轮换栏中，干部员工的工作受到热情的表扬或严厉的批评，使人有一种压力感。在 6S 自检站里，工作落后的员工受到当众自检，直截了当的惩罚等。但海尔在引进理性管理方式的同时，也引进了“不以一事定终身”的观念，给人以自我更新的机会。海尔摒弃论资排辈、年功序列的观念，大胆起用年轻人才。近二万名员工中，管理人员的平均年龄还不足 30 岁。另外，海尔以服务为核心的“顾客永远是对的”的观念，也是从美国引进替代的。

在吸纳欧、日、美文化的同时，海尔人更注意继承中国古代传统文化精华，以文化三元底色为铺垫，构筑自己独特的文化机制。儒家文化的核心是“仁”“礼”和“中庸之道”。张瑞敏从自己的儒学理念出发，他阐发了“海尔是人”的观念，

对员工最大限度的严格，即最大限度地解放。刚柔相济，中和之美。“礼之用，和为贵”，“和而不同”等儒家理念在海尔文化中处处体现。甚至老、庄学派都有体现。80/20 原则深受《论语》影响；谈思路、抓细节则深受《老子》影响；静处从容、宠辱不惊，则深深打上《庄子》的烙印。

融欧、日、美、中文化理念，在交融演变中，海尔独创了自己的文化和独有的“OEC 管理法”，从而在企业文化的整体架构中，高扬起海尔独有旗帜。

3、因势利导、擒贼擒王、实事求是的运作程序。海尔在创业阶段处于劣势，当时，在员工素质差，国人观念落后，企业亏损，企业一片混乱的情况下，提出一套高不可攀的目标、理念的确不现实。张瑞敏分析当时现状，先从制度入手，制定了“不准在车间大小便”、“不准在车间喝酒”、“不准损坏公物”等最起码的一些制度。讲清形势，增加危机感，置之死地而后生，提出“要冰箱不要命”的口号。张瑞敏在企业亏损的情况下，向农民借钱发工资，利用消费者来信，操作了“砸 76 台冰箱事件”，提出了“谁砸了企业的牌子，就砸谁的饭碗”的口号。一步一步树立起质量意识、名牌意识。企业走上正轨，蒸蒸日上时，提出“创中国冰箱名牌”、“无私奉献、追求卓越”的企业精神。道法自然、因势利导，是符合事物发展规律的实事求是的做法。

1995 年，海尔集团兼并重组，具有相当规模，各种认证、奖项接踵而至，企业管理取得突出成果，提出了“二次创业”的思路。这时在“与狼共舞”的局面下，初具“与狼争雄”的实力，便提出了“创世界名牌”的伟大目标，要进入世界 500 强。同时，由于员工素质不断提高，成员结构发生变化，管理模式初步形成，企业的任务发生变化，海尔适应新形势，把“无私奉献，追求卓越”的企业精神改为“敬业报国，追求卓越”的企业精神。在集团总部 12 楼企业文化展览墙的序言里这样写道：“我们怀有一个梦想，中国应有自己的世界名牌，龙的民族应有龙的脊梁。我们怀有一个梦想，海尔创出中国的世界名牌，让炎黄子孙在世界挺起胸膛”。铿锵有力的誓言，壮怀激烈的梦想，唤起海尔人强烈的责任感、使命感。他们把创世界名牌同振兴民族精神联系起来，因势利导，起到良好的作用。当然，海尔“迅速反应，马上行动”的企业作风，一直是海尔取得成功的保证，也是为企业赢得赞誉的法宝。

海尔企业文化的形成，还得益于其“擒贼擒王”的策略。张瑞敏上任伊始，首先，对干部提出严格要求。在砸冰箱事件中，张瑞敏、杨绵绵主动承担责任，

各自罚工资。他们对干部考核相当严格，各部门明显处都设有干部考核栏，表扬批评也及时具体，处罚也及时明确。如果某干部 1 年内受到 3 次书面批评，就会被免职。《海尔报》上点名批评、评论也是常事，这种干部红黄榜与直截了当的批语方式，以及持之以恒地坚持，是海尔企业文化形成的重要基础。为此，海尔确立了 80/20 原则，即“关键的少数制约着非关键的多数”的观念。这一“擒贼擒王”干部带头的示范效应，使海尔理念潜移默化地植入海尔人心里。正因为如此，莱阳海尔的刘向阳、顺德海尔赵振中等才成为海尔精神的人格化代表，确保了海尔文化移植的成功。

4、大处着眼、小处着手、一丝不苟的运作方式。在企业文化建设中，筹划一些观念制度未必难，只要肯学、肯借鉴，难的是如何把这些观念变成全体员工的共识和行动。海尔的成功经验是：大处着眼，小处着手，一丝不苟。海尔文化目标宏伟、观念超前，但运作起来都是从最基础的管理抓起。从张瑞敏最初的管理制度到独具特色的“OEC 管理法，”以及海尔日常的一些示范性制度要求都体现这一点，如 OEC 管理法，即日清日高管理系统；全面、全方位、全过程地对每人、每天、每事进行控制不漏项；所有的人均有管理控制的内容，并依工作标准对各自控制的事项按预定的计划执行，每日将实施结果与计划标准对照、总结、纠偏，达到对事物发展过程的进度控制，确保事物发展向预定目标的前进。他们概括为“总账不漏项，事事有人管，人人都管理，管事凭效果，管人凭考核”。可以说“三 E 卡”管到了每个细处。

海尔抓细处在于加强责任意识。海尔领导善于抓主要矛盾，把一件“小事”当大事来抓，一件事从头到尾抓出一个模式来，抓得非常具体，使其起到举一反三的作用。抓好一件事带好一批事，海尔把“起身离座时顺手把椅子推进”这样一件小事当大事来抓，专门制定制度，认真检查。有人离座几分钟，出去再回来没照规定办，都被罚款 10 元，受到批评。由此可见其一丝不苟的程度。张瑞敏说：“什么叫不容易，把最容易的事情一件件办好，就是不容易，什么是不简单，把每一个简单的事情都办好，就是不简单。”本着这样的思路，海尔从大处着眼，小处着手，一丝不苟持之以恒的抓管理，从而营造了一个彬彬有礼、紧张和谐、健康向上的文化氛围。

5、以观念创新为龙头，强化系统整合，保持可持续发展。张瑞敏常说：“没有思路，就没有出路”，因此，他很注重观念的创新。随着企业内外形势的变化，

不断提出创新的观念，随之建立相应的制度体系和物质体系，进行系统整合。企业提出“名牌战略”、“斜坡球体论”和“质量宗旨”后，便建立了相应的“OEC管理法”，同时各部门设立“日清栏”、标语口号等，进行系统整合，保证了理念的内化和执行。海尔确立了“用户永远是对的”理念及相应的“海尔真诚到永远”的全方位承诺，便建立了“国际星级一条龙服务”机制，“30秒顾客速查档案”和“24小时服务到位”、“无搬动服务”等一系列具体措施加以保证。与“人人是人才”的理念相对应的是相应的“赛马机制”，为员工设计不同的生活道路，实行“公开、公平、公正”的自由竞聘措施，确保了人人有合适的舞台。同时大力倡导“自主管理班组”，实行“三工并存，动态轮换”、“岗位轮换”等办法，建立“干部红黄榜”、“三工轮换栏”等有形系统加以促进。抑恶扬善的负强化和正强化激励措施总能步步到位，确保了理念系统的内化与整合。

成立集团后，必须有企业规模的新观念，提出了“联合舰队”的理念。联合舰队不同于列车，必须要统一指挥，各自为战。于是海尔按系统论观点，制定了联合舰队模式，把集团纵向式的组织结构改成扁平式的组织结构。后来，进而成立了七大中心、七大本部，落实自主管理的制度体系。

二次创业，审时度势，提出“国门之内无名牌”的观念，于是便确立创世界名牌的目标，相应制定“ $\frac{1}{3}$ 产品内销； $\frac{1}{3}$ 产品国内生产，国外销售”；市场战略，采取实质性行动，在海外印尼、南斯拉夫等几个国家设厂。

海尔在大踏步前进，海尔的观念也在不断创新。但每一次，海尔都能进行制度文化、物质文化的系统整合，保持动态平衡。毛宗良、秦冠胜、刘向阳等一个个企业英雄被推出，海尔运动会，海尔同乐会等种种活动，无不体现着海尔精神的底蕴。甚至海尔的种种有形建筑也不例外，集团大厦外方内圆的结构，演绎着“高度的规范化和高度的自由创造精神相结合”的理念，四根红柱标志着科、工、贸、金四大集团支柱产业。广场前鱼鸟同乐，为人们营造了一个温馨和睦的美好乐园，五龙钟塔建在八卦乾泉，除寓意海尔人“生生不息，追求卓越”的精神和“顺天、应时、兼有人和”的哲理之外，更让人目视钟塔产生时不我待的紧迫感、危机感，唤起奋斗不止的雄心。海尔是海，海尔大厦前高高的石碑上“海尔兄弟”的雕塑相拥而立；海尔是海，“地中海是过去的海，大西洋是现在的海，海尔是未来的海”。海尔人把海尔工业园幻成蔚蓝色的海洋。在蔚蓝色的建筑物里，南海路、东海路、黄海路、渤海路、太平洋大道交相辉

映。在海尔，处处使人感到海的气息、海的胸怀、海的伟大。

可以说，海尔的一切都融进了企业文化这个有机系统之中。系统化的整合，使海尔在保持不断更新观念的同时，还保持了可持续发展。

6、充分发挥新闻舆论工具的指针和利剑作用，是海尔企业文化的重要组成部分，《海尔报》在海尔企业文化中起着独特而重要的作用。从《海尔报》上，你能看到海尔从计划经济到市场经济再到知识经济发展的每一个思想火花。人手一张的《海尔报》（注：1997年改为《海尔人》），左上角的海尔精神和海尔作风，每周一次地提醒着每个海尔人。海尔的每个理念都在报纸上进行热烈的讨论，海尔的每个英雄事迹和成就都在报上宣扬。

更具独特的一点是《海尔报》不仅是指针，更是利剑。它的每一期上几乎都有点名批评的文章，毫不容情，针针见血。如《戈风钰，你怎么了》、《“慈善”张彬，你是否想葬送广告公司的改革》、《庞洪源：躺在表扬上睡大觉》等，看了这些题目就让人心惊。这些正是其他企业没能做到的。还有许多针对性极强的评论性文章等，这一切促进了海尔批评与自我批评风气的养成。当然，海尔有线电视的新闻节目，海尔企业文化系列丛书等许多宣传工具，都对海尔企业文化的形成起到十分重要的作用。

7、兼并、联合中用无形资产盘活有形资产的“吃休克鱼”理论。走规模化、多元化、国际化道路，营造海尔舰队，海尔在与日、意等公司合资设立新公司的同时，自1991年起陆续兼并了18家企业，盘活资产15.5亿元。在国内企业兼并成少败多的情况下，海尔取得一个个兼并成功的秘诀，是“东方亮了再亮西方”和“吃休克鱼”理论。

在前七年的发展中，海尔专心致志搞冰箱，创立名牌之后向其他领域扩展，以资本经营为纽带兼并几家企业，最后走向以品牌经营为纽带的兼并之路。这一思路被海尔人称为“东方亮了再亮西方”。同时这一理论还有“企业具有可以派出的人员、可以操作移植的管理模式和文化模式，再进行扩张”的涵义。1995年这些条件初步具备，正好青岛红星电器股份有限公司整体划归海尔。海尔便运用“企业文化先行”战略，向“红星”输入海尔理念和“OEC管理法”。在没有资金投入的情况下，三个月扭亏增盈。总结这次成功运作的经验，海尔发明了“吃休克鱼”的理论。把“红星”这种硬件不错但人的观念有差距，依赖政府思想严重，产品精细化意识不强，管理不能始终如一等方面而软件不善的企

业称为“休克鱼”。“海尔文化激活休克鱼”成为哈佛大学的教学案例，使海尔这几年用同样的方法先后成功兼并了武汉希岛、顺德爱德、贵州风华等几家企业，成功率达 100%。

通过十几年的运作，海尔已初具“大名牌、大市场、大科研和企业文化统一”的整体思路和氛围，为实现进入世界 500 强的宏伟目标奠定了坚实的基础。海尔企业文化模式，也为中国企业的再造提供了许多有益的借鉴。

资料来源：《经济论坛》1998.20 李忠义

● 管理的环境分析

组织作为一个与外界保持密切联系的开放系统，需要与外界环境不断地进行各种资源和信息的交换，其运行和发展不可避免地受到种种环境力量的影响，任何一个对此有怀疑的管理者都应考虑以下内容：

一九九五年数字技术在美国得到广泛的应用，为人类社会开辟了广阔的前景，对数字技术不感兴趣而致力于模拟信号移动电话“掌中宝”开发的摩托罗拉公司很快发现其决定失误，除了转向生产数字式手机外，别无他途。

一九九四年美国宝洁、德国汉高、英国利华、日本花王四大跨国集团纷纷抢占中国洗涤市场，运城盐化局迅速觉察自己面临市场步步退缩的困境，在不可能获得内资的情况下，一九九九年四月运城盐化局决定与西安日化公司携手联合，共同发起成立南风集团，以获取规模优势。

一九九九年欧元正式启动，欧元国对商品统一使用欧元定价，在欧洲各国销售产品的跨国公司立刻认识到自己处于以往不同环境之中，大多数跨国公司在欧洲各国采用不同的定价方式，而现在他们将不得不采取物价的趋同趋低方式。

正如这些例子所表明的那样，管理者的行为受现实环境的严格制约，环境是任何管理者在任何时刻都必须面对的事实。外界环境中存在着一些影响管理当局的行为因素。这些因素力量是如此的强大，以至管理当局决策时不得不考虑。下面我们就将对环境及几种影响管理的关键环境因素作一些分析。

▲ 环境的定义

环境，斯蒂芬·P·罗宾斯定义为对组织绩效起着潜在影响的外部机构或力量。环境是组织生存发展的物质条件的综合体，它存在于组织界限之外，并可能对管理当局行为产生直接或间接影响。

一个案例

东方公司是一家从事贸易活动的华人家族企业，公司最初员工不多，而且大都与公司创建者有关系。由于新加坡和东南亚地区经济的繁荣，贸易活动也兴旺起来。公司在十年里发展很快，公司员工达到150人左右。

创建之初，公司是以华人家庭模式运作，家族成员控制了公司决大多数的关键活动如计划、采购、财务等。所有员工都工作和相处的象一家人，并且公司从不无故解雇员工，也不会从外界招募员工。

随着公司的发展，企业不得不从外招收工人，公司也不得不应用系统的方法管理企业以保持公司的工作效率。对员工的激励也不得不转为以金钱的方式为主，职员希望他们的老板能明确他们的工作任务，公司的工作氛围也明显不同于以往的家族气氛。

东方公司被迫去适应内外环境的变化，解雇和招收员工变的很平常了。原本一目了然的组织已不在能见到，员工认为其直接上司是组织的代表。作为企业的所有者和首脑彼得-谭先生为这些急剧变化所苦恼，而且无法面对随之而来的许多问题。（摘自 Joseph M-putti, Heinz Weihrich, Harold koontz：《管理学精要—亚洲篇》）

☆ 一般环境与具体环境

一般环境

一般环境，是指对某一特定社会中所有企业或其它组织都发生影响的环境因素，也称为宏观环境因素。如经济因素、政治因素、社会因素、技术因素等。一般环境因素的影响通常是泛指的，不一定涉及某一特定企业。虽然，一般环境因素不直接影响组织的经营决策，并且从总体上说，它对组织的影响较具体环境因素为少，但这并不意味着组织可以忽视这些因素。有时，一般环境因素的改变关系着组织的生死存亡。

深圳“天地通”公司是一家电信公司，其主要产品是“天地通”，该产品类似移动电话，但其通话区域局限于市内。

九十年代初，全球移动通信技术的王牌是模拟移动电话，但其容量较小，资源有限，导致价格昂贵，市场供给不足，在中国一部移动电话入网费加购机费达三、四万元，这使其普及存在一个不可逾越的障碍，而目前市场流行的数字移动电话技术尚处于初级阶段，不很完善，离市场的要求有一定距离，这使通

讯界没有勇气选择这项技术。“天地通”在这种市场断层面成了包括香港在内的不少城市的选择。1992年，深圳“天地通”公司获得了长足发展，1993年，达到了辉煌鼎盛时期，但好景不长，1994年后几年，是世界通讯技术迅猛发展的几年，模拟移动电话技术在全球普及，原来尚处于幼稚阶段的数字移动电话技术也逐步走向成熟，且有取代模拟移动电话之势。技术导致移动电话价格迅速下跌，入网费加购机费降到三、四千元，移动电话得到了消费者的欢迎。“天地通”公司完全处于和原来完全不同的技术环境之中，但已回天无力，自1994年起，用户数每况逾下，1999年，仅深圳“天地通”公司拥有几百个用户，广州、沈阳早已停止，“天地通”公司面临破产。

具体环境

具体环境指的是与实现组织目标相关的那部分环境。具体环境包括供应者、顾客、竞争者、公众。每一组织都处于不同的具体环境之中，并且随条件的改变而改变。管理当局通常将大量注意力集中于组织的具体环境，因为具体环境与一般环境相比更能直接地给组织提供有用的信息，更易为企业人员所识别，并且一般环境的改变对组织的影响往往要通过具体环境对组织产生作用力表现出来。例如技术环境因素是一般环境因素，但企业并不能直接从技术环境中感受到技术进步的影响，而往往是采用先进技术的竞争者使企业感受到技术进步带来的市场变化。1995年是美国商界对数字技术觉醒的一年，数字技术在通讯领域得到了广泛的运用，使之呈现一幅崭新的面貌，芬兰诺基亚公司抓住了时代的潮流，生产数字式移动电话，受到了消费者的热烈欢迎，极大程度扩大了市场占有率，美国摩托罗拉公司仍致力于模拟信号电话的研究，忽视了数字通讯技术，摩托罗拉公司逐渐发现自己的市场被竞争者一步步的蚕食，因为竞争者利用了先进技术。

▲ 环境的不确定性

环境是不断变化的，而且大多数变化，管理当局不可预测，因此环境具有一定的不确定性。根据环境不确定性的程度，我们可以把环境分为动态环境和稳态环境。动态环境是指组织环境要素大幅度改变的环境。反之，则称之为稳态环境。在稳态环境中，组织所处的环境较为简单，确定性较强，管理当局易于在稳态环境中做决策。任何一个组织都希望自己处于一个较为稳定的环境之中。从某种程度上讲，这也有利于组织发展。但组织并不总是处于稳态环境中，组

组织经常面临环境的变化，如突然出现的竞争者，竞争对手新的技术突破，竞争对手出人意料的经营决策等。

环境的不确定性可以从两个角度来衡量，一是环境的复杂性。复杂性程度可用组织环境中的要素数量和种类来表示。在一个复杂性环境中，有多个外部因素对组织产生影响。通常外部因素越少，环境复杂性越低，不确定性越小。荣士达公司通过大幅降价，挤退了许多中小型微波炉，公司有效地扩大了市场占有率，减少了竞争者数量，这样，也就降低了其所处环境的复杂性。一般而言，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，组织环境的不确定性就越小；二是环境的多变性即组织环境中的变动是稳定的还是不稳定的。它不仅取决于环境中各构成因素是否发生变化，而且还与这种变化的可预见性有关。可预测的快速变化不是管理者必须应付的不确定性。当我们谈到环境多变性时，我们通常是指不可预见的变化。例如，啤酒酿造公司一般在第二、三季度要创造一年中 $\frac{3}{5}$ — $\frac{4}{5}$ 的营业额，第四季度营业额便急剧下降。对于这种可预见的消费需求变化并不会使啤酒酿造公司的环境具有不确定性。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。

表 3-3 环境的不确定性二维矩阵模型

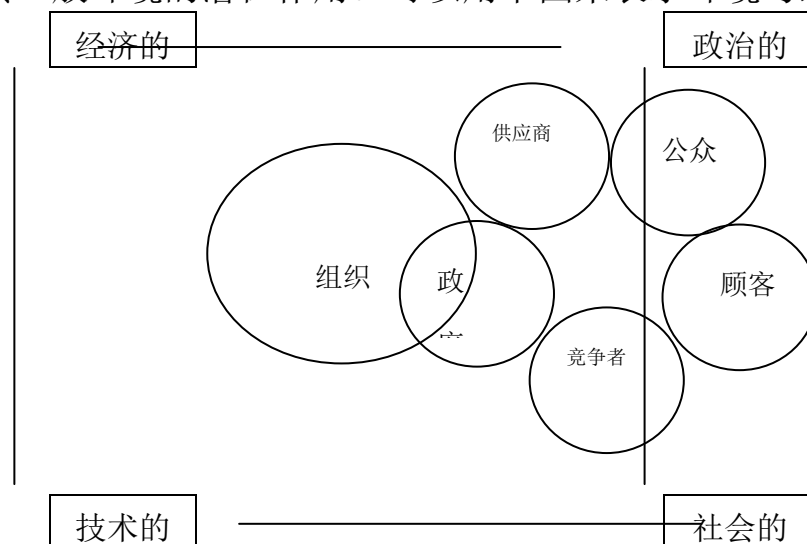
		变 化 程 度	
		稳 态	动 态
	简 单	单元 1 稳定的和可预测的环境，要素少，要素有某些相似并基本维持不变对要素的复杂知识要求低	单元 2 动态的和不可预测的环境，要素少，要素有某些相似但处于连续变化过程中，对要素的复杂知识要求低
复 杂 程 度	复 杂	单元 3 稳定的和可预测的环境，环境要素间不相似但单个要素基本维持不变，对要素的复杂知识的要求高	单元 4 动态的和不可预测的环境要素多，要素间彼此相似且处连续变化中，对要素的复杂知识的要求高

该矩阵分为 4 个单元，单元 1 所代表的是相对稳定和简单的环境，该单元的不确定性最小。单元 4 所代表的是动荡而复杂的环境，该单元的不确定性最大。单元 2 则代表相对稳定但复杂的环境，具有中等偏低的不确定性。单元 3 代表动荡而简单的环境，具有中等偏高的不确定性。管理对组织成果的影响在单元 1

中最大，单元 4 中最小。

▲ 组织与环境

组织存在于环境之中，毫无疑问，环境势必对组织产生重大影响。这是组织与环境关系的基本方面。一个组织是与具体环境相互作用、相互依存的系统，并密切关注其一般环境的潜在作用。可以用下图来表示环境与组织的关系。



环境对组织有制约作用，组织要生存发展，就要适应和服从外部环境，但组织对环境的适应并不是被动的、消极的，而是能动的、积极的，而且组织还可以通过各种方式对环境加以控制，尤其在影响具体环境方面，组织可以设法发挥更大的能动作用，比如在影响竞争对手方面，美国通用汽车曾通过降低产品售价迫使福特和克莱斯勒公司也相应降低各自的产品价格。1996 年中国长虹电器公司采取降低彩电价格策略，极大地扩大了市场占有率，击退了竞争对手，且带动全国彩电市场价格大幅度回落。

▲ 一般环境

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。一般环境的改变是单个组织无法控制的，组织只有通过一定的决策来适应已变化的一般环境，但有些一般环境因素是可以预测的。如社会环境因素，中国随着经济的发展，人民的生活水平日益提高，人的寿命越来越长，而中国又实行计划生育政策，这使婴儿的出生率大大降低。由此可知，中国必将成为老年化国家，银发市场大有作为。有些一般环境因素不确定性很高，如技术环境因素，一项技术的发明是否会给企业带来革命性改变，这是很难预测的。尽管与具体环境相比，这些因素对组织运行的影响通常要小一些，但管理当局也须加以考

虑。

☆ 经济环境

经济环境是影响组织行为诸多因素中最关键、最基本的因素，相对于其它方面而言，宏观经济环境的变化对组织所产生的影响更直接，更为重要。而其中最主要的是宏观经济周期波动和政府所采取的宏观经济政策。例如在国民经济高速增长时期，企业往往面临更多的发展机会，因而企业可以增加投资，扩大生产或经营规模，这时企业的竞争环境也不会太紧张。而经济停滞或衰退时期，则不然。再如国家实施信贷紧缩会导致企业流动资金紧张，周转困难，投资难以实施，而政府支出的增加则可能给许多企业创造良好的销售前景。通常，利率、通胀率、汇率，可支配收入及证券市场指数等因素的改变意味着经济环境的变化。组织对此密切关注，因为这些因素的改变影响组织管理实践。

九十年代后期，是全球经济极度动荡的时期，但在经济不景气中，UPS 公司却不退反进。过去 5 个月是包裹速递服务公司赢利的最大时期，UPS 向其外国客户收取美元作为服务费，使其平安度过全球货币波动，尽管其来自亚洲内部的收益减少，但由于亚洲商品价格下降，流入美国的商品数量剧增，使得来往于亚洲和美国之间的货运急剧增长，UPS 对其在香港新机场的航空货运业务所做的精心准备，更加使其成为精明管理的典范，当其他公司的飞机运行停顿，货柜堆积如山等待疏运时，UPS 不但可以货如轮转，而且还能为其他公司清理积压的包裹。结果，UPS 在香港获得了 200 个新客户。

我国经过近二十年的改革开放，经济环境发生了巨大的变化。国有企业经营机制正在转换，正逐步建立产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学的现代企业制度。国家对企业不再采用婆婆管媳妇的方式，而是运用间接手段，如财政手段、法律手段、金融手段等宏观调控手段来保证国民经济的健康运行。例如，1996 年以来中国五次下调利率，且采用积极的扩张性财政政策，大力发行国债等都为企业的发展提供了机会。

☆ 政治环境

政治环境是指总的政治形势，它涉及社会制度、政治结构、党派关系、政府政策倾向和人民的政治倾向等。政治的稳定无疑是组织发展必不可少的前提条件。政治环境的变化有时对组织的决策行为产生直接作用，但更多的表现为间接影响。例如，由国家权力阶层的政治分歧或矛盾所引发的罢工浪潮和政局动

荡无疑会给当地企业的经营活动造成直接冲击。另一方面，由于这种政治环境的变化所导致的新制度、新法规和新的经济政策，将对全国范围内企业的经济和决策产生更广泛、更深远的直接或间接影响。

☆ 社会环境

社会环境包含的内容十分广泛，如价值观念、消费风格、品味、宗教信仰、教育文化水平等都属于社会环境内容。组织一经产生，就按照社会环境的要求进入一定的位置，但组织所处的社会环境并不是一成不变的。组织必须使其经营适应社会环境的变迁，也就是说，组织提供的产品和服务，以及它们的内部政策必须随社会环境的改变而改变。

中国乳制品工业在近十年来发展十分迅速，生产总量以每年 10% 的速度递增，生产规模也不断扩大。这有二方面的原因，一方面是经济的发展，人们的可支配收入增多，另一方面则是消费观念及消费口味的改变。由于几千年的饮食习惯，国内多数城乡消费者还远未形成喝牛奶的习惯，有的认为喝牛奶是西方人的爱好，有的则觉得喝牛奶有些“奢侈”。这种认识上的误区降低了牛奶消费。至于牛奶的口味，也是消费者避之不及的原因，但现在这一切都发生了变化，消费者不仅从心理上接受了牛奶，而且从口味上接受了牛奶。当然在牛奶的口味上，企业也采取了一定的措施，比如把牛奶制成草莓味、巧克力味、哈密瓜味、香蕉味等来适应消费者口味。

☆ 技术环境

任何组织都与一定的技术存在着稳定的联系，一定的技术是一定组织为社会服务或贡献的手段。一个组织拥有的技术先进与否，对组织的生存和发展影响极大。技术领先的医院、大学、机场、公安局、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。当前，一场以电子技术和信息处理技术为中心的新技术革命正在迅猛发展。任何人都可以感觉到这场技术革命对我们工作、生活的影响。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、微处理器及合成燃料等，这为我们的工作、生活带来了方便。

技术革命也对管理产生了重要影响。由于电子计算机和信息处理技术的发展，已使组织有可能逐渐建立起大规模、反应灵敏、反馈速度快的管理信息系统。这种系统中，电子计算机能够迅速处理、分析各种文件、报表及数据，并

向管理者提出处理问题的可行方案。这大大提高了决策的准确性、及时性。

▲ 具体环境

如前所述，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、公众、政府都是组织极度并心的具体环境因素。

☆ 供应商

组织要生存发展，必须依靠一定的人力、物力、财力。但组织本身并不一定具备这些条件，因此，组织必须源源不断地从外界获得这些要素。谈到一个组织的供应商并不仅仅是为组织供应原材料和设备的公司，还包括财力及劳动投入的供应者、组织需要股东、银行、保险公司、福利基金会及其他类似机构来保证持续的资本供给；需要工会、职业协会、地方劳动力市场来保证其持续的劳动力供给。任何一个组织，缺少了人力、物力、财力中的任一因素，组织就难以有效运行。一所大学如果缺乏合格的教师人员，日常工作便难以维持。

管理当局需要处理好与供应商之间的关系。寻求以尽可能低的成本来保证所需的投入的稳定供应，它们的不可获得或延误，均能极大的降低组织效果，管理当局必须尽最大努力保证人力、物力、财力的持续稳定。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

组织生产的每一个产品，都是为了满足顾客的需求，没有需求，生产就变成了一种无意义的行为。有些组织，虽然不生产实物产品，如政府组织、学校组织，但这些组织的存在为公众提供了服务，我们对一所学校的评价完全可以通过公众是否愿意进校就读，学校在社会上的受欢迎程度作为标准，实质上这些组织提供的服务就是它们的产品——无形产品。组织与顾客的关系实质上是生产与消费的关系。组织的一切活动都必须以顾客为中心。现在所说的“顾客是企业的上帝”所揭示的就是这个道理。

顾客的需求是不断变化的，因此顾客代表着潜在的不确定性，对于一个组织，只有不断的满足顾客种种变化了的需求，才能生存发展。当生活水平低时，人们对冰箱、彩电等耐用消费品的需求量很小，生活水平高时，人们消费逐步向耐用消费品转变。

☆ 竞争者

任何一个组织都有竞争者，即使是垄断组织也不例外。竞争者的一举一动，经常影响管理当局的经营决策。竞争的结果通常表现为此消彼长。长虹、康佳、创维等就是竞争者，长虹采用降价手段扩大市场占有率必将影响其他企业的市场占有率。

凡是忽略竞争者行为的组织无一例外都要付出惨重的代价。国内国际不乏其例。在 60 年代，美国汽车在北美市场占有率有绝大部分份额。日本汽车在美的占有率低于 4%。美国汽车公司根本没有将其作为竞争威胁，1967 年日本汽车在美的占有率接近 10%，但仍然没有受到美国公司的重视。世界石油危机爆发后，日本汽车以其省油的特点大受美国用户欢迎，在美市场占有率很快上升，美国人这才开始着急，但悔之晚矣。1989 年，日本汽车在美的占有率已近 30%，美车只剩 60%。

☆ 公众

公众是一个内涵广泛的概念，通常是指所有实际上或潜在的关注、影响一个组织达到其目标的社会组织、金融公众、各类媒体、社区居民及个人。组织与公众的关系直接或间接的影响组织行为，组织必须努力和公众建立良好的关系。

社会组织通常是指具有特殊利益的集团，它时刻关注组织的行为，并通过向组织施加压力来迫使组织改变其决策，如绿色环保组织、卫生组织、教育文化组织等，现在社会组织的力量越来越强，管理者应当意识到这些集团影响他们决策的力量。金融公众是指关心并可能影响企业获得资金能力的团体，如银行、信托投资公司等。各类媒体是指报社、杂志社、电视台、广播电台等大众传播媒介。社区居民是指企业所在地附近的居民。组织是否在个人心中留有良好印象会直接影响组织的营利能力。对于非赢利组织则会降低自己的受欢迎程度。我们平常所议论的某某产品质量较好，这就是组织在个人心目中树立良好印象的具体表现。对于一个组织的长期发展也是十分重要的，通常企业喜欢借助大量广告来建立本公司产品在个人心中的良好印象，几乎所有的资料都表明大量的广告有助于销售量的上升。

☆ 政府

政府，无论是中央政府还是地方政府一般都用法律规定组织可以做什么不可以做什么。例如《反不正当竞争法》、《环境保护法》、《消费者权益保护法》、《劳动法》等对组织的行为都做了限制，任何一个组织都不可以超越法律之外。大

型企业通常都设有自己的法律顾问，这是因为法规的影响不仅仅限于时间和金钱，他还缩小了管理者可斟酌决定的范围，限制了可行方案的选择。

● 社会责任和管理道德

90 年代以前，公司的社会责任和管理道德问题在中国并没有引起人们的注意，但现在时代变了，人们要求公司不仅提供满足消费者需求的产品或服务，而且要考虑消费者的长远利益和长期的社会福利。请看下面的批评：

- 香烟生产虽能满足有烟瘾人的需要，却使他们健康受损，而且污染环境，对大众不利。

- 软饮料行业满足了人们对方便的需要，却增加了一次性使用的瓶子。这种一次性使用意味着资源的大量浪费。许多一次性使用的瓶子都不能进行还原和分解处理，于是这些瓶子被扔得遍地都是。

- 快餐行业提供的汉堡包、油煎食品和内馅都是可口的，然而却是不够营养、不利健康的食品。

- 现在的产品看上去美观大方，款式新颖但质量却比以前的差得多。

- 现在药品价格居高不下，与医药行业有大量的回扣存在关系。

以上这此问题都涉及到公司的社会责任和管理道德问题。为了帮助管理者进行正确的决策，有必要就这两个问题进行阐述。

▲ 什么是社会责任

关于公司的社会责任，人们有不同的认识。如“一切为了本企业的利润最大化，关于社会效益可以一概不管”，“主观为企业，客观为社会”，“在本企业利润最大化的同时，可适当考虑为社会服务”，“为了企业的生存和发展，一定要为社会服务，而且要服务好”。这些关于公司社会责任的观点，总体上可归为两大类，即一种站在纯经济的立场，认为管理者的责任是追求利润最大化；另一种是站在社会经济立场，认为管理的责任不仅仅是追求公司利润最大化，而且要增进社会福利。

纯经济观是以传统的观点来看待企业的运作，认为公司管理当局的任务就是设法以最有效率的方法来组合各项生产资源，使生产成本最低，同时将产品卖给愿意支付最高价格的顾客，以为企业创造最大的利润。这种纯经济企业社会

责任的主要论点有：

- 1、企业参与社会目标会冲击工商企业的根本使命
- 2、企业已经拥有较大的权力，不应再加大。
- 3、并没有广泛的社会授权要求工商企业参与社会问题。
- 4、企业无法承担大量的社会责任。
- 5、企业的社会行为会降低企业的国际竞争力。
- 6、缺乏对企业参与社会活动的全力支持。
- 7、企业的社会参与可能使企业负担过量成本。

在现代经济学家中，1979 年获得诺贝尔经济学奖的经济学家弗里德曼是这种观点的典型支持者，他在 1962 年出版的《资本主义与自由》一书中说：“几乎没有什么事情可以像企业主管理受社会责任观点，而非尽力去为股东赚钱那样彻底破坏我们自由社会的根据”。

社会经济观认为企业除了要赚取合理利润外，还应为基本相关利益群体承担其应付的社会责任。社会经济观认为造成企业承担社会责任的主要论点为：

- 1、社会大众期望企业承担社会责任。
- 2、企业承担社会责任是一种长期的自利。
- 3、企业拥有解决社会问题的资源和能力。
- 4、企业拥有大量的权力，根据推理，企业也相应承担同等程度的社会责任。
- 5、现代社会是一个相互依存的系统，企事业单位的内部活动对外部环境有影响。
- 6、通过企业的参与来防止社会问题的发生。
- 7、企业参与社会抑制了额外的政府法规管理和干预，其结果使企业决策有了更好的自由和灵活性。

我们认为，社会为企业的生存和发展提供了土壤，企业是依托了社会存在的。只有充分履行自己社会责任的企业，才会最终获得消费者的高度评估和认可，使企业有良好的形象，这是企业兴旺发达的首要条件。

▲ 企业如何承担社会责任

企业应承担的社会责任可分为两类：一类是企业对社会造成影响的责任，另一类是企业对社会问题的责任。根据这两类不同的社会责任，可以采取不同的

措施。

企业对社会造成的影响，不管是有意还是无意，都必须负起责任，具体可以采取三种方法：

1、通过消除产生不利影响的活动来承担社会责任。但这在实际操作中往往存在很大的难度，有些活动对社会产生的影响是很难彻底消除，如我们不能因为有人利用计算机犯罪而取消计算机在各个领域的应用。

2、把这些社会影响转化成企业的发展机会。美国的道化学公司在五六十年代解决空气污染就是很好的例证。道公司在二战后不久就确定：空气和水污染是一种不好的影响，应予以消除。因此，早在公众激烈反对环境污染之前，道公司就在工厂中采取了完全消除污染的措施，它采取系统的步骤把烟囱和水道中排出来的有毒气体和有毒物质转化成可以出售的产品，并为这些产品创造出各种用途和市场。

3、通过制定各种规章制度、法律法规来限制企业对社会的影响。当前世界各国都已有许多的类似法律法规和规章制度，我国的《环境保护法》，《反不正当竞争法》就基于此建立起来的。

企业对社会问题承担责任的最有效的办法是通过社会创新，即把一项社会问题转化成新型的、有利可图的企业机会，使企业在解决社会问题、取得社会效益的同时，也能获得重大的经济效益。如 IBM 公司，在大萧条时期是一个并不引人注目的小公司，但它针对当时美国社会因衰退引起普遍的恐惧、不安全感和尊严的丧失等社会问题，勇敢地向职工提供社会保障，并付给他们固定的薪水而不是计时工资，这一创举不仅解决了相应的社会问题，而且也为公司网罗了一大批优秀的专业管理人才，为其今后的发展提供了最重要的人才保证。

▲ 补充资料：

我们呼吸的空气

约翰·布朗林是帝西电力公司董事会成员之一，他具有成功的律师实践经验，并自认为是公众和帝西公司股东利益的代表，最近他被一份有关美国空气污染的报告所困扰，而在最近讨论建立一个新发电厂的董事会议上，这个问题已成为事关他未来的个人问题。发电厂是产生大气中二氧化硫的重要根源之一。在

空气中所含的二氧化硫凝结物，对常人是无害的，但它们损害农作物。在某些地方，它能导致镍和铜迅速腐蚀。在一定条件下，它能使患有呼吸道疾病的人致死。例如，在 1963 年纽约充满烟雾的两周内，二氧化硫使 400 个人意外死亡。

布朗林认为公司在建立新发电厂的同时，应减少二氧化硫的排放。而他的同仁们指出，能有效地做到这点的唯一方法，必然会增加可观的成本。如果公司用二号油代替能产生残余物的燃料油，那么燃料的成本将上升 80%，即使公司购买经除硫处理的一般燃油，燃料成本也将上升 20%。而布朗林指出的燃料成本只占全部发电成本和配电成本的七分之一。

其他董事认为，任何成本的增加都不得不反应到价格上，而价格上升会使公司卷入无尽的麻烦中。首先，公用事业委员会将拖延弥补成本的提价。其次，消费者会对提价不满，并对公司的公众形象产生不良影响，董事会的大多数人认为，他们应该采用不增加费用的方法。回收灰尘的成本已使总成本增加了 1%，此外，另外一些产业和机动车辆更应对空气污染负责。正如一位董事所说：“为什么在耗费股东和消费者大量钱财的这些方面，我们要走在前面呢？”

布朗林感觉到了争论所带来的压力，但这并不能使他真正信服。他认为公司只要站在适当盈利的立场上，就有责任去保护公众的健康。的确，现在他不知道自己是否继续在这个公司董事会工作，因为该公司完全从商业利益出发来作出一些他认为应该受到非议的决策。

▲ 几种不同的道德观

电视中用儿童做广告吸引儿童购物，有没有伦理道德方面的问题？汽车制造商为了促销汽车，都是投顾客所好，把汽车的品种集中在动力、装潢、舒适等项目的设计上，而不看到安全性，这是道德的吗？管理者在运用目标管理过程，加入事先未想好的要员工接受的目标，是不道德的吗？

道德指某决定和行为正确与否的价值判断，以及某决定和行为是否被大众所接受的标准。管理者制订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。对管理道德的判断理论主要有以下几种：

显要义务理论是指在一定时间一定环境中人们自认为合适的行为。在多数场所无须推敲，便明白自己应当做什么，并以此作为一种道德义务。它主要包括六项重要义务：诚实、感恩、公正、行善、自我完善以及不作恶。

相称理论指从目的、手段和质量来判断某一行为是否符合道德。目的指的是

行为后面的动机，手段指行为引起的结果。

社会公正理论是指从一种“起始位置”的状态出发，构建一个理想的社会公正系统，这一系统所适用的伦理准则是力图使弱者利益得到增进，或至少不至因强者的剥夺而使弱者变弱；

道德形式主义理论指确定行为的道德性是看它是否违反个人权力和普遍规律，而不管其可选择的结果。具体地说，每次行动前提应是基于原则上可以接受，每个人都能执行的，而且决策者愿意他人执行这一决策。

功利观点是从行为引起的后果来判断行为的道德性，即某行为能否为最大多数人带来最大利益及最大幸福来判断行为的道德性。

道义观是从行为背后的动机来判断行为的道德性。

在实践中，最经常采用的是功能观和道义观两大理论，并将两种结合起来判断某项管理行为及管理决策的道德性。

▲ 影响社会责任和管理道德的因素

所谓影响管理者的社会责任和道德的相关因素，是指影响管理者社会行为和道德表现的变量，列举起来，主要有以下几个方面：

1、传统导向和管理价值体系。一个社会的管理，首先要解决好的问题是信仰问题。你觉得什么是最重要的？你应该把最重要的摆到什么位置？你自己应该放到什么位置？你的行为准则是什么？你应该怎么做？这个假设不明确不统一，社会的运转，必然会乱套，社会的交易成本只会升，不会降落，只能是不经济。

2、特殊需要群体。女性、儿童、少数民族都是具有特殊需要的群体。提高妇女生活质量，尊重女性的劳动权利，依然是管理者要面对的现实问题。儿童是祖国的未来，他们的身体要健康，可是心理健康如何呢？在经济改革触及方方面面利益的同时，管理者如何促进民族团结，缩小地区贫富差距？

3、紧张的生活气氛。走向市场经济的中国，失业、通货膨胀、新的法规的推行，都是对长期计划经济体制下国民惰性心态的剧烈冲击。现代社会又处于信息知识爆炸年代，工作紧张的压力更可增加人们的负担，而电视、报纸、电影、海报的渲染无异把本来很简单的生活复杂繁化了。我们看见人们整天在忙，但许多人都知道自己在瞎忙，明明知道老而无为，但为证实自身的价值还是要没事找事干。改革开放使一国的国民受到他国的压力，生活方式的“榜样

力量”常使发展中国家的人民不知所措，盲从主义使不少人终生无所成就。

▲ 补充案例：

小案例

何处退票？

在北京现代建筑云集的闹市区，有一家门面精致的机票代理处，赵女士急需去宁波一趟，一打听有 2 月 4 日 12 时 10 分的机票，又看是国航的机票代理分销点，于是花 740 元旋即购买了机票一张。但宁波方面事有变故，赵女士不必前往了，得知此消息，已是 2 月 3 日上午 10 时了。根据机票上关于退票一项的说明，在起飞前 24 小时退票的，购票者需付出 10% 手续费，离起飞时间越短，退票手续费越高。怎么办？退票！但是，到哪里去退票呢，要是到原售票点去退票，上路“打的”也得四十分钟，要是堵车呢？欲打电话询问，翻开机票一看才发现机票上根本没有那家售票点的电话，更不知道该售票点叫什么名字。打电话向西单售票处询问，国航国内部的电话连续十几分钟都占线，好不容易翻出了某航空售票处的电话，一问才知道“那买那退”的规矩。于是赵女士别无选择，大呼上当，只有“打的”直奔那间远方的售票点。四十五分钟之后，赵女士终于赶到了令她急躁的售票点面前，但一推门，门竟然锁住了，可是，现在还没有到 11 点呀，不该下班吧。再看看贴满了红蓝彩纸的店面，上面尽是关于首都机场的班车路线什么的，并无上下班时间的公告。赵女士只好转向钻进相邻的商店打听，一听便凉了半截：今天是周六，该机票销售点周六周日是不上班的。赵女士再返回该销售点，在店面前力图把每个字都读透，但是，她怎么也见不到“星期六星期天不上班，若退票请到哪里哪里或如何如何办”的说法。赵女士愤怒地说：“他们只管把票给推出去，只想到自己的好处，根本就没有把心思真正放到买票的人的身上，门上画满了首都机场的行车路线，只不过是想把顾客赶快推走拉倒。”赵女士把头扭了过去，她感到这间装修豪华的什么航空售票点，很空很空……

● 全球化与跨文化管理

一个企业——不论大小

要想在任何一个发达国家中维持领导地位

就更需要在全世界的发达国家市场中，
取得并维系领导地位于不坠之地，
它必须能在全球每个发达国家中研究、设计、开发及制造，
且能从任何发达国家自由地出口商品，
企业必须跨国化（transnational）

——彼得·德鲁克（Peter·F·Drucker）

《超势管理》（Managing for the future）

▲ 全球化——挡不住的趋势

一般来说，服装业是劳动力密集行业；人多工资低的中国在服装业具有显著的比较成本优势。以中国 1992 年对美国出口来说，占第一位就是服装，共计 44 亿美元。但是至今没有一个中国服装企业能够控制销售环节，来与美国的服装零售业竞争。为什么中国服装业的比较成本优势一到零售环节就失灵了呢？了解美国有限服装公司的全球产销体系可以给我们一定的启发。

美国有限服装公司总部设在俄亥俄州，是美国著名的妇女时装专业公司，在全美拥有 4623 家专业妇女时装店。这 4623 家零售店的收款机都通过“信息高速公路”与有限公司俄亥俄总部的计算机联网，每个商店、每个品种、每天的销售和库存情况，公司总部的计算机屏幕上都可以随时一目了然。有限公司根据计算机汇总的每车销售情况，通过租用的通讯卫星，向有限公司在韩国、香港、新加坡和斯里兰卡的服装厂发出订单。这些加工厂商按有限公司要求的面料、款式加工之后，运到香港，有限公司用波音 747 飞机，每周四次从香港直飞俄亥俄州。从某州某一零售商店发现新流行式样、新面料，到总公司向亚州生产厂商订货生产，空运返回，再发货运到零售店，提上货架，整个过程不过 60 天。而绝大多数零售商要在 6 个月才能完成同样的过程。在这里，有限公司利用现代化通讯技术，建立起面向全球的产供销体系，极大地增强其竞争优势。

二战后，象有限服装公司这样卷入国际市场的企业经营日益频繁，主要表现在：

- 1、愈来愈多的生产企业已不仅从国内采购原料或为国内市场提供产品，而且委托国内外贸易企业代为办理进出口，有的直接同国外厂商签订进口原料或出口产品的合同。

- 2、随着生产企业经营的扩大，它愈加需要在国外设立贸易机构或生产据点。

3、企业设在国外的机构向多国化扩展。

4、许多跨国公司为了增加实力，减少经营风险，实行收购兼并，合资经营或生产的多元化。

5、随着企业的国外子公司的多国化、网络化，不少跨国公司的经营重点已由母公司所在国的市场逐步转向海外市场。

总之，进入 90 年代，随着世界经济新格局的逐渐形成和科学技术的迅猛发展，各国生产能力明显提高，国际贸易飞速发展，国际市场迅速扩大，企业经营日益卷入国际市场，世界经济进入一个新的发展时期，经济全球化成为这一时期的显著特征。全球化已成为一股挡不住的世界潮流。

▲ 全球化的二个层面

公司经济一体化。战后跨国公司发展迅速，在公司层次上形成了纵横交错的跨国公司母公司与其遍布全球的子公司的内部化市场。在这个跨越国界的内部化市场中，跨国公司在全球范围建立了一个有效的管理网络，实行内部分工，内部资源调配、内部贸易、内部资金转移、内部人员流动、内部技术转化、内部国际管理和内部生产流动，在全公司范围内实现全部再生产过程的国际化和一体化。

区域经济一体化。区域经济一体化一般指在各成员国间取消所有歧视性的贸易障碍实行自由贸易，并在成员国之间建立某种合作和协调。区域经济一体化包括：自由贸易区、关税同盟、共同市场、经济同盟、完全经济一体化。这五大类型在 50、60 年代逐步形成，到 80 年后，成为一种全球趋势，遍布欧洲、北美、拉美、非洲、大洋洲和亚洲，至今已有 20 多个，约含 120 个国家，贸易额占世界贸易总额的 80%以上。

▲ 跨文化管理

从事跨国经营或合资经营的管理者通常要就下列问题进行思考：

1、文化影响个人的个性，进而影响他的工作行为。同一文化背景的工作使具有文化指向的工作行为变得多样化。而在不同文化背景下的多个工作团队中则会产生更多问题。

2、有意识地处理文化差异，建立起与此相应的管理结构会影响并改善合资企业的工作进程。

3、带有文化意识和文化开放性的企业管理结构会形成协商效应，给企业管

理和企业员工带来多方益处。这一点是单一组织中不具备的。

对以上这些管理问题的思考，引发了一种新的管理方式——跨文化管理。

跨文化管理（Transcultural management），是指涉及不同文化背景的人、物、事的管理。70 年代，美国到泰国去推销油炸鸡和汉堡包，结果以失败告终。究其原因，是因为泰国人喜欢推车小贩叫卖的或在铺子里卖的具有辛辣香味的传统食物，而油炸鸡和汉堡包不合他的口胃，所以无人问津。由此可见，企业跨国经营必须了解当地文化，并实施针对性的跨文化管理。在国内各地企业间的合作也需要跨文化管理。如上海的企业到新疆去办厂，双方就有文化氛围、风俗习惯等不同所产生的矛盾和问题，这就需要跨文化管理。

跨文化管理产生的根源在于：随着科学技术的进步，世界经济迅速发展，出现国际化趋势，生产的社会化已超越了国界，分工协作从企业内部、国内各地区之间发展到各国之间，企业要从事跨国经营，这正是跨文化管理产生的根源。正如彼德·德鲁克所说，跨国经营的企业是一种“多文化结构”，其经营管理根本上就是把一个政治上文化上的多样性结合起来而进行统一管理的问题。跨国经营企业面临的是一个在诸多差异之间进行生产经营活动的经营环境，企业经营环境的跨文化差异是企业跨文化管理的基本前提。一般来说，跨国经营企业所面临的经营环境包括经济环境、政治环境、法律环境和社会文化环境。其中文化环境对跨国经营活动有重大影响。在经济环境、政治环境、法律环境和社会环境大体相似的两个国家，跨国经营企业的活动往往存在较大的差异，其主要原因就在于文化环境的不同，充分了解文化因素有助于跨国经营企业生产经营活动的正常进行。

随着世界经济国际化的趋势，跨国经营活动在全球范围内飞速发展，中国也不例外。当前，跨文化管理已经成为中国企业管理的新趋向。首先，中国企业管理的跨文化表现在不断增加的外商投资企业当中。由于建立在中国的“三资”企业的经营管理必须受中国大环境的制约，所以不但要遵守中国的有关法规、制度，而且其管理体制必须与中国的文化相适应。上海大众汽车有限公司原德方副总经理马丁·波斯指出：“为了实现长期目标，必须实现两个中国化，一个是技术的中国化，一个是管理的中国化。”三资企业管理的中国化并非按国有企业管理方式来进行管理，而是在符合国际惯例的前提下探索出达到跨文化和谐的，具有中国特色的，与中国文化相适应的经营管理模式。其次，表现在实行

跨国经营，在海外投资建立的企业当中。当前，我国在境外 120 多个国家和地区投资建立了企业，海外投资有快速增长的趋势。在新形势下，企业跨国经营已成为中国经济发展的一种重要趋势，进行全球投资以实现资源的有效配置，可以充分利用国际市场，参与国际竞争，提高企业国际竞争力。我国海外企业与国外企业及其他机构在不同文化层面和不同程度进行沟通时，产生了跨文化的相互渗透和融汇，出现了跨文化的跨国管理。第三，中国是一个幅员辽阔的多民族国家，不同地区和不同民族也存在各国独立的文化习惯。所以即使是“完全内向”的企业，随着市场竞争的剧烈化，生产经营也在向跨地区跨行业的横向联合发展。因文化氛围、风俗习惯等不同，也存在一个跨文化管理问题。如深圳市的内联企业产值占全市工业产值的 $\frac{1}{3}$ ，内联企业也存在着跨文化管理。

▲ 补充案例：

中国惠普——东西方文化融合的典型案例分析

中国惠普诞生成长于中国新旧体制交错、现代东西文化融汇的历史时代。中国惠普市场销售、生产制造、研究开发三位一体的经营模式是中美电子高技术领域的首例尝试，其成功的业绩和经验为社会各界所瞩目、赞赏。

一、企业文化

20 世纪初，管理成为科学。在管理科学发展的过程中，对于人在企业中的地位和作用的认识，经历了三次飞跃：追求物质经济利益的“经济人”；处于社会关系中的“社会人”；为价值观所支配的“文化人”。相应地，管理理论亦经历了三次变迁：以追求利润率为目标的科学型管理；以行为科学为依据的协调型管理；以群体价值为中心的“企业文化论”。

企业文化是企业的管理哲理、价值观、共同目标及管理实践。任何企业文化既具有时代的特征，又具有企业的个性。

所谓时代特征，系指现代企业弘扬民族文化与借鉴外域文化相结合。中外合资企业直接处于中外文化的界面上，在管理方面的融会贯通是必然的趋势。试图回避不可能，偏执一端也行不通。殊途同归，相辅相成

所谓企业个性，系指企业管理哲理、管理方式的独特风格。对于合资企业，鉴于中外投资股东不同，产业、技术、市场不同，客户需求和竞争环境不同，

企业决策人志向、素质不同，企业文化必然各具特点，如百花齐放，色彩纷呈。

企业价值观

价值观是人们关于善恶、美丑、是非、爱恨、优劣、利弊、得失、取舍等的观念。企业价值观是企业内部共同的信仰，是指导员工实现企业共同目标和处理内外部关系的行为准则。

企业价值观是企业文化的核心。它一旦形成，则是稳定的，不会轻易地随时间而变化。价值观依次外延为企业共同目标及管理实践。价值观、共同目标和管理实践的关系如宇宙中的日、月、星，动静结合，平衡协调，自成体系。

在价值观方面，中国传统文化与美国惠普文化的基本共同点是人性善哲理。然而，中国传统文化更强调群体价值，志同道合，荣辱与共；美国惠普文化更强调个体价值，期望行为，热情友善。中国惠普的价值观则是群体价值与个体价值的动态结合。

中国惠普与美国惠普的价值观在表述上基本一致，包括 5 个方面：

- (1) 信任尊重。
- (2) 成就贡献。
- (3) 诚实正直。
- (4) 专业协作。
- (5) 创新应变。

企业共同目标

企业在价值观的指导下，确立经营管理的共同目标。企业共同目标是不可分割的整体。它反映了企业的价值观，但其稳定性相对于价值观要低一些。随着环境的变化，每年侧重点将有所不同，犹如交响乐，各种乐器配合默契有序，轻重缓急分明，方可弹奏出谐和、赏心的旋律。

在共同目标方面，中方重在技术，外方重在市场。因此，在投资优先序列、人才资源分配以及产品项目决策方面难免出现矛盾。中国惠普市场销售、生产制造、研究开发三位一体的经营结构，提供了满足双方投资利益的有效形式。

中国惠普与美国惠普的共同目标在表述上基本上一致，包括 7 个方面：

- (1) 利润：企业发展的主要资金来源，成功的最终标志。
- (2) 用户：提供优质产品和服务，保护用户的投资利益。
- (3) 领域：继承与开拓相结合，机会与贡献相结合。

- (4) 发展：企业赢利与用户满意度结合，创造更多机会。
- (5) 员工：企业成功之本，凭业绩分享成果。
- (6) 管理：赋予员工最大的自由度，充分发挥创新精神与应变能力。
- (7) 公民：作为经济、智慧和社会资产，尽社会义务并做守法公民。

企业管理实践

管理实践包括经营策略、管理惯例及政策规范，等等。

企业经营策略受内部客观条件的制约，必须灵活应变。相对于价值观、共同目标，其时间稳定性最低。鉴于企业所在地的文化差异，政府条例的约束，市场、技术、产品的变化，发展方向、业务范围的调整等因素，企业经营策略亦应相应调整，以保持并提高企业的竞争力。

企业管理惯例亦需要更新，但与企业策略相比，时间稳定性要高得多。管理惯例内容广泛，撮其精要，诸如：目标管理，巡回管理，开门政策与全面质量管理，等等。

企业政策规范面面俱到，无法尽述其详。最为重要的是在政策规范制定、执行过程中，坚持公开、公正、公平的原则。公开、公正、公平的原则即符合投资股东、企业本身和用户的利益，又是落实管理哲理的基本保证。“公开”创造了集体参与式决策所需要的客观环境，又可杜绝潜在的藏污纳垢之所。“公正”的基础是事业需与个人业绩相结合，单纯的行政意志或谋私的关系学将失去立足之地。“公平”意味着机会均等、公平竞争，不仅限于企业内部，还涉及外部市场环境。显然，公平竞争并非结果均等。

二、“云”与“箭”

中国惠普之道是中国惠普的独特管理哲理的管理方式。它是在中美显然不同的文化背景之下，在中国法律允许的范围内，依照中国国情，借鉴美国惠普管理的产物。

中国文化作为东方传统文化的典型代表，如同空中之云，朦胧高远，内涵丰富。或者说，它的特征是注重定性分析、长远设想、社会效益、群体和谐及终身职业，等等。例如：定性分析用之于人与事，着眼于历史性、全面性，倾向于全才，倾向于完美，难免压抑奇才，阻碍创新。长远设想益于端正方向，开拓局面，但疏于短期目标，效率不高。社会效益强调过重，牺牲企业经济效益，终将损害社会效益。群体和谐促进亲情、友谊及归属感，却淡化了个人功

绩和贡献的差异。终身职业利于提高员工的忠诚及安全感，又易于助长依赖性，缺乏应变竞争意识。

美国文化作为西方现代文化的典型代表，如同手中之箭，简单切近，明确具体。或者说，它的特征是注重定量分析、短期计划、经济效益、个体业绩及灵活择业，等等。例如：定量分析用之于人与事，着眼于事实、数据，决策科学果断。但事实数据不全，或轻视直觉判断，亦难免失误。短期计划重心在于现实，效率高，长期投资难免受到限制。经济效益是社会效益的基础，如不择手段、唯利是图，则必将危及社会。承认个体业绩天公地道，但是个体离开群体便无法实现自我价值。灵活择业提供双向选择机会，有利于人尽其才，然而，自由与风险并存。

中国文化与美国文化的基本特点是相互对应的。对于中美合资经营企业来说，文化差异势必造成管理上的困难，但同时又提供了创造的机会。

“云”“箭”的内涵表

云文化	箭文化
定性分析	定量分析
长期设想	短期计划
社会效益	经济效益
群体和谐	个体业绩
终身职业	灵活择业

中国惠普文化，亦云亦箭，又非云非箭。从理论上讲，中国惠普文化是中美文化精粹的有机结合。当然，结合的过程是漫长的，既要合法，又要合理、合情。

云与箭两种文化观念都有其深刻的历史、社会和经济根源。笼统地或固定地评价其优劣、利弊，都不免偏颇，具有局限性。云文化属于综合性哲理，恰如中药，医热忌寒，医寒忌热；箭文化属于分析性哲理，恰如西药，头痛医头，心痛医心。中国惠普管理所遵循的原则是国际惯例与中国国情相结合。根据中国现实并且变化着的具体情况，审时度势，取中美双方之所长，避各自之所短，云箭结合，东西合璧。

三、善与恶

追本溯源，任何管理哲理都离不开对人的本性的基本假设：人性善或人性

恶。中国传统的人性善和人性恶的命题与美国的 X 理论和 Y 理论，一古一今，不谋而合。X 理论（人性恶）假定人的本性：好逸恶劳；不求有功，但求无过；惟命是从，唯上是瞻。Y 理论（人性善）假定人的本性：无论工作娱乐，体力、精力消耗相差无几；学而上进，接受并愿意承担责任；想象力和创造力呈分布式；智慧潜能蕴藏丰富，尚待开发；等等。对于人的本性的假设不同，管理方式、手段，风格自然不同。基于人性恶的管理哲理，主要凭籍指令、惩罚与控制；基于人性善的管理哲理崇尚指导、奖励与自控（表 12-2）。

人性善的哲理并不意味着否定权威或绝对不采用惩罚、控制措施。显然，对于不同情况，需要不同的管理方式，因人因时因地制宜。现代企业中，有效的经理应当一身而三任：经理、顾问、朋友。

中国惠普的管理哲理属于人性善的范畴。它即符合现代中国相信群众、依靠群众的哲理，又符合美国惠普尊重人、信任人的哲理。人性善的哲理是创立中国惠普企业文化的理论基础。形象地说，中国惠普的管理宗旨是编剧、导演，提供舞台、道具，塑造众多性格化的功勋演员，既丰富人生又贡献社会。具体地说，中国惠普人性善的管理哲理体现在两个方面：

第一，企业利益同个人利益结合。

第二，精神教育同物质刺激相结合。

实际上，人性善的哲理已为越来越多的人所认同。但是，要将它变成管理思想，付诸实践，并成为传统，确是个颇为复杂艰难的过程。

四、中 with 外

国际贸易与国际投资的历史作用在于促进国际性专业分工和国际性生产要素的优化组合，因而有助于增加财富，提高人类的生活水准和质量。

中外合资经营是国际贸易与国际投资的一种形式，其稳定与成功的基础是中外双方利益平衡。简言之，互补互利。

对于电子高技术产业，中外互补互利的核心是市场与技术的关系——中方开放市场，外方转让技术。

中方开放市场的涵义是全面性开放产品、人才及金融市场，并且通过供求关系建立价格机制，通过法律条例建立竞争机制，等等。显然，市场准入与税收优惠只是市场全面开放的序幕而已。中方全面开放市场，既利于提高对外商的吸引力，又利于加速其本身经济的国际化。

外方转让技术的涵义是全面性转让其生产技术、质量技术及设计技术，并且涉及管理知识的转让，培养中方的人才队伍，等等。显然，生产技术与质量技术的转让只是技术全面转让的初级形式，外商全面转让技术既利于提高中方的吸引力，又利于增强其本身的市场竞争力。

中外合资经营如同乘一舟：互补互利条件犹如舟下之水。众所周知，水可载舟，亦可覆舟。因此，互补互利并非一纸空文或言辞承诺，的确是利害攸关，成败系之的。

鉴于电子高科技产业的性质，属于多品种、小批量，而且知识、资金密集，中国惠普明智地选择了综合互补、长期互利的策略。换言之，中国惠普互补互利的特点在于其综合性与长期性。所谓综合性系指指导市场销售、生产体制、研究开发“三位一体”的综合经营结构。所谓长期性系指坚持市场导向、坚持国际标准、循序渐进的发展过程。中国惠普于 1981 年从市场销售起步，1985 年开始生产制造，1990 年进入研究开发领域，历时十载，三位一体的综合经营结构方始成型，并实现了双方满意的经济、技术和社会效益。例如，中国惠普五届蝉联中国“十佳”合资经营企业，在全国电子界中外合资经营企业中，唯此一家；1992 年度获得了美国惠普亚太区企业综合奖和 3 项专业奖，10 项奖中独取其四，堪称空前。

实践证明，中国惠普关于中外综合互补、长期互利的哲理与策略，既符合产业发展规律，又符合投资股东利益。

五、公与私

自然界的万紫千红、幽暗阴森之象，源于红、黄、蓝三原色的奇妙组合。倘借自然喻经济，社会经济的兴旺发达、萧条衰败之象，则取决于企业、个人、社会利益的不同组合。

论社会、企业、个人的相对关系，其实质乃是公私之论。公而忘私超越现实情理，损公为私触及法律条例。现实有效的公私关系为公私利益兼顾，合法合理合情。股东赢利、个人报酬和政府税收如同经济三原色（图 12-2）。

若组合比例、方式适宜，则企业经营之佳境可期。

中国惠普自 1985 年 6 月起至 1992 年底止，纳税逾亿元，盈利逾亿元。政府满意，股东满意。对于工作环境、智力投资、管理风格，员工满意；对于工资福利，员工心情复杂，亦褒亦贬。

随着国家投资环境的改善，企业经济效益的提高，中国惠普的工资福利结构经历了 3 个发展阶段：第一，类同国营企业阶段（1985-1987）。工资高于同地区同行业 20-50%。其时外界竞争不太激烈，人才大体稳定。第二，合资企业竞争阶段（1987-1992）。工资处于领先地位，但不求最高。此阶段人才流失超常。第三，“三资”企业竞争阶段（1993-至今）。工资处于领先地位，仍然不求最高。目前的问题主要是个人调节税。工资进入 60% 纳税段，“经济三原色”失衡。简言之，政府纳税高，个人收益小，企业负担重。

中国惠普在处理社会、企业、个人利益方面，坚持三条原则；一曰守法尽能，重道尚义；二曰成果分享，全凭业绩；三曰支付清爽，无藏无匿。社会、企业、个人利益的最佳组合取决于政府立法、企业哲理、个人追求的最佳配合。中国惠普确信，所谓组合与配合是个动态的过程。既非一朝一夕，亦非一劳永逸。

六、阴与阳

阴与阳，如天地、男女、正负、中外……乃宇宙之本，万物之源。阴与阳相互依存，互为前提。

人生，或吉凶祸福，或喜怒哀乐，皆系之于公务与私事。公务与私事的关系如太极阴阳。

首先，公务与私事不可混同为同一。分离公务、私事的基本原则是企业不干涉员工公务之外的私事，员工不以私事干扰或损害公务，将公务、私事纳入并行不悖之轨道。

中国惠普在改革开放之初，尚处于双方合作阶段，限于历史条件与社会环境，确曾对于中外员工提出“三不禁令”：莫谈政治，莫醉酒，莫言男女之情。合资经营之后，则倡导公务是公务，私事是私事，力求隔离公务与私事。企业关心、考核的只是公务表现与业绩。企业避免以救世之态干涉员工的家庭、婚姻及消费，同时回避员工亲属请求介入的愿望，始终保持超然的立场。公务之外，个人享有私事自由处置权，同时承担相应的法律责任与社会义务。对于个人隐私，经理不但不闻，而且劝戒流言。

其次，公务与私事又是统一的。公务业绩卓著，企业效益高，个人工资福利优厚，则私事安排妥贴；个人私事顺畅，心情怡然，又无后顾之忧，则公务必然专精而更有成效。

中国惠普倡导在公务、私事界际分明的基础上，实现更高层次上的公务与私

事的统一。例如，将工资与福利的价值比例提高，向高工资、低福利过渡。企业专心致志地提高效益，提高生产率，提高经济效益，增加社会财富；个人独立自主地满足其多样化、多层次、多品位的消费兴趣和需要。

总之，公务与私事，相辅相成。分而治之，企业效益提高，个人消费如意；统而观之，社会经济繁荣，生活质量改善。公务私事越分离，越转化融合，人生则越完整，越健康善美。

七、结论

一阴一阳谓之道。中华民族的阴阳观涵盖宇宙万物。中国惠普的管理哲理，诸如云与箭、善与恶、中与外、公与私，皆在其中。阴阳观之精髓在于宇宙万物归于阴阳，既对立，又统一，动态平衡。

● 本章提要

1、组织文化是指一个组织共有的价值体系，包括组织的价值观念、价值准则、习惯作风、道德规范等。

2、组织文化由 10 个特征组成：成员的一致性、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—结果的倾向性、系统的开放性。

3、组织文化有四种类型：硬汉式组织文化、“拼命干、尽情玩”组织文化、攻坚文化、过程文化。

4、一般地说，培养组织文化环节有：分析、诊断，条理化，自我设计，倡导、强化，实践、提高，适时发展。

5、组织文化影响着管理实践。组织文化对组织如何执行战略思想以及战略规划的过程产生着重大的影响。

6、一般环境包括那些对组织有潜在影响，但其关系尚不明晰的力量。这些力量主要有：政治、经济、社会和技术因素。具体环境与实现组织目标直接相关的部分，包括供应商、顾客、竞争者、政府机构和公众压力集团。

7、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。

8、社会责任的经济观认为企业除了赚取合理的利润外，还应为其它相关利益群体承担其应负的社会责任。经济观认为公司管理当局的任务就是设法以最有效的方法组合各项生产资源，使生产成本最低，同时将产品卖给愿意支付

最高价格的顾客，以为企业创造最大利润。

9、企业可以通过三种方式承担相关责任：一是通过消除产生不利影响的活动来承担社会责任；二是把这个社会影响转化成企业的发展机会；三是通过制定各种规章制度、法律法规来限制企业对社会的影响。

10、道德是指某种决定和行为正确与否的价值判断。道德观的几种类型为：显要义务理论、相称理论、社会公正理论、道德形式主义理论、功利观和道义观。在实践中，最经常用的是功利观和道义观。

11、影响社会责任和管理道德的因素主要有：传统导向和管理价值体系，特殊需要群体，紧张的生活气氛等。

12、全球化具有两个不同层面：公司经济一体化和区域经济一体化。

13、跨文化管理是指涉及不同文化背景的人、事、物的管理。

14、跨文化管理产生的根源在于企业的跨国经营。

15、中国企业的跨文化管理表现在：第一，跨文化管理已经成为中国企业管理的新趋向；第二，中国企业到海外跨国经营要实行跨文化的管理；第三，中国国内各地区的横向经济联合也涉及到跨文化管理。

● 复习与练习

▲ 复习题

- 1、组织文化如何影响管理实践。
- 2、运用组织文化的十个特征对你所在的组织进行分析。
- 3、分别描述一种相对稳定的环境及动态环境的有效文化。
- 4、为什么管理者要力图将环境的不确定性减至最低程度？
- 5、一般环境可能对管理实践有什么影响？
- 6、为什么现今工商企业的社会责任引起人们的关注？
- 7、关于道德的几种观点，哪一种在生意人中最流行？为什么？
- 8、为什么全球化是一种挡不住的趋势？面对全球化，管理要发生哪些变革？
- 9、跨文化管理在跨国经营的必要性表现在哪些方面？

▲ 案例应用

案例一：

墨西哥施乐公司

保罗·亨特在休斯敦长大，并于 1986 年在德克萨斯 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。

保罗每年的绩效评定都是很出色的。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，在大学还修过 12 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

- 1、描述墨西哥的民族文化。
- 2、墨西哥文化与保罗成长的地区的文化相比有什么不同？

案例二：

乐普生取义逐索尼

1995 年 1 月 25 日，顾客徐某在海南乐普生商厦购买一台索尼电视机。1996 年 11 月 1 日晚打开电视机约 20 分钟后，突然“啪、啪”两声，声像全无。次晨，徐某找到商厦，经检测认定，是显像管烧坏。而按国家规定，显像管作为彩电的最大部件，生产厂家在商品售出三年内要对质量负责。为此，乐普生商厦多次与索尼公司广州办事处联系，但对方均推诿而未予处理。

时值年尾，乐普生商厦为使顾客在节日看到电视，决定先出资更换修理。但索尼海口维修站却不愿以出厂价出售显像管。最后，乐普生维修部只好通过熟人从广州买到显像管，将电视机修好后送到顾客徐某手中。

以后，乐普生又先后多次向索尼方面提出索赔要求，都未有答复。为此，商厦于 3 月 15 日举行了新闻发布会，向媒体透露了这一事件，并毅然决定，宁可

损失经营索尼产品每月可带来的 80 至 100 万元的营业额，而把索尼的所有产品毫不留情地“请”出了商场。

在经过 40 天的波折以后，索尼（香港）有限公司广州办事处主任高木卓及其两位代表于 4 月 22 日到乐普生商厦递交了《致徐志正先生及海南乐普生商厦有限公司的歉意书》，并接受乐普生提出的三项条件即公开道歉、赔偿有关费用损失、承诺今后加强售后服务。4 月 23 日，《海南日报》刊登了歉意书，乐普生也随即恢复销售所有索尼产品。

思考题

- 1、企业是否应履行社会责任，怎样履行？
- 2、如何处理好企业行为的商业性与社会性之间的关系？
- 4、怎样发动企业或组织的全体人员来塑造企业的良好形象？

● I 篇 综合案例

海盐衬衫厂的兴衰

海盐衬衫厂成立于 1956 年（当时称红星成衣社）。全厂职工不过 30 来名，改革开放之前，全厂固定资产净值只有 2.2 万元，全部自有资金不足 5 万元，年利润 5 千元。改革开放之后，在厂长步鑫生的带领下，小厂进行了全面改革。他们果断地甩掉了商业包销的拐棍，由综合性服务加工转为专业生产衬衫。他们立足国内市场，陆续开发出了“双燕”男女衬衫、“三毛”儿童衬衫和“唐人”高级衬衫三个名牌；衬衫生产实现了现代化，并成立了衬衫的花色、款式设计研究室；对劳动工资进行了改革，打破“大锅饭”，提高了工作效率。到 1980 年，该厂已拥有固定资产净值 107 万元，全厂工业产值达 1028 万元，实现利润 52.8 万元，比改革前增加了 100 多倍，一跃成为全省同行业的佼佼者。

1984 年，中国刮起了一股“西服风”。起初，步鑫生不为所动，但不久了就办起了一个领带车间，接着又办起了印染车间，最后决定兴办西服分厂。这项决策是在与上级主管部门的一次谈话中，前后不过 2 个小时作出的，而且决策作出之前并未对市场进行科学的分析，也未对本厂的技术和生产实力进行实事求是的评价。

在省主管部门扶植先进的“好心”帮助下，海盐衬衫厂又增加了 200 万元的投入。但好景不长，国家由于宏观经济过热而不得不采取紧缩性的政策，并对基建规模进行了控制。海盐衬衫厂的西服大楼被迫停工。与此同时，市场也发生了微妙的变化，原来异常走俏的西服也出现了滞销现象。

在此之前，该厂匆匆上马的印染车间由于技术不过关而停留在半停工状态。在 1985 年的“全国衬衫评选会”上，代表着海盐厂生产水平的“唐人”牌高级衬衫名落孙山，使海盐厂丧失了产品优势。

一项草率而又盲目的决策使海盐厂元气大伤。而与此同时，企业内部管理者素质的低下更加速了企业的衰败。步鑫生精明强干，精力充沛，每天工作十五、六个小时，厂里无论大事小事他都要亲自过问，职工也说他是厂里“工作热情最高的人”。然而，步鑫生文化程度不高，虽然在本行业有几十年的工作经验，但终究脱离不了小生产者的思维方式。例如在建西服厂时，他坚持搞“成龙配套”、“小而全”的生产，结果造成了严重的损失。这是小作坊生产的意识，无法适应现代化大生产的要求；在企业的组织结构上，他推行高度集中的管理和控制，大小决策都要他最后裁决。这种事无巨细的管理方式，不仅容易造成决策上的偏颇，更无法调动其他人员的积极性。特别是一些年轻有为的中层管理者感到事事插不上手，“英雄无用武之地”，只好离开海盐厂另谋高就。

在企业人员流失的同时，企业的运转也出现了混乱。这主要是因为企业规模虽然上去了，但管理人员的管理水平没有相应的提高。企业过去制定的一些规章制度，有一些已不能适应生产的要求，但并未对其进行及时的修改和调整。比如在规模扩大、产品结构改变后，供销管理却没能跟上去。特别是虽然有领带、衬衫、西服和印染四个车间的承包，但由于协调不好，互不通气，重复进料，造成严重的积压。不久，财务科便发出了危机的信号：无线购进衬衫面料。

▲ 讨论题：

- 1、海盐衬衫厂最终衰败的根本原因是什么？
- 2、步鑫生是否不是一个称职的管理者？为什么？
- 3、运用管理理论分析中国企业的可持续发展。

第5章

目标与目标管理

- 目标的性质
- 目标的分类
- 目标管理
- 本章提要
- 复习与练习
- 案例应用

第五章 目标与目标管理

【学习目的】

学完本章后，你应该能够：

- 1、阐明目标的含义和性质
- 2、区分目标的分类
- 3、阐释目标管理的概念与特点。
- 4、描述目标管理的基本过程
- 5、评述目标管理的优点和弱点

范 例

从资不抵债 2700 多万元，前后 37 次被告上法庭，到总资产 63 亿，中国家电企业 7 强之一，澳柯玛集团 9 年间经历了两次创业，为集团达到世界先进水平打下了坚实的基础。1990 年，澳柯玛集团在进行详细的市场调查的基础上，果断地提出内部挖潜改造、自我约束，量力而行，走内涵或低成本扩张道路的经营战略目标。通过企业的产品调整、技术创新和管理创新相结合，设计和开发出 BD—150 型顶式家用小冰柜，填补了我国家用小冰柜市场的空白。1996 年，澳柯玛集团开始了第二次创业，他们针对内外环境的变化，调整了经营战略，确立了建立国际化大型企业集团的战略目标，制定了规模化、多元化、集团化的经营方式，树立了“大、强、新”的经营思路。使集团在更高的起点上再次飞跃发展。

在 1998 年上半年全国家用电器产品市场占有率统计中，澳柯玛洗碗机、电冰柜分列同行业第一名，微波炉列第二名，电热水器列第三名，澳柯玛电冰箱已跻身同行业产销量前十名。另外，澳柯玛集团已分别在俄罗斯、新加坡、香港等国家和地区设立了澳柯玛系列产品经贸公司。许多产品已远销南美、中东、南非等国家。澳柯玛集团与美国阿凡提公司签定的 2 万台电冰箱出口合同已经启动。

澳柯玛集团的案例给我们一个重要的启示，即确立明确合理的企业发展目标，并实行严格的目标管理是企业得以飞速发展，跻身领先地位的重要原因。本章将着重介绍目标类型、目标管理的过程与步骤，同时也相应指出运用目标管理方法更注意克服的缺陷。

● 目标的性质

目标是目的或宗旨的具体化，其含义是指个人或组织根据自身的需求而提出的在一定时期内经过努力要达到的预期成果。目标能够为管理决策确立方向，

并可作为标准用以衡量实际的成效。所以，准确把握其属性显得至关重要。

▲ 目标的多样化

现实告诉我们，不论是组织或个人，所确定的目标往往是多个而非单一的，即使是组织的主要目标，一般也是多种多样的。从下面所示的两个例子我们可以更清楚地认识到这一点。

企业目标总的来说是生产更多的产品和尽可能多的创造利润，但在其总目标中，下表中的许多内容是不可缺少的。

表 4-1	企业的一些总目标或目的
<div>1、获得一定的利润率和投资收益率</div> <div>2、重点研究连续开发的适当产品</div> <div>3、扩大公众持有的股票所有权</div> <div>4、主要通过利润再投资和银行贷款筹措资金</div> <div>5、在国际市场中销售产品</div> <div>6、保证优势产品的竞争价格</div> <div>7、取得行业中的优势地位</div> <div>8、遵循企业经营业务所在的社会价值</div>	

就大学而言同样如此，目标任务不单单限于教学和研究，支撑学校事业发展的工作，其目标也是多个的

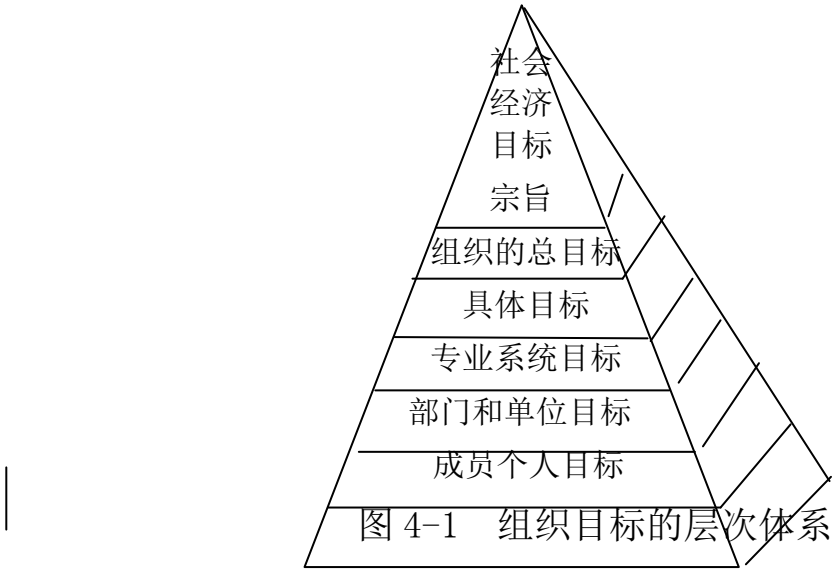
表 4-2	大学的总目标
<div>1、吸收特别优秀的学生</div> <div>2、在文科和理科各方面以及霜些专业领域，提供基本训练</div> <div>3、培养社会需要的各类专业合格人才</div> <div>4、聘请有名望的教授</div> <div>5、建立数量充足，业务水平高的教师和科研人员队伍</div> <div>6、通过研究发现并组织新知识</div> <div>7、通过收取学费和吸收校区及朋友的捐赠来获得支持</div> <div>8、加强与社会的合作，扩大学校影响，壮大发展实力</div>	

除了主要目标外，还要有次要的目标。另外，在目标体系中的每个层次，也会有多个具体目标。但

一般认为，过高的目标会使得执行的组织或个人应接不暇而顾此失彼。因此，应当尽量减少目标的数量，尽量突出主要目标。同时，对各个目标的相对重要性和完成时间序列作出合理的划定是非常有必要的。任何情况下，目标的数目要取决于管理人员本身能做多少，能分派给下属人员做多少，从而使管理人员有效地分派任务，监督和控制任务。

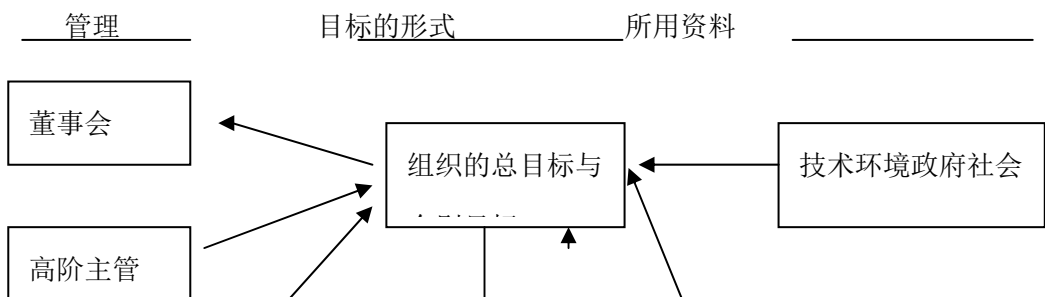
▲ 目标的层次性

从组织结构的角度来看，目标形成一个有层次的体系，以广泛的社会经济目标到特定到个人目标，分层次、分等级组成。图 4-1 是一个目标层次示意图。



为便于对目标层次的理解与把握，我们不妨把组织目标归纳为三个基本层次：第一层次为社会层，即企业组织满足于社会发展和市场需要的目标。如企业要以合理的成本为社会提供所需要产品和服务，创造更多的价值；第二层次为组织层，即企业组织和专业系统自身发展的目标和策略。例如，某生产汽车的企业为进一步扩大市场占有率，确定设计、生产和销售可靠的、成本低及节能型的各种汽车的目标，并将包括关键成果领域在内的目标更加具体化，如一定时期内的投资收益率、产品生产率等，这些目标还需进一步转化为分公司、部或小组的目标；第三层次为个人层，组织最低层即成员个人的目标，例如收入分配，专业技术水平、业绩成就等。

一个企业组织的多种目标除了有一定的层次性外，我们还应了解企业的总目标与个别目标对管理阶层的关系。不同的管理阶层制定不同的目标形式，所使用的资料也有所不同。具体我们可以用以下图形来表示：



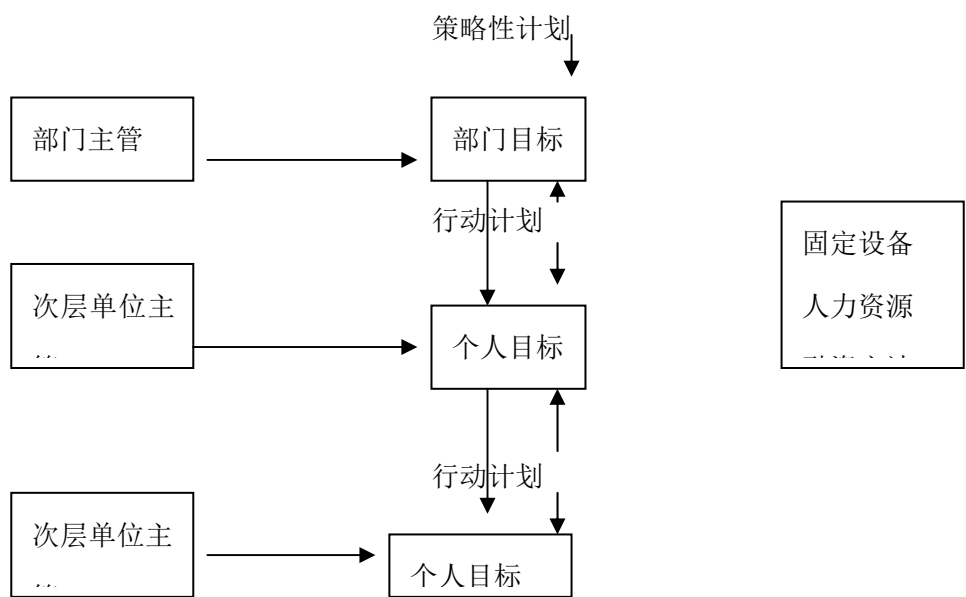


图 4-2 总目标与个别目标对管理阶层的关系

(摘自童品儒《目标管理》)

▲ 目标的网络化

一个组织的目标通常是通过各种互为联系的活动的影响、相互促进来实现的。如果各种目标不互相联结，不互相支持，则执行的结果必然会给整个组织或企业带来不利甚至严重的负面影响。

目标和计划很少是线性的，即并非一个目标实现后紧跟着再去实现下一个目标。有效的计划方案，其具体目标共同形成一个左右关联，上下衔接，互相呼应着的一个有机网络，图 4-3 是某个企业绘制的一个相互起作用的若干计划方案的网络，这些计划方案构成一个典型的新产品总规划。其中的每个方案本身又可细分成一个内在互相联系的网络。

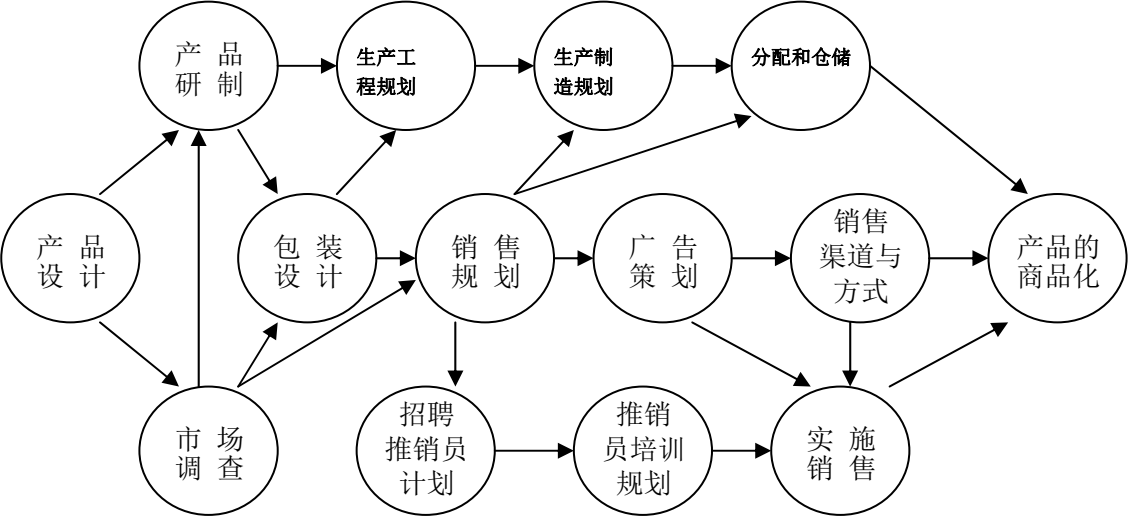


图 4-3 开发新产品目标网络

目标和计划是按一定的网络方式互相连接的，只有使得各个目标互相连接，彼此协调，互相支援，目标网络才具有效果。

一般情况下，企业组织内部某一单位或部门，很容易制定似乎完全适合于它的目标，但却常常出现部门间此目标与彼目标相互抵触，互为矛盾的问题。以致造成组织局部或整体目标网络的梗阻和不畅。如制造部门可能认为生产过程长是最佳目标，但这可能与营销部门要求所有产品都能随时供应的愿望相抵触，或者与财务部门要求库存资金维持在相当低的水平的目标相抵触。

很多研究及实证表明，一些企业往往因为没有认识到许多的制约因素，如社会环境，经济条件或者竞争对手的策略，而设置许多不现实的目标。

通常我们不难发现，管理人员往往基于本部门自身的利益，从他们自己的角度去看待目标，不是非从目标网络的总体去把握和考虑。因此，称职的管理人员其职责就是要充分确保目标网络中的每个组成成分要相互协调。

●目标的分类

由于目标具有不同的属性，从而使得目标表现出不同的对应类型，如主要目标和次要目标，控制性目标和突破性目标，长期目标和短期目标，明确目标和模糊目标，定量目标和定性目标等。

主要目标和次要目标 就企业来说，企业生存、盈利和发展作为企业三个最为重要的目标同时存在，相辅相成，缺一不可。某种程序上它们是所有企业的最终目标。围绕总目标企业通常还要在以下主要方面设立目标，即：（1）市场地位；（2）创新与技术进步；（3）生产率；（4）物资和财力资源；（5）利润率；（6）主管人员的绩效和发展；（7）员工的工作质量和劳动态度；（8）社会责任。

次要目标是有助于实现主要目标的目标。比如营销目标作为次要目标寻求的是确保产品设计能够始终迎合顾客的需求而使顾客重复购买。它与企业的总目标是一致的，也是主要目标所必需的。同样，如人事目标作为次要目标追求的是创造良好的工作环境以使企业人员调整率低于 2%。生产目标则追求最大限度的降低生产的次品数量。每一个次要目标都贯穿在企业的经营中并有助于总目标的实现。然而，并非目标越多越好，相反，应当尽可能减少目标的数量，尽量突出主要目标。

控制性目标和突破性目标 控制性目标是指使生产水平或经营活动水平维持在现有水平。美国可口可乐公司由于拥有世界性专利，在 60 年代前一度以生产单一口味的品种、单一标准的瓶装和统一的广告宣传作为其产品设计和营销的目标和手法，长期占领了世界软饮料市场；而我国第一汽车制造厂在 80 年中期以前的长时间内，也是以生产单一规格、单一车型、单一颜色、单一价格的“解放”牌汽车，行销全国，以上两例的生产经营战略都是采取的控制性目标。

突破性目标是指使生产水平或经营活动水平达到前所未有的水平。例如，某企业产品的废品率在 15% 左右，在计划中要提高工作质量，使废品率降到 10%。这个 10% 就是突破性目标。

长期目标和短期目标 将目标分为短期目标和长期目标是相对时间跨度而言。一般来说，时间跨度达五年以上的目标称为长期目标。由于长期目标历时较长，中间发生的变动因素很多，因此，随着时间的推移，长期目标在实施过程中会不断进行调整。短期目标通常是指一年以内要求达到的目标。

短期目标是长期目标的基础，任何长期目标的实现必然是由近及远。另一方面，短期目标必须体现长期目标，必须是为了实现长期目标。为了使长期计划和短期计划之间形成一个整体关系，首先，应使长期目标与短期目标之间形成一个整体关系，否则，可能导致产生相悖的效果。例如，生产管理人员为了降低维修费用，可能疏忽为保持机器良好运转所必需的费用。最初，机器的损坏并不明显，但是，以后修理费用可能花得更多。因此，为了使短期目标有助于长期目标的实现，必须拟定实现每个目标的计划，并把这些计划汇合成一个总计划，以此来检查它们是否合乎逻辑，是否协调一致和是否切实可行。

明确目标和模糊目标 从管理的角度讲，目标一般应当越明确越好。明确的目标既有利于计划，又有利于控制。例如，一大型公司制定的三年内要达到的利润的绝对额或投资报酬率、销售额及雇员数量等方面的增长，本企业销售额与行业全部销售额的比重即所占市场份额等目标，这些都是明确目标，便于有效执行。但任何事情都有其另一面。当不能没有目标，又不宜规定具体目标时，我们不妨提出一种模糊的目标，这样也许效果会更好。联想集团总裁柳传志，1995年在联想集团产业发展报告会上阐述集团的发展目标时说：“我们想做一个长久性的公司，要做百年老字号，这是第一条最重要的目标；第二我们要做一个有规模的公司，要有国际性的市场地位；第三要做个高技术的公司，不想什么赚钱做什么”。这显然比明确规定的具体数字更为合理贴切。评价模糊目标是否实现的标准也不同于明确目标，它是一种满意标准，是一种价值判断。

定量目标和定性目标 人们有时必须回答这样的问题：“最终，我将如何知道目标已经完成？”要得出正确的答案，关键则在于其目标具有可考核性，并使之定量化。但是，许多目标是不宜用数量表示的，硬性地将一些定性的目标数量化，这种做法也是不科学的。在组织的经营活动中，定性目标是不可缺少的。在政府机构定性目标则更显重要。有时，提出一个定性目标可能比规定一个定量目标使主管人员处于更有利更主动的地位。

任何定性目标都能用详细说明规划或其他目标的特征和完成日期的方法来提高其可考核的程度。但有时定性目标要用可考核的评述来说明结果会更加困难些。例如，确立年内安装一个自动供水系统目标，但只说“要安装一个自动供水系统”却是一个不可考核的目标。但如果我们明确提出“在1999年12月31日前，生产部门要安装一个自动供水系统（有一定的指标）耗费不多于500个工作小时”，那目标完成便可加以计量了。此外，质量也可以根据实际供水数量和时间的多少做出准确的说明。

●目标管理

在目前，尽管目标管理得到广泛的应用，但目标管理是什么，并不是人人都清楚的。

L. 佩罗戈公司(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们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·斯瓦尼采取的做法就是目标管理。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。

▲ 目标管理的概念与特点

目标管理(Management

By Objectives,缩写为 MBO)

是一个全面的管理系统，它用系统的方法，使许多关键管理活动结合起来，将组织的整体目标转换为组织单位和成员的目标，通过层层落实和采取保证措施，有效地和高效率地实现它们。

目标管理又称成果管理，或标的管理，是由美国经营管理专家彼德·德鲁克教授於一九五四年的倡导的一种管理哲学。它是采用行为科学理论以及人性的参与管理的方法，使各级主管和部属会集协商，制订共同目标，确定彼此

彼得·德鲁克把 MBO 看作是将每一种工作的目标导向整个企业的目标；戴尔·麦卡锡认为 MBO 是一种结果管理；约翰·哈姆勃则认为 MBO 是一个将公司的利润及增长目标与经理需求集成在一起并自我发展的系统。对于彼得·德鲁克来说，MBO 是激励组织内的人们形成有效协作的手段。1954 年，德鲁克写到：“任何企业必须塑造一个真正的团队，并且能将个人努力融入共同的努力，企业的每个成员做出不同的贡献，但他们必须是为了同一目标，他们的努力方向必须一致，他们的贡献必须融为一体——没有差异，没有摩擦，没有不必要的重复劳动”。图 4-4 给出一个例子，说明在 MBO 系统下，层次目标是如何反馈到公司和组织的战略目标的。

公司目标

3 年内使资本回报率增加到 15%



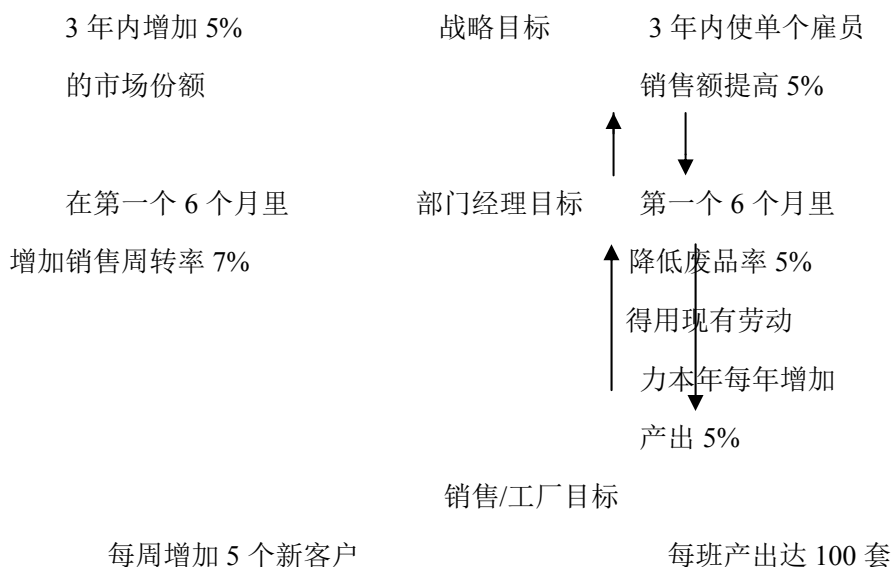


图 4-4 目标管理的连锁指标

MBO 特点。主要表现在以下几个方面：

明确目标 研究人员和实际工作者早已认识到制定个人目标的重要性，美国马里兰大学的早期研究发现，明确的目标要比只要求人们尽力去做有更高的业绩，而且高水平的业绩是和高的目标相联的。人们注意到在企业中目标技能的改善，会继续提高生产率。然而，目标制定的重要性并不限于企业，而且在公共组织中也是有用的。在许多公共组织里，普通存在的目标的含糊不清对管理人员来说是一件难事，但人们已在寻找解决这种难题的途径。

参与决策 MBO 中的目标不是像传统的设定那样，单向由上级给下级规定目标，然后分解成子目标落实到组织的各个层次上，而是用参与的方式决定目标，上级与下级共同参与选择设定各对应层次目标，即通过上下协商，逐级制定出整体组织目标、经营单位目标、部门目标下直至个人目标。因此，MBO 的目标转化过程既是“自上而下”的，又是“自下而上”的。

规定时限 MBO 强调时间性，制订的每一个目标都有明确的时间期限要求，如一个季度、一年、五年，或在已知环境下的任何适当期限。在大多数情况下，目标的制定可与年度预算或主要项目的完成期限一致。但并非必须如此，根本的是要依实际情况来定。某些目标应该安排在很短的时期内完成，而另一些则要安排在更长的时期内。同样，在典型的情况下，组织层次的位置越低，为完成目标而设置的时间往往越短。

评价绩效 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。也就是说，下属人员承担为自己设置具体的个人绩效目标的责任，并具有同他们的上级领导人一起检查这些目标的责任。每个人因此对他所在部门的贡献就变得非常明确。尤其重要的是管理人员要努力吸引下属人员对照预先设立的目标来评价业绩，积极参加评价过程，用这种鼓励自我评价和自我发展的方法，鞭策员工对工作的投入，并创造一种激励的环境。

目标管理的过程与步骤 目标管理工作如何在实践中有效的实施和运作，用图 4-3 可以帮助我们比较清楚直观地了解这一过程。

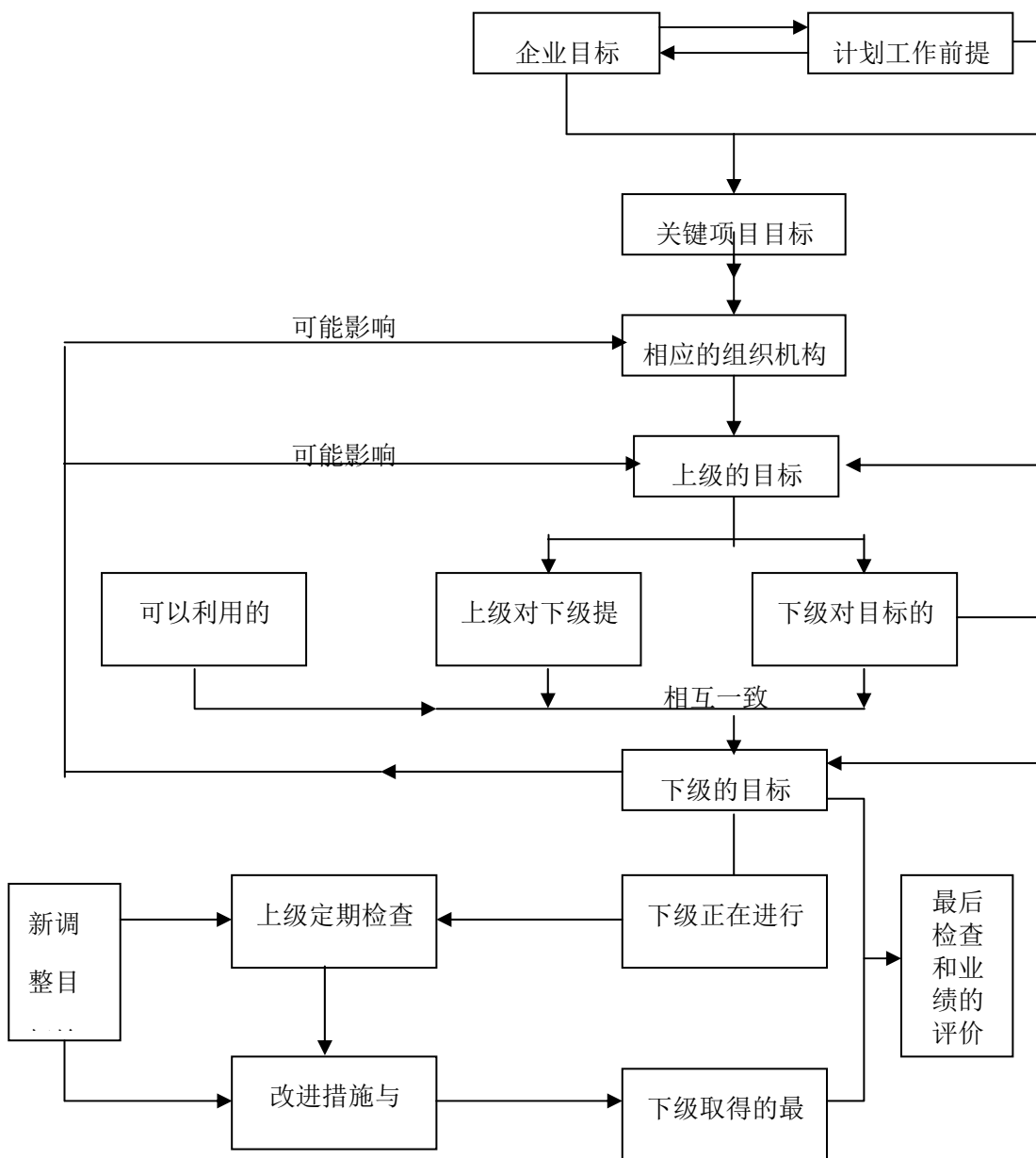


图 4—3 目标管理的过程与步骤

在理想的情况下，上述图示过程应始出于组织的最高层，并且由领导人给予积极的支持和组织指导。但实质性目标的制定，更多的还是从基层组织单位及更低层的管理人员开始。

从目标管理的过程来看，大致可分为四个步骤：

第一步：建立目标体系 实行目标管理，首先要建立一套完整的目标体系。这项工作总是由上而下地逐级确定目标。对最高管理人员来说，制定目标的第一步是确定在未来特定时期内企业的宗旨或使命和更重要的目标是什么。由上级设置的目标是初步的，是建立在分析和判断基础之上的。而当由下级拟订出整个可考核的目标系列时，应根据上级制订的最初目标，上级领导和下级一起进行暂定目标的商议和修改。

上下级的目标之间通常是一种“目的——手段”的关系。

在制定目标的时候，管理人员也要建立衡量目标完成的标准，并把衡量标准订到目标里去。

目标体系应与组织结构相吻合，从而使每个部门都有明确的目标。

第二步：明确责任 有时我们遇到这种情况，即在达到目标的过程中，所期望的结果和责任之间的关系往往被人忽视。通常，组织结构并不是按组织在一定时期的目标而建立的，因而常常发现部门和具体岗位难以有明确的目标与之相应，其责任多是含糊不清的。实施目标管理重要的一点，就是要尽可能的做到每个目标和子目标都应是部门或某个人的明确责任，如果难以做到，则至少应该对每一协作的管理人员所要完成的计划目标所做的具体任务，做出明确的规定。

第三步：组织实施 斯蒂芬·P·罗宾斯的研究结果显示，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%。在组织实施时，要特别注意把握好两点：一是高层领导的管理要多体现在指导、协助、提出问题，提供信息情报以及创造良好工作环境方面；二是高层领导要更多地把权力交给下级成员，充分依靠执行者的自我控制完成目标任务。

第四步：考评和反馈 对各级目标的完成情况，采取定期检查、考核的办法是比较有效的手段。检查的方法可以多样化，如采用自检、互检、责成专门的部门进行检查或评比、竞赛等形式。检查的依据就是事先确定的目标。对最终结果，应当根据目标进行评价，并将评价结果及时反馈。反馈对绩效有积极的影响。它可以使人们知道他的努力水平是否足够或是还得加强，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，而且使人们了解他们的行动方式的效果。经过评价和反馈，使得目标管理进入下一轮循环过程。

下面我们用表 4-3 概括 MBO 计划的典型步骤

表 4-3 MBO 计划的典型步骤

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1、制定组织的整体目标和战略2、对下属单位和部门分配主要的目标3、下级部门管理人员与上级一起议定本部门的具体目标4、部门的所有成员设定自己的具体目标5、上级与下级共商实现目标的行动方案6、组织实施行动方案7、定期检查实现目标的进展情况，并向有关部门和个人反馈8、基于绩效的奖励将促进目标的成功实现 |
|---|

▲目标管理的优缺点

目标管理在全世界产生很大影响，但实施中也出现许多问题。因此必须客观分析其优势，才能扬长避短，收到实效。

1. 目标管理的优点

① 目标管理对组织内易于度量和分解的目标会带来良好的绩效。对于那些在技术上具有可分性的工作，由于责任、任务明确目标管理常常会起到立竿见影的效果。而对于技术不可分的团队工作（TNE）则难以实施目标管理。

② 目标管理有助于改进组织结构的职责分工，由于组织目标的成果和责任力图划分到每一个职位或部门，容易发现授权不足与职责不清等缺陷。

③ 目标管理启发了自觉，调动了员工的主动性、积极性、创造性。由于强调自我控制，自我调节，将个人利益和组织利益紧密联系起来，因而提高了士气。

④ 目标管理促进了意见交流和相互了解，改善了人际关系。

2. 目标管理的缺点

① **偏重操作而忽视原理** 由于目标管理具有目标明确的优点，因此常常使人误认为目标管理简单易行。从而疏忽了对它的深入了解和认识。如若把目标管理付诸实施的管理人员及下属人员对有关原理如目标管理是什么，它怎样发挥作用，为什么要实行目标管理，在评价业绩时它起什么作用，以及参与目标管理的人能够得到什么好处等缺乏重视和理解，则会影响管理人员在以自我控制和自我指导为基础的目标管理的实施过程中成为内行。

② **制定目标缺乏统一指导** 目标管理要求必须给目标的制定者提供指导，满足这一要求，目标管理才能发挥作用，但如果对那些制定目标的人没有给予必要的指导准则，同时各级管理人员不清楚计划的前提条件和了解公司的主要政策，对将来的某些设想，对影响他们经营范围内的各种政策，对目标的性质等不甚知晓，那么，计划工作必然会脱离实际，给目标任务的完成造成不利甚至致命的影响。

③ **制定目标的困难** 真正可考核的目标通常很难确定。一方面，要建立始终具有正常的“紧张”和“费力”的但是可以达到的可考核目标难度很大，它需要做更多的研究工作；另一方面，制定目标过于着重经济效果或远离实际，除会对个人产生过大的压力外，还可能会出现下级人员为追求过高目标而不择手段采取违法或不道德做法的情况。

④ **过多强调短期目标** 通常情况下，管理人员制定目标管理计划很少会设立超过一年的目标。所确定的目标往往是一季或更短的短期目标。强调短期目标所导致的短期行为对长远目标的安排可能会带来不利的影响，这就要求高层管理者对各级目标制定者予以指导，以确保短期目标为长期目标服务。

⑤ **哲学假设不一定都存在。** Y 理论对于人类的动机作了过分乐观的假设，实际中的人是有“机会主义

本性"的，尤其在监督不力的情况下。因此许多情况下，目标管理所要求的承诺、自觉、自治气氛难以形成。

⑥ **目标商定可能增加管理成本。** 目标商定上下沟通、统一思想是很费时间的；每个单位、个人都关注自身目标的完成，很可能忽略了相互协作和组织目标的实现，滋长本位主义、临时观点和急功近利倾向。

⑦ **缺乏灵活性** 明确的目标和明确的责任是目标管理的主要特点，也是目标管理取得成效的关键。但是，计划是面向未来的，而未来存在许多不确定因素，这又使得必须根据已经变化了的计划工作前提对目标进行修正。管理人员对改动目标往往表现出迟疑和犹豫不决。这是因为如果目标经常改动就说明它不是经过深思熟虑和周密计划的结果，目标本身便无价值可言；二是若修订一个目标体系，那么所花费的精力可能与制定一个目标体系相差无几，牵涉面和付出代价较大。

⑧ 有时奖惩不一定都能和目标成果相配合，也很难保证公正性，从而削弱了目标管理的效果。

鉴于上述分析，在实际中推行目标管理时，除了掌握具体的方法以外，还要特别注意把握工作的性质，分析其分解和量化的可能；提高员工的职业道德水平，培养合作精神，建立健全各项规章制度，注意改进领导作风和工作方法，使目标管理的推行建立在一定的思想基础和科学管理基础上；要逐步推行，长期坚持，不断完善，从而使目标管理发挥预期的作用。

本章提要

1、目标是行动的预期终结目的地

2、目标管理既构成一个从集体目标和使命到个人目标的层次体系，又构成一个紧密交织的网络，因为这些目标相互反映。

3、管理人员通过分析可以制定出最为现实的目标以及目标的数量。但在任何情况下，管理人员都应了解每个目标的相对重要性。

4、目标管理（MBO）已经广泛应用于评估业绩和激励员工方面。

5、目标管理过程包括在组织的最高层制定目标，明确那些负责实现目标的人员的具体作用，制定并修改下属人员的目标。可以为各级管理人员和员工制定目标。目标可以是定量的，也可以是定性的。

6、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）在部分成员的合作下将具体目标落实到定人头上；（5）管理者与下属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。

7、目标管理有许多优点，它可以使管理更佳，并常常迫使管理人员明确组织结构，鼓励员工投入到目标的实现上，并有助于有效控制的实施。

8、目标管理的不足在于管理人员没有为下属人员目标的制定提出指导性的原则，下属人员缺乏对目

标管理宗旨的了解。目标本身有时可能存在短期性或缺乏灵活性。人们在制定目标时，可能会过于强调量化目标的制定。

●复习与练习

▲ 复习题

- 1、什么是目标？
- 2、如何划分组织目标层次
- 3、划分各个目标的相对重要性和完成时间序列的意义何在？
- 4、描述一个相互联系、相互支持的目标网络。
- 5、目标的主要类型有哪些？试加以区分。
- 6、只确定“定性”目标有哪些好处？
- 7、对建立企业的目标而言目标管理（MBO）的意义何在？
- 8、哪些因素影响 MBO 的效果。

▲ 讨论题

- 1、以你所熟悉或了解的企业的管理人员为例，你认为他们在多大程度上对其目标有清楚的了解？他们对目标了解程度的不同是否会对企业目标的完成产生影响？
- 2、有些人对制定长期目标表示异议，因为他们认为不可能知道未来的长时期里会发生什么。这是一种可取的明智的态度吗？为什么？
- 3、在对企业行为进行分析时，你是否同意利润最大化是压倒一切的目标？
- 4、尽管在目前很多企业都已采用了目标管理计划，但为什么计划执行的结果却各有不同，创造的业绩会存在相当甚至惊人的差距？
- 5、你是否认为除企业之外，目标管理还可以被引入政府机关，教学单位和社会团体中？
- 6、你的五个最重要的个人目标是什么？它们是长期的还是短期的？这些目标是否可以考核？

▲ 案例应用

斯堪的纳维亚航空公司体系

斯堪的纳维亚航空公司体系（SAS）是瑞典、挪威和丹麦的航空公司的联合组织。20 世纪 70 年代激烈的竞争导致市场份额丧失，服务质量下降和盈利率减少。外部环境的特点是油料价格高、成本上涨、对航空服务的需求减少以及价格大战。

为帮助 SAS 从萧条中恢复过来，公司的首席执行官詹·卡尔·左在 1981 年采取了大规模的权力分散

措施，开放式的交流和直接同客户接触的人员具有更大的决定权，取代了原来自上而下的决策方式，此外高层制定了服务质量标准。在其他航空公司停滞不前的状况下，卡尔·左却使斯堪的纳维亚航空公司的航班能够满员。《世界航空》杂志将 SAS 评选为“本年度最佳航空公司”。

那么，斯堪的纳维亚航空公司体系转变的原因是什么？对限制一线工作人员的种种规定重新进行了评审和修改。为更好地解决客户的需求问题，一线人员要接受两至三天的培训。卡尔·左看重的是客户关系和服务。从前自上而下的交流方法阻碍了创造力、创新意识以及一线人员采取立刻行动。新的公司宗旨强调各个部门、各个层次的人员必须支持直接服务于客户的人员的工作。

为做出明智的决策，公司上上下下的员工都要保持消息灵通。卡尔·左花费大量的时间，以所有员工——不管他们是管理人员还是非管理人员——所能理解的方式，来阐明 SAS 的目标和策略。例如，SAS 的策略之一被称之为“商人策略”（费用相当高），伴随的是服务质量的提高。按时完成的业绩、优质的食品和舒适的条件。

为实施这项策略，公司采用了目标管理。1987 年该公司的年度报告指出“SAS 的组织结构是以目标管理和分散利润责任为基础的。”管理人员的作用不仅是要指导作用，还要赋予下层人员实现目标方法的责任。管理人员是支持者和顾问而不是独断专行的老板。

SAS 有两个重要的目标：（1）到 1992 年成为欧洲效率最高的航空公司；（2）1995 年以后成为欧洲五家大航空公司之一。

SAS 全球战略的基本原理就是结成战略联盟。事实上，在这种联盟普遍实行之前，SAS 就在寻求联盟伙伴。结成联盟最初的尝试并没有成功，1986 年兼并比利时萨比那世界航空公司的计划因为法律上的复杂性而以失败告终；取代英国加里多那航空有限公司的企图也受到英国航空公司的阻挠；同阿根廷航空公司进行的交易也受到阿根廷的贝宁党的阻挠。

卡尔·左对初期的失败并不感到泄气，他为使 SAS 更具竞争力，继续寻求同像德国的汉荷航空公司、英国航空公司和荷兰的 KLM 等欧洲大航空公司的联合。卡尔·左认识到在 1992 年更大的欧盟市场环境（瑞典不是欧盟国家），许多的贸易障碍都将消除，SAS 需要结成联盟。1987 年 SAS 同泰国国际航空公司联盟以协调曼谷、哥本哈根和斯德哥尔摩的航空业务。同样 1988 年 SAS 与大陆航空公司的母公司——德克萨斯航空公司的协议使 SAS 能够使用美国新泽西州的纽活克机场。1988 年 SAS 还同瑞士航空公司达成了交换股权的协议。同一年，SAS 还同企业航空公司、兰一智利航空公司、加拿大国际航空公司和劳兰航空公司结盟以利用东京、拉丁美洲、多伦多和赫尔辛基的机场。但是，批评家们抱有疑问的是：SAS 的策略能否奏效或 SAS 能否在其无法控制的其他航空公司上正在浪费金钱？

1、对像 SAS 这样一家在地理区域上分散的公司来说，将如何分散权力而又不失去控制？

2、在下列领域，如（1）正点到达，（2）客户满意；（3）公司的成功，你将如何制定可考核的目标？

为其他关键结果领域制定目标。

3、卡尔·左的宗旨和组织文化是否有利于目标管理方案的实施？

4、自上而下的方式和自下而上的方式是否不一致？

5、你认为 SAS 同许多不同航空公司的联盟是否行得通？

引自《管理学》[美]哈罗德·孔茨 海因茨·韦里克著，经济科学出版社，
1998 年 8 月出版，第 105-106 页

第 6 章

计划工作

■计划的概念与分类

■计划步骤和计划评价标准

■计划工作的原则

■现代计划技术与方法

■本章提要

■复习与练习

■案例应用

第六章 计划工作

【学习目的】

学完本章后，你应该能够：

- 1、了解管理计划是什么和管理计划为什么重要。
- 2、识别和分析各种类型的计划，并说明各类计划之间的相互关系。
- 3、弄清楚程序性分析要注意的三个方面特征和经济性分析的两种方法。
- 4、掌握计划工作的主要原则
- 5、介绍几种广泛应用的现代计划技术与方法。

范 例

在整个八十年代和九十年代前五年，嘉陵摩托在中国摩托生产企业独领风骚，成为中国摩托车之王。然而，至九十年代中期。由于管理无序、盲目发展、假冒伪劣的冲击，加上国内外宏观经济环境的影响，嘉陵摩托在 1996 年失去了“皇帝女儿”的身份。从这年开始，嘉陵摩托销量持续下滑、库存量增加，此时，甚至有人认为，嘉陵集团已是强弩之末。

在危难之际，嘉陵集团新的领导班子上任后，决定重振昔日嘉陵雄风。在多次认真分析之后，他们决定从增强产品参与市场竞争能力出发，制定和实施结构调整计划，果断地在产品结构、组织结构、资产结构、经营结构、营销体系、配套体系、员工队伍及分配结构、企业文化建设等 8 个方面进行战略性结构调整。计划用 3 年时间使嘉陵由大变强，再现昔日辉煌。为了有计划、有步骤地打好结构调整这一仗，该集团决心分 3 个阶段来进行：第一阶段从 1998 年至 1999 年上半年，止住嘉陵摩托销售量下滑势头；第二阶段从 1999 年下半年至 2000 年上半年，实现嘉陵摩托产销量恢复性增长；第三阶段从 2000 年下半年开始，嘉陵摩

托销售量实现稳步增长，2001 年起销售收入每年增长 20%以上。该集团从理顺新产品开发的指导思想、开发思路，开发体制和开发程序入手，实行自主开发与技术引进、联合开发相结合，开发基干型车与改型车相结合，近期、中期、长期相结合的方针，完成了 17 个改级型产品并形成批量生产能力，开发出 3 个全新产品投放市场。集团坚持抓名牌发展战略，用铁的手段抓质量，强化内部管理。由于嘉陵集团实施战略性结构调整计划，使原处于销售困境的嘉陵摩托峰回路转。1998 年嘉陵集团实现销售 70 万辆，销售收入 33.7 亿元，出口创汇 1232 万美元，利润总额 2.31 亿元，上交税金 2.6 亿多元，提前半年完成了第二次战略性结构调整第一阶段的任务。1999 年 1 至 4 月，该集团的产销形势更是喜人。摩托车生产量、销售量、上交税额又分别比 1998 年同期增长了 70.5%，115%和 56%，而且货款全部回笼。

以上案例说明，计划可以为实现预先选定的目标提供一种合理方法。本章的目的是要使大家弄清楚计划的概念，了解计划的不同类型，掌握并能熟练运用计划工作步骤、计划评价的方法和计划工作的原则，同时介绍一些广泛应用的现代技术与方法。

● 计划的概念与分类

▲ 计划的涵义

计划一直定义为“对预想的未来及使其变为现实的有效方法的设计。”“对未来进行考察并制定行动计划”计划包括确定目标和制定全局战略任务，以及完成任务和目标的行动方案。计划为实现预先选定的目标提供一种合理方法。换言之，计划就是一个组织要做什么和怎么做的行动指南。

我们可以把计划理解为：

- (A) 设计、预见及行动；
- (B) 对我们必须弄懂的事情，即未来（而且我们永远也不能充分肯定），在其发生之前，尝试采取适当的行动。
- (C) 旨在达到预想的结果（目标）；
- (D) 对悲观认识的一种反应，即除非采取某些行动，否则不会出现预想的未来。也可以说是我们对乐观认识的一种反应，通过采取某些行动来抓住机会，达到预想的状态。

——摘自 Bill Richardson 的《企业计划——战略管理的方法》

☆ 计划的作用

计划的作用在于计划可以给出方向，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，它能够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。

计划可以帮助管理者预见变化，制定应对措施，减小不确定性和预见到行动的结果。

计划还可以减少重叠性和浪费性的活动。

计划是一座桥梁，连接起现在和将来要达到的目标，并使得未来不会发生的事，现在有可能发生。虽然我们很难预知确切的将来，虽然那些超出我们控制的因素可能干扰制定最佳的计划，但是没有计划，我们就只能听凭自然。没有计划，就没有控制。

☆ 计划工作的性质

计划工作的性质概括起来有四个方面，即目的性、首位性、普遍性和效率性。

目的性。各种计划及其所有支持性计划，都是旨在促使企业或各类组织的总目标和一定时期目标的实现。

在为集体里一起工作的每个人设计环境，使每个人有效地完成任务时，管理人员最主要的任务，就是努力使每个人理解集体的总目标和一定时期的目标。如果要使集体的努力有成效，大家一定要明白期望他们完成的是什么。这种计划工作的职能在所有管理职能中是最基本的。

首位性。计划工作相对于其它管理职能处于首位，因为它牵涉到制定整个集体努力去完成的必要的目标。在制订出计划的前提下，才可便于管理人员了解需要什么样的组织关系，什么样的人员，按照什么样的方针去领导下属，以及采用什么样的控制，因此，要使所有其他的管理职能发挥效用，理所应当必须安排好计划。

普遍性。通常计划工作的特点和范围会因各级主管人员职权的不同而不同，但开展好这项工作却是各级主管人员的一个共同职能，管理人员都要有一定程

度的自主权，并必须为此承担制定计划的责任。

在企业经营管理活动当中，一位管理人员，由于他或她在本组织内的权力或地位不同，和另一位管理人员比，可能做更多的计划工作，或者做更重要的计划工作。此外，一位管理人员做的计划工作比另一位管理人员做的计划工作，可能是更基本的，或者更加适合于企业的大多数业务。因此，所有管理人员，从总经理到第一线的基本主管都要订计划，做计划工作。有意思的是，人们在研究工作中令人感到满意的情况时，发现基层主管在工作中取得成绩的主要因素，就是他们有从事计划工作的能力。

效率性。对一个企业组织来说，制定合理的计划是否会带来更大的绩效呢？衡量一个计划的效率，就是要看这个计划对目的和目标的贡献。许多检验计划与绩效关系的研究使我们得出下述结论。首先，一般情况表明，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。因此，一项好的计划，可以使企业以合理的代价实现目标，这样的计划是有效率的。

▲ 计划的类型

有的时候，由于一些管理人员认识不到计划的多样性或不承认有若干不同类型的计划，使得制定的计划常常忽略了某些重要的计划方面，从而降低了计划的有效性。因此，我们必须充分认识和弄明白计划是多种多样的。

最普遍的计划分类是根据计划的广度（战略性计划与作业性计划），时间性（短期性计划与长期性计划）和明确性（具体性计划与指导性计划）来进行的。

战略计划与作业计划 战略计划是指应用于整体组织，为组织设立总体目标和寻求组织在所对应的环境中的地位的计划。作业计划则是指规定总体目标如何实现的细节的计划。战略计划与作业计划在时间跨度上，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年甚至更长时间，它覆盖较广的领域。就确立目标而言，两者完全不同。设定目标是战略计划的一个重要任务。而作业计划是在目标已确定的条件下制订的，它只是提供实现目标的方法。

长期计划与短期计划 长期计划的时间一般多在 5 年以上，而短期计划是指一年以内期间的计划。不过，长期计划与短期计划的区分是相对而言的。一般来说，短期计划必须依照长期计划所确定的目标和阶段性任务来加以判定，短期计划的完成是为长期计划的实施服务的。长期计划是各个短期计划的总汇成。

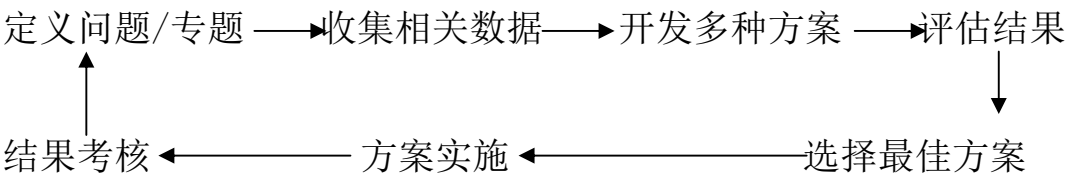
指导性计划和具体性计划 指导性计划只规定一些一般的方针，它指出重点但不把管理者限定在具体的目标上，或是特定的行动方案上。具体计划具有明确规定的目标，不存在模棱两可，没有容易引起误解的问题。指导性计划具有内在的灵活性，而具体计划便于明确及时有效地完成特定的程序、方案和各类活动目标。

具体来说，计划分类在表现形式上主要又分宗旨、目标、战略、政策、规则、程序、规划和预算等几种类型，这里就不一一细述。

● 计划步骤和计划评价标准

▲ 计划工作的步骤

彼德·德鲁克指出“计划如果不能变为行动，那它是无用的。”完整的计划过程包括计划、决策和行动，如下图：



我们认为当管理人员在编制任何完整计划时，实际却要遵循同样的步骤，这不仅是指大型的计划，小型计划也是如此，只是小型计划相对更加简单，其中的一些步骤更为容易完成而已。图 5-1 所列出的实用步骤是可以普遍应用的。

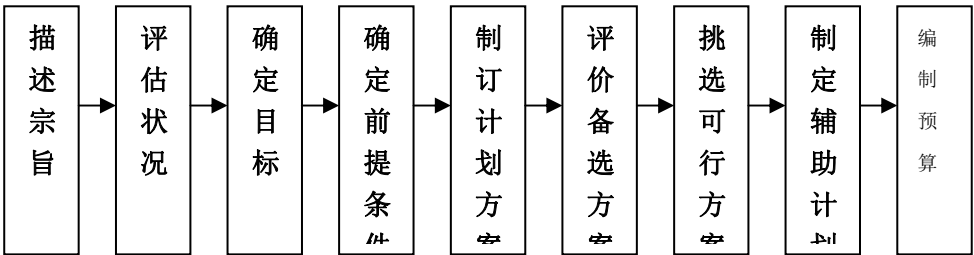


图 5-1 计划工作的步骤

描述宗旨 计划工作过程起源于组织的使命和宗旨，鉴于以下两种情况，

使得对宗旨的描述至关重要。一是组织并不存在明确的宗旨，界定并描述组织的宗旨便成为计划工作的重要内容。这通常出现在新创办的组织或处于重大变革时期的组织计划工作中；二是有既定宗旨，需要的是正确地理解组织的宗旨，并将其贯彻到计划的制订和实施工作中。在正确理解组织的使命和宗旨的基础上，还要把组织的使命和宗旨传播给组织成员、顾客及多种多样的相关利益群体，让与计划的制订与实施工作有关的人们了解并接受组织的使命和宗旨，这对于计划的快速有效实施将十分有利。

评估状况 计划工作的一个重要的工作环节是对组织的当前状况作出评估，这是制订和实施计划工作方案的前提。评估主要是对组织自身的优势和劣势、外部环境的机会和威胁进行综合分析，即 SWOT 分析。不过，对于那些局部的作业性质的计划工作，往往并不需要特别复杂和综合的内外部环境分析。但即使如此，也要对内部的资源与外部关系作出基本的判断。

与此同时，还应分析组织的外部关系，如与供应者之间的关系、与顾客之间的关系、与银行等公共群体之间的关系等。分析外部关系可展示出计划工作必须予以关注的潜在机会和限制因素。

确定目标 目标是组织期望达到的最终结果，在这一步上，要说明基本的方针和要达到的目标，说明制定战略、政策、规则、程序、规划和预算的任务，指出工作重点。企业目标指明主要计划的方向，而这些主要计划又根据反映企业目标的方式，规定各个主要部门的目标。而主要部门的目标，又依次控制下属各部门的目标，如此等等，依此类推。

确定前提条件 把握和利用关键性的计划前提条件，有助于编制计划人员取得一致意见。前提条件是关于要实现计划的环境假设条件。这里要特别指出的是，凡承担编制计划的每个人，越彻底地理解和同意使用一致的计划前提条件，企业组织的计划工作就越加协调。然而，要把一个计划的将来环境的每个细节都做出假设是不切合实际的。因此，前提条件实际上讲只能是限于那些对计划起关键性作用的，或具有策略意义的假设条件，也就是说，限于那些对计划的贯彻实施最有影响的假设条件。

制订计划方案 计划方案类似于行动路线图，是指挥和协调组织活动工作文件，通过它可以清楚地告诉企业管理人员和员工要做什么、何时做、由谁做、何处做以及如何做等问题。

编制计划时，没有可供选择的合理方案的情况是不多见的，但更加常见的问题并非是寻求过多的可供选择的方案，而是减少可供选择方案的数量，以便可以分析最为合理的方案。

评价备选方案 本步骤是根据前提和目标来权衡各种因素，比较各个方案的利弊，对各个方案进行评价。评价所得出的结论，一方面取决于评价者所采用的标准；另一方面取决于评价者对各个标准所赋予的权数。在多数情况下，存在很多可供选择的方案。而且有很多可考虑的可变因素和限制条件，评估会极其困难。由于存在这些复杂因素，我们将借助于运筹学、数学方法和电脑计算技术等目标评价方案，这对于可供选择方案的评估是有帮助的。

挑选可行方案 这是采用计划的关键一步，也是作出决策的紧要环节。有时候，可供选择方案的分析和评估表明两个或两个以上的方案是合适的。在这种情况下，管理人员在确定首先采取的方案的同时，可以决定把其他几个方案作为后备方案，这样可以加大计划工作的弹性，使之更好地适应未来环境。

制订辅助计划 辅助计划就是总计划下的分计划。例如一个企业组织发展战略中的投资计划、生产计划、采购计划、培训计划等等。总体计划要靠辅助计划来支持，而辅助计划又是总计划的基础。

编制预算 这是计划工作的最后一步，即把计划转变成预算，使之数字化。企业的全面预算体现收入和支出的总额，所获得的利润或者盈余，以及主要资产负债项目的预算。如果预算编得好，则可以成为汇总各种计划的一种手段，也可以成为衡量计划完成进度的重要标准。

▲ 计划评价标准

通常人们会把精力更多地投放到计划的制定上，而对计划本身的科学合理性的评判重视不足。有人会问，有必要对计划作出评价吗？研究得出的结论表明，评价计划对正确地实施计划所起的作用不可小视。那么计划评价标准有哪些呢？怎样确定？这里，我们介绍两种评价方法，一种是程序性分析，它评审和分析制定计划所遵循的步骤及区分成功计划与不成功计划的综合特征。这些标准是叙述性的，它们被用作为一个检验目录，对照它就能评价考虑中的计划。第二种是经济性分析，它确立考虑中的计划的经济性程度。为了要确定计划的经济价值，必须使用一种可以用经济术语描述任何计划的技术，并使它变为一种“思考计划的方法”。

☆ 程序性分析

可以作为评价计划能否成功的标准的特征是计划的客观性、结构化程度和机动性。

客观性 客观的研究成果或结论，如计划，是要经受别人检验的，客观性愈大，别人得出同样结论的可能性就愈大。客观结论的对立面是主观，它是以一个人自己的感情或信念为根据的。基于个人经验和信念而得出的结论是经受不起别人的检验的。

客观性是由对适当资料正确的观察、记录、分析和解释而产生的。这是分析和推理的一种形式，被称为科学方法。计划工作的管理过程可以由主观的方法完成，也可以由客观的方法完成。计划工作过程中遵循科学方法的程序决定着这个过程的客观性的程度及最后产生的计划的客观性。应用于计划工作的科学方法包括下列六个步骤：

(1) **目标的阐明**。计划人员必须对公司的广泛的目标和任何计划的具体目标有清晰的概念。计划应该有助于达到这些目标。计划人员明确了这些目标才有可能拟订出适当的计划。

(2) **问题的阐明**。需要做计划，意味着企业还有一些目标没有完全实现，否则就无需补充计划或作新的计划。现在的成绩和所期望的成绩不符合就会产生问题。要由计划过程来解决的问题必须明确的提出。清楚地说明问题和确定出限制因素及必须达到的条件，将决定计划过程的范围及最后产生的计划的范围。如果问题不明确提出，就不能指导计划工作过程达到特定目标，并经常导致不适当的错误构想的计划。

(3) **计划工作权力的指定**。作为计划工作过程的一部分，必须有一个指定的计划工作权威。在公司已提出和认识到应该拟出一个计划或行动方案以解决问题之后，必须给予一个人或一个组织进行有效的计划工作和拟定备择计划所需的权力。计划人员的权力应该由对批准计划的职能负责的组织层来授予。便如。要求一笔巨大的资本开支的计划（如建造新厂），应该由董事长或执行委员会批准。确定出谁授予计划人员权力，就可以估计所建议的计划将在什么范围内被批准和颁布实施。

(4) **数据资料的收集和解释**。如计划工作的定义所述，必须考虑现在和过去的适当信息资料和对可能的未来事件进行评评估。一般地说，用于计划工作的

数据资料可以分为两大类，即外部资料和内部资料。有关国民经济和公司进行经营活动的行业的信息资料是外部资料；公司的财政资源，公司过去在达到类似目标方面的成绩，委任执行计划的人员的能力等是内部资料。外部和内部资料以及对可能的未来发展的估计都必须加以利用和解译，以保证作出一个成功的计划。

(5) **草案计划的拟定和检验**。如果可能的话，应该在实验的基础上，着手草拟一个计划草案。因为试验能发现弱点和优点以及为预测计划的可能成功提供根据。例如，培训计划，有时是在全公司范围内实施之前，先在试验基础上制定。在制定关于全国销售的最后决策之前，可以先把新产品引进到一个地区，以便测试产品为顾客所接受的程度以及拟议的推销技术的效果。

(6) **最后计划的阐明**。计划过程的最后一步是提出最后计划。客观的计划，必须从获得和分析资料中得来。从这个意义上来说，计划是结论。在提出计划最后形式的过程中，遵循分析和推理的科学方法的程度，将标志着提出计划的客观性程度。

结构化程度。结构化程度测定一个计划的客观性程度，主要是分析和评价生产计划的计划工作过程。结构化程度是评价计划的格式和计划构成组织行动的程度的标准。结构良好的计划能够准确地被执行。测定结构化程度时考虑的因素是全面性、时间幅度、职责任派和控制特性。

(1) **全面性**。计划的复杂性及其广度不一定是衡量全面性的尺度。很好地说明的简要计划可以是具有全面性的。例如，下达给工长的生产计划虽然只是一个指导两个工人工作的日计划，但它能解决具体问题。相反，一个 100 名工人执行的、时间为一年的计划也可能不是全面。计划的全面性是指计划对提出的问题的解决程序。

(2) **时间幅度**。结构好的计划对计划完成所需的时间有明确的说明。计划开始及完成日期应具体说明。此外，复杂的计划还规定有中间的时间目标。不可否认，存在着这些中间目标延迟完成的因素。但是，这些中间目标的顺序和关系应该在原计划中有清楚的说明。当发生延迟时，由于对工程各阶段的顺序和关系有充分了解，将有利于计划的修正工作。

(3) **职责任派**。为了有效地贯彻执行计划，必须分派给指定人员以具体任务。仅仅列举所要完成的活动是不够的，活动必须以工作任务来表示，并作为

职责指派给组织的成员。

(4) **控制特性**。表明结构化程度的另一个因素是计划包括的便利控制的特性和程度。控制计划执行的一个方面是利用时间性逻辑控制点。预算——财务计划的一种类型，一般是提供作为计划的一个组成部分的季度检查。控制的另一个方面是指人员检查进度并提出必要的控制行动。还要求指明偏离原计划的容许量，并应制定向负责经理报告意外情况的制度。

机动性 最有助于计划的稳定性和可能成功的特性是计划的机动性。这一点看起来好像是自相矛盾的。一丝不容改变的计划虽然比较稳定，但它不能适应条件变化的需要。

机动性并不意味着不明确或不稳定。机动性来源于可以拟订可供选择的替换方案，拟订具有可供选择方案的计划具有几个优点。第一，机动性可以使管理迅速而有效地适应外界变化着的条件。没有替换方案的计划不是导致走入死胡同的冒险，就是陷入不可挽回的境地，因而注定会使计划失败。第二，如果计划中包括一系列替换方案，那就可以立即选择出可行的方案，避免由于必须拟定新计划而引起的迟延。最后，在计划的开始阶段，如果有替换方案，就容易得到批准。计划中有几个选择方案意味着对问题已经作过较完全的分析，而不是只选定一个方案盲目地加以采用。

当计划送交具有不同利益和目标的一个群体时，如果计划包括了替换选择方案，就增加了获得一个折衷方案的可能；相反地，当只有一个方案时，全部计划可能会被拒绝。

以上介绍了评定计划可能成功的三个标准。这些标准不仅用作计划可能成功的尺度，也反映计划过程的有效性。计划工作和计划之间的关系可归结如下：有效的计划工作导致客观的、结构良好的和机动的计划；作为计划工作的结果而产生的计划具有这些特征的程度，是计划可能成功的尺度。

☆ 经济性分析

普遍地用于经济学中的经济效果的概念可用来确定一个计划是否对公司目标作出了最大贡献。应用这个概念作为管理工具是以两个基本假定为根据的：①工商企业管理主要是一种经济活动。经济学的原理和方法应该是可以应用并能转化为管理的原则和方法。经济一词的意思是指对所有资源的有效利用。②任何组织单位的主要目标是以最小的消耗（投入单位数）中取得最大限度的收

益（产生单位数）。这个前提是从广义说的，因为极大化的收益这个概念，不仅适用于投资、销售或生产方面，也适用于慈善机关的管理和寻得最好的（最经济的）基金分配，适用于宗教组织和寻找改变宗教信仰的人，或适用于劳工工会为会员获得增长的利益。

经济性分析的方法有两种，一种是有关资源有效利用方面的，主要是借助于边际收益与边际成本这两个概念来进行的。它反映某一计划对资源有效利用的情况。在任何组织单位的管理上，必须不断地探询它的行动或拟议的计划在实现其目标时，是否使其资源的有效利用处于最优。当要在两个或两个以上的计划中选择一个，而这些计划都有同等程序的客观性、结构化程度和机动性时，为了作出决策，显然就需要另一个尺度。经济效果是用于评定计划价值的第四个因素，它为选择适当的计划提供了基础。计划工作中的经济效益，将导致出通过有效地利用现有资源，而能最大限度地达到公司目标的计划。

另一种经济性分析方法是成本——效益分析。它主要适用于那些不能用经济效果来评价计划的情况，如政府部门、教育机关和宗教、慈善事业单位等。成本——效益分析被利用在难于衡量效益的价值或效益的分配的时候，以及在制定一定计划的成本中难于确定哪些成本应当被包括在内、哪些应该排除在外的时候。测量效益和制定成本的困难，往往在上面提到的非赢利性事业单位和工商业评价特殊方案时出现。成本——效益分析，可以用来评价城市重建规划，确定州政府在大学、四年制学院和社区学院之间财政资源的分配，以及确定从各种行政人员报偿方案中得来的效益。

以上我们从程序性和经济性两方面介绍了计划评价问题。程序性分析是叙述和评价计划工作过程本身突出特征的方法。经济性分析是通过计划的经济效果来评价计划的方法。以边际收益等于边际成本表示的是一种确定与产生增量有关的投入增量的效果的方法。而成本——效益分析，则是当给成本或效益定量发生困难时使用的一种方法。

● 计划工作的原则

管理者要出色地做好计划工作，提交满意的、切合实际的计划方案，他就应当全面掌握并能熟练运用计划的原则，这些原则主要体现三个方面：1、计划工作的目标和性质方面，有对目标的贡献原则、目标原则、计划的首要性原则、

计划的效率原则；2、计划的结构方面，有计划的前提条件原则、策略和政策的框架原则；3、计划的过程方面，有限制因素原则、许诺原则、投入原则、灵活性原则、导向变化原则。下面我们着重介绍计划过程的有关原则。

▲ 限制因素原则

何谓限制因素呢？它是指妨碍组织目标实现的因素，也就是说，在其他因素不变的情况下，仅仅改变这些因素，就可以影响组织目标的实现程度。限制因素原则是，在备选方案中进行选择时，人们越准确地识别并解决那些妨碍既定目标实现的限定性因素或关键性因素，也就会越容易和越准确地选定最有利的备选方案。限定因素原则有时又被形象地称作“木桶原理”，其含义是木桶能盛多少水，取决于桶壁上最短的那块木板条。这一原则的含义在于它告诉编制计划的人员，必须全力找出影响计划目标实现的主要限定因素或战略因素，有针对性地采取得力措施。

▲ 许诺原则

许诺原则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。应当说，计划对太长的期限和太短的期限都是无效的。那么合理的计划期限究竟怎样确定为好呢？根据许诺原则，合理的计划要确定一个未来的时期，这个时期的长短取决于实现决策中所许诺任务所必需的时间。遵循许诺原则，要特别注意把握三点，其一，完成计划必须明确严格的期限要求；其二，必须合理地确定计划期限，避免制定计划期限的随意性；其三，单项计划的许诺不能太多，因为许诺任务越多；则计划完成的时间越长。管理人员不是计划未来的决策，而是计划当前决策对未来的影响，因此，当他发现实现许诺所需的时间比他认为的合理的计划期限还要长时，他要做的就是有选择的尽量减少过多的许诺任务。

▲ 投入原则

投入原则是指合理的计划工作应当包括未来的一段时间，这段时间是为通过一系列的行动尽可能准确地预测在现在所做出的决策中投入的实现程度所必需的。换句话说，决策是一种投入，在通常情况下这种投入是指资金、行动方向或者声誉方面所承担的义务。对公司而言，有成本性投入，如资金的投入和回收问题。也有非成本性投入，比如一家企业决定开发一种新产品，预计产品销售会在一定时间内带来投资回报。假设这段时间 10 年，那么合理的计划就应

当按照 10 年进行制定。这种投入即为成本性投入。而非成本性投入可能会有种种时间上的限制。例如，某家公司致力于一项公司内部培养提拔人员的规划，规划会因为个人各类不同的情况而制定长短不一的培养完成时间，而这些所给予的政策上的倾斜和精力上的投入所带来的回报并不总是能用金钱可以衡量的。

▲ 灵活性原则

灵活性原则是指，在计划中加进灵活性会减少由突发事件带来损失的危险，但加进灵活性的成本应当用它所带来的好处放在一起权衡。这个原则要求在制定计划时必须留有余地，当出现意外情况时，可以及时调整而不必花太大的代价。灵活性原则是计划工作中非常重要的原理，在承担的任务重而目标计划期限长的情况下，灵活性便显出它的作用。但是灵活性也是有一定限制的，它主要受三种条件所限：一是未来更多难以预料的不肯定因素使我们不能总是以推迟决策的时间来确保计划的灵活性；二是确保计划有灵活性必须是以花费代价为前提，而代价过大的灵活性计划，又缺乏效率性；三是有时现有的客观条件和现实情况会影响甚至完全扼制计划具有灵活性。例如某公司产品销售计划在执行过程中遇到困难，可能实现不了既定的目标。若允许其灵活处置，则可能危及全年的利润计划，从而影响到新产品开发计划、技术改造计划、供应计划、财务收支计划等许多方面，在这种情景下，管理人员经过反复权衡之后，只得决定不惜代价，采取一切有效措施全力确保销售计划的如期完成。

▲ 导向变化原则

导向变化原则意指计划决策使人们坚持某一条通向未来的路，定期对所发生的事件和所期望发生的事情进行检查就越是重要，这些检查是使事情朝着某一既定的目标以展所必需的。

尽管企业管理人员在拟定计划时预见了未来可能发生的情况，并制定出相应的应变措施，但未来情况的变化不可能一一都预见到。计划常常赶不上变化，正因为如此，在计划实施过程中，根据当时的实际情况对计划进行检查和修订就成为必要。如果情况已经发生变化，就要调整计划或重新制定计划，但计划的总目标不变，而且实现目标的进程可以因情况的变化随时改变。需要指出的是，导向变化原则与灵活性原则不同，灵活性原则是使计划本身具有适应性，而导向变化原则却是使计划执行过程具有应变能力。

● 现代计划技术与方法

这里我们主要介绍一些广泛应用的现代计划技术与方法，它们是滚动计划法、投入产出法和网络计划技术。

▲ 滚动计划法

滚动计划法一种动态编制计划的方法。它不像静态分析那样，等计划全部执行完了之后再重新编制下一个时期的计划，而是在每次编制或调整计划时，均将计划按时间顺序向前推进一个计划期，即向前滚动一次。依据此方法，对于距离现在较远的时期的计划编制得较粗，只是概括性的，以便以后根据计划因素的变化而调整和修正，而对时期较近的计划要求比较详细和具体。图 5—2 表明了滚动式计划法的基本原理。

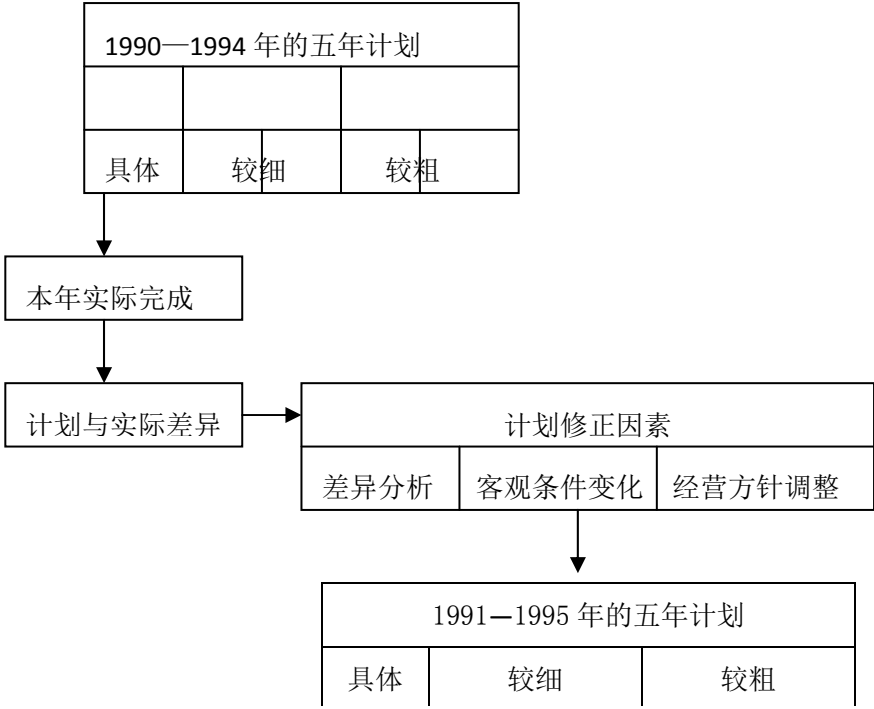


图 5—2 滚动式计划法图标

可见，滚动式计划法能够根据变化了的组织环境及时调整和修正组织计划，体现了计划的动态适应性。而且，它可使中长期计划与年度计划紧密衔接起来。

滚动式计划法还可用于编制年度计划或月度作业计划。采用滚动式计划法编制年度计划时，一般将计划期向前推进一个季度，计划年度中第一季度的任务比较具体，到第一季度末，编制第二季的计划时，要根据第一季度计划的执行结果和客观情况的变化以及经营方针的调整，对原先制定的年度计划作相应

的调整，并在此基础上将计划期向前推进一个季度。采用滚动式计划法编制月度（分旬）计划，一般可将计划期向前推进十天，这样可省去每月月末预计、月初修改计划等工作，有利于提高计划的准确性。

▲ 投入产出法

投入产出法是一种应用上极为广泛的现代计划方法，是在一定经济理论指导下，编制投入产出表，建立投入产出数学模型，研究各种经济活动的投入与产出之间的数量依存关系，特别是研究和分析国民经济各个部门或各种产品的生产与消耗之间数量依存关系的经济数学方法。这种方法是进行各种经济活动分析，加强综合平衡，改进计划编制方法的有效工具。在投入产出表中，所谓投入，是指社会在组织物质生产是对各种原料、燃料、动力、辅助材料、机器设备以及活劳动等的生产性消耗。所谓产出，是指生产出来的产品数量及其分配去向。因此，投入产出法是通过编制投入产出表，建立投入产出数学模型来反映国民经济各部门、再生产各环节间内在联系的一种方法。

投入产出分析的基础是投入产出表。投入产出表可根据不同的标准进行分类：①根据表中所包括的内容，可分为产品投入产出表、劳动投入产出表、固定资产投资投入产出表及某些特殊用途投入产出表（如能源投入产出表）等。其中，产品投入产出表又可按产品的不同形态分为实物型投入产出表和价值型投入产出表。②根据表所包括的不同范围，可分全国的、地区的、部门的、企业的投入产出表。③根据表的不同用途，可分为报告期的投入产出表（统计表）与计划期的投入产出表（计划表）。④根据表内是否包括时间变化因素，可分为静态投入产出表（模型）和动态投入产出表（模型）。⑤按核算体系的不同有 SNA（国民核算体系）的投入产出表和 MPS（物质平衡表体系）的投入产出表。

▲ 网络计划技术

网络计划技术是运用网络图的形式来组织生产和进行计划管理的一种科学方法。它的基本原理是：利用网络图表示计划任务的进度安排，并反映出组成计划任务的各项活动（或各道工序）之间的相互关系；在此基础上进行网络分析，计算网络时间，确定关键工序和关键线路；利用时差，不断改善网络计划，求得工期、资源与成本的综合优化文案。在计划执行过程中，通过信息反馈进行监督和控制，以保证预定计划目标的实现。

[图例]

已知某项工程的作业程序及作业时间如表 5-1，绘制网络图并根据关键路线确定工程周期。

表 5-1

作业名称 (代号)	结点编号		作业时间 T_{E}^{ij} (元)	先行作业
	i	j		
A	1	2	4	——
B	1	3	5	——
C	2	4	5	A
D	3	4	8	B
E	3	5	5	B
F	4	5	7	C, D
G	4	6	5	C, D
H	5	7	4	E, F
I	6	7	5	G

第一步：根据工程顺序绘制网络图（见图 5—3）

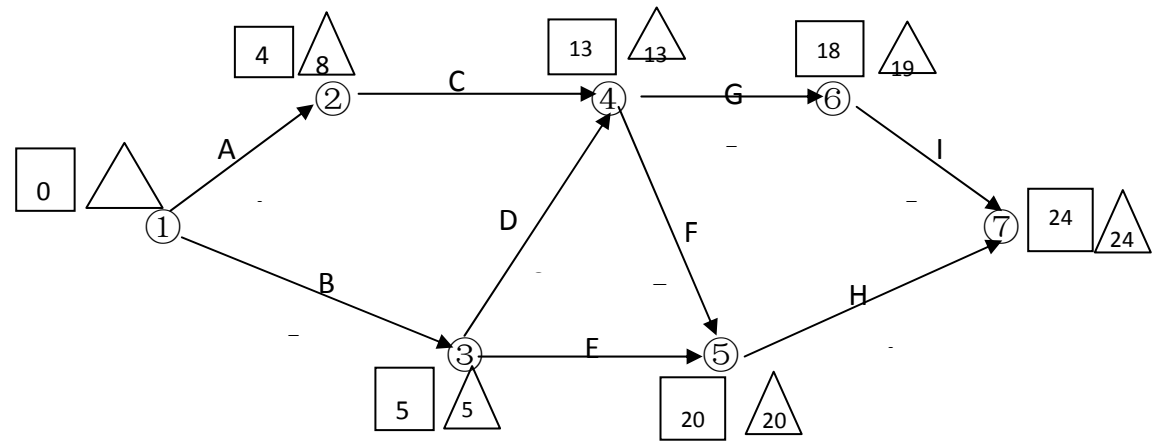


图 5—3 网络图

第二步：计算事项的最早开始时间和最迟开始时间，标在网络图上。

第三步：计算工序时差（见表 5—2）

作业 名称	结点编号		作业 时间	最早开始与结束时间		最迟开始与结 束时间		时 差	关键 路线
	i	j		ES EF	LS LF				
A	1	2	4	0	4	4	8	4	√
B	1	3	5	0	5	0	5	0	
C	2	4	5	4	9	8	13	4	
D	3	4	8	5	13	5	13	0	√
E	3	5	5	5	10	15	20	10	√
F	4	5	7	13	20	13	20	0	

G	4	6	5	13	18	14	19	1	
H	5	7	4	20	24	20	24	0	√

第四步：确定关键路线。用时差法来确定关键路线。从表 5—2 可以看出，作业 B、D、F 和 H 的总时差都为零，所以它们是关键作业，将这些关键作业连接起来，即为该网络图的关键路线。

掌握和控制关键线路是网络技术的精华。关键线路决定着一项计划的工期。在关键线路上各工序的作业时间如果提前或延迟一天，整个工期就提前或延迟一天。因此，要缩短工期或生产周期，提高经济效益，就必须从缩短线路的延续时间入手。

网络计划技术适用于单件小批生产类型，特别适用于一次性的生产或工程项目，如新产品研制、设备维修、建筑工程油田开发、管道施工等。其优点是能缩短工期，降低成本，提高经济效益。

▲ 网络计划的优化

在实际工作中，编制一个计划，不仅要考虑工期、时间合理利用问题，还要考虑资源合理利用和降低成本费用问题。时间、资源和成本是相互联系、互为条件的，有时又是矛盾的。我们追求的目的是要编制一个时间短、进度快、资源耗费少、成本低的计划方案。网络计划优化的基本方法是利用时差不断改善网络计划的最初方案，使之获得最佳的工期、最低的成本和对资源的最合理的利用。逐次优化，时差便逐次减少，直至大部或全部消失，求得最优方案。

在现代计划技术与方法中，预算法也作为一个很重要方法被广泛运用，该方法将在第五篇和专门的介绍。

● 本章提要

- 1、计划是一个确定目标和评估实现目标最佳方式的过程。
- 2、计划指明方向、减少因变化所带来的影响，使浪费和冗余减至最少，以及设立标准以利于控制。
- 3、计划工作的性质主要体现在目的性、首位性、普遍性和效率性四个方面。
- 4、计划的类型多种多样，可划分为战略计划与作业计划、长期计划与短期计划、指导性计划与具体性计划等几大类。
- 5、计划工作的步骤一般有：（1）描述宗旨；（2）评估状况；（3）确定目标；

(4) 确定前提条件；(5) 制定计划方案；(6) 评价备选方案；(7) 挑选可行方案；(8) 制定辅助计划；(9) 编制预算。

6、对计划的评价的两种方法，一种是程序性分析，另一种是经济性分析。

7、计划工作的主要原则包括限定因素原则、许诺原则、投入原则、灵活性原则、导向变化原则等四项。

8、在目前广泛应用的现代计划技术与方法中，滚动计划法、投入产出法、预算法和网络计划技术等为较常用的技术和方法。

● 复习与练习

▲ 复习题

- 1、阐述计划工作的性质。
- 2、计划类型如何划分？
- 3、指出战略计划与作业计划、长期计划与短期计划、指导性计划与具体计划的区别和不同之处。
- 4、描述计划编制步骤，并举例说明计划是重复的过程而非线性的过程。
- 5、叙述评价计划成功的标准特征。
- 6、灵活性原则有适用限度吗？灵活性的限制条件有哪些？
- 7、说明导向变化原则和灵活性原则的不同。
- 8、滚动式计划的基本原理是什么？
- 9、对比固定预算法和弹性预算法的差异。

▲ 讨论题

- 1、“编制计划是展望未来，而控制是回顾过去。”请说明你的看法。
- 2、你认为本章所述的6种典型计划之间存在何种关系和存在哪些重叠？你如何最恰当地综合这6类计划？
- 3、你认为经济性分析的有效性体现在哪些方面？
- 4、请列举你熟悉的计划决策人作为实例，说明投入原则在多大程度上被运用到计划决策中。
- 5、怎样理解“计划的总目标不变，但实现目标进程可以因情况的变化随时改变”这句话含义？

▲ 练习题

- 1、提出一个你将面临的编制计划问题，按照本章所介绍的编制计划步骤来

编制你自己的计划。

2、选择你所了解的工厂，运用网络计划技术对该厂生产某种产品的计划任务的进度作出安排。

▲ 案例应用

中南油脂公司*

1998 年初夏，深圳蛇口诞生了国内最大的一家食用油脂加工企业——中南油脂公司（后简称中南）。该公司由 6 家中外企业共同投资组建，其中中方 2 家，港方 3 家，另 1 家为马来西亚公司。前 2 家及后 4 家的出资比例分别为 20%与 80%。中南油脂公司，拥有 1450 名员工，其中管理人员 40 人（11 名为外籍）总经理来自新加坡。

中南主要生产经营各类高、中档的植物油脂。公司设有 2 座油脂精炼加工厂，设备由德国进口，加工精炼从马来西亚、菲律宾、南美、加拿大和欧洲进口的优质毛油，年生产能力 40 万吨，此外，公司拥有总储量 5 万吨的油罐区。

中南在成立之初提出了“创建中国一流企业”的目标。从 1990 年至 1994 年，中南取得了理想的业绩发展，营业收入增长了 1 倍多。由收益留存积累的资本使得中南的资产总额每年均有 10%以上的增长，与同行业比较，中南的规模与业绩均处于明显的领先地位。开业以来，中南每年均跻身全国食品制造业十强，并在油脂加工业中独占鳌头。1994 年更是创下了历史最高水平，不仅是当年唯一一家在“全国十大外商投资高营业额企业”、“全国十大外商投资高出口创汇企业”、“全国十大外商投资高人均利税企业”三项评比中榜上有名者，同时还入选了当年工业企业全国 500 强，中南还是食品行业中首家获国际国内 ZS09002 质量保证体系双重认证的企业。

中南能够取得今日的市场地位与其实力是密切相关的。

从生产技术与设备来说，中南全面采用了自动化生产技术，从德国引进了 80 年代末国际先进水平的自动化生产线。全封闭的连续生产技术可保证加工能力随不同种类油脂等级的要求，在 600—1200 吨/24 小时范围调整，产品理化指标优于国家规定，规格达国际先进水平。以水分杂质指标为例，其精炼油不超过 0.1%。由于炼耗低于国内外中小油厂 1%—2%，每年可多得成品油 8000 吨，设备节能效果也十分显著。另外，中南的制桶生产线也为德国引进的全自动流水线，制桶成品率 99.95%，成品桶外观质量，漆膜附着力均属国内一流，使得

中南的产品在外观包装上占据极大优势。

中南依靠强劲的广告宣传，以及热心公益的形象（如向希望工程捐款 100 万元），为自己建立了良好的社会声誉。获得了极高的知名度。

这种知名度，以及送货上门，包退包换，认真处理投诉等销售服务措施，又使得中南得到了中间商和消费者的普遍认同。中南的小包装精油产品，在市场的覆盖率是最高的。

中南的经营活动，享受了比较全面的特区政策，包括税收、土地使用、外汇管理、银行信贷、劳动用工、人员出入境管理等方面。比如，全面的税收减免，全部外币现汇的保留，为解决外汇收支平衡可出口非本企业生产的产品，以及外籍员工多次有效的出入境签证等。由于中南是深圳市的先进技术企业，还能享受有关的优惠待遇。

存在优势的同时，中南也有经营上面临的问题。中南地处深圳蛇口港区，与香港、澳门隔水相望，天然的深水港及现代化的装卸设备，对于出口自然十分便利，但要创建全国性品牌，产品进入各个省市地区，运输问题则十分关键，目前，港区有铁路网伸进，并与庞大的公路干线网络相联，产品虽能较方便地运送往全国各地，但运输成本仍然较高。这也是目前中南优质的散装精制油很少供应国内市场的原因，因为很难与又占据地理优势又享受国家补贴的国营企业竞争。中南的小包装食用油，在价格也并非处于有利位置。照目前的趋势，小包装食用油市场面临价格竞争的问题，因为小包装食用油市场已经过于密集，而又有 70% 的用户认为目前价格偏高。

原材料的供应也不稳定。外商投资企业一般没有计划指标的原料供应，加之市场又不够成熟，时常找不到可靠的供应来源。国外虽有一定的原材料渠道，但成本偏高。另外，国内对原材料的运输也层层设卡，不仅加大了采购成本，甚至导致生产的被迫中断。

市场竞争日益激烈。与中南真正形成竞争交锋的，是一批与中南有相似背景的外商投资企业。庞大的中国市场吸引了众多的跨国财团前来投资建厂，先后建立了一批油脂加工生产、转口贸易基地。最具竞争力的是丰顺和日兴两家。

它们的共同特点是，实力雄厚，资金充裕，有国际财团作后盾支持，规模较大，年生产能力达 50 万吨。具备大型化、机械化、自动化为特点的设备，从日本、欧美等地引进，达到 80 年代先进水平，产品质量好，品种多。

1990 年当中南开业进入市场时，强大的竞争对手很少。但市场发展很快。1991 年中南首家推出小包装食用油后，4 年间市场一下子拥出 50 多个竞争品牌，并以新进入的高起点的强者姿态加入竞争，像日兴食品，虽只进入市场 1 年，

但增势逼人，它们将“一个大城市一个工厂”作为在中国的投资目标。日兴色拉油以及丰顺油脂的唛宝、红心两个品牌均是中南强劲的挑战者。

尽管，政府的粮油贸易政策虽然逐步松动，但各地方仍制订了不少“土政策”，希望通过条条框框严格控制市场供应与流通渠道，极力保护地方与区域的利益。

最后，随着中国市场经济的进一步成熟，中南也面临着获得“国民待遇”地位的问题，原先享有的诸多优势政策可能消失，建筑其上的优势可能会丧失，甚至逆转。

问题：

1、对于中南油脂公司这样的一家历史并不悠久，又无国际财团支撑的新兴企业，为了巩固其已有的竞争优势，保持稳定的发展，该企业应设计一个怎样的有效长期计划呢？

注：案例资料来源：“现代企业管理案例选”王方华、芮明杰主编，复旦大学出版社

第7章

决策

- 决策概念
- 决策制定过程
- 决策的类型
- 定性决策方法
- 定量决策技术
- 本章提要
- 复习与练习
- 案例应用

第七章 决策

【学习目的】

学完本章后，你应该能够：

- 1、明确决策的含义及其在管理中的地位
 - 2、概述决策制定过程的步骤
 - 3、区分常规决策与非常规决策
 - 4、识别不同层次面临的不同决策问题
 - 5、区分确定性、风险性和不确定性决策情况
 - 6、描述德尔菲法和头脑风暴法的整个过程
 - 7、掌握各种具体的定量决策方法（特别是决策树法）的原理
 - 8、运用各种决策方法管理决策活动
-

范 例

有一大型饭店联合体决定采取这样一项决策：通过对新顾客提供一定的好处吸引更多的顾客，以达到增强营业额的目的。例如，在该联合体的任何一个饭店中，住够一定天数的新顾客，可以享受一次免费度周末的待遇。而对于长期居住的老顾客来说，当然他仍然期望这种待遇，但饭店最终会通知他，一个人不能多次享受这种优待。其原因是，多次享受这种优待会减少他所应缴的房租，而这种减少是不利于联合体的总利益的。对这种情况顾客们最初可能会不太高兴，但不须多久，他们就会发现解决这个问题的办法很简单，他们只要住到另一个同样给予这种优待的联合体的饭店去就行了，结果同样减少了联合体的总营业收入。

有一家著名的消费品制造厂目前面临的主要问题是：由于产销间连接的不断削弱，经常造成延迟交货甚至缺货的现象，顾客对此抱怨愈来愈多。就在几个月前，销售部主任判定：通过加强促销宣传，有可能从主要竞争对手中夺到 15% 的市场份额。于是决定给予能够赢得更多生意的推销员以额外奖金，对于能够争得新订货的批发商，则给予更多的鼓励。

在实行这种促销活动的三个月里，公司接到的订货增加了 12.5%，这证明销售部主任的判断是正确的。可是不幸，在促销活动开始以前，公司生产这些产品的能力就已经饱和了，再无潜力可挖。为了应付新的订货，公司将不得不增加 550 英镑的投资来提高生产能力。但是，公司目前既无资金，也无场地，无法进行扩大生产。实际上，假若销售部主任不是单以上述中的态度来进行决策，而是认真考虑实际情况的话，他是能够有所预见的。

在一个管理的职位上，人们要做出许多决策——有小的、有大的，而且一旦这些决策出现差错，就会导致许多严重的后果。决策的整体质量对组织的成败有重大影响。

现代管理学界流行这样一句话：“管理的重心在经营，经营的关键是决策。”在本章中，我们将就决策的基本概念，决策过程以及经营决策的基本方法作一介绍。

●决策概述

“决策”两字的含意是“决定对策”。“决定”的意义就是从众多对象中选择自己需要的，并放弃那些不需要的；“对策”的意义就是对付问题的方法。“兵来将挡，水来土淹”，决策自古有之。如战略决策有诸葛亮作“隆中对”三分天下，战术决策如孙臬为田忌赛马献策而胜齐威王。

什么是决策？美国著名的经济学家赫伯特·A·西蒙提示管理的本质时指出：“决策是管理的核心，管理是由一系列决策组成的；管理就是决策”。

美国学者亨利·艾伯斯认为：“决策有狭义和广义之分。狭义地说，决策是在几种行为方针中作出选择；广义地说，决策还包括在作出选择之间必须进行的一切活动。”

管理学教授里基·格里芬在《管理学》中指出：“决策是从两个以上的备选的方案中选择一个的过程。”

关于决策的定义还有很多不同的描述，但随着管理科学的发展，人们对现代决策越来越趋于共识：**决策**是组织为了达到某一目标、目的或企图，在众多方案中选择一个最优的方案或策略，并加以实施的过程。

如何从多种方案中选择一种最佳方案，就是决策问题。

例如某企业准备开发两种产品，据初步市场调查，这两种产品均有较好的市场前景,但该企业目前只拥有开发一种产品的经济实力，那么，企业该如何决定哪种产品呢？再假如某企业生产的高科技产品，在两个国家销售其中一个国家销量大，获利丰厚，但该国政治上不够稳定；另一个国家销售比前一个国家要小，但该国的政治比前一国家要稳定得多，那么，如何确定该企业的长期营销方针呢？

上述两例的共同之处在于：每个例子都有一个问题，而每个问题都有几种可能的解决办法，而如何从多种方案中选择一种最优方案，这就是决策问题。

从上例中我们可归纳出决策必须包括这么几个方面：

1.决策都是为了达到一定的预期目标或实现某种目的，无目标就无从决策，所以，决策都是有**针对性的**。

2.决策总是要付诸于实践，要能够行得通、并且能取得预期的效果，不准备实施的方案是多余的。所以，决策都有其**现实性的**。

3.决策总是在确定的条件下，寻找优化目标和优化所要达到的途径和手段，不追求优化，决策是没有意义的。所以，决策都具有**优化性**。

4.决策总是在若干个有价值的方案中进行选择，一个方案，就无从选择；没有选择，无从优化。所以，决策都有**选优性**。

二十世纪四十年代，随着科学技术的迅速发展，控制论、系统论、信息论等学科相继问世，使决策的方法有了很大的发展，特别是电子计算机科学的发展与应用，为人们的科学决策提供了现代化的手段和方法，使决策科学进入了新的发展阶段，即“量化”阶段。20世纪70年代，以美国卡内基——梅隆大学教授赫伯特·A·西蒙提出“决策贯彻于管理的全过程”、“管理就是决策”和决策的“满意标准”等重要观点，使决策科学作为一门新的学科在企业管理中被广泛应用。现在，决策在企业管理中占有十分重要的地位。

决策是管理者基本管理行为，是管理的首要职能。管理者在确定计划目标及手段时，在设计组织结构及分配权益时，在指挥、领导部属，进行沟通、激励时，在对计划的和实际的行动进行对比评价，以便必要时采取纠正行动时，都必须进行决策。所以管理者也常被称为“决策者”。下图显示整个管理过程

都有“决策”活动存在。

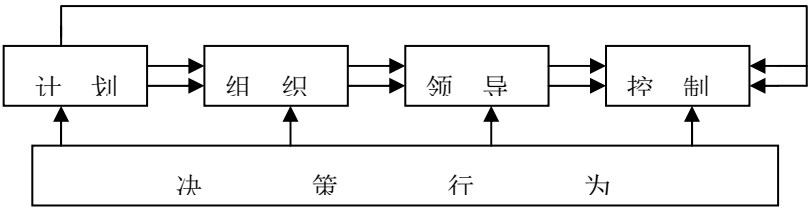


图 6-1 决策行为与管理过程

●决策的类型

决策贯穿于管理全过程，涉及到各方面的工作。因此，决策内容十分广泛。决策所要解决的问题和采用的方法是多种多样的，分清楚决策问题所属的类型，并使其有条理、清晰化，无疑是正确选择决策方法的一个重要前提。

▲ 常规决策和非常规决策。又称程序化决策与非程序化决策。

这是按照决策重复程序来分，但值得注意的是，这种分类方法并没有绝对的划分标准。正如西蒙指出的“它们并非真是截然不同的两类决策，而且象一个光谱一样的连续统一体。其一端为高度程序化的决策，而另一端却为高度非程序化的决策。”

☆ **常规决策** 是针对例行的、重复出现的活动而言的。“决策可以程序化到呈现出重复和例行状态，可以程序化到制订出一套处理这些决策的固定程序。以致每当它出现时，不需要重复处理它们。”在许多情况下，这类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，基本上是有把握解决的。饮料溅到顾客的衣服上，并不需要餐厅经理确定决策标准，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。

作这类活动决策一般可先制定一个例行程序，按照专门的程序进行决策。在企业管理决策中，一些日常的业务，如商品的经常性采购、配送、供应、销售等，都可以按照业务特征建立一定的程序，当这类活动出现时加以运用，不必每次重复决策的所有环节。

☆ **非常规决策** 与常规决策恰好相反，是针对非例行的、不重复的活动，即管理中首次出现或偶然出现的非重复性决策。这类决策问题是偶然发生的，或者是第一次作出的决策，无先例可循，只能在问题提出时进行特殊处理。微软公司在中国大力推行“维纳斯计划”，梦想开辟中国的巨大的处女市场，这与公司以往所做的任何营销决策不同。微软公司为“维纳斯计划”所制定的成百个决策是前所未有的，因此它们显然是非常规决策。一般来说，愈是高层决策机构和决策者，面临的非程序化问题愈多。这类决策正确与否，决策效果如何，往往取决于决策者的首创精神，经营管理的气魄和决策方法的科学性。

▲ 战略决策和战术（管理、业务）决策

☆**战略决策** 确定与企业发展方向和远景有关的大政方针政策。一般时间较长、范围比较广和性质比较重大的全局性问题。如企业的长、中期经营方向和目标的制定、新产品的开发，技术革新方案、企业的联合和改组、新市场的开拓等。因其目的在于谋求企业界内部与外界变化着的环境达成一种动态均衡，战略决策主要重视企业的外部环境，如国家的有关政策、法令，国家的长期规划、物质资源条件、销售条件和环境等。总的来说，战略决策的正确与否，直接决定经济活动系统的发展方向和成败。

☆**战术决策** 根据战略目标的要求，为解决经济活动系统运行中某一阶段上的重大问题而作出的决策，即是为实现战略目标的分阶段决策，或是实现战略决策过程中解决所面临问题的决策。因此，战术决策是战略决策的重要组成部分，是实现战略决策的重大步骤。

战略决策和战术决策密切联系，互为补充。战略决策为战术决策规划了远景，战术决策则是战略决策的具体化，是实现战略的保证。战术决策的主要注意力是考虑如何动员企业的内部力量来实现企业界的战略目标，如企业的生产计划、工艺安排，劳动力调配，销售网点的建立，广告的采用等等。

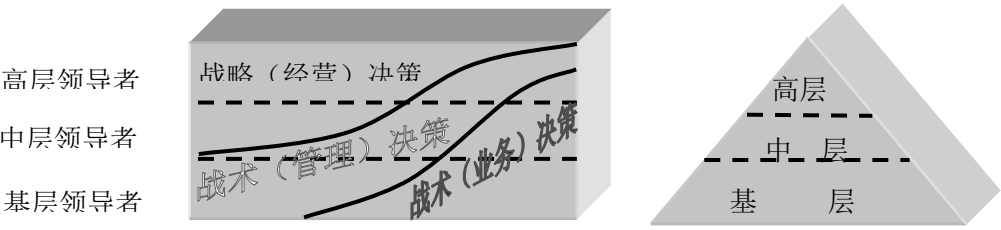
▲ **高层领导者的决策、中层管理者的决策和基层执行者的决策。**

☆**高层次决策**，是指企业界最高层次最高领导者所作的重大决策。这类决策大多是有关全局以及与外界有密切联系的重大问题，例如，确定企业的生产规模，营销市场的扩大、技术革新、增加盈利、职工培训等经营目标问题，以及为达到这些目标而采取的方针政策。企业的中、长期经营计划的编制是企业高层决策的一项重要内容。

☆**中层次决策**，是指企业界中层管理人员所作出的决策。

☆**基层决策**，是指组织中基层管理人员所作的决策。这类决策一般解决日常工作中的问题。它包括两方面的内容：一是经常性的作业安排，如每日每班的任务安排和设备使用等，另一方面是生产过程中，如何解决非正常的偶发事件，如设备发生故障，原材料、配件供应不上等。

一般说来，越往高层的决策越具有战略的、非常规的、非确定型的种种特性，而越往低层的决策，就越具有战术性的、常规性的、确定型的、技术性的特点。



高层、中层和基层及战略、战术决策的关系可用下图 6-4 表示。

图 6-2 决策关系图

从上图所示，企业的战略决策或经营决策主要是少数高层领导者的职责；而战术决策又可分为

管理决策和业务决策，其中管理决策主要是中层领导者的职责；业务决策则是大多数基层领导者作出的。

▲ 确定型决策、风险型决策和非确定型决策。

☆**确定型决策** 对决策问题的未来情况已有完整的信息，没有不确定因素时，这类决策问题的决策称为确定型决策。在这种情况下，每个决策方案只产生一种确定的结果，根据决策目标可以做出肯定的抉择，例如存款问题：某人有一笔钱，他可以放在家里，也可以存入银行，如果存入银行，到期可以取得一定的利息，这是完全确定的事。

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。但正如你预料的那样，这并不是作大多数决策的情况，它比实际更理想化。

确定型决策可以采用微分法、线性规划、非线性规划、排队论等数学方法，并借助计算机按照程序进行操作，对备选方案进行优化选择。

☆**风险型决策** 是指影响决策的主要因素在客观上存在几种可能情况（一般为自然状态），这些可能情况事先虽可知道，但决策后出现什么样的结局，决策者事先却不能完全知道。所以，风险型决策又叫**随机型决策**。例如，天气好坏对企业界生产经营的影响。如果天气好，企业产品的销售量就大，而天气坏，产品的销售量很小，在这两种未来的可能性中（天气好或天气坏），如何进行分析判断，以选择最佳生产量，就属于一种风险型决策。

有些决策问题影响变量较为复杂，受客观环境的制约程度较高，因而决策执行的结果具有较大的随机性和不确定性，一旦环境因素和条件发生变化，就会给决策的执行带来风险。例如，企业界经营某种商品的效果取决于市场需求状况，假设市场需求量为高、中和低三种自然状态。这三种状态出现的可能性（概率）可以依据一定资料测算出来，管理者就可以根据这些资料选择经营方案，从而决定经营方式和方法，但是，无论选择哪一个方案，都面临一定**风险**。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。

☆**非确定型决策** 是指决策方案面临多种自然状态，而决策者难于确定其出现的概率，需要进行综合分析，做出决策。它与风险型决策相类似，只是它对未来可能出现的自然状态，不象风险型决策那样可以预先知道。这类决策问题常常存在多种不可控因素，决策约束条件难以确定，不存在固定的决策程序和方法，决策方案也不易拟定、评价和选优，实施结果的风险更大。比如，企业计划经营某种新型产品，未来市场需求量可能是较高、一般和较低三种状况，但由于缺乏资料而无法估算每种状况出现的具体概率值。究竟如何经营，其结果是不确定的，决策者只能通过综合分析判断，做出选择。非确定型决策一般难以进行量化分析，主要依靠决策者的经验和判断分析能力完成决策。

▲ 单目标决策与多目标决策。

单目标决策，是指判断一项决策的优劣，只考查某一重要目标就可得出结论的决策。例如企业的广告决策，它只牵涉到把企业产品介绍给用户，使用户产生购买动机这一问题。多目标决策，就是指决策中包含两个或两个以上的问题的决策。例如销售决策，就包括如何确定商标，装璜，如何作广告，何时把产品推向市场，以什么样的价格出售等一系列问题。如果决策分阶段进行，又可有单阶段决策和多阶段决策之分。

▲ 个人决策、群团决策。

我国古代，如诸葛亮的“隆中对”、孙臬的田忌赛马术、李冰父子的都江堰水利工程等都是古代的一些著名决策，这些决策都是个人作出的，因此，是个人决策。**个人决策**有时又称经验决策，因为它完全依靠个人的经验、智慧和阅历。

对现代的一些决策问题，特别是对于复杂的大科学、大工程、大企业的决策问题，不能依靠个人决策，而需要采用群团决策。决策群团中的一部分人从事信息收集、处理、分析、归纳与综合工作。同时，群团中还需要有富于决策经验的密切合作的领导者和各方面的专家，由这些人组成决策机构智囊团，并发挥整体功能作用，以制订决策方案，合理而又及时地作出决策。

决策群团中的每一个成员对决策问题享有平等的决策权，每个人都可自由地、充分地、无拘无束地发表意见，整个群团不受某一成员的领导和控制。群团决策包括以下三个方面的内容：（1）严格实行科学决策程序；（2）依靠专家运用科学的决策技术；（3）群团成员运用科学的思维方法判断。

至此，归纳起来说，不同的学者从不同的角度，对决策又可作其他种种分类。目前只有大体的分类而无统一的分类，在现实中还存在另外一些研究不够充分的决策类型。

当决策问题的一方为具有理智的人时，决策者与对方都是有理智的人，都想达到最好的结果，都希望自己有取胜的策略超过对方，这种决策称为对抗型决策。研究这类决策问题的理论称为对策论或博弈论。对抗型决策又称竞争型决策，如下棋、打扑克、体育竞赛等。古代的诸公子与田忌赛马等都是些对抗型决策的例子。

非确定型决策实际上还可以分出一类，即对决策的后果完全不知道的一类，这类问题最难处理，也是研究得最不充分的一类决策问题，但在实际生活和工作中，作这类决策的必然性仍然存在，如复杂的战略决策，这类决策主要靠决策者个人的谋略，目前，对这类问题的决策仍是一种高超的艺术。

● 决策理论

▲ 规范决策理论

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

① 从手段-目标链的观点出发，决策可以趋于完全合理。所谓手段-目标链，就是除非从全面的角度对问题进行阐述，不然已被认识的目的只是为完成某一更基本目的的手段。如果实践证明完成某一目的有困难，人们可以绕过问题而寻找到能满足更基本目的的可行方案，从而使决策趋于合理。

② 决策者必须全面掌握有关决策环境的信息情报。

③ 决策者要意识到所有可能的备择方案。

④ 决策者有能力完成作出“最优”决策所需的十分复杂的计算。

大多数学者认为这种模型仅是描述了一种理想状态，对现代决

行为的描述不够真实。但是由于该模型对“最优”的追求和采用定量方法，一些管理者仍用此模型进行决策，不过他们往往对该模型用自己的知识、经验和分析进行一定的修正。

▲行为决策理论

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

①手段-目标链的内涵有一定矛盾，一个简单的手段-目标链分析会导致不准确的结论。

②决策者追求理性，但又不是最大限度追求理性，决策者只要求“有限理性”。这是因为人的知识有限，决策者既不可能掌握全部信息，也无法认识决策的详尽规律。

③决策者在决策中追求满意标准，而非最优标准，在决策过程中，决策者定下一个最基本的要求，然后考察现有备选方案，如果有一个备择方案能较好地满足定下最基本的要求，决策者就实现了满意标准，他就不愿意再去研究或寻找更好的备择方案了。

☆成功管理模型

又称皮特斯-渥特迈模型。皮特斯和渥特迈在调查了许多成功的工商企业后发现，理性模型给工商企业带来了不良后果，因而这些工商企业并不遵守理性模型。这一模型具有如下特点：

①决策者流动于各个部门之间，以掌握真实的正在发生的情况。

②决策者尽可能在一段时间里只做一件事，完成有限的目标

③决策者重视行动，经常实验，不惧怕失败。而理性模型是不承认实验价值的

④决策者注重速度和数量，提倡立刻就干，事做得多，策略就越完善，他们不怕实践，也知道什么时候该放弃。

⑤拥有一个无形的有漏洞的体系，企业的重大突破来自对漏洞的改革。

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

☆ 社会模型

又称为社会心理学模型。每个人生活在文化之中，文化对人的影响极深，不跳起来不知道地球重力的存在，不换一个文化环境往往意识不到对人根深蒂固的影响。因此人在决策时往往会按照自己的文化传统去认知、行动，这并不是建立在理性的基础之上。

父子在一个问题上认识不同,儿子如何决策呢?按中国文化，儿子应当洗耳恭听接受教育；按美国文化，家长尊重子女的个性与独创，不要求顺从，儿子可以与父亲争。那么，以上两种选择哪种是理性的呢？我们必须清醒地认识到决策是一种文化现象。

以上模型表明了决策从完全理性到完全非理性之间的变化。如图 6-3 所示：

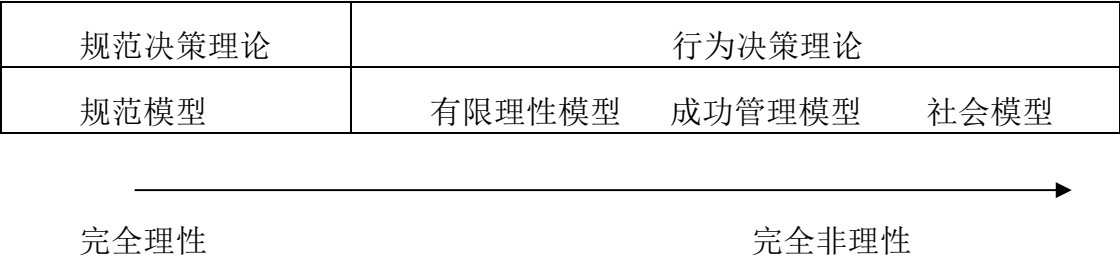


图 6-3

●决策过程

科学决策是一个动态的系统反馈过程，包括了一定的步骤和程序，由于客观世界的复杂性，决策的具体过程不可能全都相同，但在实践经验的基础上，我们可以把**决策制定过程**划分为六个步骤：

▲ **步骤 1：发现问题，确定根因——诊断（diagnosis）理论，弄清问题的来龙去脉，以便对症下药。**

问题是决策的起点，任何管理组织的进步、管理活动的发展都是从发现问题开始，然后做出变革而实现的，这里所说的问题，是指应有现象和实际现象之间出现的差距。就本章开头所列举的两个公司而言，如果他们对自己所面临的问题有明确的认识的话，就不会受到那种不良后果的影响了。

为确保决策目标正确合理，需深入分析存在的问题为什么会产生，包括横向分析和纵向分析。横向分析，是从许多错综复杂的原因中找出主要原因；纵向分析，是从各层次原因中找到根本原因。比如，公司产品质量较差是目前存在的问题。产生这个问题的原因是多方面的，经过横向分析，发现员工业务素质和技术操作水平较低是各种原因中的主要原因；再经过纵向分析，发现业务技术素质低的根本原因在于缺乏系统的业务培训。这样，加强员工业务培训就可以明确为决策的目标。

▲ 步骤 2：确定明确具体的目标——目标（objective）理论，澄清问题的最后目的，以扫除含糊不清之类的障碍。

确定目标是决策的前提，这是科学决策的重要一步。所谓**目标**是指在一定的环境和条件下，在预测的基础上所希望达到的成果。决策目标要含义明确，内容具体、定量化，而且有衡量实现程度的标准，这样才能对控制和实施决策起到指导和依据作用。

1、决策**目标**应当有确定的内涵，切忌含混笼统，要求决策目标概念必须明确，表达应当是单义的，并使执行者能够明确地领会含义。例如，笼统提出“提高经济效益”的目标要求，可以引起各种不同的理解和解释，在决策者中间产生不一致的思想认识，从而无法做出正确决策。

2、要明确决策**目标**是否有附加的约束条件。决策目标分为有条件目标和无条件目标。有条件目标具有附加条件，比如要求经营的花色品种增加 20%，同时要求保持原有经营品种结构，并且不得降低资金周转速度和减少利润。如果决策执行结果虽然在增加品种方面达到了目标，而不符合附加条件的要求，也不能算是达到了目标；无条件目标是不附加任何条件的目标，企业管理决策中的目标基本上都是有条件的，因此在确定目标时，必须明确地规定约束条件。

3、要确立衡量**目标**实现程度的具体标准，明确清晰的决策目标，对其预定达到的要求，应当有具体的标准规定，必需包括实现目标的期限，给出明确的数量界限。无论决策目标的内容及性质如何，其衡量标准都应尽量用数量指标表示，以利于监督、控制和检测评价，对于确实难以用数量指标表示的标准，则应在质的分析基础上尽可能加以精确描述。

4、区分**目标**主次，在决策过程中，目标往往不只一个，各个目标之间既有协调一致的时候，有时也会发生矛盾。因此在处理各目标问题时，应遵循以下原则：（1）对两个具有对立关系而无法协调的目标，应舍取一个，（2）两个具有主从关系的目标，应保留主要目标，（3）对具有并列关系而内容又凑巧不多的目标，可以合并为一个综合目标，（4）对整体决策影响不大，可有可无的目标，可以完全舍弃。

▲ 步骤 3：列出可行备选对策或方法——交替方案理论，列出各种可以用来解决问题的侯选方法。

决策在于选优，没有选优就没有决策。因此，拟定尽可能详尽可行的备选方案，是抉择最优方案的基础，也是决策程序中必不可少的一个环节。决策质量的好坏，在很大程度上受到备选方案质量的制约。

拟订**备选方案**的过程，是设想、分析和选优淘汰的过程，开始时多设想一些方案，然后，经过“相对性”与“有效性”两方面淘汰掉那些现有条件很难做到的方案，剩下来的才是可行方案，才可供备选之

用。在制订备选方案中，要依靠专家或专门机构来进行，要广泛地运用智囊团技术。智囊团技术很多，目前常用的有“头脑风暴法”、“对演法”等。这一步骤无须评价方案，仅须列出即可。

▲ 步骤 4：评估方案优劣后果——评估技术，建立各种方案的数学模型，将各备选方案的优劣处数字化或明朗化。

在列出备选方案的基础上，需要对各种方案进行总体评价和全面比较，在进行综合全面的评价时，注意尽可能使用定量分析方法。

评价每个可选方案达到的满意程度可用下列符号表示：

H：很满意，有最大收益或没有风险。

M：较满意，有一般收益或风险。

L：较不满意，没有收益或有大风险。

N：不满意，没有收益或有很大风险。

X：排除方案，没有任何收益且可能亏损或有不正常的极大风险。

采用统一的客观的量化标准进行衡量，提高评估过程的科学性，防止主观臆想。主要的评估技术包括数量模式、系统分析、决策矩阵、决策树。目前，越来越多的决策者都是采用定量分析权衡利弊得失，人们称之为“定量分析开路”。

▲ 步骤 5：选择最优或次优方案——最优或次优理论，从各有利弊的备选方案中，选定一个比较能达到目标的对策，以利付诸执行。

选择方案阶段是对评估比较的结果进行总体权衡和最终抉择，选定最优方案，即拍板方案。这就需要决策者进行决断，这是决策全过程的核心环节。

选择决策方案，要解决的首要问题是确立选择的标准。①从选优方案的价值标准来说，是越接近原定目标越好。②“**最优标准**”问题，就是追求理想条件下的最优目标。虽然当代数学上优化方法发展很快，但在实际工作中真正做到“最优”是办不到的。为此，西蒙提出一个现实的标准，即“**满意标准**”，就是在现有的条件下，有把握追求一个满意的结果，也就是决策时只要求一个可满足的有限目标，这也称为“有限理性”标准。因此，决策选定的最终方案，要找出一个平衡点，不是最优方案，而是选出一个合理的满意方案。③对于风险性方案，一般采用期望值标准方案。因此对于风险性决策来说，具备上述标准后，还必须选好期望值，从而确立期望值标准。所谓期望值，即按各种状态的出现概率计算的平均值。

选择优秀的决策方案时，可供选择的科学的**决策方法**。具体如下：①**经验判断法**。决策者依据以

往经验和掌握的信息资料，经过权衡利弊，作出决断。在某些难以量化的质的决策和较规范的确定型决策中，经验判断仍被视为一种有效的选择方法。这里决策者个人的素质、性格、知识和能力起着决定性作用。

②**数学分析法**。运用数学方法从数量关系角度对备选方案比较优劣，选定最佳方案。在决策中运用数学方法，可使决策达到准确优化。③**实验法**。对各种备选方案进行模拟实施或实验，以此获取第一手资料，用以验证方案的优劣。从中选出较优方案。经验判断、数学和实验三种方法各有优缺点，有赖于决策者根据具体情况灵活运用，才能对决策方案作出尽量合理的评价和最后的选择。一般地，在选择阶段，纯粹的定量分析决策不多，只适用于确定型的决策分析。因此，人们常称评估阶段为“定性分析开路”，而称判断阶段为“专家拍板定案”。

▲ **步骤 6: 执行前的检定与控制——在正式大规模执行决策以前，先作小规模检定或预先试验，对决策执行结果跟踪、控制，以观其效。**

这是决策程序的最终阶段。在对选定方案的贯彻实施时，还需要考虑在实施过程中可能出现的问题，采取措施，加强控制。如果当主观条件发生重大变化，以致影响到必须重新确定目标前，就必须进行“追踪决策”。所谓**追踪决策**，是指原有决策的实施表现将危及决策目标的实现时，对目标或决策方案所进行的一种根本性的修正。

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 5 选择的方案，取得理想的结果了吗？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？还是在方案评价中出错了吗？是方案选对了但实施不当？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。

在决策程序逻辑中增加控制实施环节的意义，在于它强调了实践的作用，明确了决策过程的一个主要环节在于执行。这样，决策活动便形成一个“决策——执行——再决策——再执行”的循环往复的过程。科学决策是一个动态的系统反馈过程。由于在执行中通常要求对原决策作出必要的修改，或者因为出现了新的情况，需要作出新的决策，这样一个决策过程结束了，新的决策过程又在这个基础上开始了。动态的决策过程具体见图 6—2：

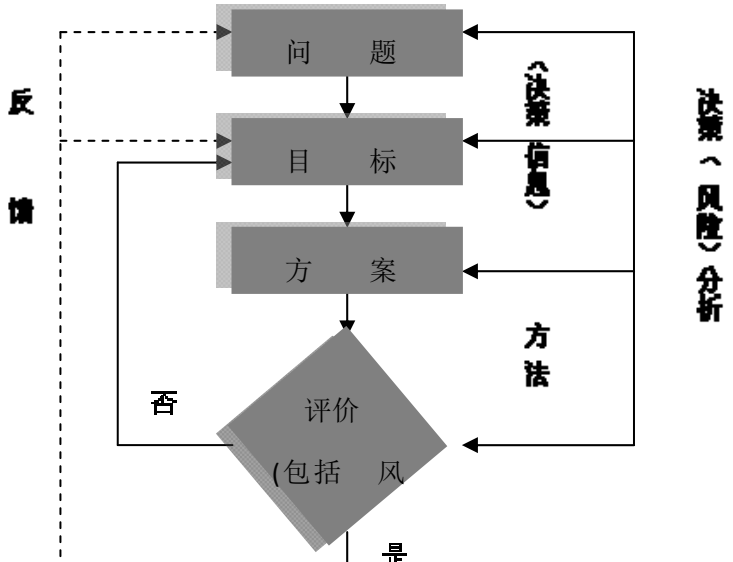


图 6-4 动态的决策过程

值得注意的是，在实际工作中，由于决策的种类和性质不同，决策程序中的工作重点和时间安排以及具体过程却会有不同。如果在信息情报充分，决策条件确定的情况下进行决策，就可以相对简化决策程序。例图如下。

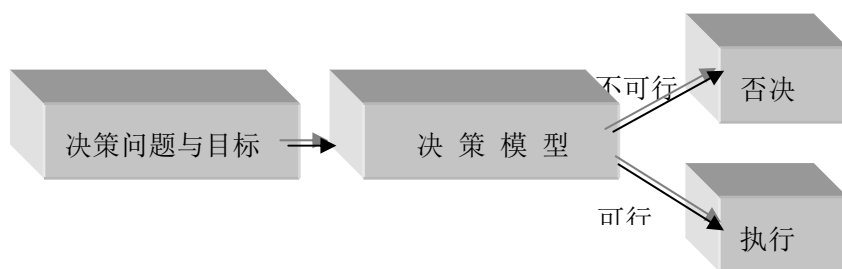


图 6-5 决策简化程序示意

●定性决策方法

随着决策理论和实践的不断发展和完善，人们在决策中所采用的方法也不断地得到充实和完善。当前，经常使用的企业经营决策方法一般可分为两大类：一类是定性决策方法；另一类是定量决策方法。前者注重于决策者本人的直觉，后者是则注重于决策问题各因素之间客观的数量关系，把决策方法分为两大类只是相对而言的。在具体使用中，两者不能截然分开。两者密切配合、相辅相成，已成为现代决策方法的一个发展趋势。

▲ 定性决策方法的一般概念

定性决策方法，又称“软”方法。是一种直接利用决策者本人或有关专家的智慧来进行决策的方法。管理决策者运用社会科学的原理并根据个人的经验和判断能力，充分发挥各自丰富的经验、知识和能力，从对决策对象的本质特征的研究入手，掌握事物的内在联系及其运用规律，对企业的经营管理决策目标、决策方案的拟定以及方案的选择和实施做出决断。这种方法适用于受社会经济因素影响较大的、因素错综复杂以及涉及社会心理因素较多的综合性的战略问题，是企业界决策采用的主要方法。

在具体的决策实践中,充分利用专家的智慧和判断力,一般来说,需要解决好以下三个方面的问题。

☆ 充分发挥专家的作用。

这里所谓的**专家**,一般是指多个专家或专家集体,即要利用专家的集体智慧。他们既可以是知识渊博的学者或学术上造诣很高的权威,也可以是对某一方面有着丰富实践经验的行家里手。要充分发挥他们的作用,应为他们创造能够畅所欲言的环境。具体要注意如下几个问题:(1)各专家是否见面,如何见面?(2)问题的性质是否完全交代清楚,如何交底?(3)相互之间的意见如何交流?(4)不同意见是否交锋,如何交锋?等等。这些都应该采用适当的形式,讲究一点艺术。否则,就达不到预期的目的。

☆ 做好专家意见的数字处理。

在实际工作中,一般不应把决策内容需要经过复杂计算,数据极其精确,专家难以直接判断的问题交给专家。在处理专家的意见时,可用数学方法归纳,通常是用专家方案中居中的数字代表专家的集体意见。

☆ 做好相关的组织工作。

如何选择专家,怎样让专家充分发表意见,是组织工作的关键。在确定专家的数量时,主要根据问题的复杂程度,现有情报的数量及专家对企业问题的熟悉程度等。专家的数量要适当,同时,在对所选专家了解、动员的基础上,还要给专家准备必要的资料,提出明确的要求,创造良好的工作环境。

▲ 定性决策的方法。

☆ 专家会议法

专家会议法 是根据市场竞争决策的目的和要求,邀请有关方面的专家,通过会议形式,提出有关问题,展开讨论分析,作出判断,最后综合专家们的意见,作出决定。

这种方法的优点是:通过座谈讨论,能互相启发,集思广益,取长补短,能较快全面地集中各方面的意见得出决策结论,但也有缺点。由于参加人数有限,代表往往很不充分,容易受到技术权威或政治权威的影响,与会者不能真正畅所欲言,往往形成“一边倒”,即使权威者的意见不正确,也能左右其他人的意见。由于受到个人自尊心的影响,往往不能及时修正原来的意见。因此,专家会议的方式,有时也会作出错误的市场竞争决策。

因此,采用这种方法时一定要注意:(1)参加的人数不宜太多;(2)要开展讨论式的会议,让人家尽抒己见;(3)决策要虚心听取专家意见。

☆ 德尔菲法

德尔菲法(Delphi technique) 是由美国兰德公司于 50 年代初发明的最早用于预测,后来推广应用到决策中来。德尔菲是古希腊传说中的神谕之地,城中有座阿波罗神殿可以预卜未来,因而借用其名。

德尔菲法是专家会议法的一种发展，是一种向专家进行调查研究的专家集体判断。它是以匿名方式通过几轮函询征求专家们的意见，组织决策小组对每一轮的意见都进行汇总整理，作为参考资料再发给每一个专家，供他们分析判断，提出新的意见。如此反复，专家的意见日趋一致，最后作出最终结论。这种决策方法的大体过程是：

拟定决策提纲。就是首先确定决策目标如设计出专家们应回答问题的调查表，对答案的要求是：标明概率大小，对问题作出肯定回答“是”或“不是”；对判断的依据和判断的影响程度作出说明；对决策问题熟悉程度作出估计。

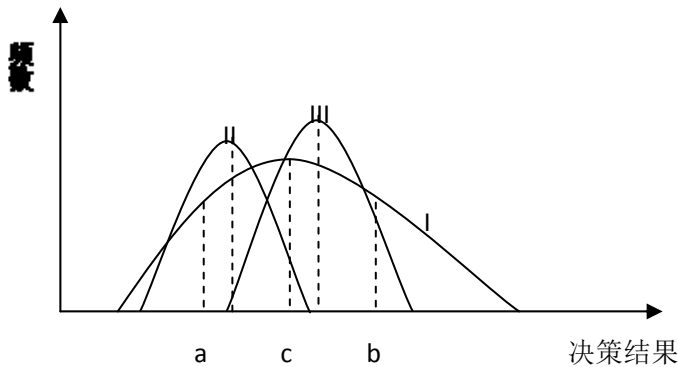
专家的选择。这是德尔菲决策的关键。所选择的专家一般是指有名望的或从事该工作数十年的有关方面的专家。选择专家的人数，一般以 10—50 人为宜。但一些重大问题的决策可选择 100 人以上。

提出预测和决策。发函或请个别谈，要求每位专家提出自己决策的意见和依据，并说明是否需要补充资料。

修改决策。决策的组织者将第一次决策的结果及资料进行综合整理、归纳、使其条理化，再反馈交给有关专家，据此提出修改意见和提出新的要求。这一决策的修改，一般可进行三至五轮，一般三轮为宜。

德尔菲法是个反复的反馈过程，每一轮都把上轮的回答做统计综合整理、计算所有回答的平均数和离差，在下一轮告诉大家，平均数一般为中位数，离差一般用全距或用分位数间距。例如，问题是：某种新技术大约多少年可能出现？10 个专家的回答是：7，7，8，9，9，10，11，12，12，13。则中位数是 10 年，离差为全距 $13-7=6$ 年。

确定决策结果。经过专家们几次反复修改的结果，根据全部资料，确定出专家趋于一致的决策意见。



在 3、4 步工作过程中，可采用统计的方法，将专家的意见画成分布图，如图 6—5。

图 6—5

找出多数人意见的所在位置 C 点以及少于四分之一的 a 点和 b 点，将统计结果告诉每位专家，

并告诉他本人的意见在图中的位置及与他意见相同的人数，对于意见处在 a 点以左和 b 点以右的专家们，要特别细心询问他们提出不同意见的原因，并请他们再作第二次决策，将会得到决策方案 II 或决策方案 III。如此反复，意见会集中到一个较好的决策结果。

由此可见德尔菲法具备以下三个特点：（1）匿名性。就是应邀请参加决策的专家，彼此不知是谁。这就消除了“权威者”的影响，同时参加的成员可以参考第一轮决策的结果。（2）有价值性。由于不同领域的专家参加决策，各有专长，考虑的问题出发点不同，会提出很多事先没有考虑到的问题和有价值的意见。（3）决策结果的统计性。为了对决策进行定量估价，采用统计方法对决策结果进行处理，最后得到的是综合的统计的评定结果。

但是，德尔菲决策法也存在缺点：（1）受专家组的主观制约，决策的准确程度取决于专家们的观点，学识和对决策对象的兴趣程度。（2）专家级评价主要依靠直观判断，缺乏严格的论证。

☆ 风暴式思考，又称头脑风暴法

风暴式思考（Brainstorming） 是由被称之为“风暴式思考之父”的 A·F·奥斯本提出的方式，是通过专家们的相互交流，在头脑中进行智力碰撞，产生新的智力火花，使专家的讨论不断集中和精化，进行风暴式思考的过程中，所追求的是各种思想。

风暴式思考主要吸收专家积极的创造思维活动。其原则如下：

- （1）严格限制问题范围，明确具体要求以便使注意力集中。
- （2）不能对别人的意见提出怀疑和批评，要研究任何一种设想，而不管这种设想是否适当和可行。
- （3）发言要精炼，不要详细论述。冗长的发言将有碍产生富有成效的创造性气氛。
- （4）不允许参加者用先准备好的发言稿，提倡即席发言。
- （5）鼓励参加者对已经提出的设想进行改进和综合，为准备修改自己设想的人提供优先发言。
- （6）支持和鼓励参加者解除思想顾虑，创造一种自由的气氛，激发参加者的积极性。

风暴式思考强调的是集体思维。研究表明：当信息分散在不同类型的人员当中时，集体决策虽然不好，却更能为人们接受，而个人决策，尽管更好，却可能会遭到那些实施的人的反对。另外，当决策是由负责实施的集体做出时，新思想就更容易为人们所接受。

风暴式思考的目的在于创造一种自由奔放思考的环境，诱发创造性思维的共振和连锁反应，产生更多的创造性思维，一般参与者以 10—15 为宜，时间一般为 20—60 分钟，参加的人员不宜有领导参加，也不一定参加者都与所讨论的问题专业一致，可以包括一些学识渊博，对讨论问题有所了解的其它领域的专家。

☆ 电子会议

最新的定性决策方法是将专家会议法与尖端的计算机技术相结合的电子会议（Electronic meeting）。

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·道奇矿业公司采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。那些打字快的人使得那些口才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。

●定量决策技术

现代企业管理理论和实践的一个显著特点，就是广泛运用数学方法。在企业决策中，由于采取了现代的数学方法，使决策更加精确，更加科学化。

▲ 定量决策技术的一般概念。

定量决策技术，又称“硬”方法，就是运用数学的决策方法。其核心是把同决策有关的变量与变量、变量与目标之间的关系，用数学关系表示，即建立数学模型，然后，通过计算求出答案，供决策参考使用。近年来，计算机的发展为数学模型的运用开辟了更广阔的前景。现代企业决策中越来越重视决策的“硬”方法的运用。因此，学会运用数学方法进行企业决策是非常重要的。

运用定量决策技术，可以把企业管理经常出现的常规问题，编成处理的程序，供下次处理类似的问题时调用。因此，这种方法经常在程序化决策中被广泛应用。同时，它可以把决策者从日常的常规管理事务中解放出来，把主要精力集中在非程序化的战略决策问题上。

▲ 定量决策技术的类型

☆ 确定型决策

确定型决策所处理的未来事件有一个最显著的特性，就是对未来情况是十分明确地把握，即事物各种自然状态是完全稳定而明确的，对此，应采取的方法一般有：

价值分析法。在企业管理中，任何决策都是为一定的耗费达到一定的目标。能用最少的耗费使决策目标得到最大满足的方案就是最优方案。对应单一目标决策和多目标决策，价值分析法存在两个公式。

(1) 单一目标决策:

$$V=F/C$$

式中: V——价值系数;

F——功能(可用货币单位, 实物单位计量);

C——费用(或成本);

计算的目的是为了给决策者提出一个不同方案之间可以进行定量分析的数值结构, 方案的值越大, 说明该方案的价值愈大。因此比较不同方案的值就可决定方案的优劣。

(2) 多目标决策:

$$V=(F_1+F_2+F_3+\cdots)/C$$

式中: a_i ——权数; n ——功能数目; $M_i=F_i/C$ ——分数。

通过比较各方案的综合价值, 来决定方案的优劣。

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

一般来讲, 一个经济、管理问题满足以下条件时, 才好用线性规划模型来解。(1) 问题的目标能用数值指标来反映。(2) 存在着达到目标的多种方案。(3) 要达到的目标是在一定约束条件下实现的。

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

☆ 不确定型决策方法。

不确定型决策就是决策者对未来事件虽有一定程度的了解, 知道可能发现的各种自然状态(客观情况), 但又无法确定各种自然状态可能发生的概率。这种决策, 由于有些因素难以确定, 因此, 它主要取决于决策者的经验、智力及对承担风险的态度。这时的选择将受决策者心理导向的影响, 其决策准则具有很大程度的主观随意性。

损益值 自然状态 行动方案	市场销路		
	较高 N_1	一般 N_2	低 N_3
新建 S_1	100	40	-15
改建 S_2	50	25	0
零部件协作生产 S_3	30	15	10

某企业拟定三种行动方案, 以改变技术落后面貌, 而产品的市场情况, 以及每种情况下各种行动

方案的损益值如表 6—1 所示。

表 6—1 行动方案损益 单位：万元

在本例中，如决策者是个乐观主义者，他将采用“大中取大法”（也叫乐观决策法）。其步骤是：

- (1) 在各种方案的收益中取最大值。
- (2) 在选取最大值方案中，再选择收益最大的方案为决策方案。

损益值 自然状态 行动方案	市场销路			最大 收益值
	较高 N_1	一般 N_2	低 N_3	
新建 S_1	100	40	-15	100✓
改建 S_2	50	25	0	50
零部件协作生产 S_3	30	15	10	30

依据此法，我们可得表 6—2

表 6—2 行动方案收益值（大中取大法） 单位：万元

四种方案 S_1 、 S_2 、 S_3 的最大收益值分别为 100 万元、50 万元、30 万元。因此，应选择收益值为 100 万元的方案为决策方案。

显然，这种决策方法是建立在最乐观的估计上的，认为未来会出现最好的结果。这一方案是最大化最大可能收益。因此，这种方法风险较大，要慎用。

假如决策者是一位悲观主义者，那么他将只想到可能会发生的最坏情况，而采用“小中取大法”（也称作悲观决策法），其基本方法是在各行动方案的最小收益中取最大者作为决策方案。由此，我们可得表 6—3。

表 6—3 行动方案收益值（小中取大法） 单位：万元

损益值 自然状态 行动方案	市场销路			最小 收益值
	较高 N_1	一般 N_2	低 N_3	
新建 S_1	100	40	-15	-15
改建 S_2	50	25	0	0
零部件协作生产 S_3	30	15	10	10✓

显然，这是最坏结果中的最好行动方案。

无论遇到任何情况，还是能获得最大的收益值，这是一种比较稳妥的，不怎么冒险的决策方法。因此，这类决策方法也是保守的决策方法。

而希望最小化其最大“遗憾”的决策者会选择“最小后悔值法”（也称为机会损失最小值法）。这

里所指的“遗憾”指的是，如果你选择了其他战略可能增加的收益。换句话说，当某种自然状态出现时，决策者由于采取甲方案而放弃乙方案，受到了损失。这样甲、乙两方案的收益值之间会产生一个差额，这一差额就是甲、乙两个方案的后悔值。运用最小后悔值法，首先找出各种自然状态下的最大收益值，进而计算出各种方案与最大的收益值之间的差额，即最大后悔值，最后选取后悔值最小的方案为决策方案。

损益值 自然状态 行动方案	市 场 销 路			最大 后悔值
	较 高	一 般	低	
新建	100-100=0	40-40=0	10-(-15)=25	25✓
改建	100-50=50	40-25=15	10-0=10	50
零部件协作生产	100-30=70	40-15=25	10-10=0	70

由此，得下面的表 6—4：

表 6—4 行动方案的后悔值（最小后悔值法） 单位：万元

☆ 风险型决策

风险型决策解决问题的最大特点是，对问题的未来情况不能事先确定，但对未发生情况的可能性即概率是可以知道的。这样，根据已知的概率就可以计算期望值。但决策者在决策是无论采用哪一个方案，都要承担一定风险。

一般来说，风险型决策应具备这样的条件：

- 1、有明确的目标，如利润最大，成本最小，风险度最小等；
- 2、有两个以上的可选方案；
- 3、自然状态无法控制；
- 4、不同行动方案在不同自然状态下的损益值可以计算出来；
- 5、对自然状态的出现事先不肯定，但概率可以知道；

该类决策问题的处理一般采用以下两种方法：

期望收益决策法 是通过计算不同备选方案在不同自然状态下的收益期望值的综合值——期望收益值，选择期望收益值最大的方案为最佳决策方案。该方法一般有这样两步：

第一步、先确定概率。即是对未来各种自然状态的情况或说自然状态出现的可能性大小作出估计。这一般是根据以往的历史资料分析、预测而得的，有时也可根据决策值的经验估计。

设概率为 P ， $0 \leq P \leq 1$ ，则 $1-P$

第二步、确定风险函数，求出期望值

风险函数的一般数学表达式为：

式中 NI 为各自然状态

损益值(万元) 行动方案	概率值	自然状态	天气好	天气坏
			0.8	0.2
S_1			15	-5
S_2			5	2

例：某雪糕厂，天气的好坏对其利润的影响很大。现有两种方案，它们在天气好和天气坏的年利润，以及天气好和天气坏出现的可能性即概率值如表 6—5 所示，试问该厂应作何决策？

表 6—5 雪糕厂的损益值 单位：万元

根据表 6—6 可求出期望值 V_1 、 V_2 如下：

$$V_1 = (0.8 \times 15) + [0.2 \times (-5)] = 12 - 1 = 11 \text{ 万元}$$

$$V_2 = (0.8 \times 5) + (0.2 \times 2) = 4 + 0.4 = 4.4 \text{ 万元}$$

显然，方案 1 的期望值比方案 2 的期望值大，因为这里的决策标准是最大收益值，所以，方案 1 较好。

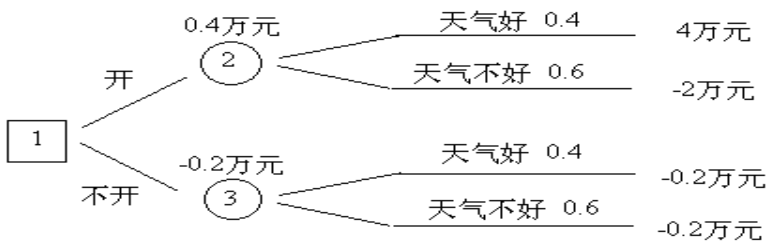
树状决策法，又称决策树法 它因运用树状图形来分析和选择决策而得名。决策树是进行风险型决策的重要工具之一，具有层次清晰，一目了然，计算简便等特点。因而，在决策活动中被广泛运用。

应用此法一般要经过以下三个步骤：

第一、绘制决策树。绘制决策树，实际上是拟定各种抉择方案的过程，也是对未来可能发生各种状况进行周密思考和预测的过程。

第二、计算期望损益值。根据图中有关数据，计算不同备选方案在不同自然状态概率值下的损益期望值及其综合值，将综合值（期望损益综合值）填写在相应的方案枝末端的机会点上方，表示该方案的经济效果。

第三、剪枝决策。比较各方案的期望收益值，从中选择收益值最大的方案作为最佳方案，其余选择的方案枝一律剪掉，最终剩下一条贯穿始终的方案枝，即决策方案。



某工程公司要对下月是否开工做出决策。已掌握的资料是：如果开工后天气好，可以按期获利 48

万元，如果开工后天气不好，则造成损失 2 万元；如果不开工，不论天气好坏都要支出费用 0.2 万元，下个月天气好的概率是 0.4，天气不好的概率是 0.6。

(1) 画出决策树图，如图 6—6 所示：

图 6—6

(2) 计算期望损益值。

方案 1（开工方案）的期望损益值

$$0.4 \times 0.4 + (-2) \times 0.6 = 0.4 \text{ 万元}$$

方案 2(不开工方案)的期望损益值

$$(-0.2) \times 0.4 + (-0.2) \times 0.6 = 0.2 \text{ 万元}$$

(3) 剪枝决策。比较两个方案计算结果，开工方案的期望损益值为 0.4 万元，

大于不开工方案，是最佳决策方案。将未被选择的方案枝剪去，这样，决策点只留下一条决策枝，即所选择的最佳方案。

鉴于定性决策和定量决策技术各有长处和不足，在实际应用中，通常将定量决策方法与定性决策方法相结合，会取得更为理想的决策结果。

●本章提要

1、决策就是从众多的备选方案中选择最优方案，并付诸实施的过程。“管理就是决策”。随着科技日新月异的发展，决策除具备准确化和高速化的要求外，还表现出更多的时代特征。

2、科学决策是一个动态的过程。整个决策制定过程可被划分为六个阶段。对于每一个决策目标来讲，几乎总是会有备选方案，通常还是多种选择，决策者可以采用定量或定性的因素来评估各项备选方案。在选择决策方案时，经验判断法、数学分析法和实验法都可使用。

3、决策从不同的角度可划分不同的类型系列。常规决策与非常规决策；确定型决策、风险型决策与非确定型决策；战略、战术决策与高层、中层、基层的对应关系。此外，还有个人决策与群团决策，单目标决策与多目标决策。

4、当前，常用的决策方法可分为两大类：定性决策方法和定量决策技术。定性决策方法主要利用决策者和专家们的经验、知识与能力作出判断；而定量决策技术借助现代科技技术的运用，使用权决策更加精确，更加科学化。

5、定性决策方法主要包括四种方法：专家会议法、头脑风暴法、德尔菲法及电子会议。

6、定量决策技术针对确定型决策、风险型决策及不确定型决策有各种不同的方法。在确定型决策的情况下，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

实际的情况是风险，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导向的影响。

7、在实践中，要注重定性决策方法与定量决策技术的结合，为作出合理、及时的决策打下基础。

●复习与练习

▲ 复习题

- 1、什么是决策？决策一般包括哪几个方面？
- 2、在确立决策目标时，要注意哪些要求？
- 3、如何理解“决策是一个动态的系统反馈过程”？
- 4、为什么决策标准有最优与满意的区分？经常采用的具体决策标准有哪些？
- 5、什么是常规决策和非常规决策？如何区分这两种决策？
- 6、什么是确定型决策、风险型决策和非确定型决策？划分这些决策类型的标准是什么？
- 7、简述德尔菲法的概念和步骤。
- 8、运用风暴式思考的原则是什么？它是如何激发人的创造力的？
- 9、某企业为生产某种新产品而设计了基建方案，即建设大工厂和建设小工厂，建大工厂需投资300万元，建小厂需投资额160万元。估计在其使用期间，产品销路好的概率为0.8，销路差的概率为0.2，两个方案的损益值如下表6—6：

自然状态	概率值	备选方案	
		建大厂	建小厂
销路好	0.8	100	40
销路不好	0.2	-20	10

表 6—6 方案的损益值 单位：万元

要求：运用树状决策法进行决策分析，以求获得最大收益。

扩大生产方案	自然状态		
	销路好	销路一般	销路差
扩建原厂	15	13	-4
技术改造	8	7	4
建设新厂	17	12	-6

10、为了适应市场需要，某无线电厂提出了扩大再生产的3种方案：①对原厂进行扩建。②对原厂进行技术改造。③建设新厂。具体资料如下表6—7。

表 6—7 扩大再生产方案的损益值 单位：万元

分别用“大中取大法”、“小中取大法”、“最小后悔法”进行决策，应该选择哪一种扩大再生产方案。

▲ 案例应用

明确目标的案例研究

情况：

多年来，DM 公司一直生产和销售一种用于测量水流量的水表。1.5 英寸型号的水表最为畅销，已出口到 60 多个国家。这种标准设计的水表已为全世界大多数国家所接受。不过，有一个国家根据其水质条件，为防止水表发生锈蚀，坚持要求水表里的普通弹簧钢挡圈要用不锈钢挡圈来代替。

问题：

不锈钢挡圈的价格比普通弹簧钢挡圈的价格高得多。不过，销售到这个国家的水表占 1.5 英寸水表总销售额的 12%。

仅有轻微差别的水表，如要使用从购买、定价、制造、装配、质量管理、储存到销售两条流水线，这样做也很不经济。

当时，虽然该产品已经很好地完成了其盈利任务，但公司认识到只是某个地区提高销售额还不行，关键是要提高水表销售的总利润。

你的任务：

假定你是该公司计划与发展部的成员，现在要求你检查一下 1.5 英寸水表的情况并决定怎样提高其利润。当然，你要做出决策，第一步应是明确地表述你的目标。

这一步是你必须集中力量去做的。因为，你知道，如果你的目标明确，进行决策的其他努力才会有效。那么，你应怎样来表述你的目标呢？

把下面对目标的标准表述与你自己做的表述比较一下，看看你表述的目标怎样。

目 标 表 述	作 者 评 点
提高利润。	没人有异议，但它是否太含糊了呢？
找到一种使所有国家都能接受的制造挡圈的合适材料。	为什么仅仅局限于一种办法来固定转子在转轴上呢？
建设一条能为所有国家接受的水表生产装配流水线。	不要怀疑了，这种思路是对的，不过，这是否表达得还不够明确呢？
找到保持转子在转轴上的最好办法。	需要达到的目标已明确表达了。

从“找到保持转子在转轴上的最好办法”这一目标入手，我们会找出更多的可选方案。在进行方案比较时，我们还可能发现改变挡圈这一方案与选择的因素互相矛盾。

此练习来自实际的例子。实际情况是，公司只把转轴和转子的设计做了轻微改变，这样就不需考虑对挡圈的不同要求了。

这样简化了设计并消除了购买、定价、制造、装配、质量管理、储存及销售的重要工作，从而节约了开支，大大增加了公司的利润。

第8章

战略管理

■ 战略计划和战略管理

■ 战略管理层次

■ 战略规划

■ 战略实施

■ 本章提要

■ 复习与练习

■ 案例应用

第八章 战略管理

【学习目的】

学完本章后，你应该能够：

- 1、说明战略计划和战略管理的重要性。
- 2、说明战略计划与长期计划的区别。
- 3、战略管理的必然性。
- 4、区分公司层、事业层和职能层的战略。
- 5、概述战略管理过程。
- 6、如何制定战略规划。
- 7、如何实施战略规划。

范 例

世界几个大公司战略成功与失败案

美国 IBM

美国 IBM 的战略定位内容是：“IBM means service”，即 IBM 的业务不是销售机器，而是为顾客提供产品的机能。因而，IBM 的事业是为顾客提供解决问题的服务。

IBM 创建于 1924 年，在电脑问世以前，主要是生产用于统计或簿记的会计机（制表机）。虽然当时的 IBM 业务非常单纯，但一个突出的特点是将业务焦点放在“情报收集与处理”的产品机能上，“为顾客提供情报处理服务”是 IBM 推销员的产品销售理念。因此，到了电脑时代，虽然产品不断更新换代，产品机能发生了很大变化，但 IBM 注重于为顾客提供解决问题的服务并没有改变。在这样的经营理念下，IBM 重视的不是作为机器的电脑，而是作为信息系统的整体机能；不是电脑的硬件功能，而是信息处理的软件功能；不是电脑的产量和销售

量，而是为顾客解决问题的效果。“IBM means service”的战略定位使该公司在 70 年代、80 年代和 90 年代都获得了长足的发展。

日本电气股份有限公司 的战略定位内容是“C&C”(Computer and Communication)。C&C 的定位，概述了日本电气对电脑与通信的融合趋势的高度预见性，指明了该公司核心技术的发展方向。

C&C 将该公司涉足的相关业务有机地凝成一个整体概念，同时也表明了该公司展望未来的经营理念。日本电气最初涉足通信技术领域，在经历了一系列的尝试失败之后，确立了微电子通信技术领域。之后，随着通信技术数字化的发展，开始了电脑技术的开发。在艰辛的电脑技术开发过程中，领悟到了通信与电脑的融合将成为一个必然发展趋势。由此，为加强通信与电脑的融合而开发的数字化 IC 技术成为日本电气发展的轨道，“C&C”便是日本电气最佳的战略选择。

美国铁道公司 在 20 世纪初期曾经在西方世界风靡一时，是当时美国屈指可数的巨商之一，而如今已销声匿迹，成为企业战略论分析战略定位失败的一个典型案例。在分析中人们发现，导致该公司走向没落的并非由于其它交通工具的出现夺走铁道运输的需求，恰恰相反，它是在社会对铁道运输需求有所增长的情况下走下坡路的。分析结果表明，美国铁道公司破产的最大原因是，在经营环境发生变化（如汽车、飞机等新交通工具的出现）的情况下，该公司无法对其战略定位进行自我更新，依然热衷于“铁道”而忽视了顾客真正需求的“运输服务”。结果，美国铁道公司宛如在“铁道”上日复一日往返滑行的列车，在环境对运输需求发生巨大变化的时代里，滑向了灭亡。

美国铁道公司的确在铁道事业上曾经有过辉煌的历史，但是环境在发生变化，铁道业务的老化使其辉煌的事业蒙上了阴影。如果该公司能够围绕“运输服务”展开战略定位更新，开拓运输服务的相关业务领域，也许就不是昙花一现的命运了。归根到底，美国铁道公司的战略领域只包含了“铁道”，而忽略了“运输”，企业战略论称之为“近视眼”或“拜物教”。

上面两个正反案例说明，经营战略的正确与否，对企业的经营成功是至关重要的。经营战略的成功是企业最大的成功，经营战略的失败是企业的最大失败。企业要谋求长远的生存和发展，就必须审势度势，准确地把握未来制定出正确的经营战略。

● 日益重要的战略管理

▲ 战略规划

70 年代以前，企业赖以生存的环境是一个相对稳定环境，而且，当时制定

长期计划的管理者们通常假设未来的时代将比现在更好，因此，面向未来的计划只需将过去的计划向前自然延伸。但是进入到 70 年代以后，企业所面临的环境发生了根本性的变化：环境变得越来越风云变幻，具体表现为：科学技术日新月异，新技术、新产品层出不穷；市场需求变化日益加快，并朝多样化、个性化方向发展；社会、政治、经济环境复杂多变。面对着这样一个复杂多变、瞬息万变的环境，企业依靠过去那种传统的计划方法来制定未来的计划已经显然不合时宜了，而应该高瞻远瞩，审时度势地对外部环境的可能变化作出预测和判断，在此基础上规划出企业的生存目标。80 年代，日本小汽车在国际市场上夺魁就是最突出的例子。在 70 年代出现了世界性能源危机，日本汽车厂家根据对国际市场的调查和预测，不失时机地选择了“轻便”、“节能型”、“小型”的汽车发展战略，终于击败了曾称雄世界的美国小汽车，登上了世界小轿车市场的霸主地位，而美国通用，福特、克莱斯勒“三大巨头”却在 1980 年亏损额高达 42 亿美元，克莱斯勒更是溃不成军，最后靠美国政府的“救助”才免遭破产厄运。

在风云变幻的环境中人们发现：效率并不完全等于效益，如果企业的发展方向错误，效率越高则反而效益越低。因此，对企业来说，战略的成功是最大的成功，战略的失败是最大的失败，企业要谋求长远的生存和发展就必须审时度势，准确地把握未来，制定出正确的战略计划。

战略计划与长期计划的区别在于：

1、战略计划是一种是以改变企业性质的重点计划，如推出新产品，开拓新市场，开辟新财源等，它不包含所有细节；而长期计划则是全面性的计划，包罗企业的各项主要工作。

2、战略计划是一个长远规划，但无具体时域，其制定也无固定的程序；而长期计划的编制时间是例行化的，且有一定的程序。

3、战略计划的制定只由少数高层领导人参与；而长期计划却是由各层管理人员参与。

4、战略计划的着眼点是外环境的改变，是根据外部环境提供的机遇和威胁来确定企业的发展目标，它是对外部环境进行预测和把握的结果；而长期计划的着眼点是企业本身，即如何使企业整体目标结构仍能长期保持协调和配合。

▲ 战略管理

自 1965 年美国著名管理学家安索夫(H.I.Ansoff)的《企业战略论》(Corporate Strategy)一书问世以后,欧、美、日一些国家的企业开始时兴制定经营战略,以解决那些对企业成败有长期的、决定性影响的和带方向性的重大问题。但在此期间,企业工作的重心,放在战略规划本身的制定上,而对战略的实施及控制却重视不够。

1976 年安索夫在其著作中《从战略计划走向战略管理》中,首次提出了“企业战略管理”的思想,后来,他又于 1979 年写了《战略管理论》(Strategy Management)一书。该书从企业战略计划在其实实施阶段怎样才能获得成功着手,以环境、战略和组织三者为支柱,建立了企业经营战略管理的基本框架,成为现代企业战略管理理论的研究起点。

70 年代末、80 年代初企业界开始认识到企业经营战略的制定仅仅是经营战略管理工作的一部分,战略实施比战略计划、战略方案设计更为重要。企业的最高决策者应该重视战略制定和战略实施两个方面:在战略制定方面要注意战略的灵活性和适应性,使制定的经营战略能够适应环境的变化,更切合实际;在战略实施方面要注意调整企业内部结构以适应战略的实施,从而达到预定的企业总目标。这种新的战略观念的产生和被接受,使企业终于掌握了成功的奥秘。这方面最著名的成功的例子是,美国克莱斯汽车公司在企业界巨子李·雅科卡领导下,在濒临破产的情况下由于成功地实施了所制定的经营战略而终于度过了难关,企业扭亏为盈且不断地发展壮大。

20 世纪 80 年代以来,以西方工业发达国家为代表的现代企业管理的重心发生了新的转移。如果说,在 50 年代以前,企业管理的重心是生产,60 年代的重心是市场,70 年代的重心是财务,那么,80 年代起重心转移到战略管理。这种重心的转移不是人为的或偶然的,而是现代社会生产力水平发展和社会经济发展的必然结果。具体表现为以下几个方面的原因:

第一,科学技术的飞速发展,使得任何一种科学发现或新发明转化为社会生产力的周期日益缩短,产品的生命周期缩短,国际市场上将不断推出小批量、附加价值高的新产品,从而使得生产设备和产品的更新速度大大加快。这一新的客观事实,促使任何一个国家或企业的领导人必须高瞻远瞩,具有发展战略观念,探索和预见未来发展可能带来的影响和挑战,并能作出正确的战略决策,以迎接和适应新的挑战。

第二，市场需求日益多样化。随着社会经济的发展和消费者收入水平的不断提高，消费者的需求日益向多层次、多样化和高水平发展。任何一个企业的产品，今天可能受到顾客的欢迎，明天也许就不再能满足顾客的需要。消费者需求的不断发展和变化，迫使企业更要着眼于满足潜在的和未来的需求，才能稳定地生存和发展。

第三，社会政治、经济形势复杂多变，时刻给企业的生存和发展带来新的机会和造成新的威胁。每一个企业必须预测到这方面可能发生的变化和影响，并随时能够作出应变反应。否则，就会陷入被动的局面。

第四，竞争是世界市场的本质特征之一，各国企业为使自己的产品在国际市场上站住脚，使生产中耗费的物化劳动、活劳动得到补偿，利润得以实现，激烈地进行着竞争。这不仅表现在不同发展水平的国家间在相关领域内的垂直竞争，如新兴工业国与发达国家之间就占领和发展技术密集型产业和高技术产业展开的激烈竞争，也表现在经济发展水平相同或相近的国家在相同产品、相同部门市场或替代产品市场的水平竞争，如美俄的太空技术、核技术竞争，美日的电脑、汽车等产品竞争。今天的国家和企业，不论是发达国家的，或是新兴工业国的，或是发展中国家的都毫不例外的面对来自明天的挑战，谁也不能绝对保证自己将成为未来利益的享有者，只有正确的经营战略决策才是唯一的保证。

第五，企业的生产经营规模日益扩大，范围和内容日益复杂。现代化大生产的企业经营，已经从过去单纯抓生产和销售工作扩大到一个包括市场需求研究→环境条件分析→制订经营战略→开展科学研究→进行科技开发→深化产品研究→加强生产管理→改进包装运输→强化批发零售→全面市场服务→快速信息反馈等各个环节密切配合的动态循环大系统。企业的全部经济活动形成了一个从市场开始到市场终结的经济循环。其中的任何一个环节都不能出现脱节，否则就会产生“瓶颈”现象，使整个企业系统效益受到影响。

● 战略管理层次

企业经营战略是一个分层次的逻辑结构，企业规模大小不同，企业战略层次也不同。对从事单一业务的中小企业战略一般有两个层次。如图：

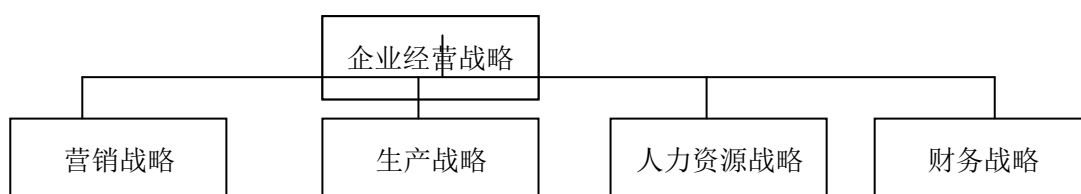


图 7-1

对从事多元化经营的大型企业一分为三个层次，即：公司层总体战略、职能单位层战略、经营单位层战略。下面仅对大型企业战略层次的内容及相互关系加以讨论。其战略管理的层次见图 7-2：

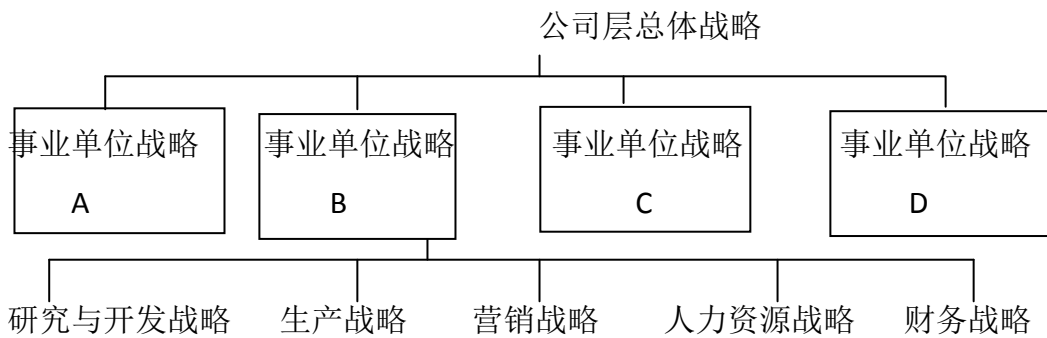


图 7-2 战略管理层次

▲ 公司层战略

如果一个组织拥有两个或两个以上的事业，那么它将需要一种公司层战略，公司层战略有时又称总体战略。它一以公司整体为研究对象，研究整个企业（公司）生存和发展中的一些基本问题：公司的使命及方针是什么？公司总体目标是什么？公司应该采取什么样的战略态势（进攻型、稳定型、收缩型）？应该有什么样的事业组合？各种事业地位如何？等等。

▲ 事业层战略

事业层经营单位的战略是属于支持战略，即：在公司层战略的指导下，为保证完成公司制定的战略规划而制定本事业单位的战略计划。它要回答下列问题：为完成公司总体目标，本事业部门应该采取什么样的行动？

▲ 职能层战略

职能层战略是职能部门为支撑事业层战略而制定的本职能部门的战略。它要回答的问题是，为支持和配合事业层战略，本部门应该采取什么行动？如果坎贝尔羹汤公司（Campbell Soup Co.）的饼干与面包事业部开发一种新产品，那么该事业部的市场营销部门就应该制定相应战略来配合这种新产品投入市场。

如果说公司战略和事业层战略强调“做正确的事”，那么职能层战略则强调“将事情做好”。与前两者相比，职能层战略更为具体，具有可操作性。综上所述

述，三个战略层次之间相互作用，构成一个企业战略的完整体系。它们之间的互动关系如图：

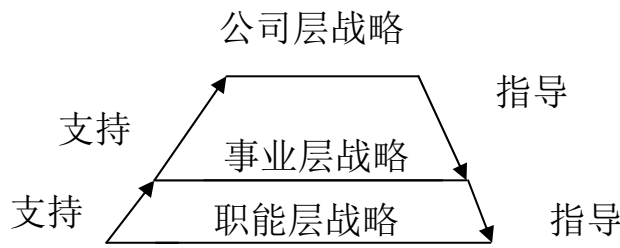


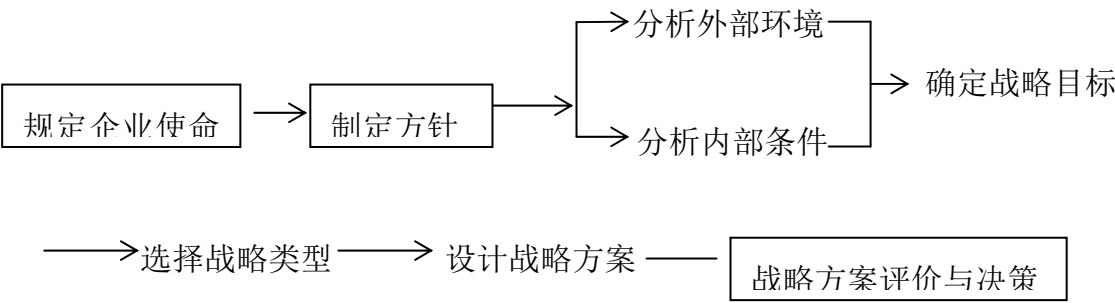
图 7-3 战略层次的互动关系

● 战略管理过程

▲ 战略管理过程

所谓战略管理是指对战略目标形成，战略对策的制定和战略方案实施的整个过程进行计划、组织、指挥、协调、控制的活动。它大致可分为战略规划和战略实施两个阶段。战略管理的过程图如下：

第一阶段：战略规划



第二阶段：战略实施

经营战略实施准备 → 经营战略实施推进 → 经营战略实施评审控制

图 7—4

● 战略规划

▲ 规定企业的使命

一个企业的使命包括两个方面的内容：组织哲学和组织宗旨。所谓组织哲学是指一个组织为其经营活动方式所确定的价值观、信念和行为准则。国际商用机器公司前董事长小 T.J.华森 (Thomas J.Watson.Jr.) 论述了组织哲学的重要性，

他说：“我的论点是，首先，我坚信任何组织为了生存并获得成功，必须树立一套正确的信念，作为它们一切方针和行动的前提。”

其次，我相信一个公司成功的最主要因素是其成员忠诚地坚持那些信念。

最后，我认为如果一个组织在不断变动的世界中遇到挑战，它必须在整个寿命期内准备变革它的一切，唯有信念却永远不变。”

华森接着阐述了国际商用机器公司的哲学：

1． 尊重个人。这虽是一个简单的概念，但在我们公司，它却占去了管理者的大部分时间。我们在这方面所作的努力超过了其他任何方面。

2． 我们希望在世界上的所有公司中，给予顾客最好的服务。

3． 一个组织应该树立一个信念，即所有工作任务都能以卓越的方式去完成。

有趣的是，在华森表述这 3 条基本信念的 20 年后，该公司董事长 F. 卡里（Frank Cary）说：“我们的工艺、组织、市场营销和制造技术已经发生了若干次变化，并且还会继续发生变化，但是在所有这些变化中，这 3 条基本信念依然如故。它们是我们顺利航行的指路明灯。”

所谓组织宗旨，是指规定组织去执行或打算执行的活动，以及现在的或期望的组织类型。明确组织宗旨，有关键性的作用。没有具体的宗旨，要制定清晰的目标和战略实际上是不可能的。此外，一个组织的宗旨不仅要在创业之初加以明确，而且在遇到困境或繁荣昌盛之时，也必须经常再予确认。例如，假定铁路公司过去就明确其宗旨是在运输业中建立稳定的地位（而不是严格限制在铁路运输业上），它们就不会处于今天面临的经济形势。事实上，南方铁路公司（Southern Railway Company）确定的宗旨是运输服务，目前已拥有铁路行业中最高的股金收益。该公司通过谨慎地收买其他铁路的业务，以及维护其为顾客提供适用的运输服务，达到了现在的地位。

R. 汤塞德（Robert Townsend）把艾维斯汽车租赁公司（Avis Rent-A-Car）的宗旨表述为：“我们希望成为汽车租赁业中发展最快、利润最多的公司。”注意，这一宗旨规定着艾维斯公司的经营业务，它排除了公司开设汽车旅馆、航空和旅行社业务的考虑。

当 J.D. 洛克菲勒（John D. Rockefeller）想出建立标准石油托拉斯的主意时，他的宗旨是要在炼油业中形成垄断，他不惜采用种种挤垮竞争对手的手段，从

而在很大程度上实现了这一宗旨。当然，洛克菲勒以及其他具有相同宗旨和手段的人的行为，促成了 1890 年雪尔曼反托拉斯法的建立。

企业使命的表述多见于企业广告、简介汇报材料之中，通常只能在比较广泛的层次上阐明企业的态度与观点，客观上不应该详细，但是太笼统的表述又会显得无所不包，难以对实际操作起到有效的指导作用。因而在具体的操作中如何措辞又恰到好处地表述企业的使命，只能依赖于在实践中不断的探索与试验。

▲ 分析外部环境

企业是一个有生命力的能动的有机体，是从属于社会大系统的的一个子系统。它所从属的社会大系统就是企业的生存环境。企业与外部环境的关系是：外部环境影响和制约着企业的生存和发展，同时，企业通过自己出色的工作也影响着外部环境。在市场经济条件下，企业所处的环境是不断变化的，而且变化速度日趋加快，这给企业经营带来了巨大的风险，企业为了谋求生存和发展就必须对环境进行分析、预测。一个企业的成败很大程度上取决于企业能否准确地把握外部环境的变化，并及时作出响应。因此，对企业外部环境分析是企业经营战略形成的重要前提，是经营战略成功实施的基础。

企业的外部环境因素包括两类：一类是对企业生产和经营有直接影响的环境因素，如：行业的性质、市场状况、竞争者状况、供应者状况、替代品状况等。这些环境称为直接环境因素或微观环境。另一类是对任何企业都有广泛影响的环境因素，如：国家的政治环境、经济环境、技术环境、社会文化环境等，这些环境称为一般环境、间接环境或宏观环境。

外部环境分析环境的目的就是识别和发现外部环境中各种有利用企业发展的机会和各种不利于生存和发展的威胁，为企业制定经营战略提供客观依据。

▲ 企业具体环境分析

具体环境是指对企业生产经营活动有直接影响的各种条件和因素的总称。具体环境分析主要包括：行业性质分析，市场环境分析，竞争力量分析等。

1. 行业性质分析

任何企业都在某一特定的行业内从事生产经营活动。所谓行业是指以劳动分工为基础的生产同类产品而互相竞争满足同类用户需求的一组企业。行业的环境状况如何，对企业的生存和发展有着直接的影响。分析行业环境主要从行

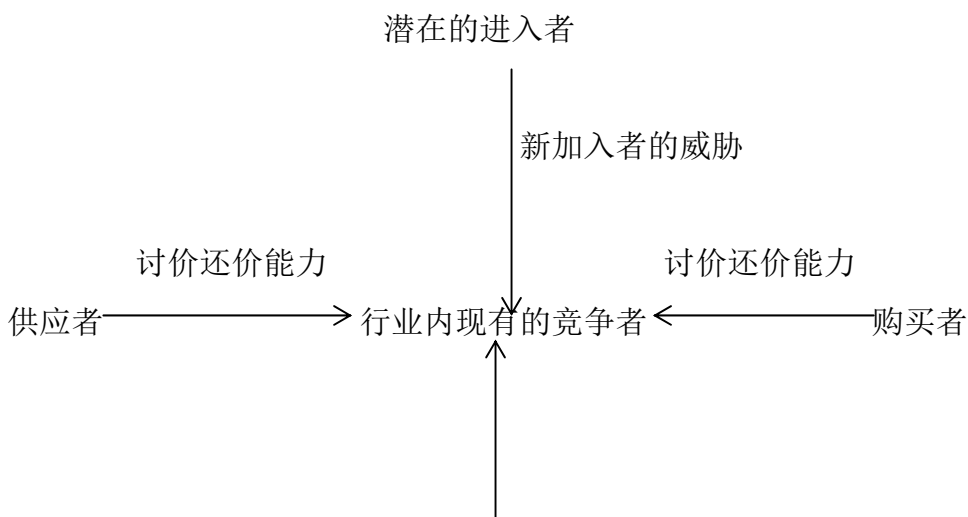
业的前景、行业的产业政策、行业的结构等几个方面进行。通过行业的性质、现状和发展趋势分析，为企业制定经营战略时正确地选择生产经营领域提供依据。

2. 市场环境分析

市场是影响企业生存和发展的最直接最具体的环境。研究和分析市场的目的就是通过对市场行为的研究，把握市场需求的一般趋势，寻找企业发展的机会和可能的风险。市场分析一般从市场类型、市场需求及其变化趋势、消费者行为几个方面进行。

3. 竞争力量分析

美国哈佛大学商学院波特（Michael E • Porter）认为：企业最关系的是其所在行业的竞争强度，而竞争强度又取决于五种基本竞争力量。这五种竞争力量分别来自于：行业中现有企业间的对抗、潜在的进入者的威胁、替代品的生产的威胁、购买者的讨价还价能力、供应者的讨价还价能力等。正是这些力量的状况及综合强度影响和决定了企业在行业中的最终获利能力。波特将这五种竞争力量建立模型如下图 6-2：



代用品的威胁

替代品的生产者

图 7-5 波特模型

▲ 分析内部条件

为了使企业的外部环境、内部条件和经营目标三者达到动态平衡，这就要求企业必须弄清楚企业的自身资源（人、财、物、技术、组织、管理）状况如何？企业与竞争对手相比有哪些优势和劣势？自己的长处在哪里？薄弱环节在哪里？外部环境中哪些机会企业应该而且能够抓住？哪些威胁可以避免？只有这样，才能使企业的经营战略建立在客观真实的基础上，才能真正实现外部环境、内部条件和经营目标三者之间的动态平衡。内部条件分析主要包括下列内容：①企业组织结构分析；②企业文化分析；③资源条件分析。

☆ 企业组织结构的战略因素分析

企业组织结构是指企业内部人员、职位、职责、关系、信息等五大要素的相互联接方式。企业组织结构是企业的一个重要的战略资源，它是企业内部条件的一个重要方面。它与经营战略的关系是：经营战略需要靠企业组织结构来支持，因此，组织结构的状况决定和制约着企业的战略，要制定符合实际的企业战略，就必须对企业现有的组织结构进行剖析，剖析的内容包括：企业内部权利关系，内部的信息沟通方式，产品或服务的配置联接方式，部门之间的协调程度，以及它所能支持的企业战略类型等等。

☆ 企业文化的战略因素分析

每一个企业都有自己特定的文化。所谓企业文化就是企业在长期的生产经营实践中逐步形成的共同价值观、信念、行为准则及具有相应特色的行为方式，物质表现的总称。企业文化对经营战略起着支持和制约作用。

分析企业文化的目的就是要了解和掌握企业文化的现状及企业文化的特色，以便制定出与企业文化相容的经营战略。

☆ 资源条件的战略因素分析

这里的资源是泛指企业从事生产经营活动或提供服务所需要的人力、资金、物料、机器设备、组织管理、市场营销等方面的能力和条件。这些能力和条件是支持企业经营战略的物质基础。从企业经营战略的本质来看，企业经营战略就是建立起相对竞争对手的优势，而要建立起优势就必须了解企业自身与竞争对手相比较在资源方面哪些是属于自身的优势，哪些自身的劣势，然后趋利避害，发挥优势、克服劣势，建立起自己的优势地位。因此，需要对自身资源条件进行全面地分析，并与竞争对手相对比。

▲ 确定企业经营战略目标

企业使命从总体上描述了企业的经营业务、性质与发展方向，为指导与管理企业的各项活动提出了一个共同的主题。企业使命的表述一般比较抽象，在经营战略实施中，通常需要用经营战略目标的形式将企业使命具体化与明确化。

企业经营战略目标是指企业在完成其基本使命过程中所追求的最终结果。也就是说，企业在定义了自身的使命后确定能满足顾客需要到什么程度。它具体包括以下三方面内容：①成长性目标。指表明企业成长、发展程度的目标，如市场占有率的提高、扩大联合企业的数量、产量翻一番等。②收益性目标。指表明企业获利程度的目标，如利润总额、资金利润率等。③社会性目标。指表明企业对社会作出贡献的程度或企业的公众形象如何的目标。如环境保护、节约能源等方面的目标，以及企业公众形象或企业的知名度等。经营战略目标表述的基本要求是：①主题突出性；②可行性；③定量性；④可分解性；⑤时限性；⑥激励性；⑦稳定性。

▲ 确定战略对策

企业经营战略目标制定出来以后，接下来的工作就是如何实现战略目标，而要实现战略目标就得制定相应的对策，即为实现战略目标应采取相应的措施和手段。战略对策包括下列内容：①确定战略重点；②划分战略步骤；③制定各种战略措施，即战略资源的匹配组合方式、战略态势的选择等等。

☆ 战略重点的确定

要实现战略目标，有许多矛盾需要解决，解决矛盾的过程，实际上就是战略目标的实现过程。但这些矛盾，在战略目标实现的过程中所起作用是不同的，有些是起着主要和关键性的作用，有些是起着次要作用。这些在战略目标实现过程中起着主要和关键作用而需要加强的部门、环节、方面、项目就是战略重点。战略重点可能是某些薄弱环节，也可能是某些有发展优势的地方。它是资金、人才、技术投入的重点；也是决策人员实行战略指导的重点。因此，战略重点有三个方面的含义：既是实现经营战略目标的重点，又是资源配置的重点，还是战略指导的重点。

如何确定战略重点，这是一个技术性很强的工作，它需要决策者们科学地分析、准确地判断。一般是从企业组织结构、文化、资源、市场需求等四个方面去寻找。

需要指出的是：战略重点不是一成不变，它会随着时间的推移而转移，当某一时期的战略重点部门、环节得到加强之后，它就会由原来的主要矛盾变为现在的次要矛盾，相应地，其它原来是次要矛盾的环节和部门，现在可能上升为主要矛盾，即新的战略重点。

☆ 战略步骤的划分

一个战略目标的实现不可能一蹴而就，它总是需要分若干步骤才能完成，这是事物发展的一般规律。每一阶段都应确定本阶段相应的战略目标、战略重点和战略措施。

☆ 战略措施的制定

经营战略的实现是需要一定资源来支撑，是需要各职能部门紧密配合的，否则，战略目标是不能实现的。战略措施的内容主要包括：战略资源的筹集及分配方案，市场、生产、采购、科研与开发、人力资源、财务等方面所采取的措施。这些措施和策略可以用战略计划书的形式加以明确。见下表 7—1

项 目	具 体 内 容
目的与目标	1、目的、方针、目标：经营现状与问题，战略方针与目标 2、战略计划所依据的信息情报，行业、市场发展趋势预测，竞争对手情况
手段	3、计划（5W+H）：what?目标是什么？who?谁来执行？when 何时完成？why?为什么这样做？where?在何地进行？How to? 用 什么方法？备选方案与预备计划

投入资源要素	4、投入资源：开发研究费，市场调查预测费，先行投资，设备投资，库存投资，引进技术投资，系列化投资，开拓国际市场投资，人才开发投资，人员投入。资源利用效果： 利润=收入-支出
日程进度	5、进度表：投入进度表，产出进度表，重点项目进度表
实施组织	6、实施组织：实施部门与承担的责任，协作部门的责任，经营战略决策者与经营战略管理者的监督责任
预期结果	7、预期结果：综合效果，收益率，风险损失 8、经营战略业绩报告（经验与失败教训等）

● 战略实施

企业经营战略一经确定，为了使战略成功，实现企业的战略目标就必须进行有效的实施。此时，战略管理进入到战略实施阶段。经营战略实施是按照即定的战略方案有条不紊、循序渐进地推进战略从纸上的东西，逐步转化为实际的良好战略目标成果。具体包括：经营战略实施行动计划的制定、按战略实施要求调整组织机构和合理的资源配置等战略实施准备；创造良好的战略实施环境、建立经营实施的内部管理支持系统，发挥经营战略实施领导作用等战略实施推进；建立经营战略实施的评审系统与监控系统，经营战略实施的评审与控制三大方面的内容。

▲ 经营战略实施准备

经营之道，以战略为首。但仅有好的目标、方针、计划和政策，而没有有效的实施，再完美的战略也只是一张供欣赏的美丽图画而已；如果是没有准备的实施，则战略更是一纸空文。因此，“先胜后战”，“事备而后动”的用兵法则，同样是经营战略实施应遵循的重要法则。如何进行经营战略实施准备，主要包括三个方面的工作：①编制经营战略实施行动计划。重点考虑由谁来执行战略计划？在执行战略计划过程中必须做些什么？怎样做好成功实施战略所必需做的事情？并且将企业各项日常经营业务与经营战略计划的实施直接、清楚地联系起来，使企业经营战略管理与企业运行融为一体，做到既可适应战略性质与变动的需要，又能保证企业日常经营的正常运行，从而顺利地实现企业的总体目标。②满足经营战略要求的组织调整。具体包括：开发或调整能够响应经营战略需要的组织结构模式；建立起经营战略实施赖以成功的组织实力；为关键战略岗位选配合适的人才等。③进行资源配置。具体包括：人力资源的选择与安排；

战略项目规划与预算；强调重点战略目标的资源分配等。

▲ 经营战略实施推进

经营战略实施准备工作就绪，紧接着就是经营战略实施的推进。所谓经营实施推进，是指在经营战略实施过程中，按照制定的战略实施计划向经营战略目标不断逼近的过程。经营战略推进是经营战略实施阶段的攻坚环节，事关经营战略成败。经营战略实施的推进将有大量的日常管理工作，主要有：营造一个良好的经营战略实施的内部环境，动员全体员工投入战略实施；建立起适应经营战略需要的内部管理支持系统；发挥经营战略实施的领导作用，不时地校正组织的战略行为，保证战略实施的成功。

☆ 营造战略实施环境

营造一个良好的经营战略实施的内部环境，这是企业经营实施推进的条件，这个内部环境主要是指与经营战略实施完全和谐一致的企业文化。企业文化具有刚性和连续性的特点，一旦形成便很难变革。当企业制定了新的经营战略，原有的企业文化就可能成为实施战略的阻碍力量。因此在战略实施过程中，企业内部新旧文化的协调和更替是经营战略实施成功的重要保证。

☆ 建立管理支持系统

建立适应经营战略实施的内部管理支持系统是经营战略实施推进的重要手段，内部管理支持系统是指围绕经营战略实施推进所进行的日常管理工作的集合。主要包括经营战略政策指导，经营战略实施推进方式与程序，以及保证经营战略实施正常推进的信息网络系统。

☆ 发挥经营战略实施的领导作用

企业经营战略是一种较长期的投入，其结果不可能象日常经营那样，当年见效。同时，从企业发展角度来看，经营战略侧重于支出而不是产出，经营战略实施要冒大风险，而且可能中途改变战略；一个经营战略周期内，可能领导更换频繁；不同的战略，目标各异，达到目标必需采取的行动也不尽相同；战略实施结果捉摸不定，甚至可能与预期相反，难以衡量；环境的变化常常打乱一环紧扣一环的战略计划与实施。凡此种种原因，使人们难于将战略成果与个人业绩联系起来，从而加大了经营战略管理工作的难度。因此，在经营战略实施推进过程中，充分发挥经营战略实施领导者的作用，这是经营战略实施成功的关键。

企业经营战略管理不同于日常经营惯例管理，领导者除了实施组织、协调、指挥和控制等基本管理职能外，还要扮演战略管理者、变革创新者、资源配置者、任务分配者、发言者、谈判者、学习的楷模等各种促成战略实施的角色。经营战略实施的领导作用主要体现在以下三个方面：一是努力创造一种支持经营战略实施的组织文化，促进员工的自信与成就感；二是保持对于不断变化的环境的适应性；三是保持战略与经营战略目标的一致性，实现战略的成功。

▲ 经营战略实施评审与控制

经营战略实施的评审与控制是企业经营管理过程的最后一项工作，是为了保证经营战略有效地实施，使之达到预定目标而采取系统的措施。

☆ 经营战略实施评审与控制的动态过程

企业经营战略实施评审与控制是指经营战略管理者为保证经营战略计划有效的实施，按预定的标准，采取一系列行动，并通过不断评审和信息反馈，对战略不断修正、纠正偏差，使实际工作与经营战略计划尽可能一致，以达到预定目的的活动。企业经营战略实施评审与控制是一个动态过程，它由五个阶段组成：即：①列出经营战略计划的期望结果；②根据期望结果订出相应的标准；③根据标准对工作做出评价；④由战略评审者进行评审，找出偏差，分析原因；⑤针对偏差采取纠偏行动。这五个方面的活动有机地结合在一起，构成一个完整的企业经营战略实施评审与控制过程。如下图 6-3 所示：

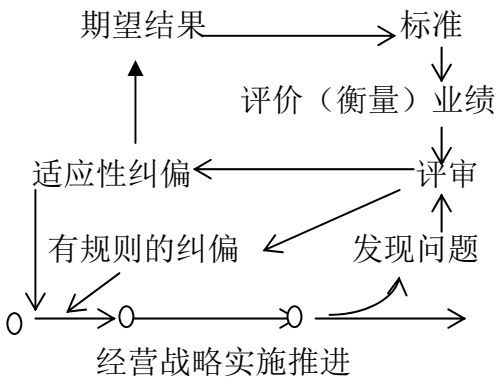


图 7-6 企业经营战略实施控制过程

☆ 经营战略实施控制方法

经营战略实施控制的方法，主要有三种：①开关型控制；②事后控制；③事前控制。

（1）开关型控制又称为事中控制或行与不行的控制。其原理是：在经营战

略实施推进过程中，按照既定的标准检查战略行动，确定行与不行，类似于开关的通与止。

（2）事后控制又称为后馈控制。其原理是：在经营战略实施推进过程中对行动的结果与期望的结果进行衡量，然后根据偏差大小及其发生的原因，对行动过程采取校正措施以使最终结果能符合既定的标准。

（3）事前控制又称为前馈控制或跟踪控制。其原理是：在经营战略实施中，对战略行动的结果趋势进行预测，并将预测值与既定的标准进行比较和评价，发现可能出现偏差，从而提前采取纠偏措施使战略实施推进始终不偏离正确的轨道，保证经营战略目标的实现。

● 本章提要

1、当企业的生存环境变得风云变幻，企业生存和发展受到严重挑战时，制定战略计划至关重要。

2、战略计划是不同于长期计划的一种计划，它是在对变化的外部环境充分预测的基础上制定的。

3、80年代以后，西方企业管理转移到了以战略管理为中心的阶段，这是与80年代后企业所生存的客观环境发生的巨大变化分不开的。

4、战略管理由三个层次的战略，即：公司层、事业层、职能层战略组成的。它们之间的关系是事业层战略落实公司层战略，职能层战略支持、配合事业层战略。

5、战略管理过程由两个阶段的工作，即：战略规划阶段和战略实施阶段的工作组成。战略规划工作包括：（1）规定企业使命、（2）制定方针、（3）分析内外环境、（4）确定战略目标、（5）设计战略方案、（6）战略方案的评价及决策。战略实施阶段的工作包括：（1）战略实施的准备、（2）战略实施的推进、（3）战略实施的评审、控制。

6、外部环境分析是制定企业战略的前提性的工作。企业外部环境因素分为两大类：一类是直接环境因素；一类是一般环境因素。直接环境因素主要包括：行业环境，市场环境、竞争力量状况等。一般环境因素主要包括：政治环境、经济环境、技术环境和文化环境等。外部环境分析的目的就是识别和发现外部

环境中的机会和威胁。

7、内部条件分析的目的就是识别自身的优势和劣势，以便建立起自己的优势地位。它包括：企业组织结构分析、企业文化分析、资源条件分析等内容。

8、在上述外部环境和内部条件分析的基础上，确定企业的战略目标、战略类型及战略方案，最后对战略方案进行评价和决策，至此，战略规划工作即告完成。

9、战略规划工作完成之后，紧接着的工作就是战略实施。战略实施主要包括下列工作：战略实施准备、战略实施推进、战略实施评价及控制等工作。

● 复习与练习

- 1、战略计划与长期计划的区别是什么？
- 2、为什么说 80 年代以后，西方企业管理进入到以战略管理为中心的阶段？
- 3、什么是公司层、事业层、职能层战略？它们之间的相互关系如何？
- 4、概述战略管理过程
- 5、什么是企业使命？确定企业使命时应注意哪些问题？
- 6、企业一般环境分析的内容是什么？
- 7、企业具体环境分析的内容是什么？
- 8、什么是波特模型？
- 9、如何进行企业内部条件分析？
- 10、什么是战略目标？确定战略目标应注意哪些问题？
- 11、战略对策包括哪些内容？
- 12、如何实施企业战略？

▲ 案例应用

通用电器公司的战略计划

通用电器公司是美国最大的电器公司。该公司拥有职工近 40 万人，制造、销售和维修的产品约 13 万种，其中包括飞机引擎、核子反应堆、医疗器械、塑料和家用电器等，业务范围遍及 144 个国家和地区。1978 年，公司的销售额约达 200 亿美元，利润超过了 10 亿美元，其中 40%来自国际市场。

战略计划的由来

由于通用电器公司的规模越来越大，产品的种类越来越多样化，公司在经营管理上，面临着以下几个关键问题：一是冒一定的风险使利润迅速增长，还是使利润持续不断低速增长？二是需要一个分权式的组织机构以保持组织上的灵活性，还是建立一个集权式的组织机构以加强对整个公司的控制？三是如何对付环境、技术和国际等方面的新挑战？经过研究，公司选择了利润高速增长的经营战略，这意味着即使在经济下降时期，也要使利润持续不断地增长。为了做到这一点，该公司在业务上保持了多种经营的方式，以抵销经济危机对某些业务的影响。为此又需要一个公权的组织机构以促使下属各单位不断地改进经营管理并使利润增长。但是，怎样管理这样一个机构，并对付来自环境、政治、经济、技术和国际上的各种挑战？通用电器公司的答案是需要制定战略性计划。

通用电器公司管理制度的演变大体经过了三个阶段：

(1) 67 年代的分权时期，促进了该公司的增长和经营的多样化。

(2) 70 年代的战略计划的制定，使公司扩大了规模，增加了产品的种类并使利润持续不断地增长。而战略计划的重点就是建立战略计划经营单位，以及把各个下属单位的战略需要和整个公司的财源分配战略结合起来。

(3) 80 年代公司进入了第三个时期，即战略经营管理时期，在 60 年代，通用电器公司有一个高度分权的利润中心结构。这种结构共分四层，最下层是事业部，共有 175 个，每个事业都有一个利润中心。这些事业部由 45 个部管辖，45 个部又由 10 个大组管辖，这 10 个大组形成最高管理层，它们向公司最高办公室报告工作。最下层的部分的销售额，一般不超过 5000—6000 万美元，如果超过这个限度，这个事业部就分为两个事业部。当时，通用电器公司占统治地位的管理哲学是控制幅度，这个幅度要“小到一个人足以管理得起来的程度”。这套高度分权的利润中心结构，在 60 年代曾大大促进了公司的发展。

随后通用电器公司碰到了一个新问题，即公司的销售额大幅度增长了，但每股的红利并没有随着增长，与此同时，公司的投资报酬率也下降了。

出现这种情况的原因是：①由于事业数目的猛增，事业部之间在竞相使用各种资源时发生了重复努力。②在 60 年代的繁荣时期，没有对公司各下属企业的前途进行充分的比较就进行投资，而实际上并非所有下属企业都需要投资。有些企业应该尽力使其利润不断增长。但由于这些企业可能在将来被淘汰，因此，不需要大量投资，而另一些企业因为很有发展前途，则应为其今后的发展需要

大量投资。

鉴于上述情况，通用电器公司开始革故鼎新。从 70 年代初开始，公司开始制定战略性计划，并建立了一套制定战略性计划的机构、程序和原则。

制定战略计划的机构、程序和原则

从组织机构上说，通用电器公司在传统的事业部和大组的机构上，又建立了一种制定计划的结构——战略（计划）经营单位。这些经营单位的规模不一，大组、部、部门都可成为战略经营单位。在全公司共建立了 43 个战略（计划）经营单位。从定义上来说，一个战略计划经营单位，必须有一致的业务、相同的竞争对象，有市场重点以及所有的主要业务职能（制造、设计、财务和经销），所有这些都由战略（计划）经营单位的经理负责。在建立了战略计划经营单位之后，通用电器公司就形成了双重结构和双重任务，即新建的战略（计划）经营单位是计划机构，其职责是制定战略原有的组织机构的任务是执行战略。

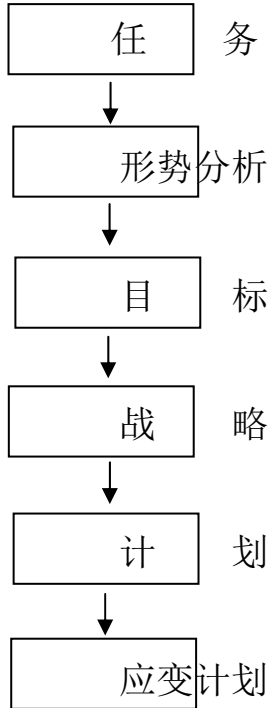
例如，公司的大型蒸气轮机部是一个庞大的组织，其年销售额近 10 亿美元，此外，公司还有一个燃气轮机部，其规模为前者的一半。虽然这两个都很庞大，但都不是计划部门或战略（计划）经营单位。计划的制定工作是在统辖这两个部（以及其他部）的轮机业务大组一级进行，也就是说，这个轮机业务大组是个战略（计划）经营单位。这个大组的战略思想，是向全世界的工业和公用事业用户提供发电设备。大型蒸气轮机的功率高，而燃气轮机的特点是灵活，将两者包括在一个战略（计划）经营单位之内，就可使它们相辅相成，而不是相互竞争。

又如，通用电器公司用两种牌子（通电电器和“热点”）。销售包括电冰箱、洗衣机设备在内的全套家用电器设备。为了有效地进行生产，这些家用电器被分别组织在一些不同的部门之内。但是，为了制定战略性计划，所有生产家用电器的部门，被集中到一个单独的主要家用电器业务大组内。这个大组便成为一个战略（计划）经营单位。这既可使公司对顾客有一个内中一致的战略，又可使公司具有业务上的敏感性。

这种把生产组织和计划机构分开的思想，也应用在其他方面。例如，生产食品加工设备、特种电子元件和特种变压器的各个部和事业部被划入一个工业零件大组，但在这些产品之间并没有战略上的共同点。每个部和事业部都在它的独特的领域内进行生产，每个部和事业部都是一个战略（计划）经营单位，并制

定自己的战略性计划。但是，将这些部和事业部都划进工业零件大组的目的，是为了便于在生产上进行控制，而不是为了成为一个制定计划的机构。

建立了制定战略机构之后，下一步就是采用一种制定计划的程序，这个程序可简化为图



制定战略计划的程序，主要是靠一步一步地进行分析，例如，当观察外界环境时，通用电器公司考虑到社会、经济、政治和技术发展趋势，在过去和将来如何影响到市场、顾客、竞争对手和供应厂商，并由此可找出发展机会和对公司的威胁。当分析到本公司的资源时，应考虑到本公司酝酿、设计、生产、销售、资金和管理等方面的能力，由此可以找出本公司的强点和弱点。当分析到企业目标时，应考虑到公司股东、贷方、顾客、雇员、供应厂商、政府和社会的期望，并辨别出每一个因素如何指导或限制着企业的发展。总之，这个过程所强调的是进行全面的分析，在分析时将一切因素都考虑进去。该公司认为，经过这种分析，就会出现非常有效的战略。

例如，在 60 年代，通用电器公司的机件维修业务部的任务，仅限于修理本公司在美国卖出超过保修期的电动机、变压器和断路器。在制定了战略计划之后，这个部将业务扩大到非通用电器公司产品、非电器产品和外国产品的修理方面。这样做的结果，就使这个部的业务扩大到了全世界，在过去 5 年中，年销售额和利润都增长了 20% 以上。

又如，在 60 年代的无线电业务方面，通用电器公司的竞争对手有着美国无线电公司、飞歌公司、齐尼思和爱默森公司。这些竞争对手今天都从市场上消失了，因为这些公司认为他们的任务是生产和制造无线电。与此相比，通用电器公司认为自己的任务是供应无线电。该公司将无线电业务扩大到国外，从远东的供应厂商那里得到无线电。由于生产和供应的这两种战略上的差别，就使得通用电器公司今天的无线电工业中，处于遥遥领先的地位。

再如，通用电器公司现在在向市场供应喷气式飞机的引擎方面取得了很大的成功，这是由于公司生产了对路的产品，而能够生产对路的产品，又是由于进行了周密的环境分析的结果。经过分析，公司认识到飞机引擎的发展周期是 5 年多，还认识到今天对噪音水平、化学污染、燃料节约、第一生产成本、服务能力等方面的全面要求，已大大不同于 70 年代初期了。通用电器公司认为，他们对这些问题的综合考虑，应归功于战略计划的制定。

制定战略计划过程中的各个分析步骤，也使通用电器公司找到了发展业务和进行多样化生产的机会。通用电器公司下属的战略计划经营单位下决心兼并了考克斯广播公司，这使得通用电器公司，在广播和可视电报方面有了新的市场。公司之所以如此快地进行这次兼并，是由于通用战略性的分析，预计到在这方面有发展机会。

同样，对其他国际公司的兼并，也是出自战略上的考虑。这次兼并使得通用电器公司加强了自己在能源和工业原料供应方面的地位。

在采用了上述制定战略计划的程序之后，还需要规定一些共同遵守的原则，以保证计划的制定。这些原则可以从以下几个方面加以说明：

(1) 所有管理人员都要参加战略计划的制定和学习。通用电器公司的 320 名高级管理人员，要集中 4 天时间研究和制定战略计划。428 名未来的计划人员，要集中用 2 周时间全部完成战略计划的制定工作。在全公司 1 万名各级经理人员，要接受一天了解战略计划的视听训练。公司认为，这种时间代价虽然大，但却是成功的关键。

(2) 制定计划时间表，以便对各种战略计划进行检查，并通过预算对不同的发展机会分配公司的资源。对战略计划的审查是为了使其付诸实施，通过预算对不同的发展机会分配资源，是为了从物质上保证战略性计划的实施。

(3) 用投资矩阵图（又称业务屏幕）来表明投资的轻重缓急。每年通用电

器公司都用上述矩阵安排自己的投资。战略计划经营单位用顶上的横轴估价工业的吸引力，用边上的纵轴来估价自己的企业在该行业中的竞争力量。对投资增长类的企业在投资时予以优先照顾，对选择增长类的企业（即还有一定发展前途的企业）在投资时排在第 2 位。而对选择盈利类则要求它们在投资同利润之间保持平衡。对业务萎缩类的企业，则逐渐撤回投资。

公司认为，关键的问题是如何衡量工业的吸引力和企业本身的力量。为了解决这个问题，公司应用了多种因素估计表。

对与外界各种因素和本企业本身的力量有了精确的估价后，战略计划经营单位的经理就有了做出决策的信心。

（4）对战略计划经营单位的经理人员实行奖励制度。对于战略计划经营单位经理人员的考核，主要是看这些经理人员对通用电器公司的全面贡献如何。对投资增长类的企业经理人员来说，当他们的行动和计划能为全公司带来长远利益时，他们会得到更多的奖励。另一方面，对于业务萎缩类企业的经理人员来说，奖励的多少主要是看这些经理人员能否在短期内为公司赚到更多的利润。把奖励与战略性的任务联系起来，有助于克服那种不顾企业本身的实际潜力而使业务盲目增长的倾向。

80 年代的战略管理

通用电器公司在 70 年代制定战略计划所取得的成功，促使公司走向 80 年代的战略管理。

为了应付迅速变化的外界环境，公司将保留计划机构和生产组织这种双重结构。为了应付日益扩大的规模，公司建立了一个新的管理层一二大部。这个管理层介于公司执行办公室和每个单独的战略计划经营单位之间。全公司共分 6 个大部，即：消费品和服务大部、工业产品和零件大部、动力系统大部、国际部、技术系统和材料大部和其他国际公司。其中规模最小的犹他国际公司，年销售额为 10 亿美元，其他大部有些年销售额超过 40 亿美元。大部的经理人员对下属各战略计划经营单位的经营好坏负有责任。大部经理人员负有审查下属各战略计划经营单位的战略的责任，并负责制定大部战略。大部的战略不仅包括向各战略业务单位分配资源，而且还要在各战略计划经营单位所主管的业务范围之外制定业务发展计划。为了处理更加复杂的业务。公司已将原来在一个管理层制定战略性计划的做法，扩大到若干管理层制定战略性计划，甚至在不

同的业务之间制定战略性计划。现在公司除有 40—50 个战略（计划）经营单位的计划之外，还有 6 个大部的战略性计划和 1 个全公司的战略性计划。这些上层的计划不是下层计划简单的综合。每个管理层的计划都有不同的范围。例如，如果整个公司的增长指标要快于国民生产总值。那么消费品和服务大部的增长指标，就应该快于国民生产总值中的消费品部门，生产电视机的战略计划经营单位的增长指标，就应该快于整个电视工业。公司用以下例子来说明，在不同的范围内如何增添价值：在业务发展战略中，生产电视机的企业可以考虑将业务伸入邻近的视听设备领域。消费品和服务大部可考虑将业务伸入旅游服务领域，而整个公司可以考虑把多样化的经营发展到农业领域。总之，公司认为，不同范围、新增添的价值和统一的指标，这三者是制定多层次战略性计划的中心思想，也是在统一的指标下进行分权管理的中心思想。

处理复杂业务的第二个办法，是在多种业务之间制定战略性计划，其形式之一是制定资源计划。在公司和大部一致，公司对各种不同业务部门的职能——财务、人事、技术、生产和销售等进行观察，以求找出节省资源的方法。例如，公司的工业产品和零件大部准备帮助其下属的战略计划经营单位的雇用和训练电子工程师。因该大部认为，整个大部总比每个下属的战略（计划）经营单位，有更多的搜罗人才的机会。又如，在主要家用电器大组里，建立了 1 个“超级采购队伍”，这个队伍负有为整个消费品和服务大部中，各战略计划经营单位采购的责任。再如，工业销售部是一支重要的销售力量，30 个产品事业部可通过这个部的销售网将自己的产品销往 5000 个地方。总之，根据具体情况，组织大规模的销售力量，分享实验室以及进行大规模的采购，都可节省资源。

在各种业务之间统一计划的第三种形式是进行国际协调。通用电器公司正试图将世界范围的计划协调起来，并采用一种正式的程序去进行协调。

通用电器公司认为，从 60 年代的分权管理发展到 70 年代的战略性计划的制定，又发展到 80 年代的战略性的经营管理。由于这种管理制度的演唱会变，适应了公司规模和经营多样化的发展，因而给公司带来了巨大利益。为了管理像通用电器公司这样规模巨大的多样化的企业，公司还在继续研究新的管理方法。但公司认为，管理程序，管理的结构和管理制度固然重要，但同样重要的是，还需要有一批经理人员，这些处于各阶层的经理人员能够从战略上去思考问题。

● II 篇 综合案例

国华公司进入饲料行业的决策

一、背景情况

国华公司是天津的一家乡镇企业，创建以来一直生产经营饮料。近年来，由于可口可乐、百事可乐等世界大公司的进入，加上国内饮料生产企业的急剧增加，竞争变得日趋激烈，公司的盈利水平下降。为此，国华公司也在设法寻找新产品，并开始生产豆奶。生产豆奶必然产生豆渣等副产品，这些副产品可以用于饲料的生产，于是公司对饲料产品产生了兴趣。现在国华公司发展在天津静海县有一家被闲置的饲料加工厂。这家工厂在 90 年代初从国外引进了一套可用于生产混合料及特种饲料的生产设备，但因一些非经济因素没有投产运营，致使设备闲置多年。国华公司有意购买这家工厂，利用其设备生产饲料，利用其他资源如土地、厂房等从事其他方面的经营活动。由于国华公司没有任何有关饲料生产经营的经验，所以专门在京津两地进行了调研，了解饲料市场需求情况及相关信息，以便支持公司高层的决策。

此次调研采取了案头分析与实地调查相结合的工作思路。对于实地调查，则将主要精力投入饲料产品的需方（养殖企业或单位）和行业或政府有关主管部门，以及熟知本行业情况的专家。在此基础上调查饲料生产企业。

以下是从这次调研报告中整理出来的相关资料：

二、饲料工业概况

1、我国的饲料工业

（1）我国的饲料工业起步于 70 年代末。

随着现代化集约饲养方式在沿海发达地区的兴起，饲料生产开始走上产业轨道。特别是近年来，在国家优惠政策的鼓励下，生产技术更新节奏加快，产业规模不断扩大，饲料工业已经成为国民经济中的一个重要产业。

(2) 饲料工业的发展得到国家政策的大力支持。新办饲料企业 3 年内减免所得税、增值税，减免必要的进口设备和进口原料的关税，允许企业实行税前还贷，向企业提供低息优惠贷款等。这些政策措施对加快饲料加工业的发展产生了很大的促进作用。1984 年，全国的饲料产量只有 800 万吨，到 1993 年产量已达到 3922 万吨，10 年间年均递增 19.32%，发展速度超过许多行业。

(3) 饲料工业是存在于农业生产体系中的一个部门，是农业经济中的一个组成部分，它的原料供应和产品销售都是面对农业生产单位的。这一特定的经营环境构成了饲料工业的一个重要特征。从宏观角度看，我国工农业产品比价不合理的情况并未根本解决，在农副产品价格上涨时，国家和地主政府为了稳定城市居民生活，会经常采取一些措施平抑物价，导致了农副产品价格的周期性变化。饲料工业的经营环境处于一种不稳定状态。从微观角度看，饲料加工企业的顾客（养殖厂）和原料供应方（粮食生产者）的经济收益水平低，对价格十分敏感，在交易中往往表现出顽强的争价行为，从而加重了饲料企业的经营难度。

(4) 在我国饲料工业发展进程中，粮食部门发挥了重要作用。据统计，1993 年全国共有饲料加工企业 6200 家，其中年产万吨级以上的大规模企业 979 家，双班生产能力 4600 万吨，其中粮食部门的饲料厂约 4000 家，生产能力占全部生产能力的 60%以上。粮食部门是国家对农产品价格补贴的执行单位，所属企业能够获得平价原料供应，具有较大经营优势。但是，随着粮食市场的逐渐放开，国家对农产品的价格补贴改为对居民的生活补贴，粮食部门所属企业的优势开始丧失。

(5) 10 年来，各省饲料工业都已大为改观，沿海地区发展尤为迅速。如广东省利用毗邻港、澳的优势，吸引外资发展饲料工业，引进国外全套设备 50 余套。至 1993 年，全省饲料加工双班生产能力超过 700 万吨，工业饲料产量达到 500 万吨。山东省引进国外设备 33 套，建成年单班生产万吨级以上的大型饲料厂 46 家，1993 年配、混合饲料产量达 385 万吨。饲料工业的发展与现代化饲养业相互依存、相互促进的关系，而现代饲养业的发展又明显地受到城市居民消

费水平的影响。在决定饲料工业成长的各种力量中，市场拉动力是首要的，原料供应能力则是第二位的。就天津、北京、上海三地的饲料工业而论，都面临着本地粮食生产成本低、原料供应紧张的困难，但上海、北京 1993 年饲料产量都已超过 200 万吨，而天津仅为 70 余万吨，相差许多。这与三城市居民收入和消费水平的显著差别不无关系。

(6) 从国外情况看，在世界范围内，饲料工业趋于巩固和集中，企业数量有所减少，但配合饲料总产量还是上升的。1993 年，全世界饲料产量超过 6 亿吨，总产值超过 550 亿美元。国外饲料企业的生产规模从几千吨到 30 万吨不等。据统计，全世界饲料年产量超过 2.6 万吨的企业约有 1.2 万个。如果考虑到我国各行业的生产规模与国外水平之间存在的差距，可以认为，3 万吨~5 万吨的饲料生产规模在我国是相当可观的。

世界饲料工业的品种结构大致为：鸡饲料占 32%；猪饲料 31%；奶牛饲料 17%；肉牛饲料 10%；其余为鱼虾及小动物饲料等。许多饲料企业采用了饲料—养殖—屠宰经营一体化的方式。在这类企业中，规模最大的是养鸡业。

2、北京市饲料工业情况

北京市饲料工业十多年业的发展情况见表 5—案—4

表 5—案—4 北京市饲料工业：1994 年与 1983 年对比

项目	单位	1983 年	1994 年	增长 (%)
在册饲料加工企业	个	89	156	75.28
双班饲料加工能力	万吨	54	250	362.96
生产销售配、混合饲料	万吨	52	220	323.08
配合饲料比重	%	43	85	
颗粒饲料	万吨	0	40	

(1) 饲料企业及其规模分布。1994 年，北京市在册饲料企业 156 个，其中年班产万吨级以上厂 38 个（包括 10 套引进设备）。5000 吨级厂 45 个。3000 吨级厂 73 个。另外有 50 个~60 个乡镇饲料厂。由于竞争的激烈和一些老企业的社会负担较重，使得 50 多家在册企业亏损，亏损面近 1/3。

(2) 饲料产量及构成。1994 年北京共生产配、混合饲料 220 万吨。其构成如下：

①从养殖对象来看，猪饲料最多，达 110 万吨（50%）；禽类（肉鸡、鸭、蛋鸡）饲料 43 万吨（19.54%）；鱼饲料 14 万吨（6.36%）。其余饲料主要用于火

鸡、肉兔、鹌鹑等禽畜的饲料、肉牛、奶牛饲料不多。

②从饲料形状来看，颗粒饲料 40 万吨（18%），粉末饲料 180 万吨（82%）。颗粒饲料已在鱼饲料中已普及,并在鸡、鸭、猪饲料中逐步推广。

③从饲料构成来看，全价营养饲料（主要由规模大、生产能力高的厂家生产）占 85%；混合饲料（主要由规模小的厂家生产）约占 15%。

（3）饲料品种。目前，北京市适用于不同禽畜、不同生长阶段的系列饲料品种达 80 多个。饲料原料、添加剂品种也在增多，现有包括骨科、石粉、复合多维生素、干血粉、矿物质添加剂、羽毛粉、肉骨粉、发酵血粉、饲料酵母蛋白粉、皮革蛋白粉、粉丝淀粉浆水提取的蛋白粉、酒精废液开发的 DDGS，以及氯化胆碱、磷酸氢钙、饲料用麦饭石等 20 多种，生产企业达 58 家，年产量 10 多万吨。另外，中国的中草药饲料已有生产并出口。

（4）饲料使用效果。目前，北京猪的料肉比平均为 3.2:1，前几年为 3.5:1，最有效的为 2.89:1。养殖周期最短的为 5 个月，即 155 天出栏，猪重 190 公斤。奶牛的料奶比为 0.4:1。肉鸡的料肉比为 1.89:1，56 天长至 3 公斤。蛋鸡料蛋比为 2.7~8:1。鱼的饵料比为 2:1。

（5）饲料生产自动化水平较高，北京有 80 多家饲料企业实现了微机控制。

3、天津的饲料工业

天津市现有饲料加工企业 119 家，双班生产能力达 110 万吨，1993 年天津市饲料产量为 71 万吨（不包括自配料），占天津市饲料理论需求量（225 万吨）的 31.56%。

表 5—5—5 列举了天津市饲料工业的产值变化情况。经过十多年的发展。目前已初步形成了以粮食系统为主渠道，以加工配、混合饲料为主，饲料添加剂生产与饲料原料生产为辅，多系统、多学科、多种经济成分并存的较完整的工业体系。

表 5—案—5 天津市饲料工业总产值及指数 单位：亿元

年份	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1990	1991	1992
总产值*	1.04	1.33	1.77	3.04	3.28	3.11	6.54	4.95	5.30
指数**	100	128	133	172	107	95	100	76	107

*1990 年之前是 1980 年不变价，1990 年以后为 1990 的不变价。

**指数是以上一年为 100。

三、天津市的畜牧养殖业情况

1、总体情况

天津市的肉类产量是构成及变化如表 5—案—5 所示。由于受天津居民收入水平的限制，对高档动物食品的消费能力、禽肉、水产品 and 鲜奶的人均消费量与上海、北京等城市都存在着明显差距。而地方政府对一些产品的限价措施不仅不能刺激市场需求，反而打击了养殖业的生产积极性。

表 5—案—6 天津市肉类产量构成（%）

年 份	1986	1990	1991	1992	1993
猪 肉	81.10	75.42	69.80	62.59	59.68
牛 肉	3.02	3.60	4.13	5.06	7.65
羊 肉	5.08	6.69	7.54	6.77	7.28
鸡 肉	7.89	11.25	15.21	20.88	22.12
鸭 肉	1.50	1.79	2.06	1.20	1.81
鹅 肉	0.27	0.33	0.32	2.48	0.38
兔 肉	0.40	0.58	0.46	0.47	0.26
其 他	0.75	0.34	0.48	0.55	0.82

2、猪、鸡、牛、鸭的养殖情况

天津市的养猪业主要集中在蓟县、武清、宝坻一带。1993 年这 3 个县的生猪饲养量为 145.75 万头，占天津市总数的 72.35%。天津的猪肉供需极不平衡，全市每年需要猪肉 15 万吨，而 1993 年产量仅 9 万吨，商业部门销售猪肉的三分之二以上需要从外地调入。天津市的大型养猪场较少。

天津大中型养鸡场比较多，年产鸡蛋 21 万吨，大于本市需求量，有剩余鸡蛋外销。养鸡场分布在四郊五县。比较均匀。最大的养鸡场可以养 20 万只鸡。1994 年，天津市肉鸡年末存栏数为 200 万只，累计出栏数为 2000 万只。本市最大的肉鸡饲养加工企业是康帝一万达和富源这两家合资企业。

天津市肉牛养殖起步较晚，但发展很快。1994 年存栏量已上升至 14 万头，出栏量 13 万头。个体饲养在肉牛养殖业中发挥了重要的作用，许多农户从国外购买架子牛，在本市的郊县育肥出售，部分产品可供外贸出口。

奶牛饲养是天津市畜牧业的一个薄弱环节。根据 1994 年的统计，天津市的

奶牛存栏量为 2.78 万头，比 1993 年略有增长，其中国营农场系统为 1.48 万头，占总量的半数以上，集体饲养 0.15 万头，个体饲养 1.15 万头。个体饲养户的固定资产投入很少。饲养量受奶价影响很大，天津已经几度出现过杀牛减产的现象。国营农场的饲养量虽然比较稳定，但亏损沉重。

天津饲养肉鸡、蛋鸡的规模仍然很小。据专业人士介绍，这与本地居民对鸭肉、鸭蛋需求不高有关，本地饲养的肉鸭主要供应饭店、餐馆、居民的消费量很小。近年来，南郊区一个养鸭场引进了国外的樱桃谷鸭，生产的肉鸭可供出口。

3、郊区、县养殖企业的情况

从养殖企业情况看，天津市大型养殖企业较少，养殖的集约程度较低。表 5—案—7 中列举了此次调查的结果。

表 5—案—7 养殖企业的规模情况

		国有企业		集体企业		大型企业		个体户	
		个	规模	个	规模	个	规模	数量(个)	平均养殖规模
猪	宝坻县	3	1000 头	7	1300 头	3	存栏 1000 头	5230	年出栏 30 头~40 头 生猪养殖 100 头
	塘沽区							160	
	津南区			14	1200 头			246	
	西青区 大港区					10	最多万头		
鸡	宝坻县	27	1 万只	20	2.3 万只			582	3600 只 3000 只
	津南区			6				500	
	西青区			22				194	

养殖业利润较低，多数养殖企业的养殖专业户都有一定数量的盈利，部分发生亏损。大型养殖场都有饲料加工设备，一般是从市场上购买原料，自行加工，部分养殖专业户也是外购原料，自己混合使用。外购和自配料的比例大体为 1:1。配合饲料已经得到广泛的使用，约有 60% 的养殖户使用过这类饲料。养殖专业户对全价配合饲料的性质和特点还缺乏了解，从养殖户的情况看，产出

一斤鸡蛋大约需要投入 3.2 斤饲料，一斤猪肉需要 3.9 斤饲料，饲料的消耗水平高于养殖场。在饲养奶牛的农场中几乎不使用配合饲料。目前，各饲料厂一般都送货上门，养殖户对这种服务比较欢迎，但对收取运费有意见。另外，用户普遍希望饲料厂能提供技术服务。大量收购买时给予折扣或赊销。

四、天津市的水产养殖业情况

天津曾采取一系列鼓励措施，积极发展水产养殖业，如提供低息贷款，帮助农户挖鱼塘等，故水产养殖一度发展很快。至 1994 年，淡水养殖投产水面已达 35 万亩，海水养殖水面达 7 万亩。养殖和捕捞的水产品年总产量达 12 万吨，其中有 3 万吨淡水鱼（超出本市需求部分）输出到外地，另外从外地调入 3 万吨海水鱼补给天津市不足。表 5—案—8 列举了天津近几年渔业及水产养殖生产的情况。

表 5—案—8 天津市渔业生产及水产品产量 单位：吨

	海水产品				淡水产品			
	1990	1991	1992	1993	1990	1991	1992	1993
水产品产量	36270	31303	27661	19255	72068	76753	83321	94664
生产性质								
1.捕捞	29291	24703	22248	17642	12732	12296	13643	16340
2.养殖	6979	6600	5413	1613	59336	64457	69678	78324
按类别：								
1.鱼类	22677	15087	10661	10000	71143	75159	81134	92006
2.虾蟹类	12148	12872	9697	7114	257	620	920	1058
其中：对虾	7112	6592	5770	1770				
贝类	1310	2441	1436	2113	667	957	1267	1584
其他	135	902	5867	28				16
水产养殖面积 （万公顷）	0.47	0.43	0.42	0.406	2.21	2.22	2.28	2.33

从表中可以看出，天津水产品产量近年有所增长，主要是淡水产品产量持续上升。但海水产品自 1990 年以来，产量一直下降，海水养殖面积也在不断缩小。天津名优特水产品养殖近年来发展很快。河蟹的饲养规模已达到 10 万亩，其余的品种包括鳖、白鲢、鳊鱼、罗非鱼等。但这些品种的总产量仍然很低。目前天津的 22 个淡水养殖基地都有自己的小饲料厂，以简陋的方式生产颗粒饲料，市场上也出售多种鱼虾饲料。北京水产研究所生产的鲤鱼饲料在天津和三北地区都有一定的影响力，天津水产养殖公司饲料厂的产品则主要供应本应。

从各区县的情况看，水产养殖主要集中在西青、塘沽、汉沽和武清等地，1993 年，上述几个地区的水产品产量占全市水产品总量的半数以上（表 5—案—9）。

表 5—案—9 各区县水产品产量及比重

	1992		1993	
	产量（吨）	占全市比重(%)	产量（吨）	占全市比重(%)
全 市	110982	100	113919	100
塘沽区	17044.5	15.36	12258	10.76
汉沽区	10945	9.86	11962.9	10.50
大港区	3461	3.12	3221	2.83
东丽区	6696	6.03	6117	5.37
西青区	21112	19.02	21739.2	19.08
津南区	5458	4.92	6149	5.39
北辰区	4176	3.76	4519	3.97
宁河县	4791	4.32	8502	7.46
武清县	7978	7.19	12527	10.99
静海县	4473	4.03	3939	3.46

宝坻县	7393	6.66	9332	8.19
蓟 县	9026.7	8.13	9103.2	7.99
其 他	8427.8	7.60	4549.7	4.01

五、天津市畜牧、水产品市场供求情况

天津市对农副产品的消费量是很大的。从目前内贸农副产品的收购、调入量统计资料来看，除鲜蛋基本上满足天津市需求以外，其余均有较大缺口，需从外地调入（表 5—案—10）

表 5—案—10 天津市内贸主要农副产品收购、调入量

	1980 年	1985 年	1990 年	1991 年	1992 年
猪及猪肉合计(万吨)	121978	110315	90588	113527	65495
其中：收购	65280	25249	30476	23724	21162
调入	56698	85066	60112	89803	44333
家禽合计(万只)	545.24	499.54	516.36	645.73	609.09
其中：收购	363.64	225.88	200.30	355.97	367.45
调入	181.60	273.66	316.06	289.76	241.64
鲜蛋合计(吨)	38070	68917	89013	86086	26604
其中：收购	6375	55143	88713	84702	25389
调入	31695	13774	300	1384	1215
水产品合计（万吨）	3.72	3.39	5.66	5.47	5.68
其中：收购	1.50	1.79	3.37	4.19	3.99
调入	2.22	1.60	2.29	1.28	1.69

*表中数字是从正式渠道统计上来的结果，不是市场上的实际消费量。

六、天津市饲料工业调查情况汇总

1、天津市饲料工业的特点

总的来说，天津市饲料工业有以下特点：

（1）发展速度快，产品品种齐全。到 1990 年，饲料企业有 78 家，产量达 78.79 万吨；到 1994 年，饲料企业达 119 家。产品品种由单一化向多品种、系

列化方向发展。1994 年，天津市鸡、猪、鱼和牛饲料分别占饲料总产量的 50%、30%、10%和 5%，其他类饲料占 5%。

(2) 企业规模较小，集约化程度低。蓟县是天津市饲料工业比较发达的地区，在这里有 26 家饲料企业，但生产规模在 5000 吨左右的只有 5 家。津南区最大的一家饲料厂也只有 54000 吨。

(3) 设备使用率低，开工不足的现象严重。目前，天津市的饲料生产能力为 110 万吨，实际产量仅为 70 多万吨，开工率远低于北京和上海(上海为 84%)。有些进口设备也处于停产或半停产状态。

(4) 外地企业进入天津市场，进一步强化了本地的竞争。河北省对天津市场的进攻将越来越强烈。特别是河北省的饲料生产能力在华北、西北、东北地区的所有省份中是最大的，1990 年该省有饲料企业 554 家，双班生产能力达到 303 万吨，产量为 100.4 万吨，设备开工率不足 1/3，所以必须向京、津市场拓展。

(5) 价格是市场竞争的焦点。饲料行业是一个进入障碍低、退出障碍高的行业。同时，饲料产品不易储存，因此低价竞销往往便成为饲料企业的主要竞争手段。另外，饲料企业的用户普遍对饲料价格十分敏感，大多数养殖单位把价格视为选购产品的第一标准，对饲料产品的质量、性能缺乏了解和关心。表 5 一案一11 是从津南区饲料供应站了解到的几种饲料价格。

表 5一案一11 几种饲料价格

(津南区饲料供应站)

品 种	肉鸡饲料	蛋鸡饲料	乳猪颗粒料	猪用料精 1 号
价 格	1580 元/吨	1520 元/吨	1340 元/吨	1660 元/吨
产 地	廊坊	沧州	沧州	天津康达

2、饲料企业的原料供应

粮食是天津饲料工业的瓶颈，天津市饲料原料需要大量调入。1990 年天津为适应市场经济的要求，部分放开饲料价格，同时取消豆粉、豆饼的价格补贴；1991 年底又取消了玉米、次粉、麸皮补贴，许多企业即开始走向下坡。1994 年玉米价格一度暴涨到 1400 元/吨，更使企业难以承受，企业亏损面扩大。

天津使用的进口鱼粉主要来源于秘鲁，一般通过香港的公司作为中间商。在进口鱼粉时，关税为鱼粉离岸价格的 6%，付款方式一般是信用证方式。

近年来，鱼粉的国际市场价格呈下降趋势。80 年代末，鱼粉价格为 600 美元/吨，目前为 450 美元/吨~460 美元/吨。相反，鱼粉在国内市场上的售价却从 80 年代末的 2000 元/吨~3000 元/吨上升到目前的 4000 元/吨~4200 元/吨。原因主要是汇率下降所致。

3、天津市饲料企业的经营情况

调研人员走访了 7 家饲料企业（加工厂或公司），从这些企业的情况看，有以下几个特点：

（1）企业效益水平低下。7 家企业中有 3 家处于亏损状态，4 家微利。

（2）7 家饲料企业主要生产鸡饲料，其次为猪饲料。宝坻饲料厂 1994 年生产鱼颗粒饲料 3000 吨，售价可达到 2200 元/吨，但全年各种饲料产量总和未超过万吨。

（3）饲料企业销售半径小，主要供应本区县内各乡的小养殖厂

（4）天津一些规模较大的养殖厂，有自己的饲料加工能力，在满足内部需求之外，也对外部销售部分产品。

（5）调查的 7 家企业中，5 家属国有企业，生产能力在万吨以上；2 家乡办企业，生产能力分别为 5000 吨和 1 万吨。与个体小饲料加工厂相比，这些企业缺乏优势。原因在于：①这类企业比较注重产品质量。生产成本要高一些。②个体饲料厂的讨债能力强，经营方式比较灵活。比国有企业更容易获得原料供应，也存在降低成本以次充好的现象。

（6）资金匮乏是这些企业普遍面临的困难。

七、饲料企业的成功经营经验

在中国 6000 多家饲料企业中，效益水平相差很大，其中有不少企业亏损，也不乏飞速发展的企业。从实地调查和案头分析的结果来看，成功企业的经验主要有：

1、走饲料—饲养—加工—销售一条龙的经营道路

2、重视科研

饲料配方的研究是饲料工业的一大关键环节，所以，许多规模大的饲料企业都致力于这方面创建竞争优势。途径主要有：①自建科研机构，如正大、希望、大江等。②与科研部门合作。③聘请专家。如北京平谷县的攀峰饲料厂高薪聘请一对专家夫妇，带来明显的效益。

3、走联合、参股的道路，稳定自己的销售渠道

4、注重树立名牌

调查发现，北京的名牌意识比天津要强，其中四川的希望、国维，北京的正大，江西饲料公司的宝丰牌 871 猪浓缩饲料，平谷县的攀峰、友谊等已经在北京市场上树立起了较强的名牌形象。

5、加强内部管理，提高生产效率

据北京饲料办的负责同志介绍，中国的饲料企业与美国相比，厂房环境要好些，但管理落后，人多效率低。

八、结束语

国华公司注重社区关系、形象好、信誉高，与银行保持着良好的合作关系，因此，公司认为获取银行贷款不存在特别大的困难。现在的问题就是要对该项目进行科学的论证，最终做出满意的决策。

思考题：

- 1、不同层次的管理者对工作计划的重点不同，请你根据上述调查报告，分别为高层和中层管理者提供一份可供他们决策用的报告摘要。
- 2、假设国华公司一定要上这个项目，请严格按照计划决策的制定过程（环境分析预测—经营目标—提出经营方案—经营方案比较—确定实施方案—提供权变计划），就每个计划过程环节进行认真的分析，要求有书面材料（以计划文本的方式提供）。计划的制定一定要有说服力（侧重数据支持和分析方法）。
- 3、你认为国华公司是否可以进入饲料行业？请提供有说服力的论据。
- 4、通过本案例的学习，你能对计划工作谈些什么体会？
- 5、就本项目的决策而言，还要哪些其他方面的资料？

注：本案例根据张玉利的“国华公司可否涉及饲料工业”案例（《中国人民大学工商管理（MBA）案例·管理学卷》，中国人民大学出版社，1999年7月出版）改编而成

第9章

组织设计与运作

- 组织的一般性论述
- 组织设计的基本原则
- 组织设计的相关因素
- 组织设计的程序
- 一般组织结构的设计
- 新型组织结构的设计
- 组织设计与员工行为
- 本章提要
- 案例应用

第九章 组织设计与运作

【学习目的】

学完本章后，你应当能够：

1. 描述组织的一般性

2. 明确组织的分类
3. 明确进行组织设计的六大原则
4. 把握直线职权、参谋职权与职能职权的特点
5. 了解组织设计的相关因素
6. 了解组织设计的程序
7. 描述一种简单的组织结构
8. 描述职能型结构的特点
9. 说明矩阵型结构的优点
10. 描述分权型结构的特点
11. 确定使用附加型结构设计的好处
12. 解释近年来团队结构和虚拟结构流行的原因
13. 总结说明为什么管理人员愿意创立无边界组织

范 例

老王经过一家人的共同努力，将自家的一个小杂货店发展成为一中型的百货商场。按说，一家人应该高高兴兴才是，但现在的老王家却充满着火药味。事情是这样的，老王与小王就百货商场设还是不设职能部门争吵开了。老王认为，自己经营小百货有经验，没有必要搞那些花架子，儿子学的那些东西对自己的经营没有什么用处。小王则根据自己在财经大学学过的《管理学原理》，坚持要按照组织结构的设计要求来设置职能部门。他认为，父亲思想太陈旧、古板，不懂得运用科学来管理，应该洗洗脑子，接受一点新观念，用一些新方法。两人争议了大半天，谁也说服不了谁。

对老王与小王争议的问题，不是三言两语就能解决得了的。在解决问题之前，我们得对组织有一个较为明明白白的了解，这样才能使我们的建议有说服力。我们在中学已经学过，低等生物的运动仅需细胞之间甚至细胞之内的直接联系就能达到目的，高等动物则必须借助一定的结构才能完成。其实，企业也一样。作坊式企业或一般意义上的个体户企业不需要复杂的结构就能完成信息的传递、收集和整理，随着企业的发展、壮大，简单的组织形式就越来越适应不了企业运作的要求，于是就需要构建一个组织机构来强化管理。这样说来，老王的百货商场似乎是应该按小王的建议去办，只是，我们这样讲一通大道理，肯定和小王一样，

是说服不了老王的。而且，基本类似的组织，不同的运作方式也会导致程度不同甚至完全不同的运作绩效。所以，我们必需首先从组织的最基础的方面谈起。

●组织的一般性论述

企业的组织与生物有机体的组织有很大程度上的相似性，但也存在着较为明显的相异性。我们在此暂不多作论述，只是就企业的组织作一般性的说明。单个人不可能构成一个组织，只有至少 2 人以上才有可能构成组织。我们在本教程中所称的组织主要是针对企业而言的，这样的组织，一般可以解释为由一定的人员按照一定的程序为着一定的目标而组成的合作性统一体。但随着时代的发展，组织的存在形态及运作方式都发生了很大的变化，这些变化直接挑战着原有的名词解释。不过，我们在大多数情况下所称的组织还是传统意义上的组织。尽管如此，我们又不能对新现象、新发展视而不见，所以，有必要对相关性的组织作一定深度和广度的分析和了解。

▲组织的分类

☆正式组织与非正式组织

我们在企业、学校或是在政府行政机关，总能发现这样的现象：一方面存在着等级严明的组织结构，人员按照一定的程序被安排到一个一个的科室，这部分人除非经主管部门或主管人员按照一定的程序批准同意外，一般不能随意调换科室；另一方面也存在着并非根据一定程序而由一定人数组成的或是紧密或是松散的群体。就是说,组织在组织体中一般有两种存在形式：前一种被称之为正式组织，后一种被称之为非正式组织。在此,我们可以借用两位美国管理学家所描绘的示意图(见下页图)。

正式组织与非正式组织的区别突出表现在是否程序化上：是否程序化设立、是否程序化解散、是否程序化运作等等方面。显然，正式组织更多地体现为程序化特征，非正式组织更多地体现非程序化特征。程序化往往意味着刚性较为严重，所以，在正式组织中，应尽可能的贯注部分灵活性，使之能更好地适应环境和培植创新。非正式组织基本上是由人们在一定的互相联系中自发形成的个体和社会关系的网络，表明非正式组织能够提供某些正式组织所不能提供的效用。由此推之，只要正式组织（包括家庭）不能提供或不能在低成本前提下提供人们的全部效用，非正式组织就有其存在的可能性和现实性。

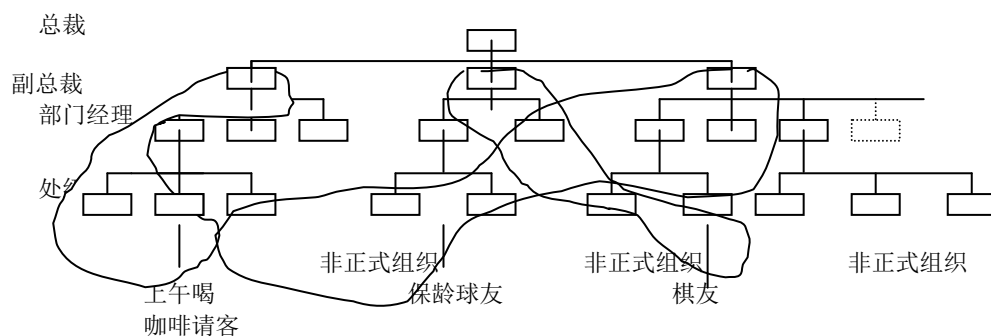


图 8—1

正式组织有其组织目标，非正式组织也有其目标，正式组织与非正式组织的目标并不必然相一致，也并不必然不相一致。正式组织目标与非正式组织的目标总是呈一定的角度关系。

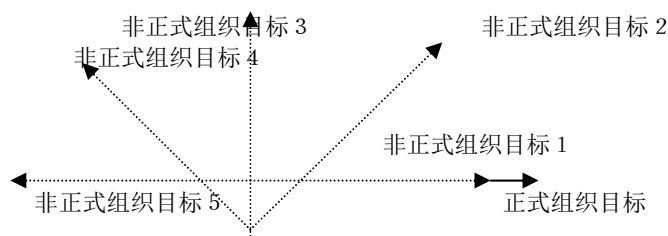


图 8—2

当两维目标变量成 0 度即完全一致时，非正式组织对正式组织目标的实现产生最大的促进作用；

当两维目标变量成 0 至 90 度即基本一致时，非正式组织对正式组织目标的实现更大可能是产生促进作用；

当两维目标变量成 90 至 180 度即基本不一致时，非正式组织对正式组织目标的实现更大可能是产生促退作用；

当两维目标变量成 180 度即完全不一致时，非正式组织对正式组织的目标实现有最大的阻碍作用。

正式组织与非正式组织都是客观存在的事实，但只是到著名的霍桑实验，人们才意识到非正式组织的存在。随之，引发了许多经营者和研究者等对正式组织与非正式组织的探索。由于非正式组织的双刃剑作用，有的认为，正式组织应该重视和充分利用非正式组织，使非正式组织目标转移到与正式组织目标保持大程度的一致性，如松下幸之助；有的则认为，在正式组织之内，对非正式组织应该禁止，使之不影响正式组织目标的实现，如斯隆。应该说，时至现在，尽管有多种不同观点，但在对非正式组织的态度上，至少在允许及承认其存在的方面，基本上达成一致性的认识。我们认为，结合中国传统文化的特点，对非正式组织更多的是应该采取在坚持一定原则的基础上容忍并支持其存在和发展，这样将更大可能地提高正式组织运作的绩效和确保正式组织目标的实现。

☆实体组织与虚拟组织

组织的最初形态就是实体组织。虚拟组织，只是社会及组织发展到一定阶段才出现的产物。特别是自从数字化网络出现之后，虚拟组织更是成为一般的学术名词及操作术语为大众所认同和接收。虚拟组织虽然不是因为国际互联网的出现才产生，但只有在国际互联网出现之后才得以全方位的发展。网络是虚拟组织产生的必要但非充分条件，网络也不仅仅是指国际互联网，传统意义上的邮政网、电信网（包括电话、电报、传真等）等都曾导致一定程度和数量的虚拟组织的产生。许多企业也曾利用低层次的虚拟组织为实体组织的目标实现发挥着难以替代的作用。

实体组织与一般意义上的组织为同义词。虚拟组织不同于实体组织，主要体现在这样几个方面：

组织结构的虚拟性。从企业组织的法人地位来看，实体组织具经济法人资格，虚拟组织则一般不具法人资格。从企业组织的结构特征来看，传统意义上的实体组织呈金字塔型，管理幅度由于受人自身能力的限制而不可能过大。20 世纪早中期一般为 4—6 人甚至更窄，随着人能力的加强及素质的提高，中晚期一般为 8—12 人。据 1990 年的材料，美国前 500 家大公司所设的经理阶层多达 11—14 层。现代意义上的实体组织借助数字化技术超越于人自身力量的限制，将传统实体组织中的中间层次的功能逐渐由计算机处理所替代，管理幅度大大加宽，整个组织结构由高耸型转型为扁平型。虚拟组织则更超越于现代意义上的实体组织并与其同时存在和共同发展。虚拟组织结构的典型特征是网络型，管理幅度将更大限度的加大，而且富有弹性。

构成人员的虚拟性。实体组织的构成人员，主要归属于该组织；虚拟组织的构成人员则主要不归属于该组织。大学的教师，主要归属于某大学，但有可能以个人的身份在校外兼职。与此相反的是，实施虚拟经营的某管理顾问公司的咨询人员，大多不归属于该公司，而是归属于其它的实体组织（如某大学）。人员的虚拟性，优点在于人力资源成本较小、能够迅速网进或网出各种人才、流动性较好；缺点在于人员不稳定、真正高层次的人员或曰能够给企业带来重大收益的人员很难尽全力为企业服务、人员短期行为严重等。实体组织的优缺点正好与虚拟组织相反。

办公场所的虚拟性。实体组织，一般都有较为固定的集中的办公场所，员工也大都在统一的办公场所上下班。虚拟组织则相反，它基本上没有集中的办公场所，员工的办公场所依员工自己的要求自行安排，在虚拟组织中，员工有可能在自己家里办公，也有可能是在旅行途中办公。虚拟组织注重绩效，至于办公场所则由员工根据自己的条件作出合理的选择。显然，办公场所的虚拟化，既增加了组织设置的弹性，又节省了配置办公设施的费用。当然，虚拟组织办公场所的虚拟化，也带来了一系列的问题，最突出的就是员工之间的沟通难于有效地进行。

核心能力的虚拟性。企业核心能力是获得竞争优势的决定因素。企业核心能力的培植及强化，传统的思路及做法基本上是依靠内部发展，这样必然因速度、资本、技术等约束而制约着企业很难大幅度、全方位地提高核心能力。其实，培植及强化企业核心能力还可以走另一条路，即依靠外部能力。这就是说，企业可以借助现代电子信息技术，将其它企业的核心能力网络进来，以自身核心能力为核心形成基于自身核心能力之上的网络核心能力。由于网络核心能力的弹性网络特性，就使得网络核心能力具有相对于实体核心能力的易重组、高速度、低成本等特性。

☆机械式组织与有机式组织

按照罗宾斯教授的分析，机械式组织与有机式组织是组织设计的两种一般模式。机械式组织是综合使用传统设计原则的产物，有机式组织（也称适应性组织）则是综合使用现代设计原则的产物。机械

式组织与上述传统意义上的金字塔型实体组织具有较大的一致性：高度复杂化、高度正规化、高度集权化，有机型组织则低复杂性、低正规化、分权化等。具体比较见下表：

表 8—1

机械式组织	有机式组织
严格的层级关系	合作（纵向的和横向的）
固定的职责	不断调整的职责
高度的正规化	低度的正规化
正式的沟通渠道	非正式的沟通渠道
集权的决策	分权的决策

▲ 组织结构的定义

组织结构描述组织的框架体系。就像人由骨骼确定体形一样，组织也是由结构来决定其形状的。组织结构体形通常被分解三种成分：复杂性、正规化和集权化。

1. 复杂性

复杂性是指组织分化的程度。一个组织越是进行细致的劳动分工，具有越多的纵向等级层次，组织单位的地理分布越是广泛，则协调人员及其活动就越是困难。此时，我们用组织结构的复杂性来描述。

2. 正规化

正规化是指组织依靠规则和程序引导员工行为的程度。有些组织以很少的规范准则运作；而另一些组织，尽管规模小，却具有各种规定，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。

3. 集权化

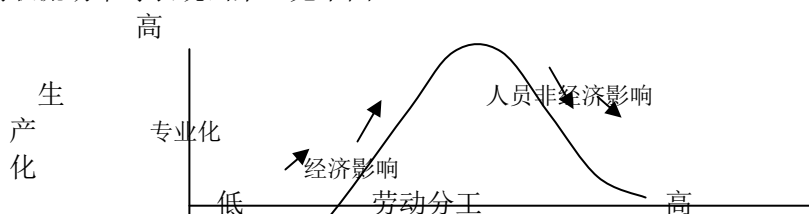
集权化是决策制定权力的集中程度。在一些组织中，决策高度集中，问题至下而上传递给高层管理人员，由他们制定合适的行动方案；而另外一些组织，其决定制定权力则授予下层人员，这被称为分权化。

●组织设计的基本原则

组织设计是以组织结构安排为核心的组织系统的整体设计工作。我们谈论管理者做出这些结构决策（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。组织设计的原则尽管体现为流动性，但历经数十年设计理论与实务的演化，还是存在着较为一般性的基本原则。这些基本原则，为企业设计既有效率又有效果的组织提供了强有力的指导作用。当然，任何原则性的条文，在发挥正向作用的同时，也不可避免的产生着负向作用。所以，我们在具体运用这些原则指导组织设计时，一方面要注意坚持，另一方面更要注意超越。

▲ 分工明晰原则

亚当·斯密提出的分工理论告诉我们，分工可以提高效率。分工是指将整体功能划分为若干类别的功能单位，分别由相应的人专门从事一项或少数几项功能单位，使得个人专项技能得以强化和组织整体绩效得以提高。分工原则表明，一个人可以不必什么技能都要去掌握，而只须掌握一项或少数几项技能并使之达到相当熟练的程度，这样在一定分工的基础上加强合作，就可极大地提高企业经营绩效。管理，一方面是分工的产物，分工使得管理成为一项专门的职业；另一方面又是分工的必要条件，光有分工没有有效的管理，各项功能就不可能得以有效融合为功能统一体，就产生不了 $1 + 1 > 2$ 的效果。但分工也时常带有负面影响。一般来说，从事同一职能（功能），对人的效用也呈现边际递减倾向。罗宾斯教授将这种现象用人员非经济性这个名词来表示，认为人员非经济性由厌倦、疲劳、压力、低生产率、劣质品、常旷工和高离职流动率等表现出来（见下图）。



（斯蒂芬·罗宾斯，《管理学》，中国人民大学出版社，第 230 页）

图 8—3

从上图不难看出，专业化分工的作用受到人员非经济性的影响，说明专业分工必须有一个度，超过一定的度，专业化分工的作用就呈递减走向。

在对分工有一个较为全面的了解之后，我们再来分析一下分工明晰原则。分工明晰是指人员对自己所承担工作的责任、权利以及由此带来多少利益的明白了解。分工明晰，一方面对每个员工而言，有助于员工对业务性质、自己所从事工作的职责、所从事工作能获得的收益等都有一个明晰的认识；另一方面对员工团体而言，每一员工的责权利方面的信息都应该成为准公共知识，也即任一员工对其他员工的责权利均有较为明晰的了解。这样，员工就可依据明晰的责权利关系来从事企业中程序化的工作，而不必处于盲然状态，事事都要请示。用经济学语言讲，分工明晰原则的制订和运作，有助于降低交易成本，提高组

织效率。

▲ 指挥统一原则

指挥统一原则，是古典学者们的主张，意思是指每个下属应当而且只能向一个上级主管直接负责。其一是一个下属只能接受一个上级的指挥，其二是一个下属只能向一个上级汇报工作。如果出现一个下属同时接受两个甚至更多上级的指挥，就有可能发生这样的事实：（1）两个上级的指挥相矛盾，执行哪一位上级的指令都将导致另一位上级的不满意；（2）两个上级的指挥相一致，执行一位上级的指令，同时也执行另一上级的指令，两全其美；（3）两个上级的指挥不很一致，会导致下属花费大量的时间及精力来处理由不一致指令带来的相关冲突。而且，从短期看，有可能达到一致，但从长期来看，肯定不一致的概率要大于一致的概率。尽管有可能因下属聪明而能处理好有关冲突事件，但从组织绩效来讲，将员工的聪明才智应用于处理本可避免的冲突上，就会产生浪费。

应该说，统一指挥原则对于保证组织目标的实现和绩效的提高有很大的作用。只有在组织设计的过程中贯注这条原则，才有可能最大限度地防止政出多门，遇事相互推诿，才能保证有效地统一和协调各方面的力量、各部门的活动。

不过，统一指挥的原则，在组织实践中时常遇到来自多方面的破坏，最常见的有两种情况。这可用右下图 8—4 所示。

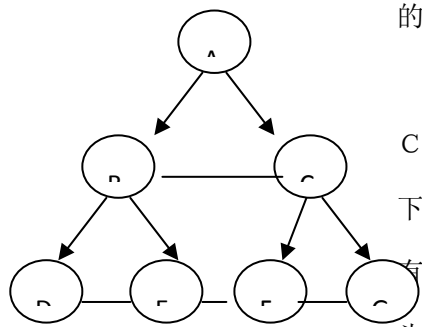


图 8—4

1. 在正常情况下，D 和 E 只接受 B 的领导，F 和 G 只服从 C 的指挥，B 和 C 都不应介入对方的指挥范围。但是，如果 B 也向 F 下达指令，要求他在一定的时间限度内完成某项任务，而 F 也因其具有与自己的直系上级 B 相同层次的职务而服从这个命令，则出现了双头领导的现象。这种在理论上不应出现的现象，在实践中却常会发生。

2. 在正常情况下，A 只能对 B 和 C 直接下达命令，但如果出于效率或速度的考虑，为了纠正某个错误，或及时停止某项作业，A 不通过 B 或 C，而直接向 D、E 或 F、G 下达命令，在通常情况下会积极执行的。这种行为经常发生，也会出现双头或多头领导。一般来说，越级指挥的现象给组织运作带来的危害是极大的，它不仅破坏了统一指挥的原则，而且会引发越级请示行为的经常性发生。如此演变下去，会导致中层管理者在工作中的犹豫不决和增强他们的依赖性，抑制他们的工作积极性和主动创造性。

所以，为了防止上述现象的发生，在组织设计中就要根据一个下属只能接受一个上级指挥的原则。需要指出的是，当严格遵照统一指挥原则时，有可能会造成某种程度的不适应性而妨碍组织绩效的提高。

▲ 权责对称原则

权责是指职权和职责。职权是指管理职位所具有的发布指令和希望指令得到执行的一种权力。职责是指对应职权应承担的相应责任。每个管理职位都具有某种特定的、内存的权力，任职者可以从该职

位的等级或头衔中获得这种权力。因此，职权是与一定的职位相关的，而与担任该职位的具体个人的特性没有关系。明确地说，职权与任职者之间没有任何直接的关系。比如，“国王死了，国王万岁”这句话就很形象地说明了这个意思。任何任职者离开原职位，都表明该任职者已不再享有该职位的任何权力。简单地讲就是，人离开了，但职权仍保留在原职位内。

按古典学者的分类，职权可区分为两类：直线职权与参谋职权。直线职权是指给予一位管理者指挥其直接下属工作的权力。正是这种上级一下级职权关系从组织的最高层贯穿到组织的最低层，进而形成一条指挥链。在指挥链的每个链环处，拥有直线职权的管理者均有权指挥下属人员的工作并无须征得他人意见而作出某些决策。同样，每一位管理者也都要接受其上级主管的指挥。与直线职权对应的参谋职权，是指为直线职权服务的顾问性质的职权。一般来说，在没有得到授权的情况下，拥有参谋职权的人是不能直接发布指令的，但在实际操作中，参谋人员时有可能有意或无意变参谋职权为直线职权而对下属甚至不是下属的人员行使直接指挥权，这样就会导致组织管理混乱和缺乏效率。

与直线职权、参谋职权相关的还有一种：职能职权。职能职权是授予个人或部门的权力，以控制规定的工作进程、实践、方针或其他的其他部门人员承担的活动有关的事项。职能职权是管理人员将原本属于自己的某些权力授给有关的参谋部门或参谋人员行使，从而使参谋人员不仅具有参谋职权，而且还有一定的直接指挥和控制权力。不难知道，直线职权、参谋职权是与职位直接相关的，职能职权与职位一般没有直接的关系，即一定的职位拥有还是不拥有职能权力，不是取决于职位的性质而是取决于是否得到上级管理人员的授权。

职责也可分为两类：执行职责与最终职责。管理者向下授予执行职责，这一职责还有可能继续下授。不过，最终的职责是不可下授而是要保留的。这就是说，管理者应对其授权负最终责任而不管具体执行人是谁。所以，管理者应当下授与所授职权相对称的执行责任，但最终的责任是怎么也不能下授的。

权责对称原则就是说，一定的职权应当与一定的职责相一致，职权大于职责会导致滥用职权而或不或很少考虑职权运作绩效；职权小于职责会导致指挥失灵而难于发挥作用。当然，权责对称原则还应与利益原则相联系，否则也难于保证权力不会滥用或发挥不足。

▲ 层幅适当原则

组织设计必然关联到管理层级及管理幅度，管理层级与管理幅度密切相关。一般来说，管理层级与管理幅度呈反比例关系，即幅度宽对应层级少，幅度窄对应层级多。在计算机技术广泛应用以前，管理学学者经过调查研究后发现，在组织结构的高层，管理幅度一般为 4—8 人，低层一般为 8—15 人。当然也有人认为，低层幅度可达 8—12 人甚至 20—30 人。管理幅度的宽、窄与管理层级的少、多各有其优缺点（参见哈罗德·孔茨、海因茨·韦里克，《管理学》，第 191-192 页，见下表）。应该说，管理幅度的大小，与组织有关，但更主要的是与管理者个性偏好有关。所谓“韩信将兵，刘邦将将”就是这个道理。

表 8—2

	窄管理幅度	宽管理幅度
点	严密的监控 严密的控制 上下级之间联络迅速	迫使上级授权 必须制定明确的政策 必须谨慎地选择下级人员
点	上级往往过多地参与下级的工作 管理的多层次 多层次引起的高费用 最低层与最高层之间距离的过长	上级负担过重，容易成为决策的“瓶颈” 上级有失控的危险 要求管理人员具备特殊的素质

随着计算机技术的日益成熟和广为应用，有关组织结构管理幅度与管理层级的理论也发生着革命性的变化，最突出的体现就是组织中的中层功能正逐渐由计算机来处理完成，使得管理幅度变宽和管理层级变少，组织也日益由高耸型走向扁平化。

管理幅度的宽窄与组织绩效密切相关，那么，决定管理幅度宽窄有哪些因素呢？有学者列出了这样的因素表：表 8—3

窄幅度（需对下属花大量时间） 是与以下因素相关的	宽幅度（对下属只花很少时间） 是与以下因素相关的
1．很少或没有培训 2．不适当或不明确的授权 3．工作没有重复性的计划不明确 4．无法考核的目标和标准 5．内外部环境的急骤变化 6．使用了劣质和不适当的沟通技术， 包括指示含混不清 7．上下级之间无实效的联系 8．无实效的会议 9．中低层存在较多的专业问题 10．管理人员能力不强和未经培训复杂的工作 11．下属不愿意承担责任或合理的风险 12．不成熟的下属	1．下属充分的培训 2．明确授权，并承担明确的任务 3．重复性工作计划明确 4．使用可以考核的目标作为标准 5．内外部环境的缓慢变化 6．有恰当的技术可以运用，如合适的组织结构，书面与口头的沟通 7．上下级之间有效的联系 8．有效的会议 9．在较高层存在一定数量专业问题（最高层管理人员关注外部环境） 10．管理人员能力强，受过培训简单的工作 11．下属愿意承担责任和冒合理的风险 12．成熟老练的下属

(引自哈罗德·孔茨、海因茨·韦里克, 1988,《管理学》, 经济科学出版社,第 195 页)

其实,管理幅度的宽窄,根本上是取决于管理者的时间、精力、偏好及素质等,因此,凡是能够节省时间及精力、提高素质或改变偏好等,都将影响管理幅度的变化。根据因素表和我们的分析,可以将相关因素概括为四类:

管理素质。就管理者而言,管理人员综合能力、理解能力、表达能力强,就可迅速地解析问题、抓住关键、明确指示并使部下准确理解和有效执行,从而提高绩效,如此,管理幅度就可宽些。就被管理者而言,他们素质较高、受过系统培训等,能很好地理解和执行上级的指令,从而可少请示,使得上级少费时间及精力,这样,管理幅度也可宽些。反之则相反。

管理内容。管理内容包括管理层次、业务性质、计划状况及非管理事务的多少。就管理层次而言,处在组织中的不同层次,决策及用人的比重也不同,一旦决策比重大,就导致指导和协调下级的时间少,管理幅度就趋小;就业务性质而言,性质相近或相似,则对下属的指导也基本相同,管理幅度就可宽些;就计划完善程度而言,管理幅度基本上与计划完善程度成正比例;就非管理事务数量而言,管理幅度基本上与之成反比例。

管理条件。管理条件大致可分为助手的配备情况、信息处理设备的先进程度等。显然,助手配备得好,可使管理者不必亲自去处理许多事务,就可节省管理者大量时间及精力,从而扩大管理幅度。信息处理设备先进且功能充分发挥,可节省管理者在处理日常事务及决策思考过程中的时间和精力,从而扩大管理幅度。

管理环境。主要之点在于管理环境的变化速度、频度及程度。无疑,管理环境变化速度快、频度高、程度大,都将使管理者花费较多的时间及精力来应付和处理变化态势,如此,管理幅度就不可能很宽。

▲ 人职结合原则

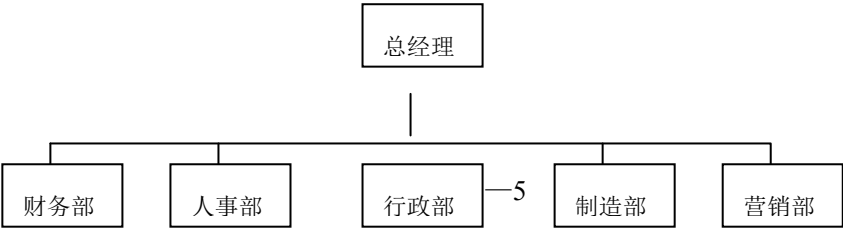
“人”是指管理者,“职”是指组织结构中的职位。人职结合原则其实是指人与职如何结合应遵循的原则。具体来说就是:因职设人与因人设职的关系原则。对此,应该首先明白,因人设职或是因职设人,目的都是一个:组织绩效极大化。分解开来就是人尽其能和职尽其效。所以,不能武断地将因职设人与因人设职对立起来,而应该结合组织目标及具体情景等进行考虑。我们认为,因职设人将更大可能地发挥职位的功效,但也有可能错过因不符合职位要求的确有真才实学的人才、因人设职将更大可能地发挥人的作用,但也有可能因专长不符合组织整体要求而对组织绩效无甚作用或作用不大。这样,就有必要审视因人设职和因职设人,一方面不能将两者对立起来,另一方面更要将两者有机地结合在一起,从而使得职和人都能发挥其最大效能,提高组织绩效。从另一个角度讲,在组织设计的过程中,贯注因职设人与因人设职相结合的原则,还要求我们注意,要尽可能的让职位的设置有利于人的满足和发展,同时也要尽可能

的让人的操作有利于职位的完善和组织的优化。

▲ 部门化原则

组织设计，很大一部分是将管理职能部门化。部门是组织的细胞，部门设置直接相关着组织的健康和运作绩效。部门化就是将整个管理系统分解并再分解成若干个相互依存的基本管理单位。一般来说，组织设计中经常贯注的部门化原则有：职能部门化、产品部门化、过程部门化、区域部门化、顾客部门化等。

职能部门化是根据业务活动的相似性来设立管理部门。判断某些活动是否相似的标准是活动的业务性质是否相近、从事活动所需的业务技能是否相同、活动的进行对同一目标（或分目标）的实现是否具有密切相关的作用。如财务、制造、行政、人事、营销等被认为是企业的基本职能（如下图）



产品部门化是根据企业产品类别不同来设立部门。产品部门化并不是说，企业有多少种产品就设立多少个部门，而是就其主要产品而言的。在产品部门化中，每一产品部都拥有多种职能部门，如A产品部，部内设有制造部、营销部、财务部等（如下图）。

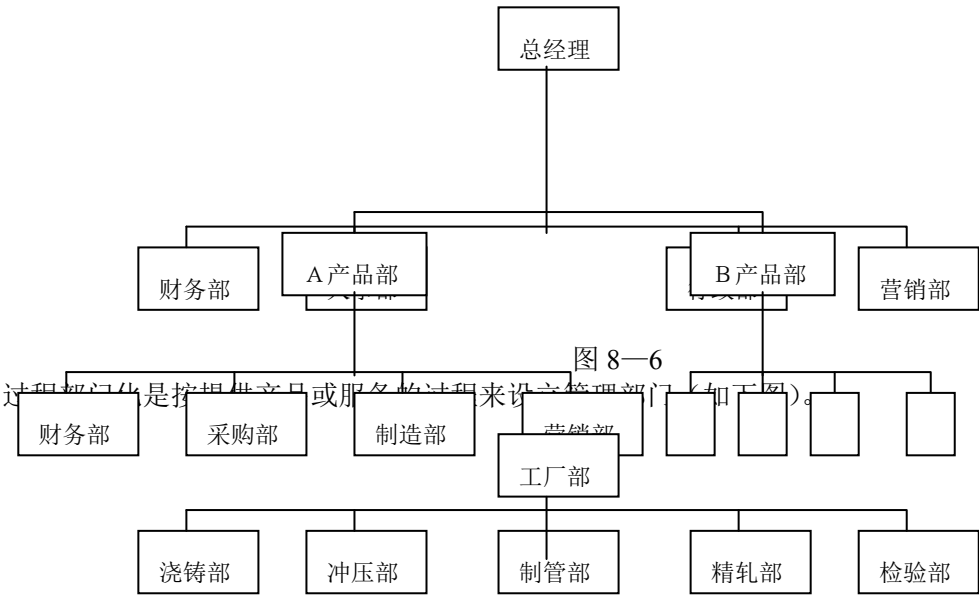
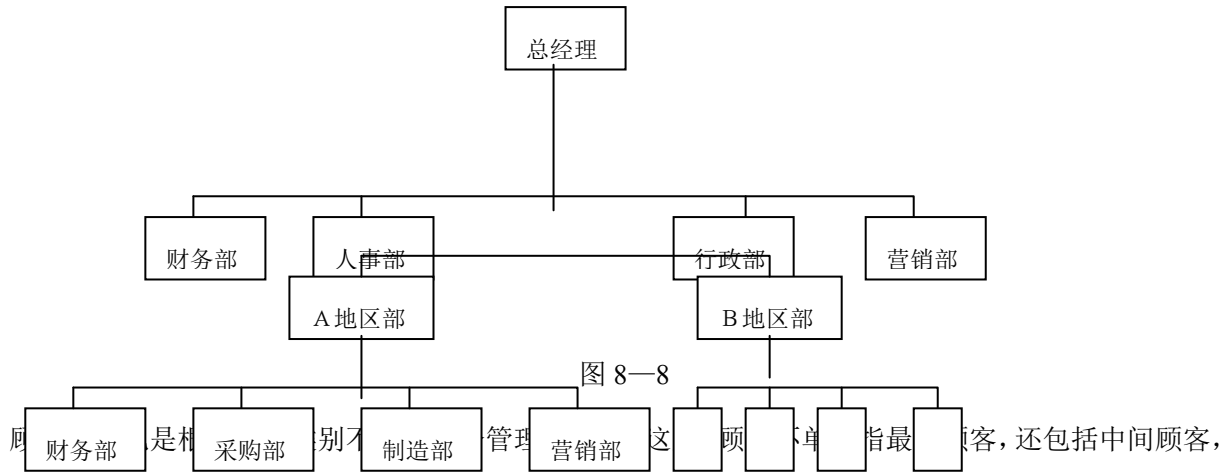


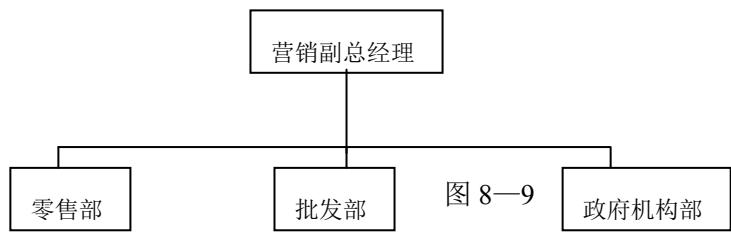
图 8—7

区域部门化是根据地理因素来设立管理部门，把不同地区的经营业务和职责划分到不同部门的管理者。区域部门化的主要原因，曾经是交通不便和信息不灵，随着交通条件的极大改善、电信技术与网络技术的

极大发展，这方面条件的限制已经是微不足道，相反，原来人们不太关注的人文环境倒愈来愈上升为主要原因。人文环境的差异，常常导致人们消费习惯、产品要求等方面的不同。因而，根据人文环境的不同来设计产品、安排生产、完善营销等就成为企业跨区域经营的必然要求（如下图）。



如需要原材料的顾客、从事批发业务的顾客等（如下图）。



从时代发展的观点看，有两种趋势要加以注意：“（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”（斯蒂芬·罗宾斯，《管理学》，第 240 页）。比如，矩阵型组织结构的广为应用。

●组织设计的相关因素

组织设计相关着许多因素，最主要的有以下几种：

▲ 战略因素

企业战略与组织设计具有强相关性，应该说，在组织设计的过程中要注意战略问题上并不会产生不一致的看法，问题是：是企业战略适应组织结构还是组织结构适应企业战略？对此，有许多学者作过研究，1962 年，钱德勒首次对环境——战略——结构之间的关系进行了研究，他在《战略与结构》一书中提出先有战略后有结构的观点，认为战略目标决定组织结构，理由是：简单的战略只要求一种简单、轻松的结构形式来执行这一战略，当组织成长之后，战略也随之复杂，又导致组织进一步复杂化。对此，安索夫在 1979 年出版的《战略管理》中作了评述，他认为，先战略后结构，就使结构调整永远处于滞后状态，

这样就必然会影响战略实施。安索夫同时提出了自己的“战略追随结构”的观点毋庸置疑，企业都是根植于对当下的反思和对未来的设想而制定企业战略目标的，如果仅就前一点来讲，企业战略目标都是企业在现有的“软件”和“硬件”基础上产生的，就不可避免带有时段的痕迹，因而也就必然与现时的组织结构存在着连续性。但战略目标又不完全是拘泥于当下，它总是指向未来，因而就隐含着—个未来设想背景(我们可将这个背景理解为经过思想实验整理过的世界)的信息，这其中本身就内在地将组织结构作为一个变量引入战略目标的制定。

我们认为，战略目标与组织结构之间，战略目标决定组织结构或战略目标追随组织结构，都存在一定合理性但又都不完全正确。当组织结构与战略目标不相适应时，一般的做法是变革组织结构，但在这之前，应该先弄清楚企业制定的战略目标是否正确和合理。如果战略目标的正确性已是经过充分论证时，组织结构配应战略目标作整体或部分变革就是理性的选择；如果战略目标的正确性尚无法消除人们的怀疑，人们对组织结构的变革就难有强劲的动力，这样迅速果断地实施组织结构变革就将有可能成为错误之举。

企业战略目标正确与否的判定，在战略目标未完全实现以前是很难下定论的，影响组织结构变革的主要因素不在于战略目标的正确性而主要在于可信度。

第一，当企业战略目标的可信度较低时，组织结构设计一般不应追随战略目标，或是企业战略再作完善，或是组织结构决定战略目标；

第二，当企业战略目标的可信度较高时，组织结构设计一般应追随战略目标。

所以，战略目标不是一个单纯的制定及实施过程，而是由此将引伸出一系列相关事件。这也从引致效应层面揭示了企业制定战略目标的严格性和重要性。所有这一切，都应放置在一个开放系统中加以综合考察，以求引致的是积极而非消极效应。

▲ 规模因素

企业规模对组织设计具有明显的作用，大型组织的结构较小型组织肯定要复杂得多。因为，大型组织较小型组织具有更高程度的专业化和横向及纵向的分化，信息的传输、收集及整理等也都是简单结构所不能承担的。一般来说，组织结构与规模呈正相关，但边际相关度递减，也即规模到了一定程度之后，

对结构的影响程度将逐渐减弱。就企业规模与组织设计而言，企业本身的阶段性发展与组织设计具有相关性。

美国学者 J. Thomas Cannon 提出了企业组织发展五阶段的理论，认为企业的发展过程要经历“创业、职能发展、分权、参谋激增、再集权阶段”，指出发展的阶段不同，与之适应的组织结构也应有别。

创业阶段。决策主要由高层管理者个人作出，组织结构相当不正规，对协调只有最低程度的要求，组织内部的信息沟通主要建立在非正式的基础上。

职能发展阶段。这时决策越来越多地由其他管理者作出，最高管理者亲自决策的数量愈来愈少，组织机构建立在职能专业化的基础上，各职能间的协调需要增加，信息沟通变得更重要也更困难。

分权阶段。组织采用分权的方法来对付职能结构引起的各种问题，组织结构以产品或地区事业部为基础来建立，目的是在企业内部建立“小企业”，使后者按创业阶段的特点来管理。但随之会出现新问题，各“小企业”成了大企业内部的不同利益集团，组织资源转移用于开发新产品的动力减弱，大企业与“小企业”的许多重复性劳动使费用增加，高层管理者感到对各“小企业”失去了控制。

参谋激增阶段。为了加强对各“小企业”的控制，大企业一级的行政主管增加了许多参谋助手。而参谋的增加又会导致参谋职能与直线职能的矛盾，影响组织中的指挥统一。

再集权阶段。分权与参谋激增阶段所产生的问题可能诱使高层主管再度集中决策权力。同时，信息处理的计算机化也使再集权成为可能。

随着计算机化及网络时代的来临，企业规模的意义将超越传统的实体组织，组织设计的规模因素将不是实体规模而是虚拟规模。可以说，虚拟规模对组织设计的影响将愈来愈大，虚拟规模与组织设计的关系也将是 21 世纪所必然面对的一大课题。

▲ 技术因素

组织的活动需要利用一定的技术和反映一定技术水平的物质手段来进行。技术以及技术设备的水平不仅影响组织活动的效果和效率，而且会作用于组织活动的内容划分、职务的设置和业务人员的素质要求；信息处理的计算机化必将改变组织中的会计、文书、档案等部门的操作形式和性质。

技术对组织结构的影响，最明显的可能是作为经济组织的企业。现代企业的一个最基本的特点是在生产过程中广泛使用了先进的技术和机器设备。由人制造的设备和设备体系有其自身的运转程序，人们必须把某一类产品的制造在一个封闭的生产车间内完成；而在另一些条件下，人们又可以让不同车间的生产专门化，只完成种类产品的某道或某几道工序的加工。琼·伍德沃德专门研究了制造业中的生产技术与组织结构的关系，认为，制造业企业可分为三类：单件生产型、大量生产型、连续生产型，每一类企业都有其相关的特定的结构形式，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·佩罗主要研究了知识技术与组织结构的关系。罗宾斯教授在分析了两位学者的观点之后指出，技术研究中的主题是，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。一般而论，技术愈是常规，结构就愈为标准化。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。

总的来说，技术尤其是信息技术对组织的影响，主要表现在(1)组织结构方面，由非信息化组织向信息化组织转化。由于电脑及通讯技术的应用，使得许多程度化工作能大部分甚至全部由电脑完成，引致在非信息化组织中主要从事信息收集、整理、传输等非决策性事务的员工基本上被电脑所替代，同时又引致许多繁杂的控制事务转型为简单的电脑程度控制，使得监控的范围加宽，所以，在信息化组织中，管理者管理幅度加宽，组织层次减少，也即使非信息化组织的“高耸结构”(tall structure)转变为信息化组织的“扁平结构”(flat structure)。高耸结构（tall structure）是在最高层与作业层之间具有为数众多的管理层次，每个层次的管理幅度均较小。扁平结构（flat structure）的结构特征是扁而平，其管理幅度大，管理层次少。

两者的优缺点比较见表 8-4：

	高耸结构	扁平结构
优点	组织结构严谨，便于控制 组织成员职责分明，分工明确 等级森严，领导权威性高，纵向关系清晰，便于统一指挥	节省管理费用 高层领导容易了解基层情况 有利于基层管理人员成长 有利于提高决策的民主化 信息传递速度快且不易失真
缺点	层次间和部门间协调困难，计划和控制工作复杂 管理费用升高 信息交流不畅且易失真 组织的决策民主化程度不够 管理工作的效率会降低	各级管理人员工作任务重，精力分散 各级管理人员素质要求较高 管理易出现失控 同级间的沟通产生新的困难

(2)在组织性质方面，由单一的实体组织转型为实体组织与虚拟组织的共存。实体组织是指传统意义上的组织，由实体组织构成的企业具有法人资格。虚拟组织即是指近年来才得以出现的“虚拟公司”的组织，“虚拟公司”没有法人资格，主要是指为完成向市场提供仅依靠自身资源优势难以实现的商品或服务任务，而由众多的在各自的领域内拥有相对的不同竞争优势的企业相互联合形成的一种合作组织形式。显然，

这种合作形式能更大幅度地利用自身资源，实现企业想实现而又难于实现的目标。而且可在一定程度上发挥共享收益和分担风险的作用。在非信息化时代，由于没有很好的沟通和协作技术，就很难联系起来完成任何一个企业都无法承担的项目。进入信息化时代，先进的信息及通讯技术使各企业之间成立“虚拟组织”所需的联络技术得以创立，从而使虚拟组织得以创生。与此相关的是，同样是由于信息技术的广泛应用，就使得各企业之间运作更广阔更深入的合作成为可能并成为一般性的趋势。发端于非信息化时代的服务外包在信息化时代发展更为迅速。我们可将企业内部事务划分为“核心业务”和“内部服务”两类，利用“外包”将“内部服务”转移出去由专门的公司加以处理而将企业主要精力专注于“核心业务”，这样既提高了企业有限资源的效率，又可借助专门公司处理专项业务的专项技术提高“内部服务”的效率及效果。所以，服务外包可从企业总体上提高资源配置效率及在一定意义上减弱企业内部存在的 X 非效率。由此也随之缩减了企业规模、精炼了管理组织，使管理组织在明晰目标的导引下利用先进技术的耦合优势更有效率地运作。

▲ 环境因素

任何组织都存在于一定的社会之中，社会作为系统，是由许多环境因子构成的，其中每类环境因子都成为组织的外在环境因子而对组织发生着程度不同的作用。一般而言，环境因素对组织结构的影响主要表现在三个方面。

对职务和部门设计的影响。组织与外部存在的其他社会子系统之间也存在分工问题。社会分工方式的不同决定了组织内部工作内容，从而所需完成的任务、所需设立的部门不一样。

对各部门关系的影响。环境不同使组织中各项工作完成的难易程度也不相同。同样在市场经济体制中，当产品求大于供时，企业关心的是如何增加产量、扩大生产规模，增加新的生产设备或车间，企业的生产职能、生产部门会显得相对重要，而营销部门、营销人员则相对受冷落；当产品供大于求时，企业中的营销职能必然要加强，营销部门及营销人员就会受到重视。

对组织结构总体特征的影响。外部环境是否稳定，对组织结构的要求也不一样。稳定环境中的经营，与之相对应的设计为机械式；动荡环境中的经营，与之相对应的设计为有机式组织。

特别要指出的是，人文环境对组织设计的重要性日益显示出来。首先要分析所处人文环境的特征，人文环境是人创造出来的赋有人的独特意义的人独有的环境，人文环境一经诞生，就成为独立于人之外的反作用于人的生存和发展的外在力量，而且人文环境作为外在于人的存在，具有自身独有的演进规律，说明人文环境也具有一定的自然性，称之为类自然性。由于人文环境的类自然性，就要求人在处理人与人文环境的关系时，也应该持有人文生态的观念，顺应人文环境的演进规律，促使人文环境不断地从低层次的人文生态平衡向高层

次的人文生态平衡递进，否则同样会引致人文生态危机，对人产生负面效应。就中国人文环境而言，传统文化显示出的主导行为指向有：重义轻利行为指向、重情轻法行为指向、重视归属行为指向等。

其次分析人文环境对组织设计的影响。人文环境决定着至少影响着员工观念、信仰及行为偏好的确立和强化。员工观念、信仰及行为偏好在很大程度上决定着其在企业中的行为，所以，企业组织设计应该充分考虑到人文环境的影响，尽可能的使组织与员工融为一体，对员工产生极大的非货币激励，进而有助于员工努力程度和组织绩效的双重提高。

● 组织设计的程序

1. 确定组织目标

任何组织都有明确的目标。因此，组织设计的第一步，就是在综合分析组织外部环境和内部条件的基础上，合理确定组织的总目标及各种具体目标。

2. 确定业务内容

根据组织的目标，确定为实现组织目标所必须进行的业务管理工作，并按其性质适当分类。如企业的研究与开发、产品设计与制造、市场开拓、顾客服务等。明确各类活动的范围和大概工作量。进行业务流程的总体设计，使总体业务流程优化。

3. 层次化与部门化

根据组织规模、技术特点、业务工作量的大小，确定需要设计哪些单位和部门，并把性质相同或相近的管理业务工作分归适当的部门和单位负责，形成层次化、部门化的结构。

4. 配备职务人员

根据各单位和部门所分管的业务工作和对人员素质的要求，挑选和配备称职的人员及其行政负责人，并明确其职务和职称。

5. 规定职责权限

根据组织目标的要求，明确规定各单位和部门及其负责人对管理业务应负的责任以及评价工作业绩的标准。同时，也要根据业务工作的实际需要，授予各单位和部门及其负责人相应的权力。

6. 联成一体

明确规定各单位、各部门之间的相互关系，以及它们之间的信息沟通和相互协调方面的原则和方法，把各个组织实体上下左右**连接**起来，形成一个能够协调运作，有效的实现组织目标的管理组织系统。

● 一般组织结构的设计

在本节中，我们介绍 5 种常见的一般组织设计形式：简单结构、职能型结构、矩阵型结构、分权型结构以及附加型结构。

▲ 简单结构

一个由白手起家的民营企业家经营的电子公司、一家小型零售店、一家小型律师事务所，也许它们的共同点就是：简单组织结构。所谓简单结构，就是指它是低复杂性、低正规化和职权集中在一个人手中。它是一种“扁平”结构，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。

简单结构在小型企业中最常见，在这种组织中，经营者与所有者为同一个人。这种组织设计的一个范例如图 8-10 所示。

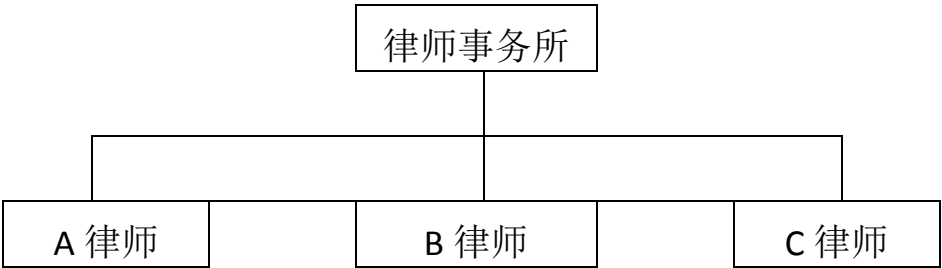


图 8-10 某律师事务所的简化结构

简单结构的优势就在于它的简单。它简便易行、反应敏捷、费用低廉、责任明确。其主要弱点是，只适用于小型组织。随着组织的扩展，这种组织形式由于正规化程度低，高度集权导致的信息滞积于上层，使它难以适应组织的扩展需要。随着组织规模的扩大，如果高层主管还企图独掌决策大权，组织决策就会日益迟缓，甚至停滞，这往往会导致许多小企业的倒闭。如果一个组织的员工数在 50 人-100 人之间，企业主就很难包揽所有的决策。如果组织结构还不加以改变，使之更加复杂，这个企业就难免失去不少发展机会，最终是要倒闭的。简单结构的另一个不足在于它的风险性：一切都取决于一个人，事实上，一次

心脏病发作就足以破坏整个组织的信息与决策中心。

▲ 职能型结构

标准化！这是所有职能结构组织的关键概念。如果你到银行去开支票帐户，到政府部门处理事务，你就会发现，这些组织都依靠标准化的工作程序来进行协调和控制。

职能型结构的特点是：通过职务专门化，制定非常正规的制度和规则；以职能部门划分工作任务；实行集权式决策，控制跨度狭窄；通过指挥链进行经营决策，来维持日常的组织运营顺利进行。

职能型组织的主要优势在于：它从专业化中取得的优越性。将同类专家配置在同一个职能部门，能够实现规模经济，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。而且，这种结构形式对中低层的管理人员要求较低，因此，可以节约成本。实行标准化操作和高度正规化经营在某种程度上使管理人员处理问题较容易，使决策可以集权化。因此，中、低层管理人员的创新能力，决策、工作经验不易发挥。

职能型结构的明显缺陷就是：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。由于不同职能间利益、视野和相互隔离，各自强调自己的重要性，导致各职能部门之间不断发生冲突。因此，只有高层管理者担当起协调的角色。职能型结构的另一个缺点就是，由于职能专门化，职能经理们看到的只是整个组织的一个狭窄的局部，它不能给管理者带来关于整个组织活动的广阔视野，不利于培养未来的高层经理。

▲ 矩阵型结构

在大学、广告公司、管理咨询公司、娱乐服务公司、建筑公司、研究开发实验室中，我们都可见到矩阵结构组织形式的存在。实质上，矩阵结构是对职能部门化和产品部门化的融合，是专业化和对产品结果的责任感的优势结合。

职能部门化的主要优势在于它把同类专家组织在一起，使所需人员降低到最少，使生产不同产品时可以实现特殊资源的共享。其主要不足在于，它难以协调各职能专家的活动，以便按时、按预算地完成任务。相反，产品部门化的优势与劣势与职能部门化的优、劣势正好不同，它有利于专家的协调，在预算范围内及时完成任务，而且，它为各种职能活动对特定产品或项目规定了清晰的责任。但是，该结构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。因此，可以与职能部门化实现互补。矩阵结构试图把二者融合在一种组织结构中，扬二者之长，避二者之短。

矩阵型结构最明显的特点是突破了统一指挥性的框框，创造了双重指挥链，这明显是对古典的统一指挥原则的违背。矩阵结构组织中的员工有两个上司—

一职能部门经理和产品项目经理，如图 8-11 所示。学术部门的系科，如企业管理系、市场营销系等都是职能性单位。另外，特定项目（即产品）则与职能部门相交织。这样，矩阵组织中的成员就具有双重任务——职能部门与产品小组的任务。例如：一个负责教授本科学生管理学课程的教师，就处于本科生部主任和企业管理系主任的双重领导之下。

学术系科 项 目	企业管理系	市场营销系	人力资源管 理 系	统计学系	产业研究 中心
本科教学					
硕士教学					
博士教学					
函授教学					
课题研究					
咨询服务					

图 8-11 工商管理学院的矩阵结构

矩阵结构组织的优势在于，它能促使一系列复杂而又相互依存的活动得到较好的协调，同时又保留将职能专家组合在一起所具有的经济性。

矩阵组织的主要不足在于，它会带来混乱，使组织滋生争权夺利的倾向，并给员工带来较大的压力。统一指挥性消除后，模糊性就大大增强，这样就容易导致冲突。例如，谁向谁汇报工作常常不清楚，项目经理经常为得到出色的人才而展开争斗；职能部门主管和产品部门主管之间为夺取权利而勾心斗角。这种模糊性的工作环境，对渴望安全感的员工会产生很大的压力。

矩阵结构可以分为临时性矩阵结构和永久性矩阵结构两种。在临时性矩阵结构中，管理当局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。而在永久性矩阵中，产品小组相对来说存在相对一段时间。图 8-11 即为一永久性矩阵结构。

▲ 分部型结构

通用汽车公司、赫尔希食品公司和施乐公司都是采用分部型结构的组织的例子。分部型结构是由通用汽车公司在二十世纪 20 年代首创的，是指大型公司按产品类型、地区、经营部门或顾客类型设计建立若干自我包容的单位或事业部。如图 8-12 所示的某超级食品公司的组织图。

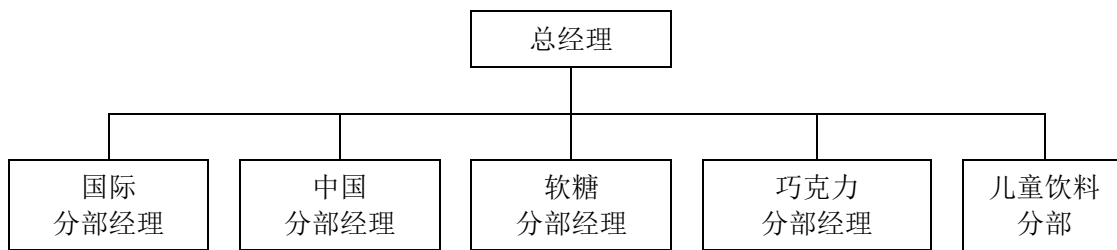


图 8-12 某食品公司的分部型结构

分部型结构组织形式的基本原则是：“政策制定与行政管理分开”，即“集中决策，分散经营”。每个单位或事业部一般都是自治的，各事业部经理对绩效全面负责，同时拥有充分的战略和运营决策的权利。公司总部对各事业部提供财务、人事和法律等方面的支援服务。当然，总部也作为一个外部监管者，协调和控制事业部的活动。因此，在既定范围内，各事业部是相对独立的。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认为合适的方式自由地指导所属分部的活动。

分部型结构的优点在于：它强调对结果的高度责任感，即各分部经理对一种产品或服务负完全的责任；它使总部高层管理人员摆脱了日常行政事务的负担，集中力量来研究和制定公司的长远战略规划；它也是培养高层经理人员的有力手段。

分部型结构的主要缺陷在于：活动和资源的重复配置，导致了组织总成本的上升和效率的下降。例如，每一个分部都可能有一个市场营销部门，它们的营销活动是分别独立而不是统一进行，各分部之间很容易出现有损整个组织形象的恶性竞争行动，并给分部管理人员带来一定的心理压力。

▲ 附加型结构

有时候，管理当局为了保持整个组织结构的稳定性，同时又需要获得有弹性组织结构的灵活性，他们就通常将有弹性结构单位附加在稳定的组织结构之上。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。它一般涉及到许多组织单位人员的介入，它可以看作是临时性矩阵结构的一种简版。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。例如，企业根据市场环境的变化，临时决定紧急开发某种新产品，便可以将设计、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组织起来，进行产品性能研究、外观设计、确定目标市场、估算生产成本及预估盈利等工作。一旦这些问题得以解决，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。

委员会结构 将多个人的经验和背景结合起来，跨越职能界限处理一些问题的另一种设计选择，就是委员会结构。

委员会可以是临时的，也可以是永久性的。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，将各职能部门的投入聚合在一起。委员会的成员长久地隶属某一职能部门，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。例如，高等院校就经常使用永久性委员会来处理员工参政议政、员工职称评审、纪律检查以及校友联络等方面的事宜。大型工商企业也经常将委员会作协调和控制的手段。例如，许多公司设立酬偿委员会来审评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、人事和营销等等领域的决策。公司的主要经营单位也可以设立永久性的分委员会。

● 新型组织结构的设计

▲ 团队结构

20 年前，当沃尔沃、丰田、通用食品等公司把团队引入它们的生产过程中，曾轰动一时，成为新闻热点，因为当时没有几家公司这样做。现在团队已成为组织工作活动的最流行方式。

所谓工作团队，就是指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。当管理人员动用团队作为协调组织活动的主要方式时，其组织结构即为团队结构。这种结构形式的主要特点是，打破部门界限，可以快速地组合、重组、解散、促进员工之间的合作，提高决策速度的和工作绩效，使管理层有时间进行战略性的思考。

在小型公司中，可以把团队结构作为整个组织形式。例如，有一家 30 人的市场营销公司，完全按团队来组织工作，团队对日常的大多数操作性问题和客户服务问题负全部责任。

在大型组织中，团队结构一般作为典型的职能结构的补充，这样组织既能得到职能结构标准化的好处，提高运行效率，又能因团队的存在而增强组织灵活

性。例如，为提高基层员工的生产率，像摩托罗拉公司、惠普公司、施乐公司这样的大型组织都广泛采用自我管理的团队结构。

▲ 虚拟结构

可以租借，何必拥有？这句话道出了虚拟组织结构的实质。虚拟组织是一种只有很小规模的核心组织，以合同为基础，依靠其他商业职能组织进行制造、分销、营销或其他关键业务的经营活动的结构。

虚拟结构是小型组织的一个可行的选择。例如，迈基考普是一家制作经营幻灯片的小型公司。它依靠别的公司从事其它经营活动。那些在个人计算机上使用图片软件的客户可以通过电话线把数据传给迈基考普公司设在俄亥俄州威明顿市的办公室。为什么要把办公室设在威明顿？因为航空快递公司设在那里，这可以使迈基考普公司的发货工作更加方便、快捷。公司的推销工作依靠代理商来进行，公司拥有版权，只付给代理商一定的提成费。

还有一些大型组织发展了虚拟结构的变种，将某些职能活动外包出去。例如，美国国家钢铁公司把生产部转给别人经营；美国电话电报公司把信用卡制造业务出租给别的公司；美孚石油公司将其炼油厂的维修外包给别的公司；许多图书出版公司依靠外包进行编辑、设计、印刷和装订。

这样做的目的是什么？他们追求的都是最大的灵活性。这些虚拟组织创造了各种关系网络，管理人员如果认为别的公司在生产、配送、营销、服务等方面比自己更好，或成本更低，就可以把自己的有关业务出租给它们。

虚拟组织与官僚组织截然不同，官僚组织垂直管理层次较多，控制是通过所有权来实现的，研究开发工作主要在实验室中进行，生产环节在公司的下属工厂中完成，销售工作由公司自己的员工去做。为保证这些工作顺利进行，管理层不得不雇用大量的额外人员，包括会计人员、人力资源专家、律师等。与之相反，虚拟组织从组织外部寻找各种资源，来执行上述职能，而把精力集中在自己最擅长的业务上。对于大多数美国公司来说，这就意味着公司主要把精力集中在设计和营销上。例如，爱默生无线电公司，现在集中力量开发设计新型的电视机、录象机、音响及其他消费电子产品，把生产任务外包给了亚洲的供应商。

图 8-13 是一幅虚拟组织结构图，从中可以看到，管理人员把公司基本职能都移交给了外部力量，组织的核心是一个小规模的管理小组，他们的工作是，

直接监督公司内部的经营活动，并协调为本公司进行生产，销售及其它重要职能活动的各组织之间的关系。图中的箭头表示这些关系通常是契约关系。实质上，虚拟组织的主管人员主要是通过计算机网络联系的方式，把大部分的时间用于协调和控制外部关系上。

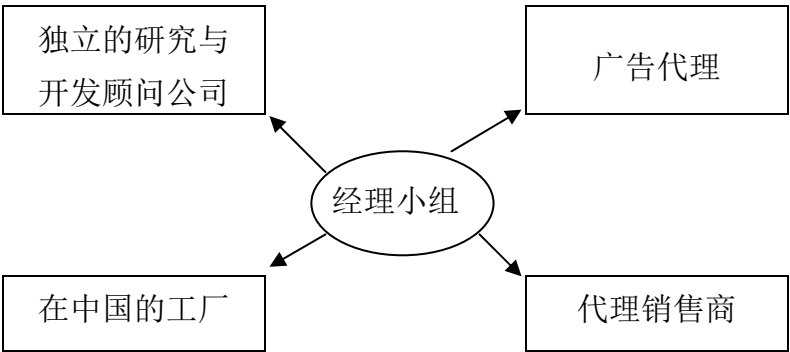


图 8-13 虚拟组织形态

虚拟组织并不是对所有的企业都适用。它比较适合于玩具和服装制造企业，它们需要相当大的灵活性以对时尚的变化作出迅速反应。从不利的方面来看，虚拟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严密的控制力，供应品的质量也难以预料。另外，虚拟组织所取得的设计上的创新容易被窃取，因为创新产品一旦交由其他组织的管理当局去组织生产，要对创新加以严密的防卫是非常困难。今天，借助于计算机网络技术，一个组织现在可以和其他组织直接进行相互联系和交流，使虚拟结构日益成为一种可行的新型设计方案。

▲ 无边界组织

通用电气公司总裁杰克·韦尔奇创造了无边界组织这个词，用来描述他理想中的通用公司的形象。韦尔奇想把他的公司变成一个年销售额达 600 亿美元的家庭式杂货店。也就是说，尽管公司体积庞大，韦尔奇还是想减少公司内部的垂直界限和水平界限，消除公司与客户及供应商之间的外部障碍。无边界组织所寻求的是减少指挥链，对控制跨度不加以限制，取消各种职能部门，代之以授权的团队。

尽管通用电气公司还没有达到这种无边界状态——也许永远不会，但它在这方面取得了巨大进展。其他公司，像惠普公司、美国电话电报公司、摩托罗拉公司也是如此。现在我们来看看无边界组织是个什么样子，想达到这种组织状态的公司采取了哪些有效行动。

首先，管理人员通过取消组织垂直界限而使组织扁平化，等级秩序作用降到最低限度，个人身份与头衔的地位也一落千丈。组织看上去更像一个粮仓筒而

不是金字塔，最上层的谷粒和最下层的谷粒差别不大。通用电气公司用来取消垂直界限的做法有：引入跨等级团队（由高级主管、中层主管、基层主管和员工组成）；让员工参与决策；360 度绩效评估（员工的绩效由他的同事及其上、下级共同评定）。

其次，消除因职能部门的存在而形成的组织水平界限，以多功能团队取代职能部门，围绕公司的工作流程来组织活动。如图 8-14 所示。

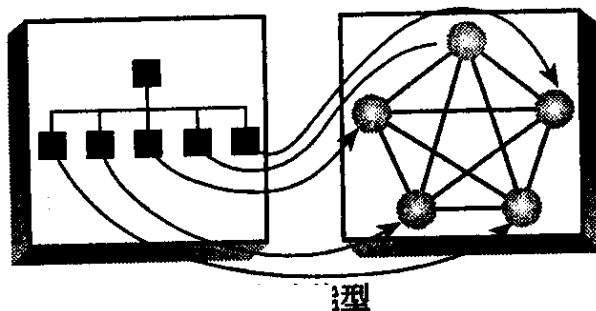


图 8-14 多功能型团队结构

例如，施乐公司现在通过多专业交叉的团队参与整个工作流程的工作，而不是围绕狭窄的职能任务来开发新产品。管理人员消除组织水平界限的另一条途径是，进行各部门间的人员横向调动或在不同职能领域的工作轮换，这样有助于专才变在全才。

再次，打破组织与客户之间的外在界限以及地理障碍，实行经营全球化的战略以及公司间的战略联盟，建立顾客与组织之间的固定联系。例如，可口可乐公司已把自己看作是一个全球性公司，而不是美国或亚特兰大的公司；日本电气公司、波音飞机公司、苹果电脑公司都与几十家公司存在着战略上联盟或合伙关系。由于员工都是在为共同的项目而工作。因此，这些联盟也就模糊了各组织之间的界限；美国电话电报公司的一些下属部门的红利分发是建立在顾客对给他们提供服务的团队评估结果的基础之上。

最后，我们认为远程办公方式能模糊组织界线，如家室在清华大学而为深圳市一家公司从事新产品开发与设计的人，或在北京市为美国洛杉矶的一家公司从事市场调查分析的人，现在像这种在自己老板管辖地域之外为公司工作的人已屡见不鲜。

使无边界组织能够得以正常运行的技术原因之一就是计算机网络化，这种工具使人们能超越组织内外的界限进行交流。例如，电子邮件使成百上升的员工

可以同时分享信息，并使公司普通员工可以直接与高级主管进行交流。现在组织间的网络，使商品供应商可以及时查看经营自己商品的商店的存货情况。

● 组织设计与员工行为

组织设计对员工行为有着深刻的影响。由于个体差异的存在，并非每个人都喜欢有机组织结构带来的自由和灵活性。有些人在机械组织结构中，也就是工作任务标准化程度很高，并且比较明确时，工作绩效最高，工作满意度也是最佳状态。这说明组织结构与员工绩效和工作满意度是一种不一致的关系。为了证明这一点，我们来考察员工对劳动分工、控制跨度、集权程度的喜好程度。

实践证明，劳动分工确实会导致员工生产率的提高，但以工作满意度降低为代价。人们从事重复单调的工作会导致非经济性因素的增长超过经济性因素的增长，从而影响生产率的提高。现在，越来越多的劳动力受过高等教育，他们渴望个人成长，希望工作具有内在的激励，从事劳动分工程度过高的专业技术只会降低他们的工作满意度和工作绩效。

控制跨度与员工绩效之间的关系尚无定论。一般情况下，控制跨度宽可能会带来员工的高绩效。因为控制跨度宽意味着员工的工作环境比较宽松，有更多的机会发挥个人的主观能动性。但是，有些员工喜欢独处，有些员工则喜欢上司随时加以指导。所以，我们要说明控制跨度的宽窄对员工绩效与满意度的影响这一问题时，应考虑到员工的经历、能力和工作任务难易程度等因素。

组织的集权化与工作满意度的相关度很高。有事实表明，集权程度低的组织，员工参与决策的程度比较高，员工参与程度越高，则员工的工作满意度也越高。当然，这个问题还是要考虑到员工的个体差异。当员工的自尊心较弱时，分权化与工作满意度的相关度较多。这是因为，低自尊的员工对自己的能力没有信心，他们喜欢分散决策，这样他们就不必为决策后果而负全部责任。

● 本章提要

1、组织一般可以解释为由一定的人员按照一定的程序为着一定的目标而组成的合作性统一体。

2、根据不同的区分标准，可将组织划分为：正式组织与非正式组织，实体组织与虚拟组织，机械式组织与有机式组织。

3、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。

4、正式组织与非正式组织的区别突出表现在是否程序化上：是否程序化设立、是否程序体解散、是否程序化运作等等方面。只要正式组织（包括家庭）不能提供或不能在低成本前提下提供人们的全部效用，非正式组织就有其存在

问题的可能性和现实性。非正式组织对正式组织的作用在不同的条件下可分别产生促进作用与促退作用。

5、虚拟组织不同于实体组织，主要体现在：组织结构的虚拟性、构成人员的虚拟性、办公场所的虚拟性、核心能力的虚拟性。

6、劳动分工的好处体现在经济效率性方面，它使不同员工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，培训变得更加容易且成本低。劳动分工的不利之处是，它会导致员工非经济性因素产生，即过度的劳动分工导致了厌倦、疲劳、压力、低生产率、劣质品、高旷工和高离职流动率。

7、管理当局可以依据职能，产品、地域、生产过程或顾客进行部门化。现实中的绝大多数的大型组织同时使用这五种形式。

8、管理幅度意味着一个管理者有多少个下属向他汇报工作。一个管理者的管理幅度越宽，管理费用就越低，决策速度越快，管理者的工作效率越高。但是，必须加强员工的培训力度和投入以及员工之间的合作程度。

9、因人设职和因职设人，一方面不能将两者对立起来，另一方面更要将两者有机地结合在一起，从而使得职和人都能发挥其最大效能，提高组织绩效。从另一个角度讲，在组织设计的过程中，贯注因职设人与因人设职相结合的原则，还要求我们注意，要尽可能的让职位的设置有利于人的满足和发展，同时也要尽可能的让人的操作有利于职位的完善和组织的优化。

10、简单结构是一种低复杂性、低正规化和高度集权化的“扁平”结构。它在小型企业中得到广泛应用。

11、职能型结构是将相似或相关专业的专家组合起来。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。

12、矩阵型结构通过将职能部门的专家分配到一个或多个项目经理领导的项目中工作，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度责任感两方面的优点。

13、分部型结构是由若干自治的事业部单位组成，各事业部都对某种产品或服务负完全的责任。总部作为一个外部监管者，协调和控制各事业部的活动。

14、附加型结构使整个组织在保持机械式结构稳定的同时，也获得了灵活的应变能力。

15、团队结构可以打破组织中各职能部门的界限，通过快速组合、重组、解散等方式促进员工的合作，提高组织运行效率，增强组织的灵活性。

16、虚拟结构允许管理当局借助社会商业职能和计算机网络技术，以外包的方式来从事制造、营销、广告或其他关键业务的经营活动。虚拟结构大大精减组织规模，增强组织的灵活性。

17、无边界组织力图打破组织内部的垂直和水平界限，消除组织与客户及供应商之间的障碍，模糊员工办公方式，建立一个无形的超越现实的理想组织。

18、组织内部的结构可以解释和预测员工工作行为及态度，即组织设计会影响员工的工作绩效和满意度，这是由于受个体的差异调节，员工对组织结构中的劳动分工、正规化和集权化的喜好程度不同。

● 复习和练习

▲ 复习题：

- 1、为什么要重视非正式组织的作用？请结合身边实际举例说明。
- 2、为什么虚拟组织在企业经营中的地位越来越重要？
- 3、为什么劳动分工不是提高生产率的不竭之源？
- 4、参谋人员可否拥有直线职权，为什么？
- 5、在其他条件都相同的条件下，控制跨度宽和控制跨度窄，哪一种更有效？为什么？
- 6、管理当局可以采用哪些方式进行部门化？
- 7、职能型结构和矩阵型结构的组织冲突是如何产生的？
- 8、管理当局何时选用：
 - (1) 矩阵结构？
 - (2) 团队结构？
 - (3) 虚拟结构？
- 9、什么是无边界组织？
- 10、概述组织设计与员工行为之间的关系？

▲ 练习题：

- 1、机械式组织曾经被证明为有效率的，为什么现在却难以适应时代呢？有

机式组织能不能避免这样的命运？请加以讨论。

2、组织的设计随着企业战略的变化而变化，你同意这种观点吗？请加以讨论。

3、人文环境在组织设计中越来越显重要，是否是小题大作？请加以讨论。

4、虚拟组织对中国国有企业追求“大而全，小而全”的现象有何现实指导意义？请加以讨论。

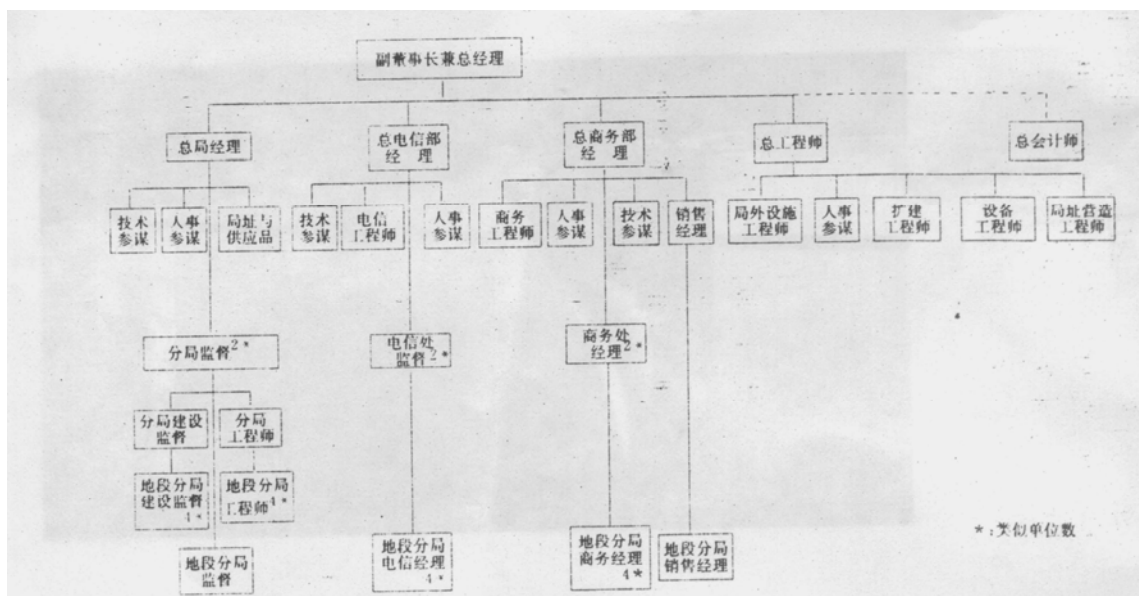
5、你认为在“纯粹”无边界组织中工作的人（如果这样的结构存在的话），会有什么样的工作行为和态度？

▲ 案例应用

恩特公司的调整

恩特是一家提供电话和其他通讯服务的电话公司。最近几年来，恩特公司所服务的顾客数量、员工总数，以及营业的电话机数量等方面都有非常迅速的增长。公司引进了新型的机器和电子设备以及附加的服务项目。

恩特公司划为三个地区，每一地区在有关经营管理方面都有相当程度的自主性。这些地区，从上层到基层都有相当程度的自主性。这些地区，从上层到基层都严格按照职能原则来组织。副总经理兼地区经理，他对公司总部负责。地区组织系统示意略图见下图。



地区有三个主要的经营管理部门——机务、电信和商务，每一部门都拥有人事和技术参谋。各部门的基本职责如下。机务部门主要从事电话设施的建设、安排和维修。如图所，它按照职能原则进一步细分为建设和工程两个处。电信部门负责电话交换机的运转。商务部门负责地区营业的有关业务。机务部门从事同新电话设施的设计以及企业其他技术方面的有关问题。会计部门执行所有各部门的会计职能；这个部门的主管直接对公司总部的审计师负责。每一个部门由一位部主任管理，并直接向副总经理兼地区经理报告工作。

地区的基本组织单位是区段。每一区段由一名区段长负责，他向相应的处长报告工作。总共有八个区段。每一区段都由一个五人小组进行管理，他们的职称是：区段设施科长；区段建设科长；区段设施工程师；区段电信科长；区段商务科长。

区段小组对整区段的业务工作负责，但是，每一科长都按职能原则垂直地向各该职能部门的报告工作。职能制的组织形式在该公司已经有了很多年的传统了。由于营业规模的扩大，又考虑到技术因素所带来的更大复杂性，这种组织形式产生了若干困难。正如地区组织系统示意图所指明的那样，除非是在上一级，否则就无法进行各个职能部门之间的协调。部、处、区段都没有统一的负责人，只有三名（部一级）到五名（处和区段一级）不同职能的负责人，只是在副总经理兼地区经理这一级才能够有对所有各个职能部门说得上是负责的人。

恩特公司总经理邀请集团总部的上层经理人员，共同研究可行的地区改组方案。经过广泛的讨论之后，决定指定由公司总部经理人员组成的组织研究委员会向总经理和董事会提出建议。经过几个月的认真考虑之后，委员会提出了一个完全新的组织结构的建议。

问题：

- 1、你认为恩特公司应该按照组织研究委员会的建议改组吗？
- 2、请你按照组织研究委员会的建议为恩特公司设计一个全新的组织结构

构？ ？

第 10 章

组织变革与发展

- 变革的动力
- 推行有计划的变革
- 变革的阻力
- 变革阻力的克服
- 组织变革的方法
- 组织发展
- 本章提要
- 复习与练习
- 案例应用

第十章 组织变革与发展

【学习目的】

学完本章后，你应该能够：

- 1、描述推动变革的力量
- 2、了解变革代理人的根本任务
- 3、理解变革的成本和收益
- 4、总结抵制变革的个人原因和组织原因
- 5、了解三个关键的变革制造者
- 6、列举克服变革阻力的策略
- 7、描述 4 种具体的组织变革方法
- 8、描述 6 种具体的组织发展方法

范 例

不变革，则灭亡

佚名

1993 年 4 月之前，固特瑞公司（B.F.Goodrich）的分公司吉奥公司一直在生产聚氯乙烯（PVC），这是个赔钱的买卖——1991 年分公司销售额为 12 亿美元，亏损 1.35 亿美元——所以固特瑞公司卖掉了吉奥。

威廉·派新特（Willion Patient）受命担任新独立的吉奥公司的最高首脑。他的任务就是要使公司起死回生。在担任公司首脑的头 12 个月里，派新特进行了彻底的变革，并收到了惊人的效果。

派新特指出固特瑞公司犯了一个战略性的错误，它想使吉奥公司成为一个专业的医药生产商。他认为吉奥公司是一个医药产品的高成本生产商。公司本应该致力于药品生产及降低成本，但却把大量资金花在研究和开发上。

派新特对奥公司实行的变革方案十分全面。他裁减了 $\frac{1}{3}$ 以上的员工，为留下来的员工设立了具有激励作用的利润分成和股票奖励计划。他从人力资源和采购等职能部门中拨出 2700 万美元，并使用外部供应商从事许多工作，而这些工作以前是由吉奥公司内部来完成的。派新特还取消了大多数经理的私人办公室以使他们和工人更接近。他关闭了 8 个工厂中的 3 个，降低了 25% 的 PVC 生产能力。他对存留的工厂进行了重组，给员工更大的自主权。其结果是：

现在 5 个工厂的产量超过原来 8 个工厂的产量。派新特还重新设计生产线，取消了销售缓慢的产品，并大大削减了生产中所用原材料的数量。

到 1994 年 4 月，吉奥公司作为一家独立公司成立的头一年中，销售额达 10 亿美元，利润 3180 万美元。与上一年销售 9.06 亿美元亏损 2700 万美元的状况形成鲜明对比。也就是说，在销售额增长不足 1 亿美元的情况下，派新的变革方案带来了 5800 万美元的利润。

本章介绍组织变革和组织发展。我们要阐述管理者实施全面变革方案的环境动力；考察为什么员工和组织常常抵制变革以及怎样克服这些障碍；总结推行组织变革的各种过程；最后介绍组织发展的概念及其 6 种方法。

● 工作变革

工作变革(work change)系指工作环境中发生的任何变化。其影响可以通过把组织比做一个充气的气球来解释，当一根手指（代表外在变化）压在气球（代表组织）上的一点时，球体表面就有了明显的变化（凹进去）。这里一个明显的压力，代表变动，造成了接触点出现明显异常，然而，整个组织（组织的其余部分）的异常变化就不是那么明显，它同样是受到影响，稍稍拉紧了一些。另外，气球内壁受到的张力增大了（希望不至于迸裂），这个示例可以得出一个合理的推论：任何一部分发生变化都会影响到整个组织。

气球里面的空气分子代表一个企业的员工。显而易见的是，在压力点的员工必须做出重大调整。尽管变动与员工（分子）并无直接接触，但是它们间接地受到了影响。虽然没有人被解雇（离开气球），但员工们被重新安排，且必须适应气球中的新位置。这个比喻提示了另一个推论：变动既涉及到人的问题又涉及到技术问题。我们可以进一步讨论这个气球的比喻，在一个点上重复施压会损害气球直至破裂，对于一个组织同样如此，变革造成的压力和矛盾可能最终会造成组织中的某处故障，一位员工感到不满意就是一个例子。

应当承认，前面的比喻有些粗率，一个由雇员组成的机构不是一个气球；

人也不是分子；人们也不能像气球中的分子一样自由和灵活。前面所描

述的是一种分子均衡的状态。组织在它们的社会结构——即对立势力之间相对平衡的一种状态中，也趋向达到一种均衡。当人们与环境之间发展成为一套相对稳定的关系时，均衡就建立起来了。他们学会了怎样与他人打交道，怎样完成工作，下一步该做什么。这样平衡得以存在，员工们适应环境。变动发生时，由于组织要追求一个新的平衡，就要求员工进行新的调整。当员工不能进行适当的调整时，组织处于一种不平衡的状态之中，也称非均衡。

非均衡突出了经理（managers）进退两难的窘境。一方面，经理的任务是不断地引进组织变革以使企业与其环境能更好地适应。这时候经理的角色是能动的——参与事件、激发变革、掌握组织的命运。另一方面，经理的部分职责还在于恢复与保持变革所破坏的组织均衡，与个人适应，在这种角色中经理就比较消极被动了——对事件做出反应、缓和变革的影响。

● 变革的动力

今天越来越多的组织面对的是一个动态的、变化不定的环境，这又反过来要求组织适应这样的环境。下图概括了能够激发变革的 6 种力量。

动 力	例 子
劳动力的性质	文化多元化 专业人员的增加 许多员工技术培训不足
技术革新	更快的通信 更便利的交通 增速的信息网络将全世界的人联系起来

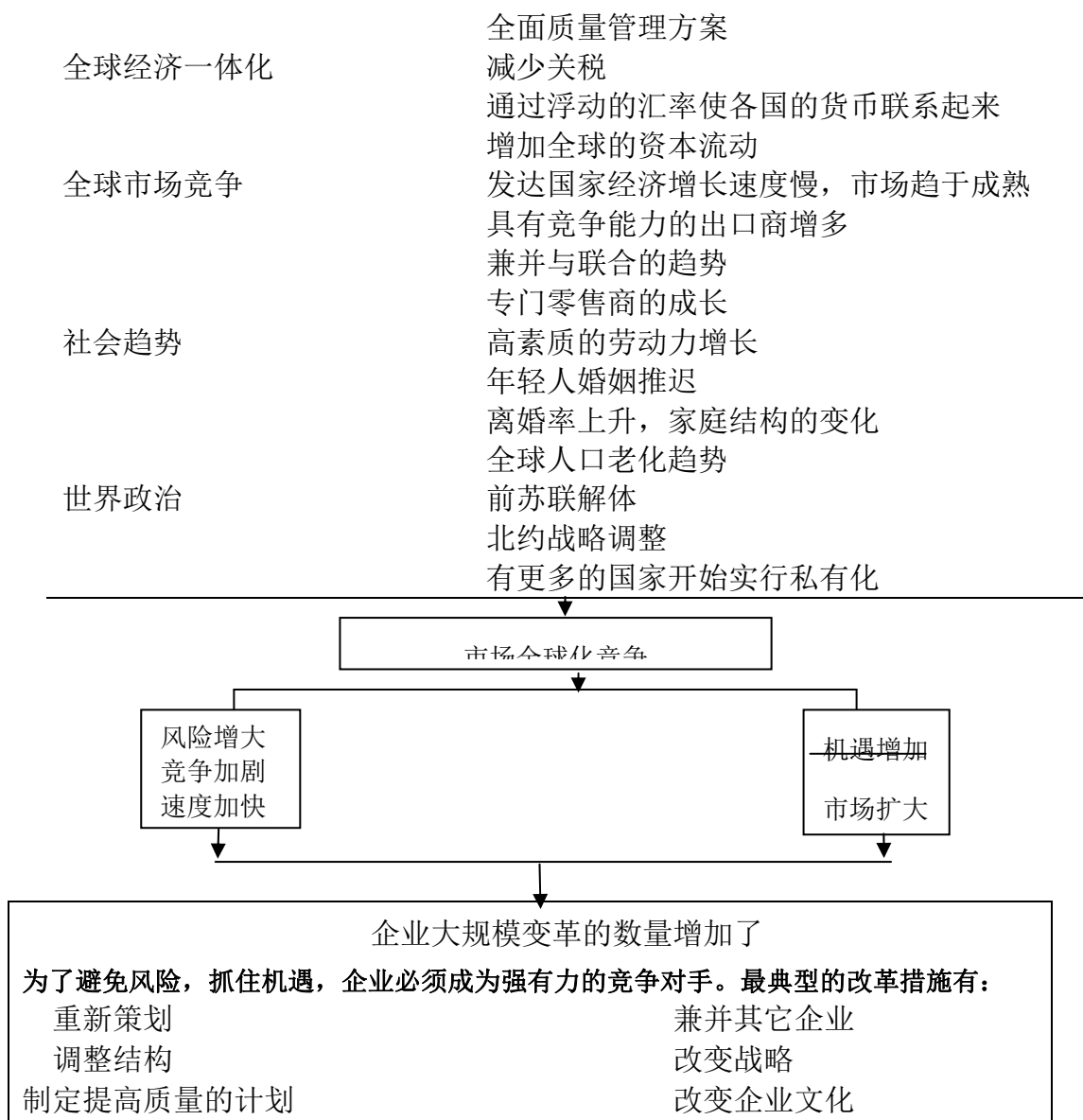


图 9—1 组织变革的动力

为了吸引和留住以多元化为特点的劳动力队伍，几乎每个组织者不得不进行调整，许多公司在人力资源政策和实践方面加以变革，例如，在员工培训方面的投资，以提高员工的阅读、共同学习、数学、计算机及其他技能。

技术使工作和组织发生了变化。例如，由于计算机控制取代了直接监督，使管理者的控制跨度更为广泛，组织结构也更扁平。复杂的信息技术和便得的交通也使组织的活动更为迅速。像美国电话电报公司、摩托罗拉、通用电气公司等，它们现在开发、生产和销售产品所用的时间只是 10 年前的一小部分。同时，从事狭窄、专业化常规工作的员工正在被工作团队所取代，团队成员从事多种工作并积极参与群体决策。

我们同处在全球化经济一体化的时代，一个国家一个地区经济冲击，象巴西的经济危机、东南亚的金

融危机，都会影响全球许多国家，所产生的后果是非常严重的。许多公司组织不得不大量解雇员工，被迫进行变革。

全球经济意味着竞争来自国内也来自国外。强调竞争也意味着公司要保护自己，它一方面必须与开发新产品和服务的传统竞争对手抗争；另一方面又面临着具有创新优势的小企业的挑战。成功的组织将是根据竞争作出相应变革的组织。它们紧跟时代的脚步，能够迅速开发新产品并投放市场。它们以短、平、快的形式进行产品的开发和生产。

让我们看看当今的社会发展趋势，它们表明了组织必须要适应哪些变化。例如，年轻人的婚姻推迟以及离婚率的上升导致单亲家庭数量不断增加，而单亲家庭对住房和其它消费品的需求也随之上升。如果你在房地产建筑公司工作，这是一个决定房屋大小、结构布局的重要因素。同样，单身家庭的膨胀增加了对单份冷冻食品及快餐的需求。随着人口的不断老化，老年人口这一特殊的消费群体将为制造业和服务业提供巨大的机遇和挑战。

近年来世界政治的风云变化，使得许多国家必须重新考虑自己的产业调整。例如，前苏联的解体，使得美国几乎所有主要的国防行业做出重大变革。从 1991 年以来，休斯飞机制造公司已经解雇了 21000 多名员工；马丁·洛克希德公司裁减了 15000 名员工；麦道公司取消 10000 多个工作岗位。

以美国为首的北约在其成立 50 周年时，重新调整战略，扩大职能，肆意侵犯别国主权，将会对整个世界的一些相关产业产生重大影响。

为了生存下去，组织需要决定的不是是否变革，而是决定在什么时间，以什么方式才能使变革最为成功。

● 推行有计划的变革

每个组织都会经常为适应直接环境和间接环境的变化而做一些小的调整。比如，为避免使客户产生疑惑而修改一张售货表，或者人力资源部按照职业安全与健康管理部门的要求，实施一个培训方案。这些日常变革与有计划的变革的区别在于它们的规模。有计划的变革的范围包括整个企业或企业的一大部分，以适应企业目标和发展方向的重大变化。有计划的变革的详细定义是，“通过精心设计和实施的一项结构创新，比如一种新的策略和目标、一种新的运作理念、商业运作环境和风格的变革。”

在组织中谁负责推动变革活动？答案是变革代理人(change agents)。变革代理人可以是管理者也可以是非管理者，可以是组织内的员工也可以是组织外的顾问。变革代理人能做什么？我们可以把他们所从事的活动划分为 5 类：结构变革、技术变革、物理环境变革、人员变革和组织变化的变革。如图所示：

图 9—2 组织变革的类型

▲ 结构变革

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。变革者可以对组织设计中的一个或多个关键要素加以变革。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。此外，为提高组织的正规化程度，可以制定更多的规划和制度。而通过提高分权化程度，则可以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 $\frac{1}{4}$ 的在职人员，精简若干等级层次，拓宽控制跨度，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做出重大的改革。这可能包括从职能型向产品分部结构的转变，或者形成一种矩阵制结构和虚拟结构，变革者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，改革组织的报酬制度（例如通过引进绩效奖金或利润分配提高激励水平）

▲ 技术变革

变革者可以用将投入转换为产出的技术进行变革发展。大多数有关管理的早期研究（泰罗和弗兰克·吉尔布雷斯的的研究）就是侧重于技术发展方面的努力。科学管理是基于动作和时间研究来推进变革发展，以提高劳动生产率。今天，许多技术变革通常涉及新的设备、工具和方法，以及实现自动化与计算机化等。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，现在的办公室跟几十年前的大不相同。这些差异典型地体

现在桌面微机上，它可以运行成百上千个商业软件包和网络系统，而网络系统又使各计算机之间实现了相互沟通。

▲ 物理环境变革

工作空间布局不应是随意的。一般来说，当变革者要对空间结构、内部设计、设备布局及其他事项作出决策时，总会认真考虑到工作需要、正常交往需要和社会需要等这些因素。同样，变革者还可以改变光线的亮度与颜色、冷暖的程度，噪音的大小和种类、工作场所的清洁程度以及家俱、装饰和配色等内部设计。

有证据表明，仅物理环境本身的改革并不能对组织或个人的绩效产生实质性影响，但它能使员工的某些行为更为容易或更为困难，也就是说，员工和组织的行为可以因此而得到增强或减弱。

▲ 人员变革

有计划变革的目标主要有两个：第一，提高组织适应环境变化的能力；第二，改变员工的行为。由于组织成败的关键取决于员工是否合作，所以有计划的变革还重视组织中个人和群体行为的改变。最近 30 年来，在学术研究者和务实的管理者中间已形成了一种浓厚的兴趣，努力帮助组织中的个人和群体更加有效地在一起工作。通常，这类变革主要通过沟通，决策和问题过程来改变组织成员的态度和行为。在本章末你会看到，组织发展的概念包括了一系列干预措施，这些干预措施是用于对人员及其工作关系的性质和质量进行变革的。

▲ 组织文化变革

组织文化是由相对稳定和持久的因素构成。这一事实往往导致文化变革具有相当大的阻力。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。像通用汽车和美国电车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，就是因为员工已经融合到这种文化之中。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，管理当局很能做些什么来改革它，尤其是短期来看更是如此。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。

● 变革的成本和收益

所有的变革都是有成本的。如一个新的工作程序会因需要学习新技术而带来不便。它暂时会干扰工作，降低成就感，还有装配

新设备的成本以及旧设备重新定位的成本。这些成本不仅是经济上的，也是心理上和社会意义上的。为了获得被引入的变革的收益，这些成本通常是必须付出的。

由于变革中伴随着成本，变革的提议并不总是必要的，应进行慎重分析来判断其有无价值，每一项变革都需要进行详细的成本—收益分析。除非收益大于成本，否则，没有理由进行变革。强调收益而忽视成本不合逻辑，组织的目标总是收益大于成本。

在考虑成本与收益时，所有类型都要考虑在内。只分析经济上的收益和成本没有用，因为即使经济上有净收益，社会成本或心理成本却可能很大。尽管将社会或心理损失的内容压缩到以数字表示会与实际情况有出入，但是在决策过程中一定要包括这两方面的因素。例如，几乎所有的变革，都包含了心理上的损失，因为它给人带来了尽力调整以适应变革的压力。

对个体差异的了解能使我们预期人们对变革的反应也将不同，并且有多种变化形式。一些人将只感受到收益，而另一些人只看到他们为之付出的代价。即使变革的影响是积极的，有利的，也还会有人在开始时疑虑重重。还有些人起初看来对变革持欢迎的态度，但随后就逐渐暴露出其真实的内心世界。

变革的现实对于各方，往往并不存在一个清清楚楚的百分之百的利益。相反，有一系列独立的成本和收益要在个体的基础上给予考虑，组织行为的支持和教育模型都暗示管理者应当考虑每一项重要变革，努力帮助人们理解它，虽然很难让每一个人但可以让绝大部分人意识到变革可以为自己带来净收益。

● 变革的阻力

在个体和组织行为方面的研究所得到的丰富的发现之一是：组织和成员抵制变革。从某种意义上说，这是积极的。它使行为具有一定的稳定性和可预见性。如果没有什么阻力，组织行为会变得随意而混乱。变革的阻力还可以成为功能正常的冲突源。例如，对组织重组计划或工资改进方案的抵制会激发对这些变革观点优缺点的有益讨论。并因此会得到更完善的决策。但变革的阻力也有显而易见的缺点，它阻碍了组织的适应和进步能力。变革阻力的原因是多方面的，为了便于分析，我们将变革的阻力来源归纳为个体和组织自身两个方面。

▲ 个体阻力

变革中个体的阻力源来自于人类的基本特征，如知觉、个性和需要。下面概

括一下个体抵制变革的 5 个原因。如下图所示：

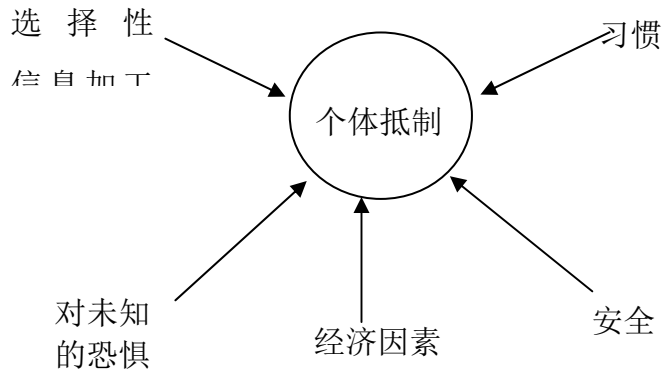


图 9—3 个体抵制变革的原因

习惯：人类是有习惯的动物。社会生活非常复杂，我们每天必须做出许多决策，但不必对这些决策的所有备选方案一一考察，为了应付这种复杂性，我们往往依赖于习惯和模式化的反应。如果你面对变革时，以惯常方式做出反应的趋向会成为阻力源。

安全：安全需要较高的人可能抵制变革，因为变革会给他们带来不安全感，例如，我国的政府机构人员分流和企业冗员的裁减，许多人都会感觉到自己的工作受到威胁，特别是年龄偏高的人和妇女压力更大。

经济因素：在变革过程中，人们担心自己不能适应新的工作岗位和新的工作规范，尤其是当报酬和生产率息息相关时，工作任务或工作规范的改变会引起经济收入的下降，导致人们的心理恐慌和抵制改革现象。

对未知的恐惧：变革通常用模糊和不确定性代替已知的东西。组织中员工不喜欢不确定性。如果全面质量管理的引进意味着生产工作不得不学习统计过程控制技术的话，一些人会担心他们不能胜任。因此，如果要求他们使用统计技术，他们会对质量管理产生消极态度或产生功能失调的冲突。

选择性信息加工：个体通过知觉塑造自己的认知世界，这个世界一旦形成就很难改变。为了保持知觉的整体性个体有意对信息进行选择性加工，他们只听自己想听的，而忽视那些对自己建构起来的世界形成挑战的信息。例如，面临着引进全面质量管理的生产工人，他们可能对上司关于统计知识的必要性和变革会带给他们潜在收益的解释充耳不闻。

▲ 组织的阻力

组织就其本质来说是保守的，它们积极地抵制变革。这种现象随处可见：政府机构想继续从事它们干了数年的工作，不论它们的服务是否仍然需要，教育

机构是为了开放思想和挑战已有学说而存的，但它们自己也抵制变革；大多数学校现在仍在使用与几十年前本质相同的教学技术和方法；很多工商业组织也强烈地抵制度变革。抵制变革的组织阻力主要有 6 个原因：如下图所示。

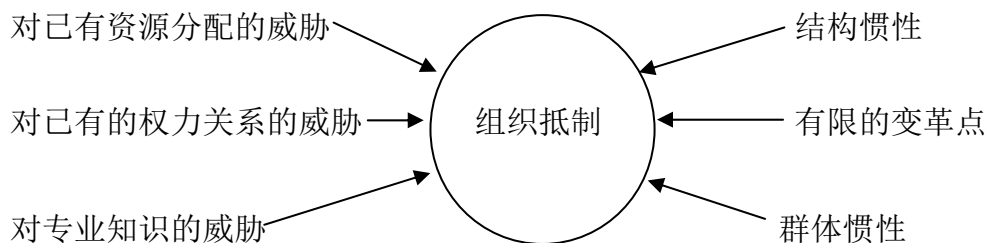


图 9—4 组织抵制变革的原因

结构惯性：组织有其固有的机制保持其稳定性。例如，组织的制度化规范化提供了工作说明书、规章制度和员工遵从的程序。当组织面临变革时，结构惯性就充当起维持稳定的反作用力。

有限的变革点：组织由一系列相互依赖的子系统组成。一个子系统的变革必然会影响其他的子系统。例如，北京市海淀区工商局严厉查处贩卖盗版光盘等影像制品活动时，没有得到其他区域的工商局同时配合行动，随着时间的延滞，可能导致东城区、西城区的盗版猖狂。所以，子系统中的有限变革很可能因为更大系统的问题而变得毫无意义。

群体惯性：即使个体想改变他们的行为，群体规范也会成为约束力。例如，单个的工会成员可能乐于接受资方提出的对其工作的变革，但如果工会条例要求抵制做出的任何单方面的变革，他就可能会抵制。

对专业知识的威胁：组织中的变革可能会威胁到专业群体的专业技术知识。例如，分散化个人计算机可以使管理者直接从公司的主要部门中获得信息。但它遭到许多信息系统部门的反对。这是因为分散化计算机各终端的使用对集中化的信息系统部门所掌握的专门技术构成了威胁。

对已有的权力关系的威胁：任何决策权力的重新分配都会威胁到组织长期以来形成的权力关系。在组织中引入参与决策或自我管理的工作团队的变革。就常常被基层主管和中层主管视为一种威胁。

对已有原资源分配的威胁：组织中控制一定数量资源的群体常常视变革为威胁，它们倾向于对事情的原本状态感到满意。那些最能从现有资源分配中获利

的群体常常会对可能影响未来资源分配的变革感到忧虑。

为了使变革在组织中得以顺利推进，必须克服变革的阻力，在这方面人们提出了很多策略。以下图 9—5 描述了几种变革代理人常用的方法。

方法	内容	适用环境	有利之处	不利之处
1 教育和沟通	向员工个人、小组甚至整个企业说明变革的必要性和合理性	企业内部缺乏对变革的了解或正确理解和分析	人们一旦被说服，就会推动变革向前发展	涉及人很多的话就会很费时间
2 参与和融合	让企业内部员工参与变革设计	变革发起者缺乏对变革的全面了解，来自其他人的阻力很强大	人们会积极参与变革，并且把自己的所知融入变革计划中	如果变革设计不当，就会很费时间
3 促进和支持	为受变革影响的员工提供再培训、休假、感情支持和理解	人们由于不适应而阻挠变革	变革肯定会遇到适应问题	可能很费时间和精力，最后仍然失败
4 商谈和协商	与有可能反对变革的人商谈，甚至可以提出条件赢得	有些坚决反对变革的人会在变革中淘汰	这是一种相对容易的消除变革阻力的方法	如果引起别人提条件服从变革，代价就会更大

	理解			
5 操纵与合作	在变革设计和执行中赋予关键人物重要职位	如果其他手段不起作用或代价太大的话	有可能是一种对付阻力的便捷方法	如果人们意识到被操纵会为将来带来问题
6 直接和间接的强制	用解雇、调换工作和不给晋职等手段相威胁	当变革进展是关键并且变革发起人拥有相当的权利	能够迅速有效地消除任何阻力	如果引起人们对变革领导的不满，会带来很大的风险

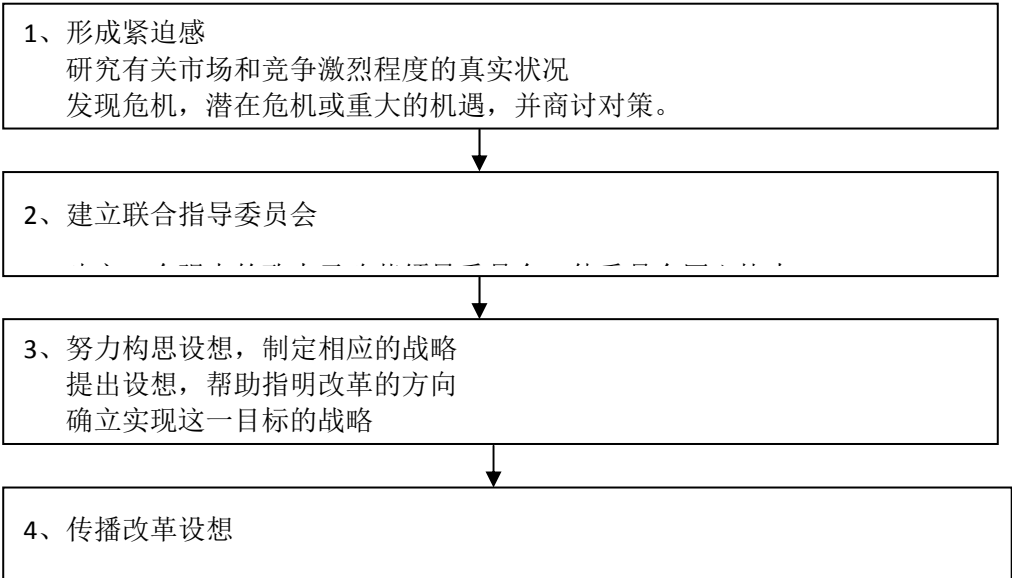
图 9—5 几种对付阻挠变革的方法

● 组织变革的方法

现在我们来看看推行变革的几种方法。

▲ 约翰·科特的八阶段变革过程

要想使改革获得成功，在制定措施时就必须有这样一种基本认识：由于种种原因，重大变革决非易事。即使一位客观的观察家能够清楚地看到以下这些问题：成本太高、产品的质量不够好，或者没有做出足够的努力以满足顾客不断变化的需求。但必要的变革仍由于以下原因而迫于停顿：只注重公司内部的文化、陷于瘫痪的官僚机构、目光短浅的相互争斗、缺少信任和协作精神、态度傲慢、中层管理人员缺乏领导才能以及人们对不可知的东西普遍存在的恐惧心理。改革战略、重新策划和提高产品质量的措施要想有效，就必须克服所有这些问题。下图概括了促使企业变革获得成功的八个阶段。



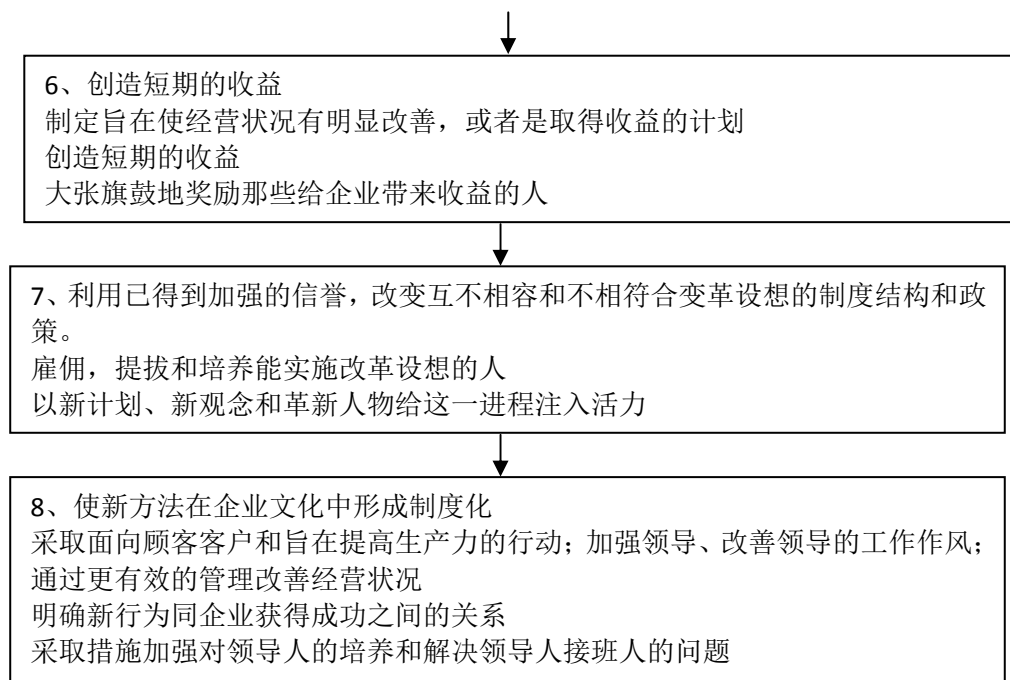


图 9—6 分八阶段进行的重大变革的过程

在重大的变革中，当人们受到压力，要他们出成果时，他常常试图省略一些阶段——有时会省略好几个阶段，结果导致变革努力的失败。

人们通常希望改革只经过第五、第六和第七个阶段，特别是如果仅一项举措——改组、兼并或裁员——就能实现改革所提出的大部分的目标。或者，他们仓促经过所有这几个阶段的工作，而每个阶段的工作都没有彻底完成，结果，不是紧迫感消失了，就是联合指导委员会被迫解散。事实证明，如果变革推动者忽视变革前的任何一项“热身运动”（第一到第四阶段），你就不可能打下推进改革所需的牢固基础。

▲ 克一金的组织变革模型。

该模型由克雷纳和金尼金（美·R·Kreitner & A Kinicki）于 1995 年提出，该模型是一个系统模型（见图）。

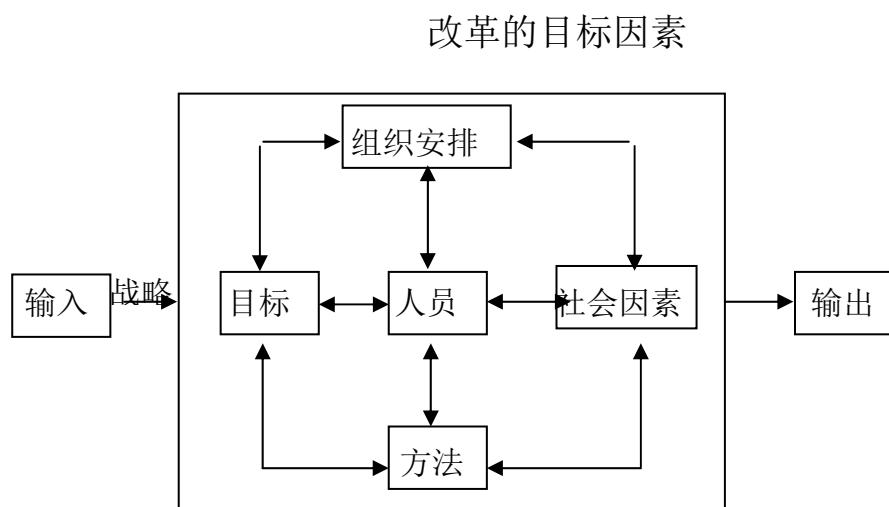


图 9—7 克一金变革模型

从上图可以看出，这个模型主要可以分为三大部分：输入、变革的目标因素、输出。

输入

在这一部分、输入的主要包含：内部的信息和外部的信息。

(1) 内部的信息。主要包括企业的长处和短处。

(2) 外部的信息。主要包括外部的机会和威胁。

(3) 输入要与战略相一致。一项战略规划描述了一个组织的最终目标。它代表了一个组织要干什么、为什么要这么干及在什么哲学理念的前提下干等等。

一项战略规划指导了一个企业长期的方向以及达到目标的必要行动。而输入的信息要与战略目标相一致。

改革的目标因素

改革的目标因素共有五个：人员、目标、组织安排、社会因素和方法。这五个因素以人员为核心，相互影响。

(1) 人员。主要包括：人员的知识、能力、态度、动机和行为。

(2) 目标。主要包括：要求最终的结果、优先考虑的事项、标准、资源、贯穿整个组织的联系。

(3) 组织安排。主要包括：政策、程序、角色、结构、奖励和物质条件。

(4) 社会因素。主要包括：组织文化、群体过程、人际关系、沟通和领导。

(5) 方法。主要包括：工序、工作流程、工作设计和技术。

输出

输出代表了一次变革的最终结果，可以从三个方面去分析输出的结果：

- (1) 组织水平的结果；
- (2) 部分/群体水平的结果；
- (3) 个体水平的结果。

▲ 勒温的三步模型

组织变革有一典型的三部分过程模型，即选取有缺陷的组织，让它通过艰难的过渡阶段，最终沉积于富足的理想状态（见图 9—8）。不管这三个阶段被称作解冻、变革和重新冻结（库尔特·勒温，1947），一场三幕剧（蒂奇和德瓦纳，1986），还是从前状态向未来状态的过渡（贝克哈德和哈里斯，1987），主题思想都是相同的，即：

*公司必须清醒地认识新的现实，与过去决裂，承认旧的做事方式不再是可以接受的。

*然后，组织创造并拥有一种关于未来的远景，并综合考虑达成这一目标所需要的步骤。

*最后，当新的态度、实践与政策被用于改变公司时，它们必须被“重新冻结”或固化。

模型	过	程
----	---	---

勒温，1947	解冻	变革	重新冻结
比尔，1980	不满意 X	过程 X	模型
坎特，1983	从传统与危机出发	战略决策和首动者	行动工具及制度化
蒂奇和德瓦纳，1986	第一幕 觉醒	第二幕 动员	第三幕（尾声）强化
贝克哈德和哈里斯，1987	当前状态	过渡过程	未来状态
纳德勒和塔什曼，1989	充电	远景	实现

图 9—8 变革过程的模型

以下将对勒温的三步模型进行详细讲述。

勒温认为成功的组织变革应该遵循以下三个步骤：解冻现状，变革到新状态，重新冻结新变革，使之持久。如下图所示：

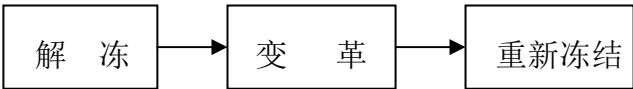


图 9—9 勒温的三步变革模型

从下面例子中，我们可以看到勒温三步变革中模型的价值。

一家大型石油公司的管理层决定重组它在美国西部的营销部门。该石油公司在西部的西雅图、旧金山和洛杉矶有 3 个区办事处。公司决定把 3 个区办事处合并成一个大区办事处，设在旧金山。这次重组意味着要转移 150 多名员工，取消一些重复的管理职位，建立新的指挥系统。可以想象，这样重要的举措难以保密。在决定正式宣布前的几个月里，早已谣言四起。这一决策本身又是由纽约的经营办公室单方制定的。受其影响的人们毫无陈述自己理由的机会。在西雅图或洛杉矶的员工可能不喜欢这项决定及其而后带来的一系列问题——要搬迁到另一座城市。孩子们要离开学校，要结交新朋友、新同学，接受新的任务分派——而他们唯一能左右的办法就是辞职。事实上，有不到 10%的就这么做了。

现状可以视为一种平衡状态。要打破这种平衡状态，必须要克服个体阻力和群体的从众压力，因此解冻是必要的。解冻可以通过以下三种方式之一来实现

(如图所示): (1) 推动力。指引导行为脱离现状的力量; (2) 约束力, 指阻碍偏离现有平均状态活动的力量; (3) 以上两种方法的结合。

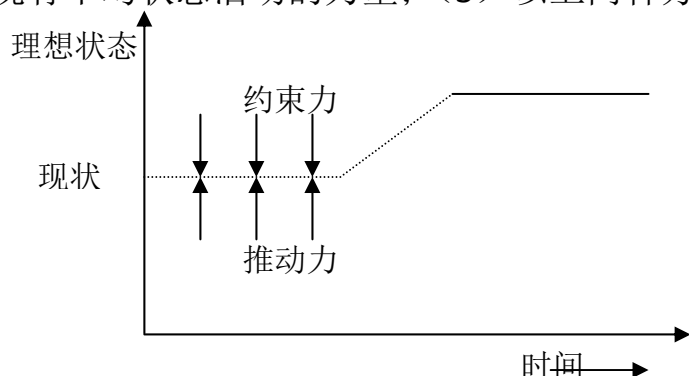


图 9—10 给现状解冻的方式

该石油公司的管理者预料到员工会抵制这项合并决定，为了克服这种阻力，他们运用正面激励措施鼓励员工接受变革。例如，给接受迁移的员工提高工资，由公司支持一大笔迁移费，提供低成本的抵押金让员工在旧金山购买新住房。当然，资方也可考虑通过解除约束力的办法来解冻现状。可以对员工进行个别咨询，倾听和澄清每一个员工所关注和担忧的问题。假设大多数恐惧都是不合理的，咨询顾问可以使员工确信没有什么可怕的，并且通过有力的证据证实阻碍变革是没有必要。如果阻力极大，要想解冻成功，可同时借助于两种方法：一是减少阻力；一是增加变革方案的吸引力。

一旦合并变革付诸实施，要想成功，需要重新冻结新形式，这样才能长时间维持它。如果不采取最后这个步骤，变革就可能是短命的。而员工也会试图回到以前的平衡状态，重新冻结的目标是通过推动力和约束力二者进行平衡，使新状况更为稳定。

石油公司的管理层是怎样冻结他们的合并变革的呢？他们通过把暂时的动力系统转化为持久的动力来达到目的。例如，可以通过使上调工资固定或固定迁移时间来强化一种信任的氛围。控制着受变革影响的员工行为的正式规章制度，也应加以修正来强化新局面。当然，经过一定时间之后，工作群体自身的规范也会发生改变以维持新的平衡。但达到了这种情况后，管理层就需要依赖于更正式的机制进行运作了。

▲ 活动研究

活动研究是指一种变革过程，这种过程首先系统地收集信息，然后在信息分析的基础上选择变革行为。活动研究的重要性在于它为推行有计划的变革提供

科学的方法论。

活动研究的过程包括 5 个阶段：诊断、分析、反馈、行动和评价。

诊断 变革推动者在活动研究中通常是外部顾问，他们从组织成员那里收集变革需要的信息。这种诊断与医生了解病人到底患什么病相似。在活动研究中，变革推动者提出问题，与员工面谈，考察记录，并倾听员工所关注的问题。

分析 第二步要对诊断阶段所收集的信息进行分析。员工认为哪些过程是关键？这些问题以什么形式出现？变革推动者把这些信息综合成这几个方面：主要关心问题，问题的范围和可能采取的行动。

反馈 第三步是让员工共同参与前两步发现的问题，在变革者的推动下，员工可以开发任何有关变革的行为来改进所发现的问题。

行动 变革者和员工采取具体行动来改进所发现的问题。

评价 最后阶段就是变革者评价行动计划的效果。他们以收集到的原始资料为参考点，对随之发生的变革进行比较和评价。

● “变革缔造者”：策略家，贯彻者与接受者

尽管有许多文献论述有计划的变革，顾问和公司领导者进行着大量的努力，实践中的组织变革却常是一个杂乱无章的过程。一些看上去合情合理的实施变革的建议被提出、接受后却常常被忽视。

谁真正与实施变革有关呢？人们也许都会说，只有当整个组织参与努力时变革才能成功。然而，组织并非是铁板一块，笼统无法解决任何实际问题。以下，我们将遇到许多选手，我们相信，他们是真正的变革实施者。按照在变革中所起的不同作用，组织可分成三个群体：变革策略家，变革贯彻者与变革接受者。

“策略家”负责识别变革的需要，设想一个理想的未来远景，确定变革的可行性及选择发起并捍卫变革的人。他们纵观组织与其环境的联系——它的市场、利益相关者——他们赋予组织以身份。

“贯彻者”使变革发生，管理每天的变革进程。他们开发和制定那些制定远景的必要步骤，管理各部门之间的协调以及赋予组织以内部形态和文化的那些人之间的关系，专门从事组织的内部发展。他们必须在争取赢得下面合作的同时回应上面的要求。

“接受者”代表着必须采取变革和适应变革的最大群体，他们最终采取或拒绝采取变革计划。他们对已被允诺的任务与奖励分配的反应决定了各利益群体是否被动员起来支持或反对变革努力，或者将组织重新冻结在新的习惯上，或者导致政策混乱。事实上，是接受者赋予理想变革以它的最终形状及可持续性。变革接受者在组织变革的文献中，主要是作为阻力来源出现的。然而，变革成败的关键是对接受者怎样知觉与经历变革进行深入理解。这一观点也常被领导者、管理者、专家所低估。

变革是超常困难的，成功变革简直就是奇迹，然而，如果一个组织能打破实施过程中关键选手之间的微妙均衡时，变革就会被推进。一个人或一个群体单独不能让变革“发生”——不是组织的高层委托变革，也非中层实施高层的命令，也非基层“接受”这些变革努力。成功的变革构建在组织内多个群体的建设性互动基础之上。每一个群体都有自己的假设、日程表和反应。如果在变革的开始或整个过程中没有全盘考虑这些问题，最有意义的变革也将受阻。

通过对变革制造者角色的简单论述，不同的群体对变革努力的理解及其作用应是不同的（见图 9—11）。

	角色与心理 倾向	变革的取向 （运 动 种 类）	行动焦点	典型的组织 水平	介入的主要 阶段
变革策略家	想象性 煽动性 法人观	外部环境	目的 法人价值与 商业结果	高层	解冻
变革贯彻者	“项 目 意 象” 翻译者 事业部或部 门	内部协调	手段 克服抵制 “项 目 意 象”	中层	变革
变革接受者	使用和改编 者 制度化者	权利分布与 进程	手段与目的 的一致 个人利益	基层	重新冻结

	个人观点				
	操作性				

图 9—11 三个关键的变革制造者

● 组织发展

许多有计划的变革主要是为了解决当前的具体问题。二十世纪五六十年代诞生了一种进行变革的全新综合方法，称为组织发展（Organizational Development, 简称 OD）。OD 是一种长期的，全面的，更为复杂且代价更大的变革途径，其目的是使组织提升到一个更高的层次，同时显著地改进工作人员的工作效率和对工作的满意度。尽管 OD 常常包括结构变革和技术创新，但其重点是改变企业人员及其工作状况的性质和质量。严格地讲，组织发展的定义是：在专家的协调帮助下，在应用行为科学理论和技术（包括行为研究）的指导下，由高层管理人员支持的长远工作计划，通过对企业文化，尤其是对正式或临时工作小组和小组之间的文化进行有效的分析和组织管理，达到改善整个企业解决问题和更新发展的能力的过程。

▲ 组织发展的价值观

组织发展应重视人员和组织的成长、合作与参与过程等精神。变革推动者在组织发展中具有指导作用，但同时必须重视合作。对组织发展中的变革者来说，并不重视权力、权威、控制、冲突以及强制这样的概念。下面简要概括一下大多数组织发展活动的基本价值观念：

尊重个人 认为个人是负责的、明智的、关心他人的，他们有自己的尊严，应该受到尊重。

信任和支持 有效和健康的组织拥有信任、真诚、开放和支持的气氛。

权力均等 有效的组织不强调权力等级和控制。

正视问题 不应该将问题掩盖起来，要正视问题。

参与 受变革影响的人参与变革决策的机会越多，他们就越愿意实施这些方案。

▲ 组织发展的技术

组织要不断向前发展，就必须致力于改变组织成员的工作态度，充分调动他们的积极性，促使他们广泛交往，协调好他们之间的人际关系，增强群体凝聚力，从而提高组织的效能。

敏感性训练。它是通过无结构小组的相互作用来改变人们行为的一种方法。在训练中，成员处于一个自由奔放的环境中，讨论他们自己以及他们的相互交往过程，并且有专业的行为学家稍加引导，为参与者创造机会，积极探讨他们喜欢的议题，表达自己的观点、信仰和态度。

敏感性训练的目标是提高参与者对他人的移情能力，倾听能力，对个体差异的承受能力和改进冲突处理技巧，进而将个人和组织融为一体。

调查反馈。它是对组织成员的态度进行评估，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这些差距的一种方法。调查问卷通常分发给组织或部门的所有成员填写。问题包括成员对诸如决策制定、沟通效果、部门间的协调、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再分发给有关的员工，使所提供的信息成为人们确定问题和解决问题的一个跳板。

过程咨询。它是指依靠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、单位成员之间的非正式关系，以及正式的沟通渠道等。咨询者帮助管理者更好地认识他的周围以及他和其他人之间正在发生什么事，咨询者不负责解决组织中的具体问题。相反，咨询者只作为教练，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。它是指有意识地在组织中努力开发有效的自我管理的工作小组。它使工作团队的成员在互助中了解其他人是怎么想和怎么做的。通过高强度的互助，团体成员学会相互的信任和坦率真诚。因此建设适用于相互依赖的情况（如足球运动），其目标是改进队员的协作能力，提高团体成绩。团队建设方案中的活动一般包括团队目标的设置、团队成员间人际关系的开发、明确各成员的任务和职责的角色分析以及团队过程分析等。

组际发展。它是指试图改变不同工作小组成员之间的态度、成见和观念。例如，在一家公司中，工程技术人员认为会计部门是一群害羞而保守的人组成，人力资源是一群“更关注受保护群体的员工感情不受伤害，而不是公司利益的极端自由主义者”构成，很显然，这些成见给部门间的协调活动带来负面影响。要改善群体间不协调的关系。可以让他们集中到某个地方，让大家一起讨论两

部门的关系。首先，是让这两个部门各自列出困扰本部门的问题，以及他们本人可能困扰对方的问题；然后，双方开诚布公地交换彼此的看法，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。接着两部门考察存在差异的原因，提出解决两部门之间差异和冲突的解决方法，以改进部门间的关系。像这种“组际会”之类的组织发展技巧，在现代企业组织变革中日益引起管理者的关注。

组织再造工程。再造工程这个术语源于电子业，意思是将原有的电子产品拆开、设计出更好的版本。将再造工程这个词引入到组织，其含义是，管理人员应该一切从头开始，对组织现在用来进行价值创造和运作的程序方法重新加以考虑和设计，丢弃那些落后于信息时代的东西。

下面的例子，就深刻说明了流程设计工作的普遍性和重要性。

在福特汽车公司的北美公司，其采购付款业务的流程最初是这样设计的：先由采购部将订单发送到供应商，同时将订单副本交给财会部；当供应商将货品运抵厂里后，验收单位有关收货情况详细登录在表格上并转交给财会部，同时供应商也会开立发票这三种购货文件。如果三者相互吻合，那么财会部便会如数签发支票付款给供货方。由于业务流程十分复杂（如图 8—1a 所示），公司财会部配备了 500 多名工作人员，还是忙得晕头转向。后来，福特公司打破了“收到发票后才支付货款”的规定，而改为“验收货品后就支付货款”。由于取消了对供应商开立发票并将之与订货单和验收单相核对的要求，新的业务流程就相当简单（如图所示）：采购部在发送订货单给供货方的

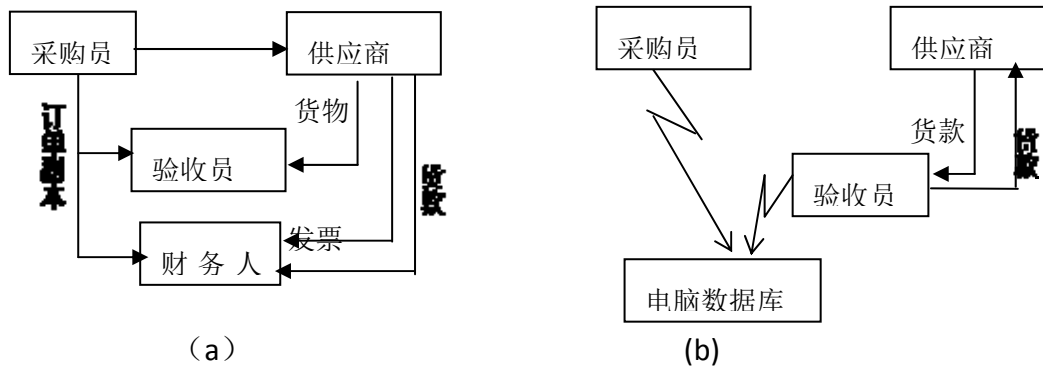


图 9—12 福特汽车公司采购付款流程改革前后对比

同时一并将资料输入电脑联网数据库，在供应商品将货品运抵验收部时，验收员利用电脑查询，看货品是否与数据库中的叙述吻合。如果吻合，验收员便收

下货物并将货品已收到的信息输入电脑数据，通过电脑内部的数据交换处理可直接签发支票给供应商。这样，以往由财会部负责的付款工作，现在改由验收人员利用电脑来处理，财会部几乎无需插手整个采购付款过程，从而实现了大幅度减员的目标。比如福特公司引擎事业部就因此将财会人员减至原来的 1/20，整个北美公司财务部人员由 500 名减至 125 名。

组织再造工程主要涉及 3 个关键要素：找出组织的独特优势、评估核心的生产过程，进行横向组织设计。

独特优势是指，与自己的竞争者相比，组织在哪些方面更具有优势。比如，优越的仓储条件、效率更高的分配系统，素质高的销售队伍及更为先进的技术支持。找出组织所具有的独特优势，这对于组织的关键性成功起着引导性的作用。管理人员需要评估组织核心的生产过程。这些核心过程对于组织取得独特优势具有明显的价值。这种过程就是指把物质材料、资本、信息、劳动力转化成顾客所需要的产品或服务的过程，当组织被看作是由一系列过程组成时——从战略规划到售后服务，管理人员就可以判断出每一个过程对组织取得独特优势，具有何种程度的重要。

组织再造工程要求管理人员围绕横向过程进行重新设计组织，这就意味着组织要引入多功能的自我管理团队，同时也意味着要最大限度地削减管理人员的数量。

大凡经历过组织再造工程而仍然保住自己职位的员工会发现，他们所做的工作不再是原先所做的工作了，新的工作一般需要更广泛的技能，这包括：需要与顾客和供应商保持更多的接触；做挑战性更强的工作，承担更大的责任，取得更高的报酬。他们要忍受新工作带来的不稳定性和焦虑感，而且不得不抛弃长期以来所得到的工作经验，以及长期所形成的正式社交关系网。

● OD 的好处与局限

组织发展是有用的组织干预。其主要优点在于它试图处理整个组织或组织主要部分的变革。这样就能获得更加广泛的改进。其他好处包括激励、生产率、工作质量、工作满意度、解决矛盾等方面的提高。组织减少了如缺勤、离职等消极因素。图 9—13 总结了 OD 的好处与局限。

好 处	局 限
-----	-----

整个组织的变革	需耗费大量时间
动机增强	成本巨大
生产率提高	回报期滞后
工作质量改善	可能失败
工作满意度提高	可能侵犯个人隐私
团队合作改善	可能引起精神创伤
矛盾解决改善	可能造成盲从
执著于目标	强调群体过程而非绩效
更愿意变革	可能的概念模糊
缺勤人数减少	难以评估
离职率降低	文化方面的冲突
造就了学习型个人和组织	

图 9—13 OD 的好处与局限

与许多复杂的程序一样，OD 也有其问题和局限性，它耗时巨大，成本高昂。一些收益存在延迟回报期，一个组织可能等不到潜在收益变成现实的那一天。即使有训练有素的专家相助，一个 OD 方案也可能归于失败。有抗议说参与者有时被迫服从群体态度与一致意见。还有指责说它过分注重行为过程而忽略了工作绩效，似乎将群体过程凌驾于企业的需要之上。

OD 的一个显著不足在于相对于东南亚、拉丁美洲和非洲的主流价值观，它更适应美国和斯堪的纳维亚国家推崇的人本主义价值观。因此，要做到放之四海而皆准，OD 还要发展多种工具以适应不同的文化。OD 本身也可从扩展视野的做法中获益，吸纳一些方法，既能帮助组织更好地调整，以适应变化的环境，又能帮助组织作好准备，进行结构、战略和程序上的重大变革。最后，所有的经理都应当对 OD 承担责任，因为，组织发展几乎是普遍需要的。

● 本章提要

1、当今的组织面临一个复杂多变的大环境：劳动力的多元化、技术更新加快、全球经济一体化、全球市场竞争剧烈、社会发展趋势以及世界政治格局。

它们是激发组织变革的强大力量。

2、管理者作为组织变革的推动者，可以通过改变组织的复杂性、正规化和集权化，或者进行组织结构再设计来变革结构；通过改革工作流程、方法和设备而变革技术；通过改变员工的态度、期望、认知和行为来变革人员；通过改革组织中相对持久和稳定的文化因素来变革组织文化。

3、变革中个体的阻力源主要来自于人类的习惯方式、对安全的需要、对未知的恐惧感、对信息进行选择性加工以及维护自身的经济利益。

4、组织抵制变革的原因主要有维护稳定的结构惯性、子系统的有限变革毫无意义、群体规范的惯性制约、来自对专业知识的威胁、来自对已有的权力威胁和对已有资源分配的威胁。

5、降低变革阻力的六种策略是：教育和沟通、参与、促进与支持、谈判、操纵与合作以及强制。

6、约翰·科特认为，要确保变革成功，必须遵循八个步骤：形成紧迫感、建立联合指导委员会、努力构思调查并制定相应战略，传播改革设想、授权各级员工采取行为、创造短期的收益、巩固成果和深化改革、使新方法在组织文化中制度化。

7、克——金的组织变革模型提出，系统组织变革可分为三大部分：输入与战略相一致的内外信息，对人员、目标、组织安排、社会因素和方法 5 大目标要素进行改革，输出变革的最终结果。

8、勒温认为成功的组织变革应遵循 3 个步骤：解冻现状、变革到新状态、重新冻结变革。

9、活动研究的变革过程包括 5 个阶段：诊断、分析、反馈、行动和评价。

10、组织发展是指组织为适应内外环境的变化，建立在组织价值观之上的有计划变革的干预措施的总和，它有利于增进组织的有效性和员工的幸福。

11、敏感性训练是通过无结构小组相互作用来改变人们行为的一种方法。

12、调查反馈是对组织成员的态度进行评估，确定其态度和认识中存在的差距，并使用反映小组中得到的调查信息帮助消除这些差距的一种方法。

13、过程咨询是指依靠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。

14、团队建设是指有意识地在组织中努力开发有效的自我管理的工作小组。

15、组际发展是指试图改变不同工作小组成员之间的态度、成见和观念。

16、组织再造工程是指管理人员应该一切从头开始，对组织现在用来进行价值创造和运作的程序方法重新加以考虑和设计，丢弃那些落后于信息时代的东西。

● 复习与练习

▲ 复习题

- 1、“我们同处在一个不断变革的时代”，你是否同意这种观点？请解释。
- 2、变革推动者能做什么？
- 3、“抵制变革是不理智的反应”，你是否同意这种观点？请解释。
- 4、为什么谈判被认为是减少变革阻力的一种必要策略？
- 5、阐述约翰·科特的八步变革模型是怎样处理变革阻力？
- 6、阐述勒温的3步变革模型是如何处理变革阻力？
- 7、阐述活动研究过程。
- 8、组织发展的形式有哪些？
- 9、阐述组织应如何实施再造工程？

▲ 讨论题

- 1、“北约组织的战略调整将会影响我国产业组织政策调整”。你是否同意这种观点，请讨论。
- 2、“今天的管理比二十年前的管理更容易，因为在这二十年间，中国发生了真正的改革”。你是否同意这种观点，请讨论。
- 3、是否所有的管理者都是变革推动者？请讨论。
- 4、讨论组织变革中领导和管理的差别？

▲ 练习

灯塔航空公司

目的

- 1、阐明在组织发展方案中，如何管理变革力量和稳定力量。

2、阐明不同的变革技术对变革力量和稳定力量相对强度的影响。

背景

灯塔航空公司（Beacon Aircraft Co.）的市场部在过去两年内两度重组。第一次改革时，它的结构从职能型转变为矩阵型。但这矩阵结构让一些职能管理感到不满意，他们抱怨这种结构使权责关系变得一片混乱。

为此，市场部经理又把结构改回到职能型。这种新结构稳定了市场，项目小组由项目经理和一些普通职员管理，但在这些小组中没有分派职能专业人员。

这次变革后，又出现了一些问题。项目经理抱怨他们不能从职能专业人员那里得到充分的支持。这种方式不仅要花费更多时间去得到必要的支持，而且在与职能成员建立稳定关系时会产生一些问题。由于这些问题影响到了对顾客的服务，因此项目经理要求对组织结构进行变革可能应该再转到矩阵结构。面对项目经理的抱怨和要求，副总经理正在考虑再次重组。他已请外部顾问帮助他设计重组计划。

程序

- 1、把课堂分成 3 人 7—7 人小组，来扮演顾问的角色。
- 2、每个小组都考察公司的推动力和阻碍力，并列在下表之中

推动力	阻碍力
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

- 3、每个小组制定一套增加推动力的战略和一套减小阻碍力的战略。
- 4、每个小组列出一份你打算引入的变革方案和清单。
- 5、全班集合起来听取各个小组的意见。

▲ 案例应用

美国炼铝公司的重大变革

在匹兹堡市区最近的一个夏日里，美国炼铝公司（Aluminum Co. of America）的首席执行官保罗·奥尼尔（Pau O'neil）公布了这个原料“巨人”的宏伟规划。该规划将要对这个横跨 22 个国家、拥有 63000 多名员工的公司进行一次全面彻底的革新。

奥尼尔提出了一个新结构，它集中于美国炼铝公司的主顾和业务单位：“不是匹兹堡，不是为它们服务的副总经理们，也不是董事长，而是业务单位。”公司集中所有的资源为了这一个目标，并联系和支持着公司的 22 个业务单位。

与变革有关的不仅仅是公司结构一个因素。通过引进公司的新战略，奥尼尔向众人皆知的持续改进的变革观点提出挑战。他声称，这个方法对那些已经成为市场领导者的公司或许奏效，但是，“如果你落后于世界领先水平，这是个糟糕的方法；如果你远远落后于世界水平，这可能是一个灾难性的方法。”

对美国炼铝公司来说，它们似乎是个落伍者。奥尼尔认为公司需要做出迅速的巨大改进，而不是缓慢的渐进变革。奥尼尔对员工提出的挑战是：两年内要消除公司和世界先进水平之间差距的 80%。

“等到外部事件来迫使组织进行变革，这是最佳的反应式管理办法，但也是最胆小的管理做法。”他告诉员工，领导并不是“那种组织绩效一团糟以至于股东强烈要求改革现状的强迫变革者。”

问题：

- 1、你认为奥尼尔实施变革的方法如何？
- 2、奥尼尔是否认为连续不断的改进不符合动荡不定的时代？
- 3、你是否同意奥尼尔关于领导的观点？说明你的理由？

第 11 章

人力资源管理

- 人力资源管理概述
- 人力资源计划
- 人员招聘、选拔、定向
- 人员培训
- 绩效评估
- 工资与福利待遇
- 本章提要
- 复习与练习
- 案例应用

第十一章 人力资源管理

【学习目的】

通过本章学习，你应当能够：

- 1、了解人力资源管理的过程

- 2、描述人力资源计划的模型
 - 3、区分职务说明和职务规范
 - 4、对比招聘中应聘者不同来源的优缺点
 - 5、描述不同人员选拔手段
 - 6、明确培训目的
 - 7、确定培训的各种方式
 - 8、阐述六种绩效评估办法
 - 9、了解工资的基本构成
 - 10、了解福利制度的作用
-

范 例

1951 年，具有拉特洛斯学院心理学学士学位和赛顿·霍尔学院人际关系学硕士学位的查尔斯·比肖夫在社会上四处寻找工作。不久他找到一家叫做包兰亭·索恩斯的酿造公司，做起了人员面试工作。后来又一家糖加工公司和美国美孚有限公司干了一段。最后，于 1963 年来到联合公司。如今，他已成为这家从事纤维、塑料生产及能源开发的联合公司人事经理。

以前当有人问起他这些年当人事经理都干了些什么时，他微笑着并带嘲弄的口吻答道：“保证每人生日时得到一张生日卡，在感恩节得到一只火鸡。”他还说，人事部对于那些不能容忍这种工作方式的人来说，简直就是一个堆破烂的地方。

确实，退回许多年去看看，人事工作除了雇佣工人就再没有别的内容了（根据美国人事管理协会所言）。这大概还是从过去的工头那里传下来的呢。以前的工头总是习惯于走出工厂，从长长的求职队伍中去挑选工人，他们根本就不用什么简历表，而是凭他们的手点道：“你、你，还有你。”后来这些工头也实在腾不出时间来干这类事情了，于是也就有人专门从事起人事工作来。然而不幸的是，这种人往往都是别的部门不要的人。除了干些招收新工人和发薪水之类的工作，人事部经理还负责诸多如下的事情：教人如何鞠躬，如何打扫停车场等等。这确实产生了如 25 年前著名管理理论家彼得·德鲁克所指出的那样：“所有做人事工作的人无不忧虑，何以证明他们也在对企业做出贡献”。

不过如今，比肖夫也不谈什么生日卡、火鸡之类的事了。“电话随时都会叮铃叮铃地响”，比肖夫在办公桌旁挥了一下手说道：“那准是董事会主席又叫我去他办公室了。”

● 人力资源管理概述

作为管理职能中的组成部分，人力资源管理在整个企业中的地位已由过去的行政支持地位上升为与企业长远发展需求相适应的战略性的位置。因而在本书中，把人力资源管理职能独立出来，以强调其重要意义。

一个企业的成与败、兴与衰，无不与“人”有关。现代管理学普遍认为，要搞好一个企业需要四大资源：人力资源、财力资源、物质资源、信息资源。在这四大资源中，人力资源是最重要、最为活跃的资源，它可以迅速转变为其它三大资源，而其它三大资源要转变为人力资源则速度较慢，干扰因素较多，有时甚至无法转变。因此，一个企业的人员配备工作是举足轻重的，需要认真规划，并应有预见性，使企业内既没有人浮于事又无人手紧缺的现象，将合适的人放在合适的岗位上，共同完成企业使命与目标。

就一般意义而言，人力资源管理是指管理者通过人力资源计划、招聘、选拔、培训与发展、业绩评估、制定工资和福利制度等一系列活动向组织提供合适人选并取得高绩效水平和职工最大满足的过程。通俗点说，现代人力资源管理主要包括求才、用才、育才、激才、留才等内容和工作任务。下图表明了人力资源管理工作的基本过程。

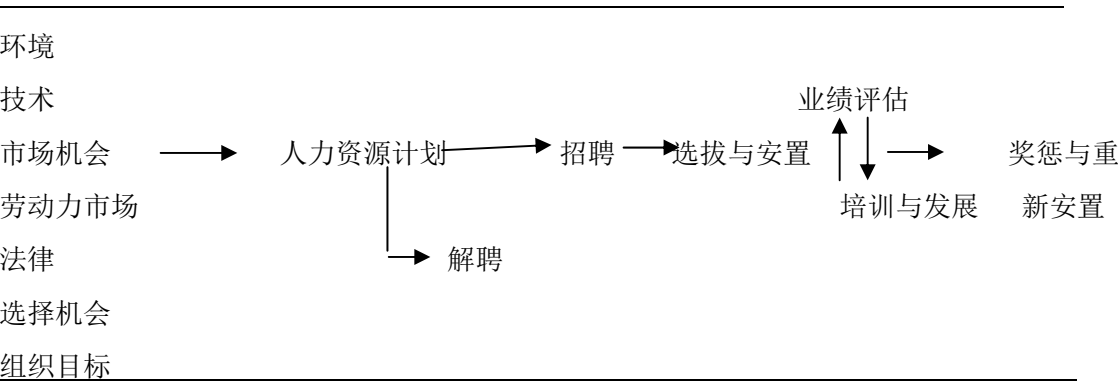


图 10—1 人力资源管理过程

从工作流程图中可以看到，在对企业内外部环境进行分析并结合组织目标制定出人力资源计划，通过招聘增补人员、通过解聘减少人员，以确保组织对人员的需求得到满足，这其中的工作包括人力资源供给与需求的预测和平衡、职务分析等。在人力资源需求确定后，就需要研究如何吸引人才，如何选拔出最佳人才，如何安置人员。但这还不是管理工作的全部，作为个人为适应环境，掌握新技术，接受更高任务的挑战，就需要对自己的知识、技能再提高，这些将通过培训和发展来实现。此外还有一项重要工作是对所有员工的业绩进行评

估，根据考核结果，对表现好的职工进行奖励，如提薪、晋升等，对存在问题的职工进行再培训、调职或解聘等。

综上所述，人力资源管理包括获取、维护、发展人力资源三个方面。

● 人力资源计划

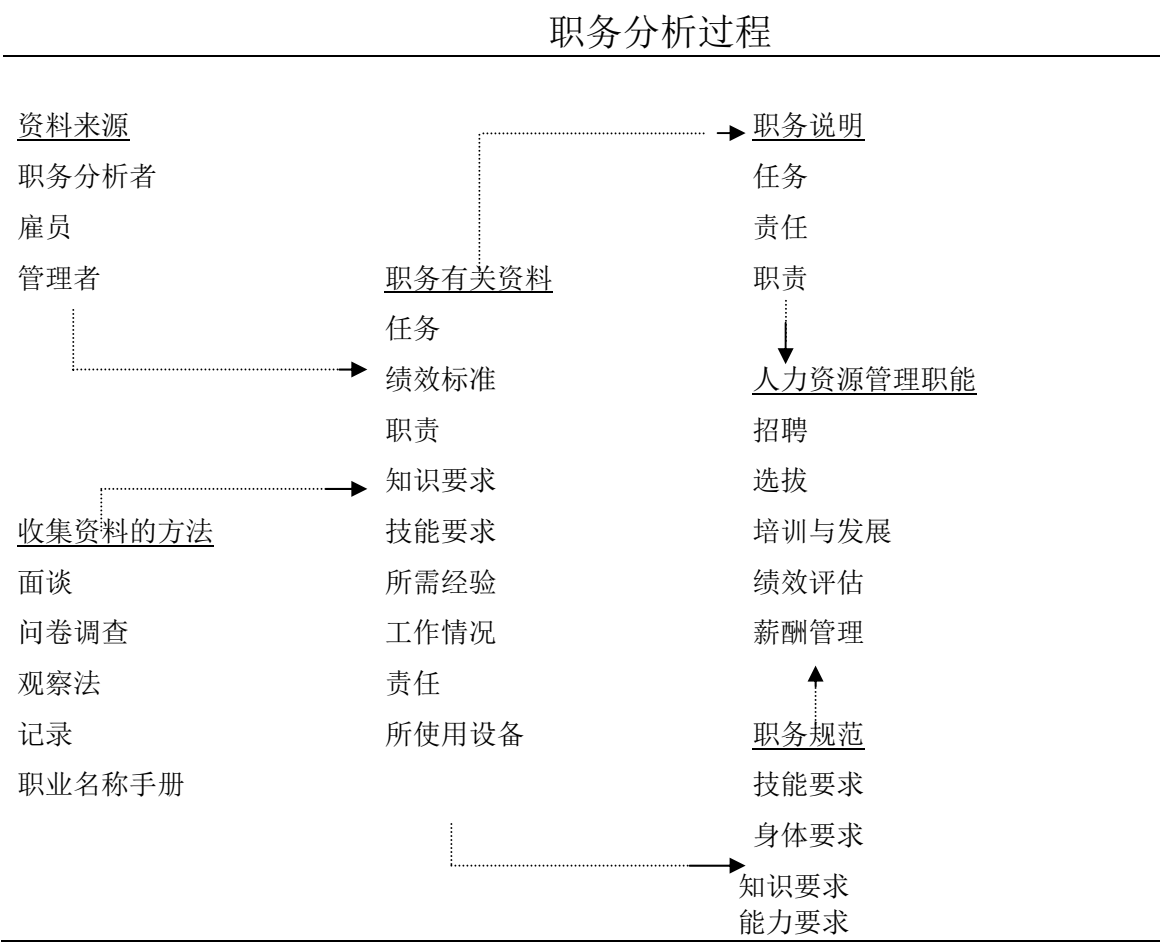
人力资源计划是为了实现组织的总体目标，对组织现今和未来对人力资源的需求以及组织内、外部人力资源供给状况进行科学预测，综合平衡，以保证获取足够数量和较高质量的人员的一系列的活动的。根据环境的变化、企业的兴衰对员工结构的要求，人力资源计划要预测有多少个工作岗位、哪些要补员或减员、不同的岗位需要哪一类型的人员，明确每项职务或工作岗位的具体要求，以及制定一套工资福利制度。人力资源计划过程包括：①分析人员资源需求；②预测人力资源供给；③制定满足人力资源需要的行动方案。



图 10—2 人力资源计划模型

▲ 职务分析

一个企业要有效的进行人力资源开发与管理，一个重要的前提就是要了解每种工作岗位的具体规范以及胜任每种工作岗位所需要的人员的特点，这就是职务分析的主要内容，也是招聘工作的前提。职务分析明确地指明了每种工作岗位需要什么样的人才，可以将“大材小用”或“小材大用”的现象尽量减少，企业在招聘和晋升中可以使最适当的人员得到最适当的职位，避免人力资源的浪费，从而提高了个人和部门的工作效率与和谐性。为认识工作岗位的任务与责任，针对每项工作我们必须提出以下这样一些问题：应当做些什么？怎么去做？由谁来做？工作状况如何？他需要什么背景知识、什么经验以及什么才能？通过观察、访问、发放调查表等方式从职务分析收集到相关信息后，形成职务说明和职务规范两份必不可少的文件：



（译自：Arthur Sherman etal, 1998）

图 10—3 职务分析过程

职务说明 它具体说明工作目的、工作内容、技能要求、岗位责任与其他工

作岗位的关系以及工作环境。这是一系列人力资源管理的基础，与招聘、选拔、工资标准和培训等相关。

职务规范 它说明从事某项工作的人员必须具备的资格，其中包括能力要求，教育程度和工作经验。它体现了岗位上最适合人选应具备的特征，并提出一系列相关性情、资历的衡量尺度。

职务规范样本

一、职务类别：

职位：档案/邮件专管员

部门：政策服务部

生效日期：1999 年 3 月 1 日

二、教育程度：

高中毕业以上或同等学历

三、以往经验：

必须有 6 个月以上的档案工作经验，包括开发、监察和维护档案系统。

四、技能：

掌握打字技能（操作打字机、能独立工作、不设定每分钟最低字数）。

五、特殊要求：

- 1.对组织要求加班加点及工作量的改变应能灵活对待；
- 2.必须能遵守以前建立的程序；
- 3.必须能从事一些细节工作（如存档和调档等）；
- 4.必须能应用系统知识（如预测系统变化及建立新的程序等）。

六、行为特征

- 1.发现问题后，必须有高度的主动性，能解决问题并向上级报告；
- 2.必须具有一定的人际关系技能，能与他人协作配合，并与其他部门搞好合作。

职务说明样本

职务：发货员

部门：货品收发部门

地点：仓库 C 大楼

职务概况：听仓库经理指挥，根据销售部门递来的发货委托单据，将货品发往客户。和其他发货员、打包工一起，徒手或靠电动设备从货架搬卸货品，打包装箱，以备卡车、火车、空运或邮递。正确填写和递送相应的单据报表，保存有关记录文件。

教育程度：高中毕业

工作经历：可有可无

岗位责任：一、花 70%的工作时间干以下的活：

（1）从货架上搬卸货品，打包装箱；（2）根据运输单位在货

运单上标明的要求，磅秤纸箱并贴上标签；（3）协助送货人装车。

二、花 15%的工作时间干以下的活：

（1）填写有关运货的各种表格（例如装箱单、发货单、提货单等）；（2）凭借键控穿孔机或理货单，保存发货记录；（3）打印五花八门的表格和标签；（4）把有关文件整理归档。

三、剩余的时间干以下的活：

（1）开公司的卡车送货去邮局，偶尔也搞当地的直接投递；（2）协助别人盘点存货；（3）为其他的发货员或收货员核查货品；（4）保持工作场所清洁，一切井井有条。

管理状态：听从仓库经理指挥，除非遇到特殊问题，要求独立工作。

工作关系：与打包工、仓库保管员等密切配合，共同工作。装车时与卡车司机联系，有时也和订销部门的人接触。

工作设备：操纵提货升降机、电动运输带、打包机、电脑终端及打字机。

工作环境：干净、明亮、有保暖设备。行走自如，攀登安全，提货方便。

开	门发货时要自己动手启门。
---	--------------

● 人员招聘、选拔、定向

招聘就是招收人员补充组织结构中的职位。这是一个寻找的过程，鼓励潜在的申请人申请现在或即将出现空缺的位置。一项职务的空缺将吸引众多的求职者，管理者通过各种方式和手段从中挑出最佳的令人满意的人选。如果所选人员不够适合职务要求，将会造成工作的失误而产生额外费用。如生产线上不标准的操作会导致次品的产生，而与客户打交道时缺乏技巧则会丧失商业机会。因此，通过什么方式吸引应聘者以及如何挑选最合适的人员是这一阶段工作的重点。

▲ 征召阶段

应聘者的来源广泛，但在是否方便、花费多少以及能否找到合适人选上各不相同。下面通过列表来分析他们的优缺点。

表 10—1 应聘者来源及效用分析

应聘者的来源	优点	缺点	效用*
1.员工推荐	对空缺岗位和企业工作条件有周全的了解；推荐可能产生素质较高的候选人；一旦聘用离职率较低；花费少。	容易形成非正式群体；选用人员的面较窄；易造成任人唯亲的现象。	3.84
2.教育机构	有大量、集中的候选人；年轻、知识水平较高。	缺乏实际工作经验；仅限于较低级别的职位。	3.81
3.职业介绍所	应聘者面广；能得到专业咨询和服务；节省时间。	花费大；组织对招聘过程没有控制权；有些机构不能遵守机会均等的原则。	3.08
4.广告应征	简便易行；辐射面广；针对性强。	费用较大；有许多不合格的应聘者；增加了选拔环节的工作量。	3.05
5.猎头公司	擅长物色上层管理人才与专业人才；聘用的人员可以立即上岗；效果立竿见影。	费用可观；不利于调动本企业员工的积极性；策划难度较高。	2.86
6.公共就业机构	正常费用或免费；信息量丰富；有时还提供职业培训。	候选人的水平可能较低，如非熟练工人或很少培训经历的人。	1.92
7.内部来源	有利于提高职工士气；降低流动率；被提升人员能较快胜任工作；较易形成企业文	不利于吸收优秀人才；自我封闭，使企业缺少活力；易导致“近亲繁殖”；供应有限。	——

	化；花费少。		
--	--------	--	--

*效用分析仅限于分析前面 6 种外部来源的效用，因此内部来源缺数据。此标准是五等级法，即 1=不好；3=一般；5=最佳（资料来源：David E. Terpstra,1996.）

在这个过程中，组织通过发布招聘广告，召开工作信息发布会，分发招聘手册等方式吸引那些潜在的人选，同时求职者也通过阅读大量广告，与各种职业介绍机构联系，发送大量个人简历和求职信等手段向未来雇主发出信号，实际上这是一个双方互相识别，互相吸引的过程。要使招聘得以有效实施，在前期进行的职务分析的基础上，组织不论以何种形式在对外发布信息时，都应对空缺岗位所需的资历和经历、责任和职能、工资福利（除非另有商议）等一一详细描述清楚，任何特殊要求，如经常出差、非常规工作时间等都应包括在内，由求职者抉择，否则候选人数量过多，会给接下来的选拔带来许多不必要的工作量。

▲ 选拔阶段

因为人力资源是组织最重要的资源，特别是管理者的才能是决定一个组织不断成功的最重要因素。因此，从众多的应聘者中挑选出那些背景和潜质都与岗位所需条件相当的最佳人选是一件非常不容易的事。这个挑选过程包括首先把求职者进行分化、筛选，由求职申请人成为候选人，再由候选人成为接受聘用的新雇员，在这个决定过程中需要借助一些方法和技巧。

1、申请表 （若是内部招聘，则不用）在设计周全的候选人申请表中，应聘者可以充分展示其书面交流能力，以提供自己的资历和经历等具体情况。不过有些求职者在填表时，为了获得进一步面试的机会，可能会提供虚假的情报或令人误解的信息。这在一定程度上增加了选拔的难度。另外在制表时的重点应放在求职者所具备的条件是否与职务相当，注意法律和法规的要求。有些国家对此有特别的规定。如美国联邦法律和州的法律都有明文禁止提供的情况。

2、面试 面试是最常用的一种选拔手段，它提供了一种面对面的交流意见的机会。通过交谈，获得更多关于求职者的信息，有效地判断应试者是否符合本公司的要求，因而面试不仅需要技巧，而且也是一门艺术。

面试的方式可以是一对一的，也可以是小组面试。相对而言，小组面试比前者掌握的信息更全面，并减少因主考官个人偏见所产生的后果。然而，面试小组人数不宜过多，以免给应试者造成紧张感，三至五人的规模比较合适。

选拔面试是一个持续的过程。交谈的内容一般集中在事先准备好的问题或话

题上，其中也可做一些灵活安排，如让应试者提问，或自由地谈一些无固定答案的问题，这样一方面缓解紧张的气氛，另一方面也有效保证面试过程是一个真正的双向交流。

尽管几乎我们每个人在得到一份工作前都经历了这样或那样的面试，但仍有许多人并不认为它是挑选人员有效而可靠的办法。它在实施过程中存在以下问题：第一，它有主观性。不同的人进行面试时对同一个信息可能有不同的解释，还可能被应试者外表所影响，尽管都知道外表与工作表现无关。面试人员还常常在他们未掌握作出公正判断所必须的材料之前过早地得出结论，从而影响面试结果；第二，有经验的求职者往往只显示他们的最佳形象，并掩盖其缺点。有几种办法可以克服这些不足之处。首先是在面试前向主考官提供足够的材料，如职务说明、职务规范、应聘者填好的申请表或简历，使他们知道要了解的内容，并预先准备所要提的问题，其次是在今后的业绩考评中将员工表现与面试交谈的信息进行对比，以检验所设计的面试程序是否成功。

3、测试 测试的目的是为了预测求职者未来的工作业绩，最常见的有以下几类：

知识测试。包括综合知识、专业知识和相关知识的测试。这是因为在企业中许多岗位都需要有必要的知识，缺乏某种必要的知识，上岗的员工会发生困难。企业如果招聘了缺乏某种知识的员工，就可能增加许多培训费用。一般来说，知识面广的人掌握知识比较快。在科学技术不断发展的今天，企业中各种岗位的职工都需要掌握新的知识、新的技能来适应新形势的需要，来适应市场的需要。因此，企业通过知识测试可以比较迅速地筛选掉一些不合格的应聘者。

心理测试。心理测试就是通过一系列的心理方法来测量被试者的智力水平和个性方面差异的一种科学方法。其从内容上划分主要有智力测试、个性测试和特殊能力测试三种。智力测试包括观察能力、记忆能力、想象能力、思维能力等的测试，用以了解一个人学习和适应环境的能力。个性测试包括性格、兴趣、爱好、气质、价值观等的测试，个性在工作中发挥很大的作用，企业在招聘中通过个性测试可以较准确、全面地了解一个人的整体个性或个性的某一方面，再结合他的其它指标，来考虑他适合担任的工作。特殊能力测试主要用于一些有特殊要求的岗位中，例如要求视觉、嗅觉、味觉等特别敏锐，要求力气特别大，要求对数学计算特别内行等等。

无论选择通过何种测试来进行选拔，通常都有两项检验指标：信度和效度。测试的信度是指一种手段能否对同一事物作出持续一致的测量结果。如果测试的问题一再重复，被测试者的得分记录也重复，说明该测试是可信的。效度是指测试的结果与工作表现有确实的相关关系。如果得高分的人将来表现出高绩效，低分的低绩效，则说明测试是有效的。

4、情景模拟 这是近些年越来越被组织普遍采用的一种招聘高层次管理人员或特殊的专门人员的较科学的选拔手段。情景模拟可以包括公文处理、与人谈话、无领导小组讨论、角色扮演和即席发言等，目的是衡量一个潜在的管理者在一个典型的管理环境中的工作状况。在这个过程中，会有一些经验丰富、有一定地位的管理专家和心理学家对他们进行观察和评价。在测评期满时，评审人员要对候选人的各种表现作出总评价，并得出最后结论。以此来判断候选人是否具有管理才能，能否胜任管理职务等。

5、核实材料 对资料进行核实是十分有用的，它可以确实求职者是否具备所说的学历和工作经验。通常从求职人前雇主处了解该雇员的经验和表现。有些组织要求应聘者至少有一位证明人，以证实其所提供的信息属实，据沙克尔顿和纽厄尔调查（1991 年）表明，被调查的英国机构中有 74% 用过证明人的方法。

6、体检 检查身体也是挑选的必要步骤之一，对于某些对体能有特殊要求的工作，体格检查具有一定的效度，其他如传染病的检查，也是避免企业今后遭受指控（如食品等行业）的重要预防手段。

▲ 定向

选拔工作是从众多候选人中选出一个最符合职位要求的人。这不过是组成有效人力资源队伍的第一步，一旦决定雇佣一个人，对这位新上岗的员工，应该在最初几天或几周内使之熟悉新环境，真正成为组织的一员，这一过程称作定向或上岗教育。包括向新员工介绍企业的概况、企业的职能、任务、有关部门的工作规章、人员构成等情况。大企业一般有正规的说明企业特点的上岗教育方案，介绍企业的历史、产品和服务、一般的方针、政策、组织结构、福利待遇和一些特殊规定（如保密和机密的规定）以及安全和其他法律。这些情况可以通过印发公司小册子、开座谈会、实地参观工作环境等方式使新职工尽快熟悉新环境，目的是减少新员工内心的不安与疑虑，纠正一些错误的成见或不

切合实际的期望，并使新成员获得更多有关未来工作的信息，由于在一个企业里的初次经历对今后的行为、工作态度会产生深远的影响，所以新职员第一次接触到的应该是企业内可以作为他们今后行为楷模的最佳人选。

● 人员培训

由于技术进步，人力资源结构的多样化，生产经营活动的国际化，我们看到组织所面临的外部环境日益严峻，如何保持竞争中的组织优势，保持组织中的人力资源优势，是企业市场中立于不败之地的关键。对员工而言，大多数的工作经常在变动内容，因而总需要不断学习新的技能、积累新的经验，同时外在的压力也让员工们不断调整他们对工作质量、技术、同事及顾客的态度。作为人力资源发展的一种手段，培训关系到提高雇员技能，增强他们面对不断变化的工作环境要求的能力，从而有效地实现组织目标。因而培训是一个组织所采取的为改善内部员工的价值观、工作态度和工作行为以提高岗位业绩而进行的有计划的学习过程。肯尼和阿姆斯特朗具体分析了培训的许多目的和作用。

培训可以提高员工的知识和技能，使其以较少的失误和浪费得到更多的产出，而且员工技能水平的改善会使岗位充实，最终将使个人和组织均能受益。

培训是极为有效的促进观念转变的方法。

培训对雇员周转率产生积极影响，当实施裁员和招聘计划时，对替换雇员进行再培训将降低这类计划的实施成本。

培训还具有激励作用，当雇员被送去参加培训课程时，他们会有一种受到认可的感觉，从而主动掌握新的技能，提高培训效果。

从交流角度讲，培训的意义还表现在，与产品质量和客户有关的核心价值观念在雇员中得到传授，从而使这些价值观得到巩固和实现。

通过培训计划，使雇员对使命阐述和企业目标有更好的理解，最终能培养雇员对组织的认同。

通过以上分析可以看到培训计划一方面是为组织服务，为提高生产率而进行的，另一方面培训也能使职工提高技能，开发潜力，增加对工作的满意度，以更好地实现组织目标。

虽然所有的员工都要培训，而且大部分都能从培训中获得收益，但由于资金、人力、时间的限制，组织发展不同阶段的需要，培训任务的轻重缓急，对哪些

人进行培训和怎样进行培训值得仔细推敲。

培训工作的整个流程如图 10—4 所示：

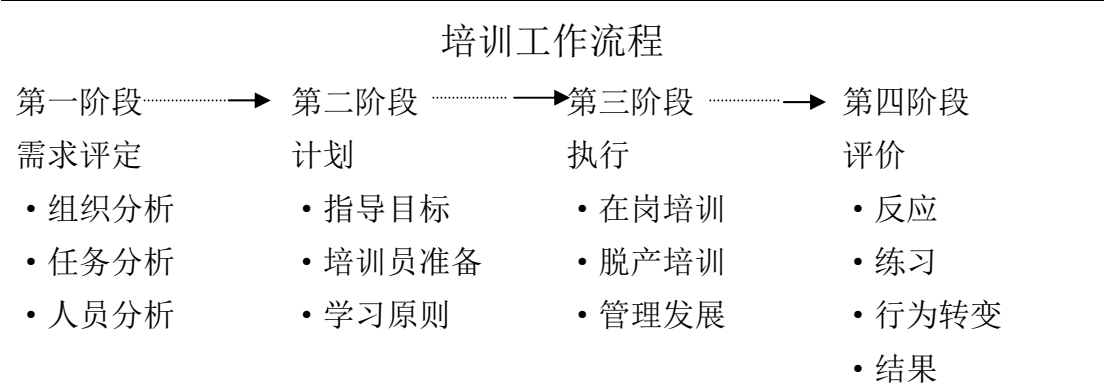


图 10—4 培训工作流程

（译自：Arthur Sherman, 1998）

▲ 培训的方法

培训的方法需根据培训的人数，培训的专业以及组织具体情况而定，培训的项目也应根据培训人员的不同情况和岗位而定，培训的方法一般分为在岗培训和脱产培训两类。

▲ 在岗培训

大量的培训是在工作岗位上进行的，这是一种将学习和应用直接结合起来的培训方法，因此没有从理论到实践的转化问题。一般由经验丰富的员工或基层的管理人员向受训者实地示范工作，它可以是在工作过程中也可以利用工余时间、晚上或节假日进行，下面介绍几种比较常用的方式：

示范 受训者先观摩演示者的工作示范，然后自己逐渐动手熟悉。这种方法的优点是学习的内容与工作直接相关，针对性强，缺点是可能会由于演示者自身不足（比如 演示者尽管经验丰富，却不擅长于解释事物）而造成失误。要避免失误的发生，应在示范之后进入辅导教育阶段，建立受训者与培训员之间的互动关系，以促使受训者尽快掌握操作技能。

指导 这种方式特别适合高级经理，最近越来越受到重视。受训人观察到指导者演示的技职（指导人通常不是受训者的顶头上司），然后受训人模仿指导者的举止行为。指导者在学生完成一系列练习的过程中提供支持和帮助，如果指导者在组织中有一定地位，则通过二者间持续的对话，使指导者施加其影响于受训人，并为其争取更多锻炼的机会，使其增强自信，同时对组织方针和文化有更透彻的了解。

岗位轮换 经过系统的换岗安排，目的是丰富雇员的经历，使员工通过参与

不同活动而发展自身的灵活性，并使不同部门之间建立更紧密的关系，但由于时间的限制，每种工作轮到的时间都不会很长，使雇员没有完整运用某些技能的机会。

▲ 脱产培训

这种方法是让员工离开工作岗位，专职学习一段时间。有的在组织内进行，有许多企业自己办大学，如国际商业机器公司开办的“企业技术学院”，麦当劳公司开设的“汉堡包大学”等，就是专门为脱产学习的员工提供的。还有的则送到国内外有关的教育或专门培训学校。这种方式对培养年轻有为的科技人员或管理人员较为有效，但这种培训方式要注意与成人学习的原则联系起来，因为企业中的员工都是成年人。一般，成人学习有以下特点：逻辑记忆能力较强，机械记忆能力较弱；有学习欲望时才能学习，没有学习欲望时几乎不能学习；联系过去、现在的经验较易学习；通过实践活动较易学习；联系未来情景，较易学习有指导意义的内容；在一种非正式的、无胁迫的环境中学习，效果较佳。脱产培训的方法可包括课堂教学、多媒体教学、模拟训练、角色扮演、案例分析等等。

另外，有些工人会在学徒制下接受培训，可能将会持续 2 年到 6 年，它结合了在岗的技术培训和脱产的课堂辅导，来学习特殊工艺的原理。

表 10—2 培训方法比较

方法	主要内容	各种方法促进学习的程度					对不同人员的适应程度	费用
		反馈	强化	实践	激励	举一反三		
指导	技术技能、人际关系技能、决策技能	中等	中等	有限	良好	很好	很好	低
学术讨论会	人际关系技能获取新知识信息	有限	中等	有限	很好	良好	良好	中等
角色扮演	人际关系技能	良好	良好	良好	中等	中等	中等	较低
示范	技术技能人际关系技能	很好	良好	良好	中等	很好	中等	较高
案例分析	决策能力	中等	中等	良好	中等	中等	有局限	低
商业游戏	决策能力	良好	中等	中等	良好	很好	有局限	较高
岗位轮换	各方面技能	中等	中等	有限	良好	很好	中等	低
讲座	获取知识信息	有限	有限	有限	有限	有限	有局限	低

多媒体技术	获取知识信息	很好	很好	很好	很好	很好	好	高
岗位指导训练	技术技能	良好	良好	良好	良好	很好	良好	低
新员工上岗培训	技术技能	良好	良好	良好	良好	很好	较好	高
学式培训	技术技能	良好	良好	良好	良好	很好	良好	中等

▲ 培训评价

最后，组织对于进行的培训活动是否取得了预期的效果要有全面的了解，有三个理由可以充分说明培训评价的重要性。第一是从经济方面来看，许多企业用于员工培训上的花费巨大，花了这笔钱效果到底怎样呢？而且，企业对于经营成本都相当敏感和谨慎，培训所产生的效果有些是有形的可以测量的（如技能的改善导致产品次品率下降），但价值观和态度的转变却不那么容易测量。因此，组织管理者更关注员工培训的最终效果。第二是从管理方面来看，培训是人力资源管理的一个重要环节，通过对培训效果的测定与评价，既可以了解培训产生的效果，衡量人力资源部门的工作效率，又可以为以后的培训工作总结经验，以利于进一步开发人力资源。第三是从法律方面来看，各国都有劳动立法和各种规章制度，雇主将极力使自己的人力资源管理活动做得更合理、合法，以免除不必要的麻烦。

对一项培训项目进行评估首先应建立起相关、可靠的测量尺度，可以对受训者行为加以测量。通过对比培训前后的工作业绩，真实了解培训中哪些部分是有效的，哪些在实践中得到应用，不断总结以利于下一轮培训。其二在培训过程中通过发放问卷、各种测试的方法以及听取培训人员和学员双方的意见，了解所进行的培训的过程和内容。其三是进行追踪式的评估，受训人的知识、技能、管理能力以及行为的改进、合作精神、敬业精神等方面的变化不是短期内一次考核就能衡量的，有可能的话，对培训结束后一段时间的工作实际表现进行追踪调查，才能进一步准确地评估某项培训的效果情况。

中国惠普的培训方式

中国惠普公司是在我国合资企业中发展最快的企业之一。其特色管理之一表现在员工培训上。1981年11月惠普公司在北京成立中国惠普技术服务处。1985

年6月20日成立中国惠普合资公司，其注册资金为1千万美元，到1996年销售收入5亿5千万美元。1997年达7亿多美元。目前，惠普在专业、技术、市场、管理等诸多方面以及激励员工创新机制等方面形成了一整套系统化体系，在对员工工作绩效进行评估后，再按能力高低、意愿强弱和人格的成熟程度将员工划分类别进行培训，使培训有的放矢。以1995年为例，因为授课总时数达11048学时，海内外培训费用152万美元，十年累计培训费用为650万美元。（郎立君，1998）

● 绩效评估

绩效评估是对员工在工作岗位上的行为表现进行测量、分析和评价的过程，以形成客观公正的人事决策。绩效评估大体上又有正式和非正式两种。正式的评估有明确的目的、周密的计划和完整的程序，而非正式评估则是在管理者主观基础上对下属业绩的评判，如管理者根据进入工作现场或与职工交谈时得到的信息予以评价。在大多数企业中都有一套正式的较为科学完整的工作业绩评价体系，它的目的是向每一位职工提供工作表现的定期评价，是决定重新安置职员的基础，如提升、调动、解聘等等。进行考评可以起到以下的作用：

- 1.工作评价和改进。使用可靠、公正和客观的业绩测量手段，将实际业绩与计划业绩进行比较，作为现时工作表现的评价，同时也可以作为工作改进的依据。在生产性的企业中经常运用具体标准，如生产产量、次品率、缺勤率等等，这些可以用数字来表达，员工的工作业绩如何通过比较可以直观地看到。比如说，对于初级技工每天的产量预定为100个零件，实际生产了110个，则评为工作表现好，若只生产90个，则应责成改进，这种标准无须裁定，而且员工可以自行做出判断。

- 2.未来工作变动的依据。现时工作考评为员工以后的评判提供依据，并与职业生涯密切相关——晋升职务、调动工作或者离职而去。

- 3.为职工目前的培训和将来的发展提供基础。一份实事求是的工作业绩评估，可以作为培训的依据，根据职工的特长与弱点，有针对性地进行培训，以克服弱势、发挥长处，拓宽职员的任命范围。

- 4.作为奖惩的依据，可以通过外在奖励（如提高与业绩相关的收入）和内在奖励（如提供培训或提升的机会）等方式鼓励表现突出的人，而表现差的员工

除了可能承担的物质上的惩罚以外还要承受一份压力，那就是如若继续下去最坏的结果是被解雇。

5.实现沟通目标。业绩考评的一个突出作用是将个人目标与组织目标合二为一。通过将评估结果反馈给员工，使之逐渐接受或修订目标，是主管与下属之间公开交流的过程，也是员工个人发展，企业文化等信息沟通过程。

▲ 绩效评估的方法

书面报告 评定人针对被评人的优缺点，以往业绩和将来发展的潜力，以及需改进的地方等用书面形式进行描述并提出进一步提高或改进的有关建议，书面报告可能是一种最为简单的考核方法，不需复杂的形式或专门的培训即能完成，但评定人要具有相当的写作能力，准确地进行表述。

关键事件法 评定人员对员工的各种杰出表现或明显有不足之处的行为作详细说明，并指出相应事件的特定结果，这样通过勾画符合期望的行为和需要改进的行为，在进行绩效评估时提供丰富的事例。

分类评估法 这是一种常用的评估手段，与书面报告和关键事件等方法不同，它使用了定量分析和数据对比。这种方法首先是明确和确定评估要素，即哪些方面的表现与业绩相关，对一般生产工人的业绩评估侧重与生产直接相关的方面，如生产的数量、质量、合格率、消耗率、出勤等等。对管理人员的评估则更侧重决策能力、组织能力、协调能力、应变能力、社交能力、责任心等方面。

评定人对所列出的因素逐项打出不同等级的分数，一般分为五个等级制，最高分代表最佳境界。如一位被评估者是中层经理，在针对“领导能力”的业绩要素评分中的得分为4分，评述语言为“具有杰出的才能引导他人努力工作”，与此相反在上述要素上评为1分的有关说明则是“通常在发布指导命令的场合表现欠佳，时常无法实现管理控制”。

表 10—3 职工考绩表实例

职工考绩表					
职工姓名_____		职工编号_____			
评价时期：从_____		至_____			
等级范围	欠佳	一般	满意	良好	优秀
评估要素					
与人相处方面(与他人合作的程度，以及对所接触人的影响力)	不能有效地与人相处。	在与人相处方面尚有欠缺。	与他人能维持有效的工作关系。	能有效地与人合作，并在一定的程度上影响别人。	有极出色的合作能力和影响力。
个人效率(在履行	工作效率很差，	工作效率在有些	个人效率符合工	效率优于一般人。	个人效率特高。

职责方面的速度和效果)	必须得改进。	方面低于工作要求。	作要求。		
职务知识(职工对职务有关信息理解的程度)	对职务相当陌生,非得改进不可。	缺乏某些需要的知识。	能了解本职工作。	非常熟悉本职工作的方方面面。	本职工作的行家里手,且有其他专长。
判断力(决策和行动时能否理性地分析和权衡后果)	判断力太差,必须要改进。	所做的决定不能完全符合职务要求。	对工作中出现的各种情形决策正确。	能非常有效地作出正确的决定并采取行动。	判断力非凡。应付目前的工作绰绰有余。
主动性(自觉达成职务目标的程度)	很缺乏主动性。	在某些方面缺乏主动。	能按工作要求主动行事。	除工作要求外也能积极主动。	非常积极主动。
工作态度(对工作的兴趣和热诚)	态度很差,非改进不可。	工作态度一般,有待继续提高。	对工作抱赞成的态度。	对工作高度热诚与有兴趣。	对工作狂热地喜爱。
可靠性(遵守指令的自觉性、不擅自离岗及完成工作职责)	很不可靠。	尚可靠,但并不令人满意。	在可靠性方面符合工作要求。	在可靠性上不仅符合一般职务要求,且表现出色。	各方面都非常可靠。
职工绩效的总评价	不适合现职务。	不完全符合职务要求。	表现好,能胜任现职务。	表现突出,能满足现职务要求。	表现极为出色,为此项职务的最佳楷模。
签字_____上级领导_____日期_____					
职 工_____					

排队法 这种方法是相对而不是绝对性评估,通常将一名员工与他人或多人的工作业绩进行比较,作出从最佳至最差的排列,并不把每个评估者的工作表现与某一具体的标准逐项对比。它包括了三种发展完善的方法即个人排名,小组排名和两两比较。

- ①个体排名。只将被评估者从最好到最差排序,相互之间很少联系。
- ②小组排名。评定人员将评估对象按业绩分类。例如,一位表现出色的员工可被列入 10%的先进小组,而表现极差的员工则归入 10%的后进小组。
- ③两两比较。在一组员工中,每人都与他人两两进行比较,比较结果或“优”或“差”于对方。等全部比较完毕后,将每位员工得“优”的次数作出排名,尽管这种方式理论上允许每个人与小组中其他成员的一一比较,但如果组织人数较多,实际操作会较困难。

表 10—4 两两评估法实例

工 作 质 量						创 造 性					
评估人						评估人					
作为对比评估的另一方	A	B	C	D	E	作为对比评估的另一方	A	B	C	D	E
A		+	+	—	—	A		—	—	—	—
B	—		—	—	—	B	+		—	+	+
C	—	+		+	—	C	+	+		—	+
D	+	+	—		+	D	+	—	+		—
E	+	+	+	—		E	+	—	—	+	

↑

B 为最高

↑

A 为最高

注：“+”意味“好于”；“—”意味“不如”。把每一个特性指标空格内的“+”都加起来,就可以得到

排序结果。资料来源：（赵曙明，1998）

目标管理 根据目标管理的方法，评估之前员工根据组织目标制定自己的绩效目标，然后针对目标的完成情况，对员工的工作绩效进行评估。在国外，已有许多企业将目标管理作为一项制度，使员工的个人目标、经理们的部门目标与企业的目标相协调，以改进工作成效。同时也为绩效评估提供了客观标准。

自我评估 每个员工对照自己的工作岗位职责规范上所列要求进行自我总结，这是一种下放权利、促进团队合作、提高质量意识的手段。米奇林（Michelin）是一家轮胎制造商，在实验的前提下，挑选了 30 名员工，要求他们针对出勤率、工作效率、质量、安全性、合作精神和责任感等多种指标进行自我评估，完成的评估表格将作为试验员工所在部门经理进一步讨论的基础。经理人员免去了填表之劳，这使他们能有更多的时间与下属进行交流。试验结果是，与经理针对下属所作评估时的情况相比，参与自我评估项目的员工更能坦然接受针对自己的批评意见，公司打算将这一项目进一步推广。

360° 绩效评估 又称为全方位绩效评估，即评估人选择上司、同事、下属、自己和顾客，每个评估者站在自己的角度对被评估者进行评估。多方位评估，可以避免一方评估的主观武断，可增强绩效评估的信度和效度。

▲ 评估中存在的问题

评估体系若得到正确的认识和有效的实施，那么它对于工资、福利、岗位安置等许多方面都能提供系统性判断，并通过员工改进的工作态度、工作行为、提高技能而改善业绩。但任何一种考评办法，在实施过程中都会受到这样或那样因素的影响，从而影响绩效评估的准确性。

1. 评估体系在设计上的不完善，会使绩效评估标准存在信度和效度的问题。

2. 评估过程中，由于评定人的主观因素影响，如凭自己的第一印象，下属的近期表现或是一些非定量性标准如工作态度、政治立场等，使判断结论不甚可靠。

3. 管理者在扮演评估人角色时，既作“裁判”又当“教练”的双重身份，也会影响评估结果。

4. 给下属的反馈信息在某些方面不够全面。

5. 评估后采取的后续行动（如培训、提升）未得到应有的重视。

为防止和减少在绩效评估工作中的失误，首先必须严格挑选和培训评估人

员，其次是不断积累经验，建立一套科学、合理的评估体系。

● 工资与福利待遇

合理而具有吸引力的工资和福利制度是激励员工的重要手段，它不仅能激发员工的积极性，在合理成本的基础上取得最佳效益，而且有助于吸引人才、留住人才，其中工资是组织对员工所付出劳动的一种直接回报，福利则是组织为员工提供生活方便，丰富生活内容，减轻经济负担时所进行的各种补贴。企业无论采用何种工资福利待遇，其要点都有以下几个：保证员工生活；调动员工生产积极性；激励员工的最佳工作成效。

在美国东海岸有一家毛皮公司，公司的工作人员中有三人是亲兄弟，一天，他们的父亲要求见总经理，并提出为什么三兄弟的薪水不同？大儿子的周薪是 350 美元，小儿子的周薪是 250 美元，二儿子的周薪则是 200 美元。总经理听完后说：“现在我叫他们三人做相同的事，你只要看他们的表现，就可以得出答案了。”

总经理先把老二叫来，吩咐说：“现在请你去调查停泊港边的 H 船，船上毛皮的数量、价格和品质都要详细地记录下来，并尽快给我答复。”老二将工作内容抄下后就离开了。5 分钟后他便回到总经理办公室作了工作汇报，原来他是用电话向 H 船了解情况的。

总经理又把老三叫来，吩咐他做同样的事，1 小时后，老三满头大汗地回来了，一边擦汗一边汇报说，他去了 H 船，同时将亲眼看到的船上的货物数量、品质等情况作了详细的报告。

最后总经理把老大找来，吩咐他再去 H 船，调查其货物的情况，3 小时后老大才回到总经理办公室，他首先重复了老三的报告内容，然后说他已经将船上最有价值的商品品名详细记录下来。为了方便总经理与货主订契约，他已请货主明天早上 10 点钟前来公司一趟，返回的途中，他又向其他两家公司询问了同种货物的品质、价格，并请与之相关的经理明天上午 11 点到公司来。

暗察了三兄弟的工作表现后，父亲说道：“再也没有什么能比他们的行动给我的答复再满意的了”。对

这个问题，你的看法呢？

▲ 工资制度

一项合理的工资制度必须满足两项目标和要求：第一是其内在公平性。这是

指该制度应保证各岗位的工资按照统一的、一致的客观原则制定。第二是该制度的外在公平性。这是指员工们将本企业的工资与其他同类企业中类似岗位的工资作比较时，能感到满意。一般，工资有以下几种形式。

1、等级工资制度 它是依据员工的劳动程度、繁重程度、工作责任程度以及劳动条件等因素，将各类劳动（工作）划分不同等级，按等级规定工资标准的一种工资制度。由于等级工资制度为工资分配提供了必要的标准与工作基础，所以又被称为基本工资制度。

等级工资制度的形式归纳起来主要有三大类型：第一种是以劳动者自身条件（技术、业务水平及体力、智力等）为主要反映劳动差别，称作能力工资；第二种是以工作为主要来反映劳动质量差别，即根据工作的复杂程度、繁重程度、责任大小、精确程度以及劳动条件等因素确定各工作之间的等级，并规定相应的工资标准，称作工作工资；第三种是上述两种类型的特点兼而有之的结构工资。它集能力工资、工作工资的长处，弃其短处，具有较灵活的调节作用，有利于合理安排各类员工的工资关系，能够调动各方面员工的劳动积极性，更充分地发挥工资的职能作用。

2、岗位工资制度 岗位工资体系要求对岗位必须有严密的客观分析，并且在每一岗位进行分析的基础上还要进行综合分析评价，称为岗位等级划分。岗位等级的划分是以岗位在企业中的重要性，完成岗位所需要能力大小，岗位本身的执行条件难易程度等来进行综合评定后进行岗位排列的。员工的工资付给以其担任岗位的工作内容为准，同工同酬。岗位工资只是对岗位而不是对人，不能掺杂个人偏好因素，工资根据岗位等级制订，无论谁来担任，同一岗位都获取相同的工资。

3、职能工资制度 职能工资体系中决定工资的是人的知识和能力，某员工应得多少工资，取决于他的岗位能力处于哪一等级，或其已达到哪种资格等级。这是根据担任某种岗位所表现出来的能力确定工资的，许多岗位一般都需要相一致的或相类似的知识和技能。无论员工担任何种岗位，居于何种职位，只要员工的能力经考核后有资格担任某种岗位（现实中未必真的担任），就应支付与有资格担任的职位相应的工资额。只要员工努力提高业务知识和技能水平，便可获得工资方面的奖励，这有利于激发从业人员的劳动热情，促进技术进步和劳动生产率的提高。

4、企业员工持股制度 内部员工持股制度是指公司内部员工个人出资认购本公司部分股份，并委托公司员工基金会进行集中管理的一种新型的工资构成形式。一般来说，内部员工股分为优先股和普通股两种利益和风险不同的股份，在分配时对一线员工和各级管理人员应有所区别，高层管理者所持有内部员工股中普通股应占多数，一线员工所持内部员工股中优先股应占多数。

实施内部员工持股制度有利于充分调动员工积极性，是公司员工以产权为纽带与其他所有者结成利益共同体，增强员工对公司长远发展的关切度和管理的参与度，形成企业内部动力机制和监督机制。

5、业绩与报酬挂钩工资 当职工领取相对稳定的固定工资时，员工增加努力程度和劳动投入所增加的产出全部归雇主所有，这将影响员工积极性的发挥。所以当今绝大多数公司都实行某种形式的对雇员的业绩奖。

在实行业绩与报酬挂钩的工资体系时，要特别注意如何使企业的奖励系统更紧密地与战略实施绩效挂钩，在提薪、提升和业绩奖金方面的决策如何才能更好地支持企业长期战略目标的实现？因此越来越多的企业正实行着基于年度目标和长期目标的双轨目标发放制，管理者的年终奖基于短期业绩与长期业绩两部分的比例随组织级别的不同而有所不同。杜邦加拿大公司的股本收益率目标为 16%，如果这一目标被实现，公司 4000 名雇员将得到相当于总工资收入 4% 的“业绩分享奖”。如果股权收益率降至 11% 以下，雇员将得不到任何奖金，而股本收益率超过 28%，职工将得到相当于总工资收入 10% 的奖金。

6、收益分享 这种方式要求雇员或部门首先建立业绩目标，若实际工作结果超过这一目标，则所有部门都将得到奖金。26% 以上的美国公司都实行某种形式的收益分享，诸如销售、盈利、生产效率、产品质量与安全等指标都可以作为有效奖金制度的考核依据。如美洲银行将职工收入同银行能够获利的产品与服务的销售额挂钩，它的一位管理者 Thomas Peterson 说道：“我们要使人们对实现其业务目标负责，因此我们根据销售额，而不是根据成本的控制或停车场是否被打扫干净而发放奖金。”

不论采取何种工资和奖励的制度，都是为了使员工的行为与实现公司目标统一起来，同时也是激励雇员个人支持战略实施的一种有效工具。

表 10—5 1995 年美国收入最多的公司首席执行官（单位：千美元）

	工资及奖金	长期报酬	总收入
1. Lawrece Coss 绿树金融公司(Green Tree Financial)	65,580	无	65,580

2.	Sanford Weill 旅客集团(Travelers Group)	5,607	44,233	49,840
3.	John Welch Jr. 通用电气公司	5,321	16,741	22,062
4.	Gordon Binder 埃默根公司 (Amgen)	1,513	19,992	21,505
5.	James Donald DSC 通信公司 (DSC Communications)	5,595	13,588	19,183
6.	Casey Cowell 美国自动机公司 (U.S. Roboties)	2,799	15,770	18,569
7.	Floyd English 安德鲁公司 (Andrew Corp)	1,739	15,927	17,666
8.	Howard Solomon 森林公司 (Forest Laboratories)	611	16,416	17,026
9.	Stanley Gault 因特异轮胎橡胶公司 (Goodyear Tire & Rubber)	2,207	14,343	16,550
10.	Edward Brennan 西尔斯·罗巴克公司	3,089	13,252	10,350

如表所示,当企业经营良好时,紧密的业绩收入关系将带来更多的收入。1994年美国公司总盈利上升 34%,企业首席执行官的平均工资和奖金增长了 10%,达到 1,399,698 美元。1995 年公司盈利上升 16%,而公司首席执行官平均收入增长 18%,达到 1,653,670 美元,若加上股票收益,1995 年公司首席执行官平均工资收入则增长 30%,达 3,746,392 美元 (Fred R. DAVID, 1997)

▲ 福利制度

几乎所有的公司在基本工资之外,都有一套员工福利方案。大致可以分为两部分,一部分是国家通过立法规定企业必须提供的,称之为法定福利,一部分是企业根据自身具体情况所主动提供的称之为企业福利,在此我们主要讨论企业福利的有关内容。

企业为了维持一个稳定的员工队伍,减少跳槽率,除了提高收入水平的办法之外还可以通过提供退休金、安排带薪假期、雇员持股制度、提供医疗保健计划、幼儿服务托儿费等等各种方式来实现这一目的。

1、雇员持股制度 这是指员工可以利用贷款或现金购买公司股票,它是一种减免税收、固定缴款的雇员福利制度,它能使员工以所有者的身份进行工作。目前这类员工在美国已达 1150 余万人,控制着价值达 600 多亿美元的公司股票,这种制度最大的优势在于减少工人的疏远感和提高劳动生产率,对激励员工和提高公司业绩有非常大的促进作用。市场调查证明,用户更愿意与雇员持股的公司做生意。

例如,默克公司 (Merck) 给予其 37,000 名员工在十年内以每股 127 美元的固定价格购买 100 股股票的权利。公司人力资源副总经理 Steven Darien 说:“我们需要找到使每个人都为实现目标而自觉奋斗的途径。公司管理人员将同默克公司的所有员工一起共同寻求促使员工为企业做出更多贡献的途径。”

在美国西南部经营着 120 家咖啡厅的怀亚特咖啡连锁店（Wyatt Cafeterias）自实行雇员持股制度以来，工作效率已有了很大提高，其管理人员这样对服务员说道：“企业是你们自己的，不要等待管理人员来告诉你们应如何将工作做得更好和如何提供更好的服务，这是你们自己的事。”当将决策权下交给直接与顾客打交道的人——服务员们突然间具有真正为顾客所欢迎的“乐于为您服务”的工作态度。

实施福利制度还有一个目标就是努力实现员工职业生活与私人生活间的有效平衡，越来越多的公司意识到美满的家庭生活会极大促进工作，以下美国公司的一些做法值得借鉴。

2、家庭日制度 在企业规定的某一家庭日，企业邀请雇员家庭成员到公司参观，举办娱乐活动，提供机会使职工家属互相认识和了解，这项活动的花费很少，却可以增加雇员为企业工作的自豪感。

3、提供幼儿保育服务 研究表明，对企业幼儿园设施不满的雇员最容易缺勤和低效率工作，解决父母的后顾之忧可以改善劳资关系，减少缺勤和调动，提高生产效率，有利招聘新员工和改善与社区的关系，如美国英特医疗器械公司（Intermedics）举办了全国最大的日托幼儿保育中心，在建立保育中心的第一年中，雇员流动率下降 23%。

4、企业健身活动 目前至少有 1 万家美国企业组织健身活动以增进和保持雇员健康。这些活动包括戒烟、降低胆固醇、促进日常体育锻炼以及控制高血压等，在这方面领先的是强生公司（Gohnson & Gohnson），该公司拥有一个 11,000 平方英尺的体育中心和室内田径场，公司为职工举办体育训练班、组织有关爱滋病和酗酒等问题的研讨会。公司的健身活动主题为：“保持健康的人生”。

● 本章提要

1、人力资源管理是指管理者通过人力资源计划、招聘、选拔、培训与发展、业绩评估、制定工资和福利制度等一系列步骤向组织提供合适人选并取得高绩效水平和职工最大满足的过程。

2、人力资源计划是为实现组织的总体目标，对组织现今和未来对人力资源

的需求以及组织内、外部人力资源供给进行科学预测、综合平衡，以保证获得足够数量和较高质量的人员的一系列活动。

3、职务分析是对某个特定工作岗位作出具体规范，以及为完成此项工作所需要的行为。职务分析是招聘工作的前提，并最终形成职务说明和职务规范两份文件。

4、人员招聘就是招收人员补充组织结构中的职位。如果所选人员不符合职务要求，会造成工作的失误而增加额外费用，因此在这个阶段工作重点应放在通过什么渠道吸引应聘者以及如何挑选人员。

5、员工培训是他们获得新技能、积累经验，以及调整工作态度的重要途径。培训方法要根据培训的人数、专业以及组织情况而定，培训项目也应根据不同人员、不同岗位来定，一般可分为在岗培训和脱产培训两种，在每项培训活动结束后都应对其进行评价，以达到事半功倍的效果。

6、绩效评估是对员工在工作岗位上的行为表现进行测量、分析和评价的过程，以形成客观公正的人事决策。一般方法包括书面报告、关键事件法、分类评估法、排队法、目标管理、自我评估等。

7、合理而具有吸引力的工资和福利制度是激励员工的重要手段，工资形式有基本工资、将业绩与报酬挂钩工资等。福利制度包括法定福利和企业福利。它们可以起到稳定员工队伍，减少跳槽率等作用。

● 复习讨论题

- 1、你认为人力资源管理在管理当中应处于什么位置，起什么作用？
- 2、列举并评价人员配备工作的外部因素。
- 3、请关注你周围的某一项工作，并为其设计职务说明和职务规范。
- 4、比较各种寻找新员工渠道的优缺点。
- 5、以你知道的一个单位为例，对该企业的招聘和选挑人员的工作的有效性进行评价，如果你去应征，会做哪些准备？
- 6、企业投入大量资金进行培训能达到什么目的？
- 7、请对本章提出的各种考评办法，评估一下客观性或主观性的程度。
- 8、有许多公司根据进取心、协调和领导能力对管理者进行评价，你认为这种方法如何？
- 9、你认为雇员持股制度能起到何种激励效果，实施中会遇到什么障碍？

10、本章中所举美国公司的案例中提到许多公司兴办托儿中心，这与中国企业所承担的某些社会职能是否相似，你如何看待这一问题。

▲ 案例应用

案例一：高级人才越来越值钱

80 年代初我国成立了第一家人才市场——沈阳人才市场。人才开始变成商品进入市场流通。现在全国已发展到 2000 多家各类人才市场。但高级人才一直只是有场、有市，而无价。

去年年底，沈阳人才市场首先敲响了高级人才“拍卖”第一锤。各地对此反响强烈。为呼应社会需求，最近沈阳人才市场又敲响了高级人才“拍卖”的第二锤。第一锤敲响时最高报价为 10 万元，而第二锤敲响时的最高报价已提高到 40 万元。

这种登台报价方式对我国高级知识分子来说，无疑是一种从未有过的刺激。高级人才们从未像这样坦然地掂量自己的价值，更没有过这样公开的推销自己。我国的高级知识分子一直是由国家给“定价”，年薪与国家干部没有多大差别，一般不足一万元。

在一个 2000 多人的大工厂中曾任过厂长、高级工程师的徐杰，在市场经济的大潮中，开始不安心起自己原来的那个令人羡慕的职位，想再闯一番新天地。他不顾妻子和朋友们的阻拦，鼓足勇气参加了三个月前举办的中国第一次高级人才报价竞聘。与徐一起来参加这次报价竞聘活动的还有博士后、博士、企业副总经理以上的 41 名高级人才。

当着众多竞聘企业的面，徐自己开口要了年薪 10 万元的身价。而其他高级人才的报价只为年薪 2 万到 6 万。

徐杰的这个身价在西方人眼中虽是很低很低，但它创下了从“搞原子弹的不

如卖茶蛋”的年代走过来的我国高级知识分子第一次开口要身价的最高纪录。

徐杰年薪报价 10 万元，是高还是低？这在我国立即引起了一场——如何尊重知识、尊重高级人才的冲击波。

徐本人认为：“我报价了，按我所能创造出的经济效益，应比这个价还要高得多。”但徐说，“我当时是考虑让企业容易接受，才要的这个价。”

用 10 万元钱聘人才，我国的企业能接受吗？专程从深圳坐飞机赶来的著名企业集团康佳集团代表刘勇回答说：“真正遇到企业渴求人才，10 万元年薪不在话下。”已攻读下三个博士、硕士学位的哈慈股份有限公司副总经理陈万水说：“不怕贵，只要是企业急需的人。重视人才就要给人才一个商品概念，高级人才应该是高价位的”。

当 32 岁的杨建国出现在沈阳人才市场举办的第二次高级人才竞聘会场时，格外引起人们的注目。因为他是由参与竞聘的高级人才变成了竞聘高级人才的企业方代表。

担任过沈阳东陵区委常务宣传部长的杨建国，曾被中共辽宁省委列为后备干部。毕业于天津南开大学的他，却认为自己是“关在机关牢笼中的一只老虎”。在高级人才“拍卖”第一锤敲响时，口才颇佳的他登上了演讲台后立即产生了轰动效应，被称作“杨建国现象”。他以自己出色的才华成为那次最受竞聘企业欢迎的高级人才，当时虽没有给自己开价，但得到了 9 家竞聘企业的青睐，最后以年薪 8 万元受聘到一家高科技企业——沈阳东宇集团担任总裁助理。这次要他又代表东宇集团来竞聘高级人才。这种高级人才的“拍卖”，对急需人才渴望快速发展的企业来讲，无疑是雪中送炭。沈阳举办第一次“拍卖”时是 60 家企业参与竞聘；而第二次时有 200 家企业闻风而动，还有江苏、山东、四川等地由几十个人组成的 7 个地区招聘团，气魄相当大。竞聘到杨建国的那家沈阳东宇集团提出企业国内发展战略是：“不求销售额最大，但求利润最高”，因此他们对高级人才非常渴求，沈阳人才市场举办的两次“拍卖”，他们一下子就抢走了 28 位高级人才。新疆豚河集团在竞聘时眼见自己企业急需人才被别的企业抢跑了，参加竞聘的企业方代表在洽谈室的外面禁不住哭起来。（资料来源：董践真，1999）

问题：

- 1、这种竞聘方式与一般的招聘方式相比有何不同，有何种意义？
- 2、这种高级人才的定价的方式能起什么样的作用？

案例二：韩国鲜京集团的人才管理

韩国的鲜京集团株式会社设有鲜京研修院，集团每年投入 500 万美元的经费，用于集团员工的培训。鲜京研修院为形成从最高经营者到普通职员都统一的意愿和工作方法，以现有的经营管理体系和“最优”的目标为基础，设置了基本课程、专业课程、特殊课程等多种教育课程。鲜京研修院作为实践教育机关，正在通过这些课程履行着造就鲜京人面貌、提高其管理能力的使命，他们的目标是为实现鲜京集团在 2000 年成为世界一流企业的最优战略培训优秀的各层次专门人才，所有进入鲜京集团的社员先要在研修院学习两周，以后平均每人每 3 年要受考试培训一次，并且职位越高受培训的机会和时间越多。研修采取住校学习的方式，由研修院自己编写教材；教师基本上为兼职，请本社内部和特聘社外（高等院校、研究院所）专家教授担任；其考核方式除学习结束时需交一份报告并要接受实践的检验外，还采取相互评价的方式，即教师——学员、学员——学员之间进行考核。其成绩直接关系到学员日后的工作安排、职务升迁等。鲜京集团的研修则分为 EMD、一般课程、特殊课程三种类型。EMD 为集团理事、董事等参加的培训，主要内容为作为经营者所应具备的知识，开阔视野；一般课程为公司职员晋升前后所进行的培训，包括新入社员课程、社员能力课程、新任课长课程、课长能力向上课程、新任部长课程等，主要内容为基本素质的培训；特殊课程为特殊信息的提供、身心修炼、经营技法训练等。如对驻海外人员进行所在地区地理环境、风俗习惯、市场状况的介绍，对女社员进行“资质向上”的教育，另外还进行气功训练等等。

韩国企业的员工一般不轻易调离原企业，除了进公司第一天起就受到公司文化的教育、熏陶并得到全面系统的培训等原因外，更与其合理的职员晋升制度有密切的关系。

鲜京公司的职员从 3 级到 12 级共分为 10 个档次。高中毕业的职员一进入公

司即为 3 级，大学毕业生进入公司为 5 级，属于普通职员，6-7 级为代理，8-9 级为课长，10-11 级为次长、部长，12 级以上叫任员，实际上已是理事、董事层。一般来说，工作努力，有一定成绩，平均每 3 年晋升一级，有特殊贡献、才干超群的，经过特别选拔，一年便可升级，但数量很少。即级别越高，晋级所需时间越长，要求也越严格。如此算来，一个大学生从进公司到升到课长、次长等中层干部一般已是人到中年。在这种晋级制度下，在本企业工作的工龄是晋升的主要条件之一。公司职员如想换一家企业工作，无疑要从头干起，一年一年重新攀登职务阶梯。而与职务紧密挂钩的工资、资金、相差一级，其收入是相当大的。这样，如没有特殊原因，企业职工“跳槽”现象几乎是不可能出现的。(资料来源：邱大鸣，1997)

问题：

- 1、你认为这家公司的人才管理有什么特色
- 2、公司的培训与晋升制度

▲ 综合练习

绘制组织图

下面是某制造业公司所设置的一部分职位的名称和配备人员数，请据此绘制一张组织图说明相互间的报告关系。

财务副总裁	财务主管
董事会	环境工程
工业关系专家	总裁
安全主管	技术主任
设计工程师	生产计划专家
审计室	招聘面谈专家
信用贷款经理	预算主任
销售经理	营销副总裁
主任会计	会计人员（3 名）

广告经理	人事副总裁
顾客服务代表	装运与验收
工厂厂长	
设备维护计划专家	设备维修主管
质量管理主任	总裁助理
地区销售经理（3 名）	工长（24 名）
销售人员（12 名）	工程技术
技术与研究副总裁	车间主任（4 名）
研究开发主任	工厂安全总监
采购主任	生产副总裁

● III篇 综合案例

三九企业是中国目前五大制约工业企业之一，是一家特殊形式的国家所有制——军队所有制企业。其直接行政主管单位在 1987-1991 年间是第一军医大学，后从 1992 年开始脱离军医大，归属中国人民解放军总后勤部生产部管理。作为一家军队开办的、经营有方的药品生产企业，它从 1987 年建成投产，截止到 1994 年底，共为国家上缴 2.541 亿元的所有权收益，产值和利税在 7 年时间内各自增长了 60 倍和 52 倍。

第一，创业阶段。从 1985 年开始筹建到投产前的一段时间，三九企业面临的中心任务是，尽快把科技成果转化生产力，形成药品的批量生产能力。赵新先厂长带领 5 个年轻人以艰苦的创业过程中，不但没有给自己配副手，而且责成手下 5 人各自独立负责一摊子工作，各自也都没有配副手。赵新先发现这种办法用人少、矛盾少、责任明确、效率很高，所以将之归纳为“各级领导个人负责制”，并视为一条基本组织原则，在企业发展壮大后的多次组织改组中都给予了支持。

第二，投产阶段。三九企业于 1987 年 9 月建成投产以后，开始形成正式的直线职能制。这种组织形式的特点是，企业设立两套组织系统：一套是按统一指挥原则设立的直线管理系统；另一套是按劳动分工原则设立的参谋职能系统。职能管理人员作为直线指挥人员的参谋和助手，只对下一层次机构的工作进行业务指导，而无权发布命令进行指挥。这种组织结构形式可以避免多头领导，同时也实现了管理工作上的职能分工。三九企业投产初期的组织机构包括开发部、供应部、生产部、贸易部、企管部和后勤部。赵新先作为一厂之长，对药厂的工作全面负责，各位部长对所管辖领域的一切问题负责。为了避免各部门之间频繁地发生不必要的跨部门联系，三九企业在设置直线职能制组织结构时遵循了一条重要的原则——“大职能，小部门”原则，即在坚持少用人的前提下，尽可能把相关的工作归并在一个部门内。例如，生产部包含了药品生产过程的指挥及有关的所有技术与管理工作；贸易部既包括药品推销工作也包括市场营销工作；后勤部既负责后勤保障、行政管理和安全保卫，同时还负责工人管理。这样按部门系统组合相关的职能，可以使现场作业活动与其联系密切的

专业管理活动紧密地结合起来，以便简化和减少跨部门的联系，使工作中的许多协调问题就在部门内获得基本解决。这种把相互关系比较密切的工作尽可能地组合到一起的做法，在三九企业日后的其他机构设计中都得到了遵循的体现。

第三，强化经营阶段。三九企业经过几年的发展已经形成了一定的生产规模，并将三九胃泰、壮骨关节丸、正天丸、感冒灵冲剂等 6 个产品成功地推向了市场。鉴于全国医药市场从 1991 年开始出现不利的变化及药厂的拳头产品出现了断层的现象，为加强经营工作，三九企业在原贸易部基础上组建了三九贸易公司（隶属于三九药业有限公司）。贸易公司着力进行销售网络建设，在全国各大城市建立了 62 个分支机构，销售网络共达 3000 多个，并在 1994 年完成了对宁波、长沙、无锡三家营业额达 1 亿元以上的国营医药商业单位的收购（三九药业有限公司下设医药投资管理部，负责对购并来的医药经销渠道进行管理），使三九药业销售规模达到了 8.6 亿元的水平。

三九企业鉴于在发展过程中要投入大量的资金做产品宣传广告，为此投资建立了三九广告传播公司，一方面为药厂制作高水平的广告并形成独具特色的广告风格，有力的宣传三九系列药品；另一方面又通过承揽其他厂家的广告业务挣得额收收益。三九企业还完成了制约产业链上配套供应环节的纵向一体化经营，创设了九星印制包装中心、九辉实业有限公司等。依托于三九系列药品包装印刷业务而发展起来的“九星”，在保证完成药厂任务的基础上，对外承揽了意大利名牌产品 CUOCI 的包装、手袋印刷，以及永芳化妆品包装、大大泡泡糖包装和雀巢咖啡瓶贴等的印刷业务。1993 年，其对外业务已发展到接近对国内业务 50% 的规模。

三九企业组织结构调整的再步骤，是成立了“两部”、“两院”。

以往，药厂的产品质检是由开发部负责，考虑到药品质量是药品生产经营工作的一大关键，三九企业及时成立了质检中心，加强产品质量把关。后来，为将药品质检工作与药品质量管理工作有机地结合起来，1992 年 3 月成立了质量管理部，下设实验室质量检验和业务室质量管理两大机构。另外，由于药厂生产规模扩大、人员日益增多，对干部的考核和使用、企业的思想宣传工作和文化建设也显得日趋重要。为此，药厂成立了人事部和党务部，并于 1994 年底合并为党务人事部，负责这方面工作。

三九企业成立的“两院”，一是在撤销药厂开发部机构基础上设立的三九医药研究院，另一是新自着手筹建的三九医院。成立“两院”的目的，是建立药

厂自己的科研基地和新药临床试验基地，以进一步增加产品储备，占领和扩大医药市场。这种科工贸并举的较为完全的医药开发、生产和销售体系的形成，是三九药业的一大优势。

随着各类组织机构的建立和完善，内部联系也逐步变得复杂起来。为了理顺各种关系，三九企业逐渐形成了横向协调的机制。如企业每月制定生产计划，先是由贸易公司根据销售和库存情况与生产部协商确定，然后由生产部根据能力负荷情况作出计划安排，报请厂长批准后下达具体生产任务到各车间并通知供应部和质量管理部。平常的工作联系，不用开会，而是主要通过电话，来实现销售、生产、供应和质检等环节的沟通与协调。这样灵活的、自主的协调机制，构成了三九企业组织设计的另一特色。

第四，以药品生产为主，实行多元化经营，开拓国际市场阶段。这一阶段的组织结构调整是伴随着三九企业集团的成立与发展进行的，主要包括以下几个方面：

1、在加强中成药生产基地建设的同时，围绕医药关联产品建立了西药生产基地（九新药业有限公司）和生化制品生产基地（九升生物制品厂、九阳天然保健制品厂、九泰保健日用品厂等），目前正抓紧建设生物工程产品生产基地（如九先生物工程有限公司）。

2、1990 年三九企业得到美国食品与药品管理局（FDA）同意“三九胃泰”在美国生产和销售的批文，并与外商合资建立了一个生产厂（九美企业），在美国就地加工和生产“三九胃泰”胶剂（英文名称 STOMTAE）。同时，为协调三九系列药品的海外开拓工作，三九企业于 1995 年初成立了海外公司党委和海外公司管理部，以加强企业对海外业务的统一管理。

3、三九企业投资和联合了一些军队和地方企业，壮大了三九集团队伍，并在一段时间内与三九集团管理机关合署办公，实行“两个牌子，一套班子”，以更有效地精简机构和管理人员。三九企业集团自 1991 年底组建以来，截止 1994 年底，集团企业已由原来的 34 家发展到 90 余家，固定资产从 16 亿增加到 43.33 亿元，经营领域从医药工业发展到汽车工业、食品工业等 8 大产业和 8 大综合性公司。三九集团成立 3 年来产值利税连年翻番，1994 年集团实现产值 32.08 亿元，利税 4.66 亿元，人均产值和利税分别为 138 万元和 20 万元。三九集团在短短的几年时间内获得这么迅速的发展，是同集团坚持以医药为主、科工贸并举、多元化和国际化经营的发展战略分不开的，同时也同集团的合理的组织管理密不可分。

问题：

- 1、你认为，三九企业是一个集权的企业还是分权的企业？为什么？
- 2、试讨论三九企业在发展早期所形成的一些基本组织原则是否具有普遍适用性？请说明你的理由和具体的适用范围。
- 3、试绘制一张组织图来概要地反映三九企业内部各单位在组织指挥链中的地位和相互关系。
- 4、试结合本案例说明组织结构是如何跟随企业战略的？

第 12 章

领导行为基础

■领导者与管理者

■特质理论

■领导方式理论

■领导行为理论

■领导权变理论

■领导行为与效率

■本章提要

■复习与练习

第十二章 领导行为基础

【学习目的】

学完本章后，你应该能够：

- 1、解释领导者与管理者之间的差异
- 2、了解特质理论的基本观点
- 3、掌握如何选择合适的领导方式
- 4、描述管理方格理论
- 5、理解领导权变理论的实质
- 6、概述菲德勒的权变模型
- 7、解释生命周期理论
- 8、概述路径——目标模型
- 9、掌握提高领导行为效率的方法

范 例

亚科卡是美国当代汽车行业著名的企业家，曾任美国两大汽车公司的总裁。1984年《亚科卡自传》的出版轰动了美国，引起世界注目。该书一出版就以每周出售10万册的记录发行，1985年底已再版16次。1982年美国《华尔街日报》和《时代》周刊都曾刊登过关于亚科卡可能被提名担任总统候选人的新闻。一时成为美国人民心目中的民族英雄。亚科卡的一生充满传奇：

- 1、一个意大利移民的后裔居能一步步地最后当上福特汽车公司总裁，他凭的是什么本领？
- 2、连任福特公司8年总裁的亚科卡，为什么立下了汗马功劳，正当他大展宏图时，却突然被解雇，用他的话说“从珠穆朗玛峰顶被一脚踢到谷底”这是为什么？
- 3、临危受命，出任美国第三大汽车公司克莱斯勒公司总裁。当时，该公司濒于崩溃。从1978年到1981年，克莱斯勒公司共亏损36亿美元，创下了美国历史上亏损的最高记录。人

们普遍认为，该公司倒闭指日可待。然而，事情发展并不如人们所料，在亚科卡领导下，经过几年的惨淡经营后，克莱斯勒公司竟奇迹般地从死亡线上活过来了。到 1982 年，其股票价格上涨 425%，11 种新车投入市场；1983 年，公司销售额增加了 132 亿美元，比 1982 年增长了近 30%，盈利 7 亿零 90 万美元，并提前七年偿还了联邦政府 15 亿美元的贷款。克莱斯勒公司终于战胜了死神。那么，亚科卡是如何挣扎、奋斗，战胜险恶，使企业扭亏为盈的？

亚科卡的传奇经历充分说明了领导的重要性。领导是一种重要的管理职能，也是人类社会活动的重要要素。任何一个组织都离不开领导和领导者。那么，如何做一个有效的领导者呢？本章将就此作些有益的探索。

● 领导者与管理者

过去，人们更多地把领导与拥有某种职务联系在一起，认为领导就是统治和指挥别人。现代领导观念则认为：领导的实质是影响别人，领导是一种影响过程，也是一种人与人之间的交往过程，通过该过程来影响、激励和引导人们执行某项任务，以达到特定目标的一种行为。作为领导者应帮助群体最大限度地适用其能力来实现组织的目标。他们不是站在一个群体的后面去推动、去督促，而是作为带头人来引导、前进，鼓励人们去实现组织的目标。拿破仑说过：“只有糟糕的将军，没有糟糕的士兵”。优秀的领导者能激励别人去思考、去行动，他们是力量的主体。这之中的差异集中反映在两个方面：一是领导是否应该是非强制性的（即向下属施加影响时不采用权威、奖励和惩罚方式；二是领导与管理之间是否有区别，后一问题尤其成为近年的热点话题，很多专家在这方面有着不同的看法。

哈佛商学院的亚伯拉罕·扎莱尼克（Abraham Zaleznik）指出，管理者 and 领导者是两类完全不同的人，他们在动机、个人历史及想问题、做事情的方式上存在着差异。他认为，管理者如果不是以一种消极的态度，也是以一种非个人化的态度面对目标的，而领导者则以一种个人的、积极的态度面对目标；管理者倾向于把工作视为可以达到的过程。领导者的工作具有高度的冒险性，他们常常倾向于主动寻求冒险，尤其当机遇和奖励很高时；管理者喜欢与人打交道的工作，他们回避单独行为，他们根据自己在事件和决策过程中所扮演的角色与他人发生联系。而领导者关心的是观点，以一种更为直觉的方式与他人发生联系。

同在哈佛商学院的约翰·科特（John Kotter）却从另一角度指出了管理与领导的差异。他认为，管理主要处理复杂的问题，优秀的管理者通过制定计划、设计规范的组织结构以及监督计划实施的结果而达到有序而一致的状态。相反，领导主要处理变化的问题，领导者通过开发未来的前景而确定前进的方向，然后，他们把这种前景与其他人进行交流，并激励其他人克服障碍达到这一目标。科特认为要达到组织的最佳效果，领导和管理具有同等的重要性，二者不可或

缺。但是大多数组织总是过于强调管理而忽视领导的重要性，因此，我们应更加注重开发组织中领导的作用。

美国学者斯蒂劳·P·罗宾斯（Stephen P. Robbins）则认为：“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”。也就是说，并非所有的领导者都是管理者，也不是所有的管理者都是领导者。有人虽有经理头衔，但很少能影响他人的行为和工作；也有人并无正式职权或经理之名，但却能以个人的身份和感染力去影响他人的行为。他们不是管理者，但却是一个领导者，一个至关重要的非正式领导。

● 特质理论

特质理论（Trait Theory）也称伟人理论（Greatman. Theory）。是研究领导者的心理特质与其影响力及领导效能关系的理论。这种理论阐述的重点是领导者与非领导者的个人品质差别。

长期以来，人们一直在就“伟人”理论进行争议。历史是否是象凯撒大帝、拿破仑、邱吉尔这样的人创造的？或者这样的人是否是历史造就的？这些人是否具有某些品质，足以对人类事件的进程产生重大的影响？或者，这些人成为领导仅仅是由于碰上合适的地点和合适的时间？这些问题都诱发了学者的对领导心理特质的研究。试图找出领导者与非领导者特质上的区别。例如，有的研究者认为，只要测定好的领导者和差的领导者的特质，比较其差别，就可找到问题的答案。1940年，曾有人列出了20份不同的性格表，认为表上所列的性格就是领导者的特征，尔后又有不少人提出个人才智、工作能力、自信心、决断能力、客观性、主动性、可靠性、干劲、善于理解人、体贴人、以及感情的稳定性、追求成功的强烈欲望，同他人合作的能力、个人品德的高度完善性，甚至身高、体格、外貌等等，都能决定领导的成败。还有人认为领导特质是生而俱来的，先天不具备这些特质者就无法当领导。

研究者在现实生活中也找到了一些依据。例如，一般领导者在社交性、坚持性、创造性、协调性、处理问题的能力等方面都超过了普通人。此外，其性格特征也有别于普通人，如一般性格较为外向、智力较高、爱好群居、责任心强、

积极地参与相应的社会活动，在工作中有坚韧性、能细致周到地考虑和解决问题等等。但是，持反对意见的人认为，很多领导者并无上述天赋的个性特质，并且很多有上述特质的人也并未成为领导者。不同的研究所得出的结论往往不一致，而且常常出现相互矛盾的情况，究其原因：

（1）领导是一种动态进程，任何人都不可能生而具有领导者的特质，领导者的特性和品质是后天的，是在实践中形成的，可以通过培养训练而获得。

（2）各种组织的工作性质不同，为达成组织目标所需要的功能也不相同。因此，不同组织对领导者人格特质的要求大不相同。即使在同一组织中，工作和任务也是多质性的，工作岗位的性质不同，对领导者的人格特质的要求也不一样。有人适合做这种工作的领导，但不一定适合做另一种工作的领导。领导者的人格特质都是具体的、特定的。企图找到一种普遍适用的领导人格特质，显然不符合实际。

总之，大量的研究表明：具有某些特质确实能提高领导者成功的可能性，但没有一种特质是成功的保证。

阅读材料

美国人的有效领导观

（1）苏伦斯·格利纳（Lawrance. Graner）在哈佛商学院通过对 300 多人进行调查研究，整理出有效的领导者应具备的重要特质：

- A. 劝告、训练与培训下属。
- B. 有效地与下属沟通。
- C. 让下属人员知道对他们的期望。
- D. 建立标准的工作要求。
- E. 给予下属参与决策的机会。
- F. 了解下属人员及其能力。
- G. 了解企业的士气状况，并能鼓舞士气。
- H. 不论情况好坏，都应让下属了解真情。
- I. 愿意改进工作方法。
- J. 下属工作好时，及时给予表扬。

(2) 麦金泰公司通过对美国公认的 37 家优秀企业中的 10 家进行调查研究，得出有效领导者的标准是：

- A. 善于迅速行动，能边工作、边计划、边解决问题。
- B. 简化组织机构，防止人浮于事。
- C. 重视市场研究，一切从实际出发。
- D. 与基层人员经常联系，并通过各种办法激励其努力工作。
- E. 善于授权。
- F. 善于选择业务，发扬本公司的长处。

日本人的有效领导观

十项品德

- A. 使命感
- B. 责任感
- C. 依赖感
- D. 积极性
- E. 忠诚老实
- F. 进取心
- G. 忍耐性
- H. 公平
- I. 热情
- J. 勇气

十项能力

- A. 思维决策能力
- B. 规划能力
- C. 判断能力
- D. 创造能力
- E. 洞察能力
- F. 劝说能力
- G. 对人理解能力
- H. 解决问题能力
- I. 培养下级能力
- J. 调动积极性能力

● 领导方式理论

领导方式是领导者在活动中表现出来的比较固定的和经常使用的行为方式

和方法的总和，又称为领导者工作作风，它表现出领导者的个性。例如，有的领导工作起来大胆泼辣又主观武断、粗暴、专断独行；有的领导在工作中胆小怕事左请示、右汇报，非得等上级有十分具体、明确的提示后才肯行事，等等。领导方式既是个性的表现，又影响着他所领导的工作群体的作风，从而影响工作群体的工作效率。

关于领导方式的研究最早开始于莱温（K. Lewin）。他根据权力定位于谁，将领导方式分为三种类型：

专制型——权力掌握在领导者个人手中，一切由领导决定，下属只能执行，而且由他去监督执行情况。

民主型——权力定位于群体。成员在很大程度上能参与决策，通过集体讨论，他们在一定范围内可以自己决定工作内容和工作方法。工作有一定的自主权。

放任型——权力定位于每个成员个人。领导只作任务布置，既不监督执行，也不检查完成情况，而是放任自流。

三种领导方式差异十分明显。（见表 11-1）

表 11-1

项目	专制型	民主型	放任型
群体方针的决定	一切由领导者一人决定	所有方针均由群体讨论决定，领导参与协调	任由群体或个人决定，领导者不参与
群体活动的了解与透视	方法和步骤由领导决定，以命令的方式让成员接受	在讨论中已了解工作程序和最终目标，成员有选择方法的自由	提供工作上所需要的各种材料，成员问及时即给回答
工作的分担与同伴的选择	由领导指定工作任务及其工作伙伴	工作分担由群体决定，同伴自由选择	领导者完全不干预
工作参与及工作评价	回避群体作业，领导者以个人善恶来表扬或批评	在精神上成为群体成员，依据客观事实来表扬或批评	除非成员要求，不经常发评论，不主动协调
与下属关系	严厉不可亲近，以特别身份出现，高高在上	可以亲近，且觉得可以依靠，不以特别身份出现	可以亲近，但觉得不太可能
与上下关系	只听听从上级指示，不考虑部属的情况	关心部属、将部属的要求反映到上级	不关心部属，也不在乎上级
发生问题时	不向部属做任何说明，即下命令	向部属说明情形，再加以适当指示	不向部属作任何说明，也不作指示
听取下属意见	根本不让部属发表意见	尽可能听取部属的意见	不太注意部属的意见
成员反应	缺乏自动意识，失去个性，依赖性大，消极、自卑、不满，不负责任	个性发扬，群体观念强	感到自由，但缺乏群体观念

比较三处领导方式优劣，大多数人都认同民主型领导，但从实际情况来看，无论哪种领导方式在不同的环境条件下都有成功的事例，例如，遇到危急情况，

处事原则、方法和程序不能有违；或发生内部矛盾，用民主方法不能解决时，采用专制型领导方式也许会更有成效。因此，不可简单地说哪种方法更有效。问题在于如何根据具体情况，选择合适的领导方式。

专制型、民主型、放任型领导方式测验请您回答如下各题：

(1) 你喜欢经营咖啡馆、餐厅之类的生意吗？

是 _____ 不是 _____

(2) 平时把决定或政策付诸实施之前，你认为有说明其理由的价值吗？

是 _____ 不是 _____

(3) 在领导下属时，你认为与其一方面跟他们工作，一方面监督他们，不如从事计划，草拟细节等管理工作。

是 _____ 不是 _____

(4) 在你管辖的部门有一位陌生人，你知道那是你的下属最近录用的人，你不介绍自己而先问他的姓名。

是 _____ 不是 _____

(5) 流行风气接近你的部门时，你当然让下属追求。

是 _____ 不是 _____

(6) 让下属工作之前，你一定把目标及方法提示给他们。

是 _____ 不是 _____

(7) 与部门过分亲近会失去下属的尊敬，所以还是远离他们比较好，你认为对吗？

是 _____ 不是 _____

(8) 郊游之日到了，你知道大部分人都希望星期三去，但是从许多方面来判断，你认为还是星期四去比较好，你认为不要自己作主，还是让大家投票决定好了。

是 _____ 不是 _____

(9) 当你想要你的部门做一件事时，即使是一件按铃召人即可做的事，你一定要自己去以身作则，以便他们跟随你做。

是 _____ 不是 _____

(10) 你认为要撤一个人的职并不困难？

是 _____ 不是 _____

(11) 越能够亲近下属，越能够好好领导他们，你认为对吗？

是 _____ 不是 _____

(12) 你花了不少时间拟定了解决某个问题的方案，然后交给一个下属，可是他一开始就找该方案的毛病，你对此并不生气，但是对于问题依然没解决而觉得生立不安。

是 _____ 不是 _____

(13) 充分处罚犯规者是防止犯规的最佳方法，你赞成吗？

是 _____ 不是 _____

(14) 假定你对某一情况的处理方式受到批评，你认为与其宣布自己的意见是决定性的，不如说服下属请他们相信你。

是 _____ 不是 _____

(15) 你是否让下属为了他们的私事而自由地与外界的人们交往？

是 _____ 不是 _____

(16) 你认为你的每个下属都应对你抱忠诚之心吗？

是 _____ 不是 _____

(17) 与其自己亲自解决问题，不如组织一个解决问题的委员会，对吗？

是 _____ 不是 _____

(18) 不少专家认为在一个群体中发生不同意见的争论是正常的，也有人认为意见不同是群体的弱点，会影响团结。你赞成第一种看法吗？

是 _____ 不是 _____

判断：

如果 1、4、7、10、13、16 题答“是”多，说明具有专制型倾向；

如果 2、5、8、11、14、17 题答“是”多，说明具有民主型倾向；

如果 3、6、9、12、15、18 题答“是”多，说明具有自由放任型倾向；

● 领导行为理论

领导行为理论是研究关于领导行为及其结构，组成要素和实际效果的理论派别。其中有代表性的理论主要有：

▲ 李克特的领导方式

密执根大学研究者，特别是伦西斯·李克特从 40 年代就开始了领导问题的研究。通过对许多领导者和其下属人员的访问调查，他们发现领导者的行为

方式基本上有两种：

以工作为导向的领导方式，这类领导者利用自己合法的决定报酬和强制职权密切地注视和掌握着职工工作的进度，以及他们在工作中的表现。他们随时都可以指令职工去干某一工作，并指挥他们如何干好工作，并把职工视为达到目标的工具。

以职工为导向的领导方式。这类领导对职工的生活、福利等极为关心。具体说，他们对工作小组的建立与发展，对职工参与管理，职工本人的生活福利，对职工个人的成长与发展及其工作的满意程度都很关心。

李克特认为，这两种领导方式是相互对立的。一个领导者不是以工作为导向就是以职工为导向。研究表明：以职工为导向的领导要比以工作为导向的领导的效果更好。

▲ 领导行为四分图

美国俄亥俄州立大学人事研究委员会以亨普希尔（J.K.Hemphill）为首的一批学者，从1945年开始研究领导行为，并提出了领导行为四分图，他们经过调查列出了1790种刻画领导行为的因素，通过逐步概括，最后归纳为“抓组织”和“关心人”两大类。

“关心人”的领导行为，注重与下属之间的友谊、相互信任，尊重下级的意见，关心他们的需求，分担他们的忧愁，鼓励部下与他交谈，对待所有下属一视同仁，帮助下属解决私事等，这是重视人际关系的领导行为。

“抓组织”的领导行为，注重工作的组织、计划和目标，规定成员的工作职责和关系，建立明确的组织形态、信息沟通渠道及工作程序方法，要求群体成员遵守标准的规章制度。

按照“抓组织”和“关心人”的不同内容，他们设计了“领导行为描述答卷”，每次内容列举了十五个问题，发给有关领导者进行调查。结果发现两种领导行为在一个领导者身上有时一致，有时并不一致，因此，他们认为领导是两种行为的具体组合。他们用“四分图”的形式将这一概念加以表示。根据调查结果在图上评定领导者的类型。这是以二维空间表示领导行为的首次尝试，为以后领导行为的研究开辟了一条新的途径。（见图11-1）

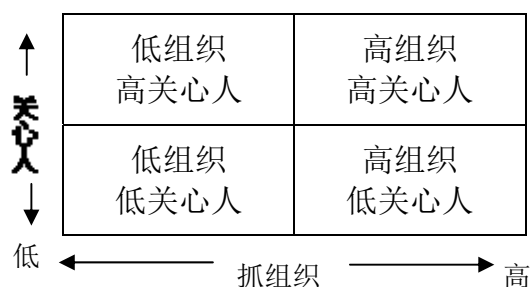


图 11-1 领导行为四分图

▲ 管理方格理论

在领导行为四分图的基础上，美国得克萨斯州立大学布莱克和莫顿（Blake and Mouton）教授于 1964 年提出了“管理方格理论”。这是一张对等分的方格图，横坐标表示管理者对生产的关心，纵坐标表示管理者对人的关心。评价管理人员的工作时，就按其两方面的行为，在图上找出交叉点。这个交叉点便是他的类型。（见图 11-2）

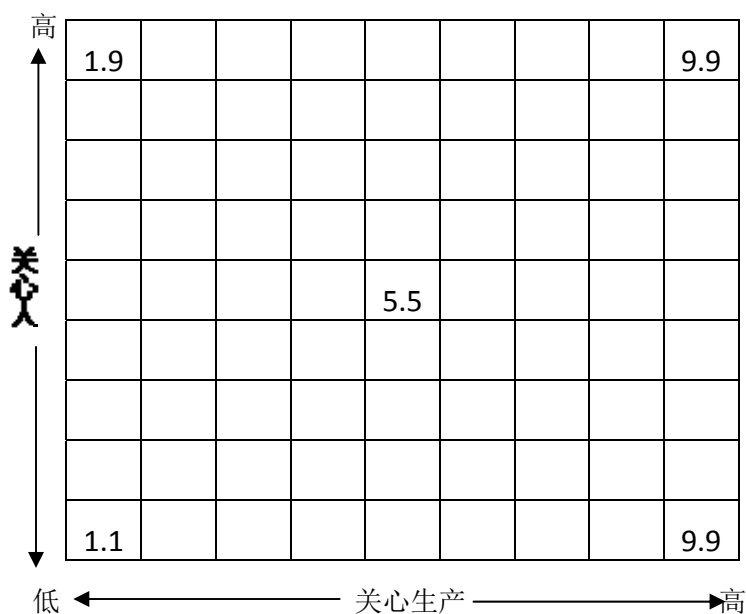


图 11-2 管理方格图

布莱克和莫顿在提出管理方格图时，还列举了五种典型的管理方式：

“1.1 型管理”——贫乏型。这种管理对生产和对人的关心都做得最差，领导者付出的努力最小。

“9.1”型管理——任务型。领导者只注意任务的完成，而不重视人的因素，职工变成了机器。

“5.5 型管理”——中庸型。领导者维持足够的任务效率和令人满意的士气，努力保持和谐的妥协，以免顾此失彼。

“1.9 型管理”——一团和气型。领导者只注重支持和关心下属，而不关心任务效率。

“9.9 型管理”——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。

布莱克和莫顿认为，9.9 型是最理想、最有效的领导方式。应当是领导者努力的方向。但是，这种领导方式一般是很难做到的。为此布莱克和莫顿提出要对领导者进行培训，并提出了相应的培训计划，以推动他们向 9.9 型发展。这个培训计划的特点是：①由主管这一工作的领导，而不是学者或顾问来主持这一训练计划；②应用上述管理方格理论作为训练的理论基础；③实行全员培训，使各个管理层的领导者都得到培训，而不仅仅是培训某个层次的领导。

培训计划的内容和步骤大致是：①介绍管理方格理论；②应用上述理论对自己的领导方式作出分析和评价；③各个管理部门针对本身的特点，确定本部门 9.9 型领导方式的要求和特点；④重视人的因素方面的培训，例如，分析研究如何解决各部门间存在的人际关系紧张的状况和冲突问题等；⑤关心生产方面的训练，例如，讨论和分析领导者应怎样确定计划目标，并研究如何实现这一目标；⑥回到实际工作中去巩固训练中所得到的进步，并对整个训练计划作出评价和总结。

实际上，不同层次的领导，应具有不同的风格。这也是领导班子建设应考虑的一个问题。对于高层领导，从行为上应该摆脱日常事务的纠缠，离开办公室，用大量的时间和精力与外部交往，这样可以及时了解和把握政策动向，捕捉发展信息；从能力上，他们应该有胆量、有气魄、有思想，善于综合各种信息、发现机会、提出思路 and 观点，设置远大的目标，并能把自己的想法传达给下属成员，鼓舞士气、激发斗志和干劲。

对于中层领导，应该善于领导、理解和沟通，及时、准确地把握高层领导的意图既具备扎实的理论功底，又具有实际操作的执行能力，能够把高层领导的思路 and 想法变成切实可行的方案，并能赢得上司的信任和下属的支持。

对于基层领导，主要是脚踏实地，以身作则，能够带动下属把中层领导提出的方案变成实际行动，产生实际效果。

● 领导权变理论

人们越来越清楚地认识到，要找到一种适合于任何组织、任何性质的工作和任务、任何对象的固定的领导特质和领导行为的方式、都是不现实的。没有什么一成不变的。普遍使用的“最好的”领导理论和方法，领导行为效果的好坏，不仅取决于领导者本人的素质和能力，而且还取决于诸多客观因素，如被领导者的特点、领导的环境等，它们是诸多因素相互作用、相互影响的过程。这个观点可用公式表示如下：

领导=f（领导者、被领导者、环境）

因此，没有一种“最好”的领导行为。一切要以时间、地点、条件为转移，这便是权变理论的实质。

研究权变理论最具代表性的主要有：

▲ 菲德勒模型

菲德勒(Fred Fiedler)是权变理论的创始人，也是第一个把人格测量与情境分类联系起来研究领导效率的学者，从 1951 年起，经过 15 年报大量调查研究，提出了菲德勒模型。他认为，任何领导行为都可能是有效的，也可能是无效的。关键要看它是否与环境相互适应。领导者必须是一位具有适应能力的人。

菲德勒定义的环境包括以下三项内容：

（1）领导者与被领导者的关系。这是指下属对领导人的信任、喜爱、忠诚和愿意追随的程度，以及领导者对下属的吸引力。它是决定领导者在群体中的控制力和影响力的主要因素。

（2）工作任务结构。指下属担任工作任务的明确程度和下属对这些任务的负责程度，并且部下责任心越强，则领导环境越好，反之，则越差。

（3）职位权力。指领导者拥有的权力变量（如聘用、解雇、训导、晋升、加薪）的影响程度。

为了测定领导者的人格特征与情境之间的关系，菲德勒对 1200 个群体进行了广泛调查，也设计了一个“最不愿与之共事者”（Least preferred co-worker）问卷，简称 LPC 问卷。问卷由 16 组双极性问题组成，让作答者想出一个与自己最难共事者，然后对他进行评价。问卷以 1-8 等级计分，最后累加得分高者，说明即使对最不喜欢共事者，他也给了好的评价，那么，他一定是关心人而宽容的领导，属关系取向型。LPC 得分低者则相反，他对人苛刻，是以工作为中心的，属于工作取向型，菲德勒运用 LPC 工具可以将绝大多数作答者划分为两种

领导网络。当然，也发现有一小部分人处于两者之间，他承认很难勾勒出这些人的个性特点。

菲德勒模型的下一步是根据三次环境变量进行评估。领导者与成员关系或好或差，任务结构或高或低，职位权力或强或弱。他指出领导风格与成员关系越好，任务的绩效越好，任务的结构反之，领导情境或类型向型领导者当面对 I、II 型领导会干得更好，而关系取向型领导会干得更好，在 III 型领导中会干得更好。

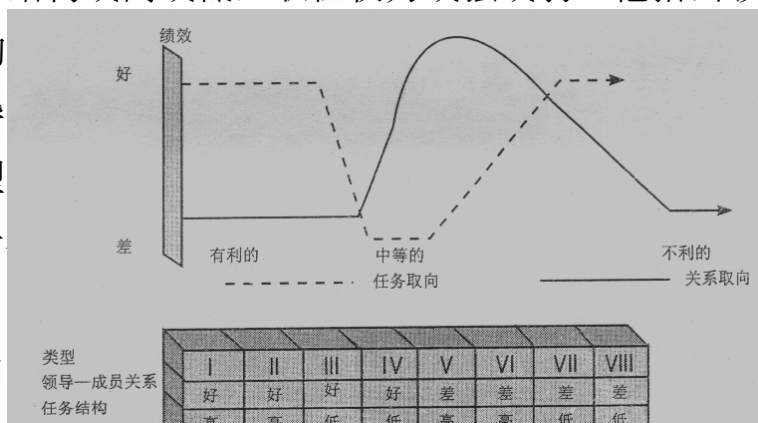


图 11.3 菲德勒模型

▲ 领导生命周期理论

领导生命周期理论由科曼（A. Korman）于 1966 年首先提出，由赫西和布兰查德（Hersey & Blanchard）予以发展的。该理论认为，有效的领导行为要把工作行为、关系行为和被领导者的成熟程度结合起来考虑，当被领导者渐趋成熟时，领导行为要作相应调整，才能取得有效的领导效果。

赫西和布兰查德将成熟度定义为：个体完成某一具体任务的能力和意愿的程度。每个人都要经历从不成熟到逐渐成熟的发展过程，工作群体中工作人员的平均成熟度也有一个发展过程，即由不成熟——初步成熟——比较成熟——成熟。这是被领导者成熟度发展的“生命周期”。生命周期理论认为，如果被领导者从不成熟趋于成熟，领导行为从 D（高工作、低关系）——C（高工作，高关系）——A（高关系、低工作）——B（低工作、低关系）。（如图 11.4 所示）

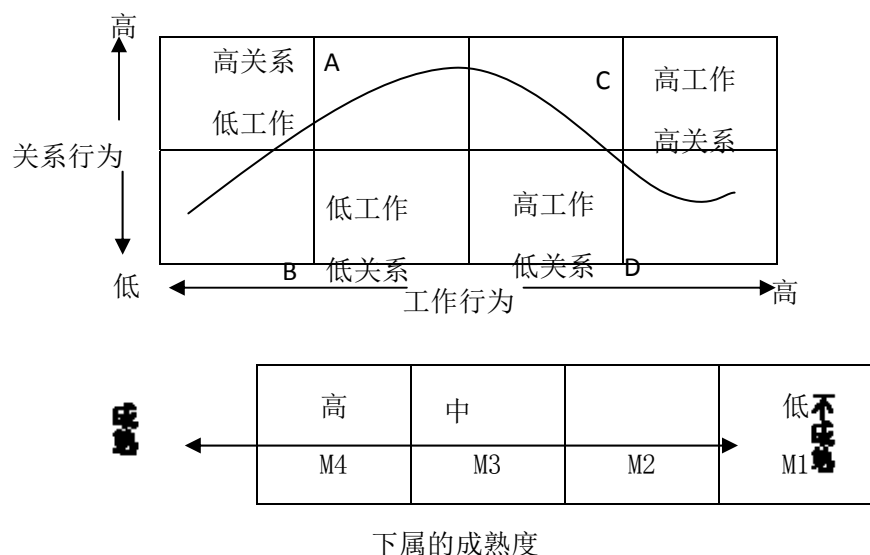


图 11.4 生命周期理论模型

图 11.4 概括了生命周期理论的各项要素。当下属的成熟度水平较高时，领导者不但可以减少对活动的控制，还可以减少关系行为。在 M1 阶段，下属需要得到明确而具体的指示；在 M2 阶段，领导者需要采用高工作和高关系行为；高工作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 M3 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效果。最后，在 M4 阶段，领导者不需要做太多事情，因为下属既愿意，又有能力承担责任。

▲ 路径——目标理论

路径——目标理论已经成为当今倍受人们关注的领导理论之一，它是罗伯特—豪斯（Robert House）提出的一种领导权变模型。

目标—路径理论是以激励的期望理论以及对工作和对人关心的程度模式为依据的。该理论认为，领导者的效率是以他能激励下属达到组织目标，并使其在工作中得到满足这一能力来衡量的。领导者的基本职能在于制定合理的。人们所期望得到的报酬，并为下属实现目标扫清道路。

豪斯认为，领导方式一般有四种：

- （1）指导性方式。要给下属提出要求，指明方向；要给下属提供他们所希望得到的指导和帮助，指导下属按照工作程序去完成自己的任务目标。
- （2）支持性方式。对下属友好，平易近人，关心下属的生活福利。
- （3）参与性方式。与下属商量，吸取下属的意见，尽量让下属参与决策和管理。

（4）成就性方式。树立具有挑战性的组织目标，相信并鼓励下属去实现组织目标。

对于一个领导者而言，没有什么固定不变的领导方式，要根据不同的环境，选用不同的领导方式。例如，当下属本身的能力较差，又愿意接受领导时，或者工作尚未处于程序化而较复杂时，则采用指示性方式最为有效。当任务结构程度较高，职工的能力又较强时，就不宜采用指导性方式。因此，领导者应根据环境的变化来调整自己的领导方式。

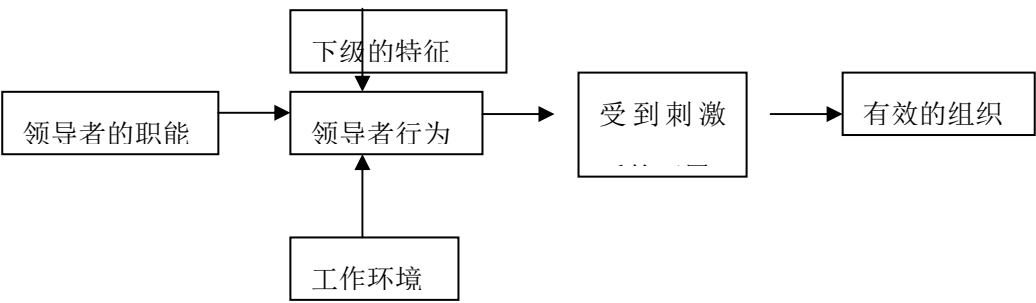


图 11.5 领导有效性的路径—目标方式（摘自普蒂、韦里奇、孔茨《管理学精要—亚洲篇》）

▲ 领导者参与模型

领导者参与模型（Leader participation model）是费罗姆（V.Vroom）和耶顿（P.Yetton）于 1973 年提出的一种新的权变领导理论。该理论的特点在于，把领导方式同职工参与决策联系起来，按职工参与决策的不同程度，将领导方式分为五种类型，而有效的领导者应根据不同的情况，选择不同的领导方式。（见表 11-2）

领导参与模型中具有两个非常关键的环境变量，即决策质量和决策可接受程度。

表 11-2 领导者参与模型（I）

领导方式	领导者鼓励下属参与决策的程度
A1 领导者利用他们认为有用的信息，由其自己直接来解决问题或作出决策。	低 1
A2 领导者从下属那里取得必要的信息，然后由他们自己来作出解决问题的决策	2
C1 领导者与有关个别下属共同来研究问题，听取他们的意见或建议，但决策时可能受到或不受到下属的影响	3

图 11.6 领导者参与模型（II）

弗罗姆和耶顿于 1978 年分析了各种决策过程，对这种模型的有效性进行了检查，发现决策过程与该模型一致的决策，多半获得成功。

领导理论的新观点

有关领导的新观点可谓层出不穷，本文列举五种流行的领导理论观点：性别与领导、冲突管理、事务性领导与变革型领导、通过放权来领导以及创造前景的理论

▲ **性别与领导** 一般而言女性采取的领导风格与男性是有所不同的，女性更善于展现人性慈爱、细腻、包容以及分享信息与权力的一面。她们通常被认为更适合扁平型的组织。她们乐于劝说，鼓励和激励他人。在人文技能上女性往往更胜男性一筹。有一本名为《21 世纪的管理模式——海豚式管理》（1995，Connie Gloser/Barbara S. Smallery）的书中认为，传统的“鲨鱼式”管理（指严厉、缺乏同情心、极少授权、强调竞争、苛刻和居高临下的领导）将彻底结束，“海豚式”管理正蓬勃兴起，其主要特征是尊重下属、宽容仁慈、强调合作、必要时授权、培养员工的独立性、坦率公平、赏罚分明及慎重对待下属要求等。显然女性领导是海豚式管理的较佳诠释者。21 世纪的公司与企业会有更多的优秀的女性走上领导岗位。她们的智慧和才华将证明女性的魅力同样可在管理世界大放异彩。

▲ **冲突管理** 正如管理学家玛丽●派克●福莱特所说：“小提琴的美妙的声音是通过摩擦产生的，管理的基本任务便是化冲突为动力。”只要有人的地方，冲突就是难免的，即使是一个健全的组织冲突也可能在任何时间和任何地点发生。

如何对待冲突，现代领导理论认为，这也是承担管理责任的领导者所必须掌握的技能之一。管理者大约有五分之一的时间都花在冲突的处理上。

▲ **事务性领导与变革型领导** 事务性领导与变革型领导的研究也发展了领导新理论。人们通常认为事务性的领导更适合市场在持续扩大和较少竞争的年代。这些管理人员基本上管理他们自己创办的企业，并很少做出改变。在计划经济体制下。我国多数的管理人员可以归事务性领导这一类。变革型的领导往往出现在动荡、困难重重和快速变革的年代。但是变革型领导并不是事务性领导的替代物，变革型领导是事务性领导的进一步发展，他们通常更能激励员工做出超过预期的绩效来。

▲ **通过放权(Empowerment)来领导** 传统的“管、卡、压”的领导模式，或所谓的严格管理正遇到许多新的挑战。因为这使职工处在一种使人压抑、灰心丧气的工作环境中。这样员工就会产生不满，丧失积极性，创造性受到压制，于是就愤愤不平，心灰意冷或消极怠工，甚至缺勤跳槽等随之发生。传统的管理者一旦看到这种情形，典型的反应就是进一步严格规章制度，监督更甚，工作更不自在，职工的逆反心理也更严重，从而加速了恶性循环。

放权或赋予职工一定的权力就是想通过给职工实实在在的自主权以打破这种循环。放权意味着给工人权力、自由、知识和技能去做决策以及有效地做好工作。领导应把职工看成是有能力和成熟的个人，相信职工能成功地完成交给他们的任务，让下属参与决策，控制自己的工作过程，只有当员工被赋予权力和责任时，他们才会集中精力去取得更大的成就。简而言之，就是使员工自己成为领导者。

▲ **创造前景** 前景是由组织领导者或其高层领导班子为其组织创造的。它是用简明的文字描述组织未来的图画。前景强调价值，强调最终想要的结果，所以它是成果导向的，但他并不强调达到那里的具体手段。有效的领导者通过对组织前景的描绘，为组织成员指明前进的方向并鼓舞士气。

因此，前景的表述通常需要一种方向感以及提供一种激励因素，由于它向

人提出挑战而令人振奋，所以能产生一种鼓舞人精神力量。（摘自周健临：《管理学教程》上海财经大学出版社 2001）

● 领导行为与效率

每个领导者在工作中都可能遇到下面两个棘手的问题：

（1）如何支配工作时间？领导者的时间是宝贵的，但领导者往往不能根据自己的需要来安排工作时间，因为每个人都可以随时来找你，上班的时候，许多日常工作要你处理，许多意想不到的事情要你去解决，下班的时候，也有许多事情正在等着你，一些人到你家里要求帮助，另一些人到您家里要求你对某些矛盾进行仲裁等等。你的时间就这样过去了，日复一日，年复一年……，你的时间变成了他人的时间，你没有足够的时间考虑组织当中的重大问题。

（2）怎样摆脱日常事务？遇到什么问题就解决什么问题，或“不务正业”，专干别人干的事。这是许多领导者所习惯的工作方式。本来属于身边工作人员的事，他给代劳；本来分工由别的领导者负责的事，他也插手；本来是下级和职能部门范围内的事，他也包办。这样一来，尽管他“两眼一睁、忙到熄灯，”累得焦头烂额，却不见成效。

▲ 有效统筹时间

时间是最宝贵的资源。一个优秀的领导者必须学会有效地统筹自己的时间，掌握节约时间的方法。

做时间的主人。不作时间的奴隶，不被事务牵着走，而要“领看事务走”。应该积极主动地对待时间与工作，了解自己和组织的使命、目标、主要任务、工作重点，立足于此，专注于此，统筹时间。

关注重要事务。要分清工作的轻重缓急。一个优秀的领导者应当总结自己的工作规律和生物节奏，找出每天的黄金时间，在这段时间去做最重要、最难办的事务，而把例行性的、不重要的工作安排在其它时间去做，以提高工作效率。

提高会议效率。会议是实施领导，推动工作的重要工具和手段。也就是说，既然作了领导者，就与会议结下了不解之缘，它如影随身，根本无法的摆脱。所以，问题的关键不在于要不要开，而是要提高会议效率，要开好非开不可的会：一是要在会前做好充分准备，明确主题、明确议程，提出可供参考的预选方案；二是要养成良好会风，准时出席、准进召开，艺术地把握会议进程；三是对有争议的问题，应通过有关部门从中协调，提出解决办法，基本达成共识

后再提交会议通过，否则使其他人无意义地卷入争吵，荒废时日。

正确把握时机。时机抓得好，事半功倍；反这，再好的计划，再努力，因时机不对将难求预期效果，甚至归于失败，导致时间、精力、资源的极大浪费。

营造良好氛围。仅领导者一个人努力不可能有效利用时间。重要的是形成珍惜时间，注重效率的组织氛围和环境。这种氛围的形成关键又要靠领导者以身作则，言必行、行必果。宣布 8 点开会，自己却 8 点半才到，形成不了重视时间的环境。正人先正己，只要领导者为人表率，员工就会仿效，整个组织有效利用时间的良好氛围才会形成。

▲ 充分合理授权

授权就是向部属提出有效开展工作所必须的权限和行动空间，让他们立足实际，对自己的工作作出决策、判断，自主地采取一些必要的行动，自主地运用必需的人力、物力和财力去有效地开展工作。

当你将一定的工作权限授予你的下属，你就同时授予了他责任，给了他工作的压力。你的部属将不再是一个消极被动、推一推、动一动的“工作机器”，而将成为一个积极主动工作的“自在人”。

然而，在实践中，不能合理授权的领导者俯拾皆是，他们要么不肯授权，要么不会授权，结果自己忙得团团转，陷身于琐务之中，却丢弃了他作为一个领导者所应履行的根本职责，即对发展大势、组织大事的思考与决策。他不得不成天去分派任务、亲临一线督战，甚至亲自操作，使部下毫无自主权，行动起来需要步步请示，事事询问。既影响了其积极性，又使工作缺乏主动性和创造性，最终影响组织效率。

授权要则：

明确职责。首先要把各层次，各岗位的职能、责任、权力搞清楚，干什么活、负什么责、有什么权。不属于自己的权力不揽，属于自己的权力不放。

因事择人，视能授权。这是授权最根本的一条准则。一切以事业的需要和被授权者的能力大小，水平高低为依据，力求做到权和能的统一。

授权要留责。授权部属不等于放弃责任。把权力交给部属，将责任留给自己，这样才能激励部属毫无顾虑地拼命工作，发挥他们的聪明才智。

授权之前，应当对被授权者进行严密的考察，力求将权力和责任授予最合适的人，如工作必需，面对被授权者又一时无法考察，则可以先试用一段时间，

在使用过程中加以考察。

授权者只能对直接下属进行授权，而不应越级授权，因为越级授权必然导致中层领导的被动，管理就会陷入混乱之中。

凡是关系到有关组织全局的问题，不可轻易授权，一般应由领导层集体讨论研究，慎重决策。（摘自周健临、唐如青：《管理学教程》上海财经大学出版社 1999）

分权而不放任。授权后，领导者的事务性工作减少了，但监督和协调的职能却加强了。对“领命而去”的部属要加强考核、协调和监督、检查，发现问题，及时指导、及时纠正。这与过多地干涉不是一回事。

授权要适度。如果授权过分，就等于领导者放弃了权力；如果授权不足，领导者的将被杂乱的事务所困扰，下级仍将事事被动，样样请示。一般地说，凡属下级职责范围内的权力都要授予下级。但领导的核心权力是不能下放的。如有关全局的最后决策权、管理全局的集中指挥权、主要方面的人事任免权等，若将这些权力也授予下级，那就可能被“架空”，领导系统就失去了控制。小权集中，大权势必旁落；小权分散，大权才能集中，该集中的不集中是失职，该分散不分散是包办，这就是领导权力的辩证法。

● 本章提要

1、领导的实质是影响别人。领导者可以是任命的，也可以是从一种群体中产生出来的。领导者可以不运用正式权力来影响他人。管理者是被任命的，其影响力来自于其所在的职位赋予的正式权力。

2、特质理论研究的重点是领导者与非领导者的个人品质差异。具有某些特质确实能提高领导者成功的可能性，但没有一种特质是成功的保证。

3、专制型、民主型和放任型三种领导方式在不同的环境条件下都有成功的事例，因此应根据具体情况，选择合适的领导方式。

4、菲德勒的权变模型确定了三次情境变量：领导者与被领导者关系、工作任务结构和职位权力。在十分有利和十分不利的情境中，任务取向的领导者工作更好；在中等有利的情境中，关系取向的领导者工作得更好。

5、生命周期理论认为，有效的领导行为要把工作行为、关系行为与被领导者的成熟程度结合起来考虑。当下属的成熟水平渐高时，领导者应尽量减少控制和参与。

6、路径——目标理论认为，领导者的效率是以他能激励下属达到组织目标，并在其工作中得到满足的能力来衡量的，领导者所选择的具体行为方式应与环境要求和下属的特点相匹配。

7、领导者参与模型设置了两个环境变量：决策质量和决策可接受程度。领导者选择何种领导方式应同职工参与决策的程度联系起来。

8、领导理论的新观点主要有性别与领导、冲突管理、事务性领导与变革型领导、通过放权来领导和创造前景。

9、领导者提高行为效率的关键是要有效统筹时间和充分合理授权、以摆脱日常事务，充分发挥下属的主动性和创造性。

● 复习与练习

▲ 复习题

- 1、领导者是否应具备某些个人特点？请举例说明。
- 2、选择领导方式应注意什么问题？
- 3、权变理论的实质上什么？请用菲德勒模型分析一个具体例子。
- 4、领导者应如何根据下属的成熟度来改变自己的领导方式。
- 5、按照管理方格理论，最有效的领导方式是哪种？如何实现？
- 6、结合实际谈谈如何提高领导的行为效率？

▲ 自我评估练习

以下是根据布莱克和莫顿的管理方格理论编制的测验问卷：

说明：下面有四个问题，分别是有关计划的拟定、工作的执行、工作的考核及整体管理观念，每题中各有五个叙述，请你好仔细阅读每一个叙述，然后选出最能代表你个人性格或作风的叙述。

1、计划的拟定：

a. 我通常召集有关人员，以便对整个事情作全面的审查，并让大家发表意见，互相讨论，然后订立目标，拟定富有弹性的计划、程序及根本法则，并把个人所要负的责任划分清楚。

b. 我通常是事先安排每位下属的工作，向下属解释工作目标及计划之后，我

把个人应做的事分配给他们，并对他们郑重说明，假如他们在执行任务的过程中需要协助，随时会帮他们的忙。

c. 我很少自己订计划，也很少和下属一起商订计划。我把许多事情分配给下属去做，并且为了表示我对他们的信心，我说：“我相信你知道该怎么做，而且你一定会做得很好。”

d. 我只是把许多事情交给下属去做，而很少想到目标和程序，也很少作周祥的计划。

e. 我通常依据必须遵守的目标和程序去订计划，然后我拟定工作步骤，并规定注意事项，再分配工作。

2、工作的执行

a. 我随时注意每一位下属的工作，审核他们的工作进度。假如下属遇到麻烦或困难，再帮助他们。

b. 我对下属的工作只作例行的巡视，很少在工作现场采取任何行动。我尽量让下属自行解决他们工作上的问题。

c. 我对下属的工作所作的例行巡视，主要目的是想看看下属对工作是否诚意，并看看他们对工作是否有所要求。

d. 我只掌握工作进度上的要点，并致力于发掘问题，以及共同与下属修订目标和程序。如果下属需要，我会协助他们排除工作上的障碍。

e. 我密切注意下属的工作，适时地加以批评，必要时并提出解决问题的办法。

3、工作考核

a. 我通常事先安排下一步的工作计划，要开始执行的时候才把工作分配给下属，我对下属杰出的表现会加以褒奖，并纠正下属工作上的错误，而不太重视群体的表现。

b. 我通常是主持全面性的检讨会，来衡量工作的进度，并发掘需要改进的地方，我在适当的时候褒奖所有下属的努力，并表扬杰出的人员。

c. 我通常是问我的上级、下属该做什么，然后才指定下属去做。

d. 我通常召开会议公开表扬群体和个人的工作成果，我们的综合检讨会随时举行，以减少工作上的困难，使错误减少到最小，并使工作顺利进行。

e. 我通常召开会议，在会上指出群体工作的优缺点，并提出下属能做到的改进方法。当我把另一件工作给他们时，我会让他们有机会讨论任何可以改进工

作的合理建议。

4、整体的管理观念

a. 我认为对于一个生产机构而言，员工的士气和机器同样重要，所以我对待下属公平、严格。我利用种种积极的、或消极的方式激励下属，以求得良好的工作成果。

b. 我认为要获得最佳的工作成果，应先订个高的工作标准，然后奖励那些达到标准的下属，对无法达到标准的下属，应鼓励他们而不可忽视他们的贡献。

c. 从长远看，我认为最好是能维持一个平稳、合理的生产速度。使组织内各阶层的人员都能从工作中得到满足感和安全感。

d. 我认为只要把工作指派给下属即可，不用再去管他们。

e. 我认为相互了解，相互接纳，是计划、指挥和考核的基础，同时，经下属的参与和意见的沟通，才能获得有效的工作成果。

答案：

1. a(9.9)b(5.5)c(1.9)d(1.1)e(9.1)

2. a(5.5)b(1.1)c(1.9)d(9.9)e(9.1)

3. a(9.1)b(9.9)c(1.1)d(1.9)e(5.5)

4. a(5.5)b(9.1)c(1.9)d(1.1)e(9.9)

也许您是一个属于（1.9）型的管理者，也许您的管理方式属于（5.5）型，无论您是属于那种管理方式，管理座标可能帮助一个人了解自己的管理工作；同时，如果能够进一步研究员工的种种特性和组织环境，则管理座标也可以用来衡量组织绩效。

▲ 案例应用

一次重大的人事任免

某钢铁公司领导班子会议正在研究一项重大的人事任免案。总经理提议免去公司所属的、有 2000 名职工的主力厂——炼钢一厂厂长姚成的厂长职务，改任公司副总工程师，主抓公司的节能降耗工作；提名炼钢二厂党委书记林征为炼钢一厂厂长。姚、林二人都是公司的老同志了，从年轻时就在厂里工作，大家对他们的情况可以说是了如指掌。

姚成，男，48岁，中共党员，高级工程师。60年代从南方某冶金学院毕业后分配到炼钢厂工作，一直搞设备管理和节能技术工作，勤于钻研，曾参与主持了几项较大的节能技术改进，成绩卓著，在公司内引起较大震动。1983年他晋升为工程师，先被任命为一厂副总工程师，后又任生产副厂长，1986年起任厂长至今，去年被聘为高级工程师。该同志属技术专家型领导，对炼钢厂的生产情况极为熟悉，上任后对促使炼一厂能源消耗指标的降低起了巨大的推动作用。他工作勤勤恳恳，炼钢转炉的每次大修理他都亲临督陈，有时半夜入厂抽查夜班工人的劳动纪律，白天花很多时间到生产现场巡视，看到有工人工作时间闲聊或乱扔烟头总是当面提出批评，事后通知违纪人所在单位按规定扣发资金。但群众普遍反应，姚厂长一贯不苟言笑，没听姚厂长和他们谈过工作以外的任何事情，更不用说和下属开玩笑。他到哪个科室谈工作，一进办公室大家的神情便都严肃起来，犹如“一鸟入林，百鸟压音”，大家都不愿和他接近。对他自己特别在行的业务，有时甚至不事先征求该厂总工程师的意见，直接找下属布置工作，总工对此已习以为常了。姚厂长手下几位很能干的“大将”却都没有发挥多大的作用。据他们私下说，在姚手下工作，从来没受过什么激励，特别是当他们个人生活有困难需要厂里帮助时，姚厂长一般不予过问。用工人的话说是“缺少人情味。”久而久之，姚厂长手下的骨干都没有什么积极性了，只是推推动动，维持现有局面而已。

林征：男，50岁，中共党员，高中毕业。在基层工作多年，前几年才转为正式干部，任车间党支部书记。该同志脑子灵活，点子多，宣传、鼓动能力强，具有较突出的工作协调能力。1984年出任炼二厂厂办主任，1986年调任公司行政处副处长，主抓生活服务，局面很快被打开。1988年炼二厂党委书记离休，林征又回到炼二厂任党委书记。林征长于做人的工作，善于激励部下，据说对行为科学很有研究。他对属下非常关心，周围的同志遇到什么难处都愿意和他说，只要是厂里该办的，他总是很痛快的给予解决。民主作风好，工作也讲究方式方法，该他作主的事从不推三阻四。由于他会团结人（用他周围同志的说法是“会拢络人”），工作能力强，因此在群众中享有一定的威望。他的不足之处是学历低，工作性质几经变化，没有什么专业技术职称（有人说他是“万金油”），对工程技术理论知之不多，也没有独立指挥生产的经历。

姚、林二人的任免事关炼一厂的全局工作，这怎么能不引起公司领导们的关

注？公司领导们心里在反复掂量，考虑着对炼一厂厂长这一重大人事变动提议应如何表态。

问题：

1、根据姚成的性格特点和技术专长，对他的这次任免是否合适？

2、对厂长的领导素质、领导风格应有什么要求？林征会成为一名合格的厂长吗？

第13章

沟通

■沟通过程

■沟通方式

■沟通渠道

■有效沟通的障碍

■有效沟通的基础与方法

■本章提要

■复习与练习

■案例应用

第十三章 沟通

【学习目的】

学完本章后，你应当能够：

1. 定义沟通，并了解沟通在管理中的作用
2. 描述沟通全过程
3. 区分言语沟通与非言语沟通的不同
4. 了解正式沟通与非正式沟通的作用
5. 分析有效沟通障碍产生的原因
6. 明确企业有效沟通的基础
7. 列举克服沟通障碍的方法

范 例

美国西南部一家大型公用事业公司业绩不振，亟待扭转，公司总裁采用了一种非常特殊的手段。他让公司的中层主管上报哪些是公司最具影响力的人。“不要管职称和岗位”，“哪些人代表了本公司的决心？”他想知道，公司若想把决策贯彻下去，需要得到哪些人的支持？

经过一个星期的深思熟虑，中层主管们报上了一份耐人寻味的名单，上面列名的舆论领导者，都是很典型的员工，他们包括了一些工程师、应收帐款员、货运卡车司机、秘书、一些中层主管本身，甚至还包括了一名清洁工。

这名总裁随后召集了这 150 名一线主管及所有言论领袖开了一次会。他交给大家一份议程和计划，说道：“这是我们在财务上应有的表现，这是我们要用到核能发电的地区！这是我们的生产效率应达到的水平……”，展示了所有大目标和挑战后，他总结道：“我本来打算问中

层主管该怎样来干，可是他们告诉我诸位才是使公司运转的灵魂人物，所以我邀请各位一起参与。我需要在场的各位协助。我要有什么样的激励计划和奖励方案，才能使大家齐心协力来做这件事呢？”

这些言论领袖回到各自的工作岗位后都在猜测：“为什么他会问我？”“工作不知还保不保得住？”“提了意见后不知会不会被秋后算帐？”可是总裁意志坚定，计划终于成功。一些员工经过认真思考后，交回来的答案不仅令人惊奇，而且效果也非常好。中层主管领导们不禁对这种反应感到震惊——他们早该在数年前就这样做了。

战经过这次转型后，该公司开始步入正轨，保持持续增长。

该公司为什么能迅速扭转局面？关键就在于这位总裁通过直接与员工沟通的手段去重组机构，找到自己和言论领袖之间最短的距离，既使最高层的意图以最小的损耗传递到员工身上，又充分调动了员工的积极性，充分体现了在“以人中心”的管理模式中，沟通与管理成效之间的关系。

本章将介绍人际沟通的基本概念，并对沟通过程、沟通方法、沟通渠道、有效沟通的障碍及解决办法进行阐述。

● 沟通过程

▲ 什么是沟通

沟通简单地说就是信息的交流。信息交流可以有多种形式，如通讯工具之间的信息交流，人与机器之间的信息交流，以及人与人之间的信息交流。如从管理学的角度特别是从领导工作职能特性的要求出发给沟通下定义，沟通是信息凭借一定符号载体，在个人或群体之间从发送者到接受者进行传递，并获取理解的过程。我们更关注的是人与人之间的信息沟通，即存在于两人或多人之间的信息交流，其对象是人而不是物体。

▲ 沟通的内涵

在日常生活中人们常常用交往、交流、意义沟通、信息传达等术语来表达沟通的含义。沟通有两个基本条件，即要有信息的传递与信息理解。也就是说，在信息交流过程中，信息要在发送者与接受者之间传递，信息接受者接受到信息并理解信息，产生相应的反应。如上司正在与部下谈工作，但部下因家庭变故心事重重，注意力无法集中，上司所说的内容他根本没记住，虽然他似乎在听，但“心不在焉”，这就意味着有效沟通没有发生。又如，你用很专业的

术语对外行讲了一通话，虽然他很认真听，但他不知所云，不清楚你所要表达什么，这样也不能算是有效沟通。

特别需要强调的是，在日常生活中，一些人把有效的沟通错误的理解为沟通双方达成协议或共识，而不是准确理解信息的意义。他们把沟通看成是别人接受了我们的观点。实际上沟通并不是妥协、认同，只不过是通过最有效的方式，明白无误地表达各自的观点。我可以非常明白你的意思，但也可以不同意你的看法，这就是沟通的实质。事实上，沟通双方能否达成协议，别人是否接受自己的观点，往往并不是沟通良好与否这一个因素决定的，它还涉及到双方根本利益是否一致，价值观念是否类同等其他关键因素。例如在谈判过程中如果双方存在着根本利益的冲突，即使沟通过程中不存在任何干扰，谈判双方沟通技巧十分娴熟，往往也不能达成协议，但沟通双方每个人都已充分理解了对方的观点和意见。

沟通的信息是包罗万象的。而且，在沟通中，我们不仅传递消息，而且还表达赞赏，不快之情，或提出自己的意见观点。这样沟通信息就可分为：①事实；②感情；③价值观；④意见观点。如果信息接受者对信息类型理解与发送者不一致，有可能导致沟通障碍和信息失真。在许多误解的问题中，其核心都在于接受人对信息到底是意见观点的叙述，还是事实的叙述混淆不清。

▲ 沟通的作用

沟通是管理中极为重要的部分，可以说管理者与被管理者之间有效沟通是任何管理艺术的精髓。从人际关系来看，沟通不仅是一个人获得他人思想、感情、见解、价值观的一种途径，是人与人交往的一座桥梁，同时沟通是一种重要的、有效地影响他人的工具和改变他人的手段。在以人为中心的管理模式中，沟通在管理工作中的地位愈发重要，管理者所做的每一件事都要有信息沟通。

☆ 收集信息

沟通过程实际上就是个信息双向交流过程。企业内部的沟通，可以了解员工意见倾向，价值观和劳动结果，他们的积极性源泉和需要，各部门之间的人际关系、管理效率等，以作为决策的参数。

☆ 改善人际关系

沟通是人际交往，它可以解除人们内心的紧张和怨恨，使人们感到精神舒畅，而且在相互沟通中易使双方产生共鸣和同情，增进彼此间的了解，改善相

互之间的关系，减少人与人之间不必要的冲突。

☆ 改变行为

在沟通过程中，信息接受者接受到了并理解了发送者的意图之后，一般来讲会做出相应的反应，表现出合作的行为，否则沟通就是无效的。

☆ 创新

在人际有效的沟通中，沟通者相互讨论，启发，共同思考，探索，往往能迸发出创意的火花。专家座谈法就是最明显的例子。员工对于本企业有着深刻的理解，他们往往能最先发现潜在的问题和症结所在。有效的沟通机制使企业各阶层能分享他们的想法，并考虑付诸实施的可能性。

☆ 调动员工积极参与管理和决策

在企业管理中，管理者的知识、经验及观念往往影响着员工的知觉、思维 and 态度，进而改变他们的行为。尤其是当管理者要进行改革时，他的首要任务是通过信息沟通和情感沟通转变职工原有的抵触态度，改变其行为，这样才能实行他们之间的良好合作，搞好企业的管理工作。因此，充分的沟通既可以促进管理者改进管理，又可以激励员工的工作热情和参与管理的积极性，使员工提高信心，积极主动地为本企业和本部门的发展献计献策，增强主人翁责任感，从而增强企业内部的凝聚力，使管理工作更富有成效，企业蓬勃发展。

▲ 沟通过程

沟通过程指的是信息交流的全过程。人际之间的沟通过程可以分为六步：传递者把所要发送出去的信息按一定程序进行编码后，使信息沿一定通道进行传递，信息到达接受者时，先对信息进行译码处理，被接受者所接受，再将收到信息后的情况或反应发回给传递者，即反馈。如图 12-1 所示。

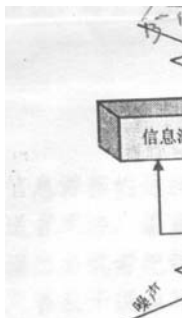
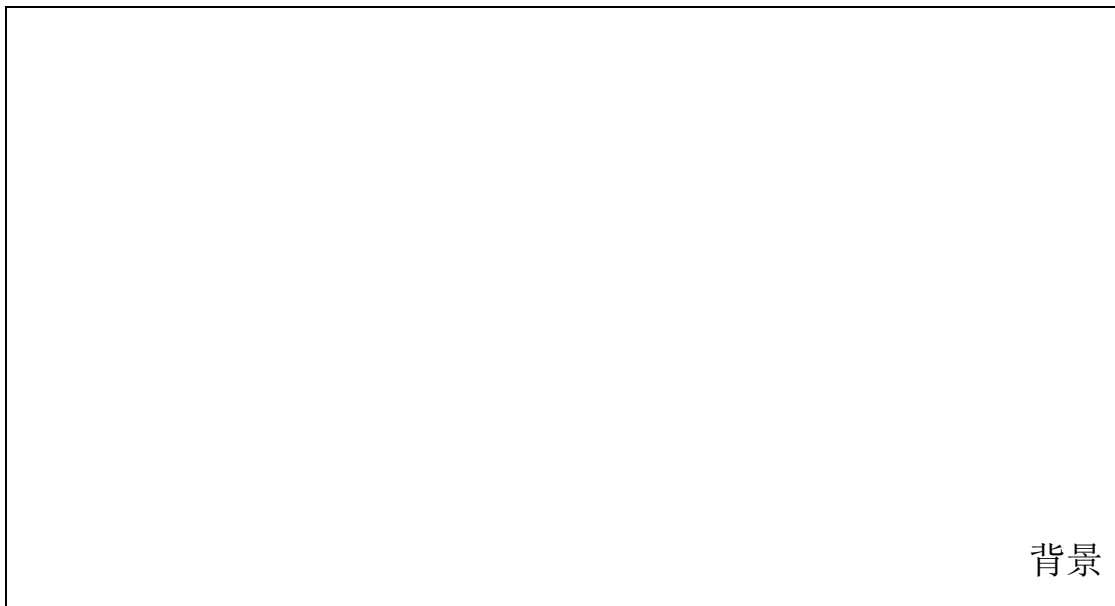


图 12-1

信息源指的是持有信息、意图、观念的人，又叫发送者。在这一步里，作为信息源头的发送者来讲，最重要的是确立概念，明确自己要传递的信息。如果把自己都不清楚的信息传递出去或者把错误的信息传递出去，将会收到不好的效果。信息源是信息的发送者，应该更擅长于说与写。

编码，当沟通者在清楚地知道自己要传递的信息后，第二步是把这些概念转变成适当的传递符号，例如：言语、文字、图片、模型、身体姿势、表情动作等，但人际沟通的主要编码是语言编码。由于编码是信息发送者把头脑中的概念、想法、转变为传递符号，因而在编码过程中易出现编码错误，影响沟通的效率。如口头表达能力差的人，缺乏概括能力，往往把一件简单的事说得很复杂，就易使人不得要领。

通道是指传递信息的媒介物，即信息传递渠道。如面对面讲话、通电话、会议、备忘录、政策条例等。通道由信息发送者选择。一个具体的信息可以通过不同的通道发送，不同的信息通道适用于传递不同的信息，通道的选择要视具体情况而定。

解码指的是信息接受者的思维过程，包含了对已编码的信息的解释。要理解信息一定要解码，要把信息中的符号译成接受者可以理解的形式。

接受者指的是接受并解释信息的个人。与信息编码者相同，沟通的接受者会受自身的技能、态度、知识及社会文化系统的限制。因而，同一信息，不同

接受者会有不同的理解，即使是同一个接受者，由于接受信息时的情绪状态，或场合不同，他可能对同一个信息做出不同的解释，因而所采取的行动也会有所不同。如对一个人的批评，当众批评与个别指出，结果可能不一样，前者可能认为是让他当众出丑，暴跳如雷，而后者则会认为是关心爱护，从而虚心接受。相对于信息源应该擅长于说与写来讲，接受者更应擅长于读或听。

沟通的过程最后一环是反馈。接受者把所接受到的信息反还给发送者，使信息源的发送者成为接受者。经过这种反馈可使发送者知道信息是否被接受，或及时作出正确解释，及时修正沟通内容。单向沟通易引起对信息的误解，双向沟通(反馈)给了信息发送者调节自己行为的机会，从而提高了沟通的效率。

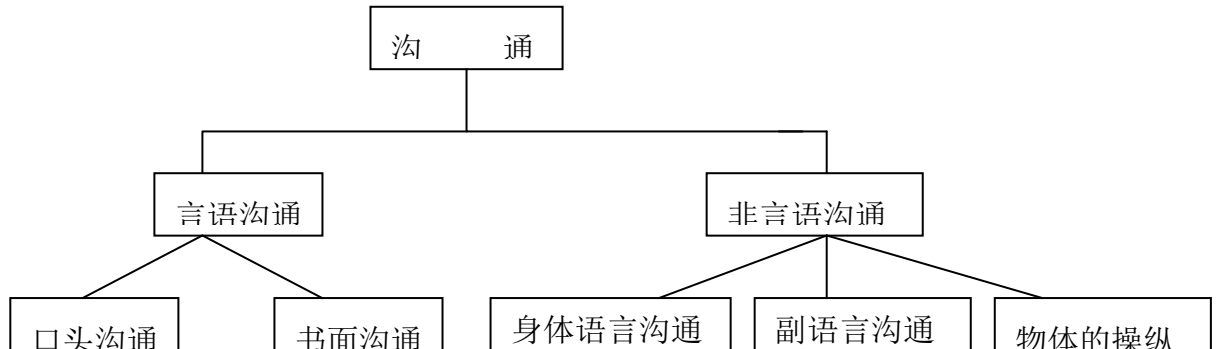
另外,有一点必须强调的是沟通总是在一定的背景中发生的,任何形式的沟通,都要受到各种环境因素的影响.从某种意义上说,与其认为沟通是由沟通者本人把握的,不如说是由背景环境所控制的.一般来说对沟通过程发生影响的背景因素包括以下几个方面.①心理背景.心理背景指沟通双方的情绪和态度.它包括两方面的内容.其一是沟通者的心情,情绪;其二是沟通者对对方的态度.②物理背景,指的是沟通发生的场所.特定的物理背景往往造成特定的沟通的氛围.③社会背景,一方面指沟通双方的社会角色关系,对不同的社会角色关系,有着不同的沟通模式.另一方面,社会背景还包括沟通情景中对沟通发生影响但不直接参加沟通的其他人.④文化背景,指沟通者长期的文化沉淀,也是沟通者稳定的价值取向,思维模式,心理结构的总和.

● 沟通方式

沟通方式指的是信息传递的形式，即用什么信息媒介把所要表达的信息内容传递出去并使接受者理解。采用不同的信息媒介，就形成了不同的沟通方式。

▲ 言语沟通与非言语沟通

在组织中人们普遍使用语言、文字及动作、表情来传递信息。我们把前者称为言语沟通方式，把后者称为非言语沟通方式，简称为言语沟通与非言语沟通。图 12-2 勾勒出了这种沟通的分类。



☆ 言语沟通

言语沟通是我们最熟悉的沟通方式，大量的人际沟通都是通过语言、文字的运用来实现的。言语沟通可以分为口头沟通和书面沟通二种。

1、口头沟通

口头沟通是以口语作为传递信息的沟通，它包括面谈、鉴定、会议、正式的一对一讨论、演说、非正式的讨论及传闻或小道消息的传播等。

口头沟通的优点是比较灵活、速度快、双方可以自由讨论，有亲切感。在面对面交换信息的过程中，不仅可以传递信息，而且可以传递感情、态度，特别是可以借助手势、表情等体态语言来增强沟通的效果，可以马上获是对方的反应，具有双向沟通的好处，且富有弹性，可随机应变。同时，由于是面对面的交流，有身临其境之感，比起看书面文字的东西要深刻，掌握的信息既丰富又准确。

口头沟通也有不足之处。口头沟通对信息发送者的口头表达能力要求较高，如果信息发送者口齿不清或不能掌握要点、提纲挈领地发表意见，就无法使信息的接收者把握信息的基本精神。同时，口头沟通具有时效性，有一过即逝的特点，讲完了就算了，如果接受者一时没听清楚，就没有办法弥补，不便再回头重新沟通。此外，口头沟通还潜存着很大的信息失真的可能，尤其是在一级一级的信息传递的过程中，每个人都可以以自己的方式解释信息，当信息传到终点时，可能会“面目全非”。

2、书面沟通

书面沟通指的是用文字作为信息媒介来传递信息的沟通方式。它的种类很多，较为常见的有：备忘录、报告书、通知、内部刊物和公司手册、信函等。

书面沟通的优点很多，主要表现在以下几个方面：书面沟通以文字的形式

固化信息，可以使信息长期保存，可以核实、查询，这对复杂或长期的沟通尤为重要；书面沟通通常有一种关注的意味，往往重要的信息沟通都以书面沟通为准，“口说无凭，立字为据”，就表现书面沟通的权威性，它更容易引起人们的注意；书面沟通以“白纸黑字”避免了信息传递过程中的随意性，从而减少了辗转传递，一再译解可能造成的错误，信息从发展者传到接收者失真较少，不容易在传递过程中被歪曲；书面沟通，可以以自己的阅读速度仔细阅读，以求了解。

但书面沟通也存在许多不足。如它比较呆板，不易随客观情况的改变而及时修正，不能像口头沟通那样随机应变，也不能得到及时反馈。同时，由于书面沟通文字比较规范，沟通效果也会受到接收者文化水平的限制，阅读能力差的人往往理解不了。另外书面沟通费时较多，花费 1 小时写的东西只需 10-15 分钟就能说完。

口头沟通和书面沟通各有优缺点。如果能把两者结合使用，沟通效果最好。美国的一项研究提出了一张问卷，请 51 个公司经理选择他们在传达重要政策问题时喜欢采用的形式，结果如下，①召开管理人员会议，作口头说明的有 44 人；②亲自接见重要工作人员的有 27 人；③在管理公报上宣布政策的有 16 人；④在电话内部通讯系统上说明政策的有 1 人。其中 21 人选择的都是口头方式，没有一个人只选择书面方式，然而有 30 人选择口头和书面两种方式，这也表明了大多数人选择了混合方式。

☆ 非言语沟通

非言语沟通是相对于言语沟通来讲的一种沟通方式。它包括动作、表情、声调等。对一些人来讲，非语言沟通似乎显得“陌生”，因为在我们谓之导向的文化中，通常把沟通过程视作一种完全用言辞表达的行为。语言文字固然重要，但它只是与人沟通的方式之一。实际上非言语沟通早在语言文字使用之前就已存在，这从人类发展史及个体发育史中都可以得到验证。据一项研究表明，在面对面的沟通中，那些来自语言文字的信息不会超过 35%，有 65%的信息是通过非语言形式传递的。在人际沟通的“表里如一”方面，我们有理由更多地信任非言语沟通，在许多情况下，它反映了人的“里”，而言语沟通反映了人的“表”。

最近几十年对非言语沟通在管理上的研究丰富起来了，有越来越多的人重视非言语沟通的作用。已经有证据表明，生理线索(头部、脸、眼睛、姿势、距

离、手势、声调)，即体态语言，对了解一个人的情况有重要作用，它可能更深刻地反映了人的本意。我们可以从人的面部表情和眼神了解人的情绪状态，也可以从人的身体距离、姿势、手势等了解人的紧张状态。比如，一副咆哮的面孔所表示的信息显然与微笑不同。说话对象坐立不安，手足无措，显然表示他处于紧张状态。

一个成功的沟通者在强化言语沟通的同时，必须懂得非言语信息，而且尽可能地了解它的意义，磨炼非言语沟通的技巧，注意“察颜观色”。如声音是非言语沟通的重要的一个方面，它能反应沟通者内在的感受。在求职面谈中，一个人可能会表示他对这个职务很感兴趣，他将勤奋工作，他信任公司的一切等等，但是他的声调呆板，面孔毫无表情，你就可以凭直觉感受到求职人是言不由衷的。很少有人对自己声音所给他人的感觉有明确的了解，对于自己声音的音调和音质，自己耳朵所感受到的与听者所听到的是不相同的，因而人们修饰自己的声音是比较困难的；又比如，当你与一个人交谈时，对方有意无意地用眼睛扫一下手表，或者站起身来、并且在站起来的过程中拍拍大腿，慢慢地挪向附近或者靠在门框上，并伴有眨眼、长叹一口气等动作，我们就可以认为对方想离开；再比如，一个人在平时的谈话中习惯使用手势，但这次不用手势，给人的印象似乎这个人有所隐瞒，因为他强制了自己不用手势，表明了内心紧张、不自然。

非语言沟通内涵十分丰富，熟为人知的领域是身体语言沟通，副语言沟通，物体的操纵等。

1、身体语言沟通

身体语言沟通是通过动态无声性的目光，表情，手势语言等身体运动或者是静态无声的身体姿态，空间距离及衣着打扮等等形式来实现。

人们首先可以借由面部表情，手部动作等身体姿态来传达诸如攻击，恐惧，腼腆，傲慢，愉快，愤怒等情绪或意图。

沟通中空间位置的不同，还直接导致沟通者具有不同的沟通的影响力，有些位置对沟通的影响力较大，有些位置影响力较小。

沟通者的服饰往往也扮演着信息发送源的角色。有学者在经过广泛的调查研究后指出，在企业环境中，组织成员所穿的服装传送出关于他们的能力，严谨和进取性的清楚的信号。换句话说，接受者无意识地给各种服装归结了某些定型

的含义,然后按这些认识对待穿戴者。

2、副语言沟通

副语言沟通是通过非词语的声音,如重音,声音的变化,哭笑,停顿来实现的。心理学家称非词语的声音信号为副语言。最新的心理学研究成果揭示,副语言在沟通过程中,起着十分重要的作用。一句话的含义往往不仅决定于其字面的意义,而且决定于它的弦外之音。语音表达方式的变化,尤其是语调的变化,可以使字面相同的一句话具有完全不同的含义。

3、物体的操纵

除了运用身体语言外,人们也能通过物体的运用,环境布置等手段进行非语言的沟通。在日常生活中,我们不难发现,秘书们常常给办公场所增添了个人格调。专业人员和管理人员的办公室一般是严肃的,但是秘书们的办公桌被鲜艳的颜色,特殊的陈列品,挂在墙上的明信片,宣传画等纸张所包围。透过这些服饰,我们对秘书的性格特征会产生一个初步的认识。

当然,非言语沟通也存在一些缺陷:它可能会泄露我们的秘密,内心世界往往难以掩饰;它很容易使人产生误解,因为每个人的风格都不同;它们的含义因不同的文化背景而不同,如在一些国家点头表示同意而另一些国家相反;它们可能需要长时间地重复进行才能被人理解。另外,非言语沟通的范围有限,它往往只是在面对面范围内使用。

▲ 浅层沟通和深层沟通

根据沟通时信息涉及人情感、态度、价值观领域的程度深浅,可以把沟通分为两种:浅层沟通和深层沟通。

☆浅层沟通

浅层沟通是指在管理工作中必要的行为信息的传递和交换,如管理者将工作安排传达给部属,部属将工作建议告诉主管等。企业的上上下下和下情上传都属于浅层沟通,浅层沟通的特点是:

(1) 浅层沟通是企业内部信息传递工作的重要内容,如果缺乏浅层沟通,管理工作势必遇到很大的障碍;

(2) 浅层沟通的内容一般仅限于管理工作表面上的必要部分和基本部分,如果仅靠浅层沟通,管理者无法深知部属的情感态度等;

(3) 浅层沟通一般较容易进行,因为它本身已成为员工工作的一部分内容。

☆深层沟通

深层沟通是指管理者和属下为了有更深的相互了解，在个人情感、态度、价值观等方面较深入地相互交流。有价值的随便聊天或者交心谈心都属于深层沟通。其作用主要是使管理者对属下有更多的认知和了解，便于依据适应性原则满足他们的需要，激发员工的积极性。深层沟通的特点有：

（1）深层沟通不属于企业管理工作的必要内容，但它有助于管理者更加有效地管理好本部门或本企业的员工；

（2）深层沟通一般不在企业员工的工作时间内进行，通常在两人之间进行；

（3）深层沟通较之于浅层沟通更难于进行，因为深层沟通必然要占用沟通者和接受者双方的时间，也要求相互投入情感，深层沟通的效果严重地影响着沟通过程本身。

▲ 双向沟通和单向沟通

根据沟通是否出现信息反馈，可以把沟通分为两种：双向沟通和单向沟通。

双向沟通是指一类有反馈的信息沟通，如讨论、面谈等等。在双向沟通中，沟通者可以检查接受者是如何理解信息的，也可以使接受者明白其所理解的信息是否正确，并可要求沟通者进一步传递信息。

单向沟通是指一类没有反馈的信息沟通，例如电话通知、书面指示等等。严格说来，当面沟通信息，总是双向沟通。因为，虽然沟通者有时没有听到接受者的语言反馈，但从接受者的面部表情、聆听态度等方面就可以获得部分反馈信息。

在企业管理中，双向沟通和单向沟通各有不同的作用。一般情况下，在要求接受者接受的信息准确无误时，或处理重大问题时，或作重要的决策时宜用单向沟通。

双向沟通较优于单向沟通，因而现代企业的沟通，也越来越多地从单向沟通转为双向沟通。因为双向沟通更能激发员工参与管理的热情，有利于企业的发展，企业管理者在促进双向沟通时要注意以下两点：

（1）平衡心理差异

人为导致的心理上的差异有可能严重影响双方沟通的效果，部属不敢在主管面前畅所欲言，战战兢兢地说出自己的想法，担心自己的言语可能会损害自

己在领导心目中的形象。企业主管应努力地消除部属的心理不适，创造一种民主、和谐、随意的轻松气氛，这样才能得到部属的真实看法和意见。

（2）增加容忍度

双向沟通时，不同意见、观点、建议的出现是正常现象，企业主管不应该因反面意见的猛烈而大发雷霆、恼羞成怒，而应该心平气和地与员工交换自己的思想和看法，以求达到共识，共同做好企业工作。

总而言之，主管与部属之间进行双向沟通，其关键在于企业主管。

▲ 人际沟通、群体沟通、组织沟通和跨文化沟通

沟通按照主体的不同，可以分为人际沟通、群体沟通、组织沟通和跨文化沟通等不同类型。

（1）人际沟通，就是指人和人之间的信息和情感相互传递的过程。它是群体沟通、组织沟通、乃至管理沟通的基础。

（2）群体沟通，当沟通发生在具有特定关系的人群中时，就是群体沟通。

（3）组织沟通，就是涉及组织特质的各种类型的沟通，它不同于人际沟通，但包括组织内的人际沟通，是以人际沟通为基础的。一般来说，组织沟通又可分为组织内部沟通和组织外部沟通；组织外部沟通则可以细分为组织与顾客、股东、上下游企业、社区、新闻媒体等之间的沟通。

（4）跨文化沟通，是指发生在不同文化背景下的人们之间的信息和情感的相互传递过程。它是同文化沟通的变体。相对于同文化沟通而言。跨文化沟通要逾越更多的障碍。

● 沟通渠道

信息沟通犹如水在水渠里流动一样，总是沿着一定的线路，按着一定的方向在特定的人群之间流动的，我们把这种沟通途径称之为沟通渠道。从组织系统这个角度出发，可以把沟通渠道分为正式渠道和非正式渠道两大类。这两种渠道几乎是同时存在于组织之中，它们各有各的特点，各有各的用处。在正式渠道中进行的沟通叫正式沟通，在非正式渠道内的沟通叫非正式沟通。管理者应当对正式沟通与非正式沟通作用、特点有深刻的了解，自觉地运用各种沟通渠道。

▲ 正式沟通渠道

正式沟通渠道指的是按由组织内部明文规定的途径进行信息传递和交流，

它和组织的结构息息相关，主要包括：按正式组织系统发布的命令、指示、文件，组织召开的正式会议，组织内部上下级之间或同事之间因工作需要而进行的正式接触。正式沟通渠道传播的信息又称“官方消息”。按照信息流向的不同，正式沟通又可分为下向沟通, 横向沟通, 斜向沟通, 外向沟通等几种形式。

正式沟通渠道是组织管理中的沟通主渠道，大量的沟通工作有赖于正式沟通渠道。由于正式沟通带有强制性，比较规范，井然有序，约束力强，沟通效果较好。因此，在企业管理中一般的信息都要通过正式沟通渠道下达及反馈。正式沟通的弱点是：传播线路固定、呆板，沟通速度较慢；中间环节较多，信息易损耗；对人的素质要求较高，信息易失真。

信息在不同人之间以不同方向流动就形成了沟通模式。根据人们的观察及实验室研究，正式沟通渠道主要有以下五种模式(如图所示)，即链型、Y 型、轮盘型、环型、全通道型。在我们进一步说明图中的各种沟通模式之前，让我们假定一个组织中只有五位成员。图中的圆圈代表信息的传递者，箭头表示信息传递的方向。

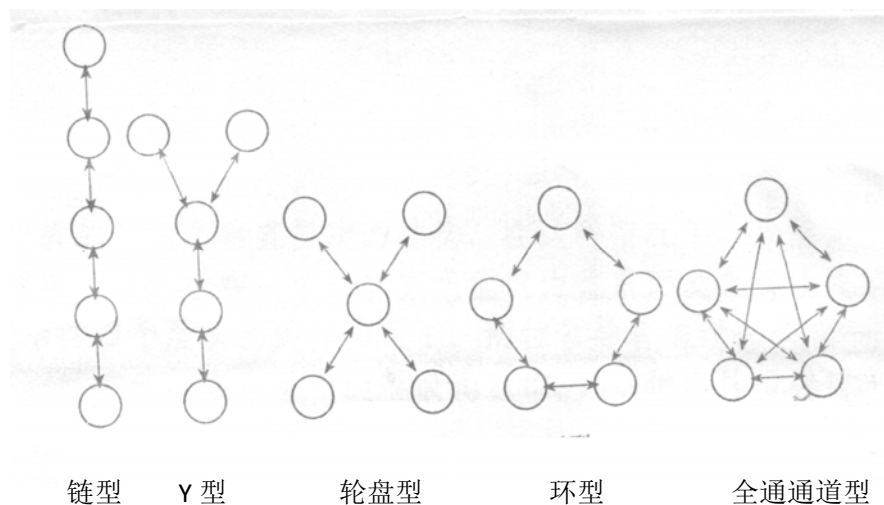


图 12-2 五种沟通网路形式

链型：代表的是五个垂直层次的结构，在这种情况下，只能向上或向下进行逐级传递信息。这种情况可以发生在一个只有直线型权力关系而没有其他关系的组织中。

Y 型：表示在四个层次的逐级沟通中，两位领导者通过一个或一个部门进行沟通。若把 Y 型倒过来，则表示在四个层次的逐级沟通中，一位领导得通过一个人或一个部门进行沟通。

轮盘型：表示一个管理者与四个下级沟通，而四个下级之间没有相互沟通的现象。

环型：表示允许其他成员与相邻的成员交流，但不允许其他交流。它可以表示管理者对两个下级进行沟通，而两个下级又分别与各自的下级再沟通，基层又相互沟通。

全通道型：允许每一个成员自由地与其他四位成员交流，交流是平等的，并无明显的中心人物。

以上五种正式沟通模式各有其优缺点，它们对组织内群体行动的影响差异见表 1。

表 12-1 五种沟通的效能比较

形态 评价标准	链式	Y 型	轮盘型	环型	全通道型
集中性	适中	较高	高	低	很低
速度	适中	快	1. 快(简单任务) 2. 慢(复杂任务)	慢	快
正确性	高	较高	1. 高(简单任务) 2. 低(复杂任务)	低	适中
领导能力	适中	高	很高	低	很低
团体成员满意	适中	较低	低	高	很高
示例	命令 链锁	领导任 务繁重	主管对四个部属	工作任 务小组	非正式沟通 (秘密消息)

表 12-1 显示，如果管理者看重解决问题的速度，那么使用轮盘型和全通道型是最好的；如果看重信息传递的精确度，那么链型、Y 型和轮盘型是最好的；如果看重领导者的产生，则需要用轮盘型沟通模式；如果看重通过信息沟通来增加员工的满足感，则最好使用环型和全通道型。

▲ 非正式沟通渠道

非正式沟通渠道指的是以社会关系为基础，与组织内部明文规章制度无关系的沟通渠道。这种沟通不受组织监督，也没有层次结构上的限制，是由员工自行选择进行的，如员工之间的交谈，议论某人某事，传播小道消息、流言等等，非正式沟通传播的信息又称“小道消息”。

非正式沟通渠道虽不是由组织明文规定建立的，但非正式沟通不仅能真实地表露或反映人们的思想动机，而且往往提供了正式沟通难以获得或不便获得

的信息，同时，非正式沟通的速度也是正式沟通所无法比拟的。如打一个电话向另外一个部门请教一个问题，只需五分钟就可以解决，但若依照正式沟通的程序来进行，需要层层批准，则可能花上一整天的时间。

非正式沟通有以下基本特征：

1. 非正式沟通渠道内的信息是不完整的，无规律可循，不能作为决策的依据；

2. 非正式沟通涉及到较多的有关情感和情绪的问题，有很强的感情色彩，容易被出自不同动机和目的的人所利用；

3. 非正式沟通的建立与个性的相似性有关，“趣味相投”者更容易沟通，更易形成非常合作、凝聚力强的工作群体或小团体；

4. 非正式沟通传播速度较快，如果信息对他本人或其亲朋好友有关，则传递得更好；

5. 非正式沟通是正式沟通状态的晴雨表。一般来讲，在企业内部正式沟通不畅时，非正式沟通才会丰富起来，特别活跃。

与正式沟通渠道一样，非正式沟通渠道也有自己的沟通模式。非正式沟通模式主要有单串型、饶舌型、集合型和随机型(如图 12-3 所示)

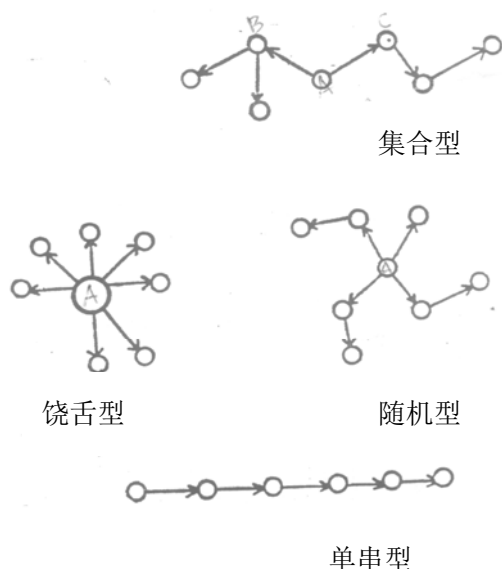


图 12-3 非正式沟通网络

单串型：在个人之间相互转告。信息在非正式渠道中依次传递，把信息传播到最终的接受者。

饶舌型：某人告诉大家。信息由 A 传递给各人，A 是非正式渠道中的关键人

物，他主动把信息传播给其他很多人。

集合型：一些人具有选择性转告他人。信息由 A 传递到几个特定的人 B、C、D，然后再由他们传递给一些特定的人。这种传播效率最高。

随机型：个人之间随机地相互转告。信息由 A 随机地传递给某些人，某些人再随机地传递给另一些人。

非正式沟通渠道客观存在于组织之中，但它并不是像一些人认为的那样总是起消极作用。实际上，它在任何组织内部都有存在的价值，管理者在正确运用正式沟通时，要学会正确运用非正式沟通，并注意以下几个问题：

1. 要善于发现非正式沟通中的关键人物，在必要时利用这些关键人物来协助传递或澄清某些事实；

2. 要为非正式沟通提供必要的条件，这样更多的信息成为事实；

3. 要高度重视传播面广、传播迅速快的小道消息，一定要究其原因，因为它可能反映出了管理中存在的问题，管理者不能置之不理；

4. 在制定重大决策时，应考虑一下该决策会不会引起小道消息，应采取什么防止举措？是否可以利用非正式渠道来推进此政策；

5. 不能滥用非正式渠道，在组织管理中，管理者还是应该以正式沟通为主。小道消息满天飞，会使人心涣散、士气低落。

● 有效沟通的障碍

在沟通过程中，时常会有沟通无法进行或不能产生预期的效果的现象。我们称之为沟通障碍。就其形成的原因来看，沟通障碍主要来自以下几个方面：

▲ 语言表达能力差

良好的沟通要求双方都要有良好的语言表达能力。如果发送者不能清晰地发出自己所要表达的信息，接收者不能准确地把自己所接受的信息反应出来，那么沟通就无法有效地进行。一份逻辑混乱、语无伦次的书面报告，很难迅速、准确地传达所包含的信息；一次模棱两可，含糊不清的讲话，也很难表明你的意图。特别值得注意的是，作为信息源的发送者如果不能进行正确的信息编码，不能准确地把自己所要表达的内容传递出去，那么，在信息传递的第一关就出了问题，必然会使接受者陷入云里雾里。“以其昏昏”是达不到“使人昭昭”的目的的。

▲ 发送者的信誉

在日常生活中，我们可以发现在沟通方式、沟通内容及沟通对象相同的情况下，不同的信息发送者可能会有不同的效果。人们对信息发送者信任的程度会影响沟通的效果。如果信任成为企业内部的一种默契，那么从管理者到员工的工作一定会轻松得多，沟通也会顺畅得多。一研究表明，日本的总经理要比美国的同行们多享受 75 分钟的睡眠，专家们认为，这一差别部分要归功于日本人在经商、解决问题时所衍生出的一种强烈的互信感。沟通者的人品差、能力弱，都可以导致别人对他产生不信赖感，并且会在情感上加以拒绝，“听不进你的话”，尽管你的表达能力很强。如你平时言而无信，说话不能兑现，别人对你说得话就会持怀疑态度，沟通无法有效地进行。“狼来了”的故事，就是典型代表。

▲ 知识经验的差距

沟通是在发送者与接收者之间进行的，这就涉及到个体差异问题。由于人们的个性及知识经验差异很大，一些在发送者认为很简单的，不需多加以说明的信息，在接受者那里却是很复杂，需要加以解释才能理解的信息。这种障碍在由上往下的下行沟通中较为常见，沟通者的层次间距越大，沟通障碍的发生可能性越大。注意到了沟通双方在知识经验的差距之后，管理者就应更多的从对方实际知识经验水平的角度考虑，选择最适合对方知识经验的语言、文字及表达风格，从而增强沟通效果。如董事会主席在董事会上的讲话与董事会主席对最基层的员工的讲话，应该在方式、方法上有很大的不同。

▲ 渠道不畅通

信息沟通是在一定的信息传递渠道中进行的，倘若信息渠道不畅通，必然会影响沟通的效果。在企业管理中，信息渠道不畅通主要表现在两个方面：一是机构臃肿，信息的最高层次发出，要经过许多中间环节的传递，才能到达基层，信息逐级传达，就意味着信号逐级失真。据研究，信息量从最高层逐级传达到基层时只有原来的五分之一。小型企业中面对面的沟通比大型企业中的跨越多层的沟通更为有效即是如此；二是缺乏反馈，信息的沟通应是双向的，在一些企业当中，由上至下的信息传递通道是畅通的，但由下至上的上行沟通渠道形同虚设，高层领导往往不注意来自基层的信息反馈，没有形成闭路循环的沟通渠道，信息沟通的效率自然很低。

▲ 心理上的障碍

人际沟通与机器之间的沟通不同，因为双方都是有思想、感情、有内心心理活动的个体，如果他们的心理活动产生了一定的障碍，必然会影响沟通的效果。同时，每个人在组织中的地位不同，也容易造成心理的差异，形成心理隔阂，而不愿进行有效的沟通，或不能进行有效的沟通。如在上级与部属谈话中，如果这个上级平时比较严厉，而部属又比较内向，可能会出现部属虽然在认真听上级讲话，但由于心情紧张，信息接受率大打折扣的现象。

▲ 沟通时机不当

有些沟通产生障碍，是由于沟通时机不当造成的。沟通时机包含沟通的时间、空间两个方面。在时间方面，如果接受者由于某种原因心情不好或正在从事某项重要而又急需完成的工作时，这时一般信息不容易引起他的注意，这时与他沟通效果会很差。如某员工家中有人得了急病，上司这时与他交代什么，他可能会点头称是，但他到底记住了多少呢？还要打一个大问号；在空间方面，选择沟通的场所不当，沟通的效果也会有很大的不同。对一个很要面子的下属来讲，上司当着大家批评他并限期改正错误与私下与他交谈，指出他的缺点的效果是截然不同的。

● 有效沟通的基础与方法

▲ 有效沟通的基础

沟通是现代管理的重要职能，要提高沟通的效率，必须打好良好的沟通基础，注意以下四个问题：

☆ 增强信息的明确性

明确、清晰的信息是良好沟通的开端，当沟通能以一种接受者易于了解的语言和传递方式进行时，它便有明确性。在许多情况下，信息的发送者都很自信地认为自己发出的信息是明确，清晰的，对方应该可以理解，当他看到对方不能理解自己所发出的信息时，往往是把责任推给对方，而不检查信息源是否有问题。要做到信息的明确性，信息发出者需要具备一定的沟通能力，并熟悉传送对象，如部属、同事、上司或其他相关人员的语言和非语言表达方式。

☆ 提高信息接收的效率

沟通是否有效，这是双方的责任，对信息发出者有信息明确的要求，对信

息接收者则有接收率高的要求。由于需要注意的信息太多，而人们的注意力又有限，所以接受者应该集中精力，注意那些最有价值的信息，可能的话要做好事先准备，不放过任何有用信息。同时，接收者也应改进自己的倾听和阅读能力，这样不仅可以提高信息接收的效率，对信息发送者也是一种尊重和鼓励。当信息发送者看到他的听众心不在焉时，他可能会转移话题或削减信息内容，沟通就不能有效的进行。

☆ 建立合理的信息传播体系

企业内部人数众多、机构复杂、信息流量大，为了使信息能有序的流动，管理者一定要建立稳定合理的信息传播体系，以便控制企业内部的横向及纵向的信息流动，使各部门及员工都有固定的信息来源，该从那里得到信息就从那里得到信息，该知道什么就知道什么，不要搞得企业内部流言四起，道听途说，扰乱了整个企业的正常运转。

☆ 提高利用非正式沟通的自觉性

在企业管理当中，不承认非正式组织及非正式沟通是不现实的。在以正式沟通为主流的现代企业管理中，管理者在强化正式沟通时，必须有意识的提高利用非正式沟通渠道的自觉性，把一些正式渠道不好办、难办的事交到非正式沟通渠道中来处理，使“小道消息”按照管理者的意志在组织内部传播，同样能达到提管理效率的目标。最有效的沟通是当管理者利用非正式组织系统来加强正式组织系统的沟通时，才能达到的。

▲ 沟通的方法

☆ 运用反馈手段

当管理者问：“你明白了我的意思吗？”所得到的就是反馈。从严格意义上讲，没有反馈，就没有现代管理。很多沟通不能顺利进行就是由于缺乏反馈，产生不必要的曲解、误解造成的。反馈是沟通的重要保证，没有反馈，管理者无法知道信息是否被传递到了接收者那里以及接收了多少。管理者可以通过直接或间接的询问“测试”下属，以确认他们是否完全了解信息，以便及时调整陈述方式，使接受者更好地理解信息。

管理者可以用下面的一些句子，尽量鼓励反馈，如“你能为我提供更多的有关.....信息吗？”“我认为.....，你的看法呢？”“你已经告诉了我一些值得考虑的事情，你还有其他想法吗？”“对，请继续说！”等等。在这样的鼓励下，接受者一

般会乐意地把反馈信息表达出来，管理者可从中得知信息被接受、理解的情况，并可及时调整自己的表达方式。

当然，反馈并不一定完全是语言上的表述，也可以是非言语式的，可以从对方的动作、表情等方面看出，这种反馈有时更可靠，因为它们往往是接受者潜意识的流露。如果你正在演讲，从听众的眼神中，你就可以得到许多重要的暗示。如你看到听众眼睛随意转动，就表明他无心听话，或者他认为此事无关紧要，这时你就可以转移话题以引起听众的注意。

☆ 提高表达能力

在这里所说的表达能力，即人们通常所说的“说”与“写”的能力。经研究，经理们沟通的时间有 30%花在“说”上，有 9%花在“写”上，因此，要提高沟通的效率，就必须在“说”与“写”上多下功夫。

要有效地“说”，必须先明确我们要表达什么，除非我们在心中已有明确的目的，否则，我们是很难组织语言的。有效的“说”的另一个基本原则是口头表达的信息必须是听众感兴趣的，如果我们说的话无法符合听众的要求，那只不过是自言自语罢了，完全失去了沟通的效用。

要有效的“写”，我们应该简洁地告诉读者，我们写东西的目的，同时，我们也应该明确表示要读者去做什么，去想什么，以及能感受到什么。作为管理者，我们要多实践，多写些东西，磨练文笔，增强写作的信心，提高吸引读者注意力的写作技巧。

根据研究，在沟通中，为做到正确运用语言文字，需要注意以下几个具体问题：（1）多使用对方在感情上容易接受的语言文字，多使用陈述性语言，来表明自己的观点，避免评论性、挑战性的语言文字；（2）语言文字的使用要准确，尽量减少歧义，切忌含糊不清、模棱两可，以免使人产生误解；（3）语言文字要纯朴，切忌滥用词藻，使人有华而不实之感；（4）在非专业性交谈中，尽量避免专业性术语，措词恰当，通俗易懂；（5）尽量使用短句，长句使人产生累赘之感，不利于沟通。（6）叙事谈理务必力戒逻辑混乱，文理不通，做到言之有理，论之有据，条理清楚。（7）交谈中人称指代要明确，以免造成接收者的误解。

☆ 积极倾听

倾听是指认真地听对方讲话，并力图弄懂所听到的内容，这对于沟通双方

都很重要。有许多沟通活动进行不下去就是因为我们的不善于听而受阻的。因为，我们只有明白无误地听清了对方表达的内容，才能进行沟通。

据一项研究表明，管理者每天用于沟通的时间里，“听”占 45%。人们用于听的时间虽然很多，但效率并不高，在一段十分种的谈话时，大约只有 25% 的效率。我们必须提高倾听的效率，由一般被动的听转化为积极主动的听，在倾听时注意以下几点：（1）少讲多听，多保持沉默和冷静，不轻易打断对方；（2）设法使交流轻松，使对方感到舒畅，消除紧张感，充分表达自己的观点，说出自己想说的话；（3）用动作语言表现出你对对方谈话的浓厚兴趣，如用目光接触，展现赞许性的点头和恰当的面部表情，表示你在认真听他讲；（4）尽可能排除外界的干扰，避免使对方分心的举动或手势，如在对方讲话时不要輕易走动，干一些无关紧要的事；（5）站在对方的立场上考虑问题，你也许会觉得他讲得有道理。（6）不要立即与对方发生争论与妄加批评；（7）在必要时提出一些问题，以显示你在倾听并求得了解。

尤其值得注意的是，在倾听过程中要采用“换位思考”的方法，即从移情的角度入手，把自己置于对方的立场来思考问题，避免先入为主，努力去理解别人要表达的含义而不是你想理解的意思。移情需要你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消息的解释符合说话者的本意。

☆ 注重非言语提示

据一项研究表明，在面对面的沟通中，有 65% 的信息是通过非言语形式传递过来的，如果我们能够准确地把握非言语信息并有意识地加以运用，则会在很大程度上跨越言语沟通本身的一些固有障碍，提高沟通效率。

在面对面的沟通中，管理者要给予对方合适的表情、动作和态度等非言语提示，并使之与所要表达的信息内容相配合，如轻松的谈话应面带微笑，严肃的话题应该庄重认真，否则言语信息与非言语信息不一致，就会影响沟通的效果。如一位上司告诉你他真想知道你的困难，而当你告诉他时，他却在浏览自己的信件，你的感想如何呢？又如，不同的坐姿、站相、手势也潜在的反映了一个人的个性、气质和态度，在严肃的场合跷着二郎腿与部属交谈，会给对方一种压迫感，有碍于情感的平等交流。

非言语信息是揭示交流双方内心世界的窗口，一个成功的沟通者必须懂得

辨别非言语信息的意义，充分利用它来提高沟通效率。这就要求管理者在沟通时要时刻注意对面交谈的细节问题，不能以为这是“雕虫小技”而加以忽视。实际上，有许多人沟通失败就是因为非言语信息没有把握好引起的。

☆ 沟通要因人制宜

发送者必须充分考虑接受者的心理特征、知识背景等状况，依此调整自己的谈话方式、措辞或是服饰仪态。例如，在车间与一线工人沟通，如果你西装革履，且又咬文嚼字，势必在沟通的双方造成一道心理上的鸿沟。技术人员在与其他员工沟通时，也要尽量避免使用专业词汇。

☆ 组织沟通检查

组织沟通检查是指检查沟通政策、沟通网络以及沟通活动的一种活动。这一方法把组织沟通看成实现组织目标的一种手段，而不是为沟通而沟通。需要加以检查的四大沟通网络如下：

- (1) 属于政策、程序、规则和上下级关系的管理网络或同任务有关的网络。
 - (2) 指解决问题、提出建议等方面的创新活动网络。
 - (3) 包括表扬、奖赏、提升以及联系企业目标和个人所需事项在内的整合性网络。
 - (4) 包括公司出版物、布告栏和小道消息在内的新闻性和指导性网络。
- 应该对四个网络定期进行检查，以保证各网络的畅通无阻。

● 本章提要

1. 沟通是意义的传递与理解。它在企业管理中起着收集信息，改善人际关系，改变行为的作用，管理者所做的每一件事都要信息沟通。

2. 沟通过程始于有信息需要传递的沟通信息源(发送者)。信息被转化为符号形式(编码)并经过通道传递给接受者，接受者再将信息解码，并将接受到的信息反馈给发送者。

3. 言语沟通主要以语言、文字来传递信息，非言语沟通主要以身体语言表达意图。

4. 正式沟通与非正式沟通客观存在于组织机构中，有效的企业管理应以正式沟通为主，但不能忽略非正式沟通的作用。在必要时可以通过非正式沟通来达到提高管理效果的目的。

5. 从障碍产生的原因来看，沟通障碍主要是由语言表达能力差，发送者信誉问题、知识经验的差距，沟通渠道不畅通、心理上的障碍及沟通时机不当造成的。

6. 打好企业有效沟通的基础，要做好四件事：1. 增加信息的明确性；2. 提高信息的接收效率；3. 建立合理的信息传播体导；4. 提高利用非正式沟通的自觉性。

7. 克服沟通障碍的方法有：运用反馈手段，提高表达能力，积极倾听，注意非言语提示，沟通要因人制宜，组织沟通检查。

● 复习与练习

▲ 复习题：

1. 为什么说有效的沟通并不是一定要达成共识？
2. 在沟通过程中，哪些地方容易出现失真？
3. 在组织管理中最普遍使用的沟通方式有哪些？
4. 面对面的沟通效果好的原因是什么？
5. 为什么说非正式沟通渠道有时要比正式的沟通渠道更有效？
6. 为什么说在沟通过程中，发送者与接收者都需要提高倾听能力？

▲ 讨论题：

1. “沟通障碍主要是由发送者引起的”，你是否赞同这一观点，请说说你的看法。
2. “信息接收者对发送者的不信任，反映了人际关系在沟通中的作用”这句话对不对，为什么？
3. “在企业管理中，不能越级沟通，否则，会破坏信息传播渠道的稳定性”，对此，你是怎样看的？

▲ 自我评估练习：

如果你是一名管理者，在日常的沟通中做得如何呢？下面一些问题，供你在检查自己的沟通行为时参考。如果你对多数问题的回答感到困难或答案是否定的，则你有必要改进你的沟通。

1. 你经常和其他部门负责人交换意见吗？
2. 对于自己的问题或员工提出的问题，你知道应找谁去问？
3. 你是否明确了解自己和别人职责的划分界限？
4. 你部门和其他部门的工作衔接得好吗？
5. 你和同事们在工作中能保持良好的关系吗？
6. 你是否能叫出所有下属的名字？
7. 你的下属是否明确知道他们的上司是谁？
8. 你知道你的上司是谁？
9. 你的员工是否知晓为什么要做自己正在做的工作？是否仅仅出于领导要他们去做的原因？
10. 你在自己部门试用新方法时是否使大家不感到非常不安？
11. 你能否倾听员工的建议并根据建议采取行动？对于无法采纳的建议，你是否作出解释？
12. 你是否能深入一线进行调查研究？
13. 你是否将手下的管理人员当作知心对待？
14. 你在对员工进行上岗前培训时是否注意使他们尽快地成为工作团体的一员？
15. 你的所有下属是否都知道他们的工作职责是什么？
16. 在你部门中有没有危害工作的小道消息在流传？
17. 信息在上下流动中是否很少绕过你的下级管理人员？是否很少绕过你？
18. 当你的下属向你提出你回答不了的问题时，你是否会责备他们？
19. 你的下属是否能保持对其工作的兴趣？
20. 你是否经常巡视你的部门(最少每天一次)？
21. 下属遇到问题时是否能及时地找到你？
22. 你的下属是否需要经常地找你询问你已传达过的通知？

▲ 案例应用

迈克在一家食品加工厂的包装车间里当管理人员，玛丽是车间里贴标签的

工人。玛丽刚犯了一个严重错误，包装流水线上的产品换了，却没有换上相应的标签，迈克找玛丽谈话。

迈克：你怎么可能让这种事发生？我早就跟你说了，而且要你特别当心。

玛丽：当时我以为要换流水线上的产品，我会从打包工那里得到这个信息，可他什么也没对我说。

迈克：这不是我当时的意见，我说“打包者”，指的是打包机，当产品换线时，它们红灯就亮了。

玛丽：我想我大概误解了你的意思。不管怎么说，那天你跟我说这件事时，我为母亲急得要命，她正在医院里开刀，我真没想到，贴标签会惹下那么大的麻烦。

问题：

1. 迈克传达给玛丽的信息不清楚是什么原因引起的？
2. 迈克当时怎样做，才能保证信息准确到位？

第14章

激励

■激励的过程

■激励理论

■激励实践

■本章提要

■复习与练习

■案例应用

第十四章 激励

【学习目的】

本章的学习，要达到如下目的：

- 1、掌握激励的过程
- 2、掌握马斯洛的需要层次论
- 3、掌握 X 理论与 Y 理论
- 4、掌握激励因素——保健因素理论
- 5、掌握期望理论
- 6、掌握公平理论
- 7、掌握强化理论
- 8、掌握激励需要理论
- 9、了解 ERG 理论
- 10、了解不成熟——成熟理论
- 11、了解挫折理论
- 12、熟练掌握员工激励的方法

郝新生经营着一家小型公司，该公司共有 15 名员工。近几年，公司效益稳步上升。郝新生知道，公司取得今天的成就，是员工们努力的结果，其中，张浩与马国富尤为突出。

由于公司业务量的扩大，郝新生感到，里里外外靠自己一个人，已经应付不过来了，迫切需要选择一名助手，自然张浩和马国富都在其考虑中。平心而论，张浩和马国富无论从人品，还是从工作能力都很相当，很难分出高下，但助手只需要一名，如果两名都作助手肯定是一种浪费。他私下决定，提拔一名当助手，给另一位加薪。但是提谁当助手，给谁加薪呢？郝新生还是左右为难。这时，他想起了在某大学教管理学的好朋友陈胜阳教授，于是他决定向陈教授请教。

陈胜阳教授告诉郝新生，你要对他们作出选择，不妨先了解他们需要什么？这令郝新生茅塞顿开。

回去后，郝新生立即分别找二人谈话，结果发现，马国富家并不富，他上有双亲，下有一个小女儿，妻子多病且没有工作，生活比较艰苦。所以，就目前来说，钱对马国富来说更为重要。因此，郝新生毫不犹豫作出了决定。

郝新生的故事告诉我们，当我们决定采取某项措施去激励员工时，我们要看我们给予他的是不是员工所迫切需要的，只有当员工所得最能满足自己的需要，激励的效果才能最佳。郝新生遇到的事，几乎所有的企业管理者都会遇到。只有那些不断研究并发现员工需要和愿望，并努力调整自己的激励方式，激发员工付出最大努力的管理者，才是成功的管理者。

● 激励的过程

在任何一个组织里，管理者所需要的是人的行为，即人的行为产生的结果。但每个人的行为的产生不是无缘无故的，必定经历一个复杂的过程。

首先，任何行为的产生，都是由动机的驱使。那么动机为何物呢？简单来说，动机是指人们为达到任何目标而付出的努力。如果从一个组织的角度来研究动机，动机则是为大到组织的目标而愿付出的努力。

关于动机，许多人有一种错误的认识，即动机是人的一种个性特质，有些人有而一些人没有。因此在管理实践中，有些管理者认为如果某一员工没有动机，则无法对他产生激励。正确的认识应该是所有人的所有行为都有动机只是每个人的行为动机有所差别，而且每个人的动机还可能因时、因地而有差别，这样就产生了动机与环境的关系，动机受环境的影响和制约。

其次，动机是以需要为基础的。实际上动机的最终来源是人的需要。不论你是否意识到需要的存在，动机都是因需要而产生的。人的需要很复杂，一方面，人的需要分为基本的需要和第二位的需要。基本需要主要是如水、空气、食物、睡眠等生理需要。第二位的需要主要是如自尊心、地位、归属、情感、礼尚往来、成就和自信等。这些需求也因时、因人而异。另一方面，人的需要会受环境的影响。如闻到食物香味可以使人产生饥饿感；看到某商品的广告可激发人的购买欲望等。

激励的过程是需要决定动机，动机产生行为的过程。可是作为一个具体的激励来说，过程要复杂得多。当然，需要始终是激励过程的原动力。当需要未被满足时，会产生紧张，紧张进而激发个人的内在驱动力，驱动力又驱使为人们去寻找能满足需要的行为，结果需要得以满足，紧张感消失。激励过程可用图 13-1 表示。

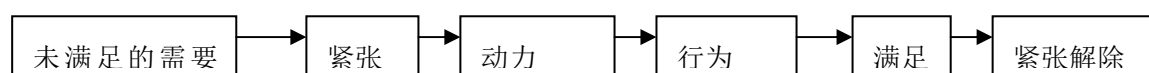


图 13-1 激励过程

在激励过程中，我们可能会发现，有些需要很容易得到满足，而有些需要满足起来很困难，所以激励的过程有时间长短之分。有些需要可能根本无法满足，尽管付出了巨大的努力也无法满足，这时可能出现两种结果；一种是产生更强烈的需要，付出更大的努力，直至实现需要，达到目的，这是积极的结果；一种是在需要无法满足时，该需要消失，可能产生其他需要。这是消极的结果。一种需要得到满足后，新的需要产生，新的激励过程又开始了，如此往复。

一个组织对员工的激励，要密切注视并研究激励的过程。有时员工的需要可能不是组织的需要，员工的目标也可能不符合组织的目标，其结果是员工的行为与组织需要的行为不一致。例如，员工需要工作轻松自在，因而不努力工作，所以他（她）努力的目标是少工作，这种努力对组织没有任何价值。所以组织必须积极引导员工的需要，尽量与组织的目标相一致，最终达到良好的激励效果。

● 激励理论

要懂得如何激励员工，必须先掌握激励理论。1924 年开始的霍桑试验，开

创了行为研究的先河，从此，行为研究成为了管理学研究的重要内容。行为研究的发展也引起了以研究人的行为为主的激励理论的发展。从二十世纪五十年代以来，有代表性的激励理论有：需要层次理论；X、Y 理论；激励——保健理论；期望理论；公平理论；三需要理论；强化理论等。这些理论从不同的侧面研究了人的行为动因，但每一种理论都具有其局限性，不可能用一种理论去解释所有行为的激励问题。各种理论可以相互补充，使激励理论得以完善。组织的管理者，要想有效激励员工，必须较全面了解各种激励理论。

▲ 需要层次理论

在所有的激励理论中，最早的，也是最受人瞩目的理论，是由美国心理学家亚伯拉罕·马斯洛（Abraham Maslow）提出的需要层次论（Hierarchy of needs theory）。马斯洛在他的著作《人类动机论》（1946）和《动机与人格》（1954）中，把人的需要按重要性程度，分为五个层次。

生理需要。包括食物、水、衣着、住所、睡眠及其他生理需要。

安全需要。包括免受身体和情感伤害及保护职业、财产、食物和住所不受丧失威胁的需要。

归属需要。包括友谊、爱情、归属和接纳方面的需要。

尊重需要。包括自尊、自主和成就感等方面的需要，以及由此而产生的权力、地位、威望等方面的需要。

自我实现需要。包括发挥自身潜能、实现心中理想的需要。追求个人能力之极限。

马斯洛认为，人的五个层次的需要是由低向高排列的（如图 13-2 所示）。需要层次的排列一方面表明需要层次由低到高的递进性，即人们最先表现为生理需要，当生理需要得到满足以后，生理需要消失，表现出安全需要，依次递进，最终表现为自我实现的需要。另一方面，越是低层次的需要，越为大多数人所拥有；越是高层次的需要，拥有的人越少。如生理需要基本上每个人都经历过，但自我实现的需要可能只有极少数人经历过。所以低层次的需要容易得到满足，而高层次的需要满足起来比较困难。

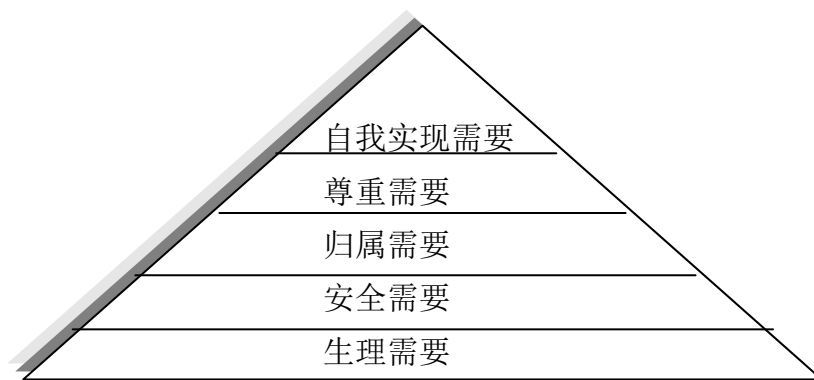


图 13-2 马斯洛的需要层次图

如果要按马斯洛的观点去激励某人，就必须掌握此人所处的需要层次，尽量去满足他的需要。同时，又必须了解该人需要的变化，前一层次需要满足后，必须了解他的下一层次的需要是什么，需要用区别于前面所采用的激励手段，使之需要得以满足。

需要指出的是，马斯洛的需要层次也会有例外现象，如需要层次的跳越，也就是下一层次的需要没有满足而直接表现为上一层次的需要。如民族英雄，他可能在安全需要还没有满足时，而表现为自我实现的需要，以致于为了全民族的利益而牺牲生命。

马斯洛还将五种需要划分为高、低两级。生理需要和安全需要属于低级需要，归属需要、尊重需要属于高级需要。低级需要主要从外部使人满足，高级需要主要从内部使人得到满足。管理者要激励员工，在低级需要的满足上能采用的方法要简单得多，而对于高层次的需要，管理者需要做许多耐心、细致的工作。

▲ X 理论和 Y 理论

道格拉斯·麦格雷戈 (Douglas McGregor) 从人性的角度，提出了两种完全不同、甚至可以说是截然相反的理论，即 X 理论和 Y 理论。

☆ X 理论

X 理论，人们习惯于称之为人性为恶理论。麦格雷戈在该理论中，对人性有如下假设：

- (1) 一般人天性都好逸恶劳。
- (2) 人都以自我为中心，对组织的需要采取消极的、甚至是抵制的态度。
- (3) 缺乏进取心，反对变革。
- (4) 不愿意承担责任。

(5) 易于受骗和接受煽动。

如果按 X 理论对员工进行管理，管理者必须对员工进行说服、奖赏、惩罚和严格控制，才能迫使员工实现组织的目标。所以在管理中强制性的措施是第一位的。

☆ Y 理论

Y 理论，人们又称之为人性本善理论。麦格雷戈提出的 Y 理论，对人性有如下假设：

(1) 人们并不是天生就厌恶工作，他们把工作看成象休息和娱乐一样快乐、自然。

(2) 人们并非天生就对组织的要求采取消极或抵制的态度，而经常是采取合作的态度，接受组织的任务，并主动完成。

(3) 人们在适当的情况下，不仅能够承担责任，而且会主动承担责任。

(4) 大多数人都具有相当高的智力、想象力、创造力和正确作出决策的能力，而且没有充分发挥出来。

根据 Y 理论，管理者要激励员工去完成组织的任务、实现组织的目标，只需要改善员工的工作环境和条件（包括良好的群体关系、干净、整洁的环境等），让员工参与决策，为员工提供富有挑战性的和责任感的工作，员工就会有很高的工作积极性，会将自身的潜能充分发挥出来。

麦格雷戈认为对管理者来说，Y 理论比 X 理论更有效，因此他建议管理者应更多地用 Y 理论而不是用 X 理论来管理员工。令人遗憾的是，在现实生活用很少有利用 Y 理论管理员工而取得成功的典型事例，而利用 X 理论而卓有成效的管理者则确有其人。如丰田公司美国市场运营部副县长总裁鲍勃·麦格克雷就是 X 理论的追随者，他实施“鞭策”式的政策，激励员工拼命工作，使丰田公司的产品，在激烈的市场竞争中，市场占有率大幅度提高。

当然，找不到 Y 理论的典型范例并不表示 Y 理论的错误，这可能是由于 X 理论是属于人的较低层次需要支配的个人行为，而具有普遍性，而 Y 理论则是属于人的较高层次需要支配的个人行为，而具有特殊性。由于在组织中的大多数人可能处于较低层次，只有少部分人处于较高需要层次，所以使用 X 理论进行管理比使用 Y 理论进行管理更普遍。或者管理者更愿意接受 X 理论的假设，认为把员工置于自己的控制之下，才能保证实现组织的目标。但是作为最有效

的管理者，不要忽视 Y 理论。

▲ 激励因素——保健因素理论

激励因素——保健因素理论，又称为双因素理论，是由美国心理学家弗雷德里克·赫茨伯格（Frederick Herzberg）提出来的。

马斯洛提出需要层次论后，赫茨伯格以此为基础进行了进一步研究。他们的研究是通过调查而展开的。他在调查中问了这样一个问题：“你希望从工作中得到什么？”他们要求人们在具体情境下详细描述他们认为工作中特别满意和特别不满意的方面。赫茨伯格对调查结果进行了分类，如图 13-3 所示。

通过对调查结果的分析，赫茨伯格发现，员工对各种因素满意与不满意的回答十分不同。图 13-3 中左侧列出的因素是与工作满意有关的因素，右侧列出的因素是与工作不满意有关的因素。他还发现与满意有关的因素都是与自身有关的因素，如成就、承认、责任等，与不满意有关的因素都是外部因素，如公司政策、管理和监督、人际关系、工作条件等。

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也并不一定能使工作令人满意。所以他认为，满意的对立面是没有满意，不满意的对立面是没有不满意。赫茨伯格认为，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。他把导致工作不满意的因素称之为保健因素，因为这些因素的缺少或不好，会引起员工的不满，而这些因素的大量存在和无比优越，只能减少员工的不满，不能增加员工的满意，所以这些因素不能起到激励作用。赫茨伯格把导致工作满意的因素设立为一般激励因素，工作的改善可以增加员工的满意程度，激发员工的进取心，所以只有这类因素才能真正激励员工。赫茨伯格在提出保健因素——激励因素后建议，管理者要想激励员工努力工作，不能将重心放在保健因素上，在保健因素上只要员工不抱怨就可以了，没有必要去花费更多的努力。管理者应注重激励因素，尽量去改善激励因素，激励因素越优越，员工的满意度越强，激励作用越大。

激励因素

保健因素

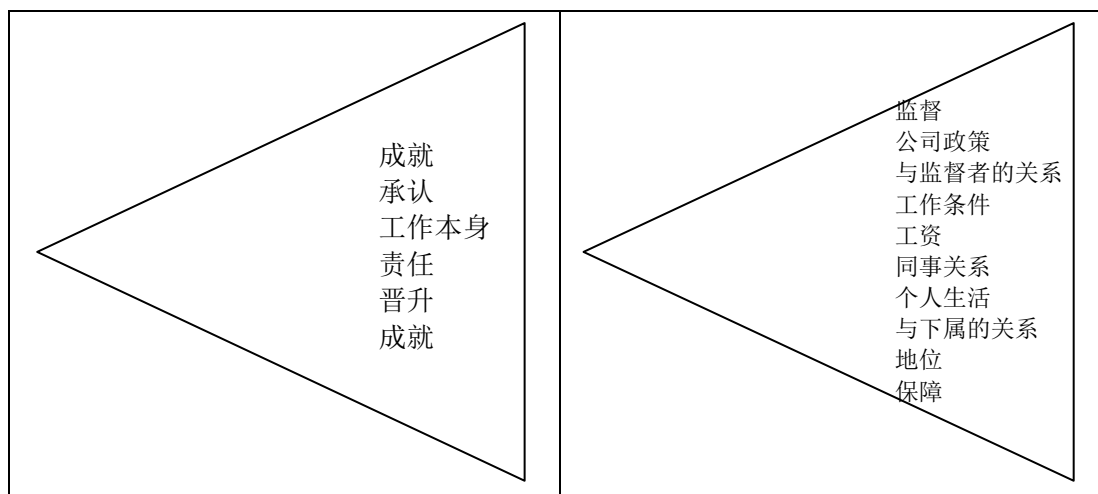


图 13-3 赫茨伯格的激励——保健理论

赫茨伯格的保健因素——激励因素理论，招来了很多批评和质疑，如研究方法的可靠性令人怀疑；缺乏普遍适用的满意度评价标准；理论与研究结论的不完全一致；缺少满意度与生产率之间关系的研究等。尽管赫茨伯格的理论存在许多批评,但还是广为流传,在激励理论中具有较重要的地位和影响。

▲ 期望理论

期望理论是由维克托·弗鲁姆（Victor Vroom）提出的。

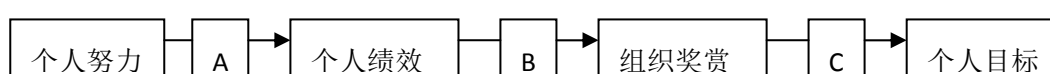
弗鲁姆认为，当人们预期到某一行为能给个人带来既定结果，且这种结果对个体具有吸引力时，个人才会采取这一特定行为。它包括以下三项变量或三种联系。

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。即我必须付出多大的努力才能实现某一工作绩效水平？我付出努力后能达到该绩效水平吗？

绩效——奖赏的联系。个体对于达到一定工作绩效后即可获得理想的奖励结果的信任程度。即当我达到该绩效水平后会得到什么奖赏？

吸引力。个体所获得的奖赏对个体的重要程度。即该奖赏是否有我期望的那么高？该奖赏能否有利于实现个人目标？

以上三种联系可形成了期望理论的简化模式，如图 13-4 所示。



A 努力—绩效的联系

B 绩效—奖赏的联系

C 吸引力

图 13-4 简化的期望理论模式

弗鲁姆在分析了期望理论的简单模式后，进一步建立了激励模型。在模型中引入了三个参数：激励力、效价和期望率。弗鲁姆对三个参数的解释是：激励力是指一个人受到激励的强度，效价是指这个人对其某种成果的偏好程度；期望率则是个人通过特定的努力达到预期成果的可能性或概率。那么弗鲁姆建立的期望理论模型为：

$$\text{激励力} = \text{效价} \times \text{期望率}$$

弗鲁姆认为，人们从事任何工作的激励将取决于经过其努力后取得的成果的价值，乘以往其努力后将在实质上有助于达成目标的信念。换句话说，激励乃是个人寄托在一个目标的预期价值（效价）与他对实现目标的可能性（期望率）看法的乘积。当一个人对实现某个目标认为是无足轻重时，效价为零；而当他认为目标实现反而对自己不利时效价为负。这两种结果都不会对个人产生激励力。同样，如果期望率为零时也不会激励一个人去实现目标。所以促使个人做某事的激励力将依赖于效价和期望率，只有效价和期望率都很高时，才会产生巨大的激励力。例如，一个刚大学毕业分配到公司的员工，很希望将来会升职，升职被他视为个人目标，具有效高效价。他想通过努力工作去实现个人目标，当然他认为公司的大学毕业生很少，所以他认为目标实现的可能性也比较大，因而他具有较大的激励力，努力去工作。经过一段时期的努力工作，如果他的工作成绩很突出，经常得到上司夸奖、深受赏识，这时他会觉得希望大增，他会更加努力，决心干出点漂亮的给大家瞧瞧。如果他的工作并未干出成绩，也得不到上司的赏识，他会感到希望渺茫，因而失去激励力，工作得过且过，不求有功，但求无过。再如，某人有很强的工作能力，只要好好干，晋升的可能性极大。如果他是一个上进心很强的人，把晋升看得很重要，则他会努力工作。如果他很颓废，似乎看破红尘，视晋升为无所谓，则他不会去努力。

从期望理论可以看到，弗鲁姆强调各个个体的复杂的需要与激励问题，马斯洛、麦格雷戈、赫茨伯格研究的是人类的共同特征。弗鲁姆研究的是个体特征。尤其是他的理论是以个人的价值观为基础的，这种因人而异、因人而异的价值观假设，比较符合现实生活，而且在逻辑上都是非常正确的。但是这种个体价值观的假设所形成的激励理论，给管理者的实际应用带来了困难。

▲ 公平理论

公平理论是由斯达西·亚当斯（Stacey Adams）提出的。亚当斯认为员工在一个组织中很注重自己是不是受到公平对待，常常以此来决定自己的行为。亚当斯认为员工对自己是否被公平对待的评价，是首先思虑自己所得的收入与付出的比率，然后将自己的收入——付出比与有关他人的收入——付出比进行比较。如果员工感觉到自己的比率与他人相等，则为公平状态；如果员工感到二者比率不相同，则会产生不公平感。所以公平理论的本质可以用下式表示：

$$\text{自己所得收入/自己的付出} = \text{别人所得收入/别人的付出}$$

这里的收入包括薪金、晋升、认可等因素；付出是指努力程度、工作经验、教育程度及能力水平等。就单个个人来说，收入往往由上级或组织来决定，而付出由自身来决定。当员工发现自己处于不公平状态时，会产生紧张感，会设法摆脱不公平，一方面可以向上司或组织争取，改变收入；另一方面可以调整自己的付出。

员工通过比较自己的收入——付出比率与别人的收入——付出比率，可能会发现三种不同的关系，员工会根据自己所处的状态来决定自己的行为。

1、当自己所得收入/自己的付出 < 别人所得收入/别人的付出时，显然不公平，员工认为自己获得的收入过低，会产生不满情绪。这种不满情绪促使他去摆脱这种状态。他可以有三种选择：①找上司理论，争取增加自己的收入而达到公平。②减少自己的生产数量、时间或其他投入，从而减少付出而达到公平。③离开这个组织，到新的组织中去寻求公平。

2、当自己所得收入/自己的付出 = 别人所得收入/别人的付出时，员工认为自己是公平的，所以，他既不希望改变收入，又不希望改变付出，还是按以往的努力程度去工作。

3、当自己所得收入/自己的付出 > 别人所得收入/别人的付出时，员工会认为不公平，这是因为收入过高引起的不公平。但这种不公平不会产生不满情绪。这种不公平同样会给员带来紧张感，促使员工去改变不公平状态。这时员工所采取的方法只能是增加自己的付出以达到公平。

公平理论可以广泛应用于现实生活中，例如，一个大学刚毕业的人，进入一家公司，年薪 40000 元，他可能很满意，会很努力去工作。可是工作三个月后，又来一个与你同等条件的大学毕业生，他的年薪为 45000 元，这时你会感到不

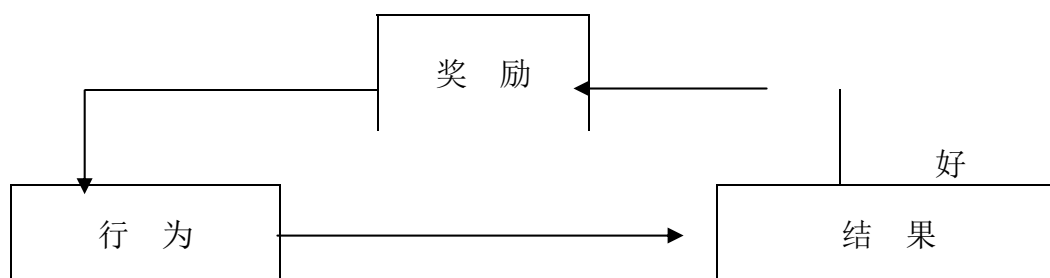
公平，降低你努力的程度。再如，当你发现一个工作能力明显不如你的人得到与你同样的报酬，或一个与你能力相当（或不如你）的人获得晋升，而你有时，你都会感到不公平。

人生活在一个社会中，人的天性就是相互攀比，所以公平对一个组织特别重要。作为一个组织的管理者对待员工应一事同仁。有时不公平的现象也许在不经意中产生的。如当你（管理者）在偶然中，遇到两位员工，你无意中表现出对其中的一位更亲切，而忽略了另一方，忽略的一方也会感到不公。管理者应善于发现组织中的不公，及时纠正不公。当组织中存在不公时，表现方式有很多，如向管理者直接说明；与人吵闹；消极对抗等。有时可能看似很平静，因为不公平感可以忍受一段时间，其实内心反应很强烈，最终可能会通过一些极小之事而爆发。所以只有管理者深入了解，才能发现一切不公平，形成一个具有凝聚力的、高效率的组织。

公平理论也存在一定的缺陷，主要在于公平与否主要取决于员工的主观判断，在一般人的观念里，往往可能对自己的付出和别人所得的收入估计过高，本来实际上公平的状态，结果在人们的主要观上变得不公平，从而影响努力程度。因而管理者按公平理论激励员工也会出现偏差。尽管如此，公平理论还是一个非常有影响，能在很大程度上反映实际的理论，对激励员工具有重要意义。

▲ 强化理论

强化理论是由美国哈佛大学的心理学家 B·F·斯金纳（B·F·Skinner）提出的。斯金纳的强化理论，主要研究人的行为同外部因素之间的关系。控制人的行为的因素称为强化物，强化物有正、负之分。正强化主要指奖励和认同等；负强化物主要指处罚或不认同等。斯金纳认为，当人们因采取某种行为而受到奖励时，他们极有可能重复这种行为；当人们采取某种行为没有受到奖励或受到处罚时，他们重复这种行为的可能性极小。而且他认为，奖励或惩罚必须紧随行为之后才最具效果。强化理论可用图 13-5 表示。



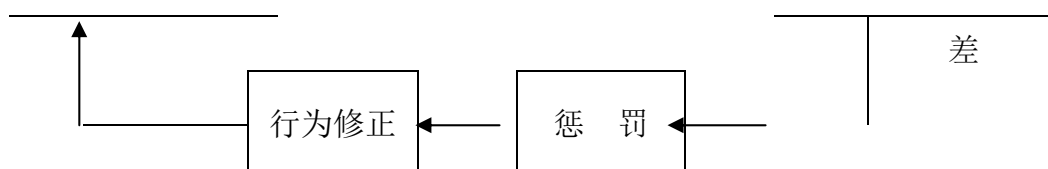


图 13-5 强化的理论图

斯金纳所做的工作远不止对成绩好的行为进行奖励，对成绩差的行为进行惩罚。他分析员工的工作情况，以认清员工按他们的方式行动的原因，而后想办法改变这种情况，消除工作中的困难和障碍。于是，在员工的参与和帮助下设置具体的目标，对工作成果迅速进行反馈，对员工的行为改进给予奖励，甚至当成绩还没有达到目标时，就要设法给予帮助，并对其所做的可取的地方给予奖励。同时他还发现，让员工充分了解公司的情况，尤其是那些涉及到他们的问题，本身对员工具有相当大的激励性。

可见，尽管斯金纳认为奖励可以激励员工的行为，而惩罚可以约束员工的行为，但斯金纳还是主张作为一个管理者应多采用奖励而少采用惩罚。因为虽然惩罚对于消除员工的不良行为效果很快，但往往这种效果只是暂时的，惩罚会引起员工的不愉快，而且过多的惩罚还会导致矛盾冲突。

强化理论的观点和使用的方法极为简单。正因为它的过于简单，使许多行为科学的研究者们对它的有效性表示怀疑，但受到许多管理者的欢迎。许多著名的企业都运用这种理论，而且取得了很好效果。例如，埃默里航空公司利用强化理论，仅仅从诱导员工尽力做到在装运前将小包裹填满装箱的办法，使公司节省了大量的费用。

▲ 激励需要理论

激励需要理论是由大卫·麦克莱兰（David McClelland）提出的。麦克莱兰认为，个体在工作环境中，主要表现为三种需要。

权力需要。影响或控制他人且不受他人控制的欲望/

麦克莱兰和其他研究者发现，高权力需要者对发挥影响力和控制力都特别重视。这些人一般都追求得到领导职位；喜欢竞争性和地位取向的工作环境；性格坚持，喜欢承担责任；他们爱教训别人，敢于在公开场合发表意见。

归属需要。建立友好亲密的人际关系愿望。

高归属需要者通常从受到别人喜爱中得到乐趣，感到被社会、集体排斥是莫大的痛苦。这种人渴望友谊，会主动与别人友好相处，自觉维护融洽的人际关

系；他们会主动关心和帮助有困难的人；他们喜欢合作，不喜欢竞争的环境；他们希望彼此之间的沟通，以便相互理解。

成就需要。追求卓越，争取成功的愿望。

对一般人来说，奖励可以成为行为的目标，所以奖励可以提高人们的工作效率。而某些人工作并不是追求成功之后的奖励，而是追求成功本身，它能给人巨大的成就感。这就是麦克莱兰所提出的成就需要。麦克莱兰的成就需要与马斯洛的自称实现的需要很相似，但是麦克莱兰对成就需要比马斯洛对自我实现的需要要具体得多。麦克莱兰研究发现，高成就需要者渴望把事情做得更完善，寻求能发挥自我潜能的工作环境；他们希望得到有关工作绩效的信息反馈，从而了解自己是否进步；他们喜欢设立具有适度挑战性的目标，这一目标的实现能使他产生巨大的满足。当然最佳的目标是成败机会各半。如果目标定得太低，实现的可能性很大，这种目标对他不具挑战性，目标的实现也不刺激。如果目标定得太高，实现的可能性极少，他认为这种目标即使实现也是碰运气，不是取快于他的努力，这种目标的实现不能使他产生成就感。

综合分析激励的三种需要后，麦克莱兰将之用于管理人员的分析中。麦克莱兰发现，企业家呈现出具有很高的成就需要和相当大的权力需要，归属需要十分低。主管人员一般表现出具有高度的成就需要和权力需要，归属需要比较低。比较企业家和主管人员，企业家的成就需要更强，二者对权力需要相当，而主管人员对归属需要更强。

麦克莱兰还发现，小公司和大公司各类人员对需要有区别。小公司的总裁普遍表现出非常高的成就需要，而大公司的总裁只有一般性的成就需要，这或许是由于小公司继续以追求公司的成长为目标，而大公司的成长可能性比较小的缘故。大公司的中上层主管人员在成就需要上要强于他们的总裁，这或许是因为总经理已达到事业的顶峰，而主管人员还得拚命地向上爬。

就一个公司而言，是否主管人员都应具有较高的成就需要呢？回答是否定的。因为公司的管理活动纷繁复杂，他需要具有各种需要的主管人员。例如，公司是一个由很多员工组成的集体，员工可能对归属需要比较高，如果主管人员都具有较高成就需要，只注重个人奋斗，而忽视与员工们和睦相处，则公司很可能因为员工得不到主管人员的关系而缺乏凝聚力，影响员工潜能的发挥。

▲ ERG 理论

ERG 理论是由奥德弗提出来的。他把人的需求分为三个等级，即生存需求、相互关系需要和成长需求。他对需求等级的分类与马斯洛的需要层次非常接近（表 13-1 所示）。马斯洛的分析方法完成——前进式的，即低层次需要满足后产生高层次需求。奥德弗提供了挫败——后退式的分析方法。认为如果人们在试图满足较高等级需求中受阻，较低等级的需求会表现出来。例如，如果人们在试图满足成长需求中受阻，相互关系需求就表现出来。人们在相互关系需求满足中受阻，会自动表现为对生存的需求。奥德弗认为人们从不满足于平稳状态，总是在高需求和低需求之间波动。

表 13—1

奥德弗需求等级	马斯洛需要层次
成长需求	自我实现需要 尊重需求
相互关系需求	归属需要
生存需求	安全需要 生理需要

▲ 不成熟—成熟理论

不成熟/成熟理论是由阿吉里斯提出来的，又称个性和组织假设。阿吉里斯认为，企业中的人的个性发展，如同婴儿成长为成人一样，也有一个从不成熟到成熟的连续发展过程，一个人在这个发展过程中所处的位置，就体现他自我实现的程度。正式组织的基本性质，如果使个人保持在“不成熟”阶段，并妨碍他自我实现，个人则可能采取离开组织，对组织攻击或冷淡等防御措施。消除个性和组织之间的不调和并使之协调起来的方法是：扩大职工的工作范围，采用参与式的、以职工为中心的领导方式，使职工有从事多种工作的经验，加重职工的责任，更多地依靠职工的自我指挥和自我控制等。

▲ 挫折理论

挫折是指当个人从事有确定目标的行为活动时，由于主客观方面的阻碍，致使目标无法实现，动机无法满足时的个人心境状态。挫折理论认为，不同个人在遭受挫折时，由挫折感所导致的心理上的焦虑、痛苦、沮丧、失望等，会导致种种挫折性行为。一般说，任何挫折都是不利的，不但影响员工的积极性，而且常常给员工带来心理伤害、甚至心理疾患。这样，管理者就必须尽可能减

少员工的受挫折机会或降低职工的挫折感。然而，人生种种挫折在所难免，所以，管理者必能及时了解、分析职工的种种现实挫折。通过关心，从提高职工的挫折承受力和有效地帮助职工达到实现目标两方面去消除挫折感，引导职工在受挫折后不懈地积极进取。

● 激励实践

在讨论了激励的各种理论之后，人们可能会问：这些理论对管理者有何重大意义？应如何去激励员工呢？对这些问题的回答并不简单，因为激励理论多种多样，企业的实际情况也比较复杂，无法用一个统一的方式去激励员工。金钱常常是许多管理者用来激励员工的重要手段，因为人的许多需要都必须通过金钱去实现。人对金钱的追求具有普遍性，而且人对金钱的追求没有止境，所以管理者能将金钱作为长期的激励手段。但是金钱作为激励手段也有其缺陷，其一、金钱作为激励手段会助长人的自私的心理，以自我利益为中心，唯利是图，长期的金钱激励，有可能会掩盖其需要向自我实现需要的发展。其二，长期把金钱作为激励手段，会产生单位金钱激励效果递减的现象。例如，当以前从来没有奖金时，增加 50 元资金可以对员工产生很大的激励作用，如果二年后，奖金还是 50 元，可能产生不了任何激励作用。因为随着时间的推移，人们将 50 元奖金视为自己固有的一部分，要取得更大的激励效果必须增加奖金金额。另外，随着人员收入的增加，50 元在个人总收入中的比重越来越小，所以 50 钱的激励效果越来越差。

由此看来，我们不能把金钱作为唯一的激励方式，管理者必须采用多样化的激励方式。

▲ 世间目标激励

目标激励，是指给员工确定一定的目标，以目标为诱因驱使员工去努力工作，以实现自己的目标。任何企业的发展都需要有自己的经营目标，目标激励必须以企业的经营目标为基础。任何个人在自己需要的驱使下也会具有个人目标，目标激励要求把企业的经营目标与员工的个人目标结合起来，使企业目标和员工目标相一致。其原因有三方面：其一，在员工实现目标的过程中，可以满足个人需要。所以，员工从满足个人需要出发，会自觉地努力工作，从而实现企业目标。其二，企业经营目标与员工个人目标的结合，能反映出员工个人在企业

业中的地位和作用，使员工个人的价值在企业中充分体现出来。其三，大多数员工个人目标代表自己从未达到过的状态，目标的实现表现为自身的升华，为此，员工为追求目标的实现会不断努力，发挥自己最大的潜能。

▲ 参与激励

参与激励，是指让员工参与企业管理，使员工产生主人翁责任感，从而激励员工发挥自己的积极性。所以，参与激励就是要让员工经常参与企业重大问题的决策，让员工多提合理化建议，并对企业的各项活动进行监督和管理。这样，员工就会亲身感受到自己是企业的主人，企业的前途和命运就是自己的前途和命运，个人只有依附或归属于企业才能发展自我，从而激励员工把全身心投入到企业的事业中来。

▲ 领导者激励

领导者激励，主要指领导者的品行给企业员工带来的激励效果。企业领导者是企业众目之心，是员工的表率，是员工行为的指示器。如果领导者清正廉洁，对物质的诱惑不动心；吃苦在前，享乐在后；严于律己，要求员工做的，自己先行；虚怀若谷，谦虚、民主，不计前嫌。这样的领导者本身对员工就是莫大的鼓舞，激发员工的士气。如果领导者再具有较强的业务能力，能给企业带来较高的经济效益，有助于员工的需要满足和价值实现，那么，会对员工产生巨大的激励作用。

▲ 关心激励

关心激励，是指企业领导者通过对员工的关心而产生的对员工的激励作用。企业的员工，以企业为其主要的生存空间，把企业当作自己的归属。如果企业领导人时时关心员工疾苦，了解员工的具体困难，并帮助其解决，就会使员工产生很强的归属感，会对员工产生激励效果。现在很多企业领导人给员工赠送生日礼品，举行生日派对，解决住房困难，解决员工小孩入托难等都属于关心激励的范畴。

▲ 公平激励

公平激励，是指企业领导人在企业的各种待遇上，对每一员工公平对待所产生的激励作用。只要员工等量劳动成果给予等量待遇，多劳多得，少劳少得，企业就会形成一个公平合理的环境。员工要享受更多的待遇（包括工资、奖金、福利、晋升、工作环境等），不能通过讲人情走后门等不正当的手段，只有靠扎

扎实实地努力工作。因此企业可以利用员工追求高待遇的心理，激励员工更有效地工作。如果企业环境不公平，少劳者可以多得，则员工不会通过正当的手段去获得高待遇，因而不会激励员工积极投入以实现最大的劳动成果。

▲ 认同激励

认同激励，是指企业领导者对员工的劳动成果或工作成绩表示认同而对员工产生的激励作用。虽然有一些人愿意做无名英雄，但那毕竟是少数，绝大多数人都不愿意默默无闻地工作。当他取得了一定的成绩后，需要得到大家的承认，尤其是得到领导者的承认。所以当企业的某个员工取得了一定的成绩以后，领导者只需要向其表示已经知道其已取得的成绩，或再加之几句表扬之词，就可以对其产生很大的激励。这种激励既不必花费很大的代价，效果又好，因而是一种很有价值的激励方式。但是这种激励方式需要企业领导者及时发现员工的工作成绩，并及时表示认同。不及时的认同产生不了激励。

▲ 奖励激励

奖励激励，是指企业以奖励作为诱因，驱使员工采取最有效，最合理的行为。奖励激励通常是从正面对员工进行引导。企业首先根据企业经营的需要，规定员工的行为如果符合一定的行为规范，员工可以获得一定的奖励。员工对奖励追求的欲望，促使他的行为必须符合行为规范，同时给企业带来有益的劳动成果。奖励激励手段包括物质的和精神的两方面。物质激励就是以物质利益（包括工资、奖金、福利、晋级和各种实物等）为诱因对员工产生的激励。精神激励是以精神鼓励为诱因对员工产生的激励，它包括评选劳动模范，先进工作者等各种荣誉称号。员工通过对物质利益和荣誉称号的追求而产生符合企业需要的行为，为企业创造出佳绩。

▲ 惩罚激励

惩罚激励，是指企业利用惩罚手段，诱导员工采取符合企业需要的行动的一种激励。在惩罚激励中，企业要制定一系列的员工行为规范，并规定逾越了这一行为规范，根据不同的逾越程度，确定惩罚的不同标准。惩罚手段包括：物质的手段，如扣发工资、奖金，罚款，赔偿等；精神的手段，如批评、降级、降职、各级党政处分以及刑事处罚等。人们避免惩罚的需求和愿望促使其行为符合特定的规范。再则，通过对犯规员工的处罚，激励未犯规的员工自觉，积极地去遵守规范。

总之，激励员工的方式多种多样，每一种方式都是从各个同的侧面对员工进行激励。企业管理人员要善于分析具体情况，灵活运用各种激励方式，有效激励员工。

● 本章提要：

1、每个人的行为的产生不是无缘无故的，要经历一个复杂的过程，这个过程就是激励的过程。所谓激励的过程实际上就是需要决定动机，动机产生行为的过程。管理者要激励员工，必须认真研究这个过程。

2、马斯洛按重要性程度将个人的需要分为五个层次：即生理需要、安全需要、归属需要、尊重需要和自我实现需要。马斯洛认为，人的五个层次的需要由低级向高级排列。只有当低级需求得到满足后，才会产生高级需求。

3、X 理论认为人天性好逸恶劳，以自我为中心，缺乏进取心，不愿承担责任，易于受骗和接受煽动。按此理论，管理者对员工要实行强制性管理。Y 理论认为人把工作视为快乐，主动完成任务，主动承担责任，具有较高的想象力和创造力。按此理论，管理者只需为员工提供良好的工作环境。

4、赫茨伯格提出的激励因素——保健因素理论把影响人的行为的因素你为激励因素和保健因素两类。保健因素只能产生不满意，不具有激励作用，激励因素才会使人产生满意感，从而产生巨大的激励作用。

5、期望理论认为激励力是效价和期望率的函数，即激励力=效价×期望率。效价是个人对某种成果的偏好程度。期望率是预期成果实现的可能性。只有在效价和期望率都很高时，才会产生巨大的激励力。

6、公平理论认为员工在组织中是否具有动力，关键取决于员工是否认为他被组织公平对等，即自己所得与付出的比率是否与别人的该比率相等。如果自己的比率低于别人的比率，就会产生不满情绪。

7、强化理论认为，当人们因采取某种行为而受到奖励时，他们极有可能重复这种行为；当人们采取某种行为受到惩罚时，他们重复这种行为的可能性很小。管理者应善于运用奖励强化人的行为。

8、麦克莱兰提出的激励需要理论认为个体在工作环境中主要表现为三种需要，即权力需要。归属需要和成就需要。在企业的管理人员中，这三种需要有较强的差别。不同类型的企业管理人员的这三种需要也有很大差别。

9、在管理实践中，管理者常把金钱作为激励的重要手段。其实激励的方法有很多，如目标激励、参与激励、领导者激励、关心激励、公平激励、认同激励、奖励激励、惩罚激励等，管理者需要灵活运用各种方式，才能有效激励员工。

● 复习与练习

- 1、激励的过程是怎样的？
- 2、需要层次论有哪些主要内容？
- 3、X理论和Y理论对人性的假设有何差别？
- 4、按激励因素——保健因素理论，什么因素才能真正激励员工？为什么？
- 5、根据期望理论，激励力的大小取决于哪些因素？
- 6、根据公平理论，当个人认为不公平时会有哪些表现？
- 7、强化理论的主要思想是什么？
- 8、管理者应如何激励员工？

▲ 案例应用

某公司的一个工作人员发明了生产选择型打字机零部件的更好的方式，在公司的同意下，他开始自己经营一家小公司，为该公司供应零部件。十年内，这家公司发展很快，但是，公司的主人发现自己处在棘手的局面，每年的生活费用上涨，迫使他提高薪水去吸收新雇员，但他没有相应提高原有雇员的薪水。这样，随着情况的发展，一些新雇员实际所得比已经在公司工作了十年的雇员所得还多。可是，因为雇主有保守秘密的规定，原有的雇员不知道这种情况。一天，公司的主人读了一篇行为科学家的文章，该文章主张，如果薪水处于保密状态，就不可能激励雇员改善他们的表现。公司的主人便把雇员的薪水公布在咖啡屋外面的布告栏里，第一次休息后的一小时内，没有人重新工作，他们争吵不休，甚至有两个雇员吵起架来。

问题：

- 1.如果你是公司的主人，你应该如何对待新老雇员？

- 2.在雇员的薪水被公布在布告栏后，雇员们为什么会争吵不休？
- 3.该案例说明了什么问题？

● IV篇 综合案例

谁是谁非

爱美服装有限公司是一家中日合资的小型服装企业，1993 年建成并投产，企业员工 300 余人，中方控股，生产订单由日方提供，产品 90%以上返销日本。1998 年以前，公司每年利润在 200 万元（人民币）左右，员工人均年收入 10000 元左右，对内地企业来说，效益算是比较好的。

好景不长。1998 年以来，由于公司内部的人事问题和劳资纠纷问题，企业的发展遭受很大的冲击。

公司经理班子中经理姓张，有一位副经理姓刘，均系中方人员。张经理是个事业心很强的人，作风泼辣，个性刚强，既懂管理，又通技术。日方董事是投资商的胞弟，叫福冈。此人有耍小聪明，瞧不起张经理，在业务上经常与张经理争执。特别是在产品单价、产品质量、交货期等重大问题上，福冈总是置中方利益于不顾，甚至故意刁难，不考虑张经理意见。而张经理在产品单价等涉及中方利益的大是大非的问题上毫不相让，据理力争。因此，张经理与日方董事福冈的矛盾越来越尖锐。尽管张经理在生活上处处关照福冈，关系仍无好转。

中方的刘副经理是个没有主见、轻重不分、惧怕日方、颇有私欲的人。他发现张经理与日方福冈先生因工作不和后，主动接触福冈，吹 羽自己如何本事大，甚至讨好日方福冈，其用意不言而喻。福冈正在想办法排挤张经理，见刘副经理讨好自己，便生一计：以撤单相威胁，近张经理辞职，由刘副经理取而

代之。

为达目的，福冈开始利用一线工人做文章，伺机制造各种麻烦，刺激甚至伤害工人利益，导致工人罢工，转而把罢工责任全部推到张经理身上，提出要张经理辞职的要求。

矛盾已经到了非解决不可的地步。公司董事长杨某准备召开董事会，便给日方投资商发了传真。谁知投资商正在生病住院，派一代表来中国参加董事会。杨董事长不知来者底细。愁肠百结。

问题：

- 1、假如你是杨董事长，你将做出何种决定？
- 2、假如你是张经理，你该怎么办？

第 15 章

控制工作

■控制的定义

■控制过程

■控制的基本类型

■有效控制的原则

■有效控制特性

■本章提要

■复习与练习

■案例应用

第十五章 控制

【学习目的】

学完本章后，你应该能够：

- 1、给控制下定义
- 2、描述控制的过程
- 3、区分三种不同类型的控制
- 4、解释控制的关键点
- 5、了解关键点和例外情况的关系
- 6、解释控制的有效性

范 例

1995年2月27日，国际金融界传来令人震惊的消息，具有233年悠久历史的英国巴林银行宣布倒闭。而这一切源于巴林银行新加坡分公司的一名年仅20多岁的交易员尼克·里森的违规操作。里森在做股票指数期货的投机中，在日经指数大幅下降时，其日经指数期货多头风险部位达6万余口合约，同时在日本政府债券价格一路上扬之际，他却有空头风险部位合约26000余口，这样便出现了86000万英镑的损失，这几乎是整个巴林集团资本的两倍。这件事在世界各大新闻媒体引起极大关注，人们不禁要问，一个如此光耀悠久的金融集团为何会被一个小小的蛀虫蚕蚀？巴林银行对里森的行为难道一无所知？银行是否让里森钻了空子？

年轻的里森在巴林银行被视为期货和期权方面的专家，1992 年，巴林总部派他到新加坡分公司成立期货与期权交易部门，并出任总经理。在期货交易中，出错在所难免，比如有人会把“买进”手势误为“卖出”，有人会在不恰当的时机购进不恰当的合同，等等，关键是如何处理。按规定，对出现的各种错误，银行必须迅速妥善处理，并转入电脑中一个被称为“错误帐户”的帐户中，然后向总部汇报。里森于 1992 年在新加坡任期货交易员时，巴林银行已有一个“99905”的错误帐户，1992 年夏天，伦敦总部全面负责清算工作的经理要求里森另行设立一个“错误帐户”，记录较小的错误，并自行处理，以免麻烦伦敦总部，里森很快就设立了“88888”的错误帐户。但几周以后，伦敦总部又打来电话，总部配置了新的电脑，要求新加坡分行还是按老规矩办事，所有的错误记录仍经由“99905”直接向伦敦报告。“88888”错误帐户刚刚建立就搁置不用了，但它却成为一个真正的“错误帐户”存于电脑之中。这个被人忽略的帐户，提供了里森日后制造假帐的机会，他从 1992 年 7 月起，在其中记录了从 2 万英镑起，到几百万、几千万的亏空，直至到 86000 万英镑。在这其间，由于里森同时任交易部和清算部主任，给他对失误瞒天过海提供了便利，总部虽然多次来查帐，但都被里森搪塞过去了；即使在 1995 年 1 月 11 日，新加坡期货交易所的审计和税务部发函巴林，提出他们对维持“88888”帐户所需资金问题的一些疑虑，而且此时里森已需要伦敦每天汇入 1000 多万英镑，以支付其追加保证金，但伦敦还是没有引起足够的重视。

最令人难以置信的是，巴林在 1994 年底发现资产负债表上显示 5000 万英镑的差额后，仍然没有警惕到其内部管理控制的松散及疏忽。在发现问题至巴林倒闭的两个里，有很多巴林的高级人员和资深专家曾对此问题加以关注，更有巴林总部的审计部门正式加以调查。但是这些调查，都被里森以极轻易的方式蒙骗过去。连里森本人也说：“对于没有人来制止我的这件事，我觉得不可思议，伦敦的人应该知道我的数字都是假造的，这些人都应该知道我每天向伦敦总部要求的现金是不对的，但他们仍然支付这些钱。”

从“巴林事件”可以看出，一个组织如果没有严密的控制系统，没有迅速纠错的功能体系是多么可怕的事情！

● 控制的定义

控制就是依据计划检查衡量计划的执行情况，并根据偏差或调整行动，或调整计划，做到凡事心中有数，凡事都在掌握之中。

法约尔曾说过：“在一个企业中，控制就是核实所发生的每一件事是否符合所规定的计划、所发布的指示以及所确定的原则，其目的就是要指出计划实施

过程中的缺点和错误，以便加以纠正和防止重犯。控制对每件事、每个人、每个行动都起作用。”由此可见，控制应该贯穿在计划实施的每个阶段、每个部门，故每个管理者都有控制职责。

控制在管理中的作用有两方面：一方面起检验作用，它检验各项工作是否按预定计划进行，同时也检验计划的正确性和合理性；另一方面起调整作用，它调整行动或计划，使两者相吻合。

控制和计划是一对孪生兄弟，是互为依存的。没有计划，控制没有目标；没有控制，计划得不到保障。

1999年4月23日，中央电视台《新闻调查》栏目播出了“搁浅的撤职令”，报导了某省的一件处理违纪干部的事件。1995年该省的一局长因违反土地法被省纪检部门撤职，相当简单明了的事情由于上级纪检部门没有按规定将处理意见行文下达，市有关部门在长达三年时间里没有对相关人员进行处理，上级纪检部门也没有过问，在大家认为相安无事时，有关报纸登出了“三年撤不掉一个局长”的文章，爆出局长撤职三年未下台的新闻，引起了多方领导的关注，搁浅的撤职令终于再度被提上议程，有关部门还专门成立了调查组，然而不久后又无端遭搁浅，又历时一年多直至该节目播出时还没有作出处理意见。这是典型的管理控制失效案例。

● 控制过程

控制过程可分为三个阶段：（1）确定控制标准；（2）衡量实际成效；（3）分析偏差并予以纠正。

▲ 确定控制标准

控制标准的制定是控制能否有效实行的关键。没有切实可行的控制标准，控制就可能流于形式。

控制标准来源于计划，但不同于计划。计划是为实现某一决策目标而制定的综合性的行动方案，其内容有时只有行动纲领，不可能有具体的实施过程，因此，确定具体的控制标准势在必行。

控制标准有定量和定性两大类。

定量标准分：（1）实物量标准，如企业中的产品产量、单位台时定额、单位产品工艺消耗定额等；（2）货币标准，如产品成本、销售收入、应交税金、

利润等；（3）时间标准，如生产线的节拍、生产周期、交货期、维修间隔等；（4）综合标准，如劳动生产率、废品率、市场占有率、投资回报率等。

定性标准只是用于某些不能用数量来衡量的方面，它们只能用一些定性描述，有时有一定的弹性，如企业的信誉、某人的工作能力等。

管理控制标准要求简单明了，可以定量，容易测定。

中国号称有博大精深的饮食文化，是个饮食王国，但洋快餐“麦当劳”、“肯德基”等却大举进攻国内市场，取得节节胜利，同时有许多中式快餐如“荣华鸡”、“红高粱”等却节节败退，甚至全军覆没，为什么？个中的原因有许多，但主要原因就是管理问题，尤其是控制问题。以“麦当劳”为例，它实行的是特许经营，形成了一整套计划周密、有条不紊的筛选程序来选择特许经营者，而且经营者必须通过“汉堡包大学”的专门培训。一本几百页的操作手册规定了严格的标准，其中包括食物配置、烹饪程序、店堂布置甚至职员着装，这些都有详细标准；食品的制作完全是标准化的，一磅肉的脂肪含量必须少于 19%，小面包的宽度只能是 3.5 英寸，每个汉堡包中的洋葱不能超过 1/4 盎司等等；每种食品的制作时间有明确的规定，而且食品出炉后的存放时间也有详细的规定，油炸食品 7 分钟，汉堡包 10 分钟，咖啡 30 分钟，超过规定时间，所有的食品都将扔掉，等等。所有这些标准都要严格执行，并有严密的监督体制，每家分店有审查员，公司有不定期的暗访调查，发现不符合规定的坚决查处。通过这一整套严密的控制体系，使得消费者能在世界各地坐在相同熟悉洁净的店堂里吃到相同质量口味的食品，享受到相同周到的服务。而中国的一些企业和它相比，则管理是粗线条的，控制是不到位的。

▲ 衡量实际成效

该步骤的主要内容是将实际工作成绩和控制标准相比较，对工作作出客观的评价，从中发现二者的偏差，为进一步采取控制措施提供全面准确的信息。

这时我们要知道衡量什么和怎样衡量。

☆ 衡量什么

有时，并不是计划实施的所有步骤都要进行控制，而是选择一些关键点作为控制点，控制了关键点，就控制了全局。

确定关键点的过程是一个分析决策的过程，它需要丰富的经验和敏锐的观察力，准确的确定关键点是有效控制的保证。关键点一般是计划实施过程中起

决定作用的点，或者是容易出偏差的点、起转折作用的点，变化大不易掌握的点，有示范作用的点，等等，应根据具体情况具体分析。但是，管理者应该知道，你衡量什么决定了人们追求什么，它是一个导向。例如，现在人们都有一个共识，中国的教育改革势在必行，要实施素质教育，但中小学仍在搞应试教育，学生苦不堪言，教师苦不堪言，家长苦不堪言，为什么？就是因为衡量学习的好坏是高考成绩，一次考试定终身，学校的教学水平以升学率衡量，高考这根指挥棒不改革，千军万马挤独木桥的局面不会改观，应试教育还将进行下去。

☆ 怎样衡量

衡量用什么方法应根据具体情况具体分析。计划的执行情况和问题处理的信息一般都是通过听取口头汇报、书面汇报、进行直接观察等方式取得，管理通过这些渠道了解所需要的信息，将以此来衡量实际工作业绩。这些方法各有优缺点，人们往往结合起来使用。当然，使用哪种方法，不同的管理者有不同的偏好。

口头汇报分正式汇报和非正式汇报，正式汇报往往在某些公众场合上，如会议等；非正式汇报往往是一对一的，情况通报和信息沟通式的，如电话交谈、个别交谈等。口头汇报方便、快捷，还可以通过语气、用词和身体动作来表达某些信息，但不易保存，容易误传。

书面汇报往往在计划结束后或告一个段落后形成，如工作总结、会计报表、有关统计报表等，它比较全面和准确，易于保存，但在时间上显得有些滞后了。

直接观察是管理者亲临现场得来的第一手信息，如调查访问，现场观察等。例如，现在发达国家的一些成功企业很多提倡“转悠管理”，就是要求管理人员走出办公室，到现场去巡视，亲自了解实际情况，在现场发现问题，解决问题。

直接观察真实、快捷，每个管理者能根据自己喜好的角度去观察，但所得信息需要去伪存真，分析判断，也存在个人偏好的影响及观察时间不同所得结论不同等问题。

随着计算机使用的普及，信息还可以通过计算机获得，从中可得到相关数据和统计报表，它丰富全面，易于查询，便于分析，及时快捷，但其效率取决于信息系统的完善程度和数据分析功能，因为有时过多无序的数据反而会让人无所适从。

▲ 分析偏差并予以纠正

衡量比较后，如果没有偏差，或偏差在允许范围内，则不需要做什么；但如果有偏差，且超出范围，则要采取措施纠正偏差。这时管理者要决定是仅仅现场改正就行了，还是分析产生偏差的原因，彻底纠正，也就是说是治标还是治本。一般来说，当情况紧急时，只能采取应急措施，仅治标就行，但事后还要寻找原因，根除隐患。例如，1998 年夏天中国长江流域和松花江流域发生严重洪涝灾害，许多大堤发生险情，这时只能采取应急措施，哪里有险情，就补救哪里，有时甚至需要拆东墙补西墙，以确保控制险情；但在冬季，人们都对大堤进行了彻底修整，有的提高防洪标准，有的重新修建，以做好日后防大汛的准备。

一般造成偏差的原因有三大类：计划操作原因，外部环境发生重大变化原因，计划不合理原因。

☆ 计划操作原因

当由于计划执行者的自身原因使偏差发生时，如工作不认真、没有责任心；或能力不够，不能胜任工作等，这时可采取以下措施：重申规章制度，明确责任，明确激励措施，按规定处罚有关人员；或调整工作人员，加强员工培训，改组领导班子等。

☆ 外部环境发生重大变化原因

当外部环境发生重大变化时产生偏差时，如国家政策法规发生变化，国际政治风云突变，某个大客户或大供应商突然破产，自然是不可抗拒灾害等，由于这些因素往往是不可控的，只能在仔细分析的基础上采取一些补救措施，以尽量消除不良影响，然后改变策略，避开锋芒，或变换目标，另辟蹊径。

☆ 计划不合理原因

有时制定计划时不切实际，好高骛远，盲目乐观，把目标定得过高，根本达不到，如制定过高的利润目标、市场占有率，这时应根据具体情况，及时调整目标，使之在合理的水平；也有在制定目标时，过于保守，低估自己的实力，把目标定得太低，不能起激励作用，这时也应进行调整。当然，应注意不能凭一时冲动，随意更改计划，否则，计划将失去存在意义，也就谈不上有效控制了。

巨人集团是个典型的计划失控案例。巨人集团是个靠高科技迅速崛起的民营企业。1989 年，其创始人史玉柱以 4000 元和自己开发的 M-6401 汉卡起家，四个月总资产达到 100 万元，三年时间总资产超亿元，但在 1996 年底，巨人却陷入严重的财务危机，巨人倒下了。其直接原因就是 70 层巨人大厦的投资失误。1992 年它以公司资产规模一个亿、流动资金才几百万元的实力，却要建造

工程预算十几个亿、需六年完工的巨人大厦，结果几乎导致整个企业的覆没。

● 控制的基本类型

任何系统的运行过程均为输入——转换——输出。根据控制点的不同时间，控制可分为预先控制、现场控制、事后控制。

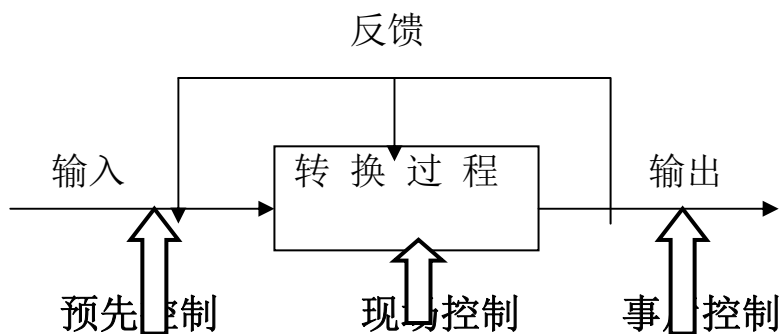


图 14.1 控制类型

▲ 预先控制

预先控制即在系统运行的输入阶段就进行控制，也叫前馈，由于控制早于行动，又称面向未来的控制。

预先控制“先发制于人”，事事想在前面，准备在前面，把握将来的发展事态，把偏差消灭在萌芽状态，损失最小，效率最高，是最科学最经济的控制方法，但也是最难的方法。它需要充分准确的信息，准确的分析预测，准确的决策。要做到“料事如神”，一切都在预料之中。

许多文学作品中有预先控制的描写。《三国演义》中诸葛亮就是一位‘预先控制’的高手：刘备去江东招亲，危险重重。临行前诸葛亮交给保驾的赵子龙三个锦囊，嘱咐他在不同的时间打开，赵子龙依计行事，保得刘备娶得佳人，全身而退，让周瑜“赔了夫人又折兵”；诸葛亮料定魏延在他死后会反叛，便在临终前授马岱以秘计，并留下一锦囊给杨仪，让其在与魏延对阵时现场拆开，使他们如愿杀了魏延。

现实生活中也有许多预先控制的事例：司机上坡前加速；学生上课前预习；工厂质量管理首先控制原材料质量；新产品上市前大做广告宣传；设备的预先维修；每年安排几次身体检查等等。

▲ 现场控制

现场控制是在计划的执行中同步进行控制。也叫现时控制。

现场控制能及时发现偏差，及时纠正偏差，立竿见影，使损失控制在较低

程度，也是一种经济有效的方法，但对控制人员的素质要求较高，要求有敏锐的判断力、快速的反应能力和灵活多变的控制手段。

现场控制的成效不仅取决于控制人员的素质，还取决于计划执行人员的配合。例如教师在授课时可根据学生的反映（如表情、提问等）及时调整自己的讲课内容，使之能符合学生的要求。只有学生及时将疑问等有关信息传递给教师，教师才能及时调整内容，及时解答。再如企业生产线上每道工序只接受上道工序传来的合格产品，每道工序的不合格产品不下传，不合格产品不出厂等。这时每个工人也是质检员，没有他们的通力合作，只靠专职质检员则无法达到质量要求。

现场控制因为即时处理有关情况，特别适用于基础管理人员，尤其是需要快速反应的工作，如产品服务（包括售前、售中、售后服务）、顾客投诉处理等，这类问题复杂多变，预先控制防不胜防，只有做好现场控制，随机应变，才能达到目标。当然，充分授权是必需的。

▲ 事后控制

事后控制即在计划完成后进行控制，也叫反馈控制。

事后控制有一个致命的弱点即滞后性，从衡量结果、比较分析到制定纠偏措施及实施，都需要时间，很容易贻误时机，增加控制的难度，而且损失往往已经发生了。

另外，事后控制是通过信息反馈及行动调节来保证系统的稳定性，它要求反馈的速度必须大于控制对象的变化速度，否则，系统将产生震荡，处于不稳定状态，控制难于发挥作用，甚至起反作用。例如，盲目跟随潮流，总比市场发展速度慢半拍的企业，就是事后控制反馈速度滞后的典型。

事后控制虽然有一些不足，但常常是只能采用的唯一的控制手段，因为很多事件只有在发生后才可能看清结果。另外，许多事物的发展是循环往复，呈螺旋状推进，事后控制能给后面的工作提供信息和借鉴，以便改进工作，如亡羊补牢，为时并不晚。例如，企业的经营活动就是一个不断投入、不断产出的过程，有关市场信息的反馈对企业至关重要，如用户意见和建议、竞争者动向、库存情况分析等都必须认真对待，以便在后续的工作中加以改进。

▲ 比较

以上三种控制方式虽然各有特点，但在实际应用中往往是交叉使用的。预

先控制虽然可以事先做好准备，防范于未然，但有些突发事件是防不胜防的，这时必须辅之于现场控制，否则，将前功尽弃。同样，不论是预先控制还是现场控制，都要用事后控制来检验，因为计划是否按预定执行，不是仅靠想象就行了，必须有真实的业绩支持。另外，在循环发展的过程中，对前一个阶段是事后控制，但对后一个阶段则往往是事先控制。而且，现场控制没有准备与积累也是难于奏效的。

● 有效控制的原则

任何组织要想达到计划目标，必须有一个适宜有效的控制系统作保证，构造这个系统应遵循以下基本原则。

▲ 反映计划要求原则

控制的目标是实现计划，控制是实现计划的保证，因此，计划越是明确、全面、完整，控制系统越能反映计划，则控制越有效。所以，在设计控制系统时，每个管理者都必须紧紧围绕计划进行，要根据计划的特点确定控制标准、衡量方法和纠偏措施。

▲ 组织适宜性原则

控制必须适应特定的组织结构。计划需要人来执行，控制也需要人来执行，组织结构决定了职责和分工，因此，控制必须符合组织结构的要求。组织结构的设计明确、完善，控制系统符合组织机构的职责分工，控制的效用才能充分发挥。例如，如果产品成本不按制造部门的组织机构分别进行核算和累计，如果每个车间主任都不知道该部门所生产产品的成本目标，那么，他们就不可能知道实际成本是否合理，也就不可能对成本负责任，就更谈不上成本控制了。

▲ 控制关键点原则

任何控制不可能面面俱到，事无巨细同等对待，而是应根据具体情况选择关键点重点控制，取得事半功倍的效果。

选择关键点除了要有丰富的经验和敏锐的洞察力和决策能力外，还可以借助有关的方法。例如，如何在有着众多作业的大型项目中控制整个工期的时间进度，就可用计划评审技术来确定关键路线和关键作业，这样，控制关键作业的进度就可以控制整个工期，像美国的北极星导弹研制工程和杜邦化工厂的建造就是由于运用了计划评审技术使工期大大缩短。

▲ 例外原则

有效的控制不仅要對关键点进行控制，还要对超出一般情况的特殊点给予足够的关注。

比如质量控制中就广泛地运用例外原则。工序质量是反映生产过程是否稳定的指标，如果影响产品质量的主要因素象原材料、工具、设备、操作工人没有明显变化，那么产品质量也就不会发生很大差异，这时我们可以认为生产过程是稳定的，或者说工序质量处于控制状态。反之，如果生产过程出现违反规律性的异常状态时，则表明某些因素可能有问题，应立即查明原因，采取措施使之稳定。工序质量控制中广泛采用“平均值控制图”来判断工序质量是否处于控制状态。例如，图 14-2 是某企业产品质量指标 X 的分布图形。中间的横线是 X 的期望值，记作 a ，标记为 M_1 和 M_2 的两条对称的平行线为置信水平（一般为 90%或 95%）的偏差控制线。当质量指标 X 的样本平均值 \bar{X} 落在 M_1 和 M_2 所围成的区域里时，我们有 90%或 95%的把握认为工序处在稳定状态。而一旦连接 \bar{X} 值落在上述区域以外时，我们有理由认为生产过程出了问题。

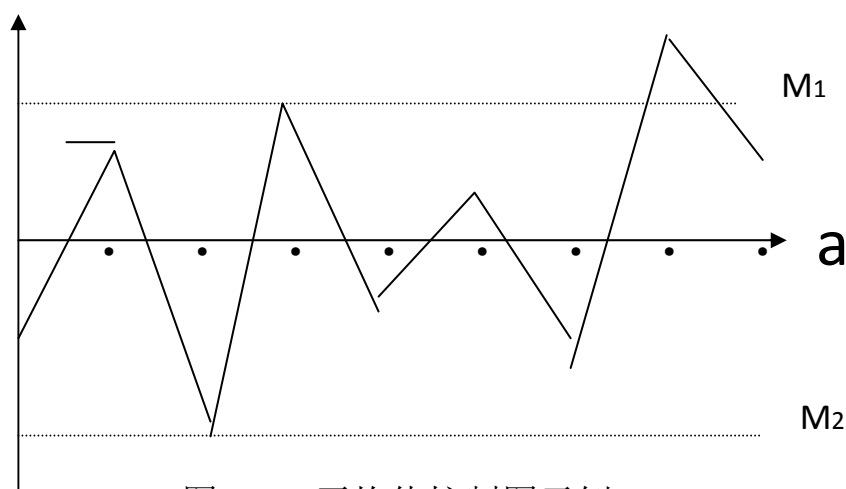


图 14-2 平均值控制图示例

需要指出的是，仅仅注意例外情况是不够的，它们也要区别对待。有些例外情况，如利润的下降、产品废品率的上升、市场投诉的增加等必须引起重视；而象出现 6 月职工“节约奖”超出预算 20%、春节期间福利费用超出预算 15% 等情况，则可以不必紧张。

另外控制关键点原则和例外原则应结合起来使用，它们两者虽有某些共同之处，但区别在于前者强调选择控制点，后者则强调观察在这些点上的异常变化。仅仅关注例外情况是不够的，管理者应把更多的注意力集中在关键点的例外情况的控制上。

▲ 直接控制原则

直接控制是相对于间接控制而言的。间接控制往往是通过管理控制标准及衡量纠偏等措施进行的，它的依据是有关控制的过程必须是及时有效的。控制标准是合适的，衡量业绩是客观准确的，偏差的发现是及时的，纠偏措施是坚决有力的，等等。但如果其中有一项不符合要求，则控制的效果难于把握。直接控制认为，任何控制工作都是由人来做的，人的素质关系到控制的成效，而且控制的过程有时是难于把握的，有了良好的管理控制人员就可以克服制度或客观上的一些缺陷。

直接控制就是控制有关管理控制人员和执行人员的素质，通过提高有关人员的工作能力和业务水平，使出现偏差的概率下降；同时由于有关人员的素质提高了，其自觉控制的能力将大大增强，能够在出现偏差时自觉地迅速采取行动，使损失降到最低。

▲ 控制趋势原则

有时控制现状比较容易，但控制现状所预示的变化趋势则比较困难。但要使控制有效，控制变化趋势则重要的多。一般来说，趋势是多种复杂因素综合作用的结果，是在一段时间内逐渐形成的，并对管理工作成效起着长期的影响。趋势往往容易被现象所掩盖，它不易觉察，也不易控制和扭转，而且当趋势已经明朗时，再进行控制就晚了。例如，在美国汽车市场上，日本汽车的市场份额就是在美国几大汽车厂商的眼皮底下慢慢蚕食的，等到他们回过神来，日本汽车已经在市场上占有了一席之地，不容易被打败了。

所以，有效的控制系统应有预警功能，能在出现某种趋势苗头时，迅速采取措施，跟上趋势或将其消灭在萌芽状态。

● 有效控制的特性

要使控制系统发挥作用，取得预期的成效，控制系统应具备以下特性：

▲ 客观准确

即要求控制标准客观，分析客观准确，采取的纠偏措施客观准确，尽量避免主观臆断。

在实施管理的过程中，难免有许多主观因素影响管理人员的判断和评价，但如果有一套严密的客观的控制系统，则其效果要好得多，同时，由于标准准

确客观，操作人员也有明确的目标和行为准则。例如，我国银行向来是个令人羡慕的行业，这些年随着竞争的不断加剧，很多银行已经在服务方面作了改进，出台了一些新的举措，如原来的服务标准是“热情欢迎，周到服务”。但这个标准太含糊了，没法体现其服务质量，很多储户在存款或取款时常常要等很久，表示不满还经常遭到白眼，新的举措就推出了“限时服务”，要求每笔业务处理时间不能超过 3 分钟，超时 1 分钟罚款 1 元钱，这样对储蓄员的业务熟练程度和上岗要求有了客观准确的衡量标准，储户也有了准确的判断标准，新服务举措因此受到广大储户的欢迎。

▲ 灵活应变

即要求控制工作在面临未预见到的情况或计划本身有问题时，也应该能够发挥作用。也就是说，要使控制工作在突变情况下仍然有效，应具有灵活应变能力。

一般来说，出现意外的情况有时是不可避免的，这就要求计划和控制有相当的机动灵活性，否则，事态发展不容乐观。

▲ 经济合算

即要求控制所支出的费用应是合算的。也就是说，控制必须讲究经济效益。

这个要求说来简单，但做起来却不容易。因为一个主管人员有时很难了解哪个控制系统是值得的，它的成本有多少。而且，经济效益是相对而言的，它随着经营业务的重要性及其规模而不同，也随着缺乏控制时的损失情况和控制能够带来的效益情况而不同。例如，为调查某种原因不明的流行病而花费大量的人力和时间去拟定调查表格和调查程序被认为是值得的；但谁也不会说花费同样的费用去拟定旨在了解本单位医护人员的家庭情况的表格也是合算的。

由于控制效果的一个限定因素是相对的经济效益，因而自然就在很大程度上决定了主管人员只能在他认为是重要的方面选择某些关键问题来进行控制。因此可以断定，如果控制技术和方法能够以最小的费用或代价来实施，那么它就是有效的。

▲ 全局统筹

即要求控制不仅仅要考虑各部门的局部利益，更应该有全局的观念。

在组织结构中，各个部门及其成员都在为实现个别的或局部的目标而努力，但这时要注意部门目标和整体目标的关系，不要一味追求部门目标而忽视整体

目标，要有全局观念，有时甚至要牺牲一些局部利益。所以，有效的控制要使各部门的利益协调一致，统筹兼顾。

▲ 有针对性

即要求控制系统要符合有关管理人员的特性，有些具体的设计必须满足他们个性特定的要求，让他们能够理解，乐于使用，精于使用。也就是说，在设计控制系统时，不仅要考虑组织结构的要求，还要考虑具体的主管人员的个性，要针对不同的管理人员设计不同的控制方法和手段，因为不同的人有不同的喜好。比如有的人喜欢开会听汇报，有的人喜好看书面报告，有的人喜欢看文字材料，有的人喜欢用数据表达，设计时应充分考虑这些细节，有的放矢，才能使控制高效快捷。

▲ 面向未来

即要求控制系统尽可能地使用预先控制，使一切尽在掌握之中，避免不必要的损失，这也是真正有效的管理控制系统必备的功能。例如我们前面提到的，真正有效的防洪大堤是能够抵御百年一遇甚至更大的洪水，高标准、高质量的工程，而不是“豆腐渣工程”。只有这样，才能在洪水到来时保护人民的生命和财产安全，使损失降到最低，否则，即使抗洪斗争组织的再好，也避免不了大量的人员伤亡和财产损失。

▲ 有具体行动

即要求控制系统必须将纠偏措施落在实处，这也是完整有效的控制系统的必备功能。控制没有具体的行动，将形同虚设。

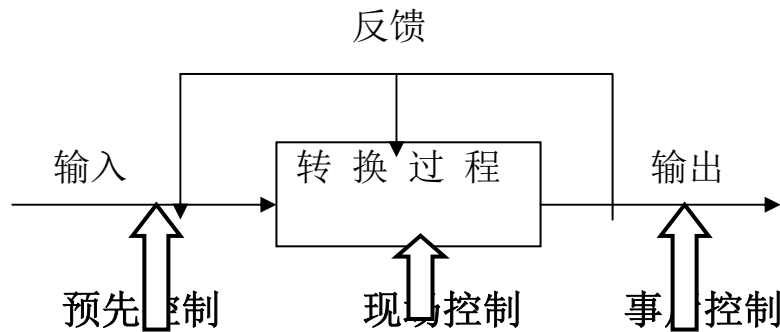
这说起来简单，但在实际工作中往往有人只重视计划，重视检查，就是不重视落实。前文提到的“搁浅的撤职令”就是因为没有真正落实纠偏措施，而前功尽弃。

● 本章提要

1. 控制就是依据计划检查衡量计划的执行情况，并根据偏差或调整行动，或调整计划，做到凡事心中有数，凡事都在掌握之中。
2. 控制在管理中的作用有两方面，检验作用和调整作用，使行动和计划相吻合。
3. 控制过程可分为三个阶段：（1）确定控制标准；（2）衡量实际成效；（3）

分析偏差并予以纠正。

4. 任何系统的运行过程都表现为输入——转换——输出，根据控制点的不同时间，控制可分为预先控制、现场控制、事后控制。



5. 构造一个适宜有效的控制系统应注重反映计划要求，适应组织结构要求，重点控制关键点和例外情况，多使用直接控制和控制趋势这些基本原则。

6. 一个有效的控制系统应是客观准确的、灵活应变的、经济合算的、全局统筹的、有针对性的、面向未来的、有具体行动的。

● 复习和练习

▲ 思考题

1. 计划和控制的关系是什么？
2. 管理标准的建立要注意什么？
3. “衡量什么”和“如何衡量”有什么联系？
4. 纠正偏差的行动有哪几种形式，它们的差异是什么？
5. 试比较三种控制方式的差异。
6. 控制关键点和控制例外情况有何关联？
7. 有效的控制系统的特性是什么？举例说明。

▲ 讨论题

1. 试举例说明生活或工作中三种控制方式的使用。
2. 本章中探讨了中国快餐和“洋快餐”的竞争状况，试进一步从控制角度讨论中国快餐应如何发展。
3. 我国银行曾推出了“限时服务，超时罚款”的举措，但实施不久后就因电脑出现故障，储户等候时间过长而据此要求赔偿而引起诉讼，试查阅有关资

料，讨论该举措的得当与否以及改进方案。

4. 试就你熟悉的企业或部门提出你认为的控制关键点。

▲ 案例应用

毛糙的轮盖板

这是一家有 3000 名员工的汽车配件厂，为美国某大汽车公司生产的两种车型提供前轮盖板及其他许多小型的汽车部件和零件。前轮盖板是汽车中的一个重要部件，与前轮的挡泥板相连并覆美国车子前部的左右侧，是交通事故中最容易被撞坏的车体部件。这家工厂有 4 条生产线制造前轮盖板，生产线上的主要设备是一台大型的水压机。当平板钢材从各供应厂商运抵厂内后，首先将它们送到切坯机前，按规定尺寸要求切割成坯件，然后用铲车将这些薄钢板坯件运到各条生产线前，每 40 块坯件构成一货盘堆。这样，生产线上的水压机操作工人就可以将薄钢板坯件冲压成轮盖板。生产过程得到了精心的安排，以便各生产线在早班开始的时候总能保持有一堆坯件的储备。

一、早上的紧急会议

事情发生在某星期三的上午。11 点时分，工厂经理伯格在他的办公室召开了一次紧急会议。就在 15 分钟前，他从生产主管鲍勃那里得知，第一和第二条生产线上出来的轮盖板有近 10% 的成品发现质量不合格，出现了毛头和其他粗糙的疵点，因此遭到质检部门拒绝。于是，伯格召来了鲍勃和质检部门负责人彼得、工业关系经理科金，他们一起开会研究。

伯格：我召集各位来这儿是因为，如果我们不能尽快地解决这一次品问题，那麻烦就大了。我们的客户要求我们能尽快运出所有的前盖板，越多越好，以便满足市场对这种新型车的需要。黑豹和猎豹这两种新车型的市场扩大很快，要是我们放慢了轮盖板的供货速度，底特律这一老兄马上给我们好眼色看的。让我们把所有的问题摆到桌面上，争取在午饭前将这件事解决了。鲍勃告诉我，第一条生产线是在 10 点钟开始的工间休息（15 分钟时间）结束后 3 分钟出现了次品，而第二生产线发生问题的时间是 9 点 30 分。鲍勃，你来给我们讲讲你所发现的情况。

鲍勃：伯格已说了出现的问题。第二生产线的工长法雷尔说他作了多次的检查，想搞清楚这些轮盖板上的毛头是否因薄钢板上的什么问题引起的，但没

有发现可疑的地方。进入水压机的所有薄钢板看起来都很光滑、整洁，但制出来的轮盖板不知怎么搞的竟有许多是毛糙的。他说，质检人员报告次品率从正常的每小时一两件猛增到上个钟头的八九件。第一生产线工人亚当斯汇报了大体相同的情况，而且，他纳闷为什么会这样——它完全是在工间休息后突然出现的。

伯格：法雷尔和亚当斯难道一点也不知道这是怎么造成的？

鲍勃：噢，法雷尔认为这是拉压操作工人的蓄意破坏，但他没有证据。他说，制造出毛头和粗糙点来并不困难，只要你将薄钢板稍微搁歪一点就会出现。他还说，他生产线上的工人对他昨天开除瓦伦蒂一事极为不满，而且他今天早上又与违令来上班想争回那份工作的瓦伦蒂发生了口角，最后叫来保安人员把他赶出了厂门。

伯格（转向质检负责人）：彼得，你对此有什么看法？

彼得：很难说清楚究竟是什么引起的。我们一直在检查齐思金属厂供应的这批薄钢板，我们今天早晨才开始用这批新材料，它们从切坯机出来后好象完好无疵。另外，仅仅是第一和第二条生产线出现了疵点。因此，也许是那些水压机出了问题。

鲍勃：我会同技术人员一起去做个检查的，但我敢打赌，水压机没有问题。

伯格：是的，我想你可以不考虑水压机的的问题，彼得。而且，切坯机也一直没给我们添过麻烦。但鲍勃，你最好还是去做个技术检查，以防万一。同时，我还想……（他看到办公室的门被打开便停了下来，伯格的秘书匆匆地走进来交给彼得一张纸条）

彼得：该死！我的助手告诉我，第四生产线刚才出了一大批带毛点的次品。我真没想到这台慢悠悠的老设备也这么出乱子——别的生产线上那些高速的水压机也许可能，但这条运作稳定的、每小时只生产 40 件轮盖板的老式生产线不应该吧？！

鲍勃：这个，我们早有一种想法，让我这样说吧。既然第四生产线也跟着出问题了，这看起来拉压的速度与问题无关。我敢断定，过不了多久，道森的第三生产线也要开始出现麻烦的。

科金：或许道森的生产线不会出现问题，只要佩特拉所作的有关道森的评价是确实的。这位车间工会代表抱怨说，道森的手下人对这位工长简直言听计

从。我个人对佩特拉的印象是，他对这些工人们宣传其反公司策略一直就没取得多大的成功。

伯格：那他现在散布什么言论？

会议结束后，鲍勃到车间检查水压机的切坯机，彼得去他的部门看质检记录中的次品率是否最终达到了通常的水平。工业关系经理科金竭力找佩特拉做伴，去核对法雷尔对瓦伦蒂及生产线上其他工人的处理情况。在自助食堂吃午餐的时候，4位工长与生产主管鲍勃举行了非正式的会谈。

二、非正式的聚会

法雷尔（第二生产线工长）：鲍勃，我想你找老板谈了那些次品问题。瓦伦蒂有许多哥儿们，我们需要留心当场抓住他们在拉压中捣乱。

亨舍尔（第四生产线工长）：你说的一点也不错！我生产线上有瓦伦蒂的几个老朋友，他们从11点20分钟开始出现毛糙点以来一直格外的警惕。我查出至少有3件次品，我怀疑是他们造成的。

鲍勃：注意观察那些制造出最多次品的人，也许我们会使一些捣乱分子受到牵制。

亚当斯（第一生产线工长）：你们听起来像是逮住什么人似的。以我的立场，我认为应从技术方面找答案。我生产线上的水压机今天一直发出比往常大得多的噪声，我想这里一定有点问题。而现在，鲍勃，我想请你帮助将晚班坯件堆的数目调低下来，别给我们的早班留下太多存货。今天早班开始时，我们又有四堆坯件堆满了车间。

鲍勃：我会考虑在生产进度方面作些调整。

亨舍尔：我很赞同你的看法，亚当斯。我最近5天的早班一直有四堆坯件。我这台慢悠悠的老设备，从一堆坯件存货开始做就相当可以了。我注意到法雷尔有两堆的存货，而道森今早开动生产线时只有一堆存货。为什么他们该得到这些便利？

道森（第三生产线的工长）：好了，亨舍尔，你不过是在嫉妒我那台新的高速水压机。你的是一台旧机器，你很清楚这个的。你需要的是放弃那些要求深拉工艺的黑豹轮盖板任务，和我一起制作这些只需要浅拉工艺的猎豹轮盖板。而且，它会帮助你时常展颜欢笑的，就像你的工人中有人说俏皮话一样。不要忘记了一句老话：“蔑视小东西的人会一步一步地走下坡路的。”

法雷尔：道森，我也有一句谚语供你参考：“孩子不打不成器。”你的人将要得到一次到百慕大海域的旅行，是真的吗？说他们都是些好孩子，只要他们能制造出好的轮盖板？

亚当斯：唉，好了，法雷尔。我们不要一个个都这样油腔滑调的。

法雷尔：不论怎样，我很嫉妒道森不像我今早得对付瓦伦蒂。这酗酒者终于不再来惹恼我了。我不会忘记，去年是他帮助佩特拉散布言论说，只要工人们弄出许多毛糙点来，他们就会迫使管理当局达成一项有利的协议。要是我听说瓦伦蒂和佩特拉现在正在共谋，我一点也不会吃惊的。他们不过是想在谈判开始前玩玩同样的伎俩罢了。

亚当斯：放轻松些，法雷尔。你说的这些并没有证据。工人们不会那么蠢。就像去年，他们被证明为并不相信佩特拉。困扰我的是今早出现的那些次品。我从来没有看见过，这么多的糟糕的毛糙点如此快速的出现。

亨舍尔：这确实也让我惊讶。但你知道，我认为质检人员可能对这些毛糙点有些过于大惊小怪了。我猜想，所有的毛糙点可以较除，只要用一些人工把它们挫平就行了。每条生产线上加两个工人，一切都会处理妥当的。

法雷尔：也许可能，但你了解伯格对这额外的成本另加低产量会有什么感觉。而且不要忘了，亨舍尔，我们的高速水压机每小时要比你的多生产 30 件轮盖板。好了，我必须回去看看我生产线上的那些瓦伦蒂朋友们在做些什么。

三、下午的会议

3 个小时以后，工厂经理伯格再次召集生产主管鲍勃、质检负责人彼得和工业关系经理科金开会共商对策。

伯格：……顺便问一下，彼得，下午的次品率仍旧那么高吗？

彼得：更高了。第一生产线每小时出毛糙品约达 9 件或 10 件，第二生产线大约 12 件，第四生产线每小时出次品 7 件左右。这三条生产线统计出的次品率分别为 17.5%，11%和 15%。

伯格：第三生产线怎样？

彼得：目前还没事。也就是说，道森的生产线一直保持同往常一样。但他生产线上有瓦伦蒂的弟弟，我们料想随时都可能出现问题的。

彼得：附带问问，鲍勃，你有没有听说其他车间的工人们有的戏称同事“道森的宠儿”？有谣言说，浅拉工艺的猎豹轮盖板更易于制作，是有些人偏心地

将这些生产任务交给了道森的车间。

鲍勃：无稽之谈！我们将这些轮盖板交给道森的生产线去做，是因为这要便于装运，而且它们一点也不易做，你知道这些的。

四、伯格的两难选择

会议结束后，这些经理人员回到了各自的岗位。工厂经理伯格花了些时间独自揣摩着如何解决这一难题。他看到了面前有两种选择：（1）支持法雷尔但要冒发生罢工的危险，尽管这罢工可通过禁令来阻止；（2）以开除法雷尔和恢复瓦伦蒂的工作作为避免罢工的手段，并要求工人们配合消除过量的次品。他对这两种方案都不满意，希望能想出其他更好的方式来摆脱困境。无论如何，他告诉自己，就把问题留到第二天再解决吧。

思考题：

- 1、假如你是伯格，你会采取什么措施？
- 2、对问题及其原因有些什么假设？是法雷尔开除瓦伦蒂事件引起的吗？抑或还有其他方面的原因？对每一个假定的引发原因，请列出具体的证据。
- 3、依据各类原因的假设，可采取什么对策？这种对策采用后会产生什么样的后果？
- 4、妥善地解决出现的问题应注意些什么？

第 16 章

控制方法

- 预算控制
- 成本全面控制
- 作业控制
- 管理信息和有效控制
- 其他控制方法
- 本章提要
- 复习与练习
- 案例应用

第十六章 控制方法

【学习目的】

学完本章后，你应该能够：

- 1、知道预算可能带来的危害性
- 2、了解弹性预算和零基预算
- 3、描述邯钢推行的“模拟市场核算、成本否决”模式
- 4、了解质量控制的发展过程
- 5、解释全面质量管理中的 PDCA 循环
- 6、了解 ISO9000 系列的三个质量保证模式的区别
- 7、了解定量订货系统和定期订货系统的差异
- 8、了解 JIT 对浪费和库存的看法

9、了解“看板管理”的运行程序

10、了解现代管理信息系统给管理者的工作带来的变化

范 例

美国通用电气公司（GE）是一家“航空母舰”型企业，它在全世界 100 多个国家里拥有员工 27.6 万人，多年来被美国《财富》杂志评为全世界最受推崇的公司。杰克·韦尔奇被人称为“美国头号经理”，“世界头号企业家”，GE 公司在他的领导下，经过近 20 年的发展，成为当今世界上最有价值的公司，1997 年公司资产达 3040 亿美元，销售收入 908 亿美元，股票每股回报率达 51%。他们认为公司持续地增长是通过三大“发动机”实现的，即以全球化观念指导经营、在发展产品的同时大力开展服务、提高质量的关键是把事情一次做对。在提高质量方面，通过大量的实践表明，生产前发现质量问题并加以纠正所花成本只有 0.003 美元；生产过程中发现质量问题并加以解决则需 30 美元；如果产品售出后才发现并加以改正却需要花费 300 美元。一些广为人知的灾难之所以未能避免，其原因就在于没有“把事情一次做对”。

GE 公司开展了“六个西格玛（ 6σ ）”质量标准活动。“ 6σ ”是以数据为基础的质量管理活动，它包括五项基本活动，即确定、估量、分析、改进及最终控制生产或服务的工序，它们通常把重点放在提高客户的获益率和减少他们的支出上，这同时也提高了 GE 公司的业务质量、速度和效率。每经过一次六个西格玛程序，误差就缩小到百万分之 3.4 以下，即发出一百万次货物中只能有 3 次差错。

6 个西格玛 = 3.4 次失误/百万机会

5 个西格玛 = 230 次失误/百万机会

4 个西格玛 = 6210 次失误/百万机会

3 个西格玛 = 66800 次失误/百万机会

2 个西格玛 = 308,000 次失误/百万机会

1 个西格玛 = 690,000 次失误/百万机会

GE 公司从 1995 年开始对 200 个项目实施六个西格玛设计，1996 年扩大到 3000 个项目，1997 年又增加到 6000 个，韦尔奇先生说：““ 6σ ”计划就像野火一样吹遍了整个公司，它正在改变我们所做的一切。’

上述表明，控制技术的有效使用是一个组织走上良性循环的重要方面。

● 预算控制

预算是一种计划技术，是未来某一个时期具体的、数字化的计划，它把计划分解成以货币或其他数量单位的预算指标，要求各个部门的运作和开支在预算范围内。预算也是一种控制技术，它把预算指标作为控制标准，用来衡量其计划的执行情况。

▲ 预算的种类

一般预算可分为五类：

收支预算 包括收入预算和支出预算。收入预算主要是在某个计划期的有关收益及其来源，像企业有销售收入、租金、专利收入及其他投资收益等，可根据具体情况作相应预算。一般来说，企业的主要收入是销售收入，可单独编制预算；支出预算即计划期各种费用支出的预算，例如，企业生产经营中有许多费用发生，材料费、人工费、管理费、销售费等等，企业可根据会计目录中的某些费用编制单独或综合的预算。一般影响成本的主要费用应编制详细的预算，如材料费、人工费等，而有些费用则只编制较长时间内的预算，如办公用品费用等。

实物预算 是以实物为计量单位的预算，它的范围很广，如产量预算、人工预算、机时预算、原材料消耗预算、燃料消耗预算、库存预算等等。

投资预算 一般包括建新厂、买房产、购买机器设备等扩大固定资产投资以及其他方面的投资预算，这些费用的数目一般比较大，且短期难于收回，需慎重对待，应用一定的时间作调查和论证工作，并列出专项预算。

现金预算 根据收支预算确定在计划期内的现金的收支情况，让管理者清楚他有多少现金，够不够一些设想的开支，从中也可以发现是否有多余的现金库存或不合适的开支。由于任何组织的运营都需要一定的现金，如企业需要给职工发工资、购买原材料、缴纳各种税费及临时开支，所以都比较重视现金预算。

综合预算 则是考虑各种因素后的多项内容的预算，它的单位可以是货币，也可以是实物。如资产负债表预算等。

▲ 预算的可能危害

预算使管理控制目标明确，让人们清楚地了解所拥有的资源和开支范围，使工作更加有效，但过分依赖预算，也会在一定程度上带来危害，其主要表现在以下几个方面：

第一，让预算目标取代组织目标。有些管理者过于热衷使所辖部门的各项工作符合预算的要求，甚至忘记了自己的首要职责是保证组织目标的实现，如有时一些部门会因为沒有预算拒绝做某些为达到目标采取的特殊手段；同时，预算还会加剧各部门难于协调的局面，故应在预算时加以考虑。

第二，预算过于详细。过于详细的预算，容易抑制人们的创造力，甚至使人们产生不满或放弃积极的努力，还会提供逃避责任的借口；同时，预算太细，带来的预算费用也大，是得不偿失的。

第三，预算导致心理低下。预算带来一种惯性，有时它会保护既得利益者。因为预算往往是在根据基期的预算数据加以调整，这样，不合理的惯例或以前合理现在已不合理的惯例给一些人带来利益；同时基层预算提供者总是把数据抬高一点，以便让高层领导在审批中削减，这样，又增加了预算的不合理性。总之，不严格的预算可能成为某些无效工作的保护伞，而预算的反复审核又将加大预算编制的工作量。

第四，预算缺乏灵活性。在计划执行过程中，有时一些因素发生的变化出乎预测会使一个刚制定的预算很快过时，如果在这种情况下还受预算的约束，可能造成重大的损失。

▲ 预算的方法

由于预算的结果常被用来作控制标准，故预算方法的选定非常重要。一般预算采用固定预算，而且多为根据基期数据调整，从而带来一定的危害，这些在上面已有所提及。另外两种方法可以在一定的程度上改善，即弹性预算和零基预算。

弹性预算 又称可变预算。其基本思想是按固定费用（在一定范围内不随产量变化的费用）和变动费用（随产量大小变化而变化的费用）分别编制固定预算和可变预算，以确保预算的灵活性。在编制可变预算时，应根据具体情况研究各种费用的变动程度，以确定各种换算系数，这样更有利于预算的合理性、准确性，减少预算变动的频繁程度。

零基预算 是由美国德州仪器公司首创的，其基本思想是在编制预算时，必须对每项费用都予以重新核查，要以目前的需求和发展趋势作为核查基准。

零基预算要求每个项目的预算费用以零为基数，通过仔细分析各项费用开

支的合理性，并在“成本—效益”分析的基础上确定预算。它避免了固定预算中只重视前段时期变化的倾向，迫使管理者重新审视每个计划项目及其费用开支，能充分调动人们的积极性和创造性，挣脱某些惯例的束缚，并促使人们精打细算，量力而行。但需注意的是，零基预算工作量很大，成本比较高，而且在费用估计时有一定的主观性。

● 成本全面控制

成本全面控制是在对系统的所有工作作全面详细的分析后，层层分解成本指标，以其作为衡量控制标准。也就是说，以成本为控制主线，确保在预定成本下获得预期目标利润。下面，我们主要介绍邯郸钢铁总厂（以下称邯钢）“模拟市场核算、成本否决”的方法。

邯钢是从 1990 年 3 月开始筹划推行“模拟市场核算、成本否决”的经营模式。当时由于全国开展治理整顿，压缩基本建设，钢材市场疲软，售价一跌再跌，加上原材料和燃料大幅度涨价，邯钢每年仅涨价因素就使得成本多增高达八、九千万元，企业连续几个月出现亏损，生产的 28 种钢材有 26 种亏损，企业到了难于生存的地步。同时，虽然总厂被市场风浪冲的难以招架，但分厂和职工却感受不到，没有压力，原来他们也搞了成本否决，但很难真正否决，下面单位总能找到理由推卸责任。为改变企业命运，就必须大胆拆除市场和分厂之间的“隔墙”，把分厂和职工都推到市场经济的海洋中去游泳，去拼搏，将市场机制引入企业内部的经营管理。鉴此，经过 8 个月的指标测算和准备，邯钢从 1991 年元月起，在全厂推行了“模拟市场核算，成本否决”的经营模式，其内涵就是在非独立核算的二级分厂，以市场为导向，以国内先进水平和本单位历史最好水平为依据，对组成成本的各项指标逐项进行比较，找出潜在的效益，将原材料和出厂产品均以市场价为核算参数，进而核定出产品的内部目标成本和目标利润，层层分解落实，实行成本否决。其主要特点是：以市场为导向，以降低成本、增加效益为核心，全面硬化企业内部管理；以强化分级经济核算为手段，充分挖掘各环节的潜力；以层层分解指标，实行重奖重罚的利益机制为动力，充分调动广大职工当家理财的积极性。

在推行这一模式时，邯钢着重做了以下四个方面的工作：

第一，突出“效益”，反复进行测算，确定先进合理、效益最佳的单位产品目标成本。他们按当时的市场行情，采取“倒推”的办法，从产品市场能承受的价格，一个工序一个工序剖析其潜在效益，从后向前核定，直至原材料采购，一律按“高进高出”的方式核定出全厂 53 个主要产品品种、规格的内部成本和内部利润，从而将过去留在总厂而分厂压力不大的涨价因素，提高层层分解下放到各个生产单位和生产环节。其计算公式为：

产品市场价格－税金－目标利润＝工厂成本（总厂）

最终产品目标利润＝工厂成本－总厂挖潜后的企业管理费－（该单位的潜在效益＋从原材料到上道工序的潜在效益）

倒数第二道工序目标成本＝最终产品目标成本－最终产品制造费用－（该工序潜在效益＋原材料采购到上道工序的潜在效益）

如果把每道工序的产品都视为进入市场的商品时，其计算公式为：

目标成本＝每一种品种市场能接受的价格－目标利润－总厂应摊的经挖潜后的企业管理费

他们对各单位成本的确定主要分三种类型：第一类是本来就盈利的品种，依据国内同行业的先进水平确定出盈利更高的成本指标；第二类是亏损的品种，依据本企业历史最好水平和当时的市场价格，确定出不能赔钱或有盈利的成本指标；第三类是各项指标比较先进，但由于市场疲软导致亏损且经过努力仍不能盈利的品种，在完成指令性计划后停产整顿，停产期间，免发全部奖金，只发基本工资或者转产，开发新产品。如三轧钢分厂生产的盘重为 100 公斤的线材，1990 年每吨亏损 49 元，经过测算，这 49 元全部让他们一个单位消化，根本做不到。但如果使原料采购到炼钢、开坯和成材，各道工序的经济技术指标都达到历史最好水平，其中该分厂吨材成本下降 8 元，为其开坯的二轧分厂降低 5 元/吨坯，生产钢锭的二炼钢分厂降低 24.12 元/吨钢，原料处外购生铁降到 750 元/吨以下，环环相保就可扭亏为盈。为此，1991 年总厂分别对有关单位下达了新的目标成本，各单位扎扎实实地开展了各项成本倒推细算，努力工作，最终实现了目标成本，三轧当年还为总厂创利润 82.67 万元。

第二，落实责任，层层分解指标，形成责任共同体。为把成本指标落到实处，在总厂下达成本指标后，各单位进一步将构成产品成本的各项指标层层落实到有关科室、工段、班组和职工个人，层层签订承包协议，并与奖惩挂钩，

使责、权、利相统一，使每个单位、每个职工的工作都与市场挂钩，经受市场的考验，真正形成了“市场重担众人挑，人人肩上有指标”的责任体系。例如二钢分厂，1990年产钢64万吨，但吨钢成本高达1125.19元，按市场价格核算亏损1500多万元。1991年，按市场行情要求他们必须将成本降到1095元，总成本比上年降低2000多万元。面对这似乎高不可攀的指标，他们开始很难接受，但当他们明白这是通过市场行情倒推出来的，达不到目标就意味着亏损时，变压力为动力，经过反复统一思想，提出了“总厂将我们推向市场的海洋里游泳拼搏，我们也要将工段、科室推向市场的河沟里趟趟水”。他们组成了专门的班子，将总厂下达的新成本同样采用“倒推”的办法，测算出各项费用在吨成本中的最高限价。将构成产品成本的各项原燃料消耗、各项费用指标，大到840多元（当时价）一吨的铁水，小到吨钢才0.03元的印刷费、邮寄费，横向分解落实到工段、班组和个人，使全厂形成纵横交错的目标成本管理体系。1991年，该分厂成本较上年下降了2250万元，实现盈利250万元。1994年，该分厂进一步推行工序阶段成本和班组成本核算，总成本比目标成本降低3400万元，内部利润超创4600万元。

第三，严格奖惩考核，强化对新的经营模式的操作与管理。为促使模拟市场核算这一模式的高效运转，防止可能出现的弄虚作假现象，总厂制定并坚持执行了四条原则：一是按“高进高出”核定的所有产品的成本加税金必须低与市场价格，其利润不能为负数；二是经过预测和努力仍然赔钱的产品，在完成国家指令性计划后停产整顿，期间免发有关单位的全部奖金；三是在全厂实行成本否决制度，凡完不成成本、费用指标的单位，不讲客气，一律免发当月全部奖金，但累计完成后可补发，旨在促使全年成本的完成；四是为防止成本不实，出现不合理的挂帐及待摊，总厂每月进行一次全厂性的物料总平衡，对各单位的原燃材料进行盘点、查库和查帐，帐物不符的要重新计算，完不成的否决全部奖金，并延缓升级时间。在实施该模式的头4年中，全厂先后有56个厂次被否决当月奖金，有67个分厂和处室被延缓工资升级时间。但严格的考核，即增加了压力，也注入了动力。高线分厂由于没有完成成本指标，1991年连续几个月被否决奖金，新班子上任后，带领职工背水一战，9月份后，不仅产量达到月产15000吨的要求，成本也降了下来，并从此产量和效益年年保持了良好的发展势头，

第四，立足优化机构设置，促进新模式的高效运转。为保证新模式的高效运转，企业的管理体制和管理职能必须与之相适应。为此，邯钢先后新增或充实了质量、销售、财务、计划、预决算审计、公安、备件等管理机构，进一步强化和理顺了管理职能，保证了新模式的实行。如将质量监督处扩编为质量管理部，使其得以有效的对全厂质量改造负责，实行从原料进厂检验到工艺过程监督和产品发出后质量跟踪“一条龙”管理。并突出把好原料入厂关，堵塞原料进厂中弄虚作假的漏洞，同时严把工序操作关，促进了产品质量的提高；实行模拟市场核算和成本否决，对财务工作提出了新的更高的要求，为此他们在有关部门增设了财务科，作为财务处的派出机构，从而使经济核算落到了实处；为加强备件管理，堵塞其中的漏洞，减少对外委托加工费用，组建了备件处，对为此备件的加工和外采实行统一管理，提高备件自给率，减少对外委托加工的开支。同时，他们还建立和完善了各项规章制度，如物料平衡制度、财务检查制度、物资检查制度等，并把新模式的运行范围扩展到基建、技改、后勤等部门，使经济效益进一步得到提高。

邯钢在推行“模拟市场核算，成本否决”的新的模式的过程中，取得了丰硕的成果，它充分激发了各级管理者和广大职工的积极性，产品成本连年下降，经济效益逐年上升，产品质量大大提高，各项指标连年改善，产量和劳动生产率大幅度增加，并促进了企业技术进步。因此，在全国范围内掀起了学邯钢的热潮。

表 15—1 邯钢实施“模拟市场核算，成本否决”的效益比较

	1989 年	1990 年	1991 年	1992 年	1993 年	1994 年
成本比上年下降 (负数为增加) %	-14.96	-21.59	6.36	4.83	6.13	8.9

利 润 (百万元)		100	5020	14900	45000	78000
炼钢钢铁料消耗 (千克/吨)		1147				1093
吨钢综合能耗 (千克标煤)		1115				960
全员劳动生产率 (元/人年)		20437				80196

以上数据摘编自《模拟市场核算·成本否决》

● 作业控制

作业管理是任何组织将输入转化成输出的过程中的管理。由于转换过程是消耗成本最大的方面之一，其效率的高低直接影响收益情况，任何组织都非常重视作业管理，它的好坏也体现了管理效率的水平。

作业控制是为了保证各项作业计划的顺利进行而作的一系列工作。作业计划一般包括生产计划及生产作业计划，他们根据顾客需求，在一定的生产技术条件下，亦即在一定的生产能力、工艺流程、平面布置等条件下，安排生产作业活动。作业控制一般包括成本控制、质量控制、采购库存控制等。由于前面已有成本全面控制的介绍，我们只简单介绍后面几种。

▲ 质量控制

质量是企业的生命，质量控制历来是各个组织管理控制的重点，质量控制经历了事后检验、统计抽样检验、全面质量管理等阶段。

事后检验是在产品已经完成后做终端检查，只能防止不合格品出厂，对已经造成的损失已无法挽回，而且还可能有“漏网之鱼”，对一些需要作破坏性检验的产品更是束手无策。

统计抽样检验将质量控制的重点从生产过程的终端移到生产过程的每道工序，通过随机抽样检验，将其数据用统计分析方法制作各种“控制图”，由此来分析判断各道工序的工作质量，从而防止了大批不合格产品的产生，减少了大量损失，但是其质量控制的重点仍然停留在具体的产品生产过程上。

全面质量管理（TQC）是由美国管理专家戴明首先提出，却在日本开花结果，从而风靡全世界。全面质量管理有四大特征：

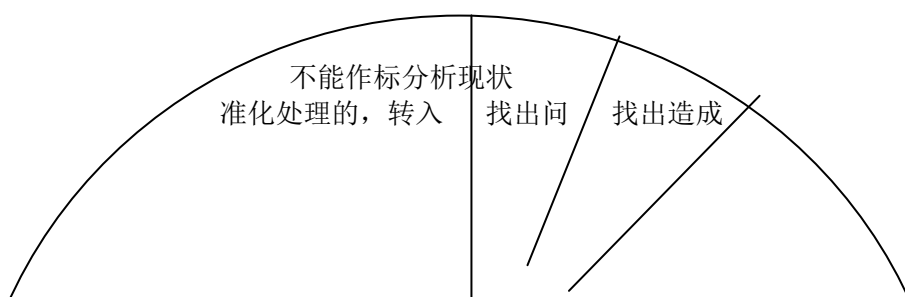
全过程的质量管理 即质量管理不仅仅在生产过程，而且应“始于市场，

终于市场”，从产品设计开始，直至产品进入市场，以及售后服务等，质量管理都应贯穿其中；

全企业的质量管理 质量管理不仅仅是质量管理部门的事情，它和全企业各个部门都戚戚相关，因为产品质量是做出来的，不是检验出来的，故每项工作都与质量相关；

全员的质量管理 即每个部门的工作质量，决定于每个职工的工作质量，所以每个职工都要保证质量，为此，由工人成立了很多质量小组，专门研究所在部门或工段的质量问题；

全面科学的质量管理方法 TQC 使用的方法是科学全面的，它以统计分析方法为基础，综合应用各种质量管理方法。全面质量管理提出了“一切为了顾客，一切以预防为主，一切凭数据说话，一切按计划——执行——检查——处理循环（即 PDCA 循环，详情请见图 15—1）办事”。这里尤其值得一提的是，它说的“顾客”，不仅仅是产品或服务的购买者，还包括“公共顾客”，即与企业有关的周边环境、社会公众，企业的各类中间商，还有生产过程中的下道工序等。PDCA 循环也称戴明环，整个质量管理体系按照其顺序循环运行，大环套小环，一环扣一环。“一切凭数据说话”即使用老质量管理七种工具（即统计分析表、排列图、因果图、直方图、控制图、散布图等方法）和新质量管理七种工具（即关连图法、K 线法、系统图法、矩阵图法、矩阵数据解析法、PDPC 法、箭头图法）作为控制技术，进行数理统计分析，并由此了解质量状态。



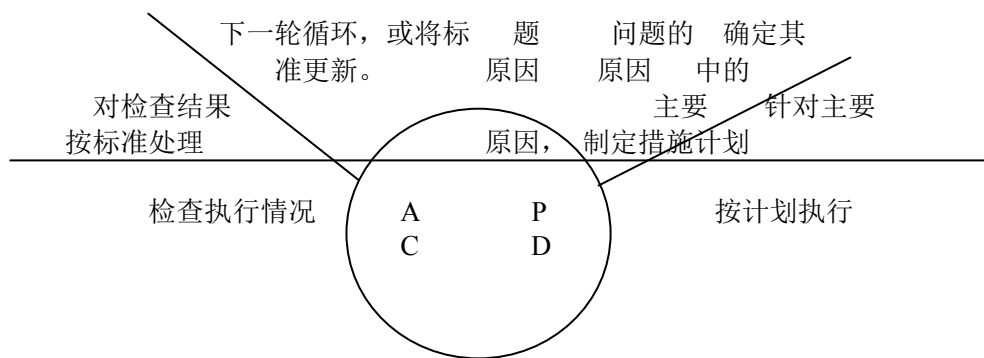


图 15—1 PDCA 循环

从质量管理的发展进程可以看出，质量控制从事后检查产品或服务，转变为控制工作质量，即从间接控制发展为直接控制，变事后控制为事先控制及现场控制，控制重点越来越靠前，控制方法越来越科学，控制范围越来越全面，而且形成了完整系统的质量保证体系，即包括实施质量管理所需的组织结构、程序、过程和资源。

随着科学技术的进步和社会生产力的发展，产品品种越来越多，越来越多的使用者无法判断产品的质量和性能。另外，国际贸易迅速发展，采购方要求得到质量保证的渴望也越来越强烈，所以，质量控制不仅仅是每个组织内部要求进行，而且延伸到组织外部，大家都希望在质量管理方面有共同的语言、统一的认识和共同的规范。与此同时，由于质量管理的发展，特别是全面质量管理的广泛应用，世界各国都积累了丰富的经验，因此，国际标准化组织在全面分析、研究和总结的基础上，制定发布了 ISO9000 系列标准，它一产生就得到世界各国的认同和采用，1994 年国际标准化组织又对该系列标准进行了修订，成为影响最大的质量管理方面的国际标准，并由第三方认证，有人喻之为“走向世界的通行证”。ISO9000 系列标准包括两个“指南”和三个“质量保证模式”。两个“指南”即 ISO9000—1《质量管理和质量保证—选择和使用指南》它阐述了该系列标准在选择和使用中的若干问题；ISO9004—1《质量管理和质量体系要素指南》，它主要阐述了质量管理和质量体系的目标、任务、内容及其要素的

要求。三个质量保证模式是 ISO9001 《质量体系——设计/开发、生产、安装和服务的质量保证模式》，ISO9002 《质量体系——生产和安装的质量保证模式》，ISO9003 《质量体系——最终检验和试验的质量保证模式》。这三种模式所包含的质量体系要素分别为 20 项、19 项和 16 项，具体内容见表 15—2。从该表可看出，ISO9000 系列标准包含了影响产品质量的全部因素，企业如果能够真正实施该标准，建立严格的产品质量管理程序，其产品质量就有了保证。

表 15—2 三个质量保证体系要素的比较

ISO9003 质量体系要素	ISO9002 质量体系要素	ISO9001 质量体系要素
1. 管理职责		
2. 质量体系		
3. 合同评审		
4. 文件和资料控制		
5. 顾客提供产品的控制		
6. 产品标识和可追溯性		
7. 检验和试验		
8. 检验和测量和试验设备的控制		
9. 检验和试验状态		
10 不合格品的控制		
11. 纠正措施	11. 纠正和预防措施	
12. 搬运、储存、包装、防护和支付		
13. 质量记录的控制		
14. 内部质量审核		
15. 培训		
16. 统计技术		
	17. 采购	
	18. 过程控制	
	19. 服务	
		20. 设计控制

▲ 库存控制

企业的生产要正常连续地进行，供应流不能断，需要一定的库存，但库存占用了大量的流动资金，有时还会造成极大的浪费，所以库存的控制是非常重要的。库存控制主要要解决这些问题：哪些物资要有库存？哪些可多存些？哪些应少存些？何时订货？订多少？等等？

库存什么 企业生产所需的物资材料种类成千上万，甚至几十万种，如果每种物资的控制方法都一样，“胡子眉毛一把抓”，将得不偿失，应根据其数量和资金占用等情况分别对待，其中常用的方法有 ABC 分类法。ABC 分类法是根据 80—20 原则制定的，80—20 原则是一个统计规律，其基本思想是少量的因素

带来大量的结果，也就是说，少数的关键因素起了决定性作用。ABC 分类法将企业的物资按其资金占用比重排列，分为 A、B、C 三类，A 类资金占用比重很大，但品种较少，C 类则相反，品种较多，但资金占用比重很小，B 类介于二者之间，其具体分类标准如下：

A 类：品种约占 10~15%，资金占用约 70~80%；

B 类：品种约占 20~30%，资金占用约 15~20%；

C 类：品种约占 60~65%，资金占用约 5~15%；

通过分类，对各类物资实行不同的管理。A 类品种少，但资金占用大，是库存控制的重点，应严格控制库存数量，严格盘点，采购间隔期尽量短，以利于加速资金周转；C 类品种多，但资金占用小，可适当延长采购间隔期，简化管理；B 类介于 A 类和 C 类两者之间，其控制方式可根据具体情况，采取适当的管理方式。

库存量控制 库存量的控制决定于是控制采购间隔期还是控制采购批量，前者是先确定采购间隔期，根据间隔期来确定期间的使用量，然后在订货日根据现有库存量确定采购批量；而后者则是先确定采购批量，然后确定订货时间和订货点量，如果库存量只剩订货点量，则发出订货，他们的运作程序分别见图 15—2 和图 15—3。

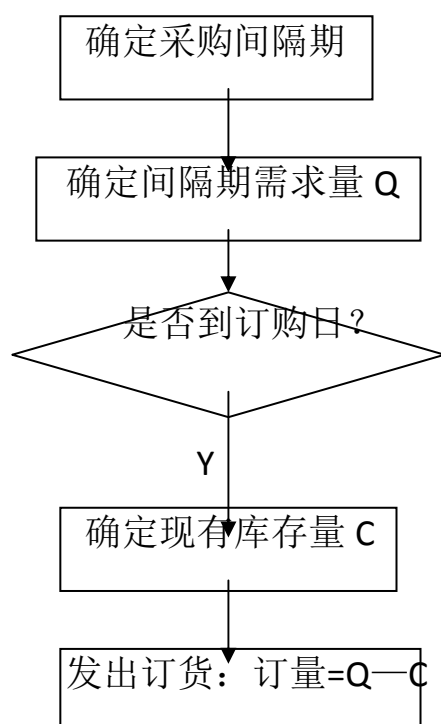


图 15—2 定期订货方式

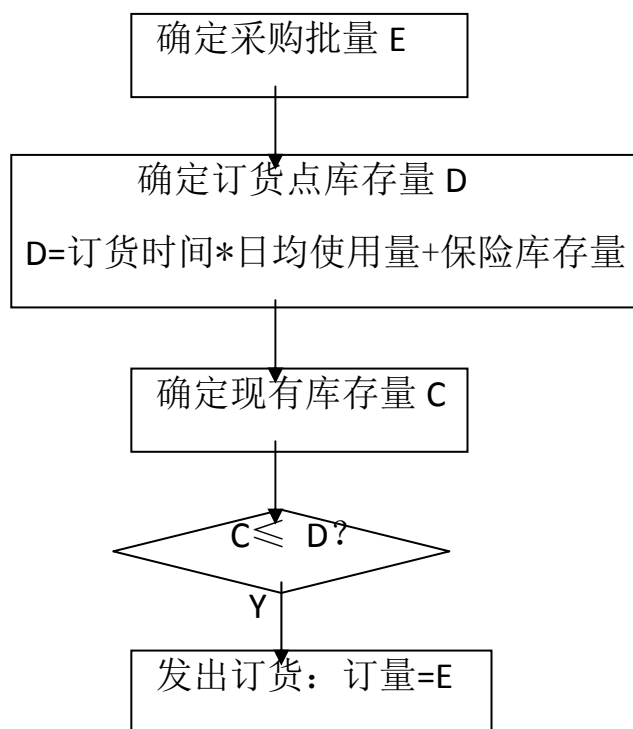


图 15—3 定量订货方式

虽然库存被认为是必须的，但库存给许多公司带来了极大的烦恼，有统计数据表明，许多公司的 60—80% 的流动资金被压在库存上，人们千方百计地想降低库存，其中日本丰田汽车公司的准时生产（JUST IN TIME, JIT）在这方面作出了良好的成绩，甚至被称为“无库存生产方式”。

JIT 生产方式 JIT 是一种新的生产方式，它的目标是在需要的时间和地点，生产绝对必要的数量和完美质量的产品。为此，要彻底消除生产过程中的无效劳动和浪费，实现零废品、零库存、零准备时间。这里的“零”，并不是真正意义上的零，而是无限小，永远达不到，但永远有一个努力的目标。JIT 首先从降低库存着手。它认为库存是浪费的万恶之首，它象海水一样，掩盖了制造过程中的问题——礁石，使得企业——在海中航行的船能够畅通无阻，只有降低库存，使水面下降，才能让那些礁石暴露出来，而船只有在清除礁石后才能通行。这样，企业不断降低库存，不断发现问题，不断解决问题，形成良性循环，不断提高生产率。

JIT 用“拉动式”的“看板管理”在生产现场控制生产进度，使之达到准时生产的目的。“拉动式”生产方式和一般的生产方式不同，它是在根据市场需求制定生产计划后，只对最后的生产工序工作中心发出生产指令，最后工序工作中心根据需要向它的前道工序工作中心发出指令，前道工序工作中心再向它前

面的工作中心发出指令，这样，按反工艺顺序逐级“拉动”，一直“拉”到第一道工序的工作中心，还可“拉”到采购部门，“拉”到原材料供应商和零配件协作厂。在生产现场，其“拉动”是靠“看板”来实现的，看板有生产看板和运输看板，工人不见生产看板不生产，不见运输看板不运输，而且每一张看板代表一定的数量，很容易计算和检查；它实际上是将库存放在现场，由看板数量确定各零配件的库存数量，每当生产运行平稳后，就减少一些看板数量，使得生产中的一些问题暴露出来，从而采取措施，加以改进。

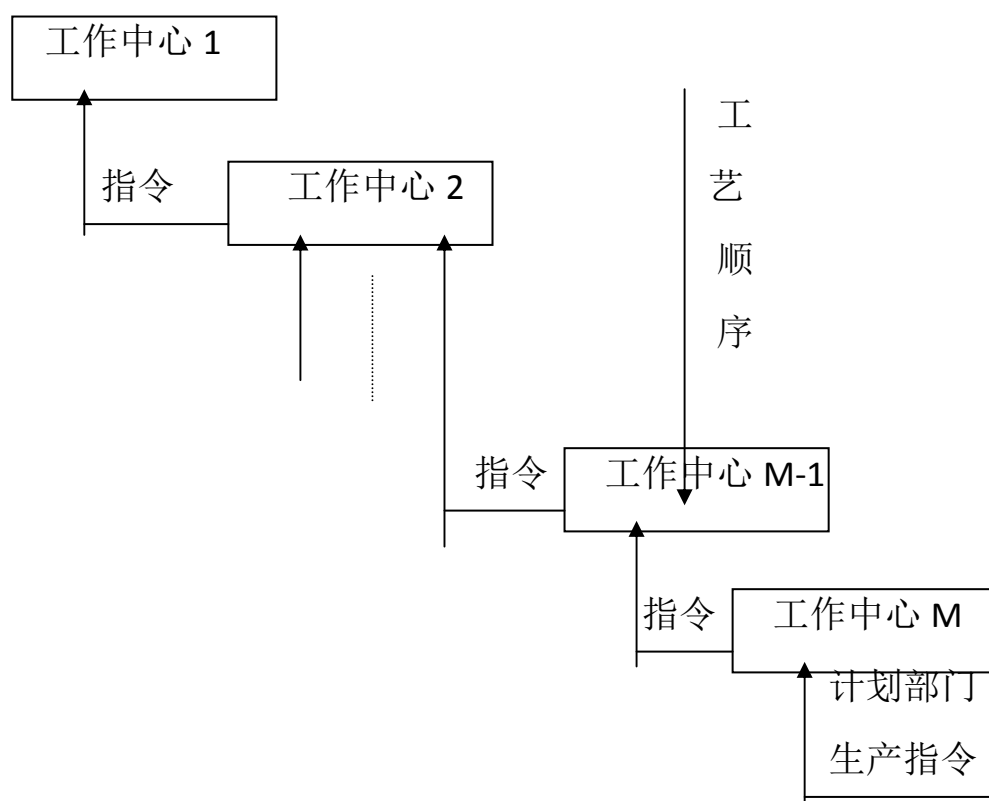


图 15—4 JIT “拉动”系统

JIT 的实现还要有一系列的设计和计划系统配合，包括模块化设计、均衡生产、质量控制、生产现场的合理布置以及工人的多面手培训等一系列工作，这

里不再赘述。

▲ 作业控制的发展

随着市场的不断发展，顾客的需求越来越多样化，使得产品批量越来越小，规模经济已不能发挥其原有的优势，这就要求作业过程有足够的柔性，使小批量生产的成本大大减少，同时又能及时根据市场调整品种和产量。市场还要求企业不断开发新产品，加速产品的更新换代，提升产品质量，做到质量好、价格低、品种多、性能优。为此，在企业作业控制中广泛使用各种新技术、新方法，如成组技术、柔性生产、制造资源计划（MRP—II）、计算机集成制造（CIMS）、最优控制技术（OPT）等等。

● 管理信息和有效控制

随着信息时代的来临，信息在管理控制中发挥的作用越来越大。能否建立有效的管理信息系统，及时有效地收集、处理、传递和使用信息，是衡量管理控制系统的标志之一。

现代管理信息系统是依据系统观点建立，利用现代技术方法和计算机网络，提供各种作业、管理和决策信息的集成化的人—机系统，它能准确、迅速地提供各级管理部门所需的信息。

管理信息系统并不是新东西，它其实在任何一个组织中都存在，因为每个组织自身都有一套传输、处理信息的渠道，只不过传统的管理信息系统是通过多为手工操作运行的，有一系列的弊端：处理速度缓慢，常常要等结果出来后很久才能得到，如手工年度会计报表有时在次年的三月都做不出来，使得其他工作难于展开；不能根据变化迅速调整计划或作出预测结果；不能得到适时信息；查询工作操作不便，例如想查询某项物资的库存情况，要翻看一大叠库存台帐，有时由于资料不全无法查到确切信息，非得盘点才能弄清楚；出错失真的可能性较大；有的工作程序不合理但人们已熟视无睹；等等。

现代管理信息系统是计算机技术和管理技术的集成，是根据组织的业务流程和信息需要综合构成的，它以解决组织中面临的问题为目的，使基层办公人员提高工作效率，并能向各级管理部门提供所需的信息，据此作出决策，增强管理人员的决策水平和快速反应能力。高效率的管理信息系统能大量收集、存

储相关信息，并根据要求长时间保存；能迅速对信息进行加工处理，使信息更加精炼、准确、集中；能快速传递信息，同时由于计算机网络技术的发展，信息的传递就如虎添翼，无所不能，使在线服务、“遥控”指挥成为事实。图 15—5 是管理信息系统内部的运行结构图。

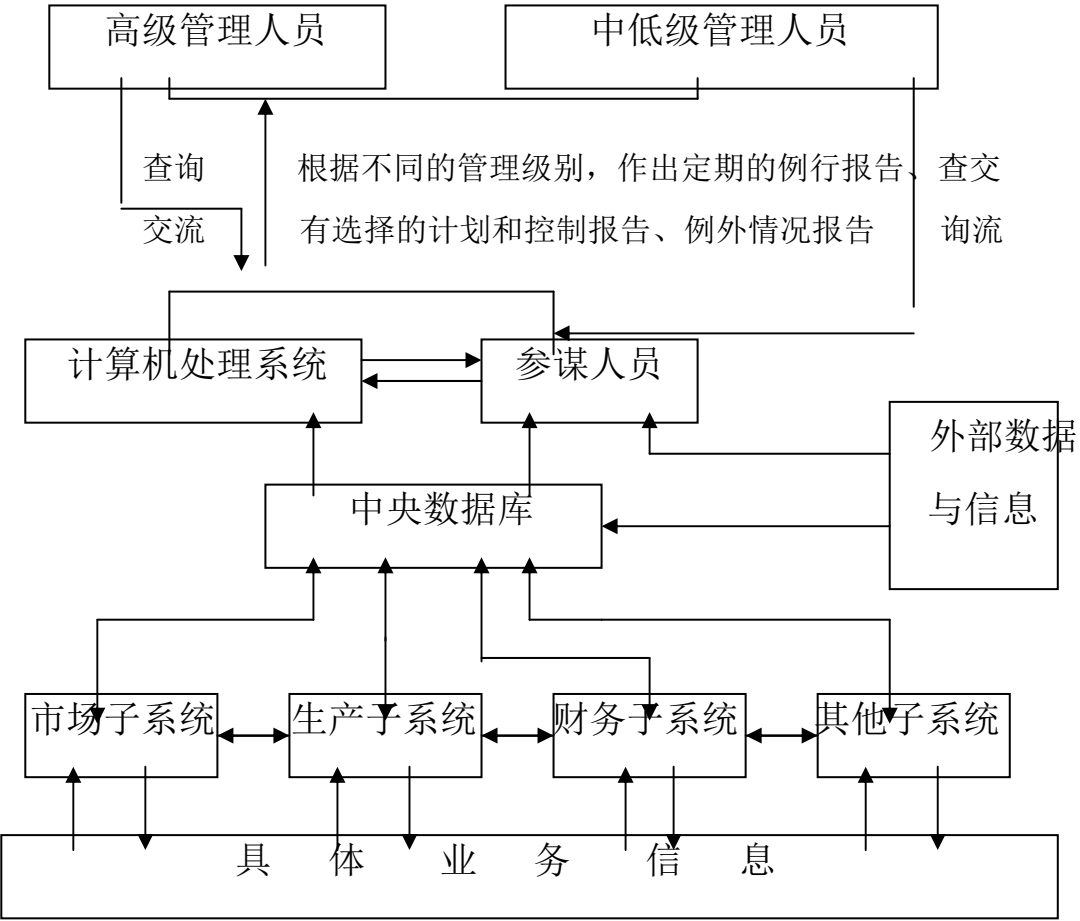


图 15—5 管理信息系统内部运行结构

长庚医院是台湾的一家医院，他们应用电脑安排病床和病人的住院天数，病人住院的天数是比照同类病症的一般需要的治疗时间来确定，如果病人发生了并发症，计算机会自动根据病情适当调整住院天数，如果病人没有在预定的时间内出院，电脑则要求有关医护人员写明理由，这样，使得医院的病床周转率大大提高。原来每个病人的平均住院日期是 20 天，实施电脑管理后，缩短为

10 天，对医院和病人都带来了好处。

现代管理信息系统不仅具有很多优势，也使管理者工作发生了一些变化，首先信息的获得渠道有了变化，他可以在信息系统上直接获得大量的、第一手资信。根据这些信息能够快速作出决策或改变计划，使应变能力增强，控制反馈速度提高；组织的结构可以向扁平化发展，使管理层次减少，管理幅度加大，同时控制力度却不会削弱。另外，管理者和属下的信息交流也多了通道，他们不必事事面对面的交流，汇报和指令都可以通过该系统双向传送，尤其在双方远隔千山万水时，可以节省大量时间和金钱。当然，建立管理信息系统要有一笔不小的投资，对管理者及职员的操作水平也有一定的要求，这些在初期应加以考虑。

● 其他控制方法

控制技术还有许多，下面简单介绍几种：

▲ 计划评审法

计划评审法也称网络技术，主要功能是帮助管理人员在众多的有着时间顺序联系的单个活动中找到对整个计划的按期完成或在最短时间内完成有重大影响的关键活动，并提供各活动运行的时间区间和机动时间，将杂乱无序的繁多的活动安排得井井有条，各项活动只需在规定的时间内完成，管理控制人员对整个项目的完成时间可以做到心中有数，并知道应对哪些关键活动重点控制。它是一种计划方法，也是控制方法，而且是预先控制方法，系统越复杂，越能显示出它的效率。

▲ 线性规划

线性规划是在系统的各项现有资源的约束条件下，为首先某一预定目标提供最优方案。例如，一个企业，在一定的时间内，它的一些资源如厂房、机器设备、生产效率、职工人数、产品品种、技术设计水平、产品成本及售价等，要么是个定数，要么有一个限度。那么，在现有条件下，要达到利润最大，它的各项资源如何配置？应用线性规划，即能找到最优方案。

线性规划是预先控制方法，它能根据现有的资源状况，提供最优资源配置方案，以充分利用各项资源，获得最大效益。

▲ 排队论

排队论，又称随机服务系统，是研究顾客排队等候和服务网点设立之间的关系的理论。服务网点太多，要增加投资，会产生空闲浪费；服务网点太少，顾客要排队，得不及时服务，于双方都会产生不利影响。如病人等候太久，病情会加重，购物时人太多，顾客会离开，商家也失去了顾客。排队论即为解决这些矛盾，寻找平衡方案的理论。

排队论不仅应用于商业网点分布问题，还应用于社会交通的疏导、水库水位的调节、电话占线的问题、故障机器的修理等问题。

▲ 经营审计

审计是对一个组织的财务来往和经营活动进行检查审核，一般分外部审计和内部审计。

外部审计是由专门的审计部门定期地对某一组织的有关经济来往帐目和财务程序作综合审核，其目的是检查该组织的财政财务收支及有关的经营活动是否合法、是否真实，有无偷税、漏税、帐目作假等。这是国家对各级经营组织的控制手段。

内部审计是由企业内部组织人员进行审核，其目的是通过审计，评审各财务程序是否符合规定，组织的有关规定是否贯彻执行，管理工作的效率等，找出存在的问题并提出有关改进措施。内部审计是一种积极有效的控制手段，使管理人员能够了解整个组织的真实运行情况，避免盲目乐观或妄自菲薄。

● 本章提要

1. 预算是一种计划技术，是数字化的计划，它把计划分解成以货币或其他数量单位的预算指标；预算也是一种控制技术，它把预算指标作为控制标准，用来衡量其计划的执行情况。它一般有收支预算、实物预算、投资预算、现金预算和综合预算等。
2. 过分依靠预算可能带来某些危害，如让预算目标取代组织目标预算、过于详细、导致心理低下、缺乏灵活性等。
3. 预算除固定预算外，还有弹性预算和零基预算。
4. 邯钢推行的“模拟市场核算、成本否决”模式就是在非独立核算的二级分厂，以市场为导向，以国内先进水平和本单位历史最好水平为依据，对组成成本的各项指标逐项进行比较，找出潜在的效益，将原材料和出厂产品均以市场价为核算参数，进而核定出产品的内部目标成本和目标利润，层层分解落实，实行成本否决。
5. 质量控制经历了事后检验、统计抽样检验、全面质量管理等阶段。
6. 全面质量管理提出了“一切为了顾客，一切以预防为主，一切凭数据说话，一切按计划——执行——检查——处理循环（即

PDCA 循环) 办事”。

7. ISO9000 系列标准包括两个“指南”和三个“质量保证模式”。两个“指南”即 ISO9000—1《质量管理和质量保证—选择和使用指南》和 ISO9004—1《质量管理和质量体系要素指南》；三个质量保证模式是 ISO9001《质量体系——设计/开发、生产、安装和服务的质量保证模式》，ISO9002《质量体系——生产和安装的质量保证模式》，ISO9003《质量体系——最终检验和试验的质量保证模式》。这三种模式所包含的质量体系要素分别为 20 项、19 项和 16 项。

8. 库存控制主要要解决这些问题：哪些物资要有库存？哪些可多存些？哪些应少存些？何时订货？订多少？前面的问题可用 ABC 分类法解决，后两个问题可使用定量订货方式或定期订货方式解决。

9. JIT 是一种新的生产方式，它的目标是在需要的时间和地点，生产绝对必要的数量和完美质量的产品。为此，要彻底消除生产过程中的无效劳动和浪费，实现零废品、零库存、零准备时间。

10. JIT 用反工艺顺序的“拉动式”的“看板管理”在生产现场控制生产进度，使之达到准时生产的目的，工人不见生产看板不生产，不见运输看板不运输。

11. 现代管理信息系统是依据系统观点建立，利用现代技术方法和计算机网络，提供各种作业、管理和决策信息的集成化的人—机系统，它能准确、迅速地提供各级管理部门所需的信息。

12. 计划评审法、线性规划、排队论、经营审计等都是很好的控制模型和方法。

● 复习和练习

▲ 思考题：

1. 使用预算控制时需要防止哪些危害？
2. 邯钢推行的“模拟市场核算、成本否决”模式为什么会取得巨大成绩？
3. 全面质量管理的特征有哪些？
4. ISO9000 系列标准包括哪些内容？不同的企业应采用哪种质量保证体系？
5. 库存控制要解决哪些问题？如何解决？
6. JIT 的基本思想是什么？它的优越性表现在哪些方面？

7. “看板管理”的运行程序是怎样的？
8. 现代管理信息系统会给管理者的工作带来哪些变化？

▲ 讨论题

1. 试举例说明你所在的组织或熟悉的组织中使用最多的控制方法和手段。
2. 试谈谈对邯钢的“模拟市场核算、成本否决”模式的看法。
3. 试讨论质量控制和实施 ISO 质量标准的联系。
4. 试深入讨论管理信息系统在组织运行中的作用。

▲ 案例应用

西湖公司是由李先生靠 3 千元创建起来的一家化妆品公司。开始只是经营指甲油，后来逐步发展成为颇具规模的化妆品公司，资产已达 6 千万元。李先生于 1984 年发现自己患癌症后，对公司的发展采取了两个重要措施：（1）制定公司向科学医疗卫生方面发展的目标；（2）高薪聘请雷先生接替自己的职位，担任董事长。

雷先生上任后，采取了一系列措施，推行李先生为公司制定的进入医疗卫生行业的计划：在特殊医疗卫生业方面开辟一个新行业，同时开设一个凭处方配药的药店，并开辟上述两个新部门所需产品的货源、运输渠道。与此同时，他在全公司内建立了一条严格的控制措施：要求各部门制定出每月的预算报告，要求每个部门在每月初都要对本部门的问题提出切实的解决方案，每月定期举行一次由各部门经理和顾客参加的管理会议，要求各部门经理在会上提出自己本部门在当月的主要工作目标和经济往来数目。同时他特别注意资产回收率、销售边际及生产成本等经济动向，他也注意人事、财务收入和降低成本费用方面的工作。

由于实行了上述措施，该公司获得了巨大的成功。到 80 年代末期，年销售量提高 24%，到 1990 年达到 20 亿元。然而，进入 90 年代以来，该公司逐渐出现了问题：1992 年出现了公司有史以来第一次收入下降、产品滞销、价格下跌。主要原因有：（1）化妆品市场的销售量已达到饱和状态；（2）该公司制造的高级香水一直未打开市场，销售情况没有预测的那样乐观；（3）国外公司挤占了

本国市场；（4）公司在国际市场上出现了不少问题，推销员的冒进，得罪经销商，公司形象没有很好的树立。等等。

雷先生也意识到公司存在的问题，准备采取有力措施，以改变公司目前的处境。他计划要对国际市场方面进行总结和调整，公司开始研制新产品。他相信用了大量资金研制的医疗卫生工业品不久也可以进入市场。

▲ 思考题

- 1、雷先生在西湖公司里采取了哪些控制方法？
- 2、假设西湖公司原来没有严格的控制系统，雷先生在短期内推行这么多控制措施，其他管理人员会有什么反应？
- 3、就西湖公司的目前状况而言，怎样健全控制系统？

本案例选自《管理学教学案例精选》第 231 页）

● V 篇 综合案例

亚星的购销比价管理

潍坊亚星化工集团是一家国有大型企业，总资产 12 亿元，下设潍坊化公司等 6 个全资和控股子公司，年生产和经营 5 万吨烧碱、2 万吨聚氯乙烯、2.5 万吨氯化聚乙烯、5 万吨洗衣粉等十几种产品，由于其生产规模巨大，每年生产所需采购的原材料、燃料、设备及配件等物资价值高达几亿，其中仅化工公司一家每年采购的物资价值就高达 2 亿元以上，如果采购价格发生 1% 偏差，就可能产生 200 万元的损失，而现在市场比较混乱，价格、质量参差不齐，采购渠道又多又乱，企业面临着经济损失和质量损失的双重威胁，因此，严格控制采购

物资的质量和价格就成为企业急需解决的一个重大问题，这样，购销比价管理法应运而生。

物资购销比价管理即“进货要求同等条件选低价，销售要求同等条件争取最高价”，它通过对企业购销环节全过程的运态控制，建立起严格的管理控制网络，其具体体现在三个方面：

一、控制网络化

为确保该项工作顺利实施，成立了以总经理为组长，企管处、财务处、审计处以及物资采购部门负责人为成员的价格监控领导小组。在各有关部门设立专门机构，行使价格监控、管理职能。在审计处增设了物价科，作为公司价格监控的常设管理机构。要供销经营公司增设了价格管理小组，负责市场价格的收集。在信息中心建立了物价信息收集网络，通过加入国际互联网络等，及时掌握国内外产品价格资料和信息。在企管处设立了专门的经济责任考核机构。物管处和质检处强化了物资入库前的检验职能。财务处向所有的物资采购部门输送了专职派驻员，负责采购物资的登记、造册、核算并开具内部票据。以上工作共涉及十几个部门 100 多名管理人员（多为兼职），组成了一个严密的物价监控管理组织体系。

二、管理制度化

搞好制度建设是实施物资比价管理的工作基础。审计处在原来已建立了 15 种内审制度的基础上，又先后编制了“物价管理条例”和“定点采购物资暂行办法”等新规定，确定了物资价格审定的权力、责任、范围、内容和考核方法。这些制度，既成为大家的行为准则，也成为价格审计的依据。

三、运作程序化

为实施“购销比价管理”，亚星集团有一套严密的运作程序。在实施过程中，他们突出抓了“三审一检”。

一是采购计划审核。所有物资采购，首先由分厂、车间、供应处、设备处、物管处根据需要提交初步计划，由计划处根据掌握的情况进行分口分类把关，核实汇总后，报审审计审核。目的是加强计划监督，避免重复采购和不合理采购，减少物资积压和资金占用。经审计处审核后的采购计划，报分管理总审批后，下达物资采购供应部门执行。

二是价格审核。物资采购部门根据批准的采购计划，填报《采购物资价格

申报单》，报审计处审核。《申报表》主要内容包括物资名称、规格、型号、数量、单价、技术要求、供货单位情况及货比三家情况；审计处为避免盲目采购和商品销售随意定价等问题，通过微机联网，订阅大量信息报刊，建立价格信息库，及时掌握市场价格动态，为企业制定采购价格提供依据，经经理办公会研究确定后，再以价格表形式发到财务、物管等部门监督执行。如销售低于或采购高于控制价格或销售其它商品以及采购其它物资的，要重新报批。对物资采购实行“三比”：即同样产品比质量、同样质量比价格、同样价格比信誉，以此确定采购价格及供货单位。对销售的产品，属高技术含量、高质量的紧俏产品，如氯化聚乙烯，为稳定市场占有率和企业的长远利益，价格控制在适当水平；对市场竞争比较激烈的长浅产品，如烧碱等，则发挥企业依靠科学管理带来的低成本优势，在不影响企业效益的情况下，确定具有市场竞争力的较低的价格。具体管理程序是：由销售部门根据市场行情提出初步建议，通过经营公司调度会研究后报分管经营工作的副总审核；与此同时，审计处根据掌握的大量信息，将同类产品的市场价格及分析情况直接提供给公司总经理。由经营副总审核的销售报价与总经理掌握的价格在公司经理办公会上碰头，比价后由总经理拍板，销售部门负责具体实施。

三是质量检测。采购进来的物资必须经过质检处进行严格的质量检验，检验结果以《检验报告单》形式随时报审计处、物管处和供应及生产技术部门。为确保检验的真实性和准确性，由质检处派员对每一批进厂物资到现场直接取样，实行“封闭”检测。所有样品检验后均留样备查。物管处凭质检部门发放的合格《检验报告单》办理入库手续。对达不到质量要求的采购物资，区别情况按有关规定作折价或退货处理。

四是票据审核。所有采购物资的支付款项须经审计处审计后开具采购物资《审计通知单》，方能办理结算。票据审核的重点是看有无计划，《价格申报单》、合同、增值税发票和《检验报告单》等，对达到价格和质量要求的，除开具《审核通知单》外，还在购货发票上加盖“审计专用章”，方可去财务处办理结算，并由审计处登记备案。不盖“审计专用章”的发票，财务部门一律不予付款。

实施比价管理后，亚星集团在以下几个方面取得了显著成效：

一是堵塞了购销环节的漏洞，降低了产品成本，提高了经济效益。实施“购销比价管理”，四年来，各种产品的生产成本逐步下降，按可比价格计算，1997

年，主要产品氯化聚乙烯制造成本比上年降低 3%，居世界领先水平；烧碱和聚氯乙烯制造成本居全国同行业前五名。企业主要原材料原煤每吨价格 1997 年比上年平均下降 2.7 元，共节约支出 21.5 万元；电石每吨平均降低 43 元，共节约支出 65.5 万元；低压聚乙烯每吨平均降低 342 元，共节约 238 万元。1997 年 3 月份，他们通过分析市场行情，抓住了 PVC 旺销的时机，及时上调了该产品价格，增收 300 多万元。

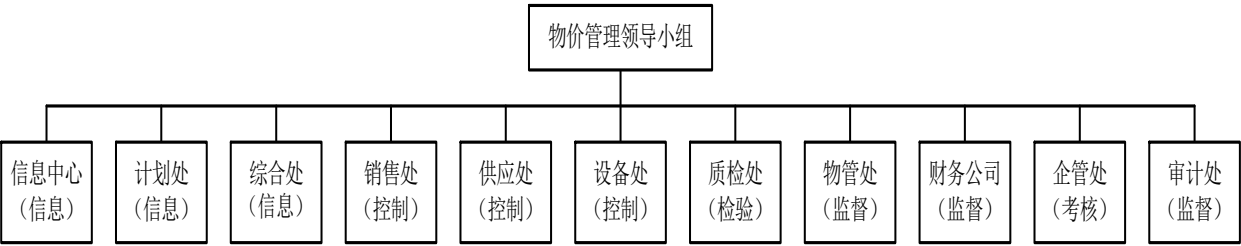
二是提高了进厂物资、设备的质量。由于对原材料采购质量的明确要求，严格对进厂物资进行计量检测，对达不到质量要求的即使再便宜也不准购进，基本杜绝了劣质原材料进厂，为组织生产、提高产品质量提供了条件。近几年来，主要原材料电石采购的一级品率由原来的 57% 上升到目前的 99.5%，原煤的质量也有较大幅度的提高，吨蒸汽煤耗降低了 15 公斤。

三是提高了产品的市场竞争力，减少了两项资金占用。通过实施“购销比介管理”，产品成本逐年下降，市场竞争力明显增强，主要产品在国内市场覆盖率已达到 60% 以上，主导产品氯化聚乙烯的产品价格已经可以影响和左右国内外同类产品的市场价格。公司对产品实行最低限价销售，并推行经营承包责任制，充分调动了营销人员的积极性，货款回收加快。1997 年，应收帐款周转率较上年增加 2.2 次，存货周转率增加 1 次，产销率达到 105%，主导产品的货款回收率达到 98%。

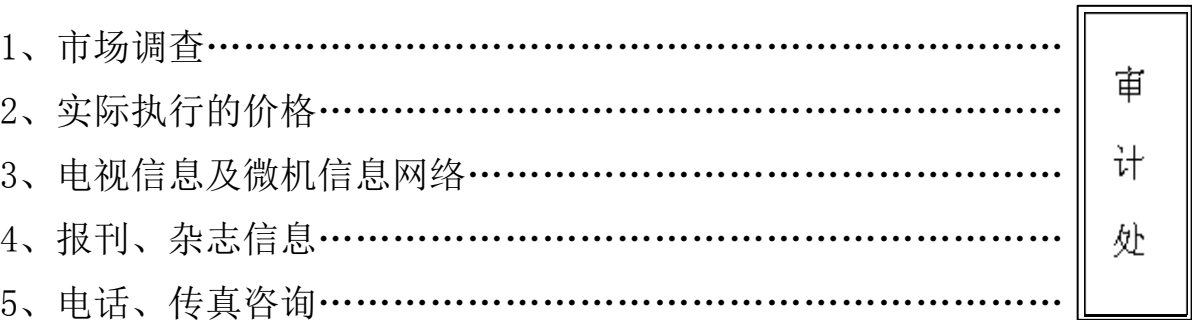
四是促进了各项管理基础工作的加强。“购销比介管理”把企业的成本管理、质量管理、资金管理、财务管理、营销管理、计量管理等各项管理有机地结合起来，统一到了降低成本、提高效益这个中心目标上，促进了企业整体素质和管理水平的提高。

五是规范了企业的经济行为和秩序。实行“购销比价管理”以后，按制度、程序和经济规律办事，供销工作的透明度增加了，基本帮到了公正、公平、公开、合理、有效地避免了领导批条子、经理定价格、采购员拿回扣等不正常现象。过去靠“人治”，现在靠制度管理，一些“关系户”想推销质次价高的产品已无空子可钻。而列入企业计划定点的供货单位，更加注重了自己的信誉，因为三次供货不合格，就会被取消供货资格。从而促进了良好合作关系的建立，使企业经营行为更加规范，竞争更加有序。

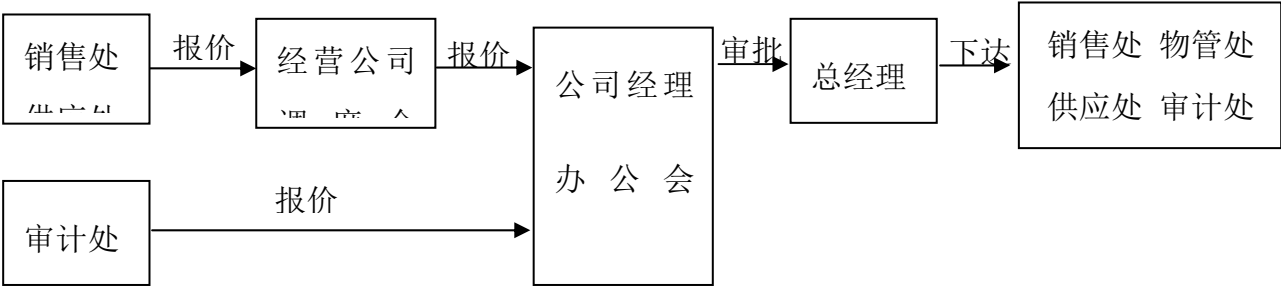
比价管理组织体系及职责网络图



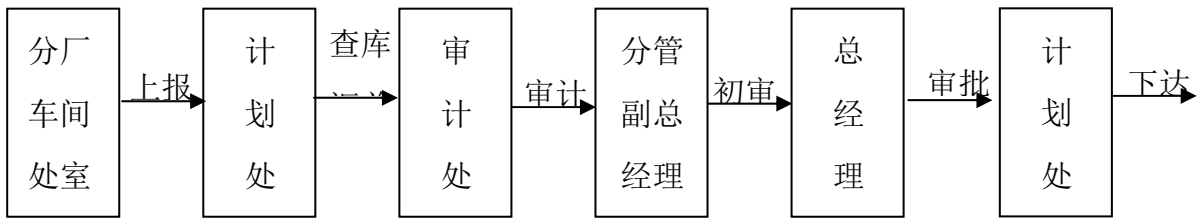
物价信息收集示意图



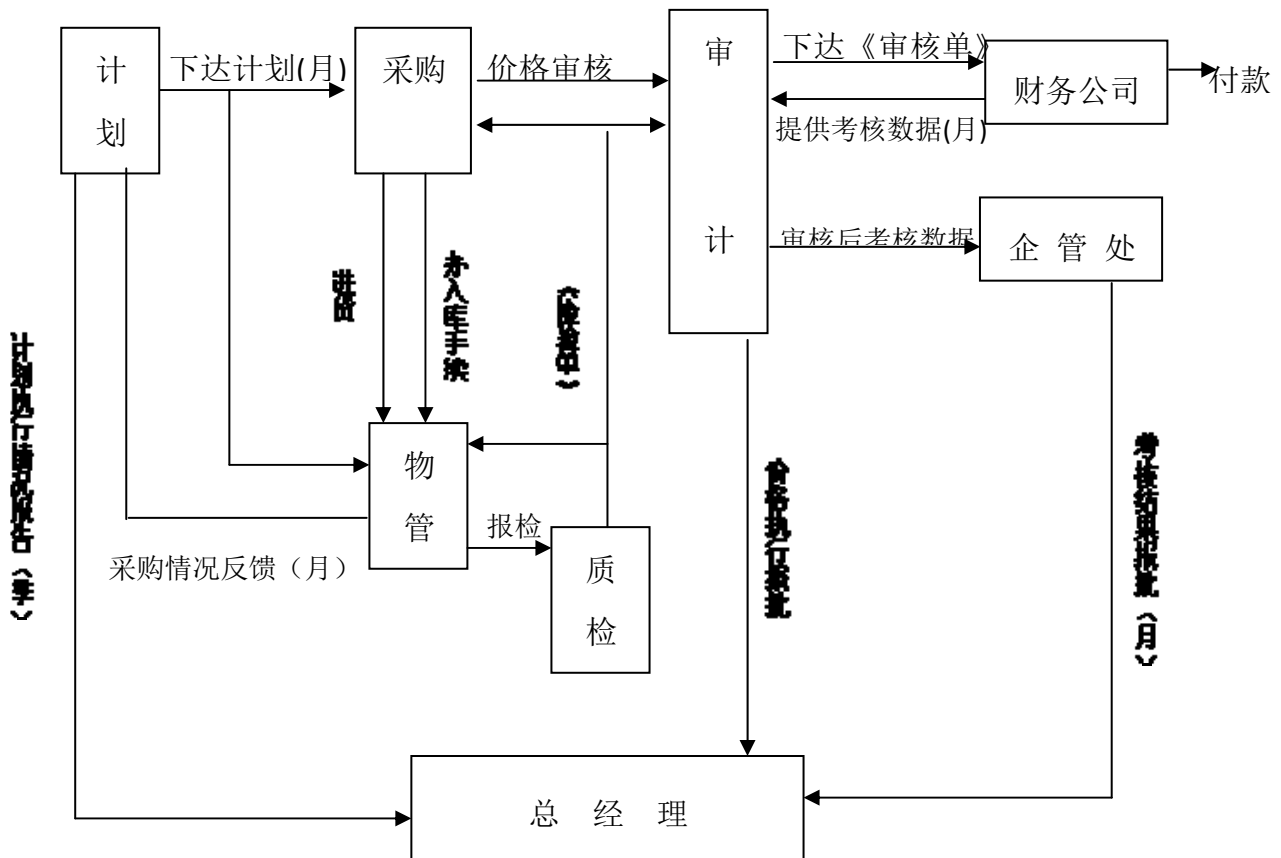
公司物价定价程序图



物资采购计划审核示意图



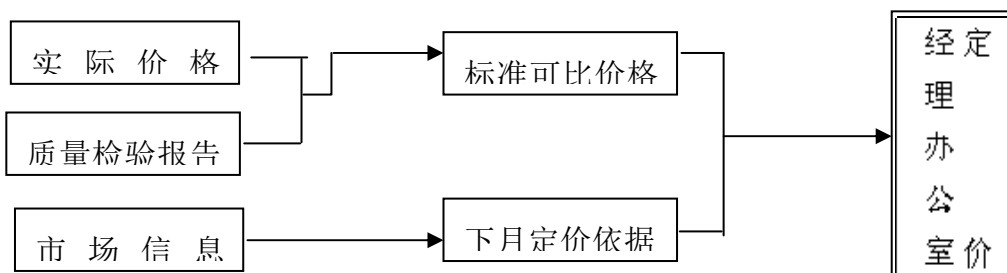
公司物资采购比价管理监控程序图



审计处物价科比价管理监控程序

一、主要原材料定价

1、定价程序示意图：

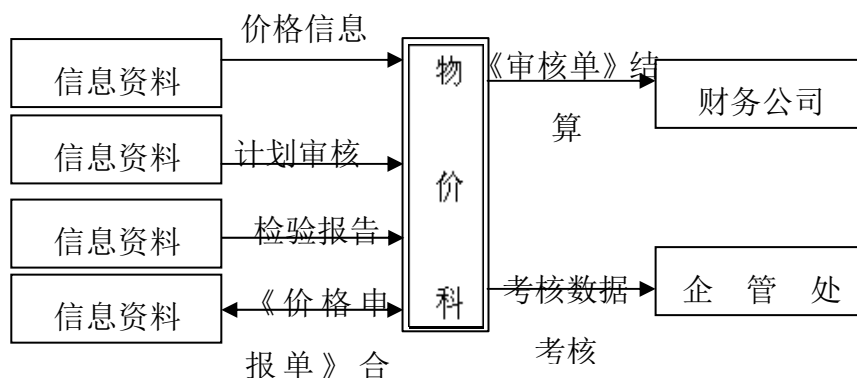


2、定价程序说明：

- 1) 对供应部门报审的票据进行审核并在台帐中记录；
- 2) 依据质检处报送的《检验报告》，结合台帐中的实际价格进行分析后计算出与质量关联较大的主要原材料的标准可比价格；
- 3) 根据各种信息和市场行情，结合标准可比的价格情况编制《定价依据》书面资料；
- 4) 上报经理办公会定价。

二、物资采购价格监控

1、价格监控示意图：



2、说明：

- 1) 依据各种信息渠道，获取准确的市场价格信息，正确的信息来源具有“指南针”的作用。
- 2) 对下达的采购计划进行价格审核，审核的重点是避免虚拟计划和重复采购现象。
- 3) 根据质检处报告的各种检验报告，如煤炭、电石等结合其质量情况计算标准价格。
- 4) 对供应部门报送的《价格申报单》，根据市场价格行情进行审核，然后按报批程度审批，除及时结清的以外，都要签定经济合同。对采购完毕后报送的票据进行价格审核。
- 5) 对审核无误的票据要在票据背面加盖“审计专用章”，以示审核完毕，同时要开具《采购物资审核通告单》，采购人员持此单到财务部门结算。
- 6) 将每月的实际采购价格和数量等情况登记台帐后，根据承包责任书中的

要求制表，提供给企管处进行承包考核。

▲ 讨论题：

- 1、试分析亚星的比价管理的控制特点。
- 2、你认为该比价管理法的管理控制关键点在哪里？
- 3、如果你是管理顾问，在帮助企业实施该法时，主要的难点在哪里？应该如何处理？

全国职业经理MBA双证班

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

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

证书说明：证书全国通用、电子注册，是提干、求职、晋级、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 **招生网站：** <http://www.mhjy.net>

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

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

千本好书 **免费** 下载 学校网址：www.mhjy.net