

管理学教程

辽宁大学出版社

©王志永 2006

图书在版编目(CIP)数据

管理学教程/王志永主编.—沈阳:辽宁大学出版社,2006.8
ISBN 7-5610-5198-0

I. 管... II. 王... III. 管理学—高等学校—教材 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 095148 号

出 版 者: 辽宁大学出版社

(地址: 沈阳市皇姑区崇山中路 66 号 邮政编码: 110036)

印 刷 者: 沈阳航空发动机研究所印刷厂

发 行 者: 辽宁大学出版社

幅面尺寸: 185mm×260mm

印 张: 15.75

字 数: 390 千字

印 数: 1~2000 册

出版时间: 2006 年 8 月第 1 版

印刷时间: 2006 年 8 月第 1 次印刷

责任编辑: 刘 葵

封面设计: 邹本忠

责任校对: 齐 月

定 价: 25.00 元

联系电话: 024-86864613

邮购热线: 024-86830665

网 址: <http://press.lnu.edu.cn>

电子邮件: Lnupress@vip.163.com

编 写 组

主 编	王志永		
副主编	崔文子	毛海军	郭京福
编 者	王庆春	刘晓东	

目 录

第一章 管理概述	1
第一节 管理的概念	1
第二节 管理的基本职能	5
第三节 管理者及其技能	8
第四节 管理学的特性及研究方法	13
第二章 管理理论的形成与发展	19
第一节 早期的管理思想	19
第二节 古典管理理论	22
第三节 人际关系理论及行为科学	28
第四节 现代管理理论丛林	32
第三章 组织环境与组织文化	37
第一节 组织环境概述	37
第二节 环境分析方法	40
第三节 组织文化	46
第四节 企业的社会责任与管理伦理	51
第四章 计划与决策	57
第一节 计划概述	57
第二节 目标管理	62
第三节 决策	66
第四节 计划技术和方法	80
第五章 战略管理	87
第一节 战略与战略管理	87
第二节 战略管理过程	90
第三节 战略类型	93
第四节 战略管理工具	104
第六章 组织	110
第一节 组织职能概述	110
第二节 组织结构设计	112
第三节 组织力量的整合	128
第四节 组织变革	133
第七章 人力资源管理	140
第一节 人力资源规划	140

第二节	人力资源招聘	146
第三节	人力资源培训	149
第四节	人力资源绩效考核	151
第五节	人力资源薪酬	155
第八章	领导	158
第一节	领导概述	158
第二节	领导理论	161
第三节	领导者的素质和领导艺术	170
第九章	激励	176
第一节	激励概述	176
第二节	激励理论	178
第三节	激励的原则与方法	188
第十章	沟通	193
第一节	沟通的含义和过程	193
第二节	沟通的分类及特点	196
第三节	沟通的障碍	202
第四节	有效沟通	205
第五节	沟通的新发展	207
第十一章	控制	210
第一节	控制概述	210
第二节	控制的基本过程	213
第三节	控制的基本类型	216
第四节	有效控制特征	219
第十二章	现代管理的发展趋势	223
第一节	管理创新	223
第二节	学习型组织	228
第三节	全面质量管理	233
第四节	业务流程再造	236
第五节	企业资源计划	237
第六节	知识管理	238
参考文献		242

前 言

管理学是高校普遍为本科生开设的必修或选修课程。对经济、管理和工程类专业，各学校将该课程作为必修课程设置在第一学年的上学期或下学期，以便衔接后续专业课程。但这样的课程设置对刚从中学考入大学、尚未适应大学学习方法的莘莘学子，要完全理解、接受和掌握实用性很强的管理学基本概念、理论以及方法和技术是比较困难的。因此，管理学课程所用教材的结构体系与内容安排对本课程及后续课程的学习至关重要。

本教材是在编写组成员多年教学与研究的基础上，结合课程组的管理学课程教学改革研究成果和我校学生的具体情况编写而成。在结构体系设计和内容选择上，本教材既考虑了面向各种专业开设管理学课程所需，又考虑为经济、管理类专业的后续课程奠定基础。因此，在内容上以管理活动过程中的计划、组织、领导和控制四项基本管理职能为主线，配合了管理活动中必不可少的激励和沟通内容作为各类专业开设管理学课程都必须学习的内容。组织环境与组织文化、战略管理和人力资源管理是针对经济、管理类专业增加的内容。

本教材的第一章、第二章和第三章由郭京福编写，第四章和第六章由崔文子编写，第五章、第七章和第十二章由毛海军编写，第八章和第九章由王志永编写，第十章和第十一章由王庆春编写。刘晓东制作和编辑了书中的图件。

由于主编的业务水平所限，教材中可能存在观点不当或内容安排不合理之处，恳请读者给以指正。

在编写和出版本教材过程中，编写组获得大连民族学院和辽宁大学出版社的支持，得到张树安和刘葵先生等人的热情帮助，在此对他们的支持和帮助表示衷心的感谢。

编写组

2006 年 6 月

第一章 管理概述

本章学习目标

1. 掌握管理的概念和内涵。
2. 理解管理的有效性。
3. 了解管理的主要职能。
4. 了解管理者的概念、分类和角色等内容。
5. 理解管理者应掌握的技能。

管理（management）是人类各种活动中最普通和最重要的一种活动。近百年来，人们把研究管理活动规律所形成的基本理论与方法统称为管理学（management science）。作为一种知识体系，管理学是管理思想、管理原则、管理技能和管理方法的综合。随着管理实践的发展，管理学不断充实新的内容，成为指导人们开展各种管理活动，有效达到管理目的和实现组织目标的指南。

第一节 管理的概念

一、管理的概念与内涵

自从有了人类的共同劳动，就有了管理。综观人类社会的历史不难发现，管理是小到家庭大到国家的各种组织由强变弱或由弱变强的根本，管理是一类特殊的人类社会实践活动，因对象的不同而具有特殊性，但其概念、原理、职能、要素和过程等具有显著的普遍性。

什么是管理？这是每个初学管理的人首先遇到的问题。众所周知，管理涉及各种领域，如行政管理、经济管理、企业管理以及各种行业、部门和过程的管理。不同的人站在不同的角度也有不同的解释。从字面上看，管理就是管辖梳理；政治学家认为，管理是建立有效的权力管理系统，科学的分权、授权和集权；经济学家认为，管理是对组织的资源进行计划、组织、领导和控制，以实现既定目标的过程，优秀的管理是一种稀缺的经济资源；心理学家则认为，管理是沟通、协调与激励，是使人适应于组织和社会的过程；社会学家则认为，管理是一种文化活动，管理水平是社会进步、社会文明的一种标志。

科学管理理论创始人弗雷德里克·泰勒（Frederick Taylor）认为，管理就是“确切了解希望工人干些什么，然后设法使他们用最好、最节约的方法去完成它”。这说明，管理是一种明确目标，并授予被管理者工作方法，以求更好地实现目标的活动。

亨利·法约尔（Henri Fayol）最早在一般意义上概括管理的含义，他区别经营与管理这两

个容易混淆的概念，指出管理是经营活动中的一种活动，它包括计划、组织、指挥、协调和控制等五个要素。这是从管理的基本职能出发，说明什么是管理，同时也表明管理是一个过程。

对决策有独特研究的赫伯特·西蒙（Herbert Simon）认为，“管理就是决策”。这一定义虽然未能全面反映管理的内容，但它突出了决策在管理中的主导地位，并强调了决策贯穿于管理的全过程，表明决策与管理的内在联系。

哈罗德·孔茨（Harold Koontz）则认为：“管理就是设计和保持一种良好的环境，使人在群体里高效率地完成既定目标。”这一定义强调管理的服务功能，说明管理是为有效实现组织目标而服务的过程。

早在一百多年前，马克思就指出了管理的两重性。一方面，管理是由共同劳动的社会结合的性质产生的，只要是协作劳动客观上就需要管理。这是任何具有社会结合形态的劳动共有的性质，是任何有许多人进行协作的劳动普遍存在的性质；另一方面，管理又是从共同劳动过程的资本主义性质即对抗性质产生的。在资本主义生产方式中，直接生产者与生产资料所有者之间的对立关系和资本主义生产社会化要求“统一的意志”又是相矛盾的。因此，资本主义的管理就必然具有“监督劳动”的职能，这是资本主义管理的特殊性。

上述定义各有特色，给人以有益的启示。借鉴国内外各种观点，结合现代管理发展趋势，我们认为，管理就是在特定环境下，对组织拥有的资源进行计划、组织、领导和控制，以期有效实现组织目标的过程（如图 1-1 所示）。

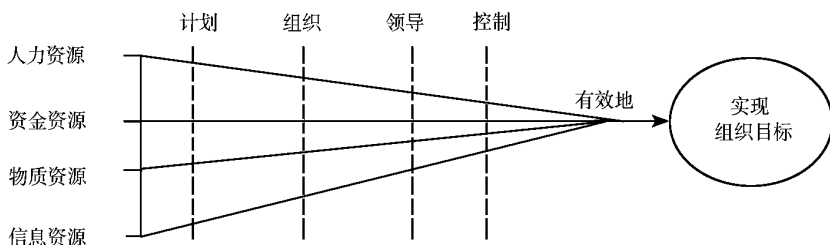


图 1-1 管理过程

这一定义包含以下四层含义：

（1）管理具有一定的目的性。管理作为组织的一种有目的的活动，必须为有效实现组织目标服务，这是管理的基本出发点。管理活动的效果主要取决于组织目标的实现程度。管理作用于组织之上，离开组织目标的实现，管理毫无意义。

（2）管理依赖于一定的环境。管理活动是在一定的环境中进行的，环境给管理创造了一定的条件和机会，同时也对管理形成一定的约束和威胁。管理者必须正视环境对组织的这两方面影响，努力改善组织的物质和文化环境。要审时度势，趋利避害，抓住机遇，利用一切可以利用的外部条件，促进组织目标的实现。

（3）管理的对象是组织的资源。管理的实质是对组织拥有的各项资源的协调和整合。组织拥有的资源包括人、财、物、信息、技术、时间、社会关系和组织的声誉等。资源的有限性和组织运营目标的不断提升是管理需要解决的基本矛盾。为了利用有限的资源最大限度地满足组织运营的目标，管理的有效性首先表现为必须“做正确的事”，防止做错事。在此基础上进一步要求“用正确的方法做事”，使有限的资源发挥最大的效用。当然，资源的协调

和整合始终是一个动态过程,没有一劳永逸的管理。

(4) 管理是由一系列相互关联的职能构成。管理活动最终要落实到计划、组织、领导和控制等一系列管理职能上,它们管理工作最基本的手段和方法,也是管理活动区别于一般作业活动的主要标志。计划、组织、领导和控制是每个管理者必须开展的工作,迄今为止,人们对管理的研究仍然较多地集中在这几项职能的应用上。

更先进的理念认为,管理是一种思想,是一种文化,是管理者的社会道德责任,是管理者所管理的机构取得经济和社会成就。管理是为了所处社会的全面和长远利益而必须关心、全力履行的责任和义务,表现为管理者对社会的适应和发展的参与。现在通常所说的管理的社会责任主要是指经济责任以外的社会道德责任,特别是建立在经济责任和法律责任基础上的道德责任。

二、管理的有效性

管理的最终目的就是为了追求某种效益。在任何管理活动中都要讲究实效,力图用最小的投入和消耗创造出最大的经济效益和社会效益,这是管理的效益原理。效益是管理的永恒主题,任何组织的管理都是为了获得某种效益,效益的高低直接影响着组织的生存和发展。

管理定义中“有效”指的是既要注意效率,又要注重效果,从而取得好的效益。

效益、效果和效率从概念上理解是有其相似之处的,都是衡量结果的名词,但实际上它们是有差别的。效益是指人们从事某种活动所得到的有益的结果,它可用劳动成果与劳动消耗的比值来表示,也可用产出与投入的比例来表示。在人类所从事的活动中,效益表现在各个方面,既包括经济效益,也包括社会效益和生态效益等。经济效益直接、显见,可用具体的经济指标来计算和考核;而社会效益和生态效益则较难以计量,必须借助其他形式来间接考核。这对管理者而言,就有较大的难度,需要在管理过程中认真地把三者统一起来,综合考虑。

效果(effectiveness)是指由投入经过转换而产生的有用成果,指人们在社会实践活动中通过某种行为、力量、方式或因素而产生的结果。它强调这种结果符合目的性的程度,凡是符合组织目的结果就是好的,反之则是不好的、无效的。就管理效果来说,在其对经济和社会造成的影响中,也可分为正效果和负效果。就以用发放奖金来激励员工这种做法为例,如果采用平均主义的手段,最终就不能达到奖勤罚懒的效果,反而会造成劳动积极性下降。因此,管理效益是指正的效果,也就是说,管理效益就是要引导人们做正确的事情。

效率(efficiency)表明了投入和产出间的关系,是指某一特定系统所消耗的能量与所收获效果的比率,是实施管理后所得的收益和管理成本之间的比率,也反映劳动时间的利用状况。管理效率的高低是测评管理者工作绩效的重要标志,也是影响组织能否实现更佳效益的关键。管理效率无所谓对与错,主要目的是以最小的代价将事情做完,即管理效率又是指高效率,引导人们用正确的方法做事。

管理行为既讲效率,又涉及怎样使活动得以按计划完成,正确实现预定的目标,即寻求活动的效果。当管理人员实现了组织的目的,我们通常就认为他们是有成效的。因此,效率涉及手段,是活动的方式;而效果涉及目的,是活动的结果(如图1-2所示)。

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

因此，管理不仅关系到使活动达到目标，而且要做得尽可能有效率，即多快好省。

总之，在整个管理系统和管理过程中，要把效益作为管理的根本目的和最终归宿。

三、管理的重要性

凡是有人群从事活动的地方都需要管理。许多人在一个组织内共同工作，首先要靠一个共同的目标把大家维系在一起，按一定的结构组织起来，在共同遵守的规章制度下协调工作，这就是管理。企业、学校、医院、银行等各种不同的组织构成的更大范围的社会，也要靠管理来保证社会的各部分能有序运行。就是个人的工作、学习、生活也都需要很好的管理，合理的安排。可以说，人人从事管理，事事需要管理，这是管理的普遍性。因此，管理是一切人类有组织的社会活动不可缺少的。

管理是一种“基础国力”。一个国家和地区的繁荣取决于这个国家和地区的企业的发展，一个企业的实力如何、竞争力的强弱，往往决定了这个企业的命运。一个企业的实力和竞争力取决于许多因素，如拥有的资源数量、商誉、开发新产品的能力、商品的品牌等，其实最重要的因素是企业的管理水平。企业能否适应变化着的环境，能否生产出合乎市场需求的产品，能否以较低的成本生产出合乎质量要求的产品，能否以有效的促销方式打开市场，能否建立起完善的售后服务体系，都要靠科学、有效的管理，这就是企业的“内功”。管理大师得鲁克曾经说过，“没有落后的国家和地区，只有落后的管理”。在市场经济体制下，一个组织的管理好坏是决定其成败的最重要的因素之一。企业管理的好坏决定了一个企业的成败，对一个国家来说也是同样的，最明显的例子莫过于日本了，第二次世界大战战败后，日本近乎一片废墟，一个岛国，面积狭小，自然资源贫乏，可是在短短二三十年时间内，日本的经济飞速发展，日本的汽车、家电产品、照相机等许多商品遍布全世界，国民生产总值已踞世界第二位。或许我们惊叹日本的先进技术，可他们认为，经济发展有两个重要因素，一是管理，二是技术，并且是三分技术，七分管理。

在市场经济中，人们根据市场上的价格信号决定自己的行为，每个人和组织在追求自身利益时实际上被一只“看不见的手”——市场机制引导着，整个社会的生产和消费也因此得到协调。然而，市场机制这只神奇的“看不见的手”有时也会失灵，于是政府要伸出“看得见的手”对市场行为进行干预。上述两只手一只在背后，一只在空中，由于经济信息的不完全对称、不公平竞争以及人们认识的局限性等因素，两只手有时都会发生失灵现象。因此，还需要一只实实在在的“摸得着的手”——管理来具体操作。这只“摸得着的手”更关心政府部门、企事业单位的日常运作，并能在一定程度上弥补上面两只手的不足。因此，管理是社会生产力和谐发展的保证。

我国具有数千年文明历史，早期社会繁荣昌盛，但自 19 世纪以来国家明显由盛转衰，直到 20 世纪中叶才停止衰败趋势。近几十年通过改革开放，社会各业获得长足发展。历史清楚地表明：只有建立和完善反映时代进步要求的、科学的管理体制，国家才能兴旺。长期以来，我们把众多问题都归结为社会制度问题，而忽视了管理体制的作用。认为旧中国的落

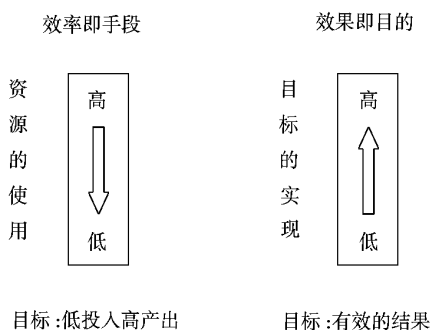


图 1-2 管理的效率与效果

后都是社会制度的产物，一旦铲除旧的社会制度，人民当家作主，众多问题就会迎刃而解。

从个人发展的角度上看，我们生活在这个世界上就两种角色，要么是管理者，要么是被管理者。无论作为管理者还是被管理者都需要与他人沟通，需要与别人协调，需要与各类部门机构打交道，需要适应社会。因此，每个人都应当学习一些基本的管理理论。

第二节 管理的基本职能

管理作为一个工作过程是管理者在其中要开展的一系列活动，就构成了管理者的职能，通常称之为管理职能，最早由法约尔提出，目前大部分管理学教材都是围绕管理职能加以组织。这里，“职能”一词指的是“活动”、“行为”的意思。因此，一项职能就表示一类活动，而管理的基本职能就是管理工作所包括的几类基本活动内容，主要是计划（planning）、组织（organizing）、领导（leading）和控制（controlling）。

一、计划

任何有组织的集体活动，都需要在一定的计划指引下进行，计划是对组织未来活动进行预先筹划。管理者通过制定计划，可以帮助组织成员认清所处的环境和形势，指明活动的目标以及实现目标的途径。任何活动在开始之前，首先需要制定出计划，这样才能做到有的放矢。

计划工作主要包括以下内容：

（1）研究活动条件。组织的活动总是在某种环境条件下进行的，活动条件研究包括组织外部环境研究和内部条件研究两部分。外部环境研究是分析组织活动的环境特征及其变化趋势，了解环境是如何从昨天演变到今天的，找出环境变化的规律，并据以预测环境在明天可能呈现的状态。组织内部条件研究，主要分析组织内部对各种资源的拥有状况和对这些资源的利用能力。

（2）制定经营决策。活动条件研究为组织活动决策的制定提供了基本依据。对企业这种经济组织来说，在活动条件研究基础上制定经营决策，就是根据这种研究所揭示的环境机会和威胁以及组织在资源拥有和利用方面的优势和劣势，确定组织在未来某个时期内的总体目标和方案。

（3）编制行动计划。确定了组织未来的活动目标和方案以后，还要详细分析为了落实这种决策，组织需要采取哪些方面的具体行动，这些行动对组织内各部门、各环节在未来各个时期的工作提出了哪些具体的要求。编制行动计划的目的是将决策所确定的目标在时间上和空间上分解落实到组织的各部门、各环节，对每个单位和每个成员的工作提出具体要求。

二、组织

为确保制定出来的计划能够顺利得到实现，管理者还需要对组织中每个单位、每个成员在工作执行之中的分工协作关系作出合理的安排。为此，管理者需要围绕组织职能完成下述几方面工作：

（1）设计组织结构。组织结构设计者首先需要在组织任务目标分解基础上将各部分需要分工开展的工作落实到具体的承担者，同时设计出机制和手段来确保执行具体工作的个人和

部门能够密切配合,协调行动,使个体或局部的力量整合成为组织整体的力量。组织结构指的就是界定组织中所进行活动的分工和协作关系的一种架构或框架。

(2) 配备人员。即根据各岗位(职位)所从事工作活动的要求以及组织所拥有员工的素质和技能特征,将适当的人员安置在组织适当的岗位上,使适当的工作由适当的人去从事。

(3) 运行组织。即向配备在各岗位上的工作人员发布工作指令,并提供必要的物质和信息条件,从而使组织按设计的方案运行起来。

(4) 变革组织。指对组织运行的过程进行监视,根据组织活动开展及内外环境变化的情况,研究和推行必要的组织变革。

三、领导

为了有效地实现计划,管理者不仅要设计出合理的组织结构并为组织配备合适的人员,同时还要设法使组织中的每一个成员都以高昂的士气、饱满的热情投身到组织活动中去,这便是领导工作的任务。所谓领导,是指管理者利用组织所赋予的职权和自身拥有的权力去指挥、影响和激励组织成员为实现组织目标而努力工作的一种具有艺术性的管理活动过程。

沟通和激励是领导工作的主要内容。沟通工作是领导者与同事或下属交流思想、互通信息;协调关系,在相互理解的基础上求同存异,增强组织的凝聚力。沟通是消除隔阂,解决矛盾和冲突的有效途径。激励工作是领导者把实现组织目标与满足个人需要有机结合起来,通过激励元素激发和强化下属工作的动力。另外,领导者还必须正确认识权力的性质和作用,努力提高自身素质,不断改善领导作风,从实际出发随机选择领导方式,并充分发挥领导集体的作用。

四、控制

控制是为了保证组织各部门、各环节能按既定的计划开展工作从而实现组织目标的一项管理活动。其内容主要包括根据计划标准检查各部门、各环节的工作情况,判断其工作结果是否与计划要求相吻合以及存在偏差的程度。如果存在较大的偏差,则分析偏差产生后对业务活动的影响程度及偏差产生的具体原因,在此基础上,如果有必要的话还要针对所发现的原因,制定并实施纠正偏差的措施,以确保组织目标和计划的有效实现。

控制不仅是对组织计划执行情况的检查和监控,而且可能在偏差纠正措施难以取得预期效果,或者组织内外环境出现重大变化时,导致管理者在本计划执行期尚未结束前就作出使某时点以后的组织活动发生局部甚至全局调整的计划修订或重新制定行为。这样,控制可能意味着新的计划过程的提前开始。

上述的各项管理职能是带有普遍性的,所有管理人员不论在何岗位,处于哪一管理层次,都要执行这些基本管理职能,同时它们相互关联、相互作用,共同为实现组织目标服务(如图1-3所示)。



图 1—3 管理职能关系

五、管理职能间的关系

从理论上说，这些职能之间存在某种逻辑上的先后顺序关系。也即这些职能通常是按照“先计划，继而组织，然后领导，最后控制”的顺序发生。但从不断持续进行的实际管理过程来看，在计划制定后付诸实施的组织、领导或者控制过程之中，有时可能会边执行边要求对原计划作某种修改、调整，甚至有些时候还可能启动应变的备用计划或编制全新的计划，这样某一职能进行中间就可能穿插着其他的职能活动。

控制的结果不单单是对问题的解决，还往往涉及到对责任者的奖惩。因此，控制与激励实际上是结合在一起的。管理工作过程中各项管理职能在现实中并不是被严格分割开来进行的，它们更经常地是有机地融合成一体，形成各职能活动相互交叉、周而复始地不断反馈和循环的过程（如图 1—4 所示）。

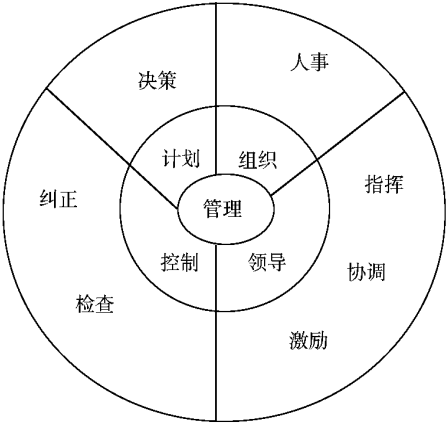


图 1—4 管理职能的循环

关于管理职能问题，这里还需补充说明以下几点：

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

第二，不同组织层次在管理职能重点上存在差别。一般说来，不同的管理层次花在不同管理职能工作上的时间比重不一样。高层管理人员花在组织工作和控制工作这两项职能上的时间要比基层管理人员相对多些，而基层管理人员花在领导工作上的时间则要比高层管理人员多一些。即使就同一管理职能来说，不同层次管理者所从事的具体管理工作的内涵也并不完全相同。例如，就计划工作而言，高层管理人员关心的是组织整体的长期战略规划，基层管理人员则更侧重于短期、局部性的作业计划。

第三,对管理职能的认识不断深化。对计划、组织、领导和控制这四个基本职能,早在本世纪初管理界就已有认识。随着管理理论研究的深化和客观环境对管理工作要求的变化,人们对管理职能有了进一步的认识。这表现在:一方面人们对于上述各项基本职能所涵盖的内容和所使用的方法已经加深了理解;另一方面,人们在此基础上又提出了一些新的管理职能,或者更准确地说,是对原有四个职能的某些方面进行强调,从中分离出新的职能,其中特别值得一提的是决策和创新这两个职能。

决策职能是从20世纪50年代开始受到人们的重视。有些管理学者如西蒙就特别强调指出,管理就是决策,决策贯穿于管理过程的始终。因为无论计划、组织、领导还是控制,其工作过程说到底都是由决策的制定和决策的执行两大部分活动所组成的。例如,确定组织的使命目标,制定各种战略计划和战术计划等是计划工作中的决策问题;组织机构的设置和部门划分方式的选择是组织工作中的决策问题;而人员配备后如何加以引导和激励属于领导职能的工作也同样需要做出各种的决策;至于控制职能中,控制标准的制定,活动执行情况的检查和检查时点的选择等也都需要进行决策。管理实际上是由一系列的决策连贯起来组成的,因而在相当程度上可以说,“管理就是决策”。因此,管理者在某种程度上也被称做是决策者。

管理界对于创新职能的重视始于20世纪60年代。因为当时市场正面临着急剧的变化,竞争日益激烈,许多企业感到不进行创新就难以生存下去,所以有不少管理学者主张将创新看成是管理的一项新职能。所谓创新,就是使组织的作业工作和管理工作都不断地有所革新、有所改进。最早将创新视为经济发展的最重要的推动力的经济学大师约瑟夫·熊彼特认为,创新包括以下5种情况:①引进新产品或提供产品的一种新质量;②引进新技术或新的生产方式;③开辟一种产品的新市场;④采用新的原材料或获得原材料的新的来源;⑤采用企业的新的组织方式。

第四,有人认为协调也是管理的一个单独职能。可以说,每一项管理职能的开展,都是为了更好地促进协调,有了协调组织可以收到个人单独活动无法收到的良好效果,即通常说的“ $1+1>2$ ”的协同效应。

第三节 管理者及其技能

一、管理者的定义及分类

组织是管理的载体,管理者(manager)是在组织中执行管理职能的人员。著名的组织学家巴纳德认为,由于生理的、心理的、物质的和社会的限制,人们为了达到个人的和共同的目标,就必须合作,于是形成群体,群体发展为组织。管理学上的组织是“为完成特定的工作,达成管理目的,把分散的人或事物按一定的关系,有秩序地组合在一起的有机体”。

组织的基本要素即共同的特征有三点。共同目标是组织存在的前提,没有目标的组织是低效的,不同的组织有不同的目标,而且组织目标应为组织全体成员所了解,并成为全体成员的共同目标;组织成员间具有合作的意愿,共同的意志,组织的所有成员都有为实现组织目标而积极努力的决心和愿望,组织应该而且能够把成员的这种共同意志协调和统一起来;组织内部有畅通的信息沟通渠道,能够将组织的目标或目标指导下的某项工作的目的和职工

的意志联系起来。

组织中有许多成员从事一线的操作工作，也有的从事生产辅助性工作，还有的从事管理事务，各自有分工。把从事管理工作，负有领导指挥和协调下级成员去完成组织目标的人员称为管理者。

如果考虑所从事的业务类型，管理工作可分为计划工作、财务工作、技术工作、人事工作等。其实，管理学中研究的是带共性的对象和问题，尽管也研究人事职能、财务管理等，但我们是放在整个管理过程中来研究的。如果我们按管理者在组织结构中的层次来区分的话，就可以研究不同的管理者在组织管理过程中的地位和作用，而不会涉及具体的业务内容，即管理者按层次划分为高层管理者、中层管理者、基层管理者。

高层管理者，通俗地说就是一个组织的头头。组织有大小，成员有多少，但只要是代表该组织的管理者，就是高层管理者。大学、中学、小学的校长，都是他所代表的那个学校的高层管理者。大公司的头头称总裁或总经理，部门的头头称经理，但这个经理就和一般小公司的头头也称经理就大不一样了，俗语“宁为鸡首，不为牛尾”反映了这种差别。高层管理者除了代表一个组织外，主要是要把握本组织的目标及发展方向、作出计划和决策、审核组织业绩、沟通与其他组织的联系。因此，组织的高级管理人员应具备较高的文化素质，较强的战略意识。

中层管理者，我们通常称为中层干部。他们是一个组织中各个部门的负责人，如公司中的部门经理、企业中的车间主任、大学中的系部主任等。他们要贯彻、执行高层管理者的指令和计划意图，把任务落实到基层单位，并检查、督促、协调基层管理者的工作，保证任务的完成。他们要完成高层管理者交办的工作，并向他们提供进行决策所需的信息和各种方案。他们的作用主要是上情下达，下情上达，承上启下。随着社会经济从工业化时代进入知识经济时代，大量高科技手段在管理中运用，组织结构发生了深刻的变化，大公司的管理层次减少，企业对中层管理者的需求量锐减。

基层管理者或一线管理者，他们是组织中最下层的管理者，直接面向在第一线工作的组织成员。企业车间里的班组长、职能部门中科长或股长或组长、大学各系部中的教研室主任等。他们所接到的指令是具体的、明确的，所能调动的资源是有限的，工作目标也是比较明确的，即带领和指挥一线工作人员有效地完成任务。他们要向上级报告任务的执行情况，反映工作中遇到的困难并请求支持，可以说，基层管理者的工作对组织目标的实现和实际业绩起着直接的决定作用。

这三层管理者应是一有机的整体，保证整个组织的管理工作正常进行。但不同层次管理者工作上有所差别，各项管理职能履行的程度和重点不同，如图 1—5 所示。

由图 1—5 可以看出，高层管理者花在计划、组织、控制职能上的时间较多，基层花在领导职能上的时间较多。即使同一管理职能，不同层次管理者所从事的具体管理工作的内涵也不完全相同。

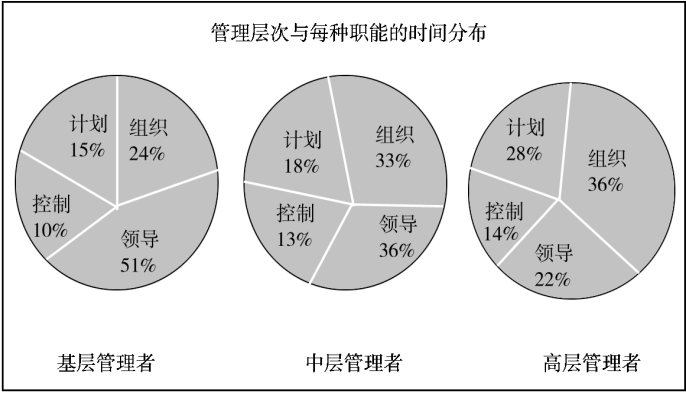


图 1—5 管理层次的职能差异

二、管理者的工作

1. 管理者的角色

管理者在实际工作中如何进行管理？做哪方面的工作？20 世纪 60 年代，亨利·明茨伯格挑战传统观点，提出了管理者在管理过程中扮演着三个方面的 10 种角色（见表 1—1）。

由于组织中的管理者从事不同层次、不同岗位的管理工作，所以他们在组织运行中 10 种角色上扮演的频率、程度等方面均不同。对于高层管理者而言，与其他两个方面相比，决策角色占首位；中层管理者在三个方面角色分配方面基本一致。这是由其既承上启下，又独当一面的特点所决定的。基层管理者，之所以角色分配以人际角色为主是因为主要任务是调动下属成员进行团队合作。

2. 有效的管理者与成功的管理者

对于管理者而言，更为重要的是管理者应当以什么方式开展工作。学者弗雷德·卢森斯（Fred Luthans）关于有效的管理者与成功的管理者的研究具有借鉴意义。卢森斯赋予这两者以不同的含义，所谓有效的管理者是指组织中在工作上最有成绩的管理者，用工作成绩的数量和质量以及下级对其满意和承诺的程度作为标志。而成功的管理者则是指在组织中提升得最快的管理者，用在组织中晋升的速度作为其标志。卢森斯认为，这两者在多数情况下并不能合为一体，其管理活动也有各自不同的特点。卢森斯分析研究了 450 多位管理者，他把这些管理者的活动分成以下 4 类：

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

表 1-1 管理者的角色

角 色	描 述	特征活动
人际关系方面（interpersonal）		
(1) 挂名首脑（figurehead）	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（leader）	负责激励和动员下属，负责人员配备、培训和交往的职责	实际上从事所有的有下级参与的活动
(3) 联络者（liaison）	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（informational）		
(4) 监听者（monitor）	寻求和获取各种特定的信息，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（disseminator）	将从外部人员和下级那里获得的信息传递给组织其他成员——有些是解释和综合组织中有影响的人物的各种价值观点	举行信息交流会，传达信息
(6) 发言人（spokesperson）	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（decisional）		
(7) 企业家（entrepreneur）	寻求组织和环境中的机会，制定“改进方案”以发起变革，监督某些方案的策划	制定战略，检查会议决议执行情况，开发新项目
(8) 纠纷调解者（disturbance handler）	当组织面临重大的、意外的动乱时，负责补救行动	制定混乱和危机时期的应对策略
(9) 资源分配者（resource allocator）	负责分配组织的各种资源——批准所有重要的组织决策	调度、询问、授权、人事涉及预算的各种活动和安排下级的工作
(10) 谈判者（negotiator）	在主要谈判中作为组织的代表	参与工会的合同谈判

卢森斯的研究表明，“平均”意义上的管理者花费 32% 的时间从事传统管理活动；29% 的时间从事沟通活动；20% 的时间从事人力资源管理活动；19% 的时间从事网络活动。但是，不同的管理者花在这四项活动上的时间和精力显著不同。如表 1-2 所示，成功的管理者在对各种活动的强调重点上与有效的管理者显著不同之处在于，用在维护网络关系上的时间和精力最多，而从事人力资源管理活动的时间和精力最少。而在有效的管理者中，用在沟通上的时间和精力最多，而用在维护网络关系的时间和精力最少。

管理的主要目标是使企业的经营活动持续发展，优秀的管理者必须能够以自身的行为影响员工的思想，能够做到就是没有你，业务也能顺利进行。管理者不应事必躬亲，不必出许多汗、流很多血、日理万机、积劳成疾，因为他没有必要成为一名劳动模范。管理者尤其是

组织的高级管理者其根本在于以身作则，其中“则”是原则，是制度，是机制。对管理者的考验不在于他本人的工作成效，而在于他不在时员工的工作成绩，对员工应当做到不但“Hire his hand”而且“Hire his mind”，做到“润物细无声”。

表 1—2 平均的、成功的和有效的管理者活动时间分布

	传统管理	沟 通	人力资源管理	网络联系
平均的管理者	32%	29%	20%	19%
成功的管理者	13%	28%	11%	48%
有效的管理者	19%	44%	26%	11%

三、管理者应具备的技能

管理者要履行管理职能，必须具备一定的素质和技能。一般来讲，管理人员需要三种基本技能，即技术技能、人事技能和概念技能。任何管理人员，不管其所处的管理地位怎样，必须不同程度地具有这三种技能。

1. 技术技能

是指从事自己的具体工作所需要的技能、方法，即对某一特殊活动（特别是包含方法、过程、程序或技术的技能）的理解和熟练，包括在工作中运用具体的知识、工具或技巧的能力，如财务管理中的会计核算的技能。这种技能是对基层管理者或一线工作人员的基本要求，即所谓的要懂行。对于一个管理者来说，虽然没有必要成为精通某一专业领域或专业技能的专家（因为他可以依靠有关专业领域来解决专门的问题），但仍需要掌握与其管理的专业领域相关的基本技能，否则管理者就很难与其所主管的组织内的专业技术人员进行有效的沟通，从而也就难于对自己所管辖的义务范围内的各项工作进行具体、有效地指导。

2. 人事技能

又称人际关系技能，是指一个人能够以群体成员的身份有效地工作的行政能力，是管理者应当掌握的最重要的技能之一。因为管理活动最根本是对人的管理，而对人的管理的每一项活动都要处理人与人之间的关系。你可以聘到世界上最聪明的人为你工作，但如果他不能与其他人沟通并激励别人，则对你一点用途也没有。简言之，人事技能即理解、激励和与他人融洽相处的能力。这项技能不仅要求管理人员要善解人意，而且能创造一种使上级信任、下级感到安全并能自由发表意见的氛围。现代社会的每一项工作几乎都需要与他人沟通协作，因而各层次的人员以及一线操作人员都应善于自我把握，即理解、控制自身情绪并自我激励，善于感知并与他人交往，即理解他人情绪、引起他人关注、激励和领导下属。

总之，管理者应努力提高自己的情商（emotional quotation），具备一定的人事技能。这样，对外就有利于争取对方的合作，对内则可以了解、协调下属，调动其积极性和创造性，对上有利于争取上级的满意与支持，最终有利于工作目标的实现。

3. 概念技能

亦称思想技能或观念技能，是一种把握大局，预测本行业未来发展趋势，并在此基础上作出正确决策、引导组织发展方向的能力。该技能包括系统性、整体性的识别能力、创新能力和抽象思维能力。

这种技能有利于管理人员胸怀全局、认清左右形势的重要因素、评价各种机会并决定如

何采取行动，使本组织在激烈的竞争中处于有利地位。

概念技能的提高也需要通过一定的学习。一个人受教育的时间越长，掌握的知识越丰富、越广泛，他的概念技能就越高，但提高概念技能是一个潜移默化的过程。

成功的管理者应具备上述技能，但不同层次的管理者在这三方面有不同的要求。基层管理者或一线工作人员应当不断学习，具有较高的技术技能，只有这样才能做好本职工作，才能在工作岗位上具有竞争力。退一步说，有一技之长才能有一个饭碗；高级管理人员须具备战略眼光，审时度势，应具有较高的概念技能，这样企业才能可持续发展；所有的管理者都在与他人打交道，都应具备一定的人际关系技能（如图 1—6 所示）。

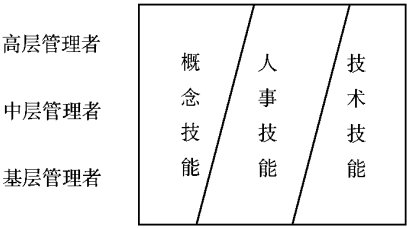


图 1—6 管理者应具备的技能

随着创新在管理中的作用日益增强，管理者还应具备创新能力。管理者遇到的问题中会有相当数量与前人或同代人遇到的并已解决的问题相类似，这时他可以借鉴别人或自己的经验来解决，当然要考虑时间、地点、环境的不同所带来的可能变化。但随着社会经济全球化的进程加快，环境的不确定性增强，新问题不断出现。管理者要研究新问题是在什么条件和什么背景下产生的，与以往相类似的问题有什么不同之处，运用自己多方面的知识和经验，进行分析和判断，找出新问题中的内在规律性的东西，进行逻辑推理，再到实践中去验证解决问题的方案，然后总结提高，形成新概念和新思想。

创新能力的提高有赖于丰富的知识和丰富的实践经验，有赖于逻辑思维和推理的能力，有赖于综合判断的能力，最后要强调的一点是对新生事物的敏感性。有的人对周围发生的事情熟视无睹，一切都习以为常，他怎么会去创新、去提高创新能力呢？我们常说失败是成功之母，其中含义还应包括失败有可能带来创新的机会。越是高层的管理者，他遇到新问题的可能性越大，就越需要有较强的创新能力，尤其是组织的管理战略创新。

第四节 管理学的特性及研究方法

虽然管理是很久以前伴随着人类的共同劳动产生的，但是，管理学作为一门学科诞生于 20 世纪初的泰勒（F. W. Taylor）、法约尔（H. Fayol）等人提出的古典管理理论。美国人泰勒于 1911 年发表了《科学管理原理》，标志着管理科学的诞生。

一、管理学的特性

管理学是研究管理活动的基本规律、普遍原理及其应用的学科。管理活动是普遍存在的，虽然不同性质的组织活动有差异，方法也不尽相同，在此基础上进行科学总结和概括形成各具特色的管理方法。但是，管理学所研究的是管理中的一般原理和规律总结，管理学是各类管理活动的基础理论。与其他许多学科不同，管理学是一门综合性学科，管理学既是科学又是艺术，是一门不精确的学科。

1. 综合性

管理学的主要目的是要指导管理实践活动，管理活动包括的范围非常广，涉及的知识面

也异常复杂。管理活动的复杂性、多样性决定了管理学内容的综合性，决定了管理学要应用到社会科学、自然科学以及工程技术等众多学科。如果把管理研究定位于实用导向型，则其研究体系有四个层次（如图 1—7 所示）。

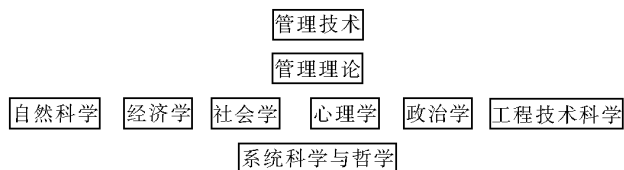


图 1—7 管理学体系与研究基础

从管理的过程来看，在制订组织的计划目标时，首先就应当考虑和预测社会政治和经济技术环境，而管理的这种环境总是在变化和动荡的，这就大大增加了管理的复杂性；管理过程中不但要合理配置组织结构、有效利用各种资源，还要研究人的心理，掌握与别人交往的技巧，努力调动员工的积极性与创造性。所有这一切表明，管理或管理学的综合性作为管理者仅掌握某一方面的知识是远远不够的，只有具备广博的知识面才能对各种管理的问题应付自如。以企业为例，厂长要处理有关生产、销售、计划和组织等问题，他就要熟悉工艺、预测方法、计划方法和授权的影响因素等，这里包括了工艺学、统计学、数学、经济学和心理学等内容。

2. 科学性

任何一种理论学说只要是来源于社会实践，同时又被实践验证是正确的，那么就成为一门科学。管理学的基本思想来源于人们的生产实践，经过科学的抽象和概括，同时吸取了其他门类的科学思想。这种抽象和概括反映了管理工作的内在规律，又在实践中得到了验证，因而管理理论具有科学性。经过近百年的发展，形成了完整的学科体系。

管理学广泛运用数学知识实现其更高程度的科学化与精确化，这就构成了管理学量化的一面。但是，管理学所涉及的众多因素中具有非常大的不确定性，有许多不能量化的东西，很多时候只能进行定性的分析。因此，管理学是一门定性分析与定量分析相结合的科学。

同时，管理学又是一门不精确的学科。用管理学术语来解释这种现象，就是在投入的资源完全相同的情况下，其产出却可能不同。因为影响管理效果的因素太多，许多因素是无法完全预知的，也是无法精确度量的，如国家的方针、政策和法令，自然环境的突变与企业的经营决策等。如果说其他自然科学是硬科学的话，那么，管理学就是一门软科学。

3. 艺术性

艺术的含义是指能够熟练地运用知识并且通过巧妙的技能来达到某种效果，而有效的管理活动正是如此。真正掌握了管理学知识的人应该能够熟练地把这些知识应用于实践，并能根据自己的体会不断创新。我们经常会遇到这样的情况，“领导机灵一闪，企业长足发展”，这种现象正是体现了管理的艺术特性。这一点管理学同其他学科不同，学会了数学分析，就能求解微分方程；背熟了制图的所有规则，就能画出机器。管理学则不然，背会了所有管理原则，不一定能够有效地进行管理。重要的是培养灵活运用管理知识的技能，这种技能在课堂上是很难培养的，需要在实际管理工作中去掌握。

科学的基本特征是确定、说一不二、结果唯一，即使是概率统计和模糊数学，其分布函数也必须是确定的，而艺术的基本特征是不确定、多样化、个性化。那些将管理视为科学的人觉得组织与管理问题的解决需要知识、科学方法与技术的应用，而并非依赖于直觉；认为管理是艺术的人认为管理方面的技能仅仅是通过实践获得的，正如其他种类的艺术一样，掌握管理技能需要实践，实践为解决各种各样的组织和管理问题提供了直接的知识和经验，只有通过经验与实践人们才能获得这些知识。科学的观点是将管理既视为科学，又视为艺术。有科学知识而没有技能（艺术）是毫无用处的，或者说是危险的；有技能（艺术）而没有科学知识则意味着在学习方面的迟缓与无能，管理学就是这样一种科学与艺术相结合的学科。

4. 应用性

管理学是为管理者提供从事管理的有用的理论、原则和方法的实用性学科。它的思想、理论和方法来源于管理活动的社会实践，管理学是对社会管理活动的内容、方式和方法的概括和总结，具有很强的应用性。将管理学的理论与其他学科领域的知识相结合，融合到实践中去，可以带来经济效益和社会效益。因此，管理学是一门应用性学科，只有管理理论与管理实践相结合，才能真正发挥这门学科的作用。

二、管理学的研究内容

管理学是一门独立的科学，它具有其他一切学科所具有的基本特征。它具有特定的研究对象和研究范围，具有一系列含义清楚明确的基本概念。它具有经过实践检验证明其正确的原理和原则，它能够形成一个完整的比较严密的理论体系，最根本的也是最重要的是它能反过来指导人们的管理实践。

管理学的研究对象应当是管理学研究的直接指向，即管理活动。现代管理学是在总结管理发展历史经验的基础上，综合运用现代社会科学、自然科学和技术科学所提供的理论和方法，研究现代社会条件下进行的各种管理活动的基本运动规律和一般方法论的学问。准确地讲，管理学的研究对象应当是各类管理活动共同的特点、本质、内在联系和要求。

1. 管理思想和管理理论的发展史

管理思想和管理理论的发展史包括古代管理思想、近代管理理论，现代管理流派及其发展趋势。管理学通过这种历史研究，把握管理思想、理论和方法演变的历史脉络，以便总结管理的经验教训。

2. 管理的基本原理及其原则

管理的基本原理及其原则是在对管理的实质内容进行科学分析而得出来的，研究这些原理和原则在管理的各个环节中是如何发生作用的，有利于管理者在实践中掌握行动的准则。

3. 管理的各项职能

现代管理学把计划、决策、组织、人事、领导和控制等作为重要内容来研究，并揭示其内在的联系。例如，在管理组织方面，需要研究正式组织与非正式组织、组织形式和组织结构、组织变革和组织学习发展等内容。这些管理职能，不仅体现了管理的基本任务，还反映了管理全过程的完整程序。

4. 环境差异与管理创新

管理原理、原则的运用及管理职能的发挥都要受限于管理的环境条件。不同的国家有不同的管理特色，各国之间，相互学习借鉴管理经验，要从实际出发，不可生搬硬移。管理移

植要和管理创新相结合。环境差异分析与管理创新研究是取得管理成效的保证。

5. 管理方法、技术和艺术

管理方法、技术和艺术是贯彻管理原则的工具,要实现最优化管理,管理者就必须应用科学的思想方法、有力的行政方法和实际的经济方法,结合现代科学的成就,有效地运用管理的艺术。

三、管理学的研究方法

鉴于管理的自然属性与社会属性和管理学的学科综合特征,管理学的研究方法应该是综合性的。从综合角度看,管理学的研究方法主要有如下几种:

1. 案例分析与实证研究方法

管理学理论源于实践,在管理学的发展中,一些经典的理论成果往往通过典型的案例分析与实证研究获得,这是一种典型的经验积累和归纳的研究方法,目前已成为管理学研究中的经典模式。

案例分析法是通过客观存在的一系列有代表性的实例的观察,获取组织运行状况和实施管理的完整特征资料,从分析其中的因果关系及典型规律入手进行经验性总结并加以结果验证,从而得出可以利用的研究结果的归纳方法。

实证研究不仅是对某一理论假设或结论的实际验证,而且是一种规范性的系统性研究。采用实证方法进行管理学课题研究,首先应根据课题内容、性质和要求,在调查分析的基础上选择相当数量的例证,继而弄清管理实证中研究对象的相关关系,分析事件的发生过程及其相关因素的影响,最后通过规范性研究得出结论,同时确认其研究的可靠性和结论的应用范围。

2. 试验方法

管理中的许多问题,特别是微观组织内部的一些管理问题,如企业生产管理流程的改革、全面质量管理指标体系的确立、工资奖励条例的推广等,都可以采用试验方法进行研究。泰勒的一些科学管理理论以及后来的人际关系学说,都是在实验中得到多次证明后才成为人们认可的、具有普遍适用性的理论。利用试验方法进行管理问题研究的要点是,首先为某一管理试验样本创造一定的条件或在管理中采取相应的变革措施,然后观察其实际试验结果,再与未给予这些条件或未采取相应的变革措施的对比试验样本的实际结果进行比较分析,寻求在施加了外加条件或管理变革措施之后的试验样本与对比试验样本结果之间的因果关系,得出客观的试验结论。

试验方法的应用具有普遍意义,如著名的霍桑研究就是采用这种方法进行的。但是,管理中也有许多问题,如高层所进行的风险性决策管理,由于问题的复杂性和环境变化的不确定性,很难通过试验进行研究。由此可见,试验方法的应用也是有条件限制的。

3. 要素分析方法

要素分析方法是围绕管理活动和组织运行中起关键作用的因素进行分析,通过各因素之间的关联作用反映管理活动的客观规律,继而寻求有效的管理方式的一种适用方法。要素分析方法的适用性在于它突出了管理活动中起关键作用的因素以及因素之间的关联作用,这样不仅有利于问题的综合解决,而且有利于管理活动本质的揭示。

例如,孔茨等将管理职能归纳为计划、组织、人事、领导和控制等五个方面,然后通过

各方面要素的作用分析，着重于实质性研究。又如，麦肯锡企业咨询公司在咨询活动中从7要素出发对管理活动进行分析，提出了著名的“7S”体系，着重于策略（strategy）、结构（structure）、系统（systems）、作风（style）、人员（staffs）、共有价值观（shared values）和技巧（skills）等要素的研究，以解决管理咨询中的实际问题。

4. 数理方法

管理的自然属性和科学性决定了在管理学研究中也要应用到数学方法，数理科学不仅是自然现象研究的基础，而且是一门与人类社会实践密切关联的科学。在社会科学与自然科学交叉的管理科学领域，数理方法的应用一是通过建立数学模型，解决程序化的管理问题；二是从管理运筹出发进行管理模式的优化，实现优化管理的目标。

如果将计划管理、业务流程组织和人力资源配备看做是一个有规可循的程序化过程，那么，就应该利用严格的数学模型方法构建客观的管理模型，从定量研究的角度分析内、外部因素的影响，寻求最优的管理方案。同时，组织资源的管理、工作量分配和程序安排，也应利用数学方法进行精确的计算，从而使定性管理量化。

5. 决策科学方法

决策科学作为软科学的核心，其应用已得到管理学界的公认。事实上，在管理学研究中业已形成了面向组织发展的决策理论派。对于管理中的决策科学方法的应用，必须强调管理的决策职能以及从决策作用出发对计划、组织、领导、控制等基本环节的研究。

决策科学方法在管理学中的应用，主要集中在管理的决策层次，即各层次管理决策的分析；管理中的决策制定过程与程序组织；管理中的决策信息支持方法；管理决策方案的选择方法；管理中的决策实施与评价方法等。决策科学方法是在交叉学科基础上形成的，是优化理论、协同论、系统论、控制论以及领导学、战略学、政策学、咨询学等方法的集合。在应用中，我们不仅要立足于管理中决策问题的解决，而且要注重从软科学研究的角度，应用软科学中的综合决策方法，研究管理机制和战略、战术层次及组织持续发展中的管理问题。

本章学习小结

1. 管理就是在特定环境下，对组织拥有的资源进行计划、组织、领导和控制，以便有效实现组织目标的过程。

2. 管理具有一定的目的性，管理依赖于一定的环境，管理的对象是组织的资源，管理是由一系列相互关联的职能构成。

3. 管理行为既讲效率，又涉及怎样使活动得以按计划完成，正确实现预定的目标，即寻求活动的效果。当管理人员实现了组织的目的，我们通常就认为他们是有成效的。因此，效率涉及手段，是活动的方式；而效果涉及目的，是活动的结果。

4. 四项基本管理职能是计划、组织、领导和控制。组织中所有层次所有部门的经理都在执行这些职能，有效的管理意味着成功地管理这些组织活动。

5. 组织总共有3个管理层次。一线经理负责对非管理人员的日常监管，中层经理负责有效和高效地开发、利用组织资源，高层经理有跨部门管理的职能。高层经理的工作是要为整个组织提出恰当的目标并对中层经理是否利用组织资源完成目标进行核实。

6. 明茨伯格从研究中得出结论，管理者扮演着10种不同的角色。他将这种角色划分为三组：第一组涉及人际关系（挂名首脑、领导者、联络者）；第二组与信息传递有关（监听

者、传播者、发言人)；第三组涉及决策的制定(企业家、纠纷调节者、资源分配者、谈判者)。卢森斯和他的副手发现成功的管理者(那些提升最快的管理者)强调网络关系活动；相反，有效的管理者(那些绩效最佳的管理者)则强调沟通。

7. 管理者要履行管理职能，必须具备一定的素质和技能。一般来讲，管理人员需要三种基本技能，即技术技能、人事技能和概念技能。任何管理人员，不管其所处的管理地位怎样，必须不同程度地具有这三种技能。

8. 管理学的特性有综合性、科学性、艺术性和应用性。

复习思考题

1. 管理的定义和内涵是什么？
2. 效益、效率和效果之间的关系如何？
3. 如何理解管理的基本职能？将四项管理的基本职能与明茨伯格的 10 种管理者的角色相对照。
4. 管理者应掌握哪几个方面的技能？

第二章 管理理论的形成与发展

本章学习目标

1. 理解泰勒的科学管理思想和理论。
2. 了解亨利·法约尔对管理学的贡献，掌握五大管理要素和十四项原则。
3. 理解韦伯的行政组织理论，掌握该理论的特点。
4. 了解霍桑试验，理解人际关系学说。
5. 了解管理理论丛林的主要学说及其内容。

管理理论是从 19 世纪末开始形成的一门学科，但是管理的观念和实践很早就已经存在了。管理是在人类集体协作、共同劳动中所产生的。可以说，人类社会、人群组织就是在探索管理的科学性、应用性以及创造性的过程中得到发展的，而管理理论及管理思想和方法的每一次突破则在更大的规模上推动了人类社会、人群组织的发展。本章主要对管理理论的发展历程作一简要介绍，以加深对管理内涵本质、管理理论的理解和认识。

第一节 早期的管理思想

管理实践活动已经有几千年的历史。在长期的管理实践活动中，人们积累了大量的管理经验，并逐步产生了相应的管理思想。但是，作为系统的管理理论，管理科学则是在很久以后才出现的。任何科学的发展都是要在不断总结前人思想的基础上进行的，研究现代管理理论有必要回顾管理思想形成和管理理论发展的历史。

一、中国古代的管理思想

中国古代的管理思想是一个丰富的宝库，它的产生可以追溯到四千多年以前。与中国古代文明其他内容一样，中国古代的管理思想也对后人产生相当深远的影响，受到人们的重视。

我国古代的管理思想基本内容可分为两大部分：①宏观管理方面“富国之道”的管理思想，主要研究国家如何管理才能繁荣昌盛、长治久安。②微观管理方面“治生之术”的管理思想，主要研究百姓如何从事生产、举办实业、发家致富。它起源于两千七百多年前的春秋时期，初步形成于两千四百多年前的战国时期，到公元前 1 世纪中叶的西汉中期已臻于成熟。在此后的两千多年的时间里，内容不断被丰富。

先秦诸子百家的理论主张是我国管理思想的精华所在，对我国传统文化的形成和延续起着决定性的作用。例如，孔子及儒家的管理思想，《孙子兵法》的战略思想，老子的“无为

而治”思想，法家的“以法治国”思想，商家的经营思想等至今仍被运用于现代管理之中。汉代汉武帝执政时期，力主实行仁政管理国家的儒家思想成为后来历代王朝国家的理论基础和指导思想，同时也成为融于民族性格之中指导人们行为的准则。

两千多年前的《周礼》一书不仅为封建国家详细设计和规定了政治、法律、军事、教育等方面的主旨结构和职能，而且也设计、规定了经济管理方面的组织机构和职能。该书对封建国家的生产、流通、分配和消费等方面应当发挥的职能作用，都作了详尽的规定。它主张国家对社会经济活动进行全面干预，并且主要靠行政手段。它所提出的管理原则和管理手段也比较符合经济发展的要求，闪烁着卓越的管理思想。

《管子》为一位春秋时期著名政治学家管仲所作。此书从一般原则上阐述了经济管理对封建国家的重要意义，主张富国，有许多新颖独特的思想见解。后世的思想家、理财家往往把《管子》的管理思想作为治国经商的准则。《管子》的管理思想达到了其所处历史阶段的高水平，至今仍受到重视。

春秋战国时期杰出的军事家孙武著有《孙子兵法》一书。该书共十三篇，篇篇闪烁着智慧的光芒。“知己知彼，百战不殆”这句名言就是一例。这种辩证的思想在书中比比皆是。孙武的策略思想不仅在军事上而且在管理上具有指导意义和参考价值。日本和美国的一些大公司甚至把《孙子兵法》作为培训经理的必用书籍。

孙臧运用运筹学和对策论的思想，帮助田纪在赛马中胜了齐王。

西汉时代司马迁的《史记·货殖列传》则是我国古代商人的治生之术的最为系统的文献。著名的陶朱公的待乏原则与积著之理，白圭的乐观事变等非凡卓越的经商理财思想和一套颇有成效的经营管理艺术、原则，在其中都作了记载。

总之，中国的封建社会持续了两千多年，在这两千多年中由于广大劳动人民、思想理论家和一些卓越的管理者的共同努力，形成了颇具中国特色的管理思想，在世界管理思想史中占有重要地位。这一时期思想的大致要点是：

1. 以“仁义”为核心的儒家管理思想

儒家的特点是关心人生、社会问题，他们在伦理道德方面建立了相当完整的思想体系，其中蕴含着丰富的政治管理及人事管理思想；孟子在孔子“仁”的思想基础上增加了“义”的伦理思想，把“义”与“仁”并列起来，称为“仁义”。他用“仁义”思想鼓励人们“舍生而取义”。人性和人的行为，是管理学的重要研究内容之一。早在两千多年前，我国古代思想家孟子和荀况就对人性是“善”还是“恶”进行过深入探讨。

2. 以“无为”为最高原则的道家管理思想

道家创始人是老子，他的《道德经》（俗称《老子》）是道家的经典，蕴藏着丰富的管理思想，既有“治国”，又有“用兵”，既有宏观调控，又有微观权术，被称为“君王南面之术”的重要著作。“无为”，对管理者而言，还包含着管理方法方面的要求。作为管理方法，“无为”就是要求管理者要善于抓大事，把具体的工作分配给具体的机构和人员去做，无须事必躬亲。这样分工协作，权责分明，各展其长，各尽其力，管理者看似比较清闲，但却能把各方面工作都做得井井有条，取得最佳效果。这也正是“无为而无所不为”。

3. 重视人的管理思想

我国古代的思想家在研究管理活动时，十分重视人的地位和作用，提出重人的管理思想。这里的“重人”有这样两重含义：一是重人心向背；二是重人才的归离，强调人才的作

用。著名的思想家、军事家诸葛亮在总结汉代历史经验教训时指出：“亲贤臣，远小人。此先汉之所以兴隆也；亲小人，远贤臣，此后汉之所以倾颓也”。

4. 重视良好人际关系的管理思想

中国的思想家一致认为，天时、地利、人和是决定事业成功与否的三个重要的因素，而其中人和又是最为重要的。对于治国来说，人和能够兴邦；对于从商而言，和气能够生财。因此，自古就有“天时不如地利，地利不如人和”之说。

我国古代思想家的管理思想丰富、深邃，但是从总体上看，并没有形成系统的管理理论，大多数理论仍然属于管理哲学层次的内容，管理的具体方法和原则的理论还未形成体系。

二、国外早期的管理思想

外国的管理实践和思想也有着悠久的历史。在奴隶社会，管理实践和思想主要体现在指挥军队作战、治国施政和管理教会等活动之中。古巴比伦人、古埃及人以及古罗马人在这些方面多有过重要贡献。

古巴比伦的《汉莫拉比法典》共 282 条，较全面地反映了当时的社会情况，并依法律形式来调节全社会的商业交往、个人行为、人际关系、工薪、惩罚以及其他社会问题。

古埃及值得称道的管理实例是其金字塔式的管理机构。在法老之下设置了各级官吏，最高为宰相，扶助法老处理全国政务；宰相之下设有一大批大臣，分别管理财政、水利建设以及各地方事务，形成了以法老为最高统治者的金字塔式的管理机构。另外，其为了强化法老专制政权的统治而为法老修建的金字塔，被后人称之为世界七大奇观之一。仅从管理角度上看，如此浩大工程所需的成千上万人的共同劳动，需要严密的组织和管理。

古罗马在征服了希腊后，经过连年征战和吞并，逐渐成为一个庞大的帝国，管理这样一个庞大的帝国，本身就需要高超的管理方法和技能。罗马共和时期，在管理体制上，已体现了行政、立法和司法的分离。最有效的管理实例是当时统治者戴克利先（公元 284 年）对罗马帝国的重组。他重新设计了帝国的组织结构，把军队和政府分为不同的权力层次，对每一层次规定了严明的纪律以保证组织职能的发挥。

18 世纪 60 年代开始的工业革命使西方世界不仅在工业技术上而且在社会关系上出现了巨大的变化。它加速了资本主义生产的发展，社会的基本生产组织形式迅速从以家庭为单位转向以工厂为单位。在新的社会生产组织形式下，效率和效益问题，协作劳动之间的组织和配合问题，人和机、机和机之间的协调运转问题，使传统的军队式、教会式的管理方式和手段遇到了前所未有的挑战。许多新的管理问题需要人们去回答和解决，在这种情况下，不少对管理理论的建立和发展具有重大影响的管理实践和思想应运而生。

1. 理查·阿克莱特的科学管理实践

理查·阿克莱特是工业革命时期的企业家。他于 1769 年和 1771 年在英国建立了两个最早使用机械的工厂，规模都很大。由于把绵织业持续生产所需的各种活动集中于一个工厂，工厂中各种相互联系的活动如何协调和控制的问题显得异常突出。理查·阿克莱特不愧为有效管理的先驱者。

2. 亚当·斯密的劳动分工观点和经济人观点

亚当·斯密是英国古典政治经济学家，他对管理问题也有诸多的见解。亚当·斯密对管理

理论发展的一个贡献是他的劳动分工观点。他认为,分工是增进劳动生产力的重要因素,原因是:①分工可以使劳动者专门从事一种单纯的操作,从而提高熟练程度、增进技能;②分工可以减少劳动者的工作转换,节约由一种工作转到另一种工作所损失的时间;③分工可以使劳动简化,使劳动者的注意力集中在一种特定的对象上,有利于发现比较方便的工作方法,促进工具的改良和机器的发明。斯密的分工观点适应了当时社会对迅速扩大劳动分工以促进工业革命发展的要求,成为资本主义管理的一条基本原理。

亚当·斯密的另一个贡献是他的“经济人”观点。他认为,经济现象是具有利己主义的人们活动产生的。人们在经济行为中追求的完全是私人利益。斯密的“经济人”观点是资本主义生产关系的反映,它对于资本主义管理的实践和理论都有重要的影响。

3. 巴贝奇的作业研究和报酬制度

查尔斯·巴贝奇是英国著名的数学家和机械工程师。他对管理的贡献主要有以下两方面:①对工作方法的研究。他认为,一个体质较弱的人如果所使用的铲在形状、重量、大小等方面都比较适宜,那么他一定能胜过体质较强的人。因此,要提高工作效率,必须仔细研究工作方法。②对报酬制度的研究。他主张按照对生产率贡献的大小来确定公认的报酬。公认的收入应由三部分组成:A.按照工作性质所确定的固定工资;B.按照对生产率所作出的贡献分得的利润;C.为增进生产率提出建议而赢得的奖金。

4. 小瓦特和波尔顿的科学管理制度

小瓦特和波尔顿分别是蒸汽机发明者瓦特和其合作者马修·波尔顿的儿子。1800年,他们接管了一家铸造工厂后,小瓦特就着手改革该厂的组织和管理,波尔顿则特别关注营销活动。他们采取了不少有效的管理方法,建立起许多管理制度。例如:①在生产管理和销售方面根据生产流程的要求配置机器设备,编制生产计划,制订生产作业标准,实行零部件生产标准化,研究市场动态,进行预测;②在会计的成本管理方面建立起详细的记录和先进的监督制度;③在人事管理方面制订工人和管理人员的培训和发展规划;④实行工作研究,并按工作研究结果确定工资的支付办法;⑤实行由职工选举的委员会来管理医疗福利费等福利制度。

5. 欧文的人事管理

罗伯特·欧文是19世纪初英国著名的空想社会主义者。他曾在其经营的一家大纺织厂中做过试验。试验主要是针对当时工厂制度下工人劳动条件和生活水平都相当的情况下而进行的,主要包括改善工作条件、缩短工作日、提高工资、发放抚恤金等。试验的目的是探索对工人和工厂所有者双方都有利的方法和制度。他开创了在企业中重视人的地位和作用的先河,后人称之为“人事管理之父”。

应当说,19世纪末之前的这种管理还是一种家长式的经验管理,没有形成系统、整体的管理科学理论。管理人仍然主要靠个人经验来进行,但这些思想对后来西方管理理论的创立和发展都产生了明显的影响。

第二节 古典管理理论

管理作为一门科学,自从产生以来已有了一百多年的历史,随着管理实践的发展和人们对管理理论的研究,管理科学也在不断地发展、演变。

18 世纪到 19 世纪中期,资本主义生产方式从封建制度中脱胎而出,这期间家庭手工业逐步被工厂所代替。始于英国的工业革命结果是机械动力代替部分人力。机器大生产和工厂制度的普遍出现,对社会经济的发展产生了重要影响。

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、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。许多实践者则着重总结自己的经验,共同探讨有关管理方面的问题。这些著作和总结为即将出现的管理科学打下基础,是研究管理思想发展的重要参考文献。但这都是作为某个人或某个集团对某一活动单一管理实践和管理思想的体现,并没有形成一个完整的系统。管理理论的形成是在近代“科学管理”理论、管理过程与管理组织理论的研究中开始的。

19 世纪末出现的科学管理的开端,第一次利用了“科学管理”这一术语。这时开始了管理思想的传播与交流。人们对管理的认识已有了变化,把它看成是对人类经济活动有影响的一门完整的知识。管理人员被公认为受尊敬的人,管理原理从工业界扩散到大学的课堂,管理终于成为一个独立的研究领域。

一、泰勒与科学管理理论

1. 泰勒其人

弗雷德里克·温斯洛·泰勒(Frederick Winslow Taylor)出生于美国费城一个富有的律师家庭,很早就养成了寻求真理、善于观察和学习的习惯。泰勒常常迷恋于科学调查、研究和实验,强烈地希望按事物发展的客观规律办事,这为他后来致力于劳动效率的研究和科学管理理论的探索提供了必备的条件。1875 年,他进入一家小机械厂当徒工,1878 年转入费城米德瓦尔钢铁厂(Midvals Steel Works)当机工并在夜校学习,获得工程学位后被提升为总工程师。他从学徒、工人、工长、总机械师到后来成为总工程师的经历使泰勒有充分的机会去了解工人的种种问题和态度,并意识到提高管理质量的极大的可能性。

泰勒一生致力于“科学管理”,他认为提高生产率不但要降低成本和提高利润,而且要通过工人提高生产率。他把生产率看做是较高工资和较高利润的保证。相信应用科学的方法来代替按惯例和凭经验办事的方法可以不必费更多精力和努力,便能取得这样的生产率。泰勒在管理方面的主要著作有:《计件工资制》(1895 年)、《车间管理》(1903 年)、《科学管理原理》(其中包括在国会上的证词,1912 年)。泰勒通过一系列的著作,总结了几十年实验研究的成果,归纳了自己长期管理实践的经验,概括出一些管理原理和方法,经过系统化整理,形成了“科学管理”的理论。泰勒在管理理论方面做了许多开拓性工作,为现代管理理论奠定了基础。他于 1911 年出版的著作《科学管理原则》标志着系统的管理理论的诞生,1915 年于费城去世,后人在他的墓碑上刻着:科学管理之父——F. W. Taylor。

2. “科学管理”理论的主要内容

(1) 科学管理的中心问题是提高生产效率。泰勒认为,要制定出有科学依据的针对工人的“合理的日工作量”,就必须进行工时和动作研究。方法是选择合适且技术熟练的工人,把他们的每一项动作、每一道工序所使用的时间记录下来,加上必要的休息时间和其他延误时间,就得出完成该项工作所需要的总时间,据此定出一个工人“合理的日工作量”,这就是所谓工作定额原理。

(2) 为了提高劳动生产率,必须挑选“第一流的工人”。所谓第一流的工人是指:“每一

种类型的工人都能找到某些工作使他成为第一流的，除了那些完全能做好这些工作而不愿做的人”。在制定工作定额时，泰勒以“第一流的工人在不损害其健康的情况下维护较长年限的速度”为标准。这种速度以工人能长期维持的正常速度为基础。泰勒认为，健全的人事管理的基本原则是：使工人的能力同工作相配合，管理当局的责任在于为雇员找到最合适的工作，培训他成为第一流的工人，激励他尽最大的努力来工作。

(3) 使工人掌握标准化的操作方法。用标准化的工具、机器和材料，并使作业环境标准化，这就是所谓标准化原理。泰勒认为，必须用科学的方法对工人的操作方法、工具、劳动和休息时间的搭配、机器的安排和作业环境的布置等进行分析，消除各种不合理的因素，把各种最好的因素结合起来，形成一种最好的方法。他把这叫做是管理当局的首要职责。

(4) 实行计件差别工资报酬制度。为了鼓励工人努力工作，完成定额，泰勒提出了这一原则。这种计件工资制度包含三点内容：①通过工时研究和分析，制定出一个有科学依据的定额或标准；②采用一种叫做“差别计件制”的刺激性付酬制度，计件工资按完成定额的程度而浮动。例如，如果工人只完成定额的80%，就按80%的工资率付酬；如果超过了定额的120%，则按120%的工资率付酬；③工资支付的对象是工人而不是职位，即根据工人的实际工作表现而不是根据工作类别来支付工资。泰勒认为，这样既能克服消极怠工的现象，更重要的是能调动工人的积极性，从而大大提高劳动生产率。

(5) 工人和雇主两方面都必须认识到提高效率对双方都有利，都要来一次“精神革命”，相互协作，为共同提高劳动生产率而努力。试验中每个工人每天的平均搬运量从原来的16吨提高到59吨；工人每日的工资从1.15美元提高到1.88美元。而每吨的搬运费从7.5美分降到3.3美分。对雇主来说，关心的是成本的降低；而对工人来说，关心的则是工资的提高。因此，泰勒认为，这就是劳资双方进行“精神革命”，从事合作的基础。

(6) 把计划职能同执行职能分开，变原来的经验工作法为科学工作法。所谓经验工作法是指每个工人用什么方法操作、使用什么工具等都是根据自己或师傅等人的经验来决定。泰勒主张明确划分计划职能与执行职能，由专门的计划部门来从事调查研究，为定额和操作方法提供科学依据。制定科学的定额和标准化的操作方法及工具，拟定计划并发布指示和命令，比较“标准”和“实际情况”，进行有效的控制等。至于现场工人则从事实质性的职能，即按照计划部门制定的操作方法和指示，使用规定的标准工具，从事实际的操作，不得自行改变。

(7) 实行“职能工长制”。泰勒主张实行“职能管理”，即将管理工作予以细分，使所有的管理者只承担一种管理职能。他设计多个职能工长代替原来的一个工长，每个职能工长负责某一方面的工作。在其职能范围内可以直接向工人发出命令。他认为，这种制度有三个优点：①对管理者培训花费的时间少；②管理者的职责明确，因而可以提高效率；③由于职能分工明确，工具与操作方法也已标准化，因而非熟练技术的工人也可以从事较复杂的工作，从而降低企业的生产费用。后来事实表明一个工人同时接受几个职能工长的多头领导，容易引起混乱。因此，没有得到推广，但这种职能思想为以后职能部门的建立和管理的专业化提供了参考。

(8) 在组织机构的管理控制上实行例外原则。泰勒认为，规模较大的企业组织和管理必须应用例外原则，即企业的高级管理人员把例行的一般日常事务授权给下级管理人员去处理，自己只保留对例外事项的决定和监督权。这种以例外原则为依据的管理控制原理以后发

展成为管理上的分权化原则和实行事业部制的管理体制。

3. 泰勒科学管理的贡献

泰勒的科学管理为现代管理理论奠定了基础，在历史上第一次使管理从经验上升为科学，其最大贡献在于泰勒所提倡的在管理中运用科学方法和科学实践精神。另外，科学管理还讲求效率的优化和调查研究的科学方法，泰勒和他的同事还创造和发展了一系列有助于提高生产效率的技术和方法，极大地提高了人机协调，调动了人的积极性，从而使生产效率有了成倍的提高，推动了生产力发展。这些技术和方法不仅是过去而且也是近代合理组织生产的基础。泰勒的科学管理改变了传统管理的靠体力、时间的策略，而是靠科学的制定操作规程和改进管理及金钱的刺激，从这几点看，科学管理有了很大的进步。

二、法约尔的管理过程理论

在泰勒等人以探讨提高工厂效率为重点进行科学管理研究的同时，法国人法约尔则以管理过程和管理组织为研究重点，着重研究管理的组织和管理活动过程。

1. 法约尔其人

亨利·法约尔（Henry Fayol），法国人，1860年从圣埃蒂安国立矿业学院毕业后进入康门塔里—福尔香堡采矿冶金公司，成为一名采矿工程师，并在此度过了整个职业生涯。从采矿工程师到矿井经理，直至公司总经理。他在实践中逐渐形成了自己的管理思想和管理理论，对管理学的形成和发展作出了巨大的贡献。

法约尔1916年问世的名著《工业管理与一般管理》是他一生管理经验和管理思想的总结，他认为，他的管理理论虽然是以大企业为研究对象，但除了可应用于工商企业之外，还适用于政府、教会、慈善团体、军事组织以及其他各种事业。因此，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。

法约尔关于管理过程和管理组织理论的开创性研究，特别是其中关于管理职能的划分以及管理原则的描述对后来的管理理论研究具有非常深远的影响。此外，他还是一位概括和阐述一般管理理论的先驱者，是一位伟大的管理教育家，后人称他为“管理过程之父”。

2. 法约尔理论内容

法约尔认为，经营并不等于管理，经营是指导或引导一个组织趋向某一既定目标，它的内涵中包括了管理。企业的经营活动可以概括为六大类：

- (1) 技术性的工作——生产、制造。
- (2) 商业性的工作——采购、销售和交换。
- (3) 财务性的工作——资金的取得与控制。
- (4) 会计性的工作——盘点、会计、成本及统计。
- (5) 安全性的工作——商品及人员的保护。
- (6) 管理性的工作——计划、组织、指挥、协调及控制。

法约尔首次提出管理活动的五项职能，即“所谓管理，就是计划、组织、指挥、协调和控制”。他首次划分了管理的五大职能，并对这五大职能进行了详细的分析和讨论。他认为，计划就是探索未来和制定行动方案；组织就是建立企业的物质和社会双重结构；指挥就是使其人员发挥作用；协调就是连接、联合、调和所有的活动和力量；控制就是注意一切是否已按已制定的规章和下达的命令进行。

法约尔于 1916 年发表了著名论著《工业管理和一般管理》，并提出了一般管理的十四项原则：

(1) 劳动分工。他认为，这不仅是经济学家研究有效使用劳动力的问题，而且也是在各种机构、团体、组织中进行管理活动所必不可少的工作。

(2) 职权与职责。法约尔认为，“权力是下达命令和强迫别人服从的力量”。职权与职责是相互联系的，在行使职权的同时，必须承担相应的责任，有权无责或有责无权都是组织上的缺陷。

(3) 纪律。纪律是管理所必须的，是对协定的尊重，这些协定以达到服从、专心、干劲以及尊重人为目的。就是说，组织内所有的成员通过各方所达成的协议对自己在组织内的行为进行控制，它对企业的成功与否极为重要，要尽可能做到严明、公正。

(4) 统一指挥。组织内每一个人只能服从一个上级并接受他的命令。

(5) 统一领导。指一个组织，对于目标相同的活动，只能有一个领导，一个计划。

(6) 个人利益服从整体利益。即个人和小集体的利益不能超越组织的利益。当利益不一致时，主管人员必须想办法使它们一致起来。

(7) 个人报酬要公平。报酬与支付的方式要公平，给雇员和雇主以最大可能的满足。

(8) 集权。主要指权力的集中化分散的程度问题。要根据各种情况，包括组织的性质、人员的能力等来决定“产生全面最大收益”的那种集中程度。

(9) 跳板原则。指管理机构中，最高一级到最低一级应该建立关系明确的等级链，这既是执行权力的线路，也是信息传递的渠道，一般情况下不要轻易违反它。为了保证命令的统一，不能轻易违背等级链，请示要逐级进行，指令也要逐级下达。但是这样做会产生信息延误现象，为此，法约尔设计了一种“跳板”，也称“法约尔桥”（Fayol Bridge）（如图 2-1 所示）。

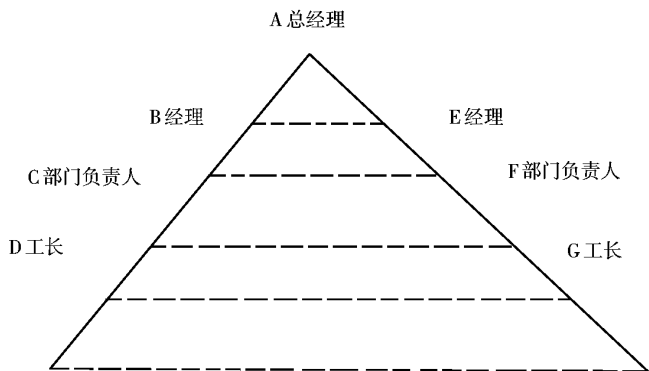


图 2-1 法约尔跳板示意图

法约尔认为，在一个等级制度的企业里，假使要使它的 D 部门与 G 部门发生联系，这就需要沿着等级路线攀登从 D 到 A 的阶梯，然后再从 A 下到 G，这之间，在每一级都要停下来。然后再从 G 上升到 A，从 A 下降到 D，回到原出发点。

非常明显，如果通过 D—G 这一跳板，直接从 D 到 G，问题就简单多了，速度也快多了，人们经常也是这样做的。这样做要有一个前提，即 D 部门与 G 部门的上级允许他们直接联系，D 部门与 G 部门共同商定的事情也要立即分别向各自的上级汇报，这样做既维护了

统一指挥的原则，又大大提高了组织的工作效率。

(10) 秩序原则。管理是一种有秩序的活动，按法约尔的说法，“每一事物、每一个人各有其位，每一事物、每一个人各在其位”。因此，需要按规定进行有序化的组织管理，这实际上是一项关于安排事物和人的组织原则。

(11) 公平原则。工业企业和其他组织的管理主要是人的管理，人的管理就应该在社会文明的基础上坚持管理的公正与公平，法约尔十分强调主管人员对下属的公正与公平，由此唤起组织成员对组织的忠诚。

(12) 人员稳定原则。法约尔发现，人员的不必要流动是导致管理不良的一个原因，他指出，除必要的流动外，应在管理上保证人员的相对稳定性，以利于工作的熟悉和效率的提高。

(13) 首创原则。管理是一种创造，法约尔十分提倡首创精神，它表现在计划拟定、指挥和控制的各个方面。因此，上级管理者应充分调动和激发下属的首创精神，以提高管理绩效。

(14) 团结原则。组织是一个整体，坚持组织内管理者和操作者的团结，进行有效的组织沟通是实现组织目标的需要，也是组织内所有成员的迫切要求。法约尔认为，实现组织团结也是管理的一项主要功能和原则要求。

以上十四项原则的许多观点，如劳动分工、统一领导、集权与分权和跳板原则等对我们今天的管理工作都是有价值的参考，具有重要的指导作用。

3. 对法约尔一般管理的评价

法约尔的管理思想同泰勒的管理思想都是古典管理思想的代表，但法约尔管理思想的系统性和理论性更强，他认为人的管理能力可以通过教育来获得，可以也像技术能力一样，首先在学校然后在车间里得到，他对管理的五大职能的分析为管理科学提供了一套科学的理论构架，后人根据这种构架建立了管理学并把它引入课堂。目前，大多管理学教材中的管理实务和思想，在某种程度上也可直接追溯到法约尔的一般管理理论的研究。

三、韦伯的行政组织理论

除法约尔之外，管理过程和和管理理论的主要代表人物还有德国著名的社会学家马克斯·韦伯，他的理论对泰勒、法约尔的理论是一种补充，对后来的管理学家们尤其是组织理论学家有很大影响，被称为“组织理论之父”。

1. 韦伯其人

马克斯·韦伯（Max Weber）是德国著名的社会学家，他对法学、经济学、政治学、历史学和宗教学都有广泛的兴趣。他在管理理论上的研究主要集中在组织理论方面，其主要贡献是提出了所谓理想的行政组织体系理论。这集中反映在他的代表作《社会组织与经济组织》一书中。这一理论的核心是组织活动要通过职务或职位而不是通过个人或世袭地位来管理。他也认识到个人魅力对领导的重要性。他所讲的“理想的”，不是指最合乎需要，而是指现代社会最有效和合理的组织形式。

2. 理论的主要内容

(1) 明确的分工。即每个职位的权利和义务都应有明确的规定，人员安置也在专业化上进行分工。

(2) 自上而下的等级系统。组织内的各个职位,按照等级原则进行法定安排,形成自上而下的等级指挥系统。

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

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

(5) 遵守规则和纪律。管理人员必须严格遵守组织中规定的规则、纪律以及办事程序。

(6) 组织中人员之间的关系。组织中人员之间的关系完全以理性准则为指导,只受职位关系而不受个人情感的影响。这种公正不倚的态度,不仅适用于组织内部,而且适用于组织与外界的关系。

韦伯认为,这种高度结构的、正式的、非人格化的理想行政组织体系是人们进行强制控制的合理手段,是达到目标、提高效率的最有效形式。这种组织形式在精确性、稳定性、纪律性和可能性方面都优于其他组织形式,能适用于所有的各种管理工作及当时日益增多的各种大型组织,如教会、国家机构、军队、政党、经济企业和各种团体。

韦伯的官僚组织理论,是适应传统封建社会向现代工业社会转变的需要而提出的,它具有里程碑的意义,影响十分深远。他也因此被人们称为“组织管理之父”,作为与泰勒、法约尔齐名的管理学开创者而载入史册。

以上介绍的三种管理理论,虽然研究内容各有不同的侧重,但它们有两个共同的特点:一是都把组织中的人当做“机器”来看待,忽视“人”的因素及人的需要、行为和心理满足,没有重视人群社会的因素,坚持“经济人”的假设。因此,有人称此种管理思想下的组织实际上是“无人的组织”;二是没有看到组织与外部的联系,关注的只是组织内部的问题,因而是一种“封闭系统”的管理时代。由于这些共同的局限性,20世纪初在西方建立起来的这三大管理理论,被统称为是古典管理思想。

第三节 人际关系理论及行为科学

尽管以泰勒的“科学管理”理论、管理过程与管理组织理论为代表的古典管理理论的广泛流传和实际运用,大大提高了组织的效率,但古典管理理论多着重于生产过程、组织控制方面的研究,较多地强调科学性、精密性、纪律性,对人的因素注意较少,把工人当做是机器的附属品,像牛马一样干活。不是人在使用机器,而是在机器使用人,这就激起了工人的强烈不满。

上世纪20年代前后,一方面工人日益觉醒,工人阶级反对资产阶级剥削压迫的斗争日益高涨,另一方面经济的发展和周期性危机的加剧,使西方资产阶级感到再依靠传统的管理理论和方法已不可能有效地控制工人来达到提高生产率和利润的目的。一些管理学家和心理学家也意识到,社会化大生产的发展需要有与之相适应的新的管理理论。一些学者开始研究企业中关于人的一些问题,于是,人际关系学派就应运而生。这个学派为以后的行为科学学派奠定了基础,也是由科学管理过渡到现代管理的跳板,人际关系学派的诞生是从著名的霍桑实验开始的。

一、梅奥与人际关系理论

1. 梅奥与霍桑试验

乔治·埃尔顿·梅奥（George Elton Mayo）是原籍澳大利亚的美国行为科学家。1924～1932年间，在西方电气公司所属的霍桑工厂由梅奥负责进行了著名的霍桑试验（Hawthorne Experiment），由此产生了人际关系学说。试验分四个阶段：

第一阶段：工厂照明试验（1924～1927年）

工厂照明试验的目的是研究照明情况对生产效率的影响。因为专家们认为工作的物理环境是影响工作效率的主要因素之一。他们选择两个工作小组，一个为试验组，一个为控制组。试验组照明度不断变化，控制组照明度始终不变。结果两组的产量都持续上升，看不出什么差异。究其原因发现照明度的变化不是生产率变化的决定性因素，而另有没被掌握的因素在起作用，于是他们决定继续研究。

第二阶段：继电器装配室试验（1927年4月）

继电器装配室试验的目的是试验各种工作条件的变动对小组生产率的影响，以便能更有效地控制影响工作效果的因素。他们选择了五位女装配工和一位画线工，把他们安置在单独一间工作室内工作，以研究新环境的影响。一开始试验引入了各种变化：改变工间休息时间、缩短工作日、缩短工作周、提供免费午餐等，结果产量上升。去掉这些变化，产量仍然保持不降。为何这些女工做得比以往任何时候都多？研究人员发现是社会条件和督导方式的改变导致了女工们态度的变化和生产率的提高。为了掌握更多的信息，管理部门决定通过一个访谈计划，来调查职工的态度。

第三阶段：大规模的访问与调查（1928～1931年）

试验到了第三阶段，研究小组决定进行大规模访问交谈。他们共花了两年时间对两万名职工进行访问交谈。发现所得的结论与上述试验所得相同，即影响生产力最重要的因素是工作中发展起来的人群关系而不是待遇及工作环境。研究小组还了解到，每个工人的工作效率的高低不仅取决于他们自身的情况，而且还与他所在的小组中的其他同事有关，任何一个人的工作效率都要受他的同事们的影响。于是试验研究进入第四阶段。

第四阶段：接线板接线工作室试验（1931～1932年）

在第四阶段试验中，研究小组决定选择接线板接线工作室作为研究对象，该室有九位接线工、三位焊接工和两位检察员。研究小组持续观察他们的生产效率和行为达6个月之久，以集体计件工资制刺激，形成“快手”对“慢手”的压力以提高效率。公司当局给他们规定的标准是焊合7312个接点，但他们完成的只有6000～6600个接点。试验发现工人既不会为超定额而充当“快手”，也不会因完不成定额而成“慢手”，当他们达到他们自认为“过得去”的产量时就会自动松懈下来。其原因是，生产小组无形中达成默契的行为规范，即工作不要做得太多，否则就是“害人精”；工作不要做得太少，否则就是“懒惰鬼”；不应当告诉监工任何会损害同伴的事，否则就是“告密者”等。根本原因有三点：一是怕标准再度提高；二是怕失业；三是为保护速度慢的同伴。这一阶段的试验，还发现了“霍桑效应”即对于新环境的好奇和兴趣，足以致导致较佳的成绩。

通过四个阶段的历时几年的霍桑试验，梅奥等人认识到，人们的生产效率不仅要受到生理方面、物质方面等因素的影响，更重要的是受到社会环境、社会心理和人际关系等方面的

影响,这个结论是相当有意义的,这对“科学管理”只重视物质条件,忽视社会环境、社会心理对工人的影响来说,是一个重大的修正。

2. 人际关系理论的内容

(1) 工人是“社会人”,而不是“经济人”。以前的理论都把人看成是仅仅为了追求最大经济利益而进行活动的所谓的“经济人”。梅奥等人则认为,工人是“社会人”,影响人们生产积极性的因素,除了物质方面的因素外,还有社会和心理方面的,如他们追求人与人之间的友情、安全感、归属感、受人尊敬等。

(2) 企业中除了“正式组织”之外,还存在着“非正式组织”。这种非正式组织是企业成员在共同工作的过程中,由于具有共同的社会感情而形成的非正式团体。这种无形组织有它特殊的感情、规范和倾向,左右着成员的行为。古典管理理论仅注重正式组织的作用,这是很不够的。非正式组织不仅存在,而且同正式组织是相互依存的,对生产率的提高有很大影响。

(3) 企业的领导在于通过职工“满足度”的增加,来提高工人的“士气”,从而达到提高效率的目的。生产率的升降,主要取决于工人的士气,即工作的积极性、主动性与协作精神,而士气的高低,则取决于社会因素特别是人群关系对工人的满足程度,即它的工作是否被上级、同伴和社会所承认。满足程度越高,士气也越高、生产效率也就越高。因此,领导的职责在于提高士气,善于倾听和沟通下属职工的意见。这样就可以解决劳资之间乃至整个“工业文明社会”的矛盾和冲突,提高工作效率。

梅奥等人的人际关系学说的问世,开辟了管理和管理理论的一个新领域,并且弥补了古典管理理论的不足,为以后行为科学的发展奠定了基础。

二、行为科学理论

行为管理思想产生之初因为侧重于研究人们之间的相互关系,所以被称做“人际关系学说”。这种思想在经历了三四十年代的迅速发展后,已经形成了一个庞大而复杂的学科群,吸引着来自心理学、社会学、人类学、管理学、人机工程等众多领域的研究者。在1949年美国芝加哥召开的一次学术会议上,来自各个不同领域的与会者一致认为,围绕行为研究所取得的现有成果已足以证明该类研究具有了独立学科的地位,于是正式将之定名为“行为科学”。但鉴于广义的行为科学是一个研究包括人的行为以至动物的行为在内的涵盖范围广泛的学科体系,60年代后,有些专门研究行为科学在企业中的应用的学者提出了“组织行为学”这一名称。

组织行为学的研究内容大体上可分为三个层面:

(1) 有关员工个体行为的研究。这是最微观层面的研究,涉及的内容主要包括人的需要、动机和激励以及企业中人的特性问题。人际关系学说提出了员工是“社会人”而不是“经济人”的假设,后期行为研究者进一步提出了“自我实现人”的主张。

(2) 有关员工群体行为的研究。这一层面的研究突出地强调了企业中的员工不是互相孤立的个人,而是各式各样正式和非正式群体的成员,彼此之间存在着一定程度的相互接触、相互影响和相互作用。关于群体压力、群体中成员互动过程的动力的研究以及群体中沟通问题、竞争和冲突问题的研究,构成了群体行为研究的主要内容。

(3) 有关组织行为的研究。这是针对组织整体这一最高层次展开的行为方面的研究。主

要包括“以人为中心”的领导理论,体现人本原则的工作设计与组织设计理论以及组织发展和组织变革理论等。

以上三个层面的研究虽然有各自不同的侧重点,但它们是相互联系、不可割裂的。例如,对员工的人性假设不仅影响到针对个体所采取的激励措施,还影响到了领导行为及其他各项管理措施。在哈佛大学和麻省理工学院长期从事心理学教学与科研工作的道格拉斯·麦格雷戈(Douglas M. McGregor),就是立足于对现实中企业管理者对员工所采取的管理方式不同而提出了“X理论—Y理论”两分法。他在1957年发表的《企业的人性面》中指出,按“X理论”来进行管理的传统方式,需要向体现“Y理论”观点的新模式转变。

1. X理论

麦格雷戈认为,按“X理论”来实施管理的管理者,对员工的人性持有如下基本判断:

- (1) 一般人天性好逸恶劳,只要有可能,就会逃避工作。
- (2) 人生来就以自我为中心,漠视组织的要求。
- (3) 一般人缺乏进取心,逃避责任,甘愿听从指挥,安于现状,没有创造性。
- (4) 人们通常容易受骗,易受人煽动。

基于这种对员工人性的判断,持X理论观点的管理者就必然在管理工作中对员工采取强制、惩罚、解雇等手段,迫使他们工作。

2. Y理论

Y理论对人性的认识同X理论恰好相反。其具体观点是:

- (1) 一般人天生并不是好逸恶劳的,工作中体力和智力的消耗就像游戏和休息一样自然,人们对工作的喜恶取决于他们对工作带来的满足和惩罚的理解。
- (2) 如果让人们参与制定自己的工作目标,则有利于实现自我指挥和控制。
- (3) 在适当的条件下,一般人是能主动承担责任的,不愿负责、缺乏雄心壮志并不是人的天性。
- (4) 大多数人都具有一定的想象力、独创性和创造力。
- (5) 在现代社会中,人的智慧和潜能只部分地得到了发挥。

基于这种对人性的乐观认识,持有“Y理论”观点的管理者就倾向于在管理工作中实行以人为中心的、宽容的、民主的管理方式,以使员工个人目标同组织目标很好地结合起来,并为员工发挥其智慧和潜能创造有利的条件。

行为科学的研究还包括人的需要和行为动机分析。需要是行为的原动力,对人的需要进行研究是行为科学理论研究的起点。这类理论着重研究人的各种需要,确定这些需要的主次顺序或结构以及满足何种需要将导致最大的激励等。其代表性的理论成果主要有:①马斯洛的需要层次理论。它认为,人的需要分为生理的需要、安定或安全的需要、社交和爱情的需要、自尊与受人尊重的需要以及自我实现的需要等五个层次,当某一层次的需要满足之后,该需要就不再具有激励作用。②赫茨伯格的双因素理论。他把影响人员行为绩效的因素分为“保健因素”与“激励因素”,前者指“得到后则没有不满,得不到则产生不满”的因素,后者指“得到后则感到满意,得不到则没有不满”的因素。主管人员必须抓住能促使职工满意的因素。③麦克莱兰的成就需要理论。他指出,任何一个组织及每个代表了实现某种目标而集合在一起的工作群体、不同层次的人具有不同的需要。因此,主管人员要根据不同人的不同需要来激励,尤其应设法提高人们的成就需要。

组织行为是行为科学所研究的最高层次的行为,其核心问题是如何进行领导,促进组织发展,而组织领导水平的高低在一定程度上又取决于领导方式。领导行为方式理论主要研究领导者的领导方式和领导风格以及不同的领导行为对组织成员的影响,目的在于寻求有效的领导行为。按研究的侧重点及提出的先后顺序,领导理论可概括为三大类:领导特质理论、领导风格理论和领导情境理论。

总而言之,行为管理思想的产生改变了人们对管理的思考方法和行为方式,促使管理者把员工视为需要加以保护和开发的组织资源,而非简单的生产要素成本,强调从人的需求、动机、相互关系、工作环境和社会环境等方面研究管理活动对组织目标和个人成长的双重影响。

第四节 现代管理理论丛林

第二次世界大战之后,随着高新技术的发展和新技术革命的展开,生产社会化的程度进一步提高,社会的组织特别是企业的规模急剧扩张,生产过程日趋复杂,生产的技术基础也发生了深刻的变化。管理理论学派林立、百家争鸣,进入了一个空前繁荣的阶段。但由于人们的学科背景、经历、研究方法等不同,人们常常使用着不同的语言来讨论管理问题,从而形成了许多管理学派,如雨后春笋般涌现出来。这种现象被管理学家孔茨称之为管理理论发展的丛林阶段。

现代管理理论丛林代表着管理理论的复杂性、渗透性和交互性,又各具特色,其本身也说明管理是一个复杂的过程,它们共同构成了现代管理理论。下面介绍具有代表性的 10 个管理理论学派。

1. 社会协作系统学派

社会协作系统学派又称为社会系统学派,该学派认为,人与人的相互关系就是一个社会系统,它是人们在意见、力量、愿望以及思想等方面的一种协作关系。这个学派是从社会学的角度来分析各类组织,将组织看做是一种社会系统,是一种人的相互关系的协作体系,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。

该学派的创始人是巴纳德(1886~1961),由于他将社会学的概念用于管理上,在组织的性质和理论方面作出了杰出的贡献。巴纳德的代表作为《经理的职能》,他在该书中用社会的系统的观点来分析管理问题,在管理理论丛林中独树一帜,后人称他为“现代管理理论之父”。其主要观点是:

(1) 社会的各种组织都是一个协作系统的观点。组织的产生是人们协作愿望导致的结果。

(2) 正式组织存在有三个条件,即成员协作的意愿、组织的共同目标及组织内的信息沟通系统。没有成员的协作意愿,他们就没有自我控制,也不会交付出个人行为的控制权;没有组织的共同目标,或这种目标没有和成员个人动机结合起来,组织也就失去了前进的力量。而使上述两个条件实现的则是信息的沟通与交流。

(3) 经理应主要作为一个信息交流系统的联系中心,并致力于实现协作努力工作。具体说是三项职能:提供一个信息交流系统、获得必要的个人努力、制定和规定目的。

巴纳德实际上是运用社会学的观点,遵从系统理论,对正式组织及非正式组织、团体及

个人作出了全面分析。

2. 决策理论学派

决策理论学派最有名的代表人物是赫伯特·西蒙。这是在“二战”之后中和了行为科学、系统理论、运筹学、计算机科学等新科学发展起来的一门管理学派。鉴于西蒙对决策理论上的卓越贡献,获得1978年度的诺贝尔经济学奖。决策理论学派强调决策的制定,作决策的人或群体以及决策过程,一些理论家把决策看成是所有企业活动的出发点,其主要观点是:

(1) 强调了决策的重要性。认为决策在管理中居于最为重要的地位,决策贯穿于管理的全过程,在某种意义上讲,管理就是决策。

(2) 提出了决策应遵循的“满意准则”。在决策中,以往假定决策者为完全理性的认识是不正确的,人都是有限理性的,在决策中不可能产生所谓的最优决策,所得到的只能是满意决策。

(3) 分析了决策的过程步骤。决策的程序应当科学化,这是保证决策正确的重要条件。决策的程序应当是:①收集情况;②拟定计划;③评价计划;④选择计划。

(4) 归纳了决策的类型。指出组织中不同层次的管理者决策的内容是不同的,高层管理者应当将主要的精力用来进行非程序性的决策。

3. 管理科学学派

管理科学理论也被称为管理数学派或管理计量学派。这一学派的主要代表人物是美国的伯法等人。该学派指的是以现代自然科学和技术科学的最新成果(如现代数学、信息科学、控制理论、耗散结构理论、电子计算机等)为手段,运用数学模型对管理中的各种问题进行定量分析,并据此作出最优规划和决策的管理理论。

运筹学是管理科学学派的基础,后来被运用到管理领域,形成了许多新的分支,这些分支主要有:

(1) 规划论。用来研究如何充分利用企业的一切资源,包括人力、物资、设备、资金和时间,最大限度地完成各项计划任务,以获得最优的经济效益。

(2) 库存论。用来研究在什么时间以什么数量,从什么地方供应,来补充零部件、器件、设备、资金等库存,既保证企业能有效运转,又使保持一定库存和补充采购的总费用最少。

(3) 排队论。主要是用来研究在公用服务系统中,设置多少服务人员或设备最为合适,既不使顾客或使用者过长地排队等候,又不使服务人员及设备过久地闲置。

(4) 对策论。又称博弈论,主要是用来研究在利益相互矛盾的各方竞争性活动中,如何使自己一方获得期望利益最大或期望损失最小,并求出制胜对方的最优策略。

(5) 网络分析。是利用网络图对工程进行计划和控制的一种管理技术,常用的有“计划评审技术”和“关键线路法”。

总而言之,这一理论认为,管理就是应用各种数学模型和程序来表示计划、组织、控制、决策等合乎逻辑的程序,求出最优的解决方案,以达到组织的目标。

4. 管理过程学派

管理过程学派又称管理职能学派、经营管理学派,其理论观点源于法约尔的一般管理理论,但真正作为一个比较有影响的理论学派的形成,是20世纪50年代以后,以提出“管理理论的丛林”而闻名于世的哈罗德·孔茨是这一学派的集大成者。该学派把管理看做是在组织团体中通过别人或同别人一起完成工作的过程,而管理过程同管理的计划、组织、人事、

领导、控制职能是分不开的，并将此作为其理论的核心结构。它试图阐明和分析管理过程与管理职能，从理性上加以概括，把用于管理实践的概念、原则、理论和方法结合起来形成一门管理学科，因而在现代管理理论中占有相当重要的地位。其主要内容有：

(1) 这个学派认为，管理是一种程序和许多相互关联的职能。在该派学者的著作中，尽管对管理职能分类的数量有所不同，但都含有计划、组织、领导和控制等职能，这是它们的共同之处。

(2) 这个学派认为，可以将这些职能逐一地进行分析，归纳出若干原则作为指导，以便于更好地提高组织效力，达到组织目标。

(3) 这个学派提供了一个分析研究管理的思想构架。其内涵既广泛又易于理解，一些新的管理概念和管理技术均可容纳在计划、组织、领导及控制等职能之中。

(4) 该学派强调管理职能的共同性。任何组织尽管它们的性质不同，但所应履行的基本管理职能是相同的。

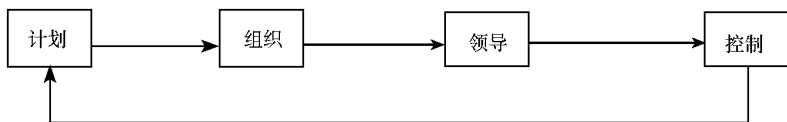


图 2-2 管理过程学派

5. 权变管理学派

权变管理理论是一种崭新的管理思想，权变通常是指偶然事件或偶然性。权变理论的主要含义是权益应变。因此，该理论又被称为“情景管理理论”、“形势管理理论”等。权变管理理论的核心是，在现实中不存在一成不变、普遍适用的理想化管理理论和方法，管理应随机应变，即采取什么样的管理理论、方法及技术应取决于组织的环境。因此，这种理论强调管理应当根据环境的变化而调整，环境不同，所采用的管理方法、管理手段也就不同。

权变理论学派的代表人物比较多，美国的菲德勒和英国的伍德沃德等人都是，他们的著作有《领导方式的一种理论》、《工业组织：理论和实践》等。一般认为卢桑斯的“如果—那么”关系理论是权变理论的思想基础，如图 2-3 所示。

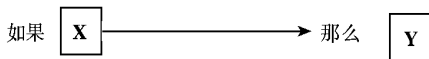


图 2-3 简单原则

图 2-3 表明了一种简单的原则：“如果 X，那么 Y”。权变学派试图通过将管理思想与情景相结合起来解决这一问题。如图 2-4 所示，“只有在 Z 的情形之时，如果 X，那么 Y 才成立”。在权变理论中，Z 就是情景变量。

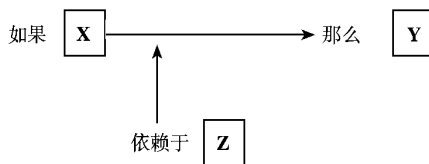


图 2-4 权变理论

6. 系统管理学派

该学派认为，任何社会组织都是由人、物、信息等要素组成的系统，任何管理都是对系统的管理，没有系统也就没有管理。系统是由一系列相互关联、相互依存的部分组成的，在

一定环境中具有特定功能的有机整体。管理的系统原理有以下几个方面：

(1) 整体性原理

整体性原理是指系统要素之间及要素与系统之间的关系以整体为主进行协调，局部服从整体，实际上就是从整体着眼，统筹考虑，各方协调，达到整体的最优化。

(2) 动态性原理

系统作为一个运动着的有机体，其稳定状态是相对的，运动状态则是绝对的。系统不仅作为一个功能实体而存在，而且作为一种运动而存在。系统内部的联系就是一种运动，系统与环境的相互作用也是一种运动，运动与变化是系统的生命，是永恒绝对的。

掌握系统动态原理、研究系统的动态规律，可以使我们预见系统的发展趋势，树立起超前观念，减少偏差，掌握主动，使组织向期望的目标顺利发展。

(3) 开放性原理

实际上，不存在一个与外部环境完全没有物质、能量、信息交换的系统。任何有机系统都是耗散结构系统，系统与外界不断交流物质、能量和信息才能维持其生命。因此，对外开放是系统保持的生命力的源泉。

(4) 环境适应性原理

系统不是孤立存在的，它要与周围事物发生各种联系。这些与系统发生联系的周围事物的全体就是系统的环境。环境可以施加作用和影响于系统，系统也可施加作用和影响于环境，管理者既要有勇气看到能动地改变环境的可能，又要冷静地看到自己的局限，才能实事求是地作出科学的决策。

系统管理理论学派强调管理的系统观点，要求管理人员树立全局观念、协作观念和动态适应观念，既不能局限于特定领域的专门职能，也不能忽视各自在系统中的地位和作用。系统管理学派的代表人物是理查德·约翰逊、卡斯特和罗森茨韦克，1963 年他们三人合著的《系统理论和管理》以及 1970 年卡斯特和罗森茨韦克两人合写的《组织与管理——一种系统学说》比较全面地论述了系统管理理论。系统管理理论运用现代系统科学的理论、范畴以及一般原理，来全面分析研究企业和其他的社会组织管理活动的理论，即系统工程的思想与方法。系统工程是一门从全局着眼，综合应用各有关学科的理论与方法，从不同的角度和方面研究系统各部分的合作与协调，充分发挥数学与计算机的作用，以达到最优规划、最优设计、最优控制和最优管理的目的，实现系统的整体最优。

7. 经验管理或案例学派

经验管理学派顾名思义是强调管理经验的学派，其代表人物是美国的管理学家彼得·德鲁克、戴尔等人。这一学派最突出的特点是强调管理的艺术性，认为管理很难说是一门严密的科学，管理要从企业管理的实际出发，研究企业管理的成功经验以及失败教训，通过对这些管理经验的分析总结，抽象出某些一般性的结论或原理，掌握管理的诀窍（如图 2-5 所示）。

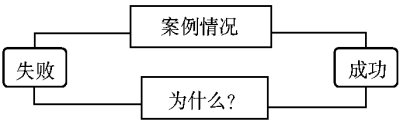


图 2-5 经验或案例管理

虽然经验管理学派的代表人物强调管理经验的重要性，但是他们并不否认管理存在一些普遍使用的原理和原则。也认为：

(1) 作为组织的主要领导人，应当着重抓好这样几项工作：有效调动组织的各种资源，

特别是要发挥人力资源的作用，要注意长远利益与当前利益的协调。

(2) 要建立合理的组织结构，各类组织必须根据自己的目标、工作性质、环境和内部条件来确定本组织的管理结构，切忌照搬别人的模式。

(3) 对科学管理理论以及行为科学理论都要正确评价。

8. 群体行为学派

这个学派同人际关系行为学派密切相关，以致常常被混同。但它关心的主要是一定群体中的人的行为，而不是一般的人际关系和个人行为；它以社会学、人类文化学、社会心理学为基础，而不是以个人心理学为基础。这个学派着重研究各种群体的行为方式，从小群体的文化和行为方式到大群体的行为特点，均在研究之列。有人把这个学派的研究内容称为“组织行为”研究，其中“组织”一词被用来表示公司、企业、政府机关、医院以及任何一种事业中一组群体关系的体系和类型。这个学派的最早代表人物和研究活动就是梅奥和霍桑试验。德国学者卡特·卢因(1890~1947)于1944年首先提出“团体动力学”的概念来描述团体中人与人相互接触、影响所形成的社会关系，对以后的团体行为的研究产生了较大影响。

本章学习小结

1. 管理自古以来就存在着，它是在人类集体协作、共同劳动中的产物。

2. 中国古代的管理思想是一个丰富的宝库，有以“仁义”为核心的儒家管理思想、以“无为”为最高原则的道家管理思想、重视人的管理思想以及重视良好人际关系的管理思想。

3. 亚当·斯密的劳动分工理论及工业革命促进了管理理论的形成和发展。

4. 泰勒的《科学管理原理》诞生标志着系统的管理理论的形成。在20世纪前半期时代中，许多管理学者基于不同角度提出了各种管理理论，如亨利·法约尔的一般管理和马克斯·韦伯的行政管理理论，这三大管理理论被统称为“古典管理理论”。它们共同的特点是把组织中的人当做“机器”来看待，坚持“经济人”的假设。

5. 通过四个阶段的历时几年的霍桑试验，梅奥等人创立了人际关系理论：

(1) 工人是“社会人”，而不是“经济人”。

(2) 企业中存在着“非正式组织”。

(3) 企业的领导在于提高员工的“满足度”。

6. 60年代后，有些专门研究行为科学在企业中应用的学者提出了“组织行为学”。行为科学的研究包含人的需要和行为动机分析以及内容型激励理论的主要内容。

7. 第二次世界大战之后，管理理论学派林立、百家争鸣，形成了许多管理学派。这种现象被管理学家孔茨称之为管理理论发展的丛林阶段。

复习思考题

1. 泰勒科学管理中作业管理的原则和方法有哪些？

2. 法约尔提出了哪些管理的一般原则？他提出的管理的五项职能是什么？

3. 韦伯提出的行政组织理论具有哪些特点？

4. 霍桑实验的过程和人际关系学说是什？

5. 什么是“经济人”，什么是“社会人”？

6. 现代管理理论丛林的主要学说及其内容有哪些？

第三章 组织环境与组织文化

本章学习目标

1. 了解组织环境的分类和对组织产生影响的外部环境要素。
2. 掌握环境不确定性因素的分析途径。
3. 理解组织文化的含义、内容和功能。
4. 掌握 SWOT 分析的应用。
5. 了解企业社会责任的含义及经历哪几个阶段。

任何组织都是在一定环境中从事活动的，环境（environment）的特点及其变化必然制约组织活动方向和内容选择。组织环境研究就是要通过分析组织活动的内外影响因素，揭示活动条件变化，预测其未来变化，为活动方向和内容选择与调整提供依据。

管理道德（management ethics）与社会责任（social responsibility）是随着经济社会的发展和管理理论的成熟逐渐被提出的研究课题。这一课题的提出，在某种意义上是经济社会和管理理论走向成熟的标志，同样是管理者走向成熟的重要标志之一。

第一节 组织环境概述

组织不可能脱离其所处的环境而封闭、孤立存在，环境是组织中管理者管理行为的一个重要限制因素。管理总是在一定的环境中进行的，管理的目的之一，是要使组织适应环境，与环境的变化及发展保持协调。管理者了解环境的变化规律是保证管理有效的前提。

一、组织环境的概念分类

管理是组织化活动的产物，组织的社会环境无疑是影响组织管理的重要因素。从管理的宏观组织和微观作用上看，环境的优化与机制的变革，不仅对组织管理提出了新的要求，而且促进了管理的发展。

环境总是作为某一中心事物的对立面而存在，并且因中心事物的不同而不同，如人类环境、社会环境、自然环境、学习环境、投资环境、办公环境、家庭环境等都分别对应着不同的中心。因此，环境是一个相对于某一中心事物而客观存在的具有多种含义的概念。一般认为，环境（environment）是指对组织运行与绩效起着潜在影响的外部机构或力量。罗宾斯认为，从整个宇宙中减去代表组织的那一部分，余下的部分就是环境。

组织环境可以分为内部环境和外部环境。内部环境指组织的文化，它由组织内部所共享的价值观、规章制度、规范条例、风格特征等内容构成；外部环境则指存在于组织之外，对

组织产生影响的所有因素，包括一般环境（general environment）和具体环境（specific environment）。一般环境是指对组织起宏观作用的大环境，它是一定范围内的社会组织所共有的环境，包括组织所处社会的政治制度、经济状况、社会文化、资源、技术等因素的外部力量；具体环境是指与实现组织目标直接相关的那部分环境，又称任务环境或微观环境，它由对组织运行和绩效产生积极或消极影响的要素所组成。具体环境对每个组织而言各不相同，并随条件的变化而变化。例如，对于一个企业来说，其供应商、客户、合作者与竞争者、往来部门间的业务关系等方面的差异，构成了不同的具体环境（如图 3-1 所示）。

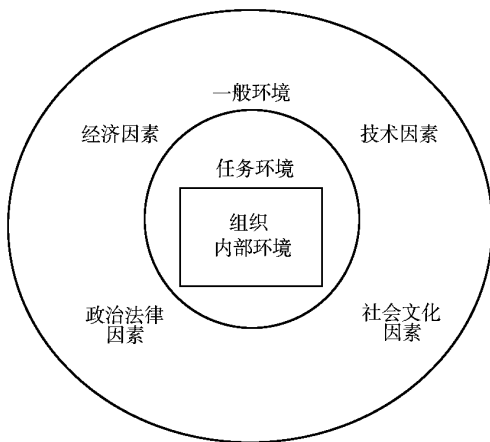


图 3-1 组织环境

二、环境研究的作用

从系统角度来看，企业是一个开放的经营系统，企业经营所需要的一切生产要素都来自于其所处的经营环境，同理，其所提供的产品与服务直接还原与其所处的经营环境。所以说，环境是组织生存的土壤，它既为组织活动提供条件，同时也必然对组织的活动起制约作用。综合起来看，环境研究对组织决策有着非常重要的影响，具体表现在以下三个方面。

1. 环境研究可以提高环境组织决策的正确性

外部环境研究可以为组织提供大量的能够客观反映环境特点及其变化趋势的信息；内部环境分析可以是组织明确自己的资源状况和利用能力，了解组织文化的特点及其对组织成员行为倾向的影响。在此基础上，组织可以根据自己的优势和劣势，制定出既符合环境要求，又能为组织成员所接受，从而愿意为其实施而努力的正确决策。

2. 环境研究可以提高组织决策的及时性

环境在变化中提供的发展机会，只有及时加以利用，才能实现组织发展；同样，对于环境在变化中造成的威胁，组织更应及时避开，否则便难以存续。要及时利用机会、避开威胁，必须在机会刚刚出现或威胁尚未来到时发现，这样才能使组织及时制定决策、采取措施。

3. 环境研究可以提高组织决策的稳定性

决策的稳定性和活动的适应性之间的矛盾可以通过环境研究来解决。环境研究可以帮助组织认识环境变化的规律，预测环境发展的前景，从而使组织的今天决策不仅适应今天的环境特点要求，而且能符合明天发生变化的环境特点要求，这样决策就可以保持相对的稳定性。

三、一般环境

一般环境，是在一定时空内存在于社会中的各类组织均会面对的环境，其内容庞杂，大

致可归纳为政治、社会、经济、技术、自然等五个方面。

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。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和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、价值观念等。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。例如，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。

3. 经济环境

(1) 宏观经济环境。主要指国民收入、国民生产总值等经济总量的变化情况。它反映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。

(2) 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。

4. 技术环境

首先，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。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。

再次，从组织活动的管理方面来看，现代信息和通讯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接，改善了组织内外整体管理的水平。

5. 自然与国际环境

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。

在今天的社会里，地球上已没有任何一块土地能完全地独立于世界之外了，而国际因素也将不可避免地影响到世界每个角落中的每个组织。“地球村”时代的到来，给众多组织的海外发展创造了机遇，像波音、IBM、百事可乐等世界知名的公司现已都成为了足迹遍布几大洲的大型跨国公司。

四、任务环境

任何环境是指对组织构成影响的某些具体组织。虽然，不同的组织所面临的任务环境会因组织自身的性质而有很大的差异，但对所有组织而言，构成任务环境的几个主要团体成分总是非常类似的。它包括供应商、顾客、竞争者、有关政府机构和社会组织等。

组织的任务环境通常是由如下几方面要素构成：

(1) 供应商。所谓供应商是泛指组织活动所需各类资源和服务的供应者。例如，对企业来讲，供应商主要包括为企业提供原材料、设备、工具、能源及土地和房地产的各类供应商，为企业提供资本金和信贷资金的股东、银行、保险公司、福利基金会及其他类似的组织，以及在劳动力市场上为企业提供人力资源的个体和中介机构等。

(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各环节的销售商，也都是该企业的顾客，即中间顾客。

组织能否成功，其关键就在于能否满足顾客的需求，使顾客满意，甚至惊喜。但是，顾客的口味和需求是不断发生变化的，这意味着组织存在着潜在的不确定性。因此，如果组织要在激烈的市场竞争中立足，就必须培养和巩固顾客的忠诚度；如果希望能不断提高自身的市场占有率，就必须进行市场研究，做好广告宣传，并且不断地改善服务，树立“顾客至上”的经营观念。

(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。就好似可口可乐与百事可乐，通用汽车与丰田汽车、大众汽车一样，没有任何管理人员能够忽略竞争，否则其代价将是非常昂贵的。

(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、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不容忽视的某种影响和制约。

第二节 环境分析方法

环境分析是一项复杂的工作，涉及政治、经济、社会文化和技术等多方面的知识。时间跨度越长，环境的不确定程度就越大，环境分析就越困难。识别环境不确定程度的方法主要有环境调查和环境预测。

一、环境研究的程序

1. 确定课题

环境分析的课题应围绕组织活动中存在的问题来确定。课题的确定可能涉及整个组织活动,也可能只涉及组织活动的某个方面。课题的确定是一项非常重要的工作,它看似简单,实际上做起来很复杂。在进行环境分析时,首先要明确需要分析的问题是什么,主题内容是什么,这些大都是企业经营活动中的战略问题。提出问题本身对环境分析的效果好坏影响很大,课题确定正确,实质上就抓住了问题的主线,就能取得更好的环境分析效果。决策者必须具备敏锐的洞察力,抓住企业经营过程中的关键问题,确定环境分析课题。

2. 提出假设

在确定课题的基础上,环境分析人员还要利用组织现有的资料,根据自己的经验、知识和判断力,进行初步的分析,提出关于组织活动中所遇问题的初步假设,即判断组织问题可能是由哪些因素造成的,在众多的可能原因中,哪些问题是主要的。

3. 收集资料

提出假设后,还要对这些假设进行验证。如果假设是成立的,那么组织就需采取相应的措施去消除原因,解决问题。验证假设需要占有能反映组织内外环境的资料,这些资料的来源有两个:一是组织内、外现存的各种资料,但现存资料在适用性和时间性上可能有一定的局限性;二是为了进行正确的验证,充分进行环境研究,组织还应进行专门的环境调查,以收集所需资料,即通过环境调查来取得分析问题所需的第一手资料。

4. 资料整理

环境调查收集的原始资料经过加工整理才有意义,整理资料包括两项工作:一是审查资料的准确性、真实性,以求去伪存真、去粗取精,消除资料中的错误或含混不清的概念,并采取措施对资料中不正确的问题予以澄清、补充和纠正。二是利用经过整理的资料,分析影响组织活动的各种因素之间的关系,验证资料中相关问题的假设是否正确。如果正确,就可利用资料进行下一步的预测。

5. 环境预测

所谓环境预测是指利用一定的科学方法和环境调查取得的资料,对环境的发展趋势和组织未来的发展进行评估。因此,预测的内部主要包括两个方面:首先是利用对有关资料的分析,找出环境变化的趋势,然后根据这个趋势预测环境在未来可能呈现的状况;其次是根据对假设原因的验证,根据对组织活动影响因素之间关系的分析,研究采取了相应措施后,组织存在的问题是否可以解决,预测组织未来的活动条件能否得到改善。

二、组织环境特征分析

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。下面主要从环境的不确定性、竞争性的角度分析企业组织环境的特征。

1. 环境的不确定性分析

一般说来,环境的复杂性程度取决于组织环境中的要素数量和决定这些要素的影响因素,此外,环境复杂性还取决于环境性质。这意味着要素少的和关系固定的环境复杂性程度

相对较低，要素多的和受多层因素影响的环境，其复杂性程度较高。环境的动态性是指组织环境总是处于不断变化之中，环境的变化是绝对的，而稳定则是相对的。根据组织所在环境的复杂性和动态性这两项标准，可以将组织环境划分为以下四种不确定性情形：

(1) 低度不确定性：简单和稳定的环境。

组织环境中的构成要素较少，而且它们不发生或仅有缓慢的变化。在这种环境下，管理者对内部可采用强有力的组织结构形式，通过计划、纪律、规章制度及标准化生产来管理。一般的日用品生产企业大都处于此类环境中。

(2) 较低度不确定性：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，但环境各构成要素能基本保持不变或变化缓慢。处于这种环境中的组织为了适应复杂的环境都采用分权形式，强调根据不同的资源条件来组织各自的活动。像汽车制造业基本处于此类环境中。

(3) 较高度不确定性：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。面临这种环境的组织一般都采用调整内部组织管理的方法来适应变化中的环境，纪律和规章制度仍占主要地位，但也可能在其他方面，如市场销售方面采取强有力的措施，以对付快速变化中的市场形势。像唱片制造公司等处于此类环境中。

(4) 高度不确定性：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。管理者必须更强调组织内部各方面及时、有效的相互联络，并采用权力分散下放和各自相对独立决策的经营方式。一般电器制造、高新技术企业处于此类环境中。

表 3—1 组织环境的不确定性

复 杂 程 度	复 杂	Ⅱ 中低程度不确定性 (1) 大量外部要素，且要素不相似 (2) 要素维持不变或缓慢变化	Ⅳ 高度不确定性 (1) 大量外部环境要素，且不相似 (2) 要素常常变化，而且不可预测
	简 单	Ⅰ 低度不确定性 (1) 外部环境要素少，而且要素相似 (2) 要素维持相同或缓慢变化	Ⅲ 中高度不确定性 (1) 少量外部环境要素，要素相似 (2) 要素常常变化，而且不可预测
	静态（稳定）		动态（变化）
	变 化 程 度		

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。管理者能采取的一个主要行动是设计组织的机械结构或有机结构。在竞争性和复杂程度较低的稳定环境中，管理者比较容易获得资源，能有效地利用机械结构来协调他们的行动，权力集中于上层，工作和任务清楚了，有助于组织在稳定环境中有效地利用资源；当环境迅速改变时，竞争程度较高，有机型结构更加合适，鼓励管理者针对新产品不断出现来进行协调或寻找办法来作出创造性的反应。

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。

2. 环境的竞争性分析

行业环境的竞争性直接影响着企业的获利能力。美国学者波特认为，影响行业内竞争结构及其强度的主要有行业内的现有竞争者、潜在的竞争者、替代品制造商、原材料供应商及产品用户等五种环境因素（如图 3-2 所示）。

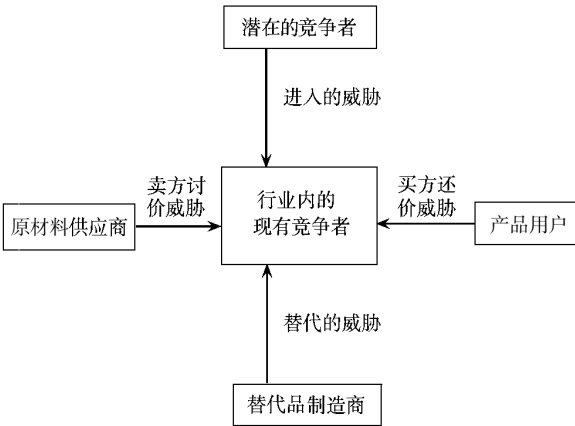


图 3-2 影响行业竞争的五种因素

(1) 行业内的现有竞争对手

企业面临的市场通常是一个竞争性市场，也即从事某种产品制造和销售活动的企业通常不止一家。在多家企业同时生产相同或相似产品的情况下，相互间必然会因为争夺顾客而形成激烈的市场竞争。对行业内现有竞争对手的研究主要包括以下内容：

①行业内竞争的基本情况：竞争对手的数量有多少？分布在什么地方？它们在哪些市场上活动？各自的规模、资金、技术力量如何？其中哪些对自己的威胁特别大？基本情况研究的目的是要在众多的同种产品的生产厂家中找出主要竞争对手。

②主要竞争对手的实力。找出了行业内现有的主要竞争对手后，还要研究这些对手的竞争实力主要来源于哪些方面，什么因素使其对本企业构成了威胁。只有深入地了解竞争对手的竞争实力，企业才有可能在知己知彼中制定出有效的对策。

判断一个企业的竞争实力强弱可以从销售增长率、市场占有率和产品获利能力三个指标加以衡量。

③竞争对手的发展方向。企业分析所处行业的竞争环境，不仅要对自己与竞争对手的相对实力进行研究和对比，同时还必须对整个竞争格局变化和主要对手的战略动向作出分析与判断，这样才有可能制定出相应有效的竞争策略。

竞争对手的发展方向，包括产品动向与市场拓展或转移动向等。要收集有关资料，分析竞争对手可能开发哪些新产品、新市场以及是否退出现有的经营领域或地域，从而帮助本企业作出筹划，以便在竞争中取得主动权。

(2) 潜在的竞争对手

任何一种产品的生产经营，只要有利可图，都可能招来新的进入者。这些新进入的企业

既可能给行业经营注入新的活力,促进市场的竞争和发展,但也势必给现有厂家造成压力,威胁它们的市场地位。新厂家进入特定行业的可能性大小,取决于两个方面:

①现有企业可能作出的反应。原有企业对新进入者可能采取的具有力度的反击措施,会迫使那些欲加入某产品生产行列的厂家对其决策作出更慎重的考虑,从而减少行业潜在竞争者的数量。

②由行业特点决定的进入难易程度。像规模经济因素带来的低成本优势,产品内在差别化特性的难以模仿或由知名商标或广告宣传等塑造的产品在消费者心目中的牢固地位,现有厂家相对于新进入者所具有的先入者优势,这些都可能构筑起进入壁垒,阻碍新厂家加入到该行业的经营中。

可以说,一个行业的进入壁垒越高,潜在的进入者就越需要付出高昂的代价才有可能进入到这一行业。因此,进入壁垒从客观上限制了该行业潜在竞争对手的进入。

(3) 替代品生产厂家

市场上的顾客之所以购买一个企业生产的产品或服务,主要是因为它能满足人们某种需要的使用价值或功能。也就是说,企业向市场提供的实际不是某种具体的产品或服务,而是一种抽象的使用价值,也即这些产品或服务所具有的功能。不同的产品,其外观形状、物理特性可能不同,但完全可能具备相同的功能。例如,自行车、摩托车、汽车、轮船、火车、飞机,它们是一些外观形状、内部结构以及物理性能等都有很大差异的产品,但它们都具有能够帮助人们在地球上两点之间移动的功能。

对替代品生产厂家的分析主要包括两方面的内容:一是确定哪些产品可以替代本企业提供的产品,这实际上是确认具有同类功能产品的过程。二是判断哪些类型的替代品可能对本行业和本企业的经营造成威胁。这需要比较这些产品的功能实现后能够给使用者带来的满足程度与获取这种满足所需付出的费用,即功能价格比。

(4) 顾客

这里是从购买该行业产品或服务的用户方面来研究行业环境。作为市场上的买方,用户在两个方面影响着行业内企业的经营:其一,用户对产品或服务的总需求决定着行业的市场潜力,从而影响行业内所有企业的发展边界;其二,不同用户的讨价还价能力会影响到提供这种产品或服务的企业的获利状况。前者是属于市场需求潜力研究的内容,后者则是有关用户讨价还价能力的研究。

(5) 供应商

企业生产经营所需的生产要素通常需要从外部获取,这样,提供这些生产要素的经济组织就对企业具有两方面的影响,其一,这些经济组织能否根据企业要求按时、按量、按质地提供企业生产经营所需要的生产要素,这影响着企业生产经营规模的维持和扩大;其二,这些经济组织提供货物时所要求的价格在相当程度上决定着企业生产成本的高低,从而影响着企业的获利水平。因此,有关生产要素供应者的研究也就包括两个方面内容:供应商的供货能力或者企业寻找其他供货渠道的可能性和供应商的讨价能力,这两个方面是相互联系的。

三、SWOT 综合分析方法

20 世纪 90 年代中期以来,随着改革开放的不断深入和市场经济的逐渐成熟,企业竞争已经超越“机会竞争”而进入到“实力竞争”和“持久竞争能力的竞争”的阶段。无论企业

还是特定业务，决策者要成功制定出指导其生存发展的战略，必须在组织目标、外部环境和内部条件三者之间取得动态的平衡。企业不能孤立地看待外部环境的机会和威胁，而必须结合自己的经营目标和内部条件来识别适合于本组织的机会。环境中的机会只有与本企业自身所拥有的资源以及与众不同的能力相匹配的情况下，才可能变为组织的发展机会；如果存在与环境中的机会并不与本企业的资源能力等优势相适应，那么组织就必须先着眼于改善和提高自身的内部条件。

SWOT 分析思想是由安索夫于 1956 提出来的，后来经过多人的发展而成为一个用于环境战略分析的实用方法。SWOT 分析就是帮助决策者在企业内部的优势（Strengths）和劣势（Weaknesses）以及外部环境的机会（Opportunities）和威胁（Threats）的动态综合分析中，确定相应的生存和发展战略的决策分析方法。通过研究环境，认识外界的变化可能对组织造成的威胁或提供的发展机会，同时分析企业自身的资源和能力上的优势和劣势，由此两方面的结合制定出企业生存和发展方向战略。

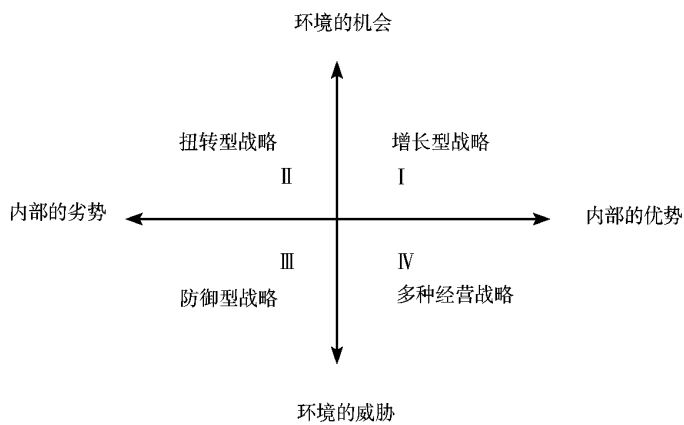


图 3—3 SWOT 分析示意图

在图 3—3 中，第 I 类型的企业具有良好的外部机会和有利的内部条件，可以采取增长型战略（如开发市场、增加产量等）来充分掌握环境提供的发展良机。第 II 类型的企业虽然面临良好的外部机会，但是受到内部劣势的限制，因而可采取扭转型战略，设法清除内部不利的条件，以便尽快形成利用环境机会的能力。第 III 类型的企业，内部存在劣势，外部面临巨大威胁，可以采用防御型战略，设法避开威胁和消除劣势。第 IV 类型的企业具有强大的内部实力，但外部环境存在威胁，宜采用多种经营战略，一方面使自己的优势得到更充分利用，另一方面也使经营的风险得以分散。

表 3-2 耐克公司 SWOT 分析应用实例

内部因素 外部因素 战略选择	长 处 (Strengths)	短 处 (Weaknesses)
	(1) 品牌忠诚度 (2) 有效市场营销技术 (3) 产品研发技术领先 (4) 低成本高质量制造体系 (5) 高于平均水平的利润率	(1) 高于平均水平杠杆作用限制了借款能力 (2) 不能达到 30% 增长目标 (3) 沟通不充分 (4) 缺少正式的管理体系, 造成控制不利 (5) 产品线太宽
机 会 (Opportunities)	S+O 战略选择	W+O 战略选择
(1) 由于休闲和奥运市场需求增长 (2) 引入了低成本的产品线 (3) 增加了新的个性化产品 (4) 海外市场的扩大	(1) 大范围地进行 R&D, 开发新的产品线, 如足球装 (2) 开发中等收入、妇女以及国际市场	(1) 削减产品线, 将精力集中在盈利多的产品上 (2) 重新设计组织机构, 使方向能更集中
威 胁 (Threats)	S+T 战略选择	W+T 战略选择
(1) 市场成熟, 竞争加剧 (2) 顾客对价格的敏感性增加, 导致价格竞争加剧 (3) 可能导致一般品牌和私人商标的增加 (4) 社会由运动装向时尚装转变 (5) 新竞争者的进入	(1) 在 R&D 继续创新, 缩短新产品开发周期 (2) 制定富有竞争力的价格策略	(1) 削减产品线 (2) 加强管理控制系统, 使产品线得以控制

第三节 组织文化

文化（cultural）是人类历史文明的积淀，是整个社会的遗产，它具有非生物属性的人类遗传特性，包含着人类行为的经济、社会和政治形式。一般说来，我们在谈到文化的时候，总是指某一地域和与其相毗邻的地域之间的具体文化。管理者是在特定的文化价值准则构成的环境下，对机构进行管理的，受社会文化背景的影响。

文化管理（cultural management）又称为基于价值观的管理（Managing by values），它是一种以人为中心、以塑造共同价值观为手段的管理模式，即通过企业文化来治理企业。正如有人指出的那样：“如果说 20 世纪是由经验管理进化为科学管理的世纪，可以说 21 世纪是由科学管理进化为文化管理的世纪。”

一、组织文化的概念与内涵

组织是按照一定的目的和形式而建构起来的社会集团，为了满足自身动作的要求，必须要有共同的目标、共同的理想、共同的追求、共同的行为准则以及相适应的机构和制度，否则组织就会是一盘散沙。而组织文化的任务就是努力创造这些共同的价值观念体系，共同的行为准则。对组织文化的界定比较经典的是西方学者希恩于 1984 年下的定义：“组织文化是特定组织在适当处理外部环境和内部整合过程中出现的各种问题时，所发明、发现或发展起来的基本假说的规范。这些规范运行良好，相当有效，因而被用做教导新成员观察、思考和

感受有关问题的正确方式。”

第二次世界大战结束后的几十年的时间内，日本以惊人的速度从战败的废墟中爬了起来，恢复和发展本国的经济实力。特别是20世纪70年代之后，日本企业在电子、汽车等生产领域和传统的工业部门对美国企业长期占据的优势地位提出了挑战，到了80年代，日本在很多方面都超过了美国。在对日本奇迹的探索中，美国研究人员逐渐意识到，形成日本企业巨大生产力、高质量和强大竞争能力产品的不仅仅是发达的科学技术、先进机器设备等，而且包括了更为深刻的社会历史、文化传统、心理状态等文化背景因素，正是这诸多的因素融合，使日本企业独具特色，造就了日本人与众不同的企业精神。这种对日本企业成功奥秘的探究，引起了美国理论界对本国组织文化实践的深刻反思，并由此在美国拉开了企业文化理论研究的序幕。1980年秋，美国《商业周刊》的一期报道中首先使用了“企业文化”，而后为企业界和理论界认同。

组织文化是指在企业中形成的一种人们共同拥有的经营理念、信仰和行为准则，是组织全体员工所共有的集体价值观，在组织中营造一种和谐共处、轻松向上、感情色彩浓厚的文化氛围，使员工树立起与企业荣辱与共的信念、团队精神和强烈的责任感。

组织文化由两部分内容构成：一个是组织文化的显性部分，即组织标志、厂服、商标、工作环境、规章制度、经营管理行为等；另一个是组织文化的隐性部分，即组织哲学、价值观、道德规范、组织精神等。为了更好地理解组织文化的整体内容，我们将组织文化具体分为三个层次进行分析研究，即物质层、制度层和精神层。

1. 物质层

物质层文化是组织文化中最直观、最表象的部分，它包括企业的产品，生产经营过程以及企业环境、企业容貌、企业广告等可以被人们直接看到、感受到的物化部分。企业的产品是企业文化物质层的首要内容，这种产品包括有形的物品和无形的服务。有形产品包括产品实体及其品质、特色、品牌和包装；无形服务包括给买主带来附加利益和心理上的满足感及信任感的售后服务、保障、销售声誉等。企业的象征物也直接代表着企业的形象，如日本三菱集团的象征物是由三个菱形组成的，它标志着三菱“人和”的企业理念。

2. 制度层

制度层文化是指具有本组织文化特色的各种规章制度、道德规范和员工行为准则等的总和。它是组织文化的中介层，表现在它是精神与物质的中介，是组织文化中人与物、人与组织运营制度的结合，它既是适应企业文化物质层的固定形式，又是塑造组织文化精神层主要机制的载体。

3. 精神层

精神层文化是指组织员工长期形成并共同接受的思想意识活动，包括基本的组织精神、生产经营哲学、价值观念、企业道德、管理思维方式等。精神层是组织文化的源泉，在整个组织文化的框架中，它处于最深层次，是组织文化的核心部分。企业精神不仅能能动地反映与生产经营密切相关的企业本质特征，而且反映出鲜明的企业的经营宗旨和发展方向。例如，美国杜邦公司的企业精神是“通过化学为人们提供更好的生活”，表明了杜邦公司独特的经营宗旨。

组织文化的精神层是最根本的，它决定着其他两个层次。因此，建设组织文化要以精神层文化的确立为核心。

二、组织文化的特性

组织文化作为一种独特的文化，具有以下五个特性：

1. 形式的文化性

组织文化是以一种文化的形式出现的，这也正是组织文化命名的主要原因。在一个组织中，生产经营、工作生活等活动可以以不同的形式展现其内容，有以物质形式出现的，如厂房、设备、产品等；有以技术形式出现的，如生产技术、推销技术等；还有以其他形式出现的。但只有当这些内容以文化的形式出现时，它们才和其他以文化形式出现的内容一样称为组织文化，如组织哲学、制度文化、目标文化、价值观、道德文化等。形式的文化性是组织文化区别于组织其他内容的根本所在，是最明显、最重要的特征之一。

2. 内容的综合性

文化是一切精神活动、精神性行为及精神文化产品的总称，文化内容的综合性使组织文化也带有综合性的特征。组织文化作为一种独特的文化，其内容渗透到组织的各个方面。一个员工的价值观不是组织文化的内容，而大部分员工共同的价值观就是组织文化的一部分；一种推销技术不是组织文化的内容，而组织共同的营销观念，如“顾客至上”，就是组织文化的一部分；组织的一项制度不是组织文化的内容，而组织所有制度的共性，如“以人为本”，就是组织文化的一部分。因此，组织文化的内容是包罗万象的。

3. 功能的整合性

组织文化的整合性是指其具有强大的凝聚力，具有调整员工思想行为的重大作用。组织文化的目标是要通过精神力量的作用，使组织成为一个有机的整体，显示共同的意志、目标和追求。因此，组织文化能使员工认识组织的共同目标和利益，齐心协力，尽可能减少内耗。它以文化的手段达到了调整职工行为的作用，使全体职工行为趋于一致。

4. 形成的自觉性

一般的文化都是在非自觉的状态下形成的，是在社会、政治、经济等客观因素影响下，在人们自觉意识之外形成的。而企业文化则是在主体高度自觉的努力下形成的，是组织自觉的自我意识所构成的精神文化体系。在组织的实践中，一些管理学者、企业家甚至包括一些员工，在总结组织经验教训的基础上提出了组织文化理念，并将其付诸实践，从而培养、升华出高水平的精神文化。因此，组织文化是高度理性化的文化，形成的自觉性是组织文化的又一特性，也是组织文化具有管理功能的前提条件。

5. 目的的实践性

一方面，从组织文化的形成过程来看，它是在实践中得到的结论，是为了更好地进行管理实践，它直接出于实践的需要，作为一种实践工具而存在；另一方面，从企业文化的内容来看，它也是和实践密不可分的，不论是组织哲学、组织精神，还是价值观念、道德规范，都是针对管理实践而言的。因此，组织文化是一种实践的文化，目的上具有强烈的实践性。

三、组织企业文化的功能

组织文化是一种先进的文化管理模式，是情感管理或人性化管理，是管理的最高境界。这种高层次管理具有以下几方面的功能。

1. 导向功能

组织文化反映了全体员工的共同追求、共同的价值观和共同的利益，对企业经营者和生产者的思想、行为产生导向作用，使全体成员为实现企业的目标而共同奋斗。组织文化对员工行为的引导，是通过组织整体的价值认同进行的，员工在本组织价值观念的熏陶下，能够自觉地按照它来行动，即使在没有各种硬性的规章制度约束的时候，也能自觉地朝着本组织的目标努力。也正因为如此，组织文化才可以将理性管理与情感管理有机地结合起来，将强制性行为转化为自觉行为，将消极的被动行为转化为积极的主动行为，并在共同的组织目标下将组织成员的行为协同起来。

2. 凝聚功能

在特定的文化氛围之下，员工们通过自己的切身感受，产生出对本职工作的自豪感和使命感，产生对企业目标、准则和观念的认同感和对本企业的归属感，使员工把自己的思想、感情、行为与整个组织联系起来，从而使组织产生一种强大的向心力和凝聚力，发挥出巨大的整体效应。

3. 整体功能

从管理“硬”的方面扩展到管理“软”的方面，通过制度文化和道德规范对全体成员的行为产生约束作用，使其符合企业的价值观念和企业发展的需要。

4. 激励功能

组织文化创造一种“人人受重视，个个被尊重”的文化氛围，在这种尊重人、理解人、关心人的氛围中，激发和调动全体成员的积极性和创造性。每个人的贡献都会及时受到肯定、赞赏和褒奖，而不会被埋没。这样，员工就时时受到鼓舞，处处感到满意，有了极大的荣誉感和责任心，自觉地为获得新的、更大的成功而瞄准下一个目标。这就应了一句西方谚语：“没有什么比成功更能导致成功的了。”

5. 调节与自我延续功能

将企业人格化为“文化人”，在企业文化的作用下，全体成员间有共同的价值观，有共同的语言、理解，能进行充分的交流，在工作中形成良好的人际关系，能很好地调整自己的心理状态去适应外界环境的变化。另外，组织文化的形成是一个复杂的进程，往往会受到社会的、人文的和自然环境等诸多因素的影响。因此，它的形成和塑造不是一朝一夕就能一蹴而就的，必须经过长期的耐心倡导和精心培育以及不断地实践、总结、提炼、修改、充实、提高和升华。

四、组织文化对管理职能的影响

虽然所有的组织都有文化，但并非所有的文化对成员都有同等程度的影响。强文化（Strong cultures）比弱文化（Weak cultures）对成员的影响更大，一个企业文化的强弱或居于其间与否，取决于企业的规模、历史、雇员的流动程度及文化起源的强烈程度。一个组织的文化，尤其是强文化会制约一个管理者的涉及所有管理职能的决策选择。这是因为企业文化具有特殊的强制渗透功能，因而成为管理者进行管理的依据，同时也是管理人员管理活动的限制因素。在企业中，人们所公认的管理要素如计划、组织、指挥、控制等本身就带有一定程度的文化色彩，脱离文化的管理活动是不存在的。尽管企业文化很少形成文字，甚至连口头上的明确说明也很少，不是明晰可见的，但它确实存在于企业之中并影响着管理活动（见表3-3）。

表 3—3 组织文化对管理者职能的影响

计划	<ul style="list-style-type: none">● 计划应包含的风险度● 计划应由个人还是群体制定● 管理者参与环境扫描的程度
组织	<ul style="list-style-type: none">● 成员工作中应有的自主权程度● 任务应由个人还是小组来完成● 部门经理间的相互联系程度
领导	<ul style="list-style-type: none">● 管理者关心成员日益增长的工作满意度● 哪种领导方式更为适宜● 是否所有的分歧都应当消除
控制	<ul style="list-style-type: none">● 是允许成员控制自己的行为还是施加外部控制● 成员绩效评价中应强调哪些标准● 个人预算超支将会产生什么反响

五、Z 理论

日裔美籍学者威廉·大内（William Ouchi）于 1981 年发表了著作《Z 理论——美国企业怎样迎接日本的挑战》，其研究的内容为人与企业、人与工作的关系，对美国和日本的企业管理方式进行了比较。Z 理论认为，一切企业的成功都离不开信任、敏感与亲密，因而主张以坦诚、开放、沟通作为基本原则来实行“民主管理”。大内把由领导者个人决策、员工处于被动服从地位的企业称为 A 型组织，特点是短期雇佣、专职专能、局部关系以及个人负责等，他认为当时研究的大部分美国机构都是 A 型组织。他把日本式管理的组织称为 J 型组织，其特点是领导和员工的积极性融为一体。

大内认为，应该通过学习日本，革新美国的企业，建立新型的 Z 型组织，即强调企业与员工荣辱与共、决策采取集体研究与个人负责相结合、树立牢固的整体观念、以自我指挥代替等级指挥等。Z 型组织符合美国文化，又可学习日本管理方式的长处，大内从案例和实际操作的角度提出“企业文化”的概念，并对他所概括的“Z 型文化”作了精辟的论述。Z 理论认为，企业管理当局同职工的利益是一致的，因而能把两者的积极性融为一体。其理论要点如下：

- （1）采取长期雇佣制度。虽无正式规定，但基本上是终身雇用（约占企业职工的 35%），或至少是长期的。即使营业不景气时，一般也不解雇职工，而是通过减少职工工作时间、削减奖金津贴等来渡过难关，从而职工职业有保障，更关心企业利益，职工流动率也低。
- （2）缓慢地评价和提升。不仓促地对职工的工作表现及业务能力作出评价，而是经过长时间的考察，对职工作出全面的评价，再予以提升。
- （3）适度的专业化职业发展途径。培养职工“一专多能”，既掌握必要的专业知识和技

能，又注意多方面的能力培养。

(4) 含蓄的控制机制。利用集体的压力等非正式控制，但检测手段明确而又正规。

(5) 集体参与决策。在作重大决策前，鼓励一线职工提出建议和不同意见。经过反复协商、统一思想后，才由上级作出决定。

(6) 分工负责制。每人都有明确的职责分工。

(7) 对职工全面关心，上下级间建立融洽的关系，强调通过职工参与管理来提高生产率及改善工作、生活品质。

六、跨文化管理

管理具有“开放系统”的特点，受社会文化背景的影响。20 世纪 90 年代以来，伴随着知识经济和全球一体化进程，跨国公司以及企业国际化经营蓬勃兴起。可是不同民族文化之间的世界观、价值观以及伦理法规都存在很大的差距，因而人们的消费模式与行为方式和管理思想也不尽一致。企业的经营管理超出了原有的文化边界，企业在从事跨国跨地区经营活动时都不约而同地遇到了同样的问题——跨文化管理。

跨文化管理又称交叉文化管理，就是在跨国经营中对不同种族、不同文化类型、不同文化发展阶段的公司所在国的文化采取包容的管理方法。在不同形态的文化氛围中，企业设计出切实可行的组织结构和机制，克服异质文化冲突，在管理过程中寻找超越文化冲突的企业目标以维系不同文化背景下成员共同的行为准则，创造公司独特文化，从而最大限度地发挥企业资源与潜力，形成卓越有效的管理过程，实现企业目标。

第四节 企业的社会责任与管理伦理

一个人的生存与发展是一个社会化的过程，是逐步融入社会、被社会所承认并为社会创造价值的过程；同理，一个企业作为有机体，其生存与发展也必然要经历一个逐步社会化的过程，它必须为社会的进步与发展、人类的可持续性发展作出贡献。

在关注组织的社会责任的同时，另一个极其相关的方面——管理伦理问题，也是需加以深入探究的。组织的管理伦理观体现了组织所确立的价值观，它反映了该组织对某些事件、某些问题的观点与态度，并在很大程度上决定了组织在承担社会责任方面的意愿。

一、企业的社会责任

社会可以定义为一个社区或一个国家或由一群有共同传统、价值观、制度和相同志趣的人所组成的团体。当我们谈论企业与整个社会的关系时，我们把社会看成是由许多利益集团、规范或不规范的组织及各种各样机构构成的集合。从系统的观点看，社会是一个大系统，是由若干子系统构成的，子系统就是这些集团、组织、机构。社会对其所有子系统都有约束作用，而各子系统对社会具有依赖作用及反作用。作为一个市场主体和经营实体，企业经营行为必然要符合社会阶层、群体等利益主体的需要，如满足社会对产品和服务的需要，技术革新、保护环境、改善劳动条件、创建精神文明、维护社会安定以及促进社会进步和满足社会持续进步与发展的要求。换言之，企业在谋求经济利益满足的同时，必须自觉地或自愿地履行其应尽的社会责任。

我们知道，企业要承担法律上和经济上的义务（法律上的义务是指企业要遵守有关的法律，经济上的义务是指企业要追求经济利益）。除此之外，从企业经营和企业发展历史的角度出发，根据企业对经营自律和社会责任的态度、认知程度及其履行的范围与方式，我们可以把企业的经营自律和承担社会责任的水平分为以下几个层次：

（1）社会义务。此种类型的企业只愿意承担法律上明文规定的义务和政府的一些严格的明文规定，一切经营活动建立在满足国家法律的要求和企业经济利益要求基础之上，对一些模棱两可的社会责任往往采取漠视态度。

（2）社会响应。此种类型的企业不仅能履行法律上规定的社会义务，而且能够满足一些基本的社会要求。它们认为，企业承担社会责任能提高企业形象，因而符合企业的根本利益，所以它们愿意用一定的经营资源支持一些社会事业。这种类型的企业通常是从中期和短期的利益出发，侧重于特定的社会领域、具体项目和事件，它们比较重视参与社会事业的手段，强调参与本身所能够产生的社会响应。

（3）社会责任。此类企业的一切经营活动和经营决策着眼于企业的长期利益，高度重视企业经营的道德自律和道德自觉。它们不仅强调参与社会事业的义务性和自觉性，而且还力求取得良好的社会效果，热衷于社会的公益事业，而且还积极赞助基础科学研究、文化、艺术和教育事业等。

表 3—4 企业社会责任的模型

责任模型	社会期望	案 例
慈善事业责任	社会对企业的期望	捐赠、支持教育、自愿行为
道德责任	社会对企业的预期	避免不良行为、坚持道德的指导地位
法律责任	社会对企业的要求	遵守法律规章制度、履行所有的契约责任
经济责任	社会对企业的要求	盈利性、收入最大化、成本最小化、作出明智的决策

企业的社会责任是企业对社会的整体影响。根据企业利益相关者模型，企业的社会责任首先是对利益相关者负有的责任，企业在自身发展的同时，也实现了社会赋予它的使命。总之，企业的社会责任是指企业对市场化的资源配置和消耗使用采取更加积极的社会态度，对顾客、员工、投资者等自然和社会主体采取更为主动的态度，同时在环境保护、社区服务和社会福利事业参与等方面更多地承担责任和义务。

二、企业社会责任演变

企业的社会道德责任问题研究，最初来源于古典经济学和社会经济学中对工商企业管理的社会责任的认识。古典观（Classical view）的代表人物经济学家弗里德曼（Milton Friedman）认为，管理唯一的责任就是使利润最大化，这是企业的本质；持社会经济观（Social-economic view）的学者认为，利润最大化是企业的第二位目标，而不是第一位目标，企业的第一位目标是保护和增加社会财富，这样才能保证自身的生存与发展。

企业社会责任问题的提出及其内容与形式的变化经历了四个基本阶段：

1. 利润最大化管理阶段

20 世纪 30 年代以前，绝大多数组织都以利润最大化作为自己主要的经营哲学。这种观点的存在主要是基于这样一种认识：追求组织利益应优先于追求社会利益。当时很多管理者

都认为，社会利益的实现是以组织利益的实现为基础的，社会需要是从属于组织需要的。所以在那时，很多管理人员都认为自己的唯一目标就是追逐尽可能多的利润，而不管实现利润最大化的手段或途径是否有损于社会利益。

2. 信托人管理阶段

自从全球经济经历了大萧条之后，世界上一些主要的组织都开始采用公司制的形式，将组织改制为由众多股东控股的企业模式。这时组织内部的管理人员就成为了众多股东们的信托人，承担着协调内、外部各种群体不同需求的职责。而所谓的信托人管理事实上就是指调和各种需求冲突的过程，信托人管理当局应对所有这些对组织有助益的群体负责。这种组织职责观主要是建立在这样一种假设上的：组织与社会之间应是相互合作的伙伴关系，为了彼此的共同生存，两者必须相互协作。

3. 生活质量管理阶段

对于生活质量管理关注最早出现于 60 年代初。在这个历史阶段社会上不断呈现出动乱、幻想破灭以及对组织信任度丧失的迹象。人们开始意识到提高国民生活水准不能仅强调数量标准，还需注重质量标准。倡导提高生活质量的人们认为，组织与社会之间不应该是合伙人关系，相反的，组织需要应从属于社会需要。

4. 可持续发展阶段

经济全球化进程赋予企业社会责任新的形式与内容，这就是可持续发展问题和企业社会责任的国际合作问题。一方面，企业根据社会要求和环境保护原则进行大规模的生产工艺革新和技术改造，以适应新的技术标准、环境标准和贸易标准；另一方面，许多跨国公司在对高耗能、重污染的生产项目进行国际转移时，越来越多地受到来自东道国政府的限制以及合作伙伴要求进行技术改造和污染治理等方面讨价还价的压力。越来越多的企业认识到企业的经营发展过程中必须考虑环境、生态与经济社会的可持续性，考虑对人性的关爱，考虑到更广阔的全局利益。

包括企业在内的一切社会组织责任规范经历了范围扩大和强度增加的发展过程，这一过程可以简单地归为如表 3—5 所示的四个发展阶段，从第一到第四阶段管理的社会责任从小到大。

表 3—5社会责任的演化

第一阶段	第二阶段	第三阶段	第四阶段
所有者与管理者	组织内所有成员	组织与具体环境中的各种成分	更广阔的社会以及各种环境

三、企业社会责任国际标准

企业社会道德责任（Social Accountability）的概念起源于欧洲，现在西方社会在对企业行业绩评估时已经将社会责任作为一项重要指标。美国及欧洲一些国家将于 2004 年 5 月在一些行业强制推行 SA8000 社会责任标准认证，SA8000 标准是美国的一个叫做 SAI（社会责任国际）组织推出的有关企业社会责任方面的国际标准。

SA8000 的积极意义在于，SA8000 国际认证标准与我国许多现行法规是一致的，它引导企业认识到自身的社会责任，体现了对社会发展的主体“人”的关怀。SA8000 的出台不是扼杀企业发展的大棒，而是企业发展的指挥棒，有了它，就可以加快企业国际化的进程。

SA8000 的认证过程,可以推动企业文化建设。企业文化是企业发展的精神动力,它的核心是对人的重视和尊重,使企业员工在心理上产生一种凝聚力;对企业外部来说,它必须符合社会的道德观和价值观,与社会发展的方向同步和协调一致。

SA8000 的主要内容:

- (1) 童工 (Child Labor)。
- (2) 强迫性劳工 (Forced Labor)。
- (3) 健康与安全 (Health & Safety)。
- (4) 组织工会的自由与集体谈判的权利 (Freedom of Association and Right to collective Bargaining)。
- (5) 歧视 (Discrimination)。
- (6) 惩戒性措施 (Disciplinary Practices)。
- (7) 工作时间 (Working Hours)。
- (8) 工资 (Compensation)。
- (9) 管理体系 (Management Systems)。

四、管理的道德伦理

管理的社会责任本质上是一个企业道德的概念,它要求企业对自己的行为结果负道德的责任,同时也要求企业履行对社会的义务。伦理 (Ethics) 通常是指规定行为是非的规则和原则,顾名思义,管理伦理观 (Managerial Ethics) 即指在管理领域内所涉及的是非规则和准则。一个组织的管理伦理观通常都能较为清晰地反映出在该组织文化中所蕴藏的价值观、态度、信念、语言以及行为模式等。因此,管理伦理既是一个个人行为,同时也是一个组织行为。组织中的伦理行为通俗点讲就是职业道德问题。

对企业、社会及个人相互依存关系的分析与认知,就是对管理伦理与社会责任基本内容的确定,也是构筑企业社会责任体系和管理道德自律的基石。一个企业的管理伦理观反映出在该组织文化中所蕴藏的价值观、态度、信念、语言以及行为模式等。任何一个企业必然要约束和规范自身的管理理念和行为模式,并按照社会的期待和社会进步发展的基本趋势不断地对自身的企业文化、价值观念和和行为取向进行审视、自查、定位、纠偏与反省,以确保组织的生存、发展与社会的进步、发展协调一致。

企业的管理伦理观经历了利润最大化为目标的功利观、尊重和保护个人基本权利的权利观和强调公平和公正地执行规则的公平伦理观等阶段。

1. 功利观

该观点认为,企业经营决策仅是以经营业绩为导向,即只重视结果、企业的盈利性和股东利益的增加。接受功利观的管理者可能认为解雇其工厂中 20% 的工人是正当的,因为这将增强工厂的盈利能力、使余下的 80% 的工人的工作更有保障及符合股东的利益。功利主义对效率和生产率有促进作用,并符合利润最大化的目标。但同时,它会造成资源配置的扭曲,也会导致一些利益相关者的权利受到忽视。

2. 权利观

该观点认为,管理者的决策必须适当地强调经营决策的过程,尊重和保护组织成员的基本权利,包括个人的隐私、意愿和言论自由等。但对组织而言,由于管理者把对个人权利的

保护看得比工作的完成更加重要，从而会产生对生产率和效率有不利影响的工作氛围。

3. 公平理论观

该观点认为，管理者的决策必须强调和满足基本的行业规则，强调和促进管理行为的公正及公平性。通过在企业内部建立和健全完善的规章制度，实现“依靠制度管理”的经营机制，使每个员工都能够平等地完成自己份内应做的工作并获取与之相应的报酬。换言之，就是在企业内部实现机会平等，鼓励创新。它保护了那些未被充分代表的或缺乏权力的利益相关者的利益，但它可能不利于培养员工的风险意识和创新精神。

4. 契约理论观

该观点综合了两种“契约”：一种是经济参与人当中的一般社会契约（做企业的基本行为准则），另一种是一个社区中特定数量的人当中的特定的契约（可以被认同接受的行为方式）。该观点积极主张企业经营决策必须实现经济性和社会性的统一，与其他三种观点的区别在于它要求管理者考察各行业和各公司中的现有道德准则，以决定对错。

研究表明，许多企业的管理行为有明显的功利色彩。这是因为功利主义与诸如生产率、效率和高额利润之类的目标相一致。随着个人权利和社会公平日益被重视，功利主义遭到了越来越多的非议，因为它忽视了个人和相关人的利益。对个人权利和社会公平的考虑，意味着管理者要在非功利标准的基础上建立道德标准。结果是，管理者不断发现自己处在道德困境之中。

影响和制约管理者的道德选择有个人特征、企业内部的组织结构变量、组织文化等几个方面的要素，管理者从面临道德困境开始到作出道德行为选择，中间需要经历一个非常复杂的过程（如图 3-4 所示）。

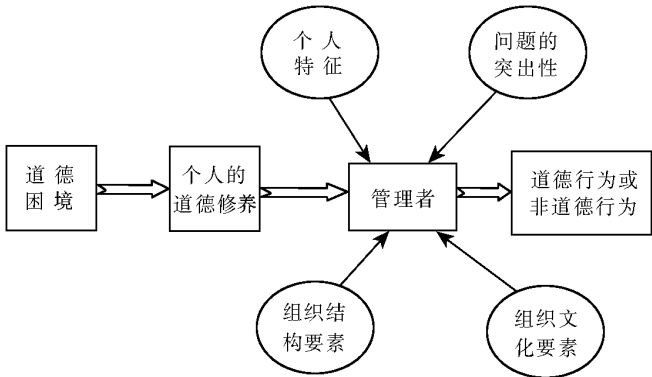


图 3-4 管理者道德决策的过程

从长远发展来看，提高企业伦理道德水平是企业经营管理和企业发展过程中的一个重要方面。它不应该被轻率地理解为是企业不得已而为之，或认为它是法律强迫和政府直接干预的结果，而应该把它定位于企业在发展过程中必然的行为选择。事实证明，符合社会道德、伦理规范的企业将取得社会的认可，具有相应的信誉，可以从此出发建立良好的公共关系和发展业务系统，可以在获取经济效益的同时产生巨大的社会效益；相反，如果不符合社会道德、伦理规范，企业将不可能取得社会公众、客户和往来同行的信任，势必失去市场，导致经营失败。在目前的国际交往中，我国企业正面临着企业社会责任国际标准的考验。

社会文明进步与现代化水平提高离不开企业的推动。因此，现代企业必须从人类社会可持续发展的战略角度出发，承担起真正意义上的社会责任与义务，积极地通过各种方式和途径不断提高经营活动中的管理道德水平。

本章学习小结

1. 环境是指对组织运行与绩效起着潜在影响的外部机构或力量。罗宾斯认为，从整个宇宙中减去代表组织的那一部分，余下的部分就是环境。

2. 组织环境包括组织的外部环境，也包括组织的内部环境。外部环境分为一般环境与具体环境。一般环境包含经济、政治、社会、技术和自然因素；具体环境是指与实现组织目标直接相关的那部分环境。组织的具体环境的有：供应商、顾客、竞争者、政府机构与公众集团。

3. 识别环境不确定程度的方法主要有环境调查和环境预测。

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

5. 行业环境的竞争性直接影响着企业的获利能力。美国学者波特认为，影响行业内竞争结构及其强度的主要有行业内的现有竞争者、潜在的竞争者、替代品制造商、原材料供应商及产品用户等五种环境因素。

6. SWOT 分析就是帮助决策者在企业内部的优势（Strengths）和劣势（Weaknesses）以及外部环境的机会（Opportunities）和威胁（Threats）的动态综合分析中，确定相应的生存和发展战略的决策分析方法。

7. 组织文化由两部分内容构成：一个是组织文化的显性部分，即组织标志、厂服、商标等；另一个是组织文化的隐性部分，即组织哲学、道德规范等。

8. 组织文化是一种先进的文化管理模式，具有以下几方面的功能：导向功能、凝聚功能、整体功能、激励功能和调节与自我延续功能。

9. 企业的社会责任是指企业对市场化的资源配置和消耗使用采取更加积极的社会态度，对顾客、员工、投资者等自然和社会主体采取更为主动的态度，同时在环境保护、社区服务和社会福利事业参与等方面更多地承担责任和义务。

10. SA8000 社会责任标准推出了有关企业社会责任方面的国际标准。

复习思考题

1. 案例分析：企业外部竞争环境分析。
2. 环境的不确定性因素分析途径是什么？
3. 组织文化的含义、内容和功能是什么？
4. SWOT 分析如何应用？
5. 企业的任务与社会责任分别是什么？

第四章 计划与决策

本章学习目标

1. 理解计划的含义和作用。
2. 了解各种类型的计划以及影响计划有效性的权变因素。
3. 理解计划过程。
4. 掌握目标管理的实质和过程。
5. 理解决策在管理中的地位和作用。
6. 了解决策的含义和类型。
7. 理解决策的过程及有效决策的影响因素。
8. 掌握决策方法及其具体运用。
9. 掌握计划工作的常用工具与技术。

计划是管理活动的首要职能，在整个管理活动中，它是一切管理活动的起点。预测组织外部环境，分析组织内部可能拥有的资源，明确组织未来一定时期的目标，选择完成这些目标的途径和采取的方案等活动是计划职能的主要内容。其中，预测是计划的基础，决策是计划活动的核心。

第一节 计划概述

一、计划的含义和必要性

（一）计划的含义

计划（planning）是为了实现组织目标而预先制定的行动安排，具体包括做什么、谁来做、何时何地做和怎么做。

从广义来说，计划是一个系统设计过程，是在研究社会的需要以及组织所有的资源，明确组织在一定时期内所追求的目标，通过计划的制定、执行和检查过程，协调和合理安排组织中各方面的活动，有效地利用组织的人力、物力和财力等各种资源，取得最理想的经济效益和社会效益。可见，计划作为管理的基本职能，要求人们事先做好系统的分析和思考，在时间上和空间上统筹安排整个组织以及组织内部各部门、各岗位和所有人员的活动，对组织的各项资源和各种努力作出最佳配置和引导。

广义的计划不仅包含计划的制定过程，还强调计划的执行过程以及检查计划的执行情况，以便于计划的完成。计划工作的目的是通过计划的制定和组织实施来实现组织目标，因

此,制定计划仅仅是计划工作的开始,更大量的工作将在计划执行期间开展。执行计划要求组织整体按时完成预定的计划工作内容,保证全面地、均衡地实现计划,以建立正常和稳定的活动秩序,保证组织稳步地发展下去。

如果说计划的制定主要是专业管理者的工作,那计划的执行则需要组织全体成员共同努力。在计划执行过程中能否很好地完成计划,除制定的计划必须可行外,主要取决于能否充分调动全体组织成员的工作积极性。因此,在计划管理过程中,必须考虑如何调动组织成员的工作积极性。目标管理就是一种充分发挥组织中不同成员在计划执行中的作用,通过协调这些组织成员的共同努力,保证实现计划的一种有效方法。

在执行计划的过程中,要不断地检查计划的完成进度和程度。有时计划活动所处的客观环境可能发生了变化,也可能因为人们对客观环境的主观认识有了改变,为了使组织活动更加符合环境特点的要求,必须对计划进行适时的调整。滚动计划是一种保证计划在执行过程中能够根据情况变化适时修正和调整的一种现代计划方法。

(二) 计划的必要性

任何组织内的所有管理人员首先都要通过计划明确组织总体目的以及各个阶段目标,才能协调组织成员的活动,形成合力,最终实现目标。当然,计划工作过程有投入,也有由此而产生的包括物质上和精神上的收益,收益大于投入的计划工作才是有效益的。由此可见,计划工作具有首位性、普遍性、目的性和效益性。从计划工作的这些性质可知,计划工作具有以下作用。

第一,计划工作使组织能够应对变化,降低不确定性。组织环境的不确定性和瞬息万变使得计划工作成为管理必不可少的活动。计划工作迫使管理人员预测变化,考虑变化带来的影响,选择对策,采取措施,保证组织目标得以实现。虽然有些变化是不可预测的,随着计划期的延长,不确定性也会随之增大,但这并不能否认计划的作用。相反,周密的计划和科学的预测将使未来的不确定性和风险被降到最低限度。

第二,计划工作使组织活动协调一致,可充分利用组织成员或部门的优势来实现组织目标。周密的计划有利于使各部门的努力协调一致,有利于推动组织中的全体人员形成一股指向整体目标的合力,也有利于促使埋头于日常事务的主管人员去考虑未来。反之,缺乏计划的指引,组织中的成员和各个部分的努力将会各自为政,相互损耗,这样也就难以顺利实现预定的目标。

第三,计划工作可提高工作效率,使组织活动更加经济合理。计划本身的目的是以明确的目标引导共同的努力来代替分散的、需要协作的各种活动,以均衡协调的工作流程来代替各自随意行动,以科学的预测和正确的决策来代替随意主观的决定,从而使组织充分地利用资源,减少不必要的浪费,极大地提高组织的工作效率。

第四,计划工作可对组织活动进行有效的控制,但又不失正确与灵活性。通过计划工作明确组织目标和工作标准,组织活动也就有了前进的方向,也有了衡量组织活动是否正确的标准,以此来检查下属人员的任务完成情况。同时,通过计划工作使组织和环境实现动态平衡,以灵活有效地控制组织活动。因此,计划是控制的基础,它为有效控制提供了标准。没有计划,控制工作也就无法有效实施。

二、计划的类型及其选择

(一) 计划的类型

随着生产力的发展，组织规模在不断地扩大，形成了高度的分工与协作关系，这就要求每一个组织科学地制定各种计划才能协调与平衡多方面的活动，求得本组织的生存与发展。描述组织计划的最常见的方式是按照计划的作用性质、时间跨度、专业领域、约束力等来分类。表 4—1 列出了按不同方法分类的计划方法。现介绍其中两大类。

表 4—1 计划的类型

分类依据	计划类型		
作用性质	战略计划	战术计划	作业计划
时间跨度	长期计划（5 年以上）	中期计划（1 年至 5 年）	短期计划（1 年以内）
专业领域	业务计划	财务计划	人事计划
约束力	指令性计划		指导性计划

1. 战略计划、战术计划与作业计划

战略计划、战术计划和作业计划，强调的是组织纵向层次的指导和衔接。战略计划一般是由高层管理人员负责，战术计划和作业计划往往由中层、基层管理人员甚至是具体作业人员负责，战略计划对战术计划和作业计划具有指导作用，而较好地完成战术计划和作业计划能够确保战略计划的实施。

(1) 战略计划（Strategic Plan），是指为组织确立总体目标和寻求组织所处环境中地位的计划。战略计划由组织的高层制定，涉及的时间较长，通常为 5 年甚至更长。它包括决定整个组织的主要目标及用于指导实现这些目标的方针、政策，具有长远性、指导性和较大的弹性，需要考虑组织整体的各种情况，应谨慎制定以指导组织的全面活动。

(2) 战术计划（Tactical Plan），是指一种局部性的、阶段性的计划。它多用于指导组织内部某些部门的活动，以完成某些具体的任务，实现某些具体的阶段性目标。

(3) 作业计划（Operational Plan），是指某个部门或个人的具体行动计划，一般是必须执行的命令性计划。作业计划通常具有可重复性、个体性和较大的刚性。作业计划趋向于覆盖较短的时间间隔，如月计划、周计划、日计划就属于作业计划，同时作业计划假定组织目标已经存在，只是提供实现目标的方法。

2. 指令性计划和指导性计划

计划按照其对执行者的约束力大小，可分为指令性计划（Specific Plan）和指导性计划（Directional Plan）两大类，其中指令性计划一般是由上级主管部门向下级下达的具有严格约束力的计划，指令性计划一经下达，计划的执行者就必须遵照计划开展活动，并且要尽一切努力去完成计划。指导性计划可以是上级主管部门下达的，也可以是同级部门编制的，它对于计划执行者不具有严格的约束力，是一种参考性的计划。对于这种计划，计划执行部门可以根据本部门的具体情况，决定是执行计划还是需要对计划进行必要的修改。实际上，计划执行者就是在指导性计划的指导下开展本部门的活动。

(二) 影响计划有效性的权变因素

组织需要制定各种类型的计划，当制定和执行计划的环境条件不同时，必须制定与环境

条件相适应的计划，才能充分发挥计划的有效性，保证组织有序运行、持续发展。通常，把影响计划有效性的因素称为计划的权变因素。

1. 组织层次

对于大型组织，组织中不同管理层次的管理者考虑的计划侧重点是不同的。一般情况下，在一名管理者由基层逐步提升到中层、高层管理岗位的过程中，他需要制定的计划主要由作业计划向战术计划、战略计划转变，计划逐渐趋向于战略导向。图 4—1 表明了组织的管理层次与计划类型之间的关系。而在小企业中，所有者兼管理者的计划角色兼有战略和作业两方面的性质。

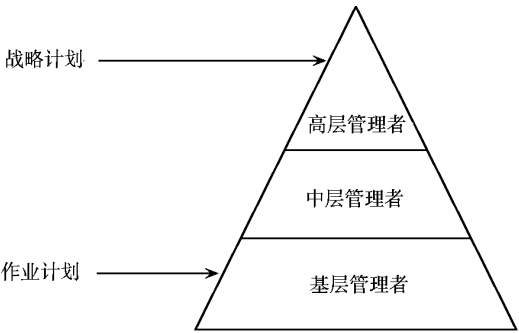


图 4—1 组织管理层次与计划类型之间的关系

2. 组织的生命周期

组织犹如一个有生命的有机体，都要经历一个生命周期，具体有形成期、成长期、成熟期和衰退期四个阶段。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相应地调整。在组织的形成期，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的灵活性。在这个阶段上，目标是尝试性的，资源的获取具有不确定性，辨认目标很难，而指导性计划使管理者可以随时按需要进行调整。在成长阶段，随着目标更确定和资源更容易获取，计划也更具有明确性，因而管理者应当制定短期的、更具体的计划。当组织进入成熟期这一相对稳定的时期，可预见性最大，从而也最适于长期的具体计划。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，管理者应制定短期的、更具指导性的计划。

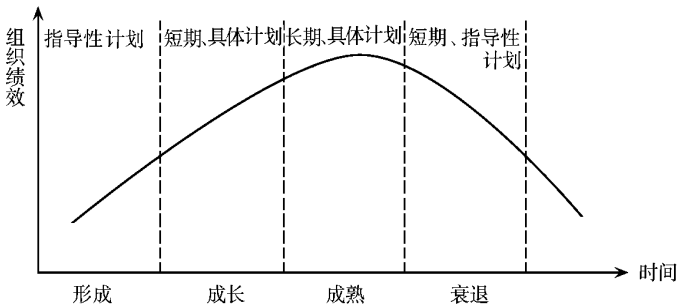


图 4—2 组织的生命周期对计划内容的影响

3. 环境的不确定性程度

环境的不确定性越大，计划越应当是指导性的，计划期限也应越短。如果在技术、社会、经济、法律或其他方面正在发生迅速变化，精确规定的计划反而会成为组织取得绩效的障碍。此时，环境变化越大，计划就越不需要精确，管理就越应当具有灵活性。

总之，在不断变化的环境中，组织计划必须是灵活的。组织必须明确计划始终是为组织生存和发展服务的手段。

三、计划的制定过程

计划制定是一个活动过程，而不是一次性的活动。随着组织内、外部条件的不断变化，需要对计划进行修改，甚至更新，以致形成各种形式的可行计划。因此，计划活动是一个由若干互相衔接的步骤所组成的连续的逻辑过程，这一过程可分为如下五个步骤。

（一）分析组织内外环境，明确组织宗旨和使命

计划是为了组织的生存和发展而制定的，计划应保障组织的活动与环境的协调，了解组织环境的特点和组织内部拥有的资源和能力，明确组织可控和不可控的前提条件，在此基础上才能确定组织的目标。

组织环境为组织提供机会，但组织必须能够把握机会，具体包括洞察未来可能出现的机会、组织对机会的认识和把握机会的能力；根据对竞争对手的分析，确定自身的优势和劣势，确立本组织的竞争地位，明确期望得到的结果等。在估量机会的基础上，计划活动的第一步就是要为组织确立宗旨和使命。宗旨是社会和经济赋予组织的基本职能，它明确了组织何以立足于环境。使命是组织实现宗旨的途径。一个组织的使命能够使该组织区别于类似的其他组织。

组织高层管理者在确立组织宗旨和使命后，就要把它们告知组织内所有成员以及各种各样的相关利益群体，让参与计划的制定与实施工作的人员理解并接受组织的宗旨和使命，这将非常有利于计划的顺利执行和目标的实现。

（二）制定组织目标

从广义的目标（goals）来理解，组织目标是多种多样的，从组织层次看，组织目标也有等级层次之分。首先，组织要有适应环境的目标，即宗旨。其次，组织要有实现宗旨的途径，即使命。再次，组织要有完成使命所要达到的结果，即目标。目标是组织宗旨和使命的具体化。计划工作的第二步就是制定狭义的目标，即组织所要达到的结果。

目标对于组织是至关重要的，因为所有的努力和活动都是为了实现目标。目标有许多作用，它指明了组织前进的方向；作为行为标准与实际行动进行比较，还起到控制标准的作用；在既定环境中，目标决定组织应当扮演的角色等。适宜的目标，不仅可以协调组织成员的工作，还可激励组织成员保持较大的积极性，促使他们去努力实现目标。

对关键领域制定正确而有效的目标具有下列主要特征：目标应具体，切忌含混笼统；目标应可衡量，尽可能数量化或精确描述；目标应有完成时间期限；目标不应强调活动，而应强调成果；目标既应切实可行，又应具有挑战性；目标应尽可能由负责完成它的人来制定或参与制定。

（三）目标分解与目标结构分析

目标分解是将决策确定的组织总目标分解落实到各个部门、各个活动环节，将长期目标

分解为各个阶段分目标的过程。通过分解，确定了组织的各个部门在未来各个时期的具体任务以及完成这些任务应达到的具体标准。目标分解的结果是形成组织的目标结构，包括目标的时间结构和空间结构。可以说，目标结构描述了组织中较高层次的目标（如总体目标与长期目标）与较低层次目标（如各部门、各环节、每个人与各阶段目标）相互间的指导与保证关系。

目标结构的分析是研究较低层次的目标对较高层次目标的保证能否落实，即分析组织在各个时期的具体目标能否实现，从而能否保证长期目标的达成；组织的各个部分的具体目标能否实现，从而能否保证整体目标的达成。如果较低层次的某个具体目标不能充分实现，则应考虑能否采取有关补救措施，否则就应调整较高层次的目标要求，有时甚至可能导致重要决策的重新修订。

（四）综合平衡

首先，综合平衡是分析由目标结构决定的或与目标结构对应的组织各部分在各时期的任务是否相互衔接和协调，具体包括任务的时间平衡和空间平衡。时间平衡是要分析组织在各时期的任务是否相互衔接，从而保证组织活动顺利进行；空间平衡则要研究组织各个部门的任务是否保持相应的比例关系，从而保证组织的整体活动协调开展。

其次，综合平衡还要研究组织活动的进行与资源供应的关系，分析组织能否在适当的时间筹集到适当品种和数量的资源，从而能否保证组织活动的连续性。

最后，综合平衡还要分析不同环节、不同时间的任务与能力之间是否平衡，即研究组织的各个部分是否能够保证在任何时间都有足够的能力去完成规定的任务。由于组织的内外环境和活动条件经常发生变化，从而可能导致任务的调整，因而在任务与能力平衡的同时，还需留有一定的余地，以保证这种将会产生的调整在必要时有可能进行。

（五）编制并下达执行计划

完成上述各阶段任务之后，就应制定具体的计划方案。计划方案类似于行动路线图，是指挥和协调组织活动的工作文件，要清楚地告诉人们做什么（What）、何时做（When）、由谁做（Who）、何地做（Where）以及如何做（How）等问题。制定计划方案包括提出方案、比较方案和选择方案等工作，实质是决策的过程。

计划是面向未来的管理活动，未来是不确定的，不管计划多么周密，在实施过程中都可能因为内外部环境的变化而无法顺利执行，有的情况下甚至需要对预先制定的计划予以调整。僵化的计划有时比没有计划更糟。因此，在制定计划方案的同时，还应该制定应急计划，即事先估计计划实施过程中可能出现的问题，预先制定一套甚至几套备选方案，这样可以加大计划工作的弹性，使之更好地适应未来环境。

确定计划方案之后，计划工作并未完成，因为如果计划不能转化为实际行动和业绩，再好的计划也没有用处。因此，实施全面计划管理的组织，应把实施计划包括在计划工作中，组织中的计划部门应全过程参与计划的执行，以便了解和检查计划的实施情况，与计划实施部门共同分析问题，采取对策，确保计划目标的顺利实现。

第二节 目标管理

目标管理是一种系统管理方法，它与计划和控制工作有很大的关系。目标管理是具有活

力的管理方法，下级人员通过设置目标来承担自己的义务，目标管理实际上是一种承诺管理。

目标管理（MBO，Management By Objectives）是由美国著名企业专家彼得·德鲁克（Peter Drucker）在 1954 年提出，经由其他一些人的发展，逐步成为欧、美和日本许多国家所普遍采用的一种系统地制定目标并进行管理的有效方法。

我国改革开放以后，引入目标管理，并受到我国企事业单位、政府机关和各种社会组织的广泛关注。目标管理的最突出的特点是强调“成果管理”和“自我控制”。彼得·德鲁克认为，凡是组织的生存和发展依赖于员工的工作绩效和工作成果的结合，就都必须采用目标管理，对主管人员的评价应当依据他对实现组织目标的贡献来进行。由于目标管理被认为更适合于对管理人员的激励和评价，所以常常被人们称为“对管理者的管理”。

一、目标管理的实质

目标管理不像传统的目标设定方法那样完全由上级设定和分派目标给下级，而是采用参与方式来决定目标，即上级和下级共同参与目标的选择并对如何实现目标达成一致意见。目标管理的实质是员工参与制定目标，实行自我管理和自我控制，即在企业制定出一定时期内期望达到的目标后，由各部门和全体员工根据企业总目标的要求，采取“自上而下”、“自下而上”相结合以及左右各部门相互配合的方式来协商确定各自的分目标，并将这种目标商定做法贯穿到组织的各单位及每个人，形成以企业总目标为中心的、上下左右紧密衔接和协调一致的目标体系。同时，在目标执行过程中要实行逐级授权，使执行者能够自行地确定实现目标的方法、手段，达到权责对称的自主、自我管理境界。另外，要将员工的自检和互检与上级的成果检查相结合，实行基于工作成果评价的管理控制制度。通过上述完整的目标管理过程，企业既贯彻了员工参与管理的思想，同时又建立了一套具体、可衡量的目标体系，从而实现了对员工行为的引导、激励和控制的有机统一。

目标管理法提出了一种新的目标设定逻辑，使组织内目标制定过程从单纯的自下而上转变为上下结合，并形成了一个通过协商的目标层级结构。在此结构中，某一层的目标与下一层的目标连接在一起，而且对每一位员工都提供了具体的个人绩效目标。这样，目标管理法就不仅保证了各层管理人员的实现组织目标的“意识”，而且也使得目标设定真正成为提高工作绩效的动力。目标管理法被认为是一种科学、合理的现代管理方法，而不单单是计划或目标的设定方法。

二、目标管理的基本内容

我们把目标管理过程分成以下六个步骤或环节。其全过程如图 4-3 所示。

（一）目标管理的总目标制定

组织的管理人员在对经营环境调查分析的基础上，根据组织拥有的资源以及发展的需要，应首先确定组织未来运作的一个总目标。这个总目标是组织使命、宗旨在某一阶段需要完成的任务或是达成的状态。在制定总目标的过程中应注意：

（1）明确组织内部所拥有的资源以及具备的优势。这包括可支配资源的数量和质量，组织存在的问题和劣势，组织的竞争优势等。组织目标的设立应充分地考虑到组织的具体情况，不能制定超出组织经营能力的目标，而应“量力而行”。

(2) 分析组织的外部环境及其变化趋势。政治环境、经济环境、社会环境、文化环境、以及国际环境，都对组织目标的实现有一定的影响。在制定目标时，必须在环境分析与预测上下足功夫，否则目标的实现就会遇到很多的障碍。

(3) 设立的组织目标应该是可以量度的，即可以通过一些相关的指标来计量。

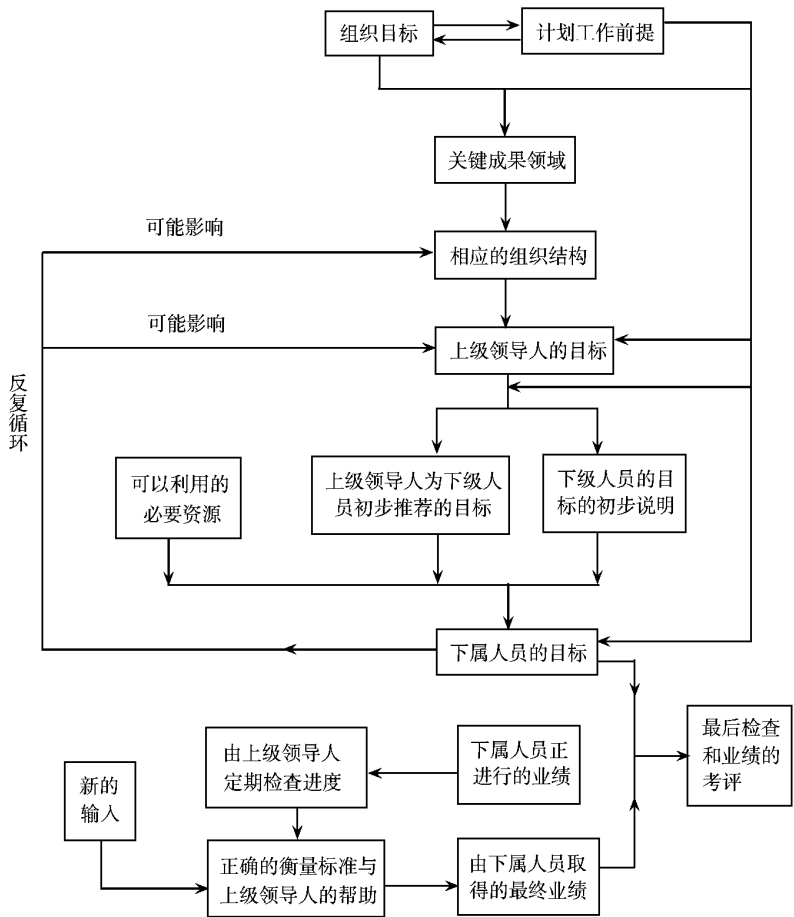


图 4-3 目标管理和评价的工作系统

(二) 建立目标体系

目标管理的第二步就是将总目标进行横向与纵向的分解，建立一套完整的目标体系。具体如下：

(1) 根据组织结构体系，将总目标进行分解，使得每个组织层次、每个部门、每个员工都具有各自的任务。这是一个自上而下的过程。

(2) 每个层次、每个部门、每个员工应根据各自的分工情况和职责，结合上级下达的任务，制定自己的、经过完善和具体化的目标，然后提交给上级批示。这是一个自下而上的过程。

(3) 综合分析上级下达的工作任务和下级制定的工作目标，找出差异，通过上下级的沟

通进行修改,经过几次这样的反复后,每个层次、每个部门、每个员工都拥有了各自的目标,并形成比较完善的目标体系。

(三) 目标的实施

目标管理的核心就是强调“自我控制”。完成各级目标的制定后,管理人员就应该将权力下放给手下的员工,靠员工的自我管理和控制完成既定的目标。目标管理并不等于管理人员放弃管理,而是通过指导、协助、提供情报、创造良好的工作氛围等方式来帮助员工完成目标任务。

(四) 目标成果的评价和奖励

将既定的目标作为评价工作的标准,定期检查和评价各级完成任务的情况。一般通过两种方式进行检查与评价,一种是各层次、各部门、各个员工的自我考评;另一种是组织的上级对下级进行考评。当然,也可以两种方式一起使用,先是自我评价,然后由上级复查。

经检查,对完成任务和实现目标好的员工要给以奖励,而对未能按时、按标准完成任务和实现目标的员工要提出批评,甚至惩罚。总之,奖惩一定要严明。

(五) 总结经验教训

上级和下级共同对上一阶段目标管理工作的成败进行总结,有助于发现问题,找出原因,总结经验,以提高将来目标管理的质量。特别是要对目标设立、“自我控制”、上级的管理等问题进行深入的总结。

(六) 进入新的循环

经过目标成果检查、评价,确认任务已完成、目标已达到并进行经验总结后,目标管理可进入下一个循环阶段。

三、目标管理的评价

实践已经表明,当目标是在协商一致的基础上得以明确时,组织成员就具备了合作和协调的重要基础。否则,组织中的各个部门甚至每一个人都只按照自己的想法采取行动,这不仅形成不了合力,而且必然会产生许多矛盾和摩擦。实践证明,目标管理具有重要的推行价值。不过,目标管理法的成功实施,要求企业有相应的组织文化的支持,同时企业面临的环境必须是相对稳定和变化不大的。否则,上下左右密切配合的、较长时间的目标协商过程将降低企业对变化环境的反应速度。

(一) 目标管理的优点

管理实践证明,目标管理有很多可取之处,其优点概括如下。

第一,导入目标管理有利于组织全面提高管理水平。现实可行的目标依赖于严密、科学的计划工作,同样计划也必须以最终目标为依据才有意义。这就迫使管理人员为实现最终目标而进行计划,同时也促使他们考虑为实现目标所采用的手段,考虑与这些目标相适应的组织机构和人员。

第二,目标管理有利于改善组织结构。为了将目标落实到每个岗位上,人们必须明确组织结构的情况,从而有利于发现组织结构设计中存在的缺陷。

第三,目标管理有利于激励人们的主动精神,诱发人们的责任感。通过实施目标管理,每一个职工都参与了为自己拟定目标的工作,他们不再是被动的接受者,而是有着明确目标的、能够掌握自己命运的、主动的目标追求者。

第四,目标管理有助于开展有效的控制工作。控制就是对进行着的业务活动加以衡量,发现计划实施过程中出现偏差并采取措施加以纠正,从而保证既定目标实现的过程。能否正确、适当地衡量业务活动取决于所使用的标准,而一套明确的、可考核的目标,将是最好的控制标准。

第五,目标管理表现出良好的整体性。组成一个完整的目标链和目标体系之后,将企业的所有任务和目标联成一个有机的整体:目标自上而下层层进行分解,目标自下而上层层得以保证实现。

(二) 目标管理的缺点

第一,目标难以制定。真正考核的目标是很难确定的,尤其是当它们有一定程度的弹性时,如随季节变化或者随年度变化的时候。一个组织的目标好定,但是真正让每一个管理人员和员工都定出数量化的目标有时却是很困难的。可能是下级不了解整体目标,不了解整体目标与他个人的关系,或者是组织本身的目标就含糊不清,使管理者无法配合制定等。

第二,强调短期目标。在多数实现目标管理的组织中,管理人员所确定的目标一般都是短期的,很少超过一年。强调短期目标的危险性是显而易见的,它极有可能以牺牲长期目标为代价。

第三,目标的商定很费时间。目标的商定要几上几下,目标的双向沟通、协商,以至协议的书面表达形式都需要更多的时间。

(三) 应用目标管理的基础

目标管理是一种实用的管理方法,应该大力推广,但应用时必须具备如下基础条件。

第一,推行目标管理要有一定的思想基础和科学管理基础。所谓思想基础是指要教育员工确立全局观念、长远利益观念,这是因为目标管理容易强调短期利益、本位主义,如果没有一定的思想基础,设定目标时就可能出现不顾整体利益和长远利益的现象。所谓科学管理基础是指各项规章制度比较完善,信息比较通畅,能够比较准确地度量和评估工作成果,这是推行现代管理方法的基础。

第二,主管人员积极参与、协调和授权。在开始一项计划之前,主管人员必须真正了解所计划的内容以及可能会产生的问题和困难。在目标管理中,领导的重要职能是协调,首先表现在设置目标过程中的协调,其次表现在执行过程中的协调,要使员工的目标方向一致,彼此之间要相互支持,这就需要领导者掌握一些协调的方法。另外,目标管理中的领导者应善于授权,因为这是创造个人自由地达成目标的前提。

第三,有效的前景调查和计划活动。目标管理的成功取决于在既定情况下对其具体问题、人性和实践的仔细研究。因此,实施目标管理之前必须考察整个管理结构的所有方面。

第四,目标管理要逐步推行,长期坚持。推行目标管理需要许多配套工作,如提高人员的素质,健全各种责任制,做好其他管理的基础工作,制定一系列有关的政策等。这些都是企业的长期任务,因而目标管理也只能逐步推行。先试点,在此基础上总结经验,再进一步推广。所以,只有长期坚持,不断发展和完善,目标管理才能收到良好的效果。

第三节 决 策

计划工作中,确定目标以及确定实现目标的实施方案等过程,都需要决策。决策是计划

的核心。当然，在组织的管理活动中，并不只是计划工作需要决策，决策具有普遍性的意义。组织中有许多活动过程与决策过程及环境有着密不可分的关系。因此，管理者应特别考虑到决策过程中与其他活动之间的联系和交叉点，注意彼此的协调和衔接等问题。

决策活动是一个错综复杂的过程。有时，为了作出一个重大的决策，需要同时或事先作出几个不同的决策，把这些决策的结果作为重大决策的前提和依据；有时作出一个决策以后，又引申出需要作出几个相关决策，前一个决策的完成是后几个决策的开始。这正好印证了“管理是由一系列决策组成的”论述。

一、决策的含义和类型

有关决策的概念，不同的管理学派从不同的角度给出了不同的描述。综合起来，决策（decisions making）就是为了解决现实中出现的问题，实现某个特定的目标，在充分搜集并详细分析了相关信息后，提出解决问题和实现目标的各种可行方案，依据评定准则和标准，选定方案并实施，作为解决问题、达到目标的方法和途径。简单地说，决策就是针对问题和目标，分析和解决问题的一个管理过程。由此可见，决策活动具有目标性、可行性、选择性、过程性和动态性。

决策是组织中具有普遍性的活动，但决策活动因管理层次、管理部门不同而不同。一般可以按不同原则对决策进行分类，具体分类见表 4—2。

表 4—2 决策的类型

划分依据	决策类型
按决策的范围和重要程度分类	战略决策
	管理决策
	业务决策
按决策合乎逻辑程度分类	理性决策
	有限理性决策
	直觉决策
按问题的重复程度分类	程序化决策
	非程序化决策
按决策主体分类	群体决策
	个人决策
按决策问题所处的条件分类	确定型决策
	风险型决策
	不确定型决策

（一）战略决策、管理决策和业务决策

1. 战略决策

这是对涉及组织大政方针、战略目标的大事件进行的决策活动，是有关组织全局性的、长期性的、关系到组织生存和发展的根本问题进行的决策。它还包括：组织资产结构的调整

和股份变化；区域性或国内外市场的开拓、巩固、发展；机构的调整设置；高层管理的人事变动等。

战略决策面临的问题错综复杂，主要是协调组织与组织环境之间的关系。决策过程所要考虑的环境是多变的，决策方案的设立、研究、分析乃至最后的抉择，都需要决策者高度的洞察力和决策判断力。必要时，可聘请组织外部有关专家对方案进行设定和分析，借助“外脑”进行有效决策。通常，战略决策不仅需要经验和知识，更需要研究和判断的综合方法，包括使用合适的数学模型和计算机。通常战略决策是由组织的高层管理者作出的。

2. 管理决策

与战略决策相比，管理决策就是战术决策，也是管理中的主要业务决策。例如，资金的筹集、分配、使用及控制；市场营销的策划活动；生产计划的编排和实施；控制和降低产品缺陷程度和提高产品质量；产品更新换代；技术更新改造；重点设备的维护和保养；重要和贵重物资的采购和保管；管理人员的配备和调整人力资源配置和培训等。

管理决策大多是战略决策的支持性步骤和过程，是在组织范围内解决贯穿于整个组织的活动且能影响组织的问题。管理决策是每个管理主管人员的日常工作内容，它依赖于主管人员的经验和综合研究方法，也可使用计算机和数学模型。管理决策不直接或在短期内不影响组织生存和发展，但它对整个组织的运行起着重要作用，是组织大政方针和战略目标得以实现的根本保证。

3. 业务决策

这是涉及组织中的一般管理和工作的具体决策活动，也称之为执行性决策。例如，一般设备的维护和保养；一般物资的采购和保管；具体某个产品调查表的发放和收集；岗位职责的制定和执行；某个工艺文件的制订和修改；产品的销售服务等。

组织的所有决策中，业务决策是范围最小、影响最小的具体决策，是组织中所有决策的基础，也是组织运行的基础。业务决策是组织中不少员工经常性的工作内容。通常，业务决策的有效与否，很大程度上依赖于决策者的经验和常识。

在组织中，上述三类决策活动的界限是模糊的。在组织中，应按具体的情况来划分决策类别。

在不同类型的决策活动中，不同的管理层所面对的问题和所授权限不同，所能负责的决策也不同。高层管理者主要负责战略决策，中层管理者负责大部分管理决策，基层管理者负责大部分业务决策。

通常，决策者是由管理者担任，但事实并非全部如此，有部分的业务决策是由有一定工作自由度的操作者作出的。而且操作者和基层管理者参与战略决策、管理决策，未尝不是好办法。那么，在决策完成后，不必到处宣传决策的重要性和正确性，而使全体员工接受决策的结果。职工参与决策，管理民主化，是提高管理效率的有效途径。

（二）理性决策、有限理性决策和直觉决策

1. 理性决策

它是指决策必须理性，必须符合客观和逻辑。这是盛行数十年的看法。事实上，我们在论述决策活动时，也常常自觉或不自觉地流露出这样的观点。在理性决策中，面对问题是清楚的、明确的、无异议的，决策者拥有与决策有关的全部信息；要实现的目标是清晰的，没有冲突的，唯一的；所有可行方案是已知的，这些方案实施的结果也是明了的；选择方案的

准则明确且一贯不变的；获取信息、作出选择、实施方案都是没有时间和成本的约束的，而且决策者最终的选择都能产生最大的经济收益。

很明显，理性决策带有很大的局限性，有很大的假设成分。首先目标可能不是一个，且相互矛盾；可行方案和实施结果可能是可知的，也可能是未知的；信息不大可能全部搜集完毕，而且个人处理信息的能力也有限；方案的选择带有一定个人和组织的偏见和好恶；最重要的是，有不少方案讨论和选择有一定时间限制，并应同时考虑方案的费用和经济性。因此，理性决策仅仅是一种理想的状态。

2. 有限理性决策

作为对理性决策的修正，赫伯特·西蒙提出了有限理性决策，认为合理的和经济的标准都无法确切地说明决策过程，并提出决策过程“满意”原则。

有限理性决策的观点是，人的理性是介于完全理性和非理性之间的一种有限理性，决策也是如此；决策者在确定问题时，受偏见的影响，在选择方案时，注意信息的容易获取程度，而非其质量和重要性；决策的时间和其他可利用的资源是有限的，这也会影响到方案选择的合理性；最后决策的结果，可能不是最好的，而是一个各方满意的方案，这既来自于信息、时间和其他资源的局限程度，也涉及决策各部门的利益而相互妥协的结果。

3. 直觉决策

理性决策和有限理性决策的本质在于用逻辑取代直觉，但理性决策和有限理性决策是有限制的。而且，在竞争中遇上非理性的决策，理性决策和有限理性决策有时不起任何作用。因此，有些专家和学者已经开始意识到，理性一旦过了头，也不是什么好事，需要用直觉来替代。在决策过程中，直觉和理性是可交替使用的、相辅相成的两种方法。

直觉决策一般可使用在这样的几种情况：方案具有很大的不确定性；无先例的情况；很难预测变化的趋势；信息有限；数据分析后用处不大；时间紧迫；每个可行方案结果都是良好，或都不好。

（三）程序化决策和非程序化决策

1. 程序化决策

程序化决策（programmed decision）是指能够运用例行手段解决重复性的问题。组织运行中面临的问题十分繁多，但有许多问题是管理者经常碰到的。不少管理者在处理这类重复出现的问题时表现出得心应手，凭经验、感觉就能找出问题的症结并提出解决问题的办法。如果把这些经验和解决问题的过程用程序、规范、标准、制度等文件规定了下来，将这些包含了管理实践的真知灼见和有效成果的文件作为指导以后处理类似问题的依据和准则，将给组织带来许多好处。程序化决策给组织带来的好处有：

（1）这些浓缩了管理经验的文件，是经过较长时间沉淀下来的，是几代员工的心血结晶，是企业文化的组成部分，因而是组织的宝贵财富，也是组织的专有技术。国际上的大公司对这样的管理文件是非常注意保密的，视做是激烈竞争中的有利优势和公司的立足点之一。

（2）完整的程序化文件为新上岗者提供了学习的范本，缩短了新上岗者学习和培训实习的时间。

（3）降低管理成本。程序化决策简化了决策过程，缩短了决策时间，也使方案的执行较为容易，特别是程序化决策后，使管理工作趋于简化和便利，能使组织聘用学历较低、经验

较少的人员担任要求较高的岗位。当然,这样的管理人员的工资也可较低。

(4) 提高管理效率。程序化决策具体规定了决策的过程,能使大量的重复性管理活动授权下放到下一管理层中,这样可使较高管理层,特别是最高管理者能避免陷入日常繁忙的事务中去,有时间思考组织的重大问题,有精力处理与组织生存和发展等有关非重复性的重大战略问题。

有证据表明,在企业中大量的决策是程序化决策。而且,不同的管理层所面对的程序化决策数量也不同。高层管理者所作出的重复性决策至少在 40%,中层管理者可达 60%~70%,基层管理者或操作者则高达 80%~90%。

对于组织来说,应尽可能用程序化决策方法解决重复性问题,并有意地把处理繁琐管理事项交给下一管理层,以提高管理效率。

2. 非程序化决策

非程序化决策(non-programmed decisions)是指为解决偶然出现的、突发的、无前例的问题所作出的决策。对于组织来说,应对突然出现的问题加以辨别,确定这些问题真正是偶然的问题还是第一次出现的重复性问题。如是后者,应加以注意,当这类问题再次出现或出现频率增加时,及时制定出程序文件,加以控制,并归到程序化决策范围内。

(四) 群体决策和个人决策

1. 群体决策

群体决策适用于所有的决策活动,特别是适于对组织有重大的关键性问题的决策。例如,组织的大政方针、战略目标、资产运作、高层人事变动等。

群体决策有很多优点,如可以有效地利用集体智慧,可以提供更完整的信息,产生更多的方案,提高决策的合理性,增加对方案的可接受程度。但缺点也是明显的,如消耗的时间长,有可能屈从压力,职责不清等。

2. 个人决策

适用于日常性事务决策或程序性决策。个人决策明显地提高决策效率,但决策结果是否有效就难说了。

群体决策和个人决策,不仅反映了管理者的领导风格,在很大程度上也反映了组织的文化背景和组织制度。例如,与美国组织相比较,日本的组织决策更喜欢采用群体决策。总体上说,群体决策优于个人决策,但群体决策不比优秀的个人决策好。就决策耗时而言,个人决策优于群体决策。

(五) 确定型决策、风险型决策和不确定型决策

1. 确定型决策

需要解决的问题非常明确,解决问题的过程以及环境也一目了然,几种不同的可行方案结果也是清楚的,这种过程、环境、结果等都是已知的决策为确定型决策。事实上,在组织中,确定型决策并不多,特别是对高层管理者来说,这是一种理想化的决策活动。

2. 风险型决策

面临问题是明确的,解决问题的方法是可行的,可供选择的若干个可行方案是已知的,但这些方案的执行结果不确定,且决策者只能判定各方案的可能结果及可能性大小的决策为风险决策。可见,这样的决策具有一定的风险。但既然知道可能结果和不同结果的可能性大小,就可利用概率进行分析计算并选择决策方案。

3. 不确定型决策

解决问题的方法大致可行，供选择的若干个可行方案的可靠性程度不是很高，决策过程的环境是模糊的，方案实施的结果是未知的或靠他人的经验推断，或靠主观判断。不确定型决策也可采用计算公式帮助决策。

二、决策过程和影响决策的因素

决策过程包括多个阶段的工作。决策的核心是在分析、评价、比较的基础上，对活动方案进行选择；选择活动方案的前提是必须拟定多种可行性方案，以备选择；要拟定备选方案，首先要分析判断组织的现有活动，分析改变原先决策的必要性，制定调整后应达到的目标。因此，决策过程包括了研究现状，明确问题和目标，制定、比较和选择方案等阶段的工作内容。在从事这些工作的过程中，决策者要受到组织文化、时间、环境、过去决策以及他们自己对待风险的态度等多重因素所影响。

（一）决策过程

决策是解决问题的过程，管理人员每天要解决的问题很多，问题的难度和特点也会不一样，如果能够找到解决问题的共同思路，不仅有助于问题的解决，还有助于提高管理工作效率。决策过程的研究就是为了达到这种目的。典型的决策过程包括以下六个阶段。

1. 发现问题或定义问题

一个组织的管理问题是指现实状态与期望状态之间的差异。在差异被明确之后，决策者应对问题进行系统地分析。分析问题的前提条件是收集解决问题所需要的实际资料。所需资料的数量和收集信息的范围主要取决于差异的性质和复杂程度。所需资料和信息来自于：①经验；②对过去解决问题的方法进行客观的考察；③往日的销售、财务、生产、人事等方面的资料；④他人和其他组织的观点、建议和想法。

一旦收集到所需的信息，下一步工作就是理解或解释这些信息。管理者必须采取有序的方法来组织整理这些信息，将信息按成本、项目程序、时间、领导能力、质量、产出等进行归纳，以便清楚哪些信息更重要。在检查整理完数据之后，决策者就可以说明他要解决的真实问题是什么，抓住差异的关键实质，判断改变的必要性。导致必须决策的问题是各种各样的，可以是消极的，也可以是积极的。前者如生产设备突然发生了故障，管理者必须决定是进行修理还是更新。后者如管理者经过深思熟虑，为了提高本企业的管理效率而作出的调整组织结构的决策。

2. 明确决策目标

决策目标是管理者希望通过决策活动所要取得的成果或所要达到的预期状态。发现了问题或察觉了机会之后，是否要采取行动及采取何种行动，就取决于决策目标的确定。决策目标既是评价和选择决策方案时的依据，又是衡量决策行动是否取得预期结果的尺度。决策目标只有含义明确、内容具体，才能对控制和实施决策起到指导和依据作用。

3. 拟定方案

在研究了现状，取得了相关信息资料和确定的决策目标之后，接下来拟定解决问题的备选方案。决策者应该尽可能多地考察可供选择的方案，因为可供选择的方案越多，解决问题的办法越完善。过去的经验、创造性和管理方面的最新实践都有助于拟定备选方案。

寻求解决问题的备选方案的过程是一个具有创造性的过程。在这一阶段，决策者必须开

拓思维,充分发挥自由想象力来寻求更多的备选方案。拟定备选方案的方法之一是“头脑风暴法”。头脑风暴法就是由具有解决问题所需知识和专长的人聚集在一起进行探讨,通过讨论,提出尽可能多的解决问题的方案。由于这种方法容易激起讨论人的热情,所以常常能创造出新的和具有价值的备选方案。拟定的备选方案应具有整体详尽性,即所拟定的备选方案应包括所有可行方案,这样可为比较评价和选择方案提供充分的余地,以保证最终选定方案的相对最优性。同时,拟定的方案应具有相互排斥性,即各方案的总体设计、主要措施和预定效果应该有明显的区别,以利于比较选择时便于从若干备选方案中选择一个。在坚持相互排斥性的同时,各备选方案之间又应当是可以比较的,如果没有可比性,同样会给选择带来不便。

4. 方案的比较与选择

备选方案拟定以后,决策者应对每一个方案的可行性和有效性进行检验。决策者必须分析如果这些方案正在实施的话,结果将会怎样。决策者必须对每一个备选方案所希望的结果和不希望的结果出现的可能性进行检验。比较方案时,可运用一些标准对方案进行比较,这些标准包括每个备选方案涉及的风险,可以利用的时间,需要的时间,可利用的设施和资源,费用和效益等。另外,经常用的具体标准还包括预期收益最大化或损失最小化,后悔值最小化,目标市场占有率扩大化,经营风险或投资风险最小化,成本费用最小化等。如果所有的备选方案都不令人满意,决策者还必须进一步寻找新的备选方案。决策者必须根据决策的目标来评价每一个备选方案。

选择最佳方案时应遵循的规则是:使执行该方案过程中可能出现的问题的数量减少到最小,而执行该方案对实现组织目标的贡献达到最大。在选择方案时可以考虑以下因素:

(1) 经验。在选择最佳方案时,将过去的经验作为一个指南,这是因为在许多情况下,各种备选方案利弊兼具,各有长短,很难简单地区分优劣。

(2) 直觉。直觉与经验有关,它包括唤起决策者过去的记忆,并将其应用于对未来的预测。

(3) 他人的建议。决策者应该从同事、上级和下级那里寻求帮助和指导。

(4) 实验。如果可能的话,采用这种方法来检验备选方案,但这类实验不应花费过多的费用和时间。

在选择最佳方案时,考虑上面的一个或多个因素将会提高决策的效果。这些因素的相对重要程度取决于所要解决问题的性质、受问题影响的人员、为解决问题需要的时间等。此外,在方案的选择过程中,决策者要注意:①统筹兼顾,尽可能保持组织与外部结合方式的连续性,充分利用组织现有的结构和人员条件;②注意反对意见,因为反对意见不仅可以帮助决策者从多种角度去考虑问题,促进方案的进一步完善,而且可以提醒决策者防范一些可能会出现弊病;③要有决断的魄力,在众说纷纭的情况下,决策者要在充分听取各种意见的基础上,根据自己对组织任务的理解和对形势的判断,权衡各方利弊,作出决断。这是因

5. 执行方案

选择出最佳方案后,决策者还必须使方案付诸实施。决策者必须设计所选方案的实施方法。一些决策者擅长于发现、确定备选方案和选择最佳方案,但却不善于将他们的想法付诸实施。一个优秀的决策者必须具备这两种能力:既要能作出决策,又要有能力化决策为有效

的行动。

有些方案能很快被付诸实施，如关于纪律的执行，而类似于公司政策的启用则需要花费较长的时间。在执行阶段，决策者必须对存在的一些抵制情绪有所预见，尤其是来自受决策影响的员工的抵制，决策者必须准备辅助计划来应付和处理这类意外情形。一个可以成功实施决策的有效方法是参与，即决策者参与到决策的执行过程中。此外，决策者在实施方案时必须行使领导权力，具体应从以下几方面做好决策的组织实施工作。

(1) 制定切合实际的实施计划，包括认真拟定实施决策方案的具体步骤，制定相应的实施措施与方法等。例如，政治思想工作，经济、行政、法律及心理方法等；编制实施行动的程序或日程表；结合有关资源编制实施方案的资金预算等。

(2) 向决策方案执行人员传达实施要求，落实各项行动，包括有计划地组织调配人力、物力、财力等经济资源；建立和调整有关组织机构并分配任务项目；将决策目标及行动方案细化并下达任务指标和工作规范等。上述做法将有利于全体执行人员相互理解，相互支持，共同努力，充分调动全体员工的积极性。

6. 检查与评价

决策者最后的职责是对决策执行过程进行必要的、适时的检查、监督和促进。决策者应按照决策目标以及实施计划的要求和标准，对决策方案的执行进展情况进行检查，以便于及时发现新问题、新情况，发现执行情况与预计情况之间是否存在偏差，并找出原因，保证和促进决策方案的顺利实施。

通过检查可对决策进行评价与总结，肯定决策的正确与成功方面，发现决策中存在的问题甚至失误与失败之处，作为解决新问题决策的经验与教训。

决策是一种技术，而且和所有的技术一样，它也是可以提高的。决策者可以通过实践以及反复的决策实践来提高决策水平。为了保证决策质量，决策信息的反馈是必要的，如对以前决策的效果进行检查，就能提供一些所需要的反馈信息。通过检查，决策者可以从中知道决策的错误是什么，出在什么地方以及如何改善。

(二) 影响决策的因素

制定一个有效的组织决策需要考虑以下五个方面的影响因素：

1. 组织文化

组织的管理人员在进行决策时，不可避免地要考虑本组织的传统文化习俗。因为，一项新的决策要与组织文化相配合与协调，而组织现存的文化具有一定的滞后性，在一定程度上会影响决策的顺利实施。所以，组织文化既可以对决策实施起到推动作用，也可能成为阻力。但是，当环境发生重大变化时，组织的文化也应该随之逐步调整、变化和进步，以保证组织文化与组织的新决策相协调。

2. 时间

为了保证决策的时效性，就应考虑时间对决策的制约作用。决策是在特定的环境下，把组织的需求与内外部条件结合起来制定的一种行动方案。只有在一定的时期内，实施此决策才能达到预期的结果，而当决策的实施超出了时间的限制时，决策就失去了实际意义。

3. 环境

每个组织都是处于一定的环境中，并且受到这个环境的影响。环境对组织决策的影响是双重的。首先，环境的特点影响着组织的活动选择。处于稳定环境中的组织，今天的决策主

要是昨天决策的延续；而处于高度不确定性环境中的组织，其战略决策要经常进行调整。其次，对环境的习惯反应模式也影响着组织的活动选择。即使在相同的环境背景下，不同的组织也可能作出不同的反应。而这种调整组织与环境之间关系的模式一旦形成，就会趋向固定，限制着决策者对行动方案的选择。

4. 过去的决策

组织过去的决策是目前决策过程的起点，它总是影响着正在进行着的决策工作，这一因素也可以称为“非零起点”因素。在大多数情况下，组织的决策工作并不是完全从“零”开始的，而是对初始决策的修改、调整或完善。

过去决策对目前决策的影响程度，主要受它们与现任决策者的关系的影响。如果现任决策者也是过去决策的制定者，那么他将倾向于坚持过去决策，而不会对它进行重大的调整。相反，如果现任决策者跟过去决策没有重要的关系，那么他将倾向于采取重大的改革。

5. 决策者对待风险的态度

组织执行任何决策，都可能面临一定的风险。而组织的决策者对风险的态度，将在很大程度上影响组织选择哪种方案。根据决策者对待风险的态度，可将决策者分成两大类，即风险偏好型和风险回避型。但是，不论哪种类型的决策者对将来所做的决策，不可避免地要承担一定的风险。因此，对于决策者来说，需要具备如下的素质：

- (1) 要有胆识、有勇气，敢于冒风险，但不蛮干。
- (2) 善于收集信息，能够准确地分析风险的大小与可能后果，并制定相应的解决方案。
- (3) 能够准确判断决策的时机是否成熟。

具备上述素质的决策者，一般能将决策风险降至最低。

三、决策方法

为了保证影响组织未来生存和发展的决策尽可能正确，必须运用科学的方法进行决策。决策方法可以分为两类：一是关于组织活动方向和内容的决策方法；二是在既定方向下从事一定活动的不同方案的选择方法。前一类将在战略管理一章学习，在这里主要学习后一类。

一般来说，任何决策者进行决策时都必须对各个备选方案进行权衡比较，这就要求决策者必须对未来（包括决策可能带来的影响）进行预测。根据问题或机会的性质、未来情况的可预测程度以及相应的解决方式，可以把决策面临的状态分成三种典型的状态，即具有高度预测性的确定性、具有一定预测性的风险性和具有高度不可预测性的不确定性。在各种状态下，都有相应的决策方法。

（一）确定型决策方法

确定型决策是指已知未来情况条件下的决策。这类决策的每一种备选方案，其结果只有一个数值，选择的任务就是从中找出结果最好的方案。构成确定型决策，应当满足三种条件：一是决策问题中的各种变量及相互关系均能用计量的形式表达；二是决策结果的单一性，每个备选方案只有一种确定的结果；三是决策方案能推导出最佳解方程。确定型决策具有重复出现的特点，处理这类问题，往往有固定的模式和标准方法，最常用的方法有直观判断法、盈亏平衡分析法、ABC 风险法、线性规划法、经济批量法和投资效果分析法等。我们下面主要介绍盈亏平衡分析法。

盈亏平衡分析法（breakeven analysis）又称量本利分析法，它利用收入、成本和利润之间

的关系，来分析确定盈亏平衡点并以此指导决策方案。当一个组织的全部收入恰好等于全部成本时就达到了盈亏平衡。为了计算盈亏平衡点（也称保本点 Break-even point），管理者需要掌握产品的单位价格、变动成本和固定成本。固定成本是指总量不随产销量变化而变化的成本，如机器设备、厂房、场所租金等成本；变动成本指总量随产量变动而变动的成本，如原材料成本、劳动力成本和能源成本等。固定成本和变动成本之和为总成本。可见，此处所谈的变动成本和固定成本都指的是总量。若从单位产品分析，单位产品固定成本则随着产销量的变化而变化，单位产品的变动成本不随产量的变化而变化。盈亏平衡分析法已成为决策的有力工具，越来越被企业经营管理者所重视。图 4—4 是盈亏平衡分析法的示意模型。

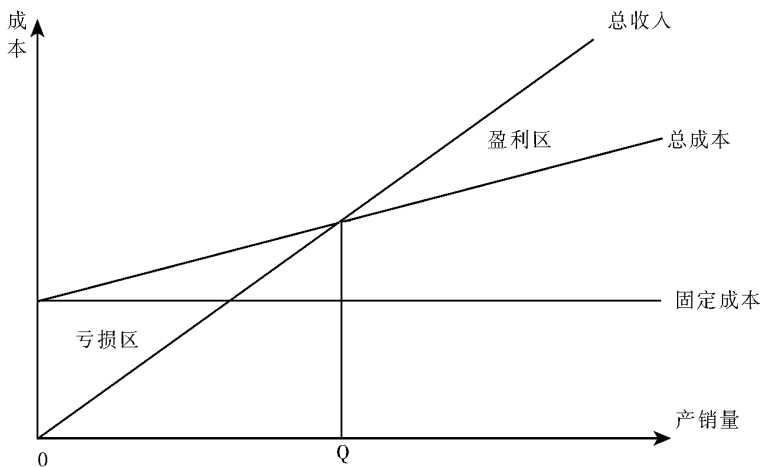


图 4—4 盈亏平衡分析示意图

从盈亏平衡分析模型可见，盈亏平衡点的产量计算公式如下：

$$Q_0 = \text{TFC} / (P - \text{VC})$$

式中： Q_0 ——盈亏平衡点的产量；

TFC——固定总成本；

P——产品售价；

VC——单位产品的变动成本。

例如，某企业生产某种产品，生产该产品的每月固定成本为 60 000 元，单位产品的售价为 80 元，单位产品变动成本为 50 元，则盈亏平衡点为 $60\,000 / (80 - 50) = 2\,000$ 个单位产品，即该企业每月产量为 2 000 个单位时能保本。如果该企业的月销量为 3 000 个单位，则其税前利润为 $(3\,000 - 2\,000) \times (80 - 50) = 30\,000$ （元）。

（二）风险型决策方法

风险决策需要具备以下的条件：

第一，组织具有明确的目标。

第二，存在着两个以上可供选择的行动方案。

第三，存在两种以上不以决策者意志为转移的自然状态。

第四，能够计算出各个行动方案在不同自然状态下的损益值。

第五，能够大致估算出各个自然状态出现的概率。

决策树法是风险决策常用的一种方法（如图 4—5 所示）。其优点可把可行方案、所冒风险及结果展示在图上，并将概率用于决策上，使决策非常直观。在实际应用时，许多决策涉及一系列步骤，后一步的活动将依赖于前一步的决策结果，且每一步骤都面临不确定性，决策树在处理这类问题时最为适用。

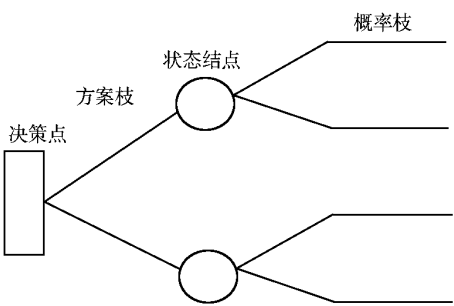


图 4—5 决策树示意图

下面介绍决策树的应用步骤：

（1）画决策树。决策树的画法应从左向右，即先在左边画出决策点，从决策点出发引出各方案枝，标明各方案所面临的自然状态及其概率，并计算各方案在不同自然状态下的损益值。

（2）推算各备选方案的期望值。期望值的计算是自右向左，计算公式为：

$$E_i = \sum_{j=1}^n P_j \cdot Q_{ij} \quad (i, j=1, 2, \dots, n, \text{表示自然状态的序号})$$

式中： E_i ——第 i 方案的期望值；
 P_j ——第 j 种自然状态出现的概率；
 Q_{ij} ——第 i 方案在第 j 种自然状态下的损益值。

（3）选择最佳决策方案。从选择收益最大或损失最小的方案为最佳方案。排除的方案在方案枝上画“||”符号，表示剪枝。

例如，某企业准备今后十年生产某种产品，需要确定产品批量。根据预测估计，这种产品的市场销售状况为畅销的概率是 0.4，销售状况为一般的概率是 0.5，滞销的概率是 0.1。对产品的生产有大、中、小批量三种生产方案，如何能够取得最大经济效益，请决策。有关数据见表 4—3。

表 4—3 各方案损益值表		单位：万元		
方案	自然状态与概率 损益值	畅销	一般	滞销
		0.4	0.5	0.1
大批量（Ⅰ）		30	25	—15
中批量（Ⅱ）		20	16	—12
小批量（Ⅲ）		18	10	—10

解：（1）绘制决策树。

（2）计算各方案的损益期望值，如下：

大批量生产的期望值 = $[30 \times 0.4 + 25 \times 0.5 + (-15) \times 0.1] \times 10 = 230$ （万元）

中批量生产的期望值 = $[20 \times 0.4 + 16 \times 0.5 + (-12) \times 0.1] \times 10 = 148$ （万元）

小批量生产的期望值 = $[18 \times 0.4 + 10 \times 0.5 + (-10) \times 0.1] \times 10 = 112$ （万元）

（3）选择最佳方案。把以上计算结果注明在各个方案结点上，然后比较各个方案的期望值。经过比较，剪去中批量和小批量方案枝，选择了大批量生产方案。

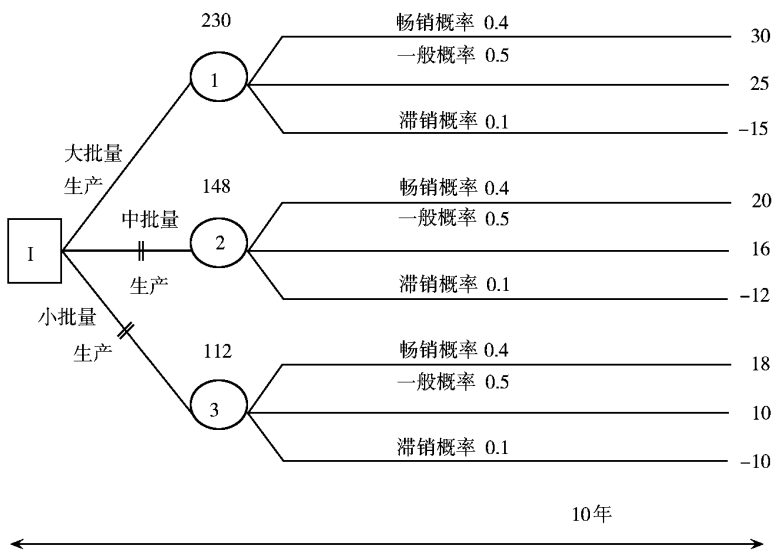


图 4—6 决策树

（三）不确定型决策的方案选择法

在不确定型决策问题中，存在解决问题的若干方案，各种自然状态出现的概率为未知，不能以客观概率来求得各行动的预期收益，则可由决策者运用主观判断评定概率，并借助上述技术进行分析决策。但由于概率的评定受决策者经验、认识能力的影响较大，因而风险较大。因此，可选择其他一些决策准则来选择最佳方案。

例如，某企业准备扩大经营范围，有四种可行方案，对每个方案中的收益情况也只有大致的估计，每个方案的收益有三种情况，即好的或者中等的或者差的。这四个方案分别是：在本地扩大经营范围，开设超市；在本地城乡结合部地区开拓市场，新设商厦；到外省市甲地开设超市业务；到外省市甲地开设商厦。这四个方案三年内的净收益值（收益值－投资额）见表 4—4。

表 4—4 扩大经营的净收益表 单位：万元

可行方案 \ 自然状态			
	高需求	中等需求	低需求
本地经营超市	480	300	15
本地新开商厦	600	320	—10
甲地经营超市	460	280	10
甲地新开商厦	510	290	5

下面就上例来分析决策者依据不同的评判标准，选择最佳方案。

1. 小中取大准则

即比较各方案所产生的最小收益，而选取其中最大的一个。采用这一准则可保证决策者至少可获得某一收益，因为不论实际情况如何，都不会得到更差的结果。

表 4-5 小中取大准则的决策表 单位：万元

可行方案 \ 自然状态	高需求	中等需求	低需求	最小收益值
本地经营超市	480	300	15	<u>15</u>
本地新开商厦	600	320	-10	-10
甲地经营超市	460	280	10	10
甲地新开商厦	510	290	5	5

按照小中取大准则，应选择本地经营超市的方案，因为在四个方案的最小收益值中，它是最大的。

2. 大中取小准则

即比较各方案所产生的最大收益，而选取其中最小的一个。这是兼有保守和冒险的决策标准。

表 4-6 大中取小准则的决策表 单位：万元

可行方案 \ 自然状态	高需求	中等需求	低需求	最小收益值
本地经营超市	480	300	15	480
本地新开商厦	600	320	-10	<u>600</u>
甲地经营超市	460	280	10	460
甲地新开商厦	510	290	5	510

按照大中取小准则，应选择甲地经营超市的方案，因为在四个方案的最大收益值中，它是最小的。

3. 大中取大准则

此准则适用于乐观的决策者，即比较各方案所产生的最大收益，而选取其中最大的一个。采用此准则要冒一定的风险，但也可能有最大的收益。

表 4-7 大中取大准则的决策表 单位：万元

可行方案 \ 自然状态	高需求	中等需求	低需求	最小收益值
本地经营超市	480	300	15	<u>480</u>
本地新开商厦	600	320	-10	<u>600</u>
甲地经营超市	460	280	10	460
甲地新开商厦	510	290	5	510

按照大中取大准则，应选择本地新开商厦的方案，因为它的收益值是最大的。

4. 折衷准则

决策者既不太乐观，也不太悲观，但乐观多于悲观时采用该准则。根据决策者的判断，给最好的自然状态一个乐观系数 ϵ ，给最差的自然状态一个悲观系数 $(1-\epsilon)$ ，两者之和为 1。然后用各种方案在最好自然状态下的收益值与乐观系数相乘所得的积，加上各方案在最差自然状态下的收益值与悲观系数的积，得出各方案的乐观期望值，然后据此比较各方案的

第四节 计划技术和方法

制定计划的方法直接影响计划工作的效率高低和质量好坏。现代计划方法为制定切实可行的计划提供了手段,在计划的质量方面,现代计划方法可以确定各种复杂的经济关系,提高综合平衡的准确性,能够在众多的方案中选择最优方案,还能够进行因果分析,科学地进行预测,在效率方面,由于采用了现代通讯和计算机网络技术,大大加快了计划工作的速度,这使管理人员可以借助于许多量化的和科学的方法来进行计划。计划的方法多种多样,在此仅介绍几种常见的方法。

一、预测

在计划的实施过程中,组织内、外部环境都可能发生变化,如果能够及时预测内、外部环境的可能变化,对制定和实施计划来说将十分有利。所以,计划工作人员应设法预见计划在未来实施时所处的环境,对影响既定计划实施的各种环境要素进行预测,然后,在此基础上,设计可行的计划方案。

所谓预测 (forecasts),就是根据过去和现在的资料,运用各种方法和技术,对影响组织工作活动的未来环境作出正确的估计和判断。预测有两种,一种预测是计划工作的前提,如对未来经营条件、销售量和环境变化等方面所进行的预测,这是制定计划的依据和先决条件;另一种预测是从既定的现行计划发展而来的对将来的期望,如对一项新项目所作的关于支出和收入的预测,这是对计划工作结果的预计。

预测的方法是多种多样的。概括地讲,可归纳为两大类;一是定性预测 (qualitative forecasting) 方法,主要靠人们经验和分析判断能力进行预测,如德尔菲法;二是定量预测 (quantitative forecasting) 方法,就是根据已有的数据和资料,通过数学计算和运用经济模型进行预测,如时间序列分析、回归分析等。这些方法往往具有较强的专业技术特征,每一种方法都需要各自的情况、资料和数据,而且各种方法的复杂程度不同,应用条件和范围亦不尽相同,所以应当有选择地加以运用。

二、甘特图

甘特图 (Gantt chart) 是表示作业计划及其进展状况的最基本工具。它是一种线条图,左边纵轴表示要安排的活动,横轴则表示时间,线条则表示整个期间计划活动与实际完成的情形。这一工具简明直观,使管理人员很容易认清目前计划任务的进展情况,并实施有效的控制。

图 4-7 绘出了某一建设项目的甘特图,粗线条表示计划活动及活动顺序,细双线条则表示实际的进度,整个项目何时开始,何时完成一目了然,并能帮助管理人员及时发现实际进度偏离计划的情况,以便采取措施及时纠正。

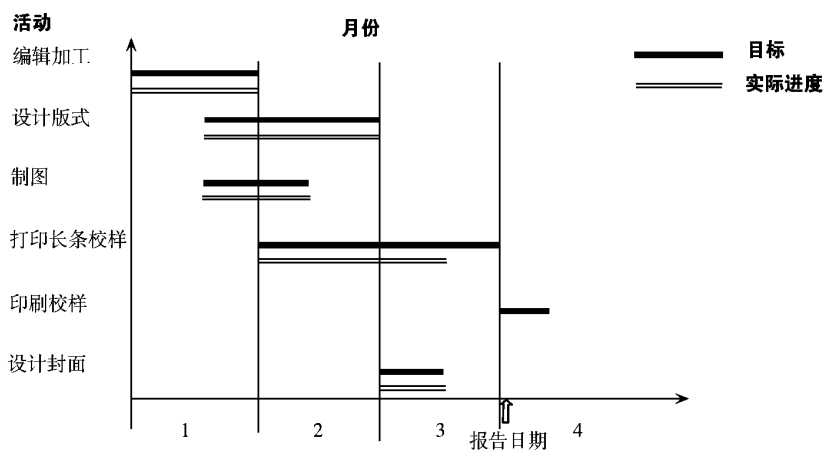


图 4—7 甘特图

三、滚动计划法

对于中长期计划而言，由于环境的不断变化以及在制定计划时存在着众多的不确定因素，因而在计划实施一段时间之后，就可能出现计划与实际情况不符。这时如果仍然按照原计划实施下去，就可能导致错误和损失。滚动计划法就是一种根据情况变化定期修订未来计划的方法。这种方法综合考虑了计划的执行情况、外界环境的改变情况以及组织的方针、政策的变化，采用近细远粗的方式对实施中的计划进行定期的修订，并逐期向前推移，从而使短期计划、中期计划和长期计划有机地结合起来，不断地随时间推移而更新。如图 4—8 所示的便是一个周期为五年的滚动计划方法。

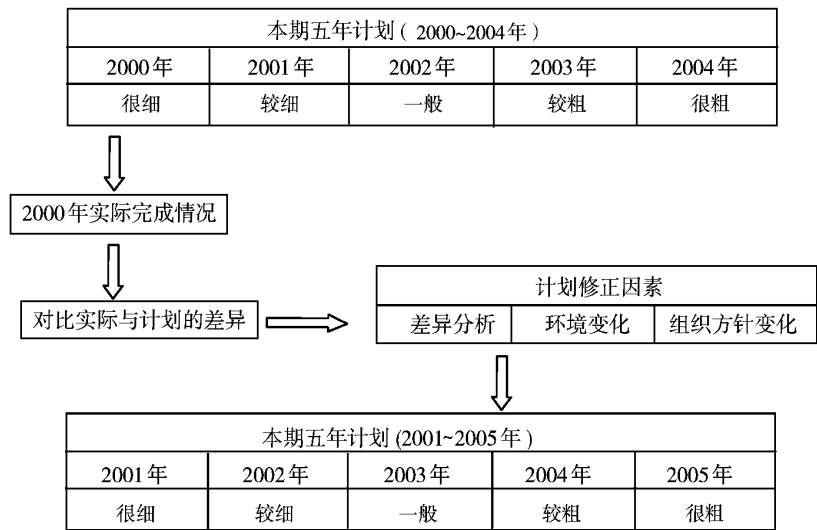


图 4—8 滚动计划法的编制过程

由图 4—8 可以看出,在计划期的第一阶段结束时,要根据该阶段计划的实际执行情况和组织内、外部因素变化的情况,对原计划进行修订,并根据同样的原则进行逐期的滚动。

采用滚动计划法有利于在外界环境不断变化的情况下,使计划更加符合实际,更好地保证计划的指导作用,从而提高计划工作的质量;同时也有利于保证长期计划、中期计划和短期计划互相衔接,使各期计划基本保持一致;最后,它还使得组织的计划工作富有弹性,从而有利于提高组织的应变能力。

四、计划评审技术

计划评审技术(PERT, Program Evaluation and Review Technique)是 20 世纪 50 年代以来出现的一些计划控制方法。1958 年,美国海军首次将计划评审技术应用于北极星武器系统的计划和控制工作,使北极星导弹工程的工期由原计划的 10 年缩短为 8 年。以后,该方法被逐渐引入民用项目,并得到了越来越广泛的应用。

计划评审技术是把一项工作或项目分成各种作业,然后根据作业顺序进行排列,利用所形成的网络对整个工作或项目进行统筹规划和控制,以便使用最短的时间和最少的人力、物力、财力等资源去完成既定的目标或任务。

1. 计划评审技术的原理

计划评审技术是运用网络图(或表)的形式来组织生产和进行计划管理的一种科学方法。其基本原理是利用网络图(或表)表示计划任务的进度安排,并反映出组成计划任务的短期活动之间的相互关系。在此基础上,进行网络分析,计算网络时间,确定关键工序和关键线路,并利用时差不断改善网络计划,求得工期、资源与成本的综合优化方案。

2. 计划评审技术的应用范围

网络计划技术应用范围很广,特别适用于生产或工程项目,如新产品研制、设备维修、建筑工程、油田开发、管道施工等。其优点是能缩短工期,降低成本,提高经济效益。

3. 网络图的组成要素

网络图就是用箭线、节点和数字等图符描述计划执行方案的示意图,管理者可根据网络图编制计划,也可控制计划的执行。

(1) 活动(activities)。一项计划任务可以分解为许多项具体活动。活动的特点是要消耗资源和占用时间。

每项活动都以箭头线表示,活动的名称一般用代号标在箭线的上方;完成这项活动所需的作业时间,一般标在箭线下方。网络图的虚箭线表示虚活动,即不消耗资源也不占用时间的活动,是作业时间等于零的活动,它只表示前后工序的衔接关系,指明活动的前进方向。

(2) 事项(events)。事项表示一项活动的开始或结束,一般用“○”表示。事项的特点是不消耗资源,也不占用时间,只表示某项活动的开始或结束。事项是箭线的交结点,故又称结点。

网络图左方第一个结点称做网络的始点事项,它只表示这项计划任务的开始;右方最后一个结点称做网络的终点事项,它只表示这项计划任务的结束(完工)。介于网络始点事项和终点事项之间的结点,称做网络的中间事项,它的意义是双重的,既表示前一项活动的结束,又表示后一项活动的开始。

(3) 线路(path)。线路是指从网络始点事项开始,顺着箭线方向,到网络终点事项为

止,中间经过一系列首尾相接的结点和箭线所连成的通道。

一个网络图可以有許多线路,每一条线路上各项活动的作业时间之和就是这条线路的作业时间。

作业时间最长的一条线路称做关键线路 (critical path), 它的路长就是整个工程的工期。

4. 网络图绘制的规则

绘制网络图应当遵守的规则有:

- (1) 不允许出现循环线路。即箭线不允许从某个结点出发而又回到该结点。
- (2) 每一条箭线的头尾都必须有结点。
- (3) 结点编号不能重复使用, 并应使箭尾结点的编号小于箭头结点的编号。
- (4) 相邻两个结点之间, 只允许有一条箭线直接相连。
- (5) 一个网络图中只能有一个始点事项和一个终点事项。

5. 网络时间

网络时间包括两个部分, 一是指活动的延续时间, 另一是指每一个活动的开始或结束的时点。具体来说, 包括作业时间、结点时间和时差。

(1) 作业时间。作业时间 ($TEI \times J$) 是指完成某一项工作所需要的时间。确定作业时间有两种方法:

单一时间估计法: 一般请有关人员, 采用经验估计法, 给每项作业估计一个作业时间。

三点估计法: 通常将作业时间按三种情况进行估计。

- ①最乐观的完成时间, 是最顺利条件下的最短时间;
- ②最保守的完成时间, 是困难条件下的最长时间;
- ③最可能的完成时间, 是正常条件下的时间。

那么, 作业时间 $TEI \times J = (a + 4b + c) / 6$

(2) 结点时间: 一个结点是上一个或几个活动的结束, 也是下一活动或几个活动的开始。

结点最早开始时间 $ES(i)$: 从该结点出发的各活动最早可能开工的时间。计算结点最早开始时间应从网络始点事项开始, 由左向右, 沿箭线方向逐一计算。如果结点前有几条箭线, 就选其中最大值。

结点最迟结束时间 $LF(j)$: 进入该结点的各活动最迟必须完工的时间。计算结点最迟结束时间应从网络终点事项开始, 由右向左, 沿箭线逆方向逐一计算。如果结点后有几条箭线, 就选其中最小值。

(3) 某活动的时差 $S(ij) = LF(j) - ES(i) - (TEI \times J)$, 表示该活动可机动的时间。

6. 确定关键线路的方法

确定关键线路的方法有两种:

最长路线, 从起点顺箭头方向到终点的几条线中, 最长的路线是关键线路。

时差, 总时差为零的活动为关键活动, 其连接的线路就是关键线路。

根据这样一张网络图就可以确定出关键线路或关键作业, 即对整个工期造成影响的那些作业。然后可以依据上述分析, 重新调整 and 平衡人力、物力、财力等资源的分配, 最终得到一个多快好省的方案。

现举一例来说明。
某办公楼的建筑施工过程包括如表 4-9 所示的活动。

表 4-9 建筑办公楼的 PERT 网络

活动	紧前活动	作业时间（周）
A 审查设计和批准动工	—	10
B 挖地基	A	6
C 立屋架和砌墙	B	14
D 建造楼板	C	6
E 安装窗户	C	3
F 搭屋顶	C	3
G 室内布线	D, E, F	5
H 安装电梯	G	5
I 铺地板和嵌墙板	D	4
J 安装门和内部装饰	I, H	3
K 验收和交接	J	1

图 4-9 画出了基于上表数据的 PERT 网络。（□表示的是结点最早开始时间，△表示的是结点最迟结束时间）

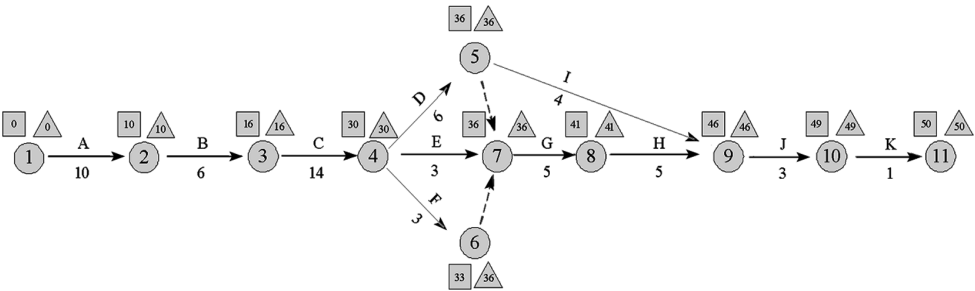


图 4-9 网络图

各个活动的时差为：

$$S_{1-2} = 10 - 0 - 10 = 0$$

$$S_{2-3} = 16 - 10 - 6 = 0$$

$$S_{3-4} = 30 - 16 - 14 = 0$$

$$S_{4-5} = 36 - 30 - 6 = 0$$

$$S_{4-6} = 36 - 30 - 3 = 3$$

$$S_{4-7} = 36 - 30 - 3 = 3$$

$$S_{5-7} = 36 - 36 - 0 = 0$$

$$S_{5-9} = 46 - 36 - 4 = 6$$

$$S_{6-7} = 36 - 33 - 0 = 3$$

$$S_{7-8} = 41 - 36 - 5 = 0$$

$$S_{8-9} = 46 - 41 - 5 = 0$$

$$S_{9-10} = 49 - 46 - 3 = 0$$

$$S_{10-11} = 50 - 49 - 1 = 0$$

利用最长路线和时差两种方法确定关键线路得出的结论是一样的。完成这座办公楼需要 50 周的时间，该网络的关键线路为：A—B—C—D—G—H—J—K，沿此路线的任何活动完成时间的延迟，都将延迟整个项目的完成时间。

采用网络计划方法有如下一些优点：

(1) 它促使管理人员重视计划工作。如果不进行计划，不了解各个局部之间的相互配合关系，就谈不上网络分析。

(2) 促使每一个下级对他所负责的项目去精心地计划。

(3) 有利于管理人员集中注意力于关键问题上。

(4) 它为管理人员提供了进行前馈控制的可能。管理人员为了避免延误，必须努力去设法缩短花在某些分项目上的时间。

(5) 便于管理人员采取措施进行方案控制，以通过局部的改进实现整体的优化。

当然，网络计划法也有其局限性，如强调时间因素而忽略费用因素等。

本章学习小结

1. 计划是管理的首要职能，它是组织为了实现目标而预先制定的行动安排，具体包括决定要做什么、如何去做、何时何地去做和由谁来做。广义的计划不仅包含计划的制定过程，还强调计划的执行过程以及检查计划的完成程度，因而有利于计划的完成。

2. 进行计划工作时，要考虑影响计划的权变因素，如组织层次、组织的生命周期、环境的不确定性。

3. 制定计划的过程包括：分析组织内外环境，明确组织宗旨和使命；制定组织目标；目标分解与目标结构分析；综合平衡；编制并下达执行计划。

4. 目标管理被广泛地应用于业绩评价和员工激励活动中，其实质是员工参与制定目标，实行自我管理和自我控制。目标管理的基本内容：目标管理的总目标制定；建立目标体系；目标的实施；目标成果的评价和奖励；总结经验教训；进入新的循环。实施目标管理应最大限度地发挥其优势，同时也要注意并克服目标管理的缺点。

5. 决策就是针对问题和目标，分析和解决问题的一个管理过程。由此可见，决策活动具有目标性、可行性、选择性、过程性和动态性。

6. 制定决策的程序包括：发现问题或问题已出现；明确决策目标；拟定方案；方案的比较与选择；执行方案；检查处理。

7. 为了保证影响组织未来生存和发展的决策尽可能正确，必须运用科学方法。决策方法可以分为两类：一类是关于组织活动方向和内容的决策方法；一类是在既定方向下从事一定活动的不同方案的选择方法。

8. 计划评审技术是运用网络图（或表）的形式来组织生产和进行计划管理的一种科学方法。其基本原理是利用网络图（或表）表示计划任务的进度安排，并反映出组成计划任务的短期活动之间的相互关系。在此基础上，进行网络分析，计算网络时间，确定关键工序和关键线路，并利用时差不断改善网络计划，求得工期、资源与成本的综合优化方案。

复习思考题

1. 对一个组织管理来说，为什么必须进行计划工作？
2. 试评价目标管理。
3. 试比较群体决策与个人决策的优劣。
4. 简述科学决策的过程。
5. 简述计划评审技术的基本原理。

第五章 战略管理

本章学习目标

1. 理解战略与战略管理的概念。
2. 理解组织战略的特征及战略管理的重要性。
3. 掌握战略管理过程的步骤。
4. 掌握战略类型。
5. 掌握公司层战略、事业层战略、职能战略的主要内容。
6. 掌握 BCG 矩阵。
7. 掌握 GE 矩阵。

从 20 世纪 50 年代开始,组织面临的外部环境变得比以往更加庞大、复杂,难以预料,这使组织经常面临严峻的挑战,组织的管理者逐渐认识到,对组织的管理不仅要协调组织内部的各种关系,还要协调组织与外部环境的关系,这样才能使组织适应复杂多变的外部环境。正是在这样的背景下,组织管理开始重视战略管理。如果说目标是计划工作的基础,那么战略就是组织实现目标所采取的形式和方针。

第一节 战略与战略管理

一、战略的提出

战略(Strategy)最早用于军事领域,是对战争全局的谋划和指导,是战争指挥者根据战争状况制定并采用的从战争准备到战争实施整个过程所涉及的方针、政策及方法。战略具有对抗含义,它针对竞争对手的优势和劣势以及正在和可能采取的行动而制定。只要存在竞争,就需要制定战略,在竞争中获胜往往取决于优势,而优势地位的取得又要依靠长期的准备和持续的努力,所有这些都离不开战略的指导。

在中国古代,我国伟大的军事家孙武是中国战略学的鼻祖,他在公元前 360 年撰写的《孙子兵法》是古代兵家学说的最高学术成就,影响了很多的军事家、政治家,在世界军事史上占有一定的地位。古代兵家的“战”与“略”先是分开使用的,“战”指战斗、交通和战争;“略”指筹略、策略、计划等。随着历史的演进,到战国及秦汉时代“战”与“略”开始混合使用,明代军事学家茅元仪编《武备志》时,提到的战略是指对战事的谋划,到清代末年,北洋陆军编撰的《军语》中把“战略”解释为“筹划军国之方略也”,并演化为现代的含义。

在西方,“战略”一词源于古希腊语“strategos”,意为军事将领或地方行政长官。公元579年,东罗马皇帝毛莱斯的《Stratejicon》(拉丁文),被一些人认为是西方第一部战略著作。还有一些人认为,具有战略意义的概念首次出现在法国人颜尔特1772年写的《战术通论》一书中,该书提出的“大战术”相当于现代所说的战略。在19世纪,瑞士人约米尼(Jomini)提出“战略是在地图上进行战争的艺术,它所研究的对象是整个战场”,而在“地面上实际调动军队的艺术”就是战术,将战略与战术进行了区分。同时代的德国人克劳塞维茨(Clauswitz)在《战争论》中提出,战争由一系列战斗组成,而“战略就是为了达成战争目的而对战斗的运用”。当代法国人塔威尔把战略定义为:“制定作战计划的艺术;指导军队进入决定性的或者战略性的位置并前进的艺术;侦察军队主力应驻扎的地方,以赢得战斗胜利的艺术”。毛泽东同志在《中国革命战争的战略问题》中提出:“战略问题是研究战争全局的规律性的东西。”“凡属带有要照顾各方面和各阶段性质的,都是战争的全局,研究带全局性的战争指导规律,是战略学的任务。”

用于组织管理时,战略是指为实现组织或企业长远目标所选择的发展方向、所确定的行动方针以及资源分配方针和资源分配方案的一个总纲。战略是指导全局和长远发展的方针,指明组织发展的方向、重点和组织内部资源分配的优先次序。战略是为了实现组织的总目标,对所要采取的行动方针和资源使用方向进行的总体规划。战略是一个总方向,它涉及组织向哪里发展的问题。

二、组织战略

战略一词进入经济领域,最早见于1958年美国赫希曼的《经济发展战略》一书。经济发展战略迅速引起各国的重视,一致被认为是各国经济发展必须首先要解决的问题,在此基础上,各种样式的发展战略相继出台。

企业战略一词被广泛使用的时间并不长,最早由美国学者艾戈·安索夫(Igor Ansoff)于1965年在其《企业战略论》一书中提出,他认为:“所谓企业战略是企业为达到全公司目的的一种关键性活动计划,是根据战略决策编制的”,是“因做什么而发展”,或者“因做什么而保全活动”,即在企业经营中明确“做什么,才能指导经营的全局”。

另一美国学者纽曼(Newman)则认为:“企业战略是确定长远的主要任务以及完成这一任务而采取的主要行动”。

在组织中,战略的概念至今仍未有统一。明茨伯格(H. Mintzberg)从计划(Plan)、谋略(Ploy)、模式(Pattern,或称范式)、定位(Position)和视角(Perspective,或称思维模式)五个角度对战略进行说明:①战略是计划,是某种有意识的行动过程,是处理某一形势的指导方针。战略在被应用之前预先形成并且是有意识和有目的地被开发的。德鲁克认为,战略是“有目的的行动”,而摩尔认为,战略是“对行动的设计”。战略处理领导者如何为组织建立方向的问题。②战略是谋略,战略作为计划可能是一般的,也可能是特定的,特定意义上的计划就是谋略,其目的是用智慧战胜对手或竞争者。例如,一家公司可能对外界宣布要扩张工厂生产量,以打消其竞争者建新工厂的念头,但实际上这家公司可能进行生产的扩张,也可能并不进行扩张。这里真正的战略是将公司准备扩张生产的消息宣扬出去,而不是扩张本身,这就是谋略。③战略是一种在一系列行动里显现出来的模式。模式在没有事先考虑的情况下得到发展,或者尽管目的存在,但没有被实现。④战略是一种定位,是在组织的环境

中对组织进行定位的方法。通过对外部环境的寻求来定位组织,战略成为组织和环境之间的媒介力量。⑤战略是一种视角,不仅包括选择的定位,还包括根深蒂固的认知世界的方式,战略是存在于相关者大脑里的抽象观念。战略作为视角是一个被组织成员共享的思维方式,这种共享通过其目的或行动来进行。

奎因(James Brian Quin)认为,战略既可以是一种模式,也可以是一种计划。战略把组织主要的目的、政策、活动等按一定顺序结合成一个整体。包括:①战略是由企业可以达到的最主要目标指导约束经营活动的政策,是可以在一定目标下执行活动的程序。②战略需要围绕概念及推动力进行。③战略需要处理可预见和不可预见的突发事件。④在企业中战略分成不同层次。

总之,组织战略是指把战略的思想和理论应用到组织管理当中,组织为了适应激烈变化、充满挑战的环境,寻求长期生存和稳定发展而制订的总体性和长远性的计划和选定的奋斗目标。它是以最有效的方式努力提高组织相对于其竞争对手的实力,是对人力和物力资源的使用规划方向,以最大限度地实现组织的目标。

三、组织战略的特征

组织战略具有全局性、长远性、抗争性、稳定性和假设性的特征。

(1) 组织战略的全局性,是关系组织生死存亡全局的问题而不是局部的目标。组织战略以组织全局为研究对象来确定组织的总体目标,规定组织的总体行动,追求组织的总体效果。

(2) 组织战略的长远性,指组织战略的着眼点是组织的未来而不是现在,是为了谋求组织的长远利益而不是眼前利益;是关系组织今后一个较长时间的奋斗目标和前进方向,而不是暂时的或眼前的利益。

(3) 组织战略的抗争性,指组织在竞争中为战胜竞争对手,迎接环境的挑战而制订的一整套行动方案。战略的抗争性有时是十分残酷和激烈的,其中竞争主要是对手之间为争夺客户的斗争,其本质是有你没我、有我没你的斗争,表现出十分强烈的抗争性。

(4) 组织战略的稳定性,是指组织战略一经制定,就具有相对的稳定性,除非发生制定该战略的基础条件发生了重大变化,否则是不能随意改变的。当然,这并不排除当组织内、外客观环境发生某些变化时,为适应新变化而作的部分修正,以使战略更适应于客观发展需要的情况。但当突发事件发生,如战争、重大自然灾害、总统遇刺、政府更替等,都会威胁着组织战略的稳定性。

(5) 组织战略的假设性,是指组织战略的建立是在对总体环境预测基础上的组织战略方案选择,其选择依据多为假设性结论。在战略的管理过程中,也是在不断地建立假设性结果,不断地执行假设性方案,不断地修正假设性途径。

四、战略管理的重要性

从20世纪50年代开始,组织外部环境变得复杂、变化频繁、难以预料,使组织经常面临着许多严峻的挑战。在这种环境下,组织管理的某种失误所导致的不仅仅是经营成果上的损失,更多的时候是面对生死存亡的考验。组织仅靠生产管理时的内部控制式管理,已无法应付未来的挑战,不能保证自身的生存和发展,必须对面临的环境进行深入分析,并采用与

环境相适应的新的管理方式，以谋求组织的生存和发展。正是在这样的背景下，战略管理受到广泛的重视。

近年来，国内外一些有名的大公司倒闭的消息时有所闻，究其原因，大多数并非由于公司内部管理的混乱，而是战略的失误造成。不仅组织需要战略，一个城市也有城市的发展战略，一个国家也需要有其发展战略。除了这些长期竞争需要制定战略并进行战略管理外，涉及长远发展、全局部署的管理活动也需要制定战略。战略管理就是针对战略所进行的管理，战略管理是围绕战略进行分析、选择、实施和评价而采取的一系列手段与措施的全过程。战略管理在组织管理中具有重要的作用。

(1) 战略管理有利于组织明确方向。战略为组织指明了总方向，对组织今后一段时间的蓝图进行规划，使组织在发展过程中具有明确的目标，同时战略也对组织发展过程中的行为进行严格的约束和规范。

(2) 战略管理有利于组织资源的合理配置。战略管理是为了实现组织的总目标对所要采取的行动方针和资源使用方向的一种总体规划，使组织的资源在其经营业务之间协调运用，从而取得更好的经营效果。

(3) 战略管理有利于组织管理者增强战略意识。在国内，随着市场经济、全球经济一体化时代的到来，管理者面临的组织环境更加复杂多变，过去在高度集中的计划体制下的管理模式必将被淘汰，新的环境要求当代管理者必须具备敏锐的战略眼光与意识，国际市场的竞争也要求组织必须很好地进行战略管理。

(4) 战略管理有利于组织扬长避短，取得竞争优势。组织要想在市场中生存和发展，就需要采取措施取得竞争优势，趋利避害以便在竞争中获胜是组织战略管理的指导思想，同时也是组织实施战略的目的。战略选择是建立在对组织及其环境进行系统分析的基础上进行的，有利于组织在竞争过程中发掘自身优势。

第二节 战略管理过程

要完成制定战略这项重要而又困难的管理任务，应当遵循一定的程序，进行系统分析，充分发挥想象力和创造性，并依据一定的原则。战略管理过程包括从战略计划到战略实施直到最后战略评价的全过程（如图 5—1 所示），总共包括四个阶段。下面具体考察战略管理过程的各个阶段。

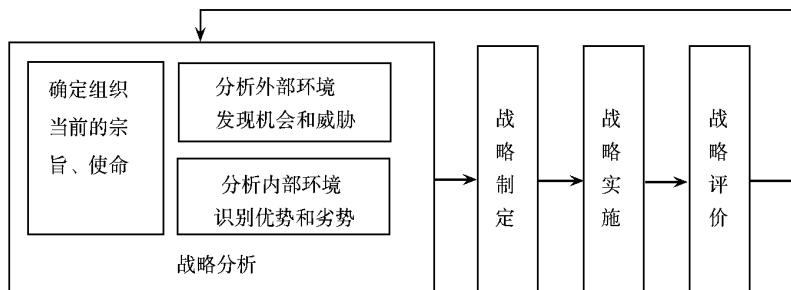


图 5—1 战略管理过程

一、战略分析阶段

战略分析是战略管理过程的起点和首要环节,可以为战略的正确选择提供决策依据,在战略管理过程中有非常重要的地位。组织管理者在本阶段首先需要明确组织宗旨和使命,在此基础上运用环境分析的方法进行组织外部环境分析,发现市场机会,明辨市场中存在的威胁,并通过对组织内部资源的评价,认识组织自身的优势和劣势,从而确定组织的核心竞争力。

(一) 确定组织宗旨与使命

每一个组织都有自己的宗旨,定义公司宗旨的目的是使管理者仔细地考虑组织的产品和服务范围。组织的宗旨是指组织中最基本的,使组织区别于其他组织的经营目的,是组织经营哲学的体现。组织的宗旨使处于相同环境的组织在经营活动上具有不同的出发点和目的。管理者必须清楚自己从事的是什么样的事业,这可以用愿景陈述(vision statement)和使命陈述(mission statement)来进行描述。在此基础上,组织的全体成员才能树立共同的理想,增进相互理解,达成共识,促进团队合作,同时也能使组织外各类与组织有关系的集团和个人获得对组织的基本了解。公司的愿景就是对公司发展方向的全面陈述,通过对公司愿景的宣传,能够唤起公司成员的共鸣。公司的使命陈述则是公司高层管理者的愿景更具体的表达,它勾勒出组织未来的行动方针,并且传达组织成员及组织使命等信息。

在确定组织宗旨时应注意整合不同观点,从顾客、市场等组织的外部出发确定组织业务类型,以真正明确顾客的需求,并且需要对组织宗旨作出适时调整,不断地发掘市场空间。

(二) 分析环境

环境分析是战略管理过程的关键环节和要素。组织环境在很大程度上规定了管理者可能的选择。成功的战略大多是与环境相适应的战略。组织战略的制定、实施与评价的过程,是对组织环境分析、利用的过程,是组织发现、利用机会,回避风险的过程。环境分析包括组织外部环境分析和内部环境分析。外部环境分析主要是认识外部环境给组织带来的机遇与威胁以及组织在产业中的竞争位势。组织内部环境分析主要包括组织资源分析和组织竞争优势分析两个方面。详细的组织环境分析见第三章内容,这里仅简单进行描述。

组织的外部环境分析主要包括宏观环境分析、产业环境分析、竞争环境分析。组织的宏观环境分析通常进行PEST分析,即政治和法律力量(P)、经济力量(E)、社会文化力量(S)和技术力量(T)。产业环境分析常常使用波特(Michael E. Porter)提出的“五种力量模型”进行,使用战略集团分析进行产业内分析。竞争环境分析运用波特对竞争对手的分析模型进行。通过分析,管理者可以评价环境中哪些机会可以利用以及组织可能面临的威胁。

组织的内部环境分析中的资源分析常常运用波特的价值链分析进行,竞争优势分析可以用格兰特(Grant)的以资源为基础的五步战略分析法进行分析。通过分析可以使管理者认识到,组织可能在资源和能力方面可能受到的限制。

除此之外,可以运用SWOT分析法对组织进行机会和威胁、优势和劣势综合分析。SOWT分析的内容详见第三章。

二、战略制定阶段

通过对组织内、外部环境的分析,确立了组织战略目标后,需要把组织的优势与劣势和

环境中的机会与威胁相结合，这样才能使组织未来的发展与其所处的环境相适应。战略需要分别在组织的不同层次设立。在这一环节组织将寻求恰当的定位，以便获得领先于竞争对手的相对优势。在进行战略制定时需要注意以下几个方面：

(1) 组织的优势与劣势和组织环境中的机会与威胁常常是互相联系、互相转换的。优势在某种情况下可能变成劣势，劣势在一定的环境下也能成为优势。一个组织可能有很好的技术（优势），可是由于它规模小，盈利能力差，不能对技术进行投资（劣势），而另一个组织拥有大量的资金（优势），却没有合适的技术进行投资（劣势）。

(2) 组织的优势应该与环境中的机会相对应。将组织的优势与环境的机会相结合，有助于组织的优势得到充分发挥。

(3) 组织应认识到其自身的弱点在环境中的威胁面前显得特别脆弱。假如某个组织在进货的渠道上过分地依赖某一个供货商（劣势），那么对方的谈判能力就很强，使组织失去自身原有的买家优势，而且一旦该供货商破产，则直接影响到组织的正常生产。

(4) 组织应利用其优势来克服环境中的威胁。组织在复杂多变的环境中，应该制定战略使自身的优势得到充分发挥，避开自身的缺点，以克服环境中存在的或是潜在的威胁。

在前述分析的基础上，组织可以对各个层次需要的战略进行备选方案设计，每一备选方案都应进行详细论述，备选方案的多少应该合理，如若太少选择，比较的余地较小，太多选择又会造成资源的浪费。制定备选方案后，还要对各备选方案进行评价以选定一套相对满意的战略方案，在此基础上还需要制定与战略相适应的政策和计划。

三、战略实施阶段

战略实施是将战略制定阶段选定的战略转化为行动和结果。这种转化需要运用包括计划、组织、领导和控制在内的所有管理职能。无论战略制定得多么有效，如果不能恰当地实施仍不可能保证组织的成功。

战略实施碰到的首要问题是组织保证。“战略决定结构”应作为战略实施阶段所依据的原则，不同的战略要求不同的组织结构与之相适应。例如，总成本领先战略，一般要求一种集权的按职能划分部门的专业化分工体制。

在战略实施过程中，最高管理层的领导能力是影响战略的非常重要的因素，但中层和基层管理者执行计划的主动性也同样重要。根据战略实施计划，管理者进行组织实施，在实施过程中可以通过招聘、选拔、处罚、调换、提升乃至解雇职员以确保组织战略目标的实现。

在战略实施过程中，战略与组织文化的关系以及战略对组织文化的影响也受到较多关注。组织文化作为组织特有的价值观念、管理风格、思维和行为方式的体现，对组织的成功起着重要的影响，不同的战略不仅要求不同的技能和组织结构，也要求组织的文化能够与之相适应。差别化战略所要求的往往是一种鼓励革新、发挥个人积极性和勇于冒风险的精神；而总成本领先战略则要求一种勤俭节约、遵纪守法和注重细节的办事作风。同组织结构一样，文化本身并无好坏之分，它是实施战略取得竞争优势的一种手段。

四、战略评价阶段

战略实施之后，需要对战略实施的效果进行评价，包括对战略实施的过程进行跟踪检查，明确各项活动进展正常与否以及预期实施成果的实现情况等。战略评价阶段用来衡量战

略执行效果好坏的指标体系是战略评价标准，战略评价标准以战略制定时确定的各种预期成果为基础进行制定，可以有定量标准和定性标准。

通过对战略的评价，不但可以明确战略实施的效果，而且可以在必要的时候对原来的战略目标进行调整，以保证组织的战略跟上环境的变化。对战略的一般调整有三种情况：局部性调整，这类调整保持总体战略不变，只在具体战术上进行适当调整；职能性调整，由各职能部门在战略实施过程中提出调整方案，报组织高层管理审核、批准；总体性调整，通过战略评价，发现现有战略不能与变化了的组织环境相适应，则对组织的总体战略进行调整。战略管理的过程是一个动态的过程，在组织发展的过程中对其制定的战略会在实施过程中根据不同情况进行调整，目的是更好地适应外部环境，以实现组织的目标。

第三节 战略类型

如果公司只生产单一产品或提供单一服务，那么管理层只须制定单一的战略计划就可以了。但事实上许多公司是多元化的，这些公司往往还拥有多种职能部门。在组织中的战略主要存在三种类型，即公司层战略（Corporate－level strategy）、经营层战略（Business－level strategy）以及职能层战略（Functional－level strategy）（如图 5－2 所示）。

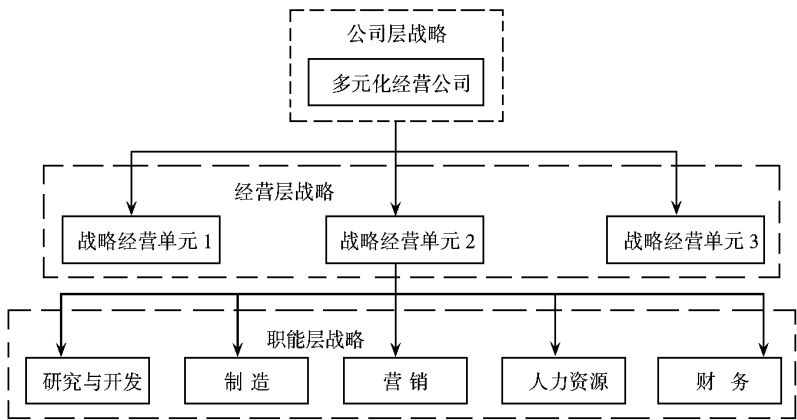


图 5-2 多业务公司战略关系

一、公司层战略

公司层战略也称为组织总体发展战略，是组织高层管理部门为实现组织目标而制定的方向和计划。如果一个组织从事多种业务，就需要制定较复杂的公司层战略，但并不是说业务种类单一的公司就不需要制定公司层战略。公司层战略解决组织应该进入哪些事业领域以及这些事业间存在怎样的联系等决策问题。如果某组织从事的业务种类单一，那么它的公司战略相对比较简单，也可能就是业务战略。

公司层战略为了解决组织内所有业务种类间的关系，应考虑以下问题：

（1）业务涉及范畴及组合情况。包括决定是否有新增业务的需要，确认现有业务涉及的领域，决定是否有该适时退出的业务活动，现有业务的组织方式是否有利于组织效益增加，

各项业务所需要的战略指导等内容。

(2) 中心业务。包括明确各业务在组织内的层次性,根据组织的目标、自身的优势及环境的机会明确组织要重点发展的业务,调整各业务间的支持力度。

(3) 资源在各业务间的分配。由于资源的有限性,组织必须将其拥有的资源在各业务之间进行优化配置,这样才能有效保证获得较大效益。

公司层战略主要有稳定型战略、增长型战略和收缩型战略几种类型。

(一) 稳定型战略

稳定型战略也称为维持型战略,是指组织遵循与过去相同的总体发展战略目标,保持一贯的成长速度,同时不改变基本产品或经营范围。其主要特征是没有什么重大变化,或者维持一种温和程度的增长,或者维持现状。

1. 稳定型战略的类型

根据战略的具体实施情况,可以将其分为以下几种:

(1) 无变化战略。无变化战略是一种对任何新事情都不作新决定的战略。采用它的组织可能基于以下两个原因:一是组织过去的经营相当成功,并且组织内、外环境没有发生重大变化;二是组织并不存在重大的经营问题或隐患,战略管理者没有必要进行战略调整,或者害怕战略调整会给组织带来不利因素。在这两种情况下,组织管理者可能不希望进行重大的战略调整。

(2) 维持利润战略。采用这种战略是为了维持目前的利润水平但往往牺牲组织未来发展的战略。维持利润战略注重短期效果而忽略长期利益,其根本意图是渡过暂时性的难关,在经济形势不景气时常被采用,以维持过去的经济状况和效益,力图实现组织稳定发展。但如果使用不当的话,维持利润战略可能会使组织整体竞争实力受到伤害,影响组织长期发展。

(3) 暂停战略。在经过一段较长时间的快速发展后,组织可能会遇到一些问题使得效率下降,这时就可以采用暂停战略,即在一定时期内降低组织的目标和发展速度。暂停战略可以让组织充分积聚能量,为今后的发展做准备。

(4) 谨慎实施战略。如果组织外部环境中某些重要因素难以预测或变化趋势不明显,组织的战略就要有意识地降低实施进度,步步为营。它是组织巩固资源的临时性战略,直到组织外部环境好转再改变战略。

2. 稳定型战略的适用条件

采取稳定型战略的组织,一般处在市场需求及行业结构稳定或者较小动荡的外部环境中,组织面临的竞争挑战和发展机会都相对较少。不过也有些组织在市场需求以较大的幅度增长或外部环境提供了较多的发展机遇的情况下也会采取稳定型战略,往往是由于资源状况不足,难以抓住新的发展机会,不得不采用稳定型战略。组织采用稳定型战略的外部环境及组织采用稳定型战略的适用条件如下:

(1) 外部环境。外部环境的相对稳定性会使组织更趋向于稳定战略。影响外部环境稳定性的因素很多,大致包括以下几个方面:

① 宏观经济状况。宏观经济在总体上保持总量不变或总量低速增长,势必影响组织所在行业的发展,组织无法以较快的速度增长,使得产业内的组织倾向于采用稳定型战略,以适应外部环境。

② 产业的技术创新度。如果组织所在的产业技术相对成熟,技术更新速度较慢,组织采

用的技术和生产的产品无需较大调整就能满足消费者的需求,同时也能和竞争对手抗衡,这样使得产品系列及其需求保持稳定,从而使组织采用稳定性战略。

③消费者需求偏好变动。消费者的需求偏好决定产品系列稳定度,如果消费者的需求变动较少,组织可以采用稳定性战略。

④产品生命周期或行业生命周期。对于处于行业或产品成熟期的组织,产品需求、市场规模趋于稳定,产品技术成熟,新产品的开发难以取得成功,以产品为对象的技术变动频率低,同时竞争对手的数目和企业的竞争地位趋于稳定,这时提高企业的市场占有率、改变市场的机会很少,因而较为适合采用稳定型战略。

⑤竞争格局。如果组织所处行业的进入壁垒非常高,或由于其他原因使组织面临的竞争格局相对稳定,竞争对手之间很难有较为悬殊的业绩改变,则组织采用稳定战略可以获得最大的收益。

(2) 组织内部实力。当外部环境较好,行业市场需求增长时,为组织提供了有利的发展机会,但这并不意味着所有的组织都适于采用增长性战略。这时如果组织资源不充分,如面临资金不充裕,研发力量薄弱或缺乏人才等情况时,无法满足增长性战略的要求。在这种情况下,组织可以采取以局部市场为目标的稳定性战略,以使组织有限的资源能集中在自己有优势的细分市场,维护竞争地位。

当外部环境相对稳定时,资源较为充足的组织可以在更为广阔的市场上选择自己的资源分配点,采取稳定型战略;资源较为稀缺的组织应当在相对狭窄的细分市场上集中自身的资源,以求稳定型战略。

当外部环境不利时,如行业处于生命周期的衰退阶段时,资源丰富的组织可以采用一定的稳定型战略;对于资源不够充分的企业,如果它在某个特定的细分市场上有独特的优势,可以考虑采用稳定型的战略。

3. 稳定型战略的优缺点

稳定型战略的优点主要有:

(1) 组织的经营风险相对较小。采用稳定型战略的组织基本维持原有的产品领域和市场,如可以采用原有的生产领域、渠道,避免开发新产品的巨大资金投入及开发失败的巨大风险。

(2) 可避免因发展过快导致的弊端。在行业迅速发展的时期,许多组织无法看到潜伏的危机而盲目发展,结果造成资源的巨大浪费。

(3) 组织获得较好的休整期。组织可以在此期间积聚更多的能量,为今后的发展做好准备。从这个意义上说,适时的稳定型战略是增长型战略的酝酿阶段。

稳定型战略的缺陷主要表现为采用稳定型战略会使组织的风险意识减弱,甚至可能形成惧怕风险,回避风险的组织文化,大大降低组织对风险的敏感性和适应性,在无形中增加了潜在风险的危害性和严重性。

稳定型战略的优点和缺点都是相对的,组织在具体的执行过程中必须权衡利弊,准确估计风险和收益,并采取适当的风险防范措施。只有这样,才能充分发挥稳定型战略的优势。

(二) 增长型战略

增长型战略也称为发展战略,扩张战略,成长战略。它是指组织采取扩大规模、扩大市场份额、增加雇员、提高收益等措施来增加经营层次的战略。

1. 增长型战略的类型

增长型战略主要有集中战略、一体化战略、多元化战略三种类型。

(1) 集中战略

组织集中于一类或一个产业，投入所有资源进行优势发挥。大多数组织在建立初期都选择集中战略，以提高产品的知名度，创建品牌，增加销量，占取市场份额，培养顾客忠诚度。随着组织产品和市场的变化，需要适时地进行战略调整和演化，常常转变为市场开发战略、新产品开发战略等。市场开发战略主要是在销售现有产品的时候，注重新市场的培育和开发，不断地扩张销售地域或开发不同的顾客群。新产品开发战略则注重对组织产品的不断调整，可以根据市场需求来设计新产品，也可以通过新产品来引导消费市场。

集中型战略集中组织的优势资源进行发展，有利于组织优势的充分发挥。但随着组织的不断发展和多元化的组织相比，集中单一产品或服务的战略风险也可能不断增加，一旦组织的产品或服务的市场萎缩，就会面临困境。

(2) 一体化战略

一体化战略是指组织充分利用自身在产品、技术、市场上的优势，根据供应链的方向，使组织不断地向深度和广度发展的一种战略，包括纵向一体化战略、横向一体化战略和混合一体化战略。

①纵向一体化战略。也称为垂直一体化战略，是指在生产或经营过程相互衔接、紧密联系的组织之间实现一体化。按物流的方向又可分为后向一体化战略和前向一体化战略。

后向一体化战略。组织的产品在市场上拥有明显的优势，可以继续扩大生产，打开销售局面，但是由于协作供应商的原材料供应跟不上或成本过高，影响组织的进一步发展。在这种情况下，组织可以依靠自身力量，扩大经营规模，由组织自身生产材料或配套零部件，也可向后兼并供应商，或与供应商合资兴办企业组成联合体，统一规划和发展。

前向一体化。从物流角度看，是朝与后向一体化相反的方向发展。一般是指生产原材料或半成品的组织，根据市场需要和生产技术可能的条件，充分利用自身在原材料、半成品方面的优势和潜力，扩大生产，由自身制造成品，或与成品企业合并组建经济联合体，不断成长和发展。

②横向一体化战略。也称为水平一体化战略，是指组织把兼并处于同一生产经营阶段的企业作为其长期活动方向，以促进组织实现更高层次的规模经济和迅速发展的一种战略。组织通过横向一体化战略把产品推广到其他地方或向当前市场提供更多的产品和服务，以实现增长。

③混合一体化。混合一体化是指在不同产业部门、不同产品市场且相互之间没有特别的生产技术联系的组织之间的联合，包括产品扩张型、市场扩张型和无关联扩张型三种类型。

(3) 多元化战略

多元化战略也称为多角度战略、多种经营战略，是指组织在现有业务领域基础之上增加新的产品或服务的战略。根据组织现有业务领域和新业务领域之间的关联程度，可分为相关多元化战略和不相关多元化战略。

①相关多元化战略。是指进入与组织现在的业务在价值链上拥有竞争性的、有价值的“战略匹配关系”的新业务。战略匹配可以使组织及其业务之间能够分享技术，对共同的供应商形成更强的讨价还价力量，联合生产零件和配件组织，分享共同的销售力量，使用共同

的销售机构和同样的批发商或者零售商,进行售后服务的联合等。相关多元化是一种有吸引力的战略,它将存在着不同的经营业务价值链之间的战略匹配关系转变成竞争优势。

②不相关多元化战略。也称为集团多元化战略,是组织通过收购、兼并其他组织的业务,或者在其他行业投资,把业务领域扩展到其他行业中,新产品、新业务与现有的产品及业务之间没有关系,这种战略主要从财务上考虑现金流或降低风险。

组织面临以下因素时可以实施多元化战略:在组织外部,原有业务领域市场容量有限;组织想要获得更高增长率,而行业市场集中度高;需求多样性和不确定性;组织内部有剩余资源;主营业务利润增长缓慢;现有行业逐步衰退。

2. 增长型战略的适用条件

组织在以下情况可以考虑采用增长型战略:

(1) 组织有能力获得充分的资源。采用增长型战略需要较多的资源投入,从组织内部和外部获得资源显得十分重要。资源既包括资本资源,也包括人力资源、信息资源等。通过对组织资源的充分性进行评价,如果组织在实行增长型战略的过程中由于某种原因暂时受阻,也有能力保持自己的竞争地位,则组织具有充分的资源来实施增长型战略。

(2) 预计未来阶段宏观环境和行业微观环境较好。如果宏观和行业微观环境的走势都较为乐观,消费品的需求者和投资品的需求者都会有一种理性的预期,认为未来的收入会有所提高,因而其需求幅度将会有相应增长,保证了组织增长型发展战略的需求量。

(3) 高新技术组织。增长型发展战略必须符合政府和行业组织的政策法规和条例等的约束。世界上大多数国家都鼓励高新技术的发展,因而一般来说这类组织可以适当考虑使用增长型战略。

3. 增长型战略的优缺点

增长型战略的优点主要有:

(1) 组织可以通过发展扩大自身价值,这体现在经过扩张后的市场份额和绝对财富的增加。这种价值增加组织员工的荣誉感,为组织进一步发展提供动力。

(2) 组织能通过不断变革来创造更高的生产经营效率与效益。通过增长型发展,组织可以获得崭新机会,使组织总是充满生机和活力,避免组织的老化。

(3) 增长型战略能保持组织的竞争实力,实现特定的竞争优势。如果组织采取增长型战略,而竞争对手都还在采取稳定或紧缩型战略,那么就很有可能在未来实现竞争优势。

增长型战略的主要缺点主要有:

(1) 在采用增长型战略获得初期的效果后,容易导致盲目的发展和为了发展而发展,这必将破坏组织的资源平衡。为避免这种情况出现,组织在作每一个战略决策之前必须重新审视和分析组织的内、外部环境,判断组织的资源状况和外部机会。

(2) 过快的发展可能降低组织的综合素质。这主要是由于组织新增机构、设备、人员太多而未能形成一个有机的相互协调的系统所致。针对这一问题,组织管理者可以设立一个战略管理的临时性机构,负责统筹和管理扩张后组织内各部门、人员之间的协调,待各方面的因素都融合在一起时,再考虑取消这一机构。

(三) 收缩型战略

收缩型战略也称为紧缩型战略,是指组织从目前的战略经营领域和基础水平收缩和撤退,且偏离起点战略较大的一种经营战略。与稳定型战略和增长型战略相比,紧缩型战略是

一种消极的发展战略。组织实施紧缩型战略一般只是短期的，其根本目的是使组织渡过困难后转向其他的战略选择。

1. 收缩型战略的类型

收缩型战略主要有转向战略、清算战略和放弃战略三种类型。

(1) 转向战略。转向战略是指当组织现有经营领域的市场吸引力小，失去发展活动而趋向衰退，组织市场占有率降低，经营活动发生困难，或者组织发现更好的领域和发展机会时，从原有领域脱身，转向其他领域的战略。

(2) 放弃战略。放弃战略是组织采用转向战略无效时采取的另一种紧缩战略，是指将组织的一个或几个主要部门转让、出卖或停止经营。部门可以是一个经营单位，一条生产线或者一个事业部。

(3) 清算战略。清算战略也称为退出战略，是指卖掉其资产或停止整个组织的运行而终止组织的存在。显然，只有在其他战略都失败时才考虑使用清算战略。但在确实毫无希望的情况下，应尽早地制定清算战略，以减少损失。在特定的情况下，清算战略是一种明智的选择。

2. 收缩型战略的优缺点

紧缩型战略的优点主要有：

(1) 能帮助组织在外部环境恶劣的情况下，节约开支和费用，顺利地渡过不利处境。

(2) 能在组织经营不善的情况下最大限度地降低损失。在许多情况下，盲目而且顽固地坚持经营无可挽回的事业是不明智的，会给组织带来致命的打击。

(3) 能帮助组织更好地实行资产的最优组合。如果不采用紧缩型战略，组织在面临一个新的机遇时，只能运用现有的剩余资源进行投资，必然影响组织在新领域中的发展，如果采取适当的紧缩型战略，组织可以将不良运作处的资源转移部分到新领域之中，以实现组织长远利益的最大化。

紧缩型战略的缺点主要有：

(1) 实行紧缩型战略的尺度较难以把握，如果盲目使用紧缩型战略，可能会扼杀具有发展前途的业务和市场，使组织总体利益受到伤害。

(2) 实施紧缩型战略会引起组织内、外部分人员不满，导致员工情绪低落。

二、经营层战略

经营层战略是组织中特定业务单位制定的发展方向和计划，是对某项业务进行竞争方式选择的过程，通常是各业务部门、分部或子单位的战略。主要是为了合理安排组织所有业务种类的关系，实现组织在该层次的目标，保证组织总体战略利益的实现。

经营层战略常常采用适应战略和竞争战略。

(一) 适应战略

适应战略框架是雷蒙德·迈尔斯 (Raymond E. Miles) 和查尔斯·斯诺 (Charles C. Snow) 在研究组织经营战略的过程中提出的。

1. 适应战略的分类

适应战略分为四种类型：防御者战略 (Defender strategy)、探索者战略 (Prospector strategy)、分析者战略 (Analyzer strategy) 和反应者战略 (Reactor strategy)。

(1) 防御者战略。组织管理部门非常关心稳定性，并且努力创造和维护最适应稳定的组织形式的环境。防御者战略向细分市场提供一组有限的产品或提供某些服务。防御者努力奋斗以防止竞争者进入自己的细分市场，倾向于采用以竞争性价格和高质量的产品或服务作为竞争手段。防御者较少受其细分市场以外的发展和变化趋势的诱惑，而是通过市场渗透和有限的产品开发获得成长。经过长期的努力，真正的防御者能够开拓和保持小范围的细分市场，使竞争者难于渗透。

(2) 探索者战略。探索者战略与防御者战略相反，组织努力创造和维护一种动态的环境。探索者战略追求创新，致力于发现和发掘新产品和新市场机会。探索者战略取决于组织管理层开发和俯瞰大范围环境条件、变化趋势和实践的能力，并且必须具有较强的灵活性。由于组织强调新产品和市场，所以组织通常使用多种技术，采用灵活的生产方式，避免长期投入一种单一的工艺技术，以免组织在转换产品和市场时需要重新对生产方式进行设计。

(3) 分析者战略。分析者战略试图使风险最小化和利润机会最大化，试图把防御者战略和探索者战略在一个组织中结合起来。组织在确认新产品、新市场的同时也保持一些传统的核心产品和用户，力求平衡生产过程中稳定性与灵活性之间的冲突，一方面支持与现存的核心产品及技术相关的稳定因素，同时也努力适应由新产品、新技术所带来的动态变化。分析者模仿探索者的创新思想，紧跟具创新精神的竞争对手。同时分析者必须具有快速响应领先的竞争者的能力，并保持其稳定产品和细分市场的经营效率。

(4) 反应者战略。反应者战略是当其他三种战略实施不当时所采取的一种不一致和不稳定的战略模式。它实际上是战略的失败，是对出现问题的仓促反应。反应者总是对环境变化和竞争作出不适应的反应，导致绩效不佳，在承诺某种特定战略时表现得犹豫不决，这直接影响组织未来的良性发展。

2. 战略与环境的适应

表 5-1 给出了组织的形式、环境的稳定程度和组织与环境相适应的程度之间的关系。根据组织环境稳定性的不同，防御者战略、分析者战略和开拓者战略各自适合的位置如表 5-1 所示。当组织处于高度稳定的环境中时，应该采用防御者战略以使组织与环境适应较合适，即防御者战略在稳定的环境中运作时，组织与环境的适应程度最高，而开拓者战略与分析者战略在同样的环境中适应程度就低；当组织所处的环境稳定程度低时，应该采用开拓者战略达到与环境高适应，而分析者战略与防御者战略在这种情况下组织与环境的适应程度较低；分析者战略在中度稳定的环境中，组织与环境适应程度较高。

适应战略模型强调了组织与环境相一致性的重要性，帮助组织理解其采用的战略在外部环境中所处的战略地位。

表 5-1 适应战略与环境的适应程度

环境稳定程度	高			中			低		
战略类型	防御者	开拓者	分析者	防御者	开拓者	分析者	防御者	开拓者	分析者
组织与环境的适应	高	中	低	低	中	高	低	高	中

(二) 竞争战略

竞争战略是在公司战略确定业务组合后，主要解决其中的每一项具体业务应当选择什么样的竞争策略，建立什么样的竞争优势和怎样建立竞争优势，怎样建立与竞争战略相应的核

心竞争能力。竞争战略由迈克尔·波特提出。

竞争战略的基础是产业分析，波特认为，行业的竞争情况由五种基本的竞争力量决定：进入者威胁、替代品威胁、买方的议价能力、供应方的议价能力和产业内对手的竞争强度。要对抗这些竞争力量，组织需要建立自己的竞争优势。波特提出两种在某个产业超出竞争对手的“通用”竞争战略：低成本战略和差异化战略。任何类型和规模的组织，甚至非盈利组织都可以采用这两种战略。同时，波特还认为，组织在产业中的竞争优势还与其竞争范围有关，即与组织或事业部目标市场的宽度有关。在采用任何一种竞争战略之前，组织或事业部必须选择要生产的产品种类范围、要采用的分销渠道、要服务的消费者类型、产品销售的地理区域以及参与竞争的相关产业的部署等。根据获取竞争优势的类型和战略目标的范围不同，组织可以采用的基本竞争战略有三种：成本领先战略、差别化战略和集中化战略（如图 5-3 所示）。

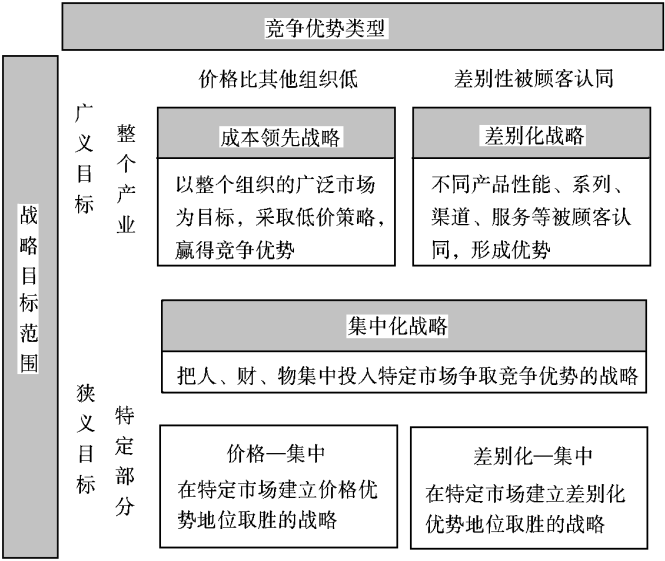


图 5-3 迈克尔·波特三种竞争战略的关系

1. 成本领先战略

这种战略的主导思想是通过在内部加强成本控制，在研究开发、生产、销售、服务和广告等领域内把成本降低到最低限度，以低成本取得行业中的领先地位，组织凭借其成本优势，可以在激烈的市场竞争中获得有利的竞争优势。

成本领先的优势有利于建立起行业壁垒，有利于组织采取灵活的订价策略，将竞争对手排挤出市场。为了成功地实施成本领先战略，所选择的产业必须对某类产品有稳定、持久和大量的需求，产品的设计要便于制造和生产，要广泛地推行标准化、通用化和系列化。典型的例子是洋快餐连锁店。例如，肯德基和麦当劳快餐店进行大批量、标准化的大规模工厂化生产，使每片肉、每片洋葱、每个圆面包和每根炸土豆条看起来都一模一样，并且在精确的加工时间内从全自动化的流程中生产出来。这样降低了单位产品的成本，获得竞争优势。

组织在实施低成本战略时，一般从两个方面考虑：一是考虑实施战略所需要的资源和技

能,如持续投资和增加资本的能力、科研与开发能力、市场营销的手段、内部管理水平;二是组织落实的必要条件,如严格的成本控制、详尽的控制报告、合理的组织结构和责任制以及完善的激励管理机制。在实践中,要考虑组织所在的市场是否是完全竞争的市场,该行业的产品是否是标准化的产品,大多数购买者是否以同样的方式使用产品,产品是否具有较高的价格弹性,价格竞争是否是市场竞争的主要手段等。如果组织的环境和内部条件不具备这些因素,组织便难以实施成本领先战略。要通过低成本战略获得竞争优势,价值链上的累积成本就必须低于竞争对手的累积成本。达到这个目的有两个途径:一是比竞争对手更有效地开展内部价值链活动,更好地管理推动价值链活动成本的各个因素,即控制成本驱动因素;二是改造公司的价值链,省略或跨越一些高成本的价值链活动。

选择成本领先战略也具有一定风险,如果竞争对手的竞争能力过强,采用成本领先的战略就有可能处于不利的地位。主要表现在以下三方面:

(1) 竞争对手开发出成本更低的生产方法。竞争对手利用新的技术,或更低的人工成本,形成新的低成本优势,使得组织原有的优势成为劣势。

(2) 竞争对手采用模仿的办法。当组织的产品或服务具有竞争优势时,竞争对手往往会采取模仿的办法,形成与组织相似的产品和成本,给组织造成困境。

(3) 顾客需求的改变。如果组织过分地追求低成本,降低了产品和服务质量,会影响顾客的需求,结果会适得其反,组织非但没有获得竞争优势,反而会处于劣势。

2. 差别化战略

差别化战略是使组织在行业中别具一格,具有独特性,提供与众不同的产品和服务,满足顾客特殊的需求,形成竞争优势,以形成对“入侵者”的行业壁垒,并利用差别化带来的较高的边际利润补偿因追求差别化而增加的成本的战略。组织形成这种战略主要是依靠产品和服务的特色,而不是产品和服务的成本。但是,差别化战略并不是说组织可以忽略成本,只是强调这时的战略目标不是成本问题。组织可以从许多角度来寻求差别化:独特的口味、可靠的服务、备用零件、物超所值、工程设计和性能、名望和特性、产品可靠性、高质量的制造、技术领导地位、全系列的服务、完整系列的产品、居于同类产品线高端的形象和声誉等。近年来,我国电冰箱市场上的竞争,大多采用差别化战略。随着电冰箱市场逐渐从卖方市场转向买方市场,各冰箱生产厂家在改进产品设计、增加产品功能、改善售后服务以及延长保修期等方面不断推陈出新,从产品的生产到售后整个过程都以用户为中心。电冰箱的花样不断翻新:增大冷冻室容积、表面喷漆改喷塑、抽屉式冷冻室、增加蓄冷器、立式压缩机改卧式压缩机等。

差别化的核心是取得某种独特性,这种独特性如果购买者认为有价值,则可以持续下去。但是,容易被复制的差别化不能产生持久的竞争优势,因而最具有吸引力的差别化方式是使那些竞争对手模仿起来难度很大或代价高昂的方式。实际上,资源丰富的公司都能够及时地仿制几乎任何一种产品特色与属性。因此,组织必须将持久的差别化同自身独特的内部能力、核心能力和卓越能力紧密相连。如果组织拥有竞争对手不易模仿的核心能力和卓越能力,组织的专有技能能够用来开展价值链中存在差别化的潜在活动,那么组织就有了持久差别化的基础。一般来说,如果差别化的基础是新产品革新、技术的卓越性、产品质量的可靠性以及系统的客户服务,那么,差别化所带来的竞争优势就能够持续更长的时间,就能够变得更强大。

差别化是一个十分有效的竞争战略,但是并不能保证差别化一定能够创造有意义的竞争优势。如果组织所强调的独特特色或者能力在购买者看来并没有多大的价值,那么组织的差别化就不能获得积极的市场反应。另外,如果竞争对手能够很快地复制所有或者绝大部分组织所提供的有吸引力的产品属性,那么组织为差别化所做出的努力也注定会失败。快速被模仿意味着组织实际上没有获得真正的差别化,造成每次组织采取新的行动使组织的产品同竞争对手的产品区别开来的时候,竞争对手的品牌都能够发生类似的变化。因此,通过差别化建立竞争优势,组织必须找出独特的核心能力,从而使竞争对手模仿起来很困难。最后,组织还应该认识到,并不是所有的顾客都愿意支付产品差别化后形成的较高价格,如果购买者满足于基本的产品,认为“附加”的属性并不值得支付更高的价格,在这种情况下低成本战略就可以击败差别化战略。

3. 集中化战略

集中化战略,又称聚焦战略,是指把经营战略的重点放在一个特定的目标市场上,为特定的地区或特定的购买者集团提供特殊的产品或服务。集中化战略与其他两个竞争战略不同。成本领先战略与差别化战略面向全行业,在整个行业的范围内进行活动,适宜于大型的组织;而集中化战略则是针对特定的细分市场,适用于中小型的组织。这一战略依据的前提是:组织业务的专一化能够以更高的效率、更好的效果为某一狭窄的战略对象服务,从而在某一方面或某一点上超过那些有较宽业务范围的竞争对手。

组织一旦选择了目标市场,便可以通过产品差别化或成本领先的方法,形成差别化集中或低成本集中两种变化形式。从这个意义来说,采用集中化战略的组织就是特殊的差别化或特殊的成本领先组织。由于这类组织的规模较小,采用集中化战略的组织往往不能同时进行差别化和成本领先的方法。采用集中化战略的组织要想实现成本领先,可以在专用品或复杂产品上建立自己的成本优势,这类产品难以进行标准化生产,也就不容易形成生产上的规模经济效益,难以具有经验曲线的优势。采用集中化战略的组织要实现差别化,可以运用所有差别化的方法去达到预期的目的。与差别化战略不同的是,采用集中化战略的组织是在特定的目标市场中与实行差别化战略的组织进行竞争,而不在其他细分市场上与其竞争对手竞争。在这方面,重点集中的组织由于其市场面狭小,可以更好地了解市场和顾客,提供更好的产品与服务。

组织实施集中化战略的关键是选好战略目标。组织要尽可能地选择那些竞争对手最薄弱的目标和最不易受替代产品冲击的目标。同时注意以下前提条件:①购买群体在需求上存在的差异;②在组织的目标市场上,没有其他竞争对手试图采用集中化战略;③组织的目标市场在市场容量、成长速度、获利能力、竞争强度方面具有相对的吸引力;④本组织资源实力有限,不能追求更大的目标市场。如果以上前提条件满足,组织不管是以低成本为基础的集中战略还是以差别化为基础的集中战略都具有较强的竞争优势。

组织实施集中化战略能在目标市场上保持一定的竞争优势,获得较高的市场份额,但也可能会面临以下风险:

(1) 以较宽的市场为目标的竞争者采用同样的集中化战略,或者竞争对手从组织的目标市场中找到了可以再细分的市场,并以此为目标进行集中化战略,从而使原来采用集中化战略的组织失去优势。

(2) 技术进步、替代品的出现,价值观念的更新、消费者偏好变化等多方面的原因,目

标市场与总体市场之间在产品或服务的需求差别变小,组织原来赖以形成集中化战略的基础不存在。

(3) 在较宽的范围经营的竞争对手与采取集中战略的组织之间在成本上的差异日益扩大,抵销了组织为目标市场服务的成本优势,或抵销了通过集中化战略而取得的产品差别化,导致集中化战略的失败。

三、职能层战略

职能层战略是在经营层战略指导下,按照专业职能将经营层战略进行具体落实和具体化,是将组织的总体战略转化为职能部门具体行动计划的过程。根据这些行动计划,职能部门的管理人员可以更清楚地认识到本部门在实施总体战略中的责任和要求。对企业而言,通常包括市场营销、财务、生产、研究与开发、人力资源等职能领域。

1. 市场营销战略

市场营销战略是企业根据战略规划识别、分析、评价外部环境所提供的市场机会,结合企业内部资源状况,确定目标市场,选择相应的市场营销策略组合,并予以有效实施和控制的过程,包括目标市场战略、市场地位确定战略、市场竞争战略、营销组合战略等。其步骤包括分析市场机会、选择目标市场、策划营销战略、设计营销方案和组织、执行及控制营销活动。它是企业职能层战略中最重要的战略。

2. 财务战略

企业财务战略的主要任务是在对现有的资金市场充分认识的基础上,根据企业财务的实际情况,选择企业的投资方向,确定融资渠道和方法,调整企业内部财务结构,保证企业经营活动对资金的需要,以最佳的资金利用效果来帮助企业实现战略目标。企业的财务战略主要包括四个方面:①筹资战略。选择有利的渠道和方法,力求降低资金成本,提高借入资金的使用效果;②投资战略。在发展过程中如何分配资金,发掘市场最具有潜力的产品,同时为发挥资金效益,合理运用流动资金;③利润分配战略。根据市场金融状况和企业财务状况确定分配政策,处理好集体利益和个人利益、短期利益和长期利益的关系;④财务结构战略。结合企业经营状况,拟定有利于企业长远发展的资本结构,并在安全性、灵活性和有效性中寻求最佳结合点。

3. 生产战略

生产战略是企业根据所选定的目标市场和产品特点构造其生产系统时所应遵循的指导思想以及在这种指导思想下的一系列决策、规划及计划。生产战略的作用在于在生产领域内取得某种竞争优势以支持企业的经营战略,而不局限于处理和解决生产领域内部的矛盾和问题,是关于生产系统如何成为企业立足于市场并获得竞争优势的战略计划,为实现生产系统在企业中的有效性规定了明确的内容、程序、原则和模式。生产战略作为一种职能战略,往往受企业经营方向、经营目标以及企业经营战略的制约,这种制约作用主要表现在以下的三个方面:

(1) 企业经营业务方向的制约。生产消费产品、高技术产品和生产资料的企业,分别以市场为导向、以技术为导向等,各自对生产战略的要求是不同的,因而生产战略所处的地位也不同。

(2) 企业经营目标的制约。例如,一些企业把未来几年业务的增长速度作为企业经营的

主要目标,那么企业就会采取薄利多销,努力寻求价格—成本优势,生产系统进行大批量生产,往往容易忽略创新,导致在创新方面的优势大大减退;而另外一些企业并不明确规定业务的增长速度,把注意力放在开发新产品或提高质量等方面,却有可能会削弱对交货期的保障能力。

(3) 企业经营战略的制约。采用多元化经营战略或集中化战略,对生产战略有极大的影响。前者在产品特色、质量、品种等方面寻求优势,但可能因产品缺乏标准化、达不到规模经济等原因而失去成本方面的优势。后者恰好相反。

4. 研究与开发战略

企业要根据其总体战略来选择研究开发的方式,根据企业的外部环境以及内部条件来决定应该如何向研究开发活动分配企业的资源。企业的研究开发策略主要有四种,即进攻型策略、防御型策略、技术引进策略及部分市场策略。进攻型策略通过开发或引入新产品,全力以赴地追求企业产品技术水平的先进性,抢占市场,在竞争中保持技术与市场的强有力的竞争地位;防御型策略又叫追随策略,企业不抢先研究和开发新产品,而是在市场上出现成功的新产品时,立即对别人的新产品进行仿造或者加以改进,并迅速占领新市场;技术引进型策略利用别人的科研力量来开发新产品,通过直接购买高等院校、科研机关的专利或者科研成果来为本企业服务,或通过获得专利许可进行模仿,把他人的开发成果转化为本企业的商业收益;部分市场策略,也叫依赖型策略,企业用自己的工程技术满足特定的大型企业或者母公司的订货要求,不再进行除此以外的其他技术创新和产品的研究开发,只要不失去为之服务的特定的大企业,可以不必为追求各种创新事业而冒险,能够安全稳定地经营。

5. 人力资源战略

企业的人力资源战略,主要包括人力资源的开发、培训和使用三方面的内容。它们之间是相互关联的,不能截然分开。培训是人力资源开发的基本方法之一,人力资源的使用过程是岗位培训的过程,这三者是有机结合的。人力资源战略的制定和实施,就是采用一定的手段和方法,确定由人力资源开发、培训和使用三方面内容构成的中长期总体规划,为企业的战略目标服务。企业人力资源战略所要解决的,不是个别岗位和层次上的人力资源选用,或渴望变化带来的人员安排使用问题,其基本着眼点是根据本企业中长期发展目标,从总体上规划人力资源队伍的发展目标,制定相应的实施方案与措施,有计划地逐步加以贯彻和实施。

第四节 战略管理工具

在进行战略制定时通常都需要对组织未来进行预测,如果组织的未来环境可预测时,通常可以用SWOT分析、组合分析方法进行战略分析和选择。SWOT分析法在第三章已经学习过,组合分析是很多组织制定公司战略时最常用的工具之一。在组合分析中,高层管理人员把所有产品线和事业部视为一系列投资,期望获得利润回报。BCG发展矩阵、GE业务筛选模型是应用较多的两种业务组合分析方法。

一、BCG发展矩阵

美国波士顿咨询集团(Boston Consulting Group,简称BCG)在1970年创立了“市场增长

率—相对市场份额矩阵”，后来在许多国家传播，并得以不断发展完善。“市场增长率——相对市场份额矩阵”也称为波士顿发展矩阵，简称 BCG 发展矩阵，是现今采用得最普遍的一种业务组织分析法，如图 5-4 所示。该矩阵方法是按每种产品的销售增长率（公司前后两年销售总量之比）和相对市场份额（本公司产品市场份额与该产品主要竞争对手的市场份额之比）将公司的产品分为四种类型，根据它们在矩阵中的位置而采取相应的策略。

图中纵坐标上的市场增长率表示该业务的销售量或销售额的年增长率，用数字 0%~20% 表示，市场增长率超过 10% 就是高速增长。横坐标的相对市场份额表示该业务相对于最大竞争对手的市场份额，用于衡量公司在相关市场上的实力，用数字 0.1~10 表示（0.1 说明该公司销售量是最大竞争对手销售量的 10%，10 说明该公司销售量是最大竞争对手销售量的 10 倍），并以相对市场份额 1.0 为分界线。在具体运用中，这些数字范围可以根据不同行业的特点和历史经验进行修改。利用 BCG 发展矩阵进行分析时，首先计算公司每种产品的相对市场份额和销售增长率，然后将产品定位在矩阵图中的相应位置，最后进行分析。

图中市场增长率—相对市场份额矩阵分为四个方格分别代表企业业务的四种类型：明星业务、问题业务、现金牛业务和瘦狗业务。

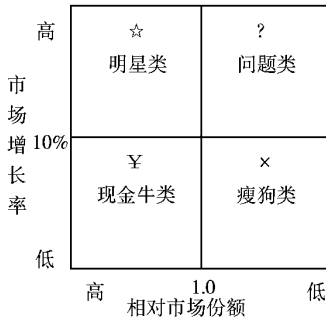


图 5-4 BCG 发展矩阵

（一）问题业务

问题业务是指市场增长率高、相对市场份额低的业务。这往往是一个企业的新业务，为发展问题业务，企业必须增加设备和人员，以便跟上迅速发展的市场，并超过竞争对手，这需要大量的资金投入。这时企业必须慎重回答“是否继续投资，发展该业务？”这个问题。只有那些符合企业发展长远目标、企业具有资源优势、能够增强企业核心竞争能力的业务才能继续投资谋求发展。

（二）明星业务

明星业务是指市场增长率高、相对市场份额高的业务，这类业务往往是由问题业务继续投资发展起来的，既有发展潜力，公司又有竞争力，是高速成长市场中的领导者，未来可能成为公司的现金牛业务。但这并不意味着明星业务一定可以给企业带来滚滚财源，由于市场还在高速成长，企业必须继续投资，以保持与市场同步增长，才可能击退竞争对手。一个公司如果没有明星业务，就失去了希望，但如果公司的明星业务过多，也可能使公司高层管理者无法正确估计形势，作出错误的决策。这时必须具备识别行星和恒星的能力，将公司有限的资源投入在能够发展成为现金牛的恒星上。

（三）现金牛业务

现金牛业务，也称为金牛业务，指市场增长率低、相对市场份额高的业务，是成熟市场中的领导者，它是企业现金的来源。由于市场已经成熟，企业不必大量投资来扩展市场规模，同时作为市场中的领导者，该业务具有规模经济和高边际利润的优势，可以给企业带来大量财源。企业往往用现金牛业务来支付账款并支持其他三种需要大量现金的业务。如果一个公司只有一个现金牛业务，则其财务状况会比较脆弱。如果市场环境一旦变化，企业该项现金牛业务的市场份额下降，公司就不得不从其他业务中抽回现金来维持现金牛业务的领导

地位,否则现金牛业务可能就会变弱,失去优势,甚至成为瘦狗业务。

(四) 瘦狗业务

瘦狗业务是指市场增长率低、相对市场份额低的业务。一般情况下,这类业务常常是微利甚至是亏损的。瘦狗业务存在的原因更多是由于感情上的因素,虽然一直微利经营,但像人对养了多年的狗一样恋恋不舍而不忍放弃。其实,瘦狗业务通常要占用很多资源,如资金、管理部门的时间等,很多时候维持瘦狗业务是得不偿失。

通过波士顿矩阵,可以分析一个公司的投资业务组合是否合理。如果一个公司没有现金牛业务,说明它当前的发展中缺乏充足的现金来源,则公司不能或较难采取扩张战略;如果没有明星业务,说明公司未来的发展缺乏希望,公司在未来一个时期内较难形成新的现金牛业务。例如,巨人集团在将保健品业务发展成明星后,急于开发房地产业务,在当时的市场环境下,保健品和房地产都是明星业务,但由于巨人集团没有能够提供源源不断的现金支持的现金牛业务,导致企业不得不从本身还需要大量投入的保健品业务中抽取资金来支援房地产业务,导致最后两类业务都没有做好,企业全面陷入困境。

在明确了各项业务在公司的不同地位后,需要进一步为每种产品确定目标和策略,通常采取四种不同策略:①发展策略。继续大量投资,目的是扩大产品的市场份额,有时可能会不惜放弃近期收入来达到这一目标。这一策略主要针对有发展前途的问题业务,问题业务要成为明星业务,市场份额必须有较大增长。发展策略同样适用于明星中的恒星业务。②维持策略。投资维持现状,目标是保持业务单位现有的市场份额。主要针对强大稳定的现金牛业务,因为这类业务能够为企业挣得大量现金。③收获策略。实质上是一种榨取策略,目标是在短期内尽可能地得到最大限度的现金收入,主要针对处境不佳的现金牛业务,当现金牛业务前景黯淡,企业又需要大量现金时,组织可采用收获策略以获得尽可能多的利润。④放弃策略。目标在于出售和清理某些业务,将资源转移到更有利的领域。这种策略适用于无利可图的瘦狗业务和问题业务,这类业务往往都是赔钱业务。

应该注意,随着时间的推移,一个产品或业务在 BCG 发展矩阵中的位置会发生变化。成功的产品或业务都有一个完整的生命周期,从问题类开始,转向明星类,然后成为现金牛类,归终成为瘦狗类,走到生命周期的终点。企业在进行产品或业务分析时,应该不仅仅注意其在 BCG 矩阵上现在的位置,还要注意它未来可能变化的位置,对每一种产品或业务都应该综合考虑其过去以及将来的情况,然后作出合理判断。

二、GE 矩阵

通用电气公司(GE)在 20 世纪 70 年代开发了吸引力/实力矩阵(简称 GE 矩阵)。该矩阵也进行产业吸引力和业务实力之间的比较,不过波士顿矩阵用市场增长率来衡量吸引力,用相对市场份额来衡量实力,而 GE 矩阵使用数量更多的因素来衡量这两个变量,如表 5-2 所示。由于该矩阵使用多个因素,可以通过增减某些因素或改变它们的重点所在,容易使矩阵适应高层领导的具体意向或某产业特殊性的要求。

GE 矩阵可以根据产品或业务在市场上的实力和所在地市场的吸引力对该产品或业务进行评估,也可以表述一个公司的产品或业务组合,判断其强项和弱点,当需要对产业吸引力和业务实力作广义而灵活的定义时,可以以 GE 矩阵为基础进行战略规划。GE 矩阵分析,需要找出内部和外部因素,然后对各因素加权,得出衡量内部因素和市场吸引力外部因素的

标准。行业吸引力取决于外部环境因素，如市场容量、市场增长率、行业竞争结构、进入壁垒、行业盈利能力等；业务实力取决于企业内部的各项可控因素，如市场占有率、品牌知名度、生产能力、生产效率、研究与开发力量、单位成本、质量与管理素质等。

表 5—2 通用电气公司多因素业务经营组合模型

行业吸引力		权数	定值 (1~5)	值
	总体市场大小	0.2	4	0.8
	年市场成长率	0.2	5	1
	历史毛利率	0.15	4	0.6
	竞争密集程度	0.15	2	0.3
	技术要求	0.15	3	0.45
	通货膨胀	0.05	3	0.15
	能源要求	0.05	2	0.1
	环境影响	0.05	1	0.05
	社会/政治/法律	必须是可接受的		
业务实力		1		3.45
		权数	定值 (1~5)	值
	市场份额	0.1	4	0.4
	份额成长	0.15	4	0.6
	产品质量	0.1	4	0.4
	品牌知名度	0.1	5	0.5
	分销网	0.05	4	0.2
	促销效率	0.05	5	0.25
	生产能力	0.05	3	0.15
	生产效率	0.05	2	0.1
	单位成本	0.15	3	0.45
	物资供应	0.05	5	0.25
	开发研究实绩	0.1	4	0.8
	管理人员	0.05	4	0.2
		1		4.3

- GE 矩阵的具体分析步骤如下：
- (1) 定义各因素。选择要评估业务实力和市场吸引力所需的重要因素，在 GE 内部，分别称之为内部因素和外部因素。确定这些因素的方法可以采取头脑风暴法、名义小组法等，不能遗漏重要因素，也不能将微不足道的因素纳入分析中。
- (2) 估测内部因素和外部因素的影响。从外部因素开始，若一因素对所有竞争对手的影响相似，则对其影响进行总体评估，若一因素对不同竞争者有不同影响，可比较它对自己业务的影响和重要竞争者的影响。采取 5 级评分标准（1—毫无吸引力、2—没有吸引力、3—中性影响、4—有吸引力、5—极有吸引力）。使用 5 级标准对内部因素进行类似的评定（1—极度竞争劣势、2—竞争劣势、3—同竞争对手持平、4—竞争优势、5—极度竞争优势），应该选择一个总体上最强的竞争对手做对比对象。
- (3) 对外部因素和内部因素的重要性进行估测，得出衡量实力和吸引力的简易标准。有定性、定量两种方法可以选择。①定性方法。审阅并讨论内、外部因素，以在第二步中打分为基础，按强、中、弱三个等级来评定该产品或业务的实力和产业吸引力如何。②定量方

法。将内、外部因素分列，分别对各因素赋予不同的权值，然后将权数与所评估的产品或业务在实力和吸引力方面的得分（介于 1 和 5 之间）相乘得到某一产品或业务项目在某一因素下的期望值，再把各因素的期望值相加，就得到反映该产品或业务的吸引力或业务实力的数值，其数值的最高分为 5。

（4）将该产品或业务标在 GE 矩阵上。矩阵坐标横轴为产业吸引力，纵轴为业务实力。

（5）对矩阵进行诠释。通过对产品或业务在矩阵上的位置进行分析，公司就可以选择相应的战略措施。

如图 5-5 所示，通过 GE 矩阵分析，将企业的业务分成三大类型，其中扩张类业务，处于矩阵的左上角区域，企业具有较强的竞争地位，所处行业也很有发展前途，应采取扩张战略；维持类业务，处于矩阵中部阴影区域，企业竞争地位和行业前景处于中间状态，宜采取维持战略；回收类业务，处于矩阵右下角区域，企业竞争能力和行业吸引力都很低，应采取回收战略。

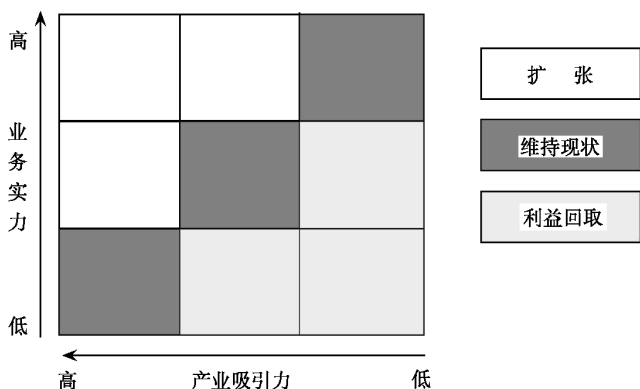


图 5-5 GE 矩阵

GE 矩阵不但能比较全面地对战略事业单位的业务组合进行规划分析，而且可以针对企业实际情况进行改进，具有较广的应用价值。

在实际的战略管理中，有两类企业不适合上述矩阵来分析企业的总体战略。一类是刚开始进行多种经营的单一产品系列的企业，另一类是主要经营业务与次要经营业务密切相关的主导产品系列的企业。对于前一类企业来讲，由于原有的经营业务与新生的经营业务在规模上和重要程度上都处于不稳定的状态，企业即使充分地考虑到产品/市场综合发展的各种条件，也很难用投资组合矩阵充分地表明这类企业中不同经营业务之间的相互关系。而对于后一类企业来说，由于其主要经营业务与次要经营业务在资源分配上、竞争优势和协同作用上通常都是有区别的，需要分别研究。

本章学习小结

1. 组织战略是指把战略的思想和理论应用到企业管理当中，组织为了适应激烈变化、充满挑战的环境，寻求长期生存和稳定发展而制订的总体性和长远性的计划和选定的奋斗目标。

2. 组织战略具有全局性、长远性、抗争性、稳定性和假设性的特征。

3. 战略过程包括战略分析、战略制定、战略实施和战略评价四个阶段。
4. 组织战略主要包括三个层次战略：公司层战略、经营层战略以及职能层战略。
5. 公司层战略是组织高层管理部门为实现组织目标而制定的方向和计划，主要有稳定型战略、增长型战略和收缩型战略几种类型。
6. 经营层战略是组织中特定业务单位制定的发展方向和计划，是对某项业务进行竞争方式选择的过程，通常是各业务部门、分部或子单位的战略，有适应战略和竞争战略。
7. 职能层战略是按照专业职能将经营层战略进行具体落实和具体化，是将组织的总体战略转化为职能部门具体行动计划的过程。
8. 进行战略分析的工具包括 SWOT 分析、BCG 矩阵、GE 矩阵。

复习思考题

1. 简述战略管理的过程，结合一企业进行具体分析。
2. 如何设定战略目标？
3. 组织战略包括哪些？
4. 用 BCG 或 GE 矩阵对某一企业的战略制定进行分析。

第六章 组 织

本章学习目标

1. 掌握组织的定义及组织工作内容。
2. 掌握组织结构的定义和组织结构设计任务。
3. 了解职务分析与设计。
4. 掌握管理幅度与管理层次的关系。
5. 了解几种部门化的特点。
6. 掌握常见组织形式的优缺点与适用范围。
7. 了解机械式组织与有机式组织的区别。
8. 掌握影响组织结构设计的因素。
9. 理解组织力量整合中的集权、分权与授权，正式组织与非正式组织，直线与参谋的关系。
10. 了解组织变革的动因、内容和过程。

一个组织的管理活动，首先通过计划活动，明确了组织所要达到的目标，并安排了实现目标的途径。在此基础上，就要对包括人、财、物和信息在内的各种资源在一定的空间和时间范围内进行有效的配置，尤其要明确各自的权力和责任，建立一种既分工又协作的集体活动的结构。设计和维持这种结构的工作，同时还根据组织内外诸因素的变化，不断对组织结构作出调整和变革，这些就是管理的组织职能所要完成的任务。

第一节 组织职能概述

为了实现目标和计划，任何一个组织都要把所拥有的人、财、物、信息等资源有效地配置起来，将总体的任务分配给组织的每一个部门乃至每一个成员，建立起它们之间既有分工又有合作的关系，这种关系就形成了一种框架或结构。组织工作的目的，就是要建立这样一种能产生有效的分工合作关系的结构。

一、组织的含义

所谓组织（Organization），是由两个或两个以上的个人为了实现共同的目标组合而成的有机整体。组织具有明确的目标和精心设计的结构，它是构成要素彼此协调的活动系统，是同外部环境保持密切联系的社会实体。巴纳德认为，“组织不是集团，而是相互协作的关系，是人们相互作用的系统”。哈罗德·孔茨则把组织定义为“正式的、有意识形成的职务结构或

职位结构”。由此可见，作为组织成员的人、组织目标和组织结构是构成组织必不可少的三个要素。

按组织的形成方式分类，有正式组织和非正式组织。正式组织是为了达到共同目标而设计和建立的，具有明确职责关系和协作关系的群体，其组织制度和规范对成员的行为起到正式的约束作用。非正式组织是人们在共同工作或活动中，由于具有共同的兴趣和爱好，以共同利益和需要为基础而自发形成的团体。

在正式组织的管理活动中，管理者对非正式组织的影响必须予以足够的重视。管理者有时利用非正式组织能够取得意想不到的益处，而有些情况下非正式组织则有可能对正式组织的活动产生阻力。管理者必须认识到正式组织中的非正式组织的存在，避免与之冲突和对立，一般应策略性地加以利用和指导。

二、组织工作的内容

作为一项管理职能，无形的“组织”工作是指为了有效地实现组织的共同目标，确定组织成员及其任务和彼此之间的关系，对资源进行合理配置的活动过程。

从逻辑上来说，组织工作（organizing）的内容包括组织结构设计、人员配备、组织力量的整合和组织变革。

开展组织工作，首先，要明确实现目标所必需开展的各类活动，这关系到组织中的职位或岗位的分析与设置。其次，将同类或相近的活动进行组合，形成管理部门或单位，即进行部门化。再次，根据对组织活动的分类和组合方式的不同，形成各种不同的组织结构类型。组织结构为组织中的分工和协作奠定了基础，有助于明确每个人所承担的任务及应当取得的成果。合理有序的组织结构不仅排除了由于分工不明确所造成的障碍和混乱，还形成使组织中的决策和沟通得以实现的神经网络。以上是组织结构设计三项重要内容。

组织结构是由各种类型的职位作为基本元素进行组合所构成的，因而组织结构常常被称为职位结构。在建立起这种职位结构，并明确各职位的职责和建立职责制度后，下一步骤是为组织中的各职位配备适当的人员，这就是管理中的人员配备工作或人力资源管理工作。

在组织工作中，明确岗位职责以及部门职责都要牵涉到职权配置的问题。此时，必须从纵横两个方面考虑岗位的职责内容和部门职责的协调与整合。在组织结构基本建立、组织中的职权配置基本完成的基础上，应当进一步明确和协调组织结构中上下左右的相互配合关系，通过对各部分、各层次和各种要素和力量的协调与整合，使组织形成一个精干、高效的有机整体。

上述“有机”的含义是指，由许多不同的部分构成组织整体后，作为一个整体的组织就升华成为一种有生命的存在集体。组织整体的性质将不再等同于任何一个部分的性质，部分要以整体的存在为目的，任何一个部分的独立存在都将不再具有意义。这就犹如人是由躯干、四肢等部分所组成的，但整体的人并不同于其中任何一个部分，人体的任何一个部分的单独存在都是没有意义的，组织也是同样的道理。

最后，应当强调的是，组织工作是一个动态的活动过程。通过组织工作建立起来的组织结构不是一成不变的，而是随着组织内、外部要素的变化而变化。任何组织都是社会系统中的一个子系统，它在连续不断地同外界环境之间进行着能量、信息等的交换，外界环境的变化必然会引起组织目标的改变。当原有的组织结构不再适应实现组织目标的要求时，组织结

构就必须进行相应的调整 and 改变。组织必须具有环境适应性, 必须通过能动地适应环境的变化去维持自己的生存和成长。对于市场经济体制下的工商企业来说, 适者生存, 优胜劣汰, 不能适应环境变化的企业将难以逃脱被淘汰的命运。

本章的其余各节将分别讨论上述过程中的各个主要环节。只是由于近年来, 人们对于人力资源的重要性的认识不断深化, 这一领域的工作受到了前所未有的重视, 因而这部分内容将在下一章介绍。

第二节 组织结构设计

组织结构设计就是利用构建组织的要素来设计组织系统, 其主要任务是设计组织结构和明确组织结构中部分与部分、部分与整体之间的相互关系, 提供组织结构系统图和职务说明书。

一、组织结构设计的任务和原则

(一) 组织结构设计的任务

由完全相同的要素构成的事物, 其表现有可能完全不同。例如, 石墨与钻石是由完全相同的碳原子构成的, 但两者的性质却有天壤之别, 石墨软滑, 钻石坚硬。造成这种差异的根本原因是原子间排列结构的不同, 石墨是层状结构, 而钻石是网状结构。与此类似, 同样数量的一队士兵会由于排兵布阵的不同, 而表现出完全不同的战斗力。一个组织也是如此, 由于系统内部分工和协作关系的设计不同, 组织的效能会表现出巨大的差异。

组织结构 (organization structure) 就是表现组织内部分工排列顺序、空间位置、聚集状态、联系方式以及各要素之间相互关系的一种模式, 其表现的框架结构就是组织结构系统图。组织结构的定义包含以下三方面的关键要素: 第一, 组织结构决定了组织中的正式报告关系, 包括职权层级的数目和主管人员的管理幅度; 第二, 组织结构确定了将个体组合成部门、部门再组合成整个组织的方式; 第三, 组织结构包含了确保跨部门沟通、协作与力量整合的制度设计。

上述三要素能在组织结构的纵、横两向发挥作用。具体地说, 前两个要素规定了组织的结构框架, 即纵向的层级; 第三个要素则是关于组织成员之间的相互关系。一个理想的组织结构应该鼓励成员在必要的时间和地点通过横向联系提供共享信息和组织协调。

(二) 组织结构设计的原则

在长期的管理实践活动中, 人们逐渐认识到由人构成的组织群体要高效而有序地工作, 就必须遵循一定的原则, 组织结构设计也符合这样的规律。因此, 在组织结构设计过程中要注重以下原则, 以便为组织的生存和发展奠定良好的基础。

1. 目标统一原则

组织结构的设计和形式的选择必须有利于组织目标与任务的实现。组织目标层层分解, 部门目标层层设置, 直到每一个部门和每一个人都了解自己在组织总目标实现中的具体目标和应完成的具体任务, 这样建立起来的组织结构才是一个有机整体, 才能为保证组织目标的实现奠定基础。

2. 统一指挥原则

统一指挥原则就是组织中每一个下属只能接受一个上级的指挥,并向这个上级负责。统一指挥原则可排除组织中更高级别的主管人员或其他部门的主管越级指挥或越权发布命令的现象,有利于组织的政令统一、高效率地贯彻执行各项决策,避免多头领导而造成的混乱。但是,在实际管理活动中,这一原则有时过于刻板,使组织缺乏必要的灵活性,造成同层次的不同部门之间的横向沟通困难。因此,在组织结构设计 and 沟通方式设计时应采取适当的措施予以弥补。

3. 管理幅度原则

管理幅度是指一个管理者直接指挥的下属数目。管理幅度原则就是要求一个管理者要有一个适当的管理幅度。管理幅度过大,不利于监督和指挥;管理幅度过小,造成管理成本上升,甚至资源浪费。一个组织的各级管理者究竟选择多大的管理幅度合适,应视实际情况而定。

4. 责权一致原则

责权一致原则是指在赋予每一个职务责任的同时,必须赋予这个职务自主完成任务所需的权力,权力的大小需要和责任相对应。没人愿意承担没有职权对应的职责,即使职权太小,职责承担者的积极性、主动性也会受到束缚,甚至无法承担相应的责任;相反,只有职权而无任何责任,或责任程度远远小于职权,将会导致滥用权力,产生官僚主义等。在实际组织设计时应尽量避免这两种现象。

5. 精干高效原则

在组织设计中,所谓精干高效是指在能够保证组织活动正常开展的前提下,尽可能减少管理层次,简化部门机构,并配置少而精的主管人员。坚持这个原则的优点是:第一,组织精干,反映敏捷,协调工作量小,工作效率高;第二,节省人员的费用开支和组织的管理费用。

6. 分工协作原则

由于组织规模的扩大,管理问题日益复杂化,很需要将有专业知识和技能的人员纳入到管理系统中来。分工协作原则就是指在组织设计时,按不同专业和性质进行合理的分工,并规定各个部门之间或部门内部的协调关系和配合方法。这是提高组织效率的有效手段。

二、组织结构设计的内容

(一) 职务分析与设计

组织可以看做是由各种各样的职务、职务间的关系及其相互作用所构成的具有特定功能的有机体。如果把组织的营运看做是一场戏剧的话,这些职务就相当于戏剧中的角色。这场戏是喜或是悲,是起伏跌宕或是索然无味,很大程度上就取决于这些角色的安排与表演。因此,从分工和协作的意义上讲,组织结构实际上是一种有意识地形成的职务结构或角色结构。

1. 职务分析

职务分析是对每种工作作出明确界定,并确定完成这种工作需要有什么行为的过程,为这种工作收集所有与它相关的信息并进行评价的系统工程。要使组织中的每一个职务存在并有意义,必须使之满足这样几个特征,即:具有明确而己能够检验的目标,这是一个职务之所以存在的理由;具有明确的职责,也就是必须清楚该职务所承担的任务或活动;具有明确

的职权，以使占据该职务的管理者有可能去实现其目标。职务工作内容的确定，应该既要考虑工作效率的要求，同时兼顾工作人员能从中体验到的内在工作满足（这是调动人的积极性的一个重要因素），以便在任务和人员两方面要求的相互平衡中，确定出职务的合理广度与深度。

（1）明确职位要求

一个职位的要求主要包括如下一些问题，即该职位要做什么；如何做；要求哪些技能和知识背景；该职位的任务是否可以通过其他方式实现等。为了获得这些问题的答案，就必须通过观察、调查、系统分析等手段对职位进行详细的分析。职位要求应当既满足实现组织目标的要求，同时也能满足个人的需要。

（2）候选人应当具备的条件或资质

组织职位的人选必须具备一定的资格。如前所述，要成为一个有效的管理者，必须具备各种必要的管理技能，这种技能包括了技术技能、人际技能、概念技能等，各项技能的相对重要性因职位在组织中的层次不同而有所差异。除了这些技能之外，还有一些个性特征也是十分重要的。这些特征包括：从事管理工作的欲望、与人沟通的能力、正直和忠诚的品质以及过去从事管理工作的资历等。

职务分析的结果形成的书面文件就是职务说明书。职务说明书要求能简单而明确地指出该管理职务的工作内容、职责与权力、与组织中其他部门和职务的关系，要求担任该项职务者所必须具备的基本素质、技术知识、工作经验、处理问题的能力、达成的目标或预期的成果等。

根据组织环境和职位的不同，职务说明书也会各不相同。在一个非常正规且稳定的组织中，职位要求可能会规定得非常具体和明确；而对于一个处于多变、不稳定的环境中的组织而言，其职位要求就可能相对概括和简略，而且要求也可能经常地进行重审和修订。

2. 职务设计

职务设计（job design）就是将若干工作任务组合起来构成一项完整的职位。现实中有些职务是常规性的、经常重复的，有些则是非常规性的；有些职务要求广泛、多样的技能，另一些只要求范围狭窄的技能；有些职务规定了非常严格的程序，另一些则具有相当的自由度。总而言之，职务因任务组合的方式不同而各异，而这些不同的组合则形成了多种职务设计方案。从历史上来看，职务设计经历了如下一些变迁和发展。

（1）职务专业化（job specialization）

在 20 世纪上半叶以前，职务设计是与劳动分工、工作专业化意义相同的，管理者力求将组织中的工作设计得尽可能简单、狭窄、易做。亚当·斯密曾这样描述过一家大头针制造厂的劳动分工情形：一个人抽钢丝，另一人拉直，第三个切割，第四个削尖，第五人磨顶以便接上钉头；而钉头的制作又需要两三项单独的作业；接上钉头又是另一项作业。如此将大头针的制造划分为各种独特的、专业化的操作，分别由专门的人员来承担，使得劳动生产率比传统的方式（即一个人从头到尾负责制作整根大头针）提高二百多倍。这就是专业化分工的巨大吸引力。时至今日，大量的工作仍然是在按照专业化分工的原则进行。生产工人在装配流水线上从事简单、重复的工作，办公室职员坐在计算机前从事范围狭窄的、标准化的任务，甚至护士、会计及许多其他的职业工作都是按照同样的原则组织起来的。

专业化分工有许多好处，如有利于提高人员的工作熟练程度，有利于减少因工作变换而

损失的时间,有利于使用专用设备和减少人员培训的要求以及扩大劳动者的来源和降低劳动成本等。但职务设计得过于狭窄,就不可避免地会带来负面的影响,诸如在流水线上每天上千次地旋紧螺栓这样的工作,其枯燥、单调、乏味造成了人们在生理、心理上的伤害,导致员工的厌烦和不满情绪,工作之间的协调成本上升,从而影响了总体的工作效率和工作质量。早期,人们在职务设计方面,基本上都是致力于通过提高专业化和分工的程度来取得规模经济效益和高效率。后期的努力则转向了如何克服由于过度的专业化和分工而产生的各种弊端上。

(2) 职务扩大化 (job enlargement)

这是为了克服由于过度的分工而导致的工作过于狭窄的弊端而提出的一种职务设计思想。它主张通过把若干狭窄的活动合并为一件工作的方式来扩大工作的广度和范围。以装配收音机为例,原先由每个人只负责一两项简单的操作,如将某个电容器插在焊孔上,现在改由每个员工装配一个部件甚至整台收音机。这样在一定程度上拓宽了职务的内容,降低了工作的单调程度。

(3) 职务轮换 (job satisfaction)

与职务扩大化相似的做法是,让员工定期地从一项工作更换到另一项工作上去。例如,在仓库工作的工人,可以在卸货、出货、记录、盘点等多项职位上定期轮换。这样有利于促进员工技能的多样化,在一定程度上减少了工作的单调和枯燥的感觉。日本有些企业在中、低层的管理职务上进行定期或不定期的职务轮换,以更好地培养和激励管理人员。其缺点是:增加培训成本,还会导致生产效率下降;大量的工作人员安置在他们经验有限的岗位上,会出现日常决策与业务处理问题增加现象;非自愿地对员工进行职务轮换,可能使那些聪明而富有进取心的员工积极性受挫,因为他们喜欢在其所从事的专业中寻找更大的、更具体的责任。

(4) 职务丰富化 (job enrichment)

职务扩大化是指工作的横向扩展,职务丰富化则是指从纵向上充实和丰富工作内容,也即从增加员工对工作的自主性和责任心的角度,使其体验工作的内在意义、挑战性和成就感。在强调劳动分工的时代,一般主张在管理人员和作业人员之间进行明确的职责划分,由管理人员来决定工作的内容和工作的方法,而一般人员只需俯首听命即可。职务丰富化设计,就是要将部分管理权限下放给下级人员,使其在一定程度上自主决定工作的内容、工作的方法、工作的进度等。

(5) 工作团队 (work team)

上述几种方式均是依据个人来进行职务设计的。当职务设计是围绕群体而不是个人时,就形成了工作团队。近年来,工作团队代表了一种日益盛行的职务设计方案,越来越多的组织采用这一方式来安排工作以期提高组织的竞争力。工作团队有多种类型,自主管理工作团队是最具代表性的一种。这种团队享有相当大的自主权,除了安排工作进度、决定工作方法之外,团队甚至可以自主挑选成员、自主考评工作绩效以及决定对于团队成员的奖惩。

(二) 管理幅度与部门化

1. 管理幅度与管理层次

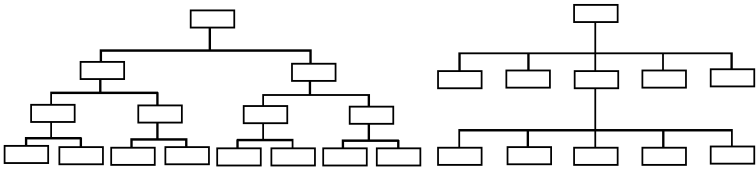
如果一个组织的最高管理者可以指挥和监督一切活动而无需借助于他人的帮助,那么,一个组织只有一个管理者就行了。但管理者做不到这一点,因为人类存在着身体的、生理

的、心理的和社会的种种限制，每一个管理者所能直接指挥和监督的下属人数总是有限的。这个限度就称为管理幅度或管理跨度（span of control）。

当组织规模较小时，一个管理者可以直接管理每一个成员的活动，而无需借助他人。当规模的扩大导致了管理工作量超出了一个人所能承担的范围时，为了保证组织的正常运转，管理者就必须委托他人来分担自己的一部分管理工作。随着组织规模的进一步扩大，受托者又不得不进而委托其他的人来分担自己的工作，以此类推，而形成了组织的等级制或层次性管理结构。

由以上分析可知，尽管组织通常表现为层次的结构，但层次的产生并非是理所当然的。只是由于存在着管理幅度的限制，或者说因为管理者所能有效监督的下属人数是有限的，才形成了这种层次性的管理结构。从一定意义上来讲，组织层次是一种不得已的产物。它的存在本身是带有一定的副作用的。首先，层次多意味着费用也多。层次的增加需要更多的管理者，管理者又需要辅助人员，每个人员都需要一定的设施和设备的支 持，同时也加大了部门之间的协调工作量，所有这些都意味着费用的增加。其次，随着层次的增加将加大沟通的难度和复杂性。信息经过不同层次从上而上传达时，不可避免地会产生曲解和遗漏，由下往上的信息流动同样也会变得更加复杂和困难。另外，众多的层次将使得计划和控制活动更为复杂。一个在最高层显得清晰、完整的计划方案会因为逐层分解而变得模糊不清，失去协调。随着层次和管理者人数的增多，控制活动会更加困难，尽管此时由于计划的复杂化和沟通的困难而使得控制显得更为重要。

显然，当组织规模一定时，管理层次和管理幅度之间存在着一种反比例的关系。管理幅度越大，管理层次就越少；反之，管理幅度越小，则管理层次就越多。这两种情况相应地对应着两种类型的组织结构形态，前者称为扁平式结构，后者则称为高长式或锥形结构。一般来说，传统的企业结构倾向于高长式，偏重于控制和效率，比较僵硬。近年来，由于现代通讯技术和计算机网络的广泛应用，企业组织结构有一种由高耸向扁平演化的趋势，扁平型结构被认为比较灵活，容易适应环境，组织成员的参与程度也相对较高。



高长式（窄幅度）组织

优点：便于监督

便于控制

上下级迅速沟通

缺点：上级对下属工作时间过多，组织层次多，信息传递速度慢，管理成本过高

扁平式（宽幅度）组织

优点：上级采用授权

节约管理费用

组织灵活，决策速度快

缺点：管理幅度宽，主管人员负担重，容易出现决策失误

图 6-1 高长式组织与扁平式组织比较

多年来，许多学者和管理者对管理幅度这一问题进行了研究。早期，人们试图寻求一个广泛适用的最佳管理幅度值，但现在一般认为这种普遍最佳的管理幅度是不存在的。从客观上讲，管理者能有效监督的下属人数的确是有限度的，但具体的人数取决于特定条件下的各

种因素的综合作用。因此,找出特定情景下影响管理幅度的各种具体因素,考察哪些因素使得管理者在处理上下级相互关系中消耗了过多的时间,哪些措施有利于减少这些时间,将会有助于确定在这种情况下的适当的管理幅度,这要比追求一个普遍适用的最佳管理幅度值更有价值,也更有现实意义。

一个管理者能够有效管理的下级的人数受到多种因素的影响。在这些因素中,固然有些因素是属于个人方面的因素,如有的人理解问题较快,有的人善于与人相处,有的人则容易得到人们的尊敬等。但除了这些个人因素之外,影响管理者管理幅度的还有以下一些因素:

(1) 上下级双方的素质与能力

素质较高、训练有素的下级不需要过多的监督和指导,因而与其上级的接触次数和接触时间都比较少,从而可以使其上级的管理幅度大一些;同理,能力较强的管理者所能够有效管理的下级人数相对要多一些。

(2) 计划的完善程度

良好的计划有助于下属明确自己所承担的任务以及应当取得的成果,有助于了解自己与他人之间的关系,可以有效地减少上级用于指导的时间,从而有利于增加管理幅度;反之,则要求较多的上级指导,而会使得管辖人数减少。

(3) 组织环境的不确定性

有些组织所处的环境变化较快,有些组织则存在于相对比较稳定的环境之中。环境以及组织本身变化的激烈程度,极大地影响着组织的政策稳定性与计划的详尽程度,从而也影响着管理者所能有效管理的下属的人数。一般来说,变化相对较小、较慢的环境,其管理幅度可大一些;反之,则小一些。

(4) 授权的情况

在很多情况下,不适当和不清晰的授权是导致管理者在处理上下级关系方面负担过重的一个主要原因。适当而充分的授权可以减少管理者与下属之间的接触,节省管理者的时间和精力,锻炼和提高下属的能力和积极性。相应地,所管辖的下属人数也可以多一些。

(5) 沟通手段和方法

组织中所用的沟通手段或方法的有效性在很大程度上影响着管理幅度。如果所有的指示、计划和命令都必须面对面传达,如果所有的机构变动和人事问题都必须口头交代,则管理者将许多时间用于上下级关系方面,因而其所能有效指挥和监督的下级人数也将是很有限的。采用适当且高效的沟通方式和手段将有助于管理幅度的扩大。

(6) 面对问题的种类

主要面临常规性、日常性问题的管理者可以有较大的管理幅度。而经常面对复杂多变或方向性、战略性问题的管理者则管理幅度要小一些。另外,如果所管辖的下属人员的工作比较相似或基本相同,则管理宽度也要大一些;如果下属的工作各不相同,则管理幅度相对就要小一些。

(7) 个别接触的 necessary 程度

许多场合下,管理者必须依靠和其下属的面对面的个别接触才能解决问题。这种场合越久,则管理者的精力和时间的消耗也就越大,从而能够有效管辖的下属的人数也就越少。

此外,下属人员的空间分散情况、下属人员承当责任的意愿以及面对风险的态度等因素也不同程度地影响着管理幅度的大小。

2. 部门化

部门化 (departmentalization) 是指按照一定的方式对为了完成目标所必须进行的各项活动加以组合, 使之形成便于管理的单位或部门的过程。

从一定意义上来讲, 正是由于管理幅度的存在, 当组织规模扩大到一定程度时, 才产生了部门划分的必要性。在对整个部门组织的工作进行充分、细致的分析和明确地分类后, 进行科学地组合就形成了通常所指的部门。部门是指组织中主管人员为完成规定的任务有权管辖的一个特定的领域。部门的划分是组织的横向分工, 其目的在于确定组织中各项任务分配与责任的归属, 以便有效地达到组织的目标。划分部门的方法较多, 下面是常用的几种方法。

(1) 职能部门化 (functional departmentalization)

根据职能划部门是应用最广泛的方法之一, 几乎所有类型组织的结构中都可以找到它的影子。因为任何一个组织存在的目的都是要创造某种他人所需要的物品或劳务, 所以可以说生产 (创造或增加物品或劳务的效用)、销售 (寻找愿意按一定价格购买物品或接受服务的顾客) 和财务 (资金的筹措、保管和运作) 是所有的组织的基本职能。因此, 以这些基本职能为依据便可以将组织划分为生产部门、销售部门、财务部门等。当然, 由于各种组织的活动领域不同, 同一职能在不同组织中的重要程度可能不同, 现实中这些职能部门在不同类型的组织中会有不同的具体名称。

按照职能划部门有利于确保组织的主要基本活动得到重视; 由于遵循了专业化原则, 有利于提高人员使用的效率, 同时也简化了培训工作; 由于最高主管要对最终成果负责, 从而为高层管理者实施严格控制提供了手段。

但是, 这种方法容易使人们过度局限于自己所在的职能部门而忽视组织整体目标, 造成部门间的协调比较困难; 由于只有最高主管才能对最终成果负责, 因而对各部门的绩效和责任很难进行评价; 这种结构不利于培养综合全面的管理人才; 组织适应环境变化的能力较差。

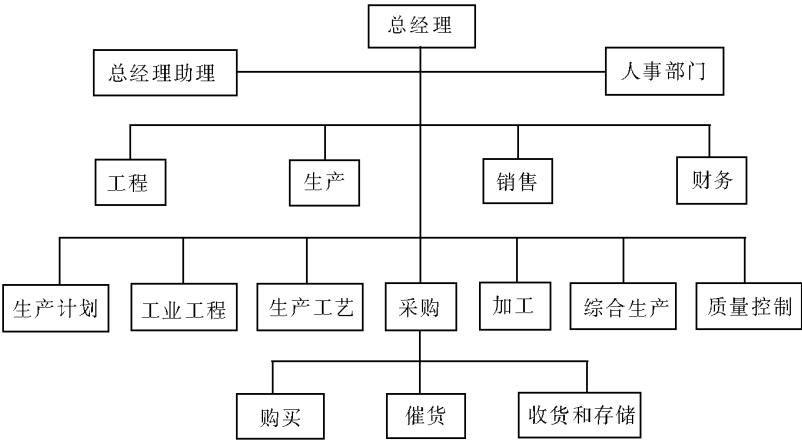


图 6-2 按照职能划部门的组织结构

(2) 产品部门化 (product departmentalization)

按照产品划部门是根据产品或产品系列来组织业务活动。许多多元化经营的大企业采

用这种划分部门的方法。这种方法最早是从按照职能划分部门的企业中发展起来的。随着企业规模的扩大，管理工作变得越来越复杂，部门主管们的工作负担也越来越重，管理幅度的限制使得他们难以通过增加直接下属的办法来解决问题，因而此时按照产品来重新组织企业活动就成为必要。在这样的结构下，有关某产品或产品系列的生产、销售、服务等职能活动方面，该产品分部的主管拥有充分的职权，同时他们也必须很大程度上为该产品的利润负责。

这种划分部门的方法有利于采用专用设备，促进协调，充分发挥人员的技能和专门知识，也有利于产品和服务的改进和发展；能够明确利润责任，便于最高主管把握各种产品或产品系列对总利润的贡献；有利于锻炼和培养独当一面的总经理型的人才。

但是，按照产品划分部门要求部门主管要具备全面的管理能力，各产品部门的独立性较强而整体性则较弱，由于各产品分部也需要保持职能部门或职能人员而使得部门重叠、管理费用增加。

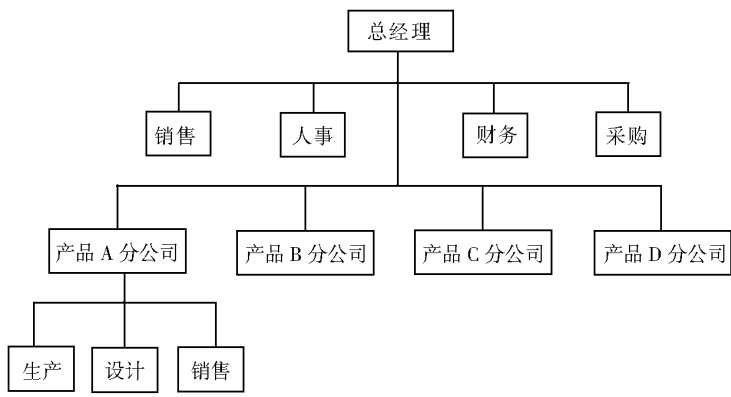


图 6-3 按照产品划分部门的组织结构

(3) 地区部门化 (geographic departmentalization)

这种方法是经营活动在地域上比较分散的企业所常常采用的一种部门划分的方法。其做法是将某一地区的业务活动集中起来，并委派相应的管理者，形成区域性的部门。

按照地域划分部门，有利于鼓励地方参与决策，促进地区活动的协调；有利于管理者注意当地市场的需要和问题；生产的当地化有利于降低运输费用，缩短交货时间；有利于培养能力全面的管理者。

这种方法的主要缺点有，由于机构重复而使得费用增加，总部对地方控制的难度较大，要求管理者具有全面的管理能力。

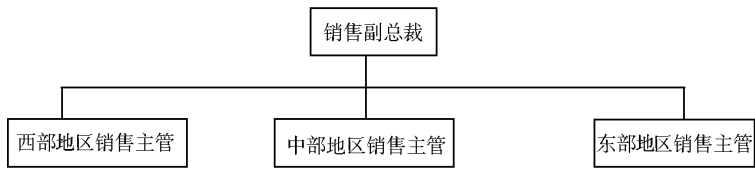


图 6-4 按照地区划分部门的组织结构

(4) 顾客部门化 (customer departmentalization)

许多组织按照自己所服务的顾客来划分部门。这种方法是将与某一特定顾客有关的各种活动结合起来，并委派相应的管理者以形成部门。采用这种方法的目的为了更好地满足特定顾客群体的要求。

采用这种方法有利于重视顾客的需要，增加顾客的满意程度，并有利于形成针对特定顾客的技能 and 诀窍。不足之处主要有，按照顾客组织起来的部门常常要求特殊对待而造成部门间协调困难，管理者必须熟悉特定顾客的情况以及有些情况下很难轻而易举地对顾客进行区分。

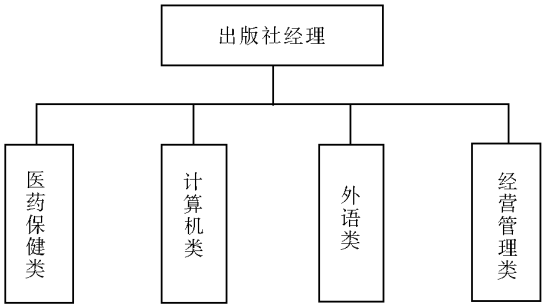


图 6-5 按照服务对象划分部门的组织结构

(5) 过程部门化 (process departmentalization)

有些组织按照技术或设备安排业务活动。例如，制造业企业中设立的铸造车间、粗加工车间、精加工车间和成品组装等，都是按照这种原则组织起来的。

这种方法有利于充分利用专有设备，发挥专业技术人员的特长，便于设备维修和材料供应。不足之处是容易强调局部利益而忽视整体目标。

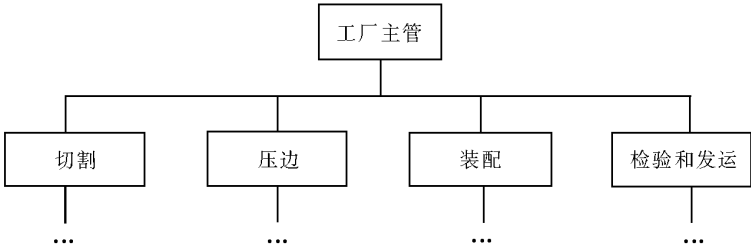


图 6-6 按照产品生产过程划分部门的组织结构

(6) 按照时间划分

根据时间来组织业务活动是最古老的划分部门的方法之一，多见于组织的底层。在许多组织中，由于经济的、技术的或其他的一些原因，正常的工作日不能满足要求，而必须采用轮班的做法。例如，医院、工厂、消防队等，均采用这种方法来进行组织。

采用这种方法有利于连续、不间断地提供服务 and 进行生产，有利于使设备、设施得到充分的利用。缺点在于夜间可能会缺乏监督，人员容易疲劳，协调和沟通有时会比较困难。

(7) 按照人数划分

单纯地按照人数来安排业务活动是一种最原始、最简单的划分部门的方法，早期的部

落、氏族和军队普遍采用这种方法来进行组织。当最终成果只是取决于总的人数时，或者说每个人的贡献都是单纯无差别的简单劳动时，采用这种方法是有效的。在现代社会中，单纯根据人数来划分部门的方法一般局限于基层等场合。从总体上来看，这种方法有逐渐被淘汰的趋势。当代科学技术的发展要求组织中的成员必须具备更加专业化和多样化的知识和技能，由各种专业人员构成的群体能够发挥出更大的效率。

除了以上介绍的基本方法外，还有一些方法，如按市场销售渠道划分、按工艺划分等。总之，设计组织的横向结构，即划分各层次的业务部门，是为保证组织目标实现而对工作进行安排的一种手段。在实际运用中，每个组织都应根据自己的特定条件，选择能取得最佳效果的划分方法。在很多情况下，常常采用混合的方法来划分部门，这种混合划分部门的方法，通常能更有效地实现组织的目标。

（三）组织结构的基本形式

部门的划分反映了对组织活动的分工和安排，其目的是为了通过实施这些活动而高效率地实现组织的目标。通过对上述的各种部门化方法的单独或综合的应用，便形成了各种各样的现实的组织结构。组织结构反映了组织的各个组成部分之间的相互联系和相互作用，它是实现组织目标的框架或体制。从一定意义上讲，有关部门划分的探讨是一种分析性研究，通过这种研究在一定程度上揭示了组织结构形成的机理；而对组织结构类型的考察则是一种综合的方法，这种综合有利于我们从总体上把握组织结构的全貌。下面主要介绍几种最典型的组织结构形式。

1. 直线型组织结构

直线型组织结构（也称为简单结构 simple structure）是最简单、最古老的一种组织结构。其特点是：组织中各种职务按垂直方向直线排列，各级主管对下属拥有直接的领导权，每一职位只能向一个直线上级请示与汇报，组织中不设专门的职能部门。这种组织结构优点是：权力集中、权责分明、命令统一、行动快捷。其缺点是：在组织规模较大的情况下，权力集中在高层管理者，往往因为个人的知识和能力有限而影响对管理问题深入、细致地考虑；组织成员只注意本部门的工作，忽视了横向沟通与协调的作用，因而难于培养全能型、熟悉组织全面情况的管理者。一般地，这种结构只适用于没有实行专业化管理的小型组织。

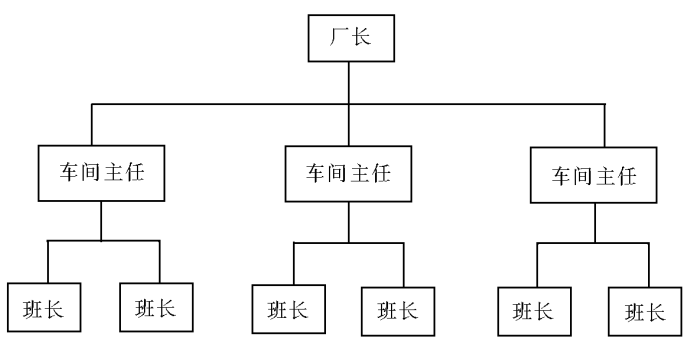


图 6-7 直线型组织结构

2. 直线职能型组织结构

直线职能型组织结构是从直线型结构发展而来的。其特点是：直线部门人员在自己权责

范围内有决定权，有权指挥和命令下属人员，而职能部门人员仅发挥参谋的作用，只对下属提供建议和指导，没有指挥和命令的权力。这种结构的优点是：既保证了统一指挥，又有利于发挥专家的辅助作用；职能高度集中、职责明确、工作效率高，组织有较高的稳定性。其缺点是：下级部门的主动性受到限制；各部门自成体系，不重视信息的横向沟通；直线部门与职能部门之间容易产生矛盾，协调难度大；整个组织适应性较差，缺乏灵活性。这种结构对规模大、决策复杂的大型组织不适用，只适合于中小型组织。

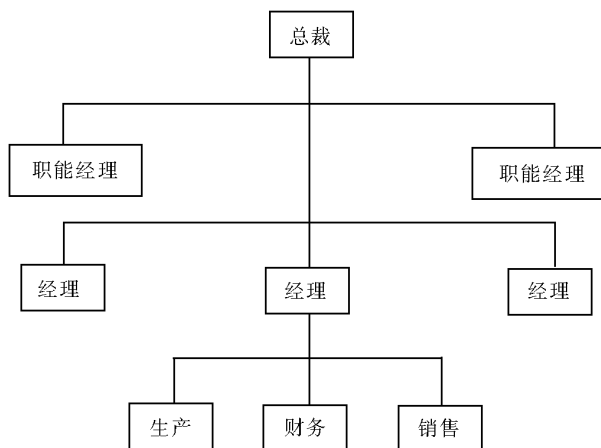


图 6—8 直线职能型组织结构

3. 事业部制组织结构

事业部制组织结构也称分部式结构（divisional structure），它是在产品部门化的基础上建立起来的。组织的高层领导下设立多个事业部，各事业部都有自己的产品和特定的市场，能够完成某种产品或服务的生产经营全过程。事业部制组织结构实行分权化管理，在企业统一政策的领导下每个事业部负责本部门的生产、销售等全部活动，形成各自的利润负责中心，且有较大的生产经营权限。

事业部制组织结构有许多优点：由于每个事业部可规划自己的未来发展，也能灵活自主地适应市场出现的变化，因而更能适应环境的需要；组织最高层摆脱了日常管理事务，有利于集中精力做好长远规划和战略决策；事业部经理负责领导一个独立经营的部门，相当于一个完整的企业，有利于接受各种考验，培养全面的管理人才；具有高度的产品前瞻性，消费者对产品的意见和建议能及时反映到分部，对产品作出适当改进，以适应市场需要。应用事业部组织结构的不足之处在于：职能部门分散，一些资源不能充分共享，造成了人员和设备的浪费；不同的事业部之间沟通关系较差，相互支援较差；各事业部考虑问题往往从本部门出发，它们之间独立的经济会引起激烈的竞争，甚至发生内耗；由于忽视整个组织的利益，协调控制比较困难，可能出现架空总部的现象。这种组织结构多适用于规模较大的公司组织。

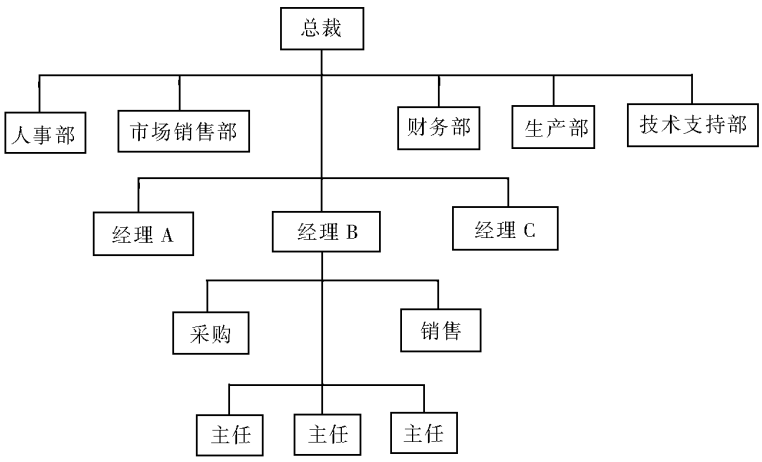
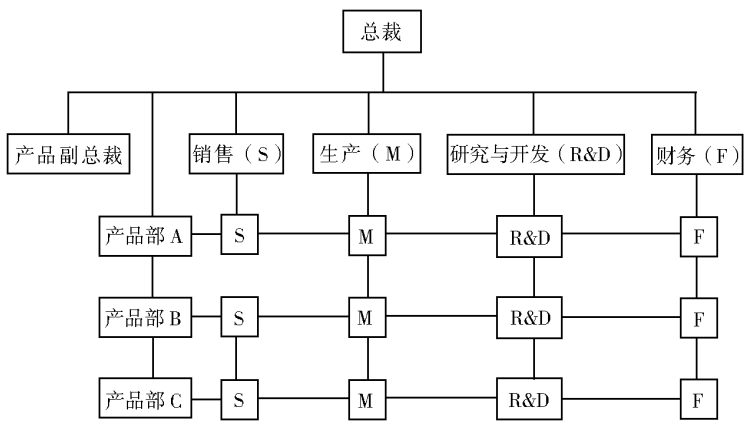


图 6-9 事业部制组织结构

4. 矩阵型组织结构

矩阵型组织结构（matrix structure）是把按职能划分的部门和按产品划分的部门综合起来组成一个矩阵，使产品经理和职能经理在组织中拥有同样的职权。这种结构打破了传统的一个员工只有一个上司的命令统一原则，使一个员工属于两个甚至两个以上的部门，许多员工同时要向两个经理负责。矩阵式结构往往是企业存在某些约束条件时采用的。为完成某一项目，由各职能部门抽调人员组成项目经理部，当项目完成后，各类人员另派工作，此项目经理不复存在。

矩阵型组织结构的优点是：具有较大的互动性，能克服职能部门相互脱节的现象；专业人员和专用设备能够得到充分利用；各行各业人员可以在完成同一任务的过程中相互学习、相互帮助，有利于人才的培养；实现集权与分权优势的结合。其缺点是：由于实行的是横向、纵向双重领导，容易造成冲突或相互推卸责任；组织关系复杂，对项目负责人要求较高；需要花费大量时间举行会议，集中解决问题，造成决策迟缓。



分配到每个部门的 分配到每个部门的 分配到每个部门的 分配到每个部门的
销售人员 生产人员 研发人员 财务人员

图 6-10 矩阵型组织结构

当具备下列条件时，采用矩阵式组织结构是恰当的。首先，环境的压力来自于两个或两个以上重要方面。这些压力意味着对环境的反应必须要有一个双重的结构来达到权力的平衡。其次，组织所处的环境是复杂且不确定的。外界经常性的变化和企业内各单位之间的高度依赖性，需要组织在水平方向和垂直方向上都极为有效地进行联系。再次，在使用内部资源（人员、设备、资金、信息）时，需要考虑规模经济的因素。

5. 多维立体结构

多维立体结构是矩阵型组织结构和事业部制组织结构综合发展的产物。这种结构形式由三个管理系统组成：①按产品划分的部门是产品利润中心；②按职能划分的专业参谋机构是专业成本中心；③按地区划分的管理结构是地区利润中心。在这种组织结构下，每一系统都不能单独作出决策，而是必须经过三方共同协调才能采取行动。因此，多维立体结构能促使每个部门从整个组织的全局来考虑问题，易于产品、职能、地区三方面的统一和协调。这种类型的组织结构最适用于巨型的跨国公司或全球化公司。

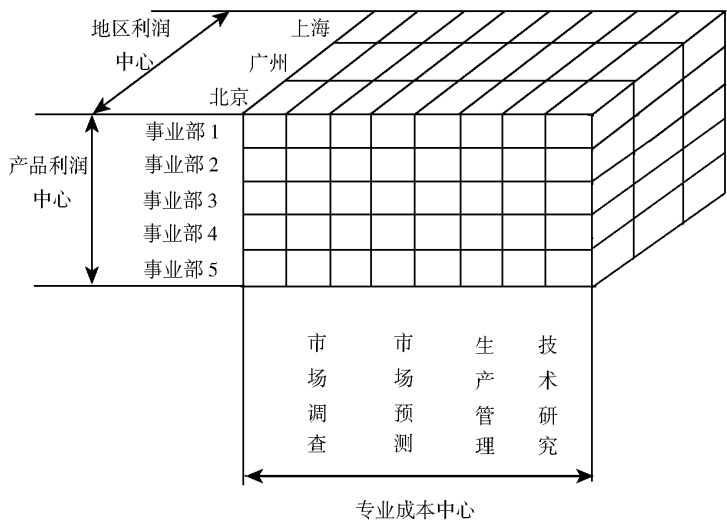


图 6—11 多维立体结构示意图

6. 网络组织结构

近 20 年来，人类社会面临着各方面的巨大变化，科学技术正以空前的速度向前发展，国内外市场竞争更为激烈，企业体制在发生巨变。企业为适应环境变化和提高内部运行效率，创造出了一些新的组织结构，网络结构（network structure）就是其中之一。

“网络组织”是一种全新的组织形式。这种新形式是由传统的“命令和控制”型组织向“以信息为基础”型组织的一种转变。传统的等级制以及与之相关的计划、控制和人力资源系统适合于对事务进行预测和管理。相反，新的网络形式则适合于用来利用不确定性，而不是减少不确定性。它强调在一个不断变化的环境中的柔性调整。

网络结构中的人员、决策权限、角色和领导关系是临时根据特定的项目或事件组成的，一旦需要，可能随时改变。因此，网络结构具有快捷的优势，能对变化的事件作出快速的反应。网络结构比较适合于变化迅速且剧烈的环境，在这种环境中，战略优势取决于创新能力。

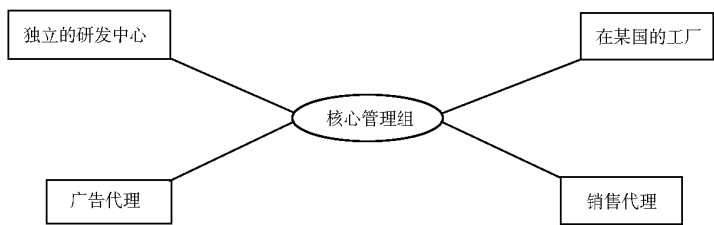


图 6-12 网络组织结构

（四）机械式组织与有机式组织

机械式组织与有机式组织是组织设计的两种模式。机械式组织（mechanistic organization）是综合运用传统设计原则的产物，包括直线职能型、事业部制等，它与传统意义上的金字塔型实体组织具有相同的特点：有严格的层级关系、高度复杂化、高度正规化、高度集权化，有正式的沟通渠道。有机式组织（organic organization）则是综合运用现代设计原则的产物，包括直线型、矩阵型、多级立体型等。有机式组织结构与现代意义上的扁平型实体组织具有相同的特点：强调纵向及横向的合作、职责不断调整、低度正规化、低度集权化，存在非正式沟通渠道。

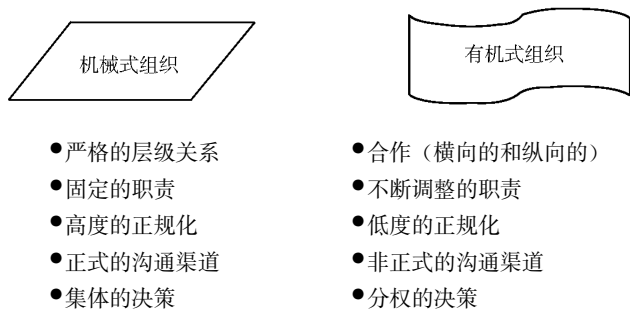


图 6-13 机械式组织与有机式组织的对比

机械式和有机式的这两种模式，是一个连续的统一体的两端，两者不是纯粹的相互替代关系。纯粹的机械式组织和纯粹的有机式组织几乎是不存在的。对于管理者来说，能够认识到这两者的差异是十分重要的。同时，管理者还应意识到，市场的动荡更加需要一种有机式组织结构。管理者必须根据权变的原则，综合分析影响组织结构设计的多种权变因素，在两者之间权衡，以采取最适用的组织结构以取得最高的组织效率。总之，任何组织都必须根据所面临的内、外部环境和所追求的目标，决定一种最适合自己的组织结构。普遍适用的最好的组织结构是不存在的。

表 6-1

组织设计选择表

结构类型	优 点	适用的条件
直线型	快速、灵活、经济	小型组织；发展的初期；简单、动态的环境
职能型	专业化的经济性	单一产品或服务的组织
事业部型	对结果的责任感	大型组织；多种产品或多个市场的组织
矩阵型	专业化的经济性与对结果的责任感	有多个产品或规划、需要依靠职能专长的组织
网络型	快速、灵活、经济	工业企业；发展的初期；有许多可靠的供应商；需要海外低廉的劳动力

对于开展专业化经营的大型组织，事业部制结构较适用，其本质上是机械式结构。

当员工人数较少，或者组织处于创建时期、动态环境的情况下，直线型结构较好。这种结构易于管理，具有对不能预见的环境变化作出迅速反应的灵活性。

当组织有多种产品规划，需要职能部门辅助时，利用矩阵结构可以取得专业化优势，同时注意克服其存在的问题。

网络结构是计算机技术革命的产物，它对于刚开业的制造企业是一种特别有效的手段，可以使风险和投入大大地降低。管理当局必须熟练地发展和维持与供应商的关系，以取得优势。

就组织而言，它们应该同时具有机械式和有机式结构的特点。但最基本的出发点是，组织的基本结构应该促进必要的信息沟通。组织的运作环境也是会改变的，因而有必要定期检查，以确保组织结构与环境相适应。为了弥补正式结构中的一些缺点，也可以建立一些非正式的机制，通过这样一些非正式的手段，管理者可以了解组织的一些具体动态。

三、影响组织结构设计的因素

一个组织的结构类型是根据其目标的需要和组织环境特点而选定的。随着社会发展和组织环境的变化，组织结构也在不断更新和发展。组织结构设计必须考虑的因素有战略、环境、技术与组织规模等。

1. 组织战略与组织结构

组织结构是实现组织目标的手段，而战略目标是组织的重要目标。因此，组织结构与组织战略是紧密联系在一起的，组织结构要服从于战略，能够为战略的实施，从而为组织目标的实现提供必要的支持。如果最高管理层对组织的战略作出重大调整，那么就on必须修改组织结构，以此来适应和支持战略的变革。

组织战略选择的不同，从两个方面影响组织结构：一是不同的战略要求开展不同的业务活动，这会影响管理职务的设计；二是战略重点的改变，会引起组织工作重点的变化，从而引起各部门与职务在组织中重要程度的改变，因而要求对各管理职务以及各部门之间关系作出相应调整。

2. 组织环境与组织结构

环境因素与组织结构之间也存在着特定的关系。比较早的关于环境与组织结构之间关系的分析是由汤姆·伯恩斯和 G. M. 斯托克在英国进行的。他们研究的第一步是确定两种极端的环境形式，即稳定的和不稳定的。然后，他们对各种环境下的组织结构进行了分析。结果他们发现，在稳定的环境下对应着的是机械式结构，而不稳定环境下则对应着有机式机构。

美国的保罗·劳伦斯和乔依·娄斯奇在上述基础上进行了进一步的研究，他们同意上述的环境因素影响组织的观点，但是又指出，这种影响在同一组织中的不同部分之间也是不同的。他们认为，组织的每一个子单位都各有其相应的外界环境，都以各自特有的方式来适应环境。

组织外部环境对组织内部结构产生的影响可以反映在三个不同的层次上，这就是职务与部门设计层次、各部门关系层次、组织结构总体特征层次。任何组织都是社会大系统中的一个子系统，一个组织与其他社会子系统之间也存在分工问题，不同分工决定了组织内部工作

内容、所需完成的任务、所需设立的职务和部门都不一样。组织外部环境会对组织的职务和部门设计产生影响。环境不同,对组织中各项工作的完成以及组织目标的实现也产生影响。因此,组织外部环境将影响到组织内各部门间的关系。外部环境是否稳定,对组织结构的要求也是不一样的。稳定环境中,管理部门与人员的职责界限分明、工作内容和程序都有明确的规定、各部门的权责关系固定、等级结构严密;而多变的环境则要求组织结构灵活、各部门的权责关系和工作内容需要经常作适应性的调整、等级关系不甚严密。

3. 组织结构与技术

技术可以认为是将组织的输入变为输出的转化过程。组织中往往存在着多种技术,但在其中起支配作用的称为核心技术。这里的技术当然既包括制造业中的装配线和机器设备,也包括服务性组织中的各种转化过程。较早对这一问题进行比较系统的研究的是英国的乔安·伍德沃德(Joan Woodward),她调查了南英格兰的100家制造业企业,收集了关于这些企业的历史、制造过程、类型和程序、财务数据等,期望发现组织的规模和结构之间的关系,但未能如愿。她又对造成组织结构上的差异的其他解释进行了研究。结果发现了组织结构与技术之间存在着一定的关系。她首先把各种类型的组织所对应的技术分成了三个大类:

(1) 单件或小批生产技术。这种产品一般属于定制,常常是小批量生产。例如,船舶、大型发电机组等产品的生产。

(2) 大批量或集中生产技术。这类产品通常是采用装配线方式,由零件组合成部件或成品。例如,汽车、家电的生产都属于这种类型。

(3) 连续流程性生产技术。通过机器系列或流程性转化装置将原材料转化为成品,经过这一流程材料的成分发生了改变。例如,化学工厂、石油精炼厂等。

将这些技术类型按照复杂性程度加以排列,则单件或小批生产复杂性最低,而连续流程性生产技术是最复杂的。伍德沃德发现,组织结构的特征与生产技术类型之间存在着一定的对应关系。随着技术复杂性的增加,组织结构的层次也随之增多,管理幅度变窄,同时参谋职位也减少了,组织趋向于瘦高型。但是,当技术复杂性进一步增加时,管理幅度先是增加随后减少。这主要是由于在连续流程性技术的场合,大多数工作都实现了自动化的缘故。职工人数减少,但所要求的技能却提高了。在进一步的分析中,伍德沃德发现,在两个端点的场合(单件小批,连续流程性生产),组织结构常常是趋向有机式的。而中间区域(大批量或集中生产技术)则非常趋近于机械式结构。她还发现,组织的成功与否与实际结构同典型结构的符合程度有关。例如,成功的连续流程型组织非常趋近于有机式组织模式,而不太成功的则没那么相似。

伍德沃德的研究表明,技术对于组织结构有着重要的影响。

4. 组织的规模

组织的规模是影响组织结构的另一个因素。这里用一个组织的正式雇员的人数来表示其规模。英国伯明翰的阿斯顿大学的一个小组的研究人员相信伍德沃德的研究之所以未能发现组织规模和结构的关系,是因为她所选择的研究对象组织都相对较小。这样,他们决定进行更广泛的研究以确定规模和技术分别对组织结构的影响以及两者的交互作用对组织结构的影响。结果他们发现,技术确实影响着小企业的结构特征,这可能是因为小企业的所有活动基本上都是以其核心技术为中心的。但在大企业中,这种技术与结构的对应关系却不明显,主要是因为大企业的活动并非完全以技术为中心的。该研究还发现,与小型组织相比较,大型

组织的职位专业化程度要更高，并具有更多的标准程序、规则、规章制度等，同时分权的程度也更高。

组织的规模不是永远不变的。有的小企业转瞬即逝，有的永远长不大，有少数却突然地变成了巨人。大型组织有时也会通过减员或分裂而变小。尽管不存在明确的规律来解释规模的变化，但一般的可以用一个四阶段的组织生命周期来描述：形成阶段、成长阶段、成熟阶段和衰退阶段。

在组织的不同生命周期阶段，主管人员都面临着大量的组织结构问题。一般来说，当组织由一个阶段发展为另一个阶段时，它将变得更大、更机械、更分权，专业化程度也将更高，计划工作量也将更大，参谋职位将更多，组织的构成单位在地理上将更为分散，控制系统变得更加复杂。如此，组织的规模和结构便清楚地联接了起来，但这种联接因为组织的生命周期的存在而表现为动态的。

随着网络时代的到来，组织的规模将不是以其实体规模而是以其虚拟规模度量。因此，虚拟组织的影响将越来越大，虚拟组织的设计也将是未来的管理者面临的一个课题。

第三节 组织力量的整合

任何设计合理的组织结构，一定要使组织结构的各个要素能协调地为组织目标的实现作出贡献，并要求组织的全体成员能和谐一致地进行工作。为此，需要整合组织中的各种力量，建立高效的信息沟通网络，处理好组织不同成员之间、直线主管与参谋之间以及高层管理人员之间的各种关系，使分散在不同层次、不同部门、不同岗位的组织成员朝同一方向、同一目标努力。

一、权力、职权和指挥链

（一）权力的来源

权力（power）是指个人或群体影响其他的个人或群体行为或思想的能力。职权是权力的一种，就是职务范围内的权限。管理者要想利用他所率领的下属人员去完成各项工作任务，就必须拥有包括指挥、命令等在内的各种权力。管理者必须拥有职权才能正常履行其职责。在组织的管理活动中，影响他人行为的权力包括以下几种。

（1）法定权（legitimate power）。也称为制度权或法理权。法定权是指管理者由其在组织中所担任的职务授予的权力。个人的领导风格经常影响管理者如何运用法定权。

（2）强制权（coercive power）。也称为惩罚权，指能够给人们带来不愉快或不情愿的后果的权力。

（3）奖赏权（reward power）。指能够为他人带来某种期望的后果或好处的权力。

（4）专长权或专家权（expert systems）。这是因为人们拥有某种特殊的知识或技能而对他人所产生的影响力。人们常常会受到医生、律师、科学家等的强烈影响，这是因为他们拥有着各自领域的特殊的专门知识而被人们所崇敬。

（5）个人影响权。也称为感召权（referent power）。这是由被人们信仰和崇拜而产生的权力。例如，一些宗教领袖、战斗英雄、电影明星等就常常拥有相当的这样的权力。

组织中的管理者所拥有的权力主要就是职权，当然也可以不同程度地同时拥有其他几种

权力。职权是在组织中的某一职位上作出决策的权力，它只与组织中的管理职位有关，而与占据这个职位的人员无关。原先占据某一职位的主管一旦离职，其所拥有的职权也就随之消失。

（二）指挥链

正如人类依靠遍布全身的神经系统来控制身体的运动一样，组织主要依靠职权来操纵其各个组成部分。职权从组织的大脑——最高管理层出发，途经各个管理层次，一直贯穿到组织的基层而形成一条条由上至下的权力线，这种权力线通常被称为“指挥链”或“命令链”（chain of command）。指挥链自上而下分布形成系统，其形如金字塔，组织的最高主管高居塔顶，之后每经过一个层次便发生一次职权的分裂，如此进行而将指挥链延伸至组织的最底层，形成了一个遍布于整个组织之中的职权网络。正是这个职权网络，才使得组织具有了高度的行为能力。

一般认为，构建完善的指挥链系统必须遵循两条基本原则。其一是统一指挥原则（unity of command），要求组织中的每一个成员必须和一个上司，而且只能和一个上司建立起一种明确的报告关系。换个角度来说，就是组织中的每个成员都只能接受一个上司的指挥。如果两个或两个以上的上级同时对一个下级、一个部门或一项工作行使权力，组织中就不可避免地会出现混乱的局面。其二是连续分级原则，主张从组织的最底层职位到组织的最高顶点之间的每一条职权线都应当是明确而不间断的。组织中由最高职位至每一个下属职位的职权线越是清晰，决策责任也就越明确，组织中的沟通也就会越有效。这一原则说明，在组织中每一项决策最终都必须有人为之负责。

二、集权与分权、授权

（一）集权与分权

集权和分权是用来描述决策权在组织中或在指挥链上分布情况的一对概念。集权（centralization）指决策权高度集中于高层管理岗位；分权（decentralization）也叫做职权的分散，指决策权分散于中、基层管理岗位。集权和分权反映了职权在指挥链上分布的两种极端现象。在现实中，既不存在绝对的分权，也不存在绝对的集权。因为绝对的集权意味着职权全部集中在一个人手中，因而不存在下级管理者，这实际上等于组织不存在；绝对的分权也是不存在的，因为这意味着没有高层管理者，没有高层管理者的组织是不能生存的。但是一个组织要想存在，必须具有某种程度的分权。集权和分权是两个彼此相对、互相依存的概念。说一个组织是集权或是分权，这意味着或者是在同它自身的过去比较，或者是在同其他的组织比较。

1. 组织中集权的倾向及存在的弊端

几乎所有的组织都普遍存在集权的倾向。从组织发展的历史来看，如果组织是在自身较小规模的基础上发展起来的，则显示出明显的集权化倾向。当组织随着事业的发展而不断壮大、规模增大的时候，最高主管仍愿意保留大部分权力，因为一旦失去这些权力，他们便会感觉丧失控制力。另一方面，组织也可以通过合并其他组织的形式成长，合并后的组织很可能显示出权力的分散，为了确保组织总体政策的统一，保证政策的执行效率，合并后的组织必然要求加速集权化的过程。此外，组织中个性较强和有自信心的领导者，往往希望有足够的权力使组织按照自己的意愿运行，并以此提高自己在组织中的声望和地位。

以上原因都加速了组织的集权化过程。但是过分的集权存在着其固有的弊端，主要有以下几点：

(1) 不利于合理决策，降低决策质量。在过度集权的管理体制下，大规模组织中的最高领导者很难再一一把握基层的情况，往往会因为过多的层次而影响决策的正确性与及时性。

(2) 不利于调动下属的积极性。由于实行高度的集权，决策权主要集中在高层管理者手中，中、基层管理者只能按照上面的命令和规定的程序行事，没有任何决策权、发言权和自主性，因而他们的积极性和创新性受到压抑，导致工作热情不高，也不利于培养中、基层管理者成为全面的管理人才。

(3) 阻碍信息交流，降低组织的适应能力。在高度集权的组织里，由于最高管理层与中、基层之间存在着多级管理层次，信息传递的线路较长，因而信息的交流比较困难，常出现下情难以上达现象。另外，过分的集权可能使各部门失去适应和调整的能力，从而减弱组织整体的应变能力。

(4) 助长组织中的官僚主义。过分集权的体制，势必会制定许多烦琐的办事程序和规章制度，这极易助长官僚主义作风，使组织显得无活力和生气。

2. 分权的意义以及影响分权的因素

职权分散化以后，组织的决策权不再完全集中在最高管理层，而是适当下放到中、基层管理单位，使他们有一定的自主权，可根据各自面临的实际情况作出决策，增强了决策的灵活性与及时性。职权分散化也使最高管理层摆脱了日常程序性的事务，有利于实行分级决策和分层负责，从而实现上下级合理的分工与协作。另外，职权分散后，需要中层管理人员独当一面地工作，因而他们有更多的锻炼和积累经验的机会。

影响分权的因素，也是衡量分权与集权程度的标志主要有以下四个方面：

(1) 决策的重要性。组织中较低管理层作出的决策涉及的费用越多，则分权程度越高。

(2) 决策的数量。组织中较低管理层作出决策的数目越大或频度越高，则分权程度越高。

(3) 决策的范围。组织中较低管理层决策的范围越广，涉及的职能越多，分权程度越高。

(4) 决策的审核。上级对组织较低管理层作出的决策审核程度越低，这个组织的分权程度越大。

除此之外，高层主管对一致性的方针政策的偏好、组织的规模、组织的历史、获取管理人才的难易程度、组织营运的分散化、外部环境等因素也影响着组织的分权程度。因此，任何组织都要根据组织的实际需要来决定集权和分权的程度，以保持两者相平衡。

(二) 授权

对于现代组织来说，分权是必需的。职权（authority）在组织中的各个职位上的分配或配置，亦即指挥链的建立，是通过授权来进行的。授权意味着在上下级之间建立起某种形式的职权关系。具体而言，授权就是管理者将自己的部分决策权或工作负担转授给下属的过程。授权可以说是组织规模扩大的结果。没有人能够承担实现组织目标所必需的一切任务，同样，也没有人能够行使所有的决策权力。由于存在着管理幅度的限制，管理者必须将职权授予下属，以使他们在各自的职责范围内进行决策。

授权是一个过程。进行授权的第一步就是要将任务委派给接受授权的下属，并明确应当

取得的成果。这一步骤是要使下属明确他将承担什么任务，这些任务应当完成到什么程度或应当取得什么样的成果。下一步是将完成任务所必需的职权授予下属。通过这两个步骤，管理者将任务和职权分配给了下属，但到此并没有结束，上级主管仍然负有确保完成任务的责任。因此，授权的第三步就是要使下属承担起完成任务、取得成果和正确行使职权的义务。也就是要下级认可或同意由上级所授的任务和职权，并作出完成任务的承诺。授权的这三个步骤是不可分割的。只是要求某人完成某一任务而不授之以相应的职权，或者授予职权但却不清楚最终要取得什么成果，都不能算是真正的授权。

在授权过程中，责任是不可下授的。这称为授权的绝对性原则。上级管理者即使授权于下属去完成某项任务，但仍然对该项任务的完成负有最终责任。这也是许多管理者不愿授权或不敢授权的原因之一。

组织中有时会出现职权分裂的情况。当解决一个问题或作出一项决策必须需要两个或更多的管理者的职权才能实现时，就认为解决这一问题的职权是分裂的。例如，在某企业一个横跨两个车间的生产过程中，如果将工序作一点小小的变动就有可能大幅度降低生产成本，但两个车间主任无论谁都无法单独作出决定。此时，就只有两人的共同上司，分管生产的副厂长才能解决问题。在副厂长这里，解决这一问题的职权是完整的，但对两位车间主任而言，他们处理这一问题的职权均是分裂的。当职权分裂的问题牵涉到许多管理者时，常常需要通过会议来协调解决。例如，许多城市为了解决一些老大难问题，常常采用联合办公的形式，这实际上就是在解决职权分裂的问题。有些场合下，尽管职权分裂的问题出现在基层，但只有到最高层才有解决该问题的完整的职权。组织中不可能完全避免职权分裂的现象，但如果同一问题一再重复发生，则有可能就是授权不当的征兆，这时可能就有必要进行一些组织上的变革。

管理者对下属授权并不是永久地失去了这部分职权，他可以随时收回授出去的职权。组织的变动或改组总是意味着职权的收回和重新授出。当发现下属不能胜任或负担过重时，也需要将授出去的部分或全部职权收回并进行重新授权。

管理者必须从思想上认识授权的必要性和重要性。为了实现组织的目标，为了维持组织的成长，授权是管理者不可回避的选择。但是授权不当也常常造成许多管理问题。为了进行有效的授权，管理者必须注意以下几方面的素质与能力培养。第一，要善于接受不同意见，能够听得进他人的意见，而且能够欣赏和接受下属所作出的不同于自己的决策。第二，要信任下属并敢于放手。在某些问题上，或许上级管理者的确比下属更高明，更有经验，但即使如此也不应越俎代庖。正如在国际贸易中存在着经济上的“比较利益”规律一样，组织中也存在着“管理上的比较利益”规律。也就是说，如果管理者能够集中精力于那些最有利于实现组织目标的工作，同时将其他工作委派给下属去做，尽管管理者会比下属做得更好，但这时他对组织整体的贡献将会是最大的。第三，要允许别人犯错误。谁都难免犯错误，应当把下属的错误看做是一种投资，一种人才投资。当然，通过对组织目标和方针、政策的解释和说明，通过耐心指导和循循善诱，有助于下属避免那些特别严重的或重复性的错误。最后，要善于控制。由于管理者的责任不会随着授权而消失，所以必须确保所授出的职权确实是在为实现组织目标而使用。必须对下属的工作绩效心中有数，而要做到这一点，只有依靠目标、方针和计划作为判断的标准和依据。因此，计划工作不周，害怕失去控制，是管理者不能充分授权的重要原因。

三、职权的分化——直线与参谋

1. 直线与参谋的相互关系

指挥链的存在使得组织能够行动自如。指挥链上的每一个点都意味着管理职位，占据这些职位的管理者对于直接下属都行使着监督、指挥和命令的职权。一般地，人们把指挥链上这种上下级之间的命令与服从的职权关系称为直线职权（line authority），因为在这种情况下，从上级到下级之间有一条直通的职权线。应当说，直线职权是职权关系的最一般、最普遍的形态。

随着组织规模的扩大和外界环境的日益复杂，管理工作也变得越来越艰巨和困难。管理者的决策工作需要考虑的因素也越来越多，并需要高度的专业知识，仅仅依靠个人能力来进行决策便显得力不从心。在这种情况下，管理者进行决策时，就必须依靠各个领域的专业人员或专家来出主意、想办法、提供咨询和建议。这些专业人员或专家便是组织中的参谋，其拥有的职权就是参谋职权（staff authority）。直线主管—参谋人员之间的这种建议和咨询的关系便是参谋职权关系。显然，直线职权是一种决策的权力或者说是指挥和命令的权力，而参谋职权则仅限于提供咨询和建议。

区分直线和参谋有时被认为是一种部门划分，这种认识实际上是有问题的。有人认为，凡是从事与组织基本目标直接相关的活动的人员或部门属于直线人员或部门，对上述活动起辅助作用的人员或部门就是参谋人员或参谋部门。按照这种观点，生产和销售部门一直被划归为直线，而采购、核算、人事、后勤以及质管等活动均被划为参谋。这种观点极易引起混淆和矛盾。例如，采购部门会声称，没有采购就谈不上生产和销售，怎么能认为采购活动与实现组织的目标没有直接关系呢？当然，被归为参谋或辅助部门的其他部门也必定会提出同样的问题。由此可见，将参谋和直线与部门等同起来是不妥当的。

从组织整体的角度来看，有的部门与其他部门之间或许的确是一种直线与参谋的关系。但是，必须明确的是，区分某一部门或某一职位是参谋还是直线的标志，是它们与其他的部门或职位之间的职权关系，而不是该部门和职位的活动内容。任何一个职位都有可能既行使直线职权，也行使参谋职权。例如，对于企业的主要生产经营活动而言，公关部经理的工作一般是建议性的，因而通常被认为是行使参谋职权。但在公关部内部，他与部下之间的职权关系则是直线关系。

因此，直线与参谋是两类不同的职权关系。直线关系是一种指挥和命令的关系，授予直线人员的是决策和行动的权力；而参谋关系则是一种服务和协助的关系，授予参谋人员的是思考、筹划和建议的权力。

2. 直线与参谋的矛盾

直线与参谋的矛盾会造成组织效率低下。这种矛盾常表现出两种情况：一是坚持了统一命令原则，但参谋作用不能充分发挥；二是参谋作用发挥不当，破坏了统一命令原则。

直线人员对参谋作用的敌视和忽视会导致参谋的不满。当专门从事研究和咨询的参谋人员被告知决策只是直线的管理职能，他们的作用只是支持性的、辅助性的，他们会感觉到受到了挫折甚至侮辱，从而产生对直线人员的不满。有时候，参谋们借助于上级直线主管的支持，却以指挥者的姿态发布命令，强迫别人接受自己的观点，这样可能引起直线管理人员的不满，激化了直线与参谋的矛盾。

引起直线与参谋矛盾的另一个可能原因是参谋人员过高估计了自己的作用。如果正确的建议被采纳,参谋人员会以为所取得的成果是自己的功劳,忽略了直线人员所起的作用;相反,如果建议在实施过程中遇到问题,产生了不良后果,参谋人员会迫不及待地推卸自己的责任,声明造成这种结果的原因是直线人员误解或没有完全按照他们的建议去做。因此,这种成绩归功于参谋,失误怪罪于直线,导致直线漠视参谋的建议和作用。

3. 直线与参谋矛盾的解决

(1) 向参谋人员提供必要的条件。就是向参谋人员提供必要的工作条件,特别是有关的信息情报,使他们及时了解直线部门的进展情况。

(2) 明确职权关系。直线人员只有认识到设置参谋、充分利用参谋人员的专业知识是现代组织复杂活动所必需的,才能充分发挥参谋的作用,充分吸收建议中合理的成分,对行动的后果负责;对参谋人员来说,认识到参谋存在的价值和作用在于协助和改善直线的工作,而不是削弱他们的职权,努力提供好的建议,说服直线人员接受,并且在方案实施后取得成绩不居功自傲,而是认识到直线的合理决策作用。

(3) 授予必要的权力。明确了参谋人员的必要性之后,为了确保参谋人员充分发挥作用,必须授予他们必要的职权,允许他们可以就各自的专门领域直接向直线部门发布指示,使参谋人员在特定领域中行使直线职权的权力,即所谓的职能职权。职能职权是一种赋予个人或部门的,对某些特定的程序、业务、政策等进行控制的权力,使得参谋在某种范围内具有一定的决策、监督和控制权。应当引起注意的是,为了不至于削弱直线主管的职权,职能职权的应用必须适度,必须只限于那些确实需要专门知识和技能的复杂问题。职能职权的产生还意味着对于统一指挥原则的一定程度的破坏,意味着多头指挥,因而必须注意避免职能职权的过度使用和滥用。

第四节 组织变革

组织变革指组织面对外部环境和内部条件的变化而进行改革和适应的过程。组织存在于一定环境中且都有其追求的目标,在不断协调外部环境与内部条件的过程中,组织才能实现其目标。组织的内部条件必须适应外部环境变化的要求,而组织的内部条件本身也是在不断地发展和变化的。在这一动态的过程中,当组织的内部条件与外部环境出现不和谐时,就产生了变革的需要。

环境对组织的影响程度是巨大的,外部环境因素作用于组织,对其管理活动及其生产经营活动都可产生影响;组织可以反作用于环境,可以改变甚至创造适应组织发展所需要的新环境,前提是组织必须已具备影响环境的实力。

现代组织面对的是一个动态的、变化不定的大环境,在这种环境条件下,一种组织结构、组织制度在当前是合适的,但是过一段时间,在新的环境因素下,可能它们就不适应了。为了适应环境的变化,为了更有效地利用资源,最大限度地实现组织目标,组织必须不断地进行变革。可以说,组织变革是组织保持活力的一种重要手段。从组织的发展历史看,每次组织变革都使组织的管理和效率发生一个飞跃。

一、组织变革的动因

在全球化和信息化日益发展的今天,由于组织面对的是一个动态的、不稳定的环境,一个组织要能够生存、发展、壮大,并不断地趋于成熟,不断取得成功,就必须根据外部环境和内部条件的变化而适时调整其目标与结构。从这个意义上讲,不仅老化的组织需要变革,实际上,处于每一个成长阶段的组织都需要考虑变革问题。促使组织变革(organization change)的动因可以归纳为外部动因和内部动因。

(一) 组织外部环境的变化

从系统的观点看,任何组织都是一个开放系统,它属于社会大环境中的一个子系统。因此,它无力控制外部环境,而只能主动适应外部环境。它通过与其所在的环境不断地进行物质、能量、信息的交换而生存与发展。组织外部环境的变化是组织变革的重要动因。例如,对于企业来说,主要包括以下几个方面:

1. 经济环境的变化对组织的影响

主要是全球经济一体化所带来的影响。各国合作生产已经成为新的全球模式,“全球的相互依赖”的经济格局已经形成。

首先,引起企业经营战略的变化。国际化经营要求企业都要修正或制定新的发展战略。由于组织服从于战略,企业的战略的变化,必然导致组织的变化。

其次,世界经济一体化使远程协调控制工作越来越重要。如何将远距离的人员很好地协调起来,使之达到企业共同的目标,是企业组织工作面临的新任务。

最后,全球性经营导致了不同文化的接触与交流。不同文化背景的企业员工的思维方式、价值观念有很大区别,容易造成冲突。这些对沟通、人员培训、选拔、授权等组织工作提出新挑战。

2. 知识与技术的进步对组织的影响

知识经济社会的到来为企业生产经营活动带来了持续而深远的影响。

首先,信息知识取代资本成为价值增长的决定因素。企业正在转变为以信息或知识为基础的组织,人们在组织中的地位更多取决于其知识的掌握和更新。

其次,组织工作的重要任务是战略性地开发和利用知识资源。由于信息自身时效性、真实性的要求,组织结构将变得更加扁平,权力更加分散,决策更加迅速。

再次,知识经济加速了高技术企业的发展。高科技企业具有人才密集、产品生命周期短、竞争激烈、风险大等一系列新特征。

最后,信息技术的普遍应用正在改变传统的组织管理模式。计算机取代了企业大量中层管理人员的工作,减少了企业的组织层次。

3. 企业竞争优势的新来源

环境的剧烈变化,在很大程度上改变了企业传统的竞争方式,迫使企业本着创新的思想寻找新的竞争优势来源。企业竞争优势的新来源基础分别是:速度/时间、灵活性、质量/设计、信息技术、联盟/网络、技能更新、服务增值等。

另外,组织变革的外部动因还包括政府法律条文的变化、消费者市场对企业更直观的挑战等。

（二）组织内部条件的变化

内部条件的变化也会形成对变革的需要，这些内部条件可能最初产生于组织的内部运营，也可能产生于外部变化的影响。

1. 组织技术的发展

当一个组织的业务技术变得更加复杂时，它的专业化与协作水平要求就高，整个管理工作就变得复杂。主要表现在特别重视职能部门的建设，而对人员的要求最好是精而专，不在于人数多。

2. 内部运营机制的优化

横向协调机构和综合性的管理部门需要建立和加强，在组织运行的某些方面需要开放和放活，而另外一些方面需要综合和集中。

3. 组织中人员与设备的调整

劳动力队伍的组织很少是静止的，在一个老年经理人员比例不断增大的平稳组织中，可能需要对职务进行重组，以便留住位居低层的、有进取心的年轻管理者。另外，组织中新设备的引进，可能需要对员工的工作进行再设计，还要对他们进行培训以操作新的设备，或者要求在他们的正式的小组内形成新的相互协作方式。

除此之外，组织变革的内部动因还包括组织运行政策和目标的改变、组织成员对工作的期望与个人价值观念的变化等。

二、组织变革的阻力

组织内的变革需要一种催化剂，把起催化剂作用的并承担变革过程管理责任的人称为变革推动者（change agents）。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，变革可能对组织成员构成一种威胁，促使其反对改革现状，从而形成阻力。

（一）变革中的阻力

组织的变革会因为以下方面的原因产生阻力。

1. 个体层次

在中央集权的组织中，在其他所有事情均等，仅对权力进行分配的情况下，个人受到控制的程度越高，就会对变革表现出越强的抵制，这是因为，他们会觉得自己缺乏对所遇到的事情的控制。变革中个体阻力来源于人类的基本特征：

（1）习惯。个体往往依赖于习惯和模式化的反应作出决策，习惯成为变革的一个阻力。

（2）安全。变革可能给个体带来不安全感，因而会对变革产生阻力。

（3）经济因素。变革必然导致新的工作岗位和规范产生，工作任务和规范的改变可能引起经济收入下降。

（4）对未知的恐惧。变革会产生未知的事物，可能导致个体的不适应性。

（5）选择性信息加工。个体会有意对信息进行选择性加工，以保持自己以往对世界的整体性认识，而忽视对自己构建起来的世界形成挑战的、会成为组织变革的动力的信息。

个体层次阻力的大小，可能由个性因素和个人以前类似的变革经历所共同决定。员工在经历了以前的组织变革后形成的态度，对此有非常重要的影响。例如，科特和施莱辛格（1979）认为，这种态度和四个方面的原因的共同影响有关，即相互之间缺乏信任而误解组

组织变革的目的、对变革的容忍程度较低、狭隘的利己主义以及由于某人在组织中的不同地位所决定的对相同的变革过程的矛盾的评价。

2. 群体层次

在群体层次的分析上,强调维持现状的群体在群体结构、组成和工作关系方面的许多内在因素都能引起阻力的产生。这些因素具体包括群体的凝聚力、社会行为准则、决策参与程度和自主行为的独立性。此外,组织权力和权威的分配,也会影响不同环境下阻力产生的程度。主要的影响因素有:

(1) 组织群体惯性。即使个体想改变他们的行为,群体规范也会成为约束力。

(2) 组织已有的专业知识。组织中的变革可能会威胁到专业整体的专业技术知识。

(3) 组织已有的权力关系。任何决策权力的重新分配,都会威胁到组织长期以来形成的权力关系。

3. 组织层次

最后,在组织层次的分析上,产生阻力的各种相互关联的因素,组成了一幅复杂的、千变万化的状况,而且,还处于一种不断变化的过程之中,并根据个人优势地位的不同而表现出巨大的差异。主要因素包括:

(1) 组织结构惯性。组织有其固有的机制保持其稳定性,当组织面临变革时,结构关系就充当起稳定的反作用力。

(2) 组织的变革点。组织由一系列相互依赖的子系统组成,一个子系统的变革必然会影响到其他子系统。

(3) 组织已有的权力分配。组织中控制资源的群体常常视变革为威胁,他们倾向于保持原本状态。

(二) 降低组织变革阻力的策略

(1) 教育与沟通。通过与员工们进行沟通,帮助他们了解变革的理由,澄清他们的错误认识,这样会使阻力自然减退。

(2) 参与。在变革决定之前,需要将持反对意见的人吸引到决策过程中来。如果参与者能以其专长为决策提供有益的意见,他们的参与就能降低阻力,使阻力变为动力。

(3) 促进与支持。变革推动者可以通过提供一系列支持性措施减少阻力。

(4) 谈判。为了降低潜在的阻力,以某些有价值的东西换取阻力的减少。

(5) 操纵与合作。操纵是将努力转移到施加影响上,如有意扭曲事实而使变革显得更有吸引力,使员工接受变革;合作是通过“收买”反对派的领袖人物参与变革来降低阻力。

(6) 强制。直接对抵制者使用威胁力和控制力。

三、组织变革的内容

组织变革是各类组织对于管理理念、工作方式、组织结构、人员配备、组织文化等多方面进行不断调整、改进和革新的过程。管理者对组织变革的内容主要包括三个基本方面:组织结构、任务和技术、人员。

结构变革包括改变组织的复杂性、正规化、集权化程度、职务再设计及其他因素;任务和技术变革包括工作过程、方法和设备的改造等;人员变革是指员工工作态度、期望、认知和行为的改变。

（一）以组织结构为重点的变革

即通过改变组织结构形态、信息沟通渠道和方式、管理的规章制度、成员的工作环境等途径实现组织变革。管理者要对组织的正式设计、分配职权、分权化程度及职务设计等活动负有责任，但这些决策不是一旦作出就是一成不变的。变化的环境条件要求管理者作为变革的推动者，适时地根据需要对结构进行调整。

一个组织的结构是由其复杂性、正规化和集权化程度共同决定的。管理者可以对这些结构要素的一个或多个加以变革。例如，可将几个部门的职责组合在一起，或者精简某些纵向层次，拓宽管理幅度，以使组织扁平化和更少的官僚机构特征。为提高组织的正规化程度，可以制定更多的规章和制度。而通过提高分权化程度，则可加快决策制定的过程。

另一个方案是对实际的结构设计作出重大的改变。这可能包括职能型向事业部制结构的转变，或者形成一种矩阵结构、混合型结构等。管理者可能考虑重新设计职务或工作程序，或者修订职务说明书、丰富职务内容或实行弹性工作制。

以组织结构为中心的变革是人们采用较多的变革方式，其优点是操作起来相对容易，且效果比较明显。

（二）以任务和技术为重点的变革

组织面临的周围大环境变化了，组织的任务也随之发生变化，其发挥的职能也要变化。这时的组织变革就是明确新任务、突出新任务，根据新任务调整职能，彻底转变职能和明确新职能。

管理者也可以对其用以将投入转换为产出的技术进行变革。今天，许多技术变革通常涉及新的设备、工具和方法的引进以及实现自动化与计算机化等。产业内竞争的力量，或者新的发明创造，常常要求管理者当局引入新的设备、工具或操作方法。近年来，最明显的技术变革来自于管理当局努力扩大计算机化和自动化的应用范围。现在有许多组织都安装有复杂的管理信息系统。

（三）以人员为重点的变革

即通过改变成员的态度、价值观念、需求层次和种类、行为方式等途径实现组织变革。这种方式的变革，要求组织的管理者针对员工的不同特点和所处的不同状态，有目标、有计划、有步骤地进行深入细致的教育、引导和培训，改变他们看问题的角度与方式，激发他们的工作热情，引导其需求的偏好和兴趣，提高他们的岗位技能和工作效率。因此，这种变革一般需要较长的时间，并对组织的管理者具有极高的素质要求，其效果迟缓但具有持久性。

组织发展（organizational development）有时泛指各类变革，但通常更侧重仅以改变人员及人际间工作关系的本质和性质的各种方法或方案。贯彻这种变革方法的共同主线是，它们都设法带来组织人员内部或相互关系的改变，具体可参考以下方法。

（1）敏感性训练。是通过非结构化的群体互动来改变人的行为的一种方法。该群体往往由一位职业行为学者和若干参与者组成，职业行为家为参与者创造表达自己思想和情感的机会。

（2）调查反馈。是对组织成员的态度进行评价，确定其态度和认识中存在的差异，并使用反馈小组得到的调查信息帮助消除其差距的一种方法。

（3）过程咨询。是依靠外部咨询者帮助管理者对其必须处理的过程事件形成认识、理解和行动的能力。咨询者帮助管理者更好地认识他们的周围、其自身内部或与其他人员之间正

在发生什么样的事情。

(4) 团队建设。是使工作团队的成员在互动中了解其他人是怎么想和怎么做的。通过高强度的互动,团队成员学会形成相互信任和开诚布公。

(5) 组际发展。试图改变不同工作小组成员之间的相互看法、认知和成见,各个小组考察存在差异的原因,并努力制定解决办法以改进小组间的关系。

四、组织变革的程序

(一) 卢因的三步模型

库尔特·卢因(Kurt Lewin)认为,成功的组织变革应该遵循以下三个步骤:解冻现状,移动到新状态,重新冻结新变革,使之持久。

现状可以视为一种平衡的状态,要打破这种状态,必须克服个体的阻力和群体的压力,因而解冻是必要的。一旦变革付诸实施,要想成功,就需要重新冻结新形式,这样才能长时间维持它。如果不采取最后这个步骤,变革就可能是短命的。而员工也会试图回到以前的状态。重新冻结的目的是通过对推动力和约束力进行平衡,使新状态更为稳定。

(二) 组织变革的一般程序

1. 诊断组织状态

组织变革的第一个步骤是根据组织的表现和运行现状准确地确定出组织所处的生命周期阶段,依据组织的生命周期理论和现实情况,认真寻找组织在运行和发展过程中存在的问题。要特别注意组织外部环境和内部条件的变化,将出现的问题进行分类,按其重要性和紧迫性进行研究,找出产生这些问题的根源和解决这些问题需要改变的因素,并初步确定出组织变革的具体目标。

2. 选择变革重点

对组织状态作出诊断后,接着根据确定出的组织变革目标,结合本组织的实际情况,确定变革的突破口和重点。依次考虑组织的结构、职能和任务及人员方面所应采取的变革,可以将三种方式有机结合,循序渐进地推行组织变革。

3. 分析限制因素

为了使组织变革获得成功,还应分析变革的限制因素,即组织变革有哪些制约环节,需要具备什么条件。上级主管部门是否支持,组织内部是否具备变革的条件是两个必须考虑的限制因素。另外,还要分析组织是否能够承受变革的成本和代价,选择实施变革的最佳时机。

4. 制定变革方案

该方案包括变革的目标、组织存在的严重问题和根源、变革的方式、变革的步骤和完成这些步骤的详细时间表等内容。方案的制定要理由充分、思考周密、便于实施,要广泛征求各方面的意见并对方案进行反复的论证和修改。

5. 全面实施变革

在变革计划的实施过程中,如果发现变革方案计划和实际情况有较大出入,可对其作出相应的调整,以保证变革的顺利进行。

6. 组织变革的效果评价

变革者评价行动计划的效果,他们以收集到的原始资料为参考点,对随之发生的变革进行比较和评价。

本章学习小结

1. 为了实现组织的目标和计划,对组织进行既有分工、又有协作的结构设计和维持,使组织的各种资源在一定的空间和时间范围内进行有效的配置,这就是管理的组织职能。从逻辑上来说,组织工作的内容包括组织结构设计、人员配备、组织力量的整合和组织变革。

2. 组织结构设计就是利用构建组织的要素来设计组织系统,其主要任务是设计组织结构和明确组织结构中部分与部分、部分与整体之间的相互关系,提供组织结构系统图和职务说明书。

3. 进行组织结构设计的首要任务是职务设计与分析。职务工作内容的确定,应该既要考虑工作效率的要求,同时兼顾工作人员能从中体验的内在工作满足,以便在任务和人员两方面要求的相互平衡中,确定职务的合理广度与深度。其次是确定管理幅度和组织部门,使组织形成高效、有序的分工协作整体。

4. 常见的组织结构类型包括直线型、直线职能型、事业部制组织结构、矩阵型、多维立体型以及网络等组织结构类型。组织管理者必须根据权变的原则,考虑组织所处的环境与自身发展的模式,综合地选择结构类型。没有一种类型是最优的、适合于所有情况的,管理者必须进行权衡。遵循权变的设计方法,要认清两种基本结构类型的组织——机械式和有机式,综合分析多种因素选择具有适当程度的机械式或有机式结构。

5. 影响组织结构设计的因素有组织战略、组织所处的环境、组织的技术水平、组织规模及组织生命周期等。这些影响因素在不断变化,组织管理者应根据因素变化的具体情形与组织发展的需要,遵循组织结构设计的一般原则,合理地选择组织的类型。

6. 在组织力量的整合过程中,主要解决的问题是正确处理直线与参谋的关系,缓解两者之间固有的矛盾;把握好集权和分权的程度,避免过分集权的弊端;进行正确的授权。

7. 组织的外部环境和内部条件的变化构成了促使组织变革的两大力量。组织变革不可避免地会受到人们的抵制和反对,管理者可以通过各种措施来减少变革的阻力,促进变革的成功。管理者所能变革的领域或对象不外乎三种选择,即结构、技术和人员。一般地,组织变革的过程可以看做有三个阶段:①解冻阶段;②变革阶段;③重新冻结阶段。

复习思考题

1. 什么是组织工作?其主要内容有哪些?
2. 什么是组织结构?组织结构设计应遵循的原则是什么?
3. 高耸型结构和扁平型结构是如何形成的?各有什么特点。
4. 简述直线职能制组织结构、事业部制组织结构、矩阵制组织结构的优点和不足。
5. 职能力力和直线权力、参谋权力有什么区别?

第七章 人力资源管理

本章学习目标

1. 了解人力资源规划的概念与原则。
2. 理解人力资源规划的流程与内容。
3. 理解人力资源规划方法。
4. 掌握常见的招聘方法和一般招聘程序。
5. 理解人员选拔的一般方法。
6. 掌握人力资源培训的内容及方法。
7. 掌握绩效考核的内容及过程。
8. 理解绩效考核的方法和应注意的问题。

企业的组织建设除了要设计适应组织战略和环境的组织结构，还要为组织中的各岗位配置合适的人员，以完成组织各项任务。组织需要对人力资源进行规划，估算出实现组织目标所必须的人员配置，进行招募及其人员选配活动，满足组织的人才需求。

为确定组织人员的配置，管理人员需要了解组织对人员的现实需求及未来需求，现有雇员的开发、使用情况以及与企业未来要求相符合的人员供给等情况。要了解这些情况，组织需要对其所处的内、外部环境及预期的未来事件作出正确、合理的需求预测与规划。开展人力资源管理，首先需要进行人力资源规划。

第一节 人力资源规划

一、人力资源规划含义

人力资源规划，也称人力资源计划（Human resource planning, HRP）。人力资源规划是人力资源开发与管理过程的初始环节，是人力资源开发与管理各项活动的起点。搞好人力资源规划，对于搞好人力资源整体管理，取得人力资源效益和组织的多种效益，都具有重要作用。对人力资源规划理解，可以从狭义和广义两个角度进行。

（一）狭义的人力资源规划

狭义的人力资源规划，是指组织从自身的发展目标出发，根据其内、外部环境的变化，预测组织未来发展对人力资源的需求以及为满足这种需求提供人力资源的活动过程。简单地讲，狭义的人力资源规划是人力资源供需预测，并使之平衡的过程。可以把它看成是组织对各类人员的补充规划。

（二）广义的人力资源规划

广义的人力资源规划的内容很多，可以分为组织的人力资源目标规划、组织变革与组织发展规划、人力资源管理制度变革与调整规划、人力资源开发规划、人力资源供给与需求平衡计划、劳动生产率发展计划、人事调配晋升计划、员工绩效考评与职业生涯规划、员工薪酬福利保险与激励计划、定编定岗定员与劳动定额计划等。

二、人力资源规划原则

组织在制定人力资源规划时，应该注意以下原则：

（一）目标性原则

目标性原则，即人力资源规划的制定和实施要与组织的发展目标相统一。人力资源规划的应用范围很广，既可以运用于整个组织，也可以局限于某一部门或某个工作集体。不管哪一种规划，都必须与组织的整体发展目标相统一，这样，才能确保组织各项资源的协调，使人力资源的规划具有准确性和有效性。

（二）动态性原则

动态性原则，即人力资源规划要充分考虑环境的变化、积极主动适应环境的变化。世界是变化的，事物是运动的。未来总是充满许多不确定的因素，包括内部和外部不确定因素。组织内部的变化，涉及业务的变化（对企业来说，尤其是销售额的波动和产品的更新）、发展目标的更替、组织结构的变化和组织雇员的更换等；组织外部的变化，涉及市场的变化、政府政策的变化、人力资源供求格局的变化和竞争对手的变化等。

为了更好地适应这些变化，作为对面向未来、对组织绩效起着重大作用的人力资源规划，应当对可能出现的情况作出预测和应对，才能够发挥好人力资源这一最重要资源的价值和效用。

（三）兼顾性原则

兼顾性原则，是尽量达到组织和员工双方的共同发展。组织和员工共同发展，是现代管理的一项理念，也是人力资源开发与管理的核心理念。因此，进行人力资源规划，不仅要为组织服务，而且要能促进员工的发展。在知识经济时代，随着人力资源素质的提高，员工越来越重视自身的发展前途，组织的发展也越来越离不开员工的贡献，两者是相互依托、相互促进的。在人力资源规划中，应当使组织和员工的利益都得到保证，从而达到组织和员工共同发展的结果。

三、人力资源规划流程

人力资源规划流程图如图 7-1 所示。

人力资源规划过程的起点是组织的战略规划，它是高层管理者用于确定组织总的目标及其实现途径的过程。而人力资源规划应该与组织战略相联系。制定出组织的战略规划后，就可以将战略规划转化成具体的定量及定性的人力资源需求。人力资源需求预测就是根据能力水平和岗位要求确定所需员工的数量和类型。这些预测将反映各种因素，如生产计划和生产率的变化。除了进行需求预测外，还要进行人力资源供给预测，为预测供给，既要注意现有员工等内部资源信息，也要注意人力资源市场外部资源信息。在分析了人员需求和供给之后，组织就可以确定自身的情况，是劳动力剩余，还是劳动力短缺。如果预测劳动力剩余，

则必须设法减少员工人数，办法包括限制雇用、减少工作时间、提前退休、裁员和解聘；如果预测劳动力不足，组织就必须从外部获得一定数量和质量的人员，需要招聘和选择。

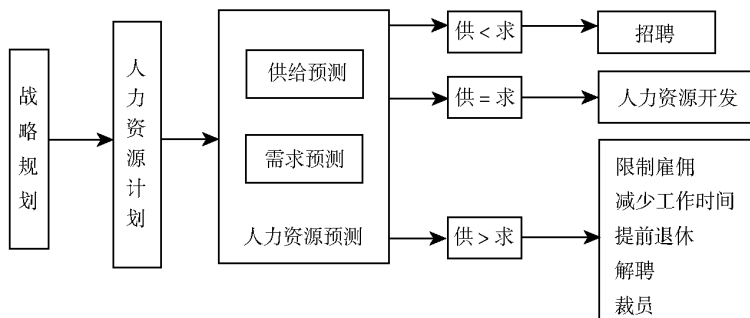


图 7-1 人力资源规划流程图

由于组织在不断发展变化，外部人力资源市场也在不断变化，所以人力资源规划过程必须是连续的。各种条件的改变可能会影响到整个组织对人力资源的需求，在人力资源规划过程中需要通过预测对原规划加以修正。总的规划使高层管理人员能够事先预计到未来条件的改变并有所准备，使组织发生人力资源供需矛盾时能把矛盾减小到最低程度。

四、人力资源规划内容

人力资源规划，是在组织的总体发展目标和人力资源目标确定后，具体实施人力资源管理工作的第一步，其目的是为组织配备足够的人力资源。人力资源规划的主要内容有组织内部调配、组织内部晋升、组织外部补充和员工培训四个方面。

（一）人力资源内部规划

人力资源内部规划就是组织对现有的人力资源进行内部调配的规划，包括人力资源调配规划和人力资源晋升规划。

1. 人力资源调配规划

组织有时要对自身的人力资源进行提高效益的再配置，有时要对自身的机构进行调整，一些组织也注重工作扩大化和员工的发展。因此，组织就会对现行的人力资源进行内部调配。同时，组织内部人员根据组织的发展需要，可以通过组织内部的人力资源跨部门流动来实现自己职位的再分配。

2. 人力资源晋升规划

人力资源晋升规划是组织晋升政策的体现。对组织来说，提升有能力的人员是为了满足岗位职务的客观要求，是组织的一项重要工作。从员工个人角度来看，职务的提升会满足员工多方面的需求。晋升规划一般用指标来表示，如晋升到上一级职务的平均年限和晋升比例。现行人力资源注重人本化管理，内部晋升成为组织对员工的职业生涯规划，是立足于员工的发展、达到组织与员工“双赢”的规划。

（二）人力资源外部规划

人力资源的外部规划即由外部补充自身短缺的人力资源规划，其目的是合理填补组织在中、长期可能产生的职位空缺。人力资源外部补充规划，与人力资源内部晋升规划、人力资源培训规划密切相关。通过内部晋升规划的影响，组织内的职位空缺逐级向下移动，积

累在较低层次的人员需求比例就较大。这说明,人员的吸收录用必须考虑若干年后的使用问题和相应的培训开发问题。对于一些稀缺性的岗位,对于新出现的职位,对于人员进出流动频繁的高新技术行业,其较高层次的人力资源往往需要从外部补充。有时组织可能为了改变现有人力资源的结构,特意从外部引进人力资源,以带来新的思想和新的工作方法。

(三) 人力资源培训规划

人力资源培训规划是为组织在中、长期需弥补的职位空缺准备合格的人力资源来源以及为短期急需人力资源进行应急性填补。从人力资源开发与管理功能的角度看,人力资源培训规划是人力资源内部规划和外部规划的补充,也是使人力资源质量和工作效能提高的必要手段;从人力资源开发与管理工作流程的角度上看,人力资源培训规划是人力资源内部规划和外部规划的延续,是生产出合格人力资源要素以进行合理配置的环节。

如果缺乏有计划的培训规划,则其培训开发活动效果未必理想,也不一定符合组织的具体要求,更难以与组织发展目标和战略相一致,难以形成组织的合力,反而可能成为组织的“有害物质”。因此,对于人力资源的培训,必须站在组织发展战略的高度进行规划。

从人力资源培训工作的具体角度看,对其进行规划也有着重要的功能。当人力资源培训规划与组织的人力资源晋升规划、补充规划、调配规划等联系在一起的时候,培训的目的明确,培训的效果也能够得到明显提高。

五、人力资源规划方法

人力资源规划工作涉及对组织中人员的供求进行预测,人力资源预测是预估组织未来对人员的需求。预测过程的繁简将取决于组织的性质、规模以及预测期的长短。在预测时,应首先考虑组织的战略规划以及通常情况下的职工流动率。人力资源的预测包括需求预测和供给预测。

(一) 人力资源需求预测

1. 人力资源需求预测的影响因素

影响组织人力资源需求的因素主要来自组织内部,但外部因素对组织的人力资源需求也会产生影响。影响人力资源需求的因素主要有:

(1) 技术、设备条件的变化

企业生产技术水平的提高、设备的更新,一方面会使企业所需要的人员数量减少;另一方面,对人员的知识、技术与技能的要求则随之提高。

(2) 企业规模的变化

企业规模的变化主要来自两个方面,一是在原有的业务范围内扩大或压缩规模;二是增加新的业务或放弃旧的业务。这两个方面的变化都会对人力资源需求的数量和结构产生影响。企业规模扩大,则需要的人力就会增加,新的业务更需要掌握新的技能的人员;企业规模变小,则需要的人力也将减少,于是就会发生裁员、失业。

(3) 企业经营方向的变化

企业经营方向的调整,有时并不一定导致企业规模的变化,但对人力资源的需求却会发生改变。例如,军工企业转产民品,就必须增加市场分析人员和销售人员,否则将无法适应多变的民品市场。

(4) 外部因素

外部因素对企业人力资源需求的影响,多是通过影响内部供给或内部因素而起作用的。影响人力资源需求的外部因素主要包括经济环境、技术环境、竞争对手等。经济环境的变化会影响到企业的规模和经营方向,技术环境的变化会影响到企业的技术和设备,这就间接地影响了企业的人力资源需求。竞争对手之间的人才竞争,则会造成企业间的人才流动,流出人才的企业就会产生新的需求。

2. 人力资源需求预测方法

在预测组织人力资源需求量方面,有客观法和主观法这两种基本方法,它们也可以分别被称做统计法和推断法。

(1) 统计法

统计法是通过过去某一时期的数据资料进行统计分析,寻找、确定与组织人力资源需求相关的因素,确定两者的相关关系,建立起数学公式或模型,从而对组织未来的人力资源需求进行预测的人力资源规划预测方法。统计法是以过去的事实为依据的预测方法,包括多种方法,其中最常用的有趋势分析法、比率分析法、回归分析法和劳动生产率分析法。

①趋势分析法。趋势分析法的基本思路是:确定组织中哪一种因素与劳动力数量和结构的关系最大,然后找出这一因素随雇佣人数的变化趋势,由此推出将来的趋势,从而得到将来的人力资源需求。是根据过去一段时间的人力资源需求趋势来预测未来需求情况的方法。作为人力资源预测的一种工具,趋势分析法是很有价值的,但仅仅使用该方法还是不够的,因为一个组织的人力资源使用水平很少只由过去的状况决定,而其他因素(如销售额、生产率变化等)也会影响到组织未来的人力资源需求。因此,该方法得出的结果,可以作为一种趋势来参考,而不能认为是完全准确而机械地加以应用。

②比率分析法。比率分析法是通过计算某种组织活动因素和该组织所需人力资源数量之间的比率来确定未来人力资源需求的数量与类型的方法。具体的方法是根据企业的生产经营计划及劳动定额或每个人的生产能力、管理能力等进行。例如,教育部门的师生比、生产企业的销售数量和销售人数比、单位食堂炊事人员与就餐人员比等。一些大企业有着严格的劳动定员管理标准,这些标准也可以用于比率分析法。

由于不同人的经验会有差别,不同的新员工能力也有差别,特别是管理人员、销售人员,在能力业绩上的差别更大。企业在采用这个方法预测人员需求时,要注意经验的积累,包括保留历史档案、采用人的经验,从而减少预测的偏差。同时也要认识到,这种方法应用于不同的对象时,预测结果的准确程度会不同,对可准确预测工作量的岗位,预测的准确性较高,对难以准确测度工作量的岗位,预测的准确性较低。

这种方法应用较简单,适用于技术较稳定的企业的中、短期人力资源预测。

③回归分析法。回归分析法是定量预测方法之一。它依据事物内部因素变化的因果关系来预测事物未来的发展趋势。由于它依据的是事物内部的发展规律,因而这种方法比较精确。常用的是一元线性回归和多元线性回归模型。一元线性回归是指事物发展的自变量与因变量之间是单因素间的简单线性关系,多元线性回归是指一个因变量与多个自变量之间的线性关系。

④劳动生产率分析法。劳动生产率分析法是一种通过分析和预测劳动生产率,进而根据目标生产/服务量预测人力资源需求量的方法。这种方法的关键是如何预测劳动生产率。如果劳动生产率的增长比较稳定,预测就比较方便,其效果也较好。这种方法适用于短期预

测。

（2）推断法

推断法是通过专家和管理人员运用自身知识、经验以至直觉，对未来的人力资源需求数量作出推测、判断的方法。常用的推断法有自上而下法、自下而上法和德尔菲（Delphi）法。

①自上而下法。自上而下法主要依赖组织的高层领导者作出判断，就要求领导者应该对组织的发展方向、各方面的情况、组织发展目标和运行情况有明确和清醒的认识。

②自下而上法。自下而上法依赖各部门和各层次的直线经理，靠其经验和判断对未来人力资源需求作出预测。这种方法一般用于简单的预测，只需清楚地了解当前人力资源的具体需要数目，而不必反映未来的和整个组织全局的目标。

自上而下法和自下而上法往往被同时使用，以提高预测的精度。

③德尔菲调查法。美国兰德公司在 20 世纪 40 年代以“德尔菲”为代号，研究如何通过有控制的反馈更为可靠地搜集专家意见，德尔菲调查法因而得名。德尔菲调查法是一种使专家们对影响组织某一领域发展的看法达成一致意见的结构化方法。其中的专家既可以是来自第一线的管理人员，也可以是高层经理；既可以是组织内的，也可以是外请的。专家的选择基于他们对影响组织的内部因素的了解程度。

德尔菲法的具体做法是：专家们背靠背，互不见面，分别提出各自的预测；调查组织者综合专家们的意见，并将综合后的意见再次提供给专家（可以是另外一些专家）；如此反复，直到形成可行的、一致的预测结果，一般重复 3~5 次，专家们的意见即趋于一致。在人力资源需求预测方面，德尔菲法具有方便、可信和能够在缺少资料、其他方法难于完成的情况下成功进行预测的优点。

（二）人力资源供给预测

人力资源供给预测包括组织内部人力资源供给预测和组织外部人力资源供给预测。

1. 内部人力资源供给预测

由于组织经营活动规模的扩大和内容的增加，或由于本单位员工队伍的自然减员，组织必须获得必要的人力资源补充或扩充。

组织内部人力资源的供给预测，是对未来时期本组织管理人员和技术人员可接续部分的计算。从总体上看，预测期组织的人力资源内部供给，是现有各类岗位的人力资源数量减去晋升、调动、流出、退休后的数量，并加上由本组织内部变更得到的人员数。

内部人力资源供给预测的方法主要有管理人员接续计划和马尔可夫（Markov）分析。管理人员接续计划用于人力资源内部供给预测的过程是：①确定人员预测的范围；②估算各岗位未来年代的实际存留人数；③评价和确定每一关键职位的接替人选；④确定专业发展需要，并将员工个人目标与组织目标相结合；⑤挖掘现有人力资源的潜力。

对于本组织的人力资源向外流动，尤其是人才流动，要分析他们流动的原因，并采取有针对性的政策措施给予解决。

2. 外部人力资源供给预测

根据组织的人力资源需求预测和组织人力资源内部供给预测的结果，可以计算出本组织在一定时期对人力资源的需求量，这些需求量要靠外部人力资源供给来满足。从组织的长期发展来看，组织内部人力资源是动态变化的，从这个意义上可以说，任何组织都会面对从外部招聘和录用新员工的问题。

为此,组织就要对外部人力资源供给状况进行预测和规划,以获取自己所需的人力资源。组织进行外部人力资源供给预测,要考虑人力资源市场的状况和变动,对员工的资料进行收集和分析,并要考虑诸多的经济、社会、文化因素对人力资源市场的影响,预测未来组织之间的竞争和合作的状况,以决定组织未来的招聘方式和吸引人才的政策和方法。

此外,人力资源管理部门还必须根据对人力资源市场进行及时的观察和把握,以防在补充人力资源时陷于被动。

影响外部人力资源市场供给的因素主要有:①社会新成长劳动力数量与质量总况;②人力资源市场上本组织所需专业和职业的人力资源状况;③本组织的工资竞争力、工作环境、公共关系形象等;④社会上同类型组织的数量与综合竞争力;⑤国家有关法律和政府的劳动法规;⑥社会失业率与行业失业率;⑦政府和行业的培训计划。

第二节 人力资源招聘

人力资源计划确定组织需要什么样的人来实现组织最高层所确定的目标,同时确定通过哪种方式来满足组织对人力资源的需求。人力资源的招聘就是通过各种途径和方法获得人力资源候选人的过程。

招聘是企业吸收与获得人才的过程,是获得优秀员工的保证,招聘包括招募和选拔两个过程。招募是聘用的前提与基础,聘用是招募的目的与结果。招募主要通过宣传来扩大影响,树立企业形象,达到吸引人应征的目的;而聘用则是使用各种技术测评与选拔方法,挑选合格员工的过程。组织应该注重招募的计划、时间、宣传、渠道选择等,以节约后期人力资源选拔与培训成本。

一、招聘的程序

从广义上讲,人员招聘包括招聘准备、招聘实施和招聘评估三个阶段;狭义的招聘即指招聘的实施阶段,其中主要包括招募、筛选、录用三个步骤。在具体应用过程中,招聘的程序根据不同的企业会有所不同。

(一) 准备阶段

(1) 招聘需求分析。包括招聘环境分析,组织人力资源现状分析,招聘需求确定等。

(2) 明确招聘工作特征和要求。包括招聘职位的任职资格,对应聘者在知识、能力、素质、经验等方面的具体要求。

(3) 制订招聘计划和招聘策略。招聘计划的内容主要有:人员需求清单,招聘组织人选,招聘费用预算,招聘工作进度,招聘广告样稿,招聘表格工具等。招聘策略的内容主要有:招聘人员的组成与资格,招聘时间、地点的选择等。

(二) 实施阶段

招聘工作的实施是整个招聘活动的核心,包括招募、筛选、录用三个步骤。

(1) 招募。根据招聘计划确定的策略和用人条件与标准,了解组织外部人力资源市场情况,发布招聘信息,采用适宜的招聘渠道和相应的招聘方法,吸引合格的应聘者,接受应聘者申请。

(2) 选拔。在吸引到众多符合标准的应聘者之后,选择合适的方法挑选最适合企业的人

员。选拔过程包括初步筛选、笔试、面试、其他测试等。

(3) 录用。在这个阶段,招聘者作出录用与否决策,发出录用通知,接到录用通知的求职者也会作出自己的决策,是否到该组织去工作。

(三) 评估阶段

组织招聘合适的人力资源后,应该进行招聘评估,以便及时发现问题、分析问题、寻找解决的对策,有利于及时调整有关计划,为下次招聘提供经验教训。评估的内容可以是招聘程序,也可以是录用者的技能及工作效率等,既包括数量质量评估,也包括成本效益评估及整改措施研究。

二、招聘的途径

招聘员工的途径主要有两种,一是从组织内部提升,也可以称为内部招聘;二是从组织外部招聘。传统上人们往往认为招聘都是对外的,而事实上组织内部人员也是空缺岗位的后备人员,而且越来越多的组织开始注重内部招聘。

(一) 内部招聘途径

内部招聘即人力资源来源于组织现有的雇员。在组织内部招聘主要有以下途径:

1. 发布工作公告

工作公告是最常见的内部选拔方法,通过工作公告的形式向员工通报现有空缺的职位及任职要求等,邀请组织所有符合条件的员工申请,在实施过程中应注意通知到所有员工。

2. 查问档案记录信息

利用员工档案,得到员工在教育、培训、经验、技能、绩效等方面的信息,借以寻找合适的人员补充职位。这种方法对信息档案要求比较高,档案信息必须准确可靠。对员工档案信息的查询,可建立组织人力资源信息系统,以方便对组织人员信息的查询和管理。

3. 管理层指定

组织内有些岗位,特别是管理岗位,常常通过管理层根据考核结果指定候选人,有时候由高层管理直接任命。

内部招聘的主要优点有:①职工会因为有可能提升,提高士气,降低流动率;②内部成员对组织情况比较熟悉和了解,被提升人员通常能较快地胜任工作;③对组织员工起到激励作用;④组织招聘费用低。但是,内部招聘也有不足之处:①组织中没能得到某项职务或没被提升的人可能会产生不满情绪,工作热情会受到挫伤;②易导致“近亲繁殖”,组织中缺少“新鲜血液”输入,不利于引进新思想和新工作方法;③应聘者来源于组织内部,水平有限,当组织所需人才在组织内部找不到合适的人选时,仍坚持内部提升和培养会影响组织的绩效。

(二) 外部招聘途径

外部招聘的人员来源较多,招聘的途径也较多,常用的有以下几种:

1. 发布广告

发布招聘广告是从外部招聘的最常用的方法之一,它是组织以广而告之的形式将需要用工的信息发布出去。使用招聘广告招募人员应注意,需要从广告接收者的注意力、兴趣等方面进行广告设计,同时还要进行媒体选择。

2. 借助中介机构

组织可以通过人才中介机构,包括各类劳务市场、各类人才市场、猎头公司等进行人力资源招聘。必须确定这些机构自始至终完成整个招聘过程,并且了解这些机构的收费情况。

3. 上门招聘

由组织的招聘人员通过到学校、参加人才交流会等形式直接招聘人员。学校是组织招聘人员的主要渠道之一。学校招聘的主要形式是召开信息发布会,另外也可采取张贴海报、委托学校就业部门、邀请毕业生到单位实习等方式进行。

4. 推荐

通过组织的员工、客户、合作伙伴等熟人推荐人选,也是组织招聘人员的重要来源。思科公司在人力资源招聘过程中就采用过这种方式,公司大约有 10% 的应聘者是通过员工相互介绍来的,并且公司还特别设立了一种鼓励机制,给成功介绍新员工来的老员工颁发奖励。

外部招聘的优点包括:①人选来源广泛,有较大的选择余地,甚至有可能找到一流的有潜质的人才;②新进的雇员带来新思想、新方法;③可以平息或缓和内部竞争者之间的矛盾。其局限之处在于:①招聘费用较高;②缺乏对求职者全面真实的了解,要确定某一职务的最佳人选相当不易;③如果录用者不了解组织情况,进入角色慢。

三、人员选拔

招聘的最终目的是为了能选择合适的人选,以帮助实现组织的目标。人员选拔的目标是从应征的候选人中挑选出符合组织需要的优秀人才。人员选拔直接决定组织最后所雇用的人员,因而是招聘工作中最关键的一步,也是技术性最强的一步。人员选拔必须要遵循科学性、有效性、简明性和可行性的原则。常用的人员选拔方法主要有笔试、面试、情境模拟、评价中心、心理测验等。

(1) 笔试。笔试是管理者利用求职者文字的表达方式,来了解所需的事实与资料,主要用来测试应聘者的知识和能力,现在有些企业也通过笔试来测试应聘者的性格和兴趣等。在根本上,它是一种衡量的程序,衡量一个人能做什么以及将来可能的发展潜能。衡量的结果,可以检测求职者在智力、专业技能和个性方面的特质,但是,求职者的工作意愿和动机水平很难通过测试来了解。对知识和能力的测验包括两个层次,即一般知识和能力与专业知识和能力。一般知识和能力包括一个人的社会文化知识、智商、语言理解能力、数字才能、推理能力、理解速度和记忆能力等。专业知识和能力即与应聘岗位相关的知识和能力,如财务会计知识、管理知识、人际关系能力、观察能力等。

(2) 面试。面试是获取求职者有关个人资料最常见的方法之一。调查表明,99% 的企业在招聘中都采用这种方法。这是一种面对面,通过口头交谈、个人亲身观察与个人亲身审核求职者的方法。根据面试的结构化程度,可以将面试分为结构化面试和非结构化面试;根据面试的控制方式可以将面试分为一对一面试、多对一面试、连续性面试、一次性面试等。

(3) 情境模拟。情境模拟也称做工作模拟,是将应聘者放在一个模拟的真实环境中,让应聘者解决某方面的一个“现实”问题或达成一个“现实”目标。考官通过应聘者的行为过程和行为效果来鉴别应聘者的工作能力、人际交往能力、语言表达能力等综合素质。情境模拟必须具体到工作,具有针对性才能有效,故其设计费用较高。常用的情境模拟方法有文件筐测试法、无领导小组讨论法和商业游戏等方法。

(4) 评价中心。评价中心最初是在第二次世界大战期间,德国的一些军事心理学家们在挑选军官时所使用的,后来美国军事服务部用此法来挑选间谍人员。在评价过程中,每个应试者都必须自己虚构一个故事用以掩盖自己的真实身份,以此测试每个受试者的撒谎能力,测试者则设计陷阱来诱使受试者露馅。评价中由几种情境模拟方法组织而成,利用现场测试或演练,由评估人员观察候选人的具体行为,并给予评分。比较适合于复杂的属性和能力测试。评价中心把多种不同的选择工具合为一体,因而独具特色。这是目前测试准确性最高的一种方法。

(5) 心理测验。心理测验是一种比较先进的测试方式,是通过一系列手段将人的某些心理特征数量化,来衡量应聘者的智力水平和个性方面的差异的方法。往往在控制的情境下,向应试者提供一组标准化的刺激,以所引起的反应作为应聘者行为的样本,对应聘者的行为作出评价。它包括成就测验、性向测验、智力测验、人格测验和能力测验。

第三节 人力资源培训

人是最重要、最活跃的生产要素,组织的命运如何取决于其组织成员的素质,而员工素质的提高,一方面需要个人在工作中不断地钻研、探索,更重要的是需要有计划、有组织地进行培训。现代企业为了健全组织和提高生产力,必须对员工进行有计划性的教育培训,从而使员工充分发挥潜力,达成组织的目标。

一、培训原则

(1) 知识技能培训与组织文化并重。培训内容应该与岗位职责相衔接。既要安排文化知识、专业知识、专业技能的培训内容,也要进行思想、信念、价值观、道德观等方面的培训,这些还要与企业目标、企业精神、企业制度等结合起来进行。

(2) 理论与实务结合。有理论框架而忽略了实务作业,可能使培训流于空泛,但只重实务叙述而忽略了理论框架,也很难培养举一反三的创造发展能力,所以培训必须理论与实务并重,两者互相印证,才会有利于业务的执行与改进。

(3) 严格考核。培训与考核相结合,培训应服务于企业内的晋升、调职工作,对受训成绩优良者应给予较高职务或较重要责任。只有如此,才能激发员工重视。

二、培训内容

组织培训根据培训对象的不同,具体培训内容也不尽相同,主要有新员工培训和在职员工培训。

(一) 新员工培训

在现代人力资源管理活动中,对于新员工主要进行以下内容培训:

(1) 企业文化培训。包括企业的历史、企业宗旨、企业精神、企业发展目标、经营哲学等,最终明确企业提倡什么,反对什么,应以什么样的精神投入工作,应以什么样的态度待人接物,怎样做一名优秀的员工等。

(2) 规章制度培训。新员工不可能一开始就熟悉企业所有的规章制度,此阶段主要进行考勤制度、请假制度、奖惩制度、薪酬福利制度、财务报销制度、人员调配制度、培训制

度、考核制度、职称评定制度、晋升制度、岗位责任制度、安全规范、员工行为规范等的培训。

(3) 业务培训。包括企业产品或服务的基本知识,企业的基本生产经营特点,本部门的主要职能、基本的工作流程、工作要求及操作要领等。

(4) 熟悉环境。让新员工熟悉与其工作、生活关系最为密切的部门和场所,如财务部门、食堂等。

(二) 在职员工培训

对在职员工的培训是组织培训体系的主体,应贯穿于组织员工的整个发展过程,这类培训通常包括以下几个方面:

(1) 不脱产的一般文化教育。一般文化教育是用业余的形式,根据每位员工的具体情况,通过夜校、电视大学、函授大学等形式继续完成学历教育,使职工文化素质提高层次。

(2) 岗位技能培训。岗位培训不仅对新员工必要,对在职员工也非常必要。岗位培训的形式多种多样,有师傅带徒弟、组织自己集中办班、委托专业职工培训中心、培训机构协助进行等。

(3) 专题知识培训。当组织制定新的发展规划,或企业准备建立新的车间、新的分厂,引进新的设备、新工艺,进行技术改造,或采用新的管理方法时,都必须举办短训班,对有关人员进行专题培训,以保证新制度、新工作、新技术设备的正常运行。

三、培训方法

进行培训的方法主要有:

(1) 理论培训。理论培训是提高主管人员管理水平和理论水平的一种主要方法。主要是学习管理的基本原理以及在某一方面的进展、新研究成果等。这种方法有助于提高受训者的理论水平,有助于受训者了解某些管理理论和方法。

(2) 在职培训。表现为安排新雇员跟着有经验的雇员或主管人员学做工作,由这些有经验的工人或主管人员来实施培训。这种方法的优点是比较省钱,受训者边工作边学习,不需要花钱较多的脱产培训设施。实施培训的人应当接受严格的训练,掌握必须的培训资料。

(3) 职务轮换。与在职培训的区别是,使受训者在不同部门的不同主管位置或非主管位置上轮流工作,以使其全面了解组织不同职位的工作内容,得到各种不同的经验,为今后在较高层次上任职打好基础。

(4) 提升。有计划的提升有助于培养那些有发展前途的,将来拟提拔到更高一级职位上的主管人员。这种方法有利于受训者积极地学习和掌握各种必备知识,为将来的工作打下坚实的基础。

(5) 视听技术。利用电影、闭路电视、录音带等可以产生很好的效果。其优点是:直观,能观察到许多过程细节,活动的物体容易记忆;图像表格等便于说明学习要点。

(6) 讲座。是一种迅速、简捷地同时向许多受训人传授知识的方式。例如,当销售人员必须了解某些新产品的特点时,就可以采用讲座的方式。

(7) 研讨会。各有关人员在一起对某些问题进行讨论或决策,可以给下级人员机会,使他们观察和学习上级人员在处理各类事务时所遵循的原则和具体如何解决各类问题,取得领导工作的经验。

(8) 设立副职。让受训者同有经验的主管人员一道密切工作,使配有副职的主管人员很好地起到教员的作用,通过委派受训者一些职务,给予具体的帮助和指导。对受训者来说,这种方法可以为他们提供实践机会,并观察和学习现职人员分析问题、解决问题的能力 and 技巧。

(9) 程序化教学。是传授工作技能的系统方法,包括提出疑问或事实,让学习者回答,对其准确的回答及时给予反馈。程序化教学的功能是:向学习者提出疑问、事实或问题;让学习者回答;对学习者的正确回答给予反馈。其优点是有助于学习,允许学习者按进度学习,提供及时反馈、减少出错的风险。

四、对培训工作的评价

在受训者完成其培训计划后,应对该培训计划进行评价,看计划目标完成得如何。包括:评价受训者对培训计划的反应如何;确定受训者是否学到了预期应学到的原理、技能和事实;了解受训者由于这个培训后工作行为是否发生了变化;根据受训者的反应、知识的增长以及工作行为的变化,可以判定这个培训计划是否成功。

第四节 人力资源绩效考核

绩效考核(Performance appraisal)是人力资源管理的核心职能之一,就是收集、分析、评价和传递有关组织成员在组织岗位上的工作行为表现和工作结果(工作的数量、质量和社会效益等)方面的信息情况的过程。绩效考核的目的是确认员工工作成就,改进员工工作方式,以提高工作效率和经营效益。绩效考核作为一种衡量、评价、影响员工工作表现的正式系统,可起到检查及控制的作用。

一、绩效考核的内容

绩效考核的内容往往是考查员工工作成绩最重要的方面。在实际操作过程中比较复杂,主要可以从以下几个方面进行考核:

(1) 贡献考核。对员工工作业绩的考核,包括完成工作的数量、质量、经济效益、影响和作用等。在一个组织中,岗位、责任不同的人,其工作业绩的考核重点也有所不同,在考核员工工作业绩时,不仅要考核员工的工作数量、质量,更要考核其工作为企业带来的经济效益。贡献考核需要注意的是:应尽可能把管理人员的个人努力和部门的成就区别开来,既要下属考核,又要对上级考核,考核上级组织下属工作的能力。

(2) 能力考核。一个人的能力主要指在工作过程中表现出来的分析问题、解决问题的能力。一般来说,能力包括动手操作能力、认识能力、思维能力、表达能力、研究能力、组织指挥能力、协调能力、决策能力等。对不同职位,能力的要求各有侧重,进行评价时应注意区别。对员工能力的考核,不但要对他们的现实能力进行考核,还应该注意对他们的发展潜力进行考核。通过考核可以促使被考核者注重自己的日常工作,根据组织的期望改进和完善自己。

(3) 态度考核。主要是对员工在日常工作中的表现进行考核,如工作的积极性、主动性、创造性、努力程度以及出勤率等方面。在这方面的考核不但要有量的衡量,而且要有质

的评价,考查员工是否以满腔的热情,积极、主动地投入到工作中去。

(4) 品质考核。员工的品质是员工的精神境界、道德品质和思想追求的综合体现。品质决定了一个人的行为方向,为什么去做某一件事;以及行为的强弱,做某件事情的努力程度;行为的方式,采取何种手段达到目的。

这几个方面综合起来就是对员工在“德、能、勤、绩”四个方面进行考核。

二、绩效考核的过程

绩效考核一般包括如下四个步骤:

(1) 制订绩效考核标准。制订标准时应注意两个方面:一是以职务分析中制定的职务说明与职务规范为依据;二是管理者与被考核者沟通,以使标准能被共同认可。

(2) 评定绩效。将员工绩效与工作期望进行对比和衡量,然后依照对比的结果来评定员工的工作绩效。

(3) 绩效考核反馈。是指将考核的意见反馈给被考核者。

(4) 考核结果的运用。分析绩效形成的原因,把握其内在规律,寻找提高绩效的方法,从而使工作得以改进。

三、绩效考核的作用

绩效考核对组织的高效运行具有重要的作用。首先,绩效考核所提供的信息有助于企业进行员工晋升或工资改革方面的决策。其次,它为企业管理者及其下属人员提供了一个机会,能够对下属人员的工作行为进行一番审查。而这又使得管理者及其下属人员有机会通过制定计划来克服在工作绩效考核过程中所揭示出来的那些低效率的行为。最后,工作绩效考核能够而且应当被运用于企业的员工职业发展规划的制定过程。

(1) 有利于提高生产力和竞争力。现代人力资源管理认为,衡量生产力的主要因素应该是员工的招聘、培训、任用、激励和绩效考核,并以绩效考核为核心。通过提高员工工作效率可以增强各部门的生产效率,从而对组织生产力和竞争力产生重大影响。

(2) 为薪酬管理提供依据。按劳分配是企业劳动报酬分配的原则,准确地衡量劳动的数量和质量是实行按劳分配的前提,没有绩效考核,报酬就没有依据。员工的工作成果决定报酬水平的高低;根据员工业绩变化的情况来确定其薪酬的变动。

(3) 为职务调整提供依据。在人员调配之前,必须了解人员使用的状况,人事配合的程度,其手段是绩效考核。人员职务的晋升和降低也必须有足够的依据,这也需要有科学绩效考核作保证,而不能仅凭领导者的意愿来决定。绩效考核的结果可以客观地对员工是否适合岗位作出明确的评判,为人事决策提供依据或信息。

(4) 为培训工作提供依据。人员培训是进行人力资源开发的基本手段,但是培训应有针对性,应该针对员工所缺乏的知识和技能进行培训,因而在培训前,需要准确地了解员工的素质和能力,了解其知识和能力的结构,这样才能发现员工的长处与不足、优势与劣势,从而根据员工培训的需要制定具体的培训措施与计划。

(5) 有助于员工更好地进行自我管理。绩效考核强化了工作要求,使员工增强工作责任心,明确自己工作的努力方向。通过考核,指出长处,使员工明确自己工作中的成绩,鼓舞斗志,以发掘员工的潜能;通过考核,指出不足,促使员工不断努力,改善不足,使组织整

体工作绩效进一步得到提高。

四、绩效考核的方法

（一）书面评语

写书面评语是最简单和常用的一种方法。评定人用书面形式描述被评定人的优缺点，包括过去的表现、将来的发展潜力、建议以及需要改进的地方等。写评语不需要什么复杂的技能和专门培训就能完成，但鉴定的质量在很大程度上受评定人的主观因素影响。

（二）配对比较法

将被考核者进行两两逐对比较，比较中认为绩效更好的得 1 分，绩效不如比较对象的得 0 分。对组织所有成员都比较完后，将员工所得分汇总就是该员工的相对绩效，根据所有被考核人员的得分来评价出各个被考核者的绩效优劣次序。如表 7—1 所示为配对比较法的应用。

表 7—1 配对比较法的应用

被比较者 1 被比较者 2	张三	李四	王五	刘七	被比较者 2 得分总数
张三	—	1	1	1	3
李四	0	—	1	0	1
王五	0	0	—	0	0
刘七	0	1	1	—	2

考核结论：被考核者的 4 名员工按绩效从优到劣次序为：张三、刘七、李四、王五。

（三）强制分布法

将被考核者的工作绩效事先分成多个等级，同时确定每个绩效等级的员工数量，在进行评价时将被考核者分布到其中一个工作绩效等级中去的方法称为强制分布法。例如，一般单位年终考核时，确定了业绩为优的员工比例是 10%，良的比例是 40%，中的比例是 50%，按照这个比例对员工进行考核时，最后员工都分属某一级别。

这种方法的优点是有利于管理控制，特别是在引入员工淘汰机制的公司中，它能够明确筛选出淘汰对象。由于员工担心因多次落入绩效最低区间而遭解雇，因而具有强制激励和鞭策的作用。它的缺陷是，如果一个部门的员工的确都十分优秀，按强制分布法进行等级划分，可能会将本来优秀的员工绩效降低，带来多方面的弊端。

（四）关键事件法

通过工作分析确定了工作者应在岗位上完成的关键事件（往往是指影响工作目标的达成与否的行为），在考核期内，上级管理人员将每一位下属员工在工作活动中所表现出的非同寻常好的行为或非同寻常的不良行为记录下来，每隔一段时间，主管人员和其下属面谈一次，根据所记录的特殊事件来讨论后者的工作业绩。这样，每个员工都有一张关键事件表，在考评时能提供丰富的事例，指出哪些是组织要求的行为，哪些是不理想的行为。这种方法在认定员工特殊的良好表现和劣等表现方面十分有效，而且对于制定改善绩效的计划也十分方便。关键事件法强调评定人的注意力应集中于关键或主要的行为，以区分有效的或无效的工作绩效。

五、绩效考核应注意的问题

（一）绩效考核标准不明确

不同的主管人员可能会对“好”、“中”、“差”等绩效标准作出非常不同的解释，这种解释是开放式的。绩效考核如果没有明确的绩效评价标准，就只能得出一种主观的印象或感觉，无法得到客观的工作绩效评价结果。因此，必须用一些准确的描述性语言来对绩效考核标准加以界定。

（二）晕轮效应

在绩效考核过程中，存在着对被考核者某一绩效要素评价较高，会导致对此人所有的其他绩效要素也评价较高的现象，将这种现象称为晕轮效应，也叫“哈罗效应”（Halo effect）。要想避免这一问题，关键是评价者本人要能够意识到这一问题。其次，加强对主管人员的培训也有助于避免这一问题的产生。

（三）居中趋势

绩效考核中在确定评价等级时，评价者很可能避开较高的等级和较低的等级，把大多数员工评定在趋于中间的等级上，这种现象称为居中趋势（central tendency）。这种过于集中的考核结果会使工作绩效考核变得扭曲，它对于企业作出晋升、工资方面的决定等工作所起的积极作用就较小。采用等级评价法可以避免这种情况的出现，因为等级评价法要求所有员工都必须被单线地排列在一条纵向或横向的线段上。

（四）偏松或偏紧倾向

有些绩效考核人员倾向于一贯都对被考核对象的工作绩效作较高（或较低）的评价，这就出现在绩效考核时标准掌握得偏紧或偏松的倾向。可以采用等级评价法或强制分布法进行绩效考核，减少这种现象对绩效考核的影响。

（五）偏见效应

被评价者之间的个人差异有时会影响他们所得到的评价，甚至会导致他们所得到的评价大大偏离他们的实际工作绩效。雇员过去的绩效状况也有可能影响他们当前所得到的绩效评价水平。因此，在实际工作绩效评价过程中，必须努力避免因受雇员过去的绩效、年龄、性别或种族等情况的影响，而造成对他们的工作绩效作出不正确的评定。

第五节 人力资源薪酬

一个组织除了要有一个公平合理的考绩制度外，还必须有一个好的薪酬制度，理想的薪酬制度不仅有助于吸引人才，留住人才，而且还能在合理成本的基础上激励职工取得良好的绩效。

一、影响薪酬的因素

薪酬（compensation）是用人单位以现金或现金等值品的方式付出的报酬，包括员工从事劳动所得到的工资、奖金、提成、津贴以及其他形式的各项利益回报的总和。

影响薪酬的因素很多，组织在实施薪酬管理的时候，应该根据实际情况的需要，综合考虑作出选择。影响薪酬的因素主要有三类：

(1) 组织外部因素。主要包括政府法律和政策, 经济发展状况, 人力资源市场供求状况, 物价水平, 工会的影响等。

(2) 组织内部因素。包括财务能力, 预算控制, 薪酬政策, 企业模型, 生产经营状况, 组织竞争力, 公平因素等。

(3) 员工个人因素。包括教育程度, 工作经验, 工作绩效, 发展潜力, 个人协商能力等因素。

二、薪酬制度设计

薪酬制度设计过程包括以下几个方面:

(1) 岗位工作评价。也即岗位分析或职务分析, 这里只是侧重对员工在某职务或岗位工作中所支出的劳动量的衡量过程, 如以职务说明书为依据, 衡量、判断该工作岗位与其他岗位相比应当付给多少薪酬。

(2) 市场薪资调查。组织根据岗位工作评价结果制定自己的基本工资标准, 确定本组织的工资水平, 这一工资标准是否符合同行业的工资行情, 需要进行工资调查。市场薪资调查可以分为非正式调查和正式调查, 调查内容包括基本工资、奖金、福利、分红、保险和组织的工资结构等。

(3) 绘制工资等级表。设计组织薪酬制度, 比较简易的方法是根据组织岗位评价结果及市场薪资调查结果绘制反映现行薪酬水平的工资等级表。这个任务又包括以下几个过程: ①设计职务工资类型。职务工资有单一型和范围型两种。单一型指一职一薪; 范围型指一职多薪, 一个职务等级内设立多个薪级。②确定职务工资级差。职务工资级差设计也有两种方式。一种是无覆盖式, 指上一个职务等级的最低一级工资大于或等于下一个职务等级的最高一级工资; 另一种是覆盖式, 指上一个职务等级的最低工资等于或小于下一职务等级的最高一级工资。③绘制工资等级表。④协调不同职务类型之间的关系。

(4) 薪酬水平的确定。包括薪酬政策的制定和工资差距的处理两方面。薪酬政策有趋同政策、高工资政策和低工资政策三种, 可以根据组织实际情况选择。在进行工资差距处理时注意适当控制工资等级数目以及两个相邻职务的工资重叠部分不可太多。

本章学习小结

1. 人力资源规划是人力资源开发与管理过程的初始环节, 是人力资源开发与管理各项活动的起点。主要内容有组织内部调配、组织内部晋升、组织外部补充和员工培训四个方面。

2. 员工招聘的途径主要有两种, 一是从组织内部提升; 二是从组织外部招聘。外部招聘的途径有发布广告、借助中介机构、上门招聘、推荐等。

3. 常用的人员选拔方法有笔试、面试、情境模拟、评价中心、心理测验等。

4. 员工培训包括新员工培训和在职员工培训。新员工培训主要内容: 企业文化培训, 规章制度培训, 业务培训, 熟悉环境。在职员工培训主要内容: 文化教育、岗位技术培训、专题知识培训等。

5. 绩效考核的内容包括贡献考核、能力考核、态度考核和品质考核。绩效考核的过程包括制订绩效考核标准、评定绩效、绩效考核反馈和考核结果的运用。绩效考核的方法主要

有书面评语、配对比较法、强制分布法、关键事件法、图尺度法和 360 度绩效考核等。

6. 影响薪酬的因素包括组织外部因素、组织内部因素和员工个人因素三方面。薪酬制度设计过程包括岗位工作评价、市场薪资调查、绘制工资等级表和薪酬水平确定四个步骤。

复习思考题

1. 人力资源规划的流程有哪几个环节？进行人力资源规划有哪些常用方法？
2. 分析内部招聘和外部招聘的利弊。人力资源招聘的主要方法和渠道有哪些？
3. 人力资源培训的内容和方法有哪些？
4. 绩效考核的原则有哪些？你认为考核时应坚持的最重要原则是什么？如何对你身边人员的工作绩效进行考核？
5. 影响薪酬的因素有哪些？理解薪酬制度设计的内容。

第八章 领 导

本章学习目标

1. 理解领导和领导者的概念，掌握领导者的作用和权力。
2. 了解领导和管理的关系。
3. 了解领导特征理论。
4. 理解领导行为理论，掌握各种观点的异同。
5. 理解领导权变理论，掌握不同模型的特点。
6. 理解各种领导艺术。

领导是任何社会组织共有的现象，不论组织规模大小都存在领导活动，即领导活动的普遍性。领导是管理科学研究的重要内容，是管理活动中的一项重要职能。从古至今，国内国外的管理实践表明，领导者对组织的生存与发展具有极大的影响作用。因此，如何理解和把握领导活动的科学性与艺术性，选择和培养什么样的领导方式，是领导者在开展领导活动过程中必须解决好的问题。

第一节 领导概述

一、领导与领导者

（一）领导的概念

领导（Leadership）作为一项管理职能，是管理工作中的行为活动过程。国内外一些著名的管理学者对领导的概念解释如下：

孔茨（Koontz）认为，领导是一种影响力，是引导人们行为，从而使人们情愿地、热心地实现组织或群体目标的艺术过程。

特瑞（Terry）认为，领导是影响人们自动为达成群体目标而努力的一种行为。

罗伯特（Robert）认为，领导是在某种条件下，经由意见交流的过程所实现出来的一种为了达成某种目标的影响力。

斯托格狄尔（Stogdill）认为，领导是对组织内群体或个人施行影响的活动过程。

斯蒂芬·P·罗宾斯（Stephen P. Robbins）认为，领导是影响人们实现目标的行为过程。

以上概念的表达形式虽不尽相同，但彼此间有着本质的共同之处。概括起来，领导的概念有三层含义：首先，它揭示了领导的本质，即影响力。这种影响力能够引导人们的行为。其次，领导是一个过程，是引导人们行为的动态过程，且应是具有艺术性的过程。最后，领

导是一项目的性非常强的行为活动，它的目的在于使人们情愿地而非无奈地、热情地而非勉强地为组织目标而努力。综上所述，领导是指引和影响组织实现其目标的行为活动过程。

（二）领导者的概念

在人们工作或生活的集体环境中，常有一些非管理者在某些方面能够影响他人的思想和行为，并且是有利于组织目标实现的影响。从领导的概念看，对他人产生影响的非管理者也可以被认为是领导者。同样，组织中也有不具备影响他人行为能力的管理者，该类管理者是否也被认为是领导者呢？由于本教材所介绍的知识都是针对正式组织设计的，所以将领导者的概念定义为能对他人行为产生影响并具有管理职权的人，可见领导者必须是影响力和职权都必须具备的管理者。

领导者可以是任命的，也可以是众人推举的；领导者一般指个人，但也可可是集体。领导者的职责就是通过指导、协调、激励和沟通等作用的发挥来影响组织成员的行为，使组织成员为实现组织目标而努力工作。

在领导活动中，执行具体决策方案和为实现组织目标而努力的行动者为被领导者（Follower）。在实现组织目标的过程中，被领导者的追随程度、工作的积极和能动程度决定领导活动的成败。因此，被领导者也是领导活动中的基本要素。从领导与被领导的关系看，作为主体的领导者与客体被领导者不是对立的，而是相互依存的，领导者在影响被领导者的同时，也会受到被领导者的影响。因此，要想成为一名优秀的领导者，必须重视领导者与被领导者相互依存的关系，充分利用各种交流与沟通方式接受被领导者的信息反馈，保持领导者影响力的强势状态。可见，领导与被领导是一种相互影响、相互交流的动态过程，领导者要充分开发和利用互动资源，以保持领导者和被领导者在实现组织目标过程中的一致性。

（三）领导者的作用

领导者在组织的领导活动中固然有很多作用发挥，但其主要作用归结起来有以下三个方面。

1. 决策

决策是领导的基本职能，也是领导者在领导活动中必须发挥的重要作用，领导者的领导能力强弱、水平高低往往在决策中得到充分体现。决策，尤其是战略性决策就是给组织谋事。在任何组织中，无论利用科学决策方法，还是凭经验，都需领导者对组织的生存与发展战略、重大事项等作出正确决策，并以此保证组织目标的实现。

2. 用人

决策正确，还必须保证决策执行结果和预期结果相吻合。领导者作决策，但不是决策的具体执行者，而是由下属来贯彻和执行决策，即领导目标靠下属来实现，古人的“贤主劳于求贤，而逸于治事”思想充分反映了领导活动的基本特征。于是，要保证预期结果和执行结果一致，就存在领导者选择什么样的人来执行决策的问题，即如何用人问题。

在领导工作中，如何用人是一门艺术或说是艺术化领导活动。领导目标依靠下属来实现是领导活动最为重要的一种特征，不懂用人艺术的人难以成为领导者，更不可能成为优秀的高层领导者。古今中外的用人之道众多，虽说不同的领导者在用人之术上有共性的内容，但因人、因事和因时而异也是领导者追求事业成功过程中必须考虑的因素。古人“治平尚德行，有事赏功能”的用人之道即反映“因时用人”的原理，当今西方管理学中权变思想也不过如此。

3. 激励与协调

组织功能能否正常发挥,组织目标能否如期实现,常取决于组织成员受激励的程度及组织内外的协调状况。人是组织的第一构成要素,作为组织的成员,不论其处于哪个层位都需适宜的激励,作为领导者则应采取相应的激励措施来满足下属的合理需求,使他们自愿地为实现组织目标而努力奋斗。

组织内部由于职责分工、工作衔接、收益分配及思想认识的差异,会出现各种矛盾和冲突,而领导者的协调与沟通往往可起到化解矛盾,避免冲突,使组织内部趋向和谐而产生巨大的“组织效应”。

组织除通过自我调整、主动适应外部环境外,还需协调与其外部环境之间的各种关系。领导者通过树立良好的个人形象及组织形象,卓有成效的“外交”活动,来取得环境中各方面的理解与支持,使组织对环境保持良好的适应状态,甚至具备改变环境的实力。

(四) 领导者的权力

领导者的权力是影响他人行为的力量,这种力量的作用可能是强制性的,也可能是来自领导者自身的人格感召力,具体表现为下属的自愿服从与自愿归依。可见,领导者的权力包括组织赋予领导岗位的职权和由品德、能力、经验等形成的个人权力。作为一个出色的领导人,个人权力是领导者权力必不可少的构成部分。具体讲,领导者的权力包括以下五个方面:

1. 法定权

法定权 (legitimate power) 或合法权是组织赋予领导者所居岗位的固有权力,是由领导者受托行使的权力。对被领导者讲,这种权力是合理合法的,也是必须接受的行为影响力。权力的体现就是命令与服从。

2. 强制权

强制权 (coercive power) 是建立在被领导者惧怕心理上的权力,即领导者惩罚或强迫下属服从的权力。在实际领导活动中,惩罚的形式可以是多样的,如精神惩罚或物质惩罚。惩罚权的行使前提是被领导者惧怕惩罚,如果下属不在乎领导的惩罚,强制权也就失去了它的力量。

3. 奖赏权

奖赏权 (reward power) 是建立在被领导者的需求心理基础上,即被领导者如果按领导的指示做事并把事情做好,希望得到领导的认可或奖励。可见奖励权来自于被管理者的需求欲望,在领导活动中,管理者必须有满足下属愿望的奖赏权能力。奖赏的形式可以是多种多样的,具体可根据被奖赏人的需求定夺。

4. 专长权

由于领导者具有某种适合组织需要的专业知识和娴熟技能,在领导活动中既能利用专长解决问题,又能指导下属的工作,因而可赢得同事、下属的尊敬和追随,并易于影响组织成员实现组织目标。这种由专业技能赋予领导者的影响力即专长权 (expert power)。领导者的技术专长越突出,他的专长权力越强。

5. 个人影响权

领导者的优秀品德、敬业精神、工作能力、综合素养和适宜的言行等可造就人格魅力,并驱使下属对领导者产生信任和敬佩心理。在领导活动中,这种人格魅力能激起下属的热忱

与追随情感,可形成工作上的感召性影响力,即个人影响权(referent power)。

上述五种权力中,法定权、强制权和奖赏权属于职位权力,而专长权和个人影响权是个人权力。领导就是利用各种权力来影响下属行为的活动过程,要想成为优秀的领导者,仅有前三种权力是不够的,必须注重个人权力的日常修炼与积蓄,使职权和个人权力有机结合,相得益彰。

二、领导与管理

(一) 领导与管理

领导是管理活动的重要组成部分,在组织的各层次、各领域和各项管理职能行使中都存在领导。但在实际的管理活动中,有些人认为领导和管理是同一回事儿,而又有人认为领导和管理是有本质区别的,如领导学理论研究者认为领导和管理有严格的区别。

美国哈佛大学教授约翰·科特在其《变革的力量——领导与管理的差异》一书中分析并指出了领导与管理的区别。他认为:

首先,管理的计划和预算过程趋向于注重几个月到几年的时间范围,强调微观方向,着重风险的排出及合理性;而领导过程中经营方向的拟定着重于更长的时间范围,注重宏观方面、敢冒一定风险的战略以及人的价值观念。

其次,具有管理行为的企业组织其人员配备趋向于注重专业化,挑选或培训合适的人担任各项工作,要求服从安排;而领导行为则注重于整体性,使整个群体朝着正确方向前进,并且投入进去,实现所确定的目标。

再次,管理行为的控制和解决问题常常侧重于抑制、控制和预见性;而领导的激励和鼓舞侧重于授权、扩展,并不时创造出惊喜来激发群众的积极性。

最后,领导与管理的根本区别体现为它们各自的功用不同,领导能带来有用的变革,而管理则是为了维持秩序。

约翰·科特虽指出了领导与管理的区别,但也认为要达到组织的最佳效果,领导与管理具有同等的重要性。

(二) 领导者与管理者

领导是管理活动的重要组成部分,领导者与管理者又是什么关系呢?这也是管理活动中常被人们混为一谈的内容。管理者是被组织任命的,他们对下属的影响力来自于职位权力。领导者可以是任命的,也可以是群众推举的。因此,除职位权的影响力外,领导者对下属还应该有个人的影响力。

人们常提出“所有的管理者都是领导者吗”这样的问题,从管理学视角出发,期望所有的管理者都是领导者,但在实际管理活动中确实有些管理者难以让人信服,而不能称其为领导者。在教材中论述该类问题,其目的就是让即将步入管理岗位的学生注重专业知识与技能学习,个人能力与综合素质培养,为将来成为优秀的管理者和有效的领导奠定扎实的基础。

第二节 领导理论

利用实证方式和逻辑推理对领导活动进行科学研究,得出一些普遍性的结论是西方领导理论研究的特色。虽说不同时期的领导理论和不同类型的领导理论模型都有应用的局限性,

甚至观点的相互对立,但对理解和运用领导职能可起到指导作用。从领导理论的研究过程看,领导理论的研究经历了三个阶段,并都取得了可指导领导行为的成果。

一、特征理论

特征理论(trait theories)主要是20世纪30年代左右的研究成果,所以也被称为早期领导理论。特征理论的研究重点是区别领导者和非领导者的个性特征,如身体、长相、社会地位、语言感染力和社交能力等,以便利用领导者应具备的普遍性特征来物色领导者。尽管研究者提出的领导特征有些是有道理的,但在实际应用上还是有很大的局限性,甚至无法应用。另外,有效的领导者也不都具备特征理论确定的特征。

后来的特征理论研究者把和领导相关的素质结合到领导特征中,使领导特征显得较为适用。例如,可克帕特瑞克(S. A Kirkpatrick)和洛克(E. A Lock)的有效领导“六特征”内容如下:

- (1) 上进心。包括有欲取得成就的强烈上进心,充足的精力,工作执著的精神和创新意识。
- (2) 领导欲望。强烈的影响和领导他人的欲望以及敢于承担责任的精神。
- (3) 坦诚正直。与同事和下属能坦诚相待、言行一致,彼此建立友好的信任关系。
- (4) 自信。要使下属确信组织的目标或具体决策的正确性,首先要显现出自信。
- (5) 智慧。具有大量收集、加工和解释有用信息,制定战略、作出正确决策和解决实际问题的才智。
- (6) 业务知识。具备有关公司和行业领域方面的丰富知识和专业技术,不仅能够作出正确决策,而且知道如何执行决策。

二、行为理论

由于特征理论的应用具有很大的局限性,研究者把研究重心移向领导者的行为研究,并逐步形成领导的行为理论(behavioral theories of leadership)。行为理论的研究者们希望行为理论不仅能说明领导的本质,而且还具有不同于特征理论的使用价值,即研究出决定领导行为的关键因素后,可把人们培养成有效的领导者。美国一些大学的学者在这方面开展了系统性的研究,并取得了对管理学及领导学发展有重大意义的研究成果。

(一) 领导行为的连续体理论

美国爱阿华大学的科特·列文(Kurt Lewin)和他的助手是最早对领导行为进行研究的学者,他们提出集权式、民主式和放纵式三种领导方式(leadership styles)。集权式(autocratic style of leadership)就是权力高度集中在领导者手中,下属无权参与决策甚至工作方法的选择。民主式(democratic style of leadership)指领导者允许下属参与决策和组织目标的制定,并授权予下属。民主式领导方式可进一步分为咨询式和参与式。咨询式指领导者听取下属的建议或意见,但决策由领导者自己制定。参与式指允许下属直接参与决策,领导者反而给下属提供决策参考建议。放纵式(laissez-fair style of leadership)指领导者在决策和具体工作上给下属完全的自由。实践证明,放纵式是最不可取的领导方式,而集权和民主领导方式都可使领导者取得有效的领导,究竟哪种更可取呢?如不考虑其他影响因素,很难说哪种领导方式更可取。

在爱阿华大学的研究成果基础上，罗伯特·坦宁鲍姆（Robert Tannenbaum）和怀恩·施密特（Warren Schmidt）提出了领导行为连续体（Continuum of leader Behavior）模型。他们认为，在集权和放纵领导方式间还有多种可选择的领导行为方式，在其模型中列举了七种有代表性的领导行为方式，模型如图 8—1 所示。

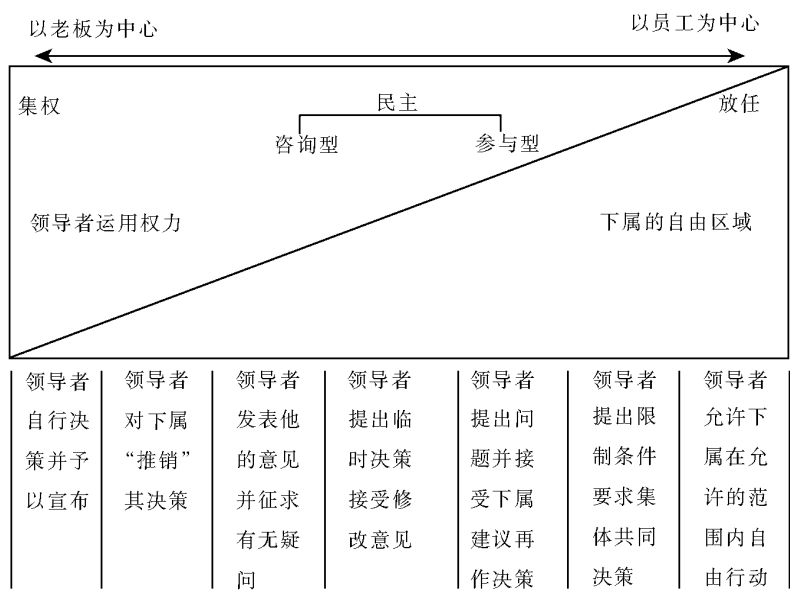


图 8—1

根据领导行为连续体理论，选择何种领导行为方式，坦宁鲍姆和施密特提议要根据领导者自身情况、员工的情况和企业的处境而定。但在长期经营一个企业的过程中，即使初期或发展过程中采用了以老板为中心的领导行为方式，随着企业的成长与发展，也应逐渐向以员工为中心的领导方式过渡，因为以员工为中心的领导方式能激励和调动员工参与企业管理的积极性，能起到促进企业健康发展的作用。

类似于领导行为连续体理论的其他研究成果也不少，如美国密西根大学社会调查研究中心的研究人员就领导行为和生产效率、雇员满意程度等方面的关系提出以雇员为中心和以生产为中心的领导行为理论，他们赞同管理者采用以雇员为中心的领导行为，这种行为可带来较高的生产效率和工作满意度。

（二）领导行为四分图

在 20 世纪 40 年代末期，美国俄亥俄州立大学的研究人员对领导行为作了一系列深入研究。他们用高度概括的方法，开始对一千多种描述领导行为的因素进行筛选，最后归并为两类主要领导行为，一类称做主导型结构（Initiating structure），即由领导确立组织目标，并为自己和下属设计工作任务，通过对下属的严格要求，确保组织目标的实现。另一类为关心型（Consideration），领导和下属的相互关系体现为互相信任，互相尊重，上级关心并考虑下属的意见和感情，通过参与管理来调动人的积极性，在雇员个人目标实现的同时，也达到实现组织目标的目的。

主导型结构和关心型领导行为是两种不同的领导行为，将两种领导行为作为两个维度互相结合可形成代表四种基本领导方式的模型，即领导行为四分图，具体如图 8-2 所示。

研究结果证明，上述两类行为的组合可构成不同的领导行为方式，其中主导和关心两维方向上都高的领导者（high-high leader），比任何一维或两维都低的领导者的工作效率高，下属的满意程度也高。用四分图研究领导行为是从两个角度考察领导方式的首次尝试，为研究领导行为指出了一条新的途径。但在实际的管理工作过程中，情况会千变万化，单从主导和关心两个方面的因素考虑领导行为方式，有时会出现相悖情况，所以需考虑环境背景因素。

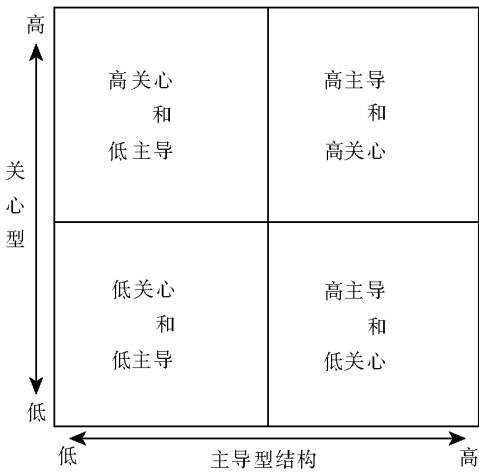


图 8-2

（三）管理方格理论

在俄亥俄州立大学的四分图和密西根大学社会调查研究中心的以人为中心和以生产为中心的领导行为理论基础上，布莱克（Robert Blake）和莫顿（Jane Mouton）于 1964 年提出了管理方格理论（Managerial grid）。他们用一张纵横九等分的方格图组成一个两维矩阵，横坐标表示管理者对生产的关心程度（Concern for Production），纵坐标表示对人的关心程度（Concern for People），图内共有 81 个小方格，每一小方格代表一种领导方式，但布莱克和莫顿只描述了位于四个顶角和中心区域的五种主要的领导方式（如图 8-3 所示）。

五种基本领导风格分别如下：

- （1）贫乏型管理（impoverished management）：位于 1-1 处，指管理者对生产和人都很少关心，力图以最小的投入来完成所做的事情。
- （2）任务型管理（task management）：位于 1-9 处，指管理者对生产高度关心，管理绩效主要来自对生产的组织与管理，而对人则很少关心。
- （3）乡村俱乐部型管理（country club management）：位于 9-1 处，与任务型正好相反，指管理者营造友好、轻松的组织氛围和工作环境，以此来和谐人与人之间的关系并满足员工的需求，但对生产则很少关心。
- （4）折中型管理（middle of the road management）：位于 5-5 处，指管理者在关心人和关心生产两者间追求平衡，即通过人的需求和工作完成的平衡来追求组织绩效。
- （5）团队型管理（team management）：位于 9-9 处，指管理者利用组织目标中的共同利益，在组织成员间形成互敬互信，依靠群体的协作精神，利用组织成员对组织的忠诚来完成工作任务。该种领导方式对生产和人的关心都有高标准的要求。

管理方格理论认为，在任何情况下 9-9 的领导方式是最有效的，但研究者并未给出有力的实例证据。另外，对于什么能使管理者成为好领导者的问题，管理方格理论也没给出具体的答案。

《管理方格》一书出版后长期畅销,对管理界的理论和实践都产生了很大的影响,并为管理者正确评价自己的领导行为,掌握较佳的领导方式提供了帮助。目前,很多企业仍把管理方格理论作为培训管理者的内容之一。

总体来说,领导行为理论就领导行为方式和群体工作绩效之间的关系上取得共识,其研究成果在领导者的有效领导工作方面具有重要指导意义。行为理论的缺陷是对影响有效领导的情景因素没给以重视。领导权变理论在这方面弥补了行为理论的不足。

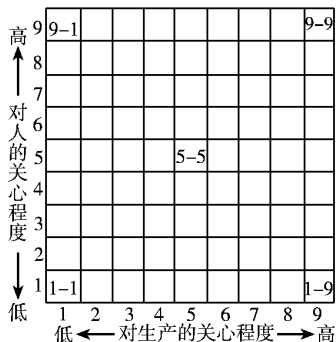


图 8-3

三、权变理论

领导行为理论没有考虑组织及其环境变化情况,可在现实的社会经济生活中,任何一个组织都必须面对不断变化的环境,适时作出调整与变化。因此,无论不同组织间,还是同一组织的不同发展阶段,采用何种领导行为方式应视组织的情况变化而变化。例如,在建筑企业宜采用集权式领导,而在软件公司则采用民主式领导方式。又如,一个企业在其创业起步阶段,多用集权式领导,而到其发展壮大后又多采用民主的分权和放权式领导。

早在 20 世纪 40 年代,一些从事管理学研究的学者们已开始结合组织与环境变化来研究领导方式,至今仍在继续探索这一课题。考虑环境变化因素的领导理论被称为领导权变理论(contingency theory of leadership)或领导情景理论,即某种领导方式在实际工作中是否有效,将取决于具体的领导环境。领导活动是一种动态的过程,其有效性将随着领导者的特点及环境的变化而异。下面将介绍四种被认为比较成功,且普遍接受的领导权变理论。

(一) 菲德勒模型

菲德勒(Fred Fiedler)提出了第一个较完整的领导权变理论模型,并受到许多人的肯定和认同。菲德勒认为,并不存在一种普遍适用各种情景的领导方式,然而在不同的情景下都可以找到一种与特定情景相适应的有效领导方式。因此,在他的模型中提出领导活动是否有效,主要取决于领导方式与领导者控制和影响组织的程度的合理匹配。菲德勒模型中包含了两种基本领导风格和三种权变因素,三种权变因素中的不同情景相互组合又形成八种明显不同的环境,只有在领导方式与环境类型相适应时,才能获得有效的领导。

1. 两种领导风格

菲德勒确认了两种领导风格:一种为任务导向型(task oriented),即类似于领导行为四分图中以工作为中心的主导型结构行为;另一种为关系导向型(relationship oriented),和以下属为中心及关心型的行为相似。他还认为,领导风格是领导人个性的反映,一旦形成后基本上不会改变。因此,一个领导人的领导风格究竟是任务导向还是关系导向是可以确定的。

菲德勒使用了一种名叫 LPC(Least-preferred co-worker questionnaire)的问卷表来测定一个人的领导风格,所谓 LPC 即最不喜欢合作者。问卷中包含了 16 对意义完全相反的形容内容,如愉快与不愉快、冷漠与热情、讨厌与喜欢等,在相反内容之间有 1 到 8 个得分区,在每一对内容间,8 分都在积极的方面,1 分在消极方面。菲德勒认为,如果一个人回答问卷内容,多选积极方面的内容,即得分高时,说明该答卷人对合作者之间的关系很重视,该

人的领导方式多为关系导向型，反之为任务导向型。

2. 三种权变因素

通过 LPC 把一个人的基本领导风格确定后，需研究领导环境即情景，以使领导者和领导环境能够很好地匹配。菲德勒的研究提出影响领导效果的“权变因素”有三种，即领导者与下属的关系、工作任务的结构与领导人所处职位的固有权力。

(1) 上下级关系 (leader—member relation)。是指领导者和其下属成员群体间关系的性质。例如，双方互相信任、互相尊重、互相支持和友好相处，则上下级关系是好的；反之，关系则是差的。

(2) 任务结构 (task structure)。是指群体工作任务规定的明确程度。当任务是例行性的、程序化的、明确的和容易理解的，则任务结构属于明确的或高的；反之，任务复杂而又无先例的、没有标准程序的或含糊不清的，则属不明确的或低的任务结构。

(3) 职位权力 (position power)。是指赋予领导人的与职位相关联的权力。如果领导者对下属职工的工作分配、奖惩及职务升降有决定权的话，其职位权力则是强的；反之，职位权力则弱。

3. 领导方式与权变因素的组合

菲德勒及其助手开展了大量的调研工作后，根据三种权变因素的不同组合，构建了八种不同的情景类型（如图 8—4 所示），其中从三种权变因素条件齐备的最有利的情景，过渡到三种权变因素条件都缺的最不利情景。他们发现对于各种情景，只要领导风格与之相适应，都能取得良好的领导效果。处于有利的情景（1、2、3）及最为不利的情景（8）时，采用“任务导向型”的领导方式效果较好；对于处于中间状态的情景（4、5、6、7），则采用“关系导向型”的领导方式效果较好。领导者可在八种不同的情景中寻找自己的位置，并考虑适宜的领导方式。

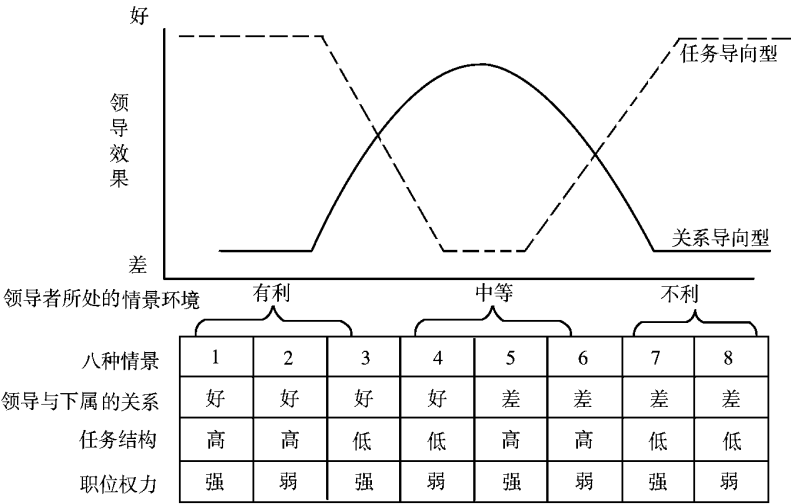


图 8—4

根据菲德勒的观点，由于领导风格是和该领导的个性相联系的，所以领导人的风格基本上是固定不变的。当一个领导人的领导风格与情景不相适应时，菲德勒认为解决办法只有两

个,即要么改变情景,使之与领导的风格相适应;要么更换领导。例如,当一位领导人所处的环境属情景类型4的时候,有效的领导方式应是关系型,如该领导的风格属任务型时,此领导应改变其情景条件,或者要求适当增强其职权及其他一些手段。总之,此模型有助于管理者认识情景因素的重要性,对管理者在领导行为方式和领导环境的有机结合方面起到指导作用。

(二) 途径—目标理论

途径—目标理论(path-goal theory)是由罗伯特·霍斯(Robert House)等提出和发展的,是当前普遍接受的领导权变理论模型之一。该理论提出领导者的主要职能就是帮助下属实现他们的目标,并在下属实现目标的过程中给以必要的指导和支持,以保证个人目标和组织目标的同步实现。途径—目标理论的实质就是一个有效的领导者应给下属指明途径并帮助他们实现工作目标,甚至包括扫清道路中的障碍。

根据途径—目标理论,领导者的行为应受到其组织内成员的欢迎,甚至做到成员把领导者的行为视为他们目前或将来可获得满足的源泉。领导者行为的激励作用应达到如此程度,即领导者使下属的要求通过其良好的表现得以满足,并同时为下属提供要做出这种良好表现所需的指导、支持和奖赏。为进一步说明途径—目标理论这种权变理论模型,下面从领导行为和情景因素两个方面进行论述。

1. 领导行为

在途径—目标理论中,霍斯提出以下四种领导行为:

(1) 指导型领导。让下属知晓他们应该做什么,何时做和怎么做,并对如何完成任务给以具体的指导。

(2) 支持型领导。对下属友好且对他们需求表示关心。

(3) 参与型领导。在作出具体决策前,与组织成员共同磋商并采纳他们的建议。

(4) 成就型领导。设置具有挑战性的目标并给以激励,期待下属发挥出最高水平并取得最佳工作绩效。

与费德勒的领导者不能改变其行为的观点形成鲜明对比,霍斯认为,领导者的领导方式是可变的。换句话说,途径—目标理论认为同一位领导者在不同情形下,可表现出任何一种或者全部以上这些领导风格。

2. 情景因素

途径—目标理论提出两类情景可变因素,并认为采用什么样的领导方式应视情景因素而定。两类情景因素分别是下属的个人特点因素和工作环境中的可变因素。

(1) 个人特点

个人特点指涉及下属个性的可变因素,主要包括控制轨迹、个人经验和对事物的感知能力等。控制轨迹指人们对自己的行为所造成的结果的一种认识,即对结果主要受外因还是内因控制的认识。

(2) 环境因素

环境因素指非下属可控制的环境可变因素,主要包括任务结构、职权制度以及工作群体的情况。

领导行为方式和情景因素结合的途径—目标理论模型如图8-5所示。

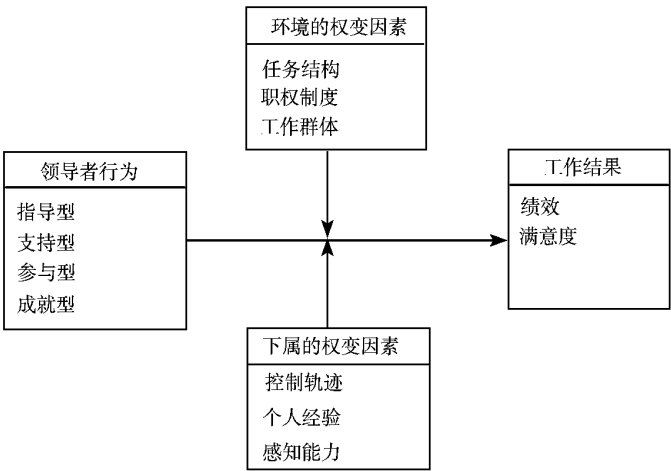


图 8—5

3. 建议

如果想要下属的工作结果达到最佳化，需用环境因素确定选用哪一种领导行为方式；反之，下级的个性将确定如何诠释环境与领导行为。途径—目标理论认为，当领导者的行为在周围的环境结构中显得多余或者与下级的个性不和谐时，它将会是无效的。下面是途径—目标理论的一些建议。

(1) 当任务不明确或者令人有压力感，而不是结构高度清晰、计划精细的时候，指导型领导会带给人们更高的满意度。

(2) 在下级完成已精心设计好的工作任务时，支持型领导能使下属的作用高水平发挥和高满意度。

(3) 在具有高感知能力或者经验丰富的下属中，指导型领导有可能被认为是多余的。

(4) 职权关系越明确清晰，就需要越多的领导展现出他们的支持行为，而减少指导行为。

(5) 当工作团队内发生直接冲突时，指导型领导会带来较高的满意度。

(6) 对事情的结果认为主要是内因造成的下属更满意于参与型领导。

(7) 对事情的结果认为主要是外因造成的下属更满意于指导型领导。

(8) 当工作任务设计得不明了时，成就型领导将会增加下级的期望值，从而带来更好的工作绩效。

对上述说法尽管不是每一项都找到了实际的证明，但很多证据证实了途径—目标理论，就是当领导者能够弥补下属自身方面或工作安排上的不足时，下属的表现和满意度很有可能受到积极的影响。但是，如果领导者花费时间解释那些下属已经清晰明了的工作任务，或者下属已具备能力和经验去应对的那些工作任务而不需要打扰时，下属很有可能认为这样的指导型领导是多余的，甚至是无礼的。

(三) 情景领导理论

情景领导理论 (situational leadership theory) 也称为领导生命周期理论，由卡曼 (A. K.

Korman) 于 1966 年首先提出, 其后由何塞 (Paul Hersey) 和布兰查德 (Ken Blanchard) 予以发展。该理论在管理学界获得强烈反响, 世界财富 500 强的企业有很多家将该理论模型列入管理人员培训内容, 每年有上百万的各行各业的管理者学习该理论的基本内容。

该理论模型和俄亥俄州立大学的领导行为四分图相类似, 即把领导者的行为分为工作行为和关系行为两类, 但又加上了第三个因素, 即下属的成熟程度。因此, 情景领导理论是把研究重点放在下属成熟度上的领导权变理论。这里所谓的成熟程度不是用年龄或生理状态来衡量, 而是指心理和工作的成熟度, 即指人们对自己的行为承担责任的能力与愿望的大小。心理成熟度与做事的愿望或动机有关, 如果一个人能自觉地去工作, 而无须外部的激励, 则认为他有较高的心理成熟度。任务成熟度是相对于一个人的知识和技能而言的, 若是一个具有无须别人的指点就能完成其工作的知识、经验和能力, 那么他的工作成熟度就高, 反之则低。作为领导者可根据下级的不同成熟度来调整自己的领导行为方式, 由此可见, 该理论就领导者的领导风格的观点与非德勒的观点不同。

何塞和布兰查德把下属的成熟度自低到高分成四个等级, 即不成熟、初步成熟、比较成熟和成熟。分别用 R1、R2、R3 和 R4 表示:

- R1: 下属缺乏接受和承担任务的能力和愿望, 他们既不能胜任工作又不愿接受工作。
- R2: 下属愿意承担任务但缺乏足够的技能, 他们有积极性但没有完成任务所需要的技能。
- R3: 下属具有完成领导者所交给的任务的能力, 但缺乏自觉性。
- R4: 下属有能力而且愿意去做领导要他们做的事。

情景领导理论认为, 有效的领导行为取决于下属的能力和动机 (或是否情愿工作的态度), 当下属不成熟时, 领导者应采取很强的工作行为来弥补下属的不成熟; 相反, 采取让下属自由实现领导者的意图, 而不需领导者做多少事情的低工作行为。随着下属由不成熟逐渐向成熟发展, 即由 R1 向 R4 发展, 领导者的领导方式也应该按照下列顺序逐渐推移: 命令式 (S1) — 指导式 (S2) — 参与式 (S3) — 授权式 (S4)。这样, 领导者的工作行为、关系行为和下属的成熟度构成情景领导理论模型, 详见图 8—6。

命令式 (S1): 在下属不成熟的情况下, 采用高工作低关系方式, 即领导者给下属进行具体分工并明确命令下属干什么、如何干和何时干等。

指导式 (S2): 当下属稍成熟时, 采用高工作高关系方式, 即决策虽由领导者作出, 但在决策下达过程中宜采用说明的方式让下属了解所作出的决策并给以接受。在执行决策任务过程中, 领导者给予下属指导和帮助, 并

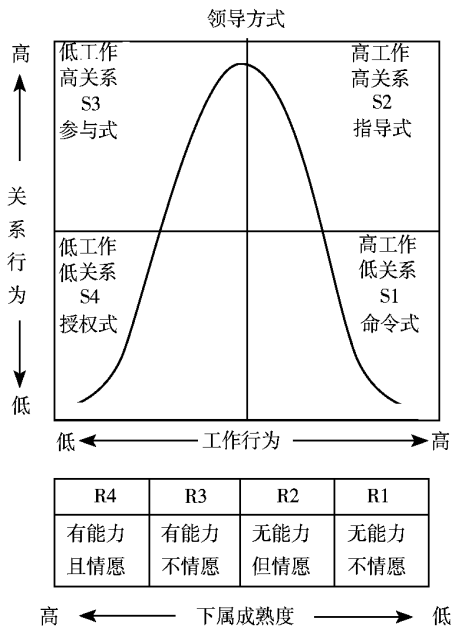


图 8—6

注意保护和鼓励下属的积极性。

参与式 (S3): 当下属较成熟时, 采用低工作高关系方式, 领导者可以不下达命令, 也不加以指点, 由下属自己决定和控制整个工作过程, 独立地开展工作, 但领导者要起到监督的作用。

授权式 (S4): 当下属高度成熟时, 采用低工作低关系方式, 即领导者应充分地授权下属, 由下属自己决定何时、何地 and 如何完成工作任务。

总之, 情景领导理论提供了一个有用而易于理解的模型, 该理论再次说明了并不存在一种万能的领导方式能适合各种不同的情景, 领导者应把组织内的工作行为、关系行为和下属的成熟度结合起来考虑, 随着下属成熟度的不同, 领导行为也要随之加以调整, 才能达到有效的领导。

第三节 领导者的素质和领导艺术

一、领导者应具备的素质

1. 政治素质

组织中的领导者应把握正确的政治方向, 遵守国家的法律法规, 正确处理好国家、单位、职工三者之间的关系, 有强烈的事业心、责任感和创业精神。

2. 业务素质

作为企业的领导者, 除掌握一门专业技术外, 应掌握如下的管理现代企业的专业知识:

(1) 经济学的基本理论与方法, 了解和熟悉市场动态及特点。

(2) 管理学的基本原理、方法以及会计、统计、国际贸易、金融、经济法、财政税收等基本知识, 并了解国内外企业管理的动态及发展方向。

(3) 掌握有关生产技术的基础知识, 了解本行业的科学技术发展趋势, 熟悉产品的性能和用途等。

(4) 懂得心理学、社会学、行为科学等方面的知识, 以充分了解下属的需求心理, 协调好人与人之间的关系, 充分调动下属的工作积极性。

3. 能力素质

能力素质主要体现在以下方面:

(1) 决策能力。管理就是决策。决策能力一般由三个因素组成: 一是能作出正确决定的能力; 二是使别人相信其决定正确的能力; 三是把决策付诸实践的能力。

(2) 组织、指挥能力。首先, 领导者能够选择适当的组织形式, 建立精干有效的组织机构, 实行科学的分工与授权, 从而把一切资源有效地汇集到实现组织目标的轨道上来。其次, 要求领导者能够在复杂多变的环境条件下, 善于运用组织的力量协调人力、物力和财力, 以期获得最佳效果。

(3) 控制能力。领导者在执行决策的过程中, 遇到意想不到的疑难或碰上未能预料的突发事件时, 能够有效地加以控制, 及时解决问题。

(4) 协调内、外关系的能力。领导者能妥善处理好各种复杂关系, 同时密切注意组织内部与外部关系的协调, 为组织争取良好的外部发展条件。

(5) 创新能力。领导要能善于审时度势,对组织内、外环境的变化及时进行分析和判断,提出新的思路 and 方案,开创工作的新局面。

(6) 知人善任的能力。要既有知人之明,又有善任之能,从而做到人尽其才、才尽其用、职能相称、各得其所。

4. 心理素质

良好的心理素质是影响领导效能的一个重要因素。其主要包括:

(1) 坚强的意志。领导者在带领下属完成组织目标的过程中,常常要经历多种磨难和坎坷,只有具备坚忍不拔的毅力、百折不挠的精神,才能成为成功的领导者。

(2) 自我控制能力。善于控制自己的感情,保持心境平稳,不盲目悲观和乐观,沉着冷静。

5. 身体素质

领导者具有健壮的体魄,充沛的精力,才能胜任十分繁重的领导工作。

二、领导艺术

(一) 决策艺术

领导者在作决策时,除需遵循科学的决策程序外,还必须追求决策艺术。

1. 对信息的确认

决策是建立在正确的信息基础之上的,因而在作决策之前,必须注重对信息,尤其是重要信息的确认与去伪存真工作。对信息的确认可以通过多种渠道咨询、调查、考察等来进行。对信息确认的经验也非常重要,平时注重留主去次、去伪存真经验的积累。

2. 广泛征求意见

对决策方案的形成及其方案的选择,必须充分征求包括有关专家、相关部门主管人员和群众的意见。这样一来,既可以做到集思广益,群策群力,获得更多的信息、有创意的思路 and 方案,开阔自己的思路 and 眼界,使自己考虑问题较为全面与深入,从而使自己所作的决策更为科学与完备,又可以树立自己民主工作作风的形象。此外,还有利于上下级统一思想认识,从而使决策方案得以顺利实施。

3. 充分重视反面意见

没有反面意见、一致通过的决策,往往是有问题的决策。“真理有时会掌握在少数人手里”,因而领导者必须充分重视反面意见。除了在会议上鼓励和支持发表反面意见外,必要时,领导者还可以采用私下个别谈话的方式征求反面意见。

4. 重视经验,又不局限于经验

自己和他人的经验对于处理同类决策问题是十分有益的,经验一般可以作为处理同类决策问题的基础,应该予以充分地借鉴。但经验毕竟是过去的,他人经验的背景与自己所要决策的问题、所处的背景多多少少存在着这样或那样的不同。因此,在决策中,既要借鉴有益的经验,又要充分考虑到经验背景的可比性,必须在经验的基础上有所创新,切不可原封不动地套用经验。

5. 决策意向的吹风

领导者在对决策问题有意向方案时,为了在更大的范围征求意见,或是测试下属与群众对意向方案的支持度与承受力,可以采用吹风的方式,发布信息,然后再根据收集到的反馈

信息，调整决策方案，或是作出对这一意向方案实施或放弃的决策。

6. 决策方案的试点

对于那些涉及面宽的、争议较大且一时难以把握正确与否的重大问题的决策，可以采用对中选方案小范围试点的方式进行运作。这样做，既可以降低因决策失误带来的风险，又可以为中选方案的修正与大范围的全面实施积累经验。

（二）用人艺术

1. 善于发现人才

不断发现和启用新人是组织保持生机与活力的关键所在。正所谓千里马易找，只是伯乐难寻，在任何组织中都会存在着这样或那样的人才，关键是领导者能否做到慧眼识才。领导者要想发现人才，就必须做到深入基层，有针对性地与人接触，深入了解人；不偏听偏信对一个人的评价；不以老眼光固定对一个人的看法，即不以一时一事论英雄，对任何人都应持“士别三日，当刮目相看”的观点；在组织中建立岗位竞争机制，营造员工积极向上的气氛，给人才以招聘、毛遂自荐、试用等脱颖而出的机会，所谓“千里马既是识出来的，但更是跑出来的”正是这个道理。

2. 用能人，不用完人

金无足赤，人无完人。但凡能人往往会存在这样或那样的毛病与缺点，作为领导者不应求全责备。只要工作需要，这个人具有业务能力与岗位要求的相关能力，具有良好的职业道德，敬业爱岗，具有基本的做人品行，领导者就应考虑使用。事实上，在现实中并不存在所谓的完人。当然，当能人的毛病与缺点有碍于工作时，领导者应予以指出，以使其收敛或是改正，以有利于其更好地开展工作。

3. 用人所长，避其所短

尺有所短，寸有所长。有的人业务能力强，但有些骄傲；有的人原则性强，办事果断，但与别人的协作能力弱一些；有的人能团结同事，协作能力强，但缺乏主见；有的人组织能力强，但业务能力弱。人才是由其长处所决定的，领导者用人首先要考虑一个人的长处，才可能充分发挥人力资源的效用。“智者取其谋，愚者取其力，勇者取其威，怯者取其慎”是古人对充分发挥人力资源作用的精辟概述。因此，在用人中必须注重弃人所短，用人所长，因其材以取之，审其能以任之。

4. 疑人不用，用人不疑

领导者选用人才时，需要对人才加以多方面考核。对于那些能力有限、德行不好与综合素质不高的，自己对其顾虑重重的人选，要果断地不予录用。否则，会一直使领导者分心，最终还有极大可能要为其“收拾残局”，并给工作带来重大损失；而对那些基本条件具备，特长突出的人选，则要大胆地予以录用，授之以权，委之以任，给予其充分的信任，使其能够自主地、大胆放手地开展工作的。以信任换忠诚是领导者在用人上应铭记的训言。

5. 培养、爱护人才与激励人才

领导者对人才要加强指导与培训，及时指出他们的缺点，以使他们迅速成长起来，胜任工作岗位职务。领导者要积极地为他们开展工作创造有利条件，及时与充分地肯定他们的成绩，并允许他们在工作中犯一些错误，同时还要帮助分析问题的症结，指出前进方向并帮助其树立信心，改正错误。此外，还要通过激励机制的建立与实施，给予成绩突出的人以大大的表彰、物质奖励和晋级提拔，使其更加努力工作，并通过其示范作用，在组织中形成比学

赶超、积极向上的氛围，从而使组织充满活力。

6. 尊重人才，但不迁就人才

尊重人才就是指领导者重视和重用人才，尊重人才的人格、工作方式、做事方法、生活方式，给予人才充分的信任。只有尊重人才，才能有效地调动起人才的工作积极性，使上下级之间相互尊重、信任与合作，同心同德、协调一致地做好工作。但尊重人才并不意味着一味迁就他们的缺点与错误。搞一团和气，只会助长他们的脾气和缺点，使他们积小错为大错，反而对他们有害。因此，从关心与爱护人才的角度出发，领导者对待人才该坚持原则的就要坚持原则，该批评指正的就要批评指正。当然，在其过程中更需讲究方式、方法。此外，还必须通过岗位竞争机制、培训制度的建立，建立人才后备力量，以保持对在位人才的竞争压力，促使他们积极向上、改正缺点与错误。

7. 用人适度

用人适度主要体现在三个方面：一是工作岗位的人员配置上，同一团队成员的能力需拉开层次，同一层次人才的使用不要集中，不拉开层次能人就会感到屈才，就会不稳定，同类、同水平的人才集中，会浪费人力资源，增加人力资源的使用成本，还容易因相互的不服气而产生内耗，反而降低人才使用的效能；二是在工作岗位的人选安排上，要选择最合适的人，而不一定是最优秀的人，最优秀的人其能力水平往往高于该工作岗位的要求，选最优秀的人，就会造成大材小用、浪费人力资源和人力资源的使用成本，就会使人感到屈才，就会使组织的能级层次不合理、不稳定；三是在工作岗位的人员配置与任务安排上，不勉为其难于能力差的人员，那样不仅起不到人才培养作用，还会给工作带来损失。

（三）授权艺术

1. 集权有道

大权独揽，小权分散；统一指挥，分级管理。领导者要掌握对重大问题的决策权，如经营战略、人事、财务的决策权，而将重大问题的执行权和非重大问题的决策权与执行权授予副手或下级部门负责人。如此，才能保证领导者对组织或团队重大问题的控制，才能保证对重大事项令出一门，指令畅通；把握住组织或团队的前进方向，领导者也才具有权威，也才能从繁杂的事务性工作中解脱出来，更有效地履行其应尽的职责。同时，也才能使副手或下级部门负责人具有履行职责所必须的权力和工作的积极性。

2. 分权有序

一是要逐级授权，上级领导只对直接下级授权，而不干扰下级的再授权；二是要考虑到下级的能力，若其能力尚处于成长过程中，就要考虑逐步授权。

3. 授权有章

授权要有规章制度，不得随意授权。所授出的权力的性质与大小要与下级履行职责的性质与范围相称，而且一般要以书面形式加以明确，并当众宣布。

4. 用权有度

对所授出的权要保持控制，要制定明确的考核办法、报告制度与监控机制，以防止权力授空，或下级滥用职权。对临时性的授权，当工作事项一结束，就应立即收回所授之权。一旦发现下属不合理或滥用职权，就应及时加以指正，必要时则收回所授之权。

5. 信赖有佳

“将能而君不御”，将权力授给有能力正确行使权力的人，领导者就应给下属予充分的信

任，而不要干预下属在工作中的用权（除了必要的监督与纠偏以外），要鼓励与支持下属大胆用权，放手开展工作。

6. 授权培训

在授权之前，需对下属进行必要的培训和交代，使他们明确授权的意义和要求，了解自己的目标、职务、责任和权力的具体内容以及它们之间的关系，以便下属明确领导的意图，有效地使用权力。

（四）协调的艺术

协调艺术是一门学问，是领导者必须掌握的实用艺术。协调方法和技巧的运用发展到高级阶段，就形成协调艺术。协调的艺术体现归结起来主要有以下几个方面：

1. 虚怀若谷

作为一名领导者，一是不可擅权，不能把领导分工当做个人物权；二是不可傲才，不能自以为个人能力强才当领导，应意识到是集体和组织培养的结果；三是不要“落寡”，要有群体意识，要把协调共进作为领导者必须具备的一项基本素质。虚怀若谷、海纳百川是协调艺术运用的基础。

2. 以诚相待

一要开诚布公，使别人对自己感到可信、可亲；二要替别人着想，多想想上级、同级和下属；三要平等待人，特别是下属和一般群众，要平等待人，与人为善，与人为友。

3. 循循善诱

领导者要搞好协调，既要善于改变对方的意见，又要保全对方的面子，实事求是地做好转化工作。也就是说，在改变对方意见的同时，还应采取相应办法表示对对方的肯定与尊重，使之乐于接受协调又不在思想上留后遗症。

4. 刚柔相济

刚柔相济，也就是要做到原则性与灵活性的统一。讲究协调艺术，一方面要以柔为主，但另一方面也要讲原则，柔要以刚为基础，刚要寓于柔之中。

5. 朴实无华

协调要注重形式，但不能搞形式主义。它应更注重内容，要实实在在，讲求实效。领导者搞好协调一定要心胸宽，态度好，方法得当，注重实效。

6. 因势利导

因势利导就是要求领导者巧妙地运用智慧，诱发事物内部矛盾及矛盾各个方面的积极因素，使其作用得到充分发挥；同时，巧妙的抑制、削弱或转换事物内部矛盾及事物各方面的消极因素，使其转化为有利因素，促使事物向好的方向发展。

（五）处事的艺术

处理事务虽是领导的本职，但不同人处事的效果却不大相同。有的领导者习惯于事必躬亲，事无巨细，忙忙碌碌，“日理万机”，眉毛胡子一把抓。而明智的领导者只抓大事不问琐事，把自己从繁杂琐细的事务中解脱出来，工作到位不越位，“弹得一手好钢琴”，充分表现出处事果断、精明干练的现代领导者气派，上级欣赏，下级敬佩。究其原因，就在于领导者处理事务的艺术水平不同，以下两个方面的要求有助于提高领导者处事的艺术水平。

1. 领导者要干领导者的工作

“决断和发动是现代领导的基本职能和基本原理”。把它应用于领导活动的实践，那就是

“只管两头不管中间”，又可叫“抓大事不问琐事的领导方法”。什么是“只管两头不管中间”呢？根据这一理论，领导者通过信息的输入、输出进行领导，即领导者只给执行部门（下属）输入决策指令，并了解输出情况（执行情况），至于执行部门（下属）如何去执行及其具体执行过程，领导者可以不问。把这一理论应用于领导的实际工作中，一个领导者必须坚持两个原则：一是领导者要干自己的事；二是不干别人能干的事。

2. 领导者要专心于正业

正业是领导者的主要工作。只有抓住了主要工作，专心于正业，才能使领导步入有条不紊的轨道。虽然领导者每天要面对各种各样的问题，但是只要掌握正确的领导艺术，关键的问题就迎刃而解。第一步，就是把问题找出来，进行分类处理；第二步，运用 A、B、C 分类法，分清问题的轻重缓急。优秀的领导者工作的时候就是抓住关键，掌握重点，集中精力解决重点问题，因而工作效率高，成绩优秀。

本章学习小结

1. 领导是管理活动的一项重要职能，领导的概念中包含了影响力、领导活动过程和实现组织目标三层含义。领导者是领导活动的主体，作为领导者要合理利用领导权力，充分发挥领导者的作用。在正式组织中，期望所有管理者都是领导者，但实际上管理者未必都能成为领导者。

2. 领导理论的研究和发展经历了早期针对领导人的特性进行研究的领导特征理论，经领导行为理论到领导权变理论三个阶段，反映出管理学界在领导理论研究方面的成长与发展。在领导行为理论研究方面，通过多种领导行为的概括总结，产生了领导行为连续体、四分图和管理方格等理论。领导行为理论的研究成果对现在或未来的管理者，在领导行为方式选择和培养方面都具有积极的指导作用。领导权变理论对管理者根据组织成员和组织环境的变化或不同，审时度势地选择或改变领导方式可起到有益的指导作用。

3. 管理是科学，也是一门艺术。领导活动同样也具有科学和艺术二重性特征。要想成为优秀的领导者，开展有效的领导活动，必须理解领导工作的艺术性，并能掌握和运用有关决策、用人、授权、协调和处事等方面的艺术方式。

复习思考题

1. 领导的概念包含哪几层含义？
2. 领导者的作用发挥和领导者基本素质的关系如何？
3. 利用领导行为连续体理论，说明一个企业从设立开始，经成长发展，到壮大成熟过程中领导行为方式的可能变化。
4. 三种领导权变理论的异同点是什么？
5. “智者取其谋，愚者取其力，勇者取其威，怯者取其慎”体现什么样的用人艺术，四句话的内涵是什么？

第九章 激励

本章学习目标

1. 理解需要、动机和行为之间的相互关系。
2. 掌握激励的本质及激励的过程。
3. 理解内容型激励理论中的各理论，掌握它们的主要观点及相互区别。
4. 理解过程型激励理论中的各理论，掌握期望理论和公平理论。
5. 理解行为改造型激励理论，掌握强化理论。
6. 理解激励的原则，掌握激励的方法。

激励是管理活动过程中不可或缺的环节，是管理者经常运用的管理手段与艺术技巧。管理者对完成组织任务，实现组织目标负有直接责任，但个人却又无法把一切工作都承担下来，并将其做好。因此，管理者必须依靠其下属人员，借助于下属的努力来完成组织任务，实现组织目标。怎样能使下属对完成任务主动负责呢？激励是解决该问题的有效办法之一。激励的方法很多，但同一种方法不会对所有的人见效，只有遵循激励的相应性原则，才能产生良好的效果。

第一节 激励概述

一、需要与激励

1. 需要

人的一切行为表现都是由需要引起的。需要（need）指人对事物渴求的心理活动状态。人如果有某种需要而未能满足时，就会产生欲望，欲望会使人处在一种不安或紧张状态之中，从而形成驱使人们做满足需要事情的动机。动机产生后，人们就会寻找、选择能够满足需要的途径，并采取相应的行为活动。如果活动结果未能使需要得到满足，人们会重新努力，如采取新的行为，或降低目标要求，或变更目标从事别的活动。若活动结果使需要得到满足，人们会被自己的成功所鼓舞，并产生新的需要，进行新的活动。因此，从需要的产生到目标的实现，是一个周而复始的心理与行为的循环活动过程（如图9-1所示），需要的内容和层次随着循环而变化 and 提升。可见，需要是人产生动机和采取行为的原动力。

形成一种需要必须具备两个条件：一是人们感到缺乏什么，有不足之感，这种不足之感常由环境激发而产生；二是人们对缺乏的东西往往有一种得到的渴望，从而诱导人们形成需要的心理。认识到缺乏，但不渴望，也难以产生对这种东西的需求心理。

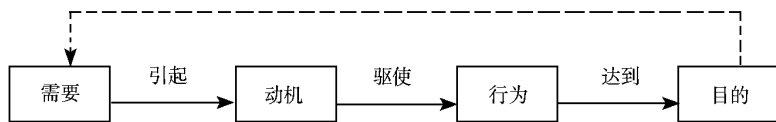


图 9-1

作为管理者应该掌握需要、动机和行为的关系，研究人的需要，以便采取合理的管理措施，把组织目标和个体的需要结合起来，制定出激励性工作目标与计划，满足员工的需要，激发员工的工作动机，控制和引导员工的行为与实现组织目标保持一致。

2. 激励

激励是建立在需要基础上的管理活动。激励（motivation）指通过满足组织成员的需要，使他们情愿为有效实现组织目标而努力的活动过程。简言之，激励就是调动人们积极性的活动过程。

激励的概念中有几点需要加以强调，一是激励手段是广义的，具体如奖惩，工作环境与条件，事业与成就等多方面的内容；二是组织成员的需要与愿望也是广义的，并不只局限在只和工作相关的方面，或者说只要有利于组织目标实现的需要和愿望都包括在内；三是制定组织目标时就要考虑激励因素的作用，即组织成员在实现组织目标的同时，也在实现个人目标；四是激励作为一项管理活动，在空间和时间上应有全面性和持续性。

二、激励过程

激励过程从刺激需要产生的内外诱因开始，使人产生需要。当一种需要未能得到满足时，就产生一种紧张与不安的心理状态，这种紧张和不安成为一种内在的驱动力，促使个体产生心理冲动，这即是心理学上的动机。有了动机后就会激发人的具体行为。需要满足后，紧张的心理状态会消除，这时人又会产生新的需要。这样循环往复，使人不断地产生新的需要并向新的目标前进，便是激励过程。激励过程模型如图 9-2 所示。

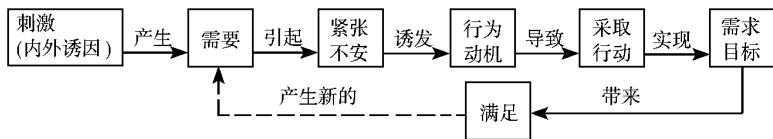


图 9-2

从激励过程看，在管理活动过程中利用激励应注意以下几个方面：

（1）激励过程是一个循环过程。在循环过程中，如果行为的结果与期望的目标一致，就会产生一种满足感，从而产生新的需求。如果行为未能满足目标期望，行为者就受到挫折。其反应通常有两种：一是调整目标；二是调整行为。在较低的程度获得满足，然后产生新的需要。

（2）激励过程是一种典型的管理艺术的体现。在组织行为中，行为相同、动机不同，或行为不同、动机却相同的情形是十分常见的。相同的动机，由于在寻找方法上的差异，会造

成行为上的不一致，有的人可以采取这种行为，另一些人可能采取另一种行为。反过来，相同的行为也可能是由于不同的动机造成的。这些都说明，调动人积极性的激励，对不同的人、不同的情况，应当运用不同的方法。因此，不存在对任何人都适用的激励模式。

(3) 激励人的动因是多种多样的，它们可以是较高的报酬、一项荣誉头衔、领导人的一番鼓励、同伴的欢呼或喝彩、老师的肯定和表扬及其他许多使人情愿做事的因素。

三、激励的作用

激励的利用和组织的绩效密切相关，在组织行为学中有这么一个公式：

$$\text{绩效} = f(\text{能力}, \text{激励}, \text{环境})$$

该公式说明，组织的绩效本质上取决于组织成员的能力、被激励情形和工作环境条件。人们要有效地工作，先得明白如何做该项工作（能力），并要有工作的意愿，即要做该工作（激励），还必须从事该工作所需的材料、工具、适当的环境。如果缺少这些要素，或这些要素不充分，就不可能使职工取得有效的业绩。一个管理者如果拥有了高素质的下属，并为他们提供了最好的工具和设备，但是对这些下属如不加以激励的话，他们可能也不会有出色的表现。

第二节 激励理论

激励是人类应用已久的管理手段，但从 20 世纪初开始，一些管理学家、心理学家和社会学家才从不同的角度对怎样激励人的问题进行了大量的系统性研究，并提出了许多激励理论供管理实践活动参考应用。下面就从内容型、过程型和行为改造型这三大类进行介绍。

一、内容型激励理论

内容型激励理论是注重对激励因素的具体内容进行分析、研究，以此来探讨激励动因的理论。

(一) 需要层次理论

人类的需要是多种多样的，不同人的需求模式或结构也不尽相同。心理学家亚伯拉罕·马斯洛 (A. Maslow) 设计了一个为多数人所公认的需要层次理论模型 (hierarchy of needs theory) (如图 9-3 所示)。

马斯洛认为，人类有五种最基本的需要，按需要应满足的先后次序，它们分别为生理需要、安全需要、归属需要（也称社会需要或爱的需要）、自尊需要和自我实现的需要。这些需要互相联系，并按重

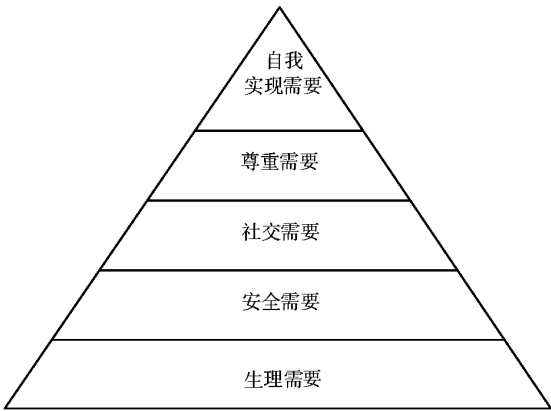


图 9-3 需要层次图

要性和先后次序排列成一个需要层次体系。人类因需要未满足而被激发动机或影响行为。当个人较低层次的需要被相对满足后，其激发动机的作用也随之减弱或消失，而更高层次的需要就成为新的激励因素。

马斯洛还认为，人的需要可按等级层次向上或向下移动，当某个层次的需要失去满足时，可使这层需要恢复激励作用。例如，当安全需要不能得到满足时，对高层次的需要就会变弱甚至失去。

马斯洛的理论之所以被广为传播，并为许多管理学者引用，是因为它清楚地揭示并提出了以下四点基本假设：①已被满足的需要，不再具有激励作用；②人类的需要会随经济条件的变化而改变，且大多数人的需要是很复杂的，在任何时刻都有许多需要影响着每个人的行为；③在一般情况下，只有在低层次的需要得到满足后，才能使高层次的需要有足够的动力去驱动行为；④满足高层次需要比满足低层次需要的途径更多。

但是，研究也表明，马斯洛的理论也存在某些不足：①对需要的五个层次的划分似乎过于机械；②需要并不一定依循等级层次递增；③许多行为的后果可能与满足一种以上的需要有关，如适当的薪酬不仅仅能满足生理和安全的需要，也能满足自尊的需要；④一个人的自我观感会影响需要层次体系对个人动机的激励力，有人满足了低层次的需要后，不一定就会对高层次的需要有所渴求。有不少人对马斯洛的理论提出了质疑、补充和修正。

(二) 阿尔德弗的 ERG 理论

在马斯洛提出需要层次理论后，耶鲁大学的著名学者阿尔德弗 (C. Alderfer) 又提出了另一种需要层次论，该理论是对马斯洛理论进行改进后的产物，即生存 (Existence)、关系 (Relatedness) 和成长 (Growth) 理论，简称 ERG 激励理论。

该理论把马斯洛的需要层次压缩为三个层次 (见表 9-1)：

表 9-1 阿尔德弗的 ERG 理论

	需 要	描 述	管理者如何帮助人们在工作中满足需要
<div>最高层次需要</div> <div>↑</div> <div>↓</div> <div>最低层次需要</div>	成长需要	自我发展，创造性的和多产的工作需要	允许人们不断地提高技术和能力，让他们从事有意义的工作
	相互关系需要	有好的人际关系 分享想法和感觉，双边的公开交流的需要	改善人际关系和提供准确的信息反馈
	生存需要	基本的需要，如食物、水、衣服、住所、可靠的和安全的环境	给予足够的薪酬，能满足人们的基本必需生活和安全的工作环境
当一个人的低层次需要被满足，就会被激励去满足高层次需要。当一个人不能满足高层次需要 (或受阻)，就会被激励增加满足低层次需要			

(1) 生存需要。生存需要包括一切物质和生理上的欲望，如衣、食、住、行和安全需要等。它和马斯洛层系中的生理和安全需要相对应。

(2) 关系需要。关系需要主要强调了人们和社会环境的联系，即人际关系的需要。它包

含了马斯洛理论中的归属需要和赢得他人尊重的需要。

(3) 成长需要。成长需要是最高层次的需要，是成长与完善的需要。成长需要主要指所有努力改善自身及环境的需要，它包括了自尊的需要和自我实现的需要。这些需要不仅有先天因素，也有后天因素。

阿尔德弗同意马斯洛关于当低层次的需要满足后，人们才能追求满足高层次需要的观点。然而，阿尔德弗与马斯洛观点的不同之处有以下几点：

(1) ERG 理论不强调层次顺序，认为多种需要可同时发挥作用，而且一种需要得到满足后，既可能进展到更高的需要，也可能没有。

(2) ERG 理论认为，较高层需要受挫后可能后退，而更关心较低层的需要。

(3) ERG 理论认为，较高层的需要并不是与生俱来，而是要通过后天的学习和培养之后才会产生。

对照马斯洛的理论，ERG 理论的研究并没有提出特别的观点。然而，管理者可以从 ERG 理论得到与马斯洛理论一样重要的信息，即知道你的下属在工作中想要满足的需要，并且明确当员工高效工作并为有效实现组织目标作出贡献后，所得到的报酬是否能满足他们的需要。

(三) 双因素理论

弗雷德里克·赫茨伯格 (Frederick Herzberg) 的双因素理论 (motivation—hygiene theory) 是在对众多被调查者的工作进行询问的回答中得来的，当被问及“什么激励他们”时，他们趋向于回答与工作本身属性相关的事情，赫茨伯格称之为满意因素。当被问及“什么使他们厌烦”时，他们更多的趋向于回答与他们工作的设定相关的事情，赫茨伯格称之为保健因素。如图 9-4 所示，根据赫茨伯格的激励—保健理论，人们有两方面的需要，即激励需要和保健需要。激励需要与工作本身的性质和挑战性有关，像有趣的工作、自主权、责任、能在工作成长和发展、成就感等能帮助满足激励的需要。为了有很高的激励程度和创建满意的工作场所，赫茨伯格建议管理者应采取措施确保员工的激励需要被满足。

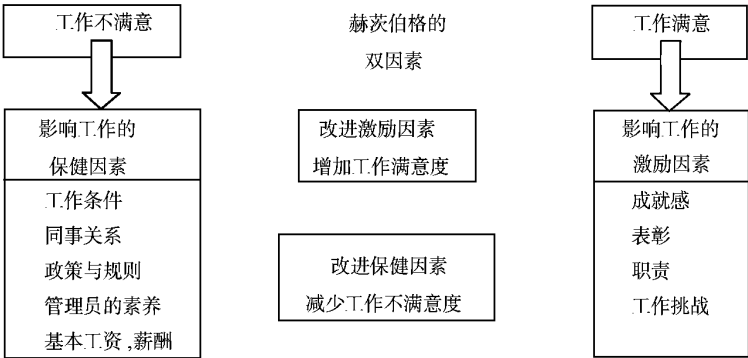


图 9-4

赫茨伯格的调查得出与传统观点不同的结论，即满意的对立面不是不满意，其原因是在工作中去掉不满意的因素后，并不一定使工作人员感到满意。因此，赫茨伯格就激励因素提出“满意”的对立面是“没有满意”；而对保健因素讲，“不满意”的对立面是“没有不满”。

意”。赫茨伯格的观点与传统观点的关系如图 9—5 所示。

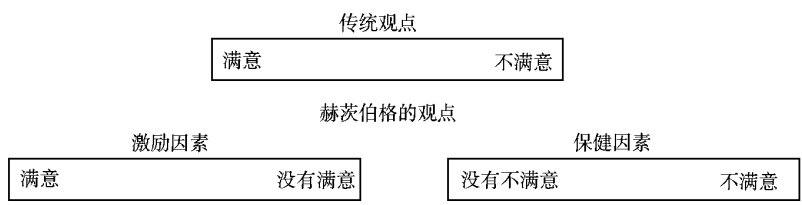


图 9—5

保健需要与所做工作的自然和心理环境有关。保健需要通过报酬来满足，如使人高兴和舒服的工作条件，工资，工作安全，与同事之间很好的人际关系，有效的监督等。根据赫茨伯格的理论，当保健需要没有被满足时，员工会感到不满意；当保健需要被满足时，员工不会感到不满意。然而，满足保健需要不一定会产生很高程度的激励或很高的工作满意度。为了使激励程度和工作满意感高，激励因素的需要必须得到满足。

许多调查研究已经检验了赫茨伯格的提法，但这一理论没有得到广泛的支持。虽然如此，赫茨伯格的陈述对我们理解激励至少有两方面贡献。第一，赫茨伯格帮助研究者和管理者把重点放在内在激励（联系激励需要）和外在需要（联系保健因素）的重要区分上。第二，他的理论给了研究者和管理者一些提示，就是如何设计或重新设计工作，使工作具有内在激励作用。

（四）成就需要理论

大卫·麦克利兰（David McClelland）在成就导向的研究中提出成就需要的概念，并由此形成成就需要理论。该理论提出了三个需要，并认为这三种需要是管理活动中的主要激励因素。三种需要包括对成就的需要（need for achievement）、对权力的需要（need for power）和对社交的需要（need for affiliation）。成就需要指根据一套标准追求卓越，努力争取成功的内驱力；权力需要指影响别人行为的欲望；社交需要指与其他人保持友好和亲密的关系的愿望。

麦克利兰认为，具有强烈成就需要的人渴望将事情做得更加完美，相信自己的能力，敢于作出决断，愿意承担责任，希望通过自己的努力获得成功，寻求能发挥独立处理问题能力的工作环境；他们对工作的结果非常关注，希望立即得到信息反馈，以便了解工作的成效；倾向于设定与自己能力相当的、中等难度的目标，对风险采取了一种现实主义的态度。

权力的需求者热衷于“承担责任”，喜欢竞争性强和存在地位取向的工作环境，希望影响他人，控制向下、向上的信息渠道，以便施加影响、掌握权力，他们对政治感兴趣，而不像高成就需要的人那样关心改进自己的工作。

社交的需求者寻求的是被他人喜爱和接纳，他们渴望友谊，喜欢合作，并希望彼此之间能沟通与理解。

麦克利兰指出，人的成就需要可以通过后天培养而得到加强，成就需要可以创造出富有创业精神的人物，他们会促进社会经济的发展。因此，全社会都应当认识到这一问题的重要性，鼓励人们努力建功立业，取得成就。成就需要和权力需要都会使人们有杰出的表现，但两者还是有区别的。在对高成就需要的人当中，很少产生率领众人前进的领导者，原因非常简单：成就需要强烈的人习惯于独自解决问题，无须他人。一个高成就需要的人，未必能领

导企业取得成就，因为经理的责任是激励众人取得成功，而不是只顾自己的工作成就。激发他人的成就感，需要有完全不同的动机和技巧。如果说成就需要对应着创业精神，那么权力需要就对应着各种领导，因为领导者的首要任务是影响别人，对权力的需要显然是他们的主要性格特征之一。

麦克利兰的理论是马斯洛理论的重要发展和补充，对指导组织的激励工作，更具有现实的意义。

二、过程型激励理论

过程型激励理论主要是对需要和结果之间的心理活动过程进行研究，并提出各种激励理论观点。这类理论探讨组织成员面对奖酬如何决定付出努力的程度，组织成员如何对奖酬进行评估、选择自己的行为、决定行为方向等。

（一）期望理论

20 世纪 60 年代，维克托·弗鲁姆（Victor Vroom）提出激励的期望理论，至今该理论被认为是较为完善且被广泛接受的员工激励理论。该理论认为，当员工知道高度的努力能够取得高绩效并会取得所需报酬时，这时的激励程度就很高。该理论可用下述公式表示：

$$M = V \times E$$

式中：M——激发力量，指激发出人们内在潜力的强度；

V——目标效价，指达到目标后对个人需要的满足程度或回报大小的价值判断；

E——期望值，指达到目标结果可能性的大小，一般用概率表示。

在期望理论中，期望、效价和吸引既是个人努力、工作绩效、报酬、个人目标之间的维系（如图 9-6 所示），又是期望理论中的三个可变因素。其内涵和意义如下：

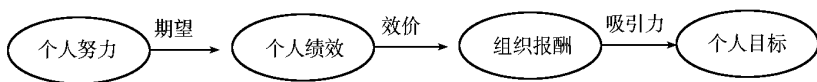


图 9-6

1. 期望

期望指个人预计经自己付出某种程度的努力后，将会得到一定结果的可能性。可能性的大小即期望值。

期望在个人努力与个人绩效之间起到维系作用。人总是希望通过一定的努力能够达到预期目标，如果个人主观认为通过自己的努力达到预期目标的可能性较大，就会充满信心，因而激发出很强的工作力量。如果目标实现的难度很大，认为通过努力达到预期目标的可能性很小或没有可能，激励的力量就弱或没有。

假如组织里的成员认为他们做的努力越多将会产生越高的绩效，那么他们受到的激励程度就高，就会更好地做工作。可见，为了让人们受到的激励程度高，期望值必须也高。因此，在实施激励时，管理者一定要让下属相信如果他们努力工作，就会取得绩效并实现期望目标。除了给下属自信外，管理者还可通过培训等方式提高下属的工作能力与专业技能，以此来提高下属的自信心。

2. 效价

效价指对取得绩效的回报的价值判断。人取得成绩后总是希望得到回报，效价就是个人

绩效和组织回报之间的维系。

对组织内成员要做的事情来说，尽管拥有高的期望值是很重要的，但效价的激励作用同样重要。期望理论也承认人们对报酬的喜好是不一样的，对于许多人来说，薪酬是工作最重要的报酬，可对另一部分人来说，成就感或对工作的喜爱比薪酬更重要。管理者选择何种报酬对下属的激励效价更高，一般应根据组织成员的需求确定，并确保下属高绩效的工作能得到所需的报酬。

3. 吸引力

吸引力指组织回报对个人努力、取得绩效和达到目标的吸引程度，吸引力是组织回报和个人目标间的维系。

根据期望理论，假如下属经过努力取得高绩效并能得到相应报酬，如薪酬、工作保险、有趣的工作安排、奖金或得到成就感等，此时的激励就有吸引力，他们就会高效地工作。换言之，要想提高下属受激励的程度，必须提高激励措施的吸引力，即一定要让人们感到如果工作绩效高，就会得到相应的报酬。

当管理者清楚地把个人的绩效和所需要的报酬联系起来时，激励就具备了吸引力。但是，管理者必须清楚地把这种联系传达给下属，并确保组织按成员的绩效对报酬进行分配。这样，管理者才能提高吸引力和激励程度。

4. 期望理论的启示

根据期望理论，受激励的程度高低是由期望值、效价和吸引力决定的（如图 9—7 所示）。如果期望值、效价和吸引力中任何一个因素低，激励措施的激励作用程度就低。无论报酬与绩效联系多么密切，如果一个人认为实际工作是不可能高绩效完成的，那么工作的激励性就会减低。同样，如果一个人认为报酬与绩效没有联系，或一个人不需要的报酬与绩效相联系，那么工作的激励性也很低。

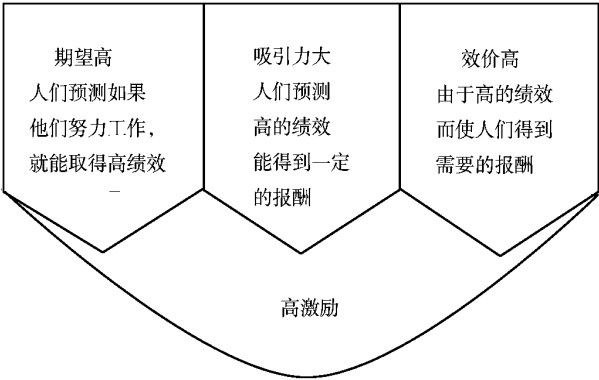


图 9—7

期望理论对管理活动过程中实施激励提供如下有益的启示：

- (1) 管理者不要泛泛地抓一般的激励措施，而应当抓组织中多数成员认为效价较高的激励措施。
- (2) 设置激励目标时，应尽可能加大激励目标效价的综合值。例如，每月的生产任务目标完成情况不仅和当月奖金挂钩，而且和年终奖、调整工资、先进工作者称号等相联系。

(3) 适度加大不同人之间的实际所得效价的差值,加大组织期望行为与非期望行为之间的效价差值。例如,平均分配奖金和按工作业绩区分奖金等级的激励效果是不同的,又如奖惩的激励作用,有奖有罚和只奖不惩的激励效果也大不一样。

(4) 合理控制期望概率和实际概率。当一个人的期望概率远大于实现的可能性时,容易出现事与愿违结果,会对人的进取心理产生打击;期望概率小于实际情况时,会减小目标的激励作用和吸引力,容易使人放弃。期望概率并不完全由个人决定,它与组织设置的激励目标实现的实际概率相关。一般来说,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。实际概率的制定要和激励的效价相适应,效价高,实际概率可适度小些,而效价低,实际概率可大些。

(二) 公平理论

公平理论是由美国心理学家亚当斯(J. S. Adams)在20世纪60年代提出的,也称社会比较理论,主要讨论报酬的公平性对人们积极性的影响。公平理论认为,当一个人做出成绩并取得报酬后,他不仅关心自己所得的绝对报酬,而且还关心自己所得报酬的相对量。因此,在激励过程中,不同的被激励者之间常常会自觉或不自觉地把自已工作中所付出的代价与自己所得到的报酬同别人进行比较,特别是把报酬与投入的比率和具有可比性的参照对象的报酬与投入比率进行比较。人们通常期望在自己与别人付出同样代价的情况下,也能得到与别人同样的报酬,这种比较常常影响人们的工作积极性。这种比较用公式表述为:

$$\frac{\text{报酬(自己)}}{\text{投入}} = \frac{\text{报酬(他人)}}{\text{投入}}$$

1. 公平

公平指一个人认为他的报酬与投入比率与参照对象的报酬与投入比率相等。在这种条件下(见表9-2),即使参照对象所得到的报酬比你得到的多,但由于参照对象对组织的投入也多,所以报酬是公平的。同样,在公平的条件下,如果你得到的报酬比参照对象的多,那么你的投入也应该多。

当公平存在时,人们为了能得到现有水平的报酬,就会受到激励并继续保持对组织的现有水平投入。如果人们希望在公平条件下增加他们的报酬,他们就会受到激励从而增加他们的投入。

2. 不公平

不公平指人们认为自己的报酬与投入比率与参照对象的不相等。不公平能使人们内心产生压力和紧张,并激励他们使两个比率回到平衡状态,从而重新产生公平。

有两种类型的不公平,包括报酬过低的不公平和报酬过高的不公平(见表9-2)。报酬过低的不公平是指一个人认为自己的报酬与投入比率小于参照对象的报酬与投入比率,就是在把自己与参照对象比较后,认为自己的投入没有得到应该得到的报酬。报酬过高的不公平是指一个人认为自己的报酬与投入比率大于参照对象的报酬与投入比率,就是把自己与参照对象比较后,认为在投入相同的情况下,自己的报酬比参照对象得到的报酬多。

表 9-2

所得报酬比较	员工 A 的判断
$\frac{\text{报酬 A}}{\text{投入 A}} < \frac{\text{报酬 B}}{\text{投入 B}}$	不公平。假如 A 与 B 的投入相同，但 A 的报酬低于 B 的报酬，此种不公平为报酬过低
$\frac{\text{报酬 A}}{\text{投入 A}} = \frac{\text{报酬 B}}{\text{投入 B}}$	公平
$\frac{\text{报酬 A}}{\text{投入 A}} > \frac{\text{报酬 B}}{\text{投入 B}}$	不公平。假如 A 与 B 的投入相同，但 A 的报酬高于 B 的报酬，此种不公平为报酬过高

注：A 是判断激励公平与否的员工，B 是参照对象。

3. 重新回到公平的方法

根据公平理论，由报酬过低的不公平或报酬过高的不公平产生的紧张感能激励大多数人把比率调整到平衡状态而重新产生公平。当感到报酬过低的不公平时，人们可能通过减少工作时间，减少在工作上的努力或缺席等来减少投入，以达到公平，或者通过要求组织提高自己的报酬来实现公平。

当人们感到报酬过高的不公平时，他们可能通过改变对自己的看法或改变对参照对象的投入和报酬的看法，而重新回到公平，如通过认为参照对象的投入比原来认为的少，或者认为自己的投入比原来认为的要多来重新回到公平。当用这种方法回到公平时，实际的投入和报酬没有改变，改变的是人们对自己或参照对象的收入和报酬的想法和看法。

体会到报酬过高或报酬过低的不公平后，也可以认为所选的参照对象不合适，再选更合适的参照对象进行比较使比率重新回到平衡状态。当人们有报酬过低的不公平感，而各种可利用的能回到公平的方法又不见效时，他们就会通过离开所在组织来寻求公平。

4. 公平理论的启示

影响激励效果的不仅有报酬多少的绝对值，还有报酬的相对值。当组织中认为被公平对待的人越多时，报酬的激励的程度就越高。因此，组织中贡献大、绩效高的人被激励继续保持投入或加大投入，因为他们知道会得到应该得到的报酬。贡献少、绩效低的人如果想要增加报酬，他们就得增加投入。可见，在激励时要力求客观公正。

（三）目标设置理论

人类行为的重要特点是具有目的性。与绩效有关的工作行为最直接的前提就是组织成员的各种绩效目标。研究表明，目标的设置对绩效有明显的影响。1968 年，美国的洛克（E. A. Locke）提出了理解目标设置效果的理论框架，通常称之为目标设置理论。

目标设置理论认为，目标是行为的最直接动机，设置合适的目标会使人产生想达到目标的成就需要，因而对人有强烈的激励作用。

洛克等人提出，任何目标都可以从三个维度来分析：一是目标的具体性，也即能精确观察和测量的程度；二是目标的难度，也即实现目标的难易程度；三是目标的可接受性，指人们接受和承诺目标和任务指标的程度。大量的研究表明，从激励的效果或工作行为的结果来看，有目标的任务比没有目标的任务好，有具体内容的目标比空泛的、抽象的目标好，难度较高但又能被执行者接受的目标比没有困难的目标好。合适的目标所具有的激励作用较大。

目标设置理论是过程激励理论中比较重要的理论。其贡献在于：它认为设置合适的目标是管理情景中最直接有效的激励方法和技术。它还告诉组织的激励者应把组织目标转化为个

人目标，并进行反馈和奖励，以充分调动组织成员的积极性。

可以看出，上述不同的过程激励理论都提出各自不同的观点。但总的说来，这些理论之间是相互补充的，如期望理论强调期望和效价，目标设置理论突出与期望和效价相关的绩效，而公平理论则说明在激励过程中保持公平的重要性。

三、行为改造型激励理论

行为改造型激励理论是对激励如何改造和修正组织成员行为进行研究的理论，其研究目的是通过什么样的激励方式来改造人们的行为，引导人们采用有利于组织的行为方式，抑制不利于组织目标实现的行为方式。

（一）强化理论

强化理论是基于一个很简单的假设，一种行为的结果如得到奖励，该行为就会趋向于重复；反之，一种行为如招致惩罚，该行为就会减少重复或消失。强化理论是由美国心理学家斯金纳（B. F. Skinner）在动物训练研究基础上提出的，目前广泛应用于人的行为改造的激励理论。斯金纳认为，人的行为可分为三类：本能行为，即与生俱来的行为；反应性行为，由于环境作用而引起的反应性行为；操作性行为，即人为了达到一定目的而作用于环境的行为。

操作性行为的产生是环境反复刺激作用的结果。人具有学习的能力，如果以前的某种行为满足了某种需要，以后为了满足同种需要，便会利用学到的经验重复该种行为，并使这种行为发生的频率增加，我们称这种过程为强化刺激过程，能增强行为重复发生的刺激物称做强化物。强化理论的中心在于通过强化刺激来改变人们的行为方向，该理论也被称为行为改变理论。强化理论和期望理论都强调行为同其后果之间的关系，但期望理论强调主观判断的心理过程，而强化理论强调刺激对行为的改变。

强化理论模型如图 9-8 所示，它揭示了强化的激励过程。

强化理论模型表明激励起点从刺激开始，这种刺激可理解为激发行为的需要或动机。顺着路径①，个人对刺激产生反应，选择所遵循路径的过程和我们前面讨论的期望理论相一致，这反应将使个人经历各种后果（路径②），那些结果的价值又会影响未来的反应（路径③），如果结果是愉快的或是所希望的，

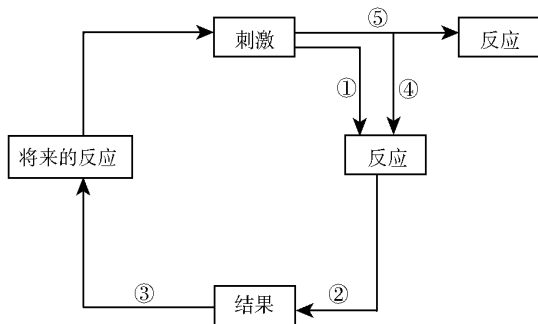


图 9-8

个人下次遇到同样的刺激就会选择相同的反应（路径④）。但是，如果原先的结果是不愉快的，或是不想得到的，则很可能会产生一种不同的反应（路径⑤）。例如，一个职工假如想增加工资，他就会努力干活，随后工资如得到增加，他的行为就得到了强化；反之，如果他的格外努力没能导致工资的增加，也许他就会尝试其他行为，如提出离职或以其他方式讨好他的上司等。

1. 强化的类型

根据强化的性质和目的，强化可分为正强化与负强化两类。

(1) 正强化。正强化是增强行为的强化方法,即奖励那些组织需要的行为,使这些行为得到强化,反复出现,从而有利于组织目标的实现。例如,当管理人员看到一个职工工作表现出色就加以表扬,这一表扬就是对工作出色的行为做了正强化。正强化的内容是非常丰富的,除了工资、奖金等物质因素外,认可、表扬、提升、安排挑战性工作、创造学习培训机会等精神性强化也是非常重要的。

(2) 负强化。负强化就是惩罚那些与组织不相容的行为,从而使这些行为消弱或消失,以保证组织目标的实现。例如,事先以制度规定不允许发生的行为,一旦发生后就给予惩罚。负强化的方式也包括物质和精神两个方面的内容。

2. 强化的间隔安排

在运用强化手段时,不仅要考虑采用何种方式,而且在何时以及强化的间隔次数也需认真考虑。在强化次数的间隔安排上也有多种策略可以选择。

(1) 固定间隔。固定间隔的安排是指不考虑行为怎样,以一个固定的时间间隔提供强化,如按周、按月付给的薪金即属此类型。这类强化安排提供的刺激强度最小,因为职工知道,不管他们努力与否,到时都能拿到薪酬。

(2) 可变间隔。这也是以时间为基础安排的强化,但每次强化的时间间隔是变动的。当管理人员在运用表扬或在察访时给些其他形式的奖酬等都更适合采用这类安排。由于职工们并不知道上级什么时候会来检查,所以通常都能较为认真地工作。

(3) 固定比率。这是指不考虑行为的时间间隔,在行为达到一个固定数字后即给予强化。这种强化方式通常刺激性更大,如计件工资制等就属于这类强化。

(4) 变动比率。它不考虑时间因素,通常需多种行为发生后才给予一次强化。这类安排在维持要求的行为上是最有力的。由于每次绩效都会有增加所得奖酬的可能,因而职工较易激发起增加所要求行为的次数。

3. 应用强化理论的注意事项

(1) 选准强化物。人的需求不同,对同一强化物的强化激励程度也不同。在激励活动过程中,要根据强化对象的不同需要采用适宜的强化措施。例如,奖金一般对所有人都起强化作用,但对收入低的人比收入高的人的强化作用更大。年龄、性别、职位和文化背景等不同,往往对同一强化物的反应不同。

(2) 及时反馈。及时反馈就是通过某种形式或途径,及时将行为结果告诉行动者,无论结果好坏对行为者都有强化作用。好结果能鼓舞人心、增强信心,使人再接再厉。坏的结果可使人分析原因,接受教训,调整行为方式。

(3) 正强化和负强化结合使用。在管理者开展的激励活动中,要正强化和负强化结合使用,但以正强化激励为主,负强化激励为辅。斯金纳的研究发现,“惩罚不能简单地改变一个人按原来的想法去做事的念头,至多只能教会他们如何避免惩罚”。可见,在运用惩罚进行负强化时,要注重正强化的结合,只要负强化见效,就要利用正强化给予肯定。

(二) 归因理论

归因理论是美国心理学家海德首先提出的,后由美国斯坦福大学的罗斯等人加以发展。在管理工作中,管理者可应用该理论来改变人的认识,从而达到改变人的行为的目的。归因理论(attribution theory)认为,如何对人们的行为进行不同的判断,取决于对给定的行为归因于何种解释。该理论表明,观察个体行为时,我们试图判定该行为是由内在原因,还是由

外在原因引起的。内因行为被认为是在个体的控制之下，外因行为是由于外部原因产生的，也就是说，个体因为环境因素被迫采取的行为。对于产生行为的内外因判断，常从行为的独特性、一致性和一贯性三个因素进行观察与分析。

独特性指仅在特定环境下表现出某种行为。例如，今天迟到的员工甲是否被同事视为“不守纪律”之人？我们想知道该员工的迟到行为是否经常。如果是，观察者就可能判断这种行为由内部因素造成，否则，可能将这种行为归因于外部因素造成。

如果每个人面对相似情境都有相同的反应，这就是行为表现的一致性。例如，所有与员工甲走同一条上班路线的人今天都迟到了，那么这种迟到行为就符合一致性的定义，且一致性程度很高，观察者可把员工的迟到行为做外部归因。反之，如果走相同路线的其他员工都准时上班，个别人的迟到则可被认为来自内部原因。

不论环境因素情况如何，某种行为经常规律性出现即行为的一贯性。如果上班迟到10分钟对员工甲来说是家常便饭（一个星期迟到两三次），而对员工乙来说却是极偶然的事（6个月未曾迟到过），显然，对员工甲、乙迟到行为的原因不能等同看待。行为越具有一贯性，观察者越倾向于将行为归因于内部因素，如员工甲的行为可归因于内因。

归因理论的主要特点是强调一个人的知觉与其行为间的关系。归因理论要解决的主要问题是通过分析来确定内在力量和外在力量与人们所产生行为之间的关系。一个靠内在激励的人，如果分派给他的工作报酬和奖励是外部的，将可能使他更多地依靠外部激励，而减少内在的激励。在激励过程中，归因是可起一定作用的，虽然这种理论的研究尚不多，但该理论的相关概念和已取得的成果对管理者的激励活动还是有启发意义的。

第三节 激励的原则与方法

激励是管理活动过程中的有效管理措施，是领导行为的艺术体现。掌握激励的基本原则，艺术性地运用各种激励方法，可使激励的效用最大化。

一、激励的原则

1. 以人为本原则

在管理活动中，以人为本的原则主要表现在对人的尊重上。首先，尊重人的生命价值，提高人的生命质量。其次，尊重人的兴趣和生活方式，同时尽量满足人们生活方式的自由，创造一种宽松的环境，有利于人的发展。再次，要尊重人的劳动成果，利用及时、有效的反馈系统，增强人们的成功感，防止消极情绪产生。

2. 目标结合原则

任何人的价值都是社会价值和自我价值的统一。因此，在激励过程中，首先，要尊重组织成员的自我价值和作为自我价值体现的个人目标，使成员的目标可满足个人工作的需要，提高成员对目标的认同感。其次，成员的目标设置还应纳入组织目标的设置中来，使其体现组织目标的要求，把组织目标同成员个人目标结合起来，使组织的目标包含更多的个人目标，使个人目标的实现离不开为实现组织目标所做的努力，这样使自我价值与社会价值结合起来，才能保证有良好的激励结果。

3. 物质激励与精神激励相结合原则

物质激励和精神激励是针对组织成员存在物质和精神需要进行的。因此,恰当地把握成员当前的需要状况,然后再选择有效的激励方法,是充分发挥激励作用的必要。物质需要是人类最基本的需要,它是精神需要的基础,因而满足员工的需要应从最基本的物质激励开始。同时,在物质激励的基础上要结合精神激励,并逐渐将激励过渡到精神激励上。值得一提的是,物质激励和精神激励应根据组织成员的需要和组织的实际水平进行,避免出现极端。

4. 正激励与负激励相结合原则

根据激励的强化理论可以把激励分成正激励和负激励。所谓正激励,就是对组织成员的符合组织目标期望的行为进行奖励,使这种行为更多地重复。所谓负激励,就是对成员违反组织的行为进行惩罚,以敦促其不再发生。显然,这两种激励方式都能改变员工的行为,并且通过树立榜样和反面典型来形成良好的风气,使组织行为更加积极向上,但是负激励具有一定的消极作用,容易使员工产生挫折的心理和行为,应该慎用。因此,管理者在激励时,应把两者巧妙结合,以正激励为主,负激励为辅。

5. 合理性原则

激励的合理性包括三层含义:第一,激励的措施要适度。要根据所实现目标本身的价值大小确定适合的激励量;第二,奖励要公平,激励往往通过奖励和惩罚实现。要坚持赏罚分明和适度,不徇私情,一视同仁,同时要反对平均主义的不良风气;第三,民主参与,公开评议。对于奖惩,应有民主评议和考核,让组织成员积极制定考评制度,提高奖惩条例的可接受性和公开性,确保真正的合理。

6. 时效性原则

激励要把握好时机,不同时间的激励其作用和效果是不同的。人们在做出努力取得成就以后都有渴望得到社会承认的心理。因此,激励越及时,越能促进人们积极性的发挥,使积极的行为得到不断的强化,保持长久的积极性。如果激励滞后,使人们感觉到多此一举,就失去了激励的意义。及时、准确地把握时机进行激励是至关重要的。

7. 公平原则

公平原则是组织行为的基本原则,因而在实施激励时必须做到:其一,所有组织成员在获得或争取奖酬方面的机会要均等;其二,奖惩的程度与组织成员的工作相一致,奖惩的原因必须是相关事实的结果,为此,奖惩制度与事实必须明确;其三,奖惩措施实施的过程要公正、公开,即奖惩必须按章行事、公开与民主化,不得夹杂私人感情因素。

二、激励的方法

1. 物质激励

这是组织激励成员的最基本手段。物质激励是以货币和实物形式进行的,对组织成员良好行为的一种有效激励方式,或者是对组织成员不良行为的处罚。物质利益是人们从事一切社会活动的物质动因。

物质激励就是通过满足或限制个人的物质利益的需求,来激发人们的积极性和创造性。人们为了获得或者避免失去物质利益,就会自觉用道德、法律、规章制度来约束自己,规范自己的言行,积极努力地工作,从而实现管理的目的。

激励的形式:

(1) 物质激励应用中的方式有增加薪酬,颁发奖品、奖金以及休假、疗养、旅游等福利待遇。其负面激励方式有扣发奖金、工资,罚款等。

(2) 持股激励。持股激励是指让企业的管理者、员工持有本企业的股票,它是一种带有长期性质的激励方式,其具体方式有购股、增股、转股、股票期权等。持股激励能够把企业员工的长期利益同企业的长期利益、长远利益结合起来,把个人利益同企业利益联系在一起,使员工关心企业的生产经营状况,把企业的事当做自己的事,为企业排忧解难,献计献策,形成利益共同体。

股票期权激励是持股激励的重要方式之一。股票期权包括股票期权合约和股票期权计划。它是企业给予员工尤其是高级管理人员的一种权利,拥有这种权利的人员可以在规定的时间内以股票期权的行业价格购买本公司股票。这种新型的激励机制将企业员工的薪酬与企业长期的业绩联系起来,鼓励员工不断创新和行为长期化,关注企业的持续发展,克服短期行为。

2. 精神激励

精神激励是指组织通过发挥成员的进取奋发精神的作用,在给予他们鼓励的同时,帮助他们从各方面消除顾虑,以使成员的积极性得到最大可能的发挥。现代社会组织的管理者应充分认识到,精神激励是必要的,不能“见物不见人”。精神激励不仅可以弥补物质激励的不足,而且可以成为长期起作用的力量,它能激发组织成员的工作热情,满足自我发展需要,提高工作效率,具有不可替代的作用。

激励的形式:

(1) 榜样激励法。组织管理者以某些方面的有意识的行为来激发成员的激励方法就是榜样激励法。榜样激励包括的内容:①吃苦在前,享受在后。即管理者在生活方面对员工的榜样行为。②身先士卒。指管理者在工作上的激励行为,主管人员的率先模范作用,不但在危机时刻表现出来,而且平时小事上也要起表率作用。“榜样的力量是无穷的”。

(2) 荣誉激励法。是一种高层次的激励方式,是运用社会公德、职业道德的一般规范,造成某种舆论氛围,使激励对象产生一种光荣感,获得精神上的满足。具体做法,主要通过组织内部的文件通报、报刊、会议及墙报、广播等方法,对员工先进事迹进行表扬。其内容一般是组织对其下属部门单位或个人授予一种荣誉称号,对一段时间的工作全面肯定,对某一方面的突出贡献予以表彰。

(3) 情感激励法。情感是人们对客观事物所表现出的一种感觉的态度。它能反映出人们对事物作用后的善恶倾向。情感在人类的生活中起着巨大作用。人的任何认识和行动,都在一定的情感推动下完成的。积极的情感可以焕发出惊人的力量去克服困难,消极的情感则会大大妨碍工作的进行。情感激励的形式多种多样,从帮助员工解决生活与工作上的实际困难,到促进他们积极上进,努力提高自身素质实现职业发展计划,也就是所谓“人情味”的管理,这样能够形成一种团结和谐、上下级之间感情融洽的氛围。这是一种非常重要的组织文化内容,它可以大大推动工作进展,提高工作效率。

(4) 目标激励法。目标激励,也可称为期望激励,就是组织为成员确定适当的工作目标,诱发成员的动机和行为,达到调动员工积极性的目的。目标具有引发、导向和激励的作用。组织管理者可以通过启发成员对高目标的追求,来激发其努力奋发向上的内在动力。

(5) 升降调迁激励法。指通过职务和职位的升降、调动来激励员工进取精神的方法。但

升降要注意：①晋升，要坚持任人唯贤、唯能是用、德才兼备的原则。②降职，要按照负激励的原则，实事求是、慎重处事。③职位调迁是组织内部岗位调动、部门调动、任务调动、地区调动和入学深造等形式。通过这些手段，使组织成员有一种信任感、尊重感、获得成就需要的满足，从而激发更大的工作积极性。

(6) 尊重激励法。尊重是人的基本情感需要，尊重可以激发人的自信心。组织管理者与成员之间的相互尊重是一种强大的精神力量，它有助于成员之间和谐，有助于组织团队精神和凝聚力的形成，有助于激发成员参与管理的积极性。尊重激励法的操作要注意：①为组织成员参与管理和决策提供有利条件，建章立制；激发成员当家做主的热情。②尊重成员的地位，采用民主管理方法，集思广益。③尊重成员的人格，包括成员的价值观念、需求期望、性格爱好、生活方式习惯等。

(7) 参与激励法。现代社会的组织成员多数有参与管理的要求和愿望，创造和提供一切机会让成员参与管理是调动他们积极性的有效办法。让组织成员参与管理，是人力资源管理思想的体现和具体管理方法。参与管理既是员工满足自尊和自我实现需要的途径，也是组织开发人力资源潜能，获得成员有价值知识的形式，可以增强成员对组织的归属感和认同感。参与管理的主要方法：①加强管理沟通。②建立参与管理机制。

(8) 培训激励法。指采用提供培训和再教育机会来激励员工积极性的方法。知识经济的特点是知识更新的速度不断加快，组织成员的知识老化现象日益突出。虽然成员在实践中不断丰富和积累知识与经验，但仍需对他们采取各种形式的培训激励措施，充实他们的知识，提高工作适应能力，以获得进一步的发展条件，满足自我实现的需要。

(9) 职业发展激励法。马斯洛的需要层次理论认为，物质需要是人类较低层次的需要，而自我实现才是人的最高层次的需要。职业发展属于满足人的自我实现需要，因而会产生更大的激励作用。人的职业发展阶段大致如下：①探索阶段。指就业前期，探索自己需要什么并对所需形成兴趣，为进行实际的职业选择打好基础。②尝试阶段。判断自己当前的职业是否合适，如不合适，会有调整的需求。③职业确立阶段。此阶段人们发展目标明确，实现期望的动机较强，组织应给予重视。④职业守成阶段。指接近退休年龄阶段（主要指45岁以上），人们发展的需求期望相对降低。鉴于职业发展阶段的特点，组织要做的工作是强化、促进组织成员的行为动机，引导成员职业发展目标与组织目标保持一致，帮助成员实现需求期望，从根本上调动员工的积极性。

(10) 挫折激励法。即当组织成员遭受挫折后，心理变消极防卫为积极进取，变被动应付为主动奋争的一种激励法。员工受挫折后一般会产生两种态度：①积极适应态度。冷静分析原因，适当改变或转换需要，调整行为，或承认现实条件限制，分析自身不足，降低需求目标；不灰心丧气，以更坚强的意志追求原来目标，满足原来需要。②消极防卫态度。采取逃避、补偿、抑制、攻击、反问等心理行为。管理者要善待受挫折的组织成员，缓解受挫心理，促其精神振奋，帮助受挫者克服自卑心理，使其树立起自信心，把受挫者再度激励起来。

(11) 竞争激励法。人的天性之一是好胜，竞争激励方法就是利用人类的好胜心理，通过创造公平、合理、适当的竞争环境，刺激和调动下属的积极性。一些人偏爱具有挑战性、富于刺激性的工作，对这些下属，运用竞争激励法将十分有效。竞争激励的要义，一是竞争的环境要公平、公正，任何人都有权参与竞争；二是竞争的标的要公开并且具体，目标是什

么,什么时候完成目标任务,完成或不完成目标任务的奖惩措施有哪些,都要十分具体明了,并向所有下属公开;三是奖惩一定要兑现,领导者言必信,行必果,不要因为个别有“红眼病”的人说三道四就不敢兑现诺言。

本章学习小结

1. 理解需要、动机和行为之间的相互关系,可为理解激励的意义和作用,在管理活动中艺术性地利用激励奠定理论基础。

2. 激励是建立在需要基础上的管理活动。在掌握激励概念的基础上,要进一步理解对激励概念的强调内容。激励是从心理到行为的活动过程,理解激励过程对掌握和运用各种管理激励理论具有指导意义。

3. 内容型激励理论包括需要层次理论、阿尔德弗的 ERG 理论、双因素理论和成就需要理论,各种理论相互间有共性基础,即需求与满足,但也有不同之处。过程型激励理论包括期望理论、公平理论和目标设定理论。期望理论指出受激励的程度取决于期望值、效价和吸引力大小。公平理论表明激励相对公平的重要性,补充了期望理论和需要理论的不足。行为改造型激励理论观点也很多,但本教材只包括了强化理论和归因理论。强化理论是一种简单而又实用的理论。

4. 开展激励活动,要把握好激励的原则,才能取得理想的激励效果。以人为本的原则、目标结合的原则、物质激励与精神激励相结合的原则、正激励与负激励相结合的原则、合理性原则、时效性原则、公平原则等是开展激励活动必须掌握的内容。

5. 物质激励是管理活动的必须,精神激励是物质激励的重要补充。能否把物质激励和精神激励有机结合,充分调动组织成员的积极性,实现组织目标是领导艺术与管理水平的体现。

复习思考题

1. 论述需求与激励的关系。
2. 论述内容型激励理论、过程型激励理论和行为改造型激励理论各自的特点。
3. 分析、论述马斯洛的需求层次理论和阿尔德弗的 ERG 理论观点和内容的异同。
4. 论述期望理论中的效价、期望和吸引力彼此间的关系。
5. 你认为员工队伍的多样化会给管理者应用公平理论造成什么样的困难?
6. 激励的原则包括哪些方面的内容?

第十章 沟 通

本章学习目标

1. 理解和掌握沟通的含义。
2. 认识沟通在组织管理和日常生活中的作用。
3. 了解沟通的分类和特点。
4. 了解沟通的障碍。
5. 掌握提高沟通效果的有效途径。

对于任何一位管理者而言,时刻都要面对复杂的市场环境,面对社会现实,考虑自身的实力等众多因素作出行动决策,决策正确的前提就是必须掌握大量的信息,而信息只能通过沟通得到。一旦作出决策,又要通过沟通,使决策很好地贯彻和执行下去。

现代社会当中,越是现代化的组织,越是智力密集型的组织,越是高效率的机构,人与人之间的竞争压力越大,在这种状态下,一个聪明的管理者应该学会沟通、善于沟通,使组织内部处于和谐境况之中。

第一节 沟通的含义和过程

一、沟通的含义及重要性

(一) 沟通的含义

沟通(communication)一词源于拉丁语的动词 communicate,意为“分享、传递共同的信息”。英文的“沟通”一词也可以译为“交际”或“社交”,是指社会上人与人之间使用语言等媒介进行思想、观念、感情等的交往、联系和相互作用的一种行为。

由于沟通在人类行为活动中的重要作用,所以,有关沟通的研究很早就引起了社会学家、心理学家、管理学家、经济学家的关注,从不同的学科或研究视角有不同的解释。社会学家桑德拉·黑贝尔斯(Sandra Hybels)将沟通定义为人们分享信息、思想和情感的任何过程。而基蒂·洛克(Kitty Locker)也认为沟通是同周围环境进行信息交换的一个多元化过程。

但在管理学家的眼中,沟通则是一种功能。丹尼尔·卡茨(D. Katz)和罗伯特·卡恩(R. l. Kahn)认为:“信息沟通,即交流信息情况和传达意图,是一个社会系统或组织的重要组成部分。”而哈罗德·孔茨(Harold Koontz)则将沟通解释为:“信息从发送者转移到接收者那里,并使后者理解该项信息的含义。”赫伯特·西蒙(Herbert Simon)则认为:“信息沟通系指一个组织成员向另一个组织成员传递决策前提的过程。”斯蒂芬·P·罗宾斯(Stephen P.

Robins) 则把沟通看做是“意义的传递和理解”。

本书倾向于把沟通理解为: 人们在社会一切活动中, 传递信息的过程和流程。

(二) 怎样理解沟通

(1) 沟通是涉及两个以上人的行为或活动, 由于沟通的主客体都是人, 人与人之间的沟通不仅是信息交流, 而且包括情感、思想、态度、价值观等, 即人的主观能动性和创造性都反映在沟通活动中, 这在某种程度上会影响沟通的作用与效果。

(2) 人与人之间的沟通不同于其他沟通过程的特殊性, 就在于人与人之间是通过语言和其他的媒介形式进行信息传递和思想交流。广义的语言既包括口头语言和书面语言, 也包括作为“副语言”的表情语言和肢体语言等。

(3) 沟通必须有内容, 而其内容必定是双方的接触、联系并产生相互影响, 在信息的发出者和接收者之间, 需彼此了解对方进行信息交流的动机和目的, 因而沟通是双向的, 是互为客体的。

(4) 沟通的目的是促进人们之间的了解与合作, 但是, 由于沟通会出现特殊障碍, 这种障碍不仅是由于信息渠道的失真或错误, 而且是由于人特有的心理障碍。例如, 使用语言沟通时, 即便是同一语言, 由于说话者的口气、语速、神态等不同, 人们也会诠释出不同的含义。因此, 良好的沟通不等于沟通双方达成一致的意见, 更重要的是应准确地理解沟通中信息的含义, 最大限度地摒弃主观偏见。

(三) 沟通的重要性

沟通是人们社会活动的重要组成部分, 沟通几乎伴随着人们各种社会活动而存在。在各类组织中, 管理的有效性在很大程度上取决于良好的沟通。管理专家斯蒂芬·P·罗宾斯认为, 管理者所做的每件事都包含着沟通。而且组织的管理层级越高, 沟通对管理者越重要, 管理者用于沟通上的时间也越多。一项研究表明, 一个基层管理人员工作时间的 20%~50% 用于语言沟通; 而中层和高层管理人员工作时间的 66%~87% 用于面对面和电话形式的沟通, 当然, 如果加上阅读和书写文件报告等, 用于管理沟通的时间就更多了。

1. 沟通是组织实现目标的重要手段

组织的设立是有着特定目标的, 组织的发展也取决于目标的实现, 但组织目标的制定、实施和完成, 是需要组织员工充分地交流, 统一思想, 步调一致。沟通的首要作用是把抽象的组织目标转化为组织中每个成员的具体行动, 并使成员意识到实现目标对其的重要意义以及如何能有效地实现目标。

2. 沟通有助于管理者更好地决策

沟通可以提高管理者决策的质量, 缩短决策时间。首先, 管理者决策前, 通过各种沟通形式, 收集大量相关信息, 供决策者考虑, 利用不同的信息数据制定多种决策方案可供决策者选择。其次, 由于人的“有限理性”, 所以, 在决策时, 很难完全正确认识客观现实, 但集中多人的智慧, 采取多种选择方案, 可以相对减少决策的失误。要实现这一过程, 沟通是必不可少的。再次, 决策的过程时刻伴随着信息的传递, 信息交流的快速、充分与否直接决定了决策的质量和效果。

3. 沟通能有效地激励员工

组织管理者的重要职能之一就是激励和影响下属, 而主管人员对下属的评价是影响员工积极性的主要方面。研究表明, 管理者与员工的定期沟通会提高员工的满意度, 从而提高工

作效率,降低组织的缺勤率和流动率。在实际的组织活动中,管理人员时刻都在与组织中的其他员工沟通或联系,召开会议,委派任务,交换意见,调查问题等,如果管理人员掌握良好的沟通技巧,会有效地激发员工的工作积极性,提高员工士气,增强组织内部的凝聚力。

(四) 沟通的目的

组织中的沟通的目的是对有助于组织利益的活动施加影响。由于沟通把各项管理职能连成一体,所以它对组织内部职能的行使是必不可少的。在一个组织内,沟通主要用来实现以下目的:

- (1) 设置并传递一个组织的目标。
- (2) 制定实现目标的计划。
- (3) 以最有效果和效率的方式来组织人力资源及其他资源。
- (4) 选拔、培养、评估组织中心成员。
- (5) 领导和激励人们并营造一个人人想要作出贡献的环境。
- (6) 控制组织目标的实现。

需要指出的是,信息沟通不仅促进了各项管理职能的有效行使,而且也把组织同外部环境联系起来了。任何一个组织只有通过信息沟通才能成为一个与其外部环境发生相互作用的开放系统。

二、沟通的过程

沟通过程是指一个信息的发送者通过选定的渠道把信息传递给接收者,这个过程的具体步骤如图 10-1 所示。

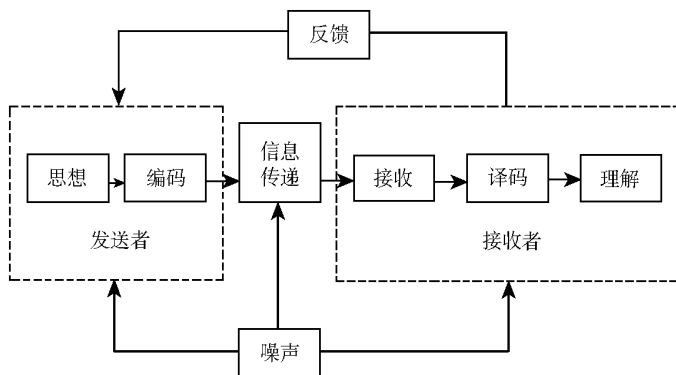


图 10-1 沟通过程的一般模式

沟通开始于有某种要被传递的信息或发送者的想法,然后通过发送者和接收者都能理解的方式进行信息编码,并通过连接发送者和接收者的媒介加以传递。它由七个要素构成:信息源、信息、编码、通道、解码、接收者以及反馈。信息发送者把意图进行编码就产生了信息。被编码的信息受到四个条件的影响:技能、态度、知识和社会—文化系统。

在管理活动中,信息的传递既可以是口头的或书面的,也可以通过备忘录、计算机、电话、电报或电视来传递。有时人们可以使用两种以上的传递渠道。例如,双方可以先用电话达成一个基本协议,然后再用书信予以认可。每种渠道都各有利弊,因而选择恰当的渠道进

行沟通是极为重要的。

沟通中的一个重要步骤是译码,即接收者把信息回译成思想。只有当发送者和接收者对符号的意思持有相同的,或者是类似的理解时,才会有准确的沟通。从图 10-1 中我们还可以看出,沟通经常受到“噪声”的干扰。无论是在发送者方面,在传递中,还是在接收者方面,噪声就是指妨碍信息沟通的任何因素。为了检验沟通的效果如何,反馈是必不可少的,因为,在没有反馈证实之前,难以确定信息是否已经得到有效的编码、传递、译码和理解。有许多情境和组织因素也左右着沟通过程。从外部环境看,有教育、社会、法律、政治和经济的各种因素。例如,强制性的政治环境会抑制有效畅通的沟通。另一种情境因素就是地理上的距离,面对面的直接沟通,既不同于两个人远隔千里的电话交谈,也不同于电报和信函往来。此外,时间也是沟通中必须考虑的因素。其他影响组织内部沟通的情境因素还有组织结构、管理和非管理过程以及技术等。需要指出的是,沟通过程的反馈也是十分重要的。

第二节 沟通的分类及特点

沟通按照划分的标准不同,有不同的类型。不同类型的沟通模式特点不同,作用也有很大区别。研究沟通类型可以使我们更好地认识沟通的特点与作用,注重利用不同沟通模式各自的优点,避免其消极作用。

一、人际沟通与组织沟通

沟通按照目标对象的不同,可分为人际沟通与组织沟通。

(一) 人际沟通

人际沟通是指两个或两个以上的人之间的沟通。人际沟通是组织沟通的基础。

在人际沟通中,沟通的动因、个体行为对沟通的影响是十分重要的。社会学研究表明,人的社会属性主要来自于人与人之间的沟通。人们通过人与人之间思想、感情的交流满足了情感接受和宣泄的需要,使得人们各种社会需求不断得到激发与满足。此外,人由于受自身能力的限制,必须要与他人进行分工与协作,才能保证任务的实施和完成。只有善于与人沟通,才能更好地生存和实现目标。

关于人际之间的沟通必须注意以下几个特点:首先,人际之间的沟通主要是通过语言(或语言的文字形式)来进行的。其次,人际之间的沟通不仅是消息的交流,而且包括情感、思想、态度、观点的交流。再次,在人与人的沟通过程中,心理因素有着重要的意义。最后,在人际之间的信息沟通过程中,会出现特殊的沟通障碍。这种障碍不仅是由于沟通通道(即传递)的失真或错误,而且还由于人们所特有的心理障碍所产生的。例如,由于人的知识、经历、职业、政治见解的差异,对同一信息可能有不同的体会和解释。因此,在研究人际之间的沟通时,需要了解和研究它的特殊规律。

在人际沟通中,不可忽视的一点是个体行为对沟通的影响,信息的传递和理解是与信息发送者和接收者的个体因素密切相关的。由于受人的知识水平、思维能力、情感、个性、动机、感知信息的方式及人们在社会中的角色等因素的影响,沟通中的信息传递与接收都会发生变异,从而影响沟通的效果。

（二）组织沟通

组织沟通是指组织内部人与人、部门与部门之间以及组织与外部进行的信息交流或传递活动，包括组织中沟通的各种方式、网络和系统等。在一个组织内部，既存在着人与人之间的沟通，也存在着部门之间的沟通。良好的人际沟通是进行组织中部门之间沟通的前提，有效的部门之间沟通又是管理者组织协调各部分之间关系的重要条件。因此，影响组织沟通的因素除了组织中的人际沟通影响因素之外，还有影响组织生存的各种环境因素。在管理活动中，各种沟通模式和方法的效果与检验都应置于组织中。

在组织内，成员间所进行的沟通包括正式沟通、上行与下行、平行沟通等各种形式。组织沟通与人际沟通最大的差别是人际沟通主要体现一种平等关系，而组织沟通更多的形式是上下层级之间的关系。由于其特殊的组织角色关系，沟通会出现一些问题。例如，下属在组织内的发展前途，在相当大的程度上受上级所左右。这使得下级在与上级接触时，心态并不完全正常，许多情况下会揣摩上级的喜好来交流信息，对沟通的内容进行选择或掩饰。研究表明，上下级之间的沟通会导致较大的信息缺失。

二、正式沟通与非正式沟通

沟通按照组织系统的划分标准，可以分为正式沟通和非正式沟通。

（一）正式沟通

正式沟通就是通过组织明文规定的渠道进行信息传递和交流。这类沟通代表组织，比较慎重。例如，组织规定的汇报制度，定期或不定期的会议制度，上级的指示按组织系统逐级下达，或下级的情况逐级上报等。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。组织内重要的消息和文件传达，组织的决策等，一般都采取这种方式。其缺点在于，由于靠组织系统层层传递，要遵照既定的程序，沟通的成本相对较高，而且沟通的速度慢，也存在着信息失真的可能。

按照古典管理理论，沟通应遵循指挥和层级系统进行。因此，在组织中存在着上行沟通、下行沟通和交叉沟通三种形式。

上行沟通是指下级的意见、信息向上级反映。这种沟通经常受到沟通环节上的主管人员的阻碍，他们把信息过滤并且不把所有信息，特别是不利的消息向上级传送。就沟通的目的而言，客观地传送信息至关重要，因为这是主管人员掌握全面情况，作出符合实际的决策的前提。自下而上的信息沟通主要是启发式的，它通常存在于参与式的和民主的环境之中。有效地进行自下而上的信息沟通需要有一个使下属可以自由沟通的环境。组织气氛在很大程度上受上级管理部门的影响，因而创造自下而上自由沟通这样一个环境的责任在很大程度上，也应由上层管理部门承担。

下行沟通是指自上而下的沟通，是信息从高层次成员向低层次成员的流动。这种沟通方式在具有独裁主义气氛的组织中尤为突出。主管人员把组织目标、规章制度、工作程序等向下传达，这是保证组织工作进行的重要沟通形式。遗憾的是，信息向下属指挥系统传送时往往被遗漏或曲解，而最高管理部门所颁布的政策和工作程序并不保证信息的沟通。事实上，许多指示并未被下属所理解，甚至连看都没看过。因此，要知道接收者是否按照发送者的意图去理解信息，必须要有一个信息反馈系统。

横向交叉的沟通是指同一级之间，或对角线即处于不同层次的没有直接隶属关系的成员

之间的沟通。这种沟通方式用来加速信息的流动,促进理解,并为实现组织的目标而协调各方面的努力。

(二) 非正式沟通

非正式沟通是在正式沟通渠道之外进行的信息传递或交流。例如,职工私下交换意见,议论某人某事等。现代管理中很重视研究非正式沟通。因为人们的真实思想和动机往往是在非正式的沟通中表露出来的。这样的沟通,信息传递快而且也不受限制,它起着补充正式沟通的作用。但这两者之间的界限不是绝对的,有时是很难区分的。

非正式沟通和正式沟通不同,这主要是基于沟通的对象、时间以及内容等方面的非计划以及难以识别。非正式沟通源自于非正式组织成员间感情和动机上的需要,其沟通途径是通过组织内的各种社会关系,这种社会关系超越了部门、单位以及层级。非正式沟通的途径与正式沟通有较大的差别,具有相当的弹性,它可以是横向流向,或是斜角流向,传播速度比较快。在许多情况下,来自于非正式沟通的信息反而获得接收者的重视。

从某种意义上说,非正式沟通对于组织的正式沟通也是十分重要的,有些时候,非正式沟通并不一定是正式沟通的补充,甚至成为主导的沟通模式。许多不愿意通过正式渠道或正式渠道效果不好的传递的信息,可能采用非正式沟通的形式。当然,这种沟通要适度,过分依赖有较大的风险。由于这种沟通多半是口头方式,信息传播人不负责任,没有证据,信息遭受歪曲或发生错误的可能性较大,会对组织的正式沟通造成较大的干扰。

一般来讲,由于非正式沟通不必受到规定手续或形式的限制,比正式沟通还难以预测和分析。这在专业领域被称为“葡萄藤”(grapevine),用以形容它枝繁叶茂,随处延伸。研究表明,非正式沟通是小团体、小圈子交流的最重要形式,也是小团体稳定的心理范围。

在传统的管理理论中,通常认为非正式的沟通是消极的,管理者应该将其减少到最低程度。事实是,即使是在极其规范的正式组织中,非正式沟通现象的存在也是根深蒂固的,无法完全消除的。小道消息盛行,却反映了正式渠道的不畅通。这就有必要通过各种渠道把信息告诉人们,以防止那些不利于或有碍于组织目标实现的小道消息的传播。今天我们认识非正式沟通,不仅要减少由非正式沟通带来的消极作用,还要对其加以适当利用。例如,组织中的主管利用非正式网络沟通中“转播站”的核心地位,传达一些正式组织沟通不宜的信息,或了解情况的信息,一是可以使信息传播比正式沟通更迅速;二是可以了解信息接收者的真实反映,有利于沟通者采取一些补救措施。

三、语言沟通与非语言沟通

按沟通媒介的不同,沟通可分为语言沟通、非语言沟通以及电子媒介沟通。

(一) 语言沟通

语言沟通是借助于语言进行的沟通。由于语言是一种十分复杂、严密而又弹性极强、容量极大的音义结合的符号体系,因而它的表达手段丰富纷繁,表现内容包罗万象,使用范围极其广泛。在管理沟通中,语言沟通主要包括谈话、报告、讨论、讲授、电话交谈等。

利用语言沟通必须了解语言在使用中的主要特点,才能有效地提高沟通的效果。语言的模糊性是其主要特征,语言的模糊性不同于语言的含混性。前者是客观存在,后者是使用者的问题。例如,一个主管可能说:“昨天晚上上下大雨,所以小张没来。”前一句话的语言是一个模糊性的问题,大雨的概念我们很难界定,多大的雨是属于大雨。但后一句话的语言则是

含混性，小张没来是应该他值班没来，还是个人要取东西没来。很可能是讲话者有意含混讲话的含义，为没来值班的人开脱责任。

语言包括书面语言和口头语言。与口头语言相比，书面语言比较规范、准确、周密，逻辑性强，条理清晰，也具有权威性。在组织活动中，书面语言沟通包括报告、备忘录、信件、组织内发行的期刊、布告、合同、协议、规定、通知以及其他任何传递书面语言或符号的手段。它的优点是沟通双方一般都有文字记载，信息可以长期保存，便于事后核实，也可以使接收者反复阅读，又可以把传送的情报作为档案或参考资料保存下来，往往比口头沟通更为仔细。组织中的正式沟通多采用书面语言沟通方式。

需要指出，书面语言沟通也有缺陷，耗时较多，缺乏灵活性。同样时间的交流，口头语言要比书面语言表达的信息多得多。一般一小时书写的内容，十分钟就可以读完。其次，由于书面语言沟通不能像口头语言沟通那样使接收者对其所听到的信息及时提出自己的看法，缺乏及时的反馈也是书面沟通的缺点。

与此相对应，口头沟通也是组织沟通的重要形式。它的特点是形式灵活多样，用途广泛，信息传递速度快，可以在最短的时间内直接得到对方的反馈，并且可以反复交流。此外，由于是面对面交谈，多数人会感到亲切自然、效果也不错。但口头沟通也存在明显缺陷，即信息传递中的失真。由于信息是经过多人口头传递，每个人都以自己的方式来解释信息，依次经过几个环节后，信息内容可能会发生很大的歪曲，这也是专家研究证实的。另外，由于是口头传递，事后难于准确查证。所以，组织中正式沟通一般避免只采取口头沟通的方式。

（二）非语言沟通

非语言沟通有多种方式，人们在沟通中常用的非语言沟通形式主要有体态语言、物体的利用、环境布置以及声光信号等形式。

体态语言主要是用手势、面部表情、说话声调、语气和身体姿态等形式来实现的。例如，管理者与其下属交谈时，常常可以通过其眼神和面部表情来判断所讲的话是否为对方所理解，是赞同还是反对。

体态姿势更多的时候是加强或否认语言沟通的效果。特别是面对面交谈时，人们习惯于通过对方的表情、姿势、装束等非语言信号得到许多有价值的信息并据此作出评价。在一项关于交流的研究中，梅拉拜恩（Mehrabian）测算出，一般观众把他们的注意力的 50% 关注到讲话者的说话方式，42% 的注意力投向讲话者的形象，仅有 8% 的注意力关注到讲话的内容。“身势学”的杰出学者伯德惠斯戴尔（R. Birdwhistell）曾提出，在两个人的互动场合中，有 65% 的“社会含义”是通过非语言方式传递的。

非语言沟通之所以重要是因为人们的体态语言在很大程度上是无意识的，因而能更真实地表明人的情感和态度。例如，如果对方的讲话引起你的注意，会不自觉地将身体前倾，目光关注。如果对方的观点引起你的共鸣，会产生会心的微笑等，都是很容易被对方捕捉的沟通信号。有项研究表明，在工作的早期阶段，老板对新员工身上的“敌意”、“烦躁”等不良特性，就是通过面部表情和身体语言获得的。而一旦老板获得这样的印象，就很难改变。

许多情况下，非语言沟通主要是辅助语言沟通，起进一步强化的作用。英国学者阿盖尔认为，非语言交际有三个作用：一是处理、操纵直接的社会情景；二是辅助语言交际；三是代替语言交际。研究也表明，当人们发现语言和非语言所表达的信息不一致时，人们通常根

据非语言信息来判断。

人与人的空间距离也是体态语言的一个重要部分。美国学者霍尔研究证实,人在文明社会中与他人进行交往而产生的关系是通过空间距离的大小来衡量的。可划分为四种距离:①亲密距离。人们在交谈时相互保持的距离在0~60厘米之间。②私人距离。人们的交谈距离是在60厘米~1.5米之间。③社交距离。人们交往时的距离一般在1.5~4米之间。④公众距离。人们的交往距离要在4米以上。当然,这种空间距离是与人们的心理距离密切相关的,心理距离越近,交往时的空间距离也就越近。但在管理活动中,空间距离与一个人的身份地位有密切关系。在组织中,身份地位越高,拥有的空间也越大,位置越好,其领域也受到较好的保护,通常有秘书或助理帮助其协调工作,而且越容易进入较低地位员工的领域。

此外,人们也常通过物体的运用、环境布置等手段进行沟通。例如,管理过程中的正式交谈活动,人们特别重视交谈环境的布置。选择什么形状的谈判桌,怎样安排会谈人员的座位等都要精心考虑。比较大型、重要的会谈,桌子可选择长方形的,代表各居一面。但如果会谈规模较小,或交谈人员比较熟悉,可以选择圆形桌子,消除长桌那种正规、不太活泼的感觉。有时还可以采用任意排位方法就座,它适合于小规模、双方都比较熟悉的交谈。此外,声和光的信号在人们的沟通中也起着重要作用。例如,十字路口的红灯告诉我们不可以通过街道。商业街区中的各种霓虹灯广告向顾客传递着各种产品信息。

(三) 电子媒介沟通

随着科学技术的发展,电子媒介在信息传递过程中的作用越来越大。除了常用的电话、传真、电报、闭路电视等手段外,计算机以及网络技术和无线通讯技术已在人们生活中扮演了重要角色。电子媒介、电子商务和电子邮件的使用越来越普遍,不仅各类组织沟通离不开这种现代信息传递方式,即使是在人类的生活中,这种沟通也成为主要形式。一项研究表明,在一个大型办公设备公司中,由于使用电子邮件,人们打电话的时间减少了80%,办公之间的信件减少了94%,复印件减少了60%,备忘录减少了50%。全球最大的计算机企业IBM公司拥有31.6万名员工,有75%的员工经常使用即时信息传递软件进行沟通和协同工作。联想和惠普公司利用现代信息技术完全可以实现无纸化办公。信息技术的出现和应用,从根本上改变了社会成员沟通的方式,使电子媒介成为当今社会的基本沟通手段。

利用电子媒介进行沟通的方式具有传递信息快、信息容量大、信息可以同时传递给多人。而且在沟通过程中不仅大大降低了沟通成本,有效地缩短沟通时间,沟通的信息失真、无法面对面等问题也都得到了有效的解决。电子信息技术从根本上改变了组织内部的沟通模式,极大地提高了管理者控制员工的技能,也使团队管理、协调能力有机结合,为员工提供了更多的加强合作和共享信息的机会。

对管理沟通最有影响的信息技术领域主要是计算机网络系统和无线通讯技术。

四、单向沟通与双向沟通

按沟通方向的可逆性可以把沟通分为单向沟通和双向沟通。

(一) 单向沟通

单向沟通是指信息朝一个方向前进,信息发送者与信息接收者之间的地位不发生变化,比较典型的沟通形式有作报告、发指示、作讲演等。这种沟通的特点是速度快、秩序好、无反馈、无逆向沟通,但接收率低,接收者容易产生挫折、埋怨和抗拒心理。严格地讲,单向

沟通不属于真正意义上的沟通,而只是一方把沟通的内容传达给另一方,没有反馈。效果显然不理想。双向沟通才是真正的沟通,但是不能因此而否定单向沟通。一般说来,例行公事、有章可循、无较大争论的情况,可采用单向沟通;事情复杂、难以决策,可采用双向沟通;重视速度、维护领导者威信,可采用单向沟通;重视人际关系,可采用双向沟通。

单项沟通由于只强调单一的信息传递,不要求反馈,组织中运用这一沟通模式也是由于其具有传递速度快、传播范围广、传递模式简单的特点。在规模较小的组织或特定组织中,单向沟通十分重要,甚至占有主导地位。例如,军队系统的沟通,单向沟通模式被普遍采用,主要适应其快速反应和快速行动的特点。

在组织中,下行沟通也常常是单向沟通,以利于管理者将任务或目标有效地传达给下属,并使下属快速、有效地完成。

(二) 双向沟通

双向沟通是指信息发送者与信息接收者之间的地位不断发生变化,信息在两者之间反复变换传送方向的沟通模式,如交谈、协商、会谈等。这种沟通的特点是速度慢、气氛活跃、有反馈、实收率高,接收者能表达意见,人际关系较好。但信息发送者有一定的心理压力,因为要随时准备接受信息接收者的反馈意见,许多时候是一种批评或建议。

双向沟通在组织沟通中十分重要,这主要是基于沟通有反馈、交流,能更好地实现沟通的目的。在组织中,面对面交流、电话交谈、小组会议、电子邮件、电话会议、可视会议等都是典型的双向沟通模式,能很好地实现信息资源共享。

上行沟通是一种典型的双向沟通模式。信息从下属人员流向管理者,目的是使管理层了解下属人员的工作并提出要求或有进一步的指示、命令、建议等。管理者也借此机会来获得改进工作的意见,或对下级情况作进一步的了解。在组织沟通中经常采用的下属提交工作绩效报告、合理化建议、员工恳谈会等都是双向沟通的形式,但许多组织将此变成了单向沟通。例如,员工提了合理化建议,管理层并不作出反馈,这样就影响了员工提建议的积极性。

五、直接沟通与间接沟通

按沟通有无中间媒介分为直接沟通和间接沟通。

(一) 直接沟通

直接沟通是指沟通双方或多方直接进行有效的接触与沟通,而不经任何中间环节。直接沟通是组织内部沟通最有效的方式之一。组织应该鼓励成员之间在工作上的正式沟通,采取直接的方式会收到良好的效果,也有利于组织成员间合作关系的建立以及工作上的有机配合。但需要指出的是,直接沟通也可能导致组织成员间拉帮结伙,形成私下的小圈子,影响组织的正式沟通效果,最终对组织的发展不利。

研究表明,在管理沟通中,比较有效的沟通模式是直接沟通、双向沟通和口头沟通。美国学者曾对经理层进行了一项调查,请他们选择较好的沟通方式,结果55%的经理认为直接听口头汇报最好,37%的人喜欢下去检查,18%的经理喜欢定期会议,25%的经理喜欢下级写汇报。另外一项调查是询问经理们在传达重要政策时,哪种沟通方式最有效。被调查的共51人,选择召开会议作口头说明的有44人,亲自接见重要工作人员的有27人,在管理公报上宣布政策的有16人,在内部备忘录上说明政策的有14人,通过电话系统说明政策的

仅有 1 人。这些都说明,人们倾向于面对面的直接沟通、口头沟通和双向沟通。日本不提倡领导者单独办公,主张采取集体办公的方式,主要是考虑管理层能及时、准确地掌握第一手资料和信息。

（二）间接沟通

间接沟通泛指面对面交流以外的各种沟通模式。这种沟通模式是信息发送方与接收方不直接接触,通过各种中间媒介传送信息,可以有效地避免双方面对面沟通的不便或尴尬,也可以解决面对面沟通无法解决的多方同时沟通的问题。比较来看,间接沟通有着成本低、效率高、时间短、信息量大的特点。特别是利用互联网进行的信息沟通,其范围远远超出了地理边界的界限。需要指出,间接沟通在很多情况下是通过第三者进行双方或多方的沟通。通过第三方进行沟通,可以传达沟通双方不便直接表达或传递的信息,而沟通中产生的误解、发生的矛盾则可通过第三方进行解释和调节。

间接沟通也可以借助快速处置人员和联络人员。在信息沟通过程中,常常会出现一些矛盾。例如,接收者可能对某些信息有成见,对之不感兴趣;对信息发出者不信任甚至怀有敌意,他们可能不听、不看。也许,有时来自不同地方或同一地方的信息是互相矛盾的。对此,接收者可能置之不理,也可能会随自己的喜好来选择,最终造成信息的失真,使信息失去意义。为了应付这种经常出现的情况,主管人员可以使用快速处置人员和联络人员。快速处置人员的责任是,帮助信息接收者选出一些适宜于优先处理的事情,以弥补信息沟通不佳造成的缺陷。而联络人员则充当了信息发出者与信息接收者之间传递信息的中间人,从而节约了时间。同时,他们还负有解释信息的责任,这也是为了弥补信息沟通不佳的缺陷。

第三节 沟通的障碍

一个大型组织,没有充分的信息沟通是不行的,但信息在传送过程中被人为因素加以操纵纵则是更危险的。无论在什么时候,倘若你调查一下人们对必需的信息的理解程度,其差异会令你大吃一惊。造成这种局面的原因是:虽然从长远来看,组织的信息沟通是成功的,但它往往时好时坏,共同协作者之间的相互了解往往是断断续续的。假若能克服沟通中的障碍,我们就能显著地提高沟通效率。沟通的障碍主要包括以下方面:

一、过滤

过滤是指信息发送者故意操纵信息,使信息显得对接受者更为有利。例如,管理者告诉上司的信息都是他上司想听的,他是在过滤信息。常规状态下,对信息处理的人会受到个人利益和对信息重要性认识的不同对信息进行过滤。

对信息过滤的程度可以看成是组织层级数和组织文化的函数。组织的层级数越多,过滤的机会就越大。

二、知觉障碍

所谓知觉,是指人对现实的认识。世界上很难找出两个人能够接受过完全相同的训练和拥有完全相同的生活经验,因而也没有两个人能够对事物具有完全相同的看法,信息发布者的原意和信息接收者的译解,并不完全一致。在沟通过程中,接收者往往会把自己的兴

趣和期望带进所接受的信息中，会根据自己的需要、动机、经验、背景及其他个性特征有选择地去看或听信息，这样，由于经历、知识结构的差异而产生不同的知觉，就出现了沟通障碍。如果一位面试主考官认为刚毕业大学生缺乏实际工作经验，需要企业一段时间的培养才能胜任工作，则无论求职的大学生多么优秀，都会在大学生求职者中看到这种倾向。

三、语言文字障碍

管理者表达其观念的方法一般是语言文字。语言文字是沟通的基础。语言障碍的浅层表象主要指口齿不清，乡音过重，词不达意以及误传等，但从更深层次看，语言障碍不在于词汇，而在于使用者的年龄、教育和文化背景三个变量，这几个变量直接影响着一个人的语言风格以及他对词汇的运用。文字上的障碍则是指以有限的文字表现无限的意思，往往不能尽言。文字的意义不止一种，对某些行业的人来说，文字又有其特别的意义，相同的文字在不同的地方，有不同的意义。如果信息发布者对所用的语言文字的解释与信息接收者不同，障碍就产生了。

四、地位障碍

艾伯斯（Henry H. Albers）曾经说过：“个人地位是促成个人在组织中的高低位置的各项属性之总和。”个人地位影响沟通主要表现在这样几个方面：

- （1）管理者不了解沟通的重要性，因而对此也不作有计划地推行。
- （2）管理者多存有“自以为是”的观念，认为自己一切都比部属强，所以，不让部属表示意见。
- （3）管理者有“民可使由之，不可使知之”的观念，认为部属只要听命就可以，不必多问。
- （4）部属的自卑感作祟，认为管理者并不重视其地位与意见，所以，不必多向上司报告，以免引起上司讨厌。
- （5）上司对部属发布的信息停留于官样文章，常宣传一番，不承认错误，也不讲困难所在。
- （6）部属对上司的报告，多流于吹牛拍马，专讲好话，歪曲事实，虚报数字，隐瞒真相。
- （7）管理者的需要与部属的需要不一致，观念不同，利害不一，成为沟通的障碍。

五、组织障碍

组织本身，如果过于庞大，层次过多，发生辗转相承，浪费时间，又有过滤作用，会产生信息传递失真，或者有的组织过于分散，不易从事面对面的沟通。在管理中，由于组织规模庞大，地理位置分散所造成的信息传递失真或延误并不在少数。大企业病最典型的表现之一就是企业对市场反应迟缓，机制不灵活。其主要原因就是信息传递不畅。

六、信息超负荷

管理失误或冲突的产生被许多人认为是信息沟通不够造成的，但还有一种现象也应引起管理者的注意，就是信息沟通过度也会造成上述问题。研究也表明，大量的信息流动有助于

克服信息沟通中的不畅问题。但是,不受限制的信息流动会导致信息过量,信息超负荷也会导致一系列问题:①人们可以无视某些信息。例如,一个人收到的信件太多,干脆就把应该答复的信件也置之不顾了。②一旦人们被信息过载所困扰,在处理中就会出差错。最常见的就是人们会把信息所传送的“不”字忽略了,从而使原意颠倒。③信息过量,可能会降低人们的工作效率,无限期地拖延处理信息。④人们会对信息进行过滤,很可能忽略了关键性的信息。⑤人们会干脆从沟通中脱身以对待信息超负荷的情况。综上所述,由于信息超负荷,人们会把信息束之高阁或者不进行有效沟通。

七、性别

斯蒂芬·P·罗宾斯(Stephen P. Robins)认为,男女差别在沟通中可以产生显著的误解。研究表明,男女沟通中,女性提出问题是为了获得支持和联系,而不是获得男性的建议。男性常常抱怨女性总是在不停地谈论自己的问题,女性则批评男性从不认真倾听。

八、社会环境方面的障碍

社会环境障碍主要是指社会中的生活方式、价值观、态度体系等方面要素对沟通的影响。社会环境障碍也可以理解为民族文化差异障碍。例如,在美国的社会文化背景下,组织中的上下级沟通显得较为民主,下级可以直接向上级提出自己的意见。而在日本的公司中则是等级森严,沟通一般都是逐层进行的。因此,在日本公司中,人们之间的正式交往显得非常慎重。在我国组织中,员工的非正式沟通行为更多地受社会关系的影响。例如,热衷传播小道消息,喜欢打听别人隐私等。

组织内正式沟通渠道在很大程度上取决于组织的结构形式,因而结构形式对有效的组织沟通往往有决定性的作用。传统的组织结构具有严格的等级概念,所以,组织中的命令和信息都是沿着正式的组织渠道层层传递的。在这种信息传递过程中,每一层次的信息传递都伴随着过滤现象,过多层次必然会导致信息过滤的增多,信息传递的失真,减缓信息传递的速度。而在现代组织结构形式中,以网络为代表的沟通渠道,极大地改变了沟通的速度和方式,较好地克服了传统组织结构给沟通带来的信息过滤和信息延误的问题。其主要表现为:一是组织结构的类型。组织现有机构设置的模式和管理层级会直接影响信息在组织中传递的速度和方式。二是组织中提倡的沟通模式。一些组织强调正式沟通形式,一切都严格按照组织程序进行。三是组织规模大小。组织规模大小对沟通模式选择、沟通的有效性等都有直接影响。

组织文化是一些组织所创造和形成的、以一定的价值观为核心的一系列独特的制度体系和行为方式的总和。组织中员工的价值观和态度体系、行为方式在很大程度上要受组织文化的约束或影响,因而对组织中的信息沟通有着不可忽视的作用。例如,在一个崇尚等级制度、强调独裁式管理的官僚组织里,信息通常被高层管理者垄断,而且人与人之间的沟通过程缺乏互动性和开放性,自下而上的沟通行为常常不受重视。另外,一些组织缺乏一定的物质文化,没有员工进行沟通所必要的物质场所等,也不利于组织的有效沟通。

九、其他

除了上述障碍外,还有其他许多影响有效沟通的障碍。例如,人的情绪、态度、注意力等方面,人们往往以他们想要了解或喜欢的事物为知觉基础,这在信息沟通中意味着人们听

到了要听到的信息，却忽略了其他相关的信息。态度是一种有关事实或事态的心理定位，显然，倘若人们已经认定了什么，那么就不可能客观地聆听别人的说话，多数情况下会根据自己的主观意见解释沟通的信息，从而导致信息失真。

第四节 有效沟通

一、有效沟通的原则

沟通在管理上一定要遵守以下四项原则：

（一）确立问题

美国学者杜威曾经说过：问题的明确叙述，便解决了其本身的一半。除非主管人员本身建立了清晰的观念，并认清了问题的本质，否则他将无法给人以清晰的印象，唯有认识问题，才能去收集资料，选择最佳的意见沟通方式。

（二）征求意见

通常，企业管理所面临的问题，都复杂而涉及面广，并非某一两个人能面面俱到。因此，在作决定以前，最好能与有关人员磋商，征求部属人员的意见。这种方式有三个优点：①可以借他人观察、验证意见的正确性。②收集他人的想法与建议，将更有助于对问题设想得周全。③由于部属人员有参与机会，可以减少措施推行的阻力，赢得更大的支持。

（三）双向沟通

公司主管人员在传达意见时，必须考虑传达的内容、对象、方法等，同时还应该顾及许多组织上与心理上的问题。一般而言，公司组织内各种不同的层次，对于一项问题与措施的看法与想法，均有不同，某种本人能理解的话语，并不一定全都为他人所理解。因此，双向沟通十分重要，以使下情能有所上达，来清除地位上的障碍，而增进彼此之间意见的了解。

（四）强调激励

在公司中，意见下达，着重激励，以使部属员工不但能了解其命令，而且在了解以后能欣然产生工作的意愿。这种效果的达成，有赖双向意见沟通的推行，以提高部属员工的工作情绪与生产力。所谓双向沟通，无非是指公司中上行下达的意见畅通无阻，部属员工有充分表示意见的机会。在意见交流时，主管人员的诚意与表达方法都直接影响到意见沟通的效果，在任何情形之下，主管人员的诚恳都容易获得部属的信服。

二、有效沟通的常用方法与技巧

（一）感受性的培养

管理者改善其沟通的首要一项，是应该培养其对部属需要的感受性。虽然说许多管理者都认为他们够敏感了，但是，事实上，他们不如他们想象的那样能了解一切，也不如他们想象的那样敏感。

进行感受性培养，关键是让部属能有公开、坦诚地说话的机会，使管理者得以建立一种正确的信息上达渠道。然而，不幸的是，大多数人却不愿意听到不利的报告。因此，部属的话往往是先作一番过滤，将一切不利的信息从报告中剔除。这样的沟通对组织的不利影响特别大。

（二）运用通俗易懂的语言及复述的语言

运用各种技术名词，运用文绉绉的美丽词句，固然可以令人怦然心动，可是那也是叫人头痛的。因此，管理者必须使用人人都能懂的语言。领班对他生产线上的职工说话，必须适当地选用他的词句；同样，执行人对他的董事会提出报告，也必须适当地选用他的词句。有效沟通，虽然经常因信息接收者不同而异，但词句必须明确、易懂。有个办法，就是运用“复述语言”。有时候，一条信息第一次不能为人完全掌握，复述一次便能为人了解了。此外，还有一个办法，是渐进式的传送信息，以求一步一步地确立信息的要义。

（三）避免不良的聆听习惯

在管理者的一天工作中，其用于沟通的时间平均约占 70%。尼柯斯曾经做过一项研究，将管理者的沟通作了分析，估计其用于撰写者约占 9%，其用于阅读者约占 16%，其用于言谈者约占 30%，而用于聆听者则高达 45%。可是，管理者的聆听时间虽多，但不能算是一位“好听众”。据尼柯斯估计，人在聆听一段 10 分钟的谈话时，大约只有 25% 的效率。而一位管理者能获得评估其部属人格的资料，主要是靠聆听部属的谈话而来。这样的聆听效率确实让人感到灰心。

为了提高聆听效率，成为一位有效的聆听者，必须先知道克服最常见的不良聆听习惯。一般说来，不良的聆听习惯有下列 10 项：

（1）对主题缺乏兴趣。听者不肯静下心来，聆听对方究竟是否有些什么值得一听的意见，反而一开始便对谈话的主题没有兴趣。

（2）受对方姿态的吸引。听者一味重视对方说话的姿态，而忽视了对方谈话的内容。

（3）过分激动。听者刚听到对方某项他所不同意的意见，便不肯再听下去，从而对对方的其他信息一概抹杀。

（4）仅重视事实，而不肯注意原则或推论。我们知道，仅靠事实，很难表达全部的真相，必须伴以必要的原则和推论，才足以显示每一个细节。

（5）过分重视条理。有人说话条理分明，有人说话有欠条理，对于有欠条理的人，除非是对他的话深入研究，否则是不易理解的。而一位好听众，在聆听他人说话时，自然应该有相当的容忍性。

（6）乔装的注意。

（7）逐渐分心于他事。

（8）对较难的言词或技术性的言词不求甚解。

（9）情感性的言词，影响聆听。每当对方的言词带有情感性时，听者便常有不能集中注意力的可能。

（10）思考力的浪费。大致说来，一般人说话的速度（英语）约每分钟 125 个字，但是，大脑的处理能力却几乎 5 倍于此数。因此，倘对方多说了几分钟，听者便不免利用空档去思索他事了，隔一段时间再回头来继续听对方说些什么。

管理者如能做出适当的努力，以避免上述各种常见的损失，他们的聆听效率就可以大大提高。

（四）有效沟通应注意的问题

（1）沟通前先要将概念澄清。沟通内容不能事先妥善计划好，乃是一项损失。管理者倘能有系统地将沟通信息加以思考，将信息接收者及可能受到该项沟通影响者一一加以考虑，

则此缺失当能克服。须知一条信息倘能作一系统的分析,则沟通更能明晰。

(2) 检讨沟通的真正目的。管理者必须自行检讨,作此沟通,真正希望得到的是什么?确定了沟通目的,则沟通的内容自然易于规划了。

(3) 应该考虑沟通时的一切环境,包括现实环境和人性环境等。诸如此类的问题,对沟通的成败常有很大影响。现实背景、社会环境、过去沟通的情况等,都应一一研究,以期沟通的信息得以适合此等环境情况。

(4) 计划沟通内容时,应尽可能取得他人的意见。处理一项沟通,应如何获得更为深入的看法,最好的办法便是与他人商议。而且,既然已与他人商议,自然也易于获得其积极的支持。

(5) 沟通时,固然应注意内容,同时也应注意语调。听众不但受信息内容的影响,也受如何表达该条信息的影响。例如,声调的高低、面部的表情以及词句的选用等,均将影响听众的反应。

(6) 可能时,尽量传送有效信息。大凡一件事情对人有利者最易记住。故而管理者希望部属能记住他的信息,则表达时的措词等应处处考虑对方的利益和需要。

(7) 应有充分的反馈。管理者的沟通行动,必须同时设法取得反馈。部属是否确已了解,是否愿意遵行,是否采取适当的行动等,均需获取部属的反馈。

(8) 沟通时,不仅着眼于现在,也应着眼于未来。大多数的沟通,均是为求切合当前情况的需要。但是,沟通也不应该忽视长远目标的配合。例如,一项有关如何改进绩效与提高士气的沟通,固然是为了处理眼前的问题,但也同时应该是为了改善长期的组织效率。

(9) 言行一致。倘若管理者口头说的是一回事,而实际做的又是另一回事,则他便是自己将自己的指令推翻了。举例来说,一位管理者发出了一份通告,规定人人应于早上8点到达办公室,而他本人迟至10点才露面,则难以期望大家不迟到了。部属人员一般均对于诸如此类的管理行为极为注意。主管一有不是,他们便将对主管的指令打一个折扣。

(10) 成为一位好听众。管理者在听取他人陈述时应专心注意对方,才能明了对方说些什么。

(11) 要抑制情绪。情绪能使信息的传递严重受阻或在传递过程中歪曲。当管理者对某事十分失望时,很可能对所接受的信息发生误解,也很难将信息准确表达出来。

第五节 沟通的新发展

随着市场竞争的加剧和经济全球化的到来,组织与外界的联系与交往越来越密切。为了进行更有效的沟通,对于管理者来说,掌握新的竞争态势下的相关沟通概念必不可少。

一、团队沟通

在各类企业中,各种以任务为中心的团队不时应运而生,同时又有大量的团队因任务的完成而解散。高效率的团队在企业经营活动中显示了强大的生命力,而团队自身要想高效率地运作,在很大程度上有赖于团队内部成员之间的有效沟通。什么是团队呢?所谓“团队”,是指按照一定的目的、由两个或两个以上的成员组成的工作小组。在现代信息社会,更多地是指以任务为中心的有可能跨职能部门的工作小组,这种团队的人员构成比较灵活,其组

建、运行、发展，一直到解体，大多以短期任务为条件，任务完成，团队也就随之而解散。

影响团队沟通的主要因素有：团队成员的角色分担、团队内成文或不成文的规范和惯例、团队领导者的个人风格等。因此，要进行团队的有效沟通，主要应从如下三个方面入手：首先，应给团队成员合理地分工，增加对团队工作起积极作用的角色，则该团队的工作是有效率的，否则这个团队的工作就无效率可言。其次，团队成员必须遵守共同的行为规范。因为这有助于减少不确定性，增强成员之间合作的可预见性，当理解并遵守这个规范时，人们对自己的行为的正当性就更自信。当然，团队内的规范、惯例也有其消极的一面，所以，团队的领导者或观察者就要及时诊断，把其消极作用降到最低程度。最后，应注意团队的领导方式。一般来讲，现代管理越来越强调柔性管理，所以，如果团队领导采取民主型的领导风格，则无疑会使团队沟通更加有效。

二、跨文化沟通

随着经济的全球化，企业管理人员必然面临跨文化沟通的问题。所谓跨文化沟通，是指拥有不同文化背景的人们之间的沟通。在这里，不同文化背景，是指沟通者长期的文化积淀，也是沟通者较稳定的价值取向、思维模式、心理结构的总和。由于它们已转变成为我们精神的核心部分而为我们自动保持，是思考、行动的内在依据，因而通常人们体会不到文化对沟通的影响。实际上，文化影响着每一个人的沟通过程，影响着沟通过程中的每一个环节。当不同文化发生碰撞、交融时，人们往往能发现这种影响，“三资”企业的管理人员可能对此深有体会。

例如，在美国等西方国家，重视和强调个人，沟通风格也是个体取向的，并且直言不讳，对于组织内部的协商，美国管理者习惯于使用备忘录、布告等正式沟通渠道来表明自己的看法和观点。而在日本等东方国家，人际间的相互接触相当频繁，而且更多的是非正式的沟通。一般来说，日本管理者针对一件事情，先进行大量的口头磋商，然后才以文件的形式总结已做出的决议。这些文化差异使得不同文化背景下的管理人员在协商、谈判过程中遇到不少困难。在这里，文化背景不是绝对的。我们可以将上海的“海派文化”、北京的“京味文化”等称为不同的地区文化，但是，这些不同的地区文化融合在一起可以称为“中国文化”。同样，美国的东海岸、中西部、西海岸等也有各自的文化区域特征，这些文化融合在一起称为“美国文化”。因此，跨文化沟通的问题可以在“中国文化”与“美国文化”、“日本文化”等不同文化之间展开。另外，我们对文化也应作出界定。社会学家与人类学家对文化的共同定义是，文化是人类群体或社会的共享成果，这些共有的产物不仅仅包括价值观、语言、知识，而且包括物质对象。所有群体和社会共享非物质文化遗产——抽象和无形的人类创造，如“是”与“非”的定义，沟通的媒介，有关环境的知识和处事的方式。人们也共享物质文化——物质对象的主体，它折射了非物质文化遗产的意义。物质文化包括工具、钱、衣服、艺术品等。

要在不同的文化背景下进行有效的沟通，关键是要克服跨文化沟通的障碍，包括由于言语和非言语差异、信仰和行为差异、价值观的差异等原因带来的沟通障碍。这就要认识到文化的多样性问题及其对沟通的影响，时刻牢记“入国问禁，入乡随俗”；花点时间，学点沟通对象的母语；按照该国习惯，学会了解对方；跟外商沟通前，每次都要考虑其文化背景、价值观及其对将要涉及的问题所持有的心理期待等。通过这种有目的地了解某种文化，可以积累与不同文化背景的人沟通的基本常识，从而逐步提高自己的沟通技巧。

三、网络沟通

网络沟通,是指企业通过基于信息技术(IT)的计算机网络来实现企业内部的沟通和企业与外部相关关系的沟通活动。对企业来讲,发展到现阶段的计算机网络已拓展至包括互联网、内部网或外部网的全方位的网络沟通。不断增加的网络沟通,使信息过滤得以减少,沟通变得更为直接。虽然目前网络沟通还不能彻底取代传统的沟通媒介,但在信息时代,网络沟通在企业管理沟通体系中越来越占主导地位。例如,美林证券的新泽西办公室装有6500个因特网电话,其员工可在会议通话或即时信息沟通中使用。

本章学习小结

1. 在每一项管理工作中相互沟通都是必不可少的,有时是组织内部之间的沟通,有时是组织与外部之间的沟通。

2. 沟通是人与人之间特有的联系方式,是人与人之间关系的一种放大,因而是一种重要的管理方式。在世界经济日益全球化的今天,管理沟通的重要性越来越被人们所认识。对组织内部而言,人们越来越强调建立学习型的组织,越来越强调团队合作精神,因而有效的组织内部沟通交流是成功的关键;对组织外部而言,为了实现组织之间的强强联合与优势互补,人们需要掌握谈判与合作等沟通技巧;对组织自身而言,为了更好地在现有政策条件允许下,实现组织的发展并服务于社会,也需要处理好与政府、与公众、与媒体等各方面的关系。这些都离不开熟练掌握和应用管理沟通的原理和技巧。对个人而言,建立良好的管理沟通意识,逐渐养成在任何沟通场合下都能有意识地运用管理沟通的理论和技巧进行有效沟通的习惯,达到事半功倍的效果,显然也是十分重要的。

3. 管理沟通课程的基本目标是使学生建立管理沟通意识,并掌握基本的个人沟通技巧;期望目标是使学生了解和掌握组织中高层管理人员应当具备的管理沟通知识和能力。

4. 管理沟通是管理的核心和灵魂。没有沟通,就没有管理,没有沟通,管理只是一种设想和缺乏活力的机械行为。显然,管理沟通必然是维持组织良好管理状态,保证组织正常运行的关键过程与行为。当组织的运行或管理出现了新问题,管理者与被管理者以及管理者与管理者、被管理者与被管理者之间必须通过良好有效的管理沟通,才能找准症结,通过分析、讨论、决策,及时将管理问题解决。管理沟通不仅是组织管理健康,而且是管理创新的肥沃土壤和必要途径。

5. 管理沟通是创造和提升组织精神和组织文化、完成组织管理根本目标的主要方式和工具。

复习思考题

1. 沟通的主要目的是什么?有效沟通应遵循哪些原则?
2. 有效沟通应注意哪些问题?
3. 沟通障碍包括哪些方面?
4. 在工作组织中,你认为哪一种沟通方式最为有效?
5. 有效沟通中一个很重要的技巧就是学会倾听,谈谈你自己是否是一个好听众。你在某些方面是否存在不足?如果有的话,你该如何提高你的倾听技巧?

第十一章 控制

本章学习目标

1. 界定“控制”的概念。
2. 理解控制的目的、作用和重要性。
3. 理解控制的基本过程，掌握控制过程中的三个基本步骤。
4. 掌握控制的基本类型。
5. 了解控制职能失调现象。
6. 认识有效控制特征。

管理的控制职能，是对组织的计划、组织和领导等管理活动及其效果进行衡量和校正，以确保组织的目标以及为此而拟订的计划得以实现。它重点在于监督活动的过程，以确保活动按计划完成。

任何一位企业家，必须对现金流、存货、客户数据、销售订单、应收账款、应付账款和成本保持良好的财务记录和财务控制。

控制职能是每一位主管人员的主要职责，正确地因地制宜地运用控制原理和方法，是使控制工作更加有效的重要保证。

第一节 控制概述

在现代管理系统中，人、财、物等要素的组合关系是多种多样的，时空变化 and 环境影响很大，内部运行和结构有时变化也很大，加上组织关系错综复杂，随机因素很多，处在这样一个十分复杂的系统中，要想实现既定的目标，执行为此而拟订的计划，求得组织在竞争中的生存和发展，不进行控制工作是不可想象的。

一、什么是控制

在管理的基本职能中，控制是要确保组织的所有活动与计划相一致，与环境相适应，从而使这些活动更为有效。具体地讲，控制是通过制定计划或业绩的衡量标准以及建立信息反馈系统，检查实际工作的进度及结果，及时发现偏差以及产生偏差的原因，并采取措施纠正偏差的一系列活动。一个有效的控制系统能确保活动的完成，有利于组织目标的实现，其有效性取决于它促进目标实现的程度，越是能帮助管理者实现组织目标的控制系统就越好。

本书组织一章中对组织的描述，曾指出每一个组织都力图有效率和有效地实现其目标。组织的控制系统各有特点。但在设计控制系统时，一般来说有三种不同的方法，即市场

控制法、层级控制法和同族控制法。

市场控制法 (market control) 强调使用外部市场机制, 控制是围绕价格竞争和市场份额等标准建立起来的。采用市场控制法的组织通常生产明确的产品和服务, 并面临相当激烈的竞争。在这种情况下, 组织的不同部门成为利润中心, 通过其产生的利润占公司利润总额的比例来评价其业绩。例如, 松下公司对生产录像机、家用电器和工业设备等产品的不同部门进行绩效评价时, 依据是该部门为公司总利润所作出的贡献。

层级控制法 (bureaucratic control) 是一种强调职权, 并依赖于行政管理规则、规定、程序和控制方法。这种类型的控制依靠标准化活动、精心编制的工作说明书来指导员工的工作行为, 并利用其他一些行政管理机制, 如预算, 来保证组织成员采取正确的工作行为, 达到既定的绩效标准。

同族控制法 (clan control) 是一种采用共享价值观、规范、传统、习惯、信仰和组织文化的其他方面来规范员工行为的控制系统设计方法。与建立在严格的层级控制机制上的集权控制法相比, 同族控制法依靠个人和集体来确定恰当的、期望的与工作相关的行为和绩效测定方法。这种控制法在广泛使用团队和技术变化迅速的组织中最常见。

大多数的组织在设计正确的控制系统时, 并不单纯依赖于其中一种方法。不管采用哪种方法, 关键在于设计出的控制系统能帮助组织有效果并有效率地实现其目标。

二、控制的重要性

由于组织内部各因素的变化和环境的影响, 没有控制就很难保证计划的顺利进行, 如果计划不能执行, 组织的目标也就无法实现。因此, 对组织来说, 控制在管理活动中起着非常重要的作用。其主要原因如下:

1. 组织环境的迅速变化

组织所处的环境是一个复杂、多变、不稳定的环境, 在组织实现目标和计划的过程中, 各种环境因素都可能发生变化, 如顾客消费心理的改变、市场的转移、新材料和新产品的出现、新的经济法律法规的公布实施和国内外经济形势的改变等, 这些环境因素的变化使得组织原来建立的目标和制定的计划无法执行和实现。环境的变化, 给组织带来了更多的机会和更严峻的挑战, 组织就必须建立一个控制系统来帮助管理者监察、预测对组织活动有重大影响的变化, 从而制定相应的对策, 作出反应。

2. 组织的复杂性

当今的组织越来越复杂, 规模大, 产品多种多样, 有着跨地区、跨国家的市场, 分散化经营等, 为了保证各方的协调, 就应有周密的计划和严密的控制系统。

3. 管理者的失误

组织的各项工作都是由管理者来执行的, 而管理人员在执行工作的过程中, 可能由于个人能力的限制或个人动机、个性等, 会犯各种各样的错误。因此, 需要有一个控制系统来减少这些错误, 并对已发生的错误和失误及时纠正, 以避免失误可能带来的严重后果, 做到防微杜渐。

4. 授权中责任的体现

组织的各项工作是由各阶层的管理者共同完成的, 管理者在授权过程中, 其所承担的责任并不因授权而解除或减轻。因此, 在授权的过程中应建立一个控制系统以控制工作的进

程。要使人们负责，他们必须确切知道他们的职责是什么，他们的绩效是如何考核的以及评估过程中绩效标准是什么。如果没有一个有效的控制系统，管理者就无法检查下属工作的进程和结果，就可能失控。

5. 控制与其他职能的关系

控制工作通过纠偏行动与其他四个职能紧密地结合在一起，使管理过程形成了一个相对完整的系统。在这个系统中，计划职能选择和确定组织的目标、战略、政策和方案以及实现它们的程序。然后，通过组织工作、人员配备、指挥与领导工作等职能去实现这些计划。为了保证计划的目标能够实现，就必须在计划实施的不同阶段，根据由计划产生的控制标准，检查计划的执行情况。这就是说，虽然计划工作必须先于控制活动，但其目标是不会自动实现的。一旦计划付诸实施，控制工作就必须穿插其中进行。它对于衡量计划的执行进度，揭示计划执行中的偏差以及指明纠正措施等都是非常必要的。同时，要进行有效的控制，必须要有完善的计划，必须要有组织保证，必须要配备合适的人员，必须给予正确的指导和领导。所以说，控制工作存在于管理活动的全过程中，它不仅可以维持其他职能的正常活动，而且在必要时，还可以通过采取纠正偏差的行动来改变其他管理职能的活动。虽然有时这种改变可能是很简单的，如在指导中稍作些变动即可，但在许多情况下，正确的控制工作可能导致确立新的目标，提出新的计划，改变组织机构，改变人员配备以及在指导和领导方法上作出重大的改革。

从以上分析可以看出控制对一个组织的重要性。但是，控制并不是越详细、越严格就越好。控制如果超过一定限度，对组织反而会造成伤害。因为过分严厉的控制使管理者墨守成规，缺乏创造力和积极性，特别是出现特殊情况和复杂情况时，严格的控制就变得不合时宜。因此，控制需掌握在一定的范围内，从而使控制的严密性和灵活性达到平衡。

三、控制工作的目的和作用

在现代的管理活动中，无论采用哪种方法来进行控制工作，要达到的第一个目的（也就是控制工作的基本目的）是要“维持现状”，即在变化着的内、外环境中，通过控制工作，随时将计划的执行结果与标准进行比较，若发现有超过计划允许范围的偏差时，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。主管人员对组织现状不满，就势必要打破现状，即修改已定的计划，确定新的现实和管理控制标准，使之更先进、更合理。

在一个组织中，往往存在两类问题：①经常产生的可迅速地、直接地影响组织日常经营活动的“急性问题”；②长期存在的影响组织素质的“慢性问题”。解决急性问题，多是为了维持现状。而打破现状，就须解决慢性问题。在各级组织中，大量存在的是慢性问题，但人们往往只注意解决急性问题而忽视解决慢性问题。这是因为慢性问题是在长期的活动中逐渐形成的，产生的原因复杂多样。人们对于其存在已经“习以为常”，不可能发现或者即使是已经发现了也不愿意承认和解决由于慢性问题所带来的对组织素质的影响。而急性问题是经常产生的，对多数人的工作和利益会产生显而易见的影响，故容易被人们发现、承认和解决。因此，要使控制工作真正起作用，就要像医生诊治疾病那样，重点解决慢性问题，打破现状，求得螺旋型上升。

要打破现状，解决慢性问题，是需要一定时间的。这段时间就叫做“管理突破过程”。例如，在企业管理中，要分析企业的产品质量，可以将产品的优等品率作为考核评价指标之一。若一个企业要把产品的优等品率从原来的 80% 提高到 95%，就需要有一个过程。

尽管解决前述两类问题是控制的基本内容，但控制的更加积极的方式是防止问题的发生。这就要求管理人员的思想应当向向前看，把控制系统建立在前馈而不是简单的信息反馈的基础上，在不应发生的偏离计划的情况出现以前就能预测到并能及时采取措施来加以防止。

第二节 控制的基本过程

控制工作的过程涉及三个基本步骤：第一步，为应完成的任务制定标准；第二步，为衡量实际绩效来对照这些标准；第三步，如果绩效与标准不相符合，则应采取纠偏行动。这三个步骤必须按上述顺序去实施，否则很难取得控制效果。控制过程如图 11-1 所示。

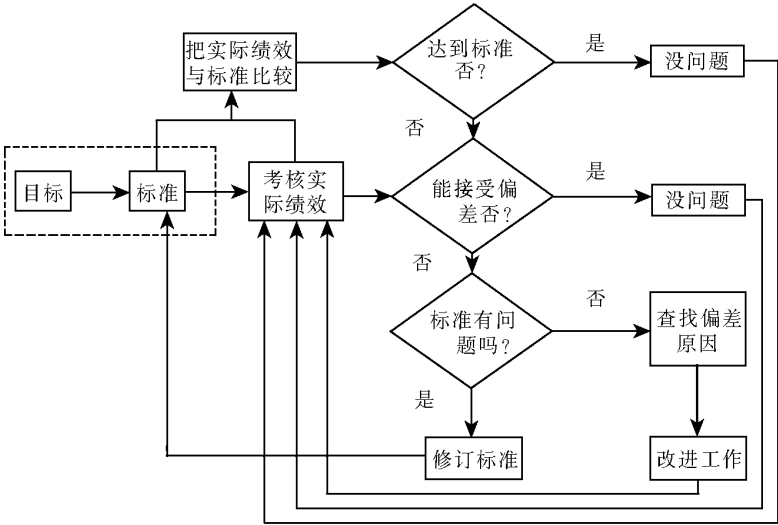


图 11-1 控制过程示意图

一、制定标准

（一）标准的含义

所谓标准即是一种作为模式或规范而建立起来的测量单位或具体尺度。对照标准，管理人员可以判断绩效和成果。标准是控制的基础，离开标准要对一个人的工作或一个制成品进行评估，则毫无意义。

标准的类型很多，它的建立取决于所需衡量的绩效和成果领域。例如，每场高尔夫球赛规定 18 洞打 72 杆的标准，即是一个最好的例子，这里的标准杆数是由权威（习惯和许多高尔夫球联合会）建立的，并是公认的有关成绩水准的衡量标准。围棋段位标准也一样，入段后可正式收教学生。但是，标准并不表示至善至美。多数职业高尔夫球运动员都可超过或打破标准杆数，标准杆数也不是所有高尔夫球运动员的平均水平，实际上标准杆数是一个难以

取得的，但又是可以达到的成绩水准。它是一种客观测量单位，用以衡量运动员的熟练程度与水准。

（二）企业中的标准

与企业中职工的工作标准的性质应是一回事，在可能的情况下，标准应尽量数字化和定量化，以减少主观性和个人对控制过程的影响。企业中常用的标准有以下几种：

- （1）时间标准：是指完成一定数量的产品，或做好某项服务工作所限定的时间。
- （2）生产率标准：是指在规定的时间内完成产品和服务的数量。
- （3）消耗标准：是根据生产货品或服务计算出来的有关消耗。
- （4）质量标准：是指保证产品符合各种质量因素的要求，或是服务方面需达到的工作标准。
- （5）行为标准：是对职工规定的行为准则。对企业的活动来说，也应建立其业务活动标准。美国通用电气公司在八个主要的成就领域中建立了标准：①获利性；②市场地位；③生产率；④产品的领导地位；⑤人员发展；⑥雇工态度；⑦公共责任；⑧短期目标与长期目标间的平衡。

在服务性行业中，对经理和雇员的仪表、态度一般都有严格的标准，其工作人员必须穿着整洁的工作服，对顾客以礼相待，违反者则要受到纪律处分。例如，快餐业中，麦当劳制定的服务标准如下：①在顾客到达后 3 分钟之内，95% 以上的人应受到招呼；②预热的汉堡包在售给顾客前，其烘烤时间不得超过 5 分钟；③顾客离开后，所有的空桌需在 5 分钟内清理完毕等。

（三）定额的制定

企业中生产部门工时定额的制定也是管理中的一项基础工作。制定这类标准时，一线管理人员在该部门工作的实践经验和知识可作为参考依据。例如，车间中的工长，一般对于其部门中某项工作耗时多长，需多少原材料，工艺水平的高低是心中有数。因此，根据以前的预算、过去的产量及其他部门的记录，管理人员对各部门的作业标准是不难制定的。

用工时研究来制定工时定额常常会招到工人的抵制和反对。制定绩效标准是为了建立一个现实的指标，这种指标不仅应是能达到的，而且也应是合理与公平的。因此，工人若能参与这些标准的制定，并认识到它的合理性与公平性，那么他们就更易接受这些标准了。

让工人参与制定标准的一个办法就是由管理人员、技术人员（工业工程师）和工人三者结合，组成一个集体班子（委员会），共同负责定额的修订工作。参加班子的工人代表，应是那些一贯表现良好的职工。

此外，管理人员和工业工程师应努力向所有职工解释清楚有关工时研究的实质、内容（包括那些涉及主观判断的地方）。同时，也应允许工人对所制定的定额提出异议。如果被认为不合理，必要时可重新对该工作进行研究和再测。只要管理人员有诚意，让工人理解这些标准，只要这些定额是合理的，绝大多数工人是能够接受这些绩效标准的。

二、对照标准检查实际绩效

对照标准检查实际绩效是控制过程的第二步，有的书上又把它分为两个子步骤，即衡量绩效与对照比较。管理人员通常可采取多种方式来完成这一步骤。

（一）个人观察

在检查职工的绩效时，直接观察和个人接触对一线管理人员来说是最为有效的方法。一线管理者较高层管理者有更多的机会深入基层作个人观察。高层管理者由于远离“火线”，所以常常不得不依靠下属的报告，而一线管理者则有大量的机会作直接观察，这正是他们所具有的优势。

当管理人员在观察中发现有偏离标准现象时，应持有一种分析态度，而不是去故意找岔或急于提出批评。当然，作为管理者并不应该忽视错误，但他们应对这些错误以谨慎的态度提出一些问题。例如，作为一线管理者，可以问问是否有什么方法能帮助其下属更容易、更安全或更有效地去完成工作？当有些标准在叙述中较为笼统时，则管理者应寻找一些具体的事例来加以说明究竟哪些情形不符合标准，如产品不对路、工作疲沓或不安全的做法等。要指出职工的错误并使之信服并不容易，管理人员如能举出具体的事例，则有助于职工认识到存在的差距。

用个人观察的办法来检查职工的绩效也有其局限性。首先，它十分费时，管理人员必须走出办公室深入基层，才能掌握一手资料。其次，有可能漏看一些重要的活动，这些活动往往发生在关键时刻。最后，职工在被观察时，和检查过后的行为可能不相一致。但不管怎样，个人观察仍是检查职工绩效使用最为广泛，同时可能也是最佳的办法。

（二）口头与书面汇报

组织中部门较多，工作地点分散在不同地区，或按时间进行分班工作的那些单位，就有必要使用报告制度。例如，在很多需连续生产的企业中实行三班制（指早、中、晚三班），那么，管理者要了解评估各班绩效时，常常依靠下级提交的报告来了解和掌握情况。

管理者应要求报告力求做到简明、全面和正确。在可能的情况下，最好是把书面报告和口头汇报结合起来，报告中如能提供统计数据加以证明，则更为有效。

下属和职员能否如实地报告准确的情况（不管报告中是否含有负面的结果），这往往取决于管理者对报告的反应及上下级之间现有的人际关系。假如管理者能以建设性的或帮助的姿态来对待那些反映存在问题的报告，对诚实的错误能表示谅解，而不是简单地定功过，那么下属职工即使在报告中涉及不利于自身的内容，也能真实地反映情况，提交可靠而又准确的报告。

在检查报告时，管理者通常会发现许多活动都是符合标准的，对于这些合乎标准的活动一般可快速带过，而集中于那些大大超过或低于标准的领域。管理人员甚至可要求下属对已合理达到标准的活动不必再加以报告，而只报告那些例外的、低于或高于标准的活动。显然，一旦绩效大大低于标准的话，就应转入控制的第三步，即进行纠偏，但如果绩效大大超出了原先的标准，管理者也应研究一下原因，这种突出的绩效是如何取得的，以便将来能应用这些方法。

（三）抽样检查

假如有些职工的工作是不适合报告的，则管理人员最好还是应用抽样检查。例如，电话公司中修理部门的上级管理人员，因该部门是每天 24 小时服务，所以在不同的时间班次中，应时时地作抽样检查，看看该部门究竟运作得怎样。

在控制过程中怎样使对照措施做得更好，控制论为我们提供了五个问题：

（1）信息是适时的吗？

- (2) 测量单位是适宜的吗?
- (3) 收到的信息是可靠的吗? 可靠性多大?
- (4) 信息是有效的吗?
- (5) 信息是否送给了需要该信息的权力层面?

三、采取纠偏行动

在衡量绩效后,若没有偏差发生,或偏差在规定的“误差”之内,则该控制过程只需前两个步骤就已完成——即设定标准及对照标准检查实际绩效。但是,如果通过个人观察、报告及抽样检查发现了偏差且超出允许范围,则管理者应考虑采取第三个步骤——纠偏行动,使绩效符合于标准。

在采取纠偏行动前,管理人员应记住,导致某项工作产生偏离标准的原因是多种多样的。因此,并非所有偏离标准的情况均需采取纠偏行动,有时则需要个人的判断。假如一位工人偶尔迟到了 15 分钟,当经理了解到迟到是不得已发生的,而原谅了他,也是完全正常的。

通常产生偏差的原因主要有:

- (1) 因标准本身是基于错误的假设和预测,从而使该标准无法达成。
- (2) 从事该项工作的员工不能胜任此项工作,或由于没给出适当的指令。
- (3) 和该项工作相关的其他工作出了问题。
- (4) 从事该项工作的员工玩忽职守。

因此,纠偏行动的第一步是分析事实,确定产生偏差的原因。只有对问题作了透彻的分析后,管理人员才能采取适当的纠偏行动。下一步是管理人员必须决定采取何种补救措施,来纠正员工偏离组织目标的行动。

通常,纠偏行动可采取两种不同的决策,一种是立即纠偏行动;另一种是根本性纠偏行动。所谓立即纠偏行动(immediate corrective action),是指立即纠正出现的问题,使业绩回到设定的轨道上来。而根本性纠偏行动(basic corrective action)则要求找出偏差是如何出现、为何出现等问题的答案,然后采取行动纠正偏差产生的根源。管理者常常据理力争,说他们没有时间采取根本性纠偏行动,因而只能满足于依赖立即纠偏行动去无休止地“扑火”。然而,有效的管理者总会去分析偏差,并在认为值得时,花时间对标准与实际业绩之间的重要偏差进行永久性纠正。例如,通过分析确认超出允许范围的偏差是由员工的原因造成,则必须采取立即执行的措施来解决问题,使员工的工作回到组织目标方向上来。否则必须考虑控制标准是否科学合理,通过标准的调整达到永久根治的目的。

第三节 控制的基本类型

控制的基本类型主要包括事前、事中和事后控制(也被称为前馈、即时和反馈控制)和直接控制与间接控制。

一、事前、事中和事后控制

事前、事中和事后控制是针对一项具体活动,在活动开始前、活动进行过程中和活动结

束后的系统控制，但三项控制彼此间存在着密切的联系。若把一项活动看做由输入、处理和输出三个阶段构成，则事前、事中和事后控制与活动发生的对应关系如图 11-2 所示。

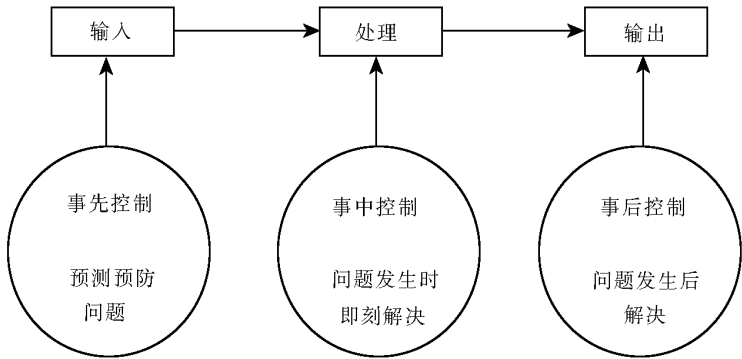


图 11-2 控制与活动发生的对应关系

（一）事前控制

事前控制（feedforward control）主要是在事情发生前的计划阶段，对计划的可行性和计划执行过程中可能出现的各种问题给以事先充分的考虑，以保证计划对实施过程起到直接有效的控制作用。为了实现这一条，组织管理系统的所有职能，包括计划职能、组织职能、领导职能和控制职能都要积极给予配合，及时提供有可能导致计划修订的各种信息，并根据各方面的信息慎重地做好计划的重新修订工作和各项管理的调整工作。对计划所进行的动态调整既要依据组织的外部环境，又要依据组织的内部环境；既要在计划的抽象表现形式的各个层面上进行，又要在计划的具体表现形式的各个层面上进行。

（1）事前控制的标准。一般来说，上一层次计划是下一层次计划的目的，而下一层次计划则是上一层次计划的手段。事前控制的对象是作为手段的计划，其标准就是在其之上的作为目的的计划，作为目的的计划可以是组织宗旨、组织使命和目标、组织政策等抽象计划，也可以是较高层次的具体计划。

（2）事前控制的工作内容。事前控制的工作内容包括：①动态运用计划职能进行延续意义上的和非延续意义上的环境调查、分析和预测。在分析中特别要注重无先例事件和组织能动作对计划的影响；②动态运用计划职能对其他各项管理职能提供的、计划落实和实施过程中的反馈信息；③计划修订方案的提出、论证、比较和选择等；④必要时调整已制定的计划，或者重新确定计划的各项前提条件。

（3）事前控制的重点。事前控制的重点一般指组织各类要素在计划意义上的动态调整和各类偶然问题的发生。

（4）事前控制的前提条件。事前控制的前提条件有：①对计划和控制系统的深入分析，并确定必要的输入变量；②建立事前控制子系统；③控制系统及时反映输入变量的变化情况；④定期收集和输入受控变量的数据和信息；⑤能够估计假设和实际之间的偏差；⑥事前控制的其他管理保障。

（二）事中控制

事中控制（concurrent control），是指在计划允许的范围内，必要时也可以超出个别（局部）计划允许的范围，为保证整体计划的实施而对组织系统和外部环境进行协调。事中控制

也包括为最大限度地减少无效劳动而对局部性的和阶段性的劳动成果进行筛选,反馈修订计划所需的各种信息。

(1) 事中控制的标准。事中控制的标准包括组织活动正常开展所依据的各项具体计划在控制点上的预期结果,特殊情况下或紧急情况下也可以超越组织活动所依据的各项具体计划进行灵活控制。

(2) 事中控制的内容。事中控制的内容包括:①针对实施计划的各项工作给工作人员予以指导;②针对计划实施过程进行仔细的检查 and 有效的监督;③运用整个控制系统尽可能系统化地及时发现和纠正偏差;④淘汰局部性和阶段性不合格的工作结果;⑤向计划部门提供修订计划所需的各种信息。

(3) 事中控制的重点。事中控制的重点是在计划实施过程中所涉及到的各种因素,特别是直接涉及到的因素。

(4) 事中控制的前提条件。事中控制的前提条件有:①完善的计划;②严密的组织;③精良的队伍;④有效的指导;⑤充分的激励;⑥通畅的沟通。

(三) 事后控制

事后控制(feedback control)包括在计划实施过程的终点对输出的工作成果进行筛选控制、在整个计划完成以前向计划实施的输入端和实施过程反馈偏差信息以及在整个计划完成以后向下一轮计划反馈总结信息。

(1) 事后控制的标准。事后控制的标准为计划实施过程终点上的预期成果,包括计划进度所要求的预期成果和总的预期成果。

(2) 事后控制的内容。事后控制的内容包括:①对输出的劳动成果进行检验和筛选;②通过对偏差的分析,从输入端开始对计划实施过程进行动态的反馈控制;③全部计划任务完成以后,通过总结对下一轮计划进行反馈控制。

(3) 事后控制的重点。事后控制的重点是对输出的工作成果进行计量、检验和筛选,以发现实际和预期是否存在偏差。

(4) 事后控制的前提条件。事后控制的前提条件有:①明确的计划目标,包括进度目标、最终目标和各种单项目标;②有效的检验手段和检验方法;③科学的偏差分析技术;④快捷的信息传递通道;⑤有力的纠偏手段;⑥善于对总的计划实施情况进行概括和总结。

二、直接控制和间接控制

(一) 直接控制

直接控制是指对于一项正在开展的活动直接采用该项活动的执行标准进行控制的方式。直接控制是由管理人员在工作过程中给予的控制活动,其主要内容类似于事中控制。

直接控制要求管理人员有较高的业务能力和管理水平,业务能力帮助管理者及时发现問題,管理水平保证管理者能够纠正偏差和解决问题。直接控制是中、基层管理人员常用的管理控制方式,所以直接控制能力的培养对管理者的成功意义非常重大。

(二) 间接控制

间接控制就是不在活动过程中直接执行该项活动的控制标准,而是利用控制标准对该项活动的结果进行衡量与评价来控制该类活动。间接控制主要为事后控制。

间接控制是以这样一些事实为依据的:即人们常常会犯错误,且常常没有察觉到那些将

要出现问题的错误,因而未能及时采取适当的纠正或预防措施。间接控制往往是根据计划和标准,采取对比和考核实际结果的方式,来追查造成偏差的原因和责任,然后才去纠正。

就管理工作本身来看,直接控制和间接控制的区别如下:①直接控制着眼于培养更好的主管人员,使他们能熟练地应用管理的概念、技术和原理,直接以系统的观点来进行和改善他们的管理工作,从而防止出现因管理不善而造成的不良后果。②间接控制着眼于发现管理者所管理的各项工作中出现的偏差,分析产生的原因,并追究其个人责任使之今后改进管理工作。

第四节 有效控制的特征

建立控制机制并不一定能保证控制工作的有效性,因为在实际工作中会出现各种控制职能失调,并带来各种负面的影响与后果。管理者如何才能提高控制系统的有效性呢?有效的控制应是可理解的、精确客观的、及时的、合适与经济的、指示性的以及灵活的。

一、控制职能的失调

控制有激励作用,但是控制对行为的影响并非总是正面的。有时组织目标指引的方向与控制工作测量及反馈实践所引导行为的方向并不一致。这种现象在管理学中被称做“目标移置”。另一种潜在的职能失调是指控制工作可能带来的“负面因素”,有时衡量与反馈非但没有激励人,反而使职工工作情绪低落,引起自卫性的行为。

(一) 目标移置

人们对控制的反应往往是想要确认控制中的检测过程及测量记录是有效控制所必需的,但当他们的行为达到了这个结果,而控制所要达到的目标或目的却没有达到,这便叫做目标移置。例如,学校常以考分的高低来衡量学生的学业水平,但是有的学生为了得高分不择手段,甚至考试作弊,这样虽得了较高的考分,但与学习的目标是背道而驰的。又如,交警经常用违反交通规则罚款的手段来教育公众,维护交通安全,可是如果把罚款当任务来执行,或定有罚款指标,则显然属目标移置,违背了原来的本意。

目标移置有许多形式,包括官僚主义行为、策略性行为和无效的数据报告。

(1) 官僚主义行为。官僚主义行为的一大特点是僵化,如有的医院为了防止住院病人赖账,因而入院前都得先预付数千元住院费。然而,在遇到特殊的急救病人,在一时无法缴付预付款时,即使病人危在旦夕,仍把病人拒之门外,显然该医院的救死扶伤的目标被移置了。

(2) 策略性行为。策略性行为,是指某些行为只是为了在一特定时期显示其工作成效,这些行为就被称做策略性的。例如,某些上级领导部门,到基层去检查工作都事前作了通知,定下了日期,下级部门为了应付这次检查而“兴师动众”,表面文章做足,这样虽然检查是通过了,但过后却依然故我,我行我素。又如,有的房地产开发商把应于年底结算的若干处住宅的契据推迟到次年一月,以减少该年应予上报的收入,从而获得直接税收方面的好处,但却违背了对买主的承诺,也违反了规定的有关服务与开发的时间日程

(3) 无效的数据报告。不少管理者,在预算年度开始时,往往以上年实际支出为基准,再增列一笔金额,经巧妙装饰后,作为新计划提交上级领导审批,这种含有“水分”的预算

申请,属无效数据报告。又如,有的销售人员在作销售预测时,预先打了折扣,作较保守的估计,以便能轻松地完成指标,或在与实际成果比较时,有出色的业绩表现。有时,在控制系统对某些行为进行检测时,提供给该系统的信息本身可能都是虚假的,假记录、假数据常常导致了控制目标的移置。

（二）负面因素

控制不当不仅不能提高激励力,相反有时还会造成消极的影响。例如,某单位年终对职工考核,对他们的工作划分优、良、及格、不及格等若干等级,并把评等级的结果反馈给个人,然而此做法的效果并不理想,一些表现好的职工,因没被评上优等(名额有指标限制),在意识到自身的价值后纷纷离去,而留下的表现较差的职工,也丧失了工作热情。研究表明,批评性的反馈似乎格外挫伤积极性,有人曾分析了一项工作评价制度,其批评性的反馈对达到目的确实起到了消极影响。这种反馈使个人产生的防卫因素多于促进提高的动力。

总之,控制既能促进目标的实现,但也可能带来负面因素和目标移置。从某种意义上讲,控制系统的设计正是为了促进前者,抑制并避免后者。

二、有效控制的基本特征

管理人员所采取的控制方法必须根据预计的对象和具体任务来加以设计,有效的控制系统通常都具有以下基本特征:

（一）可理解性

所有的控制机制,无论是前馈控制、即时控制与反馈控制,对于应用它们的管理者和职工而言,必须是易于理解的。在较高的管理层次,控制机制有时需用到数学公式、复杂的图表和大量的报告,看上去似乎很深奥,但它对于较高层的管理者来说,仍应是可理解的。基层管理部门的控制相对较为简单。例如,一线管理人员仅用一页纸的简单报表作为控制手段,这报表只需显示某一天中某部门工人的工作小时数和产品产量就可以了。它应是简单、直接和可理解的。无法被人理解的控制系统是没有价值的。

（二）精确性与客观性

控制系统必须是精确的,这道理似乎是显而易见的,然而,在现实生活中,许多管理人员的决策往往是基于不精确的信息。销售人员在估计销量时说些模棱两可的话,以随时能迎合主管上司的看法;生产车间的管理人员为了达到上级制定的目标隐瞒生产成本的上升;一些管理者为了取得领导的青睐虚报成绩。上述各例都有可能使上层管理者收到错误的信息,从而使不深入了解情况的高层管理人员采取不适当的行动。

控制系统提供的信息应尽可能地客观。虽然在管理中难免有许多主观因素,但是,在评定一个人的工作是否良好时,应尽可能地客观。当然要解释清楚什么是客观的控制,并非易事。当两个基层管理人员在汇报其部门人员情况时,一个汇报说:“成员的士气没问题,发牢骚也就是这些人,职工的离职情况已受到控制。”而另一个汇报是:“职工缺勤率为0.4%,今年记录在案的投诉人次为16人(相对去年为24人),职工的离职率为12%。”这两份汇报哪一份更为有用是不言自明的。

当然,数字的客观性也不能代表一切,管理人员在作决策时还应看到数字背后的真正含义。例如,销售每月提高销量多少,上层管理部门对这类报告显然会感到高兴,但是,在销量提高的背后,也许是销售员擅自提供了折扣;对产品的功效作了不切实际的保证;或答应

较早的交货期等。尽管控制系统为管理人员的评估和行动理想地提供了客观的信息，但管理人员必须谨慎适当地去解释它。

（三）时效性

控制机制必须能及时地指出问题，并迅速地向管理人员报告。管理人员知晓偏差情况越早，就越能快速地采取纠偏行动。即便是最好的信息，一旦过时，也没有价值。

通常，管理者总是希望及早地了解所发生的偏差，甚至它们只是根据近似的数字或预先估测。对管理者来说，知道事情即将会出问题，总比它们已经失控要来得强。例如，某个设备安装项目，假如工期较紧的话，那么管理人员应要求以天或周的基准汇报工程进度，以及及时掌握工程的进展情况。报告中应显示那些潜在的障碍，如某零部件的缺失，某工作的工人缺勤等会导致项目完工的拖期等因素。管理者需要及早地了解这类信息，以便在形势失控前采取必要的纠正步骤。这并非说管理人员应仓促下结论或采取偏激的行动，这里管理者对一项工作的知识和经验常常会起很大的作用，以帮助确定何时一项工作进展出了问题。

（四）合适与经济性

一个适合大公司的复杂控制系统对小部门而言就不一定需要。控制所支出的费用必须有所值。虽然任何组织都需要控制，但控制系统的大小各异。不管管理者应用怎样的控制，它必须与涉及的工作相适合并是经济的。对于一项小任务的控制也不必像控制一个重大的资本投资项目那样精心设计。

控制系统的相对经济性是一个限制因素，这在很大程度上决定了管理人员只能在他们认为重要的问题上选择一些关键因素来加以控制。例如，医院中的护士长对于麻醉剂的供应控制是经常性的且十分小心的，而对于绷带、纱布的控制就较随意。又如，在一个小单位中，只有3个职工从事文秘工作，显然就没有必要配备专职人员来检查他们打字或誊抄工作中的错误，可安排由他们负责自检或互检。相反，在一个拥有数百名职工的生产大量小件产品的部门中，就有必要配备专职检验员或质量控制专家来检验产品，通常还得搞抽样检验，因为在整个生产过程中，要对数量巨大的每件产品逐个进行检验是不可能的。所以，控制技术和控制方法如能以最小的费用来揭示造成实际偏离和可能偏离计划的原因，则它们就是有效的。

（五）指示性

一项控制技术只是在偏差发生时揭示它们还不够，控制机制还必须指出谁应该对偏差负责以及偏差发生于哪一个确切的位置，假如在一项连续性的作业活动中涉及某一特定工作，那么管理人员就有必要在每一步骤结束后就检验各工作的绩效，并需在工作转向下一步作业前完成它。否则，等最终产品出来后，发现与标准不符，管理者就很难找准在哪里采取纠偏行动。

（六）灵活性

灵活性是有效控制系统的又一明显特征，也就是说，控制系统在适应变化上应具有灵活性。当形势要求变化时控制机制必须允许变化，否则控制就会失败。例如，当一位职工在执行工作任务的早期，遇到各种情况发生了巨大的变化，那么管理者应能认识到这一点并随之调整计划和标准。如果该任务遇到了突发的困难，而情形又并非是职工所能控制的，则管理者又必须调整该职工的考绩标准。考虑了各种可能而拟订的计划，能使控制更具灵活性。

在总结了上述有效控制特征的基础上，我们能够分析出控制系统的有效性将受到其组织

规模、个人在组织层级中的地位、组织的分权程度、组织文化和活动的重要性等因素的影响。

本章学习小结

1. 管理的控制职能，是通过对组织的计划、组织、领导等管理职能作用的发挥及其效果进行衡量和校正，以确保组织的目标以及为此而拟订的计划得以实现。

2. 控制职能是每一位管理者的重要职责，正确地 and 因地制宜地运用控制原理和方法，是使控制工作更加有效的重要保证。

3. 控制过程涉及三个基本步骤：第一步是根据工作目标，为应完成的任务制定控制标准；第二步是对照这些标准来衡量实际绩效；第三步，如果绩效与标准不相符合，则应采取纠偏行动。这三个步骤必须按上述顺序去实施，否则很难取得控制效果。

4. 控制的基本类型主要有事前、事中和事后控制以及直接和间接控制。事前、事中和事后控制一般也称为前馈、即时和反馈控制。直接控制往往对应事中控制，间接控制多属事后控制。

5. 管理人员所采取的控制方法必须根据预计的对象和具体任务来加以设计，有效的控制系统通常都具有以下基本特征：①可理解性；②精确性与客观性；③时效性；④合适与经济性；⑤指示性；⑥灵活性。

复习思考题

1. 定义“控制”，并描述控制的三种方法。
2. 阅读控制过程示意图，描述控制过程中三个步骤的基本内容。
3. 事前、事中和事后控制的区别与联系是什么？
4. 从哪些方面分析描述有效的控制？
5. 任课教师在课堂教学管理中实施了哪些直接控制，哪些间接控制？对你有哪些启发？

第十二章 现代管理的发展趋势

本章学习目标

1. 了解创新理论的发展及管理创新的重要性。
2. 了解学习型组织的概念、特征，理论发展及五项修炼的内容。
3. 了解全面质量管理中的 4Cs。
4. 了解业务流程再造。
5. 了解 ERP。
6. 了解知识管理。

随着社会经济的不断发展、国际竞争不断加剧及新技术革命突飞猛进，管理理论的应用不断深化和拓展。管理理论的广泛应用又促进了管理理论的不断更新，与新理论对应的管理活动不断涌现，使管理科学的发展更为广泛和深入。有关管理的新理论、新方法、新思路层出不穷，当前管理理论和实践的发展趋势主要表现在以下几个方面。

第一节 管理创新

创新的概念自 20 世纪初诞生以来，已经成为当代最重要的科技与经济密切结合的综合理论思想之一。当今世界各国，无论是发达国家还是发展中国家都纷纷把创新列为国民经济和社会进步的基本国策。创新已经超越意识形态和社会制度的差异，成为人类的共识，并被视为未来知识经济、知识社会的核心。

鉴于创新的重要性，创新理论、创新动力和创新战略的研究已成为 21 世纪经济学和管理科学国际性研究热点，并受到哲学、社会学和政治学界的关注。

一、创新理论及其发展

创新，英文为 Innovation，词义解释为创新（Innovate）行为、发明（Invent）行为或创造（Create）某种新事物的行为，因而有知识创新、技术创新、产品创新等。

（一）熊彼特的创新理论

美籍奥地利经济学家约瑟夫·阿洛伊斯·熊彼特（Joseph A. Schumpeter）在其 1912 年出版的《经济发展理论》一书中首次提出创新理论。熊彼特以创新理论为核心，研究了资本主义经济发展的实质、动力和机制，探讨了经济增长和经济发展的模式和周期波动，预测了经济发展的长期趋势，提出了独特的经济发展理论体系。

熊彼特认为，创新就是把生产要素和生产条件的新组合引入生产体系，即“建立一种新

的生产函数”，其目的是获取潜在的利润。所谓生产函数，是在一定时间内，在技术条件不变的情况下生产要素的投入同产出或劳动的最大产出之间的数量关系，它表示产出是投入的函数。

熊彼特认为，创新的承担者，即创新的主体只能是企业家。熊彼特把创新活动的倡导者与实施者称为企业家。熊彼特认为，静态中的经济主体是经济人，而动态的经济主体则是企业家或创新者。但发明者不一定是创新者，只有那种敢于冒风险，把新的发明引入经济之中的企业家，才是创新者。企业家与普通的企业经营者也不同，前者是资本主义的企业家，其职能就是实现创新，引入新组合。经济发展就是整个社会不断地进行这种新组合。

创新包括五种情况：一是采用一种新的产品，即制造一种消费者还不熟悉的产品，或一种与过去产品有本质区别的新产品；二是采用一种新的生产方法，采用一种产业部门从未使用过的方法进行生产和经营；三是开辟一个新的市场，开辟有关国家或某一特定产业部门以前尚未进入的市场，不管这个市场以前是否存在；四是获得一种原料或半成品的新供给来源，即开发新的资源，不管这种资源是已经存在，还是首次创造出来；五是实行一种新的企业组织形式，如形成新的产业组织形态，建立或打破某种垄断。

熊彼特的创新概念虽然涉及到了管理创新的核心，但仍然有许多局限。首先，熊彼特并未准确地认定创新的资源配置功能，熊彼特论述了创新概念及创新的五种活动对经济发展的作用，但未意识到创新对经济发展的作用在于成功实施了一种全新的资源配置方式，使资源的利用符合全社会利润最大化的要求。其次，熊彼特认为，创新的本质是对现有生产手段进行选择，作不同的使用，现实生活中存在的闲置的生产手段，是创新的后果或是非经济事件的后果，所以新组合必须从旧组合中获得必要的生产手段，而不是从闲置的生产手段中去寻找机会。而实际上创新完全可以是创造一种全新的有效率的生产手段，现代科学技术的发展足以证明这一点。再次，熊彼特新组合的五个方面概括并不完全，如进行价格联盟，如何瓜分市场，也都应该属于新的组合范畴之内。

（二）熊彼特创新理论的发展

到了 20 世纪 50 年代以后，熊彼特的拥护者和追随者把创新理论发展成为当代西方经济学的另外两个分支：以技术变革和技术推广为对象的技术创新经济学，以制度变革和制度形成对象的制度经济学。其中涉及管理创新的人士和学派，首推以美国学者科斯（R. H. Coase）教授为代表的新制度经济学派。

科斯于 1937 年发表了一篇被认为是新制度经济学奠基之作的论文：《论企业的性质》。在这篇论文中，科斯提出了交易费用的概念。科斯认为，市场交易是有成本的，这一成本就叫做交易费用，企业的产生和存在是为了节约市场交易费用，即用费用较低的企业内交易替代费用较高的市场交易。科斯的交易费用概念为观察企业产生、发展及创新提供了新视角。

科斯的追随者威廉姆森（Oliver Williamson）进一步发展了科斯的思想和观点，他认为，企业或公司的形成与发展，是追求节约交易费用目的和效应的组织创新的结果。在威廉姆森的理论里，组织创新可以节约交易费用，而组织创新的原动力又在于追求交易费用的节约。因此，他认为组织创新的方向和原则有三条：

（1）资产专用性原则。在组织构造中资产专用性程度要高，因为资产专用性程度越高，组织取代市场所节约的交易费用越大。

（2）外部性内在化原则。所谓外部性机会主义行为，也称“搭便车”。外部性越强，交

易费用越高。因此,组织创新的方向与原则之一应将外部性尽量内部化,从而使外部性降低,节约交易费用,防范机会主义行为。

(3) 等级分解原则。即在组织创新的过程中,组织结构及相应的决策权力和责任应进行分解,并落实到每个便于操作的组织的各个基层单位,从而有助于防止“道德风险”,进一步节约交易费用和组织运作成本。

组织创新是管理创新的一部分,因为组织从形式上来看是一群人按照一定的规则为了实现一定目的组成的一个团体或一个实体,当欲达成的目的方式变化,或既定目标未能达成时,组织就需要变动或革新。由于管理本身是有效配置资源以实现组织既定目标,管理又是组织内的管理,也可以管理组织本身,那么组织形式的变革与创新,自然是管理创新的一部分。

美国管理学家钱德勒(Alfred D. Chandler)在《看得见的手——美国企业的管理革命》一书中也认为企业组织的创新与发展是管理革命、管理创新的一部分。他指出:“现代工业企业——今天大型公司的原型——是把大量生产过程和分配过程结合于一个单一的公司之内形成的,美国工业界最早的一批‘大公司’,就是那些把大行销商所创造的分配最终形式同被发展起来以管理新的大量生产过程的工厂组织形式联合起来的公司——这些活动和它们之间的交易的内部化降低了交易成本和信息成本”。大公司出现之后,管理的复杂化程度提高,从而导致了经理阶层的职业化和科层式管理方式的形成,这就是人类历史上最伟大的一次管理创新。

芮明杰于1994年在《超越一流的智慧——现代企业管理的创新》中提出管理创新的概念,认为管理创新不是组织创新的辐射,把管理创新界定为“创造一种新的更有效的资源整合范式”,这种范式既可以是新的有效整合资源以达到组织目标和责任的全过程管理,也可以是新的具体资源整合及目标制定等方面的细节管理。

现代关于创新的观点还有:创新是企业家向经济中引入的能给社会或消费者带来价值追加的新事物,这种事物以前未从商业的意义引入到经济中;创新是一个商业行为,决不是单纯的技术行为,决定创新成败的标准是其市场表现。

二、管理创新在企业发展中的位置

自从熊彼特提出创新理论以来,创新概念就开始成为经济学和管理学的一个重要概念,而企业作为社会经济活动的微观主体,整个社会的发展和进步很大程度上是由企业内部创新实践所推动。

(一) 企业创新

一般把企业创新分为技术创新、制度创新和管理创新三部分。

1. 技术创新

科学技术是知识形态的生产力,即潜在的生产力,它只有通过技术创新及其扩散而进入生产过程,使它和生产紧密结合,才会转化为现实的生产力。因此,技术创新是科学技术进入社会生产和再生产运动的基本方式,也是科技进步促进经济社会发展的基本途径。技术创新已成为现代经济可持续发展的主要动力。技术创新是在自然界中为某种自然物找到新的应用,并赋予新的经济价值。从经济学的观点看,技术创新不仅仅是指技术系统本身的创新,更主要是把科技成果引入生产过程所导致的生产要素的重新组合,并把它转化为能在市场上

销售的商品或工艺的全过程。

2. 制度创新

企业制度是企业作为一个有机组织,为了实现企业既定目标和实现内部资源与外部环境的协调,在财产关系、组织结构、运行机制和管理规范等方面的一系列制度安排。企业制度主要包括产权制度、经营制度和管理制度三个不同层次、不同方面的内容。产权制度是决定企业其他制度的根本性制度,它规定着企业所有者对企业的权利、利益和责任。按照资源配置方式的不同,有计划配置方式下的“公有制单位”形式和市场配置形式下的“企业制”形式。而企业制度按其产权归属及历史发展顺序可分为业主制、合伙制和公司制三种基本类型。经营制度又称经营机制,是有关经营权的归属及行使权力的条件、范围、限制等方面的原则规定,它构成公司的“内部治理结构”,包括目标机制、激励机制和约束机制等。管理制度是行使经营权,组织企业日常经营的各项具体规则的总称,包括材料、资金、设备、劳动力等各种因素的取得和使用的规定。

从以上有关企业制度含义的分析可以看出,企业的制度创新就是实现企业制度的变革,通过调整和优化企业所有者、经营者和劳动者三者之间的关系,使各个方面的权利和利益得到充分的体现;不断调整企业的组织结构和修正完善企业内部的各项规章制度,使企业内部各种要素合理配置,并发挥最大限度的效能。我国目前的企业制度创新主要是建立现代企业制度,它是企业产权制度、经营制度、管理制度的综合创新。

3. 管理创新

企业管理简单来说就是对企业内、外资源的整合。管理创新就是指创造一种新的更有效的资源整合范式,这种范式既可以是新的有效整合资源以达到企业目标和责任的全过程式管理,也可以是新的具体资源整合及目标制定等方面的细节管理。

文化、战略、组织是企业各职能部门运作的内部微观环境,三者在时间和空间上共同构建起企业的基本结构,企业的一切经营活动都是基于这一基本构架而进行的。因此,企业管理创新又可分为企业文化创新、战略管理创新、组织结构创新、营销管理创新等。

(二) 管理创新与技术创新、制度创新的关系

管理创新本身是由经济发展、技术进步导致企业生存与发展问题需要解决而产生的。钱德勒指出:“现有的需求和技术将创造出管理协调的需求和机会”。知识经济时代企业保持活力的唯一途径就是创新,其中最重要的和最直接的创新方式是技术创新和制度创新,而管理创新对技术创新和制度创新都起着巨大的推动作用。

1. 从技术创新的角度看管理创新

知识经济理论证明技术创新是企业发展的力量。著名经济学家弗里曼(Friedman)认为,现代产业的一个显著特点就是技术创新,主要由专门机构(如R&D体系)承担。统计资料显示,企业规模与R&D项目的规模呈明显的正相关关系,技术创新成效显著的企业,其成长速度将大大超过一般的企业。事实上,人们在现实生活中也经常看到一些企业由于技术创新(包括产品创新)的成功,使企业一下子超出竞争对手许多,从而拥有垄断的资本和技术,享有更多的市场份额和利润。

技术创新的投入和产出是一个不确定性的过程,这种不确定性大大高于生产经营过程的不确定性,技术创新的不确定性是由诸多因素造成的,除了技术领域的特性因素外,实际上还受到技术创新主体的创新能力、行为方式、投入的各种资源数量和质量以及技术创新过程

的管理效率因素的影响。因此,技术创新的成功与否首先在于这一创新主题的选择是否科学,其次则在于这一创新的具体组织与管理。

因此,技术创新的过程不仅仅是个技术的问题,也是个管理的问题,管理可以降低技术创新过程中资源配置的不确定性,提高投入于技术创新过程中资源的配置效率。既然技术创新是一个管理的过程,那么管理创新应在这个方面具有空间,可以发挥管理创新的巨大作用。技术创新从早先在独立于企业外的研究机构、实验室中进行,逐步变为在企业内进行,尤其在企业中设立独立的 R&D 体系进行技术创新的内在化,这本身就是一大管理创新。而现代计算机技术用于技术设计与技术创新之后,原先的顺序式研制与开发创新的流程就变为平行式开发创新和研制的流程,设立与平行式创新开发流程一致的管理组织体系便是一大管理创新,虽然这一创新尚未在许多企业中展开。管理创新将有助于技术创新提高投入与产出效率,有助于技术创新的成功。

2. 从制度创新的角度看管理创新

知识经济也已证明制度创新是企业发展的重要因素,制度创新与技术创新两者之间存在相似性,即只有当创新的预期收益超过创新的预期成本时,才有可能发生或实现。新制度经济学认为,企业制度的创新过程实为产权体系重新安置的过程。这一再安置的效率最终要通过优化资源配置的效率得以展现。科斯指出:“在这种情况下(指存在市场交易费用),合法权利的初始界定会对经济制度运行的效率产生影响,权利的一处调整会比其他安排产生更多的产值。但除非这是法律制度确认的权利的调整,否则通过转移和合并权利达到同样后果的市场费用非常高,以至于最佳的财富配置以及由此带来的更高的产值也许永远也不会实现。”在科斯看来,在交易费用为零的条件下,产权变动对资源的最优配置没有影响。然而现实社会中交易费用不为零,因而产权再安置对企业资源配置效率存在影响,故而企业才会有进行制度创新的动力。

企业制度创新过程实际上也是一个不确定性的过程,制度创新也有投入与产出效率的问题,由此制度创新过程中也有管理的问题。一方面,企业制度创新离不开管理的配合,离不开组织结构的适应性调整或变更,即管理创新。另一方面,管理创新本身将有助于制度创新目标的实现。因为管理创新的目标与制度创新的目标是一致的,即提高企业的资源配置效率。管理创新与企业制度创新一样对企业发展有重要的作用。

三、创新过程

一些专家认为,创新的过程可以划分为若干个阶段。早在 1926 年,就有人提出了创新思维过程的四阶段:准备,构思,明朗,确立。后来的研究人员在此基础上作了进一步修正,提出了更为准确的创新五阶段:

(1) 收集素材。本阶段是一个积累的过程。在这个时期需要进行广泛的探索,研究与问题有关的一切事物,以积累和收集各种有用的信息与素材。

(2) 深思熟虑。在此阶段要克服各种思想障碍,发挥思维的灵活性,运用演绎、归纳、移植、综合等多种创造原理进行思索,此阶段有时也会出现思想火花,经过详细的思考,也能发展为创新思想。

(3) 酝酿储备。当出现某些新思想的时候,也许最初只是初级的、粗糙的,需要进一步进行琢磨、充实与完善,把原始的数据信息和思索时发掘的新资料通过加工整理,进行构

思。

(4) 领悟发现。这是作出创造性发现的阶段。在进行深思熟虑与酝酿储备的基础上,一旦出现思想的飞跃,就产生了新的认识与见解。

(5) 确立完善。对创新思想通过修正、扩充、提炼加以完善。

第二节 学习型组织

组织环境变化速度的不断加快要求组织不能被动适应周围的环境,必须通过自身的努力去主动适应环境。主动适应环境要求组织不断地进行学习,组织只有通过不断的学习才能在日益激烈的市场中求得生存,求得发展。

一、学习型组织概念

学习型组织是指通过培养弥漫于整个组织的学习气氛,充分发挥员工的创造性思维能力而建立起来的一种有机的、高度柔性的、扁平的、符合人性的、能持续发展的组织,是一个能使组织内的全体成员全身心地投入并有持续增长的学习力的组织,是通过学习能创造自我、扩大创造未来能量的组织。这种组织具有持续学习的能力,具有高于个人绩效总和的综合绩效。学习力由学习的动力、学习的毅力和学习的能力三个要素组成,学习的动力体现了学习的目标,学习的毅力反映了学习者的意志,学习的能力则来源于学习者掌握的知识及其在实践中的应用。一个人、一个组织是否有很强学习力,完全取决于这个人、这个组织是否有明确的奋斗目标、坚强的意志和丰富的理论知识以及大量的实践经验。

学习型组织具有下面的几个主要特征:

(1) 组织成员拥有一个共同的愿景。组织的共同愿景(Shared Vision),来源于员工个人的愿景而又高于个人的愿景。它是组织中所有员工共同愿望的景象,是他们的共同理想。它能使具有不同个性的人凝聚在一起,朝着组织共同的目标前进。

(2) 善于不断学习。这是学习型组织的本质特征。善于不断学习主要有四点含义:一是强调“终身学习”。组织中的成员均应养成终身学习的习惯,这样才能形成组织良好的学习氛围,促使其成员在工作中不断学习。二是强调“全员学习”。企业组织的决策层、管理层、操作层都要全心投入学习,尤其是经营管理决策层,他们是决定企业发展方向和命运的重要阶层,因而更需要学习。三是强调“全过程学习”。学习必须贯彻于组织系统运行的整个过程之中。约翰·瑞定(J. Redding)认为,学习型企业不应该是先学习然后进行准备、计划、推行,不要把学习与工作分割开,应强调边学习边准备、边学习边计划、边学习边推行。四是强调“团体学习”。不但重视个人学习和个人智力的开发,更强调组织成员的合作学习和群体智力(组织智力)的开发。

(3) 自主管理。学习型组织理论认为,自主管理是使组织成员能边工作边学习并使工作和学习紧密结合的方法。通过自主管理,可由组织成员自己发现工作中的问题,自己选择伙伴组成团队,自己选定进取的目标,自己进行现状调查,自己分析原因,自己制定对策,自己组织实施,自己检查效果,自己评定总结。团队成员在自主管理的过程中,能形成共同愿景,不断学习新知识,不断进行创新,从而增加组织快速应变、创造未来的能量。

二、学习型组织理论发展历程

学习型组织理论发展过程大致分为三个阶段：

（一）萌芽期

最早关于组织学习的论述可追溯到 20 世纪五六十年代。早期的研究主要集中在组织中的个人学习上，大都直接或间接地来自心理学或组织行为学的研究。代表人物有钱德勒、阿吉瑞斯（Chris Argyris）、萧恩（Schon）、马奇（March）、辛尔特（Cyert）等。

（二）成长期

20 世纪七八十年代是组织学习研究缓慢发展的时期。80 年代末期，一些学者开始对传统的理论假设与关系提出了质疑，如莱维蒂（Levitt）和马奇、休伯（Huber）分别于 1988 年、1991 年发表文章，回顾了欧美主流研究学派的研究成果。一些杂志如《组织科学（Organizational Science）》也出版了关于组织学习的特刊。这些研究不仅拓展了组织学习的研究领域，突破了一些思想束缚，而且对组织学习过程也进行了一些探讨。

这一时期，研究重点也开始由早期重视组织中的个人学习转移到组织中个人学习与组织学习的连接上。例如，休伯和巴尼特（Barnett）分别于 1991 年、1994 年对有关组织学习的文献进行了富有远见的综合，从不同角度丰富了人们对个人学习与组织学习界限的认识。休伯给学习下了定义，并提出了一种分阶段的学习过程模式，为用系统动力学研究组织学习奠定了基础，并起到巨大促进作用。进行重要研究的学者还包括科恩（Cohen）、科内（Corner）、哈里斯（Harri）以及费罗（Fiol）。科恩论述了心理学研究对于人们理解组织学习的作用，并着重讨论了“学习转移”（transfer of learning）过程和程序化记忆与陈述性记忆在转移中的作用。科内等人探讨了战略决策环境，建立了一种“多层次并行过程模式”，使个人学习与组织学习再次概念化：并行流动伴随着特定点的交换。而哈里斯则认为，无论是个人学习，还是集体学习、组织学习，都可以统一纳入公司文化框架中去。费罗探讨了有趣的“统一的多样化”（unified diversity）问题，她仔细研究了个人解释信息的过程以及人们在集体学习的环境中如何共处。

在组织学习研究的过程中，一些学者注意到理论整合的重要性与可能性。例如，巴尼特比较了不同学派对组织学习的定义、概念和过程分析，认为各派的论述尽管各不相同，但各学派理论之间有很大的相似性，因而存在整合发展的可能性。他们的努力使人们开始注意理论间的整合和协调，以避免进一步走向分散。

（三）兴盛期

1990 年，麻省理工学院斯隆管理学院彼得·圣吉（Peter M·Senge）出版了《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》一书，激起了人们对组织学习与学习型组织研究的热潮。在此之后，不仅大批学者陆续加入对组织学习的研究行列，而且成立了专门的研究机构，更有一些企业管理者敢于大胆尝试，并取得了良好效果。实践的需要和参与大大促进了对组织学习的研究，使其成为当今最热门的研究领域之一。

三、学习型组织理论研究内容

在组织学习研究过程中，逐渐形成了既互相联系又有所区别的两大分支：一是传统的组织学习（Organizational Learning）研究，主要侧重探讨组织中的学习行为；另一支是对“学习

型组织”(Learning Organization)的研究,主要侧重于如何促进组织学习以及如何建立学习型组织。阿吉瑞斯认为,学习型组织是实践导向的、描述性的,主要由咨询顾问和实践者传播,而“组织学习”则由深具怀疑精神的学院派学者主导。

(一) 对学习型组织的研究

(1) 从构建学习型组织模式和要素方面,彼得·圣吉提出了第五项修炼、学习型组织架构以及持续变革的过程等;瑞定提出第四种模型。与此同时,很多学者对支持和构建学习型组织的要素,如人力资源开发和培训、企业文化、组织结构、战略、管理体系、业务流程和技术等,进行了不同的研究。

(2) 从知识的形态和转移方面,有日本学者野中·郁次郎关于显性知识和隐性知识及其转化关系的论述,博拉尼关于模糊知识和明晰知识的划分。大卫·加尔文(David Garvin)认为,隐性知识存在于个人、团体的特殊关系,或者某种特别的程序、规范、流程以及决策方式之中,甚至某种特殊的社会环境与协作关系之中。野中阐述了显性知识和隐性知识转化的过程分为四个过程(SECI):社会化、外在化、联系、具体化。

(3) 学习型组织实践研究。最著名的组织学习实践社团是美国 MIT 的学习中心(SLOW)、野中等学者对日本企业组织学习的研究等。目前学习型组织在实践应用方面的主要应用,可以从不同的学习层面(从个人到组织网络)、学习类型、学习模式、学习过程等不同角度进行分类,主要管理工具包括情景规划、团队学习、学习实验室、深度会谈和知识地图等。

(二) 对组织学习的研究

组织学习是一项系统工程,它涉及组织的方方面面,其内容十分繁多。从不同角度来看,可将组织学习划分为不同类型。

从学习活动来看,大卫·加尔文把组织学习活动归纳为五种类型,即系统地解决问题、试验、从过去经验中学习、向他人学习以及在组织内传递知识。

从知识流程来看,组织学习包括获取知识、传播、解释、赋义、记忆存储与使用等环节。

从学习的深度上讲,组织学习包括从局部调整到彻底改革之间各种类型,小到在生产工艺上的一点改进,大到进行战略调整、过程重组、组织变革,都是组织学习的结果与表现。

从组织学习研究的范围上看,可以分为对于个人学习、团队学习、组织学习和组织间的学习等四个层次。对于个人学习的研究主要基于生物、心理学研究成果,揭示了人类学习的机理和应用;对于团队学习的研究,重点在于团队的构建、团队成员相互关系以及对学习的促进和影响;后者是对整个组织层面上的集体学习的研究。马修斯等认为,组织学习可以在不同层次上展开,第一级学习发生在组织内部,而第二级学习发生在组织之间。当不同组织结成紧密而长期的关系时,供应商公司和他们的客户公司之间相互学习。

从组织学习过程划分,不同学者提出了各种模型,如巴特森的第三型学习,阿吉瑞斯的双循环学习模式,贝图安·安托尔提出的数据—信息—知识—智慧学习四阶段模型以及科尔布提出的“具体经验”、“思考性观察”、“抽象概念化”和“积极试验”四阶段论等多种理论。

四、五项修炼

（一）自我超越

自我超越（Personal Mastery）是第一项修炼。组织的学习需要通过个人的学习才能实现。虽然个人学习的同时并不能保证整个组织也在学习，但是没有个人的学习，组织的学习也就无从谈起。因此，“自我超越”首先是一种个人成长的学习修炼，不断理清并加深个人的真正愿望，集中精力，培养耐心，并客观地观察现实。具有高度自我超越的人，会不断挖掘其内心最本质、最真实的信念，会不断扩展其对生命内涵和价值的理解，从而以个人追求不断学习为起点，形成学习型组织的精神。

“自我超越”是指突破极限的自我实现，或技巧的精熟。在这里，“学习”的含义也并非单指获取更多的信息，而是培养如何实现生命中真正想要达成的结果的能力。需要做好以下几点：①建立个人“愿景”。大多数人对于其真正愿景的意识通常会显得较为微弱，易把它与阶段性的目标相混淆。其实个人的“愿景”是指心之所向，即个人所真正追求的终极目标。把焦点放在真心追求的终极目标上，是“自我超越”的基石。②保持创造性张力。由于“愿景”与现实之间存在差距，需要创造性张力来缩短这种距离。它是“自我超越”的核心原理，整合了这项修炼的所有要素。③看清结构性冲突。多数人心常会因为存在着一些根深蒂固的成见，而限制了自己创造力的发挥。在寻求一个“愿景”的过程中，如果有无力感或不够资格的想法产生，那么结构性冲突的力量就会开始活动，阻止我们迈向成功。④诚实地面对真相。根除看清真实状况的障碍，并不断对自己心中隐含的假设加以挑战，不断加深对行为背后结构的理解以及警觉。它有助于避免走入结构性冲突的陷阱。⑤运用潜意识。潜意识对于学习是非常重要的。培养潜意识最重要的是，它必须契合内心所真正想要的结果。越是发自内心深处的良知和价值观，越容易与潜意识深深契合，或甚至有时就是潜意识的一部分。

（二）改善心智模式

改善心智模式（Improving Mental Models）是第二项修炼。“心智模式”是隐藏于人们心中的、根深蒂固的一种思维模式。它是影响人们如何了解世界以及如何采取行动的许多假设、成见，甚至图像、印象等。

人们通常不易察觉自己的“心智模式”，也不大留意它对于自己行为的影响。在生活中，对于常说笑话的人，可能认为他乐观豁达；对于不修边幅的人，可能觉得他不在乎别人的想法。在管理过程中，还可能遇到过一些美好设想未有机会付诸实施的遗憾。其实，这种遗憾的造成主要是因为那些美好设想与心中对于周遭世界如何运作的看法和行为相抵触了。因此，学习如何将自己的“心智模式”打开，并加以检查和改善，将有助于改变人们心中对于周围世界如何运作的认知。这对于建立学习型组织而言，是一项重大的突破。

让不同的人观察完全相同的事件，但他们对事件的描述和结论却大相径庭，这是因为他们的心智模式存在着差异。人们在分析事物时，都会首先运用自己已有的心智模式做基础，但是，如果已有的心智模式不能客观地反映事物，那就必然会作出错误的决定。特别是当组织的领导层出现这样的情况时，则会导致组织出现经营困难，甚至给组织带来灭顶之灾。因此，需要把握改善心智模式的方法。

改善心智模式的方法主要有反思和探询。反思是通过思考过程节奏的放慢，发觉自己

心智模式的形成过程,清楚它对自身行为的影响过程。反思技巧从辨认“跳跃式的推论”开始。由于心灵的活动速度快如闪电,故我们常习惯于将具体事物概念化,然后以这些概念来进行推论。“跳跃式的推论”之所以会发生,是因为概括性的论断从直接观察得到,而未经检验。这样的思维方式有碍学习,它将假设当做事实,视为理所当然而不再加以验证,这将造成很大的判断偏差和决策错误。因此,反思自己的心智模式是非常重要的。探询则主要是关于如何与他人进行面对面的互动,处理复杂与冲突问题。通过将自己的心智模式与他人的心智模式相比较来完善自己的心智模式。当管理者晋升到高层职位时,他们所遭遇的问题可能往往是个人经验所无法涵盖的,这就需要深入了解别人的想法以及学习、探询他人的心智模式。

(三) 建立共同愿景

建立共同愿景(Building Shared Vision)是第三项修炼。“共同愿景”是组织中所有员工共同愿望的景象,是他们的共同理想。它创造出一种共识,一种认同感,并遍布到组织活动的方方面面,使各种不同的活动融会在一起。

如果说个人愿景的力量源泉来自于一个人对愿景的关切程度,那么共同愿景的力量源泉也就来自于组织所有成员对愿景的关切程度。一旦这种关切达到一定程度,就会转变为一种强大的感召力、使命感,促使组织内所有的成员都为了这样一个共同的目标努力学习、追求卓越,而这一切的行为都将是发自内心的意愿,不带有任何强迫性质。因此,共同愿景对于学习型组织而言是至关重要的,它为学习提供了焦点和能量。共同的愿景把组织的成员紧紧地凝聚在一起,改变成员与组织间的传统关系。

真正的共同愿景决不是领导者的单方面设计,而应融会每个员工的利益。共同愿景的建立不仅反映出每个人的愿景,而且为每个员工留出自我选择的空间。在建立共同愿景时需注意:①鼓励个人愿景。共同愿景是由个人愿景汇聚而成的。个人愿景通常包括对家庭、社区、国家甚至全世界的关注,这种愿景根植于个人的价值观。②塑造整体图像。个人愿景千差万别,要将他们结合起来,创造出组织的共同愿景需要一个过程。在这个过程中不断有人陆续地加入分享组织某个愿景的队伍,随着人数的不断增多,组织愿景的整体图像日渐清晰,每个人也开始拥有一个最完整的组织图像,渐渐地共同愿景也就随之形成。③不是对单一问题的解答。愿景不是对问题的解答,如果它仅是一个解答,那么一旦这个问题解决以后,愿景背后的动力也就会随之自然消失。因此,领导者必须把建立共同愿景当成日常工作的中心,它是一种持续进行、永无止境的工作。

(四) 团队学习

团队学习(Team Learning)是第四项修炼。团队学习是发展团体成员整体搭配与实现共同目标能力的过程。在今日,组织尤其迫切需要团队学习,因为现在几乎所有重要决定都是直接或间接地透过团队生成,并进一步付诸行动的。

在组织内部,团队学习必须顾及三个方面:学会如何萃取出高于个人智力的团队智力;需具有创新且协调一致的行动;重视团队成员在其他团队中所扮演的角色与影响。

团队学习是从深度汇谈开始。深度汇谈是指自由地和有创造性地探究复杂而重要的议题,在这个过程中所有个人的主观思维都被暂停,彼此仅依靠心互相聆听。其目的是想以此获得超过任何个人见解的集体智慧,从而揭露出团队思维中的不一致性。在深度汇谈时,团队成员以多样的观点探讨复杂的难题,每个人提出心中的假设,并自由交换想法。在一种无

拘无束的探索中，人们会将一些自身习以为常、根深蒂固的经验与想法呈现出来。

（五）系统思考

系统思考（Systems Thinking）是第五项修炼。在学习型组织中需要进行“系统思考”的修炼。它是五项修炼的核心，强调要把各个独立、片段的事件联系起来看，以发现其内在的互动关系。

系统思考强调事物的整体，它既应有系统的观点，也应有动态的观点。按照系统思考去研究处理事物，就应把所处理的事物看做一个系统，既要看到其中的组成部分，还要看到这些部门之间的相互作用，并从总体的角度把系统中的人、物、能量、信息加以处理和协调。因此，按照系统思考的方法观察、分析、控制、管理、协调某一个事物时，不能只见“树木”不见“森林”，也不能只见“森林”不见“树木”，应该是既见树木又见森林。为了有效地研究解决包括企业管理在内的各类实际问题，应做到既有分析，又有综合；既有分解，又有协调。在实践中，人们用系统思考求解实际问题通常有三个方法，即看长期处理近期，看全局掌握局部，看动态把握静态。

第三节 全面质量管理

一、全面质量管理的概念

1951年，朱兰博士将当时关于质量管理的一些重要思想和论文汇编成《质量控制手册》，后来这本书风靡全球。同一时期，美国的贝尔实验室开展了“全面质量保证计划”（overall quality assurance plan）活动，宣传和强调从建立质量标准到产品最终处理为止的各种活动的重要性。1956年，美国通用电器公司的A. V. 费根堡姆在《哈佛商业评论》上发表了论文“Total Quality Control”，首次提出了TQC——全面质量控制的概念。1961年，费根堡姆出版了书籍《Total Quality Control》。他认为：“全面质量控制是为了能够在最经济的水平和充分满足顾客要求的条件下进行市场研究、设计、生产和服务，将企业内部各部门研制质量、维持质量和提高质量的活动整合为一体的有效体系。”

第二次世界大战后，日本科学家和工程师联合会（JUSE）通过聘请爱德华·戴明博士和朱兰等学者到日本讲述质量管理方法，并在全国范围内普及质量管理教育，率先建立了全面质量管理体系。

全面质量管理（Total Quality Management, TQM）是指为了充分满足顾客的需求，并在最经济的水平上实现有效的市场研究、设计、制造和售后服务，而将组织内各部门的研制质量、维持质量和提高质量等一系列活动合为一体的一种管理模式。它是一个系统化、整体化的体系。

全面质量管理为各组织的持续改进提供了一整套的理念。TQM哲学强调了统一性、整体性、系统性和全面性，它是牵涉到组织内所有成员和事物的一种观点。它最注重的是在一个寻求持续改进所有体系和过程的管理环境内满足所有内、外部顾客的需求。其目的是期望通过对不合格品的控制、对设计过程质量的注重、对组织内各项活动的不断改善，从而使组织持续地获得生存的力量、竞争的优势。

二、全面质量管理的特点

全面质量管理作为一种全新理念的质量管理方式，有以下特征：

(1) 全面质量管理要求组织自上而下的承诺。1986 年，戴明博士所进行的一次调查结果显示，在一个组织内约有 94% 的质量问题实际上是由管理者和其所建立的质量体系造成的。因此，全面质量管理必须从最高层管理者开始实施。管理者的承诺在前，一线员工的承诺随后，形成一种由上而下的氛围。董事与管理人员应对质量问题表现出严肃的态度和关注的神情。而中层管理人员更应起表率作用。一方面要熟练掌握和运用全面质量管理的各项原理和原则；另一方面要切实履行自身所承诺担负的各种质量管理责任。

(2) 全面质量管理要求全员协作。传统的质量管理都是由组织中的质检部门单独操作的。在组织中安插一些检验人员，专门从事这方面的工作。生产者对于“质量”这一概念是十分淡薄的。这种割裂式的质量管理方式严重阻碍了组织生产效率的提高，妨碍了组织真正有效的运转。组织的有效运转必须依靠其每一个组成部分的相互紧密配合，只有大家目标一致、行动一致，并产生一种良性的互动，组织才会有更好的发展前景。全面质量管理让每一个人都参与到质量改进的活动中去，从而减少无效的努力，改变不断返工的现象，实现用较少的时间，较好地完成本职工作的目的。全面质量管理决不是仅局限于“生产”或操作领域之中的，而是一种“全员行动”。也只有在这样的过程中，组织才可能真正实现“零缺陷”的原则，而组织的员工才会更有自信心和责任心。

(3) 全面质量管理把对质量问题的检查工作由顾客转移到了生产者。质量管理中的“1—10—100 法则”指如果一个人生产出了一个不合格品，然后马上把它纠正过来，那么纠正工作所花的时间跟制造工作所花的时间是相同的。但是如果这个不合格品一直等到到达其内部顾客手里时才进行修正，修正工作将是其生产这个产品所需花费的 10 倍以上的劳动力。如果该不合格品已经跑到了其外部顾客的手里，要更正这个错误和随后带来的恶劣影响，就必须付出生产该产品所需花费的 100 倍以上的劳动力。由此可见，“保证质量”对于一个组织所蕴涵的深层意义。将对产品的质量检查内部化、即时化、完全化是全面质量管理的显著特点。TQM 的实施不仅对进入流通领域的商品和服务有完全的保证，而且能为组织节约大量不必要的人力、物力、财力上的浪费，进而有效维护组织的对外形象，保障组织的良好声誉。

三、全面质量管理的 4Cs

TQM 通过充分地应用和综合 4Cs 来建立一个良好的激励环境，这 4Cs 分别是：

(1) 承诺 (Commitment)。每个组织成员对工作质量进行承诺。对工作质量的承诺可以理解为是个人或组织对其工作要求的清楚认识，对其工作职责的有效承担。通常在组织中，管理人员对质量的承诺程度将直接决定着一线工人对质量的承诺程度。因为管理者是质量标准的规划者，是质量管理的发动者，是质量检验的指挥者。如果一个组织期望能成功地履行它对质量的承诺，那么其雇员就必须首先实践各自对质量的承诺，因为任何一项能使顾客满意的工作，都是由执行该工作的所有雇员的承诺串联而成的。

(2) 能力 (Competence)。承诺必须得到保证，这种保证要由员工的能力来实现，这样才可能真正实现质量的目标。良好的教育与培训、良好的直观判断力、良好的解决问题的技能

和知识,这些都是必不可少的个人或组织所应具备的能力。能力与优质的工作是并驾齐驱的,因为只有具备一定才能的个人或组织才可能确保其成功地实现质量所赋予的要求。这就要求组织员工不断地学习,形成学习型组织。当一个组织发现其雇员在某方面有能力的缺陷时,就应尽早、及时地采取培训、教育、协同工作或鼓励等方法来提高他们的士气和能力。

(3) 沟通 (Communication)。有效的沟通能很好地促进相互理解和共同合作。在绝大多数的组织里,沟通都是无处不在的。通过有效的沟通,可以减少因为信息传递失误造成质量问题。同时,有关质量要求的信息也必须通过有效的沟通来传递,为保证质量信息沟通的有效性,可以从以下几个方面着手来提高沟通的质量:①写出质量方针;②创立质量小组;③召开质量研讨会;④定期的质量评审;⑤制作有关质量效果的录像。

(4) 持续改进 (Continuous Improvement)。质量管理不是一个短期的过程,需要长期坚持。持续改进是改进组织产品和服务质量的一种愿望、一种策略和一种哲学。解决质量问题的过程遵循计划—实施—检查—处理这样一个循环过程。

四、全面质量管理的内容

全面质量管理的内容主要包括设计、生产、辅助生产、使用等几个方面的质量管理。

(1) 设计过程的质量管理。设计是确保产品质量的第一步,也是最关键的一步。因为产品的设计直接决定了产品质量的先天因素。设计阶段的质量直接影响到最终产品的质量,其导致的问题往往在以后的生产过程中无法弥补。因此,在设计过程中应做好以下几个方面的工作:明确产品质量的目标;进行严格的产品质量经济分析;参与各工艺的考察、验证、鉴定;了解组织各种资源的可能性等。

(2) 生产过程的质量管理。生产是将产品转变为实物的过程,也是产品质量直接形成的过程。因此,这一过程管理的重点就是要建立一个能稳定制造合格产品的管理网络,抓住每一个环节上的质量保证措施,应尽可能地做到不合格的原材料不使用,不合格的半成品不下转,不合格的产成品不出厂,同时还要配以相应的一系列质量监控模式,加强对不合格品的严格控制。

(3) 辅助生产过程的质量管理。组织的辅助生产是直接为生产服务,为生产提供支持的。主要包括一些诸如物料供应、设备配置、器械维修等后勤服务部门。辅助生产虽不直接参与产品的制造,但却对产品质量有着间接的重要影响,所以也不容忽视。

(4) 使用过程的质量管理。产品是为了满足需要而产生的,产品质量的最终检验当然也要回归到需要是否真正得到满足这一点上。在使用的过程中,产品的质量才得到了真正的评价和考验,全面质量管理将质量管理工作进一步延伸到产品使用过程中。

关于品质管理,后来在 TQM 的基础上发展了六西格玛 (6σ) 管理。TQM 在实施过程中往往存在一些缺陷,如缺乏整合,质量是一个单独的行动,脱离了企业策略和业绩的部分,可能没有实现跟踪目标的流程导致目标不清晰等。六西格玛管理法的重点是将所有的工作作为一种流程,采用量化的方法分析流程中影响质量的因素,找出最关键的因素加以改进,从而达到更高的客户满意度。

第四节 业务流程再造

美国管理理论大师麻省理工学院教授迈克尔·哈默（M. Hammer）博士于1990年在《哈佛商业评论》发表了一篇文章，题为“再造——不是自动化而是新生”。1993年，哈默和詹姆斯·钱皮（J. Champy）合著了《公司再造——管理革命的宣言》一书，标志着流程再造理论的成熟。该理论给全球工商界、管理学界带来了震撼和顿悟，为工商界在当今全球竞争一体化的环境下，使企业能在成本、质量、服务和速度等方面取得显著改善，提供了新的方法。流程再造被誉为是一场新的管理革命。

一、业务流程再造的概念

业务流程再造（Business Process Re-engineering, BPR）的定义是：以业务流程为改造对象和中心，以客户需求和满意度为目标，对现有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，从而实现企业在经营成本、质量、服务和速度等方面的巨大改善。

BPR是一种深层次的变革。BPR的思想核心是从零开始重新设计。在目前处于急剧变化的环境中，企业不从根本上解决问题，只在原有基础上进行追加式的改进，看似节约了资金，实际上造成了一种重复投资和资源浪费。

企业在实际进行BPR时，对于那些与目标流程高度一致的关键核心流程，可以进行持续的渐进的改进；对于远未达到理想状态的关键核心流程，只能采取根本性的、迅速的变革。

二、业务流程再造的内容

企业业务流程再造包括多个方面，如企业理念的再造、信息技术的再造、组织结构的再造和人力资源的再造等。

（一）企业理念的再造

企业流程与企业的独特个性、文化有密切的关系，企业理念在企业的发展中起到导向、维持和约束的作用，有很强的维持现有模式的能力。企业在流程再造时力求打破组织边界，不再以职能设置部门，而是以流程为导向，注重的是上、下环节的价值增值和“无缝连接”。因此，企业要抛弃原有的思维定势，培养流程观念和整体观念，强化“以顾客为中心”创造价值的经营理念，树立服务意识以及信息领先、人才领先的管理理念，才能使企业有能力设计出顾客真正需求的产品，才能为顾客提供优质服务来吸引顾客。

（二）信息技术的再造

业务流程再造是建立在信息技术基础上的。目前，我国大多数企业仍采用手工处理数据的方式，企业内部信息系统不健全，致使信息处理不及时、不准确，不同地域的数据库没有集成起来，使得信息流经常扭曲、变形，不能快速响应市场。因此，企业要对信息流程进行再造，Internet的发展、EDI技术的使用为企业提供了必要的工具和手段，使得人们有能力打破传统的管理规则，创造出新的工作方式。

（三）组织结构的再造

科学管理的劳动分工原则使企业形成了“金字塔”式的组织层级命令控制体系，这种按职能设置部门的管理方式容易造成机构设置重复、流程重叠，而且受本位主义思想的影响，部门之间相互扯皮，办事效率低下。因此，企业要对组织机构进行重组，根据流程的调整形成一套面向流程的、以顾客价值创造为导向的扁平化的网络状组织机构体系，实现对全过程的有效管理，为新的业务流程有效运转提供制度保障。

（四）人力资源的再造

企业的竞争也是人才的竞争，我国企业用人制度沿用传统的行政委任制，关系用人、亲情用人、权钱用人的现象较严重，真正的人才却因不合理的用人制度而大量埋没和流失。因此，企业要发展就要转变观念，确立“以人为本”的现代人力资源的管理战略，坚持“唯才是举”的用人制度，建立能者上、庸者下的合理企业内部人才流动机制，对企业的薪酬体制、绩效考核体制进行全面变革，最大限度地调动员工的积极性和创造性。

第五节 企业资源计划

20 世纪 90 年代初，美国著名的 IT 分析公司 Gartner Group Inc 根据当时计算机信息处理技术的发展和企业对供应链管理的需要，对信息时代以后制造业管理信息系统的发展趋势和即将发生的变革作了预测，提出了企业资源计划 ERP（Enterprise Resources Planning，简称 ERP）这个概念。

企业资源计划是一种主要面向制造行业进行物质资源、资金资源和信息资源集成一体化管理的企业信息管理系统。通过运用 ERP，企业能够利用计算机对企业的资金、货物、人员和信息等资源进行自动化管理，具有制造、办公操作、供应链管理、人力资源管理、项目管理、财务与管理、客户服务、销售与市场营销等商业功能。企业资源计划对于在企业高度普及计算机辅助管理，实现企业管理信息化和自动化，提高工作效率和增强快速反应能力，都具有十分重要的意义。

ERP 的核心管理思想是供应链管理。企业为了保持和扩大市场份额，先要有相对稳定的销售渠道和客户，为了保证产品的质量和技术含量，必须有相对稳定的原材料和配套件以及协作件的供应商。企业同其销售代理、客户和供应商的关系，已不再仅是简单的业务往来对象，而是利益共享的合作伙伴关系，这是现代管理观念的重大转变。这种合作伙伴关系组成了一个企业的供应链，是“精益生产（Lean Production）”的核心思想。当遇到有特定的市场和产品需求时，企业的基本合作伙伴不一定能满足这类新产品开发生产的要求，这时，企业会组织一个由特定的供应和销售渠道组成的短期或一次性的供应链，形成“动态联盟”，把供应和协作单位（包括产品研究开发）看成是企业的一个组成部分，运用“同步工程”，用最短的时间将新产品打入市场，这是“敏捷制造（Agile Manufacturing）”的核心思想。当前，企业之间的竞争已不再是一个企业对另一个企业的竞争，而是已经发展成为一个企业的供应链同竞争对手的供应链之间的竞争。ERP 系统正是适应这种竞争形势的需求而发展起来的。

ERP 不仅面向供应链，体现精益生产、敏捷制造、同步工程的精神，而且必然要结合全面质量管理（TQM）以保证质量和客户满意度；结合准时（JIT）制生产以消除一切无效劳动与浪费、降低库存和缩短交货期；它还要结合约束理论（Theory of Constraint，简称 TOC）

来定义供应链上的“瓶颈”环节、消除制约因素来扩大企业供应链的有效产出。随着信息技术和现代管理思想的发展,ERP 的内容还会不断扩展。

第六节 知识管理

20 世纪 90 年代中期以来,一种新的管理形式——知识管理开始出现并引起了人们的重视。西方管理学界人士关于知识管理的研究文献与日俱增,一些国际大公司,如微软公司、本田公司、道氏化学公司等纷纷开展知识管理实践,并取得了一定的成效。目前,知识管理已经成为各部门行业的管理者、管理界学者、信息专家所讨论与研究的热门课题。

一、知识管理的概念

知识管理到目前为止,尚未形成普遍认可的定义。知识管理的理念与实践起源于 20 世纪 80 年代。1986 年,知识管理概念首次在国际劳工大会上提出。此后,知识管理迅速成为管理学、工商企业界和信息管理领域的研究热点。

知识管理中的知识对象,按照经济合作组织(OECD, 1996)的定义可分为 4 大类型:事实知识(know-what),原理知识(know-why),技能知识(know-how),人力知识(know-who)。前两类知识可用符号表述,是显性知识(explicit knowledge)或编码知识(codified knowledge);后两类知识难以用文字明确地表述,是隐性知识(tactic knowledge)。知识管理的重要任务包括两个方面:把组织中有价值的隐性知识转化为能为组织成员共享的显性知识;另一方面,怎样尽快把组织内、外的显性知识再转换为隐性知识,即把知识应用于改善组织状况或把知识转化为生产力,以实现知识价值。把隐性知识外化为能为组织识别和利用的显性知识,再把显性知识内化为组织与组织成员的隐性知识,以实现知识创新,是知识管理的基本过程。其目标是为了在信息增值的基础上实现知识增值或知识创新。

Marianne Broadbent 认为,知识管理是一种有目的的管理进程,它通过对信息管理和学习组织的合理实施,加强组织内部知识的运用,服务于组织的整体利益。Malhotra 认为,知识管理是企业面临不断变化的非连续性环境时,针对组织的适应、生存和竞争能力所采取的一种迎合性措施。在本质上,它包含了组织的发展过程,并力求将信息技术中的信息与数据的处理能力和人的生产与创新能力有机地结合起来。卡尔·弗拉保罗认为,知识管理就是运用集体的智慧提高应变和创新能力,是企业实现显性知识和隐性知识共享提供的途径。

柯平认为,知识管理是确定、收集和传播共享组织中的知识,创造、获取和使用知识以增强组织绩效的活动。知识管理的主要内容是组织如何实现知识发现、知识创造和知识利用。

二、知识管理的本质

知识管理是对知识的识别、获取、开发、利用与存储,它也是一个系统发现、选择、组织、过滤和表达信息的过程。它能够帮助人们改善对特定问题的理解。从这点来看,知识管理是信息管理的新发展,是对信息管理的提高与升华。

1. 人及其隐性知识成为知识管理的关键,知识管理的中心问题是实现显性和隐性两种知识资源的转化,提高人的创造能力。人力资源管理代替信息资源管理成为新一代信息资源

和知识管理的主要问题。个人的知识、经验、能力和工作技巧等存储在人脑中的隐性知识,成为知识管理的主要对象。实现显性知识向隐性知识内化和把隐性知识转化为组织成员共有的知识资源的过程,是显性知识和隐性知识相互转化的过程。

2. 知识管理的核心由信息/知识的组织、利用发展为知识创新。知识管理把信息管理的静态、机械的方式变为动态的知识创新活动,从而把信息管理提高到一个更高的层次。知识管理把创新作为管理的核心,强调在管理活动中知识资本和人的智慧对提高组织应变能力的重要作用。知识管理就是要实现组织内知识的识别、获取、共享与创新。知识的价值在于流动、联系并实现共享,知识只有在联系和流动中才能派生出新的知识。

知识管理是一种全新的管理理念和管理模式。从观念上看,知识管理是对传统信息管理理念的超越:知识管理强调知识共享的价值而不是传统的知识拥有的价值观;知识管理包括知识识别、发现、利用和创造的活动,是组织生存和发展的中心问题。

三、知识管理的内容

英特尔公司在一份报告中提出了一个知识管理模型,把知识管理分为4大领域:

- (1) 知识创造。包括调查研究、集体讨论、战略规划、综合集成等。
- (2) 知识获取。包括数据和知识数据库与索引、培训开发、知识管理工具等。
- (3) 知识分发。包括知识网络建设、教育培训、知识分发工具、安全预防等。
- (4) 知识应用。包括问题解决、战略规划、决策制定、管理和规则等。

从知识管理涉及的领域来看,知识管理的内容主要包括以下几个方面:

1. 知识运营

即利用知识资产创造价值。包括运用组织拥有的知识产权创造的价值、品牌经营、技术许可证贸易、客户关系与营销网络等。有效的知识产权运营可以建立产权市场的优势,保护自己的核心技术和商业模式,提高品牌价值,参与和引导市场与技术转变。

2. 知识创新

由于巨大的竞争压力,迫使企业不断用效率更高的技术和人力替代效率较低的技术和人力,为保持竞争优势,推动着创新活动不断向前发展。创新领域日益广泛和深化。知识管理就是要为创新创造一种环境或文化,从管理体制、激励机制、文化认同等方面鼓励创新。

3. 知识资源管理

知识管理要推动组织中显性和隐性知识的相互转化。通过对信息内容的提炼、比较、挖掘、分析、概括、推理等方法把信息提升为知识,推动组织中知识共享与知识创新,解决组织中信息超载和知识匮乏的矛盾。推动用户与知识的关联,促进显性知识、隐性知识与组织成员的交互作用。激励知识创新,提高人力资源的价值。

4. 建立知识共享机制

知识管理要解决组织中知识资源的重新配置,促成知识不良分布向良性分布发展。一是要解决核心信息被中、下层控制导致的管理失控;二是要防止组织的知识资产和人员外流导致关键技术或客户关系流失;三是要防止组织中形成知识孤岛,导致协调困难与效率下降。解决这些问题的关键在于提高组织中信息流动的透明度;按管理职能分配授予不同的信息获取权;向所有组织成员最大限度地提供公共信息资源,创造信息和知识的共建共享机制;建立团队工作机制,形成梯队结构,减少知识垄断造成的隐性知识流失。

5. 建立快速学习机制

对知识管理来说,建立组织的快速学习,对组织生存与发展至关重要。自学习机制能够快速从内、外环境中提取信息和知识,并不断从环境信息中推导出新知识。一个快速学习型组织能够把人员、工作环节、知识需求有机地结合起来,形成一个建立在企业文化基础上、能够激励成员自动进行自我设计、自我提高的动员机制,使组织中的每一个人都能有效地获取和利用组织内、外的知识资源。在一个组织中建立快速学习机制的重要原则是:学习与组织的日常运作密切相关,与成员的知识需求密切相关;应有激励机制和动力机制的推动和促进;应该有制度保障和文化驱动力。

四、知识管理的任务

知识管理的首要任务是实现对显性知识和隐性知识的管理以及两类知识的相互转化,以达到知识创新的目标。

1. 显性知识的管理

主要是编码化。首先是对显性知识进行编码,以便进行再组织和再利用。其次是数据库化,以便对知识资源进行控制、交流和使用。再次是将显性知识开发、转换、内化成为一个组织的隐性知识,即知识的应用过程与将知识和信息转化为生产力的过程。

2. 隐性知识的管理

主要是外显与转化。外显是隐性知识的识别和社会化。隐性知识的外显,可以通过类比和模型化,变成可以识别、传播和利用的显性知识。

3. 隐性知识和显性知识的转化

主要有4种模式:社会化,把个人拥有的隐性知识转化为集体共有的隐性知识;外部化,通过隐性知识的编码使之成为显性知识,使组织成员可以识别、共享和利用;组合化,把相关的外显知识按一定方式联系、组合起来,从中开发或推导新知识;内部化,把显性知识内化为隐性知识,以实现人力资源的质量改进。

知识管理被看成是管理的新阶段,认为在知识管理阶段,研究的核心内容是“人力资源管理”,是一种以人为中心,将人看做是最重要的资源的现代管理思想。知识管理包含两方面的含义,其一是对信息的管理,知识作为对象可在信息系统中进行识别和处理,能够获得信息技术的支持;二是对人的管理,知识作为认知过程存在于信息的使用上,只有在人际交流的过程中才能创新。

除了上述介绍的管理理论与方法外,还有许多其他的热点管理理论及方法,如执行管理、危机管理、时间管理、协同管理等。

本章学习小结

1. 管理创新就是指创造一种新的更有效的资源整合范式,这种范式既可以是新的有效整合资源以达到企业目标和责任的全程式管理,也可以是新的具体资源整合及目标制定等方面的细节管理。

2. 学习型组织是指通过培养弥漫于整个组织的学习气氛,充分发挥员工的创造性思维能力而建立起来的一种有机的、高度柔性的、扁平的、符合人性的、能持续发展的组织,是一个能使组织内的全体成员全身心地投入并有持续增长的学习力的组织,是通过学习能创造

自我、扩大创造未来能量的组织。

3. 全面质量管理是指为了充分满足顾客的需求,并在最经济的水平上实现有效的市场研究、设计、制造和售后服务,而将组织内各部门的研制质量、维持质量和提高质量等一系列活动合为一体的一种管理模式。

4. 业务流程再造是以业务流程为改造对象和中心,以客户需求和满意度为目标,对现有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,从而实现企业在经营成本、质量、服务和速度等方面的巨大改善。

5. 企业资源计划是一种主要面向制造行业进行物质资源、资金资源和信息资源集成一体化管理的企业信息管理系统。

6. 知识管理是对知识的识别、获取、开发、利用与存储,它也是一个系统发现、选择、组织、过滤和表达信息的过程。

复习思考题

1. 管理创新在企业管理中的地位和作用是什么?
2. 简述学习型组织的主要内容及意义。
3. 如何理解全面质量管理?
4. 举例说明企业如何进行业务流程组?

参考文献

- [1] 周健临. 管理学教程. 上海: 上海财经大学出版社, 2001.
- [2] 赵伊川. 管理学教程. 北京: 中国商务出版社, 2004.
- [3] 戴淑芬. 管理学教程. 北京: 北京大学出版社, 2000.
- [4] 吴照云. 管理学原理. 北京: 经济管理出版社, 2003.
- [5] 李品媛. 管理学. 大连: 东北财经大学出版社, 2005.
- [6] 张智光. 管理学原理. 南京: 东南大学出版社, 2002.
- [7] 俞明南. 现代企业管理. 大连: 大连理工大学出版社, 2002.
- [8] 杨文士. 管理学原理. 北京: 中国人民大学出版社, 2004.
- [9] 芮明杰. 管理学. 北京: 高等教育出版社, 2000.
- [10] 汪克夷. 管理学. 大连: 大连理工大学出版社, 1998.
- [11] 王俊柳. 管理学教程. 北京: 清华大学出版社, 2003.
- [12] 周三多. 管理学——原理与方法. 上海: 复旦大学出版社, 1999.
- [13] 程延江. 管理学教程. 哈尔滨: 哈尔滨工业大学出版社, 2003.
- [14] 胡昌平. 管理学基础. 武汉: 武汉大学出版社, 2002.
- [15] 赵景华. 现代管理学. 济南: 山东人民出版社, 1999.
- [16] 王俊柳. 管理学教程. 北京: 清华大学出版社, 2003.
- [17] [美] 斯蒂芬·P·罗宾斯, 大卫·A·德森佐著. 毛蕴诗主译. 管理学原理. 大连: 东北财经大学出版社, 2005.
- [18] 斯蒂芬·P·罗宾斯. 管理学. 北京: 中国人民大学出版社, 1997.
- [19] 彼得·德鲁克. 管理、责任、实践. 北京: 中国社会科学出版社, 1987.
- [20] 彼得·德鲁克. 21 世纪的管理挑战. 北京: 机械工业出版社, 2006.
- [21] [英] 加里·哈默, [美] C. K. 帕拉哈莱德, 霍华德·托马斯, 唐·奥尼尔. 战略柔性: 变革中的管理. 北京: 机械工业出版社, 2000.
- [22] 郭京福. 新经济与管理变革. 呼和浩特: 内蒙古科技出版社, 2001.

-
- [23] 罗锐韧. 管理控制与管理经济学. 北京: 红旗出版社, 1997.
- [24] 张平华. 中国企业管理创新. 北京: 中国发展出版社, 2004.
- [25] 余来文. 战略决定成败. 北京: 蓝天出版社, 2005.
- [26] 王公义. 企业全面出击. 广州: 广东旅游出版社, 1997.
- [27] 姚裕群. 人力资源开发与管理概论. 北京: 高等教育出版社, 2003.
- [28] 张德. 人力资源开发与管理. 北京: 清华大学出版社, 2001.
- [29] 张一弛. 人力资源管理教程. 北京: 北京大学出版社, 1999.
- [30] 金占明. 战略管理. 北京: 清华大学出版社, 1999.
- [31] 文庭孝. 知识管理研究的新进展, 载图书情报知识, 2005 (2).
- [32] 邱昭良. 学习型组织在中国实践的挑战与对策, 载中外企业文化, 2006 (1).
- [33] 刘建军. 领导学原理. 上海: 复旦大学出版社, 2001.