

2021新版 管理学

免费领新书



扫一扫

回复194 领取

导论 | 计划 | 组织 | 领导 | 控制

结合数个管理大师思想精髓
应用中外典型案例

开发管理技能 体悟领导艺术 X 运筹帷幄之中 决胜千里之外

第一篇 绪 论

1

CHAPTER

第一章 管理与管理者

学习目的与要求

通过本章的学习，要求了解和掌握以下内容：

- ◎ 管理的定义和性质；
- ◎ 管理的职能；
- ◎ 组织的概念；
- ◎ 管理者的含义和重要性；
- ◎ 管理者的角色；
- ◎ 管理者的素质与技能。



有效的管理者

“我们为什么需要有效的管理者？谁是管理者？管理者工作中面临着哪些现实问题？有效性是可以学会的吗？”彼得·德鲁克在其最有影响力的著作《有效的管理者》一书中，告诉人们：管理者的效率，往往是决定组织工作效率的最关键因素；并不是高级管理人员才是管理者，所有负责行动和决策而又有助于提高机构工作效能的人，都应该像管理者一样进行工作和思考。

德鲁克认为：“在现代组织中，每个组织工作者都可以成为一名管理者，他可能会被推上负责的岗位，凭借着自己的地位或知识，为真正改善组织的运作能力并获得成果作出自己的贡献。”

德鲁克认为，管理者一般分为两种类型。一类管理者总是忙忙碌碌，但是通常没有什么绩效。他们总是公务缠身：记笔记，参加无数的回忆，不停地出差；总是有许多想法——差不多每天一个新想法。今天他们可能想着成本节约的问题，明天也许在盘算着举办一个大型的公关活动。他们浪费了自己的大部分时间和精力却一事无成，大多数管理者都属于这一类型。另外一类管理者，他们冷静而深入地思考问题，然后埋头完成那些重要的工作任务。他们工作踏实而有条理。他们在一段时间内只集中精力完成一项任务，在第一项任务做完后，才着手完成下一项任务。他们才是卓有成效的管理者。他们只做正确的事情，而不会浪费时间和精力。集中资源于重要的事情，是卓有成效的关键所在。

德鲁克认为，一个卓有成效的管理者，一般具有以下6个特征：

(1) 重视目标和绩效，只做正确的事情。有效的管理者要把力量用在获取成果上，而不是工作本身。在开始一项工作的时候，他们首先想到的问题是：“人们要求我取得什么成果？”

(2) 一次只做一件事情，并只做最重要的事情，分清主次和轻重，能坚决地抛弃没有价值的过去。他极为审慎地设定自己的优先顺序，随时进行必要的检讨，决然地抛弃那些过时的任务，或者推迟做那些次要的任务；他知道时间是他最为珍贵的资源，必须极为仔细地使用它，知道把时间用在什么地方。关于利用时间，他提供了简便易行的办法：记录时间、安排时间和集中时间。把管理者对时间的分配情况记录下来，然后问一下这样的问题：“这件事如果根本不做，会出现什么情况呢？”如果没什么，就不去做；“哪些事是可以让别人办，效果也一样好的？”如果有，就安排给别人；“我是否浪费了别人的时间而无助于发挥人家的有效性？”如果有，减掉这样的事。

(3) 作为一名知识工作者，他知道自己所能做出的贡献在于：创造新思想、远景和理念；他的原则是：我能做哪些贡献？为了达成整体目标，我如何激励他人做出自己的贡献？他的目标在于：提高整体的绩效。他尝试建立一个有绩效的团队；他知道每个人都有能力作出更多的贡献，他会不断地给自己以及与其共事的人树立更远的目标，以提高自己和他人的工作水平。有效的管理者把工作建立在优势上——他自己的优势，他的上级、同事和下级的优势以及形势的优势，不把工作建立在弱点上。配备人员，用人所长，看他是否具备完成这项任务的能力和素质，而不是看他是否让自己喜欢。

(4) 在选用高层管理者时，他注重的是出色的绩效和正直的品格。他能敏锐地感觉到为一个关键职务选用人才，是一项非常艰巨的任务。这种用人的决策至关重要，必须经过相当长时间的深思熟虑。在这一点上，卓有成效的管理者也知道，还没有人能永无过失。他无须过分顾及人际关系，因为他知道这种关系是组织运作的副产品。如果给人一个合适的工作任务和必要的工具，就会自动地生成良好的人际关系；他不与那些他选拔出来的人保持过分亲密的关系，并尽量避免形成派系和关系网。他与自己的下属保持一定距离，为的是使自己能够不偏不倚、合理地衡量他们的绩效；他知道人无完人。即使是最有能力的人也有弱点。他关心的是一个人能做什么，而不是他不能做什么。他致力于充分集中人员的知识和技能，利用这些优势达成组织的目标。

(5) 他知道增进沟通的重要性，他有选择性地搜集所需要的信息。他知道有些事物不能被量化，而过多的信息会导致混淆和混乱。

(6) 他只做有效的决策。有效的决策常常是根据“不一致的意见”做出的判断，而不是建立在“统一的看法”基础上的；快速做出的许多决策都是错误的决策；所需要的决策，为数不多，但却是根本性的决策；所需要的是正确的战略，而不是令人眼花缭乱的战术。

德鲁克对绩效评估有着独到深刻的见解。他认为绩效评估的目的必须是积极的，为的是发现每个员工的成绩，以及哪些方面做得非常出色。绩效评估不应该去评估某个人的潜能，潜能是根本无法评估的。一句话，绩效评估必须强调人的优点。德鲁克建议管理者在做绩效评估时，应该问4个问题：“哪方面的工作他做得比较出色？”“哪方面的工作最能发挥他的长处？”“若想充分发挥他的长处，他还需要学习或者获取哪些知识？”“如果我有一个孩子，我是否愿意让他/她在这个人手下工作？”如果愿意，是什么原因？如果不愿意，又是什么原因？

德鲁克还认为，卓有成效是可以学会的。在他的著作中，谈及美国一家制药公司的高级管理者，由于他的专注，取得了极为卓越的成就。在短短十年中，他将一个小型公司转变成了一个大型跨国公司。最为引人瞩目的是：他本人既不是一位化学家也不是一位科学家。最初的几年中，他专注于搞研发工作。后来，他开始组建了一个大型跨国公司，并最终制定了新型战略计划，以适应现代医疗体制不断增长的需求。所以，卓有成效是可以学会的。这只是一个实践

的过程。

摘自：德鲁克.有效的管理者 [M] 北京：求实出版社，1985.

管理是人类各种活动中最重要的活动之一。自从人们开始形成群体去实现个人无法达到的目标以来，管理工作就成为协调个人努力必不可少的因素了。由于人类社会日益依靠集体的努力来完成任务，同时许多组织起来的群体也变得壮大，主管人员的管理工作也就越来越重要了。本章主要介绍管理及管理者的基本知识，目的是使学习管理学的人们对管理学有一个初步的认识。

第一节 管理概述

一、管理的定义

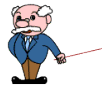
20 世纪最重要的技术创新是什么？是采用抗生学和免疫技术，将人类寿命延长了 2 倍甚至 3 倍吗？是汽车、飞机的出现对传统距离概念的重新定义吗？是推动我们进入新经济时代的沟通工具，如电话、电视、集成电路、计算机以及网络技术的出现吗？所有这些技术创新都大大改变了我们的生活，不过，如果没有管理的介入，那么上述技术创新就不可能如此迅速、广泛地为人们所掌握并普及到人们生活中。管理作为人类实践中一项极为重要的活动，正在受到人们越来越多的关注和重视。

什么是管理呢？认识管理应该从管理的源头说起，人类文明程度及其社会性发展到一定阶段便出现了管理。管理最初是掌管事务。传说远古时期黄帝时代设百官，“百官以治，万民以察”，百官就是负责主管各方面事务的官员。“管理”一词出现很早，原来既可以是动词，也可以做名词，如“万历中，兵部言，武库司专设主事一员管理武学”，其中“管理”为动词；如“东南有平海守御千户所，洪武二十七年九月置。又有内外管理、又有碧甲二巡检司”，其中的内外“管理”为名词，表示官职。“管”和“理”都有表示管理、经营的意思，如《水浒》中“如今叫我管天王堂，未知久后如何”；《柳敬亭传》中“贫困如故时，始复上街头理其故业”。管理表示掌管、管领、管摄、管主、管治、治理、经理的意思。在英语中，管理是 manage（动词）、management（名词），management 既可表示管理，也可以表示管理人员。

从强调工作任务角度看：管理就是协调。通过协调，可以收到单独活动不能收到的效果。阿波罗计划是美国继曼哈顿计划、北极星计划之后在大型项目研制上运用系统工程而取得成功的一个实例。阿波罗登月计划的全部任务分别由地面、空间和登月三部分组成的一项复杂庞大的工程计划。它不仅涉及火箭技术、电子技术、冶金和化工等多种技术，为了把人安全地送上月球，还需要了解宇宙空间的物理环境以及月球本身的构造和形状。它涉及四十多万人，研制的零件有几十万件，耗资 300 亿美元历时 11 年之久。这个计划所需要的知识和技能，任何个人或企业都无法全部掌握，为了完成这个计划，除了要考虑每一部分之间的配合和协调工作外还要在制定计划时估算各种未知因素可能带来的种种影响。因此需要专门性的活动——管理对所有的物质资源、人力资源、时间和技术进行统筹、协调。阿波罗登月计划的成功关键就在于整个计划的组织管理过程中采用了系统工程的方法和步骤。

从强调管理者作用的角度看：管理就是领导。组织中的一切有目的的活动都是在不同层次的领导者领导下进行的，组织活动是否有效，取决于这些领导者工作的有效性。公元前五千年，孟菲斯人因霍特普受命给长老胡夫修造坟墓，即是举世皆知的大金字塔。它占地 13 英亩

全国Mini-MBA职业经理双证班 (26年热招管理培训项目)



允许提前获取证书 全国招生 权威双证 请速充电

25年正规管理类教育机构，中国第一代MBA教育机构，值得信赖！（+教授互动微信：122285053）

全国迷你MBA职业经理双证书班®，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课。咨询电话：13684609885

招生专业及其颁发证书：

认证项目	颁发双证（优秀毕业学员可免费升级EMBA学位证）	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高等教育研修证	1280元
全国：工商管理MBA课程实战班100%	高级职业经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《人力资源总监》MBA双证书班	高级人力资源总监资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《生产经理》MBA高等教育双证班	高级生产经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《品质经理》MBA高等教育双证班	高级品质经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《企业总经理》MBA高等教育双证班	总经理高级资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《IE工业工程师》MBA高等教育双证	高级IE工业工程师资格证书+2年制MBA高等教育研修证书	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高等教育研修证	1280元
全国《项目经理》MBA高等教育双证班	高级项目经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《市场总监》MBA高等教育双证书班	高级市场总监资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《酒店经理》MBA高等教育双证班	高级酒店经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《人力资源管理师》MBA双证书班	高级人力资源管理师资格证书+2年制MBA高等教育证	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+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《财务总监》MBA高等教育双证班	高级财务总监资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《营销策划师》MBA双证书班	高级营销策划师资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《行政总监》MBA高等教育双证班	高级行政总监资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《采购经理》MBA高等教育双证班	高级采购经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《工商管理培训教师资格》双证班	工商管理培训教师资格证+2年制MBA高等教育研修证书	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 高等教育研修证书	1280 元
全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产运营管理师》MBA 双证书证	高级生产运营管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《精益管理师》MBA 高等教育双证班	高级精益管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

学校还开设：薪酬管理师、绩效考核师、企业教练、企业管理师、培训总监、物流经理、工厂管理、营销总监、精益管理师（精益生产）、健康管理师、养老机构管理、现场管理师（6S）**等管理岗位MBA课程**



【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+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【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，



【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（本期只收取企管辅导、职业生涯辅导费1280元，其余费用全免）
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。



【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。



【主办单位】

美华企业管理有限公司、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教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。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。

【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) **优秀学员可免费升级EMBA学位证书**

(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】 (支持网转、柜台办理和自动取款机办理) (如柜台办理请携带本人身份证到银行办理)

方式一	支付宝	支付宝账户：13684609885 户名：徐传有 微信转账：122285053 (学校唯一指定官方微信号/经理圈)
方式二	企业账户	企业帐号：562080100100076073 账号户名：哈尔滨美华企业管理有限公司 开户银行：兴业银行 哈尔滨新阳支行
方式三	中国银行	卡号：6217855300007073962 户名：徐传有 开户行：中国银行哈尔滨爱建支行
方式四	邮政储蓄	卡号：6217992600016909914 户名：徐传有 开户行：哈尔滨南马路支行
方式五	工商银行	卡号：6222083500001062507 户名：徐传有 开户行：哈尔滨市道外区太平桥支行
方式六	农业银行	卡号：6228450176006094464 户名：徐传有 开户行：道外支行民众分理处

可以选择任意一种方式缴纳学费 (建议首选工商银行账户)，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教学资料、考试问卷以及收费票据。

【咨询电话】13684609885 0451-88342620

【学校网站】<http://www.mh jy.net>

【微信客服】122285053 【微信公众号】MHJY1998



你该充电了！请参加26年热招:经理培训课

♥全国Mini-MBA《职业经理》双证班♥



你该充电了！中国第一代管理教育机构-美华教育 火热招生

(约 756 平方英尺)，原高 480 英尺，用 230 万块重达两吨半的石块砌成。被尊为“世界工程师鼻祖”的因霍特普亲自设计图纸，组织 10 万奴隶夜以继日地施工用了整整 20 年才竣工。最令人感到大惑不解的是：它的东西方向线和南北方向线仅偏离 6 分弧度，而底部只差 7 英寸就是一个正方形——工程完成的质量之高，即使在技术高度发展的今天也让人们感到不可思议。而金字塔工程的成功修建，也离不开严格的管理。修建金字塔的数十万人必然形成一定的组织结构，它可能类似军队中的军、师、团、营、连，也可能类似于 20 世纪 60 年代我国大兴水利时的县、公社、大队、生产队、组，在这些结构上的各个关键点上设不同的职位，在这些职位的是各级领导者。

从强调决策作用的角度看：管理就是决策。对两个或两个以上的备选方案进行分析评价，找出最佳方案并实施，以及跟踪检查，这就是决策。决策贯穿于管理的全过程和所有方面，任何工作都必须经过一系列的决策才能完成。任何一项集体劳动的成败，归根结底取决于决策的好坏。

有关管理的定义很多，至今仍未达成共识和统一。多年来，许多管理学者从不同的研究角度，对管理的概念做出了不同解释，其中具有代表性的定义主要是：

科学管理理论的创始人泰罗认为：管理就是“确切地知道你要别人干些什么，并使他们用最好的方法去干”。

一般管理理论的创始人法约尔认为：管理就是指计划、组织、指挥、协调和控制。

决策理论学派的代表人物西蒙认为：管理就是决策。

管理大师彼得·德鲁克认为：管理是指一种以绩效、责任为基础的专业职能。

当代管理过程学派的代表人物孔茨认为：管理是设计并维持一种良好的环境，使人们在群体里高效率地完成既定目标。

唐纳利认为：管理指由一个或更多的人来协调他人活动，以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的各种活动。

我国学者周三多认为：管理是在社会组织中，为了实现预定目标而进行的计划、组织、人员配备、领导、控制或合理组织和有效利用有限资源以达到既定目标的过程。

我国学者芮明杰认为：管理是对组织的有限资源进行有效整合，以达成组织既定目标与责任的动态创造性活动。计划、组织、指挥、协调和控制等行为活动是管理按照专业分工后的分类活动。

综合上述定义，可以对管理作如下定义：管理，就是在一定环境下，对组织的资源进行有效的计划、组织、领导和控制，通过组织中人、财、物信息等资源的优化配置，以有效实现组织目标的活动，如图 1-1 所示。

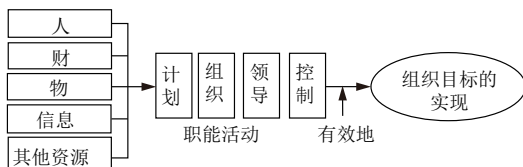


图 1-1 管理的过程

根据上文的一般定义，可以进一步明确管理的内涵如下：

- (1) 管理的目的是为了组织的目标。
- (2) 管理工作要通过综合运用组织中的各种资源来实现组织目标。

(3) 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。

(4) 管理的本质是协调。

(5) 管理工作是在一定的环境条件下进行的, 有效的管理必须充分考虑组织内外的特定环境条件。

二、管理的性质

(一) 普遍性和特殊性

管理在组织中具有普遍性。作为管理人员, 不管他在何职位上, 其履行的职责都是一样的, 无论他是一位高层经理还是一位基层监工, 是在营利性的组织还是在公共服务部门, 是在跨国的大公司还是几十个人的小企业, 也无论是在纽约还是在北京, 他都要做决策, 设立目标, 建立有效的组织结构, 雇用和激励员工等。

管理的普遍性仅仅是针对管理者的工作内容而言, 而且是经过抽象化的分类(管理的职能)。换言之, 脱离了管理者的工作职能, 管理的普遍性将不复存在。

现实的情况是并不存在一种适用于各种情况的普遍的管理方法, 管理只能依据具体的情况行事。管理人员的任务就是研究组织内部的各种因素和外部的经营环境, 弄清这些因素之间的关系及其发展趋势, 从而决定采用哪些适宜的管理模式和方法。

(二) 管理的两重性

管理具有两重性。这是马克思主义管理理论的主要内容, 是研究资本主义管理科学, 建立社会主义管理科学的理论基础和基本出发点。马克思认为, 任何社会的管理都具有两重属性——自然属性和社会属性, 这是由生产过程本身的两重性决定的。由于生产过程是由生产力和生产关系组成的统一体, 决定着管理也具有组织生产力与协调生产关系两重功能, 从而使管理具有两重性。

“指挥劳动”是同生产力直接相联系的, 是由共同劳动的社会化性质产生的, 是进行社会化大生产的一般要求和组织劳动协作过程的必要条件, 它表现了管理的自然属性。“监督劳动”是同生产关系直接相联系的, 是由共同劳动所采取的社会结合方式的性质产生的, 是维护社会生产关系和实现社会生产目的的重要手段, 它表现了管理的社会属性。

1. 自然属性

在管理过程中, 为有效实现目标, 要对人、财、物等资源合理配置, 对产供销及其他职能活动进行协调, 以实现生产力的科学组织。

一些资本主义企业所采用的现代化管理方法与技术, 在社会主义企业管理中, 只要适用, 是完全可以应用的。

2. 社会属性

在管理的过程中, 为维护生产资料所有者利益, 需要调整人们之间的利益分配, 协调人与人之间的关系。这种调整生产关系的管理功能, 反映的是生产关系与社会制度的性质, 故称管理的社会属性。

社会主义企业管理与资本主义企业管理的区别也主要反映在管理的社会属性上。资本主义企业管理是为了维护资本主义生产关系, 是资本家榨取工人创造的剩余价值的一种手段; 而社会主义企业管理则是在维护社会主义生产关系条件下, 充分发挥职工的积极性、智慧和创造力, 搞活经营, 提高效益, 实现社会主义生产目的。

管理的两重性是相互联系、相互制约的。一方面,管理的自然属性不可能孤立存在,它总是在一定的社会形式、社会生产关系条件下发挥作用;同时,管理的社会属性也不可能脱离管理的自然属性而存在,否则,管理的社会属性就会成为没有内容的形式。另一方面,管理的两重性又是相互制约的。管理的自然属性要求具有一定的“社会属性”的组织形式和生产关系与其相适应;同样,管理的社会属性也必然对管理的科学技术等方面发生影响或制约作用。

马克思关于管理两重性的理论,是指导人们认识和掌握管理的特点和规律,实现管理任务的有力武器。认识和掌握管理两重性的原理,才能分清资本主义管理和社会主义管理的共性和个性,正确地处理批判与继承、学习与独创、吸收外国管理经验与结合中国实际之间的关系,实事求是地研究和吸收外国管理中有利的东西,做到兼收并蓄,洋为中用。

(三) 科学性和艺术性

管理是一门科学,其科学性表现在:管理是一门特殊的科学;管理是一门综合性的学科;管理是一门不精确的学科;管理是一门软科学。管理工作有其内在的规律性,同其他科学一样,管理的科学性表现在它是大量管理实践经验的升华,管理活动的基本规律以及从事管理活动的科学手段与方法,对从事任何管理工作均有重要的指导作用。管理者都要认真地学习它、掌握它的本质。另一方面,管理也是一门艺术,鉴于管理工作的复杂性,任何管理理论并不能为所有的管理者提供解决一切问题的标准答案。管理者只有根据管理基本理论和基本方法,密切结合实际,根据实际情况的变化,运用自身的才智和丰富的实践经验,才能取得良好的管理成果。从这一角度分析,管理也是一种艺术,即由管理者发挥和创造的一种特有的诸如决策、指挥、协调、沟通、激励和控制等方面的艺术。

现代管理者的工作效率和效果在很大程度上取决于管理者的管理艺术。管理艺术是指管理者在认识客观规律的基础上灵活处理问题的一种创新能力和技巧。



一个蒸蒸日上的公司,当年盈余竟大幅度下滑。马上就到年底了,往年的年终奖金最少加发两个月工资,有的时候发得更多,这次可不行,算来算去,最多只能多发一个月的工资作为奖金。按常规做法,实话告诉大家,很可能士气要下滑。董事长灵机一动想了一招。没过两天,公司传来小道消息——“由于经营不佳,年底要裁员”。顿时人心惶惶,但是总经理却宣布:“再怎么艰苦,公司也决不愿意牺牲同甘共苦的同事,只是年终奖可能无力发放了”。总经理一席话使员工们放下了心,只要不裁员,没有奖金就没有吧。人人都做了过个穷年的打算。但是,除夕将至,董事长宣布:“在大家齐心协力的努力下,今年依然有年终奖金,整整一个月工资,马上发下去,让大家过个好年”。整个公司大楼爆发出一片欢呼声。

与其因最好的期盼,造成最大的失望,不如用最坏的打算,引来意外的惊喜。同样是发一个月的奖金,常规做法可能是打击士气,换一种做法竟激励了士气,这就是管理的艺术,许多管理方法和技巧都是一种艺术。

管理的科学性和艺术并不是相互排斥的,而在很大程度上是统一的和相互补充的。正如管理学家孔茨所言:“最富有成效的艺术总是以对它所依借的科学理解为基础的。因此,科学和艺术不是相互排斥的,而是相互补充的。”人们不难看到,主管人员如没有管理学的知识,就必然靠运气,靠过去的经验来管理,其成功率不高;一旦掌握了科学的管理理论,又深入实际调查研究,就很可能对管理问题设想出切实可行的解决办法,收到较好的效果,所以,学习

管理理论仍然必要，管理既是一门科学，又是一门艺术。

(四) 管理的有效性

管理本质上是一种手段、工具，而不是目的，是合理分配资源、利用资源的过程。由于资源是稀缺的，所以管理者必须关心这些资源的有效利用。因此，管理就是要使资源成本最小化，追求效率与效果的统一。

1. 效率 (efficiency)

效率是管理的极其重要的组成部分，是指投入与产出间的关系，常常可用以下公式表示： $\text{效率} = \text{产出} / \text{投入}$ ，对于给定的投入，如果能获得更多的产出，就提高了效率。类似的，对于较少的投入，如果能获得同样的产出，同样也提高了效率。因为，管理是协调资源的稀缺性和欲望的无限性矛盾的手段之一，必须关注管理的效率问题，即管理就是要使资源成本最小化。

2. 效果 (effectiveness)

显然仅有效率是不够的，管理还必须使活动实现预定的目标，即追求活动的效果。可见，效率涉及的是活动的方式，是投入产出关系，而效果涉及的是活动的结果，即目标实现情况如何。它们构成管理工作中两个层面的内容。如图 1-2 所示：

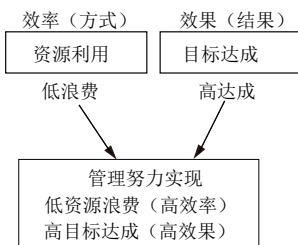


图 1-2 管理中的效率与效果

3. 效率和效果两者之间的关系

管理是设计并保持一种良好环境，综合运用人力资源和非人力资源，通过管理职能的行使和借助一定的方法和工具，使人们在群体状态下高效率地完成既定目标的过程。有效的管理包括好效果和高效率，高效率是正确地做事，好效果是做正确的事。为了追求效率而抛开效果，或为了达到效果而不计效率，这些都谈不上是有效的管理。管理工作就是要注意效率和效果的统一。应尽可能地通过对组织的有效管理，实现高效率和好效果，要防止高效率、差效果和好效果、低效率现象的出现。

三、管理的人性假设

人性是指人区别于动物，人所特有的，是人通过自己的活动所获得的基本属性，是现实生活中的人所具有的全部规定性。人是管理的主体，也是管理的客体。管理的目的是发展人，发展社会，归根到底是发展人，因此管理的特点必然与人性有关。在人类思想史上，人性一直是哲学家、管理学家研究的重要问题之一。人性假设是管理的理论基础，即管理理论的构建和方法的设计，是对以人性的一定看法为基础。综观管理历史的发展，不同的管理模式和管理思想有赖于管理者或管理学家对人性的不同假设。要充分发挥人的工作积极性和主动性，实现人力资源的最高价值，真正实现管理目标，就必须正确把握人性，正确运用人性。

中国古代对人性早有研究，并有“性善论”与“性恶论”之争。早在春秋战国时期思想家孔子就提出了“人性”问题，他在《论语》中提到“性相近，习相远也”。法家荀子认为：“今

之人性，饥而欲饱，寒而欲暖，劳而欲休，此人之情性也”，荀子的弟子韩非及李斯等人将其思想推向“人性恶”观点。法家人性论与经济人假设类似。道家老人也认为：“五色令人目盲，五音令人耳聋，无味令人口爽，驰骋畋猎令人心狂”。儒家孟子则认为：“恻隐之心，仁之端也”与社会人假设类似。孟子的学生告子提出“性无善恶论”类似于复杂人假设。古希腊哲学家也对人性进行广泛讨论。随着历史不断发展，人类对人性研究不断完善和丰富。回顾人性假设研究的历史，这里罗列几种主要的人性假设理论，并说明其与管理的一些关系。

（一）“经济人”假设

经济人假设起源于享乐主义哲学和亚当·斯密关于劳动交换的经济理论。18世纪亚当·斯密在《国富论》中首次描述经济人的含义，他认为人的行为动机根源于经济诱因，人都要争取最大的经济利益，工作就是为了取得经济报酬，为此，需要用金钱与权力、组织机构的操纵和控制，使员工服从并为此效力。之后，约翰·穆勒依据亚当·斯密对经济人的描述和西尼尔提出的个人经济利益最大化公理，提炼出经济人假设。麦格雷戈在《在企业中的人性方面》一书中将这种人性假设概括为X理论（参见本书第五章第三节）。

经济人假设认为：人的一切行为都是为了最大限度地满足自己的利益，工作是为了获得经济报酬。人是由经济诱因引发工作动机的；人总是被动地在组织的操纵、激励和控制下从事工作；人总是企图用最小投入取得满意的报酬；大多数人厌恶工作，宁愿受指挥，一心逃避责任，相对来说没进取心，很容易受别人影响。

持这种假设的管理者认为：管理部门必须抵制人的这种天性。组织应以经济报酬来使人们服从做出绩效，并应以权力与控制体系来保护组织本身及引导员工，其管理的重点在于提高效率，完成任务。其管理特征是订立各种严格的工作规范，及各种法规和管制。为了提高士气则用金钱刺激，同时对消极怠工者严厉惩罚。

泰勒的科学管理理论就是建立在人的“经济人”假设基础之上，因此他建议采用“胡萝卜加大棒”的管理方法实施对人的管理（参见本书第二章第二节）。经济人的假设只重视物质因素，重视工作任务，轻视人的作用和人际关系。“经济人”假设的管理是以金钱为主的机械的管理模式，否认了人的主人翁精神，否认了人的自觉性、主动性、创造性与责任心。

（二）“社会人”假设

随着社会生产力的发展，企业之间竞争的加剧和企业劳资关系的紧张，使得管理者开始重新认识“人性”问题。社会人假设是管理学家埃尔顿·梅奥1933年在其发表的《工业文明的人类问题》一书中提出的。梅奥认为，人不是机器和动物，人是有思想、有感情、有人格的活生生的“社会人”，员工最强烈的期望在于领导者能承认并满足他们的社会需要（见本书第二章第二节）。之后又经英国塔维斯托克学院煤矿研究所再度验证，研究发现，在煤矿采用长壁开采法先进技术后，生产力理应提高，但由于破坏了原来的工人之间的社会组合，生产效率反而下降了。他们吸收社会科学的知识，重新调整了生产组织，生产效率就上升。这两项研究的共同结论是，人除了物质外，还有社会需要，人要从社会关系中寻找乐趣。

社会人假设认为：人们在工作中得到的物质利益，对于调动工作积极性只有次要意义，人们最重视在工作中与周围人友好相处，良好的人际关系对于调动人的生产积极性是决定的因素。

持这种假设的管理者认为：要调动员工的工作积极性，管理人员不能只注意完成生产任务，还应把注意的重点放在关心人、满足人的社会心理需求上。管理人员不能只注意指挥、监督、计划、控制和组织等，还应重视员工之间的关系，培养和形成员工的归属感和整体感，实

现奖励时，提倡集体的奖励制度，培养集体精神。管理人员的职能不能只限于制订计划、组织工序、检验产品，还应在员工与上级之间起联络人作用，提倡员工参与企业的管理。

从经济人的假设到社会人的假设是管理的一大进步。由此，管理也从以工作任务为中心转移到以人为中心。参与管理满足了工作的社会归属需求，在企业中确实起到了缓和劳资矛盾的效果，收到了显著的管理效果。但社会人的假设往往过于重视人的作用和人与人的关系，偏重非正式组织的作用，相对忽视对正式组织的作用。

（三）“自我实现人”假设

自我实现人假设是美国管理学家、心理学家马斯洛在其“需要层次理论”中首先提出的。马斯洛认为人需求的最高层次是自我实现的需求（见本书第九章第二节）。阿吉里斯的“不成熟——成熟理论”中的所谓成熟个性，也就是自我实现人。麦格雷戈将这种人性假设概括为 Y 理论。麦格雷戈认为，报酬是各种各样的，其中最大的报酬是通过实现组织目标而获得个人自我满足、自我实现的需求。人们将具有强烈的自我实现需要的人，称为“自我实现人”。

自我实现人假设认为：人类的高级需要是自我实现的需要，每个人都想成为自己所希望的那种人，都需要发挥自己的潜力，表现自己的才能，只有这样，人才会感到最大的满足。

持这种假设的管理者认为：管理的注意力应集中在创造适宜的环境、工作条件，使人们能充分发挥自己的潜力，充分发挥自己的才能，自觉完成企业目标。管理者的主要职责既不是生产的指导者，也不是人际关系的调节者，而只是一个采访者。他们的主要任务在于如何为发挥人的智力，创造适宜的条件，减少和消除员工自我实现过程中所遇到的障碍。管理的任务只是在于创造一个适当的工作环境——可以允许和鼓励每一位员工都能从工作中得到“内在奖励”（即人们在工作中获得知识、增长才干、发挥潜力、满足自我实现的需要）的环境。管理制度的改变要保证员工充分表现自己的才能，使工作更具有挑战性。

自我实现人假设是资本主义高度发展的产物，也是当今管理的一大趋势。机械化生产条件下，工人的工作日益专业化，特别是传送带工艺的普遍运用，把工人束缚在狭窄的工作范围内。工人只是重复简单、单调的动作，看不到自己的工作与整个组织任务的联系，工作的士气很低，影响产量和质量提高。正是在这种情况下，才提出了自我实现人假设。这一理论对当今处于复杂多变环境需要员工具有极大创造性的组织来说是有用的，能很好地调动员工的主动性、创造性，发挥员工才干，发挥人力资源的作用。但由于人往往既不是天生懒惰的，也不是天生勤奋的，人的发展与成熟往往是社会关系影响的结果，因此，自我实现人假设的管理方式虽然先进但在许多场合并不适用。

（四）“复杂人”假设

复杂人假设是埃德加·沙因等人在 20 世纪 60 年代末 70 年代初提出来的。他们经过长期研究发现，人的需要与动机甚是复杂，并非如上述三种人性假设那样单一，就个体人而言，其需要和潜力会随着年龄的增长、知识的增加、地位的改变、环境的改变以及人与人之间关系的改变而各不相同；就群体的人而言，人与人是有差异的。因此，无论是“经济人”、“社会人”，还是“自我实现人”的假设，虽然各有其合理性的一面，但并不适用于一切人。美国管理心理学家约翰·莫尔斯和杰伊·洛希于 1970 年在《哈佛商业评论》杂志上发表的《超 Y 理论》提出了“超 Y 理论”，其观点与复杂人假设基本一致。他们认为，X 理论并非一无是处，Y 理论也不是普遍适用，应该针对不同的情况，选择或交替使用 X、Y 理论，就是超 Y 理论。“超 Y 理论”的观点是：人怀着各种不同的需要和动机加入工作组织，但最主要的需要乃是实现其胜任感；胜任感人人都有，它可能被不同的方法去满足；当工作性质和组织形态适当配合时，胜

任感是能被满足的（工作、组织和人员良好配合能引发个人强烈的胜任动机）；当一个目标达到时，胜任感可以继续被激励起来，目标已达到，新的更高的目标就又产生。

复杂人假设认为：人的需要是多样的，每个人的需要都各不相同，需要的层次也因人而异，并随着发展条件而变化；人在同一时间内有各种需要和动机，会发生相互作用，并结合为统一整体，形成错综复杂的动机模式；人在组织中的工作和生活条件是不断变化的，因此会不断产生新的需要和动机；一个人在不同单位工作或同一单位的不同部门工作，会产生不同的需要；由于人的不同，同一管理方式会有不同的反应，所以没有特定的管理方式对任何组织都适用。

持这种假设的管理者认为：管理方法和技巧必须随时、随地、随人、随境不断变化，强调管理者必备的最重要的能力体现在鉴别情景、分析差异、诊断问题的洞察力上。

复杂人假设是一种权变的理论，较为灵活，但问题的关键在于如何能在合适的时候选择运用合适的方式。

第二节 管理的职能

研究者发现，管理者往往会在管理活动中采用一些具有相似性的程序或具有某些共性内容的管理行为，即所谓的管理职能。具体来讲，管理职能是指对管理过程中各项行为的概括，是人们对管理工作应有的一般过程和基本内容所作的理论概括。

20 世纪初，法国管理学家亨利·法约尔最早提出管理职能论，他认为所有的管理者都行使着五种管理职能：计划、组织、指挥、协调和控制。在法约尔之后，许多学者根据社会环境的新变化，对管理的职能进行了进一步的探究，有了许多新的认识。但当代管理学家们对管理职能的划分，大体上没有超出法约尔的范围。古利克和厄威克就管理职能的划分，提出了著名的管理七职能。他们认为，管理的职能是：计划、组织、人事、指挥、协调、报告、预算。到了 20 世纪 50 年代中期，美国两位管理学家哈罗德·孔茨和西里尔·奥唐纳把管理的职能分为计划、组织、人事、领导和控制。20 世纪 60 年代，随着系统论、控制论和信息论的产生以及现代技术手段的发展，罗伯特·西蒙提出了决策职能，认为，决策贯穿于管理过程的各个方面，管理的核心是决策。美国学者米和希克斯在总结前人对管理职能分析的基础上，提出了创新职能，突出了创新可以使组织的管理不断适应时代发展的论点。

在具体的管理过程中，各项职能往往很难划分得十分清楚。按理来说，一项管理工作总是要首先作决策，再制订计划，然后组织实施，最后协调控制整个进程。但实际上，管理人员常常并不是按顺序执行这些职能，而是同时执行这些职能。所划分的这些职能只是描述了管理活动的一般过程，对于具体领域中具体的管理活动并不一定完全与该描述相一致，在管理中实施的职能可能多一项，也可能少一项，尤其是对特殊性质的管理问题而言，更是如此。

实际上并没有绝对不变的管理职能，任何优秀的管理职能和技巧总是相对于特定的组织环境、管理主体、管理客体，有什么样的组织要素，就应有相应的管理职能。当组织环境、管理主体、管理客体发生变化时，管理职能就应相应地做出改变。虽然对于管理职能的研究有很多观点，但是所有管理职能的划分都离不开计划、组织、领导和控制这四大最基本的职能。

（一）计划职能

计划是管理的首要职能，它领先于其他管理职能。计划即对未来事件作出预测，以制定出

行动方案。计划工作是为事物未来的发展规定方向和进程，重点要解决好两个基本问题：一是目标的确定问题。如果目标选择不对，计划再周密、具体也枉费心机，这是计划的关键；二是进程的时序，即先做什么，后做什么，可以同时做什么，均不能错位，这是计划的准则。

在管理科学中，研究的是计划的动态过程，也就是说，要研究计划是如何产生的这一过程，从而探索制定计划的一系列科学程序和方法，为管理提供科学的计划决策。管理的计划职能就是要选择组织的整体目标和各部门的目标，决定实现这种目标的行动方案，从而为管理活动提供基本依据。因此，计划职能是管理的首要职能，是从现在通向未来的桥梁。

（二）组织职能

组织是指完成计划所需的组织结构、规章制度、人财物的配备等。它有两个基本要求：一是按目标要求设置机构、明确岗位、配备人员、规定权限、赋予职责，并建立一个统一的组织系统；二是按实现目标的计划和进程，合理地组织人力、物力和财力，并保证它们在数量和质量上相互匹配，以取得最佳的经济和社会效益。

从静态的角度分析，组织是指一种集合，为了达到某个特定目标，由分工合作、明确各自权力与责任的一群人构成的集合。

（1）目标是组织存在的前提，不论是明确的，还是隐含的。例如，大学的目标是为了培养高级人才；工厂的目标是生产顾客满意又有利润的产品；医院的目标是救死扶伤。

（2）组织必须分工与合作，才能产生较高的效率。运动场里的球迷有相同的目的，但没有分工与合作，不能称其为组织，一旦这些球迷组成了球迷协会，各个成员有了分工与合作的关系，这才成为一个组织。

（3）组织要有不同层次的权力与责任制度，以便实现组织的目标。要完成任务，必须具有完成该项任务所必需的权力，同时又要使其负有相应的责任。有权而无责，可能导致滥用权力，有责而无权，不能令行禁止，都不利于组织目标的实现。

从动态的角度分析，组织可以理解为一个过程，是指维持与变革组织结构，并使组织结构发挥作用完成组织目标的整个过程。这是由于任何组织所处的环境总是在不断变化的，当环境变化到一定程度，组织结构也要发生相应的变化，以便与之相适应。否则，原来的组织结构将对工作造成障碍，影响有效地达到组织目标。

（三）领导职能

有人认为领导是一门促使下级以高度的热心和信心来完成他们任务的艺术；也有人认为，领导是一种程序，它使人们在选择目标和达到目标的过程中受指挥者的导向和影响；还有一些人认为，领导是一种说服他人热心追求目标的能力。领导职能是指通过各种信息沟通影响（指挥、激励）组织成员努力向目标迈进的行为或力量。这种行为或力量，人们常常称为影响力。

领导者的影响力有两个来源：一是来自职位权力，由于领导者在组织中所处的位置由上级和组织赋予，人们出于习惯、受到组织约束，不得不服从这种权力；二是来自于个人权力，这是由于领导者自身的某种特殊条件才具有的，高尚的品德、丰富的经验、卓越的能力，良好的作风等，这种权力对人的影响是发自内心的、长远的。

领导者要使自己有影响力，就要正确行使职位权力和充分运用个人权力。总之，一要素质好，即具有一定的知识、能力和经验，善于集中群众的智慧；二要有权，即说话算数，有明确的组织赋予的权力；三要人和，即能与别人和睦相处，具有良好的人际关系，善于洞察下属的心理，创造和谐的工作环境，激励下属努力工作；四要公正，即为人正派，办事公道，具有献身精神，不利用职权谋取个人私利。管理的领导职能，强调的不是如何利用职权发号施令，而

应当是如何在引导、带领、率先、激励上做文章。

（四）控制职能

控制是指通过制定标准，并建立信息反馈系统，检查监督实际工作运行情况，及时发现问题并予以纠正。

控制，在现实生活中是一种很普遍的现象。汽车、飞机、轮船的驾驶，机器的操作，生产的调度，战争的指挥都是控制活动。党纪国法的约束、良心的谴责，目的在于调节人们的社会行为，也是一种控制。

行为是为目标服务的，但有时行为不及或行为过度，都会影响目标的实现。所以，任何组织、任何活动都需要进行控制。由于环境条件不断变化，管理者受知识、经验、技巧、素质的限制，预测不完全准确，制定的计划在执行过程中可能会出现偏差。由于组织成员素质不齐，使指令不能丝毫不差地贯彻；由于组织结构与目标之间客观上的差异性，计划的走样等原因，组织都需要控制。通过控制，对可控的偏差，查究责任，予以纠正；对不可控的偏差，修正原计划，使它符合实际。

第三节 管理者

管理的主体是管理者或管理人员，首先对管理人员的定义、分类及技能分别说明。

一、管理者的概念与分类

（一）管理者的概念

对于谁是管理者这个问题，传统观点认为，管理者是“对其他的人的工作负有责任的人”，或是指在一个组织中主要从事指挥别人工作的人员。管理者与非管理者的区别在于前者有下属，后者则没有。这一含义符合当时社会的需要，它明确地区分了管理者和“所有者”的职能。

管理者在组织中工作，但是并非组织中的每一个人都是管理者。通常组织中的成员可简化分为两类：一类是基层作业人员；一类是管理人员。管理人员的工作业务性质与基层作业人员的工作业务性质是截然不同的。

基层作业人员直接在一个岗位上或一个任务中制造产品或提供服务，但是他们不负有监管他人工作的责任。例如，汽车生产线上的装配工、超市收银台前的出纳员、商场里的售货员、税务局里的收税员等都是基层作业人员。

相反，管理人员要指挥他人的活动。如图 1-3 所示，在传统的金字塔形组织中，管理人员处于组织的上层，基层作业人员位于基层。当然，管理人员也可有一些作业性业务。例如，工厂车间中的班组长，除了监督班组工人的工作活动外，自己也经常要做一些操作工作。不管管理人员说高层的、中层的或一线的，他们都有下属。所以对管理人员传统的定义式组织中指挥他人活动的人，或对他人的工作负有责任的人。

管理者的传统定义，强调的是以正式职位和职权为基础的有权指挥别人的人员。然而，现实的情况是，有一些管理者，他们并不一定仅仅是对其他人的工作负责，而是以他们的职位和知识，影响组织的决策和成果，以个人的方式做出贡献。如大公司的财务主管，他们可能有下属，从这个意义上，用传统的定义衡量，他算是一个管理者，但他们主要工作是负责及运用公

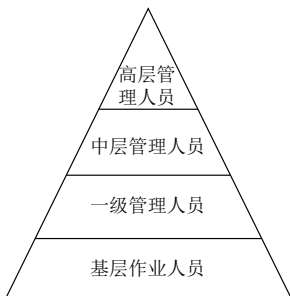


图 1-3 组织的层次

司的资金，绝大部分是财务管理工作，主要职责并非领导多少下属。但是，无可否认，他是公司高层管理班子中的一位成员。从这点来看，传统管理者的定义存在明显的不全面。

著名管理学者德鲁克对管理者的定义提出了新的观点。他在《管理：任务、责任和实践》一文中指出，在确定一组织中，谁是负有管理责任的人时，最首要的标志并不是谁有权命令别人，管理人员的责任在于有贡献、职能，而不是权力，这就是判别管理人员的明确标志。管理人员之所以为管理人员，在于对其所经营的企业成果负责，而不是对他人的工作负责，管理人员的责任在于对其本身的工作负责。一位管理人员有其自身的工作，这就是各种管理工作。

德鲁克对管理者的定义，从内涵来看，强调的核心问题是责任，即对组织做出贡献的责任。从概念的外延来看，德鲁克则将专业人员列入了管理者的范畴之内。不过，德鲁克也指出这些专业人员是指作出决策能够影响组织成果的少数人员，并非所有的专业人员都是管理者。显然，德鲁克对管理者的定义，符合现代组织对具有高水准专业人员需求迅速增加的情况。

综合以上观点，给出管理者的定义，管理者应是既拥有正式的主管职位行使权力，也能通过决策等管理工作对组织承担责任、作出贡献的人。

（二）管理者的分类

组织中的管理者，既可以按其在组织中的地位或管理层级分类，也可以按其在组织中所从事的管理工作领域或职责来分类。如图 1-4 所示。按管理层次分可将管理者分为高层管理者、中层管理者、基层管理者；按管理者的职责任务划分，可分为决策指挥者、职能管理者和决策参谋人员。

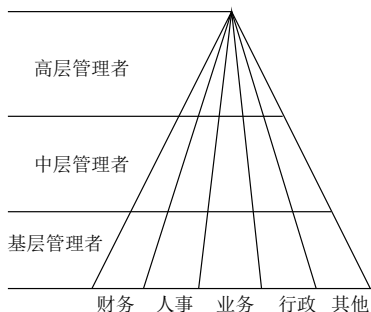


图 1-4 管理者的层级和管理内容

1. 按管理者在组织中所处地位

（1）高层管理者。指负责制定组织的发展战略和行动计划，有权分配组织拥有的一切资源的管理人员。在西方，企业中的高层管理者一般是指 CEO 即行政首长（又译首席执行官），COO 即业务首长（又译为首席经营负责人）及 CFO 即财务首长（又译为首席财务负责人）

等。在我国工商企业中的经理、厂长，学校的校长，医院的院长等都属于高层管理者。组织的兴衰存亡取决于他们对环境的分析判断，以及目标的选择和资源运用的决策。他们还要代表组织协调与其他组织（或个人）的关系，并对组织所造成的社会影响负责。因此，高层管理者具备的知识要广、能力要强、素质要高。

（2）中层管理者。指负责制定具体的计划及有关细节和程序，贯彻执行高层管理者作出的决策和计划的管理人员。大公司的地区经理、分部（事业部）负责人、生产主管、车间主任等都属于中层管理人员。中层管理人员不直接指挥、协调第一线人员的活动，他们主要是将高层管理者的决策和指示传达给基层管理者，同时将基层的意见和要求反映到高层管理部门，是联接高层管理者与基层管理者的桥梁和纽带。中层管理者还要负责协调和控制基层生产活动，保证完成各项任务，实现组织目标。

（3）基层管理者。基层管理者又称一线管理人员。具体指工厂里的班组长、小组长等、他们的主要职责是传达上级计划、指示，直接分配每一个成员的生产任务或工作任务，随时协调下属的活动，控制工作进度，解答下属提出的问题，反映下属的要求。他们工作的好坏，直接关系到组织计划能否落实，目标能否实现。所以，基层管理者在组织中有着十分重要的作用。一般来说，对基层管理者的技术操作能力要求较高，但对统筹全局的能力要求较低。

2. 按管理者的职责任务

（1）决策指挥者，指在组织各层次中拥有决策指挥权的管理者，通常是组织中或部门中的最高负责人或者主管。例如企业总经理、工厂厂长、车间主任。他们的基本职责是负责组织或组织内各层次的全面管理任务，拥有直接调动下级人员，指挥和支配该组织或部门的全部资源的权力。通常指各管理层的“一把手”。

（2）职能管理者，他们只负责组织内某种职能的管理。如企业的总工程师、工厂的设备维修部经理、车间的统计组组长，他们只负责组织中某项单一职能的管理，只对组织中某一职能或专业领域的工作目标负责，只在本职能或专业领域内行使职权、指导工作。职能管理者大多具有某种专业或技术专长，以他们的专业知识对组织目标的实现做出贡献。就一般组织而言，职能管理者主要包括以下类别：

①财务管理者。主要和组织的金融资源打交道，他们主要从事与资金筹集、预算、核算和投资、使用有关的管理工作。对工商类企业的领导者而言，财务知识是必不可少的。据统计，美国大公司负责人原先做过财务工作的约占 20%。

②人事管理者，也称人力资源管理人员。他们主要负责人力资源的规划、员工的招募和选任、培训和使用、绩效考核和奖惩等工作。

③业务管理者。他们主要负责计划、组织和控制日常业务活动的开展，对组织目标的现实负有直接责任。

④行政管理。他们往往是通晓多种知识的全才，基本上对管理领域的各种工作都有了解并且熟悉。行政管理并不专门从事某一特定的管理专业领域的工作，他们主要是做好后勤保障，以保证其他专业管理者和操作者专心于自己的工作，所以任何组织都少不了行政管理者和行政工作人员。

⑤其他管理者。由于社会上组织类型繁多，各种组织在发展目标、业务范围等方面存在着差异。所以除了上述分类之外，许多组织还有一些其他的专职管理人员。如企业中的研究开发人员、市场营销人员等。

（3）决策参谋人员，指为各级决策指挥人员提供决策建议的智囊人员。这类人员没有直接

的决策指挥权，但他们以自己的知识影响组织决策，有时这种影响还比较大。所以通常将他们也称之为管理人员。决策参谋人员的职责是收集、整理、提供与决策相关的各种信息，为决策者提供合理的建议、方案。

二、管理者的角色

（一）亨利·明茨伯格的角色理论

管理者在实施管理职能时究竟在做些什么？在 20 世纪 60 年代后期，管理学家亨利·明茨伯格对五位高级主管人员作了认真的现场观察研究，在有关管理者的工作方面，他的发现向一些传统的观念提出了挑战。他在 1973 年出版的《经理工作的性质》一书中，将经理的主要工作角色分为十种：挂名首脑、领导者、联络者、监听者、传播者、发言人、企业家、混乱局势驾驭者、资源分配者、谈判者，这十种角色可以进一步组合成三个方面：人际关系、信息传递和决策制定。由于企业规模不同，管理者角色的重要性从高到低的排序也不同。

小企业管理者的角色：发言人、企业家、挂名首脑、领导者、传播者。

大企业管理者的角色：资源分配者、联络者、监听者、混乱局势驾驭者、谈判者、企业家。

明茨伯格的管理者角色理论如表 1-1 所示。

表 1-1 明茨伯格的管理者角色理论

角色	描述	特征活动
人际关系方面		
1.挂名首脑	象征性的首脑、必须履行许多法律性的或社会性的例行义务	迎接来访者，签署法律文件
2.领导者	负责激励和动员下属，负责人员配备、培训和交往的职责	实际上从事所有的有下级参与的活动
3.联络者	维护自行发展起来的外部接触和联系网络，向人们提供恩惠和信息	发感谢信，从事外部委员会工作，从事其他有外部人员参加的活动
信息传递方面		
1.监听者	寻求和获取各种特定的信息（其中许多是即时的），以便透彻地了解组织与环境，作为组织内外部信息的神经中枢	阅读期刊和报告，保持私人接触
2.传播者	将从外部人员和下级那里获得的信息传递给组织的其他成员——有些是关于事实的讯息，有些是解释和综合组织的有影响的人物的各种价值观点	举行信息交流会，用打电话的方式传达信息
3.发言人	向外界发布有关组织的计划、政策、行动、结果等信息；作为组织所在产业方面的专家	举行董事会议，向媒体发布信息
决策制定方面		
1.企业家	寻求组织和环境中的机会，制定“改进方案”以发起变革，监督某些方案的策划	制定战略，检查会议决议执行情况、开发新项目

(续表)

角色	描述	特征活动
2.混乱局势驾驭者	当组织面临重大的、意外的动乱时，负责采取补救行动	制定战略，检查陷入混乱和危机的时期
3.资源分配者	负责分配组织的各种资源——事实上是批准所有重要的组织决策	调度、询问、授权、从事涉及预算的各种活动和安排下级的工作
4.谈判者	在主要的谈判中作为组织的代表	参与工作进行合同谈判

1. 人际关系角色

明茨伯格所确定的第一类角色是人际角色。人际角色直接产生于管理者的正式权力基础，管理者在处理与组织成员和其他利益相关者的关系时，他们就在扮演人际角色。管理者所扮演的三种人际角色是挂名首脑角色、领导者角色和联络者角色。

(1) 挂名首脑。管理者是其所在单位、所在部门的首脑。由于这种“领导人”的地位，管理者必须行使一些具有礼仪性质的职责。例如，管理者有时必须出现在社区的集会上，参加社会活动，或宴请重要客户等。在这样做的时候，管理者行使着挂名首脑的角色。

(2) 领导者。由于管理者对所在单位的成败负重要责任，他们必须在工作小组内扮演领导者角色。对这种角色而言，管理者和员工一起工作并通过员工的努力来确保组织目标的实现。

(3) 联络者。管理者除了与上、下级作经常的联系外，还需要发展横向与外部的联系。无论是在与组织内的个人和工作小组一起工作时，还是在与外部利益相关者建立良好关系时，都起着联络者的作用。管理者必须对重要的组织问题有敏锐的洞察力，从而能够在组织内外建立关系和网络。

2. 信息角色

明茨伯格所确定的第二类管理者角色是信息角色。在信息角色中，管理者负责确保和其一一起工作的人具有足够的信息，从而能够顺利完成工作。由管理责任的性质决定，管理者既是所在单位的信息传递中心，也是组织内其他工作小组的信息传递渠道。整个组织的人依赖于管理结构和管理者以获取或传递必要的信息，以便完成工作。

(1) 监督者。作为监督者，管理者持续关注组织内外环境的变化以获取对组织有用的信息。管理者通过接触下属来搜集信息，并且从个人关系网中获取对方主动提供的信息。根据这种信息，管理者可以识别工作小组和组织的潜在机会和威胁。

(2) 传播者。作为传播者，管理者把他们作为信息监督者所获取的大量信息分配出去。管理者有时需要把重要信息传递给工作小组成员，有时也向工作小组隐藏特定的信息，更重要的，管理者必须保证员工具有必要的信息，以便切实有效完成工作。

(3) 发言人。作为发言人，管理者必须把信息传递给单位或组织以外的个人，例如，必须向董事和股东说明组织的财务状况和战略方向，必须向消费者保证组织在切实履行社会义务，必须让政府官员对组织的遵守法律感到满意等。

3. 决策角色

最后，管理者也起着决策者的作用。在决策角色中，管理者处理信息并得出结论。如果信息不用于组织的决策，这种信息就丧失其应有的价值。管理者负责做出组织的决策，让工作小组按照既定的路线行事，并分配资源以保证小组计划的实施。

(1) 企业家。在所述的监督者角色中,管理者密切关注组织内外环境的变化和事态的发展,以便发现机会。作为企业家,管理者对所发现的机会进行投资以利用这种机会,如开发新产品、提供新服务或发明新工艺等。

(2) 混乱局势驾驭者。一个组织不管被管理得多么好,它在运行的过程中,总会遇到或多或少的冲突或问题。管理者必须善于处理冲突或解决问题,如平息客户的怒气,同不合作的供应商进行谈判,或者对员工之间的争端进行调解等。

(3) 资源分配者。作为资源分配者,管理者决定组织资源用于哪些项目。尽管一想到资源,就会想到财力资源或设备,但其他类型的重要资源也被分配给项目。例如,对管理者的时间来说,当管理者选择把时间花在这个项目而不是那个项目上时,他(或她)实际上是在分配一种资源。除时间以外,信息也是一种重要资源,管理者是否在信息获取上为他人提供便利,通常决定着项目的成败。

(4) 谈判者。管理者所扮演的最后一种决策角色是谈判者角色。对所有层次管理工作的研究表明,管理者把大量的时间花费在谈判上。管理者的谈判对象包括员工、供应商、客户和其他工作小组。无论是何种工作小组,其管理者都进行必要的谈判工作,以确保小组朝着组织目标迈进。

明茨伯格关于经理角色的分析非常有助于我国的职业经理人认清自己的价值。然而,值得注意的是,亨利·明茨伯格的角色理论是在经济全球化浪潮之前的研究成果。目前管理者面临更多的是经济全球化,环境保护,电子商务,知识经济,核心竞争力,跨文化交流,产品质量的全球化标准等问题,在这种背景下企业管理者角色发生了重大转变。

(二) 经济全球化背景下管理者角色的新要求

21 世纪是基于信息化背景的经济全球化时代,企业能够也必须通过对信息网络技术的运用,来开拓国内外市场、提高自身的竞争能力。经济全球化主要呈现出以下特点:一是世界经济一体化趋势。全球贸易一体化、金融一体化、投资生产一体化、销售和消费一体化,实质是生产要素的全球流动和资源的全球配置。二是世界经济、政治、社会文化、环境等问题的复杂化。三是跨国公司在经济全球化过程中发挥了主导作用。四是全球化与本土化的共存。

经济全球化背景对管理者的角色也提出了新的要求。

首先,具备信息时代特有的沟通能力。企业要通过挖掘先进的管理理念,应用先进的计算机网络技术去整合企业现有的生产、经营、设计、制造、管理,为企业决策提供有效的信息,最终使得企业在经济全球化过程中实现自己的目标,建立起企业的核心竞争力。对于管理者而言,实现企业的信息化只是实现沟通的手段,沟通的目的就是减少经济全球化的障碍,最终实现全球化、本土化和个性化共存的目的。

其次,对多变的、复杂的组织环境的预测和把握。可以看到自 20 世纪以来全球化背景下的管理更多面临的是组织环境问题,如人力资源的多样性、复杂性和分散性,无边界的企业,柔性的组织形式等。管理更多的是建立在现代通信技术上的虚拟组织管理。

最后,适应性较强的个人影响力。管理者需要与那些比他们自己懂得更多的员工建立起高度的信赖关系;影响下属不再靠组织权力等级关系,更重要的因素是管理者适应不同文化、不同价值观和宗教信仰的个人魅力。在开发利用先进的科学技术的同时,采取先进的组织管理手段,寻求各种资源的最优配置,加强物流管理等一系列的先进生产工艺等。

三、管理者的素质与技能

由于管理者担负着特殊的职能，因此对他们的素质和能力也有着特殊的要求，因为管理者素质与技能的优劣，关系到他所辖的组织效能的高低。

（一）管理者的素质

素质是人在先天条件下，通过后天的教育训练和环境影响而形成的比较稳固的且在比较长时间起作用的基本品质，它是一个人行为的基础和根本因素。管理者素质是指一个管理者应具备的各种条件在质量上的综合。管理者的工作决定了组织的成败，任何有成就的管理者都离不开其优良素质。管理者应该具备的素质很多，不同的管理岗位要求的素质又不尽相同，但有些素质是优秀的管理者应该基本具备的。国外对管理者各项素质的权重进行了统计分析，结果如表 1-2 所示。

表 1-2 管理者的素质

要素类别	得分	累计	要素类别	得分	累计
事业心	20	20	献身精神	7	77
创新精神	15	35	忍受挫折	6	83
责任感	10	45	求知欲	5	88
顽强性	10	55	勤奋	5	93
人群关系	8	63	作风民主	4	97
自信感	7	70	自我批评	3	100

可以将管理者的素质主要分为五个方面，即品德素质、知识素质、智力和非智力素质、能力素质、体能素质。

1. 品德素质

管理者的品德素质是指管理者思想、认识和品性等在学习、作风中的表现。包括：

（1）思想政治品德。管理者要对国家和社会具有高度的责任感和奉献精神。具备一定的政治思想素质，可以使管理者将个人利益同组织利益保持一致，顾全大局，顾全整体。

（2）道德情操。情操是比情感更高层次的一种人类感情，是情感的一种升华。人都是有感情的，当人们把对某一事物的炽烈情感和深刻的思想认识，与坚定的行为实践结合在一起的时候，情感就上升为情操了。所以，通常所说的高尚情操，主要是指道德情操。管理者在生活和工作中形成了各种道德情操，并用它来要求自己的行为。所以道德情操是衡量管理者素质的指标之一。主要要有明确的是非观念、遵纪守法、廉洁奉公、谦虚等。

（3）理想抱负。没有理想抱负的人是不可能有所作为的。管理者只有树立起一定的理想和抱负，才会有强烈的事业心和责任感，才会有干劲，才会对组织有所贡献。管理者的理想抱负主要指人对工作的责任感、人的进取性和坚韧性，在困难、压力和竞争的氛围中要勇往直前等。

（4）言行作风。管理者的言行作风会影响下属。俗话说“上梁不正下梁歪”就体现了这一思想。所以管理者在工作中要善于调查研究，注意工作方法，讲求工作实效，要以身作则，言行一致，严于律己，宽以待人，作风民主，深入群众。

2. 知识素质

知识是提高管理者素质的根本和源泉。知识素质是指管理者做好工作所必须具备的基础知

识与专业知识。管理学是一门综合性很强的学科,这就要求管理者掌握多方面的知识。管理者要提高知识素质,必须设计好自身的知识结构。现代管理者的知识结构应是具有时间概念的 T 型知识结构,或称通才的动态结构,要求管理者的知识不仅要有深度和广度,还要有新度。

掌握必要的管理理论和方法,了解管理理论的新发展,才能让管理者在工作中少走弯路,成为真正的管理者。掌握经济知识可以帮助管理者把握经济发展的规律。掌握专业方面的知识,有助于管理者了解经营业务与业务运行规律,了解本行业的科研和技术的发展情况。同样,管理者只有了解相关的政策法规,才能不违反国家的方针政策和法令法规,才能保证组织顺利发展,也才能维护自身合法权益。管理者的工作中心主要是和人打交道,因此掌握心理学方面的知识,可帮助协调上下左右的关系,做好人的工作。

“德才兼备”历来是衡量人的一个基本标准。宋朝司马光在《资治通鉴·周纪二》中论及德才关系时认为:“才者,德之资也;德者,才之帅也”,即德才不可分割,“德”靠“才”来发挥、体现,“才”靠“德”来统帅、指导。

3. 智商和情商

著名心理学家桑戴克的理论影响造成了智力商数(Intelligence Quotient, IQ),即智商的观念在 20 世纪 20 年代和 30 年代的深入普及。智商是个人智力水平的数量化指标,反映的是一个人的智力程度,显示一个人做事的本领。智商决定了人理解和学习的能力、判断力、思维能力、记忆力和反应能力等。智商对管理者很重要。专家研究表明,智商在一定程度上受先天因素的制约,但后天环境的影响对于智商的提高也非常重要。根据研究,目前人的智慧一般仅启用了 10% 左右,智商超人的天才也仅用了 14% 左右。因此人的智商还有 90% 左右未被启用。目前很多的科学家都在研究如何提高人类的智商,他们通过研究发现:运用心理诱导、专项训练、冥想静养、饮食营养、良好的环境教育等方法与措施有助于智商的提高。

20 世纪 90 年代初期,美国耶鲁大学的心理学家彼得·塞拉维和新罕布什尔大学的约翰·梅耶最早提出了情绪智能、情绪商数概念(简称情商)。所谓情商(Emotional Intelligence, EI),也称“情感智商”,是一种理解、把握和运用自己及他人情绪的能力。国内也称其为 EQ (Emotional Quotient),它是从 IQ 延伸过来的。情商目前还很难测量,所以较为确切的说法应该是 EI。情商包括:认识自身情绪的能力,妥善管理自身情绪的能力,自我激励的能力,认知他人的能力,人际关系管理的能力,面对各种考验时保持平静和乐观心态的能力等。

情感智力有天生的成分,先天性格或多或少会影响到 EI 的高低,但这种影响并不是绝对的,通过后天有意识的努力,可以从根本上提高对个人情绪进行成熟调节的能力。

1995 年 10 月美国《纽约时报》专栏作家、哈佛大学教授丹尼尔·戈尔曼博士出版了《情绪智力——划时代的心智革命》一书,将情感智力这个崭新的概念作了更为详尽的论述,他认为,人有两个大脑,两个中枢,两种不同的智慧形式——理性的或情感的。人生成功与否取决于这两者,不仅仅是智商,还有情商与之并驾齐驱,所以这两方面是人才应当同时具备的两种素质。

专家认为:对人一生事业影响最大的是情感智力而不是智商,情感智力的高低会直接影响个人智商的发挥。“人在社会上要获得成功,起主要作用的不是智力因素,而是情绪智能,前者占 20%,后者占 80%”。在美国,人们流行一句话:“智商决定录用,情感智力决定提升”。对管理者而言,应着重提高情绪智能,在提高情绪智能的前提下来提高智商。

(二) 管理者的技能要求

管理学家 RL 卡兹在《哈佛商业评论》中发表了一篇名为《能干的管理人员应具有的技能

能》的论文，指出管理人员需要三种基本技能，即技术技能、人际技能和概念技能。任何管理人员，不管其所处的管理地位怎样，必须不同程度地具有这三种技能。

1. 技术技能

技术技能是指使用某一特殊活动（特别是包含方法、过程、程序或技术的技能）的理解和熟练程度，包括在进行工作中运用具体的专业知识、工具、程序或技巧完成组织任务的能力。

2. 人际技能

人际技能是指一个人能够以群体成员的身份有效地工作的能力，并能在所领导的群体中发扬共同努力的协作精神。简言之，即理解、激励和与他人融洽相处的能力，包括联络、处理和协调组织内外人际关系的能力，激励和诱导组织内人员的积极性和创造性的能力，正确地指导和指挥组织成员开展工作的能力。

3. 概念技能

概念技能是指能够洞察组织与环境相互影响的复杂性，并在此基础上加以分析、判断、抽象、概括并迅速作出正确决断的能力。概念技能是指把组织看成一个整体的能力，包括识别一个组织中彼此相互联系的各种职能活动，组织中部分的改变如何影响其他各部分，清楚企业和整个产业的关系，认清左右形势的重要因素，评价各种机会并决定如何采取行动。

需要指出的是，尽管上述三种技能在各个管理层中都是重要的，但其对于不同的管理阶层管理者的重要性是不尽相同的。技术技能对于基层管理人员而言是至关重要的，随着管理人员职位的提升，技术技能的需要逐渐下降，高层管理者对技术技能的需要最少。尽管许多高级经理人员都有一定的技术背景，但和一线管理人员不同，他们很少需要在日常工作中运用具体的技术技能。例如，有的工程公司总裁，虽然自己也是一位训练有素的工程师，但他不必自行设计机器。然而，许多企业和公司的最高领导往往因他们具有相当的技术专业知识而深受下属的尊敬。

人际技能对各级管理人员都很重要。有一项研究表明，人际技能在领班一级极为重要，领班作为基层的行政管理者，其主要职责就是取得生产小组成员的合作。另一项研究也加强了这种看法，并把这一观点扩展到中层管理人员，指出管理人员关心的主要事项应该是为组织中的联系大开方便之门。还有一些研究主要针对高层管理人员，指出高层管理人员要有自知之明，也应对人之间的关系具有敏感性。这些观点都说明，人际技能对各级管理人员都很重要，但需要注意其着重点的不同。

在较高的职位中，概念技能的需要也随之增大。在组织的最高层，概念技能是所有成功行政管理中最重要技能。一个行政负责人可能在技术技能和人际技能上有所欠缺，但只要他的下级在这些方面加强，他仍将可以成为一个有效的行政管理者。但是，如果他的概念技能不强，则将危及整个组织的成果。



本章小结

关于管理的定义有多种多样的说法。本书将管理定义为：管理，就是在一定环境下，对组织的资源进行有效的计划、组织、领导和控制，通过组织中人、财、物信息等资源的优化配置，以有效实现组织目标的活动。本书将管理职能划分为：计划、组织、领导和控制。通过了解管理职能，使我们明确了管理的实质。管理的性质包括普遍型和特殊性、两重性、科学性和艺术性以及有效性。管理者区别于其他管理人员的显著特征是管理者拥有直接下属，负有直接指挥下属开展

工作的职责。管理者的类型,按管理者在组织中的地位分为高层管理者、中层管理者和基层管理者。管理者的技能包括技术技能、人际技能和概念技能。



一、单项选择题

(1) 决定管理社会属性的是 ()

- A. 生产方式 B. 生产力 C. 生产关系 D. 上层建筑

(2) 管理者接待来访者,所扮演的角色是 ()

- A. 联络人 B. 发言人 C. 谈判者 D. 代表人

二、判断题

(1) 管理工作必须严格按照计划、组织、领导和控制的顺序进行,不能打乱次序,否则将会影响管理效果。()

(2) 处在不同层次上的管理者都必须具备人际技能。()

三、简答题

(1) 管理的基本职能有哪些?理解管理基本职能之间的关系。

(2) 高层管理者的主要职责是什么?

(3) 指出管理者需要具备的3项基本技能,并解释不同层次的管理者对各项技能的侧重。

四、案例分析题

医院的管理

10月的某一天,外科护士长李萍给医院院长打来电话,要求立即做出一项新的人事安排。从李萍急切的声音中,院长感觉到一定发生了什么事,因此要她立即到办公室来。5分钟后,李萍递给院长一封辞职信。

“院长”,她开始申诉:“我在外科当护士长已经四个月了,我简直干不下去了。我有两个上司,他们对我的工作有不同的要求,都强调优先处理。我只是一个凡人,我曾尽最大的努力适应这种工作,但看来是不可能的。昨天早上7点45分,我到办公室就发现桌上有张纸条,是医院的主任护士给我的,她告诉我,她上午10点需要一份床位利用情况报告,供她下午向院领导汇报时用。要知道,撰写一份报告至少要花一个半小时。半小时后,王兰(李萍的直接主管,基层护士监督员)走进来质问我外科的两位护士为什么不在班上。我告诉她张军医生(外科主任)临时调用了她们,因为急诊外科手术正缺人手。我告诉她,我极力反对这样做,但张军坚持说只能这么办。你猜王兰说什么?她说立即让这两位护士回到外科部。她还说,一个小时后,她会来检查这件事的落实情况。我跟你说过,这样的事情每天都要发生好几次,难道一家医院就只能这样运作吗?”

思考题:

(1) 该医院的管理存在什么问题?

(2) 你认为应该如何解决该医院存在的问题?

五、实际操作训练

实训1:考察一家企业,观察在这家企业中有哪些管理活动?

实训2:对这家企业的某些管理人员进行观察或访谈,总结他们在管理活动中都做了什么工作?你认为他们的工作是否需要改进?如需改进,应从哪些方面努力?

2

CHAPTER

第二章 管理思想的演进

学习目的与要求

通过本章的学习，要求了解和掌握以下内容：

- ◎ 科学管理理论；
- ◎ 一般管理理论；
- ◎ 行为科学理论；
- ◎ 现代管理理论丛林。



中国古代管理实践

在宋真宗祥符年间，皇城失火，宏伟的昭君宫被烧毁。真宗命令一个叫丁渭的大臣用 25 年时间修复。这在当时是一个浩大的工程，不仅要进行完整的施工设计，还要清理废墟、挖土、烧砖、运输材料。丁渭对此提出了一举三得的方案：先在宫殿前的街道挖沟，把取出的土烧成砖瓦；再把京城附近的汴水引入沟渠，形成运河，用船把各地的木材石料等建筑材料运到官前，解决了运输问题；最后沟渠撤水，把清理废墟的碎砖烂瓦就地回填，恢复原有的街道。这个方案高效合理地同时解决了烧砖瓦无处取土，大型木料石材运输极其困难，废墟中清理出来的垃圾无处堆放这三个问题。这是中国古代的一次管理实践。

第一节 早期管理思想

人类的管理活动源远流长。在古代，世界各国就已经有了许多成功的管理活动，体现了人类对管理的渐进认识和创造性。埃及金字塔、巴比伦古城、中国的万里长城等，都是古代人民勤劳智慧的结晶，堪称历史上伟大的管理实践。但是，早期中外管理思想的发展是较为缓慢的。长期以来，管理被认为是一种技能而不是一门科学，因此没有形成系统的管理理论。18 世纪开始的工业革命使工厂成为工业生产的主要经营组织，生产力的发展水平和劳动方式的变化必然对管理提出新的要求，从而使管理思想的发展进入了一个活跃的时期。

一、古代管理思想理论

在远古时代，狩猎往往由一群人共同完成，一些人举着火把，一些人抛掷石块，还有一些人拿着木棒。这是由于他们认识到单个人没有实现目标的能力，只有许多人同时从事这一活动，才能既保全自己，又捕获猎物。这种相互配合的活动实际上就是最初的管理活动。管理活

动随着人类文明开化在世界各地先后出现了一些萌芽。

（一）西方古代管理思想

西方比较有代表性的管理思想体现在古希腊和古罗马的管理实践中，这些古代国家创建了政治、商业和军事活动的各种组织并实施了管理。如在罗马帝国初期，由于疆域辽阔，更多地实行了地方分权，这虽然适应了地广人稀的特点，但削弱了中央的控制力。公元 284 年戴克利先成为皇帝后，实行了一种把中央集权控制与地方分权管理很好地结合起来的连续授权制度。他把整个帝国分为 101 个省，这些省归并为 13 个区，再进一步归并为 4 个大区。皇帝兼任一个大区的领导，再委任 3 个助手分别管辖其余的 3 个大区，大区的首脑再授权给总督管辖各区，总督授权省长管辖各省。省长只管民政，而不能统帅军队。这样，省长既无法以军队来反抗中央政权，又能根据当地的特点来治理本省。这种把集权和分权很好结合的政权组织形式使罗马皇帝能号令整个帝国并保持帝国的稳定。

古希腊流传至今的第一部经济专著《经济论》，其作者色诺芬（约公元前 430—前 350 年）在书中提出管理的中心任务是加强人的管理这一重要思想，这一点意义非常重大，在当时的奴隶制社会里，奴隶被看成是会说话的工具，而根本就不作为人来对待。色诺芬的主张无疑从客观上否定了奴隶制的内核，也为今后管理理论的形成与发展开创了先河。此外，色诺芬对劳动分工作了如下论述：“在制鞋工厂中，一个人只以缝鞋底为业，另一个人进行剪裁，还有一个人制造鞋帮，再由一个人专门把各种部件组装起来。”这里所遵循的原则是：一个从事高度专业化工作的人一定能工作得最好。他的这一管理思想与后来科学管理的创始人泰勒的某些思想非常接近。

古希腊著名的唯心主义哲学家、思想家柏拉图（公元前 427—前 342 年）在其著作《理想国》中写道：“我们不必对大城市中的物品比小城市中的物品更好这一点感到奇怪。在小城市中，同一个人既要作床，又要作门窗，作犁耙，作桌椅，常常还作房屋等等，一个要做这么多东西的工人是不可能样样都做得好的。而在大城市中，一个人可以只从事一种行业，有时只是从事一种行业的一个分支。一个工人作男鞋，另一个工人作女鞋；一个工人只是缝鞋，另一个工人只是切皮如此等等。一个只从事这样一种有限范围的工作的工人，必定能在工作上取得出色的成就。”由此他得出的结论是每个人必须社会上执行一种最适合于他天性的劳作。这体现了劳动分工和专业化的思想。

柏拉图的弟子亚里士多德（公元前 384—前 322 年）在他的著作《政治学》中写到：“从来不知道服从的人不可能是一位好的指挥官。”这揭示了管理者和被管理者的关系问题。他认为一切具体事物都可归结为由“形式”和“质料”构成的。其中“形式”是事物的目的因和动力因，因此是积极的、能动的因素，而“质料”即物质则是消极的、被动的因素。亚里士多德肯定具体事物的运动变化发展是真实的，认为它们的这种运动变化发展就是“质料”现实的“形式”，即尚未体现某种形式的质料体现这种形式的过程。他把这个过程称之为“潜能”向“现实”转化的过程。亚里士多德的这一思想实质上揭示了管理的矛盾运动变化和发展过程。即“目的→物质+管理→新的目的”的过程。

到了公元 15 世纪，意大利的著名思想家和历史学家马基埃维利在管理思想方面的贡献更是令人瞩目，其最有影响的是四项领导原理：

（1）领导者必须得到群众的拥护。有两层含义：一是群众要拥护他作为领导者；二是领导者做事要征得群众的同意。

（2）领导者必须维持组织的内聚力。领导者必须有能力把组织的成员团结在一起，使自己

和组织具有很强的吸引力。

(3) 领导者必须具备坚强的精神意志。领导者要有坚忍不拔、百折不挠的精神，能为组织和自己的生存不断努力奋斗。

(4) 领导者必须具有崇高的品德和非凡的能力。

(二) 中国古代管理思想

中国有着 5000 年悠久灿烂的历史文化，古代许多学者和著作都论及管理的重要思想，许多著述闪烁着智者的真知灼见，对当代管理实践仍然具有很现实的借鉴意义。中国古代的管理思想博大精深，其内容可以鲜明地划分为以下几类：

1. 儒家的管理思想

儒家的管理思想着重于国家及社会的宏观管理，其核心思想是“重在治国，以和为贵，知人善任”，管理的着眼点是对人的管理。中国儒家文化强调仁政、德治和礼治：所谓仁政就是要信民、富民、爱民、教民；德治强调以德治国，认为德治可以征服人心，德治可以防治社会堕落和衰败，社会应该以德的标准选拔人才，要在全民树立道德之威；儒家思想认为，“礼”是治国之本，“礼”的本职是以和为贵，推崇“天地之下，以和为贵”的思想。

2. 道家管理思想

道家管理思想认为治国之道就是“自然无为”，追求“道法自然”，强调了人的行动及其指导思想必须顺应自然，必须符合自然的要求，而不是主观随意地蛮干、胡为。推崇“无为而治”“有所为有所不为”，“无为”就是要求管理者善于遵循客观规律抓大事，把具体的工作分配给具体的机构和人员去做，不须事必躬亲。道家管理思想认为治国之术是柔弱胜强、以反求正；追求的理想境界是“至德之世”：即自然、素朴、平等、自由、安宁。

3. 兵家的管理思想

我国古代兵家的管理思想侧重于管理的战略和战术，其核心思想可以归纳为“深谋远虑，雄才大略，随机应变，速战速决”。兵家管理思想最有代表性的著作当属军事家孙武的著作——《孙子兵法》。《孙子兵法》包含有大量战略与战术思想，孙武认为决定和影响战争胜负的主要因素是“道”“天”“地”“将”和“法”。“道”：“令民与上同意”，上下统一认识，同心同德。西方管理学家提出的参与制管理、目标管理、“Y 理论”“Z 理论”等现代管理思想，与“道”的思想如出一辙；“天”和“地”：天时地利；“将”：人才，具备智、信、仁、勇、严“五德”；“法”是指“曲直、官道、主用”，即法令制度，如军事编制，职责区分，军法军纪，后勤供给制度等等。

4. 法制刑治思想

我国的法制思想起源于先秦法家和《管子》，后来逐渐演变成一整套法治体系，包括天土法治、财税法治、人才法治、军事法治等等。韩非认为法治优于人治。他还主张应有公开性和平等性，在法律面前人人平等，人人都得守法。

5. 其他古代管理思想

其他古代管理思想如：秦代长城建筑、西汉盐铁论、宋代《营造法式》，清代“江南织造”。“田忌赛马”的“运筹学方法”，李代桃僵，用小的代价，换取大的胜利的谋略；韩愈“世有伯乐而后有千里马”识才、选才思想；韩信“陛下不能将兵而善将，此信之所以为陛下禽也”的用才思想，等等。

二、西方管理理论的萌芽

18 世纪 60 年代在英国发生了工业革命，之后席卷了整个欧洲。工业革命是以机器为主体

的资本主义工厂制度代替以手工业技术为基础的手工工厂的革命。工业革命带来了生产技术和生产关系的重大变革,使生产力有了较大的发展,提高了劳动效率,扩大了市场范围,促进了经济的发展。随之而来的是管理思想的革命,计划、组织、控制等职能相继产生。企业规模不断扩大,劳动产品的复杂程度与工作专业化程度日益提高,企业经理人员也逐渐摆脱了其他工作,专门从事管理。越来越多的人开始研究社会实践中的经济和管理问题。

(一) 亚当·斯密的劳动分工理论

最早对经济管理思想进行系统论述的学者,首推英国著名的经济学家与哲学家亚当·斯密(Adam Smith, 1723—1790)。亚当·斯密是古典政治经济学的杰出代表人物。1776年他发表了代表作《国富论》,系统阐述了其政治经济学观点,不但对西方经济学和政治理论的发展产生了重要影响,而且对管理思想的发展也有着重要的贡献。

亚当·斯密特别强调分工带来的经济利益,他认为劳动分工是提高劳动生产率的因素之一。分工有三个方面的好处。①分工可以使劳动者专门从事一种单纯的操作,从而提高熟练程度、增进技能。②分工可以减少劳动者的工作转换,节约通常由一种工作转到另一种工作所损失的时间。③分工是劳动简化,可以使人们把注意力集中在一种特定的对象上,有利于发现比较方便的工作方法,有利于促进工具的改革和机器的发明。亚当·斯密的劳动分工主张,不仅符合当时生产发展的需要,而且也成为以后来企业管理理论的一条重要原理。

亚当·斯密在研究经济现象时提出了“经济人”的观点,即经济现象是具有利己主义的人们的活动所产生的。他认为:人们在经济活动中,追求的完全是私人利益,但每个人的私人利益又受到其他人利益的限制。这就迫使每个人必须顾及其他人的利益,由此产生了相互的共同利益,进而产生了社会利益。因此,社会利益以个人利益为立足点。这种“经济人”观点,正是资本主义生产关系的反映,对以后资本主义管理思想的发展产生了深远的影响。

(二) 罗伯特·欧文的人事管理革命

罗伯特·欧文(Robert Owen, 1771—1858)是19世纪初英国著名的空想社会主义者。他出生于英国北威尔士的一个手工业者的家庭,由于家庭生活拮据,他只在乡村小学受过初等教育,童年时代便开始外出谋生。最初在一家小商店里当学徒,18岁时与人合伙,在曼彻斯特经营了一个小工厂,两年后便成为苏格兰一家纺织厂的经理。1800年,欧文在苏格兰创立了一家纺织厂,开始了他的人事管理的改革。他在工厂做过一个改革试验,具体措施包括:改善工厂的工作条件,合理布局生产设备,缩短劳动时间,提高雇用童工的最低年龄限制,提高工人工资,在工厂内免费为工人提供膳食,开设按成本出售工人生活必需品的工厂商店,设立幼儿园和模范学校,创办互助储金会和医院,发放抚恤金,通过建设工人住宅、修建街道来谋求改进工厂区的整个状况。试验的目的是探索对工人和工厂所有者双方都有利的方法和制度。欧文善于与工人接触,他的改革得到了工人们的支持,从而大大增加了工厂的盈利。欧文的改革设想尽管未获成功,但是他开创了在企业中重视人的地位和作用的先例,所以,人们认为欧文是人事管理的创始人,称他为“人事管理之父”。

(三) 查尔斯·巴贝奇的作业研究与报酬制度

查尔斯·巴贝奇(Charles Babbage, 1792—1871)是英国著名的数学家、机械学家。1832年,巴贝奇出版了《机器与制造业经济学》一书,该书是管理史上的一部重要文献,书中论述了他从管理实践中总结出的关于专业分工、工作方法、机器与工具的使用以及成本记录等方面的管理思想。巴贝奇的管理思想主要可以概括为以下几个方面。

(1) 提出了在科学分析研究的基础上有可能制定出企业管理的一般原则。而对于科学分

析，他建议经过严密调查而获得数据。

(2) 巴贝奇发展了亚当·斯密的劳动分工理论，对劳动分工和专业化问题进行了更为系统的研究，分析了分工能提高效率的原因。

(3) 在解决劳资矛盾方面巴贝奇提出了一种可以使工人们感觉满意的分配方法，即固定工资加利润分成的制度。工人的收入由三个部分组成。①按照工作性质所确定的固定工资；②按照对生产率所做出的贡献分得的利润；③为提高生产率提出建议而应得的奖金。提出按照生产效率不同来确定报酬的具有刺激作用的制度，是巴贝奇做出的重要贡献。

第二节 古典管理理论

工业革命以后，社会、政治、经济、技术所发生的变化和发展，以及组织规模的扩大和人们的价值观念、思想、意识、文化当中出现的新概念，产生了巨大的推动力，促使人们日益重视管理。美国和欧洲相继有人在社会经济发展和总结前人管理的基础上，提出了比较系统的管理理论。

一、“管理运动”的产生

管理运动是人们对管理重要性的认识，以及由此而产生的对经济发展的重大影响的过程，这一运动的时间大约从 19 世纪末至 20 世纪 30 年代。工业革命发生在欧洲，一百年以后的“管理运动”却出现在美国，这是有其历史必然性的。

19 世纪末，美国南北战争结束，废除黑奴制，开发西部，提供了大量劳动力和广阔的市场。欧洲移民也把工业革命的种种结果带到美洲大陆，使得美国的商品经济、劳动分配、工厂制度得到了发展。1862 年出现了一种新的筹资形式——有限责任联合股份公司。美国的资本主义处于蓬勃发展时期。可是，当时管理仍然是传统的手工业方式，工作时间长、效率低、工资也低，工人缺乏训练，雇主不懂得如何刺激工人提高劳动生产率。这一切使得美国经济的发展和企业中的劳动生产率远远落后于当时的科学技术成就和国内外经济条件所提供的可能性。据文献记载，许多工厂的产量都远远低于其额定生产能力，能达到 60% 的都很少。

当时美国规模最大的公司是铁路公司。由于开发西部的客观需要，铁路发展非常迅速，人们碰到在小型企业中所未曾遇到的新的管理问题。19 世纪下半叶，《美国铁路杂志》的编辑亨利·普尔（Henry Pool）在该杂志提出了合理分工，严格制度，及时调度等措施，这些措施为大型企业的管理提供了新的路径，也促进了管理理论的形成。美国机械工程师学会会员亨利·唐纳（Henry Downer）在 1886 年发表论文《作为经济学家的工程师》，倡议发起运动把管理从工程学中独立出来发展为一门学科。刚入会不久的年轻人泰罗听了唐纳的发言，随后就和他的同代人提出了一套实际做法、观点和思想方法。这些被后人称为“科学管理”，成为管理学产生的标志。但是，仅有少数有见识的工业家和工程师认识到科学管理的概念及其对经济发展的意义，还不足以形成一个管理运动，还必须通过一定的手段和方式向社会、向公众广泛宣传科学管理，这就是管理运动的“三次高潮”。

第一次高潮是 1911 年东方铁路公司提高票价的意见听证会和 1912 年美国国会为泰罗举行的听证会。当时东方铁路公司要提高客货运价，遭到货主和公众反对。马萨诸塞州州际商业委员会为此举行了一次听证会，公众方的律师布兰·戴维斯邀请泰罗等 11 位工程师作证：只要

采用科学管理的技术和方法,铁路公司不必提高票价同样可以盈利。结果公众方胜诉,同时也将科学管理引入了社会。

第二次高潮是1920年美国通用汽车公司的改组。当时公司濒临倒闭,小斯隆就任总经理,对公司进行了大刀阔斧的改组,实行“集中政策控制下的分权制”,形成了一种新的组织结构——事业部制。通用汽车公司很快恢复元气,他们依靠的不是技术,而是管理与组织,因而也认识到管理的范围不仅仅是生产管理,而是要比这大得多。

第三次高潮是1924—1932年梅奥在美国西方电气公司霍桑工厂进行的试验,提出要注意人的因素,开辟了管理研究的新思路。

管理运动改变了人们的观念,引起了人们思想上、观念上的转变,对经济的发展起了重要作用。管理运动为管理学的形成和发展奠定了基础,它所提倡并被普遍接受的观点“保存、调研、合作、渐进”已经在人们心中、在社会土壤中扎下了根。

二、泰罗的科学管理理论

(一)“科学管理之父”——泰罗简介

弗雷德里克·W.泰罗(Frederick Winslow Taylor)1856年生在美国费城的一个富有的律师家庭。中学毕业后考上哈佛大学法学院,因严重眼疾而被迫辍学。1875年,他进入一家小机械厂当徒工。1878—1897年间进入米德维尔钢铁公司,从机械工人作起,先后被提升为车间管理员、小组长、工长、总机械师、总绘图师和总工程师,并在业余学习的基础上获得了机械工程学士学位。1898—1901年间,受雇于伯利恒钢铁公司继续从事管理的研究。1901年后,他主要从事咨询、写作和演讲等工作,宣传他的管理理论——“科学管理”,即通常所称的“泰罗制”。他的主要著作有《计件工资制》(1895年)、《工场管理》(1903年)和《科学管理原理》(1911年)等。由于泰罗对管理发展的巨大贡献,他被赞誉为“整个科学管理运动的灵魂”、“管理科学之父”。1915年逝世。

(二)科学管理理论的基本内容

在米德瓦尔钢铁厂的实践中,泰罗感到当时的企业管理当局不懂得用科学方法来进行管理,而工人则缺少训练,没有正确的操作方法和适用的工具,这都大大影响了劳动生产率的提高。泰罗发现的最大时弊是“磨洋工”:工人只干正常工作日活计的三分之一到二分之一,否则可能会遭到其他人的辱骂。他分析工人磨洋工的原因:一是天性趋于轻松随便的“本性的磨洋工”;二是错综复杂关系和重重顾虑引起的“故意磨洋工”;三是雇主一旦发现工人能够完成更多,就会迫使其他工人干同样多的活,但不增加工人报酬。为了改进管理,从1881年开始,他进行了一项“金属切削试验”,由此研究出每个金属切削工人工作日的合适工作量。他受雇于伯利恒钢铁公司期间,又进行了著名的“搬运生铁块试验”和“铁锹试验”,并进行了一系列改革,由此创立了“科学管理理论”。

科学管理理论的基本内容有:

1. 科学管理理论的核心问题

科学管理的核心问题是提高劳动生产率。泰罗毕生致力于研究如何提高效率,包括管理人员和工人的工作效率等。他在书中写道,“科学管理的根本就在于此,因为科学管理如同节省劳动的机器一样,其目的正在于提高每一单位劳动力的产量”。

2. 科学地挑选工人

为了提高劳动生产率,必须为工作挑选头等工人,既是泰勒在《科学管理原理》中提出的

一个重要思想，也是他为企业的人事管理提出的一条重要原则。

泰罗指出，健全的人事管理的基本原则是使工人的能力同工作相适应，企业管理当局的责任在于为雇员找到最合适的工作，培训他们成为“第一流的工人”，激励他们尽最大的力量来工作。

第一流的工人，就是指那些最适合又最愿意干某种工作的人。所谓挑选第一流工人，就是指在企业人事管理中，要把合适的人安排到合适的岗位上。只有做到这一点，才能充分发挥人的潜能，才能促进劳动生产率的提高。

对于如何使工人成为第一流工人，泰罗不同意传统的由工人挑选工作，并根据各自的可能进行自我培训的方法，而是提出管理人员要主动承担这一责任，科学选择并不断地培训工人。泰罗指出：“管理人员的责任是细致地研究每一个工人的性格、脾气和工作表现，找出他们的能力；另一方面，更重要的是发现每一个工人向前发展的可能性，并且逐步地系统地训练，帮助和指导每个工人，为他们提供上进的机会。这样，使工人在雇用他的公司里，能担任最高、最有兴趣、最有利、最适合他们能力的工作。这种科学地选择与培训工人并不是一次性的行动，而是每年都要进行的，是管理人员要不断加以探讨的课题。”

3. 实行工作定额和工时研究

通过有名的“铁锹试验”和“搬运铁块试验”，泰罗认为，要制定出有科学依据的、合理的工人的日工作量，就必须进行工时和动作研究。工时研究是要对工人完成工作应该用的精确时间进行研究，而不是仅仅记录完成工作的实际时间。具体方法是选择合适且技术熟练的工人，把他们的每一项动作、每一道工序所用的时间记录下来，加上必要的休息时间和其他延误时间，就得出完成该项工作所需要的总时间，据此制定出一个工人“合理的日工作量”，这就是所谓工作定额原理。泰罗认为确定工人“合理的日工作量”，一定程度上可以解决计时工资制度下工人“磨洋工”的问题。

4. 标准化原理

标准化原理是指工人在工作时要采用标准的操作方法，而且工人使用的工具、机器、材料和所在工作环境等等都应该标准化，以利于提高劳动生产率。

5. 差别计件工资制

泰罗认为工人“磨洋工”的一个重要原因就是报酬制度的不合理，计时工资制度不能体现劳动的数量。所以，他提出了差别计件工资制度，这是一种刺激性的工资报酬制度。泰罗认为，要在科学地制定劳动定额的前提下，在超额或未完成定额时，按照不同的工资率计算其所完成的全部工作（包括定额内和超定额部分）的报酬。如果工人完成或超额完成定额，按比正常单价高出 25% 计酬。如果工人完不成定额，则按比正常单价低 20% 计酬。这种工资制度对工人和雇主都是有利的。任务和奖金，构成科学管理最重要的因素。

6. 计划职能与执行职能分离

为了采用科学的管理方法，泰罗建议把计划职能和执行职能分离，实行职能工长制。企业成立计划部门，负责进行调查研究，并根据调查结果确定定额和标准化的操作方法、工具，负责拟定计划并发布命令和指示。工人和部分工长只负责执行，即按照计划部门制定的操作方法和指示，使用规定的标准化工具从事实际操作，不得自行改变。

泰罗主张实行职能工长制，即将管理的工作予以细分，使所有的管理者只承担一种管理职能。他选了八个职能工长，代替原来的一个工长，其中四个在计划部门，四个在车间。每个职能工长负责某一方面的工作，在其职能范围内，直接向工人发出命令。泰罗认为这种“职能工

长制”有三个优点：（1）对管理者的培训所花费的时间较少，（2）管理者的职责明确，因而可以提高效率。（3）由于作业计划已由计划部门拟定，工具与操作方法也已标准化，车间现场的职能工长只需要进行指挥监督，因此非熟练技术的工人也可以从事较复杂的工作，从而降低整个企业的生产费用。后来的事实表明，一个工人同时接受几个职能工长的多头领导，容易引起混乱。所以，“职能工长制”没有得到推广。但泰罗的这种职能管理思想为以后职能部门的建立和管理的专业化提供了参考。

7. 例外原则

泰罗主张在管理工作中实行例外原则。企业的高级主管人员应把处理一般日常事务授权给下级管理人员去处理，自己只负责对下级管理人员的监督和處理例外事务，如企业的发展战略、重要人事任免等。这种原则的实质是实行分权管理，它的提出具有非常积极的现实意义。

8. 精神革命

工人和雇主两方面都必须认识到提高效率对双方都有利，都要来一次“精神革命”，相互协作，共同为提高劳动生产率而努力。对雇主来说，关心的是成本的降低，对工人来说，关心的则是工资的提高，工人和雇主都必须认识到提高效率对双方都有利，泰罗认为这就是劳资双方进行的“精神革命”，是工人与管理当局协调与合作的基础。

（三）科学管理理论的意义和局限性

泰罗的“科学管理理论”是管理发展史上的伟大革命，其主要意义在于：一是以生产实践为基础，采用科学的方法对管理问题进行深入的理论研究，打破凭经验和个人判断管理企业的传统观念，为科学管理奠定了基础。二是强调理论对实践的巨大作用，强调在实践中运用管理技术和管理方法，强调根据经济效果决定管理方法。不把科学管理当作永恒的最终理论。科学管理理论的提出不仅是管理方法的革命，也是管理思想的革命，不仅在当时的社会生产中发挥了重要的作用，也对以后的管理理论发展产生了深远的影响，泰罗的贡献是巨大的、历史性的。

但是，泰罗制也具有其局限性。主要体现在：一是片面追求生产效率的提高，以“经济人”为假设、忽视社会人，把工人们当作没有头脑的工具，没有认识到人的主观能动作用；二是实现了最巧妙残酷的剥削手段与最丰富的科学成就的结合；三是主张多头领导，而低估了“统一指挥”在管理系统中的重要作用。

（四）科学管理理论的追随者

1. 福特的“同期作业管理”

组织流水线生产。福特汽车公司的创始人亨利·福特在其汽车装配车间建造了第一条比较规范的流水装配线，使作业机械化和自动化程度大大提高。提高了劳动生产率、降低了生产成本；同时促进了生产标准化和产品标准化，实行批量生产；零件规格化，提高零件的互换性；生产专业化，不同零件由专门工厂或车间制造；作业专门化，各工种工人反复进行同一种简单作业。

2. 甘特的“甘特生产控制图”

美国管理专家、机械工程师亨利·甘特是泰罗在米德维尔钢铁公司和伯利恒钢铁公司的亲密合作者。他的最主要贡献是创造了“甘特图”，这是一种用线条表示的计划图表，这种图现在常常被用来编制计划进度。甘特的另一个贡献是提出了“计件奖励工资制”，即：除了支付日工资外，超额完成定额的，超额部分以计件方式发给奖金；完不成定额的，只发给日工资。

3. 吉尔布雷斯夫妇的“时间与动作”研究

美国工程师弗兰克·吉尔布雷斯和夫人、第一位心理学女博士、被称为“管理学第一夫人”的莉莲·吉尔布雷斯在动作研究和工作简化方面作出了突出的贡献。和泰罗、甘特等人的结识,促使吉尔布雷斯离开了蒸蒸日上的建筑业,专门从事科学管理研究。吉尔布雷斯在建筑行业中研究哪种姿势砌砖比较省力、舒适、有效率。他们把砌砖动作由 18 个简化为 5 个,使每小时的砌砖量由 175 块提高到 300 块;使得砌砖效率提高 200% 以上。把叠布的动作由 20~30 个简化为 10~12 个,叠布匹数比原来增加了将近 1.7 倍。把贴 24 盒鞋油商标的时间由 40 秒缩短为 20 秒,等等。

4. 美国铁路工程师哈林顿·埃默森提出的“十二条效率原则”

埃默森一直被视为是泰罗的追随者。其实,埃默森的研究工作与泰罗并没有什么直接关系,只是有许多观点与泰罗相近,他对“科学管理”的贡献绝大多数都是独创的。在埃默森一生的研究中,最有成效的是有关效率问题的研究,他也因此被称为“效率大祭司”。埃默森的管理研究以效率为中心。早在 1900 年,他在《效率是经营和工资的基础》一书中就指出,一个国家的生产率不是取决于自然资源的丰富或匮乏,而是取决于“雄心壮志、争取成功和获得财富的愿望”。在 1912 年出版的《效率的十二条原则》中,他又重申:“当代的财富不是由劳动、资本或土地创造出来或正在创造的,而是由思想创造的。”在组织理论方面,埃默森并不同意泰罗的职能工长制,他提出了参谋咨询制理论。埃默森提出的效率原则包括以下内容:①明确规定目标;②管理者应具备追求知识并向各方面征求意见的常识;③有能力的顾问;④纪律;⑤公平正直;⑥可靠、及时、充分、持久的资料。即要尽可能地利用文件和档案,作为管理和决策的依据;⑦工作调度。即对工作安排进行科学的计划,使每一项小工作都能为整体的统一目标服务;⑧标准和日程表。其目的在于确定完成工作的方法和时间;⑨标准化的条件。其目的在于保持工作环境的一致性;⑩标准化的操作。其目的在于保持工作方法的一致性;⑪书面作业说明。即指示卡,要求做到系统而精确;⑫效率报酬。即对高效率者给以相应的奖赏。

三、法约尔的“一般管理理论”

泰罗的科学管理开创了西方古典管理理论的先河,在其被传播之时,欧洲也出现了一批古典管理的代表人物及其理论,其中影响最大的首推法约尔及其一般管理理论。

(一) 法约尔的简介

亨利·法约尔(Henri Fayol, 1841—1925)是法国著名管理学家,管理学先驱之一。他出生在法国一个小资产阶级家庭。19 岁毕业于法国采矿学院,被聘任为采矿工程师,25 岁开始担任矿井经理,31 岁担任煤矿总经理,47 岁起担任矿冶公司总经理。77 岁退休创办了法国管理研究中心,兼任商业学院教授。法约尔具有丰富的管理实践经验并取得了突出的管理成果:1888 年开始担任公司总经理时公司濒于破产境地。他退休时,所在公司成为管理制度先进、经济实力强大的矿冶企业,其管理的卓越水平驰名国内外。法约尔著作颇丰,主要有:《论管理的一般原则》(1908)、《管理职能在指导营业中的重要性》(1917)、《论工业的积极管理》(1918)、《国家在管理上的无能——邮电与电讯》(1921)、《国家管理理论》(1923)等等。其代表作为《工业管理与一般管理》。

法约尔对管理理论和管理思想的主要贡献:一是研究了管理的一般性(普遍性),为管理理论的形成构筑了一个科学的理论框架;二是提出了管理教育的必要性。法约尔认为对管理知

识的需要是普遍的，尤其是对企业的中上层领导人。

（二）法约尔“一般管理理论”的基本内容

1. 经营与管理活动

法约尔认为经营和管理是两个不同的概念。“经营”是指导或引导一个组织趋向一个目标。经营可以分为六项职能，即技术、商业、财务、安全、会计和管理。法约尔指出，任何企业都存在着六种基本的活动，而管理只是其中之一。这六种基本活动所包含的内容如下。

- （1）技术活动——生产、制造、加工。
- （2）商业活动——采购、销售和交换。
- （3）财务活动——资金的筹集与控制。
- （4）安全活动——商品及人员的保护。
- （5）会计活动——财务盘点、资产负债表制作、成本核算及统计。
- （6）管理活动——计划、组织、指挥、协调与控制。

法约尔对这六大类工作分析之后发现，对基层工人或其他人员主要要求其具有技术能力。随着组织层次中职位的提高，管理就显得更重要，而技术能力的重要性相对减少。

2. 管理的要素

法约尔一般管理思想的一个重要内容是他首次把管理活动划分为计划、组织、指挥、协调与控制五大职能，揭示了管理的本质，并对这五大管理职能进行了详细的分析和讨论。法约尔认为，计划，就是预见未来和拟订行动计划。组织，就是建立一个双重性机构，它既有物质性也有社会性。指挥，就是让人们去执行。协调，就是沟通、联合，并使所有行为和力量达到和谐统一。控制，就是遵照已有规则和既定程序，监督事物的运行。另外，法约尔还认为，管理的这五大职能并不是企业经理或领导人个人的责任，是一种分配于领导人与整个组织成员之间的职能。

后来许多管理学家按照法约尔的研究思路对管理理论继续进行研究，逐渐形成了管理过程学派，法约尔被视为管理过程学派的创始人。

3. 管理教育的必要性与可能性

法约尔认为，人的管理能力可以通过教育来获得，应该像技术能力一样，首先在学校里，然后在车间里得到。当时之所以缺少管理教育，是因为缺少管理理论。没有管理理论就不可能有教育，重要的是尽快建立一种管理理论。为此，他提出了一套比较全面的管理理论，首次提出管理理论具有普遍性，可以用于各个组织之中，并提出在学校普及管理教育，传授管理知识。

4. 管理的十四条原则

为了使管理者能够更好地履行管理的职能，法约尔总结出管理的十四条一般原则，同时提出这些原则并不是一成不变的。

（1）劳动分工原则。实行劳动的专业化分工可以提高人们的工作效率。法约尔认为劳动分工不只限于技术工作，也同样适用于管理工作，适用于职能的专业化和权限的划分。

（2）权力与责任原则。在一个企业中一个人的权力与其承担的责任应当相符。法约尔将管理人员的权力分为正式权力和个人权力。正式权力是由管理人员的职务或地位而产生的；个人权力则是因管理人员的智慧、经验、道德品质、劳动能力和以往的功绩等所构成的，用现在的话说就是个人影响力。好的管理人员能够以他的个人权力来补充他的正式权力，权力和责任互为因果，有权力就必然有责任。

(3) 纪律原则。纪律是企业领导人同下属人员之间在服从、勤勉、积极、举止和尊敬方面所达成的一种协议。没有纪律，任何企业都不能顺利发展。纪律应以尊重而不是以恐惧为基础，纪律状况取决于其领导人的道德状况。

(4) 统一指挥原则。法约尔认为，无论哪件工作，一个下属都只能接受一个上级领导者的命令。这是一项既普遍又非常必要的管理原则。没有统一指挥，纪律、权力、秩序及稳定等都将受到威胁，混乱也会加剧。

(5) 统一领导原则。为了实现共同的目标，组织中只能有一个领导人和一项计划。统一领导取决于健全的组织，而统一指挥取决于人员如何发挥作用。

(6) 个人利益服从集体利益的原则。在一个企业中，个人或个人利益不能置于企业利益之上。做到当个人利益与集体利益发生冲突时，优先考虑集体利益。

(7) 合理报酬原则。人员报酬的方式可能对企业的发展产生重大影响，因此，应尽量使雇主和雇员双方都满意。报酬制度要公平、合理，但要和良好的管理结合起来，这样才能收到好的效果。

(8) 集中原则。法约尔认为，集中就像劳动分工一样，是一种必然规律。集中是职权的集中。集中的程度应该根据管理人员的性格、下级的可靠性和公司的情况而定。法约尔认为，在管理上应保持适当的集权与分权，即掌握好集权与分权的尺度。认为下属的工作很重要就分权，认为下属的工作不重要就集权。

(9) 等级制度与跳板原则。法约尔认为，为了进行有效的管理，需要在组织中建立等级制度——等级链，等级链就是从最高权力机构层层延伸直至最基层管理人员的领导层级，这既是执行权力的线路，也是信息传递的渠道。一般情况下不要輕易地违反它。但在特殊情况下，为了既能维护统一指挥原则，又能避免这种信息的延误和失真问题，法约尔提出了一种“跳板”原则，该原则可以使两个部门的沟通更便利。即在需要沟通的两个部门之间建立一个“法约尔桥”，以这个桥做跳板，就可以建立沟通的渠道。

如图 2-1 所示，在一个等级制度表现为 G—A—Q 双梯形式的企业里，A 代表这个组织的最高领导，按照组织系统，假设 F 部门与 P 部门发生了必须两者协议才能解决的问题，F 必须将问题向 E 报告，E 再报告 D，如此层层自下而上报告给 A，再由上而下从 A 到达 P，然后 P 将研讨意见向 O 报告，层层上报到 A，再经过 B、C、……最后回到 F。这样往返一趟，既费时又误事，所以法约尔设计出一种“跳板”，使 F 和 P 之间可以直接商议解决问题，再分头上报，可以节省时间和人力，提高效率。

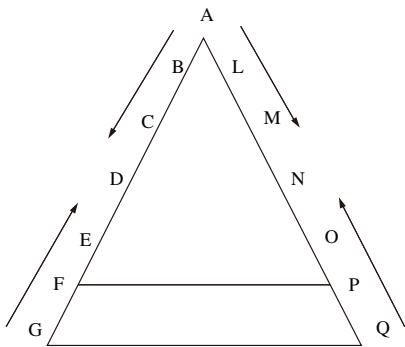


图 2-1 法约尔桥

(10) 秩序原则。秩序是指按照事物的内在联系事先很好地选择其恰当的位置。法约尔认为,秩序是指“凡事各有其位”。社会秩序的建立需要有良好的组织和合适的选拔工作,确定企业顺利发展所必须的职位并为这些职位选拔任职的人,使每个人都能在能发挥出自己最大能力的岗位上任职。

(11) 公平原则。“公平”原则就是“善意”加“公道”。公道是执行已订立的协定。“公平”就是“公道”原则加上善意对待职工。企业领导应特别注意员工希望公道、平等的愿望,并发挥自己最大的能力,使公平感深入各级人员。

(12) 人员的稳定原则。对于企业来说关键是要掌握好人员流动的适合尺度,保持企业中人员工作的稳定性与适应性。

(13) 首创精神原则。在工作中发挥自己的才智,提出具有创造性的想法或发明就是人们的首创精神,它是刺激人们努力工作的最大动力之一。

(14) 人员团结原则。一个企业全体成员的和谐与团结是这个企业发展的巨大力量,领导者有责任尽一切可能保持和巩固企业内部人员的团结。

法约尔认为,原则是灵活的,可以适应一切需要,问题在于懂得如何去使用这些原则,这是一门很难掌握的管理艺术。领导者要充分运用自己的智慧、经验与判断力去运用这些原则。法约尔还认为管理是企业所有成员都要参与履行的职能,只是人们的职位越高,其管理的责任越大而已。

法约尔的管理思想和泰罗的管理思想都是古典管理理论的代表,但法约尔的研究与泰罗的不同在于:泰罗的研究是从基层—工厂管理的一端—“车床前的工人”开始实施,从中归纳出科学的一般结论,重点内容是企业内部具体工作的效率;而法约尔则是从上层—总经理的办公桌旁,以企业整体作为研究对象,创立了他的一般管理理论。他认为,管理理论是“指有关管理的、得到普遍承认的理论,是经过普遍经验并得到论证的一套有关原则、标准、方法、程序等内容的完整体系;有关管理的理论和方法不仅适用于公私企业,也适用于军政机关和社会团体”。法约尔提出的一般管理理论成为管理过程学派的理论基础,后人称他为“管理过程之父”。

四、韦伯的理想行政组织体系理论

(一) 韦伯的简介

马克思·韦伯(1864—1920)是德国著名考社会学家,与泰罗、法约尔并称为西方古典管理理论的三位先驱。他出生于德国,1882年入海德堡大学攻读经济学和法律,之后继续就读于柏林大学和哥廷根大学。他先后在柏林大学、维也纳大学、慕尼黑大学等多所大学执教。韦伯的研究兴趣十分广泛,涉及法学、社会学、政治学、经济学、历史、宗教等许多领域,并且提出过许多深刻而独到的见解。

马克思·韦伯在管理理论上的研究主要集中在组织理论方面,他在代表作《社会组织与经济组织》中提出了理想的行政组织体系理论,因此被誉为“组织理论之父”。

(二) 韦伯“理想的行政组织体系理论”的主要内容:

1. 权力论

韦伯把社会所接受的权力划分为三类:第一类是理性——法定权力(合法权力),是指由社会公义的法律规定的权力或者掌有职权的那些人下命令的权力;第二类是传统的权力,是由历史沿袭下来的惯例、习俗而规定的权力;第三类是超凡的权力,是以对某人的特殊和超凡的

神圣、英雄主义或模范品质的崇拜为基础的。

韦伯认为，这三类权力中，传统权力的效率较差，因为其领导人不是按能力来挑选的，仅是单纯为了保存过去的传统而行事。超凡权力过于带感情色彩并且是非理性的，不是依据规章制度而是依据神秘或神圣的启示，所以这两种权力都不宜作为行政组织体系的基础，只有理性——法律的权力（合法权力）才能作为行政组织的基础。因为理性——法律的权力具有较多的优点，如有明确的职权领域；执行等级系列；可避免职权的滥用；权力行使的多样性等。这样就能保证经营管理的连续性和合理性，能按照人的才干来选拔人才，并按照法定的程序来行使权力，因而是保证组织健康发展的最好的权力形式。

2. 理想的行政组织体系

理想的行政组织体系又被称为官僚政治或官僚主义，其核心是组织活动要通过职务或职位而不是通过个人或世袭地位来管理。韦伯认为要使行政组织发挥作用，管理应以知识为依据进行控制，管理者应有胜任工作的能力，应该依据客观事实而不是凭主观意志来领导。

韦伯将理想的行政组织结构分为三层，其中最高领导层相当于组织的高级管理阶层，行政官员相当于中级管理阶层，一般工作人员相当于基层管理阶层。企业无论采用何种组织结构，都具有这三层基本的原始框架。

理想的行政组织体系中“理想的”，并不是指最合乎需要的，而是指组织“纯粹的”形态。

韦伯认为，合法型统治是官僚组织结构理论的基础，因为它为管理的连续性提供了基础，担任管理职务的人员是按照他对工作的胜任能力来挑选的，具有其合理性；领导人具有行使权力的法律手段；所有的权力都有明确的规定，任职者不能滥用其正式权力。合法型统治是以一种对正规形式的“法律性”以及对那些居于掌权地位者根据这些条例发布命令的权力的信任作为基础的。这种组织的管理制度不仅具有合法的公认权威性，并且具有“理性”，即能够实现最佳管理目标。

韦伯就理想的行政组织体系的管理制度、组织结构提出了具有深刻影响的思想。其观点主要有：

（1）明确的分工。每个职位的权力和义务都应有明确的规定，人员按职业专业化进行分工。

（2）权力体系。组织内的各个职位按照等级来组织，每个下级应当接受上级的控制和监督。

（3）人员的任用。所有组织人员的任用要完全根据职务的要求，通过正式考试和教育训练来实行。

（4）规章纪律。管理人员必须严格遵守组织中规定的规则和纪律以及办事程序。

（5）职业管理人员。管理人员有固定的薪金和明文规定的升迁制度，是一种职业管理人员。

（6）非人格性。组织中人员之间的关系完全以理性准则为指导，只受职位关系而不受个人情感的影响。组织内部是这样的，组织与外界的关系也是如此。

韦伯认为，理想的行政组织体系和其他组织形式相比具有能够取得高效率的特点。韦伯的理论是对泰罗和法约尔理论的一种补充，对后世的管理学家，尤其是组织理论学家有重大影响。

第三节 行为科学理论

古典管理理论的广泛流传和实际运用，大大提高了效率。但古典管理理论多侧重于生产过程、组织控制方面的研究，较多地强调科学性、精密性、纪律性，而对人的因素注意较少，把工人当作机器的附属品，另一方面是经济的发展和周期性危机的加剧，使资产阶级认识到传统的管理方法已不可能有效地控制工人来提高生产率。一些管理学家和心理学家也意识到社会化大生产的发展需要有与之相适应的新的管理理论。于是，一些学者开始从生理学、心理学和社会学等方面出发研究企业中有关人的一些问题。如人的工作动机、情绪、行为与工作之间的关系等，以及研究如何按照人的心理发展规律去激发其积极性和创造性，于是行为科学就应运而生。行为科学的发展，可以分为两阶段，第一阶段是人际关系学说，第二阶段是行为科学理论。

一、梅奥的人群关系理论

人际关系学说最重要的成果来自梅奥及其领导的霍桑试验。

乔治·埃尔顿·梅奥（Mayo, 1880—1949），美籍澳大利亚人。1926年被哈佛大学聘为教授，是人群关系理论及行为科学的代表人物，从事心理学和行为科学研究。梅奥和他的研究团队于1924—1936年在芝加哥西方电气公司霍桑工厂进行了著名的“霍桑试验”，由此产生了人际关系学说。

（一）霍桑试验的基本内容

1. 第一阶段：照明试验

他们选择一批工人分成两组，一组为“试验组”，先后改变工场照明强度；另一组为“控制组”，照明始终维持不变。研究人员希望由此推测出照明强度变化后所发生的影响。但试验结果是：两组的产量都大大增加，而且增加数量几乎相等。由此得出结论：工场的照明度变化对生产率几乎没有影响。看来这个试验似乎失败了，但梅奥和他在哈佛大学的同事们发现了另一个值得注意的原因：改变照明度之所以引起生产率上升是因为参与试验者开始受到注意，社会满足感提高了。

2. 第二阶段：继电器装配室试验

为了能够更有效地控制影响工作效果的因素，他们选定6名女工，安置在一间与其他工人隔离的继电器装配室内。同时指定一名观察员，专门记录室内发生的一切，并与工人保持友好的气氛。通过材料供应、工作时间、劳动条件、工资、管理作风与方式等各个因素对工作效率影响的试验，他们发现，这个试验小组由于督导方法的变更，使员工的态度改善，因而产量增加。由此，试验组得出结论：生产效率与工作条件没有直接联系，监督和指导方式的改善能促使工人改变工作态度、增加产量。这成为霍桑试验的一个转折点。

3. 第三阶段：大规模的访问与调查试验

梅奥和他的研究团队在上述实验的基础上进一步展开了全公司范围的普查与访问，用了三年时间和工人谈话两万多次。开始时对工人进行“问答式访谈”，后来改为“无指示性访谈”，由工人自由发表意见。工人们通过发泄胸中闷气和提出改进建议，产生自己能够参与公司经营满足感。最后得出结论：“任何一位员工的工作绩效，都受到其他人的影响”。于是研究进入第四阶段。

4. 第四阶段：接线板接线工作室试验

试验选取了 14 名男工，其中绕线工 9 人，每 3 人一组分成 3 组，每组再配 1 名焊接工，还有对绕线工和焊接工的工作质量进行检验的检验工 2 人，这是正式组织的情况。工人的报酬是以集体计件工资制为基础的，强调他们在工作中要协作，以便共同提高产量和工资报酬。试验开始后研究人员发现各组的产量都达不到管理当局的要求，但差距也不是很大。分析其原因，主要是工人们估计，如果他们的产量超过了正式定额，工资率就会降低，或者当局的产量定额就会提高，这个非正式的产量定额是靠小团体的压力维持的，工人们都不愿意被小团体所抛弃，因此都自觉维持着非正式的定额。结果发现，工人普遍既不会充当“快手”，也不会成“慢手”，达到“过得去”的产量而自动松懈。参与试验的工人彼此之间形成默契的行为规范：工作不要太多，也不要太少；不应当向监工告发损害同伴的事；不应当多管闲事、过分喧嚷、自以为是和热心领导等。究其原因有三：怕定额标准再度提高；怕失业；想保护速度慢的同伴。

（二）霍桑试验的基本结论

通过四个阶段历时近 8 年的霍桑试验，梅奥等人认识到，人们的生产效率不仅要受到生理方面、物理方面等因素的影响，更重要的是受到社会环境、社会心理等方面的影响，这个结论对科学管理只重视物质条件，忽视社会环境、社会心理对工人的影响来说，是一个重大的修正。根据霍桑试验，梅奥于 1933 年出版了《工业文明中人的问题》一书，提出了与古典管理理论不同的新观点，主要归纳为以下几个方面：

1. 工人是“社会人”，而不是“经济人”

作为复杂社会系统的成员，金钱并非刺激积极性的唯一动力，工人还有社会和心理方面的需求，他们追求人与人之间的友情、忠诚、关心、理解、爱护、安全感、归宿感，渴望受人尊敬等。因此社会和心理因素等方面所形成的动力，对效率有更大的影响。

2. 企业中存在着“非正式组织”

非正式组织是企业成员在共同工作的过程中，由于具有共同的社会情感而自然形成一种非正式团体。这种无形组织有它特殊的感情、规范和倾向，左右着成员的行为。

非正式组织对企业而言有利有弊。其缺点是可能集体抵制上级的政策或目标，优点是使个人有表达思想的机会，可以提高士气，促进工人们人员的稳定，有利于信息沟通，有利于提高工人们的自信心，提高劳动生产率。

3. 新型的领导通过增加职工的满足度来提高其劳动生产率

生产效率主要取决于职工的士气，即工作态度——工作的积极性、主动性与协作精神，而士气的高低，则取决于社会因素特别是工人对人群关系的满足程度。满足程度越高，士气就越高，生产效率也就越高。所以，新型领导的职责在于提高工人的士气，善于倾听和与下属职工进行沟通，使正式组织的经济需求和工人的非正式组织的社会需求之间保持平衡。

（三）梅奥人群关系理论的主要贡献和局限性

霍桑试验及梅奥对霍桑试验结果的分析，对西方管理理论的发展产生了重大而深远的影响，这些结论导致了人们对组织中的人的重新认识，使西方管理思想在经历了科学管理理论阶段之后进入了行为科学理论阶段。

梅奥的人群关系理论奠定了行为科学的基础，为管理思想开辟了新的领域，导致了管理上一系列改革：首先，强调对管理者 and 监督者进行教育和训练，以改变他们对工人的态度和监督方法；其次，提倡下级参与企业的各种决策，以此来改善人群关系，提高职工士气。否定解

雇、人事考核制裁等强制性手段迫使职工服从的古典管理方法；第三，要注重加强意见沟通，允许职工对作业目标、作业标准和作业方法提出意见，鼓励上下之间的意见交流；第四，督促企业建立面谈和调节制度，以消除员工的不满和争端；第五，改变干部标准。重视管理干部自身的人群关系以及协调人群关系能力；第六，要重视、利用和倡导各种非正式组织。重视美化工作和宿舍环境，建立娱乐、运动生活福利设施等。

当然，梅奥的人群关系理论也有其局限性，主要体现在：一是过分强调非正式组织的作用；二是过多强调感情作用；三是过分否定经济报酬、工作条件、作业标准的影响。

二、组织行为理论

梅奥等人建立了人际关系学说以后，西方从事这门学科研究的成果大量出现。1949 年在美国芝加哥大学举行的一次有管理学家、心理学家参加的跨学科的学术会议上，首次提出“行为科学”的名称。行为科学自提出开始就蓬勃发展，产生了一大批有影响力的行为科学家及其理论。行为科学综合运用与人有关的各种知识，采用系统分析的方法，研究一定组织中人的行为规律，从而提高对人的行为的预测和引导能力，以便更有效地实现既定目标。行为科学研究对象所涉及的范围，基本分为三个层次，即个体行为、团体行为和组织行为。

（一）有关个体行为的理论

（1）有关需要、动机和激励的理论。如需要层次理论、双因素理论、期望力量、公平理论、波特——劳勒模式、归因理论和强化理论等。

（2）有关人的特性的理论。如 X 理论——Y 理论、不成熟——成熟理论和有关人性的四种假设等。

（二）关于团体行为的理论

（1）有关团体动力的理论。如团体动力学。

（2）有关信息交流的理论。如信息交流分类、正式信息交流网络、非正式信息交流渠道及信息交流效率的提高等。

（3）有关团体及其成员互相关系的理论。如社会关系计量学、团体成员互相影响分析法、有关团体间竞争和冲突的理论等。

（三）有关组织行为的理论

（1）有关领导行为的理论。如管理方格法、四分图理论、关于领导者特质论及支持关系理论等。

（2）有关组织变革与发展的理论。如 Z 理论。

在上述行为科学理论中，有些理论的具体内容在本书后面的相关章节中进行详细介绍。

第四节 现代管理理论

第二次世界大战以后，世界政治经济形式趋于稳定，随着科学技术的发展，生产社会化程度日益提高，管理理论研究出现了百花齐放的新局面。众多的学者和管理专家都从各自不同的背景、不同的角度、用不同的方法对现代管理问题进行研究，形成了众多的管理理论学派，这些理论内容上相互影响和联系，形成了盘根错节、互相争荣的局面，被形象地称作“管理理论的丛林”。下面对主要管理学派进行介绍。

一、管理程序学派

管理程序学派又称管理职能学派、管理过程学派、经营管理学派。由美国加利福尼亚大学的教授哈罗德·孔茨和西里尔·奥唐奈提出。管理过程学派是现代管理理论的主要流派之一，研究对象是管理的过程和职能，它是在法约尔一般管理思想的基础上发展起来的。孔茨是管理过程学派的集大成者，他继承了法约尔的理论，把管理揭示为通过别人使事情做成的各项职能，即计划、组织、人事、指挥和控制五项，并把法约尔的理论更加系统化、条理化，使管理过程学派成为管理学中最具有影响力的学派。

管理过程学派认为，无论组织的性质多么不同（如经济组织、政府组织、宗教组织和军事组织等），组织所处的环境有多么不同，但管理人员所从事的管理职能却是相同的，管理活动的过程就是管理的职能逐步展开和实现的过程。因此，管理过程学派把管理的职能作为研究的对象，他们先把管理的工作划分为若干职能，然后对这些职能进行研究，阐明每项职能的性质、特点和重要性，论述实现这些职能的原则和方法。认为应用这种方法就可以把管理工作的主要方面加以理论概括并有助于建立起系统的管理理论，用以指导管理的实践。

二、行为科学学派

行为科学学派是在梅奥的人群关系理论的基础上发展起来的，这一学派研究的内容可分为两个方面：一是对组织中人与人之间关系的研究，即人际关系学派的观点；二是对群体中人的行为的研究，即组织行为学派的观点。这一学派的代表人物有马斯洛、赫兹伯格、麦格雷戈。该学派认为，管理是经由他人达到组织的目标，管理中最重要因素是对人的管理，所以要研究人，尊重人，关心人，满足人的需要，以调动人的积极性，并创造一种能使下级充分发挥力量的工作环境。

行为科学学派的主要特点是：

- （1）从早期的行为科学单纯强调重视情感的因素、建立良好的人与人之间的关系转向探索人类行为的规律性，在管理中要科学择人、用人、培养人，进行人力资源的开发。
- （2）强调个人目标和组织目标的一致性。
- （3）主张在企业中恢复人的尊严，实行民主参与管理，改变上下级之间的关系。

三、社会系统学派

社会系统学派的代表人物是美国的管理学家切斯特·巴纳德，其代表作是《经理职能》。这一学派是从社会学的角度来研究各种组织和组织理论，将组织看作一种人与人相互协作的社会系统。

巴纳德认为，组织是一种人的行为和活动相互作用的社会协作系统，只有依靠管理人员的协调，才能维持一个“努力合作”的系统。他认为管理人员有三个主要职能：第一是制定并维持一套信息传递系统；第二是促使组织中每个人都能做出重要的贡献，包括职工的选聘和合理的激励方式等；第三是阐明并确定本组织的目标。

巴纳德还从五个方面论述了“领导的性质”：一是构成领导行为的四要素：确定目标，运用手段，控制组织，进行协调；二是领导者的条件：平时要冷静、审慎、深思熟虑、讲究工作的方式方法；三是领导者的品质：活力和忍耐力、当机立断、循循善诱、责任心以及智力；四是领导人的培养和训练：通过培训扩大知识面、锻炼平衡感、增强洞察力、积累经验；五是领

导人的选拔：上级任命和下级推举。

四、决策理论学派

决策理论学派该学派的代表人物是赫伯特·西蒙。西蒙于1978年获得诺贝尔经济学奖，他的代表作是《管理决策新科学》。决策理论学派是在社会系统学派的基础上发展起来的，是当代西方影响较大的管理学派之一。该学派认为管理的本质就是决策。因此，管理理论主要应研究决策的问题。

（一）赫伯特·西蒙的有限理性理论

西蒙认为现实生活中作为管理者或决策者的人是介于完全理性和非理性之间的“有限理性”的“管理人”。“管理人”的价值取向和目标往往是多元的，不仅受到多方面因素的制约，而且处于变动之中乃至彼此呈矛盾状态，“管理人”的知识、信息、经验和能力都是有限的，他不可能也不企望达到绝对的最优解，而只以找到满意解为满足。

在实际决策中，“有限理性”表现为：决策者无法寻找到全部备选方案，也无法完全预测全部备选方案的后果，还不具有一套明确的、完全一致的偏好体系，以使它能在多种多样的决策环境中选择最优的决策方案。

因此，西蒙认为，有关决策的合理性理论必须考虑人的基本生理限制以及由此而引起的认知限制、动机限制及其相互影响的限制。从而所探讨的应当是有限的理性，而不是全知全能的理性；应当是过程合理性，而不是本质合理性；所考虑的人类选择机制应当是有限理性的适应机制，而不是完全理性的最优机制。决策者在决策之前没有全部备选方案和全部信息，而必须进行方案搜索和信息搜集；以此来决定方案的选定和搜索过程的结束，从而获得问题的满意解决。因此“管理人”之所以可以接受足够好的解，并不是因为他宁劣毋优，而是因为他根本没有选择的余地，根本不可能获得最优解。

（二）决策理论学派的主要观点

1. 管理就是决策

该学派认为管理就是决策。管理最关键、最重要的是解决那些大大小小的决策问题，而这些决策问题贯穿于管理的整个过程。

2. 决策是一个复杂的过程

决策应该被分为四个阶段，即提出决策的理由，找出所有可能的行动方案，选出满意方案，对该方案进行评价。这四个阶段中都含有丰富的内容，各个阶段可能相互交错，因此决策是一个复杂的过程。

3. 程序化决策与非程序化决策

程序化决策是指对反复出现和例行的问题所做的决策。非程序化决策是指对那种从未出现过的、尚无先例的问题所做的决策。

4. 决策的满意化准则

决策理论学派认为，由于企业与组织出于经常变化的外部环境影响之中，因此要搜集所需要的全部资料是非常困难的，根据满意的准则进行决策。即制定出一套令人满意的标准。

5. 组织设计的任务

组织设计的任务是建立一种制定决策的人机系统。

6. 决策的“管理人”模式

“管理人”满意的原则代替“经济人”最优的原则来进行决策；二是“管理人”在决策时

只考虑他认为最要紧、最关键的因素，并通过学习、记忆、习惯的手段进行决策。

五、系统管理学派

系统管理学派的代表人物是弗里蒙特·卡斯特和詹姆斯·罗森茨韦克。系统管理学派是运用系统科理论、范畴及一般原理，全面分析组织管理活动及管理职能的理论。

系统管理学派从系统概念出发，建立了企业管理新模式。他们认为，系统管理理论的系统观点、系统分析和系统管理是既有联系又有区别的三个方面。

（一）系统观点

整体是主要的，而其各个部分是次要的；系统中许多部分的结合是它们相互联系的条件；系统中的各个部分组成一个不可分割的整体；各个部分围绕着实现整个系统的目标而发挥作用；系统中各个部分的性质和职能由它们在整体中的地位所决定，其行为则受到整体的制约；整体通过新陈代谢而使自己不断地更新；整体保持不变和统一，而其组成部分则不断改变。企业就是一个由相互联系而共同工作的各个子系统所组成的系统，以便达到一定的目标。企业是人造的系统，它同周围的环境之间存在着动态的相互作用，并具有内部的和外部的信息反馈网络，能够不断地自行调节，以适应环境和本身的需要。

（二）系统分析

就是以系统的整体最优为目标，对系统的各个主要方面进行定性和定量的分析，是一个有目的、有步骤的探索性分析过程，以便给决策者提供直接判断和决定最优方案所需要的信息和资料。系统分析要求有严格的逻辑性。也就是说，在拟订方案以前，先要确定方案的目的、实现的场所、人员和方法等，然后搜集资料，拟订对比方案，最后对于建立的各种分析模型进行分析比较，选出可实施的方案。在进行系统分析时，应首先紧密围绕建立系统的目标；其次，应从系统的整体利益出发，使局部利益服从整体利益，既要考虑当前利益，又要考虑长远利益；还要做到抓住关键问题，采用定量分析和定性分析相结合的方法。

（三）系统管理

系统管理应有四个特点：一是以目标为中心，始终强调系统的客观成就和客观效果；二是以整个系统为中心，强调整个系统的最优化而不是子系统的最优化；三是以责任为中心，分配给每个管理人员一定的任务，而且要能衡量其投入和产出；四是以人为中心，每个员工都被安排做具有挑战性的工作，并根据其业绩支付报酬。系统管理学派认为，从系统观点来考察和管理企业有助于提高企业的效率与效益。首先，这使得企业管理人员不至于因为只注意一些专门领域的特殊职能，而忽略了企业的总目标；也不至于忽略自己这个企业在更大的系统中的地位和作用。其次，企业的系统管理就是把信息、能源、材料和人员等没有联系的资源，结合成为一个达到一定目标的整体系统。

系统管理学派的不足之处：太抽象，难以付诸实施；太复杂，可变因素太多，不便于操作和研究。尽管如此，仍然有相当多的人对系统理论及其在管理中的应用进行跟踪。而且，系统管理理论中的许多内容，很好地促进了自动化、控制论、管理信息系统、权变理论等的发展。

六、管理科学学派

管理科学学派又称计量管理学派、数学学派或运筹学派，是泰勒的科学管理理论的继续和发展。管理科学学派的代表人物是美国的学者伯法，其代表作为《现代生产管理》。

管理科学学派认为，解决复杂系统的管理决策问题，可以用电子计算机作为工具，寻求最

佳计划方案，以达到企业的目标。管理科学其实就是管理中的一种数量分析方法，它主要用于解决能以数量表现的管理问题，通过科学的方法，减少决策中的风险，提高决策的质量。它主要不是探求有关管理的原理和原则，而是依据科学的方法和客观的事实来解决管理问题，并且要求按照最优化的标准为管理者提供决策方案，设法把科学的原理、方法和工具应用于管理过程，侧重于追求经济和技术上的合理性。不足之处是适用范围有限，并不是所有管理问题都是能够定量的；数学方法难、实施成本高。

七、权变理论学派

权变理论学派是 20 世纪 70 年代开始形成、发展起来的，其代表人物有伯恩斯、斯托克、伍德沃德、菲德勒等人。所谓权变就是随机应变的意思。权变理论的核心思想是，认为在企业管理中没有一成不变、普遍适用的管理理论和方法，强调在管理中要根据组织所处的内外环境的变化而随机应变，针对不同情况寻找不同的方案和方法。其主要观点有以下几个方面的内容。

(1) 环境变量与管理变量之间存在着函数关系，即权变关系。这里所说的环境变量，既包括组织的外部环境，也包括组织的内部环境。而管理变量则指管理者在管理中所选择和采用的管理观念和技术。

(2) 在一般情况下环境是自变量，管理观念和技术上因变量。因此，如果环境条件一定，为了更快地达到目标，必须采用与之相适应的管理原理、方法和技术。

(3) 管理模式不是一成不变的，要适应不断变化的环境而有所变革，要根据组织的实际情况来选择最适宜的管理模式。

八、经验主义学派

经验主义学派又称案例学派，其代表人物是彼得·德鲁克、欧内斯特·戴尔和艾尔弗雷德·斯隆。他们强调通过分析经验（通常为案例）来研究管理。其依据是，学生和管理者通过研究各式各样成功和失败的案例，就能理解管理中的问题，自然学会有效地进行管理。

经验主义学派的主要观点是：

(1) 关于管理的性质。他们认为管理是管理人员的技巧，是一个特殊的、独立的活动和知识领域。

(2) 关于管理的任务。该学派认为，作为主要管理人员的经理，必须能够造成一个“生产的统一体”，经理好比一个乐队的指挥，他要使企业的各种资源，特别是人力资源得到充分发挥。另外，经理在做出每一个决策和采取每一次行动时，要把当前利益和长远利益协调起来。

(3) 提倡实行目标管理。

第五节 管理思想的新发展

一、企业再造

所谓企业再造，是指为了获取可以用诸如成本、质量、服务和速度等方面的绩效进行衡量的显著的成就，对企业的经营过程进行根本性的再思考和关键性的再设计。这一定义提示了企业再造的核心。它来源于美国著名管理专家迈克尔·哈默和詹姆斯·钱皮合著并于 1993 年出

版的《再造公司——企业革命宣言》一书。

迈克尔·哈默对企业再造的解释为：工作程序的重新设计是企业重新构建的出发点，而工作程序的重新设计需要根据不同的情况对症下药。其中的一个基本的原则概念是“同步工程”，就是把过去在分工制下需要由各部门顺序完成的工作整合起来同时进行，以大大压缩工作程序中的时间成本。同时，组织结构也需要随着工作程序的改变而改变，组织中的人也必须改变，他们必须从专才变为通才，不但精通自己的工作，而且熟悉别人的工作。于是，随着工作程序的重新设计，组织结构、员工素质、辅助工作的性质以及过去为这些不同部门、不同工作所制定的规章制度，全部要发生根本性的变化，这就是企业再造。

企业再造是围绕业务流程展开的。业务流程再造的关键是重新设计业务流程。再造不是对现有的东西稍作改良。要治本、重新做、要脱胎换骨，就要从根本上改变思路。要抛弃现有流程的一切框框，利用头脑风暴法、逆向思维等方法，充分发挥想象力，将科学的思维和艺术创造相结合，以创造出更加合理、科学的全新流程。

二、学习型组织

学习型组织理论是当前最前沿的管理理论之一，由美国学者彼得·圣吉在“第五项修炼”理论中提出。20世纪90年代初传播到我国，并迅速引起理论界、企业界和教育界的广泛关注。

（一）学习型组织的概念

美国著名管理学者彼得·圣吉对学习型企业下的定义，就是组织和个人通过自我超越、改善心智模式、建立共同愿景、团体学习和系统思考五项基本修炼来构建的。是组织及其成员获取、加工、整理、创新和利用知识，来指导和改善自身的行为和思想，从而达到增强适应环境也影响环境能力的组织。简而言之，就是一种能够不断学习不断自我创造未来的组织。

未来最成功的企业将是一种学习型组织——能够使各阶层所有成员全身投入，并持续不断学习的组织。企业未来唯一持久的竞争优势，就是具备比竞争对手更快学习的能力。例如，泛微软件公司全力打造的协同管理平台 e-cology 正是基于这种理念。e-cology 的原意是“生态学、环境适应学”的意思，取名 e-cology 是泛微对企业信息化建设方向的认识。将来的信息化企业不仅仅是一个高度集成的电子化组织，更是一个运作良好的生态系统，是一个可以通过对内外部资源的吸收来进行自身动态调整和外部环境适应，从而实现整体的创新、成长和进化的生命实体。泛微协同管理平台 e-cology 以知识管理为核心营养，协同运作为进化手段，使企业的资源融会贯通，吐故纳新，始终以崭新的形象生机勃勃地面对多变的外界环境。

学习型组织的建立必须基于五种技能的培养，即五项修炼。只有经常进行五项修炼，组织才能真正成长为学习型组织。这五项修炼的基本内容为个人超越、改善心智模式、建立共同愿景、团队学习和系统思考。

（二）五项修炼

在许多团体中，每个成员的智商都在 120 以上，而整体智商却只有 62。这是因为很多组织正遭受着一系列学习障碍，使组织被一种看不见的巨大力量所侵蚀，从而在竞争中丧失了机遇。如何使这些学习不力的组织转变为学习型组织，使之保持优势，得到创新的发展？

麻省理工学院教授彼得·圣吉（Peter. M. Senge）博士所著的《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》近几年来被当代西方企业管理界和企业教育界人士奉为经典著作。目前，在美国排名前 25 家企业中已有 20 家（80%）按照“学习型组织”模式改造自己。在世界排名前 100 家企业中已有 40% 按“学习型组织”模式进行彻底改造。

1. 培养“自我超越”的员工

“自我超越”的修炼要求每个员工学习如何认清、加深和不断实现他们内心深处最想实现的愿望，他们对生命的态度应该全心投入、不断创造和超越，这是一种真心的学习，并非如人们一般所理解的吸收知识、提高技能的学习。而组织整体对于学习的意愿与能力，则根基于个别员工对于学习的意愿与能力。因此，组织应强化个人成长对于组织是真正有益的理念，并提供支持个人发展的组织环境。

2. 改善“心智模式”

圣吉指出，每个人的心智模式根深蒂固于内心，它影响着人们如何了解这个世界以及如何采取行动。而组织内部也可能存在一种共有的心智模式。“改善心智模式”的修炼要求组织对通常以片段或思考方式为主的心智模式加以审视和修正，从而向以互动关系与变化形态思考方式为主的心智模式转变。与此同时，员工之间应有效地表达自己的想法，并以开放的心灵容纳别人的想法。

3. 建立“共同的愿景”

“共同愿景”是大家共同愿望的景象，是能感召组织成员的共同目标。“共同愿景”对学习型企业是至关重要的，它为学习提供了焦点与能量。当人们致力于实现共同深切关注的愿望时，才会产生创造性学习。建立“共同愿景”的修炼要求组织领导与员工拥有共同的使命感，人们围绕一个共同的目标而努力。对此，领导者必须愿意与员工交流个人观点，鼓励员工对未来做出卓越贡献，从而取代员工对改革的抱怨以及对领导个人愿景的被动服从。

4. 促进有效的“团队学习”

圣吉认为，在现代组织中，团队学习非常重要。这是因为现代企业的基本单位就是工作团队，因此，学习的基本单位也由个人变为团队。而只有会学习的团队，才可能发展成为善于学习的组织。“团队学习”的修炼要求团队成员能超越自我，克服防备心理，学会如何相互学习与工作，形成有效的共同思维。同时，真正的学习型团队能够使其成员得到超乎寻常的成长。

5. 形成全局性的“系统思维”

圣吉发现，人们往往习惯于把自己与周围世界相隔离，他们把产生的问题归罪于他人或别的因素使然。圣吉认为，组织成员必须转变这种片段、割裂的思维方式，他们必须把自己与周围世界连成一体。也就是说，“系统思维”的修炼要求人们能纵观全局，形成系统思维模式，使人们思考影响我们的诸种因素之间的内部关系，而不是把这些因素割裂开来。

在上述五项创新学习型组织的基本修炼中，圣吉把第五项修炼视为核心，它不断提醒人们：融合整体能得到大于各部分加总的效力。这也正是圣吉为其著作定名为《第五项修炼》的缘故。

（三）学习型组织的特征

圣吉认为，学习型组织应该具有下列特征：

1. 组织成员拥有一个共同的愿景

组织的共同愿景，来源于员工个人的愿景而又高于个人的愿景。它是组织中所有员工共同愿望的景象，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”。即组织中的成员均应养成终身学习的习惯，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习。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之中。约翰·瑞定（J.Redding）提出了一种被称为“第四种模型”的学习型组织理论。他认为，任何企业的运行都包括准备、计划、推行三个阶段，而学习型企业不应该是先学习然后进行准备、计划、推行，不要把学习与工作分割开，应强调边学习边准备、边学习边计划、边学习边推行。四是强调“团体学习”。即不但重视个人学习和个人智力的开发，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，即从最上面的一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构的下一层移动，让最下层单位拥有充分自主权，并对产生的结果负责，从而形成以“地方为主”的扁平化组织结构。例如，美国通用电器公司目前的管理层次已由9层减少为4层。只有这样的体制，才能保证上下级的不断沟通，下层才能直接体会到上层的决策思想和智慧光辉，上层也能亲自了解到下层的动态，吸取第一线的营养。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。通过自主管理，可由组织成员自己发现工作中的问题，自己选择伙伴组成团队，自己选定改革、进取的目标，自己进行现状调查，自己分析原因，自己制定对策，自己组织实施，自己检查效果，自己评定总结。团队成员在“自主管理”的过程中，能形成共同愿景，能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

学习型组织的边界的界定，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”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，而员工也以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（满意的家庭关系、良好的子女教育和健全的天伦之乐），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愿景的使命感，他自觉地接受愿景的召唤；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、深刻的把握，提高他们对组织系统的了解能力，促进每个人的学习。

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。

学习型组织的基本理念，不仅有助于企业的改革和发展，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。

三、知识管理

知识管理（KM，Knowledge Management）是网络新经济时代的新兴管理思潮与方法。管理学家彼得·杜拉克早在1965年即预言：“知识将取代土地、劳动、资本与机器设备，成为最重要的生产因素。”受到20世纪90年代的信息化（资讯化）蓬勃发展，知识管理的观念结合网际网络建构入口网站、数据库以及应用电脑软件系统等工具，成为组织累积知识财富，创造更多竞争力的新世纪利器。

所谓知识管理的定义为，在组织中建构一个人文与技术兼备的知识系统，让组织中的信息与知识，透过获得、创造、分享、整合、记录、存取、更新等过程，达到知识不断创新的最终目的，并回馈到知识系统内，个人与组织的知识得以永不间断的累积，从系统的角度进行思考这将成为组织的智慧资本，有助于企业做出正确的决策，以适应市场的变迁。

知识管理是公司的一个正式、规范化的流程，通过这个流程首先推断公司所拥有的何种信息能够对公司其他人有所裨益，然后设法使公司上下能够方便地获得该信息。在实践中不同的组织机构采用不同的知识管理模式，但通常都包括以下步骤：

（1）创建最佳实践的信息库。

（2）在公司客户服务人员和产品制造人员之间建立信息沟通网络。

（3）建立正式的流程，以保证在项目执行过程中所获得的经验教训能够传授给执行相似任务的同事。



本章小结

自从有了人类社会，就有了管理实践活动，长期的实践经验的积累，形成了早期的管理思想。19世纪出现了管理理论的萌芽，19世纪末20世纪初管理思想系统化形成了管理理论。管理理论形成以后，其发展经历了古典管理理论、行为科学理论和现代管理理论三个阶段。古典管理理论的主要代表人物有泰罗、法约尔、韦伯等。泰罗提出的科学管理理论使企业的生产率迅速提高，使管理从传统的经验管理发展为科学管理；法约尔在一般管理理论中提出了企业经营的六项职能、管理的五项职能、管理的十四条原则及管理教育的可能性和必要性；韦伯提出了理想的行政组织体系理论。行为科学理论分为两个阶段，第一阶段是梅奥通过霍桑试验创立的人际关系学说，第二阶段行为科学的研究分为个体行为、团体行为和组织行为三个层次。第二次世界大战之后，管理理论发展进入了现代管理理论阶段，形成“管理理论的丛林”，主要

学派有：管理过程学派、社会系统学派、决策理论学派、系统管理学派、管理科学学派、权变理论学派、经验主义学派。20 世纪 80 年代以后，各种新的管理理论不断涌现，其中最著名的是企业再造理论、学习型组织、知识管理。



一、单项选择题

- (1) 亨利·法约尔认为管理的基本职能是 ()。
 - A. 计划、组织、指挥、协调、控制
 - B. 计划、组织、指挥、协调、调集资源
 - C. 计划、组织、指挥、协调、人事
 - D. 计划、组织、指挥、激励、人事
- (2) 泰勒最大的贡献是科学管理理论，以下 () 不属于泰勒的贡献。
 - A. 差别计件工资制
 - B. 工时研究
 - C. 职能工长制
 - D. 精益思想
- (3) 学习型组织的本质特征是善于不断学习，所谓“善于不断学习”，主要含义是 ()。
 - A. 强调“终身学习”
 - B. 强调“全过程学习”
 - C. 强调“全员学习”和“团体学习”
 - D. 以上都是

二、判断题

- (1) 法约尔提出管理的 14 项一般原则，他认为组织内每一个人只能服从一个上级并接受他的命令。()
- (2) 行为决策理论认为人是有限理性的，介于完全理性和非理性之间。()
- (3) 决策遵循的是满意原则，而不是最优原则。()

三、简答题

- (1) 简述泰罗科学管理理论的基本内容及其优缺点。
- (2) 简述梅奥人际关系理论的基本内容。

四、案例分析题

实践中的福特汽车公司

亨利·福特 (Henry Ford) 及“T 型车” (Model T) 一直是现代工业时代的象征。即便是福特的对手——通用汽车公司随后的发展与成功，在很大程度上也要归功于福特，因为面临 T 型车威胁的通用公司必须有所创新。可以说，亨利·福特的管理方法和他注重的管理理论是早期管理理论的典型范例——富有建设性，同时又很不完善。

亨利·福特生于 1863 年，父母是贫困的爱尔兰移民，从小生活在密歇根乡间的农场上。他对机械很着迷，修理任何机器都很拿手。1903 年他创建了福特汽车公司，到 1908 年，T 型车诞生。

20 世纪初刚开始有汽车的时候，汽车是地位和财富的象征，只属于富翁们。福特要改变这一点：T 型车是属于大众的——几乎任何人都买得起。他明白，制造这种车的唯一办法就是高产量、低成本。福特致力于提高效率，将所有可能的环节机械化，并把工作划分为最小的单位。一名工人重复做同一项工作，生产的不是一个成品部件，而是整个生产过程不可缺少的一

道工序；未完成的部件传给下一名工人，由他来完成接下来的工序。福特能使效率惊人地提高：生产第一辆 T 型车虽然花了 12.5 小时，而仅 12 年后的 1920 年，福特每分钟就有一辆 T 型车出厂。到汽车相当普及的 1925 年，福特的生产线则以每 5 秒钟 1 辆的速度源源不断地输送着 T 型车。

然而，工厂的机械化也有负面效应。工作越紧张，工人就越牢骚满腹。1913 年，人员离职率达 38%，因为工人不能承受巨大的工作压力。为了招到最好的员工，激励他们更卖力，以保证生产线的正常运转，福特将工人每天工作时间从 9 小时减少到 8 小时，并且将每天的基本工资从 2.5 美元加倍到 5 美元，这种做法在当时尚无先例。薪水翻番一经宣布，就有成千上万的人到福特找工作。为了维持秩序还出动了警察，他的新方法被称为“福特制”。

但是，福特表面上的慷慨后面却伴随着对于资源（人力、物力）的高度控制。他雇用了几百名检查员来监督工人，不仅在工厂里，也在工厂外。在工厂里，管理是严密和限制性的。工人不允许离开他们的流水线位置，不允许说话。他们的工作就是全神贯注于手上的任务，很少有工人能适应这一系统，他们只能用嘴角“说话”，就像口技演员一样，这种说话方式被人们称为“福特嘴唇语言”。福特关于控制的极端方式使他与管理者之间的冲突越来越大，管理者经常因为与福特意见不一致而被解雇。这样，许多有才能的人都离开了福特，加入了竞争对手的公司。

福特 1945 年去世时身价超过 6 亿美元。他在美国工业和美国社会发展中留下了不可磨灭的印记。他的名字成为大批量生产和现代管理理论发展的代名词。

思考题：

分析福特公司“T 型车”生产方式的产生背景及其优点和弊端。

五、实际操作训练

实训：考察一家企业，分析在这家企业的管理活动中体现了哪些管理思想或理论。

第二篇 计 划

3

CHAPTER

第三章 管理的决策职能

学习目的与要求

通过本章的学习，要求了解和掌握以下内容：

- ◎ 决策的定义与分类；
- ◎ 决策的基本原则；
- ◎ 有关决策的基本理论；
- ◎ 决策的基本程序及影响因素；
- ◎ 定性决策的基本方法；
- ◎ 定量决策的基本方法。



案例引入

决策的重要性

——“沙格型”汽车的失败与“野马”汽车的成功决策

1985年，由马来西亚国营重工业公司和日本“三菱”汽车公司合资2.8亿美元生产的新款汽车“沙格型”隆重推出市场。马来西亚政府视之为马来西亚工业的“光荣产品”，产品在推出后，销售量很快跌至低潮。经济学家们经过研究，认为“沙格型”汽车的一切配件都从日本运来，由于日元升值，使它的生产成本急涨，再加上马来西亚本身的经济不景气，所以汽车的销售量很少。此外，最重要的因素是政府在决定引进这种车型时，主要考虑到满足国内的需要。因此，技术上未达到先进国家的标准，无法出口。由于在目标市场决策中出现失误，“沙格型”汽车为马来西亚工业带来的好梦，只是昙花一现而已。

“沙格型”汽车案例说明，科学经营决策的前提是确定决策目标。它作为评价和监测整个决策行动的准则，不断地影响、调整和控制着决策活动的过程，一旦目标错了，就会导致决策失败。然而，与“沙格型”汽车失败案例不同的是，在汽车从研发到市场推广过程中，美国福特公司的“野马”汽车案例的成功也让我们感受到决策的重要。

1960年，爱奥库卡升为美国福特公司副总裁兼总经理，他观察到20世纪60年代以来一股以青年人为代表的社会革新力量正式形成，它将对美国社会、经济产生难以估量的影响。爱奥库卡认为，设计新车型时，应该把青年人的需求放在第一位。在他精心的组织下，经过多次改进，1962年底这种新车最后定型。它看起来更像是一部运动车，鼻子长、尾部短，满足了青年人喜欢运动和刺激的心理。更重要的是，这种车的售价相当便宜，只有2500美元左右，一般青年人都能买得起。最后这种车还被取了一个令青年人遐想的名字——“野马”。

1964年4月纽约世界博览会期间，“野马”正式在市场上露面，在此之前，福特公司为此

大造了一番舆论，掀起了一股“野马”热。在头一年的销售活动中，顾客买走了41.9万辆“野马”，创下全美汽车制造业的最高纪录。“野马”的问世和巨大成功显示了爱奥库卡杰出的经营决策才能。从此，他便扬名美国企业界，并荣任福特汽车公司总裁。

“野马”汽车的案例说明，决策的成功不仅可以扩大销售额，也可以降低成本、提高利润，进而占领市场。可以想象，当时爱奥库卡在决策时也是受到一些非议的，但是一个企业领导者所具有的敏锐的观察力和果断的决断力，使他能够力排众议、果断决策并一举成功。

第一节 决策概述

人们在实践活动之前，总要依据目标来明确做什么和怎么做的问题。决策是管理工作的本质，是人们行动的选择，而行为则是决策的执行。当前，企业所面临的内外部环境变化很快，一个企业、组织的兴衰成败往往取决于领导者能否迅速地、准确地做出决策并具体实施决策。决策在社会发展，特别是在现代管理中的地位与作用愈来愈重要。诺贝尔经济学奖得主、美国著名的经济学家赫伯特·西蒙有一句名言：“管理就是决策。”现代管理之父彼得·德鲁克也曾说：“管理始终是一个决策的过程。”

决策是管理的核心，整个管理过程都是围绕着决策的制定和组织实施而展开的，管理的各项职能——计划、组织、领导、控制和创新——都离不开决策。

一、决策的内涵

决策是管理人员最重要、最困难和最需要与风险相伴的一项活动。决策是管理者的中心任务，不管他是从事计划、组织、领导、控制还是创新，都需要不断做出决策，管理者在做出各项管理职能行为的同时，也是在做出一系列决策。人们日益认识到决策的重要性，然而关于决策的定义有很多种描述，学者们仁者见仁、智者见智。

亨利·艾伯斯认为：“决策有狭义和广义之分。狭义的决策是指在集中行为方案中作出抉择；广义的决策还包括在做出最后抉择之前必须进行的一切活动。”

加雷斯·琼斯（Gareth Jones）、珍妮弗·乔治对决策的定义是：“管理者通过分析各种备选方案，对面临的机会或威胁做出反应，做出关于特定的组织目标和行动方案的决定。”

西蒙把决策定义为：“决策就是要找出要求制定决策的条件；寻找、拟定和分析可能的行动方案；选择特定的行动方案。”

海因茨·韦里克、哈罗德·孔茨认为：“决策就是从两个或多个的一组行为备选方案中选择行动步骤”。

国内周三多等学者则将其定义为：“所谓决策，是指管理者识别并解决问题以及利用机会的过程。”

综上所述，本书对决策的定义是：决策是指组织或个人为了实现某种目标，在可行性分析的基础上，从两个或两个以上可行方案中选择一个相对满意方案的过程。

对于这一定义，可作如下理解：

（1）决策要有明确的目标。明确的目标是科学决策的前提和基础。例如，黄河小浪底工程的修建，其最主要目标是防灾，即“把黄河五六十年一遇的特大自然灾害，降低到千年一遇”。如果主要目标是“发电”，那么决策者可能会有其他更好的选择。

(2) 决策必须进行科学的可行性分析。任何决策都离不开可行性研究,它是保证决策科学的基本条件。很多决策失误的根本原因就在于没有进行必要的科学性分析。

(3) 决策应当有多个有价值的可行的备选方案。决策的本质是一个过程,这一过程是由目标的明确、收集信息、设计备选方案、科学抉择、方案的实施和调整等多个步骤所组成。备选方案设计的是否合理、完备,直接影响着决策的成败。

(4) 决策的主体是决策者。这不仅要求决策者(既可以是单个的决策者,也可以是多个决策者组成的集体或小组)具有必要的素质和能力,也要求决策者能使用科学的决策方法和程序。

(5) 决策的目的是解决问题或利用机会。这就是说,决策不仅仅是为了解决问题,有时也是为了利用机会。

(6) 决策是一个合理的设计、分析、比较、选择与决定方案的动态的过程。这样一个过程是贯穿于整个管理过程的始终。

二、决策的类型

决策所要解决的问题千变万化,对应的决策类型也是多种多样的。按照不同的标准对决策进行分类。

(一) 长期决策与短期决策

从决策影响的时间看,可把决策分为长期决策与短期决策。

长期决策是指有关组织今后发展方向的长远性、全局性的重大决策,又称为长期战略决策,如投资方向的选择、人力资源的开发和组织规模的确定等。

短期决策是为实现长期战略目标而采取的短期策略手段,又称为短期战术决策,如企业日常营销、物资储备以及生产中资源配置等问题的决策都属于短期决策。

(二) 战略决策、战术决策与业务决策

从决策的重要性看,可把决策分为战略决策、战术决策与业务决策。

战略决策对组织最重要,通常包括组织目标、方针的确定,组织机构的调整,企业产品的更新换代,技术改造等,这些决策牵涉组织的方方面面,具有长期性和方向性。

战术决策又称管理决策,是在组织内贯彻的决策,属于战略决策执行过程中的具体决策。战术决策旨在实现组织中各环节的高度协调和资源的合理使用,如企业生产计划和销售计划的制订、设备的更新、新产品的定价以及资金的筹措等都属于战术决策的范畴。

业务决策又称执行性决策,是日常工作中为提高生产效率、工作效率而做出的决策,牵涉范围较窄,只对组织产生局部影响。属于业务决策范畴的主要有:工作任务的日常分配和检查、工作日程(生产进度)的安排和监督、岗位责任制的制订和执行、库存的控制以及材料的采购等。

(三) 集体决策与个人决策

从决策的主体看,可把决策分为集体决策与个人决策。

集体决策是指多个人一起做出的决策,个人决策则是指单个人做出的决策。

与个人决策相比较而言,集体决策有以下优点:①能较大范围地汇总信息;②能拟定更多的备选方案;③能得到更多的认同;④能更好地进行沟通;⑤能做出更好的决策等。但集体决

策也存在着一一定的缺点：①花费时间更长；②容易产生“群体思维”^①；③责任划分不明确。

（四）初始决策与追踪决策

从决策的起点看，可把决策分为初始决策与追踪决策。

初始决策是零起点决策，它是在有关活动尚未进行，而环境未受到影响的情况下进行的。

随着初始决策的实施，组织环境发生变化，这种情况下所进行的决策就是追踪决策。因此，追踪决策是非零起点决策。

（五）程序化决策与非程序化决策

从决策所涉及的问题看，可把决策分为程序化决策与非程序化决策。

组织中的问题可被分为两类：一类是例行问题，另一类是例外问题。赫伯特·A.西蒙（Herbert A.Simon）根据问题的性质把决策分为程序化决策与非程序化决策。程序化决策涉及的是例行问题，而非程序化决策涉及的是例外问题。

决策可以程序化到呈现出重复和例行的状态，一些特定问题反复出现多次，人们就会制定出一套例行程序来解决它，这类决策就是程序化决策。组织中会遇到大量的程序化决策的问题，例如普通客户的订货单标价，带薪休假员工的工资核定，办公用品的供应情况记录等。对于过去尚未发生过的、新颖的、性质和结构尚不明确且无先例的问题进行决策，这类决策就是非程序化决策。例如新产品的研发，企业的多元化经营等。

（六）确定型决策、风险型决策与不确定型决策

从环境因素的可控程度看，可把决策分为确定型决策、风险型决策与不确定型决策。

确定型决策是指在稳定（可控）条件下进行的决策。在确定型决策中，决策者确切知道自然状态的发生，每个方案只有一个确定的结果，最终选择哪个方案取决于对各个方案结果的直接比较。

风险型决策也称随机决策，在这类决策中，自然状态不止一种，决策者不能知道哪种自然状态会发生，但能够知道有多少种自然状态以及每种自然状态发生的概率。

不确定型决策是指在不稳定条件下进行的决策。在不确定型决策中，决策者可能不知道有多少种自然状态。即使是知道有多少种自然状态，也不能知道每种自然状态发生的概率。

（七）单目标决策和多目标决策

根据决策目标数量的多少，可将其划分为单目标决策和多目标决策。

单目标决策就是指决策的目标只有一个的决策。单目标决策是我们研究决策问题的基础，处理决策问题的大多数方法，都是从研究单目标决策开始的。

多目标决策就是指决策的目标有两个或两个以上的决策，例如工资与利润目标是矛盾的，因此决策者在决策的过程中必须要对两个相互矛盾的目标进行协调。

三、决策的原则

古人云：“天下之事，谋之贵众，断之贵独，虑之贵详，行之贵力。”这是对决策原则的精辟阐述。结合实际，要想及时有效地做出正确的决策，必须要树立以下原则。

^① 所谓“群体思维”，是指高内聚力的群体认为他们的决策一定没有错误，为了维持群体表面上的一致，所有成员都必须坚定不移地支持群体的决定，与此不一致的信息则被忽视，即群体决策时的倾向性思维方式。

（一）满意化原则

决策的准则并不是绝对的理性即“最优化准则”，而是要遵循“满意化原则”。对决策者来说，要想使决策达到最优，必须有三个前提：（1）获得与决策有关的全部信息，就是决策者对可以供选择的方案及其未来的后果要做到“无所不知”；（2）了解全部信息的价值所在，并据此制订所有可能的方案；（3）准确预期到每个方案在未来的执行结果。

现实中，上述这些条件往往得不到满足，只能做出相对满意的决策。这一准则对决策的现实意义是，作决策的时候不能考虑一切可能的复杂情况，而只考虑与问题有关的特定情况。对工商企业而言，这一“满意化”准则就是追求“适当的市场份额”“适度的利润”“公平的价格”等。而一个组织存在的意义和目的也就在这里。

（二）个人决策和群体决策相结合原则

这是民主集中制原则在决策中的具体体现，尤其在政府、企业重大决策问题上，必须广泛征求群众意见和建议，集思广益，保证决策的科学性。国外一些企业提出的“群体决策”“求异决策”均体现了这一原则。

（三）系统论原则，也叫整体协同原则

管理系统本质上是一个开放的系统，它的各个要素是相互联系、相互作用的。它处在环境中，被外部环境所包围。它总是自身相互作用，系统本身会产生协同。就企业决策而言，要充分考虑到“经济效益和社会效益相结合”“眼前利益和长远利益相结合”“局部利益和整体利益相结合”。

（四）科学性原则

科学决策必须进行必要的科学性研究，必须使用科学的决策方法，必须注重定性分析和定量分析的结合。

（五）权变原则

决策是动态的，客观环境如果发生了变化，决策也要随时做出调整。

四、决策的意义

决策是管理者从事管理工作的基础，在管理活动中具有一定的地位。决策在管理中的重要性主要体现在以下几个方面：

（一）决策是一个过程，贯穿于管理始终

管理过程包括计划、组织、领导、控制和创新等职能，这些管理工作一旦展开，就具有各自的稳定性。然而，决策却不同于上述各项管理工作，它是管理者经常要进行的工作，管理者的主要意图均需通过决策来实现。例如，目标的确定、资源的分配、人员的招聘等，都需要管理者依据自身经验和相关理论进行决策。正是基于此，管理大师西蒙才提出“管理就是决策”的论断。

（二）科学的决策能够引导组织的良性发展

决策是任何目的性活动发生之前必不可少的一部，组织的发展的成功往往取决于管理者特别是高层管理者的决策正确与否。自古以来，决策者们是以个人的知识、智慧和经验判断为基础，对于应付一些简单、较易掌握和判断的问题来说是游刃有余，即便是失误了对活动本身的影响也不大，易于扭转。产业革命以来，企业得到飞速发展，管理者所面临的问题错综复杂，已经不是传统决策中依靠经验所能解决的。许多问题都涉及巨额的投资、各方面利益的均衡、众多关系的处理及企业长远的发展战略的制定，这就要求决策必须科学化，从而提高决策的正

确率。

（三）管理者水平的重要标志取决于决策能力

想要决策正确，仅仅只有主观愿望是不行的。决策是具有创造性思维的活动，体现了科学性和艺术性的统一。有效的决策取决于三个方面：一是具有扎实的有关决策原理、概念和方法的知识基础；二是具有收集、分析、评价信息和选择方案的娴熟技能；三是具备能够经受风险和承担决策中不确定性因素的心理素质。

管理者在决策的过程中往往要面对复杂的内外部情况，因此需要管理者具有综合能力和素质，而决策的重要性也使得决策能力成为衡量管理者水平的重要标志。

第二节 决策理论

一、古典决策理论

古典决策理论又称规范决策理论，是基于“经济人”假设提出来的，主要盛行于 20 世纪 50 年代以前。古典决策理论认为，应该从经济的角度来看待决策问题，即决策的目的在于为组织获取最大的经济利益。

古典决策理论的主要内容是：

- （1）决策者必须全面掌握有关决策环境的信息情报。
- （2）决策者要充分了解有关备选方案的情况。
- （3）决策者应建立一个合理的自上而下的执行命令的组织体系。
- （4）决策者进行决策的目的始终都是在于使本组织获取最大的经济利益。

古典决策理论假设，作为决策者的管理者是完全理性的，决策环境条件的稳定与否是可以被改变的，在决策者充分了解有关信息情报的情况下，是完全可以做出完成组织目标的最佳决策的。古典决策理论忽视了非经济因素在决策中的作用，这种理论不一定能指导实际的决策活动，从而逐渐被更为全面的行为决策理论代替。

二、行为决策理论

20 世纪 50 年代，赫伯特·A.西蒙（Herbert A.Simon）在他的《管理行为》一书中指出，理性的和经济的标准都无法确切说明管理的决策过程，进而提出“有限理性”标准和“满意度”原则。影响决策者进行决策的不仅有经济因素，还有其个人的行为表现，如态度、情感、经验和动机等。

行为决策理论的主要内容是：

- （1）人的理性介于完全理性和非理性之间，即人是有限理性的。这是因为人的知识、想象力和计算力等都是有限的。
- （2）决策者在识别和发现问题中容易受知觉上的偏差的影响。所谓知觉上的偏差，是指由于认知能力有限，决策者仅仅把问题的部分信息当作认知的对象。
- （3）由于受决策时间和可利用资源的限制，决策者选择的理性是相对的。
- （4）在风险型决策中决策者往往厌恶风险，倾向于接受风险较小的方案。
- （5）决策者在决策中往往只求满意的结果，而不愿费力寻求最佳方案。

行为决策理论抨击了把决策视为定量方法和固定步骤的片面性，主张把决策视为一种文化

现象。

三、当代决策理论

当代决策理论的核心内容是：决策贯穿于整个管理过程，决策程序就是整个管理过程。认为组织是由作为决策者的个人及其下属、同事组成的系统。整个决策过程从研究组织的内外环境开始，继而确定组织目标、设计可达到该目标的各种可行方案、比较和评价这些方案进而进行方案选择，最后实施决策方案，并进行追踪检查和控制，以确保预定目标的实现。这种理论对决策的过程、决策的原则、程序化决策和非程序化决策、组织机构的建立同决策过程的联系等作了精辟的论述。

对现代决策者而言，在决策过程中应该广泛采用现代化的手段和规范化的程序，应该以系统论、信息论、控制论为方法，以电子计算机为手段，并辅以行为科学的有关理论。也就是说，现代决策理论应该把古典决策理论和行为决策理论有机结合起来，它所概括的一套科学行为准则和工作程序，既重视科学的理论、方法和手段的应用，又重视人的积极作用。

第三节 决策的过程

一、决策的基本程序

传统的管理理论认为决策仅仅是寻找一个最佳方案，现代决策理论则认为决策不仅包括选定最优方案，还包括其他一些相关的步骤。因此，决策是一个动态的过程，包含七个重要的步骤，如图 3-1 所示。

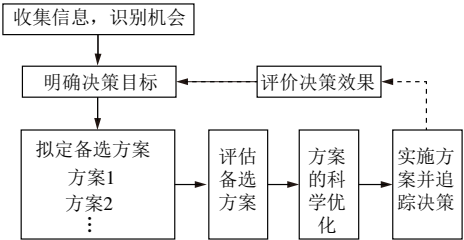


图 3-1 决策程序示意图

（一）收集信息，识别机会

决策过程的第一步就是收集必要的信息、识别机会。决策者通常密切关注与其有关的信息，并从中寻找机会或者诊断问题、规避风险。要搜集组织所处环境中有关经济、技术、社会等方法的信息并加以分析、处理，同时对组织内部信息也要搜集并加以分析，以便为拟定和选择计划提供依据。

（二）明确决策的目标

决策必须要有明确的目标，所以明确决策目标是非常重要的一个过程。目标体现的是组织想要获得的结果，所要结果的数量、质量等都应该明确下来，因为目标指导决策者选择合适的实现途径。

（三）拟定备选的可行方案

一旦目标确定，决策者就要提出可能实现目标的各种方案。这一步骤需要创造力和想象力，在提出备选方案时，决策者必须提出尽可能多的方案，并从中初步筛选出备选方案。

（四）评估备选方案

确定所拟定的各种方案的价值或恰当性，既确定最优的方案，要求决策者必须具备评价每种方案的价值或相对优劣势的能力。在评估方案的过程中，决策者要使用预先设定的决策标准以及每种方案花费的成本、实现的收益、不确定因素和可能存在的风险。通过评估方案，对各种方案进行排序打分。

（五）方案的科学选优

在决策过程中，决策者通常要做出最后的选择。虽然做出抉择仅仅是整个决策过程中的一个步骤，但是这个步骤也是整个决策过程中最困难、最重要的。决策者要想做出一个好的决定，必须仔细考察全部事实、确定是否可以获取足够的信息并最终选择相对最满意的方案。

（六）实施方案并追踪决策

方案的实施也是决策过程中至关重要的一步。在方案选定以后，决策者就要制定实施方案的具体措施和步骤，通常应该做好以下工作：一是制定相应的具体措施，保证方案的正确实施；二是确保与方案有关的各种指令能被所有有关人员充分接受和了解；三是应用目标管理的方法把决策目标层次分解，具体落实；四是建立重要的工作报告和信息反馈制度，以便及时了解方案的紧张情况，及时进行调整和纠正。

（七）评价决策效果

方案的实施可能会花费很长的时间才能完成。在方案的实施过程中，组织面临的内、外部环境都可能发生变化，这需要决策者必须追踪决策实施过程，对决策的实施效果进行评价和反馈。按照决策的方案步骤一一进行比对，如果发现决策实施过程中出现没有能实现预期效果的项目要及时找出原因，并按系统组织逐级反馈传输偏离目标的信息，从而能够迅速监控、纠正偏差，或采取调整措施，从而保证目标的实现。

二、决策的影响因素

任何决策都是在一定的条件下进行的，都要受到一些因素的影响和制约。组织在进行决策时，都要分析组织所处的环境，把握影响决策因素的现状和将来的变化趋势，利用有利于组织发展的机会，回避不利于组织发展的威胁。

一般来说，影响决策的因素主要有社会环境、组织文化、决策者的个人因素以及时间因素。

（一）环境因素

环境对决策的影响，在于环境总是处于不断变化中。以企业为例，在现实生活中，不存在静止不变的环境，新企业的不断出现，老企业的不断发展或消亡，人们收入水平与消费层次的不断提高，科学技术的飞速发展，新法规的颁布实施，新政策的不断出台等，企业通过环境研究不仅能了解现在，更重要的是能预测未来，这对企业的决策和其他各项管理活动是必不可少的。

组织的社会环境一般包括以下几个方面。

（1）政治环境。包括社会的一般政治气氛、政权集中的程度等。

（2）经济环境。包括社会的经济发展状况、财政政策、银行体制、投资水平、消费特征等。

（3）法律环境。包括法律的性质、关于组织的组成及控制方面的特殊法律。

（4）科技环境。包括与组织生产相关的技术、工艺等科技技术力量。

(5) 社会文化环境。包括人力资源的数量、性质,教育科学文化水平,民族文化传统,社会的伦理道德、风俗习惯、价值取向等。

(6) 自然环境。包括自然资源的性质、数量和可利用性。

(7) 市场环境。包括市场的需求状况、发展变化的趋势等。

(二) 组织条件

进行科学决策还需要认真考虑组织的内部条件,影响决策的组织内部条件主要包括如下内容。

1. 组织文化

组织文化影响着组织及其成员的行为和行为方式,它对决策的影响也是通过影响人们对组织、对改革的态度而发挥作用。涣散、压抑、等级森严的组织文化容易使人们对组织的事情漠不关心,不利于调动组织成员的参与热情;团结、和谐、平等的组织文化则会激励人们积极参与组织的决策。因此,任何一个决策都要受到组织文化的影响。

2. 过去的决策

在实际管理工作中,决策问题大多都是建立在过去决策的基础上的,属于一种非零点决策,决策者必须考虑过去决策对现在的延续影响。即使对于非程序化决策,决策者由于心理因素和经验惯性的影响,决策时也经常考虑过去的决策,问一问以前是怎么做的。所以,过去的决策总是有形无形地影响现在的决策。这种影响有利有弊,利是有助于实现决策的连贯性和维持组织的相对稳定,并使现在的决策建立在较高的起点上;弊是不利于创新,不适应剧变环境的需要,不利于实现组织的跨越式发展。过去的决策对现在的决策的影响程度,取决于它们与决策者的关系,这种关系越紧密,现在的决策受到的影响就越大。

3. 决策者的个人因素

在决策活动中起决定作用的是决策者,决策者个人的能力是决策成败的关键。决策者的知识与经验、战略眼光、民主作风、偏好与价值观、对风险的态度、个人能力、价值观、责任和权力等都会直接影响决策的过程和结果,尤其是决策能力以及对待风险的态度至关重要。

(1) 个人对待风险的态度。在决策时,决策者还需要调动心理因素,克服各种心理障碍。此外,决策者还必须具备承担决策风险的心理承受能力。因为,任何决策都带有一定的不同程度的风险,组织及其决策者对待风险的不同态度会影响决策方案的选择。愿意承担风险的决策者,通常会在被迫对环境做出反应之前就已采取进攻性的行动,并经常会进行新的探索;而不愿意承担风险的决策者,通常只对环境做出被动的反应,并习惯于按过去的规则和限制策划将来的活动。

(2) 个人能力。在决策时,无论是确定目的还是选择手段,都要对各种目的和手段进行比较。为了全面决策,还需要全面预测,而全面预测要求收集全面的情报和掌握全面的知识。同时,由于实际决策过程中,缺乏简单、有效的方案选择方法,决策者经常会基于个人的直觉或经验来做选择。决策者的直觉,主要是基于其个人的潜意识中积累的长期经验而产生的一种本能性的反应,在复杂的问题中总难以保证决策的合理性,而经验决策,则是将过去类似问题的处理方法,套用到当前的问题,除非经验中的问题与当前问题十分相似,否则过去被认为是合理的决策,不一定会适合当前的问题。

(3) 个人价值观。企业的决策除了在一定程度上受外部条件制约外,主要是由企业领导者的决策行为所决定的。企业领导者的决策行为,包括判断能力、组织能力、预测能力、协调能力以及领导者个人的价值观和行为偏好等。其中领导者个人的价值观和行为偏好对其决策行为

起着不容忽视的影响作用。

决策者的能力来源于渊博的知识和丰富的实践经验，一个人的知识越渊博、经验越丰富、思想越解放，就越乐于接受新事务、新观念，越容易理解新问题，使之能拟定出更多更合理的备选方案。

第四节 决策方法

一、定性决策方法

定性决策是指决策目标与决策变量等不能用数量来表示的决策。这类决策一般难于用数学方法来解决，而主要依靠决策者的经验和分析判断能力。

（一）集体决策方法

1. 头脑风暴法

在群体决策中，由于群体成员心理相互作用影响，易屈于权威或大多数人意见，形成所谓的“群体思维”。群体思维削弱了群体的批判精神和创造力，损害了决策的质量。为了保证群体决策的创造性，提高决策质量，管理上发展了一系列改善群体决策的方法，头脑风暴法是较为典型的一个。

采用头脑风暴法组织群体决策时，要集中有关专家召开专题会议，主持者以明确的方式向所有参与者阐明问题，说明会议的规则，尽力创造在融洽轻松的会议气氛。一般不发表意见，以免影响会议的自由气氛。由专家们“自由”提出尽可能多的方案。

头脑风暴法应遵守如下原则：

（1）庭外判决原则。对各种意见、方案的评判必须放到最后阶段，此前不能对别人的意见提出批评和评价。认真对待任何一种设想，而不管其是否适当和可行。

（2）欢迎各抒己见，自由鸣放。创造一种自由的气氛，激发参加者提出各种荒诞的想法。

（3）追求数量。意见越多，产生好意见的可能性越大。

（4）探索取长补短和改进办法。除提出自己的意见外，鼓励参加者对他人已经提出的设想进行补充、改进和综合。

为便提供一个良好的创造性思维环境，应该确定专家会议的最佳人数和会议进行的时间。经验证明，专家小组规模以 10~15 人为宜，会议时间一般以 20~60 分钟效果最佳。

专家的人选应严格限制，便于参加者把注意力集中于所涉及的问题。具体应按照下述三个原则选取：

（1）如果参加者相互认识，要从同一职位（职称或级别）的人员中选取。领导人员不应参加，否则可能对参加者造成某种压力。

（2）如果参加者互不认识，可从不同职位（职称或级别）的人员中选取。这时不应宣布参加人员职称，不论成员的职称或级别的高低，都应同等对待。

（3）参加者的专业应力求与所论及的决策问题相一致，这并不是专家组成员的必要条件。但是，专家中最好包括一些学识渊博，对所论及问题有较深理解的其他领域的专家。

头脑风暴法的主持工作，最好由对决策问题的背景比较了解并熟悉头脑风暴法的处理程序和处理方法的人担任。

实践经验表明，头脑风暴法可以排除折中方案，对所讨论问题通过客观、连续的分析，找

到一组切实可行的方案,因而头脑风暴法在军事决策和民用决策中得出了较广泛的应用。例如在美国国防部制订长远科技规划中,曾邀请 50 名专家采取头脑风暴法开了两周会议。参加者的任务是对事先提出的长远规划提出异议。通过讨论,得到一个使原规划文件变为协调一致的报告,在原规划文件中,只有 25%~30%的意见得到保留。由此可以看到头脑风暴法的价值。

2. 德尔菲法

德尔菲法是在 20 世纪 40 年代由 O.赫尔姆和 N.达尔克首创,经过 T.J.戈尔登和兰德公司进一步发展而成的。德尔菲这一名称起源于古希腊有关太阳神阿波罗的神话。传说中阿波罗具有预见未来的能力,因此这种预测方法被命名为德尔菲法。1946 年,兰德公司首次用这种方法用来进行预测,后来该方法被迅速广泛采用。

德尔菲法依据系统的程序,采用匿名发表意见的方式,即专家之间不得互相讨论,不发生横向联系,只能与调查人员直接联系,通过多轮次调查专家对问卷所提问题的看法,经过反复征询、归纳、修改,最后汇总成专家基本一致的看法,作为预测的结果。这种方法具有广泛的代表性,较为可靠。

德尔菲法的具体实施步骤如下:

(1) 组成专家小组。按照课题所需要的知识范围,确定专家。专家人数的多少,可根据预测课题的大小和涉及面的宽窄而定,一般不超过 20 人;

(2) 向所有专家提出所要预测的问题及有关要求,并附上有关这个问题的所有背景材料,同时请专家提出还需要什么材料。然后,由专家做书面答复;

(3) 各个专家根据他们所收到的材料,提出自己的预测意见,并说明自己是怎样利用这些材料并提出预测值的;

(4) 将各位专家第一次判断意见汇总,列成图表,进行对比,再分发给各位专家,让专家比较自己同他人的不同意见,修改自己的意见和判断。也可以把各位专家的意见加以整理,或请身份更高的其他专家加以评论,然后把这些意见再分送给各位专家,以便他们参考后修改自己的意见;

(5) 将所有专家的修改意见收集起来,汇总,再次分发给各位专家,以便做第二次修改。逐轮收集意见并为专家反馈信息是德尔菲法的主要环节。收集意见和信息反馈一般要经过三四轮。在向专家进行反馈的时候,只给出各种意见,但并不说明发表各种意见的专家的具体姓名。这一过程重复进行,直到每一个专家不再改变自己的意见为止;

(6) 对专家的意见进行综合处理。将专家们的意见收集起来,归纳整理后返回给各位专家,然后需要专家们参考他人的意见对自己的预测重新考虑。按照这样的程序不断重复,专家们不断修正完善自己的预测,直至专家们不再修改自己的意见,专家意见收集过程停止。

德尔菲法作为一种主观、定性的方法,不仅可以用于预测领域,而且可以广泛应用于各种评价指标体系的建立和具体指标的确定过程。然而,德尔菲法同常见的召集专家开会、通过集体讨论、得出一致预测意见的专家会议法既有联系又有区别。德尔菲法能发挥专家会议法的优点:(1) 能充分发挥各位专家的作用,集思广益,准确性高;(2) 能把各位专家意见的分歧点表达出来,取各家之长,避各家之短。同时,德尔菲法又能避免专家会议法的缺点:(1) 权威人士的意见影响他人的意见;(2) 有些专家碍于情面,不愿意发表与其他人不同的意见;(3) 出于自尊心而不愿意修改自己原来不全面的意见。但是,德尔菲法存在一定的缺点,主要是过程比较复杂和花费时间较长等。

3. 名义小组技术

在集体决策中，如对问题的性质不完全了解并且意见分歧严重，可采用名义小组技术。在决策小组中，小组的成员互不通气，也不在一起讨论、协商，从而小组只是名义上的。名义小组可以有效地激发个人的创造力和想象力。由小组成员对提出的全部备选方案进行投票，根据投票结果，赞成人数最多的备选方案即为所要的方案。但决策者最后仍有权决定是接受还是拒绝这一方案。

(二) 有关活动方向的决策方法

1. 经营单位组合分析法

经营单位组合分析法是由波士顿咨询公司提出来的。该方法认为，在确定某个单位经营活动方向时，应该考虑它的相对竞争地位和业务增长率两个维度。相对竞争地位经常体现在市场占有率上，它决定了企业的销售量、销售额和赢利能力；而业务增长率反映业务增长的速度，影响投资的回收期限。根据这两个标准——相对竞争低位和业务增长率，可把企业的经营单位分为四大类，即“瘦狗”型、“幼童”型、“金牛”型和“明星”型，如图 3-2 所示。

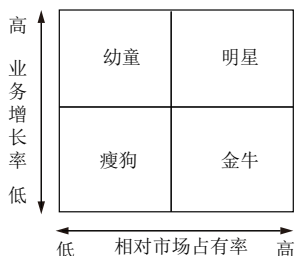


图 3-2 企业经营单位组合

(1) “瘦狗”型的经营单位。“瘦狗”型的经营单位市场份额和业务增长率都较低，只能带来很少的现金和利润，甚至可能亏损。对这种不景气的业务，应该采取收缩甚至放弃的战略。

(2) “幼童”型的经营单位。“幼童”型的经营单位业务增长率较高，目前市场占有率较低。这有可能是企业刚开发的很有前途的领域。高增长的速度需要大量资金，而仅通过该业务自身难以筹措。企业面临的选择是向该业务投入必要的资金，以提高市场份额，使其向“明星”型转变；如果判断它不能转化成“明星”型，应忍痛割爱，及时放弃该领域。

(3) “金牛”型经营单位。“金牛”型经营单位的特点是市场占有率较高，而业务增长率较低，从而为企业带来较多的利润，同时需要较少的资金投资。这种业务产生的大量利润可以满足企业经营的需要。

(4) “明星”型经营单位。“明星”型经营单位的特点是市场占有率和业务增长率都较高，代表着最高利润增长率和最佳投资机会，企业应该不失时机地投入必要的资金，扩大生产规模。

2. 政策指导矩阵

该方法是由荷兰皇家壳牌公司创立的。它从市场前景和相对竞争能力两个维度来分析经营单位的现状和特征，用一个 3×3 的类似矩阵的形式表示，市场前景吸引力和相对竞争能力都分为弱、中、强 3 种，一共有 9 大类。不同现状和特征的经营单位应采用不同的对策。

二、定量决策方法

定量决策方法是建立在数学公式基础上的决策方法，是运用统计学、运筹学、电子计算机

等科学技术和手段，把决策的变量（影响因素）与目标，用数学关系表示出来，求出方案的损益值，然后选择出满意方案。

由于方案是在未来实施的，所以管理者在计算方案的经济效果时，要考虑到未来的情况。根据未来情况的可控程度，可把有关活动方案的决策方法分为三大类：确定型决策方法、风险型决策方法和不确定型决策方法。

（一）确定型决策方法

在比较和选择活动方案时，如果未来情况只有一种并为管理者所知，则可以采用确定型决策方法。对未来的各种影响因素可以比较肯定地知道，能够比较清楚地了解各种方案的结果。这种决策是建立在肯定基础上的，所以叫确定型决策。确定型决策是可靠性很大的决策，一般有把握实现。

常用的确定型决策方法有线性规划和量本利分析法等等。

当面临的决策问题具备下述条件时，可作为确定型决策问题来处理：

- （1）存在一个明确的决策目标；
- （2）只存在一个确定的自然状态，或存在多个可能的自然状态，但通过调查研究分析最后可确定一个状态会发生；
- （3）存在两个或两个以上的行动方案；
- （4）每个行动方案在确定的自然状态下的益损值为已知（或可求出）。

1. 线性规划

线性规划是最基本的也是最常用的一种数学规划。在决策中常遇到如何将有限的人、财、务等资源合理投入和运用才能使经济效益最大化的问题。



例3-1

某企业可以生产 A、B 两种产品。生产的产品 A 和 B 所需要的机器、人工、原材料的数量，每天可用的资源总量和各种资源的价格如表 3-1 所示。已知产品 A 的售价为 600 元，B 的售价为 400 元，市场需求旺盛。如何安排生产能使企业的利润最大？

表 3-1 某企业销售概况

项 目	产品 A	产品 B	资源总量	资源单价/元
机器/h	6	8	1 200	5
人工/h	10	5	1 000	20
原材料/kg	11	8	1 300	1

解：设利润为 R ，A 产品的产量为 X_1 ，B 产品产量为 X_2 ， C_1 为每天使用机器的数量， C_2 为每天使用人工的数量， C_3 为每天使用原材料的数量。建立线性规划模型：

目标函数： $\text{Max } R = 600X_1 + 400X_2 - 5C_1 - 20C_2 - 1C_3$

约束条件： $6X_1 + 8X_2 = C_1$

$10X_1 + 5X_2 = C_2$

$11X_1 + 8X_2 = C_3$

$C_1 \leq 1\,200, C_2 \leq 1\,000, C_3 \leq 1\,300$

$X_1 \geq 0, X_2 \geq 0$

解得 $X_1=60$, $X_2=80$, 即安排生产 60 单位 A 产品, 生产 80 单位 B 产品可使利润达到最大, 此时可获得利润 41 700 元。

2. 盈亏平衡分析法

盈亏平衡分析法又称保本点分析或量本利分析法, 是根据产品的业务量 (产量或销量)、成本、利润之间的相互制约关系的综合分析, 用来预测利润, 控制成本, 判断经营状况的一种数学分析方法。图 3-3 为盈亏分析法示意图。

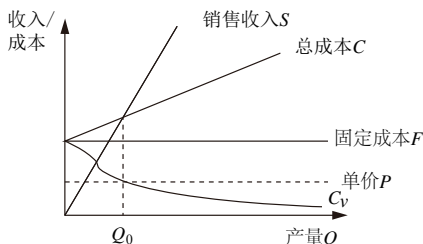


图 3-3 盈亏分析法

企业利润是销售收入扣除成本后的余额; 销售收入是产品销售量与销售单价的乘积; 产品成本包括工厂成本和销售费用在内的总成本, 分为固定成本和变动成本。一般说来, 企业收入 (S) = 成本 (C) + 利润 (E), 如果利润 (E) 为零, 则有收入 (S) = 成本 (C) = 固定成本 (F) + 变动成本 (V), 而收入 (S) = 销售量 (Q) × 价格 (P), 变动成本 (V) = 单位变动成本 (C_v) × 销售量 (Q), 这样由销售量 (Q) × 价格 (P) = 固定成本 (F) + 单位变动成本 (C_v) × 销售量 (Q), 即:

$$\begin{aligned} E &= S - C = S - (F + V) = P \times Q - (F + C_v \times Q) \\ &= P \times Q - C_v \times Q - F = (P - C_v) \times Q - F \end{aligned}$$

当盈亏相等, 可以推导出盈亏平衡点的计算公式为

$$Q_0 = \frac{F}{P - C_v}$$

盈亏平衡点 (销售量) (Q_0) = 固定成本 (F) / 每计量单位的贡献差数 ($P - C_v$), 此时的 Q_0 即为盈亏临界点的产量。



例3-2

华生公司生产某产品的固定成本为 100 万元, 单位产品可变成本为 700 元/件, 单位产品售价为 900 元/件。试用盈亏平衡点法确定其产量。

解: $Q_0 = F / (P - C_v) = 1\,000\,000 / (900 - 700) = 5\,000$ (件)

备注: 边际贡献大于零, 表示企业生产这种产品除可收回全部变动成本外, 还有一部分收入剩余, 可以用来支付企业的固定成本。因此, 即使产品低于成本价销售, 但只要单价大于单位产品的变动成本, 企业生产该产品仍然是有意义的。

(二) 风险型决策方法

风险型决策有明确的目标, 有可以选择的两个以上方案, 有两种以上的自然状况, 不同方案在不同自然状况下的损益值可以计算出来, 决策者能够计算出不同自然状况发生的概率。因此, 决策者在决策时, 无论采用哪种方案, 都要承担一定的风险。所以, 这种决策称为风险型决策。

1. 风险型决策的表解法

表解法是用列表计算各备选方案的期望收益值，比较后选择期望收益值最大方案的决策方法。



例3-3

某食品加工厂去年6~8月份熟食日销量统计资料如表所示。每箱成本35元，销售价格为85元，如果当天销售不出去，每剩一箱熟食就要支付25元冷藏保管费和10元的搬运费，预计今年6~8月份需求量与去年同期相比无变化。决策问题是日产计划定为多少，能使工厂获利最大？请使用收益矩阵法计算。

表 3-2 某食品加工厂销售状态及概率表

日销量/箱	完成该销量日数	概率
100	18	0.2
110	36	0.4
120	27	0.3
130	9	0.1
合计	90	1.0

解：编制各备选方案在不同自然状态下的损益表，如表 3-3 所示。

表 3-3 某食品加工厂各备选方案在不同的自然状态下的期望收益表

自然状态及概率 方案/日购进箱数	日销量/箱				期望利润/元
	100	110	120	130	
	0.2	0.4	0.3	0.1	
100	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
110	4 650	5 500	5 500	5 500	5 330
120	4 300	5 150	6 000	6 000	5 320
130	3 950	4 800	5 650	6 500	5 055

以日产130箱为例，其计算为：

日销100箱时，收益值=100×50-30×35=3 950

日销110箱时，收益值=110×50-20×35=4 800

日销120箱时，收益值=120×50-10×35=5 650

日销130箱时，收益值=130×50=6 500

期望利润=3 950×0.2+4 800×0.4+5 650×0.3+6 500×0.1=5 055

因此应安排每天出产110箱为最优。

2. 决策树法

决策树是一种按逻辑关系画出来的树状图。它是决策分析常用的方法之一。

(1) 决策树的构成。决策树一般由三种元素组成，如图 3-4 所示。

①决策点□。需要决策者在该点处进行策略的决策。从它引出的每一条分枝都是方案分枝。

②状态点○。位于策略分枝的末端，其上的数字为该策略的期望益损值。从○引出的分枝

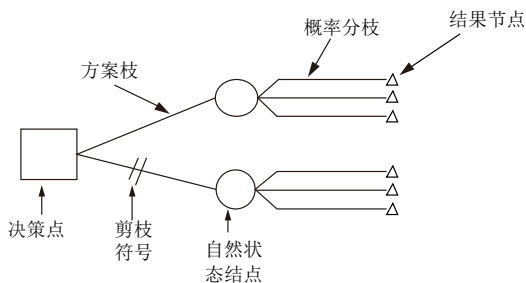


图 3-4 决策树构成要素

叫概率分枝。

③结果节点△。位于概率分枝的末端，它旁边的数字是相应策略在该状态下的益损值。

④剪枝符号 //。剪枝是方案的优化过程，根据决策标准，参照不同方案的期望值的大小，从右向左逐一比较，期望值最大的方案为最优方案，期望值最小的方案需要舍去，此时在图上用剪枝符号 // 表示。

(2) 决策树方法的应用。



例3-4

某企业拟生产一种新产品，设计了甲、乙、丙三种生产方案。根据市场调查和预测，未来市场状况有三种，概率分别为：销路好 0.3；销路一般 0.5；销路差 0.2。各生产方案在不同自然状况下的年受益情况如表 3-4 所示（单位：万元）。

表 3-4 某企业新产品的销售概况

项 目	产品销路好 $P(S_1) = 0.3$	产品销路一般 $P(S_2) = 0.5$	产品销路差 $P(S_3) = 0.2$
按甲方案生产	40	26	15
按乙方案生产	35	30	20
按丙方案生产	30	24	20

试用决策树方法进行决策。

根据这个例子来看决策树方法的具体应用和决策步骤。

第一步：根据题意，画出树型图 3-5。

第二步：计算各方案的期望值。

期望值是某种自然状况的概率，与其可能发生的结果的积的和。

甲方案的期望值 $= 0.3 \times 40 + 0.5 \times 26 + 0.2 \times 15 = 28$ （万元）

乙方案的期望值 $= 0.3 \times 35 + 0.5 \times 30 + 0.2 \times 20 = 29.5$ （万元）

丙方案的期望值 $= 0.3 \times 30 + 0.5 \times 24 + 0.2 \times 20 = 25$ （万元）

第三步：根据最大期望效益值准则，对决策节点上的各个方案进行比较、选择，并把决策结果标在图上。

(三) 不确定型决策方法

对需要决策的问题，只知道有几种自然状态可能发生，但这些状态发生的概率并不知道。因此，决策时只能根据决策人对事件的态度进行分析和选择，则须采用不确定型决策方法。

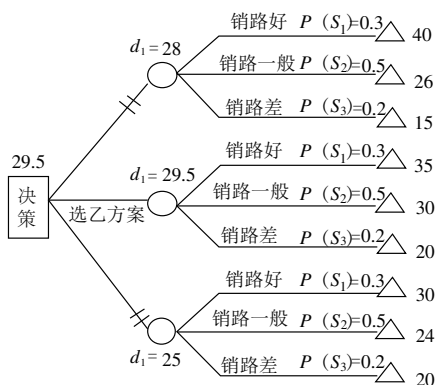


图 3-5 决策树法示意图

常见的不确定型决策方法主要有乐观原则、悲观原则、最大最小后悔值原则、等概率可能准则和折衷原则。

1. 乐观准则

在决策时，决策者对客观情况持有一种乐观态度的准则，也称为最大收益准则。它假定决策对象未来的情形是理想的状态占优势，因此先选出在未来各种自然状态下每种方案的最大收益，再从这些最大收益值中选出最大者，与这个选中的最大值相对应的方案就是决策者选定的方案。按乐观准则决策时，对客观状态的估计总是乐观的，决策者决不放弃任何一个可能获得最好结果的机会。

2. 悲观准则

与乐观准则决策相反，悲观准则是决策者在决策时对未来状况持悲观态度时的决策准则，这种决策的主要特点是对现实方案的选择持保守原则。决策者唯恐由于决策失误可能造成较大的经济损失，在进行决策的分析时，比较小心谨慎，总是假定未来是最不理想的状态占优势，从最不理想的结果中选择最理想的结局。其决策步骤是：首先在各种自然状态下选出每种方案的最小收益值，然后再从这些最小收益值中选出最大者，与这个最后选中的最大收益值相对应的方案就是决策者选定的方案。

按悲观准则决策时，决策者是非常谨慎保守的，他总是从每个方案的最坏情况出发，从各种可能的最坏结果中选择一个相对好的结果。因此悲观准则又称为 $\max \min$ 准则。按悲观准则决策，可能丧失掉获得最好结果的机会。但不管最终哪个自然状态发生，决策者能够避免最坏的结局。

3. 最大最小后悔值准则

后悔准则是指通过计算各种方案的后悔值来选择决策方案的一种决策准则。该方法以避免决策者将来对自己的决策感到后悔为原则。在决策时，当某种自然状态可能出现时，决策者必然首先选择受益最大的方案，如果决策者由于决策失误没取到这一方案，而是选择了其他方案，就会感到后悔，两个方案的收益值之差叫作后悔值。

后悔准则的决策步骤为：决策者首先将每种自然状态下最高收益值定为该状态的理想目标值；再将该状态下的其他收益指与之比较；最后，决策者需要计算其差值作为达到理想目标的后悔值。从各种自然状态下的各种方案的后悔值中找出最大后悔值，再从中选出最小值，与这个最小值相对应的方案就是所选择的决策方案。

决策者做出决定之后，若不够理想，必有后悔之感。后悔值准则就是把每一自然状态对应

的最大效益值视为理想目标,把它与该状态下的其他效益值之差作为未达到理想目标的后悔值。这样可得到一个后悔矩阵。求出后悔矩阵中每一行的最大值,这些最大值中的最小者对应的方案,即为应选方案。

对于不确定型问题,采用不同的决策准则做出的决策往往是不同的。为了使决策更准确可靠,最好设法了解各自然状态发生的概率,以便将不确定问题转化为风险型问题,提高决策的科学性。

4. 等概率准则

对于不同的自然状态,如果没有确切理由说明每个自然状态的概率,那么有时候可以认为它们发生的机会是相等的。即每一种自然状态发生的概率都是 $1/n$ 。将每一个自然状态的概率定为 $1/n$ 后,就可以用已经介绍过决策树方法了。

5. 折衷准则

所谓折衷,即在乐观与悲观之间折中。有时决策者在决策时对未来前景既不抱悲观保守的态度,也不冒风险持过于乐观的态度,应该根据决策者的经验和对未来的估计确定一个乐观系数 α 来表示乐观程度 ($0 \leq \alpha \leq 1$),而 $(1-\alpha)$ 就是悲观系数,它表示悲观程度。然后,对每一种行动方案的最大收益值和最小收益值进行加权平均。 C_i 称为折中收益值,其公式为

$$C_i = \alpha \max \{a_{ij}\} + (1-\alpha) \min \{a_{ij}\} \quad (i=1, 2, \dots, n)$$

当乐观系数 α 取值不同时,选择的方案可能不同。当 $\alpha=1$ 时,折中准则即成为乐观准则,而当 $\alpha=0$ 时,折中准则成为悲观准则。

折中决策法步骤为:首先确定乐观系数 α ,接下来选出每一方案的最大收益值和最小收益值,然后按照公式,求出折中收益值,最后选出折中收益值中的最大值,这个最大收益值所对应的方案即为最优方案。

下面通过例题来说明不确定型方法的应用。



例3-5

某市是著名的冬季旅游滑雪胜地,冬胜集团为抓住这一得天独厚的商机,拟今年在某山上投资兴建一处滑雪场。滑雪场的规模取决于游客的数量,而游客的数量多少又取决于当年的降雪量。据此,冬胜集团开发了三个方案,每个方案不同状态下的损益值如表 3-5 所示。

表 3-5 冬胜集团各方案在各状态下的损益指标 (单位:万元)

方案 状态	新建大场/万元	新建小场/万元	改建球场/万元
下大雪	100	60	40
下中雪	40	25	10
下小雪	-50	-5	1

问:决策者应如何决策,要求分别用乐观准则、悲观准则、最大最小后悔值准则、等概率准则和折中准则五种方法选择各方法下最优的产品方案?

解:(1) 乐观原则。

最理想的情况是下大雪,这样新建大场最大可获利润 100 万元、新建小场最大可获利润 60 万元、改建球场最大可获利润 40 万元。根据乐观原则,在这些最大利润值中选取一个最大值

100 万元，相对应的方案即新建大场是决策选择的方案。

(2) 悲观原则。

最糟糕的情况是下小雪，这样新建大场最小利润-50 万元、新建小场最小利润-5 万元、改建球场最小利润 1 万元。根据悲观原则，在这些最小利润值中选取一个最大值 1 万元，相对应的方案即改建球场是决策选择的方案。

(3) 最大最小后悔值准则。

首先计算后悔值，列出后悔值表。

①下大雪时各方案损益值的最大值是 100 万元，则在下大雪时各个方案的后悔值为

新建大场在下大雪时的后悔值=100-100=0（万元）

新建小场在下大雪时的后悔值=100-60=40（万元）

改建球场在下大雪时的后悔值=100-40=60（万元）

②下中雪时各方案损益值的最大值是 40 万元，则在下中雪时各个方案的后悔值为

新建大场在下中雪时的后悔值=40-40=0（万元）

新建小场在下中雪时的后悔值=40-25=15（万元）

改建球场在下中雪时的后悔值=40-10=30（万元）

③下小雪时各方案损益值的最大值是 1 万元，则在下小雪时各个方案的后悔值为

新建大场在下小雪时的后悔值=1-（-50）=51（万元）

新建小场在下小雪时的后悔值=1-（-5）=6（万元）

改建球场在下小雪时的后悔值=1-1=0（万元）

新建大场最大后悔值 51 万元、新建小场最大后悔值 40 万元、改建球场最大后悔值 60 万元，然后在这些最大后悔值中选取一个最小值 40 万元，相对应的方案即新建小场是决策选择的方案。如表 3-6 所示。

表 3-6 各方案在各自然状态下的后悔值表 (单位：万元)

方案 状态	新建大场/万元	新建小场/万元	改建球场/万元
下大雪	0	40	60
下中雪	0	15	30
下小雪	51	6	0

(4) 等概率准则。

虽然非确定型决策各自然状态出现的概率难以确定，这里假设它们出现的几率是相等的，这样就转换为风险型决策。此时，各方案的期望收益值为

新建大场期望收益值=100×1/3+40×1/3+（-50）×1/3=90/3（万元）

新建小场期望收益值=60×1/3+25×1/3+（-5）×1/3=80/3（万元）

改建球场期望收益值=40×1/3+10×1/3+1×1/3=51/3（万元）

此时，显然新建大场方案较优。

(5) 折衷法。

假设乐观系数是 α=0.7，悲观系数 1-α=0.3 则三个备选方案的乐观期望损益值为

新建大场：100×0.7+（-50）×（1-0.7）=55（万元）

新建小场：60×0.7+（-5）×（1-0.7）=40.5（万元）

改建球场： $40 \times 0.7 + 1 \times (1 - 0.7) = 28.3$ （万元）

选取乐观期望损益值最大的 55 万元，相对应的方案即新建大场是决策选择的方案。



本章小结

决策是管理的核心，整个管理过程都是围绕着决策的制定和组织实施而展开的。决策是指组织或个人为了实现某种目标，在可行性分析的基础上，从两个或两个以上可行方案中选择一个相对满意方案的过程。决策所要解决的问题千变万化，对应的决策类型也是多种多样的。按照不同的标准对决策进行分类，可分为长期决策与短期决策；战略决策、战术决策与业务决策；集体决策与个人决策；初始决策与追踪决策；程序化决策与非程序化决策；确定型决策、风险型决策与不确定型决策；单目标决策和多目标决策。要想及时有效地做出正确的决策，必须要树立以下原则：满意化原则，个人决策和群体决策相结合原则，系统论原则，科学性原则，权变原则。

决策理论分为古典决策理论、行为决策理论和当代决策理论。古典决策理论认为，应该从经济的角度来看待决策问题，即决策的目的在于为组织获取最大的经济利益。行为决策理论认为影响决策者进行决策的不仅有经济因素，还有其个人的行为表现，如态度、情感、经验和动机等。当代决策理论认为，决策贯穿于整个管理过程，决策程序就是整个管理过程。

现代决策理论则认为决策是一个动态的过程，包含七个重要的步骤：收集信息，识别机会；明确决策的目标；拟定备选的可行方案；评估备选方案；方案的科学选优；实施方案并追踪决策；评价决策效果。影响决策的因素主要有社会环境、组织文化、决策者的个人因素以及时间因素。

定性决策是指决策目标与决策变量等不能用数量来表示的决策。这类决策一般难于用数学方法来解决，而主要依靠决策者的经验和分析判断能力。集体决策方法包括头脑风暴法、德尔菲法和名义小组技术。有关活动方向的决策方法包括经营单位组合分析法和政策指导矩阵。定量决策方法是建立在数学公式基础上的决策方法，包括确定型决策方法、不确定型决策方法和风险型决策方法。



一、单项选择题

(1) 决策的核心是（ ）。

- A. 意识 B. 目的 C. 未来 D. 选择

(2) 决策方案的后果有多种，每种都有客观概率，这属于（ ）决策。

- A. 确定性 B. 非确定性 C. 风险性 D. 程序性

(3) 某产品的价格为 15 元，固定成本为 11 万元，生产该产品的单位变动成本为 4 元。这个产品的盈亏平衡点为：（ ）

- A. 10 000 件 B. 12 100 件 C. 5 000 件 D. 15 400 件

二、判断题

(1) 决策所做的若干个备选方案应是可行的，这样才能保证决策方案切实可行。这就是决策的科学性特征。（ ）

(2) 决策者所选择的方案一定是最优化的。（ ）

(3) 战略决策主要是由组织的中高层领导决定的。()

三、简答题

- (1) 简述德尔菲法的概念和步骤。
- (2).简述决策的制定过程。

四、计算题

(1) 某企业生产 A 产品，预计单位产品的价格为 6 000 元，固定成本总额为 630 万元，单位产品变动成本为 3 000 元。求：

- ①盈亏平衡点。
- ②企业为了获利 510 万元，应达到的产量和销售收入为多少？
- ③若设计能力为 4 000 台，那么，达到设计能力时，获利期望值为多少？

(2) 某企业为增加某产品的产量而设计了三个可行方案：一是投资 100 万元新建生产车间；二是投资 50 万元，扩建老车间；三是转包给其他厂生产，假设使用期为 5 年，自然状态如表 3-7 所示。

表 3-7 某企业增加某产品方案概况 (单位：万元)

自然状态 方案	市场需求	
	好 (0.6)	差 (0.4)
新建	70	- 20
扩建	50	20
转包	30	10

(3) 某厂准备投产一种新产品，对来年销售情况的前景预测不准，可能出现高需求、中需求、低需求三种自然状况。企业有三种方案可供选择：新建一个车间；扩建原有车间；对原生产线进行局部改造，三个方案在五年内的预测经济效益如表 3-8 所示。

表 3-8 某厂投产的新产品的经济效益概况 (单位：万元)

状态 方案	高需求	中需求	低需求
新建	600	200	- 160
扩建	400	250	0
改造	300	150	80

问：决策者应如何决策？

五、案例分析题

从哈默的成功看决策的作用

阿曼德·哈默是一个很有心计的人。他的曾祖是俄国人，在沙皇尼古拉一世时代，曾靠营造战舰而显赫一时。他的祖父在一场空前的大洪水中而遭破产，接着移居美国。他的父亲是个拥有相当一笔财产的药剂师，以行医为业，认为救死扶伤比做生意赚钱更高尚。哈默弟兄三个，他是不遵守父训的一个，也是最具创造性的一个。他爱好广泛，不愿为学校所拘束，因而经常逃学，然而他天资很高，爱好无线电和飞机模型，在高中毕业演讲时还获得了金质奖章。

阿曼德·哈默还在高中学习期间便四处寻找赚钱门路，那时他仅 16 岁，他看中了一辆正在拍卖的双座敞篷汽车，标价是 180 美元，这个数目对于还在中学学习未成年的哈默来说确实

是不小了，但是他盘算若用此车为商人运送糖果，很快就会赚回来。于是他便自作主张向在药店售货的哥哥哈里借款，并表示马上偿还。他如愿以偿地买下了车，运糖果实现了，两周后，他如数还了账还有盈余，并且得到了这部汽车，这是他初试锋芒。这个初试表明他有企业经营的眼光和胆略。

父亲希望他当个钢琴家，他考入哥伦比亚大学当了医学专业的学生，正当他上学时，父亲突然找到他，情绪沮丧地告诉他说，倾其积蓄而投资的公司正濒临破产，要求他在制药厂里接替自己的位置，挽救处于破产边缘的制药公司，但是不能辍学。18岁的哈默经过盘算之后，做出了两难决策。一方面雇用—个家庭贫苦的聪明学生为他记笔记，晚上带回给他看，供他写论文应付考试，他腾出时间来管理制药厂。面对困难，实行大胆改革，他的方案是，撰写宣传材料，登门兜售产品。因而挽救了危机，又获得了大学学位，一举两得，获得成功。

第一次世界大战后，他预测：虽然军队和国家取消了购药合同，但战后公众仍会抢购药品。于是他采取与同行对手们反其道而行之，不仅不紧缩，反而大发展，由十几人猛增到一千五百人，正式改名为制药公司，他的预测又成功了。1921年，他再一次决策卖掉制药公司，买下了一座野战医院，装备医药与器械，成了医院的新主人。

23岁的哈默开始了他的风险生涯。他首次辗转回到苏联，甘愿吃苦到乌拉尔考察，他看到了乌拉尔的丰富矿藏，为什么不出口这些东西去换粮食？而美国此时正因粮食丰收而价跌，应当赶快办此事。哈默的意见得到列宁的重视，列宁接见哈默，并当场拍板成交。哈默因此成了取得乌拉尔矿藏开采权的第一个美国人。哈默以“联合美国公司”的名义沟通了国内30多家公司与苏联做生意。当他无意在一家文具店买铅笔时，发现这里是昂贵的德国货，他灵机一动，认为有利可图，马上决定兴建铅笔厂，雇用德国与英国的技术人员，用美国的计件工资制，他很快地成为世界上举足轻重的最大铅笔厂之一，因此，他获得了几百万美元的收入。

30年代美国面临经济萧条，罗斯福要进白宫，他预见到禁酒令将被废除，他首先投资建起酒桶厂，当禁酒令一废，他马上乘势建立威士忌酒厂，他风靡一时成了第一流酒家。

酒类生意正浓，他又想吃牛排，市场上没有好牛排，他预见到正是投资的好时机，他投资建立繁殖种牛的牧场，又使他—举赚得几百万美元，一跃而成为牧场行业的佼佼者。

石油危机冲击着石油市场，1956年，哈默已经58岁了，他又决策创办石油公司，他投资买下一家风雨飘摇的西方石油公司，他从西方各石油公司中物色行家想再大干一场，他说：“人生始于六十岁！”他遇到了挫折，连打三口井却未成功，他不动摇，又在利比亚钻探发现了大矿脉，因而使他又获得了成功。眼观市场变幻，把握时机，以坚强的意志他总是最后获得了成功。1972年他与苏联订立了为期20年化肥生意。1979年他又来到中国，与中国订立了一系列协议。哈默成了世界闻名的企业家。他的经营决策，屡断屡中，获得了成功。

综观哈默的决策，可以看到哈默眼观市场风云，总是大胆决断，不囿于某一行业，而是视市场现状为转移，因而他能出奇制胜，乘势因时而成功。

请思考：

- (1) 你从哈默的成功经历受到了什么样的启发？
- (2) 哈默的成功是偶然的吗？哈默的决策是科学的吗？

开发新产品与改进现有产品之争

袁之隆先生是南机公司的总裁。南机公司是一家生产和销售农业机械的企业。1992年产品销售额为3 000万元，1993年达到3 400万元，1994年预计销售可达3 700万元。每当袁先生坐在办公桌前翻看那些数字、报表时，都会感到踌躇满志。

这天下午又是业务会议时间，袁先生召集了公司在各地的经销负责人，分析目前和今后的销售形势。在会议上，有些经销负责人指出，农业机械产品虽有市场潜力，但消费者的需求趋向已有所改变，公司应针对新的需求，增加新的产品种类，来适应这些消费者的新需求。

身为机械工程师的袁先生，对新产品研制、开发工作非常内行。因此，他听完了各经销负责人的意见之后，心里便很快算了一下，新产品的开发首先要增加研究与开发投资，然后需要花钱改造公司现有的自动化生产线，这两项工作约耗时 3~6 个月。增加生产品种同时意味着必须储备更多的备用零件，并根据需要对工人进行新技术的培训，投资又进一步增加。

袁先生认为，从事经销工作的人总是喜欢以自己业务方便来考虑，不断提出各种新产品的要求，却全然不顾品种更新必须投入的成本情况，就像以往的会议一样。而事实上公司目前的这几种产品，经营效果还很不错。结果，他决定仍不考虑新品种的建议，目前的策略仍是改进现有的品种，以进一步降低成本和销售价格。他相信，改进产品成本、提高产品质量并开出具吸引力的价格，将是提高公司产品竞争力最有效的法宝。因为，客户们实际考虑的还是产品的价值。尽管他已做出了决策，但他还是愿意听一听顾问专家的意见。

思考题：

- (1) 你认为该企业的外部环境中有哪些机会与威胁？
- (2) 如果你是顾问专家，你会对袁先生的决策如何评价？

六、实际操作训练

管理游戏：沙漠逃生

2015 年 5 月 17 日，有一架飞机在沙漠中发生意外，你和一部分生还者，面临生死存亡的选择……

事件背景 1

事发在当天上午 10 点，飞机要在位于美国西南部的沙漠紧急着陆。着陆时，机师和副机师意外身亡，余下你和一群人幸运的没有受伤。

事件背景 2

出事前，机师无法通知任何人有关飞机的位置。不过从飞机指示器知道距离起飞的城市 120km，而距离最近的城镇，是西北偏北 100km，该处有个废弃的矿场。

事件背景 3

该处除仙人掌外，全是荒芜的沙漠，地势平坦。失事前，天气报告气温达华氏 108 度，摄氏 42 度，地面温度华氏 130 度，摄氏 54.4 度。

事件背景 4

你穿着简便：短袖 T 恤衫、长裤、短袜和皮鞋。口袋中有十多元的硬币、五百多元纸币、香烟一包、打火机和圆珠笔各一支。

为了逃生，你只可以选取 15 种物品带离飞机，以你意见，列出应取物品的先后，你要假设自己要依靠所选取的物品得以生存。

请将以下 15 种物品，把最重要的排列为 1，如此类推 15 为最不重要。先将次序排列。计分方法是以你选好物品次序和正确次序加减起来，不计正负，再全部加总即为总分。

加入手电筒正确次序为 9，而我选的次序为 10，我的分数为 1。或者手电筒正确次序为 9，而我选的次序为 2，我的分数为 7；或者手枪正确次序为 2，我选的次序也为 2，得分为 0，以此类推。

15 种物品

化妆镜；外套；伏尔加酒 4 公升；手电筒（4 个电池大小）；每人 4 公升清水；盐片 1 瓶

(1 000g);降落伞(红色和白色);0.45 口径手枪(装有弹药);大砍刀;书 1 本,名为《沙漠里可食的动物》;塑料雨衣;薄纱布 1 箱;磁石指南针;当地航空图;每人太阳镜 1 副。

游戏要求

首先,个人独立完成排列顺序;然后,小组讨论,集体决策排序;最后,根据参考答案,计算个人得分、小组平均得分(小组成员加总平均之后的得分)和你们集体讨论结果的最后得分。

游戏时间要求

个人决策给出时间为 5 分钟,集体决策给出时间 10 分钟。根据参考答案计算分数给出时间为 3 分钟。

学习经验总结交流

请集体决策结果优于个人决策结果的小组代表、个人决策结果优于集体决策结果的小组代表分别介绍决策过程,集体决策使用的方法。最后,请大家对集体决策与个人决策的利弊进行分析。

4

第四章 管理的计划职能

CHAPTER

学习目的与要求

通过本章的学习，要求了解和掌握以下内容：

- ◎ 计划的概念及其种类；
- ◎ 计划工作的特点；
- ◎ 计划的程序和方法；
- ◎ 战略性计划；
- ◎ 管理者的角色；
- ◎ 了解现代计划方法。



乔森家具公司五年目标

乔森家具公司是乔森先生在本世纪中期创建的，开始时主要经营卧室和会客厅家具，取得了相当的成功，随着规模的扩大，自 70 年代开始，公司又进一步经营餐桌和儿童家具。1975 年，乔森退休，他的儿子约翰继承父业，不断拓展卧室家具业务，扩大市场占有率，使得公司产品深受顾客欢迎。到 1985 年，公司卧室家具方面的销售量比 1975 年增长了近两倍。但公司在餐桌和儿童家具的经营方面一直不得法，面临着严重的困难。

乔森家具公司自创建之日起便规定，每年 12 月份召开一次公司中高层管理人员会议，研究讨论战略和有关的政策。1985 年 12 月 14 日，公司又召开了每年一次的例会，会议由董事长兼总经理约翰先生主持。约翰先生在会上首先指出了公司存在的员工思想懒散、生产效率不高的问题，并对此进行了严厉的批评，要求迅速扭转这种局面。与此同时，他还为公司制定了今后五年的发展目标。具体包括：①卧室和会客厅家具销售量增加 20%；②餐桌和儿童家具销售量增长 100%；③总生产费用降低 10%；④减少补缺职工人数 3%；⑤建立一条庭院金属桌椅生产线，争取五年内达到年销售额 500 万美元。

这些目标主要是想增加公司收入，降低成本，获取更大的利润。但公司副总经理托马斯跟随乔森先生工作多年，了解约翰董事长制定这些目标的真实意图。尽管约翰开始承接父业时，对家具经营还颇感兴趣。但后来，他的兴趣开始转移，试图经营房地产业。为此，他努力寻找机会想以一个好价钱将公司卖掉。为了提高公司的声望和价值，他准备在近几年狠抓一下经营，改善公司的绩效。

托马斯副总经理意识到自己历来与约翰董事长的意见不一致，因此在会议上没有发表什么意见。会议很快就结束了，大部分与会者都带着反应冷淡的表情离开了会场。托马斯有些垂头丧气，但他仍想会后找董事长就公司发展目标问题谈谈自己的看法。

试分析下列问题：

1. 乔森家具公司的市场经营情况怎么样?
2. 乔森家具公司内部存在哪些问题?
3. 你如何看待约翰先生提出的目标及与托马斯的分歧?
4. 你能为解决这一问题提出建议吗?

第一节 计划概述

一、计划的定义

计划是人们工作或行动之前预先拟定的具体目标、内容和步骤。如科研计划、营销计划、生产计划等。不管是何种计划,抛开其个性都应该是未来行动方案的一种说明,其内容可用“5W1H”来表示。

做什么(What to do it)? 要明确所要进行的活动内容及其要求。例如,一个企业的生产计划离不开确定生产产品品种、规格、型号、数量、质量和生产进度等内容,目的是在按质、按量和按期完成订货合同的前提下,使生产能力得到尽可能充分的利用。

为什么做(Why to do it)? 即明确活动的宗旨、目标和战略意图,并论证可行性。大量的实践证明,计划工作人员对组织和企业的宗旨、目标和战略意图了解得越清楚,认识得越深刻,就越有助于他们在工作中发挥主动性和创造性。因为“要我做”和“我要做”是被动与主动的关系,所产生的结果是不一样的,后者能充分调动工作人员的主动性和创造性,更能有效地实现预期目标。

何时做(When to do it)? 规定活动应该启动和结束的时间,以便各项工作有序进行。

何地做(Where to do it)? 规定各项活动所实施的地点或场所,了解实施的环境条件和限制,以便合理安排活动实施的空间组织与布局。

谁去做(Who to do it)? 规定各项活动实施的主体,明确由哪个部门、哪位主管负责,哪些部门或哪些人员协助,以协调部门之间、管理者之间的关系,减少活动中可能出现的摩擦和阻力。

怎么做(How to do it)? 明确某些活动遵循的政策与规则,以及具体的方式、方法和措施,以求对资源进行合理分配和集中使用,对各项资源进行平衡,对各派生计划进行平衡。

实际工作中,一个完整的计划还应该明确考核指标和控制标准,以使实施人员明确做成什么样,达到什么程度就是完成了计划。

所以,可以这样给计划下一个简单的定义:所谓计划,就是人们根据对客观情况的了解,制定出未来的目标和行动方案。

二、计划工作及其特点

计划工作从狭义的角度讲就是制定计划。是一种预测未来、设立目标、决定政策、选择方案的连续过程,以求能经济地使用资源,在动态的环境中,获得最大的组织成效。从广义的角度讲,计划工作除了制定计划以外,还包括了实施计划和检查计划实施情况这两个方面的工作内容。

计划工作的特点如下:

(一) 具有极强的目的性

计划是一个确定目标和评估实现目标最佳方式的过程。任何组织制定计划都是为了确定奋

斗目标并力争有效地实现某种目标。因此，在计划过程的初始阶段，制定具体的目标是首要任务，以后的工作根据目标所指的方向和路线进一步展开。

（二）着眼于有限资源的合理利用

相对于人类的欲望而言，人类所拥有的资源总是有限的。为了使有限的资源发挥最大的效益，就需要事先对各项活动进行分析研究、统筹安排。计划工作中的事前预测目标设置、行动安排、监督检查，都是围绕着有限资源的合理利用而展开的，所以在计划工作中，对如何合理利用资源的思考贯穿始终。

（三）在管理工作中处于首要的地位

管理的其他职能只有在计划工作确定了目标之后才能进行，并且都随计划和目标的改变而改变。只有当知道了目标和途径之后，人们才能确定要建立何种组织结构、需要何种人员、领导下属走向何方以及何时需要纠偏。有时，计划工作还是唯一需要完成的管理工作，因为计划的结果可能是无须采取进一步行动。正因为如此，计划工作在管理工作中处于首要的地位。

（四）计划工作具有普遍性

计划工作的普遍性包含着两层意思：一是组织中的每一位管理者都或多或少地拥有制定计划的部分权力和责任，尽管不同层次的管理者所从事的计划工作的侧重点和内容有所不同；二是由于资源的有限性，使得人们在从事各种活动时，都需要事先进行计划，只有这样才能有效地利用资源。

第二节 计划的类型

计划工作中出现的错误，在很大程度上是由于管理人员缺乏关于计划和计划制订的基本知识。作为一名管理者，要做好计划工作，就必须掌握有关计划和计划制订的基本知识。

计划工作最重要的任务除了组织目标的确定以外，就是计划的制订。计划有多种类型，按计划时期分有长期计划、中期计划和短期计划；按计划对象分有综合计划、部门计划和项目计划；按计划对执行者的约束力分有指令性计划和指导性计划；按计划制订者的地位分有战略计划和战术计划。

一、长期计划、中期计划和短期计划

一般地，人们习惯于把时间跨度在 5 年以上的计划称为长期计划，1 年以上、5 年之内的计划称为中期计划，1 年及 1 年以内的计划称为短期计划。

长期计划主要回答两方面的问题：一是组织的长远目标和发展方向是什么；二是怎样达到组织的长远目标。例如，一个企业的长期计划要指出该企业的长远经营目标、经营方针和经营策略等，一般包括：企业产品发展方向、企业的发展规模、科研方向和技术水平、主要的技术经济指标等内容。

中期计划来自长期计划，比长期计划具体和详细，它主要起协调长期计划和短期计划之间关系的作用。长期计划以问题、目标为中心，中期计划则以时间为中心，具体说明各年应达到的目标和应开展的工作。

短期计划比中期计划更为具体和详尽，它主要说明计划期内必须达到的目标，以及具体的工作要求，要求能够直接指导各项活动的开展。企业中的年度利润计划、销售计划、生产计划

等都是短期计划。

在一个组织中，长期计划和短期计划之间的关系应是“长计划、短安排”，即为了实现长期计划中提出的各项目标，组织必须制订相应的一系列中、短期计划，而中、短期计划的制订则必须围绕着长期计划中所提出的各项目标。

二、综合计划、部门计划和项目计划

计划还可按计划对象分为综合计划、部门计划和项目计划。顾名思义，综合计划涉及的内容是多方面的，部门计划只涉及到某一特定的部门，项目计划则是为某项特定的活动而制订的计划。

综合计划一般是指具有多个目标和多方面内容的计划，就其所涉及的对象而言，它关联整个组织或组织中的许多方面。人们习惯上把预算年度的计划称为综合计划，在企业中它是指年度的生产经营计划。

部门计划是在综合计划的基础上制订的，它的内容比较专一，局限于某一特定的部门或职能，一般是综合计划的子计划，是为了达到组织的分目标而制订的。如企业销售部门的年度销售计划、生产部门的生产计划等，都是属于这一类型的计划。项目计划是针对组织的特定活动所作的计划。例如，某项产品的开发计划，职工俱乐部建设计划等都属于项目计划。

三、指令性计划和指导性计划

指令性计划是由上级下达的具有行政约束力的计划，它规定了计划执行单位必须执行的各项任务，其规定的各项指标没有讨价还价的余地。

指令性计划的特点有如下几点。

(1) 强制性。凡是指令性计划，都是必须坚决执行的，具有行政和法律的强制性。

(2) 权威性。只要以指令形式下达的计划，在执行中就不得擅自更改变换，必须保证完成。

(3) 行政性。指令性计划主要是靠用行政办法下达指标实施的。

(4) 间接市场性。指令性计划也要运用市场机制，但是，市场机制是间接发生作用的。

由此可见，指令性计划只能限于重要的领域和重要的任务，而不能范围过宽，否则，就不利于调动基层单位的积极性。

指导性计划是由上级给出一般性的指导原则，具体如何执行具有较大灵活性的计划。指导性计划不具有强制性和约束力，由上级下达后，各部门可以参照执行，也可以根据市场情况和自身条件进行合理的调整和修改；指导性计划是粗线条、有弹性的，它涉及的企业众多，情况各异，需求复杂；指导性计划具有间接性，需要国家运用税收、信贷、利息等经济杠杆、经济政策和经济法规引导企业去执行和完成。指导性计划的特点是：能自觉地运用价值规律，运用经济手段，通过调整各方面的经济利益关系，贯彻和实现计划。实行指导性计划，一方面可以体现国家对经济发展的宏观指导和管理；另一方面也可以给企业留有相当大的机动余地，给企业更多的生产和经营的自主权，使它成为自主经营、自负盈亏、自我约束、自我发展的市场主体。因此，在市场经济条件下，指导性计划具有较为广泛的适用性，是国家宏观调控的一个重要内容。

四、战略计划和战术计划

战略计划是由高层管理者负责制定的计划，它体现了组织在未来一段时间内总的战略构想和总的发展目标，以及实施的途径。战略计划具有长远性、全局性和指导性，它决定了在相当长的时间内组织资源的运作方向，涉及到组织的方方面面，并将在较长时间内发挥其指导作用。

战术计划是在战略计划所规定的方向、方针、政策框架内，确保战略目标的落实和实现，确保资源的取得与有效运用的具体计划，它主要描述如何实现组织的整体目标，是战略计划的具体化或是战略实施计划。行动计划还可进一步细分为施政计划和作业计划，分别由中层管理者和基层管理者负责制定。施政计划按年度拟订，明确各年度的具体目标和达到各种目标的确切时间；作业计划则在施政计划下确定计划期内更为具体的目标，确定工作流程、确定人选、分派任务和资源、确定权力与责任。

第三节 计划编制过程

科学地编制计划是计划工作的核心。编制计划工作的过程必须严格遵循一定步骤来进行，如图 4-1 所示。

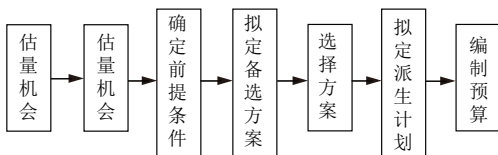


图 4-1 计划工作流程

一、估量机会

计划的编制者首先应对环境中存在的机会做出一个正确的判断，明确组织期望的结果、存在的问题、成功的机会、把握这些机会所需的资源和能力、自己的长处和短处。严格地讲，估量机会不是计划工作过程的一个组成部分，但却是计划工作的真正起点，在估量机会的基础上，确定可行性目标。

二、确立目标

确立目标是组织为了把机会变成现实所做的计划工作。

首先，目标是计划工作极为关键的内容，也是计划的预期成果。在目标的制定上，首先，要确立目标的内容，明确一个组织在一定的时间内到底要取得哪些成果、目标的价值、计划目标与组织总目标价值的一致性。

其次，确立在一定时间和条件下，目标的优先顺序，即组织的目标内容和重要性的优先顺序不同，组织选择目标的顺序也不同，这将导致组织管理者的抉择以及组织的行动内容和资源分配的先后顺序不同。因此，组织的计划目标应当优先保证组织的重要目标。

再次，目标应有其明确的衡量指标，目标的内容和价值应当明确，应尽可能地量化，以便度量和控制。如企业就可用利润、销售量等绝对指标和流动资金利润率、全员效率等相对指标

来反映。

最后，目标体系应与组织层次一致。组织的总目标指明了组织计划工作的方向，组织计划又把组织总目标分解为部门目标，与之相应地要制定实现部门目标的计划，这样依次分解和落实就把组织目标和计划与组织体系有机地结合为一体，使计划工作能更加有效地实现组织的总目标。

三、确定前提条件

组织的目标是组织确定的预期成果，任何组织计划活动都是发生在未来一定的条件或环境之中。管理者对未来环境或条件的把握又成为影响组织计划工作是否有效的关键。因此，确定计划的前提条件实际上是对计划的贯彻实施影响较大的、关键性的、战略性的前提条件做出预计或“情景模拟”，使“情景”在更大程度上贴近现实的环境和状态。为此，组织的管理者应对环境进行预测，必须考虑以下几个方面的因素：①宏观的社会经济环境；②政府的有关政策；③市场环境；④组织的竞争者；⑤组织所需的资源及获取的难易程度。

需要注意的是，对上述因素进行综合考虑时，应当考虑哪些环境因素是可控的，哪些是不可控的，哪些因素与计划工作的关联程度高，以便提高预测工作的准确性和效率。

四、拟定备择方案

在实施计划的行动过程中，有多个可行方案的存在。这时，计划工作的重要任务就是通过集思广益、开拓思路、大胆创新发掘出多个可行的方案，以便为下一步的选择方案提供有利条件和做好准备。

五、评价和选择方案

确定了各种可供选择的方案之后，计划工作的第五步就是根据计划目标和前提来权衡各种因素，比较各个方案的优点和缺点，对各个方案进行评价和选择。

比较和评价可供选择方案时，首先，要特别注意各方案中的关键制约因素，只有清楚地了解目标实现的障碍以及有效克服这些障碍所需要的条件，才能最终提高选择方案的效率；其次，对方案进行比较时，既要考虑到有形的量化指标，同时也要考虑到如企业的声誉、人际关系等许多无形的因素；再次，要用总体的效益观点来衡量方案，以保证组织各部分在各时期的任务能相互衔接和协调，保证全局总体目标的顺利实现。

六、拟定派生计划并编制预算

在综合平衡的基础上，组织就可以为各个部门编制各个时段的行动计划，并下达下去加以执行。计划的最终落实就是编制预算，预算是数字化了的计划，是企业各种计划的综合反映，它实质上是资源的分配计划。通过编制预算，对组织各类计划进行汇总和综合平衡，控制计划的完成进度，才能保证计划目标的实现。

第四节 战略性计划

战略性计划是关于整体组织的规划，为组织未来较长时期（通常为 5 年以上）设立总体目标和寻求组织在环境中地位的计划。

一、制定战略

制定战略要求管理人员对公司当前情况进行分析，在此基础上，制定出旨在实现其使命和目标的战略；制定战略始于管理人员对公司内部因素、外部因素以及现在和将来可能影响组织目标的任务和总体环境的分析。SWOT 分析和五种力量模型是管理人员的主要工具。

（一）SWOT 分析

在 SWOT 分析中，管理人员对组织的优势和劣势、环境中的机会和威胁进行确定。在 SWOT 分析的基础上，公司所具有或面临的优势和劣势、机会和威胁都被考虑到，管理人员可以开始计划工作过程并制定实现公司使命和目标的战略。所制定的战略应该能够使公司通过利用机会、抵制威胁、建立优势、改善劣势，来实现公司的使命或目标。

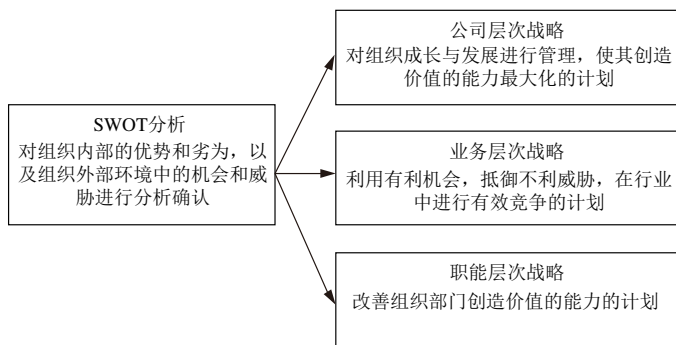


图 4-2 计划与战略

（二）五种力量模型

迈克尔·波特的五种力量模型是一种能够帮助管理人员把外部环境中可能构成潜在威胁的特定力量分离开来的著名模型。波特确定了五种对公司盈利能力构成威胁的主要因素：

1. 行业内的竞争对手数量

例如，通过降低产品价格或提高广告投放量来应对竞争对手越来越多的局面，这样做使得行业利润呈现低水平状态（价格低意味着收益低）。

2. 行业进入难易程度

例如，在一个容易进入的行业即品牌忠诚度较低的行业，其行业价格与利润往往是低的。

3. 供应商的力量

如果一个行业只有为数很少的几家供应商，那么它们就可以抬高供应品的价格，这样就削减了制造商的利润。

4. 客户的力量

如果一个行业的产出为少数几个客户所左右，那么它们就能够压低行业价格，这个行业的利润就会降低。

5. 替代产品的威胁

通常一个行业的产出是可以被另一个行业的产出所替代的（例如，在某些应用场合塑料可

以替代钢材)。生产可以被替代品所替代的产品的公司往往不能对其产品收取高价,这也限制了其利润的提高。

波特认为,当管理人员对机会和威胁进行分析的时候,应对这五种力量特别注意,因为这是公司可能遇到的主要的威胁。公司层次、业务层次和职能层次的重要工作之一,就是制定出应对这些威胁的战略,公司对其任务和外部环境做出适宜的反应,保持高的绩效水平和利润水平。

二、制定公司层次战略

公司层次战略是关于组织为了实现其使命或目标。对应投资于哪一行业或哪一国家所作的行动计划。在制定公司层次计划的时候,管理人员需要思考如何对公司的长远成长与发展进行管理,从而能够提高公司为顾客创造价值的能力。大多数公司的管理人员都有使公司得到发展,并积极寻找有效利用组织资源为顾客创造更多价值的新机会的目标。同时,管理人员的职责就是找出适当的战略,帮助公司对外部环境的变化做出反应,并提高组织绩效。

管理人员使用的帮助公司成长、在业内领先、进行重组以制止衰退的主要战略包括:①集中于某一业务;②多元化经营;③跨国发展;④垂直一体化。这四种战略都是基于一种思想:只有战略进一步提高了组织所生产的产品和所提供的服务对于消费者的价值,公司才会从中得益。为了提高组织产品或服务的价值,公司层次的战略必须能够帮助组织或其部门对其产品进行差异化并增加其价值,不管是通过使其独特化,还是通过降低成本。

(一) 集中于某一业务

大多数公司是通过集中资源于某一业务或产业,在行业内形成较强的竞争优势,从而发展起来的。例如,麦当劳开始的时候是加利福尼亚州的一家餐馆,但其管理者的长期目标是集中其资源于快餐业,并在美国迅速扩张。

当管理人员需要为了提高绩效而对公司进行精简的时候,集中于某一业务这一战略就可能是适合的。例如,当公司特定部门丧失其竞争优势的时候,管理人员可能会考虑退出相关领域。管理人员可能把这些部门出售,解雇相关员工,把现存资源集中运用于其他市场或业务,以提高公司业绩。当公司业绩良好的时候,它们往往决定涉足能够利用其资源创造更大价值的新业务。

(二) 多元化经营

多元化经营(diversification)是一种向新业务或新产业进行扩张、生产新的产品或服务的战略。多元化经营有两种类型:相关多元化经营和非相关多元化经营。

1. 相关多元化经营

相关多元化经营(related diversification)是指为了在公司现有的部门或业务中建立新竞争优势而进入某一或某些业务或产业。如果管理人员能够找到使各部门或各业务共享宝贵的技能或资源的方法,从而创造出协同效应,那么相关多元化经营就能够为公司的产品或服务增加价值。当两个部门合作创造的价值高于两个部门单独行动创造的价值时,协同效应就会产生。例如,一个多元化经营公司的两个或更多的部门能够利用共同的生产设施、分销渠道、广告等,那么相对而言,各个部门就能够以较少的投入获得同样的收益。从这个角度讲,相关多元化经营是降低成本的主要方法之一。如果一个部门的研发能力能够用于另一个部门产品的改善与提高,那么另一个部门的产品就可以形成竞争优势。

在制定相关多元化经营战略时,管理人员经常寻找能够利用现有技能或资源产生协同效

应,为现有业务增加价值,从而提高整个公司竞争实力的新业务。同时,管理人员也可以收购一家从事新业务的公司,利用收购公司的技能和资源来改善或提高本公司的效率和效益。如果成功,这种技能转移能够帮助公司降低成本,或对其产品进行更好的差异化,因为它能够在不同部门之间形成协同效应。

2. 非相关多元化经营

当公司进入或收购与其当前业务或产业不相关的新产业时,它进行的就是非相关多元化经营(unrelated diversification)。公司进行非相关多元化经营的主要原因之一,是通过将公司的管理技能注入绩效不良的新公司,改善其绩效,从而为公司创造价值。

进行非相关多元化经营的另一个原因是对不同产业公司的收购能够使管理人员实施组合战略,即通过将经济资源分配于不同部门来增加收益或分散风险,就像个人投资者的资产组合策略一样。例如,管理人员可以将其资金从一个较富裕的部门(“金牛型”)转移到一个新的具有潜力的部门(“明星型”)。通过将资金在不同部门之间的合理分配,能够为公司创造价值。

虽然组合战略在20世纪80年代广泛应用于非相关多元化经营,但在20世纪90年代,则备受批评。现在,很多公司及其管理人员正在放弃非相关多元化经营战略,因为有证据表明过度多元化经营使管理者丧失了对公司核心业务的控制。管理专家认为,虽然非相关多元化经营可能在开始的时候为公司带来价值,但有时管理人员利用组合战略过分扩张了公司的业务范围。当这种情况发展到一定程度,高层管理人员就很难了解公司多样的业务组合。管理人员没有足够的时间来处理关于每一部门战略和绩效的信息,从而使公司绩效受到损害。

尽管理论上非相关多元化经营能够为公司创造价值,但研究表明,很多多元化经营的结果不仅没有创造价值,反而降低了公司的价值。20世纪90年代,在很多原来实施多元化经营的公司中,出现了一股削减非相关部门的潮流。管理人员将一些部门卖掉,集中资源于公司核心业务,并对相关多元化经营给予了更大的关注。

3. 跨国发展

任何一家公司都会遇到的这样一个基本问题:公司必须在国际市场上进行竞争,它应该赋予其产品和市场运作以特色,以适应不同国家的不同情况。如果管理人员决定以标准化的产品在各个国家市场上进行销售,使用相同的基本营销方法,则他们采取的是全球战略。这类公司基本不针对各个不同国家的特定消费者需求做出相应的调整。如果管理人员决定针对不同国家对其产品或市场战略进行相应调整,则它采取的是国别战略。

全球战略和国别战略各有优势,也各有不足。全球战略的主要优势在于其成本性质。全球战略的主要劣势是由于忽视不同国家之间的差异,公司可能受到来自当地实施差别化战略以适应当地消费者需求的竞争对手的威胁。国别战略的优势与不足正好与全球战略相反。国别战略的主要优势是,通过根据当地情况对产品和营销方式进行相应调整,能够获取市场份额,对产品收取溢价。主要不足则在于,由于顾客定制化而导致成本增加。显然,具体采取何种战略需要进行利弊权衡。

4. 垂直一体化

当一个组织在其原来领域经营得很好的时候,其管理者往往自己生产原来需要外部供应的原材料、零部件,或者自己分销自己的产品,来获得新的价值增长。

垂直一体化是一种公司层次的战略。通过垂直一体化,公司能够自己生产原料(后向一体化),或者自己来分销自己的产品(前向一体化)。一家钢铁企业通过自己的铁矿向自己供应矿石,就是实行后向垂直一体化;一家个人电脑公司通过自己的营销网络销售自己生产的电脑,

就是在实行向前一体化。

三、制定业务层次战略

所谓业务层次战略，是指在一个特定市场或产业中如何使企业获得竞争优势的计划。

（一）低成本战略

低成本战略也叫成本领先战略，实施过程中，管理者希望通过集中公司所有部门的努力，来使本公司的成本低于竞争对手的成本，从而获得竞争优势。这一战略要求生产经理寻找降低生产成本的新方法，研发经理开发出能够以更低成本生产的产品，营销经理找出能够降低吸引消费者成本的方法。采取低成本战略的公司能够以比竞争对手低的价格销售产品而仍然能够获得利润，原因就在于其更低的成本。如此一来，基于其富有竞争性的价格，采取低成本战略的公司能够获得竞争优势。

（二）差异化战略

差异化战略中，管理者希望通过集中公司所有部门的努力，对企业产品在一个或几个维度上与竞争对手的产品区分开来。这些维度可以是产品设计、质量、售后服务与支持等。通常而言，差异化营销的成本是昂贵的。例如，这一战略经常会要求管理人员增强对产品设计、研发等方面的投入，而这样做的结果之一就是成本上升。但是，成功地实施差异化战略的公司可以对其产品收取“溢价”——一个比竞争对手产品高许多的价格，这个溢价能够补偿公司采取差异化战略而带来的成本上升。

（三）集聚战略

低成本战略旨在服务于绝大部分市场。而采取集聚战略的公司定位于整个市场中的一个或几个细分市场，旨在成为服务该细分市场的成本最低的公司。

采取集聚战略的公司，必须在一定程度上进行专门化——集中其资源满足一种特定的消费者群体，甚至服务于不同地理区域的消费者的需要。

四、制定职能层次战略

职能层次战略是指旨在改善组织各个部门创造价值的能力的行动计划。这一战略主要是指独立部门（例如，生产部门或营销部门）的管理人员，为增加消费者所接受的企业产品或服务的价值而采取的行动。消费者愿意为产品或服务支付的价格，表明了公司产品价值的大小。消费者心目中的某种产品价值越高，他们就越愿意为之付出更高的价格。

（一）增加公司产品价值的途径

增加公司产品价值的途径一般有两种：一是部门经理可以降低创造价值过程中的成本，这样企业就能够通过保持比竞争对手低的价格而吸引消费者；二是部门经理通过寻找将本企业产品差异化的方法，增加产品价值即产生“溢价”，如果消费者发现某一组织的产品比其竞争对手的产品能够提供更多的价值，他们就可能付出溢价。

（二）职能部门管理者的目标

1. 高效率

效率是衡量为了生产一定量的产出而需要多少投入的一个尺度。生产给定数量产出所需要的投入越少，效率就越高，产出的成本就越低。

2. 高质量

在这里质量是指生产的产品和提供的服务是可靠的，产品能够很好地完成它被设定的功能

或用途。供应高质量的产品能够为企业的产品建立一个良好的品牌声誉。这样，良好的品牌声誉又能够使企业对其产品收取溢价。例如，在汽车产业里，丰田公司不仅比美国公司或欧洲公司具有低成本优势，而且其高质量也使它能够赚取更高的利润，因为消费者愿意为之支付溢价。

3. 创新

所有新的组织运营方式或不同于以往的产品及服务都是创新的成果。创新能够使产品种类得到增加，生产过程得到改进，管理系统得到升级，组织结构得到完善。

第五节 计划的组织实施

计划制定的效率高低和质量好坏在很大程度上取决于所采用的计划方法。现代组织由于面对更加复杂和动荡的外部环境，组织规模也在不断地扩大，依靠传统的计划方法已无法适应现代计划工作的要求。现代计划方法可以帮助确定各种复杂的经济关系，提高综合平衡的准确性，并能采用计算机辅助工作，加快计划工作的速度，已为越来越多的计划工作者所采用。下面扼要介绍几种常用的方法。

一、滚动计划法

滚动计划法是一种将短期计划、中期计划和长期计划有机地结合起来，根据近期计划的执行情况和环境变化情况，定期修订未来计划并逐期向前推移的方法。由于在计划工作中很难准确地预测未来发展的各种影响因素的变化，而且计划期越长，这种不确定性就越大，因此，若硬性地将几年前制定的计划实施，可能会导致重大的损失。滚动计划法则可避免这种不确定性可能带来的不良后果。

例如，某企业在 2015 年底制定了 2016—2020 年的五年计划，如采用滚动计划法，到 2016 年底，根据当年计划完成的实际情况和客观条件的变化，对原订的五年计划进行必要的调整，在此基础上再编制 2017—2021 年的五年计划。其后依此类推，如图 4-3 所示。

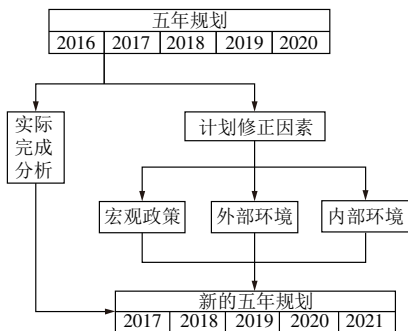


图 4-3 滚动计划法的应用

滚动计划法的具体做法是：在计划制订时，同时制订未来若干期的计划，但计划内容要依据近细远粗的原则，即近期计划尽可能地详尽，远期计划的内容则较粗。在计划期的第一阶段结束时，根据该阶段计划执行情况和内外部环境变化情况，对原计划进行修订，并将整个计划向前滚动一个阶段，以后根据同样的原则逐期滚动。

滚动计划法适用于任何类型的计划。其优点是：

- (1) 使计划更加切合实际，由于滚动计划相对缩短了计划时期，加大了对未来估计的准确性，从而提高了计划的质量。
- (2) 使长期计划、中期计划和短期计划相互衔接，保证能根据环境的变化及时地进行调节，并使各期计划基本保持一致。
- (3) 大大增强了计划的弹性，从而提高了组织的应变能力。滚动计划法的缺点是编制工作量较大。

二、网络计划技术

现代化生产是由众多劳动者使用各种复杂的技术装备来完成的，复杂的生产过程、精细的劳动分工，要求有科学的组织和严密的计划，以保证生产的连续进行和充分有效地利用现有的资源，以取得最好的经济效益。20 世纪 50 年代以来，许多发达国家进行了大量的调查研究，先后发明了一系列新的科学管理方法，网络计划技术就是其中的一种。网络计划技术包括以网络为基础制订计划的各种方法，如关键路线法（CPM）、计划评审技术（PERT）、组合网络法（CNT）等。

网络计划技术的基本原理是：把一项工作或项目分解成各种作业，然后根据作业的先后顺序进行排列，通过网络的形式对整个工作进行统筹规划和控制，从而以较少的资源和最短的工期完成工作。

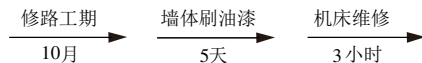
具体运用步骤如下：运用网络图形式表达一项计划中各种工作（任务、活动、过程、工序）之间的先后次序和相互关系；在此基础上进行网络分析，计算网络时间，确定关键工序和关键路线；接着，利用时差，不断地改善网络计划，求得工期、资源与成本的优化方案，付诸实施；在计划的执行过程中，通过信息反馈进行监督和控制，以保证预定的计划目标的实现。

（一）网络图的绘制

网络图是因其形状如网络而得名。它是一种表示一项工程或一个计划中各项工作或各道工序的先后、衔接关系和所需要时间的图解模型。这种图解模型是从某项计划整体的、系统的观点出发，全面地统筹安排人、机、物，并考虑各项活动之间相互依存的内在逻辑关系而绘制的。网络图是用箭线及节点连接而成的、有序有向的网络图形。绘制网络图是网络计划技术的基础工作。

1. 箭线

箭线又称为箭杆，在网络图中以“→”表示，它代表一个工序和该工序的施工方向。如



箭杆上方写上工序名称，箭杆下方写上该工序所需持续时间，如公路修路工期 10 个月，房屋墙体刷油漆需 5 天，机床维修需 3 小时。箭杆可长可短，箭杆长短与持续时间长短无关。箭杆可画为直线，斜线或折线，但曲线仅用于草图。箭杆由箭尾和箭头组成，箭尾表示一项工序的开始，箭头表示一项工序的结束，箭杆的方向表示工作的进行方向。

箭杆对一个节点来说，可分为内向箭杆和外向箭杆两种，指向节点的箭杆是内向箭杆，由节点引出的箭杆称外向箭杆，如对图 4-4 的④节点来说，节点前的是内向箭杆，从节点引出的为外向箭杆。



在网络图中，一项工程是由若干个表示工序的箭杆和节点（圆圈）所组成的网络图形，其中某个工序可以某箭杆代表，也可以某箭杆前后两个节点的号码来代表。如图 4-4 所示，B 工序也可称为②③工序，E 工序也可称为③⑤工序。

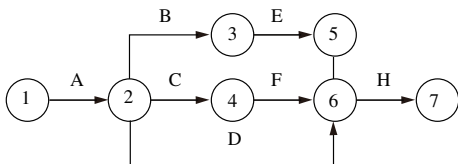


图 4-4 网络图

在网络图中，箭杆表示的工序都要消耗一定的时间，同时，还要消耗一定的资源。凡占用一定时间的过程，都应作为一道工序来看待，如自然状态下冷却、养生、油漆干燥等。

2. 节点

节点又称为结点、事件，就是两道或两道以上的工序之间的交接点。一个节点既表示前一道工序的结束，同时也表示后一道工序的开始。节点的持续时间为零。箭尾的节点也称为开始节点，箭头节点也称为结束节点。网络图的第一个节点叫起点节点，它意味着一项工程或任务的开始。最后一个节点称为终点节点，它意味着一项工程或任务的完成。其他节点叫作中间节点。指向节点的工序叫作内向工序，从节点外引的叫作外向工序，如图 4-5 所示。

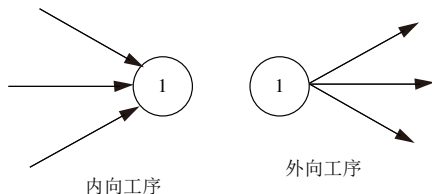


图 4-5 内向工序、外向工序

3. 虚箭杆

虚箭杆是表示一种虚作业或虚工序，是指作业时间为零的实际上并不存在的作业或工序。在网络图中引用虚箭杆后，可以明确地表明各项作业和工序之间的相互关系，消除模棱两可的现象。特别在运用电子计算机的情况下，如果不引用虚箭杆，就会产生模棱两可的现象，电子计算机便无法进行工作。如图 4-6 所示，箭杆②→③既是养护工序又是搬砖工序，没有按原作业顺序要求把两者区别开来，计算机也无法进行工作。正确的画法应增加一个节点，画一条虚箭杆予以区别，如图 4-7 所示。

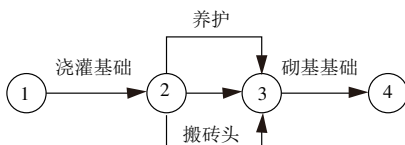


图 4-6 错误的工序画法

在网络图中，为了表现工序间的先后连接关系，经常要增添虚箭杆和节点，例如 C 工序的

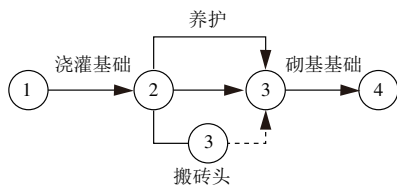


图 4-7 正确的工序画法

前项工序是 A 工序，D 工序的前项工序是 A、B 两工序，则应画成图 4-8，在这里虚工序⑧→⑨起着连接 A 工序及 B 工序前后关系的作用。虚箭杆还用来隔开两项不相关的工作。

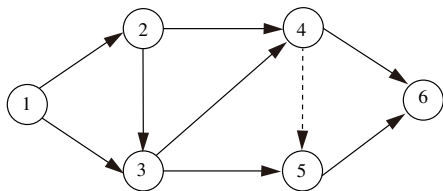


图 4-8 连接关系的画法

4. 线路

线路是指网络图中从起点节点顺箭头方向顺序通过一系列箭杆及节点最后到达终点节点的一条通路。如在图 4-9 中，共有①→②→③→④→⑤→⑥、①→②→③→④→⑥、①→②→③→⑤→⑥……等很多线路，其中用双线标注①→②→④→⑤→⑥称为关键线路。

综上所述，箭杆、节点和线路是构成网络图的三要素。

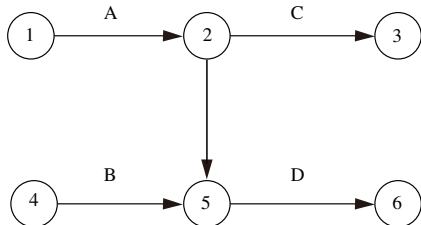


图 4-9 关键路线的画法

(二) 时间参数

在实现整个工程任务过程中，包括人、事、物的运动状态。这种运动状态都是通过转化为时间函数来反映的。反映人、事、物运动状态的时间参数包括：各项工作的作业时间、开工与完工的时间、工作之间的衔接时间、完成任务的机动时间及工程范围和总工期等。

(三) 关键路线

通过计算网络图中的时间参数，求出工程工期并找出关键路径。在关键路线上的作业称为关键作业，这些作业完成的快慢直接影响着整个计划的工期。在计划执行过程中关键作业是管理的重点，在时间和费用方面则要严格控制。

(四) 网络优化

网络优化，是指根据关键路线法，通过利用时差，不断改善网络计划的初始方案，在满足一定的约束条件下，寻求管理目标达到最优化的计划方案。网络优化是网络计划技术的主要内容之一，也是较之其他计划方法优越的主要方面。

网络计划技术的基本原理是：把一项工作或项目分解成各种作业，然后根据作业的先后顺

序进行排列,通过网络的形式对整个工作或项目进行统筹规划和控制,从而以较少的资源、最短的工期完成工作。

网络计划技术适用于各行各业,特别是包含上万项作业、需要几百家单位配合的大型工程项目。因为网络计划技术:

(1) 能把整个工程的各项任务的时间顺序和相互关系清晰地表示出来,并指出完成工程的关键环节和路线,使管理人员在制订计划时既可统筹安排、又不失去重点。

(2) 可对工程的时间进度与资源利用实行优化。通过调动非关键路线上的人力、物力与财力加强关键作业,既可节省资源,又能加快工程进度。

(3) 可事先评价达到目标的可能性,指出实施中可能发生的困难点和这些困难点对整个任务产生的影响,以便准备好相应的措施,以减少完不成任务的风险。

(4) 便于组织和控制,特别对于复杂的大项目,可分成许多子系统来分别控制。

三、线性规划法

线性规划自 1939 年提出后,经许多科学家的研究完善,已成为一种相当成熟的计划方法。线性规划主要解决某个问题的整体效益最优的问题,具体地说,一类是最大化问题,即在有限资源条件下,如何使效果最好或完成的工作最多;另一类是最小化问题,即在工作任务确定的前提下,怎样使各种消耗减少到最小。

利用线性规划方法可求解具有许多约束条件和未知变量的优化问题,但建立线性规划模型必须具备以下几个基本条件:

(1) 变量之间是线性关系。

(2) 问题的目标可用数字表示。

(3) 问题中存在能够达到目标的多种方案。

(4) 这些方案必须满足一定的约束条件,这些约束条件可用不等式加以描述。具备上述条件的情况到处存在,所以各领域中的大量问题可用线性规划方法使之最优化。

四、投入产出法

投入产出法是 1936 年提出的,目前已有 100 多个国家采用投入产出法进行经济方面的研究,我国是从 1973 年正式引用投入产出法编制各种计划的。

投入产出法,是对物质生产部门之间或产品之间的数量依存关系,进行科学分析,并对再生产进行综合平衡的一种方法,它以最终产品为经济活动的目标,从整个经济系统出发确定达到平衡的条件。它的基本原理是:任何系统的经济活动都包括投入和产出两大部分,投入是指在生产活动中的消耗,产出是指生产活动的结果,在生产活动中投入与产出之间具有一定的数量关系。投入产出法就是利用这种数量关系建立投入产出表,根据投入产出表对投入与产出的关系进行科学分析,再用分析的结果来编制计划并进行综合平衡。

投入产出法的优点是:

(1) 通过分析,可确定整个国民经济部门、企业经济发展中的各种比例关系,并为制定合理的价格服务。

(2) 这种分析可预测某项政策实施后所产生的效果。

(3) 可从整个系统的角度编制长期或中期计划,且易于搞好综合平衡。

五、计量经济学方法

计量经济学方法是运用现代数学和各种统计方法来描述和分析各种经济关系的方法，它以经济学中关于各种经济关系的学说为依据，运用数理统计方法，根据实际统计资料，对经济关系进行计量，然后将计量的结果和实际情况加以对照，这种方法对于管理者调节经济活动，加强市场预测，以及合理地安排生产计划和改善经营管理等都具有很大的实用价值。

用计量经济方法解决实际问题的步骤如下：

（一）因素分析

即按照问题的实际情况分析影响它的因素种类、因素之间的相互关系以及各因素对问题的影响程度。

（二）建立模型

根据分析的结果，把影响问题的主要因素列为自变量，把所有次要因素用一个随机误差项表示，而把问题本身作为因变量，建立起含有一些未知参数的数学模型。

（三）参数估计

用计量经济方法，利用统计资料确定参数，进而计算相关系数，以检查自变量对因变量的影响程度；此外还要对参数进行理论检验和统计检验，如这两项结果不好则要分析原因，修改模型，重复此步，直至模型满意为止。

（四）实际应用

计量经济学模型主要有三种用途，一是经济预测，即预测因变量在将来的数值；二是评价方案，即对计划工作或决策工作中的各种方案进行评价，以选择出最优方案；三是结构分析，即利用模型对经济系统进行更深入的分析。这三方面都可用于计划工作，从而使计划更加完善和科学。



本章小结

计划是人们工作或行动之前预先拟定的具体目标、内容和步骤。计划工作就是制定计划，还包括了实施计划和检查计划实施情况这两个方面的工作内容。

计划有多种类型，按计划时期分有长期计划、中期计划和短期计划；按计划对象分有综合计划、部门计划和项目计划；按计划对执行者的约束力分有指令性计划和指导性计划；按计划制订者的地位分有战略计划和战术计划。

计划工作的编制过程包括：估量机会、确立目标、确定前提条件、拟定备择方案、评价和选择方案、拟定派生计划并编制预算。

战略性计划是指用于整体组织的，为组织未来较长时期内设立总体目标和需求组织在环境中地位的计划。SWOT分析和五种力量是管理人员的主要工具。公司层次战略是关于组织为了实现其使命或目标。对应投资于哪一行业或哪一国家所作的行动计划。业务层次战略，是指在一个特定市场或产业中如何使企业获得竞争优势的计划。职能层次战略是指旨在改善组织各个部门创造价值的能力的行动计划。常用的计划工作的方法包括：滚动计划法、网络计划技术、线性规划法、投入产出法、计量经济学方法。



一、单项选择题

(1) “凡事预则立，不预则废”是强调（ ）的重要性。

- A. 组织 B. 预测 C. 预防 D. 计划

(2) 下列关于计划的描述正确的是（ ）。

- A. 企业目标是追逐利润，因此计划工作只需考虑经济效益
B. 计划工作至关重要，因此必须面面俱到
C. 计划与决策没有什么必然的联系
D. 计划工作在各级管理工作中普遍存在

(3) 下述关于计划工作的认识中，哪种观点是不正确的（ ）。

- A. 计划是预测与构想，即预先进行的行动安排
B. 计划的实质是对要达到的目标及途径进行预先规定
C. 计划职能是参谋部门的特有使命
D. 计划职能是各级、各部门管理人员的一个共同职能

二、判断题

(1) 计划职能的主要任务是确定任务和目标，拟定完成任务和达成目标的行动计划。

()

(2) 计划工作是讲究效率的。因此，制定计划时必须考虑经济效率，其他的都是次要的。

()

(3) 计划工作意义重大，因此，企业高层管理者一定要做好计划工作，中下级管理人员不必作计划。()

三、简答题

(1) 计划与决策的关系。

(2) 简述计划的编制过程。

(3) 什么是战略性计划？试描述战略性计划的特点。

四、案例分析题

形同虚设的总经理助理

王新是学院的教师，是学院口才较好的难得的几位教师之一，主讲管理学和市场营销基础课程，平时偶尔也替企业出谋划策、做些咨询，还写点书。常常有人夸他并建议说：“你的口才好、能力强、知管理，何必窝在学校里纸上谈兵呢？不如下海练练”。王新觉得他们的话也蛮有道理。一次，他在北京青年报上看到有一家蓝星电子公司招聘总经理助理，便前去应聘。凭着出众的口才，该电子公司的总经理赵平看中了他，而且对他寄予了很大的期望。赵平对王新说：“我平时市场业务很忙，常常不在家，家中的事，就请你多担待了。”王新踌躇满志地回答：“您放心吧”王新干了2个月后，感到他的工作有一种强烈的沮丧感。

蓝星电子公司是一家新成立的有限责任公司，员工不到20人。公司总经理兼董事长赵平是原香港某电子集团深圳分公司的总经理，后离职来到北京和两个老战友共同出资成立了蓝星公司。赵平在深圳分公司的原班重要成员，一个推销员、一个资深工程师、采购员小李和秘书小王也同时加盟了蓝星公司，他们已追随赵平多年，曾是赵平在深圳时亲手招聘和培养的。赵

平是一个市场工程师背景的人，酷爱技术，他深知自己缺乏专业的管理技能和经验，多次在公开场合表示：要让贤，一旦找到了合适的总经理人选，他将辞去总经理职务，做个董事长，专注于市场销售，做个追逐者。赵平选总经理助理是希望他有朝一日能接班。

王新上班的第一天，赵不在，已出差在外，是办公室主任马芳接待了他。她将王新介绍给大家后，同事们都表示很高兴与他一起工作。一位同事说：“您有学问，我们一定能在您那里学到很多有用的知识。”另一位说：“这里早该有一个总经理助理了，如果有您在这里坐镇，我们就不必为30~50元的报销等总经理回来签字了。”秘书小王一言不发，似乎在忙着什么。

王新开始熟悉周围的环境。他与办公室主任马芳、秘书小王、出纳老张、会计小刘和采购员小李安排在一间办公室。他发现办公室主任马芳的主要工作是制订行政管理条例、人员招聘、车辆管理、办公文具的采购和分配、公司文件管理、固定资产管理及与外界的公关。秘书小王的工作是打字、接客户电话、整理市场文件和合同、为销售员准备销售辅助工具，有时还直接参与销售。采购员小李的工作是采购公司的固定资产和工程用设备及元器件并安排运送。王新开始琢磨自己的工作是什么以及如何融入这个新的集体。

他首先与在外地的赵总通了电话，主动了解赵总对他的工作安排及期望。赵平说：“你先熟悉熟悉环境、了解一下情况，具体等我回来后再说。”王新按照赵总的指示，对每个人的工作和他们的个性进行了观察，并试图与他们建立良好关系。他感到这里管理很混乱，譬如：

(1) 没有考勤。马芳解释说：赵总认为没有必要打考勤，公司现在的业务不稳定，忙起来忙死，经常出差和加班加点，闲起来可能几天，没事，所以干脆取消考勤，也不给加班工资。对那些加班实在太多的员工，年终一并在奖金中体现。王新发现公司也没有加班记录。

(2) 存在基本的管理漏洞，不设仓库及仓库管理员，采购员兼仓库管理员。据说，这可以加速周转和节省人力。

(3) 没有基本的报表和单据联络体系。

(4) 会计完全是流水账，没有按产品项目进行成本核算。

(5) 各部门没有明确的工作职责、目标和工作程序。

(6) 公司员工明目张胆地打私人电话，在办公室随意聊天，上班吃零食，工作时间出门不作任何交代。

王新试图让大家认识到公司如此下去，是难以成气候的。经过努力，王新发现与小王、小李为首的“深圳帮”沟通很困难，他们号称是跟随赵总打天下的功臣，却在公司表现最差。王新暗下决心，要对公司的管理进行彻底的整治。从什么地方下手呢？他想应该先设计一套管理方案，然后再争取得到赵总的支持，予以推动。

王新到公司来快10天了，赵总还没有回来，据说不返回北京又直接到另外一个地方去了。有时见小王、小李忙忙叨叨，好像是赵总在电话里指挥着她们。当王新询问她们的工作和外出干什么时，她们爱理不理。有一次，小李甚至不客气地对王新说：“我干什么，你去问赵平呀！”后来，王新了解到公司成立快一年了，赵平在北京的时间加起来不到一个半月。在公司调拨人马，是他的基本管理方法，公司的人就像是他停在车库的小轿车，随用随叫。会计小刘来公司已经快5个月了，他说仅见过赵总两次，一次是在招聘面试时，另一次也是匆匆一面。据说赵总经常是带着发票本满天飞，公司的生意好得很。

不久，王新听到公司内谣传他要拿小王“开刀”，建议赵总开了她。王新觉得不能再等待了，于是他赶到外地找到了还在忙碌的赵总，要求授权整顿公司，并汇报了公司员工的种种表现，提出了管理改革的方案。他建议：

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、IE工业工程师、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业总经理、医院管理、工厂管理、企业管理咨询师MBA等认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA研修证书（含2年全套学籍档案）

证书说明：证书附档案、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3个月（允许提前毕业，毕业后持续辅导2年） 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 微信客服：122285053

颁证单位：中国经济管理大学 主办单位：美华管理人才学校



全国招生 函授教育
颁发双证 权威有效

(1) 将员工的工作出勤记录建档。包括迟到时间、早退时间、病事假和加班天数。可暂时不与工资、奖金挂钩,但他坚持认为,不做此基本记录是对按时出勤或加班员工的不公平,会挫伤他们的积极性。

(2) 建立一个基本的组织框架,合理安排人员的分工,确定各自的目标、职责和拥有的权力,制订奖罚措施。

(3) 建立正确的工作流程和严肃的工作秩序。

赵平看着焦急的王新,不知可否授权与他。心里想:将权力授给他,会不会捅出乱子?该给他些什么权力呢?毕竟,赵平对王新还很缺乏了解的。于是他安慰王新说:“别着急,慢慢来,等我有时间了,我们一道来抓管理。我现在得顾市场,你想,如果市场丢了,效益不好,我也请不起你啊。”

王新一无所获地返回了北京。第二天,一切照旧。眼看快5月1日了,办公室热闹得很,大家商量着如何过“五一”节。突然,小王冲着王新说:“王助理,您是不是该向公司建议‘五一’节出去春游或发些东西呀?”王新心想:“五一”节赵平和几个工程师还在外边辛苦,回不来,如何好意思向赵总开这个口呢?他正在犹豫,这时,小王又开腔了,“您不为大家谋福利,以后叫我们怎么拥戴您啊?”王新下意识地用手摸了摸电话,又缩了回来:不妥!他心中不免感慨:“管理理论是一回事,推动管理理论进入实践又是另一回事”。

请思考:

(1) 您认为按蓝星公司和赵总目前的状况,公司是不是真的需要一个总经理助理?赵平应该如何用好王新?赵平应担当起怎样的角色?他应如何进入角色?

(2) 小王向王新提议,要他向公司建议“五一节”出去春游或发东西,这显然是在将王新的军。如果您是王新,您会怎么做?为什么这样做?

五、实际操作训练

开发计划书撰写能力

目标

- (1) 培养创新能力与策划能力;
- (2) 掌握实际编制计划的方法。

内容与要求:

(1) 在调研的基础上,运用创造性思维,筹划一项活动,制定计划书。要求如下:

① 所策划活动的内容与主题,既可以由教师统一指定,又可以由学生自选。选题尽可能是与所学专业业务相关;

② 应通过调研,占有较为充分的材料;

③ 要运用创造性思维,所策划的活动一定要有创意;

④ 要科学地规划有关要素,计划书的结构要合理、完整。

(2) 在每个人进行个别策划的基础上,以模拟公司为单位,运用“头脑风暴法”等集体决策方法,组织深入探讨,形成公司的创意。

(3) 进行系统的活动策划,编制公司的活动策划书或计划书。

成果与检测

- (1) 每个人都要起草一份策划书;
- (2) 公司的策划书或计划书;
- (3) 由教师与学生共同对各公司的策划创意与计划编制进行评估,确定成绩。

5

第五章 目标管理

CHAPTER

学习目的与要求

通过本章的学习，要求了解和掌握以下内容：

- ◎目标的内涵及特点；
- ◎组织目标与个人目标的关系，组织目标的作用；
- ◎目标制定的重要性、SMART 原则和程序；
- ◎什么是战略性计划？
- ◎目标管理及其基本思想；
- ◎目标管理的基本程序、优点和局限性。



游泳的故事

1952年7月4日清晨，加利福尼亚海岸下起了浓雾。在海岸以西21英里的卡特林纳岛上，一个43岁的女人准备从太平洋游向加州海岸。她叫费罗伦丝·查德威克。那天早晨，雾很大，海水冻得她身体发麻，她几乎看不到护送她的船。时间一个小时一个小时的过去，千千万万人在电视上看着。有几次，鲨鱼靠近她了，被人开枪吓跑了。15小时之后，她又累，又冻得发麻。她知道自己不能再游了，就叫人拉她上船。她的母亲和教练在另一条船上。他们都告诉她海岸很近了，叫她不要放弃。但她朝加州海岸望去，除了浓雾什么也看不到……

人们拉她上船的地点，离加州海岸只有半英里！后来她说，令她半途而废的不是疲劳，也不是寒冷，而是因为她在浓雾中看不到目标。查德威克小姐一生中就只有这一次没有坚持到底。这个故事讲的是目标要看的见，够得着，才能成为一个有效的目标，才会形成动力，帮助人们获得自己想要的结果。

管理者在和下属制定目标的时候，经常会犯一个错误，就是认为目标定的越高越好，认为目标定的高了，即便员工只完成了80%也能超出自己的预期。实际上，这种思想是有问题的，持有这种思想的管理者过分依赖目标，认为只要目标制定了，员工就会去达成。

实际上，制定目标是一回事，完成目标又是另外一回事，制定目标是明确做什么，完成目标是明确如何做。与其用一个高目标给员工压力，不如制定一个合适的目标，并帮助员工制定行动计划，共同探讨障碍，并排除，帮助员工形成动力。另外，目标不是唯一的激励手段，目标只有与激励机制相匹配，才会形成更有效的动力机制。所以，除了关注目标之外，管理者还要关注配套的激励措施。

最后，合适的目标是员工可以跳一跳能够得着的目标，当员工经过努力之后可以达成目标，目标才会对员工有吸引力，否则，员工宁可不做，也不愿意费了很大力气而没有完成！

请思考：

1. 目标在现代企业的管理过程中具有什么样的重要作用?
2. 管理者应该如何对目标进行管理?

第一节 目标及其特点

组织宗旨表明了社会所赋予这个组织的基本职能或该组织应履行的社会委托给它的任务。组织宗旨是一个组织最基本的目的,它需要通过目标的具体化才能成为行动的指南。

组织目标是指一个组织在未来一段时间内要实现的目的。组织目标既是一切管理活动的出发点,又是一切管理活动所指向的终点。目标是否明确,是否正确,直接涉及整个管理活动。所以,目标是计划工作中最重要的要素。

一、组织目标的内涵

组织目标是完成使命和组织宗旨的载体,是随着环境、时间以及条件变化不断调整的一张“列车时刻表”,是组织争取达到的一种未来状态,它是开展各项组织活动的依据和动力。每一个社会组织,都有自己预期的目的或结果,它代表着一个组织的方向和未来。对组织来说,宗旨是共同目标;对组织成员来说,共同目标是组织阶段需要到达的目的地。

组织目标是指一个组织未来一段时间内要实现的目的,它是管理者和组织中一切成员的行动指南,是组织决策、效率评价、协调和考核的基本依据。任何一个组织都是为一定的目标而组织起来的,目标是组织的最重要条件。无论其成员各自的目标有何不同,但一定有一个为其成员所接受的目标。

组织目标就是组织的宗旨或纲领,它说明建立这个组织的目的性。不同组织有不同的目标。组织目标是识别组织的性质、类别和职能的基本标志。任何组织都把确定组织目标作为最重要的事。组织目标对组织的全部活动起指导和制约作用。组织目标具有差异性、多元性、层次性和时间性。组织目标的确定大致可分三步:内外部环境的分析、总体目标的确定、总体目标的分解和协调。

组织目标为组织的前进指明了方向,从而也为组织的活动确定了发展路线。确定目标是组织的战略、计划和其他各项工作安排的基础,只有把笼统的目的化为具体的目标,组织实现预期的效益才有比较大的希望。对管理者来说,目标就好比路标,它指明了组织努力的方向,确定了组织应在哪些领域取得成就的标准,管理者在管理实践中要想得到满意的效益,就不能停留在目的性阶段,而应上升到自觉追求目标的阶段。

组织必须有一个明确的、贯穿于组织的各项活动的统一目标,而统一目标通常有若干子目标支持,构成一个目标体系,组织的这种目标体系有着层次的结构。例如,一家企业的总体目标要包括:保持一定的利润率和投资回收率;保持开发专利产品的重点研究;使产品占有国外市场;保证高档产品的竞争价格;达到本行业中的竞争优势地位等。在组织的总目标之下常常有好几个层次的分目标,构成分层目标的体系。各个层次的指标相互联系、相互制约、共同反映组织的整体特征。例如,对于组织的目标可以层层分解。总目标可以分解为一级目标、二级目标等。相应地,指标在反映组织状态的特征方面也是不等同的,而是有主有次的。

二、组织目标的特点

概括地说,组织目标具备以下的特点:

（一）层次性和网络性

管理组织是分等级、分层次的。组织的总体目标确定之后，围绕着总目标就要依次确定下级各个分目标、子目标，而且，各等级、各层次的目标之间构成了目标与手段的关系。各等级、各层次的目标之间彼此相互关联、相互影响，并相互支持，形成了一个整体的目标网络。即目标之间左右关联，上下贯通，彼此呼应，融会成一个整体。组织内各目标之间也只有形成了网络，才能保证组织目标的更有效实现。

（二）明确性和精确性

目标一般分为定性的和定量的两种，一般来说组织确定的目标要既特定而又易于量度。试比较以下两个目标：“制造高素质的产品”和“将产品的合格率增至 99.99%”，前者意思含糊，后者清晰明了。目标需要一针见血，避免使用意思含糊的子句。

（三）先进性和可行性

目标一般要求既实际而又具有挑战性。案例：篮球架原理。正是由于现在这个跳一跳，够得着的高度，才使得篮球成为一个世界性的体育项目，引得无数体育健儿奋争不已，也让许许多多的爱好者乐此不疲。篮球架子的高度启示我们，一个“跳一跳，够得着”的目标最有吸引力，对于这样的目标，人们才会以高度的热情去追求。要想调动人的积极性，就应该设置有着这种“高度”的目标。如果目标很容易达到，就会缺乏挑战性，失去激励员工的作用，但如果目标比登天还要难，就会令员工放弃争取。

（四）时限性

目标一般都有一定的时间期限，根据长期目标、中期目标和短期目标的时间长短，目标的期限也不一样。管理者要注意目标的时间限制。

（五）考核性

目标如果不能考核，就失去了存在的意义。最便于考核的目标是定量目标，但不等于说定性目标不能考核。定性目标可以通过具体说明时间规定、成果要求等加强其可考核性。能将目标与报酬联系，管理者可对完成既定目标的员工加以奖赏，作为一种激励。奖赏的方式可以是加薪、晋升或发放奖金等。对个人和部门的考核以目标实现情况为依据。

三、组织目标与个人目标

组织目标与组织成员的个人目标（个人利益）是否协调一致以及一致程度直接影响着组织目标能否实现以及实现目标的效率。每个组织目标的制定都要考虑个人目标的影响。组织目标有可能与个人目标不相一致。也就是社会利益与个人利益相冲突的情况。因此，组织制定目标的过程也就是协调社会、组织和个人三方利益的过程，以求得三方目标之间最大限度的一致性的过程。社会主义社会就应该而且有可能最大限度地兼顾社会、组织与个人之间的利益。

四、组织目标的作用

组织目标对于组织的存在、发展及组织活动都起着非常重要的作用。

（一）组织目标是衡量组织活动成效的标准

组织目标是环境因素、组织系统本身以及组织成员需要三方力量相互协调的产物，因此，目标的完成情况客观上反映着满足三方需要的程度。

（二）组织目标为激发组织活动提供了动力

一个组织不仅有抽象的理想目标，而且必须制定各阶段的具体实施目标。具体的实践目标

往往具有时限性，可以用数量标准加以衡量，体现为阶段性任务和具体定额。组织围绕着这些具体目标开展组织活动，以这些目标激发成员的积极性。在具体目标基础上建立各种奖惩制度以监督和鞭策成员的行动。

（三）目标结构是组织内部分工结构的基础

组织目标必须有个分解的过程，所谓目标分解是将组织的整体目标划分为功能各异而又互补的子目标。复杂的总体目标往往需要经过多层次的分解，从而形成具有层次性的目标结构。组织内部的分工和专业化结构正是以目标结构为基础的。

（四）组织目标影响着组织的管理方式

目标管理是管理方式中的一种，通过为目标的奋斗，可以作为组织成员的激励因素，促进管理过程。组织目标经过分解而具有层次性，对实现不同层次目标的活动往往采取不同的管理方式。高层次的目标同外界环境以及组织的整体适应过程有较强的联系，要处理各种复杂多变的关系和需要较多的内部、外部信息，管理的任务很难加以程式化。因此往往采取灵活多变、因时因地制宜的管理方式，这需要发挥管理人员的创造性和想象力。而低层次的目标往往是一些具体的、能够加以程式化的任务，对完成这类子目标有影响的因素大体上已经得到有效控制。

第二节 目标的制定

一、目标制定的意义

（一）目标制定的作用

“目标”——是人们期望的成果，是组织和个人努力的方向。目标有时也是企业的一种远景规划，使企业的经营管理不致陷于混乱和无序之中。为企业经营管理决策和人、财、物、信息等资源配置提供依凭，使企业内各级组织和不同岗位有明确的工作职责，为企业绩效考评、公正奖惩提供依据、标准。设定目标能够为企业经营、发展指明方向，使企业远景明确清晰化。

1. 形成合力，促进团队协作

目标设定的参与、沟通过程，将改善人际关系，使组织内部的协作与配合更加紧密。

2. 凝聚人心，激励努力

目标达成，使人产生成就感和满足感，激发人产生新一轮更大的斗志。

目标使过去传统的只注重过程的管理变为结果与过程并重，使管理者分清轻重缓急，把握重点。如果没有目标，管理者很容易陷入跟理想无关的现实事务中，成为琐事的奴隶。目标不仅告诉你做什么，同时告诉你必须做得怎么样。

（二）目标制定的前提条件

1. 组织结构设置合理，部门职能清晰

组织结构是企业的权责结构、控制结构、反馈结构和资源配置结构，组织结构的有效建设和部门职能的清晰划分，对目标管理的运行具有不可估量的保障作用：确保目标的设置、分解都经过严格的途径和程序；确保目标的整体感和层次感；确保目标执行过程的有效控制和信息反馈；确保目标管理中的资源合理配置。

2. 岗位职责明确

岗位职责包含职位职责（即企业设立该职位的目的）、工作内容、任职条件和行为准则等

几方面内容。明确岗位职责，将有助于为各项工作目标的制定提供依据，明确岗位职责是员工实现自我管理的基础。

3. 工作流程标准化

工作流程标准化，就是要将企业经营管理当中反复出现的、有一定结构、可以通过一定程序予以解决的活动，制定相应的作业流程进行规范，而对不能程序化的工作则一定要规范决策权限。从而达到工作程序标准化、工作标准科学化及变结果控制为过程控制的目的。工作流程标准化对目标管理的作用体现在：

为各项工作标准的制定提供依据，有助于目标绩效考核的公开、公正和公平，明确各项工作的关键控制点，下属充分尽责，主管可放心进行例外管理。

二、目标制定的 SMART 原则

制定目标看似一件简单的事情，但是如果上升到技术的层面，管理者需要学习并掌握 SMART 原则如表 5-1 所示。

表 5-1 目标制定的 SMART 原则

简称	英文全称	中文释义	目标的原则
S	Specific	目标是具体的	明确性
M	Measurable	目标是可以衡量的	衡量性
A	Attainable	目标是可以达到的	可实现性
R	Relevant	和其他目标具有相关性	相关性
T	Time - based	目标具有明确的截止期限	时限性

无论是制定团队的工作目标还是员工的绩效目标都必须符合上述原则，五个原则缺一不可。目标制定的过程也是自身能力不断增长的过程，管理者必须和员工一起在不断制定高绩效目标的过程中共同提高绩效能力。

SMART 原则一：S（Specific）——明确性

所谓明确就是要用具体的语言清楚地说明要达成的行为标准。明确的目标几乎是所有成功团队的一致特点。很多团队不成功的重要原因之一就因为目标定的模棱两可，或没有将目标有效地传达给相关成员。目标设置要有项目、衡量标准、达成措施、完成期限以及资源要求，使考核人能够很清晰地看到部门或科室计划要做哪些那些事情，计划完成到什么样的程度。例如：减少客户投诉，过去客户投诉率是 3%，现在把它减低到 1.5%或者 1%。

SMART 原则二：M（Measurable）——衡量性

衡量性就是指目标应该是明确的，而不是模糊的。应该有一组明确的数据，作为衡量是否达成目标的依据。目标的衡量标准遵循“能量化的量化，不能量化的质化”。使制定人与考核人有一个统一的、标准的、清晰的可度量的标尺，杜绝在目标设置中使用形容词等概念模糊、无法衡量的描述。对于目标的可衡量性应该首先从数量、质量、成本、时间、上级或客户的满意程度五个方面来进行，如果仍不能进行衡量，其次可考虑将目标细化，细化成分目标后再从以上五个方面衡量，如果仍不能衡量，还可以将完成目标的工作进行流程化，通过流程化使目标可衡量。如果制定的目标没有办法衡量，就无法判断这个目标是否实现。

SMART 原则三：A（Attainable）——可实现性

目标是要可以让执行人实现、达到的，如果上司利用一些行政手段，利用权力性的影响力

一厢情愿地把自己所制定的目标强压给下属，下属典型的反映是一种心理和行为上的抗拒。目标设置要坚持员工参与、上下左右沟通，使拟定的工作目标在组织及个人之间达成一致。既要使工作内容饱满，也要具有可达性。制定目标，就先不要想达成目标的困难，不然热情还没点燃就先被畏惧给打消念头了。

SMART 原则四：R（Relevant）——相关性

目标的相关性是指实现此目标与其他目标的关联情况。如果实现了这个目标，但对其他的目标完全不相关，或者相关度很低，那这个目标即使被达到了，意义也不是很大。

SMART 原则五：T（Time - based）——时限性

目标特性的时限性就是指目标是有时间限制的。目标设置要具有时间限制，根据工作任务的权重、事情的轻重缓急，拟定出完成目标项目的时间要求，定期检查项目的完成进度，及时掌握项目进展的变化情况，以方便对下属进行及时的工作指导，以及根据工作计划的异常情况变化及时地调整工作计划。

总之，无论是制定团队的工作目标，还是员工的绩效目标，都必须符合上述原则，五个原则缺一不可。制定的过程也是对部门或科室先期的工作掌控能力提升的过程，完成计划的过程也就是对自己现代化管理能力历练和实践的过程。

三、目标制定的程序

设定一个好的目标，应该有以下七个步骤，如图 5-1 所示。但是许多中层管理者在设定目标时往往只重视步骤一、二，步骤三以后的其他步骤常常被忽略，从而造成设定目标失败。

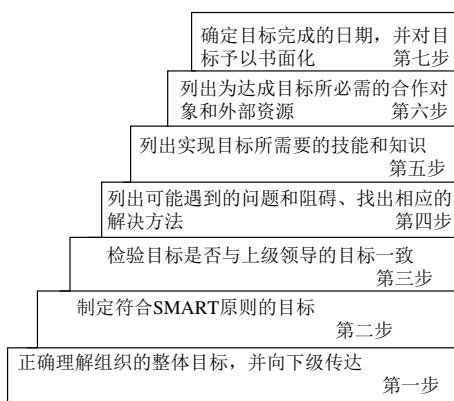


图 5-1 正确理解组织的整体目标并向下级传达的步骤

（一）正确理解组织的整体目标，并向下级传达

中层管理者只有在正确理解企业整体目标的前提下，才能围绕着这些目标，制定出既符合公司目标，又符合本部门实际情况的部门目标。在制定部门目标时，要点之一是：让管理者的下属们了解企业的目标，而这往往是中层管理者们容易忽略的地方。

一般来说，企业为了让所有的部门，尤其是中层管理人员理解公司的目标，往往要开年度会议，而普通员工则很少有机会了解企业的目标。员工不了解企业的目标，一是可能削弱他们的积极性；二是理解部门目标及制定个人目标时可能出现偏差。

（二）制定符合 SMART 原则的目标

在这一步骤，可能出现两类问题：一是目标难以量化的问题；二是目标太多的问题。符合 SMART 原则的目标有太多太多，可以借鉴“20/80 原则”，选择最具价值的三个左右的目标，

作为最重要的目标。

（三）检查目标是否与上司的目标一致

一般而言，现代企业里的目标制定程序可以用图 5-2 来表示。

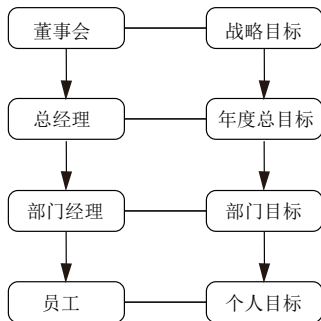


图 5-2 现代企业的目标制定程序

现代企业中董事会制定战略目标，也就是确定企业的整体发展方向，企业领导者再根据战略目标制定年度发展目标，部门目标则是对年度总目标的分解，员工根据部门目标制定个人目标。

由于目标是从上至下，层层分解形成的，因而，作为企业的一员，在目标的执行上不存在讨价还价的余地。你的目标必须与上司的目标一致，这是确定无疑的。所以，在目标制定和执行过程中，你要检查你的目标是否与上司的目标发生偏差。主要从两个方面检查你的目标是否与上司的目标发生偏差：一是与谁保持一致；二是针对目标的计划在具体执行方面也应该保持一致。

（四）列出可能遇到的问题和阻碍并找出相应的解决方法

这一步骤容易被忽略，但实际上它对于目标的顺利达成很重要。所谓“有备无患”，制定目标时应该具备风险意识，也就是对目标的实现过程中可能出现的问题和障碍制定应急方案。

（五）列出实现目标所需要的技能和知识

管理者为了实现自己所制定的目标，应具备的六大能力如下：

1. 沟通能力

为了了解组织内部员工互动的状况，倾听职员心声，一个管理者需要具备良好的沟通能力，其中又以“善于倾听”最为重要。惟有如此，才不至于让下属离心离德，或者不敢提出建设性的提议与需求，而管理者也可借由下属的认同感、理解程度及共鸣，得知自己的沟通技巧是否成功。

2. 协调能力

管理者应该要能敏锐地觉察部属的情绪，并且建立疏通、宣泄的管道，切勿等到对立加深、矛盾扩大后，才急于着手处理与排解。此外，管理者对于情节严重的冲突，或者可能会扩大对立面的矛盾事件，更要果决地加以排解。即使在状况不明、是非不清的时候，也应即时采取降温、冷却的手段，并且在了解情况后，立刻以妥善、有效的策略化解冲突。只要把握消除矛盾的先发权和主动权，任何形式的对立都能迎刃而解。

3. 规划与统筹能力

管理者的规划能力，并非着眼于短期的策略规划，而是长期计划的制定。换言之，卓越的管理者必须深谋远虑、有远见，不能目光短浅，只看得见现在而看不到未来，而且要适时让员

工了解公司的远景，才不会让员工迷失方向。特别是进行决策规划时，更要能妥善运用统筹能力，有效地利用部属的智慧与既有的资源，避免人力浪费。

4. 决策与执行能力

在民主时代，虽然有许多事情以集体决策为宜，但是管理者仍经常须独立决策，包括分派工作、人力协调、化解员工纷争等等，这都往往考验着管理者的决断能力。

5. 培训能力

管理者必然渴望拥有一个实力坚强的工作团队，因此，培养优秀人才，也就成为管理者的重要任务。

6. 统驭能力

有句话是这样说的：“一个领袖不会去建立一个企业，但是他会建立一个组织来建立企业。”根据这种说法，当一个管理者的先决条件，就是要有能力建立团队，才能进一步建构企业。但无论管理者的角色再怎么复杂多变，赢得员工的信任都是首要的条件。

（六）列出为达成目标所必需的合作对象和外部资源

目标的达成过程中需要有各种合作对象，外部资源的介入对目标的达成也是至关重要。在目标实施的过程中，管理者需要根据组织发展的需要寻找必需的合作对象，并根据环境的变化找到能够帮助组织目标达成所需要的外部资源。

（七）确定目标完成的日期并对目标予以书面化

目标制定的关键之一就是确定其完成日期。在目标制定之后，还要用书面确定下来，这是目标管理规范化的一个表现。对目标加以书面化以后，不会引起疑虑和争论，而且有利于目标检查和工作考核，此外，还便于目标的修订。目标书面化，一定要落实到专人专项，最好是让管理者的下属们自己将最终确定的工作目标进行整理，做出两份正式的书面材料，一份留给管理者本人，作为后续工作的参照；另一份交部门经理处，以此对员工的工作进行检查。

第三节 目标管理

一、目标管理产生的背景

目标管理（Management by Objectives, MBO）是由美国著名的管理学家彼得·德鲁克在1954年发表的《管理实践》一书中提出的一种管理方法。这种管理方法提出后，逐步成为许多西方国家组织普遍采用的一种系统地制定目标、并据此进行管理的有效方法。我国于20世纪70年代末期引进了这一方法，运用于企业管理中，并取得了一定的效果，目前已被我国的企业管理人员公认为是适合我国国情的有效的现代化管理方法之一。

目标管理的产生基于两大背景：一是20世纪40年代后期，随着科学技术和经济的迅速发展，组织内部的分工越来越细，各类工作的专业性越来越强，使各部门的本位主义和唯我思想得以滋长，各部门相互之间各行其是、互不往来，组织整体的协调性被忽视，组织内部出现了大量的内耗。在这种情况下，管理者整天忙于协调，到处“救火”，管理呈现出盲目性和随意性，事倍功半。因此，如何在分工日益专业化的情况下，保持各项工作之间的协调性便成为当时比较突出的问题。

另一背景是二次世界大战结束后，世界各国一方面因为蒙受战祸而迫切谋求经济的振兴。同时由于企业经营管理的的环境发生变化，人们参加工作的行为动机也发生了相应的改变，原来

泰勒的科学管理的严格监督、控制的管理方式,已不再能够充分调动员工的工作积极性。在这种情况下,管理者与下属之间是监工与操作者的关系,上级事事监督下级,这不仅容易引起下属的反感,造成上下之间的对立,而且也造成了“有人管干一阵,无人管歇一阵”的“磨洋工”;下属由于只是单纯地“奉命行事”,在工作中找不到乐趣,缺乏安全感,常常处于紧张状态中被动地工作,因而难以取得好的效果。梅奥的“霍桑试验”给泰罗的科学管理思想带来了冲击,提出要实现有效管理,不仅要重视理性管理,也要重视人性管理。正是在这种背景下,德鲁克提出了目标管理思想。

这一时期,各种管理学说不断兴起。比较著名的有德鲁克的“整体管理”理论、史雷的“成果管理”理论、李卡特的“管理新模式”理论以及麦格雷戈的“人性 Y 理论”等,这些管理理论,都对目标管理这一管理工具的最终产生起了很大的作用。

二、目标管理的理论基础

(一) 目标管理的基本思想

目标管理,在指导思想上,是以 Y 理论为基础的(Y 理论认为,在目标明确的情况下,人们能够对自己负责);在具体方法上,则是泰勒科学管理理论的进一步发展。它强调通过目标来进行管理,其基本思想可概括为以下三个方面:

1. 以目标为中心

目标管理强调明确目标是有效管理的首要前提。明确的目标使整个组织有了协同行动的准则,可使每个成员的思想、意志、行动统一在一起,以最经济有效的方式去实现目标。在目标管理中,注重目标的制定,各分目标都必须以总目标为依据,分目标是总目标连锁体系的有机组成部分,计划制订和执行以目标为导向,任务完成后又按目标的完成情况进行考核。目标管理把重点放在目标的实现上,而不是行动本身,这克服了以往只注重工作而忽略目标的旧式管理的弊端,有助于克服管理的盲目性、随意性,可收到事半功倍的效果。

2. 强调系统管理

任何组织都会有不同层次、不同要求的多个目标,如果各目标之间相互不协调一致,那么组织规模越大、人员越多时,发生冲突和浪费的可能性就越大;同时,组织总目标的实现有赖于组织各分目标的实现,总目标和分目标之间以及分目标与分目标之间是相互关联的。目标管理强调目标的分解,要求总目标和各分目标之间以及分目标与分目标之间要相互支持、相互保证,形成互相支援的目标网络体系,从而保证了目标的整体性和一致性。

3. 重视人的因素

目标管理是一种参与式的、民主的、自我控制的管理制度,也是一种把个人需求与组织目标结合起来的管理制度。目标管理强调以人为中心,通过工作的目的性、管理的自我控制、个人的创造性来进行管理。目标管理强调由管理者和下属共同确定目标和建立目标体系,下属不再只是做工作、执行命令,他们本身就是目标制订的参与者。目标不再是异己的东西,而是上下级人员共同协商研究的结晶,这样不仅能使这些组织目标更符合实际,更具有可行性,而且能激发各级人员在实现目标时的积极性和创造性,能使员工发现工作的兴趣和价值,享受工作的满足感和成就感。在这种制度下,上下级之间的关系是平等、尊重、信赖和支持,下级在承诺目标和被授权后是自觉、自主和自治的。

（二）目标管理的相关理论

1. 德鲁克的“整体管理”理论

德鲁克认为，任何一个事业都有重要的领域，在每一个领域里都要设定努力的目标。例如：在市场上占据的地位、对创新的热忱、生产力的高低、获利能力的高低、经营者的能力及接棒人的培植、员工的能力及其工作态度、社会责任等等，而这些目标能否达成，取决于经营者如何管理。为了顺利推行业务，必须要达到每一个业务的目标和整个事业的目标。尤其经营者的业务，更须以事业整体的成果来衡量。经营者的工作须依据事业目标而定，其工作成果也要看究竟对事业目标有多大的贡献，而予以客观的评价。

这样，在全公司的每一个角落，大家都有目标的经营管理体制，一经建立，就有办法使由别人监管的工作方式转变为一切实自我控制的经营。

2. 麦格雷戈的“人性 Y 理论”

所有经营者和管理者，对于事情都有假设，其中最多的恐怕是“对人不信任”的观点，有了这种“人是靠不住”的前提观念在先，才有必要管理控制。

心理学者麦格雷戈，认为这种观念是以“性恶说”为其理论基础，麦格雷戈称此种“性恶说”为“X 理论”，并站在行为科学的立场，批判此理论不妥。他说：“X 理论”对于人性的歧视，是因为它出自企业这个特定的现实，并不是由于他本身原来的特性所衍生的，这个看法所犯的最大错误，在于忽视了动机形成的问题。

基于此，麦格雷戈另外提出“性善说”的“Y 理论”。此种新人性观念，在某种意义上成为目标管理的理论基础依据。他认为：因为人的需要本身形成层级，当较低层级的需要一经满足，它就不再成为行为的动机；接着另一个较高层次的需要会递补上来，而这个过程一辈子不会中断。

由此可见，在今天的条件下，传统的管理方式，针对组织目标，有效激励是困难的。因为现在的人，在生理和安全方面的需要已获得充分的满足，而社会的需要、自我尊重的需要、自我实现的需要渐占优势。作为激励今日人们的方法来说，以往的指挥、命令控制的方法已太薄弱，因为想用“钓饵与鞭子”政策的 X 理论来提高绩效，在最低的基本需要已得到某种程度的满足时，就会不灵验了。

X 理论与 Y 理论各有其理论学说之看法，X 理论强调“独断”，Y 理论强调“放任”，而目标管理则是应用 Y 理论学说之背景，并考虑员工心态与企业立场，采用“民主”立场而加以修正。

3. 史雷的“成果管理”理论

史雷认为，目标管理应该是大家分担成果的管理思想，目标管理使每一个人了解公司的长期目标，争取更大的业绩。所以，目标管理的重要工作，在于一方面尽量培养和充实每一个人的能力，同时在另一方面造成一种气氛，使大家都能觉悟到公司要达成的责任，是由公司内每一个人来承担的。

只有每一个人做事的目标都能良好的人际关系下建立时，每一个人所具有的天赋、才智，才能够真正发挥，并得到开发。况且，主管也因为可使部属的干劲集中在工作目标上，其领导才能够真正的发挥。每一个人都有目标，它的最大利益是大家借此可以脱离死脑筋的苦海，逼得大家做事要灵活、动脑筋。

4. 李卡特的“管理新模式”理论

李卡特认为：高度业绩 = 决策品质 × (完美沟通 + 工作参与 + 良好目标)。因此，新的经

营管理，须具备下列四个条件：①整体组织的目的，必须与大部分员工及股东的要求和欲望，维持充分的调和。②员工的目标及配合，必须在能使当事人引起高度工作干劲方式下决定。③为达成双方同意下设定的目标，必须活用足以引发全部潜力的方法。④所有薪资、奖金、股息、红利等报酬制度，必须切实反映本身对公司的努力贡献。

三、目标管理的原则和内容

（一）目标管理的基本原则

从目标管理本身及其理论基础来看，企业实施目标管理须遵循以下几点基本原则：

1. 以人为本

尊重员工，尊重下属。把下属当“人”，而不是工具。强化员工的自主工作、自我管理、自我监控和自我激励。

2. 责权利相联

责任：每人承担明确责任，每人有自己明确的工作目标。

权力：权与责配，授予下属履行职责基本权力，让下属拥有做好工作的自主权。

利益：员工利益与自身工作直接挂钩，依绩效论功过、论赏罚。

3. 员工参与

员工参与拟订自我工作目标，对工作自我进行过程监控（上司亦进行监控），参与对自己工作绩效的考评。

4. 信息共享

与员工相关的信息向员工开放、公开（公司总目标、上一级目标，公司运行状况，有关部门、同事工作开展状况，对员工本人考评的结论等）。这一点要求企业建立良好的反馈机制。

（二）目标管理的内容

目标管理包括目标设定、目标执行、绩效考评和奖惩激励等四大核心内容，这四大核心内容也是目标管理的四大关键控制点，它们相辅相成，形成一个整体：

1. 设定目标

在对企业内外经营环境进行分析的基础上，制定公司一段时间内的工作目标或工作标准，并按时段向下逐级分解，形成每部门及每个岗位的工作目标，最终形成整个公司的目标体系；同时根据各自的工作目标拟订相应的行动计划。

2. 执行目标

目标责任人以自我管理为原则，将行动方案付诸实施，变他控为自控，经常自我检讨工作进度，并依情况需要采取各种补救措施。而其主管则应以例外管理为原则，给下属以充分的授权并提供必要的指导和资源支持。在这一阶段有三个关键环节，既目标实施、过程管制和目标修正。

3. 绩效考评

在目标实施过程中或终了时，或一个工作项目完成后，由目标执行人、主管及专门的绩效考评机构，根据责任人的工作实绩，对目标实施过程、目标达成结果及责任人本身，作出客观、公正的评价。

4. 奖惩激励

将考评结果同员工薪酬挂钩，实行按绩分配；将工作绩效同职务升降联系，体现能者上，庸者下。

四、目标管理的基本程序

目标管理主要由目标体系的建立，目标实施和目标成果的评价三个阶段形成一个周而复始的循环。预定目标实现后，又要制定新的目标，进行新一轮循环。这个过程可用图5-3表示。

（一）目标体系的建立

实行目标管理，首先要建立一套以组织总目标为中心的一贯到底的目标体系。这项工作大多是从组织的最高主管部门开始的。

最高层目标的建立应首先充分分析和研究组织的外部环境和内部条件，根据组织可供利用的机会和面临的威胁以及组织自身的优势和弱点，通过上级管理者的意图与员工意图的上下沟通，对目标项和目标值反复商讨、评价、修改，取得统一意见，最终形成组织目标。

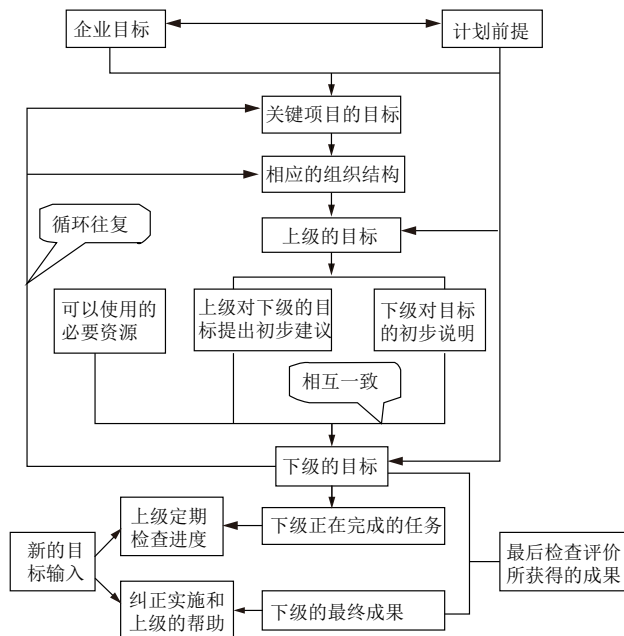


图 5-3 目标管理和评价的工作流程

组织的总目标制定以后，就要把它分解落实到下属各部门、各单位直至员工个人，即目标展开。目标展开的方法是自上而下层层展开，自下而上层层保证。上下级的目标之间是一种“目—手段”的关系：某一级的目标，需要一定的手段来实现，这些手段又成为下一级的次目标，按级顺推下去，直到作业层的作业目标。从而构成组织目标连锁体系。

目标体系应与组织机构相吻合，从而使每个部门都有明确的目标，每个目标都有人明确负责。但是，组织机构往往不是按组织在一定时期的目标建立的。因此，有时会发现一个重要的分目标找不到对此负全面责任的主管部门，而组织中的有些部门又很难为其确定重要的目标，这种情况反复出现，说明组织机构已不适应组织的发展，可能最终导致对组织结构的调整。

（二）目标实施

建立了组织自上而下的目标体系之后，组织中的成员就要紧紧围绕确立的目标、赋予的责任、授予的权利，运用固有的技术和专业知识，为实现目标寻找最有效的途径。为保证目标的顺利实现，目标管理强调在目标实施过程中权力下放和自我控制，这样，作为上级的管理者就可以腾出时间和精力，抓重点的综合性管理；同时，下属人员也会产生强烈的责任感，在工作

中发挥自己的聪明才智和创造性,针对自己的不足,积极寻求自我提高,进而力争达到自己的目标。当然,在目标实施过程中,上级管理者并不是可以撒手不管,他们的综合管理工作主要体现在指导、协助、检查、提供信息以及创造良好的工作环境等方面。

(三) 目标成果评价

对各级目标的完成情况,要按事先规定的期限,定期进行检查和评价,以确认成果和考核业绩,并与个人的利益和待遇结合起来。目标成果评价一般实行自我评价和上级评价相结合,共同协商确认成果。作为自我控制的一种手段,在目标管理中,自我评价非常受重视。

目标成果的具体评价一般采用综合评价法,即按目标的实现程度,目标的复杂困难程度和在实现目标过程中的努力程度三个要素对每一项目标进行评定,确定各要素的等级分,修正后得出单项目标的分数值,再结合各单项目标在全部目标中的重要性权数,便得出综合考虑的目标成果值,以此来确定目标成果的等级。

五、目标管理的优点与局限性

(一) 目标管理的优点

1. 可以起到激励作用

目标与责任结合,责任与物质利益及荣誉结合,是目标管理系统措施的重要方面。这样,完成组织目标,实现效益的前提下,便能使个人和团体获得物质利益,积极性能得到进一步发挥。

2. 实施更有效的管理

目标管理迫使主管人员随时考虑实现结果的办法和措施。为了达到目标,就必须考虑应该有什么样的组织体系和结构,人员的素质和要求怎样,需要那些资源及如何进行配置,需要上级哪些支持和帮助,必须及时了解环境及有关信息,这样,就能够实施有效的管理。

3. 建立合理的组织结构

目标合理而明确的组织体,为了取得实效,就会迫使它们围绕取得所期望的关键性成果而建立相关的组织及其结构,就会让合适的人选进入相适应的岗位,就会以完成目标和取得成果而建立科学的授权制度,使之更有效率和效益。

4. 利于更好发挥组织成员的主观能动性和潜能

由于组织成员均参与了目标的制定全过程,所以,他们了解目标的意图、意义,自己的职权、自身应做出的努力及可得到的相应的利益等,因此他们成为有明确目标的个人,这有利于唤起组织成员的高度责任感和使命感,充分挖掘自身潜能。

(二) 目标管理的局限性

尽管目标管理方法有很多优点,但方法本身和方法的运用过程中,也存在着一些局限性。

1. 对目标管理的原理和方法阐明不够

目标管理看起来简单,但要能有效地付诸实施,各级管理者必须对它有深刻的理解,必须能够依次向下属人员解释目标管理是什么;它怎样发挥作用;为什么要实行目标管理;它在评价管理工作成效时起什么作用;以及参与目标管理的人能得到什么利益等。

2. 给予目标制定者的指导不够

目标管理和其他任何计划工作一样,需要为各级目标制定者提供必要的指导准则,使他们了解计划工作的前提条件和组织的基本战略和政策。否则,就无法制定出正确的目标,目标管理也就无法发挥作用。

3. 目标确定困难

一方面,真正可考核的目标是难以确定的,如果再要求同一级管理者的目标在任何时候都具有正常的“紧张”和“费力”程度就更加困难。这就为目标管理的有效实施设置了难以逾越的障碍。

4. 强调短期目标

在大多数实行目标管理的组织中,管理者确立的目标一般都是短期的。很少超过一年,常常是一季度或更短些,因为短期目标才会更具体,操作性强。但强调短期目标,也许会因为短期行为而损害组织长期目标的实现。因此,组织的高层管理者就必须从长期目标的角度提出总目标和制定目标的指导方针。

5. 缺乏变通

要使目标管理取得成效,就必须保持目标的明确性和肯定性,如果目标经常改变,就说明目标的制定不够周密,准确,这样的目标是无意义的。但另一方面,计划是面向未来的,必须根据未来情况的变化对目标进行修正。因此,实行目标管理,存在这种不能随时按组织目标、计划工作前提条件、组织政策等变化而迅速变化的危险。



本章小结

组织目标是指一个组织在未来一段时间内要实现的目的。组织目标既是一切管理活动的出发点,又是一切管理活动所指向的终点。目标是否明确,是否正确,直接涉及到整个管理活动。所以,目标是计划工作中最重要的要素。

组织目标的特点:层次性和网络性、明确性和精确性、先进性和可行性、时限性、考核性。目标制定的前提条件:组织结构设置合理,部门职能清晰;岗位职责明确;工作流程标准化。目标制定的 SMART 原则:明确性、衡量性、可实现性、相关性、时限性。目标制定的程序:正确理解组织的整体目标,并向下级传达;制定符合 SMART 原则的目标;检查目标是否与上司的目标一致;列出可能遇到的问题和阻碍并找出相应的解决方法;列出实现目标所需要的技能和知识;列出为达成目标所必需的合作对象和外部资源;确定目标完成的日期并对目标予以书面化。

目标管理强调通过目标来进行管理,其基本思想可概括为以下三个方面:以目标为中心,强调系统管理,重视人的因素。目标管理的基本原则:以人为本,责权利相联,员工参与,信息共享。目标管理包括目标设定、目标执行、绩效考评和奖惩激励等四大核心内容。目标管理主要由目标体系的建立,目标实施和目标成果的评价三个阶段形成一个周而复始的循环。



一、单项选择题

(1) 实施目标管理的主要环节是:①逐级授权 ②目标的制定与展开 ③实施中的自我控制 ④成果评价这些环节的逻辑顺序是()。

- A. ①→②→③→④ B. ②→③→①→④
C. ③→②→①→④ D. ②→①→③→④

(2) 根据 Y 理论,你认为持此理论观点的管理者在为下属制定计划时,会倾向于哪一类计划?()

- A. 战略规划 B. 具体计划
C. 综合性计划 D. 指导性计划

二、判断题

- (1) 确定目标是计划工作的起点。()
(2) 任何一个组织的目标都是想方设法创造更多的利润。()
(3) 目标分解一般是通过计划执行情况的监督、检查，及时发现目标偏差，找出原因，采取措施，以保证目标实现的过程。()

三、简答题

- (1) 简述目标管理的基本程序。
(2) 目标管理有哪些优点和不足？

四、案例分析题

制药公司的目标管理

某制药公司，决定在整个公司内实施目标管理，根据目标实施和完成情况，一年进行一次绩效评估。事实上他们之前在为销售部门制定奖金系统时已经用了这种方法。公司通过对比实际销售额与目标销售额，支付给销售人员相应的奖金。这样销售人员的实际薪资就包括基本工资和一定比例的个人销售奖金两部分。

销售大幅度提上去了，但是却苦了生产部门，他们很难完成交货计划。销售部抱怨生产部不能按时交货。总经理和高级管理层决定为所有部门和个人经理以及关键员工建立一个目标设定流程。为了实施这个新的方法他们需要用到绩效评估系统。生产部门的目标包括按时交货和库存成本两个部分。

他们请了一家咨询公司指导管理人员设计新的绩效评估系统，并就现有的薪资结构提出改变的建议。他们付给咨询顾问高昂的费用修改基本薪资结构，包括岗位分析和工作描述。还请咨询顾问参与制定奖金系统，该系统与年度目标的实现程度密切相连。他们指导经理们如何组织目标设定的讨论和绩效回顾流程。总经理期待着很快能够提高业绩。

然而不幸的是，业绩不但没有上升，反而下滑了。部门间的矛盾加剧，尤其是销售部和生产部。生产部埋怨销售部销售预测准确性太差，而销售部埋怨生产部无法按时交货。每个部门都指责其他部门的问题。客户满意度下降，利润也在下滑。

请思考：

- (1) 本案例的问题可能出在哪里？
(2) 为什么设定目标（并与工资挂钩）反而导致了矛盾加剧和利润下降？

五、实际操作训练

考察一家企业，观察这家企业的总体年度目标，了解该公司目标管理的水平。

第三篇 组 织

6

CHAPTER

第六章 组织设计与组织变革

学习目的与要求

通过本章的学习，要求了解和掌握以下内容：

- ◎ 组织的基本含义；
- ◎ 组织结构的基本形式；
- ◎ 组织的概念；
- ◎ 集权与分权的原理与方法；
- ◎ 组织协调与变革的原理与方法。



案例引入

吴经理的困惑

南方建筑公司原来是一家小企业，仅有十几名员工，主要承揽一些小型建筑项目。经过多年的努力，目前已经发展成为员工过百的中型建筑公司，年利润上千万元。

创业初期，人数少，吴经理和员工不分彼此，大家也没有分工，一个人顶上几个人用，拉项目，与工程队谈判，监督工程进度，谁在谁干。吴经理认为自己应当也能够对公司的所有决策负责。公司的大事小事都由他一个人做主。他为人随和，和员工打成一片，员工可以随时走进他的办公室去。尽管公司的规模和盈利有了显著的变化，吴经理的行事方式却依然如故。随着公司的不断发展壮大，吴经理身上的压力越来越大，感到力不从心。日常事务占据了他的大部分精力，下属也不像以前那样齐心协力，而是相互推托。特别是当他出差到外地时，许多事情只能搁置下来，等他回来后再做处理。现在吴经理很少有时间坐下来想一想。员工碰到非常棘手的难题时很难找到他商量对策。企业中的士气大不如前，甚至有两个创业时就来公司的技术骨干最近提出要跳槽。另外，吴经理还感到，公司内部质量意识开始淡化，对工程项目的管理大不如以前，客户的抱怨也正在逐渐增多。吴经理感到很头疼，请来管理顾问进行咨询。

点评：组织是一个开放的系统，需要随着环境的变化适时进行调整。

组织设计和运行机制是否科学直接关系到组织未来的生存状况和竞争能力。要使组织高效率地运转，实现组织与环境的动态平衡，必须科学、合理地构建组织，并要随着时间和环境的变化，充分利用现代科技手段，适时地进行组织变革。

第一节 组织概述

组织是人类社会最常见、最普遍的现象。人类要生存、发展,就始终离不开在组织中彼此间的相互协作。为了有效地协作,人们必须了解各自的任务、责任与权限,由此也就形成了一个具有确定的关系、共同的目标与任务的组织结构。为了使组织具有效率,人们不断地总结经验,希望能以最小的费用,充分发挥组织的每一位成员的智慧与工作积极性,来完成组织的目标。因此,组织又是管理的一项基本职能。

一、组织的内涵

对于组织的概念,国外有关学者众说纷纭。其中,最早是由巴纳德提出的观点,他认为“组织就是两个或两个以上的人有意识协调活动的系统”。法约尔最早指出的管理五大职能,其中之一就是组织,并认为企业的组织职能主要包括设计组织结构,确定相互关系,制定规章制度,以及招收、训练、评价职工等。伊兹尼把组织描述为“一个有计划的单位,是为完成特定的目标而设计起来的”。韦伯提出理性的行政组织体系理论,把理性合法权力看作组织的基础和支柱。孔茨把组织定义为“正式的、有意形成的职务结构或职位结构”。波特、劳拉和哈克曼指出组织应包括5个基本要素:社会结构、目标方向、差别化的功能、合理协调和时间上的延续性。穆尼则强调组织是一种在一个协调的整体里,把具体的任务或职能联系起来的技术等。

关于组织概念,大体归纳起来说,组织包括如下两层含义:一是指静态的实体组织,即组织体系或组织结构;二是指动态的组织活动和组织工作。前者是把组织作为名词来说明和使用的,后者则是把组织当作动词来使用和解释的。

在现实社会生活中,人们总是在一定的组织中生活和从事各种活动,管理者也总是在一定的组织中,根据组织的特定任务目标、工作环境,把组织的组成要素有机地组织起来,以便有效地执行计划和实现目标。可见,组织是实施目标管理活动、实现目标的载体。要完成一定的目标,必须有一个相应完整的组织系统。换句话说,组织是人们进行合作活动的必要条件。

综上所述,组织,是指两个以上的人在一起为实现某个共同目标而协调行动的集合体。具体来讲,组织包括以下三个要素。

- (1) 组织必须有明确的目标,这是组织存在的基础和条件。
- (2) 组织必须具有分工与协作,是由组织目标所决定的。
- (3) 组织要有不同的权力与责任制度,这是组织分工之后的后续结果。

组织工作,指在特定的环境中为了有效地实现共同目标和任务,确定组织成员、任务及各项活动之间关系,对资源进行合理配置的过程。通过组织工作的工作内容可以看出:组织工作是一个动态的过程。设计、建立并维持一种科学的、合理的组织结构,并不是一蹴而就的,它是通过对组织目标分析之后而进行的一系列活动过程。组织工作过程的结束,表现为组织框架的建立及相应职责的明确。同时,建立起的组织结构也并不是一成不变的,它会随着内外因素的变化而需要适当地调整与变革。

二、组织的功能

组织作为一项管理职能,是根据计划任务要求和按照权力责任对等的原则,将所必需的活

动进行分解与合成，并把工作人员编排和组合成一个分工协作的管理工作系统或管理机构体系，以便实现人员、工作、物资条件和外部环境的优化组合，圆满达成预定的共同目标。

（一）整合功能

所谓整合是指调整管理对象中不同构成要素之间的关系，使之达到有序化、统一化、整体化的过程。具体表现在组织的各种规章制度（包括有形的、无形的）对组织成员的约束，从而使组织成员的活动互相配合、步调一致。通过组织整合，一方面可以使组织成员的活动由无序状态变为有序状态；另一方面又可以把分散的个体黏合为一个新的强大的集体，把有限的个体力量变为强大的集体合力。这种合力不是 $1+1=2$ ，而是 $1+1>2$ 。显然，组织整合功能的有效发挥有利于组织目标的实现。

（二）协调功能

组织内部各职能部门、各组织成员尽管都要服从组织的统一要求，但是，由于其各自的目标、需要、利益等方面得以实现或满足的程度和方式存在着事实上的差异性，由此，组织成员之间或组织的各职能部门之间必然存在一些矛盾和冲突。这就需要组织充分发挥协调功能，调节和化解各种冲突和矛盾以保持组织成员的密切合作，这是组织目标得以实现的必要条件。

（三）维护利益的功能

社会组织是基于一定的利益需要而产生的，不同的组织是人们利益分化的结果。组织利益与个人利益息息相关，正所谓“一荣俱荣，一损俱损”。维护利益功能的有效发挥能充分调动组织成员的积极性、主动性和创造性，提高组织的凝聚力，增强组织成员的向心力，从而顺利高效地实现组织目标。

（四）实现目标的功能

组织目标的实现要依靠组织成员的集体力量，而这种集体力量的形成，需要组织整合和协调功能的有效发挥作为基础，以利益功能为动力，从而才能使组织达标功能得以充分发挥。各种社会组织都是社会大系统的一个分子。因此，达标功能既包括实现组织自身目标，同时也包括实现社会大目标这两个任务。当然，以上述及的 4 种功能并不是相互割裂的，而是作为一个系统发挥其作用。

第二节 组织设计概述

一、组织设计的含义

组织设计是对组织的结构和活动进行创构、变革和再设计，是企业总体设计的重要组成部分，是有效实施管理职能的前提条件。组织设计应以完成组织任务为前提，应遵循一定的程序与原则。组织设计的简单模式如表 6-1 所示。

表 6-1 组织设计由下而上的模式

关键步骤	相关的组织要素	要求
判定需完成的必要工作	劳动分工	把组织的任务分解为可由个人完成的工作任务
把个人工作合为一体	部门化	以有效的方式把工作组织起来，以便各项工作可以相互补充，有序地进行
分配权力	层次等级	分派完成工作的责任并授予相应权力

(续表)

关键步骤	相关的组织要素	要求
整合人员与工作，保证组织目标的实现	协调	以有利于组织目标达成的方式整合、协调所有人员和工作

二、组织设计的目的和任务

组织设计的目的是通过创构柔性灵活的组织，动态地反映外在环境变化的要求；在组织演化成长的过程中，有效集聚新的组织资源；同时协调好组织中部门与部门之间、人员与任务之间的关系，使员工明确自己在组织中应有的权力和应负担的责任；有效地保证组织活动的开展，最终保证组织目标的实现。

组织设计的任务是设计清晰的组织结构，规划和设计组织中各部门的职能和职权，确定组织中职能职权、参谋职权、直线职权的活动范围并编制职务说明书。

所谓组织结构是指组织的框架体系，是对完成组织目标的人员、工作、技术和信息所作的制度性安排。图 6-1 表示组织的整体结构、职权关系及主要职能。

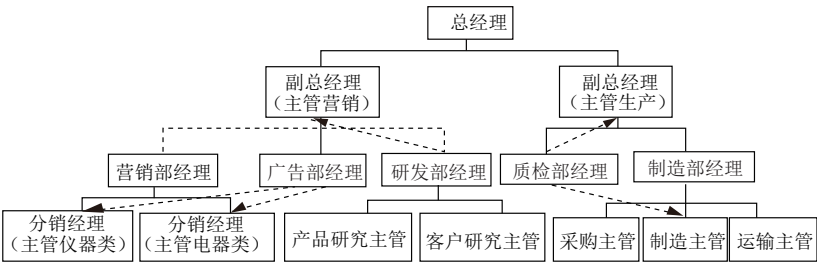


图 6-1 组织系统

为了更好地完成设计任务，设计者需要做好职务的分析与设计、部门。职务说明书是说明组织内部的某一特定职务的责任、义务、权力及其工作关系的书面文件，如表 6-2 所示。

表 6-2 职务说明书

职业名称：	工作地点：
所属大部门：	所属最小部门：
直接汇报上级职位：	更上级职位：
拟定人签字：	职位等级：
上级部门主管审批：	审 核：
生效日期：	
职位目的： (简要地介绍该职位的主要目的)	

(续表)

职位的角色：

(描绘该职位所属小部门在更大部门所扮演的角色或做出的贡献，及该职位在所属小部门里所扮演的角色或做出的贡献。)

三、组织设计的原则

(一) 任务与目标原则

企业组织设计的根本目的，是为实现企业的战略任务和经营目标服务的。这是一条最基本的原则。组织结构的全部设计工作必须以此作为出发点和归宿点，即企业任务、目标同组织结构之间是目的同手段的关系；衡量组织结构设计的优劣，要以是否有利于实现企业任务、目标作为最终的标准。

(二) 分工协作原则

现代企业的管理，工作量大、专业性强，分别设置不同的专业部门，有利于提高管理工作的质量与效率。分工协作原则是指组织结构越能反映为实现组织目标所必要的各项任务和工作分工及相互间的协调，组织结构就越精干、高效。分工协作一致原则规定了组织结构中管理层次的分工（即分级管理）、部门的分工（即部门划分）和职权的分工。在合理分工的基础上，各专业部门只有加强协作与配合，才能保证各项专业管理的顺利开展，达到组织的整体目标。要贯彻这一原则，在组织设计中就要十分重视横向协调问题。

(三) 管理幅度原则

管理幅度原则是指组织中主管人员监督管辖其直接下属的人数越是适当，就越是能够保证组织的有效运行。影响管理幅度的因素很多，主管人员应根据自己的实际情况确定自己的理想宽度。由于受个人精力、知识、经验条件的限制，一名领导人能够有效管理的直接下属人数是有一定限度的。有效管理幅度不是一个固定值，它受职务的性质、人员的素质、职能机构健全与否等条件的影响。管理幅度原则要求在进行组织设计时，领导人的管理幅度应控制在一定水平，以保证管理工作的有效性。由于管理幅度的大小与管理层次的多少呈反比例关系，这一原则要求在确定企业的管理层次时，必须考虑到有效管理幅度的制约。因此，有效管理幅度也是决定企业管理层次的一个基本因素。

(四) 责权一致原则

责权一致原则是指在组织结构设计中，职位的职权和职责越是对等一致，组织结构就越有效。作为主管人员，在组织中占据一定的职位，从而拥有一定职务、一定职权，比如要负一定责任，即职务、职责和职权三者是相等的。随着组织层次的增高，若要增加职位职务、职权和职责的关系和责任范围便更加复杂；由于活动日趋广泛和复杂，事情因果距离就越远，权与责更难明确。为坚持权责对等，法约尔认为，避免滥用职权和克服领导人弱点的最佳方法在于提高个人素质，尤其是具备高度的道德素质。

(五) 集权与分权相结合的原则

集权与分权相结合是指组织结构中职权的集权与分权的关系。两者的关系处理得越是恰当，就越有利于组织的有效运行。集权管理是社会化大生产保持统一性与协调性的内在需要。

但集权又有其致命的弱点：弹性差、适应性弱，特别是在社会化大生产的复杂性和多样性面前，无弹性的集权甚至可以造成组织的窒息。因此，必须实行局部管理权力的分散。

（六）稳定性与适应性相结合的原则

稳定性和适应性相结合原则要求组织设计时，既要保证组织在外部环境和企业任务发生变化时，能够继续有序地正常运转，同时又要保证组织在运转过程中，能够根据变化了的情况作出相应的变更，组织应具有一定的弹性和适应性。为此，需要在组织中建立明确的指挥系统、责权关系及规章制度；同时又要求选用一些具有较好适应性的组织形式和措施，使组织在变更的环境中，具有一种内在的自动调节机制。

四、组织设计的影响因素

由于市场竞争的日益激烈和外部环境的不断变化，权变组织设计思想被广泛地应用。就是以系统、动态的观点来思考和设计组织。权变思想要求把组织看成一个与外部环境有着普遍直接联系的开放式系统。影响组织设计的因素有很多，一般认为有以下几个方面。

（一）组织环境

组织环境是指所有影响组织运行和组织绩效的潜在因素或力量。这里的环境指外部环境和特定环境。外部环境即对组织管理目标有间接影响的因素，如政治、经济、文化因素。特定环境即对管理有直接影响的因素，如政府、顾客竞争对手，外部环境和特定环境会相互影响。组织环境对组织的生存和发展，起着决定性的作用，是组织管理活动的内在与外在的客观条件。

（二）组织经营战略

组织结构必须服从组织所选择的战略的要求。适应战略要求的组织结构，为战略的实施、组织目标的实现，提供了必要的前提。R.E.梅尔斯特和 C.C.斯诺根据外部环境对企业的影响总结了 3 种战略类型和相应的组织结构，如表 6-3 所示。

表 6-3 三种战略类型和相应的组织结构

结构特征	保守型战略	风险性战略	分析性战略
集权和分权计划管理高层管理人员构成信息沟通	集权为主，严格工程师、成本专家纵向分布	分权为主，粗泛营销、研究开发专家横向为主	适当适合，有严格也有粗泛联合组成有纵向、也有横向

（三）技术

技术是指把原材料等资源转化为最终产品或服务的机械力和智力。研究表明：不同的技术类型和公司结构之间存在着明显的相关性，而且组织的绩效与技术 and 结构之间的“适应度”密切相关。技术的划分：单件小批量生产技术、大批量生产技术、流程生产技术（又称连续流水线式作业生产）。从传统角度来说，从小批量生产到流程生产，复杂程度越来越高，所需的组织结构也越发复杂，但使用先进信息技术的企业可以在精简的组织结构下实现复杂的生产。组织越是常规化，越适合集权规范管理；越是非常规化，越适合灵活柔性管理。

（四）组织规模

彼得·布劳对组织结构和组织规模之间的关系进行了研究。认为组织的结构设置应该根据组织规模而变化，以确保管理层能准确做出决策。大型组织和小型组织的差别主要体现在表 6-4 所示的几个方面。

表 6-4 组织规模对组织结构的影响

组织规模 组织结构	大型组织	小型组织
规范化程度	严格	松散
集权化程度	高	低
复杂化程度	高	低
人员结构比率	管理人员快速增长	管理人员减少

(五) 组织生命周期的影响

组织的演化呈现明显的生命周期特征。组织发展五阶段理论，由美国学者 J. Thomas Cannon 提出。该理论认为组织的发展过程中要经历“创业”“职能发展”“分权”“参谋激增”和“再集权阶段”，指出发展的阶段不同，要求有与之适应的组织结构形态。

(1) 创业阶段。在这个阶段，决策主要由高层管理者个人做出，组织结构相当不正规，对协调只有最低限度的要求，组织内部的信息沟通主要建立在非正式的基础上。

(2) 职能发展阶段。这时决策越来越多地由其他管理者做出，而最高管理者亲自决策的数量越来越少，组织结构建立在职能专业化的基础上，各职能间的协调需要增加，信息沟通变得更加重要，也更困难。

(3) 分权阶段。组织采用分权的方法来对付职能结构引起的种种问题，组织结构以产品或地区事业部为基础来建立。但随之而来出现了新的问题，各事业部成了内部的不同利益集团，组织资源转移用于开发新产品的活性减少，总公司与各事业部的许多重复性劳动使费用增加，高层管理者感到对各事业部失去控制。

(4) 参谋激增阶段。为了加强对各事业部的控制，公司一级的行政主管增加了许多参谋助手。而参谋的增加又会加剧他们之前的矛盾，影响组织中的命令统一。

(5) 再集权阶段。分权与参谋激增阶段所产生的问题可能又使公司高层主管再度高度集中决策权力。同时，信息处理的计算机化也使再集权成为可能。

第三节 组织的横向设计——部门化

组织设计包括横向设计与纵向设计。组织横向设计，主要解决管理与业务部门的划分问题，反映了组织中的分工合作关系；组织纵向设计主要解决管理层次的划分与职权分配问题，反映了组织中的领导隶属关系。组织的横向设计主要指组织的部门化。

一、组织部门设计的原则

部门设计就是按照职能相似性、任务活动相似性或关系紧密性的原则把组织中的专业技能人员分类集合在一个部门内，然后配以专职的管理人员来协调领导，统一指挥。这是建立组织结构的首要环节和基本途径。

部门划分的实质，是对管理劳动的分工，即将不同的管理人员安排在不同的管理岗位和部门，通过管理人员在特定环境和互相关系的管理工作，使整个管理系统有机协调地运转起来。部门划分的过程，也是组织机构建立的过程，在这个过程中，应该遵循如下原则。

(一) 因事设职和因人设职相结合的原则

为了保证组织目标的实现，必须将组织活动落实到每一个具体的部门和岗位上去，确保

“事事有人做”。另外，组织中的每一项活动终归要由人去完成，组织部门设计就必须考虑人员的配置情况，使得“人尽其能”“人尽其用”。

（二）分工与协作相结合的原则

部门设计者可以依据技能相似性的归类方法来集合相关的业务活动，以期提高专业分工的细化水平。但是，过分强调专业化分工也会造成管理机构增多、部门之间难以协调等问题，这反而会使管理效率下降。这时，可以依据关系紧密性的归类方法，按照业务流程管理的逻辑顺序来集合业务活动，以期达到紧凑、连续、利于协作的工作效果。

（三）精简高效的部门设计原则

部门精简高效是每一个部门设计者所追求的理性效果，作为一项基本的原则应当贯彻在部门设计的每一个阶段和每一项活动过程中。按照这一原则要求，部门设计应当体现局部利益服从组织整体利益的思想，并将单个部门效率目标与组织整体效率目标有机地结合起来。另外，部门设计应在保证组织目标能够实现的前提条件下，力求人员配置和部门设置精简合理，不仅要做到“事事有人做”，而且要“人人有事做”，工作任务充裕饱满，部门活动紧密有序。

二、组织部门化的类型

组织部门化有不同的划分标准。

（一）人数部门化

按人数划分部门是最古老也是最简便的一种部门划分方法。在一个组织中，因人数较多，为了便于管理而进行部门划分，各部门的大小均以人数的多少为标志。这种部门划分的前提是各部门的工作内容完全相同或大致相同。最典型的是军队中传统的班、排、连、营的划分和学校中某一年级的不同班级的划分。

（二）职能部门化

职能部门化身一种传统而基本的组织形式。职能部门化就是按组织的职能为基础进行部门划分，即把具有相同职能的工作岗位放在同一个部门。

职能部门化具有如下优点：

- （1）能够突出业务活动的重点，确保高层主管的权威性并使之能有效地管理组织的基本活动，符合活动专业化的分工要求。
- （2）能够充分有效地发挥员工的才能，调动员工学习的积极性，并且简化了培训，强化了控制，避免了重叠，最终有利于鼓励目标的实现。

职能部门化还具有如下缺点：

- （1）由于人、财、物等资源的过分集中，不利于开拓市场或满足目标顾客的需求。
- （2）同时，这种分法也可能会助长部门主义风气，使得部门之间难以协调配合。部门利益高于企业整体利益的后果可能会影响组织总目标的实现。
- （3）由于职权的过分集中，部门主管虽容易得到锻炼，却不利于高级管理人员的全面培养和提高，也不利于“多面手”式的人才成长。

按职能划分部门的组织框架结构图如图 6-2 所示。

（三）产品或服务部门化

随着组织规模的扩大和组织业务的多元化，有必要按业务分工对组织进行改组，形成按产品或服务来划分部门。这种部门划分方法适用于业务有差别的组织，能使组织多元化经营和专业化经营结合起来。

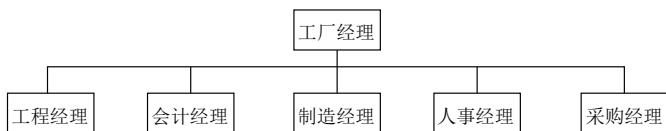


图 6-2 职能部门化

产品或服务部门化具有如下优点：

(1) 各部门会专注于产品的经营，并且充分合理地利用专有资产，提高专业化经营的效率水平，这有助于促进不同产品和服务项目间的合理竞争。

(2) 有助于比较不同部门对企业的贡献及决策部门加强对企业产品与服务的指导和调整。

(3) 为“多面手”式的管理人才提高了较好的成长条件。

产品或服务部门化还具有如下缺点：

(1) 企业需要更多的“多面手”式的人才去管理各个产品部门；各个部门同样有可能存在本位主义倾向，这势必会影响到企业总目标的实现。

(2) 部门中某些职能管理机构的重整会导致管理费用的增加，同时也增加了总部对“多面手”级人才的监督成本。

按产品或服务划分部门的组织框架结构图如图 6-3 所示。

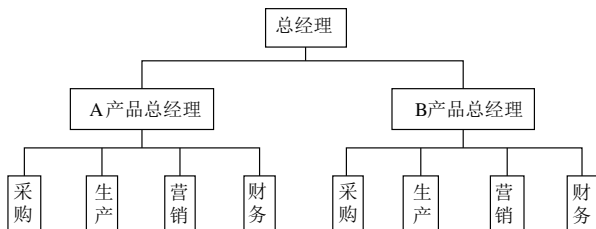


图 6-3 产品部门化

(四) 地域部门化

地域部门化就是按工作所在的区域范围来划分部门。这种方法较多用于一些地理位置比较分散的组织。其特点是把同一地区或区域内发生的各种业务活动划归同一部门，然后再按这一部门所管辖的范围进一步建立有关的职能部门。这样，一个地区或区域的业务活动便被集中起来，交给一个管理者负责。其目的是充分利用本地的人力、物力和财力，以便获取区域经营的效益。

地域部门化具有如下优点：

(1) 可以把责权下放到地方，鼓励地方参与决策和经营。

(2) 地区管理者可以直接面对本地市场的需求灵活决策。

(3) 通过在当地招募职能部门人员，既可以缓解当地的就业压力，争取宽松的经营环境，又可以充分利用当地有效的资源进行市场开拓，同时减少了许多外派成本，降低了许多不确定性风险。

地域部门化还具有如下缺点：

(1) 企业所需的能够派赴各个地区的地区主管比较稀缺，且比较难控制。

(2) 各地区可能会因存在职能机构设置重叠而导致管理成本过高的问题。

按地域划分部门的组织框架结构图如图 6-4 所示。

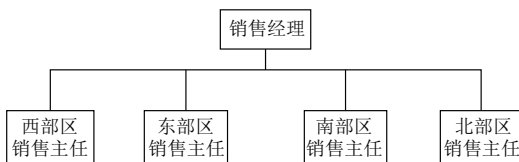


图 6-4 地域部门化

（五）顾客部门化

在社会生活中，许多组织为了满足不同顾客的需要而提供不同的服务，因为不同的服务对象对服务的内容、质量与价格有不同的要求，为了提高工作效率，可以按服务对象的不同来划分部门，这有利于更好地满足不同服务对象的各种特殊要求，有利于工作效率的提高，还有利于培训费用的减少。顾客部门化就是根据目标顾客的不同利益需求来划分组织的业务活动。

顾客部门化具有如下优点：

（1）企业可以通过设立不同的部门满足目标顾客各种特殊而广泛的需求，同时能有效获得用户真诚的意见反馈，这有利于企业不断改进自己的工作。

（2）企业能够持续有效地发挥自己的核心专长，不断创新顾客的需求，从而在这一领域内建立持久性竞争优势。

顾客部门化还具有如下缺点：

（1）可能会增加与顾客需求不匹配而引发的矛盾和冲突，从而需要更多能妥善协调和处理与顾客关系问题的管理人员和一般人员。

（2）顾客需求偏好的转移，可能使企业无法时时刻刻都能明确顾客的需求分类，结果会造成产品或服务结构的不合理，影响对顾客需求的满足。

按顾客划分部门的组织框架结构图如图 6-5 所示。

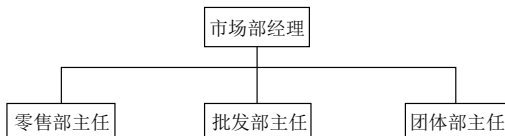


图 6-5 顾客部门化

（六）流程部门化

流程部门化是许多生产型企业组织科学管理的一个重要措施，它是按照生产技术的工艺特点把完成任务的过程分解成若干阶段，按各阶段来划分部门。这种划分部门的方法最符合专业化的原则，可充分利用专业技术和特殊技能，提高设备利用率、简化培训、提高工作效率。当然，这要求最高领导者严格控制、加强协调，因为一旦衔接出现问题，将直接影响组织整体活动过程。由此，各部门之间的工作要同步进行，整个组织要建立起具有良好的监督、沟通、反馈、指挥、控制和协调功能的系统。

流程部门化具有如下优点：

（1）组织能够充分发挥人员集中的技术优势，易于协调管理，对市场需求的变动也能够快速敏捷地反应，容易取得较明显的集合优势。

（2）简化了培训，容易在组织内部形成良好的相互学习分为，会产生较为明显的学习经验曲线效应。

流程部门化还具有如下缺点：

- (1) 部门之间的紧密协作有可能得不到贯彻,也会产生部门间的利益冲突。
- (2) 权责相对集中,不利于培养出“多面手”式的管理人才。

按流程划部门的组织框架结构图如图 6-6 所示。

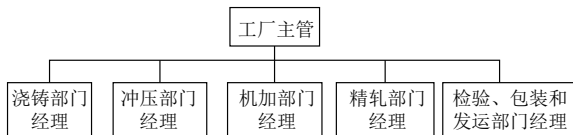


图 6-6 流程部门化

在更多的情况下,常常采用混合的方法来划分部门,即在一个组织中或在同一组织层次上同时采用不同的部门划分方法。例如,一所大学,在中层管理层次上,一方面要按照职能划分各个职能处室,如教务处、人事处、学生处、财务处、保卫处等;另一方面要按照专业不同划分为不同的院系,如经济与管理学院、医学院、计算机学院等;还要按照服务对象的不同划分为研究生院、继续教育学院等。随着组织规模的扩大,组织业务的不断扩展,只有这种混合划分的方法才能更好地实现组织目标。

第四节 组织的纵向设计——层级化

组织纵向设计,主要解决管理层次的划分与职权分配问题,反映了组织中的领导隶属关系。组织的纵向设计主要指组织的层级化。

一、管理幅度与管理层次

管理幅度又称管理宽度或管理跨度,是指组织中每个层次的管理者能有效地直接管理下属员工的数量。从形式上看,管理幅度仅仅表现为上级直接管理下属人员的多少,但由于这些下属人员都承担着某个部门或某个方面的管理业务,由此,管理幅度的大小,实质上反映着管理者直接控制和协调业务活动量的多少。

一般情况下,上级直接管理下级的人数多,称之为管理幅度大或管理跨度宽;反之,称之为管理幅度小或管理跨度窄。在组织内,管理宽度不宜过宽。如果管理宽度过宽就无法实现有效的管理,业务当管理宽度加宽时,管理者与其直接管理的下属之间的关系会变得更加复杂。

管理层次也称组织层次,是指组织内部从最高一级管理者到最低一级管理者之间的各个组织等级。从形式上看,管理层次只是组织结构的层次数量,但其实质反映出组织内部的纵向分工情况。

从管理幅度与管理层次的含义可知,两者之间相互制约,并且存在着反比例的数量关系,其中起主导作用的是管理幅度,即管理幅度决定管理层次,或者说管理层次决定于管理幅度。这是由管理幅度的有限性所决定,因为任何管理者的知识、经验和精力都是有限的,管理幅度不可能无限宽;同时,也应看到管理层次对管理幅度也存在一定的制约作用,因为管理层次过多,信息的传递和沟通难度就大,效率就低。管理幅度与管理层次的关系如图 6-7 所示。

二、影响管理幅度的因素

事实表明:努力去确定一种适用于任何组织的管理幅度是没有意义的,也是不可能有结果

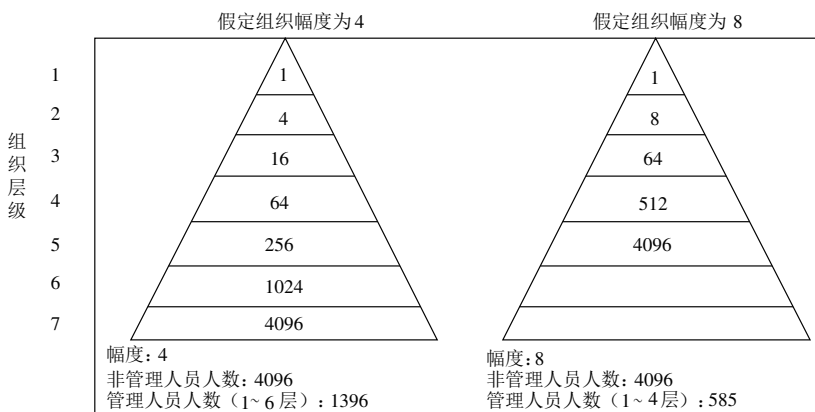


图 6-7 管理幅度与管理层级的关系

的。有效的管理幅度受到诸多因素的影响，主要有管理者与被管理者的工作能力、工作内容和性质、工作条件与工作环境，如图 6-8 所示。

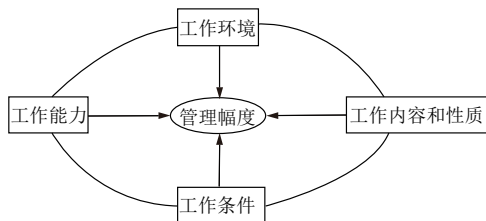


图 6-8 影响管理幅度的因素

（一）工作能力

1. 管理人员的素质和能力

管理人员的综合能力、理解能力、表达能力强，则可以迅速地把握问题的关键，就下属的请示提出恰当的指导建议，并使下属明确地理解，从而可以缩短与每一位下属在接触中占用的时间。

2. 下级人员的素质和能力

凡受过良好训练的下属不但所需的监督比较少，而且不必时时、事事都向上级请示汇报，这样就可减少与其主管接触的次数，从而增大管理宽度。

（二）工作内容和性质

1. 主管所处的管理层次

主管的工作在于决策和用人。处在管理系统中的不同层次，决策与用人的比重各不相同。决策的工作量越大，主管用于指导、协调下属的时间就越少，而越接近组织的高层，主管人员的决策职能越重要，所以其管理幅度要较中层和基层管理人员小。

2. 下属工作的相似性

下属从事的工作内容和性质相近，则对每人工作的指导和建议也大体相同。这种情况下，同一主管对较多下属的指挥和监督是不会有困难的。

3. 计划的完善程度

下属如果单纯地执行计划，且计划本身制订得详尽周到，下属对计划的目的是要求明确，那么主管对下属指导所需的时间就不多；相反，如果下属不仅要执行计划，而且要将计划进一

步分解,或计划本身不完善,那么对下属指导、解释的工作量就会相应增加,从而减小了有效管理幅度。

4. 非管理事务的多少

主管作为组织不同层次的代表,往往必须占用相当时间去进行一些非管理性事务。这种现象对管理幅度也会产生消极的影响。

(三) 工作条件

1. 助手的配备情况

如果有关下属的所有问题,不分轻重缓急,都要主管去亲自处理,那么,必然要花费他大量的时间,他能直接领导的下属数量也会受到进一步的限制。如果给主管准备了必要的助手,由助手去和下属进行一般的联络,并直接处理一些明显的次要问题。则可大大减少主管的工作量,增加其管理幅度。

2. 信息手段的配备情况

掌握信息是进行管理的前提,利用先进的技术去收集、处理、传输信息,不仅可帮助主管更早、更全面地了解下属的工作情况,从而可以及时地提出忠告和建议,而且可使下属了解更多的与自己工作有关的信息,从而更能自如、自主地处理分内的事务。这显然有利于扩大主管的管理幅度。

3. 工作地点的相近性

不同下属的工作岗位在地理上的分散,会增加下属与主管,以及下属之间的沟通困难,从而会影响主管直属部下的数量。

(四) 工作环境

组织环境稳定与否会影响组织活动内容和政策的调整频度与幅度。环境变化越快,变化程度越大,组织中遇到的新问题越多,下属向上级的请示就越有必要、越经常;相反,上级能用于指导下属工作的时间和精力越少,因为他必需花更多的时间去关注环境的变化,考虑应变的措施。因此,环境越不稳定,各层主管人员的管理幅度越受到限制。

三、两种基于管理幅度的典型组织结构

(一) 锥式组织结构

相对来说,锥式组织结构属于集权型组织。它具有高度的权威性和统一性,决策和行动都比较迅速。

锥式组织结构的优点:①主管人员的管理幅度较小,能够对下属进行面对面的、深入具体的领导;②有利于明确领导关系,建立严格的责任制;③主管人员和人数较少的下属所组成的集体规模较小;④因层次多,各级主管职务相应较多,能为下属提高晋升机会,促使其积极努力工作,提高自身素质。

锥式组织结构的缺点:①由于层次较多,需要配备较多的管理者,造成管理费用大;②信息的上传下达要经过多个层次,速度慢,并容易发生失真和误解;③计划的控制工作较为复杂;④最高领导与基层人员相隔多个层次,不容易了解现状并及时处理问题。

(二) 扁平式组织结构

扁平式组织结构属于分权型组织。它层次少,便于上下信息交流,有利于发挥下级人员的才干,灵活而有弹性,所需管理人员少,管理费用开支低。其缺点和不足是不便进行有效监督和控制,加重了交叉联络的负担,容易突出下属的特权和部门的利益。最佳管理幅度如图6-9所示。

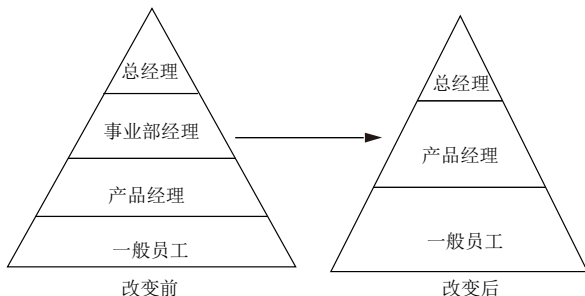


图 6-9 最佳管理幅度

扁平结构的优点：①信息传递速度快，失真少；②管理费用低；③便于高层领导了解基层情况；④主管人员与下属组成较大的集体，有利于解决较复杂的问题；⑤有利于实现授权，激发下属积极性，并培训下属的管理能力。

扁平结构的缺点：①上层管理人员的管理幅度大，负荷重，难以对下级进行深入具体的指导和监督；②对领导人员的素质要求高；③不利于同级间的相互沟通联络和主管人员对信息的利用。

对于锥式组织结构和扁平结构，关键是要根据企业的具体条件加以选用，扬长避短，以取得最佳效果。在现代企业管理中，注重采用扁平结构，这是一种趋势。

第五节 组织设计中的几个问题

一、职责与职权

权力是组织生存发展的决策权，是组织运行的指挥棒，是组织收益分配的尺度，它反映了组织中人与人之间的某种关系。在一个层级化的组织中，处在某个管理岗位上的人必然对整个组织或所辖单位及其人员具有某种潜在或显在的影响力，这种影响力就是权力。

所谓职责或责任，就是接受职务的管理者去尽职务的义务。管理者的权力和责任是相辅相成的关系。任何一位管理者从事某项管理工作时都应有一定的权力和责任。世上没有无权力的义务，也没有无义务的权力。职权是发布命令的权力，职责是对结果所负的责任，职权与职责两者应予平衡，不能让一方胜过或低于另一方。

职权是指管理职位所固有的发布命令和希望命令得到执行的一种权力。职权可以向下委让给下属管理人员，授予其一定的权力，同时规定其在限定的范围内行使这种权力，它被视为把组织紧密结合起来的黏合剂。每一个管理职位都具有某种特定的、内在的权力，任职者可以从该职位的等级或头衔中获得这种权力。

职权可以分为直线职权、参谋职权和职能职权。

（一）直线职权

直线职权是直线人员所拥有的包括发布命令及执行决策等的权力，也就是通常所指的指挥权。正是这种上级一下级职权关系从组织内的最高层贯彻到最底层，从而形成所谓的指挥链。在指挥链中，拥有直线职权的管理者均有权指导下属人员的工作，并无须征得他人意见而做出某些决策。直线职权是组织中一种最基本、最重要的职权，缺少了直线职权的有效行使，整个组织的运转就会出现混乱，甚至陷于瘫痪。

(二) 参谋职权

参谋职权是参谋所拥有的辅助性职权，包括提供咨询、建议等。参谋职权的产生是由于组织规模不断扩大，使得直线管理者所面临的管理问题日益复杂。由此，仅凭直线人员个人的知识和经验已显得很不够。于是，需要借助参谋职能来支持、协助，为管理者提供建议，帮助其行使直线指挥权力。

(三) 职能职权

职能职权是指某部门的主管人员所拥有的原属直线主管的那部分权力。随着管理活动的日益复杂，主管人员不可能通晓所有的专业知识，为了提高管理效率，主管人员可能将职权关系做某些变动，把一部分本属于自己的直线职权授予参谋人员或某个部门的主管人员，这便产生了职能职权。职能职权介于直线职权和参谋职权之间，是一种有限的权力，只有在被授权的职能范围内有效。

三种职权的比较如表 6-5 所示。

表 6-5 三种职权的比较

职权种类	特点	行使者
直线职权	指挥权	直线人员
参谋职权	指导权	参谋人员
职能职权	部分指挥权/指导权	职能人员

直线人员、参谋人员和职能人员的相互关系，本质上是一种职权关系。在管理工作中，应处理好三者的关系：参谋职权无限扩大，容易削弱直线人员的职权和威信；职能职权无限扩大，则容易导致多头领导，导致管理混乱、效率低下。因此，要注意发挥参谋职权的作用，同时适当限制职能职权的使用。

从直线和参谋的关系来看，直线人员掌握的是命令和指挥的职权，而参谋人员拥有的则是协助和顾问的职权。两者之间是“参谋建议、直线命令”的关系。

二、集权与分权

集权是指决策指挥权在组织层级系统中较高层次上的集中，也就是说下级部门和机构只能依据上级的决定、命令和指示办事，一切行动必须服从上级指挥。

分权是指决策指挥权在组织层级系统中向较低管理层次的分散。组织高层将其一部分决策指挥权分配给下级组织机构和部门的负责人。一个组织内部要实行专业化分工，就必须分权。集权和分权是相对的，绝对的集权和绝对的分权都是不可能的。

(一) 衡量分权程度的标志

为使组织结构有效运转，企业必须设计组织权力的分配模式，把握集权与分权的制衡。衡量一个组织的集权或分权的程度，主要有下列几项标准。

1. 决策的数量

组织中较低管理层次做出的决策数目越多，则分权的程度就越高；反之，上层决策数目越多，则集权程度越高。

2. 决策的范围

组织中较低层次决策的范围越广，涉及的职能越多，则分权程度越高；反之，上层决策的范围越广，涉及的职能越多，则集权程度越高。

3. 决策的重要性

如果组织中较低层次做出的决策越重要，影响面越广，则分权的程度越高；相反，如果下级做出的决策越次要，影响面越小，则集权程度越高。

4. 对决策控制的程度

组织中较低层次做出的决策，上级要求审核的程度越低，分权程度越高；如果上级对下级的决策根本不要求审核，分权的程度最大；如果做出决策之后必须立即向上级报告，分权的程度就小一些；如果必须请示上级之后才能做出决策，分权的程度就更小。下级在做决策时需要请示或照会的人越少，其分权程度就越大。

(二) 影响集权与分权程度的因素

影响集权与分权的程度，是随条件变化而变化的。对一个组织来说，其集权或分权的程度，应综合考虑各种因素，如图 6-10 所示。

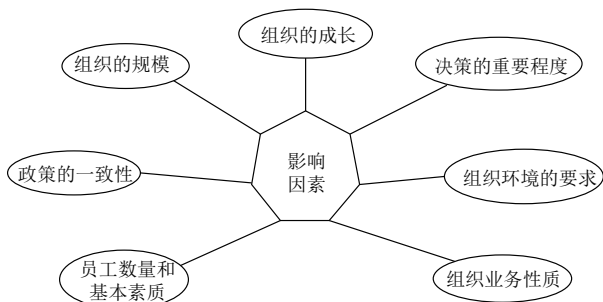


图 6-10 影响组织分权程度的主要因素

1. 决策的重要程度

一般来说，事关组织发展根本性问题的决策宜于集权，而对于一般事务性问题的决策则宜于分权。决策失误的代价越高，越不适宜交给下级人员处理。

2. 组织的成长

组织成立初期绝大多数都采取和维持高度集权的管理方式。随着组织逐渐成长，规模日益扩大，则由集权的管理方式逐渐转向分权的管理方式。

3. 组织的规模

组织规模较小时，一般倾向于集权，当组织规模扩大后，组织的层次和部门会因管理幅度的限制而不断增加，从而造成信息延误和失真。因此，为了加快决策速度、减少失误，最高管理者就要考虑适当地分权。

4. 政策的一致性

在组织内，对于需要全体组织成员共同贯彻执行的政策，为了提高效率、降低费用，权力以相对集中为宜；对于在政策上允许不同的某些事物，或者说在统一政策的前提下鼓励创新、鼓励多样性的，则以相对分权为宜。

5. 员工的数量和基本素质

管理人员的不足或素质不高可能会限制组织实行分权。即使高层管理者有意分权，但没有下属可以胜任，也不能成事。相反，如果管理人员数量充足、经验丰富、训练有素、管理能力强，则可有较多的分权。

6. 组织业务性质

组织业务的内容、范围和性质不同，集权和分权的程度也会不同。对于生产组织而言，单

一产品结构宜于集权，而多品种、特别是差异化的产品结构则宜于分权。

7. 组织环境的要求

如果组织所处的环境复杂而多变，为了更及时、更准确地适应环境变化的要求，必须实行分权。但是，当环境巨变时，为了有利于组织的整体协调，还必须保有相当集中的权力。同时，组织成长的历史、组织的文化，也会影响集权与分权的程度。

三、授权

所谓授权是指管理者将分内的某些工作托付给下属（或他人）代为履行，并授予被托付人完成工作所必要的权力。授权者对被授权者有指挥、监督的权力，被授权者对授权者负有报告和完成任务的责任。授权的基本含义为分派任务、委任权力、明确任务。授权不是将职权放弃或让渡，在必要时可以将授出的职权收回或重新授出。

授权是管理人员成事的分身术，是一种领导艺术。授权必须遵循以下原则。

（一）适当原则

授权要适当，对下属的授权既不能过轻，也不能过重。过轻，达不到充分激发下属积极性的目的，不利于下属尽职尽责；过重，就会大权旁落，出现难以收拾的局面。下级的权力过大，超出了合理范围，制度法规就不能顺利贯彻执行。

（二）可控原则

授权不仅要适当，还要可控。正确的授权，不是放任、撒手不管，而是保留某种控制权。通过这种可控性，把管理人员与下属有机地联系起来。没有可控性的授权是弃权。这种可控性表现在两个方面：一方面，管理人员握有主动性、灵活性，授权的范围、时间由管理人员灵活掌握；另一方面，虽然授权一般应相对稳定，但也根据实际需要随时调整，做到能放能收，能扩大能缩小。

（三）带责原则

授权的同时明确下属的责任，这就是带责授权的原则。管理人员若能明确地将权与责同时授予下属，不仅可以促使下属完成工作任务，而且还可以堵塞有权不负责或滥用权力的漏洞。

带责授权，应向下属交代清楚权限范围，这样做有利于下级正确行使自己的职权，更好地实现管理人员授权的目的。管理人员带责授权时，要注意不能授出最终权力和责任。管理人员要明确自己的职责范围，凡事属于自己职权范围的事和涉及有关组织的全局性问题，如管理全局的集中指挥权、总的经济预算审批、决定组织的目标、任务和发展方向等，都不可轻易授权。

（四）信任原则

管理人员对于将要被授权的下属一定要有全面了解和考察。考察的方式可以是让他当助理或其他“代理职务”试用一段时间，以便继续观察了解后再决定是否授权，以避免授权后不合适而造成不必要的损失。认为可以信任者，则“疑人不用，用人不疑”。一旦相信下属，就不要零零碎碎地授权，应一次授予的权力就一次授予。授权后，就不能大事小事都干预，事无巨细都过问。

（五）考绩原则

权力授出后，就要留心定期对下属进行考核，对下属的用权情况做出恰如其分的评价，并与下属的利益结合起来。考绩不要急于求成，也不要求全责备，要看工作的质量是否扎扎实

实、认真细致，是否有实效。考绩既要近期的业绩，也要看远期的业绩；既看全局，又看局部。对于近期得实惠、长远招灾祸的工作不能予以肯定，这是短期的行为。只要不是下属故意为之的，就要耐心帮助下属纠正。

总之，授权的原则要紧紧围绕着形成“领导气候”进行。

四、非正式组织

非正式组织是指自发的、无意识的，行动无规律，仅以感情、习惯、喜好、相互依赖来满足个人不同的心理需要的群体。与正式组织相对应，非正式组织的基本特征是自发性、内聚性和不稳定性。

非正式组织对正式组织的积极的、正面的作用表现在：①可以满足成员心理上的需求和鼓舞成员的士气，创造一种特殊的人际关系范围，促进正式组织的稳定；②可以弥补成员之间在能力和成就方面的差异，促进工作任务的顺利完成；③还可以用来作为改善正式组织信息沟通的工具。不过，它可能在有些时候会和正式组织构成冲突，影响组织成员间的团结和协作，妨碍组织目标的实现。

因此，正式组织的领导者应善于因势利导，最大限度地发挥非正式组织的积极作用，克服其消极作用。总之，对非正式组织必须妥善地加以管理。

第六节 常见的组织结构类型

组织结构就是表现组织各部分排列顺序、空间位置、集聚状态、联系方式，以及各要素之间相互关系的一种模式，是执行管理和经济模式的体制。组织结构是组织的“框架”，而“框架”的合理完善，很大程度上决定了组织目标能否顺利实现。

组织结构的形式是对组织结构设置的具体模式。一般来说，组织结构的形式有如下几种。

一、直线型组织结构

直线型组织结构也称单线型组织结构，是一种最早也是最简单的组织形式。它的特点是：企业各级行政单位从上到下实行垂直领导，下属部门只接受一个上级的命令，各级主管负责人在其管辖范围内，有绝对的职权或完全的职权，对所属单位的一切问题负责。厂部不再另设职能结构（可设置职能人员协助主管工作），一切管理职能基本上都由主管自己执行。其结构如图 6-11 所示。

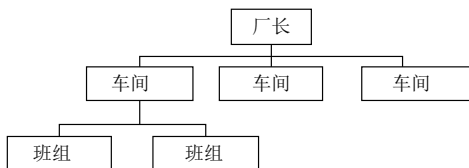


图 6-11 直线型组织结构

直线型组织结构的优点是：结构比较简单，管理费用低；指挥命令关系明晰、统一；决策迅速，责任明确，反应灵活；纪律和秩序的维护较为容易。

直线型组织结构的缺点是：它要求行政负责人通晓各种知识和技能，亲自处理各种业务；组织成员之间和组织之间横向联系差；对管理工作没有进行专业化分工，管理工作比较简单和

粗放。这在业务比较复杂、企业规模较大的情况下，主管人员是很难胜任的，或者受原有胜任管理者的制约，当该管理者离职时，难以找到替代者。因此，直线型组织结构只适用于规模较小、生产技能比较简单的企业，对生产技术和经营管理比较复杂的企业并不适宜。

二、职能型组织结构

职能型组织结构也称多线型组织结构，是一种以职能为导向的组织结构形式，采用专业分工的职能管理者，代替直线制的全能管理者，如图 6-12 所示。在组织内部设立职能部门，各职能机构在自己的业务范围内有权向下级下达命令和指示；各级负责人除服从上级行政领导的指挥外，还要服从上级职能部门在其专业领域的指挥。

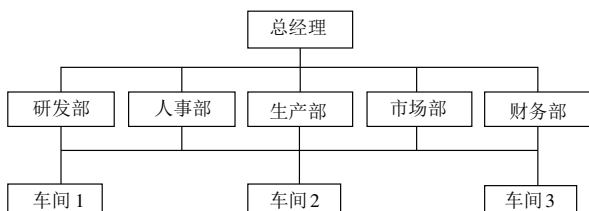


图 6-12 职能型结构

职能型组织结构的优点是：适应了大生产分工合作的要求，提高了专业化的管理水平，同时降低了设备和职能人员的重复性，减轻了高层管理人员的责任压力，使其能够专心致力于最主要的决策工作。

职能型组织结构的缺点是：一个下级受多个上级的领导，形成多头领导，会使下属无所适从。职能型组织结构还会形成各职能部门片面追求本部门利益、部门之间缺乏交流合作，矛盾冲突增多，从而增加协调成本和统领全局的难度。在实践中，事实上不存在纯粹的职能型组织结构。

三、直线职能型组织结构

直线职能型组织结构也叫生产区域型组织结构，或直线参谋型组织结构。它是在直线型组织结构和职能型组织结构的基础上，取长补短，吸取两种形式的优点而建立起来的。目前，我们绝大多数企业都采取这种组织结构形式，如图 6-13 所示。该结构把企业管理机构和人员分为两类，一类是直线领导机构和人员，按命令统一原则对各级组织行使指挥权；另一类是职能机构和人员，按专业化原则，从事组织的各项管理工作。直线机构和领导人员在自己职责范围内有一定的决定权和对所属下属的指挥权，并对自己部门的工作负全部责任。而职能机构和人员，则是直线指挥人员的参谋，不能直接对部门发号施令，只能进行业务指导。

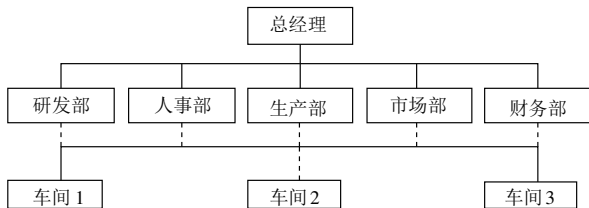


图 6-13 直线职能型组织结构

直线职能型结构的优点是：既保证了企业管理体系的集中统一，又可以在各级行政负责人的领导下，充分发挥各专业管理机构的作用。

直线职能型结构的缺点是：职能部门之间的协作和配合性差，职能部门的许多工作要直接向上层领导报告请示才能处理，这一方面加重了上层领导的工作负担，另一方面也造成效率低下。为了克服这些缺点，可以设立各种综合委员会，或建立各种会议制度，以协调各方面的工作，起到沟通作用，帮助高层领导出谋划策。

四、分部型组织结构

分部型组织结构也叫事业部型组织结构。它是指组织面对不确定的环境，按照产品或类别、市场用户、地域以及流程等不同的业务单位分别成立若干事业部，并由这些事业部进行独立业务经营和分权管理的一种分权式结构类型。分部型结构必须具备三个基本的要素：独立的市场、独立的利益、独立的自主权，执行“集中决策，分散经营”的管理原则。

分部型机构包括以下两种基本的组织形态。

（一）战略事业单位（SBU）

战略事业单位是一种独立的产品或业务经营单位。如同设在大企业中的小企业，SBU 需要全面负责产品的研发、生产、营销等一系列工作的组织、规划和实施。SBU 的标准是：要有自己的、能够与其他事业单位有所区别的任务使命和总体规划；要有明确的竞争对象；能够在关键的领域内安排好自己的资源；规模适度。通用公司是最早采用这种组织形态的企业。

（二）独立事业单位（IBU）

独立事业单位是一种更为彻底分权型的分部式事业单位。这种类型的分部以母公司的一个具有独立法人地位的事业部形式存在的，它有着独立的经营机构和独立的经营自主权，不管其业务活动是否与母公司战略性业务相关联，独立事业单位必须对母公司承担利益责任。两者往往是以财产的形式相联系，钱德勒称之为 H 性结构，或称控股型结构。对于这种结构形式的存在，科斯的解释是，企业是对市场的替代，以独立法人地位形式存在的组织可以更为直接的面向市场，并且具有较低的交易费用和较强的市场力量。大型跨国公司多采用这种组织形态。

分部型组织结构的优点是：它使高层管理部门摆脱了日常繁杂的行政事务，可以专注于公司的战略决策事务。各事业部独立经营，充分自主，可以更好地以客户为中心促进资源的整合。从发展角度看，一方面，这种结构有利于经营者的积极性，培养“多面手”式的管理通才；另一方面，又能发挥经营者的灵活性和主动性，提高其对市场竞争环境的敏捷适应性，使公司较早适应未来的竞争与挑战。

分部型组织结构的缺点是：由于每个事业部都有完备的职能部门，这种机构重复带来的管理人员的增加和管理成本的增高。另外，各事业部之间的相互支持与协调比较困难，限制了组织资源的共享，容易出现各自为政的部门主义倾向，这势必导致组织总体利益受损，并影响到组织长期目标的实现。图 6-14 是一个典型的分部型组织结构示意图。

近几年来，西方国家大型企业所出现的超事业部型组织是对 SBU 式分部型结构的一种改进。这主要是企业规模过于庞大、事业部过多而导致管理幅度过大，因而在总公司与各个事业部之间又增加了一层管理组织机构——超事业部。其目的是加强对各事业部组织活动的协调，进一步减轻最高管理层的繁杂行政事务，使其能够集中于企业更重要的战略决策与指挥。

五、矩阵型组织结构

矩阵型组织结构是由纵横两套管理系统组成的矩阵型组织结构，它最大的特点在于具有双

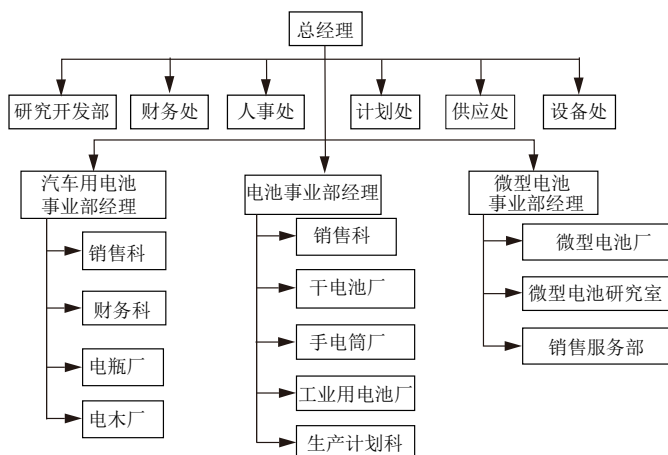


图 6-14 分部型组织结构

道命令系统。矩阵型组织结构是把按职能划分的部门和按项目（或产品、服务等）划分的子公司或部门结合起来组成一个矩阵，是同一名员工既同原职能部门保持组织与业务上的联系，又参加所在子公司或部门的工作的一种管理模式。为了保证完成一定的管理目标，每个子公司或部门都设负责人，在组织的最高主管直接领导下进行工作。矩阵型组织结构的特点是，既有按职能划分的垂直领导系统，又有按项目划分的横向领导系统的结构。矩阵型组织结构打破了统一指挥的传统原则，它有多重指挥线。当组织面临较高的环境不确定性，组织目标需要同时反映技术和产品双重要求时，矩阵型结构应该是一种理想的组织形式。矩阵型组织结构如图 6-15 所示。

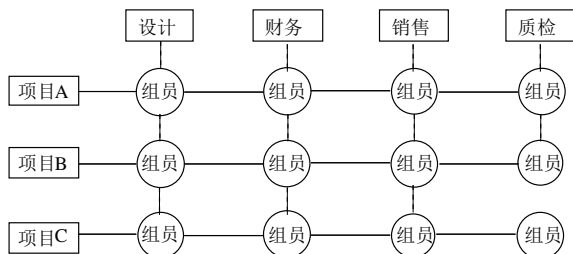


图 6-15 矩阵型组织结构

矩阵型组织结构的优点是：由不同背景、不同技能、不同专业知识所组成的项目人员为某个特定项目共同工作，一方面可以取得专业化分工的好处；另一方面可以跨越各职能部门获取他们所需的各种支持活动，资源可以在不同产品之间灵活分配。通过加强不同部门之间的配合和信息交流，可以有效克服职能部门之间相互脱节的弱点，同时易于发挥事业单位机构灵活的特点，增强职能人员直接参与项目管理的积极性，增强矩阵主管和项目人员共同组织实施项目的责任感和工作热情。

矩阵型组织结构的缺点是：组织中的信息和权力资源一旦不能共享，项目经理与职能经理之间势必会为争取有限的资源或权力不平衡而发生矛盾，这反而会产生适得其反的效果，协调处理这些矛盾必然要牵扯管理者更多的精力，并付出更多的组织成本。另外，一些项目成员需要接受双重领导，它们要具备较好的人际沟通能力和平衡协调矛盾的能力，成员之间还可能存在人物分配不明确，权责不统一等问题，这同样会影响到组织效率的发挥。如何客观公正地评

价其绩效，并在成本、时间、质量方面进行有效的控制将是此类组织机构正常运行的关键。

从实践中看，双重平衡式的矩阵结构的局限性还是比较明显的，实践中衍生出了以职能主管权力为主要权力的职能式矩阵结构和以项目主管职能为主要权力的项目式矩阵结构。这两种矩阵结构方式都取得了明显的成效。

六、集体控股型组织结构

当企业不断发展时，可能会实施多元化的战略，业务领域涉及多个方面，甚至上升到全球化竞争层面上，这时企业就会成立控股企业。

集团控股型组织结构是在非相关领域开展多种经营的企业常用的一种组织结构形式，如图 6-16 所示。股权可以是绝对控股、相对控股和一般参股。子公司、关联公司和母公司一起构成以母公司为核心的企业集团。集团公司或母公司与它所持股份的企业单位之间不是上下级之间的行政管理关系，而是出资人对被持股企业的产权管理关系。母公司凭借所掌握的股权向子公司派遣产权代表和董事、监事，通过这些人员在子公司股东会、董事会、监事会中发挥作用来影响子公司的经营决策。

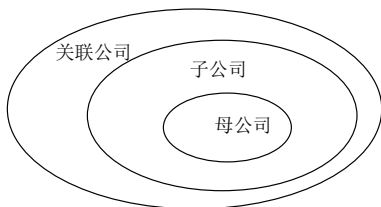


图 6-16 集团控股型组织结构

七、动态网络型组织结构

动态网络型组织结构是目前流行的一种基于契约关系的新型组织结构形式，如图 6-17 所示。它使管理当局对于新技术、时尚，或者来自海外的低成本竞争具有更大的适应性和应变能力。动态网络型组织结构是一种以项目为中心，通过与其他组织建立研发、生产制造、营销等业务合同网，有效发挥核心业务专长的协作型组织形式。动态网络组织形式的形成、发展应当归功于信息网络的发展。在相当程度上，以知识创新为基础的新经济的兴起，也主要归因于信息网络和信息产业的发展。鲍威尔（Powell）认为，网络型结构是一种既非市场又非层级制度的独特的组织结构形式。它代表的是市场与层级制度之间的可行的组织形式。他认为，网络结构形式带来的联系比市场带来的联系更为持久且分散，又会比层级制度带来的设置更互惠而平等。它以市场的组合方式代替了传统的纵向层级组织，实现了组织内在核心优势与市场外部资源优势的动态有机结合，因而更具有敏捷性和快速应变能力，可视为组织扁平化趋势的一个极端例子。在理论上，目前国内外对网络组织形式的研究，主要依赖于组织经济理论或资源基础理论的分析框架，尚未形成相对独立的理论体系。但网络组织确实是一种新的组织形式，近年来各种网络组织的蓬勃发展，充分显示了这种组织形式的生命力。

动态网络型结构的优点是：组织结构具有更大的灵活性和柔性，以项目为中心的合作可以更好地结合市场需求来整合各项资源，而且容易操作，网络中心的各个价值链部分也随时可以根据市场需求的变动情况增加、调整或撤并；另外，这种组织结构简单、精炼，由于组织中的大多数活动都实现了外包，而这些活动更多的是靠电子商务来协调处理的，组织结构可以进一

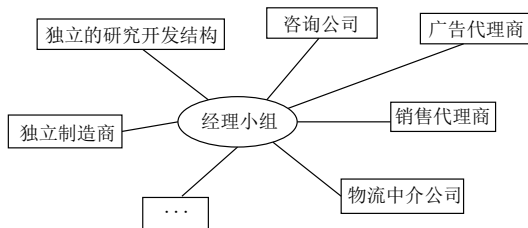


图 6-17 动态网络型组织结构

步扁平化，效率也更高了。

动态网络型结构的缺点是组织的可控性差。这种组织的有效动作是靠与独立的供应商广泛而密切的合作来实现的，由于存在着道德风险和逆向选择性，一旦组织所依靠的外部资源出现问题，如质量问题、提价问题、及时交货问题等，组织将陷于非常被动的境地。另外，外部合作组织都是临时的，如果网络中的某一部分合作单位因故退出且不可替代，组织将面临解体的危险。网络组织还要求建立较高的组织文化以保持一定的凝聚力，然而，由于项目是临时的，员工随时都有被解雇的可能，因而，员工的组织忠诚度也比较低。

动态网络型组织有时也被称为“虚拟组织”，即组织中的许多部门是虚拟存在的，企业依靠信息技术手段，将供应商、顾客甚至竞争对手等独立企业联合成网络，目的是互享对方的技术、分担成本以及市场渗透。这是的虚拟化组织结构下的企业可以获得诸如设计、生产、营销等具体的功能，但却不一定拥有与上述功能相对应的实体组织。企业保留最为关键的功能而将其他功能虚拟化，从而突破企业有形的界限，弱化具体的组织结构方式，达到全方位借用外力、创造出超常竞争优势的效果。

近几年来，随着电子商务的发展以及外部合作竞争的加强，更多的知识型企业依靠 Internet 等信息化手段，并以代为加工（OEM），代为设计（ODM）等网络合作方式取得了快速适应市场变化的经营绩效。

第七节 组织变革

一、组织变革概述

（一）组织变革的含义和意义

组织变革属于组织设计的范畴，是指组织依据外部环境变化和内部状况的变化，及时调整并完善自身的结构和功能，以提高生存和发展能力的过程。组织建立起来，是为实现管理目标服务的，当管理目标发生变化时，组织也需要通过变革自身来适应这种新的变化的要求。即使管理目标没有发生变化，但影响组织的外部环境和内部环境如果发生了变化，那么组织也必须对自身进行变革，才能保证管理目标的实现。因此，组织不是僵硬的、一成不变的。管理目标的变化，或者影响组织存在和管理目标实现的各种因素的变化，必然会带来组织模式、组织结构、组织关系等的相应变化，否则，就无法使管理目标得到实现。

一般说来组织模式应力求相对稳定，频繁而不必要的变动对于实现管理目标是不利的。但任何组织都处于动态的社会变动中，由于环境的变化，影响管理目标的各种因素的变化，组织也会通过变革而发生某些变化，一成不变的组织是不存在的。因为不变革的组织是没有生命力的，是必然要走向衰亡的。所以，组织的变革是绝对的，而组织的稳定是相对的。

在组织的稳定与变革之间,管理者会不会陷入无所适从的状况?因为管理者如果极力维护组织的稳定就有可能导致组织的僵化,如果积极推进组织的变革,又有可能造成组织不稳定和人心涣散。管理者盲目地推行变革也同样会使组织消亡,甚至会使组织消亡得更快。这就要求管理者在推动组织变革时要非常谨慎,必须首先确定组织的变革已经是非常必要的,才能展开变革的进程。在组织的变革中,还需要有正确理论的指导,有计划、有步骤地进行。也就是说,必须根据未来发展可能出现的趋势,在科学预测的基础上,有计划、有步骤地对组织进行变革。只有这样才能使组织的变革获得成功,才能使组织得到生存和发展,反之则会使组织倒退或消亡。

(二) 组织变革的两大目标

1. 使组织适应环境,以便在不断变化的环境中求发展

虽然组织行为对环境会有一些影响,但环境的变化是客观的,任何组织的管理当局都无法阻止,也无法控制身外的环境因素。他们唯一可以做到的就是连续不断地变革自己的组织机构,设计新的奖励,报酬制度、决策程序、生产经营流程和对组织成员工作实绩的考核程序等等。通过这些内部变革的办法,以求满足组织成员对尊重和参与的需要,能够适应竞争的加剧和其他环境变动等外部环境变化的要求,从而使自己在变化的环境中得以发展。

2. 改变组织成员的观念、态度、交往手段和彼此联系的方式等

一个组织,除非其成员能随着环境的变化而更新自己的观念,并能以不同的方式处理彼此间的关系、他们与工作的关系以及他们与外部顾客等的关系,否则它就不可能应付环境的变化。组织的成败兴衰取决于人们怎样做出决定,任何一种工作设计的变革,工资结构和分配制度,用工制度或组织目标的变动等,都是为了不改变人们的观念和修正人们的行为。这种变更人的观念,改造人的行为的变革,是针对个人、群体、组织以及群体之间的行为方式而做的。所以,改造组织成员的观念和行为,也就像使组织适应环境一样,是组织变革的一个最基本、最重要的目标。

为了实现这两大目标,组织的变革应着重从以下三个方面着手:

(1) 以组织结构为重点。这是一种通过组织结构的变革来实现组织的变革,它包括更动组织的部门或单位、改变职位及其责权范围、各部门之间关系的重新协调、调整管理幅度和管理层次以及向下授权等等。但是,在变革组织的具体操作中,可以着重通过报酬制度、工作表现的评价鉴定制度和控制指挥系统的变革来实现组织结构的变革。报酬制度是关于工资报酬、福利、晋升等的制度。

报酬制度的基本目的是在照顾到广大职工报酬平衡的情况下,通过对那些表现好、工作努力,有贡献的组织成员给予特别的奖励来激励其他组织成员。

工作表现评价鉴定制度是大多数组织对其成员的表现进行评价鉴定的制度,这个制度包括管理者通过各种尺度来衡量每个职工的工作,对其在工作中的成绩表现作出尽可能正确的评价和鉴定。对其工作表现进行评价鉴定的目的在于促进组织成员今后的工作。当然,工作表现的评价与鉴定也是提升工资和晋升的一个依据。因为,对工作表现进行评价和鉴定的制度涉及到各个人的工作岗位设计的合理与否的问题。因此,我们把工作表现评价鉴定制度方面的变革也归纳为组织结构范畴变革。

控制指挥的目的在于组织能正确而顺利地朝着实现组织规定的目标前进。凡涉及财务体制,有关投资、消费的计划、方案、产品及服务以及预算等均属于控制系统范畴。控制系统的另一方面是减少或防止事故的发生。每个企事业单位都应建立安全部门并制定有关安全生产的

规章制度。所以我们将采用任何一种新的控制方法都纳入组织结构变化的范畴。

(2) 以任务和技术为重点。这方面的变革主要是指对各个部门或各个层次的工作任务进行重新组合,改革原有的工作流程。比如在企业组织中,重新构造作业流程,更新生产设备,采用新工艺新方法(如引进设备、新技术、提高机械化和计算机化程度等),进行技术革新挖潜,实行控制技术和生产进度等一套新的管理技术,提高生产效率和产品质量,以实现组织变革的目的。这方面的变革一般包括扩大工作范围、丰富工作内容、工作群体自治和工作岗位轮换等内容。

扩大工作范围就是让一个工人同时承担几项工作,或从事周期更长的工作,以消除专业分工所造成的工作内容的单调无味,从而提高工人的工作兴趣和效率。丰富工作是充实组织成员的工作内容,使之有机会从事更复杂的新工作,并对自己的工作有一定的决策和控制权,以增进其心理上的满足感。工作群体自治是指,让组织活动单元自己安排自己的工作计划,自己控制工作的进度和质量,自己作许多常规性的工作决策,以便更好地为组织服务。工作群体自治两方面的特点:一是把工作上相互依赖的人们组织成为关系密切的小群体;二是控制自己工作任务的权力。工作岗位轮换则是让组织成员从事某种类型工作一段时间后,和其他类型工作进行轮换,其作用与扩大工作范围有着异曲同工的意义。

(3) 以人为重点。人是一个企业组织中最宝贵的资源,人是实现组织所有变革的基础,无论是组织结构的变革,还是任务和技术的变革,都离不开人的作用,都是通过改变组织成员的观念和态度而实现的。以人为重点的变革主要包括观念与态度的变革(通过培训、教育和组织文化等来实现)、技术知识的变革(通过招聘、培训与发展教育来实现)、改变个人和群体的行为(主要通过奖惩和参与管理以及教育来进行)等。

以人为重点的变革是建立在这样一个假定的基础上的,那就是假定人是推动变革或反抗变革的主要力量,贯穿于这一变革中的一条主线是组织成员之间的权力和利益的再分配,这种权力和利益再分配可以起到鼓励下级人员参与并进行独立的决策和开辟信息沟通的渠道来实现。总之,以人为重点的变革所要达到的,是鼓励下级人员承担更多的责任,与下级部门共同享有管理的职权。

二、组织变革的动因与类型

(一) 组织变革的动因

对于管理者来说,应当在何种情况下维护组织的稳定和在何种情况下促进组织的变革,这是一个非常重要的问题。组织变革的动因主要包括外部环境因素和内部环境因素。

1. 外部环境因素

整个宏观社会经济环境的变化,如政治、经济政策的调整,经济体制的变化,以及市场需求的变化等,都会引起组织内部深层次的调整和变革;科技进步的影响,知识经济的社会,科技的发展日新月异,新产品、新工艺、新技术、新方法层出不穷,对组织的固有运行机制构成了强有力的挑战;资源变化的影响,组织发展所依赖的环境资源对组织具有重要的支持作用;竞争观念的改变,经济全球化将会使市场竞争日益激烈,竞争方式也将会多种多样,组织若想适应未来竞争的要求,就必须在竞争观念上顺势调整,争得主动,才能在竞争中立于不败之地。

2. 内部环境因素

组织变革大都不是突发性的,是有先兆可循的,如果在内部管理中发生如下几种情况,就

必须认真思考组织的变革问题。

(1) 频繁的决策失误。表面看来,决策失误是由各种原因造成的,而实际上决策失误的根源是组织问题。比如,可能会发生由于信息不灵而造成决策失误,信息不灵可能是由于组织自身的原因,也可能是环境原因。但是,既然某一信息对管理决策有着重大意义,那么环境的障碍能够成为托词吗?所以,归根到底还是组织自身的问题。再如,决策失误可能是由于主管人员的主观原因造成的,但组织为什么没有在结构上、体制上给予决策以客观保证呢?在这种意义上一切决策失误都是由于组织的原因,组织结构的不大合理、职权委任不合适、职责含糊、命令链混乱等,都会造成频繁的决策失误。但是,偶然的决策失误并不是变革组织的理由,因为,应当首先在变革的成本、组织目前的效率和决策失误的后果之间作出权衡,然后才能作出是否进行组织变革的决定。

(2) 组织成员间沟通不灵。组织作为一个有机体,是依赖于成员间的沟通的,有效的沟通可以使成员间的分工与协作都处在高效的状态,使纵向的上下级关系和横向的同级关系都处在高度协调的状态。但是,组织成员间的沟通是取决于组织的状况的,比如,命令链或信息链混乱,或者所采用的传递信息手段不合适,就会造成沟通不灵;管理宽度过大,主管人员与下属之间就不可能存在有效的沟通,管理层次过多,就增加了命令和信息失真的可能性。这样一来,就不能形成成员间主动的协调和配合,反而会产生一些不必要的冲突、摩擦和误会。

(3) 管理业绩长期不理想。结构合理、职责分明、行动有序、信息通畅的组织必然意味着较好的管理效益,如果一个管理系统中长期存在着士气不高、经营不善、业绩不理想,以至于管理目标总不能得到实现,那么就必须考虑对组织进行变革。组织业绩不理想的问题,在企业管理中是最容易发现的,比如,一个企业生产部门的进度太慢、成本过高、质量不符合要求,销售部门的顾客减少或销售增长未能如期实现,财务部门的资金周转不灵,人事部门因为在职责、职权或报酬、待遇的安排上不当引起纠纷,等等。这些问题只要有一个存在,而且比较严重,就有理由对组织进行变革前的全面审查。

(4) 缺乏创新。即使一个管理系统处在正常的运营状况下,如果长期没有创新,也需要进行变革。比如一个企业虽然尚未遇到严重的困难,但在产品的品种、质量和数量方面,却长期保持在一个水平上,那就表明这个企业很快就会面临困境。因为,任何一个管理系统都不是孤立的,都处在与环境的互动关系中,环境是一个不断变化着的因素,如果在变动的环境面前保持不动,很快就会僵化、萎缩和丧失生命力,一个组织只有不断地拥有突破性的战略预见、超前性的行动措施和创造性的新成果,才能有旺盛的生命力,否则,就会滞后于环境,因而不得不进行变革。

也许上述几种情况都已经很严重了,但人们却还没有意识到变革的必要性。不过,人们往往对于组织中存在的一些不良氛围会很敏感。组织内部官僚主义盛行、组织纪律涣散、组织成员情绪低落、缺乏工作热情、工作效率低、人浮于事严重、奖惩不明或奖惩得不到执行、职能部门频频出现问题(比如,人事部门任人唯亲、财务部门违反财务纪律、生产部门总是出现产品质量问题)等等现象,就是最明确的变革先兆。一旦存在着这些变革的先兆,组织的主管人员就应当考虑是否需要采取措施,进行组织变革。

(二) 组织变革的类型

(1) 战略性变革。是指组织在发展战略或使命上发生的变革,如收缩业务,则必须剥离不良资产和非相关业务;要战略扩大,则要考虑并购的对象和方式,以及重构组织文化。

(2) 结构性变革。是指对组织的结构进行变革,对权力和责任进行再分配。

(3) 流程主导性变革。是指围绕组织目标和核心竞争力，现代化的信息和手段对业务流程进行的重新构造，这使组织的各方面产生重大的变化。

(4) 以人为中心的变革。是指改变人的思想观念的变革。通过对员工的培训、教育等引导，使其能够在观念、态度和行为方面与组织达成一致。

三、组织变革的过程

库尔特·卢因提出一个包含解冻、变革、再冻结 3 个步骤的有计划组织变革模型，用以解释和指导如何发动、管理和稳定变革过程，得到广泛的承认，如图 6-18 所示。

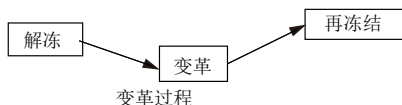


图 6-18 卢因变革模型

(1) 解冻阶段——创造变革的动力。这是改革前的心理准备阶段，这个阶段的中心任务是改变员工的观念与态度，动员接受改革和参与其中。

(2) 变革阶段——指明改变的方向，实施变革，使成员形成新的态度和行为。这是变革者的行为转变阶段，把员工的改革热情转化为改革的行为，关键是减少改革的阻力，调动员工的积极性，使改革成为全体员工的共同事业。

(3) 再冻结阶段——稳定变革。这是变革后的行为强化阶段，目标是对变革驱动力和约束力的平衡，使新的组织状态保持相对的稳定与平衡。改革后的强化与平时的管理维持有本质区别。

四、组织变革的阻力及其管理

(一) 组织变革的阻力

组织变革就是要改变那些不能适应企业的内外环境，阻碍企业可持续发展的各种因素如企业的管理制度、企业文化、员工的工作方式、工作习惯等。这种变革必然会涉及企业的各个层面，引起企业内部个人和部门利益的重新分配。因此，必然会遭到来自企业各个方面的阻力。

所谓阻力，则是人们反对变革、阻挠变革甚至对抗变革的制约力。变革的阻力可能来源于个体、群体，也可能来源于组织本身甚至外部环境。

1. 组织因素

在组织变革中，组织惰性是形成变革阻力主要的因素。这是指组织在面临变革形势时表现得比较刻板、缺乏灵活性，难以适应环境的要求或者内部的变革需求。造成组织惰性的因素较多，如组织内部体制不顺、决策程序不良、职能焦点狭窄、层峰结构和陈旧文化等，都会使组织产生惰性。此外，组织文化和奖励制度等组织因素，以及变革的时机也会影响组织变革的进程。

2. 群体因素

组织变革的阻力还会来自群体方面。研究表明，对组织变革形成阻力的群体因素主要有群体规范和群体内聚力等。群体规范具有层次性，边缘规范比较容易改变，而核心规范由于包含着群体的认同，难以变化。同样，内聚力很高的群体也往往不容易接受组织变革。卢因的研究表明，当推动群体变革的力和抑制群体变革的力之间的平衡被打破时，也就形成了组织变革。不平衡状况“解冻”了原有模式，群体在新的、与以前不同的平衡水平上重新“冻结”。

3. 个体因素

人们往往会由于担心组织变革的后果而抵制变革。一是职业认同与安全感。在组织变革中,人们需要从熟悉、稳定和具有安全感的工作任务,转向不确定性较高的变革过程,其“职业认同”受到影响,产生对组织变革的抵制。二是地位与经济上的考虑。人们会感到变革影响他们在企业组织中的地位,或者担心变革会影响自己的收入。或者,由于个性特征、职业保障、信任关系、职业习惯等方面的原因,产生对于组织变革的抵制。

(二) 组织变革阻力的管理措施

1. 注重成员的参与和投入

研究表明,人们对某事的参与程度越大,就越会承担工作责任,支持工作的进程。由此,当有关人员能够参与变革的设计讨论时,参与会导致承诺,抵制变革的情况就显著减少。参与和投入方法在管理人员所得信息不充分或者岗位权力较弱时使用比较有效。但是,这种方法常常比较费时间,在变革计划不充分时,有一定风险。

2. 加强教育和沟通

加强教育和沟通,是克服组织变革阻力的有效途径。这种方法适用于信息缺乏和对未知环境的情况,但其实施比较花费时间。通过教育和沟通,分享情报资料,不仅能带来相同的认识,而且在群体成员中形成一种感觉,即其在计划变革中起着使其产生一定的责任感的作用。同时,在组织变革中加强培训和信息交流,对于成功实现组织变革是极为重要的。这既有利于及时实施变革的各个步骤,也使得决策者能够及时发现实施中产生的新问题、新情况,获得有效的反馈。这样才能随时排除变革过程中遇到的抵制和障碍。

3. 把握好组织变革的时间和进程

即使不存在对变革的抵制,也需要时间来完成变革。干部员工需要时间去适应新的制度,排除障碍。如果领导觉得不耐烦,加快速度推行变革,对下级会产生一种受压迫感,产生以前没有过的抵制。因此,管理部门和领导者需要清楚地懂得人际关系影响着变革的速度。

4. 获得群体的促进和支持

许多管理心理学家提出,运用“变革的群体动力学”,可以推动组织变革。这里包括创造强烈的群体归属感;设置群体共同目标,培养群体规范,建立关键成员威信,改变成员态度、价值观和行为等。这种方法在人们由于心理调整而不良产生抵制时使用比较有效。

5. 引入变革代言人

变革代言人即通常所谓的咨询顾问。在变革的过程中,一些员工认为变革的动机带有主观性质,他们认为变革是为了当局者能更好地谋取私利。还有一些员工认为变革发动者的能力有限,不能有效地实施变革。而引入变革代言人就能很好地解决上述问题。一方面,咨询顾问通常都是由一些外部专家所组成,其知识和能力不容置疑。另一方面,由于变革代言人来自第三方,通常都较为客观的认识企业所面临的问题,较为正确地找到解决的办法。



本章小结

本章主要介绍了组织的内涵和功能,组织是指两个以上的人在一起为实现某个共同目标而协调进行的集合体。组织作为管理活动的一个职能,具有重要功能。组织设计的任务是设计清晰的组织结构,规划和设计组织中各部门的职能和职权,确定组织中职能职权、参谋职权、直线职权的活动范围并编制职务说明书。组织设计受到多种因素的影响。组织横向设计主要解决

管理与业务部门的划分问题,反映了组织中的分工合作关系。组织的横向设计主要指组织的部门化。组织纵向设计主要解决管理层次的划分与职权分配问题,反映了组织中的领导隶属关系。管理幅度成为设计的关键。组织设计中还注意到职权、协调等之间的关系。常见的组织结构形式为实践提供了依据,同时也强调了组织变革的重要性。



一、单项选择题

(1) 组织的横向结构即组织的 ()。

- A. 职能结构 B. 层次结构 C. 部门结构 D. 职权结构

(2) 完成企业目标所需的各项业务工作及其比例关系称为 ()。

- A. 职能结构 B. 层次结构 C. 部门结构 D. 职权结构

二、判断题

(1) 在非正式组织中,有明确条文规定了成员的行为方式。()

(2) 组织结构必须与组织所处的环境相适应。()

三、简答题

(1) 专业化分工在未来是呈增强还是减少的趋势,为什么?

(2) 管理者可以采取哪些方式进行部门化?

(3) 简述直线职能型组织结构的特定,及其优缺点。

四、案例分析题

陷于困境的经理

王先生作为一名有能力的工程师,开创了一个小型生产企业。他的朋友帮他得到了一些印刷电路板的订货。这个公司位于一个平房厂房之中,员工大约有50个左右。公司是一人管理体制,王先生几乎处理他公司的所有业务,包括从计划、采购、市场、人事到生产监督的每一项工作。

由于已经完全投入企业,王先生自然想全盘掌握他的公司。尽管没有组织结构图,王先生对公司每一部门的参与也可以通过图6-19所示的组织结构图来表示。

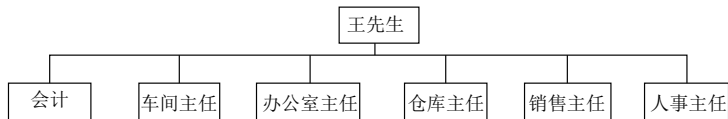


图6-19 组织结构

王先生制定所有的决策。向他汇报工作的人们执行每天的日常工作。王先生处理以下问题:①企业计划;②建立和保持与现有和潜在顾客的关系;③安排财务筹资并处理日常的财务问题;④招募新员工;⑤解决生产中的问题;⑥监督库存、货物接收和发运;⑦在秘书的帮助下管理日常的办公事务。

他在工厂投入相当多的时间,指导工人该做什么和不该做什么。一旦他看到了自己不喜欢的事情,他就会叫附近的职工来改变。

最近进行体检时,他的医生告诉他:“王先生,如果你再消瘦下去的话,你的心脏病将可能很快发作。”

王先生正在考虑他的健康和公司的生存。

思考题：

- (1) 你认为王先生的问题是什么？
- (2) 王先生所面临的问题如何能够得到解决？
- (3) 授权将怎样帮助王先生呢？

五、实际操作训练

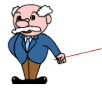
实训 1：走进企业

到一家中小企业，对该企业的组织结构情况及其制度规范进行调查，并运用所学知识进行分析诊断。

实训 2：建立组织结构与公司制度

运用所学知识，根据所设定的模拟公司的目标和业务需要，研究设置所需的模拟公司组织机构，并画出组织结构框架图。同时，建立公司的制度规范，包括公司的企业专项管理制度、部门（岗位）责任制和生产技术标准、生产技术规程等。

全国Mini-MBA职业经理双证班 (26年热招管理培训项目)



允许提前获取证书 全国招生 权威双证 请速充电

25年正规管理类教育机构，中国第一代MBA教育机构，值得信赖！（+教授互动微信：122285053）

全国迷你MBA职业经理双证书班®，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课。咨询电话：13684609885

招生专业及其颁发证书：

认证项目	颁发双证（优秀毕业学员可免费升级EMBA学位证）	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高等教育研修证	1280元
全国：工商管理MBA课程实战班100%	高级职业经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《人力资源总监》MBA双证书班	高级人力资源总监资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《生产经理》MBA高等教育双证班	高级生产经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《品质经理》MBA高等教育双证班	高级品质经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《企业总经理》MBA高等教育双证班	总经理高级资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《IE工业工程师》MBA高等教育双证	高级IE工业工程师资格证书+2年制MBA高等教育研修证书	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高等教育研修证	1280元
全国《项目经理》MBA高等教育双证班	高级项目经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《市场总监》MBA高等教育双证书班	高级市场总监资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《酒店经理》MBA高等教育双证班	高级酒店经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《人力资源管理师》MBA双证书班	高级人力资源管理师资格证书+2年制MBA高等教育证	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+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《财务总监》MBA高等教育双证班	高级财务总监资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《营销策划师》MBA双证书班	高级营销策划师资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《行政总监》MBA高等教育双证班	高级行政总监资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《采购经理》MBA高等教育双证班	高级采购经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《工商管理培训教师资格》双证班	工商管理培训教师资格证+2年制MBA高等教育研修证书	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 高等教育研修证书	1280 元
全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产运营管理师》MBA 双证书证	高级生产运营管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《精益管理师》MBA 高等教育双证班	高级精益管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

学校还开设：薪酬管理师、绩效考核师、企业教练、企业管理师、培训总监、物流经理、工厂管理、营销总监、精益管理师（精益生产）、健康管理师、养老机构管理、现场管理师（6S）**等管理岗位MBA课程**



【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+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【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，



【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（本期只收取企管辅导、职业生涯辅导费1280元，其余费用全免）
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。



【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。



【主办单位】

美华企业管理有限公司、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教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。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。

【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) **优秀学员可免费升级EMBA学位证书**

(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】 (支持网转、柜台办理和自动取款机办理) (如柜台办理请携带本人身份证到银行办理)

方式一	支付宝	支付宝账户：13684609885 户名：徐传有 微信转账：122285053 (学校唯一指定官方微信号/经理圈)
方式二	企业账户	企业帐号：562080100100076073 账号户名：哈尔滨美华企业管理有限公司 开户银行：兴业银行 哈尔滨新阳支行
方式三	中国银行	卡号：6217855300007073962 户名：徐传有 开户行：中国银行哈尔滨爱建支行
方式四	邮政储蓄	卡号：6217992600016909914 户名：徐传有 开户行：哈尔滨南马路支行
方式五	工商银行	卡号：6222083500001062507 户名：徐传有 开户行：哈尔滨市道外区太平桥支行
方式六	农业银行	卡号：6228450176006094464 户名：徐传有 开户行：道外支行民众分理处

可以选择任意一种方式缴纳学费 (建议首选工商银行账户)，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教学资料、考试问卷以及收费票据。

【咨询电话】13684609885 0451-88342620

【学校网站】<http://www.mh jy.net>

【微信客服】122285053 【微信公众号】MHJY1998



你该充电了！请参加26年热招:经理培训课

♥全国Mini-MBA《职业经理》双证班♥



你该充电了！中国第一代管理教育机构-美华教育 火热招生