

中国经济管理大学

版权编著（修订版）

《职业经理培训全书》

中国第一本专门研究
如何成为职业经理的高等教材

内容 1: 职业经理定义分析与工商管理专业职业经理培养计划

内容 2: 职业经理管理能力培养教材

第一章 职业素养

第二章 学习与创新

第三章 领悟与洞察

第四章 计划与决策

第五章 分析能力

第六章 组织管理与组织变革

第七章 沟通与冲突管理

第八章 协调与危机管理

第九章 领导力

第十章 控制与质量管理

第十一章 绩效管理

第十二章 有效激励

第十三章 团队建设与项目管理

第十四章 建设执行型文化

附：课堂实录与理论体系

内容 3: 职业经理综合能力测评试题

中国经济管理大学

版权编著（修订版）

《职业经理培训全书》

内容 1:

职业经理定义分析 与工商管理专业职业经理培养计划

中国经济管理大学 全面组织实施 《职业经理人综合素质养成计划》的决定

关于职业经理人

职业经理是指在一个所有权、法人财产权和经营权分离的企业中承担法人财产的保值增值责任，全面负责企业经营管理，对法人财产拥有绝对经营权和管理权，由企业在职业经理人市场（包括社会职业经理人市场和企业内部职业经理人市场）中聘任，而其自身以受薪、股权、期权等为获得报酬的主要方式的职业化企业经营管理专家。

职业经理人是企业经营管理为社会所必需的社会阶层，具有如下特性：其一为良好的职业操守，能达到职业道德和专业规范要求；其二为成熟的职业心态，能较好地把工作热情和务实作风结合；其三为明确的专业分工，能够拥有专业优势；其四为受薪阶层，通过自己的管理经验与技能参与社会交换，获得报酬；其五为可变动性或可替代性，即能够进入人力资源市场并合理流动；其六为良好的职业能力，能够把接受的教育培训和职业经验恰如其分地发挥在职业过程中。

职业经理人是运用全面的经营管理知识和丰富的管理经验对一个经营部门开展经营或进行管理的个人。

职业经理人就是指以企业经营管理为职业，深谙经营管理之道，熟练应用企业内外各种

资源，为实现企业经营目标，担任一定管理职务的受薪人员。它包含两方面的内容：一方面是经理的职业化，随着市场经济的发展企业经营管理已成为一门科学性、专业性极强的社会职业，有着专业化的职业体系与行为规范，其职业标准与成就已逐渐被社会广泛认同；另一方面的含义是具有经营管理者职业资格的经理人员，将经营管理活动视为职业生命，并有相应的社会角色标准与约束机制，在社会选择机制的作用下，不仅是追求物质利益的满足，更重要的是体现一种职业文化与职业精神，并以此激发经营管理者的创造智慧与献身精神。

职业经理人是一种市场化的资源，在企业层面，是一种商品，是有价并可交换和流通的商品。据一项名为“职业企业经理人任职资格考证指数体系”的课题研究认为，职业经理人要有强烈的创新意识、冒险精神和坚韧不拔的精神：要有预见性、洞察能力、决策能力、组织协调能力和知人善任的用人能力：从知识结构方面看，职业经理人要具备硬知识（指某一学科的专业知识）、软知识（指经营管理决策知识）和社会知识（指要有比较丰富的社会阅历）。

从实践的角度看，职业经理人是企业经营管理为职业的社会阶层，具有如下特性：其一为良好的职业操守，能达到职业道德和专业规范的要求；其二为成熟的职业心态，能较好地把工作热情和务实作风结合；其三为明确的专业分工，能够拥有专业优势；其因为受薪阶层，通过自己的管理经验与技能参与社会交换，获得报酬；其五为可变动性或可替代性，即能够进入人力资源市场并合理流动；其六为良好的职业能力，能够把接受的教育培训和职业经验恰如其分地发挥在职业过程中。

职业经理人的道德素质是衡量一个职业经理人的首要指标。著名管理学家张维迎教授曾指出，中国不缺企业家，也不缺少想当老板的人，而是缺少愿意为老板诚心服务的有道德的职业经理人。他说，中国的企业能不能发展，很大程度上取决于职业经理人的道德水平。职业经理人的作用，用经济学术语讲，是企业的代理人；用俗语说，是一个企业的保姆。这个保姆一定要可靠，否则，主人不在时，怎能放心保姆会不会拿走家里的东西呢？职业经理人的道德素质可以从下面几个方面来衡量：首先要廉洁自律；其次要注意个人的操守和修养；还要有社会责任感：最后，合格的职业经理人必须具备敬业精神。

企业的所有者为什么选择职业经理人替自己管理，最基本的原因，是认为职业经理人管理得比自己好，因此，职业经理人的专业素质决定了他能否很好地完成所有者的委托。从管理者的角度来要求，职业经理人的专业素质包括以下几方面：首先是要有非凡的领导才能。企业的管理活动包括战略决策和对内的经营管理。这要求职业经理人既要有超人的眼光和长远的战略发展观念，又要有具体可行的管理方法和手段：既能独挡一面，发挥所长，又能协调员工，用人所长。其次是要有较强的市场应变能力。适应市场的变化，抓住市场机会，并及时调整公司战略和执行方案，是一个成功的职业经理人的基本技能。再次是要具备团队精

神。职业经理人的作用就是要创造一个员工成长的良好环境，并与员工保持良好的沟通，带动整个团队的成长。成功的经理人在公司里往往扮演着一种“催化剂”的角色，借此来充分发挥所有员工的创造力。最后是要具有好学创新的精神。随着知识经济的来临，知识更新的速度越来越快，基于知识的竞争越来越激烈，职业经理人本身必须具有勤学的好习惯，同时带动员工，达到集体学习的目的。只有将公司培养成一个学习型组织，才能不断的创新，才能在竞争中始终掌握主动，领先竞争对手。

职业经理人的能力素质要求

长寿 CEO 领导力五项修炼：

- 一、企业形象推广能力
- 二、统帅能力
- 三、驾驭市场能力
- 四、掌握和运用规律能力
- 五、企业持续发展能力

职业经理的能力：

- 一、创新能力
- 二、决策能力
- 三、人力资源开发和人力资本运作能力
- 四、协调能力
- 五、信息处理能力
- 六、应变能力和危机处理能力
- 七、语言表达能力
- 八、社会交往能力

职业经理的素质：

- 一、拥有良好的职业道德
- 二、具备超强的心理素质
- 三、具备广博的知识基础
- 四、拥有富有感召力的个人魅力
- 五、进行有效的自我管理
- 六、进行职业生涯规划

七、营造优秀的企业文化

万科职业经理核心素质：

一、工作观念

- 1、勇于承担工作责任，有进取意识。
- 2、集团利益至上，具有全局观念。
- 3、以积极的态度和角度对待困难和遗留问题。
- 4、接纳差异，用人所长的领导心胸。
- 5、善待客户，一切从市场出发。
- 6、尊重规范，不断改进。
- 7、具开放心态，善用、整合资源，善于创新突破，有能力找到解决问题的办法。
- 8、不回避矛盾，大胆管理。
- 9、思维严谨，工作计划性强。
- 10、客观敏感把握，控制到位。

二、管理技能

- 1、善于激励，有号召力。
- 2、能营造有效沟通的氛围，让沟通成为习惯。
- 4、培养指导下属，鼓励别人学习。
- 5、科学决策。
- 6、压力管理。
- 7、组织管理。
- 8、时间和会议管理。

三、专业技能

- 1、精通本行业的实践的专业技能。
- 2、知道如何应用。
- 3、有系统的理解能力。
- 4、专业创造力。

优秀的管理者应追求具备 10 种与经营相关的素质：

1. 思路敏捷。思路敏捷是解决问题的必备要素。一个能成功处理繁杂事物的人必须思维清晰，反应敏捷，能够很快抓住事物的本质，做出判断，使问题迎刃而解。
2. 谈吐得当。谈吐应对能够表现一个人的学识和修养。个人修养不是一朝一夕完成的，需要不断努力和完善。
3. 身体健康。竞争压力越来越大，管理者要在竞争中取胜，健康的体魄是保证。身体健

康的人不仅精力充沛，而且心胸宽广、态度乐观，在压力面前不会轻易败下阵来。

4. 团队精神。不要以为当领导就是一个人说了算，一意孤行必将众叛亲离。善待他人，尊重每一个人，是做好事情的关键。协调、沟通、协商才是管理者需要做的事。

5. 领导才能。领导才能不是专业技能，不是学历和文凭，而是学识修养、人生经验、世故阅历等多方面综合素质的反映，集中表现在识人、用人、容人的能力上。

6. 敬业精神。人与人能力上的差别，有时就在于 99 步与 1 步之间，有毅力走完最后一步的人往往是成功者。成功取决于高度负责的精神和锲而不舍的精神。一个有成就的一定是个乐观进取、百折不挠的人。

7. 好学创新。竞争瞬息万变，社会高速发展，满足现状就是落伍。所以，要不断接受新事物、新观念，善于创新进取，才能求得不断发展。

8. 个人操守。一个人再有学识，再有能力，操守把持上有问题，久之必酿成大错。越是成大事者，越要拘小节。

9. 生活习惯。一个生活习惯良好而有规律的人，才能做事认真讲原则。从一个人生活上的点点滴滴，能够观察到他的未来发展。

10. 适应能力。适者生存的法则不光适用于自然界，人类更是这样。一个个性极端的人，即使很有天分，也不一定适合当管理者。一个成功的管理者能够很快适应各种环境，使企业发展壮大。

合格的职业经理应具备的综合素质：

一、良好的职业道德。

正如做人要有良好的个人品德一样，作为一个职业经理人，必须具备良好的职业道德。这是职业经理人最基本的素质。职业道德，包含三层含义：第一是对股东、对公司的绝对忠诚。把维护公司利益、实现股东投资价值最大化作为自己的唯一目标，一切经营决策、管理行为都围绕这一目标进行，绝不做为了个人利益损害公司利益、为了短期利益损害长期利益的事；第二是高度的敬业精神，即在岗位上工作一天就应该尽自己的全力履行好自己的职责，哪怕是明天就离开这个岗位；第三是严守公司商业秘密，包括曾服务过的公司和正在服务的公司。对于曾服务过的公司，虽然现在已经离开，但过去在职时掌握的一些公司秘密仍不应透漏给他人，特别是竞争对手；对于现在正在服务的公司，则更有义务保守公司的商业秘密。

二、超凡的规划能力。

职业经理人掌握着企业的经营决策大权，其行为直接关系到企业的成败兴衰，决策稍有不慎，就有可能给企业带来无法弥补的损失，因此职业经理人在进行决策之前，一定要做好充分的规划，做到运筹帷幄。这就要求职业经理人要具备超凡的规划能力：一是规划要具有

超前性，能准确预见到企业未来的发展趋势，做到超前规划：二是规划要全面、严谨。即规划不能顾此失彼，不能互相矛盾，要相互协调，彼此衔接，形成一个有机整体；三是要大胆创新，敢于突破传统的规则，形成独特的经营风格，领先于竞争对手。

三、积极进取的工作精神和战胜一切困难的决心。

职业经理人作为企业的统领和中坚力量，在带领企业前进的过程中，必然会遇到各种困难和阻力，其个人心态将直接影响企业的整体士气，如果职业经理人积极进取，有强烈的成功欲望，其所带领的团队也必然是蓬勃向上充满生机和活力的：反之，则必然是士气低落缺乏战斗力的，所以对职业经理人而言，重要的是要时刻保持一种旺盛的进取精神，用自己的积极情绪去感染团队，即使再困难的时候，也不应流露出恐惧、消沉和无奈。当遇到困难时，要以积极的心态去对待，把困难看作是一种机遇、一种挑战。

四、良好的专业素质。

职业经理人之所以能成为职业经理人，就在于他具有经理人必备的专业素质，职业经理人的专业素质除包含良好的管理素质以外，还包含良好的业务素质，这一点对职业经理人是十分重要的。良好的业务素质既是职业经理人准确判断市场、合理规划、正确决策的基础，更是其吸引下属，凝聚团队、获得尊敬的核心武器。

五、善于沟通协调。

沟通协调是职业经理的一项最基本的，也是最重要的工作，职业经理人必须具备善于与人沟通协调的能力，缺乏这种能力的人，建议你不要去当经理，更不要去当职业经理，一是当不上，即使当上了，也是活受罪。与人的沟通协调能力包括四个方面：一是与客户和外部关系的沟通，二是与上级领导或是股东的沟通，三是与同僚的沟通，四是与下属的沟通。前三点一般比较容易理解，而“与下属的沟通”则是许多经理人员经常忽略的，但这一点却是非常重要的。调查表明，95%以上的公司职员都希望自己的上司能主动与自己沟通，这样会产生一种被重视、被信任的感觉，而且对激发他们的工作热情、创造性和责任感都会产生积极的影响。

六、正确对待失败。

职业经理人遭受挫折、失败是常有的事，就像职业球员也会经常输球一样。职业球员不会输一两个球而放弃整场比赛或是结束自己的运动生涯，职业经理人也不应因一两次失败而改变自己对职业的经营态度。现代社会对职业的要求不仅要具有较高的 IQ(智商)和 EQ(情商)，还要具有较高的 AQ(逆商)，即承受失败和挫折的能力。一个成熟的职业经理应该以坦

然、平和、永不言败的心理去对待它。当挫折来自公司内部时，应坚信依靠时间和努力可以改变自己的处境；当挫折来自公司外部时，则应以坚定、乐观、勇敢的态度去战胜它。

职业经理人的素质：

现代职业经理人，大到集团公司总裁、企业总经理，小到个体工商负责人及社区服务社社长，他们肩负着企业生存、发展的重要使命。一个合格的职业经理人，除了具有天赋外，主要靠自身学习和社会培育成跃。不仅包括思想、知识、智慧、经验、技能、品格、气质和风度，更重要的是做人的品行、人格、心态和为人的心胸。每个职业经理人都应该有自己独特的素质。

职业经理人首先应具有商业和个人信誉。信誉不仅是企业的灵魂，也是一个企业负责人成功与否的标志。没有信誉的人是没有办法成功的，也不可能将不同的人团结在自己周围，也没有办法得到客户、股东、合作伙伴、员工的认可和爱戴，也没有办法实现企业的持续经营。

职业经理人应具有整合资源的能力。现代企业的资源不仅是人、财、物三要素，还包括知识、时间、关系网络、智慧组合、公共关系等无形要素。作为企业负责人，应具有把有形与无形的资源要素有效地整合，即调动一切可调动的力量和资源，发挥竞争的优势和先机。

要有非凡的决策能力和应付挑战、变革能力。一个优秀的职业经理人面对市场竞争和挑战，关键是做正确的决策。企业面对的决策环境和影响因素变化很大，决策的关键是职业经理人的魄力、胆识、判断能力以及市场竞争中决策能力和应变能力的较量。

要有一定的专业知识。现代企业的管理，需要用现代技术手段提高工作效率。每一位职业经理人应该把自己变成学习型的人物，学习企业管理、学习与经营业务相关的专业知识，应变瞬息万变的市场，跟上市场变化而获得成功。

要有开放的心胸。职业经理人必须鼓励异见和批评，对有不同意见的人应该给予奖励并设定相关机制，确保有畅通的信息反馈通路，这样才能经常了解企业不同层面任务的心声和要求，才能制定企业正确的战略和决策。

专家认为，目前现代企业对职业经理人素质要求越来越高。他们不仅要能胜任卓有成效的战略经营任务，还要求在领导团队同心协力完成既定目标的同时，迎接市场竞争的挑战。企业的发展，要求职业经理人以真、善、美的心对待员工、客户、合作伙伴，这样才能取得事业成功。

职业经理人的素质是综合性的：

首先，要具备出色的决策能力。职业经理人常常被大公司和新兴高技术公司所聘用，这些公司面对复杂的市场环境和纷繁复杂的问题，因此，职业经理人只有具备出色的决策能力，才能做出正确的决策，领导企业走向成功。导致企业毁灭性的失误，不是某一项经营上的失误或管理上的不足，而是决策上的失误。决策能力要通过综合素质的提高来培养，决策不是简单的事，要能做到倾听大多数人的意见，特别是来自反面的意见，这是防止决策失误的最有效方法。

其次，要有识别、选拔、任用、考核评价和激励人才的能力。无论职业经理人多么出色，都不是全才，需要有一批杰出的人才在其周围担任高级经营和管理职位，这些人才是否具有与其配合做好工作的能力，则取决于职业经理人的识别和选拔能力。如果人才选拔出来，不能知人善任，人尽其才，让其在能力最大化发挥的位置上，既浪费人才，又会造成工作的失误。能够识别、选拔、任用人才，而不会评价和激励，也会造成人才流失，或使人才的积极性受到压抑。人是有感情的，情绪高涨，有利于超水平发挥创造力；情绪低落，易造成工作的失误，而人的情绪调动是通过科学准确地评价和适度激励实现的。知人善任，心胸开阔，亲和力强，能发现和挖掘人的潜质并加以培养和使用，是提高这方面能力的主要途径。

第三，要有战略规划和组织实施能力。企业战略就是围绕企业发展方向和所要实现的目标，进行优化配置资源，以及与此相适应的经营管理体制的设计。企业的战略要通过战略规划设计来体现，职业经理人要有战略规划和组织实施的能力，这是确保企业健康发展发展的必备素质之一。

第四，要有营造和谐气氛、创造蓬勃向上企业文化的能力。企业是一个组织，是由许多员工组成的团队。任何一个企业都有运作规则和规章制度，这是共性的东西。共性的东西是企业成功的基础要素，而不是决定因素。仔细研究那些成功的企业，往往是个性的东西起决定作用，这个个性化因素就是企业文化，团队精神。个性化的或者说企业独有的企业文化和团队精神的形成，又与职业经理人的个人风格有关。优秀的职业经理人，都有营造和谐的企业内部氛围，创造蓬勃向上企业文化的能力。这种能力在四个方面有突出表现：首先是团队价值观的形成；其次是团队发展目标深入人心并成为团队每个成员的共同追求；再次是团队中每个人追求的差异性与团队价值观和发展目标的有机统一；最后是有宣传鼓动能力，激发团队热情。

职业经理人的工作

德鲁克认为，一个经理人有两项特殊的任务。

经理人的第一项任务是创造出一个大于其各组成部分的总和的真正的整体，创造出一个富有活力的整体，他把投入于其中的各项资源转化为较各项资源的总和更多的东西。可以把

经理人比作一个乐队的指挥。通过乐队指挥的理解和指挥，各种乐器演奏形成了具有生命的乐章。但乐队指挥以作曲家的乐谱为蓝本，他只是一个解释者，而经理人则既是作曲家，又是乐队指挥。

为了完成这项任务，经理人应尽可能有效地利用他所拥有的各种资源，尤其是人力资源，只有取长补短才是创造出一个真正的整体的唯一途径。

这就要求管理人员平衡和协调企业的各项主要职能：管理一个企业本身，管理员工和工作，管理企业同社区和社会之间的关系。如果一项决定或行动满足了这三项职能中的一项而削弱了另一项，那它就削弱了整个企业。任何一项决定或行动必须始终有利于整个这三个领域。

“创造出一个真正的整体”这一任务，还要求经理人在其每一行动中同时注意到作为整体的企业的成就和成果，以及为取得综合成就而必需的各种不同的活动。把经理人比作乐队指挥是非常恰当的。一个乐队指挥始终必须既注意听整个乐队的演奏，又注意听其单个乐器（如双簧管）的演奏。同样的，一个经理人必须始终既考虑到企业的全面绩效，又考虑到单项职能（如市场研究活动）的绩效。通过提高整个企业的绩效，他为市场研究创造了新的领域和挑战：而通过改进市场研究的绩效，他又能提高整个企业的绩效。经理人必须同时提出两个相互连带的问题：第一个问题是，企业哪一方面的绩效需要改进，而为此又要求有什么活动？第二个问题是，企业的各项活动能有什么改进，而这些活动又能使企业的绩效有什么提高？

经理人的第二项特殊任务，是在其每一项决定和行动中协调当前的和长期的要求。他如果牺牲了上述要求中的一项，就会使企业受到危害。这就是说，他必须既注意近处，又看到远处——这真需要一点杂技表演的功夫。或者，换一个比喻，他既不能抱有“船到桥头自然直”的态度，又不能“把未来的一百年都安排好”。如果他不注意未来的一百年，那他就不会有未来的一百年——甚至不可能有未来的五年。所做的一切必须既有利于当前，又有利于根本的长期目标和原则。他即使不能把这两个方面协调起来，至少也必须使之取得平衡。他必须计算一下为了当前利益而在长期利益方面所作出的牺牲，以及为了长期利益而在当前利益方面所作出的牺牲。他必须使这两方面的牺牲尽可能地小。而且他必须尽可能快地弥补这些牺牲。他生活与活动于当前和未来的两度时间之中，并要对整个企业及其各个组成部分的绩效负责。

绝大多数管理人员把他们绝大部分的时间用于一些不是“管理”的事情上。德鲁克为我们列举了以下“非管理”工作：一个销售经理在作统计分析或安抚一位重要的顾客：一个工长在修理工具或填写一张生产报表：一个制造经理在设计一种新的厂房布局或试验新材料：一家公司的总经理在拟订一笔银行贷款的细节或谈判一笔大合同，或者花几个小时主持一次祝贺一位服务多年的职工的晚餐会。至于所谓经理人的工作，那是所有的经理人，不论他们担任什么职能或工作，不论其级别和地位，都必须做的一些工作：是各种经理人共同的工作，也

是经理人特有的工作。我们可应用科学管理的系统分析方法来分析经理人的工作。我们可以区别出有哪些工作是经理人才做的。我们可以把这种工作分解成各种作业。一个人可以通过改进这些活动来提高其作为一个经理人的绩效。

经理人的工作中有五項基本作业。这五項作业合起来就把各种资源综合成为一个活生生的、成长中的有机体。

第一，一个经理人首先要制定目标。他决定目标应该是什么，为了实现这些目标应该做些什么，这些目标在每一领域中的具体目标是些什么。他把这些目标告诉那些同目标的实现有关的人员，以便目标得以有效地实现。

第二，一个经理人从事组织工作。他分析所需的各项活动、决定和关系。他对工作进行分类，把工作划分成各项可以管理的活动，又进一步把这些活动划分成各项可以管理的作业。他把这些单位和作业组合成为一个组织结构。他选择人员来管理这些单位并执行这些作业。

第三，一个经理人从事激励和信息交流工作。他把担任各项职务的人组织成为一个团队。他做到这点的方法是：通过日常的工作实践，通过员工关系，通过有关报酬、安置和提升的“人事决定”，通过同其下级、上级和同级之间经常的相互信息交流等。

第四，经理人的第四项工作是衡量。经理人建立衡量标准。而衡量标准对于整个组织的绩效和个人绩效至关重要。经理人要为每一个人确定一种衡量标准。衡量的标准不但要专注于组织的绩效，而且还要专注于个人的工作并帮助他做好工作。他对成就进行分析、评价和解释。他把这些衡量的意义和结果通报给他的下级、上级和同级。

第五，一个经理人要培养人，包括他自己。

经理人的这五項工作中的每一項都可以再细分为若干子项。而且，每一項工作都要求有不同的品质和条件。

例如，制定目标是一个平衡的问题：在企业成果同一个人信奉的原则的实现之间进行平衡，在企业的当前需要同未来需要之间进行平衡，在所要达到的目标同现有条件之间的平衡。制定目标显然要求分析和综合的能力。

组织工作也要求有分析能力。因为它要求最经济地利用稀缺资源。但它是同人打交道的，所以要从属于公正的原则，并要求有正直的品格。培养人也要求有分析能力和正直的品格。

激励和信息交流所需的主要是社会方面的技能。它所需要的不是分析能力，而是正直和综合能力。正直的品格比分析能力重要得多。

衡量所首先要求的是分析能力，但也要求把衡量用来促使实现自我控制，而不是用作控制他人的工具。常有人滥用衡量。因而衡量是目前经理人工作中最薄弱的领域。德鲁克提倡衡量的结果应告知当事人。衡量有时被用来作为一种内部秘密警察的工具，向上司汇报有关一个经理人工作成绩的审查和批评，却连副本也不送给该经理人本人。只要衡量还像这样被滥用来作为一种控制的工具，它就将始终是管理人员工作中最薄弱的领域。

——制定目标、组织工作、激励和信息交流、衡量考核以及培养人员，是正式规定的各

项工作。只有一个经理人的实际工作才能使它们成为活生生的、具体的、有意义的工作。

经理职业化的标准

职业经理进行智能投资获取的管理技能，也就是职业经理的知识财产，当其投入企业的经营管理活动中时，就成了经营管理者的人力资本，作为这种高层次的人力资本的所有者，职业经理就是从资本所有者手中换取了掌握和支配企业财产的权利。我们认为经理职业化需要以下几个标准：

1. 经理人优秀的个人品质

职业经理人不但要拥有专业的管理知识，丰富的管理经验，最重要的是要有优秀的个人品质。即要有强烈的事业心、责任感，要有对经营管理这一职业的高度的忠诚度。优秀的个人品质对于职业经理来说就是职业道德标准和行为规范。当职业经理人投身于某一企业时，其职业忠诚就转化为企业忠诚。这种企业忠诚使职业经理人对企业、股东和职工产生强烈的责任感，并形成强大的动力，密切企业员工、股东和管理者之间的关系。职业经理人对企业的忠诚是阶段性的，对其职业的忠诚是永恒的。

2. 经理人卓越的经营管理才能

职业经理人卓越的经营管理才能是其知识素质、能力素质和心理素质的综合体现，是其驾驭企业的必要条件。职业经理人要有渊博的知识，不仅要有管理学、经济学、法律、哲学、政治学的扎实理论功底，还要有系统论、控制论和信息论的理论基础。现代企业面临的市场瞬息万变，因此职业经理人也随时面临着风险，这就要求职业经理人要有多谋善断的科学决策能力，即要有洞察事物本质的分析、判断能力和方案抉择、风险决策和当机立断的魄力。职业经理人还要有创新的意思、权变意识和很强的交往协调以及组织领导能力。这些能力素质、知识素质和心理素质构成了职业经理人和经理人所效力企业的核心竞争力。

3. 经理人优厚的职业报酬

职业经理人将其卓越才能、丰富的实践经验和优秀的职业品质作为人力资本投入企业生产经营活动中时，必将产生显著的业绩和丰厚的利润回报，因此企业也必须为职业经理支付优厚的个人报酬。资本的投入，总是在追求较高的利润回报，很显然，没有高薪，就很难构成职业经理生存的土壤，更谈不上有优秀职业经理人脱颖而出的机制。对职业经理人的职业回报有两种形式：一种是精神回报，一种是物质回报。精神回报主要是对职业经理人业绩的肯定，股东、社会给予相应的政治地位、社会荣誉、事业平台等激励。物质回报主要是对职业经理人的薪金、红利、股权、福利等的激励。在西方发达国家，职业经理人的市场化程度

非常高，其聘用都是纯市场化的，因此对职业经理人的报酬也一般是通过谈判，以契约形式予以认定。其工资是根据其岗位职责和重要性来确定，奖金是依据企业的年度经营业绩和其他经营指标的完成情况来确定的。薪金作为短期奖励，用以奖励职业经理人的短期业绩，而期权激励作为一种长期激励的有效形式，平均占职业经理人报酬的 35%左右，特别是已成为高收入职业经理人在绩优企业的主要收入来源。

4. 完善的职业经理市场机制

有人形容，职业经理人是“刀尖上的舞者”，中国职业经理人从无到有，不断壮大，他们在自己精彩的人生路上谱写成功与失败的篇章，同时也在资本的刀尖上小心翼翼地跳着舞步。为什么把职业经理喻为“刀尖上的舞者”？归根结底是因为没有形成一个完善的职业经理市场机制。经理市场的制度化，是经理人职业化的根本保证。建立完善的激励约束机制，如年薪制度、期权制度、监督制度等等，充分承认职业经理的复杂劳动，充分认可其社会地位，满足其生存发展和自我实现的需要，为他们创造良好的工作环境和条件，从社会荣誉和物质生活各个方面激发他们的使命感和成就欲望，同时也对他们形成有效的监督机制，通过国家法律、法规、企业章程和消费者的认同等来自各方的监督约束力量，促进资本方观念的转变和社会舆论的正确导向，从而促进职业经理阶层的兴起。

完善的市场机制的重要措施之一就是建立职业经理人行业协会和职业经理人市场，建立相应的披露制度，通过市场和行业协会来规范职业经理人队伍。完善的市场选拔任用机制，是通过公开、公平、公正的原则营造促进优秀人才脱颖而出的良好氛围。同时以良好的教育培训机制和考核评价机制，通过教育培训和对职业经理人能力、素质和业绩进行客观、公正的考核评价，为培训、选拔、鼓励和监督机制的形成提供科学的依据和标准。

中国经济管理大学 工商管理专业人才培养方案

(2023-2033)

工商管理专业人才培养方案

一、专业简介

中国经济管理大学/美华企管：工商管理专业创办于 1995 年，已有 27 年的办学经验和历史。

二、培养目标

本专业培养系统掌握现代管理学、经济学基本理论、专业知识和业务技能，具有国际视野、人文精神、科学素养和务实作风，具备职业经理人潜质，能从中小企业、事业单位和政府部门等基层管理岗位做起的，具有一定创新能力的应用型高级经营管理专门人才。

三、培养规格要求

本专业学生主要学习管理学、营销学等工商管理课程体系的基本理论和基础知识，接受工商管理方面的基本训练，掌握工商管理的基本能力，获取以下几方面的知识、能力与素质：

（一）知识结构要求

- 1、掌握一定的人文社会科学和自然科学知识。
- 2、系统掌握管理学、经济学的基本原理和现代企业管理的基本理论、方法，掌握文献检索、资料查询的基本方法，了解本学科的理论前沿和发展动态。
- 3、熟悉我国企业管理的有关方针、政策和法规，以及国际企业管理的惯例与规则。
- 4、掌握企业管理相关的定性、定量分析工具和方法。
- 5、掌握必备的计算机应用基础知识。

（二）能力结构要求

- 1、职业基本能力：具有计算机应用基本能力；具有一定的科学研究和批判思维能力；具有一定的学习能力。
- 2、管理沟通能力：具有较强的语言与文字表达能力；能运用相关知识及技巧分析解决组织内外各种管理沟通问题，提升管理沟通的效率及效果的能力。
- 3、运营管理能力：了解现代企业运营的基本流程；熟悉现代企业运营的重点和关键环节；具备对企业运营进行调查与分析，并提出科学建议的能力。
- 4、人力资源管理能力：了解人力资源管理的流程与主要工作内容；掌握开展人力资源招聘与配置、培训与开发、薪酬设计与管理、绩效考核与管理等工作的基本能力；具备运用相关理论与方法对组织的人力资源管理进行调查与分析，并提出科学建议的能力。
- 5、财务管理能力：了解企业财务管理流程；具有一定的财务预测、决策、计划、控制、分析能力；能够运用相关理论和方法对企业财务管理进行调查与分析，并提出科学建议的能力。
- 6、管理综合运用能力：能够运用相关管理理论、知识、工具及方法对组织战略规划、运营、人事、财务、营销等各环节的管理进行综合性分析评价，并提出科学建议的能力。
- 7、创新创业能力：了解当代前沿管理理论与知识，并能在管理实践中创造性的运用这些理论与知识的基本能力；掌握创业管理相关理论，熟悉创业相关政策，具备创办自己企业的基本能力。

（三）素质结构要求

- 1、具备坚定正确的政治方向及政治立场，牢固树立为社会服务的思想。
- 2、具有良好的职业道德，较强的敬业精神，具备诚实、守信、进取、创新的良好品质。
- 3、具有良好的身心素质和意志品质。

四、学制

学制：三个月、两年、三年、四年等不同层次的学习

五、主干学科与核心课程

（1）主干学科：工商管理

（2）核心课程

管理学原理、会计学原理、微观经济学、宏观经济学、统计学原理、管理信息系统、战略管理、人力资源管理、生产运营管理、市场营销学、财务管理

中国经济管理大学

版权编著（修订版）

《职业经理培训全书》

内容 2:

职业经理管理能力培养教材

第一章 职业素养

第二章 学习与创新

第三章 领悟与洞察

第四章 计划与决策

第五章 分析能力

第六章 组织管理与组织变革

第七章 沟通与冲突管理

第八章 协调与危机管理

第九章 领导力

第十章 控制与质量管理

第十一章 绩效管理

第十二章 有效激励

第十三章 团队建设与项目管理

第十四章 建设执行型文化

海量管理书籍 免费下载 [www. mh jy. net](http://www.mh jy. net)
全国迷你 MBA《职业经理》双证班（27 年热招管理课）
电话 13684609885 客服微信号：122285053
微信公众号：MHJY1999（美华管理传播网）

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、项目经理、IE 工业工程师、物流经理、企业培训师、心理咨询师、营销策划师、酒店经理、市场总监、行政总监、财务总监、采购经理、企业总经理、生产运营管理师、工厂管理、企业管理咨询师、六西格玛管理师、5S 管理师、企业管理师、经济管理师、人力资源管理师、薪酬管理师、医院管理、健康管理师、企业合规师、现场管理师、精益管理师等 MBA 高级资格认证。

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

证书说明：证书附档案、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 **微信：** 122285053 **网站：** <http://www. mh jy. net>

电子邮箱：xchy007@163.com 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



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材免费下载 网址： www. mh jy. net



网址： www. mh jy. net

书中理论知识参考世界顶级商学院《管理学》、《组织行为学》、《人力资源管理》等有关学科的

领航著作，将有关内容浓缩、精炼、通俗化，同时参照世界管理类最新畅销书的理念，努力增强可读性。

书中所用案例来源丰富，有的是国内一流商学院教学案例的精读，有的是中国企业真实案例的升华，有的

就发生在我们身边，也有的是管理中耳熟能详的经典故事。

中国经济管理大学 职业经理培养计划

第一章 职业素养

引言

老木匠准备退休了，他告诉老板，说要离开建筑行业，回家与妻子儿女享受天伦之乐。老板舍不得他的好工人走，问他是否能帮忙再建一座房子，老木匠说可以。但是后来大家都看得出来，他的心已不在工作上，他用的是杂料，出的是粗活。

房子建好的时候，老板把大门的钥匙递给他。

“这是你的房子，”他说，“我送给你晚年的礼物。”

他震惊得目瞪口呆，羞愧得无地自容。如果（他）早知道是在给自己建房子，他怎么会这样呢？

现在自己得住在一栋粗制滥造的房子里！

老木匠在为自己未履行承诺而“自食其果”！

我们是否也在漫不经心地“建造”呢？是否凡事消极应付，不肯精益求精，在关键时刻不尽最大努力呢？等我们惊觉自己的处境时，或许我们早已深困在自己建立的“房子”里了。从现在开始吧，

用我们的智慧好好“建造”！

一、关于职业素养

我们用以下关键词表达中层经理职业素养的有关内容：敬业、忠诚、责任感、执著、行动、共赢思维、诚信、谦逊、克制、自信、正直。

1、敬业

杰出的中层经理在工作中积极主动，这是他与“一般”经理的最大差别，主要体现在以下方面：

杰出的中层经理能敬业于本职工作，坚持利用各种资源，出色完成工作任务；

杰出的中层经理能够坚守公司的核心业务及管理流程，尽心尽力做为公司增值的事务；

杰出的中层经理能够主动承担自己份内工作之外的责任，团结合作，主动为集体和同事做更多的努力；

杰出的中层经理能够为提高企业的核心竞争力，自觉坚持在实际工作和实践中不断学习与创新，以不断增长知识、专长、

技能和经验。

杰出的中层经理做任何事情，都将尽最大努力，勇担风险，勇挑重担，勇于接受急、难、重、大的新任务，敢于去拼、

去赢。

我们不是被束缚在工作中的奴隶。即使我们有时憎恨那些不得不完成的工作，我们还是明白苦差是开掘精神宝藏的必需

品，只有它能够改变我们的命运。这就好比耕耘播种为的是收获果实一样。我们每天所做的事情虽然有限，却也是有意义的。

世界的进步并不单单靠英雄们有力的臂膀向前推动，每一个敬业工作着的人都贡献着自己的一份微薄之力。

2、忠诚

忠诚的诠释有若干种，我们强烈推荐的是：无条件地忠诚于资本。忠诚于资本，不仅仅是忠于资本和资本的持有者，还要忠于资本运作的规律。

忠于资本和资本的持有者，要求我们正视资本的力量，尊重投资人，充分利用给定的资本，去为投资人和社会创造更多

的资本。忠于资本和资本的持有者，不是简单地将资本妥善保管，也不仅仅限于节约开支，

而是要善于通过一系列高效率的

业务运作，使得资本在企业经营中得到保值增值。

忠于资本运作的规律，要求我们对经济乃至对社会有深刻的见解，掌握经济发展和企业管理的知识和技能，对具体的业

务有全面的、长远的规划和近期的计划，忠于大家持久的事业，并贯彻始终。忠于资本运作的规律，保证我们不是“愚忠”

于某个投资人，忽视了资本运作的原则和规律而最终损失惨重，甚至为获取超额利润不择手段，造成整个管理层分崩离析。

这种忠诚是逐渐形成的、经过认真考虑的、仔细思考确定的，并且是根据现实的忠诚。这种忠诚大多是我们日常态度所

引发出来的，而且这种忠诚还是多向的……对上、对下和对平行阶层。

3 、责任感

责任感促使我们在心理上对我们的诺言负全责。一旦做出承诺，无论大小，我们从感情上就觉得有义务将其完全落实。

我们的名声有赖于此。如果由于某种原因我们不能兑现诺言，我们会自动寻找其他途径给对方以补偿。仅仅道歉是不够的，

托辞和辩解是完全不可接受的。我们这种自觉性，这种几乎走火入魔的行为准则，这种无可挑剔的道德标准，使得我们作为

完全可以信赖的人而美名远扬。当分配新任务时，人们很快就会想到我们，因为我们说到做到。当然，我们需要做出选择，

从而避免因为乐善好施而力不从心。

只需一次，无需提醒！责任感强的经理，一旦接到某项指令，立即全力以赴去精心完成。这是我们的习惯，也是我们的

行为准则。我们有责任在给定的时间，充分调动一切资源，高质量地完成工作。提醒对于我们来说，实在是多余的。责任感

使得我们对上级负责、对下属负责、对同事的辛勤劳动负责；责任感同样要求我们努力对客户负责、对社会负责，我们尊重

任何人，我们努力，我们不会让任何人失望。

4 、执著

执著是重要的，因为许多工作必须通过长期而艰苦的努力才可能获得成功。不少工作更像是一场长期的游击战争，而不

是一次光荣的骑兵冲锋。这种前景使得一些人知难而退或者半途而废，但无法阻挡成功的经理人。

执著使得我们提高效率，执著还使得我们难以忍受拖延。当别人开始考虑溜向“有趣的”岔道时，是我们的执著及时把他们带

回正路，我们的执著使得每一个人都目不斜视、孜孜不倦。

执著与固执的区别在于，前者深思熟虑、广泛征求意见，最理性地决定一件事情并全力付诸行动，而后者则狂妄自大、

自以为是地不听取任何忠告，一意孤行。执著者善于寻找变通规则的途径，而从不打破规则；固执者却往往是规则的破坏者。

5 、行动

没有行动，一切皆为空谈。惟有行动才能做事情，惟有行动才能出业绩。一旦做出决定，你就必须行动。“还有一些事情

不知道”，是的，但是我们不能因此放慢脚步。如果决定通过城区，我们到达目的地的最快途径就是从一个红绿灯走到下一个

红绿灯，而不是坐等所有的灯都变绿。

行动与思考并不矛盾。最好的学习办法之一就是干中学，做出决定、采取行动、检验结果、总结经验，从而学习和进步。

我们必须不断前进，否则，我们如何保持思维敏锐和耳聪目明？我们同样深知：评判我们标准的，不是言辞，也不是思想，

而是行动。我们丝毫不为此感到畏惧，恰恰相反，我们感到快慰，因为，我们一直在行动。

6 、共赢思维

共赢思维是一种基于互敬、寻求互惠的思考框架与心意，目的是更丰盛的机会、财富及资源，而非患不足的敌对式竞争。

共赢既非损人利己（赢输），亦非损己利人（输赢）。我们的工作伙伴及家庭成员要从互赖式的角度来思考（“我们”，而非

“我”）。共赢思维鼓励我们解决问题，并协助个人找到互惠的解决办法，是一种信息、力量、认可及报酬的分享。

共赢思维的基础是存在大量的非“零和游戏”。“零和游戏”使得人们不得不分出你、我来，因为只能是“一正一负”的结果。

而现实中大量的非“零和游戏”，也就是存在大家都得“正”的机会，而且多数情况下，我们把握得当，完全可以做到大家一直

“正”下去。

共赢思维的我们，可以团结更多的人，大家一起将“饼”做大，一边享受“大饼”，一边继续一起做“饼”。“饼”是可以越做越大的。不要着急分“饼”。重要的不是现在摆在面前的“小饼”，而是大家如何一起尽快做出“大饼”，更大的“饼”，大到可以边吃边做，还是越来越大！

7、诚信

子曰：“人而无信，不知其可也”。

“求珍品，品味虽贵必不敢减物力；讲堂誉，炮制虽繁必不敢省人工”，这使得同仁堂历经百年沧桑而不衰。相反，安然（Enron）、世通（WorldCom）、帕玛拉特（Parmalat）系列丑闻与中国的银光夏、欧亚农业、上海地产等假账风波，给国内企业界乃至整个社会带来很多思考。诚信，意即诚实守信，能够履行承诺而取得他人信任。我国素有“一诺千金”之说，自古以来，有关诚信的故事比比皆是，而且，诚信素来被认为是人的基本美德。经济生活中的严守契约与合同，商品交易中的分期付款，企业的借贷发展，均是以诚信为基础的。在竞争如此激烈的今天，取信于他人是一种宝贵的资产，要想在这种激烈的竞争中求得发展，将诚实守信作为企业的根本是关键所在。确立无可比拟的商业信用，是绝对优势的重要筹码。就个人而言，在市场化不断深入的情况下，

个人信用的价值不断凸现出来，这是我们每个人从生活中都能深刻感受到的事实。一个言而无信的人，其人格价值无疑要受到指责。古云“言必信，行必果”。唯有真正做到“言必信”，才是为人之本。成功的中层经理本着真实、坦白和率直，来清楚而精确地表达出目标，没有欺骗、假装及伪善。私底下的个人本质和公开的人格一样，是自然而真实、热情且衷心地表达出自然产生的感受。

8、谦逊

成功的中层经理并不认为“我们正在改变世界”，那有点过于伟大了，我们只是尽我们的本分而已。成功的中层经理是现实主义者，不会抬高我们的努力的重要性，也不会抬高我们成功的可能性，这就是为什么我们需要争取时间、深入研究问题，并且循序渐进地推进的原因。

个人的努力往往只是局势中的一个因素，即使在小事上取得进展也常常需要很多人一起努力。我们的意愿、理想和能力只是决定事态发展的若干力量中的一分子，我们需要激动人心的梦想，但是更需要日复一日的小事去慢慢接近它。往往，我们可能一辈子都在做小事，但

是这些小事一样很有意义，有时意义重大。

9 、克制

我们并不打算压抑我们的感觉，但是我们的确需要尽可能有效地控制和引导它。用强硬的态度做出直接的反应可能是最简单的解决问题的办法，但是也很可能使情况变糟，因此，我们选择了克制。克制不仅仅帮助人们避免出错，大多数情况下，没有高度的耐心和自制是难以成为成功的中层经理的。停顿和等待给我们时间去学习掌握，去发现分歧，去钻研复杂的问题，去从正确的方向接近事务。克制使得我们可以倾听直觉和良心的沉静的声音，这声音极易被迫切的要求和强烈的情绪所淹没。

克制往往是寻求以创造性的方式解决问题的先决条件。克制使我们可以静下心来，全神贯注地考虑问题，而不只是立即运用头脑中的一小部分分析能力。解决问题的创造性方法不会在我们的头脑里像花朵一样盛开，它们往往是经过一段时间的努力的结果，它们需要我们去理解、计划，去对一系列不断演变发展的、经常出现不测的时间加以整理、思考。强烈的直觉反应，有时是瞬间的顿悟，有时却是偏见或误解，而克制这一良好品质，使得我们得到更多的时间来区分二者。

10 、自信

我们深知，我们是有能力的人，有能力接受新的挑战，有能力提出新的方案，有能力履行诺言。我们不仅对自己的能力自信，而且对自己的判断充满信心。没有人能够为我们做出决定，甚至没有人告诉我们应该如何去思考，但是我们，只有我们，可以做出决定，下决心，去行动。这是一种权力，更是一种责任，但是这并不值得畏惧，因为我们是有力量的，我们的判断是准确的。

没有人可以破坏我们对任何事情的信心，除了我们自己。自信是一种美德，它影响着我们，还影响着我们身边的人，它

引导大家战胜恐惧，沉着面对挑战，果断做出决策。是的，相信我们能够做得到，我们就一定会做到。

11 、正直

所谓正直就是坚持一套原则的程度。正直把道德带入比赛的竞技场，当正直转变为行为时，也不必以明确的道德准则来支持。换句话说，一位经理人即使没有想到或说出一大套正直的道理，也可以是位非常正直的人，因为这就是他立身处事的原则。人非圣贤，孰能无过，完美无缺似乎永远都在规避我们。客观的正直需要的是有意识地不断改变自己的行为，以求迈向更高的标准。有位经理人常常为他的狡计而沾沾自喜。（你喜欢跟这种人打交道吗？）另一位经理人轻易就会泄露别人的秘密。（你愿意跟他谈你个人的问题吗？）第三位是个“艺术家”

他只报告于他有利的资料。(你敢相信他的资料吗?)第四位则借着挑拨离间而使别人忠于他。(你会忠于他吗?)另有一位则批评远在一千五百公里以外犯了小差错的部属。(你能心悦诚服吗?)这些经理人最终都将遭到失败。他们的部门由于员工对他失去了信任和尊敬,以致效益下降。我们正直待人,无论其社会地位如何。我们坦率直接,从不闪烁其词。我们从不通过关系和背景或者贿赂获得不正当的优势。我们在规则明确而人人适用的恒定环境中发挥才能,并为下属、客户创造这样的环境。我们不偏不倚,我们的业务是公开、公平、公正的,我们从不追求特权,也讨厌别人滥用职权。这些,因为我们正直。

“君子坦荡荡”,我们充分施展我们的知识和技能,从不投机取巧、暗箱操作。我们真实地表达我们的想法和情感,从不故弄玄机、亦或压抑自己。我们相信,伎俩或许可以取得一时的成绩,但是正直却帮助我们成就一生。

二、关于时间管理

我们最终决定将时间管理单独作为一个部分提出来,是因为时间管理对于现代的中层职业经理的确太重要了。坦诚地说,这本书的编写过程中,我们同样要同时完成其他许多重要工作。“多任务”管理是现在的中层经理不得不面对的,这样时间管理技巧就显得更加重要。以下原则有利于解决时间管理的问题:

处理工作切忌先办小的,后办大的,应先做最重要的事。

用大部分时间去处理最难办的事。

把一部分交给秘书去做。

能打电话解决的就打电话,少写信,必须写信时就尽量短写。

减少会议。

将经常遇到的事情归类、程序化。

拟好工作时间表。

分析自己利用时间的情况:多少时间被浪费了。

尽量利用空余时间看文件。

下面还要一些具体的时间管理方法供我们在实际操作中参考:

1. 确定每天的目标,养成把每天要做的工作排列出来的习惯。奏效是指把一项工作做合适,效率是指把一项最关键的工作做好。把明天要做的最重要的比如 6 件事,按其重要性大小编

成号码。明天上午头一件事是考虑第一项，做起来，直至完毕。再做第二项，如此下去，如果没有全做完，不要于心不安，因为照此办法完不了，那么用其它办法也是做不了的。

2. 最充分地利用你最有效率的时间。如果你把最重要的任务安排在一整天你干事最有效率的时间去做，你就能花较少的力气，做完较多的工作。何时做事最有效率？各人不同，需要自己摸索。

3. 集中精力，全力以赴地去完成最重要的任务。重要的不是做一件事花多少时间，而是有多少不受干扰的时间。全力猛攻，任何困难都可迎刃而解，零打碎敲，往往解决不了问题。一次只能考虑一件事，一次只能做一件事。

4. 不要做完人。不要求把什么事都做得完美无缺，如通报日常工作的邮件，写清楚就行，不必字斟句酌地校对好几遍。

5. 利用已派用处的时间如看病、理发的等候时间，用来订计划、写信，甚至考虑写作提纲。

6. 区别紧迫性和重要性。紧急的事不一定重要，重要的不一定紧急。不幸的是，我们许多人把我们的一生花费在较紧急的事上，而忽视了不那么紧急但比较重要的事情。当你面前摆着一堆问题时，应问问自己，哪一些真正重要，把它们作为最

优先处理的问题。如果你听任自己让紧急的事情左右，你的生活中就会充满危机。

7. 各种东西要有条理，如笔记要分类，以便查找。乱放一气，找东西的时间就要占很多。

8. 学会说不行。事半功倍之道取决于懂得有所不为。要砍掉一切不必要的义务和约会。

9. 尽量利用简便工具。如电话、传真、电子邮件等，互联网上搜索资料就比去图书馆查阅方便许多。

10. 分配任务。做父母的如果不把一些家务分配给孩子做，那是既害孩子又害自己。同样，不知道将任务合理分配给下

属的经理，自己累得要死不说，下属还得不到锻炼和提高的机会。

11. 适当的休息。一种工作做久了可以改换另一种，变换一下身体姿势，从事一些体育活动以消除疲劳，换得新的精力。

12. 摆脱消极情绪。在所有影响完成更多工作的消极情绪中，内疚最最无益。遗憾、懊悔和心情不佳改变不了过去，又使当前的事情难以做成。着眼于未来的担心也是一种毫无用处的情绪。介绍两种驱除你生活中忧虑的办法：第一，勇敢地正视你担心的事情。可以自问：“这可能引起什么最坏的后果？”当你回答了这个问题时，担心的必要就会消失。第二，以行动、计划来代替担心。为自己规定有意义的目标，马上为达到这些目标开始努力。摆脱消极情绪还可以使你成为新人，蓦然间，你发现你有了意想不到的时间、精力和能力。一位不知名的哲学家把这点概括得很好：“一个人生活中的阴影多半是他本人挡住了阳光所形成的。”

中国经济管理大学

职业经理培养计划

第二章 学习与创新

引言

有一个博士分到一家研究所，成为学历最高的人。

有一天他到单位后面的小池塘去钓鱼，正好正副所长在他的一左一右，也在钓鱼。

他只是微微点了点头，和这两个本科生，有啥好聊的呢？

不一会儿，正所长放下钓竿，伸伸懒腰，蹭蹭蹭地从水面上如飞地走到对面上厕所。

博士眼睛睁得都快掉下来了。水上飘？不会吧？这可是一个池塘啊。

正所长上完厕所回来的时候，同样也是蹭蹭蹭地从水上飘回来了。

怎么回事？博士生又不好去问，自己是博士生哪！

过一阵，副所长也站起来，走几步，蹭蹭蹭地飘过水面上厕所。这下子博士更是差点昏倒：

不会吧，到了一个江湖高手

云集的地方？

博士生也内急了。这个池塘两边有围墙，要到对面厕所非得绕十分钟的路，而回单位上又太远，怎么办？

博士生也不愿意去问两位所长，憋了半天后，也起身往水里跨：我就不信本科生能过的水面，我博士生不能过！

只听“咚”的一声，博士生栽到了水里。

两位所长将他拉了出来，问他为什么要下水，他问：“为什么你们可以走过去呢？”

两所长相视一笑：“这池塘里有两排木桩子，由于这两天下雨涨水正好淹在水面下。我们都知道这木桩的位置，所以可以

踩着桩子过去。你怎么不问一声呢？”

学历只能代表过去，重要的是学习能力，还有诚恳的学习态度。尊重别人，向更多的人学习，可以少走弯路。

个人如此，组织也一样。

一、关于学习型组织

学习始终是企业生命的源泉。未来真正出色的企业，将是学习型企业。企业和个人必须不断地自我调整、与时俱进、开

拓创新。充分认识创建学习型企业对于企业前途命运的重大作用，把创建学习型企业作为一项战略目标并付诸实践，努力把

本企业建成学习型企业，以适应快速变化的环境。只有这样，企业才能在激烈竞争中站稳脚跟，创新、发展。

创建学习型企业需具备六个基本要素：

- （1）拥有终身学习的理念和机制，重在养成全员终身学习的良好习惯。
- （2）建立多元反馈和开放型学习系统，重在开创多种学习方法、途径，最大限度运用各种知识。
- （3）形成学习共享与互动的组织氛围，重在组织文化。
- （4）具有实现共同愿望并不断增长的学习力，重在创造共同愿景的学习。
- （5）工作学习化使员工深刻理解生命意义，重在激发人的潜能，提升人生价值。
- （6）学习工作化使企业不断创新发展的，重在提升应变能力。

建立“学习型”企业是企业参与竞争的必然选择。随着知识化、信息化、网络化经济时代的到来，企业间的竞争越来越表现为员工素质的竞争。只有具备高素质的员工，才能创造高素质的企业，而员工队伍的高素质，在很大程度上取决于其学习能力，从这一意义上说，在新的时代企业竞争的实质是学习能力的竞争，取胜的唯一优势是比竞争对手学习得更快、更扎实、更深刻的能力。因此，培养学习型企业，鼓励员工不断学习，更新知识结构，最大限度地发挥自己的智力，是企业参与知识经济时代竞争的必然选择。

建立“学习型”企业有利于提高企业核心竞争力。作为一个动态、复杂的系统，企业核心能力是企业可持续发展的内在动力，企业竞争能力及地位因企业核心能力而得以不断重新确立和巩固提升。企业核心能力是建立在企业素质和企业组织结构的基础之上的。企业素质是一个企业的根本优势之所在，持续的学习、修炼有利于企业素质的培养和提高，有利于企业顺应形势的不断变化，不断提高应变和抵御风险的能力，使企业能主动地从外部获得准确而及时的信息和知识，迅速调整自己的内部结构以适应环境的变化。

建立“学习型”企业有利于树立良好的企业文化氛围。良好的企业文化氛围是建立学习

型企业的重要条件，它可以使企业上下树立起共同的价值观和价值观取向，做到企业共性与员工个性的统一。反过来，作为企业文化建设的重要内容，企业共性和员工个性统一的实现过程是一个学习的过程，只有重视学习，才有可能统一企业员工的思想，建立共同的理想和愿望，树立共同的价值观念，树立员工共同认可的目标，发挥每一个人的力量，使员工的个性融入到企业共性当中，把个人利益同集体利益相融合，使员工与企业做到同舟共济，增强企业凝聚力，为企业发展服务。

1 、良好的个人学习习惯

作为中层经理，我们需要参与甚至组织企业的创建学习型组织活动中，当然也需要拥有良好的个人学习习惯。

（一）、用专家的眼光分析问题

首先要敢当专家。不要等到将来什么时候，学到什么程度才当专家，而是立即从现在开始，就要成为专家。拿破仑说“不

想当将军的士兵不是好士兵”，同样，不想当专家的学生也不会是好学生。

其次，要联系自己的专业。前几年，搞经济管理的几个同事到某贫困县进行考察，亲眼看到当地农民生活艰苦，难受得

掉了眼泪，返回后写了三篇体会文章，都充满了“泪水”，这就不对了。农民生活艰苦，作为从事经济管理工作的，应该结合

自己的有关专业知识和工作经验，具体调查分析一下：当地农民生活为什么那么艰苦？怎样才能帮助农民脱贫致富？要找找原因，想想办法，不能只是流泪。眼泪是解决不了任何问题的。

（二）、一学就会

古人说，“一鼓作气，再而衰，三而竭”。打仗是这样，学习也是这样。一定要强调一学就会，即一种理论，或一门技艺，第一次接触到的时候，就要下决心将它掌握。不要一次学不会，下次再重学。

这一点，与传统的学习观是不同的。

传统的观念，总是强调一遍又一遍的复习，“学而时习之，不亦悦乎？”写文章时，则提倡反复推敲，反复修改。这在古代生活节奏很慢的情况下，是很相宜的。但在现代信息社会，这种传统观念就完全行不通了。时代要求我们必须努力养成一种好习惯，努力做到“一学就会”。从学习心理学的角度来看，当人第一次接触到某种知识的时候，兴趣是比较高的，这时学习效率最高；第二次接触的时候，兴趣就差一点，效率也相应差一些；以后重复次数越多，兴

趣越差，甚至还会生出厌烦来，学习效率就更差了。所以，还是应该“一学就会”。

（三）、随时随地，到处学习

在传统观念中，学习好象是生活以外的一项特别神圣的专门事业，要有专门的时间，专门的场所，专门的用具等等，舍此便不能学习。其实，学习并不是生活以外的一项特殊事业，而是生活本身的一项内容。一个善于学习的人，一定要注意将学习生活化、本能化，做到随时随地，到处学习。这里有三层意思：

- （1）学习不是一项强加的任务，而是生活的自然需求，就象吃饭睡觉一样，从来不需要想起，永远也不会忘记；
- （2）要注意在各种场合随地学习，例如教室、校园、闹市、火车等各种场合都要能够学习；
- （3）在各种不同的场合，学习各种不同的知识。如怎样识别信息的真假，怎样判断一个人的品质，怎样处理好人际关系，怎样布置一个会场，等等；
- （4）一天 24 小时都要进行学习，即使睡觉做梦，也是如何学习，如何解题，这就是真正本能化了。

（四）、要善于模仿

生活中有那么一些人，当别人工作的时候，他躲得远远地；等到自己工作时，不会干了，他便要人家给他讲解如何操作。

这在过去吃大锅饭的时候，还可以勉强混得下去，在市场竞争日趋激烈的今天和市场竞争将更加激烈的明天，就完全行不通

了。谁有那么多时间来陪你？谁又愿意全力培养你这个潜在的竞争对手？

所以，这就要求我们必须善于模仿，当别人正在工作的时候，就要注意仔细观察他怎样操作，并一遍一遍地默记在心。

这是一个非常好的学习方法，还可以节省不少学费。

（五）、从错误中学习

俗话说“吃一堑，长一智”，人类很多知识都是从错误中学习来的。因此，当别人犯错误的时候，你就要注意他犯的是什

么错，为什么会错，怎样才能避免犯这种错误？至于自己犯了错，那当然更要注意总结经验教训。

然而，在实际生活中，人们往往不注意从错误中学习。当别人犯错的时候，他站在旁边看笑话；当自己犯错的时候，他

怨天尤人，替自己开脱。其结果是，一次一次地重复早已不知犯过多少次的低等错误，仿佛鬼打墙似的，永远在原地兜圈子，永远不得进步，直到最后被历史淘汰。

（六）、博学多收

善于学习，还要注意博学多收。这一点也与传统观念不同。在传统观念中，学术研究是以“专”为美，以“杂”为耻的。这是因为当时小农经济，一家一户，自给自足，从而影响到一般社会思潮，也是强调自立门户，独立发展，而拒绝外来的东西。

现在则不同了，市场经济越来越将社会紧密地联结在一起，表现在科学上就是各门学科的综合化、边缘化。因此，在新的时代条件下，一定要注意博学多收。

具体来说：

（1）各方面的知识都要学，包括自然、社会、经济、哲学、文学、艺术等，知识面一定要广一些；

（2）正面的知识和反面的知识都要学，如有关毒品、凶杀、色情等方面的知识，也要了解一些，因为这些现象也是当前社会生活中的一个客观存在，你不了解它们，就可能被它们伤害；

（3）注意比较研究，有选择地吸收。学得多了，弄不好，就可能消化不良，使人变坏，因此，一定要注意对所学的各种知识进行比较研究，分清楚哪些是正确的，哪些是错误的；哪些是好的，哪些是坏的；

（4）关键是要通过博学多收，培养自己独立思考、独立探索的科学精神和能力。而这一点也只有通过博学多收、比较鉴别才能做到。

（七）、即学即用

学了以后，马上就要用到实际的工作或生活中。例如，以学习方法为例，想来每个人都曾在报刊杂志上看过一些经验文章，或在课堂上听老师讲过一些先进经验，或与周围朋友讨论过各种不同的学习方法。但“看过”、“听过”、“论过”以后情况怎么样呢？很遗憾，大部分人还是依然故我，没有变化。善于学习的人，一定要养成即学即用的好习惯。如果真能这样，前途就未可限量了。

2 、创建学习型组织的基础

创建学习型企业需要有一定的基础。

系统思考。这是建立“学习型”企业的理念必不可少的修炼。系统思考要求企业成员将遇到的问题放在整个组织内进行考虑，从组织整体利益和长远利益出发寻找恰当的解决方法。

改善心智模式。心智模式指人们对周围世界如何运行的看法。改善心智模式，首先应改变领导者和下级人员的心智模式。

领导者的心智模式应从相信权力控制变为承认成员可自主管理，从扮演权威角色变为扮演研究设计者的角色；下级人员则应树立自主指挥和管理的思想，运用系统思考的方法，从整体利益出发，自主决策，创造性地完成所承担的任务。

建立共同愿景。是指企业内成员共同创造、描绘的未来景象。“学习型”企业建立共同愿景，实际上是将个人愿景整合为组织的愿景，目的是将成员凝聚在一起，激发他们追求卓越和主动、真诚献身的热忱，从而造就组织的强大生命力。有了衷心渴望实现的目标，大家才会努力学习，追求辉煌。不是因为他们被要求这样做，而是因为衷心想要如此。

团队学习。团队学习不仅团体能出成果，个体成员的提高也很快。团队学习往往从“深度会谈”开始，深度会谈是企业成员讲出自己的心中愿望，并通过深度会谈找出妨碍组织学习的自我防卫模式，组织原有的心智模式及成员个人的愿景，然后通过讨论、辩护等方法来寻找克服妨碍组织学习的方法。

自我超越。自我超越是学习型企业的精神基础，企业活力的来源是人，而每个人有自己的愿望、心智和思维方式，如果

每个员工本身未被充分激励去挑战成长目标，当然不会有企业的成功。只有通过学习，用企业的共同愿景并结合精神和物质

手段激励员工为实现共同目标而奋斗，才能使员工在前进中不断超越自我，推动企业实现跨越式发展。

3、创建学习型组织的步骤

学者们认为建立学习型组织应有以下步骤：

步骤一：评估组织的学习情况

有没有做到鼓舞员工彼此分享学习成果？

有没有解决实际问题的计划？

是要我学习？还是我要学习？

员工头脑中有无组织愿景？能否主动适应愿景需要。

有没有组织鼓励员工，并为员工提供资源和条件促使员工实现自我导向的学习。

了解自己也了解大家的学习状况，在进行沟通的同时组织大家学习。

步骤二：增进组织学习积极性

学者们认为，不能用高压与逼迫的方式组织学习，而应该以关心和谐的态度去动员员工学习，使学习组织具有开放性与协调性。

步骤三：使学习能持续发展

保持共识建立完善的学习体制，有良好的制度，使员工都有影响力的行动。

通过教育使员工获得成功，而非帮他们做事。

提高员工解决问题的能力，把解决问题纳入生活方式。

步骤四：奖励冒险

每次危机都是学习的机会，它可使组织获得更多的成功。平时的危机是进步与成功的原料。

在学习组织中建立冒险的文化，是组织继续生存与发展的一大要素。

步骤五：使员工成为学习资源

员工彼此之间就是相互学习的最大资源，倘若能善加运用，往往可以大大提升组织效能。为此，可先由员工进行自我评价使之深入反思他本人的各项能力与专长，再通过学习小组的资源目录帮助员工了解彼此的才能，并据此达到相互学习共同成长的目的。

步骤六：把学习引入工作

成功的学习具有三大特点：学习与工作结合；学习过程为启发过程；学习亦即发现。

步骤七：通过学习由大家描绘出组织发展愿景，并成为员工共同努力的方向与目标。而组织的愿景是由员工群策群力铸成。

步骤八：将组织愿景融入生活

学习型组织必须强调其愿景转化为行动的原则，这就需要使之融入整个生活。

步骤九：系统思考

学者们认为，学习组织要通过回顾、目标、规则、继续进步、反馈、落实到行动这六个方面的系统努力来实现。

步骤十：明示未来努力的方向

要使上述的所有的步骤得以彻底实行，就必须面对一切挑战带来的机会，不断确定未来的发展方向。

二、关于创新

为什么有的企业能够不断推出新产品，随时满足市场的需求，而有的企业却仅有个别产品畅销一时，后继乏力？为什么有的企业能够精益求精，不断革新，而有的企业却持续亏损，最终消失？科技的进步是日新月异的，商场的竞争更是瞬息万变，停留现状就是落伍。企业的成长和发展主要在于不断地创新。一切事物的推动又必以人为主体的，人的新颖观念才是制胜之道，而只有接受新观念和新思潮才能促成进一步的发展。企业员工，特别是中层经理的创新能力是未来企业制胜的关键。

管理大师彼得·德鲁克(Peter Drucker)认为：凡是能够改变资源创造财富的潜力的行为都是创新行为。科技的进步是创新，但大量的创新与高科技无关，将卡车车身从轮子上卸下来后装到轮船上，这没有什么高科技可言，但这一创新——集装箱？

使远洋货运的效率提高了四倍，拯救了世界航运业，为世界贸易的迅猛发展奠定了重要基础。

日本在二次世界大战后迅速成长起来，一跃成为世界经济强国，同样与创新密切关系。有些人或许认为，日本人只知道

模仿，从技术角度毫无创新可言。的确，单纯从技术、产品角度，日本是在模仿，但是全日本都在模仿，模仿得象样，并大

量降低成本生产出来，这绝对是创新，全社会的创新。

中层经理的日常工作中，除了技术、产品意义上的创新外，更多的是管理的创新、经营的创新。戴尔公司(DELL)的成功，

绝对不是技术上如何高超、产品如何先进，更多的是销售模式的创新、物流管理的创新。可以说，创新无处不在，重要的不

仅仅是技术上的创新，而是一切新的使资源更好地创造财富的手段和方式。

1、创新的源泉

纵贯人类历史上的历次创新，其来源大致可以分为以下几种：

(1)、意料之外的事件

比如意外的成功、意外的失败以及其他意外事件，这些出乎意料，有心人仔细研究后，纯属偶然的，没什么；还有一些

是纯属必然，总结规律吧，再次重现后，我们就成功创新了。

(2)、不一致的状况

也可以叫冲突或不协调，包括不协调的经济现状、现状与假设之间的不协调、设想与实际客

户价值和期望之间的不协调、

程序的步骤或逻辑中的不协调等等。发现不协调，甚至是长期存在但一直被人们忽视的不协调，想方设法解决它，解决好了，

总结经验，就是创新。

(3)、基于程序需要的创新

需要是创新的重要源泉。有些创新，纯属无奈，不想办法不行了，所以我们想办法，想出办法，就是创新。

(4)、产业结构或市场结构的改变

产业结构和市场结构的改变是创新的重要机遇。这些调整要求原有企业不得不做出改变，否则就被淘汰，这些改变往往

是无章可循，没有先例的，这就是创新。同时，产业结构和市场结构的改变，允许产业以外的企业以超常规的方式进入，这

也是创新。

(5)、人口特性的变化

人口特性的变化，包括人口规模、年龄结构、人口组合、就业情况、教育情况以及收入的变化等，这些变化要求企业提供

的产品和服务对应发生变化，哪家变得快、变得好，就获得人们的喜爱，就得到发展。这些变法就是创新。

(6)、新知识

新知识能够带来的创新往往是巨大的，“二进制”理论为计算机的发明提供了前提，“相对论”和高能核物理知识为核能源的

开发利用奠定了基础。对于企业中层经理，关注世界前沿知识，敢于运用，对企业的长远发展尤为重要。

2 、创新的方法

创新是有方法的，以下方法值得参考：

(1)、独创

企业根据自己的外部环境和内部条件，经过一定时间的探索，逐渐积累经验教训，不断修正，形成自己一套独特的管理

模式或制度，例如邯钢经验。对于产品和技术方面的创新，往往通过科研课题等方式，最后形成技术成果、发明创造或生产

工艺。

(2)、综合

将他人或自己在同一领域或不同领域的思路、做法、程序等消化吸收，最后融合，形成一套完整独特的思路或方案。例如

将世界上名牌空调各自的优势吸收过来，用在自己的产品上，或产品策略采用宝洁公司的思路、价格策略借鉴长虹、销售渠道借鉴“麦德龙”....形成自己的营销规划。

(3)、借鉴

直接套用--例如商业连锁和超级市场。挪用?D?D?D 把一个领域的成果应用于另一个领域，例如把工程技术中的成果应用于管理实践；古为今用?D?D?D 借鉴历史，这已经有很多成功先例。

(4)、嫁接

以自己的实际情况为基础，让外来的先进经验适应、成长，最后相互促进，共同优化。例如把录音机的原理应用在电话机上。

(5)、交配

两种思路、做法的结合可能形成一种有创造性的模式或方法。例如股份制与合作制的结合。

(6)、转移

地域转移--先进地区转向落后地区，如技术转让。用途转移?D?D?D 如尼龙，生产绳索没有销路，则改为轮胎、袜子的原材料；市场转移?D?D?D 例如农村对 21 寸的彩电仍然需求旺盛，或在一个市场竞争激烈，可以转移市场发展方向--如日本的造船工业登陆。

(7)、扩散

将产品或管理经验推广运用到更广泛的领域。例如激光，从武器到精密测量、到医用、到家用电器；“物料供应计划”或“质量控制”的思想推广为整个企业管理和营销的主线。

(8)、深化

程度上的加深--例如资源深加工。关键局部的细化?D?D?D 例如普遍的面上营销细到“一对一”营销、关系营销；工艺上、管理上、分工上、产品上的专业化。

(9)、分解

将一项大的技术或模式分解，用在不同的方面。例如导弹技术，制导技术可以用在飞机轮船、力学技术可以用在火车汽车。

3 、创新的常见误区

企业管理实践中，越来越多的企业开始重视创新的价值，不少企业甚至提出“创新管理”等

概念。但现实中关于创新的误区同时大量存在：

误区一：“好的创意是创新的核心”

经常有管理人员抱怨：“我们的员工没有提出任何创意，可能他们根本就缺乏创意。”事实上，一般情况下企业都拥有众多创造性人才。问题在于，一些人善于提出富有创造力的创意，而另一些人则善于把想法变成现实。这两者的有机结合才能产生效果，因此，“实施”才是创新的核心”。一方面要建立促进创新的企业文化，不仅鼓励创造性的创意，更鼓励相关的实施行动；另一方面要建立相应的创新机制，能够将人们凝聚在创意周围，并努力将它付诸实施。

误区二：“良好的创新机制是成功的 90%”

一家进入《幸福》500 企业的 CEO 希望培养创新性的企业文化，他的解决方案是建立一个理想的创新机制，帮助企业员工实现他们的创意。而业务部门的经理们并不像 CEO 那样热衷，他们不认可相关的创新机制。因为他们还有自己的问题要解决，而创新机制中并没有包括这些内容。

单一的机制无法解决 90%的问题，它就像一个孤立的点，而领导层的支持、企业文化和创新机制三个点才能共同决定一个平面。企业中的创新精神需要领导的支持，如果想用一个所谓的创新机制来绕过领导层不仅不现实，反而会带来众多麻烦；良好的企业文化也很重要，能够促进企业内部的沟通和相互信任；良好的机制能够保证创新性想法传达到需要的人，并且得到公平的对待，因此，这三者缺一不可。

误区三：“我们需要一个伟大的创意”

仅仅寻求能产生 5 亿美元的创意，就有可能把它扼杀在摇篮中。虽然追求“革命性”的创新本身并没有错，但是这种做法往往使人盲目。曾有一家企业建立了创新机制，鼓励员工提供各种创意，他们收到了很多建议，可是没有一个能够带来 5 亿美元的收入。

“对不起，我们只需要伟大的创意”。这种说法无疑会扼杀员工的积极性。我们应该做的是提供培养创意的土壤：提出创意的人比创意本身更重要，倾听他们的每一个创意，他们会逐渐

产生伟大的创意。

此外，你又如何精确预测一个创意可能带来的收入有多少？对现有的创意视而不见，等待“伟大”创意的来临，无疑是十

分懒惰的做法；而培养 10 个能产生 5000 万美元的创意，并从中孵化出一个能产生 5 亿美元的创意则是十分艰苦的工作，需要领导层的支持和相应的技巧，这才是我们应当做的。

误区四：刻意“建立客观的项目评估方法”

对创新进行客观的评价无疑是十分重要的，但是评估时是否只需要评估创意本身一些硬指标呢？仅仅对项目本身及硬指标进行评估，往往会错过很多重要的创意。需要关注的是：是否有人拥有足够的精力和热情将项目付诸实施呢？热情是关键，创意的提出者或积极的合作者应该拥有支持它的权力。想像一下，将创意提交给一群怀疑者，无疑等于宣判其死刑。

误区五：常喊口号“我们希望具有创新精神”

曾有一家企业的 CEO 希望员工充满创新精神，但是当员工真的表现出这种精神时，所面对的却是批评和责难。这种做法无疑是对创造力的扼杀。在创新精神与企业规章之间寻找平衡点。当然，创新精神会带来很多好处，但是具有创新精神的人

往往不愿听命于人，甚至无法适应企业的规章和条例。但是，把他们找出来再扼杀掉无疑是十分愚蠢的。

要真正保持企业的创新精神，应该遵循以下要点：

- 1、将企业的规章制度以书面或口头的方式广泛传播。
- 2、对具有创新精神的员工或管理人员进行培训，告诉他们如何在企业内部成功地宣传他们的创意。
- 3、建立风险机制，将风险与回报挂钩，创新者需要像创业家一样承担个人风险，这种做法有助于培养他们的责任感。如果他们的确付出了努力，但最终的结果还是失败，不妨把这种经历作为经验的学习过程。从失败经历中学习能够提高这些创新性人才的价值。

中国经济管理大学
职业经理培养计划

第三章 领悟与洞察

引言

在西欧，有一家专门为各大公司、学校、医院等公职人员提供早餐的饮食公司，在这家公司开设的餐厅里，总有许多未曾用过的刀叉和汤匙被送去洗。是怎么回事呢？因为在国外一般餐厅里，客人一走进去，按着先后，总是先将整套餐具拿好，然后再挑选自己喜欢吃的食品，因为在还未看到哪些点心之前，他就不知道要用什么餐具。因此在整套餐具中，有些餐具从头到尾一次也没用过，但最后还是不得被送去洗涤。这家公司的餐厅经理敏锐地发现了这个现象后，很简单地把服务次序颠倒了一下，即让顾客先拿自己喜欢吃的食品，然后再按需要去拿餐具。于是，这些餐具被经济地使用着，省去了洗涤工人好多时间。这位经理也得到了公司的奖励。

反观国内，我们处于飞速发展和不断变化的时代？中国经济发展和社会变化举世瞩目，在面对变化时，有人被变化牵着鼻子走，有人主动适应变化，也有人先变化而动，更有人洞察先机、引领变化。中国在经历了“胆子”时代、“点子”时代之后，已经步入大脑为王的“脑子”时代。在这样的时代，领悟与洞察素质作为中层经理的基本要求之一，愈加显得重要。

中层经理的领悟与洞察能力指其消化领导思想、领会领导意图的能力，以及他洞察企业全局或局部问题实质的能力。也许有人会说，这还不简单，领导怎么说，下属照办就行了，其实不然。高层领导的决策思想往往是战略性的、全局性的，而具体怎么做，达到怎样效果，需要中层管理者自己去领会、思考甚至延伸。

领悟与洞察概述

一、领悟力是什么

领悟力是对战略、目标、决策、任务的全面理解的能力，是认知对象已知、问题已知时情况下，对事物的系统、深入考虑的素质。

中层经理为什么需要很强的领悟力呢？

在公司中，中层经理的作用显而易见，承上启下，即要领会公司制定的战略精神含义，又要根据战略部署制定战术方案，

更为重要的是必须负责组织落实即定的方案。目前很多中层经理的实际工作状况，有几个不足之处，制约了其高级职能的发

挥：

1、领悟传达能力不足

中层经理承担着承上启下的作用，所以，领悟能力应是第一要素！必须能够领会高管层的意图，才不会失去在工作的方

向性；另外，中层经理不应是独自作战，还承担着领导普通员工层的职责，他必须能够将高层的意图向下宣讲清楚，让属下

理解明白企业的意图。这样才有可能建立起一支团队。这一不足最突出表现在上级下发的文件，只顾自己看，也不知应所分

析，更不知还有向下传达的职责，致使下属无从了解公司的意图……

2、总结指挥能力不足

中层经理区别于普通员工，最应体现在对工作应自觉进行阶段性总结不断调整指挥方针上。

没有总结就没有提高，不合理地指挥部门工作，部门的效能就无法最大化。这一问题突出表现在：中层经理与普通员工一样，一天到晚就是陷于具体事务，没有进行阶段性总结的意识，比普通员工还事本主义；对本部门的工作也不会分门别类，根据工作性质的不同进行合理分工……

3、细化落实能力不足

这其实是个执行能力的问题，要求中层经理必须有系统性思考的能力。当高管层提出一种设想后，中层经理能够经过缜密的思考，提出充足的论据来支持或是推翻这一设想！这其实与是高层与中层的区别所在！这一问题的主要表现：领导对某一领域工作提出要求后，中层经理不能领会其中的整体战略意图，不能据此制定、细化部门工作规划，只能就事论事；即便能够拿得出规划，也简单得不能再简单，思路与高层的一般宏观，起不到分解细化的作用，也就无法执行……

以上提及的三点，其实应当是中层经理人员区别于普通员工的主要职责所在，很少有人来强化这一要求，大部分要求还

仅停留在具体事务或技术层面。如若这三方面能够得以强化和不断完善，很多工作速度及质量会改善很多。

以上提及的三点，又都是受制于中层经理的领悟力水平，所以要特别注意培养他们的领悟力水平。

二、领悟力的培养

我们每一个人都是一个经验、知识、情感的混合体，所以我们看问题时经常会带有个人主观

而非客观的特点。同时，中层经理在公司还必然带有部门角度的思想，加上其个性特点去理解高层的战略。这时，很多人常被细枝末节所束缚。为全面了解高层领导的决策思想，中层经理应该：

培养自己的系统思考习惯——从看部分转为看整体。

能做换位思考，从领导角度去考虑，从其他部门角度去思考。

1、这样培养“系统思考”眼光呢

让我们先了解“系统思考”。

系统思考是“看见整体”的一项素质。它是一个思考架构，可以让我们看见世间万物是相互关联而非单一的个体，看见事物渐渐变化的过程而非最后的结果。我们可以用这工具来了解地理、经济、政治等万生万象。系统思考也可以让我们敏锐感知整体的微妙“搭配”，就是那份搭配的不同，使许多生命系统呈现他们自己特有的风貌。

今日的世界更趋复杂，变化更加万千，对系统思考的需要远超过从前。我们在人类历史第一次有能力制造出多得让人无法

吸收的资讯、密切得任何人都无法单独处理的相互依存关系，以及快得让人无法跟上的变化步调；这些事务复杂的程度确实是空前的。

在我们四周到处是“系统故障”的例子，尽管我们有聪明绝顶的个人和创新的产品，许多组织还是常常垮掉，因为他们无法把各种机能与才干结合在一起，成为一个有生产力的整体。

事物的复杂性很容易破坏人们的信心与责任感，系统思考可以帮助很多人重新找回自己的自信，因为它帮助我们看清复杂状况背后的结构。为了达成这个目标，系统思考提供一种新的语言，以重新建构我们的思考方式。

彼得·圣吉在《第五项修炼》中写到：“系统思考如此重要，而缺乏它会导致组织学习的智障？怎么会这样？因为大部分的动态性复杂都是处于缓慢渐变的过程，极不易察觉，即使察觉了，不是为时已晚，就是不知如何有效处理。想想看，水质是突然恶化的吗？交通是突然拥塞的吗？健康是突然变差的吗？婚姻是突然变糟的吗？孩子都是突然变坏的吗？我们的社会是突然变得如此乱的吗？国家是突然变弱的吗？全球生态是突然恶化的吗？杰出的企业是突然转弱的吗？……而对我们

威胁最大的，偏偏多属于这种缓慢渐变的过程，大部分人却要等到它爆发成‘重大事件’时才会处理。”

知道“系统思考”很重要后，我们还需要知晓了解“系统思考”的用处。

系统思考最大的好处，在于帮助我们在复杂的情况下，于各种可行的方法中，寻找高效的解决方案。事实上，系统思考的艺术在于看穿复杂背后引发变化的结构。因此系统思考绝非忽

视复杂性，而是面对这种复杂性，把许多杂乱的片段结合成为前后一贯的整体，明白指出问题的症结，以及找出较持续有效的对策。今天的世界复杂性日益提高，管理者所面对的是资讯过多而非不足，他们需要的是一种方法，去辨认何者重要，何者不重要；知道哪些事情应专注、哪此事情不必太重视；以及帮助群体或团体共同分享此种观点。

那么，如何培养“系统思考”习惯？

其实我国传统文化一直强调万事万物“九九归一”，认为他们都有共同点，都属于同一个大系统，所以我们的祖先对于奥妙的宇宙万有本源所体悟出极高明、精微而深广的古老智慧结晶。但是现在，在西方文化的冲击中，我们接受并强调专业化，我们要求每个人有个人专长领域，我们倾向于看见的则是由一件件事物所组成的世界；我们为提高细节的精美程度孜孜不倦，同时却放弃了总体方向的调整；我们也开始深信简单的因果关系，不停的寻找能够解释一切的答案。这样做是因为当我们面对复杂问题时，总是习于将其分割成可以处理的片段来思考，然后加以整合。这种先分割再组合的思想是当代思潮的主流，对于许多复杂工作是非常恰当，而且必须，要不然人类怎能完成像登陆月球这样复杂的计划。然而在另一方面，分割却使我们丧失了更深入观察整体形成的要素——组成分子之间整体的互动关系，以及其所形成的复杂现象——即使只是两三个变数，就可以复杂到不可思议的地步，有时它会抵消个人或群体改善问题的所有努力，它会“诱使”我们舍本逐末、避重就轻、愈治愈糟、一再犯错，甚至兴奋而努力地制造共同的悲剧。

要培养“系统思考”习惯，关键在于培养中层经理能看出“可控关键点”的能力，亦即找到企业可以影响甚至控制的、可以引

起结构重要而持久改善的切入点。一旦找到最佳的“可控关键点”，便能以小而专注的行动，创造最大的力量。我们要记住，

“不识庐山真面目，只缘身在此山中”，我们只要进行系统思考，就能够全面把握事物真实一面，为问题找出更好的解决方案。

2、如何培养换位思考的能力

换位思考又称移情，或者同理心，就是把自己置于对方的位置上，站在对方立场上思考问题。换位思考能力的培养，有利于我们获得正确的角色意识，可以帮助我们真正理解受众心理、切实体验受众的情绪情感，有利于实现与受众之间的心理

互动，从而大大增强沟通的亲和力、感染力、说服力。对于中层经理，我们需要在不同场合依据受众角色的变换，站在企业高层管理者、下属、客户等角度，重新思考问题，从而理解问题的实质，为寻找解决问题的根本办法打下基础。

换位思考能力是管理技能的重要组成部分，它不是与生俱来的，而是在后天的实践中通过学习、训练，逐步养成的。培养换位思考能力最为重要的是超越自我，摆脱以自我为中心的思维模式。超越自我，这里指跳出惯性思维的束缚，关注受众的心理活动。超越自我有广义和狭义之分。广义讲，我们长期形成的思维定势，使我们习惯于以自我为中心思考问题，不善于换位思考。这不一定是思想觉悟的问题，而是思维惯性使然。狭义讲，换位思考能力有明显的个体差异，它与个性相关，比如，自视过高者、孤僻内向者、自我封闭者，往往不愿意也不善于移情，其容易出现自话自说或与受众心理需求南辕北辙等现象。无论哪一种现象，我们都应该认真思考一下，是否真正认识到受众是沟通的起点和归宿，他们才是真正的“上帝”。

我们还应重新审视自我个性中的弱点。如果我们期望沟通得以顺利完成的话，就应当有意识地打破自我封闭，改变以自我为中心的思维模式，逐步弱化个性的不足。

三、洞察力是什么

洞察力，也可称为观察力，指个体通过有目的、有计划的主动知觉过程，敏锐地发现问题的能力，也就是问题出现前透过现象看本质的素质。它是后天可以培养的，要求人有良好的知识结构，对环境有很好认知，有对周边事物的良好观察力。

良好的洞察力具有下述品质：

观察的精确性：是指从复杂的现象中发现有意义细节的能力。

观察的锐敏性：是指迅速准确地发现事物本质特征和重要细节的能力。

观察的客观性：是指按照事物的本来面貌进行观察的能力。

观察的全面性：是指善于从不同角度、不同侧面观察事物总体的能力。

举例来说，在下图中，有一个人，在他面前有些障碍物。很多人认为他就是障碍物，后面不可能有问题。而一个洞察力很强的人却会想障碍物会否遮蔽一些问题。他进而会调动他的五官和他的大脑，分析会否有问题，如果有问题，是使人致命的饿狮还是欢快的千里马，还是别的。也许根据声音，也许根据味道，也许…他能够判断出是好的事物还是坏的问题。

洞察是有目的、有计划比较持久的知觉，是人们认识世界，进行创造性劳动的基础。洞察力就是善于观察出客观事物现象下掩埋的的不显著的特征或问题的能力。洞察力是构成人的智力的要素之一，它不只是单纯知觉问题，而且包含着理解、思考的成分，是有目的、有计划的知觉，因此又把洞察力称为“思维的知觉”。它也不只是单一的视觉活动，而是视觉、听觉、触觉、嗅觉等多种分析器的活动的过程。人的观察和洞察力之间存在着密切的关系，它反映了心理过程与个性心理特征之间的相互关系。人的洞察力是在观察的基础上发展起来的。长

期细致系统的观察可以使洞察力从不稳定的、间断的表现，逐渐转变为一种稳定的、经常的行为表现。这种行为表现逐渐地变成了个人习惯的东西--个性心理特征。

因此，人的洞察力存在着个别差异：从人的主观能动性看，有的人属主动观察型，有的人属被动观察型；从观察的深刻性看，有的人倾向于动态型，有的人倾向于静态型，前者善于表达被观察的事物的发展过程，且能描述事物的发展趋势，后者则习惯于孤立地、静止地看事物。可见，组成个性心理特征的观察力，会影响和改造观察的结构和内容。

四、洞察力的培养

我们期望我们每一个公司的最高管理层具有远见卓识，当然我们也期望我们的中层经理也具有洞察力，以提升公司提前发现公司内部问题、发现公司外部机遇的能力。

正如前面所及，我们认为观察力是可以培养的，因为：

1、我们可以使用发散思维来培养观察力，也就是解决问题时从多方面寻找一切可能的答案，而不是循规蹈矩。发散思维是创新思维的中心环节，同人的创造力的形成有直接关系。发散思维常使用类比推理、归纳推理。比如：有一家生产圆珠笔的公司，客户反映，圆珠笔漏油，把衣服都弄脏了。工程师们都从如何增加圆珠的耐磨性或者减少摩擦力等角度去寻找解决问题的方法，有一工程师问路过的一小孩：圆珠笔漏油怎么办？孩子回答说：漏油就扔掉。一句话提醒了这工程师，他开始逆向思维，他拿来一只圆珠笔做实验，当写到 2 万字时，就开始漏油了，于是他建议将圆珠笔芯的长度缩短，写 1.8 万字时，油就用光了。这样就轻而易举地解决了圆珠笔漏油这一技术难题。

2、我们可以使用颠倒法，即试试倒置因果，试试逆向思维。如，以家喻户晓的司马光砸缸救人故事来举例。要使掉进缸里的小朋友，就得把小朋友和水分开，多数小朋友想的是“人离开水”，要把小朋友从缸里拉出来；但是司马光想的恰恰和大家颠倒一下，因为缸高，他自己人矮，力气小，无法把孩子拉出来，所以司马光采用了“水离开人”的办法，砸缸让水流走，缸里的孩子因此而得救。这样逆向思维往往有很好的结果。正如诗中写到：“横看成岭侧成峰，远近高低各不同”，这一切只需要换个角度看看。

3、我们可以借助五官之外的工具。如：在发达国家，笔迹分析的最主要用途是企业招聘选用高级人才和对人才进行更有效的管理，使企业在激烈的市场竞争中立于不败之地，加之心理学测度量表也被经常用来测评一个人的能力，这就可以帮助中层经理去认识自己的员工。

4、我们可以采用系统的方法，不需要天才，凡夫俗子也能产生突破性的构想。所需要的不过是构思新机会的严谨方法，以及以顾客为本的发现程序，该程序可用于测试和挑选新机会。

如，我们可以按照下述步骤进行系统思维，以洞察公司所面

对市场的可能机会：

首先从扩展业务定义开始，接着在这些扩展了的边界上，详尽地描绘机会空间。形象化的表达很有助益。一家公司定期把各种机会描绘在一个立体上，三根轴分别代表某个类别产品的潜在使用者、产品的潜在用途以及可能带给顾客的好处。每个方法代表一种可能的机会。找出空白的方法，构思可能填补这些空白的产品。利用立方体，公司找到了创新流程的方向，并照此前进。

体察顾客的经历，找出他们最不喜欢的地方。了解顾客的全程经历，就可以从中找到线索来提交解决方案。

不要将洞察先机的责任下放，最接近顾客的人最可能有第一手的资料，但这些资料往往不为人所知，高高在上的人由经验形成的想法，与实际有一定的距离，突破性的创新者在创意产生的每一个阶段，都需要管理层的参与，当主管们承担了洞察先机的责任时，他们将会发现世上没有处于成熟期的企业。

对中层经理而言，要提升自己的洞察力，尤其要注意：

1、要注意“自我超越”——超越我们当期的现实以达成我们心中真正愿望。我们心中真正愿望的就是“愿景”。愿景与现况应该是有差距的，且这差距应该是一种力量，将我们朝向愿景推动。

2、心智模式：“未来情境法”是提升心智模式所采用的第一项工具，他强迫管理者去思考，在各种未来可能的情境下，应如何管理企业。这样可以弥补对于未来只做单一假设的不足。当管理群在他们的心智模式中，发展出对几种未来可能情境的共识后，他们变得更能够感觉企业环境的改变，也更能够回应那些变化。

3、“求真的力量”在组织中不断相互以检验彼此最根本的假设，来追究问题的真相。它是用一种非常特殊而看起来很“危险”的技术来沟通，以穿透团体中人与人之间那些虚伪而令人无奈、沮丧，甚至于导致误解、敌视、交相指责的“隐形墙”，进而产生一股巨大的力量，使团体在心智上由“普通灯泡散漫的光”转化为“雷射光”一般强大而持久的凝聚力，以及心灵上的高度默契。

先天下知而知是中层经理所追求的，只要我们注意改进自己的心智模式，注意自我超越，我们的洞察力就会得到提升

中国经济管理大学

第四章 计划与决策

引言

两位僧人，一位住在南山，一位住在北山。

每天早晨，两人都会到山下的小溪挑水。虽然隔着一条小溪，但是似乎有所默契，每天他们总是同时出现，同时离开，三十年来一直如此。

可是最近，让南山的和尚纳闷的是，北山的和尚好几天没有来挑水了。才开始，他还以为是他们错开时间了。可是有意识地多等了几次，还是一直没有发现北山的和尚下来。

生病了？遇到意外了？不行，应该去看看！

当南山的和尚赶到北山的寺庙里发现，北山的和尚好好的，水缸也是满的。让人感到意外的是，院子里多了一口井。

北山的和尚解释到，每天挑水回来，他会花两个时辰挖井，虽然不确定啥时可以挖出水来，但是相信这样做一定是对的，

总有一天会出水的。可不，三十年了，终于挖出水来了。自己一高兴，也忘了应该下山去看看老朋友。

什么样的规划和选择决定什么样的结果。今天的结果是由我们过去的规划和选择决定的，而今天我们的规划和选择将决定将来。个人如此，企业亦然。

计划与决策概述

一、关于计划

计划包括定义组织的目标、制定全局战略以实现这些目标、开发一个全面的分层体系以综合和协调各种活动。因此，计划既涉及目标(做什么)，也涉及达到目标的方法(怎么做)。中层经理不仅需要制定本部门的计划，还需要协调其他部门的计

划（部门计划之间存在大量的相关部分）、参与企业综合计划的制定（部门计划就是综合计划的一部分）。中层经理不仅仅是计划的制定者，还是计划的执行者。

为什么需要做计划?这是因为计划可以给出方向，减小变化的冲击，使浪费和冗余减至最少，以及设立标准以利于控制。

计划是一种协调过程，它给管理者和非管理者指明方向。当所有有关人员了解了组织的目标和为达到目标他们必须做出什么

贡献时，他们就能开始协调他们的活动，互相合作，结成团队。而缺乏计划则会走许多弯路，从而使实现目标的过程失去效率。通过促使管理者展望未来，预见变化，考虑变化的冲击，以及制定适当的对策，计划可以减小不确定性，它还使管理者

能够预见到行动的结果。计划还可以减少重叠性和浪费性的活动。在实施之前的协调过程可能发现浪费和冗余，进一步，当手段和结果清楚时，低效率的问题也就暴露出来了。计划设立目标和标准以便于进行控制，如果我们不清楚要达到什么目标，怎么判断我们是否已经达到了目标呢？在计划中我们设立目标，而在控制职能中，我们将实际的绩效与目标进行比较，发现可能发生的重大偏差，采取必要的校正行动。没有计划，就没有控制。

1 、战略性思考

不仅仅企业高层在制定综合计划时需要具有战略眼光，中层经理在制定计划时也需要具备战略性思考的能力，因为除了战略决策一般由企业高层独立完成之外，战略的制定、执行、评估等主要由中层经理来实现。中层经理应该具备与 CEO 一

样的思考，包括思考方式与思考的深度与广度。假定一家公司实施“成本领先战略”，很显然，研究开发部门从产品规格、功能定制上必须遵守成本优先的原则，制造与采购部门是成本中心，财务部门必须提供大量的经营与财务分析数据提供支持，

人力资源部门必须协助业务将成本节制细分为业绩目标，并进行必要的考核。这些业务部门的负责人必须站在公司层面来思考并推动该战略的执行与实施。中层经理还应该参与到战略制定和决策的过程中来，例如主办一些战略研讨会，这样可以让公司中层经理获得足够的公司内部经营信息，同时参与制定与决策的过程有利于执行，统一认识，协同作战，内部的分工与配合才会更有效率。中层经理，包括营销、研究开发、制造、财务与人力资源等部门都应该参与公司战略的制定与决策，这

样，相关的企业战略才能够客观和合理，并且由于吸收广泛的意见而具有极大的包容性。

2 、战略规划

中层经理时常承担着对某些业务进行战略规划的职责。

规划从企业的目标开始。在每个目标领域都应该提出这样的问题，“为了实现我们未来的目标，我们现在必须做些什么？”

为了实现未来的目标，要做的第一件事始终是摆脱过去。绝大多数的规划只讲到必须做的新的和增加的事物——新产品、新生产程序、新市场等。但是，要做一些未来的不同事情，其关键在于摆脱不再富有活力的、陈旧的、失效的事物。规划的第一步就是对每一项活动、产品、生产程序或市场提出这样的问题，“如果我们不是因袭至今，我们会投入这项活动等等吗？”

如果答案是否定的，那就要说，“我们怎样才能摆脱它——迅速摆脱？”系统地摆脱过去，本身就是一项规划——这对于许多企业来说都是适用的。它会迫使人们进行思考和行动。它会使新事物有可用的人力和财力。它会产生行动的愿望。相反的，一项规划如果只规定了要做的新的和增加的事物，而没有规定要摆脱的老的和无意义的事物，那就不可能取得成果。它将始终是一个规划，而不会成为现实。但是，绝大多数企业的长期规划中却没有提出摆脱过去的决策——也许这正是使这些规划未能实现的一个主要原因。

规划过程的下一步是问“我们必须做些什么新的、不同的事情？什么时候做？”在每一项规划中都必须——或看来必须——包含这样的部分，即做一些比我们已做的更多的事。但是，较为聪明的是假定我们已做的事总是不适合于未来的需要。

但是，“我们必须做些什么？”只是问题的一半。同样重要的是“我们什么时候必须做？”因为它确定开始从事新任务的时间。

事实上，每一决策都有一个“短”期方面和“长”期方面。着手从事一项行动路线(如建立一个钢铁厂)到取得成果(即得到钢铁成品)的最早时间之间的期间，是一项决策的短期方面。而它以包括复利在内的收回投入资金的最早的二十多年时间就是决策的长期方面。决策的长期方面就是在决策本来就是正确的情况下，原来的决策必须继续维持有效——在市场、生产程序、工艺技术、厂址等方面——的期间。但是，谈到短期规划和长期规划却是无意义的。有一些规划导致目前的行动——而它们是真正的规划，真正的战略决策。还有些规划谈论着未来的行动——它们如果不是不加思考、不作规划、没有行动的借口的话，就是梦想。规划的实质就是在了解决策的未来性的情况下作出现在的决策。是未来性决定时间幅度，而不是时间幅度决定未

来性。未来性有限制性。在企业决策中，最精确的数学表述就像我在初中二年级时的老师讲的：平行线就像学校院子的两对边一样地永不相交。在一个企业的期望和预期中，常常应用的统计规则是，任何事情超过了二十年就相当于无限远。由于二十年以后的期望的现值一般相当于零，对它们就应该投入尽可能少的努力和资源。可是，要有很长的孕育期间才能得到

成果

的事情，那就必须足够早地开始。因此，长期规划要求具有未来性的知识：“如果我们想在将来达到某种地步，我们目前必须做些什么？如果我们目前不投入资源，我们将做不成什么？”重复一下经常被引用的一个例子：如果西北部的道格拉斯枞树长到能做纸浆时需要九十九年的时间，那么，在九十九年以后获得枞树做纸浆的唯一办法是目前就种树。也许有人会发明出一种加速枞树生长的激素，但是，如果我们从事于造纸业，我们决不能依赖于这点。完全可以想象——也许十分可能——早在这些树木长成以前，我们已把木料主要用作一种化工产品的原料，而三十年以后的造纸则主要依靠一种比树木更便宜和更易于得到的纤维素作为原料，而那是植物王国中最先进的化学工厂。但是，这不过意味着森林的所有主在未来三十年中将投身于化学工业，而他们最好现在就学一些有关化学的知识。无论如何，如果造纸工厂还是依靠道格拉斯枞树作为原料，那么，枞树的种植就不能限制为二十年，而必须为九十九年。对于其它的一些决策，即使五年也长得荒谬可笑。如果我们的企业是收买抵押出售的货物，然后把它们拍卖，那么下一周的清理拍卖就是长期的未来，任何超出这个期限的事情一般都同我们无关。因此，企业的性质和决策的性质决定着规划的时间幅度。时间幅度既不是静止的，也不是“已定的”。在规划过程中，时间决策本身就是一种承担风险的决策。它在很大程度上决定着资源和努力的分配，决定着承担的风险。推迟一项决策本身就承担着风险而且往往是难以挽回的一项决策，这一点即使再三重复地讲也不嫌多。时间决策在很大程度上决定着企业的特点和性质。

概括地说：战略规划最重要的是，第一，为了实现目标，要系统地、有目的地进行工作；第二，规划开始于摆脱过去，而这种摆脱要作为达到未来目标的系统规划的一个部分；第三，我们要寻找实现目标的新的、不同的方式而不是认为多做一些同样的事就足够了；最后，我们深入思考时间因素并提出这样的问题，“我们应该在什么时候开始工作，以便我们在需要的时候可以得到成果？”最好的规划也只是一项规划，即良好的愿望，除非它转化为工作。标志着一项规划能提供成果的突出特点是使关键人员从事于特定的任务。对一项规划的考验是，管理当局是否切实地把各项资源投入于在将来会取得成果的行动之中。如果不是这样，那就只有诺言和希望，而没有规划。必须对经理人员提出以下的问题来对一项规划进行考验：“你目前把你哪些最好的人员投入这项工作？”经理回过来说(他们绝大多数都这样说)，“但是我目前不能把最好的人抽出来。我必须等到他们完成了目前正在做的工作以后才能把他们投入今后的工作。”——这个经理就是承认他并没有一项规划。但这也正好表明他需要一项规划。因为，一项规划的目的正是为了表明稀缺资源——而最好的人正是最稀缺的资源——应该用于何处。工作不仅意味着由某个人来从事该项职务，而且意味着责任、完成期

限以及成果的衡量，即对工作成果和规划过程本身成果的反馈。在战略规划中，衡量提出了许多现实的问题，特别是概念上的问题。但是，正因为我们衡量什么以及如何衡量决定了什么将被认为是有关的，因而不仅决定了我们看到的是什么，并且决定了我们(以及其他)做的是什，所以衡量在规划过程中极为重要。尤其重要的是，我们必须把期望包含于规划决策之中，以便我们能及早知道，这些期望实际上是否可以实现——包括比较清楚地了解在时间和数量方面有些什么重大的偏离。否则，就不能算规划，就没有反馈，没有什么从实际事件回到规划过程的自我控制方法。经理不能决定他是否需要做出带有长期未来性的有风险的决策。按照他所担任的角色的定义，他一定要做出这种决策。在他的权力之内的只是决定他是负责地还是不负责地做出这种决策，是带有成功和有效的合理机会还是像碰运气的盲目赌徒那样地来做出这种决策。由于决策过程基本上是一个理性的过程，又由于企业决策的有效性取决于其他人的理解和自愿的努力，所以，决策的方法愈是合乎理性、愈是有组织、愈是以知识而不是以预言为依据，则这种决策方法愈是负责、愈是有效。但是，最终成果不是知识而是战略。它的目标是目前的行动。战略规划并不用事实来代替判断，用科学来代替管理人员。它甚至也并不降低管理的能力、勇气、经验、直觉，甚至预感的重要性和作用——正如科学的生物学和系统的医学并不降低医生的这些品质的重要性一样。相反的，规划工作的系统组织和为规划工作提供知识，加强了管理人员的判断力、领导能力和远见。

二、有效决策

中层经理一定要作风险判断，虽然风险判断不是经常要做的事，但却是决策成功与否的关键所在。有效率的中层经理不会作很多决策，他们只专注于重要的事情，尝试在重要的观念理解领域，作极少数重要的决策。他们试图在特定情况中找出一些不变的常数，认真思考什么是策略性因素，什么是一般性因素，而不是一味从“解决问题”的角度来思考。因此，有效率的中层经理重视的并不是决策的速度，相反地，我们认为，善于操纵许多变量的人，思考过程一定很草率粗糙。有效率的经理想要知道，为什么要作某项决策，以及这项决策能满足哪些现实目标，我们希望，自己所作的决策能发挥影响力，而非只造成一些技术上的改变。我们想要作出稳健的决策，而不是聪明的决策。

有效率的经理人知道，何时要根据原则作决策，何时必须根据实际状况来处理。我们了解，最棘手的决策，是在对与错之间的妥协，因此我们必须学习分辨对错。我们也知道，整个决策过程中最花时间的步骤不是作决策，而是将该决策付诸行动。除非决策能够落实，否则就不算是决策，充其量只是良好的构想而已。换句话说，在观

念理解领域所作的决策，必须化为行动，让那些执行决策的人尽可能贡献一己之力。最重要的是，有效率的经理人知道，作决策有一个系统化的过程，其中包含定义明确的要素。

决策中的各项要素本身不会“作”决策，事实上，每一项决策都隐含着风险判断，但是，除非这些要素在整个决策过程中

扮演踏脚石的角色，否则经理人无法作出正确的决策，更遑论作出有效率的决策。**决策过程包含以下步骤：**

确定问题的类型。问题属于一般性，还是特殊且独有的问题？或者，它是第一次出现，尚未发展出处理规则的新问题？

定义问题。我们面对的问题内容为何？

针对问题界定解决方案的范围。“边界条件”(boundary conditions) 是什么？

决定“正确的”决策、而非“可接受的”决策，以符合边界条件。在把注意力集中在作出可接受的决策所需要的妥协、调整和让步之前，先确认哪一种决定能完全符合边界条件的要求？

将行动纳入决策之中，以便执行决策。要实现决策目标，必须采取哪些行动？哪些人必须知道这些行动？

针对事件的实际进展，不断检视决策的正确性和有效性。决策执行的情况如何？决策所根据的假设是适当的，还是已经过时？

我们来逐一看过这些个别的要素。

1 、问题分类

有效率的决策者会问：“这种问题是使整个基本秩序大乱，或者只是现有的运作程序脱轨的前兆？”有效率的经理人会透

过规则或原则来解答一般性的问题，但是遇到一些例外的事件，就只能用特殊方式来作处理，而且要看事办事。

严格来说，经理人在职场上遇到的问题应该区分为四类，而非两类。

第一类是真正的一般性事件，这种个别发生的事件，只是一个征兆，经理人每天在职场中遇到的问题，大部分都属于这

种性质，比方说，某企业中的库存决策，并非“决策”，而是视实际情况所作的调整，问题是一般性的，制造业者发生的问题，绝大部分都属于这类。例如：

某家制造工厂的品管与工程设计小组在每个月都要处理数百项问题，不过每次分析这些问题都会证实，绝大部分问题都

只是某种前兆或现象，指出工厂的基本运作可能会有脱轨的情况。分散于工厂各部门工作的过程控制工程师或生产工程师，

往往看不到问题的全貌，这些工程师一个月当中可能会到一些问题，如蒸汽管或热水管的接头渗漏，但也仅只于这些状况而已。

只有当该小组仔细分析前几个月内所处理过的状况时，才会发现其中很多都可以归类于一般性问题。该小组判断，可能是因为现有设备的温度和压力太高，导致不同管线间的接头承受不住，而出现渗漏，所以有必要重新设计一种新接头。如果没有作这项分析，过程控制工程师可能就得继续花费很长一段时间修理渗漏问题，整个情况也不会有所改善。

第二种问题虽说是第一次出现的个别事件，但仍可归类为一般性问题。例如：

某公司开出条件，希望收购规模较小的另一家公司，如果该公司接受这项提议，它以后一定不会再经历同样的情况。无

论是对该公司本身、其董事会、或是管理阶层而言，被其它公司收购，都不是会一再发生的事情，但是，它当然是时下常常

发生的一般情况，因为商场上几乎每天都会出现相同的情节。经理人要考虑是否接受对方开出的条件，应该遵循一些一般性

的规则，但就这一点来说，经理人最好能参考其它人的经验。

接下来是经理人必须分辨的真正特殊事件。举例说明：

1965 年 11 月，北美东北部发生大停电，从圣罗伦斯到华盛顿一带陷入一片漆黑，根据官方最早公布的解释，那确实是

相当特殊的情况。至于发生在 1960 年代初期，许多孕妇因为服用撒利多迈德而生出畸形儿的悲剧事件，情况也很类似。据

称，这些事件发生的机率是千万分之一或亿万分之一，而连续发生相同事件的机率更是微乎其微，打个比方，其机率和我坐

的这张椅子还原成构成物质的最小原子一样低。

但是，真正特殊的事件是很罕见的，只要发生这种问题，决策者就必须自问：“这真的是绝无仅有的意外事件，或者只是

第一次出现的新型问题，只是以前从未发生过？”如果是某种第一次发生的一般性问题，这类问题就成为经理人在决策过程

中要处理的第四类、同时也是最后一类问题。因此：

我们现在知道，除非找到一般性的解决方法，否则以目前的发电技术或制药技术来看，北美

东北部大停电和撒利多迈德

悲剧事件只是新问题的开端，类似的问题还是可能会经常发生。

除了真正特殊的事件之外，所有的事件都需要一般性的解决方法，亦即需要事先拟定的规则、政策或原则。一旦发展出

正确的原则，日后出现一般性问题时，经理人就可以参考以前的相同经验作处理—换句话说，将原则应用于实际状况。不过，遇到真正的特殊事件，经理人一定要以个案处理，而无法就此订出一套处理规则。

有效率的决策者会花一些时间去判断，实际出现的是上述四个情况中的哪一种，如果情况归类不正确，就会作出错误的决策。到目前为止，决策者最常犯的错误，是将一般性问题视为一连串的独立事件来处理，也就是说，决策者缺乏对一般性问

题的了解，也不知道该运用一般性原则，当然更无法累积处理问题的经验。如果是这样，决策者将无可避免地一再遭到挫折，

所作的决策也将徒劳无功，我认为，肯尼迪政府在内政和外交上大部分的政策失败，就是犯了类似的错误。请看以下的例子：

尽管内阁成员已竭尽所能，但是肯尼迪政府基本上只有一件决策成功，那就是处理古巴飞弹危机。除了这点以外，其它政策实际上是乏善可陈，主要的原因，当然是政府内成员所谓的“现实主义”—换言之，政府拒绝发展规则 and 原则，而且每一次都坚持根据特定事件的“实用价值”来处理。但是，包括政府内阁成员在内，大家都很清楚，在 1960 年代，政府制定政策所根据的基本假设（二次战后接连几年，还得跟上时代要求的假设）在国际和国内事务上，已经愈来愈不符合实际需要。

决策者常犯的另一项错误是，每次遇到新问题，都将之视为旧问题的翻版，因而认为应该套用旧方法来处理新问题：

有关当局把纽约与加拿大安大略边界的区域性停电事件，比拟为北美东北地区的那次大停电，就是犯了这项错误，电力工程师、尤其是纽约市的电力工程师，依然采取平常一般性用电量超载时的处理原则，但是我们所使用的仪器设备却传回了不一样的讯息，指出那可能是迥异于以往的特殊事件，需要运用特殊而非一般的对策来处理。

相反地，肯尼迪总统在处理古巴飞弹危机上极为成功，原因在于他视该事件为一特殊案例，并且就此接受挑战。一旦想通了这点，以他本身的智慧和魄力，成就大事业绝非难事。

2 、定义问题

一旦将问题归类为一般或是特殊问题，通常就很容易加以界定。“到底出了什么事？”、“重点在哪里？”、“问题的关键是什么？”诸如此类的问题，大家并不陌生，但是只有真正有效率的决策者才知道，在界定问题的阶段，最危险之处不是对问

题定义错误；而是提出似是而非同时也不完整的定义。例如：

美国汽车业以往对于汽车安全问题，所抱持的是一个似是而非、而且不够充分的理由，正因为业者对问题缺乏真正的认识，而不是因为业者不愿花钱投资安全设计，终于造成汽车业在 1966 年遭到国会猛烈抨击。国会批评业者生产的汽车不安全，业者对于这些抨击，却摸不着头绪，不知如何因应。但若要说业者对汽车安全毫不注意，绝不正确。

相反地，汽车业一直致力于加强高速公路行车安全和提供驾驶训练课程，汽车业者认为，这些才是我们应该关注的重点所在，至于受到路况不良影响、或是驾驶人疏忽所造成的事故，业者认为这些都可以接受。的确，从高速公路警察单位一直到中等

学校，所有关心汽车安全的机关，也都以上述两点作为交通安全宣导的主要诉求，这类宣导已经产生一定的成效。在建造得更为安全的高速公路上，交通事故已大幅减少；同样地，受过交通安全训练的驾驶人，肇事率也远低于一般驾驶人。

虽然以每千人或每千英哩为分母计算的肇事率已逐渐下降，但是交通事故的总件数却持续攀升，车祸的严重程度也有过之而无不及。尽管政府已经颁行交通安全法规，同时也提供了交通安全训练课程，汽车业者还是早就应该体认到必须采取行动，以解决这项比例虽低、但重要性却不容忽视的汽车安全问题。

这表示说，业者日后宣导交通安全时，还必须配合汽车安全设计上的改良，使交通事故的危险性大幅降低。即使业者设计汽车的安全性，是假设驾驶人驾驶得当，但是我们也要考虑到，万一驾驶人驾驶不当，汽车的安全性还是经得起考验。

要避免受限于“对问题定义不清”，只有一种预防措施：针对“所有”可观察到的事实，一再重复检查定义，一旦发现定义无法涵盖其中任何一项事实，就必须提出新定义。

有效率的决“既有的定义能否解释所有已观察到的事件？能解释所有的事件吗？”我们会一一写出，在现有的定义下，预期会有哪些事情发生—例如，让交通事故消失—然后定期测试，看看实际上会不会发生这种预期的状况。最后，每次遇到超乎预期、或无法解释的现象、或是遇到脱序的状况时，即使情节非常轻微，他也会回过头来，再度思索整个问题。

我们所遵循的，其实就是 2000 多年前希波克拉提斯 (Hippocrates) 为医生所定下的规则，也就是最先由亚里士多德 (Aristotle) 拟定，然后在 300 年前由伽利略 (Galileo) 加以确认的科学观察规则。换句话说，这些是众所周知、经得起时间考验的旧法则，经理人可以用系统化的方式加以学习和应用。

3 、界定解决方案范围

决策过程的第二大要素，是针对决策必须完成的事项定义清楚的范围。决策要达成什么目标？至少要达到哪些目标？希望满足什么样的条件？科学家把该范围称为“边界条件”，能满足边界条件的决策，才算有效率。请看下例：

艾佛烈德·史隆 (Alfred P. Sloan, Jr.)在 1922 年接掌通用汽车 (General Motors) 时，大概曾经自问，“如果我们拿走事业单位主管的自主权，我们的需求就可以获得满足了吗？”答案显然是否定的，这个问题的边界条件，需要赋予营运首长权利和责任，几乎等于总公司实施中央集权式管理。史隆底下的每个人都认为问题视为和人格特性有关，换言之，每位相关主管都得尽力争夺权力，最后产生一位胜利者，就可以解决问题。史隆了解，边界条件要求我们对结构性的问题提出解决之道，亦即透过建立新架构来解决问题：新架构必须是分权式组织，在地方自主权和中央指挥权之间取得平衡。

无法满足边界条件的决策，比将问题定义错误的决策还差，前提正确、却因为结果不被看好而喊停的决策，是几乎不可能挽回的。此外，如果要知道何时必须放弃某项决策，一定要对边界条件作清楚的分析。决策失败，最常见的原因不在于一

开始作出错误的决策，而是在于目标—问题范围—后来转变了，这种转变，使得先前所作的正确决策突然变得不合宜。除非决策者固守边界条件，以便能够马上将失败的决策换成适当的新决策，否则，决策者可能甚至察觉不到事情已经改变。比方说：

1932 年，罗斯福 (Franklin D. Roosevelt) 以保守派的姿态竞选总统，但是等到 1933 年当选总统时，立刻转变成激进派，

美国大众对此大加抨击，但是真正改变的不是罗斯福，而是游戏规则改变了。1932 年夏季到 1933 年春季之间突然发生的

经济崩溃，造成了问题的范围。对保守派人士而言，罗斯福原先的全国经济复苏政策还算适用，但是由于金融业刚通过实施

「银行假日」的新措施，罗斯福就必须考虑政治和社会因素。边界条件改变的时候，罗斯福马上以政治目标（改革）取代先前的经济目标（复苏）。

最重要的是，决策者必须对边界条件作清晰的思考，以便指出所有可能的决策中最危险的一个：必须满足的问题范围，在现实世界中可能是行不通的那个决策，换句话说，如果其它事情不出差错，这就是可能（只是可能而已）奏效的决策，最典型的例子是肯尼迪总统处理猪

铳湾 (Bay of Pigs) 事件所作的决策：

最明显的边界条件之一，就是推翻卡斯特罗，另一个边界条件是让入侵古巴看来像是古巴人采取“自发性”的揭竿起义。

但是这两个条件必须彼此互相配合，也就是全国人民起而反抗，完全瘫痪古巴军方，这个任务才有可能成功。但是在这种对

人民管制森严的警察国家，根本不可能发动反抗行动。

这类决策通常称为“赌博”，但是和赌博比起来，这类决策更加不理性——亦即，决策者抱着一线希望，期待可以同时满足两个（或更多）显然相互矛盾的条件，这等于是期待奇迹出现；期待奇迹的问题不在于发生机率太低，而是它们太不可靠了！

每个人都可能作出错误的决策，事实上，每个人偶而都会犯错，但是经理人并不需要作出表面上看似有理、但实际上无法

满足边界条件的决策。

4 、正确的决策

有效率的经理人必须一开始就选择“正确”、而“非可接受”的决策，因为决策到最后一定要作某种妥协。不过，如果决策者不知道何者才能够满足边界条件，就无法分辨正确的妥协与错误的妥协——最后可能就会作出错误的妥协。

有效率的经理人都知道，妥协有两种类型，一种就像俗话所说的，“与其两手空空，不如只分到半条面包。”（聊胜于无）另一种就像旧约圣经中所罗门 (Solomon) 判决中所得到的体认：

“与其将小孩剖成两半，还不如把小孩让给她。”第一个例子

尚能满足边界条件。面包是让人吃的，半条面包总还是食物，但是被剖成两半的小孩，就不符合边界条件，因为被剖成两半的小孩没办法活命，自然也长不大。

决策者担心别人的接受程度，或是应不应该说某些话以免引起反弹，根本是浪费时间。（我们担心的事很少发生，而没有人想到的反对力量和难关，却可能会突然演变成难以克服的障碍。）

换句话说，决策者如果一开始就自问，什么是可接受的决策？，最后会一事无成。因为在回答这个问题的过程中，决策者通常会因此忽略思考更重要的事情，而失去作出有效（更遑论正确）决策的机会。

5 、采取行动

将决策化为行动，是决策制定过程中的第五大要素。确认边界条件是决策制定过程中最困难的步骤，而将决策化为有效的行动，通常是最耗时的步骤。不过，除非决策者一开始就规划

设计，将行动承诺纳入决策之中，否则决策不会变得有效率。

事实上，除非“按部就班地执行特定行动”已成为某人的工作任务和职责所在，否则就难以制定决策。在此之前，一切只能算是立意良好而已。

诸多组织机构的政策声明，特别是企业界的政策声明，都有一个缺点：没有涵盖行动承诺（未指定由谁负责执行特定任

务）。难怪人们多半用讥讽的角度来看这类声明，甚至将之视为高层主管其实“不”准备执行某些事项的声明。

将决策化为行动，有赖决策者回答一些值得注意的问题：“哪些人必须知道这项决策？”、“必须采取什么行动？”、“谁负责

什么事？”、“事情要做到什么程度，负责的人能够胜任吗？”这些问题中，第一个和最后一个问题经常被忽略，而后果往往都很悲惨。有一则案例，已经成为作业研究人员之间口耳相传的传奇，这个案例正足以说明“哪些人必须知道这项决策？”的重要性：

几年前，一家生产工业设备的大型厂商决定停产某一款工具机。多年来，该款工具机一直是业界的标准设备，当时很多工厂还在使用它，因此，该制造商决定给这些业者三年的缓冲期。在这段期间，该制造商继续销售旧机型给那些已经使用旧机型的业者，三年后再全面停产。这种机型的订单日益缩减，已经有好些年了，但是自从该制造商宣布三年后正式停产，订单却突然激增。尽管如此，并没有人问起，“哪些人应该知道这项决策？”

在没有人告知的情况下，负责采购旧型工具机零组件的人员，仍按当时销售量的固定比例继续采购零组件——而且这些指示从未改变。

因此，三年后，该制造商正式停产该机型时，仓库里堆满了足够未来八至十年使用的旧型工具机零组件，该制造商当然是损失惨重。

决策相关行动，与负责执行的人是否足以胜任，关系很大。请看以下的例子：

最近几年，美国某大型化学公司发现，该公司拥有西非洲两个国家金额庞大的限制兑换货币。为了保存这些货币的价值，管理当局决定投资当地事业，以：一、促进当地经济繁荣；二、无需从国外进口原物料；以及三、如果未来所投资事业成功，而且限制兑换的禁令取消，使得那些货币能再度于市面上流通的话，便可将所投资的事业卖给当地人。管理当局最后决定开发一套很简单的化学处理程序，用来保存当地一种热带水果。这种水果正好是这两国的重要商品，过去在运送到西方国家途中，常因保存方法不当以致损坏率偏高，造成不小的损失。新事业在两国都很成功，但是负责经营其中一国业务的经理人希望聘用受过高度训练的技术人员，以便提升新事业的水准，只不过这类人才在西非洲很难找到。而在另一国，负责当地

业务的经理人却考虑到应该训练当地人才；因为他认为，这项新事业终究还是得由当地人才完全接手。因此，他尽可能简化操作过程和事业运作程序，而且一开始就大量进用当地员工，以便能够渐渐将我们提升至管理阶层。

几年后，限制货币兑换的禁令果然解除，该化学公司开始寻找买主接手经营上述两个事业。第一个国家的事业规模得很大，却没有买主上门；因为买主在该国找不到需要的管理及技术人才。最后管理当局只得以清算该事业收场，损失颇大。另一个国家的情况恰好相反。当地很多企业家争相标购该事业。最后决算，扣除原始投资额之后，这一项交易让该公司赚进丰厚的利润。

其实，两个事业所使用的化学处理程序和事业本身的规模，并没有什么差别。但是在第一个国家，没有人问过：“要使这项决策产生预期效果，需要什么样的人？我们能做到什么地步？”结果，决策本身就遭到挫败。

如果决策是否有效，关系到员工行为、习惯或态度的改变，那么行为方案就变得格外重要。这时，经理人不仅要明确分派责任给特定员工，还有确定这些员工有能力完成任务。因此，决策者必须确定，衡量执行者工作绩效的指针、完成任务的标准，以及能够鼓励我们发挥工作潜力的诱因，可以同时改变。否则，员工将受制于组织内部的情绪冲突，失去行动力。请看下面两个例子：

希欧多·维尔 (Theodore Vail) 担任贝尔电话公司 (Bell Telephone System) 总裁时，他认定该公司为一服务事业。这项决策足以说明，为何美国（及加拿大）的电信事业至今仍旧为投资人所拥有，而没有变成国营事业。但是如果维尔未能在当时设计出能够衡量服务绩效的指标，并利用这些指标作为奖赏的重要依据，该政策声明将毫无作用。当时，公司是以获利率（至少是用成本）来衡量各经理人所负责事业单位的表现。结果，经理人很快就认同新指标，并且朝公司订定的新目标全力以赴。

接下来的案例，和前述例子形成强烈对比。某家历史悠久，并且受到业界敬重的美国大企业，有位优秀的董事长兼执行长，最近，这位董事长企图进行组织结构重整，并且订定新的经营目标，最后却吃了败仗。其实，每个人都同意公司需要改革，因为该公司虽然位居产业龙头地位多年，却有明显征兆显示业务已出现衰退。在某些市场中，许多新兴小公司积极地包挟围攻，让该公司备受威胁。但是董事长并未采取必要的行动，以争取员工对新构想的认同，反而特别安排几位守旧派代言人担任位高权重又高薪的新职务（三名执行副总裁），以安抚反对势力。对公司其它成员来说，这个动作只传递了一个讯息：

“我们不是玩真的。”如果公司把最大的奖赏给了反对改革声音最大的人，大家当然会作这样的结论：“高层其实是希望员工反对改革，而且会奖赏这种行为。”

唯有最有效率的经理人才会和维尔一样，把行动承诺纳入决策中，但是每一位经理人都应该仔细考虑到，特定决策所需要的行动承诺、应交付给执行者的任务、以及执行者的能力。

6 、检视与回馈

决策制定程序中的最后一个要素在于，决策中必须包含对决策执行情况的监督、以及决策执行者的报告，以便持续测试并比对实际状况和预期目标。决策是人做的，而人难免会犯错；或者至少可以这么说：我们所作决策的适切性不可能维持很久，即使是公认的最佳决策，犯错的可能性也很高。有效的决策最终也会失效。

这其实无需作特别的引证。每一位经理人制定决策时，一定都会要求纳入有系统的回馈制度（报告、数据数据、研究调查等），以监督执行进度、乃至向自己的上级报告。尽管有各式各样的回馈报告，仍然有太多的决策未能达成预期目标，更遑论产生实质效果。正如我们不能仅靠阅读一张瑞土地图，就想看清楚马特峰 (Matterhorn)；我们也不能只靠阅读书面报告，就想要完整正确地评估决策。因为书面报告一定是以抽象的形式呈现。

有效率的决策者了解这个道理，因此我们遵循军队很早以前就发展出来的一套法则。作决策的指挥官及其幕僚想要了解决策执行得如何，所凭借的不是书面报告，而是亲赴现场观察。这样做不是因为有效率的决策者（或指导官）不信任部属，而是我们已经学到教训——不能信赖“抽象式”沟通。

目前计算机日益普及，所有的决策者很有可能更远离行动现场，而这类眼见为凭的回馈也就更加重要。除非决策者视“最好亲自到现场查看”为理所当然，否则我们可能会愈来愈与现实脱节。计算机唯一能做的事，就是呈现抽象的事物，而抽象的事物必须经常和事实作比较，对决策者才有意义，否则它们只会误导人。

决策者想要测试，当初作决策时所根据的假设是否仍然有效，或者这些假设是否已经和事实不符，而有必要加以重新思考，这个时候，亲自查验恐怕是最好、甚至是唯一的方法。决策者应该随时作好心理准备，知道先前的假设迟早会失效。现实绝不可能永远静止不动。

某些行动明明已经不切实际、甚至已明显不合理，决策者仍坚持既定路线不肯改变，最常见的原因就是，我们没有亲赴现场了解实际状况。商场决策如此，政府政策亦不例外。斯大林在欧洲实施冷战政策失败、美国未能针对欧洲迈向经济复苏

及成长而及时调整政策、英国太晚才体会到加入欧洲共同市场 (European Common Market) 的重要性，这些案例的失败原

因如出一辙。此外，任何行业，造成决策品质低落、缺乏效率及失败，主要就在于决策者闭门造车，没有出门实地了解顾客、市场、竞争者及竞争产品。

决策者需要有系统的回馈信息，也必须阅读报告及各种数据。但是，除非决策者是在了解现

实情况之后再建立回馈信息，

以及规定训练自己一定要到现场实际了解状况，否则我们终究会陷入独断独行，而变得毫无创造力。

制定决策只是经理人的任务之一，经理人作决策所花费的时间也很有限。但是作重要决策却是经理人的“特定任务”，只有经理人才能够作这样的决策。有效率的经理人作决策，是遵循一套有系统的程序，这个程序包含了明确定义的要素及井然有序的步骤。事实上，我们都期待，经理人能凭借着地位和知识的力量，作出对整个组织及其绩效和结果产生重大正面影响的决策，而这也就是有效率经理人的特质所在。

中国经济管理大学 职业经理培养计划

第五章 分析能力

引言

一个心理学教授到疯人院参观，了解疯子的生活状态。一天下来，觉得这些人疯疯癫癫，行事出人意料，可算大开眼界。想不到准备返回时，发现自己的车胎被人下掉了。

“一定是哪个疯子干的！”教授这样愤愤地想道，动手拿备胎准备装上。

事情严重了。下车胎的人居然将螺丝也都下掉。没有螺丝有备胎也上不去啊！

教授一筹莫展。在他着急万分的时候，一个疯子蹦蹦跳跳地过来了，嘴里唱着不知名的欢乐歌曲。他发现了困境中的教授，停下来问发生了什么事。

教授懒得理他，但出于礼貌还是告诉了他。

疯子哈哈大笑说：“我有办法！”他从每个轮胎上面下了一个螺丝，这样就拿到三个螺丝将备胎装了上去。

“疯子”有一些“教授”没有的办法。当然，这些方法是实实在在的，“教授”也可以学会，我们都可以学会。

分析能力概述

一、分析问题的方法

分析问题的方法很多。在这里，我们只是抛砖引玉，给大家介绍一些典型的方法，希望对大家的工作有一些帮助。

1、分类法

分类的基本思路是：我们面临的事务杂乱无章，通过类别的区分使之有序化，其特征和规律就会更加明显，解决问题也更有针对性。

让我们从一个例子开始：某厂长盛情邀请著名管理学家们到公司考察，结束时还诚恳地请求大家就企业的具体情况提出意见和建议。听了专家一席谈之后，厂长对“要调动员工的积极性需从员工的需求入手”感触颇深，于是出台一个计划，让全厂 2000 余员工每人提出自己一条最迫切的需求。没有想到，大家踊跃提出。厂长面对一大堆需求却不知如何下手。这时，厂办主任为厂长建议了一项工作思路：

分类。在这个例子中，我们能从管理思路得到很大的启发。其实质就是分类。

我们至少可以从以下四个方面应用分类方法：

通过分类可以让我们更容易把握每一类事务的特点和规律（例如大客户与小客户、国内市场与国外市场）。

有助于我们解决问题采取针对性措施。例如营销中的市场细分（针对老人和儿童的营销手段是有差别的）。

有助于我们工作的细化。分类之后，我们可以对重点类别花重点的时间和精力，不至于在次要的问题上浪费时间和精力。

有助于开拓创新。就拿按性别分类，自行车、牛仔裤、摩托车、手表...以前只有男式没有女式，分分看，是不是又有新场？

2、ABC 分析法

ABC 分析法是分类法的延伸，它是根据事物在技术或经济方面的主要特征，进行分类排队，分清重点和一般，从而有区别地确定管理方式的一种分析方法。

该分析方法的核心思想是在决定一个事物的众多因素中分清主次，识别出少数的但对事物起决定作用的关键因素和多数的但对事物影响较少的次要因素。**1951** 年，管理学家戴克将其应用于库存管理，命名为 **ABC 法**。**1951** 年—**1956** 年，朱兰将 **ABC 法** 引入质量管理，用于质量问题的分析，被称为排列图。**1963** 年，德鲁克将这一方法推广到全部社会现象，使 **ABC 法** 成为企业提高效益的普遍应用的管理方法。

我们以库存管理为例来说明 **ABC 法** 的具体应用。如果我们打算对库存商品进行年销售额分析，那么：

- 1、收集各个品目商品的年销售量，商品单价等数据。
- 2、对原始数据进行整理并按要求进行计算，如计算销售额、品目数、累计品目数、累计品目百分数、累计销售额、累计销售额百分数等。
- 3、作 **ABC 分类表**。在总品目数不太多的情况下，可以用大排队的方法将全部品目逐个列表。按销售额的大小，由高到低对所有品目顺序排列；将必要的原始数据和经过统计汇总的数据，如销售量、销售额、销售额百分数填入；计算累计品目数、累计品目百分数、累计销售额、累计销售额百分数；

将累计销售额为 60—80% 的前若干品目定为 A 类；

将销售额为 20—30% 左右的若干品目定为 B 类；将其余的品目定为 C 类。如果品目数很多，无法全部排列在表中或没有必要全部排列出来，可以采用分层的方法，即先按销售额进行分层，以减少品目栏内的项数，再根据分层的结果将关键的 A 类品目逐个列出来进行重点管理。

4、以累计品目百分数为横坐标，累计销售额百分数为纵坐标，根据 ABC 分析表中的相关数据，绘制 ABC 分析图。

5、根据 ABC 分析的结果，对 ABC 三类商品采取不同的管理策略。

ABC 分类法还可以应用到质量管理、成本管理和营销管理等管理的各个方面。

在质量管理中，我们可以利用 ABC 分析法分析影响产品质量的主要因素，采取相应的对策。例如，我们列出影响产品质量的因素包括，外购件的质量、设备的状况、工艺设计、生产计划变更、工人的技术水平、工人对操作规程的执行情况等。

我们以纵轴表示由于前几项因素造成的不合格产品占不合格产品总数的累计百分数，横轴按造成不合格产品数量的多少，从大到小顺序排列影响产品质量的各个因素。这样，我们就可以很容易地将影响产品质量的因素分为 A 类、B 类和 C 类因素。

假设通过分析发现外购件的质量和设备的维修状况是造成产品质量问题的 A 类因素，那么我们就应该采取相应措施，对外购件的采购过程严格控制，并加强对设备的维修，解决好这两个问题，就可以把质量不合格产品的数量减少 80%。

在营销管理中企业在对某一产品的顾客进行分析和管时，可以根据用户的购买数量将用户分成 A 类用户、B 类用户和 C 类用户。由于 A 类用户数量较少，购买量却占公司产品销售量的 80%，企业一般会为 A 类用户建立专门的档案，指派专

门的销售人员负责对 A 类用户的销售业务，提供销售折扣，定期派人走访用户，采用直接销售的渠道方式，而对数量众多，但购买量很小，分布分散的 C 类用户则可以采取利用中间商，间接销售的渠道方式。

3、80/20 效率法则

意大利经济学家帕累托在研究个人收入的分布状态时，发现少数人的收入占全部人收入的大部分，而多数人的收入却只占一小部分，这一关系特征被人们称为帕累托效应。后来在帕累托效应的基础上衍生了 80/20 效率法则(the 80/20 principle)，也称为帕累托法则，即指，20%的事态成因，可以导致 80%的事态结果。比如一个公司 80%的利润、收入，往往来自于 20%的好客户，20%的好卖产品，20%的卖命员工。

“80/20”原理对于企业管理者的一个重要启示便是：避免将时间花在琐碎的多数问题上，因为就算你花了 80%的时间，你也只能取得 20%的成效：你应该将时间花在重要的少数问题上，因为掌握了这些重要的少数问题，你只花 20%的时间，即可取得 80%的成效。运用“80/20 效率法则”管理人力资本，有可能使组织中人力资本的使用效率，提升到事半功倍的佳境。

如果管理者无权或无力构建基于新规则的新制度，那么，在现行制度下局部地使用“80/20 效率法则”，也有助于组织目标的实现。“80/20 效率法则”表明，少的投入，可以得到多的产出；小的努力，可以获得大的成绩；关键的少数，往往是决定整个组织的效率、产出、盈亏和成败的主要因素。把这一法则运用于人力资本管理中，有可能提高人力资本的使用效率。

凡事情应该讲求效果，既注重效率，又注重效能。集中火力，处事分先后轻重，远离“无价值”，看清问题实质，这就是 80/20 原则的精髓。

4、因果分析法

顾名思义，这是寻找问题原因的工具，也是先在质量控制中得到使用。但是其思路在任何管理方面都可以使用，以下是个针对项目管理的例子(还可以用同样的方法分析“为什么员工积极性不高？”“为什么我们的利润率很低？”.....

由于因果分析法划出的因果图与鱼刺相象，人们又俗称它为“鱼刺图”法。这种方法几乎无所不能，可以把它作为诊断问题的主要工具。

5、5W2H 良方

在对下级分配任务、制定计划、出台解决方案时，我们或许有过这种体验，自己觉得已经想得非常周到了，可事后还是发现遗漏了一些环节，有时候工作不得不重新开始或反复。例如：我们交给下级一个任务，下级领命而去，等他走了以后才发现没有规定他什么时候完成，然后不得不再联系一次。

5W2H 思路对我们解决以上问题有所帮助。

以后再碰到类似事务我们可以从这 7 个方面先计划或规定好，少走弯路：

- (1)、**WHAT**。什么事？要做什么？
- (2)、**WHO**。由谁来执行、谁来负责？
- (3)、**WHEN**。什么时候开始？什么时候结束？什么时候检查？
- (4)、**WHERE**。在哪里干，哪里开始？哪里结束？

（5）、**WHY**。这样干的必要性是什么？有没有更好的办法？告诉下级事情的重要性可以使他更负责任，或受到激励。

（6）、**HOW**。有时候，如果是新任务或是新下属，他可能还不知道该怎么干，您还要告诉他。对程序和方法有些交代，保证一般情况下他能独立完成，不要让他象“癞蛤蟆”，戳一下跳一下；或者边干边请示，那就效率很低了。

（7）、**HOW MUCH**。做多少？做到什么程度为好？有时我们也要告诉下级，做少了不利于任务的完成，做多了又浪费。

例如：我们让下属写一篇稿子，没有告诉他写多少，他可能无从下笔，或必须再请示，或随便写一篇，这样一来效率低下，一件简单的事情也要多次反复才能完成。如果下属知道了具体如何做，该做到何种程度，那么事情办起来效率就要高得多了。

6、对比法

横向对比。就是与他人比较，可以找到差距、不足，也可以发现人家的规律、经验和教训加以借鉴；

纵向对比。就是与自己的历史比较，容易发现趋势和规律，总结经验教训。

一个管理者，既要善于横比，又要善于纵比，全方位分析问题。

7、推理法

推理包括哲学和逻辑演绎，这里我们不深入探讨理论。只是介绍几种具体的使用思路：

惯性原则。事物发展有在一定时间内保持原有状态的属性，这有助于我们在短期内把握方向和采取措施。

相关原则。利用事物的相互影响推理：例如国家取消福利分房与房地产行业的发展、居民收入提高与消费档次和水平、家长和社会对孩子的重视引起儿童用品的发展、生活节奏加快引起方便食品的风行.....

概率推断原则。根据预计的可能性决定我们将采用的措施：例如我们估计今天 80%的可能要下雨，所以出门带雨伞；估计对手有 60%的可能进行反击，所以我们需要有预防措施。

类推原则。具体又有：

（1）、由小见大。从某个现象推知事物发展的大趋势：例如现在有人开始购买私家汽车，您预见到什么？运用这一思路要防止以点代面、以偏概全。

（2）、由表及里。从表面现象推实质：例如“统一食品”在昆山兴建，无锡的“中萃面”应意识到什么？“海利尔”洗衣粉到苏南大做促销，“加佳洗衣粉”意识到可能是来抢市场的。换个最简单的例子说：一次性液体打火机的出现，真的就有火柴厂没有意识到威胁的例子。

（3）、由此及彼。引进国外先进的管理和技术也可以由这一思路解释。记住一句话：上海做的，四川人可能还没有想到。发达地区被淘汰的东西，落后地区可能有市场。

（4）、由过去、现在推未来。毛泽东说过一句话：我不是李自成。可见历史的东西对以后的发展是极有指导性的。换句话说：10 年以前，谁敢想想自己家有空调、电脑、电话？那么站在现在，我们问：能不能想想 10 年后我们会拥有自己的汽车？这种推理对商家是颇具启发的。总结过中国家庭电视机的发展规律吗？也许，我们从中就能找到商机！

8、会议法

值得推荐的集体分析讨论法，有两种会议也是管理者工作的有效方式：

务实会。对分析目前的情况，总结工作，发现问题及其原因，协调工作都非常有帮助。

务虚会。在设计行动方案，对未来的情况进行估计和分析时，很有益处。

9、关键因素和主要问题确定法

我们有时无法碰到什么问题马上就解决什么问题，通常只能对解决的问题进行排队，以明确是非、轻重、缓急、主次。

在一般情况下，影响全局的问题、根源性或源头性的问题、带动性的问题、典型的问题、预期后果严重的问题、群众意见大的问题等，可以作为我们工作的关键。

二、分析问题的关键原则

在具体分析问题时，有一些重要原则需要我们坚持：

1、向所有相关的人征询意见。包括其它部门的人、决策者，以及本部门员工。越广泛越好。

2、确定一个形成方案的期限，并广而告之。可以开个会征求意见，不管什么样的主意都要有个答复。到了最后期限，就要采取行动。

3、不钻牛角尖。愿意随时考虑不同观点。一旦发现原有的看法错了，就要果断放弃它。坚持错误观点苦苦挣扎会浪费更多时间。

4、不断试验，必要时改变路线。有时我们费了很大劲才找到问题症结所在，得出适当的解决办法。可是，几个月之后这个方法可能就已经过时。

5、没有永远适用的办法。以往的老经验当然能解决一些新问题，但也要乐于接受新方法。

三、分析问题的困难之处

摆弄数据是分析中较容易的部分。你可以给数据取平均值，可以换算成比率，绘成图表，你还可以制成彩色幻灯片。但是，这一切都是最后的步骤。

为确保朝着正确的方向前进，在处理数据之前，必须考虑以下几个问题：

第一个问题是：我要解决什么问题？聪明的专业人士会先谨慎地找准问题的症结何在，而不是匆匆动手去解决问题。

接着问自己：我打算用的信息有助于解决问题吗？如果仅仅把信息搅和在一起，却拿不出有用的结果，那么分析就毫无价值。

最后还要再想一想：还有哪些信息更能说明问题？不要局限于自己熟悉的或者易于得到的信息。应该寻找最相关的，而不是最方便的信息来源。

四、从财务角度分析问题

商界以损益盈亏为中心，因此那些能从财务角度说话的人有更多机会、更大影响力。经理不一定非有财务背景，才能利

用数据为自己服务。会计并没有什么特殊的秘密或学问。关键在于采取新的态度：事无巨细都与盈亏有关，都值得从财务角

度出发加以考虑。如果讨论所有问题都从财务角度出发，我们将会被视为不可多得的人才。

让我们来看看应该怎么做吧。比如，要是你想向公司管理部门建议把自己所在的部门搬到楼下，理由是你们的工作大都与楼

下的那个部门有关。搬家大约要花 4,000 元钱，可能还要占用两、三个工作日。由于开支较大，你的提议很可能被否绝。

为证明这一提议的合理性，你应该估算一下，在两个部门之间跑来跑去浪费的时间。时间一定是有财务价值的，略加计算就

能把搬家可能带来的好处折算成钱。

在研究这个问题时，要把下面一些问题考虑进去。比如，在上司看不到的时候，员工偷懒会浪费时间；由于有关的两个部门地处两个楼层，工作效率难免会降低。一个部门需要到另一个部门去使用设备，相互沟通的困难会降低生产率，由于楼层的距离还需要增加额外的运作环节。这些因素都可以用钱来衡量。然后，把这个数字同你部门员工的总收入（工资加上其它福利）相比，这个非财务问题就转化成钱了。很快就能算出需要多少时间才能弥补搬迁的开销，而在此之后，就能以较低成本运作了。

五、用市场观念分析问题

或许我们所在的部门不直接和顾客打交道，我们可能会说：“我们部门怎么创利呢？”但是大多数部门虽然不和钱打交道，却和其它商品，如服务、信息、支援打交道，所以，有必要以利润重新定义。

例如，后方的部门经理可能永远见不到一个传统意义上的顾客。但实际上，每个经理都有自己的顾客，而且天天都在为这些顾客服务。例如，会计部就既向其它部门支付产品（如财务报告、付款支票、报表），也提供服务（如咨询、预算建议、审核）。

记住，每个部门都有自己的经营业务和经营结果，每一种职能都有自己的顾客。要在我们所在的部门内创造一种环境，让它象在市场上一样可感知、可分析。从为其它部门

提供产品和服务意义出发，我们就必须创造并且保持利润，正如营销部门必须设法向市场营销产品、实现利润一样。

中国经济管理大学

职业经理培养计划

第六章 组织管理与组织变革

引言

组织中的管理难题无处不在。这里以吃饭为例。

一个七人小团体，每个人追求个人利益而且相互平等。大家只能在没有称量用具情况下分食一锅粥，解决每天的吃饭问题。在分配合理的情况下，粥的数量刚好够七个人吃。有一个人多吃一点，就至少有一个人要挨饿。怎样分粥呢？

制度一：指定一个人负责分粥。很快大家发现，这个人为自己分的粥最多。于是决定换个人来分粥，但结果总是分粥者为自己分的粥最多。

制度二：大家轮流主持分粥。这样做尽管机会均等，但每人每周只有一天吃饱而且有剩余，其余六天都饥渴难耐，结果造成了资源浪费。

制度三：大家民主选举一个信得过的人主持分粥。开始这位众人推举的人还能公平分粥，但不久以后就有意无意的为自己及溜须拍马者多分，导致个人腐化和风气败坏。

制度四：民主选举一个分粥委员会和一个监督委员会，形成民主监督与制约机制。但由于监督委员会常常提出各种议案，分粥委员会又据理力争，等达成协议时粥早就凉了。

制度五：大家参与分，抓阄决定谁得那份。这是我国民间经常采用的最简洁、公平的方法，而且对于不是无限可分或者真正分均很困难的东西也可以分，分完后大家心态也很好，因为机会均等，不会有相互埋怨的事情发生。

制度六：每个人轮流值日分粥，但分粥的那个人只能最后拿粥。令人惊奇的是，在这个制度下，七只碗里的粥每次都一样多。

这个小小的例子，看后让人深受启发，应该说其间所体现的体制机制设计的内容很是丰富：

首先：人的行为——一个员工的行为受制于制度环境。因此改变制度环境，可以影响人的行为并最终影响工作业绩。

第二：当我们讨论制度建设时，其关键在于弄清体现在制度设计背后的指导原则，如道德与正义原则——平等、公正。

第三：制度是人选择的结果，好的制度浑然天成，清晰而精妙，简洁且高效。但现实运作中的制度改革必然会改变社会初始分配格局，使某些人的利益受到损害，从而也就必然的会遇到各种各样的阻力。

最后：机制设计的核心是为员工提供一个充分发挥潜能、做好顾客服务、提升生命意义的框架，为员工充满激情的工作和生活提供价值指导。

组织管理与组织变革概述

一、组织与组织管理

组织是对完成特定使命的人们的系统性安排。这是很经典的对组织的定义。通俗的说，组织就是指为达到企业的目标及执行企业的"策略"或"方案"，所需要的人力资源的调配。如我们所知，企业的目标、策略及方案都属于"计划"的范围，而计划则为"策划"、"规划"活动的结果。所以，组织是以执行工作计划为使命的，它是伴随计划职能而存在的企业管理的重要职能。

这一职能意味着企业通过什么组织形式进行管理，也就是说，为了有效地执行企业的战略和计划，应把相应组织活动划给哪种类型的组织机构进行管理。这就是组织设计问题。组织设计的基本原则是因事设人。先把需要完成的"事"确定清楚，构成一定的职务或职位，并进行分类，再排成良好的层次顺序，形成一个严密的结构体系，然后再考虑寻找适当的"人"来填充各职位，以执行其职务。换句话说，就是企业应根据经营任务的要求，按照一定的组织原则和经营方式来决定组织层次、管理幅度、协调关系、职能划分等等。组织设计的成果就是组织结构，或称组织形态。

这个组织结构不论大或小、正式化或非正式化，都应具备三个基本特征：①清晰的职位层次顺序；②流畅的意见沟通；③有效的协调与合作体系。这也是一个良好的组织结构必备的三大要素。如果一个企业的组织结构没有井然的职位安排，上下左右意见沟通不了，相互之间没有紧密的协调合作关系，那么，再好的资源也是无法发挥作用的，更谈不上实现企业目标了。并且还会在企业内部形成彼此抵消的力量，使企业成为一盘散沙，从而失去发展的良机，造成人、财、物、时间、技术等宝贵资源的浪费。因此，一个企业要

想开拓市场，使企业持续发展，其内部必须有一个良好的组织结构，以发挥一个企业应有的力量。在部门与部门之间、企业与企业之间、一个国家的机构与机构之间，道理也是一样的。譬如一个经济落后的国家，虽有良好的政策及目标，并有雄厚的人力资源，但组织力量不如经济发达的国家，在执行阶段往往大打折扣，也就难形成浩大的力量。

在这里需要注意的是实施组织职能。设计出了组织结构，还只是具有一定的组织形式，关键是这个结构内部要具有良好的信息沟通及协调合作所产生出来的无形力量。并且这个组织结构一经设计出来也并不是一成不变的，比如，组织市场营销活动的方法一般来说有以下四种，即：按产品组织法、按顾客组织法、按地区组织法和按职能组织法。

这四种方法，各有优缺点，企业就要根据自己的情况选择使用或综合使用，并还可随着情况的变化有所调整。所以，再加上组织结构内部的沟通与协调问题，组织职能的发挥将要贯穿于企业管理过程的始终。它是一个动态的、连续不断的过程。

基于以上对组织的定义和讲解，我们在本书编写过程中如下定义组织力：按照系统方法组织资源的方法与技巧。

二、组织设计的基本概念

1、管理幅度

一位管理者能够有效的指挥多少个下属？尽管对具体的数目学者们没有形成一致的意见，但古典学者们都主张窄小的跨度以便对下属保持紧密的控制。不过，也有些学者认识到，组织层次是一个权变因素。他们论证说，随着管理者在组织中职位的提高，需要处

理学许多非结构性的问题，这样高层经理的管理跨度就要比中层管理者的小；而中层管理者的管理跨度又要比基层监督人员的小。

管理幅度的概念为什么如此重要？因为它在很大程度上决定了组织的层次和管理人员的数目。假定所有条件一样，管理幅度更大、更宽，这样设计的组织就更有效率。

近年来出现的以宽管理幅度来设计扁平组织结构则是一种趋势。越来越多的组织正努力扩大管理幅度。例如，像通用电器公司的管理者的跨度已拓宽到 10 个—12 个下属。D?D 比 15 年前扩大了一倍。管理跨度日益根据权变因素变化的情况向上调整。比如，接受更多训练、具有更丰富经验的下属，明显的需要更少的直接监督。因此，拥有良好训练的、经验丰富的下属的管理者，他们可以以更宽的管理跨度开展工作。其他的对合适的管理幅度起决定作用的权变因素还有：下属工作任务的相似性，任务的复杂性，下属工作地点的相近性，使用标准程序的程度，组织管理信息系统的先进程度，组织文化的凝聚力，以及管理者的管理风格等。

2、部门化方式

劳动分工创造了各个方面的专家，也对协调提出了要求。而将专家们归并到一个部门中，在一个管理者指导下工作，可以促进这种协调顺利进行。根据具体情况，部门的建立通常可以依据所开展工作的职能；所提供的产品（包括服务）；所设定的目标顾客或客户；所覆盖的地理区域；或者将投入转换为产出所使用的过程等等。相应的，部门化方法包括：职能部门化，产品部门化，顾客部门化，地区部门化，过程部门化等等。

这些划分部门的方式的大部分或全部仍继续在许多大型组织中使用。然而，最近出现的两种趋势值得我们在本书中提及，即一是顾客部门化越来越受到高度的重视。二是跨越传统部门界限的团队的采用，正使得原来僵硬的部门划分得到补充。当今的竞争环境迫使

公司管理当局的注意力再度集中到顾客身上。为了更好的监测顾客的需要，也为了能对顾客需要的变化做出更及时，更好的反应，许多组织已经对顾客部门化给予了高度的重视。

我们也看到，各种团队现在愈益被用作实现组织目标的一种手段。随着任务变得越来越复杂，完成这些任务越需要多样化的技能，因此，管理者越来越多的使用了团队和任务小组的方式。

3、正式组织与非正式组织

正式组织是按照正式程序有意建立的具有正式共同目标、组织机构、职权结构和规章制度的组织。

非正式组织是基于组织成员情感、爱好、习惯、志向等原因，由人们自发形成的群体关系。

在一个组织内部，正式组织与非正式组织的成员是混合交叉的。非正式组织的存在必然会对正式组织产生影响，这种影响包括积极和消极两方面。其积极影响在于一是可以增进个人间感情，使组织成员得到在正式组织中得不到的心理满足，从而提高个人间的协作程度；二是可以提供了个人表达思想、感情的机会，增加了信息交流和沟通；三是可以减少个人对工作和环境的厌烦感，提高士气。以上这些影响可以在组织中创造一种更加和谐的工作气氛，增强合作精神，有助于正式组织工作的改善。

非正式组织的消极影响主要有：一是当非正式组织与正式组织目标发生冲突时，非正式组织很可能对组织目标、改革产生抵触，从而成为实现正式组织目标的障碍；二是非正式组织的群体压力，可能影响组织统一的价值观、共同信息的形成；

三是非正式组织也可能成为组织变革的一种阻力。

4、机械式与有机式组织

机械式组织有着以下特点：严格的层级关系；固定的职责；高度的正规化；正式的沟通渠道；集权的决策。

相比之下，有机式组织是一种松散的、灵活的具有高度适应性的形式，特点包括：强调合作（包括纵向的和横向的）；不断调整的职责；低度的正规化；非正式的沟通渠道以及分权的决策等。

三、常见的组织结构形式

1、职能性结构

职能性组织结构即是将职能部门化导向加以扩展，管理当局将相似或相关职业的专家们组合在一起来组建组织结构。

职能性结构的优点在于它从专业化中取得的优越性。可以产生规模经济，减少人员和设备的重复配置，以及通过给员工们提供和同行们工作的机会。该结构的明显缺点在于：组织中常常会因为追求职能目标而看不到整个公司全局的最大利益。

没有一项职能对最终结果负全部责任，每一职能领域的成员们相互隔离，很少了解其他职能部门的人干些什么。因为只有高层管理者能看到全局，所以他得担当起协调员的角色。不同职能间利益和视野的不同会导致职能间不断的发生冲突，各自极力强调自己的重要性。职能性结构的另一大缺点是，它不能对未来的高层经理提供训练的机会。

应该说该结构属于机械式组织机构，它比较适合于以单一产品或单一产品为主导的经营的企业。

2、分部型组织结构

也可称为事业部型组织结构。在分部型结构的公司中，每个单位或事业部一般都是自治的，由分部经理对全面绩效负责，同时拥有充分的战略和运营决策的权利。当然，在该类型公司中，总部也作为一个外部监管者，协调和控制各分部的活动。

因此，在既定范围内，各分部是相互独立的。只要在总部设定的总体指导方针下，分部经理常常可以按照他们觉得合适的方式自由的指导所属分部的活动。分部型框架结构创造了一系列自治的小公司，这些小公司内部存在另一种组织形式，而它应该是职能型结构的变种。

分部型组织结构的优点在于它强调结果。分部经理对一种产品或服务负完全的责任。分部型结构也使总部人员摆脱了关注日常运营具体事务的负担，使他们能有充分的时间和精力专心致志于长远的战略规划。与职能型结构不同，事业部形式是培养高级经理人员的有力手段。

该结构的主要缺点是活动和部门出现重复配置。例如，每一个分部都可能有一个市场营销部门。而不采用自治分部的公司，组织的所有市场营销活动都集中的进行，其成本远比分部化以后的总成本低得多。因此，分部型结构的职能重复配置就导致了组织总成本的上升和效率的下降。

事业部型结构适用于多种产品或产业经营也就是多元化经营的公司，其在某种程度上应该也算是机械式组织结构。

以下将简要介绍几种有机式组织结构：简单型、矩阵型及网路型。

3、简单结构

假如你观察一个组织，它表现出几乎没有什么结构，那么它很可能就是一种简单结构。所谓简单结构，就是指它是低复杂性、低正规化和职权集中在一个人手中。它是一种扁平组织，通常只有两三个纵向层次，有一个松散的员工队伍，并且决策权集中于某一个人。该结构在所有者与经营者合一的小企业中得到最广泛的应用。

简单结构的优点是显而易见的。它反应快速、灵活、运营成本低廉、责任明确等。一个最主要的缺陷是它只对小型组织适用。但组织成长以后，它就变得日益不合适，因为这种低正规化和高度集权的结构会导致高层管理者信息超载。随着规模的增大，决策制定会变得缓慢。

4、矩阵结构

矩阵结构创造了双重指挥链，这明显的是对古典的统一指挥原则的违背。这种结构使用职能部门化来获得专业化经济，但在这些职能部门之上，配置了一些对组织中的具体产品、项目和规划负责的经理人员。

该组织结构的优点包括：责任相对明晰，有人为最终产品负责；便于部门间的协调；维持专业化分工，有人对专家技能的长远开发负责。其缺点也是显而易见的：项目经理和职能经理之间易于产生权力之争；放弃统一指挥原则，下属适应困难；

模糊性增加，导致协调成本增加；同时，它要求项目经理的沟通和协调能力非常高。

5、网络结构

网络结构是目前正流行的一种新形式的组织设计方法。它使管理者对于新技术、潮流或者来自海外的低成本竞争，能具有更大的适应性和应变能力。在网络结构型组织中，只有很小的中心组织，依靠其它组织以合同为基础进行制造、营销或其他关键业务的经营。

网络组织并不是对所有的企业都适用。它比较适合于玩具和服装制造企业，它们需要相当大的灵活性以应对时尚的变化。

网络组织也适合于那些自己不愿投入过多资源的公司，它们可以与相应供应商签订合同而最好的利用其他公司的长处。缺点是网络结构型公司的管理者对制造活动缺乏传统组织所具有的那种紧密的控制力，供应品的质量也难以预料。另外，网络组织所取得的设计上的创新很容易被窃取，因为创新产品一旦交由其它组织去领导生产，要对创新加以严密的保护是很困难的一件事情。不过，通过各种手段的辅助应用，这种网络结构日益成为一种可行的公司组织架构设计方法。

四、组织架构设计的核心支柱

制度建设，作为组织架构设计的重要组成部分，关键在于弄清体现在制度设计背后的指导原则，如道德与正义原则、平等和公正等等。制度设计的目标在于为人们愉快、高效的做正确的事情提供保证，良好的制度更有助于发挥员工的作用、为顾客创造价值、并提升企业存在的社会意义。由此看来，我们在进行组织架构设计时一定要重视制度建设。

制度的有效基于组织架构的核心支柱：权力分配，业绩评估、激励政策三者之间的平衡。正如我们所知道的，组织结构设计者所面临的基本挑战是最大限度的增加决策者掌握的有利于决策的相关信息及最优的增加促使决策者更有效的利用这些信息的激励因素。以上三要素之间的平衡是解决该问题的最好办法。

五、组织变革

组织变革指组织对组织结构和组织成员之间的关系进行调整，以期更有效的实现组织目标的过程。我们知道，在当今，变革是组织的现实，对付变革是我们中层管理者工作

中不可分割的部分。作为变革推动者的管理者，应当有动力去发动变革，以使组织的效果得到改进。然而，变革可能对管理者构成一种威胁。变革当然也会对非管理者形成威胁。经总结，组织变革的阻力主要来自三个方面：一、利益冲突，包括对已有权力关系的威胁；对已有资源分配方式的威胁；对专业知识的威胁等等。二是对不确定性的规避。三、有人认为变革并不符合组织的目标和最佳利益。

管理者确定了有害的变革阻力之后，可以采取哪些措施予以克服呢？下面我们提出六种策略：

教育沟通。通过与员工进行沟通，帮助他们了解变革的理由，会使阻力得到降低。这一策略假定，阻力的根源在于信息失真，或者是由不良的沟通造成的。如果员工们了解到全部的事实，澄清了他们的错误认识，那么其阻力就会自然减退。

参与。一个人要是参与了变革的决策，他就不容易形成阻力。因此，在变革决定之前，需要将持反对意见的人吸收到决策过程中来。这也正是所谓的扩大利益相关者，而不是制造对抗。假如参与者能以其专长为决策做出有益的贡献，那么，他们的参与就能降低阻力、取得支持的同时提高变革决策的质量。不过，这一策略的缺陷在于可能带来次等的决策，并耗费许多时间。

促进与支持。变革推动者可以通过提供一系列支持措施减少阻力。如果员工对变革的恐惧和忧虑很强，那么提供员工心里咨询和治疗、政治思想工作、新技能培训以及短期的带薪休假等可能有助于促进他们的调整。缺点是消耗时间。另外，推动花费较大，且没有成功的把握。

谈判。变革推动者处理变革潜在阻力的另一方式是，以某种有价值的东西来换取阻力减低。比如，如果阻力集中在少数有影响力的个人中，可以通过谈判形成某一奖励方案使这些人的需要得到满足。

操纵与合作。操纵是将努力转换到施加影响上。如有意扭曲事实而使变革显得更有吸引力，隐瞒具有破坏性的消息，制造不真实的谣言使员工接受变革等，这些都是操纵的实例。合作是介于操纵和参与之间的一种形式。它通过“收买”反对派的

领袖人物参与变革决策来降低阻力。所以征求这些领袖人物的意见，并不是为了达成更好的决策，而是为了取得他们的许诺。

操纵和合作这两种方法的使用成本相对不高，也便于力争得到反对派的支持，但其欺骗或利用的意图若被察觉，容易适得其反。一旦诡计被揭穿，变革推动者的威信也就可能一落千丈。

强制。克服变革阻力的最后一种策略是强制，即直接对抵制者使用威胁力和控制力。如一个部门管理者真正下定决心，

要是员工不同意上 **ERP** 项目，就只能请其离开本公司或本部门，这时就是使用了强制策略。

组织变革并非总是能够成功，总结一下，组织变革失败的原因可以大概概括为以下几点：在公司各层管理人员或部门内成员还没有形成危机感、紧迫感的时候，就开始实施变革；未能建立起强有力的联合指导委员会；

低估了设想、目标的作用；

设想、目标的宣传效果不好；

对阻挠新设想付诸实施之中的障碍听之任之，没有采取合适的策略；

未能创造短期效益；

过早宣布组织或部门变革获得成功；

不重视采取相应办法和措施使变革意识扎根于企业文化之中。

如此说来，要实现有效的组织变革，需要做好以下工作。

培养员工危机意识，变革意识，在广大员工队伍中形成紧迫感，危机感；

建立有效的联合指导委员会，包括任命强有力的，有影响力的变革领导人，由合适的人组成变革指导委员会。

努力构造新设想，制定相应策略；

传播变革设想；

授权各级员工采取行动；

创造短期效益；

巩固成果，深化改革；

雇佣、提拔和培养能实施改革设想的人；

使新结构，新系统在组织文化中制度化。

中国经济管理大学 职业经理培养计划

第七章 沟通与冲突管理

引言

有一个秀才去买材，他对卖材的人说：“荷薪者过来！”卖材的人听不懂“荷薪者”（担材的人）三个字，但是听得懂“过来”两个字，于是把材担到秀才面前。

秀才问他：“其价如何？”卖材的人听不太懂这句话，但是听得懂“价”这个字，于是就告诉秀才价钱。

秀才接着说：“外实而?忍?，烟多而焰少，请损之。（你的木材外表是干的，里头却是湿的，燃烧起来，会浓烟多而火焰小，请减些价钱吧。）”卖材的人因为听不懂秀才的话，于是担着材就走了。

管理者平时最好用简单的语言、易懂的言词来传达信息，而且对于说话的对象、时机要有所掌握，有时过分的修饰反而达不到想要完成的目的。因为我们知道，对于沟通对象的了解是我们进行沟通的基础。

第一节沟通与冲突管理概述

一、沟通技巧

1、表达技巧

发言是与他人交流信息的有力途径，是一个将听众聚在一起进行双向对话的机会。通过发言我们可以实现以下目的：将你想让听众了解的信息传达给他们、对信息加以整理以满足特定听众的需要、为讨论有争议或有挑战性的观点提供机会、了解人们对某一情况或观点的反应、争取承诺和建立联盟、发出行动的号召等等。

不同发言的目的也就决定了多种适合不同需要的发言类型，包括：

传递信息：围绕计划、政策及程序进行交流。

销售：利益、特性及购买理由。

劝说：执行某一观点或路线的理由。

情况报告：项目、工作组或产品销售的进展情况。

产品演示：产品的操作方法。

商业计划或策略规划：下一步怎么办，目标是什么。等等。

在了解发言的目的和类型后，我们有必要依次做好以下事情：

首先，了解你的听众。发言是一次你和听众之间互动式的对话。

你对听众的了解越多，你的发言越会受到欢迎。为此，你必须能回答以下问题：

他们是谁，他们与你的发言主题有何关系？

他们对该主题了解多少？他们需要了解些什么？

他们希望从这一事件中得到什么？从你的发言中得到什么？

他们对某一特定类型的发言习惯吗？

他们对你有多少了解？他们还需要了解什么？他们对你看法如何？

他们为什么要出席？是自愿的还是被要求来的？

他们的态度会怎样，会很热情？很礼貌？无动于衷？或者是怀有敌意？

还有其它的障碍、历史或期待需要考虑吗？

其次，了解发言的背景。你不是在真空中发言，发言的背景对其被接受的程度有很大的影响。你需要注意以下事项：

发言的场合是正式的还是非正式的？

你发言时，听众是否刚吃完饭、刚喝过酒、刚下班，或刚参加完一项活动？他们的精神状态是疲劳的还是活跃的？上一次休息是在什么时候？

在你之前的讲话者是谁？之后是谁？这会对听众的反应产生什么影响？

你是不是这次活动当中、或者是这一天、这个上午或下午的第一个或最后一个发言者？

要求你回答问题或散发讲稿吗？

发言的时间有多长？你能在这个时间内将意思表述完整吗？

你是否需要根据设备情况对发言作出调整？

你对发言的物理环境有多大控制权？

随后，确定发言内容。许多人陷入过这样的困境：知道自己想要达到的目的，但苦于无法找到恰当的词句和观点。

通常，最简易的办法是将工作分成几个步骤。

第一步：确定关键信息——即你想让人们记住什么、采取什么行动。

这些信息直接来自于你的目的。将关键信息控制在 5 条之内并牢记时间限制。

第二步：找出支持信息的论据。要避免过分琐碎，并不要仅仅局限于陈述事实。

第三步：最后，确定何处应该吸引听众的参与、做出反应、表示认同或接受。

有了这些关于内容的初步想法后，你就可以对它们进一步加以提炼。考虑以下问题：

你选择的关键信息确实是最重要的吗？它们支持发言的目标吗？

所有层次的听众都能理解你提供的信息吗？

你的内容能说服听众同意你的观点吗？

逻辑关系清晰吗？

哪些论点需要进一步展开？

需要驳斥哪些对立的论点？

第四，组织发言内容。有了发言的原始材料，还需要将这些材料组织起来。条理清晰的发言可以使听众听起来毫不费力，也就大大提高了你达到目的的可能性。所有的发言都由三部分构成：开场白、正文和结束语。

在开场白中使用一些“引子”来引起听众的兴趣和注意，如一段评论、一个问题、相关故事、声明或事例。

发言的主要部分是正文。在这部分你应该：

对主要论点进行明确的阐述。

结合相关的论述、举例及各种辅助资料，做到既保持趣味性又不分散注意力。

征询听众的建议，并对他们的需要和问题做出回答，从而使听众参与进来。

如有可能，征询反馈意见来检验听众的接受程度。

接下来就是以强有力的结束语结束发言。这时你应当做的是：

开场白所提出的观点与结束语当中的结论要保持前后呼应。

总结关键论点。

推荐采取的行动。

建议达成一致意见。

取得承诺或接受。

结束发言。

当然，为增加发言的趣味性，为使听众兴致盎然，可以在发言中点缀以下内容：个人经历比喻、幽默、事例、引语、插图、专家证明、统计数据、图表、听众的参与、你的活力、身体语言和目光接触等最后，回答提问。有些人以为如果没有提问，发言就很成功。但是，如果听众被你深深吸引、同你一起思考，他们很可

能要向你提出问题。你要准备好回答他们的问题。在该部分应注意以下几点：

预测可能碰到的问题，注意听众关心的问题和你发言可能打动他们的地方。

将你要讲的内容和其他人一起过一遍，问他们有什么问题。

让听众清楚你何时回答问题及其原因。

在发言结束之后回答问题可以使你的发言更完整，使听众对内容有一个整体印象。这是一种常见的方法。

向回答提问阶段的过渡应当明确。

如果听众人数较多而且发言要录音，应重复问题使听众听清楚。

不要仅仅面向提问者回答问题，要通过向全体听众复述问题并给出答案来控制问答过程。

2、谈判

无论在工作还是个人生活中，谈判都无处不在。它可能是发生在谈判桌边就价格、绩效或合伙创业的复杂条款展开的正式谈判，也可能是对一桩很简单的生意或很杂乱的争论进行的谈判。如果谈判通常所涉及的资金、问题和感情因素不变，即使是在谈判技巧上有一点进步，你也能最终得到相当可观的回报。

当你没有力量迫使别人做出某种成果或行为时，你可以通过谈判施加影响而促使这一成果或行为的发生。你同意进行谈判是因为你相信谈判会对你方有好处。但是，只有在你没有更好的选择时，谈判结果才会对你有益。因此，在所有成功的谈判中，谈判双方都必须具备一个基本框架：

谈判协议最佳替代方案是什么？

谈判结果的最低限度是什么？

双方愿意有多大的灵活性，确切地说就是双方愿意接收的折衷方案是什么。

在建立这个谈判框架时，有以下几个概念是非常重要的：谈判协议最佳替代方案、保留价格和可能达成协议的空间和最优化值。

BATNA 是“谈判协议最佳替代方案(**Best Alternative to a Negotiated Agreement**)”的英文缩写。知道你的 **BATNA** 就意味着如果目前的谈判没有成功，你对应该做什么和将要发生什么心中有数。

例如，如果你与一家潜在客户谈判一桩为期一个月的咨询业务，你的谈判协议最佳替代方案(**BATNA**)可能就是将这个月花在为其他潜在客户准备营销材料上，这样做可能会给你带来更多的利润。

你的保留价格（又称免谈价格）是你在谈判中所能接受的最低条件或价格。你的保留价格应该来源于你的 **BATNA**，但是，它通常与 **BATNA** 并不是一回事。不过，如果谈判的内容是关于钱的，你提出的一个可靠的报价就是你的 **BATNA**，那么你的保留价格就大致等于谈判协议的最佳替代方案(**BATNA**)。

举例：当你准备和一位业主就租用办公室进行谈判时，你决定对这个市中心的大厦出价不超过每平方英尺二十美元。如果对方的要价高于这个价格，你就离开，再争取去租其它地方。在经过漫长的谈判后，业主声称他能接受的价格不能低于每平方英尺二十五美元。这时你就可以温和地建议停止谈判并且终止这桩交易。

“可达成协议的空间” (**Zone of Possible Agreement**)是指可以达成一桩交易的空间。谈判各方的保留价格决定着可达成协议的空间(**ZOPA**)的界限，该空间(**ZOPA**)存在于谈判各方的保留价格限度相互重叠的区域内。

下面是一个图解说明。一位买主决定购买一座商业仓库的保留价格为\$275,000(并且希望越便宜越好)。卖主决定的保留价格为\$250,000(并且希望卖价越高越好)。因此，可达成协议的空间(ZOPA)就在\$250,000 到\$275,000 之间。

如果调换以上数字，即买主决定的保留价格是\$250,000，而卖主决定的保留价格是\$275,000，那么就没有可达成协议的空间(ZOPA)，因为双方同意的价格范围没有相互重叠的区域。此时，不管谈判人员有多么高超的技巧，也不会达成什么协议，除非出于对其它价值因素的考虑，或者是一方或双方都改变了自己的保留价格。

最优化值(Optimizing Value)

理想情况下，谈判可以将所谈交易的总价值最大化。这个结果的专业术语为“帕累托理想值”(Pareto Optimality)。某一交易能被称为帕累托理想值即指：一方利益的增长总是不可避免地要导致另一方利益的减少。

接下来谈谈谈判的几种类型：

零和谈判：在这种谈判中，谈判双方争论的是协议中的利益分配。这种谈判又称为“分配式”谈判。

一体化或双赢谈判：在这种谈判中，谈判各方通过采取合作的方式获取最大利益，并且在协议中将他们的利益结合在一起。这种谈判又称为“一体化”谈判。

至少你所经历的大多数谈判结合了这两种谈判方式的特点：谈判双方的利益和目标中会有一些直接的矛盾，但是也有机会将双方的利益与偏好合而为一。

多方谈判.商务和专业谈判通常涉及两个以上的谈判方，当然参加谈判的人员也是两个以上。这种多方谈判与双方谈判有十分显著的区别：谈判方之间可以形成联盟，而这些谈判方在孤军作战时力量往往较为薄弱。联盟凝聚起来的力量使它们能够在谈判中通过他们所喜欢的方案，或者至少可以反对他们不能接受的方案。

通常，至少有两种类型的联盟：

自然联盟：这种联盟的成员之间拥有一系列广泛的共同利益。

单一问题联盟：几个谈判方可能在其它问题上有不同的意见，但是他们可以为了支持或反对某一具体问题而团结起来(通常是由于不同的原因)。

多方谈判所带来的挑战是：根据你方的利益来管理这个联盟，打破或者促成这种联盟。正如在双方谈判中一样，你必须了解所有谈判方的目标、利益及其相互关系，并且以此作为工作的出发点。

一个自然联盟是很难打破的。例如，环境保护机构和一个由市民组成的自然保护团体就常常拥有共同的目标，即使没有协议的约束和要求，他们也经常采取一致的行动来阻止一些开发计划。

在其它问题上意见不一致的单一问题联盟较为脆弱。例如，一个工会组织可能会和一个市民自然保护团体组成联盟，共同反对一个反对工会的开发商在一块林地上建设一条商业街。联盟的双方都有其各自不同的原因来结成联盟反对商业街的建设。如果关心税收的市长找到另外一个开发商，并且为工会提供了更为优厚的条件，工会就可能会撤回他们的反对意见。或者，如果原开发商同意改变项目的开发地点，自然保护组织将会停止他们的抗议。

在谈判过程中，以下特殊问题值得我们关注：

性别和文化的不同

我们的语言、思维方式、观点、交流方式和个性深深扎根于我们的文化、性别、家庭传统和基因遗传中。虽然文化——

即一种被观察到的一群人明显区别于另一群人的行为倾向——只是这些决定因素中的一个，我们常常认为它是最具影响力的。因此，我们会将某种特殊(通常是迷惑性的)行为归因于法国人的国民性、女人的天性、律师的个性或者是某一公司的企业文化。

但是文化并不能决定或者预测任何个人的行为或选择：在特定人群中总是有很大的差异性。因此，比起意大利艺术家来，一位意大利工程师和一位德国工程师可能有更多的相似之处。一位女律师和男律师将会更相似，而与一位女音乐家的相似之处则较少。而两个英国男医生也可能在其它方面毫无相似之处。

不要把问题过多地归因于文化和性别因素。人们常常将谈判的中断或困难归因于表面的性别和文化差别，而这些往往并

不是问题的真正原因。当我们为出现的问题寻找原因时，我们常常使用文化决定论的陈词滥调。我们摊开我们的双手说：“问题是她是个女人，不能面对挑战。”或者说：“他迟到是因为意大利人从来没有时间观念。”

当你将这些问题归因于文化时，你可能不会注意到这位女性谈判对手在传达她们公司抵触谈判的信号。或者，你可能不会抓住这家意大利公司在效率和生产方面的问题。

如果你和谈判对手在文化背景上大相径庭，并且你在理解对方或和对方交流时有困难，你应该对此情况进行检查。

寻找解决这个问题的方法。是什么问题使你出错？你对谈判对手有哪些误解？

考虑谈判双方都将哪些成见带到了谈判桌上。

阅读任何现有的关于谈判对手的文化和双方文化对比方面的书籍。双方的文化有什么不同？这种差异是否解释了你所遇到的这种问题？

在下次会议上，调整你的交流方式，或者对于那些你认为造成问题的不同的行为规范或假设做出明确的说明。

注意：不管你和谈判对手的文化背景是否相同，上述建议都是有效的。文化差异仅仅是一个合理和现成的假设，它可能帮助我们找到问题的症结所在。

沟通障碍

在谈判中，低劣的沟通会使原本简单的事情变得复杂，原本困难的事情则更加寸步难行。一旦沟通中出现问题，会使交易告吹并使争论升级。当你怀疑沟通出现问题并使谈判偏离轨道时，争取采取以下步骤：

请求谈判暂停。在你的头脑中回忆一下已经沟通过什么内容，怎样进行沟通的，以及由谁进行的。

寻找解决方式。这些混乱和误解是由一个问题引起的吗？你是不是没有明确地说明你的假设或期望？对方是不是也有这些问题？

暂停结束后，以非责备的方式提出这个问题。当谈判对方解释他们对这个问题的看法时，你要洗耳恭听。注意以积极的态度倾听以了解他们的观点。解释你方对该问题的看法。然后，确定问题所在。

在你方谈判代表里是不是有人激怒了对方？如果有，则撤换这个代表。

当谈判一方记录谈判所取得的进展时，在多阶段谈判的不同阶段之间是否会产生问题？在谈判取得进展或者每一阶段结束时，双方应该共同记录关键内容。

成见

成见是一种人们根据其内在偏好或观点感知“真实情况”的心理学现象。你如何能够改变成见？

对于你方的成见：

认识到这是一个双方都不可避免的现象。

假设你处于对方的立场，你将会如何看待这个问题？

将这个问题摆到你的同事面前(不要告诉他们你的立场)，并且征求他们的意见。

对于谈判对方的成见：

试着假设这个问题摆在你的面前，并且询问他们怎样看待这个问题。

使用类推或者假设的办法，按照你方的观点来想象这个问题。

建议让中立的第三方或专家介入，并且提供客观中立的指导意见。

情绪和非理性的障碍

人们倾向于假设只有在离婚和其它私人谈判的场合才会有情绪和不讲理的问题发生，而在商业谈判中则应很少发生。实际情况并不是这样。商业伙伴的散伙常称为商业离婚，因为

它常常会造成巨大的痛苦并触动很深的感情。一些人在与财务有关的艰难交易中会变得愤怒和情绪不定。当人们的情绪占了上风时，其思想和行为就会缺乏逻辑甚至失去理智。

为了克服情绪和非理性的障碍，你应该按照以下步骤行事：

询问你自己是什么导致了对方的愤怒。这个交易或争论对他意味着什么？他在其公司里的地位如何？他在谈判所涉及的项目上是否有感情或职业上的投入？这个谈判对手与你公司的谈判历史如何？当对方生气时要仔细倾听对方的发言、寻找对方生气的线索。

当对方似乎出现情绪问题时，你应做出反应。表达你对他的情绪的共鸣。

牢记人们常常是因个人原因才生气和有挫折感的，如感觉受到欺骗、侮辱、伤害了自尊或是没有受到尊敬。在与你公司进行谈判时，是否在对方谈判人员身上发生过这种事情？是因为发生了争论而造成的吗？是发生在谈判过程中吗？如果是这样，你就需要了解对方的感觉、让对方放心，或者是抚慰对方的委屈。

如果你在谈判中发觉很难处理对方强烈的情绪和心理负担，你可以要求暂停谈判。如果可能的话，争取和一位不感情用事的人进行谈判。否则，你可以建议请一位中间调停人协助谈判。

顽固的谈判对手

谈判中的确有顽固的谈判对手，和他们进行的每一场谈判就像是一场战斗。你怎样才能和这样富于竞争性的谈判对手打交道呢？

了解他们的游戏规则，不要偏离你的谈判立场。在整个谈判过程中，预料对方的最高报价和最低报价及勉强能做出的让步，判断他们是否在进行欺骗和吹嘘。但是，不要让对方的这些动作影响你分析自己的 **BATNA**、保留价格以及期望值，或影响你对他们的评估和谈判过程。

向对方提供信息时要谨慎小心。只能向对方透露不会被用来对付你的信息。

提出替代方案或方案组合；询问对方喜欢哪一种及其原因。即使对方不愿告诉你他们的兴趣，你也将了解到他们的喜好。

询问他们：如果你增加或是删减一项方案，对谈判的影响会更好一些还是更坏一些，等等。不要认为你能够改变对方。不要让对方把你搞得心力交瘁。谨记他们对你的任何侮辱和攻击都是其谈判策略的一部分。

但是，尽量不要在开始谈判时就断言：你方只进行零和谈判。至少要询问对方的意见并且积极地倾听。这或许需要很长时间，但是这将引导对方更加合作和互惠。

一笔好交易的潜在破坏者

特别是在多方谈判中，外部或内部较小的利益方可能有力量封杀或破坏一笔好交易。通过了解涉及到的利益方、其各自的利益及他们影响这项交易的达成与执行的力量而对这个问题有所预料或准备。你可以在谈判协议中加入一些条款，给那些有可能有破坏动机的利益相关方一些好处，从而加强这个协议的安全性。

在达成协议之前或之后突然出现了预料之外的转折

分析刚刚发生的情况如何影响了决策的顺利发展。如果一项交易还有希望，或者是你需要取消正在谈判的交易，

立即与对方谈判人员联系；

承认所发生的事情是预料之外的；

确认你方解决这个问题的承诺(如果有这个承诺的话)；

象原先谈判一样一起讨论该交易的根本原则和意图，并且在受到影响的问题或条款上达成一致意见；

重新进行谈判。

假设你和一位承包商谈定了价格，准备在你方公司购买的老式砖房内修建新办公室和会议室。办公室房间和会议室墙面都计划使用梨木木板镶嵌。但是，在签订了装修合同后，梨树发生了枯萎病，使梨木的价格上涨了两倍。

根据你方谈定的合同，应由承包商承担材料价格浮动的风险。如果你方坚持按照合同办事，那么承包商可能就会以其它途径弥补木料价格上涨所带来的损失，甚或会偷工减料。如果你方同意重新谈判，自己消化部分或全部额外成本(或者挑选另外一种木料)，那么承包商很可能高质量地完成这个项目。

过了一个月你方发现，因为地基问题，最底层的地板正在下陷，墙壁也出现了裂缝。虽然这并没有包括在原先签订的合同里，但是你方就可以要求承包商尽快采取措施进行修补，而且价钱也不贵。正所谓好心有好报。

3、主持会议

会议有几种基本类型，每一类型可通过其不同的目的加以区分。在解决问题的会议上，与会者首先界定问题，然后起草解决它的方案。这种会议的参加者必须能够识别问题，同时具有解决它的精力和技能。

在制定决策的会议上，与会人选择执行的方案。为了成功，与会人必须对决策过程达成一致意见：决策制定的方式是一致或多数通过，还是只有某些个人提供意见？

其他类型的会议可以是为交流、汇报及反馈的目的而举行。例如，关于某一项目的进展状况的会议用来使每个与会者掌握最新的发展动态。

显然，会议可以具有一个以上的目的。例如：员工会议不仅经常提供最新信息，而且可以用来解决具体问题。但是，无论会议有一个还是多个目的，都是由目的来决定何时召开会议。

一般来说，当发生如下情形时，需要召开会议：

需要大家提供信息或建议。

需要大家参与做出决策或解决问题。

需要与大家分享信息和成功，或关系到全体人员的问题，或者需要全体成员了解某一特定情况。

需要来自不同部门、不同角度、不同工艺的人员提供解决方案的问题。

发现对一个问题、议题或领域的责任需要加以澄清。

获悉大家感到有会面的强烈需要。

如果发生下列情况，最好不要召开会议：

主题是关于某个人的，最好采取一对一的方式处理。

你没有时间准备。

另一种交流方式可能更能发挥作用或更好，例如：一份备忘录、电子邮件或电话。

问题已经决定。

主题不值得占用每个人的时间。

大家很沮丧，在能够找出冲突或受挫的源泉之前，需要分开一段时间。

为使会议达到预期的目的，应该做好以下工作：

首先通过确定会议目的开始你的准备工作。会议是要通知、征求意见、解决问题、决定行动方案、澄清角色和职责，还是其中几项的结合？特殊的目的将要决定你请哪些人参加及会议应该怎样进行。

其次，将下列人员包括在会议中：相关问题的主要决策人、能够提供相关意见的人员、对问题负有义务，或存在利害关系，或起作用的人员、为完成工作需要了解相关信息的人员、将要负责执行会议做出的决定的人员在保证各有关方面都有代表的情况下，会议中只需包括足够使你实现目的的人。你可以通过如下方式促使关键人员参加

会议：

亲自邀请他们，并安排适合他们时间安排的会议。

让他们在会议上充当活跃的角色，或者强调参加会议对于他们的益处。

只有通过把真正的制约因素从潜在的危险中分离出来，你才能自信地掌管你的团队。如果与会人超过了四个人，你就需要增加结构的层次。如果你想要每个人都参与会议的过程，应考虑按时间段将较大的会议细分为小组会议。

会议进行中，与会人如何做出决定呢？一些会议根据多数票通过做出决定，另一些会议要求全体人员一致通过，即所有成员同意支持决定，即使他们不同意实际的决定。还有的会议由领导做出全部决定。每种方法都各有优缺点。

采用多数票通过法可以使你在较短的时间内做出决定。它可能要求人们对某一问题公开立场，使其处于非成功即失败的境地。

一致通过法是指做出的决定每个人都能理解、支持、且愿意帮助执行。个别成员可能仍然认为其它方案更好，但在所有成员围绕某一特定的行动方案聚到一起时能够建立。

主持会议时，遵循一些简单的原则，可以帮助你避免一些最常见的能让会议变成恶梦的问题。它将使你因掌握会议管理技巧, 赢得赞誉。

准时开始会议。

展开简单的介绍性讨论，以保证与会者对会议日程、目的及期望的结果有清楚的认识，然后根据需要进行必要的调整。

如果没有事先拟定议程,就在会议的开始阶段确定下来。

即使你遵循了举行有效会议的简单原则，还是无法避免问题的出现。在关键时刻，与会者陷入困境或手足无措，他们保

持缄默、不能正视问题。而且，有时会发生公开的冲突。如果有准备地用恰当的干涉手段来对待，所有这些事件都不应使你

失去冷静的头脑。但在你有效干涉之前，你需要能够分析问题，从根本上说就是要作一个积极的倾听者。

当倾听另外一个与会者发言时，需要注意以下事项：

他或她说的是什么问题？

他或她感觉怎样？

他或她对哪些方面进行了强调或作了较充分的说明？

他或她的兴趣或注意力何在？

他或她运用了什么样的词句、比喻，或形象化的描述？

他或她的身体语言传达了什么信息？

依靠你的倾听和对问题的分析，下列干涉手段可作为一种急救措施，帮助你使与会者重新回到主题上来。

如果与会者陷入僵局或手足无措：

询问与会者发生了什么事情。提醒大家议程进行到了何处以及具体的目标是什么。（指向活页板或白板）。

如有可能，清除障碍。看大家陷入僵局是否是因为缺乏足够的信息，还是需要澄清要完成的任务或如何继续。

询问大家是否准备好了可以继续，或是否存在还没有提出来的观点或问题。

建议休息片刻，然后再回到正在讨论的主题上，或把它移至日程的后一阶段或另一会议上。

如果与会者陷入缄默：

让大家安静一会。

了解发生了什么事情及人们都在想什么。

询问大家是否想让你对一些事项予以澄清。

询问他们是否有你不清楚的观点或问题，或是否你引起了某种疑惑。

在给他们建议之前等一等。不要过快地打破沉默。

确保你的行为举止不会引起问题。

分成较小规模的小组，以鼓励更多的参与。

如果与会者不正视问题，或只专注于一个问题而排除其他问题。这可能是因为他们担心提出某一特殊问题。因此，你应

要求发言人明确界定问题、议题或机会的实质。然后，了解它已存在了多长时间、谁涉及了这个问题、以及后果是什么。请

牢记以下建议：

如果某个人提出了一个有争议或不同的观点，应对他或她表示感谢。强调具有建设性的争论通常是取得最佳答案的关键因素。

让大家知道把所有选择方案、关注事宜及问题都提出来是多么的重要，即使这难以做到。再次强调你不会"惩罚出头者"，使他们放心。要遵守诺言，否则你将失去信用。

当与会者不断地重复已提出的观点时：

把想法记录在活页板或白板上。不要忘记让大家知道你理解他们的想法。

当某个人开始重复已经列出的想法时，就指向活页板或白板，并提问："我们是不是已经了解这一观点了？你还有需要补充的吗？"

当冲突产生时：

对任何争吵予以制止。

让成员知道有激情是没有关系的，但不能控制自己情绪的人则应在会外解决他们的问题。

重申已达成一致的行为规则。

注重想法或意见的实质内容而不是发言者的个人风格或其在组织中的地位。

鼓励成员保持他们观点的主动性和建设性并努力全面地看待所争议的问题。

避免成员过于快速地对各种观点予以评价。例如：当成员对彼此的建议变得情绪激动时，你可以说："这是一种观点，我

们不要马上评价它。让我先把它记下来，然后再记录其他观点。"

运用试探性的问题使成员摆脱困境，并帮助挖掘潜在问题。

知道何时及如何结束会议可以帮助你激励与会人执行已达成一致的行动计划。有信号显示可能到了该把有关事宜结束的

时间：

小组在结束最后一个议题讨论上出现麻烦；

人们开始离开。

上述两个信号通常与会议超时连在一起。下面的建议将帮助你防止会议超过预定的时间，并可为你赢得同事们长久的感激。

对准时结束会议做出许诺。

跟踪时间进程或请一与会人作记时员。提醒与会人还剩下多少时间以及还有哪些需要讨论的议题。如果时间不够用了，优先或推迟某些项目的讨论。

如果某些项目需要更多的时间，那么在超时前，应征得与会人的同意，或另行安排会议继续讨论。

即使提示信号不明显，在下述情况下一般也应结束会议：

所有目标完成时；

无法取得进展时；

时间用完时。

实际工作中又该如何结束会议呢？我们认为可以采取以下方法：

简要复述或总结所有已完成的事项、要点或决定，并解释如何将这些信息向有关方面传达。

明确下一步的计划，强调行动方案和沟通计划的重要性。

强调每个人观点和想法的重要性。

如果需要并适当，另行安排会议。

让与会人帮助评估会议，征集在下次会议上哪些事项可以做得更好的建议。

对每一位与会人员表示感谢。

在召开会议方面最容易忽略的步骤是，保证会议结束后行动方案的实施，即会后跟进工作。

这对未能出席会议的有关人

员来说尤其麻烦。没有行动及传达贯彻计划就结束的会议在会议室之外是毫无意义的。

一份行动和传达贯彻计划意味着讨论的终结，可以带来一定程度的成就感，同时也可以提醒有关人员关注重大的决定，

并帮助确保所有人员都得到同样的内容或信息。一份行动和传达贯彻计划应该具备三个要素：什么事、什么人、什么时候。

会议产生了什么具体决定和结果？作为会议结果有什么任务需要完成？

谁应对这些任务负责？如果与会者主动承诺去执行具体行动，很可能他们将完成这些任务。

任务必须在什么时间内完成？使与会者所承诺的完成任务的时间表切实可行将会有助于保证任务得以认真、切实的执行。

在会后，应精心制作行动和传达贯彻计划表，并以跟进备忘录的形式分发给所有与会者，同时也应将备忘录分发给未出

席会议但必须通报情况的有关人员。另外，如果行动和传达贯彻计划被看作是实际的责任、义务或合同，将更可能得以认真执行。

4、处理沟通困难

什么是沟通困难？沟通困难是你感到可能导致不良结局的工作行为或交流。沟通困难，就像美女，不同的人总是对它有

不同的看法。你可能觉得一位讲话速度极快的经理太生硬，而你的同事，想要的"只是事实"，会乐于与她合作。一些与我们

自身行为不同、或者阻碍了我们满足自身需要的行为通常就会被我们认为是棘手的。工作风格或价值观的不同也会引起麻烦。

当团队成员怀有不同的目标和目的时，也会有这种局面出现。下面将对沟通困难的各种根源做进一步的讨论。

学会处理沟通困难可以带来巨大的收益，但也需要付出艰苦的努力。从无法准确界定问题到观念错误，再到对某种局面的心理畏惧，都会给成功地解决沟通困难造成障碍。

一旦觉察到某一种行为正在引起问题，要努力去寻找其根源。举例如下。

问题

你对事件的感受与其他人不同。例如，你对高层管理人员指令的重视程度比一位同事要强一些。

为什么他或她这样看？我们每个人都有自己感受事件的方式，我们对世界的理解也由此形成。例如，如果你经历过裁员，你在读管理层公布的公司扩张通知时的感受就会与从未失去过工作的人不一样。当我们关注与自己关系最大的因素时，我们是在寻找支持观点的证据。我们的行为就源于这种认识。

性别、工作职责、还有工作经验都会影响观点。一位在公司中干了 27 年、知道公司处理业务的一贯方式的老员工，其观点与一个刚从商学院毕业的新手会有很大的不同。

解决方案

工作中遇到某些棘手的行为时，询问或至少思考一下别人的观点十分重要。如果你能够承认他人的观点并理解其对局面的感受的话，你就向解决问题迈进了一步。

比方说你发现某人坚持做一件你认为不重要的事情，这是由于她认为在这种局面下必须这样做，了解到这一点有助于你去调和彼此的分歧。

但如果沟通困难是一种局面而不是一种具体行为，你需要有效地交流以调和分歧并与对方达成一致意见。在处理该类问

题时，注意以下几点：

倾听优先

"倾听优先"意味着在其他人解释他或她的理由时能够敞开心扉，不要急于做出判断。这类

倾听有助于清楚地了解一个人

的意图，也可以建立起信任感，互相欣赏。

调和分歧：事件、立场和利益

当人们在一件事上采取不同的立场并互不相让的时候，团队合作就会被迫中止。调和分歧

的关键是通过问一些不加约束

的问题来了解其他人观察问题的角度，并且通过解释你的理由使他人清楚你的观点。

通过提问来发现利益所在

通常人们知道引起沟通困难的争议和他们对此的立场。然而，他们未必意识到了形成他们

现有立场的潜在利益。要想挖

掘这些利益根源，你需要问一些不加约束的问题。例如："为什么你不愿意给我同其他部

门经理一样长的休假时间？" 使用

说理的方式使他人理解你的观点。当然你同样需要解释自己的潜在利益。说明你的立场、

支持的数据以及你提出的立场的后

果，引发他人对你的解释做出反应。

一旦你和他人清楚了彼此的利益所在，你们就可以开始寻找创造性的解决方案了。

二、冲突管理

冲突是指由于知觉到有不兼容的差异存在, 而导致某种形式的干涉或对立。事实上, 是不是真的有差异存在, 并不重要。

重要的是只要知觉到有差异存在, 冲突就会发生。冲突的范围从细微的、间接的、高度控制的冲突, 到罢工、暴动、和战争

等的外显行为不等。

传统的冲突观，大概包含以下几点：

- ☐冲突是可以避免的。
- ☐冲突是导因于管理者的无能。
- ☐冲突足以妨碍组织之正常运作，致使最佳绩效无从获致。
- ☐最佳绩效之获致，必须以消除冲突为前提要件。
- ☐管理者的任务之一，即是在于消除冲突。

然而，当前的冲突观，则和以前的非常不一样：

- ☐在任何组织形态下，冲突是无法避免的。
- ☐尽管管理者之无能不利于冲突之预防或化解，但它并非冲突之基本原因。
- ☐冲突可能导致绩效之降低，亦可能导致绩效之提升。
- ☐最佳绩效之获致，有赖于适度冲突之存在。
- ☐管理者的任务之一，即是将冲突维持在适当水准。

冲突的存在不是没有好处的。它的潜在好处包括：

- ☐减少工作的枯燥感。
- ☐增进自我了解。
- ☐为了回避冲突，可激发个人做妥工作。
- ☐冲突之化解可增进个人声望与地位。
- ☐凸显问题所在。
- ☐促使决策者对问题做深入的思考。
- ☐可导致创新或变革。

冲突管理的重点，就是在于建立共识。什么叫做建立共识？让你的看法、做法与我的看法、做法产生交集，这样的努力

过程就叫做建立共识，亦即同意彼此都同意的事物。但是如果你的看法和我的看法不能产生交集，而我们都如此认定，这也

是建立共识：亦即同意都不同意的事物。例如一对夫妇经过沟通协调，决定破镜重圆，这是建立共识；如果经过沟通协调，

觉得还是分开对双方比较好，这也是建立共识。

产生冲突的原因包括：

□稀少性资源之争取：虽然从工业革命以来，由于生产力的提高，资源也已经更加充足，但与人类的欲望相比，稀少性依

然存在。所以由于争取稀少性资源而产生的冲突，始终无法消除。

□知觉之差异：人们看事物都不是根据客观存在的事实来看它，而是根据他们对这件事物主观的心智形象来解释它。半杯

水究竟“只是半杯”？还是“好在还有半杯”？这都是取决于人们的知觉。只要人类的知觉差异存在，冲突就无法回避。

□工作之相互依存性：在工作流程上，上游的产出就是中游的投入，如果上游无法如期产出，它将变成中游的瓶颈。忽略

了彼此的依存性，常常会造成可怕的冲突。

□信息之缺失：很多误解都是来自信息不足或信息的品质不好，要化解这种冲突，只有改进信息的品质和流通。

□角色混淆：角色是指别人对你想当然的期许。每一个人都被赋与许多的角色。但很遗憾的是，社会上有很多角色混淆的

事情。原因是：

①自我定位错误，忘了自己是谁。

②在其位不谋其政。很多主管占了企业中重要的位置，却没有扮演好主管的角色。

③不在其位却谋其政：很多做幕僚的，遇到问题，忘了自己只有建议权，而没有裁量权。这就是一个常见的例子。

正因为冲突的原因没有办法消除，我们只能设法降低冲突的危害度，而无法永远消除冲突。究竟应该如何面对冲突？最重要的是制度的建立和执行，亦即尽可能将冲突纳入制度的规范。我们要靠法治而不靠人治，要有一套制度运作，以回避和降低冲突。制度的存在虽然让许多人觉得施展不开，但它也是一把保护伞，足以保障我们的作为。制度的同义词包括规章、法律、政策、君子协定等。美国为什么两党交替执政，而不会发生宪政危机，就因为有一套行得通的制度，不管谁来主政，都是根据这套制度。

在任何社会、公司或家庭中，冲突都无法回避，所以必须靠一套切合时宜的制度来运作。所以我们最应该关心的，是如

何制法和执法，其中很重要的关键是：“制法从宽，执法从严”。制法从宽，指的是法本身要合情合理。一个合情合理的法，

才是从宽的法。只要规章制度兼容并包人情和道理的要求，执行起来就要从严，不要再讲求法外施恩。如果你觉得高速公路

超速要罚三千元，是合情合理，切合时宜，那么我们就应该严格执行。

一套切合时宜的制度，就是我们防范、处理冲突最有效的方法。

处理冲突应该具有什么样的心态？如果以上所提到的制度是硬件，以下所说的，就是冲突管理的软件：

□“认知的冲突”不一定就是“感到的冲突”。外表看到的冲突和当事人内心真正感到的冲突，不能划上等号。所以真正的冲

冲突管理是要让“感到的冲突”得到化解。有一个故事是这样的，很久以前在以色列，一位父亲把一块土地分给两兄弟做为遗产，

两块土地面积相等，但兄弟双方都认为对方的土地较肥沃。双方争执不下，父亲最后向所罗门王求助。所罗门王告诉两兄弟，

既然父亲的分割让大家都不满意，不妨就用以下方式决定如何分割：如果由哥哥分割，则由弟弟先做分割结果的选择；反之

亦然。最后两人迅速取得共识。这就是针对感到的冲突所作的化解。我们要从认知的冲突去透视感到的冲突。不要只看表面

的冲突，而要看背后的既得利益或潜在利益上的冲突。

□维护当事人的自尊。预留让步的空间，要给对方一个下台阶。在冲突的过程中，一定要给对方留余地。也就是说，即使

你和对方冲突到最严重的地步，你至少要和对方维持貌合神离，绝对不容许演变到貌离神离的地步。如果演变到貌离神离，

最后很多当事人可能为了面子，而意气用事，使得冲突无法化解。

□处理之焦点应集中于问题，而非集中于人物。也就是说，冲突之化解在于对事不对人。

很多处理冲突的人把焦点集中在

人身上，因此永远无法了解问题真相。

□移情设想。假如你我是冲突当事人，我会站在你的角度来看问题，也希望换取你站在我的角度来看事情。彼此有越多了

解，才有越多谅解。要减少彼此的误解，有两个途径：一、要接纳人与人之间的知觉差异；

二、心态上要能够移情设想。如果能建立这两种心态，认知的差距就可缩短，冲突的化解才可期。冲突的化解来自谅解，谅解来自了解。

□冲突之化解是基于利害之权衡，而非基于立场之权衡。在儒家思想长久熏陶之下，大多数人都不太谈“利害”两个字。事情

应该怎么做，和事情实际上怎么做，两者之间往往有很大的差距。令一个人耿耿于怀，想要得到却得不到的，就是利害权衡。

只要这个利害权衡是合法，而且符合伦理，从满足彼此利害的角度切入，最能化解冲突。

利害不会随立场而变，立场则随时

随利害而变。我们通常没有能力影响一个人的价值观与性格，但是只要从这个人的利害切入，则不管他是什么个性的人，通

常都比较容易影响他。

一般人面对的冲突，大约可分为三类：

1、个人内心的冲突

两利相权如何取其重（这是含有快乐成份的一种痛苦）？两害相权如何取其轻（这是含有痛苦成份的一种快乐）？利害

互见究将何所适从？

想化解个人内心的冲突，首先要厘清自己的价值取向。想一想，你的墓志铭准备怎么写？

钢铁大王卡内基，在墓志铭上

题了一句话：「安息于此的，是一位敢于借重比他更优秀的人替他工作的人。」何等宽广的胸襟！这是卡内基对自己人生的

定位。你自己的墓志铭是什么？你希望你的后辈对你如何定位？确定了个人目标与价值取向，你还有几十年的时间，可以让

你透过努力，去到达和超越这个境界。如果你的价值取向无法厘清，你将永远无法化解个人内心的冲突。

确定了自己的目标，再想办法排除限制你达到这个目标的障碍。

2、当事人（组织与组织、个人与个人）之间的冲突

当事人是指彼此平起平坐的对等人物。如果是两家公司，化解彼此冲突的最好的做法是：

我把你当作我的客户，也希望

你把我看作你的客户，借着给予作为手段，来换取你想要得到的东西。把冲突的对手当作客户看待，冲突较容易化解。

化解冲突的策略包括：

☐回避：双方的需要都没有得到满足。

☐压制：满足我方需要，而不考虑对方的需要。这样做，即使冲突被暂时压抑，但未来会造成更大的冲突。

☐顺服：自己委屈求全，不考虑自己的需求。但如此一来，终有一天，即使自己不反弹，自己的部门或利害攸关人士也会反弹。

☐合作：让彼此的需要百分之百得到满足。

☐妥协：透过相互的让步，促使彼此的需要得到局部的满足。

要化解冲突，我们不能采取立场导向的谈判行为模式，因为这样一来双方都会坚持自己的立场，要让步就很难，谈判破

裂的机会也就大很多。相反地，我们应该采取问题导向的谈判行为模式，从利害切入，满足双方的需要，可望化解冲突。

3、中介者化解当事人之间的冲突

先研判自己是否适合当中介者（包含调停者与仲裁者两种身分，前者的意见没有约束力，后者则有）。假如充当中介者是自己的职务所系，那么你将没话说，但如果有选择余地，你不妨考虑要不要接受担任中介者的角色。

一千五百年之前，有一位神父圣奥古斯丁说：“如果有两个朋友要求你评断他们的纠纷，不要接受这种要求，因为你将因而失去一个朋友；如果两个陌生人对你做同样的要求，则接纳他们，因为你将因此而赢得一个朋友。”

一位中学校长也曾说：“假如你想成为桥梁，就要做妥被践踏的准备。”

决定好扮演中介者角色之后，你必须选择适切之中介策略。最差的策略是压制，各打五十大板。这非但没有解决问题，

反而制造进一步冲突；暂时回避只能冷却问题，但终究不能解决问题；偏袒任何一边，都是在制造问题；安抚只能求得问题

之一时解决，而不可能获得永久解决。

解决冲突等于是做决策，做决策有三种方法：抽签是最差的方法，但有时它却是必要的罪恶。因为抽签是天意，但需要

由人来遵守；次好的方法是仲裁，主管不要一开始就拿出权威棒。先设法提出一些意见来调停，倘若没有办法调停，再进行

仲裁。调停的结果是让两边妥协；整合的结果则是使冲突的原因消失。

任何冲突，要是能够“整合”收场，其结果最好；要是能够“妥协”收场，其结果次好；

“妥协”不成的话，至少也要藉“仲裁”收

场。

以调停化解冲突要注意下面的步骤：

☐ 将冲突双方约到隐蔽地方见面，述说中介者所观察到的冲突行为，以及表明高度的关注。

☐ 轮流让每一方在不受对方干扰之下，述说己方对冲突的看法与感受。

☐ 中介者应积极地聆听双方之话语。

☐ 令每一方均确切了解对方之观点与感受。

□中介者指出双方意见、观点、动机、目标……等相同的地方，并强调双方之相互依赖关系。

□令双方提出化解冲突之意见。

□令双方对化解冲突之步骤或条件达成协议，并决定追踪方式。

□中介者应对冲突事件进行追踪。：

这种次序在进行之后若仍无法化解冲突，可以隔一段时间再重复进行。

总而言之，不管是冲突当事人，或是中介者，要根据当事人的利害权衡，来研拟并执行双赢或多赢的策略。但在化解冲突过程中，有好的策略、有正确的理念，还需要有良好的沟通协调技能。如果没有良好的沟通与协调，冲突的化解将遥遥无期。

中国经济管理大学 职业经理培养计划

第八章 协调与危机管理

引言

1996 年，耶鲁大学的一个医学研究小组经过研究发现：过量服用 PPA 会使患者血压升高、肾功能衰竭、心律紊乱，严重的可能导致因中风、心脏病而丧生。随即，该小组向 FDA（美国药品和食品管理局）提出了禁止使用 PPA 的建议。很快，美国各大制药公司迅速采取行动并发表声明，宣称已经开始采取措施，寻找 PPA 的代用品。中国政府出于谨慎的考虑，于 11 月 16 日，发布了《关于暂停使用和销售含苯丙醇胺的药品制剂的通知》，宣布暂停销售含有 PPA（苯丙醇胺）的 15 种药品，而中美史克的两个主打产品康泰克（复方盐酸苯丙醇胺缓释胶囊）和康得（复方氨酚美沙芬片）正含有这种成分。在此前的 11 年间，康泰克的销量达到了 51 亿粒，占据感冒药 OTC（非处方药市场）市场份额的 40%。

面对突如其来的变化，中美史克公司迅速做出回应，全国各地的销售经理带着公司《给医院的信》、《给消费者的信》回到各地展开行动，公司专门培训了数十名专职接线员，负责接听来自客户、消费者的问讯电话，做出准确专业的回答以打消其疑虑。11月21日，15条消费者热线全面开通。同时，公司还积极同媒体沟通，在北京召开了新闻媒介恳谈会，做出“不停投资”和“"无论怎样，维护广大群众的健康是中美史克公司自始至终坚持的原则，将在国家药品监督部门得出关于 PPA 的研究论证结果后为广大消费者提供一个满意的解决办法”的立场态度和决心。正是因为这些措施落实到位，康泰克良好的品牌形象得以保存下来，公司其他产品，如芬必得、泰胃美、肠虫清等没有出现多米诺骨牌效应。

经过几年卧薪尝胆，2001年9月，中美史克的不含 PPA 的新康泰克重新上市，并再次获得成功。

第一节协调与危机管理概述

一、关于协调

协调指的是把那些所有个人的努力拧成一股绳并指导它们去实现一项共同工作的活动。卡耐基说过：“组织的首要原则就是协调。”他认为：协调是一个首要的法则，进行组织工作的必要性是这个法则的要求；

协调或协调性原理，是进行某一组织工作的缘由。善于协调各方面的关系，是管理工作的一个重要方面，也是中层经理的一个重要任务。

如何协调呢？首先，确立共同的目标是协调的基础。目标对行为有导向作用。它指引个人及集体中的群体清楚地前行。目标对行为有激励作用。在行动遇到困难或阻碍时，目标可使人产生克服困难的勇气、力量，而当行动一步步接近目标时，又给人以鼓舞，激发人的工作热情。目标吸引人向前。当目标实现后，又给人以满足感和自信心，促使人向新的目标迈进。目标对群体行为有凝聚作用。当人们有一个共同的目标时，群体就有了集体的特性，促使人们相互配合、协调，产生人际关系中的向心力，使人们团结一致，为目标的实现同心协力地工作。

其次，协调者还要了解协调的对象。熟悉人、了解人、才能掌握人、管理人。所以他必须弄明白有关人行为的一切问题，这是他协调群体行为的重要步骤。小王，某著名外资公司销售经理，觉得公司产品十分优秀，就是没有得到意向客户老总的赏识，经常想：如果有一天能见到客户老总，有机会展示一下我们的产品就好了！小张，竞争对手销售经理，也有同样的想法，他更进一步，去打听这家客户老总上下班的时间，算好他大概会在何时进电梯，他也在这个时候去坐电梯，希望能遇到老总，有机会可以打个招呼。小李，另一家竞争对手销售经理。他详细了解意向客户老总的奋斗历程，弄清老总毕业的学校、人际风格、关心的问题，精心设计了几句简单却有份量的开场白，在算好的时间去乘坐电梯，跟老总打过几次招呼后，终于有一天跟老总长谈了一次，不久就获得了订单。

最后，要精心处理好各种各样的人为干扰。一个经营者能不能取得事业的成功，能不能有效地排除人为的干扰是重要的决定因素。人为的干扰是失败者所遭遇的来自他人的干扰。这种干扰妨碍人们的正常学习、工作和生活，造成正常秩序的被破坏，使之不能顺利地完成任务，偏离正确的航向和健康的轨道，从而导致失败。从失败者所处的人际关系来看，人为的干扰有来自上方的干扰、来自下方的干扰和来自水平方向的干扰。来自上司、长辈的干扰属于来自上方的干扰。来自下属和晚辈的干扰，属于来自下方的干扰，来自同

一地位，同一层次或同一水平的其他人的干扰，一切不具有上下级关系、长晚辈关系的其他人的干扰，都是来自水平方向的干扰。在这些干扰中，来自上方的干扰的影响力最强，最难处置。尤其是当上方有两种或两种以上相互冲突的干扰同时作用于当事人时，会使当事人左右为难、无所适从。从干扰者的生存状况来分，人为的干扰有死人的干扰和活人的干扰。死人，会以其错误思想束缚人，所谓死人抓住活人不放，就是以其错误的观点、理论给活人套上牢牢的精神枷锁，使活人难以摆脱。死人的干扰是无形的，但却是很有力量的。活人的干扰，是活着的人以物质的或精神的、行政的手段所进行的干扰。按照干扰的动机来分，人为的干扰可分为善意的干扰和恶意的干扰。善意的干扰，是本来想帮助失败者，从善良的愿望出发，但实际上却好心办坏事，帮倒忙，反而造成了帮助对象的失败。恶意的干扰，是出自邪恶的动机的干扰，不安好心、心怀恶意的干扰。报复心、嫉妒心是产生恶意的温床。恶意的干扰往往是以隐蔽的方式出现的。从干扰本身的表现形式来看，人为的干扰有无形的干扰和有形的干扰、直接的干扰和间接的干扰、公开的干扰和隐藏的干扰、暴力的干扰和非暴力的干扰等。从受干扰者的抗干扰能力与干扰本身的力量对比关系上来划分，人为的干扰有可以抗拒的干扰和难以抗拒的干扰。当难以抗拒的干扰作用于受干扰者时，失败就随之发生。

二、危机管理

危机管理是企业在探讨危机发生规律、总结危机处理经验的基础上形成的新型管理，是企业对危机的超前反映和对危机的深化处理。一般说来，危机管理的内容主要包括：危机的预测；

危机的消除；危机的善后。在日常危机管理中，应针对企业的内外环境，客观分析可能发生的危机，制定出针对性措施，防患于未然，将事故消灭在萌芽状态。一旦危机爆发，就能胸有成竹、有条不紊地化解危机，把损失降低到最低限度。

在市场经济条件下，处于动态环境之中的企业随时都蕴藏着爆发危机的可能。然而，实际情况是，危机管理并没有引起广大企业的足够重视。1985年，美国莱克斯肯传播公司总裁斯蒂芬·芬克对美国企业总裁进行了一次深入的调查。调查结果表明，虽然89%的企业总裁认为企业危机就像死亡和税收一样不可避免，却只有50%的企业总裁表示他们已经制定了危机管理的计划。事实上，我国的一些企业（如三株、巨人、爱多、秦池等）就是因为没有妥善地处理好危机、安全地度过危机期而迅速走向衰落的。一些国际知名大企业在危机事件（如东芝笔记本电脑事件、三菱越野车事件及日航班机事件）的处理上也存在着诸多不妥之处，往往在危机开始时没有进行妥善的处理。

1、企业危机的类型

按性质分类，企业危机主要包括五种类型，即：

- （1）形象危机；
- （2）决策危机；
- （3）信誉危机；
- （4）媒介危机；
- （5）突发危机。

对于不同性质的危机，应当采取不同的处理方法。在处理危机前，企业首先应认清到底发生了什么性质的危机。在这个基础上，就可以选择不同的措施来最大限度地降低危机造成的损失。

下面，进行具体的分析：

类型之一：形象危机

错误的经营思想、低劣的产品质量、粗暴的服务态度、企业领导或员工的不妥当或错误的言行，都会造成企业的形象危机。形象危机属于真正意义上的本质危机，将使企业遭受巨大的损失。一旦出现形象危机，不动“大手术”是难以过关的。

对于形象危机，需要企业花大力气，从源头抓起，加强员工素质教育，领导必须以身作则，制定完整的规章和制度规范员工和领导的行为。

类型之二：决策危机

所谓决策危机，是指企业决策者在生产经营方面出现战略、策略的失误后所造成的危机。如巨人集团盲目涉足房地产，建造巨人大厦，并一再增加层数，便隐含着经营决策危机。经营决策危机往往给企业带来直接的利益损失，但外部影响相对较小。因此，只要处理得当，一般比较容易度过危机期。

对于决策危机，需要企业加强决策管理，提高决策的科学性，建立决策体系，企业领导要注意吸收广大员工的意见和建议，对新上马的项目建立完整的评价体系。

类型之三：信誉危机

所谓信誉危机，是指企业因为信誉下降而失去公众的信任和支持所造成的危机。在市场经济中，商品经济就是信誉经济。信誉是企业生存的基础，依法履行合同、严格兑现承诺应成为企业生产经营的基本准则。一旦失去公众的信任和支持，就意味着企业彻底的失败。

为了预防和减少信誉危机，企业不要作不愿履行或无法履行的承诺。

类型之四：媒介危机

所谓媒介危机，是指由于媒介对企业的错误报道而引发的企业危机。真实性是新闻报道的基本原则，但是由于客观事物的复杂性、客观环境的多变性以及报道人员观察问题的立场角度的个性化，媒介报道完全可能因为违背真实性而出现各种失误，导致媒介危机的产生。对于媒介危机，企业应该有正确的认识和充分的准备。面对不公正的报道，要冷静克制，要善于体谅媒介的错误，及时澄清真相，请求媒介及时予以更正。特别需要注意的是，决不可与媒介发生正面冲突。当企业与媒介发生冲突的时候，公众倾向于相信媒介而不是企业。

类型之五：突发危机

所谓突发危机，是指人们无法预测和人力不可抗拒的强制力量（如地震、台风、洪水、战争、疾病、工伤事故、经济危机、交通事故等）所造成的危机。这类危机往往不以人的意志为转移，严重影响企业的正常的生产经营活动，损失异常巨大。一般说来，突发危机对企业的形象不会带来太大的影响，关键是如何应对。事件发生后，企业必须迅速组织内部公众共同度过“非常时期”，并与外界公众及时进行沟通，求得帮助、支持和理解，以便迅速地排除危机。

2、企业危机的预防

危机产生的原因是多种多样的,并且具有极大的偶然性,往往因为特殊的事件或产品引发。但是,危机局面的产生却有一个从“准备期”到“爆发期”的变化过程。也就是说,危机的发生都有预兆性的信号。“冰冻三尺,非一日之寒。”如果企业管理人员具有敏锐的洞察力,能根据日常搜集到的各方面信息,对可能发生的危机进行预测,及时做好预警工作,并采取有效的防范措施,就完全可以最大限度地减少危机造成的损害和影响,甚至避免危机的发生。因此,预防危机是危机管理的起点。

(1)、强化危机预防意识

企业的全体员工,上到高层管理者,下到一般的员工,都应“居安思危”,将危机的预防作为日常工作的重要组成部分。要教育员工认清每个部门、每个环节和每个人的行为都与企业形象密切相关,危机的预防有赖于全体员工的共同努力。全员的危机意识能极大地提高企业抵御危机的能力,有效地防止危机的产生。这样一来,即使危机产生,也能将损失降到最低限度。

1985年,海尔集团总裁张瑞敏当着全体员工的面,将76台带有轻微质量问题的电冰箱当众砸毁,促使员工产生了一种危机感与责任感。从此,海尔创造出了一套独具特色的海尔理念,譬如:“用户永远是对的”;“海尔卖的不是产品,而是信誉”;“真诚到永远”等。海尔的生存理念(“永远战战兢兢,永远如履薄冰”)更是给人一种强烈的忧患意识和危机意识,从而成为海尔集团打开成功之门的钥匙。

从实用角度来讲,预防危机必须从企业创办之日起就着手进行,并随着企业的经营和发展而长期坚持。因此,那种出现危机后才想到危机管理并把危机管理当作一种权宜之计的做法是不可取的。在企业生产经营中,要时刻把与公众的沟通放在首位,始终与社会各界保持良好的联系,促使企业内外双向沟通顺畅,以彻底消除各种危机隐患。

(2)、完善信息监测系统

现代企业是一个与外界环境有密切联系的开放系统，不是孤立的封闭体，其兴衰存亡取决于在市场之中的地位和形象。预防危机必须建立高度灵敏、准确的信息监测系统，随时搜集各方面的信息，及时加以分析和处理，从而把隐患消灭在萌芽状态。一般说来，在预防危机方面，需要重点做好以下信息的搜集与监测工作：

- ①随时搜集公众对产品的反馈信息，一旦出现问题就应立即跟踪调查并及时加以解决；
- ②掌握政策决策信息（如有关法规、条令的颁布），研究和调整企业的发展战略和经营方针；
- ③了解企业产品和服务在用户心目中的形象信息（包括质量、价格、服务、建议改进等等），分析公众对本企业的组织机构、管理水平、人员素质和服务质量的评价，从中切实把握公众对企业的态度及其变化趋势；
- ④研究竞争对手的现状、实力、潜力、策略及发展趋势，经常进行优劣对比，做到知己知彼；
- ⑤搜集和分析本企业内部的信息，进行自我诊断，找出薄弱环节，并采取相应措施。

(3)、成立危机管理小组

成立危机管理小组是发达国家的成功经验，是顺利处理危机、协调各方关系的组织保障。危机管理小组成员一般是兼职的，由企业的领导人、公关部、安全、生产、后勤、人事、销售等部门人员组成。其主要职责是：

- ①对各种危机情况进行全面、清晰的预测；
- ②为处理危机制定有关的策略和计划；
- ③监督有关方针和步骤的正确实施；
- ④在危机实际发生时，对全面工作进行有效的指导和咨询。

(4)、制定危机管理计划

企业应根据可能发生的不同类型的危机制定一整套危机管理计划，明确怎样防止危机爆发、一旦危机爆发应如何作出针对性反应等。危机管理计划应一般包括以下内容：

- ①任命危机控制和检查专案小组；
- ②确定可能受到影响的公众范围；
- ③建立有效传播的渠道，最大限度地减少危机对企业声誉的破坏；
- ④倾听外部专家对制定企业危机应急计划的各种意见；
- ⑤把危机管理计划落实成文字；
- ⑥对危机管理计划进行不断演习；
- ⑦确定处理危机的专业人员并反复进行特殊的模拟训练。

(5)、准备危机传播方案

公关专家帕金森认为，在危机中，传播失误所造成的真空会很快被颠倒黑白、胡说八道的流言所占据，“无可奉告”之类的答复尤其容易产生此类问题。过时的消息会引起公众的猜疑，并导致不正确的报道。因此，有效的传播管理是有效的危机管理的基础。危机传播方案一般包括

以下内容：

- ①在危机发生时，将公众利益置于首位；
- ②掌握对外报道的主动权，使组织成为第一消息发布源；
- ③确定信息传播所需要的媒介；
- ④确定信息传播应当针对的其他重要的外部公众范围；
- ⑤准备好组织的背景材料，并不断根据最新情况予以充实；
- ⑥建立相应的新闻办公室，作为新闻发布会的场所，也方便媒介索取各种最新材料；
- ⑦为新闻记者准备好通讯所需设备；

⑧确保危机期间组织的电话总机人员能知道来电应转接何部门；

⑨确保组织有足够的训练有素的人员来应付媒介及其他外部公众打来的各种性质的电话；

⑩准备一份应急新闻稿，留出足够的空白，以便危机发生时可直接进行充实并及时发出。

(6)、构建危机处理网络

根据企业可能发生的危机，应与处理危机的有关单位（包括新闻媒介、医院、消防、公安部门、邻近驻军、科研机构、保险公司、兄弟单位）建立联系，形成网络，并向这些单位告知可能出现的危机及需要寻求的帮助，以便危机出现后能及时有效地进行沟通与合作。

3、企业危机的处理

危机处理是危机管理的根本任务之一。所谓危机处理，是指危机事件发生后，在危机调查的基础上，制定一系列应急措施，化解各种矛盾，协调公众关系，做好善后工作，重塑企业声誉和企业形象的危机管理过程。

（一）危机处理的原则

危机事件往往时间急迫、影响巨大、出乎意料，因而处理起来有一定难度。在危机处理过程中，要切实掌握以下原则：

(1)、主动性原则

在处理危机时，不论是何种性质的危机，也不管危机的责任在何方，企业都应主动承担责任，妥善处理危机。即使受害者在事故发生中有一定责任，企业也不应首先追究其责任。否则，就会各执己见，加深矛盾，不利于问题的妥善解决。在情况尚未查明而公众反应强烈时，企业可采取一种高姿态，公开宣布“如果责任在己，一定负责赔偿”，以尽快消除不良影响。

(2)、诚意性原则

企业发生事故必然给公众和社会造成损失，这是十分不幸的事情。危机处理人员在同公众接触中一定要有诚意，要站在受害者的立场上表示同情和安慰，避免出现任何为企业辩解

的举动，防止公众产生不信任感。由于事故给社会带来损失和影响，企业应通过新闻媒介向社会发表“谢罪”公告，表示愿意承担责任。在听取意见时，应让公众倾吐不满，充分宣泄情绪。在与公众接触中，应当表示自己十分理解公众的心情。尤其是公众生气、发怒时，更应当为公众着想。这种

与公众心理的沟通可以化敌对为合作，从只顾单方面的利益转向共同探索有利双方的措施和办法。

在危机事件中，公众除了利益抗争外，还存在着强烈的心理仇恨。因此，在危机事件处理过程中，危机处理人员不仅要解决直接的、表面上的利益问题，而且要根据公众的心理活动特点，

采用恰当的情谊联络策略，解决深层次的心理、情感关系问题，体现企业解决问题的诚意。实践

证明，这样做有助于问题的顺利解决。比如，在著名的“泰莱诺尔”中毒事件中，虽然受污染的药只源于一批药，总共不超过 75 瓶，但为了向社会负责，为了保护消费者的权利，公司以 1 亿多美元的代价从市场上撤回了 3100 万瓶胶囊，充分显示了处理危机的诚意。

(3)、真实性原则

在危机事件中，尤其是事件的初发阶段，社会上的舆论往往是一面倒，各种公众都抨击企业、指责企业，而且越是反对企业的信息，越容易传播，公众也越容易接受。在这种情况下，企业要主动与新闻媒介联系，尽快与公众沟通，说明事实真相。出于职业的需要，新闻界往往对发生的事情抱有强烈的好奇心。危机处理人员应真诚对待媒介，不能利用记者不熟悉某一专业的弱点来弄虚作假。为新闻界设置种种障碍是十分愚蠢的行为，对企业及事件处理极为不利。因为记者可以在最大范围内揭露疑点，从而引发人们的种种猜测。坚持真实性能促使双方的沟通与理解，消除疑虑与不安。有些危机事件是由于公众的误解而

造成的，应当及时向公众提供真实的信息，通过大众传播媒介广泛宣传，促使流言、误解自然消失。

(4)、快速反应原则

危机具有突发性特点，而且会在社会上迅速传播并引起媒介和公众的关注。尽管发生危机的企业面临极大的压力，但仍须迅速研究对策，作出反应，使公众了解危机真相和企业采取的各项措施，争取公众的同情，减少危机的损失。在这方面，高效率 and 日夜工作是做到快速反应不可缺少的条件。

在危机发生后，公众对信息的要求是迫切的，他们将密切关注事态的进展。企业若能在处理过程中迅速发布信息，及时满足公众“先睹为快”的心理，并强化各项解决危机措施的力量，就能防止危机的扩大化，从而加快重塑企业形象的进程。

(5)、公众利益原则

公众之所以给企业“制造”出危机事件，最重要的原因就是公众感到自身的利益受到了损害，不得不运用新闻、法律武器保护自己的合法利益。因此，利益是公众关心的焦点所在。在危机事件中，危机处理人员如果能以公众利益代言人、保护者、争取者的身份出现，那么，就能给整个危机事件的妥善处理奠定一个良好的基础。例如，在“泰莱诺尔”中毒事件发生后，强生公司立即采用了抗污染包装，充分表明其对公众利益的关心和保护。

(6)、专项管理原则

专项管理是处理危机的高效率的必要保证，必须指派掌握处理危机的科学程序和科学方法、了解企业情况的部门和人员，组成一个专门班子去处理危机。如果临时随意指派人员、中途换人，就会在无形中增加更换人员重新了解事件真相的时间。更重要的是，在处理问题的态度与方法上有可能出现前后矛盾的问题，更容易引发公众对企业处理危机的诚意的不信任感。

（二）危机处理的对策

危机事件发生后，不同的公众受到的影响往往也不同。因此，必须对症下药，针对不同公众的心理特点和行为特点，采取不同的应对措施。

(1)、受害者

受害者是危机处理的第一公众对象。企业应认真制定针对受害者的切实可行的应对措施：

- ①迅速确定专人与受害者进行接触；
- ②迅速确定关于危机责任方面的承诺内容与承诺方式；
- ③迅速制定损失赔偿方案，具体内容包括补偿方法与补偿标准；
- ④迅速制定善后工作方案，如果是不合格产品引起的恶性事故，要立即收回不合格产品，组织检修或检查，停止销售，追查原因，改进工作；
- ⑤迅速确定向公众致歉、安慰的方式、方法。

(2)、新闻界

媒介对危机事件非常敏感，传播快，范围广，影响大，处理不好就容易产生误传，从而形成不利于事件处理的社会舆论。因此，要特别注意处理好与新闻媒介的关系：

- ①确定配合新闻媒介工作的具体方式；
- ②向新闻媒介及时通报危机事件的调查情况和处理方面的动态信息，应在第一时间提供公众所关心的消息（如善后处理、补偿办法等）；
- ③确定与新闻媒介保持联系、沟通的具体方式，并告知将于何时何地召开新闻发布会；
- ④确定对待不利于企业的新闻报道和逆意记者的基本态度。

除新闻报导外，企业还可在有关报刊发表谢罪公告，向公众说明事实真相，向有关公众表示道歉

及承担责任，使社会充分感受到企业的诚意。谢罪公告的内容包括：说明谢罪所针对的公众；介绍公众希望了解的事项；表明企业知错必改的态度和决心。当记者发表不符合事实的报导时，要尽快指出其中的不实之处，及时提出更正要求，但要尽量避免产生对立情绪。

(3)、企业内部员工

在危机发生后，企业应尽快制定针对内部员工的有关对策：

- ①在稳定情绪、稳定秩序的基础上，向员工告知事故真相和企业采取的具体措施，使员工同心协力，共渡难关；
- ②搜集和了解员工的建议和意见，做好耐心细致的解释工作；
- ③如有伤亡损失，应做好抢救治疗和抚恤工作，并通知家属或亲属，进行慰问及善后处理；
- ④制定挽回不良影响和完善企业形象的工作方案与具体措施。

(4)、上级有关部门

危机发生后，企业要与上级有关部门保持密切联系以求得指导和帮助。企业要及时地、实事求是地汇报情况，不隐瞒、不歪曲事实真相，随时汇报事态发展情况。事件处理后，要向上级有关部门详细报告事件经过、处理措施、解决办法和防范措施。

(5)、其它公众

企业应根据具体情况，及时向兄弟单位、社区公众、社会机构、政府部门通报危机事件及其处理措施，并迅速制定出相应的方案，全面消除危机事件的不良影响。

（三）危机处理的程序

(1)、机构设置

临时专门机构是危机处理的领导部门和办事机构。企业的主要负责人应当亲自领导危机处理工作，这对于保证突发事件能够顺利、有效地处理是十分必要的。根据具体情况，可设领导小组和办公室，还可设专人或专门小组具体负责事故调查、事故处理及相关接待工作。

(2)、事件调查

企业出现危机事件后，应及时组织人员，深入公众，了解危机事件的各个方面，搜集关于危机事件的综合信息，并形成基本的调查报告，为处理危机提供基本的依据。对事故有关各方面要进行全面、深入的调查，不得疏忽大意，对事态发展和处理后果应及时进行跟踪

调查。在全面搜集危机各方面资料的基础上，危机事件的专案人员应认真分析研究，形成危机事件调查报告，提交企业有关部门，作为制定危机处理对策的依据。需要特别强调的是，危机调查中涉及的有关证据、数字和记录必须准确无误，不能有丝毫含糊。

危机调查特别强调针对性和相关性，一般应侧重调查下列内容：

- ①突发事件的基本情况，包括事件发生的时间、地点、原因、事件周围的环境等等。
- ②突发事件的现状和发展趋势，包括目前状况如何、是否还在发展、采取何种措施、控制措施的实施情况等。如果事态仍在发展，需调查恶化的原因、有效控制事态发展的对策、继续发展会造成什么后果和影响等。
- ③事件产生的原因和影响，包括引发事件的原因、人员伤亡情况、财产损失情况、事件涉及的范围、产生的政治影响等。应通过周密的调查，迅速查明情况，判断事件的性质、种类，进而判断事件的现状、后果及影响。
- ④查明事件涉及的公众对象，包括直接和间接的受害者、与事件有直接关系和间接关系的组织和个人、与企业有利害关系的部门和个人、与事件的处理有关的部门机构、新闻界和舆论界的人士等。此外，还要与事件的见证人保持密切的联系。

(3)、对策分析

对危机事件进行调查并提交调查报告后，企业应及时会同有关部门，进行分析、决策，针对不同公众确定相应的对策，迅速制定消除危机影响的具体的处理方案。

(4)、方案实施

企业会同有关部门制定出对策后，要积极组织力量，实施既定的消除危机事件影响的活动方案，这是危机管理工作的中心环节。在实施过程中，企业必须遵循以下原则：

- ①调整心态，友善地赢得公众的好感；
- ②工作中力求果断、干练，以高效率来赢得公众的信任感；

③认真领会危机处理方案的精神，做到既忠于方案又及时调整，使原则性与灵活性在工作中得到充分的体现；

④在接触公众的过程中，注意观察公众的反应，及时了解公众的要求，并切实做好劝服工作。

(5)、善后处理

企业在平息危机事件后，要注意从社会效应、经济效应、心理效应和形象效应等诸多方面评估消除危机的有关措施的合理性和有效性，并实事求是地撰写出详尽的事故处理报告，为以后处理类似的危机事件提供参照性文献依据。另一方面，要认真分析危机事件发生的深刻原因，切实改进各方面工作，从根本上杜绝此类危机事件的再次发生。

4、企业危机的善后

一般说来，危机的善后工作主要包括以下两个方面的内容：

一是尽快消除危机处理后的遗留问题；

二是尽快消除危机带来的滞后影响。

一般说来，危机发生后，即使进行了分清责任、经济赔偿等善后工作，也还会产生危机滞后影响。这些滞后影响包括公众心理影响和企业形象影响两个方面。必须清醒地认识到，这些危机滞后影响并不是一朝一夕就可以肃清的，必须依靠一系列危机善后管理工作来逐步挽回影响。

当然，坏事也可以变成好事。只要危机善后工作处理得好，就可以大大增进企业与社会各界之间的了解与沟通，获得相关公众的理解、谅解和支持，并借助危机在提高企业知名度的同时进一步扩大企业的美誉度。

第九章 领导力

引言

有一位表演大师上场前，他的弟子告诉他鞋带松了。大师点头致谢，蹲下来仔细系好。等到弟子转身后，又蹲下来将鞋带解松。

有个旁观者看到了这一切，不解地问：“大师，您为什么又要将鞋带解松呢？”大师回答道：“因为我饰演的是一位劳累的旅者，长途跋涉让他的鞋带松开，可以通过这个细节表现他的劳累憔悴。”

“那你为什么不直接告诉你的弟子呢？”

“他能细心地发现我的鞋带松了，并且热心地告诉我，我一定要保护他这种热情的积极性，及时地给他鼓励，至于为什么要将鞋带解开，将来会有更多的机会教他表演，可以下一次再说啊。”

事实是一回事，恰当地表达事实是另外一回事。

领导力涉及处理日常工作的种种人际技巧，某种意义上，领导力是中层经理做好工作的基础能力要求之一。

第一节领导力概述

领导在本章是“动词”，而不是我们熟悉的“冒号”。

一、关于领导力

在管理学中恐怕没有几个术语像领导的定义这样不统一，一位管理学家说，有多少管理学家为领导下定义，就有多少个领导的定义。组织行为学大师斯蒂芬·P·罗宾斯定义领导（Leadership）为：一种影响一个群体实现目标的能力。

领导学大师约翰·科特定义领导(Leading)为一个目标的实现过程，即领导者主要通过非强制性的方式方法，鼓动一部分人（或一个集体）来实现一个或若干个既定目标的过程。一种影响一个群体实现目标的能力。我们定义领导(Leading)为通过一些潜移默化的方法，鼓舞一个群体的人们朝着某个方向、目标努力。领导力（我们将 Leadership 翻译为领导力）自然是指做这些的能力、艺术或技巧。

领导充分体现管理工作的艺术层面。首先需要澄清：非管理者也可以“领导”，但现实中，对管理者领导力的要求更高一些，我们探讨的也主要是管理者，特别是中层管理者的领导力。领导不同于刻板印象中的管理。之所以说是刻板印象中的管理，是因为不少学者已经提出一些新的管理的定义。但是传统意义上的管理，更加强调正规、强调制度化、强调理性和科学，这里包含大量看得到的工具和技术，这些工具和技术建立在合理的逻辑和严格的实验基础上，在各种各样的企业环境中，人们以相似的手法使用这些管理工具和技术。而领导从某种意义上是创建管理所需要的某种系统和组织，并提升到一个全新的水平上，甚至是通过打破常规实现某种根本性的变革，以抓住伴随各种新的机会而出现的竞争优势。

领导与管理并不相互排斥。甚至可以说，管理和领导相互补充，相得益彰。强力的领导会限制人的行动，如果缺乏管理，在这期间办事效率会变得越来越差，独到的见解会越来越少，控制会越来越严。强力的领导也会造成混乱，如果没有管理去控制事态，实行实际监督，那就可能发展成为希特勒式的疯狂。在某种程度上，二者分开后任何一个都不能很好地发挥作用。

没有证据表明：一个有一定学识和经验的人不能既是优秀的管理者又是优秀的领导者。换句话说，几乎每个人都有同时成为优秀的领导者和优秀的管理者的潜能。企业在创建自己的教育和开发体系时，也没有必要将管理和领导区分开来。当然，有的人在其中某一方面的能力显然要比另一方面的潜能更大，如果同时开发自己在这两个方面的潜能这样做的结果只能意味着既不能成为优秀的管理者，也不能成为优秀的领导者。

二、个人行为与领导力

新闻媒介更多相信领导者与个人特质有很大关系，甚至认为领导是天生的，大多人也相信对于所有成功的领导者来说，都具备一系列一致而独特的个性特点，不论他们是从事什么样的工作。这就是所谓的领导的特质理论。

但是更深入的研究发现，成功的领导者更多的是具备一些具体的行为，是这些具体的行为影响着别人的反应，从而促成领导者的成功。这就是所谓的领导的行为理论。因此仔细考虑哪些行为可以引起良好的反应，实在是值得做的一件事。

在我们进行探讨各种有利和不利的行为时，我们的着眼点不是在哪些行为可以造就一个“好人”，而是在哪些行为可以造就一位“有效”的经理人。我们将要讨论的是那些可以产生尊敬、赞誉、自信和信任的行为。好的行为也许会与某一观点相抵触，或是惹起别人一时的不快；但是得失相抵，这种行为仍然算是有利的行为。就拿“表现得十分正直”这种行为来说：一个人的正直作风可能会引起另一人的困窘。

我们常常会认为：“他天生就是有涵养，或是有耐性，或是决断的人。”不错，许多人在某种环境中长大，以致使得这些行为看起来好像是天赋的。我们的行为虽然有时是学自身边人物的榜样，但是多半都是经过认真的学习和分析，再加上不断的磨炼而来的。不管是天生的或是后天培养的，我们一定要将我们必须有的行为，视之为技能，努力地去获取它们。

因此，在我们探索这些技能时，让我们考虑如何将之加入我们的工具袋中，并且在我们的工作中加以运用，虽然在很多情况中，这一探索的路途可能很艰难。附带声明一下，我们阐释这些行为的先后顺序，并不与其自身的重要性有关。

1、注重仪表

一个人给人的初步印象几乎永远都是视觉上的。在我们真正了解一个人之前，我们早在第一眼看到他时，形成了对他的看法。如果他的样子顺眼，我们就会在他身上寻找其他好的行为；如果他的样子不讨人喜欢，我们会倾向于探求他不良的行为，以便支持我们的第一次判断。一个人给人的第一个印象是很难泯灭的。正如人们在买一样商品之前，先看到的是包装。在开始研究一部汽车的性能之前，先看它的外观。我们对经理人也是如此。我们在把他们当做一个人来评价时，都是先从他的仪表看起。我们并不是认为这种方式是对的，而是说这是我们生活中的一项事实。即使我们跟某人已经建立了关系，日常视觉仍然会影响我们对他的观感。这并不是说一个人肩膀的斜度，或是鼻子的形状，早已注定他这一生的成败。外貌是天生的，但如何运用它却是另外一回事。有些男女先天的外貌并不十分俊美，却借着后天的努力而变得十分有吸引力。相反，有些外貌应该很有吸引力的人，却让自己变得日渐邋遢。不错，确实有些经理人虽然外表邋遢，行事却很有效率。但是想一想这种人如果更加注意外观给人的印象，则又会变成一位多么有领导力的经理人！

2、亲和力

对有些经理来说，以一声“你早！”来跟别人打招呼，是多此一举的。他们只会点头，或低哼一声，表示知道你在那里了。他们就是跟你打招呼，也是一副勉强的样子。这样要不了多少时间，别人也会以同样的态度来回应他的招呼。

冷漠的内部关系显然会影响部门的绩效。大家都脸带冰霜走进自己办公室，自然很难以温暖接待“外人”，外人亦就不会愿意在这里达成交易了。优秀的中层经理应该待人和善，并且在走进办公室时跟部属打招呼，以人名称呼别人，而不是口口声声的“你”。要主动跟别人谈到他们的家人、假日活动和健康情形。这不是浪费时间，起码可以从两部分来说：

（1）如果你把它视为促成有效关系的一种投资，就不算是时间的浪费。

（2）如果这些所花的时间有限度的话，就不能算鼓励别人浪费时间，利用和滥用是截然不同的两回事。

3、活力

有句老话说：“上司的速度就是属下的速度。”这话真有道理。一位经理人显示出来的活力会感染整个组织。当然活力一定要在被领导的那一群人的耐力限度之内，耐力的要求不能过分。我们知道有些员工，非待上司离开之后才敢回家。这实在是可笑之至。经理人不能要求部属的一举一动都要跟着他走。然而献身工作的精神，以及积极进取，却是值得表现出来的。随着经理人的年龄愈大，愈要意识到要有活力。举止没有活力，会被人诠释为缺乏干劲。这无疑会给整个部门所有员工传递负面印象。

4、条理

看看有条理的经理人的工作方式：他桌上的公文已减到最少程度，因为他知道一次只能处理一件公文；当你问他目前某件事时，他立刻可从公文柜中找出。当你问起某件已完成的事时，他一眨眼就能想到放在何处；当交给他一份备忘录或计划方案时，他会插入适当的卷宗内，或放入某一档案柜；他的手提箱中并不是三天旅行所用的东西，而是归类分明、随时要用的公文，其中也许有小说和文具，但绝不是一个垃圾箱。条理不仅帮助我们提高工作的效率，更重要的是，能够帮助我们赢得信任感，这种信任为经理人开启了更大和更佳的工作成就之门。

5、幽默

跟阴郁的人在一起毫无乐趣可言，跟不能说笑的人为伴更是悲哀之至。幽默感可以使公司受益，这不但是对人与人的关系，而且对心理的健康也是非常重要的。人们应该以严肃的态度做事，但是不能不苟言笑。我们也许不会嘲笑公事上的错误，但是在纠正错误的时候，也不能让它阻碍公事的正常运转，经理人能够，也应该设定这种工作步调。如果我们实施工作方案是为了成功，就应该维持乐观和幽默的气氛，这时经理人应该自己先表现出乐观和幽默来。为了销售额的下降而在脸上显示出愁云惨雾的销售经理，将会发现他的悲观具有感染性。摇头叹息并不能激励别人，也不能感动正在谋求改进的上司。然而乐观、幽默，加上切实的努力，却能产生一种美妙的组合。这可以激励和引导部属，这是经理人应该扮演的角色。部属喜欢替那种不把失望当作一回事，只会卷起袖子朝前努力的经理人做事。

三、有效领导方法

虽然领导不象管理那么理性，那么科学，但是我们还是尝试总结一些通用的“做法”，这些暂时还没有科学的理论去支撑，但起码，是值得每一位中层经理借鉴的。

1、以身作则

在每个工作日（甚至包括休息日）的每时每刻，人们都在观察头头的一举一动。这构成了周围的人判断上司的依据。

上司的行为举止，包括他穿的衣服和如何穿着；包括他的发型和指甲修剪；也包括他们说的每句话。以及是否使用拉格菲尔德香水，或是否有狐臭。上司的行为举止还包括办公室的格调，以及如何回答电话（不同的回答，如“我是杰

基·琼斯”，或“这里是 2348”或“琼斯办公室”，可以透露许多东西)；另外，还包括他的待人接物，即他是否表现得过分粗鲁或者礼貌过度。行为包括上司所做的每一件事。

成就源自行为。优秀经理完全了解并能控制自己的行为。在各个

方面，他都有最高的行为标准。他不会瞪眼怒视抱着歉意破门而入要求紧急签字的职员，

当雇员关系部经理唠叨不停时，他也不会不断抬手看表。优秀经理从不大手大脚胡乱花钱，

也不会正式场合醉酒失态。他或许会说些笑话，但绝不会令人难堪。他的行为令人尊敬，

并巩固他的权威。尽管如此，优秀经理知道他并非尽善尽美，他的行为举止也不可能总是无可挑剔。但他总是向最高标准看齐，并希望他的班子也这样做。

2、正视权力

权力并非仅仅是地位或身份的象征，它还能够折射出一个人的秉性。了解权力的由来，适当地运用权力，并赢得尊重是体现权力的最高境界。权力，就其自身来讲，是道德上的灰色地带。关键在于你去如何认识各种权力，怎样去获取，怎样加以运用。应该意识到在寻求权力的时候，有一种潜在的腐败心理存在。但是作为一个有原则的人，应该对自

己有一个清醒的认识。做人正直、维护良好关系，承担相应的义务，尊重他人高尚的品格和价值，这才是我们追求权力、运用权力的基础。权力的形成是有条件的，这些条件具有相对性。对权力，人们往往习惯于其内含的等级含义：

职位越高，权力就越大。但这并不完全正确。美国总统哈里·杜鲁门这样描述其继任者怀特·艾森豪威尔：“他会坐在那里，对别人吩咐，‘做这个，做那个’，但是，那些人什么也没做--可怜的艾克，在这里可与军队有着天壤之别。他会觉得非常沮丧。”

要了解并有效使用权力，首先要意识到并尊重他人的权力。懂得如何与权力打交道，并要保护自己免受权力问题带来的伤害。树立个人的中心原则并依此而行是很重要的。这样你会发现在制定谋略、运用权力时心里更有底，同时也可对可能遇到的障碍有更多的准备。拥有权力的途径有很多，每一种都有其独特的影响到人和事的表现形式。你不必在各方面都表现抢眼。涉及权力的各方面是相互作用的。在某一方面有优势会影响到其他方面；在某一方面的缺点也会给其他方面带来负面影响。权力的核心在于权力的运用有其目的性。职务性权力是职务所固有的。职务性权力最初往往是由外部力量赋予的。要获得提升，得到一个更好、更有权力的职位，就必须打动公司的关键人物将该职位委任给你。尊重性权力则需要去努力赢得广泛好评，它可以帮助我们解决许多职务性权力无法解决的问题。

3、相互信任

诚如人们所说，眼见为实。优秀经理亲眼看着他的部下勤奋工作，看着他们取得成就，看着他们做出贡献。优秀经理信任他的部下，因为他相信大家会为公司、为所在部门、为他、也为他们自己竭尽全力。员工们为他努力工作，因为他们也信赖他，相信他会为他们尽心尽力的。优秀经理信任他的部下，为他们感到自豪，为他们创造的业绩、作出的努力，以及将要取得的成绩而骄傲。优秀经理不掩饰他的亲眼所见，以此显示他对部下的信任，让

他们知道他已看到他们在勤奋工作，取得成果并全力以赴。而当他的部下表现不佳或出现差错时，优秀经理会轻轻拍拍他的肩膀，告诉他们他自己也总是出差错或本该做得更好些，告诉他们他当部下时也犯过无数错误。他告诉他们他仍然信任他们。

优秀经理信任部下的原因是他相信自己。他在自己身上看到了部下的那些弱点，也在自己身上看到了他们的那些长处。

他相信，实际上也知道自己在尽力而为。他相信，实际上也知道他的部下同样在竭尽全力。否则的话，他会马上遇到这个问题。没有人会承认自己没有尽力。如果对“尽力”的看法有所变化，优秀经理会与有关人士一起探讨这些不同之处。

4、勇于认错

橡皮擦、涂改液的发明是为了什么？为的就是让你在不慎犯了错之后，有机会再重新来过。犯错时极力想掩饰是人之常情，每个人都难免有这种心态，但是不要老是用“推诿责任是人性的弱点”为藉口宽容自己。勇于承担错误是成功

的前提之一，即使所犯的 error 微不足道，但逃避的心态也会让你因成天担心而心力交瘁，而且永远不可能从错误中学习经验，获得成长。更可怕的是，如果正巧被坏心眼的同事发觉了，可能就会成为你与成功之间的障碍。因此，不慎

犯错的 best 对策便是勇敢承认。一位成功的企业家在提及部属犯错时说：“我很希望我的下属都有承认错误的勇气。

没有人不犯错，包括我自己在内，我不会因为谁犯个小错就全盘改变对他的看法，我比较看重的是，一个人面对错误的态度。”光承认错误是不够的，得提出具体的解决方法，这样不但向上司坦诚认错，同时也展现了你处理问题、修正错误的能力。

中国经济管理大学

职业经理培养计划

第十章 控制与质量管理

引言

魏文王问名医扁鹊说：“你们家兄弟三人，都精于医术，到底哪一位最好呢？”扁鹊回答说：“长兄最好，中兄次之，我最差。”文王再问：“那么为什么你最出名呢？”扁鹊回答说：“我长兄治病，是治病于病情发作之前。由于一般人不知道他事先能铲除病因，所以他的名气无法传出去，只有我们家的人才知道。我中兄治病，是治病于病情初起之时。一般人以为他只能治轻微的小病，所以他的名气只及于本乡里。而我扁鹊治病，是治病于病情严重之时。一般人都看到

我在经脉上穿针管来放血、在皮肤上敷药等大手术，所以以为我的医术高明，名气因此响遍全国。”事后控制不如事中控制，事中控制不如事前控制，可惜大多数的经营者均未能体会到这一点，等到错误的决策造成了重大的损失才寻求弥补，为时已晚。当然，现实中很多事情要做到事前控制有很大的难度，这时，我们还是不得不利用事中控制和事后控制了。

第一节控制与质量管理概述

一、关于控制

控制能力可以定义为：监视各项活动以保证按计划进行并纠正各种重要偏差的管理技巧。所有的管理者都应当承担控制的职责，即便他的部门按照计划运行着。因为管理者对已经完成的工作与计划所应达到的标准进行比较之前，他并不知道他的部门的工作是否进行得正常。一个有效控制系统可以保证各项行动完成的方向是朝着达到组织目标的方向进行。控制系统越是完善，管理者实现组织的目标就越是容易。

按照控制能力的定义，控制过程可以划分为三个步骤：

- （1）衡量实际绩效；
- （2）将实际绩效与标准进行比较；
- （3）采取管理行动来纠正偏差或不适当的标准。

在我们详细讨论这三个步骤之前，应该注意到控制过程始终假定行动的标准是存在的。这些标准实际上是一系列目标，是可以用来对实际行动进行度量的，他们是通过计划职能产生的。如果管理者采用目标管理方法，根据定义可以知道，目标是明确的、可证实的和可度量的。在这种情况下，这些目标是比较和衡量工作过程的标准。如果没有采用 **MBO** 方法，则标准是管理者使用的具体的衡量指标。我们在本书中的观点是，标准必须从计划中产生，计划必须先于控制。

1、控制的类型

管理中的控制手段可以在行动开始之前、进行之中或结束之后进行。

第一种称为前馈控制；

第二种称为同期控制；

第三种成为反馈控制。

前馈控制是最渴望采取的控制类型，因为它能避免预期出现的问题。之所以称为前馈控制是因为它发生在实际工作开始之前，它是未来导向的。前馈控制是期望用来防止问题

的发生而不是当出现问题时再补救。这种控制需要及时和准确的信息，但现实情况却是这些常常是很难办到的。因此我们管理者总是不得不借助于另外两种类型的控制。

同期控制，从它的名称就可以看出，它是发生在活动进行之中的控制。在活动进行之中予以控制，管理者可以在发生重大损失之前及时纠正问题。

最常见的同期控制方式是直接观察。当管理者直接视察下属的行动时，管理者可以同时监督雇员的实际工作，并在发生时马上进行纠正。虽然在实际行动与管理者作出反应之间肯定会有一段延迟时间，但这种延迟是非常短暂的。

最常用的控制类型就是反馈控制。控制作用发生在行动之后。反馈控制的主要缺点在于：管理者获得信息时损失已经造成了。在这个意义上与亡羊补牢类似。但在许多情况下，反馈控制是唯一可用的控制手段。

我们应该注意到，与前馈控制和同期控制相比，反馈控制在两个方面要优于它们。首先，反馈控制为管理者提供了关于计划的效果究竟如何的真实信息。如果反馈显示标准与现实之间只有很小的偏差，说明计划的目标是达到了；如果偏差很大，管理者就应该利用这一信息使新计划制定得更为有效。其次，反馈控制可以增强员工的积极性。因为人们希望获得评价他们绩效的信息，而反馈正好提供了这样的信息。

2、有效控制系统的特性

有效的控制系统都倾向于具有一些相同的特性。尽管这些特性在不同的情况下其重要性不同，但是总结出这些使一个控制系统变得更为有效的特征将有利于我们管理者增强我们的控制能力。

准确性一个提供不准确信息的控制系统将会导致管理层在应该采取行动的时候而并没有行动，或根本没有出现问题而采取行动。因此，一个准确的控制系统是可靠的，并且能提供正确的数据。

适时性控制系统应该能及时地改变管理层的注意力，使之防止某一部门或某一个体出现对组织造成严重伤害的行为。最好的消息，如果是过时了，也将是毫无用处的。因此，一个有效的控制系统必须能够提供及时的信息。

经济性一个控制系统在运用过程中，从经济角度上看必须是合理的。任何控制系统产生的效益都必须与其成本进行比较。为了使成本最少，管理者应该尝试使用能产生期望结果的最少量的控制。

灵活性控制系统应该具有足够的灵活性以适应各种不利的变化，或利用各种新的机会。几乎没有处于极稳定的环境而不需要适应性的组织，即使是高度机械式的组织结构，也需要随时间和条件的变化调整其控制方式。

通俗性一个不容易理解的控制是没有价值的。因此，有时需要用简单的控制手段来代替复杂的控制手段。一个难于理解的控制系统会导致不必要的错误。

标准合理性控制的标准必须是合理的且能达到的。如果标准太高或不合理，它将不会起到激励作用。雇员通常不愿意指责上级要求得太高而显得无能。因此控制标准应该是一套富有挑战性的、能激励员工表现的更好的标准，而不是让人感到泄气或鼓励欺骗的标准。

战略高度管理者不可能控制一个组织中的每一件事。即使是能够这样做，也将是得不偿失。由此看来，管理者应该控制那些对组织行为有战略性影响的因素。控制应当包括组织中关键性的活动、作业和时间。也就是说，控制的重点应放在容易出现偏差的地方，或放在偏差造成的危害很大的地方。

强调例外由于管理者不可能控制所有的活动，因此他们的控制手段应该顾及到例外情况的发生。一种例外系统可以保证但出现偏差时管理层不至于不知所措。

多重标准管理者与普通员工一样都希望寻找一种好看的标准。如果管理者真的采用一个单一的衡量标准，如单件利润，那么员工就会在这个方面下功夫并使之看起来很好。而多重标准则会减少这种狭隘的工作方式。多重标准具有

双重效果。由于多重标准比单一标准更难于把握，因此它可以防止工作中出现做表面文章的现象。此外，实际工作是很难用单一指标进行客观评价的，所以多重标准能够更准确的衡量实际工作。

纠正行动一个有效的控制系统不仅可以指出一个显著偏差的发生，而且还可以建议如何纠正这种偏差。也就是说，它应该在指出问题的同时给出解决问题的方法。

3、什么样的业务适于严密控制

适于严密控制的业务具有如下特点：

- （1）工作内容明确定义，且可以通过最佳方式完成时；
- （2）可以精确衡量产出的数量和质量时；
- （3）当活动涉及诸如健康、安全等重大风险时；
- （4）当严密控制可被员工接受或欢迎时。

适合于严密控制的业务的组织结构的特点包括：

- （1）相对窄的管理幅度和严格的层次关系；
- （2）相对集权；
- （3）定义清晰的命令链，角色（包括直线角色和职能角色）的明确定义和区分；（4）详细的职位说明书和组织结构图；

- (5) 标准的程序化操作手册；
- (6) 有关产出数量、质量定义明确的绩效标准；
- (7) 建立工作分析主管这样的专家职位，负责确定工作方法和衡量标准；
- (8) 有着严格的诸如打卡、作息时间等严格的制度、纪律规定等。

反之的业务和组织结构特点的公司则不适合严密的控制。

4、行为控制与结果控制

当员工工作过程可观察，且过程可以导出相应的结果的情况下，适合对相应业务进行严格规范的过程控制。

当员工工作过程不可观察，但工作结果可观察且可区分时，适合对相应业务采取结果控制。

当工作过程不可观察，结果可观察但不可区分时，最好的控制办法就是变外在监督为自我监督，变外在激励机制为员工自我激励。

5、控制系统的实施

内部控制制度作为企业生产经营活动的自我调节和自我约束的内在机制，在企业管理系统中具有举足轻重的作用。

内部控制制度的建立、健全及实施情况，是企业生产经营成败的关键。如何结合我国企业实际，建立具有我们企业特色的内部控制制度，已成为我国企业管理的当务之急。

以下主要说明如何进行组织控制、目标控制和预算控制。

(1)、组织控制

组织控制就是对为实现组织的共同目标而进行的一切有关组织活动进行调节和管理。例如某公司为了实现一定利润目标，规定其每一产品的成本不超过 5 美元，为了达到这一目标要求，就需要对组织即公司的一切活动进行控制。在生产过程中，如果发现成本快要高出 5 美元的限制标准，就要采取相应的措施(如改变原材料、减少人工投入、提高工作效率等)以保证不要突破这一生产成本线。

组织控制的功能主要有三个：

(1)规定每个人的责任；(2)规定各成员之间的关系；(3)调动组织内每个成员的积极性。

在管理活动中，要保证组织控制的有效性，就需要一定的组织规范。组织规范越完备、越合理，就越容易实施控制。

一般企业在员工人数少时，可以没有什么管理制度，可是一旦员工人数增多了，就必须有一套完整的管理制度来规范企业和员工的行为。各部门的职责、奖惩升迁、每个人的工作说明等，都要有明确规定，从而使员工分工合作，发挥最大潜能，以促进企业不断发展。当领导发现部属哪件事做对了，他就拍拍这人的肩膀，或友善地碰他一下，确切地指出什么事情做对了，应该受到赞扬。一个人在做对一件事情之后会受到赞扬，成绩得到上司的肯定，他就会一直如此努力地工作下去。这种激励办法是组织控制中奖惩方法的具体运用，是一种比较行之有效的方法。

古往今来，奖惩一直是组织控制的重要手段，在现代企业管理过程中，有奖有罚，奖勤罚懒，可以鼓励上进，鞭策落后。

(2)、目标控制

目标控制其实质是一种管理上的激励技术，它是通过上下级一起来确定共同的目标，使职工从中受到激励，并通过大家来对所确定的目标进行具体化，在实施目标中及时检验，对实验结果进行评价。目标控制着眼点不在于过程，而在于结果。过去，人们习惯于“危机管理”和“压迫式管理”。

所谓“危机管理”是指管理者开始满足于企业或组织内没有事，高枕无忧，只有发生意外的事之后，他才去处理。由于管理中没有预见性，出事也必然越来越多。结果，领导者一天到晚“现场救火”，疲于奔命。所谓“压迫式管理”，是指管理者时时事事都紧盯着下属，总怕下属出乱子，迫使下属围着领导的指挥转，导致管理者与被管理者之间的严重对立。无论是“危机管理”，还是“压迫式管理”都是传统工业生产条件下的产物，很难适应现代社会复杂情况下的管理工作。因此，目标控制这种全新的管理方法就应运而生。目标控制是以人为主体的，以目标实现为宗旨，领导者把责任交给下属，使其有责任感，同时还赋予下属相应的权力。下属有了责任和权力以后，就会尽心尽力、想方设法地去完成工作目标。

由于目标控制重视人的主体性，因而它是自我控制，表现在最广泛地动员全体职工参与管理，一起协商，共同制定出管理目标，进而将目标层层分解，确定上、下彼此之间的成果责任，以进行成果控制、自我评核，最大限度地调动企业、组织内职工的积极性，以共同实现整体目标。

美国通用电器公司(GE)总裁兼董事会主席杰克·韦尔奇是一位善于利用目标进行控制的管理奇才。80年代初，美国经济发生持续滞胀危机，通用电器公司更是处境不妙，连年亏损。在此困难关头，杰克·韦尔奇出任公司总裁。上台伊始，他根据公司存在的问题对症下药，以设立发展战略目标为起点，以高格调的目标管理来寻求突破，从而使GE重

振雄风，稳居全球 500 家最大企业的前列。杰克·韦尔奇主要是根据现代科技的发展来制定企业的发展目标。

为了使战略目标能如期实现，杰克·韦尔奇发扬民主，与各级管理人员一起讨论公司战略，使全体员工都能准确理解这四个战略目标，并使下属明白，如果目标达不到，那就等于公司垮台，所有员工将会失业。他动员全公司上下管理人员，坚决实行改革，按照总目标要求，压缩机构，下放决策权，使下属产业集团和分公司都有具体的经营目标和成本指标，不断增强公司的应变能力。

为了搞好目标控制，必须做到以下几点：

(一)确定目标

(二)健全目标体系

(三)保持各种目标的一致性

(四)建立有效的奖励制度

(五)建立完善的反馈系统

(3)、预算控制

预算是管理控制活动中广泛运用的一种方法，它是用数字形式编制的未来一定时期的计划。利用预算，管理者可以准确衡量部门生产经营情况和效益好坏，有利于管理者对各部门工作进行评价和控制。

预算不仅表现为货币形式的预算，有时也有用产品单位数量或时间数量来进行预算，种类比较多，有以下三种类型的预算：第一类是与财务活动相关的预算，第二类是与业务管理相关的预算，第三类是与预算变化特征相联系的预算。

与财务活动相关的预算类型有：

(一)财务预算

财力预算主要反映一个组织在某一时期内从何处获得资金以及对这些资金的使用情况，简言之就是资金收支情况。财务预算可细分为现金预算、基本建设费用预算等。

（1）、现金预算。现金流量预算是把每月、每周、甚至每天的现金收入和支出列出明细账，以便于管理者能确保某一时期目标的实现。利用现金预算控制方法，便于企业掌握多余现金的使用情况，避免企业可观的利润都以库存、机器或其他非现金积压下来，从而为剩余现金编制投资计划提供依据。

（2）、基本建设费用预算。基本建设费用预算主要是指购买新厂、新机器设备、新技术专利、地产等方面的投资计划。由于基本建设项目一般都要花较多的钱，因此，公司、企业都很重视基本建设费用的预算工作。

（二）营业预算

营业预算是组织计划中的营业活动在财务上的表现形式，它反映了一个组织(单位)某一时期收入和支出的内容与数量。营业预算具体有以下三种预算方法：

（1）、收支预算。对企业而言，最常用的预算都是以货币形式把收入和经营费用支出计划表示出来，这就是收支预算。收支预算包括销售预算、经营费用预算和利润预算三方面内容。

（2）、资产负债表预算。资产负债表预算是对将来某一特定时期的资产、负债和资本账户的状况进行预测。由于资产负债表中项目的变化是由各种其他预算引起的，所以资产负债表也能起到衡量所有其他预算的精确度的作用。

（3）、预算汇总表。预算汇总表也称总营业预算，它是把各部门的预算集中归纳在一起，然后编制预测损益表和预测资产负债表。预算汇总表是对工作成效进行全面控制所采用的一种形式，它向最高主管部门表明公司在总体上实现其目标的进展情况。

（三）非货币式预算

这种预算是以产品单位或直接工时为单位的预算。较常见的实物单位预算有：直接工时数、台时数、单位原材料、划拨的平方米面积和生产数量等。在预算控制中，有时用时间、面积、产品数量等实物单位表示更好。例如，一个自行车装配车间的管理人员，知道每周有 8 千工时劳动力预算，要比知道每周 7 万元工资的工人数更容易安排工作。

不同组织的预算过程和方式可能差别很大。有的单位有专门的预算部门协助高级领导人审批下级各部门的预算方案；有的单位则是上面先有一个预算的总设想，高层领导人再向下级提出一些预算要求，便于下级在预订预算草案时了解预算的可行性。大多数单位都采用从下至上式的预算方式，从基层开始，逐级编制各自的预算，最后形成总预算。

预算控制在很大程度上就是财务控制，它具有全面控制的约束力。预算就是将企业各种管理活动贯串在表格形式中，通过预算报表反映企业经营状况，便于管理者及时了解销售量、成本、利润、资金利用率、投资回收率等各种指标消涨情况。

在预算控制操作中，有两种比较典型的应用方法：

例一、费用专控目标体系这是由企业单项费用指标和无程序性的随机费用指标组成的目标体系，专项控制主要内容有：单位成本、材料燃料消耗、水电消耗、办公费、差旅费、医药费、大修理费、生产生活设施维修费、易耗品购置费、储备资金周转天数等。这些专项控制费用量大、面广、随机性强，在预算中很难进行有效控制，因此需要采用专控目标体系方法，强化管理。

例二、定额管理定额是企业及职工从事生产活动时，在人力、物力、财力利用方面应遵守的标准。利用定额管理的目的，定额管理是为了以尽可能少的消耗，完成尽可能多的工作量，提高工作效率，从而提高企业经济效益。是对整个企业各项工作、各个生产岗位的定员进行核实，重新编制定员，使工作人员与工作任务相适应。在此基础上健全完善各工种劳动定额、各处物资消耗劳动定额、各种资金、费用、劳务结算定额。

6、PDCA 循环

PDCA 循环最早由美国管理专家戴明提出来的，所以又称为“戴明环”。PDCA 的含义如下：

P(Plan)--计划；**D(Do)**--执行；**C(Check)**--查核；**A(Action)**--行动

第一阶段是计划，它包括分析现状、找出存在问题的原因、分析产生问题的原因、找出其中主要原因、拟订措施计划、预计效果五个步骤。第二阶段是实施。执行技术组织措施计划。第三阶段是检查。把执行的结果与预定目标对比，检查计划执行情况是否达到预期效果。第四阶段是处理。巩固成绩，把成功的经验尽可能纳入标准，进行标准化，对遗留问题转入下一个 PDCA 循环去解决。对总结检查的结果进行处理，成功的经验加以肯定并适当推广、标准化；

失败的教训加以总结，未解决的问题放到下一个 PDCA 循环里。以上四个过程不是运行一次就结束，而是周而复始的进行，一个循环完了，解决一些问题，未解决的问题进入下一个循环，这样阶梯式上升的。

PDCA 循环实际上是有效进行任何一项工作的合乎逻辑的工作程序。其在控制工作中大量使用，因此有人称其为控制的基本方法。

二、质量管理

随着产品的日益丰富，大部分产品已处于买方市场，人们购买商品时越来越挑剔；同时人们的生活水平也迅速提高，购买商品的标准逐步从“价廉”向“物美”转变。在这种

宏观环境中，企业要想长久生存，必须把握好产品质量关。对于中层经理，我们既是质量管理体系的建设者，有时质量管理体系的维护者，必要的质量管理技能将帮助我们提升业绩。

1、全面质量管理（TQM）

最早提出全面质量管理的是费根堡姆，他给全面质量管理所下的定义：为了能够在最经济的水平上，并考虑到充分满足顾客要求的条件下进行市场研究、设计、制造和售后服务，把企业内各部门的研制质量，维持质量和提高质量的活动构成为一体的一种有效的体系。全面质量管理过程的全面性，决定了全面质量管理的内容应当包括设计过程、制造过程、辅助过程、使用过程等四个过程的质量 (具体内容参见有关质量管理书籍)。

全面质量管理理论最新的进展是关于持续改进（continuous improvement）。每个事物都可以改进的理念，应该在组织中所有雇员的脑海里根深蒂固。产品生命周期正在缩短，随着微处理器的出现，论述计算机芯片的性能将以相同的价格每年翻倍的摩尔定律已经起作用。因此，顾客总是期望“以少得多(more for less)”，换句话说，就是持续的改进。

让我们考查一下持续改进周期的每个阶段：

标准化(Standardize)是第一阶段，无可争辩地，也是最困难的阶段，在这个阶段将过程(process)定义和标准化。德明(Deming)将一个标准化的过程定义为一个可以受控的，但不一定有能力的过程。ISO9000 是一个用于标准化过程的常见工具。特征化(Characterize)是明确对一个过程的所有输入和受这些输入影响的所有过程输出的过程开发阶段。TQM 的原则之一就是控制过程，而不是过程所产生的产品。

优化(Optimize)决定过程性能对输入变量的敏感性,这些输入变量是通过设计用于在广泛的值域上检测它们的试验来确定的。该检测得到产生所希望输出的一整套输入值。试验设计(DOE, design of experiments)是经常用于优化过程的一个工具。

创新(Innovate)是过程的最后一步,允许你再重复这个周期。通过创新,你可在产品上或者在过程上作出改进。

一旦创新已经发生,你可以标准化整个新的过程和继续这个周期。从这四个 TQM 原则,持续改进的概念可用作新的品质开端的基础哲学。现在可以选择进一步发展该程序的适当工具与技术。

2、ISO9000 系列标准

ISO 是国际标准化组织 (International Organization for Standardization) 的简称。

ISO9000 系列标准是国际标准化组织颁布的在全世界范围内通用的关于质量管理和质量保证方面的系列标准,目前已被 80 多个国家等同或等效采用,该系列标准在全球具有广泛深刻的影响。ISO9000 系列标准中有关质量体系保证的标准有三个 ISO9001、ISO9002、ISO9003: ISO9001 质量体系标准是设计、开发、生产、安装和服务的质量保证模式; ISO9002 质量体系标准是生产、安装和服务的质量保证模式; ISO9003 质量体系标准是最终检验和试验的质量保证模式。

ISO9000 系列标准最早主要是为了促进国际贸易而发布的,是买卖双方对质量的一种认可,是贸易活动中建立相互信任关系的基石。众所周知,对产品提出性能、指标要求的产品标准包括很多企业标准和国家标准。但这些标准还不

能完全解决客户的要求和需要。客户希望拿到的产品不仅要求当时检验是合格的，而且在产品的全部生产和使用过程中，对人、设备、方法和文件等一系列工作都提出了明确有要求，通过工作质量来保证产品实物质量，最大限度地降

低它隐含的缺陷。现在许多国家把 ISO9000 系列标准转化为自己国家的标准，鼓励、支持企业按照这个标准来组织生产、进行销售。而作为买卖双方，特别是作为产品的需方，希望产品的质量当时是好的，在整个使用过程中，它的故障率也能降低到最低程度。即使有了缺陷，也能给用户及时的服务。在这些方面，ISO9000 系列标准都有规定要求。符合 ISO9000 系列标准已经成为在国际贸易上需方对卖方的一种最低限度的要求，就是说要做什么买卖，首先看你的质量保证能力，也就是你的水平是否达到了国际公认的 ISO9000 质量保证体系的水平，然后才继续进行谈判。

一个现代的企业，为了使自己的产品能够占领市场并巩固市场，能够把自己产品打向国际市场，无论如何都要把质量管理水平提高一步。同时，基于客户的要求，很多企业也都高瞻远瞩地考虑到市场的情况，主动把工作规范在 ISO90

00 这个尺度上，逐步提高实物质量。由于 ISO900 体系是一个市场机制，很多国家为了保护自己的消费市场，鼓励消费者优先采购获 ISO9000 认证的企业产品。可以说，通过 ISO9000 认证已经成为企业证明自己产品质量、工作质量的一种护照。

3、6 Sigma

“Sigma”的定义是根据俄国数学家 P.L.Chebyshtv(1821-1894)的理论形成。根据他的计算，如果有 68%的合格率，便是 $\pm 1\text{Sigma}$ (或 Standard Steviation)， $\pm 2\text{Sigma}$ 有 95%的合格率，而 $\pm 3\text{Sigma}$ 便达至 99.73%的合格率。在上个世纪 70 年代，Motorola 面对日本严峻的挑战，其主席 Bob galvin 决定在品质上改善，来迎战日本高

品质的挑战。在 1981 年，他要求其产品必须在五年内有 10 倍的改善。于 1987 年，Motorola 建立了“6 Sigma”的概念，基于统计学上的原理，“6Sigma”代表着品质合格率达 99.9997%或以上。换句话说，每一百万件产品只有 3.4 件次品，这是非常接近“零缺点”的要求。“6 Sigma”计划要求不断改善产品、品质和服务，他们制定了目标、工具和方法来达到目标和客户完全满意（TotalCustomer Satisfaction）的要求。

6 Sigma 管理其实是一项以顾客为中心、以数据为基础，以追求几乎完美无暇为目标的管理理念。其核心是通过一套以统计科学为依据的数据分析，测量问题，分析原因，改进优化和控制效果，使企业在运作能力方面达到最佳境界。因此 6Sigma 管理的推进也是一项有序、科学的方法论。

6 Sigma 是一种综合的管理法，通过它获取、维持、和最大化公司的成功。它需要对顾客需求进行分析，对事实、数据的规范使用、统计分析，以及对管理、改进、再发明业务流程的密切关注。6 Sigma 将质量管理视为每个部门每个人的每项任务。质量不只是在车间，而是在人力资源部、在行政部、在市场部，在办公区的桌面上，在公司的户外广告牌上，在商店里，在客户的家里。开一个会是质量管理，关闭办公区的灯光是质量管理，写一份报告是质量管理，实施电子商务是质量管理。我们所做的任何工作都有质量问题，毫无疑问可以用六个西格玛来衡量。

中国经济管理大学 职业经理培养计划

第十一章 绩效管理

引言

一个和尚挑水吃，两个和尚抬水吃，三个和尚没水吃，这个观念有点旧，我们可以用新的观念来理解。一个和尚没水吃，三个和尚水多了用不完。有三个庙，第一个庙和尚们从河边挑水，路很长，到了庙就累了，所以当天够用就凑合了。回来后大家商议，挑水不能累呀，分为三段，一个人挑一段就接力给下一个，这样挑下来就不累了。

第二个庙，老和尚立了一个规矩，把三个徒弟叫来，我们引进新的机制，谁水挑得多，吃晚饭就加一些菜，谁挑得少就吃白饭，结果你追我赶，水一会儿就满了。

第三个庙，三个和尚想不能老这样挑水呀，山上有竹子，把竹子连在一起，第一个和尚舀水，第二个和尚倒水进漏斗，第三个和尚就坐在边上休息换班，一会儿水缸就装满了。

机制可以提高绩效，机制好还可以促进创新或者带动技术进步。当然，机制中绩效管理是最为重要的一部分。

第一节绩效管理概述

一、绩效管理与绩效评估

不要将绩效评估或评价等同于绩效管理，两者之间是有所不同的。绩效评价只是绩效管理的一部分。如果你只做绩效评估而忽略绩效管理的其他环节，你面临的将是失败。绩效管理是一个持续的交流过程，该过程是由员工和他们的直接主管之间达成的协议保证完成，并在协议中对下面有关的问题提出明确的要求和规定：

期望员工完成的实质性的工作职责；

员工的工作对公司目标实现的影响；

以明确的条款说明“工作完成得好”是什么意思；

员工和主管之间应如何共同努力以维持、完善和提高员工的绩效；

工作绩效如何衡量；

指明影响绩效的障碍并排除之。

绩效管理可以达到以下目标：

使你不必介入到所有正在进行的各种事务中（过细管理）；

通过赋予员工必要的知识来帮助他们进行合理的自我决策，从而节省你的时间；

减少员工之间因职责不明而产生的误解；

减少出现当你需要信息时没有信息的局面；

通过帮助员工找到错误和低效率原因的手段来减少错误和差错（包括重复犯错误的问题）。

概括起来，绩效管理是一种让你的员工完成他们工作的提前投资。通过绩效管理，员工们将知道你希望他们做什么，可以做什么样的决策，必须把工作干到什么样的地步，何时你必须介入。这将允许你去完成只有你才能完成的工作，从而节省你的时间。

绩效管理要求定期举行提高工作质量的座谈会，从而使员工得到有关他们工作业绩和工作现状的反馈。有了定期的交流，到年底时他们就不会再吃惊。由于绩效管理能帮助员工搞清楚他们应该做什么和为什么要这样做，因此它能够让员工了解到自己的权力大小---进行日常决策的能力。总之，员工将会因为对工作及工作职责有更好的理解而受益，如果他们知道自己的工作职责范围，他们将会在其中尽情地发挥。

二、绩效管理系统的要素

绩效管理是依据主管与员工之间达成的协议来实施的一个动态的沟通过程。该协议对员工的工作职责、工作绩效的衡量、双方的协同、障碍的排除等问题作出了明确的要求和规定。

脱离绩效管理体系的考核之所以难以发挥其应有的功能，甚至被考核双方私下里说成是“浪费时间”。“走形式”、“做样子”，主要原因就在于缺少员工的参与，缺少考核双方的持续动态的沟通。绩效管理的实质则在于通过持续动态的沟通达到真正提高绩效、实现部门或企业目标，同时促使员工发展。绩效管理是一个完整的系统，该系统包括如下几部分：

1、绩效计划：即主管经理与员工合作，就员工应该履行的工作职责、各项任务的重要性等级和授权水平、绩效的衡量、经理提供的帮助、可能遇到的障碍及解决的方法等一系列问题进行探讨并达成共识的过程，是整个绩效管理体系中最重要的一环。许多人有这样的误解：绩效管理体系中最重要的一环在于绩效考核。实则不然---制订绩效计划才是最重要的。

绩效计划的作用在于帮助员工找准路线，认清目标，具前瞻性，而孤立的绩效考核则是在绩效完成后进行评价和总结，具回顾性。

2、动态、持续的绩效沟通：即经理与员工双方在计划实施的全年随时保持联系，全程追踪计划进展情况，及时排除遇到的障碍，必要时修订计划。这是绩效管理体系的灵魂与核心。

3、绩效评价：纳入绩效管理体系的考核则可在融洽和谐的气氛中进行。原因有二，一是在充分参与绩效计划和绩效沟通的基础上，员工们能亲身感受和体验到绩效管理不是和他们作对，而是为了齐心协力提高绩效，他们因此会少些戒备，多些坦率；二是考核不会出乎意料，因为在平时动态、持续的沟通中，员工们已就自己的业绩情况和经理基本达成共识，此次绩效考核只是对平时讨论的一个复核和总结。此时，经理已从“考核者”转变为“帮助者”和“伙伴”。考核面谈的目的是鼓励员工自我评价，运用数据、事实来证明。经理同样也可用数

据、事实来证明自己的观点。如果绩效计划和绩效沟通认真执行，则考核时产生严重分歧的可能性很小。

需注意的是，若采用等级评定考核法，则应对各等级的含义定出操作性的解释后再开始评价，否则只能制造矛盾、浪费时间。另外，不必在数字上过分斤斤计较，因为真正有助于提高绩效的不是绩效考核，而是绩效管理过程中沟通的质量和水平！

4、绩效诊断与辅导：一旦发现绩效低下，最重要的就是找出原因。绩效不佳的因素可以分成两类：一类是个体因素，如能力与努力不够等；一类是组织或系统因素，如工作流程不合理、官僚主义严重等。绩效诊断应当先找出组织或系统因素，再考虑个体因素。员工是查找原因的重要渠道，但要努力创造一个以解决问题为中心的接纳环境，必须确保员工不会因为吐露实情而遭惩罚。一旦查出原因，经理和员工就需要齐心协力排除障碍，此时，经理充当了导师、帮助者的角色，称之为辅导。

5、又回到起点---再计划：完成了上述过程之后，绩效管理的一轮工作就算结束了。

三、目标管理（MBO?D?DManagement by Objectives）

1954 年，德鲁克提出了一个具有划时代意义的概念?目标管理（Management By Objectives，简称为 MBO），它是德鲁克所发明的最重要、最有影响的概念，并已成为当代管理体系的重要组成部分。从根本上讲，目标管理把经理人的工作由控制下属变成与下属一起设定客观标准和目标，让他们靠自己的积极性去完成。这些共同认可的衡量标准，促使被管理者用目标和自我控制来管理，也就是说，自我评估，而不是由外人来评估和控制。

传统的目标设定方法的主题是目标由组织的最高管理者制定，然后分解为各层次目标。这种方法容易导致目标的不可操作性或使企业目标在分解中扭曲。下面的目标设定过程即说明了这一点。

可以看出，这样的目标分解显然不是管理层所赞许的。

目标管理通过一专门设计的过程来分级分解组织的目标。他与传统目标设定方法的不同在于，传统目标设定方法是由上级直接拟订并公之于众，然后开始执行实施；而目标管理是结合“由上而下”、“由下而上”两种方式而拟订的，最终形成一个目标的层级结构。具体制定过程可以参看下图：

一个明确的目标管理计划有下述几个共同因素：

1. 明确的目标：即目标简明扼要，且为大家清晰了解；
2. 参与决策：上级和下级一起参与制定目标的选择以达成关于目标的一致意见；
3. 规定期限：每一个目标的完成都有一个简单明确的时间期限；
4. 反馈绩效：目标管理需要不断地将实现目标的情况反馈给个人。

无论如何制定目标，我们都要实现资源、目标、时间的一致。

在传统目标设定方法下，容易出现下述图一的情况，也就是，上级拟制的目标及时间要求与实际企业所拥有的资源不一致，因为一般说来，由于企业会存在信息传递的堵塞，经理层可能夸大企业所拥有的资源，从而使资源、目标、时间无法匹配。

目标管理方法应该也能够达成上述图二所示的资源、目标、时间匹配。因为上下级一起参与目标制定，信息能够共享。也许可以说经理层的目标要求、时间要求是相对刚性的，但是一般而言，通过沟通，经理层会注意到现实资源的制约制定一个贴近现实的目标、时间需求，经理层与员工一起也会努力配备或创造适合目标的资源环境，只有这样，企业的目标才是现实可行并对实际有指导意义的行动方向。

所以，相对传统目标设定方法而言，目标管理会带来更好的效果。

选择好要做目标管理，经理层必须改变自己的领导方法。

第一个是心态，切忌事事指挥，横加干涉，越俎代庖的现象。作为下属，他在公司里面一般都是希望把事情做好，他也希望能够做出自己能够感知的成绩，他不会说是要故意把事情做砸。关键是经理层允不允许下属按照自己的想法做事情，这一点是需要明确的。就是说在某种程度上，我们要允许下属按照自己的想法做事情。

第二个就是要培训下属，要做下属的教练。国外在这一点上做得比较好，他把这个人放到这个岗位上，是经过严格培训和锻炼后的，是这个人确实具有了这个岗位的工作能力。而我们国内的有些企业，他把这个员工放到这个岗位上，实际上是有一定距离的。对这种情况，有的就可能说，我这儿招不来这个人。这没错，事实情况是招不到正好合适的现成的

人才,但是企业一定要有计划去培训有潜力的人才:首先对这个人的能力进行提高和训练;然后在他的能力达成基本要求的情况下,给他一些机会,让他去做事情,这样的情况下,才能减少一些干涉,也才能保证我们的工作追踪不是给下属下命令或者是支招。

当然,一个计划能力很强的中层经理也一定要注意加强控制以保证目标实现。

四、360 度考核法

“360 度考核法”又称为“全方位考核法”,最早被英特尔公司提出并加以实施运用。该方法是指通过员工自己、上司、同事、下属、顾客等不同主体来了解其工作绩效。360 度考核法的本意是让最了解情况的人而不是所有的人来做评价,可是人们往往不分青红皂白地让所有的人来考核所有的考核要素。从这个意义上讲“360 度考核法 \neq 360 度考核”。

360 度考核法的优点在于:

- (1) 打破了由上级考核下属的传统考核制度,可以避免传统考核中考核者极易发生的“光环效应”、“居中趋势”、“偏紧或偏松”、“个人偏见”和“考核盲点”等现象。
- (2) 一个员工想要影响多个人是困难的,管理层获得的信息更准确。
- (3) 可以反映出不同考核者对于同一被考核者不同的看法。
- (4) 防止被考核者急功近利的行为(如仅仅致力于与薪金密切相关的业绩指标)。
- (5) 较为全面的反馈信息有助于被考核者多方面能力的提升。

360 度考核法实际上是员工参与管理的方式,在一定程度上增加他们的自主性和对工作的控制,员工的积极性会更高,对组织会更忠诚,提高了员工的工作满意度。

360 度考核法的不足在于:

- (1) 考核成本高。当一个人要对多个同伴进行考核时,时间耗费多,由多人来共同考核所导致的成本上升可能会超过考核所带来的价值。
- (2) 成为某些员工发泄私愤的途径。某些员工不正视上司及同事的批评与建议,将工作上的问题上升为个人情绪,利用考核机会“公报私仇”。

(3) 考核培训工作难度大。组织要对所有的员工进行考核制度的培训，因为所有的员工既是考核者又是被考核者。

360 度考核法在国内应用的难点：

随着网络信息技术在管理事务中广泛的运用和“人本”管理思想成为西方管理学中的主导管理理念，360 度绩效考核方法在西方国家许多企业得到了广泛的应用，并且其具体形式也不断推陈出新。但是我国许多企业目前并不具备实施 360 度考核法的外部条件：

一是网络信息技术在管理事务中的运用尚处于建设期和导入期，很多企业还没有形成可以支撑起 360 度考核所需要的内部信息网络平台，强行推广 360 度考核无疑会大大提高考核成本；

二是传统的文化观念导致大部分组织成员自我管理自我约束的意识较为淡薄，部分员工的素质难以保证他们能理性地运用组织赋予他们的权利，“官本位”思想使大部分组织领导者难以从意识上接受来自下属的监督与批评。

这两方面的因素大大制约了 360 度考核法在我国的应用和推广，而这两方面的建设和转变过程都不是短期内能完成的。

在国内实际运用时的注意事项：

(1) 根据企业所处的生命周期及业务类型重新审视是否合适用 360 度考核法。一般说来，公司处于初创期是不宜采用的，高科技等结果导向的企业也不宜采用。

(2) 创建实施 360 度考核法的外部环境。网络化信息化的办公条件可以缩短考核时间减少考核成本；和谐、合作、互助的工作氛围能保证考核正常进行。

(3) 合理界定考核者和被考核者。并非所有人都必须由员工自己、上司、同事、下属、顾客等全方位进行考核。原则上是考核者必须了解熟悉被考核者的工作，不应让与被考核者无任何业务往来的不相关者成为考核者。

（4）根据实际需要确定考核要素。不同级别、不同工作性质的被考核者的考核要素是不一样的。比如高层管理者的考核要素包括目标意识、模范表率、决策水平、协调能力等而一般员工的考核要素包括责任心、纪律性、工作速度、业务技能等；研发人员的考核要素在于创新成果而财务人员的考核要素是工作慎密和严格遵守财务制度等。

（5）选用合适的考核方法。一般说来，对于目标越明确的工作，对于过程的考核应该越少。不同考核者适用的考核方法是不一样的。比如，考核者是上司则适宜采用 **MBO** 法，考核者是同事和考核者自身适宜采用行为锚定评价法，考核者是下属和顾客适于采用关键事件法。

（6）制定合适的考核周期。不同考核者适用的考核周期是不一样的。原则上业务往来密切者适用较短的核周期；被考核者的职位较低者适用较短的考核周期。

综上所述，**360** 度考核法针对不同的企业和被考核者，可能是 **90** 度考核、**180** 度考核、**270** 度考核等等，千万不能搞一刀切。

五、平衡记分卡（**Balanced Score Card**，**BSC**）

平衡记分卡是由罗伯特·S·开普兰（哈佛商学院领导力开发课程教授）和大卫·P·诺顿（复兴全球战略集团创始人兼总裁）发明的。最早发表于 1992 年 12 月号的《哈佛商业评论》中。根据 **Cartner Group** 的调查：在《财富》杂志公布的世界前一百位公司中有 70% 的公司采用了平衡记分卡。哈佛商学院更是把平衡记分卡称为

75 年来最具影响力的战略管理工具。目前，平衡记分卡在国内也越来越被企业所认同，许多企业开始接触、学习和应用平衡记分卡。并且国内也有了专业的平衡记分卡的咨询公司。但是到目前为止，国内成功实施平衡记分卡的公司还很少，平衡记分卡在我国企业的运用，还需要管理专家和企业界的管理实践者共同的努力。

1、实施平衡记分卡的前提

上面介绍了国外许多的大公司都采用了平衡记分卡。这里有两个前提是必须注意的。

第一，要做好公司的基础管理。我国的企业从 90 年代开始实施现代企业制度只有十几年，并且我国的许多企业都是脱胎于国营企业，计划经济的色彩浓厚，虽然经过了许多年的努力，管理水平还是有待于进一步的提高。我们不能只注意数字，更应该注意数字背后的内涵。国外的企业管理理论和实践经过了几百年的发展，企业的管理水平处在一个较高的层次上，基础管理做得较好。而我国的企业，普遍存在着基础管理水平薄弱的缺点。据有关专家统计，国内的企业对新的管理方法和管理工具的认知率在 90%以上。但对新的管理理论的认知率高，并不代表企业的管理水平高。相反，由于国内企业的基础管理相对薄弱，在引进一些新的管理方法的时候，往往不能取得很好的效果。所以建议国内的企业在实施平衡记分卡的时候，先做好自己的基础管理工作，完善企业的管理体系。基础管理包括人力资源管理、战略管理、管理体系、质量管理、生产管理、成本管理、采购管理、营销管理等等。

第二，完善企业的战略管理体系。平衡记分卡的实质是将企业的战略规划落实为具体的经营行为，并对战略的实施加以实时控制，这要求企业有明确的战略规划。如果我们研究一下平衡记分卡的起源，我们可以清楚地看到，平衡记分卡主要是一种战略管理的工具。从整个公司的平衡记分卡到部门的平衡记分卡，再到员工的平衡记分卡，都是从公司的战略逐层分解下来的。所以企业在使用平衡记分卡的时候，要完善自己的战略管理体系。战略管理体系应该包括;战略管理的组织机构、战略管理的程序、战略规划的流程以及战略规划的人员保证。

平衡记分卡只是一种管理的工具，不是解决企业问题的灵丹妙药。所以不管是用平衡记分卡做战略管理，还是做人力资源管理，还是做全面质量管理。首先要做的是企业必须有完善的战略管理体系、人力资源的管理体系以及全面质量管理体系。总之一句话，企业的基础管理水平越高，实施平衡记分卡的效果就越好。

2、平衡记分卡平衡了什么

所谓的“平衡”是指财务指标和非财务指标的平衡。目前企业考核的一般是财务指标，而对于非财务指标的考核很少，即使有对非财务指标的考核，也只是定性的说明，缺乏量化的考核，或者是非财务指标的考核比较片面，缺乏系统性和全面性。平衡记分卡从四个方面全面的考察企业，这四个方面是学习和创新、内部业务流程、客户以及财务。这四个方面包含了领先指标和滞后指标。财务指标就是一种滞后的指标，它只能反映公司上一年度发生的情况，不能告诉企业如何改善业绩。平衡记分卡对于领先指标的关注，使企业更关注于过程，

而不仅仅是事后的结果。这有助于提高企业的管理水平，以获得更好的财务结果。

另外，平衡记分卡同时关注了企业的长期目标和短期目标。我们知道，平衡记分卡主要是一种战略管理的工具，如果以系统理论的观点来考虑平衡记分卡的实施过程，战略是输入，财务是输出。由此可以看出，平衡记分卡是从企业的战略开始，也就是从企业的长期目标开始，逐步分解到企业的短期目标。也就是说平衡记分卡既关注了企业的长期发展，也关注了企业近期目标的完成。使企业的战略规划和年度计划很好地结合起来，解决了企业的战略规划可操作性差的缺点，同时也使企业的年度计划和公司的长远的发展方向一致起来。

总之，平衡记分卡是一个很好的管理工具，但是我们使用它的时候一定要充分的了解它的原理和内涵。要清楚平衡记分卡是一种战略管理工具，不要仅仅把它当作一种绩效考核的

工具，把绩效考核与战略割裂开来。如果这样，可能会使我们在使用它的时候走向失败，甚至给企业造成损失。

中国经济管理大学

职业经理培养计划

第十二章有效激励

有效激励

引言

自从多年前成立，这家蒸蒸日上的公司，今年的赢余竟大幅滑落。这决不能怪员工，因为大家为公司拼命的情况，丝毫不比往年差，甚至可以说，由于人人意识到经济的不景气，干得比以前更卖力。

这也就愈发加重了人事总监心头的负担，因为马上要过年，照往例，年终奖金最少加发两个月，多的时候，甚至再加倍。今年可惨了，算来算去，顶多只能给一个月的奖金。“让多年来以被惯坏了的员工知道，士气真不知要怎样滑落！”

人事总监忧心地对总经理说：“许多员工都以为最少加两个月，恐怕飞机票、新家具都定好了，只等拿奖金就出去度假或付帐单呢！”

总经理也愁眉苦脸了：“好象给孩子糖吃，每次都抓一大把，现在突然改成两颗，小孩一定会吵。”

“对了！”人事总监突然触动灵机：“你倒使我想起小时候到店里买糖，总喜欢找同一个店员，因为别的店员都先抓一大把，拿去秤，再一颗一颗往回扣。那个比较可爱的店员，则每次都抓不足重量，然后一颗一颗往上加。说实在话最

后拿到的糖没什么差异。但我就是喜欢后者。”没过两天，公司突然传来小道消息——？

“由于营业不佳，年底要裁员。”

顿时人心惶惶了。每个人都在猜，会不会是自己。最基层的员工想：“一定由下面杀起。”上面的主管则想：“我的薪水最高，只怕从我开刀！”

但是，跟着总经理就做了宣布：“公司虽然艰苦，但大家同一条船，再怎么危险，也不愿牺牲共患难的同事，只是年终奖金，决不可能发了。”

听说不裁员，人人都放下心头上的一块大石头，那不致卷铺盖的窃喜，早压过了没有年终奖金的失落。

眼看除夕将至，人人都做了过个穷年的打算，彼此约好拜年不送礼，以共度时艰。突然，人事总监召集各单位主管紧急会议。看主管们匆匆上楼，员工们面面相觑，心里都有点儿七上八下：“难道又变了卦？”是变了卦！

没几分钟，主管们纷纷冲进自己的单位，兴奋地高喊着：“有了！有了！还是有年终奖金，整整一个月，马上发下来，让大家过个好年！”

整个公司大楼，爆发出一片欢呼，连坐在顶楼的人事总监，都感觉到了地板的震动……

是否满意与预期紧密关联。当结果超出预期，满意；但结果等于预期，基本满意；但结果小于预期，不满意。经理人如果提前预计到结果可能小于预期，自然可能会带来不满意。怎么办？降低预期！

恰当处理预期与结果（绩效）之间的关系只是激励的一部分。有效的激励还需要知晓不少技巧。

第一节有效激励概述

一、动机与激励

在谈到激励以前，让我们先来理解什么是动机。为了理解动机是什么，让我们首先指出动机不是什么。为什么这样做呢？

因为许多人错误的将动机视为一种个性特质，也就是说某些人具备它，而另一些人则不具备它。其结果使许多实践中的管理者认为，某一员工是没有动机的，是无法被激励的。但是我们的动机知识却指出了这一观点的错误。动机是个人与环境相互作用的结果。虽然人和人在动机驱动力上差异很大，但总体来说，动机是随着环境条件的变化而变化的。因此，在分析动机的概念时，要记住动机水平不仅因人而异，而且对于同一个人来说还因时而异。这一点对于我们管理者正确激励我们多元化的员工队伍至关重要。

在本书中，我们将动机定义为：个体通过高水平的努力而实现组织目标的愿望，而这种努力又能满足个人的某些需要。

一般而言，动机指的是为达到任何目标而付出的努力，但在本书中，专门指为达到组织目标而付出的努力，因为我们关注的是与工作相关的行为。在动机的定义中有三个关键因素：努力、组织目标和需要。

在动机定义的基础上，我们定义激励力为：经济、合理地调动员工积极性的技巧。

二、激励理论

1、需要层次理论

亚伯拉罕·马斯洛的需要层次理论是最著名的激励理论，他假设每个人都有五个层次的需要。

- 1、生理需要。食物、水、住所、性满足以及其他方面的生理需要。
- 2、安全需要。保护自己免受身体和情感伤害的需要。
- 3、社会需要。包括友谊、爱情、归属及接纳方面的需要、
- 4、尊重需要。内部尊重因素包括自尊、自主和成就感；外部尊重因素包括地位、认可和关注等。
- 5、自我实现需要。成长与发展、发挥自我潜能、实现理想的需要。这是一种追求个人能力极限的内在驱动力。

当一种需要得到满足后，另一种更高层次的需要就会占据主导地位。从激励的角度来看，没有一种需要会得到完全满足，但只要其得到部分的满足，个体就会转向追求其他方面的需要了。按照马斯洛的观点，如果希望激励某人，就必须了解此人目前所处需要的层次，然后着重满足这一层次或在此层次之上的需要。

马斯洛还将这五种需要划分为高和低两级。生理需要和安全需要称为较低级的需要，而社会需要、尊重需要与自我实现需要成为较高级的需要。两级的划分建立在这一前提条件下，高级需要是从内部使人得到满足，而低级需要则主要从外部使人得到满足。

2、X 理论和 Y 理论

道格拉斯·麦格雷戈提出了有关人性的两种截然不同的观点：一种是基本上消极的 X 理论；另一种是基本上积极的 Y 理论。

麦格雷戈的人性观点对于激励问题的分析具有什么意义呢？这一问题在马斯洛需要层次的框架上进行解释效果更佳：X

理论假设低层次的需要支配着个人的行为；Y 理论假设较高层次的需要支配着个人的行为。麦格雷戈本人认为，Y 理论的假

设相比 X 理论的假设更实际有效，因此他建议让员工参与决策，为员工提供富有挑战性和责任感的工作，建立良好的群体关系，这都会极大的调动员工的工作积极性。

3、激励—保健理论

又称双因素理论，是美国心理学家弗雷德里克·赫茨伯格提出的。他认为个人与工作的关系是一个最基本的方面，而个人对工作的态度在很大程度上决定着任务的成功与失败。

赫茨伯格调查发现，一些内在因素如成就、承认、责任与工作满意相关。当对工作感到满意时，员工倾向于将这些特点归因于他们本身；而当他们感到不满意时，则常常抱怨外部因素，如公司的政策、管理和监督、人际关系、工作条件等。

基于调查结果，赫茨伯格进一步指出满意的对立面并不是不满意，消除了工作中的不满意因素并不必定能使工作结果令人满意。满意的对立面是没有满意，而不是不满意；同样，不满意的对立面是没有不满意，而不是满意。

按照赫茨伯格的观点，导致工作满意的因素与导致工作不满意的因素是有区别的，因此管理者消除了工作中的不满意因素只能带来平和，而不一定对员工有激励作用。这些因素只能安抚员工，而不能激励员工。赫茨伯格称这些导致工作不满意感的因素为保健因素。当它们得到充分改善时，人们就没有不满意感了，但也不会感到满意。赫茨伯格认为，要想真正激励员工努力工作，必须注重激励因素，这些因素才会增加员工的工作满意感。

4、三种需要理论

大卫·麦克莱兰等人提出了三种需要理论，他们认为个体在工作情境中有三种主要的动机或需要。

1、成就需要：达到标准、追求卓越、争取成功的需要。

2、权利需要：影响或控制他人且不受他人控制的欲望。

3、归属需要：建立友好亲密的人机关系的愿望。

一些人有强烈的内驱力要将事情做得更为完美，使工作更有效率，以获得更大的成功，但他们追求的是个人的成就感而不是成功之后所带来的奖励。我们将这种内驱力成为成就需要。麦克莱兰发现高成就需要者的不同之处在于：他们渴望把事情做得更完美。他们寻求那种能发挥其对立处理问题能力的工作环境；他们希望得到有关工作绩效的及时明确的反馈信息，从而了解自己是否有所进步；他们喜欢设立具有挑战性的目标。

权利需要是指影响和控制别人的一种愿望或驱动力。高权利需要者喜欢“承担责任”，喜欢竞争性和地位取向的工作环境。

归属需要，也就是寻求被他人喜爱和接纳的一种愿望。高归属需要者渴望友谊，喜欢合作而不是竞争的环境，希望彼此之间的沟通和理解。

5、目标设定理论

对于具有一定难度且具体的目标，一旦被接受，将会比容易的目标更能激发高水平的工作绩效，这种主张成为目标设定理论。

使工作指向目标的主要原因来自于工作动机。有关目标设定的研究表明，设定恰当而具有挑战性的目标能够产生强烈的激励作用。虽然我们不能断言让员工参与目标设定的过程总是可取的，但是，当你预期到员工在接受较困难的挑战性工作会遇到阻力时，让员工参与目标的设定是最适当不过的。

6、强化理论

与目标设定理论相对的是强化理论。目标设定理论认为个体的目标引导其活动，而强化理论则认为人的行为是由外部因素控制的，控制行为的因素成为强化物。强化物是在行为结果之后紧接着的一个反应，它提高了该行为重复的可能性。因此，强化理论者们认为行为是其结果的函数。

7、公平理论

员工不是在真空环境中工作，他们总是在进行比较。公平理论认为员工首先思考自己收入与付出的比率，然后将自己的收入—付出比与相关他人的收入—付出比进行比较。如果员工感到自己的比率与他人相同，则为公平状态；如果感到二者的比率不相同，则产生不公平感，也就是说，他们会认为自己的收入过低或过高。这种不公平感出现后，员工们会试图去纠正它。

8、期望理论

期望理论认为，当人们预期到某一行为能给个人带来既定结果，且这种结果对个体具有吸引力时，个人才会采取这一特定行为。它包括以下三项变量或三种联系：

- 1、努力—绩效的联系。个体感觉到通过一定程度的努力而达到工作绩效的可能性。
- 2、绩效—奖赏的联系。个体对于达到一定工作绩效后即可获得理想的奖赏结果的信任程度。
- 3、吸引力。如果完成工作，个体所获得的潜在结果或奖赏对个体的重要性程度，与个人的需要和目标有关。

因此，期望理论的关键在于：弄清个人目标以及三种联系：即努力与绩效的联系、绩效与奖赏的联系、奖赏与个人目标满足的联系

三、多样化员工队伍的激励问题

正如我们所知，在如今的企业中，员工之间差别很大，他们可能来自不同的国度，他们有着不同的爱好，他们从事着不同的工作，他们有着不同的文化背景，他们背后有着不同的家庭，等等。这一切的一切，使得我们这些管理者在管理方面就会面临很多很多问题，激励问题就是如此。为了对每一个个体进行最大程度的激励，管理者有必要进行灵活的考虑和处理。

例如，研究表明男性与女性相比更看重工作的独立性；女性则比男性更看重学习的机会、方便的工作时间以及良好的人际关系。

一般说来，每个员工都有其比较偏重的追求目标，有的追求成就，有的追求职位，而有人却追求融洽的关系与真诚的友谊。作为管理者，应设法了解员工各种不同的需求，以便为他们创造条件，激励他们实现更高的目标。现将大多数员工的共同需求开列出来，但愿我们管理者谙熟于心。

公平的报酬。报酬是一种有效的刺激物，无论管理者多么高明，都必须以物质力量为后盾，而稳定的工资收入，是员工工作动力的永久源泉。大多数员工都希望他们工作能得到公平的报偿，即：同样的工作获得同样的报酬。员工不满的是别人干同类或同样的工作，却获得更多的报酬。偏离按劳分配准则是令人恼火的。如果人们认为惟惟诺诺、玩弄手腕和攀附上级就可以加薪的话，他们就会产生这样做的动机。在这样的体系中，员工不会进取，企业难有活力。

升迁的机会。多数员工都希望在工作中有晋升的机会，没有前途的工作会使员工产生不满，最终可能导致辞职。如果企业不能为员工提供足够的升迁机会，多半是因为企业整体或某些部门停滞不前之故。这时企业就必须下定决心采取行动，腾出位子，为提拔优秀员工创造条件。除了有提升机会外，员工还希望工作有保障，对于身为一家之主并有沉重的家庭负担的员工来说，情况更是这样。

有趣的工作。热爱一项工作是做好这项工作的前提，许多员工把这一点排在许多要素的前列。员工大都希望有一个安全、整洁和舒适的工作环境，但如果他们对工作不感兴趣，那么再舒适的工作环境也无济于事。当然，不同的工作对不同的员工有不同的吸引力，同样的东西对这个人来说是馅饼，对另一个人可能是糟糠。因此，管理者应把主要精力用在判断人的能力大小和兴趣方向上，认真负责地为你的员工选择和安排工作。

公司的赏识。人与人之间如果维持冷漠的态度，不仅自己活得很累，也会无意中伤害别人。员工谋求公司的承认和同事的认可，希望自己出色的工作被企业“大家庭”所接受。如果得不到这些，他们的士气就会低落，工作效率就会降低。他们不仅需要自己归属于员工群体，而且还需要归属于公司整体，是公司整体的一部分。所有的员工都希望得到公司的赏识，甚至需要与他们的上司一起研究工作，直接从领导那里了解企业生产经营情况。这种做法有助于拉近管理者与员工之间的距离，使员工感到自己是公司的主人，而不是苦力。

开放的管理。让下属全面了解公司的发展计划及努力方向，才能激发他们的工作热情。一个公司要想快速发展，就必须将公司经营理念和发展目标明确化，把企业发展目标转化为员工的使命。员工越了解公司目标，使命感越强，公司的向心力越大。下属非常希望管理者和他们所服务的公司都是开放的，能不断提供给他们与工作有关的公司重大信息。如能充分告知，员工不必浪费精力打听小道消息，从而更专心地投入工作；若未充分告知，员工会对公司缺乏归属感，能混就混，混不下去就“跳槽”。

更大的权力。企业的成长，要靠员工的努力，管理者要把员工看成比自己伟大，充分信任他们，放权给他们，才能使员工养成独立工作的能力。授权不仅仅是封官任命，管理者在向下属分派工作时，也要授予他们权力，否则就不算授权。管理者要帮被授权者消除心理障碍，让他们觉得自己是在“独挑大梁”，肩负着一项完整的职责。授权应注意把握好两点：一是让所有相关人士知道被授权者的权责；二是一旦授权就不再干涉。

正面的回馈。企业管理千头万绪，其中最困难的是用人。认可下属的努力，不但可以提高工作效率和士气，同时可以有效地建立其信心，提高员工的忠诚度，激励他们接受更大的挑战。有些员工总是抱怨说，领导只有在员工出错的时候，才会注意到他们的存在。管理者有责任对下属的工作给予正面的回馈，以加强他们的自信。

为了充分调动员工的积极性，必须使他们相信，他们的努力会使工作富有成效。

必要的培训。一家不肯花钱培训职员成才的公司，不可能成为有前途的优秀企业。

成千上万的企业，包括那些曾经旺盛一时的大企业，都因为不舍得在人才培养方面作投资，先后在企业界衰退以致消失。支持员工参加职业培训，如岗位培训或公司付费的各种学习班、研讨会等，有助于减轻疲沓情绪，降低工作压力，提高员工的创造力。下属的最大心愿，并不是高薪水，而是取得更大成就的能力，谁能给他能力，他就会给谁卖命。

不同的员工对这些需求和愿望的侧重有所不同。对一位员工来说，晋升的机会或许最为重要，而对另一位来说，工作保障可能是第一重要。鉴别个人需求对管理者来说并非易事，员工嘴上说想要的，与他们实际想要的可能是两回事。作为管理者，不要以为多发奖金、多说好话就能调动员工的积极性，要让他们为你效力，需要更细心地体察。采用何种方式激励员工，应视他们的情况而定。

也就是说，在激励员工方面，没有一个简单的、放之四海而皆准的行为指南。但是，以下这些建议会对我们这些中层经理们如何激励员工有实质性的帮助。

第一，认清个体差异。几乎所有的当代激励理论都认为每个员工都是一个独特的不同于他人的个体，他们的需要、态度、个性及其他重要的个体变量各不相同。比如，期望理论对内控型人比外控型人预测得更准确。为什么？因为前者认为自己的生活很大程度上由自己所掌握，这与期望理论中的自我利益假设是一致的。这也就要求我们在日常工作中要注意充分的了

解我们的员工，了解他们的需要，了解他们的特点等等。

第二，使人与职务相配。大量研究证据表明将个体与职务进行合理匹配能够起到激励员工的作用。比如，高成就需要者应该从事小企业的独立经营工作，或在规模较大的组织中从事相对独立的部门的运作。但是，如果是在大型官僚组织中从事管理工作，候选人必须是高权利需要和低归属需要的个体。同样道理，不要让高成就需要者从事与其需要不一致的工作，当他们面对中度挑战水平的目标，并且具有自主性和可以获得信息反馈时，能够做得最好。但是记住，不是每一个员工都会因工作的自主性、变化性和责任感而受到激励。这类工作只对高成就需要者具有很强的吸引力和激励作用。

第三，运用目标。目标设定理论告诉我们，管理者应确保员工具有一定难度的具体目标，并对他们工作完成程度提供反馈。有一定难度即指目标要通过很大的努力才能达到。具体指目标具有可测量性。这两点至关重要。对于高成就需要者来说，外部目标的重要性则比较小，他们靠内部动机激励，但高成就需要者在任何组织中显然都是少数。

目标时应该由管理者单独设定呢，还是应该让员工参与设定？答案取决于你对目标的可接受性和组织文化的认识。如果你预期到目标会受到抵制，那么使用参与做法将会增加目标的可接受性程度。如果参与做法与组织文化向抵触，则应由管理者单独设定目标。因为当两者向抵触时，员工们很可能把参与做法看作被组织所操纵，因而会拒绝这种方式。在目标激励过程中，确保个人目标时可以达到的，这一点值得我们管理者注意。无论目标是否可以真正达到，如果员工认为目标无法达到，则他们的努力程度就会降低。因而管理者必须保证员工充满自信心，让他们感到只要更加努力，就可以实现绩效目标。对于管理者而言，这意味着员工必须能胜任他的工作，而且他们感到绩效评估系统是可靠而有效的。

第四，个别化奖励。由于每位员工的需要不同，因此对某人有效的强化措施，可能并不适合于其他人。管理者应当根据员工的差异对他们进行个别化的奖励，管理者能够支配的奖励措施包括加薪、晋升、授权、参与目标设定和决策的机会等等。

第五，奖励与绩效挂钩。管理者必须使奖励与绩效相统一，只有奖励因素而不是绩效才能对其他因素起到强化作用。主要的奖励如加薪、晋升应授予哪些达到了特定目标的员工。管理者应当想办法增加奖励的透明度，如消除发薪的保密性，代之以公开员工的工资、奖金及加薪数额，这些措施将使奖励更加透明，更能激励员工。

第六，检查公平性系统。员工应当感到自己的付出与所得是对等的。具体而言，员工的经验、能力、努力等明显的付出项目应当在员工的收入、职责和其他所得方面体现出不同。但是，在公平性问题上，存在着众多的付出与所得的项目，而且员工对其重要性的认识也存在差异，因而这一问题十分复杂。比如，一项对比白领、蓝领员工的研究确定出将近二十项付出与所得项目。研究发现，白领员工将工作质量、

工作知识列在付出因素的首位，当蓝领员工却将这些因素列在付出因素的末位，他们认为最重要的付出因素是智力和个人对完成任务的投入，这两个因素对于白领员工的重要性程度却很低。在所得方面，也同样存在着差异，只不过差异不太显著。比如，蓝领员工将晋升放在很高的位置，但白领员工却将它的重要性排在第三位。这些差别意味着对某人具有公平感不一定对其他人也有公平感，所以理想的奖励系统应当能够分别评估每一项工作的投入，并相应给予合适的奖励。

第七，不要忽视钱的因素。当我们专心考虑目标设定、创造工作的趣味性、提供参与机会等因素时，很容易忘记金钱是大多数人从事工作的主要原因。因此，以绩效为基础的加薪、奖励及其他物质刺激在决定员工积极性上起着重要的作用。有篇综述报告概括了八十项评价激励方式及其对员工生产率影响的研究，其结论证实了这一观点：当仅仅根据生产情况来设

定目标时，生产率平均提高了 **16%**；重新设定激励机制以使工作更为丰富化，生产率水平提高了 **8%—16%**；让员工参与决策的做法，使生产率水平提高了不到 **1%**；然而，以金钱作为刺激物却使生产率水平提高了 **30%**。在这里我们并不是要管理者仅仅注重金钱因素，而只是提供了客观的证据：如果金钱作为一种激励手段被取消，那么人们就不会在工作中付出更多努力，但是取消目标、丰富化的工作或参与决策这些因素却不会出现这种情况。

第八，激励要及时。当一项工作顺利完成时，或者重大任务获得阶段性成果，我们就要及时安排有关激励措施；季度、年度的激励承诺也需要及时兑现。当人们期待着某些奖励，却没有按时出现，后来出现了，即使标的相同甚至略高，效果都远不如及时出现来得好。

中国经济管理大学

职业经理培养计划

第十三章 团队建设与项目管理

引言

《西游记》曾经描述了一个成功的项目团队，那就是唐僧、孙悟空、八戒、沙和尚组成的取经团队。在这个团队中，唐僧是团队首长、孙悟空是工作骨干、八戒和沙和尚是出大力、流大汗的参与者。而且团队的组成很有意思，唐僧作为团队首长，有很坚韧的品性和极高的原则性，不达目的不罢休，又很得上司支持和赏识——他直接得到唐太宗的任命，且被给予袈裟，金碗等资源支持，还得到以观音为首的各路大腕、名流的广泛支持和帮助；沙和尚言语不多，任劳任怨，承担了项目中挑担这种粗笨无聊的工作；八戒这个成员，看起来好吃懒做，贪财好色，又不肯干活，最多牵下马，好像留在团队里没有什么用处，其实他的存在还是有很大用处的，因为他性格开朗，能够接受任何批评而毫无负担压力，在项目组中承担了润滑油的作用；最关键的还是孙悟空，由于孙悟空是这个取经团队里的核心，但是他的性格极为放纵，回想他那大闹天空的历史，恐怕作为普通人来说没有人会让这种人呆在团队里，但是取经项目要想成功实在缺不了这个人，只好采用些手腕来收复他。这些手段是，首先，把他给弄得很惨（压在五指山下 500 年，整天喝铜汁铁水）；在他绝望的时候，又让团队首长去解救他于水火之中以使他心存感激；当然光收买人心是不够的，还要给他许诺美好的愿景（取完经后将给予高薪厚禄）；当然最主要的是为了让团队首长可以直接控制好他，给他戴个紧箍，不听话就念咒惩罚他。孙悟空毕竟是能人，承担了取经项目中的斩妖除魔的绝大多数重要任务，虽然是个难于管束的主，不能只用手段来约束他，这时八戒的作用就出来了，在孙悟空苦恼的时候，上司不能得罪，沙和尚这种老实人又不好伤害，只好通过戏弄八戒来排除心中的郁闷，反正八戒是个乐天派，任何的指责都不会放在心上。

在取经的项目实施的过程中，除了自己的艰辛劳动外，这个团队非常善于利用外部的资源，只要有问题搞不定，马上向领导汇报（主要是直接领导观音），或者通过各种关系，找来各路神仙帮忙（从哪咤到如来佛），以搞定各种难题。

《西游记》里特别强调得到高层支持的重要性，有没有靠山真的很不同，君不见象白骨精这种没有靠山的妖魔都会死得很惨；只要有靠山的，这个妖魔就算犯了天大的事，关键的时候

总会有后台跳出来搭救。可以说，该团队的运作取得了巨大成功。

第一节 团队建设与项目管理概述

一、关于团队建设

1、什么是团队

团队是有着共同目标的一组人组成，这些成员的共同努力能够产生积极的协同作用，其团队成员努力的结果使团队的绩效水平远大于个体成员绩效的总和，即 $1+1>2$ 。

在说团队时，我们要注意它与群体的区别：群体是两个或两个以上的相互作用和相互依赖的个体，为了实现某个特定目标而结合在一起。在工作群体中，成员通过相互作用，来共享信息，作出决策，帮助每个成员更好地承担起自己的责任。但工作群体中的成员不一定要参与到需要共同努力的集体工作中去，因此，其绩效仅仅是每个群体成员个人贡献的总和。其中，不存在一种积极的协同作用，能够使群体的总体绩效水平大于个人绩效之和。（即 $2+2=4$ ，同时很明显的一点是，它们可以使 $2+2=5$ ，当然也有能力使 $2+2=3$ ）。

通过工作团队的积极协同作用，提高组织绩效。团队的广泛适用为组织创造了一种“潜力”。海尔企业在它的管理中也强调了团结协作及团队精神的重要作用。海尔把企业比喻成一只联合舰队，强调 $1+1>2$ ，整体大于他的各个部分之和。相反，团队成员如果用力方向不一致，互相磨擦，彼此矛盾，就会产生整体小于部分之和，即常说的“三个和尚没水吃”，“三个诸葛亮顶个臭皮匠”了。

但建立团队不是变戏法，仅仅把工作群体换种称呼，改称工作团队，不能自动地提高组织绩效。因此，成功的或高绩效的团队具有一些共同的特征。

团队的三种类型：问题解决型/自我管理型/多功能型团队：

1、问题解决型团队：如质量攻关小组，他们由职责范围部分重叠的员工及主管人员组成，人数一般在 8~10 人，他们定期相聚或临时组成，来讨论他们面临的质量问题，调查问题的原因，提出解决问题的建议，并采取有效的行动。

（如陶瓷杯子出现气泡、炸瓷，就由攻关小组来分析是泥料的问题，还是釉子的原因，还是烧成温度调整不对，然后共同来做试验，最终解决杯子质量问题）

2、自我管理型团队：这种团队在调动员工参与决策过程的积极性方面行之有效。具有独立自主的特点，它们不仅注意问题的解决，而且执行解决问题的方案，并对工作结果承担全部责任。（如能够独立核算的项目部）

3、多功能型团队：波音公司在 777 项目中采用的就是多功能型团队。它是由来自同一等级，

不同领域的员工组成，他们来到一起的目的是完成一项任务，而且大多是临时组成，任务完成后即自行解散了。

2 、为什么团队如此盛行

团队如此盛行，是由于大量事实表明：

如果某种工作任务的完成需要多种技能、经验，那么由团队来做通常比个人好。

有助于组织更好的利用员工的才能，尤其在多变的环境中，团队比传统的部门结构或其他形式的稳定性群体更灵活，反应更迅速。团队的优点是：可以快速的组合、重组、解散。

在激励方面的作用不可忽视。团队能够促进员工参与决策过程，有助于增强组织的民主气氛，提高员工的积极性。

3 、如何组建团队

组建团队一般有下列步骤：要组建团队，首先需要确认组建团队的目标；其次就是应该确认团队首长；再次，团队首长挑选、培训队员。

中层经理一般会担任明确目标的团队首长，所以更重要的是如何挑选、培训队员，下面我们就此问题进行探讨。

首先挑选队员，我们要选择已经具备成为有效团队成员的技术技能和人际技能的人，按他们的特点进行合理的任务安排和职位配置。这时我们需要注意优秀的团队成员的特点，因为在团队管理的组织形式中，一个员工成功与否不再

由他的个人绩效所决定，他需要：

- 1、学会与别人进行公开、坦诚的沟通，从而建立彼此的信任和信心。
- 2、善于面对个体间的差别并解决冲突。团队成员间是相互依靠、互为补充、互相合作状态，要学会求同存异，与你的团队成员形成志同道合的伙伴关系。
- 3、学会把个人的目标升华为团队的利益。把个人主义升华为团队精神。
- 4、有符合团队需求的专长，如技术能力等素质，因为解决问题的能力是任何团队存在的最起码的底线。

其次是要把所挑选的队员塑造为团队选手，因为要建立一支有效的团队，培养员工的团队精神，还需要培训：对临时不具备成为团队成员的必备技能的人员，尤其对于那些在重视个人贡献的背景中成长起来的大部分人，通过培训可以成为合格的团队选手，创出较高的绩效。

最后强调，团队成员的学习能力对于目标的实现至关重要，团队的发展本身就是一个不断学习的过程，学习型组织的本质，是以不懈的学习适应不断的变化。要通过培训，助推员工自我超越，助推个人和组织共同成长。要使学习成为自觉的、团队的、整体的需求。要建立一种学习的氛围培训的重点是提高团队成员的技能而不是只传授知识和理论，最终的目的是通

过培训提高行动能力，变成团队成员在日常工作中的行为模式，确保培训效果能转化为生产力，通过内部学习来强化团队成员的行为模式。而且通过培养团队精神，通过实现学习与工作的互动，让干部职工在团队学习中相互促进，在团队合作中培养团结精神，为企业培养精通技术与业务的高层次人才。

二、如何打造高绩效的团队

孟子曰：天时不如地利，地利不如人和。这其中，一个优秀的团队就是“人和”的重要组成部分。但是，要建立一个优秀的团队并不是一件容易的事情，虽然他看似简单：就是把一拨人拢在一起，朝一个方向走，但在实际的操作中却往往因为一些关键因素没有把握好而导致了不良的后果。

为打造高绩效的团队，我们在团队建设中必须关注哪些因素呢？我们说，有下述因素是必须关注的：

1、团队应该有共同的愿景。共同愿景包括共有的目标、价值观与使命。这些对团队建设是至关重要的，团队的学习能力是团队发展的关键因素,建立学习型组织,在缺少愿景的情形下，充其量只会产生“适应型的学习”只有当人们致力于实现某种他们深深关切的事情时，才会产生“创造型的学习”只有在有共同愿景的时候团队才能充分发挥创造力。

2、团队应该有清晰的目标。团队的目标观念与责任观念是非常关键的。团队的使命和价值都是以结果为导向的,完成目标是一个团队是否优秀的评判标准,一个成功的团队应该都有很强的目标信念，一种强大的责任感驱动每一个团队成员为着目标不断前进。

3、团队应该有能胜任的成员

团队成员的能力关系到团队的战斗力,一个有战斗力的团队应该是“个人像鹰一样，团队像雁一样”，所以在组建时，团队成员的选择、工作分工、培训发展是很重要的，而且需要针对团队成员特性进行合理分工。实际上，通过对上千个团队的观察，发现在一个团队中，每个成员都具有双重角色。其一是职能角色，是工作赋予个人的“任务型”角色；其二是团队角色，是由个人气质、性格所决定，在工作集体中经常自然流露的“协作型”角色。通过大量深入的实证研究，下述九种角色对于构成一个有效团队是不可缺少，因而也是我们在组建团队时应该注意成员特质的原因：

创造者?D 革新者：产生创新思想

探索者?D 倡导者：倡导和拥护所产生的新思想

评价者?D 开发者：分析决策方案

推动者?D 组织者：提供结构，制定操作程序，使新创意成为现实。

总结者?D 生产者：提供指导并坚持到底，保证承诺兑现。

控制者?D 核查者：检查具体细节，保证规章制度和工作程序的贯彻执行。

支持者?D 维护者：处理外部冲突和矛盾，维护团队稳定。

汇报者?D 建议者：寻求全面信息，他们是冷静的听众。

联络者：合作与综合。（他们是协调者，与上述 8 种角色可重叠）

了解了团队角色理论对团队的管理者很重要，作为团队的管理者应该充分认识到各个角色的基本特征，容人之短，用人所长，知人善任，要对团队成员的秉性特征了解透彻，以便在团队工作中合理分工，在日常工作中的过程管理上能找到管理点，使工作的授权更有效。

4 、团队应该有有效的领导

适当的领导者对团队合作会产生很大的效应，有效的领导者能使团队具有凝聚力，共同为组织的愿景及目标努力，同时也能积极的为组织的发展提供创新思路，充分发挥团队的协同效应。那么，什么样的领导才是有效的领导呢？我们认为：有效的领导过程应该包含以下五个步骤：挑战现状、激发愿景、合理授权、以身作责、有效激励。

5 、成员间应该有高效的沟通

在团队成员共同为实现团队目标的工作中，同时也就是在成员间建立起及时解决问题的沟通方式，在团队内部高效沟通中,对于不断改变的环境和市场需求，团队能保持积极的弹性响应。团队能更迅速、正确解有效的调整其工作方式，以适应新的挑战。

不可能有完美的个人,但有完美的团队,团队的表现比较好是因为团队可以通过内部的沟通,整合其成员之间可以互补技巧与经验，这样广泛的技巧和知识的结合，使得团队能够应付多方面的挑战。

6 、团队规范的建立

不依规矩不成方圆，团队中应该建立一套完善的管理制度，体系，规范，以指导团队成员的行为模式和工作，具体包括各种管理制度，会议制度，表报制度等，一个规范的管理制度体系的建立是很重要的，并要通过培训让团队成员了解掌握团队的规范，并在工作中严格遵守执行，对于违反规章制度的人要给予处罚，保证制度的严格，在日常的工作中严格执行是实现团队高绩效的保证。

7 、团队绩效的评估与奖酬

适当的绩效评估与奖酬体系能使团队成员在集体和个人两个层次上都具有责任心呢。何谓适当？这需要：团队绩效必须有一明确而有意义的标准，要作到公平、公正、公开的原则；团队的绩效考评体系应该与公司的目标及团队的目标相结合，应该把本年度的目标与公司的战略目标相结合，作到长期短期目标并重；

绩效的评估和奖励要具有及时性，保证激励的效果。还要注意评估考核的时间问题，不仅要有年度指标考核，还要有季度指标考核、月度指标考核，保证事中和事后都要兼顾。

8 、 团队的协作精神

团队协作是团队相对于个人更有力量的原因，只有发挥团队的协作才能产生合力大于单力的效果，

9 、 团队冲突的解决与管理

在团队的发展中应视冲突为自然现象，团队中的冲突是不可避免的，其中有建设性的正向作用冲突，和破坏性的负向作用冲突，要公开而坦承地解决冲突；冲突的产生应是对事而不对人，冲突的解决可以寻求许多替代方案，还必须注意在解决冲突时，应以解决当前问题为导向，而不要扯到历史问题。

团队冲突并不是可怕的事情，应该看到一个团队冲突的产生也会有正面效应，会带来绩效的提升，比如建设性冲突，而那些破坏性冲突，假如冲突不发生并不代表没有冲突，这个时候团队中某些成员是在一种负面情绪下工作，会带来低工作效率，当冲突发生的时候，只要用正确的方法处理解决，解决冲突后，团队的发展就又往前进一步了，团队的绩效就提高了。

10 、 培养相互信任精神

高绩效团队的一个特点是，团队成员之间相互高度信任。但是，信任是脆弱的，它需要很长时间才能建立起来，却又很容易被破坏，而一旦破坏之后想要恢复非常困难。另外，因为信任会带来信任，不信任会带来不信任，要维持一种信任关系就需要我们处处留意。

我们将信任区分为 5 个维度：

正直：即诚实、可信赖，有人格。它所标示的是一个人的道德性格和基本的诚实。

能力：具有技术技能与人际知识，有效率，做事彻底。因为团队成员为了顺利完成各自的任务，需要与同伴进行相互作用。

一贯：可靠，行为可以预测；在处理问题时，具有较强的判断力，做事老练、成熟。这能让其他成员产生一种安全感和信赖感。

忠实：愿意为别人维护和保全面子，对自我、对公司或对政策忠心。

开放：愿意与别人自由地分享观点和信息，待人为善，有团队精神，胸襟开阔。（要创造一种开放的环境来共同成

长和发展，不要制造无畏的竞争对手，因为别人也会用同样的态度对待你，其实如果大家互相帮助和交流，用开放的心态对待别人，别人也会用真诚回敬我们，共同的进步才是最快乐的）。

在这里，正直程度和能力水平是一个人判断另一个人是否值得信赖的两个最关键的特征。

那么，如何来培养信任感呢？这里有两个层次，首先是管理人员和领导之间要建立起信任关系；然后才是团队成员

之间的相互信任关系。下面我介绍 8 种用来培养信任感的方法：

表明你既是在为自己的利益而工作，又是在为别人的利益而工作。我们每个人都关心自己的利益，这是无可厚非的，但是，如果别人认为你利用他们，利用你的工作，利用你所在的组织为你个人的目标服务，而不是为你的团队、部门、组织利益服务，你的信誉就会受到损害。成为团队的一员，用言语和行动来支持你的工作团队，与你的团队同舟共济。当团队或团队成员受到外来者攻击时，

维护他们的利益，这样做会说明你对你的工作群体是忠诚的。

开诚布公。人们所不知道的和人们所知道的都可能导致不信任，如果你开诚布公，让人们充分了解你作出某项决策的原因，对于现存问题坦诚相告，则可能带来信心和信任。越是想掩饰，越会导致怀疑和矛盾。

公平。在进行决策或采取行动之前，在进行绩效评估时，应该做到客观公平、不偏不倚、前后一致、公正民主、奖罚分明。

说出你的感觉。那些只是向员工传达冷冰冰的事实的组织管理人员与领导，容易遭到员工的冷漠与疏远。说出你的感觉，别人会认为你是真诚的、有人情味儿的，他们会借此了解你的为人，并更加尊重你。

表明指导你进行决策的基本价值是一贯的。即让大家知道你的行为是可预测的。一旦你了解了你自己的主要决策或为目的，你的行为相应地就会与目的一致，而你的一贯性能够赢得信任。

保密。你信任那些你可以相信和依赖的人。因此，如果别人告诉你一些秘密，他们必须确信你不会向别人泄漏这些秘密。

表现出你的才能。表现出你的技术和专业才能以及良好的商业意识，能引起别人的仰慕和尊敬。

11 、团队规模

一般比较小，人数多控制在 12 人之内，因为团队成员很多，他们在相互交流时容易产生障碍，也很难在讨论问题时达成一致，就难以形成凝聚力、忠诚感和相互信赖感。如果一个自然工作单位本身较大，而你又希望达到团队的效果，那么可以考虑把工作群体分化成几个小的工作团队。

我们相信，如果团队首长作到了上述几点，一个优秀的团队就建设好了！

三、 关于项目管理

1、什么是项目

所谓项目，简单地说，就是在既定的资源和要求的约束下，为实现某种目的而相互联系的一次性工作任务的。一般来

说，项目具有如下的基本特征：

①明确的目标

其结果只可能是一种期望的产品，也可能是一种所希望得到的服务。

②独特的性质

每一个项目都是唯一的。

③资源成本的约束性

每一项目都需要运用各种资源来实施，而资源是有限的。

④项目实施的一次性

项目不能重复

⑤项目的不确定性

在项目的具体实施中，外部和内部因素总是会发生一些变化，因此项目也会出现不确定性。

⑥特定的委托人

它既是项目结果的需求者，也是项目实施的资金提供者。

⑦结果的不可逆转性

不论结果如何，项目结束了，结果也就确定了。

制约项目目标成功的因素有：委托人的评价、项目范围、项目成本、项目进度。

2、什么是项目管理

所谓项目管理，就是项目的管理者，在有限的资源约束下，运用系统的观点、方法和理论，对项目涉及的全部工作

进行有效地管理。即从项目的投资决策开始到项目结束的全过程进行计划、组织、指挥、协调、控制和评价，以实现

项目的目标。

项目管理内容：

①项目范围管理

是为了实现项目的目标，对项目的工作内容进行控制的管理过程。它包括范围的界定，范围的规划，范围的调整等。

②项目时间管理

是为了确保项目最终的按时完成的一系列管理过程。它包括具体活动界定，活动排序，时间估计，进度安排及时间控制等项工作。

③项目成本管理

是为了保证完成项目的实际成本、费用不超过预算成本、费用的管理过程。它包括资源的配置，成本、费用的预算以及费用的控制等项工作。

④项目质量管理

是为了确保项目达到客户所规定的质量要求所实施的一系列管理过程。它包括质量规划，质量控制和质量保证等。

⑤人力资源管理

是为了保证所有项目关系人的能力和积极性都得到最有效地发挥和利用所做的一系列管理措施。它包括组织的规划、团队的建设、人员的选聘和项目的班子建设等一系列工作。

⑥项目沟通管理

是为了确保项目的信息的合理收集和传输所需要实施的一系列措施，它包括沟通规划，信息传输和进度报告等。

⑦项目风险管理

涉及项目可能遇到各种不确定因素。它包括风险识别，风险量化，制订对策和风险控制等。

⑧项目采购管理

是为了从项目实施组织之外获得所需资源或服务所采取的一系列管理措施。它包括采购计划，采购与征购，资源的选择以及合同的管理等项目工作。

⑨项目集成管理

是指为确保项目各项工作能够有机地协调和配合所展开的综合性和全局性的项目管理工作和过程。它包括项目集成计划的制定，项目集成计划的实施，项目变动的总体控制等。

四、成功项目管理的一些经验

在最好的情况下，项目管理也是很困难的。这里有 20 个成功的管理经验供项目经理参考。

1、定义项目成功的标准

在项目的开始，要保证风险承担者对于他们如何判断项目是否成功有统一的认识。经常，满足一个预定义的进度安排是唯一明显的成功因素，但是肯定还有其他因素存在，比如：增

加市场占有率，获得指定的销售量或销售额，取得特定用户满意程度，淘汰一个高维护需求的遗留系统，取得一个特定的事务处理量并保证正确性。

2、识别项目的驱动、约束和自由程度

每个项目都需要平衡它的功能性，人员，预算，进度和质量同标。我们把以上五个项目方面的每一个方面，要么定义成一个约束，你必须在这个约束中进行操作，要么定义成与项目成功对应的驱动，或者定义成通向成功的自由程度，你可以在一个规定的范围内调整。

3、定义产品发布标准

在项目早期，要决定用什么标准来确定产品是否准备好发布了。你可以把发布标准基于：还存在有多少个高优先级的缺陷、性能度量、特定功能完全可操作、或其他方面表明项目已经达到了它的目的。不管你选择了什么标准，都应该是可实现的、可测量的、文档化的，并且与你的客户指的“质量”一致。

4、沟通承诺

尽管有承诺不可能事件的压力，从不作一个你知道你不能保证的承诺。和客户和管理人员沟通哪些可以实际取得时，要有好的信誉。你的任何以前项目的数据会帮助你作说服的论据，虽然这对于不讲道理的人来说没有任何可真正的防御作用。

5、写一个计划

有些人认为，花时间写计划还不如花时间写代码，但是我不这么认为。困难的部分不是写计划，困难的部分是作这个计划？D？D 思考，沟通，权衡，交流，提问并且倾听。你用来分析解决问题需要花费的时间，会减少项目以后会带给你的意外。

6、把任务分解成英寸大小的小圆石

英寸大小的小圆石是缩小了的里程碑。把大任务分解成多个小任务，帮助你更加精确的估计它们，暴露出在其他情况下你可能没有想到的工作活动，并且保证更加精确、细密的状态跟踪。

7、为通用的大任务开发计划工作表

如果你的组经常承担某种特定的通用任务，如实现一个新的对象类，你需要为这些任务开发一个活动检查列表和计划工作表。每个检查列表应该包括这个大任务可能需要的所有步骤。这些检查列表和工作表将帮助小组成员确定和评估与他 / 她必须处理的大任务的每个实例相关的工作量。

8、计划中：在质且控制活动后应证百赐改工作

几乎所有的质量控制活动，如测试和技术评审，都会发现缺陷或其他提高的可能。你的项目进度或工作细分结构，应该把每次质量控制活动后的修改，作为一个单独的任务包括进去。

如果你事实上不用作任何的修改，很好，你已经走在了本任务的计划前面。但是不要去指望它。

9、为过程改进安排时间

你的小组成员已经淹没在他们当前的项目中，但是如果你想把你的组提升到一个更高的软件工程能力水平，你就必须投资一些时间在过程改进上。从你的项目进度中留出一些时间，因为软件项目活动应该包括做能够帮助你下一个项目更加成功的过程改进。不要把你项目成员可以利用的时间 100% 的投入到项目任务中，然后惊讶于为什么他们在主动提高方面没有任何进展。

10、管理项目的风险

如果你不去识别和控制风险，那么它们会控制你。在项目计划时花一些时间集体讨论可能的风险因素，评估它们的潜在危害，并且决定你如何减轻或预防它们。

11、根据工作计划而不是日历来作估计

人们通常以日历时间作估计，但是我倾向于估计与任务相关联的工作计划（以人时为单位）的数量，然后把工作计划转换为日历时间的估计。这个转换基于每天我有多少有效的小时花费在项目任务上，我可能碰到的任何打断或突发调整请求，会议，和所有其他会让时间消失的地方。

12、不要为人员安排超过他们的时间

跟踪你的组员每周实际花费在项目指定工作的平均小时数；实在会让人吃惊。与我们被要求做的许多活动相关的任务切换的开销，显著地降低了我们的工作效率。不要只是因为有人在一项特定工作上每周花费 10 小时，就去假设他或她可以马上做 4 个这种任务，如果他或她能够处理完 3 个任务，你就很幸运了。

13、将培训时间放到计划中

确定你的组员每年在培训上花费多少时间，并把它从组员工作在指定项目任务上的可用时间中减去。你可能在平均值中早已经减去了休假时间、生病时间和其他的时间，对于培训时间也要同样的处理。

14、记录你的估算和你是如何达到估算的

当你准备估算作的工作时，把它们记录下来，并且记录你是如何完成每个任务的。理解创建估算所用的假设和方法，能够使它们在必要的时候更容易防护和调整，而且它将帮助你改善你的估算过程。

15、记录估算并且使用估算工具

有很多商业工具可以帮助你估算整个项目。根据它们真实项目经验的巨大数据库，这些工具

可以给你一个可能的进度和人员分配安排选择。它们同样能够帮助你避免进入“不可能区域”，即产品大小，小组大小和进度安排组合起来没有已知项目成功的情况。

16、遵守学习曲线

如果你在项目中第一次尝试新的过程，工具或技术，你必须认可付出短期内生产力降低的代价。不要期望在新软件工程方法的第一次尝试中就获得惊人的效益，在进度安排中考虑不可避免的学习曲线。

17、考虑意外缓冲

事情不会象作项目计划的一样准确的进行，所以你的预算和进度安排应该在主要阶段后面包括一些意外的缓冲，以适应无法预料的事件。不幸的是，你的管理者或客户可能把这些缓冲作为填料，而不是明智的承认事实确实如此。

指明一些以前项目不愉快的意外，来说明你的深谋远虑。

18、记录实际增况与估算情况

如果你不记录花费在每项任务上的实际工作时间，并和你的估算作比较，你将永远不能提高你的估算能力。你的估算将永远是猜测。

19、只有当任务 100%完成时，才认为该任务完成

使用英寸大小的小圆石的一个好处是，你可以区分每个小任务要么完成了，要么没有完成，这比估计一个大任务在某个时候完成了多少百分比要实在的多。不要让人们只知道他们任务的完成状态；使用明确的标准来判断一个步骤是否真正的完成了。

20、公开、公正地跟踪项目状态

创建一个良好的风气，让项目成员对准确地报告项目的状态感到安全。努力让项目在准确的、基于数据的事实基础上运行，而不是从因为害怕报告坏消息而产生的令人误解的乐观主义。

使用项目状态信息在必要的时候进行纠正操作，并且在条件允许时进行表扬。

这些提示不能保证你的成功，但是它将帮助你在你的项目上获得一个坚实的把手，并且保证你做了所有你可以做的事来让项目在这个疯狂的世界里成功。

第十四章 建设执行型文化

引言

杜刚以绝对的优势获得了 2003 年度正大集团唯一的“最佳管理者”奖。杜刚的成就的确非凡，在他接手公司商务部时，所有部门都对商务部存有微辞，大家一致认为，商务部效率低

下，办事拖沓，严重影响公司的整体效益。而现在，这一些消失了，商务部的所有事务都很快得到处理，审单、发货、结算、对帐，一切都非常顺利。

杜刚是怎样利用短短三个月的时间解决商务部多年未能解决的难题的呢？董事会期待发现杜刚的秘诀。当商务部全体同事起立迎接董事们的视察时，细心的财务总监发现，商务部所有员工的计算机背景图案是一样的，简单而又深刻的一句话：只需一次，无需提醒！

杜刚的成功在于他深刻体会了“执行”的价值，并严格贯彻之。最新的管理学研究也表明，具有强有力的执行型文化的企业最容易在竞争中获胜。

]

第一节 建设执行型文化概述

一、企业文化的三个层次

在思想上过分简单化，是我们试图理解文化时最大的危险。把文化说成“我们这儿做事的方式”、“我们公司的仪式和礼节”、“公司的气氛”、“薪酬体系”、“基本价值观”，等等，确实是很诱人的，某种程度上也是有根据的。这些都是文化的表现方式，但在文化起作用的层次上，没有一个是文化。要想考察企业文化，更好的方式是认识到文化存在于

各个不同的“层次”，我们必须理解和应对深层的文化(如图所示)。文化体现在从非常显而易见的层次，到高度默认而又不易察觉的层次。

第一层、表象

当你进入一个组织，最容易观察到的就是其表面现象：你漫步其中，所见、所闻、所感受到的那些。想一想到过的餐厅、旅馆、商店、银行或汽车交易市场。那些人们怎样对待你，他们彼此之间又如何行为做事，在此基础上，注意观察其建筑、装饰和气氛，以及你的情绪反应。

你马上可以感觉到，不同的组织做事情的方式不一样。假定在一个组织里，我们叫它行动公司（Action Company），

人们不断的相互聚会，没有围墙或紧闭的房门，他们衣着随便，到处都有一种紧张的气氛，你可以感觉到迅速行动的步伐。而在另一个组织，多重公司（Multi Company）内，一切都井井有条。人们关在紧闭的房门后面，谈话都非常安静，衣着正式，你有一种小心谨慎、行动迟缓的感觉。作为一个顾客或新员工，你可能喜欢或讨厌这些组织中的一个或另一个，也可能会想行动公司或多重公司具有不同的文化。但是你必须当心，所有你肯定知道的只是他们呈现自我和处理相互关系的特定方式。你所不知道的那些才是所有这些表象的内涵。

换言之，在表象层，文化是非常清晰的，并且具有非常直观的情绪感染力。但是你并非真正

知道为什么组织成员表现出这种行为，以及为什么每个组织会有这样的架构。仅仅通过走马观花，你不能够真正地解读到底进行着什么。你必须能够和公司内部人员进行谈话，就你观察和感觉到的东西向他们询问，只有这样，你才能进入文化的下一个层次。

第二层、表达的价值

假定你自己是行动公司或多重公司的一名新员工或新的管理人员。通过对表面现象和行为方式的体验，你就能够充分了解它的文化吗？是不是需要进一步的挖掘呢？进一步的挖掘意味着开始探寻组织价值观方面的一些问题。为什么他们要做他们所做的那些事情？为什么行动公司创造开放的办公环境，而多重公司把每一个人关在紧闭的房门后边？

这些问题，尤其是你所观察到的令你疑惑的表象，或者与你的预期似乎有些不一致的东西，都需要探询。为了达到这个目的，你需要寻找内部人员，他们可以向你解释他们的组织。人类学家把他们叫做“调查对象”，并且严格依赖这种访谈来破译到底进行着什么。

你最初了解到的是图 2—1 所表示的组织的“表达的价值”。在行动公司中，人们告诉你他们信任团队工作，并且除非讨论清楚每一个人的观点，获得那些必须执行决策的人的补充意见，否则不可能做出正确的决策。因此他们必须使人们之间的相互交流变得轻松。他们甚至会告诉你，这些价值观直接来自公司的创始人，并且在公司历史上他一度禁止在办公室里安装房门。这个公司开会时，人们喜欢激情澎湃地自由辩论。他们可能还会给你一些文档、手册或小报，它们描绘了公司的价值观、原则、伦理和愿景。他们告诉你这些文件是他们的文化，反应了他们的基本价值观：注重整体、团队工作、顾客导向和产品质量等等。

在多重公司，人们可能会告诉你，没有认真思考就没有正确决策，因而他们强调给予个人独处的机会，使员工真正地考虑出解决办法，再开始行动。你可能会听说这种方法是必要的，因为他们的技术本质决定了，个人的研究和思考是获得良好决策的唯一途径。在这个公司，会议是正式的，主要由高层人员宣读决议，以及现在需要下层人员去执行些什么。

多重公司的人们也会给你各种各样的资料，用来描绘公司的价值观和原则。但是现在令人惊奇的事情出现了，你所看到的多重公司的一系列资料实际上和行动公司是一样的。多重公司也是顾客导向的，重视团队和产品质量，注重整体等等。这究竟是怎么回事？两个表达了相同价值观的组织怎么可能具有完全不同的外部表现和工作风格？

在一些大众媒体上看到的许多关于文化的东西，可能会诱使你去猜测，这两个组织很适合于某种“类型学（typology）”

的描述。很显然，多重公司是一种指令和控制类型的组织，而行动公司似乎是一种扁平化的团队基础的网络类型的组织，其中人们会感觉到个人授权。基于你自己过去的经验和价值观，

你也许会对这种标签有一些情绪化的反应。所以现在你准备得出结论，你已理解了这两种文化并且可以做出选择。

但是不要屈从于这种诱惑，你仍然没有理解这两种组织更深层的文化。

实际上，类型学可能误导了你。你所知道的是他们的表象迥然不同，而矛盾的是，他们表达了类似的价值观。进而，你参观的时间越长，问的问题越多，你会看到一些表达的价值和表现的行为之间有更多的明显的不一致。两个组织都赞赏团队工作，而且看起来都具有报酬、晋升和激励体制，都是高度竞争性的和个人主义的。两个公司都信奉顾客导向，然而他们生产的产品都不是特别容易弄懂并使用，而且他们的人看起来都不是十分礼貌并具有服务意识。这些不一致告诉你的是，更深层的思维和感知推动着表面行为。更深的层次可能会也可能不会与组织所表达的价值观和原则一致。如果你要理解文化，你就必须破译更深的层次到底是怎么回事。

第三层、共同默认的假设

为了理解更深的层次，你必须历史地考察这些组织。在公司的历史中，那些使公司走向成功的创始人和关键性领导人的价值观、理念和假设是什么？组织是由个人和小团队创立的，最初他们用自己的理念、价值观和基本假设来影响他们的雇员。如果创始人的价值观和假设超出了组织环境允许或能够负担的限度，就不能够形成原初的组织文化。但是假如行动公司的创始人相信人们必须把事情辩个水落石出，并且所有决策都须获得必要的信息，他创造出一系列成功的产品，于是就吸引和留住了其他开始相信这些东西(人们必须永远把事情讨论清楚)的人。如果通过这种方式，他们继续成功地创造出市场喜欢的产品和服务，这些信念和价值观渐渐演变成共享的和理所当然的。它们就成为对世界的本质以及怎样在世界上取得成功的默认的假设。

在多重公司，我们假定创始人是一个拥有多项专利的科学家，可以产出轮廓非常清晰的生产流程，提供的产品和服务又是市场非常需要的，一旦生产马上就会卖光。这个创始人需要一个高度纪律化的组织，可以有效地执行他头脑或蓝图中早已存在的解决方案。他吸引了那些喜欢纪律和秩序的人，并且由于他们的成功，他们也开始理所当然地认为等级结构、纪律和秩序是组织有效运行的唯一方式。

换言之，文化的精髓就是这些共同习得的价值观、理念和假设，它们随着组织继续获得成功，而变成共享的和理所

当然的。记住文化产生于共同学习的过程这一点是非常重要的。最初的时候，它们只是存在于创始人和领导者的头脑中。只是当组织的新成员认识到创始人的理念、价值观和假设领导着组织走向成功，所以一定“正确”的时候，它们才会变成共享的和理所当然的。

为了理解这两种文化或任何其他的文化，你必须发掘一些这种假设，他们发挥着作用，但在成员们的不知不觉中，因为它们早已被认为是理所当然的。如果你向行动公司的人描述多重公司，或者相反，向多重公司的人描述行动公司，他们可能会告诉你这些人的“做法是完全错误的”。

二、执行力和企业文化

一曲“敖包相会”使得内蒙古的敖包名声远扬。去过内蒙你就会知道，原来此“敖包”并非是蒙古包，而是一种由大小石块堆积而成的圆形的实心的包状“建筑”。在敖包上面，竖立有木幡杆，上面还挂有一些五色彩带。在蒙古语中，敖包就是“堆”的意思。它通常建在山顶、湖畔或者滩中醒目之处。据说在敖包旁绕三圈，然后再拣三块石头丢到包上，这样就会得到神灵的庇佑；并且，每年阴历六月举行的“祭敖包”的宗教活动也是蒙古人最隆重的仪式之一。

然而经过考证，敖包先于神学的意义却是一种草原中的导航标志。按理说，建造路标是人人得益的事情，并且，牧民每每遇到路标时奉献几块石头也不是什么难事，然而，放牧时还要留意石块并且一路要携带直到遇到路标，的确是件辛苦的活。更何况有那多人贡献，某个人的几块石头也就无足轻重了。但是如果大家都这么想，那么路标的建设成本的分担就变得棘手了，谁都需要路标，但是谁都有让别人去添砖加瓦自己却坐享其成的心态，最终好事难成。聪明的蒙古人的解决方案让人拍案叫绝，他们赋予了功能性的路标以宗教的意义，让路过的每个人，都自觉地对发挥路标功能的敖包进行建设，在祈福中，完成了自己的贡献。敖包的故事告诉我们，没有信仰，制度就形同虚设；没有信仰，就不会产生执行力。

执行力诞生于企业文化

执行力是左右企业成败的重要力量，也是企业区隔平庸与卓越的重要标记。它来自于这个企业的企业文化，完善于这个企业近乎教义般的企业信仰。

“企业文化”是现今时髦的词语，也是一个被人用滥的词语。如果我们仔细观察，就会发现，为数众多的企业在“企业文化”的建设上，只是满足于几条新颖的口号，或写几篇煽情的使命声明，或者，由总经理发表一次慷慨激昂的演讲，但是，这些都是有效的吗？这些都溶入了员工的血液了吗？

我们见过太多诸如“求实”、“奋进”、“争创一流”此类的词语，但是，这些企业真的是这样在做的吗？答案是否定的，他们把标语贴在墙上，却没有写进员工的心里。

小华森在《父子同心缔造 IBM》一书中写道：这所学校的每一样东西都意在激发忠心、热忱和崇高的理想。IBM 认为，这是成功之道。前门刻有的座右铭“思考”二字，每一个字母有两英尺高，一走进去，是花岗岩的楼梯间，意在让学员踏着楼梯去上每天的课程时产生一种

奋发向上的心态。

IBM 就是这样一间把自己的信念象教会一样制度化的企业,《华尔街日报》曾经指出,IBM 的文化极为深入,以致于有一位任职 9 年后离开的人说:“离开这家企业就象移民一样。”

不少朋友出身于可口可乐,尽管离开这家公司已经很多年了,但是,他们依然保持着那种对可口可乐文化可怕的信仰:坚持认为可口可乐是世界上最好的公司,坚持认为可口可乐的销售技巧是最好的销售技巧,坚持认为可乐就是可口可乐而不是百事可乐,坚持只喝 4 度的可乐并认为那是最好的风味。

只有这样的企业文化才能浸淫出充满着对公司无限忠诚并把执行工作任务当作使命的员工。执行力也是一种文化执行力诞生于企业的文化,并且也反作用于企业文化,成为文化的一部分。执行也应当是领导者和每一层经理最重要的工作。它是一个系统,溶入在企业的各个角落。

执行不是空谈战略,它应该是细微而现实的,它是每一个细节的探究和顶真。在大多数平庸企业的领导人在办公室里幻想着公司未来远景的时候,可口可乐的总裁在上海的马路上询问“为什么卖茶叶蛋的老大妈不卖可口可乐?”——

尽管可口可乐的分销网点已经是全球最大的;欧莱雅的 CEO 在商店里仔细地观察每一个竞争品牌的柜台陈列——尽管欧莱雅早已把这些竞争对手都全部击败。

执行就是每一层的经理都用公司的文化标准去判断和做一件事情。WALMART 的老 SAM 的勤俭一直到他的一个店经理狭小寒酸的办公室,无一不体现着 WALMART 的成本观念,也无一不体现着它严格执行对成本的控制。如果你要员工“诚实守信”,你可以再继续为逃避了政府的税收而沾沾自喜吗?

收起你那可笑的自己都不相信的标语吧,建立起你真正的经过时间锤炼的企业文化的信仰,建立一套从上而下深深渗透的执行文化的系统。

首先,你要身体力行,其次,每一级别的员工都必须复制。而不是其它。

三、中层经理执行力提升需要的企业文化设计一般说来,企业文化会更多影响于公司的高层领导和创始人,但是有一句话很贴切“县官不如现管”,中层经理对一个部门的文化氛围也有较大影响。在提升部门执行力时,中层经理应该不遗余力。他应该注意打造团队的实施能力,即他/她需要培养员工的团队意识,鼓励他们为了目标的实现,而去积极协调公司资源整合的行为。为此,经理层应该;

1. 让员工的目标与部门的目标、与公司的愿景和价值观相连结。当然这样首先就要求员工要知晓公司的愿景和价值观,他们需要通过培训、通过公司既有的案例宣讲、通过日常工作的交流等手段让员工认识到这一点,并且通过激励制度的配合,让员工主动地将自己的目标统

一到公司所愿意奖赏的行为上来，将员工的行为规范引导到公司所鼓励的价值观上来。

2. 鼓励员工经常作好与各业务单元、部门之间的沟通，也就是多鼓励他们与其他部门多沟通，以明晓他们的可能团队成员的特点，以利于他们未来的合作。
3. 给员工树立良好榜样，明示员工公司将鼓励的行为标准。这要求公司要对员工行为进行及时奖励，并且该过程是公开、公正的，这种奖励因而就会给大家带来一种正向激励——让大家知道公司鼓励的是什么！
4. 注意保证制度至上。执行力取决于多种因素，但最主要的，是管理制度与领导意识。制度影响人才的能力发挥，是企业环境因素，这个可以由管理者进行调控解决。用人环境并不仅仅是明确的赏罚激励制度，而是包融了团队精神、协作、创新、沟通等人为环境。这些都是可以采用种种制度产生与巩固完善的。所以说，人才因素取决于环境，而环境则产生于制度；制度的完善与合理，是由人才来判定的。
5. 身体力行。重视执行，是要从各层领导做起的，上令下行，要管理者以身作则的。领导意识，是需要以商鞅变法的形态来体现的，主要是一种由上至下的表率作用。有了各层管理者的亲身表率再加上制度的建立，才可能把执行力贯彻下去。

中国经济管理大学

职业经理课堂教学展示

《企业管理五大难题》

【课前互动】:

某知名企业招聘管理人才，考试题目简单但是耐人寻味，据说考试过关的人寥寥无几，主考官说答对这个题目的人可以胜任任何一所500强企业的管理职务。题目如下：

一位热爱旅游的年轻人（男士），带着它的五个宠物分别是：狮子、绵羊、马、猴子和牛正在横穿

大沙漠，天有不测风云，这个爱探险的年轻人遇到了麻烦，一阵大风刮来，把小伙子的帐篷和食物全都刮跑了，大风过后只剩下这个小伙子与他心爱的五个宠物伫立的沙漠中间，迎着风、听着远处的狼嚎——

年轻人想走出沙漠必须有吃的有喝的，不然它就会饿死渴死。没有办法它只能采用一个最原始的办法解决目前的困境，那就是杀死动物，喝动物的血，吃动物的肉，保存体力，走出沙漠。请问，如果你是这位年轻人你会先杀死哪只动物？再杀死那里动物？请按以上五种宠物排列宰杀顺序？

这个爱旅游探险的年轻人此时此刻所处的环境，就好比一家刚刚起步就陷入困境的企业，这五种动物好比企业五类型的工作人员，一般情况下，当企业陷入困境的时候，我们的管理人员往往采用的招式就是裁员。（这不是最好的方式，却是最简单直接的方式）如果你是这家企业的经理，你会先裁掉谁后裁掉谁？



讨论分析与标准答案解析

我们在考评一位企业管理人员是否优秀的时候，不是考察这位管理人员在企业一帆风顺的时候的表现，而是企业陷入困境的时候，他是如何带领团队走出困境的。张瑞敏之所以优秀是因为他把一个濒临倒闭的企业带向了成功之路，考评一家企业的管理人员也是如此。这个问题本身并没有标准答案，只有一个比较理性的参考思路，因为不同的企业管理人员在同一问题下都会作出不同的管理决策。

1、一般情况下很多管理人员都会选择先杀死狮子，这是错误的。因为企业管理就是对人的管理，**企业人员无外乎就是三种人，人员、人才和人物**。我们在忍痛做裁员决策的时候一般都会按照先人员，再人才，最后裁人物的顺序，狮子是企业的人才。如果你开始就选择先裁掉狮子，说明你不是一位优秀的管理人才，没有容人之量，这是中国企业管理人才常犯的错误，我们的管理人才不允许员工比自己优秀，同时也不相信自己的管理才能。

2、如果选择你最后裁掉狮子，那就更可怕了。朋友你的胆子够大，如果只有你和狮子走在沙漠里，狮子也饿，你也饿，我就不信你能把狮子咬死。这种冒险心理要不得。

3、如果你选择最后杀死老马，你告诉我，老马识途或者可以骑着马走出沙漠，那我说你会死的和沈阳飞龙的老板一样悲壮，你是不是也爱写诗呀，你是典型的浪漫主义管理人才。你想想，在沙漠里你不吃不喝会饿死，老马不吃不喝是不是也会饿死呢？你在艰难的环境下背着一匹死马，跑来跑去，多累呀。你的企业还能发展吗？

4、当然还有其他不同的排列方式，我这里就不一一表述。

5、比较合理的一个答案：是先杀羊、猴子、马、狮子最后是牛（在企业里，羊是人员，猴子、狮子和

马是不同类型的人才，牛是人物，在沙漠里只有牛几天之内不吃不喝饿不死，在顽强之余更多的是对主人忠诚与支持）

人才管理是当代企业管理的重要问题，综合来看 以下五个问题是困扰当代企业管理人员的突出问题：

一、是低成本扩张和产业定位的问题（资本运营、多元化经营）

二、管理模式的问题

在中国谈管理模式问题最难

纵观历史长河

1、在农业经济时代—企业管理模式是官本位

2、工业经济时代是—钱本位

3、知识经济时代是—人本位 美国，日本都到了人本管理时代，我们还停在官本位时代，与人家差得太远。

要学我们就学做好的人本管理知识，有人说，我们单位就是人本管理，就是留不住人才，似乎行业内部流行一句话，就是某某人可以称之为人才了就是他跳槽之日。其实，是我们对人本管理认识不够，使用错误。

目前，人本管理有两大使用误区。

第一． 是模式误区

硬性+弹性=中国人本管理模式

第二． 用人误区 -----三曰 一曰不放心**人生 5 大需求层次论**

二曰不放权

三曰不放手

管理之道-----1 理顺管理关系

贤者居上

工者居下

能者居中

智者居侧 内脑加外脑

2 建立理念 (MI)

海尔——真诚到永远 菲律谱——让我们做得更好 爱多——我们一直在努力

今日集团——一切美好从今日开始 理念建设要朗朗上口 便于传播，

三、广告决策的问题

一个不做广告的企业等于一个美丽的少女在黑暗的角落象她心爱的白马王子暗送秋波，这是广告界的名言，也深刻的表述了现代企业对广告策划活动的重视程度。

我们知道企业对广告宣传的重视程度，企业之间的广告竞争越演越烈，打开电视、翻开报纸面对满眼的广告，企业家、策划人、广告人请反思一下到底有多少广告是有效的呢？广告的作用就是引起消费者注意、刺激购买欲望、形成购买行为。我本人对广告产生浓厚的兴趣并立志以此为职业生涯目标是因为我曾经深深地被一个路牌广告所吸引，那是很久以前的一个夏天。我在路上猛然看到一个奇特的路牌广告：画面干净、色彩平实，一个美丽的少女秀发飘飘、黑纱蒙面，这位美丽的少女用一只手把蒙面的黑纱掀开一个角露出一双充满喜悦和渴望的眼神，它在看什么呢？往上看，一行大字“天霸表、海霸表挡不住的诱惑”这个路牌广告给观看者能留下一个深刻的印象、美的感觉，最主要的就是它能一下子就吸引住消费者的视线，抓住你的眼球，让你愿意继续看下去，仔细的体会广告的内容。

一、有效广告设计原则

美国一位著名的企业家说：每年都有 50% 的广告经费浪费掉了，可是它不知道浪费的是哪一半。这里我要告诉所有的广告策划人设计实施有效的广告是你的天职，你要你的理想而不懈的努力。

1、有效的广告要有一个整体的策划思路

- (1) 广告不等于说明书：广告人或者迷恋于天马行空式的创意，或者追求产品作用完美的夸大都是广告策划的误区。也许你所要表现的产品确实有很多优点、优势、作用和好处，但是如果我们学会了换位思考，假如你是消费者面对难以置信的广告宣传和“大力丸”似的产品作用你会购买吗？

作为广告策划人你有义务全力以赴的为客户寻找出产品独特的卖点，而不应该只是尽力而为的应付工作。全力以赴和尽力而为所产生的广告策划作品效果能一样吗？绝对不一样。曾经有一位学员找到我让我帮忙设计一个茶叶的外包装盒，他们企业生产的茶叶销路很好，可是外包装过于“土气”它的茶叶内包装是一个拳头大小的塑料包装，它要设计一个有现代感的外包装。我征求学生的意见，你有什么具体要求呢？营销学强调察其所需、供其所求。洽谈业务也是如此，只有更多的了解企业方的需求，才可以拿出企业方与广告策划人都满意的作

品。学生说，老师，我想设计的这个外包装要求有茶叶成分说明等这些基本内容之外我还要说明，我们的茶叶产地有一个美丽的传说，可不可以加上去，我说当然可以，还有要求吗？学生很高兴接着说，老师我还有几个要求，我们的茶叶获过一些奖状奖杯可不可以放上去呢，我说，当然可以。学生很高兴接着说，老师，我看其他企业的老板都把自己的头像印在茶叶盒上，你看我的脑袋能印上去吗？我说没问题，可以，不过我要告诉你，虽然你的茶叶内包装只有拳头大小，但是我必须为你设计一个写字台那么大茶叶盒。学生蒙了，哑然，我告诉他，广告设计强调的是准确的定位，我承认你的产品作用大、产地好、获过大奖、拿过认证，但是，好的广告只强调一点，而且只要这一点被消费者接受你就成功了。“农夫山泉有点甜”这句家喻户晓的广告语它并没有仔细的解说水的成分、水的产地。但是就这么一句话，就够了，清澈泉水甜咧咧感觉油然而生。不在于你说得多，而在于你是否会说，是否能够一下子就拉近你和消费者之间的距离。

(2) **好的广告坚持只说一点：**比如舒服佳广告。舒服佳在宣扬一种新的皮肤清洁观念，表示香皂既要去污，也要杀菌。它的电视广告，通过显微镜下的对比，表明使用舒服佳比使用普通香皂，皮肤上残留的细菌少得多，强调了它强有力的杀菌能力。它的说辞“唯一通过中华医学会认可”，再一次增强其权威性。综观舒服佳广告，它的手法平平，冲击力却极强。我们仔细观察就会发现，舒服佳广告不管演员如何更换，场景如何改变它们广告的一个卖点永远不变，那就是有效抑菌。

(3) **广告设计不能过于夸大，广告概念不能模糊不清：**模糊的广告诉求指的是受众模糊，广告内容模糊(不知说些什么)，其原因就是因为不知目标顾客是谁，从而也不知说些什么好。广告诉求应明确 5 项内容，即谁说，对谁说，说什么，在什么地方说，什么时候说，即 5W(Who, Whom, What, Where, When)。太子奶在中央电视台的广告里，看不出谁对谁说些什么。太子奶推出一些令人摸不着头脑的广告语，如：“未来一百年流行太子奶”。这话是不是告诉消费者等一百年流行太子奶后再喝，还是你真的能活一百年？广告可以夸张但绝对不允许夸大。

2、有效的广告要满足广告策划的四大基本原则

(1) 原则一：民族特性

从女性品牌到男性品牌，从默默无闻到驰名天下，万宝路香烟的发迹史是最富戏剧性也最给人启迪的一部企业神话。万宝路香烟的成功缘于精彩的广告策划以及大打特打的民族特性。

[案例] 1924 年，菲利普·莫里斯公司推出万宝路香烟，并定位为女性品牌。但是，这种广告宣传的“像五月的天气一样温和”、脂粉味十足的香烟，除美国新英格兰地区妇女及一些花花公子抽外，销路一直不畅。



1954年，菲·莫公司抱着心存不甘的心情，聘请李奥·贝纳广告公司为其重新进行广告设计，该公司在作了大量的市场调查的基础上，提出“让我们忘掉带有脂粉味的香烟，创出一个富有男子汉气概的万宝路来”。

在产品内在品质不变的情况下，万宝路实施了重塑形象、改变商品性格的“大手术”：包装采用当时首创的平开式翻盖，使之作为特别的诱惑有压倒之势；

包装上的红条纹换为标志勇敢、杰出的红色；Marlboro用较大的字号，字母尖角化，使之显得像山峰一样突兀，富有男性的刚强；

广告文案中强调烟草的味道，并使用单纯的男性语言；

广告模特选用普遍公认的最有大丈夫气息、最具美国意识象征的形象——西部牛仔。在实现以上男性化变革一年后，奇迹出现了：万宝路销量比原来提高了3倍，在美国香烟中居第10位。1975年，万宝路登上了美国香烟排名第一的宝座。

1954年至今，万宝路的广告铺天盖地，虽然图片不断地变换，而且同时有几种宣传图片或电视片，但基本风格从未变过，狂放不羁、自由豪放、浪漫潇洒的牛仔，马背上的英武、剽悍气魄，大山、草原、雪地、峡谷、篝火和马组成的壮丽画面，以及“Where there is a man, there is a Marlboro”（哪里有男子汉，哪里就有万宝路）、“Come to where, the flavor is”（万宝路走到哪儿，哪儿就有了那么一股独特的味儿）的广告语，这一切形成了万宝路特有的魅力、情调、韵味和美，吸引着越来越多的男子。如今，万宝路年销3000亿支，世界上每抽掉4支烟，就有1支是万宝路。

美国著名广告人大卫·奥格威说过，有创意的广告，标志之一，在于能创造销售，万宝路无疑是广告创意的典范。万宝路广告的成功，也给中国烟草企业许多思索和启示：——商品本身没有改变，改变的只是广告，因此给人的感觉也改变了。男子汉气味是广告附加在万宝路上的人工色彩，是广告创造和培养了一种新感觉；

——商品的差异性刺激竞争、吸引消费的重要因素。除产品本身的差异，广告是强化差异的有效手段，广告更能造成感觉上的差异；

——成功地树立起特定的品牌形象，可以使消费者产生认同和联想，进而到与商品的认同和沟通。“万宝路”所象征的西部牛仔的性格，几乎成了一个真正男人必须具备的一种性格，成了众多男性追求的一种角色偶像；

——广告只有体现时代精神和民族文化，才具有长久旺盛的生命力。万宝路所塑造的牛仔形象，代表了美国在开拓事业中不屈不挠、敢于冒险的精神，同时，这种刚强的男子汉形象多年来已成为美国文化的一部分；

——广告不是万宝路成功的全部因素，但是一个重要因素，如果放弃广告，很可能现在也还默默无闻。



(2) 原则二：本土文化

广告设计强调谁生产了什么？卖给谁？对谁说？说什么？怎么说？这样的一个思考模式，好的广告创意不见得都能被接受。策划人要学会把目标受众细分化。

〔案例〕我本人曾经参加过百威啤酒的换代产品百迪啤酒中国上市调研会，感触颇多。百迪啤酒完全可以借助百威啤酒的品牌知名度和美誉度横空出世，然而，百威公司并没有这样做，而是采用了全新的定位模式。它在不同的国家推动产品销售的时候采用的广告策略都是不一样的。在市调会上，主持人拿出了百迪啤酒在日本拍摄的一个广告片，《小飞机喝酒篇》拍得很好，一架小飞机从天而降直落机场，刚刚飞行完毕的小飞机浑身是汗，正好这个时候，机场摆放了一大听百迪啤酒，小飞机把自己的脑袋一下子就扎到百迪啤酒瓶里，狂喝啤酒，然后轻松的说“百迪啤酒真好喝、轻松顺畅不涨肚。”这个广告在日本播放之后效果很好，可是参加市调会的朋友一致认为广告虽好，但是在中国不会被接受，因为日本是卡通的故乡，所以日本人看卡通广告很容易理解和接受，中国人还是希望广告中有人物出现为最好。在日本播放效果很好的广告在中国不见得会被接受，后来百迪公司接合中国的国情推出了《小蚂蚁劫道篇》最终打开中国市场。

(3) 原则三：目标市场细分化，有所为有所不为

〔案例〕联想集团的 FM365 网站的广告对于有过网恋经历年轻人来说是很有杀伤力的，我们一起来回顾一下广告内容：



在 FM365 的网站上谢霆锋与周迅相恋了，他们谈的山盟海誓、刻骨铭心，爱得很深、很真。突然，有一次谢提出要和周见一面，网上相恋的人总想了解真实的对方，她究竟是一个什么样的人。竟然会让我如此的去爱他，去珍惜它。于是，两个人约好，见面的时间和地点，谢与周的相认暗号就是谢手里举一把黑伞。

在约会地点，谢霆锋在茫茫人海中举起了黑色的雨伞，这是周出现了，她看见了手持雨伞的帅哥谢霆锋，她的心好紧张，是见还是不见？对面的男孩和网上的朋友是不是真的一样呢？最后，周迅还是逃离了见面地点。—————

谢很失望，很伤心，因为毕竟他们爱得很真，回了 FM365 的网站上，谢就问周，你为什么不见我，周说，我不敢见，我好怕，我好怕生活中的你不真实。其实，距离才是我们之间唯一的保护伞，—————

在谢的一再要求下，这次，周决定真的与谢见面，这次改为，由周手里举一把伞，由谢霆锋去发现他，去寻找他。

在两个人相约的日子里，在约定的时间、地点，周手里打了一把透明的雨伞，茫茫人海中，谢在努力的寻找着周，这时，突然，天上下起了大雨，街上的行人都打起了雨伞，谢霆锋认不出谁是他要找的人，天呀！这是为什么呀，老天爷为什么会这样。这次约会又失败了。



两个人，又回到了网上，彼此互道珍重，还是在网上继续相恋吧，最后打出字幕 FM365 真情互动每一天

（4） 原则四：人情味

〔案例〕南方黑芝麻糊人情味广告大赢家

画片首先是便是一条无论南方城镇还是北方城镇都有的长长街巷，昏暗的灯影，伴着一阵“黑芝麻糊”的叫卖声，出现了一位肩挑芝麻糊，沿街叫卖的大嫂及一位小女孩。此景此物此人，把三、四十年代的背景，交代得清清楚楚。

在黄昏温馨的灯光下，曲巷深处传来悠长的叫卖声：“黑——芝麻糊哎——”；

同时伴着木屐声、叫卖声和音乐(民谣式的朴实、亲切怀想、悠远及具有歌唱性)。

然后画面对准悬在担子上的摇摇晃晃的小油灯。

此时，广告的主角——一个衣着清代服饰的小男孩在街头出现了：深宅大院门前，小男孩使劲拨开粗重的槿枕，挤出门来，深吸着飘来的香气。

“小时候，一听见芝麻糊的叫卖声，我就再也坐不住了……”

男孩离家跑向了芝麻糊摊。简捷的镜头很快切入大嫂盛满一碗冒着热气的芝麻糊递给了伸出双手的男孩，转换的镜头，再给予看着男孩，微笑着，双手在搅拌芝麻糊的小女孩。此时，高潮出现了。只见已经喝完一碗芝麻糊的男孩，十分留恋地用舌头去舔沾在碗四周边上的芝麻糊……

然后痴痴地贪婪地望着锅中的黑芝麻糊。慈祥的（注意：不是惟利是图的）老板娘充满爱怜地摸摸孩子的头，又把满满的一勺黑芝麻糊舀到孩子的碗中（当然是免费的）。

在这温馨的气氛中，广告主题脱颖而出：“南方黑芝麻糊，抹不去的回忆。”这个广告把商业动机与美好的怀旧情愫缝合在一起，沉浸于精心制作的画面中的观众几乎不把它当作广告，正因为如此，在承受一份深醇的情怀的同时也自然记住了这则广告中要推销的商品。那真切、自然、极富生活感的镜头，足以令每一位成年观众想起自己的童年，也足以让每一位少年观众感觉那黑芝麻糊竟这么好吃啊。

升级改版南方黑芝麻糊，在前面保留精彩的记忆点之外，又增加了一个“现代”的尾声：已经银丝满头的

“男孩”，正看着他的孙子辈小男孩，津津有味地喝黑芝麻糊。年代变迁，人世沧桑，但好吃的黑芝麻糊却依然如故，男孩喝得满嘴黑糊糊，老演员的表演相当到位，拿起手帕给男孩擦去嘴角边挂着的芝麻糊……，一份关爱，一份慈祥，全因南方黑芝麻糊而存在，你不得不感受到南方黑芝麻糊那幽幽的清香……

他们在该作品的基础上又制作了一个系列广告：当年那个舔碗、意犹未尽的小男孩，如今已成了一个白发苍苍的老华侨。他带着孙子，乘飞机从海外回到阔别多年的故乡。可梦中的故园踪影难觅，小作坊早已消失在历史的脚步中，代之而起的则是一幢富丽豪华的“南方黑芝麻糊大厦”。走进大楼，秀气的服务小姐端来两碗香喷喷的“南方黑芝麻糊”，小孙子正如老人小时候一样，意犹未尽地将碗底舔了个干干净净。此情此景勾起了老人对童年生活的美好回忆，“黑芝麻糊哎”的亲切吆喝声仿佛在耳际回响，大嫂的朴实身影在脑海中萦绕不去……在回忆和怜惜中，老人将孙子的嘴擦干净。此时念出的广告语恰到好处：“南方黑芝麻糊，抹不去的记忆。”

四、营销决策的问题

1、营销的最高境界：察其所需，供其所求，寻找市场机会，发现竞争要点。

2、营销组织要健全

3、营销整合与组合（4P 4C）

4、你是卖什么的

鲜花店(卖温情 卖知识 可以举办免费的鲜花培训办)

产品买物质

产品卖概念

产品买感觉

五：领导综合训练

CEO 换脑工程—企业经营十大要素

1. 一个卖点。

企业出售产品可以是卖情感、卖文化、卖梦想、卖概念、卖感觉等等，只要定位准确并只推广一个卖点，产品就会有一个很好的市场推广前景。

2. 两种产品。

企业出售的产品有 2 种：一种是有形的产品，一种是无形的产品。这种无形的产品可能是一个品牌也可能是一种感觉、一种服务。

3. 三种资源

企业的 CEO 要善于整合：资本资源、智本资源和人本资源这三大资源。

(1)、资本资源。

企业创立之初就应该考虑到的重要因素，并且要时刻注意企业现金流的周转情况。有的企业老总连财务报表都看不明白，那岂不是死路一条，有的老总连自己兜里道地有多少钱都不知道，以为自己很有钱可是，结果全是大额的欠款。

(2)、智本资源。

中国人常讲的一句话就是，这个年月发了下海的、发了摆摊的就是苦了拎着饭盒上班的。下海的、摆摊为什么会发家致富，除了政策之外我想更多的还是因为这些人在机遇面前迅速的改变了自己得心智模式，重新给自己的人生定位。这也是我们常说的 CEO 换脑.企业家要善于改变自己的心智模式，每天都反思一下自己明天的路该怎么走，每天都看一看自己的人生观、世界观、价值观是否真的正确，是否真的适应了这个时代的发展。

(3)、还有就是人本资源。

企业衡量人才的标准是能力与道德 2 个尺度.企业五才论清楚的把企业人划分了类别。

第一种人材。职业道德高尚、专业技能太差,是可造之材；

第二种人裁。道德、能力均不过关,那就只有被裁员了；

第三种人豺。工作能力强但是职业道德不高。这是奸雄,企业既要用之又要防之.

第四种人财。为企业创造财富的人,所以被称之为人才.

第五种人才。所谓的人才总不给自己定位,在各个层面转悠来转悠去,所以放中间了,第 5 类人才就是人才市场的流动大军.

4. 企业发展的四个阶段。

(1)、创立

(2)、成长

(3)、成熟

(4)、衰退

小企业在与利(小企业打价格战)

大企业在于价(大企业打价值战)

5. 企业策划的五个细分

A 区域细分: 每个地区的特点是不一样的要注意本土化策略

B 人口细分: 制定决策之前要了解少数民族以及人口特性

C 习惯细分: 主要是要了解消费者的消费购物的习惯

D 市场细分: 目标市场细分

F 潜在市场的细分: 企业要学会深度分销. 寻找潜在市场

6. MBA 核心 6 句话

(1) 分析 (2) 计划 (3) 执行 (4) 控制 (5) 方法 (6) 补救

7. 七个的管理方法

A 由无序到有序的秩序流程管理法

B 由人管到制管的硬性制度管理法

C 由制管到自管的人力资源的自觉管理法

D 由一元到多元的多元管理法 (1 个领导班子管理多家子公司)

F 由多元到高度的提升管理高度的知识管理法 (建立学习型组织)

G 由高度到难度的战略决策管理法

H 有难度到精神的理念管理法 (MI)

8. 企业八种品牌换位

- (1)、引进换位
- (2)、定位换位（麦当劳定位点不是餐饮业而是娱乐业，这是他的与众不同）
- (3)、代理换位
- (4)、借势换位（呼机、手机、商务通一个都不能少这就是借势造势，借呼机、手机的势扬自己的威）
- (5)、概念换位（泻停封是一种专治拉肚子的药，它就是借助了艺人谢霆锋的名字）
- (6)、易位换位（卖什么的不吆喝什么，卖酒的不说酒的名字改叫 X0，卖楼的不说自己是卖楼的说自己的是卖盘子的）
- (7)、联盟换位（品牌连锁加盟）
- (8)、创造换位（新产品上市时候的造势宣传）

9. N 个九种促销手段

N 是无数的意思，这里就不一一表述了。

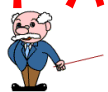
10. 十大现代营销制胜方法

- (1). 通路营销
- (2). 政治营销
- (3). 公益营销
- (4). 关系营销
- (5). 整合营销
- (6). 品牌营销
- (7). 三维立体营销(从不同的侧面展开营销, 比如书茶文化. 你在买书的同时赠你一盒茶叶, 增加文化内涵)
- (8). 4C 营销
- (9). 绿色营销
- (10)、双赢营销

等等营销, 营销其实就是推拉战术的综合运用, 要学会变通思路, 才回在商战中制胜

职业经理

全国Mini-MBA职业经理双证班 (27年热招管理培训项目)



允许提前获取证书 全国招生

你可能准备跳槽或者求职,却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

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

27年成熟项目, 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】

认证项目	颁发双证	企管辅导
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

还开设：薪酬管理师、绩效考核师、企业教练、企业管理师、物流经理、工厂管理、5S管理师、营销总监、精益管理师、心理咨询师、健康管理师、养老机构管理、现场管理师**等管理岗位MBA公益课程。**



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

知识产权专利课程！ MOOC美华慕课，采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学网盘自修+专家1对1企管辅导在线答疑）**知识产权专利：** [TSA-01-20211111908015912](https://www.tsa.gov.cn/20211111908015912)



【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1280元。超多赠课、证书等不再收费）

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。**一次管理咨询，终身MBA核心课程赠送学习辅导。**



【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】

哈尔滨美华企业管理有限公司（前身：美华管理人才学校成立于1995年：是国内最早举办MBA实战教育的专业化办学单位之一。美华人侧重于把复杂的知识简单化，深奥的理论通俗化，迄今为止，已为社会培养“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。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送邮件至 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确认，以便于收费当日为你办理票据邮寄等手续。



【证书样本】（全国招生 函授学习 权威双证 请速充电）

（高级职业经理资格证书样本）



（两年制研究生课程高等教育结业证书样本）



【学费缴纳方式】（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费用（建议首选工商银行账户）。收费当日展开管理辅导、特快专递票据等！

【咨询电话】13684609885 0451-88342620

【学校网站】<http://www.mhgy.net>

【微信客服】122285053 【微信公众号】MHJY1999



你该充电了！请参加27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-美华企管 火热招生

管理能力培养理论教材

目 录

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

第二节	管理的教育方法.....	42
第三节	管理的技术方法.....	44
第四节	管理的行政方法.....	45
第五节	管理的法律方法.....	47
第五章	计划、目标与战略	51
第一节	计划工作的含义、性质与作用.....	52
第二节	计划的类型、影响因素和计划工作的程序.....	54
第三节	计划工作的原理和方法.....	59
第四节	目标与目标管理.....	63
第五节	战略.....	68
第六章	预测与决策	72
第一节	预测的含义及步骤.....	72
第二节	预测的种类和方法.....	74
第三节	决策类型和特征.....	77
第七章	组织工作	85
第一节	组织与组织工作的性质.....	85
第二节	组织工作的原则.....	86
第三节	管理宽度与管理层次.....	87
第八章	####	88
第九章	组织职权	89
第一节	组织结构职权的划分.....	89
第二节	集权与分权.....	96
第十章	组织文化和组织环境	100
第一节	组织文化.....	100
第二节	组织环境及其分析.....	104
第三节	组织变革.....	107

第十一章 人力资源管理	111
第一节 人力资源配备.....	111
第二节 主管人员的考评.....	116
第三节 主管人员的培训.....	118
第十二章 领导	122
第一节 领导理论.....	122
第二节 领导和领导工作.....	128
第三节 领导科学和领导艺术.....	130
第十三章 激励理论	134
第一节 对人性的认识.....	134
第二节 激励概述.....	136
第三节 代表性的激励理论.....	138
第十四章 沟通	145
第一节 沟通的含义与沟通过程.....	145
第二节 沟通类型.....	149
第三节 有效的信息沟通.....	153
第十五章 控制工作	158
第一节 控制工作概述（含义、步骤）.....	158
第二节 控制工作原理与类型.....	161
第三节 控制方法与技术.....	166
第十六章 管理信息化	171
第一节 管理信息化的相关概念、必要性及条件.....	171
第二节 管理信息化的主要内容.....	173
第三节 进行管理信息化需要注意的几个问题.....	177
 美华论坛 181	181



MBA 经理教材**免费**下载 网址: www.mh jy.net

第一章 管理与管理学

[内容提要]

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

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

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

第一节 管理含义与特征

一、管理的含义

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

关于管理的含义，至今仍未得到公认和统一，可谓多种多样，其中较有代表性的有：

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

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

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

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

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

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

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

包括人力资源在内的一切可以调用的资源，以实现单独的个人无法实现的目标。”

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

二、管理的特征

为了更深入更全面地理解管理的概念，我们必须全面把握管理的基本特征。

（一）管理是一种有目的的活动，是一种社会现象

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

（二）管理的载体是组织

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

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

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

（三）管理的主体是管理者

1. 什么是管理者

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

同时还承担一线教学任务或某些具体的业务职责。

范例

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

均水平。在 1990 年财政年度，她的医院系统实现了 19 亿美元的盈余。

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

2. 管理者的角色

（1）明茨伯格的管理者角色理论

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

表 1-1 明茨伯格的管理者角色理论

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

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

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

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

信息角色（Information roles）：指所有的管理者在某种程度上都从外部的组织或机构接受和收集信息，同时又是所在单位的信息传递中心和其他工作小组的信息传递渠道。如当他们关注外部关系，了解公众趣味的变化或竞争对手可能正打算干什么时，管理者正在扮演监听者角色；当管理者作为信息通道向其他部

门或组织成员传递信息时，他们扮演着传播者的角色；当他们代表组织向外界表态，如向董事和股东说明组织的财务状况和战略方向，向消费者保证组织切实履行社会义务时，管理者是在扮演发言人的角色。

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

(2) 管理者角色差异

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

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

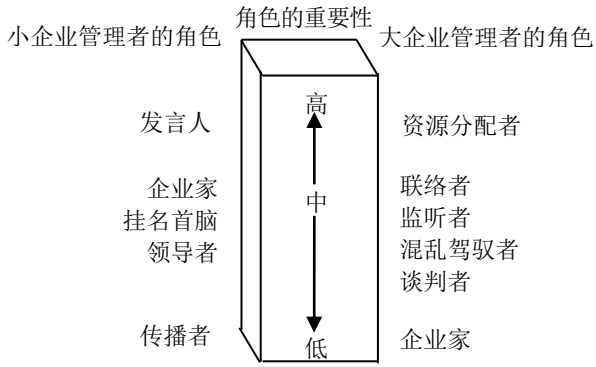


图 1-1 小企业和大企业中管理者角色的重要性

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

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

3. 管理者分类与管理技能

(1) 管理者的分类

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

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

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

层管理者可能享有部门或办事处主任、项目经理、单位主管、地区经理、系主任、主教或部门经理的头衔。

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

（2）管理人员的技能要求

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

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

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

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

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

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

对管理者技能的理解，罗伯特·李·卡兹提出了上述的管理技能，但他们认为这些技能的相对重要性主要取决于管理者在组织中所处的层次。首先，三种技能是各个层次管理者需要具备的。其次不同层次的管理者对这三种技能的要求程度会有区别。技术技能对于基层管理者最为重要；人际技能对高、中、基层管理者是同等重要，因为不管是哪一层次的管理者，都必须在与上下左右进行有效沟通的基础上，相互合作共同完成组织目标；越是处于高层管理人员，他们需要更多地掌握概念技能，显然在组织中所处的层次越高，对全局、关键领域及组织所处的发展时期的理解就越重要，管理人员也就必须对组织的全景有更清楚的把握。

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

图 1-2 管理者层次与管理技能要求

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

（四）管理具有明确的任务、职能和层次

1. 管理任务

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

2. 管理职能

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

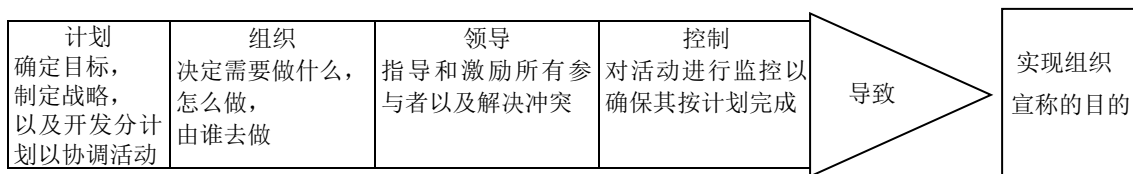


图 1-3 管理职能

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

3. 管理层次

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

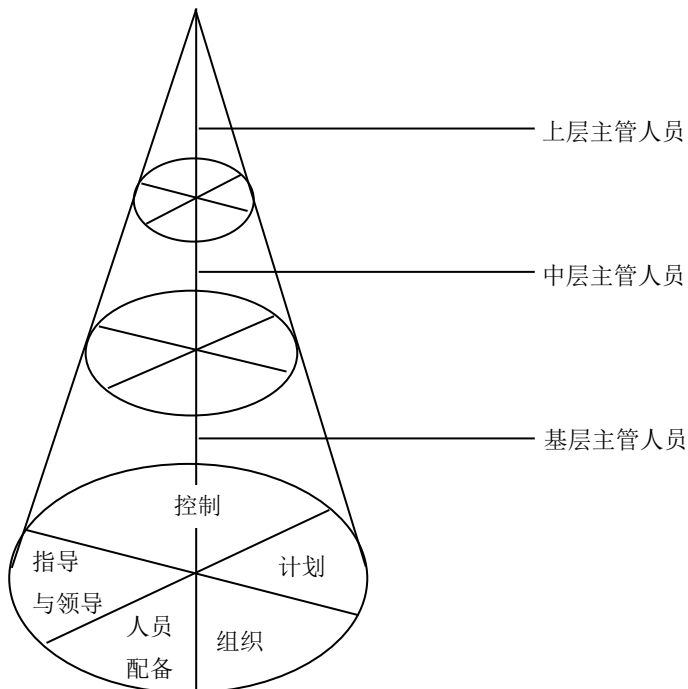


图 1-4 组织中主管人员的三个层次

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

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

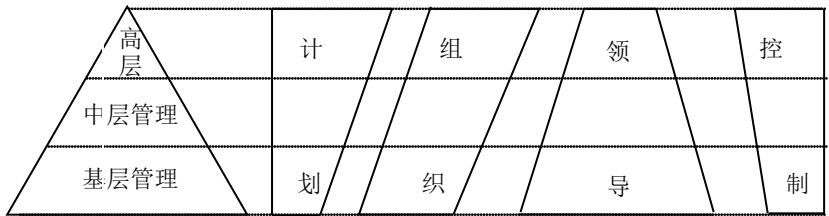


图 1-5 管理者层次分类与管理职能

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

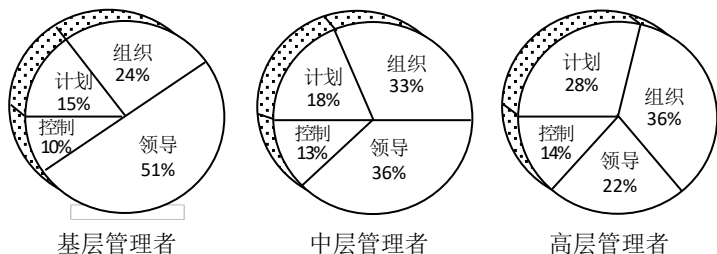


图 1-6 处于组织不同层次的管理者每种职能的时间分布

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

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

（五）管理的核心是处理各种人际关系

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

（六）管理工作的有效性追求效率和效果

管理工作要通过有效利用组织的各种资源来实现组织目标，而组织资源需要考虑效率和效果。效率

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

第二节 管理的性质

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

一、管理的二重性

管理的二重性即管理的自然属性和管理的社会属性，它是马克思主义关于管理问题的基本双点。马克思在《资本论》中明确地指出：“凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态，而不是表现为独立生产者独立劳动的地方，都必然会产生监督劳动和指挥劳动，不过它具有二重性。”这就是说，管理一方面是由于许多人进行协作劳动而产生的，是由生产社会化引起的，是有效地组织共同劳动所必需的，因此它具有同生产力、社会化大生产相联系的自然属性；另一方面，管理又是在一定的生产关系条件下进行的，必然使得管理的环境，管理的目的以及管理的方式等呈现出一定的差异，因此，它具有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。

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

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

二、管理的科学性和艺术性

管理的科学性是指管理作为一个活动过程，其间存在着一系列基本客观规律，以反映客观规律的管理理论和方法为指导，有一套分析问题，解决问题的科学的方法论。人们经过无数次的失败和成功，通过从实践中收集、归纳、检测数据，提出假设，验证假设，从中抽象总结出一系列反映管理活动过程中客观规律的管理理论和一般方法。人们利用这些理论和方法来指导自己的管理实践，又以管理活动的结果来衡量其过程中所使用的理论和方法是否正确，是否行之有效，从而使管理的科学理论和方法在实践中得到不断的验证和丰富。管理学发展到今天，已经开成了比较系统的理论体系，揭示了一系列具有普遍应用价值的

管理规律，总结出许多管理原则。这些规律和原则是由大量的学者和实业家长期在总结管理工作的客观规律的基础上形成的，是理论与实践高度凝结的产物，不会因为地域、文化乃至社会制度的差异而不同，也不以人们的主观意志为转移。

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

管理既是一门科学，又是一门艺术，是科学与艺术的有机结合体。管理的科学性与艺术性并不互相排斥而是相互补充的，不注重管理的科学性只强调管理工作的艺术性，这种艺术性将会表现为随意性；不注重管理工作的艺术性，管理科学将会是僵硬的教条。管理的这一特性，对于学习管理学和从事管理工作的主管人员来说是十分重人的，它可以促使人们既注重管理基本理论的学习，又不忽视在实践中因地制宜地灵活运用，这可以说是管理成功的一个重要保证。

第三节 管理学习概念、特点与作用

一、管理的概念

管理学是一门系统地研究管理活动的基本规律和一般方法的科学。

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

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

二、管理学的特点

与其他学科相比较，管理学具有以下特点：

（一）一般性

管理学作一般管理学，它区别于其他各种专门管理学，如工商企业管理、公共事务管理、旅游管理、医院管理……它是研究所有管理活动中的共性原理的基础理论学科，其他各类专门管理，都需要管理学的原理作为基础来加以学习和研究。管理学是各门具体的或专门的管理学科的共同基础。

（二）边缘性或综合性

管理学的综合性表现为：在内容上，它需要从社会生活的各个领域、各个方面以及各种不同类型组织的管理活动中，概括和抽象出对各门具体管理学科都具有普遍指导意义的管理思想、原理和方法；在方法上，它需要综合运用现代社会科学、自然科学和技术科学的成果，来研究管理活动过程中普遍存在的基本规律和一般方法。管理活动是很复杂的活动，影响这一活动的因素是多种多样的，除生产力、生产关系的基本因素外，还有一些自然因素，以及政治、法律、社会、心理等等社会性因素。因此，要搞好管理工作，必须考虑到组织内部和组织外部的多种错综复杂的因素，利用经济学、数学、工程技术学、心理学、生理学、仿真学、行为科学等的研究成果和运筹学、系统工程、信息论、控制论、电子计算机等最新成就，对

管理进行定性的描述和定量的预测与计量，从中研究出行之有效的管理理论，并用以指导管理的实际工作。所以从管理学与许多学科相互关系来看，可以说，管理学是一门交叉学科或边缘学科，但从它又要综合利用上述多种学科的成果才能发挥自己的作用来看，它又是一门综合性的学科。

（三）实践性

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

（四）历史性

任何一种理论都是实践和历史的产物，管理学尤其如此。管理学是对前人的管理实践和经验、管理思想和理论的总结、扬弃和发展。因此，割断历史，不去了解管理活动和管理理论的发展史，就不能理解管理学形成和产生的渊源和依据；不分析历史的变革和时代的进步，就难以推动管理学的发展。

（五）社会性

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

三、学习管理学的重要性

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

（一）管理的普遍性

1. 管理的历史与人类社会一样久远

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

2. 管理渗透到现代社会生活的方方面面

可以这样说，凡是存在组织的地方，就存在管理。按组织的性质分，有政治管理、军事管理、文化教育、宗教管理、家庭管理等等。按组织的层次分，有宏观管理和微观管理。所谓宏观管理，就是规律比较大，层次比较高的组织的管理，如整个国家或地区的国民经济管理，整个军队建设的管理等等；所谓微观管理，就是规律较小，层次较低的组织的管理，如企业管理、学校管理、俱乐部管理、家庭管理等等。宏观管理与微管理的区分是相对的，对于整个国民经济来说，企业管理属于微观范畴，但一个较大的企业，例如包括许多分厂或车间的公司，则公司的决策、组织等管理活动又属于宏观范围，而各分厂、车间、班级管理则属于微观范畴。

3. 管理涉及到我们每一个人

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

（二）管理在现代社会中的地位和作用决定了学习管理学的必要性和重要性

1. 管理是一种生产力

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

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

2. 管理是社会进步的物质力量，是实现现代化的关键因素

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

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

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

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

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

中写道：“归根到底，90%以上的企业破产是由于管理上的无能与缺乏经验。”

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

（四）管理在未来社会中显得更加重要

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

第四节 管理学内容和研究方法

一、管理学的研究内容

根据管理的性质和管理学的研究对象，管理学的研究内容主要包括以下三个模块：

（一）从管理的二重性出发

着重研究管理的生产力属性，生产关系属性以及上层建筑等有关问题。

1. 生产力方面

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

2. 生产关系方面

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

3. 上层建筑方面

主要研究如何使组织内部环境与其外部环境相适应的问题；研究如何使组织的规章制度与社会的政治、经济、法律、道德等上层建筑保持一致的问题，从而维持正常的生产关系，促进生产力的发展。

（二）从历史性出发

着重研究管理实践、管理思想和管理理论形成、演变和发展的历史趋势及其规律。

（三）从管理过程出发

着重研究管理活动中有哪些职能；执行各项职能过程中应遵循哪些原理，采用哪些方法、程序、技术；执行这些职能涉及组织中的哪些要素；执行职能过程中会遇到哪些障碍、阻力以及如何克服这些障碍、阻力。

二、学习和研究管理学的方法

（一）唯物辩证法

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

（二）系统方法

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

（三）理论联系实际的方法

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

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

（四）数理分析方法

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

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

复习思考题

1. 掌握以下基本概念

管理、管理学、管理职能、管理者、技术技能、人际技能、概念技能、管理二重性。

2. 简述管理基本特征。

3. 如何理解管理者分类与管理职能、管理技能关系。

4. 简述管理性质。

5. 为什么要研究和学习管理学？

6. 简述管理学特点和研究内容。

第二章 管理理论的演进

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

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

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

第一节 管理学发展史概论

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

权变理论学派认为，企业管理要根据企业所处的内外条件随机应变，没有什么一成不变、普遍适用的“最好的”管理理论和方法。企业管理要根据企业所处的内部条件和外部环境来决定其管理手段和管理方法，即要按照不同的情景、不同的企业类型、不同的目标和价值，采取不同的管理手段和管理方法。其代表人卢桑斯（F·Luthans）在 1976 年出版的《管理导论：一种权变学》是系统论述权变管理的代表著作。

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

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

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

第二节 早期管理思想及管理理论萌芽

一、早期的管理实践和管理思想

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

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

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

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

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

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

□

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

二、威尼斯兵工厂的管理实践

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

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

三、尼古拉·马基雅维利的管理四原则□

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

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

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

四、管理理论萌芽

1. 社会背景

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

2. 有关管理问题的主要论点

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

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

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

(3) 关于管理人员所应具备的品质。经济学家们提法各不相同。

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

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

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

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

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

第三节 古典管理理论

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

一、泰勒及其科学管理思想

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

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

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

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

另一方的损失。

1. 科学管理理论的基本假设、原则和研究方法

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

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

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

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

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

基于上述假设，科学管理理论强调：

——效率至上。管理的中心问题是提高劳动生产率。

——为了谋求最高的工作效率可以采取任何必要的方法。在各项工作中要挑选第一流的工人，在作业过程中要求工人掌握标准化的操作方法，使用标准化的工具、机器和材料，作业环境也是标准化的，不用考虑人性的特点。

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

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

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

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

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

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

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

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

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

标准作业制定标准的作业时间，以便确定工人的劳动定额，即一天合理的工作量。

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

2. 科学管理的主要内容

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

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

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

——标准化原理。制定并使工人掌握标准化的、科学的操作方法，包括标准化的工具、机器和材料以及标准化的作业环境，即所谓的“标准化原理”。泰勒认为工人提高劳动生产率的潜力是巨大的。挖掘潜力的方法应该是把工人多年积累的经验和技巧归纳整理并结合起来，通过分析比较找出其中具有共性和规律性的东西，并将其标准化（1914年福特发明流水线生产）。用这一方法对工人的工作方法、使用的工具、劳动和休息时间等进行合理搭配，同时对机器安排、环境因素等进行改进，消除种种不合理因素，把最好的因素结合起来，这就得到了提高生产率的根本保证。泰勒将其视为管理当局的首要职责。

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

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

（2）组织管理

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

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

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

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

（3）管理哲学

与其说科学管理是一些原理和原则组成的管理理论，不如说科学管理是一种改变人们对管理实践重新审视的管理哲学。泰勒在美国听证会上声明，科学管理不是计件工作制，不是工时研究，不是职能工长制，不是人

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

二、法约尔和韦伯：一般行政管理理论

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

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

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

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

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

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

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

法约尔在企业组织理论方面的重要观点包括：

——组织应完成的管理任务与职责。他认为组织一个企业就是为企业经营提供必要的原料、设备、资本和人员，具体而言包括：物质的组织和建立组织机构、制订规章制度、招募与配备训练员工等。管理部门的责任，就是设法使人员和物质的组织符合企业的目标、资源条件和有关的要求。

——金字塔型的等级系列。组织从最高管理层到最低管理层的直线权力形成了一个等级系列。其中，

每一级向上级报告并接受其命令，向下一级发布命令并接受报告。为了加强信息传递，及时处理问题，他还设计了一种“法约尔桥”。

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

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

1. 权威的类型与基础

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

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

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

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

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

2. 官僚制的特征

——劳动分工：工作应当分解为简单的、例行的和明确的任务。

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

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

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

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

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

3. 官僚制的优越性：

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

——管理具有行使权力的法律依据和手段。

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

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

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

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

小 结

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

第四节 行为科学概论

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

一、早期倡导者

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

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

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

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

巴纳德认为组织是由具有相互作用的社会关系的人们组成的，管理者的主要作用是在沟通和激励下级方面尽最大努力。在他看来，组织的成功主要取决于员工的合作。他还指出，成功取决于与员工和组织与之打交道的外部机构保持良好的关系。基于组织依赖于投资者、供应商、顾客和其他外部机构的认识，他引入了管理者必须审视环境，然后调整组织以保持与环境的平衡状态的思想。

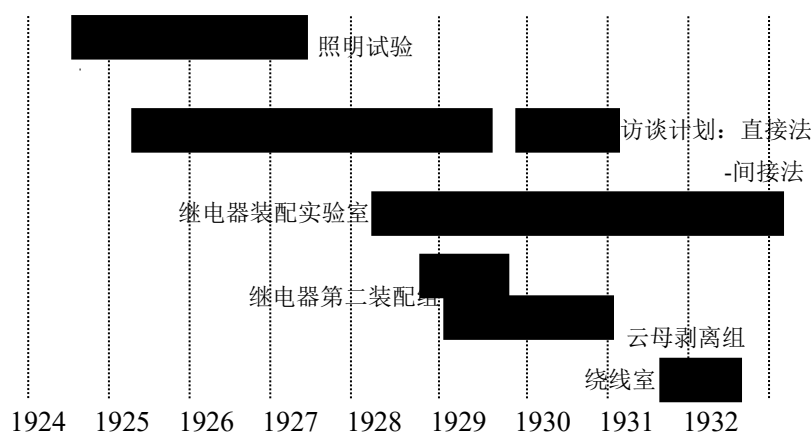
巴纳德关于权威的思想同样是富有启发性的。在他所处的时代占统治地位的权威的传统观是：下级必须严格服从上级的权力。这种权力首先在最高层建立起来，然后自上而下贯穿一个组织。按照这种观点，管理者权威的最终来源是组织赖以建立的社会制度。巴纳德则提出了一个相反的观点，他认为权威来自下面而不是上面。这种权威的接受观提出，权威来自于下级接受他的意愿。按照巴纳德的观点，没有本身就代表权威的人，有的只是他的权威被承认的人。如果一个雇员不服从上级的命令，这种不服从是对命令权威的拒绝。当然上级也许能够惩罚那些不服从命令的人，但毕竟上级的命令没有被照办这件事已经发生了。

二、霍桑实验

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

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

实验的主要阶段如下：



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

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

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

系的影响甚大。

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

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

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

三、人际关系理论

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

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

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

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

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

第五节 管理理论丛林

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

一、原因分析

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

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

3. 把前人对管理经验的概括和总结看成是“先验的假设”而予以摒弃

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

5. 管理学者不能或不愿互相了解

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

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

二、各学派基本观点

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

明茨伯格根据他自己和别人对经理实际活动的研究，认为经理扮演着10种角色；

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

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

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

第六节 当代管理理论

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

一、托马斯·彼得斯的管理思想

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

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

1. 彼得斯管理思想的内核

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

2. 管理的八条原则

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

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

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

3. 彼得斯的管理哲学

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

人们需要有意义的生活；

人们需要受一定的控制；

人们需要受到鼓励和表扬；

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

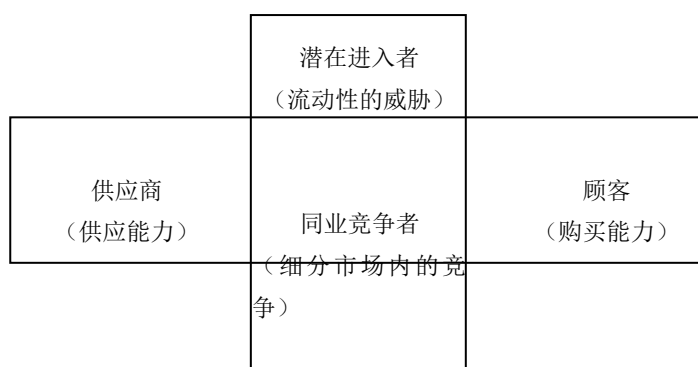
在这些理论的基础上我们再来看彼得斯的八条原则，这里确实体现了一种全新管理思想的转变。显然，彼得斯对人性的认识要比千仞大大地深化了一步，这种基础性认识对管理思想的发展作出了应有的贡献。

二、迈克尔·波特的竞争战略理论

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

1. 行业结构分析

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



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

2. 基本竞争战略

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

然而如何分析和实施这些基本战略呢？

波特提出了一种独特的分析工具即价值链。

3. 价值链

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

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

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

三、企业再造理论

企业再造也译为“公司再造”、“流程再造”。它是 1993 年开始在美国出现的关于企业经营管理方式的

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

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

四、企业文化理论

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

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

五、学习型组织

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

圣吉认为，在新的经济背景下，企业要持续发展，必须增强企业的整体能力，提高整体素质。也就是说，企业的发展不能再只靠福特、斯隆、沃森那样伟大的领导者一夫当关、运筹帷幄、指挥全局，未来真正出色的企业将是能够设法使各阶层人员全心投入并有能力不断学习的学习型组织——学习型组织。那么，怎样才能塑造出“学习型”组织呢？圣吉接着提出了五项修炼——“系统思考”、“自我超越”、“心智模式”、“共同愿景”及“团队学习”。

思考题

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

参考文献

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

第三章 管理的基本原理

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

第一节 管理原理概述

一、管理原理性质

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

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

二、管理原理体系

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

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

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

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

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

究伦理。

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

三、管理原理的特征

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

1. 客观性——管理原理是对管理的实质及其客观规律的表述。原理之“原”即“源”、原本、根本的意思，原理之“理”即道理、基准规律。
2. 概括性——管理原理是在高度综合和概括管理活动客观规律的基础上而得出的具有普遍性、规律性的结论。管理原理不是局部经验，而是被大量的管理实践所证明行之有效的普遍真理。
3. 稳定性——管理原理和一切科学原理一样，都是确定的，巩固的，具有相对的稳定性，具有“公理的性质”。管理原理被人们正确认识和利用，使人们在管理实践活动中取得成效。
4. 系统性——管理原理中的系统原理、效益原理、人本原理和伦理原理组成了一个有机体系。管理的实质，就是在系统内部，以人为本，通过确定责任，以达到一定的效益。

四、管理原理的意义

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

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

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

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

第二节 系统原理

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

一、系统论基本原理

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

1. 系统论的基本概念

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

第一，要有两个以上的要素；

第二，这些要素之间存在着有机的联系；

第三，要素之间的联系过程能为一个统一的目标产生特定的功能。

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

2. 管理的系统性

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

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

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

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

3. 管理系统的要素

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

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

4. 系统的特征

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

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

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

(3) 相关性。系统的相关性即组成系统的各要素之间存在着相互作用、相互联系，正是这些作用和

联系，才能使各要素结合成一个整体。分析系统必须分析系统内部存的各种联系。

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

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

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

二、系统论的基本思想

1. 整体性观点，其内容主要是揭示要素与系统的关系。

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

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

2. 相关性观点，其内容主要揭示系统内要素与要素的关系。

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

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

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

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

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

4. 动态性观点，其内容主要揭示系统状态与时间的关系。

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

三、系统分析

1. 含义

系统分析就是对一个系统内的基本问题，用逻辑的思维推理、科学的分析计算方法，在确定条件与不确定条件下，找出各种可行的备选方案，加以分析比较，进而选择满意的方案。系统分析作为一种分析方法的出现，是基于这样一种事实，即一个系统存在着多方面因素，在不同程度地影响着系统的整体。但人们，特别是决策人员不可能在短时间内对系统中的所有问题都能一一进行研究和分析，而只能对其中起重要作用和影响的主要或基本问题进行分析，以便找出关键所在，然后予以解决。因此，系统分析要求有严格的逻辑性，即在拟定方案前，先要确定方案的目的、实现的场所、地点、人员和方案等；同时在进行分析时，要遵守一定的程序，运用一定的工具。

2. 系统分析的准则。在进行系统分析时要遵循以下准则

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

四、系统分析方法的内在要求

1. 注意事物的整体性

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

2. 研究事物的内部结构及联系

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

3. 强调系统的开放性和动态性

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

五、系统管理模式的特点

1. 管理优化的整体性

系统管理模式追求系统整体效能最优，而不是某个局部或单项指标的最优。

2. 管理目标的系统性

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

3. 管理过程的完整性

系统管理模式将管理活动看作一个完整的过程，而不是某一个或某几个环节。

4. 管理主体的全员性

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

5. 管理职能的综合性

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

6. 管理方法的先进性

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

7. 管理程序的循环性

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

六、系统原理对管理工作的指导意义

1. 要求在实际工作中，不能孤立地看问题，必须用系统分析的方法，分析实际问题。

2. 指导组织正确处理组织内部与外部、局部与全局、当前与长远利益的关系。

3. 运用系统分析的方法，确定正确的组织目标（中、长、短期目标）。

4. 指导组织合理运用所需各种要素和资源。

第三节 人本原理

一、人本管理原理的含义

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

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

二、坚持人本原理的必然性

1. 人本管理原理的提出及被广泛地接受，有其必然性

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

2. 管理的科学性和艺术性的统一，要求必须做好人的工作

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

3. 心理科学和行为科学理论的发展，为实施人本管理提供了理论支持

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

三、人本管理原理的内涵

人本管理原理主要包括人本管理的思想、人本管理的方针和人本管理的战略。

1. 人本管理思想

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

2. 人本管理方针

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

3. 人本管理战略

人本管理战略主要表现为全面开发人力资源的战略，主要任务包括

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

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

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

四、人本管理的主要内容与观点

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

（1）职工是企业的主体

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

（2）有效管理的关键是职工参与

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

（3）现代管理的核心是使人性得到最完美的体现

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

（4）管理是为人服务的

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

第四节 效益原理

一、效益原理的基本含义

1. 效益原理的内涵

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

2. 效益原理在管理中的作用

管理主要目的是创造出最大的效益，追求应有效益是组织生存和发展的前提条件。因此，学习和研究效益管理，可以使管理者在管理的各个方面、各个环节中都能自觉地运用效益原理来指导管理，检验管理成果，推动管理发展。

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

二、效益的概念

1. 效果、效益、效率的概念及关系

效益与效果和效率是既相互联系、又相互区别的概念。效果是指单位时间经过转换而产生的有用成果，其中有的是有效益的，有的是无效益的。效率是指单位时间内所取得的效果的数量，反映了劳动时间的利

用状况，与效益有一定的联系。效益是指有效产出与投入之间的一种比例关系，可从社会和经济这两个不同角度去考察，即社会效益和经济效益，管理应把讲求经济效益和社会效益有机结合起来。

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

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



图 3-1 效果、效益、效率之间的关系

2. 经济效益与社会效益的关系

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

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

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

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

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

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

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

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

三、效益的评价

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

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

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

四、效益的追求

1. 为什么要追求效益？

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

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

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

2. 如何追求效益

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

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

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

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

第五节 伦理原理

一、伦理的重要性

伦理是指导人与人相处的各种道德准则。在当今世界，一个组织要维持足够长的生命周期，不仅需要遵守法律，还需要遵守伦理规范或讲究伦理。对于伦理的重视，有助于经济组织取得较高的经济利益。伦

理在管理学中具有重要的地位意义，现在在管理学与伦理学的交叉点发展出一门新的学科，即管理伦理学。现代管理学家认为，由于现代社会是高度组织化的社会，管理早已超越了企业的范围而具有广泛的社会意义，因此现代管理不应停留在传统的组织技术方面，而应着重研究反映现代人性的人文价值，建构组织系统的价值模式和考察现代人的行为价值逻辑。管理同哲学、政治、文化、语言、意识形态有着紧密的联系，应力图寻求使管理获得一种价值行动的意义，从而在此基础上就寻找到了管理学与伦理学之间的结合点。

二、伦理的特性

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

一般来说，伦理具有如下的特性：

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

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

（3）普遍性——所有人都受伦理的指导、调节和约束。

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

三、伦理与法律的关系

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

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

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

四、伦理与效益的关系

企业的伦理经营不仅使除所有者之外的利益相关者（如债权人、员工、顾客、供应者、竞争对手、社区和政府等）的利益得到不同程度的增进，而且使企业自身的效益得到提高。（1）企业的伦理经营意味着企业注重维护利益相关者的利益，从而需要采取行动并付出一定的成本；（2）伦理与效益的关系在某种程度上得到了实证研究的支持。尽管在伦理与效益的度量上存在一些困难，但大多数研究表明，在企业的伦理经营与长期效益之间有某种程度的正的相关关系。（3）周祖诚对美国、日本、中国已被历史证明的、长

期成功的优秀企业或企业家所做的个案研究表明，效益与伦理具有兼得的可能性。（4）厉以宁认为效率与道德具有这样的关系，“效率实际上有两个基础，一个是物质技术基础，一个是道德基础。只具备效率的物质基础，只能产生常规效率。有了效率的道德基础，就能产生超常规的效率。”这说明，效率与道德可以而且应当结合在一起。

思考题：

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

参考文献：

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

第四章 管理的基本方法

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

第一节 管理的方法论

一、管理方法的重要性

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

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

二、管理哲学

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

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

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

管理哲学主要由以下几个方面构成。

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

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

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

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

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

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

三、管理方法的分类

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

四、管理方法的变革

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

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

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

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

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

5、资本观和资源观方面也有了很大的变化，以前的资本观认为有形资产和无形资产，以前的资源观认为自然资源就是资源，管理变革面临的新的资源观，不仅自然资源是资源，社会资源（网络）、文化资源（文化、科技）、体制资源（制度、机制）、人力资源（劳力、智力）、购买力资源等等都是资源，而且是十分重要的资源。

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

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

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

五、管理方法前沿问题

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

随着相关学科的发展，尤其是软科学、复杂科学的兴起与发展。给管理科学的发展创造了很好的条件和机会。管理科学可以借助相关学科的成果，发展自己的理论和方法，以适应管理的需要。因而，当前管

理科学的理论和方法前沿问题，主要是管理科学与软件科学相融的研究和复杂科学与管理科学相融的研究。

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

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

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

第二节 管理的教育方法

一、教育方法的实质和任务

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

二、教育的主要内容

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

1. 人生观及道德教育

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

2. 爱国主义和集体主义教育

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

3. 民主、法制、纪律教育

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

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

4. 科学文化教育

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

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

5. 组织文化建设

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

三、教育的方式

我国企业在过去长期进行的思想政治工作中积累了丰富的经验，近年来行为科学在我国企业中的应用和发展，又给教育方法增添了新的经验，教育方式正在发生着深刻的变化。人们普遍认识到，对于思想性质的问题，必须采取讨论的方法、说理的方法、批评和自我批评的方法进行疏导，而不应依靠粗暴的训斥、压制和简单的惩罚来解决问题。对于传授知识和技能方面的教育，也不宜全部采用以讲授为中心的教育方法。因为在讲授方式中，受教育者处于被动状态，接受知识的效率并不高，所以应当减少讲授方式，而较多地采用有目的、有指导的小组讨论、现场实习和体验学习等方法，让受教育者按他们自己创造的学习方法去学习。这样，会取得更好的效果。国内外许多企业在这种新的教育思想指导下创造了多种行之有效的教育方式，诸如案例分析法、业务演习法、事件过程分析法、角色扮演法、拓展训练法等等，都有较好的效果，可供各企业选择采用。总之，教育的方式应灵活方便，讲求实效。

四、教育的原则与方法

1. 思想教育工作中需贯彻的原则

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

以身作则，刻苦自律。

2. 思想教育的方法

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

第三节 管理的技术方法

一、技术方法的内容与实质

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

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

基于这样的认识，我们提出管理的技术方法，以突出技术在管理中的重要性或突出技术与管理的不可分性。技术方法是指组织中各个层次的管理者（包括高层管理者、中层管理者和基层管理者）根据管理活动的需要，自觉运用自己或他人所掌握的各类技术，以提高管理的效率和效果的管理方法。这里所说的各类技术，主要包括信息技术、决策技术、计划技术、组织技术和控制技术等。从这种划分中，我们可以看出，不同的技术在管理中的作用是不一样的，有的技术和管理的提与本质有关，我们称之为信息技术和决策技术。另外一些技术与管理过程的每个阶段有关，根据阶段的不同，我们把这样的技术划分为计划技术、组织技术和控制技术。最后，作为管理轴心的创新包括了技术创新，这要求管理者必须了解或掌握一些基本的技术，以便正确地指导组织中的技术创新，而且管理者所了解或掌握的技术也需要创新，应随着时代的进步、外部环境和内部条件的变化而不断更新。通过上面的分析，我们可以得出这样的结论：无论是管理的前提与本质，还是管理的各项职能（除了领导职能之外^{1[1]}），都需要技术，技术在管理中的重要性由此可见一斑。

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

（1）根据不同的管理问题，选用不同的技术；

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

二、技术方法的特点与作用

^{1[1]} 细心的读者也许会发现管理的技术方法中没有“领导技术”，这是因为，在我们看来，领导的对象是有感情的人，领导的有效性主要取决于领导者影响下属的能力或力量，而能力或力量主要来自职位与权力、人格魅力以及所掌握的技巧，与技术基本无关。

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

三、技术方法的正确运用

管理者要想正确运用技术方法，必须注意以下几点：

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

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

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

第四节 管理的行政方法

一、管理的行政方法的特点

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

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

决服从命令并发挥主动性和创造性。否则，就会影响管理目标的实现，降低管理的效应。

行政方法具有以下主要特点：

1. 权威性

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

2. 强制性

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

3. 垂直性

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

4. 具体性

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

二、行政方法的作用与局限性

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

1. 行政方法的作用，总的来说行政方法的主要作用有以下几点：

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

(2) 有利于各项管理职能的发挥。在管理活动中，计划、组织、领导、激励、控制等各项职能的有效发挥，都必须依靠行政机构的权威来进行组织和指挥；必须通过行政组织的行政手段来调整各方面的相互关系，并妥善解决其中的矛盾。采用行政方法协调关系，解决问题，通常比其它方法更及时、更有效。

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

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

2. 行政方法的局限性

在管理活动中，既不能没有行政方法，也不能任意扩大行政方法的管理范围，更不能滥用行政方法。

行政方法如果运用不当，就会违背客观规律，变成主观主义、个人主义的产物，不适当的扩大行政方法的应用范围，甚至单纯依靠行政方法进行管理，可能造成更大的危害。从行政方法本身的特点看，它具有以下弊端：

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

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

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

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

三、行政方法的正确运用

为了正确运用行政方法，在现代管理中应遵循以下原则：

1. 行政方法与其它管理方法相结合

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

2. 统一领导与分级管理相结合

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

第五节 管理的法律方法

一、管理的法律方法的特点

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

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

法律方法的实施，主要通过立法和司法两个手段来实现。立法即建立和健全各种法规，司法即按照法

规解决纠纷，审理案件的活动。这两方面是相辅相成，互相促进的，立法使司法有章可循，司法又维护了立法的尊严，保证了法规的实施。运用法律方法进行管理具有以下主要特点：

1. 利益性

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

2. 权威性

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

3. 规范性

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

4. 强制性

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

5. 稳定性

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

二、法律方法的作用与局限性

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

1. 法律方法的作用

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

(2) 加强管理系统的稳定。运用法律方法进行管理，有助于把符合客观规律，确实行之有效的管理制度和管理方法用法律的形式，规范化、条文化，明确固定下来，严格执行。这就大大加强了管理系统的稳定性，这种稳定性使管理不受外来的、临时的因素干扰，保证了管理系统内部关系的正常化，有利于提高工作效率和增强管理效益。

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

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

2. 法律方法的局限性

运用法律方法进行管理，实质上是通过上层建筑的反作用来影响经济基础，这就要求法律和法规的制定一定要符合客观事物的规律，反映社会发展的要求。如果制定的法律、法规符合社会发展规律的要求，就能够提

高管理效率，促进社会的进步和管理系统的发展。反之，如果制定的法律、法规违背社会发展规律，一旦实施，就会造成混乱，阻碍社会的进步和管理系统的发展。此外，法律方法缺乏灵活性和弹性，不利于解决具体问题。由于法律方法具有稳定性和规范性特征，而管理对象往往是复条的，易变的系统，这就不可能把所有的管理活动及其内容都以法律的形式全面而具体地规定下来，因而它不可能解决管理中一切具体问题。特别是随着管理现代化、科学化的发展，管理中出现了不少新问题，单靠法律方法来处理显然是不行的。

三、法律方法的正确运用

1. 运用法律方法应具备的基本条件

要正确运用并积极发挥法律方法在管理中的重要作用，必须具备以下基本条件：

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

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

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

2. 发挥经济法在现代管理中的特殊作用

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

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

思考题：

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

参考文献：

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

第五章 计划、目标与战略

[内容提要]

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

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

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

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

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

战略是为了实现组织使命和目标而对发展方向、行动方针以及资源配置等提出的总体规划。企业战略回答的是企业作为整体为什么能够得到社会的回报从而长期存在下去的根本性问题。一个规范性的、全面的战略管理过程大体分为三个阶段：战略分析、战略选择及评价、战略实施。战略分析指对企业的战略环境进行分析，包括企业外部环境和企业内部条件。外部环境主要是“PEST”一般环境和“5F”行业环境分析。内部条件主要是对企业的资源、能力、核心竞争力分析。战略选择是指对企业公司战略和竞争战略选择一个合适的战略。一般来说，战略类型很多，公司成长战略有密集性成长、一体化成长和多元化成长；通用竞争战略有成本领先战略、差异化战略和专一化战略。战略实施即把战略方案付诸行动。主要是确定企业资源的规划和配置、构建适宜的组织结构、重塑企业家精神和企业文化来保证战略方案实施。

第一节 计划工作的含义、性质与作用

一、计划工作的含义

计划是所有管理职能中最基本的方面，古人所说“运筹帷幄”，就是对计划职能的形象概括。任何管

理人员都必须制定计划，管理者必须计划一系列的事情，如新产品的研发及生产、新产品的销售、产品的定价、人员的雇用、资金的筹集等。对美国 500 家大型企业组织的调查表明，他们当中有 94% 进行长期计划。

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

二、计划工作的性质

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

（一）目标性

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

（二）领先性

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

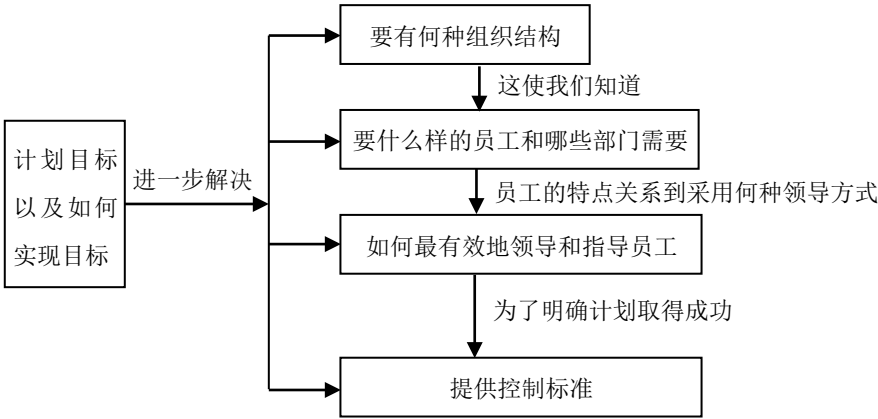


图 1-5 计划具有领先性

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

（三）普遍性

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

（四）效率性

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

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

（五）创新性

计划工作总是针对需要解决的新问题和可能发生的新变化、新机会而做出决定的，因而它是一个创新性的过程。计划有点类似于一项产品或一项工程的设计，它是对管理活动的设计。正如一种新产品的成功在于创新一样，成功的计划也依赖于创新。

三、计划工作的作用

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

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

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

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

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

（三）计划是管理者提高效益的重要方法，有利于更经济地进行管理

有了计划，它用共同的目标，明确的方向来代替不协调的、分散的活动，用均匀的工作流程代替不均匀的工作流程，以及用深思熟虑的决策代替仓促草率的判断，从而实现对各种生产要素的合理分配，使人力、物力、财力紧密结合，取得更大的经济效益。计划工作有利于用最短的时间完成工作，减少迟滞和等待时间，减少盲目性所造成的浪费，促使各项工作能够均衡稳定的发展。计划将组织活动从时空角度进行分解来对现有资源的使用进行合理地分配，通过规定组织的不同部门在不同时间从事何种活动、告诉人们何地需要多少数量的资源，从而为组织筹集资源提供依据，使组织的可用资源充分发挥作用，并降低成本，有利于更经济地进行管理。

（四）计划为管理者进行控制提供标准，有利于控制

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

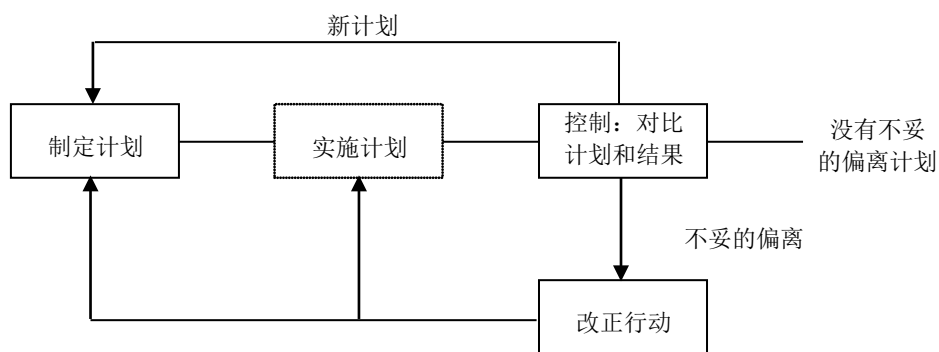


图 5-2 计划是控制的基础

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

第二节 计划的类型、影响因素和计划工作的程序

一、计划的类型

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

表 5-1 计划的类型

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

（一）按职能分类

按职能分类，可以将计划分为业务计划、财务计划及人事计划。

我们通常用“人财物，供产销”六个字来描述一个企业所需的要素和企业的主要活动。业务计划的内容涉及“物、供、产、销”，财务计划的内容涉及“财”，人事计划的内容涉及“人”。组织是通过从事一定业务活动立身于社会的，业务计划是组织的主要计划，作为经济组织，企业业务计划包括产品开发、生产以及销售等内容。而财务计划研究如何从资本提供和利用上促进业务活动的有效进行，人事计划则分析如何为业务规模的维持或扩大提供人力资源的保证。财务计划与人事计划是为业务计划服务的，也是围绕着业务计划而展开的。

（二）按时间期限分类

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

在这三种计划中，通常长期计划主要是方向性和长远性的计划，它主要回答的是组织的长远目标与发

展方向以及大政方针问题，通常以工作纲领的形式出现。中期计划是根据长期计划制定的，它比长期计划较具体，是考虑了组织内部与外部的条件与环境变化情况后制定的可执行计划。短期计划则比中期计划更加详细具体，它是指导组织具体活动的行动计划，一般是中期计划的分解与落实。

（三）按计划内容的详尽程度分类

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

（四）按综合性程度分类

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

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

（五）按不同的表现形式分类

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

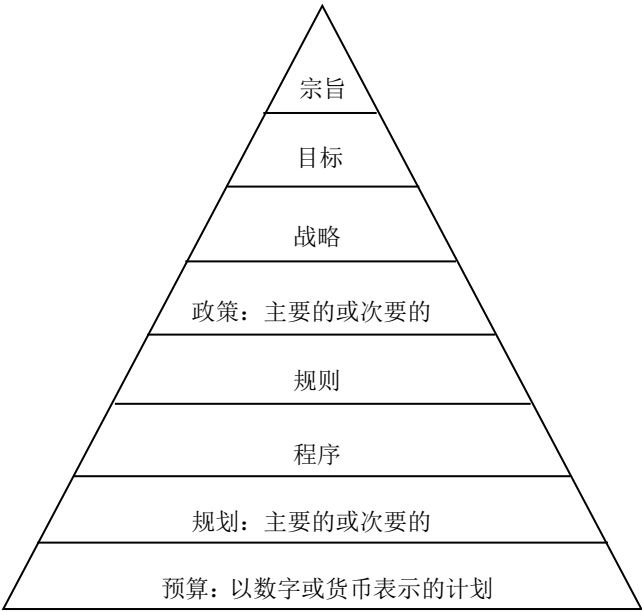


图 5-3 不同表现形式的计划

1. 宗旨 (Purpose)

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

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

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

2. 目标 (Objective)

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

3. 战略 (Strategy)

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

4. 政策 (Policy)

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

5. 规则 (Rule)

规则是针对具体场合和具体情况允许采取某种特定行动的规定，即每一步骤工作时所应遵循的原则和规章。它对人的行为具有最强大的约束力。例如“厂内禁止吸烟”就是一条规则。规则不同于政策。政策的目的是指导行为，并给执行人员留有酌情处理的余地；而规则虽然也起指导行动的作用，但是在运用规则时，执行人员没有自行处理权。规则也不同于程序。规则指导行动但不说明时间顺序。

6. 程序 (Procedure)

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

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

7. 规划 (Programme)

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

8. 预算 (Budget)

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

二、影响计划有效性的权变因素

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

(一) 组织层次

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

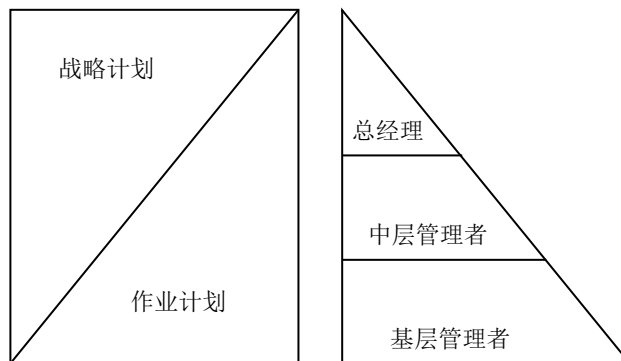


图 5-4 组织层次与计划类型关系

(二) 组织生命周期

组织都要经历一个生命周期 (Life cycle)，开始于形成阶段，然后是成长、成熟，最后是衰退。在组织生命周期的各个阶段上，计划的类型并非都具有相同的性质，计划的时间长度和明确性应当在不同的阶段上作相应调整。如图 5-5 所示。

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

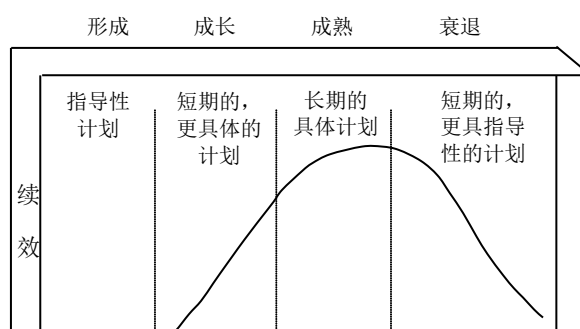


图 5-5 计划和组织的生命周期

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

（三）环境的不确定性程度

环境的不同确定性越大，计划越应当是指导性的，计划期限也应越短。

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

三、计划工作的程序

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

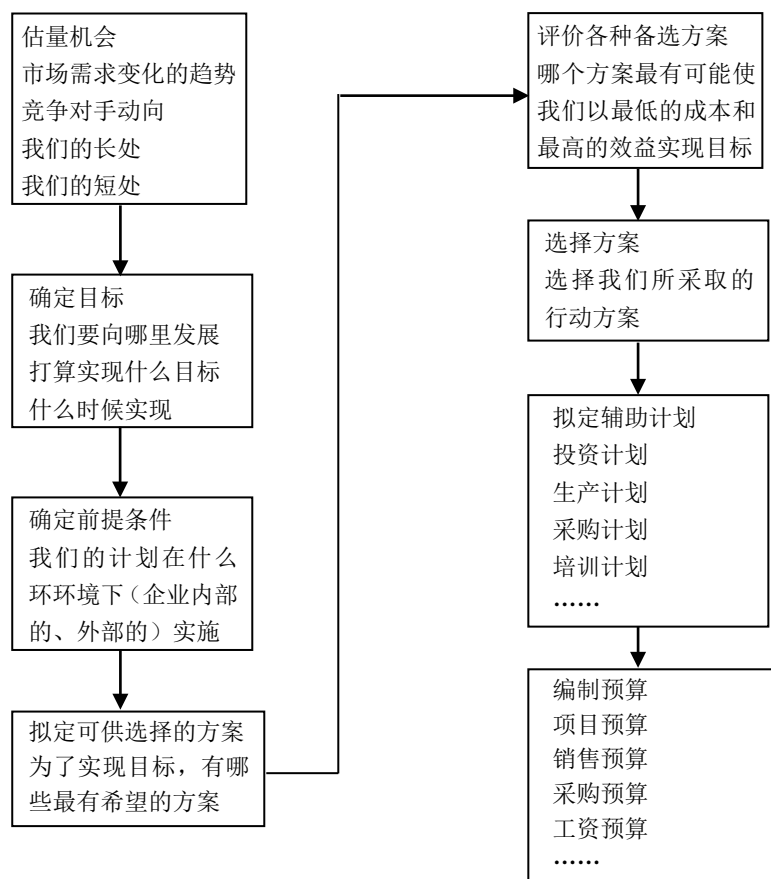


图 5-6 计划工作的程序

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

（一）估量机会

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

（二）确定目标

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

（三）确定前提条件

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

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

（四）拟定可供选择的方案

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

（五）评价各种备选方案

计划工作的第五个步骤是按照目标和前提来权衡各种因素，比较各个方案的利弊，对各个方案进行评价。评价实质上是一种价值判断。它一方面取决于评价者所采用的标准；另一方面取决于评价者对各个标准所赋予的权数。显然，确定目标和确定计划前提条件的工作质量，直接影响到方案的评价。在评价方法方面，可以采用运筹学中较为成熟的矩阵评价法、层次分析法以及在条件许可的情况下采用多目标评价方法。

（六）选择方案

计划工作的第六个步骤是选定方案。这是在前五步工作的基础上做出的关键一步，也是实质性阶段——抉择阶段。可能遇到的情况是，有时会发现同时有两个可取的方案。在这种情况下，必须确定出首先采取哪个方案，而将另一个方案也进行细化和完善，并作为后备方案。

（七）拟定辅助计划

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

（八）编制预算

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

第三节 计划工作的原理和方法

一、计划工作的原理

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

（一）限定因素原理

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

（二）许诺原理

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

（三）灵活性原理

计划必须具有灵活性，即当出现意外情况时，有能力改变方向而不必花太大的代价。灵活性原理可以表述为：计划中体现的灵活性越大，由于未来意外事件引起损失的危险性就越小。必须指出，灵活性原理是指制定计划时要留有余地。例如，某项建筑工程的施工进度计划应该要求按照计划时间完成施工任务，但在制订施工进度计划时要考虑可能出现在雨季不能露天作业的情况，因而对完成任务时间的估计要留有余地。至于执行计划，一般不应有灵活性。例如执行一个生产作业计划必须严格准确，否则就会发生组装车间停工待料或在制品大量积压的现象。

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

（四）改变航道原理

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

计划制定出来后，计划工作者就要管理计划，促使计划的实施，而不能被计划所“管理”，不能被计划框住。必要时可以根据当时的实际情况作必要的检查和修订。因为未来情况随时都可能发生变化，制定出来的计划就不能一成不变。尽管我们在制定计划时预见了未来可能发生的情况，并制定出相应的应变措施，但由于不可能面面俱到，情况是在不断变化，计划往往赶不上变化，总有一些问题是不

可能预见到的，因此要定期检查计划。如果情况已经发生变化，就要调整计划或重新制定计划。改变航道原理与灵活性原理不同，灵活性原理是制定计划时使计划本身具有适应性，而改变航道原理是使计划执行过程中具有应变能力，为此，计划工作者就必须经常地检查计划、重新调整、修订计划，以此达到预期的目标。

二、计划工作的方法

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

（一）滚动式计划法

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

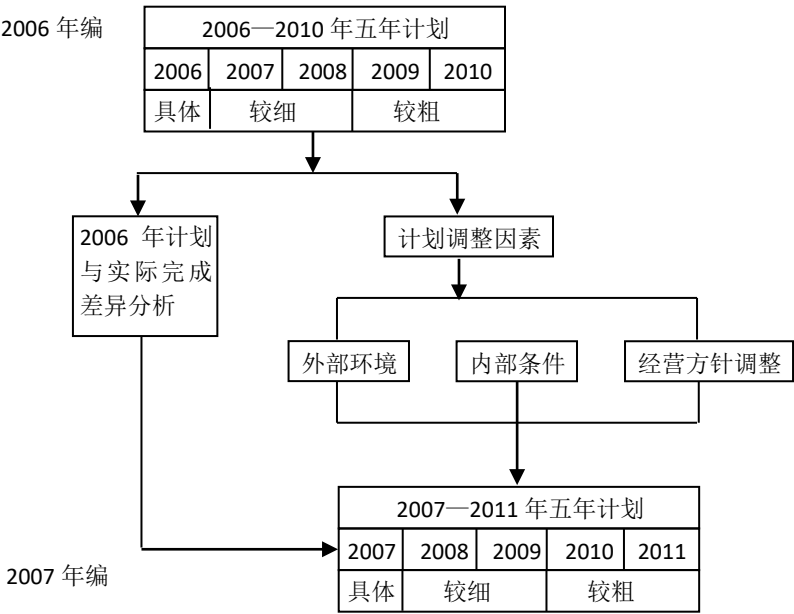


图 5-7 五年期的滚动计划法

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

（二）进度计划

管理者经常使用进度计划（scheduling）来筹划应该进行的活动、活动的先后次序、谁来从事相应的活

动以及何时完成。我们将介绍两种有用的进度计划工具：甘特图和负荷图。计划评审技术（简称 PERT）也是进度计划工具，在本书的控制的技术和方法中将有详细介绍，在此略去。

1. 甘特图

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

下面举图书出版例子来说明甘特图，如图 5-8 所示。

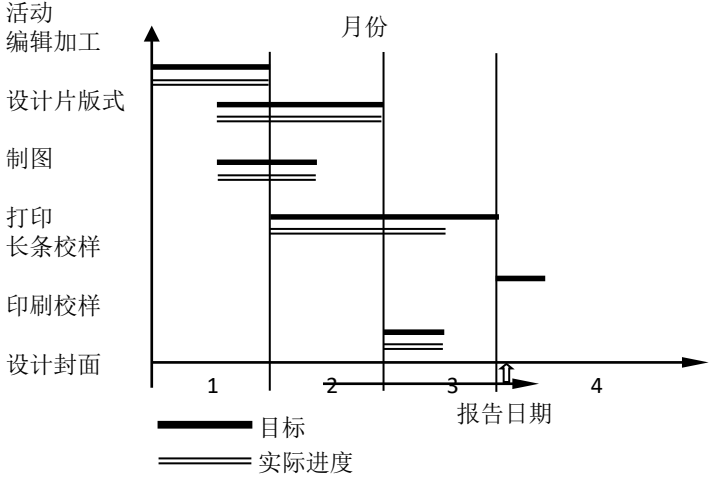


图 5-8 图书出版甘特图

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

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

2. 负荷图

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

下面我们举一个出版公司例子来说明负荷图的应用，如图 5-9 所示。

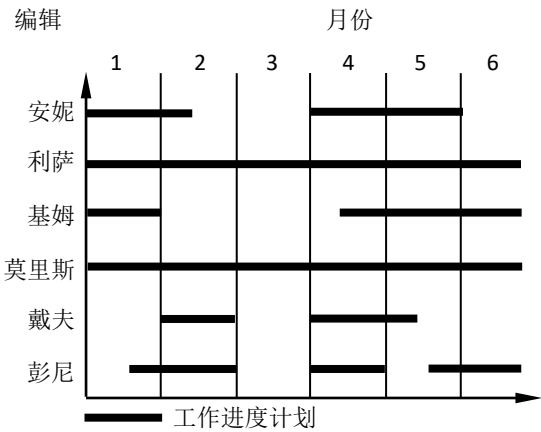


图 5-9 负荷图

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

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

（三）运筹学方法

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

就内容讲，运筹学是一种分析的、实验的和定量的科学方法，用于研究在物质条件已定的情况下，为了达到一定的目的，如何统筹兼顾整个活动所有各个环节之间的关系，为选择一个最好的方案提出数量上的依据，以便能为最经济、最有效地使用人、财、物做出综合性的合理安排，取得最好的效果。

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

在计划工作中应用运筹学的一般程序分为五个步骤：

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

（2）收集数据和建立模型：包括定量关系、经验关系和规范关系。

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

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

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

上述五个步骤在实际过程中往往交叉重复进行，不断反复。

运筹学作为一个系统科学中的学科体系，研究的内容十分广泛，主要分支有：线性规划、非线性规划、整数规划、几何规划、大型规划、动态规划、图论、网络理论、博弈论、决策论、排队论、库存论、搜索论等。20 世纪 50 年代和 60 年代是运筹学研究和应用的鼎盛时期，但有人对运筹学的作用提出了怀疑，主要集中在两个方面上：（1）任何模型的应用都必须满足一定的条件，在究竟是让模型适合问题还是让问题适合模型这一点上，许多运筹学家把原来的问题抽象简化，直到数学难点和计算难点都被舍去为止，从而使问题的解答失去了实际意义；（2）运筹学最终要得到问题的最优解，但从管理实践的角度，由于决策目标通常有多个，且各个目标之间的常常存在冲突，因此最终的解决方案一般都是折衷的结果，管理者实际需要的是这种“满意”解，而不是数学上的附加各种假定条件的最优解。

第四节 目标与目标管理

一、目标

（一）目标的含义

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

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

（二）目标的性质

1. 目标的控制性和突破性

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

2. 目标的层次性

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

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

3. 目标的网络化

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

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

4. 目标的多样性

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

5. 目标的时间性

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

为了使长期目标和短期目标之间能够兼顾，首先应使长期目标和短期目标之间形成一个整体关系。所以，确定短期目标的过程实质上是确定长期目标实现的先后次序的过程。为了使短期目标有助于长期目标

的实现，必须拟定实现每个目标的计划，并把这些计划汇合成一个总计划，以此来检查它们是否合乎逻辑，是否协调一致和是否切实可行。具体可以借鉴前面的滚动计划的方法。采用滚动计划法，管理者可以根据环境条件变化和实际完成情况，定期地对长期目标进行修订，使组织始终有一个较为切合实际的长期目标作指导，同时有短期目标作为具体实施的指导，可以有效地避免由于变化所造成的不确定性给组织带来的不良后果，避免目标的僵化性。

6. 目标的可考核性

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

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

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

（三）目标的作用

组织目标，具有重要作用，具体来说，可以归纳为以下四点：

1. 组织目标的导向作用

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

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

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

2. 组织目标的凝聚作用

组织是一个社会协作系统，它必须对其成员有一种凝聚力。组织凝聚力的大小受到多种因素的影响，其中的一个因素就是组织目标。当组织目标充分体现了组织成员的共同利益，并能够与组织成员的个人目标取得最大程度和谐一致时，就能够极大地激发组织成员的工作热情、献身精神和创造力。如果组织能确立科学有效的总目标，然后进行层层分解，在工作中各单位及相关人员根据总目标要求，进行合理调整，就可以知道本部门的工作定位，合理安排自己的进度，同时也可以有效地与其他部门配合，从而产生组织目标的凝聚作用。

3. 组织目标的激励作用

组织目标的激励作用主要体现在提供鼓舞、支撑和满足感等方面。

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

4. 组织目标的考核评价作用

组织目标为各单位，各人员工作绩效的考评提供正确的标准和准绳。大量管理实践表明，以上级的主观印象和对下级主管人员的价值判断作为对员工绩效的考核依据是不客观、不科学的，因而不利于调动员

工积极性。正确的方法应当是根据明确的目标进行考核。当工作完成后，有关人员即可依据原订目标加以考核，看其工作成果是否与原订目标相符。这种考核比较客观公正，考核结果也较具有信任和说服力。

二、目标管理

（一）目标管理概念和由来

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

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

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

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

（二）目标管理特点

1. 以整个组织的成果和成功为中心，注重成果第一，看重实际贡献

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

组织实行目标管理，由于有了一套完善的目标考核体系，从而能够按员工的实际贡献大小如实地评价一个人。目标管理还力求组织目标与个人目标更密切地结合在一起，以增强员工在工作中的满足感。这对于调动员工的积极性，增强组织的凝聚力起到了很好的作用。

2. 提倡参与管理，目标由实现目标的有关人员共同制定

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

3. 强调自我控制

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

4. 强调授权，促使权力下放

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

（三）目标管理的过程

1. 制定目标

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

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

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

表 5-2

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. 目标是否概括了该项职务主要特点？2. 所订目标数量是否太多？能否把有些目标合并？3. 目标能否考核，也就是说，人们能否在计划期末知道他们是否已实现了目标？4. 目标是否指明①数量多少？②质量（多好或具体的规格要求）？③时间（何时）？④费用（耗用多少）？⑤如果是属于定性目标，它们是否仍然可以考核？5. 目标能否激励人们去争取完成，是否现实可行？6. 是否规定目标主次轻重（顺序、重要程度等）？7. 这些目标是否还包括①改进工作的目标？②个人发展的目标？8. 这些目标是否与别的经理和组织所制订的目标相协调？是否与上级主管人员的、部门的、公司的目标相吻合？9. 这些目标是否已向需要知道的所有人传达了？10. 短期目标是否与长期目标相吻合？11. 据以拟订目标的一些设想是否都已清楚指明？12. 这些目标是否已清楚或以文字表明了？13. 目标是否适时地提供反馈信息，从而能够采取一切必要的纠正步骤？14. 现有的资源和职权是否足以去实现这些目标？15. 是否提供了机会，期望人们去实现这些目标，让他们提出自己的目标来？16. 人们是否掌握了委派他们负责的那些工作？ |
|---|

2. 组织实施

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

3. 检查和评价

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

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

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

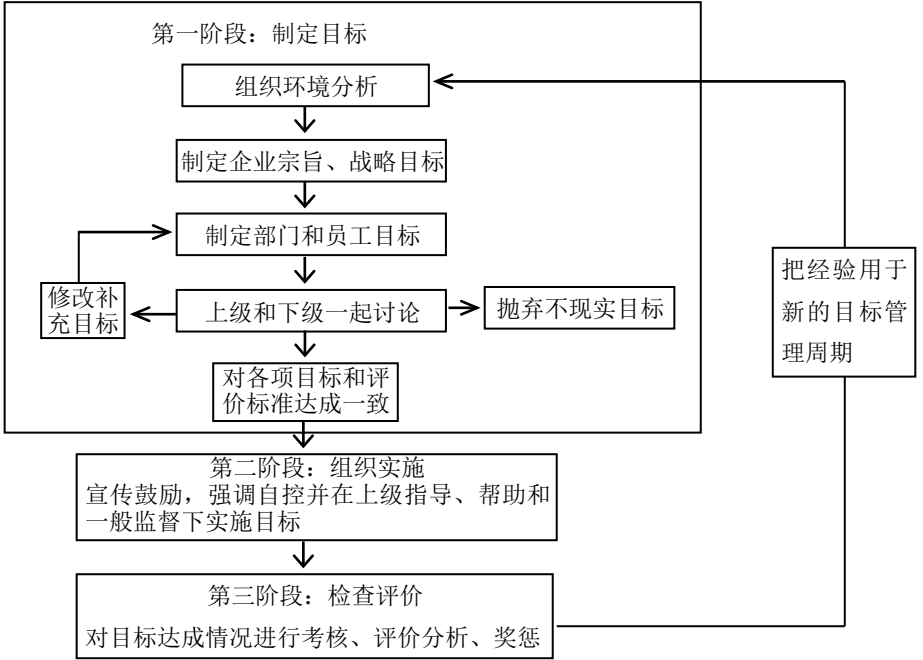


图 5-10 目标管理程序

（四）对目标管理的评价

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

1. 优点

（1）把组织成就和个人需要成功结合在一起

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

（2）是一种有效计划、组织、协调和控制的手段

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

（3）起到凝聚和激励作用

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

2. 缺点

（1）恰当目标难以确定

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

（2）对目标管理原理和方法的宣讲可能增加管理成本

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

（3）目标一般是短期的

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

（4）存在着不灵活的危险

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

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

第五节 战略

战略是为了实现组织使命和目标而对发展方向、行动方针以及资源配置等提出的总体规划。对一个企业来说，哈佛大学的艾尔弗雷德·钱德勒把战略定义为“一个企业长期目标和目的确定，以及为实现这些目标所要采取的行动方案和必要的资源分配方案”。企业战略回答的是企业作为整体为什么能够得到社会的回报从而长期存在下去的根本性问题。

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

一、战略分析

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

外部环境分析包括一般环境分析和行业环境分析。一般环境或宏观环境，是指给企业造成市场机会或

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

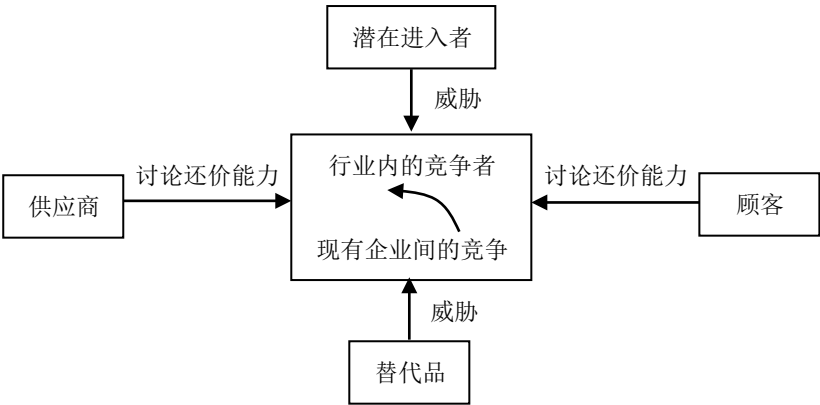


图 5-11 迈克尔·波特的五种竞争力模型

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

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

二、战略选择及评价

通过战略分析，管理人员对企业所处的外部环境和行业结构、企业自身的资源和能力有了比较清楚的了解，接下来的任务是为企业选择一个合适的战略。战略选择及评价过程实质就是战略决策过程，即对战略进行探索以及选择。通常，对于一个跨行业经营的企业来说，它的战略选择应当解决以下两个基本的战略问题：一是企业的经营范围或战略经营领域，也就是公司战略问题。即规定企业从事生产经营活动的行业，明确企业的性质和所从事的事业，确定企业以什么样的产品或服务来满足哪一类顾客的需求。二是企业在某一特定经营领域的竞争优势，也就是竞争战略问题。即要确定企业提供的产品或服务，要在什么基础上取得超越竞争对手的优势。有关各种战略类型如图 5-12。

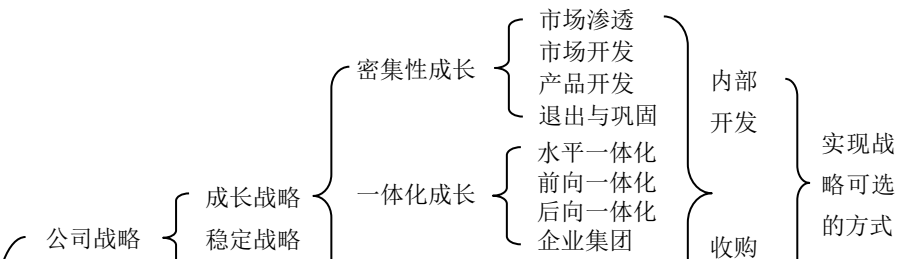


图 5-12 各种战略类型

提出多个战略方案以后，这就需要对每种方案进行鉴别和评价，以选出适合企业自身的战略方案。确切地说，首先要明确哪些方案能支持和加强企业的实力，并且能够克服企业的弱点；哪些方案能完全利用外部环境变化所带来的机会，而同时又使企业面临的威胁最小或者完全消除。事实上，战略评价就是要保证所选战略具有适用性、可行性和可接受性。所谓适用性是指所提出的战略对组织所处的环境的适应程度以及与其自身资源的匹配性。换句话说，一个适用的战略应该保持组织目标、资源条件与外部环境的一致

性。可行性是指组织有能力成功地实施即定的战略。一个可行的战略应该是组织依靠当前拥有的资源和能力就可顺利实施且能达到既定要求的战略。可接受性意味着所选择的战略能满足人们的期望，不致伤害利益相关者的利益。目前对战略评价已有多种战略评价方法，如波士顿咨询集团的市场增长率——相对市场占有率矩阵法，行业寿命周期法等。

三、战略实施

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

复习思考题

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

第六章 预测与决策

导读：

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

第一节 预测的含义及步骤

一、预测的概念

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

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

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

二、预测的重要性

具体来说，预测的重要性表现在以下几个方面：

第一，预测既是计划工作的前提条件又是计划工作的结果。

第二，预测是使管理具有预见性的一种手段。

第三，预测有助于促使各级主管人员向前看，即为将来作准备。

第四，预测有助于发现问题，从而集中力量加以解决。

第五，预测工作在一定程度上决定了组织活动的成败。

三、预测的步骤

不论是什么预测，采用什么方法，预测的步骤大致都可分为：

（一）提出课题和任务

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

（二）调查、收集和整理资料

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

（三）建立预测模型

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

（四）确定预测方法

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

（五）评定预测结果

对预测结果再次征询专定意见，以检验预测结果，并进一步检验预测模型。

（六）将预测结果交会决策

上述过程可用框图表示之。如图 6-2。

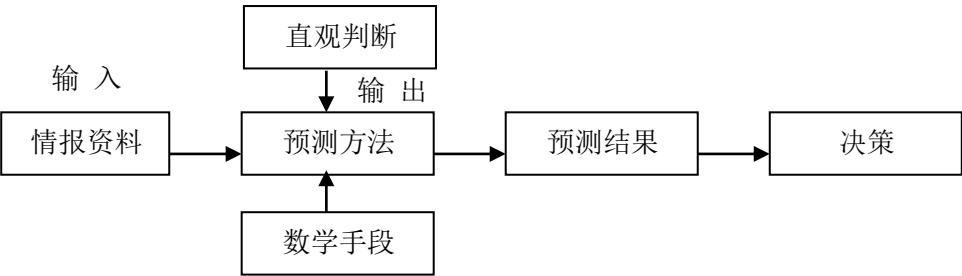


图 6-2 预测与决策过程示意图

四、预测的准确度问题

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

（一）影响预测准确度的因素

影响预测准确度的因素很多，主要有：

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

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

（二）怎样提高预测的准确度

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

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

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

第二节 预测的种类和方法

一、预测的种类

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

（一）社会未来预测

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

（二）技术经济预测

技术经济预测又分为技术预测和经济预测两大类。

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

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

（三）长期预测、中期预测和短期预测

长期预测：一般在5年以上，属于长期宏观预测；中期预测：

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

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

二、预测的方法

从原则上来说，预测的对象和期限不同，所用的预测方法也不同。

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

（一）外推法

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

时间序列分析法：即按时间将过去统计得到的数据排列起来，看它的发展趋势。

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

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

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

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

一般情况下，如果考虑到过去几个月的数据，则取前几个月平均值：

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

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

指数滑动平均法是对整个时间序列进行加权平均。预测公式为：

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

式中

X_t ——为时间序列 X_t 的预测值；

a ——指数，为 0—1 之间的小数，一般取 0.7—0.8 左右

（二）因果法

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

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

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

一元回归方程为：

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

其中 a 和 b 是回归系数

多元回归方程为：

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

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

（三）直观法

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

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

1. 德尔菲法的要点。

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

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

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

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

2. 德尔菲法预测时要注意的事项。

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

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

（3）要忠实于专家们的回答，调查者在任何情况下不得显露自己的倾向。

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

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

（四）预测方法归类

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

表 6-1 各种预测方法的分类应用对象

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

第三节 决策类型和特征

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

一、决策的概念

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

二、决策的特征

组织决策具有以下主要特点：

（一）目标性

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

（二）可行性

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

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

（三）选择性

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

（四）超前性

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

（五）过程性

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

决策的过程特点可以从两方面去考察：

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

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

（六）科学性

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

决策的类型

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

（一）按决策的重要程度划分，可分成战略决策、战术决策和业务决策

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

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

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

（二）从决策主体来看，可将决策分成集体决策与个人决策

1. 集体决策的优点

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

2. 群体决策的缺点

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

个人决策的优缺点正好和集体决策相反。因此，二者应结合使用。

（三）按决策的重复程度划分，可分为程序化决策和非程序化决策

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

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

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

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

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

（五）从决策需要解决的问题来看，可将组织决策分成初始决策与追踪决策

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

与初决策相比，追踪决策具有如下特征：

1. 回溯分析

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

2. 非零起点

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

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

3. 双重优化

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

（三）决策程序

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

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

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

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

(1) 确定目标的要求如下：

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

（四）决策的方法

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

表 4-6 单位：万元

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

从表 4.6 中可以看出，协作生产期望值最理想，故决策方案为协作生产。

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

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

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

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

以表 4.6 为例，若 a=0.7,则:

改建生产线期望值=0.7×18+0.3×(-2)=12

新建生产线期望值=0.7×20+0.3×(-5)=12.5

协作生产期望值=0.7×16+0.3×1=11.5

三种方案中新建生产线期望值最高，故决策方案为新建生产线方案。

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

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

表 4-7

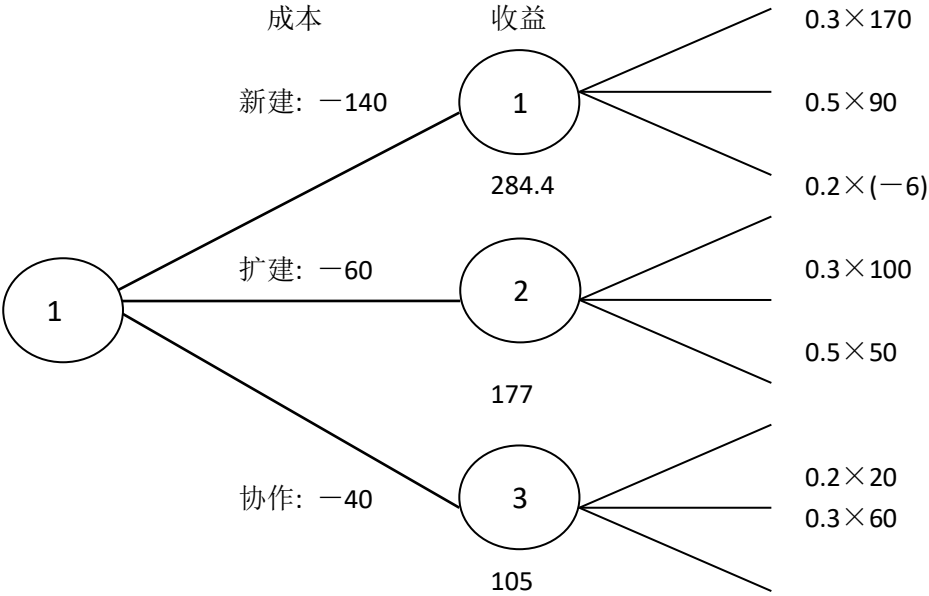
自然状态 方 案	在不同需求下的后悔值			最大后悔值
	需求较多	需求中等	需求较少	
①改建生产线	20-18=2	7-6=1	1- (-2) =3	3
②新建生产线	20-20=0	7-5=2	1- (-5) =6	6
③协作生产	20-16=4	7-7=0	1-1=0	4

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

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

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

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



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

表 4-8 单位：万元

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

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

按三年计算不同方案的综合收益值：

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

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

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

新建方案净收益 $= 284.4 - 140 = 144.4$ （万元）

扩建方案净收益 $= 177 - 60 = 117$ （万元）

协作方案净收益 $= 105 - 40 = 65$ （万元）

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

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

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

参考文献：

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

思考题：

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

第三篇 组织

第七章 组织工作

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

第一节 组织与组织工作的性质

一、组织的定义

通常我们认为组织有两层含义：

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

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

管理学上所说的组织一般包含以下几个特点：

1. 任何一个组织必须有一个共同的目标

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

2. 组织是实现组织目标的工具

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

3. 组织包括不同层次的分工协作

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

二、组织工作的含义及特点

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

组织工作一般具有以下几个特点：

1. 组织工作是一个过程。

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

（1）首先确定组织要实现的总目标；

（2）对总目标进行分解，以确定各次目标；

（3）确定要实现上述目标所必需的业务工作或手段，并进行分类；

（4）根据组织自身所拥有的资源，并使资源与上述工作相匹配，由此形成部门；

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

最后，我们把相关的职权关系以及各部门的业务活动关系用组织系统图表示出来。

2. 组织工作是动态的

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

3. 组织工作要充分考虑非正式组织的影响

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

第二节 组织工作的原则

组织工作实施过程中，一般要遵循以下几个原则：

一、目标统一原则

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

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

二、分工协作原则

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

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

三、管理宽度原则

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

管理宽度的确定要根据工作的性质以及主管人员自身的情况

四、责权统一原则

责权统一原则，是指在组织结构设计中，职位的职权和职责必须对等一致。

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

五、集权与分权相结构的原则

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

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

六、稳定性与适应性相结合的原则

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

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

第三节 管理宽度与管理层次

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

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

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

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

第八章 部门与组织的类型

导读：组织是实现战略的基础，组织设计则是实现组织战略目标的手段。根据管理职能的要求，如何进行适当的职务设计和部门划分，建立不同的适合组织战略要求的组织结构，是组织工作的主要内容。本章主要研究如何进行部门划分、组织发展过程中典型的组织结构形式及其发展趋势，以及新型的分权型组织模式：团队和委员会管理模式。

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

第一节 部门划分

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

一、组织设计的基本原理

1. 组织设计的目的与策略

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

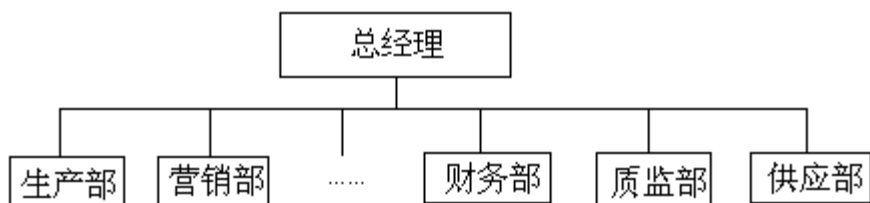
（1）组织设计的目的

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

（2）组织设计的策略

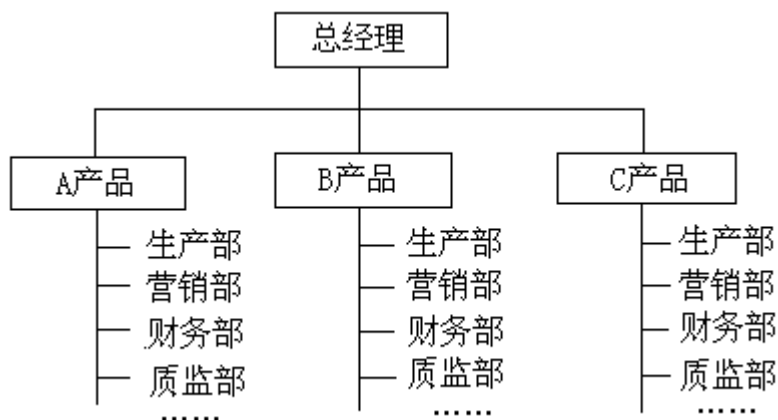
根据组织设计目的的要求，组织设计主要有两种基本策略：

①功能性的组织结构。即从功能的角度来设计组织，将同一部门或单位中从事相同或相似工作的人集中在一起而构成的组织结构。如图 8-1 显示企业中功能性组织结构：



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

②目标导向的组织结构，指将实现同一目标的各个方面成员集中在一起而构成的组织结构。其目的是为了实现在一个完整的目标，因而打破了专业的界限，有利于内部成员的自我激励和管理。如图 8-2 所示：



2. 影响组织设计的因素

一个组织选择什么组织结构，划分多少部门，受多种因素的影响，既有外部环境因素，也有自身战略、规模等因素的影响。

(1) 规模因素

一般认为，组织规模越大，工作内容越复杂，工作量越大，因而组织结构就越复杂。早在 20 世纪 60 年代初，英国管理学家琼·伍德沃德等人通过对美国 100 多个公司的调查研究，认为一个组织结构设计与其本身的规模的关系大体为：①组织规模越大，工作越专业化；②组织规模月大，标准操作化程序和制度月健全；③组织规模越大，分权的程度月高。

(2) 战略因素

一个组织的战略就是它的总目标，它涉及一定时期内组织的全局设计、主要政策与任务的谋划，它决定着该组织在一定时期内的活动方向和水平，它是组织制定策略的依据。美国管理学家雷蒙德·迈尔斯和查尔斯·斯诺在其著作《组织的战略、结构和程序》中提出了如下关于战略影响组织的观点：见表 8-1 所示。

表 8-1 战略对组织结构的影响

战 略	目 标	环 境	组织结构特征
防守型战略	追求稳定和效益	相对稳定的	严格控制, 专业化分工程度高, 规范化程度高, 规章制度多, 集权程度高
进攻性战略	追求快速, 灵活反应	动荡而复杂的	松散型结构, 劳动分工程度低, 规范化程度低规章制度少, 分权化
分析型战略	追求稳定活效益和灵活相结合	变化的	程度集权控制, 对现有的活动实行严格控制, 但对一部分部门让其分权或相对自主独立

			的方式;组织结构采用一部分有机式,一部分机械式
--	--	--	-------------------------

(3) 环境因素

组织总是在一定的环境下开展活动,因此不同的环境对组织结构的影响不一样。总体来看,环境的状态可以分为稳定和不安定两种情况,因而组织结构也相应有两种不同形式:

①机械式组织,又可称科层式组织,它所处的环境是相对稳定得,采用规章制度工作得高度专业化和权威式的领导来安排组织的一切活动。

②有机式组织,它所处的环境是不安定得,其组织结构具有灵活性,能根据环境的变化迅速作出反应和调整。

(4) 技术因素

技术不仅包括生产技术,而且包括管理技术。从技术发展得历程看,生产技术的变化曾经导致流水线的出现,而现代计算机和网络技术得飞速进步,一方面使敏捷制造和柔性制造成为可能,同时也使管理手段相应发生了变化,分权型、灵活型组织机构不断演进。

(5) 权力控制因素

美国管理学家斯蒂芬·罗宾认为,“规模、战略、环境和技术等因素组织起来,对组织结构会产生较大得影响。但即使组合起来,也只能对组织结构产生 50%得影响,而对组织结构产生决定性得影响作用的是权力控制。”这是因为:

①组织的权力控制者对组织结构模型的选择又最后的决策权;

②任何组织都是又各种利益的代表团所组成,一个组织的结构反映的是最强利益集团的利益,或多个较强集团之间利益的妥协;

③权利控制者总是不愿轻易放弃自己的权力,即使是分权,也以不失去控制为最低

④权力控制者会采用合理的方式,即在组织利益的范围内,寻找组织利益与个人或自己代表的利益集团的利益的结合点,既公私兼顾,又合理合法。

3. 组织设计的程序合内容

组织设计是一个动态的工作过程,它包含了众多的工作内容,既有职位、职权的确定与部门的分工,也有组织内部各机构运行规则的制定和各部门联系方式的规定,还包括对人员的配备和训练。总体来看,要做好一个组织设计,必须经过以下八个环节:

(1) 确定组织设计的基本方针和原则

根据组织的任务、目标以及组织的环境特点,确定进行组织设计的基本思路。以企业组织为例,它包括:公司一级的管理跨度是宽一些还是窄一些?部门分工形式是采用职能制还是事业部制?是集权还是分权?等等。这些是进行组织设计的基本依据。

(2) 进行职能分析和职能设计

对企业而言,这一步骤的内容包括:确定为了实现企业的战略目标而需要设置的各项经营职能和管理职能,并明确其中的关键职能;不仅要确定企业总的管理职能及其结构,而且要分解各项具体的管理业务和工作。为提高管理效率,需要进行管理和业务流程的优化,合并相应的职能。

(3) 设计组织结构的框架

即设计承担这些管理职能和业务的各管理层次、部门、岗位及其权力和责任,这个阶段是组织设计的主体工作。框架设计可以有两种方法:

①自下而上的设计方法。即先确定组织运行所需的各个岗位和职务,然后按一定的要求(职能专业化或顾客、地区专门化)将某些岗位和职务组合成多个相应独立的部门,再根据部门的数量和设计的幅度要求,划分出各个管理层次。

②自上而下的方法。即先确定管理层次,然后划分部门,最后分解成各个岗位和职务,其设计思路与前一种设计方法相反。

由于岗位——部门——层次三者是相互联系,相互制约的,因此在实践中,这两种设计方法一般结合使用,相互修正。

(4) 联系方式的设计

即设计上下管理层次之间，左右管理不满之间的协调方式和控制手段，其目的是把各分解的部门联合起来，共同为实现组织的整体功能和战略目标服务。

（5）管理规范的设计

即确定各项管理业务的管理工作程序、管理工作应达到的要求（管理工作标准）和管理人员应采用的管理方法等，它形成了各层次各部门和每位组织成员的行为规范，它有利于实现组织的合法化和规范化，并起到巩固和稳定组织的作用。

（6）人员配备和训练管理

这个环节主要是明确各岗位、职务任职人员的资质要求和数量，如担任某一职务管理人员应具备的思想素质、身体素质、业务素质和业务技能及相关管理经验要求等，主要目的是保证管理人员从事的管理工作的胜任力。

（7）各类运行制度的设计

这一环节的工作主要是制定各管理部门和管理人员的绩效评价和考核制度，管理人员的激励制度等，以保证整个组织的有序运行和提高效率。

（8）反馈和修正

组织设计是一个动态的过程，因此对组织实际运行中所反映出来的问题及时反馈，并对组织结构不适应的地方进行修正，从而使组织不断完善，不断符合新的环境变化和组织任务的要求。

以企业为例，上述的组织设计程序可用表 8-2 进行总结：

设计程序	设计工作的内容
1、设计原则的确定	根据企业的战略目标和特点，确定组织设计的方针、原则和主要维度（包括管理幅度和管理层次）
2、职能分析和设计	确定经营、管理职能及结构、层次分解到各项管理业务的工作中去。进行管理业务的总体设计
3、结构框架的设计	设计各个管理层次、部门、岗位及其权利、责任，具体表现为企业的组织系统图
4、联系方式的设计	进行控制、信息沟通、协调等方式和制度的设计
5、管理规范的设计	包括管理工作程序、管理工作标准和管理工作方法的设计
6、人员配备和训练	提出对各岗位、职务任职人员的数量和资质（质量）要求
7、运行制度的设计	设计管理部门和人员的绩效考核制度、激励制度和培训制度
8、反馈和修正	将企业运行过程中的信息反馈回去，定期或不定期地对上述各项设计进行修正和完善

二、部门的概念

由于组织工作的复杂性，为了完成各项工作，必须建立相应的组织机构，而组织结构的基础是组织内部的各种部门。组织结构的不同类型，实质上反映了部门的范围，不同部门横向或纵向的联系与协商问题。

1. 什么是部门

部门是指组织中各类主管人员按照专业化分工的要求，为完成某一类特定的任务而有权管辖的一个特定的领域，它既是一个特定的工作领域，又是一个特定的权力领域。

为了实现特定的目的，人们通过各种联系形成了不同类型的组织。分工的出现和深化提高了组织的效率，并导致了管理的必要。而管理本身也存在分工，这种分工使得管理职能分化和专业化。管理劳动的分工包括横向和纵向两个方面。横向的分工，就是将组织活动分解成不同眼岗位和部门的任务。其结果就是各种部门的设置，或称为部门化；纵向的分工就是根据管理幅度的限制，确定管理层次，并规定各层次管理人员的职责和权限，其结果就是管理权限的相对集中或分散。

2. 影响部门划分的因素

劳动分工有利于提高效率和产出水平，劳动分工创造了专家，也对协调提出了要求。将相应的专家归并到一个部门中，在一个管理者指导下工作，可以促进这种协调。对企业来说，是否建立一个部门主要应根据以下五个方面的因素：

(1) 所开展工作的职能，包括经营职能和管理职能。如：是计划工作还是财务工作？财务工作包括成本的核算、资金的组织、预算等，这就要求具备相应专业技能的人在一起开展工作，以有利于企业的财务管理。

(2) 所提供的业务和服务。业务不同对人员的要求不一样，为了提高效率和效益，就有必要将从事某一业务的人员集中到一起，从而形成一个业务部门。

(3) 所设定的目标顾客或客户。

(4) 所投入转换为产出、使用的过程。

(5) 所覆盖的地理区域。

很明显，在部门设置或部门划分过程依据的因素不一样，就形成了不同的部门化方式，如职能部门化、顾客部门化、区域部门化等。

三、部门划分的基本原则

部门划分是组织结构设计的基础性工作，部门划分是否合理，既关系到部门工作的效率，也影响到部门之间的协调，最终影响到组织目标的实现。因此，在进行部门划分时，必须坚持如下原则：

1. 确保组织战略目标的实现

合理地划分部门只是一种手段，其目的是为了切实保证实现组织的目标。根据这个总的要求，部门的划分和设置应以组织的总目标为导向，对于妨碍组织目标实现的部门应予以撤消和合并，而对于必不可少的部门又必须重点建设，不能空勤。否则，组织中的必要职能就会无法实现。从企业来说，实现赢利是根本目标，因此在市场竞争日益激烈的条件下，企业必须研究顾客的需求，努力实现刹那派或服务的销售，并使顾客满意。这就要求企业必须把传统的销售部门改造为包括市场研究和策划、产品销售和售后服务等整体营销活动的营销部门，并不断加强营销工作的力度。

2. 职责的明确性与均衡性

各个部门、岗位的职责任务必须十分明确。每个部门该干什么，不该干什么，干到一个什么程度，有什么要求，承担什么责任，如何与其他部门协作等等——管理部门和人员的绩效评估因职责不清而互相扯皮。此外，任务的分配要尽量平衡，防止出现部门之间、部门内部不同岗位之间忙闲不均的现象。均衡才是一种比较理想的运转状态。

3. 力求部门高效精干

部门设计要戒贪多求全，有些组织业务还没有完全展开，就一下子设置了许多部门，例如，一些新创办的小企业，完全仿照大型企业的组织架构，也设置什么人力资源部、研发部等，其结果只是一个空架子，而凭空多了不少管理人员，提高了企业的运行成本。还有一些基层政府机构，也要搞一一对应，上面有什么部门，下面也对口设置相应部门，造成机构臃肿、人员膨胀、效率反而下降。而且增加了纳税人的负担。因此，部门设计必须精干，该有的部门一个不少，无用的部门一个不要，可要可不用的部门坚决撤并，无效而不必要的部门要及时予以果断的调整，这一切都要以效率为前提。

4. 保持弹性

组织的任务在不同阶段有不同的重点，同时由于环境是不断变化的，因此组织内部的部门必须适应环境变化的要求。部门革新既不是一劳永逸的，也不是一成不变的。部门的增、减、撤、并都应随组织业务的发展、环境变化的要求而定，部门设计要保持适度弹性，不能只生不死，不能搞终身制。

为了完成一些临时性的工作，往往需要多个部门的配合，因而组织可能会设置一些临时性部门或单位来解决这些临时性问题。但在现实生活中，许多组织对这种临时性部门缺乏有效的控制，往往临时性部门永久化，结果组织结构中部门越来越多，结构臃肿。为了避免这种现象，就必须坚决撤消那些已完成其工作任务的临时性部门。

5. 部门之间要有良好的配合与协调

在职能化的部门设置过程中，由于按专门性的职能（业务职能或管理职能）来进行部门设计，因此部门内的管理人员容易出现“隧道视野”，过分强调本部门的重要性，而在工作中协调配合不足。为了实现组织的整体目标，必须明确一个原则，部门只是整体的一部分，靠每个部门单个的力量都无法实现组织的整体目标。因此，部门与部门之间既要讲分工明确，责任清晰，更要将协调配合，共同为组织的整体工作

作贡献。

尤其是在企业中，部门与部门之间存在密切的经济技术联系，也许这个部门的工作是为另一个部门的工作作准备，是“前道工序”与“后道工序”的依存关系，如供应部与生产部、营销部三者的关系，就是“前后工序”的关系，在按需生产的要求下，营销部根据订单提出生产计划，生产部根据生产计划按平衡原则提出采购计划，环环相扣，三个部门之间必须保持高度的协调与协作，否则就会打乱仗，给企业带来不必要的损失。

四、部门划分的方法

为达到组织的目标所必需进行的各项活动千差万别，这些活动的特征随着目标的不同而有显著的差异。部门划分或部门化是将工作和人员组织成可以管理的单位的过程，选择什么类型的部门化方法需要反映最有利于实现组织目标和各单位目标的要求。划分部门的常用方法有以下几种：

1. 人数部门化

这是一种最简单、最原始的部门划分方法，最初在军队中使用。这种方法完全按人数的多少来划分部门，如军队中的军、师、团、营、连、排的划分就是如此，它仅仅考虑人数的多少，由一定数量的人员简单集成一个部门。

由于技术的发展和分工的深化，现代社会已经是一个高度专业化的社会，这种划分部门的方法日益显示出其局限性。因为随着人们文化水平和科学水平的提高，每个人都可能掌握某中专业技术，把具备某种专业技术的人员组织起来去做某项专门的工作，比单靠数量组织起来的任意更有效率，特别是知识集约化已逐渐取代劳动集约化。单纯按人数多少划分部门的方法有逐渐被淘汰的趋势，即使是在军队中，按专业分工和组合成部门的趋势也越来越明显。

2. 时间部门化

即在正常的工作不能满足连续生产、工作的需要时，按时间顺序划分工作部门的一种方法，如企业按早、中、晚三班的编制进行生产。按时间划分部门主要基于如下考虑：人的正常生理需要包括吃饭、睡觉、休息和娱乐，不可能一直连续工作；而有些工作需要很长时间，而且不能间断，如炼钢厂的炉钢只有在全部出炉后才能停止；有些工作出于经济和技术需要的考虑，必须连续不断的进行，如供电服务。此时正常的工作日无法满足这种需要。这种划分方法适用于最基础的组织。

3. 职能部门化

这是一种最常用的部门划分方法，即以组织的主要经营和管理职能为基础设立部门，凡同一性质的工作都置于同一个部门，由该部门全权负责该项职能的履行。它可以在各种类型的组织中得到应用，不同的只是反映组织目标和活动的具体职能发生变化。如企业中设置营销、财务、生产、人力资源等部门就是典型的按经营职能划分的。

职能部门化有利于提高管理的专业化程度，有利于提高管理人员的技术水平和管理水平。但是，由于各部门承担某一专门职能，因此各部门的管理人员可能会形成“隧道视野”，过分强调本部门工作的重要性，而缺乏协调与配合；同时各部门长期从事某种专门业务的管理，缺乏长远眼光，不利于全面、高级管理人才的培养。

4. 程序部门化

即以工作程序为基础组合各项活从而划分部门的一种方法。例如，在机械制造企业中，通常按照毛坯机械加工、装配的工艺顺序来分别设立部门。在银行内部，则按贷款申请、评估、审核、资产管理等相关环节来设置相应的部门。这种划分方式，在生产程序复杂、要求严格的情况下是必要的，它有利于加强专业程序管理，提高工艺水平和管理水平。

5. 业务部门化

指把业务系列的管理工作划归一个部门负责。在一些大型组织中，由于业务范围多元化，按业务来划分部门，有利于充分利用管理者的专业知识和技能，有利于组织专业化经营，有利于扩大服务工作。如在医院科室的划分中，划分内科、外科，再进一步划分为神经内科、神经外科等，就是按业务划分的。而一些大型企业的事业部，如空调事业部、手机事业部、冰箱事业部等，也是典型的按业务划分的部门。

6. 区域部门化

区域部门化是根据地理因素来设立管理部门，把不同地区的业务和职责划归不同部门全权负责。对于一个地域分布较广的货业务涉及区域较广的组织来说，按地区划分是必要的。有因为不同地区的政治经济形式、文化科学技术水平、人们的风俗习惯、对业务的要求等都有很大差别。按地区划分部门，有利于各部门因地制宜地制定政策和策略、进行决策，提高管理的适应性和有效性，对球来说，可以更好地满足特定区域顾客的需要，还有利于培养独当一面的管理人才。对许多大型企业尤其是跨国公司来说，由于其业务和顾客遍布全国甚至全世界，因此为了针对性地开展业务，往往按地区划分部门，如亚太事业部、欧洲事业部等。

部门化最近出现了两种趋势：一是顾客部门化越来越受到重视。由于企业间的竞争越来越激烈，如何使顾客满意、提高顾客忠诚度，成为企业经营战略的一个重要的考虑因素。为此，许多企业直接按顾客性质的不同，在企业内部设置不同的部门，针对性地为特定顾客服务，以提高企业的竞争力。二是跨越传统部门界限的团队的使用，使得原来僵硬的部门划分得到补充。随着任务变得越来越复杂，对协调的要求越来越高，为了实现组织目标，管理者越来越多地采用团队或任务小组的方式来完成相应的工作。

一个组织究竟采用何种方式划分部门，应视具体情况而定，而且这些划分方式往往是接采用的。如在企业内部，参谋机构一般都按职能划分，生产部门按程序或业务划分，而营销部门则可能按地区或顾客划分。

五、部门的职能及职能范围的界定

1、部门的职能

部门的职能是指某个具体的部门的职责范围。很显然，在组织中一个具体的部门是因为希望由这个部门来完成一项专业性的工作，并与其他部门的协调、配合来共同实现组织的目标。部门的职能可以从以下三个方面来进行界定：

(1)、部门的本职工作。它反映部门的本质职能，是部门设置的基础。可以用一句话来进行表述。例如，组织生产是生产部的本职工作，而设备的维护则是工程部的本职工作，这些职能都不能根据各级领导的意愿而改变。

(2)、部门的主要职能。它是由本职工作衍生出来，按行业惯例或传统基本上不能变更的职能。它反映了某一部门具体的工作范围，不因时间的推移、不同上级变更或部门负责人的变更而变化，是连续、稳定的。例如，公共关系部的主要职能包括：广告、宣传、组织形象设计、组织公关活动等。主要职能不能轻易改变，如有变动，就会导致行业或组织的革命性变化。

(3)、部门兼管职能。指可以在不同部门之间改变责任范围的职能。它反映了各部门时间业务工作的衔接与联想，属于边界或相关职能。例如，组织内部的车辆管理，有时属于总部，有时属于行政办公室（或总经理办公室），有时也可能是分散管理，兼管职能的内容可以有管理了当局按一定程序进行了增减。

2、部门之间职能范围的界定

在组织内部，部门与部门之间首先要有明确的分工，这样才能有效划分各自的权责关系，同时也要相互协调，这样才有利于部门之间的配合，共同来完成组织的各项任务，实现组织的目标。为此，必须合理界定部门之间的职责范围，并符合以下两个方面的要求：

(1)、各部门的职能互不重叠。

各部门的工作范围必须明确，能分清责任。因此，在进行部门设置和职责规定时，要做到：①“一事无二管”，即部门的工作在时间上、范围上不重叠。例如，办公用品的发放，只能由办公室统一管理，而一个组织购买任何东西只能由采购部（供应部）负责（有特别规定的零星采购除外）。②不能“政出多门”，各部门应该有固定的分工，不能混杂，造成职责不清，责任不明。例如，办公室负责联系行政关系，营销部负责联系销售业务，供应部联系供应关系等。

(2)、职能部门的功能相互衔接。

设置部门的目的是为了更好地完成组织的各项任务，实现组织的目标，因此，在部门设置时，首先要保证组织运转所需要的各项经营和管理职能都有相应的部门负责，不能留下任何空白。也就是说，组织中的任何一件设备，任何一项工作，包括临时产生的工作，都应该有明确的职能部门负责，不能相互扯皮、推诿。其次，组织内部不能有两个职能相同或类似的部门。否则就会造成管理工作的混乱，违背了“一事

无二管”的原则。第三，要根据既定的部门职能，对相关部门可能交叉的业务进行具体界定。这种界定是由两个或两个以上相关部门的负责人和专业人员根据具体情况划清责任范围，发生争议时由上级裁决，形成文件后要有共同上级批准并报行政办公室备案。组织内的许多工作都涉及到两个或两个以上的职能部门，例如采购生产用的材料是由供应部门负责的，但采购数量、技术要求等涉及到生产部、质监部甚至财务部的参与，每个部门在一项采购中扮演的角色就必须分清楚。

随着工作的发展和情况的变化，这种界定必须不断根据实际情况而进行调整。这种界定，需要相关部门共同协调才能决定；如果部门协调达不成一致，则由共同上级来进行处理和裁决；共同上级要及时对这种部门间的争议进行处理，以保证各部门的配合。只有不断地进行界定，才能有效消除部门间的扯皮现象，做到责任清楚。当然，如果没有新的情况发生，旧的界定应有效，不要随意变更。

六、部门之间的协调

组织内部中部门的设置是管理专业化和分工的必要所决定的，但是，这种分工如果不进行合作，则无法形成一个高效的组织和有机的整体，这种状况也就会影响组织的产出和效率，制约组织目标的实现。部门之间的协调可以分为两个层面：纵向的协调和横向的协调。纵向的协调是一种等级链关系，它涉及到职权范围的划分，集权还是分权的确定，以及制定相应的工作程序、规则和信息沟通来实现，关于这个问题我们将在下一章进行更具体、更深入的分析。横向的协调则是在同一个层级上各部门的沟通与配合问题。由于各部门的工作的紧密相关性，为了实现组织的整体目标，在不同部门之间必须建立良好的横向联系与协调机制。为此，需要进行横向联系的设计。

1、横向联系设计的复杂性。

一般而言，横向联系的设计在某种程度上比纵向联系的设计更复杂，这主要表现在：

(1)、横向之间联系是平行与协作关系，而纵向是垂直的命令与服从关系。这使得横向之间需要更多的沟通与协商，而不能通过简单的行政命令来实现组织的共同目标。

(2)、横向联系的程度在各部门之间也不尽相同。有的部门独立性较强，如营销部；有的部门独立性较差，如生产部；有的部门工作牵一发而动全身，对其他部门影响极大，如财务部；有的部门影响则比较小，如研发部。

(3)、组织所处的环境也会影响到横向部门之间的联系程度。越是环境变化快，不稳定，越需要组织对环境变化作出快速的反应，因而对横向联系的需求就越高。

(4)、组织规模的大小对横向联系设计也有影响。大型组织部门多，关系复杂，各部门之间联系密切，因而需要更多的横向协调；小型组织则部门相对较小，关系也比较简单，因而横向协调相对也比较容易。

(5)、创新性组织和常规生产性组织在横向联系的设计上的要求也不同。前者特别重视研发部门在组织中的重要作用，而且它对营销、生产、供应等部门的影响也很大，因而它们之间更需要协调，以加强推出新产品、新项目的速度。此外，组织业务的技术性不同，对组织内部各部门横向协调的要求也不高，从事高技术性业务的组织对横向协调的要求高于从事技术简单业务的组织。

2、横向联系设计的基本思路

进行横向联系设计的目的在于提高部门之间协调的效率，减少扯皮或推诿的现象，进而提高整个组织的运行效率和效益。为此，可遵循以下四条设计的基本思路：

(1)、搞好组织的分化与整合，该合的部门要合在一起，该分开的部门则要分设；并且各部门该精简就要精简，该加强就要加强，同时明确各个部门的职责权限。

(2)、要采取各种有效的协调方式和手段。通过制定合理的工作程序、规则来规范各部门的行为，并建立组织内部管理信息系统，提高信息沟通速度与效果。

(3)、要适当建立一些协调机构。如专职协调员、跨部门的委员会等，从组织上保证联系的正常化和稳定化。

(4)、从制度上要制定促进横向联系的监督与奖励机制。鼓励相互协作，反对和杜绝相互扯皮。

3、横向部门的协调方式

(1)、汤普森的三种协调方式。美国管理学家汤普森认为，组织中的各个部门之间存在三种不同类型的相互依赖关系：

①间接影响的波动型相互依赖关系。在这种类型的相互关系中，每个部门之间都对组织整体目标独立地作出贡献，并从组织整体中获得必要的支持，但各个部门之间并非保持有直接的互动关系。其关系如图 8-3 所示：

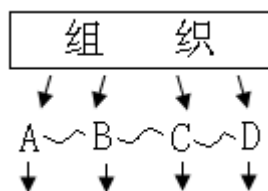


图 8-3： 间接影响的波动型相互依赖关系

图中 A、B、C、D 表示不同的部门，箭线表示在业务或技术上的联系，“___”表示输入，下面的箭线表示输出。在一些组织中，如医院内部的各科室是比较典型的波动型相互依赖关系。

②直接影响的连续型相互依赖关系。在这种关系下，各个部门之间保持直接的互动关系，并且这种互动关系是按一定的顺序进行，典型如企业内部的各部门。

③相互影响的交叉型相互依赖关系反映出一种组织的发展顺序：在最简单的组织中，仅存在波动型的相互依赖关系；在比较复杂的组织中，波动型与连续型的相互依赖关系兼而有之；而在最复杂的组织中，这三种组织相互依赖关系同时存在。

汤普森认为，对不同类型的相互依赖关系，应采取不同的协调方式。

①对于波动型关系，部门之间的协调可以通过标准化的决策、法规和决策程序的建立来解决，目的在于保证各部门按既定的规则来开展工作并实现相应的配合，它最容易建立稳定的协调机制。

②对于连续型关系、部门之间的横向协调可以通过共同指定的计划、预算和作业顺序来实现，它能够建立起有序的协调机制。

③对交叉型关系，部门之间的横向协调需要各部门的彼此调节、互动和反馈才能做到，因为在这种交叉的关系下，不确定的因素比较多。因此，为达到协调的目的，各部门之间要加强信息的沟通和反馈，并一起作出共同决策，彼此达成协议。在现实工作中，通过各类协调人员、协调部门来解决横向间的部门与冲突。

(2)、明茨伯格的三种基本协调方式。加拿大管理学家明茨伯格认为，组织的本质就是协调，协调可以有三种基本方式：

①相互调整的协调方式，指在非常简单的组织中，直接操作者彼此之间通过非正式的、配合默契的工作方式 达到协调。

②直接监督的协调方式。指通过一个对下属的工作承担责任的上级向下级发出指示并监督下属行为的方式，来协调下属之间的工作关系，它采取正式的协调方式。

③标准化的协调方式，指不是通过直接的相互接触，而是在工作之前就制定出工作标准或工作规范，进而用这些标准和规范来协调各方面的关系。

标准化的协调方式又可细分为三种不同的标准化形式：

第一种是工作过程标准化。当工作内容比较明确且可程序化时，就可把工作过程要求予以标准化。例如，可以制定出标准的进度、标准的操作方法和标准的作业程序等，通过实行这些标准，相互之间的工作就实现协调一致。这种标准化一般是基层管理中采用，其典型例子是汽车装备流水线上工作的员工都必须按照事先确定的统一节拍来完成各自的工作，各环节的协调是节拍的控制来实现的。

第二种是业务标准化。这是在其最终成果能被确定而其过程难以被控制的场合下所采用的一种协调方式。它的实质是通过控制输出来协调各部门之间的关系。

第三种是技能标准化。有时候不但工作的过程，而且工作的成果都难以标准化，但其工作所需的技术或知识易标准化，而且这种标准化又会直接影响工作的过程与成果。在这种情况下，就可以采取技能标准化的形式，即通过严格的训练，使工作者具备某种标准的技能，以便在工作中有共同的语言和一致的动作。典型的如医院在施行手术时，实施手术的医生、麻醉师和护士之间的协调配合，就是通过严格的训练使每个成员具有标准化的技能，从而实现手术过程的协调。

当组织规模较小时，采用相互调整的方式进行协调；随着人数的增多和复杂程度的提高，便采取直接监督的方式进行协调；再进一步发展时就采取标准化的协调方式；而当组织变得非常复杂时，相互调整的协调方式又被重新采用。

(3)、达福的六种协调方式。美国管理学家理查德·达福（Richard Daft）提出了组织的六种协调方式。这些方式有些与明茨伯格的协调方式相似，有些则适用范围更广。具体包括：

①通过文书档案工作进行协调，如应用备忘录、报告、通报、简报等进行信息沟通，相关部门就某个问题或某项决策以这种方式达成共识。

②通过直接接触进行协调。即相关人员直接面对面地沟通，交换意见，从而实现意见一致，步调一致。

③设置联络员进行协调。在一个部门内部专门设置一个岗位，由他专只职与其他部门沟通，从而实现协调配合。

④设置临时委员会进行协调。当某个问题涉及多个部门时，为解决该问题而组织成一个由相关部门人员组成的临时委员会，通过这个委员会实现相互沟通和协商，形成统一行动，当问题解决后，临时委员会解散。

⑤设置专职协调员进行协调。即在组织中设立一个超脱于各部门的职位或部门专门承担各部门间的横向协调工作。他们的权力一般并不大，而主要凭自己的专业特长、经验和说服力来实现各部门的协调，为更好地提高协调效果，他们必须从组织的整体利益出发，公正、客观地处理组织内部各部门的利益冲突。

⑥设置常设委员会进行协调。这种委员会有固定的人员、固定的办公场所，一般拥有较大的协调权力，有稳定的协调机制和比较健全的协调程度，因而协调起来比较有力，效果较好。

(4)、**协调会议机制**。在我国的组织管理中，还有一种常见的协调方式，即建立各种协调会议机制。这种会议一般由组织中较高级别的主管领导主持，围绕特定的主题，召集相关部门的负责人一起协商讨论，从而形成各部门一致的意见或行动，因而是一种比较有效的协调方式。

第二节 组织的类型

每个组织都要分设若干管理层次和管理机构，这些不同机构的组合方式构成了组织结构，它反映了各个部门组成部分之间的相互联系和相互作用，是实现组织目标的框架或体制。组织结构是组织设计的结果，之所以有不同的组织结构，是因为组织的战略、组织的规模、技术和环境的变化对组织结构的选择有重大的影响。组织结构是随着生产力和社会的发展而不断发展的。常见的组织的类型有：直线制、职能制、直线职能制、事业部制、矩阵制结构、多维立体组织结构等。在当今经济全球化和知识经济趋势不断发展的今天，组织结构还在埠头的创新和发展，出现了团队、网络型组织结构等新的组织结构形式。

一、直线制组织结构

它是最早使用也是最为简单的一种结构，是一种集权式的组织结构形式，又称军队式结构。其特点是组织中各种职位都是按垂直系统排列的，各级行政领导人执行统一的指挥和管理职能，不设专门的职能机构。一企业为例，其组织结构如图 8-4 所示：

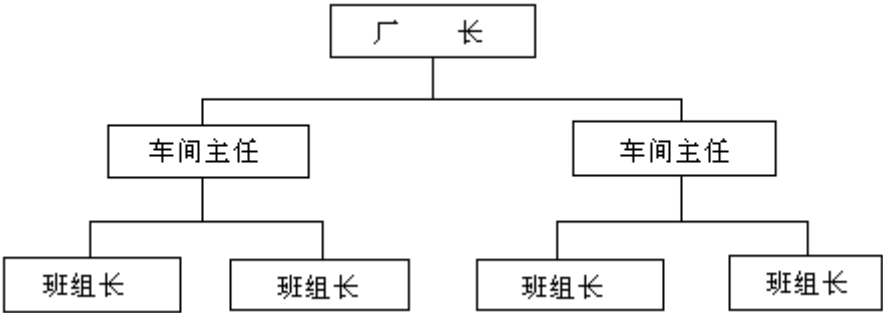


图 8-4： 直线制组织结构

这种组织结构的优点是结构比较简单、权力集中、权责分明、信息沟通方便，便于统一指挥、集中管

理。其缺点是没有职能机构当领导的助手，所有的管理职能都集中由直线主管承担，容易产生忙乱现象；当组织规模扩大，管理工作复杂后，往往由于个人的知识和能力限制而感到难于应付。此外，每个部门只关心本部门的工作，造成部门之间的横向协调较差。

因此，一般地，这种组织结构只有在组织规模不大、组织成员不多，生产或作业和管理工作比较简单 的情况下才适用。

二、职能型组织结构

又称“U 型结构”，它最早由美国人泰罗提出，并曾在米德维尔钢铁公司以职能工长制的形式加以试 行。这种结构是根据按职能划分部门的方式建立起来的。其特点是组织内部除直线主管外还相应地设立一 些职能机构，分担某些管理业务。这些职能结构有权在自己的业务范围内，向下级单位下达命令和指示。 因此，下级直线主管除了接受上级的直线主管的领导外，还必须接上级各职能机构的领导和指示。职能制 组织的基本结构形式如图 8-5 所示：

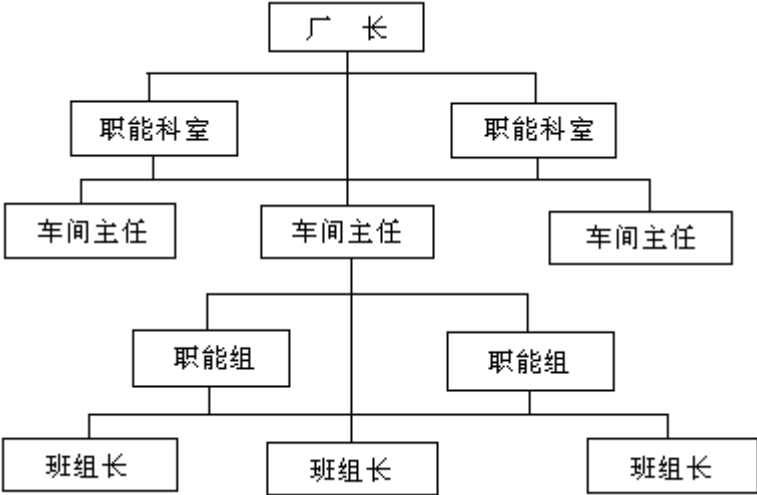


图 8-5 职能制组织结构

这种组织结构的优点是能够适应现代组织技术比较复杂和管理分工较细的特点，客观职能部门任务专 业化，避免人力和物质资源的重复配置，能够发挥职能机构的专业管理作用，减轻上级主管人员的负担。 但是，它的缺点也很明显：各种职能部门各自为政，难于实现横向协调，不利于培养全面型的管理人才； 特别四妨碍了组织必要的集中领导和统一指挥，形成了多头领导、多头指挥，使下级无所适从，不利于明 确划分直线人员和职能科室的职责权限，容易造成管理混乱。

因此，它通常在只有单一类型产品或少数几类产品面临相对稳定的市场环境的企业中采用。

三、直线职能制组织结构

直线职能制组织结构是把军队式的直线制和泰罗的职能制结合起来而形成的，它最初是由 20 世纪 法约尔在一家法国煤矿担任总经理时所建立的组织结构形式。这种组织结构的特点是，作为该级领导者的 参谋，实行主管统一指挥与职能部门参谋、指导相结合的组织结构形式。职能部门拟定的计划、方案，以 及有关指令，统一由直线领导批准下达，职能部门无权下达命令或进行指挥，只起业务指导作用，各级行 政领导人实行逐级负责，实行高度集权。如图 8-6 所示：

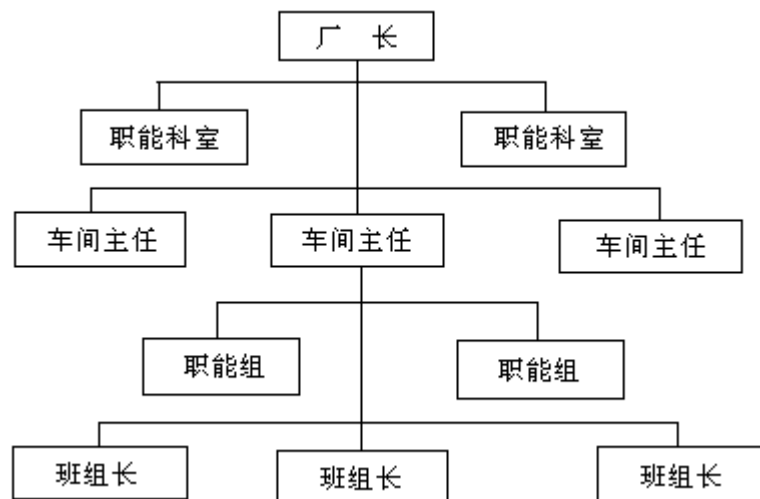


图 8-6 直线职能制组织结构

这种组织结构是在综合直线制和职能制的优点，摒弃了两者缺点的基础上形成的，因而是最为常见的组织结构形式。它既保持了直线制集中、统一指挥的优点，又汲取了职能制发挥专业管理的长处，从而提高了管理工作的效率。直线职能制的产生使组织管理大大前进了一步。我国目前的许多组织，包括机关、学校、医院，尤其是许多中小型企业都采用这种组织结构。

直线职能制在管理实践中也有不足之处：（1）、权力集中于最高管理层，下级缺乏必要的自主权；（2）、各职能部门之间的横向联系较差，容易产生脱节和矛盾；（3）、信息传递路线较长，反馈较慢，适应环境变化的能力较差。因此，它不适宜多品种生产和规模很大的企业，也不适宜创新性的工作。

四、事业部制结构

事业部制组织结构也称“M 型组织”，它首创于 20 世纪 20 年代美国通用汽车公司，由当时通用公司的总裁斯隆最先采用，因而又称为“斯隆模式”。它是企业规模大型化、企业经营多样化、市场竞争激烈化的背景下，出现的一种分权式的组织形式。

事业部制的主要特点是“集中决策，分散经营”，即在集权领导下实行分权管理。具体地说，就是在总公司领导下，按产品或地区分别设立若干事业部，每个事业部都是独立核算单位，在经营管理上有很大的自主权。总公司只保留预算、人事任免和重大问题的决策权，并运用利润等指标对事业部进行考核和控制。在管理实践中，企业可依据产品、地区、顾客类型、销售渠道等划分事业部。如宝洁公司按产品类别进行划分，麦当劳公司按地理区域进行划分，而许多大型商业银行则通常以顾客类型进行划分。按这些方式进行设计的结果，就形成了自我包容的半独立性分部。如图 8-7 所示：

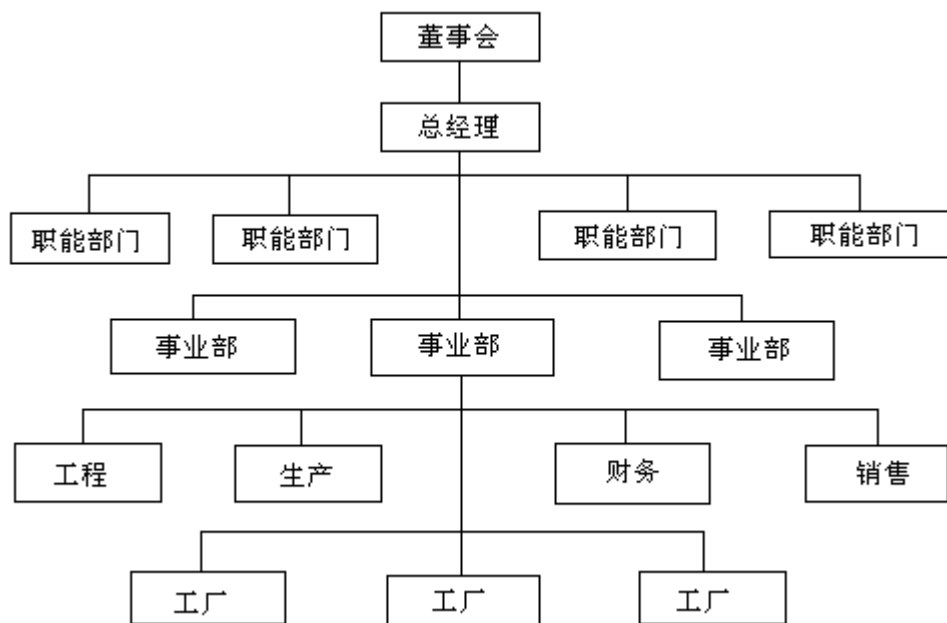


图 8-7： 事业部制组织结构

在事业部制组织设计中，重要的决策可以在较低的组织层次作出。因此，事业部制组织结构内部包含着职能型结构，与之相比较，它有利于以一种分权的方式类开展管理工作。事业部制组织结构一般适用于在具有比较复杂的产品类别或较广泛的地区分布的大型企业中采用。

事业部制组织结构的主要优点表现在：（1）提高了管理的灵活性和适应性。由于各事业部单独核算、自成体系，在生产经营上具有较大的自主权，这样既有利于调动各事业部的积极性和主动性，有利于培养和训练高级管理人才，又便于各事业部之间开展竞争，从而有利于增强企业对环境条件变化的适应能力。（2）有利于最高管理层摆脱日常行政事务，集中精力做好有关企业大政方针的决策。（3）便于组织专业化生产，便于采用流水作业和自动线等先进的生产组织形式，有利于提高生产效率，保证产品质量，降低产品成本。

事业部制的主要缺点是：（1）增加了管理层次，造成机构重叠，增加了管理人员和管理费用。（2）由于各事业部独立经营，各事业部之间人员互换困难，相互支援较差。（3）事业部之间的过度竞争，会造成公司资源浪费。（4）各事业部经常从本部门出发，容易滋长不顾公司整体利益的本位主义和分散主义倾向。

五、矩阵制组织结构

矩阵制组织结构是由纵横两套管理系统组成的组织结构。一套是纵向的职能领导系统，一套是为完成任务而组成的横向项目系统。具体地说，就是把按照职能划分和部门和按照产品或项目划分的专题小组结合起来，形成一个矩阵。项目小组是为完成一定的管理目标或某种临时性的任务而设置的，由具有不同专长技能，选自不同部门的人员组成。为了加强对项目小组的管理，每个项目在总经理或厂长领导下由专人负责。小组成员既受项目小组领导，又与职能部门保持组织与业务联系，受远职能部门领导。因而形成纵横交错的矩阵结构。如图 8-8 所示：

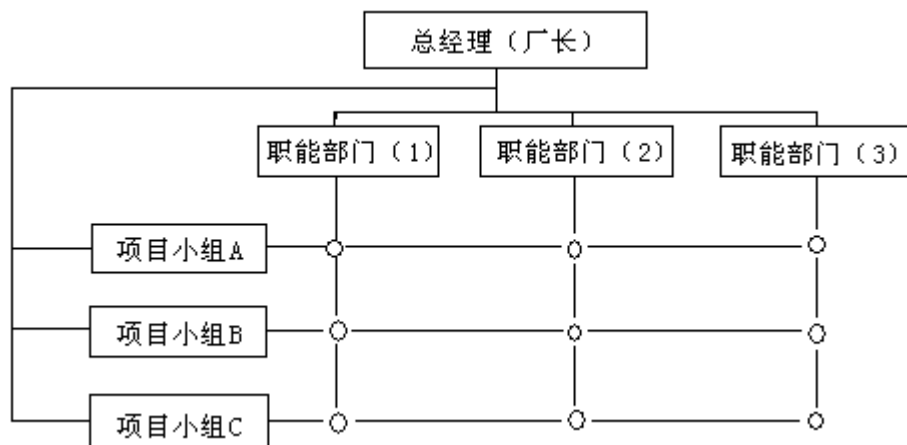


图 8-8： 矩阵制组织结构

矩阵制组织适合在需要对环境变化作出迅速而一致反应的企业中采用。如咨询公司和广告代理商就经常采用矩阵组织设计，以确保每个项目按计划要求准时完成。

矩阵制组织结构的主要优点是：（1）将组织的纵向联系与横向联系很好的结合起来，有利于加强各职能部门之间的协作与配合，及时沟通情况，解决问题；（2）它具有较强的机动性，能根据特定需要和环境活动的变化，保持高度的适应性；（3）把不同部门具有不同专长的专业人员组织在一起，有利于互相启发，集思广益，攻克各种复杂的技术难题，更家圆满地完成工作任务。它在发挥人的才能方面具有很大的灵活性。

矩阵制组织存在的主要问题是：（1）在资源管理方面存在复杂性；（2）稳定性差。由于小组成员是由各职能部门临时抽调的，任务完成以后，还要回到原职能部门工作，容易使小组成员产生临时观点，不安心工作，从而对工作产生有定影响；（3）权责不清。由于每个小组成员都要接受两个或两个以上的上级领导，潜伏着职权关系的混乱与冲突，造成管理混乱，从而使组织工作过程容易丧失效率性。

六、多维立体组织结构

这种组织结构是近年来随着环境变化而出现的一种新型的组织形式，是从系统的观点出发构建的一种复杂的结构形态。其结构分为三维：（1）按产品划分的事业部。是产品利润中心；（2）按职能划分的专业参谋机构，是专业成本中心；（3）按地区划分的管理机构，是地区利润中心。如图 8-9 所示：

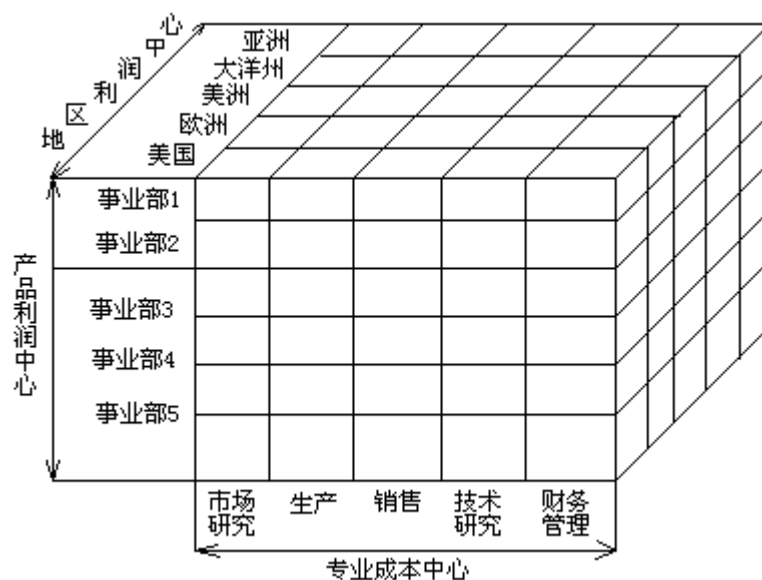


图 8-9： 多维立体组织结构

通过多维的立体组织结构，可以使上述三个方面机构协调一致，紧密配合，为实现企业的总目标服务。

多维立体组织结构适用于多种产品开发,跨地区经营的大型跨国公司,为这些公司在不同地区,不同产品增强市场竞争力提供组织保证。

上面介绍的是几种典型的组织结构形式,从其稳定性和适应性角度又可分为两类:一类是机械式组织结构,如职能制、事业部制组织结构;另一类为有机式组织结构,如矩阵式、多维立体式组织结构等。相比较而言,机械式组织结构的正规化程度较高,注重内部的效率和纪律。但灵活性和适应性要差一些。而有机式组织结构则在灵活性和适应性方面要强一些。

应当指出,组织结构和组织设计是为实现组织战略和目标服务的,因此组织战略的不同,环境的变化,必将使组织结构发生相应的调整。而由于技术的进步,竞争环境的复杂,要求组织特别是企业必须采用灵活的、有机的组织结构形式,团队和委员会管理就是一种普遍采用的有机附加结构。

第三节 团队和委员会管理

按照现代经济学的观点,企业的生产方式就是一种“团队生产”。德姆塞茨的“交易费用”理论认为,人的行为有两个重要特征:一是有限性,二是机会主义。因此,企业内部组织结构的不同对于节约交易费用具有重要意义。为了节约交易费用,提高组织效率,就必须有组织结构的不断演化。而随着企业环境的变化,企业的组织结构日益从传统的纵向结构转向面向顾客和业务的横向结构,团队就是一种多职能自我管理型组织结构。

一、团队概念的由来

所谓“团队”,是指执行相互依存的任务以完成共同使命的群体,它既是一种组织结构,也是一种工作方式。团队既有临时性的,如新产品开发团队、攻关团队,也有永久的或常设的,如过程管理团队。从组织发展的角度看,团队的概念起源于20世纪六、七十年代日本的“品管圈”和员工参与活动。“品管圈”一般简称为QC小组,它是一种解决问题式团队,是由七、八名或十来名自愿成员组织到一起,自主开展质量管理和质量改进的小组。QC小组的活动对于提高日本企业的产品质量、改善生产系统、提高生产率起了很大的作用。同时对于提高工作人员的积极性,改善员工之间、员工与企业之间的关系也起到了很大的作用。QC小组这种做法首先由日本企业带到他们在美国的合资企业中,在当地的美国工人中运用同样取得了成功,因此其他美国企业也开始仿效,进而扩展到其他的国家和企业中,形成了世界性的QC小组热潮。QC小组运动对于整个世界的企业管理都产生了巨大的影响。

二、企业采用团队组织的方式

经过几年的发展,团队这种组织形式也经历了由临时组织结构向永久性组织结构的演变,根据企业环境和面临问题的不同,企业在采用团队组织时也有种选择。

1. 临时性的团队组织

临时性团队大部分是跨职能的团队,其中最常见的形式是所谓的项目团队。这种团队是为了完成某个特定的业务目标,如新产品开发等,在一段特定的时间内组建的跨职能团队。许多企业在管理的实践中认识到,这种跨职能的团队对于实现特定的目标是非常有效的。团队的成员来自组织中的不同职能部门,他们可能是专职的,也可以是兼职的,成员中既包括普通员工、技术人员,也有与问题有关的经营管理人员。大多数情况下,在经过一段特定的时间或完成了预定任务后,团队即告解散,成员回到原部门。

项目团队是一种最普遍的临时性团队组织,项目团队方式已经成为一些工程技术领域的公司的常规运作方式,如建筑行业的项目经理制,即是为完成特定建设任务而组建的团队,建设项目完成后,团队的使命结束即解散。另外,在一些技术服务行业,如咨询、设计和法律事务所等,项目团队形式也具有广泛的应用。许多公司经常依赖项目团队来激发创造性,开发新的产品或新的技术,如IBM公司的第一台PC机的开发就是由一个非常成功的项目团队来完成的。

项目团队的突出优点是能集中和整合组织的有关资源,从而高效率地完成特定任务。但是,项目团队也有其不足之处,由于它是一种临时性的存在,因此一旦团队解散,它在执行项目过程中形成的关于过程

的知识就会被“丢失”，相关的责任也可能无法落实。为了克服这一不足，组织可以采取诸如编制过程文件、使项目团队成员继续参加后继团队等方式来进行弥补，从而使团队成员的能力不断得到提高。

2. 过程性团队

一些组织为了强调在过程整合和过程学习中所要求的知识，特别是提升团队的应变能力，采取了在原有的职能结构上创建永久性团队结构的方式，从而形成了过程性团队。这种团队是为了持续解决某一问题而构建的跨部门的协调组织，但由于这种团队增加了组织结构的复杂性，从而使得职能结构与团队结构之间很容易出现目标的不一致，并导致彼此的冲突，一个突出的问题就是这种横向协调机构将具有组织独立的利益，从而与职能部门发生矛盾。可见，过程团队只是一种过渡，必须有效的界定过程团队与职能部门的职责与分工。为了提高团队管理的有效性，构建真正意义上的永久性团队，实现组织管理方式的高平化，则是组织业务流程管理的根本性变革，这种团队即是自我管理团队。

3. 自我管理团队——水平型组织

自我管理团队是一种最具完整意义的团队工作方式。它是以过程团队取代职能部门的做法，从而导致了所谓“水平型组织”的出现。水平型组织的特点是工作主要围绕少数的业务流程来组织，把雇员的活动，供应商与顾客的需求和能力以一种同时能改善三者绩效的方式联系起来，团队具有真正的管理职责，团队成员的工作与绩效有一套科学、完整的考评体系，团队成员自己承担管理责任。

构建自我管理团队或水平型组织的基础，是需要组织对其业务流程进行重新评估，组织应围绕过程而不是职能任务来重构，员工应有充分的授权并承担相应的责任；同时要求管理者要以教练的角色和提供全方位的领导，来取代日常的控制和管理。可见，自我管理团队的出现意味着组织的结构和制度将发生根本性的变化。在这种团队模式下，公司中原有的班组长、部门负责人（科室主任、部门经理等）等中间管理层几乎就没有必要存在了，他们的角色由团队成员自行担当，因此整个公司的管理层次变少，组织也就扁平化了。

4. “知识——过程”模式

在实践中，很少有哪个公司能够为纯粹的水平型组织。过程团队很难完全取代职能等级制。因为职能部门决定了职能性技能和知识的发展，而这些技能和知识是所有组织都不可或缺的。因此，综合团队工作方式和职能分工的优点，形成了“知识——过程”组织模式。

这种模式主张职能部门和跨职能的过程团队均有存在的价值，明确承认公司既有创造知识的需要，又有运用这些知识为顾客创造价值的需要。在这种模式，职能部门负责知识开发，而过程团队负责应用知识为顾客提供服务，为顾客创造价值。在这种模式下，职能部门的“角色”发生了根本性的变化。它不再负责执行和控制，而是成为一个“学校”，具有两方面的主要职责：其一是总结当前的知识寻求新知识，并把这些知识传授给公司的所有员工；其二是为团队成员在价值创造过程中运用这些知识提供准则和最佳做法。

“知识——过程”型的组织形式在许多领域都得到了有效的应用。如本田公司就通过“学习——应用——学习”的循环来提高其工程师的技术水平。本田的工程师们交替工作在工程职能部门和开发团队中，他们在工程职能部门训练复杂的工程技能，然后在开发团队中把获得的知识应用于创造价值的过程。许多咨询公司和软件公司也采用这种形式，不断地提升员工的工作技能，并提高为顾客创造价值的水平。

自 20 世纪 70 年代以来，由于团队工作方式的突出优点，组织对于团队组织形式的重视程度不断提高。但是，要实现组织结构由传统的职能等级制向水平型的团队演变，必须面对以下几个方面的挑战：（1）、公司必须了解顾客的真正需要是什么，哪些因素对顾客是重要的哪些则是无关紧要的；（2）、公司必须真正为顾客创造价值的组织的过程和公司的价值链，重新审视甚至重新整合与设计公司科学合理的业务流程；（3）、公司的组织结构和组织制度必须根据新的业务流程进行根本性的变革，同时建立新的，更科学的员工绩效考评制度和奖惩制度，以使组织的各项制度支持组织过程的整合与变革；（4）、由于团队组织形式是组织结构上的一场革命性变化，因此必须在组织文化层面进行变革。转变组织成员传统的习惯和观念，使每个成员都能理解和接受新的组织理念，并按其要求方式重新确定自己的角色和行为模式。

三、委员会管理

总体而言，委员会管理是一种集体管理形式。委员会是由来自不同背景的一组人所组成的从事执行某些方面管理职能的附加组织，在管理实践中，委员会这种组织方式在组织决策方面扮演着日益重要的角色。

委员会存在于各种组织中，具有多种形式和类型。它可以是直线式，具有指挥、领导的职能，也可以

是参谋式的，作为直线机构的咨询机关；可以是组织结构的正式组成部分，有特定的职权和职责，也可以是非正式的，跨职能部门的机构，虽未被正式授权，但发挥正式委员会职能相同的作用；委员会也可以是永久性的，成为组织的一个稳定机构，或临时性的，完成特定使命后就予以解散。在组织的各管理层次都可以成立各种类型委员会。在公司的最高层，这种委员会是董事会，它负责行使制定公司重大决策、监督控制公司执行部门的绩效等职权。而在公司的中层和基层，也可以有不同类型的委员会，或作为执行机构，更多的作为参谋机构，负责贯彻落实上级决策，切实保证公司各项管理任务的完成。

1. 委员会管理的特点

委员会管理的最突出特点是集体管理，因此这种管理形式在管理实践中既有多方面的优点，也存在一些不足之处，在组织设计中，必须发挥委员会的优点，克服它的缺点，以使委员会管理取得更好的管理绩效。

委员会管理的优点主要表现在：

(1) 集思广益，有助于提高决策的科学性。由于委员会的成员来自不同的部门、行业、地区，其有不同的专业背景，因此其知识、经验与判断力都要比其中的任何一个人高一些。通过集体研究讨论、集体分析判断，可以避免仅凭主管人员个人的知识和经验可能造成的判断失误，从而提高决策的科学性。

(2) 协调利益，减少冲突。部门的划分，虽然可以明确职权和职能范围，但也可能产生“职权分裂”，即对一个问题，一个部门没有完全的决策权，只有通过几个有关部门的职权结合，才能形成完整的决策。解决此类问题的途径一般是通过提交上一级主管部门和人员来进行协调、解决，但如果成立一个跨部门的委员会，通过这个委员会把具有决策权的部门召集起来进行协商处理，也可以解决。而且蔗渣委员会既可以减轻上层主管人员的负担，提高管理的效率，还有利于促进部门之间的合作，此外，委员会可以协调各相关部门的工作，而各部门的主管人员能够通过委员会来了解其他部门的情况，使之自觉地把本部门的活动与其他部门的活动结合起来，减少各部门之间的利益摩擦和冲突。

(3) 避免权利过于集中，防止出现失误和损失。组织的重大决策对于组织资源的使用方向和组织未来发展，有着非常重大的影响。通过委员会的集体决策，一方面可以发挥集体判断的优点，减少个人决策可能导致的失误；另一方面也可以避免在组织内部主管人员个人的独断专行，以权谋私的弊端，通过委员会之间的相互制衡机制，可以提高决策的民主程度。

(4) 激发主管人员的积极性。通过吸收组织的下级主管人员甚至组织的其他成员进入委员会，可以使委员会有更广泛的代表性，并使他们有可能参与组织决策与计划的制定过程，从而使决策更切合组织实际，同时，激发和调动下级人员的积极性，使他们有更高的热情来接受和执行这些决策和计划。

(5) 加强沟通联络。使信息传递速度更快。委员会作为一个决策或参谋机构，在处理有关问题时，各成员都能得到该问题的相关信息，都有同等的机会了解所接受的决策，这样就可以大大节省信息传递的时间，并减少信息传递过程中的失真。在决策过程中，委员会的成员通过，面对面的交谈与磋商，彼此了解各自的看法与主张，从而减少误解和分歧，容易达成共识，因此可以说，这是一种非常有效的沟通联络方式。

(6) 代表各方面的利益。委员会的成员一般由组织中的利益集团的代表组成，因此，在管理的决策过程和执行过程中，各方面的利益都得到了反映并达成某种共识，这样的决策就容易被组织的各个集团理解和接受。

(7) 有利于主管人员的锻炼和成长。通过参与委员会的决策和执行过程，下级主管人员能够了解组织的全面情况，了解其他主管人员的意图和思想，同时有机会学习上层主管人员的管理经验。因此，委员会的集体决策模式，是下级主管人员的很好的锻炼平台。对于培养其全局观念和决策能力有十分重要的作用。另一方面，上层主管人员也可以在委员会的各项活动中观察和测评下级人员的管理能力，以作为将来选拔更高层管理人员的依据。

但是，委员会管理方式也存在如下一些缺点：

(1) 管理成本较高，费时费力。由于委员会的成员来自不同的部门甚至不同的行业或地区，因此要把各成员集中起来召开会议、讨论问题一般都需要花费很多的金钱，费用很高。同时，委员会花在会议上的时间也相当长，因为在会议上要讨论各种观点，每个成员都有发言权，所以如果成员之间的立场悬殊，利益分歧很大，则需要相当长的时间来进行协调、磋商。如果由一个人能解决好的问题也要提交给委员会

讨论，那么在金钱和时间上的花费就会更大，存在相当大的浪费。

(2) 妥协折衷，未必形成最好的决策。在委员会进行决策讨论、磋商的过程中，如果议题的分歧意见较大，委员会常常会出于礼貌、互相尊重或屈于权威而采用折衷的办法，寻求利益的妥协。以期获得全体一致的结论。此时的一致只是利益平衡的结果，未必得到真正最有优的结论。

(3) 优柔寡断，议而不决。由于委员会成员各自的地位、经历、知识和代表的利益不同，因此在决策中往往有较大的争议和分歧。当成员们为某一议题争论不休，难以取得一致意见时，就会陷入无休止的讨论与磋商之中。这样的结果，必然是优柔寡断，错过了决策的最佳时间，甚至议而不决，导致会议无果而终。

(4) 职责分离，无法真正落实责任。由于委员会是集体决定、集体负责，因此没有一个人能在实际上对集体的行动负责。这样，无法真正落实具体的责任，造成执行过程的绩效难于监控。

(5) 一个人或少数人占支配地位。尽管委员会是一种集体决策和管理形式，但委员会成员在知识、经历等方面的差异性以及掌握的信息不同，在实际的决策中，一个人或少数人可能凭借信息的优势或事业上的权威地位，这样就会把个人的意志强加给他人乃至整个集体，这样就会导致集体决策有名无实，把集体决策变成个人独断的工具，无法发挥集体管理的优势。

2. 如何成功的运用委员会，提高决策和管理的科学性

为了发挥委员会管理这种组织形式的优点，克服其弊端，从而成功的运用委员会，在管理实践中必须注意下列一些问题：

(1) 必须明确不同委员会的权限和职责范围。在组织设计中，对于某一委员会的权限究竟是决策，还是为直线主管人员（部门）提供建议，应该明确加以规定，这有利于委员会成员明确自己的角色，更好的履行自己的职责。对于在委员会会议上要讨论的议题，也必须使与会者明确了解，以免讨论时超出议题范围，造成各种浪费。

(2) 委员会的规模应适当。一般来说，委员会要有足够的规模，以吸引来自不同背景的人员，使委员会具有更广泛的代表性并有利于完成委员会任务所需要的各个方面的专家。但是，委员会的规模也不宜过大，否则就会造成各种意见难于统一，开会时浪费时间并可能导致优柔寡断，贻误时机。一些研究显示，委员会成员的适宜规模是 5-7 人，最多不超过 15-16 人。

(3) 审慎的选择胜任的委员。委员会的成员应该包括哪些人员，其选择的依据与成立委员会的目的、性质和任务密切相关。一般而言，要尽可能选择具有与委员会的相适应的专业管理、技术人员作为委员会的成员，以充分发挥其专业技能，为决策和咨询服务。同时，还应要求成员能够做到广开言路，集思广益，成员的组织级别一般要相接近，这样有利于各成员充分磋商和沟通，对议题作出正确的结论。

(4) 合理选择恰当的议题。一般而言，委员会作为附加的机构，不可能要求成员经常在一起磋商、讨论，而应选择对组织有重要影响，与委员会性质相适应的议题供委员会开会讨论。因此，议题必须恰当并让成员事先有所准备，这样举行会议讨论时，才能提高工作效率。

(5) 确定一个胜任力强的人员担任委员会的主席。必须慎重的选择委员会的主席，因为他肩负着让委员会能否有效发挥作用的使命。在某种程度上，委员会的绩效取决于主席的领导才能。一个好的主席，通过其科学有效的协调工作，可以使委员会避免很多资金、时间等方面的浪费或不足。为此，主席应当在以下方面具有很强的胜任力：对会议内容及其重点的筹划和把握能力；科学安排会议议程；通过把握应提供给委员会成员相关信息、材料的能力；有效的主持会议，驾驭会议的方向的能力，以使委员会的充分讨论最终能达成共识，从而作出正确的决议。

(6) 决议案的审核与完善。委员会的会议完毕时，会议主席应将所作出的决议向大家宣布，以期得到全体与会人员对决议同意抑或不同意的明确表态。如果决议议案还有不完善的地方，还要对决议进行修正和补充。

4. 委员会制与个人负责制的比较

在管理的实践中，委员会制与个人负责制是组织中两种不同的高层次职权分配体制。委员会制是指在组织中，其最高决策权由一个两人以上组成的集体即委员会来行使。如果组织中的最高决策权集中在一个人身上，由他对整个组织负责，这就是个人负责制。

个人负责制的优点是权利集中、责任明确、行动迅速、效率较高。但因为一个人的知识、经验以及管

理能力毕竟有限，所以在—个复杂多变的环境下，个人的决策难免有考虑不周之处。虽然在现代管理中都设置有多层次的专家智囊机构来帮助主管人员进行决策分析，但因决策权在一个人手中，并不能完全弥补这一缺陷。特别是由于这种权利缺乏有效的制度性约束，如果权利落在不适合的人选手中，就有可能导致专制和滥用职权，从而给组织带来损失。

从委员会制和个人负责制的特点可以看出，这两种职权分配体制都各有利弊，并非十全十美。那么，在现代组织中，究竟应当如何运用它们，以发挥各自的优势而避免其缺陷呢？在 20 世纪 80 年代末，美国管理协会（American Management Association, AMA）对不同公司的管理、决策活动的实际职权分配状况进行了大规模的调查，并作出了相应的结论。

美国管理协会在调查中把管理活动分为 12 项，并按下列四种情况估算它们所占的比重：（1）可以由委员会有效执行的活动；（2）虽然可以由委员会有效地执行，但是由个人执行却更为有效的活动；（3）需要有委员会的辅助，但由个人执行的活动；（4）只能由个人执行才有效的活动。他们通过进行经理访谈，并分析 20 多家有代表性的公司资料，得出了如下表的调查分析结果。

表 8-3：委员会制与个人负责制的比较（%）

成效 管理活动	可由委员会有效的 执行	可由委员会有效执行，但个人 执行更为有效	主要由个人 执行委员会 辅助	只能由个人执 行才是有效的
1、计划	20	20	25	35
2、控制	25	20	25	30
3、确定	35	35	10	20
4、组织、	5	25	20	50
5、权限争执	90	10	——	——
6、领导	——	——	10	90
7、行政	20	25	25	30
8、执行	10	15	10	65
9、革新	30	20	20	30
10、信息沟通	20	15	35	30
11、咨询	15	25	35	25
12 决策	10	30	10	50

从上表可以看出，只有处理涉及权限争论时，委员会制的优点才显著的表现出来。而在领导中，个人负责制具有十分突出的优势。

尽管有许多人认为该项调查的结论现存仍是正确的，但是，不可否认，近年来国内外的一些组织尤其是大公司中，组织的最高管理层正在逐步的向委员会制过度、发展。如许多大公司都设立了董事会、总经理委员会等各种各样的机构它们作为决策的中心，负责组织的最高层管理工作，之所以出现这种趋势，主要是由于组织规模越来越巨大，管理工作也越来越复杂，因此最高层的管理者其管理工作即使计划再周密，通过充分授权给下级以开展相应的管理活动，仍然十分繁重，非一个人的时间和精力能够应付。在这种状况下，通过设立委员会，集思广益，可以有效减少失误，作出更好的决策。

总体来看，委员会制在作出决策的科学性方面有明显的优势，而个人负责制在执行决策的效率方面占绝对优势。因此，为了提高管理绩效，就必须兼顾两种职权分配体制的长处，在管理实践中实现二者的结合，在重大决策方面采用委员会制，而在执行中采用个人负责制。

参考文献：

1、（美）斯蒂芬·P·罗宾斯，玛丽·库尔特.管理学（第 7 版）.北京：中国人民大学出版社，2006 年 2 月.

2. 杨文士等.管理学原理（第二版）.北京:中国人民大学出版社,2004.1.
3. 芮明杰.管理学：现代的观点(第二版).上海:上海人民出版社,2005.1.
4. 吕殿平,李晓静,余之冠.现代企业管理学.北京:中国社会科学出版社,2005.10.
5. 赵丽芬.管理学概论.上海:立信会计出版社.2001.4.
6. 许玉林.组织设计与管理.上海:复旦大学出版社.2003.8.

思考题：

1. 什么是部门化？组织可以采取哪些部门划分的方法？
2. 组织设计的程序包括哪几个环节？
3. 影响组织结构的因素有哪些？为什么说“组织机构追随组织战略”？
4. 现实的组织中有哪些组织结构类型？各有什么特点？
5. 讨论题：委员会制和个人负责制在企业管理中各有什么特点？在中小企业的管理实践中，你认为哪种方式更有效？为什么？

第九章 组织职权

导读：组织职权是经由一定的正式程序赋予某一职位的一种权力。对管理人员正确地分给职权，对组织起着重要的引导和控制作用。本章主要介绍组织结构职权与权力的性质；职权的分类；集权、分权和授权的性质。

第一节 组织职权的划分

权力是社会关系的产物，它反映人与人之间的关系，代表着权力行使者的意志和利益，它不仅具有强制的力量、支配的力量，还具有影响的力量。权力是组织的粘结剂同时对组织起着引导和控制作用。因此，组织权力是组织结构设计和运行的基本问题。

如果没有对管理人员正确地分给职权，即审慎行使决策的权力，各个不同的部门就不能成为为完成企业目标而顺利地进行工作的协调一致的单位。无论是纵向还是横向的职权关系，都是使组织能促进各部门的活动并给企业带来协调一致的因素。

一、职权与权力

1. 职权的概念

职权是建立在管理职位上能够作出决定、发布命令并期待下属服从其命令的正式的、合法的权力，是经由一定的正式程序赋予某一职位的一种权力。如：公司法规定董事长行使主持股东大会和召集、主持董事会会议；检查董事会决议的实施情况；签署公司股票、公司债券等三项职权。中华人民共和国宪法（以下简称宪法）规定全国人民代表大会行使修改宪法；监督宪法的实施；选举中华人民共和国主席、副主席；选举中央军事委员会主席；审查和批准国民经济和社会发展计划和计划执行情况的报告；批准省、自治区和直辖市的建置；决定战争和和平问题等十五项职权。从全国人民代表大会到公司董事会、董事长、监事会、经理，其职权都由某种正式程序得到了明确的规定。可见一个组织对组织内部门（单位）的职权进行规定是非常重要的和非常必要的。同职权共存的是职责，职责是某项职位应该完成的某项任务的责任。组织内最基本的信息沟通就是通过职权来实现的。

职权的主要特征是与职位联系在一起，没有职位，也就没有权力。职权同担任该职位的管理者个人特征无关，无论是谁，只要进入该职位，就拥有该职位所应有的一切权力。同样，无论是谁，只要离开该职位，他的一切职权便不复存在。

2. 权力的概念

相比于职权，权力是一个广泛得多的概念，它是个人或团体劝导或影响别人或其他团体的信念或行动的能力。权力可能来自个人或团体的专门技能，这是知识化的权威。物理学家、律师、大学教授可能对别人有相当大的影响力，因为他们由于有专门知识而受到尊敬。可能另外还存在着对所涉及事物的权威，就是说，由于人们相信他们和他们的思想，因而人们或团体可能受其影响。因此，马丁·路德·金（Martin Luther King）的合法权力很小，但是凭着他人格的力量，他的思想和他的倡导的能力，有力地影响着许多人的行为。同样地，一个电影明星或一个战斗英雄也可能具有相当大的对所涉及事物的权威。

此外，权力还可能来自一些人给予报答的能力。采购人员其职务权力不大，但可通过其加速或推迟供应十分急需的零部件的能力施展很大的影响。大学教授也有相当大的报答权力：他们可以给或不给很高的分数。

强制的权力则是另一种的权力。虽然它与报答权力有关，通常是从合法权力产生的，但它是惩罚的权力，不论是辞退一名下属或不给他记功分，都是惩罚的权力。

尽管组织职权泛指行使决策的权力，但它差不多总是来自职位的权力，或者合法的权力。当我们谈到

管理上安排的职权时，通常就是指职位的权力。与此同时，其他诸如人品和与人相处的风格等一些因素，则涉及领导。

3. 权力同职权的区划和联系

古典管理学家把职权同权力视为同义词，他们认为职权是权力的唯一来源。现代管理学家对权力的认识更加深入全面，权力的含义被大大扩大了，内容也更丰富了。其中，最著名的权力理论是巴纳德的权力接受理论。巴纳德认为职权只有在下级接受其上级的指令时，才取得它的合法性，或者说职权是一种双向认可的关系。他指出：“一个命令之是否有权权威决定于‘权威者’或发命令的人。”换句话说，如果某领导向其下属下达一项指令，但其下属拒绝接受，那么，这个领导人的权力就没有作用了。这一提法大大扩大了权力的概念，把下级人员的支持和合作、领导者的领导能力都包括在权力的含义之中。

巴纳德之后，权力是影响力的观点广为流行，该观点认为权力就是一个人影响另一个人的能力。能力包括的范围很广，如专业能力、说服教育能力、人际关系能力、决策能力等等。权力是影响力的观点认为：权力不仅仅是自上而下的命令和服从的关系，也可能是自下而上的影响其决策的关系。如在一家 IT 公司，老李是计算机方面的专家，虽然老李不是经理，但公司领导在决策方面要听取他的意见。这样，老李在某些决策问题上就具有了影响力，也就具有了权力。

还有人认为，权力不仅仅包括能力，还包括道德、个人魅力、成就等方面因素。如某人大公无私、工作责任心很强，就会得到群众的拥护，他的建议就有号召力。又如有很多领导者有一种超自然的魅力，群众相信他们，愿意跟随他们。

综上所述，权力的含义要比职权的含义大得多，权力不仅包括职权，还包括影响他人决策行为的能力或影响力。

对职权和影响力的关系应从两方面理解：一方面，应该认识到，职权的实施不能仅仅依靠职位的权力，依靠强制的力量，还应依靠主管人员的个人能力和影响力，使下级理解和愿意服从上级的决策；另一方面，不能否定职权的作用，认为靠影响力就能解决一切问题。因为组织的决策往往并不能等待下级的完全理解，有时，一些决策上下级不能达成一致意见，这就要依靠职权使决策得以执行。

4. 职权的作用

首先，如上面所说职权在决策的制定和执行过程中，具有强制的作用。

职权还起着协调的作用。正像西蒙所说：“通过行使职权，就有可能将决策职能集中起来，因而能用一个总的实施计划，来控制组织成员的所有活动。”

职权对职责的行使起着保障作用。有责无权，责任就不能很好地实施。例如，质量检查部门，如果没有权力，就无法行使检查的责任。

二、组织职权分类

1. 职权的类型：

我国现代企业组织结构的职权有三种类型：直线职权、参谋职权和职能职权。

(1) 直线职权

直线职权是某项职位或某部门所拥有的包括做出决策、发布命令等权力，也就是通常所说的指挥权。每一管理层的主管人员都应具有这种职权，只不过每一管理层次的职位不同，其职权的大小、范围不同而已。从组织的上层到下层的主管人员之间，便形成一条权力线，这条权力线被称为指挥链或指挥系统，其中的权力指向是由上到下。由于在指挥链中存在着不同管理层次的直线职权，故指挥链又叫层次链。指挥链既是权力线。直线职权是一个重要的概念，它有两个方面的定义。一是直线职权是一种给予上级指导下属人员工作权力的命令关系。在这个意义上讲，直线职权是一种为了实现组织机构的目标而发布指令的权力。因此，管理人员是直线组织机构的一部分，并依次服从于其上级的指挥。二是直线职权主要集中在组织职能的类型上。区别直线与参谋关系之间的标准在于所实施的职能直接对实现组织目标做出贡献的程度。因此，直线职能是那些直接与实现组织机构的目标有关的职能。那么，参谋职能就是那些与实现组织机构的主要目标没有直接关系的职能。

(2) 参谋职权

①参谋职权的概念

参谋职权是某项职位或某部门所拥有的辅助性职权，包括提供咨询、建议等。参谋工作职位对实现组织机构的主要目标不担负直线的职责。参谋部门管理人员向直线管理人员提供各种数据和信息，这是依赖于他们所具有的专业知识、专长和某些精通的有效技术与尖端技术。这些信息对制定决策和控制直线工作都是有价值的。这里要记住的重点是，参谋部门管理人员的职能是给直线管理人员提建议、咨询、意见和推荐行动方向。但是，他以对直线管理人员没有职权为特征。参谋职权可分为个人参谋型、专业参谋型。

个人参谋型。如一个“总经理助理”和一个“副总经理”，他们之间有重大区别，“总经理助理”只是总经理的个人助手。他通常不履行具体的职能，但他接受总经理的各种指派，在接受每一指派时就被授予了一定的职权。此外，他还充当着总经理的私人代理人。要注意到，副总经理并不是一名辅助管理人员。他属于直线组织关系的一部分。业务经理要通过副总经理向总经理汇报工作。总经理可以向副总经理指派各种具体的工作任务。例如，所有的辅助管理人员都直接向副总经理汇报工作，而总经理总管组织机构的全部直线职能。下属人员对委派的工作要直接向副总经理汇报；副总经理有明确的职责向下属人员进行委派；在总经理暂时离职期间，副总经理承担其全部职权。

专业参谋型。由于组织机构的规模和复杂性不断增加，技术上的飞速变化和在某些技术领域内密集专业知识的要求，造成了对专业型参谋管理人员的需要。由于对直线管理人员的这些不断增加的压力和他们不可能具有各种必需的专业技巧，所以他们常常把任务委派给某些具有专业知识的参谋管理人员。

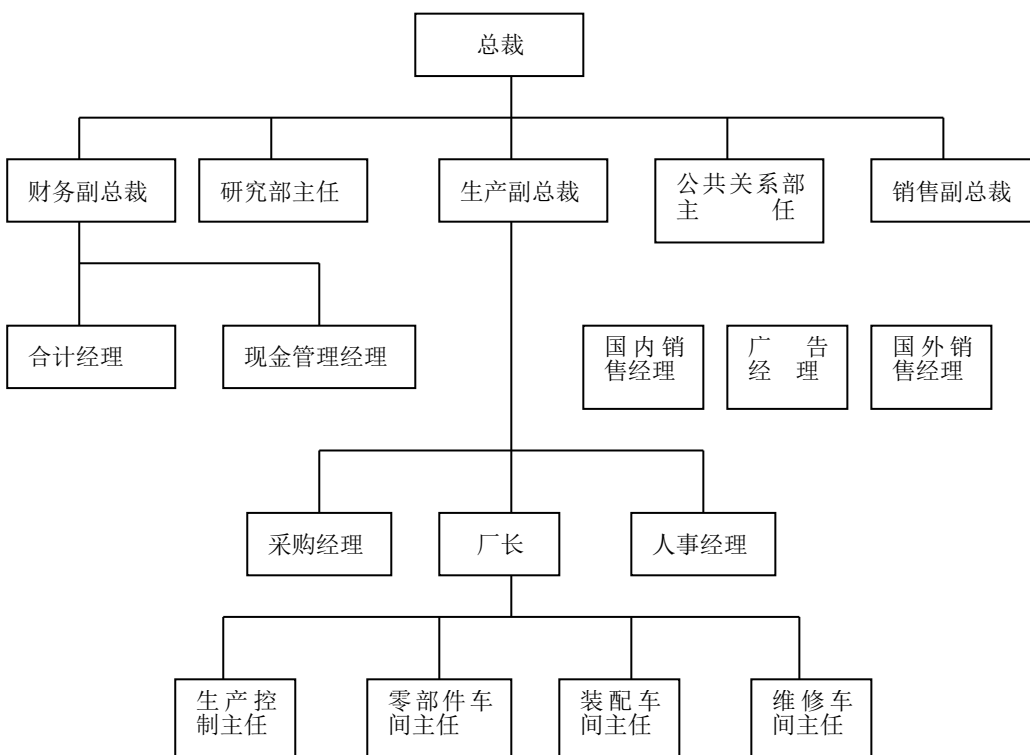
②直线关系与参谋关系的性质

对于如何区分直线关系和参谋关系，我们可以用等级原则来加以阐释。等级原则就是一个上级对下级行使直接的管理监督的关系。因此，直线职权表现为一种直线或梯级的职权关系。而相反，参谋关系属于顾问性质，其职能仅仅是进行调查、研究并向直线管理人员提出建议。

因此，在区分直线关系与参谋关系的问题上，我们应该明确直线与参谋是部门的类型。即某一部门相对于其他部门来说可主要地处于直线职位或者主要居于参谋职位上，而在具体区别直线与参谋上，应该用职权关系而不用人、干什么的办法。

例如，人们可以把主要给最高层管理人员提出建议的公共关系部，看作是参谋部门，可是在这种部门内仍有直线关系：公共关系部主任对于其直接下属来说仍然居于直线职权位置。与此相反，负责生产的副总裁，可能领导着一个明显被普遍看作是直线的部门，他或她的工作主要不是向总裁提出建议。然而如果这位副总裁就整个公司的生产政策向总裁提出建议，这种关系就成为参谋关系了。

当人们从总体上观察一个组织机构，就可以看出整个组织直线与参谋关系的总的性质。某些部门在整个组织的关系上主要是参谋，而其他部门主要是直线。



上图绘出了一张制造公司简化的组织图。对于公司经营的重要方向来说，把研究主任和公共关系主任的业务主要地看成顾问性质是确切的，因此经常被认为是参谋活动。财务、生产和销售部门，由于其活动一般与公司的主要职能有关，所以通常被看成是直线部门。

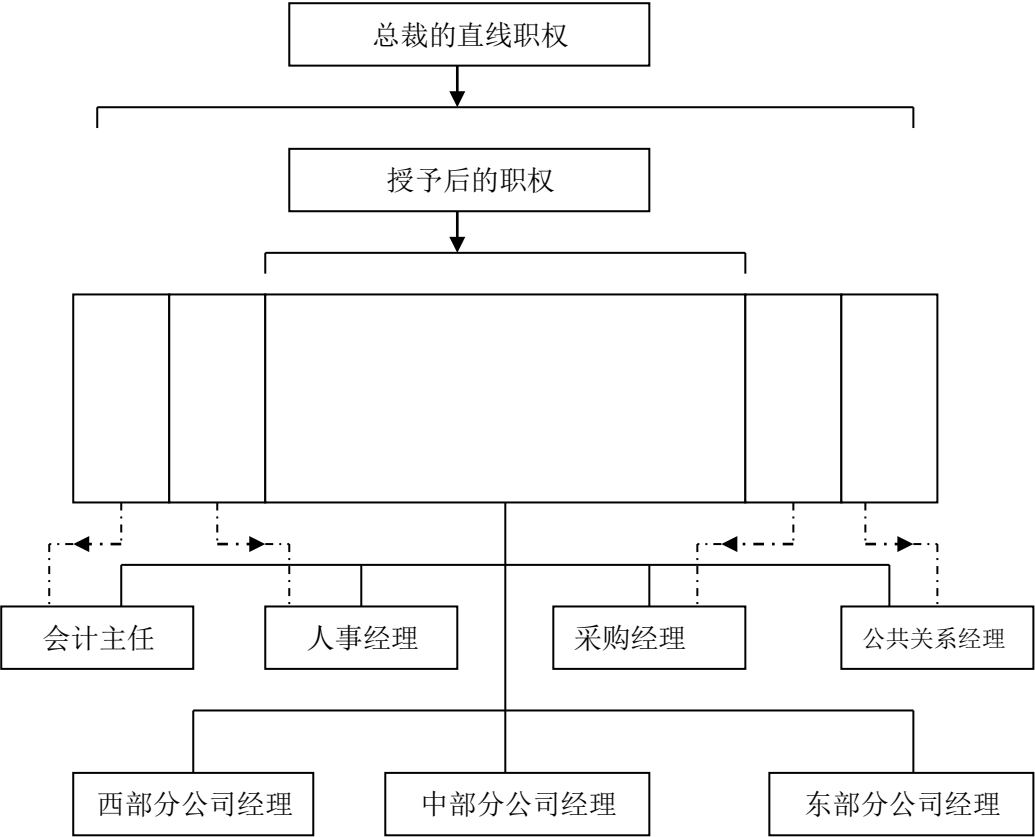
虽然，通常方便地把一个部门说成是直线部门，把另一个看成参谋部门，甚至这样称也是不错的，但是其活动并不能因这样说就表示这些部门的特征。直线与参谋的特征是由其关系来表示的，而不是由部门活动来表示的。

(3) 职能职权

① 职能职权概念

职能职权是授予个人或部门的权利，以控制规定的工作进程、实践、方针或其他的与其他部门人员承担的活动有关的事项，如果统一指挥的原则无例外地得到遵照执行，上述这些业务的职权应该只由直线领导行使。不过，有好多原因可以解释为什么有时不能由他们行使某些职权，其理由包括，缺乏专业知识，缺乏监督过程的能力，存在完全曲解政策的危险等。在这些情况下，应剥夺管理人员某些职权。由他们的共同上级授给一位参谋专家或另一部门的管理人员。

职能职权并不只限于特定类型部门的管理人员。直线部门、服务部门或参谋部门的负责人都可以行使职能权力。不过较多的是由服务部门和参谋部门的负责人来行使，因为这两种部门通常是由专业人员所组成，他们的知识正是职能控制的基础。如果把职能权力看作是直线上级权限的一小部分，便可对它理解得更好一些。例如，某公司总裁拥有管理公司的全部权限，只受更高权威(诸如董事会)、公司章程及其细则，以及政府规章的制约。在单纯的参谋情况下，人事、会计、采购或公共关系等方面的参谋并不具有这些方面的权限，他们的责任仅仅是提建议。但是一旦总裁对这些参谋授予了直接向下级直线组织发布指令的权限，这种职权就可以称为“职能职权”。如下图所示：

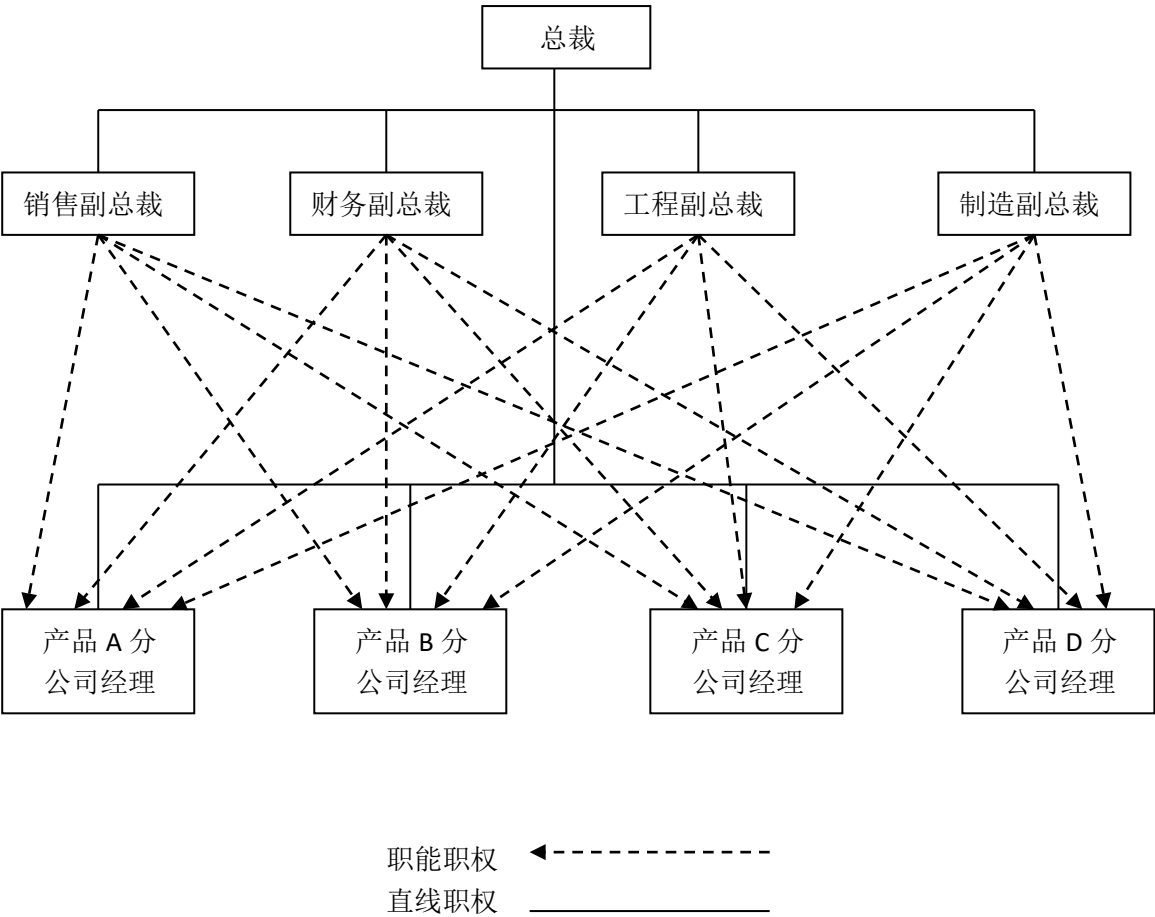


由总裁的直线授予的职能职权 ◀-----

正常的直线关系

图中的四个参谋和服务的高级管理人员，就会计、人事、采购、公共关系等方面的程序对有关的直线组织有职能的职权。之所以采取这种做法，是总裁感到这些专门事务不需要由他（她）本人处理，就把这种直线职权授给了参谋助理或管理人员，他们本人的指令可以下达到经营部门。当然下级经理也可以用同样的方式。例如，工厂厂长可以设置成本、生产控制、质量控制等方面的具有职权的主管，为直线经营主管制订程序。经营经理行使的职能职权，经营部门负责人有时有着很好的理由去控制其他部门的某种方法或过程。例如可授予负责销售的副总裁对负责制造的高级管理人员在安排顾客订货进度表、包装或提供备件这些有关销售的方面拥有职能职权。

在按产品系列组织的公司中，较为普遍地存在着由其他高级管理人员对产品分公司经理行使职能职权的情况。所有销售、生产、财务或其他经营职能可能都放在某个分公司经理或产品经理的管辖之下。在此情况下，某些负责企业主要职能的最高层主管人员可能对产品经理没有直线职权。但是，为了保证销售或财务政策在各分公司得到正确贯彻，可授予这些主管人员职能职权，如下图所示。



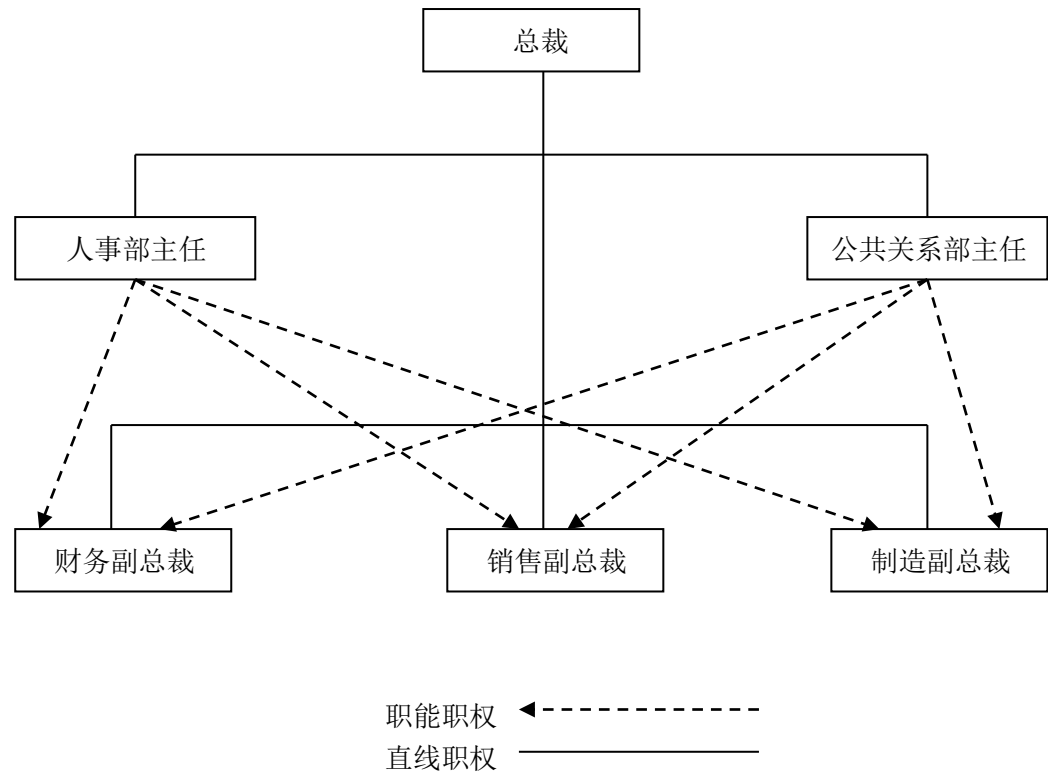
② 职能职权范围的限制

职能职权应该仔细地加以限制。例如，采购经理的职权通常限于制定分公司或部门的采购所使用的程序。不包括告诉这些部门他们可以买什么或何时买。当这些经理处理某些有关全公司的采购活动时，他们的作用犹如服务部门的负责人。人事经理对于一般直线组织的职能职权通常也限于规定关于处理申诉事项、参加工资与薪金方案的管理、掌握休假手续和类似事项的程序。

限制职能职权的范围还对于维护管理职位的完整性是重要的。如果像有的公司那样，有几位高级管理人员在人事、采购、会计、贸易、预算、工程、公共关系、法律、销售政策以及固定资产等领域的程序有职能职权，那么职权关系实在是复杂了。一个工厂经理或一个销售经理，在一个直线上级之外，可能还有 5 个、10 个甚至 15 个职能主管。在某一种情况下，发现一位工厂的车间主任受到来自 18 个不同方面的职能职权的约束。当有人问他，有时是不是有些指令会互相矛盾并造成混乱时，他回答道：“天天如此。”当别人问他，发生这种情况他怎么办时，他说他按照管理的“分贝制”的方法来办，他只注意制造噪声最

大的那些人。这当然是一种无效的管理方法。

虽然这种复杂性通常是必要的，但是可以看出，这可能引起严重的混乱。一定程度的统一指挥是需要的，因此最高层管理人员确保这种统一的办法是使所授予的职能职权仅可在被指定的那个管理人员的下一级行使。因此，如图 4 中所示人事主任或公共关系主任的职能职权就不应超过负责财务、销售和制造的副总裁这一层次。换句话说，职能职权应该在组织结构中尽可能靠近的地方，以便尽可能维护直线主管人员的统一指挥。



上述建议，可能不得不受到违反。具有职能职权的最高层管理人员有时直接向整个组织的人员发布指令。在决定政策和程序十分重要而不许可有差错的地方，由于最高层经理的威望又需要准确沟通，发布这种指示是必要的也是明智的。给负责的直线下属及较低层次的职能对应人员发布这类指令，看来不一定有损指挥的多重性作用。有必要将不可避免行使的这种职能职权集中化。

2. 处理好三种职权的关系

- (1) 注意发挥参谋职权的作用。第一，参谋应能独立地提出建议；第二，直线主管不要为参谋所左右。
- (2) 适当限制职能职权。一要限制职能职权的使用范围；二要限制级别，职能职权不应越过上级下属的第一级，应当在组织中关系最接近的那一级。

第二节 集权与分权

一、集权和分权的含义

集权就是把较多和较重要的权力集中在组织的高层或几个人手中，分权就是把较多和较重要的权力分散到组织的中下层去。实际上，集权和分权是相对的概念，没有绝对的集权，也没有绝对的分权，只有集权和分权的程度不同。即使是独裁的管理者也要给部下一定的权力，同时，即使是下级参与程度很高的组织，一些重要的权力也要掌握在高层领导人中。研究权力的分散程度，其目的是要研究适合组织发展的管理模式。

二、集权制和分权制的特点

按照集权程度的不同，我们可以把组织的管理模式分为集权制和分权制两种。

集权制是集权程度较高的领导方式。其特点是：1. 决策的主体是组织的最高领导者个人或最高领导层，决策的性质是指令性的，组织的下级部门是这种指令的单纯的接受者和执行者。2. 对下级的控制较多，下级的决策多数要经过上级的审核。3. 对于企业来说采取的是统一经营和统一核算的管理模式。

分权制是分权程度较高的领导方式。其特点是：1. 组织的重大决策仍在最高领导层手中，决策主体不仅是最高层，还包括下级部门，中下层有较多的决策权。组织上层的决策多为指导性的，组织各层级之间的决策关系是松散的。2. 上级的控制较少，主要是控制目标和方向性的问题。3. 独立经营，独立核算，下级有一定的财务支配权。

三、过度集权的弊端

由于我国市场经济体制确立的时间还不长，在我国企业管理实践中，在决策权力的分配上较多地表现为企业管理高层掌握了绝大部分的决策权力，即过度集权。过度集权对于企业的有效运作是大为不利的，其主要弊端表现为：

1. 不利于合理决策

要想快速、正确地做出决策，企业的高层管理者就必须及时、准确地掌握决策相关的信息，并把各项决策与命令及时准确地传达到组织的各个层级。然而，随着组织规模的扩大，过度的集权一方面使得组织的层级拉长，信息传递的速度大大降低，导致决策速度下降；另一方面，信息在组织向上传递的过程之中也会导致信息失真，从而做出错误的决策。

2. 不利于调动下属的积极性

由于实行高度的集权管理，组织的最高层管理者集中了所有的决策权力，而组织中下层管理者成为了单纯的执行者，没有任何决策权、发言权和自主性。这种情况下，一方面下属的积极性和创造性受到了严重的压抑，导致其工作热情低下；另一方面，由于缺乏锻炼的机会，导致中下层管理人员的综合素质无法得到提高，从而影响企业后备人才的培养。

3. 阻碍信息交流

在高度集权的组织里，由于最高管理层与中下层的执行单位之间存在多级管理层次，信息传递的线路长，经过的环节多，从而导致信息在传输过程之中经营出现失真、扭曲的现象，阻碍了信息在组织内的有效交流。

4. 助长组织中的官僚主义

过度集权的管理体制，势必需要制定许多繁琐的办事程序和各种各样的规章制度以确保权力的实现，而这很容易助长官僚主义的作风，使组织机关化，办事公式化，从而使组织失去活力与生气。

四、影响集权和分权程度的因素

集权与分权的程度，是随条件变化而变化的。影响集权与分权程度的有如下这些因素。

1. 组织规模。规模大的组织层次多、部门多，协调、沟通和控制的难度较大，另外，权力过于集中，信息传递的层次较多，使高层不能及时了解外部环境和基层的情况，同时，决策指令下达经过较多层次会延误决策的时机，甚至会由于信息的失真而产生决策失误。因此，大型组织宜于分权。规模小的组织，层次少、部门少，分散程度低，宜于集权。

2. 生产技术特点。企业的生产技术特点是影响组织集权和分权程度的基本因素。美国管理学家琼·伍德沃德指出，大批量生产（如流水线的生产）企业中的技术工人比例较低，由于企业组织的复杂性和生产过程的标准化较高，其集权的程度一般较高。而小规模生产的企业，由于组织层次少，分工简单，宜于分权管理以增加组织的弹性。美国组织学家查理斯·贝鲁认为：常规型生产工艺，其技术的易变性小，像钢铁、汽车等企业通常采用严格控制的、机械式的组织结构，其管理模式通常是集权式的；非常规型生产技术，其技术更新换代快，具有不断创新和探索的特点，使用其技术的企业，规范化程度低，各部门独立性较强，易采用分权的管理方式。

3. 组织的生命周期。从组织的生命周期看，组织的初创时期常采用高度集权的领导方式。这是由于有效的分权必须要有一套相应的控制制度与之相配合，而组织初期控制制度往往不健全，组织的领导者也缺乏控制的经验，过早分权会产生离心力，使组织失去控制。当组织发展到一定规模，一方面，分权有利于组织的经营和管理；另一方面，组织的控制制度相应成熟，领导人也积累了控制方面的经验，因此这个时期组织分权的程度较高。

4. 领导者的领导方式。组织的高层领导尤其是第一把手的性格以及他们的管理理念对集权和分权的影响很大。有些领导者崇尚独裁的管理方式，他们不能容忍别人触犯他们的权力。有些领导者则喜欢民主的管理方式，积极推行下级参与决策的管理模式。

5. 外部环境。如果组织的外部环境复杂、变化大，不确定因素多，靠集权管理就不能及时获得市场信息，也不能及时改变自己的策略，为此，组织就需要扩大分权，给下级部门较多的自主权，以增强组织的应变能力。反之，如果外部环境相对稳定，且不确定因素较少，组织则可以提高集权的程度。

6. 下级管理人员的素质。是否分权，下属的工作成熟度和心理成熟度也是一个重要的影响因素。工作成熟度表明下属在相关知识和技能方面的成熟水平；心理成熟度表明下属参与管理的能力和参与管理的意愿和动机。如果下属的工作成熟度和心理成熟度较高，表明下属不仅具有了参与管理的业务能力，还具有了较强的参与管理的能力和愿望，在这种情况下，可以适当分权，反之应适当集权。

7. 决策的代价。决策付出代价的大小，是决定分权程度的主要因素。一般来说，决策失误的代价越大，对经济标准和信誉、士气等无形标准影响较大的决策，越是不宜交给下级人员处理。高层主管常常亲自负责重要的决策，而不轻易授权下属处理。这不仅是因为高层主管的经验丰富，犯错误的机会少，而且因为这类决策责任重大，也不宜授权。

8. 职能领域。组织的分权程度也因职能领域而异，有些职能领域需要更大的分权程度，有些则相反。在组织的各个职能领域中，生产与销售业务的分权程度往往很高，原因很简单，生产与销售业务的主管要比高层领导者更加了解生产和销售工作，而且在他们的工作过程之中也经常需要对顾客的需要做出快速反应。但财务工作需要较高的集权，只有集权，更高层主管才能保持其对整个组织财务的控制。

五、组织授权

在组织中由一个人来行使所有的决策权是不可能的，随着组织的发展和管理层次的出现，就必须把职权授予下属。授权在外表上看来十分简单，但研究表明，许多管理人员由于不善于授权而失败了。要使一个组织存在下去，就有必要授权。正像没有一个人能在一个企业中把为一个集体目标所制定的必要的全部任务都担当起来那样，随着一个企业的发展，由一个人来行使所有的决策权这也是不可能的。管理人员能对其进行有效的监督并能对其作出决策的下属人员数量是有限的。一旦超越这个限度，就必须把职权授予下属，下属将在他们指定的职责范围内作出决定。

1. 授权的概念和原因

(1) 授权就是委派工作和分配权力的过程，因此授权也叫委派。一般说来，一位上级将决策的自由决定之权授予下属，这种情况称为授权。

授权的过程包括：①确定职位上的人员预期要获得的结果。即上级分配给下级一项任务或职责，指明下级该做什么工作；②分配职位上人员的任务，即授予下级相应的职权去完成所分派的任务。例如，使用资金、指挥别人工作、对外代表公司等权力；③为完成这些任务进行授权，确定下级对上级应承担的责任；④安排人员担任负责的职位，以完成任务。

实际上以上过程是不可能分割的，因为期望一个没有职权的人去实现目标是不公正的，就像授权而不知道将使用这种权力是为了达到什么最终结果一样。此外，由于个人的职责是不能授的，上司要求下属除了履行其职责外，实际上别无他法。

(2) 授权的原因：①如前所述，任何组织都不可能一个人独自控制，必须通过权力的分散来控制。②职权和职责是相辅相成的，没有职权，下级就不能很好地完成任务。③只有授权，才能缓解压力，赢得时间。一个领导者如果事必躬亲或者下级事事向他请示，就会陷入繁琐的日常事务中无法自拔，更不用说考虑组织的全局问题和战略问题。④有效的授权可以增加下级的满意度和成就感，起到良好的激励作用。

2. 授权与有关概念的区别

(1)授权与分权的联系和区别。授权是一种管理行为，表现权力的授予和责任的建立。被授权者有多大的自主权，同授权者的水平、被授权者的能力，以及组织的内外部环境有很大关系。例如，两个同类企业的财务部门的经理，由于上述因素的影响，其权力可能不同。另外，授权的时间可长可短，授予的权力可随时收回，例如，某组织进行改组，把质量控制的权力从工程部门经理那里分出去，分派给新成立的质量控制经理，这就是把一部分权力从工程经理那收回来，而授予质量控制部门的经理。

授权往往有两种情况：一种是所分派的任务以执行决策为主，另一种是所分派的任务是以制定决策为主。当所分派的任务是制定决策，是让下属决定应该实施的工作内容，并且所授予的权力对全局有重要的影响时，这种授权就是分权。

分权是同集权相对的概念，分权往往同领导方式联系在一起，从这个角度讲，分权就是把较多的和较重要的权力授予下级。分权是权力的分散状态，并且这种权力能较长时间留在下属于中。总之，分权是一种管理模式，一种决策体制。

(2)授权和分工的区别。授权是从权力的角度看问题，是上下级监督和报告的关系。分工是专业和协作的关系，分工后的各个部门之间无隶属关系。

(3)授权不等于授责。授权不是将责任分散下去，或者说，授权后授权者的责任丝毫没有减少。例如，当下属工作失误或者发生事故，仍要追究上级领导的责任。这是由于授权之后，上级领导仍然负有完成原有任务的使命，上级对下级的指挥和监控关系没有任何改变，被授权者出了问题，除了其本身的问题外，还说明授权者的委派和监督不力。

3. 授权的原则

(1)明确具体。对下级的授权应具体明确最好用书面加以说明。说明应包括：主要目标和具体目标、可指挥的人员、可利用的资金和设备、被授权者的权力范围、应向谁汇报以及完成任务的时限等。这样可以使下属既能大胆作出决策，又不至超越规定的决策权限。

(2)事前授权。授权应事前授予，而不是问题发生时授予，这样做有助于下级主动全面地考虑问题。

(3)选择合适的人授权。要“因事设人”，要根据职务的要求检查被授权人的技术和能力是否同任务的要求一致，要认真评估被授权人的经验和才能，尽量避免非理性因素的影响。

(4)不可越级授权。只能向直线下属授权，不能越级授权。越级授权必将破坏指挥链，影响统一指挥的原则。另外，越级授权必然使下属处于被动的境地，还会使部门间产生矛盾。

(5)授权适度。所谓授权适度包括两个方面：①下级的权责要对等，权力大于责任，容易产生滥用职权的现象；权力小于责任，就会影响任务的完成。②授权者应明了什么职权可以授予，什么职权不能授予，对于组织的战略目标、重要人事任免、重大政策和财务预算等问题，不可轻易授权。

(6)适度控制。授权后适当程度的监控是必要的。授权者应定期检查被授权者的工作情况，了解其工作进展，要求被授权者定期反馈有关信息。对被授权者出现的错误要及时纠正，遇到的困难要给予帮助，对取得的成绩要给予认可和奖励。控制的目的在于了解自己的授权是否恰当，出现问题，有可能是任务说明有严重的缺陷，也有可能是被授权者本身的问题。

应当注意，不能把适度的控制发展为干预，干预会打乱下级的工作计划，使下级不能充分发挥自己的才智，甚至会使下级丧失自信心。

思考题：

1. 举出任何一种企业（工商企业、教会、政府及其他组织）中的一些职位作为例子，并按直线与参谋加以分类。

2. 为什么不适当的授权往往是造成管理失败的最重要的唯一原因？

3. 如果你是经理，你会分权吗？你怎样保证不过分分散权力？

4. 职权应当尽量下授吗？

5.案例：

（一）资料：刘教授到一个国有大型企业去咨询，该企业张总在办公室热情接待了刘教授，并向刘教授介绍企业的总体情况。张总讲了不到 15 分钟，办公室的门就开了一条缝，有人在外面叫张总出去一下。于是张总就说：“对不起，我先出去一下。”10 分钟后回来继续介绍情况。不到 15 分钟，办公室的门又开了，又有人叫张总出去一下，这回张总又去了 10 分钟。整个下午 3 小时，张总共出去了 10 次之多，使企业情况介绍时断时续，刘教授显得很不耐烦。这说明：A、张总不重视管理咨询；B、张总的公司可能这几天正好遇到了紧急情况；C、张总可能过于集权；D、张总重视民主管理。

（二）要求：请你作出正确选择并分析。

参考文献：

1. 周三多，陈传明等. 管理学[M]. 上海：复旦大学出版社，2005
2. 张兆响等. 管理学[M]. 北京：清华大学出版社，2004
3. 芮明杰. 管理学——现代的观点[M]. 上海：上海人民出版社，1999
4. [美]哈罗德·孔茨，海因茨·韦里克. 管理学[M]. 北京：经济科学出版社，1995
5. 王春利，李大伟. 管理学基础[M]. 北京：首都经济贸易大学出版社，2002

第十章 组织文化和组织环境

导读：管理者所在的组织是一个开放系统，内外部环境影响着企业的成长与获利，管理者的活动要受到组织内外部各种因素的影响。这就要求管理者了解与分析自己所处的环境，并设法适应或改变环境。影响管理者活动的环境因素很多，这里只研究其中最重要的因素，包括组织文化、组织环境和组织变革。本章的目的是阐述这三方面的基本特征，它们对管理的影响，以及掌握分析环境的基本方法。主要包括：

▲组织文化

▲组织环境

▲组织变革

第一节 组织文化

每个人都具有独特的个性，每个民族都有独特的价值观和行为方式，同样，组织也有指导其成员价值和行动的方式，即组织的文化。

一、组织文化的内涵

何为组织文化？组织文化是组织中稳定的价值观，及以此为核心形成的行为规范、道德准则、风俗习惯等。在每个组织中，都存在共同的价值观、信条、仪式、故事和运行的模式，这些决定了组织成员的看法和对周围世界的反应。当遇到问题时，组织文化规定了适当的途径来约束组织成员的行为，对什么是正确的解决方法提供指导。

那么，如何描述一个组织的文化呢？现在，还没有一种完善的衡量组织文化的方法。但大量的研究表明，下面的 12 个方面描述了组织文化的基本特征：

●控制的程度。用于监督和控制组织成员行为的规章制度的多少及直接控制的程度。

- 结果导向程度。组织注重目标实现和业绩，而不是行为过程的程度。
- 管理者与员工的关系。是否与下属进行沟通，是否帮助和支持下属的工作。
- 对员工的看法：是否信任员工。
- 风险承受：是否鼓励员工开拓与创新。
- 冲突的宽容度：是否允许员工发表不同意见和公开批评。
- 沟通模式：组织信息传递是否受正式权力线的限制。
- 团队意识：工作活动围绕团队组织还是围绕个人组织。
- 协作意识：是否鼓励组织成员协调一致地工作。
- 奖励的指向：员工认同组织整体，还是他们各自的专业领域。
- 系统的开放性：组织是否掌握外界环境变化，并及时对这些变化做出反应。

根据对一个组织以上方面的描述，就可以大致勾画出该组织的文化特征。如通用汽车公司被普遍描述为控制程度高的、正规的组织结构，不愿意冒险和变革、对环境反映迟钝的公司，我国大多数国有企业在10年前也基本上这样。相反，惠普公司是一个非正规的、结构松散的、极富人情味的公司。

二、组织文化的基本特征

组织文化本质上属于“软文化”管理的范畴，是组织的自我意识所构成的文化体系。组织文化是整个社会文化的重要组成部分，既有社会文化和民族文化的共同属性，也有自己的不同特点。

1. 组织文化的核心是组织价值观

任何一个组织总是要把自己认为最有价值的对象作为本组织追求的最高目标、最高理想或最高宗旨，一旦这种最高目标和基本信念成为统一本组织成员的行为的共同价值观，就会构成组织内部强烈的凝聚力和整合力，成为统领组织称愿共同遵守的行动指南。因此，组织价值观制约和支配着组织的宗旨、信念、行为规范和追求目的。在这个意义上来说，组织价值观是组织文化的核心。

2. 组织文化的中心是以人为主体的以人为本文化

人是组织中最宝贵的资源和财富，也是组织活动的中心和主旋律，因此组织只有充分重视人的价值，最大限度地尊重人、关心人、依靠人、理解人、凝聚人、培养人和造就人，充分调动人的积极性，发挥人的主观能动性，努力提高组织全体成员的社会责任感和使命感，使组织和成员成为真正的命运共同体和利益共同体，这样才能不断增强组织的内在活力和实现组织的既定目标。

3. 组织文化的管理方式是以柔性管理为主

组织文化是以一种文化的形式出现的现代管理方式，也就是说，它通过柔性的而非刚性的文化引导，建立组织内部合作、友爱、奋进的文化心理环境，以及协调和谐的人群氛围，自动地调节组织成员的心态和行动，并通过对这种文化氛围的心理认同，逐渐地内化为组织成员的主体文化，使组织的共同目标转化为成员的自觉行动，使群体产生最大的协同合力。事实证明，由柔性管理所产生的协同力比刚性管理制度有着更为强烈的控制力和持久力。

4. 组织文化的重要任务是增强群体凝聚力

组织中的成员来自五湖四海，不同的风俗习惯、文化传统、工作态度、行为方式、目的愿望等都会导致成员之间的摩擦、排斥、对立、冲突乃至对抗，这往往不利于组织目标的顺利实现。而组织文化通过建立共同的价值观和寻找观念共同点，不断强化组织成员之间的合作、信任和团结，使之产生亲近感、信任感和归属感，实现文化的认同和融合，在达成共识的基础上，使组织具有一种巨大的向心力和凝聚力，这样才有利于组织成员采取共同的行动。

三、组织文化的基本要素

从最能体现组织文化特征的角度看，组织文化的基本要素包括以下几点：

1. 组织精神

作为组织灵魂的组织精神，一般是经过精心培养而逐步形成的并为全体组织称愿认同的思想境界、价

值取向和主导意识。它反映了组织成员对本组织的特征、地位、形象和风气理解和认同，也蕴涵着对本组织的发展、命运和未来所抱有的理想和希望，折射出一个组织的整体素质和精神风格，成为凝聚组织成员的无形的共同信念和精神力量。组织精神一般是以高度概括的语言精练而成的，如日本松下电器公司的“七精神”：“工业报国、光明正大、团结一致、奋发向上、礼节谦让、适应形势、感恩报国”、美国国际商业机器公司的精神：“IBM 就是服务”等。

2. 组织价值观

组织价值观是指组织评判事务和指导行为的基本信念、总体观点和选择方针。

(1) 调节性。组织价值观以鲜明的感召力和强烈的凝聚力，有效地协调、组合、规范、影响和调整组织的各种实践活动。

(2) 评判性。组织价值观一旦成为固定的思维模式，就会对现实事物和社会生活作出好坏优劣的衡量评判，或者肯定与否定的取舍选择。

(3) 驱动性。组织价值观可以持久地促进组织去追求某种价值目标，这种由强烈的欲望所形成的内在驱动力往往构成推动组织行为的动力机制和激励机制。

组织价值观具有不同的层次和类型，而优秀的组织总会追求崇高的目标、高尚的社会责任和卓越创新的信念。如美国百事可乐公司认为“顺利是最重要的”；日本三菱公司主张“顾客第一”；日本 TDK 生产厂则坚持“为世界文化产业做贡献”。

3. 组织形象

组织形象是指社会公众和组织成员对组织、组织行为与组织各种活动成果的总体印象和总体评价，反映的是社会公众对组织的承认程度，体现了组织的声誉和知名度。组织形象包括人员素质、组织风格、人文环境、发展战略、文化氛围、服务设施、工作场合和组织外貌等内容。其中对组织形象影响较大的因素有五个：服务（产品）的形象、环境形象、成员形象、组织领导者形象和社会形象。

四、组织文化的功能

从耗散结构的理论来看，功能是指组织系统影响和改善其他系统以及抵抗与承受其他系统的影响和作用的能力，同时也是系统从其他系统中取得物质、能量、信息而发展自己的能力。组织文化作为一种自组织系统，也具有许多独特的功能。

1. 自我内聚功能

组织文化通过培育组织成员的认同感和归属感，建立起成员与组织之间的相互依存关系，使个人的行为、思想、感情、信念、习惯与整个组织有机地统一起来，形成相对稳定地文化氛围，凝聚成一种无形的合力与整体趋向，以次激发组织成员的主观能动性，为组织的共同目标而努力。正是组织文化这种自我凝聚、自我向心、自我激励的作用，才构成组织生存发展的基础和不断成功的动力。从这个意义上说，任何组织若向取得非凡的成功，其背后无不蕴藏着强大的组织文化作为坚强的后盾。但是，要指出的是，这种内聚的力量不是盲目的、无原则的、完全牺牲个人一切的绝对服从，而是在充分尊重个人价值、承认个人利益、有利于发挥个人才干的基础上而凝聚的群体意识。

2. 自我改造功能

组织文化能从根本上改变员工的旧有价值观念，建立起新的价值观念，使之适应组织正常实践活动的需要。尤其对于刚刚进入组织的员工来说，为了减少他们个人带有的在家庭、学校、社会所养成的心理习惯、思维方式、行为方式与整个组织的不和谐或者矛盾冲突，就必须接受组织文化的改造、叫化和约束，使他们的行为与组织保持一致。一旦组织文化所提倡的价值观念和行为规范被接受和认同，成员就会做出符合组织要求的行为选择，倘若违反了组织规范，就会感到内疚、不安或者自责，会自动修正自己的行为。从这个意义上说，组织文化具有某种程度的强制性和改造性。

3. 自我调控功能

组织文化作为团体共同价值观，并不对组织成员具有文明规定的具体硬性要求，而是一种软性的理智约束，它通过组织的共同价值观不断地向个人价值观渗透和内化，使组织自动地生成一套自我调控机制，以“软约束”操纵着组织的管理行为。这种以尊重个人思想、感情为基础的无形的非正式控制，会使组织目标自动地转化为个体成员的自觉行动，达到个人目标与组织目标在较高层次上的统一。组织文化具有的这种软性约束和自我协调的控制机制，往往比正式的硬性规定有着更强的控制力和持久力，因为主动的行为比被动的适应有着无法比拟的作用。

4. 自我完善功能

组织在不断的发展过程中所形成的文化积淀，通过无数次的辐射、反馈和强化，会不断地随着实践的发展而更新和优化，推动组织文化从一个高度向另一个高度迈进。也就是说，组织文化不断的深化和完善一旦形成良性循环，就会持续地推动组织本身的上升发展，反过来，组织的进步和提高又会促进组织文化的丰富、完善和升华。国内外成功组织和企业的事实表明，组织的兴旺发达与组织文化的自我完善分不开的。

5. 自我延续功能

组织文化的形成是一个复杂的过程，往往会受到社会环境、人文环境和自然环境等诸多因素的影响，因此，它的形成和塑造必须经过长期的耐心尝到和精心培育，以及不断的实践、总结、提炼、修改、充实、提高和升华。同时，正如任何文化都有历史继承性一样，组织文化一经固化形成，就会具有自己的历史延续性而持久不断地起着应有地作用，并且不会因为组织领导层的人事变动而立即消失。

五、塑造组织文化的主要途径

1. 选择价值标准

由于组织价值观是组织文化的核心和灵魂，因此选择正确的组织价值观是塑造组织文化的首要战略问题。

选择组织价值观有两个前提：

（1）要立足于本组织的具体特点。不同的组织有不同的目的、环境、习惯和组成方式，由此构成千差万别的组织类型，因此必须准确的把握本组织的特点，选择适合自身发展的组织价值观，否则就不会得到广大员工和社会公众的认同和理解。

（2）要把握住组织价值观与组织文化各要素之间的相互协调，因为各要素只有经过科学的组合和匹配才能实现系统整体优化。

在此基础上，选择正确的组织价值标准要抓住四点：

首先、组织价值标准要正确、明晰、科学、具有鲜明特点；

其次、组织价值观和组织文化要体现组织的宗旨、管理战略和发展方向；

再次、要切实调查本组织员工的认可程度和接纳程度，使之与本组织员工的基本素质向和谐，过高或过低的标准都很难奏效；

最后、选择组织价值要坚持群众路线，充分发挥群众的创造精神，认真听取群众的各种意见，并经过自上而下和自下而上的多层次反复，审慎地筛选出符合本组织特点又反映员工心态的组织价值观和组织文化模式。

2. 强化员工认同

选择和确立了组织价值观组织文化模式之后，就应把基本认可的方案通过一定的强化灌输使其深入人心。

（1）充分利用一切宣传工具和手段，大张旗鼓地宣传组织文化地内容和要求，使之家喻户晓，人人皆知，以创造地环境氛围。

（2）树立榜样人物。典型榜样是组织精神和组织文化的人格化身和形象缩影，能够以其特有的感染力、影响力和号召力为组织成员提供可以仿效的具体榜样，而组织人员也正是从英雄人物和典型榜样的精神风貌、价值追求、工作态度和言行表现之中深刻理解到组织文化的实质和意义。尤其是组织文化的关键时刻，组织成员总是以榜样人物的言行为尺度来决定自己的行为导向。

（3）培训教育。有目的的培训与教育，能够使组织成员系统接受和强化认同组织所倡导的组织精神和组织文化。

3. 提炼定格

（1）精心分析。在经过群众性的初步认同实践之后，应当将反馈回来的意见加以剖析和评价，详细分析和仔细比较实践结果与规划方案的差距，必要时可吸收有关专家和员工的合理化意见。

（2）全面归纳。在系统分析的基础上，进行合理的整理、归纳、总结和反思，采取去粗取精、去伪

存真、由此及彼、由表及里的方法,删除那些落后的、为员工认同的内容与形式,保留那些进步的、卓有成效的为广大员工所接受的内容与形式。

(3) 精练定格。把经过科学论证的和实践检验的组织精神、组织价值观、组织文化,予以条理化、完善化、格式化,加以必要的理论加工和文字处理,用精练的语言表述出来。

建构完善的组织文化需要经过一定的时间过程。如我国的东风汽车公司经过将近三十年的时间才形成“拼搏、创新、竞争、主人翁”的企业精神。因此,充分的时间、广泛的发动、认真的提炼、严肃的定格是创建优秀的组织文化所不可缺少的。

4. 巩固落实

(1) 建立必要的制度。在组织文化演变为全体员工的习惯行为之前,要使每一位员工都能自觉主动的按照组织文化和组织精神的标准去行事,几乎是不可能的。即使在组织文化业已成熟的组织中,个别成员背离组织宗旨的行为也会经常发生。因此,建立某种奖优罚劣的规章制度是十分必要的。

(2) 领导率先垂范。组织领导者在塑造组织文化的过程中起着决定性的作用,他本人的模范行为就是一种无声的号召和导向,会对广大的员工产生强大的示范效应。所以任何一个组织如果没有组织领导者的以身作则,要想培育和巩固优秀的组织文化是非常困难的。这就要求组织领导者观念更新、作风正派、率先垂范、真正肩负起带领组织成员共建优秀组织文化的历史重任。

5. 丰富发展

任何一种组织文化都是特定历史的产物,所以当组织的内外条件发生变化时,需要不失时机地调整、更新、丰富和发展组织文化的内容和形式。这既是一个不断淘汰旧文化性质和不断生成新文化特质的过程,也是一个认识与实践不断深化的过程,组织文化由此经过循环往复达到更高的层次。

第二节 组织环境及其分析

一、管理的环境

环境是指影响组织绩效的外部机构与力量的总和。根据各种因素对组织业绩影响程度的不同,组织环境可分为一般环境和特殊环境。一般环境包括对组织产生影响的政治法律、社会文化、经济、技术和自然等宏观因素,以及可能影响组织但联系尚不清楚的微观力量。这些因素往往不仅涉及一个组织,而是对众多组织都会产生影响,但它们的影响程度不是很清楚,有时其影响是逐渐显现出来的。

相对于一般环境,管理者通常更注重特殊环境的分析。特殊环境是对实现组织目标有直接影响的环境因素。不同组织的特殊环境是不同的,并随组织的变化而变化。一般情况下,组织的任务环境总是包括其供应商、顾客、竞争对手、政府机构及各种利益相关的社会组织。

对组织而言,哪些是一般环境,哪些是任务环境,取决与组织的市场定位。例如,两家饮料公司,A公司专业生产儿童饮料,B公司生产保健饮料。对A公司而言,国家对儿童保护与发展的政策、儿童数量、儿童口味、儿童营养技术都属于其特殊环境因素;而对B公司而言,这些都不是其特殊环境因素,它的特殊环境因素应包括国家对保健品生产的特殊规定、人们的健康状况、保健品需求状况、营养学与营养技术。而当组织的市场定位发生变化时,其特殊环境也随之发生改变。例如,娃哈哈公司从儿童饮料市场定位进入纯净水市场,然后又进入儿童服装市场时,其特殊环境发生了很大的改变,这就需要公司将全新的环境因素纳入环境管理的中心位置。

二、组织环境的构成

一般地说,外部世界存在的一切均会或多或少地对组织活动产生一定影响,因而都在外部环境研究的对象范围之内。但是考虑到环境中各种因素对组织活动的影响实际上有直接、间接及程度不同的差别,同时也为了节省不必要的人力和经费投入,通常地,组织不会紧密跟踪与研究那些远离组织活动领域、对组织只有低程度影响的环境因素,而会将外部环境研究的对象做相对的集中,侧重于研究那些对组织活动有着较为直接的影响且影响程度较高的因素。

对企业经营活动有着直接而且重要影响的因素,可能来源于不同的层面。下面就按照环境因素是对所有相关组织都产生影响还是仅对特定组织具有影响,区分为一般环境因素和特殊环境因素。

1. 组织的一般环境因素

一般环境也就是组织活动所处的大环境，主要由政治法律、社会文化、经济、技术和自然等因素构成。一般环境对处在该环境中的所有相关组织都要产生影响，且这种影响通常不会因组织使命不同而有多大差异。

(1) 政治和法律环境。政治和法律环境泛指一个国家的社会制度，执政党的性质，政府的方针、政策以及国家制定的有关法令、法规等。不同的国家有着不同的社会制度，不同的社会制度对组织活动有着不同的限制和要求。即使是社会制度没有发生变化的同一个国家，在不同的时期，由于执政党的不同，其政府的基本路线、方针、政策倾向及其对组织活动的影响也是不断变化的。对于这些变化，组织是可以也必须进行分析研究。另外，随着社会法律体系的建立和完善，组织必须了解与其活动相关的法制系统及其运行状态。通过政治和法律环境研究，组织可以明确其所在的国家 and 政府目前禁止组织干些什么，允许组织干什么以及鼓励组织干什么，以便使组织活动符合社会利益并受到有关方面的保护和支持。

(2) 社会和文化环境。社会和文化环境包括一个国家或地区的人口数量及其增长趋势，居民受教育的程度和文化水平，以及宗教信仰、风俗习惯、审美观念和价值观念等。一般来讲，一个国家或地区的人口多，一方面意味着劳动力资源丰富、总体市场规模大，这些为企业开展经营活动和促进经济发展提供了有利的条件，但另一方面也有可能因居民受教育水平难以大幅度提供，劳动者的总体素质比较低，从而构成经济发展的障碍。人口的素质及其文化观念对组织活动绩效水平有着重要的影响。如居民受教育程度会影响劳动力的技能和心理需求层次以及作为消费者的基本行为特点；宗教信仰和风俗习惯会禁止或抵制某些活动的进行；审美观念会左右人们对组织活动方式及成果的态度与偏好；价值观念则不仅影响着社会成员对组织存在理由和目标的认识，并进而影响到该社会中各类机构的基本组织文化类型和变化趋向以及商业行为的伦理、道德、习惯和作风等。

(3) 经济环境。对于作为经济组织的企业来说，经济环境是影响其经营活动的尤为重要的因素。对经济环境，可以从宏观和微观两个方面加以分析。

宏观经济环境：主要指国民收入、国民生产总值及其变化情况以及通过这些指标能够反映的国民经济发展水平和发展速度。宏观经济的发展和繁荣显然会为企业等经济组织的生存和发展提供有利机会，而萧条、衰退的形势则可能给所有经济组织带来生存的困难。

微观经济环境：主要指企业所在地区或所服务市场区域的消费者收入水平、消费偏好、储蓄情况和就业程度等因素。这些因素直接决定着企业目前及未来的市场规模。假定其他条件不变，一个地区的就业越充分，收入水平越高，那么该地区的购买能力就越强，对某种活动及其产品的需求就越大。除了直接的产品生产经营活动外，一个地区经济收入水平对经济组织的其他活动也有重要影响。如在温饱没有解决之前，居民就很难自觉主动地去关心环保问题，组织的环保行为就相对受到忽略。

(4) 技术环境。技术环境对组织活动过程和成果的影响不容忽视。就企业来说，其生产经营过程可以说是由一定的劳动者借助一定的物质条件来生产和销售一定的产品及服务的过程。

首先，就从组织作业活动过程来看，无论何类组织开展何种作业活动，都需要利用一定的物质手段。学校的教学辅助手段，医院的医疗设施，企业的生产设备和经营设施，这些活动过程所需要的技术的先进性程度，受到整个社会总体科技水平的影响和制约。社会科技的进步会促进组织活动过程物质条件的改善和技术水平的先进化、现代化，从而使利用这些物质条件和技术进行活动的组织取得更高的效率。

其次，从组织活动成果来看，不同的产品(或服务)代表着不同的技术水平，对劳动者和劳动条件有着不同的技术要求。技术进步了，企业现有产品就可能被采用了新技术的竞争产品所取代。产品更新换代后，企业现有的生产设施和工艺方法可能显得落后，生产作业人员的操作技能和知识结构可能不再符合要求，生产所用的原材料可能需要作相应的更新。因此，整个社会产品技术的进步方向是影响企业生产经营活动的重要因素。

再次，从组织活动的管理方面来看，现代信息和通信技术的发展使管理手段、方法乃至管理思想和管理模式发生了重大的变化。现在，电子计算机不仅在各项专业管理工作中得到应用，而且使各方面管理系统实现了集成化和一体化，乃至在企业与外部关系上出现了网络化联结，改善了组织内外整体管理的水平。信息技术手段对管理及各项经济和社会活动的影响是如此深刻而宽广，以致人们普遍将当今的社会称作“信息社会”。信息化推动了企业经营领域的拓宽和经营方式的多样化，也使企业管理的模式不断推陈出

新。

最后，企业除了要考察与企业所处领域的活动直接相关的产品和过程技术及信息技术的发展变化以外，还应及时地了解国家对科技开发的投资和支持重点，该领域技术发展动态和研究开发费用总额，技术转移和技术商品化速度以及专利及其保护情况等等技术环境因素。

(5) 自然环境。中国人做事向来重视“天时”、“地利”、“人和”。如果说“天时”更多地取决于国家政策，“地利”则主要与地理位置、气候条件以及资源状况等自然因素相关。

地理位置是制约组织活动特别是企业经营活动的一个重要因素。企业选址是否靠近原料产地或产品销售市场，也会影响到资源获取的难易和交通运输的成本等。从利用国家政策的角度讲，当国家在经济发展的某个时期对某些地区采取倾斜政策时，地理位置对企业活动的影响是相当明显的。

气候条件及其变化的影响也不容忽视。比如，气候趋暖或者趋寒会影响空调生产厂家的生产或者服装行业的销售，而四季如春、气候温和则会鼓励人们更多远足郊外，从而为与旅行或郊游等有关的产品制造和劳务经营活动提供良好机会。

资源状况与地理位置也有一定的联系。资源特别是稀缺资源的蕴藏状况，不仅是一个国家或地区经济发展的基础，而且为所在地区经济组织开展活动也提供了机会。如果没有蕴藏丰富的石油资源，中东国家就难以在沙漠中运营出许多高效益的石油公司。我国农村地区不少乡镇企业，在初期也正是靠优越的地理位置和开采资源而逐渐积累资金求得发展的。资源分布影响着一个国家或地区工业的布局 and 结构，并决定着在不同地区从事不同产业活动的企业的经营命运和特点。

2 组织的特殊环境因素

组织不仅存在于一般环境之中，而且作为具有特定使命和任务的机构，它又是在特殊领域内开展活动的。如果说一般环境对各类组织均会产生相似的影响，那么，与具体使命和任务相关的特殊环境则会对特定的组织产生某种特殊性的影响。所以，特殊环境通常也被称为是组织的任务环境。

组织的任务环境通常是由如下几方面要素构成：

(1) 供应商。所谓供应商是泛指组织活动所需各类资源和服务的供应者。例如，对企业来讲，供应商主要包括为企业提供原材料、设备、工具、能源及土地和房地产的各类供应商，为企业提供资本和信贷资金的股东、银行、保险公司、福利基金会及其他类似的组织，以及在劳动力市场上为企业提供人力资源的个体和中介机构等。另外，为企业生产经营过程提供各种劳务和服务的机构，如货物运输设备修理、员工培训、环卫清洁及保安等服务机构，也都构成企业的供应商。可以说，商品经济越是发达，企业的供应商队伍就越庞大。

(2) 顾客。所谓顾客是指组织产品或服务的购买者。主要包括所有出于直接使用目的而购买以及为再加工或再销售目的而购买本组织产品或服务的个体和组织。在商业发达的社会中，企业的产品尤其是消费品，通常需要经过多个中间环节才能到达最终使用者手中。这样，不仅消费该产品的最终使用者是企业的顾客，而且产品在离开生产企业之后所经历的各环节的销售商也都是该企业的顾客，即中间顾客。

(3) 竞争对手。这里的竞争对手是指与本组织存在资源和市场争夺关系的其他同类组织。企业的竞争对手包括现有生产和销售与本企业相同产品或服务的企业、潜在的进入者以及替代品制造厂商等。

(4) 政府机构及特殊利益团体。政府机构作为社会经济管理者，对企业的经营行为需要从全社会利益角度进行必要的调节和控制。而工会、妇联、消费者协会、绿色和平组织和新闻传播媒介等各种特殊利益代表团体和反映公众利益要求的团体，也会对企业经营行为产生某种影响和制约。这些都是企业经营过程中不容忽视的环境力量。

三、组织环境特征的分析

企业面对其赖以生存和发展的环境，要解决的第一个问题便是要分析这种环境的性质、特点和变化趋势，以便制定出正确合理的决策。下面主要从不确定性、成长性、竞争性和合作性角度分析企业组织环境的特征。

1 环境的不确定性

外部环境的不确定性程度对企业经营有着重大影响。依据企业所面临环境的复杂性(指环境构成要素的类别与数量)和动态性(指环境的变化速度及这种变化的可观察和可预见程度)这两项标准，可以将组织

环境划分为4种不确定性情形：

(1) 低不确定性。即简单和稳定的环境。组织环境中的构成要素相对较少，而且这些要素不发生变化或仅有缓慢的变化。在这种复杂性和动态性都比较低的环境中，企业经营就面临低的不确定性。

(2) 较低不确定性。即复杂和稳定的环境。随着组织所面临环境要素的增加，环境的不确定性程度会相应升高。大量的不同质要素的存在，无疑使企业的经营管理工作复杂化。但若是环境各构成要素能基本保持不变或变化缓慢，处于这种复杂但相对稳定状态中的环境就通常只有中等偏低的不确定性。

(3) 较高不确定性。即简单和动态的环境。有些组织所面临的环境复杂性并不高，但因为环境中某些要素发生动荡的或难以预见的变化，从而使环境的不确定性明显升高。

(4) 高不确定性。即复杂和动态的环境。当组织面临许多不同质的环境要素，而且经常有某些要素发生重大的变化，且这种变化很难加以预料时，这种环境的不确定性程度最高，对组织管理者的挑战最大。

环境的不确定性一方面要求管理者能积极地适应环境，寻求和把握组织生存和发展的机会，避开环境可能造成的威胁；另一方面，组织也不能只是被动地适应环境，还必须主动地选择环境，改变甚至创造适合组织发展的新环境。

第三节 组织变革

一、组织变革的必要性和影响因素

任何设计得再完美的组织，在运行了一段时间以后也都必须进行变革，这样才能更好地适应组织内外条件变化地要求。组织变革实际上是而且也应该成为组织发展过程中的一项经常性活动。也许正因为组织变革要经常进行的缘故，有人甚至指出，“组织”的准确名称其实应该叫“再组织”。组织变革是任何组织都不可回避的问题，而能否抓住时机顺利推进组织变革则成为衡量管理工作有效性的重要标志。

诱发组织变革的需要并决定组织变革目标方向和内容的主要因素有：

1. 战略

企业在发展过程中需要不断地对其战略的形式和内容作出不断地调整。新的战略一旦形成，组织结构就应该进行调整、变革，以适应新战略实施的需要。结构追随战略，战略的变化必然带来组织结构的更新。

企业战略可以在两个层次上影响组织结构：一是不同的战略要求开展不同的业务和管理活动，由此影响到管理职务和部门的设计；二是战略重点的改变会引起组织业务活动重心的转移和核心职能的改变，从而使各部门、各职务在组织中的相对位置发生变化，相应地要求各管理职务以及部门之间的关系作出调整。

2. 环境

环境变化是导致组织结构变革的一个主要影响力量。当今的企业普遍面临全球化的竞争和由所有竞争者推动的日益加速的产品创新，以及顾客对产品质量和交货期的愈来愈高的要求，这些都是环境动态性的表现。而传统的以高度复杂性、高度正规化和高度集权化为特征的机械组织，并不适于企业对迅速变化的环境作出灵敏的反应，适应新的环境条件要求。目前许多企业的管理者开始朝着弹性化或有机化的方向改组其组织，以便使他们变得更加精干、快速、灵活和富有创新性。

环境之所以会对组织的结构产生重大影响，是因为任何组织都或多或少是个开放的系统。组织作为整个社会经济大系统的一个组成部分，它与外部的其他社会经济子系统之间存在着各种各样的联系，所以外部环境的发展和变化必然会对组织结构的设计产生重要的影响。

3. 技术

组织的任何活动都需要利用一定的技术和反映一定技术水平的特殊手段来进行。技术以及技术设备的水平，不仅影响组织活动的效果和效率，而且会对组织的职务设置与部门划分、部门间的关系，以及组织结构的形式和总体特征等产生相当程度的影响。比如，信息技术的推陈出新，在促进传统非程序化决策向程序化决策的转化以及组织组织内外部高强度的信息共享和交流时，使许多重大问题的决策趋于集权化而次要问题的解决可以分权化，这样使长期管理实践中被作为一项组织原则提出来，但很难实现的“集权与

分权相结合”问题获得了解决的途径。

再从生产作业技术来看，组织将投入转换为产出所使用的过程和方法，在常规化程度上是各不相同的。越是常规化的技术，越需要高度结构化的组织。反之，非常规的技术，要求更大的结构灵活性。计算机手段在生产作业活动中的更广泛、更深入的应用，促使生产技术向非常规化演进，相应地也促使管理组织结构变得更具有柔性特征。

4. 组织规模和成长阶段

组织地规模往往与组织的成长或发展阶段相关联。伴随着组织的发展，组织活动的内容会日趋复杂，人数会逐渐增多，活动的规模和范围会越来越大，这样组织结构也必须随之调整，才能适应成长后的组织的新情况。组织变革伴随着企业成长的各个时期，不同的成长阶段要求不同的组织模式与之相适应。例如，企业在成长的早期，组织结构常常是简单、灵活而集权的。随着员工的增多和组织规模的扩大，企业必须由创业初期的松散结构转变为正规的、集权的，其通常的形态就是职能型结构。而当企业的经营进入多元产品和跨地区市场后，分权的事业部结构可能更为适宜。企业进一步发展而进入集约经营阶段以后，不同领域之间的交流与合作以及资源共享、能力整合、创新力激发问题愈发突出，这样，以强化协调作为主旨的各种创新组织形态便应运而生。总之，组织在不同的发展阶段所适合采取的组织模式是各不相同的。管理者如果不能在组织步入新的发展阶段之际及时地、有针对性变革其组织设计，那就容易引发组织发展的危机。这种危机的有效解决，必须依靠组织结构的变更。所以，哈佛大学葛雷纳教授指出，组织变革伴随着企业发展的各个时期，组织的跳跃式变革与渐进式演进相互交替，由此推动企业的发展。

二、组织变革的动力与阻力

1. 组织变革面临两种力量的对比

在现代社会，越来越多的组织面临着一种复杂、动态的多变性。如果说以前的管理特点是长期的稳定伴随着偶尔的短期的变革，今天的情形正好相反，往往是长期的变革伴随着短期的稳定。在这种情况下，管理者必须比以往任何时候更加关注变革和变革管理，帮助员工更好地理解不断变革中地工作环境，并采取措施激发变革地动力，克服变革的阻力使组织在变革中求得繁荣和发展。

组织变革时常面临着动力和阻力这两种力量的较量。对待组织变革所表现出来的推动和阻止这两种不同的态度以及由此产生的方向相反的作用力量及其强弱程度的对比，会从根本上决定组织变革的进程、代价，甚至影响到组织变革的成功和失败。

组织变革的动力指的就是发动、赞成和支持变革并努力实施变革的驱动力。总的来说，组织变革的动力来源于人们对变革的必要性及变革所能到来好处的认识。比如，企业内外各方面客观条件的变化，组织本身存在缺陷和问题，各层次管理者(尤其是高层管理者)居安思危的忧患意识和开拓进取的创新意识，变革可能带来的权利和利益关系的有利变化，以及鼓励革新、接受风险、赞赏失败并容忍变化、模糊和冲突的开放型组织文化，这些都可能形成变革的推动力量，引发变革的动机、欲望和行为。

组织变革的阻力，则是指人们反对变革、阻挠变革甚至对抗变革的制约力。这种制约组织变革的力量可能来源于个体和群体，也可能来自组织本身甚至外部环境。组织变革阻力的存在，意味着组织变革不可能一帆风顺，这就给变革管理者提出了更严峻的变革管理任务。成功的组织变革管理者，应该注意到所面临的变革阻力可能会对变革成败和进程产生消极的、不利的影响，为此要减弱和转化这种阻力；同时变革管理者还应当看到，人们对待某项变革的阻力并不完全都是破坏性的，而是可以在妥善的管理或处理下转化为积极的、建设性的。比如，阻力的存在至少能引起变革管理者对所拟定变革方案和思路予以更理智、更全面的思考，并在必要时作出修正，以使组织变革方案获得不断的完善和优化，从而更好的取得组织变革效果。

2. 组织变革阻力的主要来源

(1) 个体和群体方面的阻力。个体对待组织变革的阻力，主要是因为其固有的工作和行为习惯难以改变、就业安全需要、经济收入变化、对未知状态的恐惧以及对变革的认知存有偏差而引起的。群体对变革的阻力，可能来自于群体规范的束缚，群体中原有的人际关系可能因变革而受到改变和破坏，群体领导人物与组织变革发动者之间的恩怨、摩擦和利害冲突，以及组织利益相关群体对变革可能不符合组织或该团体自身的最佳利益的顾虑等。

(2) 组织的阻力。来自组织层次的组织变革的阻力，包括现行组织结构的束缚、组织运行的惯性、变革对现有权利关系和资源分配格局所造成的破坏和威胁，以及追求稳定、安逸和确定性甚于革新和变化的保守型组织文化等，这些都可能是影响和制约组织变革的因素。此外，对任何组织系统来说，其内部各部门之间以及系统与外部之间都存在着强弱程度不等的相互依赖和相互牵制的关系，这种联系是组织作为系统所固有的特征。然而，在一定时期内进行的组织变革，一方面出于克服和化解变革阻力的需要，另一方面也由于组织问题本身是错综复杂的，因而很难一蹴而就全部解决的缘故，这样，具有一定广度和深度的组织变革就通常只宜采取分阶段有计划地逐步推进地渐进式变革策略。在这种策略下，每一计划期内的变革都只能针对有限的一些组织问题，这就难以避免会导致系统内外尚未予变革的要素对现有计划范围内的变革构成一种内在牵制和影响力。这种制约力量需要变革管理者在设计组织变革方案时就实现予以周密的考虑，以便安排合适的变革广度、深度和进度。

(3) 外部环境的阻力。组织的外部环境条件也往往是形成组织变革的一个不可忽视的来源。比如：与充分竞争的产品市场会推动组织变革相比，缺乏竞争性的市场往往造成组织成员的安逸心态，束缚组织变革的进程；对经理人员经营企业之业绩的考评重视不足或者考评方式不正确，会导致组织变革压力何驱动力的弱化；全社会对变革发动者、推进者的期待和支持态度及相关的舆论何行动，以及企业特定组织文化在形成和发展过程中所根植的整个社会或民族的文化特征，这些都是重要的影响企业组织变革成败的力量。

3. 组织变革阻力的管理对策

组织变革过程是一个破旧立新的过程，自然会面临推动力与制约力相互交错和混合的状态。组织变革管理者的任务，就是要采取措施改变这两种力量的对比，促进变革的更顺利的进行。概括地说，改变组织变革力量及其对比的策略有三类：一是增强或增加驱动力；二是减少或减弱阻力；三是同时增强动力与减少阻力。有实践表明：在不消除阻力的情况下增强驱动力，可能加剧组织中的紧张状态，从而无形中增强对变革的阻力；在增加驱动力的同时采取措施消除阻力，会更有利于加快变革的进程。

三、组织变革的过程

成功而有效的组织变革，通常需要经历解冻、改革、冻结这撒布个有机联系的过程。

1. 解冻

由于任何一项组织变革都或多或少会面临来自组织自身及其成员的一定程度的抵制力，因此，组织变革过程需要有一个解冻阶段作为实施变革的前奏。解冻阶段的主要任务是发现组织变革的动力，营造危机感，塑造出改革乃是大势所趋的气氛，并在采取措施克服变革阻力的同时具体描绘组织变革的蓝图，明确组织变革的目标和方向，以形成待实施的比较完善的组织变革方案。

2. 改革

改革或变动阶段的任务就是按照所拟定变革方案的要求开展具体的组织变革或行动，以使组织从现有结构模式向目标模式转变。这是变革的实质性阶段，通常可以分为试验与推广两个步骤。这是因为组织变革的涉及面较为广泛，组织中的联系相当错综复杂，往往“牵一发而动全身”，这种状况使得组织变革方案在全面付诸实施之前一般要先进行一定范围的典型试验，以便总结经验，修正进一步的变革方案。在试验取得初步成效后在进入大规模的全面实施阶段。还有另一个好处，那就是可以使一部分对变革尚有疑虑的人们能在试验阶段便及早地看到或感觉到组织变革地潜在效益，从而有利于争取组织成员在思想和行动上支持所要进行的组织变革，并踊跃跻身于变革的行列，由此实现从变革观望者、反对者向变革的积极支持者和参加者转变。

3. 冻结

组织变革过程并不是在实施变革行动后就宣告结束。涉及到人的行为和态度的组织变革，从根本上说，只有在前面有个解冻阶段，后面又有一个解冻阶段的条件之下改革才有可能真正地实现。现实中经常出现，组织变革行动发生之后，个人和组织都有一种退回到原有习惯了的的行为方式中的倾向。为了避免出现这种情况，变革的管理者就必须采取措施保证新的行为方式和组织形态能够不断的得到强化和巩固，这一强化和巩固的阶段可以视为一个冻结或者重新冻结的过程。缺乏这一冻结阶段，变革的成果就有可能退化消失，而且对组织及其成员也将只有短暂的影响。

思考题

1. 作为管理载体和对象的“组织”概念与作为管理职能及其结果的“组织”概念之间有何联系和区别?
2. 依你看来,在控股型组织结构的涉及中,管理幅度原则是否仍然存在?其含义是什么?影响这种管理幅度的因素有哪些?
3. 职务设计和组织结构设计各自如何体现分工与协调这两种不同的侧重面?它们之间可能有什么样的联系?
4. 当一个组织状况不佳时,上级常用更换领导人的方法,为什么?这种方法总能奏效吗?
5. 描述一个上市公司的治理机制状况,说明这样的机制是如何保障股东利益的。

参考文献:

许庆瑞. 管理学. 北京: 高教出版社, 1997 年

第四篇 人员管理

第十一章 人力资源管理

导读：人力资源是企业重要的战略资源，人力资源能力是企业重要的竞争能力，本章旨在提供人力资源管理的基本原理与方法。本章的重点是人力资源配备过程，主管人员选拔、考评和培训方法。本章的难点是明确如何有效实施人力资源开发与管理。

前言

人力资源（Human Resources）是经济资源的一种，指一定范围内的人口中所具有劳动能力的人口总和，是作为劳动力的个体所拥有的体能与智能在生产或服务过程中创造价值的能力并以劳动者的数量和质量表现出来的资源。人力资源管理作为管理的一项职能（或一门学科），指的是通过一系列的理论和方法对人力资源进行系统的管理以提高管理效率，实现企业目标和价值盈余。

经济全球化要求组织或企业注重效率和规模经济，表现为团队观念代替了个人主义，全球市场代替了国内市场，顾客驱动代替了短期利润。这些变化使人力资源理论从传统的马斯洛经济人理论、人际关系理论发展为人力资源开发理论，从单纯的注重工作个体或群体关系到注重人力资源规划、人员配备、绩效管理、培训和开发、薪酬与福利及劳资关系这一完整的人力资源管理体系。人力资源管理因而成为现代组织和企业管理的一个重要内容。

人力资源管理源于传统的人事管理。从学科研究意义上看，人事管理主要集中体现为人事的职能管理，而人力资源管理则广延至战略管理、组织理论、组织行为学和管理控制。从管理实践角度看，人事管理关注的是人和事之间的关系，而人力资源管理要解决的是人、企业及企业目标之间的一致性和灵活性。人力资源管理理论因而是现代管理理论的一个重要组成部分。

实施人力资源管理的目的是实现企业目标，由此决定了它的职能是人力资源配备、人力资源开发、人力资源报酬、人力资源保护和人力资源关系。同时，在人力资源理论的发展和完善过程中，主管人员的作用得到越来越多的重视。本章将以此为线索，首先分析人力资源配备，其次对主管人员的配备、选拔、考评和培训过程做出介绍。

第一节 人力资源配备

一、人力资源计划

人力资源计划，又称人力资源规划（Human Resources Plan），是人力资源管理的第一阶段，是指为实施企业的发展战略，完成企业的生产经营目标，根据企业内外环境和条件的变化，运用科学的方法对企业的人力资源需求与供给进行预测，制定适宜的政策和措施，从而使企业人力资源供给与需求达到平衡，实现人力资源合理配置，有效激励员工的过程。

为什么要进行人力资源计划呢？这是因为：（1）人力资源不能随时购买，需要一个培养过程，所以要从长计议；（2）外部环境变化要求企业不断调整人力资源数量和质量；（3）企业战略或目标的调整要求人力资源做出相应调整；（4）企业员工队伍本身的变动，如退休、离职，造成岗位空缺和人力资源缺乏，

而人力资源从补充到适应需要一定时间；(5) 企业现有人力资源分布可能不合理，需要有计划地调整；(6) 人力资源供给和需求有一定刚性，所以需要进行预先规划。

人力资源计划作为企业对人力资源的需求与供给保持一致的过程，确保了企业在恰当的时间能保证恰当的人员在恰当的职位上。人力资源计划的重要性表现在如下几个方面：

- 1. 从组织目标角度看，是组织目标有效实现一个基本组成部分；
- 2. 从战略管理角度看，是战略计划的一个组成部分；
- 3. 从人力资源管理角度看，是人员招聘、人员培训等工作的前提。

人力资源规划包括总体规划和专业规划。总体规划是有关计划期内人力资源开发利用的总目标、总政策、实施步骤及总体预算的安排。专业规划是一系列的计划，包括人员补充计划、人员使用计划、提升计划、教育培训计划、薪资计划、退休计划和劳资关系计划等。

人力资源计划由人力资源需求与供给预测分析组成。人力资源需求预测需要明确三方面任务：企业需求何种人员、需要多少及存在何种影响因素。人力资源供给预测包括内部人员供给和外部人员供给预测，它需要明确两方面问题：内部人员供给的稳定性程度及外部人员供给的不确定程度。人力资源计划是一个动态的过程，同时也是组织或企业的战略计划的有机组成部分。如图 11-1 所示，它必须服从于战略计划，是战略计划的一个组成部分。战略计划优于人力资源计划。战略计划是制定并实施企业目标的过程，它包括明确任务、制定目标、条件分析及战略制定等几方面。

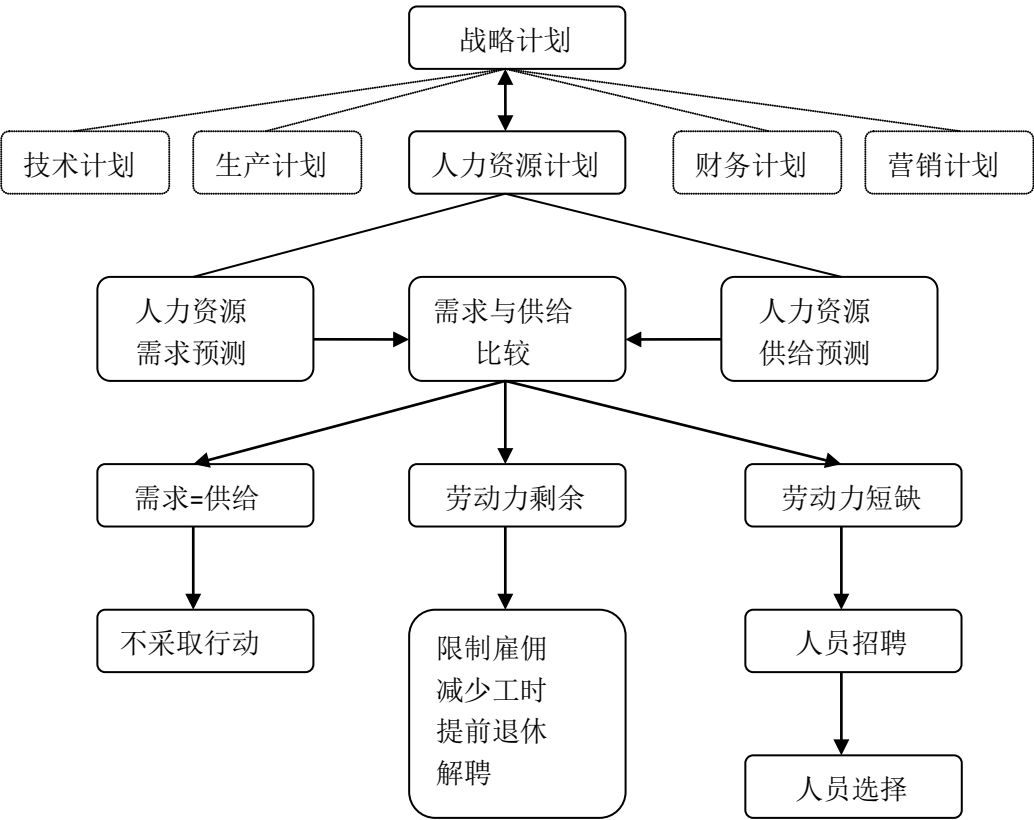


图 11-1 人力资源计划过程

资源来源：[美]R·韦恩·蒙迪，罗伯特·M·诺埃. 人力资源管理(第六版)，113 页. 北京:经济科学出版社, 1998

人力资源计划的基本工具是供给需求分析。由人力资源需求与供给分析可确定人员净需求（净需求等人力资源需求与人力资源供给之差）：

1. 若净需求 = 0，则企业不采取行动；
2. 若净需求 > 0，则实施人员招聘；
3. 若净需求 < 0，则实施限制雇佣、解聘等措施。

二、人力资源配备概念和作用

1. 人力资源配备概念

按照管理工作的逻辑顺序，确定目标、建立组织结构之后，是为各个职位和岗位配备人员，考评绩效及培训，这些属于人力资源配备，或称人员配备。人员配备是指为组织结构中的职位配备合适的人员，是对组织中全体人员的配备，即包括主管人员和非主管人员的配备。两者所采取的基本方法、遵循的基本原理是相同的。

人员配备不仅仅是人事部门的职责，它是各个层次主管人员的共同责任。当组织人员短缺时，主管人员需要提出增加人员的申请；随后他还需要与应征者进行接触和面谈。主管人员还需要考核下级的工作，对他们的奖惩提出建议。现代观点进一步认为，人员配备不仅仅包括选人（选聘）、评人（考评）和育人（培训），而且还包括有效地使用人员，增强组织内聚力来留住人员，这又和指导与领导工作紧密联系起来。

2. 人力资源配备的重要性

首先，人员配备是组织有效活动的保证。人是组织最重要的资源。组织的一切活动都需要由人来控制或进行。尤其是在组织管理活动中，主管人员起着举足轻重的作用。各级主管人员配备恰当与否，关系到组织的兴衰存亡。其次，人员配备是组织发展的准备。组织是不断发展。有效的人员配备能够满足组织未来发展对主管人员的需要，从而保持组织活动的稳定性、连续性，并使组织适应不断变化的环境状况。

三、人力资源配备的过程和原理

1. 人力资源配备过程

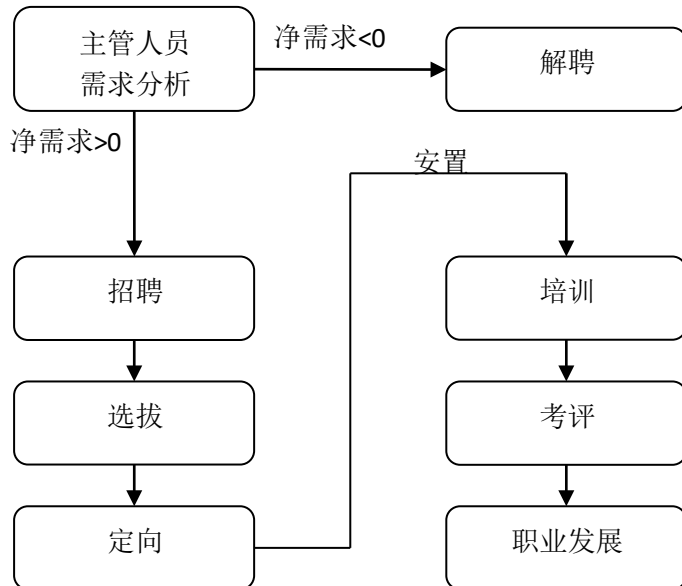


图 11-2 人力资源配备过程

企业人力资源的配置过程如图 11-2 所示。人力资源配置，就是通过考核、选拔、录用和培训，把符合企业发展需要的各类人才及时、合理地安排在所需要的岗位上，使之与其他经济资源相结合，形成现实的经济运动，使得人尽其才，提高人力资源生产率，最大限度地为企业创造更多的经济效益与社会效益。人力资源配置既是人力资源管理的起点，又是人力资源管理的终点，其最终目的是要达到个人——岗位的匹配，提升组织的整体效能。

人力资源配置效益的高低直接影响企业其它资源的合理利用和整体配置效益，它是决定企业能否持续、稳定、快速发展的关键因素。一般来讲，企业是根据岗位来进行人员配备的，而岗位效果与效率的产生，归根到底是由岗位上的员工创造的。因此，要剖析岗位效果与绩效的差异，就必须了解企业中人员配备的整个流程，从流程的角度来研究这种差别。

企业要实现自己的目标，实施既定的战略，就必然会进行人员配备，来充实各个岗位，以完成各项具体的工作。由此，不难看出，企业中的人员配备，是对既定的岗位，挑选合适的人员加以配置，并采取有力措施，实现员工与岗位的有效结合，同时，面对可能出现的矛盾不断进行调整，进而实现岗位目标。

目前主要有以下三种人力资源配置形式：

（1）人岗关系配置型

这种配置类型主要是通过人力资源管理过程中的各个环节来保证企业内各部门各岗位的人力资源质量。它是根据员工与岗位的对应关系进行配置的一种形式。就企业内部来说，目前这种类型中的员工配置方式大体有如下几种：招聘、轮换、试用、竞争上岗、末位淘汰和双向选择。

（2）移动配置型

这是一种从员工相对岗位移动进行配置的类型。它通过人员相对上下左右岗位的移动来保证企业内的每个岗位人力资源的质量。这种配置的具体表现形式大致有三种：晋升、降职和调动。

（3）流动配置型

这是一种从员工相对企业岗位的流动进行配置的类型。它通过人员相对企业的内外流动来保证企业内每个部门与岗位人力资源的质量。这种配置的具体形式有三种：安置、调整和辞退。

2. 人力资源配备原理

（1）职务要求明确原理

明确职务，包括明确特定职位所承担的责任，这是人员配备的基础。这一活动通常称之为“职位分析”，其结果是产生“职位说明书”。职位说明书的内容包括：职位名称，职位地点、职位所在的部门名称等；对所执行的每一主要任务作简短而富有信息性的说明，并列举指定承担的一些次要职务；说明任职者工作上需要具备的精确度或决断范围；有关独创性、积极主动性、善于随机应变和创造性的特殊要求；对指派的职责要素如人、钱、设备、材料、方法、市场和记录等的说明，等等

明确职务，还包括明确每一特定职位在组织整个职位体系中的相对重要性程度。这一过程被称为“职位评价”（Job evaluation），职位评价的基本目的是确定职位工资或工资率。任何企业当雇佣两个或两个以上需要支付工资的人员时，就需要进行职位评价。雇主试图根据工薪的相对比率来衡量各个职位对企业总任务的分担份额及其对企业目标所贡献的比较价值的差异。

（2）责权利一致原理

不同的能级应该有明确的责权利。责不交叉，各负其责；权要到位，责权相应；利与责权相适应，责是利的基础。要做到在其位，谋其政，行其权，取其利。

（3）能级层次原理

在人力资源管理中，能级层次原理指的是：具有不同能力层次的人，应安排在要求相应能级层次的职位上，并赋予该职位应有的权力和责任，使个人能力水平与岗位要求相适应。

（4）互补原理

所谓互补，指的是人各有所长也各有所短，以己之长补他人之短，从而使每个人的长处得到充分发挥，避免短处对工作的影响。互补是现代人力资源管理的要求，它要求一个群体内部各个成员之间应该是密切配合的关系。

（5）激励强化原理

激励强化指的是通过对员工的物质的或精神的需求欲望给予满足的许诺，来强化其为获得满足就必须努力工作的心理动机，从而达到充分发挥积极性，努力工作的结果。

（6）个体差异原理

个体差异包括两方面：一是能力性质、特点的差异，即能力的特殊性不同。二是能力水平的差异。承认人与人之间能力水平上的差异，目的是为了在人力资源的利用上坚持能级层次原则，各尽所能，人尽其才。

（7）动态适应原理

动态适应原理是指人力资源的供给与需求要通过不断的调整才能求得相互适应；随着事业的发展，适应又会变为不适应，又要不断调整达到重新适应。这种不适应—适应—再不适应—再适应是循环往复的过程。

（8）优势定位原则

人的发展受先天素质的影响，更受后天实践的制约。后天形成的能力不仅与本人的努力程度有关，也与实践的环境有关，因此人的能力的发展是不平衡的，其个性也是多样化的。每个人都有自己的长处和短处，有其总体的能级水准，同时也有自己的专业特长及工作爱好。优势定位内容有两个方面：一是指人自身应根据自己的优势和岗位的要求，选择最有利于发挥自己优势的岗位；二是指管理者也应据此将人安置到最有利于发挥其优势的岗位上。

四、主管人员的选拔

1. 选聘的条件

总体来看，选聘主管人员必须看候选人一方面是否具有管理愿望，另一方面是否具有管理能力。

（1）管理愿望

管理愿望就是人们希望从事管理工作的主观要求。以管理作为自己的“志业”，以管理作为自己的职业生涯，是成为成功的管理者的基本条件。

（2）管理能力

美国管理学家卡茨认为，一个主管人员至少应具备三大基本技能：技术技能、人事技能和概念技能。其中，概念技能是一种全面管理的技能，即认识复杂问题、分析复杂问题以及做出正确决策的能力。它要求主管人员能够觉察复杂环境的细微变化，深刻理解这些变化对组织的意义，识别问题的关键变量及其可能的影响，并做出有利于组织利益的决策。虽然这三种技能对各级主管人员都是重要的，但是不同层次的主管人员因为职责不同，所需的三种技能的程度是不同的。

管理能力是可以通过教育和培训，并在实践中吸取经验而获得和提高的。

2. 选聘的方式

选聘主管人员，既可以考虑从内部提升，也可以考虑从外部招聘。

（1）内部提升

内部提升即从组织内部选聘那些能够胜任的人员来充实组织中的各种空缺职位。

其优点包括：①组织对候选人比较了解；②候选人了解组织，能很快胜任工作；③为组织成员的工作变换提供了机会，有助于激励组织成员的进取心和士气；④使组织对组织成员的训练投资得到回收。

其缺点包括：①候选人供应有限；②可能造成“近亲繁殖”；③可能挫伤组织中没有得到提升的人的积极性。

（2）外部招聘

外部招聘既从组织外部设法得到组织急需的人员，特别是那些起关键性作用的人员。外部招聘可通过广告、就业服务机构、学校、组织成员推荐等途径来进行。

在实际工作中，通常采用内部提升与外部招聘相结合的途径，将从外部招聘来的人员先放在较低的职位上，然后根据其表现再进行提升。

3. 选聘的程序和方法

（1）在组织内实施

由组织自行选聘时，主要程序包括获取参考资料、面谈、举行测验，以及上级主管部门批准、体格检查等。

①获取有关参考资料

候选人参考资料可以通过两种途径来获得：一是从候选人提交的职位申请表中获得，或者从候选人的档案记录以及推荐信、证明书、工作鉴定等一些他人提供的资料中获得；二是面谈。面谈可以获得许多候选人的直接的第一手资料。

②面谈

面谈的目的在于初步了解候选人的情况，包括为什么应征，有什么期望，以及其他一些背景资料。通过面谈，可考察候选人的仪表举止，并可对其思维能力和表达能力做出初步的评估。

面谈的优点在于直接、简便，可以淘汰那些显然不符合要求的候选人；其不足之处则在于容易受表面现象的影响。

③举行测验

通过测验，可以进一步了解候选人各方面的素质和能力。通常的测验包括：智力测验，目的是衡量候选人的记忆力、思维的敏捷度和观察复杂事物相互关系的能力；熟练程度和适应性测验，目的在于识别候选人现有的技术熟练程度、掌握这类技术的能力及其潜力；职业测验，目的在于识别候选人最适宜担任的职务；个性测验，目的在于识别候选人领导才能方面的潜力。

④体格检查

主管人员要能适应复杂的环境和多样的需求，要有解决问题的能力 and 正确对待压力的能力。主管人员体格检查可以识别候选人是否具备必要的身体素质以适应工作挑战。

⑤上级主管批准

主管人员的权力的合法性来自上级授权，候选人成为正式的管理者必须得到上级主管部门的正式认可与批准，保证其行使相应的职位权力。

（2）组织外机构实施

组织外机构实施有评价中心、咨询公司等。这里我们主要介绍评价中心方法。

为了衡量一位潜在候选人在典型的主管岗位上的预期绩效水平，评价中心通常安排一组候选人花 3-5 天时间进行一系列模拟操作。评价中心将要求他们参加如下活动：接受各种心理测验；参加一个组织的管理决策小组的活动；参加实际练习；参与讨论解决某些实际问题；就某一具体问题做简要的口头介绍，通常是向假定的上级推荐一种合适的行动方针；从事其他各种演习，例如草拟一份书面报告。

演习期间，评审专家观察他们的表现并随时向他们提问。在活动结束时，评审专家要概括地对候选人的成绩作出鉴定，最后由专家组写出书面总结。

4. 选聘时应注意的问题

（1）选聘条件要适当

对管理能力的要求因管理层次的不同而不同。在选聘主管人员时要考虑候选人的长处是否与其所要填补的空缺职位的要求相适用，在全体管理人员中各个主管人员之间的长处与短处能否“互补”。

（2）主持选聘的人应具有较高的素质和能力，并且具有伯乐式的慧眼

即使评价的依据相同，不同的评审专家仍然可能对同一候选人的评价不同。因此，有必要对评审专家进行专门的训练，以保证评价的客观性和准确性。

（3）注意候选人的潜在能力

由彼得原理，如果一个主管人员在其职位上有成就，那么，这种成就就会使他的职位逐步上升，直到被提拔到一个自己不能胜任的职位上。

（4）正确对待文凭与水平的关系

有无文凭的差别在于：有文凭的人取得工作绩效的可能性比没有文凭的人取得工作绩效的可能性大些。在选聘主管人员时，既要看文凭又要看水平，并以实际工作能力为主。

（5）要敢于大胆启用年轻人

第二节 主管人员的考评

一、主管人员考评的意义和要求

1. 绩效评价的意义

主管人员考评指针对主管人员进行的工作绩效评价。员工工作绩效评价是人力资源管理中的一项重要

工作内容。

首先，考评是评价主管人员绩效的必要手段。绩效评价是晋升和培训工作的依据。绩效评价所提供的信息有助于企业判断应当做出何种晋升或工资方面的决策。

其次，考评是选拔和培训主管人员的需要。通过考评，调整主管职位上的各级主管人员，淘汰那些不称职的员工，选拔和聘用那些真正具有才能的员工。同时，通过定期考评，也可了解受训者在哪些方面已有提高，在哪些方面还有不足。在此基础上，上级主管人员便可根据具体情况制定新的培训计划，或对原计划进行修改，或是针对受训者的不足之处加强培训，或是改换另一种培训方法。

再者，考评是完善组织工作和调整主管人员职位的需要。考评为组织中主管人员提供了一个对各自的工作业绩进行讨论的条件，有机会揭示出工作中的低效率行为，同时强化员工已有的正确行为。

最后，考评是奖励的合理依据。考评是奖励的合理依据。要使考评工作切实有效，就应该把它的奖励制度紧密结合起来，对有成就的员工进行及时奖励。这样才能激励大家为组织目标做出更大的贡献。

2. 考评的要求

(1) 考评指标要客观；考评指标应尽可能量化，保证考评结果能准确反映主管人员的工作绩效。

(2) 考评方法要可行；考评方法要结合组织或企业性质和可利用的条件进行，避免片面考评方法复杂化。

(3) 考评时间要适当；考评时间不能太早或太晚，可以按年度或季度考评，也可以依据组织或企业阶段目标的计划实现日期考评。

(4) 考评结果要反馈；考评是控制工作的一环，考评结果要及时反馈，以进一步完善人力资源体系。

二、主管人员考评的方式和方法

1. 考评方式

(1) 自我考评

自我考评就是主管人员根据组织的要求定期对自己的工作情况进行评价。自我考评的典型方式如述职报告。这种形式有利于主管人员自觉地培养和提高自身的政治素质、业务水平和管理能力。其不足之处是，主管人员可能过多地描述自己的成绩而很少涉及自己的不足。

(2) 上级考评

即由上级对下级的绩效进行考评。一般而言，当上级是主管人员的直接上级时，其考评结构比较真实、客观。

(3) 群众考评

这里的群众包括除上级主管人员以外所有人，如同级主管人员、下级、主管人员自己。这种形式的优点在于彼此接触较多，了解深入，因此所做的评价比较客观可信。不足之处是主管人员的人缘好坏起很大作用。

2. 考评的方法

(1) 考试法

考试法分口试与笔试两种。笔试方法简便易行，主要是考核主管人员对知识的掌握程度及其理论水平，但很难考核一个人的实际才能、创造才能和应变能力。

口试方法分“问题式口试”“漫谈式口试”和“适应性口试”三种。“问题式口试”着重考察主管人员的知识水平；“漫谈式口试”着重考察主管人员的潜在能力；而“适应性口试”通过提出一些极端性问题，着重考察主管人员的思维能力、应变能力以及处理棘手问题的能力。

(2) 成绩记录法

这是一种以主管人员的工作成绩记录为基础的考评方法。这种方法通常与目标管理结合在一起。

(3) 对比法

一种相对考评方法。其基本方法是：事先规定好考评的具体项目；将同一级主管人员编为一组；按事先规定的考评项目，人与人一项一项地进行对比，其记分方法是每人比较，胜者得1分，负者得0分；计算每个人的得分；按优劣顺序排出名次。如果比较的项目不是1个而是若干个，那么就要分别通过这种对比，得出相应的分数，然后在把每个主管人员的若干项得分加在一起，得出他们的总分数，最后再排出

顺序来。

（4）自我考评法

美国的丹尼逊提出自我评价的8个要素，分为工作质量、工作数量、创造性、独立性、工作态度、业务知识、交际能力、表达技巧。每个要素又按优劣程度分为8等。通过一些具体标准，每个自评者可以为自己在8个等级中选择一个合适的等级。这种办法也可以用来评价别人，在具体等级的评价上，既可以根据调查结果，也可以由群众来直接评价。

（5）图尺度评价法

是绩效评价中最简单和运用最普遍的方法。它是以表格的形式列举出了一些绩效构成要素，如工作质量、生产效率。此外，还需列举出跨越范围很宽的工作绩效等级，如杰出(在所有各方面的绩效都十分突出)、很好(工作绩效的大多数方面明显超出职位的要求)、好(绩效水平达到了工作标准)、需要改进(在绩效的某一方面有缺陷)、不满意(工作绩效水平无法让人接受)。在进行工作绩效评价时，首先针对每一位下属雇员从每一项评价要素找出最能符合其绩效状况的分数。然后将每一位雇员所得到的所有分值相加，即得到其最终的工作绩效评价结果。

（6）对比法

其步骤是：事先选定评价的具体项目；将同一级人员编成一组；然后，按事先规定的评价项目，人与人一项一项地进行对比，胜者得一分，负者得零分；计算每个人的得分；按优劣排出名次。如果选定的评价要素是若干个，那就需要通过逐项的对比，得出相应的分数，然后再把每一个参加评价人员的若干项得分加在一起，得出他们的总分数，最后排出总的名次。

（7）关键事件法

在平时主管人员将每一位下属在工作活动中所表现出的最佳行为或不良行为记录下来。然后在既定的一段时间后，根据记录的情况来讨论评价员工的工作绩效。关键事件法的好处是，评估结果有事实作为评价依据，从时间上来讲依据的事实是全过程的，而不是员工离评价时间最近的一段时间的表现。

（8）目标管理法

这种方法包括两项内容：一是必须与每一位员工共同制定一套便于衡量的工作目标。二是定期与员工讨论其工作目标的完成情况。在具体操作中，这种目标的制定往往要与整个组织的目标相协调。首先确定组织的目标、部门的目标，然后要求员工按照部门的目标制定自己的个人工作计划，即本人要为部门目标的实现做出多少贡献。评价期过后，部门主管要就每一名员工的实际工作成绩与预定的目标进行比较，并把结果进行反馈。

三、主管人员考评步骤

一般来说，包括三个主要步骤：界定工作本身的要求；评价实际的工作绩效；提供反馈。

首先，界定工作本身的要求意味着必须确保主管人员与其下属在他的工作职责和工作标准方面达成共识。

其次，评价工作绩效就是将下属雇员的实际工作绩效与在第一个步骤所确定的工作标准进行比较；在这一步骤中通常要使用某些类型的工作绩效评价等级表。

最后，工作绩效评价通常要求有一次或多次的反馈，在这期间应由管理人员同下属人员就他们的绩效和进步情况进行讨论；为了促进他们个人的发展，还要同时共同制定必要的人力开发计划。

在绩效评价中，无论采取何种方法，都应该力戒以下几种现象：

一是缺乏明确的工作绩效评价标准。没有绩效评价标准，只能凭主管人员的主观的印象或感觉，这就很难得到客观的工作绩效评价结果；

二是工作绩效评价标准可操作性差或主观性太强。工作绩效评价标准应当建立在对工作进行分析的基础之上，只有这样才能确保绩效评价标准是与实际工作密切相关的；

三是工作绩效评价标准的可衡量性太差。工作绩效评价如果要具有客观性和可比性，就必须使实际绩效相对于标准的进展程度或者标准的完成情况是可以衡量的。可以衡量的绩效标准既包括数量上的标准，也包括质量上的标准。

为了使评价标准更具客观性和操作性，确定关键绩效指标可利用 smart 原则。smart 是 5 个英文单词首

字母的缩写：s 代表具体(specific)，指绩效考核要切中特定的工作指标，不能笼统；m 代表可度量(measurable)，指绩效指标是数量化或者行为化的，验证这些绩效指标的数据或者信息是可以获得的；a 代表可实现(attainable)，指绩效指标在付出努力的情况下可以实现，避免设立过高或过低的目标；r 代表现实性(realistic)，指绩效指标是实实在在的，可以证明和观察；t 代表有时限(time bound)，注重完成绩效指标的特定期限。

第三节 主管人员的培训

一、主管人员培训的作用、原则和基本步骤

1. 培训的作用

企业的竞争关键在于人才的竞争，人才获取途径主要是引入和培养。同时，提供人力资源培训也被视为企业吸引人才的一种重要方式。

培训的重要性主要表现在以下几方面：

(1)可解决企业“人”与“事”之间矛盾。

企业组织内部一个重要矛盾是因“人”与“事”之间摩擦所产生。解决此问题的传统方法是人员流动，即“因事设人”。而培训方法的产生，使“因人定事”成为可能。

(2)可满足企业不同发展阶段对人才的需求。

企业对人才的需求是动态的，不同阶段提出的不同任务需要不同的人员来实现。企业可以根据其战略计划制定培训计划，为企业提供储备性人力资源，以满足企业发展需求。

(3)可有效激励员工。

培训对员工而言，也是一种激励。员工可以从参加培训中获得企业认同感，增强主人翁精神。参加培训之后的员工一般会有职务上的提升与薪酬的增加，这也是对员工工作的一种肯定，起到了强化作用，对整个组织而言，有利于组织绩效的提高。

(4)有利于建立完善的组织文化。

培训是综合性的，它包括技术层面和文化层面，组织文化是培训文化层面一个内容。组织文化的建设和完善离不开员工的理解与参与，而实现这些的有效方式就是通过全员培训和重点员工培训形成对组织文化的共识，进而加以巩固。

(5)提升企业竞争力。

市场竞争的实质是人才的竞争。企业通过培训形成企业人才梯度，主动满足市场及环境变化时对人才的要求，从而获取竞争优势而不断发展。

2. 主管人员培训原则

(1) 整体性原则

企业培训不仅是人力资源开发的一个重要环节，也是企业组织文化建设的重要组成部分。企业人力资源培训的整体性原则立足于此，通过分析培训系统中的各要素及其之间的关系，在选择企业培训模式时从企业发展战略、经营理念、企业精神、价值观念、团队精神和工作内涵等角度对企业培训模式进行规划。

(2) 层次性原则

企业组织结构是多层级的，不同层级员工工作性质和工作范围不同，从而，每一层级的员工的培训都要有针对性的设计培训模式和内容。

所谓层次结构有两个关系，一是低层系统对高层系统具有构成性关系；二是同一层次的关系之间存在相干性关系。层次结构中的构成性关系是物质系统间的纵向关系，而相干性关系是物质系统的横向关系。因此，企业培训既要考虑到构成性关系，又要兼顾相干性关系，换句话说，培训必须做到纵向关系的人员的层次性，又要做到横向关系的知识技能的层次性。只有根据不同的层次，设计不同的教育培训模式，才能收到应有的效果。

(3) 综合性原则

综合性原则要求培训内容不应仅限于企业的技术层面或文化层面，即关注于单一的生产或企业活动的

某一方面，而是要从技能、业务、知识和企业文化等方面进行综合，来对主管员工实施培训。

在现代社会，单纯适应或生存性培训已不能满足员工和企业的需要，现代培训应以培养员工综合职业能力为重点。综合职业能力既包括专业能力，又包括一般能力，如认知能力、表达能力、社会能力、生存能力，还包括敬业精神、合作能力、意志品质和健康心理等。

（4）动态性原则

企业人力资源培训系统是动态的，随着时代的变化发展，培训需求也在变化发展，培训系统中的其他要素也随之变化发展；同时员工所具备的知识日益陈旧，需要更新；因此培训应该是动态的，并非一次培训终生不再需要培训，管理者应给予每个员工适量的培训机会。

企业要根据现代市场经济的要求，建立低重点、高视点、多层次的动态培训结构，使不同层次的企业员工（劳动者和管理者）都得到最基本的职业培训，最大限度地满足企业发展的需要，所谓低重点是把培训初、中级技术人才放在首要位置；高视点是把培训企业的骨干力量和创新人才作为培训的关键；多层次是不仅企业培训者而且包括管理者应该积极参与培训，从而提高企业的人力资本存量，提高企业在市场经济中的竞争力。教育培训内容、方法、模式也应不断地变化发展。

（5）创新性原则

企业人力资源开发培训的创新性原则要求在培训的内容与方式上不断创新，不断培养员工的创新意识和创新能力，培训创新激情，挖掘员工蕴藏着的巨大创造潜能，开发创造力。企业的教育培训要不断调节培训目标，不断更新培训内容，不断改进培训方法，服务于企业的经营创新、管理创新、技术创新、制度创新，在不断创新的过程中促进企业的可持续发展。

3. 培训基本步骤

正如一个产品有其产生、形成、发展和衰退的周期一样，组织中的人才也有其生命周期。一般而言，人才的生命周期大致可以划分为引入阶段、成长阶段成熟阶段和衰退阶段。主管人员培训应根据各个阶段的特点来采取相应的对策和措施。

（1）培训需求分析

企业培训工作应以员工的岗位要求，按需施教为导向，通过认真、细致的分析，确定工作目标、必备能力、发展需求，分析出组织现状与组织目标差距，判断哪些是可以通过培训解决的，并以此确定组织培训的需求。培训需求分析是整个培训系统的基础，也是最为关键的环节。

（2）培训设计

培训设计应在需求分析的前提下进行，参训者为什么有这样的差距，他还需要什么培训，什么是参训者必须知道的，必须做到的。培训设计要对教学内容、培训目标、知能水平评估、培训模式、学习效果的评估等作出规定或建设，以保证培训课程的有效实施。

（3）培训的实施

培训应紧贴企业的生产经营。突出针对性、实效性和适度超前性，采用开放、互动式的培训方法，将研讨、模拟、学习、演练等有机融合于教育培训全过程。在培训实施中切实地做好培训过程管理及培训评估结果的分析与管理。

（4）培训评估

建立一套评估体系，考查学员对所学课程的反应；考查学员对课程内容的掌握；考查培训学员将所学知识转换为相应能力的程度。通过上述体系，一方面验证培训的结果是否达到了预期的培训目标；另一方面也为培训需求分析、课程设计、实施与管理提供了有科学价值的反馈信息，为改进培训系统与效果提供可靠的依据。

二、主管人员培训的内容

1. 思想教育

思想教育包含丰富的内容，它包含世界观教育、价值观教育、道德教育、理想教育以及职业教育等。思想教育的核心在于形成一种内化于主管人员心灵深处的历史使命感、社会责任感，形成一种内在的道德约束或自律。

企业思想教育应该有企业的特色。作为对主管人员的思想教育，应着重强调对主管人员的企业经营理

念教育，使主管人员能够深刻领会企业的远景目标，并通过主管人员的作用使企业的远景目标成为组织成员的共同愿景；强调主管人员的志业教育，使主管人员做到敬业爱岗，将管理工作作为一种神圣的事业，作为自己的职业生涯；强调主管人员的自律教育，使主管人员做到操守端正，品行高尚；强调主管人员的团队合作教育。

2. 管理知识

这里所讲的管理知识是指广义的管理知识。作为一个主管人员，没有广博的知识是难以搞好管理工作的。这一点，主管人员所处的管理层次越高，其体会就越深。

管理学是一门边缘学科，涉及的学科门类众多。作为一个主管人员，不可能也没有必要掌握所有的知识。但是，管理学的基本原理，以及与组织业务活动有关的科学技术知识是必须掌握和精通的。在此基础上，各方面的知识要尽可能地拓宽。丰富的知识，有助于主管人员深刻理解环境的变化，并做出符合组织利益的决策。

3. 管理能力

管理能力、管理技巧，是管理知识在管理实践中的运用和反映。管理具有很强的实践性。因此，管理能力培训就是让主管人员运用管理理论的基本原理和方法，提高在实际工作中认识问题、分析问题和解决问题的能力与技巧。

不过，不同层次主管人员培训的重点是有差异的。基层主管人员培训的重点应是技术培训和管理基本理论与方法的学习；中层主管人员一般是部门负责人，信息沟通、人际交往、组织协调和决策在工作中占有重要地位，因此中层主管人员培训的重点是领导艺术和管理技能的提高；高层主管人员培训的重点则应是提高战略分析和规划、决策的能力。

三、主管人员培训的方法

培训的主要方法有理论培训、职务轮换、晋升、在副职上培训等。具体形式有在职学习、脱产学习等，一般以在职学习为主。

1. 理论培训

理论培训有助于主管人员比较系统或者深入地了解有关学科的基本理论和方法，有助于提高主管人员的理论水平。其形式多种多样，可以是脱产学习（如短训班、专题研讨会等），也可以是在职业务学习。

2. 职务轮换

职务轮换是使各级主管人员在不同的部门的不同主管位置上或非主管位置上轮流工作，以使其全面了解整个组织的不同工作内容，得到各种不同的经验，为其今后在较高层次的职位上工作打好基础。

一种方式是非主管工作的轮换。参加这种轮换的多为刚从学校毕业的人员或一些基层主管人员。这种轮换多是在生产和服务的第一线进行的。通过这种轮换，有助于受训者了解组织最基层的各类业务活动，了解这些活动的基本特点、基本过程，对各类业务活动获得感性认识；了解基层非主管人员的工作情况和精神状态，密切与基层非主管人员的联系。

另一种方式是在主管职位间轮换。这种轮换是在组织同一层次、不同部门的职务上进行的轮换。其目的是提高主管人员的全面管理技能，使他们积累在不同部门管理的经验，以胜任较高层次上的管理工作。这一方法的优点是可以开阔主管人员的视野，了解各个部门的特点及其相互联系，培养其全面、综合管理能力，同时考察其实际管理能力和应变能力。

这两种轮换往往是有计划的，事先规定了轮换计划及轮换期限。企业还可以事先未规定的进行主管职位间轮换进行培训。

3. 提升

提升的方式主要是有计划地提升和临时性提升。

4. 集体研讨会

这种方法适用于较少人员的集体。其长处是提供了培训者的双向交流机会，对提高受训者集体责任感和改变工作态度有较高作用。同时，受训者的情况可直接反馈至培训者，从而提高了培训效率。

另外，企业还可以采取参观考察、担任副职等方式进行主管人员培训。

思考题：

1. 人力资源管理与人事管事之间的关系是什么？
2. 试描述人力资源配备过程。
3. 如何进行主管人员选拔、考评和培训？
4. 如何设计培训计划？
5. 什么是 smart 原则？

参考文献：

1. 邵冲编著. 人力资源管理概要. 北京：中国人民大学出版社, 2002
2. 邬家瑛等主编. 人力资源开发与管理. 北京：科学技术文献出版社, 2003
3. [美]德斯勒 (Dessler G.). 工商管理经典译丛——人力资源管理 (第六版). 北京：中国人民大学出版社, 1999
4. [美]哈罗德·孔茨. 管理学(第九版). 北京：经济科学出版社, 1993
5. [美]R·韦恩·蒙迪, 罗伯特·M·诺埃. 人力资源管理(第六版). 北京：经济科学出版社, 1998
6. 张德等著. 人力资源管理. 北京：中国发展出版社, 2003

第十二章 领导

导读：本章介绍领导理论：领导品质理论、领导意识理论、领导方式理论、领导情势理论；团队及高效团队的特点、团队的类型；领导和领导工作的含义、原理；领导科学和领导艺术；领导方法和领导艺术。

第一节 领导理论

一、领导品质理论

领导理论是研究怎样实施有效领导，提高管理效能的理论。有效领导是企业取得成功的一个重要条件，因此关于领导理论的研究成为行为科学研究的另一个重要领域。西方有理论认为领导的有效性（E）是领导者（L）、被领导者（F）以及环境（S）等三项变数的函数。

领导的有效性（E）=F[领导者（L）、被领导者（F）、环境（S）]

由于研究的角度和侧重点不同，有关领导理论的研究又分为领导品质理论、领导意识理论、领导方式理论和领导情势理论四类。

领导品质理论认为有效的领导取决于领导者自身所具有的某些物质，因此这一类理论的研究便围绕着有效的领导者所应具备的特质而展开。这一内容虽然在泰勒、法约尔等人的理论中都曾论及，但作为一门学说而进行专门的研究，是从行为科学开始的。

（一）早期领导性格理论

早期领导性格理论研究者把个人的天赋当作决定领导效能的关键因素，试图从林肯、罗斯福、马丁·路德金等杰出的领袖人物身上找出领导者的天赋要素，甚至将他们的容貌、身高、体重、体型等也作为决定领导效能的因素来加以考察，这种缺乏科学依据的研究当然不会取得什么成果。

后来，学者们的研究注意力集中到成功的领导者应具备的个性特征方面来，但其结论五花八门，莫衷一是。

美国的吉普（Gibb）认为，天才的领导者应具备七种性格特征：善言辞；外表英俊潇洒；智力过人；具有自信心；心理健康；有支配他人的倾向；外向而敏感。美国的斯托格狄尔（R·Stogdill）认为有效的领导者应具有十六种性格特征：有良心；可靠；勇敢；责任心强；有胆略；力求革新与进步；胜任愉快；身体健康；智力过人；有组织力；有判断力。

美国的爱德温·E·吉赛利（E·Ghisli）的研究稍微深入了一步，他研究了有效领导的八种性格特征——才智、主动性、督察能力；自信；与下属关系密切；决断能力；性别；成熟程度，和五种激励特征——对工作稳定性的要求；对金钱奖励的要求、权力欲；自我实现的欲望；责任感与成就感。并指出了上述性格特征对决定管理效能的重要程度不同。吉赛利认为，成功的领导者最重要的性格特征是：督察能力；成就感；才智；自我实现欲望；自信，决断性，最不重要的特征是性别，其余的则是次重要的因素。

早期的性格理论虽然正确地指出某些领导者应具备的性格品质，但却因其难以摆脱的局限性和不合理性而不可能对管理实践产生积极的指导作用。首先，性格理论把成功的管理完全归结于领导者个人所具备的性格因素，既忽略了被管理者的作用，又忽略了环境和客观条件的影响，而后二个因素在有效的管理过程中恰恰是不容忽视并起着重要作用的。其次，传统性格理论把成功的领导者所具有的性格特征归结为天赋，这不仅使其在理论上陷入唯心主义，而且使其在实践中失去普遍指导意义。第三，性格理论所研究的性格特征多达几十种，甚至上百种，而且还有继续增加的可能。而各种研究的结果往往互相矛盾，这种个性特征无止境的罗列和不可避免的自相矛盾，恰恰从结果上证明了性格理论研究出发点的错误。

（二）现代领导品质理论

与早期性格理论不同，现代领导品质理论把领导者所应具备的性格品质特征作为有效领导的必要条件而不是决定因素，同时指出这些性格特征不是先天赋予的，而是后天形成的，可以学习、训练、和培养，并在领导活动中不断完善。

美国普林斯顿大学教授鲍莫尔（W·J·Banmal）提出的十条件论认为，企业家应具备的十项性格品质特征是：合作精神；决策才能；组织能力；精于授权；善于应变；勇于负责；敢于求新；敢担风险；尊重他人；品德超人。

日本企业界公认的领导者应具备性格品质特征是十项品德：使命感；责任感；依赖感；积极性；忠诚老实；进取心、忍耐性；公平；热情；勇气。十项能力：思维决定能力；规划能力；判断能力；创造能力；洞察能力；劝说能力；解决问题能力；培养下级能力；调动积极性能力。

二、领导意识理论

领导意识理论认为，有效的领导来源于领导者对被领导者的正确看法和估计，即取决于正确的领导意识，以及由此而决定的领导行为，因此他们研究的重点集中于领导者应如何看待和评价被领导者。这类理论中最著名的是麦格雷戈的X理论---Y理论、莫尔斯和洛希的超Y理论、阿吉里斯的不成熟---成熟理论。这些理论前面激励已经论述过。

三、领导方式理论

领导方式理论认为领导的有效性取决于能够在领导者与被领导者之间形成相互作用的适当方式，为此他们研究的重点集中在各种不同领导方式下，领导者与被领导者相互关系及其与领导效绩相关性的比较与分析上。这类理论中比较有代表性的是坦南鲍姆和施密特的领导连续模型理论、李克特的管理模式理论、俄亥俄州大学的领导四分图理论、布莱克和穆顿的领导方格理论、大内的Z理论等。

（一）坦南鲍姆和施密特的领导连续模型理论

领导连续模型是坦南鲍姆（R·Tannenbaum）和施密特（W·H·Schmidt）于1958年提出的一种领导方式理论。这一理论认为，领导方式的基本要素是经理运用权威的程度和下属制定决策的自由权限，在以领导者为中心的专制式领导和以下属为中心的民主式领导的两极之间，存在着以上两个要素各种不同程度组合的多种领导方式，是一个连续模型。

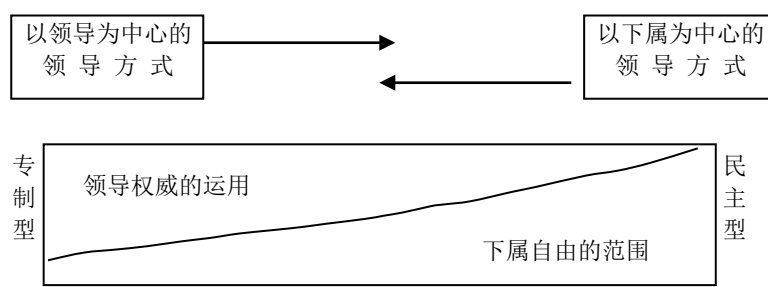


图 12-1 坦南鲍姆和施密特的领导连续模型

领导连续模型左端是专制型领导，即由上级自行决定一切，对下级实行严密的控制，要求他们完全按照上级的命令行事。这种领导方式无视下属的意见和要求，使下属几乎没有任何自由，很难调动下属人员的积极性，但却能保证领导意图不折不扣地贯彻执行。连续模型右端是民主型领导，即领导很少行使权利直接控制下属，在一定范围内，由下属自行决策并自主行动。这种领导方式能使下属获得较大满足，但不一定会取得较高的生产率。领导连续模型理论认为，在专制型领导与民主领导之间，有多种选择，并非非此即彼，有效的领导者应该根据自己的能力、下属的能力、工作的性质和任务要求等因素，灵活选择最为适当的领导方式。这种思想为以后的情势理论所发展。

1973 年，坦南鲍姆和施密特重新研究其领导连续模型时，又在连续模型外围加上圆圈，以表示领导方式还要受组织环境和社会环境的影响，这样一来，影响领导方式的最重要因素变成了三个：一是领导者的行为力量；二是影响领导者行为的下属力量；三是情势的力量。这一修改，着重强调了领导方式与环境力量的相关性，为此，有人将这一理论归入情势理论。

（二）利克特的管理模式理论

美国密西根大学社会研究所的利克特（R.Likert）以数百个组织机构为对象，经过多年的研究，在 1961 年出版的《管理的新模式》一书中，提出了他的管理模式理论。利克特把领导方式归纳为四种基本模式。

模式一	模式二	模式三	模式四
专制式的 集权领导	温和式的 集权领导	询商式的 民主领导	参与式的 民主领导

图 12-2 利克特的管理模式

模式一 权力高度集中，下属无任何发言权，上级只对下级发号施令，从无交流与沟通，相互间存在着互不信任的情绪。

模式二 权力仍集中在企业最高领导层，但在有限的范围内，允许下级发表意见并作出决定。上下级之间表面上关系融洽，实际上上级对下级虽然谦和，却并不真正信任，下级对上级仍有畏惧心理，处处小心翼翼，缺乏主动性。

模式三 重要问题由企业高级管理层决定，一般问题授权中下层处理，上级对下级有信任感，上下级之间有较多的联系和沟通，彼此能互相支持。

模式四 采取分权式管理，由企业中下层人员直接参与决策，上下级之间有良好的双向沟通，相互信任并保持友谊，齐心协力完成组织目标。

利克特对数百个组织机构的研究结果表明，高成就的领导大都是模式四的领导方式，模式三次之，而模式一的领导效果最差。

（三）俄亥俄州大学的领导四分图理论

领导四分图理论也叫二元理论，是美国俄亥俄州大学研究小组在大量调查研究的基础上，于 1954 年

提出的一种领导方式理论。他们在研究过程中，将一千多种描述领导形为的因素最终归结为对人的关心——体谅和对组织效率的关心——主动状态两大类。领导的体谅行为主要表现为尊重下属意见，重视下属的感情和需要，强调建立互相信任的气氛。领导的主动状态行为主要表现为重视组织设计，明确职责关系，确定工作目标和任务。这两类行为的不同组合，就构成了四种不同的领导方式。

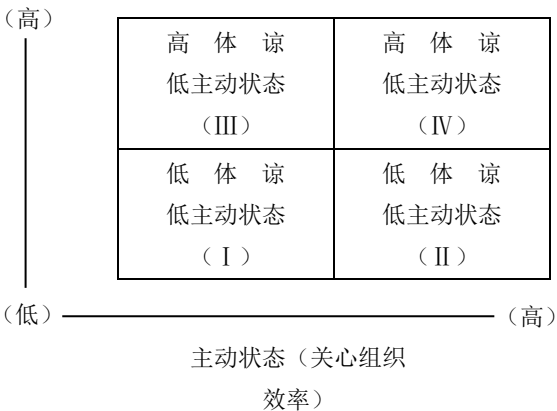


图 12-3 俄亥俄州大学的领导四分图

(I)型领导既不关心人，又不重视组织效率，是最无能的领导方式。(II)型领导对组织的效率，工作任务和目标的完成非常重视，但忽视人的情绪和需要，是以工作任务为中心的领导方式。(III)型领导对人十分关切，对组织效率却漠不关心，是以人为中心的领导方式。(IV)型领导把对人的关心和对组织效率的关心放在同等重要的地位，既能保证任务的完成，又能充分满足人的需要，是最为理想的领导方式。

俄亥俄州大学研究小组的研究结果表明，不同的领导方式对工作效率和职工情绪有直接影响。在研究中，他们把不同管理者在体谅和主动状态两个项目中的得分与其管理效率相对比，发现生产部门的效率与主动状态成正比，与体谅成反比，最有效的工长主动状态得分最高，体谅最低。在非生产部门情况恰好相反，这与我们前面介绍的莫尔斯与洛希的试验结果一致。同时，他们还发现，无论在生产部门还是非生产部门，高主动状态低体谅的领导方式都会造成职工的不满情绪和对立情绪，从而无故旷工、事故、职工转厂的现象也较严重，因此从长远的观点来看，这并非是种有效的领导方式，这一结果再次证实行为科学对以泰勒制为代表的科学管理理论的责难。

(四) 布莱克和穆顿的管理方格理论

美国德克萨斯州的布莱克(R. R. Blake)和穆顿(J. S. Mouton)在领导四分图的基础上做了进一步的研究，于1964年出版的《管理方格》一书中提出了管理方格理论，并在1978年再版的《新管理方格》一书中，对这一理论作了进一步的补充和完善，布莱克和穆顿把领导行为归结为对人的关心和对生产的关心两类，二者在不同程度上互相结合便形成了多种不同的领导方式。他们以横轴表示对生产的关心，以纵轴表示对人的关心，每根轴分成9格，这样构成的81个方格便代表了对人和生产关心程度不同的81种领导方式这就是管理方格图。

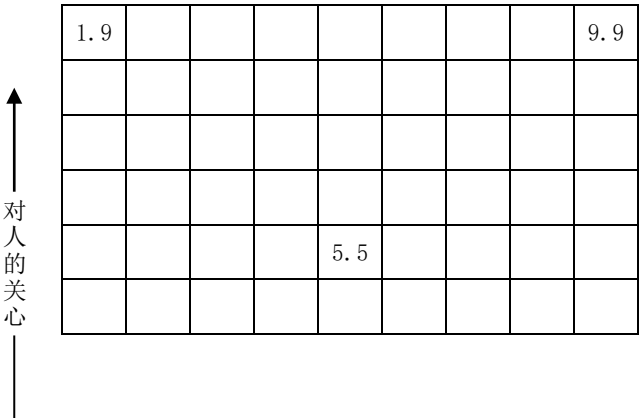




图 12-4 布莱克和穆顿的管理方格图

布莱克和穆顿具体分析了其中五种最为典型的领导方式：

1.1 贫乏型 这类领导对生产和人都极不关心，只是为了保持现有地位，而以最小的努力去做必须做的事。显然这是一无所成的不称职的领导者。

9.1 任务型 这类领导对生产极为关心，对人却极不关心，他们把全部精力集中在取得最高的产量上，极为排斥人的因素对工作效率影响，用强制性的权力来控制其下属。这种领导方式在短时期内可能取得较高的生产率，但是常此以往，它的副作用却会使生产率下降。

1.9 乡村俱乐部型 这类领导极端重视人的因素，却完全忽视了生产因素，放在首位的增进同事和下级对自己的良好感情，并不考虑这样做是否有益于工作任务的完成和生产效率的提高。这种领导方式下的生产效率无论在长期或短期都不可能高。

5.5 中间型 这类领导对生产和人都有中等程度的关心，既希望有说得过去的生产效率，又希望维持较好的人际关系，为此他们善于折衷，回避风险，不愿创新，满足于维持现状。这种领导方式虽非上策，却为相当数量的管理者所奉行的中庸之道的领导方式。

9.9 协作型 这类领导对人和对生产都极为关注，重视目标，并力求通大家参与、承担义务和解决矛盾，在目标一致，相互依存，相互信任和尊敬的基础上，取得高产量、高质量的成果。这种领导主方式无疑是最为有效的方式。

布莱克和穆顿不仅对以上五种典型的领导方式做了详细的分析和评价，而且设计了一套能使企业管理者测试自己的领导方式 属于哪一种类型的问卷，和培养其成为 9.9 型领导的“六阶段管理发展计划”，并亲自主持了这方面的试验，使得这一理论成为培养有效管理者的有用工具，在企业界和管理学界均产生较大影响。

（五）威廉·大内的 Z 理论

Z 理论是美国加利福尼亚大学日裔美籍管理学教授威廉·大内（W.G. Ouchi）在对日本与美国的企业管理方式做了大量比较研究的基础上，于 1981 年所著《Z 理论——美国企业怎样迎接日本的挑战》一书中提出的。大内选定日、美各十二家典型企业在本国和对方开设的子公司共有四十八例，作了大量调查对比，发现日本企业的管理方式使企业具有同质性、稳定性和集体主义状态，大内称其为 T 型组织，美国企业管理方式使企业具有异质性、流动性和个人主义状态，大内称其为 A 型组织。大内的研究表明，日本的企业管理方式普遍较美国效率高。大内认为，虽然民族的传统文化对企业管理思想和管理方式具有深刻的影响，但是从经济组织具有相似任务这一点来看。日本企业成功的管理要素可以移植到美国的企业管理中来。他把借鉴日本企业管理经济所构造出来的具有高效率的理想管理模式称为 Z 型组织，并对 Z 型组织进行了系统研究，提出了“Z 理论”。

Z 理论认为，企业生产率的基础是企业中人与人之间的信任、微妙性和亲密性，有效的管理方式必须从这三个基本点出发，有利于人们之间的相互信任；巧妙地利用人们之间的微妙关系；尽可能地组织中形成亲密联系基于这种认识所构造的 Z 型组织，是以平等主义为核心，具有高度一致性的亲密的社会团体或称工业氏族。A 型、T 型、Z 型管理方式的特征对比如下：

大内的 Z 理论受到各国管理界和管理学者的注意。他不仅为我们提供了可供借鉴的管理方式，而且为我们提供了结合本国传统文化和企业管理等特点，创造性地吸收，融合他国成功经验为我所用的科学思想方法和卓有成效的研究方法。

A 型	T 型	Z 型
短期雇佣	终身雇佣	长期雇佣
迅速地评价和升级	缓慢的评价和升级	缓慢的评价和升级

专业化的经历道路	非专业的经历道路	半专业化的经历道路
明确的控制	含蓄的控制	含蓄的控制明确的检验
个人的决策过程	集体的决策过程	集体的决策过程
个人负责	集体负责	个人负责
局部关系	整体关系	整体关系

四、领导情势理论

领导情势理论认为，有效领导不仅是由领导者自身的个性和领导方式决定的，更重要的是取决于领导者所处的客观环境以及领导方式与客观环境是否相适应，因此他们把研究的重点放在决定领导效能的环境因素以及怎样使领导方式与之相适应上。这一理论的代表有费德勒的有效领导权变模式、伊凡斯和豪斯的途径——目标理论、费罗姆和耶顿的领导——参与模型、卡曼的领导生命周理论等。

（一）费德勒的有效领导权变模式

费德勒(F.Fiedler)是第一个把领导方式与环境因素有机联系起来研究领导效率的心理学家。从1951年开始，经过十五年的调查研究，提出了他的有效领导权变模式理论。这一理论认为，领导行为的效果如何，不仅取决于领导者采用什么样的领导方式，而且取决于领导者所面临的客观情势。费德勒指出，影响领导效果的确良情势因素有三：一是领导者与被领导者的关系；二是任务结构是否明确；三是领导人所处地位的固有权利以及取得各方面支持的程度。将这三个变数都分好坏两种情况，则可组合成八种领导情势。费德勒通过对1200个团体的调查分析得出结论，在上述三个条件都具备的最有利的情势下和上述的三个条件都不具备的最不利的情势下，采取以任务为中心的指令型领导方式效果较好，而在某些条件不具备的中间状态的环境中，则采取以人为中心的宽容型领导方式效果最佳。

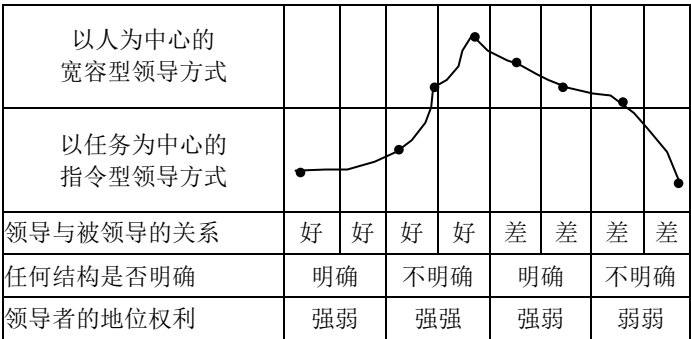


图 12-5 费德勒有效领导权变模式

根据费德勒模式，提高领导有效性的途径有二，就是改变领导方式以适应情势；或是改变情势因素，以适应领导方式。费德勒指出，有效的领导者应该是具有适应能力的人，能够根据不同的情势采取不同的领导方式。同时，他还提出了改变情势的建议，如通过改组下属人员组合来改善领导与下属的关系；通过加强对工作任务限定使其定型化或减少这种限定使其非定期型化来改变任务结构。

（二）伊凡斯和豪斯的途径——目标理论

途径——目标理论是由加拿大多伦多大学教授伊凡斯(M·G·Evans)于1986年提出的，并由其同事豪斯(R·J·House)作了进一步的补充和发展。这一理论以期望理论和领导四分图理论为基础，指出有效的领导能够帮助下属在达成企业目标的同时，也达成个人目标，包括报酬目标和成就目标，即在完成工作任务的同时，得到满足和激励。为此，领导者的责任是：为下属明确到达目标的途径，即说明工作的意义、方向、内容、任务等；帮助下属排除实现目标途径上的障碍，即解决工作中遇到的问题；支持下属为实现目标所做的努力；在工作中给下属以多种多样满足需要的机会，使他们感到满意，从而顺利地通过途径到达目标。其中说明途径和排除障碍需要的是以任务为中心的领导方式，即领导四分图中的主动状态；支持下属和使职工获得满足感则要求以人为中心的领导方式，即四分图的高体谅。但这并不等于说有效的领导方式就一定是高主动状态和高体谅的组合。豪斯通过实验和研究认为，究竟采取什么样的领导方式最为有效，应该考虑环境因素，当工作任务模糊不清，职工无所适从的时候，他们希望有高主动状态的领导，

为他们做出明确的规定和安排。而对于例行性的工作或者内容已经明确的工作，他们则希望高体谅的领导，使他们的需要得到满足，此时若领导者还在喋喋不休地发布指示，不仅毫无意义，还会使人感到厌烦。

途径——目标理论指出，领导者是使下属获得更好的激励、更高的满足程度和工作成效的关键人物，领导者的效率取决于他能激励下属达成组织目标的能力，和使职工在工作中得到满足的能力。该理论列出了四种可供选择使用的领导方式，指令式——向下属发布明确的指示；支持式——从各方面关心，支持下级的工作；参与式——决策时征求并采纳下级的意见；成就目标导向式——给下级提出挑战性目标，并相信他们能够达到目标。与费德勒理论不同，途径——目标理论认为，上述领导方式是由同一个领导者不同情况下所采用的。

（三）弗罗姆和耶顿的领导——参与模型

领导——参与模型是由美国心理学家弗罗姆（V·H·Vroom）和耶顿（P·W·Yetton）于1973年提出的。这一理论的基本观点是，有效的领导应该根据不同情势，让职工不同程度地参与决策。领导——参与模式提出了五种可供选择的领导方式：（I）领导运用手中现有的情报进行决策；（II）由下级提供情报，领导决策；（III）个别征求下属意见后，领导做出决策；（IV）正式征求全体下属的意见和建议，然后做出决策；（V）将问题正式通告下属，并与下属共同讨论做出决策。领导参与模式还列出了决策过程中可能遇到的七个情势因素：A、是否存在能使某一解决办法更合理的质量要求？B、我有足够资料做出高质量决策吗？C、问题是否明确？D、下属对解决办法接受与否对有效地贯彻执行有重大关系吗？E、如果你自己做决策，下属肯定会接受吗？F、下属知道这种解决办法要达到的组织目标吗？在G选用方案中，下属间可能发生冲突吗？领导——参与模式认为，采取何种领导方式，取决于这七种情势因素的不同组合。模型中将七个因素组合成十七种不同的情况。

这一理论与费德勒模式的不同之处在于：费德勒把领导人的品格特点看成是固定不变的，因此所决定的领导行为也很难改变，因而主张通过调整情势因素以适应领导方式的特点。而弗罗姆——耶顿模型则认为情势因素是客观存在的，领导行为应根据情势的需要而随时变化。

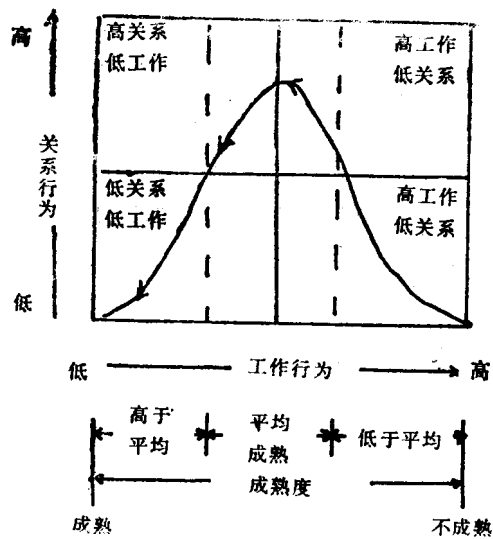
领导方式 情势问题	I				II		III		IV					V			
<i>G</i>							否	否			是	是					
<i>F</i>							否	否			否	否	否		是	是	是
<i>E</i>		是		是		是	否	否		是	否	否	否	否	否	否	否
<i>D</i>	否	是	否	是	否	是	是	是	是	否	是	是	是	是	是	是	是
<i>C</i>					是	是		是	否	否		是	否			是	否
<i>B</i>			是	是	否	否	是	否	否	否	是	否	否		是	否	否
<i>A</i>	否	否	是	是	是	是	是	是	是	是	是	是	是	否	是	是	是
对七个问题自 A 到 B 进行回答以获得最 合适的领导方式	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
	与是/否相应的情况是对七个关键问题的反应																

图 12-6 佛罗姆和耶顿的领导——参与模型

（四）卡曼的领导生命周期理论

领导生命周期理论是美国俄亥俄州立大学心理学家卡曼（Karman）在领导四分图和阿吉里斯的成熟—不成熟理论的基础上创立的。这一理论认为，领导者采用什么样的领导方式最为有效，与被领导者的成熟程度密切相关。所谓成熟程度，是指被领导者完成工作任务时所掌握的知识和经验多少，独立工作能力高低，承担责任的愿望以及对成就感的向往等等。随着被领导者由不成熟走向成熟，领导行为和领导方式必须相应改变。

卡曼把领导行为划分为工作行为和关系行为两大类，所谓的工作行为是指领导用单向沟通的方式，指示下属在何时、何地、用什么方法去完成什么任务，此时下属是被动的。关系行为是指领导用双向沟通的方式指导下属工作，并注意倾听下属意见，体察下属情绪，关怀下属生活，此时下属是能动的，这两种领导行为的不同组合形成了四种领导方式，同时引入成熟度作为第三坐标，就构成了领导生命周期模型：



卡曼认为，当职工处于不成熟阶段时，采取高工作低关系的命令式领导最为有效，即通过详尽地、具体地布置和安排工作任务，直接指挥下级。当职工处于平均成熟水平时，有效的领导方式应是高工作高关系的说服式领导或高关系低工作的参与式领导，即随着下属的成熟，相应减少对下属的强制性命令，较多采用说服或让下属参与决策和管理的方式，增强上下级之间的交流，调动下属的积极性。当职工具有较高的成熟水平时，最有效的领导方式是授权式领导，即在一定范围内，放手让下属自行决策，自主行动，以此发挥他们的能动性。

以上介绍的几种情势理论，虽因其研究的着眼点不同而得出不同的结论，但它们的共同特点是，将领导的有效性与领导的对象和环境因素相联系，摆脱了以往领导理论研究中的片面性和简单化、模式化，使之对企业管理的实践具有更大的实用性和更为广泛的指导意义。这一领导理论在一定程度上受到 70 年代兴起的权变理论学派的影响。

第二节 团 队

一、团队及高效团队的特点

1、团队的含义

所谓团队是有一些为了实一个目标而相互依赖的个体组合而成的正式群体。团队可以是长期的也可以

是短时的。作为部门及其组织正式结构中一部分的工作团队，都是典型的长期团队。短时的工作团队包括特别行动小组、项目小组、问题解决团队，以及其他为了开发、分析或学习工作相关的内容而建立起来的工作团队。团队成员可以是功能同一的也可以是功能交叉的。团队可以是受人监控的也可以是自我管理的。

2、高效团队的特点

(1) 清晰的目标。高效团队非常明确他们要达到什么目标，并坚信这一目标体现了重大价值。另外，这种目标的重要性还激励着个体为实现团队目标而调整个人关注的重心。在高效团队中，成员为团队目标奉献自己的力量，他们清楚地知道团队希望自己干什么，以及成员之间怎样相互协作最终实现目标。

(2) 相关的技能。高效团队由一群能力很强的个体组成。他们具备实现理想目标所必须的技术能力，以及相互之间能够良好合作的个性品质即人际交往技能。其中后者尤为重要，但却常常被人们忽视。

(3) 相互的信任。成员之间相互信任是高效团队的显著特征。所以，维持群体内的相互信任需要引起管理层足够的重视。

(4) 统一的承诺。高效团队中的成员对团队表现高度的忠诚感和奉献精神。只要能帮助团队获得成功，他们愿意做任何工作。有关成功团队的研究发现，这些成员对他们的群体具有认同感，成员重新界定了自我概念，并把自己是该团队成员的身份看作是自我中一个重要组成部分。统一的承诺意味着对团队目标的奉献精神，愿意为实现这一目标付出自己更多的精力。

(5) 良好的沟通。高效团队以良好沟通为特点。群体成员之间以他们可以清晰理解的方式传递信息，良好的沟通还表现在管理者与团队成员之间健康的信息反馈上，这种反馈有助于管理者对团队成员的指导，以及消除彼此之间的误解。

(6) 谈判的技能。当以个体为基础进行工作设计时，员工的角色由工作说明书、组织的规章制度，以及其他一些正式文件明确规定。但对高效团队来说，谁做什么事通常十分灵活，总在不断进行调整。这种灵活性就需要团队成员具备谈判技能。

(7) 恰当的领导。有效的领导者能够激励团队跟随自己共渡难关，如何做？他们帮助团队指明前进的目标，他们向成员解释通过克服惰性可以实施变革，他们鼓舞每个成员的自信，他们帮助成员了解自己的潜力所在。越来越多的高效团队领导者扮演着教练和后盾的角色，他们为团队提供指导和支持，但并不控制团队。

(8) 内部的支持和外部的支持。高效团队的最后一个必要条件是它的支持环境。从内部来看，团队应拥有一个合理的基础结构，这包括：适当的培训，一套清晰而合理的测量系统用来评价总体绩效水平，一个报酬分配方案以认可和奖励团队的活动，一个具有支持作用的人力资源系统。恰当的基础结构应能支持团队成员，并强化那些取得高绩效水平的行为。从外部条件来看，管理层应该给团队提供完成工作所必需的各种资源。

二、团队类型

1、职能型团队。由一名管理者及来自特定职能领域的若干下属组成。由于在同一职能领域中，因职权、决策、领导以及交互作用这些问题相对来说简单明了。职能型团队经常在他们的特定职能领域进行着改进工作活动或解决具体问题的努力。

2、自我管理团队。这种正式的员工群体中没有一个管理者负责整个的或局部的工作流程。自我管理团队负责完成工作，并进行自我管理。具体包括：进行工作计划与日程安排，给各成员分派任务，共同监控工作进度，作出操作性决策，针对问题采取行动。

3、虚拟工作团队。虚拟团队是指那些利用计算机技术把实际上分散的成员联系起来以实现共同目标的团队。在虚拟团队中，成员通过宽带网、可视电话会议系统、传真、电子邮件，甚至互联网上的在线会议进行沟通与联系。

4、跨职能型团队。是由来自不同领域的专家组成的一个混合体，目的是并肩作战完成各种各样的任务。

第三节 领导和领导工作

一、领导和领导工作的含义

领导是一种社会活动和行为，是人类社会活动中重要的、不可缺少的一部分。领导的实质就是追随关系。领导应当是一个完整的过程，包含在群体活动之中。

1. 领导和领导工作的概念

管理学中的领导和领导工作概念，就是领导者对组织中每个成员（个体）和全体成员（群体）的行为进行引导，指导和施加影响的过程，其目的在于使个体和群体都能自觉而有信心地实现组织目标而努力工作。领导和领导工作包括三个要素：领导者、被领导者和作用对象（客观环境）。

领导和领导工作是管理工作的一项重要职能，也是一个有效管理者的必备条件之一。一个有效管理者可以通过行使预测、决策、计划、组织、人事管理等职能，取得工作效果，实现组织目标。但是如果管理者能够有效地履行领导和领导工作的职能，充分地调动组织成员的积极性，充分地发挥每个成员的聪明才智，则员工的工作将更加顺利，组织目标将更容易实现。国外一项研究表明：管理工作的预测、决策、计划、人事、控制等职能，可以引发组织人员 60% 的才智，而领导和领导工作则可以引发其余 40% 的才智。

领导和领导工作有两方面的含义，一是类似于“领头羊”的作用，即对组织的成员行为进行方向上的引导。即使组织成员工作方向明确后，管理者还应进一步调动他们的积极性，引导他们自觉自愿为实现组织的目标而努力工作。二是类似于“教练员”的作用，即对组织的成员行为进行技术上和方法上的指导。管理者应对组织成员讲授自己对组织目标的理解，帮助组织成员了解组织的结构、组织的历史、组织的发展和他们自身的职责和任务，及组织的每一个成员明确自己的位置、权利。

由于管理的核心就是处理好人与人之间的关系，而领导和领导工作，实际上就是管理人员根据组织的目标，运用有关管理的理论和方法，综合运用各种手段，对被领导者施加影响，以团结他们调动他们的积极性，统一组织全体成员的行动，保证组织目标实现的过程。

2. 领导和领导工作的作用

（1）有利于组织目标的实现。管理工作中的各项职能，如计划的制定和实施，组织机构的设立和运行，人员的配备，人力资源管理等等都是要靠组织中的各级、各类人员去完成的。组织中成员的个人学历、知识结构、工作经历等方面各不相同，他们对组织目标的理解会有所不同。而领导和领导工作就是要引导大家正确地理解组织目标，协调组织中各个部门、各类人员的各项活动和工作，从而保证组织目标得以实现。

（2）有利于调动员工的积极性。随着科学技术的发展，社会生产力水平的提高，每个组织部门所面临的竞争愈演愈烈，竞争的领域也愈加广泛，如组织实力的竞争、科学技术的竞争、组织管理水平的竞争、组织成员素质高低、积极性高低的竞争。而领导和领导工作的作用就是通过各种有效的沟通手段、采用种种激励方式，来调动组织中全体成员的积极性，始终保持高昂的工作热情和竞争士气，自觉地为实现组织目标而努力工作，在竞争中立于不败之地。

（3）有利于组织有效运行。一个组织运行状况如何，很重要的一个因素就是组织目标和组织成员个人目标的结合程度。当一个组织目标和个人目标紧密结合在一起时，这个组织运行状况是良好、正常，有利于组织目标的实现。领导和领导工作，一方面应该使组织成员明白，自己个人的利益是与组织的利益紧紧联系在一起的，自己对社会、对组织应承担必要的义务，应该自觉地让个人目标服从于组织的目标，放弃一些不符合客观实际的目标。另一方面，也应该制造良好的工作环境，在不违背组织目标的前提下，适当地考虑满足组织成员个人合理的要求，使组织目标尽可能与个人目标有机结合起来，使整个组织高效运行，组织目标得以实现。

二、领导和领导工作原理

作为主管人员，在履行领导职能时，必须遵循以下几条原理：

1. 指明目标原理

指明目标原理就是指领导和领导工作的首要任务即帮助组织内全体成员正确理解组织的目标，从而为

实现组织目标而努力工作，作出贡献。

这个原理说明，使组织成员充分理解组织目标和任务，进一步使全体成员了解自己所承担的任务，是领导工作的首要任务。这项工作做好了，组织内部各部门和成员都明确了组织目标，都会自觉地为完成各自的任务和实现组织的目标而贡献力量。

2. 目标一致原理

目标一致原理就是指组织目标和组织中的个人目标应尽可能结合起来，融为一体，组织中全体成员的行为就会趋向统一，步伐趋向协调，有益于组织目标的实现。

组织成员构成了组织的整体。而每个成员在组织内工作是为了满足各自各种需求，因而有个人目标。当个人目标和组织目标完全一致时，就能够高效率地完成组织的各项任务，实现组织的目标。但是在现实中，个人目标和组织目标完全一致是无法想象的。因此领导工作的重要任务之一就是要协调个人目标和组织目标的关系，在确定目标时要考虑个人的需要、个人的目标，而同时也要宣传个人需要、个人目标要服从组织目标，以组织目标大局为重。

3. 统一指挥原理

统一指挥原理就是指主管人员在领导工作下达命令过程中，要防止“多头领导”和“前后矛盾”的状况，以免下级人员无所适从，无法有效工作。

统一指挥原理强调的是一个人在组织内只能听从一个上级的指挥和命令，也就是一个上级所发出的指示也应避免“朝令夕改”的不正常状况，这样在组织内部，上下级之间责职明确，工作效率高，工作程序有序，全体成员心情舒畅，意志统一，有益于组织目标的实现。

4. 沟通联络原理

沟通联络原理就是指主管人员与下级人员之间要保持一种经常、有效、及时地交换意见、交流信息、沟通思想，整个组织运行就更加有效。

有相当一部分主管人员经常与上级交流信息、汇报工作、沟通思想，而缺乏与下级人员沟通。从管理的角度来考察，与下级人员经常地、有效地、及时地沟通思想、交流信息，以及感情交流，至少与上级人员进行沟通同等重要。特别是主管人员面对面地与下级人员接触，关心下级人员的工作、生活情况，听取下级人员对工作的意见和建议，了解下级人员工作中的困难，就能及时地采取种种措施帮助他们开展工作，提高工作效率。

5. 激励原理

所谓激励原理，就是指组织主管人员要及时深入了解组织成员的需求和愿望，并尽可能地给予满足，就能最大限度地调动下属的积极性，为实现组织目标而作出更大的贡献。

从心理学角度来看，人们的行为是由动机所支配的，而动机是由需要引起的，行为的方向是寻求目标、满足需要。因此激励就是主管人员促进、诱导下属形成动机，引导行为，寻求目标，满足需要的过程。主管人员在实际工作中应清楚地了解什么因素最能激励下属，而这些激励因素又如何发挥作用，并且把激励因素与整个管理制度结合起来，实行有效的管理。

领导和领导工作是一项十分重要的管理职能，在管理工作中自其无法替代的地位和作用，同时在进行领导工作时要遵循上述一些基本的原理。

第四节 领导方法和领导艺术

管理学认为，领导就是领导者运用掌握的权力对下属施加影响力的行为过程，从而使下属心甘情愿地为实现组织目标而努力工作。

一、领导与权力

权力是指导者影响下属行为的潜在能力，这种权力有五种形式：

1. 合法权力

合法权力是指领导者拥有领导职位所具有的正式权力，是被组织、法律、传统习惯所认可的。这种权力不一定要领导者本人实施，而可以通过制定、实施政策、规章制度来实施。

2. 奖励权力

奖励权力是指领导者给予或取消奖励或报酬的权力，例如：工资、奖金、表彰等。领导者掌握的奖励手段越多，奖励权力就越大。

3. 强制权力

强制权力是指领导者通过运用精神和物质上的制裁。从而强制下服从的权力，例如：批评、处罚、扣除工资奖金等。领导者对下属采取强制性措施越严厉，强制性权力越大，则下属反抗意识也较强。

4. 个人影响力

个人影响力是指领导者个人的个性魅力对下属的行为所产生的影响力。它是抽象的，往往因为领导者的言谈、行为举止给下属形成一种认同感。

5. 专家权力

专家权力是指领导者拥有某方面的专业知识，或是某一领域的专家，从而对下属拥有相当大的影响力。人们往往愿意听从某一领域有丰富知识人士的忠告，如有名的医生、科学家、律师等等，就是因为他们拥有相当大的影响力。知识越重要、掌握的人越少，则相应的专家权力就越大。

前三种权力来源于职位、职务，一般政府官员、组织内的各级主管人员都具有这三种权力。而后二种权力来源于个人的领导水平，领导艺术、素质修养和行为举止等等。一位有效的领导者应该同时拥有上述五种权力，而仅仅拥有前三种权力是远远不够的。因此作为一个有效的领导者就应通过各种途径，学习和掌握各种专业知识和管理知识，不断地完善本人各方面的素质，不断地提高领导艺术和领导水平。

二、领导层的合理结构

任何一个组织都有一个由多个领导者组成的领导层。科学地组成领导层的群体结构，是保证组织正常运行，兴旺发达的关键所在。

科学地组建领导层的群体结构，主要应做好几项工作：

1. 注意选拔主导型人才

在组织领导层的群体中一般有三类人才：主导型人才、依附型人才和主导依附中间型人才。

（1）主导型人才。主导型人才注重人的本身内在价值体系，对自我认识很深刻，在群体中常常是一位举足轻重的角色。他们具有较强的创造性，并能在工作中证实自己的能力。他们在群体中通过自己的行为影响着其他人的行为。

（2）依附型人才。依附型人才的行为较多地受到其他人的影响，属于角色的接受者。他们的行为表现为一种顺势行为，在群体中缺乏主见和创造性。

（3）主导依附中间型人才。现实生活中一般不存在绝对的主导型的依附型人才，多数人属于主导型相依附型兼而有之的中间型，只不过两者的侧重有所不同而已。

一般而言，在组织的不同层次领导层中，高层领导者应启用主导型人才为主，中层领导者应启用主导依附中间型人才，低层领导者应启用依附型人才。

2. 重视领导者群体的智力结构

主领导者群体为了履行职责和使命，必须有不同智力结构的人搭配起来。一般而言，应该由下列几种不同风格和素质的人员组成。

（1）有思想、有观点，全局观念较强，善于思考、出主意，决策和决断能力很强的人。

（2）善于行动、沉着、冷静、坚毅顽强，迅速果断，执行能力很强的人。

（3）善于处理人事关系，协调矛盾，涵养较高，能以沉默态度创造良好气氛的人。

（4）群众关系十分密切、有事都愿找他谈、能充当群众利益代表的人。

十分清楚，任何一个领导者都不可能同时充当上述四个角色，因此，领导者群体的智力搭配是十分重要的。

3. 加强领导者之间的团结协作

由于领导层是由不同经历，不同学历，不同专业知识，不同性格脾气的人组成的，并且较长时间在一

起共同工作，因此领导层内部的团结协作是组织正常运行、组织目标得以实现的重要保证。要做到这一点，领导层成员之间应当遵循下列几项原则：

（1）领导层中的任何一员，一旦领导层明确他在某一方面负有基本责任时，即意味着他在这一方面拥有决定权，而且，他的决定也就是整个领导层的决定。

（2）领导层中的任何一员，绝不允许对自己不负责任的事项作出决定。当有人找上门时，应将此事转交给对此事负责的成员，并且不发表任何意见和看法。

（3）领导层中任何成员之间的关系不应带有感情色彩，不应显示出对某人过分热络，面对某人过分冷淡，保持一种正常的工作关系。

（4）领导层中，必须有一位有才能、有威望的“班长”。他是领导层中的决策人物、核心人物，而不是家长式的独裁者，他应当善于归纳领导成员的智慧和建议，善于解决领导成员之间的矛盾和分歧，拥有最后的决定权或否决权。

（5）当单个领导者无法决策或超出了自己管辖范围时，应请示领导层成员集体讨论，然后再由组织委托某一成员作出决定。这种分工合作的集体原则，必然为高效的领导层所采用。

三、领导方法

领导方法内容丰富，有基本领导方法和具体领导方法等。

1、基本领导方法：

（1）一切从实际出发的方法。一是要承认客观环境，尊重客观实际；二是要正确对待过去的经验，不断总结新经验；三是注意调查研究，按实际情况决定工作方针；四是讲究实效，解决实际问题。

（2）领导和群众相结合的方法。即依靠群众形成正确的领导的决策，然后发动群众实施决策，并在群众实践中检验完善决策的全过程。

（3）一般号召和个别指导相结合的方法。一般号召要求在进进行工作时广泛的思想动员，使群众明白为什么要做？怎么做？做什么？。个别指导目的是检验一般号召的正确性，补充一般号召内容，取得具体领导经验。在个别指导时要注意分类指导，领导要亲自出征，要依靠当地组织，不能包办代替。

（4）全局与局部相结合的方法。一要总揽全局，即识大体，顾大局，做到局部服从全局，小道理服从大道理。二要兼顾局部，把注意力放在关键性的局部上。

（5）抓中心环节的方法。即抓“龙头”，牵“牛鼻子”。确定中心环节是领导的职责，是否善于抓中心环节，反映领导水平的高低，决定领导效果的大小。

（6）抓两头、带中间的方法。所谓抓两头是抓先进和落后两头。先进典型是一种榜样、一面旗帜，能提供经验，激发人们的意志，鼓舞人们前进。落后的典型给人教训，使人们引以为戒。两头抓好了，整个工作就活跃起来了，中间部分，前边有拉力，后边有推力，自然而然就前进了。先进和后进在一定条件可以转化，领导者注意做转化工作。

（7）典型试验。领导者在推动工作时，把点上的工作深入下去，在具体化的过程中取得经验的方法。通过典型试验，可以起到典型示范作用。

2、具体的领导方法

（1）领导上任的方法。领导者事业的成功，必须从上任之初开始。一是信心百倍地就职，上任时要充满热情和信心，要显示自己的决心和魄力。二是多听勤看少表态。三是要正确对待前任。充分肯定前任的成绩，慎重评价前任的问题。四是要注意树立形象。五是人事变动要慎重。六是新官上任三把火。

（2）领导者处事的方法。一是学会大处着眼小处着手。大处着眼即善于抓大事，把握全局。小处着手即从现实矛盾入手，把大事分解为若干小事，在措施上下功夫。二是处事要致力与正业。正业即领导者的根本工作，领导要做领导的事。三是处事有计划，有重点，注意把握时机，处事要果断、公正。四是处事学会变通。五是处事重在解决疑难问题。

（3）领导者处理公文的方法。一是合理处理公文。要控制公文发放，注意发文质量；快速阅文；注意文件归档，便于查阅。二是提高公文效用。要建立处理公文责任制和督办制，规定办文期限，督促催办落实公文，提高效率。

四、领导艺术

领导工作是一门科学，亦是一门艺术。领导工作是一门科学，表明领导工作是有客观规律性可循的。必须遵循规律，从实际出发，实事求是，开展工作。领导工作是一门艺术，表明领导工作是一项创造性的工作，领导艺术就是一种富有创造性的领导方法的体现。管理工作要求领导者具备灵活运用各种领导方法的能力和技巧，创造性地开展工作，来实现组织的目标。创造性是领导艺术的核心部分。

领导艺术体现领导者驾驭领导工作的高超能力，是领导者学识、智慧、才能、胆略、作风、气质、品格、方法和创造性思维等多种因素的综合体现，它有三个层次，一是悟性层次，是经验的直觉判断；二是理性层次，是对有关理论的灵活运用；三是智慧层次，是高超智慧的艺术表现。领导艺术始终存在于领导工作之中，包含的内容非常广泛、丰富。一般而言应包括授权艺术、决策艺术、会议艺术、用人艺术等。

1. 授权艺术

面对当前社会科技、经济飞速发展，管理问题越来越复杂化，再高明的领导者都不可包揽一切，什么事都由自己亲自过问、亲自处理了。因此现代领导者必须采用授权这一分身术，使自己摆脱具体事务的缠绕，而专心致志地处理重大事务。

（1）授权的含义。授权是指上级主管委授给下属一定的权力和责任，使下属在一定的范围内，有相当的自主权、决定权。授权者对被授权者有监督权，被授权者对授权者有报告情况和完成相应工作的责任。

在实际工作中，必须注意授权与代理职务的区别；授权与助理、秘书职务的区别；授权与分工的区别。

（2）授权的原则。一个领导者在授权过程中，有三种情况：一是授权留责——这是正常的领导者；二是权责授光——这是不正常的领导者；三是只授责，不授权——这是错误的领导者。从以上分析，我们可以看出：授权中一条最重要的原则，就是领导者把一部分权力和责任授予下属后，领导者依然负有责任。除此以外，还有一些原则应当遵循：

①“因事择人，视能授权。”一切以被授权者的才能大小和工作水平的高低为依据。“职以能授，爵以功授”，这是古今中外的历史经验。而“因人设事”、“以功授权”，必然贻误工作。

②授权之前，应当对被授权者进行严密的考察，力求将权力和责任授予最合适的人。如工作必需，面对被授权者又一时无法考察完毕，则可以先试用一段时间，在使用过程中继续考察。

③必须向被授权者明确交代任务目标及权责范围，使于被授权者在工作中有所遵循。

④授权者只能对直接下属授权，而不应越级授权。因为越级授权必然导致中层干部的被动，管理陷入混乱之中。

⑤凡是涉及到有关组织全局的问题，如组织的发展方向和目标，干部的任命和变动等，不可轻易授权，一般应由领导层集体讨论研究，慎重决策。

⑥授权者对被授权者应保持必要的监督和控制，建立和掌握一套行之有效的控制方法。

2. 决策艺术

著名经济学家赫伯特·西蒙指出：“决策是管理的核心；管理是由一系列决策组成的；管理就是决策。”这充分说明，决策在管理活动中的重要地位和作用，也充分说明决策对领导者的重要意义。

作为领导者必须根据组织发展目标，充分考虑外部环境和内部条件的制约，科学地、正确地决策，就要十分注意讲究决策艺术。

决策应遵循以下原则：

（1）系统原则。应用系统论的观点进行决策，是决策科学化、整体化、最优化的首要条件。

（2）可行原则。决策应符合客观事物发展变化的规律，在操作过程中，充分考虑有利条件与不利因素，理性地估量机会，正确地确立决策目标，选择较为合理的、较优的实施方案。

（3）信息原则。信息是决策的前提条件，掌握大量的、可靠的、高质量的信息是决策科学化、最优化的重要条件。

（4）民主原则。与决策科学化紧密联系的是决策民主化。在决策实施的过程中，领导者充分听取各方面的意见，尤其是专家、学者的意见，是决策科学化、最优化的重要保证。

（5）效益原则。决策必须以提高效益为中心，通过科学决策，实现经济效益与社会效益、长期效益和短期效益、全局效益和局部效益的最佳结合。

3. 会议艺术

作为领导者，因为工作需要，经常召集各种大大小小的会议来研究、讨论许多问题，作出许多决定，

指导下属的工作。

（1）会议的重要功能。

随着科学技术的发展，社会生产力水平的提高，人类社会进入“信息社会”，各种先进的通讯手段如电话、电传、电子计算机等进入人们日常生活领域，人们相互之间的信息交流、意见交换变得方便、快捷。尽管如此，开会还是无法被取而代之，这主要是会议还有十分重要的功能。

①会议是整个社会或整个组织活动的一个重要反映，也是与会者在组织中、在社会上的身份、地位、影响力及所起作用的表示。会议的信息往往对人们的心理产生较大的影响。如中共十一届三中全会，中共十五大等等。

②会议是集思广益的重要场所。与会者通过充分交换意见，深入讨论研究，往往会产生一种相同的见解、价值观和行动指南，从而保证组织目标的实现。

③会议对每一个与会者将产生一种约束力。会议经过大会发言，小组讨论，最后形成的决议，一旦被会议通过，将对全体与会者产生约束力，包括原来持有不同意见者。

④会议是显露人才、发现人才的场所。许多政治家、理论家，往往是在各种会议上使大家发现他的才华，从而走上领导岗位，成名成家的。

（2）会议应注意的问题。

①不开无准备之会。开会以前必须充分准备，确定开会的议题和出席的对象，议题不宜多，参加会议的人也不宜太多。一个会议解决一、二个重大的问题，形成决议就是非常成功的会议。

②开短会，不开长会。会议时间不宜太长，否则会引起与会者的反感。发言者发言的时间应有限制，禁止夸夸其谈，作无准备的“随便讲几句”之类发言。

③准时开会，不拖拉。不少人开会经常迟到，而会议主持者不批评，还等待他们、久而久之，准时到会者也不准时，会风渐差。

④注意合理安排议题的先后次序。根据人的心理、生理、精力等特点，会议的前半部分，宜讨论需要与会者开动脑筋、集中精力的议题，便于提高会议决议的质量。

以上几点，虽然是小问题，却是保证会议开得成功、有效的重要因素。

除此以外，还有用人艺术、奖励艺术等等，都是领导者应该在工作实践中予以重视的。

本章小结

领导工作是管理的一项重要职能，也是管理的其他职能顺利执行的重要保证。只有对组织中全体人员加以必要的领导，才能保证组织目标的实现。

领导是一门科学，也是一门艺术。领导是一门科学表明领导工作是有系统理论的。我们重点介绍了西方管理理论界的有关领导理论，如领导特性理论、领导行为理论和领导权变理论等等。领导者需要研究这方面的理论，用理论武装自己，成为一名成功的领导者。领导是一门艺术表明领导工作需要在实践中提高水平。我们重点介绍了在实践中行之有效的几种领导艺术，如决策艺术、用人艺术、授权艺术等等。在工作中灵活运用这些艺术，是一个成功领导者所必需的。

随着科学技术的发展和生产力的发展，对管理工作提出了更高的要求，作为领导者，只有理论联系实际，不断地总结经验教训，才能成为一名合格的、有效的领导者。

思考题：

1. 领导工作的职能是什么？
2. 领导工作有哪些重要作用？
3. 领导工作应遵循哪些基本原理？
4. 有关领导问题的理论是哪几个？
5. 如何灵活运用领导艺术？
6. 为什么团队在组织中变得如此流行？

参考文献：

- 1、哈罗德·孔茨，海因茨伯特·韦里克著 《管理学精要》（第六版），机械工业出版社，2006 年 5 月
- 2、斯蒂芬·P·罗宾斯，马丽·库尔特著 《管理学》（第七版），中国人民大学出版社，2004 年 1 月
- 3、周健临、唐如青等 编著 《管理学教程》，上海财经大学出版社，2000 年 12 月

第十三章 激励理论

导读：激励对管理，特别是人力资源管理的重要性不言而喻。激励的重要性不仅在于能使员工安心和积极的工作，它还在这种短期作用之外发挥使员工认同和接受本企业的目标、价值观，对企业产生强烈归属感的长期作用。

然而激励是一种复杂而多因的现象，它涉及动机，而同样的行为可发自不同的动机，而同一种动机又可引发不同的行为。比如看书累了休息一会，有的人可能会睡一觉，有的可能会听听音乐，有的可能会打打球……正因为激励的复杂和研究的困难，至今还没有一个较完整的激励理论和模型，在这里，我们要探讨的也是激励的基本原理和主要实践方法。

第一节 对人性的认识

对组织中人的不同假设，将直接影响到主管人员的管理行为。道格拉斯·麦格雷戈(Douglas M. McGregor, 1906-1964), 美国著名行为科学家，在他的代表作《企业的人性方面》(1957)，提出了著名的 X 理论-Y 理论；美国的心理学家和行为科学家谢恩（E）归纳分类了人性的四种假设，即经济人、社会人、自我实现人和复杂人的假设。在此基础上我们结合西方其他一些行为学家关于人性的论述进行归纳，大致可以分为以下四种人性假设：

一、“经济人”（rational-economic man）的假设

“经济人”又称为“理性——经济人”，也称为实利人。这种理论认为人的一切行为都是为了最大限度的满足自己的利益，工作的动机是为了获取经济报酬。

麦格雷戈提出的 X 理论就是对经济人假设的概括。其基本观点如下：

1. 多数人天生是懒惰的，他们总是尽可能的逃避工作；
2. 多数人没有雄心大志，不愿意负任何责任，而心甘情愿的接受别人的指导；
3. 多数人的个人目标与组织目标是相矛盾的，因此，必须用强制、惩罚的方法才能迫使他们为了达到组织的目标而工作；
4. 多数人干工作都是为了满足基本的生理需要和安全需要，只有金钱和地位才能鼓励他们努力工作；
5. 人大致可以分为两类，多数人是类似上述设想的人；另一类是能够自己鼓励自己，能够克服感情冲动的人，这些人才能负起管理的责任。

基于以上的人性假设，X 理论认为应采取的管理措施有：

1. 管理工作的重点是在提高生产率，完成生产任务方面。而对于人的感情和道义上的责任不是管理者考虑的问题。管理的就是计划、组织、经营、指挥、监督和控制等；
2. 管理工作是少数人的事，工人只能听从管理者的指挥而无权参与管理；
3. 制定具体、严密的规章制度、技术规程要求员工执行，严格制定定额，实行计件工资，以金钱报酬换取员工的服从；同时对消极怠工者采用严厉的惩罚措施。即采取“胡萝卜加大棒”的管理方式。

二、“社会人”的假设

“社会人”的理论基础是人际关系学说，这是梅奥教授在霍桑实验中得出的实验总结。社会人的基本假设就是：

从根本上说，人是由社会需求而引起工作动机的，并且通过与同事的关系而获得认同感；

1. 工业革命与工作合理化的结果，使工作本身失去了意义，因此只能从工作上的社会关系去寻求意义；

2. 员工对同事们的社会影响力要比管理者所给予的经济诱因及控制更为重视；
3. 员工的工作效率随着上司能满足他们的社会需求的程度而改变。

在管理措施上，“社会人”的假设重视以下几方面：

1. 管理人员不应只注意完成生产任务，而应把注意重点放在关心人，满足人的需要上；
2. 管理人员不能只注意指挥、计划、监督、控制和组织等，而应更重视员工之间的关系，培养和形成员工的归属感和整体感；
3. 实行奖励时，提倡集体的奖励制度，培养集体精神。

三、自我实现人的假设

自我实现人是马斯洛提出来的。所谓自我实现，指的是人都需要发挥自己的潜力，表现自己的才能，只有人的潜力充分发挥出来，人的才能充分表现出来，人才会感到最大的满足。麦格雷戈总结借用了这个名词，总结并归纳了马斯洛与其他类似的观点，提出了 Y 理论：

1. 工作于人而言可能是种享受，也可能是种惩罚，因此，人并非天生一定就不喜欢工作，而是要看环境而定。
2. 没有人喜欢外来控制和惩罚，人们希望实行自我管理和自我控制。
3. 人在解决组织难题的时候，大都充满活力、想象力和创造性。
4. 在适当的条件下，一般人不仅不逃避责任，反而会谋求重任。
5. 人和组织的目标在适当的机会，会融合为一，有自我实现需求的人往往以达到组织目标作为自己致力于实现目标的最大报酬。

因此，Y 理论条件下管理人员应采取的管理方式是：

1. 创造使人发挥才能的工作环境，使员工在为实现组织的目标贡献力量时，能实现自己的个人目标
2. 管理者的角色是辅助者，帮助者，训练者。
3. 激励方式：给员工更多的信任、更多的职责和自主权，实行员工的自我控制，自我管理，参与决策，分享权力。

四、复杂人的假设

约翰·莫尔斯和杰伊·洛希在 1970 年发表《超 Y 理论》对上述三种假设的总结，提出了复杂人的假设。上述三种假设虽说各有一定的合理性，但是不能适用于一切人。因为人是复杂的，不仅因人而异，而且一个人本身在不同的年龄、地点、时期也会有不同的表现。人的需求随各种变化而改变，人与人之间的关系也会改变。复杂人的假设认为：

1. 人的需要是多种多样的，而且这些需要随着人的发展和生活条件的变化而发生改变。每个人的需要都各不相同，需要的层次也因人而异；
2. 人在同一时间内有各种需求和动机，它们会发生相互作用并结合成为统一的整体，形成错综复杂的动机模式；
3. 人在组织中的工作和生活条件是不断变化的，因而会产生新的需要和动机；
4. 一个人在不同的组织或同一个组织的不同部门工作，会产生不同的需要；
5. 由于人的需要不同，能力各异，对不同的管理方式会有不同的反应，因此没有适合于任何组织、任何时间、任何个人的统一的管理方式。

第二节 激励概述

一、需要、动机与行为（行为由动机产生，动机建立在需要的基础上）

（一）需要

1. 定义：在一定的生活条件下，生命有机体对客观事物的需求。

一切生命有机体为了维持自己的生存和发展，对外界环境必然产生各种需求。植物需要阳光，水，二氧化碳来进行光合作用。动物需要食物，水来维持生命。植物动物如此，人也如此。《吕氏春秋》中说，若一个人“耳不闻乐声，目不乐色，口不甘味，与死无异”

2. 形成需要的条件

●不足之感 人们感到缺乏什么

●求足之感 对缺乏的东西有一种得到的渴望。

需求产生→满足→新需求产生→再满足。人的需要带有现实的社会性，即除了由生存的天然特性所产生的需要之外，更多的是有所处的社会环境所引发的需要。

(二)动机

在吸收一个人入党时，组织上总要对他的入党动机作一番省查，看他为什么要入党，其入党动机是否端正。公安机关侦破每个案件时，都要研究一下犯罪动机；再人际交往中，我们都会自觉不自觉地对他人的言行考虑一下出于什么动机，可见动机对于我们来说并不陌生，那么到底什么是动机呢？

1. 定义：动机就是推动人们的原动力，产生于需求，是行为的直接原因

2. 影响动机的心理因素

一般来说，人的生理需求容易得到满足，饿了吃饭，渴了喝水，困了睡觉。

然而心理需求要得到满足则要复杂的多。以下几种心理因素，对个体动机的影响最大。

①兴趣、爱好、性格

如果同时有好几个目标都可以满足个体的某种需求，个体在选择目标时，往往根据自己的兴趣，爱好及性格特点去选择。如：人饿了，如果有好多种食物可供选择的话，人们会根据自己的喜好去选择，有人爱好米饭，有人爱好吃面，有人爱好吃馒头。在买衣服的时候，性格活泼开朗，外向的人必然会选择比较时髦的，前卫，颜色图案较鲜亮的。而性格内向，不善交际，保守的女孩子肯定会选择一些较传统，较正统的服装，而肯定不会选那些吊带小背心、露背装，乞丐装。

②价值观

价值观是人们用来区分好坏的标准并指导行为的心理趋向系统。

由于价值观不同，有的人追求权力，地位，有的人追求金钱美女，有的人看重工作成就，有的人追求享受，有的人讲究奉献。

③抱负水平

抱负水平是指将自己的工作达到某种标准的心理要求。

(三)行为

行为是人的主观对客观作出的可以观察的反应如行动，运动，表情，工作，但不包括纯意识的思想反应过程。

二、激励的原则

在管理活动中，激励必须因时、因地、因人、因事而异。但这并不等于说激励就没有一定规律可循。

(一)了解人、理解人、尊重人

激励的根本目的是要调动人的积极性。与其他管理职能相比，激励是做人的工作的艺术。激励得当，人们的工作热情高涨；反之，人们的情绪低落，组织目标就难以实现。做好人的的工作，前提必须理解人、尊重人。

人的行为具有多变性、多样性、创造性，但又遵循一定规律。管理者必须认识这种规律。首先，一个人的工作态度好，热情高，或者恰恰相反，工作积极性不高，效率低，都有一定的原因。了解人就是要认识人，抓住这种原因。其次，做好激励工作还应该站在当事人的立场上考虑问题，由此才能找到解决问题最有效的方法。最后，激励还必须尊重人。无论是正激励的表扬，还是负激励的批评，都必须考虑受激励者所处的情境，采取合适的方式，只有真正地尊重他人，激励才会为人们所接受，奖励不被人们看成是恩赐的，批评不被当作是打击。

(二)时效原则

时效原则是指奖励必须及时，不能拖延。一旦事过境迁激励就会失去作用。把握好激励的时效是一门

艺术，并非记住了这一原则就能做好的。一般来说，正激励多在行为一发生就给予表扬，以示支持。对错误的行为，应及时制止，不让其延续下去。

（三）功过分开，一视同仁

我国传统上有一种将功抵过的主张。这是不符合现代管理的要求的。奖励与惩罚应该分明。这不仅指对该奖的人给予奖赏，对该罚的人进行惩罚，还包含着对同一个人的功过应该严格区分，分别处理，不能将功抵过，扯平完事。

（四）以奖为主，以罚为辅

奖励和惩罚都属于激励，最终目的是一样的，调动人的积极性，消除组织中存在的消极因素。可根据实际情况的不同在偏重赏或偏重罚之间适当的做出选择。但在制订激励制度时，应该以奖为主，罚为辅的原则。因为完成组织目标，最终还是要调动人的积极性和创造性，要激励员工努力工作。这一点惩罚是做不到的。

（五）物质奖励与精神奖励结合的原则

（六）实事求是，奖惩分明

三、常用的激励方法

（一）精神激励法

1. 目标激励

目标激励就是通过树立起工作目标来调动员工的积极性。在大多数情况下，人们都希望工作具有挑战性，能在工作中充分发挥自己的能力，从而体会自我价值的实现感和成就感。在管理工作中，如果每一位员工都能树立起一个具有号召力的目标，则有助于人们提高其工作积极性。

2. 情感激励

古人云“感人心者莫先于情”。激励工作必须注重情感投资，关心员工，动之以情，从而打动员工。

△通用电器的情感管理

①公司各层领导都实行“门户开放”政策，欢迎本厂员工随时可以进入他们的办公室反映情况，对于员工的来信来访能负责妥善处理。

②从上到下直呼其名，无尊卑之分，相互尊重，彼此信赖，人与人之间关系融洽、亲切。公司象一个和睦，奋进的大家庭。

③公司总裁亲自到医院探望一位销售员生病住院的妻子。后来这位销售员知道这件事后，感激不已，每天工作达 16 小时。以此来报答总裁的关怀。

3. 榜样激励

榜样的力量是无穷的，发挥榜样的激励作用，能够促中间带落后，推动各项工作的开展。榜样激励首先要求领导人以身作则。现代企业制度下的企业领导者在企业中居于独特的地位。既是企业的经营者又是企业的所有者，是企业的中坚力量。他们的行为对于整个企业行为占有重要地位。其一举一动，往往是影响员工积极性的重要因素。一个廉洁奉公、积极向上的领导者，会给员工留下值得信赖的良好形象。榜样激励还要求树立好先进典型。在具有优秀企业文化的企业中，最受人敬重的是那些集中体现了企业价值观的企业模范人物。这些模范人物使企业的价值观“人格化”，他们是企业员工学习的榜样，他们的行为常常被企业员工作为仿效的行为规范

4. 行为激励

这种用企业领导者在某些方面的有意行动来激发下级的激励方法就是行为激励法。

5. 考评激励

考评是指各级组织对所属成员的工作及各方面的表现进行考核和评定。通过考核和评比，及时指出员工的成绩、不足及下一阶段努力的方向，从而激发员工的积极性、主动性和创造性。

6. 尊重激励

尊重激励法就是通过尊重下级的意见、需要及尊重有功之臣的做法来使职工感到自己对于组织的重要性，并促使他们向先进者学习的一种激励方法。

7. 危机激励

当企业所面临的环境或对手的力量危及自身的生存时，就可以用"不死即生"的方法来激励员工，这就是危机激励法。

具体做法是：其一，必须将目前的危机状况告诉全体员工，目的在于使员工有大难临头的危机感。其二，必须有不战即亡的表示，断绝员工的其他念头。其三，激发员工的情绪，使大家无所畏惧，同时也便于大家能齐心协力，爆发出平时没有的力量。其四，寻找危机突破口，将力量集中于此，让大家弊足了劲，一举爆发出来，定能突破难关。尽管危机激励法特殊很不可常用，但使员工有危机意识，不满企业在本地、本行业中的现有地位都是十分必要的。此外，还有参与激励、表扬激励和荣誉激励等都是常用的激励方法。

（二）物质激励法

1. 晋升工资

就是提高员工工资水平。工资与奖金的主要区别就在于工资具有稳定性和长期性。因此晋升工资的激励方法一般用于一贯表现好，长期以来工作成绩突出的员工。

2. 颁发奖金

奖金是针对某一值得奖励的事情给予的奖赏。它的灵活性大，不是一种例行收入。

3. 其他物资奖励

除了货币性的奖励外，常见的还有住房、汽车、带薪休假等等。1994年7月，美国联合航空公司实行了员工持股计划，员工的工资虽然削减了15%，但是却拥有了公司55%的股票和董事会12个席位中的3个。短短18个月以后，联航公司超越了所有竞争对手，从排名第二的美洲航空公司和第三的德尔塔航空公司手中抢走了大量的市场份额，而且每个工人的营业额都提高了10%，使得联航公司的股票上涨了一倍多。

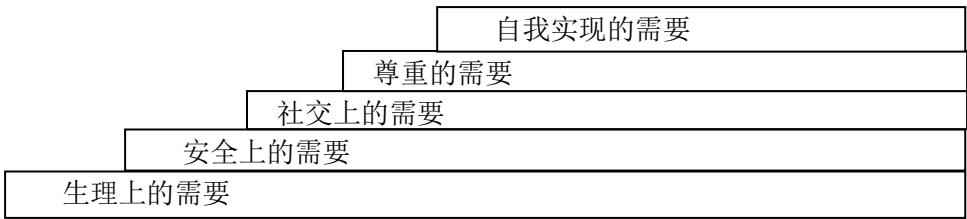
第三节 代表性的激励理论

激励理论根据研究的对象不同可以分为内容型激励理论、过程型激励理论和行为改造型激励理论。内容型激励理论集中研究的是什么东西激起了人们的行为这一问题。它着重对激励的原因和起激励作用的因素的具体内容进行探讨。马斯洛的需要层次论、阿德福的ERG论、麦克利兰的成就激励论和赫兹伯格的双因素理论是最常见的内容型激励理论。过程型激励理论着重研究的是动机的形成和行为目标的选择。或者说它主要说明的是行为是怎样产生的是怎样朝着一定方向发展的，如何使这种行为保持下去，以及如何怎样结束某种行为发生的整个过程。期望理论、公平理论等都属于过程型激励理论。行为改造型激励理论重点研究如何改造和转化人们的行为，变消极为积极，以期达到组织目标。行为改造型激励理论包括归因理论、挫折理论和强化理论。

一、内容型激励理论

（一）需要层次理论

美国心理学家亚伯拉罕·马斯洛（Abraham.H.maslow）在1943年出版的《人类激励理论》一书中，首次提出需要层次理论，认为人类有五个层次的需要，如下图：



1. 基本内容

各层次需要的基本含义如下：

(1) 生理上的需要。这是人类维持自身生存的最基本要求，包括饥、渴、衣、住、性的方面的要求。如果这些需要得不到满足，人类的生存就成了问题。在这个意义上说，生理需要是推动人们行动的最强大的动力。马斯洛认为，只有这些最基本的需要满足到维持生存所必需的程度后，其他的需要才能成为新的激励因素，而到了此时，这些已相对满足的需要也就不再成为激励因素了。

(2) 安全上的需要。这是人类要求保障自身安全、摆脱事业和丧失财产威胁、避免职业病的侵袭、接触严酷的监督等方面的需要。马斯洛认为，整个有机体是一个追求安全的机制，人的感受器官、效应器官、智能和其他能量主要是寻求安全的工具，甚至可以把科学和人生观都看成是满足安全需要的一部分。当然，当这种需要一旦相对满足后，也就不再成为激励因素了。

(3) 社交上的需要。这一层次的需要包括两个方面的内容。一是友爱的需要，即人人都需要伙伴之间、同事之间的关系融洽或保持友谊和忠诚；人人都希望得到爱情，希望爱别人，也渴望接受别人的爱。二是归属的需要，即人都有一种归属于一个群体的感情，希望成为群体中的一员，并相互关系和照顾。感情上的需要比生理上的需要来的细致，它和一个人的生理特性、经历、教育、宗教信仰都有关系。

(4) 尊重的需要。人人都希望自己有稳定的社会地位，要求个人的能力和成就得到社会的承认。尊重的需要又可分为内部尊重和外部尊重。内部尊重是指一个人希望在各种不同情境中有实力、能胜任、充满信心、能独立自主。总之，内部尊重就是人的自尊。外部尊重是指一个人希望有地位、有威信，受到别人的尊重、信赖和高度评价。马斯洛认为，尊重需要得到满足，能使人对自己充满信心，对社会满腔热情，体验到自己活着的用处和价值。

(5) 自我实现的需要。这是最高层次的需要，它是指实现个人理想、抱负，发挥个人的能力到最大程度，完成与自己的能力相称的一切事情的需要。也就是说，人必须干称职的工作，这样才会使他们感到最大的快乐。马斯洛提出，为满足自我实现需要所采取的途径是因人而异的。自我实现的需要是在努力实现自己的潜力，使自己越来越成为自己所期望的人物。

2. 基本观点

(1) 五种需要象阶梯一样从低到高，按层次逐级递升，但这样次序不是完全固定的，可以变化，也有种种例外情况。

(2) 一般来说，某一层次的需要相对满足了，就会向高一层次发展，追求更高层次的需要就成为驱使行为的动力。相应的，获得基本满足的需要就不再是一股激励力量。

(3) 五种需要可以分为高级两级，其中生理上的需要、安全上的需要和感情上的需要都属于低一级的需要，这些需要通过外部条件就可以满足；而尊重的需要和自我实现的需要是高级需要，他们是通过内部因素才能满足的，而且一个人对尊重和自我实现的需要是无止境的。同一时期，一个人可能有几种需要，但每一时期总有一种需要占支配地位，对行为起决定作用。任何一种需要都不会因为更高层次需要的发展而消失。各层次的需要相互依赖和重叠，高层次的需要发展后，低层次的需要仍然存在，只是对行为影响的程度大大减小。

(二) 双因素理论

激励因素—保健因素理论是美国的行为科学家弗雷德里克·赫兹伯格(Fredrick Herzberg)提出来的，又称双因素理论。赫兹伯格曾获得纽约市立学院的学士学位和匹兹堡大学的博士学位，以后在美国和其他三十多个国家从事管理教育和管理咨询工作，是犹他大学的特级管理教授。他的主要著作有：《工作的激励因素》(1959，与伯纳德·莫斯纳、巴巴拉·斯奈德曼合著)、《工作与人性》(1966)、《管理的选择：是更有效还是更有人性》(1976)。双因素理论是他最主要的成就，在工作丰富化方面，他也进行了开创性的研究。

20世纪50年代末期，赫兹伯格和他的助手们在美国匹兹堡地区对二百名工程师、会计师进行了调查访问。访问主要围绕两个问题：在工作中，哪些事项是让他们感到满意的，并估计这种积极情绪持续多长时间；又有哪些事项是让他们感到不满意的，并估计这种消极情绪持续多长时间。赫兹伯格以对这些问题的回答为材料，着手去研究哪些事情使人们在工作中快乐和满足，哪些事情造成不愉快和不满足。结果他发现，使员工感到满意的都是属于工作本身或工作内容方面的；使员工感到不满的，都是属于工作环境或工作关系方面的。他把前者叫做激励因素，后者叫做保健因素。

保健因素的满足对员工产生的效果类似于卫生保健对身体健康所起的作用。保健从人的环境中消除有害于健康的事物，它不能直接提高健康水平，但有预防疾病的效果；它不是治疗性的，而是预防性的。保健因素包括公司政策、管理措施、监督、人际关系、物质工作条件、工资、福利等。当这些因素恶化到人们认为可以接受的水平以下时，就会产生对工作的不满意。但是，当人们认为这些因素很好时，它只是消除了不满意，并不会导致积极的态度，这就形成了某种既不是满意、又不是不满意的中性状态。

那些能带来积极态度、满意和激励作用的因素就叫做“激励因素”，这是那些能满足个人自我实现需要的因素，包括：成就、赏识、挑战性的工作、增加的工作责任，以及成长和发展的机会。如果这些因素具备了，就能对人们产生更大的激励。从这个意义出发，赫伯格认为传统的激励假设，如工资刺激、人际关系的改善、提供良好的工作条件等，都不会产生更大的激励；它们能消除不满意，防止产生问题，但这些传统的“激励因素”即使达到最佳程度，也不会产生积极的激励。按照赫兹伯格的意见，管理当局应该认识到保健因素是必需的，不过它一旦使不满意中和以后，就不能产生更积极的效果。只有“激励因素”才能使人们有更好的工作成绩。

赫兹伯格及其同事以后又对各种专业性和非专业性的工业组织进行了多次调查，他们发现，由于调查对象和条件的不同，各种因素的归属有些差别，但总的来看，激励因素基本上都是属于工作本身或工作内容的，保健因素基本都是属于工作环境和工作关系的。但是，赫兹伯格注意到，激励因素和保健因素都有若干重叠现象，如赏识属于激励因素，基本上起积极作用；但当没有受到赏识时，又可能起消极作用，这时又表现为保健因素。工资是保健因素，但有时也能产生使员工满意的结果。

赫兹伯格的双因素理论同马斯洛的需要层次论有相似之处。他提出的保健因素相当于马斯洛提出的生理需要、安全需要、感情需要等较低级的需要；激励因素则相当于受人尊敬的需要、自我实现的需要等较高级的需要。当然，他们的具体分析和解释是不同的。但是，这两种理论都没有把“个人需要的满足”同“组织目标的达到”这两点联系起来。

有些西方行为科学家对赫兹伯格的双因素理论的正确性表示怀疑。有人做了许多试验，也未能证实这个理论。赫兹伯格及其同事所做的试验，被有的行为科学家批评为是他们所采用方法本身的产物：人们总是把好的结果归结于自己的努力而把不好的结果归罪于客观条件或他人身上，问卷没有考虑这种一般的心理状态。另外，被调查对象的代表性也不够，事实上，不同职业和不同阶层的人，对激励因素和保健因素的反应是各不相同的。实践还证明，高度的工作满足不一定就产生高度的激励。许多行为科学家认为，不论是有关工作环境的因素或工作内容的因素，都可能产生激励作用，而不仅是使员工感到满足，这取决于环境和员工心理方面的许多条件。

但是，双因素理论促使企业管理人员注意工作内容方面因素的重要性，特别是它们同工作丰富化和工作满足的关系，因此是有积极意义的。赫兹伯格告诉我们，满足各种需要所引起的激励深度和效果是不一样的。物质需求的满足是必要的，没有它会导致不满，但是即使获得满足，它的作用往往是很有限的、不能持久的。要调动人的积极性，不仅要注意物质利益和工作条件等外部因素，更重要的是要注意工作的安排，量才录用，各得其所，注意对人进行精神鼓励，给予表扬和认可，注意给人以成长、发展、晋升的机会。随着温饱问题的解决，这种内在激励的重要性越来越明显。

（三）激励需求理论

麦克莱兰阐明三类基本的激励需要，对理解激励作出了贡献。他把这些需要分为权力的需要（ n/PWR ）、归属的需要（ n/AFF ）和成就的需要（ n/ACH ）。对检验人们关于这三类需要的方法，已经作了大量的研究，特别在成就的需要方面，麦克莱兰和他的同事们已经作了实质性研究。

所有这三种动力——努力需要、归属需要和成就需要——都与管理紧密相关，因为人们必须认识了这三类需要以后，才能使一个组织起来的企业运作良好。因为任何组织起来的企业和企业的任何部门，都是为实现某些目标而在一起工作的个人所组成的集体，所以成就的需要就有首要的意义。

权力的需要

麦克莱兰和其他一些研究者发现，具有高度权力需要的人对发挥影响力的控制都特别重视。这种人一般都追求得到领导的职位，他们往往是健谈者，还常常是好议论的；他们是性格坚强，敢于发表意见，头脑冷静和敢于要求的；而且他们爱教训别人和公开讲话。

归属的需要

有高度归属需要的通常从受到别人喜爱中得到乐趣，并往往避免被社会集体所排斥而带来痛苦。作为个人，他们既能关心并维护融洽的社会关系，欣赏亲密友好和理解的乐趣；也能随时可以抚慰和帮助处境困难的人，并且乐意同别人友好交往。

成就的需要

有高度成就需要的人，既有强烈的求得成功的愿望，也有同样强烈的失败的恐惧，他们希望受到挑战，爱为自己设置一些有适度困难（但不是无法达到）的目标，并对风险采取现实态度；他们不可能是投机商人，但更喜欢分析和评价问题，能为完成任务承担个人责任，喜欢对他们怎样进行工作的情况得到明确而迅速的反馈，往往不爱休息，喜欢长时间地工作，假如遭到失败也不会过分沮丧，并且喜欢独当一面。

（四）阿福德的 ERG 理论

克莱顿阿德福把人类的需要简化为三个范畴：生存、交往和发展，按首字母缩写简称为 ERG。在这里，生存的需要指某些物质实体或物质条件的需要，它包括对食物、住房、工资和安全工作条件的需要。交往的需要是指一些通过与其他组织成员公开沟通、交换思想及情感得到满足的需要。发展的需要是指一些通过个人较强地介入工作环境所满足的需要，指一个人的技能和能力的充分发挥，以及新的技能和能力的创造性的发展。阿德福认为，当较“具体的”需要得到满足时，人们则开始注意于不太具体的需要。

ERG 理论和需要层次论之间的观点有不同之处。阿德福认为，如果较高层次的需要得不到满足，较低层次的需要就会增加，换言之，当一个人无法得到较高层次的满足时，他就会转而追求较低层次的满足。ERG 理论的两个主要激励前提是：较低层次的需要越是得到满足，人们越是希望满足较高层次的需要；较高层次的需要越是得不到满足，人们越是希望满足较低层次的需要。在 ERG 理论看来，三种需要类型能够同时起作用。因此，即使存在需要没有得到彻底满足，刺激性和挑战性的工作也有可能满足发展需要方面起激励作用。同样，外在激励因素有时能够成为内在激励因素的替代物。

二、过程型激励理论

（一）期望理论

弗鲁姆提出的期望理论的基础是：人之所以能够从事某项工作并达成组织目标，是因为这些工作和组织目标会帮助他们达成自己的目标，满足自己某方面的需要。弗鲁姆认为，人们采取某项行动的动力或激励力取决于其对行动结果的价值评价和预期达成该结果可能性的估计。换言之，激励力的大小取决于该行动所能达成目标并能导致某种结果的全部预期价值乘以他认为达成该目标并得到某种结果的期望概率。用公式可以表示为： $M = V \times E$

其中：

M——激励力量，是直接推动或使人们采取某一行动的内驱力。这是指调动一个人的积极性，激发出人的潜力的强度。

V——目标效价，指达成目标后对于满足个人需要其价值的大小，它反映个人对某一成果或奖酬的重视与渴望程度；

E——期望值，这是指根据以往的经验进行的主观判断，达成目标并能导致某种结果的概率，是个人对某一行为导致特定成果的可能性或概率的估计与判断；显然，只有当人们对某一行动成果的效价和期望值同时处于较高水平时，才有可能产生强大的激励力。

弗鲁姆的期望理论辩证地提出了在进行激励时要处理好三方面的关系，这些也是调动人们工作积极性的三个条件。第一，努力与绩效的关系。人们总是希望通过一定的努力达到预期的目标，如果个人主观认为达到目标的概率很高，就会有信心，并激发出很强的工作力量，反之如果他认为目标太高，通过努力也不会有很好绩效时，就失去了内在的动力，导致工作消极；第二，绩效与奖励的关系。人总是希望取得成绩后能够得到奖励，当然这个奖励也是综合的，既包括物质上的，也包括精神上的。如果他认为取得绩效后能得到合理的奖励，就可能产生工作热情，否则就可能没有积极性；第三，奖励与满足个人需要的关系。人总是希望自己所获得的奖励能满足自己某方面的需要。然而由于人们在年龄、性别、资历、社会地位和经济条件等方面都存在着差异，他们对各种需要要求得到满足的程度就不同。因此，对于不同的人，采用同一种奖励办法能满足的需要程度不同，能激发出的工作动力也就不同。

对期望理论的应用主要体现在激励方面，这启示管理者不要泛泛地采用一般的激励措施，而应当采用

多数组织成员认为效价最大的激励措施，而且在设置某一激励目标时应尽可能加大其效价的综合值，加大组织期望行为与非期望行为之间的效价差值。在激励过程中，还要适当控制期望概率和实际概率，加强期望心理的疏导。期望概率过大，容易产生挫折，期望概率过小，又会减少激励力量；而实际概率应使大多数人受益，最好实际概率大于平均的个人期望概率，并与效价相适应。

（二）公平理论

它是美国行为科学家亚当斯（J. S. Adams）在《工人关于工资不公平的内心冲突同其生产率的关系》（1962，与罗森鲍姆合写）、《工资不公平对工作质量的影响》（1964，与雅各布森合写）、《社会交换中的不公平》（1965）等著作中提出的一种激励理论。该理论侧重于研究工资报酬分配的合理性、公平性及其对员工生产积极性的影响。

公平理论的基本观点是：当一个人做出了成绩并取得了报酬以后，他不仅关心自己所得报酬的绝对量，而且关心自己所得报酬的相对量。因此，他要进行种种比较来确定自己所获报酬是否合理，比较的结果将直接影响今后工作的积极性。

一种比较称为**横向比较**，即他要将自己获得的“报酬”（包括金钱、工作安排、培训以及获得的赏识等）与自己的“投入”（包括教育程度、所作努力、用于工作的时间、精力、工作态度和它无形损耗等）的比值与组织内其他人作社会比较，只有相等时，他才认为公平，如下式所示。

$$O_p / I_p = O_c / I_c$$

其中： O_p ——自己对所获报酬的感觉

O_c ——自己对他人所获报酬的感觉

I_p ——自己对个人所作投入的感觉

I_c ——自己对他人所作投入的感觉

当上式为不等式时，可能出现以下两种情况：

（1） $O_p / I_p < O_c / I_c$ 在这种情况下，他可能要求增加自己的收入或减小自己今后的努力程度，以便使左方增大，趋于相等；第二种办法是他可能要求组织减少比较对象的收入或者让其今后增大努力程度以便使右方减小，趋于相等。此外，他还可能另外找人作为比较对象，以便达到心理上的平衡。

（2） $O_p / I_p > O_c / I_c$ 在这种情况下，他可能要求减少自己的报酬或在开始时自动多做些工作，但久而久之，他会重新估计自己的技术和工作情况，终于觉得他确实应当得到那么高的待遇，于是产量便又会回到过去的水平了。

除了横向比较之外，人们也经常做**纵向比较**，即把自己目前投入的努力与目前所获得报偿的比值，同自己过去投入的努力与过去所获报偿的比值进行比较。只有相等时他才认为公平，如下式所示。

$$O_p / I_p = O_h / I_h$$

其中： O_p ——自己对现在所获报酬的感觉

O_h ——自己对过去所获报酬的感觉

I_p ——自己对个人现在投入的感觉

I_h ——自己对个人过去投入的感觉

当上式为不等式时，也可能出现以下两种情况：

（1） $O_p / I_p < O_h / I_h$ 当出现这种情况时，人也会有不公平的感觉，这可能导致工作积极性下降。

（2） $O_p / I_p > O_h / I_h$ 当出现这种情况时，人不会因此产生不公平的感觉，但也不会觉得自己多拿了报偿，从而主动多做些工作。

调查和试验的结果表明，不公平感的产生，绝大多数是由于经过比较认为自己目前的报酬过低而产生的；但在少数情况下，也会由于经过比较认为自己的报酬过高而产生。

公平理论对我们有着重要的启示：

首先，影响激励效果的不仅有报酬的绝对值，还有报酬的相对值。

其次，激励时应力求公平，使等式在客观上成立，尽管有主观判断的误差，也不致造成严重的不公平感。

再次，在激励过程中应注意对被激励者公平心理的引导，使其树立正确的公平观，一是要认识到绝对的公平是不存在的，二是不要盲目攀比，要多看到自己的不足。

最后，在评估绩效评估是，要平衡兼顾结果和过程。做出成绩，有好的结果固然重要，但获得成绩的过程方法也不容忽视。

三、行为改造型激励理论

（一）挫折理论

挫折是指人类个体在从事有目的的活动过程中，指向目标的行为受到障碍或干扰，致使其动机不能实现，需要无法满足时所产生的情绪状态。挫折理论主要揭示人的动机行为受阻而未能满足需要时的心理状态，并由此而导致的行表现，力求采取措施将消极性行为转化为积极性、建设性行为。

个体受到挫折与其动机实现密切相关。人的动机导向目标时，受到阻碍或干扰可有四种情况：①虽然受到干扰，但主观和客观条件仍可使其达到目标；②受到干扰后只能部分达到目标或使达到目标的效益变差；③由于两种并存的动机发生冲突，暂时放弃一种动机，而优先满足另一种动机，即修正目标；④由于主观因素和客观条件影响很大，动机的结局完全受阻，个体无法达到目标。第四种情况下人的挫折感最大，第二和第三种情况次之。挫折是一种普遍存在的心理现象，在人类现实生活中，不但个体动机及其动机结构复杂，而且影响动机行为满足的因素也极其复杂，因此，挫折的产生是不以人们的主观意志为转移的。

引起挫折的原因既有主观的，也有客观的。主观原因主要是个人因素，如身体素质不佳、个人能力有限、认识事物有偏差、性格缺陷、个人动机冲突等；客观原因主要是社会因素，如企业组织管理方式引起的冲突、人际关系不协调、工作条件不良、工作安排不当等。人是否受到挫折与许多随机因素有关，也因人而异。归根结底，挫折的形成是由于人的认知与外界刺激因素相互作用失调所致。

对于同样的挫折情境，不同的人会有不同的感受；引起某一个人挫折的情境，不一定是引起其他人挫折的情境。挫折的感受因人而异的原因主要是由于人的挫折容忍力不同。所谓挫折容忍力，是指人受到挫折时免于行为失常的能力，也就是经得起挫折的能力，它在一定程度上反应了人对环境的适应能力。对于同一个人来说，对不同的挫折，其容忍力也不相同，如有的人能容忍生活上的挫折，却不能容忍工作中的挫折，有的人则恰恰相反。挫折容忍力与人的生理、社会经验、抱负水准、对目标的期望以及个性特征等有关。例如：企业中有的员工有娇骄二气，眼高手低，其挫折容忍力一般较低；再如：企业员工的价值观不同，追求达到目标的自我标准不同，即使客观上挫折情境相似，每个人对挫折的感受也会不同，所致的打击程度也就不同。

挫折对人的影响具有两面性：一方面，挫折可增加个体的心理承受能力，使人猛醒，汲取教训，改变目标或策略，从逆境中重新奋起；另一方面，挫折也可使人们处于不良的心理状态中，出现负向情绪反应，并采取消极的防卫方式来对付挫折情境，从而导致如不安、焦虑、愤怒、攻击、幻想、偏执等的行为反应。在企业管理中，有的人由于工作中的某些失误，受到领导批评或扣发奖金，由于其挫折容忍力小，可能会发泄不满情绪，甚至采取攻击性行动，在攻击无效时，又可能暂时将愤怒情绪压抑，对工作采取冷漠的态度，得过且过。人受挫折后可产生一些远期影响，如丧失自尊心、自信心，自暴自弃，精神颓废，一蹶不振等。

在企业活动中，员工受到挫折后，所产生的不良情绪状态及相伴随的消极性行为，不仅对员工的身心健康不利，而且也会影响企业的正常运转，甚至易于导致事故的发生。因此，应该重视管理中员工的挫折问题，采取措施防止挫折心理给员工本人和企业正常运转带来的不利影响。对此，可以采取的措施包括：①帮助员工用积极的行为适应挫折，如合理调整无法实现的行动目标；②改变受挫折员工对挫折情境的认识和估价，以减轻挫折感；③通过培训提高员工工作能力和技术水平，增加个人目标实现的可能性，减少挫折的主观因素；④改变或消除易于引起员工挫折的工作环境，如改进工作中的人际关系、实行民主管理、合理安排工作和岗位、改善劳动条件等，以减少挫折的客观因素；⑤开展心理保健和咨询，消除或减弱挫折心理压力。

（二）强化理论

美国心理学家斯金纳（Burrhus Frederic Skinner）认为，无论是人还是动物，为了达到某种目的，都会采取一定的行为，这种行为将作用于环境，当行为的结果对他或它有利时，这种行为就会重复出现，当行为的结果不利时，这种行为就会减弱或消失。这就是环境对行为强化的结果。

1. 正强化,就是奖励那些符合组织目标的行为，以便使这些行为得以进一步加强，重复出现从而有利

于组织目标的实现。是用某种有吸引力的结果对某一行为进行奖励和肯定，以期在类似条件下重复出现这一行为。

2. 负强化,是预先告知某种不合要求的行为和不良绩效可能引起的后果,从而减少和削弱不希望出现的行为。

3. 自然消退。取消正常强化,对某种行为不予理睬。

4. 惩罚。惩罚是用某种带有强制性的,危险性的结果来消除某种行为重复发生的可能性。

强化理论具体应用的一些行为原则如下:

(1) 经过强化的行为趋向于重复发生。所谓强化因素就是会使某种行为在将来重复发生的可能性增加的任何一种“后果”。例如,当某种行为的后果是受人称赞时,就增加了这种行为重复发生的可能性。

(2) 要依照强化对象的不同采用不同的强化措施。人们的年龄、性别、职业、学历、经历不同,需要就不同,强化方式也应不一样。如有的人更重视物质奖励,有的人更重视精神奖励,就应区分情况,采用不同的强化措施。

(3) 小步子前进,分阶段设立目标,并对目标予以明确规定和表述。对于人的激励,首先要设立一个明确的、鼓舞人心而又切实可行的目标,只有目标明确而具体时,才能进行衡量和采取适当的强化措施。同时,还要将目标进行分解,分成许多小目标,完成每个小目标都及时给予强化,这样不仅有利于目标的实现,而且通过不断的激励可以增强信心。如果目标一次定得太高,会使人感到不易达到或者说能够达到的希望很小,这就很难充分调动人们为达到目标而做出努力的积极性。

(4) 及时反馈。所谓及时反馈就是通过某种形式和途径,及时将工作结果告诉行动者。要取得最好的激励效果,就应该在行为发生以后尽快采取适当的强化方法。一个人在实施了某种行为以后,即使是领导者表示“已注意到这种行为”这样简单的反馈,也能起到正强化的作用,如果领导者对这种行为不予注意,这种行为重复发生的可能性就会减小以至消失。

(5) 正强化比负强化更有效。在强化手段的运用上,应以正强化为主;同时,必要时也要对坏的行为予以惩罚,做到奖惩结合。

强化理论只讨论外部因素或环境刺激对行为的影响,忽略人的内在因素和主观能动性对环境的反作用,具有机械论的色彩。但是,强化理论有助于对人们行为的理解和引导。这并不是对员工进行操纵,而是使员工有一个最好的机会在各种明确规定的备选方案中进行选择。因而,强化理论已被广泛地应用在激励和人的行为的改造上。

思考题:

1. 什么是动机?试述其产生过程。
2. 请举出 2-3 个激励方法在企业的实际运用案例。
3. 谈谈你对需要层次的看法。
4. 你认为企业在实践中应该如何运用双因素理论。
5. 请你谈谈企业针对高层管理者、技术人员、流水线上工人应该如何激励。
6. 你最欣赏哪个企业的激励政策(方法),为什么?

第十四章 沟通

导读：沟通是两个或两个以上的人或群体为达成共识而进行的信息共享。在现代企业管理中，良好的沟通对组织获得竞争优势是必要的。但由于沟通是一个传递与反馈循环的过程，当沟通方式选择不当或组织和个人沟通障碍出现时，有效的管理沟通就难以实现，进而严重影响组织运行。本章重点论述了沟通的含义及过程，管理沟通的分类，有效管理沟通的障碍，实行有效管理沟通的原则及相关技巧。

第一节 沟通的含义与沟通过程

一、沟通含义

所谓沟通是指信息从发送者到接受者的传递过程，它是一种有目的，有意义的互动过程。然而管理学中的沟通指的是什么，或者说管理沟通的定义应该是什么呢？经过对管理学发展史上各种管理学派中管理理论与沟通的关系的理论分析，对一般沟通的定义、过程、原理的详细讨论，对具体管理行为过程的实证分析，我们认为，一个比较成熟和完整的管理沟通应该可定义为简单的定义和精确的定义两种形式。

1. 简单的定义

所有为了达到管理目的而进行的沟通就是管理沟通。对于这个定义，可以从以下几个角度和方面来深入理解。

（1）所谓管理沟通，就是指在管理领域里面发生的沟通。如果沟通的行为和过程发生在管理的过程和职能范围内，这样的沟通就应该是管理沟通行为与过程。这是第一方面的理解。比如，有女职员在办公室跟上司谈她刚刚上学的孩子这件事，如果她不谈这件事，毫不影响她和这一上司的亲密感和信任度，谈了也不会再增加她们之间的信任感和亲密度，那么这一沟通行为在严格意义上来讲，就不能算是管理沟通；相反，如果她这么做能够增加她和上司之间的合作气氛，那么，这其实就是一种管理沟通。即管理沟通的过程与范围，与管理的过程与范围基本相同或相似。这是过程与范围方面的一致。

（2）所谓管理沟通，应该是指为了达到管理的目的或目标而进行的所有沟通行为与过程。如果沟通的目的和目的不是为了完成管理目的或目标，比如纯粹是为了加强个人感情交流，如职员间谈恋爱，那么，这样的沟通就不能称其为是管理沟通；相反，如果职员间谈恋爱的目的在于加强团队合作，以更好地完成组织或企业的目标与任务，那么，原本被人看成了纯粹私人沟通的行为和过程，同时也是管理沟通极其特殊的一部分，应该是管理沟通。即管理沟通的目的，目标，也应该与管理的目的，目标基本相同或相似。这是目的与目标方面的一致。

（3）所谓管理沟通，也是指用沟通交流的方式来完成管理的种种职能的一切活动。管理的许多职能要真正实施，要发挥作用，不能没有沟通。这是因为组织或企业是由人群所组成的，而人群是有思想，感情，情绪，想法等等智力活动能力的，而且企业或组织的所有活动或任务都必须依赖于人的恰当活动才能完成，而不同的人与人之间要共同完成任务或要传达思想，情感，就必须有良好的沟通，没有沟通活动，就没有团队，团体，更不会使人们达成共识，分工协作，正确地完成正确的事。那么，所有为了执行管理功能、职能而进行的沟通活动，当然就是管理沟通。即管理沟通的职能，具体任务，应该与管理的职能，具体任务相同或相似。这是职能、任务方面的一致。

2. 精确的定义

管理沟通是指管理者与被管理者之间、管理者与管理者之间、被管理者与被管理者之间，即组织成员内部互相之间；或者组织成员与外部公众或社会组织之间发生的，旨在完成组织目标而进行的多种多样的形式、内容与层次的，对组织而言有意义信息的发送、接受与反馈的交流全过程，及各组织对该过程的设计、规划、管理与实施与反省。

为了加深对管理沟通概念的理解，更准确地定义管理沟通，我们在简单定义的基础上，又给出了较为

完整和详细的定义。完整的定义比简单的定义为我们深化对管理沟通的理解提供了更多角度。

(1) 管理沟通的对象、主体并不限于管理者与被管理者之间。事实上，管理沟通主要发生在管理者与被管理者之间，但同样也发生在管理者与管理者、被管理者与被管理者之间。即管理沟通作为组织或企业的信息交流行为，是管理的实质和核心内容，它广泛存在于企业或组织的所有成员当中。

(2) 管理沟通除了存在于组织或企业内部之外，更存在于企业或组织的外部。企业与相关企业、企业与相关供应商、企业与市场、企业与客户、企业与社区大众等等之间也存在着大量必要的、为实现企业管理目标的沟通行为过程。如公共关系管理、客户关系管理、供应链管理，对于信息时代背景下的现代企业来讲，都十分关键和重要的管理沟通活动。

(3) 管理沟通有多种多样的具体方法和形式。企业的管理工作和职能，大部分依赖于这些沟通方法和形式的成功运用。最常见的就有语言沟通、副语言沟通、非语言沟通、道具沟通等等。而单是语言沟通就有几乎无数种具体形式。

(4) 管理沟通并非只传送一种内容，而传送多种多样的内容。凡是管理中需要的内容，如市场信息、企业决策、产品设计等等，甚至厕所关门了、小王生病了，等等，无一都是管理沟通所要传达的内容。所以对管理沟通的分类，也可以按照沟通的具体内容来分。

(5) 管理沟通还具有显著的层次性。如粗略区分，我们就可以把管理沟通划分为个人间沟通、团队沟通、部门内沟通、跨部门沟通、组织沟通，以及组织与所处环境的组织系统沟通、外部沟通；这是一种按照沟通范围大小，人数多少来划分的管理沟通层次。如果换个角度，从企业内部所进行沟通的内容的重要性来划分，又可以划分出基本日常管理沟通，例外管理沟通，部门决策沟通，企业决策沟通，企业战略管理沟通及企业文化管理沟通，等等。

(6) 除了以上内容，管理沟通还包括了对于管理沟通本身的管理行为过程。即我们所认为的管理沟通制度设计或者说管理沟通战略制定与实施，等等一些内容。

(7) 需要再指出的是，我们认为，管理沟通自然应该包括真正有交流与信息传递的个人自我沟通与人机沟通。正如上所述，个人自我沟通是组织成员的自我管理过程。人机沟通则主要发生在知识型企业的人与电脑的沟通。当然，在有动物参与并扮演生产力要素的企业中，人与动物的沟通很多也应该是管理沟通。

二、沟通的过程

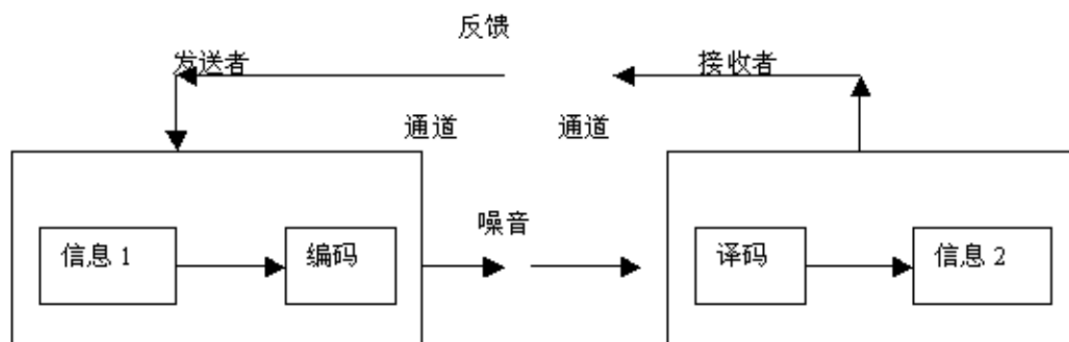
沟通的过程，一般包括七个部分即沟通信息源、编码、信息、通道、解码、接受者、反馈。作为沟通在管理中的运用和应用，我们认为，管理沟通的过程，基本上与一般沟通的过程相同。

管理沟通的过程可在一般沟通过程模型的基础上，将其分解成为管理沟通过程的八大要素。它们分别是：管理信息 1、管理信息编码、管理沟通通道、管理信息译码、管理信息 2、管理沟通噪音、管理信息反馈、管理沟通环境。

相应地，各种要素也组成完整的一次管理沟通过程。同理，从下图中我们看到，管理信息传送者为了实施管理，必须把他所需要传送的管理信息 1 进行适当编码，将其转化为某种能传递到信息接受者并能为其理解的形式，然后再经过适当的信息传送渠道或沟通渠道，传递给接受者。而作为接受者在成功收到传送者传送过来的管理信息载体代码后，必须先对信息载体代码进行译码或解码，即正确地将接受到的信息还原为管理信息 2，类似于一个打开包裹的过程以查看礼物的过程，以便于自己理解和把握，看清楚里面装的什么东西。

同样地，从理论上讲，管理信息 1 必须完全等于管理信息 2，即发送者和接受者所处理的管理信息完全一致，整个管理沟通过程的传送过程才能被认为成功完成。而为了确认接受者成功理解了传送者的意思，管理信息接受者也应该对所接受到的管理信息进行必要的管理信息反馈，以完成管理沟通的重要下半部分过程。在反馈中，原来的接受者变成了传送者，原来的传送者变成了接受者，因此，人们可以看到，管理沟通过程同样完全地，是一个双向的互动的过程，而不是一个单向的简单的信息传送的过程。

在管理沟通过程当中，还存在着沟通背景及沟通噪音这两大因素的影响。管理沟通的双方，如果缺乏共同的可互相理解、交流的背景，对方就会对你说的话不知所云，管理沟通就难以成功进行。另一方面，沟通噪音的多少大小强弱，同样也会强烈影响管理沟通的成功率。



背景

背景

图 14-1 管理沟

通过程图

下面我们对管理沟通过程中主要要素进行详细介绍：

1. 管理信息编码与译码

管理信息编码也是管理信息发送者将其信息与意义符号化，编成一定的文字等语言形式或其他形式的符号。译码则恰恰与之相反，是接受者在接收到信息后，将符号化的信息符号还原为信息与意义，并理解其信息内容与含义的过程。完美的管理沟通应该是传送者的管理信息 1 经过编码与译码两个过程后，形成的管理信息 2 与信息 1 完全吻合，也就是说，编码与译码完全“对称”。对称的前提条件是管理沟通双方拥有相同或类似的背景、经验，及相同或类似的代码系统。如果双方的信息符号、信息内容缺乏共同背景、经验，或双方编、译码的代码系统不一致，则在解读信息与正确理解其内在意义的两个过程当中必定会出现误差，容易造成管理沟通失误或失败。因此，传送者在编码过程中必须充分考虑到接受者的经验背景，注重内容、符号对于接受者来说的可读性；而接受者在译码过程中也必须考虑到传送者的经验背景，这样才能更准确地把握传送者意欲表达的真正意图，正确全面地理解收到的信息的本来意义。在管理沟通中，编码和译码的代码体系的一致性和信息背景的一致性，尤其值得注意。比如，在现代跨国企业中，由于来自不同国家的职员所用的语言和文化背景不一致，该企业的管理沟通中的人际沟通、团队沟通、部门沟通等等，就容易出现不畅或误解问题。管理沟通中的对外沟通，如广告，也容易因为不了解不同国家的符号系统和文化背景而出现大大小小的管理沟通问题。

2. 管理沟通渠道

管理沟通的渠道或渠道具有丰富性和多样性。在当今信息经济时代，尤其突出的变化是电子信息通道的出现和多样化。而这些渠道都是因为技术发展了才新增加的。如现在已经被企业利用的管理沟通电子渠道有：电子数据库，电子数据交换，个人电子邮件，组群电子邮件，可视电子会议，手机及电脑与网络共同传递的电子短信息，企业内联网，企业独立网站，企业互联网，企业电子刊物，等等一些新渠道。作为管理信息传递的媒介物，管理沟通渠道的选择是相当重要的。因为渠道会影响信息传送的速度和有效性和完整性。在大量传统与新兴的沟通渠道并存的情况下，管理沟通的渠道选择和渠道组合有了更大空间，对于管理沟通渠道的选择和设计因而有可能上升到战略层次，即企业管理沟通制度设计的高度来进行。从理论上讲，管理沟通应该比以前可以有更快的速度、更大的信息容量、更宽的覆盖面积、更高的准确性和成功率。

3. 管理沟通反馈

完整无缺的沟通过程必定包括了信息的成功传送与反馈两个大的过程。对于管理沟通来讲，反馈更是不能在沟通中缺席。因为反馈是指接受者把收到并理解了的信息返送给发送者，以便发送者对接受者是否正确理解了信息进行核实。管理沟通因为事关管理的经济或政治效益，在有限的时间内确认信息接受者及时、正确理解了所传送的信息，如产品定位或定价的指令或意见，对于企业经营的成败具有决定性意义。另外，由于管理的行为就是确保各项活动如计划设想、没有偏离正常运行轨道的工作，因此，管理沟通中必须有反馈。在没有得到反馈以前，人们无法确认自己所发送的管理信息是否已经得到有效的编码、译码、理解和执行。只要反馈出现，无论它是正反馈，还是负反馈，都有助于人们实现管理；如果没有反馈，管

理就会存在着失控的可能性。我们认为，在一般沟通中，反馈也许是可有可无的，或有意无意的，但在管理沟通中，反馈必须发生，不可或缺。即管理沟通的信息发送者必须在信息发出之后，立即采取适当的方式进行跟进，并明确要求管理信息接收者必须在指定的时间和方式内，对信息进行清晰准确的反馈。只有这样，具有一定时效性和经济效益性质的管理信息才能正确发挥其应有的经济作用。可以说，管理沟通的效率和效益就是管理的效益和企业经营的效率和效益。

4. 管理沟通背景

管理沟通总是在一定的历史、地理、政治、经济、文化背景中发生的。任何形式的管理沟通，都会受到各种环境因素的有力影响。管理沟通的背景基本与一般沟通的背景要考虑的因素相同。它们分别是心理背景、物理背景、社会背景和文化背景等等。所谓心理背景，指的是管理沟通双方的情绪和态度。它包含两个方面的内涵。其一是管理沟通主体自己的心情、情绪。当沟通主体处于兴奋、激动状态与处于悲伤、焦虑状态下，他的沟通意愿、沟通行为是不同的，前者往往积极、响应，后者往往不愿沟通，思维处于抑制、混乱状态，编码、译码过程受到干扰。其二是管理沟通主体对于对方的感受和态度。如沟通主体双方是否存在敌意，关系是否友善亲密等等，都会影响沟通的进程与效果。沟通过程常常由于偏见与好恶而出现误差，导致管理沟通双方无法准确理解对方信息的含义。所谓物理背景，是指管理沟通发生的物理场所。物理背景会对人们的管理沟通造成巨大影响。如在上司办公室和自己办公室进行沟通，就会有明显区别。显然，不同的物理背景会造成不同的沟通气氛，特定的物理环境更是能造就特定的沟通氛围，从而影响管理沟通的过程与结果。社会背景是指管理沟通主体双方的社会角色关系，与对沟通间接发生影响的其他个体或人群关系。对应于每一种社会角色关系，人们都有一种特定的沟通方式预期，只有沟通方式符合这种预期时，人们才能接纳这种沟通。对不同的社会角色，应当有不同的沟通方法与模式。文化背景是指沟通主体长期的文化积淀，即沟通主体较稳定的价值取向、思维模式、心理结构的总和。由于文化已经转化为人们精神的核心部分而为人们自动保持，是人们思考、行动的内在依据，所以人们最初较少注意到文化对沟通的巨大影响。实际上，沟通需要文化背景，同时文化背景更是潜在而深入地影响每一个人的沟通过程与沟通行为。在现代信息经济时代，多文化、多元化的集团企业、企业集团、跨国公司的跨地区、跨国家的团队沟通这些管理沟通问题越来越受到重视。

5. 管理沟通噪音

管理沟通噪音是指一切影响管理沟通的消极、负面、阻碍因素。管理沟通噪音存在于管理沟通过程的各个环节，给沟通造成失误、失败、损耗或失真。跟一般沟通噪音类似，典型的管理沟通噪音也主要包括发送噪音、传输噪音、接受噪音、系统噪音、环境噪音、背景噪音及数量噪音七大噪音。

(1) 管理沟通的发送噪音

管理沟通的发送噪音是指发生在管理沟通过程当中的信息发送环节的噪音。跟一般沟通一样，因为管理沟通的信息发送过程主要是信息编码的过程，因此，管理沟通的发送噪音同样也可以叫做编码噪音。如上所述，发送噪音主要分两大类，一类是编码、发送能力噪音，如编码错误，或编码能力不佳，逻辑混乱等等。另一类是选择性知觉编码发送噪音。它指的是信息发送者在信息编码的过程中，受到个人兴趣、情绪、思想、愿望等等的的影响和制约，而对应该全部发送的信息进行了不恰当的增删、过滤，从而影响了传递信息的完整性、准确性和及时性。

(2) 管理沟通的传输噪音

管理沟通的传输噪音也是指发生在管理沟通过程的信息传递过程当中的噪音。管理沟通所要传送的信息经过编码后，需要选择适当的沟通通道来进行信息传送。在传递通道中，由于通道的质量和稳定性发生问题，也有可能产生噪音，甚至发生信息遗失。如某重要文件在送到总经理办公室的过程中丢失了，即信息全部遗失。如请人传话时，传话者对信息进行了修改或表述不清，就是在沟通的信息传递通道产生了问题，妨碍了管理沟通的正常进行，应该属于传输噪音的一种。

(3) 管理沟通的接受噪音。管理沟通的接受噪音是指管理沟通过程中信息接受者在接受管理信息的过程中发生的噪音。接受信息的过程主要是对信息进行接受、解码的过程，因此，也可以称之为解码噪音。接受噪音也主要分两大类。一类是选择性知觉接受噪音。即信息接受者受自己个人心理结构、心理需求、意向系统、文化教育水平、理解能力、心理期望、社会角色地位、人生阅历等等因素的影响，自觉不自觉地对所接受信息做出了增删、过滤，从而影响准确、全面、及时地沟通。另一类是接

受、解码能力噪音。即因接受者接受、解码能力不足而引起的沟通障碍。对于同一个领导下达的同一个指令，在别人均能理解的情形下，有人却由于个人知识、经验、理解能力问题，而不能把握和理解沟通。

（4）管理沟通的系统噪音

管理沟通的系统噪音指的是管理沟通的信息代码系统噪音。管理沟通必须借助于一种或多种双方均能破译的信息代码系统如语言、文字等等才能进行。一旦管理沟通双方所用的信息代码系统出现不一致，甚至完全不同，即双方所用系统是平行或有差异的信息代码系统，双方就不可能全面、准确、及时地沟通。

（5）管理沟通的环境噪音

管理沟通的环境噪音指的是在沟通过程中出现的，影响管理沟通进程和效果的一切客观外在环境干扰因素。环境对人的沟通是有较大、较明显或潜在影响的。不同的客观物理环境，会在客观上造成一定的气氛和制约，当人们在沟通时，就会受到其影响和干扰。

（6）管理沟通的背景噪音

管理沟通的背景噪音主要指在管理沟通过程当中，由于沟通背景因素而产生的沟通噪音。同样地，这里的沟通背景也主要是指管理沟通过程的心理背景、社会背景和文化背景，不把物理背景包括在内。在管理沟通的过程中，背景因素相当重要。不同的心理、社会、文化背景组合，会对应于不同的沟通期望和沟通模式。尤其是在大企业和跨国公司，由于人们的背景差异十分突出，而管理沟通又是尤其被迫切地需要和具有更大的重要性，而背景因素又并非是三言两语能说清。因此，深刻认识背景因素，尤其是文化背景因素对人们沟通行为的影响，具有极端重要性。在沟通双方对对方的沟通背景不清楚、不熟悉的情形下，管理沟通必然出现许多背景噪音。

（7）管理沟通的数量噪音

管理沟通的数量噪音是指沟通传递的信息量过大或过小，因而引起使对方无法恰当接受、理解，或因沟通的信息量小而缺乏必要的沟通内容和意义。文山会海就是典型的数量噪音。领导芝麻大的事也要开个会，也是另一种信息数量噪音。

第二节 沟通类型

一、按照沟通的表现形式来分，沟通可分为口头沟通、书面沟通和非言语性沟通

1. 口头沟通

人们最经常采用的信息传递方式就是通过口头交谈。包括开会、面谈、电话、讨论等形式。它的优点是用途广泛、交流迅速，有什么问题可直接得到反馈。缺点是事后无据，也容易忘记，当一个信息要经过多人传递时，由于每一个人以自己的方式传递信息，到最后，信息会发生歪曲。

2. 书面沟通

书面文字形式沟通信息的优点是有文字为据，信息可长久地被保存；若有有关此信息的问题发生，可以进行检查核实；可以更准确地表达信息内容；它可使许多人同时了解到信息，提高了信息传递速度和扩大了信息传递范围。它的缺点是需要花一定的时间来形成文字，用十分钟可讲完的事可能要花半小时才能写好；写得不好会词不达意，影响信息的理解；由于缺乏反馈机制，书面传递难以确知信息是否送达，接受者是否能正确理解。

3. 非语言性沟通

有一些沟通既不是通过口头交谈，也不是通过书面文字形式进行的，它们采取的是非语言的形式。比如通过电子媒体沟通，这种方式可迅速提供准确信息；计算机和录像还可以用很小的空间保存大量的信息。但它的缺点是它的高成本，另外，某些电子媒介如录像等不能提供信息反馈。另外身体语言，姿势语以及手势等都是非语言沟通的形式。

二、按照沟通的方向来分，沟通可分为上行沟通、下行沟通和平等沟通

1. 上行沟通

上行沟通主要是指团体成员和基层管理人员通过一定的渠道与管理决策层所进行的信息交流。它有两种表达形式：一是层层传递，即依据一定的组织原则和组织程序逐级向上反映。二是越级反映。这指的是减少中间层次，让决策者和团体成员直接对话。上行沟通的优点是：员工可以直接把自己的意见向领导反映，获得一定程度的心理满足；管理者也可以利用这种方式了解企业的经营状况，与下属形成良好的关系，提高管理水平。其缺点是：在沟通过程中，下属因级别不同造成心理距离，形成一些心理障碍；害怕“穿小鞋”，受打击报复，不愿反映意见。同时，上行沟通常常效率不佳。有时，由于特殊的心理因素，经过层层过滤，导致信息曲解，出现适得其反的结局。

就比较而言，下行沟通比较容易，居高临下，甚至可以利用广播、电视等通讯设施；上行沟通则困难一些，它要求基层领导深入实际，及时反映情况，作细致的工作。一般来说，传统的管理方式偏重于下行沟通，管理风格趋于专制；而现代管理方式则是下行沟通与上行沟通并用，强调信息反馈，增加员工参与管理的机会。

2. 下行沟通

管理者通过下行沟通的方式传送各种指令及政策给组织的下层，其中的信息一般包括：有关工作的指示；工作内容的描述；员工应该遵循的政策、程序、规章等；有关员工绩效的反馈；希望员工自愿参加的各种活动等。下行沟通的优点是，它可以使下级主管部门和团体成员及时了解组织的目标和领导意图，增加员工对所在团体的向心力与归属感。它也可以协调组织内部各个层次的活动，加强组织原则和纪律性，使组织机器正常的运转下去。下行沟通的缺点是，如果这种方式使用过多，会在下属中造成高高在上、独裁专横的印象，使下属产生心理抵触情绪，影响团体的士气。此外，由于来自最高决策层的信息需要经过层层传递，容易被耽误、搁置，有可能出现事后信息曲解、失真的情况。

3. 平等沟通

平等沟通指的是在组织系统中层次相当的个人及团体之间所进行的信息传递和交流。在企业管理中，平等沟通又可具体的划分为四种类型。一是企业决策阶层与工会系统之间的信息沟通；二是高层管理人员之间的信息沟通；三是企业内各部门之间的信息沟通与中层管理人员之间的信息沟通；四是一般员工在工作 and 思想上的信息沟通。平等沟通可以采取正式沟通的形式，也可以采取非正式沟通的形式。通常是以后一种方式居多，尤其是在正式的或事先拟定的信息沟通计划难以实现时，非正式沟通往往是一种极为有效的补救方式。平等沟通具有很多优点：第一，它可以使办事程序、手续简化，节省时间，提高工作效率。第二，它可以使企业各个部门之间相互了解，有助于培养整体观念和合作精神，克服本位主义倾向。第三，它可以增加职工之间的互谅互让，培养员工之间的友谊，满足职工的社会需要，使职工提高工作兴趣，改善工作态度。其缺点表现在，平等沟通头绪过多，信息量大，易于造成混乱；此外，平等沟通尤其是个体之间的沟通也可能成为职工发牢骚、传播小道消息的一条途径，造成涣散团体士气的消极影响。

三、按照组织的结构特征来分，沟通可分为正式沟通和非正式沟通

1. 正式沟通

指在组织系统内，依据一定的组织原则所进行的信息传递与交流。例如组织与组织之间的公函来往，组织内部的文件传达、召开会议，上下级之间的定期的情报交换等。另外，团体所组织的参观访问、技术交流、市场调查等也在此列。

组织和群体中正式的沟通网络存有五种基本形式，它分别是：轮式沟通、Y 式沟通、圆式沟通、链式沟通和全方位沟通。这五种正式沟通形态参见图 14-2。

(1) 轮式沟通表现出沟通的层次较少，并形成一個沟通网络的中心。因此，位于沟通中心的人物表现出较强的权力特征，通常是组织和群体的领导或管理者。

(2) Y 式沟通增加了沟通的层次，它集中表现了组织的结构特征。

(3) 链式沟通更加突出了沟通的层次性。因此，它除了强调沟通过程中的权力特性外，几乎没有什么益处。

(4) 圆式沟通的最大特点是沟通网络中成员的平等属性。

(5) 全方位沟通是最为民主、最为畅通的沟通方式。

圆式沟通和全方位沟通的沟通速度快，由于能获得大量的信息，在处理复杂问题时比其他形式的信息沟通快且失误少；链式、Y式和轮式沟通一般沟通准确性比较好，在处理简单的问题时速度快且失误少；轮式沟通有利于管理者控制各项活动，圆式沟通和全方位沟通则能较好地满足成员的社交需求。

正式沟通的优点是，沟通效果好，比较严肃，约束力强，易于保密，可以使信息沟通保持权威性。重要的信息和文件的传达、组织的决策等，一般都采取这种方式。其缺点是由于依靠组织系统层层地传递，所以较刻板，沟通速度慢。

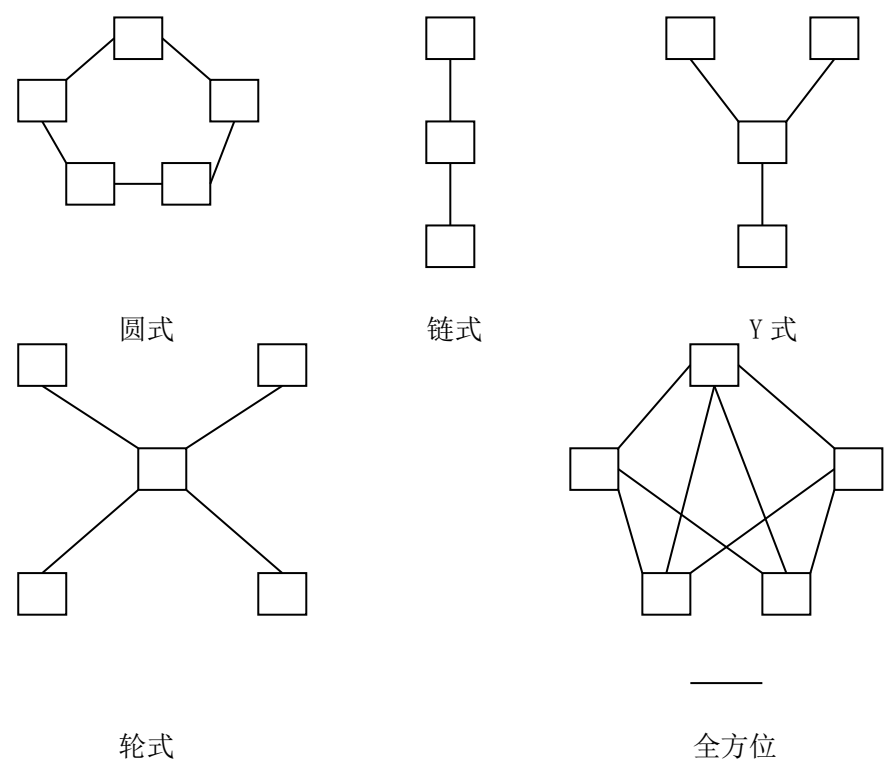


图 14-2 五种正式沟通形态

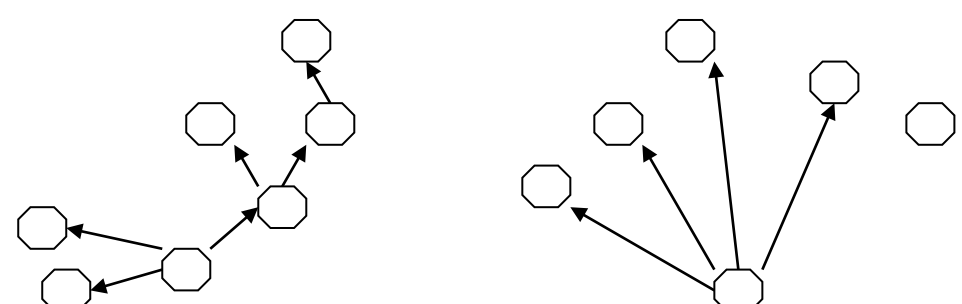
1. 非正式沟通

指的是正式沟通渠道以外的信息交流和传递，它不受组织监督，自由选择沟通渠道。例如团体成员私下交换看法，朋友聚会，传播谣言和小道消息等都属于非正式沟通。非正式沟通是正式沟通的有机补充。在许多组织中，决策时利用的情报大部分是由非正式信息系统传递的。同正式沟通相比，非正式沟通往往能更灵活迅速的适应事态的变化，省略许多繁琐的程序；并且常常能提供大量的通过正式沟通渠道难以获得的信息，真实的反映员工的思想、态度和动机。因此，这种动机往往能够对管理决策起重要作用。

非正式沟通有四种不同的传递形式：

- (1) 单线式，一个人传递给另一个人，通过一长串的人际关系来传递信息，而这一长串的人之间并不一定存在着正规的组织关系。
- (2) 偶然式，每一个人都是随机地传递给其他人。信息通过一种随机的方式传播。道听途说就是其中的一种形式。
- (3) 流言式，是指信息发送者主动寻找机会，通过闲聊等方式向其他人散布信息。
- (4) 集束式，是指信息发送者有选择地寻找一批对象传播信息，这些对象大多是一些与其亲近的人，而这些对象在获得信息后又传递给自己的亲近者。

这四种非正式沟通形态参见图 14-3。



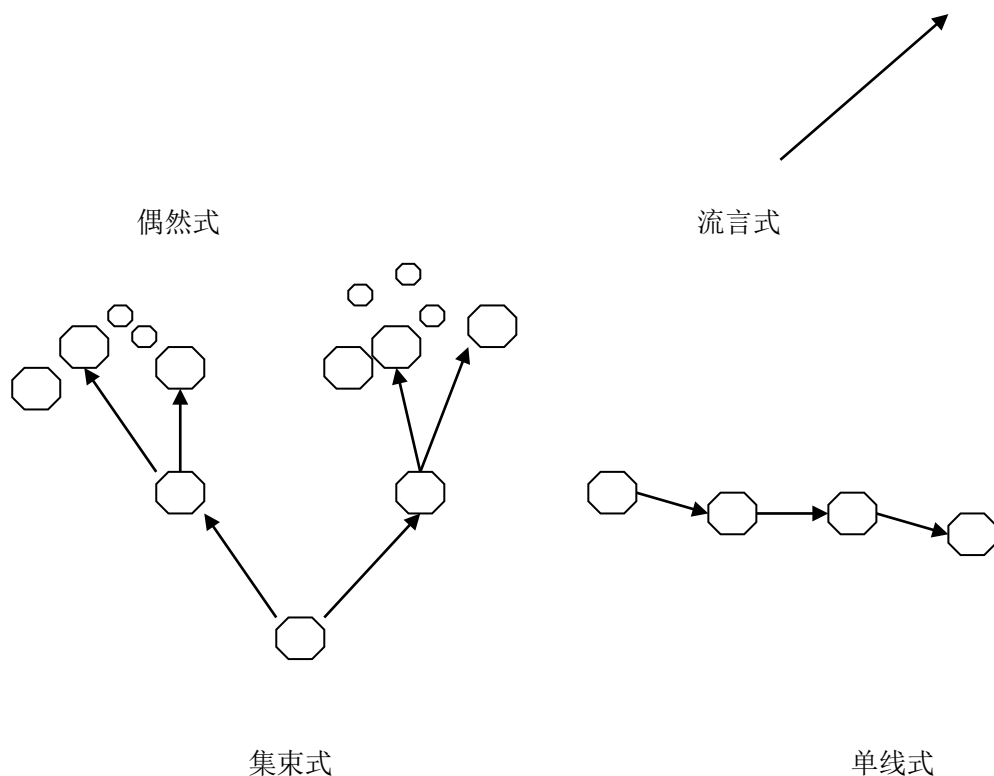


图 14-3 四种非正式沟通形态

非正式沟通的优点是，沟通形式不拘，直接明了，速度很快，容易及时了解到正式沟通难以提供的“内幕新闻”。非正式沟通能够发挥作用的基础，是团体中良好的人际关系。其缺点表现在，非正式沟通难以控制，传递的信息不确切，易于失真、曲解，而且，它可能导致小集团、小圈子，影响人心稳定和团体的凝聚力。

此外，非正式沟通还有一种可以事先预知的模型。心理学研究表明，非正式沟通的内容和形式往往是能够事先被人知道的。它具有以下几个特点：第一，消息越新鲜，人们谈论的就越多；第二，对人们工作有影响者，最容易招致人们谈论；第三，最为人们所熟悉者，最多为人们谈论；第四，在工作中有关系的人，往往容易被牵扯到同一传闻中去；第五，在工作上接触多的人，最可能被牵扯到同一传闻中去。对于非正式沟通这些规律，管理者应该予以充分注意，以杜绝起消极作用的“小道消息”，利用非正式沟通为组织目标服务。

现代管理理论还提出了一个新概念，成为“高度的非正式沟通”。它指的是利用各种场合，通过各种方式，排除各种干扰，来保持他们之间经常不断的信息交流，从而在一个团体、一个企业中形成一个巨大的、不拘形式的、开放的信息沟通系统。实践证明，高度的非正式沟通可以节省很多时间，避免正式场合的拘束感和谨慎感，使许多长年累月难以解决的问题在轻松的气氛下得到解决，减少了团体内人际关系的摩擦。

非正式沟通是非正式组织的副产品，它一方面满足了员工的需求，另一方面也补充了正式沟通系统的不足。非正式沟通带有一种随意性与灵活性，并没有一个固定的模式或方法，只有靠管理者在处理日常人际关系时灵活运用即可，在这里就不多介绍。

第三节 有效的信息沟通

一、有效信息沟通中的障碍

1. 组织的沟通障碍

在管理中，合理的组织机构有利于信息沟通。但是，如果组织机构过于庞大，中间层次太多，那么，信息从最高决策传递到下属单位不仅容易产生信息的失真，而且还会浪费大量时间，影响信息的及时性。

同时，自下而上的信息沟通，如果中间层次过多，同样也浪费时间，影响效率。有学者统计，如果一个信息在高层管理者那里的正确性是 100%，到了信息的接受者手里可能只剩下 20% 的正确性。这是因为，在进行这种信息沟通时，各级主管部门都会花时间把接受到的信息自己甄别，一层一层的过滤，然后有可能将断章取义的信息上报。

此外，在甄选过程中，还掺杂了大量的主观因素，尤其是当发送的信息涉及到传递者本身时，往往会由于心理方面的原因，造成信息失真。这种情况也会使信息的提供者畏而怯步，不愿提供关键的信息。

因此，如果组织机构臃肿，机构设置不合理，各部门之间职责不清，分工不明，形成多头领导，或因人设事，人浮于事，就会给沟通双方造成一定的心理压力，影响沟通的进行。

2. 个人的沟通障碍

（1）个性因素所引起的障碍

信息沟通在很大程度上受个人心理因素的制约。个体的性质、气质、态度、情绪、见解等的差别，都会成为信息沟通的障碍。

（2）知识、经验水平的差距所导致的障碍

在信息沟通中，如果双方经验水平和知识水平差距过大，就会产生沟通障碍。此外，个体经验差异对信息沟通也有影响。在现实生活中，人们往往会凭经验办事。一个经验丰富的人往往会对信息沟通做通盘考虑，谨慎细心；而一个初出茅庐者往往会不知所措。特点是信息沟通的双方往往依据经验上的大体理解去处理信息，使彼此理解的差距拉大，形成沟通的障碍。

（3）个体记忆不佳所造成的障碍

在管理中，信息沟通往往是依据组织系统分层次逐次传递的，然而，在按层次传递同一条信息时往往会受到个体素质的影响，从而降低信息沟通的效率。

（4）对信息的态度不同所造成的障碍

这又可分为不同的层次来考虑。一是认识差异。在管理活动中，不少员工和管理者忽视信息的作用的现象还很普遍，这就为正常的信息沟通造成了很大的障碍。二是利益观念。在团体中，不同的成员对信息有不同的看法，所选择的侧重点也不相同。很多员工只关心与他们的物质利益有关的信息，而不关系组织目标、管理决策等方面的信息，这也成了信息沟通的障碍。

（5）相互不信任所产生的障碍

有效的信息沟通要以相互信任为前提，这样，才能使向上反映的情况得到重视，向下传达的决策迅速实施。管理者在进行信息沟通时，应该不带成见的听取意见，鼓励下级充分阐明自己的见解，这样才能做到思想和感情上的真正沟通，才能接收到全面可靠的情报，才能做出明智的判断与决策。

（6）沟通者的畏惧感以及个人心理品质也会造成沟通障碍

在管理实践中，信息沟通的成败主要取决于上级与上级、领导与员工之间的全面有效的合作。但在很多情况下，这些合作往往会因下属的恐惧心理以及沟通双方的个人心理品质而形成障碍。一方面，如果主管过分威严，给人造成难以接近的印象，或者管理人员缺乏必要的同情心，不愿体恤下情，都容易造成下级人员的恐惧心理，影响信息沟通的正常进行。另一方面，不良的心理品质也是造成沟通障碍的因素。

（7）直觉选择偏差所造成的障碍

接收和发送信息也是一种知觉形式。但是，由于种种原因，人们总是习惯接收部分信息，而摒弃另一部分信息，这就是知觉的选择性。知觉选择性所造成的障碍既有客观方面的因素，又有主观方面的因素。客观因素如组成信息的各个部分的强度不同，对受讯人的价值大小不同等，都会致使一部分信息容易引人注意而为人接受，另一部分则被忽视。主观因素也与知觉选择时的个人心理品质有关。在接受或转述一个信息时，符合自己需要的、与自己有切身利害关系的，很容易听进去，而对自己不利的、有可能损害自身利益的，则不容易听进去。凡此种种，都会导致信息歪曲，影响信息沟通的顺利进行。

二、有效信息沟通的原则

信息的生命在于传递。因此，要有效的管理信息沟通，必须在信息沟通过程中遵循以下原则。

1. 信息传递要贯彻多快好省的原则

所谓多，是就数量而言，即在单位时间内传递的信息数量要多；快是就速度而言，即信息传递要迅速、及时，一条很有价值的信息，如果传递速度过慢，就可能变得毫无价值；好是就质量而言，即要消除信息传递中的种种干扰，保持信息的真实性；省是就效益而言，要求在较短的时间内，花较少的费用，传递尽可能多的信息。在信息传递中，这几方面互相联系，互相制约，要加以协调。

2. 传递信息要区分不同的对象

这一方面是指在传递信息时的目的性，另一方面又指信息传递的保密性。信息是有价值的，但是，价值的大小却因人而异，同一信息对不同的人价值不同。因此，要注意信息传递的目标，确保信息的效用。要研究不同对象的不同需要，追踪信息接受者的视线所向，保证信息传递的质量，减少无效劳动。此外，在提高信息传递的针对性时，也要注意信息的适用范围，考虑到信息的保密度，防止信息大面积扩散、泛滥，给员工造成不必要的心理负担，影响团队士气。

3. 要适当控制信息传递的数量

在管理中，由于分级主管部门的角色不同，每个团体成员所考虑的问题不同，因此，在信息传递时，要适当注意量的控制。这就是说，应该让下级知道的信息必须尽快传递，适用范围有限的信息则力求保密。在这方面，要注意两种倾向：一是信息过分保密的倾向。同行各企业、各部门或同班组的员工之间相互保密，妨碍了彼此了解和相互协调。有些本应共有的信息材料，由于人为地保密，结果没有向下级部门及时传达，从而使信息阻塞，出现了无端猜疑，影响了个人社会需求的满足。另一是随意扩散信息的倾向。在传递信息时，不考虑信息的保密程度，不选择信息传递的对象，将所收集的信息随意扩散，导致信息混乱。对于管理者来说，也要注意信息的审查与清理，不能将所有信息全部捅到会议上，增加会议负担，引起心理疲劳。总之，这两种倾向都会导致谣言和小道消息，不利于组织的团结，影响团队士气和工作效率。

4. 要控制使用直接传递与非正式渠道

所谓直接传递就是越级传递，撇开管理信息系统，使沟通双方直接对话。在管理中，不能过多采用这种方式，但在某些特殊情况下可以控制使用。比如，第一，为了迅速处理管理中的重大问题；第二，由于上级主管部门官气严重，会妨碍时效。第三，时效性特别强的信息需要立即向决策者汇报；第四，涉及个人隐私，需要保密的材料等。有些企业设立总经理接待日、总经理信箱就是为了减轻沟通者的心理压力，以便对信息传递进行控制。对于向下沟通渠道来说，有些管理者往往坚持把信息直接送达需要它的部门，并实行“反馈”制度。对于非正式沟通，也应实施有效的控制，因为虽然在一些情况下，非正式沟通往往能够达到正式沟通难以达到的效果，但是，它也可能成为散布谣言和小道消息的渠道，产生副作用。对信息沟通的控制是一门管理艺术，也是改善经营管理的重要一环。管理者要提高管理水平，必须做好信息沟通的控制和管理。

5. 在信息加工处理过程中也需要信息反馈

这是确保信息准确性的一条可靠途径。这种反馈要求是双向的，即下级主管部门经常给上级领导提供信息，同时接受上级领导的信息查询；上级领导也要经常向下级提供信息，同时对下级提供的信息进行反馈，从而形成一种信息环流。一般来说，无论什么信息，在加工处理时，都需做出反馈，只是方式可以不同。有实际价值的信息可以进行决策，采取行动；没有实际价值或暂时用不上的信息必须及时答复，加以反馈。一条简单有效的控制办法是要把信息加工处理的情况定期反馈给信息提供者。这样做，一方面可以提高针对性，减少信息提供部门的盲目性；另一方面可以加强信息发送者和接收者之间的心理沟通，提高团队士气，调动员工参与管理的积极性。

三、有效信息沟通的技巧

前文中我们提到有效信息沟通的障碍主要来自于组织和个人，但归根结底，沟通成功与否关键还在于信息发送者与信息接收者。因此，为了克服沟通中的障碍，进行有效的沟通，管理者作为信息的发送者或信息接收者的组织成员需要掌握并发展一定的沟通技巧。

1. 作为信息发送者的沟通技巧

有效的信息沟通依赖于信息发送者能够有效地向组织内外的人发出信息，下面我们来逐一学习七种有

助于信息发送者有效发出信息的技巧。

（1）发出清晰和完整的信息

当发出的信息容易被接收者理解和领会时，信息是清楚的。当它包含了发送者和接收者达成共识所需的全部信息时，信息是完整的。因此，信息的发送者必须考虑接收者如何理解信息，并对信息进行修正以消除误会和混淆。

（2）将信息编译接收者易于理解的传输符号

发送者在将信息进行编码时，必须使用接收者能够理解的符号或语言。例如，当用英语给母语非英语的接收者发送信息时，应尽量使用常用词汇，避免用冷僻词汇；在向非同一职业、群体、组织的成员发送信息时，应避免使用行话。

（3）选择适当的传输媒介

当使用语言沟通时，信息发送者可以从许多沟通媒介中选择，包括面对面沟通、书面信函、电话、电子邮件和电视会议等。在选择这些媒介时，信息发送者要考虑所需信息的充裕程度、时间限制、书面或电子记录。在选择沟通媒介时主要考虑的是信息的性质：是否私人性的、重要程度如何、是否非常规、是否会引起误解、是否需要作进一步澄清？如果是，则面对面沟通可能是最好的。

（4）选择接收者能监控的媒介

在选择媒介时，信息的发送者要考虑的一个因素是，这个媒介是否受到接收者的关注，不同的人对他们所关注的媒介是不同的。有些人喜欢用电子邮件，几乎每几小时关注一次，有些人则喜欢面对面交流，从不或很少打电话或查看邮件，因此，信息发送者一定要注意接收者是否对你选择的媒介关注。另外一个要考虑的因素是接收者是否存在某些方面的缺陷，从而限制其对一些信息的解码能力。例如盲人是无法阅读书面信息的。

（5）避免信息被过滤和曲解

当信息的发送者错误地认为接收者不需要该信息或不想接收该信息时，发送者会保留部分信息，这样就导致了信息过滤。信息过滤会发生在组织的每个层次，以及垂直和水平沟通中。当信息在经过一系列的发送者和接收者后，产生了意思的改变，信息曲解就发生了。一些信息的曲解是偶然的，一些信息的曲解却是故意的。怎样才能避免信息过滤和信息曲解呢？应该在组织中建立信任，在信任和得到公平对待的环境中，信息发送者会尽可能减少信息过滤和曲解。

（6）信息中应包含反馈机制

反馈对于有效的沟通是必要的。当发出信息时，发送者既可以在信息中提出反馈的要求，也可以表明何时或通过何种方式知道信息已收到或理解。总之，通过在信息中包含这些反馈机制，发送者才能确保自己的信息被收到和被理解。

（7）提供准确信息

小道消息，又叫传闻，是组织成员感兴趣的，无确切来源的非官方信息。一旦出现，传闻传播的很快，而且其涉及的话题往往是组织成员认为最重要的、有趣的。然而，当传闻是虚假的，恶意的或者缺乏根据时，会误导或构成对个别员工或组织的伤害。这时，管理者就要作为信息发送者将准确信息发布，以制止误导性的传闻的传播。

2. 作为信息的接收者的沟通技巧

当发出信息时，管理者也会收到许多信息。所以，管理者必须拥有和培养使自己成为有效沟通者的沟通技巧。

（1）集中注意力

因为充当多种角色和承担多种任务，管理者经常超负荷和被迫同时思考多个事情。因为要应付不同的事情，管理者有时对接收到的信息没有足够的注意。往往造成沟通障碍，因此，注意力集中是管理者作为信息接收者时必须重视的。

（2）成为好的倾听者

成为良好的沟通者首先应该是一个好的聆听者。这也是作为信息接收者的管理者在面对面和电话沟通中的基本技巧。要成为好的聆听者，管理者需要做好以下几件事。首先，管理者不要随便打断别人说话；其次，管理者要与讲话者保持眼睛接触；第三，在接收信息后，管理者对模糊不清或混淆的地方要提出疑

问；第四，管理者应该用自己的语言解释，重复信息内容，指出讲话者认为最重要的，复杂的或者可以换一种解释的地方，这些反馈要素对成功的沟通是关键的。

（3）移情

所谓移情，也就是我们经常所说的换位思考。当试图从信息发送者的感觉和描述中理解信息，而不是只从自己的观点理解信息时，作为接收者的管理者便做到了移情。移情是成功沟通中一个非常重要的因素，因此，管理者在与人的沟通过程中应该投入更多的感情，要能站在对方的立场进行思考。

3. 了解语言风格

语言风格描述为人们讲话时的特有的方式。语言风格的因素包括声调、语速、声量、停顿、率直或含蓄、遣词造句、提问方式、笑话和其他的语言方式。当语言风格不同，而人们没有了解这些差异时，就会导致无效的沟通。

（1）语言的跨文化差异

日本的管理者在与较高层的管理者或地位较高的人交谈时，显得比美国的管理者更正式、更尊重上级。相反，美国的管理者在交谈时就比较随便，当意见出现分歧时，甚至吵起来。另外，在谈话时，交谈双方身体距离也有差异，美国人的距离比较大，而巴西人的距离较近。同时，美国人比较直率，但日本人却很含蓄；美国人强调个人主义，好自我表现，而日本人则倡导集体主义和群体主义，追求集体归属感。因此，在沟通中，如果管理者能了解这种跨文化的差异，就可以避免由于文化差异造成的沟通障碍。当然，了解世界上各种文化的差异，并非一朝一夕就可以实现，而需要长期的有意识的积累。

（2）语言的性别差异

坦能和其他语言学家的研究发现，在每种文化和语言中，男人和女人的语言风格是有差别的。由于对各自的语言风格习以为常，所以在与异性进行交谈时，语言风格的差异可能导致无效的沟通。一般来讲，男人沟通的方式强调地位的差异和相对实力，而女人的沟通方式则强调相似性，不重视个人实力。所以，管理者在沟通中，应准确把握这种性别差异，避免无效沟通。

（3）语言风格差异的管理

管理者不应该期望和试图改变人们的语言风格，而应该了解这种差异性。例如，知道一些妇女不愿在会上讲话，并不表示她们没什么可说的，而是因为语言风格的差异，那么管理者就应该确保她们说话的机会。知道有些人不愿得到荣誉，那么管理者就要特别谨慎，将荣誉授予应得的人。就象坦能指出的那样，“交谈是管理工作的源泉，只有了解不同的人有不同表达意思的方式，才能利用不同语言风格的人的潜能。”

思考题：

1. 什么是沟通？试指出其主要类型及特征。
2. 试述个人对新的沟通模式的独到见解。
3. 怎样理沟通艺术？试举例说明。
4. 解释为什么信息发送者和接收者没有了解语言风格差异时，会导致无效的沟通。
5. 为什么一些管理者发现要成为良好的聆听者是困难的。
6. 在下列情形中：（1）提升；（2）没有被提升；（3）下属报告中的错误；（4）额外的工作义务；（5）来年公司假期的安排。当下属从某上司获得信息时，你认为采用何种媒介更合适？并对你的选择作出解释。

参考文献：

1. [美]查尔斯. E. 贝克 . 管理沟通——理论与实践的交融. 北京：中国人民大学出版社，2003
2. [美]加雷思. 琼斯, 珍妮弗. 乔治, 查尔斯. 希尔. 当代管理学. 北京：人民邮电出版社，2003
3. 王利平. 管理学原理. 北京：中国人民大学出版社，2004
4. 斯蒂芬. P. 罗宾斯. 管理学. 北京：中国人民大学出版社，PrenticeHall 出版公司，1997
5. H. 孔茨, H. 韦里克. 管理学. 北京：经济科学出版社，1993

第六篇 控制

第十五章 控制工作

导读：控制是一项重要的管理职能。没有控制就难以保证一切活动按计划进行。因此，在组织的各个层次的管理中，控制都起着重要的作用。本章首先阐述了控制工作的含义及其与计划之间的关系，并对控制工作的意义和步骤进行了探讨，最后讨论了控制的技术与方法。

第一节 控制工作概述

一、控制工作的含义

控制工作是指为实现组织目标，以计划为标准，由管理者对被管理者的行为、活动进行的检查、监督、调整等管理活动。控制工作一直都被管理学家们认为是最重要的管理职能，不可能为其他职能所取代。在现代管理活动中，控制工作既是一次管理循环的终点，是保证计划得以实现和组织按既定的路线发展的管理职能，又是新一轮管理循环的起点。

与控制工作关系最为密切的管理职能是计划，有些管理学家认为，计划和控制只不过是同一个问题的两个方面而已。实际上，控制与计划既有区别，又相互紧密联系。控制职能旨在按计划标准来衡量所取得的成果并纠正所发生的偏差，以保证计划目标的实现。如果说计划是谋求一致、完整而又彼此衔接的实现目标的计划方案，那么管理控制则是使一切组织活动都按计划正确地进行。

计划和控制工作构成了一个问题的两个方面。它们之间的关系不仅仅表现为计划为控制提供标准，控制为计划实现提供保证，而且还表现在以下三个方面。

(1) 有些计划本身就已经具有控制的作用，例如政策、程序和规则等，它们在规定人们的行为准则的同时，也在制约着人们的行为。至于计划的重要组成部分——预算和工作进度表等，本身就是一些有效的控制工具。

(2) 有效的控制系统的设计和选择方法的选择，必须考虑计划的要求，如何控制，控制到什么程度等等。计划本身越明确、全面和完整，控制系统的设计和选择方法的选择依据就越充分。

(3) 广义的控制职能实际上包含了对计划的修订。计划在执行过程中产生偏差，其原因除了执行过程本身的问题外，还有可能是当初制订计划时对内部条件或外部环境的估计有误，造成目标设定不当，或是计划执行过程中的内外部环境条件发生了重大变化，导致目标脱离现实。如果出现上述问题，就需要重新制定计划，确定新的目标和控制标准。从这个意义上说，控制不仅是实现计划的保证，而且可以积极地影响计划。

二、控制工作的地位及步骤

1. 控制工作的目的及作用

在管理实践中，人们都深切地体会到，没有控制就很难保证每个计划的顺利执行，而如果每个计划都不能顺利进行，那么组织的目标就无法实现，因此控制工作在管理活动中有着非常明确的目的，起着非常重要的作用。

在现代管理活动中，无论采用哪种方法来进行控制，要达到的第一个目的是要“维持现状”，即在变化着的内外环境中，通过控制，随时将计划的执行结果与标准进行比较，若发现有超过计划容许范围的偏

差时，则及时采取必要的纠正措施，以使系统的活动趋于相对稳定，实现组织的既定目标。

控制工作要达到的第二个目的是要“打破现状”。在某些情况下，变化的内、外部环境会对组织提出新的要求，主管人员对现状不满，要改革，要创新，要开拓新局面。这时就势必要打破现状，即修改已定的计划，确定新的现实目标和管理控制标准，使之更先进、更合理。

基于上述的目的，控制工作在管理活动中的地位和作用是显而易见的，它主要体现在以下三个方面。

（1）控制工作是完成计划的重要保障

计划是对未来的设想，是组织要执行的行动规划。由于受各种因素的制约，制订一项行动计划，无论花费多大的代价，也难以达到十全十美的境界。一些意想不到的因素往往会出现计划的执行过程中，影响计划目标的实现。此外，计划能否得以实现，除了计划本身要科学、可行之外，还要赖以计划执行人员的努力，计划执行者在执行过程中偏离既定的路线或目标是常见的现象。这些缺陷和偏差，都要靠控制工作来弥补和纠正。控制对计划的保证作用主要表现在这样两个方面：其一，通过控制来纠正计划执行过程中出现的各种偏差，督促计划执行者按计划办事；其二，对计划中不符合实际情况的内容，根据执行过程中的实际情况，进行必要的修正、调整，使计划更加符合实际。

（2）控制工作是提高组织效率的有效手段

控制工作可能提高组织的效率。其主要表现是：其一，控制过程是一个纠正偏差的过程，这一过程不仅仅能够使计划执行者回到计划确定的路线和目标上来，而且还有助于提高人们的工作责任心，防止再出现类似的偏差，这就有助于提高人们执行计划的效率；其二，控制对计划的调整和修正，既可使执行中的计划更加符合实际情况，又可发现和分析制定的计划所存在的缺陷以及产生缺陷的原因，发现计划制定工作中的不足。从而使计划工作得以不断改进；其三，控制过程中，施控者通过反馈所了解的不仅仅是受控者执行决策的水平和效率，同时他也可了解到自己的决策能力和水平，管理控制的能力和水平，这都有助于决策者不断提高自己的决策、控制等管理活动的水平。

（3）控制工作是管理创新的催化剂

控制不等于管、卡、压。控制不仅要保证计划完成，并且还要促进管理创新。施控过程要通过控制活动调动受控者的积极性。这是现代控制的特点。如在预算控制中实行弹性预算就是这种控制思想的体现。特别是在具有良好反馈机制的控制系统中，施控者通过接受受控者的反馈，不仅可及时了解计划执行的状况，纠正计划执行中出现的偏差，而且还可以从反馈中受到启发、激发创新。

2. 控制工作的步骤

无论在什么类型的组织中，无论控制对象是人，还是财或物，控制的基本过程都包括以下三个步骤。

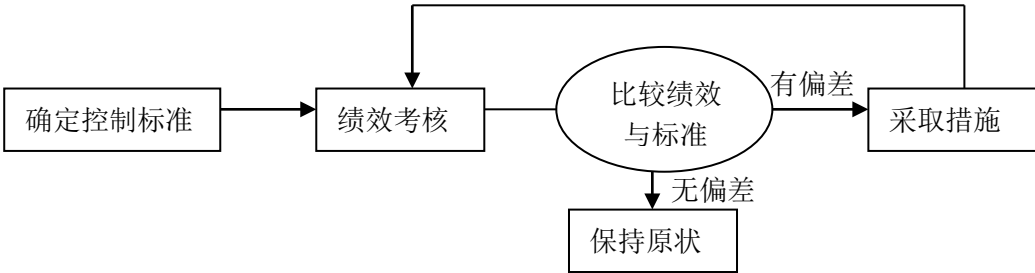


图 15-1 控制工作的主要阶段

（1）确定控制标准

控制的目的是确保计划目标的实现，计划是控制的依据。从逻辑上讲，控制的第一步应当是制订计划，再以计划作为控制的标准。但是，由于组织中计划所包含的内容、项目很多，涉及的范围也可以很广，各种计划的详尽程度和复杂程度各不相同，因此在大多数的组织活动中，主管人员没有精力、也不可能直接以计划作为控制的标准，来对整个计划执行的全部过程进行全面、具体的控制。所以需要拟订具体的控制标准。标准应当是从整个计划方案中选出的，是对工作绩效进行评价的关键指标，或者是对计划目标的实现发挥关键作用的项目。有了这样的标准，主管人员不必去考察计划执行中的每一个步骤或细节，就能够了解整个计划执行的进展情况，从而使控制起到保证计划目标实现的作用。

为保证有效控制，控制标准应满足如下几个方面的要求。

① 控制标准应尽可能数量化，具有可操作性，这样在控制过程中，施控者和受控者心中都有明确的行动界线和标准，有助于发现行动中出现的偏差。受控者由此可自觉地、主动地纠偏。模棱两可，解释起来主观随意性大的控制标准是不利于控制的。

② 控制标准应尽量简洁明了，不仅能为控制者所了解、所掌握，更要能为全体执行人员所掌握，所了解。

③ 控制标准体系应协调一致。一个组织内的活动是多种多样的，各职能管理部门都会制订出各自的控制标准，这些标准应该协调一致。形成一个有机整体。不能互相矛盾，否则会使计划执行者陷入两难困境，或管理真空地带中。

在一个组织中，标准的类型有多种。最理想的标准是把可考核的目标直接作为标准。但更多的情况则往往是需要将某个计划目标分解为一系列的标准。在实际工作当中，按照不同的依据，可以将标准分为不同的类型。例如可以分为实物标准和财务标准，财务标准中又分为费用标准、资金标准和收入标准等。还可以分为有形标准和无形标准，或者定量标准和定性标准，再如根据标准规定的内容，可以通俗地将一个组织的标准分为管理标准、工作标准、技术标准等等。无论采用哪类标准，都必须按照控制对象来决定。

① 实物标准。这是一类非货币标准，普遍适用于使用原材料、雇佣劳动力、提供劳务或产品等的操作层。这些标准反映了定量的工作成果，常用的有：单位产量工时、单位台时产量、货运量的吨公里、日门诊人数等。实物标准也可以反映产品的质量，例如轴承面的硬度、公差的精密度、飞机上升的速率、纺织品的耐久性和颜色牢度等。在某种程度上，实物标准是计划的基石，也是控制的基本标准。

② 成本标准。这是一类货币标准，也是普遍适用于操作层，这些标准是用货币值来衡量经营活动的代价。常用的成本标准有：单位产品的直接成本和间接成本、单位产品或每小时的人工成本、单位产品的原材料成本、工时成本、单位销售成本、单位销售费用等等。

③ 资本标准。这类标准与投入企业的资本有关，而与企业的营运资本无关，最常用的就是投资报酬率，还有流动比率、资产负债率、应收账款周转率、存货周转率等等。这类标准主要是与资产负债表有关。

④ 收益标准。这是用货币值衡量销售量的标准，例如公共汽车每乘客/公里的收入、既定市场范围内的人均销售额等等。

⑤ 无形标准。这是一类既不能用实物又不能用货币来衡量的标准。主管人员能够以什么样的标准来确定下属的才干？又能够用什么标准来确定一项广告策划是否符合组织的短期目标或长期目标？怎样才能判断出下属人员是否忠诚于组织目标？要为这类目标确定控制标准是非常困难的，因为既无法用明确的定量标准也无法用明确的定性标准来描述它们。

⑥ 直接以目标为标准——定量目标和定性目标。定量目标大多采用是上述各种标准的量化表达形式，它是可以准确考核的。定性目标虽然也可考核，但却不能与定量目标一样准确考核，不过，我们可以采用详细说明计划或其他具体目标的特征和完成日期的方法来提高其可考核的程度。

标准的设立应当具有权威性。常用的拟定标准的方法有以下三种。

① 统计方法，相应的标准称为统计标准。它是根据企业的历史数据记录或是对比同类企业的水平，运用统计学方法确定的。

② 经验估计法，它是由有经验的管理人员凭经验确定的，一般是作为统计方法和下面将要提到的工程方法的补充。

③ 工程方法，相应的标准称为工程标准。它是以准确的技术参数和实测的数据为基础的。

(2) 绩效考核

绩效考核就是对计划执行的实际情况进行实地检查，并做出判断。绩效考核是控制的中间环节，也是工作量最大的一个环节。在这个阶段，施控者可发现计划执行中所存在的缺陷，有什么样的以及程度多大的偏差，它们是由什么原因引起的，应采取什么样的纠正措施。可见，该环节的工作影响着整个控制效果。

做好绩效考核工作主要应注意以下几个方面。

① 必须深入基层，踏踏实实地了解实际情况，切忌只凭下属的汇报作判断，也要防止检查中走过场、搞形式，工作不踏实，走马观花，点到为止。

② 绩效考核工作必须制度化。通过制度建设，管理者可及时、全面地了解计划执行的情况，以便从

中发现问题，迅速纠正，尽可能地将重大偏差消灭至萌芽状态，检查无制度，随心所欲，就可能等到出现了大问题，才手忙脚乱地仓促应付。

③ 绩效考核的方法应科学。考核应根据所确立的标准考核，对计划执行中存在的问题，不夸大、不缩小，实事求是反映情况。这些方法包括个人观察、统计报告、口头报告或书面报告、抽样检查等等。

绩效考核的目的是对计划执行状况做出判断，更进一步讲，要判断是否存在偏离计划路线和目标的现象的工作。实际计划执行中的偏差有两种，一种可称之为正偏差，通俗地讲就是超额完成计划的情况。在大多数人的思想上，一直存在着这样一种意识：超额完成计划是好的，应该鼓励。其实，超额完成计划并非都是有利的。有些正偏差会加剧结构失衡。所以，在绩效考核中发现存在着正偏差，也必须全面分析，然后再做出结论。另一种是负偏差，即没有完成计划和偏离计划的情况，显然，负偏差是不利的，施控者必须深入分析产生负偏差的原因，并及时采取对策加以纠正。

（3）采取措施

这一步是控制的关键，它体现了控制的目的，同时，通过纠正偏差的行动，将控制和其他管理职能结合在一起。

通常人们认为，如果制订的标准反映了组织的目标和实际情况，也就是在实际的衡量中，通过用该标准与计划的执行情况进行比较，能够找出对产生偏差的“责任人”，那么就能对偏差做出迅速纠正。主管人员能够根据组织结构准确地知道必须在什么地方采取纠正措施。然而，尽管已经找出偏差，但采取纠正措施，通常并不那么简单，甚至要困难得多。

这是因为，采取纠正措施，纠正偏差是通过消除产生偏差的原因实现的，而不简单的纠正现象。而偏差可能是由多种复杂的原因引起的。主管人员必须花大力气找出造成偏差的真正原因，而不能仅仅是头痛医头，脚痛医脚。例如，销售收入的明显下降，无论是用同期比较的方法，还是用年度计划目标来衡量都很容易发现问题，但引起销售收入下降的原因，却不那么容易一下就找准，到底是销售部门营销工作中的问题或是对销售部门授权不够；还是制造部门制造质量下降和不能按期交货；还是技术部门新产品开发进度太慢致使产品老化，竞争力下降；或是由于宏观经济调控造成的。再比如组织运行过程中，问题经常发生在具体的操作岗位——即“做事儿”的人身上，而原因在哪里呢，实践证明，80%的原因是由于管理系统有问题。管理控制过程中，每一种可能的原因与假设都不可能通过简单的判断确定下来。而对造成偏差的原因判断得不准确，纠正措施就会是无的放矢，不可能奏效。

另一方面，在查明原因后，纠正偏差的工作可能涉及一些主要的管理职能。纠正偏差产生的原因，主管人员可能采用重新制订计划或修改目标的方法来消除偏差；也可能利用组织手段来进一步明确职责、补充授权或是对组织机构进行调整；还可能用撤换责任部门的主管或是增配人员的办法来纠正偏差；此外，他们还可能通过改善领导方式如采用精神奖励和物质奖励相结合等办法来纠正偏差。

总之，对计划执行过程中出现的偏差进行纠正，说明管理是一个连续的过程。控制职能与其他管理职能的交错重叠，则说明了主管人员的职能是一个统一的完整的系统。

第二节 控制工作原理与类型

一、控制工作的原理

无论采用什么类型的控制，也无论是对什么对象进行控制，都必须遵循控制的基本原理，满足特定的要求。

任何一个负责任的主管人员，都希望有一个适宜的、有效的控制系统来帮助他们确保各项活动都符合计划要求。但是，主管人员却往往认识不到他们所进行的控制，是必须依据计划要求、组织结构、关键环节和下级主管人员的特点来设计的。他们往往不能全面了解设计控制系统的原理。因此，要使控制发挥有效的作用，在建立控制系统时必须遵循一些基本的原理。

1. 反映计划要求原理

这条原理可表述为：控制是实现计划的保证，控制的目的是为了实现计划，因此，计划越是明确、全面、完整，所设计的控制系统越是能反映这样的计划，则控制也就越有效。

每一项计划、每一种工作都各有其特点，它们所产生的信息也各不相同。所以，为实现每一项计划和完成每一种工作所设计的控制系统和所进行的控制，尽管基本过程是一样的，但在确定什么标准、控制哪些关键点和重要参数、收集什么信息、如何收集信息、采用何种方法评定绩效，以及由谁来控制和采取纠正措施等方面，都必须按不同计划的特殊要求和具体情况来设计。例如，质量控制系统和成本控制系统尽管都在同一个生产系统中，但二者之间的设计 requirements 是完全不同的。

另一方面，我们也要认识到，虽然某些控制技术，例如预算、定额工时、定额费用以及各种财务比率等，在各种不同情况下得到了广泛的运用，但是决不能认为，这些得到广泛运用的任何一种方法在任何一种情况下都是适用的。主管人员必须经常了解计划及其在实施过程中要加以控制的关键因素，注意利用对他们适用的方法和信息。

此外，由于控制有确保计划实现的作用，因而必然同计划有关。这实际上意味着，不仅应当迅速报告偏离计划的实际执行情况，而且主管人员还应当有一个能预告可能出现偏差的系统，以便能有采取措施的时间，而这个系统的建立，也必须根据计划的特点和要求来建立。

2. 组织适宜性原理

控制必须反映组织的结构的类型。组织结构既然是对组织内各个成员担任什么职务的一种规定，因而，它也就成为明确执行计划和纠正偏差职责的依据。因此，组织适宜性原理可表述为：若一个组织结构的设计越是明确、完整和完善，所设计的控制系统越是符合组织机构中的职责和职务的要求，就越有助于纠正脱离计划的偏差。例如，如果产品成本不按制造部门的组织机构分别进行核算和审计，如果每个车间主任都不知道该部门产出的产成品或半成品的目标成本，那么他们就既不可能知道实际成本是否合理，也不可能对成本负责任。这种情况下是谈不上成本控制的。

因此，控制除了要能及时地发现执行过程中发生偏离计划的情况外，还必须知道发生偏差的责任和采取纠正措施的责任应当由谁来承担。组织结构作为明确组织中人们权责的主要工具，提供了哪些部门要对计划的实施以及计划执行中的偏差负责的主要线索，因此，拟定的控制系统和方法必须要考虑组织结构。同样道理，控制技术和控制系统也应当考虑职位的情况。无可否认，控制越是能够反映组织机构中的负责采取措施的职位职责，就越有利于纠正偏离计划的情况。

组织适宜性原理的另一层含义是，控制系统必须切合每个主管人员的特点。也就是说，在设计控制系统时，不仅要考虑具体的职务要求，还应考虑到担当该项职务的主管人员的个性。在设计控制信息的格式时，这一点特别重要。送给每位主管人员的信息所采用的形式，必须分别设计。例如，送给上层主管人员的信息要经过筛选，要特别表示出与设计的偏差、与去年同期相比的结果以及重要的例外情况。为了突出比较的效果，应把比较的数字按纵行排列，而不要按横行排列，因为从上到下看要比横看数字更容易得到一个比较的概念。此外，还应把互相比较的数字均用统一的足够大的单位来表示，甚至可将非零数字限制在两位数或三位数。

3. 控制关键点原理

控制关键点原理是控制的一条重要原理。这条原理可表述为：为了进行有效的控制，需要特别注意在根据各种计划来衡量工作绩效时有关键意义的那些因素。对一个主管人员来说，随时注意计划执行情况的每一个细节，通常是浪费时间精力和没有必要的。他们应当也只能将注意力集中于计划执行中的一些主要影响因素上。事实上，控制住了关键点，也就控制住了全局。

控制效率的要求，则从另一方面强调了控制关键点原理的重要性。所谓控制效率是指控制方法如果能够以最低的费用或其他代价来探查和阐明实际偏离或可能偏离计划的偏差及其原因，那么它就是有效的。对控制效率的要求既然是控制系统的一个限定因素，自然就在很大程度上决定了主管人员只能在他们认为是重要的问题上选择一些关键因素来进行控制。

4. 控制趋势原理

这条原理可表达为：对控制全局的主管人员来说，重要的是现状所预示的趋势，而不是现状本身。控制变化的趋势比仅仅改善现状重要得多，也困难得多。一般来说，趋势是多种复杂因素综合作用的结果，是在一段较长的时期内逐渐形成的，并对管理工作绩效起着长期的制约作用。趋势往往容易被现象所掩盖，它不易觉察，也不易控制和扭转。例如，一家生产高压继电器的大型企业，当年的统计数字表明销售额较

去年增长6%，但这种低速的增长却预示着一种相反的趋势，因为从国内新增的发电装机容量来推测高压继电器的市场需求，较上年增长了8%，因而，该企业的相对市场地位实际上是在下降。同样是这个企业，经历了连续几年的高速增长后，开始步入一个停滞和低速增长的时期。尽管销售部门做出了较大的努力，但局面却仍未根本扭转。这迫使企业的上层主管人员从现状中摆脱出来，把主要精力从抓销售转向了抓新产品开发和技术改造，因而从根本上扭转了被动的局面。

通常，当趋势可以明显地描绘成一条曲线，或是可以描述为某种数学模型时，再进行控制就为时已晚了。控制趋势的关键在于从现状中揭示倾向，特别是在趋势刚显露苗头时就敏锐地觉察到，这也是一种管理艺术。

5. 例外原理

这一原理可表述为：主管人员越是关注一些重要的例外偏差，也就是说越是把控制的主要注意力集中在那些超出一般情况的特别好或特别坏的情况，控制的效率就越高。

质量控制中广泛地运用例外原理来控制工序质量，工序质量控制的目的是检查生产过程是否稳定。如果影响产品质量的主要因素，例如原材料、工具、设备、操作工人等无显著变化，那么产品质量也就不会发生很大差异，这时我们可以认为生产过程是稳定的，或者说工序质量处于控制状态中。反之，如果生产过程出现违反规律性的异常状态时，应立即查明原因，采取措施使之恢复常态。

过程质量控制中广泛采用“控制图”，就是用于发现异常原因，来判断工序质量是否处于控制状态的一种方法。其基本原理是：引起过程输出结果产生波动的原因有两类，一类是正常、随机的原因，一类是异常的、特殊的原因，在过程控制中，随机因素是无法采取纠正措施的，只有针对异常原因或例外因素，才能采取有效的控制措施。控制图利用概率统计的原理设计控制限，使得只有当出现异常原因时，控制图的模式才出现异常。

应当指出的是，在管理中，只注意例外情况是不够的。在偏离标准的各种情况中，有一些是无关紧要的。而另一些则不然，某些微小的偏差可能比某些较大的偏差影响更大。比如说，一个主管人员可能对利润率下降了一个百分点感到非常严重，而对“合理化建议”奖励超出预算的10%却不以为然。

因此，在实际运用当中，例外原理必须与控制关键点原理相结合。仅仅立足于寻找例外情况是不够的，我们应把注意力集中在关键点的例外情况的控制上。这两条原理有某些共同之处。但是，我们应当注意到它们的区别在于，控制关键点原理强调选择控制点，而例外原理则强调观察在这些点上所发生的异常偏差。

6. 直接控制原理

直接控制，是相对于间接控制而言的。一个人，无论他是主管人员还是非主管人员，在工作过程中常常会犯错误，或者往往不能觉察到即将出现的问题。这样，在控制他们的工作时，就只能在出现了偏差后，通过分析偏差产生的原因，然后才去追究其个人责任，并使他们在今后的工作中加以改正。如前所述，这种控制方式，我们称之为“间接控制”。显而易见，这种控制的缺陷是在出现了偏差后才去进行纠正。针对这个缺陷，直接控制原理可表述为：主管人员及其下属的素质和工作质量越高，就越不需要进行间接控制。这是因为主管人员对他所负担的职务越能胜任，也就越能在事先觉察出偏离计划的误差，并及时采取措施来预防它们的发生。这意味着任何一种控制的最直接的方式，就是采取措施来尽可能地保证主管人员的素质。

二、控制工作的类型

控制工作实质上是一个“信息反馈”的过程。根据反馈信息采取纠正措施，无疑会存在“时间延迟”，这不利于实现控制的目的。为了克服这个问题，人们寻求采用实时信息，乃至超前性的预测信息，实施控制。这样纠正措施可以在过程运行的不断阶段来实现，相应地出现了不同的控制原理和类型。

1. 同期控制

这类控制的纠正措施是作用于计划正在执行的过程。它是一种主要为基层主管人员所采用的控制方法。主管人员通过深入现场亲自监督检查、指导和控制下属人员的活动。它包括的内容有：

- (1) 向下级指示恰当的工作方法和工作过程；
- (2) 监督下级的工作以保证计划目标的实现；
- (3) 发现不符合标准的偏差时，立即采取纠正措施。

在计划的实施过程中，大量的管理控制，尤其是基层的管理控制都属于这种类型。同期控制是控制的

基础。一个主管人员的管理水平和领导能力，常常会通过这种工作表现出来。

在同期控制中，主管人员借助组织机构所授予的职权，来使用经济的和非经济的手段来影响其下属。控制活动的标准来自计划所确定的活动目标和政策、规范和制度。控制的重点是正在进行的计划实施过程。控制的有效性取决于主管人员的个人素质、个人作风、指导的表达方式以及下属对这些指导的理解程度，其中，主管人员的“言传身教”具有很大的作用。例如，工人的操作发生错误时，工段长有责任向其指出并做出正确的示范动作帮助其改正。

在进行同期控制时，要注意避免单凭主观意志进行工作。主管人员必须加强自身的学习和提高，亲临第一线进行认真仔细的观察和监督，以标准为依据，服从组织原则，遵从正式的指挥关系，统一指挥，逐级实施控制。

（2）反馈控制

这类控制主要是分析工作过程的输出结果，将它与控制标准相比较，发现已经发生或即将出现的偏差，分析其原因和对未来的可能影响，及时拟定纠正措施并予以实施，以防止偏差继续发展或防止其今后再度发生。

由此可见，反馈控制是一个不断提高的过程。它的工作重点是把注意力集中在历史结果上，并将它作为未来行为的基础。

这类控制方法的特点是：主管人员根据输出的结果与标准比较的信息进行控制。例如进行产品质量控制，往往是预先制定出产品的质量标准，再统计所生产出的产品检验结果，与标准进行比较，然后采取相应的行动。统计结果是计划执行过程的反馈信息，它属于延时信息，因为获得的统计结果是通过计划执行一段时间后经过收集、分析和整理，耗费一定时间后才能得到的信息，通过统计结果与预先制定的标准比较，才能发现产品生产过程中有无偏差产生，如出现偏差才能进一步采取纠正和控制措施。所以，反馈控制是根据计划执行的结果来进行控制的，而结果通常包含两种可能：一是达到或超过预期目标；一是未达到目标。例如上面所说的产品质量控制，如果依据对产品检验的结果发现很多产品质量不合格，那么在采取新的纠正或控制措施之前，已生产出的不合格产品已经给企业造成了损失。所以反馈控制实际是一种“亡羊补牢”式的控制方法，其作用仅在于避免已发生的偏差继续发展或今后再度发生。

显然，反馈控制并不是一种最好的控制方法，但目前它仍被广泛地使用，因为在管理工作中主管人员所能得到的信息，大量的的是需要经过一段时间后才能得到的延时信息。在控制中为减少反馈控制带来的损失，应该尽量缩短获得反馈信息的时间，以弥补反馈控制方法的这种缺点，使造成的损失减少到最低程度。

我们看到，随着科学技术的发展，尤其是自动控制技术的发展和电子计算机的广泛运用，使一些传统控制方法如反馈控制，得到了很大的改进，使得到的反馈信息在时滞上几乎可以做到忽略不计的程度。例如医院对一些重症患者使用自动监护系统，一旦监护对象病情出现变化，监护系统立即显示出变化的情况，并能自动调节给药量或启动氧气机及时采取治疗措施。至于目前许多企业所运用的计算机集成制造系统（CIMS）、物料需求计划（MRP）系统、企业资源计划（ERP）系统等，不仅使得控制达到一个新的水平，而且还能够使得整个组织的管理水平得到很大的提高。

反馈控制既可用来控制系统的最终成果，例如产量、销售收入、利润、利润率等，也可用来控制系统的中间结果，例如新产品样机、生产计划、生产过程、工序质量、在制品库存量等。前者称为端部反馈，后者称为局部反馈。局部反馈对于改善管理控制系统的功能起着重要作用。通过各种局部反馈，可以及时发现问题，排除隐患，避免造成严重的后果。例如工序质量控制、月度检查、季度检查等，就属于局部反馈。它们对于保证最终产品的质量和保证年度计划的实现无疑起着重要的作用。局部反馈与端部反馈之间是一种多重嵌套关系，这种结构是复杂的动态系统的一个主要特征。

当然，科学技术的进步、控制方法和手段的改进，可以使某些控制达到一个新的水平。但是，在管理控制并非都可以依靠科学仪器、设备来进行控制，如对改造人员的工作态度、一些用定性标准来考核的项目、随机因素影响较多的控制对象等，就不能完全依赖新技术去解决，大量的控制还需要传统的反馈控制方法，而且尽管在很多情况下都可以迅速地收集到计量绩效的数据，但把这些数据同标准进行比较，分析产生偏差的原因，制定和执行纠正偏差的计划，却仍然需要较长的时间。

目前在组织中应用最广泛的反馈控制方法有四种：财务报告分析；标准成本分析；质量控制分析；工作人员成绩评定。其中最重要又是最困难的是“工作人员成绩评定”，因为任何组织中最关键的资源是人，

而评定工作之所以很困难，首先是因为绩效标准很难是客观而且简短明了的。许多管理的和非管理的任务不易用数值或其它客观标准来衡量，因此，相当大的一部分评定过程几乎完全是根据主管人员的主观判断来进行的。

（3）前馈控制

仅仅用系统的输出作为反馈信息的缺点是，只有当输出量偏离目标时，纠正作用才能开始产生。这是一种事后控制。特别是对于系统最终成果的反馈控制，由于系统存在时延，所以待偏差出现之后，再采取纠正措施，在许多情况下，可能造成的损失已是既成事实，无法挽回了。主管人员更需要这样的控制系统——能够在还来得及采取纠正措施时就告诉主管人员信息，使他们知道如再不采取措施就会出问题了。“防患于未然”不仅是对计划的要求，也是对控制的要求。

所谓前馈控制，就是观察那些作用于系统的各种可以测量的输入量和主要扰动量，分析它们对系统输出的影响关系，在这些可测量的输入量和主要扰动量的不利影响产生以前，通过及时采取纠正措施，来消除它们的不利影响。工程中广泛地利用前馈控制的优点，将其与反馈控制结合在一起，构成复合控制系统，以改善控制的效果。

在管理初期，前馈控制是主管人员运用所能得到的最新信息，包括上一个控制循环中所产生的经验教训，反复认真地对可能出现的结果进行预测，然后将其同计划要求进行比较，从而在必要时调整计划或控制影响因素，以确保目标实现。

前馈控制可以大大改善控制系统的性能，但是要切实实施前馈控制，一般应满足以下几个必要条件：

- （1）必须对计划 and 控制系统做出透彻的、仔细的分析，确定关键的输入变量；
- （2）建立前馈控制系统的结构模式；
- （3）要注意保持该模式的动态特性，也就是说，应当经常检查模式以了解所确定的输入变量及其相互关系是否仍然反映实际情况；
- （4）必须定期地收集输入变量的数据，并把它们输入控制系统；
- （5）必须定期地估计实际输入的数据与计划输入的数据之间的偏差，并评价其对预期的最终成果的影响；
- （6）必须有措施保证。前馈控制的作用同任何其他的计划和控制方法一样，其所能完成的工作就是向人们指出问题，显然还要采取措施来解决这些问题。

实行前馈控制的优越性在于可以使主管人员及时得到信息以便采取措施，也能使他们知道如果不采取措施就会出现什么问题。它克服了反馈控制中由于时滞所带来的缺陷。

下图作为控制工作类型的总结，表明了上述三种类型之间的关系。

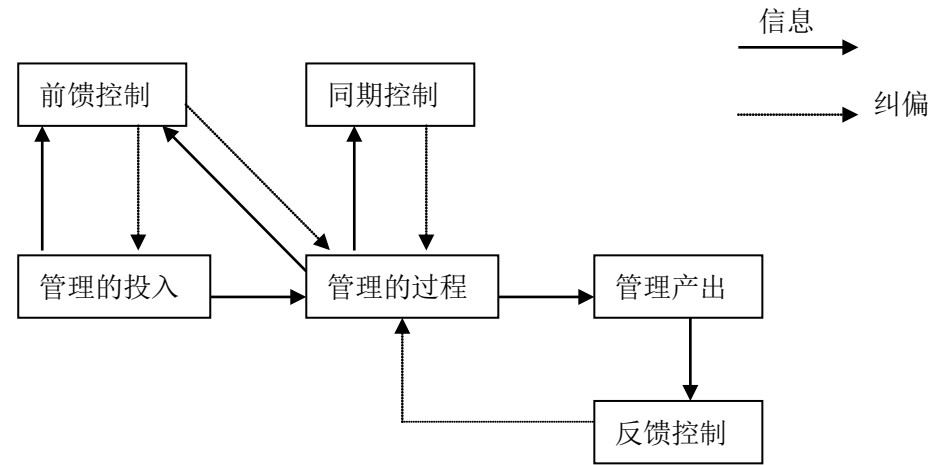


图 15-2 控制工作的类型

第三节 控制方法与技术

一、预算控制

预算是以数量形式表示的计划。预算的编制是作为计划过程的一部分开始的，而预算本身又是计划过程的终点，是一种转化为控制标准的数量化的计划。预算是数字化的计划，更具体一点说，即预算是用财务数字来表明组织的预期成本或收入。

1. 预算的性质与作用

预算就是用数字编制未来某一个时期的计划，也就是用财务数字（例如在财务预算和投资预算中）或非财务数字（例如在生产预算中）来表明预期的结果。

（1）预算是一种计划

从而编制预算的工作是一种计划工作。预算的内容可以概括为：

- ① “多少”——为实现计划目标的各种管理工作的收入（或产出）与支出（或投入）各是多少；
- ② “为什么”——为什么必须收入（或产出）这么多数量，以及为什么需要支出（或投入）这么多数量；
- ③ “何时”——什么时候实现收入（或产出）以及什么时候支出（或投入），必须使得收入与支出取得平衡。

（2）预算是一种预测

它是对未来一段时期内的收支情况的预计。作为一种预测，确定预算数字的方法可以采用统计方法、经验方法或工程方法。

（3）预算主要是一种控制手段

编制预算实际上就是控制过程的第一步——拟定标准。由于预算是以数量化的方式来表明管理工作的标准，从而本身就具有可考核性，因而有利于根据标准来评定工作绩效，找出偏差，并采取纠正措施，消除偏差。无疑，编制预算能使确定目标和拟定标准的计划得到改进。但是，预算的最大价值还在于它对改进协调和控制的贡献。当为组织的各个职能部门都编制了预算时，就为协调组织的活动提供了基础。同时，由于对预期结果的偏离将更容易被查明和评定，预算也为控制中的纠正措施奠定了基础。所以，预算可以导致出更好的计划和协调，并为控制提供基础，这正是编制预算的基本目的。

2. 预算的种类

按预算的内容，预算可分为以下几种。

（1）经营预算。是指企业日常发生的各项基本活动的预算。它主要包括销售预算、生产预算、直接材料采购预算、直接人工预算、制造费用预算、单位生产成本预算、推销及管理费用预算等。

（2）投资预算。是对企业的固定资产的购置、扩建、改造、更新等，在可行性研究的基础上编制的预算。它具体反映在何时进行投资、投资多少、资金从何处取得、何时可获得收益、每年的净现金流量为多少、需要多少时间回收全部投资等。由于投资的资金来源往往是任何企业的限定因素之一，而对厂房和设备等固定资产的投资又往往需要很长时间才能回收，因此，投资预算应当力求和企业的战略以及长期计划紧密联系在一起。

（3）财务预算。是指企业在计划期内反映有关预计现金收支、经营成果和财务状况的预算。它主要包括“现金预算”、“预计收益表”和“预计资产负债表”。必须指出的是，前述各种经营预算和投资预算中的材料，都可以折算成金额反映在财务预算内。这样，财务预算就成为各项经营业务和投资的整体计划，故亦称“总预算”。

按预算控制的力度，预算可以分为以下几种。

（1）刚性预算，指在执行进程中没有变动余地的预算，执行人在执行中无活动余地。一般来说，刚性预算不利于发挥执行人的积极性和不适应环境变化。刚性预算也就只能在重点项目上采用。常见的刚性预算和控制上限或控制下限的预算。如严格要求的财政支出预算和财政收入预算等。

（2）弹性预算，指预算指标有一定的调整余地，执行人可灵活性地执行的预算。这种预算的控制力度稍弱，但有较强的环境适应性，能较好地适应控制的要求，在预算控制中弹性预算比较常见。

3. 预算方法：零基预算法

美国得克萨斯仪器公司的彼德·A·菲尔于1970年提出了“零基预算法”。该法提出之后，由于它的优越性，很快为许多组织所采纳。

零基预算法的基本思想是：在每个预算年度开始时，把所有还在继续开展的活动都看作是从零开始的，预算也就以零为基础，由预算人员在从头开始的思想指导下，重新安排各项活动及各个部门的资源分配和收支。实行零基预算法的预算人员需要在如下四个方面重新考虑预算。

- (1) 组织的目标是什么，预算要达到的目标又是什么？
- (2) 这项活动有没有必要，不开行不行，开展这项活动应取得什么样的成果？
- (3) 开展这项活动的可选方案有哪些，目前执行的方案是不是最好的？
- (4) 这项活动需要多少资金，资金从什么地方获取，按目前的方案使用是否合理？

与传统预算管理相比较，零基预算的优点是预算比较科学，有利于资金分配和控制支出，存在的缺点是预算编制的工作量大，费用高。另外需要指出的是，零基预算与其说是一种预算编制方法，倒不如说是一种预算控制思想更为准确。因为它的核心是预算工作人员不要盲目接受过去的预算支出的结构和规模，一切都应重新考虑。零基预算法的程序如下。

(1) 建立预算目标体系

在审查预算前，主持这一工作的主管人员首先应明确组织的目标，并将长期目标、中期目标、近期目标划分清楚，将可量化的目标量化，建立起一套完整且明确的目标体系。

(2) 逐项审查预算

以一切活动都是重新开始的思想来审查每一个预算项目，凡是在下一年度继续进行的活动或续建的项目，负责人都要提交详细的计划执行情况报告；凡是新增加的项目都要提交可行性分析报告，所有要继续进行的活动都必须向专门的审验机构证明其活动确有继续开展的必要；所有申请预算的项目和部门都必须提交下一年度的计划，说明各项开支要达到的目标和效益。

(3) 排定各项目和各部门的优先顺序

在确定了需要开展的项目的范围之后，由计划部门对所有的项目进行排序，列出重点优先项目，非重点一般项目。如果资金有限，先保证重点优先项目的预算。

(4) 编制预算

由预算编制人员根据审查的最终结果对预算资金进行分配。形成具体的预算。

采用零基预算法应注意以下几个问题。

(1) 零基预算法的思想应贯彻到每一个预算编制工作人员和部门。项目负责人的意识中，只有每一个有关的人了解了零基预算法，掌握了零基预算法，支持零基预算法，零基预算法才能发挥其优势。

(2) 零基预算的主持者必须对组织目标有足够的了解。这样才能把握哪些活动是必需的，哪些是可进行的或可不进行的，哪些是要保证的重点项目，哪些是必须兼顾的一般项目，以便正确地分配资源。

(3) 发扬创新精神，从零开始本身就是隐含着创新要求的。实行零基预算法，无论是负责人，还是一般工作人员，都必须具备创新思想，那种既能够提高效益又能够降低成本的方案并不存在于现行的方案中，只有依靠创新才能产生。

零基预算法在实行过程中，另一个需要注意的问题是应防止搞形式主义。名义上是从零开始，实际上是一切依旧，新瓶装旧酒。对此，主要领导人必须有较高的警剔，特别是最后审批预算的主要领导人要亲自主持参加项目的评价过程。真正使那些过去一直在进行却不能提供效益或效益极低的活动能够停下来，将资金用于最高效益的项目和活动中。这需要权威，又需要艺术，也要求能力，它往往会使一些领导者望而却步。但若想取得成就，就必须面对困难，努力去克服困难。

二、非预算控制

1. 监督与检查

监督检查可以说是一种最古老、最常见、最直接的控制方法。其具体形式是上级对下级执行计划、命令的过程和状况进行实地检查，进行评价，发现问题并立即采取措施予以纠正。这是一种直接的、面对面的控制。它是管理控制中不可缺少的控制方式。

监督检查的第一个优点是直接，由于是面对面地实施控制，有助于监控人员获得第一手信息。如在生产控制中，通过现场监督检查，可以使主管人员直接了解诸如产品质量、生产条件、生产者的责任心、原材料供应状况、均衡生产状况等方面的信息。由于这些信息是第一手掌握的，具有相当高的真实性和及时性，有助于控制者针对问题采取措施，有的放矢。

监督检查的第二个优点是容易做到迅速解决问题。因为是面对面地直接控制，监控人员一生发现问题，就可以立即做出判断，制定解决问题的方案，并尽快地付诸实施。由于监督检查解决问题及时，可以防患于未然，将一些问题消灭在萌芽状态，以免造成更大的损失。

监督检查的第三个优点是有助于施控者与受控者之间的沟通，鼓励下属士气，及时排除困难，为下属完成任务创造条件，从而激励下属积极工作。当然，如果监督检查未能为下属所理解，也可能被下属看作是上级对自己的不信任，自尊心受到伤害而产生消极情绪。

做好监督检查控制，发挥其积极作用，应注意这样几个方面问题。

一是要抓住重点进行监督检查，特别是高层主管人员的现场检查，一定要抓住重点环节和重点部门。

二是要深入细致，上级的检查不能走马观花，不能浮于表面，更不能主观臆断，搞长官意志。

三是要有反馈，对下级反映的情况，在检查中所发现的问题，要采取措施，给予答复，对存在的问题及尽快予以解决。

四要形成制度，切忌心血来潮刮一阵风，一会热、一会冷。监督检查制度化有助于控制充分发挥作用。

2. 报告制度

报告是用来向负责实施计划的主管人员全面地、系统地阐述计划的进展情况、存在的问题及原因、已经采取了哪些措施、收到了什么效果、预计可能出现的问题等情况的一种重要方式。控制报告的主要目的在于提供一种如果有必要，即可用作纠正措施依据的信息。

对控制报告的基本要求是必须做到适时、突出重点、指出例外情况、尽量简明扼要。通常，运用报告进行控制的效果，取决于主管人员对报告的要求。管理实践表明，大多数主管人员对下属应当向他报告什么，缺乏明确的要求。随着组织规模及其经营活动规模的日益扩大，管理也日益复杂，而主管人员的精力和时间是有限的，从而，定期的情况报告也就越发显得重要。

负责计划实施的上层主管人员，为了实施控制，通常需要报告以下四个方面的情况。

(1) 投入程度——主管人员需要确定他本人参与的程度，他需要逐项确定他应在每项计划上花费多少时间，应介入多深。

(2) 进展情况——主管人员需要获得哪些应由他向上级或向其他有关单位（部门）汇报的有关计划进展的情况，诸如：我们的进度如何；怎样向我们的客户介绍计划进展情况；在费用方面我们做得如何；如何向客户解释费用问题等。

(3) 重点情况——主管人员需要在向他汇报的材料中挑选哪些应由他本人注意和决策的问题。

(4) 全面情况——主管人员需要掌握全盘情况，而不能只是了解一些特殊情况。

为了满足上级主管人员的上述四项要求，一个有效的报告制度通常规定需要报告的内容。以通用电器公司为例，报告主要包括计划执行情况、上层主管人员决策和采取行动需要的关键信息，具体有八个方面的内容。

(1) 客户的意见以及上次会议以来外部的新情况。这方面报告的作用在于使上级主管人员判断情况的复杂程度和严重程度，以便决定他是否要介入以及介入的程度。

(2) 进度情况。这方面报告的内容是将工作的实际进度与计划进度进行比较，说明工作的进展情况。通常，拟定工作的进度计划可以采用“计划评审技术”。对于上层主管人员来说，他所关心的是处于关键线路上的关键工作的完成情况，因为关键工作若不能按时完成，那么整个工作就有可能误期。

(3) 费用情况。报告的内容是说明费用开支的情况。同样，要说明费用情况，必须将其与费用开支计划进行比较，并回答实际的费用开支为什么超出了原定计划，以及按此趋势估算的总费用开支（或超支）情况，以便上级主管人员采取措施。

(4) 技术工作情况。技术工作情况是表明工作的质量和技术性能的完成情况和目前达到的水平。其中很重要的问题是说明设计更改情况，要说明设计更改的理由和方案，以及这是客户提出的要求还是我们自己做出的决定等。

(5) 当前的关键问题。报告者需要检查各方面的工作情况，并从所有存在的问题中挑出三个最为关键的问题。他不仅要提出问题所在，还须说明对整个计划的影响，列出准备采取的行动，指定解决问题的负责人，以及规定解决问题的期限，并说明最需要上级领导帮助解决的问题所在。

(6) 预计的关键问题。报告的内容是指出预计的关键问题。同样也需要详细地说明问题，指出其影响，准备采取的行动，指定负责人和解决问题的日期。预计的关键问题对上层主管人员来说特别重要，这不仅是为他们制定长期决策提供选择，也是因为他们往往认为下属容易陷入日常问题而对未来漠不关心。

(7) 其他情况。报告的内容是提供与计划有关的其他情况。例如，对组织及客户有特别重要意义的成就，上月份（或季、年）的工作绩效与下月份的主要任务等。

(8) 组织方面的情况。报告的内容是向上层领导提交名单，名单上的人员可能会去找这位上层领导，这位领导也需要知道他们的姓名。同时还要审查整个计划的组织工作，包括内部的研制开发队伍以及其他的相关机构。

美国通用电气公司的报告制度是针对该企业的经营体制制定的，并不一定适应于我国的企业和其他的经济组织。但它给了我们一个启示，报告要全面和重点相兼顾。其实，我国企业和非企业组织已经根据各自的组织目标和实际情况形成了一套报告制度，有的运行了几十年、十几年，不少规定十分科学、有效。在新的形势下，只要我们结合新的客观实际认真总结经验，建立起完善的报告制度是不困难的。

3. 程序控制

(1) 实行程序控制的必要性

程序是一个组织中对某种活动处理流程的一种描述、计划和规定。凡是比较常见，具有重复性，由多个环节构成的管理活动都可以为其制定程序，以便管理者可按既定的程序来处理这些重复发生的活动。组织中常见的程序很多，如决策程序、报告程序、施工管理程序、会计核算程序、费用报销程序等。

制定程序，有助于管理活动规范化。在一个组织中，发生最为频繁的是例行的事情。处理这些事情，在规定了程序之后，管理人员就可以照章办事，不必事事请示，主管人员也就不必事事躬亲了，只要检查下级人员是否按程序办事就可以了。

制定程序，有助于节约管理活动的开支，提高管理活动的效率。程序中一般都明确了处理某项工作，要涉及哪些部门和人员，按什么路线办理，各自有什么权责。这些明确之后，各个管理人员的责任也就清楚了，谁不履行职责，延续了事情就由谁负责。按既定的原则办理事情，自然有助于提高管理活动的效率。

制定程序，有利于提高下属的积极性。在管理过程中，规定了程序也就规定了所涉及的办事人员的权责。在既定的权责范围内，管理人员可以自主地处理各项事情。事情办得好，圆满完成了任务，是其功劳，可以得到褒奖；反之，则会受到批评惩罚。程序所规定的管理人员的自主权，有助于管理人员发挥自己的主观能动性。

(2) 管理程序的制定

管理程序是在管理过程中处理例行事情的规范或计划。制订管理程序，应遵守如下几条原则。

① 尽量精简的原则。从管理过程来看，程序越多，越复杂，信息传递所要经过的环节也就越多。它会增加组织的管理费用，包括各个环节上设置管理机构和人员的费用；信息传递整理的费用以及延时费用；协调费用等等。因此，在不失去控制或不影响控制效率的前提下，程序应尽可能精简。

② 稳定性原则。程序代表着一种规范，要求人员适应，在某种意义上与灵活性是相对的。程序一旦确定下来，就应保持一定的稳定。但程序稳定的前提是程序要制定得科学。只有科学的程序才能保证一定的稳定性。

制定程序，要认真分析管理工作的性质，管理工作的环节及其各个环节的重要性，然后确定管理的具体程序。其步骤可分为以下四个。

① 分析工作过程。明确制订与控制的要求，确定重点与关键环节。

② 确定每一个关键环节的管理范围。明确权利责任及其对各环节管理人员的奖惩标准。

③ 进行讨论、修改、完善程序。在这一个环节中，要注意充分发动群众参与讨论，鼓励民主评论，使程序尽可能科学、完善。

④ 颁布程序，试执行。做好记录、评价，特别是程序在控制和处理活动中的效率评价。

思考题：

1. 什么是控制工作？它在管理中的地位如何？
2. 控制工作与计划是如何产生联系的？
3. 控制工作分为那几个步骤？
4. 什么时前馈控制、同期控制、以及反馈控制？试用企业具体实例进行分析。
5. 谈谈你对零基预算法的理解。

参考文献：

1. 斯蒂芬.P.罗宾斯. 管理学（第四版）[M]. 中国人民大学出版社,1997.
2. 哈罗德.孔茨,海因茨.韦里克. 管理学（第九版）[M]. 经济科学出版社,1993.

第十六章 管理信息化

导读：本章把当今全球企业在管理实践中广泛用到的信息化管理理念和手段如：SCM、BPR、ERP等都作一个初步介绍，让读者对整个管理信息化全局有一个框架性鸟瞰，如需要进一步深入研究相关理论和业务原理，可以进一步阅读相关著作。

第一节 管理信息化的相关概念、必要性及条件

一、信息技术与信息化

1. 信息技术

20 世纪中后期以来各种高新技术像雨后春笋般地纷纷出现，其中最为突出的就是信息技术，目前已经成为当代新技术革命最活跃的领域。信息技术是由计算机技术、通信技术、信息处理技术和控制技术等构成的综合性高新技术，是人类开发和利用信息资源的所有手段的总和。信息技术包括两个方面，即信息的提取(信息的产生、收集、表达、检测、处理和存储等技术)和信息的使用(信息的变换、传递、显示、识别、提取、控制和利用等方面的技术)。

2. 信息化和企业信息化

信息化这一概念被提出始于 20 世纪 70 年代，目前还没有一个广为接受和认可的权威定义。所谓信息化，可以认为是现代信息技术与社会诸领域及其各个层面相互作用的动态过程及其结果。主要包括信息技术的应用、信息资源建设、信息网络基础设施、信息技术和产业、信息化政策与法规标准的制定、信息化人才的培养等要素。它以信息产业在国民经济中的比重、信息技术在传统产业中的应用程度和国家信息基础设施建设水平为主要标志。其中企业信息化程度是衡量一个国家信息化程度的重要指标。

企业信息化的实质是企业全面实现业务流程数字化和网络化，并影响企业管理、生产和经营活动，转换企业经营模式，建立现代企业管理制度的过程。企业信息化包含的内容非常丰富，包括：生产的自动化(计算机设计、计算机辅助制造等)、办公自动化、企业管理的信息化等。其中企业管理信息化是企业信息化的重要组成部分。

二、企业管理信息化

所谓企业管理信息化，通常是指将企业的生产过程、物料流动、事务处理、现金流动、客户交互等业务过程数字化；通过各种信息系统网络加工生成新的信息资源，提供给各层次的人们观察、了解各类动态业务中的一切信息，以做出有利于生产要素组合优化的决策，企业资源合理配置，以使企业能适应瞬息万变的市场经济竞争环境，获取最大的经济效益。

企业管理的信息化可以分为三个层面：

1. 以数据的信息化实现精确管理

即对企业生产经营过程发生的诸如采购、库存、销售以及相关成本、费用、收入等信息给出及时、准确的记录，以供有关方面查询。这样，通过信息的查询，就可以得到同类业务在不同工作主体上的效果差异，进而能够提出业务改进的可靠依据。

随着经济的急剧发展和现代信息技术在企业管理中的广泛应用，许多企业从财务管理中资金的精确管理，到库存物料价值的准确分析，再到整个供应链的执行过程，都进行了科学管理的信息化处理，实现企业的精确管理，成为企业适应信息技术发展提高企业管理的基础。

2. 以流程的信息化实现规范业务处理

即把企业已经规范的一些流程以软件程序的方式固化下来，使得流程所涉及岗位员工的工作更加规范高效，减少人为控制和“拍脑袋”的管理行为，同时也能提升客户满意度。

从企业经济学的角度来看，企业的交易成本决定了企业的边界。信息经济学的研究表明，信息的不对称，也限制了企业的规模，因此国内外的先进企业在探讨如何改进信息沟通的有效性和快速性上做了大量工作。现代信息技术为实现企业内外的信息沟通提供了物质基础。而企业内部的业务交互有效率，则直接决定了信息技术的应用效果，影响着企业的总体交易成本。规范化的业务模式，帮助提高了业务交互过程的效率，提高了事务处理的效益，消除了信息传递的不规则问题，至少在企业内部能够基于共同的业务规范而提高信息传递的效率，也就是增加了单位时间内的企业效益。

3. 以决策的信息化改善企业经营

即通过对已信息化的原始数据进行科学的加工处理，运用一定的计算模型，从而起到对管理和决策的支持作用。首先，对经营各环节的状况进行及时反馈和跟踪，对关键环节如库存、销售、资金运用等进行预警。其次，对关键业务的经济指标进行统计分析，如财务运营指标、库存周转率、销售业绩评估、生产成本分析等等。再次，提供企业整体运行的系统指标，而不是单独就一个局部进行分析，为经营决策提供可靠依据。

近十几年来，世界各国的企业界都在致力于企业的信息化，探索从工业经济向信息经济过渡时期的企业信息化途径。中国企业的信息化已开始起步并逐渐走向成熟，企业管理信息化是其中的关键。

三、管理信息化的必要性

以信息技术为代表的科学技术的发展使企业面临的经济环境发生了重大变化，这种竞争环境要求企业必须实施管理信息化，以在信息时代中得以生存和发展，这些逼使企业对管理进行信息化改造的外部变化主要体现在以下几个方面：

1. 从区域竞争到全球化竞争

科学技术的进步为经济全球化提供了各种必要的手段和物质保证，而其中信息技术的日新月异更成为推动经济全球化的一大动力。信息技术的发展，打破了时间和空间对经济活动的限制，为国家、企业间经济关系的发展提供了新的手段和条件。运用网络通讯、数据库、标准化等技术可以很容易地实现信息网络化、全球化，使得各种信息能够很快超越国家和地域的界限，在世界范围内有效地传递和共享，任何一个企业都可以从网上得到自己所需要的各种信息。正是在经济全球化调整发展的基础上，世界上的每个企业都被各种经济纽带更紧密地联系在一起，既互相依存，又互相补充。每个企业都有机会占领更大的市场，但也有可能因竞争失利而被市场淘汰，企业面对的将是日益激烈、甚至是残酷的全球市场竞争。

2. 从单个企业竞争到供应链竞争

现代企业在经营战略上，强调合作竞争理念，提出“没有围墙”、“合作竞争”、“取长补短”、“一致对外”、“你赢我也赢”，追求企业整体效率和效益的提高，改变过去那种“大而全”、“小而全”的做法，走专业化、协作化的道路。在日益激烈的竞争中，企业逐渐意识到单靠自己的资源不可能有效地提高市场竞争优势，必须把生产经营过程中的各个方面，包括供应商、制造工厂、分销网络、客户和最终消费者等都纳入到一个统一的紧密联系的供需链中，把客户需求、企业内部制造活动和供应商的供货资源都整合在一起，充分运用社会各个方面的资源，合理有效地组织好企业的供、产、销活动，以提高企业的工作效率和市场竞争优势。

3. 从大规模生产到个性化生产

随着国际、国内市场的变化，大众知识水平不断提高，消费者的价值观也发生了显著变化，需求结构普遍向高层次发展。用户需求日益趋向个性化、多样化，促使企业从过去大批量、标准化产品的生产，转向多品种、小批量产品的生产，用满足用户需求的、定制的“个性化产品”去占领市场以赢得竞争优势。

企业在生产、经营过程中日益追求敏捷制造、精益生产、及时交货，并不断提高质量、加强售后服务，尽快实现产品的更新换代。企业的竞争焦点已经集中于怎样更好地满足顾客的个性化需求。企业要想在激烈的竞争中生存和发展必须创新，不断推出个性化的设计、个性化的产品、个性化的服务，以满足消费者的个性化需求。

4. 从规模取胜到速度取胜

随着全球信息时代的来临，电子商务迅速兴起，信息传递更加快捷，市场竞争由此变得更加激烈。企业竞争开始由“规模取胜”转向“速度取胜”。谁能有效利用信息技术全面加强企业管理，抢先获得有效信息并做出迅速反应，就能在全球市场的激烈竞争中占得先机。

5. 从以产品为中心到以客户为小心

工业时代，企业通过规模效益来提高企业生产效率、降低生产成本，企业之间的竞争主要是产品的竞争。在客户需求日益提高的今天，如何通过及时满足客户需求、赢得客户信赖已经成为企业保持竞争力长盛不衰的重要因素。

6. 从人、财、物竞争到信息竞争

工业时代，企业竞争力主要依赖于人、财、物。在信息时代，信息和知识已成为企业提高竞争力的关键。作为企业的重要战略资源，信息和知识对企业的重要性已等同于人、财、物，甚至在一定程度上已超过人、财、物的作用。

新世纪企业经济环境的巨大变迁使所有的企业面临着重大的抉择，这就是：或者改变既有的管理模式以适应企业经济环境的变迁，或者在激烈的竞争中被淘汰出局。

四、管理信息化是企业经营和发展的基本条件

当前经济全球一体化已经成为世界经济发展的主流，各国都在实行不同程度的经济改革和对外开放，加强与其他各国的经济合作。各国之间的经济联系日益密切，逐渐形成了相互依存，相互融合的有机体，各国经济都成为这个整体不可分割的一部分。应该看到，经济全球化为我国的企业带来了新的发展机遇，但同时它也对我国企业的管理提出了巨大的挑战。

21 世纪企业管理信息化是企业应对经济全球化、从事国际商务活动的通行证，也是参与国际竞争与分工必备的手段。由于我国企业目前的竞争力还很难迎接经济全球化的挑战，因此企业管理信息化成为我国企业必须解决的重大问题。

企业是国民经济的主体。在市场进一步全球化，竞争日益加剧的今天，企业信息化不可避免地被提到企业日程——企业管理信息化不仅仅是企业的效益工程同时也是企业的生存工程。

第二节 管理信息化的主要内容

20 世纪 30 年代，管理学领域逐渐产生一个新型学科分支——系统管理学派，该学派运用系统科学的理论、范畴及一般原理来分析组织的管理活动。自 40 年代以后，信息论、控制论、耗散结构理论、突变论和运筹学得以产生和深入发展，这些理论的新进展对系统管理理论的发展起到很大的促进作用。到 50 年代以后，随着信息技术与计算机技术的发展，在管理中采用计算机已经成为现代生产力发展和实现管理现代化的必然趋势，基于系统管理理论的计算机管理学派应运而生。随着实践向纵深发展，计算机应用于管理已经取得了明显的经济效果，极大的提高了管理工作的效率和决策水平，并从深层次推动着管理理论自身的深刻调整和变革。

一、管理信息化的实现手段

对一个组织的管理一般说来主要包括计划、组织、领导、协调、控制等五个方面，这也是管理的五大职能。我们所研究的管理信息化，就是把信息化的手段运用于这五大职能之中，来提高管理的效率。而实现信息化管理的主要手段，就是通过在管理中广泛采用管理信息系统（MIS）来进行。

管理信息系统（Management Information System）一词最早由瓦尔特·肯尼万（Walter T.Kennevan）于 70 年代提出，之后很多学者从不同角度对它的定义进行了诠释和丰富。根据我国的特点，从事管理信息系统的专家学者把管理信息系统定义为：一个由人和计算机组成的能进行信息收集、传输、加工、保存、使用、维护和管理的系统，它能实测组织部门的各种运行情况，能利用过去的的数据预测未来，能从全局出发辅助决策，能利用信息控制组织部门的活动，并帮助其实现规划目标。

管理信息系统是在事务处理系统（Transaction Procession System——TPS）基础上发展起来的。事务处理系统只是采用计算机代替业务人员手工作业，简单地由计算机进行数据处理的系统，而管理信息系统如今已经发展到不仅包括事务处理系统，而且包括决策支持系统（Decision Support System——DSS）等高层智能型复杂的信息系统，它是实现管理信息化的基本手段。我们下面看到的各种管理信息化的管理思想或应用系统，就都是建立在信息时代新的竞争背景上的新的管理理念或手段。

二、管理信息化的主要内容

1. 供应链管理 (SCM)

（1）供应链与供应链管理的概念

供应链（Supply Chain）的概念最早是在 20 世纪 80 年代末提出的，是由波特的价值链理论（Value Chain）发展而来，波特指出，每个企业都是在设计、生产、配售以及支持其产品的过程中进行的各种活动的集合体。由于企业的基本活动会为企业产品不断增加价值，企业特别关注这些基本活动，从而出现了需求链和供应链概念。需求链指的是和获取订单有关的所有活动，供应链指的是一旦获得订单后所发生得所有活动。

供应链管理（Supply Chain Management, SCM）是指对供应链中得信息流、物流和资金流进行设计、规划和控制，以便增强竞争实力，提高供应链中各成员得效率和效益。它能够在满足服务水平需要得同时，使得系统成本最小，把正确数量得商品在正确的时间配送到正确的地点。供应链管理具体体现为对供应商、制造商、分销商、零售商和客户所构成网络中的物流、信息流、资金流、工作流等进行组织、计划、协调、控制的一系列管理过程。供应链管理的理念是利用系统观念，在控制需求和供给基本平衡的基础上、对业务流程、组织机构、企业内外各种资源利用，生产、流通计划与交货、销售、服务及仓库布局、库存量控制等各个方面进行多目标优化。而针对上游资源的供应链管理系统，我们可以把物料需求计划系统（MRP）和制造资源计划系统（MRP II）归为此类；针对下游的客户资源管理，我们可以把客户关系管理（CRM）系统归为此类。

（2）物料需求计划系统（MRP）

物料需求计划 (Material Requirement Planning——MRP) 管理系统是以相关需求理论为基础，与先进的计算机技术相结合，以产品的需求情况来确定所需要的原材料 (或零部件) 的时间和数量、计划交付时间，最终达到压缩库存量、保证生产和供应的目的。它是制造、生产企业用于生产库存管理的有力工具。

物流需求计划系统软件是从 20 世纪 60 年代开始，为解决订货点法存在的缺陷而提出的以库存控制为核心的管理信息系统，它标志着现代企业管理软件的起点。其主要目标是确定每项物料在每个时区的需求量，从理论上部分解决了企业订货的时间和数量不精确的问题。70 年代闭环式 MRP 系统除物料需求计划外，还将生产能力需求计划、车间作业计划和采购作业计划也全部纳入 MRP，形成一个封闭的系统。

MRP 系统的基本功能可以划分为三层：产生主生产计划 (Master Production Schedule——MPS)、实现物料需求计划 (MRP)、输出制造和物料采购计划。即首先根据对客户的订单、产品需求的预测，以及高层制定的生产大纲，在现有资源下决定产品生产的数量，制定出主生产计划；然后，在决定生产的批量后，通过物料清单 (Bill Of Material——BOM) 对产品所需物料进行展开计算，这一展开计算可能需要多个层次，直到确定零件 (指外购零件)、原材料的数量、需要的时间，再根据库存记录决定采购的物料的品种、规格、数量、时间等；最后，输出详细的制造与外购的零件、部件、原材料的清单。

由于 MRP 系统的定货量是根据需求来定的, 而且, 库存的控制是面向作业的, 而不是面向台账的。因此, 它可以将库存资金的占用降到最小的程度, 可以提供每个库存项目的未来状态, 它对生产中的变化可以作出比较灵敏的反应。

(3) 制造资源计划系统 (MRP II)

制造资源计划(Manufacturing Resources Planning——MRP II)管理系统是由 MRP 系统逐步发展起来的。20 世纪 80 年代, 为解决 MRP 只涉及物流的缺陷, MRP II 纳入信息流、资金流, 增加了生产能力的平衡、计划下达过程和实施过程的反馈调整等功能, 信息可与其他系统共享。如 MRP 加上生产计划可以建立供应计划, 而库存记录可用来进行成本核算, 逐步形成集生产、供应、销售、财务等功能于一体的系统, 一般包括八大模块, 即销售管理、生产计划、MRP、生产作业计划、采购管理、能力需求计划、数据管理和库存管理。最初的 MRP 主要是生产和库存管理的功能, 随着 MRP 应用的深入, 人们在应用过程不断积累经验, 不断地扩充其功能。在 MRP 系统中, 逐步增加了生产能力计划、生产活动控制等功能, 这就形成了所谓广义的 MRP。

制造资源计划(MRP II)是当前制造业对生产经营活动进行科学管理的一种比较理想的模式。所谓制造资源主要是指企业生产所涉及到的资源, 例如: 生产资源(包括人力、设备、物料、能源等)、财政资源(资金收入、资金支出、资金占用等)、工程资源(产品结构、制造工艺等)、市场资源(供应市场、销售市场)等。制造资源计划是对企业生产所涉及到的所有资源编制计划, 并且对这些资源进行管理、监督、调控。

MRP II 的商品软件是由各子系统组成, 子系统的划分以及所包含的功能模块的数量可能有所不同。但是, 一般来说均包括工程数据管理、物料管理、采购管理、生产管理以及财务管理和质量管理几个子系统。

MRP II 是一套先进的生产管理技术, 它的基本思想是通过运用科学的管理方法和现代化的工具——计算机, 规范企业各项管理, 根据市场需求的变化, 对企业的各种制造资源和整个生产、经营过程, 实行有效组织、协调、控制, 在确保企业正常进行生产的基础上, 最大限度地降低库存量、缩短生产周期、减少资金占用、降低生产成本、提高企业的投入产出率等, 从而提高企业的经济效益和市场竞争能力。

(4) 客户关系管理 (CRM)

所谓客户关系管理(Customer Relationship Management, 简称 CRM), 是指通过管理客户信息资源, 提供客户满意的产品和服务, 与客户建立起长期、稳定、相互信任、互惠互利的密切关系的动态过程和经营策略。它既不是一个简单的概念, 也不单纯是一个软件产品。它是互联网时代企业不可缺少的经营战略。

企业要在激烈的市场竞争中立于不败之地就必须时刻关注市场的需求, 也就是企业客户的需求。企业为了保有市场要建立与客户的信息交流渠道, 掌握客户的购买愿望、感受和行为。要通过发现潜在的客户群体, 分析哪些是能为企业带来最大效益客户, 要研究如何保持客户的忠实程度以争夺市场和开拓市场。近年来客户关系管理之所以备受关注, 发展迅速, 正是因为在经济全球一体化和买方市场的激烈竞争环境下企业生存和发展的需要。而高度发展的现代信息技术为企业的这种需求提供了强大的技术支持使这种需求得以实现。客户关系的内容十分丰富, 是一个庞大的系统, 它可以独立于 ERP 也可以是 ERP 集成系统向客户延伸的前端。

随着社会主义市场经济的不断发展, 越来越多的企业对客户关系管理系统开始给以密切关注, 并准备尝试建立自己的客户关系管理系统。CRM 作为一种新的经营管理哲学, 其内涵可以从以下几个不同角度、不同层次来理解。

第一, 客户关系管理是一种管理理念, 其核心思想是将企业的客户(包括最终客户、分销商和合作伙伴)作为最重要的企业资源, 通过完善的客户服务和深入的客户分析来满足客户的需求, 保证实现客户的终生价值。

第二, 客户关系管理又是一种旨在改善企业与客户之间关系的新型管理机制。它实施于企业的市场营销、销售、服务与技术支持等与客户相关的领域, 通过向企业的销售、市场和客户服务的专业人员提供全面、个性化的客户资料, 并强化跟踪服务、信息分析的能力, 使他们能够协同建立和维护一系列与客户和生意伙伴之间卓有成效的“一对一关系”。一方面使企业得以提供更快捷和周到的优质服务, 提高客户满意度、吸引和保护更多的客户, 从而增加营业额; 另一方面则通过信息共享和优化商业流程来有效地降低企业经营成本。

第三, 客户关系管理也是一种管理技术。它将最佳的商业实践与数据挖掘、数据仓库、一对一营销、

销售自动化以及其他信息技术紧密结合在一起，为企业的销售、客户服务和决策支持等领域提供了一个业务自动化的解决方案，使企业有一个基于电子商务的面对客户的前沿，从而顺利实现由传统企业模式到以电子商务为基础的现代企业模式的转化。

2. 全面管理信息系统——ERP（企业资源计划）

在知识经济时代，企业所处的商业环境已经发生了根本性变化。顾客需求瞬息万变；技术创新不断加速、产品生命周期不断缩短、市场竞争日趋激烈，这些构成了影响现代企业生存与发展的三股力量：顾客(Customer)、竞争(Competition)和变化(Change)。过去在工业经济时代通过规模化生产以降低成本的大型企业已难以取得今天市场上的竞争力，过去在工业经济时代的商业规则、“科层制”管理模式已经不再适用于今天企业的发展，甚至严重影响到企业的生存。为了适应以“顾客、竞争和变化”为特征的外部环境，企业必须要进行管理思想上的革命、管理模式与业务流程上的重组、管理手段上的更新，从而在全球范围内引发了一场以业务流程重组(Business Process Reengineering 简称 BPR)为主要内容的管理模式革命和以企业资源计划(Enterprise Resources Planning 简称 ERP)系统应用为主体的管理手段革命。

第一，ERP 是激烈市场竞争的必然产物。

20 世纪后期，由于科学技术特别是网络化信息技术和世界经济的飞速发展，尤其是全球化市场逐步形成和知识经济、网络经济的出现，使无国界化企业经营的趋势愈来愈明显。跨国企业集团的影响日益增大，整个市场竞争呈现出明显的国际化和一体化。与此同时，用户需求愈加突出个性化，导致不确定性不断增加、高新技术的迅猛发展提高了生产效率，缩短了产品更新换代周期，加剧了市场竞争的激烈程度。面对全球化竞争，加快新产品的开发和上市时间 T，改善质量 Q，降低成本 C 以及完善售前售后服务 S，成为企业的永恒主题。围绕 T、Q、C、S，展开了企业管理变革和技术创新。ERP 是把原来的 MRP II 拓展为围绕市场需求建立企业内外部资源计划系统，把客户需求、企业内部制造活动、供应商的资源融合在一起，完全按市场需求制造。其基本原理是将企业的制造流程看做是一个从供应商、制造工厂、分销网络到客户密切相关的“供应链”，运用计算机硬、软件手段尽力缩短这个“供应链”，提高其运转效率，为企业产品质量、市场需求和客户满意提供保障，最终提高企业的市场竞争能力。

第二，ERP 是企业管理思想演进的结果。

激烈的竞争和严酷的生存环境使企业不进则退。面对经济全球化的挑战，企业如何运用先进的管理理念和控制方法，迅速适应企业的外部环境，从而使企业的决策者能迅速、实时地对市场动态变化做出有效的反应，并增强企业的竞争优势已成为企业家关注的焦点。正是这种需求使 20 世纪成为近代管理学从幼稚到成熟、到迅速发展的世纪。

正因为此，在企业管理信息化日渐深入的今天，ERP 系统的建设成为企业管理信息化的热门话题。国内管理基础较好、信息化工作开展较早的一批大中型企业纷纷建立了自己的 ERP 系统。其中联想集团有限公司、中国化工进出口总公司等一批企业 ERP 系统建设取得了良好的应用效果，为企业管理信息工作的不断深入开展起到了重要的引导作用。ERP 系统的应用必将成为企业管理信息化的主流。

3. 业务流程再造——BPR

BPR (Business Process Reengineering, 简称 BPR) 是 1990 年迈克尔·哈默 (Michael Hammer) 博士在《哈佛商业评论》上发表“Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate”首先提出的，1993 他和钱皮 (Jame Champy) 合著《公司重组——企业革命宣言》一书中对其进行了定义。他们指出，200 年来，人们一直遵循亚当·斯密的劳动分工的思想来建立和管理企业，即注重把工作分解为最简单和最基本的步骤，而目前应围绕新的概念来建立和管理企业，即把工作任务重新组合到首尾一贯的工作流程中去。

他们给 BPR 下的定义是：“为了飞跃性地改善成本、质量、服务、速度等现代企业的主要运营基础，必须对工作流程进行根本性的重新思考并彻底改革。”它强调以业务流程为改造对象和中心、以关心客户的需求和满意度为目标、对现有的业务流程进行根本的再思考和彻底的再设计，利用先进的制造技术、信息技术以及现代化的管理手段，最大限度地实现技术上的功能集成和管理上的职能集成，以打破传统的职能型组织结构，建立全新的过程型组织结构，从而实现企业经营在成本、质量、服务和速度等方面的巨大改善。

它的重组模式是：以作业流程为中心、打破金字塔状的组织结构、建立横宽纵短的扁平式柔性管理体系，使企业能适应信息社会的高效率和快节奏、适合企业员工参与企业管理、实现企业内部上下左右的有

效沟通、具有较强的应变能力和较大的灵活性。以集体智慧将企业系统所欲达到的理想功能逐一系列出后展开功能分析，经过综合评价和通盘考虑筛选出基本的、关键的和主要的系统功能，并将其优化组合成企业新的运行系统。BPR 的提出在美国、西欧和日本引起了很大的轰动，是在 20 世纪 90 年代达到了全盛的一种管理思想。

4. 集成质量管理——IQM

80 年代末以来，基于计算机技术的自动化质量管理受到了企业界比较普遍的重视，计算机辅助质量 (Computer Aided Quality, 简称 CAQ) 的概念应运而生。CAQ 就是运用计算机实现质量数据采集、分析、处理、传递的自动化，实现质量控制和管理的自动化。

经济全球化进程的加快和计算机集成制造技术的完善使得计算机辅助质量管理正逐步向计算机集成质量管理 (Integrated Quality Management, 简称 IQM) 方向发展。IQM 在 CAQ 基础上的发展体现在两个方面：过程的延伸和范围的扩展。过程的延伸是指质量管理由制造过程延伸到设计开发过程，覆盖了产品整个生命周期。范围的扩展是指将 CAQ 管理下的企业内部局域网扩展为 IQM 下的远程计算机网络，使得跨地区、国际化的企业集团内各部门间的质量管理能够形成一个整体，在制造商和供应商之间实现直接的质量监控。

第三节 进行管理信息化需要注意的几个问题

在激烈的市场竞争环境下，特别是在我国加入世界贸易组织以后，我国相当一部分企业的领导意识到企业管理没有信息技术的支持将会在今后的市场竞争中处于极为不利的地位。因此企业领导一般来说对于企业管理的信息化工作都会密切予以关注。但是在自己的企业中如何开展企业管理信息化工作却存在着相当多的误区。一个基本的误区就是，相当一部分企业领导工作都比较忙，他们没有能够专门抽出些时间好好学习和研究一下有关企业管理信息化的基本知识。因此对于各种企业管理信息系统往往处于一知半解的状态。不知道企业管理信息化对自己的日常工作有什么作用，不知道自己在企业管理信息化工作中应当起什么作用，也不清楚自己应该如何指导企业的信息化工作。因此当企业管理信息化工作遇到阻力和障碍时，往往出乎意料，不知如何应对。从而造成企业管理信息化工作旷日持久不出效果，甚至半途而废。

另一个重要误区是企业领导认为信息化工作是计算机技术人员的工作，企业高层领导只要支持他们的工作：要人给人、要钱给钱就可以了。他们认为只要有了设备和相关软件，企业管理信息化就实现了。因此钱花了，设备和软件买了，企业的一些部门的工作效率也有所提高，但是企业总体效益并没有提高。于是就认为企业管理信息化也不过如此，从而对企业管理信息化工作失去信心。

企业领导在企业管理信息化工作中到底应该主要关注哪些问题呢？一般来说，企业的各级领导，特别是企业的一把手，最需要下大力量关注和解决的问题，应注意以下几个方面的问题。

一、管理以人为本

企业管理信息化工作从表面来看是一种计算机管理信息系统的引入，是一项专门的技术工作，但是其实质是一种先进管理思想和管理模式的引入。因此企业管理信息化其实质是管理，是做人的工作，是企业各级工作人员观念转变的工作。

管理以人为本，首先要解决的是企业一把手的问题。作为企业的一把手自己的观念首先必须转变，才能带领企业高层领导，推动整个企业实现深化改革，使企业管理信息化得以实现。

在做人的工作中，能否得到企业中层领导人员的理解、配合与支持，对管理信息化工作的成败至关重要。这是因为企业的中层领导人员是各项业务工作的直接主管，企业管理信息化工作能否深入贯彻到各个基层部门，关键就在于中层领导的理解、配合和支持。另外企业管理信息化工作的开展不可避免地会涉及业务流程的优化与组织结构的变动，从而涉及“权利和利益的转移”。而企业中受“权利和利益转移”影响最大的是企业的中层管理人员。对企业中层管理人员的工作只能而且必须由企业的一把手来做。

在企业管理信息系统的建设过程中，企业的相当一部分工作人员也存在“权利和利益转移”、转换工

作岗位甚至下岗等问题。如果不做好这些工作人员的工作，企业管理信息化落实到每一个工作岗位的工作就会遇到很大的阻力。解决这一问题除了需要企业各级领导尤其是企业一把手做大量的人的思想工作以外，在企业管理信息化工作开展过程中还必须建立良好的激励机制。制定符合企业管理信息化的激励机制，既是调动职工积极性的一项重要措施，也是保证企业管理信息工作正常运行和取得效益的重要措施。

另一方面，企业管理信息化：工作的开展可以更好地对职工的工作业绩进行量化，从而使得对职工的激励机制建立在一个更准确、公平、合理的基础上，使企业各种人才能够尽快地脱颖而出，增加企业的竞争能力。

二、创建有利于管理信息化的企业文化氛围

创建有利于管理信息化的企业文化氛围，首先需要在企业中牢牢树立全球市场竞争意识。使企业全体职工深切意识到激烈的市场竞争压力对于企业生存发展的巨大影响。实践表明，当企业不光是高层领导，而且全体职工都有一种强烈的危机感和紧迫感时，往往会激发出全体员工高度的责任感，使企业全体员工能够从企业大局出发完成本职工作。从而创建一种有利于管理信息化的企业文化氛围。

创建有利于管理信息化的企业文化氛围另一个重要方面是提倡团队精神。团队精神是人本管理中的一个重要概念。人本管理中的团队，是指因企业的某项关联工作而使各成员联合起来的，在行为上有彼此影响的交互作用，在心理上能意识到其他成员存在，并有彼此相互归属的感受和工作精神的集体。

企业的任何工作都需要有团队精神的支持，企业管理信息化工作的开展更需要强调团队精神。这是因为企业管理信息系统是一种基于流程的管理系统，这种系统的实施需要各项业务的管理人员以及信息技术的专业人员通力协作才能取得成功。因此在企业管理信息化工作中强调团队精神具有特别重要的意义。

三、提倡改革精神

在开展企业管理信息化工作的过程中，必然会发现一些不符合市场经济需要的管理模式、不合理的业务流程以及不适应的组织形式；解决这些问题是企业管理信息化工作的一个重要方面。如果企业在运用信息技术时，处理事务的流程和方式没有改变——无论是人们运用计算机直接模拟手工业务处理方式和处理流程，而没有剔除那些手工业务处理方式下必须存在的但在计算机条件下是不合理或无效的工作，还是人们必须按照计算机的要求工作。只要流程不是服务于顾客需要的，那么效率的损失就是存在的。这往往会造成高成本的信息技术系统的工时被大量搁置或浪费。相应地，组织效能的提高也无从谈起，信息技术应用也就达不到预期的效果。

因此，在开展企业管理信息化工作中企业的一把手必须具有充分的革新精神对待一定会发生的这些管理模式、业务流程和组织机构的不适应问题，进行必要的改造以深化企业管理改革。并鼓励企业全体职工以同样的精神关注这一工作。这不仅是企业管理信息化工作的需要，也是企业深化改革的一项经常性的工作。

四、讲求目标效益

开展企业管理信息化工作必须讲求目标效益。讲求目标效益从领导决策思想上应从解决企业突出问题入手，量力而行。从对影响企业生存发展的突出问题入手，抓住关键环节，重点突破、取得效益。实践证明这是一条投入少、见效快的方法。

企业管理信息化的基本目的是提高企业的经济效益、提高企业核心竞争力，因此企业管理信息系统的建设必须讲求成本效益原则。在系统建设的规划阶段就应该对每一个实施内容建立项目控制机制，制定项目实施进度、项目预算和项目目标。以便对项目实施的效果进行控制和检查，以最小的投入完成既定的目标。

五、协调有关工作

企业信息化建设涉及企业的方方面面，其中一个重要方面就是很多个企业在信息化建设中都会遇到的“权利和利益的重新分配”问题。

企业信息化建设的过程也是一个企业管理创新的过程，这种流程优化、管理体系的创新必然会触动一

部分人特别是相当一部分中层干部的利益，从而引起一些人对信息化工作采取不合作，甚至是抵制的态度。这一问题的解决只能依靠企业的一把手来进行各方面的协调，这种协调工作是任何人都无法替代的。

当然，企业最高领导层协调工作还包含企业资源的合理调配。管理信息化是一项需要大量资金和人力、物力投入的工作。一旦企业各部门的积极性调动起来，尝到信息化的甜头，企业就可能面临各部门争上信息化项目而带来的资金、人力、物力的“瓶颈”。因此如何在企业有限资源下高起点的合理布局、统一规划、分步骤实施就成了企业一把手要协调的基本工作。企业领导在做这种协调时必须牢牢把握住信息化的根本方向，这就是确定什么时机、哪些部门实施哪些信息化项目。企业领导也只有把握住这一大方向，协调好信息化实施的时机和步骤才可能使信息化建设项目所需要的资金、人力、物力得到真正的保证。“要人给人、要钱给钱”才不是一句空话。

六、合理使用和保护人才

执行力是指企业贯彻领导决策、及时有效地解决问题的能力，是企业管理决策在实施过程中原则性和灵活性相结合的重要体现。缺乏执行力是中国企业的通病，在企业信息化建设中这一点尤为突出。我国很多企业信息化建设失败的一个基本原因，就在于在系统建设队伍中缺乏具有执行力的中坚人物。

提高企业的执行能力靠的是人，一个企业有无执行力关键看有没有选对人。因此企业领导，特别是一把手在企业信息化建设问题上必须亲自选择信息化系统建设的核心人员，甚至是工作班子的普通成员，并为他们的工作创造良好的条件。这也就是通常所说的合理使用和保护人才问题。

合理的使用和保护人才包括两方面问题。首先在信息化建设人才的使用上要舍得拿出最优秀的上作人员开展信息化工作。不少企业舍不得从生产管理岗位上抽调优秀人员，从而用那些工作不忙的人员来代替。这样做的结果往往是信息系统建设花费大量资金，最终“效益欠佳”。

其次是如何留住企业信息化建设中的优秀工作人员。这是很多信息化建设先进单位面临的重要问题。信息化建设需要企业花大力气培训工作人员，信息化建设过程也使一些人员积累了充分的经验。但是如何留住这些人员却让企业大伤脑筋，高薪、重罚往往都难以奏效，还会产生很多副作用。在这里必要的激励机制要有，这是必须的。但更主要的是需要企业领导为他们创造宽松的工作环境和开辟广阔的发展前景。对于大多数技术人员来说成就感比金钱更能激励他们充分发挥其潜能。

在建设企业管理信息化问题上，企业的各级领导特别是企业的一把手有很多工作需要做，但以上提到的六个问题是企业领导必须特别关注的。这些问题解决好了，其他的问题就会迎刃而解。

思考题：

1. 对你熟悉的或感兴趣的一家企业进行信息化调研，了解该企业管理信息化的主要手段和程度。
2. 有一种观点认为，管理根本不需要采用信息技术，而把信息技术纳入到管理之中，这只是一种可有可无的泡沫，你是否赞同这种观点？说出你的理由，并运用实例来支持你的观点。
3. 想想企业实施 BPR 可能会遭遇哪些障碍，哪些环节是成功实施 BPR 的瓶颈？
4. 管理信息化是如何对企业柔性战略和敏捷制造带来竞争优势的？
5. 分析 SCM 对实现波特提出的“成本领先”战略的贡献。

参考文献：

1. 宋玉贤：《企业信息化管理》，北京大学出版社，2005.
2. 王璞、戴勇：《企业信息化咨询实务》，中信出版社，2004.
3. 游战清：《企业信息化理论与案例》，机械工业出版社，2004.
4. 杭永宝：《企业信息化教程》，东南大学出版社，2003.
5. 刘强：《SCM 实施宝典》，国防工业出版社，2004.
6. 刘树森：《现代制造企业信息化》，科学出版社，2005.
7. [英]哈伍德、吴昌秀：《ERP 实施流程：企业如何实施 ERP——CIO 管理进阶》，清华大学出版社，2005.

8. 李艳杰：《管理信息系统》，东南大学出版社，2005.
9. 李宗民、王文兴：《管理信息系统理论与实务》，重庆大学出版社，2005.
10. 佩凰帕、德罗兰、高俊山：《新版业务流程再造精要》，中信出版社，2002.

第十七章 管理发展的新趋势

导读：环境与管理观念、方法和技术交互影响。随着管理环境的变化，管理理论和方式必然创新，这正是管理百年发展所呈现出来的一般规律。本章重点介绍经济全球化等经营管理背景下，管理理论方面展现的最新趋势，并对其原因进行了初步分析，还指出蕴含管理发展新趋势中的核心——企业能力的培育与强化。

回顾过去 100 年间人类在组织理论和劳动生产率方面取得的成功，也许现在正是管理学的学生和实践者都可以相互祝贺、欢呼的时候了——可以好好品尝一下管理学领域已经获得的和因它而带来的智力成果和利益。但事实上，这样做，为时尚早——也许，永远都是为时尚早。诚如：“五十岁的律师完全可以坐下来沉迷了他们所拥有的基础知识，因为他们知道，知识更新只是偶尔发生的事件。但管理者就不可能享受这样的奢侈。五十岁的管理者也可以回顾过去，沉湎于过去的知识。但如果这样做的话，他们很快就会发现，他们将失去工作。管理需要变革和持续的改进。没有什么地方可以逃避这样的变革。知识更新是永远不变的要求”。管理的责任受到不断演进的经营环境——顾客需求发生变化、最新技术发生变革、劳动者的期望发生改变，以及竞争对手的行动发生变化的强烈影响。由于世界经济发生转型的动态变化以应对这些因素的变化，管理者必须改变他们习惯使用的观念工具并更好地适应当前的流行趋势。毫无疑问，管理者知识的持续更新有时也要求他们大量放弃就在不久前还被认为是成功标准的实践经验。

一、21 世纪管理面临的挑战

人类进入 21 世纪之初，世界的政治、经济格局都发生了巨大的变化。世界格局正在进行着全新的整合，管理者所面临的管理环境也正发生着全新的变革，新世纪的管理者面临着崭新的挑战。总结起来，21 世纪的管理面临着以下几个方面的挑战：

1. 经济全球化

交通和通讯技术的迅猛发展使得世界越来越小，“地球村”的幻境成为现实。在经济方面，“地球村”的显现使得经济全球化的趋势不可阻挡。企业日益开始在全球范围内寻求资源的最佳配置，大大突破了原来狭小区域的限制，提高了社会资源的配置效率；并在全球市场上开拓市场，拓展了企业的市场范围，为优秀企业的进一步发展壮大提供了市场空间。但同时，经济全球化也给管理者们带来了一系列的挑战。管理者们必须思考，经济全球化背景下，组织的战略视角如何转变？竞争策略如何应对？组织内部组织结构、人员管理方式如何调整？

2. 经济知识化

在世界经济从农业经济到工业经济再到知识经济的历史发展过程中，社会的发展已使知识成为最重要的资源。在信息的催化下，知识经济时代已经到来，企业如何具有独特的属于自己的知识已成为企业能够生存发展的重要标志。在管理中，企业如何获得知识，如何使用知识，如何存储知识，如何使知识变为更多的知识，如何把知识转变为生产力，这些都是知识经济中管理者所要解决的问题。其中尤为关键的是：知识经济条件下人性有什么样的改变，应该采用什么样的管理方式最为合适？

3. 技术进步加快

21 世纪技术进步的速度大大加快，直接的结果就是产品的生命周期越来越短。这给企业带来了两个方面的影响：首先，创新成为企业生存和发展的基础。随着技术进步的加快，为了在市场竞争中获得生存和发展，企业就必须紧跟技术进步的脉搏，始终站在技术发展的前沿。而要达到这样的目的，除了加大企业自身的技术投入，加强自身技术创新外，还应在战略创新、制度创新、组织创新、观念创新、市场创新等方面把创新渗透到整个管理过程之中。其次，创新的风险也越来越大。由于技术进步步伐加快，很多刚刚出现的新技术一出现就落后。再加上产品的生命周期的缩短，前期巨额的研发投入得到充分弥补的风险加大。总之，创新的风险越来越大了。一方面，创新是企业生存和发展的基础；而另一方面，创新的风险却越来越大。身处其中的管理者们不得不思考：创新的内容上是否应该改变原来单纯的技术创新？创新的

主体上是否应该从原来的企业自身拓展到更广阔的企业外部，以及是否应该从原来的技术人员转变到所有的组织成员？创新组织上又如何应变呢？

4.以计算机技术为代表的信息技术的飞速发展与应用

21 世纪是信息化、网络化的世纪。国际互联网自 1993 年出现以来，保持了年增长率超过 200% 的发展速度。信息技术的迅速发展与应用改变了人们的生活方式，进而改变了世界经济的发展模式。信息汹涌而至的网络热潮改变了世界经济的发展模式。现在，人们不仅在网络上接收信息、发布广告，还进行资金结算和商品买卖等种种经济活动。无论是大型的跨国公司还是中小企业都在开始使用电子商务开拓业务。经济网络化的趋势已日趋明显。企业在经营方向、资源配置、组织结构等方面如何应对经济网络化的趋势？同时，经济网络化造成信息的爆炸式增长，人们及时获取所需信息显得更为迫切。在信息爆炸的背景下，如何在消费者和生产者之间架起一道桥梁，有效沟通生产与消费？这些都成为管理者必须思考的问题。

5.顾客需求个性化、多样化

随着经济的发展和人们生活水平的进一步提高，顾客的需求日益趋于多样化、个性化，同时顾客需求多样化、个性化的满足还是低成本作为代价的。新时代的顾客不再桎梏于被动地接受企业提供的产品和服务，而是主动提出所需要的产品和服务。如果企业不能及时满足顾客的需要，顾客就会用脚投票，弃企业而去。总之，用一句话，现在不是企业能提供什么，而是顾客需要什么。在这种顾客需求多样化、个性化的时代，企业怎么改变其生产组织方式，以适应低成本地满足顾客多样化、个性化的需求；怎么在顾客与企业之间架起一座沟通的桥梁，以及时准确地了解顾客的需要。这些都成为新世纪企业管理者面临的挑战。

6.社会对企业社会责任的多维度思考

作为市场经济活动的主体，企业的社会责任或者说企业管理者的管理目标一直是一个争论不休的话题。传统上，基于古典经济学的观点，人们认为企业管理者的唯一的社会责任或管理目标就是利润最大化。这一观点的主要理由是企业的所有者是股东，而股东只关心一件事，就是财务方面的回报，因此管理者从股东的最佳利益出来就只能追求利润最大化。而另一方面，社会经济学的观点认为管理者的社会责任不只是创造利润，还包括保护和增进社会福利。这一立场是基于社会对企业的期望已经发生了变化这样一种信念。公司并非只是对股东负责的独立实体。它们还要对社会负责，社会通过各种法律法规认可了公司的建立，并通过购买产品和服务对其提供支持，此外，社会接受甚至鼓励企业参与社会的、政治的和法律的事务。总之，企业的社会责任应该不仅仅创造利润，更应该保护和增进社会福利。随着经济发展所带来的一些负面影响的显现和人们生活水平的提高，后一种观点的支持者越来越多。那么，如何在现实的管理过程之中协调利润和社会福利之间的关系呢？

总之，用一句话来概括新世纪企业管理环境的特征就是管理环境的复杂化。

二、21 世纪管理发展的新趋势

外部环境的变化引起企业内部活动内容和结构的调整，这两者的综合作用促进管理思想和方式的创新，这正是管理百年发展所呈现出来的一般规律。依此规律，基于以上当代环境的新特点，管理理论、方法在 21 世纪呈现出如下特点和趋势。

1.全球化战略，跨文化管理

经济的全球化导致企业经营以及所面临的竞争都已突破时空限制在全球展开。企业再也不能单纯依靠地区性行为来维持其利润增长了。企业应立足于全球经营，研究和制订在全球范围内如何生存和发展的全球竞争战略，并从全球战略的高度来提高经营管理的水平 and 质量。战略与经营的全球化决定了管理的跨文化化。随着全球经营战略的展开，企业将面临越来越多的陌生文化环境，它的管理人员和员工来自越来越多的不同文化背景，这也就意味着更多的文化摩擦。因而跨文化管理也一种必然的趋势。跨文化管理，就是要在充分了解不同地区风土民情、风俗习惯和价值观念等文化环境的基础上对其加以协调融合，以消除因文化背景不同所带来的摩擦和障碍。同时在对各种文化兼收并蓄的基础上，博采众长，不断创新，构建适应全球化经营的企业新文化。

2.企业的创新管理

企业在快速多变的经营环境中，要不断地保持竞争优势，经常处于竞争的制高点，就必须求新求变，把创新作为管理的主旋律。企业的创新管理是指能快速适应科学技术、经营环境的急剧变化，不断进行观

念创新、战略创新、制度创新、组织创新和市场创新，把创新渗透到管理过程之中，作为经常性的主要管理职责。管理创新并不是仅仅在产品和服务上寻求创新，而是在公司运营的各个方面都时时求突破、求发展。西方主要工业发达国家自上世纪 60 年代以来随着环境的变化先后经历了全面质量管理（TQM）、准时制造（JIT）、精益生产（LP）、敏捷制造（AM）等管理创新。进入 90 年代以来，在美国和其它工业发达国家更是兴起了一场轰轰烈烈的企业再造（Reengineering）运动。企业再造也称为企业流程再造（Business Process Reengineering），是 90 年代初由美国麻省理工大学教授迈克尔·哈默博士和 CSC 管理咨询公司董事长詹姆斯·钱皮提出的。企业再造是对长期所奉行的劳动分工论的反思，从根本上对原有的基本信念和业务流程、组织结构、企业文化进行重新考虑和设计，利用现代信息技术对企业的战略、业务流程以及支撑它们的系统、政策、组织、结构等进行彻底、急剧的重塑（Redesign），以达到工作流程和生产率的最优化，使质量、成本、服务和效率等经营目标得到显著改善，实现企业绩效的巨大飞跃。在西方，企业再造运动已被认为是继全面质量管理之后的又一次重要的工商管理革命，对新世纪管理理论和实践的发展有着深远的影响。

3. 企业的虚拟化经营

以互联网为代表的信息技术的迅速发展与应用改变了经济的基本态势，产生了网络经济这样一种新型经济形态。网络经济使市场虚拟化，相对于传统的市场而言，重要的是它可以在一定程度上促进市场完善和防止市场垄断，从而提高社会福利。网络经济还使得一些辅助性社会劳动可以通过市场价格外包，从而减少市场交易成本。这些辅助劳动由专业性的公司提供，其劳动效率要高于社会平均水平，其价格低于企业自行提供服务的成本。实际上，通过专业化劳动提高效率在网络经济之前的一二百年就存在，但由于交易成本、信息沟通等问题阻碍了辅助专业劳动的社会化，而网络经济使得这种辅助劳动大规模社会化成为可能。这样，企业就可以专注于自己的核心能力和核心业务，而把其他非核心业务通过网络交由效率更高的企业去完成。这就是虚拟经营，即企业在有限的资源条件下，为了取得竞争中的最大优势，以企业中最关键的资源或核心能力，如专利权、行销通路或研发能力等为基础，专注于其核心业务，而将其它的业务或职能虚拟化——通过各种方式（如战略联盟等）借助外力进行整合弥补。其目的在于最充分有效地利用企业的有效资源。

企业经营的虚拟化必然会导致企业组织的虚拟化，即企业为适应虚拟化经营的要求，仅保留企业中最关键的功能和核心部门，而将其他的功能和部门虚设或省略，以利用较低的构建成本，实现资源的最佳组合和企业的快速发展。也就是说，企业在组织上突破有形的界限，虽有生产、营销、设计、财务等功能，但企业体内却没有完整的执行这些功能的职能部门。具有这样一种组织形式的企业称为“虚拟企业”。

4. 企业竞争竞合化，合作联盟化

传统的企业竞争是你死我活的零和博弈。而 21 世纪的企业若要成功，必须依靠合作的精神。这是因为世界已进入了一个新的时代——合作的时代。首先，随着科学技术的不断发展，新产品的技术含量不断提高，产品的市场寿命周期不断缩短，新产品层出不穷，而且是多种科学技术的综合体现。高技术含量的新产品开发工作，成为一项大工程。面对这种新形势，很少有哪家公司能单凭自己的资金、技术力量，迅速推出系列化、多样化和复杂化的产品，去满足市场的不同需求，达到占领市场的目的。而市场竞争是无情的，市场行情瞬息万变，获得利润的机会往往是稍纵即逝，面对市场及科技发展的挑战，企业只有通过合作，将各自的优势结合起来，才能开发新产品，占领市场；其二，如前所述，在经济网络化条件下，企业应向核心能力要优势，即企业的战略重点应放在强化核心业务能力上。为此，企业必须先“有所不为”，即放弃非核心业务甚至非核心环节，这样才能集中优势发展核心业务，提升核心能力。但这样一来，企业实质就变成了一个小小的核心业务单元或能力单元，而其它的业务单元则被省略掉了。而单凭一个业务或能力单元是不可能为顾客提供完整的服务的。为此，企业必须与其他相应的核心业务单元或能力单元（其他企业）合作，结成分工合作、优势互补的“任务团队”，共同承担为顾客提供完整的服务。

由此可见，经济网络化条件下，各企业不过是全球网络中小小的结点，它们共同构成了经济网络整体，但又只能从网络整体中吸取营养，依靠网络整体而生存发展。它们各自所拥有的核心能力与核心业务只是它们进入网络整体、成为网络结点的资格条件。因而，在 21 世纪的经济网络化条件下，企业必须既具有强大的核心能力，又具有高度的合作精神，否则被淘汰出局是其必然的命运。换言之，核心能力和合作精神是 21 世纪企业可持续发展的两大支柱。核心能力是企业合作的基础，而合作又可促进企业核心能力

的提高。

企业间的合作主要是以“企业战略联盟”的形式进行的。企业战略联盟是指两个或两个以上具有资源或能力互补优势的企业，为实现共同的战略目标组成的风险共担、利益共享的松散联合体。这种联合体具有如下特点：（1）是动态性。它是靠信息技术结成的临时网络或任务团队。其目的是为完成某项特定的任务。任务完成后即自行解散，为了新的战略目标，新的合作者又组成新的联盟；（2）是无形性。企业战略联盟主要是通过不受任何限制的无形通信网络将联盟成员联结在一起，既没有总部，也没有太复杂的组织系统，更不搞纵向合并；（3）是伙伴关系。企业战略联盟就是为实现特定的共同目标而建立起来的。各成员将自己的核心资源或核心能力与其他成员的核心资源或核心能力相结合，以期实现优势互补，在此基础上进行分工协作，并共担风险、共享利益。否则，就不可能建立起联盟关系；（4）是快速灵活。企业战略联盟之间主要是以信息网络相联系的，因而快速灵活也就成为其典型的特征之一。它通过信息情报交换迅速确定联盟成员，并签订“电子合同”；计算机网络使不同地域、不同部门的相关成员同时开展工作；人工智能系统和传递装置使工程师与生产线直接联系起来，而工程师能更加灵活地控制生产，同时能根据客户的要求立即作出反应，满足客户的需求，实现敏捷制造。这一特征适应了信息网络时代“快者生存”的规律；（5）是管理简单。由于企业战略联盟实质上是一种网络虚拟组织，既无总部也无太复杂的组织系统，工作场所和工作方式都决定了成员与员工的临时性和管理的简单化。联盟效率取决于联盟成员的合作精神。

5.企业数字化管理

数字化管理是利用计算机、信息及国际互联网技术，量化管理对象与管理形式，实现计划、组织、协调、服务、创新等职能的管理活动和管理方法的总称。数字化管理在技术上基于两个基本前提：一是管理活动和行为是基于网络的，即企业应该利用计算机技术和信息技术，建立一个高度集成信息共享交换网，任何管理活动与行为都是依据网络上的信息资源和知识资源做出反应和付诸行动，所有的管理消息都是通过网络进行感知、搜集、加工、存储、传播的，网络成为管理活动与行为的神经枢纽；二是管理是可以计算的，即管理活动与行为应是标准化、规范化，直至量化，可以利用计算方法进行推理和判断，做出决策。

数字化管理与传统的企业管理相比较，其数字化特征极其明显，它必将带来企业管理全面性的变革，形成管理发展的新趋势。数字化管理的目标在于追求响应速度和创新的能力；管理的重心移向对知识和信息资源的管理；管理组织机构趋于扁平化、网络化；管理机制由预测未来到感应市场变化，即由推动式机制转变为以客户为中心的拉动机制，形成内蕴不断追求创新的管理机制管理过程由重复性过程转化为响应顾客要求的模块化过程，业务经营活动与管理过程融合贯通；管理绩效评价的主要指标是响应时间；管理激励在于员工的个体成长、工作自主和业务成就感等，人作为管理者和创造者的作用得到进一步的凸显和解放。

6.企业内部管理虚无化

在传统职能式组织中，企业内部管理表现为对其内部横向职能部门之间及纵向层次之间的协调；当组织扁平化且由任务团队（或项目小组）取代传统职能部门后，企业内部管理体现为对其内部横向任务团队（或项目小组）之间的协调，纵向协调消失。当企业规模因前述原因不断缩小时，企业内部的业务与环境不断被外化，企业逐步蜕变为一个核心业务甚至是核心能力单元，其最后的极限就是个人企业。原来内含于企业内部的各任务团队（或项目小组）之间的分工协作关系，将随着企业内部业务与环节的外部化而体现为企业（业务或能力单元）之间的分工协作关系，这就是前面所说的企业战略联盟。由此可见，在此过程中，企业内部管理功能也因管理协调对象（任务团队或项目小组）的不断减少而不断淡化或弱化，或者说是外部化为企业战略联盟管理（协调企业战略联盟各组成成员）。当企业个人化后，企业内部管理功能便完全消失——或者说是蜕变为个人的自我管理。这也就是说，在网络经济时代，常态组织形式有两种，其一是业务或能力单元（其极限是个人化企业），其二是由这些业务或能力单元所构成的以任务为中心的动态的企业战略联盟。与此相适应，企业内部管理也便向两极演化为个人的自我管理和企业战略联盟的网络化管理，传统意义上的企业内部管理消失。

7.管理精神的“以人为本”

随着知识经济时代的来临，以知识管理为核心的当代企业管理更加重视知识和知识的载体——那些拥有先进科学技术、管理经验与学习能力的人。他们是企业生产力各要素中最具活力、最有创造性和增值潜

力的要素，是这个时代企业最重要、最应该重视与关注的资源。要想获得、拥有和保持这种相对稀缺的资源，企业就必须贯彻执行“以人为本”的管理精神。

以人为本，即以人为中心，为企业发展的根本。重视知识，重视人才，已不再是一句空洞的口号，而是贯穿于企业各方面各层次的管理思想与精神。目前，西方发达国家已普遍将人视为最有价值的资源，重视对其长期投资和合理使用，强调通过授权赋能、民主参与、文化认同、创新激励等多种方式为员工才能的充分发挥创造和保持一个宽松的环境，认为加强人力资源的开发和管理是企业提高效率、保证自身竞争优势的强有力武器之一。从管理发展的趋势来看，人力资源管理在企业中的地位日趋重要，对其要求也越来越高。人力资源管理正逐渐从事后管理转向事前管理，其职能已从过去单纯的行政事务性管理上升到考虑如何开发企业人员的潜在能力，不断提高效率。它更多地以经营者的眼光，注重企业在吸引人才、培养人才、激励人才等方面的投入，正从一个纯消费部门逐渐转变为能给企业带来经济效益的部门。与此同时，管理专业化分工的明显优势也使人力资源管理外包化（即企业利用专业管理咨询公司提供的人力资源开发和管理服务）的趋势日益明显，也将成为未来发展的一个重要方面。

在知识经济时代，倡导“以人为本”，的管理精神也意味着对人才提出了更高的要求，尤其是对那些与企业兴衰成败紧密相关的企业经营管理者素质提出了更高的要求。今天的经营管理者是信息化、技术型的工商管理人才，他们不安于现状，勇于接受新的挑战，主动创新与变革，在推进创新与变革中发现和创造商机；他们紧跟时代步伐，善于利用高新技术（尤其是网络信息技术）来更新知识、改造企业，为企业的经营管理、正确决策不断提供新的可行的手段与工具；他们具有较强的人际沟通能力和协调能力，善于听取社会、员工等多方面的意见，善于将企业所需的各类资源集于麾下，做到“人尽其才、物尽其用”；他们非常重视人力资源的开发、培养和有效使用，认为驱动企业的是人而不是机器设备，努力创造一个充满活力、积极向上的企业文化与环境。

8. 社会责任管理

随着社会经济与科技的飞速发展，我们正逐步走入以提高生活质量为中心、以协调人与人、人与环境为主要活动内容的后工业化时代。企业管理的社会责任这个长期备受争议的概念，正从古典经济学观点向社会经济观点迅速转变。即人们原来长期认为企业管理唯一的社会责任就是使利润最大化，转变为管理的责任不仅仅使利润最大化，而且还要保护和增加社会财富。企业应更多地从长远经济绩效考虑，注重自我形象的塑造，重视与社会公众、外部环境的协调发展。因此，重视组织决策和活动对自然环境影响的管理的“绿色化”意识开始兴起。与此同时，管理道德问题也是目前企业管理的热点问题之一。据著名的美国盖洛普公司近期的一项民意调查显示，企业管理者的整体道德水平逐渐下降，道德标准正呈滑坡趋势。目前，为规避经营管理者的道德风险和逆向选择，西方发达国家在理论和实践方面都做了许多有益的研究和探索，如采用人才甄选的道德标准道德培训、综合绩效评价、独立社会审计等方法；其中，西奥多·泊塞尔提出的管理道德制度化建设，可能将成为今后加强企业经营管理者道德监管的一个发展方向。

9. 企业危机管理

21 世纪企业管理环境的一个突出特点就是管理环境的复杂化，这不仅仅指的是宏观环境，微观环境也是如此。管理环境复杂化带来的一个直接的后果就是企业管理过程之中的危机不断。危机是对一个企业及其产品或商誉等引起潜在负面影响的具有不确定性的事件，这种实践及其后果可能对企业及其员工、产品、资产和声誉造成巨大的损害。危机具有意外性、破坏性等特点。企业危机管理就是指企业针对可能面临的或正在面临的危机，为了避免或减轻危机所带来的严重损害和威胁而采取的预防、识别、处理和企业形象恢复等一系列管理活动的总称。

企业危机管理的重点有：产品质量问题、公共安全、环境问题、涉外诉讼、违法违纪案件和职工稳定问题等。危机是企业经营过程中的客观存在，危机管理的关键是要树立危机管理意识，重点是要建立危机管理体系，包括危机预防机制、危机确认机制、危机控制与解决机制和危机转化机制。

三、对管理发展新趋势的思考

21 世纪管理发展的新趋势是适应管理环境的必然产物。针对以上管理发展的新趋势，我们可以得出如下三点结论：

1. 管理新趋势是企业适应“3C”的主要表现

在经济市场化、全球化和信息化的进程中，企业面临着复杂多变的外部环境。一是变化（Change）。市场的消费热点在不断转换，产品生命周期在不断缩短，新品开发的速度在不断加快、改革呼声此起彼伏。这是一个变化的世界，只有以变应变，才能赶上变化，获得主动。难怪有“商界教皇”美名的汤姆·彼德斯提出“请从你的词汇中抹去‘变化’这个词。以放弃和变革来替代它。”二是竞争（Competition）。市场竞争程度日趋激烈，竞争手段日趋多样，竞争成本日趋势扩大，怎样依靠核心能力，获得竞争优势，怎样在竞争中去合作，在合作中去竞争，是每一位厂商必须面对的现实。三是顾客（Customers）。在顾客变得个性化、理性和成熟化的今天，怎样成功地创造顾客需求，给顾客带来高附加值的产品和服务是企业市场取性的关键。企业经营管理外部环境中的“3C”促使了管理理论和管理实践向纵深发展。可以说，21世纪管理发展新趋势是管理挑战变化、竞争，去迎合顾客的结果。

2.企业能力是贯穿管理发展新趋势的主线

从表面看管理新趋势是杂乱无章、各不相关的，但从深层看这些新趋势之间有着一定的内在联系，关注企业能力是贯穿管理发展新趋势的主线，以上的各个趋势都是围绕企业能力而展开理论研究和实践工作的。从全球的角度来设计、制定企业的战略、配置资源、实施跨文化管理，从而有效利用不同区域人力资源，都是为了摆脱原有的地区和时间限制，从而更好地培育和巩固企业的能力。企业的创新管理则更是全方位地思考企业如何获取、增强自身的能力。企业的虚拟化经营，更是为了把企业自身有限的资源集中于优势能力的培育和强化上。建立企业战略联盟，可以通过企业之间的联盟而获得企业能力。企业的数字化管理，是为了利用先进的数字技术来营造企业的核心能力。企业内部管理虚无化则是核心能力管理的结果。管理精神的“以人为本”是知识经济条件下，针对员工人性假设的改变，通过企业内部的积累、学习获得核心竞争能力的主要途径。企业的社会责任管理强调的是企业能力培育或获取过程中还必须考虑大众的影响，从而也就导致在管理之中要关注社会福利。最后，企业的危机管理是针对管理环境的总体特征——复杂化，通过对企业经营环境、过程的实时监控，以应对随时出现的挑战，从而进一步培育企业的能力。

3.企业能力是企业经营管理成功的关键

利润重要，市场占有率更重要；市场占有率重要，竞争优势更重要；竞争优势重要，而竞争能力更重要。有了竞争能力，就会有竞争优势；有了竞争优势，就会有市场占有率；有了市场占有率，就会有利润。而企业能力是可以通过全球化战略思考获得，通过虚拟化经营获得，通过企业战略联盟获得，通过组织结构革新获得，通过人力资本管理获得，通过关心社会福利而得到社会大众的支持而保障企业能力的有效发挥。所以，企业怎样获得核心能力，怎样保持核心能力将是21世纪管理理论与实践研究的重要议题。

思考题：

- 1.简述21世纪管理面临的挑战有哪些？
- 2.信息技术的发展如何影响企业经营管理和组织管理的方式？
- 3.全球化如何影响管理者履行职责的方式？
- 4.具体说来，你认为企业管理的目标有那些？
- 5.当前，各个管理发展的新趋势之间的逻辑结构如何？

参考文献：

- 1.（美）斯蒂芬·P·罗宾斯等著，孙健敏等译.管理学（第7版）[M].北京：中国人民大学出版社，2004
- 2.芮明杰.管理学——现代的观点[M].上海：上海人民出版社，1999
- 3.郭咸纲.西方管理思想史（第3版）[M].北京：经济管理出版社，2004
- 4.李占祥.面向知识经济时代企业管理变革的新趋势[J].中国工业经济，2001（1）：11-13

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：全部费用 **1280** 元

咨询电话：13684609885 0451-88342620 招生网站：<http://www.mhjj.net>

电子邮箱：xchy007@163.com 微信客服：122285053



MBA知识产权版权证书：TSA-01-20211111908015912



**全国招生 函授教育
颁发双证 权威有效**

参加管理咨询 赠送超值课程 一次缴费 两种收益

中国经济管理大学：职业经理培养计划
工商管理专业职业经理 MBA 学员
综合素质培养绩效考核
指标体系与评分标准

一级 指标	二 级 指 标	分 值		指标内涵与评分标准	考核 方式	材料 提供
基本 素质 (20 分)	1.1 政 治 素 质	5		政治上积极要求进步	查 看 相 关 记 录、统 计	
	1.2 道 德 品 质	3		<p>遵守公德，培养管理者职业道 德和做人的品质。</p> <p>(1)在寝室留宿异性者扣3分， 寝室成员隐瞒不报者经有关部门或 人员核实扣1分；</p> <p>(2)公共场所行为不检点产生 不良影响者经有关部门或人员核实 每次扣1分；</p> <p>(3)盗用者他人物品者扣2分；</p> <p>(4)有其它道德品质问题者酌 情扣分。</p>	查 看 相 关 记 录、统 计	学 工办、 纪 检 部
	1.3 身 心 素 质	2		<p>积极进行身体锻炼，参与心理 素质训练，优化个性。</p> <p>(1)体育课成绩不及格者扣 0.5分；</p> <p>(2)无身体锻炼计划，不坚持 身体锻炼，学习时间睡懒觉被查出 者每次扣0.2分；</p> <p>(3)不能正确处理与他人关系 引发打架等冲突者每发现一次扣 0.5分；</p> <p>(4)不能接受批评教育者扣 0.5分。</p>	查 看 相 关 记 录、统 计	体 育部、 班 级 日志

	1.4 组织纪律	5		<p>组织观念强，遵纪守法，服从管理。</p> <p>(1) 上课旷课 1 节扣 0.2 分，迟到或早退 1 次扣 0.1 分；</p> <p>(2) 开会旷会 1 次扣 0.5 分，迟到或早退 1 次扣 0.2 分；</p> <p>(3) 受到院内通报批评 1 次扣 2 分，院内警告处分 1 次扣 3 分，学校给予纪律处分 1 次扣 5 分；</p> <p>(4) 夜不归宿查出 1 次扣 1 分；</p> <p>(5) 未经学校批准在校外租房者扣 2 分，经教育不改者扣 5 分；</p> <p>(6) 其它在组织纪律上有不良情形者酌情扣分。</p>	查看相关记录、统计	学工办、学习部、班级日志
	1.5 行为素养	2		<p>讲文明有礼貌，在衣食住行和与人交往等方面养成良好的日常行为习惯。</p> <p>(1) 寝室卫生检查 90 分以下发生一次每人扣 0.1 分，寝室长加倍扣分；</p> <p>(2) 与人交往中出现不礼貌行为发现 1 次扣 0.1 分；</p> <p>(3) 在上课、开会等正式场合穿着不文明（如穿拖鞋、不注重风纪等）发现 1 次扣 0.1 分；</p> <p>(4) 出现其它不文明礼貌行为发现 1 次扣 0.1 分。</p>	查看相关记录、统计	学工办、纪检部、生活部
	1.6 诚实守信	3		<p>做人讲诚信，遵守组织和社会规则，维护社会公正。</p> <p>(1) 考试违纪扣 2 分，考试舞弊扣 3 分；</p> <p>(2) 出现违反学术道德行为扣 2 分；</p> <p>(3) 无正当理由不交清学费扣 3 分；</p> <p>(4) 出现其它弄虚作假行为发现一次扣 1 分。</p>	查看相关记录、统计	教务办、学工办

学业成绩 (55分)	2.1 课程考试	50		<p>考核期所有理论和实践课程考试（查）平均成绩。</p> <p>（1）按简单算术平均法计算每位学生所有课程考试（查）的平均成绩；</p> <p>（2）所求得平均成绩$\times 0.5$即为该学生在本项指标上的得分；</p> <p>（3）以优、良、中、及格、不及格计分的课程按优为95分、良为85分、中为75分、及格为65分、不及格为30分换算后参与计算平均成绩；</p> <p>（4）考试受到违纪或舞弊处理相应课程成绩以0分计。</p>	依据考试成绩计算	教务办、学工办
	2.2 英语过级	3		<p>大学英语四级过级考试成绩。</p> <p>（1）在未统一要求考试前均不扣分；</p> <p>（2）统一要求考试后，大学英语历次过级考试最高成绩成绩在356~425分之间者扣1分，286~355分之间者扣2分，286分以下者扣3分。</p>	查看大学英语四级过级考试成绩单	班级档案员
	2.3 微机过级	2		<p>计算机省二级等级考试成绩。</p> <p>（1）在未统一要求考试前均不扣分；</p> <p>（2）统一要求考试后，未通过省二级等级考试者扣2分。</p>	查看计算机等级考试成绩单	班级档案员

能力培养 (25分)	3.1 目标计划	3		<p>学习目的明确，进行了职业生涯规划设计，按学期科学制定和认真执行专业学习和能力素质养成计划。</p> <p>(1) 学习目的不明确，未进行职业生涯规划设计扣 1 分；</p> <p>(2) 未制定专业学习和能力素质养成计划扣 2 分；</p> <p>(3) 制定的专业学习和能力素质养成计划被班主任或辅导员评为中及中以下扣 1.5 分；</p> <p>(4) 计划形同虚设，被班主任或辅导员确认未认真执行扣 1.5 分。</p>	查看开学时制定的计划和统计	班级档案员
	3.2 人际沟通	3		<p>加强口头表达能力、书面表达能力和沟通技能的训练，提高人际交往与沟通的职业本领。</p> <p>(1) 一学期内未在主题班会作重点发言者扣 1 分；</p> <p>(2) 在公共场所见老师、同学等不主动打招呼问好或老师、干部、同学、同学家长等有关人员到寝室时不热情接待者发现 1 次扣 0.5 分。</p>	查看有关统计	班委会、学生会、学工办
	3.3 社会实践	3		<p>积极参加社会实践，培育社会资源，积累经营管理经验。</p> <p>(1) 开学未交暑（寒）社会调查报告或社会调查报告因抄袭、质量原因被评为不及格者扣 3 分；</p> <p>(2) 在学校期间未进行社会实践并写出社会实践总结者扣 2 分。</p>	查看调查报告、社会实践总结记录	学工办、班级档案员
	3.4 管理工作	3		<p>积极参加学生组织的管理和项目的策划与组织工作，培养组织管理能力和团队协作精神。</p>	干部名单、项目（活动）计划书	学工办、各班级

	3.5 信息管理	3		<p>加强对信息收集、整理、分析、运用能力的培养。</p> <p>(1)未建立个人档案者扣1分；</p> <p>(2)未有日记本或基本不记录者扣1分，学生干部扣2分；</p> <p>(3)上课基本不记学习笔记者扣1分；</p> <p>(4)未加入班级网上同学录者扣1分。</p>	查看日记本、笔记本、网上同学录名单	由学生申报、班委会
	3.6 突出成绩	10		通过职业经理人综合素质的养成取得实效。	由学生自己申报并提供支撑材料,经考核小组审核	由学生本人申报

注：扣分的指标评分从该指标最高分值扣起，扣完为止，不计负分。加分的指标以0为基数加分，最多加到该指标的最高不值，不允许超过。

中国经济管理大学：职业经理培养计划

工商管理专业职业经理 MBA 学员

职业经理人综合素质培养绩效考核

指标体系与评分标准

一级 指标	二级 指标	分 值	指标内涵与评分标准	考核 方式	材料 提供
基础 管理 (25 分)	1.1 制度 建设	4	<p>班干部岗位职责明确，每学期根据班级实际情况至少制订（或修订）一项符合科学管理原则的班级规章制度并得到遵循。</p> <p>（1）未制订有班干部岗位职责扣 2 分；</p> <p>（2）考核期内未制（修）订班级规章制度扣 2 分；</p> <p>（3）制订的规章制度不科学被年级辅导员评为中及以下的扣 1 分；</p> <p>（4）制订的规章制度未得到严格遵循的扣 1 分。</p>	查看各岗位职责、规章制度，听辅导员意见	各 班 级、年 级辅导 员
	1.2 工作 计划	2	<p>团支部、班委会分别制定了学期工作计划，工作目标明确，计划科学，认真贯彻执行。</p> <p>（1）缺 1 份计划扣 1 分；</p> <p>（2）工作目标不明确，计划不科学、格式不规范被年级辅导员评为中及以下每份扣 0.5 分；</p> <p>（3）计划所列项目未得执行而又不根据情况变化研究调整扣 0.2 分。</p>	查看工 作 计 划、班 级 日 志、听 辅导 员意 见	各 班 级、年 级辅导 员
	1.3 工作 研究	8	<p>班委会、团支部每周开一次工作例会研究、总结和安排本班近期工作并及时布置，上级布置的任务及时研究处置，班内出现紧急情况及时报告并研究处理。</p> <p>（1）每缺一次例会扣 0.5 分；</p> <p>（2）上级布置的任务未及时研究处置每次扣 0.5 分；</p> <p>（3）班内发生紧急情况未及时报告每次扣 0.5 分；</p> <p>（4）班内发生紧急情况未及时研究处理每次扣 0.5 分；</p> <p>（5）未以书面形式进行学期工作总结扣 0.5 分。</p>	查看会 议、工 作 记 录、工 作总 结和班 级日 志，听 辅导 员意 见	各 班 级、年 级辅导 员

	1.4 信息管理	8	<p>团支部、班委会分别有会议记录本，班级有班级日志和主题班会记录本，团支部、班委会干部有工作记录本，专人负责班级日志，考勤记录完整，在有关网站建立了班级网上同学录。</p> <p>（1）以上记录本班干部的每缺一本扣 0.5 分，其它的每缺一本扣 1 分；</p> <p>（2）会议记录和干部工作记录不规范被年级辅导员评为中及以下的每本扣 0.3 分；</p> <p>（3）班级日志无专人负责扣 0.5 分；</p> <p>（4）班级日志记录不完整，每缺一天记录扣 0.05 分；</p> <p>（5）抽查发现考勤记录不完整或不准确每次扣 0.5 分；</p> <p>（6）未在有关网站建立班级网上同学录扣 2 分。</p>	查看各种记录本、班级日志，听辅导员意见	各班级、年级辅导员
	1.5 班级档案	3	<p>（1）无专人负责档案管理工作扣 1 分；</p> <p>（2）班级档案中缺少一项规定内容扣 0.5 分；</p> <p>（3）班级档案未分类管理扣 0.5 分；</p> <p>（4）档案未编目录扣 0.5 分；</p> <p>（5）经抽查个人档案不符合要求每人次扣 0.2 分。</p>	查看班级档案，抽查 5 份个人档案	各班级档案员
	2.1 政治学习	3	<p>团支部根据上级统一部署或支部工作计划积极组织本班学生开展政治学习，每学期至少开展一次有关思想品德的主题班会，学习有成效。</p> <p>（1）团支部工作计划中未列有政治学习内容扣 1 分；</p> <p>（2）团支部工作计划中所列有政治学习未开展扣 1 分；</p> <p>（3）上级统一部署的政治学习未落实扣 1 分；</p> <p>（4）未开展有关思想品德的主题班会扣 1 分。</p>	查看工作计划、会议记录、主题班会记录、上级学习安排	各班级、团总支、学工办

思想教育 (25分)	2.2 要求入党	3	<p>班上有鼓励学生政治上积极要求进步的长效机制，认真组织入党积极分子推荐，认真参加党训班学习。</p> <p>(1)写过入党申请书学生人数少于学生总数50%扣1分；</p> <p>(2)每学期写思想汇报人数少于要求入党人数50%扣1分；</p> <p>(3)参加党训班不遵守学习纪律或未结业1人次扣0.5分；</p> <p>(4)预备党员未能按期转正1人次扣0.5分；</p> <p>(5)推荐入党积极分子不负责出现重大失误扣0.5分。</p>	依据院总支、学生党支部提供的数据	院 总支、学生党支部
	2.3 团员活动	3	<p>团支部按工作计划或上级要求积极加强团员意识教育，每学期至少组织开展一次以团员为主体的课外活动，活动有成效。</p> <p>(1)团支部工作计划中所列内容未开展而又未研究调整扣1分；</p> <p>(2)上级统一部署的团员活动未落实扣1分；</p> <p>(3)团支部未组织开展以团员为主体的课外活动扣1分。</p>	查看工作计划、班级日志、上级活动安排、活动方案	各 班级、团总支
	2.4 纪律教育	8	<p>经常开展组织纪律教育，每学期至少开展一次有关遵守规章制度的主题班会，认真执行规章制度，提高本班学生遵守规则的素养。</p> <p>(1)班委会、团支部工作计划中无开展组织纪律教育提高本班学生遵守规则的素养的内容扣1分；</p> <p>(2)未开展有关遵守规章制度的主题班会扣1分；</p> <p>(3)夜不归宿被上级部门查出1人次扣0.5分；</p> <p>(4)违反校纪校规被上级部门查出1次扣0.5分，被校保卫处查处1次扣2分；</p> <p>(5)考试违纪查出1人次扣1分，考试舞弊查出1人次扣2分；</p> <p>(6)迟到、旷课、早退1节次扣0.1分；</p> <p>(7)出现人身伤亡事故1次扣5分。</p>	查看工作计划、会议记录、主题班会记录、上级有关部门的统计资料	各 班级、学工办、学生会

	2.5 行为 修养	8	<p>(1) 未制订经由本班学生通过的专门行为养成方案扣 2 分；</p> <p>(2) 卫生和内务检查有寝室不合格每寝室每次扣 0.1 分，混和寝室相应班级同时扣分；</p> <p>(3) 检查发现着装不整洁、穿拖鞋进入正式场合（上课、会议、办公室）每人次扣 0.1 分；</p> <p>(4) 行为不文明每发现 1 次扣 0.1 分；</p> <p>(5) 对老师、同学不礼貌每发现 1 次扣 0.1 分；</p> <p>(6) 班级学杂费累计欠费率高于 3%扣 1 分。</p>	查看行为养成方案、会议记录、上级有关部门的统计资料	各 班 级、学 工办、 学生会
活动 组织 (25 分)	3.1 主题 班会	8	<p>(1) 开展主题班会每少 1 次扣 1 分；</p> <p>(2) 有学生未作重点发言发现 1 人扣 0.1 分；</p> <p>(3) 会后未按要求写出和上交会议纪要每次扣 0.5 分；</p> <p>(4) 经年级辅导员评定主题班会记录或会议纪要质量等级在中及中以下每次扣 0.5 分。</p>	查看主题班会记录本、会议纪要、主题班会重点发言统计	各班级
	3.2 课外 活动	6	<p>积极开展有意义的课外活动，培养学生组织管理能力和团队协作精神、提高项目策划水平。</p> <p>(1) 未组织开展课外活动扣 6 分；</p> <p>(2) 课外活动事先未按《商学院学生课外活动审批规程》审批每次扣 3 分；</p> <p>(3) 课外活动结束后未写出总结或进行经费决算每次扣 2 分；</p> <p>(4) 经年级辅导员评定课外活动各类材料的质量等级在中及中等以下每次扣 2 分。</p>	查看活动方案、审批记录、活动总结	各班级
	3.3 社会 实践	6	<p>(1) 未制订有班级社会实践活动方案扣 2 分；</p> <p>(2) 班级社会实践活动方案未全部落实扣 1 分；</p> <p>(3) 未按时完成寒暑假社会调查报告 1 人次扣 0.5 分；</p> <p>(4) 经查明社会调查报告出现抄袭 1 篇扣 0.5 分。</p>	查看活动方案、各类记录、学工办所提供的统计数据	学工办
	3.4 身心 锻炼	5	<p>积极组织学生提高身体素质和心理素质。</p> <p>(1) 无提高全班同学身体素质的举措扣 2 分；</p> <p>(2) 无提高全班同学心理素质的举措扣 3 分。</p>	查相关举措的材料	各班级

班级 成果 (25 分)	4.1 专业 学习	10	<p>全班专业课程考试平均成绩。</p> <p>(1) 全班专业课程考试平均成绩 80 分以上得满分；</p> <p>(2) 全班专业课程考试平均成绩低于 80 分时每低 1 分扣 0.5 分；</p> <p>(3) 有课程不及格人数超过全班人数 15%时每超 1 个百分点扣 0.5 分。</p>	查看专 业课程 考试成 绩统计	教务办
	4.2 英计 水平	5	<p>全班掌握英语和计算机的水平。</p> <p>(1) 全班大学英语过级考试累计过级率(426 分以上认定过级) 60%以上得满分，每低一个百分点扣 0.02 分；</p> <p>(2) 全班计算机过级考试累计过级率 95%以上得满分，每低一个百分点扣 0.5 分；</p> <p>(3) 未组织考试前以满分计。</p>	查看过 级考试 成绩	教务办
	4.3 突出 贡献	10	<p>工作做出了突出成绩，推动了全院的工作，在学生中产生了积极影响，给学院争得到荣誉。</p> <p>(1) 班级工作在校报道每次得 1 分；</p> <p>(2) 成功承办院级以上活动每次得 1 分；</p> <p>(3) 在校级竞赛活动中取得名次每项得 1 分；</p> <p>(4) 开展课外活动评为优秀每次得 1 分；</p> <p>(5) 在校报以上报刊发表文章每篇得 0.5 分；</p> <p>(6) 在班级档案管理等各类班级工作评比中优秀每项得 1 分；</p> <p>(7) 在院级竞赛活动中取得名次每项得 0.5 分；</p> <p>(8) 按《商学院课外活动审批规程》每开展一次集体活动得 1 分。</p>	查看各 类成绩 的原件 资料	各班级

注：扣分的指标评分从该指标最高分值扣起，扣完为止，不计负分。加分的指标以 0 为基数加分，最多加到该指标的最高不值，不允许超过。

中国经济管理大学：职业经理培养计划 工商管理专业职业经理 MBA 学员 职业经理人综合素质培养绩效考核 指标体系与评分标准

(班级以外学生组织工作绩效考核适用)

一级	二级	分	指标内涵与评分标准	考核	材料
----	----	---	-----------	----	----

指标	指标	值		方式	提供
基础 管理 (40 分)	1.1 工作 规划	10	所在单位职能明确，制定了任期工作规划，学期工作有科学可行的目标和计划。 (1) 所在单位无经学工办或总支干事审批的职能表扣 4 分； (2) 所在单位无经学工办或总支干事审批的工作规划扣 2 分； (3) 所在单位无经学工办或总支干事审批的学期工作计划扣 2 分； (4) 所订学期工作计划目标不明确，计划不科学、格式不规范被上级最终评为中及以下扣 1 分； (5) 计划所列项目未得到执行而又未研究调整扣 1 分。	查看职能表、工作规划、工作计划，检查计划执行情况	各考核单位
	1.2 制度 建设	10	建立了有利于履行单位工作职能，适合本单位工作需要的规章制度。 (1) 无任何规章制度扣 10 分； (2) 无岗位职责扣 2 分； (3) 无工作制度扣 2 分。	查看制定的规章制度	各考核单位
	1.3 工作 研究	10	每周开一次工作例会研究、总结和安排布置近期工作，上级布置的任务及时研究处置，职责内出现紧急情况及时报告并研究处理。 (1) 每缺一次例会扣 0.5 分； (2) 上级布置的任务未及时研究处置每次扣 0.5 分； (3) 发生紧急情况未及时报告每次扣 0.5 分； (4) 发生紧急情况未及时研究处理每次扣 0.5 分； (5) 未专题研究制度建设问题扣 2 分。	查看会议记录、上级组织意见	各考核单位
	1.4 信息 管理	10	有会议记录本和单位工作日志，管理人员有工作记录本，档案管理规范。 (1) 无会议记录本、单位工作日志、工作记录本每缺一本扣 1 分； (2) 会议记录、工作日志和工作记录不规范被学工办或总支干事评为中及以下的每本扣 0.3 分； (3) 档案资料不完整、不规范扣 2 分； (4) 档案资料丢失每份扣 1 分。	查看相关记录本、检查档案	各考核单位

工作 业绩 (60 分)	2.1 履职 尽责	10	<p>有职业奉献精神，工作作风踏实，认真履行工作职责，保证工作时间。</p> <p>(1) 未达到根据工作需要保证平均每天有一小时以上时间用于所在单位工作每人次扣 2 分；</p> <p>(2) 应参加的会议迟到 1 人次扣 0.5 分，旷会 1 人次扣 1 分；</p> <p>(3) 因工作失职给学院工作造成不良影响或带来严重后果每出现一次扣 2 分；</p> <p>(4) 单位间工作相互推诿拒不配合其它部门工作出现 1 次扣扣 2 分；</p> <p>(5) 单位人员不服从上级安排每人次扣 1 分。</p>	查看相 关考勤 记录、 上级意 见	团 总 支、学 工办、 学生会
	2.2 重要 活动	10	<p>本单位面向学生开展或在本单位指导下开展的有助于学生综合素质提高的重要活动及取得的成效。</p> <p>(1) 一学期内未开展或指导开展任何面向学生的活动扣 10 分；</p> <p>(2) 所开展或指导开展的活动不符合《商学院学生课外活动审批规程》要求扣 5 分；</p> <p>(3) 在所开展或指导开展的活动中出现重大失误或引发冲突事件扣 2~5 分；</p> <p>(4) 活动结束后未及时开会总结扣 2 分。</p>	查看工 作 记 录、日 志听取 工作汇 报和上 级意见	各考核 单位、 有关部 门
	2.3 解决 问题	10	<p>根据本单位的工作职能和岗位职责，一学期研究解决 1~2 个我院本科学生在专业学习、能力素质培养或管理中存在的主要问题。</p> <p>(1) 一学期未研究解决我院本科学生在专业学习、能力素质培养或管理中存在的问题扣 10 分；</p> <p>(2) 研究解决明显无成效扣 3 分。</p>	查看工 作 记 录、日 志听取 工作汇 报和上 级意见	各考核 单位
	2.4 指导 培训	10	<p>指导班级、社团工作，组织相关人员学习、研究工作，开展业务培训。</p> <p>(1) 本单位参加指导主题班会（本班除外）未达 3 次者少一次扣 1.5 分；</p> <p>(2) 组织相关人员学习、研究工作或开展业务培训未达 3 次者少一次扣 1.5 分。</p>	查看工 作 记 录、日 志	各考核 单位

	2.5 突出 成绩	10	<p>积极、创造性地开展工作，做出了重要成绩，为学生综合素质的提高作出了贡献，得到了上级和各班、学生的认可。</p> <p>（1）在本单位职责范围内，有学生或集体获得省级以上先进荣誉 2 分，校级先进荣誉 1 分；</p> <p>（2）认真组织学生参加省级以上竞赛活动并取得名次 2 分，校级 1 分，取得第一的优异成绩加倍给分；</p> <p>（3）为本单位或全院工作的开展筹措经费每 100 元 0.1 分；</p> <p>（4）服从安排听从指挥，无人员无故缺勤 1 分；</p> <p>（5）积极与其它单位协作 1 分；</p> <p>（6）与其它学院有关单位联合组织活动 1 分；</p> <p>（7）承办学校有关部门的活动 1 分；</p> <p>（8）认真履行职责，工作投入，积极创新，成绩突出，由上级研究酌情给 2~5 分。</p>	查看各单位的申报和支撑材料、上级意见	各考核单位、上级有关部门
	2.6 工作 总结	10	<p>每月一次工作小结，每学期一次不少于 2000 字的工作总结。</p> <p>（1）少一次月度工作小结扣 2 分。未进行学期工作总结扣 4 分；</p> <p>（2）工作总结不认真被上级评为中及中以下扣 2 分。</p>	查看工作小结和学期工作总结	各考核单位

注：扣分的指标评分从该指标最高分值扣起，扣完为止，不计负分。加分的指标以 0 为基数加分，最多加到该指标的最高不值，不允许超过。

中国经济管理大学

版权编著（修订版）

《职业经理培训全书》

内容 3:

全国工商管理职业经理综合能力测评试题+答案

中国经济管理大学

工商管理本科、研究生、职业经理

中国经济管理大学

工商管理本科、研究生、职业经理

技能测试 1：个性测量

个性特质测量表

一、完整测试问卷

请回答下列 210 个问题，以“是”或“否”来回答。回答时可以另找一张纸，选择答案为“是”时，在题后画“+”，选择答案为“否”时，在后面画“-”。如果你觉得很难在“是”或“否”中选择，那么就以“？”做标记。答题时最好快一点，不要在每个问题的确切字意上思考过多。有些问题看上去是重复的，但这是刻意安排的。这些具有细微差别的题目，反映的是同一个个性特点。

1. 当你参与某些需要行动迅速的活动时，你会感到愉快吗？
2. 你是否喜欢经常外出？

3. 你是否喜欢富于变化的有机会出差旅游的工作，甚至带有危险性或不安全性的工作？
4. 你是否喜欢一开头就把事情计划好？
5. 看体育比赛时，你安静地坐着吗？
6. 你是否喜欢独自冥想？
7. 你是否觉得自己责任心过强？
8. 在缺乏活动性的工作中，你是否会变得不耐烦？
9. 你是否时常需要知心朋友使你振奋起来？
10. 你很乐意冒险吗？
11. 通常你能很快拿定主意吗？
12. 当看喜剧电影或滑稽剧时，你比别人笑得声音更大吗？
13. 你是否经常停下手中正在做的事情对它进行全面地考虑？
14. 你是否经常准时赴约？
15. 上楼时你是否总是一步迈两阶？
16. 一般来说，你是否宁愿独自看书，也不愿意到别人那儿待一待？
17. 晚上，你是否仔细地锁好门？
18. 你的兴趣经常变化吗？
19. 你是否容易生气，也容易消气？
20. 你是否经常思考人生存在的意义和价值？
21. 你是否信守这样的格言：值得做的事情就值得做好？
22. 当你坐车时，由于交通拥挤车开的很慢，你是否觉得很难受？
23. 当你和一群人在一起时，你是否很健谈？
24. 你是否认为小孩子一定要学会自己过马路？
25. 在做出决定之前，你是否仔细权衡利弊？
26. 在看感情片时，你容易掉泪吗？
27. 你是否常常试图寻找别人行为的潜在动机？
28. 你是否总能受到别人的信赖？
29. 你的动作是否缓慢。审慎？
30. 你经常去参加舞会，并能尽情享受吗？
31. 尽管不走运，你是否认为碰一下运气是值得的？
32. 你是否常常凭一时冲动买东西？
33. 面对紧急情况时，你是否能保持平静的外表？
34. 你是否更愿意看报纸上的体育专栏而不喜欢看社论？
35. 你是否喜欢顺其自然地生活？
36. 你是否通常比别人吃饭快，即使没有必要着急？
37. 你是否非常讨厌在一群人中开某人的玩笑？
38. 当你乘火车时，你是否常常卡着钟点去？

39. 你是否知道下一个假期你将干什么？
40. 当你从文章中看到国家落后的生活状况时，你是否觉得不舒服？
41. 你是否很难静得下来分析一下自己的思想和感情？
42. 你是否经常把事情留到非做不可的时候才做？
43. 别人把你看作是一个充满生气的人吗？
44. 你是否非常喜欢与人们交谈，以至于从不放过与陌生人交谈的机会？
45. 没有冒险的生活，对你来说是否太乏味了？
46. 你能很快地做出决定吗？
47. 你能很好地控制自己的脾气吗？
48. 你是否渴望学习一些东西，即使它们与你的日常生活无关？
49. 你是否偶尔有“凡事顺其自然”的倾向？
50. 你是否常常忙个不停？
51. 如果你要办一件事，你是否宁愿写信也不打电话？
52. 你定期储蓄吗？
53. 你是否由于事前想得太少而把事情弄得一团糟？
54. 音乐是否使你陶醉？以至于当你听到音乐时就不得不手舞足蹈？
55. 你喜欢解智力难题吗？
56. 你是否很难做出那种需要持续集中注意力的工作？
57. 你是否喜欢发起和组织业余活动？
58. 你是否喜欢自己一个人呆着？
59. 你喜欢骑快车吗？
60. 说话或做实事，你是否从不在中间停下来去思考？
61. 你是否更喜欢听早期古典音乐，而不愿听摇滚爵士乐？
62. 你是否常沉溺于思考某一问题，非找到答案不可？
63. 你是否觉得万事开头难？
64. 一般来讲，你是否在一项新计划或工作开始时热情十足？
65. 在与人交往中，你是否非常轻松自如而又自信？
66. 你是否在很有把握地获得一项新工作时才放弃旧工作？
67. 在做任何事情之前，你是否常常对事情仔细地考虑一番？
68. 你喜欢开别人的玩笑吗？
69. 看了一场电影或一场戏之后，你是否喜欢在脑子里把它们过一遍？
70. 你是否常常丢三拉四？
71. 当你和别人一起走路时，他们是否感到很难跟上你的步伐？
72. 你是否比多数人更为冷淡和沉默寡言？
73. 那些开车谨慎小心的司机，是否会让你感到不耐烦？
74. 你是否常订计划而很少实行？

75. 75、“对酒当歌，人生几何”，你赞同这种说法吗？
76. 你是否常常沉湎于遐想之中，以至于不知道周围发生的事情？
77. 一般来说，你是否是个无忧无虑的人？
78. 无论工作还是娱乐，别人是否觉得跟不上你的步调？
79. 你喜欢和很多人交往吗？
80. 在新的环境中，你是否更为谨慎？
81. 你是一个爱冲动的人吗？
82. 你是否经常指出朋友的缺点和毛病？
83. 你闯过红灯吗？
84. 你喜欢写评论文章吗？
85. 你是否喜欢从一项活动很快地转入另一项活动，而中间几乎没有停歇？
86. 你是否很容易结识同性朋友？
87. 是否几乎任何事你都敢试一试？
88. 你更喜欢即兴的活动，而不喜欢事前安排好的活动吗？
89. 如果你到罗马去观光，正值狂欢节，你是否宁愿在旁边观看，而不愿加入狂欢行列？
90. 遇到新观点时，你是否总是先分析它们和自己的观点有什么区别？
91. 一般来讲，你是否以一种严肃、负责的态度去对待人生？
92. 你是否发现自己急于赶到所要去的的地方，尽管时间很充裕？
93. 你喜欢给一伙朋友讲笑话或故事吗？
94. 买东西时，你是否总是检查一下产品说明书或保修单？
95. 当你和陌生人接触时，你能很快地判断你是否喜欢他们吗？
96. 当音乐会或节目结束时，你是否总是最后一个停止鼓掌？
97. 你曾尝试写诗吗？
98. 你被认为是一个容易相处的人吗？
99. 你是否常常疲惫而无心做事？
100. 你喜欢和小孩子们谈天、做游戏吗？
101. 你是否觉得人们为将来打算所花的时间太多了？
102. 你是否常凭一时冲动做事？
103. 你能很容易地和家人讨论你的私事吗？
104. 你是否喜欢做那种需要查阅大量文献的课题？
105. 如果做某事，你是否从不食言，尽管此事可能很困难？
106. 周末你喜欢睡懒觉吗？
107. 当要进入一个陌生人的屋子时，你是否感到很紧张？
108. 你定期去做身体检查吗？
109. 如果可能的话，你喜欢过一种每天都平淡的生活吗？
110. 你是否参加过某一业余剧组或音乐小组？

111. 你是否天天读报？
112. 在工作中，你是否有时粗心大意？
113. 节假日里，你是否喜欢安闲自在地休息一下，而不愿安排许多事情忙忙碌碌？
114. 你是否强烈地感觉到，如果你生活在一个孤岛上，也许会更快乐些？
115. 你出去旅行时非常注意安全吗？
116. 你喜欢做节奏快的工作吗？
117. 如果你觉得你的态度和意见会伤害他人的话，你是否就不说出来？
118. 你是否乐于猜谜解题，尽管它毫无意义？
119. 你接到信件后就立刻给人回信吗？
120. 你走路时是否总是步态悠闲？
121. 当别人的身体和你挨得太近时，你是否感到不舒服？
122. 你是否有时候喜欢和别人打赌？
123. 你是否喜欢参与某事，然后又希望从中摆脱出来？
124. 讨论时，你是否很留心遣词造句？
125. 你是否非常沉溺于思考，以至于你的朋友称你为梦想家？
126. 一般来讲，你对未来不太关心吗？
127. 早上起来时，你是否很迅速地穿好衣服？
128. 让各种人都喜欢你，对你来说很重要吗？
129. 你是否认为冒险时生活的调味剂？
130. 你是一个对人对事不很苛求的人吗？
131. 某人惹火了你，你是否要等找到冷静下来再去找那人解决问题？
132. 参观历史古迹时，你是否为之惊叹和激动？
133. 你能问心无愧地说你比大多数人都守信用吗？
134. 你是否常常精力充沛？
135. 在社交集会中，你是否喜欢主动把自己介绍给陌生人？
136. 你是否同意这种说法：无债一身轻？
137. 旅行时，你是否喜欢把路线、时间计划好？
138. 你能长时间地保守一个令人激动的秘密吗？
139. 你是否经常和朋友们讨论社会、政治问题以及解决办法？
140. 当早上需要在某个时间早起时你定闹钟吗？
141. 你是否经常感到疲惫和无精打采？
142. 你是否乐于花一整个晚上和一个与你兴趣相投的朋友聊天，也不去和一大堆人跳舞？
143. 你为债款而担忧不安吗？
144. 你说话时不太思考吗？
145. 当你说话说得兴奋时，是否会手舞足蹈？
146. 你是否整晚上看书？

147. 你是否重视奉行这样的准则：“劳于先而享乐后”？
148. 你是否喜欢把时间安排得满满的？
149. 对社会问题，你是否持中庸态度？
150. 和朋友过马路时，你是否发现你总是很快就过去了，而你的朋友还在马路那边？
151. 你是否觉得临时决定晚上出门更来劲？
152. 如果不同意某人的观点，你是否立即表示异议？
153. 在看电视时，你是否宁愿看喜剧片，而不愿意看新闻报道？
154. 在选举中，你是否觉得选谁都无所谓？
155. 别人每天做的事情似乎都比你多吗？
156. 你是否喜欢一个人玩的游戏，如猜谜、单人纸牌？
157. 你是否认为人们夸大了吸烟导致癌症的可能性？
158. 你是否为新奇、令人激动的想法所吸引，以至于不思考可能会出现的困难？
159. 你是否觉得让你做即兴演讲简直不可能？
160. 你是否认为分析自己的道德价值体系毫无意义？
161. 上学时，你是否偶尔逃过学？
162. 许多时候，你只愿意坐着，而什么也不想干吗？
163. 只要可能，你就愿意避开人们吗？
164. 在签一份合同之前，你是否总是小心地阅读其中的说明？
165. 你喜欢把事情推倒不得不做的时候再去做吗？
166. 你是否总是做出一些令人吃惊的事，尽管你不是有意这样做的？
167. 你是否喜欢读严肃的富有哲理的小品文？
168. 你是否有时候喝得醉醺醺的？
169. 你是否更喜欢体育运动，而不喜欢自己亲身参加？
170. 如果你受到限制不能进行广泛的社会接触，你是否感到很难受？
171. 当你坐飞机、火车或汽车旅行时，你是否选择一个你认为安全的座位？
172. 你是否更喜欢注意力高度集中的工作？
173. 你是否希望能无拘无束，日子过得快活些？
174. 你是否认为规划理想社会与“乌托邦”完全是浪费时间？
175. 你是否宁愿寻找果皮箱，也不把废物随手扔在马路上？
176. 你常常睡午睡吗？
177. 你是否更喜欢同伙伴一起娱乐，而不愿单独一个人消遣？
178. 在海滨，你是否很小心地在安全区内游泳？
179. 为防止麻烦，你是否需要做极大的自我控制？
180. 向一个陌生人问路时，你是否很犹豫？
181. 对于未来的生活会是什么样子这类讨论，你是否感到很烦？
182. 你定期做牙科检查吗？

183. 等人的时候，你心情是否很烦躁？
184. 你喜欢有很多活动吗？
185. 在游乐场，你是否避免坐刺激性很强的空中转车？
186. 当你要买一件很贵的东西时，你是否很耐心地存了一个时期的钱？
187. 如果你绊了一跤，或者被锤子砸了手指，你是否要大声地诅咒？
188. 你是否喜欢动手的工作，而不喜欢抽象思维的工作？
189. 你是否有时装病，以逃避不愉快的责任？
190. 如果你必须等几分钟才能坐上电梯，你是否干脆自己爬楼梯？
191. 你是否乐于使别人开心？
192. 外出旅行时，你是否仔细检查你的行装？
193. 你是否认为做事情先做好计划就失去了生活趣味？
194. 当你谈及你的朋友的事情时，你是否有夸大其词、添枝加叶的倾向？
195. 你是否喜欢考古学或者古代史之类的博物馆？
196. 你是否觉得为自己晚年做精打细算毫无意义？
197. 通常你做事的效率 high 吗？
198. 选举时，你是否只限于你认识的几个人？
199. 赴约会时，你是否留有充裕的时间？
200. 你是否非常讨厌排长队？
201. 你是否喜欢色彩艳丽的现代画，而不喜欢精雕细琢的古典画？
202. 你是否认为人类探索外层空间存在什么是徒劳无益的？
203. 如果在街上见到一件值钱的东西，你是否把它交给警察？
204. 你是否感到精力过剩？
205. 你与别人在一起，是否经常感到不自在？
206. 你是否认为社会保险是个很好的构想？
207. 你是否比多数人更容易厌倦做同一事情？
208. 你是否爱买一些小礼物送人，尽管没有什么明显的理由？
209. 你是否花很多时间思考你走过的道路以及目前的选择？
210. 你是个随遇而安的人吗？

二、答案分析

计分方法及说明：

将答案纸和下面哥哥分量表的评分标准做对照，最后计算出每个因素的得分。当答案的符号（+或-）与下面的评分标准的符号（+或-）相一致时，得 1 分，不一致时得 0 分，“？”得 0.5 分。

项目	说明
<p>(1) 活动性</p> <p>1+ 43+ 85+ 127+ 169- 8+ 50+ 92+ 134+ 176- 15+ 57+ 99- 141- 183+ 22+ 64+ 106- 148+ 190+ 29- 71+ 113- 155- 197+ 36+ 78+ 120- 162- 204+</p>	<p>高分—活动性—外向：表明外向。特点为好动而精力旺盛，喜欢各种身体活动，也能从一项活动迅速转为另一项活动，兴趣广泛，工作努力。</p> <p>低分—非活动性—内向：表明内向。好静，懒散，容易疲劳，做事慢慢吞吞，喜欢悠闲安静。</p>
<p>(2) 社交性</p> <p>2+ 44+ 86+ 128+ 170+ 9+ 51- 93+ 135+ 177+ 16- 58- 100+ 142- 184+ 23+ 65+ 107- 149+ 191+ 30+ 72- 114- 156- 198- 37- 79+ 121- 163- 205-</p>	<p>高分—社会性—外向：乐于同人交往，喜欢社会活动，在社交场合感到愉快、自在，易与人交友。</p> <p>低分—非社会性—内向：只愿有几个知心朋友，喜欢单独地活动，在社交场合感到局促不安，试图避开。</p>
<p>(3) 冒险性</p> <p>3+ 45+ 87+ 129+ 171- 10+ 52- 94- 139- 178- 17- 59+ 101- 143- 185- 24+ 66- 108- 150+ 192- 31+ 73+ 155- 157+ 199- 38+ 80- 122+ 164- 206-</p>	<p>高分—冒险性—外向：喜欢冒险的生活，认为生活中不能缺少冒险，乐于从生活中寻找乐趣，而不过多考虑不利后果。</p> <p>低分—谨慎性—内向：喜欢熟悉的、安全的和有保障的生活环境，宁愿平淡无奇，缺乏新鲜内容。这一特点与后面“寻求刺激”关系密切。</p>
<p>(4) 冲动性</p> <p>4- 46+ 88+ 130+ 172- 11+ 53+ 95+ 137- 179+ 18+ 60+ 102+ 144+ 186- 25- 67- 109+ 151+ 193+ 32+ 74- 116+ 158+ 200+ 39- 81- 123+ 165- 207+</p>	<p>高分—冲动性—外向：爱凭一时冲动行事，常心血来潮，匆忙做出不成熟的决定，通常无忧无虑，爱给人变化不定的印象。</p> <p>低分—控制性—内向：在做出决定前反复思考，考虑周密，计划周到，循规蹈矩，谨小慎微，瞻前顾后。</p>
<p>(5) 表露性</p> <p>5- 47- 89- 131- 173- 12+ 54+ 96+ 138- 180- 19+ 61- 103+ 145+ 187+ 26+ 68+ 110+ 152+ 194+ 33- 75+ 117- 159- 201+</p>	<p>高分—表露性—外向：感情用事，多愁善感，富有同情心，情绪表露在外，容易激动，喜怒不定，好表现自己。</p> <p>低分—掩饰性—内向：冷静客观，善于控制自己的思想和情感的外露。表露性过高也表明情绪不稳定，易患癔症。</p>

40+ 82+ 124- 166+ 208+	
<p>(6) 理智性</p> <p>6+ 48+ 90+ 132+ 174- 13+ 55+ 97+ 139+ 181- 20+ 62+ 104+ 146+ 188- 27+ 69+ 111+ 153- 195- 34- 76+ 118+ 160- 202- 41- 83+ 125+ 167+ 209-</p>	<p>高分—理智性—内向：对观念、抽象事物、哲学问题感兴趣，以求知、钻研为目的，富于思考与内省。</p> <p>低分—缺乏理智性—外向：注重现实，乐于行动而不愿做过多思考。</p>
<p>(7) 责任感</p> <p>7+ 42- 77- 112- 147+ 182+ 14+ 49- 84- 119+ 154- 189- 21+ 56- 91+ 126- 161- 196- 28+ 63- 98- 133+ 168- 203+ 35- 70- 105+ 140+ 175+ 210-</p>	<p>高分—责任感—内向：认真谨慎，稳重可靠，责任心强。</p> <p>低分—缺乏责任感—外向：过于随便，漫不经心，不拘小节，缺乏社会责任感，常不守信，难以预测。</p>

计算完每个分量表的得分后，可以参照上表中的文字说明来解释分数的含义。同时，结合下表即可以看出你的个性特点。

	外向	内向	
活动性	30—17	16—1	非活动性
社会性	30—17	16—1	非社会性
冒险性	30—16	15—1	谨慎性
冲动性	30—18	17—2	控制性
表露性	28—12	11—2	掩饰性
缺乏理智性	2—17	16—30	理智性
缺乏责任感	0—14	15—30	责任感

中国经济管理大学

工商管理本科、研究生、职业经理

技能测试 2：领导方式倾向测试

领导方式倾向自我测试

请你回答如下各题：

1、你喜欢经营咖啡馆、餐厅之类的生意吗？

是_____ 不是_____

2、平时把决定或政策付诸实施之前，你认为有说明其理由的价值吗？

是_____ 不是_____

3、在领导下属时，你认为与其一方面跟他们工作，一方面监督他们，不如从事计划，草拟细节等管理工作：

是_____ 不是_____

4、在你管辖的部门有一位陌生人，你知道那是你的下属最近录用的人，你不介绍自己而先问他的姓名。

是_____ 不是_____

5、流行风气接近你的部门时，你当然让下属追求。

是_____ 不是_____

6、让下属工作之前，你一定把目标及方法提示给他们。

是_____ 不是_____

7、与部门过分亲近会失去下属的尊敬，所以还是远离他们比好，你认为对吗？

是_____ 不是_____

8、郊游之日到了，你知道大部分人都希望星期三去，但是从多方面来判断，你认为还是星期四去比较好，你认为不要自己作主，还是让大家投票决定好了。

是_____ 不是_____

9、当你想要你的部门做一件事时，即使是一件按铃召人即可的事，你一定要自己去以身作则，以便他们跟随你做。

是_____ 不是_____

10、你认为要撤一个人的职并不困难？

是_____ 不是_____

11、越能够亲近下属，越能够好好领导他们，你认为对吗？

是_____ 不是_____

12、你花了不少时间拟定了解决某个问题的方案，然后交给一个下属，可是他一开始就找该方案的毛病，你对此并不生气，但是对于问题依然没解决而觉得坐立不安。

是_____ 不是_____

13、充分处罚犯规者是防止犯规的最佳方法，你赞成吗？

是_____ 不是_____

14、假定你对某一情况的处理方式受到批评，你认为与其宣布自己的意见是决定性的，不如说服下属请他们相信你。

是____ 不是____

15、你是否让下属为了他们的私事而自由地与外界的人们交往？

是____ 不是____

16、你认为你的每个下属都应对你抱忠诚之心吗？

是____ 不是____

17、与其自己亲自解决问题，不如组织一个解决问题的委员会，对吗？

是____ 不是____

18、不少专家认为在一个群体中发生不同意见的争论是正常的，也有人认为意见不同是群体的弱点，会影响团结。你赞成第一种看法吗？

是____ 不是____

参考答案：

如果 1、4、7、10、13、16 题答“是”多，说明具有专制型倾向；

如果 2、5、8、11、14、17 题答“是”多，说明具有民主型倾向；

如果 3、6、9、12、15、18 题答“是”多，说明具有自由放任型倾向。

中国经济管理大学

工商管理本科、研究生、职业经理

技能测试 3：艾克森情绪稳定性测评

艾克森情绪稳定性测评

一、完整测试问卷

艾克森是英国伦敦大学心理学教授，是当代最著名的心理学家之一，编制过多种心理测评。情绪稳定性测评可以被用于诊断是否存在自卑、抑郁、焦虑、强迫症、依赖性、疑心病观念和负罪感。

下面给出 210 道题，请你逐一在答案纸上回答。你可以在“是（Y）”、“否（N）”和“不好说（？）”三个答案中选择一个，用铅笔圈出你的选择。你尽量选择“是”和“否”。不要过多地思考每个题目的细微意义，最好根据自己的第一感受来回答。

1. 你认为你能像大多数人那样行事吗？
2. 你似乎总碰到倒霉事？
3. 你比大多数人更容易脸红吗？
4. 有一个思想总在你脑中反复出现，你想打消它，当是办不到？
5. 你有想戒而戒不掉的不良嗜好（如吸烟）吗？
6. 你是否总是感觉良好并精力充沛吗？
7. 你常常为负罪感而烦恼吗？
8. 你是否觉得有点儿骄傲？
9. 早上醒来时，你是否经常感到心情郁闷？
10. 即使发愁的时候，你也极少失眠吗？
11. 你时常感到时钟的滴答声十分刺耳、难以忍受吗？
12. 对于那种看上去你很在行的游戏，你想学会并享受其中乐趣吗？
13. 你是否食欲不佳？
14. 在你实际上没有错的时候，你是否常常寻找自己的不是？
15. 你常常觉得自己是一个失败者吗？
16. 总的来说，你是否满足于你的生活？
17. 你通常是平静、不容易被烦扰吗？
18. 在阅读的时候，如果发现标点错误，你是否觉得很难弄清句子的意思？
19. 你是否通过锻炼或限制饮食来有计划地控制体形？
20. 你的皮肤非常敏感和怕痛吗？
21. 你是否有时觉得你所过的生活令你的父母失望？
22. 你为你的自卑感到苦恼吗？
23. 在生活中，你是否能发现许多愉快的事？
24. 你是否觉得你有很多无法克服的困难？
25. 你是否有时强迫自己洗手，尽管你明明知道你的手很干净？
26. 你是否相信你的性格已由童年的经历所决定，所以无法改变？
27. 你是否时常感到头脑发晕？
28. 你是否觉得你犯了不可饶恕的罪过？
29. 总的来说，你是否很自信？
30. 有时你不在乎将来怎样。
31. 你是否总感到生活十分紧张？
32. 你有时为一些细枝末节的小事总缠绕在思想中而烦恼吗？
33. 不管别人怎么说，你总按自己的决定行事吗？
34. 你比多数人更容易感到头痛吗？
35. 你常有对自己的所作所为进行忏悔的强烈意愿吗？
36. 你是否常常希望自己是另外一个人？

37. 平时你感到精力充沛吗？
38. 你小时候害怕黑暗吗？
39. 你是否热衷于某种迷信仪式，以避免走路发出的噼啪声等诸如此类的不吉利的事？
40. 你觉得控制体重困难吗？
41. 你是否有时感到面部、头部、肩部抽搐？
42. 你是否常觉得别人非难你？
43. 当众讲话是否使你感到很不自在？
44. 你是否曾经无缘无故地觉得自己很悲惨？
45. 你是否常常忙忙碌碌似乎有所求，实际上不知所求？
46. 你常担心抽屉、窗子、门、箱子等东西是否锁好吗？
47. 你是否相信上帝、命运等超自然的力量控制着你的生老病死？
48. 你很担心自己得病吗？
49. 你是否相信此时此刻所得的幸福，最终不得不偿还？
50. 如果可能的话，你将在许多方面改变自己吗？
51. 你觉得自己前途乐观吗？
52. 面对艰难的任务，你是否会发抖、出汗？
53. 上床睡觉之前，你常按程序检查所有的电灯、用具和水管关好没有吗？
54. 如果事情出了差错，你是否常把它们归结为运气不佳，而不是方法不当？
55. 即使你认为自己仅仅是着凉了，你也一定要去看病吗？
56. 你很关心自己是否比周围大多数人都生活得好吗？
57. 在一般情况下，你是否觉得自己颇受大家欢迎？
58. 你是否有过自己不如死了好的想法？
59. 即使知道对你不会有伤害，你也对一些人或事担惊受怕吗？
60. 你是否小心翼翼地在家里储存了一些食品或粮食，以防粮食短缺？
61. 你是否曾感到有一种坏念头支配着你？
62. 你是否常感到精疲力竭？
63. 你是否做过一些使你终生遗憾的事？
64. 对于你的决定，你是否总是充满信心？
65. 你常感到沮丧吗？
66. 你比其他人更不容易焦虑吗？
67. 你特别害怕和厌恶脏东西吗？
68. 你是否常感到自己是某种无法控制的外力的受害者？
69. 你被认为是一个体弱多病的人吗？
70. 你常常无缘无故地受到责备和惩罚吗？
71. 你是否觉得自己很有见地？
72. 对你来说，事情总是没有希望吗？

73. 你常常无缘无故地为一些不现实的东西担心吗？
74. 在外面如果遇到火灾，你是否先计划怎样逃脱？
75. 做事前，你是否总是设计一个明确的计划而不是碰运气？
76. 你家里有一个小药箱来保存你以前看病剩余的各种药物吗？
77. 如果友人训斥你，你往心里去吗？
78. 你是否常常为一些你做过的事情感到惭愧？
79. 你和多数人一样爱笑吗？
80. 多数时间里你都为某些人或事感到忧心忡忡吗？
81. 你是否会因为东西放错了地方而烦躁难受？
82. 你曾经用扔硬币或类似完全凭几率的方法来做决策吗？
83. 你非常担心你的健康吗？
84. 如果你发生了意外事故，你是否觉得这是对你的报应？
85. 当你注视自己的照片时，你是否感到窘迫，并抱怨人们总不能公平的对待你？
86. 你常常毫无原因地感到无精打采和疲倦吗？
87. 如果你在社交场合出了丑，你能很容易地忘却它吗？
88. 对于你所有的花销，你都详细地记载吗？
89. 你的所作所为是否常与习俗和父母的希望相悖？
90. 强烈的痛苦和疼痛使你不可能把注意力集中在你的工作上吗？
91. 你是否为你过早的性行为而后悔？
92. 你家里是否有些成员使你感到自己不够好？
93. 你常受到噪音的干扰吗？
94. 坐着或躺下时，你很容易放松吗？
95. 你是否很担心在公共场所传染上病菌？
96. 当你感到孤独时，你是否努力去友善待人？
97. 你是否经常为难以忍受的搔痒而烦恼？
98. 你是否有些不可饶恕的坏习惯？
99. 如果友人批评你，你是否感到非常不愉快？
100. 你是否觉得自己受到生活的不公平待遇？
101. 你很容易为一些意想不到的人的出现而吃惊吗？
102. 你总是很细心地归还借物吗？哪怕钱少的微不足道？
103. 你是否感到你不能左右你周围发生的事情？
104. 你的身体健康吗？
105. 你常受到良心的责备吗？
106. 人们是否把你作为他们利用的对象？
107. 你是否认为人们并不关心你？
108. 安静地坐着呆一会儿，对你来说很困难吗？

109. 你是否常常事必躬亲，而不相信别人也能把它做好？
110. 你很容易被人说服吗？
111. 你的家人是否多有肠胃不适的毛病？
112. 你是否觉得荒废了自己的青春？
113. 你是否喜欢提一些关于你自己作为一个人的价值的问题？
114. 你常常感到孤独吗？
115. 你过分地担心钱的问题吗？
116. 你宁愿从马路旁的栏杆下钻过去，也不愿意绕道而行吗？
117. 你感到生活难以应付吗？
118. 当你不舒服时，别人是否表示同情？
119. 你是否觉得自己不配得到别人的信任和友情？
120. 当人们说起你的优点时，你是否觉得他们在恭维你？
121. 你是否认为自己对世界有所贡献并过着有意义的生活？
122. 你是否很容易入睡？
123. 你不拘小节吗？
124. 你所作的多数事情都能使他人愉快吗？
125. 你长期便秘吗？
126. 你是否总是考虑过去发生的事情，并惋惜自己没能做得更好吗？
127. 你是否有时因害怕别人的嘲笑或批评而隐瞒自己的意见？
128. 你觉得世界上没有一个爱你的人吗？
129. 在社交场合中，你很容易感到窘迫吗？
130. 你是否把废旧的物品留着，以便将来派上用场？
131. 你相信你的未来掌握在你的手中吗？
132. 你曾经有过神经衰弱吗？
133. 你内心是否隐藏着某种内疚，而担心总有一天必定会被人知道？
134. 在社交场合你是否感到害羞，并且自己意识到这种害羞？
135. 你认为把一个孩子带到世界上来是一件很难的事吗？
136. 如果事情没有按照预定的计划进行，你是否会感到手足无措？
137. 房间里很乱时，你是否感到不舒服？
138. 你是否和别人一样有意志？
139. 你常感到心悸吗？
140. 你相信恶有恶报吗？
141. 与你遇到的人相比，你是否感到自卑，尽管客观上你并不比他差？
142. 一般来讲，你是否成功实现了你的生活目标？
143. 你常为噩梦惊醒并吓出一身大汗吗？
144. 若别人的狗舔了你的脸，你感到恶心吗？

145. 由于总受一些事情干扰，你不得不改变计划，因此，你觉得订计划是浪费时间吗？
146. 你总担心家里人会生病吗？
147. 如果你做了某些受到谴责的事，你是否能很快地忘掉，并放眼未来？
148. 通常你觉得你能实现你想要达到的目标吗？
149. 你很容易伤感吗？
150. 当你和别人谈话，并向给人留下深刻的印象时，你的声音是否会变得颤抖？
151. 你是不是那种万事不求人的人？
152. 你更喜欢那种由他人决策，并告诉你该怎么做的工作吗？
153. 甚至在天气暖和时你也时常手脚冰凉吗？
154. 你常通过祈祷来请求得到宽恕吗？
155. 你对你的相貌感到满意吗？
156. 你是否觉得别人老是碰到好运气？
157. 在紧急情况下你能保持镇静吗？
158. 你是否把所有的约会和同一天所必须做的事都记在本上？
159. 你是否感到在生活中变换环境时徒劳的？
160. 你常感到呼吸困难吗？
161. 听到下流的故事，你感到窘迫吗？
162. 对于你不喜欢的人，你是否保持缄默？
163. 你感到有很长时间你无法驾驭你周围的环境吗？
164. 当你想到自己所面临的困难时，你是否觉得紧张和不知所措？
165. 拜访别人时，进门之前，你是否总要整理一下头发和衣服？
166. 你是否常常觉得难以控制你的生活方向？
167. 你是否认为因轻微的不舒服，如咳嗽、着凉、感冒去看病是浪费时间？
168. 你是否时常感到好像做错了什么事情，尽管这种感觉没有确切的依据？
169. 你是否觉得为了赢得别人的关注和称赞而做事非常困难？
170. 回首往事，你是否觉得受到了欺骗？
171. 受到羞辱使你难受很长时间吗？
172. 和别人说话时，你是否总是试图纠正别人的语法错误，尽管礼貌可能不允许这样做？
173. 你是否觉得现在的事情如此变化莫测，以至于简直找不到规律？
174. 如果你得了感冒，你是否马上上床休息？
175. 你是否由于你的老师没有充分备课而对他感到失望？
176. 你是否常常把自己设想得比实际好？
177. 你和别人一样生活得快乐吗？
178. 你能够通过描述自己来认识别人吗？
179. 你是否把自己描述成一个完美的人？
180. 你总是有明确的生活目标吗？

181. 早上你是否常常看看你舌头的颜色？
182. 你是否常在回忆过去时，觉得自己以前对待别人太不好？
183. 你是否觉得你从来没有做过任何好事？
184. 你是否觉得自己是生活中多余的人？
185. 你是否为可能会发生的事而操不必要的新？
186. 当烦恼的事情使你无法入睡时，你是否按照习惯离开睡床？
187. 你时常觉得别人在利用你吗？
188. 你每天都称体重吗？
189. 你是否期望上帝在来世惩罚你的罪过？
190. 你是否常常怀疑你的性能力？
191. 你的睡眠通常是不规则的吗？
192. 你是否常常无缘无故变得非常激动？
193. 保持整洁有序对你来说是至关重要的吗？
194. 你是否有时受广告的影响而买一些你实际上并不想要的东西？
195. 你是否常常为噪音而烦恼？
196. 如果在人机交往中遇到挫折，你总是责备自己吗？
197. 你有起码的自尊心吗？
198. 即使你和其他人在一起时，你也常常感到孤独吗？
199. 你曾经觉得你需要服一些镇静剂吗？
200. 如果你的生活日程被一些预料之外的事情所打乱，你感到非常不快吗？
201. 你是否通过占卜算卦来预测自己的未来？
202. 你是否觉得有块东西堵在喉咙里？
203. 你是否有时对你自己的性欲望和性幻想感到厌恶？
204. 你认为你的个性对异性有吸引力吗？
205. 在多数时间里，你内心感到宁静和满足吗？
206. 你时一个神经质的人吗？
207. 你是否常常花大量的时间来整理书籍，这样你可以在需要的时候知道它们在哪儿？
208. 你是否总是由别人来决定你是看什么电影或节目？
209. 你有过忽冷忽热的感觉吗？
210. 你能很容易地忘记你所做过的错事吗？

二、答案分析

计分方法：

上面 210 道题中包含 7 个分量表，每 30 道题一个量表，分别从自卑感、抑郁性、焦虑、强迫症、依赖型、疑心病观念和负罪感 7 个方面评价一个人的心理健康状态。

根据下面给出的 7 个分量表记分。计分表中的数字是问卷中的题目号，题号后的“+”号表示该问题回答“是”则得 1 分；题号后的“-”号表示该问题回答“否”则得 1 分；凡是回答与此不一致的得 0 分，凡是回答“不好说”的一律得 0.5 分。将各题得分加起来就是你在该分量表上的得分。

<p>(1) 自卑感</p> <p>1+ 43- 85- 127- 169- 8- 50- 92- 134- 176- 15- 57+ 99- 141- 183- 22- 60+ 106+ 148+ 190- 29+ 71+ 113- 155+ 197+ 36- 78- 120- 162- 204+</p>	<p>高分者：对自己及自己的能力充满自信，认为自己是 valuable、有用的人，并相信自己是受人欢迎的。这种人非常自爱，不自高自大。</p> <p>低分者：自我评价低，认为自己不被人喜欢。</p>
<p>(2) 抑郁性</p> <p>2- 44- 86- 138+ 170- 9- 51+ 93- 135- 177+ 16+ 58- 100- 142+ 184- 23+ 65- 107- 149- 191- 30+ 72- 114- 156- 198- 37+ 79+ 121+ 163- 205+</p>	<p>高分者：欢快乐观，情绪状态良好，对自己感到满意，对生活感到满足，与世无争。</p> <p>低分者：悲观厌世，易灰心，心情抑郁，对自己的生活感到失望，与环境格格不入，感到自己在这个世界上是多余的。</p>
<p>(3) 焦虑</p> <p>3+ 45+ 87- 129+ 171+ 10- 52+ 94- 136+ 178+ 17- 59+ 101+ 143+ 185+ 24+ 66- 108+ 150+ 192+ 31+ 76+ 115+ 157- 119+ 38+ 80+ 122- 164+ 206+</p>	<p>高分者：容易为一些区区小事而烦恼焦虑，对一些可能发生的不幸事件存在着毫无必要的担忧，杞人忧天。</p> <p>低分者：平静、安详，并且对不合理的恐惧、焦虑有抵抗能力。</p>
<p>(4) 强迫状态</p> <p>4+ 46+ 88+ 130+ 172+ 11+ 53+ 95+ 177+ 179+ 18+ 60+ 102+ 144+ 186+ 25+ 67+ 109+ 151+ 193+ 32+ 74+ 116- 158+ 200+ 39+ 81+ 123- 165+ 207+</p>	<p>高分者：谨小慎微，认真仔细，追求细节的完美，规章严明，沉着稳重，容易因脏污不净、零乱无序而烦恼不安。</p> <p>低分者：不拘礼仪，随遇而安，不讲规矩、常规、形式、程序。</p>
<p>(5) 自主性</p> <p>5- 47- 89+ 131+ 173-</p>	<p>高分者：自主性强，尽情享受自由自在的乐趣，很少依赖别人，凡事自己做主，把</p>

12+ 54- 96+ 138+ 180+ 19+ 61- 103- 145- 187- 26- 68- 110- 152- 194- 33+ 75+ 117- 159- 201- 40- 82- 124- 166- 208-	<p>自己视为命运的主人,以现实主义的态度去解决自己的问题。</p> <p>低分者:常缺乏自信心,自认为是命运的牺牲品,易受周围其他人或事件所摆布,趋附权威。</p>
(6) 疑心病症 6- 48+ 90+ 132+ 174+ 13+ 55+ 97+ 139+ 181+ 20+ 62+ 104- 146+ 188+ 27+ 69+ 111+ 153+ 195+ 34+ 76+ 118+ 160+ 202+ 41+ 83+ 125+ 167- 209+	<p>高分者:常常抱怨躯体各个部分的不适感,过分关心自己的健康状况,经常要求医生、家人及朋友对自己予以同情。</p> <p>低分者:很少生病,也不为自己的健康状况而担心。</p>
(7) 负罪感 7+ 49+ 91+ 133+ 175+ 14+ 56+ 98+ 140+ 182+ 21+ 63+ 105+ 149- 189+ 28+ 70- 112+ 154+ 196+ 35+ 77+ 119+ 161+ 203+ 42+ 84+ 126+ 168+ 210-	<p>高分者:自责、自卑,常为良心的折磨所烦恼,不考虑自己的行为是否真正应受到道德的谴责。</p> <p>低分者:很少有惩罚自己或追悔过去行为的倾向。</p>

计算完每个分表的得分后,可以参照上表中的文字说明来解释分数的含义。同时,结合下表可以看出你的个性特点。

	情绪不稳定性	情绪适应性	
自卑感	6—21	22—30	自尊
抑郁性	7—22	23—30	愉快
焦虑	30—16	15—1	安详
强迫症	25—11	9—1	随意性
依赖性	5—20	21—29	自主性
疑心病观念	21—6	5—1	健康感
负罪感	23—8	7—1	无负罪感

中国经济管理大学

工商管理本科、研究生、职业经理

学生技能测试 4：沟通技能自我测试

沟通技能自我测试

评价标准：

非常不同意/不符合（1 分）	不同意/不符合（2 分）
比较不同意/不符合（3 分）	比较同意/符合（4 分）
同意/符合（5 分）	非常同意 / 非常符合（6 分）

测试问题：

1. 我能根据不同对象的特点提供合适的建议或指导。
2. 当我劝告他人时，更注重帮助他们反思自身存在的问题。
3. 当我给他人提供反馈意见、甚至是逆耳的意见时，能坚持诚实的态度。
4. 当我与他人讨论问题时，始终能就事论事，而非针对个人。
5. 当我批评或指出他人的不足时，能以客观的标准和预先期望为基础。
6. 当我纠正某人的行为后，我们的关系常能得到加强。
7. 在我与他人沟通时，我会激发出对方的自我价值和自尊意识。
8. 即使我并不赞同，我也能对他人观点表现出诚挚的兴趣。
9. 我不会对比我权力小或拥有信息少的人表现出高人一等的姿态。
10. 在与自己有不同观点的人讨论时，我将努力找出双方的某些共同点。
11. 我的反馈是明确而直接指向问题关键的，避免泛泛而谈或含糊不清。
12. 我能以平等的方式与对方沟通，避免在交谈中让对方感到被动。
13. 我以“我认为”而不是“他们认为”的方式表示对自己的观点负责。
14. 讨论问题时，我通常更关注自己对问题的理解，而不是直接提建议。
15. 我有意识地与同事和朋友进行定期或不定期的、私人的会谈。

参考答案：如果你的总分是：

- 80-90 你具有优秀的沟通技能
- 70-79 你略高于平均水平，有些地方尚需要提高
- 70 以下 你需要严格地训练你的沟通技能
- 选择得分最低的 6 项，作为技能学习提高的重点

中国经济管理大学

工商管理本科、研究生、职业经理

技能测试 5：哪一种组织文化最适合你？

哪一种组织文化最适合你？

对下列陈述，根据你自己的感觉，在相应的同意或不同意的等级上划圈：

SA=非常同意； A=同意； U=不肯定；

D=不同意； SD=非常不同意。

1. 我喜欢成为团队的一员并根据我对团队的贡献来评价我的绩效。

SA A U D SD

2. 个人的需要不应当为实现部门的目标作出妥协。

SA A U D SD

3. 我喜欢老板让我自由处置的工作。

SA A U D SD

4. 我喜欢冒风险的激动刺激的经历。

SA A U D SD

5. 人们不应违反规则。

SA A U D SD

6. 资历在组织中应得到高度得酬报。

SA A U D SD

7. 我崇尚权利。

SA A U D SD

8. 一个人工作绩效差与他的努力程度无关。

SA A U D SD

9. 我喜欢可预测得事情。

SA A U D SD

10. 我宁愿自己的身份地位来自于自己的职业的专长，而不是来自于雇佣我的组织。

SA A U D SD

答案：

对于项目 5，6，7 和 9，分数如下：

强烈赞同 = +2

赞同 = +1

不肯定 = 0

不赞同 = -1

强烈不赞同 = -2

对于项目 1, 2, 3, 4, 8 和 10, 分数与此恰好相反（强烈赞同=-2, 等等）。加总你的全部得分, 你的得分将落入+20~-20 的区间。

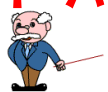
你的得分意味着什么? 你的得分越高（正）, 你越是对正规的、稳定的、规则导向的和结构化的文化感觉良好, 这对应着处于稳定环境中的大公司和政府机构。负的得分表明你是更喜欢那种小型、创新、灵活、团队导向的文化, 这种文化常见于研究单位和小型企业。

中国经济管理大学

版权编著（修订版）

《职业经理培训全书》

全国Mini-MBA职业经理双证班 (27年热招管理培训项目)



允许提前获取证书 全国招生

你可能准备跳槽或者求职,却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

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

27年成熟项目, 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】

认证项目	颁发双证	企管辅导
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

还开设：薪酬管理师、绩效考核师、企业教练、企业管理师、物流经理、工厂管理、5S管理师、营销总监、精益管理师、心理咨询师、健康管理师、养老机构管理、现场管理师**等管理岗位MBA公益课程。**



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

知识产权专利课程！ MOOC美华慕课，采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学网盘自修+专家1对1企管辅导在线答疑）**知识产权专利：** [TSA-01-20211111908015912](https://www.tsa.gov.cn/20211111908015912)



【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1280元。超多赠课、证书等不再收费）

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。**一次管理咨询，终身MBA核心课程赠送学习辅导。**



【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】

哈尔滨美华企业管理有限公司（前身：美华管理人才学校成立于1995年：是国内最早举办MBA实战教育的专业化办学单位之一。美华人侧重于把复杂的知识简单化，深奥的理论通俗化，迄今为止，已为社会培养“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。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送邮件至 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确认，以便于收费当日为你办理票据邮寄等手续。



【证书样本】（全国招生 函授学习 权威双证 请速充电）

（高级职业经理资格证书样本）



（两年制研究生课程高等教育结业证书样本）



【学费缴纳方式】（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费用（建议首选工商银行账户）。收费当日展开管理辅导、特快专递票据等！

【咨询电话】13684609885 0451-88342620

【学校网站】<http://www.mhgy.net>

【微信客服】122285053 【微信公众号】MHJY1999



你该充电了！请参加27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-美华企管 火热招生