

面向 21 世纪课程教材

高等学校信息管理类专业核心课教材

现代组织战略与行为管理

何绍华 著

武汉大学出版社

前言

不论我们是否愿意，我们总是属于自己的时代。

奥古斯特·孔德^①

社会时代指现实社会运动、发展的主流，或者说是最能反映当前社会本质的东西。

我们现在属于哪个时代？站在不同的角度，用不同的观点，可以给出不同的答案。政治家可能说是全球化时代，经济学家可能说是经济全球化时代、知识经济时代，技术专家可能说是信息时代、网络时代；发展中国家可能说是和平与发展的时代，新兴国家可能说是多极化时代；霸气十足的美国人可能说是美国主导世界的时代，我们中国人可能说是改革开放的时代、中华民族复兴的时代。

从组织与管理角度看，现代组织战略与行为管理理论随着时代的发展而发展，从泰勒时期注重微观的、对工人操作每个具体动作的研究，到今天注重宏观的、战略层次的研究，可以说已由战术时代进入了战略时代。

人类创造了时代，同时要求人们跟上时代。

20 世纪 80 年代以来，进入改革开放时代的中国，在管理领域注重向西方学习，现代组织战略与行为管理理论成为发展最快的理论之一，这对推动中国现代企业制度的建立和中国企业、企业家的成长起到了重要作用。但从现实情况看，特别是同西方发达国家比，中国现代组织战略与行为管理理论还有较大差距。中国作为战

^① 奥古斯特·孔德（Auguste Comte，1798～1857），法国著名哲学家、社会学家

略这一概念的发祥地，历史上无论是战略理论水平还是产生的伟大战略家，都有过他人无法比拟的辉煌。然而，今天的中国在组织战略、企业战略上是落伍者，类似张瑞敏这样的具有国际量级的企业战略家太少太少。

21 世纪的企业家属于企业战略时代，不管你是否愿意，也不管你是美国的企业家还是中国的企业家，都改变不了这一现实。处在这样的时代，要求企业家必须具有高远的战略眼光和丰厚的战略素养，才能适应时代而有所作为。目前，越来越多的中国企业正在走出国门，而要在世界这个广阔的舞台上驰骋，全面提升企业家的战略素质已成为紧迫课题。这也是企业战略时代的客观要求。

本人数十年从事相关方面的教学工作，越来越深刻地体会到战略问题在现代组织与管理方面日益凸显的意义，因而以自己的一孔之见撰写了《现代组织战略与行为管理》一书。书中在照顾传统组织行为学基本理论的同时，重点展开于现代组织战略的内容。全书共分五个部分，按总论篇、组织篇、行为篇、战略篇、方法工具篇的顺序展开，其中战略篇所占总篇幅超过 1/3。

本书在编写过程中注意着眼两个方面：一是认真总结改革开放以来我国相关实践的经验教训，力求形成理论上的升华；二是努力借鉴、吸收他人特别是国外的最新成果，尽可能站在本领域的前沿，体现出鲜明的时代感。鉴于组织战略和行为管理涉及社会生活的各个方面，面面俱到，既非篇幅所能容，也非本书主旨之所在，因此本书重点着墨于企业领域的相关现象。为提高本书的实用性、操作性，论述中既注意基本理论的阐释，同时又注意具体方法的介绍。部分篇章安排了案例分析，目的在于使读者能从中得到一些实在、有益的启迪。

本书以现代组织战略为重头戏。鉴于战略研究非本人所学专业，为了弥补自己的不足、注意向有关专家学者请教。我的一位曾在军旅专门从事战略研究的老同学、老专家给了我很大帮助。

武汉大学出版社严红老师提出了一些很好的修改意见，并为本书的编辑出版付出了大量心血。杨帆、郭琳琳两位同学提供了不少

有价值的参考资料，书中引用了不少国内外有关的参考资料，在本书写作中，对于各位提供帮助和支持的朋友们在此一并表示衷心感谢。

本书可供相关院校用做教材，可供从事组织、管理工作的人士以及其他有兴趣的读者参考。由于本人水平所限，书中难免有不妥甚至错误之处，敬请读者阅后赐教。

何绍华

2005年4月

目 录

总 论 篇

1 现代组织战略与行为管理概述	3
1.1 现代组织战略与行为管理的作用	3
1.2 现代组织战略与行为管理的研究内容与方法	5
1.3 现代组织战略与行为管理的演进	9

组 织 篇

2 现代组织导论	21
2.1 现代组织定义及要素	21
2.2 现代组织功能	25
2.3 现代组织类型	27
2.4 现代组织目标	31
2.5 现代组织环境	37
3 现代组织结构设计及运行	43
3.1 现代组织结构设计	43
3.2 现代组织运行	58

4	现代组织诊断与评价	62
4.1	现代组织诊断	62
4.2	现代组织评价	67
5	现代组织变革与创新	75
5.1	现代组织变革	75
5.2	现代组织创新	83
5.3	现代组织文化	88
	案例分析 海尔文化——助海尔走向世界	96

行 为 篇

6	现代组织行为导论	101
6.1	现代组织行为类型	101
6.2	现代组织行为基本特征	103
6.3	现代组织行为规律及理论模式	105
7	个体行为	108
7.1	知觉与学习	108
7.2	个性与能力	115
7.3	动机与个体行为	122
7.4	工作满意与激励	125
	案例分析 西门子公司员工激励的特色	131
8	群体行为	134
8.1	群体特征与群体类型	134
8.2	群体动力与群体规范	138
8.3	群体凝聚力	140
8.4	群体行为特征	143
8.5	群体决策	147

案例分析 :诺基亚的团队建设	157
9 领导行为	160
9.1 领导及其实现	160
9.2 领导理论	166
9.3 领导行为方式	186
9.4 现代领导者素质	189
案例分析 :如何与年长下属建立良好关系?	194
 战 略 篇 	
10 现代组织战略导论	199
10.1 现代组织战略定义及内涵	199
10.2 现代组织战略学派	200
10.3 现代组织战略环境	202
10.4 现代组织战略规划	206
10.5 现代组织战略决策	208
10.6 现代组织战略管理	215
10.7 现代组织战略类型	220
11 经营战略	222
11.1 市场战略	222
11.2 产品战略	229
11.3 品牌战略	234
11.4 营销战略	240
11.5 扩张战略	248
11.6 多元化战略与专一化战略	254
11.7 跨国经营战略与项目外包	259
案例分析 :国际化——西门子成功的秘诀	268

12 竞争战略	270
12.1 竞争战略类型	270
12.2 竞争战略选择	276
12.3 竞争力结构与评价	281
12.4 竞合——竞争战略新走向	292
12.5 危机管理	293
案例分析 :三砸双菱空调砸出了什么?	308
13 知识管理战略	311
13.1 知识与知识管理	311
13.2 知识管理的内容	313
13.3 知识管理的意义	317
13.4 知识管理与信息管理的区别	320
13.5 知识管理战略实施条件	321
13.6 知识管理战略实施步骤	326
案例分析 :安达信公司的知识管理	328
14 信息技术战略	330
14.1 信息技术与企业信息化	330
14.2 信息技术战略的类型	334
14.3 信息技术战略与企业战略的关系	335
14.4 信息技术战略制定	340
14.5 信息系统架构	342
14.6 IT 治理	348
案例分析 :世界电梯业巨头的信息技术战略	356

方法、技术与工具篇

15 现代组织先进管理理念	363
15.1 即时制管理(JIT)	363

15.2	并行工程管理(CEM)	368
15.3	价值链管理(VCM)	375
15.4	注意力管理	385
15.5	客户关系管理(CRM)	393
15.6	人力资源管理(HRM)	400
15.7	企业教练法	408
16	现代组织先进管理模式	418
16.1	ISO 9000《质量管理体系》模式	418
16.2	世界级水平管理十二步骤模式	427
16.3	六西格玛(6σ)管理模式	434
16.4	学习型组织圣吉模式(五项修炼)	443
16.5	供应链管理(SCM)模式	460
17	现代组织先进信息技术与信息系统	471
17.1	组织内联网络系统(Intranet)	471
17.2	组织外联网络系统(Extranet)	475
17.3	电子商务系统(ECS)	478
17.4	电子政务系统(EGS)	484
17.5	主管信息系统(EIS)	491
17.6	决策支持系统(DSS)	495
17.7	知识工作系统(KWS)	503
17.8	有效客户反应(ECR)	506
17.9	计算机辅助质量控制系统(CAQCS)	512
	参考文献	518

总 论 篇



1

现代组织战略与行为管理概述

从泰勒科学管理思想提出至今，现代组织战略与行为管理理论已走过了将近一个世纪的发展历程，成为了一门大学问。从人类个体的内心世界到大型社会组织的日常运转，从单个员工的具体工作到跨国公司的商场竞争，无不在它研究的视野之内。

人类社会已进入信息时代，伴随着社会现代化的脚步，组织战略与行为管理理论亦从古典形态演进至现代形态。组织、战略、行为、管理，这既是现代社会生活中的普遍现象，也是现代人耳熟能详的概念。对理论的热情反映了实践的需求，这进一步推动了现代组织战略与行为管理理论的发展。

1.1 现代组织战略与行为管理的作用 ■

现代组织战略与行为管理，既可看做是一种社会现象，又可看做是一种理论形态，在现代社会生活中扮演着重要的角色。

第一，它反映了现代社会的客观现实。现代社会是高度组织化的社会，现代人不可能离开组织而独往独来。无论组织还是其中的个体或群体，每天都有行为发生。行为需要管理，包括自主管理和被管理。对各种行为实施科学有效的管理，是现代社会的根本任务，是保证社会正常运转、健康发展的前提和基础。在当今复杂多变、竞争激烈的时代，精于战略谋划已成为组织生存和持续发展的客观要求。没有战略的组织没有希望，失去管理的行为必将对组织

乃至社会构成损害，科学运筹现代组织战略与行为管理，是通向成功的必由之路。

第二，它为正确谋划组织战略和有效实施行为管理提供理论指导。现代组织战略与行为管理理论，系统分析影响组织及个体、群体行为的各种内外因素，深入剖析当代组织的各种战略和管理模式及其运行机制，并在认真总结成功经验与失败教训的基础上，提出解决现实问题的一些思路与对策。这对当今的组织领导者正确谋划战略和有效实施管理具有重要的现实指导意义。

第三，它顺应了当代中国的理论需求。20世纪80年代以前，当组织行为学在西方已发展成一门比较成熟的学科之时，绝大多数中国人尚不知其为何物。正如联想集团总裁柳传志所说：“不幸的是，以前我们对市场经济了解得太少，对企业运作规律不清楚，总是强调‘技术先进’的重要性。其实管理才是真正更具决定性的要求。”^①中国要走向现代化，不能没有现代理论的支持。因此，改革开放的步子一经迈开，随之即出现了近代中国以来的第二次“西学东渐”。现代组织战略与行为管理理论在中国的兴盛与发展，填补了这方面的理论空白。然而，移植的理论要走向成熟，一方面需要时日，另一方面需要加入中国因素，使之中国化。中国加入WTO，实行“走出去”战略，发展、完善中国特色的现代组织战略与行为管理理论尤显重要。中国的企业和企业家，尤其是在走出国门之后，面对的是更为严峻的挑战。与强手过招，需有制强、破强之术。术自何来？学习先进的理论知识，掌握高明的战略策略，组织好队伍，稳固起后方，这就有了制胜之道。

第四，它为高级管理人才的培养和成长提供理论支持。人的现代化是现代化建设的基础。当代国际竞争的核心是人才竞争。目前我国的企业家，相当一部分是在计划经济时期成长起来的，有些先天不足。翰威特公司香港分部总经理文森特·高蒂尔曾于2003年做过这样的预测：在今后5年内，中国大陆公司将有1/3的主管人

^① 转引自陈庆修：《世界顶级富豪成功启示录》，《中国国情国力》2002年第1期

员退休，较为熟练的高级管理人才将日显缺乏。改革开放后成长起来的新一代企业家，其中虽说不乏成功者，但他们以往在国内搏击时较为熟悉的游戏规则、竞争对手等正在发生重大变化。面对国际商战中的老手，其知识与经验显得捉襟见肘。加快高层次、高素质管理人才的培养，已成为我们面临的重大挑战。理论知识是人才成长的沃土，学习研究现代组织战略与行为管理理论，对高级管理人才的培养和成长是不可或缺的。

1.2 现代组织战略与行为管理的研究内容与方法

现代组织战略与行为管理作为一种理论形态，主要研究视点为：现代组织的基本特征；现代组织行为的基本规律；现代组织战略；新经济时代的组织管理。

现代组织战略与行为管理的研究方法主要有：

(1) 系统方法

任何一个组织都是一个系统，组织及其个体、群体的一切活动又都是在社会这个大系统中展开的。因此，研究现代组织战略与行为管理，必须运用系统的观点与方法，如：规划组织要素，要从提高系统整体功能出发；设计组织结构，要全面考虑部门之间及部门与整个组织间的相互关联及相互作用；运筹组织战略，要系统分析各种组织资源的特定效能，使之都能充分发挥作用；实施行为管理，要注意各种模式、方法的最佳结合，并达成紧密有效的配合。另一方面，还要善于把组织战略与行为管理放在大的社会背景下，放在整个社会大系统中去考察和谋划，准确认识和把握组织与环境的相互作用。此外，还要注意掌握组织内外起决定性作用的因素及其相互依存度，从一定意义上讲这是维护组织生存与发展的关键。

(2) 辩证方法

研究组织战略与行为管理，要正确认识和处理好研究对象各方面的辩证关系。其中最主要的有三种关系。一是形式与内容。内容决定形式，形式必须反映内容。比如组织机构设置，部门只是实现组织目标的一种形式，可以这样架构也可以那样架构，关键看组织

赋予它在实现组织目标中担负什么样的职能，怎样有利于其功能的发挥。二是现象与本质。任何事物都有现象与本质两重性。正常情况下，现象表现事物的本质，本质规定事物的表现方式。但有时候现象只是一种假象，或者是因某种原因被扭曲了的现象。比如竞争对手采取的某种姿态或行动，可能是真实的，也可能是为了掩饰其真实意图的一种假象，如被这种假象所惑，据此采取的行动必将导致失误。三是原因与结果。因果关系是一切社会现象的普遍规律，即使某些看似偶然的事件，从其历史演变过程分析都有一定的客观必然性。如1997年的亚洲金融危机，风波起于投机家索洛斯，但真正的原因是亚洲许多国家经济结构失衡所致。有时一个问题有多种原因，具体情况要具体分析。很多情况下，产生问题的原因在自身、在内部，因此寻找问题症结首先要在这里下功夫。比如，组织绩效不理想，首先要考虑领导工作有什么不当的地方；经营状况不好，首先要想到自己的经营方略是否对头；人才流失，首先要查找组织内部环境的缺陷。只有在排除了这些方面之后，才可以去考虑其他，否则结果可能适得其反。

（3）综合方法

所谓综合，就是把事物间有机联系的各种现象，按照一定的逻辑关系给予整体性的描述，这是全面、准确地把握事物或认识问题的有效方法。综合中常常有分解，这是为了做更深层次的分析。但这不是最终目的。要把握事物的全貌，必须通过综合的方法来实现。如确定组织目标，要综合分析自身现有的和可能得到的各种资源，以及它们的可利用度与实际效能。惟有如此，目标的实现才有可靠的物质基础。再如，评估一名员工的绩效，不能只看一时一事，要综合其一个时期的行为表现和各方面的贡献，才能得出正确结论。综合方法的核心或者说关键点在于，要站在宏观层次、全局高度，不能只见树木不见森林，抓住一点不及其余。

（4）调查法

调查法就是通过了解研究对象的行为过程或看法，来印证自己的想法、观点或得出某种结论。调查法是研究现代组织战略与行为管理问题常用的一种技术方法，曾成就了许多名家。如利克特的四

种组织管理体制理论，就是在对2万名经理、20万名员工进行调查的基础上提出的；菲德勒创立的情景领导模式，其实践依据就包括对军事、教育、企业的454个小组的调查。调查法通常有访问调查与问卷调查两种。访问调查指研究者根据选题要求，划定相关对象，直接登门造访，通过问答方式，了解调查对象对这一问题的看法。问卷调查指事先精心设计好问卷，寻找合适对象答卷，从答案中提炼自己所关注的结论。

（5）观察法

观察法就是通过研究者的直观感受，来获得对某个研究对象的认识或揭示某种行为的规律。观察法分为自然观察和控制观察两种方式。自然观察就是观察者不对观察对象实施任何干预，让其在不知情和完全自然的状态下照常活动。控制观察就是观察者根据研究目的，事先设置一定的限制条件，让被观察者在其中活动，被观察者事先可能了解也可能不了解其被观察的处境。根据观察主体介入观察客体活动的深度，观察法又可分为参与观察和跟随观察两种方式。观察法简便易行，直观真实，有其他方法无法达到的作用，因而为不少研究者采用，并取得了显著效果。如泰勒科学管理思想中的许多观点，就源于大量观察。

（6）实验法

实验法就是根据课题要求，借助合适的现场或设置一种现场、构建实验室，在可控环境中对某个问题展开研究的一种方法。这种方法多用于揭示因果关系的研究，即通过控制、诱发或改变某种行为，观测其变量、自变量，然后进行结果评估，验证某种观点或设想。如要确定“激励的最有效办法就是多发奖金”这一见解是否正确，可以通过给员工发放奖金来观察他们事后的表现，对上述观点给予验证；研究“领导者什么样的行为最受欢迎”，可让领导者有意识地采用各种不同的行为方式，看其中哪种方式最受大多数人赞赏。

（7）例证法

例证法就是选择社会实践中具有典型意义的个案，经过解剖分析，从中提炼出带有规律性的东西，用于指导实践或说明理论观

点。例证由于看得见或众所周知，从中得出的结论具有较强的说服力，因而例证法的运用更为普遍。

(8) 模型法

模型法就是研究者将研究对象的构成要素先加以分解，然后按照要素间的逻辑关系建构一个模型，通过输入要素观察变量、演绎观点，再查看输出结果，最后形成结论。模型法的主要特点是直观性强，附之以简要文字说明，因果关系一目了然，可以达到用最简练的语言和图形说明复杂问题的目的。图 1-1 是一个用模型描述决策方法的例子（括号里的数字是概率）：

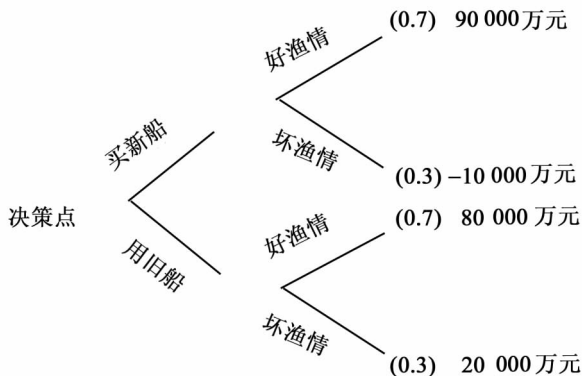


图 1-1 决策模型示例①

这个例子说的是一名船主在新渔季到来之前，要决定是继续使用旧船还是卖旧买新。通过模型，四种选择方案，孰好孰坏，一清二楚。

上述方法，前三种作为方法论，是贯穿在现代组织战略与行为管理研究各方面和全过程的；后五种作为具体的技术方法，既可单

①（美）弗里蒙特·E·卡斯特等著，李柱流等译：《组织与管理》，中国社会科学出版社 1985 年版，第 444 页

独使用也可结合使用，视研究的对象及要达到的目的而定。

1.3 现代组织战略与行为管理的演进 ■

现代组织战略与行为管理理论从萌生至今，大体上经历了四个阶段的演进。

1.3.1 萌生阶段 ●

19 世纪末至 20 世纪初为现代组织战略与行为管理的萌生阶段，其主要标志是科学管理思想的诞生。

(1) 时代背景

19 世纪末 20 世纪初，欧美主要资本主义国家出现第二次工业革命，率先完成了工业化，进入“电气时代”。科学技术的进步和生产力的发展，带来了经济的高速发展，企业数量迅速增加，规模不断扩大，劳动力出现短缺。如何加强管理，保证生产的高效率，引起了很多人的思考，从而导致了科学管理思想的诞生和“科学管理时代”的到来。

(2) 代表人物及其代表作

弗雷德里克·泰勒 (Frederick W. Taylor)，被誉为“科学管理之父”，代表作：《工厂管理》(1903)、《科学管理原理》(1911)。

亨利·法约尔 (Henri Fayol)，被誉为“管理理论之父”，代表作：《工业管理与一般管理》(1916)。

马克斯·韦伯 (Max Weber)，被誉为“组织理论之父”，代表作：《社会组织与经济组织理论》、《经济通史》。

上述三人堪称“科学管理”理论的“三驾马车”。此外，这一时期作出重要理论贡献的还有“甘特图”(生产计划进度图)的发明者亨利·劳伦斯·甘特 (Henry L. Gantt)、被誉为“动作研究之父”及“管理的第一夫人”的弗兰克·吉尔布雷斯 (Frank B. Gilbreth) 和莉莲·吉尔布雷斯 (Lillian M. Gilbreth) 夫妇、被誉为“效率大教士”的哈林顿·埃默森 (Harrington Emerson)。

(3) 主要理论成就

这一阶段的理论成就，集中反映在科学管理思想的提出和理想行政组织模式的创建上。科学管理思想以泰勒、法约尔的理论为核心，强调管理是遍及包括家庭在内的人类组织的一种活动；管理职能包括计划、组织、指挥、协调、控制五个方面；科学管理的核心是提高劳动生产率；有效的管理必须遵循分工、责权统一、纪律、统一指挥、统一领导、个人利益服从整体利益、合理报酬、集权、等级链、秩序、平等、人员稳定、主动性、集体精神十四条原则；把管理方法系统化为一套制度，实行制度化管理。理想行政组织模式以韦伯的理论为核心，认为层级制集权组织模式即“官僚模型”，是理想的行政管理体系，具有准确、稳定、纪律性强、可靠度高等优点，能够取得最高的效率。

这些思想观点，打破了经验管理的传统观念和方法，为管理理论、管理实践的进步与发展奠定了基础。同时也要看到，提出科学管理的实践基础是当时管理领域遇到的且亟待解决的日常问题，如人力和物力的浪费等，人们求助于科学和科学方法，从而“使得当时正在形成的管理思想带有一种以技术为中心的特点”。^① 其最大缺陷是漠视人性，把人当成“机器”使用，极少考虑和关注人的因素。尽管如此，科学管理思想的诞生，不仅推动了社会的进步，而且在学科建设史上具有划时代意义，标志着现代组织战略与行为管理的萌生。

1.3.2 形成阶段 ●

20 世纪 20 年代至第二次世界大战为现代组织战略与行为管理的形成阶段，其主要标志是行为科学的建立。

(1) 时代背景

第一次世界大战后的西方资本主义经济，经历了繁荣—崩溃—

^① (美) 克劳德·小乔治著，孙耀君译：《管理思想史》，商务印书馆 1985 年版，第 153 页

萧条的大起大落。经济的衰退激发了众多社会矛盾特别是劳资矛盾，解决这些矛盾，科学管理理论显得力不从心。在此背景下，管理理论从重视管理方法转向对人的关注，从而导致了行为科学的建立和“社会人时代”的到来。

（2）代表人物及其代表作

乔治·埃尔顿·梅奥（George Elton Mayo），被誉为“思想领域的探险者”，代表作：《工业文明的人类问题》（1933）、《工业文明的社会问题》（1945）。

林德尔·福恩斯·厄威克（Lyndall Fownes Urwick），代表作：《管理科学论文集》（1937，合编）、《管理的要素》（1944）。

卢瑟·古利克（Luther H. Gulick），代表作：《科学价值与公共行政》（1930）、《管理科学论文集》（1937，合编）。

玛丽·帕克·福利特（Mary Parker Follett），被看做是在科学管理理论和行为科学理论之间起着桥梁作用的管理学家，代表作：《新国家》（1918）、《作为一种职业的管理》（1925）、《动态的管理》（1941）。

切斯特·巴纳德（Chester L. Barnard），代表作：《经理人员的职能》（1938）、《组织与管理》（1948）。

亚拉伯罕·马斯洛（Abraham H. Maslow），代表作：《人类动机理论》（1943）、《动机与人格》（1954）。

（3）主要理论成就

这一阶段的理论探索，重点围绕对人的行为及其原因的分析，形成了一些新的理论观点，主要有：人际关系理论，强调工人是“社会人”而非“经济人”，人的思想、行为更多地是由感情引导的，生产效率主要取决于工人的工作态度、家庭和社会生活及组织中人与人的关系；“群体原则”理论，认为个人只有通过群体才能发现“真正的自我”，权威产生于情境而不是个人或其地位，领导者所能够依靠的不是命令和服从，而是协调、确定目标和鼓励人们对情境规律作出反应的技能；需要层次论。在组织管理方面，有古利克提出的管理七职能论，认为整个管理过程包括七项职能：计

划、组织、人事、指挥、协调、报告、预算。巴纳德等人就企业领导人的条件、品质、选拔、培养、训练以及构成领导行为的要素和领导艺术等提出了一系列新的观点。还有厄威克概括的组织八项原则，即目标、相符（权责）、职责、等级系列、控制幅度、专业化、协调、明确性；丹尼森的组织工程学；巴纳德的组织协作系统理论；梅奥等人的“非正式组织”理论。这些理论，特别是巴纳德的观点，奠定了现代组织理论的基础。

1.3.3 成熟阶段 ●

第二次世界大战后至 20 世纪 70 年代是现代组织战略与行为管理的成熟阶段，其主要标志是“管理理论丛林”的出现。

(1) 时代背景

第二次世界大战后，科学技术飞速发展，出现了人类历史上的第三次科技革命，不仅有力地促进了生产的发展，而且导致发达国家产业结构和工业内部结构发生了很大变化。大企业规模继续扩大，中小企业大量涌现，形式结构更为复杂。根据时代发展的要求，许多人开始对以往的理论进行系统总结和梳理。包括社会学家、数学家、人类学家、计量学家等在内的很多学者，纷纷从不同角度发表对管理学的见解，从而有力推动了现代组织战略与行为管理理论的发展。“管理理论丛林”的出现，突出反映了这一阶段的特点，标志着现代组织战略与行为管理理论进入“战国时代”，并逐步走向成熟。

(2) 代表人物及其代表作

赫伯特·西蒙 (Harbert A. Simen)，代表作：《管理行为》(1945)、《经济学和行为科学中的决策理论》(1959)、《管理决策的新科学》(1960)、《思维的模型》(1979)。

约瑟夫·朱兰 (Joseph M. Juran)，拥有质量领域的“首席建筑师”、“质量之父”、“质量领袖”等美誉，代表作：《质量控制手册》(1951)、《管理突破》(1964)。

伯尔赫斯·弗雷德里克·斯金纳 (Burrhus Frederick Skinner)，

代表作：《科学和人类行为》（1953）、《强化程序》（1957）、《关于行为主义》（1974）。

克里斯·阿吉里斯（Chris Argyris），代表作：《个性与组织：系统与个体间的冲突》（1957）、《组织内学习》（1978）。

弗雷德里克·赫茨伯格（Fredrick Herzberg），代表作：《工作的激励因素》（1959，合著）、《工作与人性》（1966）、《管理的选择：是更有效还是更有人性》（1976）。

道格拉斯·麦克雷戈（Douglas McGregor），代表作：《企业的人性方面》（1960）。

沃伦·本尼斯，被誉为“领导艺术的指导者”，代表作：《变革组织》（1966）、《组织发展》（1969）、《变为领导者》（1989）。

安索夫（Igor Ansoff），代表作：《企业战略》（1965）、《从战略计划到战略管理》（1976）、《战略管理论》（1979）。

安德鲁斯（Andrews），代表作：《公司战略概念》（1971）、《战略管理》（1979）。

（3）主要理论成就

这一阶段，可以说是现代组织战略与行为管理理论百花齐放、百家争鸣的时期，出现了许多新的理论观点。其中主要有：卢因的“群体动力学”，亚当斯的公平理论（又称社会比较理论），斯金纳的“强化理论”，阿吉里斯的“不成熟—成熟理论”，赫茨伯格的“激励—保健因素理论”，利姆·波特（Lyman W. Porter）和爱德华·劳勒（Edward E. Lawler III）的期望激励理论，大卫·麦克利兰（David McClelland）的“成就需要理论”，麦克雷戈的“X理论—Y理论”，朱兰的质量管理理论，布莱克（R. Black）和莫顿（J. F. Mouton）的“管理方格理论”，伦西斯·利克特（Rensis Likert）等人的参与式管理理论，弗雷德·菲德勒（Fred E. Fiedler）的“权变领导理论”，坦南鲍姆（R. Tannenbaum）和施米特（W. H. Schmidt）的“领导方式连续统一体理论”，弗雷德·菲尔德和加里·尤克等人的“情景领导理论”，科曼（Karman）等人的“领导生命周期理论”，安索夫等人的企业战略管理理论，等等。

孔茨发表于1961年12月美国《管理学杂志》上的《管理理论的丛林》一文，把当时管理领域学说林立的情况形容为“热带丛林”，将流行的各种管理理论归纳为六大学派：管理过程学派、经验主义学派、人类行为学派、社会系统学派、决策理论学派、数理学派。1980年，孔茨发表“重访管理理论丛林”一文，认为当时管理学界至少已经发展到十一个学派，即除了前面提到的之外，还有系统管理学派、组织行为学派、社会技术系统学派、经理角色学派、经营管理理论学派等。

从表面上看，“丛林”是一种乱象，但却反映了理论的活跃，是理论发展中的一个重要阶段。经过不同观点的交锋，由“乱”到“治”，推动理论走向了成熟。

1.3.4 拓展阶段 ●

20世纪80年代至今是现代组织战略与行为管理的扩展阶段，其主要标志是战略思想在组织管理领域的兴盛与“泛化”。

(1) 时代背景

20世纪80年代后，国际社会各个领域都发生了深刻变化。长期处于对抗状态的东、西方两大阵营解体，打破了国际交流的一大政治障碍。以计算机为基础的信息技术的飞速发展，打破了人类交往的地理障碍，偌大的地球一夜间变成了“小村庄”。政治多极化，经济全球化，社会信息化，生活知识化，已成为不争的现实和不可逆转的时代潮流。面对全球化的市场和白热化的竞争，要求当代经济组织的领导者和企业家，必须站在更高的层次上，以更宽广的视野，精于宏观运筹，才可能立于不败之地。于是，战略问题便成了人们关注的焦点。战略理论走出政治家、军事家的殿堂，向组织管理领域全面渗透。组织发展战略、企业经营战略、人才战略、竞争战略、战略变革、战略整合等，已成为司空见惯的热门话题。现代组织战略与行为管理进入了“战略时代”。

(2) 代表人物及代表作

彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)，被誉为“现代管理学之父”，

代表作:《公司的概念》(1946)、《管理实践》(1954)、《卓有成效的管理者》(1966)、《管理:任务、责任、实践》(1973)、《创新与企业家精神》(1985)、《大变革时代的管理》(1995)、《21 世纪的管理挑战》(1999)。

亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)被誉为“战略管理大师”,代表作:《经理工作的性质》(1973)、《组织的结构》(1979)、《战略规划兴亡录》(1994)、《战略历程 纵览战略管理学派》(1998)。

罗莎贝丝·摩丝·坎特(Rosabeth Moss Kanter)代表作:《变革大师》(1982)、《巨人学舞》(1989)、《世界级:地方企业如何逐鹿全球》(1995)。

加里·哈默尔(Gary Hamel)被誉为“世界一流的战略大师”,代表作:《为未来而竞争》(1994)、《竞争大未来》(1996,合著)、《领导企业变革》(2002)。

迈克尔·波特(Michael E. Porter)被誉为“现代竞争战略之父”,代表作:《竞争战略》(1980)、《竞争优势》(1985)、《国家竞争优势》(1990)、《竞争论》(1998)。

迈克尔·哈默(Michael Hammer)被誉为“企业再造之父”,代表作:《再造企业——管理革命的宣言书》(1993,合著)、《超越再造工程》(1997)、《企业行动纲领》(2001)。

汤姆·彼得斯(Tom Peters)被誉为“后现代公司之父”,代表作:《追求卓越》(1982,合著)、《赢得优势》(1985,合著)、《管理的解放》(1992)、《重新想象》(2003)。

托马斯·达文波特(Thomas H. Davenport)代表作:《营运知识》(1997)、《注意力管理》(2001)、《最优理念》(2003)。

菲利普·科特勒(Philip Kotler)被誉为“现代营销学之父”,代表作:《营销管理》(1967)、《市场营销教程》(1987)、《营销亚洲》(2001,合著)、《科特勒营销新论》(2002,合著)。

詹姆斯·科林斯(James C. Collins)代表作:《基业常青》(1994,合著)、《从优秀到卓越》(2001)。

约翰·科特(John P. Kotter)被誉为“领导艺术大师”、“变革领

域的大师”，代表作：《总经理》（1982）、《变革的力量》（1990）、《领导变革》（1996）、《变革之心》（2002，合著）。

卡尔·斯维比（Karl E. Sverby），被誉为“知识管理之父”，代表作：《知识型企业》（1986）、《知识型企业的管理》（1987，合著）、《知识管理》（1990）、《新的组织财富》（1997）。

彼得·圣吉（Peter Senge），代表作：《第五项修炼》（1990）、《变革之舞》（1999）。

查尔斯·汉迪（Charles Handy），代表作：《管理之神》（1978）、《非理性的时代：掌握未来的组织》（1989）、《空雨衣——变革时代的商务哲学》（1994）、《大象与跳蚤》（2002）。

（3）主要理论成就

注重战略，注重创新，是这一阶段从理论到实践的两大共同特征。这有力推动了现代组织战略与行为管理在广度和深度两个层面的发展，主要反映在以下四个方面：

第一，围绕如何全面提升组织的经营运作水平，形成了以竞争战略为核心的系统化的企业战略理论。其中最引人注目的是：迈克尔·波特提出的三种通用战略、竞争战略“五力模型”和价值链理论；哈默和普拉哈拉德等人提出的“核心竞争力”理论；明茨伯格提出的强调根据需要而不断调整变化“应急战略”；以及基于资源、基于能力、基于知识构建企业战略等一系列的崭新观点。

第二，围绕如何适应知识经济、信息社会的客观要求，提出了组织变革与创新的理论以及现代组织模式。其中最突出的是：彼得·圣吉等人的学习型组织理论；史蒂文·L·戈德曼（S. L. Glodman）等人的虚拟组织理论；迈克尔·哈默等人的企业再造——业务流程重组理论；以及关于联盟组织、项目组织、工作团队、扁平化结构组织模式等方面的理论。

第三，围绕员工积极性、创造性的充分调动和潜能的深度开发，形成了一系列以人为本的现代管理理念和管理模式，如人本管理、柔化管理、目标管理、使命管理以及知识管理、客户关系管理、人力资源管理、精益化管理等。以日裔美籍学者威廉·大内

(William Ouchi) “Z 理论” 的提出为先河，创建以信任、理解和紧密合作为基础的管理哲学和企业文化日益受到广泛关注并很快成长作为一种比较系统的理论。

第四，充分运用现代信息技术，研发出了各种先进的管理系统，如决策支持系统、主管信息系统、电子商务与电子政务系统、计算机辅助质量控制系统等，不仅实现了管理手段的现代化，更重要的是有力促进了管理理念更新和管理方法变革。

通过对一个多世纪的回顾，可以看出，现代组织战略与行为管理是伴随着人类社会的进步而形成和发展的。经否定之否定，螺旋式上升，不断向高级阶段演进。在此过程中，管理始终处于焦点位置。可以说，组织是管理的平台，行为是管理的对象，管理是使行为朝向实现组织目标（个人目标寓于其中）而努力的导引，而战略则是管理的一种新境界。人类社会越是向更高阶段迈进，科学有效的管理越为重要。可以相信，面对今后更为复杂多变的新情况、新问题、新实践，现代组织战略与行为管理必然取得新的发展和进步，在与时俱进中不断迈向更高境界。

组 织 篇



2

现代组织导论

科学技术的发展推动着社会的进步，这种进步在组织领域表现得尤为显著。

数十年来，在高新科学技术发展的推动下，社会生活日趋多样化、复杂化，给组织带来了多方面的重大影响。第一，以计算机为媒介的信息技术的发展，使组织内部与组织之间的沟通更加便捷；第二，经济全球化使竞争日益加剧，要求现代组织必须善于在变革与创新中求生存、谋发展；第三，随着知识经济、学习型社会的到来，要求现代组织必须为知识的聚集、流动、共享和知识效益的形成打造相应的组织平台；第四，处在多变的时代和多样化的社会，要求现代组织必须具有很强的灵活性和灵敏的反应能力；第五，面对素质不断提高和自主意识不断强化的现代员工，要求现代组织必须建立有利于调动和保护员工特别是核心员工积极性、创造性的环境与机制。

随时代大潮涌动，现代组织从组织模式到运行机制，从战略运筹到行为管理，从环境塑造到组织文化等，都在经历深刻变化。

2.1 现代组织定义及要素 ■

组织是将人们联结起来的纽带，是保证社会正常运转的依托。一个健康的、高效率的社会，离不开健康高效的各级各类组织。

大体上说，一个健全的、富有活力的现代组织，主要由以下九个方面的要素构成：

（1）目标

任何一个组织，无论其规模大小，都有一个基本的目标，它是建立组织的基本依据，并先于组织而出现。因此，组织目标是组织最基本的要素之一，没有目标的组织不成其为组织。

（2）资源

资源包括人力、物力、财力、技术、品牌、客户（工作对象）和供应商等。人力资源是组织的核心，是组织生命力、创造力的源泉。

（3）机构

机构指担负一定职能的具体部门，它们是组织最基本的外在表现形式。机构的多少及规模，以组织的目标为转移。一个以跨国经营为宗旨的大型公司和一家作坊式的小企业，在机构设置上是无法比拟的。

（4）产品

产品是组织实际社会地位与价值的集中体现。不同性质的组织，其产品具有不同质的规定性，如企业产出的是商品，学校产出的是毕业的学生，医院产出的是治愈的病人，行政部门产出的是管理和服务。

（5）知识

知识作为一种资产，是企业实现价值增值、提高组织绩效的智力源泉。知识经济条件下，企业的兴衰成败、实力强弱已不再取决于它所拥有的资本的雄厚与弱小，而在于它所拥有的知识的多寡和对知识的管理与开发水平的高低。

（6）文化

文化包括组织内部的规章制度、组织精神、行为规范以及组织所拥有的知识技术和被全体成员接受并自觉遵循的价值观等。

（7）能力

能力指一个组织将所有可用资源凝结在一起形成的创造力、应

变力、竞争力以及对社会生活的作用力、影响力等。这种能力既是无形的也是有形的，主要通过企业产品、组织效能表现出来。能力决定企业的规模和边界，决定企业的竞争优势和经营绩效，从一定意义上说最终决定着组织的成败。

(8) 沟通

组织是一个开放系统。组织内部、组织与组织之间以及组织与社会有关方面的有效沟通，是组织运作的纽带和润滑剂，因此也是组织要素之一。

(9) 环境

任何组织都不可能脱离一定的环境而存在，无论运筹组织战略还是进行行为管理，都必须把环境这个要素纳入视野。

以上九种要素不是一个个孤立存在的，它们之间有着内在的密切联系。组织生存于环境之中，资源是组织的物质基础，沟通把组织凝聚成为一个整体，机构维护组织的运转，目标引导组织前进的方向，产品提供组织存在的理由，知识用智慧支撑组织，文化带给组织以生机，能力决定组织的兴衰。它们相互结合，相互渗透，相互作用，有机地构成组织这个系统。组织要生存和发展，上述要素缺一不可。任何一种要素的失缺或与组织的要求不适应，形成“短板”，都会给整个组织的效能带来影响。

此外还需看到两点。

其一，不同的要素在组织中的地位、作用及其影响力不同，同一种要素在不同的组织中的地位与作用也会不同。例如，一个仅有数人的小企业，可以没有也不必设置明确的部门、机构，但其相应的职能却不能没有人承担。

其二，组织要素是动态的，人们对它们的认识也是变化的。传统组织以人、事、财、物作为构成要素，主要关注的是“硬件”。现代组织增加了知识、能力、沟通三大要素，对“软件”的关注胜于“硬件”。未来组织将更多地向虚拟化方向发展，资源、组织机构等显性要素将从组织中淡出。

2.2 现代组织功能 ■

功能是事物价值的集中体现。从另一方面讲，功能客观上也反映着人们对某一事物所应当具有的作用的一种要求或期望，而这种要求或期望，常常决定着事物的生死存亡。思考现代组织功能，必须充分看到这一点。

以往人们对组织功能的认识，通常想的是它是做什么的，这种视角似乎有点狭窄。随着现代社会生活的日趋复杂和各种竞争的不断加剧，人们对组织的期望值越来越高，希望现代组织能够提供高质量的产品或服务，带给人们以温暖、舒适和高质量的生活。因此，认识现代组织的功能，应当从更宽广的范围来思考。

现代组织的功能可区分为两大部分：内部功能和外部功能。

2.2.1 内部功能 ●

内部功能是指组织的各个部门、机构、业务流程面向组织内部所发挥和应起到的作用，具体表现在四个方面。

(1) 资源配置功能

资源既是组织功能形成的物质基础，又是组织功能发挥的直接工作对象。资源配置包括人力资源的配置、资金的配置、物资的配置等。

(2) 管理功能

管理是现代组织大量的、经常性的基本功能，它渗透在组织的方方面面，贯穿组织各种活动的全部过程。当“组织”一词在汉语中作动词使用时，它几乎是管理的同义语。管理既是组织的重要职能，又是组织的任务、计划、目的、目标得以实现的前提。

(3) 人际关系协调功能

无论是从内部看还是从组织与组织、组织与社会的各种交换过程看，人际关系运作都是现代组织运作的重要内容。因此，协调好内、外部的人际关系，既是组织的重要任务，也是保证组织有效运

转的基础。

(4) 维护自身生存与发展功能

从主观上讲，没有哪个组织不关心自己的生存与发展。但从实践中看，有的组织却事与愿违。如有的企业在经营中只考虑赢利、赚钱，把眼前的经济效益同长远的生存与发展割裂开，以致造成后继乏力，甚至自毁前程；有的只关注生存保平安，即使在条件具备时，也不寻求新的发展，不懂得在激烈竞争的时代不发展就难以生存；有的在兴盛时被冲昏头脑，一味追求规模扩展，最终因不堪重负而走向失败。如此等等，说明维护自身生存与发展也是组织的基本功能。

2.2.2 外部功能 ●

外部功能是指组织在运转过程中直接或间接起到的社会作用，因此也可称做组织的社会功能。作为一种社会单元，现代组织有着重要的社会功能。组织性质的差异决定了各自社会功能的不同。政府机关、教育机构以及面向大众的福利组织，其社会功能是不言而喻的。就现代企业组织来看，它们的社会功能主要体现在两个方面。

(1) 通过产品直接服务于社会

这是企业的内涵式社会功能。企业产品具有两重性：为企业带来经济利益；满足社会需求。产品满足社会需求的过程即是企业服务于社会的过程，而企业的经济利益则蕴含于这一过程之中。在市场经济条件下，企业服务于社会并借以实现自身利益的主要手段是产品，主要途径是市场，最终起决定作用的是社会满意度。社会满意度由三大要素构成：产品质量、价值比、售后服务。评价主体是客户，包括单位和个人。产品得到客户认可，自然就有了市场，也即是有了企业的经济效益。因此，企业要想取得良好的经济效益，必须充分认识其服务于社会的内在功能，树立很强的服务意识，努力提高产品质量，降低销售价格，提高售后服务水平。

(2) 在经济运作过程中对社会产生的客观影响

这是企业的外延式社会功能，有正面或负面两种可能。正面影响有利于社会的进步与发展 and 人们生活水平与质量的提高；反之则为负面影响，如有的企业制造假冒伪劣产品，有的企业严重破坏自然、生态环境等。负面影响产生可能是有意识的、预期的，也可能是无意识的、非预期的，但都会给社会带来损害，并损害造成者自身，因为社会固有的自我修复功能终将排斥损害制造者。与社会和谐共进是企业发展的内在规律，它要求现代企业必须协调自身利益和社会利益的关系，自觉承担相应的社会责任，包括遵纪守法、遵守社会道德规范、保护环境、保护消费者权益等。这不仅可以提升企业形象，而且可以增加收益，取得“名利双收”的效果。理光公司 2000 年度环境会计统计显示，其环境对策成本为 156.8 亿日元，所产生的效益为 238 亿日元，盈余为 81.2 亿日元。

2.3 现代组织类型

区分现代组织类型，可以从多种角度、运用多种方法进行。如按其社会功能，可区分为经济组织、政治组织、军事组织、文化组织等；根据其性质，可区分为经营性组织、服务性组织、公益性组织等。善于标新立异的西方学者，提出过一些独到的分类方法。如有的按组织所谋求人们顺从的方式，将其区分为“疏远类组织”、“功利类组织”、“道德类组织”；有的依组织所采用的技术，将其分为成长链组织、媒介组织、集约组织。按照产生方式和内部结构模式进行组织分类，是较为通用的方法。

2.3.1 按照产生方式

从其产生方式看，现代组织有正式组织与非正式组织两种。正式组织指经过登记注册、得到官方认可、具有法理意义的组织。非正式组织指正式组织中的成员以某种个人关系为纽带自发形成的团体。

正式组织与非正式组织的主要区别是：前者靠严谨的组织结

构、明确的职责和严格的规章制度运转，后者靠某种心理契约而存续；前者以共同的目标维系人心，后者依感情、志向、兴趣或其他某种暂时需求而聚合离散；前者为按部就班的显性活动，后者主要是随心所欲的隐性活动；前者的领导人有权的权威，后者靠人格的力量自然形成核心。

非正式组织作为一种客观现象，往往随伴正式组织而存在，具有一定的必然性。“任何正式组织都不可能离开非正式组织而有效运转，这种说法可能是相当中肯的。”^①非正式组织在维护其成员利益、凝聚其成员意志方面，往往可以发挥正式组织所发挥不了的作用。由此决定，非正式组织对正式组织具有双重影响，即正面的和负面的。何种影响起支配作用，取决于正式组织领导者的认识和态度。不能抱有这样的看法：因为非正式组织没有登记注册、没有得到官方认可、不具有法律意义，就认为是“非法组织”，是同正式组织完全背道而驰的祸害，因而不允许其存在。这样做的结果往往适得其反，非但禁不了，而且由于逆反心理作用，可能助长其发展和消极作用的强化。正确的态度是，正式组织的领导者要有宽广的胸怀，对非正式组织既回避又不禁堵，而是注意引导、善于引导，经常主动地与其成员尤其是核心人物进行沟通，必要时甚至有条件地给予某些方面的支持，使之与正式组织的基本目标保持一致，与正式组织的日常工作保持协调，充分利用其无法替代的作用为正式组织服务。

2.3.2 按照内部结构模式 ●

从结构特点看，现代组织主要有以下几种类型：

(1) 集权组织

集权组织或称“官僚制组织”，自韦伯提出至今，已有半个多世纪的实践，目前仍被广泛采用。主要特点：机构层次分明，由高

^①（美）赫伯特·西蒙著，杨砾等译：《管理行为》，北京经济学院出版社1988年版，第144页

到低，按等级排序，呈金字塔形展开，逐级负责，沿一条垂直线相互作用；职责范围明确，组织中的每一个人有什么权力、担什么责任、负什么义务，都有正式规范，严格按职能角色行动；规章制度严谨，无论人事安排、财务收支还是职权运用等，实行非人格化，一切照章办事，排斥滥用职权；高度集中统一，以组织目标为核心，权力相对集中，意志比较统一，行动容易协调。该类组织较适宜于稳定的环境。其主要弊端是：组织僵化，适应环境发展变化能力差；信息路由少，在逐级传递过程中容易出现衰变、异变或被截留，以至造成组织反应速度慢甚至决策失误；压抑人的积极性、创造性，每个人的行动都要中规中矩，机械运转，使组织缺乏活力。自 20 世纪 80 年代以来，在当今社会进步的压力下，集权组织开始出现变革。主要是下放权力，减少中间层次，以增强组织的灵活性；实行人性化管理，改进激励办法，以调动员工的积极性；增加规章制度的弹性，以唤起员工乃至整个组织的创造力。

（2）联盟组织

联盟组织指两个或两个以上的企业，为实现资源共享、优势互补、风险共担，通过各种契约而结成的松散型组织，亦称战略联盟。主要特点：组织灵活，通常由独立公司（包括制造商、供应商甚至往日竞争对手）临时组成，可视企业外部环境发展变化灵活迅速地聚散；边界模糊，可以突破行业界限；关系松散，主要是通过协商方式解决问题，兼具市场机制与行政管理的特点，可消除纯粹市场关系过高的交易成本和集权组织过高的管理成本；运作高效，有利于综合各方面的资源优势，形成单个企业难以达到的实力，完成单个企业难以胜任的各项经营任务，提升企业竞争力并防止过度竞争，快速扩张市场及获得规模经济效益；技术先进，可集成各成员的优势技术，使产品较快达到世界一流水平，并可能造就出“一切都是最优秀”的机构。从要达到的战略目标看，联盟组织主要有四种类型：合作研究与开发联盟，联合生产联盟，市场开拓与发展联盟、知识联盟。战略联盟的缺点是：可能导致成员核心知识、技术泄露；在某种程度上会降低企业战略的柔性与灵活性；

不同的文化、组织结构、战略目标会引发一些不合作行为，因而使联盟走向解体或因不能取得预期效应而失败。

（3）虚拟组织

虚拟组织指由一个具有某种关键功能并能起到关键作用的组织为核心，通过契约、合同等将其他相关组织或个人结合在一起而形成的、但却没有实体组织架构的联合体。其主要特点：组织机构虚拟化，即没有明确的组织架构；资源虚拟化，组织不拥有实际资源；产品和服务虚拟化，核心组织主要靠外包组织产品生产，本身只保留少数的核心能力以及为了协调控制其关系网络所需的管理系统；跨时空运作，成员间主要通过信息网络实现协调、交流；优势互补，资源共享，风险、成本共担，可无投入实现规模扩张；成员独立性强，机制灵活，能对外部环境变化迅速作出反应。虚拟组织是现代信息网络技术的产物，是一种具有广阔发展前途的新型组织形态，网上商店、网上银行等是目前可见的具体表现形式。

（4）项目组织

项目组织指围绕某个特定项目而组成的临时性组织，如针对某种新产品成立的研发项目组织，为完成某个工程组成的建设项目组织等。项目组织既可以在现成的常设组织之内搭建，又可以另外搭建。从组织结构看，该类组织介于集权组织和松散组织之间，既可以有明确的部门机构，又可完全按合同契约运作，方式比较灵活。主要特点：目标指向性非常明确，就是为了某项特定任务的完成；寿命时限清楚，项目一经完成即行解散；有利于集中人、财、物等高质量资源，在相对短的时间内达成目的。项目组织是完成急、难、重任务的有效组织形式，因而常常被政府部门或大型企业组织所采用。

（5）工作团队

工作团队指由一群具有相辅相成技术或技能的人员组成的围绕某种特定目的而协同工作、活动的小组。它通常出现在规模较大的组织之内，具体有三种形式：问题型，为解决某项技术或管理等方面遇到的某个重大问题而组成；自我管理型，上级将管理责任下放

给团队，由它们自己控制工作节奏，分配工作任务，成员相互进行绩效评估；多功能型，成员来自不同领域，用于协调复杂事项，为高层决策提供咨询等。前一类团队具有暂时性，后两类可长时期保持。工作团队的主要特点：一般人员数量较少，规模不大，从数人至数十人不等，视具体情况而定；每个成员各有所长，并能实现优势互补；有共同的目标、共同的工作方式、共同的绩效标准，成员共同承担责任。解决问题型团队和多功能型团队因成员来自不同部门、机构，容易出现“高度的和睦交往，低度的团结一致”的现象，有时对重要问题较难达成一致意见，这是团队管理中需引起重视的。

以上几种类型的组织，是目前比较常见的或正在迅速发展的现代组织形态。此外还有：“欧洲合作社”，指目前在欧洲许多国家存在的由个人或者小型企业组成的联合体；查尔斯·汉迪在《非理性的时代》一书中描述的“联邦组织”——不同的单位成员在一面表示同一身份的共同旗帜下结为同盟，组织变得很大，但成员依然保持很小，其领导主要是一种思想领导而非个人领导；狄伊·哈克（Dee Hock）1999年在《浑序时代的诞生》一书提出的“浑序组织”——把组织学习、知识管理和复杂性科学整合在一起的组织，其原型是哈克创建于20世纪60年代后期的半官方、半营利、半咨询、半授权、半教育、半社会、半商业、半政治的国际VISA（VISA international）。

2.4 现代组织目标 ■

组织目标是组织对自身未来所期望状态的描述，是其行为结果和目的地的预先设定。

2.4.1 目标的作用 ●

在现代组织运作过程中，组织目标起着六个方面的作用。第一，制约机构安排。组织机构是为组织目标服务的，组织设多少机

构，包括哪些部门，各有多少员工，通常是按照目标要求来确定的。第二，规定组织发展方向。建立明确的目标是现代组织的逻辑起点，也是组织进步、发展的航标和灯塔。目标的制定和实现水平决定着组织的兴衰成败，没有目标组织就会失去前进方向，没有明确目标的组织不是一个完整意义的组织。第三，引导组织行为。组织的一切行动，从管理控制到每个成员的日常工作，从根本上说都是由组织目标指挥，以组织目标为导向的。领导者有关组织的各种思考和筹划，都必须紧紧围绕组织目标这个中心展开。离开了组织目标，大家自行其是，组织会成为一盘散沙，行为会盲目乱撞，组织就难以为继。第四，资源配置的基本依据。企业资源配置受多种因素的制约和影响，其中部门利益干扰最大，有时眼前的利润压力也会造成很大冲击。只有建立在对组织目标准确把握的基础上，企业资源的配置、使用才可能科学合理。把足够数量、最高质量的资源投向关键部门和环节，是实现组织目标的根本保证。第五，绩效评估的源标准。现代企业都有一套完整的评估体系标准，处在这一体系最上层的是组织目标。保证组织目标实现，是组织评估体系的本质要求。组织目标本身就是标准，而且是评估组织及员工绩效的最高标准，其他层面评估标准的确定，都以它为依据，是它的细分和具体化。第六，员工激励的源动力。发现、选择目标和按目标行动，是人类活动的一般规律。企业良好的、经过努力可以达到的目标，有助于员工实现个人追求和人生价值，因而具有很强的吸引力、号召力和凝聚力，能最大限度调动员工的积极性，是激励员工的动力之源。

2.4.2 目标分类 ●

组织目标具有多样性，不同层次、不同类型的目标相互衔接，构成现代企业组织的目标体系。按时间划分，有长期目标——3年以上，中期目标——1~3年，短期目标——月目标、季度目标、年度目标；按性质划分，有研发目标、生产目标、销售目标、收益目标、资源节约目标、环境保护目标等；按执行主体划分，有企业

目标、部门目标、员工个人目标等；按地位作用划分，有总目标、分目标。

一个较大规模的现代企业，必须以企业组织的总目标为核心，构建一个比较完整的目标体系。

2.4.3 目标制定 ●

制定出科学合理的目标是事业成功的一半。衡量目标的科学合理有四项基本指标：能为绝大多数组织成员认可，否则目标不可能实现；有一定的难度，富于挑战性，但经过努力可以达到；能给组织及每个成员带来最大限度的利益；符合社会普遍价值观要求。

科学合理地制定目标，须解决好五个方面的问题：

(1) 正确分析预测形势

有时人可以左右形势，但更多的是形势左右人。古人云，顺势者昌，逆势者亡。制定组织目标同样不能违背这一规律。目标是未来而不是现在，因此分析预测形势主要是分析预测未来的发展趋势，包括社会政治、经济的发展趋势，科学技术的发展趋势，大众日常生活的发展趋势，市场发展趋势以及竞争对手的动向等，从中找出各种有利和不利因素，发现自己的机遇，顺势而非逆势地制定出企业组织的目标。

(2) 全面准确地衡量自己

目标能否实现，最终靠自身能力。所谓衡量自己，就是要全面准确地计算和评价自身的能力，包括组织领导能力、管理协调能力、目标所需各种资源的提供能力以及对外部环境的控制能力。弄清并着眼发挥自身优势，认真考虑企业能做什么、能做到什么程度、做到后会出现什么样的效果。在此基础上制定出来的目标才可信，才有更多实现的把握，实现后才能获得最大效益。计算和评价自身能力，既要立足于现实，又不能囿于现实，要用发展的眼光看问题，有一定的预见性、前瞻性。

(3) 处理好不同层次、不同类型目标之间的关系

不同层次、不同类型目标之间的关系，反映着不同群体之间的

利益关系。制定高层目标要顾及并代表低层目标。作为最高层次的企业目标必须符合所属各部门和绝大多数员工的愿望和要求，并关照好股东、供应商、客户等利益相关者的需求。制定低层目标要依据并服从高层目标，即各部门及员工个人要将其目标融入企业目标之中，通过达成企业目标来实现自己的目标。平行层次不同类型目标的制定，主要是防止相互冲突。如生产部门的年度目标为制作 10 000 件产品，而销售部门最多只能销售 8 000 件，或是相反的两个数字，这都是不合理的，可通过上层干预或相互协商解决。处理好了上述关系，整个企业的目标体系上下衔接，左右协调，全局一致，实现过程就相对比较顺利。

(4) 让尽可能多的员工参与目标制定

鼓励员工以各种不同方式参与组织目标的制定，对于保证目标的科学性、创造性，增强员工的目标认同感和落实的自觉性，以及组织的向心力，都有着重要意义，因而成为现代组织管理的一个重要特征。员工参与目标制定有两种办法：一是由下而上，先让员工和各部门提出目标建议，然后汇总给决策者确定；二是由上而下，决策者先提出目标设想，然后交给下属部门和员工讨论，最后再反馈上来确定。无论采取哪种办法，核心的要求是上下结合、相互协商。这个过程有时可能需要几个来回的反复。

(5) 目标表述简明实在并可以衡量

制定出来的目标，在语句表达上要非常简短明快，便于员工理解、记忆。措辞要具有鲜明的指令性，能显示出领导层的坚定决心，能传递给员工一种信心。模棱两可的，类似“争取实现”、“力求做到”、“尽可能取得”等词语一般不要使用。定性表述要与定量表述结合，有时企业总目标可不作定量表述，但分目标和部门目标、员工目标必须量化、具体化。“除非你能衡量出各种行动的不同之处，否则你就不知道自己是否正在接近目标。”^①

^① (美)戴维·德莱曼等著，冯士新译：《世界级管理 12 步骤》，广西师范大学出版社 2001 年版，第 15 页

2.4.4 目标管理 ●

“目标管理”是德鲁克于1954年在《管理的实践》一书中提出来的。其中心思想是：企业的使命和任务必须转化为目标，企业领导人和管理者要通过目标对下级实施管理，根据目标完成情况进行考核、评价和奖惩。

目标管理有助于员工个人利益与组织利益更加紧密地结合，促进组织内的相互沟通和交流，改善人际关系，更好地调动员工的积极性、主动性和创造性，从而达到激励与控制两个目的，创造良好的组织与个人绩效。尤其对那些操作性强的组织和在技术上具有可分性的工作，实行目标管理常常能起到事半功倍的效果。

目标管理作为一个完整的过程，具体包括：目标制定、目标分解、目标实施与控制。

企业最高层确定了组织目标后，必须逐级将其进行层层分解，使之变为各个部门以及每个员工的分目标，并制作成目标管理卡或目标责任书，形成责、权、利明确，自下而上逐层支撑的目标实现保障体系。目标分解主要包括三项内容：一是根据总目标的基本方针和各项要求确定各级、各部门的具体方针和具体要求；二是将总目标所包含的任务项目和目标值，按级或按部门进行协商分配，使各级、各部门直到每个人都明确自己在实现企业总目标中扮演什么角色，承担什么具体任务，目标值是多少，达到什么标准、什么期限完成等；三是在此基础上，制定保证目标得以实现的具体措施。目标分解既可采取指令式，也可采取协商式。两者比较，协商式更有利于其后的顺利执行。

目标实施与控制是目标管理中最大量、最经常性的工作。一个好的目标制定出来后，能否得以实现，很大程度上取决于组织实施与控制目标的能力和水平。目标实施与控制主要包括：推进目标的组织与指挥，目标进展情况的监督和检查，遇到困难和问题时的协调与解决，最终成果的考评与奖惩。单从技术角度而言，目标控制的形式有责任人自我控制、逐级控制、关键点（即对全局影响较

大的分目标、环节、部门、项目等)控制,控制的对象有消耗、成本、质量、产量、进度等,控制的手段有指导、协调、监督、检查、考核、评估等。

考核、评估既是目标控制的一种手段,也是目标管理过程的一个重要环节。考评包括阶段性考评和最终考评。无论哪种考评,都要由专门的考评组按照事先制定的考核标准和评价尺度来进行,不能大而化之。考评要实事求是、客观公正,不能掺杂感情因素,而且要最大限度公开化。考评结果要同奖惩挂钩,才能真正起到激励作用。还要看到,考评只是一种手段而不是最终目的,最终目的是推动目标的实现。对目标成果的评估实际也是对组织能力、组织绩效的评估,因此,考评不能停留在对目标实现程度的认定上,要注意通过考评查找企业经营中存在的问题,认真总结经验教训。例如,成功达标的经验是什么,领导有方、管理到位,还是主要靠员工个人的努力?没有达标,问题出在哪里,上级还是下级,是客观原因(目标定得过高、外部环境出现重大变化等)还是主观原因(员工不努力)?员工为何不努力,是组织目标与员工的期望值不符,激励无效,还是纯粹员工个人的问题?如此等等。把这些弄清楚了,对改进管理工作、推动企业发展具有长远意义。

实行目标管理,将目标分解下达后,企业领导人和管理者并非就万事大吉了。经过目标分解,员工责、权、利明确,对他们完成目标的具体途径、方法不要过多干预,而让员工自我控制,这无疑是对的。但员工自我控制并不意味着领导者可以当甩手掌柜。领导与管理的缺失或不到位,都可能使整个企业失去控制。目标管理实际上对企业决策层和管理层的筹划能力、决断能力、工作效率等方面提出了更高要求。企业领导人一方面要盯住目标,跟踪目标,实施经常性的监督和检查,搞好宏观的管理与控制;另一方面,要注意听取下级部门及员工个人的意见、建议,及时发现和纠正推进目标过程中出现的偏差,解决好下级遇到的而又无力解决的困难与问题。

2.5 现代组织环境 ■

组织是环境的产物，一个组织之所以产生和存在，无非是为了满足周围环境的某种需要。环境是组织的生命之源，环境通过为组织提供所需资源、产品或服务市场，供给组织以血液。可以说，任何一个组织都是在一定的环境中建立、生存和发展起来的，从其诞生的那一天起，就随时随地同周围环境发生相互作用，每时每刻受周围环境的影响和制约。密切关注周围环境的发展变化及其对组织的影响，及时采取正确对策，是现代组织领导人的重要职责，是保证组织生存与发展的重要环节。

2.5.1 现代组织环境构成 ●

组织环境指一个组织在生存与发展过程中所处的背景、条件和发生的各种交往关系的总和。广义的组织环境通常可以从内部与外部两个方面来认识。

现代组织内部环境主要包括：组织结构、员工素质、领导管理水平、财力物力状况、知识水平、技术能力、人际关系、组织文化等。内部环境是组织各项运作的基础性平台，其一切活动的进行，尤其是在进行战略筹划、制定计划、实施管理等过程中，首先需要考虑的是内部环境情况及其客观要求。但是，企业内部环境又受外部环境的影响和制约，外部环境的任何重大变化，都会不可避免地、不同程度地给内部环境各要素造成有利或不利影响，从而引起这些要素发生这样那样的变化。两方面相比较，内部环境具有较高程度的可控性，而外部环境则无法控制。因此，研究分析现代企业的组织环境，主要视点应放在外部。

现代企业组织的外部环境，可大致区分为以下五个方面：

(1) 经济环境

经济环境包括：经济形势，生产力水平，市场状况，所有制性质等。企业是经济形势的晴雨表，本国经济乃至世界经济的波动都

会在这里有所反映，直接影响企业的经营状况。如萧条时期产品难以找到销路，经济危机可能使企业遭到厄运。1997年爆发的亚洲金融危机，曾造成数千家企业倒闭，至今仍让不少人谈之色变。生产力发展水平一方面决定着国家的经济水平和人民的富裕程度，转而影响企业产品的销售；另一方面决定着企业员工的素质和技能水平，落后的生产力不可能为现代企业提供所需的高质量熟练工人。健全成熟的市场与不健全不成熟的市场，完全私有化与半私有化的经济，对企业运营方式的要求会有很大的不同。

（2）政治环境

政治环境包括：政治氛围、政策法律、政治制度、政府机构及政治权力运作方式、国际关系等。国家政治稳定、社会安定，会增加企业投资信心。人民安居乐业，企业员工的期望值会随之提高。宽松的政策可以为企业发展提供较大自由度。健全、有效的法律遏制非法经营和不正当竞争，对合法企业和正常经营活动起着重要保护作用。政治制度影响人们的思想、观点，并用一定秩序限定组织及个人的行为。政府机构既有对企业组织进行规范和限制的一面，又有为企业服务的一面。企业离不开同政府机构打交道，这决定了政治权力的运作方式必然对企业产生影响。国家实行对外开放，与外国保持良好的交往关系，在国际舞台上享有较高地位，企业可能获得较为广阔的发展空间。在经济全球化条件下，国际政治形势、战略格局的重大变动，都可能给企业经营带来重大影响。如石油输出国出现动荡或战乱，极易导致石油价格上扬，这不仅影响石化企业，进而可能影响汽车、航空等行业。

（3）社会环境

社会环境包括：人口的数量质量及发展趋势，社会消费水平，民众生活习惯和文化习俗，社会上大多数人所遵循的价值观和道德行为规范等。人口状况从劳动力素质和消费者构成方面影响着企业组织。大众的生活习惯、各种流行时尚、社会总体消费水平以及顾客的品位，都可能左右市场走向。被社会上绝大多数人认同的价值观和道德行为规范，是一种无形但又十分强大的制约力，给组织的

形成方式尤其是行为方式以重大影响。

(4) 科技环境

科技环境包括：科学技术的发展水平、劳动力的科技素养等。科学技术作为第一生产力，它的发展对现代组织的成长有着深远的影响。凡掌握了本领域最先进的科学技术，走在本行业最前列的企业，在竞争中总能占据较大优势。不同的组织对科技环境有不同的要求，因此受其影响的程度不完全相同。如技术因素对于航空航天公司、计算机公司这样的技术密集型企业显得异常重要，而对于保洁公司、宾馆、饭店等劳动力密集型企业就不那么重要。

(5) 自然环境

自然环境包括：自然资源、生态状况、天候地理。自然环境对现代组织的影响也是显而易见的。资源匮乏，得不到充足的原料供应，制造性企业就无法运转。在不良的生态环境和天候地理条件下，企业的发展会受到极大限制，严重的甚至无法生存。

以上五个方面，构成了现代组织外部环境这个大系统。该系统有两个突出特征。首先是它的复杂性。这种复杂性不仅表现在它的构成要素多，各种要素都以其内含的固有力量影响着现代组织，而且它们相互作用，形成交织着的力量，使之更难驾驭。这就要求现代企业组织的领导者在分析组织环境时，不能孤立地看问题，而是要用系统的观点，注意把握各种环境要素之间的相互联系、相互影响。其次是它的动态性。尽管从单个环境要素看，有的在短时期内变化不大，如天候地理、文化习俗等，但从整体上看，现代组织环境始终处在经常不断的变化之中，而且有些方面变化的频率很快、幅度很大。这种动态性特点，决定了分析把握现代组织环境，必须用发展变化的而不是僵化静止的眼光。

2.5.2 组织与环境的关系 ●

组织与环境是相互联系、相互对立的统一体。这种对立统一关系的基本要求是，组织要适应环境而不是相反。组织的绩效，组织的兴衰，在很大程度上同组织对环境的适应能力、适应水平相关，

这正如自然界中生物物种的兴灭与环境存在着正相关一样。适者生存的道理，对解释现代组织与环境的关系同样是适用的。组织只有适应环境，达到与环境的和谐一致，才能为自己的生存奠定基础，为今后的发展铺平道路。

组织与环境之间对立统一的矛盾关系，呈现着非线性的多元互动特点。因此，现代组织对环境的适应，必须是系统适应、动态适应。所谓系统适应，就是对构成环境大系统的要素都要适应，组织的各个层次、各个环节、各个业务领域都要适应。只适应经济环境而不适应社会环境；领导人适应员工不适应，决策层适应执行层不适应，生产部门适应销售部门不适应，等等，都会影响整个组织的适应状态，不能取得最佳的组织绩效。所谓动态适应，就是要把组织对环境的适应看做是一个永无休止的过程，善于随着环境的发展变化及时进行组织的自我调整，与环境保持一种互动关系。“系统所适应的环境，根本就没有固定不变的。每个厂商，都在适应着同时也在变化和演变着的厂商及消费者这一环境。”^①信息时代、知识经济为现代组织环境增添了更大更复杂的变数，用“日新月异”形容现代科学技术，用“瞬息万变”形容现在的市场，一点都不过分。这要求现代企业，对环境要始终保持高度敏感性，不断完善组织结构，适时调整组织战略，随时随地与环境保持动态适应，以保证能在复杂多变的环境中健康发展。

适应环境有两种表现形式：被动应付与主动应对。

所谓被动应付，就是对环境的发展变化事先既没有心理准备，更没有任何预测。一旦变化到来，只是盲目地顺从，完全让环境牵着自己的鼻子走。更有甚者，对消极的、不利的环境或者屈服，或者采取“鸵鸟政策”。这样的组织不可能有大的作为，只会走向失败，因为环境的发展变化并非时时处处对你有利。

所谓主动应对，就是在认识到组织不可能脱离环境而存在的同

^①（美）赫伯特·A·西蒙著，杨砾译：《关于人为事物的科学》，解放军出版社1988年版，第58页

时，充分发挥组织的能动性，科学预测环境，勇敢面对环境，主动适应环境，合理选择环境，积极改善环境，努力塑造环境。这里，最要紧的是四个方面：

（1）正确把握环境

高度关注环境动向，注意收集、分析相关信息，如政策法律信息、经济发展信息、市场供求信息、竞争对手信息、科技进步信息等，力争对外部环境可能出现的变化及时作出正确预测，并为之做好相应的准备。如针对可能出现的资源紧缺提前进行有关资源的储备，针对可能出现的市场扩大或收缩适时扩大或减少相关产品的生产。

（2）能动应对环境

顺应历史潮流，紧跟社会发展趋势，抓住环境变化所带来的机遇，趁机而起，乘势而上，放手发展自己。当环境变化出现对己不利的情况时，尽量想办法规避。规避不了时则通过自身的变化，如改变产品结构、营销方式、竞争策略、发展战略等，达到新的适应，进而有效驾驭新环境，不能任凭环境左右。

（3）科学选择环境

“良禽择木而栖”，“孟母三迁”，讲的都是主动选择环境的故事。环境是组织生存的土壤，不良的环境不可能养育出强盛的企业组织。当现实环境已不利于企业今后的发展时，科学选择、适时开拓新的环境，是明智之举，是积极主动应对环境的一种重要方式。在正常运转情况下，企业今后朝哪里发展、在什么领域发展，也应周密分析选择环境。例如，要决定在一个地区是否投资，既要看当地政府招商引资的政策和相关法律，又要看那里的自然资源、人力资源、地理交通等情况，有无适合自己生存与发展的总体区位优势。

（4）积极改善或塑造环境

环境虽说是客观的，但人们对它并非无能为力。通过发挥主观能动性，调动各种有效资源，求得部分改善或整体改变某种消极和不利环境，是可以实现的。如面对假冒伪劣商品对顾客消费心理的

冲击和对市场秩序的破坏，企业严格自律，配合执法机构打假，进一步改进销售渠道，再加上行业联手，就会使市场环境逐步得到改善。有时大环境改变不了，可致力于企业内部小环境的改变。如当社会上出现某种不良倾向时，可通过改进管理方式，加强对员工的教育引导等，保证企业组织内部环境的健康。塑造环境，就是根据企业发展战略的要求去治理消极环境或创造某个目前尚不具备或不成熟的环境要素。如通过施加影响推动当地政府制定有利的法规政策，通过推出新产品引导顾客消费创造市场，通过投资改善当地的交通状况等。塑造环境是解决现代组织与环境之间矛盾关系的最高境界，对企业的综合实力要求较高，一般中小企业难以达到，可通过联合行动进行

3

现代组织结构设计及运行

组织结构指组织内部各要素的排列组合方式及其运行方式，是表明组织内职能结构、层次结构、部门结构、职权结构等的结构体系，明茨伯格称之为将劳动按明确的任务进行划分然后再使它们之间协调而采取的一切方式的总和。组织以它为纽带和平台，通过分解、整合，将各项工作任务 and 拥有的各种资源合理联结起来，从而实现对整个组织的有效控制和管理，为实现预期目标而协同行动。

任何一个组织都是按照经过特别设计的结构来运行的社会有机体。组织结构犹如大树的躯干，决定着组织能否枝繁叶茂；犹如人的骨骼系统，决定着组织能否身强力壮。美国管理学者乔伊斯等人合著的《4+2》一书强调，组织结构是一个成功企业必须主修好的四项管理实务之一。

3.1 现代组织结构设计 ■

组织结构设计，就是根据组织目标要求，规划并确定组织的规模、管理部门、管理层次及其相应的责、权、利以及各部门各层次相互关系的过程。“错误的机构会严重损害企业的绩效，甚至毁掉它。”^① 强调结构设计，是现代组织发展进步的一项重要标志，也

^① （美）彼得·德鲁克著，帅鹏等译：《管理实践》，工人出版社 1989 年版，第 231 页

是现代组织及其生态环境日趋复杂化的客观要求。

现代企业的组织结构设计通常在三种情况下进行：新成立的企业，组织结构设计是全面投入运营的第一步，这一步迈得如何，对企业下一步能否有效运转和顺利发展至关重要；正在发展中的企业，根据组织成长情况，有时必须对组织结构进行局部调整和完善，这需要从组织结构的总体设计上来把握；遇到严重挑战或困难的企业，由于内部条件和外部环境发生重大变化，企业组织变革势在必行，因而需要对原有组织结构进行重新评价和设计。

3.1.1 现代组织结构主要类型 ●

毫无疑问，世界上并不存在某种普遍适用、放之四海而皆准的组织结构模式。但是，任何一个组织的结构设计，都离不开对现行结构模式的参照。一种全新模式的出现，只不过是针对现成模式缺陷的变革。更为常见的情况是，通过对相对接近的现成模式的分析、研究、借鉴，扬其所长，弃其所短，设计出最适合自己的组织结构。

多样化是现代生活的一大特点，这在组织领域也不例外。概括起来，现代组织的结构主要有以下四种类型：

(1) 直线型

直线型结构主要表现为，在组织内部的关系结构中，只有上下级之间的直线关系，没有左右并列的横向关系。直线关系是一种指挥与接受、命令与服从的关系，下级只接受一个上级的指令。整个组织从最高层到最低层，完全以命令链中的职权关系构成联结。组织最高领导人掌握全部权力，只是采取授权方式，给予直线人员有限范围的决策、行动权。直线型是工业时代初期的一种最简单的组织结构模式，通常只适用于劳动密集、技术简单的企业或规模较小的企业。它的优点是：权力集中，责任分明，命令统一，行动一致。其缺点是：控制过于严密，组织容易僵化；信息交流不畅，应变能力较差；下级往往只讲服从，组织成败可能系于一人。为部分克服以上缺陷，有的规模较大但仍采用直线型组织结构的企业，采

取了一种变通办法，在最高领导决策层之下增设参谋机构，借以发挥各种专家的决策咨询和辅助管理作用，补充最高领导决策者知识水平和精力的不足。

（2）职能型

职能型结构主要表现为，企业组织将其全部工作任务加以分解，按职能划分出一系列纵向一体化部门，如人力资源部、财务部、生产部、销售部、开发部等，把经过分解的工作任务交由相应的职能部门来完成。职能部门之间存在横向联系，但整个组织纵向控制大于横向协调，企业实行集中控制和统一指挥，各部门独立性很小。职能型结构的优点是：权力集中，控制严密，职责分明；专业化分工，鼓励职能部门的规模经济，有利于提高设备、技术等利用率，促进企业效率、水平的提高。其缺点是：对外界环境变化反应迟钝，创新动力不足；职能部门多头向下发布命令，容易导致下级无所适从。职能型结构通常适用于规模较大但产品品种少、技术相对简单、主要是重复性劳动、市场等外部环境稳定的企业。

（3）事业部型

事业部型结构主要表现为，企业对具有独立产品市场、独立责任和利益的部门实行分权管理。具体做法：总部是决策中心，在其下按产品或服务、地区、客户三种组合方式划分出独立的事业部。每个事业部都是一个具有相当自主权的利润中心，实行独立决策、独立经营、独立核算。但事业部不是法人，不是独立的公司，不能独立签订合同。它的优点是：集中决策，分散经营，企业能把统一管理、多种经营和专业分工较好地结合起来；权力适当下放，风险多元化，能保证公司获得稳定的利润；总部和事业部的责、权、利划分明确，能较好地调动管理人员的积极性；经营单元变小，与外部环境联系紧密，反应灵活，具有较强的应变能力。其缺点是：资源分散，企业将失去规模经济；管理机构较多，管理人员比重较大，需要更多的高素质专业人员来运作和监督事业部的生产经营活动；各事业部都有独立的经济利益，相互间竞争激烈，协调起来比较困难；总部与各事业部在权力运用上容易发生矛盾，处理不好会

影响整个企业的运转。总部与各事业部的关系，核心是战略决策控制与自主决策权的关系，可以因企业的不同而不同，没有一个简单的模式可以照搬。事业部制结构比较适合规模大、人力资源多、经营品种多、市场分散、环境不稳定的企业。目前欧美、日本的大型企业以及中国的“海尔”、“联想”、“长虹”等，采用的大多是这种结构模式。

(4) 矩阵型

矩阵型结构主要表现为，由纵向的职能系统和横向的项目系统组成的长方形组织结构。它有两个显著特征：权力结构的二元化，信息的纵向流动与横向流动在企业内部同时实现。整个企业的运作，一方面服从项目的管理，另一方面服从各个职能部门的管理。职能部门照常行使自己的职能，而企业的主要经营业务则以项目的形式展开。项目由项目经理全权负责，所需资源及其他相关条件由职能部门负责组织协调和提供。矩阵型结构的出现被认为是企业管理水平的一次飞跃，它最早应用于飞机和航天器械制造企业，具体有三种表现形式：产品矩阵结构、工程矩阵结构、项目矩阵结构。矩阵型结构的优点是：结构灵活，横向联系多，组织的机动性和对环境的应变能力强；能够使有限的人力、设备等资源在不同的时间和地点灵活分配，集中使用；集权和分权相结合，专业人员潜能可得到更大发挥，也有利于培养各种人才。其缺点是：权力分散，不易平衡，结构的建立和维持困难；职能部门领导和项目经理容易发生冲突，内部协调费时费力；管理交错，双重领导，可能造成管理真空或某些混乱。矩阵型结构一般适用于员工素质较高、技术复杂的企业，如软件公司、研发企业等。当遇到以下三种情况时，可考虑采用矩阵型结构：一是企业拥有多条产品线，但却不能同时为每条产品线提供足够的技术专家、重要设备；二是环境对两种或更多的重要产品存在要求，在组织的职能和产品之间需要一种权力的平衡；三是组织所处环境复杂多变，要求在纵、横两个方向上进行大量的协调与信息处理。特别是当环境一方面要求专业技术知识，另一方面又要求每个产品线能快速作出变化时，矩阵型组织结构最为

适应。

除上述四种外，还有人提出了其他一些类型的组织结构。如：“N型结构”，一种由小型自主、创新的经营单位组成的网络化组织形态，又称为网络型结构，是与U型结构（即职能型结构）、M型结构（即事业部型结构）相对应而言的；“立体多维结构”，指组织结构中同时设有三四个方面的管理机构，如按产品划分的事业部、按职能划分的专业参谋机构、负责地区市场的部门等；“自由型结构”，它没有固定的模式，而是根据特定时间、特定要求采用相适宜的结构形式；“圆形结构”，由赫塞尔本提出，它没有金字塔般的森严体系，而以组织的战略目标为圆心和联结点，所有成员围绕它开展工作；“三叶草型结构”，由查尔斯·汉迪设计，第一片叶子是专业技术人员，第二片叶子是承担本公司外包项目的人员，第三片叶子是兼职和临时工。

现代组织类型的发展趋势是多元化，组织结构设计并非只有一种选择。现成的各种类型都有各自的优点和缺点，无所谓孰是孰非，适合本企业的就是好的。合理的组织结构设计，不单是选择，更重要的是在综合分析各种内外因素的基础上进行创造。组织柔性化，边界模糊化，结构扁平化，这是现代组织的突出特征，在组织结构设计中必须认真把握并努力体现。

3.1.2 现代组织结构设计制约因素 ●

组织结构设计是一项复杂的系统工程，受多种因素的制约和影响。有效的设计必须建立在对各种制约因素进行全面分析和准确把握的基础之上，并且要以它们作为基本的依据。这也是权变组织理论的核心要求。

各个组织总是存在这样那样的差异性，因此在结构设计方面所考虑和重点关注的因素不完全相同。一般说来，制约和影响组织结构的因素主要有：

（1）规模

组织规模影响组织结构，这是显而易见的。一个上百人的企

业，组织结构中虽说类似员工管理、财务、生产、销售这样的功能都不可少，但不可能像一个有上万名员工的企业那样设置一系列职能部门。这是由组织容量决定的。所谓组织容量，是指组织所能负载的管理机构及管理人数量的数量。容量同规模成正比，组织规模大，组织容量就大，反之则小。组织机构超过组织容量，造成组织成本过高，企业将无法承受。组织规模不是一成不变的，组织结构设计要有动态思考，留有变通余地，防止企业在今后的成长过程中遇到起伏而组织结构不能迅速适应。

（2）目标

组织目标对组织的一切行为都具有最终的决定意义。组织结构是实现组织目标的依托，如何将组织结构设计得便于组织目标的实现，这是贯穿组织结构设计全过程的核心问题。因此可以说，组织目标对组织结构设计起着重要的引导作用，有关组织结构设计思考必须从组织目标出发。组织目标是通过各种工作来实现的，而工作流程设计是组织结构设计的基本内容之一。组织目标对工作提出要求，组织结构设计必须遵循和体现这种要求。组织目标为安排工作流程提供了框架，也即是为组织结构设计提供了基础。企业在经营过程中，目标改变并非罕见。当企业目标出现重大变化时，组织结构通常需要重新设计。

（3）战略

组织结构要跟随战略走，这是钱德勒在《战略与组织结构》一书中作出的重要论断。组织结构是实施战略的重要工具，再高明的战略，如果没有与之相匹配的组织结构，将一事无成。一套蹩脚的组织结构，势必妨碍甚至会断送掉一个经过精心制定出来的很好战略。因此，组织结构设计必须在战略的指导下进行，并随战略的变化而及时调整。企业是按产品设置组织结构还是按职能设置组织结构，是按地区设置分部还是按客户设置分公司，是采用事业部结构还是采用矩阵结构，都必须以企业战略为转移，以提高企业沟通效率、激励员工参与为目标。企业在不同的发展阶段，可能采取不同的发展战略，组织结构要随之调整与改变。企业组织结构的重新

设计，往往就是为了寻找、选择与企业新战略相适应的组织结构。战略选择的不同，在两个层次上影响组织的结构：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；战略重点的改变，会引起组织的工作重点及各个部门、各种职务在组织中重要程度的改变，因此要求对各个部门之间、各种职务之间的关系作相应的调整。当然，一种战略并非只有一种组织结构选择，但这并不能否定结构随战略走的结论。

（4）技术

技术是组织的一个限定条件。技术与组织两者关系的核心要求是，组织结构必须适应技术。这是因为，一定的生产过程，需要相应的组织结构来保证。约翰·伍德沃德按照产品生产技术的复杂性，把企业组织分为三类，并指出了与之相适应的组织结构：一种是单一的、按订单定制小批量产品的企业，它要能够对顾客需求的变化及科学技术的进步做好调整准备，其最有效的组织结构是灵活性较强的有机结构；另一种是大批量生产相对标准化或统一产品的企业，它不需要对变化很快作出反应，倾向于采用直线式的机械型组织结构；还有一种是长期连续生产、流水线作业的企业，它也需要不失时机地适应客户需求和科学技术的发展，因此其最有效的组织结构也是灵活性较强的有机结构。从企业的产业特征看，传统制造业因其产品技术含量相对较低，组织结构多为集权制；高新技术企业因其产品技术含量高且更新换代快，组织结构多为分权式。美国经济学家罗杰·阿尔卡利在他的《新经济》一书中指出，技术和制度革新存在“共生关系”，在新技术出现之后，企业的生产和操作模式也随之进行重大调整或根本性变化，如减少多余的行政架构等。现代组织趋向小型化、扁平化，很大程度上是由现代高新科学技术特别是信息网络技术推动的。

（5）环境

企业环境是最活跃的影响因素，它的变化直接影响到企业组织结构的变化。权变组织设计方法特别强调外部环境影响的重要性。西拉伊（A. D. Szilayi）等根据企业外部环境的变化程度和复杂程

度，组合出了四种环境象限，即四种不同特点的环境，以及每种象限中组织结构设计的基本特点和要求。第一象限，组织环境稳定简单，组织结构设计的特征是高度专业分工、集权化、狭窄的控制幅度和较少的协调需求，机械式或职能式较为合适。第二象限，组织环境比较稳定但复杂程度增加，采用任务小组的职能结构或产品结构是比较理想的设计形式。第三象限，组织环境变化激烈但比较简单，组织设计的主要特征是高度专业分工，高度分权制，管理幅度小，协作配合要求高，产品式或机动式结构最有效。第四象限，组织环境十分复杂且瞬息万变，组织中专业分工程度低，管理幅度大，组织结构设计多采用产品结构型和矩阵型。其实，环境和组织结构设计之间的关系是非常复杂的，并不一定都是这样一一对应。现代企业组织处在复杂多变的生态环境中，因此在组织结构设计上要更加强调动态适应性。当企业面临的生态环境只是细微的变化，未对企业全局构成影响时，可以通过对组织结构的微调，使企业同环境达到平衡。一旦这种变化对企业产生了重大影响，就要考虑对现行的组织结构进行变革和重新设计。企业面对的环境越不稳定，越不确定，企业的组织结构就应越灵活。成功的企业总是那些善于根据环境变化及时作出调整的企业。

制约和影响组织结构设计的因素还可以列举很多，但最主要的、较具普遍意义的是上述五种。这五种因素对组织结构设计的制约和影响作用不是孤立发生的，它们都可以决定又都不能单独决定组织的结构，因为它们本身就是相互影响、相互制约的。比如说，两个规模相同的企业，由于组织目标不同，产品结构不同，不一定会采用同样的组织结构模式。进行组织结构设计，对各种要素要做综合考察、分析，如果抓住一点不及其余，不可能取得成功。

3.1.3 现代组织结构设计的的基本原则 ●

虽说不存在某种普遍适用的组织结构模式，但却存在一些具有普遍意义的组织结构设计原则。现代组织结构设计应遵循的基本原则有：

(1) 效能第一

组织结构效能关系到组织的生存、发展。一个低效能甚至无效能的组织，既不可能长久生存，更不可能持续发展。如何有利于提高组织结构的效能，是现代组织结构设计的出发点和归宿。判断设计出来的组织结构是否合理、成功，惟一的或者说最终的标准，是看其是否有利于组织效能的发挥和提高。各种管理部门、管理层次、管理人员的配置，各种工作流程的安排，都应紧紧围绕提高组织效能这个中心并把它放在首要的位置来考虑，通过最佳组合，使企业组织的各种资源和全体员工的积极性、创造性得到最大限度的发挥，产生 $1+1>2$ 的组织效能。

(2) 精干灵活

灵活性是现代组织的普遍要求，组织结构设计必须反映这一要求。体现在各项具体设计上，部门机构要尽量地小，管理层次要尽量地少，信息传递线路要尽可能短，沟通路由要尽可能多。船大掉头难，组织只有精干，才可能灵活，才可能有较强的应变能力。组织的各种职能要充分体现，但反映在机构设置上则不宜太多，应力求简约化，以最精简的机构履行好最完备的组织职能。组织结构精干不仅有利于提高组织效能，而且还可以降低组织成本。

(3) 突出重点

组织规模无论大小，结构中的各个点在整个组织中的地位、作用不可能都是一样的。组织结构设计，应从有利于形成企业核心竞争力的角度，权衡出那些对全局有重大影响的部位或环节，突出关键职能设计，使其作用得到充分体现，这是成功企业组织结构上的共同特征。一个企业组织中的关键职能由企业类型所决定，如研发型企业，技术开发为关键职能；营销型企业，营销为关键职能等。同关键职能密切相连的是关键职能部门，如价值链中负责增值活动的部门即为关键职能部门。对关键职能部门，要给予较多的责任和权力，在资源分配上向其倾斜，以保证关键职能发挥出关键作用。

(4) 整体协调

首先，要根据各种职能、各个部门与环节之间客观存在着的必

然联系，通过合理的设计，使这些联系显形化，由不稳定变为稳定，由不自觉变为自觉，由无效或低效变为有效和高效。其次，要在突出重点的同时，注意保持组织各部分之间的相对平衡，如生产与销售之间的平衡、执行与检查监督之间的平衡等。平衡是一种和谐状态，是让组织各部分都能满足组织整体的要求，而不是平均分配组织的各种资源。再次，组织内部既要有明确的分工，又要有良好的协作。协作不能靠自发进行，要有结构上的保障。组织结构设计要为组织上下左右之间建立直接的、灵活的、密切配合的关系创造便利条件，架好组织内部协作的桥梁。

(5) 责权清晰

责、权模糊是组织之大忌，不仅容易产生矛盾，而且会导致推诿扯皮，不该管的都去管，该管的却没人管；好事、成绩争着要，困难、问题相互推，造成很大内耗。为避免这种情况的出现，在组织结构设计时，对各种责任和权力，特别是那些有交叉重叠的地方，要尽可能地给予清晰明确的划分，尽可能地到人到位，具有很强的操作性。责、权要对等，赋予某种职责，就要给予相应的权力。责、权、利要结合，把责任、权力同物质利益挂起钩来。

(6) 统分结合

企业中的计划决策、指挥控制、经营管理等实行统一还是分散，统分的程度如何把握，两者的结合点在哪里，既是影响全局的重大问题，又是较难把握的问题。这些问题的核心是权力的分配，即实行集权还是分权。不同的企业对此可能有不同的需求，但集权与分权的结合已是大势所趋。组织结构设计，应把权力的集中与分散结合起来，并将它们控制在适当的水平上。具体怎么做才合适，没有也不可能有一统的标准，只能视本企业组织的具体情况而定。大致上说，采用直线型、职能型组织结构的企业，集权的程度要高；采用事业部型、矩阵型组织结构的企业，集权的程度要低。从权力的性质上看，事关整个企业的发展方向、经营方针、基本政策和总体战略的应实行集权，其他的应尽可能地分权。实行集权时，不是集中的层次越高越好，能在低层次上集中的，就不要往更高层

次转移。集权与分权的最佳结合点，应从既有利于提高工作效率，又有利于调动各方面积极性的汇合处寻找。

3.1.4 现代组织结构设计的主要内容 ●

现代企业组织结构设计通常按以下程序进行：成立设计小组、制定设计规划、展开设计、讨论修改、审定下达、试运行与反馈。具体设计内容主要包括以下七个方面。

(1) 流程设计

企业是以各种工作流程为基础，通过分工与协作，使承担一定责权角色结构的人整合起来的有机体。流程是影响组织能力的三大因素之一。组织结构设计，首先是从流程设计开始的。

现代企业组织的业务流程比较复杂，规模较大的企业可罗列出上百项，其中有主导业务流程、重要业务流程、辅助业务流程，各自的具体内容由企业实际情况决定。主导业务流程对其他流程具有支配作用，流程设计首要的是设计好企业的主导业务流程，然后再根据主导业务流程的需要确定和设计其他业务流程。

20 世纪 90 年代，哈默等人提出了“业务流程再造”的概念。所谓业务流程再造，就是以企业主要的经营活动为主线，充分利用现代信息技术，通过工作程序和方法再设计，对原来因纵向分工和横向分工所造成的支离破碎的企业内外工作流程进行改造、整合、集成，废除过细分工，剔除冗余和无效部分，再造企业跨部门的作业流程，进而改变原有的组织结构，实施组织重建。重建后的企业组织结构，将是以流程为中心的、面向顾客的、自我管理的扁平化网络型结构。

(2) 职能设计

职能设计以业务管理流程尤其是主导业务流程为依据，其主要作用是：通过明晰实现企业战略目标所必须健全的各项职能特别是关键职能，使企业的战略行为转化并落实到组织的具体业务上来；将企业的各种业务活动加以归类，形成一系列既相互联系又相互区别的职能，为组织结构的框架设计和管理层次、部门、职务及岗位

幅度的大小同管理工作的难易程度成正比，而管理工作的难易程度又受管理者及部属素质的高低、被管理者的地域分布情况及工作复杂程度、信息沟通速率等因素的制约。据对美国 100 家大型企业的调查统计，其中多数企业的总经理直接管辖的经理有 6~13 名，最多的达 24 名。^①

现代企业组织的横向部门结构，通常包括决策机构、执行机构、参谋机构、监督机构和反馈机构。它们相互联系，构成一个系统，使整个组织的管理成为一个周而复始、不断更新的过程。

(4) 协调设计

协调设计是指协调方式的设计，也有人称之为联系方式的设计。主要包括进行控制、信息交流、综合、相互间的协作等方面的设计，就是研究各个层次、各个部门之间如何进行合理的协调、联系，通过高效率的配合，使管理系统的整体效应得到充分发挥。

协调问题渗透在企业组织中的各个层次，各个方面。明茨伯格指出，组织结构中有五种协调机制：相互调整，直接管理，工作过程标准化，产出标准化，技能和知识标准化。这五种协调机制可归并为两类：一类是以人为中心的活的协调，另一类是由规章制度规范的硬性协调或叫标准化协调。从涉及范围看，协调有企业层面上的统一协调，有不同业务流程、不同职能部门之间的互动协调，有各部门、各机构内部的自主协调，此外还有员工之间关系的协调。在具体操作方法上，有结构性方式、非结构性方式和人际关系方式三种类型。

结构性方式，指通过改变原有的组织结构来达到协调的目的，具体做法有：设置协调员，成立协调小组或委员会，设立专职协调机构。

非结构性方式，指通过改变和完善组织运行的规则与形式来达到协调的目的，具体方法有：制定管理工作规范，推行工作过程、

^① 参见艾民：《设计企业组织的管理跨度》，中宏数据库 2003 年 9 月 1

工作成果、工作技能“三个标准化”；定期或不定期召开例会，随机处理重复发生但需要协调解决的问题；跨部门直接沟通；联合现场办公。

人际关系方式，指通过加强员工之间的相互了解、沟通来达到协调的目的，具体方法有：建立相对稳定的交流机制，如成立联谊会、兴趣爱好组等；开辟员工反映意见、宣泄情绪的正式渠道，如“经理电子信箱”、“厂长热线电话”等。

（5）规范设计

规范设计就是管理规范即规章制度的设计。管理规范可分为管理制度和管理标准两大类。

企业管理制度一般由三个层面构成：基本管理制度，包括企业领导制度、民主管理制度、经济责任制等，是企业中带有根本性、全局性、综合性的管理制度，起着为企业各方面规定基本活动框架、调节集体协作行为的功能；专业管理制度，包括计划管理制度、生产管理制度、销售管理制度、人事管理制度等，是在基本管理制度指导下，对企业各项管理工作的范围、内容、程序、方法等所做的规定；责任制度，包括部门责任制和岗位责任制两种，是对企业内部各个部门和各类人员的工作范围、应负责任及相应权力的具体规定。

管理标准主要包括：管理业务标准，管理工作标准，管理方法标准，管理岗位定员标准等。

（6）人员及激励设计

人员设计主要有两项内容：岗位设置和人员配置。

岗位设置包括岗位分析及评价。岗位分析就是对组织中的各项工作及岗位的技术、种类、目的、任务、职责、权力、隶属关系、工作条件、任职资格等进行分析，确定完成该工作所要求的行为、条件和人员，形成每一工作岗位的职位描述、任职资格要求、岗位业务规范。岗位评价就是对各个工作岗位的相对价值进行评估和判断，找出各种职务的共同付酬因素（如岗位职责、任职资格要求、工作困难程度、工作环境的艰苦程度、岗位供求关系等），根据一

定的评价方法来确定不同工作岗位的价值，形成不同工作岗位的工资体系。

人员配置，就是依据岗位要求，定质、定量地配备人员。这里要注意把握两项原则：一是人事相宜原则，即人员的数量、质量安排要与岗位职责需求相适宜；二是精干原则，即在基本满足岗位职责需求的前提下，人员定额越少越好。人员定额根据工作负荷确定，一般标准是：工时利用率在 80% 以上为岗位基本满负荷，应该维持现有工作负荷；在 50% ~ 80% 之间，应增加工作职责和工作内容；在 30% ~ 50% 之间，应考虑兼任另一岗位工作；30% 以下的，应撤销该岗位，将其工作并入其他岗位。

激励设计指激励制度的设计，包括正面的褒奖制度和负面的惩罚制度，这两个方面需同时关照到。

(7) 治理结构设计

公司治理结构，也称法人治理结构、企业治理机制，指有关公司股东、董事会、高层管理者及其他利益相关者对公司控制权与剩余索取权分配的一整套法律、文化及制度性安排。

完整的公司治理结构，有所谓的“四方”（股东会、董事会、监事会、经理人），“四权”（最终决定权、经营决策权、经营管理权、监督权），它们既相互独立又相互制约，形成一种权力制衡机制，以防范、遏制管理腐败，确保投资者在企业中的资产得到应有的保护和获得合理的回报，合法权益不被企业的“内部人”侵害。

公司治理结构大体上分为三种模式：家族式治理模式，主要表现为家族占有公司的相当股份并控制董事会；内部人系统模式，主要表现为银行、供应商、客户和职工都通过公司董事会、监事会等参与企业治理，发挥监督作用，其中由银行和主要法人股东组成的力量称为“内部人集团”；外部治理模式，适用于在“弱股东，强管理层”情况下，即由于所有权和经营权分离，使所有权分散的股东不能有效地监控管理层的行为，主要依靠外部力量对管理层实施控制。

公司治理结构设计的基本着眼点是建立三大机制：选人用人机

制、权利分配机制、激励约束机制。具体包括：股东会、董事会、监事会、总经理的设置；责权划分；议事规则等。

上述组织结构设计七项基本内容，实际是两大方面：其一是结构本身设计，包括流程设计、职能设计、框架设计、协调设计、治理结构设计；其二是运行制度设计，包括规范设计、人员设计和激励设计。结构本身是硬件，运行制度是软件，二者互为表里，完美结合，共同保证了企业组织的顺利运转。

完成上述设计后，通常还应制作组织结构和组织手册。组织结构图是作为规范化体系的组织结构设计的一个管理文件。组织手册包括组织结构图、各个部门的职能分解表、各个部门的岗位设置表、主导业务流程图以及相关的文字说明。

3.2 现代组织运行 ■

组织运行，就是组织综合调度各种资源、各种力量，为实现组织目标，遵循组织既定战略展开各种活动的一种工作状态。

组织运行状态直接关系到组织绩效。组织结构设计中的运行制度设计，为组织运行提供了一般性的规范。然而，现代企业组织要保持高水平的运行状态，取得良好的运行绩效，必须从经营管理到企业文化等多方面入手，对企业的各个层面加以系统整合，以建立良好的组织运行机制。

建立组织运行机制的直接目的，是为了保持企业内外各种要素的和谐，防止在现有协调机制下可能出现的影响企业组织运行效率的行为发生，从而实现整个企业的高效运行，保证企业组织的良性发展，达到组织绩效的最佳和最大化。

3.2.1 现代企业组织运行机制构成 ●

现代企业组织运行机制包括两个方面：外部协调机制和内部运行机制，二者相互作用。

外部协调机制是指在资源配置过程中对企业行为起基础性调节

作用的机制，主要包括宏观计划协调、行政协调和市场协调。这三种协调机制构成了现代市场经济运行机制的协调机制体系，并制约和影响企业内部机制的运行。市场协调机制主要是通过价格、供求和竞争三大机制相互作用来实现。供求机制对企业运行具有牵引作用，决定着企业运行的方向。价格机制是市场机制的核心，也是企业最重要的信息渠道，对企业的决策、信息、激励、约束及风险等机制的运行都有重要影响。竞争机制意味着风险的存在，要求企业要不断改进技术，提高运行质量，提高自身的竞争能力。

企业内部运行机制，主要包括决策机制、经营机制、监督机制、信息机制、激励机制、创新机制等。

3.2.2 现代企业组织运行机制特点 ●

现代企业组织运行机制很大程度上受企业组织结构模式的制约，并因组织结构模式的不同而表现出不同的特点。

联邦制结构，或称 H 型结构，其运行机制的特点是：集团的各种产权相互独立，各相对独立的公司法人之间的交易为集团公司主导下的基于合同契约的市场化交易；经营权责在两级法人间划分，总部将核心业务领域的项目投资建设和经营权责下移至作业公司，自身的工作重心放在战略性投资和解决事关整个集团的重大问题上。

职能制结构，或称 U 型结构，其运行机制的特点是：有利于企业将有限的资源按总体设想集中投到最有效的方向上，有利于产供销各个环节之间的紧密协调。

事业部制结构，或称 M 型结构，其运行机制的特点是：企业总部与中层管理者之间以分权为特征；各分支公司通常是半自主的利润中心，它们通过下设的职能部门来协调从生产到分配的过程；各分支公司之上设有一个由高层经理所组成的、由许多财务和管理人员协助的总办事处，一方面负责监督、协调各分支公司的活动并评估它们的成绩，另一方面负责整个企业的资源分配，从而使政策制定和行政管理两项职能实现了分离，完善了决策分工形式；高层

经理得以摆脱日常经营工作，集中精力从事长期的战略性的经营决策。

3.2.3 现代企业组织运行机制建设 ●

除受组织结构模式制约外，现代企业组织运行机制又有其自身的内在要求。按照这种内在要求，运行机制建设最基本的着眼点有两个：一个是减少运行的阻力，另一个是增加运行的动力。这两个方面相互联系，相互影响，相辅相成。阻力的减少意味着动力的增加，同样动力的增加意味着阻力的减少。围绕这两个基本着眼点，在企业内部，需解决好以下四个方面的问题：

(1) 尽量简化组织

从运动力学角度讲，一个物体在运动过程中，其速度将随着与其他物体的不断接触而衰减，这种接触越多、接触面越大，其运动速度衰减得越快。组织运行也是这个道理。组织结构复杂，层层叠叠，其运转的速度和效率必然大打折扣。企业组织无论采用哪种结构模式，都应力求简约化。在能够有效履行职责的前提下，管理层次越少越好，部门、机构、下属单位越少越好，人员越少越好，尽可能保持组织扁平化和精干化，以提高企业内部的沟通效率和组织运行效率。

(2) 搞好内部整合

首先是功能整合，将近似功能归并，这既可以减少机构，也可以防止因多头指挥带来的矛盾和混乱；其次是作业整合，将分散在各部门的作业整合为单一流程，尽可能地以并行作业代替顺序作业，以提高作业效率；再次是流程整合，按内在逻辑关系安排业务流程，对业务流程运行中各类常见问题及时进行分析、调整 and 解决，通过提高业务流程运行效率来提高企业整体运行效率。

(3) 维护运行秩序

建立并维护运行秩序，是组织运行的基本需要。现代企业推崇柔性管理，但并不因此而否定必要的秩序，因为一个没有秩序的企业是无法运行的。秩序建设有两个方面：一是建立健全企业规章制度

度，用“法”来约束群体和个体的各种行为，使每个部门、每个员工都能在规定的职位上自觉按照规定的程序和要求行事，为企业创造规范化的运行秩序；二是严格按规章制度办事，保持“法”的权威性和严肃性，既不搞下不为例，更不能有特殊员工，要让企业的规章制度逐步内化为全体员工的自觉行动，使整个企业组织始终处在良好的运行秩序之中。

（4）优化人际环境

强化运行秩序可以减少运行阻力，但却不能增加运行动力。从一定意义上讲，企业成长、发展的动力源在企业员工。企业内部良好的人际环境，可以使员工保持健康、稳定的心理情绪，有利于调动他们的积极性、创造性，激发他们为企业努力工作的热情，同时收到减少企业组织运行阻力、增加动力的双重效果。优化企业内部人际环境，主要有两个方面：其一，加强上下左右之间经常性的沟通交流，重视关系协调，及时化解矛盾，防止员工郁结情绪；其二，企业领导人和管理者要主动关心员工，真诚尊重员工，善于理解员工，注重以情感人，实行关怀管理、人本管理，以赢得员工对企业的忠诚与回报。

4

现代组织诊断与评价

处在当今复杂多变、激烈竞争的内外环境中，现代组织需要经受的考验和历练也许太多，随时都有可能出现这样那样的问题。借助组织诊断与评价，经常不断地对组织现状进行调查、分析、判断，可以及时发现、解决存在的问题和薄弱环节，推动管理水平和应变能力的提高，从而保证组织的健康生存、稳步成长、持续发展。

4.1 现代组织诊断 ■

“诊断”作为医学上的一个术语，就是以观察、检验等方法来判断病人的病情和病因，然后提出治疗方案并实施治疗。将其借用于企业经营管理，形成了现代企业组织诊断的概念和相应的工作过程。

4.1.1 组织诊断的内涵 ●

现代企业组织诊断也称经营管理诊断，最早于 19 世纪 30 年代出现在美国，后逐步传入欧洲、日本等市场经济比较发达的国家、地区，欧美人称之为“管理咨询”，日本人则叫“经营诊断”。20 世纪 70 年代后，企业诊断从理论到实践都获得了迅速发展。从理论角度看，它正在成长为一门新型学科，是现代企业的“保健”科，现代管理科学中的“临床”学科。从实践角度看，它已成为

现代智能产业中的一个新兴行业，现代服务业中的一个热门行业。目前仅几个发达国家从事企业诊断的管理咨询公司已达数万家。

4.1.2 组织诊断的意义 ●

组织诊断之所以受如此之青睐，一方面同现代企业所处的生存环境有关，另一方面也同企业诊断本身所能起到的重要作用分不开。

优胜劣汰是市场经济的铁律，现代企业要想在激烈的市场竞争中立于不败之地，最基本的是要始终保持一种强健的组织机体。企业诊断作为现代企业健康成长的一种保护手段和经营管理的一个有机组成部分，有着重要的实践意义。第一，它是企业经营管理中的一种控制措施，基本功能在于及早发现、及时纠正生产经营过程中可能发生或已隐含的问题，防止小问题发展成大问题、个别问题蔓延成众多问题，使企业陷入被动、困境甚至走向失败。第二，它可以使企业比较全面清醒地认识自己，准确掌握自身的强、弱点，通过扬长避短、固强补弱，形成综合竞争力。第三，它可以为企业科学地制定经营目标、发展战略、实施决策提供依据，促进经营管理水平和组织绩效的提升，保证各项指标、目标的实现。第四，它可以弥补企业高层领导知识和能力的不足，减少领导工作的盲目性，降低失误率。第五，它有利于管理人员学到科学的经营管理知识、技能和方法，从根本上促进企业素质和管理水平的提高。

4.1.3 组织诊断的方式 ●

现代企业组织诊断主要有两种方式。一种是自我诊断，即由企业内部的管理人员、专家对本企业进行的诊断。其优点是开支小，保密性强，易于发现问题；缺点是容易陷入具体问题当中，就事论事，并受局部利益的影响和干扰，不利于从企业全局上认识和把握问题。另一种是“外脑诊断”，即聘请企业以外的咨询公司、专家、学者，借助外部智力资源对本企业进行的诊断。其优点是有助于排除企业内部的干扰，调查分析比较客观，便于全面准确地反映

企业的实际情况；缺点是开支相对较大，因外部人员对企业情况不熟悉，诊断周期长，还可能造成企业秘密外泄。

4.1.4 组织诊断的类型 ●

现代企业组织诊断有三种常见类型：一是单项诊断，即对企业的某项业务、某个项目、某个部门、某个工作环节进行的诊断；二是多项诊断，即以某一个方面为主，结合对相关方面同时进行诊断；三是全面诊断，即对企业从战略目标、机构设置到工作效率、财务收益等全方位的诊断。

4.1.5 组织诊断的内容 ●

诊断目的不同，具体诊断内容也就不同。可以说，企业经营管理的方方面面，都是诊断的对象，都应被看做诊断的内容。大致来说，现代企业组织诊断的内容通常集中在以下几个方面：

(1) 经营战略诊断

它主要检查企业目前实行的是什么样的战略，该战略是否运用科学决策方法作出及是否有利于本企业的长远发展，战略目标是否明确，战略规划是否符合市场运行规律，是否有明确的经营方针及经营活动是否在明确计划下进行，是否有应付外部环境尤其是市场变动的策略及方法，是否定期进行战略研究及分析等。

(2) 组织结构诊断

它主要检查企业的组织体系是否健全，组织结构是否满足实现组织目标的要求，现行结构及人员配置是否合理、是否与运营情况吻合、是否有利于今后企业规模的扩张及变革，各部门的责权是否明确及相互间的协调性和效率如何等。

(3) 制度体系诊断

它主要检查企业的规章制度是否完善，是否存在与企业目标相冲突的地方，以及如何进一步提高制度体系运行效率等。

(4) 业务流程诊断

它主要是检查各职能部门特别是关键部门的运作流程效率如

何，是否存在问题及存在何种问题，是否需要改进或进行业务流程再造等。

(5) 它人力资源诊断

它主要检查企业有无人力资源规划，员工招聘及录用方法是否得当，有无培训计划及执行情况如何，员工管理规定是否完备合理，员工对企业及自己未来发展的满意度等。

(6) 企业财务诊断

它主要检查企业的资金、资产核算管理制度是否正规健全，是否建立了有效的审计监察制度，是否定期进行预算与实际开支的比较分析，能否很好地控制现金流量，账款回收率的高低等。

(7) 企业文化诊断

它主要考察企业是否形成了一套全体员工共有的价值观和行为准则，企业是否有凝聚力，员工精神面貌如何，信息沟通系统开放的程度，是否鼓励员工进行自我评价与自我改进等。

2004年8月9日，墨西哥《箴言报》发表维多利亚·霍尔茨的题为《企业的健康和病态》一文，介绍了TMI咨询公司为各家企业进行评估时选用的25项指标，每项指标分为良性与病态两种情况，其中有的指标对象表面看似微不足道，如同事上班时是否打招呼，但就是这些细微处，可折射出企业肌体的健康与否。

4.1.6 组织诊断的方法 ●

现代企业组织诊断的方法很多，其中影响较大的和近年来新提出的主要有：

(1) “6W2H法”

“6W2H法”即：What——什么问题？Why——为什么会有问题？Who——是谁发生问题？Whom——给谁造成了问题？When——在什么时间发生的问题？Where——在哪个环节发生的问题？How——问题是怎样造成的？How many (much)——问题的程度有多深？该方法以问题为中心，紧紧围绕问题做文章，鲜明体现了传统企业诊断理论的特点，而且很富有西方人的思维特色。

(2) “七字诊断法”

七字诊断法即：“看”，深入现场查看；“听”，听取有关情况反映；“问”，向有关人员询问情况；“查”，现场检查问题；“测”，采用诊断辅助工具进行测试与分析；“定”，确定存在问题的根源与改进方案；“改”，协助企业实施改进方案并提供技术指导。此种方法借用中医理论与方法，具有鲜明的中华文化色彩。

(3) 模型法

模型法就是将企业抽象为一个可以计算化的模型，通过该模型，将被诊断系统的内部结构和行为方面的深层知识应用于企业诊断。通过检测诊断系统所对应的模型状态，得出诊断结果，并提供对系统处理结果的解释。

(4) “瓶颈”法

瓶颈法就是通过查找企业运作过程中的“瓶颈”——薄弱环节，发现企业存在的问题，并通过“瓶颈分析”找出问题的原因。

(5) “鱼骨图”法

“鱼骨图”因其形状酷似鱼骨而得名，由日本东京大学教授石川馨（Ishikawa）设计，又称石川图、特性因素图、因果图。完整的鱼骨图如图 4-1 所示。

“鱼骨图”的主要特点是，通过整理问题及其原因的层次来标明关系，能很好地描述定性问题，是进行因果分析的有效工具。利用“鱼骨图”，可以层层剖析问题的因果关系，有利于找出问题的本质。

(6) 层次分析法

层次分析法是由美国匹茨堡大学教授、运筹学家萨蒂（T. L. Saaty）于 20 世纪 70 年代初提出来的。它把复杂的问题或评价对象看做一个系统，根据问题的性质和要达到的总目标，将其分解成不同的组成因素，再按支配关系将这些因素分组，形成有序的递阶层次结构，通过两两比较判断的方式，确定每一层次中因素的相对重要性。层次分析法能使复杂问题变得清晰、有层次，便于找出问题的关键，既可为复杂决策问题提供简便的决策方法，又

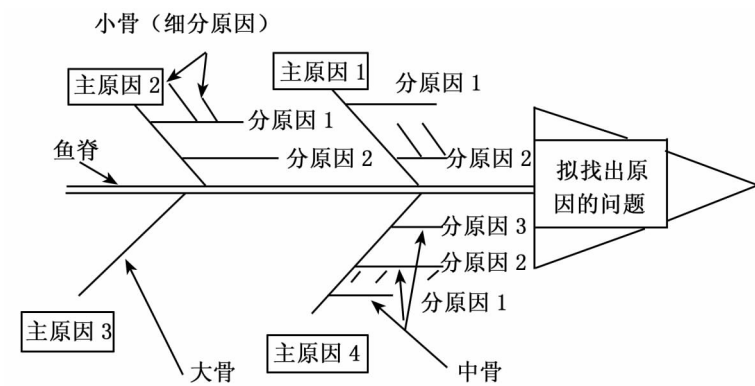


图 4-1 鱼骨图示例①

可用于进行组织诊断。

4.2 现代组织评价

组织评价与组织诊断有许多相似之处，如它们都表现为对组织现状的考察、分析和判断。不同的是，组织诊断的聚焦点在发现问题、解决问题，而组织评价的聚焦点在绩效。从行为动因上看，组织诊断往往是在组织运转不理想或是感受到存在某种问题时采取的行动，多为被动式；而组织评价则是在组织正常运行时采取的行动，多为主动式，因此正引起越来越多的重视，并为现代企业所广泛采用。

4.2.1 组织评价的内容

现代企业组织评价一般以行业整体评价所确定的考核要素为核

① 郑照宁等：《用鱼骨图与层次分析法结合进行企业诊断》，《中国软科学》2001年第1期，第119页

心，评价内容主要包括企业竞争力、经营管理水平、会计政策与财务报表质量、财务指标和特殊分析等。

目前，企业评价最常见的是绩效评价，因为绩效是企业竞争力和经营管理水平最直接、最真实的反映。通过绩效评价，可以展示企业整体运营情况，掌握各种具体的静态指标和动态指标，比较清楚地认识自己所处的发展阶段和行业地位，为制定或修正企业目标、实施各项决策提供依据；剖析企业经营状况，及时发现、解决问题，促进企业改善经营管理，以尽可能少的投入获取尽可能多的产出；提出提高绩效的基本措施，引导经营行为，指导企业向健康、具有竞争力的方向发展。

传统企业绩效评价的对象主要是财务效益状况、资产营运状况、偿债能力和发展能力，其中财务效益状况是核心。财务效益状况主要反映企业的投资回报和盈利能力；资产营运状况主要反映企业的资产周转及营运能力；偿债能力主要反映企业的资产负债比例和偿还债务的能力；发展能力状况主要反映企业的成长性和长远发展潜力。这四个方面相互联系，相辅相成，各有侧重，从不同角度揭示了企业的实际经营管理情况。通过对这四个方面的评价，基本可以反映出当前企业效绩的全貌。

传统企业绩效评价的基本要素有三个，即评价指标、评价标准、评价方法。评价指标又划分为基本指标、修正指标、评议指标三部分。参见表 4-1，括号内数字表示指标权数，“+/-”表示加或减。

基本指标是评价企业绩效的核心指标，评价结果反映绩效评价内容的基本情况。修正指标为辅助指标，基本功能是依据企业有关实际情况对基本指标评价结构进行修正，以此形成企业绩效评价的基本定量分析结论。评议指标属于定性指标，基本功能是对影响企业经营绩效的非定量因素进行判断，用于对基本指标和修正指标评

表 4-1 企业绩效指标体系

评价内容	基本指标	修正指标(+ / -)	评议指标(+ / -)
财务效益状况 (42)	净资产收益率 (30)	资本保值、增值率 (16)	1. 领导班子基本 素质(20)
		销售(营业)利润率 (14)	
	总资产报酬率 (12)	成本费用利润率 (12)	2. 产品市场占有 能力(服务满意 度)(18)
资产营运状况(18)	总资产周转率 (9)	存货周转率(4)	
	流动资产周转率 (9)	应收账款周转率(4)	3. 基础管理比较 水平(20)
		不良资产比率(6)	
		资产损失比率(4)	4. 在岗员工素质 状况(12)
偿债能力状况(22)	资产负债率(12)	流动比率(6)	
	已获利息倍数 (10)	速动比率(4)	5. 技术装备更新 水平(服务硬环 境)(10)
		现金流动负债比率 (4)	
		长期资产适合率 (5)	
		经营亏损挂账比率 (3)	6. 行业或区域影 响力(5)
发展能力状况 (18)	销售(营业) 增长率(9)	总资产增长率 (7)	
	资本积累率(9)	固定资产成新率(5)	7. 企业经营发展 策略(5)
		三年利润平均增长率 (3)	8. 长期发展能力 预测(10)
		三年资本增长率(3)	

资料来源：余良俭：《企业效绩评价——技术经济的一个新热点》，www.spc.com.cn/spcspc/Chinese/tep/2000_04/11

价结果进行定性分析。

评价标准又分为计量指标评价标准和非计量指标评价参考标准，是企业绩效评价的参照系，也是开展企业绩效评价的关键环节。

4.2.2 组织评价的方法 ●

评价方法是绩效评价的具体手段，采用以定量分析为基础，以定性分析为辅助，实行定量分析与定性分析相互校正，以此形成企业绩效评价的综合结论。

以财务效益状况为核心的传统企业绩效评价有两个方面的缺陷：一是评价指标数据来源于财务结果，时间上显得滞后；二是容易导致重短期利益轻长期利益，重局部利益轻全局利益，从而给企业的持续发展、创新带来不利影响。有鉴于此，20 世纪末以来，不少专家、学者提出了将财务指标和非财务的业务指标相结合的企业绩效评价方法，其中较有代表性的有：

(1) 德鲁克的改革论绩效评价法

德鲁克认为，每一个企业组织都需要一个核心能力，即改革。评价一个企业改革的出发点不能仅从其自身业绩出发，而应仔细评估其所处行业在一定时期内的改革形势以及该企业在改革中的地位和作用。他强调，企业业绩评价系统必须首先突出管理部门的思想意识，通过设计一系列特定性质的问题，提醒雇员注意真正需要重视的方面，再提供一个内在的组织机构，使雇员能够重视并发现这些方面可能存在的问题。

(2) 霍尔的“四尺度”法

霍尔认为，评价企业业绩应以质量、作业时间、资源利用和人力资源开发四个尺度为标准。质量分为外部质量、内部质量和质量改进程序三种。作业时间指把原材料变为产品的时间段，具体包括工具检修时间、设备维修时间、改变产品和工序设计的时间等。资源利用指用以计量特定资源的消耗和与此相关的成本，如直接人工、原材料消耗、时间和机器利用情况。同时，企业需要有一定的

人力资源储备和能恰当评价和奖励雇员的管理系统。

(3) 克罗林和林奇的“等级制度法”

克罗林和林奇为了强调总体战略与业绩指标的重要联系，设计出了一个企业业绩金字塔。在这个金字塔中，企业总体战略位于最高层，由此产生企业的具体战略目标，并向企业组织逐级传递，直到最基层的作业中心。有了合理的战略目标，作业中心就可以开始建立合理的经营效率指标，以满足战略目标的要求，然后将这些指标再反馈给企业高层管理人员，作为制定企业未来战略目标的基础。

(4) EVA 评价法

EVA (Economic Value Added 简称, EVA, 经济附加值) 评价法是由美国纽约斯特恩·斯图尔特咨询公司创立的。EVA 是指企业税后营业净利润与全部投入资本（借入资本和自有资本之和）成本之间的差额。如果这一差额是正数，说明企业创造了价值和财富，反之则表示企业发生价值损失，如果是零，说明企业利润仅能满足债权人和投资者预期获得的收益。EVA 的基本计算公式是：

$$EVA = NOPAT - IC \times \left[\frac{D}{D+E} K_D + \frac{E}{D+E} R_F \right]$$

其中，NOPAT 是税后营业净利润，IC 是投资成本，D 是长期负债，E 是所有者权益， K_D 是长期负债成本， R_F 是无风险投资报酬率。根据公式可知，当指标为零时，说明投入资本没有损失，即资本保值，经营业绩一般；当指标大于零时，说明投入资本获得增值，经营业绩较好；当指标小于零时，说明投入资本遭到损失，经营业绩较差。EVA 评价法的优点是：能真实反映企业的经营业绩；有助于将财务的两个基本原则（主要财务目标是股东财富最大化、企业价值依赖于投资者预期的未来利润能否超过资本成本）融入到经营决策中，从而将股东财富与企业决策联系在一起；注重企业的可持续发展，鼓励企业经营者进行能给企业带来长远利益的投资决策；体现了一种新型企业价值观。EVA 不仅适用于企业绩效评价，还可应用于目标设置、战略评估、资金配置、并购估值等多种

领域。

(5) 平衡计分卡

由卡普兰和诺顿于 20 世纪 70 年代提出，它强调非财务指标的重要性，其中有三个着眼点：评价是否达到顾客的要求；检查内部流程有没有改进，质量和效率的目标有没有达到；衡量组织的学习能力和发展能力。该方法要求绘制一份战略地图，把目标分解成四个方面：财务业绩、顾客满意度、内部流程改进和组织学习能力。这四个方面的因果关系如图 4-2 所示：

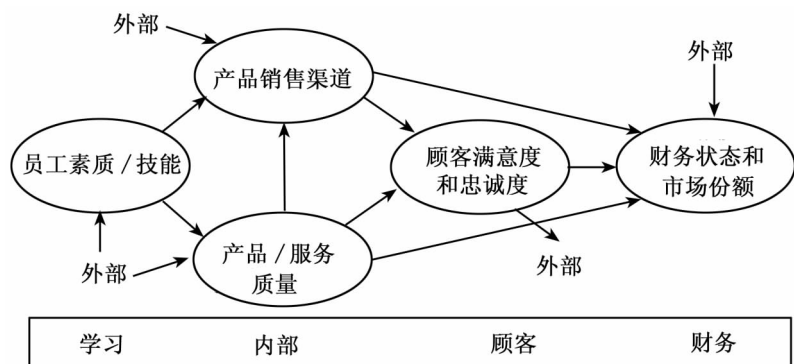


图 4-2 平衡计分卡评价指标因果关系①

其中员工素质/技能决定产品/服务质量、产品销售渠道等，产品/服务质量决定顾客满意度和忠诚度，顾客满意度和忠诚度及产品/服务质量等决定财务状况和市场份额。平衡计分卡的优点是：测评指标来源于组织的战略目标和竞争需要，而且要求从四个角度——选择数量有限的关键指标，因而有助于企业把注意力集中到战略远景上来；从四个角度得出的信息，可使经营收入等外部测评指标与

① 张和平、张显东：《平衡计分卡法在供应链绩效评估中的应用》，《物流技术》2002 年第 12 期

新产品开发等内部测评指标之间达到平衡；它从整体角度看待企业，可作为企业组织各种努力的聚焦点，向经理、雇员、投资者乃至顾客明确并通报。

(6) 多棱体评价方法

多棱体评价方法为英国克然费尔德大学（Cranfield University）管理学院 Andy Neely 教授等和安德森咨询公司（Andersen Consulting）的合作研究成果（参见图 4-3）。他们认为，效绩评价的起点

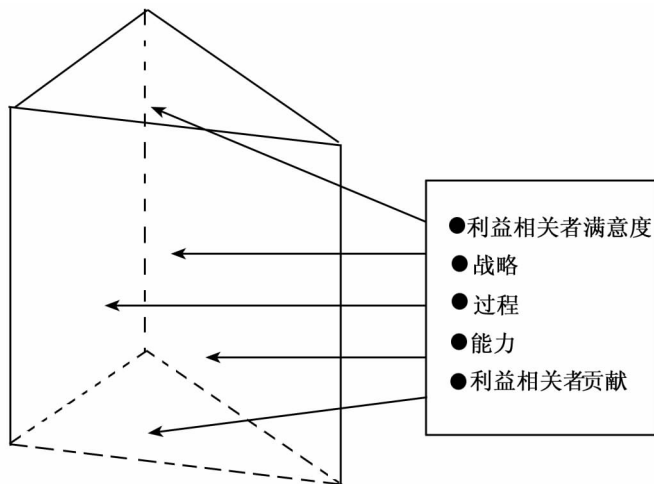


图 4-3 业绩多棱体示意图①

不是公司战略，而是所有者利益的分析。因为战略仅仅是实现目标的途径，而不是目标本身。企业的各项经营活动，包括战略本身，是为了增加所有利益相关者，包括投资者、顾客、供应商、法规部门、社会公众等的价值。多棱体的上下两面分别是利益相关者满意

① 赵树宽、陆晓芳：《国外典型企业效绩评价方法评述》，《工业技术经济》2003 年第 3 期

度及贡献，三个侧面分别是战略、过程和能力。战略面考虑如何才能满足利益相关者需求；过程面是实施该战略所需要的经营过程的改进；能力面是人员、程序、技术等要素，过程由这些要素组成，过程的改进首先是这些能力的改进和提高。绩效评价指标体系要考虑所有这些综合因素，而不仅仅是某一方面。业绩多棱体从利益相关者的满意度和贡献角度来考虑目标和战略，以及对于整个经营过程的改进要求，这一点是多棱体评价方法相对于平衡计分卡的突破。

5

现代组织变革与创新

现代组织处于高速变化着的生存环境中。从变革中找出路，从创新中求发展，是现代组织通向未来的制胜之道，也是现代组织的一个永恒主题。“生活并不遵从某个人的愿望发展。改变随时有可能降临，但积极地面对改变却会让你发现更好的奶酪。”^①

5.1 现代组织变革 ■

任何一个组织在其生存、发展过程中，都会自觉不自觉地、或多或少地进行变革。现代企业作为一个开放的组织系统，应当是积极主动地变革，通过变革不断超越自我，把自己推入新的境界。韦尔奇谈到 GE 的价值观时强调：“正是对变革的热爱和渴望抓住变革的念头才使 GE 像今天这样重要，有活力，与众不同，我们永远不能失去这种对变革的热爱。”^②

5.1.1 现代组织变革动因 ●

推动现代企业组织变革的动因来自企业内部和外部两个方面。

① （美）斯宾塞·约翰逊著，吴立俊译：《谁动了我的奶酪》，中信出版社 2001 年版，第 67 页

② 仵宏元、张炜编著：《韦尔奇的接力棒：伊梅尔特的通用之路》，地震出版社 2004 年版，代序

(1) 内部动因

内部动因主要来自于：规模扩大的压力，随着企业的发展，规模日渐扩大，活动日趋复杂，原有的组织结构、管理方式等出现不适应，需要进行调整改革；组织战略的影响，当企业的总体战略根据形势的变化需要进行重大调整时，为保证其战略实施的有效性，势必要对企业的组织结构等加以相应变革；技术条件的变化，企业开发或引进一项新技术，可能带来整个制造工艺、生产流程以及部门结构与协作关系等方面的调整或变革；产品结构的变化，当企业从单一产品发展到多种产品时，产品种类达到一定规模或实行跨行业经营时，都会对企业组织提出高低不等的变革要求；经营管理水平的提高，当企业经营管理经验积累到一定程度，素质、能力有了显著提高时，管理幅度可以相应增加，管理层次、管理机构和管理人员可以相应减少，于是组织结构就会发生显著的变化；高层管理人员的变动，新上任的企业高层管理人员可能带来新的管理理念，或者对企业现状有不同于前任的认识，由此发起一系列的变革；企业组织绩效下降，往往是激发变革的最强烈动因。

(2) 外部动因

外部动因主要来自于：政治动因，包括国内国际政治局势的变化、国家相关政策法律的调整等，都可能促使企业进行相应的变革；经济动因，包括生产力水平的提高、社会经济的发展、产业结构的改变以及社会消费需求的变化等，它们不仅会带给企业以新的发展机遇，而且势将推动企业组织的变革；科技动因，科学技术每一次大的进步，都不可避免地会引起生产工具、生产方式以至生产组织的变革；市场动因，市场这只“看不见的手”紧紧牵引着企业，市场需求的扩张或下滑，一个新的市场的出现和形成，都可能引发企业目标、战略、产品结构、组织结构的调整和变革；竞争者动因，竞争对手往往是企业所直接感受到的最现实威胁和最大挑战，“敌变我变”，竞争对手战略策略的改变和实力的消长，都可能刺激企业进行相应的调整和变革；社会文化动因，包括公民接受教育程度、风俗习惯、价值观念等，对现代组织变革具有现实的或

潜在的影响。

变革的意义和根本目的是为了能够更好地适应外部环境，因此外部环境的变化是企业组织变革的最大诱因。

5.1.2 现代组织变革样式 ●

现代组织变革主要有两种样式：渐进式和激进式，也有人叫做改良式和爆破式，西方国家理论界又有“一级变革”与“二级变革”、“渐变”和“跃变”的提法。叫法虽然不同，但其基本内涵大同小异。

(1) 渐进式

渐进式变革指以频繁而连续发生的小幅度局部调整、渐变促进组织的发展，实现初态组织模式向目的态组织模式的转变。其主要特点是：变化的速度慢，时间跨度长；变化的量比较小，变化的质比较弱；震荡面小，波动次数多；阻力较小，易于推进，可以经常性地、局部地进行。理想的组织应该是持续不断适应环境的组织，因此一些学者将这种连续的、渐进的变化看成是组织变革的本质。德鲁克在《21世纪管理的挑战》一书中，对后现代组织的变革进行了分析，认为后现代组织的大多数变革都是属于渐进式的改变，以微调为主。他强调，对多数企业来说，有组织的放弃、有组织的改进、利用可能更富有成效，而没有放弃、改进与利用等策略，没有哪个组织能有望成为成功的创新者。近年来，有的学者进一步提出，应围绕组织各要素的反复相互作用而建立变化机制，形成面对环境不断重构的反应方式，使变革为常规而非意外。

渐进式变革表现为组织对环境的不断适应和调节，有利于维持组织的相对稳定和持续发展。其不利之处在于容易变成权宜之计，甚至产生路径依赖，导致企业组织长期不能摆脱旧机制的束缚。

(2) 激进式

激进式变革指一定时期内发生的突变，是一种不连续的、非常规的且带有根本性的质变，是发生于组织内部的革命。它力求在短时间内对组织进行大幅度的调整，以彻底打破初态组织模式并迅速

建立目的态组织模式。激进式能以较快速度达成变革目的，但其中包含着高度的复杂性和不确定性。而且由于组织平衡被打破，势必引起较大范围的震荡，因此变革的代价较大，弄得不好甚至可能招致组织崩溃。因此，采取这种变革方式要非常慎重，而且不宜频繁进行。激进式变革要能顺利进行并最终取得成功，立新是关键。原有组织的稳定性被打破之后，如不能尽快建立新的取代物，那么组织将陷于混乱甚至毁灭。

渐进式变革与激进式变革并不是互相排斥、互相对立的，它们既可分别运用，又可结合起来运用。变革是现代组织的一种常态，渐进式是当然的选择。但当内外环境发生重大变化，组织系统的关键要素已不适应发展和竞争要求，或因经营状况严重恶化而非动大手术不能解决问题时，激进式变革可能是最佳选择。正如笃信“只有偏执狂才能生存”的英特尔公司董事长安迪·格罗夫（Andy Grove）所说：“在任何公司的历史上，都至少有一个必须进行巨大变革以提高到下一次经营高度的时刻点。错过这一时刻，你就会开始走向衰落。”^①

5.1.3 现代组织变革内容及进程 ●

现代组织变革有广义和狭义之分。广义的组织变革涉及企业的方方面面，如战略目标变更、产品结构调整、经营方式转换、人事制度改革，等等。狭义的组织变革主要是在组织结构、组织运作方式、协调方式、工作方式等上面做文章。无论哪个方面的变革，都应有计划、分步骤进行。

按照卢因 1951 年提出来的组织变革模型，一个完整的组织变革周期大体上要经过三个阶段。第一阶段：解冻。这一阶段的焦点在于激发变革动力，营造变革氛围，使员工做好接受并积极投入变革的心理准备。第二阶段：变革。这是组织变革的实质性阶段，主

^① 转引自张鼎昆：《组织变革与发展（研究综述）》，www.tplc.org/tplc/mfzl/text.php?NewsId=26 2005-2-20

要任务是按照预定方案，对企业现有的某些或全部组织要素进行改变，以使其适应新形势、新环境的要求。第三阶段：再冻结。这是组织变革成果巩固阶段。变革后，由于人们有一种退回到原有习惯和行为模式中的趋势，因此必须采取一系列相应措施，把组织稳定在一个新的均衡状态，保证新的组织形态和行为方式能够不断被强化和巩固，防止变革成果的退化或消失。

科特 1995 年在《哈佛商业评论》上发表的《领导变革：为什么企业转型的努力会失败》一文中提出，成功组织变革有八个步骤：创造危机意识，使大多数人产生变革紧迫感；建立一个强有力的变革团队；构建远景和战略，指明前进方向；把变革的远景传递给组织中的每个人；授权员工为远景而努力，鼓励冒险和非传统的观点、活动和行为；夺取近期战果，表彰奖励有关人员；巩固战果并再接再厉；将新的行为模式和变革结果根植于组织文化之中。

5.1.4 现代组织变革阻力与克服 ●

任何变革在推进过程中，都无可避免地会遇到各种各样的障碍和阻力。“在努力进行重大变革时，即使沿最合理的目标方向联盟起来的群体也总会遇到严重阻碍。”^①

（1）变革阻力来源

从以往的实践看，组织变革中的障碍和阻力主要来自于：

① 组织惰性和保守倾向。这是形成变革阻力主要的因素，面临变革形势时表现刻板、缺乏灵活性，难以适应环境的要求或者内部的变革需求。组织内部体制不顺、决策程序不良、职能焦点狭窄、文化陈旧等，都会使组织产生惰性，影响变革的进行。

② 利益调整引发的重重阻力。变革意味着打破现状，打破旧的思维方式和工作方式，更为重要的是它会带来利益的调整，使既得利益者感受到威胁，担心失去现有的地位、权势、收入和福利，

① （美）约翰·P·科特著，方云军，张小强译：《变革的力量——领导与管理的差异》，华夏出版社 1997 年版，第 75 页

因此他们不赞成甚至抵制变革。“对那些掌权者而言，连续是舒服的、可预测性的，并确保他们能继续控制。因此，他们本能地宁愿相信事物会沿以前的方向前进。”^①

③ 变革结果未知。变革将使已知的东西变得不确定，由此导致变革风险，导致人们对未来产生不安全感和恐惧感。多数人的心理都有求稳和避险的倾向，从而与变革发生抵触。特别是在变幻莫测的环境中进行变革，结果往往难以预期。让员工从熟悉、稳定和具有安全感的工作环境转向不熟悉和具有较高不确定性的变革过程，对后果的担心将导致他们产生阿吉里斯所说的“习惯性防卫心理”——阻挠或者破坏任何变革。“变化对他们而言意味着牺牲熟悉的东西换取不熟悉的东西，尽管熟悉的并不令人愉快，而不熟悉的可能更好。他们知道现存的洞总比尚未挖好的洞要好。”^②

④ 变革与员工个人习惯、价值观发生冲突。个人习惯和价值观是长期积累、相对稳定的心理结构，改变起来相对困难。一旦组织变革冲击到个人习惯和价值观，抵制变革的阻力便会随之产生。此种冲突在不同企业文化的公司合并过程中尤其常见。

⑤ 对变革的目的、意义了解不够。员工如果不清楚变革的目的和意义，不仅会失掉参与变革的热情，更不可能对变革给予支持，而没有广大员工的支持与参与，变革不可能顺利进行。管理层如果不清楚变革的目的和意义，认为组织不需要变革，或者本身观念陈旧不愿意改革，或者对组织变革的前景没有信心，不仅不重视、不积极参与变革，还可能会有意无意地阻碍变革。

变革阻力会延缓变革进程，影响变革效果，甚至夭折变革。但事物往往是一分为二的，对变革阻力也应辩证地去认识。比如，对变革的抵制有助于引起管理层更多地关注变革所带来的潜在危险，

① （英）查尔斯·汉迪著，王凯丽译：《非理性的时代——掌握未来组织》，华夏出版社2000年版，第9页

② （英）查尔斯·汉迪著，王凯丽译：《非理性的时代——掌握未来组织》，华夏出版社2000年版，第27页

推动其找到维持变革与稳定之间最佳平衡的方法；抵制变革会引发矛盾和冲突，为了解决冲突，势将激励变革实施者进一步寻找新的更好的方法。从这个意义上讲，变革阻力可以成为创新的动力。真心推行变革，障碍和阻力无法也不应回避，关键是要想办法去克服。

（2）变革阻力的克服

克服变革阻力，既要根据阻力的性质采取有针对性的措施，同时又要按照系统的观点去综合治理。基本策略是：

① 重视上下沟通。利用各种宣传、沟通渠道，将变革的意识和理念渗透给员工，将本企业推行变革的意义和目的、方向和目标、内容和方式、计划和进程等传达给员工，并及时了解掌握员工有关的看法与想法、困难与问题、意见与建议，从而形成企业组织上下对即将到来的变革的共识，消除不必要的误解，减少出现变革阻力的机率，降低员工对变革的抵制。为了促进沟通，应尽可能保持变革的公开性，增加透明度，以赢得员工的更多理解与支持，为组织变革奠定一个较好的群众基础。

② 促进广泛参与。参与和阻力存在此消彼长的关系，让员工广泛参与企业组织变革，会使他们产生主人翁感和对变革的控制感，激发他们对变革的支持和承担变革责任的自觉性。特别是对那些在群众中有较大影响力的员工，可考虑让他们参与变革的程度更深些，如变革决策的咨询、计划的制定、重要过程的实施等，不能让他们只是变革结果的被动接受者。

③ 加强员工培训。变革往往伴随着新业务流程、新技术、新工作方法的导入，这对员工是一种挑战。当其能力无法达到要求时，便会滋生对变革的抵触情绪。因此，围绕变革内容有针对性地组织员工培训，是克服变革阻力、实现成功变革的重要一环。通过培训，员工学到新知识，掌握了新技能，接受了新思想，对变革的适应力和心理承受能力就会得到增强，产生变革阻力的可能性就会降低。

④ 合理关照各方。制定一些优惠政策，尽量关照好各个方面

的合理利益。比如，给失去原有工作的员工以新的机会、出路或相应报酬，对因组织变革而暂时遇到困难的员工给予适当照顾或资助等，尽量使大家能够各得其所。

⑤ 大胆启用新人。企业管理层中的变革反对者，较之普通员工中的变革反对者对变革形成的阻力要大得多。为保证变革实施的坚定有力，要注意培养使用具有变革意识、变革能力的新人，使之成为领导实施变革的中坚。

⑥ 注重文化重塑。阿吉里斯认为，克服习惯性防卫心理和拒绝变革心理，不能依靠强制，而应该通过重塑企业文化来迎合变革，唤起整个组织的“情感动力”，构造起崭新的价值观和行为规范体系，以精神和行为为依托，帮助员工走出迷惑与困境，接受和支持组织变革。

⑦ 加强领导。是否发动变革取决于领导，变革能否成功关键在领导。“引起重大变革，朝更好的前景目标发展，这点过去是，现在仍然也是领导行为致力的中心。历史上伟大的政治、军事、宗教人物无疑对此领会甚深。更重要的是今天的经理们亦应懂得这一点。”① 变革是时代潮流，现代企业组织的领导者要有强烈的变革意识，把组织领导变革作为重要的职责；要有敏锐的变革头脑，善于抓住机遇适时发动、正确引领变革；要有矢志不移的变革信念，看准了的变革，无论遇到多少困难都要百折不挠地导向成功。尤其是重大变革，可能是企业兴衰生死的转折点，领导者些微的动摇就可能形成多米诺骨牌效应，将必需的、正确的变革葬送掉。

⑧ 转变观念。卢因指出，变革是个认知的过程，它由获得新的概念和信息得以完成。韦尔奇强调，变革从改变态度开始。观念特别是领导人观念的改变对成功变革具有重要意义。有的学者把观念看做变革的燃料、变革的引发器，认为危机意识、变革意识、心理上对变革的认同、内心世界向往变革的冲动，这些都是成功变革

① （美）约翰·P·科特著，方云军、张小强译：《变革的力量——领导与管理的差异》，华夏出版社 1997 年版，第 39 页

的前提和基础。

5.2 现代组织创新 ■

在工业社会向后工业社会（信息社会）过渡的当口，托夫勒就在《企业恐龙博物馆》一文作出过这样的预测：“有些企业是不可救药了，就组织上说，好比已经成了恐龙化石，僵硬了，其中很多不消到本世纪末就会销声匿迹，不复存在。”如何才能避免被新时代淘汰的厄运？托夫勒强调：“昔日某家公司经理可以效法他人的方针或组织而获得成功，今天可不行了，今天只能创造，不能抄袭。”^① 创新是现代组织生命力的源泉，不能创新的企业必然急剧地走向老化、衰退和死亡。

5.2.1 现代组织创新内容 ●

IBM 首席执行官塞缪尔·帕尔米萨诺指出：“创新是发明和洞察力的交集，是新发展和新方法融合的产物。”“创新与其说是关注事物，不如说是更关注观念、协作和专业技术。”^② 简单地说，创新就是突破旧事物，创造新事物。现代企业组织创新主要包括：

（1）技术创新

技术创新是现代企业组织创新的核心。纵观世界 500 强企业成长壮大的过程，技术创新是最主要的动力。目前，世界 500 强企业大约占有国际技术转让份额的 62%，并且拥有全球每年产生的新技术和新工艺的七成之多。技术创新主要有三种模式：自主式，即独立研发、享有自主知识产权的创新；引进式，即引进技术后在消化吸收基础上实现的创新；组合式，即将产品创新和工艺创新相协调，以不同类型产品的组合为基本类型的创新。

① 戴曙光、郑中顺：《从 IBM 的兴衰沉浮中透析现代企业管理创新》，
www.zhchina.com/html/Cat2/1098-1.html 2004-1-19

② 《美国如何保住创新优势》，《参考消息》2003 年 11 月 18 日第 4 版

5.2.2 现代组织创新机会 ●

创新既需要主观的努力，也需要客观的机会。机会是创新的源泉，善于发现并利用机会的创新则常常事半功倍，一举成功。德鲁克认为，有组织、有目的、系统的创新在于对创新机会进行监测与分析。他列出了七种创新机会：

(1) 意外事件

意外事件包括意料之外的成功，意料之外的失败，意料之外的外部变化等。意料之外的成功是最理想的、风险最小而又最省心的创新机会，但往往被人们所忽略，结果让竞争者捷足先登了。失败虽说不太容易被忽略，但却难得有人把它看成机会的征兆，实际上意想不到的失败可能预示着潜在的变化和随之而来的机会。意想不到的外部变化是机会最大、风险最小的创新区域，但要把握住这些机会，必须有组织地去寻求创新并以创新为目的去管理。

(2) 不协调现象

不协调现象包括产业（或服务业）内部经济现状的不协调，产业（或服务业）的现状与主观设想之间有较大的差异，产业（或服务业）的努力与顾客对其价值和期望之间的差距，事物发展过程中内部节奏或逻辑上的不协调，这些不协调现象中蕴藏着创新的良机。

(3) 过程中的需要

“需要是发明之母”，需要存在于企业、商业和服务业的发展过程中，为创新提供了重要机会。但这种需要不能是模糊不清的、泛泛而谈的，而应当是明确的、具体的。要使源于过程需要的创新获得成功，必须具备五项条件：一个能自我完善的过程；过程中存在薄弱环节或缺失环节；一个明确的目标；明确解决问题的途径；社会普遍认为“应有更好的办法”，即公众对创新有较高的接受能力。

(4) 产业与市场结构的变化

这是创新的大好时机，但局内人常常把它看成一种威胁，而具

有创新精神的局外人往往可以明显地觉察并预测到它所带来的特殊机会，不用冒太大的风险就能获得成功，在某些重要的产业或领域中成为主角。

(5) 人口变动

人口变动包括人口规模、年龄结构、组成成分、就业情况、教育程度和收入等方面的变化，都对消费品、消费者和产品质量有巨大影响，可以为创新提供极富成效而又相当可靠的机会。

(6) 观念转变

观念转变是一切创新的先导。观念转变没有改变事实，只是变更了它的含义，但这对创新却有着重要意义。例如，当我们的观念从视杯子为“半满”转为“半空”，就会发现许多创新机会。

(7) 新的知识

“知识性创新是创业精神的‘超级明星’”，“在那些划时代的创新事件中，知识性创新总是名列榜首。”^① 知识性创新的特点是：前置时间长，从知识发展为应用技术到进入市场，大约要 25 ~ 35 年；综合性，它不是靠一个因素，而是综合了多种知识；节奏稳定性差，风险大。这些特点决定了知识性创新的一些特定要求：要仔细分析所有的必要因素，既包括知识本身，也包括社会、经济及观念因素等，从而决定是创造出欠缺的因素，还是因不可行而将创新向后推延；要有明确的战略重点，主要是发展出能控制其所在领域的完整系统，把焦点聚集在为其产品开拓市场上，把力量集中在关键机能上；要学习和加强创新管理，以减少知识性创新的内在风险。

此外，“灵机一动”也是一种创新来源。“创造人造物的方式之一，是创造者的灵机一动。”^② 但它不像前面所列的几种创新机

① (美)彼得·F·德鲁克著，柯政译：《创业精神与创新——变革时代的管理原则与实践》，工人出版社 1989 年版，第 128 页

② (美)赫伯特·A·西蒙著，杨砾译著：《关于人为事物的科学》，解放军出版社 1988 年版，第 54 页

会那样，不是有组织、有目的地努力工作的结果，而是靠一时的“智慧闪光”，因而其最具冒险性，成功率也最低。

5.2.3 现代组织创新原则及要求 ●

实践中的创新机会是多种多样的，也是经常出现的。但机会并不意味着成功，要成功地实现创新，还需注意把握一些基本的原则和要求。德鲁克强调：对所有的创新机会来源都应当进行有组织的、系统的探索，并使自己的长处与创新机会协调起来；创新活动既是理性的也是感性的，因此既要通过分析找出创新的机会，还要走出去观察、询问和征求意见；创新要想行之有效，必须简单而且重点突出，最好不要搞“多样化”；有效的创新是从小处起步的，只是试图做好一件具体的事情，而不追求壮观辉煌，宏伟的想法往往不会成功；不一定所有的创新都以最终能成为大企业为目标，但在一开始就必须以在现有的环境下取得领先地位为目标；不要耍小聪明，否则注定要失败，创新需要知识，也需要勤奋、持之以恒和责任心；不要分散精力，不要使事情变得太琐碎，不要一下子干很多事，而是要有一个中心，并使致力于创新活动的人能互相理解，团结一致，成为一个整体；不要企图为未来创新，而要为现在创新，否则限于现实的社会与经济条件，任何一个设想都不可能为人们接受，最终只能是巧妙的主意而已。

成功的创新是大多数人和企业所希冀的，一时一事的创新也许不难做到，抓住一次偶然的时机就可能实现。然而，要想经常不断地，特别是一遇到重大创新机会就能及时抓住并达成创新目标，却非易事。要想形成源源不断的创新能力，必须塑造创新型组织，这已成为现代企业组织发展的一个重要方向。创新型组织没有也不应该有固定的模式，它的主要特点和要求是：组织结构灵活，专业化、正规化和集权化程度较低，有多向的信息沟通，允许更多的正式信息以多层次、横向或越级方式交流，从而使组织具有较强的应变能力和跨职能工作能力，易于发动和实施组织创新；组织资源充裕，管理部门有能力开发创新成果，推行整体性组织创新；创新工

作要有明确的任务，企业高层应委派具有职权和威望的人员专门负责；创新工作要独立设置，不要把创新的责任并入现行管理部门中或者把创新部门和管理部门混在一起；将创新项目独立出来，在现存结构之外建立具有自主权的项目单位或小组，大企业可组成创新集团；管理工作要把注意力集中在机会上，防止只注意呈现在眼前的事物，而忽略那些没有显示出来的事物；要有创新政策，如让负责发展新项目的人分享未来的利益，使创新对其具有吸引力，激励企业内最优秀的人才去接受创新的挑战；要注意培养整个管理层的创新精神，使创新成为企业正常工作的一部分，并将其建立在整个组织渴求新事物的基础上；要在企业的控制体系中加入对创业和创新绩效的评估，使企业能够接受创业精神，推动创新精神变成创新行动；重视创新文化的培育，创设允许人们具有创新精神的结构，设计好以创新精神为中心的相互关系，鼓励标新立异、与众不同和大胆试验、承担风险，容忍不切实际的想法、主张及群体冲突，尽量减少规章、条例、政策之类的组织监控，使员工拥有充分自主权，可以决定采取自认为正确的创新行动。

5.3 现代组织文化 ■

组织文化被西方学者誉为管理舞台上的“新明星”。威廉·大内出版于1981年的《Z理论——美国企业界怎样迎接日本的挑战》一书开了这方面研究的先河。该书总结日本企业飞速发展的经验，指出其成功的关键因素是它们独特的企业文化。此言一出，立即引起了极大反响，并引发了对企业文化的广泛关注和研究。稍后，帕斯卡尔和阿索斯合著的《日本的管理艺术》、特累斯·迪尔和艾伦·肯尼迪合著的《企业文化》、托马斯·彼得斯和罗伯特·沃特曼合著的《追求卓越》相继问世，吹响了“企业文化新潮四重奏”，并促成了20世纪80年代企业文化研究的“大合唱”。20世纪90年代始，组织文化理论重点朝应用研究和量化研究方向发展，并带来了一场“静悄悄的企业革命”。

5.3.1 现代组织文化内涵 ●

目前，中外学术界给企业组织文化下的定义有上百种，大致可分为三类：“总和说”，认为企业文化是企业物质文化和精神文化的总和，或是企业价值观、经营准则、发展目标等的总和，或是企业管理中硬件和软件的结合；“同心圆说”，认为企业文化是由三个同心圆构成的体系，表层为物质文化，中层为制度文化，内层为精神文化；“精神现象说”，认为企业文化指一个企业以物质为载体的各种精神现象。从管理角度看，组织文化就是组织的行为方式，主要包括以下内容：

(1) 价值观念

价值观念指组织及其成员持有的价值取向，是组织文化的核心，它不仅影响员工行为，而且决定企业的经营理念与管理风格，甚至左右企业的发展方向。成功企业的一个重要特点，就是都有明确的并得到广大员工充分认同的价值观。如惠普公司有五个被称为“惠普之道”的核心价值观：相信、尊重个人，尊重员工；追求最高的成就，追求最好；做事情一定要非常正直，不可以欺骗用户，也不可以欺骗员工，不能做不道德的事；公司的成功是靠大家的力量来完成，并不是靠某个个人的力量来完成；相信不断的创新，做事情要有一定的灵活性。

(2) 行为规范

行为规范指组织内每个成员都必须遵守的行动准则，具有非强制性的约束力和引导作用。行为规范包括个体行为规范和群体行为规范，具体内容有的来自组织要求，有的来自组织成长过程中对其成员潜移默化形成的自我要求和习惯，其中后者更有价值和意义。

(3) 规章制度

规章制度包括领导体制、组织结构和由书面规章、程序、条例、规定组成的各项管理制度等。它是一种显形的组织文化，常被称作“制度文化”，其最明显的特征是具有权威性、强制性以及目标性、稳定性和连续性。

(4) 组织精神

组织精神指一个组织在发展过程中逐步形成并为其成员认同的一种健康向上的群体意识和信念，是组织文化的灵魂、凝聚人心的重要力量、推动组织发展的精神支柱。成功企业大都有独特的企业精神。如松下电器公司于 1933 年 9 月即提出并始终贯彻的七种精神：工业报国精神，光明正大精神，团结一致精神，奋斗向上精神，礼貌谦让精神，适应形势精神，感恩报答精神。再如 IBM 公司的“IBM 就是服务”精神，日立公司的“和、诚、开拓”精神，寥寥几字，却鲜明表达了他们的一贯追求，为企业注入了不竭的前进动力。

(5) 知识技术

科学知识和技术是文化最具代表性的表现形态，也是一切社会组织进步与发展的力量之源。知识经济时代，企业组织是知识的整合机构，其所拥有的知识和技术的数量与水平，包括员工的知识素养和技能水平，对企业的组织绩效与发展前途起着最终的决定作用。分析世界 500 强企业，特别是排名前 100 家企业，它们之所以有强大的国际竞争力，同它们大都掌握一定数量的核心知识与核心技术有很大关系。

(6) 经营之道

经营之道或称经营哲学、经营文化，指企业经营管理的理念、方法、战略与策略等，是企业文化各种要素的结晶。如在日本被誉为“经营之圣”的京瓷公司总裁稻盛和夫的经营之道：敬天爱人，以小胜大，企业首先属于员工，透明经营管理原则，用人不疑和用人需疑，恩惠勿施竞争对手，“一对一原则”雷打不动，即买即用应对价格波动。克莱斯勒公司总裁卢兹（Robert A. Lutz）的经营之道：顾客不总是对的，经营的首要目标并不是钱，财务控制坏处多多，持不同意见的人是一种财富，别做大家都在做的事。被台湾企业界称为“合资先生”的联华神通集团董事长苗丰强的经营之道：竞争与合作上运用智与德，市场定位上把握显与隐，企业发展上融通刚与柔。

5.3.2 现代组织文化功能 ●

组织文化是组织的灵魂。我国著名经济学家于光远指出，关于发展，三流企业靠生产，二流企业靠营销，一流企业靠文化。IBM咨询公司通过调查得出结论：世界500强企业出类拔萃的关键是具有优秀的企业文化，他们在技术、体制、管理等方面的创新无不根植于此。先进的企业文化可以拯救一个衰败的企业，落后的企业文化则可能扼杀一个成功的企业。具体地说，现代组织文化的功能主要表现在：

（1）塑造功能

社会、组织和人都是由环境塑造的。环境的这种塑造作用主要靠文化的力量。优秀的企业文化，既可以塑造出具有高尚情操、高知识水平、高技能素养的优秀员工，又可以为企业塑造良好的社会形象，是企业巨大的无形资产。

（2）导向功能

企业文化一旦形成，它所建立的价值体系，一方面对企业的发展方向、经营管理方式等具有质的规定性，并为企业自身目标的确定和实现提供价值导向；另一方面通过整体的价值认同来引导员工的思想和行为，使员工自觉自愿地把企业的目标看成自己的目标，并为实现企业目标而努力工作。个别员工如果出现与企业价值体系相悖的行为，企业文化可能诱导其回到企业整体价值观所要求、指示的方向上来。

（3）约束功能

企业文化对每个员工的思想、心理和行为都会产生约束和规范的作用。这种约束功能通过两个途径实现：一个是由制度文化形成的正式约束或叫硬约束，另一个是由精神文化，即共同的价值观、道德观等形成的非正式约束或叫软约束。相比较而言，软约束的功能更强大、效果更持久。软约束还可以减弱硬约束对员工造成的心理冲撞，减弱其心理抵抗力，从而有利于硬约束功能的实现。因此，现代企业文化更注重软约束功能的培植。

(4) 激励功能

IBM 公司前总裁小托马斯·沃森在他 1963 年出版的《企业与信念》一书中指出：公司成功与失败之间的真正区别常常可以归结为这样一个问题，即它在多大程度上使员工巨大的力量和才能发挥出来。企业文化所形成的健康的、积极向上的思想氛围，所建立的一套绩效考核系统，都会成为一种持续的驱动力，激发员工最大限度地发挥自己的聪明才智，争取为企业创造更多的价值。

(5) 凝聚功能

当一个企业的价值观被全体员工认同后，就会成为一种黏合剂与亲和力，从各个方面把员工聚合起来，围绕企业目标形成强大的向心力和凝聚力。可以说，优秀的企业文化尤如一面旗帜，使员工自觉簇拥其周围；就像一根纽带，把员工和企业紧紧地连在一起。企业与员工一旦形成这种信念与意志高度统一、能够同舟共济的“命运共同体”，将是不可战胜的。特别是企业处在危难之际、创业开拓之时，企业文化的这种凝聚作用，更会显示出不可替代的巨大力量。

(6) 辐射功能

企业及其员工在与外界交往中，会自觉不自觉地把企业的价值观念、道德规范以及管理理念、管理模式等传入社会。企业的服务和产品销售，也会把企业的价值体系反映到外界去。先进的、健康向上的企业文化对社会产生积极影响，可以促进社会的发展进步。同时，优秀企业文化的传播，有利于提高企业知名度和竞争力，提高企业的经营效益。

(7) 调适功能

企业文化能为员工创造一种良好环境和氛围，给员工以心理调适、人际关系调适、环境调适、氛围调适，为员工创造轻松、愉悦的工作环境。这不仅有利于提高员工绩效，同时也有利于增强企业的吸引力。

(8) 倍增功能

企业文化最本质的东西在于它是一种精神力量，而精神力量的

作用有时是难以估量的。拿破仑曾经指出，在战争中精神力量与物质力量的关系是3:1。优秀的企业文化是企业物质力量的倍增器，对企业生产能力、创新能力和竞争力等具有放大或使其成倍增长的作用。约翰·科特等人通过对美国60多家公司11年经营业绩的考察和对比分析发现，重视企业文化的公司与不重视企业文化的公司，其经营业绩有着显著的差距：总收入平均增长前者为682%，后者为166%；员工增长前者为282%，后者为36%；股票价格增长前者为901%，后者为74%；净收入增长前者为756%，后者仅为1%。

5.3.3 现代组织文化构建 ●

从理论上说，构建组织文化基本框架不难，难的是在此之后如何搞好长期建设。组织文化重在建设，也难在建设，其中要注意把握和处理以下几个方面的关系。

(1) 外在形式与实际内容的关系

组织文化需要一定的形式来表现，但形式必须服从、服务于内容，不能搞形式主义的花架子。如引入CIS（企业识别系统），印制精美的企业文化手册，组织升旗仪式等，这些都可以看做是企业文化的组成部分，但如果把建设重点放在这上面，或仅此而已，就是舍本逐末，不可能形成具有强势作用的优秀企业文化。有的企业搞文化建设，把主要功夫下在宣传上，表面上轰轰烈烈，但却没有反映企业发展对文化建设的内在要求以及广大员工的愿望，结果都成了华丽的装饰。更有甚者，有的企业言行脱节，理念、口号讲得响亮动人，但经营表现却大相径庭，为获取利润而不择手段。如此这般的企业文化绝不是真正意义上的企业文化，或许短期内可能起点作用，但它不可能得到广泛持久的认同，最终的消亡是必然的。

(2) 突出个性与借鉴他人的关系

组织文化在基本模式和风格特点上推崇张扬个性、独具特色，忌讳千人一面、模仿移植。没有个性的文化是没有生命力的。综观国际著名的大公司，无论是同一国家、同一地区、同一文化背景

的，还是同一行业、经营同样产品的，它们的企业文化都有着鲜明的个性，尤其是它们所倡导的企业精神无一雷同。同时还要看到，任何一个组织的文化都不可能凭空产生，都离不开对他人文化的学习和借鉴，这也是文化作为人类共同财富的一个本质特征。处理好古文化与现代文化、外来文化与本国文化、本企业文化与他企业文化的关系，在突出个性的前提下，博采众长，是企业文化建设过程中应当持有的正确态度和做法。

（3）核心建设与全面建设的关系

企业价值观是企业文化的核心，企业文化建设要把塑造符合时代要求、与社会普遍价值观相一致、能被员工普遍认同的企业价值观放在突出首要位置。但是，企业价值观并非企业文化的全部，它不能金鸡独立，否则不能发挥出其应有的作用。因此，在强调企业价值观塑造的同时，应当同时关照好其他方面的建设，使之结合成一个完整的体系，进行系统化的建设。这样既有利于价值观导向作用的充分发挥，又为其导向作用的发挥提供了保证，同时也有利于充分发挥其他文化要素的作用，形成整体文化优势，产生综合效益，创造出和谐一致的文化氛围。

（4）文化建设与经营管理的关系

企业文化建设的主旨是为企业的经营管理服务，为其提供动力和保证，甚至直接为企业产品开辟销售通道。例如，鱼产品是冰岛的经济支柱，1995年冰岛驻中国大使萧尔玛·罕纳松上任后，在北京举办了一个“冰岛歌唱家比约克大型演唱会”。他在开幕酒会上说：“我的国家元首在我上任前对我讲了一句话，那就是用文化卖鱼！”^①真是一语道破天机！换一个角度看，企业文化本身就是现代企业管理理论与实践的一个重要组成部分，是最新的管理模式，是贯穿在企业整个生产、经营、管理活动中的灵魂。从这个意义上讲，企业文化也可以说是一种经营文化、管理文化。由这些特征所决定，企业文化建设必须贯彻企业经营管理的要 求，紧贴企业

① 赵琼：《国外企业文化研究进展》，中华财会网 2001 年 12 月 31 日

经营管理的实际，围着企业经营管理转。脱离企业的经营管理谈企业文化建设，无异于南其辕而北其辙。

(5) 领导重视与员工参与的关系

领导者一方面要重视和支持企业文化建设，另一方面要率先垂范，企业所确立的价值观、道德观以及行为规范、规章制度等，领导者必须带头实践，通过身体力行、借助个人魅力去传播企业文化。员工既是企业文化的作用对象，又是企业文化建设的主体，只有领导重视而无员工参与，企业文化建设同样不可能取得成功。正如 IBM 首席执行官帕尔米萨诺所说，构建公司文化“不可能从上面开始。这应该是员工自身的事。而且，让员工自己构建公司文化比公司文化本身更为重要。”^①

(6) 保持稳定与进行变革的关系

企业文化形成后，应长期保持相对稳定，特别是其中的企业精神、核心价值观、独具特色的经营思想和管理模式，不宜随意改变。但变与不变是相对的，核心的东西可以不变，但其他的方面不一定不变；一个时期可以不变，但不一定永远不变。“如果一个组织一味坚持稳定性，那么，它将注定要失败，因为它会变得僵化而不善于变革。反之，如果它一味追求不稳定性，那么，它将变得支离破碎。成功只存在于一个组织始终使自己处于稳定和不稳定这两种状态之间。”^② 确定企业文化是应继续保持稳定还是进行变革，衡量的尺度有“四个是否适应”，即看它是否与企业的发展步调相适应，是否与企业的战略目标相适应，是否与企业的内外环境相适应，是否与时代要求相适应。天不变，道亦不变。时代进步了，环境改变了，企业发展了，战略调整了，企业文化必须随之变革。总

① 《IBM：企业文化融合新老基因》，《参考消息》2004年2月2日第4版

② （加拿大）迈克·富兰著，中央教育科学研究所、加拿大多伦多国际学院译：《变革的力量——透视教育改革》，教育科学出版社2000年版，第201页

结一些企业变革成功的经验，其中很重要的一条就是把改造企业文化作为变革的突破口。反之，有些企业变革之所以失败，很大程度上是因为没有考虑到文化的因素，没有形成与企业变革相适应、能够给予企业变革以强有力支持的企业文化。

案例分析

海尔文化——助海尔走向世界

即使从 1984 年成立的“青岛电冰箱总厂”算起，海尔集团的历史也不过 20 多年，但它却从一家濒临破产的小企业成长为享誉世界的大集团。今天，“海尔”的名字不仅在中国家喻户晓，而且正叫响世界。2003 年 1 月，英国《金融时报》发布了 2002 年全球最受尊敬企业名单，海尔雄居中国最受尊敬企业第一名。2004 年 1 月，海尔入选世界品牌实验室编制的《世界最具影响力的 100 个品牌》报告。2005 年 2 月 21 日，海尔集团在“《亚洲华尔街日报》/《财经》200 强”评选中名列中国企业综合领导力排名榜首。

海尔集团的骄人业绩是靠什么创造出来的？因素可能很多，其中海尔的企业文化无疑起了重要的支撑作用。在海尔产品的背后，矗立着独具特色的海尔文化大厦。如海尔的核心价值观：创新；海尔精神：敬业报国，追求卓越；海尔作风：迅速反应，马上行动；海尔生存理念：永远战战兢兢，永远如履薄冰。海尔的营销理念：先卖信誉，后卖产品；海尔的市场理念：只有淡季思想，没有淡季市场，只有疲软的思想，没有疲软的市场；海尔售后服务理念：用户永远是对的，等等。这些理念，为海尔人创造奇迹提供了精神支柱和强大动力。目前，海尔已有十多个案例分别被收进哈佛大学、欧洲工商管理学院、瑞士洛桑国际管理学院等世界著名学府的 MBA 案例库，成为全球商学院的通用教材。

如果说海尔集团已成为中国现代企业的样板，那么海尔在创建

企业文化方面同样提供了成功的范例。

(1) 思想观念的变革是塑造优秀企业文化的前提

创业初期，海尔人就发起了一场观念革命。1985年4月，由责任者亲自用大锤将76台存在一定质量问题的冰箱砸毁。这件事不仅以强烈的震撼力把员工中不重视质量的陋习砸碎，而且作为一个神话塑造了海尔重视质量的形象。

(2) 创新是优秀企业文化的灵魂

海尔文化把创新作为企业价值观的核心，并形成了以观念创新为先导、以战略创新为基础、以组织创新为保障、以技术创新为手段、以市场创新为目标的创新机制和文化体系。

(3) 领导者的重视及人格魅力是企业文化建设的关键

海尔是最早在企业里设置“企业文化中心”这一专门机构的企业。海尔高层领导把推进企业文化建设当做自己的重要职责。张瑞敏明确表示，他在企业里的主要工作之一是做一个“布道者”。集团领导表现出了较高的个人文化素养和充满自信、坚忍不拔的精神品格，并注重以身作则。张瑞敏没有专车，与员工一样打卡上班。这种无声号召力的作用，是任何行政命令和要求都无法比拟的。

(4) 员工的普遍认同和广泛参与是企业文化建设的基础

海尔把创中国的世界名牌、为民族争光作为发展目标，使企业的发展与员工个人的价值追求紧紧地结合在一起，使每一位员工在朝向企业目标努力的过程中得以实现个人的最大价值与最高追求，因而得到了员工的普遍认同和主动参与。在海尔创立16周年纪念日，有6位普通员工被授予“海尔员工参与企业文化建设功臣”称号，这无疑是对员工参与意识的肯定和激励。

(5) 一个具有优秀企业文化的组织必然是一个学习型组织

在海尔，不仅企业领导人重视学习，整个组织也形成了良好的学习氛围。海尔设有海尔大学和国际培训中心，中高层干部每周六都要集中在海尔大学进行以海尔目前问题为主的案例式研讨学习。

(6) 塑造打动人吸引人的营销、客户文化

塑造能打动人吸引人的营销文化、客户文化是现代企业文化建设取得成功的一项重要标志。在这方面海尔是成功的。海尔人追求与客户零距离，重视个性化服务，不仅限于在约定时间内送货安装，不喝客户一口水，不吸客户一支烟等这些目前多数厂家都能做到的水平，而且善于虚心听取用户抱怨，根据抱怨改进产品和服务，以达到最终满足用户需求的目标。

(7) 以企业文化配合、推动企业战略的发展

企业文化要随着企业战略的发展而发展，善于用文化的变化来配合或推动战略的转变。海尔在企业发展的不同战略阶段，企业文化建设重心是不同的。创业初期，海尔实行的是专业化创名牌战略，认识到产品质量对名牌战略的重要性，企业领导人从一开始就注重质量文化建设。1992 ~ 1998 年，海尔进入多元化战略阶段，在注重文化的整合与传播的同时，把建设服务文化提到了重要位置。20 世纪 90 年代末以来，海尔开始实施国际化战略，企业文化突出的是敬业报国理念，适时提出了“海尔，中国造”的响亮口号。

(8) 以企业文化为购并先导

以文化为先导进行收购与兼并，即所谓的“吃休克鱼”，是海尔的一大创造，显示了海尔文化的巨大魅力和强势作用。企业搞收购与兼并，通常第一个派去的是财务部门。海尔则不同，他们首先派去的是集团企业文化中心。他们的理念是，盘活资产首先要盘活人，只要注入海尔文化，这种“休克鱼”（被兼并企业）就会活起来。通过这种以无形资产盘活有形资产的方式，海尔将自己的强势文化转化成了一种生产力资源。

海尔走向世界，有形的东西是海尔产品，无形的东西是海尔文化。文化塑造了产品，产品凝聚着文化。要想制造出优秀的企业产品，必须塑造出优秀的企业文化。没有优秀产品，企业难以生存、发展；没有优秀文化，企业的生存、发展就失掉了根基。

行 为 篇



6

现代组织行为导论

凡生命体都有行为发生，动物有动物行为，人类有人类行为，组织有组织行为。从这个意义上讲，人的行为与动物的行为有共同性。英国著名动物学家约翰·苔丝蒙德·莫里斯指出：“人尽管学识广博，但仍旧保留了裸猿的本色；人在不断获得新的高级行为动机的同时，并没有离弃那些不登大雅之堂的旧动机。”^① 日本学者栗本慎一郎有句名言：“人类是穿着裤子的猴子。”不过，劳伦斯说了另外一句话，人“是具有累积的传统的猴子”。^② “累积的传统”使人的行为与动物的行为产生了本质区别。

行为管理理论所关注的行为，是以人为中心的组织行为。组织行为由个体行为、群体行为和领导行为三个部分组成。研究组织行为的基本着眼点是，从研究人类行为的普遍现象入手，揭示各种组织行为的特点规律，找出有效控制或改变它们的科学方法，从而达到增加组织活力、提高组织绩效的目的。

6.1 现代组织行为类型

这里所说的组织行为类型，主要指的是作为个体的人的行为类

^① （英）约翰·苔丝蒙德·莫里斯著，余宁等译：《裸猿》，学林出版社1987年版，“导言”第1页

^② （日）栗本慎一郎著，公克、晨华译：《穿裤子的猴子——人类行为新析》，工人出版社1988年版，第33页

型。人的行为是人类社会中最为复杂的现象，有各种各样的表现方式，可划分出很多种不同类型。

6.1.1 从行为产生的背景划分 ●

根据行为产生的背景，可划分出三种行为类型：

应答性行为，指由外部环境刺激所引起的行为。这时行为者的反应是被动的，具有不随意性特点。例如，人们看见美女会产生愉快反应等，因此很多产品推销，包括汽车，都拉美女作广告宣传，以刺激消费者的购买欲望。

操作性行为，指在没有任何直接刺激下自发产生的反应和行为。这类行为通常是由行为者对行为结果的预期而导致，其主要特点是：如预期结果理想，能满足需求，行为就强劲；如结果无关紧要或令人厌恶，行为便会终止。例如，员工认为做好这件事肯定会得到上司奖赏，他一定会尽力去做；反之，他可能不去做或不会卖力去做。

习惯性行为，指囿于一定的知识、经验或思维方式，惯常发生的行为。认知神经科学家认为，人们仅在 5% 左右的认知活动中是有意识的，其余 95% 的认知活动靠“适应性无意识”支配。如一名熟练的司机，不必精确计算复杂的转弯角度、汽车速度和驾驶半径，靠“适应性无意识”就能顺利转过街角。适应性无意识状态下的行为就是习惯性行为。习惯可以奴役人的行为，因而习惯性行为是最强势的行为，常常使人不由自主地、甚至盲目地做出某种动作或采取某种行动。根据这种现象，哈佛商学院名誉教授杰拉尔德·萨尔茨曼发明了一种名为“萨尔茨曼隐喻引诱术”（ZMET）的方法，被用来制造激发客户不自觉地与某种产品联系起来的信息，以达到推销产品的目的。

6.1.2 从行为与世界的关联划分 ●

哈贝马斯从行为与其所属的“客观世界”、“社会世界”和“主观世界”的关联角度，列出了四种类型的社会行为：

目的性行为，指行为者通过选择有效的手段，并以适当的方式运用这种手段，而实现某种目的的行为。

规范调节性行为，指行为者以遵循一定社会集团的共同价值规范为取向的行为。

戏剧行为，指行为者以一定的方式在公众面前进行自我表述，在公众中形成一定的关于他本人的观点和印象的行为。

交往行为，指两个以上具有言语和行动能力的主体之间，通过语言或其他方式的交流，求得相互理解、共同合作的互动行为。

6.1.3 从行为所产生的社会效果划分 ●

根据行为所产生的社会效果，主要有两种行为类型：

正向行为，指利于组织或社会和谐、进步、发展的行为。如企业为消费者提供优质产品和服务，为社会创造财富；员工关心爱护企业，尽职尽责地为企业工作；公民遵纪守法，勤劳致富，等等。

反向行为，指有害于他人权益、有害于组织和社会的行为。如个人的违法犯罪，员工的消极怠工，领导者的渎职，企业生产销售伪劣产品、搞环境污染，等等。惩处、抑制反向行为，褒奖、助长正向行为，是保证组织和社会健康发展的基本要求。

此外，还可以根据行为的性质，划分出诸如市场行为、销售行为、购买行为、法律行为、行政行为等。

6.2 现代组织行为基本特征 ■

现代组织行为有四大基本特征：

6.2.1 目的性 ●

目的构成了行为的理由和动力，任何一种行为总是在一定的动机和目的驱使下产生的，并且这种目的不是在行动过程中才出现，而是在行动之前就以预期结果图景的形式生成于人的头脑中。日常生活中人们常说“下意识”如何、“无意识”如何，表面上看这时

的行为似乎没有目的性，实则其目的作为经验或习惯事先已潜伏在行为者头脑中。认识到行为的目的性特征，组织的领导和管理者可通过强化有利预期、减弱不利预期引导成员的行为。

6.2.2 关联性 ●

首先，行为与心理、环境具有关联性。组织中人的任何行为的产生都不是孤立的，而是受个人心理、组织内外环境两个因素的制约。因此研究人的行为，既不能离开对行为者内在心理的分析，更不能离开对其一定空间、时间内的生存环境的分析。如离开对一个人整个生活经历的分析，就很难理解为什么他会产生对某种社会现象的特定态度；离开了对人们的知识背景，当时的情绪状态，个性特征的分析，就很难解释为什么对相同的社会现象会有不同的认识结果以及受此认识支配的行为的发生。其次，不同行为之间具有关联性。组织中的个体行为之间，个体行为、群体行为、领导行为之间，是相互关联和相互影响的。例如，一名员工经常主动帮助他人，可能带动并造成整个组织团结互助风气的形成；领导不公平，可能导致员工消极怠工。认识到行为的关联性特征，组织领导和管理者须注意张扬正向行为，抑制反向行为。

6.2.3 可变性 ●

行为是可以改变的。行为改变有两种表现形式：其一，从一种惯常行为改变为一种新的行为。如某个员工上班经常迟到，后来不但不迟到了，还经常提前上班。其二，行为方向中途改变。一种行为在进行过程中，不一定完全沿着同一方向发展到底，因某种因素的作用中途可能改变前进方向。如某个组织成员正在做某件被告知要做的事，突然感到做这件事可能给他或组织带来麻烦，便终止下来。此外，行为可变性还有一层含义，即同样的理由可能出现不同的行为，如原材料涨价导致企业成本上升、效益下降，有的企业通过内部挖潜保利润，有的企业则选择了偷工减料。认识到行为的可变性，组织领导和管理者可借助相应的手段、方法，防止正确行

为向错误行为发展，推动不良行为向良好行为转变。

6.2.4 责任性 ●

任何一种行为的实施都会造成相应后果的发生，后果无论好坏，都只能也必须由行为者承担。有时人们在做事情时，并不总能随时随地想到行为之后的责任，或者由于某种原因故意不去作这方面的考虑，这往往导致不良后果甚至恶果。因此，不管是个人还是组织，不管选择做什么、怎么做，事先都要想到对自己的行为及其后果负责。经营企业，必须着眼长远，从维护根本利益出发，不能搞短期行为，更不能心存侥幸，为眼前利润而不计后果，否则最终受害的只能是自己。因为行为一旦发生，行为者最终的责任是逃避不了的，不管它以什么方式实现。

6.3 现代组织行为规律及理论模式 ■

现代组织行为的发生机理是极其复杂的，但并非无规律可循。为了实现对各种组织行为的有效控制，使其按照社会、组织的目标和要求发生、发展，很多学者从多种角度用多种方法探索、揭示从动物到人类各种行为发生的一般规律，创建了不少相关理论模式。这些理论模式，对认识现代组织行为有一定的借鉴、指导意义。

6.3.1 条件反射说 ●

这一学说是心理学和行为科学的基石，20世纪初由俄国生理学家伊万·巴甫洛夫（Ivan Pavlov）创立。巴甫洛夫用狗作试验，在狗前面放一块肉，引起狗增加唾液分泌。随后在放肉之前加上铃声。试了若干次以后，一听到铃声狗的唾液就会增加。这一反应过程通常称为 S-R（Stimulus-Response，刺激—反应）联结。由此得出的结论是：设置一定的刺激条件，可以引起生物体一定的反应；行为的产生是条件反射的结果。

20 世纪 20 年代，美国的华生（J. B. Watson）以 S-R 联结为基

础，创立了行为主义心理学，后来被称为老行为主义。这一理论认为，S-R 公式是从生物界到人类社会都适用的普遍原则。行为主义就是从刺激（自然的或社会的）来推测反应，或者以反应来推测刺激。

在华生之后，美国的斯金纳等人提出了操作性条件反射理论，这一理论被称为新行为主义。它与老行为主义的主要区别是，在 S-R 联结中间加了一个环节“O”，成为 S-O-R（Stimulus-Organism-Response，刺激—机体—反应）。“O”是一个中间变量，指主观因素，如意图、愿望、行为目的、映像和计划等。斯金纳认为，人类的许多行为具有操作性、工具性，人类行为的产生也是不断强化的结果，行为是其结果的函数。人由于某种需要而引起探索或“自发的”活动，在探索的过程中，偶发的一种反应成为达到目的的一种工具，因此他就学习利用这种反应去操纵环境，达到目的，满足需要。

6.3.2 莫里斯的“行为四因素论” ●

莫里斯（James A. Mirrlees）认为，人的行为经常受体质、符号、物质环境和社群环境这四种因素的影响和控制，这四种因素又彼此相互影响，并分别或共同地影响和支配着人的行为，如图 6-1 所示。这里的“符号因素”指语言、文字、思想等。人的生活离不开语言、文字和思想，人的价值观念和认识也由某种符号传递，因此符号因素影响人的行为。

6.3.3 爱索斯的“行为背景因素”论 ●

爱索斯（A. G. Athos）等认为，一个组织中的个体行为受其个人的背景、组织外部环境和组织内部环境的影响。个人背景主要指所受教育、家庭和社会背景、情感、道德、职业、习惯、技能、态度等。组织的外部环境包括经济、社会、文化、政治、法律、地理等外在条件因素以及产权所有者、竞争者、顾客、供应商、各级国家政府和群众团体因素。组织内部环境因素包括组织中的主要领导

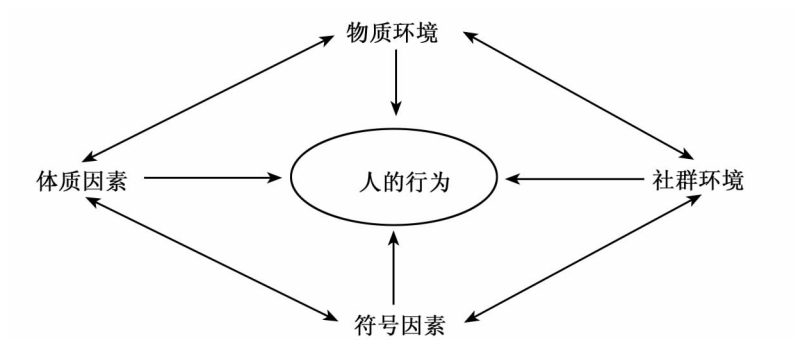


图 6-1 行为四因素及相互关系①

者、组织目标、技术、规模、规章制度、组织历史等。

这些理论观点，尽管在具体内容上有很大不同，但共同揭示了人类行为最基本的规律：行为的发生是有条件的，是受多种因素影响和制约的。这是研究现代组织行为的基本立足点，也是现代行为管理实践所必须遵循的。

此外，德裔美国社会心理学家卢因（Kurt Lewin）的“群体动力学”理论，深入考察分析群体中各种情景力场对个体的影响，从另一个角度揭示了组织行为与环境的关系及其运动规律（参见 8.2 “群体动力与群体规范”）。他的这一理论也被称为“个体环境交互作用模式”。

① 石国兴、史晓燕主编：《组织行为与领导艺术》，中国经济出版社 2002 年第 1 版，第 8 页

7 个体行为

这里说的个体行为，主要指个人在组织大框架中的所作所为。组织中的个体是组织的基本单元，个体行为是组织行为的基本层次，直接表现并影响组织行为。

7.1 知觉与学习 ■

知觉与学习是行为的准备阶段，一切个体行为的发生及其变化过程，都同个体的知觉状态、学习情况相联系。

7.1.1 知觉 ●

知觉指的是个体为自己所在的环境赋予意义并解释感觉印象的过程。知觉是在感觉（包括视觉、听觉、味觉、嗅觉和触觉）的基础上形成的，没有感觉就没有知觉。感觉和知觉都是客观事物在人脑中的反映，二者的不同点在于：感觉只是对事物的个别属性的反映，知觉则是对某一具体事物的各种属性以及它们相互关系的整体反映。

(1) 知觉特性

知觉具有如下基本特性：

① 选择性。指人的感官对外部信息刺激不是来者不拒，而是有选择地作出反应。人们常说的“视而不见”，就是知觉选择性的典型表现。导致知觉选择的原因主要是：周围的刺激物众多且不断

变化，刺激信号的强弱又不同；人的知觉受知识、经验、兴趣爱好、主观需求等制约，不可能也不必对作用于感官的所有刺激作出反应；知觉过程是人发挥主观能动性对感觉信息进行过滤、筛选、重组、归类的加工过程，在这个过程中，人的注意力通常会集中到较为重要的、自认为有意义的信息上，排除次要刺激的干扰，从而更有效地认识外界事物，适应外界环境。从众多的刺激物中选择少数刺激物发生反应，这部分刺激物是知觉的对象，而同时作用于感官的其他刺激物成为知觉对象的背景。这种对象和背景的结构，是知觉最基本的特性。

② 整体性。指人在过去经验的基础上，能把由多种属性构成的事物知觉为一个统一的整体。知觉之所以具有整体性，首先是因为事物的各个部分和它的各种属性是作为一个整体对人发生作用的。事物的各个部分和属性分别作用于感觉器官，它们之间形成了固定的联系，经验的积累使人能在大脑中把这种联系保存下来。当客观事物作用于人的感官时，大脑会对来自感官的信息进行加工处理，发现事物的各种属性及其相互间的关系，从而把事物知觉为一个整体。当事物的某一属性单独作用于人的感官时，人会根据大脑中储存的信息，提取其他感官的记忆，以补充该事物其他方面的属性，因而仍然把事物知觉为一个整体。其次，人的知觉系统具有把事物的个别属性、个别部分综合成整体的能力。尽管知觉对象是由不同部分构成的，具有多方面的属性，但人们总是把它作为一个统一的整体来形成知觉，有时甚至可以对它的不完整结构进行完善，而不会把对象的各种属性彼此分割开来加以认知。例如，当我们知觉到一个人的时候，此人的眼睛、鼻子、嘴巴、头发、身材等特性就得到了综合，我们会形成对于这个人的整体的印象。如果复合刺激物各部分之间的关系不变，我们就可以由知觉物体的个别部分而知觉其整体。例如，我们有时听到一个人的声音就可以知道他是谁。

③ 理解性。指人在知觉过程中，以过去的知识经验为依据，力求对知觉对象作出某种解释，使它具有一定的意义。例如，一个

色觉正常的人在接受色盲检查时，能够从色彩缤纷的图案中准确看出某一事物的完整形象，就是因为他曾接触过这一事物，形成了知识经验。当该事物以图案的形式再现时，就能够立即知觉它。不同的知识背景和理解力影响对同一对象的知觉。人的理解力越强，对某一事物有关的知识经验越丰富，在知觉这一事物时，知觉的内容越丰富、越深刻、越精确。

④ 恒常性。指当知觉的客观条件、某些物理特性在一定范围内改变时，人的知觉映象在相当程度上仍保持着它的稳定性。知觉恒常性分为颜色恒常性、形状恒常性和大小恒常性等。我们的知觉对象及其所在环境和条件往往会在大小、距离、角度、颜色、亮度等方面发生变化，但这并不影响我们全面、正确地对客观事物进行知觉。在知觉的恒常性中，人的知识经验起着重要作用。人在知觉时，总会利用过去的知识经验来解释新的感觉信息，因此能够在变化的条件下根据物体所固有的特性，获得近似于实际的知觉映象，这样就保证了人能够根据物体的实际来适应环境。知觉恒常性使人能够获得对物体本身特点的精确知觉，而不受外界变化了的条件的影响。否则，如果知觉随着客观条件的变化时刻变化，那么要想获得任何确定的知识是不可能的。

(2) 知觉类型

从知觉对象上看，可以把知觉划分为对物的知觉和对人的知觉两大类。人在感知事物时，人是能动的，知觉对象是被动的；在感知人时，因知觉对象也有能动性，就不能只停留在被感知者的外表上，而主要是感知其内部心理状态，这是对人的知觉与对物的知觉的根本区别。

① 事物知觉。对物的知觉主要有三种类型：距离知觉，也称深度知觉，它使人们能够把二维的视网影像解释为三维的世界，达成对事物全貌的认知；运动知觉，指人在知觉事物时可以获得物体位移及移动速度的信息；时间知觉，是对物质现象延续性和顺序性的反映，包括时间顺序分辨、时间点确认、持续时间估量、对时间的预测四种形式。

② 社会知觉。指对人和社会群体的知觉，它是知觉主体的一种特殊的社会意识，影响着主体的心理活动，调节着主体的社会行为。社会知觉又分为对人的知觉、人际知觉、自我知觉、角色知觉四种类型。对人的知觉指通过对他人的外部特征的知觉，借以了解其态度、动机、个性、意图等的认识活动。对人的知觉既受被知觉者外部特征的影响，也受知觉者主观因素的影响。人际知觉指对人与人之间关系的知觉，它主要以人的交际行为为知觉对象，对人们交往中的动作、表情、态度、言语等进行感知。这种感知有明显的情感因素在起作用，会使人们相互之间产生友好的、一般的或是对立的情感。自我知觉指一个人通过对自己行为的观察和对自己心理状况的感知，形成对自己的看法。角色知觉指对人们所表现的社会角色的知觉。每个人在社会中都充当着某些角色，如父亲、孩子、妻子、领导、老师等，这就要求每一个人在社会实践活动中把握住各种角色知觉，形成角色意识，使自己的行为合乎规范。

（3）影响知觉的因素

在知觉的过程中，以下三个方面的因素会影响知觉的结论：

① 知觉者。人是知觉的主体，知觉者的个人因素特点会影响知觉。这些因素主要包括：兴趣，人们往往关注自己感兴趣的事情，而把不感兴趣的事情排斥在知觉对象之外；需求，凡能满足人的需要、符合人的动机的事情容易成为知觉的对象，反之则往往不被注意；经验，人们以往所获得的经验会在很大程度上影响人们对知觉对象的选择与解释；个性，人的个性不同，心理活动过程及行为表达方式也不同，对同样的事物或信息会产生不同的选择、理解，从而导致知觉结论的差异。

② 知觉对象。知觉对象的外貌特征、运动状态、重复次数等，都会影响知觉的结果。在同时作用于人的众多刺激物中，那些刺激作用强烈而突出的事物，如有响亮的声音、鲜艳的色彩、突出的标记等，容易使人迅速而清晰地知觉到它们的存在。此外，知觉对象与背景在某些特征上差别越大，人们越容易把对象从背景中分离出来。人们在知觉事物时，会根据对象的特征进行组织、整合。这种

整合有四条规律：接近律，在时间、空间上接近的对象，有被知觉为同类的倾向；相似律，具有相似性的对象容易被知觉为一组；闭锁律，人们能够把分散而有一定联系的知觉对象的反映综合起来，形成一个整体；连续律，在空间、时间上有连续性的对象，容易被知觉为一个整体。

③ 知觉情境。包括时间、工作环境、社会环境等，它们通过影响人的感受性而改变知觉的效果。人的感受性在环境作用下会产生下列变化：适应，指由于刺激对感官的持续作用而引起感受性提高或降低的变化现象。如进入黑暗的房间，开始觉得一片漆黑，慢慢会辨别出周围物体的轮廓，这是视觉提高的适应现象；“入芝兰之室，久而不闻其香；入鲍鱼之肆，久而不闻其臭”，这是嗅觉降低的适应现象。对比，指同一感官接受不同的刺激而使感受性发生变化的现象。如一个人穿横条纹衣服会显得胖些，穿竖条纹衣服会显得瘦些。事物与背景的反差越大，越容易从背景中区别出来。敏感化，指在某些因素影响下感受性暂时提高的现象。感觉的相互作用、人的心理活动的变化、兴奋性药物刺激等都能提高敏感性，加深人对某一事物的知觉。

(4) 知觉误区

人的知觉是通过主观判断实现的，因此都或多或少地带有主观因素，从而使知觉结果可能与知觉对象相符，也可能歪曲知觉对象。知觉可能出现的误区有：

① 选择性知觉。人的知觉有一种过滤机制：人们总是只听到自己想听到的，看到自己想看到的，那些不感兴趣的信息则被过滤掉了。这就是选择性知觉。

② 第一印象效应。亦称首因效应，指人的知觉中留下的对于某个人或事物的第一印象，它影响人们对这个人或事物的下一次的知觉。例如，某人给我们留下的第一印象无论好坏，这种印象都将影响到以后我们对（她）的知觉即看法。

③ 近因效应。指在知觉过程中最后对某个人或事物留下的印象，这种印象由于最新发生而最为深刻，对以后的知觉有着强烈的

影响，与首因效应正好相反。一般说来，在知觉熟悉的人或事物时，近因效应起较大的作用，而在知觉陌生人时，首因效应起较大的作用。

④ 晕轮效应。指在知觉过程中，对知觉对象某一行为特征的突出印象被扩大成为其整体行为特征的认知活动。美国社会心理学家阿希（Solomon E. Asch）通过实验证明，晕轮效应在对道德品质的知觉中，往往表现得最为明显。例如名人容易引起关注，由此产生名人效应，以致生活中常见这样的情况：名人用过的东西是文物，普通人用过的东西是废物；名人的风流韵事是轶事，普通人的风流韵事是下流；名人乱写乱画是墨宝，普通人乱写乱画是素质低下；名人过量喝酒是豪饮，普通人过量喝酒是贪杯；名人老了以后是孙老，普通人老了以后是老孙。

⑤ 对比与投射。所谓投射，就是将自己的感觉、动机投射到对别人的判断之中，或者把自己所具有的特质推及他人，认为他们也应该有这些特质。

⑥ 刻板印象。亦称定型作用，指人们在头脑中把某类知觉对象的形象固定下来，并对以后有关该类对象的知觉产生强烈影响的效应。如提到商人就联想到“精明”，提到教师就联想到“文弱”，提到农民就联想到“憨厚朴实”等。人们对不同的民族、不同的职业、不同的社会角色和不同年龄的人，都会有某些固定的印象。

7.1.2 学习 ●

人的几乎所有复杂行为都是从学习中得来的，因此要正确解释、准确预测和有效控制行为，就需要了解人们是如何学习的。

(1) 学习定义及其特征

关于学习的定义很多，如联结主义学习理论创始人桑代克（E. L. Thorndike）把学习定义为刺激与反应之间的联结；鲍尔（G. H. Bower）和希尔加德（E. R. Hilgard）指出：“学习是指一个主体在某个规定情境中的重复经验引起的、对那个情境的行为或行

为潜能变化。”^① 一般认为，学习就是由于经验而发生的相对持久的行为改变。导致行为的改变，这既是学习的出发点，也是学习的本质特征。

从学习与行为的联系看，学习有这样一些特性：第一，学习是行为的改变，只有行为发生了变化才表明学习的发生，衡量学习效果的标准是行为的变化情况；第二，学习带来的变化是相对持久的，短暂的变化可能只是反射的结果而不是学习的结果；第三，学习是一种中间变量，它介于经验与行为之间，并须凭借反复的经验和积累才能产生行为或行为潜能的持久变化；第四，学习是有目的的、自觉的、积极主动的过程，是人们适应环境的动态过程，同时学习还可以帮助人类控制环境。

（2）学习方式及过程

关于学习方式与学习过程，目前有三种较具代表性的理论：经典条件反射理论、操作条件反射理论、社会学习理论，其中操作条件反射理论和社会学习理论在解释人的行为中运用更为广泛。

经典条件反射理论即巴甫洛夫的条件反射学说，它揭示了个人学习从刺激到反应的因果关系过程。但是经典条件反射是被动的，而个体行为的大多数是主动自觉的而不是被动反射的。比如，员工准时上班，遇到困难寻求上司的帮助，在没人监督时会游手好闲等，这些行为是如何习得的，经典条件反射理论无法作出解释。操作条件反射理论即斯金纳的强化理论，它揭示了个人学习志愿行为（称为操作性）的过程。学习从行为的结果中发生，人们通过学习获得他们想要的东西，逃避他们不想要的东西。社会学习理论的代表人物是美国新行为主义心理学家阿尔伯特·班杜拉（Albert Bandura），他认为，个体不仅通过直接经验进行学习，还通过观察或听取发生在他人身上的事情而学习。社会学习理论把学习的基本方式概括为两种：一种是塑造，另一种是模仿（见图 7-1）。

^① （美）G. H. 鲍尔、E. R. 希尔加德著，邵瑞珍等译：《学习论——学习活动的规律探索》，上海教育出版社 1987 年版，第 22 页

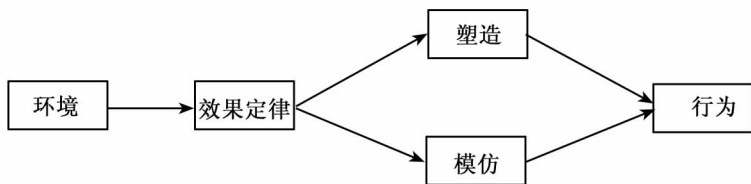


图 7-1 学习过程①

① 塑造。当学习是逐次发生时称为塑造。学习大都是通过塑造来完成的。人们通过一系列的尝试——失败——再尝试，掌握了如基本数学运算、机器操作等技巧；管理者通过对个体学习的逐步指导、系统强化、奖励等，按组织的期望来塑造其成员的行为。

② 模仿。模仿就是观察并仿效他人。模仿可以大大缩短学习过程。特别是复杂行为，通过模仿可以迅速改变。在日常生活中，人们常常观察他人并对其行为和结果形成一个大脑海象，然后尝试这些行为。如果结果是积极的，就会重复这些行为；如果结果是消极的，则不会重复这些行为。模仿就是通过榜样来学习，榜样的影响是社会学习理论的核心。通过观察榜样，如父母、教师、同伴、电影演员、上司等，人们学会了很多东西。

7.2 个性与能力 ■

每个人都有自己的个性，个人能力也不完全相同。个性影响能力，个性与能力对个体行为起着重要制约作用。研究个性与能力，有助于预测、控制、引导个体的行为，更好地运用激励机制，合理运用人力资源和开发人的潜能，提高组织的效率。

① （美）斯蒂芬·P·罗宾斯著，郑晓明译：《组织行为学精要：全球化的竞争策略》，电子工业出版社 2002 年版，第 27 页

个性是指一个人在其社会生活实践活动中经常表现出来的、比较稳定的、区别于他人的个体倾向及心理特征的总和。

(1) 个性要素与特征

个性要素指构成个性的基本成分。我们知道，世界上找不到两个完全相同的指纹和两片完全相同的树叶，同样也不可能找到两个个性完全相同的人。因此，要准确、全面地罗列出个性的基本特征是困难的。经过众多研究者日积月累的调查，目前已经识别、命名和研究的个性特征已多达数千种。为了把复杂问题简单化，有学者经过进一步研究概括，认为人的个性包括五大要素，或称“五个维度”：随和程度，表现为热心、善良、诚实，行为举止得体，容易与他人合作，值得他人依赖；责任意识，它是与个体工作绩效相关性最高、最稳定的个性要素，表现为认真、负责、勤奋，责任心强，可以被信赖；情绪稳定性，表现为轻松、自信、心理平静，适应能力强，善于自我调节；外向性，表现为善谈、活跃，善于交往，做事果断；开放性，表现为思维开阔、求新求异、敏感、聪明、有想像力。

这些要素的具体表现不同，反映出了一个人的个性特征。以这些特征为根据，通过相应的测评并充分利用这些数据，可以提高员工聘用、调职和晋升决策的有效性，减少工作岗位安排的不匹配性，从而保证员工的流动率降低和工作满意度提高。同时，由于一个人的个性特点制约着他的行为，这些个性特征又为管理者提供了预测员工行为的框架。比如，一个接受规则、遵从权威、依赖性得分高而在开放性方面得分低的人，可能更适合从事高结构化的装配线工作、保卫人员或大型公共机构的行政官员，而不适合于做研究人员或从事需要创造性的工作；一个害羞、内向的人不适合当推销员；一个喜欢服从、循规蹈矩的人在广告策划方面不会有太大的作为。

(2) 个性类型

虽说每个人都有不同于他人的个性特征，但综合起来看，在不同之中又有近似性。

美国学者古拉德·D·贝尔通过对数千人的调查、试验，总结出了六类个性：指挥者，其特点是总想控制他所处的各种环境、从属的任何组织，以有规律的、有条不紊的方式生活，讨厌含糊不清、模棱两可；狷介者，其特点是热衷于伤害他人，逃避义务，喜欢争执和狡辩，玩世不恭，悲观消极；遁世者，其特点是希望远离麻烦，依赖于别人的领导，没有自信，偏爱稳定和有惯例可循的工作，极少冒个人风险，给自己制定的目标很低；悦人者，其特点是喜欢结交朋友，偏爱在平易、和气的基础上与人打交道的工作；表现者，其特点是刻意追求举止适宜、被人尊重、能够提高自己形象和地位的工作，不断变更自己的价值观念以适应那些最为有利的职位，并恪尽职守；进取者，其特点是极为自信与自恃，喜欢挑战性，喜欢投身于自己所热爱的而不是仅仅带给他声誉或金钱的工作，并勇于探求实现其目标的新方法。

我国学者孙泽厚提出了控制点、马基雅维利主义、自尊、自我监控、冒险倾向、A型与B型六种人格因素预测指标。这六项指标，反映了具有不同表现的多种人格类型，可以看做是对个性类型的另一种有意义的揭示。这些类型包括：内控型，认为自己是命运的主人，会自制，对获得成功有较强烈的动机，能完成较复杂的任务；外控型，容易受命运的操纵，愿意听从别人的指挥；马基雅维利主义型，重视实效，相信结果能为手段辩护，喜欢操纵、说服别人；自尊型，相信自己的能力，喜欢冒风险，不愿从事传统的、性质单一的工作；自我监控型，对环境有较高的适应能力，能扮演多重甚至相互冲突的角色，倾向于关注他人的活动；冒险型，决策时需要的信息少，决策的速度快；A型人格，进取心、紧迫感强，生活节奏快，对很多事情的进展速度感到不耐烦，总试图同时做两件以上的东西，并以每件事中自己获益多少来衡量成功与否；B型人格，从来不曾有时间上的紧迫感以及其他类似的不适感，认为没有必要表现或讨论自己的成就和业绩，能充分享受娱乐和休闲，很少

处于焦虑状态，而非不惜一切代价实现自己的最佳水平。

另外，有一种被称作“九柱图”（或九芒星）的个性类型概括（见表 7-1），它把人的个性分成九大类型，每一个类型都有两极取向。

表 7-1

个性九柱图^①

类 型	名 称	美 德	罪 恶	矛 盾
一	完美主义	有强烈的责任感和良知，迫切地期望改善自己和他人的，追求完美	愤怒：对自己及他人的态度行为尖锐批评，并作苛刻的要求	尽责完善但愤慨挑剔
二	乐善好施者	有强烈的同情心和怜悯之情，乐于帮助及服务他人	骄傲：自满自己乐于助人，同时否认自己有依赖别人的需要	乐于助人但支配他人
三	奋进者	有强烈的动机去成功地完成重要的目标	欺诈：为了达到所定的目标或切合众望而塑造一个自我表象	获得成就但强调形象
四	艺术家	有独特的创意和标准，对悲惨的人生有敏锐的感触	妒忌：不甘心别人的际遇，时常对自己人生的经历感到失望不欢	观事独特但偏情绪化

^① 资料来源：谭沛泉：“认识自己”，www. be word-at com. cn

续表

类 型	名 称	美 德	罪 恶	矛 盾
五	旁观者	有强烈的认知能力，善思考分析和吸收知识	贪婪：要不断吸取知识，逃避付出感情去投入人际关系	善于吸收知识，但对人退缩
六	忠诚者	对传统和团体有强烈的依赖，谨守团体所定的规律和原则	恐惧：怕被视为“不属我类”，怕表示与群众不同的立场，过分依附权威	安定平稳但充满恐惧
七	乐天主义者	积极乐观，向往人生旅程中的快乐事	“贪食”：甚至会用积极欢愉的感觉来遮盖、逃避人生难免的痛苦	追求乐天但回避现实
八	领导者	善于倡导积极的改变，又能保护较为弱小的人	野心：要控制他人，争夺权力以保持操纵的地位	有正义但过分自大
九	和平使者	能够以大公无私的态度去调整冲突、纠纷，并保持冷静	怠惰：倾向散漫、推迟和缺乏自我的肯定	平和冷静但散漫犹豫

（3）影响个性的因素

生物遗传学证明，有机体的某些行为性状和身体性状一样，是受先天因素和环境因素综合影响而形成的。人类既具有自然性，更具有社会性。在人的个性形成与塑造方面，个人所处的社会环境起

着主要作用。社会环境对个性的影响，主要来自以下四个方面：

① 家庭。在个性的形成中，家庭的影响是最初的根源。家庭影响主要来自父母的个性和教育方式。父母对工作的态度、与同事的交往、对亲属的关系、对挫折和成功的反应等，都会影响子女的个性。研究结果表明，在过分纵容的家庭环境中成长起来的儿童大都不听话、易发脾气、不能克制自己，当达不到要求时又会退缩；而在专制的家庭环境中成长起来的儿童则比较顺从、有礼貌，但相对比较软弱。

② 群体成员身份。要了解一个人的个性，就要了解一个人过去和现在所属的群体。从家庭到工作单位，从儿时的伙伴到少年学友，从学校团体到社会组织，一个人一生中要在各种群体中扮演不同的角色，这些成员身份都影响着人的个性。

③ 生活经历。从个人经历的特殊事件与阅历来看，每个人的生活都是独特的。生活经历对个性的形成同样起着重要作用。

④ 文化。同一文化背景下的人，在传统、习惯、信仰、道德规范等方面有很多共同点，因而在个性表现上也具有许多共同特征，行为模式大体上比较相似。反之，文化传统不同的人，往往表现出显著的个性差异，思考、解决问题的方法和行为模式有很大的差别。例如，日本人喜欢以公司为家，提倡忠诚，不愿跳槽；而美国人喜欢经常变换工作单位，并且不会把它看做是不忠诚的行为。

7.2.2 能力 ●

广义上的能力概念包括心理能力和体质能力。狭义上的能力概念仅指心理能力，即从事各种活动、适应生存发展所必须具备的各种心理特征的总和。能力与行为是正比关系，有能力才可能有行为，能力大小决定行为绩效的高低。“无能为力”这个成语鲜明地说明了能力与行为的关系。

(1) 能力构成

能力通常可划分为一般能力与特殊能力两大类，行为的发生往往是一般能力与特殊能力的综合运用。特殊能力指某种专业或职业

特别要求的、能保证所从事的这方面工作或活动顺利进行的能力，如绘画能力、音乐能力、数学能力、体育运动能力等。一般能力指在所有活动中普遍起作用的能力，主要包括：观察力，记忆力，想像力，思维力等。

20 世纪 90 年代，哈佛大学教授丹尼尔·戈尔曼（Daniel Goleman）提出了“情商”（Emotional Intelligence Quotient，简称 EQ）概念，强调 EQ 是人类最重要的生存能力，在人们成功的主观因素中，智力因素（Intelligence Quotient，简称 IQ）仅占大约 20%，而 80% 的因素则属于非智力因素（EQ）。“情商”包括自知、移情、自律、自强、社交技巧五种情绪能力和社会能力。

（2）能力的个体差异

人的生存环境不同，受教育的程度不同，工作、生活阅历不同，因此个体能力不会完全相同。个体能力的差异既表现在量上，又表现在质上。所谓量的差异，指不同个体之间同一种能力所具有的水平不同，如正常人均具有记忆能力，但有的人“过目不忘”，有的人“丢手就忘”。所谓质的差异，指不同个体做相同工作时，可以通过不同能力的综合而实现，如两个管理能力都很强的领导者，甲可能强在人际关系处理、宣传号召等方面，乙可能强在考虑问题周全、决策坚决果断上。

个体能力的差异，还可从另外四个角度来分析：表现早晚的差异，如有些人的才能在儿童时期就已表现出来，而有些人则大器晚成；不同年龄的差异，如儿童和青年与老年人相比，记忆力的强弱通常有显著的不同；能力类型的差异，如有的人强在记忆能力，有的人强在抽象思维能力；发展水平的差异，如有的人智商高达 140 以上，也有人在 60 以下，大量的人处于中等水平，为 90 ~ 110。

一个人在某项活动中是否具有该项活动所要求的能力以及表现出何等水平的能力，取决于两个前提条件：天资与机会。天资即天生的潜能，是一个人能有效完成某项工作的基本内在能力。如一个很有音乐天资的人，可能很快表现出这方面的能力，但是如果给他开发这种天资的学习、实践机会，他的这种潜能就难以转化为实

际的能力。能力是由天资与发展机会相结合而产生的。

(3) 能力-工作匹配

能力与工作的匹配，指的是一个人所担负的工作，应当与其所具备的能力相对称、相协调。只有这样，才能使其能力得到充分发挥，才有利于提高个体行为与组织行为的绩效。

能力与工作不匹配有两种情况：一种是个人能力高于工作本身要求的能力，另一种是个人能力低于工作本身要求的能力。这两种情况都会产生不良效果。如让一个计算机专家去做文字输入工作，他会感到是被大才小用，不会有工作积极性，尤其是当他渴望施展自己的才能时，会因工作的局限性而灰心丧气。反之，让一个只参加过电脑使用培训班的人去搞计算机编程，不仅会使本人因不知所措而焦虑不安，而且这项工作不可能完成。

能力-工作匹配理论有两个要点：第一，每个人的能力结构是不同的，因此不同的人适合承担的工作、能够胜任的角色不完全一样；第二，不同类型的工作对承担者的能力有不同的要求，因此一项工作并非任何一个人都能承担。从这一理论出发，管理中应注意把握三个方面：① 每个组织、每项工作、每一具体岗位都应明确提出自己相对独立的能力要求，以便于有目的地选拔、培养、使用和考核员工。② 人员使用、工作安排要充分考虑每个人的实际能力及兴趣、特长，使个人能力与实际工作所要求的能力相匹配，做到因人使才、人尽其才、才尽其用。③ 人力资源管理部门应经常对员工进行考核分析，建立员工个人业务能力档案，为合理用人打下基础。招聘人员时，要注意职业对能力要求的阈限性，避免要求过高或过低。员工组合时，要注意能力类型差异的互补性，以发挥团体协同作用。组织员工培训时，注意处理好一般能力与特殊能力的关系，以提高培训效果。

7.3 动机与个体行为 ■

简单地说，动机就是引起、维持个体活动以达到一定目的的心

理状态。这种心理状态反映了个体的愿望和要求，从而引发个体产生某种行为。个体内心的愿望和要求越强烈，行为的强度越高。在个体愿望和要求未得到满足或被阻止之前，行为不会停止。

根据强度的不同，动机可分为兴趣、意图、愿望、信念和理想等形式，其中信念、理想对行为的制约作用最持久。根据信度的差异，动机又可分为真实动机和伪装动机，如人们常讲的“声东击西”，其中的“声东”表现出来的就是一种伪装动机。企业处在激烈竞争的环境中，有时识别伪装动机非常重要。

7.3.1 动机成因 ●

动机引发行为，而动机的萌生又有其原因。认知论认为，人类的动机是以一系列的预期、判断、选择并朝向目标的认知为基础的；动机自我归因论认为，动机是介于刺激事件（如工作情境）与个人处理该事件所表现行为之间的中介作用；适度兴奋论认为，个体在身心两方面存有自动保持适度兴奋的内在倾向，缺则寻求增高，过则寻求减低，如静极思动，动极思静；内在动机论认为，行为带给个体的快乐感觉是促使该种行为活动的原因。在各种各样的动机理论中，动机需要理论最引人注目。

（1）需要的类型与层次

需要是指客观刺激作用于人的大脑所引起的个体缺乏某种东西的状态。这种刺激可能来自身体外部，也可能来自身体内部，可以是物质的，也可以是精神的。麦克利兰的“成就需要理论”认为，个体在工作情境中主要有三种需要：成就需要、权力需要、亲和需要，其中最重要的是对成就的需要。马斯洛的“需要层次理论”认为，人类天生有五种需要：生理的需要、安全的需要、社交的需要、尊重的需要、自我实现的需要。这些需要由低级到高级按层次排列，其中的低级需要在未得到基本满足前难以产生高一级的需要，得到满足后此类需要消失，产生高一级的需要。爱尔德弗（Clayton Alderfer）的“ERG理论”认为，人的需要不是五种而是三种，即生存的需要、相互关系和谐的需要、成长的需要。这些需

要不完全是天生的，是受教育、家庭背景和文化环境等变量制约的。当较高层次的需要得不到满足时，人们对较低层次的需要强度会增加，出现需要满足过程中的挫折——倒退现象。

(2) 需要强度

需要是动机产生的必要非充分条件，只有需要达到一定强度时才会产生动机。需要强度决定着动机强度，动机强度又直接影响工作效率。一般情况是，动机强度不断增强，有机体的活动就会越高涨，活动的效率也就越佳。但是也有相反的情况：当动机过强时，有机体处于高度紧张状态，其注意和知觉的范围变得过于狭窄，反而限制了正常活动，使工作效率降低。例如，一名学生对考试成绩期望值过高，可能影响水平发挥，最终考试不及格。因此，为了使活动卓有成效，应防止动机强度过低或过高，使之保持最佳水平。

(3) 动机的多维性

一个人的需要总是多种多样的，因此其动机也是多种多样。不同的动机以一定的相互关系构成动机体系，其中有的动机较强烈、稳定，而另一些动机则微弱、不稳定。最强烈而又稳定的、对人的行为起支配作用的动机叫优势动机，其他则叫辅助动机。一般说来，只有优势动机才会引发行为。

7.3.2 动机-行为规律 ●

动机具有原发性、内隐性、实践性的特征，由此产生了影响行为的三种机能：一是始发机能，动机是个体行为发动的直接原因；二是导向、选择机能，动机指导人们作出响应选择，使行为朝着特定的方向、预期的目标进行；三是强化机能，行为结果对动机有反作用，动机因良好的结果而加强并进而使行为加强、重复，反之则减弱、消失。

一般说来，动机是行为产生的直接动力，行为是动机的外在表现。但动机和行为之间的关系并不是完全确定的对应关系，因为人的行为是个人因素与环境因素相互作用的结果。人的动机和行为之间存在着较为复杂的关系：同一动机可以引起多种不同的行为；同

一行为可出自不同的动机；一种行为可能同时受多种动机所驱动；合理的动机可能引起不合理的甚至错误的行为；错误的动机有时可能被外表积极的行为所掩盖。

无论动机与行为的关系如何复杂，都明显地表现出需要、动机、行为之间的必然联系以及发展规律，即需要→心理紧张→动机→行为→需要满足→新的需要的产生。掌握这一规律，有助于管理者从宏观上掌握被管理者的心理，采取相应的较为科学的管理方法和措施，提高管理工作的针对性和有效性。

7.4 工作满意与激励 ■

“一个被视为行为系统的人，是很简单的。其行为随时间变化的表面复杂性，在很大程度上乃是其所处环境复杂性的反映。”^①在组织环境下，对个体行为影响最经常、最直接、最显著的因素有两个：工作满意与激励。

7.4.1 工作满意度 ●

工作满意度指员工对其所从事工作的感受或感情反应，它对员工的行为表现和组织绩效有重要影响。根据权威机构的研究结果，员工满意度每提高3个百分点，顾客满意度将提高5个百分点；员工满意度达到80%的公司，平均利润率增长要高出同行业其他公司20%左右。

(1) 影响工作满意度的因素

影响员工工作满意度的因素主要有：工作环境，包括工作空间质量（工作场所的物理条件和企业所处地区的环境）的好坏，工作必需的条件、设备及其他资源是否齐全，福利待遇的高低等；工作本身，包括工作内容与个人的性格、兴趣是否吻合，是否符合个

^①（美）赫伯特·A·西蒙著，杨砾译：《关于人为事物的科学》，解放军出版社1988年版，第96页

人职业发展目标，工作要求是否与个人能力相匹配等；工作群体，包括上下级之间和同事之间是否相互了解、相互尊重、相互关心，能否做到开诚布公、密切合作、和谐相处；组织背景，包括组织的公平性如何，对组织的领导者、管理者及政策是否认可，个人在组织中扮演何种角色，组织发展前景如何以及个人发展是否统一；个体感知，工作满意度是个体的一种心理活动状态，因而必然受个体感知的影响，个体感知又同其世界观、人生观、价值观以及性格特点等相联系，如一个好高骛远、贪图享乐、性情孤僻的人，在任何情况下其工作满意度都不会高。

（2）工作满意度与工作绩效

一般说来，工作满意度高会带来高工作绩效。但从实际情况看，两者之间却有着更为复杂的关系。常见的关系组合有四种：高满意度低绩效，人们满足于现状，工作提不起劲；低满意度高绩效，因为企业管理严格或员工自我要求高，员工虽不满意却在努力工作；低满意度低绩效；高满意度高绩效。由此可见，满意度的提升有时并不能促进绩效的提升。有鉴于此，目前有关工作满意的研究提出了三种新见解。其一，改变工作满意管理思路或思维方式，把原来从满意到绩效再到奖励的传统观点和做法倒过来：有了绩效给予奖励，通过奖励使其满意，即由绩效导致满意。其二，不能只讲工作满意度，还要讲组织满意度和员工满意度。组织满意度不只关注工作内容、奖励、上下级关系等，而是要把组织生活的所有方面都考虑进去。员工满意度既包括工作成分也包括职业、组织、顾客等成分。其三，要强调员工敬业度而不是工作满意度，认为员工敬业度才是真正影响企业业绩的指标。

（3）工作满意度评估与提高

目前，企业界评估工作满意度常用的方法有三种。“工作描述指数法”，其中对薪酬、晋升、管理、工作本身和公司群体都有各自的满意等级，按较差、差、一般、好、较好五个等级标准打分。“明尼苏达工作满意调查表”，表中含有包括个人能力的发挥、公司培训和自我发展、公司政策、报酬、团队精神、工作安全等 20

个大项，每大项下又有 5 个小项，共计 100 个细项，每项设有满意等级。“彼得需求满意调查表”，主要用于管理人员，设置的问题集中于具体的管理工作，每个问题都有三句话：“你在当前的管理位置上个人成长和发展的机会如何？理想的状况应如何？而现在的实际状况又如何？”需要注意的是，满意度调查、评估具有一定的导向作用，处理不好可能把员工由无所谓满意不满意导向不满意，由少的小的不满意导向多的大不满意。另一方面，如果组织决策管理层对调查结果看得较重，可能导致对组织某些方面甚至组织战略的改变，这种改变也许是对的，也可能是错的。因此，实践中要防止落入调查、评估陷阱。

从一般情况看，提高员工工作满意度须做到：首先，关爱尊重员工，尽力为员工创造良好的工作环境，及时发现和解决大多数员工所关心的问题，特别是与他们切身利益相关的问题；其次，拓展员工个人发展空间，让员工在实现组织目标的同时，个人的才能得到充分发挥，理想与目标得到实现；再次，创造良好的沟通环境，使员工能在组织内自由平等地交流，为员工提供情感释放、意见表达、不满发泄的机制和渠道。

7.4.2 激励 ●

对人的管理的真正含义是挖掘人的潜能，而要使人的潜能得以充分发挥，必须有正确而充分的激励。

(1) 激励功能

激励就是激发、鼓励，也即是调动人的积极性的过程。人的积极性是一种能激发人在思想、行动上努力进取的心理动力。当这种心理动力受到激励时，人就会处在自觉主动的心理活动状态，表现得意识活跃、情绪振奋、意志力强等，从而直接导致行为效率的提高。哈佛大学教授詹姆斯（W. James）经研究发现，按时计酬的分配制度仅能让员工发挥 20% ~ 30% 的能力，如受到充分激励可发挥出 80% ~ 90%。管理学理论的研究表明，员工的工作绩效是员工能力和受激励程度的函数，即 $\text{绩效} = F(\text{能力} \times \text{激励})$ 。同时，

激励还利于造就良性竞争环境，利于留住人才。

(2) 激励理论

目前，关于激励的理论大体上有四种：

① 内容型激励理论。此种理论从动机—行为过程或激励过程的起点，即从人的需要出发，解释是什么因素引起、维持并且指引某种行为去实现目标的。其代表有麦克利兰的“成就需要理论”、马斯洛的“需要层次理论”、爱尔德弗的“ERG理论”和赫茨伯格的“双因素理论”。赫茨伯格认为，引起员工工作满意与不满意的因素是两类截然不同的因素，分别称为激励因素和保健因素。激励因素包括成就、赞赏、工作本身、责任和进步等五种。这些因素具备后，可使员工感到满意，因为只有这些因素才能满足他们成长和自我实现的需要，激发其工作积极性、创造性。保健因素包括公司政策与管理方式、上级监督、工资、人际关系和工作条件等五种。这些因素无法给人以成长的感觉，因此它们不能使员工对工作产生积极的满意感，不能直接起到激励的作用，但能预防员工的不满情绪。

② 过程型激励理论。此种理论着重研究人从动机产生到采取行动的心理过程，解释人的行为是怎样被激发、引导、维持和阻止的，分析人们怎样面对各种满足需要的机会以及如何选择正确的激励方法。弗鲁姆（V. H. Vroom）的期望理论认为，个体行为的强度是对可能带来的结果的期望强度以及结果对行为者的吸引力的函数。就是说，一种激励因素（或目标）作用的大小，受个人从组织中所取得的报酬（或诱因）的价值判断以及对取得该报酬可能性的预期双重因素的影响，前者称为效价，后者称为期望值（期望概率），用公式表示：

$$\text{激励力量 (M)} = \sum \text{效价 (V)} \times \text{期望值 (E)}$$

洛克（E. A. Locke）的目标理论认为，与人的一定需要相联系的目标是引起行为的最直接动机，因而无论采取何种激励手段，都离不开目标设置。

③ 状态型激励理论。此种理论主要从激励的终点——需要的

满足与否或状态来解释激励的作用机制。主要代表有亚当斯 (J. S. Adams) 的公平理论, 认为公平是激励的动力, 人能否受到激励, 不仅受其所得的绝对报酬的影响, 而且受其相对报酬的影响。每个人都会自觉不自觉地把自己所获报酬与投入劳动的比率同他人的收支比率或本人过去的收支比率相比较, 用公式表示:

$$O_p / I_p = O_c / I_c$$

公式中, O_p 代表个人对其所获得的报酬的感觉, I_p 代表个人对其所作出的投入的感觉, O_c 代表对比较对象所获报酬的感觉, I_c 代表对比较对象所作出的投入的感觉。当人们感到受不公平对待时, 会产生苦恼, 并通过改变自己的投入或产出、改变自我认知或对其他人的看法、离岗等行为, 来消除或减轻不公平感。杜拉德 (J. Dollard) 的挫折理论, 认为挫折阻碍需要的满足, 因而阻碍动机以及相应的行为。人体验到挫折后会产生相应的反应, 如心理上的愤怒、焦虑、沮丧或愈挫愈勇, 行动上的攻击性行为、退化性行为、妥协性行为或积极行为等。

④ 综合激励理论。主要代表有莱曼·波特 (Lyman W. Porter) 和爱德华·劳勒 (Edward E. Lawler III) 的综合激励模式, 强调不能简单认为设置了激励目标、采用了激励手段, 就一定能获得所需的行动和努力, 就能使员工满意。激励是外部刺激诱因、个体内在因素、个体行为表现和行为结果的相互作用的统一过程。要形成激励→努力→绩效→奖励→满足并从满足回馈努力这样的良性循环, 取决于奖励内容、奖惩制度、组织分工、目标导向行动的设置、管理水平、考核的公正性、领导作风及个人心理期望等多种综合性因素。罗伯特·豪斯 (Robert House) 的综合激励模式, 强调任务本身效价的内激励作用, 突出完成工作任务内在的期望值与效价, 同时兼顾因任务而获得外在奖励所引起的激励, 用公式表示:

$$M = V_{it} + E_{ia} (V_{ia} + E_{ej} V_{ej})$$

公式中: M (motivation) 代表对某工作任务的激励水平的高低; V (value) 代表效价; E (expectation) 代表期望值; i (internal) 代表内在; e (external) 代表外在; t (task) 代表工作任务; a (ac-

complishment) 代表完成; j 代表外在奖酬的项目; V_{it} 表示对该项活动本身所提供的内在奖酬的效价, E_{ia} 表示主观上对任务完成可能性的估计, V_{ia} 表示工作任务完成的效价, E_{ej} 表示个人对获得某项外在奖酬可能性的主观估计, V_{ej} 表示该项外在奖酬的效价。

(3) 激励方法

人是物质与精神的统一体, 对人的激励既需要物质的也需要精神的。

物质激励即通过物质刺激的手段来满足员工的基本需求, 从而达到激励员工努力工作的目的。获得更多的物质利益是大多数人的愿望, 因为这不仅决定人的基本需求能否得到满足, 同时也影响其社会地位、社会交往以及学习、文化娱乐等精神需要的满足情况。物质激励的方法包括增加工资、发奖金、优先认股权及其他福利等。

精神激励的着眼点在于满足人的精神需求。随着社会的发展和人们物质生活水平的不断提高, 精神激励的作用不断提高, 运用也更加广泛, 具体方法有: 目标激励, 即通过目标来诱发人的动机和行为, 调动人的积极性; 工作激励, 就是通过让员工在完成工作过程中接受挑战、享受到工作乐趣等达到激励目的; 机会激励, 指给员工充分发挥才干、展示能力的机会, 通过满足其自我实现的需求, 来达到对其激励的目的; 参与激励, 即让员工参与管理、决策等, 以增强他们的归属感和对组织的认同感, 调动其积极性; 成就激励, 指通过提高个体对成就的期望和不断增强其成就感, 来达到对个体激励的目的; 培训激励, 就是作为一种奖励, 给优秀员工以培训机会; 荣誉激励, 指给工作成绩突出的员工以某种荣誉奖励; 情感激励, 就是通过加强上下级之间及员工之间的感情沟通, 使员工保持良好的情绪, 以激发其工作热情; 环境激励, 指通过创造良好的内外环境来提高员工满意度和企业对员工的吸引力, 激励他们为企业奋斗的愿望和意识。

上述方法属于正激励, 此外还有负激励, 包括批评、罚款、降薪、解雇等。这些作为惩罚性控制手段, 可以制造令人不快或带有

压力的条件，以否定某些不符合组织要求的行为。不过，负激励容易导致负面作用，如造成上下隔阂、被惩罚者产生抵触情绪、员工离职等，而且越是素质高的员工，负激励对其产生的负面作用就越大。正激励不可滥用，负激励必须慎用，这是实施激励必须坚持的基本原则。

（4）激励机制建设

激励失效是现代组织管理中经常碰到的问题。如年度工作提前完成，组织给每人发了一笔奖金，但不仅没有使大家情绪高涨，反倒引起了多数人的不满；看到人家的激励办法很有效，拿过来一用，不但完全无效，而且引发了许多矛盾，员工积极性普遍受挫。类似现象很多，有人将其称作“激励陷阱”。要防止落入“激励陷阱”，最根本的是要建立一套科学的激励机制。激励机制建设涉及组织的很多方面，既包括方式方法，又包括政策制度，既有操作层面的，又有管理层面的。其基本要求是：第一，建立公正合理的奖励制度，创造良性竞争环境；第二，建立报酬激励、成就激励、机会激励三位一体的自我激励机制，最大限度调动员工内在动力；第三，构造“理念共享、愿景共建”的超我激励机制，有效整合员工的理想追求、道德追求和价值追求，提供深层次的文化激励；第四，建立高效通畅的信息沟通渠道，提高激励的透明度，营造健康、稳定的员工心理情境；第五，激励方法要因人而异，富于个性化；第六，综合运用各种激励措施，形成系统化的激励机制。

案例分析

西门子公司员工激励的特色

（1）对症下药定措施

为提高激励的针对性、有效性，西门子公司在制定激励措施前，首先对员工进行满意与不满意因素问卷调查，按得分顺序对各种因素进行排队。通过对销售、研发两个部门的调查，从中归纳出

了员工共同看重的因素、看重程度不同的因素、满意程度接近的因素、满意程度不同的因素、不满意的因素，这既为制定符合员工需要的、有较强针对性的激励措施提供了依据，同时又找出了存在的问题，为改进管理打下了基础。

(2) 突出个性促发展

西门子公司把突出员工个性发展放在重要位置，具体做法有：为员工提供富有挑战性的工作，让业绩好的员工有出头的机会，当发现员工表现卓越时立刻奖赏他们，方式有晋升、额外报酬、红利、更高头衔等；在企业内部倡导冒险和创新的气氛；允许员工灵活安排自己的工作时间和地点，只要他们能完成公司的任务；充分信任员工能很好地平衡个人生活和工作，授予员工自治权，尊重他们和认可他们的工作成绩等；重视员工培训和提供职业发展机会，如实行部门岗位轮换、灵活的工作任务，奖励研发人员以参加高级技术培训、高级技术论坛的机会等。

(3) 重视工作环境

西门子公司努力为员工提供愉快的工作环境，如便装、优良的办公设备、舒适的就餐和体育锻炼空间等。实行灵活的、自助餐式的福利计划，使员工可以从一系列的福利措施中选择自己最喜欢的方式。如允许专业技术人员每年自主选择参加一次专业会议，费用由公司承担，或给予更多的休假时间、发放周末旅游优惠券等。注重上下之间的开放式交流，与表现优良的员工做正式的、一对一的沟通，通过这样的讨论方式，让员工有参与感，并受到激励。

(4) 奖励制度设计以员工需要和公司经营目标为中心

奖励制度设计首先考虑的是如何提高员工的生产效率。奖励手段紧紧服务于员工的需要和公司的经营目标。努力做到公平施奖，其公平性由公平的考核制度来解决。公司通常对员工上一年度的出色业绩给予及时的奖励。在晋资程序设计中，根据上年度考核的绩效和公司的晋资指标确定晋资名单。福利制度设计包括健康安全类、日常服务类、带薪休假类和住房类四类福利项目，其中，健康安全类福利包括公司依据国家法规为员工购买的社会养老保险、医

疗保险和失业保险；日常服务类福利包括法定节假日和年度休假两部分，按职位等级增加；住房类福利包括住房公积金、住房补贴和住房补偿款（按在公司的工作年限增加）。

（5）职位系列设计多样化

为避免晋升途径单一化，晋升采用行政管理职位系列和专业技术职位系列。申请行政管理职位的员工包括高级管理人员、各级经理、市场研究人员、销售人员、财务人员、物资采购人员、质量检验人员等，申请专业技术职位的员工包括工程、研发等部门的技术人员。公司每年在年终考核后，根据公司总体战略和一定的比例，确定主任职员及其以下各级行政管理职位和各级技术专业职称晋升比例、名额。新聘用的有工作经验的行政管理或专业技术人员在试用期满后，根据具体情况和参照职位标准，确定其职位级别。

（6）参与激励制度化

西门子公司建立了员工参与管理、提出合理化建议的制度，并通过提出问题的方式让员工参与决策过程。经常组织员工会谈、会议，开放式地讨论问题或具体事务。对员工提出的管理方面的建议，由公司、部门经理或战略研究中心主任直接确认并给予奖励。为保证建议渠道畅通，每位员工都可以书面或 E-mail 形式直接向战略研究中心提交合理化建议方案。对于技术（产品）开发类的建议，能被量化评估其价值的，公司成立专门的创新评估小组，对其价值进行评估并实施奖励。凡经创新评估机构评估后确认可行并付诸实施的技术（产品）开发方案，依其预计一年内为公司创造的效益额或降低的成本额的 5% ~ 10% 作为提案人的物质奖励。

（7）薪酬与业绩挂钩并随市场调整

对创造了最好的业绩、表现最突出的员工给予最好的报酬，并随着市场变化情况及时调整。如果企业不能提供有竞争力的薪酬，就选择其他的激励方式，如向员工提供更多的晋升机会或更多的培训。

8 群体行为

群体通常指由两个以上相互作用、相互依赖的个体，为达到某种共同目的而形成的人的集合体。群体是现代社会的一个重要现象，个体通常以不同方式与这样那样的群体发生联系。群体行为既对个体行为产生影响，又对组织行为产生影响。

8.1 群体特征与群体类型 ■

现代社会人际沟通手段便捷，相互交流日益增多，这不仅促进了群体的发展，而且大大增加了群体现象的复杂性。

8.1.1 群体特征 ●

美国社会学家乔治·霍曼斯（George C. Homans）认为，群体组成有四大要素：活动，如开展某项工作、讨论问题、聚会等；相互作用，指群体成员以语言和非语言形式发生的各种信息沟通和行为响应；思想情绪，包括态度、心情、感受、意见和信念等的状态和变化；群体规范。这四大要素，体现了群体最基本的一些特征。

一般说来，一个完整意义上的群体有六个方面的特征表现。第一，有一定数量的成员。群体成员至少有两人以上，这是构成群体的物质基础。第二，有共同的目标。群体目标既是维系群体成员之间关系的基础，保证群体存在与发展的必要条件，也是群体的灵魂和群体功能的体现。第三，有自己的规范。它可以是成文的规章制

度，也可以是不成文的“君子协定”，非正式组织中的群体规范多为心理契约式。第四，有明确的成员关系。群体成员之间相互依赖、相互影响，形成归属感、认同感和集体意识，彼此感到是互相联系在一起的，是一个整体。第五，有信息、思想及感情上的交流。群体成员之间在开展活动的过程中，彼此的思想情绪相互作用、相互影响，形成心理感染，进而凝聚成群体情绪。群体情绪对群体行为及群体活动绩效有重要影响。第六，成员有各自的角色。在群体中，每个成员都能找到一定的角色地位，并在行为上达到与角色的认同，为完成共同的目标贡献自己的力量。

8.1.2 群体类型 ●

群体的种类多种多样，根据不同的标准，可以划分出不同类型的群体。

(1) 大群体与小群体

按其规模的大小，可将群体划分为大群体与小群体。群体规模的大与小是相对的，社会心理学家提出了这样一个原则性划分标准，即群体成员之间是否存在直接的、面对面的联系和接触，存在者为小群体，否则为大群体。

(2) 初级群体与次级群体

依据成员之间的互动关系，可将群体分为初级群体与次级群体。初级群体又称首属群体或基本群体，是个人参加社会生活的基础群体，如家庭、伙伴等，对人的个性塑造和发展有重要影响。次级群体又称次属群体或间接群体，是个人步入社会所必须加入的群体，如社区、学校、企业中的工作群体等。

(3) 假设群体与实际群体

按其是否实际存在，可将群体划分为假设群体与实际群体。假设群体又称名誉群体，它实际并不存在，只是为了某种需要而人为划分出来的。如企业为了解人力资源构成中的年龄状况，把所有员工分为青年、中年和老年三个统计群体。名誉群体中的成员也许从未谋面，但他们却有着某些共同的、典型的社会心理特征，因而常

常被作为重要的研究对象。实际群体是客观存在的群体，成员由共同的目标和活动相互结合在一起，如同一所学校的教师，同一个企业的员工。

（4）参照群体与一般群体

按其作用和影响，可将群体划分为参照群体与一般群体。参照群体也称标准群体或榜样群体，是指人们心目中向往的群体。个人把该群体的目标、规范、价值作为自己行为的参照标准和指南，以此推动并激励自己努力按照其规范约束自己。一般群体指那些虽存在并活动于社会上，但其标准和目标还不足以成为人们行为楷模的群体。

（5）内群体与外群体

按其成员的心理归属，可将群体划分为内群体与外群体。内群体又称“我群”，指其成员感到自己与群体关系密切，对群体有强烈的归属感，在心目中把它看做是自己所属的、自己人组成的群体。外群体又称“他群”，指与自己没有关系，是由他人组成的、自己所不属于的群体。区分内群体与外群体，可以强化群体成员的归属感，并有助于保持群体成员之间的团结和加强群体内部的凝聚力。

（6）利益群体与友谊群体

按其成员之间的利害关系，可将群体划分为利益群体与友谊群体。利益群体指其成员之间有共同利益需求的群体，其中又有两种情况：一种是有共同的利益，但共同利益者并未结合在一起，只是自然存在的利益群体，如社会上的弱势群体；另一种是因主观上要努力追求某种共同的利益而已经结合在一起的利益群体，如公司员工为了增加福利而结合在一起，以实现他们的共同利益。友谊群体指成员之间不存在重要利益关系，只是因具有某种共同特征而形成的群体，如年龄相近、同一个球队的球迷、同一所学校的校友等。

此外，群体还可以按其存在时间的长短，将群体划分为临时性群体与永久性群体；按其成员能否自由参加，划分为开放式群体与封闭式群体；按其对社会的作用性质，划分为积极群体与消极群

体，等等。

8.1.3 群体形成动因 ●

群体形成原因在于个体有参加群体的动机。个体之所以参加群体主要受个人内在心理需求的驱使，希望通过加入某个群体使自己某方面的心理需求得到满足。一般说来，群体可以为个人提供以下一个或多个方面的心理需求。

(1) 满足安全感

人处在群体中，通常会比独处时有更大的安全感。比如，现代企业员工由于经常处在工作节奏快、高度紧张、因竞争激烈而随时可能失业的巨大压力之下，心理上往往出现焦虑、恐惧、不安全感，加入某个群体可能缓解这种心理上的郁结。

(2) 获得认同感

人类有合群的本性和追求认同的需要，通常每个人都希望被他人认同、接纳，得到他人的友谊和关爱。特别是在遇到有某种意见无处表达、内心苦衷无处倾诉等情况时，加入某个相关群体，找到共同语言，问题可能迎刃而解，从而获得认同感。同一群体的成员在对某个重大事件和原则问题的认识上，倾向于相互保持一致。当个人对外界情况不明，这种认同就会产生很大的相互影响，有时甚至是盲目的。

(3) 形成归属感

人们大都希望与其他人建立良好的人际关系，得到他人的支持，心理上有所依赖，情感上有所归宿。在正式的组织中，由于某些原因，如相互之间存在竞争、与上级或同事性格差异较大等，常使人无法获得这方面的满足。通过加入正式组织之外的某个群体可以解决这一问题，从而使其形成归属感。

(4) 找到尊严感

尊严包括自尊与他尊。严格说来，一个人只有在与他人的交往中才能唤起自尊意识，独处的人谈不上自尊问题。加入某个群体，说明自己能够被别人接纳、认可，这无疑会增强自尊感。同时，只

有在群体中，在与他人的交往中，才会得到别人的夸奖、赞美，才能有被别人尊重的感觉，才能感到自己存在的价值。我们常常看到有的人为自己是某个群体的成员而自豪和炫耀，这典型地说明了群体情景对满足个体尊严需求的意义。

(5) 建立角色感

人们都希望实际也都会在社会上扮演某种角色。处在群体中的人必然以一定的角色与他人接触。一个人在群体内长期所处的角色，会使其形成一种特有的习惯心理，使其言谈、举止和思想方法等都打上“角色”的烙印。

(6) 增加力量感

当一个人表现出符合群体规范和群体期待的行为时，群体就会给予他赞许和鼓励，使其获得支持，产生力量感，进而强化其行为。尤其是当一个人希望实现某个目标而自己又无能为力时，加入某个与自己持有相同目标的人组合起来的群体，会使其感到力量倍增，备受鼓舞。

8.2 群体动力与群体规范 ■

群体行为是如何运动的？受何种因素的支配与制约？研究群体动力和群体规范，有助于从中找出答案。

8.2.1 群体动力 ●

“群体动力”指群体中的各种力量对个体的作用和影响。卢因借用物理学中的“磁场”概念，提出了著名的“场动力论”，用以说明群体中个人的行为以及群体成员之间各种力量相互依存、相互作用的关系。他认为，人的行为动向取决于内部力场与情景力场（即情景因素）的相互作用，即一个人的行为是个体与环境中各种有关力量相互作用的函数。用公式表示：

$$B = f(PE)$$

公式中，B（behavior）是表示个体行为的方向和强度，P（person-

ality) 是表示个体的内部动力、内部特征, E (environment) 表示个体所处的群体环境, f (function) 代表函数关系。也就是说, 群体中个人行为的方向和强度, 取决于环境刺激和个人内部动力的乘积。随着个体和环境这两个因素的变化, 行为就会发生变化。不同个体对于同一环境可以产生不同的行为, 同一个体对于不同环境也可以产生不同的行为, 甚至同一个体在不同情况下对于同一环境也可以产生不同的行为。

同个人行为一样, 群体行为也取决于内部力场与情景力场的相互作用。卢因指出, 人们结成的群体不是静止不变的, 而是一直处于不断相互作用和相互适应的过程。就像河流一样, 表面上似乎平静, 实际上却在不断地流动和变化。他把这种现象称为“准停滞平衡”。群体行为不等于群体中各个成员个人行为简单的算术和, 它包含有集体智慧, 因而可能产生出新的行为形态; 群体中各部分相互作用的结果可能大于也可能小于总和。例如, 员工在民主领导作风下的工作效果比在专制或放任的作风下更好, 员工有更大的志愿投入工作。

8.2.2 群体规范 ●

群体规范是群体区别于乌合之众的一个重要标志, 其强弱程度决定着群体行为的一致性程度。群体规范在群体中起着以下四个方面的作用:

(1) 支柱作用

群体规范是一切社会群体得以维持、巩固和发展的支柱, 它被群体成员接受的程度越高, 群体成员之间的关系越密切, 群体越团结, 力量越强大。

(2) 约束作用

当某个成员的行为举止与群体规范相矛盾时, 多数成员会根据群体规范对这种行为作出一致的判断或批评。这种带有情绪色彩的共同意见, 对个人行为具有强烈的约束作用, 使其不至于违反群体规范, 因而能使群体保持内部的一致性。

(3) 矫正作用

群体规范意味着在某种情境下群体对其成员行为方式的期望，这种期望会给群体成员造成心理压力，迫使其经常矫正自己的行为，保持与群体的一致。这种矫正作用对群体的存在是有益的，但对一个组织来说则未必是好事。有时候我们会看到这样的现象，一个能力很强的人在实际工作中却表现得非常平庸，这背后的原因可能就在于他从属的群体的规范起了消极作用。

(4) 认知作用

群体规范可以为其成员提供相互评价的标准和彼此认知的依据。比如说，学生从校服上一眼就能认出某个学生是不是本校的同学。是否认同某个群体的规范，是一个人决定是否加入该群体的重要参照物。同时，一个人只有认同了某个群体的规范，才可能被该群体其他成员所认同，被群体所接纳。

8.3 群体凝聚力 ■

群体凝聚力又称群体内聚力，包括群体对成员的吸引力和成员之间的相互吸引力，是使成员留在群体内并积极活动的那种力量。

8.3.1 群体凝聚力对群体的意义 ●

对任何群体来说，群体凝聚力都有三个方面的重要意义。首先，它是群体生存的必要条件。群体凝聚力犹如群体的黏合剂，一旦丧失，群体就会成为一盘散沙，很难维持下去，即使名义上存在，实际上已失去了功能，是名存实亡。其次，它制约群体的发展。一般情况下，凝聚力弱的群体，成员容易产生脱离倾向，从而导致群体萎缩。凝聚力强的群体，不仅原有的成员不会轻易离去，而且会有更多的人加入进来。第三，它决定着群体力量的大小。一个凝聚力强的群体，成员的思想认识比较一致，人际关系和谐，团结友爱，相互合作，会迸发出强大的内在力量，即所谓“人心齐泰山移”。相反，凝聚力弱的群体，成员意志不统一、意见分歧

大，内部关系紧张、冲突频繁，无论聚集多少人才，也不会有大的力量和作为。

8.3.2 影响群体凝聚力的因素 ●

一个群体能否具有较强的凝聚力，取决于以下八种因素：

(1) 群体目标的一致性与可实现性

目标是决定高凝聚力的首要因素。如果群体存在一个被高度认同的目标，该目标的达成对所有成员实现个人目标和切身利益都有利，这时成员之间的目标呈正相关。当各成员经过共同努力达到目标时，会增强成员之间的感情和成员对群体的认同，凝聚力会大大增强。个体的目标期望值越高，目标越具挑战性，群体帮助个人达到其无法单独实现的目标的可能性就越大，群体的凝聚力就会越强。

(2) 群体成员的共性

群体成员拥有相似的目标、文化背景、价值观、性格、态度、兴趣爱好、智力等时，会相互吸引，彼此喜欢，从而增进交往，建立较多较深的情感联系，因而凝聚力强。成员的共性越多，凝聚力越强。以人际吸引、价值观和目标一致为基础的群体有较强的凝聚力。

(3) 群体地位及历史表现

群体地位包括其社会上的声誉和知名度。群体地位高，凝聚力强；反之则弱。一个成功的群体更容易增强凝聚力。某个群体如果历史上一贯有成功的表现，它就容易建立起群体合作精神来吸引和凝聚群体成员。成功使得群体成员产生优越感，彼此增进好感。失败则往往使群体成员互相埋怨，造成内部矛盾，从而减弱凝聚力，甚至导致群体瓦解。

(4) 群体与外部的关系

一般来说，与外界隔离的群体有更强的凝聚力。因为这些群体的成员往往认为自己与众不同、独一无二，具有作为该群体成员的尊严和自豪感，不易为外部所吸引，从而有利于维护群体的凝聚

力。另一方面，隔离又使得群体成员产生同命运感以及共同抵御外界威胁的需要，这有利于增强群体的凝聚力。群体处在外来的威胁和压力下，会增强群体成员相互间的依赖程度，使群体更加团结，从而促进群体凝聚力的增强。群体与外界的竞争可以导致其凝聚力增强，而群体内的竞争则会导致其凝聚力下降。

(5) 加入群体的难度

一个群体加入越困难，该群体的凝聚力就越强。比如，要进入一所一流的大学，就要经过激烈的竞争，这种竞争常常会导致大学内部成员凝聚力的增强。因为这些成员具有一些共同的竞争经历，正是这些共同经历增强了他们之间的凝聚力。

(6) 成员对群体的依赖性

如果群体成员处处得依赖本群体，特别是其根本利益只有靠本群体才能得以保护时，他决不会产生脱离该群体的想法，否则他将遭受重大损失，甚至无路可走。成员对群体的依赖性越大，群体的凝聚力越强。

(7) 群体规模与信息沟通

群体凝聚力的大小，通常与群体规模成反比。群体规模小，成员间彼此交往与相互作用的机会多，有利于感情的加深和群体凝聚力的增强。群体内信息沟通的渠道、机会多，成员相互了解和理解、信任和支持，凝聚力就高，反之凝聚力就低。

(8) 领导方式

领导方式对群体凝聚力有直接的影响。根据卢因等人的试验结论，“民主型”领导方式下的群体成员比“专制型”和“放任型”领导方式下的群体成员，相互之间更亲近，群体思想更活跃，工作主动性更强，个体满足感和工作效率更高，因此群体内的凝聚力也更强。

8.3.3 群体凝聚力与群体生产力 ●

群体凝聚力影响生产率，这是确定无疑的，但这种影响并非只是固化的强则高、弱则低的简单组合关系。大多数情况下，凝聚力

是提高生产率的有利因素。但在其他因素的作用下，凝聚力强反而会阻碍生产率的提高。决定凝聚力影响生产率结果的主要因素是群体目标与组织目标的相关状态，如果二者一致，凝聚力强的群体会产生高绩效；反之，如果二者相背离，凝聚力强的群体就会导致低绩效。

美国心理学家沙赫特（S. Schachter）经过研究证明，在群体面临积极的诱导时，群体凝聚力无论强还是弱都会提高生产率，不同的只是，凝聚力强，生产率提高幅度相对较大；如果群体处于消极的诱导之中，则生产率呈下降趋势，而且凝聚力越强生产率下降幅度越快。由此可见，作为管理者，要想使群体凝聚力产生正向的生产率，关键是要实行正确的积极的诱导，使群体目标与组织目标保持一致。

8.4 群体行为特征 ■

处在群体之中，由于成员之间的相互影响、相互作用，个体的内心世界和外在行为都会发生变化，表现出与个体独处时所不同的一些特征。

8.4.1 从众倾向 ●

从众倾向是指个人的观点或行为倾向于选择与多数人所持观点与行为保持一致的现象。随波逐流、人云亦云等，就是典型的从众倾向。

从众倾向有两种表现形式：一种是个体表面上顺从，但内心并不赞同甚至反对多数人的观点或行为，这是假从众；另一种是个体内心自愿接受大多数人的主张，并完全放弃自己原有的态度或行为方式，这是真正的从众。

从众倾向带有一定的社会普遍性，但在群体中表现得尤为突出。其形成机制主要来自三个方面。一是参照效应。参照是人们开始一项活动时惯常采用的一种方式，特别是在个体对情境缺乏把握

的情况下，更需要参照群体其他成员的表现。二是信他作用。个体对群体中的其他成员非常信任，遇事喜欢先听取他人的意见，并按照他人的意见或看法决定自己的行为。三是群体压力。当个体发觉自己的表现与众不同时，通常会在心理上产生一种压迫感，这种压迫感就是群体压力，它迫使个体在知觉、判断、信仰及行动上表现出与群体主流的一致。群体压力与正式的权威命令不同，它一般不是强制地影响个体的行为，而是多数人的意向在起作用。有时候，这种意向的作用力可能超过正式的权威命令，让个体在心理上难以违抗。

有关研究表明，个体在下列情境中容易产生从众倾向：作业难度较高，所呈现的刺激模糊不清时；群体的吸引力、凝聚力强时；群体成员多且一致性程度高时；个体认为群体其他成员能力强于自己时；个体的行动能被他人所目睹、反应将被他人知晓时；在鼓励遵从社会准则的文化背景下。

在正式的工作群体中，管理者对从众与独立性问题要有辩证的观点和态度。一方面，要善于利用从众倾向来维护群体的一致行为，以便达到群体目标；另一方面，要注意鼓励、保护有独到见解的员工。因为有这样的员工存在，可以促使群体思想富有创造性和开拓性，而且给他们以不同角度看问题的机会，有利于促成群体决策的科学性。

8.4.2 去个体化 ●

所谓去个体化，是说在群体中个体的自我认识被群体意志、目标所取代，从而丧失自我评价能力，难以认识到自己的行为与行为价值，自制力变得很低下，结果导致人们加入到重复、冲动、情绪化的甚至是破坏性的行动中去。当个体处于去个体化状态时，个人的行为较少受自己的个性和意识支配，而倾向于依从于整个群体的状态。群体的规模越大，气氛越强烈，越容易引发去个体化状态。邪教组织就是利用这种效应，通过不断地用无意识行为刺激来达到对人进行精神控制的目的。

去个性化与从众倾向既有相似之处又有很大的不同。相似之处在于，这两种现象都表现为个人意志的丧失；不同之处在于，从众倾向主要是群体压力所致，而去个性化则另有他因。导致去个性化的原因主要有两个：首先是匿名性，指一个人处在群体中，个人的身份被群体所代替，个体被湮没了，因而不容易被识别，或者无法自我辨认自己的地位和角色。“当许多个体为相同的目标在相近的道路行进时，可以说是典型的无名群众组织。”^①在匿名状态下，当个体认为自己的身份被掩盖后，行为容易失去控制，导致不负责任行为的发生。其次是自我意识的降低。当个体处于群体中，会受个体之外的因素影响，使自己的注意力高度集中于他人的反应以及周围所发生的事件，个体进入极端的自我卷入，从而降低了自我意识。在一个较大规模的群体中，个体往往受身旁的事物的影响，无法以自己内在的价值标准和态度来支配自己的行为，而是根据别人的反应来反应，完全不顾及行为的后果。适度的自我评价和自我控制，是个人维持正常的社会角色和社会责任意识所必需的。一个人如果丧失自我意识，其正常的行为调节力量就会失去作用，使其行为具有不可预言的破坏性。

8.4.3 群体助长和群体抑制 ●

群体助长亦称社会助长，指个体与群体其他成员在一起活动或有别人在场时，行为效率会提高。以下情景容易导致群体助长：个体希望从群体中得到尊重、赞许或某种程度的自我实现，因此在群体情景下，个体会释放更多的能量、使用更多的资源来取得更好的绩效；个体在与其他人一起工作、活动时，有助于消除单调、沉闷的心理，因而有助于激发其积极性和创造性，尤其是志同道合的个体在一起，可以互相帮助、鼓励，更有利于提高工作效率；个体可以从群体的反馈中及时了解自己的工作状况，通过不断改进，调整

^①（奥地利）康罗·洛伦兹著，王守珍、吴雪娇译：《攻击与人性》，作家出版社1987年版，第144页

到最佳状态。

群体抑制又称社会抑制，指个体活动的效率因为群体中其他成员的影响而减弱，在群体中表现出来的工作能力较之单独工作时差。产生群体抑制的原因主要有两个：个体在群体其他成员面前感到不自在、拘谨，从而影响其行为效果；个体心存顾虑，担心别人认为自己的工作或行为不当，因此缩手缩脚。如因为害怕别人说自己出风头，本来只需两小时完成的工作却要磨蹭至四个小时，目的就是要与其他人保持一致。独处时个体之间对事物的认知与判断、工作的速度、生产的数量等往往有很大差异，但在群体情景中差异明显变小，且会逐渐趋向于同一标准。

8.4.4 群体惰化 ●

群体惰化亦称社会惰化，指当群体共同进行一项活动时，每个成员所付出的努力会比其单独活动时付出的努力少。德国心理学家瑞格尔曼的拉绳实验证明：3个人拉绳的力量是1个人拉绳的2.5倍，8个人拉绳的力量是1个人拉绳的4倍。

出现群体惰化的原因主要有：个体缺乏责任心；收入分配上的平均主义、“大锅饭”；职责不清，个体工作努力程度无法单独测量。为减少群体惰化，应对每个成员的表现和工作成绩进行评价并予以公布，让大家确信个人的贡献是可鉴别的和有意义的。要教育所有成员不应该容忍工作中不充分努力的行为，并使大家形成每个成员都在努力工作的意识。此外还应注意明确职责，严格评价，论功行赏。

8.4.5 群体感染与群体暗示 ●

群体感染指群体成员之间的情绪感染，它是导致群体互动的重要因素，也是群体行为的重要特征。在群体中，人与人之间接触频繁，无论物理距离还是心理距离都相对较近，因此情绪和行为极易相互感染、相互强化，呈链式或循环式反应。群体成员的交互刺激，很容易导致群体的狂热，使群体失去理智。

群体暗示是群体行为的催化剂，它包括舆论导向、群体的情绪和态度以及他人的语言、行为、表情或其他符号象征。群体成员去个体化表现得越充分，相似点越多，群体暗示的效果越强烈。尤其是群体成员在混乱不安时，总要积极地寻求暗示并加以模仿，以判断事态的发展，确定自我的方位，调整自己的行为，以期同群体保持一致。在情绪激动时，他们甚至会对自相矛盾的暗示也表示赞同，并积极地将暗示的感情转移成直接的行为。

现代心理学有一个概念叫“广场效应”，其基本含义是：在一切人群聚集的公开场合，人们常常表现出与日常生活大相径庭甚至完全相反的言行，这不仅仅是一个知识性的愚昧无知问题，而是基本的人性问题，是无意识统治下的群体心理问题。“广场效应”最鲜明地反映出群体行为中的去个体化、群体情绪感染等重要特征。群体聚集特别是在公开场合聚会的过程中，人们的心理会发生畸变，这种畸变被社会学家称为“社会感应”，“它意味着参与的个体愈多而且群体的力量愈强时，坚决离群的行为也就愈少。”^①

群体感染、群体暗示和“广场效应”具有强大的力量，特别是在不良群体行为中表现得尤为突出，并且不易消解。由于群情激愤，往往产生巨大的破坏效果。因此，行为管理尤其要高度重视这种现象。

8.5 群体决策 ■

群体决策指群体成员共同参与决定重大事项的过程，它是现代决策的主要方式之一。

8.5.1 群体决策要素 ●

群体决策由决策群体、决策问题、决策环境、决策过程以及决

^①（奥地利）康罗·洛伦兹著，王守珍、吴雪娇译：《攻击与人性》，作家出版社1987年版，第151页

策本身五大要素构成。

(1) 决策群体

决策群体指实际参与决策的人员，他们的个体特性和群体特性会影响决策行为。一般情况下，参与决策的人会将自己的知识、经验、态度、动机等带到决策过程中来。决策人员之间在这些方面的异质性及其在群体讨论过程中的相互碰撞、相互启发、相互补充，是群体决策创造性的源头，对提高群体决策的合理性、正确性有重要意义。决策人员的人格特性及生理因素也会影响决策。例如，处于疲劳状态下的人，一般很难处理好决策问题，尤其是面对复杂问题的决策。决策群体本身的特性，如群体规范、价值、目标、地位、层级、沟通形式、领导方式和权力关系等，也会影响群体决策。群体规范决定群体决策的范围；群体价值和目标决定群体决策的方向；群体地位、层级决定群体决策权力的大小；群体沟通形式、领导方式和权力关系影响群体决策的效率和士气的高低。

(2) 决策问题

问题既是决策的对象，又是产生决策的原因。决策问题新奇与否、风险性与不确定性的、复杂性和难度的大小、重要程度如何等，直接影响决策。例如，面对不重要的决策，决策群体比较愿意冒风险。当决策后的正负效果同时发生时，决策群体通常更重视负效果，因此决策可能更为谨慎。

(3) 决策环境

决策环境可分为物理环境与社会环境，它们也会对决策产生影响。物理环境包括时间压力、噪音、温度等因素。时间压力可能导致决策过程的改变：当面临强大的时间压力时，决策群体倾向于把不利的信息看得较为重要，而忽略有利的信息；可供决策使用的时间很短，可能导致草率决策。噪音和不良的温度会造成人体不适和分神，从而妨碍决策行为。社会环境的很多因素都会对决策产生影响。如法律、道德、社会规范等，都是决策时所不能不考虑的，如果与之相违背，所作出的决策不是行不通，就是会带来不良后果。

(4) 决策特性

决策本身的特性也影响群体决策，其中最主要的是决策标准定位。评定决策的标准一般分为效率和效力两个方面。决策效率指群体决策的投入产出比，其中决策成本与时间是衡量决策效率的两项主要指标。决策效力指决策能够解决问题的程度，最常用来评价决策效力的标准是决策的准确性与可行性。

8.5.2 群体决策方法 ●

目前常见的群体决策方法主要有列四种：

(1) 头脑风暴法

头脑风暴法亦称脑力激荡法，最早是由奥斯本（Alex F. Osborn）于20世纪30年代发明的，原意是指精神病病人的胡言乱语，用于群体决策，指为克服互动群体中产生的妨碍创造性方案形成的从众压力，使个人敞开思想、畅所欲言的一种决策方法。其具体形式是，参与决策的人员集中在一起，由讨论主持者用清楚明了的方式把需要研究的问题说明白，然后在给定时间内让大家无拘无束地发表意见，提出所有可能的方案选项，并规定在此过程中，任何人都不得对发言者加以评价或提出不同意见，即使发言者的观点极其荒谬也不容许反驳。每个发言者提出的意见或方案一一记录在案，待所有的人都发言完后再进行讨论分析。

头脑风暴法的主要优点是有益于参与决策的人员解放思想，大胆思考问题和提出独特想法，从而提高决策过程中的创造性。缺点是整理、分析意见费时费力，影响决策速度。因此，这种方法较适宜于决策单一的明确的问题，如果问题涉及面很广、因素很多、比较复杂，则应将其分解为单一性的小问题。

从头脑风暴法中还派生出另一种方法，叫反向头脑风暴法，就是让人们某个方案只提批评意见，尽量挑毛病，甚至吹毛求疵，然后根据批评意见修改该方案，使之达到完善。这种方法与有些公司进行投资决策时采用的所谓“不可行性分析”类似。

(2) 名义群体技术法

名义群体技术法是指在决策过程中对群体成员的讨论或人际沟

通加以限制，它像召开传统会议一样，群体成员都出席会议，共同研究处理决策问题，不同的是群体成员首先进行个体决策。具体步骤是：会议主持者通知与会者开会的时间、地点但不告知议题，而是在与会者到场后再当场宣布。讨论开始前先进行“沉默准备”，即让每个与会者在限定时间内写下自己对解决这个问题的看法或观点，此时不允许互相交谈。个人准备结束后，每个成员依次发表个人意见，每人每次只许表达一种，由记录员将其记录在大家都看得见的记录纸或记录板上。在所有意见发表、记录完毕之前，不允许任何讨论。这种做法可使每个人获得均等发言机会，不致或不易产生个别人控制会议等弊端。个人意见发表完后，群体开始讨论每个人的观点，不明白处可以提出疑问，由原提议者给予解释。最后，每个成员根据自己的判断，对所有意见或建议进行排序。成员选择最集中、排序最靠前的那种意见，即为最终决策结果。

名义群体技术法的主要优点是，允许群体成员正式地聚在一起，但又不像互动群体那样限制个体的思维，因而在激发创造性、提高成员满足感方面，明显优于传统决策方法。

（3）德尔斐法

德尔斐法（Delphi method）由美国兰德公司创造，是一种更复杂、更费时的群体决策方法。该方法与名义群体法相似，区别在于不需要群体成员见面。其具体步骤是：问题明确后，让群体成员填写为此精心设计的问卷，以此提出可能解决问题的方案；每个成员匿名并独立地完成问卷填写；整理问卷，对每一个问题进行统计处理，找出方案分布规律；把整理结果分发给每个成员；在群体成员看完整理结果后，让他们依此结果并结合其他成员的具体意见，对自己的方案进行修改，再次提出解决问题的方案；如有必要，再将整理出来的方案发给每个成员征求意见，直到找到大家一致的解决办法为止。

德尔斐法的主要优点是：群体成员互不见面，可免受他人的影响；能集合众人的专长、经验与评价，激发解决问题的新构想。缺点是：决策周期长，需用时间多；缺少面对面决策时的互相启发，

不利于激发创造性。

(4) 电子会议法

电子会议法融合了名义群体法和计算机技术的优点，是借助计算机技术发展起来的一种新的群体决策技术。其具体步骤是：建立一间电子会议室，配备足够数量的终端机并形成一个小局域网；决策开始时，先向决策群体通报将要讨论的议题，然后每个人将自己的意见输入终端机，意见与投票结果直接显示在会议室内的大屏幕上。

匿名、可靠、速度是电子会议法的三大优点。群体成员可以采取匿名形式把自己想表达的任何想法表达出来，而不用担心会因此产生于己不利的后果。个人一旦将自己的想法输入终端机，所有的人随即都可以在屏幕上看到。由于使用电脑发言，讨论过程中没有闲聊，不会离开主题，不用担心会打断别人，节省了时间，加快了决策进程。

8.5.3 群体决策心理特征 ●

相对于个人决策而言，群体决策有许多优点，如“人多智谋广”，可用的信息、知识和经验多，有助于提高决策质量，降低决策失误概率；可以提高决策的合法性和决策结果的可接受性等。与此同时，群体决策也有其缺点，如花费时间长、效率低、成本高、责任不清、容易出现折衷等。尤为严重的是，群体决策常常表现出两大心理特征或叫两种心理现象，即群体转移和群体思维，它们对群体决策的水平和质量潜在地具有重要影响，甚至可能导致群体决策出现重大失误。

(1) 群体转移

群体转移亦称群体决策冒险转移。一般认为，群体决策较之个人决策倾向于更谨慎、更保守。但是不少研究却得出了相反的结论：除少数情况外，群体决策比个人决策更富于冒险性。在群体讨论中，由于受此前就已确立的占主导地位的讨论规则和决策规范的强烈影响，群体成员会使自己的观点发生转移，倾向于夸张或放大

最初的立场观点，使得保守的更保守，激进的更激进，而且大多数情况下是向冒险转移，所谓群体转移指的就是这种情况。造成群体转移的原因主要来自五个方面：

① 责任分散。群体决策由于决策是由众人作出的，因此责任是分散的，风险是共担的。万一决策失败，追究责任时不会由某个人独自承担，这就大大减轻了决策参与者的心理负担，使他们不像个体决策时那样保守，而表现出更大的冒险性，以致于会出现这样的情况：有些素来小心谨慎的人，在群体决策时竟提出带有很大风险性的意见。

② 成员关系。决策群体成员的熟识度和融洽性对群体转移有重要影响。群体成员越熟悉，关系越融洽，认识越一致，群体决策时越缺乏冲突或制衡力量，越可能发生群体转移。

③ 领袖作用。领袖或有影响的人物往往对群体决策产生较大作用，而这些人冒险性或保守性会影响群体转移倾向。他们为了显示自己的才能与胆略，往往会采取风险水平较高的决策。加上他们地位高、影响力大，在决策中有较大发言权，因而他们的决策意见会被群体真心或违心地接受，变成群体的决策。

④ 比较作用。显得比别人高一筹、喜欢受别人夸奖是很多人的心理倾向。风险大的决策如能成功会带来更大成就，既然决策责任、风险是共担的，谨小慎微的意见往往不如大胆冒险的意见容易得到赞赏。在群体决策中，个人意见无形中会构成相互比较。如果自己的意见在冒险水平上低于群体其他成员的平均水平就会感到不安，担心在群体中产生于己不利的印象，如被认为思想保守、胆小怕事等。基于这种考虑，个人在参加群体决策时提出意见的冒险水平往往要高于单独决策时的冒险水平，从而导致群体转移。

⑤ 文化影响。群体成员都有其社会文化背景，群体决策必然反映参与决策成员的社会主导文化和主导价值观念。如果一个国家或社会文化中占主导地位的价值观念是崇尚冒险，则这种价值观念会被“放大”，扩散并反映到该文化背景的群体决策中来，从而助长群体转移倾向。例如，美国社会崇尚冒险，敬慕敢于冒险而成功之

士，所以其群体决策更富于进取性或冒险性。

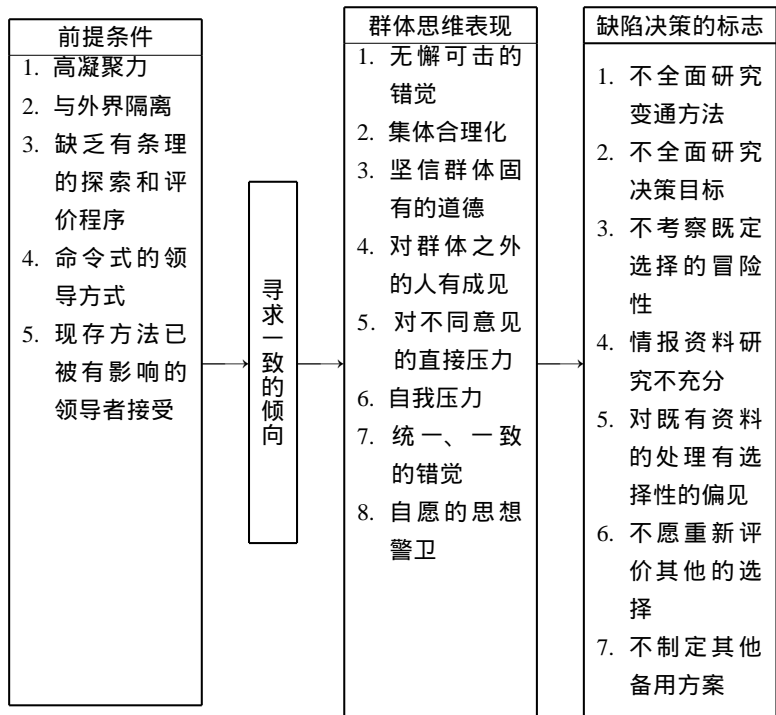
（2）群体思维

群体思维理论是由美国心理学家詹尼斯（I. Janis）于 20 世纪 70 年代提出来的。他指出，在具有高度凝聚力，同时又很少受到外界不同意见直接影响的决策群体中，常常容易出现为保持一致而使不同意见和评论受到压制的现象。此时，每个成员都被深深地包容在群体中，大家都为了达到一致性的意见而努力，因此无法客观地对其他可选择的行为方式进行评价，于是就会采取一种迅速而简单的思维方式，即群体思维。它可能带来的后果是：使群体成员的个体思维、心智效率、事物认知和道德判断等发生畸变，使对立意见定型化，错误意见合理化，并产生一个虚假的意见来压制不同的意见，导致群体作出错误决策。

詹尼斯认为，产生群体思维与群体凝聚力、隔离、领导方式、决策程序等有关，参见图 8-1。他列举了群体思维的八种病态综合症：整体观念、理性观念、道德观念、刻板的定型、群体压力、自我约束、高度一致、党同伐异。从一般情况看，当决策群体受到群体思维干扰时，会表现出这样一些显著特征：不管客观事实与主观假设的反差有多大，群体成员总是把他们所作出的基本假设合理化，认为自己的决策是无懈可击的；对怀疑群体主流观点和依据的成员施加直接压力，迫其妥协；持有不同观点的成员为避免与众不同，往往会降低自己观点的重要性或者保持沉默；群体中存在一种无异议错觉，“缺席即赞成”，如果某个成员在群体讨论或决策中保持沉默或缺席，通常会被算作最终决议的赞同者。

8.5.4 群体决策中需要关注的几个问题 ●

相对于个人决策来说，群体决策背景复杂，影响因素很多，要避免落入群体转移、群体思维的陷阱，保证决策的科学性与合理性，需要从多方面入手，其中如何对待不同意见，如何处理未被采纳的意见等，在群体决策中每每遇到，因而正确把握和处理好这些问题具有重要的实践意义。

图 8-1 群体思维理论分析模型^①

(1) 重视异议

所谓重视异议，就是要让每一个群体成员特别是持有不同看法的人讲话，重视每一个群体成员特别是发表反对意见的人的声音。群体决策需要异议，理由有三：其一，它可以防止出现群体转移、群体思维；其二，它可以防止持有最终决定权的人独断专行，完全凭其个人好恶下结论；其三，它可以防止持有最终决定权的人变成被部分群体成员包围的“囚徒”，因为群体中不乏利己主义者，他们总希望从他那里获得更多的私利，因此会想方设法去影响他、迎

^① 资料来源：心理人，www. psyman. com. 2004-10-31

合他，以求他最后作出的决定符合他们的要求。

换一种角度看，异议可以补充正确的意见，并使正确的意见变成更高质量的决策；异议可以为群体决策提供更多的选择，无论其是否存在这样那样的缺点或不足；异议可以激发想象，而想象对于处理复杂的无法确定的问题往往具有重要意义，因为想象可以导致创造，创造可以出新思路、新办法，引导人们脱离困境，最终走向成功。因此，群体决策时的最后拍板者不应害怕异议，而应学会听取和正确处理异议，这是提高群体决策成功率的有效办法。据报道，美国通用汽车公司董事长在一次高层会议上问：“各位先生，你们赞成我所讲的决议吗？”与会者都点头表示赞成。但这位董事长宣布会议延期再讨论，并说我希望各位利用时间多找些不同的意见。由此可见一个成功企业的领导者在群体决策中对异议的重视态度。

（2）不要忽略未被采纳的意见

在群体决策中，总会有一些意见未被采纳。意见未被采纳并不意味着其没有任何意义，不同的意见可以产生决策以外的其他变通办法。群体在选定最好的决策之后，不应忽略其他次要意见，因为决策在执行过程中，如果没有其他变通的办法，将会是孤注一掷的，不论其当初考虑得如何周到。有时候，群体作出的决策可能是错误的，或者因为环境的改变原来的决策由正确变成了不正确。这时，只要有变通的办法，就可进退自如，避免陷入困境。历史上有不少正反两方面的例子可以说明有无变通办法的重要性。如第一次世界大战时的德国，在战争发起后，德军按照其战前制定的“施里芬计划”，在对俄作战中取得巨大胜利，但在西线马恩河地区却遭到失败，由此宣告了“施里芬计划”的破产。由于当初在“施里芬计划”之外，德军并未预先提出可用做变通的其他战略计划，此时只能盲目应付，以致最终的失败无法避免。再如，1933年罗斯福出任美国第32届总统时，美国正处于严重的经济危机之中。罗斯福当初提出的竞选口号是正统经济政策，同时他也让其智囊团

准备了后来被称为“新经济政策”的一套变通政策。罗斯福走马上任后，经济形势不仅未现转机，而且持续恶化，银行制度崩溃。继续正统经济政策显然已变成政治自杀，于是罗斯福拿出了他事先制定的变通政策，实行“罗斯福新政”，逐步获得了成功。

（3）决策要不要作

在群体决策中（其他形式的决策也一样），可能碰到这样一个问题，那就是决策要不要作。不必要的决策，当然不应去作。具体到实践中，决策作与不作，当视情况而定，不能一概而论之。如果不采取行动形势将出现恶化，这时采取行动是必需的。那么采取何种行动，这就需要进行决策，这时决策就非作不可。如果出现了一个稍纵即逝的重要机会，因而应当迅速采取行动，这同样需要进行决策。反之，形势虽然不太乐观，但并不影响大局，即使不采取行动，群体照样能运作得很好；或者出现了某种新情况，但它对群体来说并不重要，无关痛痒，这时即无必要去劳师动众作决策。

决策可作可不作时，选择作还是不作都无大碍，也许都正确。这时惟一不正确的是，决策只作一半。“半截子决策”不会有任何结果，只会浪费人力物力，造成成本损失。这好比外科医生摘除扁桃腺，如果只割一半，不仅治不了病，还会使病情恶化。所以，医生只能在开刀与不开刀这两种行动之间作出选择。同样道理，有效的群体决策，只能在采取行动与不采取行动之间加以选择，绝不能只决策一半，否则将会把事情越搞越糟。

（4）人尽其力

为显示群体决策集思广益的优点，确保决策的质量、水平和贯彻执行的有效性，参与决策的每个成员，都应做到各尽其力。决策过程中，每个成员要认清自己作为决策者的责任，充分发挥个人的水平和才能，不奉承附和，不见风使舵，积极地为制定有效决策献计献策。在决策实施过程中，每个成员要尽力做好决策的宣传解释、贯彻落实、监督检查以及信息反馈工作。

案例分析

诺基亚的团队建设

建设优秀团队是现代组织管理理论与实践的一大特色。诺基亚公司作为移动电话市场的领头羊，在团队建设上也是出类拔萃的，有许多独到的做法和经验。

(1) 平民化沟通

诺基亚鼓励平等基础上的开放式沟通，公司高层领导人率先身体力行，努力倡导企业的平等文化。董事长兼首席执行官约玛·奥利拉（Jorma Ollila）每次到中国访问，从不前呼后拥，这远远胜过说教，充分体现了公司的平等文化。在诺基亚，员工可以越级沟通，并建立了相应的具体制度来保证：每年请第三方公司作一次员工意见调查，并和上年的情况做比较；经理和员工每年有两次正式的面对面讨论与交流；公司设有一个全球网站，员工可以匿名发送任何意见，并可直接发给大老板，下属的建议只要合理就会被接受。此外，公司管理层还随时利用适当时机与员工沟通。员工反映了问题，如果牵涉到哪个经理，除特殊情况外，一般是马上把此人找来，双方当面讲清楚。这样做可让下属看到，上级领导的门永远是敞开的，沟通是透明的。

团队这种组织模式产生的一个重要背景就是为了有利于沟通，沟通水平也是衡量团队建设水平的一项重要指标。

(2) 开发全员领导力

在诺基亚，并非只有顶着领导头衔的人才需要具备领导能力。他们信奉“惟有能持续地在各阶层培养出领导者的企业才能够适应改变和生存竞争”这样的理念，注重让员工通过日常工作与生活经验的积累培养其领导能力，其基本目的是使每一个人都是他自己的领导。为提高员工的能力，诺基亚在员工培训上舍得投入，每年花在这方面的费用超过 25.8 亿欧元——约为它全球净销售额的 5.8%。

诺基亚还有一个特别的做法，就是利用员工俱乐部来组织和管理员工的活动。俱乐部在管理上体现诺基亚的文化，强调尊重个人，让员工自己管理自己，把员工的兴趣融化在团队建设的活动当中，并以此提高员工在实际工作中的能力，同时也使团队内每一位成员感觉到自己在公司的重要性。

从一般意义上讲，领导能力就是工作能力，当每个员工都有很强的工作能力的时候，群体的领导力也就在其中了。有这样领导力的团队必定能成为优秀团队。

（3）倡导以人为本的团队文化

诺基亚的企业文化有四个要点：客户第一，尊重个人，成就感，不断学习。团队建设以此为精神支柱，并紧紧围绕这四个要点展开，不空喊口号，不搞花架子，而是把它们落实到具体的行动中。

在人力资源管理上，诺基亚采取“投资于人”的发展战略，让公司获得成功的同时个人也可以得到成长的机会。同时通过内部调动，发掘每一个人的潜能，体现诺基亚的价值观。

诺基亚强调要把员工的思想和行为变成公司与外界竞争的优势，把员工视为工作伙伴而不仅是与雇主的劳动合同关系。在诺基亚，经理常常是以教练的角色开展工作的，管理员工不是“叫”他们做事情，而是“教”他们做事情。

诺基亚招聘选拔员工，非常注重团队意识和在团队中的表现，除了专业技能考核外，还把团队精神作为重要考核项目之一，注重测试一个人在团队活动中的参与程度与领导能力，并考虑候选人是否能在团队中发挥协作精神。

团队文化是团队的灵魂。以人为本的团队文化不仅可以塑造人，而且最有效地激励人。有了这样的文化，就将团队建设植入了沃土之中。

（4）用个人发展带动创新

诺基亚把实现员工个人发展作为企业创新的重要环节，关心下属的成长，将员工个人的发展和公司的发展有机结合起来。经理人

不给下属硬压指标，而是充当协调员、指导者，鼓励员工个人奋斗。

用人不疑，疑人不用。一旦授权下属负责某一个项目，定下大方向后就放手让他们去做，不要求下属事无巨细地汇报，而让他们自己思考判断，发现了问题由大家共同来解决，最后的成绩归功于大家。

诺基亚特别强调员工要有创新想法，不要墨守成规。注意给下属以充分的成长空间和施展才干的机会，让他们大胆尝试，放手去干，并允许犯错误。

创新是企业前进的动力、发展的源泉。如何才能实现不断创新？诺基亚把创新同员工个人发展紧密结合起来，这就为创新注入了不竭的活力。

9

领导行为

领导行为在现代组织行为结构中居于重要地位，它既是现代组织行为的重要组成部分，又对个体行为、群体行为起着重要支配作用。

9.1 领导及其实现 ■

“领导”这一概念包括领导者与领导行为两层含义，这两层含义是密不可分的。领导者是领导行为的载体，领导行为是领导者的直接表现，也是领导者有别于普通个体的主要标志。

9.1.1 领导功能 ●

领导就是借助一定的资源（权力、威望等）支配、引导、协调组织其他成员朝向组织目标一致行动的过程。领导功能渗透组织运作的各个领域、各个环节，概括起来，主要包括以下四个方面：

（1）寻找和确定组织成长与发展的目标和路径

运用自己的洞察力和创造力，科学合理地制定组织的战略目标并提出实现目标的路径，即科学决策，这是领导的首要职责。现代组织决策的运作方式通常是集体决策，但无论有多少人参与，无论是集体决策还是个人决策，领导者都无法推托作为组织“领头羊”的责任。优秀的领导能带领组织跃上“龙门”，愚蠢的领导会把组织领进“死亡之谷”。

（2）确定组织的基本价值观和行为规范

领导不仅要为组织确立发展目标，而且还要善于营造一种支持战略目标的组织文化，运用文化的渗透力量激励成员去实现目标。

（3）协调组织内外关系

通过有效协调内外关系，为组织建立和谐的生存发展环境，是领导功能最经常性的体现。对内，主要是统筹协调组织内部不同部门、不同业务流程之间的关系，主动与下属进行沟通，及时发现和消除可能引起冲突的各种因素，保证整个组织协调一致、顺畅高效运转。对外，领导活动主要是代表自己所属的组织，协调与外部环境中的相关利益者的关系，创造有利于组织生存与发展的良好外部环境。

（4）开发群体潜能和创造力

从理论上讲，群体潜能高于个体潜能相加之和，因为群体内的不同个体之间具有相互启迪、相互激励的作用。但现实中又有相反的结论。有研究证明，个体的平均智商为 124，而团队智商仅为 62。这里的原因在于，团队中人与人之间由于摩擦产生内耗，抑制了人的能力发挥。作为领导者，努力消除组织内耗，积极开发群体潜能与创造力，是其重要职责和日常工作的重要组成部分。在这方面，领导者有很多工作可做，其中最基本的是：理顺内部关系，特别是理顺以情感为纽带的人际关系，为员工创造舒心的工作环境，使他们既有动力又有精力为组织的发展去思考、去创造；倡导并实践人本化、柔性化管理，防止严格、生硬的管理制度把员工的手脚束缚起来，否则员工总是处在压抑状态下，不可能唤起内在的创造力；科学合理地进行工作设计，实现员工与岗位的最佳匹配；注意发现人才，尽力用好人才，这既是领导工作的最重要职能之一，也是开发群体潜能的关键。

（5）培养教育新人

诺尔·蒂奇（Noel M Tichy）指出，领导者对培养新人负有直接的责任。真正成功的领导者都投入了大量的时间来培养新一代领导者，并且形成了完备的方法论和指导、教育技巧。他把能在各个

层次持之以恒地造就领导者的公司称作“领导引擎”，认为技术、产品都是过眼烟云，只有能一代接一代地培养出优秀的领导者才能使组织扎根下来。蒂奇强调，“领导即教育”，“教育是领导的核心。正是通过教育，领导者才能领导他人。领导并不是一种发号施令的特殊活动。领导就是使他人看清形势，使他们理解所必须采用的对策，从而使他们正确行事，将机构带向它应该去的地方。不管是教简单的事情诸如本周哪项具体任务应放在首位，还是教复杂的事情如怎样做出好的决定——这样的课程，教育都是传递思想和价值观的方式。所以，不管处于机构的哪个层次，要成为领导者，就要作一个教育者。简而言之，如果您不会教育，您也就不会领导。”^①

9.1.2 领导实现 ●

领导与被领导构成了完整的领导形态。领导的实现是通过对被领导者施加影响的过程完成的，这种影响包括外在影响与内在影响两个方面，二者相辅相成，缺一不可。

(1) 外在影响

所谓外在影响，就是领导者通过运用正式的权力，包括指挥控制权、奖励惩罚权等，使其下属按照领导者（即组织的代表者）的要求、意愿行动。对被领导者施加的这种外在影响，表现出一种强制性和单向性。在组织规则的限制下，处于较低组织层级的成员必须服从处于更高组织层级的成员的指挥，这是一般的组织原则。出于个人的利益动机，被领导者具有追求物质或精神的奖励和逃避惩罚的心理。因此，运用适量水平的奖罚手段，可以有效地驱动被领导者，或者引导他们改变不符合领导者要求和意愿的行为。但是，这种方式可能产生负面效应，如因上下之间沟通不畅等，容易导致下属的消极或抵触情绪，其结果反而会降低工作效率。因此，

^①（美）诺尔·M·蒂奇等著，林宙辰、陈文辉译：《领导引擎——公司常胜宝典》，清华大学出版社1999年版，第65、66页

有效领导的实现又离不开领导者的内在影响。

（2）内在影响

所谓内在影响，就是领导者运用个人魅力，使其下属按照领导的要求、意愿行动。如果说外在影响是刚性的，那么内在影响则是柔性的。较之刚性领导，柔性领导往往具有更大的效力，其影响效果更为广泛、深入、持久。如果领导者在个人素质、品行、能力、知识和待人方面，能够赢得员工的尊敬、信赖甚至崇拜，他在组织中就树立了稳定的威信和声望，就会让员工心悦诚服。有了这种心悦诚服，员工对领导的服从就是发自内心的，反映在行为上，将是积极的、主动的，他们会努力克服各种困难来达到领导的意愿和要求。

要达到这种境界，领导者必须能够以平等的身份、工作伙伴和事业同路人的关系，经常主动地与员工进行不拘一格的沟通，打破领导与被领导之间容易存在的心理隔阂。与此同时，悉心体贴下属，真诚关怀下属，与下属之间结成一种亲密无间的感情纽带。这时，也许用不着任何的强制手段，领导的意图就能顺利达到。无令则行，这样的领导才是最有效的领导。

运用内在影响的方式，领导者还必须着力提高自身综合素质，全面加强自身修养，成为部属心目中的楷模，时时处处能够焕发出具有强大吸引作用的人格魅力。

9.1.3 领导与管理 ●

在一个组织中，总是既有领导工作又有管理工作。很多人往往把领导与管理等同起来，认为领导就是管理，管理亦即领导。实际上，领导与管理既有共同点又有不同点，不少学者对此作过明确阐述。

约翰·P·科特认为，领导和管理有四个方面的不同：第一是日程上的区别，管理者关心的是在特定时间框架内的计划和预算，而领导则更加自由地创造对未来的设想；第二，管理者负责组织的形式，而领导更强调交流；第三，管理者关注如何解决问题，而领

导的目标是启发和推动整个组织；第四，由于管理者关注目标，所以他们的目的是实现预言，而领导的工作是创造和改革，所以他们有时是难以预测的。总的来说，管理的工作是执行和管理，而领导的工作则是计划和设想。科特并不认为管理者和领导者应该是不同的人。二者可以合而为一，前提是要认识到各自的工作是不同的。管理者关注的是现在，而领导者则关注未来，二者都非常重要。但是在一个组织中，管理者应该少一点，而领导者则要多一点。科特以军队作例子：和平时期，军队需要管理来让他们能井井有条。但是到了战争时期，军队上上下下都必须要有领导才能。在战场上，指挥军队打胜仗的是领导才能而非管理才能。

哈佛商学院荣誉退休教授亚伯拉罕·扎莱兹尼克（Abraham Zaleznik）在1977年发表的《管理者与领导者有何不同》一文中，从五个方面对管理者和领导者进行了区别。第一，管理者和领导者是两类非常不同的人。管理者注重理性和控制，他们是问题解决者。成为管理者既不需要天才也不需要英雄主义，只要你坚持不懈、工作勤奋、聪明睿智，有分析能力、忍耐力和良好的愿望即可。第二，对待管理目标，管理者很少投入感情，他们设立目标是为了完成管理任务。但是领导者却主动设立目标，并以极大的热情去实现目标。第三，管理者倾向于把工作当成一种促成过程，他们像外交家和斡旋人一样，利用谈判、讲价以及赏罚等手段，让观点相左的各方通过妥协接受问题的解决方案。而领导者对长期存在的问题，首先会创造性地给人们描绘出振奋人心的远景，然后才制订解决方案。面对机遇时，领导者的个性决定他们会主动冒险，而管理者则较为保守。第四，在与其他人的关系上，管理者一方面寻求合作，另一方面又不愿过多投入感情；而领导者却能唤起人们强烈的情感。这是因为管理者关心的是如何做事，而领导者关注的是事件和决策对于参与者有何意义。第五，管理者是“生而处优”，他们一直过着相对安宁的生活，对所处的环境有归属感。他们认为自己是现有秩序的维护者和监管者，社会赋予了他们指导组织以及平衡现有社会关系的管理能力。而领导者是“生而处艰”，他们一直

在为获得某种秩序而奋斗，深感与所处的环境格格不入，他们希望变革并且寻求变革，自我超越的欲望推动着他们去争取心理和社会的改变。

作为一个著名跨国公司的总裁，韦尔奇以其特有的实践感受来评判领导与管理的差异，并在字里行间流露出对管理的不满。韦尔奇有句名言：管理越少，公司情况越好。他指出，像罗斯福、丘吉尔和里根这样的领导人，他们有能力激励一些有才干的人，让他们把事情做得更好。而管理者呢，总是在复杂事务的细节里打转，这些人往往在进行管理的同时把事情弄得更复杂。他们往往试图去控制和抑制，把大量的时间和精力浪费在琐碎的细节上。在韦尔奇看来，过多的管理促成了懈怠、拖拉的官僚习气。管理者使各项活动变得迟缓，领导者则促使业务平稳而又迅速运转；管理者们互相交谈、互相留言，而领导者则跟雇员谈话，使雇员们脑海中充满美好的景象，能在自己都认为不可能的地位、层次上行事，然后领导者们只要把道路让开就行了。韦尔奇不喜欢“管理”这个概念，甚至想把经理这个词一并淘汰，因为它意味着控制而不是帮助，复杂化而不是简单化，其行为更像统治者而不是加速器。韦尔奇觉得大多数经理们管理过多，不懂得去激励人。“我不喜欢‘管理’所带有的特征——控制、抑制人们，使他们处于黑暗中，将他们的时间浪费在琐事和汇报上。紧盯住他们，无法使人们产生自信。”^①

简单概括领导与管理的区别，主要表现在：领导为组织指明方向、确定目标，管理则遵循这个方向，选择最佳的方法去实现既定目标；领导主要解决宏观问题，管理主要解决具体问题；领导着重于远景与激励，管理着重于管制和调理；领导是理想主义者，管理是现实主义者。

从实践看，领导与管理又是密不可分的，人们也不能将其截然分开。“唯一符合逻辑的结论是：企业组织要发展，两者缺一不可

^① 转引自：《“管理者”与“领导者”的区别》，《人才市场报》2003年1月15日

可。”①有效的领导不可能完全将管理问题置之度外，高效的管理必须善于站在组织最高层来思考和观察管理工作中的有关问题。“一个精于驱使和领导但在管理的三项职能（制定政策、执行决策、控制）方面缺乏技巧的人就像是骑在独轮车上——尽管独轮车演员在短时期内能给大家提供一种艺术表演，但三轮车上的送货人却能使整个过程更为稳定，从而能拉更多的有价值的货物。”②

9.2 领导理论 ■

长久以来，很多学者致力于对领导者性格、品质以及领导方式、领导效率等方面的研究，创建了许多相对完整的、具有不同视角的领导理论。这些理论，对于揭示领导行为的规律，促进有效领导的实现具有不同程度的指导意义。

9.2.1 领导特质理论 ●

领导特质理论亦称伟人理论，指以研究领导者特有的性格、生理、智力等因素为主，试图找出领导者不同于普通人的品质的理论。

特质理论研究从19世纪末开始，至今可大致划分为两个阶段。

第一阶段，从19世纪末至20世纪70年代，研究内容主要包括领导者的生理、个性、智力、工作、社会五个方面的特质。研究成果以亨利和吉赛利（Ghiselli）的特质理论最为著名。亨利认为，成功领导者具有以下十二个方面的素质：强烈的成就需要；工作积极努力，敢于承担责任，勇于迎接挑战；尊重上级，能与上级保持良好关系；组织能力强，善于把混乱的事情组织得很有条理；决断力强；思维敏捷，有较强的预测能力；自信心强，目标坚定，不受

①（美）约翰·P·科特著，方云军、张小强译：《变革的力量——领导与管理的差异》，华夏出版社1997年版，第7页

②（美）丹尼尔·A·雷恩著，孔令济译：《管理思想的演变》，中国社会科学出版社2000年版，第499页

外界干扰；不断接受新任务，用新目标推动自己前进；讲求实际，重视现在；对上级亲近，对下级疏远；对父母没有感情上的牵挂，而且一般不同父母住在一起；忠于组织，恪尽职守。其重要性指数从100~0依次顺序为：监督管理能力（100）、职业成就（76）、才智（64）、自我实现（63）、自信（62）、决断性（61）、对安全保障的需求少（54）、与员工关系亲密（47）、主动性（34）、不需要高额金钱报酬（20）、权力需求（10）、成熟程度（5）、男性-女性（0）。这一阶段的理论有两大缺陷：其一，把领导者的特质看成是天赋的，因而认为领导者不能经由培养而产生；其二，忽视环境、条件和下属的作用，因此无法解释为何有着近似特质的人有的能成为有效领导者有的则不能，同一个人此时此地是成功的而彼时彼地却是失败的。

第二阶段，从20世纪80年代至今。有代表性的研究成果是詹姆士·库塞基（James M. Kouzes）和贝瑞·波斯纳（Barry Z. Posner）的领导素质论、德克兰的领导素质宪法模型。库塞基和波斯纳认为，领导者排在前四位的特质是：诚实、有远见、懂得鼓舞人心、能力卓越，并强调这四种特质是实施领导行为的核心所在。德克兰以美国宪法基本原则不变但具体观点和解释方法会变作比喻，认为领导者的某些特质也会随着环境的变化而变化，但其中基本的优良品质会保留。这些基本的优良品质如：为人诚恳，有自知之明，思想开放，富有想像力和创造性思维，勤奋，目光长远，乐观向上，自信等。

与第一阶段相比，第二阶段的理论除了对领导者应具备的特殊品质上有某些不同解释外，本质的不同点在于，认为领导者的品质和性格主要是在实践中逐步形成的，因而有效的领导者可以通过后天的教育培训来造就。

9.2.2 领导行为风格理论 ●

所谓领导行为风格，是指领导者在开展领导工作时所表现出来的富有个人特点的行为模式，通常以其对人和工作这两个维度上所表现出来的不同态度来描述，其代表有领导行为四分图理论、李克

特模式、管理方格理论等。

(1) 领导行为四分图

领导行为四分图又称“俄亥俄研究”(Ohio State Studies), 是美国俄亥俄州立大学工商企业研究所在 R. M. 斯多格迪尔和 C. L. 沙特尔两位教授的领导下提出的。他们从 1945 年起对大型组织的领导行为进行了一系列深入的调查研究, 列出了 1 790 种描述领导行为的因素, 通过逐步筛选与概括, 最后归纳出两种基本类型: 第一种为主导型, 主要特点是注重工作的组织、计划和目标, 规定成员的工作职责和关系, 建立明确的组织形态、信息沟通渠道及工作程序方法, 要求群体成员遵守标准的规章制度; 第二种为关心型, 主要特点是领导与下属互相信任、互相尊重, 上级关心并考虑下属的意见和需求, 为他们排忧解难, 鼓励部下与他交谈, 对待所有下属一视同仁, 通过参与管理来调动人的积极性。这两种领导方式通常被分别称为“抓组织”和“关心人”。两者的互相结合可形成四种基本领导风格, 故称“四分图”理论, 见图 9-1。

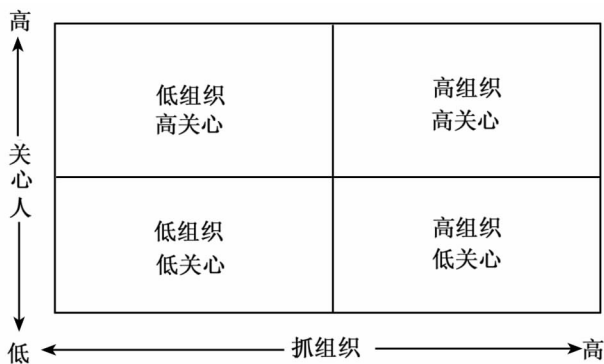


图 9-1 领导行为四分图①

这里的低组织高关心属福利型领导, 高组织高关心属战斗型领

① 资料来源: www.fjrec.fj.cn.net/mba/ksap/2000/tg.doc 2005-2-17

导，低组织低关心属虚弱型领导，高组织低关心属任务型领导。一般认为，战斗型领导风格的工作效率及领导有效性较高。

（2）利克特模式

利克特模式又称“密执安研究”（University of Michigan Studies），是由美国密执安大学社会研究所所长利克特（Rensis Likert）及其同事经过10多年的研究，于1961年提出来的。他们把领导者分为两种基本类型，即“以工作为中心”和“以员工为中心”。前一领导行为的特点是，把完成预期目标或者达成高绩效作为领导者的中心任务，强调工作的过程和结果，对员工实行严密监督，下属只是实现目标的工具。后一领导行为的特点是，关心员工，重视员工的行为反应，重视培养能够导致高绩效组织中的人际关系，给组织成员以较大的自由选择范围，注重利用群体实现目标。从最终结果看，前者与低群体生产率和低工作满意度相关，后者与高群体生产率和高的工作满意度相关。利克特的结论是：凡是绩效较佳的领导者，都是以员工为中心的，他们从事领导工作有两个特点：一是关心职工的“人情面”；二是着眼于高绩效目标，设法在职工中结成一种有效的工作群体。从上述两种领导类型出发，利克特提出了四种管理方式。

① 专制权威式：主管人员非常专横，很少信任下属，主要采取恐吓和惩罚的方法，偶尔兼用奖赏激励；信息传递、人际沟通方式为自上而下，决策权仅限于最高层，没有下属参与。

② 开明权威式：对下属有一定的信任，奖惩并举，允许一定程度的自下而上的沟通，能向下属征求一些想法与意见，并给下属某些决策权，但仍保持着严格的控制。

③ 协商式：对下属有较大信任，决策时注意征求并酌情采纳下属意见；主要采用奖赏，偶尔使用惩罚；采取上下双向沟通，让员工参与管理；上层制定主要政策和用于一般情况的决定，具体问题让下级决定，并在某种情况下进行协商。

④ 群体参与式：对下属提出挑战性目标并给予充分信任，积极采纳下属意见；既注意上下级之间的沟通，又注意同事之间的沟

通；在诸如制定目标与评价目标进展等管理方面，积极组织下属参与并给予物质奖赏；鼓励下属作出决定，或者与下属合起来作为一个群体开展活动。

利克特认为，采用第四种方式的一般都是极有成就的领导者，其组织绩效也最佳。他把这主要归于员工参与管理的程度、领导与员工相互支持的程度。利克特指出，高效管理者更经常把雇员看成成人而不是机器上的齿轮，对员工充满友谊与帮助，真正关心下级的幸福；他从不威胁人，而是尽力以易于感受的、体贴的方式对待人；他即使不是宽宏大量的，也是正直公正的；他努力帮助下级得到提升，方法是训练其适应高一层次的工作，包括给予他们有关的经验；对不适合岗位和不胜任工作的雇员，努力为其找出合适的位置并将其安置好。

（3）管理方格图

这是由美国得克萨斯大学的布莱克（R. R. Blake）和莫顿（J. S. Mouton）借鉴四分图及利克特模式，于1964年提出来的。管理方格图把俄亥俄四分图的横坐标改变为对生产的关心，纵坐标改变为对人的关心，同时又把两个坐标分别划分为9个等分，由此形成包括81种领导风格的方格图，见图9-2。

图中所列五组数字，1.1为贫乏型，表示领导者对工作和下属都极不关心，只是做些维持自己职务的最低限度的工作；9.1为任务型，表示领导者对工作极为关心，全神贯注于任务的完成，但不注意人的因素，很少关心下属的发展成长和士气；1.9为俱乐部型，表示领导者对下属极为关心，主要考虑如何创造舒适、和睦的组织氛围，但却不关心工作，因而被称为“乡村俱乐部型”；5.5为中庸型，表示领导者既关心工作，也关心下属，虽然这两方面的关心度都不是很高，但是都说得过去，保持着完成任务和满足人们需要之间的平衡，这种领导往往缺乏进取心，乐意维持现状，因而被称为“中庸之道型”；9.9为团队型，表示领导者对工作和下属都非常关心，致力于使组织的目标和个人的需求最理想、最有效地结合起来。这五种类型到底哪一种最好？布莱克和莫顿为此组织了

很多研讨会，绝大多数参加者认为 9.9 型最佳，也有不少人认为 9.1 型好，其次是 5.5 型。

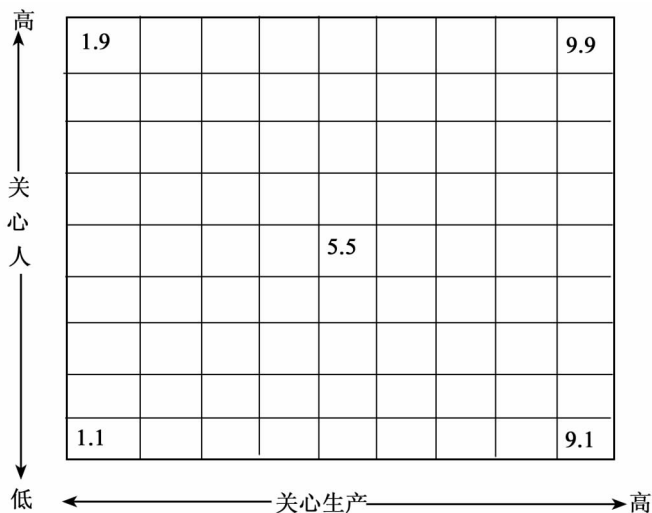


图 9-2 管理方格图①

9.2.3 领导权变理论 ●

领导权变理论认为，领导是领导者、被领导者、环境条件和工作任务结构四种因素相互作用的动态过程，不存在一种领导行为或领导风格可以适用于所有情况的现象，领导的有效性依赖于当事人所处的情境因素或者条件。权变理论因其重视情境对领导行为有效性的影响，因此又被称为情境理论，代表者有费德勒的权变模型、赫塞和布兰查德的情境领导理论等。

(1) 费德勒权变模型

① 资料来源：www.fjrec.fj.cn.net/mba/ksap/2000/tg.doc 2005-2-17

美国华盛顿大学心理学与管理学教授费德勒 (F. E. Fiedler) 认为, 任何领导形态均可能有效, 但其有效性取决于领导风格与环境因素的交互作用。为区分领导风格, 费德勒设计了一套由 16 (或 18) 组对应的描述人格特征的形容词构成的“最不喜欢同事量表” (Least Preferred Co-worker Scale, 缩写为 LPC) 调查问卷 (见表 9-1)。如果以相对积极的词语描绘最不喜欢的同事得高分, 说明被考察的领导者注重人际关系的塑造和维持, 即为人际关系导向型; 如果总是以相对敌意的词语描绘最不喜欢的同事得低分, 说明被考察者更注重工作, 因此被称为工作或任务导向型。

表 9-1 费德勒的 LPC 问卷^①

快乐 — 8 7 6 5 4 3 2 1 — 不快乐	友善 — 8 7 6 5 4 3 2 1 — 不友善
拒绝 — 1 2 3 4 5 6 7 8 — 接纳	有益 — 8 7 6 5 4 3 2 1 — 无益
不热情 — 1 2 3 4 5 6 7 8 — 热情	紧张 — 1 2 3 4 5 6 7 8 — 轻松
疏远 — 1 2 3 4 5 6 7 8 — 亲密	冷漠 — 1 2 3 4 5 6 7 8 — 热心
合作 — 8 7 6 5 4 3 2 1 — 不合作	助人 — 8 7 6 5 4 3 2 1 — 敌意
无聊 — 1 2 3 4 5 6 7 8 — 有趣	好争 — 1 2 3 4 5 6 7 8 — 融洽
自信 — 8 7 6 5 4 3 2 1 — 犹豫	高效 — 8 7 6 5 4 3 2 1 — 低效
郁闷 — 1 2 3 4 5 6 7 8 — 开朗	开放 — 8 7 6 5 4 3 2 1 — 防备

费德勒从影响领导有效性的环境中分离出了三种因素: 首先是领导者与成员的关系, 即领导者是否受到下级的喜爱、尊敬和信任, 是否能吸引并使下级愿意追随他; 其次是工作结构, 指工作团队要完成的任务是否明确, 其规范和程序化程度如何; 再次是职位

^① 资料来源:《费德勒的权变管理思想》,《宜兴科协》2003 年第 9 期

以适应情境，要么改变情境适应领导者。替换就是把领导派到更适合其领导风格的岗位上去，使领导风格和情境实现良好匹配。改变情境包括改善上下级关系、明确目标与程序以提高结构性，赋予领导者更大的职权，使工作情境适应对应的领导风格。

（2）情境领导理论

情境领导理论又称领导生命周期理论，最早由美国俄亥俄州立大学教授卡曼创立，后由美国行为科学家保罗·赫塞（Paul Hersey）和肯尼思·布兰查德（Kenneth Blanchard）全面发展。

赫塞认为，领导者的有效性取决于团队领导者、被领导者、老板、同事、组织、工作要求及时间限制等因素之间的相互作用。这些因素往往会在任何特定的时刻出现在环境中，一种因素的变化可能会引起其他因素的变化。环境中的信息量很多，其中领导者和被领导者之间的关系这个变量至关重要。如果被领导者不打算服从领导者的指令，那么其他的变量也就变得没有意义了。“领导者正确评估被领导者准备度的能力，是决定二者间关系是否成功的关键因素。”^①因为它能够帮助领导者选择最适合的领导风格。根据领导者在工作时使用工作行为和关系行为来影响员工的不同程度，赫塞提出了与领导行为四分图近似的四种领导风格：S1，高工作 - 低关系；S2，高工作 - 高关系；S3，高关系 - 低工作；S4，低关系 - 低工作。同时，按被领导者的准备度，即被领导者完成某项特定工作所表现出来的能力与意愿水平高低程度，形成四种不同的准备度水平，其中每一种内又分出两种不同表现：R1（A），既无能力也无意愿；R1（B），无能力而且也无安全感；R2（A），无能力但有意愿；R2（B）无能力但有信心；R3（A）有能力但没有意愿；R3（B）有能力但没有安全感；R4（A），有能力而且有意愿；R4（B）有能力而且有信心。

在此基础上，赫塞将四种领导风格和四种被领导者准备度水平

^①（美）保罗·赫塞著，麦肯特企业顾问有限公司译：《情境领导者》，中国财政经济出版社 2003 年版，第 46 页

联系起来，构建了情境领导模型（见图9-4）。

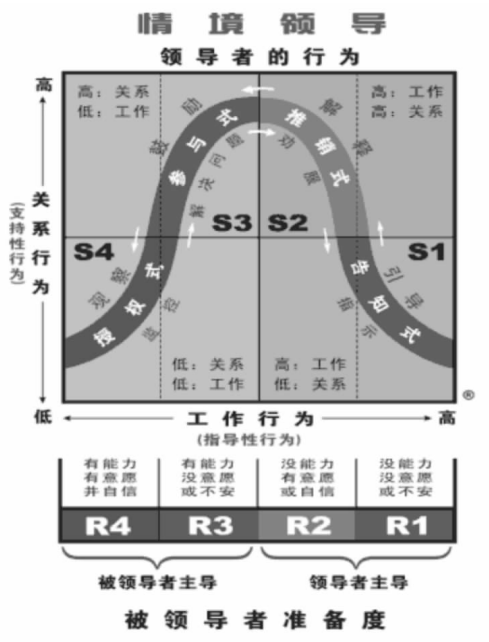


图9-4 情境领导模型①

图中贯穿四种领导模式的曲线代表不同情况下最佳的工作行为和关系行为组合，这些组合与正下方的准备度水平相符。此模型的使用方法是，在准备度集合内任选一点，此点代表被领导者执行某项特定工作的准备度水平。然后从该点出发作一条垂直线，与代表领导者行为的曲线交于一点，该点就是最适合采用的领导风格。S1的领导风格运用于低准备度水平的被领导者情况。由于领导者对工作的原因、时间、地点和行动步骤都作出详细指示，所以这种风格

① 刘平：《情境领导模式——一种有效和实用的员工开发工具》，
training.emkt.com.cn/cgi-sys/db/db.cgi?TID=157 2005-3-28

又称作“告知式”。S2的领导风格适用于低准备度水平到中等准备度水平被领导者的情况。由于领导者仍会给予命令和指导，所以这种风格又称作“推销式”。S3的领导风格适用于中等到高等准备度水平的被领导者的情况。由于领导者和被领导者都会对工作提出意见和建议，所以这种风格又称作“参与式”。S4的领导风格适用于准备度水平较高的被领导者。由于领导者将做决策和执行工作的责任交给了被领导者，所以这种风格又称作“授权式”。

（3）途径-目标理论

途径-目标理论由加拿大多伦多大学教授马丁·埃文斯（Martin G. Evans）于1968年首先提出，经其同事罗伯特·豪斯（Robert House）教授补充、发展，于1971年最终形成。

该理论的基本含义是：领导者的工作是在确保员工的目标同组织目标相一致的前提下，为员工指明达到目标的途径，消除途径上的各种障碍和危险，帮助员工去实现他们的目标。根据这一理论，领导者首先要为员工建立目标方向，根据员工的需要，为他们提供合适的目标，包括短期目标和长期目标。之后，通过明确期望与工具的关系，将目标实现与报酬联系起来。在实现目标的过程中，员工可能遇到这样那样的障碍，因而还需要领导者给予员工一定支持、帮助和指导。

该理论把领导者行为划分为四种类型：指导型，主要特点是让下属知晓对他们的期望以及完成工作的时间，并对如何完成任务给予具体指导；支持型，主要特点是友善和蔼，关心下属，充分考虑下属的需要，在他们受挫时给予支持，努力营造愉快的组织气氛；参与型，主要特点是充分与下属协商沟通，决策前注重听取下属的意见，让他们参与决策，以此提高激励效果；成就导向型，主要特点是为员工设置挑战性目标，希望下属尽量发挥潜力，达到自己的最高水平。

豪斯认为，一个领导者的风格是可以改变的，同一领导者完全可以根据情境的变化改变自己的领导风格。领导者选择哪种领导类型需要考虑两方面因素：首先是环境因素，包括工作任务规定的适

宜度和明确度、权力关系、工作群体化等；其次是下属素质，包括知识、能力、有无独立工作的愿望和要求等。这两方面因素作为情境变量，会影响领导行为与结果之间的关系。当环境因素与领导者行为特点、领导者行为与下属个人特点不一致时，就难以取得好的领导效果。据此，领导风格上可有四种选择：当任务不明或复杂多变、压力过大、员工素质较低时，则宜采用指导型领导；当下属执行的是结构化的任务，任务明确且稳定，员工素质较高、经验丰富时，宜采用支持型领导；当任务复杂，员工能力强、经验丰富、素质较高时，宜采用参与型领导；当外部环境变化快、任务结构不清晰、需要大力鼓励创新精神而下属素质又比较低时，宜采用成就导向型领导。为使领导风格与情境匹配，领导者还需评估每位员工的三个主要变量：第一个是员工控制点，指员工对于环境变化影响自身行为的认识程度，即员工认为其成就来自于个人努力还是来自于外部力量。认为成就来自于个人努力的为内控型，这种员工相信自己可以控制命运，因此对参与型领导更加满意；认为成就来自于外部力量的为外控型，这种员工相信外部因素对于成功非常关键，因此对指导型领导更加满意。第二个是员工接受他人影响的意愿，如果该变量较高，则指挥型方法更能取得成功；如果较低，则更适合于参与型风格。第三个是员工自我认知能力，对自身能力更加自信的员工最适合于支持型领导，相反，对自身的能力缺乏自信的员工更易受到成就导向型领导者的影响。

（4）三维领导理论

三维领导理论是由美国管理学者威廉·雷定（William J. Reddin）在1970年出版的《管理的效能》一书中提出来的，是“领导四分图”和“管理方格图”理论的发展。其不同点在于，雷定在原理论中引入了“领导效能”这个权变因素，从而形成了由任务导向、关系导向、领导效能三维构成的领导模式。

雷定根据任务导向与关系导向结合度的不同，划分出了四种领导形态：密切者，任务导向低而关系导向高，这种领导者重视人际关系，关注下属，但不重视工作和任务；分立者，任务导向和关系

导向都低，这种领导者既不重视工作也不重视人际关系，与下属人员似乎各不相干，一切照规定行事，不考虑个人差异和创新；尽职者，任务导向高而关系导向低，这种领导一心只想完成任务，铁面无私，秉公办事，不关心下属；整合者，任务导向和关系导向皆高，这种领导兼顾下属需求和任务完成，能通过群体合作达到实现目标。

雷定指出，上述四种领导形态，不能说哪一种最有效，而是每一种都可能有效也都可能无效，因为领导效能是单独的一维。领导行为是否有效，关键在于其是否适应于环境。同环境适应的，就是有效的领导，否则就是无效的领导。为区别领导的有效性，雷定分别给每一基本模式两个名称，一个代表有效的领导，另一个代表无效的领导。

（5）PM型领导模式

PM型领导模式最早是由美国学者卡特赖特（D. Cartwright）和詹德（A. Zander）创建的。他们在《群体动力学》一书中指出，任何团体都有两种职能：P（Performance）即团体目标实现的职能；M（Maintenance）即团体维系的职能。领导者的作用就是执行这两种职能。对于前者，领导者的主要职责是将成员的注意力引向目标、将问题明确化、拟定工作程序、运用专门知识、评定工作成果等；对于后者，领导的主要职责是维持快乐的人际关系、调停成员间的纠纷、激励大家、提供少数成员发言的机会、促进成员的自主性、增强成员的交互作用等。领导要达到不同的目的，必须采用不同的领导模式。根据其侧重点的不同，领导模式可以分为三种类型：P型——目标达成型，即以执行任务为主的领导方式；M型——团体维持型，即以维持团体关系为主的领导方式；PM型，即两者兼备型。

后来，日本大阪大学的三隅二不二教授经过大量调查、实验，又在这三种领导方式基础上，增加了一个pm型——两者兼弱型。他发现，采用PM型领导模式的企业效果最好，生产效率、下属对领导者的信赖度、领导与下属的亲合力均最高；采用P型和M型领导模式的企业居于中位，只能取得中等的生产效率，员工对组织

的信赖度与亲和力各占第二或第三位；采用 pm 型领导模式的企业效果最差，生产效率、下属对领导者的信赖度、领导与下属的亲和力均最低。这表明，领导行为模式影响着领导的绩效和成果。

9.2.4 当代领导理论 ●

20 世纪 80 年代以来，随着全球化和知识经济的出现与迅猛发展，各类组织尤其是企业组织面临着日益强大的竞争压力，迫切需要强有力的、富有改革创新精神的领导者，以对应环境的挑战。在此背景下，领导理论在继承的基础上获得新的拓展，形成了一些新理论学派和观点。

(1) 领导归因理论

领导归因理论是温纳（Weener）的动机归因理论在领导理论中的应用和发展，由米契尔（Terence R. Mitchell）于 1979 年首先提出。

所谓领导归因，指领导者对绩效不佳的下属如何判断其“病因”，并如何据此作出反应。该理论认为，领导者对下属的判断会受到领导者对其下级行为归因的影响。同样，领导者对下属行为归因的公正和准确也将影响下属对领导者遵从、合作和执行领导者指示的意愿。

领导归因的基本过程是：领导者根据对后进下属行为表现及所处环境的观察，作出归因的分析与判断，即将下属的行为归于外因或内因，然后根据归因结果作出相应的行为反应。

领导归因受观察线索及领导者个人偏见两种因素的影响。观察线索有三条：下属行为的差异性，是仅对此项工作还是所有工作；普遍性，是仅他一人如此还是全体员工皆如此；一贯性，是偶然这样还是经常这样。领导者对下属行为的归因可能有偏见，其典型表现是把成功归于内因即自己，把失败归于外因即下属。同样，下属则常倾向于作外部归因，就是把失败原因归咎于上级。如果上下关系密切，彼此相投，双方的归因易于趋同；反之，若关系疏远，格格不入，则彼此归因各异。就领导方面看，归因多指向下属的内

因，如认为下属懒惰或是能力不够等。特别是当领导者原来就预料下属不行，后来其表现果然不佳，更容易归于内因。如果领导者原来预计下属会有较好表现，后来表现却不理想，则易于归之于外因。领导者的管理价值观，即信奉 X 理论还是信奉 Y 理论，会影响其归因判断。此外，个人特点也会起归因偏见作用，如妇女、学历低、年轻等易促使内在归因。

领导归因结果的不同将导致不同的领导行为。如把问题归因于下属懒惰，领导行为多半是批评、训斥或惩罚；归因于能力差，则是培训、指导；归因于任务艰巨，则是提供方便和工作再设计。在此过程中，左右领导行为的又有两个因素。一是对后果严重性的认识，如认为后果严重，往往会给下属以过分严厉的惩罚；如以为影响轻微，则反应常是过分温和宽宥。二是领导者的偏见，即通常是着重改变下级的行为而较少重视改变环境，因为前者主要是下级自身的责任，后者则需要领导者花力气。

（2）魅力型领导理论

魅力型领导指的是领导者主要通过调动追随者对愿景在情感上的承诺与一系列价值准则的共享等途径来影响追随者。魅力型领导理论的代表人物有美国加州大学的沃伦·本尼斯、加拿大麦克基尔大学的康格（J. A. Conger）与卡纳果（R. N. Kanungo）等。

本尼斯指出，魅力型领导者有四种共同的能力：有远大目标和理想；能绘声绘色地给下属描绘出这种目标和理想，并使之认同；对目标和理想有执著的追求，能坚定不移地朝着这个方向努力；知道自己的力量并善于利用这种力量。

康格和卡纳果概括出了魅力型领导者不同于无魅力领导者的七个方面的特征：对自己的判断力和能力充满自信；不安于现状，喜欢设置与现状距离很远的目标前景，被认为是意志坚定、敢冒风险的领导者，能为实现自己的目标自我牺牲；能深入浅出、言简意赅地向下属阐明自己的理想和远大目标，有效地鼓舞下属；采取一些新奇、有背传统和违反常规的行为，一旦成功，这类行为将被视为奇迹，并导致下属的仰慕；对环境的变化非常敏感，能对环境的约

束和变革的机会作出客观的评价；经常依靠专长权力和参照权力，而不仅只用合法权力；被认为是改革创新的代表人物。

有关研究表明，魅力型领导者与下属的高绩效和高满意度之间有着显著的相关性。在富有魅力的领导者下工作，员工会因为受到激励而付出更多的努力，而且因为他们喜欢其领导，所以会有更多的工作满足感。不过也有人认为，魅力型领导对于组织的高绩效水平是有条件限制的。只有在组织成员的任务中更多是思想性涉及地观念的转变时，领导者的魅力才会凸现出来。这也是为什么在文化、政治、宗教领域以及战争时期、企业引进革命性的新产品或面临倒闭危机时容易产生魅力型领导者的重要原因。一旦这种背景发生变化，如危机消除，剧变稳定下来，魅力型领导的作用会有所减退，甚至可能成为社会、组织和群体的负担。因为魅力型领导者那种绝对的自信经常会产生负面效果：他们过分强调自己高于一切，要求下级绝对服从；不能主动倾听他人的意见，当受到部属具有侵略性的挑战时便会暴跳如雷；或利用其高超的说服能力误导或操纵下级，从而产生不良结果。

（3）交易型领导与变革型领导理论

“交易型领导”和“变革型领导”这两个概念，源于社会学家詹姆斯·麦克雷戈·伯恩斯（James McGregor Burns）1978年提出的交换型领导和转换式领导。他认为，前者的特征是强调交换，后者的特征是强调改变。交易型领导往往关注任务的完成和员工顺从，更多依靠组织的奖罚手段来影响员工绩效。与此相反，转换型领导是通过更高的理想和组织价值观来激励追随者。转换型领导能够为组织制定明确的愿景，他们更多地通过自己的领导风格来影响员工和团队的绩效。

伯纳德·巴斯以伯恩斯的理论为起点，经过深化、发展，于20世纪90年代初形成了有更高知名度的交易型领导与变革型领导理论。

交易型领导指领导者主要通过奖酬基础上的即时交换来影响下属，领导者与下属之间是一种契约式的交易关系：领导给下属提供报酬、实物奖励、晋升机会、荣誉等，以满足下属的需要与愿

望；下属则以服从领导者的命令与指挥，完成其所交给的任务作为回报。交易型领导又分为权变奖励领导和例外管理领导两种。权变奖励领导指领导和下属间的一种主动、积极的交换，领导认可员工完成了预期的任务，员工也得到了奖励。例外管理领导指领导者通过监控员工绩效等与下属进行交换。这又分为主动型和被动型两种：主动型例外管理领导一般是在问题发生前就向员工说明具体的标准，并以此标准持续监督员工的工作，以防止问题的发生，同时一旦发生问题立即采取必要的纠正措施；被动型例外管理领导则是在问题已经发生或没有达到规定的标准时，领导者才采取相应的惩戒措施。交易型领导可能导致如下弊端：领导者只顾追求效率和利润的最大化，而忽视一些更为长远的东西，造成短期行为；可能使下属在强大的压力和过分的奖惩之下堕入不道德和非理性的误区；不能赋予员工以工作上的意义，因而无法调动员工的内在积极性，开发员工的创造性。

变革型领导指领导者通过改变下属的动机和价值观来提高绩效，其主要特征包括四个“I”：Idealized influence——理想化影响，指领导者具有令下属心悦诚服的特质或行为，如与下属共同分担风险、考虑下属的需求胜过自己等，因而下属对领导怀有强烈的认同，心甘情愿遵照其指令完成任务，领导者与追随者之间存在深厚的情感关系；Inspirational motivation——鼓舞动机，指领导者善于通过为下属提供有意义且富有挑战性的工作、明确告知对下属的期望、展示对企业总体目标的承诺、采取积极和乐观的工作态度等方式，充分调动员工的积极性，使员工在乐观与希望中瞻望未来的发展，并因之产生强烈的向心力和团队精神；Intellectual stimulation——才智启发，指领导者善于启发员工的聪明才智，鼓励员工采用崭新的方法来解决工作中遇到的问题，富有创造性地完成工作；Individualized considerations——个性化关怀，指领导者注意倾听下属的心声，尤其关注下属的成就和成长需求，根据其不同的个性特点公平而有区别性地对待每一个员工，为他们提供学习机会和指导，赋予其责任，增强其自信，使其觉得深受重视而更加努力工

作。变革型领导善于向下属灌输共同的组织价值观，制定明确的愿景，并通过与下属的有效沟通使愿景深入人心，引导员工为了达成组织的目标而超越自身利益，激发出下属更高层级的需求，使员工从发自内心的动机出发加倍努力工作，最终导致其超预期的绩效。有研究认为，与交易型领导的下属相比，变革型领导的下属工作绩效更好，对工作的满意度更高，角色冲突更少。巴斯在《领导行为手册》一书中就指出：许多经验性的研究都集中于交易型领导行为的研究，这是非常遗憾的，其实真正的原动力和撼动者是变革型领导。

交易型领导与变革型领导并不是对立的。巴斯认为，它们是两个分开的维度，一个领导者既有变革型的一面，同时又有交易型的一面。变革型领导行为以交易型领导行为为基础，但反向则不然。两者的区别主要表现在领导激励下属的过程中和目标设置的类型上。另外，情境因素对两者有着重要影响，在具有变革倾向和风险承受趋势的组织中容易接受变革型领导者，在结构稳定、秩序井然的组织中交易型领导者则更具吸引力。

（4）领导行为评价 CPM 模式

CPM 模式是中国科学院凌文铨等人借鉴三隅二不二等人的 PM 模式，结合中国传统文化和国情，于 20 世纪 80 年代中期提出来的。

与 PM 模式相比，CPM 模式中增加了一个 C 因素（character-and moral），即品德因素。凌文铨等人认为，在中国人的领导概念中，个人品德是最主要的维度，因为中国人首先是用道德标准来评判领导的。C 因素要求领导者应该甘当人民的公仆，要诚实正直，表里一致，实事求是，廉洁无私，以身作则，能接受他人的批评并作自我批评。在领导行为中，C 因素起着一种模范表率作用。P 机能和 M 机能可以看做是领导者执行这种领导职能过程的直接影响力，而 C 机能则是领导者的间接影响力。由于领导者的模范表率行为一方面可使被领导者在工作中的不满得到解除，从而获得心理上的平衡和公平感，另一方面领导者的模范表率行为通过角色认同和内化作用，可以激发被领导者的内在工作动机，使其努力地去实

现组织目标。领导者的模范表率行为对被领导者来说是一种无声的命令，其影响力往往胜于命令、指挥、控制和监督。因此可以说，C 机能对 P 机能和 M 机能起着一种增幅放大的作用。

凌文铨等人指出，之所以要在 PM 模式中增加 C 因素，有四个方面的直接原因：首先，在中国现行的干部体制中，干部的选拔和评价首先都强调品德因素，所以在评价量表中少了这个内容不行；第二，中国的传统道德伦理观念十分强调领导的品德因素，德高望重的领导者被誉为“清官”，品德不好的领导者被斥为“贪官污吏”；第三，中国经历了漫长的封建社会，法制观念和法律体系还不健全，从而使领导的品德成为确保社会公正的非常重要的因素；第四，中国是个高度集权的社会，人们的命运往往寄托于权威人士。因此，中国人的心态总是期望领导者是德高望重的“清官”，以便为平民百姓谋福利。

(5) 五级经理人体系

这是詹姆斯·科林斯在其《从优秀到卓越》一书中提出来的。他把公司经理人的能力由低到高划分为五个等级（见图 9-5），并通过对比重点描述了能够带领企业走向卓越的公司领导，即第五级经理人不同于其他等级经理人的特点。科林斯指出，第五级经理人体现了一个自相矛盾的混合体：谦逊的个性和坚定的意志；个个都有雄心壮志，但他们把公司的而非自己的利益放在第一位；重视培养接班人，为公司以后取得更大的成功做好铺垫，而以自我为中心的第四级经理人物色的接班人却导致公司的失败；表现出一种令人折服的谦虚，不爱抛头露面，保持低调，相反，2/3 对照公司的领导都有很强的自我意识，从而导致了公司的毁灭或持续平庸；他们并不等同于“公仆式的领导”，他们都被创造可持续业绩的内在需要所驱动和感染，为了使公司走向卓越，他们有决心做任何事，不管这些决定有多么重大，多么困难；表现出一种工人式的勤劳——比起表演的马，他们更像拉犁的马；在一切都很顺利的时候，他们朝窗外看，把成功归于别的因素而非他们自己，当成绩不佳时，他们看着镜子里，责备自己，承担所有的责任，而对照公司的首席执

行官们则相反——成功时他们看着镜子里居功自傲，业绩不佳时则向窗外看，埋怨别人。

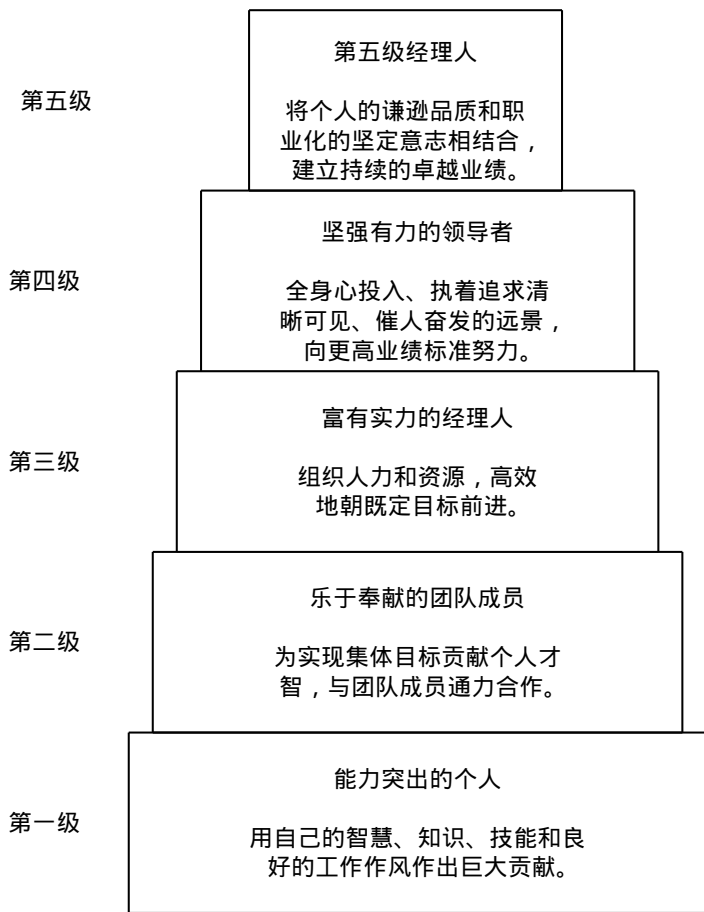


图 9-5 五级经理人体系^①

^① (美)吉姆·柯林斯著，俞利军译：《从优秀到卓越》，中信出版社 2002 年版，第 21 页

9.3 领导行为方式 ■

领导行为方式是领导者展开领导活动中所采取的基本工作方法。不同的领导者由于价值观、领导理念以及个性特点的不同，会表现出不同的领导行为方式。

9.3.1 领导行为方式观点 ●

多数领导理论专家、学者认为，领导行为方式主要有三种类型：权威式，权力掌握在领导者个人手中，组织的一切活动，包括各项政策、决策的制定，工作分配及人员安排，工作步骤和技术的采用等，均由领导者个人决定，下属只能执行，而且领导者较少接触下属，上下沟通按级进行；民主式，权力定位于群体，重大决策通过集体讨论决定，工作分配尽量照顾到组织中每个成员的能力、兴趣和爱好，成员有较多的自主权和灵活性，而领导者主要运用个人影响和内在权力，能主动与下属沟通，上下级之间心理距离小，关系比较融洽；放任式，组织成员或群体有完全的决策权，领导者只做任务布置和提供完成任务所需条件，既不监督员工执行情况，也不检查完成情况，而是放任自流，各项工作几乎完全依靠组织成员个人自行负责。

美国著名企业管理学家罗伯特·坦南鲍姆和施密特早期曾作过上述三种类型的概括，后经进一步研究，于1958年在《怎样选择领导方式》一书中划分出七种具有代表性的领导行为方式，即著名的领导方式连续统一体理论。这七种领导行为方式为：

- 领导者作出决策并直接向下属宣布执行。在这种方式中，领导者确定问题，考虑各种可供选择的方案，从其中选择一种，然后向下属宣布执行，不给下属直接参与决策的机会。

- 领导者向下属“兜售”自己的决策。在这种方式中，领导者同样要确定问题并作出决策，但他不是简单宣布实施这一决策，而是增加一个说服下属来接受这个决策的步骤。

- 领导者提出自己的想法并征求下属的意见。在这种方式中，领导者作出了一个决策并希望下属接受，于是就向下属详细说明自己的计划，并允许下属提出问题。

- 领导者提出初步决策，允许下属提出修改意见。在这种方式中，领导者允许下属对决策发挥某些影响作用，但确认和分析问题的主动权仍操在领导者手中。

- 领导者提出问题，先征求意见再作决策。在以上的几种方式中，领导者都是在未征求下属意见的情况下就已明确解决问题的各种方案。而在这种方式中，下属有机会在决策作出之前提出自己的建议，领导者可以从他自己提出的和下属提出的各种解决方案中选择一种他认为最好的方案。

- 领导者界定问题范围，由下属群体作出决策。在这种方式中，领导者把决策权交给下属的团体，他的工作是弄清所要解决的问题，并为下属提出决策的条件和要求，下属按照领导者界定的问题范围进行决策。

- 领导者授权下属在一定范围内自行设置问题和作出决策。如果领导者参加了决策的过程，他应力图使自己与团队中的其他成员处于平等的地位，并事先声明遵守团体所作出的任何决策。

上述各种方式，不能抽象地认为哪种一定是好的，哪种一定是差的。领导者应根据具体的条件，善于考虑各种因素的影响，适当选择连续体中的领导风格，采取最恰当的行动，才能取得成功。当需要果断指挥时，领导者要善于指挥；当需要员工参与决策时，要能适当放权。

9.3.2 领导行为方式选择 ●

领导行为方式多种多样，对于一名领导者来说，具体选择哪种，要综合考虑各种因素，其中主要是：

(1) 领导者个人的特点

领导者的个人特点，包括教育知识背景、成长经历、性格特征、价值观、管理理念、对自身能力的认知状态等，都会影响其领

导行为方式选择。如受过良好教育、知识丰富、视野开阔的领导者可能民主式的成分较多，成功多、受挫少、非常自信的领导者可能更喜欢权威式、专制式。

（2）下属情况

领导者与被领导者是一对矛盾体，存在对立统一关系，下属的素质、工作态度、独立性以及所喜欢的领导方法等，也会影响领导行为方式的选择。例如，一个高中文化的员工可能害怕工作上的变革，而拥有硕士学位的电子工程师也许乐于在一定范围内创造变革，两者比较，后者更喜欢没有领导概念的上司所下达的命令。下属的事业心、责任感很强，领导者就应给下级较大的自由权力，否则领导者就不会把权力授予下级。如果下属觉得自己有能力完成任务，很需要荣誉和交往，则喜欢支持型领导方式；如认为自己的能力和意志能控制、影响周围的事物及其发展，则喜欢参与型领导方式；如认为工作的成效靠领导，靠外部力量，靠运气和机遇，自己无法控制，则喜欢指令型领导方式。

（3）工作性质

不同的工作性质要求采取不同的领导方式。常规性工作的目标和达到目标的途径一目了然，下属希望表现出“高关怀”的支持型领导方式；工作任务不明确，变化性很大，下属希望表现为“高工作”的指导型领导方式。工作任务的缓急对领导方式也有影响，工作任务缓可考虑民主式，工作任务急往往会采用权威式。

（4）组织建设情况

领导行为是在组织内发生的，组织建设情况，包括组织的结构模式、规章制度、发展阶段等，不能不对领导行为方式的选择产生影响。如在官僚型组织中，领导者容易采用权威式领导方式，在扁平化特点突出的组织中民主式可能更加有效；机构不健全、制度不完善，组织更多地需要“人治”，领导方式必须以权威式为主，反之民主式、参与式的领导方法可能会有更好的效果；企业初创阶段，领导工作多以事务处理为中心，行为方式以指令型为主，进入平稳发展阶段，各项工作都走上了正规，领导行为方式可能需要进

行调整。当企业面临危机时，需要领导正确的决策和上下雷厉风行的工作，对领导行为方式将会提出新的不同要求。

(5) 外部环境

外部环境影响领导行为方式主要来自两个方面。一是社会环境。如坦南鲍姆指出的，公民权利运动、保护环境和保卫消费者利益运动，以及公众要求参加或影响各种有组织的决策过程、要求限制经理人员的权力等情况的出现和变化，使得经理们面对的环境变得越来越混乱和难以预料。二是行业和生产技术特点。不同行业，如制造业与零售业；不同生产技术特点，如高新技术企业与低技术企业、技术密集型企业与劳动密集型企业，其组织方式不一样，企业的规模也有很大的差别，因此在领导方式上也有不同的要求，有的要求高度的集中统一、严格的指挥控制，有的则要求给下属或个体以较大的独立性。此外，组织处在不同的国家和地区，当地的社会发展水平和文化背景，也会影响领导行为方式的选择。

领导方式多种多样，影响领导行为方式选择的因素很多，在具体实践中，作为一名领导者应充分认识和把握好三点：其一，不同领导方式不是绝对分离的，而是可以相互融合贯通的，实践中可以某种方式为主，同时辅之以其他方式；其二，各种因素是相互影响和动态变化的，领导行为的有效性是多种因素、变量的函数，成功的领导者必须敏锐地认识到在某一特定时刻影响其行动的种种因素；其三，现代企业强调个性化服务，组织领导同样如此。领导者不应指望一种行为模式对所有下属都有效，而应实现有效领导、提高组织绩效这一最终目的，尽可能地实行个性化领导，以充分调动每一个下属的积极性、创造性。

9.4 现代领导者素质 ■

领导者素质指领导者具有的素养、品质和能力，它们是领导者从事领导工作的基础，直接影响其领导水平和领导效能。在同等条件下，领导者个人素质越高，领导行为效果越好。不同性质的组织

和岗位，对领导者的素质有不同的要求。就一般情况看，有效领导者通常应具备以下几个方面的素质。

（1）高尚的品德

思想品德是一个人安身立命之本。领导者作为众人之首，一言一行都会引起大家的关注，没有良好的思想品德，只靠职权压人服从，领导的有效性会打折扣且不可能长久。领导者应当具备的思想品德是：有强烈的事业心和责任感，恪尽职守，立志于创造一流的业绩；工作中不争功诿过，勇于承担责任，特别是在遇到困难和挫折时要敢于站在第一线，站在部属的前面；公正民主、不搞亲疏远近，不搞个人小圈子，公平公正地对待每一位部属，经常主动与部属沟通，倾听下级的呼声，善于集思广益；严于律己，勤于修身，宽容大度，善待他人；表里如一，诚实守信。“坦诚是一个具有自知之明的关键，而思想和行动的诚实，一贯地坚持原则，以及基本的身心健康，是坦诚的基础。”^①

（2）广博的知识

有知识不一定能成为高水平的领导者，但是缺乏相应的知识，不可能成为富有战略眼光、具有深邃洞察力的现代领导者。一般说来，现代领导者在知识素养上应当具备以下要求：有比较扎实的文化基础和较宽的知识面；了解现代科学技术基础知识，掌握本行业、本专业的最新知识和技术；熟悉现代管理科学、领导科学、心理学等的理论和方法，以及与领导工作密切相关的其他学科，如社会学、法学与法律知识等，并能比较熟练地运用于领导工作实践中；有比较丰富的社会生活实际知识。

不仅知识应当尽可能宽广，更要形成科学的知识结构。目前，有学者概括、设计出了多种现代领导者知识结构模式。如宝塔式：基础知识厚、博，专业知识精、深，前沿知识新、活。网络式：以自己的专业知识为“中心”，把其他与之相近、作用较大的知识作

^①（美）华伦·本尼斯著，吴金根、吴群译：《怎样成为领导》，九州图书出版社1999年版，第40页

为网络的各个“纽结”，相互联结为一个适应性较强、能够在较大范围内驰骋的知识结构。“I”式：知识面较窄，但有一定深度，在某一专业领域研究很深，通常称为专才。“一”式：知识面宽，对各领域的知识都有一定的掌握，具有综合性的知识积累，通常称为通才。“T”式：“一”代表横向可迁移性知识（一般知识），“I”代表纵向专业知识，表示知识面较宽且在专业上也有较深研究。“X”式：知识广博专深且具有相互交叉的学科知识，通常称为综合型人才。“A”式：有两门或多门精通的专业，形成了一个相当深度的知识扇面，通常称为综合型的专才。“飞机型”（参见图9-6）：社会学、心理学、行为科学等知识为机头，相关行业知识、相关专业知识、管理科学知识等为机身，有关政策、法律、历史、政治等知识和计算机应用、外语等工具性知识为两翼，哲学、思维科学等为机尾。只有三者结合，两个翅膀才能起飞。

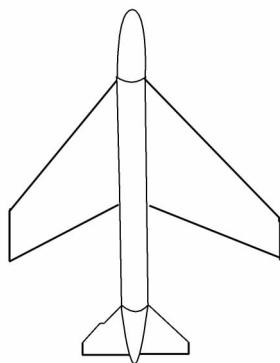


图 9-6 飞机型知识结构①

① 郭卜乐：“领导者素质”，今日心理 www.cptoday.net 2004-11-17

(3) 健康的心理

现代社会生活节奏快、变化多、压力大，加上领导者可能随时面临突如其来的重大事变，没有健康的心理素质，可能随时被击垮，更不要说有效领导。这要求现代领导者应该具备以下心理素质。气量豁达，既能容事又能容人，胸中能容百万兵，大小事都能拿得起放得下，既能容有优点的人又能容有缺点的人，既能容与自己气味相投的人又能容与自己有感情隔阂、意见分歧的人。自信自知，凡成大事者无不自信，这是战胜逆境和充分发挥创造潜力的关键，有了自信还要有自知之明，否则就变成了自大，势必脱离群众，最终成为孤家寡人。荣辱不惊，既不为一时的成功所得意忘形，也不为一时的失败而一蹶不振，能像李嘉诚说的：“好景时，不过分乐观；不好景时，也不过度悲观。”特别是在遇到重大困难和挫折时，要有百折不回、坚忍不拔的意志。处变不乱，镇定自若，“每临大事有静气”；善于自我调整，“在现在这样一个生意充满着变数、企业分分合合如家常便饭的社会中，领导人的自我调整能力决定了他能否适应残酷的竞争。”“能够驾驭自己情感的人将能更好地适应变化。当公司里出现什么变动时，这些人不会惊慌失措，相反，他们得以站在客观的立场，努力收集信息、倾听上层的意见。面对变化，这些人总是能如鱼得水。”^①

(4) 敏捷的思维

思维水平是一个人智商和综合素质的最重要体现。恩格斯曾把思维着的精神称之为“地球上最美丽的花朵”。^②人的思维大致有三种类型：逻辑思维、形象思维、直觉思维。世界青年成功学会副会长、甘霖智慧培训机构理事长吴甘霖认为，商业大师的思维方式可分为十类：商业机会思维、市场定位思维、解决问题思维、侧向

^① (美) 丹尼尔·戈尔曼：《情商 ABC》，《参考消息》2004 年 1 月 26 日第 4 版

^② 中共中央马克思恩格斯列宁斯大林著作编译局编：《马克思恩格斯选集》(第 3 卷)，人民出版社 1972 年版，第 462 页

思维、逆向思维、V型思维、W型思维、建设性思维、决断思维、四两拨千斤思维。

现代思维方式强调综合性思维和创造性思维。综合性思维是多种思维方式的综合运用，其中包括发散思维、收敛思维、灵感思维、直觉思维、形象思维和想象等。创造性思维在很大程度上是以直观、猜测和想象为基础而进行的一种思维活动。它强调突破常规思维方式，因而往往使人产生独到的见解和大胆的决策，获得意想不到的效果。有时，今天看来是疯狂的想象可能成为明天的现实，中国古代的嫦娥奔月就是最好的例证。

（5）多谋善断

战略运筹和决策是领导者最重要的职能，这要求领导者必须具有多谋善断的能力。第一是要善于预测和把握未来，学会用时代的眼光、全球的眼光和战略家的眼光来分析和思考问题并把握时机。第二是有良好的判断力，具备价值判断、事实判断、行为判断三个方面的基本功，否则领导行为的有效性将大打折扣，甚至导致组织的重大失误或失败。第三是有创新精神，不墨守成规，能灵活机变，在准确把握情况变化的基础上，坚决果断、随机应变地进行追踪决策和随机处理。第四是善于集思广益，从多种主意中选择出最好的主意来，从多种办法中选择出最佳的办法来，变群体智慧为正确的决策。第五是富有战略远见，善于统揽全局，能够从战略的高度去分析和把握组织环境的走向，用长远的眼光来谋划组织的现实运作和未来发展。在英国《金融时报》/普华会计师事务所联合开展的“2003年世界最受尊敬的企业领导人”调查中，比尔·盖茨因其清晰的远见和开拓精神连续第二年当选并排在首位。

（6）善于变革

德鲁克强调，变革是永恒的。变革已成为当今时代的一大特征，如影随形，无所不在。处在这个时代的领导者，必须勇于面对变革、善于创造变革，具有驾驭变革的能力。正如惠普公司前CEO卡莉·费奥瑞娜（Carly Fiorina）曾经指出的，领导力不是由头衔、地位或者官阶层次决定的，而是意味着必须有驾驭和左右变

革的能力。在如何对待变革问题上，领导者应有的态度是：第一，要有强烈的变革意识，随时保持枕戈待旦的心态，经常思考并积极应对变革，使自己所领导的组织随时适应环境方面的变化，并力争走在这种变化的前面；第二，要主动地开创变革，并掌握领导变革的艺术，高效率的领导者总是能够随着环境的变化去调整关键行动，以达到变革的目的；第三，要彻底摒弃习惯势力、经验主义的束缚，对新事物、新环境、新技术、新观念有高度的敏锐性和觉察力，积极跟踪，及时接受，用以武装自己。美国达特茅斯大学教授悉尼·芬克尔斯坦在他的《睿智的老总为何会失败》一书中，将企业管理者的失败归结为七种习惯：把自己同企业紧紧相连，模糊了个人利益同企业利益间的区别；完美的演说家，极其注重个人形象；排除异己；低估困难；过于相信自己以往的经验；以为一切都能迎刃而解；傲慢自大，以为能够应付一切。

案例分析

如何与年长下属建立良好关系？

组织中的改朝换代是稀松平常的事，但“入朝新贵”仍须对“前朝遗老”予以适度的尊重和信任。因为组织目标的达成必须仰赖团队的智慧和协力，而不是靠胜利者的自负和诡辩。

如果你是一个精力充沛、才华横溢的年轻人，而你的下属年纪比你大，在公司中工作的时间比你长，你该如何对待他？这种情况并不少见。这时，你必然会面临挑战。战胜这种挑战，重要的是发掘你的下属的价值，并与他建立对双方都有益处的关系。

例如，从年纪比你大的下属那里，你可以了解公司中鲜为人知的人际关系。这不但可以使你少犯错误，还能帮助你尽快在管理上取得好成绩。年长的下属还能为你提供业务方面的重要信息，如客户的详细资料以及实际操作和职业习惯中的各种情况。当你刚上任不久或欠缺本部门业务经验时，这些对你非常重要。处理好了，年

长的下属将成为你宝贵的资源。为了获得这些有用的信息，你要争取让年长的下属为你效力，而不是在他面前摆出上司的架子。只有给予他尊重、关注和信任，他才能与你建立互利关系。当然，你也要提防他利用你的信任趁机抢占你的位置。

如何与年长的下属建立良好的关系？

(1) 在上级、你的同事和所有下属当中，给予他特别的信任。

(2) 不要提及与年龄有关的话题，因为有个比他年轻的上司可能已经使他感到不舒服了。

(3) 在所有人面前强调他的经验和知识。

(4) 委派责任较重的任务给他，让他知道你是信任他的。

(5) 说他是可以信任的人，尽管你也信任别的人。

(6) 问他如何处理某些紧急情况。

战 略 篇



10

现代组织战略导论

战略一词本是军事术语，在中国最早见于西晋初史学家司马彪所著《战略》一书。1962年，钱德勒的《战略与结构》一书出版，揭开了企业战略研究的序幕。1965年，安索夫首次使用了“企业战略”一词。之后，企业战略的概念被广泛用于企业经营管理，并在各级各类现代组织中迅速繁衍开来。

10.1 现代组织战略定义及内涵

关于现代组织战略的定义和内涵众说纷纭。安索夫认为，战略主要是关心企业外部胜于关心企业内部，特别是关系到企业生产的产品构成和销售市场，决定企业干什么以及企业是否要干。钱德勒（Chandler）认为，企业战略可以被定义为基本的长期目标和通过采取一系列的行动与分配所必需的资源来获得目标的实现。德鲁克则认为：企业战略主要是回答两个问题：我们的企业是什么？它应该是什么？明茨伯格于1998年提出了“5P”战略模型，认为战略是一种计划（plan）、一种模式（pattern）、一种定位（position）、一种远景（perspective）、一种计谋（ploy）。迈克尔·波特在哈佛《商业评论》2004年1月号上发表的“什么是战略”一文中指出：“战略就是创造一种独特、有利的定位，涉及各种不同的运营活动。”“战略就是在竞争中做出取舍，其实质就是选择不做哪些事情。”“所谓战略，就是在企业的各项运营活动之间建立一种配

称。”《中国军事百科全书》给军事战略下的定义是：筹划和指导战争全局的方略。

参考上述观点，简言之，企业战略就是指导企业现实及未来经营活动全局的总体构想。这一定义包含三个要点：首先，它是一种构想而不是已经实现了的东西；其次，它所关注的是企业的全局而不是某一个局部；再次，它对企业的现实实践和未来发展都有指导作用，而不是只管现实或只管未来。

企业战略是企业一切现实活动的总揽和依据，是企业未来发展的指南和行动纲领，也是企业安身立命的重要保证。德鲁克有句形象的话：“没有战略的企业就像流浪汉一样无家可归。”^①在现代企业之间的竞争中，战略竞争是一个重要方面。企业战略的正确与否，往往直接决定着企业的生死存亡。有不少这样的企业，管理体系完善、生产技术先进、营销队伍强大、资本实力雄厚，但却忽然垮掉了。什么原因？多数是由于战略选择的错误或者根本就没有一个明确的战略。不懂、不会、不善于战略运筹，谈不上是真正的企业家，最多只能算是一个莽撞乱闯的经营者，靠运气可能取得一时的成功，但却成就不了伟大的事业。国际上著名的大企业，其高层决策者、经营管理者，花在战略思考、战略研究上的时间常常占全部工作时间的60%以上。运筹帷幄之中，决胜千里之外，这是古往今来的军事战略家所竭力追求的最高境界。现代企业家要想取得成功，应当把深入研究、精心筹划企业战略作为首要职责，使自己成为商战中的战略家。

10.2 现代组织战略学派

现代组织战略自产生以来，先后形成了大约十个学派。

设计学派，以安德鲁斯为代表，把战略分为制定和实施两个阶

^① 黄君发：《中小企业需要企业战略吗》，中国管理传播网，www.manage.org.cn，2003年7月7日

段，认为制定战略就是围绕发展核心能力，在比较机会与威胁、长处与短处的过程中，按照扬长避短、趋利避害的原则进行组合而形成。

计划学派，以安索夫为代表，认为战略制定是一个有控制、有意识的正规计划过程，由企业高层管理者负责；企业战略一旦形成，要通过目标、项目、预算的逐级分解来实施。

定位学派，以迈克尔·波特为代表，认为战略制定是企业产业中进行定位分析的过程；企业外部环境的特点，尤其是行业竞争环境的特点，是制定和实施获得高于平均水平利润率战略的决定性因素。

企业家学派，认为企业战略不是精心设计和内容完整的长期计划，而是企业家对企业未来发展的洞察过程和看法，通过他的价值观、权力和意志来实现。

认知学派，认为战略制定不仅是一个理性思维过程，而且也包括非理性的思维因素，而且后者常常更为重要，因此战略的形成过程是一个精神活动的过程。

学习学派，以奎因和明茨伯格为代表，认为由于战略的核心是处理未知的未来，它涉及的因素太多因而无法准确预测，只有从明确的较大范围的目标与意图逐步转向具体的战略才是合理的。因此，战略的形成与发展就是思想与行动、控制与学习、稳定与改变相结合的艺术性过程，在此过程中集体学习对战略制定与形成至关重要。企业高层管理者的职责不是制定战略，而是管理组织学习。

权力学派，认为战略制定的过程是各种正式或非正式利益团体运用权力、施加影响和不断谈判的过程，制定战略不仅要注意经济、行业和竞争等外部因素，而且要注意决策过程中的政治因素。

文化学派，认为企业文化及其背后的价值观念左右着战略制定，战略变化不会背离企业现存文化。

环境学派，认为由各种复杂力量所构成的环境是制定战略过程中的核心演员，企业必须适应环境并在适应过程中寻找自己生存和发展的空间。

整合学派，认为企业战略应从两个方面来认识，一方面战略在一定时期内要相对稳定，形成某种需要从多个角度认识的架构，另一方面战略变革穿插于一系列相对稳定的战略状态之间。因而，战略是架构也是变革。

这十个学派中，前三个学派在战略的性质上进行了规范，强调理性分析，研究战略应如何形成；后六个学派注重描述在实际中战略如何做，注重对人性、环境、文化等非理性因素的研究和分析；整合学派是对关于企业战略各种观点的梳理整合。

10.3 现代组织战略环境 ■

组织战略是组织应对环境的集中反映和最高表现形式。组织战略从制定到实施，同它作用范围内的环境有着一系列密切关联。可以说，战略是环境的函数。环境决定战略，战略必须适应环境。

10.3.1 环境与战略 ●

环境对战略的决定作用主要表现在两个方面。首先，环境决定战略取向。一个企业采取何种战略，总是由企业内外环境决定的。俗话说“靠山吃山，靠水吃水”，其中就蕴含了这一道理。不由环境决定而凭主观想象决定的战略，不可能是正确的战略。人们常常批评甚至痛斥那些靠拍脑袋做决策的领导者，就是因为他们这样做背离了环境起决定作用的规律，因而往往作出错误的决策。其次，环境决定战略成败。有时候，一个原本正确的战略，在执行过程中突然遇到企业外部环境或内部资源出现重大变化，如国家政策的改变、产品主要市场地区出现社会动荡、原料来源突然中断等，可能导致这一战略的终止或失败。同样，一个原本不怎么高明的战略，在实施过程中如果遇到竞争对手出现严重失误等有利情况的出现，也可能取得较大成功。当然，制定战略不能寄托在别人的失误上。

战略必须适应环境有两条基本要求。其一，战略制定要以环境条件为依据。衡量一个企业的战略正确与否，基本的标准就是看它

是否与环境的客观要求相一致。所谓一致，包括所追求的目标与实际具有的能力相一致，计划采取的手段与已经和可能掌握的资源相一致，设计的推进步骤和阶段与未来各种形势的发展进程相一致等。归结到一点，就是要把自己的战略建立在客观条件允许的基础之上。其二，战略要随着环境的变化而变化。环境是动态的，有人把现代企业外部环境看成是不断变化着的“迷宫”，而且其变化的速度和复杂性呈几何级数增长。面对这种情况，企业战略必须具有很强的柔性，能够随着环境的变化而及时调整或改变。

10.3.2 战略环境 ●

战略环境是一个庞大的体系，由多种要素构成。企业战略环境大致可区分为宏观战略环境、微观战略环境和企业内部资源环境三个部分。

(1) 宏观战略环境

宏观战略环境，主要包括政治、法律、经济、市场、技术、社会文化等环境。政治法律环境，它直接或间接地决定着企业能干什么、能干到什么程度和不能干什么，制定企业战略，不论是经营战略、竞争战略还是发展战略，必须认真考虑这方面的因素。尤其对跨国经营的企业来说，这一点更为重要，不熟悉当地的政治法律环境，很可能从一开始就把自己的战略放在了一个错误的基点上。经济环境，包括企业经营过程中面临的各种经济条件、经济特征、经济联系以及国家宏观经济发展变化的周期规律等，这些在很大程度上决定了市场潜力及其对本企业的价值，是筹划企业战略的重要依据。市场环境，市场是企业的舞台，也是企业竞争的对象，企业机遇主要表现为市场机遇。企业战略聚焦于市场，市场环境包括市场类型、市场需求及其变化趋势等，这几方面的任何风吹草动，都会给企业战略带来或多或少的影响。技术环境，它不仅影响企业产品的市场地位，而且直接影响企业战略技术手段的水平，对高技术企业来说，技术环境对其战略的影响往往具有决定意义。社会文化环境，它从各种不同角度影响社会经济生活，是企业战略制定过程中

不能不顾及的因素。“亚洲国家本身的文化底蕴使得这个市场中的战略环境有着不同的特质”^①。

（2）微观战略环境

微观战略环境，主要包括行业、竞争、客户等状况。行业状况，包括行业结构、现状、前景、进入障碍高低等，对企业战略制定及实施效果都有重要影响。如某个行业处在引入期、成长期、成熟期还是衰退期，决定着企业对该行业是采取进入战略、维持战略还是退出战略。竞争状况，战略本身就带有鲜明的竞争性，竞争对手的多寡、实力、战略与策略、威胁程度，与竞争对手目前的竞争态势及今后的发展趋势等，这是制定战略的基本参照系，也是影响战略成败的经常性因素。客户状况，企业对市场的争夺，具体表现为对客户争夺，这就使得客户的价值观和需求对企业战略有着较大的影响作用力，如何争取客户、留住客户也成了企业战略所关注的一个焦点。美、日的战略专家认为，在一切环境因素中，对企业战略影响最大的因素只有两项，即顾客（用户）和竞争者，顾客、竞争者和企业自身资源条件这三者相互作用形成企业战略三角形。此外，供应商与中间商也或多或少地对企业战略构成影响。

（3）企业内部资源环境

资源基础论的代表性人物之一巴尼（J. B. Barney）把企业资源定义为：“一个企业所控制的并使其能够制定和执行改进效率和效能之战略的所有的资产、能力、组织过程、企业特性、信息、知识等等。”^②辩证唯物主义有一个重要观点：外因是重要因素，内因是决定因素。对企业来说，外部环境只是提供机会，至于能否利用这个机会取得成功，则取决于企业自身的能力，而企业的这种能力

^① （美）库林特·辛格等编著，吕巍等译：《战略管理：竞争与全球化（亚洲案例）》，机械工业出版社 2002 年版，译者序

^② 《寻求竞争优势的源泉：动态能力战略观》，广州经贸网 www.gzii.gov.cn 2002 年 6 月 24 日，www.96112.com.cn/company/qyculture/qyculture05z... 2003-5-26

境各要素的互动作用，预测各要素可能出现的发展变化，从而使自己的战略达成与环境的整体、动态适应；其二，战略谋划要突出重点，把注意力的重心放在分析把握那些对企业经营起关键制约作用的环境要素上，首先解决好战略与这些环境要素的适应问题；其三，寻找和利用环境中的机会是战略思考的主题，与此同时，千万不可忽略环境中可能隐藏着的威胁与风险；其四，柔性战略是现代企业战略的最佳形态，能较好地适应环境复杂多变的特点。为此，应尽可能把企业战略塑造得柔性化些，保持多个可供选择的行动方向，使之具有很强的回应环境变化的能力。

10.4 现代组织战略规划

目前在企业战略领域对战略规划、战略管理、战略决策三个概念的解释有些混乱。表现之一：战略规划、战略管理二者等同。不少文献将战略规划解释为“决策——执行——衡量”的循环，同时又认为战略管理包括战略制定、战略实施和战略评价三个阶段。显然，这两种说法的具体内容是一样的，只是冠以的名称不同。表现之二：把战略决策作为战略规划、战略管理的一个组成部分，表现之一的解释就是证明。这样，战略理论中的三个基本概念实际只剩战略规划或战略管理一个了。从日常组织活动实践看，规划、决策、管理并非同一个东西，也不存在谁包含谁的问题，尽管它们在某些方面可能有相互渗透。战略规划、战略决策、战略管理各有各的特定作用对象，它们相互联系、相互衔接，共同构成组织战略运作这个整体。其中，战略规划是基础，战略决策是关键，战略管理是保障，它们共同决定战略的得失成败。

10.4.1 战略规划的功能

战略规划指对组织今后一个时期经营活动、发展方向的总体设计。它在组织战略运作的整个过程中扮演着五种重要角色。第一，它是组织战略的孕育者。任何一种组织战略都是通过一系列周密的

规划过程形成的，没有严谨合理的战略规划，不可能形成将组织导向成功的高明战略。第二，它是组织战略的具体展开和表现形式。一个完整的战略，并非只是一两句标志性的话，而是以战略目标为核心，包括与之相匹配的方针、策略、措施、条件等在内的一整套规定与设置，这些正是战略规划要解决的问题。第三，它是进行战略决策的基础。战略决策事关重大，需要事先的精心准备，这个准备的过程也就是进行战略规划的过程。战略规划为决策提供对象，提供展开相关讨论、研究的基础。第四，它是实施战略指导的基本依据。战略规划通过决策程序后，即成为今后组织行动的指南。组织领导者实施战略指导，必须以它为基本依据，以它所规定的方向为方向，按照它所规定的进程来推进。第五，它是影响甚至决定组织战略成败的重要因素。科学合理的战略规划，是保证战略走向成功、组织达到预定目的的基础。拙劣的战略规划肯定埋下失败的种子，高明的战略规划即是成功的一半。

10.4.2 战略规划的程序与要求 ●

战略规划作为一种工作过程，基本程序按顺序包括：进行环境分析；确定战略目标；制定战略方针，指为实现战略目标所规定的基本指导原则和行动方针；明确战略重点；划分战略阶段；提出战略措施；分配战略资源。

制定战略规划是一项极其复杂的、富有创造性的工作，其基本要求是：

第一，要在谋好全局上下功夫。“自古不谋万世者，不足谋一时；不谋全局者，不足谋一域。”^①战略规划是牵动全局的东西，制定战略规划如不从全局上考虑，不在谋好全局上下功夫，不可能取得成功。战略规划涉及组织内外各个方面的问题，要想不被某一方面的问題所左右，必须要有很强全局观念，自觉站在战略全局的高度观察、认识和处理各种问题，善于把各种具体问题摆放到战

^① 陈澹然：《寤言·二迁都建藩议》

略全局上去把握、衡量。

第二，要有强烈的创新意识。根据德鲁克的观点，战略规划是“为未来做现在的决策”。未来是发展了的现在，战略规划要适应未来的要求，规划制定者就不能把眼光局限在现实已有的东西上，要敢于冲破现实，以强烈的创新意识去寻找、开拓新的领域，以创新求发展，以创新去迎接未来。这也是战略规划生命力之所在。

第三，要有敏锐的洞察力。战略规划的一个重要目的或者说一个重要使命，就是为组织寻找并具体规划如何利用环境中的发展机会。显而易见的机会当然不应放过，但这种机会往往被很多人发现，大家群起而至、蜂拥而上，这样的机会可能失去价值。因此，重要的在于发现隐藏着的机会，而发现这种机会需要敏锐的眼光、深邃的洞察力。要注意透过各种现象的迷雾，见人所未见，识人所未识，让机会为我所有，为我所用。

第四，要科学分析处理各种信息。当今人们处理问题，常常不是苦于缺少信息，而是苦于信息太多，制定战略规划可能更甚。在扑面而来的各种信息流当中，往往是真假交错、鱼龙混杂。要使战略规划符合实际，必须对所掌握的信息进行去粗取精、去伪存真的科学分析，使战略规划建立在准确可靠的信息资源基础之上。

10.5 现代组织战略决策

所谓决策，简单地说就是做决定。两者不同的是，决策的对象通常是重大问题，而决定的对象既可以是重大问题也可以是具体的小问题。由此引申下来，组织战略决策，简言之就是对事关组织全局的重大问题作出决断。

10.5.1 战略决策的作用

战略决策在整个战略运作过程中居于关键地位，起着关键作用。战略的正确与否决定着组织的生死存亡，战略决策就是对组织命运的选择。有人曾把决策加以量化，认为企业经营成败的决定性

因素中，决策占80%。人们常说，一着不慎，全盘皆输。将这句话用于形容战略决策的极端重要性，也许最为贴切。

按照目前较为普遍的解释，战略决策包括从对战略环境的分析到具体行动方案、实施计划的制定等整个过程。不错，战略决策必然涉及这些内容，但战略决策的重心或者说主要功能不在于形成这些内容，而在于对这些内容结果的权衡。正常情况下，这些工作应在决策之前已经完成，战略决策主要是对业已形成的规划方案进行评估、选择。决策过程中可能需要对环境进行再分析、再认识，对方案进行补充或修正，但这并不意味着战略决策必须从对环境的初步分析、各种方案的草拟开始。这方面的工作应交由参谋部门或其他业务部门来做，决策层可以提出相关要求并指示基本方向。特别是在今天，企业面对的形势复杂多变，随时可能出现需要企业最高层处理或决策的重大问题。决策层如果事必躬亲，不仅难以应付，很可能挂一漏万，造成某些方面的失误。

10.5.2 战略决策的类型 ●

站在不同的视角，现代组织战略决策可区分出多种不同的类型。

从决策时机上看，可区分为正常决策与应急决策。正常决策指组织内外环境没有大的变化，组织的经营运作处在平稳推进状态下，根据发展需求所进行的战略决策。应急决策指组织环境出现重大变化或突然遇到意外情况，必须尽快作出战略调整时所进行的战略决策。

从决策问题的重复程度来看，可区分为程序性决策与非程序性决策。程序性决策亦称例行决策、定型化决策，主要用于解决重复出现、性质相近的例行性问题，可按程序化步骤和常规性的方法处理。非程序性决策主要用于解决偶然发生的、无先例可循的非常规性问题，这时需要创造性思维，主要靠决策者智慧、才能的充分发挥。

从决策预期的可靠性来看，可区分为稳妥型决策与风险型决

策。稳妥型决策指组织面临的战略环境比较稳定，决策方案的预期目标比较有把握实现。风险型决策指组织未来所处战略环境可能出现多种变化，究竟哪种变化会成为现实没有把握，此时决心下在任何一种方案上都带有或多或少的风险性。风险型决策富有挑战性，是对领导者品格、意志的考验。

从决策时间点看，可区分为初始决策与后续决策。初始决策指对某个问题、某项行动最早作出的决策。后续决策指对初始决策进行的补充、修正性决策，这可能是因某些客观情况变化所致，也可能是因初始决策的行动方案在实施过程中暴露出了问题所致。

10.5.3 战略决策的原则 ●

无论哪种类型的战略决策，不管其具体决策事项的重要程度如何，决策过程中有以下几条带有普遍指导意义的原则需要我们认真把握。

(1) 全局原则

战略决策的问题涉及组织的整体利益、根本利益，决策者必须胸中装有全局，处处着眼大局，牢固树立保全局、照顾全局、服从全局的观念。要在谋好全局的前提下谋局部，在保证全局的前提下关照局部，不得已时为了全局还要舍得牺牲局部。还要看到，决策目标不是孤立存在的，此目标与彼目标、今天的目标与明天的目标、本企业目标与他企业目标、企业目标与社会目标等相互之间有着多种多样的联系，只有站在全局的高度，才能理清目标内外的联系，找出通向目标的成功道路。

(2) 满意原则

追求完美是人的本性，但世界上没有十全十美的事情。伏尔泰说过：“最好是好的敌人。”作战略决策，绝不能企求十全十美，也不应追求最好。否则，不仅十全十美不可能达到，“最好”不容易找到，而且最终很可能把“好”也丢掉了，甚至还可能把自己引入歧途，应了“物极必反”这句话。因此，战略决策应当以满意为原则，而不应求全责备，去盲目追求所谓的完美或最好。

（3）利弊原则

权衡利弊是人们判断事物的一种基本方法，也是进行战略决策时必须遵循的一项重要原则。战略决策正确与否，很大程度上也是看其能否达到兴利除弊的要求。坚持利弊原则，就是要趋利避害，不利不决。分析研究决策预案，主要是权衡利弊，择优而定。利中有弊，弊中有利，这是常见现象，因此要辩证地看待利与弊，不可绝对化。利弊又都有大与小、全局与局部、眼前与长远之分，只要利大于弊，对全局有利，对长远有利，就要果断决策。“两利相权从其重，两害相衡趋其轻”，这是利弊原则的精髓。

（4）风险原则

哈默尔说，战略就是革命。战略决策主要是对未来的安排，而未来是变化的，未来的任何变化不大可能完全都在人们的预料之中；战略决策属于开拓性、创新性的工作，开拓创新往往伴随着风险。这些决定了战略决策都带有一定的风险性，万无一失的战略决策虽不能说绝无仅有，至少可以说极为少见。战略决策一方面要注意规避风险，或者努力把风险降到最低的、可以承受的限度，另一方面也要有敢冒风险的精神，不能见到风险就退缩，缩手缩脚是成就不了大事业的。

（5）果断原则

果断，是战略家必备的一种品格，也是战略决策的一个重要原则。“用兵之害，犹豫最大；三军之灾，莫过狐疑。”^①商场如战场，企业战略决策同样最忌犹豫不决。14世纪的法国哲学家布利丹讲过这样一个很值得玩味的寓言故事：一头饥饿至极的毛驴站在两捆完全相同的草料中间，可是它却始终犹豫不决，不知道应该先吃哪一捆才好，结果活活被饿死了。这个故事生成了一个成语——布利丹驴，被用来喻指那些优柔寡断的人。后来，人们常把决策中犹豫不决、难作决定的现象称为“布利丹效应”。战略决策关系到企业的命运，不能不极其慎重。但因为慎重而左顾右盼、畏首畏

^① 《六韬·龙韬·军势》

尾、久拖不决，不仅会丧失许多大好商机，而且可能给企业带来灾难。情况基本清楚，有了基本把握，就要果断决策。有时尽管情况不很清楚，把握不很充分，而且短时间内还解决不了这方面的问题，为防止错失良机，为抢占先机之利，也应果断决策。只有行动才会有收获，果断决策、果敢行动，这应该成为现代企业家的座右铭。

10.5.4 战略决策模型 ●

战略决策失误是致命失误。如何避免决策失误，这一直是战略家们竭力探究的答案。为此，西方现代企业战略理论家创建了一些战略决策模型，其中较为著名的是安德鲁斯提出的 SWOT 模型和弗雷德·戴维（Fred R. David）的系列矩阵。

（1）SWOT 模型

SWOT 是 Strengths（优势）、Weakness（劣势）、Opportunities（机会）、Threats（威胁）四个英文词汇的缩写。该模型的中心意思是，企业进行战略构思、战略决策时，要对自身的优势、劣势及其所处环境中的机会和威胁加以全面分析，在此基础上选择适宜的战略。

（2）战略选择三阶段系列矩阵

戴维设计了战略选择三个阶段的一套系列矩阵。第一阶段为信息输入阶段，包括内部因素评价矩阵（Internal Factor Evaluation Matrix, IFEM）；外部因素评价矩阵（External Factor Evaluation Matrix, EFEM）；竞争态势矩阵（Competitive Profile Matrix, CPM）。第二阶段为匹配阶段，包括威胁-机会-弱点-优势矩阵（Threats-Opportunities-Weaknesses-Strengths Matrix, TOWSM）；战略地位与行动评价矩阵（Strategic Position and Action Evaluation Matrix, SPAEM）；波士顿咨询集团矩阵（Boston Consulting Group Matrix, BCGM），这是专门为多部门经营企业设计的战略决策方法；内-外部矩阵（Internal-External Matrix, IEM，也是专为多部门经营企业所设计；大战略矩阵（Grand Strategy Matrix, GSM），该矩阵基于竞争地位和

市场增长两个评价数值，构成四种象限)。第三阶段为决策阶段(Dicision Stage)；有定量战略规划矩阵(Quantitative Strategic Planning Matrix, QSPM)，就是根据事先确认的外部及内部关键因素来评价备选战略。

安德鲁斯的模型和戴维的系列矩阵，以及其他一些现代化战略决策工具和方法，对推动战略决策由经验型向科学型转变，提高决策的水平与质量，减少失误率，起了积极的作用。但要看到，战略决策一方面要把握的是成百上千的、千变万化的、相互间有着千丝万缕联系的因素，另一方面它在很多情况下又是带有对抗性的思维活动，因此任何先进的决策模型和现代化工具，都难以把战略决策所涉及到的各种因素及其运动变化轨迹，特别是竞争对手的思维活动准确描述出来。如果说战略是一门艺术，那么这门艺术的很大成分体现在战略决策上，指望借助几种现代化决策工具就能完全解决战略决策的可靠性、科学性问题是不现实的。要想从根本上解决这一问题，惟一的出路在于建立健全科学决策机制。即使这样一套机制不能确保战略决策每每正确，千虑而无一失，但它较之现行的其他办法更可靠，能把失误率降至最低。

10.5.5 战略决策机制 ●

建立健全现代企业战略决策机制，基本内容包括：

(1) 建立决策程序制度

从某种意义上讲，科学决策就是程序化决策。程序化决策制度包括的内容很多，主要有：重大决策由若干相互衔接的程序构成；对每一个程序都有人负责；在程序的每一个关口都有人从技术、经济的角度进行决策分析。

(2) 建立专家咨询制度

建立专家咨询制度是决策民主化的一项重要要求。专家咨询制度既可以发挥专家特长来弥补企业决策者知识的不足，又能因其没有决策者特有的压力，尤其是企业之外的人员因其在企业里没有个人利益和复杂的人际关系，他们可以坦诚直言，大胆建议，并通过

对决策方案的可行性或不可行性研究，发现决策存在的问题，有助于避免决策失误或者减少失误。目前，有的企业已设立了决策咨询委员会，成员从企业内部挑选并聘请企业外一定数量的有关专家。

（3）强化董事参与决策制度

“强有力的董事会应全面地参与公司决策，在战略制定和实施中与总经理分享他们的经验，并积极参与产业分析。”^①董事作为不同产权的代表，相互作用，相互制衡，可以约束企业最高决策者，提高决策效率和科学性。有关企业战略方面的决策，应有一定数量的董事参与其中。还可以外聘董事并让其直接进入决策班子，他们由于在企业不担任行政职务，个人也没有股份，更能畅所欲言，以比较客观、公正的立场参与战略问题的讨论和重大决策，这是内部董事取代不了的。国外有的企业已实行了这种办法。

（4）建立员工参与决策制度

员工参与决策，是企业决策民主化的最高表现形式，也是科学决策的一项重要保证。从政治学的角度讲，民主不一定就能使决策最好，但一定会防止最坏。这是法国数学家康多塞在两个世纪前提出的“陪审团定理”的结论。康多塞假定每个陪审团成员作出正确判断的概率在 0.5 ~ 1 之间（否则根本不需要设陪审团，只扔骰子也有一半机会是正确的），然后他证明，随着成员的增多，多数决定趋于正确答案的可能性接近 1。让员工参与决策，还可以使决策获得最大可能的群众支持。美国阿肯萨斯大学教授莫丽·瑞珀特指出，当员工实际地参与战略决策的制定时，他们的组织参与度最高。如果“关键决策只由高层的几个人制定，然后不管员工能否参与进来，或融入其中，就在企业内部推行，这无疑是企业成功的主要障碍，因为员工的参与是企业战略能否贯彻的关键。”^②

① （美）弗雷德·R·戴维著，李克宁译：《战略管理》（第8版），经济科学出版社2001年版，第244页

② （美）卡罗琳·加西亚：《员工参与企业战略决策是趋势》，《中国企业家》2002年10月22日

(5) 制定决策规则

目前流行的决策规则主要有四种。多数票规则：指一项议案或决策须经 $1/2$ 以上投票人赞成才能通过。协商一致规则：指经过协商而寻求一种使所有决策人员都基本满意的备选方案。意思一致规则：这是世界贸易组织在有关事项上做决策时采用的一个基本原则。意思一致不是意见完全一致，是说任何一个成员方不正式提出反对意见，而且提出正式反对意见的成员方必须是属于“出席会议的成员方”，不出席会议或出席会议但保持沉默或弃权等，都不构成正式反对意见，不能阻碍决定的通过，而应视决定已以意思一致获得通过。完全一致规则：又称一致同意规则，指所有决策成员一致同意某个备选方案，任何一票不同意就可以否决。联合国安理会对常任理事国实行的就是这一规则。从理论上讲，一致同意规则是一种最优的决策规则。但它有几个致命弱点：决策成本太高；会鼓励策略性行为，使集体决策过程变成马拉松式的讨价还价的过程，有效率的决议根本无法达成；如果一个成员意识到某项决策可以被他人否决的话，他就会以抗拒的形式来敲诈那些想使此决策得以通过的人，力求使自己及其支持者获得好处。因此，一致同意规则难以被广泛接受和普遍使用。

(6) 充分利用现代技术辅助决策

目前已被开发出来或正在开发的辅助决策技术系统很多，较为广泛采用的有人工智能、应用专家系统、决策支持系统、智能决策支持系统、群体决策支持系统等。这些系统本身虽说不能解决战略决策正确与否的问题，但它们作为辅助决策手段，对提高决策的质量、水平具有积极的作用。

10.6 现代组织战略管理

战略管理是把战略决策的方案变成行动、把战略目标变为现实的过程，是整个战略运作的重要阶段，由战略实施与战略评价两部分构成。

良好的战略方案只是战略成功的前提，有效的战略实施才是通向战略目标的桥梁。无论多么高明的战略，离开高水平的战略实施可能一事无成。相反，先天隐含某种缺陷或有点蹩脚的战略，如在实施过程中能及时地发现并克服原有缺陷，也可能最终取得成功。

(1) 战略实施的内容

战略实施就是按照事先拟制的战略规划，通过一系列的具体战略行动，把组织战略的宏伟蓝图变成现实。其中需要展开的工作大致有：

① 调整组织机构。根据组织结构跟着战略走的原则，明确新的战略后，组织结构常常需要进行相应的调整或改变。

② 供给各种资源。包括设施设备的添置、调整，技术力量的重新组合，部门间领导人的调整，聘用及培训新雇员等。

③ 明确相应政策。适宜的政策是保证战略顺利实施的重要工具和条件，因此新战略的实施通常需要对原来的政策进行部分调整或制定出新的更有针对性的配套政策。

④ 把握战略方向。这是战略实施过程中最为关键、也最为复杂的任务。周围环境的变化，总是或大或小地给既定战略的实施带来影响和冲击。面对这种情况，组织领导者必须有意志的坚定性和策略的灵活性。所谓意志的坚定性，就是要专注于已经确定的战略，如德国彪马公司首席执行官约亨·蔡茨所说：“如果你有一个好的战略，你必须把战略坚持到底。”^①并且要以一种宗教的狂热把它坚持到底。所谓策略的灵活性，就是通过部分调整经营行为、改变经营手段等避开于己不利的影响。当然，如果环境改变到使原定战略目标难以实现时，则需要进行新的战略变革了。

⑤ 掌控战略进程。受企业内外各种因素的影响，战略的推进

① 转引自：《成长策略各有千秋》，《参考消息》2003年10月14日第4版

不一定都能完全按照原先设定的阶段发展。除主要战略指标不能按时限达到这种明显问题外，有时不同经营部门的发展可能出现不平衡，有的跟不上，有的过于超前。各部门之间特别是有密切关联的部门，如供应部门与生产部门、生产部门与销售部门之间发展的不平衡，将造成企业总体战略的失衡。保持战略平衡是保证战略成功的一项基本要求，对此不可掉以轻心。解决这方面问题，主要是通过调整资源供给，加强对跟不上部门的支持力度。

（2）战略实施的模式

战略实施因组织特点，特别是领导人风格的不同，主要表现出三种不同的模式。

① 指挥型。基本特点是：由企业总经理确定战略并强制下层管理人员执行。这种模式要求企业组织结构实行集权制，总经理有较高的权威并能及时获得各种准确有效的信息；配备一定数量的有全局眼光的规划人员来协调各事业部的计划，防止因强调自身利益而影响企业总体战略的实施；企业环境稳定，多种经营程度较低，资源较为宽松，企业处于强有力的竞争地位；战略制定者与执行者目标一致。这种模式的缺点是：下层管理者缺少执行战略的动力和创造精神，甚至会拒绝执行战略。

② 合作型。主要特点是：企业每个高层管理者都参与战略制定并在战略实施中承担相关的责任。这种模式有利于发挥集体智慧，提高战略实施成功的可能性。缺点是：可能因参与者观点、目的不同导致折衷妥协，降低战略的经济合理性。

③ 文化型。主要特点是：充分发挥企业文化的功能，建立共同的价值观和行为准则，不断向全体员工灌输企业战略思想，以有效的激励措施调动员工的积极性、主动性，为企业战略的制定和实施献计献策，并为之自觉奋斗。这种模式将战略实施建立在共同认识的基础上，全体员工都在共同战略目标下工作，有利于企业战略顺利实施。缺点是：员工因文化程度及素质不一，认识很难一致；耗费人力和时间较多，还可能因为企业高层不愿意放弃控制权，从而使一般员工参与战略制定及实施流于形式；强烈的企业文

化可能会掩饰企业中存在的某些问题。

(3) 战略实施原则

无论哪种模式，在战略实施过程中，均须认真把握以下三项基本原则：

① 统一原则。它包括两个方面的含义：一方面，企业全体员工的思想、意志，企业各方面的力量、行动都要紧紧围绕并服从企业战略总目标，这是战略成功的重要基础；另一方面，战略实施应当在企业高层领导者的统一领导、统一指挥下进行，只有这样企业资源的分配、组织机构的调整、企业文化的建设、信息的沟通及控制、激励制度的建立等各方面才能相互协调、平衡，企业上下才能步调一致，才能使企业为实现战略目标而卓有成效地运转。

② 权变原则。它要求战略在其实施过程中，应根据企业内外环境的变化而适时有所变化。权变的关键在于对环境变化度的认识和把握。如果环境发生的只是局部的不重要的变化，并不影响战略目标的实现，这时匆忙改变原定战略，容易造成混乱，导致人心浮动，带来消极后果，最终可能一事无成。如果环境确实已经发生了根本性变化，却仍然坚持既定战略，最终可能导致企业破产。为此，要注意识别战略实施过程中环境变化的关键变量，最好事先提出限定范围并准备相应的替代方案，以增强企业的应变能力。

③ 适度合理原则。所谓适度合理，是说在战略实施过程中，只要不损害总体战略目标的实现，应允许战略的某些具体内容或特征适当作些合理的改变，鼓励创造性地贯彻实施。这一方面是因为内外环境是动态的，战略实施不大可能百分之百地按原计划行事，战略实施过程也是战略创造过程，一定的创新精神可能更有利于战略目标的实现；另一方面，战略实施是通过一定的组织机构按职责分工进行的，每个机构都有自己所关注的问题和本位利益，不同的本位利益、本位利益与企业整体利益之间可能出现矛盾和冲突。遇到此类问题，企业高层要做的工作是对这些矛盾或冲突进行协调，找出各方面都能接受的解决办法，而不是脱离现实去寻求所谓绝对的合理性。

10.6.2 战略评估 ●

科学的战略评估，对保证战略的顺利实施并最终达到成功具有不可缺少的作用。战略评估的基本任务是：对战略的执行情况和实施效果进行评价和判断，发现并解决战略实施过程中出现的各种问题，根据环境变化情况对战略实施计划甚至战略目标进行调整、修改。

由于现代组织环境特别是企业的市场环境瞬息万变，战略评估应经常不断地进行，不能只是在战略实施的一定阶段完结后或是在发生了问题时才进行。评估时，要防止片面强调短期的财务指标，如投资收益率、销售增长率、市场份额等。因为财务指标大都表现为年度目标而不是长期目标，而一项大的企业战略往往需要经过若干年才能完成。只看短期财务指标，有时不仅难以对战略实施状况作出公正、客观、准确的评估，而且容易产生误导，诱发企业为了追求短期财务指标而背离企业长远战略目标的短期行为。

发现和解决问题，既是战略评估的重要任务，又是有效战略管理的重要一环。从这个意义上讲，现代战略管理应是问题管理，就是要将战略管理的重心放在及时发现和解决战略推进过程中可能出现的问题上，形成监督、预防问题发生或一旦发生能迅速控制并将其负面影响减至最小的管理机制。实行问题管理，要求密切跟踪战略实施的过程和企业环境的变化，能比较准确地预测和判断出未来可能发生的重大问题，提出战略预警并采取相应的预防措施；对已经发生或正在发生的问题，能很快说明症结所在，拿出稳妥有效的解决办法。

企业战略能否得到顺利实施并最终获得成功，取决于多方面的因素，但其中具有关键作用的是领导者、管理者队伍。领导者或者说企业家最核心的素质是富有战略远见、敏锐洞察力、果敢坚定的意志和品格。其他管理人员最根本的是对企业战略具有很强的领悟能力和执行能力，并善于开拓创新，能创造性地担负起战略管理责任。为弥补企业高层领导者精力和能力的不足，有的大型企业成立

了战略领导小组，直接对总经理负责。他们对上为总经理提供战略咨询，对下起监督检查各级管理人员实施战略管理情况的作用。

10.7 现代组织战略类型

战略自冲出军事领域的藩篱，很快就获得了广阔的用武天地。上至国家，下到企业，各级各类、各种性质的组织都对战略表现出了越来越浓厚的兴趣，纷纷着力于做好自身战略这篇大文章。这种蓬勃而起的实践，不仅极大地丰富了战略理论，而且塑造了丰富多样的战略类型。

现代企业战略，通常可从以下角度加以类分：

按层次区分，有公司战略，又称总体战略，是企业战略的最高层次，由企业最高决策层制定并组织实施，对企业各方面具有普遍指导作用。业务战略，又称事业战略，是企业二级战略，服从并服务于公司战略，由各业务单位的主管及辅助人员（或二级公司的决策层）依据公司（或总公司）战略制定并组织实施，主要用以指导本业务范围的活动。职能战略为企业战略的最后一个层次，它同时服从并服务于企业的总体战略和业务战略，由各职能部门制定并组织实施，主要用以指导本部门的活动。

按时间跨度区分，有近期战略，时间跨度在一年以内；中期战略，时间跨度为一至五年；长期战略，时间跨度在五年以上。长期战略是近、中期战略的依据，近、中期战略是长期战略的展开或不同阶段。

按目的区分，有发展战略，指以推动企业在现有基础上向更高境界迈进为主要目的的战略，具体又可分为稳步增长战略和急剧扩张战略两种类型；稳定战略又称维持战略、保守战略，指以巩固已有成果或保持企业现有规模、市场占有率等为主要目的的战略，具体又可区分为无增长战略和微增长战略两种；收缩战略又称撤退战略，指在企业内外环境等条件发生重大不利变化时，通过缩小企业规模、压缩生产线甚至撤销某些经营业务或产品，来达到保住企业

生存这一主要目的的战略。

按性能区分，有竞争战略、经营战略、技术战略、人才战略等类型，由此区分出来的战略的类型最为复杂多样，很难将其逐一罗列清楚。可以说，现代企业中任何一项大的工作都有自己的战略，而且在这一战略之下又可分成若干层次的战略。其中，最为现代企业所关注的战略主要是经营战略、竞争战略、知识管理战略和信息技术战略等。

11

经营战略

经营战略是企业决策者根据对企业外部环境和内部条件的分析，以占领市场、争取客户、销售产品、获取利润为目的，对企业经营活动作出的带有全局性、长远性、前瞻性的谋划与对策。

经营活动是企业一切活动的中心。经营战略规定着企业的经营朝哪个方向发展、要达到什么样的目标以及如何达到这一目标，是企业运行的基本纲领。确定经营战略，亦即选择企业的进军方向，离不开对企业外部环境和内部条件的分析，基本着眼点是市场状况、产业政策、自身优势。前两个是寻找机会，后一个是权衡能否利用机会。在此基础上，需要精心谋划并有效实施八个方面的具体战略。

11.1 市场战略 ■

市场是企业生命之源，企业要生存和发展，必须占有与自身规模及未来发展要求相适应的市场空间。市场是不断变化的，有时扩大，有时萎缩；既有进入者，又有退出者。一个企业目前已拥有的市场，未必能永远拥有；目前尚未占领的市场，未必永远不能占领；已被他人瓜分完毕的市场，虽然进入难度较大，但未必不能完全成功进入。成功的市场开发，首先靠高明的市场战略指导。运筹市场战略，需关注六个方面的问题。

11.1.1 市场调研 ●

市场调研的目的在于摸清市场的现实和潜在需求，寻找和识别市场机会。市场调研的对象包括客户、中间商、专业咨询机构、政府部门等，其中主要是客户群体，他们的意见直接反映着市场需求的变化趋势。1990年，日本洋马农机公司为打入中国市场，派专门调查组走访中国政府有关部门、科研单位、高等院校、水稻产区等，不仅摸清了中国市场需求，并通过送样机示范培育市场，很快实现了成功进入，目前其产品在中国的年销售量超过千台。市场调研除派企业内部人员外，还可聘用专职或兼职的专业人员进行。如吉列公司聘用专业人员研究妇女地位变化在今后几十年内会给家庭带来些什么影响，给他们的任务就是提出各种问题，企业从他们提出的问题中寻找和发现市场机会。无论开发新市场还是巩固拓展已有市场都需要调研。为防止错失机会，市场调研应经常不断进行，并在此基础上建立完善的市场信息系统，以保证企业随时都能比较全面准确地掌握市场风云的变幻，为制定市场战略打下坚实的信息基础。

11.1.2 市场细分 ●

市场细分指企业根据不同消费者之间需求的差异性，把一个整体市场划分为若干个消费者群体，即若干个子市场或局部市场，进而从中选择适合自身特点与优势的目标市场的过程。每一个需求特点类似的消费者群称做一个细分市场。

市场细分通常组合运用有关变量进行，其中主要包括：地理变量，处在不同地理环境下的消费者对于同一类产品往往有不同的需求与偏好，如美国东部人对咖啡的味道要求清淡，而西部人则要求浓郁；人口变量，包括年龄、性别、职业、收入、教育程度等，消费者需求、偏好与人口变量有着密切的关系，如化妆品通常是女性的天下，不同年龄段、不同职业的女性对化妆品的需求特点又不完全一样；心理变量，包括消费者的生活方式、购买动机、个性特

点、价值观念等，国外不少企业都很重视按生活方式划分市场，他们用“ AIO 尺度”（Activities——活动，Interests——兴趣，Opinions——意见）先调查测量消费者，然后找出自己的市场定位；行为变量，包括消费者进入市场的程度、购买习惯、消费数量、追求的利益、品牌忠诚度等。许多人认为，行为变量能更直接地反映消费者的需求差异，因而成为市场细分的最佳起点。

11.1.3 市场定位 ●

市场定位指企业根据目标市场同类产品竞争状况，针对顾客对该类产品某些特征或属性的重视程度，通过强化或放大某些因素，为本企业产品创立鲜明的个性并使消费者认同，从而塑造出独特的市场形象。

市场定位一般可从四种角度考虑。一是根据产品特点定位，如“七喜”汽水的定位是“非可乐”，强调它是不含咖啡因的饮料，“泰宁”诺止痛药的定位是“非阿斯匹林的止痛药”，显示药物成分与其他止痛药有本质的差异。二是根据特定使用场合及用途定位，如小苏打一度被用做刷牙剂、除臭剂和烘焙配料，由于这些功能已被不少新产品所代替，有家公司把它当做了调味汁和肉卤的配料，还有一家公司发现它可以作为冬季流行性感冒患者的饮料，由此开拓出了新的市场。三是根据消费者得到的利益定位，消费者对产品的最终体验是它所提供给自己的利益，这往往是决定消费心理的关键因素，因而可以用做定位的依据。在这方面，世界上各大汽车巨头企业的市场定位都体现了不同特色，如劳斯莱斯车豪华气派，丰田车物美价廉，沃尔沃则结实耐用。四是根据使用者类型定位，如美国米勒啤酒公司的“高生”啤酒定位于“啤酒中的香槟”，吸引了许多不常饮用啤酒的高收入妇女。后来发现，占 30% 的狂饮者的消费量却占了总销量的 80%，于是该公司在广告中展示石油工人钻井成功后狂欢的镜头、年轻人在沙滩上冲刺后开怀畅饮的镜头，塑造了一个“精力充沛的形象”，从而成功占领啤酒狂饮者市场达 10 年之久。

从本质上讲，市场定位是企业对市场与自身相互关系的认识。这种认识是否科学，是否与客观实际相一致，决定着市场定位是否准确。准确的市场定位，要体现出先导性，能对企业的发展起到导向作用，并在市场竞争中捷足先登；要从自身实际出发，珠海巨人集团一度被誉为高科技“明星企业”，但时隔不久即陷入困境，究其原因就在于该企业定位于高科技产业，却没有足够的人力、物力和财力作为支撑；要遵循系统平衡原则，武汉中德啤酒定位于宾馆，因市场规模太小而造成失败；要保持动态平衡，适时根据企业本身和客观市场的情况进行调整，否则将被新的市场力量推入受制约的位置。

11.1.4 市场进入 ●

市场进入需要机会，但机会往往并非坐等而来，更多情况下是去创造机会，因势利导，乘势而入。其基本的策略有：

“造势”进入。“娃哈哈”集团在其新品牌“非常可乐”上市之际，利用世界杯足球赛期间的高密度广告大造其势，一度形成“未见可乐，先闻其声”的浩荡景象，从而一举占领了国产可乐市场。

“攻势”进入。当市场整体趋势向前迈进时，适时利用竞争优势，采取正面攻击策略，占领市场。1989年，台湾向岛外开放洋酒市场，菲利普·莫里斯公司凭借其雄厚财力和渠道优势，以雷霆万钧之势对这一市场发起攻击，运用公关手段促使媒体刊登对其有利的新闻报道，在零售点大量张贴海报、放置陈列架，率先占领销售渠道各据点，激发顾客的购买动机，一举夺取了台湾洋酒市场第一的宝座。

“强势”进入。强势企业或品牌，运用优越的资源，营造浩大声势，扩大进军范围，使组织力量与资源的运用产生相乘效果，可达一举攻占市场的目的。丰田汽车公司进军法国时，在巴黎至朗斯的路旁及许多小城的街道遍设销售据点，万箭齐发，成功开启了当地市场。

“弱势”进入。实力不强的企业或弱势品牌，应选择强势品牌势力薄弱的地区或被其忽略的市场，从区域、商圈、零售点切入，将有限资源集中运用在一点，先实现重点突破，再利用各种推广战略，逐步成为区域强势或蚕食其他品牌的市场。20 世纪 60 年代，台湾婴儿奶粉市场为外来品牌的天下，“味全”是弱势品牌，无法与外国品牌正面竞争。为有效进入市场，他们选择彰化县的员林镇为突破口，并集中力量于医院的妇产科、小儿科和食品店上，努力培养良好的客情关系，较快拿下了这一市场。站稳脚跟后开始向外推进，逐次占领了田红、溪湖、和美、彰化等市场，形成了可观的区域市场。

“顺势”进入。“顺势”也可称为“借势”，就是当其他企业的品牌或某种产品受到顾客普遍欢迎，表示该产品或品牌有较大潜在市场需求时，本企业顺势而上，适时调配现有资源，借机打入市场。电脑业的很多 PC 机生产厂商就是采用此策略，跟在 IBM、联想等巨人背后，往往都有所获。

“逆势”进入。“逆势”是反传统、反潮流或反经验的，因此具有一定的风险性，但有时却能独辟蹊径。如电视机市场，曾经以追求大尺寸为潮流，但有的厂家却在小上做文章，生产出了小到四英寸的电视，同样有自己的市场。

“寻隙”进入。日本经济学家长岛总一郎认为，现代市场中，永远存在着市场盲点，据此他提出了适应于中小企业的“市场缝隙战略”，就是绕开热点项目，避实就虚，避大就小，集中力量于市场的某个细小部分，或重点经营一个产品和服务，努力做到“人无我有，人有我专”，通过专门化经营来占据有利的市场位置。钻进“缝隙”后，进可以扩大“缝隙”，向专业化方向发展，退可以在别的企业随后进入时迅速撤离，寻找新的空隙。寻找市场“缝隙”可考虑：从规模较小、对大企业来说价值不大的产品细分市场入手，从多品种、适合小批量生产的产品市场入手，从争取某些小的领域的相对优势入手。如德国有许多中小企业，专门生产诸如鲜鱼加工机械、纸张切割机、热带鱼饲料、温带植物种子等数百

种很专门化的产品，并通过地域的拓展不断把生产做大，直至把产品推向国际市场，成为出口“小巨人”。

11.1.5 市场渗透 ●

市场渗透就是以企业目前的产品市场组合为发展焦点，力求增大产品的市场占有率。在现有的市场需求尚未得到充分满足前，实施市场渗透战略风险小、投入少，可最直接地实现企业的最终价值。因此，很多企业都尽力通过增强、维持现有产品市场组合的竞争地位来发掘其潜力，甚至在其臻于成熟时，也要设法扩展其增长量和利润度。如风华高科的主营产品是片式电容器，其产销量1999年进入全球前10位，占世界市场份额的3%，目前公司仍将资金主要投入现有产品市场的进一步开发，其目标是进入该产业世界五强，全球市场占有率达到10%左右。反之，很多企业经营失败，往往并不是由于其产品比竞争对手差，而是由于盲目跟风，未能对有潜力的产品市场组合进行充分的市场渗透。

市场渗透的方式：吸引潜在顾客，增加产品消费者数量，如百事可乐诱导可口可乐的消费者消费百事产品；刺激现有消费者的潜在需求，增加产品消费者的平均消费量，如油漆公司暗示用户油漆家具起码要上三遍油漆，次数愈多家具愈光亮、美观；按照顾客的需求改进产品特性，如增加产品功能，改进产品式样，提高使用安全性、便利性等，这不但可刺激现有顾客增加产品使用量，而且有助于吸引潜在顾客。

11.1.6 市场退出 ●

市场退出指企业由于某种原因暂时或永久性地退出某一产品领域或市场区域。此消彼长，有进有退，这是事物的普遍现象和一般规律。完整的市场战略应当包括市场进入与市场退出这两大部分，不能只讲进入、扩张，而不考虑收缩、退出。当产品不适应市场需求变化，或出现替代产品，或因市场饱和、衰退时，退出市场可能是明智之举。如索尼公司2001年退出住宅电话市场，就是因为他

们感到这个市场及其产品正在衰落，决定转向潜在需求更大的家庭网络方面。从企业自身看，因经营状况不佳而收缩摊子，因战略调整向另外的市场转移，或为进一步优化资源配置、产品结构等，都可能引发市场退出。韦尔奇有个著名的经营原则：“No. 1, No. 2, Fix, Sell, Close”，即要么第一、第二，要么把它整合成为第一、第二，否则就卖掉、关闭。国际上公认的“马特莱法则”（又称80:20法则，其含义是把80:20作为确定比值）强调，企业经营不能面面俱到，要“有所为，有所不为”，应将80%的精力放在20%的关键业务上，因为这20%的业务能给企业带来80%的效益。

市场退出的方式有主动退出与被动退出、全部退出与部分退出之分。根据自身需要或市场发展变化趋势，主动从某个出现需求萎缩的产品领域或进入衰退过程中的市场区域撤出，不仅可以使企业集中更多的资源和力量开发新兴市场，而且有利于保持自身活力和健康稳步地发展。如施乐公司曾经在尝试了出版、计算机附件和另外几种业务之后，主动退出非擅长业务，把重点放在文档处理上，最终跻身世界500强。被动退出是迫不得已而仓促采取的应急措施，可以说是被逼“出局”，往往会使企业蒙受重大损失。如美国杜邦公司1964年推出的合成式皮革，能使皮鞋经久不坏。但当市场出现大受欢迎的真皮皮鞋时，杜邦仍无退意，直到1971年被逼无奈不得不退出市场时，损失已达1亿美元。美国麻省理工学院经济学教授莱斯特·瑟罗曾经指出：“企业必须在依旧成功之际甘愿自我毁灭，方能继续成为成功的新企业。如果它们不自我毁灭，别人就会把它们毁灭。”^①市场退出或许让人感到有种“自我毁灭”的味道，但这种“自我毁灭”可能成为“凤凰涅槃”，使企业迈向更高境界。

^① 转引自陈飞：《企业市场退出及其战略选择》，《福建论坛：人文社科版》2002年第4期

11.2 产品战略 ■

产品是企业利润的载体，也是企业生存发展的物质基础。只有生产出高质量的、受广大消费者欢迎的产品，企业才能获得丰厚的回报。产品战略的核心功能或者说最终目的，就是为企业创造出有市场、回报率高的产品。

11.2.1 产品定位 ●

产品定位与市场定位既有联系又有区别，两者都是围绕产品进行的，区别在于市场定位主要是为产品确定市场及消费对象，产品定位主要是确定开发、生产什么样的产品。

产品定位有四个角度：质量定位，就是将产品的质量控制在什么样的档次上；功能定位，就是产品定位于单一功能还是多功能；价格定位，就是将产品价位定在高、中、低档哪个层次上；外观定位，主要是如何利用个性化的外观造型或款式吸引消费者购买产品，因为产品外观造型奇特可能受到特别垂青。如美国有一家农户，将西瓜放在方形盒子里生长，结果长出的西瓜全是方形的，这绝无仅有的方形西瓜，成为各大市场和高级宾馆、饭店的抢手货，售价高出普通西瓜 20 倍仍供不应求。

进行产品定位要有辩证的观点，注意分析其客观存在的利弊共存现象，并与市场定位相结合。如以质量定位为例，人人都知道奔驰轿车好，但买得起的人并不多，因为产品的高质量总是和高价位联系在一起的。即使同一产品，有时也并非质量越高越有市场。当年台湾生产的伞进军美国市场时曾一度备受冷落，开始他们以为是产品档次低，与美国的消费水平不符，于是下大力气提高质量层次，但仍不受欢迎。后来他们听从专家建议，把质量定位在最低层次上，成为一次性产品，不仅一举打开了市场，而且占据了主导地位。再以功能定位为例，单一功能造价低、成本少，但不能适应消费者多方面的需要；多功能利于满足消费者多方面需要，但成本、

价格会相应地提高。前些年市面上有一种不但能称重量还可以显示气温、计算价格的多功能弹簧秤，是当时弹簧秤市场的主导产品。重庆一家弹簧秤厂上弹簧秤项目时，不随波逐流，而是开发了袖珍型单一功能弹簧秤，结果一炮打响，目前四川地区的城镇妇女几乎是人手一只。

11.2.2 产品结构 ●

产品结构指企业向市场提供的全部产品品种的总和，也称产品组合，包括生产哪些品种、规格、等级的产品，以及它们相互间的数量比例关系。产品结构可以从它的广度、深度和关联度几方面来分析。产品结构的广度指企业生产的产品可分为几个大类，类别越多，广度越大。产品结构的深度指企业生产的每一大类产品中平均包括多少种型号、规格，型号规格越多，深度越高。产品结构关联度指企业生产的各大类产品之间的最终用途、生产条件、销售渠道等方面相互联系、相互影响的密切程度。

保持产品结构合理是保证企业健康发展的重要条件。江苏正大天晴总经理陶惠启认为，产品结构是企业结构中最重要的一环。假设一个企业一年实现1亿元利润，其中9000万元是由一个产品创造的，这个企业应当说存在着很大的危机。因为每个产品都有生命周期，当这个产品衰退时，企业也就下滑了。如果这9000万元是由5个产品创造的，但这5个产品都到了成熟期，企业同样危险。分析产品结构是否健康合理，还要看高技术、高附加值产品、自主知识产权产品的比重，还要关注企业未来5~10年产品结构的发展趋势。否则，利润高但产品结构不好，企业也很难得到持续发展。

11.2.3 产品上市 ●

市场是产品的舞台。产品同演员一样，首次登台亮相的效果如何，能否打动、吸引潜在消费者，对其市场地位及今后的发展有着十分重要的意义。为保证新产品上市成功，一方面，必须精心制定投放方案，科学组织产品铺货。要规划好上市产品结构，加强主推

产品的促销活动，使之尽早发展成为核心产品、品牌产品。以直销为基础，销售形象，引导消费。以普销为直销的支撑，稳固占领市场。另一方面，要及时了解分析市场情况。目前，国外的企业在新产品进入市场时，普遍运用的是联合分析法。其步骤有三：第一步，产生一个正交方案并打印成卡片。如某个消费者要购买一辆家庭轿车，他可能会关心发动机是国产的还是进口的，会注意到普通漆和金属漆不同的外观效果，还有价格因素。在发动机性能、外观和价格三个产品因素的不同表现下，计算机自动产生一个正交方案，然后将每一种产品组合形式制作成卡片，见表 11-1，并且打印出来。第二步，向每个受访者展示一组卡片，测试他们各自的产品偏好。第三步，对测试结果进行分析。

表 11-1 汽车产品组合测试用卡片^①

产品代码	发动机	外观漆	价格（元）
1	国产件	普通漆	78 000
2	国产件	金属漆	110 000
3	进口件	金属漆	110 000
4	进口件	普通漆	78 000
5	进口件	金属漆	78 000
6	进口件	普通漆	110 000
7	国产件	金属漆	78 000
8	国产件	普通漆	110 000

11.2.4 产品生命周期 ●

产品和人一样，也是有生命周期的。产品生命周期指一种产品在市场上的生存时间，通常包括投入期、成长期、成熟期和衰退期四个阶段。

^① 资料来源：袁岳：《产品组合选择——联合分析》，www.prdm.net/papers/strategy/.../m2.htm 2002-9-9

投入期亦称引入期、试销期，在此期间，消费者对产品还不大了解，可采取的策略有：高价高促销，目的在于从每一单位销售额中获取最大利润，同时树立高档、高品质的形象，引起目标市场的注意；高价低促销，目的在于减少促销费用，最大限度地赚取利润；低价高促销，目的在于迅速打入市场，争取尽可能大的市场份额；低价低促销，目的在于迅速扩大销售额，同时减少促销费用，实现较多的净利润。

成长期又称增长期，在此期间，产品开始被消费者接受，如何保持高速的市场增长率是中心环节，可采取的策略有：提高产品质量，增加花色品种，改进款式、包装，以适应市场需要，增强产品竞争力；加强促销环节，树立强有力的产品形象，争取创立名牌；开辟新的销售渠道，扩大商业网点；适当降低价格，以提高竞争能力，争取更多顾客。

成熟期，在此期间，市场逐步饱和，产品销量、产量、利润达到最高水平并在维持一段时间后出现下降趋势。如何延长这一时期是此时企业策略的核心要求，可考虑选择：发展产品的新用途，使之转入新的成长期；改进营销组合，开辟新的市场，加强售后服务，提高产品的销售量和利润率；改进产品特性、质量和形态，增加产品的功能，以满足日新月异的消费需求。

衰退期，在此期间，产品销量、价格、利润等出现大幅下降。此时企业有两种选择：主动退出市场或继续坚持。如不想退出，可供选择的策略有：缩短战线，将资源集中使用于最有利的细分市场、最有效的销售渠道和最易销售的品种、款式上，以赢得尽可能多的利润；降低成本和促销费用，使企业仍能保持一定的利润；保持产品传统特色，用原有的价格、渠道和促销手段，利用竞争者纷纷退出的时机，争取更多地占有市场。

正确判断产品所处的生命周期阶段，对企业正确制定产品战略特别是营销战略有着重要的意义。这里最常用的方法有：社会普及程度法，即根据产品在某一地区的社会普及程度，来判断该产品在这一地区市场上大致处于生命周期的哪一阶段；行业生命周期法，

即根据行业生命周期和行业内竞争环境来研判产品生命周期；类比较法，即根据以往类似产品生命周期变化的资料来进行对比分析，从而判断出本企业产品处于市场生命周期的哪一阶段；增长率法，即以某一时期的产品销售增长率与时间增长率的比值来判断产品所处生命周期的阶段。具体方法是：用 Δy 表示销售量的增量， Δx 表示相应的时间间隔，用 $\Delta y/\Delta x$ 的值进行判断。

当 $\Delta y/\Delta x < 10\%$ 时，属于投入期；

当 $\Delta y/\Delta x > 10\%$ 时，进入成长期；

当 $\Delta y/\Delta x$ 在 -10% 与 10% 之间时，为成熟期；

当 $\Delta y/\Delta x < -10\%$ 时，产品进入衰退期。

如何摆脱这种周期律而获得更好效益？哈佛大学教授穆恩总结出了三种方式。一是颠倒定位。宜家（IKEA）销售产品时，打破传统的家具店概念，店内没有售货员、咨询人员，不提供免费送货，大部分家具需购买者自己安装，但却设有儿童游乐区、玩具销售区、小餐饮店。通过这些变化，在最近的 8 年中，宜家获得了 14% 的年销售增长率，市场占有率增长了 1 倍。二是档次跨越。瑞士斯沃琪公司改变其手表恒久、昂贵、精致的珠宝般形象，推出短暂、便宜、花哨的可作为时尚道具的产品，创造了新的消费档次，取得了巨大成功。三是向前跳跃，即通过加快产品进入市场的步伐，节省时间以达到产品的大量销售和增长。苹果公司推出的 Mac Mini 电脑主机，不带显示器、鼠标和键盘，但它用途广泛，既可用做在厨房上网的处理器，又可用做汽车上的音乐配置中心，一经推出即在美国引起轰动。

11.2.5 产品开发与创新 ●

生产销售一代，研制开发一代，是现代企业产品战略的基本取向，特别是那些技术性较强的企业，都十分重视对新产品的开发。只有那些能够不断推出新产品从而成为市场领跑者的企业，才能立于不败之地。从国际上看，高新技术企业的 R&D 费用一般占销售额的 5%，而英特尔公司占 9.6%，摩托罗拉公司占 8.1%，爱立

信公司占 15.3%。

产品开发按其新颖程度分为全新型产品开发、换代型新产品开发和改进型新产品开发三种类型。全新型产品开发投入多、周期长、风险大，但如获成功效益也显著，因而为实力雄厚的企业所重视。换代型、改进型新产品开发投入少、周期短、收效快，为多数企业所采用。

新产品能够给企业带来新的活力，但有一定市场的老产品却是企业较为稳定可靠的利润来源。因此，企业既要重视新产品，同时也不应忽视老产品，特别是经过多年打造出来的有影响力的产品。正确处理新老产品的关系，应当是既要下力开发新产品又要注意维护老产品，既要促销新产品又要促销老产品，尤其要防止新产品扼杀老产品。有家著名酒厂，其生产的两种产品曾是中国名牌，一度占领着很高的国内市场份额。2000 年企业领导班子换届，新董事长兼总经理上任后，制定了“企业创新发展战略”，用五六个系列档次的新产品替代了原来的名牌产品。但新产品推向市场后却得不到消费者认可，即使采取了“千万元巨奖”的促销措施仍较少有人问津。新产品无市场，但却砸掉了具有巨大价值的老品牌，企业因此跌入困境。

11.3 品牌战略 ■

品牌是企业的无形资产，是企业核心竞争力的重要因素，一个成功的品牌可以为企业源源不断地带来难以量化的巨大利益。现代企业经营很大程度上表现为品牌经营，品牌战略已成为现代企业经营战略的核心。世界著名公共关系专家帕根曾指出：“任何一家试图长久生存并发展的企业，都离不开品牌谋略来相助。”^①

^① 转引自刘雪曼：《经济全球化条件下中国品牌战略的培育与创新》，
www.marketingfront.org/InfoView/Article-63.Html 2005-1-9

11.3.1 品牌内涵及特征 ●

品牌是一个既简单又复杂的概念。说简单，可以形象地把它说成是一块“牌子”。说复杂，是因为在这块“牌子”的背后，集合着多种有形无形的因素。科特勒称具有“属性、利益、价值、文化、个性、使用者”六层含义的品牌为“深意品牌”，反之为“肤浅品牌”。可以说，品牌是产品（服务也是产品），如“海尔”代表了海尔集团的所有产品，海尔的所有产品都与“海尔”品牌联系在一起，体现着“海尔”品牌的价值。品牌是标识，在法律意义上它表现为一种商标，以其专有的权力将自己的产品与他人的产品区别开来。在市场意义上它是商品的标志，同时体现着商品的价值和品牌的价值。品牌是企业，集合、渗透着企业的各种基本特点，集中体现着企业的种种优良品质。品牌是文化，代表一定的企业理念，消费者对品牌的感受实际是对一种文化或理念的体验。如外国消费者到“全聚德”吃烤鸭，很大程度上是去体验其中所包含的具有深厚底蕴的中华饮食文化。品牌是产品和消费者的关系，消费者从企业、产品、标识等方面感觉品牌，当出现相关需求时会自然联想到该品牌，通过选择该品牌得到满足。大卫·奥格威（David Ogilvy）认为：“品牌是一种错综复杂的象征，它是品牌属性、名称、包装、价格、历史声誉、广告方式的无形总和。品牌同时也因消费者对其使用的印象以及自身的经验而有所界定。”^①

随着产品同质化的程度加剧和消费者心理需要的提高，品牌的内涵越来越脱离产品有形的物质特性，而转向于消费者对品牌的全方位的体验和感受。品牌作为一种消费者所体验的无形资产的重要性远远超过其作为产品的有形资产。从一般意义上看，品牌具有专有性、排他性、特殊性、价值性、无形性、持续性等本质特征。从实践中看，成功品牌具有四大共同特征：第一，有独特的品牌识别

① 转引自范丽雅：《新经济时代的品牌营销》，《国际市场》2003年第5期

系统。如 Coca-Cola 的商标字体 100 多年来从未改变过，无论在什么地方，即使是不认识这 8 个英文字母的人，也能从字体上一下子将其与别的产品、品牌区别开来。第二，有鲜明的品牌个性。品牌个性是品牌的灵魂，能赋予消费者一些更亲近和更生动的东西，在消费者心目中打下深刻的烙印，如“海尔”多年来一直宣传“真诚到永远”，形成了“海尔”品牌真诚的个性。“海尔”产品从冰箱延伸到彩电、洗衣机、电脑等，其产品定位虽有改变，但其鲜明的个性在消费者心目中始终不变。第三，有准确的品牌定位，能够传达给消费者产品为什么好及与竞争对手不同点的主要购买理由，因此容易为消费者所认可和接受。如消费者一提到海飞丝就联想到它能有效去除头皮屑，一提到奔驰就能想到豪华以及汽车主人的富有或尊贵。第四，有优良的产品品质。虽说高质量的产品不一定能塑造出著名品牌，但著名品牌却离不开高品质产品作支撑。“麦当劳”始终把质量作为四大经营原则之一，使顾客在任何时间、任何地点吃到的麦当劳食品都是同一品质的，都同样能享受到热情、周到、快捷的服务。

11.3.2 品牌评价体系 ●

品牌作为企业最为宝贵的财富，其价值既有形又无形。说它有形，是因为通过对每个产品在品牌带动下当年所创造的销售额进行分析，可以大致估算出该品牌目前价值几何。说它无形，是因为在其所创造的年度销售额背后，隐藏着看不见的、很难用数字计算的更大价值。表 11-2 是 2004 年世界十大最有价值品牌排名。可口可乐公司的一位总裁曾自信地宣称：即使可口可乐全世界所有的工厂在一夜之间被烧为灰烬，第二天就会有排成长队的银行家等着贷款给他们。这是对品牌价值无形性的最好注解。美国著名品牌研究专家凯文·莱恩·凯勒（Kevin Lane Keller）提出了基于顾客的品牌资产概念（Customer-based Brand Equity），即主要从顾客对品牌的反映而非从财务方面去衡量品牌的价值。

表 11-2

2004 年世界十大最有价值品牌①

排 名	品 牌	品牌价值 (亿美元)
1	可口可乐	673. 9
2	微 软	613. 7
3	IBM	537. 9
4	通用电气	441. 1
5	英特尔	335. 0
6	迪斯尼	271. 1
7	麦当劳	250. 0
8	诺基亚	240. 4
9	丰 田	226. 7
10	万宝路	221. 3

实际上,评判品牌价值标准主要不在企业内部,而在企业外部,即在市场,在消费者。从品牌与消费者之间的关系来看,品牌知名度、品牌认知度、品牌联想度、品牌忠诚度是品牌资产的四大要素,构成了品牌评价的基本体系。

品牌知名度是品牌评价体系的起点,指消费者想到某一类别的产品时,脑海中能想起或辨别某一品牌的程度。如提到咖啡想起雀巢,提到巧克力想起德芙,提到空调想起春兰、海尔等。

品牌认知度指消费者对某一品牌在品质上的整体印象,包括它的功能、特点、可信度、耐用度、服务度、外观等。有人做过调查,在国际市场上,约有一半产品是靠“牌子”成交的。如瑞士的手表、日本的电子产品和小汽车、法国的化妆品、德国的照相机、美国的“可口可乐”和中国的丝绸等,在国际贸易中,这些商品几乎不需做任何介绍,成交率非常高。

品牌联想度指消费者提到某一品牌产生的一系列联想、印象,它能为消费者提供购买理由,能使一个品牌与竞争品牌相区别,从而为自己开辟一个细分市场。如提到“舒肤佳”,会想到它的杀菌

① 资料来源:《参考消息》2004 年 9 月 5 日

功能，提到“新飞”冰箱，会联想到它节电 50%。

品牌忠诚度指消费者对品牌喜爱、信奉的程度，是品牌资产最核心、最具价值的内容。据统计，品牌忠诚者通常只占全部购买者的 20% 左右，但其购买量却往往高达销售总量的 80%。品牌忠诚者可减少企业营销成本。有关数据表明，留住老顾客较之争取新顾客的难度和所需成本要低 5~6 倍，而且还能提高相关产品的购买率并带来新的顾客。拥有“信徒”的品牌还会造就出它们的“传教士”，这些人会向他们的朋友、熟人谈论这些品牌，甚至建立品牌爱好者网站，并骄傲地宣称自己是某品牌的追随者，他们既是顾客又成了主人。

11.3.3 品牌打造 ●

根据品牌内在特征的要求和成功企业的经验，要成功打造出一个品牌，首先要打造出个性鲜明而又富有感染力的品牌核心价值，让消费者一下子就能看出购买这种品牌产品所能得到的利益，让他们清晰地识别并记住这个品牌，在其心目中占据无法替代的位置。其次要塑造具有亲和力、感染力的品牌文化，使其融入消费者的心里，从而持久地影响其消费选择。在消费心理战中，品牌文化是“攻心”的利器，有的企业甚至打出了卖产品就是卖文化的旗帜。深谙此道的伊莱克斯公司为其冰箱打出的广告词：“冰箱的噪音让你忍受的不是一天，而是十年、十五年”，“好得让你一生都能相依相靠，静得让你日日夜夜都觉察不到”。由此可见其力图以文化打动人心、精心塑造亲情品牌文化之一斑。再次，要在创造高品质品牌产品的基础上，充分借助传媒开发品牌知名度，通过加强与消费者的沟通不断提升品牌认知度和忠诚度。美国的哈雷公司，其品牌摩托车车主组成了一个 88.6 万人的社团，在公司赞助下，他们组织各类驾车、训练课程等活动，由此公司与车主之间建立了长期的情感交流与互动。2004 年国际劳动节，该社团有 25 万成员齐聚密尔沃基，庆祝该品牌百岁生日，品牌老主顾更换新车占了哈雷销量的一半。

品牌维护与管理是品牌打造过程中不可忽视的重要环节。有的企业费尽周折和心血树立起来的品牌最后丧失了，其中的一个重要原因就是经营管理不善。有的企业打造品牌有始无终，创建初期既舍得花本钱又舍得下力气，而一旦有了知名度就认为万事大吉了，缺乏持续的品牌形象维护，很快败给了竞争对手。如西安的“邦家”火腿肠就是因为后期不重视继续推广，造成形象受损，丧失了品牌忠诚度。

11.3.4 品牌结构 ●

品牌结构指一个企业中各个品牌之间的家族式关系。从战略层面上看，品牌结构主要有三种类型：单一结构，即每类产品都冠以同一品牌，如定位于全世界最好的驾驶机器的宝马，从企业面到产品面始终用宝马这一个品牌；母子结构，即在企业品牌下不同产品用不同的品牌名字，如宝洁公司的“宝洁”为企业品牌，即母品牌，其下有“海飞丝”、“飘柔”、“舒肤佳”、“玉兰油”等许多子品牌；主副结构，即在主品牌不变的情况下，在主品牌后为新产品添加一个副品牌，如本田—雅阁、白沙—金世纪等。

一个企业的品牌结构采用哪种类型，应根据自身情况确定。单一品牌战略结构通常是与特定商品或商品的功能、属性等有很强的对应联想，或者是有很强的文化个性风格的强力品牌。采用母子品牌结构有利于在消费者心目中建立起品牌的产品特点、个性、形象之间的对应关系，有利于降低单一品牌下因某种产品出现问题而带来的“株连风险”。当企业同时生产相关性不大的多类产品或品牌延伸的各类市场不具兼容性时，当企业为在保持高档产品份额的同时要打入中、低档市场而且又不对其高档产品造成影响时，都可考虑采取母子品牌结构。如号称“钟表之王”的瑞士钟表，其一级表品牌用“劳力士”、“欧米茄”，二级表品牌用“浪琴”，三级表品牌用“梅花”，四级表品牌用“英纳格”。为区分具有不同功能、特点、级别或不同形象风格的同类产品，通常采用主副品牌结构。如果企业希望各品牌形象总体上相同而又保持一些小的差异时，也

可采用主副品牌结构。由于子品牌认知率高，副品牌认知率低，当产品的使用周期较短、更换比较频繁，消费者容易产生“品牌转换”心理时，宜采取母子品牌结构。

11.3.5 品牌延伸 ●

品牌延伸有广义与狭义两种理解，广义指借助原品牌业已建立起来的质量和形象声誉，将原有品牌名称用于产品线延伸或推出新的产品类别，狭义指将某一著名品牌或具有一定市场影响力的成功品牌使用到与成名产品完全不同的产品上。将“雀巢”使用到奶粉、巧克力、饼干、纯净水等产品上，将“万宝路”使用到箱包、皮革等制品上，这都表现为品牌延伸。

品牌延伸有助于企业实现多元化增长，形成规模经济，从而提高名牌家族经济效益；有利于企业分散风险；有利于提高新产品市场认知率和减少新产品市场导入费用等。据统计，在美国的某些消费品市场上，开创一个新品牌费用在0.5亿~1亿美元之间，而借助品牌延伸推出一个新产品的费用则少之又少。

一个品牌能否延伸及向哪里延伸，是由许多条件决定的，其中主要取决于四个方面：品牌的可延伸性，延伸产品与核心品牌的相似性，品牌可转移的资产，延伸产品的营销环境及企业状况。例如，除品牌自身具有可延伸性外，柯达品牌从胶卷延伸到相纸、照相机，“好孩子”品牌延伸到童车、纸尿裤、童装等，就是因为延伸产品与核心品牌的相似性；而三菱公司能成功地将其品牌从重工业一直延伸到银行、电子、食品等行业，与该企业实力强、信誉好、形象佳有很大关系。

11.4 营 销 战 略 ■

从微观层面看，营销就是销售。从中观层面看，营销是从产品投入市场到实现消费的全过程，是企业通过推动商流和物流来发展、扩大自己，并满足人们对商品或服务需求的经济活动。从宏观

层面看，营销包括市场调研、产品开发、产品定价、媒体宣传促销、人员推销以及售后服务等，是企业整个经营销售的全过程。如果说市场是企业的生命，那么营销就是维持企业生命的血脉。因为无论多么好的产品，如果卖不出去，那只能是一堆垃圾；无论多么强大的企业，如果其产品因卖不出去而变成了垃圾，那它不可能维持多久。科特勒强调，企业必须将营销置于其战略核心。

11.4.1 现代营销理念 ●

营销理念是指导企业营销活动的思想理论基础。随着社会经济发展和人们生活方式方法的改变，营销活动正在经历深刻变革，从而引发了许多令人耳目一新的现代营销理念。

(1) 观念营销

它强调把新的消费理念、消费情趣等灌输给消费者，以改变其传统的消费思维、消费习惯和消费方式，提升大众消费层次。其主要特点是，它走在了消费者和市场的前面，具有引导需求、引导市场的重要作用。柳州牙膏厂针对人们对健康需求的提升，大力宣传刷牙保洁和防治口腔疾病的新观念。受之引导，该厂的“两面针”药物牙膏很快被消费者接受和欢迎并成为著名品牌。

(2) 价值营销

它强调把营销活动的着眼点放在如何为顾客提供最大、最多、最好的价值上。价值营销要求企业在产品质量、产品功能、开发能力、品牌形象等方面不断进行创新和提高，优化价值竞争的群体组合，实现创造价值经营，拉开与竞争对手的差异，从根本上摆脱价格战的困惑。海尔、春兰等公司坚持不卷入价格战中，以创新产品和高质量的品质与服务赢得了广大消费者，尽管他们的产品报价高出其他企业同类产品，但国内外经销商仍争先选购和下单。

(3) 服务营销

它强调以服务为中心，利用服务引导和推动产品销售，并为产品构建一个有诱惑力的市场营销体系。它要求企业要有“大服务观”，不仅关注售前、售中服务，更要关注售后服务；不能只把服

务看做维修部门的事，而要看做企业各部门甚至每一位员工的事；不仅销售、安装、维修部门要考虑如何为消费者提供更好的服务，而且产品设计、生产乃至企业各部门都要考虑。哈佛商业杂志1991年发表的一项研究报告指出：再次光临的顾客可为公司带来25%~85%的利润，而吸引他们再来的因素中，首先是服务质量的好坏。香港某公司对客户转投另一家公司的原因做过一项调查，其中68%是由于对公司的服务不满所致。

(4) 体验营销

它强调站在消费者的感官、情感、思考、行动、关联五个方面，重新定义、设计营销的方式。消费心理学认为，消费中人们想要的是一种经历、一种体验，成功营销的重要途径就是给予消费者这种体验。2003年，美国《人的性格和社会心理杂志》对人们从“体验购买”还是从“物质购买”中获得更大愉悦进行了测试，结果表明，受访者几乎无一例外地喜欢体验甚于喜欢商品本身。体验营销要求企业注重与消费者沟通，站在消费者体验的角度去审视自己的产品和服务，塑造消费者的感官体验及思维认同，以此抓住消费者的注意力，为产品找到新的生存价值与空间。在戴尔公司总部，几乎每间办公室都写有一句口号：“顾客体验：把握它”；公司员工的工卡上都写着戴尔公司的使命：在我们服务的市场传递最佳顾客体验。

(5) 互动营销

它强调企业通过让消费者直接参与到产品的设计、生产、质量测评、销售及售后服务等各个环节中去，与消费者建立双向互动关系，从而达到吸引消费者、促进产品销售的目的。北京实达铭泰推出的《东方影都》新一代影音播放软件，在研发初期就多次做广告征集用户意见，研发人员从这些意见中得到了宝贵启示；进入后期，他们又开展了产品顾问征集活动，为产品的进一步完善奠定了基础。

(6) 知识营销

它强调通过向大众传播新的科学技术以及它们对人们生活的影

响，建立新的产品概念，进而使消费者萌发对新产品的需要，达到拓宽市场的目的。比尔·盖茨“先教电脑，再卖电脑”的做法，是知识营销的典型案例。

（7）文化营销

它强调通过传播一定的文化理念，并运用相应的文化资源进行造势，以此实现企业与消费者文化层面的沟通和情感融合，实现消费认同，影响和引导消费行为，促进产品销售。曾经热闹非凡的“文化搭台，经贸唱戏”，被誉为商界策划营销谋略、参与市场竞争的经典之作，它所产生的经济效益和社会效应令人瞩目。

（8）社会营销

它强调把企业看做是社会的一分子，把营销看做是一种社会性行为，将企业的营销活动与当地的社会发展和经济建设密切联系起来，通过开展和参与各种公益活动，树立良好的企业形象，引起社会的广泛认同，最终赢得更大的发展空间。本田汽车刚进入美国市场时曾受到排挤，为改变这种状况，公司采取了“一车一树”的营销策略，在美国每售出一辆汽车，就在美国街头种植一棵树，又拿出一部分利润专门用于城市与公路植树，结果改变和提高了企业形象，使本田汽车成为消费者优先选购的对象。

（9）绿色营销

它强调企业在整个营销过程中要充分体现环保意识和社会意识，向消费者提供科学的、无污染的、有利于节约资源和符合良好社会道德准则的商品和服务，并采用无污染或少污染的生产和销售方式，引导并满足消费者有利于环境保护及身心健康的需求。20世纪90年代初公布的一份市场调研报告显示，大约50%的法国人、80%的德国人在超级市场购物时，都愿意挑选环保商品。据美国1989年的调查，有77%的美国人认为企业的环保信誉会影响其购买决策。

（10）形象营销

它强调以企业形象、品牌形象、产品形象等为核心，组成综合形象力来展开营销活动。正如《日本公司经营》一书所说：“在商

品日趋丰富的社会中，选择哪个公司的产品很大程度上取决于企业形象。”

11.4.2 现代营销模式 ●

营销理念的更新必然带来营销模式的变革，由此促成了现代营销模式的多样化格局。

(1) 直销

直销指生产企业直接向产品的终端用户销售产品，产需双方直接见面。其优点是：有利于建立稳定的消费群体；产需双方沟通及时，信息传递准确，便于企业根据消费者的需求改进产品；消费者了解产品以及生产企业，有利于相互间形成一种信任关系。它的缺点是：营销风险完全由生产企业承担；需要一支规模较大的营销队伍。

(2) 定制营销

定制营销，指企业将每一位顾客都视为一个单独的细分市场，根据个人的特定需求来进行市场营销组合，以满足每位顾客的特定需求。定制营销是市场进入个性化消费时代的一种趋势，并被科特勒誉为 21 世纪市场营销最新领域之一。一些国际著名的公司，如宝马、戴尔、上海通用汽车等都采取了这种模式。

(3) 事件营销

事件营销，指企业通过策划或利用对媒体和大众有吸引力、震撼力的事件，来迅速提高企业及其品牌的知名度和美誉度，达到一举扬名。IBM 导演的“人机大战”，1985 年张瑞敏砸冰箱的故事，都是事件营销的典型案例。

(4) 互补营销

互补营销，指跨越企业组织界限，同具有互补作用的其他企业建立营销伙伴关系，共同推出组合产品，共同开拓市场。如“吉列”剃须刀配上“永备”电池，“雀巢”咖啡与“三花”奶粉共饮，都取得了双赢的效果。

(5) 网络营销

网络营销，就是利用 Internet 进行营销，这是数字经济时代的一种崭新营销模式，也是连接并改造传统营销模式的一种有效方法。2000 年，网上书店亚马逊一天之内就在全球各地售出 130 万本《哈利波特与凤凰社》，这无疑是任何传统书店都无法做到的。

(6) 关系营销

关系营销，指企业通过与其利益相关者，如消费者、分销商、供应商等建立长期的、彼此信任的、互惠互利的、牢固的合作伙伴关系，来推动营销活动的一种模式。关系营销的核心是关系，其中最主要的是企业与消费者的关系。思科公司借助其在互联网上的顾客服务系统，与客户建立起了紧密的、不间断的互动联系，不仅使顾客满意度从以前的 3.4 分提高到了 4.17 分（满分为 5 分），而且每年可节省数亿元的客户服务费。

(7) 连锁营销

连锁营销，指由生产者、批发商和零售商组成统一联合体的一种营销模式，具体有特许经营和自营连锁两种形式。连锁营销的基本特征是“七个统一”：统一产品开发与引进，统一配送连锁专卖产品及相关促销资料，统一消费导向与业务培训，统一企业公关与广告宣传，统一连锁专卖价格，统一企业经营运作方式和管理规范，统一企业发展战略规划。

(8) 内部营销

内部营销，就是把员工看做是企业的内部市场，以优惠价格向员工销售企业产品。内部营销更多的意义是取悦员工，它建立在这样一种认识上：企业要想让外部顾客满意，首先得让内部员工满意。因为只有员工满意，才可能以更高的效率和效益为外部顾客提供更加优质的服务，并最终让外部顾客感到满意。正如丹尼斯·克希尔在 1996 出版的《内部营销：公司成长的下一步》一书中所说，内部营销并不是最后的结局，实行内部营销是为了把外部营销工作做得更好。

(9) 消费联盟

消费联盟，指某个营销主体以自愿入会的方式吸纳消费者加盟

消费，消费者取得该主体及其行销网络的消费资格，营销主体将消费者在其行销网络中的累计消费金额折算成消费积分，然后根据消费者积分的多少，按一定比例给予消费者回报。2004 年上半年，香港好利时国际集团有限公司成立了以特许连锁店（或超市）为基础、以电子商务国际营运平台为纽带、以消费者为经营组织的“国际消费联盟”，直接建立起生产商、制造商和服务商与消费者之间的合作消费关系，以创造出消费者、产品及服务商和特许连锁店（或超市）三方共赢的局面。

11.4.3 整合营销传播 ●

整合营销传播（Integrated Marketing Communications，简称 IMC）是现代市场营销理论的重要发展，正在引起越来越广泛的关注。根据 2001 年 10 月舒尔茨在北京的演讲，整合营销传播涵盖了所有的营销活动。在舒尔茨看来，营销即沟通，沟通即营销。整合营销传播不仅包括各种传统的沟通工具，而且包括产品、价格和营销渠道。整合营销传播的实质是，通过企业与消费者的沟通来满足消费者的需求，并以此为基本取向，确定企业的营销策略，综合运用各种不同的传播手段，实现既能有效降低营销宣传成本又能强化营销宣传冲击力，进而形成产品销售高潮的目的。为此，应把企业的一切营销和传播活动，如广告、促销、公关、新闻、直销 CI、包装产品开发等进行一元化的整合重组，以统一的目标和统一的传播形象，传递一致的品牌信息，让利害关系者从不同的信息渠道获得对某一品牌的一致信息，以增强品牌诉求的一致性和完整性；同时，对信息资源实行统一配置，统一使用，以提高资源利用率，为各种营销活动和传播活动开辟更加广阔的空间，全面提升品牌信息传播的效果和效率。

11.4.4 CS（顾客满意） ●

CS（Customer Satisfaction，“顾客满意”，又有“顾客经营”、“CS 战略”等提法）是处在买方市场形势下产生的一种营销战略

理论，出现于 20 世纪 90 年代。其基本含义是，为了使顾客满意自己的产品或服务，企业营销乃至整个经营活动，都必须以顾客需求为出发点，以顾客满意为落脚点，建立一种以“顾客占有率”为核心的营销模式；要从顾客的角度、用顾客的观点而不是企业自身的利益和观点来分析考虑顾客的需求，全面客观地测定顾客的满意程度，作为指导企业营销活动的基本依据。

顾客满意指顾客在消费某种有形、无形产品过程中，其实际感受与期望值相比较所形成的一种内心状态。营销界有一个著名的等式： $100 - 1 = 0$ ，意思是 100 个顾客中只要有 1 个对你的企业不满意，企业的美誉就会立即归于零。这个公式似乎有些夸张，但顾客对产品的满意度直接影响其以后的购买行为则是确定无疑的。据对汽车品牌选择的调研分析，非常满意上次所买品牌与再次购买此品牌的意图间有很高的相关性。如 75% 买丰田车的人感觉很满意，同时 75% 的人有意再次买丰田车；35% 买雪佛莱车的人感觉很满意，同时 35% 的人有意再次买雪佛莱车。营销界还有一句名言：“满意的消费者是最好的广告。”满意的顾客会自觉不自觉地向他人宣扬这种品牌，从而间接影响其他顾客的购买行为。有学者给出了一个测量顾客满意的公式：理念满意 \times 行为满意 \times 视听满意 \times 产品满意 \times 服务满意 = 顾客满意。

实施 CS 须把握好四个要点。第一，牢固树立以顾客为中心的观念。沃尔玛公司创始人山姆·沃尔顿说：“公司只有一个上司，即顾客。无论公司普通员工还是董事长，都可能被顾客解雇，这是因为顾客可能把他的钱花在别的商场。”^①第二，变“请顾客注意”为“注意顾客”。第三，对企业产品、服务、品牌进行定期定量的测评与改进，以产品、服务质量最优化达到顾客满意度最大化。第四，建立以顾客满意为导向的企业文化。第五，赋予一线人员一定的权力。德国著名日用品和化妆品连锁超市 DM 的大老板格茨·维

① 转引自《山姆·沃尔顿的生意经》，《参考消息》2003 年 9 月 8 日第 4 版

尔纳强调，员工在面对顾客时越独立自主，企业就越企业化。

11.5 扩张战略 ■

企业组织成长到一定阶段和水平后，会产生一种向外扩张的内在冲动和要求。纵观国际著名的企业，大都有过推行扩张战略的历史。美国著名经济学家乔治·斯蒂格勒曾经说过：“没有一个美国大公司不是通过某种程度、某种方式的兼并而成长起来的。”^① 向外扩张是企业组织发展中的一个重要转折关头，成功的扩张可以把企业推向新的发展境界，失败的扩张可能招致企业的死亡。

11.5.1 扩张战略的类型与模式 ●

从延伸方向看，企业扩张战略主要有三种类型：横向扩张，指生产同类或类似产品、生产技术工艺相近的企业之间发生的购并行为；纵向扩张，指在生产或经营的各个相互衔接和密切联系的上下游企业之间发生的购并行为；混合扩张，指产品和市场都没有任何联系的企业之间发生的购并行为。常见的扩张模式有：

(1) 收购式

通过收购可以最快的方式实现扩张目的。如青岛啤酒作为我国啤酒业的龙头老大，凭借其管理、品牌、资金、人才、市场优势，于20世纪末大刀阔斧地以收购为主要方式掀起扩张潮，短短数年间收购企业达40多家，青岛啤酒的年产量由1996年的37万吨猛增至2000年的186.16万吨，生产能力达到近300万吨，并出巨资收购了洋啤酒上海嘉士伯75%的股权和美国亚投在北京“五星”62%的股权、在北京“三环”的54%股权。2004年12月联想收购IBM个人电脑业务后，成为年收入超百亿元的世界第三大PC厂商。

^① 转自赵诚：《青啤扩张成功的“秘诀”》，2003年1月28日源自《今日信息报》

（2）联合式

联合式，包括强强联合、弱弱联合，指以最具影响力的企业及品牌为核心，将两个或两个以上均有一定实力和良好发展前景的企业联合在一起。燕京啤酒集团公司从 1999 年开始对外扩张，本着有市场前景、设备可改造性好、有良好的水源、领导班子强有力、当地政府支持力度大等五大原则，对国内部分实力强、发展前景好的优秀企业进行控投或参股，走的就是强强联合的道路。

（3）独资建厂式

独资建厂式，指通过自身投入，异地独资建厂，实现扩张。河南金星啤酒集团 1998 年开始实施扩张战略，考虑到自己同青岛、燕京两大啤酒公司相比在资金、品牌、技术等方面的差距，他们采取了异地独资建厂的扩张模式，斥资 1.5 亿元，选择贵州安顺、河南郸城、山西洪洞、陕西咸阳这四个啤酒工业发展水平相对落后、市场前景广阔、竞争企业数量较少，而且有利于金星从四个方位向全国市场发起进攻的地区，独资建厂并成立了四个分公司，2000 年的产量达到 51.84 万吨，进入全国四强。

（4）特许经营式

特许经营式，指以经营特许权吸收其他中小企业加盟来实现扩张目的。日本 7-11 便利店自 1974 年 5 月开设第一家便利店始，靠特许经营在有形市场上进行“圈地运动”，不仅迅速登上日本零售业榜首，而且已成为世界最大的连锁便利店集团，2000 年发展到 8 600 多家，其中 90% 以上是加盟店。

（5）“品牌整合经营”式

“品牌整合经营”式，这是 2003 年 TCL 收购“乐华”创造的一种新的扩张模式。“乐华”是广州名牌，又有海外销售渠道。TCL 集团看中了这一点，却不愿背负乐华集团当时已经背负的沉重债务包袱，于是采取了完全不同于传统的兼并收购扩张方式。他们只要“乐华”品牌，不涉及乐华集团的资本，以出资 8 400 万元、控股 70% 的地位，与南方科学城发展股份公司共同成立了广州数码乐华科技有限公司。TCL 的这一扩张举动，被称作“品牌

并购第一案”，主要特点是“只拿品牌，不拿资产”，开创了行业内“品牌整合经营”并购方式的先河。

(6) 虚拟式

虚拟式，指利用电子信息网络系统进行虚拟经营，来扩大企业经营规模的一种扩张模式。虚拟经营所实现的扩张既不是资产的扩张，也不是组织规模的扩张，而是经营功能与经营业绩的扩张。IBM 公司把个人电脑的生产技术开发与零配件生产进行虚拟化，将扩张触角伸向了世界各个角落。

11.5.2 扩张战略目标选择 ●

企业推行扩张战略，选择目标是极其重要的一环，目标选择是否恰当与扩张战略能否取得成功有着直接的关联。选择购并目标，首先要对目标企业的有形与无形资产状况、财务状况、产业行业属性及地位、是否具有以及具有何种核心竞争能力等进行认真考察和分析。在此基础上，结合本企业自身情况、发展战略、扩张方向乃至购并动机等，进一步分析购并对象的性质是否符合本企业的需要，是否能与本企业生产、销售、技术等方面形成协同互补，其现有规模、资产状况等是否超出本企业所能承受的限度或可容忍的范围等。20 世纪 90 年代，思科成功收购了 80 多家大大小小的公司，最繁忙的时候曾在 10 天内吃掉 4 家公司，因而被誉为“并购发动机”。公司掌门人钱伯斯为兼并活动定了五条“经验法则”：兼并对象必须与思科发展方向相同或角色互补；被兼并公司员工能成为思科文化的一部分；被兼并公司的长远战略要与思科吻合；企业文化和气质特征与思科接近；地理位置接近思科现有产业点。其人力资源部总监巴巴拉·贝克指出，除非一家公司的文化、管理做法、工资制度与思科公司类似，否则即使对公司很重要也不会考虑收购。

11.5.3 扩张整合 ●

扩张整合指扩张一方获得另一方的资产所有权、股权或经营控

制权之后进行的资产、人员、业务等企业要素的统筹规划与安排。有效的整合是保证扩张战略取得最终成功的关键，无效的整合必然导致扩张战略失败甚至使整个企业走向衰亡。这是因为，原本独立的两家企业，彼此间在组织功能、技术、管理制度与管理风格、企业文化等方面都存在着不同程度的差异，当人为地将它们合为一体时，通常会不可避免地产生这样那样的矛盾和冲突。如果这些矛盾和冲突得不到及时有效解决，失败的危机将随即产生。据有关调查资料统计，在全球范围内扩张失败的案例中，80% 以上直接或间接起因于并购后企业整合的失败。根据波特对“财富 500 强”的研究，由于购并后双方不能很好地进行整合，收购 5 年之后有 70% 以上的公司又将那些业务不相关的企业重新剥离了出去。扩张整合是一个系统工程，涉及从战略到文化许多方面。择其大要，主要包括：

（1）战略整合

购并后，要从企业总体战略层面入手，对被购并企业的战略进行整合，明确规定并具体规划其企业总体战略实现过程中的地位与作用；根据企业的总体战略，针对购并后面临的新情况，对各事业部门原有的战略进行重新审查、修正和调整，使部门之间的战略能够实现相互配合、相互促进，在企业总体战略下共同构成水乳交融的完整战略体系。战略整合要以优化资源配置为基点，以增强企业核心竞争力为目的，通过整合实现核心能力从优势企业向劣势企业转移和延伸，或者通过双方资源的互补渗透，构筑或强化企业的核心能力，收到 $1 + 1 > 2$ 的效果。1995 年 IBM 公司收购软件供应商 Lotus 公司，就是从今后的战略发展考虑，把着眼点放在提高核心能力上，注重硬件和软件服务的整合，并使整合过程变为产品核心竞争力向服务供应转型的过程，取得了成功，此后 IBM 近 40% 的收入来自于服务供应。

（2）组织整合

按照熊彼特的说法，企业购并后的整合是一种“创造性破坏”的过程，这种“创造性破坏”在组织方面体现尤甚。能否通过整

合使购并双方实现组织更新，对企业今后的发展有着极其重要的意义。组织整合主要是根据企业扩张战略的要求，重新设计购并后企业的组织结构。通过机构的调整重组，改变原有经营管理模式与战略决策程序，实现组织资源的优化配置，达成生产、经营、人力等方面的高效协同运作，建立起与企业战略、业务相匹配的组织保障体系。

（3）人力资源整合

人力资源整合主要是解决人员的优化与稳定问题，要害是留住人才。这里，稳定是基础，否则人心涣散，可能导致对企业具有战略意义的关键人才、无形资产流失，甚至给整个企业带来破坏性震荡。为此，要加强与员工沟通，尤其对管理人才、技术人才、营销人才，应采取有效办法去缓释他们的内心焦虑和心理压力。要尽量使每个人各得其所，至少应给他们提供相应的机会，不能只用裁员的手段简单打发了事。钱伯斯说，“如果你希望从你的公司购买中获取5~10倍的回报，显然它不会来自今天已有的产品，你需要做的是，留住那些能够创造这种增长的人”；“与其说我们在并购企业，不如说我们是在并购人才”^①。

（4）管理整合

管理整合，包括管理制度整合、管理能力整合两个方面。能力整合主要通过科学合理地调整、使用购并双方管理人员来实现。制度整合中，对被购并企业的原有管理制度应作科学分析，好的应予吸收利用，不符合要求的或者废除或者通过引入收购方的制度予以改造。沃尔玛公司在开发会员店业务时，就将大卖场的一些优良制度，如存货控制、销售分析等引进到了新业务中来。

（5）业务整合

业务整合，即根据各事业单位在整个企业体系中的作用以及它们之间的相互关系，通过剥离、转移、并入等方式，重新设置其经营业务，以突出主营业务，并达成整个业务体系的合理分工和有效

^① 转引自傅晓霞：《思科的并购艺术》，人民网，2002年4月22日

配合，充分发挥企业扩张后应有的规模效应和协作优势。上海宝钢集团实行联合重组后，推进主辅分离、辅业改制，要求下属各企业将内部的运输、检修、生活后勤等生产、生活辅助部门从生产主体中分离出来，这样，企业的主营业务与核心竞争力得以凸现，为做强做大主业创造了条件。

（6）品牌整合

品牌整合通常有四种方式：一是用自身品牌取代被购并企业品牌，这是强势企业购并弱势企业普遍采用的办法；二是完整保留被购并企业品牌，青岛啤酒集团收购的近 50 家企业，绝大多数都继续使用着原有品牌；三是部分保留被购并企业品牌，使购并企业品牌与被购并企业品牌形成母子结构或主副结构品牌关系，这样既可以发挥购并企业品牌的影响力，又可防止某个被购并品牌出现问题时影响主品牌和其他品牌；四是完全借用被购并品牌，TCL 收购乐华，本意就是要“乐华”这个品牌。

无论采用何种方式，有三种因素需要综合考虑，即企业原有品牌和被购并企业品牌的知名度、认知度和顾客忠诚度，不同品牌之间的互补性、替代性和转移性，整合后品牌形象的一致性。在此前提下，注意保护好名牌或有一定知名度的品牌，无论它是企业原有品牌还是被购并企业品牌。

（7）文化整合

购并对双方来说都是一场“革命”，对双方的企业管理层和普通员工都可能造成强力冲击。这种冲击会在文化层面上集中反映出来，加之双方原有企业文化可能存在的差异，很容易造成思想上的混乱，处理不好，可能给购并后的企业造成混乱。因此，有效的文化整合成为购并中的关键环节，它既是企业扩张取得最后成功的一项重要保证，也是一个重要标志。美国麦肯锡咨询公司、默沙管理咨询公司等通过对 100 多家企业购并失败案例的解剖分析得出结论：忽视购并双方企业文化的差异，没有妥善解决文化冲突，未能进行有效的文化整合，是这些企业购并失败的重要原因之一。2000 年，深圳海王生物工程股份有限公司购并北京巨能新技术公司，注

资3亿元，控股41%。此后不到三年，海王却从中退出，将所持股份转让。这项购并之所以失败，其中的一个重要原因就出在双方文化上的差异和冲突。接受这一教训，此后海王实施扩张战略，购并前特别看重双方在企业文化、发展理念、管理机制上的认同，购并后更是把企业文化建设作为整合的润滑剂，经常为新加盟企业举办各种各样的企业文化培训，让海王的理念、文化深入人心，从而取得了成功。

11.6 多元化战略与专一化战略 ■

多元化与专一化，是企业经营中采取的两种不同战略模式。这两种模式有不同的内涵和实践要求，它们既相互对立，又相互联系、相互补充。

11.6.1 多元化战略 ●

多元化战略又称多角化战略，指企业为了获得最大的经济效益和长期稳定经营，通过开发新的产品类型或吸收、兼并其他行业的企业，进行跨行业经营的战略模式。多元化战略又分为相关多元化战略与非相关多元化战略两种类型。相关多元化战略指企业经营所跨行业的各种业务的价值链活动之间存在相关性、互补性，否则为非相关多元化战略。

(1) 多元化战略的优势与风险

多元化战略有四大优势：有利于共享和充分发挥资源效益；有利于分散风险；有利于获得范围经济效益；有利于将自己的竞争优势扩展到新领域，使之得以最大程度地嫁接和利用，推动企业的快速发展。如海尔当年通过输出海尔管理模式，发挥自己的管理优势，只派去几个海尔员工，几乎没有任何资金投入就成功兼并了国内几家重要的家电生产企业。

多元化战略也有其负面影响及风险，主要是：企业资源分散，易造成各个业务单元“投入不足”，难以形成强力市场效应；非相

关多元化经营需要企业在产品研发、厂房设备、营销网络、员工聘用等方面增加投入，从而导致运营成本上升；容易导致企业定位或品牌紊乱，难以形成企业个性，不利于公众认知，使消费者对企业品牌的核心价值观产生动摇，忠诚度降低。国外有一幅漫画，画中语言是：“我知道雪佛莱车号称‘美国的脉搏’，可你相信雪佛莱牌电子心脏起搏器会畅销吗？”这幅漫画生动地说明了消费者对企业多元化战略的认知障碍。艾尔·里斯和杰克·特劳特提出的 22 条商规中有一条“概念集中法则”，即市场营销中最强有力的战略是在潜在用户心目中只拥有一个概念，如提到 IBM 只会想到计算机，提到可口可乐只会想到软饮料，想同时拥有多个概念，反而会适得其反。此外，当企业进入不熟悉领域时，决策层和管理人员能否及时准确地把握新行业的游戏规则和竞争特点、环境及趋势，有无足够有效的监管能力，都值得认真考虑，搞不好很快就会败下阵来。曾经是 20 世纪中国民营企业一面旗帜的“巨人集团”，90 年代中期将重心转向生物制品领域，不仅拉开了保健品、医药、电脑“三大战役”，还涉足房地产领域。战线如此之长，大大超出了企业能力所及，最终轰然倒闭。

（2）实施多元化战略的基本条件和要求

美国管理大师罗伯特·格兰特说过：“多元化就好比是性，它的吸引力相当明显，而且常常难以抗拒，但它的实际情况却又常常令人失望。”^①多元化有利有弊，成功者不少，失败者也大有人在。一个企业要能成功实施多元化战略，必须符合以下基本条件和要求。第一，具备相应的规模和实力。沈阳飞龙集团在短短几年内由腾飞到陷入困境，重要原因就是不顾企业的经济规模，大量分摊设点，资源分散使用，最终无法支撑。第二，具备核心竞争能力。普拉哈拉德和哈默尔有一个形象比喻：多元化经营的公司就像一棵大树，树干和树枝是核心产品，较小的枝条是业务单位，树叶、花朵

^① 叶生：《民营企业谨防多元化误区》，www.sunshiny.net/doccc/xcr1/tk0112htm

和果实是最终产品，而维系生命、稳固树身的根系就是核心能力。第三，自身优势必须能够移植和嫁接到新业务中去，否则不会成功，如科利华败走钢铁就是一个典型。第四，有一个关键的核心来整合企业经营业务范围。巨人集团陷入多元化战略的陷阱，其中的一个重要原因就是它既缺乏具有战略意义的资源来形成某种协同配置的机制，更没有某种战略性资源作为支撑。第五，有一个与之相适应的高效管理平台。

（3）选择多元化战略的背景与方向

在什么情况下适于采用多元化战略，各个企业的具体情势不同，可以有不同的选择。比如说，随着企业规模的扩张、产业的升级与结构的调整，企业需要寻找新的发展机遇；企业的专业化水平已达到相当高的水平，并且积累的资源能够支撑产品与投资的多元化；市场容量饱和，行业发展遇到限制，无法容纳企业的进一步成长或已不具备足够的吸引力；企业原有的主营业务已成“夕阳产业”，不再有增长的机会等，都可考虑实施多元化战略。如在禁烟呼声一浪高过一浪的情况下，菲利普·莫里斯公司除向禁烟呼声与行动较弱的发展中国家输出其卷烟产品外，主要的是拓展新的业务领域，实行多样化经营。

实施多元化战略方向选在哪里，可从这样几个方面考虑：行业或产品处于生命周期的投入期或成长期，有足够的成长空间；目标领域中还没有足够强大的对手，企业能有效越过壁垒建立起优势；与企业原有业务关联度大，是自己熟悉的业务领域，如由彩电业进入通信、VCD影碟机、多媒体产品等；有利于将企业品牌的商标和信誉转移到新的产品或服务领域，如娃哈哈品牌从原先用于儿童饮料到用于矿泉水；能够对现有业务及企业地位有重大帮助的领域，如媒体大亨默多克的有线电视网为增加收视率而收购足球队和NBA篮球队。

为保证多元化战略选择的正确，应坚持三条原则。首先是精心论证，不能凭一时冲动而盲目扩张。史玉柱反省巨人集团失败的教训，承认盲目追求多元化是四大失误之一。其次是稳扎稳打，不能

立足未稳即行出拳。1993年，太阳神吹响了“纵向发展与横向发展齐头并进”的多元化号角，一年内上马了包括石油、房地产、化妆品、电脑、酒店等在内的20个项目，转移到这20个项目上的资金达3.4亿元。然而这些项目没有一个成为新的“太阳神”，巨资投入血本无归。再次是适度原则，不能被规模经济诱惑，一味贪大。不少人片面认为企业总是越大越好，所跨行业和地区越多越好。孰不知大有大的难处，当规模大到超出自己的驾驭能力时，即使航空母舰也可能被掀翻。麦肯锡资深顾问 Neil W. C. Harper 和 S. Patrick Viguier 通过对三组（专业化，指单一业务部门的营业收入超过总收入的67%；适度多元化，指两个业务部门的营业收入相加能达到67%；多元化，指任何两个部门的收入之和都低于67%）共412家公司1980~2000年度财务报告的研究发现，适度多元化公司以年平均13%的股东回报领先于其他两类企业（专业化公司为8%，多元化公司为4%）；比较这些企业的三年平均业绩，适度多元化企业有4/5的时间超过其他两类企业。

11.6.2 专一化战略 ●

专一化战略，指整个企业专门针对某个特定顾客群、某产品线的一个细分区段或某一地区市场进行经营的战略。有人曾把专一化战略说成是“一篮子鸡蛋”战略，意思是保险系数太小，一旦失手将会全军覆没。但随着多元化失败者接踵而至，对专一化战略的关注与肯定又逐渐多了起来。

同多元化战略一样，专一化战略也是利弊共存。好处主要是力量比较集中，可把企业有限的人力、财力、物力、精力及潜力集聚在一个方面，形成和凸现出局部优势，通过局部优势的能量累积，争得竞争全局的主动地位和有利形势。纵观国际著名企业发展史，他们无一不得利于专一化战略。如可口可乐宣称自己专做可乐而成为“世界500强”中的佼佼者。长虹在发展初期坚持实行“独生子女”政策，当音响、空调等家用电器比彩电挣钱来得快时，总裁倪润峰不为所动，并形象地说：“长虹财力有限，不可能同时生

养几个‘孩子’，只能走‘独生子女’、‘优生优育’的道路。”^①专一化战略不利的方面主要表现在：业务单一，当达到一定的阶段和水平后，发展后劲显得不足。特别是随着企业核心能力的不断提升，如长此以往地把企业的业务范围限定在某一领域，可能因手段、渠道单一而难以规避大的业务风险，当行业环境不好时，还会导致企业业务下滑，步入衰退期。因此，当专一化到达一定的阶段和水平，向多元化发展转移是正常的，也是应当的。

由专一化向多元化转移是有条件的，实施多元化战略的条件也即是由专一化战略向多元化战略转移的条件。在具体操作上需要注意把握三条。

一是要对企业现有主营业务的增长空间进行测评，如果还有增长空间，不必急于转向多元化，否则可能专一化的优势尚未得到充分发挥，却惹上了多元化的弊病。五粮液集团由专一化向多元化发展，就显露出了这方面的问题。虽说目前白酒业的整体市场增长有限，但五粮液的增长空间还很大，2003年的市场占有率只有9%。在此情况下，该集团实施多元化战略，取得的成绩不大，带来的问题却不少：其号称亚洲一流的制药集团无疾而终，酒精生产线刚投产便告夭折，亚洲威士忌项目陷入停产，投资4亿元人民币的环球塑胶公司生产时断时续，2003年宣称要投入100亿元的芯片项目也没了下文。

二是要准确把握时机。一般来说，在三种情况下不宜发起转移：大气候不好，整个经济形势处于萎缩期；行业不景气，处于低迷状态或出现大幅下滑；产品市场饱和，已无空间可被利用。

三是不追潮流，不仅自身的转移准备未做好不能追，即使已筹划就绪也不应跟着潮流跑。屡屡出现的房地产泡沫就是由此所致，当泡沫破碎时，曾使不少商家折戟沉沙。春都集团由专一化向多元化转移，经历了由大喜走向大悲，案例非常典型。该集团自1986

^① 转引自彭诗金、王文平：《多角化经营请慎行》，《三维透视》1997年第12期

年生产出中国第一根西式火腿肠开始，曾以会“跳舞的火腿肠”红遍大半个中国，在将近十年间创造了神话般的经营业绩，年销售收入超 10 亿元，利润过亿元。从 20 世纪 90 年代中期以后，受当时风行企业界的多元化经营等影响，春都集团走上了一体化与多元化同时并举的发展道路，并选择了非相关多元化战略，在较短的时间内先后斥巨资新增了医药、茶饮料、房地产等经营项目，并跨地区、跨行业收购兼并了洛阳市旋宫大厦等 17 家扭亏无望的企业。但这种神速的扩张不但没有为春都带来收益，反而使企业背上了沉重的包袱。兼并和收购的 17 家企业半数以上亏损、近半数关门停产，新增经营项目分散了有限资源，使主业投入严重不足，无法保证正常运营需要，加上技术、人才、管理方面的力量不敷使用，不但主业经营大受影响，也使新上项目长时间不能形成市场优势，产生收益，最终使企业坠入多元化“陷阱”而不能自拔。反观格力电器股份有限公司，2002 年以 7.959 亿美元的营业收入、0.33 亿美元的净利润以及 6 461 亿美元的市值再次入选《财富》“中国企业百强”。总结其成功经验，主要得益于他们对专一化战略的深刻认识和执著追求。

11.7 跨国经营战略与项目外包

随着经济全球化、生产国际化的加速发展，跨国经营已成为当今世界经济运行的主要模式和各国大企业的共同追求。据统计，目前跨国公司控制着世界私营生产性资产的 1/3，世界出口总额的 2/3。当今世界“500 强”企业，绝大多数是跨国公司，如摩托罗拉、可口可乐等，其子公司及分支机构已遍布世界许多国家和地区。西门子公司总结其 150 多年的发展史，把“国际化”看做是取得成功的最大秘诀。

11.7.1 跨国经营的条件

实行跨国经营，面对的将是更为复杂的环境和更多、更强的竞

争对手，能否取得成功，取决于多种因素，其中最根本的要靠企业自身的实力、水平、人才、机制等。为此，准备实施跨国经营战略的企业，必须首先练好内功，精心打造好自身条件。

（1）培养具有国际化经营水准的高素质人才队伍

春兰集团在推进跨国经营中，始终把国际化人才建设放在重要位置。公司每年从国内名校挑选优秀学生到春兰学院深造，培养多学科、多领域的高层次人才；每年选拔数十名优秀科技人员和高级管理人员到美、日等发达国家进修；待遇和发展空间并举，广招国外优秀人才加盟。目前春兰在海外有1 000多名外籍员工，在美、日等国家的研发机构中聘请了数十名当地科技人员开发春兰产品，他们已成为春兰向世界先进技术挑战的强大后盾。

（2）建立与国际接轨的组织管理机制

实行跨国经营的企业，从组织模式、管理体制、企业制度到财务管理、技术标准、产品质量标准等，都必须与国际接轨，符合国际惯例。为此，企业在走出国门前，要建立健全符合跨国运作要求的现代企业组织模式、符合国际规范的现代企业制度、跨文化管理的机制和习惯以及一套有效的信息网络系统。

（3）加强核心竞争力培育

到别人家门口抢地盘，没有高人一筹的“法宝”是不可能取胜的。只有掌握胜过当地企业的某种优势，才能成功进行跨国经营活动。这里所说的优势主要有两个方面。一是核心资产优势，包括企业占有的专利、商标、技术等，其中掌握核心技术是关键。春兰集团在空调领域对“声质量”、“结构有限元分析”等核心技术的研究三登国际家电业最高讲坛，冰箱领域“门送冷”冰箱获42国59项专利，这些核心技术大大增强了春兰集团在国际市场上的竞争力。二是规模经济优势，发达国家的跨国公司在海外兴办企业，带有普遍性的做法是投资集约化，一般都高达数亿甚至数十亿美元。

（4）打造国际化强势品牌

高知名度品牌在任何市场上都是最有力的武器，用之于跨国经

营，其作用更为突出。像奔驰、丰田、麦当劳、可口可乐等，它们能驰骋于世界，很大程度上靠的是有一个响亮的品牌。同样都是布娃娃，各国都在做，但只有芭比娃娃独领风骚，即使手工艺历史悠久的中国生产的布娃娃也无法与之分庭抗礼，这同样也是品牌效应的结果。

11.7.2 跨国经营的模式 ●

从全球范围看，企业跨国经营的基本模式有境外贸易、投资建厂、跨国购并、跨国战略联盟四种模式。前三种属于低成本境外扩张，既可为大型企业所用，对中小企业更为适宜。第四种一般只适用于规模较大、实力较强的企业。

(1) 境外贸易

境外贸易，或叫贸易先行，就是先通过境外代理商销售自己的产品，待产品被当地的经销商和消费者认可，市场需求扩大，并有了稳定的销售渠道后，再投资建厂。企业出口行为专家、美国密歇根大学的 Cavusgil 教授把企业经营的国际化分为五个阶段：国内营销阶段、前出口阶段、试验性地卷入阶段、积极投入阶段和国际战略阶段。境外贸易既是试验性地卷入阶段，也可以说是跨国经营的初级阶段。通过产品贸易实践，可实际熟悉国际商务活动的基本规则，了解当地的环境、文化、法律等情况，为采取后续行动做好准备，寻找时机。中国远洋运输集团在海外设立第一家公司——中远（英国）公司时，就经历了雇用英国代理揽货开展业务、派公司代表常驻伦敦、合资经营三个阶段。

(2) 投资建厂

境外投资建厂办企业，有利于突破各种关税和非关税壁垒，可利用当地的廉价劳动力或者是先进的技术和设备。近年来，以日本企业为代表，出现了移植“母厂”的做法，即在国内的“母厂”试验新的生产工艺，再将其中一些工艺运用于海外劳动力成本较低的地区。这种移植“母厂”的做法，对大型工业集团在竞争激烈的行业中保证利润率至关重要，同时还可以通过扩展在低成本国家

的业务来获得更大的市场。

(3) 跨国购并

跨国购并比自己新建企业能更快地进入海外市场，因而是跨国公司进行国际直接投资，进入国际市场的一个重要方式。2002 年 10 月，TCL 集团收购德国施耐德电器公司，仅用了 820 万欧元，不仅买下了该公司的全部生产设备、品牌及股权，而且成功绕开了欧盟的关税壁垒，打入了中国电视机生产厂家梦寐以求但因种种保护主义政策最难进入的欧洲大市场。

(4) 跨国战略联盟

借助跨国战略联盟，可以获取国外先进的技术和技能，如日本企业通过与美国公司建立跨国战略联盟，廉价获取了美国一流企业大量的技术创新成果，迅速提高了自己的技术水平，由此建立了日本企业强大的国际竞争优势；有利于开拓国际市场，西方许多跨国公司就是通过与日本企业联盟的方式，获得了进入控制严密的日本市场的机会；有利于分散各种风险，提高跨国经营成功的可能性；有利于避免因不同国家企业文化和管理风格不相容而可能导致的购并整合失败；有利于优势互补。

11.7.3 跨国经营的初始策略 ●

跨国经营迈出国门的第一步至关重要，迈错了，可能一出门就会碰得头破血流，或者立足未稳就败下阵来。因此，实施跨国经营战略，首先要选择、规划好初始策略。跨国经营的初始策略选择大致为：先易后难，或先难后易。所谓先易后难，就是先从竞争不激烈、能发挥自己优势，或文化背景相近的周边发展中国家入手，取得成功后再逐步向其他国家扩张和渗透。TCL 集团的跨国经营，第一步进军的是与中国文化背景比较接近的东南亚国家越南、菲律宾等，仅三四年时间就在这里形成了一定的市场规模，取得了显著的国际化效益。与 TCL 集团相反，海尔集团跨国经营采用的初始策略为先难后易，即一开始就把目标对准了美国、意大利等欧美发达国家，试图以这里成熟的市场经济和激烈的竞争环境来锻炼自己并

得到成长，并以在这些高难度市场上的成功带动其他市场的成功。从难处入手，障碍多，风险大，不易取得成功，而且对企业自身的实力、水平、知名度等要求高，能承受得起暂时的挫折乃至一定时间内的亏损。

11.7.4 跨国经营需要把握的几个问题 ●

从操作层面讲，实施跨国经营首先要认真进行国际市场调研和企业自身特点分析，在此基础上精心设计好战略策略，进行相应的组织机构调整，并按照国际通用的商务模式制作相关文件。更为重要的是，国际商战复杂多变，为了多几重胜算，以下五个方面的问题需要特别注意，重点关照。

(1) 慎重选择合作伙伴

找个合作伙伴，是跨国经营“走出去”的较便捷、较理想的方式。选择合作伙伴，要看其现实实力和发展潜力，看其知名度和信誉度，更要看双方之间能否形成优势互补。有学者认为，兼容（Compatibility）、能力（Capability）和投入（Commitment）这“3C原则”，是企业寻找合作伙伴的关键条件。如果合作伙伴具备3C条件，双方合作的成功概率就比较大。

早先的联想集团，虽有雄厚的技术开发实力，但在国际市场营销方面既缺“硬件”——海外销售渠道和关系，又缺“软件”——优秀的国际营销人才。着眼于扬“技术”之长，避“国际营销”之短，联想集团进军海外市场的第一步，是在香港寻找到了合适的合作伙伴——香港导远公司和中国技术转让公司。香港导远公司虽说资本和技术开发实力不能与联想比，但他们有在国际市场上进行计算机销售的经验，熟悉海外市场，有一定的渠道和关系。中国技术转让公司由中国银行、华润集团公司、中国保险公司等几家大公司投资经营，有雄厚的财政实力和良好信誉。1988年初，三方建立了合资经营的计算机销售公司——香港联想电脑公司，实现了比较理想的优势互补，当年营业额就达到1.2亿港元，收回了全部投资。

（2）努力推进“本土化”

国际化经营中的“本土化”，是跨国公司取得成功的一大秘诀，它可以融化人们对外来品牌的抵触心理，打破进入国的非关税贸易壁垒，缓解国际商务人才的匮乏。“本土化”有四个方面的含义：首先是思想观念的“本土化”，就是要学会按照所在国家人们的思想观念、思维方式来指导企业的市场运作及其他各种经营活动，可口可乐公司全球化经营策略的核心就是“本土化思维，本土化营销”；其次是营销策略的“本土化”，即运用所在国家消费者喜闻乐见的宣传方法推销产品，如可口可乐采用中国传统 12 生肖贺岁包装；第三是生产制作的“本土化”，即产销一地，如海尔集团跨国经营实行的是当地设计、当地制造、当地销售、当地融资、当地融智；第四是员工的“本土化”，即企业所需员工以聘用当地人为主。被称做“本土化”经营典范的默多克，1985 年以 2.5 亿美元收购 20 世纪福克斯公司 50% 的股权后，为利用该公司原董事长巴西迪勒在好莱坞的良好人际关系和卓越的管理才能，以年薪 300 万美元延聘其担任要职，由此很快打入美国市场。默多克控股的面向中国的凤凰卫视，面向印度的娱乐频道 Zee TV 以及针对印尼观众开办的体育频道 Star Sport 等，从节目生产到管理，从编辑到记者、主持人、语言风格，皆实行“本土化”。反之，日本许多大公司的海外企业管理多以日本人为主，日本业界人士认为，这是日本企业近年来国际竞争力下降的一个重要原因。

（3）高度重视跨文化管理

跨文化管理是跨国经营中的一个十分重大的问题，这是由两个方面决定的。其一，文化因素影响跨国经营战略，包括对市场选择的影响，对决定进入新市场方法的影响，对提供的产品和服务的影响等。如荷花图案在中国表示冰清玉洁、高贵典雅，而在日本却表示祭奠。其二，文化差异影响经营管理效果。《世界经理人文摘》曾对跨国经营管理中的文化困境这样描述：“全世界的驻外经理都不约而同地发现他们处于一个两难境地，夹在总公司和当地办事处

之间不知所从。”^①如美国一家化妆品公司要求其驻马来西亚的地区经理 John Watson 将公司的新产品摆上货架，但当地人既不喜欢香皂的气味，又嫌唇膏太贵。何去何从，成了 Watson 的难题，而这道难题就出在美国文化与马来西亚文化的差异上。跨文化管理的中心任务是解决文化冲突，基本模式有母国文化主导型、当地文化主导型、文化合作型、融合创新型。

（4）加强风险防范

加拿大圣托马斯大学跨国经营学科系主任 Karen Gulliver 指出：“国际商务的一个重要影响，就是打破垄断，而且会把垄断来一个 360° 转弯。这也就意味着公司在员工、客户、产品以及生产线方面都不再拥有垄断地位，而且任何一个行业都不是安全的。”^②跨国经营中的风险主要由国际商品与资本市场变动、国际经营环境变动等多种不确定因素引起，具体到一个企业，可表现为市场风险、产品风险、投资风险、购并风险、合同风险、外汇风险、政策风险等。根据风险可能造成的不同后果，风险防范有四种选择：一是回避风险，即对一些风险过大的方案应加以回避；二是减小风险，即对无法回避的风险设法减小它；三是接受风险，即在企业力所能及的范围内承担风险；四是转移风险，即通过向保险公司投保、分割风险单位——将面临损失的风险单位进行“化整为零”的分割、复制风险单位——增加风险单位的数量等，将风险转移出去或分散开来。

（5）积极应对反倾销

反倾销问题是跨国经营中经常要面对的一个重要现实问题。20 世纪 90 年代以来，欧、美、日等国家、地区对中国产品实施的反倾销指控愈演愈烈。据统计，它们针对中国的反倾销案件占世界反

^① 《跨国公司的文化管理问题（下）》，《中华工商时报》2003 年 2 月 18 日

^② Karen Gulliver：《知识经济时代的跨国经营战略》，www.zwmj.com.cn/jznr/no31.htm 2003-8-21

倾销案件中的比例已由 20 世纪 80 年代的 3.6% 猛增至目前的接近 20%，远远超出中国在世界贸易中所占的份额。与此相呼应，西方国家的贸易保护壁垒和“经济排外主义”日益增强。2004 年 9 月 16 日，西班牙鞋城埃尔切市大批中国鞋被焚烧，这次事件发出了一个信号：在自由贸易的大气候下，中国货品出口遇到的阻力非但没有减少，反而会逐步增加。因此，应对反倾销问题越来越成为中国企业国际化经营过程中的一个战略问题。就企业来说，应对反倾销一方面应着眼长远，更多地应通过提高核心能力来获得竞争优势，努力把自己建设成为名副其实的跨国公司，并加快跨国经营“本土化”步伐，在全球范围内形成网络化生产、研发、销售体系。这不仅可以通过内部转移价格方式规避反倾销问题，还可以利用与投资国政府的良好关系，在万一遭到反倾销诉讼时，使损失最小。另一方面，要在企业内部建立应对反倾销机制，培养熟悉国际反倾销法律的人才，配置应对反倾销的高效信息沟通体系。上海宝钢在最近几年应对国外反倾销案件中积累了很多经验，其中重要的一条就是他们在企业内部建立了一套符合国际标准的信息沟通系统，能够使企业在遭受反倾销时，迅速调用有关产品生产、营销信息，迅速制定正确的应对措施。此外还要加强与国内同行、政府以及非政府组织的沟通与合作，这样既可以壮大声势，又可以避免单个企业因应诉成本过高而难以支撑的问题。

11.7.5 项目外包 ●

项目外包指一个企业将其运营的一个或几个环节交给其他企业来做，本身专注于最具核心竞争力的那部分业务。“做你做得最好的，把其他的交给别人做”，这是项目外包最具代表性的口号之一，它用简单明了的语言道出了项目外包的真谛。

外包最早出现于 20 世纪 20 年代。90 年代以来外包浪潮风起云涌，逐步成为全球经济的热点。据《财富》杂志报道，目前全世界年收入在 5 000 万美元以上的公司都普遍开展了项目外包。在美国的 2 600 多万家企业中，采用项目外包方式的企业大约占了

2/3。国际数据公司报告显示，全世界科技外包业务市场将继续以每年7%的速度增长，但产业的调整和整合也将加速，其结果将形成一些提供全球性的外包服务模式以及全面性的商业服务的世界级大公司，而没有参与整合及外包服务的大公司和众多中小公司只能逐步走向消亡或沦为替别人打工的角色。

早期的项目外包只是降低成本的一种手段，因而属于战术层次的行为。经过数十年的发展，今天的项目外包已上升到战略层次，成为现代企业的一种管理模式，提高企业核心竞争能力的重要途径，推动企业和产业结构转型的重要力量。2004年2月9日，美国总统布什的首席经济顾问格雷戈里·曼基夫在有关项目外包的讲话中认为，“项目外包是一种新的国际贸易方式”。

从发达国家情况看，实施项目外包的动因大致有三种情况。第一种情况是策略性项目外包，主要考虑的是短期和即期利益，即通过外包降低和控制运营成本，减少非核心业务的投资，将这些资金用于发展核心业务。此外，通过项目外包还可将企业的不动产变现，增加现金流量。第二种情况是战略性项目外包，主要考虑的是企业的长远利益，即为了改进企业业务重点，将琐碎的营业活动外包出去，重点加强核心业务；同时，通过将项目外包给具有世界领先水平企业，以获得新技术、新技能和新工具，并借此分散经营风险。第三种情况是改造性项目外包，指通过项目外包，从根本上改变或改造企业的业务，实现企业业务转型；回应不断缩短的产品生命周期；重新界定同供应商以及和协作伙伴的关系；避开竞争者；降低进入新市场的风险。在实际运用上，一般来说，凝聚企业核心竞争力的战略环节不可以外包，对整个业务顺利开展具有决定性影响的业务不能外包，有可能使企业形成新的竞争能力和竞争优势的学习机会的生产活动不能外包。可以外包的项目或业务有：合作者能比本企业完成得更加出色的；合作者能够以更低的费用或更快的速度完成的；外包商能在销售方面取得更大成功的；需要在某一遥远的、具有不同文化的国家进行的；需要特殊能力的，如获取政府基金；需要昂贵资源但可能出现新型资源使其贬值的；在企业

内部进行代价太大的；投资回报率较低的。

案例分析

国际化——西门子成功的秘诀

现任西门子公司管理董事会主席海因里希·冯·皮雷尔在总结西门子公司一个半世纪发展史的经验时，把“国际化”视作其成功的首要秘诀。

早在创业初期，西门子公司就把国外业务放在与国内业务同等重要的位置。1847年成立公司时，有关章程上明确写着，如果冯·西门子的技术专利在国外得到运用，公司要给他预付利润。冯·西门子非常注重公司的国际化发展，以“远在世界的另一端”的商业探险为重要追求。从1850年在英国设立分公司，到1914年，西门子公司已经在10个国家成立了分公司，并在另外49个国家建立了168个办事处。西门子公司在国外建立销售机构之前，首先要建设自己的生产基地，可以说是我们今天称之为“销地产”模式的最早创造者。按2002财务年度的销售收入计算，西门子公司业务总量中，有79%发生在国外；其总数42.6万雇员中，在德国本土之外工作的有25.1万人，占59%。

由此可见，走出国门，大力推进国际化经营，是成就世界级公司的必由之路。这也是当今世界著名大公司的共同经验。

西门子公司跨国经营战略的主要特点是：

(1) 投资子公司以绝对控股方式为主

据统计，西门子公司业务量在1亿欧元以上的42家国外投资公司（机构），其中有35家为西门子的独资公司，其余7家为西门子公司多数控股。这种投资方式，既有利于西门子公司贯彻其全球战略，又保证了其国外投资机构经营管理质量。

(2) 既讲竞争又讲合作

在积极参与竞争的同时，西门子公司也非常重视与竞争对手的

合作。近年来先后在荷兰、日本和韩国等国家和地区，与一些著名大公司联手，实行强强合作。西门子（中国）公司总裁兼 CEO 贝殷思说：“竞争只是一方面，还有很多方面要考虑，比如盈利不盈利、适合不适合未来。”

跨国经营的主要目的是获得更大的生存空间并实现效益最大化，如果说在以往的跨国经营中，善不善于竞争是能否达成这一目的的决定因素，那么在全球经济一体化的今天，善不善于合作则成为新的决定因素。

（3）全面实施跨国经营的“本土化”

贝殷思强调：“做生意要像中国人在中国做生意一样。因为中国有自己的特点，我们最好来尊重这个特点。”西门子公司在国外销售的产品，大部分是在所在国（地区）或邻近国（地区）生产的。他们认为，人力资源和管理的“本土化”是跨国经营成功的关键。西门子（中国）公司有一条原则，凡来华的外国管理人员必须带出一名中国干部。

“本土化”是当今跨国经营的潮流，是现代跨国公司生存发展的必然选择。生产、销售的“本土化”是重要的，但更重要的是研发、管理和整体经营战略的“本土化”。

12 竞争战略

诺贝尔经济学奖获得者、竞争理论大师乔治·施蒂格勒 (George J. Stigler) 指出：“竞争系个人（或集团或国家）间的角逐；凡两方或多方力图取得并非各方均能获得的某些东西时，就会有竞争。”^① 竞争是市场经济的常态，企业的成败往往直接地取决于竞争战略的得失。

12.1 竞争战略类型 ■

竞争战略就是对企业经营活动中各种竞争行为的总体筹划和指导。它以企业经营中的竞争环境和各种竞争因素为思考问题、运筹帷幄的依据，确定企业展开竞争的方针、策略、手段和具体行动。迈克尔·波特把竞争战略描述为：“采取进攻性或防守性行动，在产业中建立进退有据的地位，成功地对付五种竞争作用力，从而为公司赢得超常的投资效益。”^②

竞争战略的核心是围绕竞争做文章，其出发点或者说中心任务是在某一特定产业或市场中建立竞争优势，基本手段是在同一使用

① （英）约翰·伊特韦尔等编，陈岱孙等译：《新帕尔格雷夫经济学大辞典》第1卷，经济科学出版社1996年版，第577页

② （美）迈克尔·波特著，陈小悦译：《竞争战略》，华夏出版社1997年版，第33页

价值的竞争上采取进攻或防守行为，最终落脚点是获得超出竞争对手的经营效益。竞争战略要回答和解决的基本问题是：本企业目前所处的或准备跻身其中的产业驱动竞争的因素有哪些？本企业如何投入竞争？围绕什么样的目标去竞争？竞争对手可能采取什么行动？本企业最佳的反击方式是什么？如何在长期竞争中获得最佳的位置？对这些问题的不同回答，决定了会形成不同的竞争战略类型。

竞争战略的类型可以从多个侧面进行划分，如从对抗性划分，有进攻战略、防御战略；从动态过程划分，有先发制人战略、后发制人战略、跟进战略。最能体现企业竞争战略本质特征的是迈克尔·波特提出的三种类型：成本领先战略、差异化战略、集中化战略。

12.1.1 成本领先战略 ●

成本领先战略也称低成本战略，指企业在保证与竞争对手提供同等的顾客价值的前提下，通过有效降低成本，使企业的全部成本低于竞争对手乃至同行业中其他企业的成本，以此获得竞争优势和同行业平均水平以上利润的一种战略。

降低成本可以通过多种途径来实现，如节约材料，使用廉价劳动力，最大限度地降低管理、研发、推销等费用，改进产品的设计或构成，追求规模经济效益等。要实现总成本的降低，必须从价值链入手，将内部价值链上每个环节的成本降到最低，改造整个企业的价值链以省略或跨越一些高成本环节。沃尔玛公司通过配送中心统一送货，有效减少了各个卖场的成本，形成了价格上的优势。戴尔公司通过直线式订购，省去了中间商环节，不但降低了价格，同时直接与顾客接触又降低了库存，减少了库存的成本。

实行成本领先战略的基本条件是：市场需求具有较大的价格弹性；所处行业的企业大都生产标准化产品，从而使价格竞争决定企业的市场地位；实现产品差异化的途径很少；多数客户以相同的方式使用产品；客户购买产品从一个销售商改变为另一个销售商时不

会发生转换成本，因而特别倾向于购买价格最优惠的产品。就企业自身来看，实行成本领先战略要求有好的产品；能降低生产经营成本并使之成为持久的过程；能从众多种途径获得优势；对竞争者的产品成本时刻保持高度关注。

实行成本领先战略可以给企业带来这样一些好处：使竞争对手在竞争中不能获得利润，而本企业则能获利，这可有效抵挡对手的进攻或对抗；提高同购买商讨价还价的能力，使企业在进行交易时握有更大的主动权；应对供应商原材料、零部件价格上涨的承受能力和灵活性强，有利于和供应商建立稳定的协作关系；有利于形成进入障碍，使潜在进入者望而却步；面对替代威胁时，较之本行业中的其他企业处于更有利的地位。

成本领先战略也存在不利因素甚至风险：第一，投资较大，要求企业必须具备先进的生产设备，以保持较高的劳动生产率，同时在进攻型定价以及为提高市场占有率而形成的投产亏损等方面需进行大量的预先投资；第二，技术变革会导致生产过程工艺和技术的突破，使企业的大量投资和由此产生的高效率优势迅即丧失，并给竞争对手造成以更低成本进入的机会；第三，由于企业集中大量投资于现有技术及现有设备，提高了退出障碍，因而对新技术的采用以及技术创新反应迟钝甚至采取排斥态度；第四，由于企业的注意力主要集中在降低成本上，可能导致忽视顾客需求特性和需求趋势的变化，丧失预见产品市场变化的能力，因而失掉客户和市场，这是成本领先战略最危险之处。要降低成本领先战略的风险，必须加强技术创新，改进产品，将成本领先与差异化结合起来。如日本的家电企业，早期采用的都是成本领先战略，模仿欧美技术。与此同时，他们很注意对欧美技术的改进及创新，走差异化战略，最终让别人成为追随者，成了目前世界的家电霸主。

12.1.2 差异化战略 ●

差异化战略亦称特色经营战略，指企业通过创造出与众不同的东西，使自己的产品或服务区别于竞争对手的产品或服务，从而形

成相对于竞争对手优势的一种战略。

迈克尔·波特特别看重“差异化”，他指出：“竞争就是‘差异’。”“所谓的竞争战略就是创造差异性，即有目的地选择一整套不同的运营活动以创造一种独特的价值组合。”“不要把竞争仅仅看作是争夺行业的第一名，完美的竞争战略是创造出企业的独特性——让它在这一行业内无法被复制。”^①他还强调，做战略并不是对未来进行那种类似“9.11事件”是否会发生的预测，而是做长期差异化分析。

差异化战略的核心是我有你无，形成竞争对手所没有的某种对顾客有价值的独特性。其实现的途径有很多，如产品差异化、服务差异化、市场差异化、渠道差异化、人事差异化、形象差异化等。差异化战略的理想形态是在几个方面都有其差异化特点。新飞冰箱的成功主要得益于产品的差异化，1996年新飞在国内首家大批量推出了全无氟环保冰箱；1998年研制出了比普通冰箱节电50%的“奋进者”无氟节能冰箱；2003年推出了日耗电量仅0.4度的“欧洲能效A+”冰箱；2004年推出的6CH和5CH两大系列8个品种的A++冰箱，能效指数超过欧洲能耗最高标准，成为节能家族中的佼佼者。

差异化战略的优势：可缩小客户的选择余地，建立其对品牌的忠诚，降低其对价格的敏感性；可利用客户对品牌的忠诚而有效地避开价格方面的竞争，使企业不必追求低成本即可增加利润，并获得溢价；独特性可形成进入障碍，增加新加入者的难度；在面对供方、买方压力和潜在进入者、替代产品威胁时，比其他竞争对手更为有利。差异化战略的风险：可能增加生产成本，失去价格优势，进而失掉一些客户，因为并非所有客户都愿意或有能力支付较高的产品价格；随着企业所处行业的发展进入成熟期，差异产品的优点可能为竞争对手模仿，削弱产品的优势；由于产品或服务同质化趋

^① 转引自陈琳琳：《“竞争战略之父”迈克尔·波特：竞争战略就是创造差异性来源》，《东方早报》2004年6月22日

势日益明显，客户对差异化的要求不断降低；扩大销售规模相对困难。

差异化战略是一个动态的系统过程，能否获得成功，既取决于企业自身的运作水平，又取决于消费者的认可程度。因此，有这样一些问题是需要充分认识和高度关注的：任何差异化战略都是为购买者创造价值，成功的差异化战略必须找到购买者认为最重要的价值所在；成功的求异者不只是创造价值，还应将其独特之处通过一个可信的方法告知顾客；差异化战略必须为其特殊地位付出代价，但同时也应将这种代价控制到最小，最好的方法是让竞争对手无法预料；在追求独特地位的过程中，在成本和差异化之间有一种平衡，成功的差异化应能找到这种平衡点。

12.1.3 集中化战略 ●

集中化战略亦称聚焦战略，指企业的经营活动集中于某一特定的购买者集团、产品线的某一部分或某一地域市场，以形成有限市场上专而精的竞争优势的一种战略。

集中化战略的要害是集中，即瞄准某个特定的用户群体，某种细分的产品线或某个细分市场，通过集中各种资源，形成较之于竞争对手的优势。集中化的表现形式有产品集中化、顾客集中化、地区集中化等，贯穿于这些形式之中有三个方面的要求：目标要集中，就是要像迈克尔·波特强调的那样善于取舍，不能什么都想干，都去干；资源要聚集，否则目标集中将失去意义；能量要积累，着眼长远，持之以恒。联合利华在实施集中化战略时采取了这样一些做法：企业集中化，1999 年把 14 个独立的合资企业合并为 4 个由联合利华控股的公司，使经营成本下降了 20%；产品集中化，果断退出非主营业务，专攻家庭及个人护理用品、食品及饮料、冰淇淋三大优势系列；品牌集中化，虽然拥有 2 000 多个品牌，但在中国推广不到 20 个，都是一线品牌；营销环节集中化，把自己不擅长的零售营销转包出去，专心制定战略计划，管理主要客户及分销商；厂址集中化，由此节约了 30% 的运行费用。

实行集中化战略的基本条件是：目标市场有足够的赢利空间和很好的成长潜力；企业具有完全不同的客户群，这些客户或有不同的需求，或以不同的方式使用本企业产品；在相同的目标市场群中，其他竞争对手不打算实行集中化战略；企业的资源不允许其追求广泛的细分市场；行业中各细分部分在规模、成长率、获得能力方面存在很大的差异，致使某些细分部门比其他部门更有吸引力。

集中化战略的好处表现在：便于集中使用整个企业的力量和资源，更好地服务于某一特定的目标；通过满足特殊对象的要求，有利于实现差异化或低成本或二者兼得；将目标集中于特定的部分市场，企业可以更好地调查研究与产品有关的技术、市场、顾客以及竞争对手等各方面的情况，做到“知彼”；战略目标集中明确，经济效果易于评价，战略管理过程也容易控制，从而带来管理上的简便。集中化战略最适宜于中、小型企业采用。集中化战略可能给企业带来的风险主要是，由于企业全部力量和资源都集中于一种产品或服务于一个特定的市场，一旦技术创新或替代品出现，原产品市场需求下降，企业势必受到很大冲击，使经营陷入困境。同时，由于消费习惯的变化或偏好的转移，产品销量可能变少，要求更新产品，因而会造成生产费用的增加，削弱集中化战略的成本优势。

成本领先、差异化、集中化这三种基本的竞争战略，在创造和保持一种竞争优势方面有各自不同的途径，因此它们在一个企业内通常不能并驾齐驱。然而，这三种基本竞争战略之间又存在着一定程度的融合与借重关系。比如说，采用差异化战略，常常需要考虑降低成本的问题，否则可能因成本太高而丧失原有的市场份额，只是这时对成本的考虑居于次要地位；采用成本领先战略，很多时候也要注意产品或服务等方面的改进，争取一定程度的差异化，否则，只有低成本而无差异化，不可能长久保持竞争优势；集中化战略虽说不寻求在整个行业范围内取得低成本或差异化，但它力争的是在较窄的市场范围内争取低成本或差异化。在竞争激烈的成熟市场，尤其是竞争者的品牌有很高的知名度和顾客忠诚度时，后来者要取得竞争优势，必须采取成本领先与差异化融合的战略，就是既

要降低成本，又要创造出差异化的价值。凡能成功做到这一步的企业，都有可能成为市场的领导者。丰田汽车公司并不是成本最低的汽车制造商，英国航空公司也不是航空业的成本最低者，但它们都做得很成功，其原因就在于它们把差异化和低成本统一起来，为顾客提供了最佳的效用-价格比。不过追求基本竞争战略的融合有很大的风险，当企业所提供的产品无论在低成本和差异化方面都无法为顾客创造足够的价值时，企业就会被夹在中间，处于一种不利的竞争地位。迈克尔·波特曾指出，一个企业如不能沿三个方向中的至少一个方向制定自己的竞争战略，就会被夹在中间，处于极其糟糕的战略条件下，几乎注定是低利润的；而一个企业对三种基本战略均适宜的情况绝无仅有，因为实施这三种战略有着潜在的不一致性，所以试图同时追求这三种战略几乎注定要失败。在有些情况下，企业能同时取得成本领先和差异化的优势地位，但这种情形只是暂时的，因为这“总是使自己易受强大的竞争对手的攻击”。^①

12.2 竞争战略选择

迈克尔·波特提出的基本竞争战略只有三种，要从中选择一种，看起来好像很简单，实则不然。科学的选择包含着一系列复杂的工作过程，是建立在对企业内外各种要素正确研判等基础之上的。

12.2.1 产业分析

决定竞争能否致胜的关键因素是行业竞争环境。无论采用何种基本竞争战略，其主要目的不在于短期的利润最大化，而在于长期发展并形成持续竞争优势，而要达到这一目的，离不开对产业分析，这也是选择竞争战略的重要前提和依据。

^①（美）迈克尔·波特著，陈小悦译：《竞争优势》，华夏出版社1997年版，第20页

对产业的分析，包括产业结构构成、各产业特别是本产业所处的生命周期、今后的演变趋势特别是技术创新趋势等。有不少曾占据行业领先地位的企业，因忽视或误解竞争环境中产业变化的征兆，最后导致自身的竞争优势遭受严重侵蚀或失败。如王安公司因为没有把握电脑的兼容性和小型化趋势，最终使其申请破产。当数字技术已经明显时，摩托罗拉的蜂窝电话主管罗伯特·N·威士伯却仍采用模拟技术而致力于小型化，并认为这种比香烟盒还小的手机足以抵御任何新技术的挑战，结果摩托罗拉在数字战中败走麦城。

产业景气是企业的竞争优势来源的一个方面，产业分析还应注意辨识产业景气。产业景气主要表现为某个产业的市场空间和技术发展趋向，按照市场空间的大小和技术的成熟程度，产业可分为“启蒙产业”、“成长产业”、“成熟产业”和“衰退产业”。启蒙产业的特征是市场需求还不明晰，消费者对于是否接受产品尚存疑虑，产品的市场范围狭窄，生产该产品的技术尚未成熟和标准化。成长产业的特征是市场需求潜力巨大，技术开始标准化，产品可以大规模生产，而且由于技术、资本和政策等进入壁垒导致进入者还不多，因而行业平均利润率非常高。成熟产业的特征是市场范围相对稳定，消费群体数量比较固定，产业内的企业数量也相对不变，产品技术成熟，短期内不大可能发生根本性的跃变，因此行业平均利润率通常很低。衰退产业的特征是市场萎缩、技术停滞和产品缺乏创新，这也往往表现为要素相对价格的提高。

12.2.2 竞争对手分析 ●

应对并战胜竞争，基础在自己，“知彼”是要害。竞争对手分析包括四项内容。第一，竞争对手识别。竞争对手泛指生产经营与本企业相同、相似或可以互相替代的产品或服务的企业，以及以同一顾客群为目标市场的企业。竞争对手有现实对手和潜在对手之分，相比较而言，现实对手易于识别，而识别潜在对手则比较困难；现实对手因在明处易于应对，而潜在对手因未显露威胁更大。

潜在竞争对手通常来自于：本行业外有很强实力可不费多大力气打进来的企业；进入本行业可使其产生明显协同效应的企业；其战略的延伸必将导致加入本行业的企业；可能前向或后向整合的客户和供应商。其中已经或倾向于实行多元化经营战略的企业，是潜在竞争对手的主要发源地。可能发生的购并也会造就出新的竞争对手。

第二，竞争对手目标分析。迈克尔·波特把考察竞争对手的目标看做是“竞争对手分析之第一要素”，其目的在于把握各个竞争对手对其目前地位和财务状况是否满意，是否会改变其战略，以及对外部环境变化或其他厂商行动可能作出的反应。竞争对手目标分析包括对手企业的总目标、各项业务目标尤其是财务目标、各个部门和子公司目标等。

第三，竞争对手战略分析，包括他们现在实行的是什么样的战略，未来可能实行什么样的战略，以及经营理念、经营方针、经营策略等。

第四，竞争对手能力分析，包括其现实和潜在的九个方面的能力，即财务实力、产品生产能力、研发创新能力、营销能力、领导决策能力、经营管理能力、成长能力、应变能力以及持久力。能力分析要注意找出竞争对手的强项与弱项、优势与劣势。通过上述分析，最终回答三个问题：谁是竞争对手？什么驱使着竞争对手？竞争对手在做什么和能做什么？

12.2.3 企业自身分析 ●

企业自身分析需要重点把握的问题是：本企业所处的生命周期，是初创期、成长期还是成熟期；本企业在市场中所处的地位，是“龙头老大”还是第二、第三，属第一梯队还是位居中游或下游；本企业的发展追求，是求大还是求精、求利（润）还是求名（牌），大又大到什么程度；通过审视企业间的竞争地位确定本企业的竞争地位，特别是本企业在本行业的竞争地位和准备进入产业、产品的竞争地位；本企业的优、劣势和长、短处，已有或可得的专业技能及竞争资源状况，特别是核心竞争力，这是选择竞争战略的根本依据。

20 世纪 90 年代，北京开了一家保真商城，并且是北京第一家

在所售商品上贴防伪标识的商城，曾被新闻界普遍叫好，然而开业400天后就关闭大吉。当时保真商城以服务北京市高收入阶层为目标市场，以经营各种高档商品为产品结构，以真诚、优质服务为企业形象。但是，保真商城实际上却没有支撑其战略的资金实力，以至于经销的商品越来越低档，不仅逐渐背离了原定战略的轨道，而且最终无法生存下去。

12.2.4 明确价值取向 ●

迈克尔·波特指出：“战略就是创造一种独特、有利的定位。”^① 战略定位有三个不同的原点：基于种类的定位、基于需求的定位和基于接触途径的定位。基于需求的定位，其核心就是根据客户的需求来确定企业的竞争战略。为此，要围绕三个方面的问题确定一个相对于竞争者而言较为独特的价值取向：你准备服务什么类型的客户？会满足这些客户怎样的需求？他们会期待或者寻求怎样的相对价格？波特强调，你的这种选择要和对手有所不同。如果你试图服务所有的客户，满足他们所有的需求，什么样子的价位都去满足，那等于没有价值，也很难说你有一个竞争的优势。安特法汽车租赁公司，将服务对象区分为旅行者租车、车无法用了需要租车、自己的车送去修理需要租车等不同情况，决定把自己的重点放在家庭的或者是城市的租车市场，做出了特点，成为北美最大的汽车租赁公司。这说明，“战略需要有一个独一无二的价值的取向”^②。同时，还要有一个与竞争对手不同的、为客户精心设计的价值链，这是良好战略的一个特点。如果你的竞争优势和别人都一样，那就没有什么价值。因此，必须建立不同的价值链，这样才能够更好地满足客户的需求，比竞争对手做得更出色。安特法公司把更新、更有效率、更好地满足顾客需求作为经营的一个重点，为此

① 迈克尔·波特：《什么是战略》，《哈佛商业评论》2004年1月号

② 迈克尔·波特：《战略需要有一个独一无二的价值的取向》，
finance.sina.com.cn 2004-6-18

在价值链当中做了不同的调整。他们的办事处分散在大都市的各个角落，顾客在住地附近就可以租到车，他们还可把车开到顾客住的地方去交车。

12.2.5 善于作出取舍 ●

选择就是有取有舍，只有善于取舍的企业才能成为富有特色的企业，只有富有特色的企业才能形成自己的优势。企业之间的竞争体现在很多方面，如果说应对竞争有什么灵丹妙药的话，那么这种灵丹妙药就是也只能是一种既适合本企业又与众不同的经营方式。找到了这种经营方式，不仅会使你做到在业界与众不同，而且会避免和竞争对手迎头相撞。迈克尔·波特强调：“不要把竞争看做是争夺第一的竞争，而是通过竞争变得与众不同，更独特。”^①

对企业来说，“做什么，不做什么”乃是最重要的战略选择。鱼和熊掌不能兼得，应有所为有所不为。许多企业常犯的错误就是试图做的事情太多，不愿意舍弃一些东西，不愿意作出选择。针对这种情况，迈克尔·波特明确指出：“战略就是在竞争中做出取舍，其实质就是选择不做哪些事情。”^②取舍表现在很多方面，有来自产品种类、特点的取舍，有来自于价值链的取舍，等等。Neutrogena 肥皂公司针对敏感性皮肤的顾客，选择一种温和的、酸碱平衡的配方，生产的香皂不含有害物质、无残留物。为达到这一效果，此种香皂部分放弃了清洗能力和除臭能力，对特别脏的、异味强的清洗要求不太管用。但是这种香皂做成功了，因为它能满足特别的需求，而这个需求来自很大一批人。这是产品特点取舍的一个例子。美国西南航空公司提供了在价值链上取舍的范例。该公司的飞机利用率比其他公司高得多，一架飞机起飞周转时间只有 15 ~ 20 分钟。为了这个效率，他们不飞长距离航线和枢纽机场，不在

① 转引自白柯：《波特：竞争战略让你成为惟一》，《中国经营报》2004 年 6 月 28 日

② 迈克尔·波特：《什么是战略》，《哈佛商业评论》2004 年 1 月号

飞机上提供餐点，不受理指定座位、跨航线行李转运，机上不分商务舱、公务舱、经济舱，都是一个级别。放弃非优势市场，这又是一种取舍，也是许多跨国公司竞争战略的一个重要部分。1999 年海尔集团在进军美国市场时，就采取了类似的策略，舍弃其他，专做小型冰箱，仅用了 3 年时间，海尔的小型冰箱便占据了美国小型冰箱市场 25% 的份额。取舍作为战略层面的问题，他人很难模仿，因为竞争对手模仿一件事不顶用，而模仿整个战略就比较困难。

12.3 竞争力结构与评价 ■

竞争是力量的较量。竞争战略的选择、制定以力量为基础，竞争优势的得失依竞争力强弱为转移。在市场经济条件下，资源配置是通过竞争实现的，企业竞争力的大小强弱，决定了其获得资源的多寡好坏及由此创造的利润的高低。

12.3.1 竞争力结构 ●

竞争力是一个组织在与竞争者对抗时所表现出来的各种能力的总和。企业竞争力主要指一个企业相对于竞争对手所具有的占有市场、获得利润的能力，它渗透在企业的方方面面，是企业各种能力要素的聚合，具体可分解为如下一些方面：

(1) 员工能力

今天的员工已不是传统意义上的劳动力，而是一种资本——人力资本，是企业的一种有形资本和无形资本的融合体。衡量员工能力的指标通常包括：员工的数量及结构、科学文化素养、专业水平等。知识经济时代，企业员工重在质量而不在数量，规模庞大但素质低下的员工，只能是企业的累赘，降低企业竞争力；素质高、能力强的员工，不仅是企业竞争力的重要组成部分，也是其他竞争力要素的倍增器。无论何时，只要有人问山姆·沃尔顿，在沃尔玛快速发展的过程中什么是最重要的因素，他总是这样回答：我的伙伴们。一个具有高知识、高智商、高水平、高能力且能形成优势互

补、团结协作、众志成城的企业团队，是任何对手都无法战胜的。

（2）资源能力

从本质上说，企业竞争力主要由市场竞争力和资源竞争力两大部分组成，而企业资源既是市场竞争力的基础，又是企业竞争力可持续发展的保证。资源竞争理论认为，企业是以自己的资源与其竞争对手争夺顾客，资源是最关键的战略因素。衡量资源能力主要有三项指标：一是资源占有量，同等条件下，资源占有量决定企业竞争力的大小，其中主要优势资源占有量又起关键作用，这包括黄金地段、先进生产线等有形特殊资源和特殊技能、先进管理方式、知识产权、商业秘密等无形特殊资源；二是资源持久力，拥有资源是重要的，但更重要的是能否持久拥有；三是资源效用发挥水平，资源不会自动生成竞争力，它对企业竞争力的影响取决于其效用的发挥水平，这有赖于企业分配调度、协调运用资源的能力。20 世纪 60 年代，夏普公司在电视机和收音机技术领域形成了资源优势。为保持这一优势，该公司实施逆向整合，研究发展特殊半导体、电子计算器，90 年代初又发展液晶显示器、摄像机，不仅使其技术资源得到充分发挥，并在发挥过程中得到不断提高。

（3）技术能力

技术是现代企业发展力、竞争力的源泉和原动力，拥有最先进的技术对企业竞争力的强大支撑作用是不言而喻的。技术能力首先是技术装备水平，它决定企业产品的数量、质量，进而影响企业的竞争能力和获利能力。衡量企业技术装备水平的指标包括：人均技术装备水平、设备新旧程度和先进程度。其次是手中所掌握的先进技术。决定现代市场优势的根本性因素是新技术、新技能，能否掌握一种或几种关键性的、被同行业或公众认为最先进的技术，对企业竞争力有至关重要的影响。特别是原创性制造技术、专利技术等，它们作为一种技术垄断，可为企业创造一定范围的市场垄断，使企业获得较长时期的超常利润。再次是研发能力，这既是企业竞争力的重要组成部分，又是决定企业竞争优势持久与否的重要条件。研发能力主要由企业研发人员的数量和素质、投入研发的经费

总额及其所占企业销售收入的比例、推出新技术和新产品的速率等指标来反映。

(4) 生产能力

生产是企业利润的源泉。企业的产出既可能是产品，也可能是服务，或者二者兼有。生产能力通常可用生产效率、生产柔性、产品质量三组指标来衡量。效率指标包括劳动生产率、原材料和设备利用效率等；柔性化程度可通过转产的时间耗费以及企业的跨组织参与性等指标来衡量；质量指标可用优等品率和产品合格率来反映。服务性企业的生产能力通常用服务范围、服务项目等指标衡量。

(5) 产品竞争能力

产品在市场上的竞争优势是企业现有超额利润的来源，表现为企业的显在竞争力。衡量产品竞争能力的指标主要有：产品个性特征，包括产品的性能、质量、包装、寿命以及被模仿和替代的难度等；产品价格，正常情况下它是反映产品有无竞争优势的重要标准；售后服务（服务性企业的产品竞争能力衡量指标主要看其服务的品种、速度、质量等）；产品市场表现，通常用产品销售率、市场占有率来衡量。目前多数企业评价产品市场表现主要通过产品赢利能力来计算，其公式为：

$$\text{总资产贡献率} = (\text{利润总额} + \text{税金总额} + \text{利息支出}) / \text{平均资产总额} \times 12 / \text{累计月数}$$

此外，产品是否有很大的延展空间和捕获富有潜力的新商机，也是衡量其市场表现的重要方面。

(6) 营销能力

在买方市场条件下，企业的营销能力甚至是比生产制造能力、产品竞争能力更重要的竞争力因素。衡量营销能力的基本指标为：营销资源，包括营销资金投入强度（营销支出占销售额的比重）、营销队伍、营销网络；营销管理，包括销售合同执行情况、货款回收情况、营销策略和市场信息系统建设等；营销效果，主要通过品牌声誉、市场占有率、新产品增长率、产品分销促销及定价效果等

来衡量。

(7) 财务能力

财务能力主要体现在三个方面：资金自有率，企业自有资金比率大，说明企业偿债能力强、承担风险的能力高、自我发展的能力充足，因而竞争力也就相对强；融资能力，企业融资渠道多、数额大、成本低，说明企业信誉度高、财务能力强，因而竞争力也就相对强；资金利用情况，企业全部资金中处于呆滞状态的资金越多，其承担风险的能力越低，因而竞争力也就越低，特别是自有资金增值情况，是反映企业竞争能力强弱的重要指标。

(8) 组织能力

现代企业之间的竞争是系统与系统的对抗，组织能力强，有利于企业更加有效地利用各种资源，形成整体竞争力。组织能力主要体现在企业高层决策者的战略运筹能力、中层管理者的执行能力以及各级管理者的管理控制能力、协调能力和应变能力等方面。战略运筹能力在企业组织能力中起着核心作用，它主要通过高层决策者特别是总经理对企业环境的认知把握能力、掌握和判断各种信息的能力、有无远大目标和创新精神、有无明确的经营战略、能否及时果断正确地进行决策、决策风险意识的强弱等反映出来。市场竞争瞬息万变，应变能力无疑是衡量一个企业竞争力强弱的重要指标。组织能力的强弱，一方面取决于企业决策管理队伍状况，另一方面还取决于企业的组织机制是否健康、管理模式是否先进、规章制度是否科学合理。

(9) 营运能力

企业的竞争能力及赢利能力直接取决于企业的营运能力。企业营运能力综合反映在企业资产的应用效率和赢利能力上。资产应用效率通过企业的财务数据表现出来，可用存货周转率和一定时间段内应收账款周转率、积压商品物资比率、固定资产闲置率等指标进行衡量。利润最大化是企业经营的基本目标，只有赢利，企业才能生存和发展，才有能力去应对风险与竞争。因此，企业营运能力的好坏，最终还要看赢利能力的高低。企业赢利状况包括赢利额和赢

利率两个方面，赢利额的变化用利润增长率指标反映；赢利率的变化用资金利润率、成本利润率和销售利润率指标反映。

(10) 文化能力

日本丸红经济研究所所长杉浦勉认为：“文化力与‘创造力’密切相关，在信息化和全球化时代是最能吸引人们‘注意力’的有力资源。”“具备文化力的企业，其销售额和利润率都更高；具备文化力的街镇和城市更能吸引人和企业，税收也更高；具备文化力的国家也能从世界吸引游客和投资，从而变得更加富裕。”^①文化能力具有整合员工的思想行为、整合企业资源的重要作用。优秀的企业文化，通过对员工思想、行为的有效整合，可以增强企业的凝聚力，这种凝聚力对外就是一种竞争力。借助强势文化，企业可以有效整合更大范围的资源，迅速提高市场份额。如海尔集团在对外兼并过程中，海尔文化在整合被兼并企业资源方面就起到了非常突出的作用。企业形象，包括品牌、声誉等，作为企业文化的重要组成部分，是企业竞争力甚至生存的根本。有口皆碑的企业声誉和品牌，是竞争者很难攻破的防线。特别是企业声誉，可以说是企业的生命线，赢来不易，要毁掉却很简单。不少企业的失败，不是败在了竞争者手下，而是因丧失信誉，败在了自己的手下。如被称为“失信破产第一案”的当事者南京冠生园食品有限公司，2001年因“月饼陈馅事件”被媒体曝光后，举国为之哗然，最终使这家有着70年历史的老字号知名企业毁于一旦。

(11) 学习能力

知识就是力量，学习是获取知识的惟一途径。学习推动创造，创新源于学习。当今时代，科学技术的进步加速，知识技能的衰减率加大，产品的更新换代期缩短，不具备学习创新能力的企业以及其他组织，不可能有旺盛的生命力和较强的竞争力。学习竞争，创新竞争，已成为现代组织特别是现代企业之间竞争的重要内容。

^① 转引自《“文化力”推动新经济》，《参考消息》2004年10月7日、9日第4版

“成功的公司是一个能进行有效学习的公司。”^①

以上列举的企业竞争力要素，它们之间的划分只是相对的，换一个角度还可以做另外的概括、划分。可以说，凡是构成企业这一实体的各种必不可少的要素，都是企业竞争力的有机组成部分。在企业总体竞争力中，各种要素的作用不是孤立的，一个企业的竞争力是该企业各种竞争力要素的函数。不过，对各种要素的地位又不可等量齐观。一个企业要使各种竞争力要素都很强当然最理想，但却很难做到。事实上，只要其中的某个方面能超越对手，就可能具备战胜对手的能力。

12.3.2 竞争力评价 ●

目前，有关企业竞争力评价的技术性操作方法很多，如基于技术的评价、基于资源的评价、基于能力的评价等，不少学者、咨询机构甚至有的企业还设计出了比较完整的评价指标体系。鉴于竞争力评价的复杂性，设计评价方法也好，运用某种方法进行具体的评价也好，都应注意把握如下一些基本原则，解决好竞争力评价过程中的方法论问题。

(1) 条块分析与系统分析结合

从某个方面或某个业务单元入手进行企业竞争力状况分析，一方面可以说明这个方面或这个业务系统的竞争力水平，另一方面可以为分析整个企业的竞争力水平打下基础。但是企业整体竞争力并非各竞争力要素简单相加之和，因此评价企业竞争力必须贯彻系统思想，把企业竞争力看做是一个系统，建立一套系统化的评价体系，从各要素之间内在的有机组合中寻找最后结论。

(2) “硬件”分析与“软件”分析结合

形成企业竞争力的既有“硬”要素，又有“软”要素，是两

^①（美）阿里·德赫斯著，王晓霞、刘昊译：《长寿公司——商业“竞争风暴”中的生存方式》，经济日报出版社、哈佛商学院出版社 1998 年版，第 10 页

者有效匹配与科学融合的结晶。评价企业竞争力，必须“软”、“硬”兼顾。“硬”要素属于显性要素，比较容易识别和评价。“软”要素属于隐性要素，难于识别和准确评价。但“软”要素是竞争力的变量因素，它决定着“硬”要素所蕴含的竞争力能否发挥出来并为企业创造出真正的竞争优势，也只有它才能解释为什么不同企业的产品或同样的产品在市场上会有不同的竞争力及竞争结果，因此评价企业竞争力要特别重视对“软”要素的分析。

（3）定性分析与定量分析结合

构成企业竞争力的各种要素，有的可以通过一组数据定量反映出来，有的则不便或不适于直接用数据表达，只能作定性分析。所以，在对某个企业的竞争力进行评价时，应将定量分析与定性分析结合起来，而且应以定量分析为主。只能通过定性描述的，定性指标要明确其含义，并按照某种标准赋予其相应的值，使其能够恰如其分地反映指标的性质。

（4）静态分析与动态分析结合

一方面，任何一种竞争都有互动性，己方行动成为彼方行动的诱因，反之亦然。另一方面，企业是发展变化的，企业竞争力也必然随之而发展变化。竞争力分析，既要着眼于现实做静态分析，否则无法得出现实所需要的结论，不能看到企业目前的优劣短长及找到今后的努力方向；又要着眼于未来发展做动态分析，否则可能得出脱离不断变化着的市场、不断变化着的企业、不断变化着的竞争对手的实际的结论，对企业竞争战略的制定形成误导，使已经形成的竞争优势不能持久，并最终丧失可持续发展能力。

（5）正面分析与反面分析结合

所谓正面分析，指通过分析找出企业的优势和长处所在。所谓反面分析，指通过分析发现企业的劣势和短处有哪些。任何一个企业都不是完美无缺、无懈可击的，大有大的难处，小有小的得意之作。扬长避短、以长击短是企业竞争致胜的不二法门，只有把正面分析与反面分析结合起来，才能比较全面、准确地认识企业竞争力的状况，以便于通过扬长补短来增强企业的竞争实力，并扬长避短

地制定竞争战略，参与竞争、应对竞争。

(6) 分析自身与分析对手结合

竞争是一种对抗，对抗的结局由双方比较实力决定。竞争力本质上是对抗能力，一方竞争力的大小只有在与对方的比较中才能得到正确显示。因此，评价企业竞争力，既要分析自身，又要分析对手，而且要以对手的竞争力作为评价自身竞争力的重要参照系。否则，只看自己不看对手，由此得出的竞争力评价结果毫无意义。以对手的竞争力作为参照系，又是判断自身优势与劣势、长处与短处的基本途径，因为所谓的优劣短长，也是比较对手而言的。

12.3.3 竞争力培育 ●

企业竞争力是企业员工主观努力的结果，需经有目的的培育、打造才能形成，其中带普遍意义的基本要求是：

(1) 着眼长远，在积蓄、发展上下功夫

一个企业，要真正形成一种能保证获得较长时间竞争优势的能力，决不是一朝一夕所能做到的。它有一个不断积蓄、不断巩固、不断发展的过程，有的需要几年，有的可能需要十几年。那些国际知名企业，如福特、奔驰、丰田等，它们之所以有强大的竞争力，大都有数十年的积蓄，有的甚至是百年老店。反观年年评出的世界500强，其中总有一些沉浮，沉下去的往往是那些缺少竞争力厚重感的企业。其实，竞争力很多时候是作为一种潜能而存在的，它根据实际需要来释放，只有厚积才能薄发。为此，现代企业家要有长远眼光，多为企业强根固本着想，不搞急功近利，不为一城一地之得而使企业丧失元气，通过不断地积蓄、巩固、发展，培育出能为企业带来长久效益的竞争力。

(2) 努力开拓创新，不断为企业竞争力注入新的活性因素

创新是企业发展的主要动力，也是竞争力的重要源泉。加里·哈默尔在与普拉哈拉德合著的《竞争大未来》一书中指出，企业必须打破旧有的思想框架，以积极开放的胸怀去思考、接受不同的经营架构，从而在创新中掌握竞争优势。模仿可以使企业迅速缩短

同竞争对手的差距，但只有创新才能使企业具有与众不同的竞争力。借创新之力求发展，通过创新来培育、强化竞争力，这是成功企业的一条基本经验。

（3）注意发现和培植竞争力新增长点

在企业内外环境和各种资源中，都隐含着可能成为企业竞争力的成分或因素。这些成分或因素就是企业竞争力的新增长点，如能及时发现并予以精心培育，对发展壮大企业竞争力具有重要意义。20 世纪 70 年代，NEC 意识到与计算机结合是未来通信业的发展方向，因而及时调整战略结构，制定了 C&C（计算机与通信）战略，大力开展这方面的开发，并成立专门机构对执行情况加以监督，使其在该领域抢得先机，形成了竞争优势。

（4）纳入绩效管理，创建竞争力良性生长机制

绩效管理是现代企业管理的一种重要手段，对提高企业生产力水平和经营效益有着显著的意义。把竞争力培育纳入绩效管理，使企业及其子系统（部门、流程、工作团队和员工个人）的工作表现和业务成果与企业竞争力培育保持一致，有助于形成竞争力生长良性循环机制，推动竞争力不断向前发展。为此，绩效管理应当根据企业总的战略要求，将竞争力的培养与提高作为重要内容，特别是在确定绩效评价计划时，要注意从培育企业竞争力的角度出发，将企业竞争力指标分解成下一层次的竞争力要素，经层层分解，直至落实到具体的工作岗位，以使竞争力培育成为全体员工的共同责任、一致行动。

12.3.4 核心竞争力 ●

核心竞争力也称核心能力，这一概念最早是由普拉哈拉德和哈默 1990 年在《哈佛商业评论》上发表的《企业核心能力》一文中提出来的。有关企业核心竞争力的研究成果很多，但到目前为止，对究竟什么是企业核心竞争力并未形成完全一致的看法。从理论上定义核心竞争力不难，但一回到实践中往往引起质疑。这里的问题在于，核心竞争力本身就是一个抽象的、相对的概念，并没有适用

的是企业的核心竞争力。1975 年成立的微软公司，到 20 世纪 80 年代初就让同行业乃至全世界刮目相看，比尔·盖茨不久就成了世界首富，这主要归功于他们在微电脑软件开发方面所形成的核心竞争力。第二，它是企业竞争优势的源泉。现代企业竞争集中于核心竞争力的竞争，核心竞争力已成为现代竞争的制高点，掌握了核心竞争力就等于控制了竞争主动权。许多国际著名企业之所以能在日趋激烈的竞争中保持长盛不衰，重要原因在于他们都有独到的核心竞争力。如戴尔公司的核心竞争力在于高效的供应链管理，依靠这方面的优势，戴尔公司敢于并能够同微软等一争高下。第三，它是企业制定战略的重要依据。核心竞争力决定了企业有效的战略活动领域，一个企业所制定的战略是否科学，关键看其是否正确合理地运用了其核心竞争力。可以说，真正高明的战略是把企业的核心竞争力发挥到极致的战略。第四，它是企业持续赢利能力的载体。核心竞争力本质上是一种垄断性和独享性的经济资源，一方面它能使企业在创造价值、降低成本、提高各种资源的运营效率等方面比竞争对手做得更好，为企业创造出较高的赢利率，另一方面它保证了企业竞争优势的持久性和进入壁垒，能为企业带来超常的利润，从而推动企业持续、快速、稳定地成长。

核心竞争力是企业竞争力的支柱，其强弱状况不仅直接决定企业竞争力的强弱，而且这方面的得失对企业的影响往往是致命的。如“巨人集团”开始致力于软件技术开发，并把它作为核心竞争力来构建，取得了很大成功。然而成功后却不注意对其进行维护，后来匆匆进入房地产和保健品产业，分散了公司的资源，削弱了核心竞争力，最终使“巨人”倒下。核心竞争力的形成非一日之功，形成后必须通过持续、稳定的支持，使其不断得到巩固和发展。一方面应把维护、巩固核心竞争力作为企业长期的战略任务，定期和不定期地对其发展状况进行检查，尤其是在推进重大战略决策时及时修正偏差；同时要加强对核心能力携带者的管理和控制，培养他们对公司的忠诚度；自行设计生产核心产品，避免技术秘密的扩散。另一方面，要努力推动核心竞争力的发展，因为发展是最有效

的巩固，只有不断发展才能不断巩固。

12.4 竞合——竞争战略新走向 ■

现代企业的竞争环境正在经历四个方面的重大变化：买方市场，市场需求呈现出多样性，企业之间的竞争变得越来越激烈；顾客需求个性化、质量化，对企业及产品的期望值越来越高，忠诚度越来越低；科学技术日新月异，高科技产业化及向传统产业全面渗透，对企业技术水平、管理水平的要求越来越高；全球化市场逐步形成，技术和信息迅速普及，使很多产品走向同质化，差异化越来越小。这些变化正在挤压甚至削减成本领先战略、差异化战略与集中战略这三大传统竞争战略的优势，推动竞争战略由以往的一味强调竞争向合作竞争方向发展。

战胜竞争对手，甚至将其置于死地，以便从其手中抢夺市场份额，这是长期以来企业界传统的竞争思维模式。靠战胜对手来扩大市场份额，且不说战胜对手不易，而且往往即使战胜了，自己也弄得伤痕累累。过度的竞争不仅使企业外部环境恶化，还会使企业错失许多良机。面对变化了的竞争环境，要求现代企业变换思考问题的角度：不是想着“蛋糕”就那么大，大家在同一块蛋糕里拼死争夺，而是想着如何联合起来把“蛋糕”做大，按贡献大小分割。这样做的结果是，大家可能分的都比以前多，参与合作的各方都能得到比较满意的结果。此外，由于市场需求个性化，差异化特征越来越显著，单凭一家企业也无法满足市场要求。为此，越来越多的理论家、企业家提出了现代竞争战略的新思路——竞合，就是把竞争与合作结合起来，在竞争中保持合作，在合作基础上展开竞争，竞争与合作交互作用，达到优势互补，互惠互利，实现双赢。

既讲竞争又讲合作，已成为现代竞争理论与实践的一种重要趋势。西方著名经济战略伙伴研究专家詹姆斯·穆尔在《竞争的衰亡》一书中指出，企业竞争不是要击败对手，而是要联盟广泛的共同力量创造新的优势。当今企业不管是为了扩大原有市场还是开

拓新的市场，都要注重与其他公司的合作，形成以发展为导向的经营协作群体，以求共享市场，各得其所。IBM 公司由于与供应其特制零件的 NABS（北美螺丝钉公司）建立了伙伴关系，使 IBM 的订货周期由原来的 10 天缩短至两天，大大降低了以往由于零件到货不及时、生产线闲置造成的巨额成本。此外，基于合作竞争的战略考虑，NABS 还帮助 IBM 设计可用于未来产品的零件。通过合作竞争，无论是 IBM 还是 NABS，都从中获益匪浅。苹果公司在 20 世纪 90 年代初提出建立“苹果生态联盟系统”，就是像“生态链”那样集成企业产销群体，充分发挥销售商、供应商等协作者们的积极性，从而使该公司走出困境，实现跨国经营高速发展。如果说企业与销售商、供应商之间的合作还不足称道的话，直接竞争对手之间的合作竞争也已得到认同并开始出现。如英国的爱立信、德国的西门子、芬兰的诺基亚等跨国公司，在制定 TDMA 数字移动电话标准时，相互合作，共同推广 GSM 标准，各方在 GSM 设备市场上均获得丰厚利润。IT 业所形成的新游戏规则强调：弱化绝对竞争，强调协同竞争；避免两败俱伤，实现共生共赢。

12.5 危机管理 ■

任何一项事业，任何一个组织，在其进步发展的道路上都不可能是一帆风顺的，往往是机遇与挑战并存，成功与危机相伴。世界上没有攻不破的堡垒，同样也没有击不垮的组织。企业犹如一座大厦，建起来需要大量的人力财力物力和时间投入，倒下去则不过在顷刻之间，而导致其坍塌的危险因素又无时无刻不在孕育之中、潜伏在企业的生存环境之中，一有机会就会突然爆发。特别是当今时代，国家之间、行业之间、企业之间的竞争日趋激烈，企业的生存环境充满变数，遭遇危机的概率大大增加；信息社会，新闻的复制、传播速度惊人，信息受众的主动参与意识极强，一件不起眼的小事就可能导致一家大企业垮掉。因此，如何有效预防和正确处理危机，已成为现代企业经营的一门必修课。正如史蒂文·芬克

(Steven Fink) 指出：企业主管都应当像认识到死亡和纳税难以避免一样，必须为危机做好计划：知道自己准备好之后的力量，才能与命运周旋。可以说，不懂、不会危机管理的企业，不是真正合格的现代企业。目前，西方大型企业大都建立了危机管理机制。伦敦证券交易所规定，上市公司必须建立危机管理体制，并定期提交报告。据统计，在全美国的企业中，有近 8 万人是专业的危机管理人员。美国、加拿大现共有 400 多家独立的危机管理咨询公司，专门为企业提供危机管理的咨询业务。

12.5.1 危机定义及类型 ●

广义的企业危机，指会给企业造成负面影响的一切问题或事件，比如说从最简单的消费者投诉到具有重大影响的公司丑闻，都可以归入企业危机的范畴。狭义的企业危机，指危及企业形象乃至生存的突发性事件或灾难性事故，它通常会给企业甚至公众造成较大损失，损害企业的声誉和利益，使企业陷入某种程度的困境，严重的会导致企业垮台。“那些能够预防的‘危机’都只能称之为问题，只有那些无法预知的、被忽视的、具有颠覆力的意外事故，才算得上是真正的危机。”^①

危机管理指企业调动各种可用资源，有针对性地采取各种相应措施，对可能发生的危机加以监测、防范，尽力避免其发生；一旦发生能有效加以控制、化解并消除其消极影响，甚至将危机转化为“机会”的一套机制。危机管理主要关注的是狭义上的危机。

“危机就像普通的感冒病毒一样，种类繁多，无法一一列举。”^② 危机学家罗森塔尔 (Uriel Rosenthal) 根据危机发展和终结的速度，将其分为四类：龙卷风型，这类危机来得快，去的也快；

① (美) 劳伦斯·巴顿著，符彩霞译：《组织危机管理》(第 2 版)，清华大学出版社 2002 年版，第 3 页

② 诺曼·R·奥古斯丁等著，北京新华信商业风险管理有限责任公司译：《危机管理》，中国人民大学出版社 2001 年版，第 7 页

腹泻型，这类危机往往酝酿很长时间，但爆发后结束得也快；长投影型，这类危机突然爆发，但影响深远；文火型，这类危机来得慢，去得也慢。企业危机常见的表现形式有：信誉危机，因某种不良行为使企业信誉受损；产品危机，因产品质量、性能等存在缺陷引起广大消费者不满；环境危机，因企业生产污染了周围环境被公众抗议或受政府制裁；人员危机，高级管理人员和掌握核心技术的人员被竞争对手挖走，或企业高层出现人事变动，使企业生产经营产生巨大震荡；法律危机，因某种纠纷使企业陷入官司当中；信贷危机，指因企业丧失信誉而使资金来源枯竭，经营难以为继；由于决策失误、发生重大事故导致的危机，等等。这些危机，可能由人为因素造成，如经营管理不善、人为破坏等，也可能由非人为因素造成，如自然灾害；可能由企业内部原因造成，如决策、管理等出现问题，也可能由企业外部原因造成，如社会宏观环境出现重大变故等。但全面分析，企业危机的起因大都是外部变量和内部变量共同作用的结果。

危机管理要求根据危机的不同类型作出不同的反映，但在具体实施上，有关专家经过较长时间的研究总结，认为一个完整的危机管理实施过程通常包括四个阶段的工作：危机前的预防阶段、危机前的准备阶段、危机爆发后的响应阶段、危机结束后的恢复阶段，即所谓的危机管理“PPRR”模式。这一模式已被世界很多国家的政府组织和企业用于危机管理实践。从这四个阶段中可以看出，危机管理最基本的职能有两个：防止危机爆发；危机一旦爆发尽最大努力减少其损害。从这个意义上说，危机管理主要由两部分组成，即危机预防和危机处理。前者是危机发生前的未雨绸缪，它建立在不希望看到危机发生这种主观愿望的基础之上；后者是危机发生后如何处理应付，它建立在危机不可回避这种客观存在的基础之上。除此之外，从“以利再战”的角度考虑，危机过后的经验教训总结也应划作一个独立阶段。

危机既是客观存在，加强危机管理即成为必然要求。危机管理关系到企业形象，关系到企业的生存与发展，因此应把加强危机管

理提高到战略的高度来认识和筹划。1962 年古巴导弹危机结束后，时任美国国防部长的麦克纳马拉曾断言：“今后的战略可能不复存在，取而代之的将是危机管理。”^① 这种说法虽言过其实，但却说明了危机管理的重要地位。

12.5.2 危机特征 ●

不同性质的危机会表现出不同的特征，但又总是带有各种危机所普遍具有的共性特征。

(1) 高突发性

大凡称得上危机的那些事件，都带有显著的突发性特征，就像地震和火山爆发，事先不为人所察觉，突如其来，不期而至，令人猝不及防，一下子将组织推入被动或困境之中。特别是重大事故，瞬间爆发，最终可能将一个好端端的企业葬送掉。瑞士著名的前一级方程式赛车手劳达于 20 世纪 80 年代建立的劳达航空公司，经营瑞士滑雪圣地到世界各地的航线，以优质、富有特色的服务牢牢占领着区域市场，是一个很有竞争力的企业。1991 年 5 月 26 日，该公司的一架波音 767 飞机在曼谷北面 180 公里处的空中爆炸，机毁人亡，死亡人数达 223 人。厄运瞬间来临，对罹难者家属的巨额赔偿加上随之而来的乘客流失，使劳达航空公司一下子陷入困境，很快就销声匿迹了。

(2) 低预测性

危机的高突发性特征从一定程度上就说明了它的低预测性。危机降临之前，通常是完全不可预测或不可能完全预测的。有的事发前让人看不出丝毫的蛛丝马迹，有的虽有某种征兆，但尚不足以说明问题，据此仍然难以作出预测，往往祸已临头才使人省悟，有的甚至祸已临头还不知其所以然。震惊世界的“9.11”事件就是典型的例子。

^① 转引自郑剑：《台军为何钟情互信机制》，《兵器知识》2003 年第 4 期

（3）快变性

危机爆发后，通常引起公众和媒体的强烈关注，消息不胫而走，迅速扩散。加上有的危机一出现就造成了一定程度的混乱，人们在惊恐之际，在未搞清事件真相之前，喜欢猜臆，相互打听、传递未加证实的消息，而且越传越离谱，甚至谣言四起。受这些外力的推动，危机会愈演愈烈，呈加速恶化趋势，很难预料会演变到什么程度、向哪个方向发展。有时候，算不上危机的一次事件，弄不好就会演变成危机。如 1999 年 6 月比利时和法国可口可乐中毒事件，当时两国有 200 人饮用可口可乐后出现呕吐、头昏眼花及头痛。后经调查证明，造成这些人中毒并非由于可口可乐产品本身的问题，而是产品在销售当地受到了污染。事情本来并不十分严重，但一开始，可口可乐公司总部得到的消息都是因为气味不好而引起的呕吐及其他不良反应，据此认为对公众健康没有任何危险，因而没有任何一个公司高层管理人员出面表示对此事及中毒者的关切。公司的这种态度激怒了公众，很多消费者开始抵制可口可乐产品。在公众舆论压力下，比利时和法国政府要求可口可乐公司收回所有产品。结果，这个有着一百多年历史的国际著名企业，在这件虽说不小但也不算大的事情上栽了一个大跟头，酿成了一次危机，公司形象和品牌信誉受到打击，企业的生存和发展一度受到冲击。当年底，公司宣布利润减少 31%，总损失达到 1.3 亿美元，全球共裁员 5 200 人，董事会主席兼首席执行官道格拉斯·伊维斯特被迫辞职。

（4）强破坏性

任何危机本身都带有负面效应，如任其自由发展，这种负面效应将迅速放大，产生强烈的破坏作用，轻则导致组织与相关利益者形成冲突与对抗，重则给组织造成毁灭性打击。日本雪印乳业公司是业界声誉卓著、信用可靠的一家公司。2000 年 6 月 27 日，该公司生产的低脂牛奶发生饮用者中毒现象。事隔两天之后，雪印才公开承认有此事实，事发近一个月才在报纸上以广告形式向公众致歉。由于处理迟缓，应对措施不力，致使该公司停产两周，造成直

接经济损失达 110 亿日元，而间接损失是使雪印品牌形象一落千丈，丧失了公众的信任。据专家估计，雪印品牌要恢复原有信誉需 10 年之久。

以上四个方面的特征，说明了危机的严重性以及处理的复杂性。不过，这只是就危机本身的运动规律而言。一个组织，一个企业，在危机面前并非无能为力，只能作壁上观。当事者经过自己的努力，可以减弱或消除其中的某个、某几个特征，从而有效控制危机，直至避免遭遇危机。这正是危机管理的任务，也是危机管理的意义之所在。

12.5.3 危机防范 ●

日本失败学会会长畑村洋太郎提出，确保不重蹈覆辙有三大定律：定律 1，进行逆向思维，即假想具体的失败项目，从反方向推断出导致它出现的环节；定律 2，使潜在信息公开化，即当意识到“这一点将带来危险”后应该公开提出来；定律 3，树立人人思考的习惯。可让员工回答三个问题：自己的工作与社会有何种关系？从一系列的火灾和爆炸事故中你想到了什么？现在立即要做的事情是什么？危机管理主要不是事后处置，而是未雨绸缪，防患于未然，力争将其消灭在萌芽状态。防范危机发生，为可能发生的危机做好应对准备，是危机管理的第一要义。具体内容包括：

(1) 建立健全危机管理机制

第一，在企业内部设置危机管理小组，选择熟知企业和本行业内外环境、有较高职位的管理人员和专业人员参加，平时负责危机监控、预案准备等相关事项的组织领导工作，事发后担负危机处理中的决策、指挥责任。第二，建立危机管理制度，如风险评估制度、生产安全制度、问题检查制度、事故问责制度等，对有造成危机可能的不利因素加强管理，有效监控。第三，建立一套高效、灵敏、准确的信息系统，确保企业上下内外及时有效的沟通，提高对各种突发事件的快速反应能力。如可口可乐公司在危机发生时几小时内就可以联络到总裁，不管他正在进行高级谈判，还是在加勒比

海度假。

（2）实行经常性危机监测

危机防范重在经常，贵在经常。有一条公认的法则认为，每一个重大灾害的背后都有 300 个隐患。为防止隐患演变为危机，企业应对生产经营过程中的各种变数进行经常分析，对可能危害自身生存与发展的问题进行事先预测，对可能引起危机的各种因素和危机的表象进行严密监测，对未来可能发生的危机类型及其危害程度作出估计，并在必要时发出危机警报。“经常闻一闻你的奶酪，以便知道它们什么时候开始变质。”^① 比如经常询问员工发现了何种问题，看到了何种潜在危机；检查所有可能对企业与社会产生摩擦的问题或趋势；将所有可能会给企业造成麻烦的问题或事件——列举出来并判断其可能的后果；对今后一个时期的市场条件和政治、社会环境可能出现哪些变化进行预测，特别是要注意哪些因素、哪些特别事件的发生可能给本企业带来重大不利影响等。有很多的危机，往往是由某个不起眼的小事逐步发展演化，最终产生质变引起的。因此，危机防范不可忽视小事，危机监测不可忽略细节。史蒂文·芬克曾指出，公司必须关注那些逐步升级、引起局外人非必要关注、干扰正常经营运作、危及公司领导人正面公众形象或妨碍公司利润的种种事件。目前，有的企业建立了定期的公司脆弱度分析检查机制，通过了解顾客抱怨、设备运行及维护状况等，定期检查企业存在的薄弱环节，以便在问题发展成为危机之前得以发现和解决。

（3）拟制危机处理预案

危机发生时，可能瞬间使企业面对数不清的问题，工作头绪如麻。如果事前没有处理预案，届时可能不知所措，反应迟缓，从而加大危机的严重程度，甚至错失解决良机。因此，应在预测的基础上，相应制定一些针对不同类型危机的处置预案。目前，大型企业

^① （美）斯宾塞·约翰逊著，吴立俊译：《谁动了我的奶酪》，中信出版社 2001 年版，第 69 页

一般都有这方面的预案，有些跨国公司还建立了专门网站，将预案存储在上面，一旦出现情况，用密码打开，只需照着去做就行。不仅如此，大凡实行现代化管理体制的企业，都为员工配备了详细的、内容具体到个人的危机应对手册。作为一般要求，危机处理预案应具体、明确、有针对性。但要看到，这种预案最核心的价值在于立即援引，并非其准确性如何。从历史经验看，不同类型和不同时间、不同地点、不同环境下发生的危机，具体情形总有差异，加上危机本身的快变性特征，企图把预案搞得百分之百准确，可能把自己引入歧途，过分具体、细致的预案，将来可能因与实际对不上而变得毫无用处。因此，危机处理方案要有一定的灵活性，只须把最要害的环节把握准、规划好就可以了。

(4) 实施危机管理教育培训

对员工进行危机管理教育培训，对于从整体上提高企业的危机意识、危机防范和处理能力有重要意义。教育培训对象应覆盖企业全体员工，其中重点是各级管理人员。此外，还应按照危机处理预案进行定期的模拟演练，以检验企业面对危机时的反应能力、应对水平以及危机处理预案的可行性。

实施危机教育培训，特别是其中的模拟演练，要注意对企业危机管理能力的检查，这可以帮助领导者弄清企业的危机处理能力处在哪一个等级，存在什么问题，进而有针对性地采取弥补措施。为此，《哈佛管理》杂志提出了以下七个方面的检测题：

＊如果在非办公时间出现危机，公司有什么样的内部沟通系统？例如，如果我们星期天上午9：00遇到危机，需要多长时间消息才会传达到每一位相关责任人？

＊公司有什么样的应急反应计划？这项计划最后一次更新是什么时候？以前有没有使用过以确认它是否有效？它与公司其他的反应计划能否匹配？

＊公司有什么内部问题或者弱点一旦曝光后会对公司的经营造成损害？如果某一个心怀不满的员工或股东的诉讼案、政府调查或者新闻调查被公之于众，公众的反应将是如何？我们

将如何作出解释以降低事件对公司经营和公司财务的影响？已经采取了哪些措施来把问题发生的可能性降到最低？

＊如果出现危机，谁将是发言人？或者由谁去向大家沟通？如果发言人不在于或者不适合这样的场合，由谁替代？他们应对记者尖锐问题的能力如何？对他们的可信度和说服力，公司有多大的信心？在没有危机的时候，谁是指定的发言人？

＊如果公司发生了危机，发言人应该向公众沟通多少信息？由谁来决定沟通的内容？决定的过程如何？由谁来决定？

＊公司如何跟管理队伍和员工沟通，使他们首先从公司内部而不是从新闻媒体或者客户等外部渠道获得公司消息？公司的顾客、供应商和其他重要听众如何沟通？公司应该如何做？用多长时间去做？

＊公司的竞争对手在过去几年有什么危机被“曝光”？他们是如何处理危机的？用了多少时间？到目前为止，他们为此付出了多少成本，业务损失了多少？他们被起诉和政府调查的前景如何？甩掉这样的麻烦用了多长时间？如果事情发生在贵公司，贵公司会怎么做？从他们的经历中，你学到了什么？

(5) 构建危机文化

危机文化已成为现代企业文化的一个重要组成部分，并引起了企业界的广泛关注和大力实践。构建危机文化，重点有两个方面：其一，要注意营造危机氛围，塑造危机理念，使企业经营者和全体员工时时充满危机感，以激发员工的忧患意识和奋斗精神，并做好应对危机的心理准备。世界首富比尔·盖茨说的“微软距离破产永远只有18个月”，小天鹅公司实施的“末日管理”，奥克斯集团的“富翁贫民论”（今天的生活在20年前是富翁，今天的生活在20年后是贫民），这些都反映了他们对危机客观存在的清醒认识以及建立在这一认识基础上所表现出来的强烈危机意识。华为公司多次蝉联亚太地区光网络供应商第一，近年来却一直在其内部上下营造危机文化氛围：“狼来了”，“华为的冬天，准备好过冬的棉袄”，“一点点炸药就可以炸掉整座大桥，那么，如果把华为比做这座大

桥，它的致命弱点在哪里呢”等。这些充满忧患意识的语言，已成为激励华为员工奋进的强大动力。相反的例子是三株集团，1996年，三株在中国建起了最大的市场营销网络，于是就飘飘然起来：“有这样能深入到全国各乡的营销网络，别说是保健品，就是白开水也能挣大钱。”有如此之心态，再何谈去奋斗。看不到危机本身就是最大的危机。时日不多，三株轰然倒下。其二，要加强对员工责任心、主动精神、团队精神的培养，这是保证企业处变不惊、有惊不乱的重要基础。特别是遇到重大危机，企业的指挥、管理链条可能暂时中断，如果员工具备了这些素质，就会以对企业高度负责的精神，不令则行，齐心协力，主动做好有关工作，尽力帮助企业渡过难关。

12.5.4 危机处理 ●

危机管理的最高境界是防止危机的发生，但最能体现危机管理水平和艺术的却是危机处理。因为受很多不可预知的、难以控制的因素的影响或由于不可抗拒力量的作用，无论多么严密的危机防范机制和预警系统都可能失效，任何一个社会组织在其发展的历史长河中，都会或迟或早地遭遇这样那样的危机。危机处理是对组织特别是其领导者整体素质和综合实力的全面考验。高明者可以“化腐朽为神奇”，笨拙者可能陷入灭顶之灾。

危机处理方式，因具体情况不同可以有不同的选择。总结以往的经验教训，任何危机处理要想达到理想效果，必须努力做到以下几点，这也是危机处理的基本原则和要求。

(1) 快速反应

危机一旦发生，组织的反应速度起着关键作用。特别是危机爆发的最初阶段，速度可能决定一切，组织必须与危机争速度，进行时间赛跑。国外有的专家提出，危机发生后的24小时是黄金时间，实际上，这时的分分秒秒都很珍贵，任何拖延都可能加大以后工作的难度，造成难以估量的损失。转危为安往往取决于能否争得第一时间，如在第一时间作出决定，第一时间告知企业员工和相关利益

者，第一时间沟通媒体以防其推波助澜。危机的发展过程一般包括始发期、扩散期、爆发期、衰退期，如能在始发期扼住危机，往往成本较低，效果也最理想。一旦到了爆发期，各种不可测因素会随之增加，甚至一个原本与危机并不相关的事件或者话题也可能被当做危机的一部分，流言满天飞，事件范围越扩越大，危机及其后遗症都会加重。因此，危机一发生，行动是最好的选择，企业必须集中一切可用资源，力争在最短时间内作出反应。这样可能使危机很快平息，即使不能平息也有助于防止事态进一步发展。1993年6月，一对80多岁的老夫妇诉百事可乐的易拉罐中有注射器。事件发生后，该公司迅即邀请了5家电视台、公证机构以及政府质检部门参加其对公众的演示活动，以证明这些异物只能由购买者放进去，结果事件很快得到平息。后来查明真相，是老翁使用完注射器后，随手将它放入了身边空着的易拉罐中。如果当时的百事可乐公司没有迅速行动，后果如何是难以想象的。

（2）果断决策

危机对策研究的先驱赫尔曼（C. F. Hermann）指出：“危机是威胁到决策集团优先目标的一种形势，在这种形势中，决策集团作出反应的时间非常有限，且形势常常向令决策集团惊奇的方向发展。”^①面对危机，领导者切不可搞“鸵鸟政策”，企图用把头埋在沙里的办法以躲避危险。任何危机都不会自动平息，逃避只会促使它进一步加重。危机处理初始决策第一位的要求是行动，因为只有行动才能控制局面，不使事态进一步扩大。这好比战场上两军突然遭遇，谁的动作快，谁敢于行动，谁就主动。危机决策是非常规决策，可用时间极其有限，且不可按部就班，应尽可能缩短决策程序和指挥链，实行决策、执行、反馈三位一体，一竿子插到底。在危机状态下，决策者往往不是苦于缺乏信息，而是被信息淹没，且真伪难辨。这时千万不要被信息所困，面对潮水般涌来的信息不知

^① 中国现代国际关系研究所危机管理与对策研究中心：《国际危机管理概论》，时事出版社2003年版，第5页

所措。有时就是要凭直觉来行动，不能企求万无一失，为了寻找绝对准确的信息而拖延决策。只要把事态控制住了，后面的事情相对来说就比较好办，至于事件的真相到底如何，可随后进行深入调查。

(3) 公众至上

尽力维护自身利益，这是天经地义的，任何一个组织面对危机时都会这样做。但是，要想使自身利益少受损失，首先必须对社会负责，对公众负责，把公众利益放在首位。因为企业利益蕴含在公众利益之中，不仅企业平时的利益来自于社会、来自于广大消费者，而且危机过后企业的恢复和发展，更需要社会的支持和广大消费者的认同。这时如果只是考虑企业自身利益而忽略公众利益，无异于沸水加薪，无异于自掘坟墓，至少无异于把顾客、市场拱手送给竞争对手。危机处理在如何对待利益问题上，必须有长远眼光，一切以公众利益为转移。该付的代价一定毫不犹豫地付出，为了企业长远利益甚至不惜牺牲一些眼前利益。这对维护企业形象至关重要，切不可鼠目寸光，患得患失，斤斤计较，因小失大。发生危机时在利益问题上如处置得当，可能收到平时无法得到的有利于企业的效果。在强生公司的危机处理方案中，有一条最高原则，即“在遇到危机时，公司应首先考虑公众和消费者利益”。1982年9月，美国芝加哥地区发生有人因服用强生公司生产的“泰诺”止痛胶囊而中毒死亡的严重事故。开始仅有3人死亡，随着消息的扩散，传说全美死亡人数高达250人。事件发生后，强生公司按照其最高原则，为保障公众和消费者利益，不惜血本，花费50万美元做广告，通知医生、医院、经销商停止使用和销售“泰诺”；5天内从全国各地收回全部800万粒、价值近1亿美元的“泰诺”胶囊。经检验发现，造成此次事故的原因是一批药受污染（事后查明是人为破坏），总计不超过75粒，并且全部在芝加哥地区，对其他地区没有任何影响，实际死亡人数为7人。强生公司的这一做法，成功地向公众传达了企业的社会责任感，受到了广大消费者以及新闻界的欢迎和认可，同时还为强生公司赢得了更高的声誉，美

国公关协会为其颁发了“银钻奖”。

(4) 以诚为本

诚信是企业经营之本，又是面对危机能否转危为安的关键。从实践看，危机处理最棘手的是如何取得公众的信任。有了这种信任，可能大事化小，小事化了。否则，一件小事或者某种误解，可能给企业造成致命伤。危机处理中通常会形成企业、消费者和公众、媒体三方互动关系，其中企业的态度是轴心，其他两方的态度常常以企业态度为转移。在这种情况下，企业的态度直接决定着危机化解的速度和效果。为此，企业必须以非常诚实、坦率、负责的态度对待消费者和公众以及媒体。危机发生后，要尽早把事实真相公之于众，如果一时无法弄清就坦率承认尚不清楚，但要明确表示尽快查清并及时反馈结果，决不能等到被揭发出来之后才不得不说。明知事情不妙，还要左遮右盖，只能使事情越来越糟糕。英国前首相邱吉尔曾经说过：那种认为糟糕的局面很快会自行消失的看法是非常错误的领导行为。面对危机不能推卸责任，只要是因企业自身的过错使顾客或公众受到了伤害，无论过错大小，企业都应该在第一时间进行道歉，并根据受害者的受害程度予以加倍补偿。有时候，问题的发生可能是外界某种客观原因造成的，即使如此，企业也要以非常诚恳的态度主动关心受害者，并视情况给予某种照顾。自以为是，把主观责任说成是客观原因，把大责任说成是小责任，将会造成比问题本身更为严重的问题。2001年1月发生的“日航事件”就是典型。这次事件，原本为不难解决的常见民事纠纷，但日航方面一开始对中国乘客的交涉不予置理，中国乘客向中国消费者协会提起投诉后，日航公司又一味归咎为天气原因，还表白其工作人员已尽了最大的努力，致使问题不断升级，中国广大民众和中国外交部都表示关注，直至达到“种族歧视”的高度。最后日航不得不道歉、赔偿，其总裁还不得不专程到北京，才使这一事件平息。

(5) 有效沟通

舆论是危机的膨化剂。当危机发生时，直接相关者急需了解真

相，公众特别是媒体对这类新闻题材又有很大兴趣。这时企业组织如不能与各方面进行有效沟通，将造成信息真空，使各种传闻、猜测甚至谣言鹊起，煽起或激化矛盾，加重危机程度。在多数情况下，媒体对危机的爆发和演变起着重要的推动作用，因此与媒体的有效沟通往往是成功处理危机的关键。2002年，山东平阴县福胶集团发生“马皮熬阿胶”事件。期间，福胶集团采取了“三防”政策：防火、防盗、防记者。结果，越是躲记者事情闹得越大，央视“焦点访谈”曝光，福胶集团开始提出要上告，最后不了了之。新闻媒体报道可能失实，这时需要的是冷静，尽快澄清事实。躲避或与媒体对着干，只能使事情越来越糟糕，最后受损的只能是企业自己。百事可乐公司处理“注射器事件”就完全不同，他们不是回避而是主动邀请媒体参与，不仅很快平息了舆论，而且百事可乐的销量比事前还上升了1%。如何实现有效沟通？英国危机公关专家里杰斯特提出了“三T”原则：以我为主提供情况（Tell your tale），提供全部情况（Tell it all），尽快提供情况（Tell it fast）。新闻传播学揭示过这样一个规律：没有你的声音，就会有别人的声音。以你为主提供情况，你成为了信息主渠道，公众就会把你作为主要的信息来源，别人的声音就无足轻重了；你提供了全部情况，即使有人想造谣也会找不到素材；你在第一时间很快提供了情况，你就能先声夺人，而不会在不利信息满天飞的时候再被动地辟谣。

（6）步调一致

危机处理是紧急状态下的超常规行动，对组织的整体运作水平是一种严峻考验，要求上下必须齐心协力，密切配合，保持高度的一致性。危机处理工作通常是跨部门甚至跨地域的，特别是面对重大危机时，需要马上决策，立即定夺，并迅速调动方方面面的力量去应对。因此，应由组织的最高领导者、决策者直接组织指挥，形成高度集中统一的、具有绝对权威的指挥中心。内部的紧密团结、合作是保证组织渡过难关的重要基础。危机往往不可怕，最可怕的是组织内部分裂，人心涣散。因此，组织遇到危机，不管造成的原因何在，责任属谁，一开始都不要去追究，更不要相互推诿。每一

个成员，特别是各级管理人员，应表现出强烈的团结意识、大局意识，自觉让个人利益服从集体利益、局部利益服从组织全局利益，积极处理矛盾，主动解决问题，以保证危机尽快解决。面对危机，容易产生意见分歧，组织内部无论能否达成共识，无论有多少不同意见和看法，对外都要用一个声音说话，不能各吹各的号、各唱各的调，董事长这样说，总经理又那样说，其他人更是随便说。为防止对外口径不一致，通常应成立专门的对外信息发布窗口，指定发言人，由其按照危机处理最高决策者的意图，代表整个组织说话。

12.5.5 危机总结 ●

危机得以平息后，并非就万事大吉了，还必须对导致危机和危机处理过程中的经验教训进行认真总结。这既是危机过后重振企业必不可少的一个环节，也是更好地应对可能发生的其他危机的必然要求，更是今后防止同类问题发生、避免再犯类似错误的重要措施。

危机总结主要包括以下三个方面的内容：

(1) 损失评估与责任认定

大多数危机会给企业带来两方面的损失：“硬”损失，即经济损失，或称有形损失；“软”损失，即形象损失，或称无形损失。两者比较，前一种损失是短期的，好计算，后一种损失是长期的，准确估计难度大，因此评估分析重在后者。形象损失评估包括受损范围、损害程度及受损途径，是危机原因本身还是危机处理不当使企业形象受损等。评估应注意社会公众特别是客户反映和媒体评价，不能仅凭企业自己来认定。在找出原因，弄清损失的基础上，对负有责任的人员应给予相应的处理，以达惩前毖后的效果。

(2) 经验教训分析

危机能暴露出组织存在的弊端和问题，特别是由于主观原因所造成的危机，往往是这些弊端和问题长期积累的结果，因此危机过后，平静下来，应很好地加以分析，这对保证组织今后的发展具有重要意义。这包括：对引发危机的成因进行分析，是人为因素、制

度因素还是外部不可抗拒的因素造成了危机；对危机管理工作进行全面评价，分析平时的防范为什么失效，预警系统为什么失灵，危机处理过程中有哪些成功的经验和不当之处。教训分析要举一反三，联系企业平时的经营管理等各系统、方面的情况，认真查找其中的问题。原因查清了，问题找出来了，可使企业的经营管理水平提高到一个新的台阶，至少不会两次掉入同一个陷阱。

（3）制定并落实整改措施

找出问题的最终目的是为了改进工作，而有针对性地制定整改措施是达到这一目的的前提。为此，应根据前一步的分析和查找出来的问题，对相关部门和相关系统进行整顿，提出具体的修正或改进措施，并责成有关部门限期逐项落实。

危机并非企业的末日，处理好了，利用好了，可以荡涤企业身上的污垢，除掉组织肌体中的顽疾，从而使坏事变成好事。现代企业不可幻想不遇到危机，重要的是要善于从危机中学习，从危机中崛起，这样的企业才是成熟的企业。

案例分析

三砸双菱空调砸出了什么？

事件原委：

2001年4月，陈恩、金月根、金家祥从连云港一家电器公司购买了84台双菱空调，价值人民币27万余元，当时支付货款10万元。同年11月，陈恩等人以空调器存在质量问题为由，拒付剩余货款，并向上海双菱空调器制造有限公司投诉。双菱公司派员赴连云港进行检测和协商，但因陈恩等人提出百万元巨额索赔并拒绝双方共同对空调质量进行鉴定，双方未能达成一致意见。2002年3月14日、3月28日和5月13日，陈恩等人先后在南京和上海的、交通、商业要道，当众砸毁双菱空调各一台，并在现场打出了“双菱空调，质量低劣，投诉无门，砸毁有理”等宣传标语。为此，

双菱空调公司以侵犯名誉权为由将陈恩等人告上法庭。2003年7月17日，上海市第一中级人民法院终审判决：陈恩犯损害商品声誉罪，判处有期徒刑一年，并处罚金人民币3万元。金月根、金家祥、钱广如犯损害商品声誉罪，各处罚金人民币3万元。

作为一个案件——“三砸‘双菱’空调案”，上海双菱空调器制造有限公司取得完全胜利，但从企业危机处理角度看并非如此，它给人留下了许多启示。

启示之一：

危机意识弱，反应迟钝，必将酿成苦果。当检测证明自己的产品不存在质量问题，而陈恩等人拒绝双方共同对空调质量进行鉴定，坚持索要巨额赔款，并声言如不解决就要到南京、上海等地砸毁空调进行新闻曝光时，如果双菱公司有较强危机意识，应能从中觉察出潜在的祸患，并从防患于未然的角度出发采取一些措施。2001年12月28日，钱广如歪曲事实真相、故意混淆视听的《噪音超标被处罚，客户索赔200万——84台双菱空调惹麻烦》一文在《南京晨报》上发表。此文一出，不可避免地会对双菱空调的声誉造成损害，标志着危机已经发生，但双菱公司还是没有意识到问题的严重性，仍旧按兵不动。2002年1月14日，《南京晨报》又发表了钱广如写的《双菱空调惹麻烦有续闻——业主停业索赔300万元》一文，继续对双菱空调进行诋毁，双菱公司仍然没有采取任何应对措施。而在此前后的2001年12月26日和2002年3月8日，武汉已发生两起奔驰汽车被砸事件，给大众汽车公司造成了相当大的负面影响。双菱公司对他人的遭遇似乎视而不见，直到双菱空调接二连三被砸，无奈之下才于2002年5月将陈恩等人告上法庭。此时，距钱广如炮制的第一篇文章出笼已有数月之久。试想，如果双菱公司危机意识强，像当年可口可乐公司处理“注射器事件”那样，问题一出现就快速反应，主动邀请新闻媒体和权威机构说明真相，以正视听，还会有后来的损失么？

启示之二：

法律可以惩罚诽谤者，但不能保护企业免受危机伤害。从法律

角度看，陈恩、钱广如等人的所作所为是刑事案件，但从危机管理角度看，他们之所为却导致了企业危机。企业经营必须守法、讲法，但遇到问题不能只等法律裁决，应从防范危机、应对危机的角度迅速果断应对。否则，法律上胜诉了，企业损失可能无法挽救。三砸空调的闹剧经新闻媒体曝光后，一时间有关双菱空调质量有问题的传言甚嚣尘上。公司、商家人心惶惶，数千万元的退货单像雪片一样飞到双菱公司，各地经销商纷纷提出中止与双菱的销售合同，双菱公司一下子陷入产品滞销、生产停顿的困境。据统计，仅产品退货一项，就给双菱公司造成直接损失价值 59.7 万余元，销售损失 3 000 万元以上，双菱品牌的声誉损失更是难以估量。

启示之三：

危机往往携带着机遇，企业不能只见危机不见机遇。就在双菱空调首次被砸的 2002 年 3 月，国家质量监督检验检疫总局向双菱公司颁发了产品质量免检证书，批准双菱牌壁挂式空调免检。此前公司对投诉产品的检测也证明双菱空调质量没有问题，对此双菱公司应该比谁都清楚。产品被砸，引起社会广泛关注，这对一个初创品牌来说，是一个扩大影响的绝好机会，正常情况下可能花巨资做广告都难以达到这种效果。张瑞敏当年自己砸自己的产品，其中就有以超常行为造势的用意。这些，可惜都没有被双菱公司意识到。否则，如果在被砸之前，甚至在首次被砸时，立即作出反应，加强与有关部门、新闻单位的沟通，以实际检测结果、国家免检证明等为武器，通过权威媒体，打一场迅速高效的宣传战，最终的结果可能不是产品滞销而是上升，不是企业形象受损而是提高。

13

知识管理战略

野中郁次郎指出：“在一个‘不确定’是惟一可确定之因素的经济环境中，知识无疑是企业获得持续竞争优势的源泉。当原有的市场开始衰落、新技术突飞猛进、竞争对手成倍增长、产品淘汰速度飞快的时候，只有那些持续创造新知识，将新知识传遍整个组织，并迅速开发出新技术和新产品的企业才能成功。”^① 基于知识的组织观认为，知识是对组织的价值增值和战略绩效贡献最重要的源泉，组织创造专门知识的能力是其取得成功的核心因素。处在知识经济、知识社会时代，一方面是组织自身的知识化，另一方面是组织环境的知识化，这要求现代组织必须把知识提升到战略高度来认识，知识管理战略已成为现代组织应对时代挑战的重要战略。

13.1 知识与知识管理

何谓知识？经济合作与发展组织（OECD）1996年出版的报告《以知识为基础的经济》把知识分为四种类型：知道是什么的知识；知道为什么的知识；知道怎样做的知识；知道是谁的知识。前两类知识可以通过读书、听演讲和查看数据库等方式获得；后两类

^① 彼得·德鲁克等著，杨开峰译：《知识管理》，中国人民大学出版社1999年版，第20页

知识则主要植根于日常实践中。

从其表现形态看，知识可分为显性知识和隐性知识两大类。显性知识又称“明确知识”、“明言知识”或“言名知识”等，指可用语言文字、数字图表等表示的，能借助纸张记载或用计算机储存的知识，有正式的模型，易于分类、编码、获取、储存、转移和再使用。隐性知识又称“缄默知识”、“默会知识”、“默然知识”等，指难以用语言来表达、难以转化成符号的知识，个人所拥有但难以言传的技术、技巧及心智模式等均属隐性知识。隐性知识是高度个人化且难以传授他人的知识，表现为想法、观念和经验，通常难于转移，只能存留在个人的实践活动中，通过询问和讨论、非正式交流而获得。隐性知识本质上是一种理解力，一种领会、把握、重组经验，以期达到对它进行理智控制的能力。

就企业而言，其所拥有的知识大体有三种形态：储存于员工大脑中的知识；储存于文献资料、计算机信息系统中的知识；蕴含在产品、服务中的知识。

从知识的所有者看，知识又可分为个人知识与组织知识。个人知识为个人所拥有，组织知识为群体所创造并被组织成员所分享。通常情况下，任何知识都是通过人的大脑认识形成的，从这个意义上讲，个人知识是组织知识的基础，组织知识是个人知识的积累与合成。

由于知识管理研究领域涉及面较宽，以至于到目前为止还没有形成被普遍公认的概念定义。有的从管理对象角度，有的从目标角度，有的从功能角度，还有的从行为方式角度，站的角度不同，所下定义形形色色，据统计多达上百种。其中有代表性的观点如斯维比认为，知识管理是“利用组织的无形资产创造价值的艺术”。达文波特认为，知识管理是对虚拟知识及其创造、收集、组织、传播、利用与宣传等相关过程的系统管理，要求将个人知识转变为某个组织可以广泛共享与利用的团体知识；知识管理真正的显著方面分为两个重要类别：知识的创造和知识的利用。知识管理世界论坛（KM World）认为，知识管理就是管理好组织的智力、智力财产以

及知识的一项工作。Lotus 公司认为，知识管理是对一个公司集体的知识技能进行捕获，然后将这些知识与技能传递到能够帮助公司实现最大产出的任何地方的过程。英国爱丁堡大学人工智能所 Ann Macintosh 认为，知识管理是一项识别、分析可能的和必须的知识并制定计划和行动来开发知识资产以实现公司目标的活动。维格（K. Wiig）指出，知识管理主要涉及四个方面：自上而下监测和推动与知识有关的活动、创造和维护知识基础设施、更新组织和转换知识资产、使用知识以提高其价值。法拉普罗（Carl Frappuolo）认为，知识管理有外部化、内部化、中介化和认知化四种功能：外部化是指从外部获取知识并按一定分类进行组织；内部化是指知识的转移，即从外部知识库中筛选、提取人们想得到的与特定用户有关的知识；中介化是指为知识寻找者找到知识的最佳来源；认知化则是将以上三种功能获得的知识加以应用的过程。我国有的学者从狭义和广义两个层面来理解、定义知识管理：狭义的知识管理主要是对知识本身的管理，包括对知识的创造、获取、加工、存储、传播和应用的管理；广义的知识管理不仅包括对知识进行管理，而且还包括对与知识有关的各种资源和无形资产的管理，涉及知识组织、知识设施、知识资产、知识活动、知识人员的全方位和全过程的管理。

尽管定义不同，但目前有一点是有共识的，即知识是现代企业组织的重要战略资源。由此可以说，知识管理就是从战略的高度对企业组织所拥有的知识资源（包括潜在知识资源）进行系统地维护、开发和运用，以提高企业的竞争力，为企业创造更多的价值。

13.2 知识管理的内容 ■

知识管理的对象有两个：一个是对知识流（包括显性知识和隐性知识）的管理，另一个是对知识源的管理，即对人的管理。这两种管理相辅相成，围绕知识这个核心，构成完整的知识管理系统。

13.2.1 知识开发与获取 ●

知识渗透在企业的方方面面，有物化在设备、产品中的知识，有隐藏在员工大脑中的知识，有累积在以往经营活动中的知识，又有流动在外部环境中的知识等。知识管理的一项基本内容就是通过各种方式去挖掘、发现、辨识、储存这些知识，为企业提供智力支持。如通过分析客户信息，可以获得有关市场趋势和消费者偏好的知识，用以指导企业的生产经营活动。知识开发的核心是搞清企业的知识资产，这既包括企业的显性知识，又包括企业的隐性知识。两相比较，开发的重心在后者，因为隐性知识是最活跃、对企业最有价值而又难以被发现的知识。知识开发主要是知识源的开发，源头有三：个人，即开发个人的经验和智力，这是支撑企业知识大厦的基础；企业内部，即组织知识，包括企业的技术、专利、研究报告以及经营理念、领导能力与风格等；企业外部环境，包括顾客、供应商、竞争者、科研机构等，都不同程度地具有企业知识源的作用。知识的获取有三个途径：学习，这是最主要的途径，它既包括个人学习，更强调组织学习；购买，指通过兼并拥有知识的企业或聘用拥有知识的人来获取企业所需要的知识，如 IBM 以 10 倍于其财务价值的价格并购了 Lotus 公司，所看重的就是 Lotus 的技术、人才、知识等知识资产；租赁，指企业在经济上支持高等学校或者科研机构，以换取知识的使用权。

13.2.2 知识共享 ●

德国学者奥托·卡尔特霍夫（Otto Kalthoff）指出：“零星分散的知识通常没有什么价值。许多知识如果毫无关联也同样价值不大。知识在观点相互关联的情况下才具有价值。彼此密切相关的一系列观点会产生共振效应，带来更多新的观点。”^①这段话阐明了

^①（德）奥托·卡尔特霍夫等著，赵楠、方小菊译：《光与影——企业创新》，上海交通大学出版社 1999 年版，第 21 页

知识共享的重要性。知识共享有两层含义：员工之间知识交流所涉及到的隐性知识和显性知识之间的转化；知识在个人、团队和组织三个层次之间的流动。在传统工作环境中，人们对知识共享有一种自然抵制，往往为确保自身地位而倾向于保守知识。因此，实现知识共享需要创造一种环境，使个人知识为组织所用，组织知识为大家所用。这包括：建立知识共享文化，使员工形成自愿的共享观念；改进企业领导体制、组织结构，形成平等畅通的信息互通、互动渠道；改善企业管理制度，建立知识共享激励机制；完善内部知识网络，提供知识共享资源等。Collective Technologies 公司招聘员工，把愿意、能够实现知识共享作为重要条件。3M 公司专设了一个具有管理框架的大型志愿者组织技术论坛，成员有数千人，每天都有各种活动。世界银行为了促进知识共享，建立了许多知识社区，由拥有共同兴趣专长及技术的员工组成，成员通过电话、电子邮件、在线留言板等方式保持联系。

13.2.3 知识运用 ●

知识的价值在于运用，知识运用是知识管理的核心。知识经济时代，运作好企业的知识资产，对于提高企业竞争力有着重要意义。知识运用贯穿在企业活动的各个方面，从知识管理的角度看，主要是三项任务：建立学习型、智慧型组织，使知识变为员工的工作水平、操作技能，进而转化为企业的竞争力、创造力；让知识变成可以外显与行销的产品或服务，并利用知识行销迅速掌握企业外部变化趋势；把知识纳入企业战略，运用知识改进企业经营，这是知识运用乃至知识管理的最高境界，其中包括运用各种知识信息支持、辅助决策，推动技术和产品的更新，更新经营理念，促进营销活动。

13.2.4 知识维护 ●

知识竞争是现代竞争的一个重要领域，维护好企业知识资本，避免其衰减和流失，是维持企业竞争力的客观要求，因而也是知识

管理的一项重要内容。知识维护具体有两项内容：延长知识生命周期，防止核心知识外泄。延长知识生命周期主要是通过加强组织学习，不断改进和提高企业的知识水平。企业核心知识包括两大类，一类是核心技术，另一类是核心人才。通常这两类是合而为一的，即核心技术由少数关键人物掌握，而掌握了核心技术的人即成为核心人才。因此，防止企业核心知识外泄，除要保护好有关核心技术的资料、档案外，更主要的是防止核心人才流失。

13.2.5 知识创新 ●

“在了解企业与知识相关的动态能力时，最要紧的是把注意力放在该企业是如何在现有能力中连续创新知识，而不要放在该公司在某一时期所拥有的知识积累上，比如某特殊技术等等。”^① 知识管理的基本目标有两个，一个是发现和储存现有的知识，另一个是创造新知识。知识创新指通过科学研究获得新的基础科学和技术科学知识的过程，目的是追求新发现，探索新规律，创立新学说，积累新知识，以达到创造知识附加值，谋取企业竞争优势的目的。知识的生产过程实际上就是知识的创造与再创造过程，知识的收集、获取和学习无一不是为了知识创新之目的，只有进行知识创新才能实现企业的价值。在知识经济时代，知识创新是企业发展的动力和竞争力的源泉，知识创新的能力、速度、水平和方向决定着企业发展的命运。知识创新不能仅仅依赖于企业员工个人的创新精神和创造力，单纯地表现为个体创新，它更是一种团体活动，有赖于组织的创新。因此企业应全面树立知识创新观念，建立包括基础创新、技术创新、管理创新、生产方式创新等在内的新型创新观和有效运转的知识创新体系，通过吸收组织内部个体的知识或技能，来提高整个组织知识技能发掘的效率。

^① （德）迪尔克斯等主编，上海社会科学院知识与信息课题组译：《组织学习与知识创新》，上海人民出版社 2001 年版，第 383 页

第二，知识管理是知识经济时代提高企业竞争力的关键。

知识经济时代，拥有完善的知识基础并能够有效地加以共享和运用，才是企业惟一持久的竞争优势。“当今世界，知识是企业惟一有资源的。”^①以英国能源公司执行经理罗伯特·霍利任主席的一个高级经理委员会，经过长期调查得出一项结论，即企业要在激烈的市场竞争中立足并获得发展机会，就应像对待财产或其他资本一样对待知识资本。

知识管理的本质在于把知识视为最重要的资源，以此为中心和纽带，有利于从三个方面提升企业竞争力。首先，知识管理的一个重要着眼点是寻求信息处理能力与人的知识创新能力的最佳结合，最大限度地实现知识共享，这有利于企业面对以知识经济为主要特征的复杂环境，整个组织能达到敏捷反应，恰当应对，科学决策，从根本上提高企业竞争力。其次，知识管理将知识信息的生产、分配、共享及使用与企业生产经营活动及发展战略有机结合起来，可大大增强组织绩效，获取竞争优势。再次，知识管理以对企业中的人和组织的经验、知识、能力等因素为实施管理的中心环节，实现知识共享和知识价值的转化，提高整个企业获取知识的能力和创造新知识的能力，形成并不断巩固以知识资源为依托的核心竞争力。据有关资料显示，企业实施知识管理后所获得的具体效益分别是：可以协助企业作出更佳的决策（71%），可以对顾客的掌握度更高（64%），可以协助企业降低成本（57%），可以协助企业增加利润（52%）。

由此可见，企业要想在经济知识化的浪潮中取得竞争优势，必须重视知识管理，加强对企业知识资源的保护、培育并使之在企业内部得到广泛共享，努力创造知识、扩散知识并有效利用知识，这是知识经济时代企业取胜的关键及核心所在。大量的实践表明，企业作为一个营利性的经济组织，要在激烈的竞争中生存与发展，必

^①（德）迈诺尔夫·迪尔克斯等主编，上海社会科学院知识与信息课题组译：《组织学习与知识创新》，上海人民出版社2001年版，第382页

须由过去注重实物资产和金融资产的管理转变为注重对知识的管理。哪一个企业拥有的知识资源丰富，并能熟练而有技巧地运用之，将最恰当的知识在最恰当的时间传递给最恰当的人，这一企业就能更高效地参与竞争并能快速取胜。

第三，知识管理是推动企业迈向知识化的必由之路。

知识经济时代，必然要求所有社会组织逐步向知识化发展，企业首当其冲。今后，企业的生存将以知识为基础，企业的发展将以知识的增长为驱动力。衡量企业是否成熟、强大的一个重要标志，将是企业的知识化水平。

企业知识化有四个方面的含义。一是员工知识化。企业员工不是只会操作机器的机械手和企业运作的单纯执行者，而是具有较高知识水平的知识型员工，是拥有不同领域、不同程度的知识的个体。这要求企业要注重对员工的培训，开发拥有熟练技术和较高知识水平的人力资源。二是产品知识化，即企业生产的产品具有较高知识含量。就现实来看，单位产品新创造价值中知识价值的比重越来越大。据统计，目前在许多高科技企业中，其产品价值的60%以上来自于知识资源。三是经营知识化，一方面用科学的知识经营企业，另一方面企业经营的是知识而不是仅供消费的产品。企业基本的经营活动，就是充分挖掘内部关键性的隐含经验类知识，提高企业的知识编码化水平；建立和培育内部知识平台和外部知识网络，提高企业利用外部知识和信息的能力；综合企业内部与外部的知识，围绕市场组织智力资本和企业其他资本完美结合，在整个知识经济运行环境中开展企业经营。四是管理知识化。企业管理的中心是对知识资本的管理，是用知识化的管理方式方法对企业知识资本进行管理。管理知识资源是一种最高层次的管理，不能采用非知识化的管理来对知识进行管理。知识化管理有利于管理者科学合理地认识知识经济条件下企业组织、组织的行为以及组织的生存环境，正确处理企业组织与市场环境、服务对象（客户）的关系，实现企业组织利益的最大化。

面对日益凸现的知识经济特征，知识成分正在逐步取代市场份

额成为衡量企业成功的重要标准，企业自身的知识化水平将是今后决定企业生死存亡的关键。加强知识资源的充分开发和有效利用，开展全方位的企业知识管理，既是当前企业管理中最为重要的课题，也是现代企业顺应时代潮流、追求新发展的必然选择。

13.4 知识管理与信息管理的区别 ■

如何看待知识管理与信息管理的关系，这是知识管理战略实施过程中难免遇到的一个问题。目前仍然存在这样一种看法，即把知识管理等同于信息管理，这是不正确的。知识管理虽说与信息管理有共同点，但两者是有显著区别的。信息管理是知识管理的基础，知识管理是信息管理的延伸与发展。

从概念上看，知识与信息本身就有着质的区别。首先，知识高于信息。知识是信息，但信息不一定是知识。信息是需要认知和转化的原材料，而知识则是处理这些材料的必要手段与工具。信息有许多可以转化为知识，但知识不是一般的信息，而是能在信息运用中改进人的行为的特殊信息。其次，信息可以独立于人之外而存在，但知识却不能与人分离，它只存在于使用者身上，与人、人的活动相联结。正如库珀所言：“正是由于信息与人的知识能力相结合，才导致知识的产生。”^①再次，知识具有动态性，只能在知识劳动者对信息的运用中体现，并在交流中可能发生裂变、聚变从而创造出新知识；而信息却是静态的，无须人的交流与运用也照样能存在。

从对象上看，信息管理主要是对信息流的控制，而知识管理则是知识应用的管理。信息管理主要关注对显性知识的管理，对人类脑力劳动成果或最终成果的管理。知识管理不仅关注显性知识，而且也关注隐性知识，尤其关注知识本质内容的表达、交流，特别是

^① 转引自陈兵兵：《企业管理的重大革命——知识管理》，《“学习型组织”期刊》2003年第4期

有目的地应用，更重视人脑知识的挖掘、引导、共享并服务于组织的目标。信息管理主要是组织中某一个部门的职责，而知识管理是贯穿于全部组织活动之中的。

从目的性上看，信息管理的主要目的在于将数据转化为信息，并使信息为组织设定的目标服务；而知识管理的主要目的在于使信息转化为知识，并用知识来提高特定组织的应变能力和创新能力。知识管理是一个运用信息创造某种行为对象的过程，其最主要的特点是对以隐性形式存在于人的头脑中的知识的共享和应用，以及引发和促进知识和知识创新。美国《福布斯》杂志1998年4月12日发表的题为《迎接知识经济》一文指出：“知识管理不同于信息管理，它是通过知识共享，运用集体的智慧提高应变和创新能力。”这段话揭示了知识管理的本质，同时也揭示了知识管理与信息管理的本质区别。

按照美国学者马查德（D. A. Marchand）与霍顿（F. W. Horton）的划分，信息管理有五个发展阶段：物的控制、自动化技术的管理、信息资源的管理、商业竞争分析与智能、知识的管理。由此可以说，知识管理是信息管理新的发展阶段。

13.5 知识管理战略实施条件

知识管理既不是单纯的管理问题，更不是单纯的技术问题，而是现代组织战略与行为管理理论与实践的重大变革，涉及企业组织运作的许多领域，是一项复杂的系统工程。企业有效实施知识管理战略，需要创造并具备以下六项条件：

13.5.1 设立 CKO

知识管理是一种高度战略性的管理职能，具有显著的复杂性和特殊性，因此设立 CKO（Chief Knowledge Officer，知识主管）很有必要。据调查，Fortune 排行榜前 1 000 名的公司中，目前已有 400 家公司设立了 CKO 职位。CKO 的地位居于 CEO（首席执行官）和

CIO（信息主管）之间，主要职责是：了解和熟悉本企业的生存与发展环境，以及本企业自身的发展特点与要求，尤其是企业内部的信息、知识要求；审计、测量企业知识资产及其商业价值，评价竞争对手的战略和知识资产；组织企业知识管理基本建设，包括技术设施、人力基础、环境基础（如连接于国际商业环境的知识网络和知识组织）等，并确保其有效运行；把结构化的外在知识与直觉相结合，感知组织文化和行为中的隐性知识，集成员工和组织知识，保证将组织的智力资产最终转化为能为组织带来利润的知识产品；培养企业创新能力和集体创造力，策划知识创新；决定如何通过知识管理更好地产生知识产品，以帮助企业获利或者节省开支，增强企业的竞争优势或者弥补企业的不足；协助行政总裁和运作总裁制定、调整并发展企业的总体战略，然后在企业总体战略指导下，集合并优化企业知识资产，使之与企业其他战略资产相协调，保证企业总体战略的最终实现；推动企业建立和造就促进学习、积累知识和进行知识共享、知识创新的企业文化，并配合企业高层管理者建立起相应的激励机制，促进以知识为导向开展工作。

13.5.2 建立适应知识管理的组织结构和组织运行机制 ●

组织结构要扁平化，建立柔性强、反应快捷的知识型企业组织结构，以保证知识的产生与传播速度、知识资源的积累与扩大、企业技术创新和管理创新都能迅速实现。知识型企业倾向于建立知识团队、工作小组，其成员来自企业各个领域。一方面他们共同开发新知识和新方法，从事创新活动，识别和鉴定对企业有用的知识资产；另一方面借助知识团队或工作小组，员工之间更便于开展知识交流与共享。企业内部的非正式团体，如“知识社区”、“实践社区”等，往往是知识最密集、开展知识交流与共享的形式和途径，因而被很多高科技企业所看重和推行。如福特公司就有不少的“实践社区”，其中围绕关于刹车技术的社区非常活跃。

由于知识散布于每个员工以及部门之中，企业应有相关的部门和人员来承担从知识的获取、识别、整合、传播、创新和营销

(如何让员工接受)到建设知识共享系统和共享文化的任务。有的跨国公司专门设立了知识中心,由信息管理专家支持,用以集中管理企业内外部分散的技能、经验和技术诀窍等知识资源,并及时更新知识及信息,加速企业内外部知识流动,迅速将未编码知识转化为企业编码知识,使之成为企业知识资本。如麦肯锡咨询公司在全球有600人从事知识管理工作,在全球的60个办公室分别有一个知识管理中心,每年在处理知识的过程当中,员工之间大约发生25万次交流活动。

13.5.3 构建支持知识管理的系统平台 ●

完善的知识管理系统,必须有基本的系统平台来支持知识的采集、加工、存储、分析、提取和传播等工作。企业的知识管理系统主要包括:通信网络系统、知识库系统、知识传播与共享系统、用于协同工作的群件工具、用于生成知识的分析工具、网络内容管理工具等。其中最基本的是建设好“两网一库”。

“两网”指互联网、内部网,这既是企业知识管理的信息技术平台,也是保证知识快速流动、传播、获取与共享的神经中枢,企业的各种知识和其他知识管理技术均要在这一平台上运行。因此,构造一个安全、高效、灵活的外联网和内部网,是企业知识管理的技术基础。有了这两网,企业员工可以很方便地了解并获取所需要的知识和信息,企业高层管理人员和普通员工之间、各个部门之间可以实现无障碍地沟通与交流,在企业内形成一张无形的知识网,使知识得到充分共享、利用和升值。如科利华公司的内部网络设置了管理人员通讯周刊、共享信息、软件库、自由论坛、研发园地、公告板、读书论坛、信息反馈与政策等栏目,为企业内部知识共享创造了快速便捷的条件。

“一库”指知识库。实施知识管理的企业必须建立自己的知识库,这既为企业内部知识的积累、储存所需,也是实现企业内部知识共享的基本条件。知识库要有一套系统来提供支持和服务,并有相应的安全措施和网络权限控制功能。知识库的内容一般包括两大

部分：一部分是企业内部的知识，如企业经营状况、人力资源状况、培训教材，各类业务、技术人员的经验、技术、诀窍，以及与顾客进行交流、沟通的方法、技巧等；另一部分是企业外部的知识，如客户的知识、竞争对手的知识、对本组织发展有用的其他组织的知识、社会经济发展动态、市场供求信号、科技动态、政府的相关政策及法律法规等。知识库应与内部网连接，以方便、快捷地满足员工需求，充分发挥其价值作用。知识库中的知识应有针对性，并及时更新，防止出现达文波特所说的知识资产太“拥挤”。企业日常遇到的信息很多，大量无用的或用处不大的信息充斥知识库，知识库将会变成垃圾库。联想集团首席知识官在 2003 年底启动知识管理时曾感慨地说：“建立一个知识库和一个垃圾库往往只有一步之遥。”达文波特提出了解决这一问题的办法：使知识的供需实现基本平衡。为此首先要考虑知识工人到底是怎样从事他们的工作的，如果是为了提高企业新产品开发过程的绩效并做到在最适合的切入点将知识很好地融入到产品当中，就应考虑让开发者、工程师和市场人员等参与此过程的人尽可能地掌握其所学习到的知识，并与其他新产品开发项目团体共享，从而做到更有效地利用来自组织内外部的知识，尽可能地避免或少犯错误，达到较好的市场效果。

13.5.4 打造知识管理文化 ●

成功的知识管理不仅依赖于必要的“硬件”设施，更有赖于良好的“软件”环境，即有利于知识管理的企业文化。知识管理文化建设的基本要求是：塑造知识资产观念，使企业全体员工都能认识到知识的价值和实施知识管理的必要性，认识到知识对他们所担负的具有高度竞争性工作的重要价值，教育员工不断加强对识别和扩展自身知识、将个人知识转化为组织资产的责任感，支持员工有效地获取、创造和运用知识，并迅速整合到产品或服务中；培植知识共享意识，鼓励协作，鼓励知识共享，鼓励开放式交流，鼓励每个员工为发展企业组织知识作贡献，使每个员工都能从知识共享

中受益；营造不断学习的氛围，建立一种学习机制，形成在产品研发、生产制造、市场营销、售后服务、技术支持等过程中的学习，形成全员学习、全程学习和团队学习，使学习真正成为员工个人日常工作、生活的一部分，成为企业运作的一部分。3M 公司鼓励每个员工开发新产品，公司有个“15% 规则”，即允许每个技术人员可用 15% 的时间“干私活”，搞个人感兴趣的工作方案，不管这些方案是否直接有利于公司。

13.5.5 建立有助于知识共享与创新的激励机制 ●

为打破员工、部门和小团体知识自我封闭的状况，实现知识共享，推动知识创新，必须建立相应的激励机制。要抛弃工业经济时代“谁投资，谁受益”的原则和“股东至上”的企业观念，改变以往那种只按产量、利润实施奖励而不计知识贡献的做法。因为在知识经济时代，知识、智力才是企业最重要的资本或资源，知识、智力贡献才是最有价值的贡献。针对知识共享与创新对员工进行评价，对积极参与知识链进行知识共享和建设的员工进行奖励，这也是对员工的知识与劳动的尊重。国际著名的贝恩管理咨询公司，每年都在各个方面对合伙人进行考评，其中包括他们给予了同事多少直接帮助，公司合伙人高达 1/4 的年薪取决于他与公司其他人员进行了多少高质量的人际对话。

13.5.6 建立知识管理评估体系 ●

知识管理评估体系是知识管理战略的量化体现，对有效实施知识管理具有重要意义。建立知识管理评估体系，首先是要改变传统的财务会计方法，因为这套方法难以对企业的知识管理活动效果作出有效评估。要建立面向知识经济和知识管理的无形资产评估体系，如无形资产组成指标法、计算知识管理的投资回报率等，以反映企业有形和无形资产的价值，使企业能够准确识别所拥有的知识类资源。要改变人才评价标准，衡量人才的指标不应只看其自身拥

有多少知识，还要看他能为和已为其他员工传播了多少新的有用的知识；从创造成果的角度看，不应只看他个人所创造的有形成果在整个成果中的比例，还要看他在协调、组织和提供思想等方面所作出的贡献。为员工绩效和薪酬的评价，应将知识贡献列为评价指标内容。

13.6 知识管理战略实施步骤 ■

阿姆瑞特·提瓦纳（Amrit Tiwana）在《知识管理十步走——整合信息技术、策略与知识平台》一书中，提出了知识管理的四个阶段十个步骤。

第一阶段：基础架构评估。

这一阶段包括两个步骤。步骤一：分析目前的基础架构，对知识管理策略与科技架构的各种构成要素有所了解，经过分析与评估，洞悉组织中已具备或尚欠缺哪些知识管理的基础架构要素。步骤二：使知识管理匹配于组织战略。有效的知识管理策略并不是单纯的科技策略，而是科技文化变革和新的奖励制度平衡得当的混合，并且与组织策略的步调相一致。当技术与组织的行动相连并整合，将可提供一个广泛的基础架构以支持知识管理的过程。

第二阶段：知识管理系统分析、规划与发展。

这一阶段涵盖第三至第七个步骤。步骤三：规划知识管理基础架构。当开始知识管理部署时，组织必须选择构成知识管理系统结构的基础架构要素。这种选择的关键在于决定有效工具的最佳配合并将之整合于组织的知识管理结构中。步骤四：评价现存的知识资产及知识系统。由代表组织中各部门的成员形成一个工作小组，负责初步评估组织中的知识资产有何不足或最为薄弱之处。步骤五：组建知识管理团队，以规划、建立、完成及部署组织的知识管理系统。团队成员安排必须在技术与管理的人力需求之间取得均衡。这一步骤的最终目标在于知识管理之后促使技术与文化能在适当地

方展现，进而促成组织中的人员都能成为知识管理者。步骤六：绘制知识管理系统蓝图。首先需要体察出组织既有的显性知识资产。当显性知识只是组织中整体知识资产的微小部分时，一个好的知识管理蓝图必须能够解释存在于组织成员大脑中的隐性知识。步骤七：发展知识管理系统。将前一步骤中绘制出的知识管理蓝图在组织的运作体系中付诸实践。在发展知识管理系统的过程中，组织在策略运用上将会面临一些抉择，因此组织必须视本身的特性、任务与发展愿景而采用适当的途径，以建构完善的知识管理系统。

第三阶段：系统发展。

这一阶段包括第八、第九两个步骤。步骤八：展开行动，运用以结果为导向的方法。典型的知识管理系统，必须考虑到使用者的确切需求。虽然一个跨职务的知识管理团队有助于发现一些需求，然而试验性的行动方案不可或缺。因此，在这一步骤中涉及实验方案的选择与执行，以引导发展健全的知识管理系统。步骤九：改变管理、文化与奖励制度。知识管理大约只有 30% 的工作涉及技术层面，而最困难的部分在于建立知识管理系统之后。改变组织文化、检讨奖励制度以及是否使用知识主管等，均有可能是影响知识管理能否得以在组织中成功运作的重要步骤。此外，知识的分享不能以命令的方式进行，而应出于个体的自愿。一个成功的知识管理组织，在于所有成员能认同知识管理，并将之视为工作生活的一种方式。

第四阶段：评估。

这是知识管理的最后一个阶段，涉及第十个步骤：绩效、投资报酬评估以及改进知识管理。通过评估了解到组织运作上的缺失，进而从错误中学习。因此，知识管理的评估与评鉴工作，其目标在于明确掌握组织可供实施知识管理的资源究竟有多少，以及如何改善知识管理的运作。

案例分析

安达信公司的知识管理

安达信（Arthur Anderson，AA）公司主要从事会计与审计、税务、商务顾问、咨询服务等业务。由于它为客户所提供的服务99.5%基于知识，因此它把知识看做是最重要的资源，高度重视知识管理，知识贯穿于其决策和管理过程的始终。

安达信公司对知识管理的定义：“促进个人和组织学习的过程。”

安达信公司的知识管理理念：知识与学习密切相关；在将知识与管理结合时，最大的问题是知识不容易管理，因为它动态地存储在人们的头脑中；知识管理策略应该与公司商业策略密切结合。

安达信公司知识管理的主要目标：帮助员工表达他们的思想；帮助知识经理们更好地组织知识；不断完善知识管理系统，使其内容更加丰富，鼓励人们来使用它；力求使企业的所有知识都可以查询和获取。

安达信公司的知识管理机制：设有一个专门的知识管理委员会，用来制定具有竞争优势的策略；每一条服务线和每一个产业部门都有责任保证知识的共享，为此每条服务线和每个产业部门都配备了一名知识经理，其中一些人全职负责知识管理工作。知识经理的主要工作是集中于知识处理，调查和评估用户对知识产品的使用情况。他们的工作与企业信息总管（CIO）和企业知识总管（CKO）结合在一起的，形成了上下左右的无缝链接。

在企业内部，并非所有的信息都能上网。对不能上网的信息的质量控制由企业聘请的专家负责，专家们发布他们认为具有价值的知识，同时进行质量监督。

安达信公司的知识管理系统基于普通的软硬件平台（微软Windows和Lotus Notes），其中作用最为突出的有三种应用技术：群件技术、因特网和内部网、数据库以及指示系统。他们使用最为

频繁的技术有：Lotus Notes，能确保信息在十分安全的条件下在世界范围内传播；语音邮件，让员工能够在任何情况下进行交流；知识基地，如全球最佳实践数据库，是提供储藏知识的基地。

安达信公司的知识管理实践体现在六个方面。①全球最佳的实践项目（GBP）。②网上安达信。所有员工都可以成为内部网的用户，但不提供给公司客户，网上提供的信息主要包括公告（例如金融市场产业）、相关资源（如有关会议和有关公司其他投入产出的结果）、网上对话与讨论。③电子知识地图。④全球最佳实践基地。汇集了2万多页（同时有光盘）的各类项目报告，总部有25个人监督它的使用情况，并对内容进行整理。该项目的定量和定性工具能够帮助员工构建事件的框架，并按优先次序排列，同时还能帮助员工通过这些事件得出结论。⑤商务咨询顾问。提供安达信所有的商务咨询方法（被制作成光盘），提供50~100种工具，咨询人员可以将其作为辅助工具。⑥专家向新手传递知识。通过建立全球最佳培训数据库，安达信解决了知识管理的一个难点问题——专家如何才能把自己的经验和知识传递给新手。

14

信息技术战略

20 世纪 80 年代以来迅速发展起来的信息技术，正在有力推动着全球经济一体化和世界市场一体化的进程，并成为新世纪、新时代的重要标志。“计算机技术与通信技术相结合建立起来的信息基础设施，将深刻地改变我们的经济和社会。”^①信息技术把人类引入了信息时代、信息社会，把地球变成了小“村庄”。信息技术已成为当今社会最活跃、最具有变革作用的因素。

14.1 信息技术与企业信息化

信息技术（Information Technology，IT）是指实现信息获取、传输、存储、加工、再生和利用的一门技术，其中微电子技术、通信技术、计算机技术和网络技术是其核心。信息技术有两大领域：生产与应用。信息技术的生产主要体现在信息技术产业方面，包括计算机软硬件、电信设备、微电子生产等。信息技术的应用主要体现在信息技术的扩散上，包括柔性制造、信息服务、信息管理系统等。目前，信息技术已广泛渗透到人类活动和社会生活的各个方面，并对现代组织的行为、战略、管理、变革、发展等产生了巨大

^①（美）约翰·托夫勒著：《第四次浪潮》，华龄出版社 1996 年版，第 297 页

影响。充分利用信息技术手段，走信息化之路，已成为现代企业的普遍追求。

企业信息化指企业利用现代信息技术，通过对企业内外部信息资源的开发利用，提高企业生产、经营、管理、决策的效率和水平，以提高企业对市场的快速反应能力和经济效益的过程。企业信息化主要包括两方面的内容：生产过程自动化，管理活动智能化。这“两化”不仅提升了企业经营手段的现代化水平，更重要的是它全面推动了企业的变革、发展和进步。信息化对企业具有以下几个方面的意义：

14.1.1 扩展企业活动空间 ●

在信息技术的支持下，企业的经营活动越来越不受时间和空间的局限。由于 Internet/Intranet/Extranet 的广泛应用，使信息的传递由过去单一的“一对多”式朝双向的“多对多”式转变，企业更多地是通过水平、对等的信息传递来协调内部各部门、工作团队之间的活动，组织结构从机械式的“金字塔”型向有机式的“水平化”方向转变。网络时代的企业，趋向于打破传统的由人、厂房、设备、资金等构成的实体限制，朝着由各种要素和机能组成的系统的方向发展。通过现代信息网，企业能够比较容易地使自己系统中的某些要素与其他企业系统中的某些要素组合起来，构成新的机能，形成新的生产力；能够比较容易地打破企业之间、产业之间、地区乃至国家之间的壁垒，进行各种信息交流，共享信息资源。

14.1.2 提高决策效率和水平 ●

信息技术使信息的收集更为及时、准确、全面，从而为企业高层领导者实施决策提供更加可靠的依据，使其可以更为容易、方便、快捷地进行企业的各项重大决策。日益成熟的计算机模拟技术为寻找变量间的正确联系提供了有效途径，为正确认识问题提供了良好基础，为实现科学决策提供了有力支持。纵横交错的信息网络改变了信息传递方式，高层决策者可直接与基层执行者联系，实时

掌握一线生产经营情况，实时将各种指令下达到目的地，这不仅大大缩短了决策与行动之间的时差，而且有利于决策的民主化。

14.1.3 变革生产管理系统 ●

企业信息化建设的过程，实际上就是企业管理变革的过程。现代信息技术正在推动企业生产管理系统发生根本性的变革。以计算机和网络为核心的现代信息技术正在成为企业管理的战略手段。通过这种手段，企业管理人员及员工可以在任何地点、任何时间使用专用的信息处理设备对任何信息进行处理加工，从而达到对信息资源及时、准确、充分的利用。这不仅提高了管理效率，而且通过管理的科学化和民主化，可全面增强管理功能。由于信息技术引起的组织结构的变化，会使生产管理的计划、控制等也相应发生变化，通畅的信息将使高层管理的控制能力大大增强，生产管理的方式越来越趋向智能化。信息技术还可将传统的文件式管理工作流程改造为电子工作流程，这不仅节约了纸张等办公用品开支，更重要的是简化了管理工作流程，有利于消除传统工作方式容易引起的指令迂回、阻塞等现象，从而提高企业的管理效率。在企业的生产流程中广泛应用信息技术，可以实现产品设计自动化、生产过程自动化、生产设备智能化、工资核算电脑化、商业和服务业结账 POS 化等，从而减少生产部门的从业人员，降低企业的生产成本，促进生产效率的提高。

14.1.4 开发新的经营方式 ●

信息技术的发展为企业开发全新的经营方式奠定了基础。尤其是随着国际互联网在全球范围内的迅速发展和普及，计算机硬件、软件价格的不断下调以及通讯资费的日渐低廉，目前因特网已成为大多数企业用于拓展经营方式的优先选择。企业可以利用因特网直接与供应商、销售商以及网上潜在的层出不穷的客户打交道。在网上既可进行市场调研和信息交换，又可开展广告宣传和网络营销，还可用做售后服务的支持工具，以及把网络作为电话、传真、通信

等手段的一种廉价替代品。此外，配合相应的客户信息数据库，企业可以利用网络随时随地与客户群保持联系，从中获取由客户反馈回来的建议和意见，并利用这些有用的信息改善自己的经营方式。在信息技术特别是 Internet 技术飞速发展的今天，电子商务、网上购物、虚拟企业等新概念的出现，已经导致了許多新型商业运作方式和新型企业的诞生。互联网已经成为企业经营活动中必不可少的一部分，“鼠标加水泥”式的公司将逐渐在经济活动中发挥重要作用。这些公司并不将业务限制在网上，同时也用某些传统的营销方式在网下销售，将网络营销作为企业营销战略的补充，而不是完全依赖互联网，这将是很长一个时期内企业的基本策略。

14.1.5 增强企业竞争力 ●

信息技术正以其科技优势和广阔的发展前景改造着企业，使传统企业获得新生。企业在生产、流通及服务等各项经营活动中充分利用信息技术，可有效改善企业与客户间的沟通方式，更好地满足客户需求，并加快对市场和竞争动态变化的反应速度，增强企业组织的柔性。一些服务领先的电子商务公司已经提出了“60 分钟内回复”的承诺，这在传统的顾客服务方式下是很难实现的。商业智能技术能够帮助企业发现更具价值的客户，帮助举办更有效的促销活动，帮助扩大市场份额等。通过 Internet，企业可在外部交易市场上直接寻获交易对象，直接办理各项业务手续，减少中间环节，缩短交易时间，降低市场交易成本，提高交易效率。信息技术和产品在管理、生产中的应用，可以提高效率、降低库存、缩短反应周期、加速资金周转、减少市场风险，这不仅提高了企业的经济效益，也增强了企业竞争力。此外，应用信息技术对企业的整个运作过程进行重新研究和设计，全面改造和重构职能运作方式、业务工作流程，简化或省略重复性、非增值过程，如应用基于网络通信的数据库共享技术将原来串行的业务环节改为并行处理以提高响应速度，利用 Internet 技术将传统的低效、高成本会议、电话等人际沟通方式改变成为高效、廉价的电子通信方式等，使企业的生产、

经营管理能力和水平得到全面提升，将有利于企业在更高的层次上形成竞争优势，提高市场竞争能力。

14.2 信息技术战略的类型

从其企业中所处地位及所起作用分析，信息技术战略大致可分为四种类型：支持型或称工具型，信息技术只是用做处理某些业务信息的工具，如办公自动化、财务软件等，对企业的组织结构、经营战略没有多大影响；流程型，即运用信息技术整合企业的流程运作，它对企业的影响主要是对现有手工流程的冲击，对企业的组织也有一定的冲击；管理型，指将信息技术全面引入企业管理，从而带动企业的变革、发展，在这个过程中，企业组织、企业战略等都会发生改变，对企业资源的配置、业务运作方式和规则等都会产生一定的影响；战略型，就是自觉地把信息化作为企业战略的一个支撑体系，充分运用信息技术对企业进行全面改造。这四种类型，实际体现了企业信息化建设的不同发展阶段。具体到一个企业，究竟用哪种类型要根据自身情况，特别是要看企业处于哪一个发展阶段。对于新建企业，在开始阶段就应将信息技术战略纳入企业总体战略来考虑和筹划。对原有企业来说，则有一个战略调整问题，特别是传统企业，推进信息化应循序渐进，根据企业的发展战略目标和信息战略的不同类型，由低到高，分阶段实施。

从其自身特点分析，企业信息技术战略有三种不同模式：

14.2.1 跟踪学习战略

跟踪学习战略，即如何掌握、跟踪、评估信息技术的发展，并及时采取适当的应对行动。实施跟踪学习战略的目的，可能是服务于信息技术战略的应用开发，也可能是为制定信息技术应用开发战略做准备。制定这方面战略需要考虑的主要问题是：如何认识和对待信息技术？本企业应用开发信息技术是采取“前卫”的还是保

守的态度？决策者、高层领导是否需要学习信息技术以及学习到什么程度？信息技术在员工的素质中应当占什么位置？

14.2.2 应用开发战略 ●

应用开发战略，即企业用信息技术达到什么经营目的，如何与总体的经营发展战略结合，怎样应用，怎样开发。制定应用开发战略需要考虑的主要问题是：信息技术现在能做什么，将来能做什么？需要什么条件、资源才能应用信息技术？信息技术对企业的生存环境，包括政府政策、基础设施、行业规则、受益者的需求等有什么影响？其他的竞争对手是怎样看待和应用信息技术的，应用后给他们带来了什么优势？本企业如果掌握了信息技术，可以有什么样的新经营发展战略？

14.2.3 系统维护战略 ●

系统维护战略，即维持已有的信息技术应用系统，保持充分、安全、可靠、低成本的运行。系统维护战略应当在建立、实施信息技术战略的同时就开始制定。有效的系统维护战略应基于对信息技术系统故障模式、风险、成本等的研究评估，制定这方面战略需要考虑的问题有：企业日常业务对信息技术系统的依赖有多大？该系统可能发生什么样的故障，风险和成本有多大？如何衡量企业信息技术系统的运作状况？企业自身的技术和资源能够保证到什么程度？有哪些途径能得到维护所需要的技术、资源或服务？

14.3 信息技术战略与企业战略的关系 ■

信息技术战略是企业总体战略的一个有机组成部分，正确处理两者关系的基本要求是：信息技术战略应与企业战略保持协同，要为企业战略提供支持。

14.3.1 信息技术战略与企业战略的协同 ●

战略协同是战略成功的重要保证。信息技术战略对企业战略的作用可归结为两个方面：服从并服务于企业战略，同时又影响、促进企业战略。这两方面作用的充分发挥，首先依赖于信息技术战略与企业战略的良好协同。这方面的协同有两种驱动模式：首先是企业战略驱动，就是企业战略对信息化有内在要求，信息技术战略应当也必须为企业战略目标的实现提供技术支持，这适合企业革命性变革及连续改善性变革；其次信息技术战略驱动，即信息技术战略的实施，企业信息化的发展，推动了企业变革和企业战略的调整，这适合对企业局部的再造或改善。信息技术战略并非只是被动地执行企业战略，它的有效实施，可能给企业提供新的东西，如带来新的市场空间、新的营运方式等。

成立于1992年的杭州物美集团是一家以经营冷饮、冷食、奶制品为主的企业，初创不久就开始了信息化的尝试。但那时只是为了配送，整个企业的信息化集成程度很低，各个系统的数据不能实现共享。后来通过ERP项目的实施，建立先进的管理信息化网络，实行企业内外物流、资金流和信息流的一体化管理，做电子商务、电子物流，使物流配送成为新的业务，导致公司的战略、组织体系结构流程发生了重大变革，不仅提高了企业整体素质，也为企业创造出了很好的经济效益。

有效的战略协同通过战略集成来实现。企业信息化过程中的战略集成，就是以企业总体战略为依据，以企业业务为导向，把信息技术战略融入各项战略，并根据信息化自身的革命性要求变革或调整其他各项战略，使信息技术战略达成与企业战略的一致性和与企业其他战略的协调性。1994年，哈佛商学院的约翰·汉德森(John Handerson)提出了一个战略一致性模型，可用来帮助企业检查经营战略与信息架构之间的一致性，见图14-1。

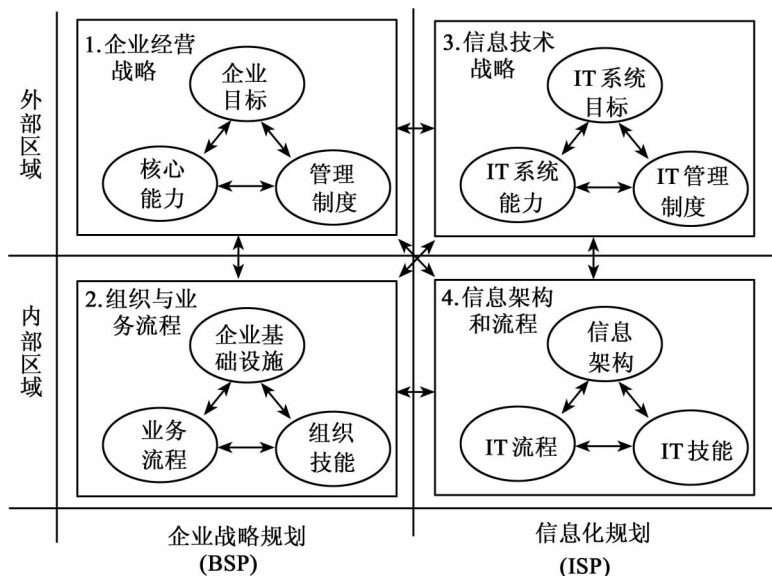


图 14-1 战略一致性模型①

战略一致性模型把企业战略规划和信息化战略规划分成外部与内部两大部分。外部区域指企业所面临的外部竞争环境，内部区域包括企业的组织结构、整体信息架构和业务流程等。同时，又将涉及内容分成四大领域：企业经营战略、组织与业务流程、信息技术战略、信息架构和流程。战略一致性就是要保持内部与外部以及这四大领域的一致性。

为保证信息技术战略与企业总体战略的一致性，在具体操作上，有两种常用的方法可以借鉴。一是关键成功因素法。首先通过与高级管理者的交流，了解企业的发展战略，识别达成该战略的关键成功因素，然后确定关键成功因素的性能指标，根据这些关键成

① 范玉顺、胡耀光：《企业信息化规划的基本框架与方法》，《新技术新工艺》2004年第9期

功因素来确定企业信息化建设的优先级别，并帮助企业利用信息技术发掘新的机遇。二是价值分析法，就是按照 IT 系统的价值和 IT 系统的现有能力这两个维度来评估所有与企业相关的 IT 系统。在充分考虑企业总体战略的前提下，企业高层领导和各部门业务骨干对 IT 系统的价值进行评分，根据评分确定这些 IT 系统的重要性，之后再对现有 IT 系统的能力进行评估。参见图 14-2。

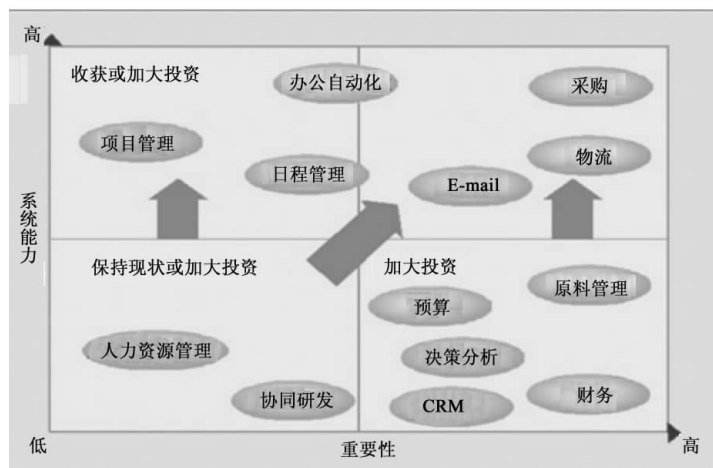


图 14-2 价值分析法示例^①

从图 14-2 中可以看出，那些重要性非常高而系统能力又比较低的系统，是目前建设的重点，如预算系统、财务系统、决策分析系统、CRM 系统等就属于这一类。

14.3.2 信息技术对企业的战略支持及实现过程 ●

信息技术对企业的战略支持体现在很多方面，把信息技术作为

^① 徐家俊：《企业战略与 IT 战略如何集成实现》，《软件工程师》2003 年第 7 期

物已经发货。如果有必要，还可同时向工厂发出补充仓库存货的生产调度命令，全部过程不到 15 秒钟即可完成。

14.4 信息技术战略制定 ■

制定信息技术战略，一方面应着眼于对企业总体战略的分析，依据企业不同发展阶段的需求进行，另一方面应遵循信息技术战略本身的内在规律，按照技术的特定要求来科学规划。

14.4.1 信息技术战略制定原则 ●

科学制定信息技术战略，须注意把握四项原则。

(1) 协调性

要以企业总体战略为指导，确立与企业战略目标协调一致的企业信息技术战略目标，并且以支撑和推动企业战略目标的实现作为价值核心；以企业经营管理业务流程的需求为依据，与各项业务协调一致，并最终转化成企业业务目标的组成部分，尤其要体现强化企业核心竞争力的要求，使企业信息化建设为企业提升核心竞争力作贡献；符合企业不同时期的发展要求，与企业的发展阶段协调一致。

(2) 先进性

信息技术战略规划要有一定的前瞻性，采用先进成熟的模型、方法、设备、标准和技术，使企业信息化建设既能满足企业当前的需要，又能满足企业中长期发展需要，且能反映当前世界先进水平和发展趋势，支持相应的国际标准和协议。在引进先进信息技术的同时，要引进现代管理理念、模式和方法，以有利于充分发挥先进技术的作用，充分利用企业的现有资源来满足关键需求，避免因组织障碍而使信息系统无法达到应有的效果，无法为组织带来预期的绩效。

(3) 可靠性

信息技术战略的实施要能够保证整个系统安全可靠，具有良好

的责任与控制体系以及较强的容错能力和冗余设备备份，能确保信息系统的健康、持续运行，不会因局部故障而引起整个系统瘫痪；具有高度的保密性，能有效防止各种形式的非法入侵；易于管理、维护。此外还要有一定的伸展能力，在应用、结构、容量、通信能力、处理能力等方面具有较强的可扩充性及进行产品升级换代的可能性。

(4) 可行性

信息化不是简单的网络架构搭建，而是一项系统工程，因而对包括网络架构、设备负荷和容量计算、投资成本比例、不同阶段可分配的人财物资源等，都要进行充分的分析和论证，以保证建设规划的顺利实施，保证系统建成后的顺利运行。

14.4.2 信息技术战略制定方法 ●

制定信息技术战略，首先是要对企业的战略目标、商业环境、业务模式、业务流程及需求、信息技术支撑和业务应用等进行匹配分析，在此基础上确定信息技术战略的发展方向、总体目标、总体框架及具体要求。在具体的设计、建设上，一般应遵循这样的基本思路：应用相互关联的正规化、自动化成套方法和工具，对信息系统进行规划、分析、设计和实现，帮助企业把主要针对个别应用项目或部门的相互分离的业务处理和决策支持系统整合成一体，动态协调整个企业的信息需求，以最终建成既能满足当前需求，又具有可持续发展能力、功能强大的柔性信息系统。

不同的企业，由于经营战略、企业规模、管理水平、信息化建设所处阶段等方面的不同，制定信息技术战略可能采取不同的方法。目前常用的方法如表 14-1 所示。

14.4.3 信息技术战略路线选择 ●

企业实施信息技术战略，通常有三条不同的路线选择。路线一：各业务部门根据现有的业务流程直接提出信息化需求，信息

表 14-1 常用信息技术战略规划方法

方 法	走向	周期性	关注重点	主要目标	出发点
BSP 业务系统规划法	自下而上	长期性	内部需求	创建一致的系 统 框架	技 术
ISA 信息系统架构法	自上而下	长期性	内部需求	系统框架和层级计划的假设一致性	技 术
SST 战略集合转化法	自上而下	长期性	内部需求	保证系 统 与 战 略 一致	管理
PP 组合规划法	自下而上	中长期	外部发展	从战略引出信息 系统划分优先级	管理
CSF 关键成功因素法	自上而下	短期持 续性	外部需求	明确信息需求支 持需求变化	管理
VCA 价值链分析法		短期性	外部需求	标识关键增值环 节	市场
SISP 战略信息系统规划法	自上而下	持续性	外部需求	创建竞争优势	组 织

技术部门按照各业务部门的需求分别实施。这是信息化建设初级阶段的典型做法。路线二：各业务部门以企业经营战略为指导，对现有的业务流程和组织进行变革，然后分别提出信息化需求，分别独立地与信息技术部门协作实施。路线三：企业根据总体经营战略，通盘考虑组织和业务流程，确定各业务部门的信息化需求，制定全局的信息技术战略，统一规划，分步实施。这三条路线，具体采用哪一种，应在分析企业所处发展阶段特别是信息化建设所处的发展阶段来考虑。一般来说，当企业处在信息化的初级阶段，通常采取路线一；处在信息化的中级阶段，通常采取路线二；当企业进入信息化的高级阶段时，通常采取路线三。

14.5 信息系统架构

准确地讲，信息技术这一概念包括信息与技术两层含义。信息是信息系统的核心，技术则是信息处理与运用的手段。一个完整的

信息系统，包括信息架构与技术架构两大部分。德鲁克指出，传统上信息技术一直注重信息的收集、存储、传递和呈现，关注的是信息技术中的技术（T）层面的问题，现在更应当关注信息（I）的内容和实质，“要从 IT 中的 T 到 I”^①。

14.5.1 信息架构 ●

企业要想达到“创造财富”的目标，管理者至少应当掌握四种信息：基本信息、生产率信息、优势信息和资源分配信息。企业利用信息技术需要有一个企业内部信息的总体结构作为支撑。20 世纪中期，安东尼（Anthony）等通过对欧美制造型企业长达 15 年的观察和验证，创立了制造业经营管理业务流程及其信息系统构架理论，即著名的“安东尼模型”。该理论认为，企业的经营管理可分为战略规划、战术决策（又叫管理控制层）和业务决策（处理）三个层次。企业内部信息总体结构应能保证战略规划信息能够有效分解，经营控制信息能够有效执行，业务运作信息能够有效收集，并能通过业务模式所体现的整体流通结构来调控信息。为此，要通过收集企业内信息的需求，建立信息的连接关系，实现信息的共享，通过整合构建信息构架，提高信息分析质量。信息的连接是采集业务运作过程中的数据，完整、准确和及时地反映业务数据的变化和运动，使变化的信息能及时地在信息框架中反映出来。信息的共享是不同部门的业务发生强相关性，运用流程管理的思想，使市场、销售、流通及制造等环节中的物料控制、计划、成本控制之间的业务流程发生紧密的互动关系，保证业务流程的畅通和高效率。然后，根据企业的战略规划，制定各项业务指标，用以指导业务的操作，并据此整合各种相关的、而不是分散的信息。信息分析是指对企业的业务数据进行挖掘、分析和提炼，为决策者提供有价值的决策参考。“安东尼模型”示意图参见图 14-3。

^① 聂永瑜、朱建良：《企业信息技术战略规划》，www.e-works.net.cn/ewkArticles/Category13/Artic2003-6-5

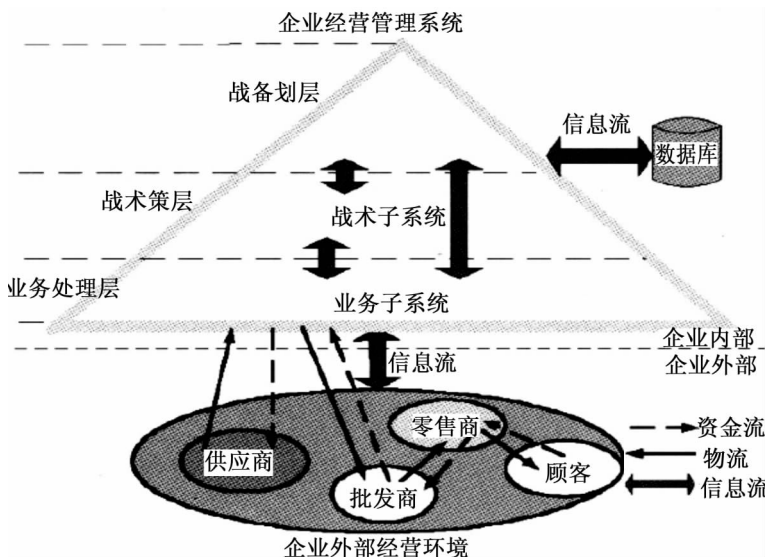


图 14-3 “安东尼模型”示意图①

由于企业的各项业务活动和业务流程是不断调整变化的，要避免“信息孤岛”的产生，充分实现数据共享，满足处理功能动态变化的要求，就必须构建完善的企业数据环境体系。其基本要求是：从企业经营战略和业务改进目标出发，结合信息技术战略所确定的范围，分析企业所有的功能需求和信息需求，识别出数据元素，分析它们之间的关系及其在组织中的含义，归纳和提炼出业务内容的主题；以主题为中心，建立逻辑上全局一致的主题数据库，也就是企业信息架构，作为建立数据环境体系的逻辑模型。

数据处理具有多层次的特点，可大致划分为操作型处理和分析型处理两大类。操作型处理也叫事务处理，指对数据库联机的日常

① 吴秀丽等：《研究型企业生产成本管理信息系统的研究》，《计算机工程与应用》2003年第25期

方面的效率，实现办公管理规范化和信息规范化，降低企业运行成本的一套系统。OA 系统一般采用 workflow 系统平台，常见的有微软公司的 SQL Server + ASP 或 NET，Exchange Server；IBM 公司的 Lotus Notes。

（3）ES 系统

ES (Expert System) 系统，即专家系统。指使用某专业领域中专家的知识构成的计算机系统，其目标是让计算机具有与该领域专家同等水平的解决实际问题的能力。其主要特征是：内存知识丰富，有专家水平的专门知识与经验；有通过学习或在运行中增长和扩大知识的能力；有判断和推理的功能，能对用户的询问自行识别和分析，自行调用知识库中的有关知识，模拟专家的思维方式，形成针对用户问题提出专家水平的决策建议。一个 ES 系统通常有两个核心组成部分：存放专门知识的知识库和利用知识库的知识实现问题求解的推理机。

（4）CIMS 系统

CIMS (Computer Integrated Manufacturing System) 系统，即计算机集成制造系统。指将信息技术、现代管理技术和制造技术结合起来，并应用于企业产品全生命周期（从市场需求分析到最终报废处理）的各个阶段。通过信息集成、过程优化及资源优化，实现物流、信息流、价值流的集成和优化运行，达到人（组织、管理）、经营和技术三要素的集成，以缩短企业新产品开发的时间，提高质量，降低成本，改进服务，优化环境，从而提高企业的市场应变能力和竞争能力。CIMS 一般包含管理信息子系统、产品设计与制造子系统、制造自动（柔性自动化）子系统和质量保证子系统等。

（5）POS 系统

POS (Point of Sale) 系统，即销售时点信息系统。指通过自动读取设备如收银机，在销售商品时直接读取商品销售信息，如商品名、单价、销售数量、销售时间、销售店铺、购买顾客等，并通过通信网络和计算机系统传送至有关部门进行分析加工，以提高经营

的核心是 MRP II，而 MRP II 的核心是 MRP。MRP (Material Requirements Planning) 系统即物料需求计划，指以物料计划人员或存货管理人员为核心的物料需求计划体系，主要对制造环节中的物流进行管理，使企业达到既要保证生产又要控制库存的目的。MRP II (Manufacturing Resources Planning) 系统即制造资源计划，它将公司高层管理与中层管理结合在一起，以制造资源计划为活动核心，涵盖范围包括经营目标、销售策划、财务策划、生产策划、物料需求计划、采购管理、现场管理、运输管理、绩效评价等方面，包含了企业的整个生产经营体系。MRP II 可帮助企业决策层和管理层及时了解企业生产经营状况，改变传统的生产经营计划方式，缩短生产周期，加快对市场及用户需求变化的反应速度；改善物料管理，降低库存率；同时也有利于转变管理观念和管理方式，提高人员素质，提升企业的管理水平。

除以上八种外，还有决策支持系统、计算机辅助设计、计算机辅助制造等。建立了这些系统并使之形成一个完整有机的整体，就会使企业信息化达到一个较高的水平。

14.6 IT 治理 ■

美国《哈佛商业评论》杂志 2003 年 5 月号刊载了尼古拉斯·G·卡尔 (Nicholas G. Carr) 的题为《IT 不再重要》一文，文中写到：“由于信息技术的能力和普及性已经到达成熟阶段，它的战略重要性降低了。公司处理信息技术投资和管理的必须彻底变革。”卡尔认为，与铁路、电力和其他基础设施一样，信息技术已经变得如此普及，对公司来说它不可或缺，但它已不能提供战略性竞争优势。公司不应再试图通过应用信息技术获得竞争优势，而应该防御性地管理信息技术——着眼于降低成本和规避风险，而不是寻求新机会。此文发表后，立即引起了关于 IT 是否还重要、是否还有价值的激烈争论。抛开争论不谈，卡尔在文章中强调 IT 战略要重视防御、降低成本与规避风险，却引起了人们的认真思考。这

正是 IT 治理所关注的问题。

14.6.1 IT 治理的意义 ●

IT 治理是信息系统审计和控制领域中的一个新理念。根据国际信息系统审计和控制协会所属的 IT 治理研究所的定义, IT 治理是一个由关系和过程所组成的机制, 用于指导和控制企业, 通过平衡信息技术与过程的风险、增加价值来确保实现企业的目标。IT 治理主要有以下几方面的意义:

(1) 有利于保证信息安全

信息化是现代组织建设与发展的一项重要追求, 随着信息技术的广泛采用, 现代组织对信息技术和信息系统的依赖性不断加深。与此同时, 信息技术与信息系统对企业组织形态、治理结构、管理体制、运作流程和商业模式的影响正在深化, 信息系统的安全、审计、管理、风险与控制日益成为突出的问题。正如尼古拉斯·G·卡尔所指出的: IT 的运作风险很多, 包括技术失误、过时、出错、不可靠的供应商或合作伙伴、安全问题、恐怖主义, 由于公司从严格控制的专有系统转向开放的、共享的系统, 某些问题被放大了。现在, IT 系统崩溃能使公司产品制造、服务提供、与客户联系陷入中断, 更不用说对声誉的影响。但是, 现在没有多少公司仔细地识别和应对它们的弱点, 因为担心什么可能出错的工作不像思考未来那样具有魅力, 然而现在它却是一项越来越关键的工作。IT 治理的一项重要内容, 就是通过建立相应的控制措施来保障信息安全, 降低信息运作过程中的各种风险。信息化下一步的战略要点, 正迅速向 IT 治理、信息系统审计、IT 服务管理、风险与控制、信息系统安全等方面转移。

(2) 有利于提高 IT 的应用价值

雷诺汽车公司首席信息主管 Corniou 认为, 企业的发展对 IT 的依赖日趋明显, 如果从追求技术先进性的角度考虑企业在 IT 方面的投入, 那么这种投入再多也显得不多, 关键是在控制投入的同时获得 IT 价值的最大化, 并最大限度地降低 IT 对业务运作的影响降到

可接受的范围，这是信息化程度高的企业面临的首要问题。在发达国家，“网络泡沫”破灭后，企业更加注重 IT 投入与最终价值获得过程的有效性。通过建立 IT 治理机制，可以帮助企业及时发现信息技术本身的问题，加强对信息化建设的有效管理，使 IT 的决策、实施、服务、监督等流程以及 IT 的各类资源和信息与企业战略和目标紧密关联，同时把在 IT 各个方面的最佳实践从公司战略的角度加以有机融合，使 IT 在企业中的价值最大化，并抓住 IT 赋予的机遇和竞争优势，让有限的投入取得更大的绩效。

(3) 有利于信息化建设的持续发展

目前，一些行业和企业已经显现出强烈的“信息系统依赖型”和“数字资产密集型”特征，计算机、网络系统、软件系统和数字资源成了企业资产的重要组成部分，甚至成为企业生存与发展的“生命线”。在这样的背景下，如何处理好信息系统建设与管理、价值与风险、业务增长与可持续发展的关系，不仅直接影响企业信息化建设能否保持持续发展，而且还牵涉到整个企业能否保持持续发展的问題，因为企业业务的可持续发展和应急机制，事实上是对信息系统可持续发展和应急机制、安全机制的重大考验。信息系统建设不能仅仅满足于传统的“硬件采购、软件开发”这种一般的模式，需要关注信息系统与企业业务、企业管理、企业发展战略的融合问题。建立相应的 IT 治理结构与治理机制，全面解决好信息系统安全、信息系统审计、信息系统战略规划、IT 服务管理、风险控制与绩效评估、可持续发展与战略合作等诸多问题，把信息化建设纳入规范化、制度化、体系化和科学化轨道，将有利于企业信息化建设及整个企业持续健康的发展。

14.6.2 IT 治理框架与过程 ●

IT 治理的主要使命是：保持 IT 与业务目标一致，推动业务发展，促使收益最大化；科学管理、合理利用 IT 资源，使得 IT 的应用能够完成组织赋予它的使命，同时平衡信息化过程中的风险，确保实现组织的战略目标。IT 治理关注的是企业信息系统、技术和

网络、知识管理、IT 资产管理、电子商务、IT 合法性等。科学完善的 IT 治理框架，是确保 IT 资源、IT 运作与企业战略目标保持一致的基础，也是确保 IT 服务能满足企业组织对优质、可信和安全的信息服务需求的基础，同时它还可以给企业带来诸多收益。

IT 治理框架大体上由两部分组成：一部分是组织层面的，包括设立治理委员会、搭建治理结构、建立治理流程、塑造治理文化等；另一部分是技术工具层面的，包括治理标准与规范、支持手段等。

IT 治理首先是正确确立 IT 目标，保证企业信息和相关技术支持业务目标，保证各种资源有效利用，保证风险管理适度。这些目标形成 IT 活动的基本内容，分为规划和组织、获取和实施、交付与支持、监控四个部分。IT 治理的过程依据这四个部分展开，一方面管理风险（安全、可靠、保密），另一方面实现收益（提高有效性和效率），通过报告发布关于 IT 活动收益，根据不同的管理和控制来衡量，然后进入下一轮循环，见图 14-4。

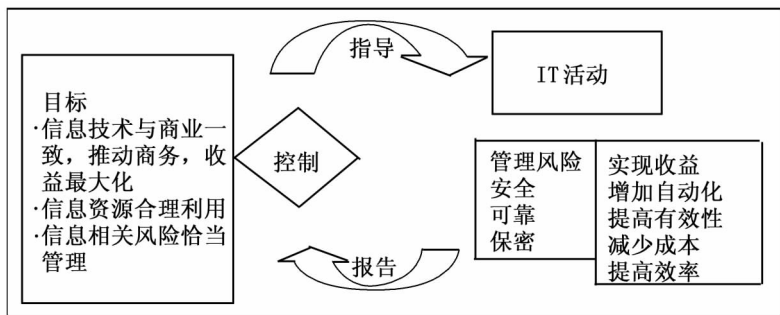


图 14-4 IT 治理过程①

① 孙强、刘献军：《开展 IT 治理》，《中国计算机用户》2003 年第 31 期

目前国际上已形成了一套比较系统的 IT 治理标准、规范，其中通行的 IT 治理标准主要有四个：ITIL、COBIT、ISO/IEC17799 和 PRINCE2。

(1) ITIL

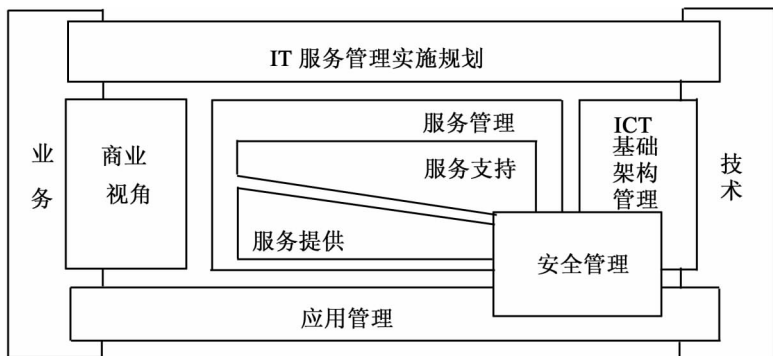
ITIL (Information Technology Infrastructure Library)，即 IT 基础架构库。它是一套被广泛承认的用于有效 IT 服务管理的实践准则，由英国政府计算机和电信中心 (Central Computing and Telecommunications Agency, CCTA) 在 20 世纪 80 年代末制定，现由英国商务部 (Office of Government Commerce, OGC) 负责管理，主要适用于 IT 服务管理。20 世纪 90 年代后期，ITIL 的思想和方法被美国、澳大利亚、南非等国家广泛引用，并进一步发展。2001 年英国标准协会 (British Standard Institute, BSI) 在国际 IT 服务管理论坛 (itSMF) 年会上，正式发布了基于 ITIL 的英国国家标准 BS15000。2002 年，BS15000 为国际标准化组织 (ISO) 所接受，作为 IT 服务管理国际标准的重要组成部分。

ITIL 是一种基于过程的方法，相关知识被组织为一个由 40 多本书组成的库，它们描述了 IT 部门应该包含的各个工作流程以及各个工作流程之间的相互关系。ITIL 的主要目标是使技术服务能够正确地与业务需求相匹配，核心内容包括服务支持和服务交付。其架构模型如图 14-5 所示。

ITIL 可作为一个路线图，引导组织有效地使用技术，通过将支持技术与其最佳实践捆绑在一起，组织可以在自己的 IT 管理系统内部实现巨大的经济价值。因而，ITIL 在世界各地的企业中正得到日益广泛使用。如 Proctor&Gamble 在采用 ITIL 标准的 4 年里，节省了超过 5 亿美元的预算，其运作费用降低 6% ~ 8%，技术人员减少 15% ~ 20%。

(2) COBIT

COBIT (Control Objectives for Information and related Techno-

图 14-5 ITIL 架构模型^①

logy), 即信息及相关技术控制目标。它是 IT 治理的一个开放性标准, 由美国 IT 治理研究院开发与推广, 目前已成为国际上公认的最先进、最权威的信息技术管理和控制标准。该标准为辅助企业决策层进行 IT 治理提供了一个较为广泛适用的公认标准, 并架起了沟通企业战略目标和信息技术战略目标的桥梁, 有助于使信息技术目标和企业战略目标之间实现互动。该标准已在世界 100 多个国家的重要组织与企业中运用。如美国堪萨斯州把 COBIT 标准作为虚拟政府策略的一部分, 结果降低了运营成本, 并为它的客户和委托人提供了较高质量的服务。COBIT 包含 34 个信息技术过程控制, 并归集为四个控制域: IT 规划和组织、获得与实施、交付与支持、监控 (见表 14-2)。

(3) ISO/IEC17799

ISO/IEC17799, 即国际信息安全管理标准。其前身为 20 世纪

^① 孙强、李长征:《四种基本的 IT 治理支持手段》,《软件工程师》2004 年第 21 期

表 14-2

COBIT 域^①

1. 规划与组织 (PO ,Planning and Organization)	3. 交付与支持 (DS ,Delivery and Support)
PO1 制定 IT 战略规划	DS1 定义并管理服务水平
PO2 确定信息体系结构	DS2 管理第三方的服务
PO3 确定技术方向	DS3 管理绩效与容量
PO4 定义 IT 组织与关系	DS4 确保服务的连续性
PO5 管理 IT 投资	DS5 确保系统安全
PO6 传达管理目标和方向	DS6 确定并分配成本
PO7 人力资源管理	DS7 教育并培训客户
PO8 确保与外部需求一致	DS8 为客户提供帮助和建议
PO9 风险评估	DS9 配置管理
PO10 项目管理	DS10 处理问题和突发事件
PO11 质量管理	DS11 数据管理
	DS12 设施管理
	DS13 运营管理
2. 获得与实施 (AI ,Acquisition and Implementation)	4. 监控 (M ,Monitoring)
AI1 确定自动化的解决方案	M1 过程监控
AI2 获取并维护应用程序软件	M2 评价内容控制的适当性
AI3 获取并维护技术基础设施	M3 获取独立保证
AI4 程序开发与维护	
AI5 系统安装与鉴定	
AI6 变更管理	

90 年代英国标准协会 (9BSI) 组织制定的信息安全管理体系标准 BS7799-1 : 1995 《信息安全管理实施规则》和 BS7799-2 : 1998

^① 资料来源：孙强、李长征：《四种基本的 IT 治理支持手段》，《软件工程师》2004 年第 21 期

《信息安全管理体系规范》。2000 年 12 月，国际标准化组织 ISO 采纳英国国家标准 BS7799，正式发布了有关信息安全的国际标准 ISO/IEC17799：2000。这个标准包括信息系统安全管理和安全认证两大部分，其中管理要项有 10 个：安全方针、安全组织、资产分类与控制、人员安全、物理与环境安全、计算机与网络管理、系统访问控制、系统开发与维护、业务持续管理及合规性。在该标准中，信息安全不只是通过在系统中添加防火墙或路由器等简单的设备就可以实现的传统意义上的安全，而是一种系统的、全局的安全观，强调全过程和动态控制，确保信息的保密性、完整性和可用性，保持组织业务运作的持续性。目前，已有 20 多个国家引用 BS7799-2 作为国标，BS7799（ISO/IEC17799）也是卖出拷贝最多的管理标准，其在欧洲的证书发放量已经超过 ISO9001。

（4）PRINCE2

PRINCE2（Projects In Controlled Environments），即受控环境下的项目。它是一种对项目管理的某些特定方面提供支持的方法，前身是由英国政府计算机和电信中心（CCTA）（后来并入英国政府商务部）于 20 世纪 80 年代组织研发并正式成为英国政府 IT 项目管理标准的 PRINCE，90 年代形成新改版 PRINCE2。PRINCE2 是基于过程的结构化的项目管理方法，适合于所有类型项目（不管项目的大小和领域，而且不仅限于 IT 项目），易于剪裁，使用灵活。它描述了一个项目如何被切分成一些可供管理的阶段，以便高效地控制资源的使用和在整个项目周期执行常规的监督流程。项目从开始到结束共包括 8 个过程：指导项目、计划、开始项目（项目委任书）、启动项目、控制一个阶段、管理项目阶段边线、结束项目。其中 6 个过程为项目管理的流程，指导项目与计划在项目整个生命周期中支持其他 6 个流程。每个过程描述了项目为何重要、项目的预期目标何在、项目活动由谁负责以及这些活动何时被执行。PRINCE2 提供的 8 个过程只是作为参考过程，企业在具体实施时，须依据项目的规模和需要对这些过程进行剪裁。近年来，PRINCE2 已风行欧洲与北美等国。Sun、Oracle 等将 PRINCE2 作为

实施项目的标准管理方法。香港特别行政区政府资讯科技署将 PRINCE 作为政府项目的标准指南。

案例分析

世界电梯业巨头的信息技术战略

美国奥的斯电梯公司是世界电梯业巨头，已有 150 年的历史。目前设有北美分公司、拉美分公司、太平洋分公司、欧陆分公司。该公司于 1984 年进入中国市场，1998 年在天津组建中国总部，目前在中国经营管理着奥的斯电梯、西子奥的斯电梯等四大电梯品牌，设有 7 家合资企业和 3 个工程研发中心，服务网络覆盖全中国 120 个城市。

奥的斯公司的信息技术战略是从 20 世纪 80 年代初开始实施的，经过 20 多年的发展完善，其信息化水平已达到了较高程度，在提高组织绩效、扩大企业竞争优势等方面，日益显示出重要的作用。其主要特点有：

(1) 从提高服务质量起步

如何提高服务质量，提升客户满意度，是现代企业获得成功的关键。奥的斯公司的信息战略就是从解决这方面问题全面启动的。1982 年奥的斯公司开始考虑运用信息技术时，最初的任务是组建一个集中的顾客服务部门来接受非工作时间顾客对电梯维修的要求。此前，奥的斯与其他电梯服务公司一样，都是花钱请代接电话机构来接听这类电话，由代接电话机构调度维修工人的工作。由于响应时间长，服务不及时，客户满意度很低。1982 年 8 月，名为 Otisline 的集中顾客服务系统在东部市场试验成功，奥的斯管理层随即决定以 Otisline 为支持系统建立北美顾客服务中心来完成维修工人的调度工作，专为 Otisline 安装了一台 IBM3083 主机和其他硬件与通讯设备。到 1983 年，北美分公司的 2 300 名维修工人都由 Otisline 来布置维修路线、响应顾客的检修要求和特殊电梯的预防

性维修工作。

Otisline 应用程序可以使调度员通过本地的显示器快速访问到必需的信息，从而使他们在一分钟之内就能回应顾客。系统可以跟踪服务等待时间和服务时间，维修人员到达现场的平均时间降到 76 分钟，服务时间降到 75 分钟（在采用 Otisline 之前总共需要 4 ~ 6 个小时），从而大大改进了维护服务的传统业务流程，提高了顾客服务质量。

（2）通过信息技术改变业务方式

Otisline 系统影响了北美分公司几乎所有的业务部门，包括信息服务部、顾客服务部、维修调度与管理部和服务营销与工程部，有力改变了各部门的业务方式。

在 Otisline 应用之前，北美分公司的服务管理系统（SMS）数据库内存储着顾客文件（顾客名、建筑物位置、合同信息）和诸如路线信息、服务价格估算数据等用于监测与控制服务业务的其他信息。Otisline 投入使用后，SMS 囊括了电梯的所有维修活动，同时增加了诸如账单处理等新的应用程序。新的中央数据库增加了销售电话管理、路线管理、服务效绩测量、成本估算和建筑物信息等数据。系统能够生成各分部的周报，还能按电梯、电梯类型或管理要求生成故障频率报告。20 位高级财务经理每月都会收到长达 80 页的报告，内有描述公司各主要财务指标的 570 幅图形，取代了笨拙的电子报表和难以管理的文档与图表。Otisline 为公司提供了老系统无法提供的许多有价值的信息。例如，它可以确定电梯故障是因设计问题还是由于使用不当，识别电梯的易损部件与坚固部件，这就使得公司能够调整零部件库存并预测故障的发生，从而减少顾客要求检修的次数，并为工程师与电梯设计人员改进设计提供重要信息。

奥的斯开发的定期维修（OSM）软件包，利用 Otisline 主机与各分部的 PC 机、现场人员的 KDT 间的分布式系统来优化维修日程安排。监工与考核人员利用 OSM 来制定所有维修工作的日程和路线。OSM 使用这种输入数据来安排每个维修工人每天的工作日程，

而维修工人输入每天所完成的工作、实际完成时间及每种工作的其他相关信息，这样监工与维修工人就可以一起评价业绩并基于实际情况来调整维修日程。

(3) 让信息技术成为支持营销的有力武器

奥的斯的信息技术战略，把支持营销作为重要内容。作为国际级的电梯公司，奥的斯产品销量大，客户遍布世界各地，合同管理任务艰巨。为此，他们为建筑监理、销售员、合同管理小组、生产调度员、车间生产工人、地区经理和地区现场作业人员开发了专用软件。当奥的斯售出一台电梯时，系统启动合同管理程序（包括合同跟进程序）为之赋予一个合同号，描述电梯及其配件的要求并以电子方式提交给生产部门，由它们根据订单要求和材料订购情况确定装配要求。每个合同都有各自的现况报告，说明目前的进度及尚未完成的工作。建筑监理使用手持终端就可以指定送货时间，以保证电梯部件随要随到。上述工作以及施工现场与加工生产之间的信息交换都通过合同跟进程序来进行。合同所涉及的每个人都可登录系统来检查合同进展情况以及上道工序的完成情况。合同现况报告屏可显示出项目的每个细节，包括部件的完工与送货、任务提要、每个任务的计划完成时间与实际完成时间，以及是否需要特殊的监造等。合同跟进系统知道完成特定的任务，例如制造任务或文案工作所需要的时间，如果工长没有给予足够时间，系统会提示其差异。另外，系统可以跟进完工实耗时间，因此能够准确测量绩效和生产效率。

奥的斯有一个对从销售代表与顾客开始接触到预定电梯的整个谈判阶段予以支持的 SALVE 系统。一旦预定了电梯，就将订单传递给创建与管理销售订单的合同管理系统（SAGA），SALVE 与 SAGA 的信息再输入到采购与供应管理系统（STAR），由 SAFRAN—N、S、K 来处理发票和与新设备销售有关的其他会计功能，SAFRANO 处理维修服务的记账工作。SALVE 主要的优点是极大地减少了从订货到交货的间隔时间，如从顾客签订订单到将材料表传递给工厂的处理时间由原来的一个月降低为 48 小时。销售人

员由于利用 SALVE 掌握了同顾客以前谈判的资料及合同，从而处于很有利的位置。

（4）用信息技术破解难题

奥的斯所采用的远程电梯监控（REM）应用程序，可使用微处理芯片来监控电梯的控制系统，并将性能数据直接传送给远程的计算机。安装在建筑物机房里的黑匣子将信息通过专线传输给 Otisline。出现不正常的性能数据时，通过日常维护就可改正。一旦发生停机故障，REM 系统能够通过电梯房和 Otisline 间的双向电话线，确定是否有乘客被困在电梯里。这个黑匣子监控着每个电梯上的数百个元件，维修工人可将 PC 机连到黑匣子上，然后通过电话线连到康涅狄格的公司总部，10 分钟内就能分析完所收集到的数据，诊断出问题，并将采取行动的建议传输到工作现场。REM 最大的优点就是能够在电梯尚正常运行时诊断出问题。维修工人可对其进行调整，以保证它能够以最佳状态运行，在顾客还未察觉到问题时就已经将问题解决了。

鉴于常规的移动电话在某些电梯里无法使用，奥的斯使用了 ARDIS（高级无线数据系统）高质量移动通讯系统。这种无线网络支持高效的双向无线连接，能够接收调度信息、订购配件、检查货运及在现场响应新的服务要求，并能立即连通北美各地。它能提供车载、便携或膝上计算机与主机之间实时、无线的数据传输，维修工人在当前的工作现场就能知道下个任务的情况、地点与可能的原因。现场维修工人使用摩托罗拉的 KDT840 便携数据终端收发信息，调度员使用这种设备来呼叫维修工人，维修工人应答后告知调度员他到达的大致时间，由调度员通知顾客。

Otisline 可以识别电梯紧急呼叫并通知调度员，于是调度员与电话员立即调度维修工人。1994 年 1 月洛杉矶大地震时，当 Otisline 话务员接到第一个报告地震和旅客被困电梯的电话后，奥的斯立即组成了危机处理小组，抽调了 40 位 Otisline 话务员专门负责接听紧急呼叫并调度洛杉矶地区的维修工人来解救困在电梯里的乘客。当时有 17 名乘客被困在电梯里，在发出紧急呼叫后半小时就

全部被解救出来了。

(5) 在创新中完善提高

由于 Otisline 应用程序的战略性质，公司将大部分信息服务预算专门用于对它的支持，同时大幅度增加了数据中心的运行预算来保证 Otisline 的响应时间和性能要求。

Otisline 实施后，公司在世界各地的办事处都尽力完善这个系统。每个分部都采用了同样的信息技术体系，并将其尽量与自己所负责地区的特点相融合。当奥的斯开拓新的市场时，这种技术会继续得到应用并进一步提高。当员工能够更轻松地完成自己的工作，并能够更迅速地为顾客服务时，他们就会更有创新意识，不会抵制变革。

方法、技术与工具篇 ■

15

现代组织先进管理理念

管理是组织运作的基本手段。组织机构的运转，组织中各种行为的有序展开，组织战略的有效实施，都离不开管理。卓有成效的管理，既是组织的润滑剂，又是组织的黏合剂。人类社会是在有效、有序管理中前进的。管理理念的变革、创新与发展，是推动社会进步的动力。20 世纪 90 年代以来，以企业组织为龙头掀起新一轮管理变革浪潮，催生了许多先进的、让人感到耳目一新的管理理念。人本管理、人德管理、能本管理、爱抚管理、柔性管理、绿色管理、网络管理、声誉管理、使命管理、精益管理、集成管理、基准管理、忠诚管理等，这些俯拾皆是的新用语及其代表的新理念，既蕴含了传统管理思想的精华，又有鲜明的时代特色，希望取得成功的现代组织领导者、管理者不能不加以悉心领悟。特别是有些管理理念经过实践锤炼，已发展成行之有效的管理模式，帮助无数组织获得了巨大成功。

15.1 即时制管理（JIT） ■

1953 年，日本丰田公司副总裁大野耐一综合单件生产和批量生产的特点和优点，创造了一种在多品种小批量混合生产条件下高质量、低消耗的生产管理方式——即时生产（Just In Time, JIT）。1973 年，世界上发生第一次能源危机，即时制生产管理方式对丰田公司渡过这次危机起到了突出作用，从而引起了其他国家生产企

业的关注，并逐渐在欧美的企业中推行开来。JIT 被视为当今制造业中最理想且最具生命力的新型生产系统之一，目前已在物流、电子商务等领域得到广泛运用。

15.1.1 JIT 基本特征及目标 ●

JIT 亦称准时生产方式，简单地说，就是“在需要的时候，按需要的量生产所需的产品”。它以即时生产为出发点，可以暴露出生产过量和其他方面的浪费，然后据此对设备、人员等进行淘汰、调整，从而达到降低成本、简化计划和提高控制的目的。其本质在于，通过生产的计划和控制及库存管理，追求一种无库存或库存最小的生产系统。

JIT 将“获取最大利润”作为企业经营的最终目标，把“降低成本”作为基本目标，并力图通过“彻底消除浪费”来达到。丰田公司把浪费定义为“只使成本增加的生产诸因素”，任何对于产出没有直接效益的活动都被视为浪费。其中，最主要的是生产过剩（即库存）所引起的浪费，其他如搬运的动作、机器准备、不良产品的重新加工等都被看做是浪费。浪费通常被认为是由不良管理所造成的，如大量原材料的存在可能是由于供应商管理不善。要彻底消除浪费，须达到三个子目标：质量目标——废品量最低，JIT 要求消除各种引起不合理的原因，在加工过程中每一工序都要求达到最好水平；生产目标——库存量最低，库存量大是生产系统设计不合理、生产过程不协调、生产操作不良的证明，因此要使零配件运送量、搬运次数减少，以节约装配时间，减少装配中可能出现的问题，并达到机器损坏低，批量尽量小；时间目标——准备时间最短，准备时间长短与批量选择相联系，如果准备时间趋于零，准备成本也趋于零，就有可能采用极小批量，同时生产提前期最短，而短的生产提前期与小批量相结合的系统，应变能力强，柔性好。

15.1.2 JIT 基本实施手段 ●

为了达到降低成本这一基本目标，对应于质量、生产、时间三

个子目标的要求，JIT 基本实施手段包括：

(1) 适时适量生产

为避免由于生产过剩引起人员、设备、库存费用等一系列的浪费，各种产品的产量必须能够灵活地适应市场需要量的变化，只在市场需要的时候适量生产市场需要的产品。为达到适时适量生产，必须致力于生产同步化、逆向流程化、生产均衡化。

所谓生产同步化，即工序间不设置仓库，加工品在前一道工序加工结束后，立即转到下一道工序，装配线与机械加工几乎平行进行。必须成批生产的工序，通过缩短作业更换时间来尽量缩小生产批量。生产的同步化通过“后工序领取”的方法来实现，即后工序只在需要时到前工序领取所需的加工品；前工序中按照被领取的数量和品种进行生产并在加工品被领走后向前工序领取自己生产的加工品。由此，最后一道工序，即总装配线成为生产的出发点，生产计划只下达给总装配线。这样，以装配为起点，各加工点在需要的时候逐次向前工序领取加工品，由此把各个工序连接起来，从而实现同步化生产。

所谓逆向流程化，即按生产产品所需的工序从最后一个工序开始往前推，确定前面一个工序的类别，并依次恰当安排生产流程，根据流程与每个环节所需库存数量和时间先后来安排库存和组织物流。这可减少物资在生产现场的停滞与搬运，让物资在生产流程上毫无阻碍地流动。

所谓生产均衡化，是指总装配线在向前工序领取零部件时，应均衡地使用各种零部件、生产各种产品。为此，在制定生产计划时必须加以考虑，然后将其体现于产品生产顺序计划中。在制造阶段，均衡化通过专用设备通用化和制定标准作业来实现。专用设备通用化是指通过在专用设备上增加一些工夹具，使之能够加工多种不同的产品。标准作业是指流水线上所有环节都按标准定额组织生产，并按生产定额均衡地组织物资的供应，安排物品的流动。因为 JIT 的生产是按周或按日平均，所以与传统的大批量生产方式不同，JIT 的均衡化生产中无批次生产的概念。丰田公司的标准化作业，

主要是指在标准周期时间内，把每一位多技能作业员所承担的一系列的多项作业标准化，包括标准周期时间、标准作业顺序、标准在制品存量，它们均用“标准作业组合表”来表示。

(2) 弹性配置作业人数

降低劳动费用是降低成本的一个重要方面，为达此目的，基本的方法是“少人化”。所谓少人化，既不是说一味地减少作业人数，也不是传统的定员制，而是指根据生产量的变动，弹性地增减各生产线的作业人数，尽量用较少的人力完成较多的生产。这里的关键在于将生产量减少了的生产线上的作业人数减下来，具体方法是通过独特的设备布置，在需求减少时能将作业所减少的工时集中起来，以整顿削减人员。从作业人员的角度来看，这意味着标准作业中的作业内容、范围、作业组合以及作业顺序等的一系列变更。为了适应这种变更，要求作业人员必须是具有多种技能的“多面手”。

(3) 质量保证机制

传统看法认为，质量与成本之间是一种负相关关系。也就是说，要提高质量，就得多花人力、物力。但 JIT 生产管理方式却否定了这种观念，它主要通过将质量管理贯穿于每一工序之中，来实现提高质量与降低成本的一致性。其具体方法是“自动化”，就是在生产组织中融入两种机制：其一，使设备或生产线能够自动检测不良产品，一旦发现异常或不良产品，可以自动停止设备运行；其二，第一线的设备操作工发现产品或设备有问题时，有权自行停止生产。有了这样两种机制，不良产品一出现马上就会被发现，防止了不良产品的重复出现或累积出现，从而避免了由此可能造成的大量浪费，既保证了质量又不使成本增加。

(4) 资源配置合理化

资源配置的合理化是实现降低成本目标的最终途径，具体指在生产内外，所有的设备、人员和零部件都得到最合理的调配和分派，在最需要的时候以最及时的方式到位。

设备（包括相关模具）实现快速装换调整，所有大中型设备

的装换调整操作均能够在 10 分钟之内完成，这为“多品种、小批量”的均衡化生产奠定了基础。快速装换调整为满足后工序频繁领取零部件制品的生产要求和均衡化生产提供了重要的基础，但是频繁领取制品的方式势必增加运输作业量和运输成本，甚至会影响准时化生产的顺利进行。解决这个问题的办法是，合理布置设备和原材料，简化运输作业，使单位时间内零件制品运输次数增加，但运输费用并不增加或增加很少。

人员方面，将那些能够操作多种机床的生产作业工人与设备的单元式布置紧密联系在一起，便于他们能够进行多种机床的操作，同时负责多道工序的作业。

15.1.3 看板管理 ●

看板管理是 JIT 生产管理方式中最具特色的部分，因此也有人将 JIT 生产管理方式称为“看板方式”，但这种说法并不正确。JIT 的本质是一种生产管理模式，而看板只不过是其中的一种具体手段。看板只有在工序一体化、生产均衡化、生产同步化的前提下，才有可能运用。不对现有的生产管理方法作任何变动，只单纯地引进看板方式不会起到任何作用。

(1) 看板的功能

看板是一张包括零件号码、产品名称、制造编号、容器形式、容器容量、看板编号、移送地点和零件外观等信息的卡片，其主要功能为：

① 生产以及运送的工作指令。看板中记载着生产量、时间、方法、顺序以及运送量、运送时间、运送目的地、放置场所、搬运工具等信息。运用方法是从装配工序逐次向前工序追溯，在装配线将所使用的零部件上所带的看板取下，以此再去前工序领取。“后工序领取”以及“JIT 生产”就是这样通过看板来实现的。

② 防止过量生产和过量运送。使用看板有一套规则，其中最基本的一条是，没有看板不能生产，也不能运送。根据这一规则，看板数量减少，则生产量也相应减少。由于看板所表示的只是必要

的量，因此通过看板的运用能够做到自动防止过量生产以及适量运送。

③ 进行“目视管理”的工具。看板的另一条运用规则是：看板必须在实物上存放，前工序按照看板取下的顺序进行生产。根据这一规则，作业现场的管理人员对生产的优先顺序能够一目了然，易于管理，通过看板就可知道后工序的作业进展情况、库存情况等。

④ 控制解决问题的重要环节。看板还有一条重要的运用规则，即不能把不良品送往后工序，而后工序所需得不到满足，就会造成全线停工，由此可使问题立即暴露，需要立即采取相应措施来解决。通过改善措施的实施，不仅使问题得到了解决，也使生产线的“体质”不断增强，促进了生产率的提高。JIT 生产管理方式的目标是要最终实现无储存生产系统。看板提供了实现这一目标的工具。

(2) 看板分类及管理原则

根据需求和用途的不同，看板可分为：在制品看板，用于记载后工序必须生产和定购的零件、组件的种类和数量，具体又分为工序内看板和信号看板；领取看板，用于记载后续工序应该向之前工序领取的零件、组件种类和数量，具体又分为工序间看板和对外订货看板；临时看板。

看板管理的原则有五条：后工序只在必要时才向前工序领取必要数量的零部件；前工序只应生产足够数量的、用以补充被后工序领取的零件；不良品不送往后工序；看板的使用数目应该尽量减小；使用看板以适应小幅度需求变动。

JIT 以订单驱动，通过看板，采用拉动方式把供、产、销紧密衔接起来，使物资储备、成品库存和在制品大为减少，有力促进了生产效率的提高。

15.2 并行工程管理（CEM） ■

并行工程（Concurrent Engineering，CEM）的概念，是美国国

家防御分析研究所 (Institute of Defense Analyze, IDA) 在 1988 年的 R-338 报告中提出来的, 该报告将其定义为: “并行工程是对产品及其相关过程 (包括制造过程和支持过程) 进行并行、一体化设计的一种系统化的工作模式。这种工作模式力图使开发者从一开始就考虑到产品全生命周期中的所有因素, 包括质量、成本、进度和用户需求。”^①

15.2.1 并行工程的基本特点 ●

并行工程作为对产品及其下游的生产和支持过程进行并行一体化设计的系统方法, 具有以下几个特点:

(1) 强调并行交叉

并行工程有两方面的含义: 首先, 在设计过程中通过专家把关, 同时考虑产品寿命循环的各个方面; 其次, 产品设计与工艺过程设计、生产技术准备、采购、生产等各种活动并行交叉进行, 并对工艺设计的结果进行计算机仿真, 直至用快速原型法制作出产品样件。并行交叉包括两种形式: 按部件交叉, 即将一个产品分成若干个部件, 使各部件能并行交叉进行设计开发; 每单个部件的设计、工艺过程设计、生产技术准备、采购、生产等各种活动尽最大可能并行交叉进行。

并行工程强调各种活动并行交叉, 并不是也不可能违反产品开发过程必要的逻辑顺序和规律, 不能取消或越过任何一个必经的阶段, 而是在充分细分各种活动的基础上, 找出各子活动之间的逻辑关系, 将可以并行交叉的尽量并行交叉进行。

(2) 强调系统集成与整体优化

开发设计阶段对产品整个生命周期有着巨大的影响, 目前普遍认为, 产品生命周期中 70% ~ 80% 的成本是在设计阶段就已决定的。传统的串行产品开发模式, 由于从设计到制造各道工序按一定

^① 熊光楞主编:《并行工程的理论与实践》, 清华大学出版社、施普林格出版社 2001 年版, 第 8 页

的先后顺序逐步实施，许多本来可以提前解决的问题都必须等到整个设计方案进入下一环节后才能被发现，然后设计部门根据后续部门反馈的结果进行设计的修改与更正。这样一方面拉长了产品开发周期，另一方面造成了资源浪费、成本上升，损害了企业竞争力。

并行工程则不同，它强调设计过程的系统性，设计、制造、管理等过程不再是一个个相互独立的单元，而是将它们纳入一个整体的系统来考虑，设计过程不仅出图纸和其他设计资料，还要进行质量控制、成本核算，也要产生进度计划等；强调集成性，组织跨部门、多学科的开发小组，让上下游相关人员齐头并进地协同工作，让有利于设计改进的相关信息充分交流，各种问题（如工艺性、可制造性、可装配性和可检测性等）尽早暴露并共同加以解决；强调整体优化，围绕产品竞争目标定位、组织整个产品开发，只追求产品整体的竞争能力和全局目标，并不完全追求每个部门、每一局部过程和单个部件的最优。

（3）强调产品设计要考虑其生命周期全过程

并行工程要求在产品设计中，既要考虑其上游的市场要求、客户要求，同时又要考虑其下游的工艺、制造、维修、对环境的影响直至报废处理等，也就是说要同时考虑产品生命周期中的各种因素和全部过程。首先，强调设计的“可制造性”、“可装配性”和“可检测性”。设计人员在進行产品设计时，必须考虑在已有的制造、装配和检测手段下，产品能很方便地进行制造、装配和检测，以达到及早投放的目标。其次，强调产品的“可生产性”。“可生产性”除包括“可制造性”外，主要指产品在需要按要求的批量生产时，企业在设备生产能力和人员能力上能否达到要求。再次，强调产品的“可使用性”、“可维修性”和“可报废性”，就是要考虑产品在使用过程中是否能满足用户要求，是否利于维修，在废弃时是否易于处理等。

（4）强调及早动手和快速反馈

根据传统做法，一个产品的开发，须等到所有产品设计图纸全部完成后才能进行工艺设计，所有工艺设计图完成后才能进行生产技术的准备和采购，生产技术准备和采购完成后才能进行生产。并

行工程则不同，它强调将各有关活动细化后进行并行交叉，尽早展开，并要求很多工作必须在传统做法认为信息不完备的情况下进行。同时还强调对设计结果要及时进行审查，并及时反馈给设计人员，以缩短设计时间，并保证问题的早发现、早解决。并行工程的组成及信息流如图 15-1 所示。图中未画出计算机、数据库和网络，但它们都是并行工程必不可少的支撑环境。

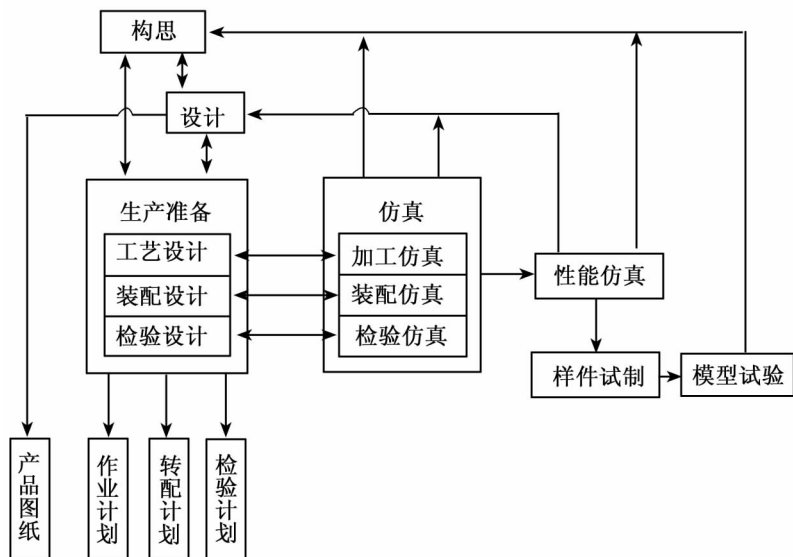


图 15-1 并行工程组成及信息流^①

15.2.2 并行工程支撑技术及组织安排 ●

并行工程将原来分别进行的工作在时间和空间上交叉、重迭，

^① 参见《并行工程》，工业工程网 www.chinaie.info/article.php?id=103

要保证并行交叉的各项工作能够有条不紊地进行，离不开相应的技术手段作支撑，需要相宜的组织管理来实现。

(1) 并行工程支撑技术

并行工程支撑技术由三部分组成。

① 公共数据库。该库必须集成并行设计所需要的各方面的知识、信息和数据，并且以统一的形式加以表达。

② 数字化产品模型。这是基于一定的数据标准，建立产品生命周期中的数字化产品模型，特别是基于 STEP 标准的特征模型。其中，高度集成的产品设计主模型是产品开发过程中惟一的数据源，用于定义覆盖产品开发各个环节的信息模型，并通过它来实现不同部门人员的协同工作。还要有相应的数字化工具，包括产品数据管理（Product Data Management, PDM）系统；过程管理（如项目管理、 workflow 管理）技术；面向产品全生命周期的设计技术（DFX），如面向加工过程仿真的 MPS、面向制造的 DFM、面向装配的 DFA、面向检测的 DFT；计算机辅助的相关技术（CAX），如 CAD、CAE、CAPP、CAM、CAFD（计算机辅助工装系统设计）等。PDM 是实现并行工程的关键技术和实施平台，为并行工程提供同一的产品及相关数据的管理、通信、产品的生命周期管理等服务功能，目前已开发出了第二代的 PDM II（虚拟产品开发管理）。

③ 协同工作环境。在并行工程产品开发模式下，产品开发往往是由分布在异地的采用异种计算机软件工作的多学科小组完成的。多学科小组之间及多学科小组内部各成员之间存在着相互依赖关系，为此需要一个支持各方面人员并行工作、异地工作的计算机网络系统，以方便实时、在线地在设计人员之间沟通信息，发现并调解冲突。其中，协调系统用于各类设计人员协调和修改设计，传递设计信息，以便作出有效的群体决策，解决各小组间的矛盾；PDM 系统构造的产品数据共享平台，在正确的时间将正确的信息以正确的方式传递给正确的人；基于 Client/Server 结构的计算机系统和广域的网络环境，使异地分布的产品开发队伍能够通过 PDM

和群组协同工作系统进行并行协作产品开发。

(2) 组织管理模式

建立一个有利于信息沟通和交流的组织管理模式，是实施并行工程的重要条件。跨部门的组织形式最有利于沟通和信息交流，为此，实施并行工程一般采用跨部门多专业的集成化产品团队（Integrated Product Team, IPT）组织管理模式。IPT 的组成包括市场设计、工艺、生产技术准备、制造、采购、销售、维修服务等各部门人员，有时甚至还包括用户、供应商或协作厂的代表，只要是与产品整个生命周期中有关的而且对该产品设计有影响的人员都应参加。采用这种方式能大大提高产品生命周期各阶段人员之间的信息交流与合作，在产品设计时及早考虑产品的可制造性、可装配性、可检验性等，使各种问题尽早暴露，共同加以解决，并使产品开发时间大大缩短，质量和成本都得到改善。

为了使团队成员之间形成有效的相互作用，IPT 的规模一般为 8~12 人。当开发一个复杂产品需要的人员较多时，可按产品的组成形式，把产品或过程设计呈递阶结构分解成不同单元或子系统，依此将团队分成不同层次的小组。美国波音公司开发 777 飞机、洛克希德航空公司设计 P7A 巡航飞机等，都采用了这种小组工作方式，并取得了良好效果。

15.2.3 并行工程应用价值 ●

并行工程在美国、德国、日本等已得到广泛应用，其领域包括汽车、飞机、计算机、机械、电子等行业，并取得了显著效果。总结它们的成功经验，并行工程有以下重要应用价值：

(1) 缩短产品投放市场时间

有学者认为，顾客对产品的要求，已经历了从主要考虑产品的功能，到强调产品的价格，再到强调产品质量三个阶段变化，下一步的发展将是以缩短交货期为主要特征。并行工程站在产品设计、制造全过程的高度，重构产品开发过程并运用先进的设计方法，在产品设计的早期阶段就考虑到其后期发展的所有因素，不仅

提高了产品设计、制造的一次成功率，而且大大缩短了产品开发与市场投放周期。美国 Mercury 计算机联合开发公司在开发 40-MHz Intel i860 微处理芯片时，运用并行工程方法，使产品从开始设计到被消费者检验合格，由原来 125 天减到 90 天。波音公司在 1994 年向全世界宣布，波音 777 飞机采用并行工程的方法，大量使用 CAD/CAM 技术，实现了无纸化生产，试飞一次成功，并且比按传统方法生产节约时间近 50%。

(2) 降低成本

在产品生命周期中，错误发现得愈晚，造成的损失愈大。并行工程可以将错误限制在设计阶段，从而避免由于生产过程中出现错误导致成本增加。并行工程强调“一次达到目的”，不同于传统制造业“反复试制样机”的做法，从而省去了昂贵的样机试制费。由于在设计时已考虑到加工、装配、检验、维修等因素，产品在上市前的成本将会降低，同时上市后的运行费用也会降低。

(3) 提高产品质量

根据现代质量控制理论，质量首先是设计出来的，其次才是制造出来的。检验只能去掉废品，而不能提高质量。并行工程强调要尽可能将所有质量问题消灭在设计阶段，使所设计的产品便于制造，易于维护，这为质量的“零缺陷”提供了基础，使得制造出来的产品甚至用不着检验就可上市。AT&T 公司在生产计算机配套印刷组产品时，由于原来的设计中未考虑生产工艺性问题，致使产品质量低下，合格率仅为 5%。采用并行设计后，利用计算机虚拟检测找出设计中的缺陷，使产品合格率达到 90%。

(4) 保证了功能的实用性

由于在设计过程中有销售人员甚至顾客参加，这样的设计方法反映了用户的需求，因此可保证去除冗余功能，降低产品的复杂性，提高可靠性和实用性。

(5) 增强市场竞争能力

并行工程可以较快地推出适销对路的产品并投放市场，大大缩短了产品开发周期，提高了产品质量，降低了产品成本，也提高了

企业生产的柔性，因而增强了企业的市场竞争力。据有关统计资料，并行工程能够降低产品成本 25% ~ 35%，缩短产品上市时间 20% ~ 90%，缩短产品开发周期 40% ~ 60%，减少工程变更次数 60% ~ 90%，全面性品质增进 200% ~ 600%，企业年收入增加 5% ~ 10%，生产力提升 20% ~ 110%。如 HP 公司采用并行工程，实施结果是：公司全部产品的综合故障降低了 83%，制造成本减少了 42%，产品开发周期缩短了 35%。

15.3 价值链管理（VCM） ■

价值链是由一系列能够满足顾客需求的价值创造活动所组成的。这些价值创造活动通过信息流、物流和资金流联系在一起。价值链管理（Value Chain Management, VCM）概念最早由迈克尔·波特于 1985 年在其所著《竞争优势》一书中提出，以后一直受到理论界的广泛关注，并被企业界当做一种先进的管理理念广泛运用。

15.3.1 传统价值链 ●

波特等人基于制造业和着眼于提高企业竞争力提出的价值链被称为传统价值链。传统价值链理论的基本观点为：

- 每一个企业都是用来进行设计、生产、营销、交货以及对产品起辅助作用的各种活动的集合，所有这些活动都可以用价值链表示出来。

- 价值链是由各种价值活动构成的，这些活动既包括基本增值活动，也包括辅助性增值活动。产业不同价值活动也不同，如制造业的产出是产品，产品由物料加工而成，物料制造是其基本的增值活动；服务业的产出是服务，产品是无形的，服务过程是其基本的增值活动。在同一产业中，不同的企业具有不同的价值链，而同一个企业在不同的发展时期也会有不同的价值链。

- 一条基本价值链可以进行再分解，如作为基本增值活动的市场销售可再分为营销管理、广告、销售队伍管理、销售业务、技术文献、促销等活动。

- 在企业众多的价值活动中，并不是每一环节都创造价值。企业所创造的价值，实际来自企业价值链上某些特定的价值活动。这些真正创造价值的经济活动被称为企业价值链的“战略环节”，企业的竞争优势主要体现在特定战略环节上的优势。竞争者价值链之间的差异是竞争优势的一个关键来源。

- 虽然价值活动是构筑竞争优势的基石，但是价值链并不是一些独立活动的集合，而是相互依存的活动构成的一个系统，价值链各环节相互关联、相互影响。

- 价值链各项业务活动之间的联系不仅存在于企业价值链内部，而且存在于企业价值链与供应商和渠道的价值链之间。因为在开展各项创造价值的活动所需的成本之上，还存在着购买者所承担的一部分价格。

- 价值链的每一项活动都承担一定的成本，都会占用公司的资产，若将公司的经营成本和资产在价值链的每一项活动中进行分配，便可以估算出每一项活动的成本。价值链分析包括识别价值活动、确定价值链、分析价值链内外的联系等，其基础是价值而不是成本。

传统价值链较偏重于以单个企业的观点来分析企业的价值活动、企业与供应商和顾客可能的连接，因而把价值链看做是一个由自主或半自主的企业实体构成的网络，始于原材料供应商，止于最终用户。其存在的缺陷是：价值链不完全，大量相关价值活动没有纳入其视野；价值链冗长、分散，参与价值链活动的公司日益增多，复杂的网络往往包含着几层供应商和分销商结点，造成了交易成本的提高和缺乏个性的“批量化产品”；缺乏协调机制，信息系统效率低，数据实时性差，生产计划周期很长，对外部变化的反应速度慢；没有衡量价值链整体性能的正确标准；忽略了不确定性的

影响，数据不准确，如报价时声称的响应时间经常得不到保证；在产品工艺设计阶段没有考虑价值链相关的问题，而在价值链设计阶段又与生产过程的运作决策相脱节。

随着对价值链研究的深入，总结社会实践的新经验，中外许多学者提出了有关价值链的一些新见解。

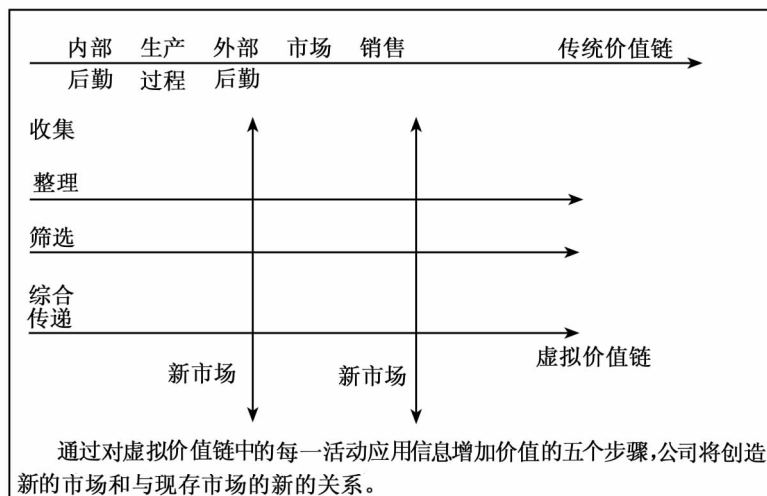
15.3.2 虚拟价值链 ●

虚拟价值链（Virtual Value Chain，VVC）概念是由美国哈佛大学教授杰弗里·雷波特（Jeffrey F. Rayport）和约翰·斯维尔加（John Sviolka）于1995年提出来的，指企业在虚拟市场空间，以信息为主导从事价值活动所形成的价值链体系，与实物价值链（Physical Value Chain，PVC）相对应，是传统价值链在信息时代的发展。

（1）虚拟价值链的内涵

虚拟价值链理论认为，任何一个企业组织都是在两个世界中进行竞争，一个是人们看得见摸得着的可感知的有形资源世界，另一个是由资讯构成的虚拟世界。他们把前一个称为市场所在地，后一个称为市场空间。它们通过不同的价值链来创造价值，前者通过有形价值链，包括货物的采购、生产与销售；后者通过虚拟价值链，包括资讯的采集、组织、选择、综合与分配。

在传统价值链中，创造价值的过程被描述为连接在一起形成价值链的多个阶段，这些阶段从内部后勤开始，至产品销售给顾客结束，实际表现为物质价值链。虚拟价值链的增值过程首先是收集原始信息，然后进行加工，最后是信息传递。在虚拟价值链中，任何一个阶段创造价值都包含五项活动：收集信息、整理信息、筛选信息、综合信息和传递信息。通过这些活动，挖掘出潜在的市场需求，使收集来的原始信息创造出新的价值。由于创造价值的步骤是通过使用信息来完成的，所以该过程是虚拟的。两种价值链创造价值过程参见图15-2。

图 15-2 两种价值链创造价值过程^①

(2) 虚拟价值链与虚拟市场

虚拟价值链是企业建立在虚拟市场运作基础上所形成的价值链。雷波特和斯维尔加将创造价值的市场活动分解为三个要素：内容、方式和设施条件。内容指的是企业向其客户提供什么产品或服务内容；方式指的是企业采取什么方式来提供产品或服务；设施条件指的是企业依赖什么设施条件来促成交易的达成和履行。

传统实物市场上的价值创造过程依赖于上述三个要素的集成。如一份传统的报纸，其内容是新闻、商务、体育、气象等信息，方式是通过一定的版式、编辑风格、修辞语气等形式呈现给读者，设施条件就是通过印刷厂的印刷、发行渠道最后才能送达读者手中。读者要想看到报纸，须接受其方式和设施条件（通过支付订阅费

^① (美) 詹姆斯·A·菲茨西蒙斯等著，张金成，范秀成译：《服务管理——运营、战略和信息技术》（第2版），机械工业出版社2000年版

体现)。

在虚拟市场空间里，由于信息技术的作用，企业创造价值并不要求内容、方式和设施条件的集成。这三个要素的彼此分离同样可以给企业带来商业机会。如号称世界上最大书店的亚马逊书店，拥有图书最多，但却没有门市。其市场活动内容是图书，这些图书可以来自世界各地；其活动方式是通过国际互联网向客户提供服务，实际出售的是“图书资讯”而非库存；其活动所依赖的设施条件是计算机网络。

(3) 虚拟价值链与传统价值链的关系

虚拟价值链与传统价值链之间，既可以是相互取代的平行关系，又可以是相辅相成的统一关系，还可能是相互冲突的对立关系。从目前看，虽说许多商品交易及服务可在虚拟市场进行，但大部分企业仍离不开传统市场活动，只是把传统价值链中的某些活动略去，放到网上进行，使虚拟价值链与传统价值链相互补充、相辅相成。

如美国 FedEx 联邦快递公司下属的 FedEx Trade Networks 子公司，在美国海关报关文档处理数量每年达到 500 多万次。过去用手工处理，一个工作人员从文档仓库中找一篇需要的文件，平均需要花费两天半时间。后来，FedEx Trade Networks 与 IBM 的商业合作伙伴 IKON 合作，共同实现了一个企业内容管理 (ECM) 系统。利用 ECM 系统，FedEx Trade Networks 使用 Ascent Capture 在全球货物投递地点采集文档，并将它们转换为准确的可检索的电子信息，通过 FedEx 联邦快递的国际虚拟专用网进行传输。任何一个用户都可以通过密码登陆这个系统，查到经过扫描后的文档。几秒钟内，FedEx Trade Networks 的客户服务代表或者用户自己，就可以在线了解货物的运输情况。由此，大大简化了国际运输流程，提高了服务效率和质量，而且取得了显著经济收益，每年节省仓库使用费、文档资料邮资、丢失文档罚款等 100 多万美元。

虚拟价值链与传统价值链相互比较，有以下五个方面的区别：

① 两者的经济原理不同。传统价值链主要还是规模经济，虚

拟价值链则能使小企业同样可以在大企业占据主要位置的市场中实现低成本的效益。如国际互联网就孕育了许多全球经营的小公司，它们凭借现代电脑及其网络技术，在网上服务一个客户与服务成千上万个客户，其成本是一样的。从经济活动范围看，传统价值链仍然受市场领域的限制，而在虚拟价值链中，数字资产的价值活动可以跨越许多不同的甚至是不相干的市场领域，如微软就可凭借其信息技术优势涉足银行业。

② 两者的竞争动力不同。数字性资产不同于实物资产，不会在消费过程中用尽。企业用数字资产生产和创造价值，通过有限数量的转换，可以重新回收，并在无数潜在的场合重复使用，因而改变了产业竞争态势，改变了企业竞争的动力学。靠实物消耗提供产品和服务的企业在与利用虚拟价值链创造利润的企业竞争时，孰优孰劣显而易见。

③ 两者对信息的认识及运用不同。在传统价值链中，信息只是被看做是一系列价值增值活动中的支持元素，信息技术只是产生价值的辅助因素，其本身不是价值的来源。如一家产品制造企业使用信息（从库存、市场和物流中获取的信息），主要是帮助企业监督和控制这些市场和流通过程。虚拟价值链则把信息作为价值增值的主要因素，信息在虚拟价值链中处于关键地位。

④ 两者的价值创造过程不同。传统价值链由一系列线形连续的活动构成，其中实物产品占主导地位，投入产出清晰明确，市场范围也相对固定。虚拟价值链是非线性的，投入和产出不是一成不变的循环过程，市场也不是相对固定的，有潜在的输入输出点，能通过各种渠道获得。如一家互联网的搜索引擎所收集的网站信息，既可以为广告商提供广告投放服务，也可以成为市场调研公司市场分析的基本资料，还可以作为该网站从事网上购物活动的销售平台。

⑤ 两者的管理内容不同。由于两条价值链增值过程不同，通过对两种价值链价值创造过程的区别及其相互作用的理解，企业可以根据自己的组织、结构、战略观点和对这两个过程所进行的管理

实践，提出新的观点和技术上的挑战。

15.3.3 价值网 ●

数字化网络时代，意味着企业有了更加先进便捷的技术手段可以利用，进而必须重新思考如何加强与商业伙伴的战略联合，以更有效的方式向顾客传递价值。为此，很多学者和某些大企业又进行了新型价值链的探讨和实践，由此导致了价值网理论及实践模式的诞生。

(1) 价值网的主要特征

价值网指的是那些可用价值网络模型加以描述的企业。价值网主要有以下几个方面的特征：

① 它是一种立体的空间思维模式，突破了传统价值链的直线式沟通，即由供应商——企业——顾客的价值递增模式，将其转变为网络内成员多项沟通、全面价值共享的模式。网络成员之间的关系是一种由全面的资源整合形成的全新动态商业模式，包括供应商甚至顾客都被纳入到经营的范畴之内，共同创造价值。

② 它依赖于媒体技术，把相互独立的企业、客户联系起来。在价值网网络结构中，企业、团队乃至个人是一个个的节点或核心，承担着相当于传统价值链上某一个或几个环节的更加专业化的核心业务，其价值将由他与客户联系的多少和亲疏来决定。

③ 它可以包括由低到高的多个层次：高效率的个体形成的个体网络、高绩效的小组、整合后的企业（通过企业建立内部网络、进行内部信息交换来整合彼此的合作）、向外延伸的企业（用企业广域网把企业与消费者、供应商等联系起来）乃至依靠国际互联网的网络联盟。它根据需要随时改变自己的形状，扩大、收缩、增加或减少。由于合作伙伴之间的关系不固定，可能很难从微观水平和宏观水平上划出一个价值网的界限，但可以简单地把某一虚拟企业想象成总体价值网络中的一个子价值网，这个子价值网包含了我们习惯称作价值链的所有元素。

④ 它不是简单的某一产品的具体定位或针对某一消费群体的

特别促销，而是品牌经营系统的价值定位。它并不简单地细分市场，而是广泛地影响顾客；为顾客提供的不一定是独特的产品或技术，也可以是一个“全面的顾客创造价值的流程”。企业的核心竞争力也不再是通常所理解的技术、质量、人才、渠道等支离破碎的观点，而是一个不断创新的动态的经营系统。

宜家是一个典型的多维价值网。它本身不再只是一个零售商，而是一个集服务、物品、设计、管理、支持以及娱乐种种资源为一体的整合平台。在宜家的经营系统中，价值不再只是简单地从原料到制造再到消费者的传递，不再只是某一个业务单元创造了价值，获得差额，然后抛给下一个角色，而是制造、采购、销售、设计以及消费者本身参与到同一个价值创造的过程中，一起创造价值。这个创造价值的系统重新定义了角色、关系以及家具业务的组织实践，结果是一个整体的商业系统，通过将参与者各种各样的能力加以匹配来创造价值。

（2）价值网与传统价值链的区别

价值网与传统价值链的区别在于：传统价值链主要关注供应、生产环节和如何降低成本、提升效率，而价值网主要关注如何降低包括采购、生产、物流、沟通、传播、管理、服务等各个方面的价值网价值总成本，并使整个价值网内的每个成员共同提升效率；传统价值链主要关注生产资料的流通，价值网则主要关注信息流通；传统价值链仅仅把供应商看做是供求的交易关系，价值网则把供应商看做是经营一体化的合作伙伴；传统价值链把客户看成推销对象，价值网则把客户看成企业经营的参与者；传统价值链的管理和价值创造是按照供应链有序进行的，价值网则是从顾客开始购买、供应商开始生产就共同创造价值；传统价值链的经营思维模式是线性的，往往局限在行业或企业内部进行思考，而价值网的思维模式是立体的，它有助于企业打破常规、超越行业之上进行经营优势的探索和创建，以更广阔的视野来建立自身的竞争优势；传统价值链追求的是规模经济效益，价值网经营模式可同时享有范围经济和分工/专业化/收益递增的好处。

(3) 价值链与市场链

市场链理论最早由青岛海尔集团提出，基本结构是：信息→制造→售前→售中→售后→信息。其核心是把企业与市场结合在一起，一手抓住全球的供应链资源，一手抓住全球的用户资源。用张瑞敏的话说，就是企业要有“三只眼”：一只眼盯住变化的市场，一只眼盯住顾客，一只眼盯住变化的政策。

市场链不仅是一种战略思考，而且是一种管理模式。它把企业的外部竞争环境转移到内部来，把外部市场订单变成一系列内部的市场订单，形成以订单为中心、工序和岗位之间相互咬合、自行调节运行的业务链。具体实施方法是：把每个员工视为市场，即本道工序是上道工序的市场，上下工序、上下岗位之间通过“索酬、索赔、跳闸”形成市场关系和服务关系，称为“两索一跳”。索酬就是通过建立市场链为服务对象服好务，从市场中取得报酬，每个工序、每个人的收入来自于自己的市场；索赔，就是如果服务得不好，不能履约，就要被对方索取赔偿；跳闸，就是发挥闸口的作用，如果既不索酬也不索赔，利益相关的第三方就会自动“跳闸”，警示、制约并解决问题，从而“闸”出问题来。

实施企业内部市场链，其基本目的是为了企业内部的价值链上的各个环节展开纵向竞争，以便将不创造价值的企业活动减到最少，使价值最大化。为实现市场链与价值链的统一，海尔对企业组织结构进行了调整，把原来分属于每个事业部的财务、采购、销售业务分离出来，整合成独立经营的商流推进本部、物流推进本部、资金流推进本部，实行全集团范围内统一营销、统一采购、统一结算。同时，把原来的职能管理资源进行整合，如人力资源开发、质量管理、信息管理、法律保卫等职能管理部门全部从事业部中分离出来，以集团的职能中心为主体，注册成独立经营的服务公司。在此基础上，把这些专业化的流程体系通过“市场链”连接起来，经过整合，集团形成直接面向市场的完整的物流、商流等核心流程，形成技术质量管理、人力资源管理、设备管理等支持流程体系，形成组织结构“扁平化”、流程关系“市场化”、运行传导

“信息化”和“以顾客至上为中心”的市场链流程模式。

15.3.4 价值链管理的内容体系和基本要求 ●

价值链管理就是将企业价值链上的各个环节有机整合起来，优化核心业务流程，从整体上降低组织成本，提高业务管理水平和经营效率，提升企业竞争力。

(1) 价值链管理的内容体系

价值链管理将企业的业务流程描绘成一个价值增值和价值创造的链状结构，把企业的外部价值链与企业的内部价值链有机整合成一个集成化的价值链条，把上下游企业之间以及企业内部的各种业务及其流程看做是一个整体过程，形成一体化的价值链管理体系。这个体系可划分为“客户链的价值分析与管理”、“企业内部作业链的价值分析与管理”以及“采购链（协作链）的价值分析与管理”等子系统。客户链管理可视为企业内部价值链管理的向前延伸，是整个价值链管理与企业价值实现的基本导向，为企业分析、寻找和管理具有最大现实或潜在价值的客户群体提供分析与管理上的思路、方法及依据。采购链（协作链）管理可视为企业内部价值链管理的向后扩展，是整个价值链管理与企业价值实现的后勤保障，为企业建立采购、生产制造与物流配送等方面的协作关系，保持企业的核心竞争力，提供分析与管理上的思路、方法和依据。企业内部作业链管理是整个价值链管理与企业价值实现的核心，是形成和构建整个企业价值链的基础，为优化企业内部业务流程，加强内部经营核算与管理，提供分析和管理上的思路、方法及依据。

(2) 价值链管理的基本要求

除了组织结构和管理方式的变革外，成功实施价值链管理还要贯彻以下三点要求：

① 以全面实现企业价值最大化为目标。价值链管理理论的核心要求之一，就是强调价值增值的最大化。企业价值包括经济价值和社会价值两大部分，经济价值体现为企业获得的利润与支出费用之比，包含有企业经营者价值、股东价值、员工价值以及其他利益

相关者价值；社会价值指企业在价值创造过程中应当承担的社会责任，包括讲求社会效益、促进社会发展等。价值链管理就是通过价值创造过程，全面实现企业经济价值和社会价值的最大化。

② 以实现顾客价值最大化为原则。按照价值分析，顾客价值 = 产品或服务效用 / 产品或服务成本。顾客追求价值高的产品或服务，就会以尽可能少的成本获得尽可能多的效用（需求和满足）。顾客价值与企业价值在本质上是一致的，因为只有提高顾客价值，才能赢得顾客的信赖和认可，从而实现企业经济价值。

③ 以系统论观点为指导。价值链管理将企业内部和外部各因素，以及与企业相关的内部和外部各利益主体的价值活动，一起纳入企业管理的范畴，体现了系统论的整体性观点。企业生产系统是生产过程与管理过程有机结合的体系，生产过程提供将资源转换成产品或服务的功能，管理过程为生产过程提供目标与计划，并对计划的实施进行有效的组织、领导与控制，使之能适应动态变化的市场环境及社会环境。价值链管理按企业资源的流动过程将企业生产系统分为物流、信息流、资金流和技术流等一系列业务流程，强调管理者必须用系统的思想和综合的方法使各个流程“同期化”，以实现价值创造最大化、价值评价精确化和价值分配合理化。

15.4 注意力管理

注意力管理这一提法，最早是由赫伯特·西蒙提出来的。1957年，他在运用会计信息方式对企业控制部门作调研时，发现这些部门所利用的信息有两类：一类是用来解释具体问题的数据；另一类是用来引导管理者注意力的方向和关于管理效绩的评价。通过对后一类信息的研究，西蒙提出了要“对注意力进行管理”。1971年，西蒙在《给信息丰富世界设计组织》一文中进一步指出，在大多数组织决策和决策过程中，注意力是一种关键性的稀缺资源；成功的管理者必须对注意力进行管理。不过，对注意力进行系统研究的是托马斯·达文波特和约翰·贝克，他们于2001年出版的《注意

力管理》一书，集中反映了这方面的最新研究成果。

15.4.1 注意力定义及特征 ●

注意力是人的一种心理活动现象，受人的主观能动性支配，有它自己的运动规律。

(1) 注意力定义

注意力是人们常用的一个词汇，因而很少有人去注意该如何定义它，以至有人给它下了这样的定义：“每个人都知道注意力是什么。”^① 当把注意力提升到一种管理对象的高度来认识时，才发现它有着更多的、似乎一下子难以说清的含义。真正从更深的层次给注意力下一个完整定义的是达文波特和贝克，他们的定义是：“注意力是对于某条特定信息的精神集中。当各种信息进入我们的意识范围，我们关注其中特定的一条，然后决定是否采取行动。”^②

基于以上定义，达文波特和贝克把一个完整的注意力过程描述为三个阶段，参见图 15-3。

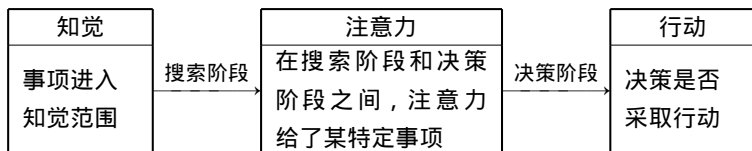


图 15-3 注意力过程模型^③

注意力的出现介于一个相对潜意识的搜索阶段和决策阶段之

① （美）托马斯·达文波特、约翰·贝克著，谢波峰等译：《注意力管理》，中信出版社 2002 年版，第 25 页

② （美）托马斯·达文波特、约翰·贝克著，谢波峰等译：《注意力管理》，中信出版社 2002 年版，第 29 页

③ （美）托马斯·达文波特、约翰·贝克著，谢波峰等译：《注意力管理》，中信出版社 2002 年版，第 30 页

间。搜索阶段对从周围摄入的大量知觉进行筛选，决策阶段决定是否对吸引注意力的信息采取行动。注意和行动之间存在一种因果关系，注意是作出决定之前不可缺少的一个环节，如未达到考虑行动的阶段，说明对一件事没有给予注意。换言之，注意是行动的前提，没有注意就不会有行动。商业广告正是利用了这一原理，以吸引消费者注意力来刺激他们的购买欲望和采取购买行动。

（2）注意力类型

达文波特和贝克把注意力分为三组六种类型，其中每一组中的两种是对立的。

第一组：被动的和主动的，这与注意力的选择性相关。被动的注意指这种注意是被强加的、不得不去注意的，如为了看一个自己喜欢的电视节目，在正式节目开始之前往往不得不坐在电视机前看那些没完没了的广告。主动的注意指自觉自愿的注意。人们注意的对象，不仅包括必须注意的，也包括自己想注意的。如人们外出时对安全的注意，想购买某种商品时对相关广告的注意等。

第二组：厌恶的和有吸引力的，这与胡萝卜加大棒心理有关。厌恶的注意指尽管内心讨厌，但为了避免出现不希望出现的情况而产生的注意，如对失败、死亡等的注意。有吸引力的注意指因喜爱而引起的或因希望能给自己带来愉快经历而产生的注意，如对俊男靓女、孩子出生等。

第三组：有意的和无意的。有意的注意指有意识的、集中的、清晰的注意，如企业家对商业谈判，热恋中的人对对方。无意识的注意指用不了多少精力和清晰的意识就可以自动跟踪某件事情的注意，这是在人们对该事项非常熟悉或熟练的情况下的一种经常性现象。如一名司机边开车边用手机和别人说话，这时的开车行为就是无意注意。

（3）注意力特征

注意力作为人的心理能动性的一种特殊形式，有三大特征。

① 稀缺性。西蒙把注意力与物质资源相并列，率先提出了它的稀缺性。“由于资源——土地、金钱、燃料、注意力——相对于

我们对它们的使用来说，是稀缺的，所以，资源配置是一项理性的任务。”^①达文波特和贝克把注意力看做是一种“稀有珍贵资源”，指出：“注意力是一种转瞬即逝、抓不住的资产，”“就像飞机座位和新鲜食品一样，注意力是一种极易消失的商品。”“人的有效注意力仅有这么多，而且它只能通过设法锻炼人的思维或给这个地球增加新的感性生物而略微增加。”^②随着知识、信息大爆炸时代的到来，注意力的稀缺性越发显得突出，“信息的丰富导致了注意力的贫乏。”^③

② 有限性。注意力资源的稀缺性决定了它的有限性。注意力是内在于人的心理精神，是无形资源、表征性资源，其有限性主要表现在它的心理生理基础上。一方面，它的能量是有限度的，只能分配有限量的和有限层次的任务，否则会降低其效率或丧失效率，降低目标任务的质量；另一方面，它的活动范围是有限度的，一个人不可能将注意力同时集中于两件事，尤其是两件毫不相干的事；还有，它的活力是有限度的，人认知、获得、处理信息总要消耗一定的注意力，而注意力是一次性资源，其活力需要不断激发。

③ 选择性和集中性。心理学理论认为，人的注意力不是任意的，而是有意的。注意力表现为从事某项活动的相关器官的紧张和有目的的意志行为，是一种有选择性、指向性和集中性的心理活动。“我们的眼睛只能朝一个方向，停留在空间的一个点上，并且一次只能沿着一条路线。”^④就是说，在众多的事物或可能从事的各种活动中，意识可以作出选择，即撇开某些事物或可能的活动，专门指向和集中在某种客体或某一活动上。注意力作为一种个体心

① （美）赫伯特·A·西蒙著，杨砾译：《关于人为事物的科学》，解放军出版社1988年版，第33页

②④ （美）托马斯·达文波特、约翰·贝克著，谢波峰等译：《注意力管理》，中信出版社2002年版，第10、15、16、85页

③ 转引自邓炘炘、李兴国主编：《网络传播与新意媒体》，北京广播学院出版社2001年版，第490页

理行为，受个体特征的影响和支配，由此决定了注意力选择性和集中性的两种具体表现：其一，它是有思想倾向性的，这种倾向性与个体的信念、价值取向、个性、知识等相联系，思想倾向、价值取向表征着注意力是一种意义资源。其二，它负有明确的责任和义务，决定个体的具体行动，明确的责任义务是一种责任资源；追求成功完成具体活动是一种能力资源。从注意力作为表征着意义、责任和能力的资源看，它具有不可替代性、不可转让性，没有共享性。有意的注意是人的个性品质和能力结构的重要因素，良好的注意力是个人进行成功活动的必要条件。

15.4.2 注意力管理技术与要求 ●

注意力是稀缺资源，必须用科学的方法与技术对它进行训练、培养、保护，并善于正确合理地运用和有效、成功地管理。

(1) 注意力管理技术

达文波特和贝克提出了三种注意力管理技术。

① 注意力获取技术。基本要求是，艺术性地利用先进的电子技术、信息制作与传播技术服务于注意力管理，把希望引起人们注意的信息生动、形象、富有感染力并且方便地展示给大众或是需要让他们接受的人，从而获取他们的注意力。根据注意力管理的一个关键原则，即“所有的信息都是关于我的”，为顾客定制信息，将信息个性化。善于发现和利用环境注意力差异，如在候诊室安上屏幕，向心烦意乱的候诊者发送包括商业广告在内的各种信息。

② 注意力构造技术。指通过一系列注意力获取经验打动用户，以获取用户长期的注意力。这一技术利用的是“注意力惰性”现象，即人的注意力有一段时间集中于一个事物，再要转移就有点困难。运用这一技术的具体要求包括：“编写脚本”，就是将大量信息用合情合理且生动有趣的方式与一连串的动作联系起来使之具体化，如一个网站的创建者必须详细说明一套“一连串的点击流”；“超级链接”，即允许一个非直线性注意力流程的存在，如果想将你的注意力转移到另一个话题或另一个地方，只要让你点击一个链

接就行了；“学习”，就是像教育设计者设计教学软件那样，精心设计用户的注意力流程，捕捉并维持其注意力；“模拟注意力”，模拟既能接受又能理解关键意思，是一条不费劲就能将注意力集中于某物的捷径；“侥幸之物”，即提供一些随机之物，以持久吸引用户的注意力；“标准注意力”，即通过设置专用保留条款来阻止顾客的注意力移往别处。注意力构造技术运用的是“开关原则”，使你的注意力从一个路线转移到另一路线，然后又回到原处。

③ 注意力保护技术。这方面主要把握的是“力量领域原则”，即利用技术捍卫自己的注意力资源，以对付不请自来的外界入侵。具体技术主要是两个方面：通过观察人们所作的诸多选择而明白其偏好，不必询问其喜欢什么内容及需要的程度；通过过滤技术，按照偏好提供信息，而将不需要或不喜欢的信息过滤掉。

（2）注意力管理要求

有效的注意力管理，应当达到以下要求：

① 集中领导者自己的注意力。注意力领导者的首要特征是能够集中自己的注意力，这意味着他知道将注意力引向何处并清楚这种引导是否恰当、有效。具备这种认识以后，他才能告诉下属要将注意力投向哪里。注意力对人们的工作既可能有利也可能有害，被误导的注意力往往比完全没有注意力更有害。每个人每时每刻都在进行注意力分配的选择，企业的雇员、顾客也在进行同样的选择。为了更好地管理注意力，企业领导者必须自觉而强烈地意识到：他们关注的事情不仅对他们自己，而且对他们的公司、他们的雇员乃至顾客都是最重要的。

② 关注雇员的注意力。不管是否意识到，领导者注意的领域、关注的事情和目标都会影响到领导者自己和他的雇员，整个企业的雇员都会揣摩领导者在关注什么，并据此对自己要关注的事物作出选择。领导者总是日理万机，因而人们相信，他们的注意力投向是最重要的。因此，为了自己也为了下属，领导者在选择注意力投向时应该更谨慎小心。雇员是聪明的，无论领导者宣称什么，他们总是能比较准确地弄清领导者真实的注意力。当然，下属有他们自己

的日程安排，所以准确的测定不一定意味着追随。

③ 控制自己和他人的注意力。成功的注意力领导者是恰当注意力的寻求者，他们懂得如何在恰当的时候获取恰当的注意力，并懂得如何避免不恰当的注意力。这种能力有些可能是天生的，有些则可能纯属运气。但是，这种吸引注意力或将它从自身转移开的能力，是他们成功获得升迁和发展的关键原因。索尼公司首席执行官出井伸之能够超过其同事而得以升迁，部分原因是他具备在恰当的时候吸引或转移注意力的能力。员工认为，出井伸之是“实际而无形的”。在成为首席执行官之前，他在索尼公司的成绩并无突出之处。通过远离总部，出井伸之避免了公司对他非传统管理模式的关注。而且，他谨慎地管理交流渠道，突出自己职业的积极面，缩小消极面，他是自己注意力最好的宣传人员。认识到自己的管理才能符合公司的需求后，出井伸之开始从“暗处”走出来，使陷入困境的娱乐分部从中脱出，因而得到公司的赏识和重用。出井伸之的成功，除去其他所有原因外，更在于他确保和管理恰当注意力的能力。

④ 不要限制他人的注意力。领导者要有追随者关注自己的信念和行动，否则由自身来吸引他人注意力的进程就会被打断，自我意识就成了简单的空虚。以前，领导者只需依靠他们在组织中的层级地位就能吸引和引导下属的注意力。今天，尽管大多数下属会自发地追随他们老板的领导，但是光靠职位的权利并不足以保持住雇员的注意力。因此，作为企业最重要的信息消费者和生产者，领导者必须确保他们的所作所为都是为了企业并能获取雇员的注意力。指挥注意力的关键在于接受这样一个事实：你不能控制任何人的注意力焦点。领导者可以控制下属花在办公室的时间，坐在哪里、谈论什么，等等，甚至能使下属觉得他们应该关注什么。但下属最终是以自己的注意力链为基础指引他们的注意力，控制自己的注意力是他个人拥有的一种自由。因此，创建意义深远的信息背景来影响行为，是成功管理注意力的基本要求。

⑤ 创造集中注意力管理的环境。有效的领导者应善于创造使

雇员集中注意力的环境。为此，领导者在聚焦注意力的过程中，要平衡好兴奋与压力之间的关系，并善于识别和管理那些转移注意力的力量。应意识到，无论何时，如果要求雇员关注一项新的事务，就必须放弃让他们关注另一项事务的要求；如果某人已经为诸多事务忙得不可开交，那么除非解除他手头的一些事务，否则就不应给他增加更多的事务。有效的领导者还应善于阻塞注意力。无论安排自己的还是雇员的注意力，都要有“奥卡姆剃刀”^①的精神，排除其他干扰，把注意力集中于最重要、最关键的一点上，以达成最佳的活动效果。这也是注意力选择性和集中性特征的客观要求。

⑥ 与员工直接交流并让其参与决策。达文波特认为，现在企业的注意力有很多是放在了官僚政治、无意义争执的会议等虚假工作上，员工看似努力工作，实则是在考虑与工作毫不相干的问题。为提高生产率，领导者必须努力使企业的注意力从虚假工作或每天都耗费太多精力的政策转向“真实工作”。一方面，领导者要加强与员工的交流，这对排除工作的虚假性具有非常重要的作用。非直接交流是造成虚假工作的罪魁祸首，因此要进行有效的领导，必须有明确的、直接的交流。直接交流方式具有感染性，如果它是由领导者发起并倡导的，这种感染作用会更强。另一方面，要让员工参与每一轮的决策过程，因为人们最关注属于自己的事情。员工参与决策，能使其体会到共同创造的价值和意义，因此比其他任何概念都更能解释黏着力。个人在创造某种事物后，会自然而然地产生一种拥有感和归属感。人们总是本能地倾向于关注自己的生产成果，领导者可以根据共同创造与注意力之间的这种关联性，将组织的注意力更多地导向那些需要被关注的问题。

⑦ 正确放置注意力类型。作为一名领导者，必须将正确类型的注意力放在能为自己的企业带来最大影响的地方。不仅要管理注

① 奥卡姆是欧洲中世纪晚期唯名论哲学的创立人，他提出了一个著名的原则：“若无必要，勿增实体。”即除了经验的、确实的存在之外，其他都是无根据的废话，应一刀剃尽

意力的数量，更要管理顾客给予你的注意力类型，如有可能，还要对他们给予竞争对手的注意力进行管理。

15.5 客户关系管理（CRM） ■

在买方市场条件下，如何吸引、留住顾客，与顾客建立和谐、持久、互惠互利的关系，已成为决定企业生存与发展的关键。客户关系管理既体现了现代组织管理的新理念，又提供了解决上述问题的新方法，因而已成为现代企业的普遍选择。

15.5.1 客户关系管理的内涵 ●

客户关系管理（Customer Relationship Management，CRM），由美国的 Gartner Group Inc 公司于 1999 年首先提出。该公司将其定义为：为企业提供全方位的管理视角；赋予企业更完善的客户交流能力，最大化客户的收益率。不过，目前对于 CRM 的定义有很多不同的表述。管理理论界侧重强调它是一种现代管理理念和管理模式，企业界特别是软件开发商侧重强调它是一种技术手段。实际上，这两者是融合在一起的，理念、模式通过技术手段实现，技术手段以理念为指导、以模式为依据。因此，综合起来看，CRM 就是：以客户（包括终端客户、分销商及合作伙伴）为中心，以现代信息技术手段为支持，重新设计相关业务功能，优化或重组相关工作流程，最终实现提高客户满意度和忠诚度，进而提高企业经营效率的一种现代管理机制和管理技术。

客户关系管理的核心是“以客户为中心”。以客户为中心，就是要将客户看做是企业的一项重要资产，采取多种方式对企业的客户实施关怀。客户关怀是客户关系管理的关键所在。

客户关怀贯穿于企业产品或服务的全过程，包括客户沟通（从产品设计到被消费都要时时听取客户意见）、客户服务（向客户提供产品信息和服务建议等）、产品质量（应符合有关标准、适合客户使用、保证安全可靠）、服务质量（指与企业接触过程中客

户的体验)、售后服务(包括售后的查询和投诉以及维护、修理)。

客户关怀活动包含在客户从购买前、购买中到购买后的客户体验的全部过程中。购买前的客户关怀为企业与客户之间关系的建立、鼓励和促进客户购买产品或服务奠定重要基础。购买期间的客户关怀主要是与客户的期望相吻合,满足客户的需求。购买后的客户关怀主要是高效的跟进和及时的产品维护与修理,其目的是使客户能够重复购买企业的产品或服务。国际上的一些权威机构经调查研究得出结论:“把客户的满意度提高5个百分点,其结果是企业的利润增加1倍”;“一个非常满意的客户的购买意愿比一个满意客户高出6倍”;“2/3的客户离开供应商是因为供应商对他们的关怀不够”;“93%的企业CEO认为客户关系管理是企业成功和更有竞争能力的最重要的因素”。^①在所有营销变量中,客户关怀的注意力要放在交易的不同阶段上,营造出友好、激励和高效的氛围。对客户关怀意义最大的四个实际营销变量是:产品和服务(这是客户关怀的核心)、沟通方式、销售激励和公共关系。

如同产品有生命周期一样,客户也是有生命周期的。客户的保持周期越长久,企业的相对投资回报就越高,从而给企业带来的利润就会越大。客户关怀的根本意义在于可以延长客户的生命周期,而要想使客户关怀能正中客户下怀,企业应与客户建立一种“学习关系”,这也是客户关系管理的一项根本要求。所谓“学习关系”,就是企业通过与客户接触,了解他们在使用产品时遇到的问题以及对产品的意见和建议,并帮助他们加以解决,同时了解他们的个人喜好、购买习惯及联系方式,在此基础上进行“一对一”的个性化服务,甚至拓展新的市场需求。

15.5.2 客户关系管理系统的基本内容 ●

客户关系管理既是一种管理理念,又是一种管理技术,它将最

^① 田同生著:《客户关系管理的中国之路》,机械工业出版社2001年版,第6页

佳的商业实践与数据挖掘、数据仓库、一对一营销、销售自动化以及其他信息技术结合在一起，为企业的销售、客户服务和决策支持等提供业务自动化解决方案，使企业有了一个基于电子商务的面对客户的前沿，从而顺利实现由传统企业模式到以电子商务为基础的现代企业模式的转化。

当把客户关系管理作为一种管理技术看待时，它直接表现为一套系统软件。CRM 系统软件的核心是客户数据管理。客户数据库是一个数据中心，企业可以用记录在整个市场销售过程中发生的与客户关联的各种活动并跟踪各类活动的状态，建立各类数据的统计模型，用于后期的分析和决策支持。CRM 应用软件是多种功能组件、先进的技术 with 多种渠道的融合。理论上，CRM 应包括三个主要部分：运营型 CRM、分析型 CRM、协作型 CRM。一套 CRM 产品只有具备了这三部分功能，同时能够保证对支撑这三个方面运行的体系结构的合理管理，以及充分的技术、服务支持，才能算是一个完整的 CRM 解决方案。

CRM 系统的具体内容主要包含七个方面，简称 7P：客户概况分析（Profiling），包括客户的层次、风险、爱好、习惯等；客户忠诚度分析（Persistency），指客户对某个产品或商业机构的忠实程度、持久性、变动情况等；客户利润分析（Profitability），指不同客户所消费的产品的边缘利润、总利润额、净利润等；客户性能分析（Performance），指不同客户所消费的产品按种类、渠道、销售地点等指标划分的销售额；客户未来分析（Prospecting），包括客户数量、类别等情况的未来发展趋势、争取客户的手段等；客户产品分析（Product），包括产品设计、关联性、供应链等；客户促销分析（Promotion），包括广告、宣传等促销活动的管理。

15.5.3 客户关系管理系统功能 ●

从大的方面看，客户关系管理对企业的组织结构、管理方法以及企业文化等，都会起到促进变革的作用。就 CRM 系统软件而言，它主要有以下四个方面的功能：

(1) 市场管理

CRM 拥有对市场活动进行分析的能力，能够从不同角度提供成本、利润、生产率以及风险分析等信息，其具体功能主要包括：对市场活动进行规划、评估，对整个活动进行全方位透视，并定量地评价市场活动效果；对现有客户数据进行分析，识别每一个具体客户，按照共同属性对客户进行分类，并对已分类的客户群体进行分析；在对现有客户数据的分析基础上，发掘最有潜力的客户并对不同客户群体制定有针对性的市场宣传与促销手段，提供个性化的、在价格方面具有吸引力的产品介绍；提供销售预测功能，在对市场、客户群体和历史数据进行分析的基础上，预测产品和服务的需求状况。

(2) 营销管理

CRM 在营销管理方面的功能主要有：销售管理自动化，CRM 的自动销售系统（Sales Force Automation, SFA）包含有一系列的功能，如日程安排、账户管理、商业机会和传递渠道管理、销售预测、定价、领域划分、费用报告、佣金管理、客户、业务描述、历史销售状况评价以及销售业务的战术、策略等，能够提高专业销售人员大部分活动的自动化程度，提高其工作效率；提供营销自动化模块，作为对 SFA 的补充，如营销活动、计划的编制和执行、计划结果的分析、清单的产生和管理、预算、营销资料管理等；提供有效、快速而安全的交易方式，一般的 CRM 系统都提供电话销售、移动销售、网上销售等多种销售形式，并在每一种销售形式中考虑实时的订单价格、确认数量和交易安全等方面的问题；提供订单与合同的管理，记录多种交易形式，包括订单和合同的建立、更改、查询等功能，可以根据客户、产品等多种形式进行搜索；潜在客户管理，包括业务线索的记录、升级和分配，销售机会的升级和分配，潜在客户的跟踪；合作伙伴关系管理，包括对企业数据库信息设置存取权限，合作伙伴通过标准的 Web 浏览器以密码登录的方式对客户信息、公司数据库、与渠道活动相关的文档进行存取和更新等。

(3) 客户服务与支持

CRM 能够记录员工与客户的交往，帮助企业全面地了解客户，并根据客户需求进行交易，避免因员工的变动而带来客户群的变化。同时，企业客户可通过电话、传真、网络等多种媒介访问企业，进行业务往来，实现双方的及时沟通。客户服务与支持主要是通过呼叫中心（Call Center）和互联网实现的，这方面的功能主要有：服务请求管理，包括服务项目的快速录入、安排、调度和重新分配；事件管理，包括事件的升级、搜索和跟踪与某一业务相关的事件、生成事件报告；服务协议和合同的生成，订单与合同的处理状态及执行情况跟踪，实时的发票处理；记录客户的维修或保修请求并执行维修和保修过程，记录该过程中所发生的服务费用和备品备件服务，记录产品的索赔及退货等。CRM 在满足客户的个性化要求方面，具有快速、准确、高效的优点，其强有力的客户数据使通过多种渠道的纵横向销售变得可能。当把客户服务与支持功能同营销功能结合起来时，就能为企业提供更多的机会。

(4) 商业智能

CRM 在商业智能方面的主要功能包括：预定义查询和报告；用户定制查询和报告；可看到查询和报告的 SQL 代码；以报告或图表形式查看潜在客户和业务可能带来的收入；通过预定义的图表工具进行潜在客户和业务的传递途径分析；将数据转移到第三方的预测和计划工具；柱状图和饼图工具；系统运行状态显示器；能力预警等。

综合上述功能，可以看出，CRM 系统的最显著特征是能够对企业与客户交往的过程及具体内容进行全面记录和分析，这对企业不断加深对客户需求的认识，提高客户满意程度，提高销售额和利润率，以及降低经营成本等，都有着重要意义。根据有关机构的调查，成功实施客户关系管理的企业，每个销售员的销售额可增加 51%，顾客满意度增加 20%，销售和服务的成本降低 21%，销售周期减少 1/3，利润增加 2%。

需要指出的是，一套 CRM 集成系统的功能构成不是独立存在

的，它必须与企业后端的供应链管理紧密相关，只有这样才能保证 CRM 系统中每一张订单能够在保证利润的前提下有效及时地得到确认，并确保执行。

15.5.4 客户关系管理系统实施要求 ●

概括地讲，CRM 实施涉及两个层面的问题：管理理念与机制；信息技术支持。从以往的实践看，企业导入 CRM 系统是有一定风险的，以致有成功者也有失败者。总结正反两方面经验教训，要想成功实施 CRM，需要关注好以下几个方面：

(1) 合理制定目标

IBM 公司在根据自己的经验体会解释 CRM 时，首先强调的就是企业的商务目标。企业在导入 CRM 之前，首先要明确建立 CRM 系统的初衷是什么：是由于市场上的竞争对手采用了有效的 CRM 管理手段，还是因为要提高企业面向网络经济的挑战所以考虑引入 CRM 中的网上销售的形式，抑或为了加强客户服务的力量所以考虑 CRM 中的呼叫中心服务，这些问题，都是企业在建立 CRM 项目前必须明确回答的。根据对这些问题的回答，去建立可量度、可预期的企业商业目标。目标制定要从本企业的实际情况出发，不可盲目追求大而全的系统，并要制定可对其进行度量的指标工具。

(2) 把注意力集中在流程上

CRM 系统的项目实施是以业务和管理为核心的，主要是为了建立一套以客户为中心的销售服务体系。因此，CRM 系统的实施，应以业务过程而不是 IT 技术来驱动。技术只是促进因素，本身不是解决方案。为此，企业在蓝图设计阶段，要对现有的和未来的业务流程进行比较分析，找出现有销售、市场和服务机制的长处及存在问题，通盘考虑客户可能与企业发生关系的连接点，清除那些没有效率的、对改善客户关系不能起到帮助作用的业务环节，在保留原有优势前提下实现进一步提高，而不能以简单替代的形式实施 CRM 系统，或者只将 CRM 系统的实施看做是一个自动化的实现过程。

(3) 进行组织变革

实施 CRM 就是要实现从“以产品为中心”到“以客户为中心”的转变，这必然要求企业对组织结构进行相应调整，否则它将成为这一转变的阻力。HP 公司为了有效实施 CRM，于 2000 年 10 月完成了其历史上最彻底的一次改革，将过去按产品线划分的组织结构改为按客户划分，将面对客户的前端部门划分为全球客户部、商务客户部、大客户部、新经济客户部和电子销售部，分别针对企业、商业和消费者市场，负责解决方案的设计、销售和全面客户服务模式。客户可以通过一个单一的联系点与 HP 打交道并获得全面解决方案，而不是像以前那样需要找许多的部门。

(4) 正确选择和运用技术

成功实施 CRM，支持技术选择的正确与否非常重要。目前可供选择的 CRM 软件系统种类很多，它们之间存在着不同程度的差异。为保证所选择的技术软件合适、合用，在选择过程中要注意把握三个方面的要求：首先，要以企业 CRM 系统的远景规划和近期实施目标为依据，根据业务流程中需要解决的问题来选定软件系统，比较哪一种产品更贴近自己的要求；其次，CRM 系统的最终拥有者是业务部门，因此选择工作必须有业务部门的紧密配合，不能简单地将其交给 IT 部门完成；再次，要考虑系统的投资保护，在选择软件供应厂商时应注意其产品的开放性、技术支持能力和可持续发展性。

(5) 系统整合

CRM 的效率和有效性的获得有一个过程，它们依次是：终端用户效率的提高、终端用户有效性的提高、团队有效性的提高、企业有效性的提高、企业间有效性的提高。实施 CRM，必须将独立的市场管理、销售管理与售后服务进行集成，提供统一的运作平台；将多渠道来源的数据进行整合，实现业务数据的集成与共享。这一环节的实现，使系统使用者可以在系统内得到各类数据的忠实记录，代表目前真实发生的业务状况。IBM 公司指出的 CRM 两个层面内容的第二个方面，就是企业要整合各方面的信息，使企业对

某一个客户的信息了解达到完整性和一致性。为此，企业要分析和挖掘分布于不同的部门、存在于客户所有接触点上的信息，预测客户下一步对产品和服务的需求，然后将结果反馈给企业内的相关部门，相关部门根据客户的需求进行一对一的个性化服务。

(6) 业务数据分析

市场、销售与服务的高度集成化是十分必要的，但集成化的系统本身并不能加深企业对市场的认识 and 了解，也不能因此密切与客户的关系。CRM 实施成功更为重要的阶段在于对数据的有效处理和分析。通过分析，使企业理解客户行为及其购买方式，发现适合不同客户的多样化的销售形式，进而以分析结果为依据实现企业业务过程和内部组织结构的调整。

实施客户关系管理，从表面上或者说从管理方法上看是引入了一套技术系统，但从深层次上看实际是引入了一种新的思想、新的理念和新的管理实践，因此将给企业传统的思想观念、工作方式、组织架构乃至人员安排等带来一系列的冲击和挑战。为保证其顺利实施并达到预期目的，还必须有企业高层领导者和管理者的大力支持，并注意培育适合客户关系管理的企业文化。

15.6 人力资源管理 (HRM) ■

人力资源概念是由德鲁克于 20 世纪 50 年代率先提出来的，他强调：“人力资源——完整的人——是所有赋予人的资源中最有生产力、用途最广泛、资源最丰富的一种资源。”^① 其后，巴克 (Bakke)、迈勒斯 (Miles) 等人对人力资源管理的众多问题进行了广泛研究，逐步将人事管理理论和实践推进到了一个全新的发展阶段——人力资源管理阶段。

^① (美) 彼得·德鲁克著，毛忠明等译：《管理实践》，上海译文出版社 1999 年年版，第 299 页

15.6.1 人力资源管理的内涵与特点 ●

人力资源管理（Human Resources Management, HRM）主要是指：以经济学和人本思想为指导，按照组织战略及发展需求，通过科学的方法和手段，及时获取、有效整合、合理使用、全面开发各种人才，以保证组织目标实现的过程。

人力资源管理理论的要点有四个：第一，从资源的角度来认识组织中的“人事管理”，认为员工是实现组织目标的“第一资源”，人才是组织发展的主要引擎；第二，把人力资源管理的目标与组织的竞争力、利润、生存能力、竞争优势和劳动力的灵活性等联系起来，不仅注重开发人力资源产品和服务，而且更注重人力资源对组织和经理人员的影响；第三，将人力资源管理职能与其他管理职能放在同等重要的地位，人力资源部门直接参与组织战略决策的制定和实施；第四，认为人力资源管理不仅仅是人力资源部门的职责，也是各直线部门（生产、营销等）的重要职责，强调人力资源管理的整体化。

人力资源管理的pecific内容和主要工作任务包括：制定人力资源战略规划，进行岗位分析与员工的选聘、培训、绩效考评、薪酬管理、职业生涯管理，实施人力资源测评等。职业生涯管理主要有两种：由组织主动实施的，称为组织职业生涯管理；由个人主动进行的，称为自我职业生涯管理。组织职业生涯管理指组织为了达成组织和个人目标而采取的一系列旨在开发人的潜力的措施，它对组织及个人的发展都具有十分重要的意义。具体方法包括：给个人提供自我评价的工具和机会，如职业规划评论会、职业规划手册等；进行个别职业发展咨询，帮助员工确定个人职业发展；发布内部劳动力市场信息；成立潜能评价中心，主要用于专业人员、管理者、技术人员提升可能性的评价；实施发展项目，提供培训机会等。人力资源测评包括个体测评、团体测评和整个组织测评三个层面。团体测评和组织测评通常建立在个体测评的基础上。个体测评主要包括知识技能测评、能力测评、个性测评、心理测评、职业适应性测

评、综合素质测评等。

人力资源管理体现了“以人为本”的思想，是现代管理理论与实践发展进步的一大成就，也是管理理念现代化的显著标志之一。其主要特征有四点。第一，价值观上视人为财富。人力资源管理的思想基础就是以人为中心，它把人看成最重要的资源，看成是组织生存与发展最根本的要素。德鲁克指出：企业“需要配置相当数量的社会资源，如土地、原材料、资金，但首要的是人，人是最为宝贵的资源。”^①第二，管理方式的重要变革。把人视为财富，在管理方式上就不是简单地按照组织或领导者的一厢情愿驱使人，而是强调组织和员工之间的“共同利益”，在尊重人、关心人、注意满足人的需要的基础上，重视发挥员工更大的主动性和责任感，全面做好各类人员的需求预测、合理配置、培训考核、报酬激励以及工作条件 and 环境等方面的管理。第三，高度重视员工的培训与发展。人力资源管理一方面强调发现、吸引、用好人才，另一方面强调加强对员工的教育培训，使其实现全面发展，并把这方面的工作看做是开发、利用人力资源的“战略任务”和企业成功的决定性因素。第四，实际运作的整体性。人力资源管理在理论上是跨多个学科的，涉及管理学、法学、经济学、心理学、社会学等多个学科。这种跨学科性表现在实际运作中，就是人力资源管理运作的整体性，依赖整个组织支持，而且各项职能之间应当具有一致性。

人力资源管理是由人事管理发展而来，但二者却有质的不同。

首先是管理理念不同。人事管理的核心指导思想是“对人进行管理”，把人、人力看做是成本，忽视人的能动性和人的内在价值；人力资源管理则把人、人力看做是财富，是一种最有效的资源，强调从系统论思想出发，强调对人进行内在的、整体的和动态的管理，高度重视对人的管理的相关性、目的性、全面性和开发性。

其次，地位和职能范围不同。人事管理属行政管理的范畴，是

^①（美）彼得·德鲁克著，许斌译：《管理的前沿》，企业管理出版社1988年版，第167页

一种业务管理，处在组织的执行层，职能范围仅限于被动地从事日常程序性的人事行政工作；人力资源管理则是一项战略性的活动，是组织战略管理的一个重要组成部分，属于组织决策层范畴，其职能范围除传统人事管理中的员工招聘选拔、调配使用等内容外，还包括岗位分析、工作流程规划以及员工的教育培训、人才开发和人的行为管理，以及员工终身教育与自我完善等，强调根据组织战略目标对员工进行全方位开发与管理。

再次，视野和关注焦点不同。人事管理视野狭小，主要考虑的是人员的招聘录用、考核奖惩、工资待遇等微观管理，人力资源管理视野广阔，注重从整个社会来考虑本组织人力资源的需求规划、供给、开发与发展；人事管理主要关注于维持组织的正常运转，而人力资源管理注重通过对人的能动管理提高组织绩效；人事管理主要考虑组织目标的实现，而人力资源管理既要考虑组织目标的实现，又要考虑员工个人的发展，强调在实现组织目标的同时实现个人的全面发展。

最后，实现方式和部门性质不同。人事管理往往只需由人事部门就可以完成，其实现方式是被动的管理，人事部门为非生产、非效益部门；人力资源管理的实现方式是主动型的开发，人力资源管理部门为生产、效益部门。人力资源管理由于涉及范围广，单凭人力资源部门无法完成，往往需要直线经理的协助，如对员工的绩效考评就需要最了解员工情况的直线经理协助完成。

15.6.2 战略人力资源管理 ●

不少学者认为，人力资源管理理论和实践经历了两次重要的转变：第一次是从人事管理到人力资源管理的转变，第二次是从人力资源管理到战略人力资源管理的转变。战略人力资源管理这一概念，最早是戴瓦纳（Devanna）于1981年在《人力资源管理：一个战略观》一文中提出来的。1984年，比尔（Beer）等人的《管理人力资本》一书的出版，标志着人力资源管理向战略人力资源管理的飞跃。

(1) 人力资源管理定义与内容

关于战略人力资源管理的定义，目前学术理论界一般采用 Wright & Mcmanhan 1992 年提出的观点：为企业能够实现目标所进行和所采取的一系列有计划、具有战略性意义的人力资源部署和管理行为。^①

战略人力资源管理把人力资源管理视为一项战略职能，主要目标是通过确保组织获得具有良好技能和良好激励的员工，使组织获取持续的竞争优势，从而形成组织的战略能力。战略性人力资源管理作为组织战略不可或缺的有机组成部分，涵盖了组织通过人来达到组织目标的各个方面。舒勒（Randal S. Schuler）指出，战略人力资源管理由哲学、政策、计划、实践和过程等构件组成。其主要内容包括：将人力资源视为获取竞争优势的首要资源和推动组织发展的主要引擎，强调要把人力资源管理整合到企业战略中去，形成与企业战略的匹配；强调人力资源管理政策在不同的政策领域与管理层次间应具有一致性，通过人力资源的规划、政策及管理实践达到获得竞争优势的人力资源配置；强调把人力资源管理实践作为企业日常运作的一部分，通过人力资源管理活动达到组织战略的灵活性；强调人力资源管理活动的目的是实现组织目标。

(2) 战略匹配与战略弹性

战略匹配是战略性人力资源管理的核心。盖斯特（Guest）提出了五种类型的战略匹配：作为战略性相互作用的匹配，连接人力资源实践和外部环境；作为突发性的匹配，确保内部实践对外部的特殊因素如市场等作出反应；作为一个理想的实践组合的匹配，存在“最佳实践”，所有的企业都可以采用；作为一个整体的相互匹配，强调寻求实践之间恰当组合的重要性；“捆绑”式匹配，寻求互补的人力资源实践之间的捆绑或结合，力图找到最有效果的一种。战略匹配又分外部匹配和内部匹配：外部匹配说的是组织战略

^① 参见曾庆学：《当代西方的战略人力资源管理》，博锐管理在线 2004 年 1 月 30 日

与人力资源战略的关系，也可称之为“纵向整合”，强调人力资源战略与企业战略、企业组织发展阶段及组织特点的一致；内部匹配也称“横向整合”，就是将具有互补作用的人力资源管理活动“捆绑”在一起开发和执行，从而使它们保持内部一致性并达到互相加强的目的。

战略弹性是指通过人力资源管理，保证组织战略与结构对经营环境变化的适应能力和反应能力。

战略匹配和战略弹性是互补的。匹配指在一个时间点上的一致性，弹性指在一段时间内的一致性。环境差异影响战略的匹配和弹性。在一个动态的不可预期的环境下，组织需要发展一个有机的人力资源系统，以产生一个人力资源库，使员工拥有更广范围的综合技能，能够从事各类不同的活动。因此，战略人力资源管理必须考虑时间因素。

15.6.3 人力资源及其管理的虚拟化 ●

随着虚拟组织、虚拟管理的发展，人力资源管理领域出现了两个值得关注的趋势，或者说新动向，即虚拟人力资源和人力资源虚拟管理。

(1) 虚拟人力资源

何谓虚拟人力资源？目前有多种说法。McNerney认为，虚拟人力资源是“自主服务（self-service）技术在人力资源中的应用”；Iapak & Snell认为，“虚拟人力资源是以伙伴关系为基础，以信息技术为载体，帮助组织获得、开发和利用智力资本的一种网络结构”；Anonymous认为，虚拟人力资源是指“网络技术使人力资源管理能动化”。^①张明辉提出了界定虚拟人力资源的两个关键维度：外部化程度和信息技术水平，见图15-4。

^① 转引自张明辉：《试论虚拟人力资源及其管理》，《外国经济与管理》2001年第8期

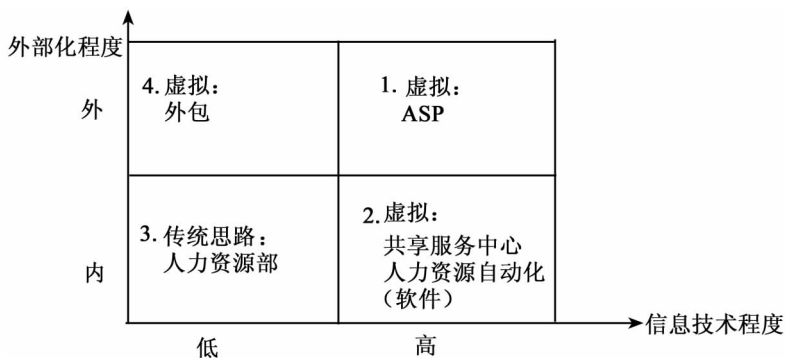


图 15-4 虚拟人力资源定义维度

图 15-4 中，方格 1（高技术、外部化）是技术和外部化思路，如 ASP；方格 2（高技术、内部化）是技术思路，如共享服务中心、人力资源自动化（软件）；方格 3（低技术、内部化）是传统思路，如依靠人力资源部；方格 4（低技术、外部化）是外部化思路，如外包。

（2）人力资源虚拟管理

现代管理的虚拟化必然带来人力资源管理的虚拟化。目前人力资源部门的有些业务虚拟化趋势日益明显，其主要表现在：

① 薪酬虚拟。工资的设计与发放向来是人力资源管理部门的最基本业务，而美国的许多企业已经将该项工作外包给专营企业去做。新泽西州罗斯兰德的自动处理公司一直是薪金发放的最大专业主，它在 1995 年的业务量增长了 13%，并始终保持着高增长率。1995 年一份关于 314 家美国大公司的调查显示，其中已有 26% 的公司将退休、健康和其他津贴业务交由社会上的专营公司去处理。我国多数机关、企事业单位也都由银行来代发工资，并把退休员工养老金的发放推向社会。企业通过将此类业务交给专业业主或专业咨询公司，一方面会提高双方的效率，享受因各自规模经济带来的好处，另一方面还会因此而降低企业的经营风险。

② 招聘虚拟。招聘虚拟有两种方式：一种是由外部中介机构在人力资源相关法律法规的约束范围内，根据某个组织所需人员的条件进行筛选，为其提供较为合理的人力资源配置。如美国劳工部与各州职业代理机构合作创建的美国职业银行（America's Job Bank），经常保持着全国范围内的近 25 万个工作岗位存量。通过 www.ajb.dni.us 网站，美国职业银行将成千上万用人企业和求职者个人联系起来。另一种是组织在自己的网站上开辟“职位空缺”栏目，求职者可直接访问该组织的网点。迪法尼公司人事部利用 Internet 上一个名叫“资格审查通道”的数据库进行人才查询，从中筛选、录用所需员工简便而有效率。通过 Internet 招聘人才，具有成本低、见效快且不受地域限制等优点，因而被越来越多的组织所采用。

③ 员工虚拟。员工虚拟目前主要有两类：一类是劳力虚拟，主要指的是为组织提供体力劳动服务；另一类是智力虚拟，主要指的是为组织提供知识、智力服务，其提供者组织外部的有关专家，这是一种典型的借用外脑的虚拟运作模式。如 IBM 公司、HP 公司常年聘请多位不同领域的技术专家、管理专家等组成公司的高级顾问团，参与研究和策划企业的发展以及讨论企业经营过程中遇到的问题。近年来，“人才租借”在深圳大行其道，制造业“租用”的员工约占 40%，电信和金融服务业各占 30%。员工虚拟依靠的是社会人力资源，储量丰富，获取便捷，既可以与组织内部的智力和劳力资源相互配合、优势互补，又节省了大笔的人力资源培训与开发费用，投入少，见效快，势将被越来越多的组织所采用。

④ 培训虚拟。指借助网络对员工进行培训的一种方式。网络培训效率高、实施方便，而且门类齐全，能满足多种行业的不同需要，加上多媒体通信手段的不断完善，受训者可以随时与培训机构的老师进行对话和交流，又不受地域限制，因此已为许多组织所采用。在美国，不少企业的员工培训都采用了内部网络化培训的方式。奥尼科技顾问集团和《培训杂志》共同进行的一项调查显示，

有 36% 的受访者目前在参加企业内部网络的培训学习。

15.7 企业教练法 ■

教练是一个古老的词汇，但是企业教练法听起来却让人感到新奇。不过，企业教练作为一种现代管理理念和方法，正在引起越来越多的重视，教练技术正在成为企业领导的一门必修课，企业教练正在成为一种炙手可热的职业。

15.7.1 企业教练法的由来及特点 ●

（Coaching）企业教练法，又称企业教练术，最早可追溯到 20 世纪 80 年代初。1982 年，美国一位名叫托马斯·里奥纳德（Thomas Leonard）的会计师和持证财务计划师创立了一种最初被他称为“生活计划”的职业，就是为其客户提供人生方面的指导。在受到欢迎后，他在休斯敦创建了一所名叫“Coach U”的学校，专门开展这方面的培训。里奥纳德的做法引起了人们的广泛关注。90 年代初，Coaching 作为一种新的管理理念和管理技术开始在企业界流行并迅速发展。90 年代末，美国克兰咨询公司顾问托马斯·克兰（Thomas G. Crane）的专著《企业教练法——利用转换式教练法创建高绩效的企业文化》一书出版，有力推动了企业教练法的传播及其理论的发展。

目前，企业教练法概念还没有一个公认的定义，被引用较多的是美国职业与个人教练协会（PPCA）的说法，他们把 Coaching 诠释为一种动态关系，它意在从客户自身的角度和目的出发，由专人教授他们采取行动的步骤和实现目标的方法，做这种指导的人就是教练。我国有学者认为：“教练法就是运用教练策略、技术和方法，去支持个人或团体。”“教练法还是一个知识实体，一种技巧，一种联系形式，主要集中于开发人类的潜能。”^① 还有的认为：

^① 雨林：《解读教练技术语》，中国管理传播网 2003 年 10 月 28 日

“企业教练术是教练通过主动与队员建立平等的关系，用对话观察等沟通方式发掘队员的行为与心智模式（指那些根深蒂固的认识世界的成见、假设、印象或图像）的弱点，然后通过提供反馈参考意见，激励学员主动决策、果敢行动，以实现队员的更高工作绩效的方法。”^①

教练不同于顾问，顾问是为具体问题提供咨询、解答和解决途径，而教练是从拓宽人的信念入手，着眼于“激发人的潜能”。教练主要是一种态度训练，而不是知识训练或技巧训练。教练不是帮队员解决具体问题，而是利用教练技术反映队员的心态，提供一面镜子，使队员洞悉自己，从而理清自己的状态和情绪。教练会对队员表现的有效性给予直接的回应，使队员及时调整心态，认清目标，以最佳状态去创造成果。

企业教练法作为一种管理理念和方法，主要有以下几个特点：

（1）双方关系的平等性

企业教练法要求企业领导者，把自己看做是员工的教练而非老板，两者之间不存在领导与下属的关系，只有教练与队员的关系，而且这种关系必须是平等的。

（2）以提高队员判断水平为目的

克兰认为，教练就是要教会队员能区分事实与假设、成见与主观臆测。为达到这一目的，教练时要建立在对情况的客观描述上，以防止教练自己出现主观臆断。为此，教练必须不断地、反复地观察队员的行为过程，主要通过揭示隐藏在队员言行中的误导性主观判断，找出解决问题的可能性与办法。

（3）强调双向反馈

教练法是一个不断探寻成功、自主修正错误的过程。教练不断跟踪队员的行为过程，队员与教练进行频繁的沟通，一方面教练向队员反馈自己的想法，另一方面队员也向教练反馈自己对教练指导

^① 张保国：《企业教练术的领导背景》，《企业改革与管理》2004年第7期

的看法。这一反复过程，是探寻各种成功可能性的重要途径。

(4) 让队员自主决策

Chip R. Rell 教授指出，教练与队员需要解决的问题是队员自己的，对问题了解最深的是队员，队员只是一时不知道解决问题的方法，不明了分析问题的视角。教练的作用就在于，以希望队员进步的心态，真诚地贡献自己的才智，为队员提供参考意见与分析方法，诱导队员自己分析判断，自我发掘潜能，自己作出决策并主动承担决策后果。

(5) 关注内容广泛

教练与一般的领导、管理不同，它关注的领域是全方位的。在队员解决问题的过程中，有许多因素起干扰作用，其中包括个人职业发展问题、情感问题、人际关系问题，等等。克兰指出，这诸多问题都应是教练关注的内容。

15.7.2 企业教练法的应用价值 ●

企业教练的理念就是将“体育精神”用于组织管理。“体育精神”简单地说，就是希望运动员有更高的境界，有勇往直前、不断进取的精神。奥林匹克“更快！更高！更强！”的口号突出反映了这种精神。组织管理同样需要这样的精神。企业教练法的根本意义就在于培养、诱发这种精神，激发员工潜能，从而创造出高绩效团队。

(1) 诱导员工洞察自我

教练法主要不是教育员工，而是帮助员工认识自己，发现不为自己知道的学习、表现和享受工作的潜力，并开启这种潜力，使他们有最好的表现。克兰认为，企业教练法是一种如同宗教一样的推己及人的待人方式，其真正含意就是支持和培养自尊、自重。它要求企业领导者和管理者，要把员工当成协作的朋友和共同创造事业的知己，以平等的而不是居高临下的身份，并使用一定的技巧，通过一系列有方向性、策略性的过程，洞察员工的心智模式，之后诱导员工洞悉自己，调整心态，把握自我，从而建立正面的态度去投

入工作。

同时，教练通过评估、发现、沉思等手段，帮助员工识别、建立自己的清晰目标，并作为角色模范和向导，帮助员工明确他们的目的、价值观和角色，用目标向他们提出挑战，并鼓励支持他们以最佳状态去创造成果，向自己的目标迈进；在他们遇到困难或迷失方向时为其指出正确的方向，在他们获得成功时及时予以祝贺，与他们一起分享胜利的喜悦，并鼓励他们以更大的信心和勇气迎接新的挑战。

（2）激发员工潜能

教练的过程集中于克服那些妨碍人们达成优秀和快乐的内在障碍，把人们从内在危害（如对失败的恐惧，对变化的抗拒，时间压力，烦闷等）中解放出来。曾经为 AT&T、苹果电脑、可口可乐和 IBM 等多家公司做过教练的 Timothy Gallwey 指出，在人类的每一次努力中，都会有两个赛场：外部的和内部的。外部竞赛发生于外部赛场，是为了克服外界障碍，达成外在目标；内部竞赛发生于参与者的思想内部，是为了克服那些自我强加的、妨碍个人或团队充分发挥潜力的障碍，如恐惧、怀疑自我、注意力下降以及对自我能力的限制等。不论是在运动场上、在工作中或是在某些创造性过程里，我们都有过轻而易举获得成功的时候。同样，我们也经历过做什么事都很困难的时候。此时，我们的思想里装满了自我批评、犹豫和过多分析，行动笨拙、不合时宜而且毫无效率。一个人对这种内部竞赛的意识程度，对其所参加的外部竞赛能起到决定输赢的作用。如果一个人懂得在某项活动中轻松集中注意力的艺术，那么这门技巧也能运用在其他活动中，这给任何想在任意领域获取成功的人提供了最佳方法。

企业教练强调以人为本，着重于激发个人潜能，发挥积极性，寻找最适合自身发展的工作方式，提高效率，从而有效快捷地达到目标。据称，美国所有实行“教练”制度的公司中，有 77% 的公司认为，采取有系统的“教练”，能有效地减低员工的流失率及改善整体的表现。

(3) 创造高绩效团队

克兰指出,高绩效的组织是受高绩效文化支持的,而高绩效文化的特征可归结为“7C”,即清楚的路线(clear course)、高度责任感(commitment)、内部的沟通(communications)、组织的特点(character)、环境的变化(change)、合作(collaboration)精神以及教练式训练(coaching)。高绩效团队要求实行教练式管理,并由此保持高绩效文化。同时,创造并保持高绩效需要反馈丰富的环境,而反馈丰富的环境也依赖于训练,事实上反馈正是教练式管理的关键。企业教练的根本目的,就是有效地将人力资源转化为生产力。企业教练法通过塑造高绩效文化,使员工得到内在激励,个人潜能得到充分发挥,从而有效地激发团队并发挥整体的力量。

克兰强调,通过转换式教练管理训练法建立起高绩效企业文化的关键,在于高层管理人员从“经理”到“教练”的角色转换过程。这一过程不是要求管理者学一些新的管理技巧和管理方法,而是要求管理者进行思维方式和行为方式的变革,把传统的管理过程转变为用“教练”与“队员”进行真诚交流与沟通的过程。通过转换式教练管理训练法,在企业团队建立起一种平等、互信的和谐关系,引导员工认同并融入企业文化,从而实现企业高绩效的目的。

1997年美国《公众人事管理》发表的一项报告,对企业只采用培训与采用培训加教练的效果进行比较,结果显示:培训能增加22.4%的生产力,而培训加教练则能增加88%的生产力。美国管理专家据此认为:“教练”将有可能成为21世纪人力资源管理方面的重要技术。

15.7.3 教练法实施策略与技术 ●

企业教练法实施由三个阶段构成。第一阶段为基础阶段,主要内容包括:建立教练与队员间融洽的关系;进行授权,分配一定职责;观察队员的绩效与行为言谈方式;教练针对自己对队员的看法进行客观的分析。第二阶段为学习阶段,主要内容包括:表述目的

和请求队员许可接受教练的指导；提供反馈信息；提问和倾听；分享教练的个人经历；利用对话来增长队员的见识。第三阶段为推进行动阶段，主要内容包括：强化积极面；建议的可行性；要求一个具体的行为；要求行为和状况具有影响；获得队员对行动的承诺，包括责任和义务。

企业教练法推广十多年来，已形成了一套独特的实施策略、技术和方法，其中主要有：

（1）教练指导

“教练指导”就是以教练的方法或方式进行指导。“教练指导”不是为了让对方“知道”一些事情，而是为了让被指导对象真正会做一些事情，并且还让他深刻理解背后的原因，具备分析、调整和处理的能力，从而在复杂的现实环境中能够灵活运用。“教练指导”的本质是塑造能够让被指导对象有所发现的环境，通过帮助被指导对象加工处理自己的经验，形成在现实中可以灵活运用能力。换言之，我们无法传递能力，只能通过传递经验使对方从中总结知识，因而也就养成了获取知识的能力。正如伽利略所说：你无法教人任何东西，你只能帮助别人发现一些东西。

（2）素质管理

“素质管理”是由专业培训机构设计的一套以开发人的潜能、提升绩效为目的的系列训练。“素质管理”分为三个阶段。第一阶段为觉醒和调适阶段，就是提供一个广泛观察自我的环境，通过参加者全情投入到一系列有方向的练习或活动中，从不同层面和角度去发现认知的盲点，了解是什么因素阻碍自己有效地发挥潜能，并对照现状调整心态，进而可以选择相应的行动去突破现有的心智模式和行为模式。第二阶段为行动和突破阶段，就是深化第一阶段的认识，通过行动把“知”变成真正拥有的成果。这个阶段是更深刻的行动体验，每个参加者之间都是一面互动的镜子，使个体有机会在这个特定的环境里，全方位、有效地洞悉自己的状况和表现。第三阶段为计划和成果阶段，又称素质管理实践，目的是让参加者将第一、二阶段的体验和发现学以致用，实践并且创造切实的成

果。参加者拟订目标与计划，通过不同的训练、评估去清晰目标和现状，检视行为的有效性，不断调整心态，以更有效地达到目标。这一阶段以个人和团队的目标为导向，有方向地锻炼参加者的综合素质，提升领导力。参加者需要不断主动创造、自我超越，在过程中去发掘承诺的力量以及承诺与成果的关系。

（3）九型性格

九型性格（enneagram）是一个源自 2000 多年前古老的中东苏菲民族的智慧，1980 年被美国斯坦福大学心理学教授 Helen Palmer 发现并引入了高等学府，很快就成了一门备受 MBA 学员欢迎的热门课程之一。九型性格是一种认识人、了解人的工具，在组织管理、企业教练活动中有重要的实践价值。它具有两个方面的作用：一是自我了解，知道自己哪些地方可以改善；二是了解别人，懂得如何更有效地与他人沟通。九型性格的基本原理就是人与人是有差异的，有不同的原动力和价值观，不同性格的人需要用不同的方式来管理和沟通。九型性格具体是：改革型——我有我的标准；帮助型——我要帮助每一个人；促动型——我比其他人的成功；艺术型——我是独一无二的；思想型——我需要对世界有所了解；谨慎型——我会小心面对每件事情；活跃型——我是快乐并喜欢新事物的；领袖型——我是不屈不挠的；和平型——我宁愿息事宁人。

（4）户外展能

“户外展能”也叫“户外拓展”或“拓展训练”，源于第二次世界大战期间德国人库尔特·汉恩提出的外展训练理念。今天的“拓展训练”融汇了汉恩的理念，围绕着领导艺术、团队建设等现代管理的中心问题，结合企业的发展需要与参训者的人格特征，通过全方位的素质培训，一方面使参训者重新认识自我，重新定位自我，实现自我超越，另一方面可提高员工对企业的忠诚度，提升企业团队的凝聚力和向心力。

（5）体验式学习

“体验式学习”又称“发现式学习”、“活动学习”或“互动学习”，是先由学员自愿参与一连串活动，然后分析他们所经历的

体验，使他们从中获得一些知识和感悟，并能将这些知识和感悟应用于日常生活及工作上。体验式学习由既独立又密切关联的五个环节组成。体验：参加者投入一项活动，并以观察、表达和行动的形式进行，这种初始的体验是整个过程的基础。分享：有了体验后，参加者要与其他体验过或观察过相同活动的人分享他们的感受或观察结果。交流：与其他参加者探讨、交流以及反映自己的内在生活模式。整合：从经历中总结出原则或归纳、提取出精华，并用某种方式去整合，以帮助参加者进一步定义和认清体验中得出的成果。应用：策划如何将这此体验应用在工作及生活中。

此外还有一些教练方法，如 C5 教练法（C 是英文 Change 的首字母，就是改变，数字 5 就是 5 个步骤。C5 教练法就是通过 5 个步骤，实现上司对下属的辅导）、PTT 七大专业技巧训练（压力转换技巧、风格选型技巧、课堂语言运用技巧、眼神运用技巧、手势运用技巧、情理升华技巧、精彩点评技巧）、PTT 五大经典教练法（课堂讲授法、现场演示法、七步教练法、游戏带动法、案例分析法）等。

15.7.4 如何成为企业教练 ●

企业领导者要想以教练身份而不是以领导身份实现有效管理，必然有一些特别的要求。这些要求主要是：

（1）达到“4 个约定”

“4 个约定”是对“教练服务”品质的要求，即：重视言语的力量——说话要有诚信，直接表达你想说的，避免说反话或说别人的闲话，把语言力量建立在真相和爱上；不要把事情个人化——别人所做的事都不是因为你而做的，他们所说和所做的都是他们自己的现实与理想的一个缩影，当你能放下对其他人的言语和行动的执着时，你也不会再成为背负着不必要痛苦的受害者；不要自定假设——鼓起勇气发问并表达你真正想表达的，为了避免无谓的误会、伤感和悲剧，与他人沟通时越清晰越好；做到最好——你的最佳表现时时刻刻都会改变，当你身体健康时和你生病时是不一样

的，但在任何情况下，只要你事事做到最好，你就能避免自我批评、自责及后悔。

(2) 学会聆听

P&G、BP、Dell 及海南航空等公司的教练和培训导师克里斯·巴克雷 (Chris Barclay) 认为，作为一个成功的教练应该具备的主要素质为“三个 C”：Commitment (承诺)、Compassion (同情)、Communication skills (沟通技巧)。因为教练是通过交谈发生的，这就需要教练拥有积极的聆听技巧，不光能听到事实，还能听到感情。为此，有几个问题得首先问自己：我是否足够关心他人，愿意承担责任去影响他们？我是否有特殊的敏感性，使我成为一个教练？我是否能被教导？我是否愿意接受训练？教练技术中所谓的“3R 技巧”，指接收 (Receive)、反映 (Reflect)、复述 (Rephrase)，中心意思是说在聆听别人说话时，要认真地接受对方传达给你的信息，并作出积极的反映，对于重点内容要复述给对方听。巴克雷还进一步指出，要想成为一个企业教练，需要一些无法被培训出来的素质，这体现在：你是否是一名出色的聆听者，能积极地聆听各种事情？能够鼓励、关怀并吸引别人？准备好了接受别人的教导，学习新东西，进行试验？认识到你是谁，你想要什么以及你需要什么？能够接受各种各样的人，跟他们沟通？能够听到人们说的话，并通过直觉听到人们没有说出来的话？忠于他人的成功，甚至超过你自己的成功？

(3) 学会辅导

美国行为调研协会 (Performance Research Associates Inc.) 合伙人、达拉斯办事处负责人奇普·贝尔 (Chip R. Bell) 设计提出的 SAGE 模型，是企业教练用于辅导过程及提高自身辅导水平的一套流程和方法。SAGE 模型由 Surrendering (放弃)、Accepting (接纳)、Gifting (馈赠)、Extending (扩展) 四个循序渐进的步骤组成。放弃是指教练要把权力和权威从辅导关系中去掉，还流程以自主权而非控制流程，使辅导过程不受权力干扰，以使学员减轻焦虑，增强勇气，为学习铺平道路。接纳是培养勇气的方法，意味着

辅导学习者勇敢无畏、承担必要的风险、摆脱旧习惯、欢迎和吸收新做法，它主要关注的是一种安全型关系的价值，防止学生由于被指责、评判或批评所引起的情感上的伤害和丧失自尊，为他们进行风险尝试和冒险试验创造安全的避风港，因为没有风险尝试就不会有学识上的长进，没有试验也就没有进步。馈赠是辅导过程中的主要环节，它意味着把某种价值给予另一个人却不求回报。教练们有很多可以分享的才能，当他们把这些才能无条件地馈赠给学员时，他们加强了这种辅导关系，并使之健康发展。扩展主要是帮助学员拓展与教练间的关系，进一步扩展学员的知识，让他们学会融会贯通，把他们塑造成独立的、能自我辅导的学习者。

贝尔强调，“教练就是那个帮助他人学习知识的人”，教练“在本质上与权力无关，教练并非有权有势的人物”^①。优秀的教练必须具备和谐、真实、信任、丰富、热情、勇气等品质。“首先也是最重要的一点是，优秀的辅导是一种伙伴关系，而这种伙伴关系是由和谐开始的。”^②贝尔依据维尔·舒茨的测试工具 FIRO-B，提出了一个有 39 条内容的教练衡量标准——辅导才能自我测试表，通过填写此表，可衡量领导者自己是否具备一名教练所必需的社交能力、控制能力和坦率程度。

① （美）贝奇普·R·贝尔著，胡园园等译：《企业教练》，机械工业出版社 2004 年版，第 11、12 页

② （美）贝奇普·R·贝尔著，胡园园等译：《企业教练》，机械工业出版社 2004 年版，第 14 页

16

现代组织先进管理模式

管理理念的变革与进步，促进了现代组织管理模式的发展与创新，原有的模式不断完善，崭新的模式不断涌现。应当说，管理理念包含了管理模式，管理模式体现了管理理念。理念与模式相辅相成，相得益彰，使现代组织管理的理论与实践更加丰富多彩。

16.1 ISO 9000 《质量管理体系》模式

ISO 9000 《质量管理体系》是目前国际公认的质量管理权威系列标准，由国际标准化组织 ISO（International Organization for Standardization）于 1987 年制定，1994 年、2000 年先后进行过两次修订，2000 年 12 月 15 日发布的 ISO 9000：2000 《质量管理体系》为最新版本。获得该标准体系认证，已成为现代企业管理水平的一项重要标志。我国等同采用 ISO 9000：2000 系列标准。

16.1.1 ISO 9000 质量管理体系内容及特点

ISO 9000 不是指一个标准，而是一族标准的统称。ISO 9000：2000 族标准有以下四个核心标准：

(1) ISO 9000：2000 《质量管理体系——基础和术语》

它明确了组织改进业绩、获得持续成功的八项质量管理原则；提供了建立、实施质量管理体系应遵循的 12 个方面的质量管理体

系基础；阐明了 ISO 9000 族标准所应用的 10 个范畴，包括质量、管理、组织、过程和产品、特性、合格（符合）、文件、检查、审核、测量过程和质量保证 80 条术语及术语的使用方法、术语间的关系。

（2）ISO 9001：2000《质量管理体系——要求》

它规定了一个组织若要推行 ISO 9000 并取得认证必须满足的质量管理体系要求，是用于审核和第三方认证的惟一标准，适用于内部和外部（第二方或第三方）评价组织能提供满足组织自身要求和顾客、法律法规要求的产品的能力。

（3）ISO 9004：2000《质量管理体系——业绩改进指南》

它以八项质量管理原则为基础，采用了以过程为基础的模式结构，提供了超出 ISO 9001 标准要求的指南和建议，旨在帮助组织有效识别并满足客户及其他相关方的需求和期望，从而改进组织业绩，协助组织获得成功，并给出了自我评价和持续改进过程的示例。

（4）ISO 19011：2000《质量和（或）环境管理体系审核指南》

它提供了质量管理体系和环境管理体系审核的基本原则、审核方案的管理、审核的实施指南及审核员的资格要求，以指导组织内审和外审的管理工作；体现了“不同管理体系可以有共同管理和审核要求”的原则。

除了以上四个标准外，ISO 9000：2000 还有一些支持性标准和文件，参见表 16-1。

ISO 9000：2000 族标准的主要特点是：可适用于所有产品类别、不同规模和各种类型的组织，并可根据实际需要删减某些质量管理体系要求；采用了以过程为基础的模式结构，鼓励组织在建立、实施和改进质量管理体系及提高其有效性时采用过程方法，对诸过程的系统中单个过程之间的联系，以及过程的组合和相互作用进行连续的控制，以达到质量管理体系的持续改进；强调了质量管

表 16-1 2000 版 ISO 9000 族标准的结构^①

核心标准	ISO 9000	质量管理体系——基础和术语
	ISO 9001	质量管理体系——要求
	ISO 9004	质量管理体系——业绩改进指南
	ISO 19011	质量和(或)环境管理体系审核指南
支持性标准和文件	ISO 10012	测量控制系统
	ISO/TR 10006	质量管理——项目管理质量指南
	ISO/TR 10007	质量管理——技术状态管理指南
	ISO/TR 10013	质量管理体系文件指南
	ISO/TR 10014	质量经济性管理指南
	ISO/TR 10015	质量管理——培训指南
	ISO/TR 10017	统计技术指南
		质量管理原则
		选择和使用指南
		小型企业的应用

理体系是组织其他管理体系的一个组成部分，便于与其他管理体系相容；注重质量管理体系的有效性和持续改进，减少了对形成文件的程序的强制性要求；将质量管理体系要求和质量管理体系业绩改进指南这两个标准，作为协调一致的标准使用。

16.1.2 ISO 9000 质量管理体系目标、原则与模式 ●

ISO 9000 质量管理体系致力于“防患于未然”，它通过对生产经营每一环节的再策划，进行系统化控制，从而防止不合格并不断改进，以规范化管理、科学化管理代替无序管理。在 ISO 9000：2000《质量管理体系——基础和术语》标准中，对“质量目标”进行了明确的定义，其中的注解明确：质量目标通常依据组织的质

^① 余取民、余捻宏编著：《GB/T19000—2000 idt ISO9000：2000 质量管理基础教程：质量管理体系基础·认证·提高》，机械工业出版社 2003 年版，第 11 页

量方针制定；通常对组织的相关职能和层次分别规定质量目标。此外，标准还指出：质量管理体系是组织的管理体系中致力于达到质量目标的那部分；最高管理者应为组织建立质量方针和质量目标，确保建立和保持质量管理体系以实现这些目标，确保获得必要的资源，将达到的结果与设定的目标相比较，决定关于质量方针和质量目标的措施，决定改进的措施；管理评审应包括评价质量管理体系改进的机会和变更的需要，包括质量方针和质量目标。

为进一步提高 ISO 9000《质量管理体系》在世界范围内的普遍接受度和指导意义，1995 年，ISO/TC176/SC2 下的工作组（WG15），征集了包括戴明、克劳士、朱兰等在国际上备受尊崇的一批质量管理专家的意见，用了约两年的时间，整理并编撰了八项质量管理原则，纳入了 ISO 9000：2000《质量管理体系——基础和术语》之中。该标准强调：“为了成功地领导和运作一个组织，需要采用一种系统和透明的方式进行管理。针对所有相关方的需求，实施并保持持续改进其业绩的管理体系，可使组织获得成功。质量管理是组织各项管理的内容之一。八项质量管理原则已得到确认，最高管理者可运用这些原则，领导组织进行业绩改进。”这八项原则是：以顾客为关注的焦点，组织依存于顾客，因此，组织应当理解顾客当前和未来的需求，满足顾客要求并争取超越顾客期望；领导作用，领导者确立组织统一的宗旨及方向，他们应当创造并保持使员工能充分参与实现组织目标的内部环境；全员参与，各级人员都是组织之本，只有他们的充分参与，才能使他们的才干为组织带来收益；过程方法，将活动和相关的资源作为过程进行管理，可以更高效地得到期望的结果；管理系统方法，将相互关联的过程作为系统加以识别、理解和管理，有助于组织提高实现目标的有效性和效率；持续改进，所谓持续改进，就是 PDCA（P：Plan，计划；D：Do，实施；C：Check，检查；A：Action，处理）循环，持续改进总体业绩应当是组织的一个永恒目标；基于事实的决策方法，有效决策是建立在数据和信息分析的基础上；与供方互利的关系，组织与供方是相互依存的，互利的关系可增强双方创造价值的能力。

八项质量管理原则明确了一个组织在实施质量管理中必须遵循的原则,这是 ISO 9000 2000 版的指导思想和理论基础,也可以说是它的灵魂。整个族标准的各项条文无不渗透着这些原则的精神实质。要有效建立、实施和保持一个完善的质量管理体系,取得 ISO 9000 认证,企业首先需要掌握、理解它,并能够融合进组织文化。

在 ISO 9001:2000《质量管理体系——要求》中,将“过程方法”应用于建立质量管理体系,形成了以过程为基础的质量管理体系模式,参见图 16-1。

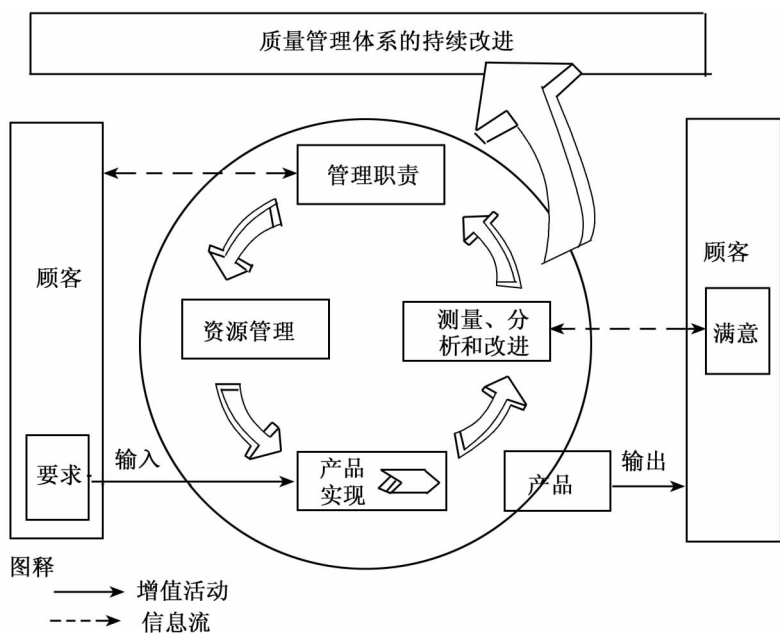


图 16-1 ISO 9000:2000 质量管理体系模式①

① 圣龙永真：《企业 BPR、ISO9000:2000 和信息化》，计算机世界网 2004 年 2 月 20 日

该模式反映了“以顾客为关注焦点”和“持续改进”的质量管理原则。在确定产品（服务）实现过程输入时，顾客的要求起决定性的作用。PDCA 循环适用于过程模式，通过产品实现过程的策划，生产出产品或提供服务；通过检查或测量，评定产品是否满足规定要求、顾客是否满意，以便发现存在的问题和不完善之处；通过分析、研究造成问题的原因，采取改进措施，从而完成产品实现过程的 PDCA 循环，并随着顾客要求的不断变化，在周而复始的循环中实现产品、过程的持续改进。

16.1.3 ISO 9000 质量管理体系认证 ●

质量管理体系认证，亦称质量管理体系注册，指由第三方（认证机构），依据正式发布的质量体系标准，对企业的质量管理体系实施审核评定，并颁发认证证书和发布注册名录，向公众证明该企业的质量体系符合规定标准，有能力按规定的质量要求提供产品。ISO 9000 质量管理体系认证的一般程序如下：

（1）认证申请

质量管理体系认证是一种自愿行为，因此首先要由委托方（受审核方）向自己所选择的认证机构提出认证申请并提交正式的认证申请书。申请书及其附件包括申请方简况，申请认证所覆盖的产品或服务范围，有关质量管理体系及其活动的一般信息等。认证机构接到申请后，与受审核方交流信息，了解受审核方的规模、特点及管理状况、认证范围，同时商定所需费用，决定是否接受。双方达成一致意见后，签订认证合同。

（2）现场审核前的准备

受审核方应按第三方的要求，提供其依据 ISO 9000 标准建立的质量管理体系文件。认证机构组织审核组，检查受审核方质量管理体系文件，了解受审核方的质量管理体系情况，编制审核计划。审核计划和日期应得到受审核方的同意，必要时在编制审核计划之前安排初访受审核方，察看现场，了解特殊要求。

（3）现场审核

现场审核依据受审核方选定的认证标准，在合同确定的产品范围内审核受审核方的质量体系。现场审核的开始是召开双方有关人员参加的首次会议，明确审核目的、依据文件和范围、审核方式等。之后，进入现场审核阶段，按照审核计划实施审核。各项审核完成后，召开末次会议，宣读审核报告，受审方对审核结果进行确认。

(4) 认证批准

认证机构对审核结论进行审定、批准，自现场审核后一个月内最迟不超过二个月通知受审核方，并纳入认证后的监督管理。认证机构负责认证合格后的注册登记，颁发由认证中心总经理批准的认证证书，并在指定的出版物上公布质量体系认证注册单位名录。对不能批准认证的企业，认证中心要给予正式通知，说明未能通过的理由。企业再次提出申请，至少需经六个月后才能受理。

(5) 认证范围的扩大、缩小和认证标准的变更

获证企业若需扩大或缩小体系认证范围时，由获证方提出书面申请，并提出相应的质量手册。现场审核员审核认证标准变更的要素及相关部门，具体实施按《质量体系认证（审核）实施与控制程序》进行。审核通过后给予更换认证证书，更改认证标准，注明换证日期，但证书有效期不变。

(6) 监督审核

监督审核是在受审核方取得认证证书后直至认证证书失效的期限内进行的活动。证书有效期通常为三年。监督审核以抽查方式进行，一般半年至一年进行一次。对监督审核中发现的不合格问题，责成受审核方采取纠正措施。如受审核方的质量管理体系严重失效，限期改正仍达不到要求，或者出现未能遵守与认证机构达成的有关协议、严重违反有关法规、出现重大的客户投诉等情况时，会终止注册，收缴认证证书，并从认证机构的质量管理体系认证注册名录中除名。

16.1.4 推行 ISO 9000 质量管理体系的意义与作用 ●

ISO 9000 族标准集中了世界智慧，是世界各国质量管理实践的

经验总结。它体现了顾客至上、系统化预防与控制、法制以及不断改进的思想，对于提高与改善企业运行体系水平、有效控制产品质量以及降低成本、提高效益等具有重要意义。据对我国通过 ISO 9000 标准认证的部分企业进行的调查可知：79% 的企业产品质量合格率为 100%；44% 的企业产品质量提高；67% 的企业工作效率提高；57% 的企业质量成本下降；47% 的企业国内市场占有量扩大。

（1）提高企业效益，扩大市场份额

ISO 9000：2000 质量管理体系涵盖了企业运作的方方面面，标准清楚，要求严格，操作性强。推行该标准，对于企业内部来说，可大大提高经营管理水平，提高工作效率和产品合格率，提高企业的经济效益和社会效益。对于企业外部来说，当顾客得知供方按照国际标准实行管理，拿到了 ISO 9000 体系认证证书，并且有认证机构的严格审核和定期监督，就可以确信该企业是信得过的企业，能够稳定地生产合格产品乃至优秀产品，从而放心地与企业订立供销合同，扩大了企业的市场占有率。

（2）获得进入国际市场的“通行证”

为了保护自身的利益，许多国家设置了种种贸易壁垒，包括关税壁垒和非关税壁垒。非关税壁垒主要是技术壁垒，其中又主要是产品质量认证和 ISO 9000 体系认证的壁垒，未通过认证的企业及其产品不能进入设有这方面壁垒的国家的市场。特别是在世界贸易组织内，各成员国之间相互排除了关税壁垒，只能设置技术壁垒。因此，获得 ISO 9000 体系认证，就会得到一种权威性的社会承认和国际市场认同，等于获得了进入国际市场的“通行证”。

（3）节省第三方审核的精力和费用

第三方审核是现代贸易的一种惯例，但它存在很大弊端：一方面，一个供方通常要为许多需方供货，第三方审核无疑会给供方带来沉重负担；另一方面，需方也需支付相当的费用，同时还要考虑派出或雇佣人员的经验和水平，否则花了钱也不一定能达到目的。如果作为第一方的生产企业通过了 ISO 9000 认证并获得了证书，

第二方就毋须再对第一方进行审核，这样不管是第一方还是第二方都可节省很多精力和费用。此外，企业获得了 ISO 9000 认证后，再申请 UL、CE 等产品质量认证，可以免除认证机构对企业的质量保证体系进行重复认证的开支。

(4) 增强市场竞争力

价格竞争和质量竞争是市场竞争的重要手段。在国际市场上，价格战不仅会使利润锐减，如果构成倾销还会受到贸易制裁。因此，20 世纪 70 年代以来，价格竞争的地位日趋下降，质量竞争的地位不断上升，不少国家已把提高进口商品的质量要求作为贸易保护主义的重要措施。推行 ISO 9000 质量管理体系，一方面可以扩大企业影响，提高企业在国内外市场上的知名度；另一方面可以稳定地提高产品质量，使企业在质量竞争中立于不败之地。

(5) 有效避免产品责任

各国在执行产品质量法的实践中，由于遇到的对产品质量的投诉越来越频繁，事故原因越来越复杂，因此追究责任也越来越严格。目前，发达国家已把原有的“过失责任”法理转变为“严格责任”法理，从而对产品的安全性提出了越来越高的要求。例如，工人在操作一台机床时受到伤害，按“严格责任”法理，法院不仅要看该机床机件故障之类的质量问题，还要看其有没有安全装置以及向操作者发出警告的装置等。法院可以根据上述任何一个问题判定该机床存在缺陷，厂方便要对其后果负责赔偿。但是，按照各国产品责任法，如果厂方能够提供 ISO 9000 质量体系认证证书，便可免除赔偿责任。

(6) 有利于国际合作和技术交流

企业间的跨国合作，通常以是否获得 ISO 9000 质量体系认证证书作为前提条件。按照国际间经济合作和技术交流的惯例，合作双方必须在产品（包括服务）质量方面有共同的语言、统一的认识和共同遵守的规范。ISO 9000 质量体系认证提供了这方面的信任，有利于双方合作、交流协议的顺利达成与实施。

16.2 世界级水平管理十二步骤模式

达到世界级水平，这是很多企业特别是大企业所梦寐以求的。那么，何谓世界级水平管理，它有哪些具体要求，英国的戴维·德莱曼和斯图尔特·佩宁顿在其专著《世界级水平管理十二步骤》一书中给予了回答。

他们指出，世界级水平就是：“在你从事的领域中，能够与世界上顶级企业进行竞争。这并非是说你每次都得拿金牌，实际上也没有一家公司能做到百战百胜。世界级水平只是意味着你有能力与顶级企业抗衡。”^①世界级水平只是一种比较，其最高裁决者是顾客。在顾客眼中，世界级水平的企业在五个方面要有突出的表现：产品或服务的质量、物有所值、服务、可信度、创新。世界级公司并非样样杰出，世界通行的衡量标准有5大类30多项。集中力量于自认为最重要的，或者是对本企业的运作影响最大的某一方面，做成最出色，就一定能获得成功。

德莱曼和佩宁顿通过对大量的世界级公司的研究，归纳出了通向世界级管理水平的十二个步骤，每个步骤又分为五级，代表从普通运作到世界级水平的层层递进。

第一步骤：确定管理目标。

该步骤的水平级别及其衡量标准是：第一级，经理下达命令，员工仅仅依指令行事；一些员工不知道自己的老板是谁；没有书面的工作目标，工作目标摇摆不定；经理说：“我们不需要目标，我们知道该做什么。”第二级，每个员工的职责都很明确；有清楚的组织机构图；高层管理人员确定了目标，但基层管理人员不清楚该怎么做；有书面的工作目标，但就此了事。第三级，高层管理人员确定每年团队的工作目标，以下各级管理层将这些目标分解为本级

^①（英）戴维·德莱曼、斯图尔特·佩宁顿著，冯士新译：《世界级水平管理十二步骤》，广西师范大学出版社2001年版，导言第5页

的团队目标；定期对工作进展情况进行及时评价，每年年终至少完成 80% 的工作目标。第四级，公司的目标清楚可行，雇员都清楚地知道自己该如何努力；管理层超越部门限制，密切合作；每年年终至少完成 90% 的工作目标。第五级，每年可衡量的工作目标在各部门都达成共识，在各个层次上都可以实现团队精神和相互合作；即使在变化了的条件下，人们仍然可以达到工作目标；每年年终工作目标 100% 完成或超额完成。

第二步骤：以顾客为中心。

以顾客为中心的水平级别及其衡量标准是：第一级，雇员认为寻找顾客是销售部门和市场部门的事；经理认为自己是行家，对顾客的需求了如指掌；许多经理和员工不认为自己有什么顾客。第二级，每个人都明白，在商务活动中掏钱的顾客才是最重要的；在公司里人们都知道下一个工序面对的人就是自己的顾客；顾客的投诉被当做无稽之谈，最好尽快把他们打发掉；至少 80% 的订单能及时送货。第三级，公司用客观的调查数据来衡量自己的运作水平；“内部顾客”跨越部门界限进行交流；每个部门都有书面的服务标准；顾客投诉被当做提高自身水平的机遇；至少 90% 的订单能完全、及时送货。第四级，董事会定期讨论有关顾客的各种数据；公司各部门都达到或超过了原定的服务标准；发货周期和完成订单的时间减少 50%；至少有 95% 的订单能及时、完全送货。第五级，定期调查和征求意见，使公司与顾客保持密切联系；一年比一年都有可见的服务进步；顾客投诉率在 0.5% 以下，并且没有大的波动；订单 100% 能及时、完全送货。

第三步骤：组织工作场所。

有序、高效的工作场所，是成功达到世界级水平公司的基石。工作场所的水平级别及其衡量标准是：第一级，废料、垃圾和工具散落得到处都是，墙上、窗户上、地面以及机器上都很脏，院子、车库和外部环境均杂乱无章，员工穿着不整洁，办公桌和工作场所又脏又乱。第二级，地面和窗子都干净，没有不需要的物件摆放在工作场所，需要用的物件易于找到，易于放回原处，院子、车库和

物品存放地清洁，员工穿着整齐；办公桌和工作场所整齐；你可以在 10 秒钟之内找到自己要找的物品。第三级，设备干净，清洁如新；通道畅通，没有阻碍物，工作场所明亮；工具、材料位置标记明确，放在易于找到的地方。第四级，操作员每天检查，使设备保持清洁及良好性能；存放地和原材料标示清楚，即使新来的员工也能找到；员工在 3 秒钟之内可以拿到自己需要的物件；每个存档的物件可以在 1 分钟内找到。第五级，工作场所习惯性地保持清洁，组织有序，工作地点和流程一目了然；存放地和数量都清楚地标示；员工自己知道什么时候该重新摆放物品；即使遇到突击检查，工作团队仍然能得到高分。

第四步：可见的评估系统。

可见的评估体系是提高一个组织产出水平的核心内容，其水平级别及衡量标准是：第一级，只有总体的、公司层面上的评估措施；各部门倾向于自己建立评估体系；缺少具体数据指标，这意味着大多数事情都凭揣测；一些部门认为本部门的工作无法评估。第二级，确定了关键的运行评估标准并公之于众；评估结果表明运作水平与设立的标准相吻合；预算经过部门同意，每月都有信息反馈；数据很充分，但格式、位置不统一。第三级，评估标准在各部门都公之于众，而且非常简单，每个员工都明白；数据表明，运作水平正在持续提高；每台机器、每个岗位的工作评估标准都很清楚；每位经理都同意本部门的预算，并且经常反馈情况。第四级，团队成员自己编制运作图表，并及时更新有关反馈数据；可见的管理体系使生产区的日常运作立即改观；“一页管理”进入运作过程，即关键的评估数据每月/每周反馈给每位经理。第五级，公司认识到，评估体系是保持不断改进的必由之路；高层管理者或来访者通过显示的数据，可以判断出任何一个部门在任意一段时间内的运作情况。

第五步：质量管理。

质量管理的水平级别及其衡量标准是：第一级，认为产量就是一切；认为操作员的任务是生产产品，找毛病是别人（检验员）

的事；工资制度强调的是数量而不是质量；人们的最基本动机是“尽快把活儿干完”。第二级，公司已经完成了一个重要的观念转变，就是把从事后查找质量问题改为事前积极预防；员工自觉地查看自己工作中的失误，并明确知道按照什么标准；顾客服务体系的各种服务标准都得到了积极完成。第三级，一旦发现错误，立即采取纠正措施；员工用“5个为什么”（即逐层深入地查找出现问题的原因）方法来解决；错误率下降了至少一半；顾客服务指标都得到明显改善。第四级，正在安装查错设备；确立了双查错体制；错误率不到0.5%；顾客服务质量创历史最高水平。第五级，如今记录的是反常率，也就是偏离正常的情况，而不是错误率；整个公司都已经安装了查错装置；反常率下降到0.1%；顾客投诉下降到0。

第六步骤：消除浪费。

这里所说的浪费指没有增加价值的任何活动。消除浪费的水平级别及其衡量标准是：第一级，经理认为忙碌就意味着工作有成效；事情乱糟糟的，人们开会总是迟到等；当你和他们谈话，建议他们改进现存体例时，他们会说：“我们已经够忙的啦。”第二级，人们明白所有未能给产品或服务增加价值的行为都是浪费；经理认识到让员工闲看着机器是一种浪费；团队开始用企业程序改进表来显示浪费情况；经理使用时间管理技术来改进时间的利用率。第三级，运作程序中的浪费减少了至少20%，例如废品、返工、订单处理周期、程序衔接、运输等，各处均使用程序图；操作员可同时照顾两个工作岗位或机器；研究小组聚会讨论如何利用SPECs程序减少浪费。第四级，运作过程中的浪费减少了至少50%；平均实际有效工作率达到75%或更高；经理每天都筹划能增加哪些具体的价值；设备因故障而停止运行的情况基本消除。第五级，平均有效工作率至少达到85%；整个公司都被有目的地组织起来，共同消除浪费；库存如原材料、半成品、成品等是该行业中最底的；即使新到的员工也很容易跟上运行程序；设计新的举措，以最大限度地增加价值。

第七步骤：最佳运作办法和不断地改进。

这一步有两个要点：如何为每个岗位设计最佳运作办法；强化每个员工不断改进工作的观念。最佳运作办法是：做好一项工作最好、最简便、最安全的方法；保留专长的最佳途径；培训员工的基础；避免重犯错误的途径；保持运作标准的办法；表明是否取得进展的有效途径。

最佳运作办法和不断地改进的水平级别及其衡量标准是：第一级，员工不愿意投身于改进活动中，他们认为那是管理层的事。第二级，公司认识到各种工作岗位上都会有“最好的从业者”，公司必须抓住这一点，使其成为工作示范；公司开始起草最佳运作办法；员工们一年至少提供 6 个改进建议；这些建议至少有 50% 被实施；工作团队接受改进技巧方面的训练。第三级，任何日常工作都有最佳运作办法；员工至少每个月提交一项改进工作的办法建议；员工提交的改进建议至少有 2/3 被采纳；团队的“解决问题会议”定期举行，每年至少解决两个重大项目。第四级，为每个工作岗位、每个员工都制定了书面的最佳运作办法；员工每个月至少提交两项改进建议，并有 75% 被采纳；团队每年至少解决 3 个重大项目；为寻找并实施最佳运作办法进行实地对比访问。第五级，员工平均每月至少提出 4 项改进建议，并至少有 85% 被采纳；团队每年至少解决 4 个重大项目；其他公司的来访表明，公司已经跻身于“最佳公司”之列。

第八步骤：团队合作。

团队合作的水平级别及其衡量标准是：第一级，员工只认为自己在独自做一项工作，而不是在团队中工作；各工作小组间的合作不协调，中间隔着一道鸿沟；员工与管理层不一心——任何一项改革都会引起猜疑和反对。第二级，员工一般都对公司准备出台的改进措施持合作态度；团队有明确的、可衡量的目标；员工都知道谁是他们的顾客，不管是内部的还是外部的；他们看上去是一个团队，为完成工作而互相帮助。第三级，工作团队每天聚集一次，或至少每月聚一次；团队成员和领导在团队中有明确的角色定位；他

们和自己的顾客之间订立了明确的合约，他们把运作数据公开在团队的工作场所；员工有多种技能，可以做多种不同的工作。第四级，围绕运作程序或产品将团队组织起来；建立跨部门的项目团队，以解决重大项目问题；团队设定自己的目标，管理自己的预算，解决自己的问题，并进行自我创新。第五级，到处都有团队合作，这已成为员工的生活方式；建立了可以自我发展的团队，并且进行着有效的运作；团队的多才多能意味着他们能很好地适应变化，团队庆贺自己的成就，并渴望得到成功。

第九步骤：授权给员工和员工参与。

授权给员工和员工参与的水平级别及其衡量标准是：第一级，员工不愿意承担任何责任，他们想要管理者承担一切责任；管理者希望员工奉命行事；极少甚至从不召开团队集体会议。第二级，员工被当做一个成年人来对待，并被期望能够像一个成年人一样工作，如不需监督就能有效工作；员工对自己的工作全面负责；给予员工工作中所需的全部设备和信息；至少每月召开一次团队集体会议。第三级，每个团队都明白他们各自所扮演的角色；每个人都清楚各自的权限，并积极主动地解决问题或博取客户的好感；团队收集工作表现的记录，并与管理者一同利用这些记录获取不断的进步。第四级，每位工作者都清楚地了解自己起到的独特作用；雇员自己处理好全部工作，因此管理者能集中精力于改进当前的制度；他们即使在困难的条件下也能满足客户的要求。第五级，个人同意自己确立的目标，并做自我评估；团队制定并实现自己的改进目标；他们都达到或超越了客户的要求；团队参与招聘、购买设备、场地布局设计、制定预算等工作。

第十步骤：奖励和赞赏。

奖励和赞赏的水平级别及其衡量标准是：第一级，公司只付给员工尽可能少的报酬；工资制度很复杂，并且不对员工公布；经常发加班费；存在怪现象，并不时引起抱怨。第二级，简化工资制度，使其易懂，并公之于众；以员工的平均工作水平为标准来支付薪水；正常工作时间就可以完成一般工作，将加班时间减至最少；

额外技术应付给额外的报酬。第三级，员工如有超过平均水平的表现，可以得到超过平均水平的报酬；评估制度中的奖励可以激励人们的工作表现；实施各种医疗福利待遇和养老金方案；运用赞赏制度。第四级，进行调查以保证工资保持在平均水平之上；评估制度在整个公司实行；病休、福利和养老金制度对所有人一视同仁；参股意味着员工更希望看到公司赢利。第五级，员工得到“不裁员”的承诺；平均水平以上的工资吸引和保留最好的员工；评估制度鼓励员工不断改进，不断学习；赞赏制度不断强化公司愿意看到的行为。

第十一步骤：有目的的沟通。

有目的的沟通指：为了做好自己的工作，每个员工都应该得到自己所要求的信息，充分理解客户的要求；能够在公司大环境的背景下看待自己的工作，并明白自己所做的工作对公司总体业绩的贡献。

有目的的沟通的水平级别及其衡量标准是：第一级，偶尔举行团队会议，或者根本没有此类会议；传言到处流散，很少有人关注布告牌；员工称，没有人向我们传达信息。第二级，已经建立起从最高管理层到基层员工的交流渠道；管理者定期举行团队会议，并接受过这方面的专门培训；布告牌放置在适当地点，并得到良好的维护；会议室内备有良好的视觉帮助工具。第三级，最高管理层每年至少与全体员工会面一次；管理者理解要传达的信息，并以身作则；会议是有目标的，必须遵守已公布的原则；公司内部刊物生动有趣，得到大家的广泛阅读。第四级，各种信息能在 48 小时内从最高管理层会议传达到基层员工；基层团队每天召开“班前会”，并在自己的部门设置交流布告牌；强大的上行渠道使基层的意见可以反映到高级管理层那里。第五级，公司能良好地运用各种沟通渠道，如会议、布告牌、报告、电脑和录像等；矩形沟通日程表显示出各种沟通渠道，以及何人在何时做了何事；调查显示，交流展开稳步改善。

第十二步骤：不断学习。

这一步要求创造一个不断学习的氛围，为发展和学习制定人力资源策略，要把发展目标与培养未来发展能力联系起来，从高层管理人员到一线员工，都要进行系统培训。

不断学习的水平级别及其衡量标准是：第一级，员工对学习新技术不热心；只有少量的上岗培训，没有岗下培训；由于担心自己的地位受到威胁，专家们通常不愿向他人传授技术。第二级，每年为每个员工提供至少一天的岗下培训；培训员工在操作过程中和办公室中处理多种任务；培训销售人员，并使他们掌握多种技术；为每个员工保留技能和培训记录；对所有初上岗者进行初级培训，并指派一位导师。第三级，学习目标列入年度评估成绩中；团队内完全实现跨技能操作；运用记分制度，员工的技能分数平均增加了一倍；公司各部门间实行岗位轮换。第四级，每年为每个员工提供至少 3 天岗下培训；培训设施有“艺术性”；管理者和经理已经成为训练有素的培训教员；每年整个员工队伍的技能都得到提高，变得更有价值。第五级，公司意识到，不断的技术培训使员工成为具有竞争力的资产；每年为员工提供至少 5 天的岗下培训；大型公司开设内部大学；“不断学习”已经成为一种生活方式。

16.3 六西格玛 (6σ) 管理模式 ■

六西格玛管理模式是摩托罗拉公司于 20 世纪 80 年代中期创立的。90 年代中期，韦尔奇将其用于通用电气公司并给予了创造性发展，使之从一种全面质量管理方法演变为一套卓有成效的企业流程设计、改造和优化的管理模式，继而成为追求卓越管理的跨国企业的重要战略举措。

16.3.1 六西格玛的基本涵义 ●

西格玛是小写希腊字母 σ (sigma) 的中文译音，它作为统计学里的一个单位，代表标准差，用来表示任意一组数据偏离平均值的程度。管理领域借用这一概念，表示工作流程中实际出现差错或

缺陷的频率。几个西格玛是一种表示品质的统计尺度，任何一个工作程序或工艺过程都可用西格玛表示，西格玛数量指标越高，达到质量标准的产品所占比例越高，或者说次品所占比例越低。六西格玛的中心思想是，如果你能“测量”一个过程有多少个缺陷，你便能有系统地分析出怎样消除它们和尽可能地接近“零缺陷”。

使用西格玛时，通常用 DPMO (Defects Per Million Opportunities, 百万机会缺陷数) 作为度量标准，其计算公式为：

$$\text{DPMO} = \frac{\text{总的缺陷数}}{\text{机会}} \times 100 \text{ 万分之 } 100 \text{ 万}$$

如果 DPMO 是 100 万分之 3.4，即达到 99.99966% 的合格率，那么这就叫六西格玛。西格玛与 DPMO 的对应关系如表 16-2 所示。

表 16-2 西格玛与 DPMO 转换表

西格玛水平	1 σ	2 σ	3 σ	4 σ	5 σ	6 σ
DPMO	691500	308500	66800	6200	230	3.4
合格率 (%)	30.85%	69.15%	93.32%	99.38%	99.977%	99.99966%

大多数企业的运作过程都保持在 3 ~ 4 个西格玛的水平，而通用电气公司、摩托罗拉公司的质量管理已达到 6 个西格玛，也就是说他们生产的每 100 万个产品中仅有几个次品。

六西格玛与 ISO 9000 质量管理体系的区别：两者都是质量控制体系，但是 ISO 9000 质量管理体系没有形成一个组织内部的行为准则、学习与不断改善的文化，对文档化的要求不能保证企业不生产不合格的产品；六西格玛则提供了一个 ISO 9000 之后企业进一步改善的方向、步骤和系统的方法，它既促进企业改革又能保证在企业各个层面上的持续改善。通过 ISO 9000 认证可以证明组织已经具备保证本组织生产或提供服务达到国际基本标准的能力，但能否长期保持下去，还需要组织采用一些有效的质量管理方法，六西格玛正是这样一种优秀方法。六西格玛更强调质量改善，换言之，ISO 对于改善缺少具体方法，所以，六西格玛可以在 ISO 的基础上持续提高企业质量控制能力。

六西格玛与 TQM（全面质量管理）的区别：六西格玛是在 TQM 标准的基础上提升企业的质量控制能力，是在 TQM 不能满足企业需要的情况下发展起来的新方法论。

六西格玛与 BPR（业务流程重组）、ERP（企业资源计划）的区别：BPR 作为一种先进管理思想还没有得到理论化，在实践中存在诸多问题，而六西格玛恰恰可以在实践中检验与丰富 BPR 的理论与工具；ERP 立足于控制企业的物流、信息流与资金流，核心是提供了全面可靠的信息，这与特长在于测量、分析、改进的六西格玛正相配合，所以实施 ERP 的企业再实施六西格玛，可达到事半功倍的效果。

六西格玛与“零缺陷”理论的区别：零缺陷理论虽然对“质量”、“预防”以及“质量度量”等概念影响深远，但它认为主要的因素在于人的主观态度，而且片面追求零缺陷，容易打击企业士气，也无法应对消费者偏好的变化，六西格玛认为 80% 的缺陷来源于系统变异，控制变异才能消除缺陷，而人只是产生变异的一个因素。

16.3.2 六西格玛管理模式的特点 ●

六西格玛是一种以数据为基础、以客户为中心，追求近乎完美的产品和服务的质量管理理念和高度规范化的管理模式。

（1）以数据和事实为决策依据

六西格玛是基于数据的决策方法，要求企业经营者和决策者必须以数据为依据，用事实说话，而不是凭直觉和经验行事，凭喜好和“拍脑袋”作决策。它强调通过对真实数据和事实进行分析，来构筑对影响企业绩效的关键变量和最优目标的理解。它将所有的工作作为一种流程，强调运用量化、严谨的科学方法和工具，分析流程中影响质量的最关键因素，找出问题症结之所在并加以改进，从而达到更高的客户满意度。所有的六西格玛改善项目，都要求有明确量化的改进结果并充分体现在财务指标中，如原材料成本降低了百分之多少，销售额增加多少，资金周转比去年快了多少，投资回报率提高了多少，等等。

(2) 以客户为中心

六西格玛理念强调以客户为中心，将自己关注的重点放在那些客户最关心、对企业或机构影响最大的方面，也就是客户质量关键点（Critical To Quality，CTQ）。由于企业所有业务流程的六西格玛值的定义都是根据客户需求而定的，没有客户需求就没有六西格玛值的定义。因此，实施六西格玛流程改进项目始之于客户之声（Voice Of Customer，VOC），并且所有改善活动都围绕 VOC 进行。按六西格玛管理理念，产品或服务的质量是由顾客、流程与员工三要素构成。首先由顾客定义质量，一件产品从期待的质量水准、可靠度、价格到准交期等项目，都会影响顾客对产品的认知，因此仅仅保证产品本身的质量还不够完整，只有以顾客为中心的质量管理，才能维系顾客的忠诚度。就流程而言，由于是以顾客为中心的质量管理，因此流程的设计由外部顾客驱动，通过对顾客与交易流程的互动关系的了解，来领会顾客的真正要求，进而以顾客的观点改善流程，增进附加价值。就员工而言，高级主管应承诺提供机会与条件，让员工为了顾客满意而全力以赴地工作。“关键性质量要素”是六西格玛管理中的一个非常重要的概念，它指客户对产品或服务要求最核心的标准。如客户要求打电话到客户服务中心等候的时间不超过第二次振铃，收到的货物与订货单上的完全一致，到货准时等。六西格玛管理模式要求企业完全从客户角度来看待企业内部的各种流程，依据客户要求来建立标准、评估企业流程的有效性与合理性，并最终依此设立产品与服务的标准与规格。

(3) 全员参与

六西格玛管理理念有一条最基本的原理：与某项工作关系最密切的员工具有最好的条件去改善此项工作。基于这个原理，全员参与成为必然要求。六西格玛强调从客户需求出发，基于业务流程的优化和管理思想，打破了传统意义上职能部门的分工壁垒。六西格玛的实施不是个人的主张，不是某个部门的事情，而是一场企业整体流程的变革，要求所有相关职能部门的员工全员参与、深度参与，由此贯通业务流程的相关领域，使企业整体业务无边界的流畅

运转。一个项目从定义到控制的整个过程是一个放权的过程，在这个过程中，项目小组成员运用各种工具进行分析总结，制定解决问题的最佳方案，自始至终扮演着决策者的角色，其创造力和积极性可以得到充分发挥。

(4) 专注流程

六西格玛创始人之一、被尊称为“六西格玛教父”的美国 SBTI 公司 CEO 斯蒂芬·金克拉夫 (Stephen Zinkgraf) 博士强调：“六西格玛专注过程问题。”^① 过程问题，指由于对流程控制不利，导致结果同样不可控。同时，由于企业的复杂性，过程问题往往与资金问题和技术问题混杂在一起，成为多元性问题。与解决问题相比，对问题的预防更为重要。忙碌的经理也许并不是好的经理，把更多的资源投入到预防问题上，就会提高做好的概率。与产品合格率相比，过程合格率更为重要，因为它是累计的。西格玛反映了一个过程的分布状态，其数值大，分布就宽，相反则窄。在客户之声 (VOC) 的上下限之间能够放下多少个西格玛数值，就是多少西格玛流程，西格玛水平代表了流程能力的高低。

(5) 六西格玛是一种文化

从统计学角度来看，六西格玛的基本原理和使用的工具并不是新东西。但是，六西格玛之能够被推崇，能受到企业界和质量界的广泛关注，究其原因，最根本的就在于它被赋予了新的内涵。正如韦尔奇所说：“六西格玛正在改造我们所做的一切。”^② 金克拉夫指出：“六西格玛不是一个标准，而是一种文化，是一种系统的、以数据为基础的流程改善方法”^③，“六西格玛代表一种公司主流文

① 转引自钟宏：《九问六西格玛》，《经济参考报》2003 年 11 月 14 日

② 转引自中国质量协会卓越国际质量研究中心：《应用科学方法需要树立科学态度——全国六西格玛成果推广经验交流会述评》，《经济日报》2003 年 12 月 2 日

③ 转引自中国质量协会卓越国际质量研究中心：《应用科学方法需要树立科学态度——全国六西格玛成果推广经验交流会述评》，《经济日报》2003 年 12 月 2 日

化的转变。这种文化转变使得公司的问题由原来只有少数‘英雄’或者 10% 的人能解决的重大问题，转变为公司 50% ~ 60% 的人都可以解决的问题。”^① 六西格玛理念强调六大主题：真正关注顾客；以数据和事实驱动管理；采取的措施应针对过程；预防性的管理；无边界的合作；力求完美但容忍失败。这些，鲜明地体现了独具特色的企业文化。

16.3.3 六西格玛项目实施步骤 ●

根据摩托罗拉公司、GE 的做法，企业实施六西格玛，首先要确定六西格玛项目的目标、范围和实施步骤，按照六西格玛的指导思想审查企业的管理架构，建立相应的组织体系，然后对公司人员进行培训。

六西格玛项目的实施包括五个步骤：定义，测量，分析，改进，控制。

(1) 定义

定义即识别、评估和选择正确的项目，它是整个六西格玛项目实施的起点，也是至关重要的一步。定义所涉及的内容包括：确定项目的目标；界定项目的范畴；确认项目中顾客是谁，顾客的关键性质量要素是什么，从而引申出项目的关键性质量要素，项目所影响的核心商业过程；定义项目所要攻克的缺陷；定义缺陷机会；表述项目章程；建立项目小组。

(2) 测量

在这一阶段，首先是要根据确立的客户及项目关键性质量要素，导出对业务流程质量的影响点和具体要求。这是一个“翻译”的过程，就是把客户对产品和服务的具体要求翻译成企业内部流程所要达到的标准。六西格玛项目的目标就是要通过实现这些标准而最终达到客户满意，完全实现这些标准就意味着达到了六西格玛的水平。然后，根据这些流程标准来测量现有的核心业务流程能力和

^① 苏小和：《金克拉夫博士的新流程》，《经理日报》2004 年 4 月 5 日

业绩，找出存在的差距。测量过程包括制定流程数据收集计划，通过对流程数据的收集确定缺陷和度量的类型，然后找出造成这些缺陷的所有可能的原因，比如设备、流程、人为、自然条件、技术等各方面的因素。所用方法包括质量功能分解、等归因图。

（3）分析

这个阶段主要是深入分析上个阶段收集的数据以及流程图，用科学的统计方法找出波动源，提出并验证波动源与质量结果之间因果关系的假设。在因果关系明确之后，确定影响流程业绩的决定因素，这些决定因素将成为下一阶段——改进阶段关注的重点。这一阶段应完成的主要任务是把握要改进的问题，并找出改进的切入点，即绩效结果的决定因素。此阶段主要运用一些统计方法，如零假设试验法、变量显著性检验、相关和回归分析等。

（4）改进

改进就是针对关键因素确立最佳改进方案，这是六西格玛项目的核心过程。在经过大量的分析之后，利用试验设计找到根除和预防缺陷发生的创新解决方案，并显示在执行此种方案后，流程能力会提高到什么样的水平，即达到几个西格玛，同时说明是否达到了项目预计的目标。如果没有达到，要重新进行设计；如果已达到，立即制定并执行实施计划。在此阶段，可通过质量功能展开、策划试验设计、进行正交试验等手段对关键问题进行调整和改善。此阶段需要注意的是，应从小处入手，关键问题逐一解决，切不可操之过急，影响整个设计或管理的发展方向。所有这些，也要建立在流程业绩的数学模型基础上，以确定输入的操作范围及设定流程参数，并对输入的改进进行优化。

（5）控制

这一阶段是巩固胜利成果、控制改进成效的阶段，主要是对关键因素进行长期控制并采取措施以维持改进结果。为此，要设计、建立监督机制，定期监测可能影响数据的变量和因素以及制定计划时所未曾预料的情况发生，尤其是对关键变量要进行有效控制。要制定流程控制计划，修订标准操作程序和作业指导书，使新的流程

及相关的制度要求文件化。通过系统和组织的修正，如培训、激励，使改进制度化。这一阶段运用的方法有：流程统计控制、错误检查等。

16.3.4 成功实施六西格玛管理模式的三大因素 ●

六西格玛的实施与成功，离不开诸多因素的配合，如企业高层思想的转变、企业的财政状况、企业文化和发展战略的选择、成本等，只有充分考虑了这些因素并达到了要求，六西格玛才能发挥出预期的甚至超出想像的作用。在这些因素中，战略、领导和责任心至关重要。

(1) 战略

金克拉夫强调，企业在考虑实施六西格玛之前，最需要的也是最重要的，就是要明确企业战略目标。只有在企业战略确定之后，六西格玛才可以帮助企业稳定和执行这个商业模式。如果企业战略摇摆不定，今天想干这个，明天想干那个，后天还想同时做好几个，六西格玛就无法发挥应有的作用。六西格玛的实施要基于一个良好的、正确的商业战略之上，战略错了，六西格玛起到的将是恶性的反作用。过多的流程势必产生变异，变异又会导致缺陷，缺陷则使客户满意度下降。变异是六西格玛的最大敌人，最大可能地控制、消除变异是六西格玛的目标。消除变异的方法有三种：减少库存，缩短交货时间，加大资金投入，这样就能使流程准确而快速。改善流程、消除变异遵循的是四大路径：测量、分析、改进、控制。但六西格玛也不是万能的，比如它不可能帮助企业对市场以及经济环境有更到位的理解。因此，实施六西格玛，首先必须制定明确的战略目标，六西格玛必须与企业的战略紧密结合，其次才是运用高级管理工具对企业流程进行改善。企业规模有差异，战略目标不尽相同，所以都必须量身定做。一旦战略目标确定下来，后面的项目都可以与此相关联地实施。了解公司的核心流程，通过对这些核心流程的定义和改善，企业就能得到长远的回报。

再从六西格玛推行过程看，从三个西格玛到四个西格玛阶段，

是企业可以自行改善的范围；从四个西格玛到五个西格玛阶段，必须寻找可以学习的标杆企业，作为比较与学习的对象；而从五个西格玛到六个西格玛阶段时，品质就已经不是制造出来的，而是设计出来的。当企业开始实施六西格玛后，往往要根据企业的发展战略、核心业务流程图，建立自上而下的项目结构和项目群。项目的运作方式是跨部门、跨级别的，会涉及各个部门、各种级别的人员。不仅在设计、生产或制造的后段作业，也包括后勤的服务、运输、行销与维修系统，都必须达到零缺陷，才有可能达到六西格玛的目标与品质水准。这些，都要求企业必须有明确、完整的经营战略，再凭借管理手段，加上统计手法，完成用六西格玛建构企业的竞争优势。

（2）领导

成功实施六西格玛的另一个重要方面，是企业领导者的支持与引导。金克拉夫强调：“领导层的参与是非常重要的，公司的高级领导通常在最初的两年中需要做许多工作。这就是为什么现在提到实施会感到一点害怕，因为这些领导有许多其他事需要处理。”^①在六西格玛实施过程中，企业领导者扮演着多重角色，他们既是六西格玛的沟通者、品质价值的传播者，又是组织变革的创造者、资源整合的提供者，同时还应是六西格玛知识的分享者。领导人本身以身作则，将企业非做六西格玛不可的心态传达给企业各阶层专业经理人，改变他们的思维观念，是成功实践六西格玛的关键。以通用电气公司为例，当公司决定推行六西格玛时，一度遭到非常强烈的反对，反对者都是企业的高层人员，拥有公司的大量股票，当时公司的利润还在增长。为消除这种阻力，总裁韦尔奇亲自寄发电子邮件给世界各地的经理人，说明公司对六西格玛的重视。同时规定，经营阶层必须半年内完成六西格玛的训练课程，才有可能晋升为高阶经理人；并给员工两个选择，要么学习六西格玛，要么离开

^① 转引自许晖：《六西格玛持续变问题为利润》，《新华航空》杂志2004年第3期

通用。得力于公司高层的这种明确态度和坚定决心，使六西格玛理念很快渗透到公司组织的上下，并得到了顺利实施，也由此造就了一直保持两位数增长的美国通用公司。

(3) 责任心

当被问到六西格玛的成功关键取决于哪些因素时，金克拉夫明确讲：“用最简单的词汇来形容成功的六西格玛就是‘责任心’。领导要强制各个部门对结果负责。在每年的运营计划中，设立六西格玛目标，而且员工要明确这一目标。同时，还需要财务人员整合进项目中来，以确保那些数字是真实可信的。直到一天公司 CEO 能够说：正是由于六西格玛，我们才能够从这个项目中得到这么多的每股收益。”^①

在六西格玛实施过程中，职责的划分非常重要。参与六西格玛项目中的每一个人，都要明确知道他的职责就是要获得财务成效，而这个职责是从企业的最高层获得的。任何公司在实施这套新的管理体系时，都会有一些担心，而这种担心确保了这个企业的高层对于新的管理体系的实施能够专注，能够投入。

在组织管理体系上，通常要建立六西格玛项目团队，由项目所涉及的有关职能（如技术、生产、工程、采购、销售、财务、管理等）人员构成。人员角色借用跆拳道、空手道中表示不同功夫级别的称谓，如大黑带、黑带、绿带来表示，以区分他们不同的专业水平和所担负的不同责任，并进行与之相适应的专业培训。

16.4 学习型组织圣吉模式（五项修炼） ■

学习型组织理念，最早可追溯到 1968 年出版的美国学者赫钦斯（R. B. Hutchins）所著《学习社会》一书。该书提出，要以人性为出发点，建立开放的人人参与的学习社会。1972 年，联合国

^① 转引自苏小和：《金克拉夫博士的新流程》，《经理日报》2004 年 4 月 5 日

教科文组织国际教育发展委员会发表《学会生存——教育世界的今天与明天》报告书，从此，“学习化社会”和“终身教育”的声音传遍了整个世界。次年，美国卡耐基高等教育委员会发表了《迈向学习社会》一书，比较具体地描述了学习社会的构想，说明了从传统学习向新的学习方式转变的原则。20世纪80年代，美国、日本等发达国家决定实施由学历社会向学习化社会过渡的策略。1990年，美国麻省理工学院教授彼得·圣吉（Peter Senge）的《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》一书问世，立即引起巨大反响，并在世界范围内掀起了一场管理革命。该书将学习型组织理论化、系统化，被誉为“21世纪的管理圣经”。

16.4.1 学习型组织的基本特征 ●

学习型组织是人类社会从工业经济时代迈向知识经济时代的必然要求。所谓学习型组织，简单地说，就是全员学习、持续学习，善于通过持续不断地学习，塑造出具有很强的环境适应力、自我创造力、持续发展力的组织。其最突出的特征有三个：善于学习的氛围，扁平式的组织结构，自主管理的模式。

（1）善于不断学习

圣吉指出：“未来惟一持久的优势，是有能力比你的竞争对手学习得更快些。”^①近年来出现这样一种观点： $L < C = D$ ，即如果学习（Learning）的速度小于变化（Change）的速度，等于死亡（Die）。善于不断学习是学习型组织的本质特征，其具体要求是：

① 全员学习。组织的全体成员都要有高度自觉的学习意识和持续增长的学习能力，把学习当成个人和组织的第一需要和中心任务。尤其是组织的决策层和管理层，具有决定组织发展方向和命运的重要作用，更需要持续不断地学习。“学习型组织的战略目标是提高学习的速度、能力和才能。那些愿意并能够发现、尝试和改进

^①（美）彼得·圣吉著，郭进隆译：《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》，上海三联书店1994年版，第1页

他们的思想模式并以此而改变他们的行为的组织才是最成功的学习型组织。”^①

② 全程学习。要把学习贯穿于组织运作的全过程，运作与学习融为一体，工作学习化，学习工作化，通过保持学习的能力，及时铲除发展道路上的障碍，不断突破组织成长的极限，从而保持持续发展的态势。这既是知识经济时代组织发展的客观要求，也是创建学习型组织的根本目的。根据约翰·瑞定（J. Redding）提出的“第四种模型”的学习型组织理论，任何企业的运行都包括准备、计划、推行三个阶段，而学习型企业不应该是先学习然后进行准备、计划、推行，不要把学习与工作分割开，应强调边学习边准备、边学习边计划、边学习边推行。

③ 终身学习。有专家预测，到2020年，人类知识的半衰期只有73天。学习型组织强调，不能把学习仅仅看做是学历教育、岗前培训以及脱产学习，而应看成每个成员日常工作、生活不可或缺的重要内容和终身任务，看成充实和发展自己、实现自身价值的必由之路，将学习提高到与生命的意义相联系的高度上来，人人养成终身学习的习惯，这样才能形成组织良好的学习气氛，促使其成员在工作中不断学习。对组织整体来说，学习同样也是一个终身的过程。任何一个组织都不可能达到永恒的卓越，因此永远不能说“我们已经是一个学习型组织”。组织要拥有终身学习的理论，建立多元回馈和开放的学习系统，形成学习共享与互动的组织氛围，具有实现共同愿景的不断增长的学习力。

④ 团体学习。个人学习是学习型组织的重要表现，但其具有决定意义的表现是团体学习。从一定意义上讲，个人学习与组织学习是无关的，即使个人始终都在学习，并不表示组织也在学习。但如果是团体在学习，团体变成整个组织学习的一个小单位，他们可将所得到的共识化为行动，甚至可将这种团体学习技巧向别的团体

① （美）维纳·艾莉著，刘民慧等译：《知识的进化》，珠海出版社1998年版，第306页

推广，进而建立起整个组织一起学习的风气与标准。团体学习的方式有：信息交换会议，这是团体通常采用的学习方式；深度会谈和讨论，这是团体学习的两项基本技术。

(2) 以地方为主的网状扁平式组织结构

典型的学习型组织表现为以地方为主的网状扁平式结构。所谓“地方为主”，就是让组织的下层决策者自主面对和解决所有的课题。以地方为主，要求组织结构扁平化，从最上面的决策层到最下面的操作层，中间相隔层次很少，尽最大可能将决策权向组织的下层移动，让最下层单位拥有充分的自决权，并对产生的结果负责。如通用电气公司目前的管理层次已由9层减少为4层。

传播理论认为，每一次接力传话，都是噪音加倍，内容减半。学习型组织的中心任务是信息的收集、整理、生产、传播和应用等，以“地方为主”的扁平化组织结构，有利于组织上下信息顺畅、高效地沟通，有利于下层更快更准确地领会上层的意图，更好地贯彻执行上层的决策，同时也有利于上层及时了解下层动态，汲取第一线的营养。更重要的是，它有利于组织内部形成互相理解、互相学习、整体互动思考、协调合作的群体，使每个部分能够为公司战略作出以往所不能达到的贡献，使各个不同部分在独立地调整和变革的同时更好地为组织的整体使命作出贡献，从而使组织整体产生巨大的、持久的创造力。这也正是学习型组织优越性的核心所在。

以“地方为主”的扁平式组织结构，体现了知识经济对现代组织的本质要求。因为当组织的每个部分（包括个体）对自己的行动有真正的责任感时，学习的速度最快。在知识经济时代，知识就是一种主要资源，知识的分布影响着组织结构。以“地方为主”的扁平式结构代表着组织的方向。创建学习型组织的一个基本出发点，就是要比竞争对手学习得更好、变化得更快。知识经济要求组织形成不断变动的有机结构，具有适应环境不断变动的能力。不断变动包括：变化、稳定，集权、分权，单一性和多样性等一系列相反倾向，同时又能保持连贯的内聚作用。对不断变动的必要性

的描述，虽然着力点不同，但主要特点都是寻找两个不同方向（全球化与地区化、稳定与变化、集权与分权、常规与创造等）之间微妙的平衡。这些不同方向的管理观点本身并没有绝对的好与坏，问题就是在于它们与什么样的环境相匹配，同时是否超过了必要的限度。学习型组织的有效管理，表明组织始终是在寻找最佳效益状态的微妙平衡。

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

（3）自主管理

学习型组织理论认为，在新的经济背景下，企业要持续发展，必须增强整体能力，提高整体素质，不能再指望仅靠像福特、斯隆、沃森那样伟大的领导者一夫当关、运筹帷幄、指挥全局，就可以铸造出辉煌的业绩。未来真正出色的企业，将是能够设法使各阶层人员全心投入并有能力不断学习的组织。学习型组织将员工视为自我超越的个体，意味着员工和企业的关系发生了根本性变化——从企业组织的雇员变为共同的创造者、成就者。通过自我超越这项修炼，使得员工成为积极主动的创造性的知识工作者，不仅被赋予权力，而且直接获得工作的内在热情。这种崭新的关系格局，意味着学习型组织的管理主要是员工自主管理。

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最有效方法。它具体表现为，由组织成员自己发现工作中的问题，自己选择伙伴组成团队，自己选定改革、进取的目标，自己进行现状调查，自己分析原因，自己制定对策，自己组织实施，自己检查效果，自己评定总结。实行自主管理，有利于团队成员形成共同愿景，以开放求实的心态互相切磋，不断学习新知识，不断进行创新，从而增加组织快速应变、创造未来的能量。

员工的自主管理，必然带来组织领导者角色的变化。在学习型组织中，领导者已不再是传统的发号施令的指挥者，而是设计师、

引导者和仆人。领导者的设计工作是一个对组织要素进行整合的过程，他不只是设计组织的结构和组织政策、策略，更重要的是设计组织发展的基本理念。领导者的仆人角色表现在他与其他组织成员一样，对实现共同愿景具有强烈的使命感，自觉地接受愿景的召唤。领导者作为引导者，其首要任务是界定真实情况，协助其他成员对真实情况进行正确、深刻地把握，提高他们对组织系统的了解能力，促进每个人的学习。

16.4.2 学习型组织的五项修炼 ●

圣吉的学习型组织理论，重心不在于描述组织如何获得和利用知识，而是告诉人们如何才能塑造一个学习型组织。为此，圣吉提出并详细描述了如何通过“修炼”来构建一个学习型组织。“今天，在学习型组织的领域里，也有五项新技术正逐渐汇聚起来，使学习型组织演变成一项创新。虽然，它们的发展是分开的，但都紧密相关，对学习型组织之建立，每一项都不可或缺。我们称这五项学习型组织的技能为五项修炼。”^①

第一项修炼：自我超越。

自我超越就是突破极限的自我实现。“‘自我超越’是学习不断厘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。它是学习型组织的精神基础。精熟‘自我超越’的人，能够不断实现他们内心深处最想实现的愿望，他们对生命的态度就如同艺术家对艺术作品一般，全心投入、不断创造和超越，是一种真正的终身‘学习’。”^②

自我超越以磨练个人才能为基础，却有高于此项目标的更高境界；以精神的成长为发展方向，却又超出仅仅是精神层面的抒发。

① （美）彼得·圣吉著，郭进隆译：《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》，上海三联书店 1994 年版，第 6 页

② （美）彼得·圣吉著，郭进隆译：《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》，上海三联书店 1994 年版，第 7 页

其要求主要是：不满足现状，要认清并努力实现自己最想实现的愿望，找到愿望与现实之间的差距，自我超越，向极限挑战；注重创造，以创造的现实来面对自己的生活与生命，并在此创造的基础上，将自己融入整个世界。其重要方法是在内心产生出一种“创造性张力”，根据不断变化的情况，调整愿望，使愿望与现状之间始终保持一定的差距，这样就可激发员工不断创造与超越，进行真正的“终身”学习。

高度自我超越的人是永不停止学习的，因为自我超越不是一个人所拥有的某些能力，它是一个创造的过程，一种终身的修炼。自我超越层次高的人誓愿也高，且工作更为主动，责任感更强，学习也更快。因此许多组织支持员工个人成长，它们相信这样做能够强化组织，认为这是组织生命的泉源。

第二项修炼：改善心智模式。

改善心智模式就是打破已有的思维定势，使个人和组织的认识与行为符合真实客观世界。每个人心中都有一种根深蒂固的心智模式，它是在对旧事物的经验中形成的特定思维模式，是影响人们如何认识周围世界以及如何采取行动的许多假设、陈见和图像、印象，但通常又不易被自己察觉。例如，对于常说笑话的人，我们可能认为他乐观豁达；对于不修边幅的人，我们可能觉得他不在乎别人的想法。进行决策时，决定什么可以做或不可以做，也常是一种根深蒂固的心智模式。如果你无法掌握市场的契机和推行组织中的变革，很可能是因为它们与你心中隐藏的、强而有力的心智模式相抵触。组织中也存在拟人化的集体思维或组织的心智模式，它存在于群体之中，影响着群体的成员。

对心智模式的检视是学习型组织的重要工具，其具体办法是把镜子转向自己，这是心智模式修炼的起步。通过这个办法，我们学习发掘内心世界的图像，使这些图像浮上表面，并严加审视。学习将自己的心智模式展开，并加以检查和改善，有助于改变心中对周围世界如何运作的既有认识，改善和健全自己的心智模式。这种修炼要求人们学会有效地表达自己的想法，并以开放的心灵容纳别人

的想法。壳牌石油公司前企划主任德格说：“要在变动的企业环境中持续调适与成长，有赖组织化的学习，这是管理团体改变对公司、市场与竞争者的共有心智模式的过程。因此我们把企划看成学习，而把公司整体企划看做组织化的学习。”^①

第三项修炼：建立共同愿景。

建立共同愿景就是建立组织成员所共同持有的意象或愿望，简单地说，就是“我们想要创造什么”。共同愿景包括三项要素：共同的目标、共同的价值观和共同的使命感。共同愿景对学习组织至关重要，因为它为学习提供了焦点和方向，没有共同愿望就没有学习型组织。学习型组织的任务就是要建立共同的价值观，形成合力和凝聚力，将个人愿望整合为共同愿景，使成员能够真诚地为之奉献和投入。一个缺少全体成员衷心共有的目标、价值观与使命的组织，必定难成大器。反之，有了衷心渴望实现的目标，组织全体成员会努力学习、追求卓越，不是因为他们被要求这样做，而是因为他们衷心想要如此。但是，许多领导者从未尝试将个人的愿景转化为能够鼓舞组织的共同愿景。组织所缺少的，是将个人的愿景整合为共同愿景的修炼，即一套引导学习的原则。

共同愿景的整合涉及发掘共有“未来景象”的技术，它帮助组织培养其成员主动而真诚地奉献和投入而非被动地遵从。其中主要有两个方面的要求：鼓励个人愿景，把拥有强烈目标感的成员结合起来，将个人愿景整合为组织的共同愿景；改变高层做法，学会聆听他人，反映组织绝大多数成员的愿望和要求。领导者不可一味试图主导共同愿景，否则无论多么地有善意，都会产生反效果。

第四项修炼：团体学习。

团体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。团体的集体智慧高于个人智慧，团体拥有整体搭配的行动能力。当团体真正在学习的时候，不仅团体整体产生出色的成果，个

^①（美）彼得·圣吉著，郭进隆译：《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》，上海三联书店1994年版，第8页

别成员成长的速度也比其他的学习方式为快。团体学习奠定了学习型组织的物质基础，因为组织学习是以团体学习为基本单位的，离开了团体学习，组织学习便无从谈起，更谈不上学习型组织。

团体学习这项修炼从“深度会谈”开始。“深度会谈”指团体所有成员摊开心中的假设和想法，大家在一起进行自由交流，以发现远较之个人单独思考更深入的见解，获得真正一起思考并进行有效决策的能力。“深度会谈”还包括找出有碍学习的互动模式，如“自我防卫”模式往往根植于团体的互动中，若未察觉，则会妨碍组织学习。如果能以有创造性的方式察觉它，并使其浮现，学习的速度便能大增。

团体学习侧重于整体意识的培养和密切配合工作习惯的养成。共同愿景是团体学习的前提和基础，没有共同愿景，团体学习就没有灵魂。团体学习又建立在“自我超越”基础之上，因为有才能的团体是由有才能的个人所组成的。伟大的爵士乐团的先决条件，虽是拥有才能出众的团员和一个共同愿景，但是真正重要的是这些音乐家知道怎样一起演奏。

第五项修炼：系统思考。

系统思考就是用整体与动态的观点对待组织的发展。系统思考是五项修炼的核心与基石，因此圣吉把它列为第五项但却放在其他四项之前予以论述。圣吉指出，企业和人类其他活动，也是一种系统。在这个系统中，所有行动相互牵连、彼此影响着，而且每次运行的模式相同，每个环节也相互影响。这些影响通常是隐匿而不易被察觉的，惟有对整体而不是对部分深入地加以思考后，才能系统地了解这一切，认清整个变化形态并了解应如何有效地掌握变化，使人从迷失复杂的细节到掌握动态的均衡搭配。

系统思考是整合其他各项修炼成一体的理论与实务，少了它就无法探究各项修炼之间如何互动。系统思考强化其他每一项修炼，并不断地提醒我们：融合整体能得到大于各部分加总的效力。譬如，如果缺少系统思考，愿景将止于对未来不着边际的描述，而对各方力量如何整合运用却缺乏深刻的理解，这是为什么许多抢搭

“愿景列车”的企业发觉单有高唱入云的美景而无法扭转实际命运的原因。片段思考常使人们衷心相信愿望终将实现，却无法帮助我们探究隐蔽在它背后的系统结构运作的巨大力量。但是，系统思考也需要有其他四项修炼来发挥它的潜力。建立共同愿景培养成员对团体的长期承诺，改善心智模式专注于以开放的方式体认我们认知方面的缺失，团体学习是发展团体力量、使团体力量超乎个人力量加总的技术，自我超越则是不断反照个人对周遭影响的一面镜子，缺少自我超越的修炼，人们将陷入“压力—反应”式的结构困境。

最后，系统思考可以使我们了解学习型组织最重要的部分，也就是以一种新的方式使我们重新认识自己与所处的世界：从将自己看做与世界分开转变为与世界连接，从将问题看做是由“外面”某些人或事所引起的转变为看到自己的行动如何造成问题。学习型组织是一个促使人们不断发现自己如何造成目前的处境，以及如何能够加以改变的地方。

圣吉强调，学习型组织很像飞机或电脑等工程上的一项创新，而五项修炼便是这项创新工程中缺一不可的技术，每习得一项修炼，便向学习型组织的理想跨进一步。五项修炼是内在的修炼，每一项修炼都与团体如何思考、互动和共同学习息息相关。精通一项修炼绝不限于模仿某个模范。一些所谓业界领袖的做法，常被视为新的管理模式而被大加模仿。然而这样做弊多于利，这只会误导组织掉入片断仿效与盲目追随的陷阱而已。

16.4.3 组织的学习智障 ●

圣吉指出，大部分组织的学习能力不佳有其来由：组织的设计和管理方式、人们定义工作的方式、员工被教育与互动的方式，这些都是基本的学习智障。由于学习智障的存在，往往愈是努力尝试解决问题，却因努力的方向不对，长期的后果反而愈糟。对组织来说，学习智障是致命的，治疗它们的第一步是辨识它们。圣吉概括出了组织的七项学习智障，并强调，学习型组织的五项修炼是治好学习智障的良方。

(1) 局限思考

局限思考指专注于自身职务上，不愿意或根本没想到要关心自身职务以外的事。当组织中的人只专注于自身职务上，他们便不会对所有职务互动所产生的结果有责任感。就算对结果失望，可能也察觉不出何以如此，大家只会认为一定有人搞砸了。长久以来，人们被灌输固守本职的观念，通常在自己的工作岗位上埋头苦干，结果将自身跟工作混淆，把自己的责任局限于职务范围之内。现代组织功能导向的设计，将组织依功能切割分工，更加深了这种学习智障。克服这种智障的办法，就是凡事都要系统地、动态地、本质地、全面地进行思考，并以这种观念来指导行动。

(2) 归罪于外

归罪于外是指当事情出了问题，往往倾向归罪于外界。如行销部门责怪制造部门：“我们一直达不到销售目标的原因，是我们的品质无法跟别人竞争”；制造部门责怪工程部门；工程部门又回头责怪行销部门：“如果他们不干扰我们的设计，让我们尽情发挥设计产品，我们已经是业界的领导者。”归罪于外并发症实际上是局限思考的副产品，是以片段的方式来看外在的世界。如果只专注在自己的职务，我们便看不见自身行动的影响到底怎样延伸到职务范围以外，当有些行动的影响回过头来伤害到自己，我们还误认这些新问题是由外部引起的，就像被自己的影子追着跑一样，我们似乎永远无法甩掉它们。归罪于外并发症不限于在组织内指责同仁，有些甚至指责组织以外的因素。“内”和“外”总是相对的，当我们扩大系统的范围时，原先的“外”就成了“内”。所以，当我们归罪于外时，已将系统切割，因而永远无法认清那些存在于“内”与“外”互动关系中的许多问题及其解决之道。

(3) 缺乏整体思考的主动积极

这是指处理动态性复杂问题时，小范围的积极主动与整体思考存在差异。主动积极解决问题一般是说，我们不应一再拖延，而必须有所行动，并在问题扩大成为危机之前加以解决，它被视为是消极被动的解毒剂。采取主动积极的行动常能解决问题，但是在处理

动态性复杂问题时，这样做却常常适得其反。“今天不做，明天就会后悔”，常流于一种只有理想、信仰与决心的一厢情愿与不够细密的整体规划。真正具有前瞻性的积极行动，除了正面的想法之外，还必须以整体思考的方法与工具，深思熟虑，细密量化，模拟我们立意极佳的构想，可能会造成我们极其不易觉察的后果。任何组织在外部环境和内部结构不断变化的今天，出现各种意想不到的问题在所难免。为防止问题扩大而采取积极主动的行动本属正确行为。但是，在解决问题特别是比较复杂的问题时，必须坚持整体思考，抓住源头，切忌头痛医头、脚痛医脚，或顾此失彼。既要未雨绸缪，尽可能防患于未然，又要在治标的同时治本，使问题的解决出现最佳效应。

（4）专注于个别事件

这是指当出现问题时，只专注于事件或问题本身，而忽略事件背后的原因。专注在个别事件上会分散人们的注意力，从而无法以较长远的眼光来看事件背后变化的形态，无法了解产生这些形态的原因。如果人们的思考充斥着短期事件，那么创造性的学习在一个组织之中便难以持续。专注于事件，最多只能在事件发生之前加以预测，作出最佳的反应，而仍然无法学会如何创造。因此，作为一个组织，只有时刻关注整个社会的变化、市场的变化、环境的变化甚至是世界的变化，才能作出正确的反应，采取正确的对策。

（5）煮青蛙的故事

这是指缺乏觉察能力，感觉不到缓慢造成组织危机的那些关键因素。“我们的头脑习惯于较快的频率，因此很难察觉较慢的频率。”^① 导致许多公司失败的原因，常常是对于缓缓而来的致命威胁习而不惊，其结果犹如一只被放进温水中煮的青蛙，当温度慢慢上升时，青蛙变得愈来愈虚弱，最后无力跳出困境，直到被煮熟，变成死青蛙。要学习看出缓慢、渐进的过程，必须放慢我们认知变

^① （美）彼得·圣吉著，郭进隆译：《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》，上海三联书店 1994 年版，第 24 页

化的步调，并特别注意那些细微以及不太寻常的变化，察觉构成最大威胁的渐进过程，否则无法避免被煮青蛙的命运。

（6）从经验学习的错觉

这是指主要根据尝试结果进行下步行动的决策。最强有力的学习出自直接的经验，但从经验学习有其时空极限，因为任何行动在时空上都有其有效范围，在此范围内我们得以评估行动是否有效，而当行动后果超出这个时空范围时，就不可能直接从经验中学习。组织的学习同样如此。能从经验学习当然是最好的，但是组织中所作出的最重要决定的后果及其对整个系统的影响，往往要等很多年后才会显现。如研发部门所作决定的影响，首当其冲的是行销与制造；新生产设施与流程的投资影响产品质量与交货的可靠性，且可能长达十年或更久。因此，对于许多重要决定的后果，我们无从学习。循环的周期如超过一年，就难以看出其中反复出现的现象，因而从其中学习也一样地难。传统上，组织把自己分割成几个部分去克服难题，他们按各个机能设立的层级结构让人们更易于掌握。但是，这种层级结构日渐加深加大，成为各部门之间无法跨越的鸿沟。如何消除各组织功能间的鸿沟，是每家公司最迫切也是最困难的工作。

（7）管理团体的迷思

管理团体通常是指由不同部门的一群有智慧、经验和专业能力的人所组成的团体。有这批人在一起，理论上应该能将组织跨功能的复杂问题理出头绪。但是企业中的管理团体常把时间花在争权夺利上，或避免任何使自己失去颜面的事发生，同时佯装每个人都在为团体的共同目标而努力，维持一个组织团结和谐的外貌。为了符合这样的团体形象，他们设法压制不同的意见，保守的人甚至避免公然谈及这些歧见，而共同的决定更是七折八扣下的妥协——反映每一个人勉强能接受的，或是某一个人强加于群体的决定。如有不一致，通常是以责备、两极化的意见呈现出来，而无法让每个人摊出隐藏的假设与经验背后的差异，使整个团体能够学习。阿吉里斯认为：“大部分的管理团体都会在压力之下出现故障，团体对于例

行的问题可能有良好的功能，但是当遭遇到使人感到威胁与困窘的复杂问题时，团体精神似乎就丧失了。”^① 阿吉里斯一针见血地指出，目前团体学习效果不彰的原因，是因为大部分的管理者害怕在团体中互相追根究底的质疑求真所带来的威胁。学校训练使我们害怕承认自己不知道答案，大多数的公司只奖励善于提出主张的人，而不奖励深入质疑复杂问题的人。纵使我们觉得没有把握，为了保护自己，也不会露出无知的样子。结果任何对潜在威胁的探究都被堵死了，最后形成阿吉里斯讲的“熟练的无能”——团体中充满了许多善于避免真正学习的人。

16.4.4 五项修炼的法则 ●

五项修炼作为一种动态系统，有其整体运作的微妙特性和法则。“如果不能洞悉它的微妙法则，那么置身其中处理问题时，往往不断受其愚弄而不自知。”^② 圣吉提出了五项修炼的十一种微妙法则，这些法则对于改变人们的思维模式、寻找解决问题的思路同样有重要意义。

(1) 今日的问题来自昨日的解

在处理一种问题时，人们常常不知道产生问题的原因是什么。实际上，此时你只需审视自己以往对其他问题的解决方案，便可略窥一二，因为今日的问题经常来自昨日的解决方案。例如，素来销售领先的公司目前出现销售锐减。为什么？因为上一季高度成功的折扣活动吸引了许多顾客提前购买，致使本季市场需求剧降。再如，有些城市之所以爆发许多与毒品有关的犯罪活动，竟是因为政府官员查获大宗毒品走私。毒品短缺，价格高涨，使许多受不了毒瘾的吸毒者铤而走险。这些解决问题的方式，只是把问题从系统的

① (美)彼得·圣吉著，郭进隆译：《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》，上海三联书店 1994 年版，第 26 页

② (美)彼得·圣吉著，郭进隆译：《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》，上海三联书店 1994 年版，第 62 页

一个部分推移到另一部分，但当事者却未察觉，这是因为在系统中解决第一个问题者和承接新问题者经常不是同一个人。

(2) 愈用力推系统反弹力量愈大

有时，人们的努力在不知不觉中产生出了反效果。系统思考将这种现象称之为“补偿性回馈”，意指善意的干预引起了系统的反应，但这反应反过来抵消干预所创造的利益。我们都曾有面对补偿性回馈的感觉：你愈用力推，系统反推回来的力量愈大，于是你更辛苦地推。但愈是花更大的努力去改善事情，似乎需要愈大的努力去回应。补偿性回馈的例子很多，如当企业的一项产品在市场突然失掉吸引力时，企业会更积极地推动行销，比如加大广告投入、降低价格等。这些方法可能把顾客暂时拉回来，但在资源有限的情况下，割肉补疮的结果只是让服务品质衰退。长期而言，公司愈加热衷于行销，失掉的顾客愈多。不论是透过积极干预或徒增压力的克制本能，更加用力推进只有令人精疲力竭。身为个人或组织，我们常不自觉地被吸进补偿性回馈的陷阱，且以自己的努力不懈为荣。当我们的努力未能产生持续改善的效果时，我们更加用力向前推，坚信努力工作将克服所有障碍，这将使我们无法看见自己反而助长了这些障碍。

(3) 渐糟之前先渐好

那些效果不彰的干预措施之所以能引诱许多人采用，是因为在短期之中我们确实可以看到一些效果。然而补偿性回馈通常要经过一段时间的“滞延”才会被发现，也就是短期利益和长期弊害之间的时间差距。许多管理的干预行为，常在恶果显示之前呈现良好状况的假象，这就是为什么只重表面的政治性决策（例如为了讨好老板）常制造出反效果的原因。典型的解决方案常可在开始的时候治好症状，我们觉得好极了，误认现在已有所改善，甚至认为问题已经不存在。但在几年之后，以前的问题会再回来，甚至有新的问题因此而引发。到那个时候，旧人已走，新人将面对更难处理的问题。

(4) 显而易见的解往往无效

圣吉以一个醉汉把钥匙掉在了自家门前，却因为自家门前没有电灯看不见而跑到路灯下寻找为例，指出：在日常生活中，应用熟悉的方法来解决问题好像最容易，因此人们往往固执地使用自己最了解的方式。当我们努力地推动熟悉的解决方案，而根本的问题仍然没有改善，甚至更加恶化时，就极可能是“非系统思考”的结果。

（5）对策可能比问题更糟

有时候容易的或熟悉的解决方案不但没有效果，反而造成极危险的后遗症，日后常需投入更多心力去解决。比方说，有些人以饮酒来消除压力，没想到后来却养成酗酒的恶习。短期改善可能导致长期依赖，系统思考学者称这个现象为“舍本逐末”——把担子转给干预者。“舍本逐末的例子是容易和有趣，但有时候是吓人的。”^① 为了避免舍本逐末结构的弱点，任何长期解决方案必须增强系统肩负自己担子的能力。

（6）欲速则不达

企业界人士通常希望的成长速度是：快、更快、最快。然而实际上所有自然形成的系统，从生态到人类组织，都有其成长的最适当速率，而此最适当速率远低于可能达到的最快成长率。当成长过速，系统自己会以减缓成长的速度来寻求调整。然而在组织中，这种调整常会使组织因而被震垮。无论是管理者、政府官员、社会工作者或其他角色，当面对复杂社会系统中令人不满的问题而试着有所作为时，常常因为看到这些系统原理的运作如何阻挠行动而感到非常气馁。这些系统运作所产生的干扰，甚至可以成为他们放弃行动的借口。因为行动可能使事情更糟。然而系统思考的真正含义不是不行动，而是一种根植于新思考的行动。以系统思考处理问题，比一般处理问题的方式更具挑战性，但也更有希望。

（7）因与果在时空上并不紧密相连

“果”是指问题的明显症状，“因”是指与症状最直接相关的

^① （美）彼得·圣吉著，郭进隆译：《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》，上海三联书店 1994 年 10 月版，第 67 页

系统互动，如果能识别出来这种互动，可以产生持久的改善。在复杂的系统中，事实与我们习惯的思考方式之间有一个根本的差距。修改这个差距的第一步，是撇开因果在时间与空间上是接近的观念，因为“因”与“果”在时间与空间上并不是紧密相连的。

(8) 寻找小而有效的高杠杆解

系统思考也显示，小而专注的行动，如果用对了地方，能够产生重大、持久的改善。系统思考家称此项原理为“杠杆作用”。处理难题的关键在于看出高杠杆解的所在之处，也就是以一个小小的改变去引起持续而重大的改善。要找出高杠杆解没有简单的规则可循，学习系统思考可以帮助我们提高找到它的几率。学习系统思考，要看系统背后的“结构”，了解这些系统中各种力量的运作，而非“事件”的开始。用非静态方式或非固定点的思考来观察变化的全程，是另外一项需要铭记于心的重点。

(9) 鱼与熊掌可以兼得

有时即使是最两难的矛盾，当我们用系统的观点观察时，便会发现它们根本不是什么矛盾。用深入观察变化过程的“动态流程思考”，能识破静态片段思考的错觉，看到全新的景象。例如，制造业一直认为质量较高的产品制造成本也必定较高，但他们没有考虑过，从长远看提高产品质量与降低成本是可以兼得的。先专注在流程改善上，随后一段时间质量会上升，成本也会上升。但不久之后，有些成本会快速下降，数年之内成本将大幅下滑，两者兼得。许多类似的进退两难矛盾，如是由总部控制还是由各分公司自己决定、如何留住员工又不让劳工成本增加太多、如何鼓励个人又不破坏团体精神等，之所以会发生矛盾，乃是由于我们以静态片段的方式来思考，因此极易以僵硬的二分法来做选择。在短时间内，我们或许必须二者择一，但是真正的杠杆解在于看出如何在经过一段时间以后两者都能改善。

(10) 不可分割的整体性

生命的系统有其完整性，而其整体特性也因此显现在外。组织也是一样，要了解组织中管理问题的症结，必须先了解产生这些问

题的系统整体。看整体并不表示每个组织的问题都能以察看整个组织而获得了解，有些问题只能靠研究主要机能怎样互动才能被察觉得到，如制造、行销与研究之间的互动。但是，有些问题的关键系统力量来自某个特别的机能领域，还有些问题必须考量整个产业中的互动力量。判断整体有一个很重要的原则：我们应该研究的互动因素，是那些与要解决的问题相关的因素，而不是以组织或系统中因功能而划分的人为界线为出发点。这个原则称为“系统边界原理”。有时人们不分青红皂白把一头大象分为两半，但这样绝对不会得到两头小象，只会搞成一团乱，找不到杠杆解，困难的问题依旧存在。因为杠杆解位于互动中，无法由你所掌握的片段看出来。目前常见的组织设计方式是实行硬性的内部分工，并且禁止询问自己部门以外的问题，这使人很难看见重要的互动关系，各部门常为了把自己的部分“打扫干净”，而把问题扫给别的部门。

(11) 没有绝对的内外

对于出现的问题，我们倾向于归罪于外，是“别人”（竞争者、市场的改变、政府）所造成。然而系统没有绝对的内外之分，系统思考有时会将造成问题的外部原因变成系统的内部原因来处理，这是由于解决之道常常隐藏于你和你的“敌人”的关系之中。

16.5 供应链管理（SCM）模式 ■

供应链管理（Supply Chain Management，SCM）作为现代企业的一种管理模式，是在经济与竞争全球化的大背景下，于 20 世纪末期形成和发展起来的。早在 1992 年，英国克兰菲尔德大学克兰菲尔德管理学院教授马丁·克里斯托夫（Martin Christopher）在他的《物流与供应链管理》一书中就断言，在 21 世纪，市场上只有供应链而没有企业，市场竞争将是供应链和供应链的竞争，而不是企业和企业的竞争。进入 21 世纪以来，克里斯托夫所描述的情景似乎正在逐步显露，供应链管理不仅受到了日益广泛的关注，而且正在被越来越多的企业特别是大型企业所采用。

16.5.1 供应链管理的内涵 ●

关于供应链和供应链管理，还没有被一致公认的定义。目前人们较为普遍的看法认为：所谓供应链，是指产品生产和流通中涉及的原材料供应商、生产商、批发商、零售商以及最终消费者组成的供需网络。在这个网络中，每个贸易伙伴既是其客户的供应商，又是其供应商的客户，他们既向其上游的贸易伙伴订购产品，又向其下游的贸易伙伴供应产品。从揭示其目的性上，对供应链管理有一种比较经典的、被简称为“6R”的解释：供应链管理就是对整个供应链系统进行计划、协调、操作、控制和优化的各种活动和过程，其目标是将顾客所需要的正确的产品（Right Product），能够在正确的时间（Right Time），按照正确的数量（Right Quantity）、正确的质量（Right Quality）、正确的状态（Right Status）送到正确的地点（Right Place），并使总成本最小。^①

供应链管理涵盖从供应商到客户的全部过程，具体内容十分庞杂，其中既包括传统管理的内容，如外购、制造分销、库存管理、运输、仓储、客户服务等，又有实施供应链管理特别要求的内容。尤其是供应链管理强调合作、协同作业，企业内部的合作、协同由其领导层协调实现，而企业之间的合作、协同则是在协商的基础上进行的，这不仅增添了管理的内容，更增加了管理的复杂性。因此，供应链管理究竟有哪些具体内容，不同学者从不同的角度提出了不同的见解。

麻省理工学院教授大卫·辛奇-利维（David Sinchi-Levi）等认为，供应链管理主要集中解决如下七个关键问题：销售网络的构造、库存控制、配送战略、供应链集成和战略伙伴、产品设计、信息技术和决策支持系统、顾客价值。这些问题涉及许多方面的活动，从战略层次到战术层次。

^① 参见陈国权：《供应链管理》，ERP.com.cn，2000年11月6日

美国学者道格拉斯·兰伯特和玛莎·库珀 (Douglas M. Lambert & Martha C. Cooper) 从客户关系管理、客户服务管理、需求管理、订单完成管理、生产流程管理、采购管理、产品研发管理、退货管理八个方面对企业供应链管理进行了描述, 强调企业要从单一的面向职能的管理转为面向以供应链为基础的整个链的过程管理, 并认为成功的供应链管理应重点考虑以下九种管理因素: 计划和控制的方法; 工作流结构; 组织结构; 产品流的结构; 信息流的结构; 管理方法; 权利和领导结构; 风险和回报; 文化背景和态度。其中前五种属于物理和技术方面的因素, 这些因素是可见的、可衡量并易于操作的; 后四种属于管理和行为方面的因素, 它们比较难以把握和控制。

马士华教授认为, 供应链管理主要涉及四个领域: 供应、生产计划、物流、需求, 参见图 16-2。在这四个领域的基础上, 可以将供应链管理分为职能领域和辅助领域。职能领域主要包括产品工程、产品技术保证、采购、生产控制、库存控制、仓储管理、分销管理。辅助领域主要包括客户服务、制造、设计工程、会计核算、

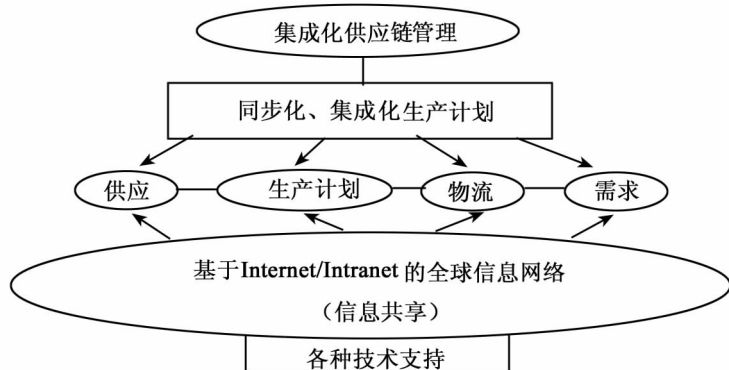


图 16-2 供应链管理涉及的领域^①

^① 马士华等著:《供应链管理》,机械工业出版社 2000 年版,第 47 页

人力资源、市场营销。供应链管理关心的不仅仅是物流实体在供应链中的流动，还包括战略性供应商和用户合作伙伴关系管理；供应链产品需求预测和计划；供应链设计（全球节点企业、材料来源、设备等的评价、选择和定位、生产设计、分销系统与能力设计、管理信息系统与物流系统设计等）；企业内部与企业之间物料供应与需求管理；基于供应链管理的产品设计与制造管理、集成化生产计划、跟踪和控制；基于供应链的用户服务和物流（运输、库存、包装等）管理；企业间资金流管理（汇率、成本等）；基于 Internet/Intranet 的供应链交互信息管理。

16.5.2 供应链管理的特征与效益 ●

供应链管理作为一种现代管理理念，从强调内部协调转向强调外部整合，从零合作竞争转向多赢竞争，其主要特征有四点。第一，组织系统的开放性与整体性。供应链管理涵盖从原材料供应商到最终用户的采购、制造、分销和零售等职能领域全过程，使传统企业组织的边界变得模糊起来，表现出了显著的开放性。同时，还强调资金、物流、管理业务与技术的集成，强调组织外部的一体化，通过供应链把相关利益者联结为一个高度互动的整体。第二，注重对企业资源的战略控制。迈克尔·波特指出，战略的力量不仅取决于任何一家的资源，还取决于外部资源，外部资源是从产品设计开始，经由生产和销售直至最终使用这一完整过程的连接部分。供应链管理就是以现代信息技术为基础的一种战略管理模式，其侧重点在于从企业发展战略的高度，对贯穿整个供应链的商流、物流、信息流和资金流进行协调、控制。第三，突出了核心竞争力。供应链管理不仅有利于提高企业的现实效益，而且有利于企业核心竞争力的发挥以及在发挥过程中的培养。因为供应链本身就是一批具有各自核心竞争力的企业所组成的基于项目的动态联盟，能够加入某个供应链的企业必定在某些领域有自己的优势，加入供应链将使这种优势得以更好的发挥与发展。第四，体现了合作竞争的新理念。供应链管理以合作为手段，以双赢为目的，供应链内部企业之

间的关系是一种战略伙伴关系，强调相互信任、优势互补、合作互惠，最终实现共生、共荣、共同发展。

从国内外一些企业的成功实践，实施供应链管理可以给企业带来五个方面的效益。一是节约交易成本，缩短交易时间。与传统的ERP相比，供应链管理把整条供应链作为一个无缝连接的、持续进行的活动加以规划和优化，把整条链中各环节的规划工作集成在一起，从而使每个过程和每个过程之间的衔接大大缩短，既节约了交易成本，又大大缩短了交易时间。二是降低库存水平。由于市场的变化越来越快，保持最低库存以降低风险，已成为企业管理的一项重要目标。供应链扩展了企业组织的边界，连锁总部与供应商能够随时掌握存货信息，根据需要及时组织生产、补充，因此企业已无必要维持较高的库存水平。据了解，世界级的供应链管理在分销渠道中的库存水平，要比同行业不推行供应链管理的对手低50%。戴尔公司分管物流配送的副总裁迪克·亨特曾自豪地说：“我们只保存可供5天生产的存货，而我们的竞争对手则保存30天、45天甚至90天的存货。这就是区别。”^①三是降低采购成本。由于连锁总部与供应商能够方便地获取存货和采购信息，应用于采购管理的人员等都可以从这种低价值的劳动中解脱出来，从事具有更高价值的工作。四是减少循环周期。时间竞争是现代竞争的一个重要方面，为此很多企业都力争在竞争对手的新产品开发出来之前将自己的产品送到消费者手中。供应链管理把企业的制造过程、库存系统和供货商产生的数据合并在一起，从一个统一的视角展示产品制造过程中的各种影响因素，预测的精确度大幅度提高，使企业不仅能准确供应市场需要的产品，而且能大幅度减少响应市场需求的时间。五是增加收入和利润。有效的供应链管理能够保证企业很好地履行合同，维持和增加市场份额，在降低各种成本的同时，使企业收入增加。1997年，美国PRTM（Pittiglio Rabin Todd & McGrath）

^① 转引自江帆：《物流市场力拼赢利模式》，《经济日报》2001年6月26日第7版

公司进行了一项关于集成化供应链管理的调查，涉及 6 个行业的 165 个企业。调查结果显示，通过实施供应链管理，企业取得了如下效益：总供应链管理成本（占收入的百分比）降低 10% 以上；中型企业的准时交货率提高 15%；订单满足提前期缩短 25% ~ 35%；中型企业的增值生产率提高 10% 以上；绩优企业资产运营业绩提高 15% ~ 20%；中型企业的库存降低 3%，绩优企业的库存降低 15%；绩优企业在现金流周转周期上具有比一般企业少 40 ~ 65 天的优势。

16.5.3 供应链管理实施 ●

同引入其他现代管理模式一样，实施供应链管理，意味着企业的一次重大变革，从观念转变、顶层设计到拟定计划、变革文化等，有一系列复杂工作要做。为此，成功实施供应链管理，必须掌握好进程，运用好技术，把握好原则。

（1）掌握好进程

一般来看，一个企业实施供应链管理，通常要经历三个发展阶段。这三个阶段必须循序进行，不可跨越。第一阶段为起步阶段，主要是改善采办和物流工作，最初通过在小范围内调整订货量，然后通过降低价格和库存以及减少同等性质的工作人员来寻求改善。第二阶段为全面展开阶段，由于情况更加复杂，需要成立一个专门的领导小组，协调跨部门的操作，创建内部信息支持系统——内部网来支持供应链的进一步发展。第三阶段为优化阶段，主要是通过对供应链中的物流、信息流等运行状态进行评估，发现问题，及时调整甚至进行再设计，以保证其在现有基础上达到最优，既能满足顾客不断变化的需求，同时又能保证供应链环节中的各个成员都能取得相应理想的效益。

（2）运用好技术

供应链管理的技术手段主要是建立信息技术支持体系。该体系可分为两个层面。第一层面，由标识代码技术、自动识别与数据采集技术（AIDC）、电子数据交换技术（EDI）、互联网技术等基础

信息技术构成。其中，统一的信息编码是实现供应链中各企业间数据交换与共享的基础。通过将信息编码标准化技术应用到供应链管理系统中，可实现供应链活动中的自动数据采集和系统间的数据交换与资源共享，做到“货畅其流”，保证供应链各项活动的高效运转。自动识别和数据采集是供应链管理过程中处理物流信息的理想技术，通过自动数据识别和数据采集，可保证供应链各环节高速准确的数据获取和实时控制。电子数据交换是实施快速响应（QR）、高效消费者响应（ECR）、高效补货等方法必不可少的技术，目前几乎所有的供应链管理的运作方法都离不开 EDI 技术的支持。互联网技术为供应链成员信息共享和交流提供了相对方便、快捷和廉价的方式。第二层面，是基于信息技术而开发的支持企业生产经营的技术系统，其中包括销售时点信息系统（POS）；电子自动订货系统（EOS）；计算机辅助设计（CAD）、计算机辅助工艺规划（CAPP）、计算机辅助工程（CAE）和计算机辅助制造（CAM），主要用于支持新产品设计与制造，实现供应链上各企业之间正确而快速的数据交换，从而进一步加快产品开发时间，降低费用；企业资源计划（ERP）、制造资源计划（MRPII）、即时制生产（JIT），主要是用于企业生产控制和库存控制，提高企业生产和整个供应链的柔性，保证生产及供应链的正常运行。

（3）把握好原则

成功实施供应链管理，需要注意把握七项原则。第一，坚持以顾客为中心。“用户是上帝”，消费者要求“更好、更快、更便宜、更个性化”，这是时代趋势，也是推动供应链管理发展的主要动力。实施供应链管理，必须把顾客需求放在第一位，离开了这一点就是舍本而逐末。要先确定需求，以市场需求的拉动为原动力，将供应链上的各结点集成起来，然后按需生产，以减少产品过剩和缺货的风险。第二，专注于核心业务。企业要在正确分析认识自身优势的基础上，进行供应链上的明确定位，然后根据这种定位，将非核心业务外包，使自己专注于核心业务，建立并扩展核心竞争力。第三，相互紧密合作。供应链环节中企业之间的高度信任与紧密合

作，是实施供应链管理的一个基本条件。供应链也许少不了以一个核心企业为轴心，但是各企业都应从追求整体利益、提高整体竞争力出发，从传统的赢输型交易关系转变为多赢型战略伙伴关系，相互之间讲诚信，讲合作，共担风险，共享利益，以信息的透明化与公开化、准确的配合、高度的协同，实现无缝链接，达到工作流程的高度集中，生产和流通的均衡与同步，以及成本上的最优。第四，注重改进流程。供应链追求的是资源优化组合，最忌讳的是基础设施重复与重叠。企业要打破“大而全”、“小而全”的传统商业运作模式，对原有的工作流程、实物流程、信息流程和资金流程进行重新设计和改造，并根据需求及时修正与改进，实现整体优化，以配合企业内、外部环境的需要。第五，利用信息系统优化供应链的运作。信息流程是企业内部员工、客户和供应商的沟通过程。为形成协同规划和区域生产等高增值生产的模式，企业应构建一个以内外网联为主的信息化系统架构，整合内外部信息，与自己的业务伙伴，包括客户、生产商、经销商、物流公司以及政府等，随时保持联系与沟通，排除时间及空间差异带来的障碍。第六，紧贴市场组织产品。产品设计要紧跟市场，产品生产要尽量缩短时间，市场供应要适应即时需求，如此供应链响应速度快的优势就会得到充分发挥，为企业带来更好的效益。第七，减少采购、库存、运输等环节的成本。在竞争激烈、价格难以提升的市场上，成本的减少成为很多企业利润的增长源。供应链要求实行有效的成本控制，切忌大起大落。为此，要经常对供应链进行分析，实施积极的管理和合作，努力降低在采购、库存、运输等环节上的成本，并把准时交货率作为重要一环，保证全过程的低库存率与高周转率。

国际上一些研究供应链管理的专家、学者，提出了不少很有启迪意义的观点和方法。

国际著名供应链专家、英国的安德鲁·伯杰（Andrew J. Berger）与澳大利亚的约翰·加托纳（John L. Gattorna）在《国际时代的供应链管理》一书中，提出了优化供应链管理获取新的竞争力的八大理念：运作优异，不断创新；采用因特网技术延伸进

入客户和供应商的内部；压缩供应链，消除时间和资源的浪费；压缩市场层面的应急计划，以便对意外事件作出灵活反应；优化定价，在供应链上最大限度地提高供应链价值和绩效；学会在新的电子商务中运作；建立新的商务模式和关系；支持组织的改革与运作。

埃森哲供应链专家罗伯特·伊斯顿与张天兵针对亚洲情况提出了供应链获得成功的七种方法（又称七种机遇）：战略化和最优化，就是在一个比较广泛的、明确界定的战略指导下执行供应链的改善计划，根据总的战略调整所有的能力、流程和结构；实现功能最佳，就是提高供应链各核心流程，包括采购、制造、运输、销售等的效率；整合需求和供应，有专人负责协调需求/供应的一体化规划流程，制定衡量全面整合的绩效标准，围绕整合流程而进行结构改组；整合技术和系统构架，把规划/调度技术同企业的 ERP 系统以及客户和供应商的系统联系起来，建立端对端供应链视窗，把应用程序和能力联系起来，改善企业间数据的传输和数据的透明度；针对供应链的效率进行组织考评，通过使供应链的功能和流程合理化、跨业务部门更加合理化、提高人员和结构的水平、注重绩效评估和基准比较，使供应链的运作合理化，从而提高效率；灵活获取各项能力，外包是获得供应链能力的主流方法；延伸供应链，传统供应链延伸的主要模式是产业合作，针对分散生产的供应链进行合作、协同规划和供应链同步化，同时将传统供应链向外延伸，具体有贸易枢纽、物流供应商联盟、电子集市和横向集团企业四种方式。

16.5.4 供应链管理新趋向 ●

供应链管理以现代科学技术为物质基础，现代科学技术的飞速发展推动着供应链管理模式的不断创新。由于广泛采用自动化技术、信息技术，现代供应链管理正走向电子化、智能化、信息化、自动化、网络化，敏捷供应链管理和电子供应链管理反映了这种发展方向。

(1) 敏捷供应链管理 (ASCM)

敏捷供应链管理 (Agile Supply Chain Management, ASCM) 出现于 20 世纪末。计算机与网络技术的日渐成熟和电子商务的广泛应用, 彻底突破了企业边界, 促使供应链观念从线性向网络变革, 并逐步形成了今天的敏捷供应链管理思想。

所谓敏捷供应链, 是指以核心企业为中心, 通过对资金流、物流、信息流的控制, 将供应商、制造商、分销商、零售商及最终消费者用户整合到一个统一的、无缝化程度较高的功能网络链条, 形成一个极具竞争力的战略联盟。同原来的一体化供应链管理相比, 敏捷供应链管理有五个方面的不同: 第一是战略目标不同, 一体化供应链管理以质量和价格作为主要战略目标, 敏捷供应链管理则将战略目标定位于对多样化客户需求的瞬时响应; 第二是资源观念不同, 一体化供应链管理的资源观局限于企业内部, 敏捷供应链则把上游的供应商和下游的客户纳入企业的战略规划之中; 第三是供应链驱动方式不同, 一体化供应链管理实行的是从供应到生产再到销售的驱动方式, 敏捷供应链则是客户需要什么就生产什么的订单驱动方式; 第四是组织机构构建不同, 一体化供应链管理运行的是传统的实体组织, 敏捷供应链管理则依赖于虚拟组织、动态联盟; 第五是与节点企业的关系不同, 一体化供应链管理依旧把供应商看成讨价还价的利益对手, 把客户看成服务对象, 敏捷供应链则与供应商结成利益一致的合作伙伴, 客户则被看成是使企业创造价值、使产品增值的重要资源。

敏捷供应链管理可以为企业带来四个方面的优势: 速度优势, 在敏捷制造技术支持下, 可以最快速度响应客户需求, 如戴尔公司在接到订单后, 产品可在七天内到达北京; 顾客资源优势, 顾客的需求信息直接反映到产品设计、规划阶段, 成为企业最直接也是最有价值的信息资源; 个性化产品优势, 依靠敏捷制造技术、动态组织结构和柔性管理技术, 可以实现多品种、小批量的个性化生产; 成本优势, 可达到零库存成本和零交易成本。

(2) 电子供应链管理 (e-SCM)

亚洲物流科技有限公司副主席陈奇在一次研讨会上曾经指出：未来市场竞争将在电子供应链之间展开，电子经济时代最有经济影响力的人不可能是政府首脑，而是电子供应链的链主。^①

电子供应链管理（e-Supply Chain Management, e-SCM），指的是以互联网和数字化传输为基础发展而成的供应链管理新模式。它有两大大基本特征：首先是信息的充分共享。它可以充分利用电子数据交换（EDI）、Internet 等技术手段，实现供需链上的信息集成，达到共享采购订单的电子接收与发送、多位置库存自动化处理和控制在、批量和系列号跟踪、周期盘点等重要信息，提高企业对市场需求信息反应的准确性与响应速度。同时，通过集中协调不同企业的关键数据，如订货、预测、库存状态、缺货状况、生产计划、运输安排、在途物资、销售分析、资金结算等数据，便于管理人员迅速、准确地获得各种信息，保证信息的即时性和无扭曲。其次是供应链自动化与同步化。它将生产及制造基地、业务及营运策划中心、分销中心、供应商及外包加工厂、客户服务中心等企业内外供应链上的各个节点，用电脑系统连接起来，通过企业间信息系统的整合，使各成员能够同步接触到需要的信息，并实现企业间的自动工作流。

同传统供应链管理相比，电子供应链管理的优越性在于：更有利于实现各单元之间信息系统的无缝集成，提高信息传递的效率和准确程度，提高各环节预测工作的准确性和应变能力；提升供应链成员的合作能力，促进对物流的整合；通过网上支付平台实现快速的资金转账与结算，提高资金的流动速度。

^① 参见 fuze：《物流业迎来电子供应链时代》，www.zbhy.com/Read-News.asp?NewsID=424 2004-12-1

17 现代组织先进信息技术与信息系统

20 世纪中叶以来，信息技术及其应用取得了突飞猛进的发展。从组织内联网、外联网到国际互联网，从电子数据处理到决策支持系统，从电子商务系统到电子政务系统，信息技术日益深刻地渗透到了社会日常生活和现代组织的方方面面。信息技术的迅猛发展为现代组织提供了空前广阔的天地，有力推动着现代组织的进步与变革。反过来，现代组织变革又对信息技术提出了新的需求，推动了信息技术的进步。大量事实已经说明，凡是走在信息技术发展前沿，善于开发或运用最先进信息技术的组织，都能取得巨大成功，都显示出了强大生命力。反之，信息技术上的落伍者，将迅速失掉生存的空间和权利。

用于现代组织的先进信息技术和信息系统，可以说是百花齐放、日新月异。

17.1 组织内联网络系统（Intranet）

20 世纪 80 年代后半期，局域网迅速发展，信息系统领域形成了客户机/服务器结构。90 年代网际网迅速发展，Intranet 应运而生。Intranet 既有类似于 Internet 的强大功能，又有不同于 Internet 的安全防护措施，因此日益受到普遍重视。早在 1996 年，美国《新闻周刊》就把当年称为“Intranet”年，由此可见其发展势头之迅猛。

17.1.1 Intranet 系统结构 ●

“Intranet”指一个组织内部的计算机网络，也称“组织内联网络系统”，简称内联网。单从形式上讲，它是一个局域网，等于一个小 Internet，但其功能却非常全面。它以 TCP/IP 协议为基础，以 Web 为核心应用，构成统一和便利的信息交换平台，可以像在 Internet 上一样收发电子邮件，进行 WWW 浏览，只是这些操作仅限于组织内部，不能直接从 Internet 上获取信息，局外人也无法从外部终端进入一个组织的内部网，这可以保证内部信息的安全。

一个完整可用的 Intranet 系统，主要由系统平台、硬件结构、软件结构三大部分组成。

(1) Intranet 系统平台

Intranet 系统平台的规模可根据组织自身实际需要建立，通常包括以下几种：网络平台，它是整个 Intranet 网络系统的核心和中枢，其他所有平台都在这上面运行，该平台主要由网络传输设备、接入设备、互联设备、交换设备、操作系统、服务器、测试设备等组成；网络服务平台，用于为用户提供各种各样的信息服务；网络应用平台，其上主要有管理信息系统、办公自动化系统、多媒体监测系统和远程教育系统等；开发平台，由一些应用开发工具组成，包括通用开发工具、Web 开发工具、Java 开发工具以及数据库开发工具等；数据库平台，对用户数据信息资源的组织管理和维护，主要有 Oracle、Informix、DB2、Sybase、Windows SQL Server 等；网络管理平台，用于对网络资源的监控和管理；网络安全平台，包括分组过滤、防火墙、代理技术、加密认证技术、网络监测和病毒检测等，用于对整个网络的安全保护；网络用户平台，它是终端用户的工作平台。

(2) Intranet 硬件结构

Intranet 的硬件结构继承了局域网 LAN 和广域网 WAN 的特点，其主要组成部分有：集线器，它是一种特殊的多端口数据信号再生放大器，作为网络传输介质间的中央结点，可分为无源集线器、有

源集线器和智能集线器，随着交换技术在集线器上的应用，集线器又分为共享式和交换式两种；交换设备，包括 ATM、FDDI、以太网/快速以太网/千兆以太网、交换式以太网、交换式快速以太网交换机；客户机，为终端用户提供上机应用平台，通常包括 IBM 兼容机、苹果机以及高级的图形工作站等；服务器，服务器主机是整个 Intranet 网络的核心硬件设备，为某个网段或整个网络提供信息服务和网络管理功能，包括常用的 PC 服务器、UNIX 小型机以及大型主机等；远程访问服务器，为网络上的拨入/拨出应用提供连接；调制解调器，它连同远程访问服务器，为远地用户提供访问企业内部网络资源的通路；防火墙，它是一个由软件系统和硬件系统组合而成的屏障，其功能是防止非法入侵，记录所有可疑事件；路由器，也叫选径器，是在网络层实现互联的设备；网桥，又称桥接器，是一种在链路层实现局域网互联的存储转发设备；网关，又称网间连接器、协议转换器，用于实现网络互联，是最复杂的网络互联设备，仅用于两个高层协议不同的网络互联。

(3) Intranet 软件结构

Intranet 的软件结构与 WWW (World Wide Web) 技术结构模式密切相关。通过 WWW 技术，Intranet 一方面可以实现信息的发布和接收，另一方面也可以通过公共网关接口 CGI 实现与其他外部应用软件（如数据库）的连接。

用于 Intranet 的软件主要有：网络浏览器，它是 Intranet 网上提供给终端用户（客户机）的应用界面管理软件，目前市场上较为流行的浏览器产品有 Netscape 公司的 Navigator，Microsoft 公司的 Internet Explorer 等；WWW 服务器；应用数据库管理系统，用于完成对组织内部信息资源的维护和管理，组织的各种数据在系统中进行存储和计算，并通过 CGI/Script 接口为浏览器提供存储和更新操作；CGI 接口管理软件，用于实现 Web 服务器与外部程序的连接；网络操作系统，为所有运行在 Intranet 网上的应用提供支持和网络通信服务；Java 和 VPN（虚拟专用网），Java 技术为客户机获得 Web 站点上的动态信息提供支持，VPN 技术使得用户在 Internet 网

上安全地运行专用网络。

17.1.2 Intranet 系统功能与建设 ●

Intranet 可实现的功能极为广泛和强大：利用电子邮件，组织成员可以方便快速地传递信息并有效降低通信费用；利用 Web 电子出版发布各种信息，供组织内部或指定客户使用；在 Web 上开展电子商贸，具体方式有全球范围内的产品展览、销售信息服务等；远程用户登录，分支机构可以通过电话线路访问总部的信息；远程信息传送，将总部的信息传送到各部门的工作站上进行处理；组织管理信息系统应用，如一般的人事、财务管理系统；实现无纸化办公；各工作站通过与 Internet 相连，进行全球范围的通信及视频会议；开设新闻组讨论，组织成员可就某一事项通过网络进行深入讨论且自动记录在服务器中。

对企业来说，使用 Intranet 能带来很多方面的好处，如扩展企业信息资源，提高企业管理水平；通过网络联系更广泛的客户；降低市场营销和服务支持的成本；更经济、更方便地进行企业内部交流和员工网上培训等。据有关资料统计，Intranet 的投资回报率在 100% 以上，并且投资收回的时间一般仅需 6 ~ 12 个星期，远远超过其他任何一种技术的投资回报率。

Intranet 建设不需从头开始，而可以建立在组织现有的内部网络硬件基础之上。通过数据库软件升级、开发或购买一些接口程序，组织原有的应用系统完全可以移植到基于 Intranet 的信息系统中。

在具体实施中，应主要把握的问题和建设措施有：根据需求确定好组织的 Intranet 规模；选择好硬件、网络及软件平台；建立 Intranet 服务系统，包括 Web 系统和电子邮件系统等；建立 Intranet 安全设施，如防火墙系统，以保证系统不受外界攻击，同时又可以和外界进行必需的信息交换；编辑和发布组织信息文档；融合组织应用系统。此外，还可选择性地建立与 Internet 的物理连接。

17.2 组织外联网络系统 (Extranet) ■

随着 Internet/Intranet 的普及, Extranet 成为信息工程建设的一个新热点。Internet 是一个完全开放的世界, 可自由进出, 其信息丰富多彩且完全透明, 因此成为现代组织甚至个人不可或缺的信息获取渠道。但因其进出自由, 完全透明, 其上的任何组织或个人的信息都无法受到可靠保护。出于组织内部信息安全需要, 导致了 Intranet 的诞生。Intranet 可防止组织内部信息为外人知晓或受到攻击, 但因其高度的封闭性, 又不便于组织同来往关系较多的外部其他组织进行信息交流。于是, 在 Internet 与 Intranet 之间, 又有了 Extranet。

17.2.1 Extranet 释义 ●

Extranet 即“组织外联网络系统”, 简称“外联网”。目前, 对 Extranet, 大多数人倾向于这样的定义: Extranet 是运用 Internet/Intranet 技术, 使组织与客户和其他组织连接, 完成其共同目标的合作网络。它通过存取权限的控制, 允许合法使用者存取远程组织的内部网络资源, 达到组织与组织间资源共享的目的, 有效增强企业组织与合作伙伴之间相互联系的速度和效率。

Extranet 是从 Intranet 中延伸出来的, 实际就是扩展的 Intranet。当一个组织将其的 Intranet 的一部分或全部向自己的关联组织联网或开放时, 这个 Intranet 即变成了 Extranet。Extranet 又是被保护的 Internet 线路, 一个经过定身设计的 Extranet, 可以限制外部访问者的权限, 同时保证他们可靠、快速地得到被允许交换的数据。

Internet、Intranet、Extranet 是目前信息系统三层架构的一个完整体系, 它们之间既紧密联系, 又有很大的区别 (参见图 17-1)。首先, Extranet 与 Intranet 都是在 Internet 的基础上发展起来的。一个组织通常是先建立 Internet, 然后随着自身的发展和需要, 逐步建立自己的 Intranet 和 Extranet。其次, Intranet 和 Extranet 都是利

用 Internet 的各项技术建立起来的, 与 Internet 相同, Intranet 的核心是 Web 服务器, 而 Extranet 是利用 Internet 将多个 Intranet 连接起来。再次, 三者的互联范围不同, Internet 强调网络之间的互联, Intranet 是企业内部之间的互联, 而 Extranet 则是把多个企业互联起来。Extranet 是在 Internet 和 Intranet 基础设施上的逻辑覆盖, 它主要通过访问控制和路由表逻辑连接两个或多个已经存在的 Intranet, 使它们之间可以方便安全地通信。最后, 三者的安全系数不同。正常情况下, Intranet 由于其互联范围最小, 又加设有防火墙, 因此其安全系数最大。Extranet 次之, 因为它虽然也设有防火墙, 但允许特定的外部用户进入, 其互联范围的扩大必然导致安全系数的降低。Internet 的服务对象是社会的各个领域、各个阶层, 任何人无需授权即可自由进入, 因此谈不上安全问题。

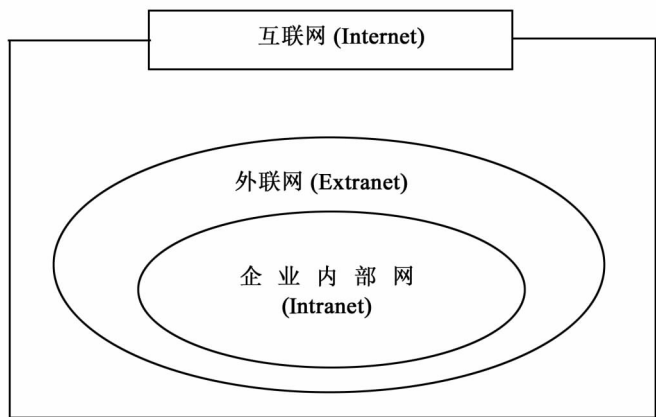


图 17-1 Internet、Intranet、Extranet 关系示意图

17.2.2 Extranet 分类 ●

按网络类型, Extranet 可分为三类: 公共网络, 指一个组织允许公众通过任何公共网络 (如 Internet) 访问该组织的 Intranet, 或

两个以至更多的企业同意用公共网络把它们的 Intranet 连在一起；专用网络，它是两个企业间的专线连接，这种连接是两个企业的 Intranet 之间的物理连接，专线是两点之间永久的专用线路连接，除非出现物理故障，否则它是一直连通的；虚拟专用网络，它是一种特殊的网络，采用一种叫做“通道”或“数据封装”的系统，用公共网络及其协议向贸易伙伴、顾客、供应商和雇员发送敏感数据。这种通道是 Internet 上的一种专用通路，可保证数据在企业之间的 Extranet 上安全传输。

根据不同的实体结构，Extranet 可分为三种应用模式。一是安全的 Intranet 模式。这种方式允许厂商、顾客经由 Internet 或拨号方式进入企业的内部网络，存取企业内部网络资源，实现企业对企业或企业对顾客的资源共享。如企业联盟厂商可通过该企业的 Intranet，使用其所提供的群组软件等。由于此类模式允许外部企业存取该企业的内部网络资源，因此所需的安全级别较高，且必须对企业伙伴有高度的信赖感，以维护本企业内部网的安全。二是特定 Extranet 应用模式。它是专门针对某特定厂商或顾客所设计的 Extranet 应用模式。在此模式下，企业员工可通过 Intranet 存取网络资源，企业伙伴或客户可通过 Extranet 有限度地存取网络资源。如供应商可通过 Extranet 在线使用厂商的报价系统，提供原料等的报价。此类模式所需网络安全级别较前一种低，且对业务伙伴只需要有中等信赖程度即可。第三种是电子商务模式。它主要是使用电子商务技术来提供各类企业战略伙伴网络服务。也就是说，企业的业务伙伴可通过网络连线，取得公司所提供的网络服务，包括企业内部数据库查询等。此类模式一般适用于处理交易式的作业程序。这三种模式，不论哪一种，都牵涉到企业与企业间的资源存取，而且 Extranet 是通过 Internet 将不同企业互联起来的，因此对使用者的身份鉴别非常重要。

17.2.3 Extranet 的功能 ●

较之 Intranet，Extranet 具有更为广泛的功能，可用于：组织间

发布和获取信息，包括多媒体信息，取代了原有的文本拷贝和昂贵的专递分发；企业间的交易与合作，它所提供的电子商务服务，实际上是建立了不同企业 Intranet 中的管理信息系统数据库之间的连接，简化了各项商业合作流程，如联机订货系统、库存查询系统乃至联机商业交易系统；客户服务，使用 Extranet 可以更加容易地通过访问 Web 站点、FTP、Telnet、E-mail、桌面帮助等方式，快速回应客户需求，为其提供高效率的个性化服务，安全有效地管理整个客户的运行过程，还能方便地获取客户信息为将来的用户服务；实现信息资源共享，一个组织将其 Intranet 部分开放给与其有业务关系的单位，对方也采取同样做法，使得双方能够方便快捷地实现信息资源共享。另外，通过 Extranet，可以创造上、中、下游企业信息资源共享的虚拟企业，缩短前置时间，提供更良好的上下游关系，从而达到零库存、适时生产、协作配套、共同开发等目的；企业之间可在网上建立虚拟实验室，进行跨地区的项目合作。

17.3 电子商务系统 (ECS) ■

电子商务是随着计算机技术和 Internet 的发展与广泛应用，以及全球信用卡计算机网络支付与结算系统的出现，于 20 世纪 90 年代迅速成长起来的。目前，跨国公司都通过广泛运用电子商务实现其在全球范围的资源配置和规范化管理。如戴尔 70% 的订单是在线进行的，总销售额的 50% 来源于网络。2005 年，预计跨国公司通过因特网购买商品和服务的贸易额占国际贸易的比重将达到 30%。

17.3.1 电子商务的定义 ●

电子商务 (Electronic Commerce，简称为 EC 或 E-commerce，IBM 公司还有 e-Business 的提法)，目前还没有形成统一的概念定义，有专家研究，目前有一定影响力的定义大约有 17 种。如：

联合国经济合作和发展组织 (OECD) 的定义：电子商务是发

生在开放网络上的包含企业之间 (Business to Business)、企业和消费者之间 (Business to Consumer) 的商业交易。

国际商会 1997 年世界电子商务会议 (The World Business Agenda for Electronic) 指出, 电子商务是指对整个贸易活动实现电子化。从涵盖范围方面可以定义为: 交易各方以电子交易方式而不是通过当面交换或直接面谈方式进行的任何形式的商业交易; 从技术方面可以定义为: 电子商务是一种多技术的集合体, 包括交换数据 (如电子数据交换、电子邮件)、获得数据 (共享数据库、电子公告牌) 以及自动捕获数据 (条形码) 等。

上海市电子商务安全证书管理中心定义: 电子商务是指采用数字化电子方式进行商务数据交换和开展商务业务活动。

IBM 公司提出了这样一个公式: 电子商务 = Internet + Intranet + Extranet。他们认为, 电子商务是将买方、卖方、厂商和合作伙伴在国际互联网、企业内联网和企业外联网中结合起来, 从事网络计算环境下的商业应用。

根据国外学者的研究, 现有电子商务的概念可以分为这样几类: 交易的观点, 认为电子商务就是通过电脑网络技术来辅助完成商业交易过程; 信息交换的观点, 认为电子商务不仅仅是通过电子方式进行产品和服务的交易, 其中还包括信息的传递; 行为的观点, 认为电子商务并不仅仅涉及交易性的商业行为, 而且涉及非交易性的商业行为; 效果的观点, 强调电子商务的成因和效果, 认为从客户服务到新产品开发, 电子商务发挥着显著的作用; 价值链的观点, 认为电子商务贯穿于价值链的各种活动中, 它渗透在企业管理的各个方面。

17.3.2 电子商务的优点 ●

电子商务既是一种全新的商业运作模式, 又是一种独特的管理模式, 有很多显著的优点。

- 为企业提供虚拟的全球性贸易环境, 提高商务活动的水平。电子商务一方面突破了时空限制, 使得交易活动可以在任何时间、

任何地点进行，从而大大提高了效率；另一方面又提供了丰富的信息资源，为各种社会经济要素的重新组合提供了更多的可能，这将影响到社会的经济布局 and 结构。

- 将传统的商务流程电子化、数字化，以电子流代替了实物流，一方面提高了交易速度，节省了时间，另一方面又可以大量减少人力、物力，降低成本，节省潜在开支。如电子邮件，既可以近似实时到达，又节省了通信资费。电子数据交换则大大节省了管理和人员环节的开销。

- 能提供交互式销售渠道，从而强化企业与客户的关系，促进企业服务水平和服务质量的提高。如电子商务系统网络站点使客户和供货方均能及时了解对方的最新数据，企业可根据客户需求提供服务，客户也有了更多更方便的选择机会。

- 使企业能及时得到市场反馈，迅速发现产品以及管理等方面存在的问题和不足，改进本身的工作。

此外，电子商务对人们的消费方式和日常生活方式、企业的生产方式、社会经济运作方式等，都正在产生越来越广泛而又深刻的影响。电子商务将把人类带入最全面、最典型的信息社会。

17.3.3 电子商务的类型 ●

按商业活动运作方式，可将其分为两类：完全电子商务，指完全通过电子商务方式实现和完成整个交易过程；不完全电子商务，指无法完全依靠电子商务方式实现和完成整个交易过程，它需要依靠一些外部要素，如运输系统等来完成。

按交易对象，可将其分为四类：企业与企业（Business to Business）之间的电子商务，简称 B2B（B to B）电子商务，指企业使用 Internet 或各种商务网络向供应商（企业或公司）订货和付款；企业与消费者（Business to Customer）之间的电子商务，简称 B2C（B to C）电子商务，基本等同于电子零售商业；企业与政府（Business to Government）之间的电子商务，简称 B2G（B to G）电子商务，主要是政府的网上采购；消费者与消费者（Customer to

Customer) 之间的电子商务, 简称 C2C (C to C) 电子商务。

按开展电子交易的范围, 可将其分为三类: 本地电子商务, 指利用本城市内或本地区内的信息网络实现的电子商务活动; 远程国内电子商务, 指在本国范围内进行的网上电子交易活动; 全球电子商务, 指在全世界范围内进行的电子交易活动。

按商务活动的内容, 可将其分为两类: 间接电子商务, 指有形货物的电子订货与付款等活动, 它依然需要利用传统渠道, 如邮政服务和商业快递车等送货; 直接电子商务, 指无形货物或服务的订货与付款等活动, 如某些计算机软件、娱乐内容的联机订购、付款和交付, 或者是全球规模的信息服务。

按使用网络的类型, 可将其分为三类: 基于 EDI 网络的电子商务, 基于 Internet 的电子商务, 基于 Intranet 的电子商务。

17.3.4 电子商务系统的功能 ●

从功能上讲, 电子商务解决方案包括三个基本的功能中心。

(1) 交易中心

交易中心主要负责对采购过程进行自动化管理, 以降低高昂的管理费用。电子商务网站必须有促进交易的功能, 同时能为本企业的购买和服务提供互联网的采购支持, 以充分体现电子商务提高效率、降低成本的作用。交易中心的功能还体现在能将企业充分融合到国际经济交流中去, 实现全球的购销活动, 使企业直接进入像 works.com、e-steel.com 这样的全球交易站点, 帮助企业方便地向全球客户展示自己的产品和服务, 同时又能便捷地为企业采购质量最好、价格最低的资源。

(2) 客户中心

以客户为中心, 这是现代企业经营理念的核心内容之一, 企业电子商务网站作为企业面向全球的窗口, 必须充分贯彻和体现这一理念。由于顾客在访问企业站点时, 主要关心的不是企业管理者的个人信息、企业的机构设置等, 而是该企业有什么产品或能提供何种服务、产品或服务的质量与价格如何以及售后服务等信息, 因此

系统在各个实现层次上具备明确的界限和分工，各个层次都采用业界标准，从而保证电子商务系统用户的业务系统与具体的平台无关，使应用程序开发完全集中在业务逻辑的处理上而非表达、通信等方面，简化了程序开发的难度。同时在系统处理能力出现瓶颈时，N层结构用户仅需调整相应层次的性能，而不必对整个系统进行更新，从而使企业投资容易得到保护，系统的可扩充性得到增强。

在这个问题上，我国学者也有自己的见解。如有的认为，电子商务体系是一个完整的概念，其核心应该是三大模块，即 ERP（企业资源规划，强调企业内部的信息化）、SCM（供应链管理，强调企业间的信息整合）、CRM（客户关系管理，强调企业与包括普通消费者在内的所有客户的交互和信息整合）。此外还要有外部环境的配合，如认证中心、支付网关等的建立。还有的提出了“三层框架结构”模式，认为电子商务系统结构应包括上下三层：底层——网络平台，它是信息传送的载体和用户接入的手段，其中包括各种各样的物理传送平台和传送方式；上层——电子商务应用系统，包括 WWW 站点、电子邮件、网上支付、股票交易、远程教育以及新闻、娱乐等；中间层——电子商务基础平台，包括 CA（Certificate Authority）中心、支付网关（Payment Gateway）和客户服务中心三个部分。CA 中心通过发放电子身份认证证书实现对交易双方合法身份的识别，防止在交易过程中出现欺诈行为，同时负责对交易结果的确认，保证安全性、真实性和不可抵赖性。支付网关负责完成交易过程中资金的转移。

17.3.6 电子商务系统建设 ●

电子商务系统建设是企业开展电子商务的前提和物质基础。电子商务系统建设既有很高的技术要求，但又不是单纯的技术问题，涉及企业战略规划的调整、组织结构的变革、业务流程的重组、管理方式乃至整个企业经营运作方式的改变，可以说是一项重大的系统工程。建设过程中，必须坚持系统的观点，站在企业战略的高度

进行统筹规划，作出科学、合理的安排，有计划、分步骤实施。

推进电子商务系统建设，一般要经过四个阶段。第一阶段，开展商务分析，主要是进行商务战略环境分析，包括企业自身和客户的需求分析、市场分析、企业现状分析等。第二阶段，进行规划设计。在完成商务分析的基础上，综合商务和技术两个方面的因素，制定电子商务系统建设总体规划，确定商务模式、系统角色，设计体系结构，选择构造技术方案，明确实施步骤、时间安排及人员组织等。第三阶段，推进建设变革。按照电子商务系统设计，进行计算机软硬件配置、网络平台建设和电子商务系统集成，完成电子商务系统技术支持体系的建设；按照电子商务系统设计，调整、变革现行的组织、管理和业务流程，以适应电子商务运作方式的要求。第四阶段，系统整合运行。就是将经过变革的组织、管理和业务流程与已经建好的电子商务技术平台整合起来，进行电子商务系统的试运行，再经过必要的调整、改进后投入正式运行，实现电子商务应用。

17.4 电子政务系统（EGS） ■

根据历史唯物论关于经济基础决定上层建筑的观点，电子商务的发展必然提出电子政务的要求，以使政府的行政管理行为与之相适应。近年来，世界各国都相继提出了信息化发展战略，这既推动了电子商务的发展，也推动了电子政务的发展。据联合国教科文组织 2000 年对 62 个国家的调查，其中 89% 的国家都在不同程度上着手推动电子政务的发展，并将其列为国家级的行动计划或重要建设项目。

17.4.1 电子政务概念 ●

电子政务（Electronic Government，简称 E-Government 或 E-gov）这一概念，目前有多种叫法，大致可分为三种：“在线说”，就是把电子政务称之为“政府在线”（Government on line），

近似说法还有“政府上网”、“连线政府”；“政府说”，就是把电子政务称之为“电子政府”，近似说法还有“电子化政府”、“电子网络政府”、“网络政府”，“虚拟政府”、“数字政府”（Digital Government）；“工作说”，就是把电子政务称之为“政务工作信息化”。这三种称谓，前两种侧重于看形式，后一种侧重于反映内容。当然，前一种说法在展开对具体内涵解释时，与后一种说法大体上是一致的。另外，在日常使用时它们并不截然分开，有的往往将它们同时交叉使用。大多数人认为，还是“电子政务”的提法更为贴切，这一提法已得到我国国家信息化领导小组的认可。

目前对电子政务概念的解释也有很多不同见解。有的认为，电子政务就是应用现代化的电子信息技术和理论，对传统政务进行持续不断的革新和改善，以实现高效率的政府管理和服务；有的认为，电子政务就是政府机构应用现代信息和通信技术，将管理和服务通过网络技术进行集成，在互联网上实现政府组织结构和工作流程的优化重组，超越时间、空间与部门分隔的限制，全方位地向社会提供优质、规范、透明、符合国际水准的管理和服务。有的认为，电子政务是指政府部门利用计算机、网络、通信等现代信息技术，在因特网上建立正式站点，政府机关通过网络技术使政务和事务的处理自动化、规范化和网络化，以便推动政府办公自动化和政府网上服务，在网络上实现政府在政治、经济、社会、生活等众多领域中的管理职能和服务职能。有的认为，电子政务就是通过电子信息网络公开处理或发布政务，建立政府与人民直接沟通的渠道，增加办事执法的透明度，实现政府办公电子化、自动化、网络化，以提高办公效率，实现政务公开、公平、公正，改善政府形象。我国电子政务研究专家汪玉凯认为：电子政务是指国家机关在政务活动中，全面应用现代信息技术、网络技术以及办公自动化技术等进行办公、管理和为社会提供公共服务的一种全新的管理方式。

从以上各种解释可以看出，理解电子政务这一概念有三个要点：首先，电子政务的核心是“政务”，其主要内容是各级权力机构、政府部门的日常管理事务及面向社会大众的服务工作；其次，

电子政务的运作手段是“电子”，即各级权力机构、政府部门政务的实现依赖于现代电子信息技术和数字网络技术；第三，电子政务的本质是“变革”，要求变革传统的政务理念、运作方法以及组织结构，不是将传统政务原封不动地搬到网上，让计算机取代人工操作。由此，可以将电子政务定义为：运用电子信息技术和网络技术处理各种政务活动，以适应信息化社会要求的现代政治管理行为模式。

17.4.2 电子政务系统构成 ●

电子政务系统的构成，可从以下三个角度加以分析。

从服务对象分析，电子政务系统由政府内网与政府外网两大部分构成。政府内网系统是面向政府内部（包括一个政府部门内部以及不同政府部门之间）的信息网络系统，主要用于处理仅限于内部知晓的各项政务；政府外网系统是面向公众服务的信息网络系统，主要用于政府电子商务和电子采购及招标、电子税务和电子福利支付、电子身份认证、信息咨询和信息服务等。这两个系统的服务对象不同，任务不同，安全保密需求不同，但又是功能互补、相辅相成、缺一不可的。

从技术特征分析，电子政务由信息交换系统与协同工作系统两个部分构成。信息交换系统由三个子系统构成：办公自动化子系统，包括办公套件，多媒体处理工具，网络应用工具以及各种政务专用软件等，可处理来自政府公众信息网、办公业务网、办公业务资源网的信息，输出的信息存储到电子信息资源库；数据共享子系统，包括数据集成软件、应用集成软件、电子政务专用中间件等；电子政务协同办公专用软件子系统，包括数据标准化软件、业务映像软件以及协同工作调度软件等。协同工作系统由四个子系统组成：政务数据集成与挖掘子系统，用于在一些事实或观察数据的集合中寻找模式的决策支持过程，包括内容挖掘、结构挖掘以及用法挖掘；政务决策支持子系统，包括智能型、交互式、集成化决策支持系统和主管信息系统、主管支持系统；应用集成技术子系统；安

全保障子系统。

从层次结构分析，电子政务系统一般采用四层体系结构。第一层为应用层，主要是电子政务系统的应用，如：信息服务、信息咨询、电子商务、电子采购与招标、电子税务和电子福利支付等。第二层为资源共享与信息交换层，包括 cngXML 以及资源共享与信息交换标准。第三层为信息资源数据层，包括政策法规数据库、经济信息数据库、企业信息数据库、社会保障数据库、社会安全数据库、城市管理数据库、科教文化数据库等。第四层为网络层，包括数据中心（IDC）和网络互联，如政府专用网络、物理隔离和互联网络。

17.4.3 电子政务系统发展阶段 ●

划分电子政务发展阶段，目的在于通过描述其在一定阶段上所应达到的水平，为指导电子政务系统建设或者评估电子政务系统建设水平提供基本依据。目前，国际上对于电子政务的发展阶段有三种见解。

（1）四阶段论

其中有代表性的观点是：

欧盟委员会的观点。他们将公共服务电子化发展分为这样四个阶段：第一阶段，网上公布信息，政府仅在网站上发布公共服务的信息；第二阶段，单向沟通，政府除在网上发布与政府服务项目有关的信息外，还提供其他一些便民服务，如税表下载；第三阶段，双向互动，政府与公民可以在网上实现双向互动；第四阶段，全方位的网上处理事务，政府通过网络提供各项公共服务，公民完全通过网络与政府联系。

IDC 资讯公司的观点。他们提出的电子政务四个发展阶段为：第一阶段，公布信息，网站仅提供机构简介、采购通知等信息；第二阶段，互动沟通，网站回应用户提问，给出所需信息；第三阶段，网上处理，网站允许用户网上购买服务和产品；第四阶段，整合政务，政府机构将电子政务整合到所有的办公程序中。

香港特区政府观点。香港特区政府在一份《电子政务造福人民》的文件中提出了电子政务四个发展阶段：第一阶段，网络作为附加的信息通道，公民可以从政府机构和各部门的多语种网站上获取信息；第二阶段，提供电子服务，政府 70% 以上的服务通过电子途径提供，公民可通过上网或其他电子途径与政府部门进行互动；第三阶段，跨部门合作的政府，政府公共服务表现为一站式的、以公民为中心的电子化服务，公民从单一的政府网站入口就能获取政府所有相关的信息和服务；第四阶段，全新意义上的政府，即政府通过与私有机构合作发展公共服务的电子化，并在提供公共服务过程中转变政府角色。

(2) 五阶段论

其代表是联合国与美国行政学会 (NU/ASPA) 提出来的观点，他们为电子政务设计的五个发展阶段为：第一阶段，开始出现网站，一国拥有一个或几个官方网站，为公民提供静态的信息，作为公共事务的服务工具；第二阶段，拥有改善的网站，政府网页增多，信息也更加动态，用户有更多获取信息方式的选择；第三阶段，存在互动的网站，出现更多的用户与公共服务提供者能正式沟通的网站，例如能从网上下载表格、通过网络提交表格；第四阶段，实现网上处理，用户能够便利地根据其需求获取服务，在网上实现政务处理，如网上交税等；第五阶段，全方位的政务整合，通过“一站式”的门户网站实现政府网上服务的全面整合。

(3) 六阶段论

克莱·韦斯科特 (Clay G. Wescott) 在一份关于《亚太地区的电子政务》报告中，针对亚太地区情况提出了电子政务的六个发展阶段：第一阶段，建设电子邮件系统和局域网，即在一个机构内部，用同一计算机系统为所有不同部门提供不同的电子服务；第二阶段，实现跨部门的信息交流和公众获取信息，允许部门之间通过网络工作站传递图像、文件、档案等资料，在网上进行认证、修改、审批、部署等工作，在此基础上公众可从政府网站上获取信息；第三阶段，允许双向的信息沟通；第四阶段，允许价值交易，

即公民能够在网上与政府进行商业活动，如获取福利、评估税款、申请或更新驾照等；第五阶段，电子民主，指实现公民在网上参加选举和表达意见；第六阶段，跨部门合作的政府，门户网站或智能卡将各政府部门的不同服务整合起来，使公民无需了解政府的构成即可获得无缝隙服务。

17.4.4 电子政务系统建设策略 ●

同电子商务系统建设必须同时考虑商务与电子技术一样，电子政务系统建设必须同时考虑政务（甚至可以说是政治）与电子技术两个方面的因素。要使这两大因素真正融合起来，主要应从技术要求、机构整合及行政环境三个方面去把握。

（1）技术要求

首先是先进。信息的最大特点是发展速度快、生命周期短，因此电子政务系统建设一上马就应选择国际上最先进的技术，否则可能尚未建成就已落伍。另外，电子政务面对的是广大民众，涉及千家万户的利益，今后政府部门对于民众的服务水平与质量，很大程度上将通过电子政务系统的运行水平与质量体现出来，这更加要求采用先进的技术，以确保系统的效率和可靠性。其次是实用。系统只有同时具备先进性与实用性时，才可能是高效率的系统。实用性的具体要求是：系统构建要以需求为导向，根据不同级别、不同功能的政府进行有针对性的设计；系统要支持跨平台运行，具备兼容性、可扩展性，能够在各种操作系统平台上运行；易于操作和易于使用，特别是直接用于为公民提供服务的子系统更要突出这一点，力求使民众足不出户就能办妥涉及政府相关部门的事项，真正实现政府部门之间、政府与社会各界之间的资讯互通、资源共享。再次是安全。信息安全是现代国家安全观的重要组成部分，电子政务系统可能涉及国家核心机密，必须在安全等级、交叉验证、CA 认证系统、SSL 和 SET 以及网络安全等各个环节采取强有力的防范措施。为此，在构建系统时，对于核心应用系统和关键政务环节，应强调技术自主性，把安全置于首位，核心层之外的部

分也应当有可靠的安全监控系统。除以上三个方面外，电子政务系统建设采用的各种协议、信息格式、接口标准应符合国际标准，保证能与其他系统进行快速和顺利的信息交换，实现与国际同行的顺利接轨。

（2）机构整合

电子政务的核心价值或主导取向，是其所具有的透明度、政府治理与社会和民众的互动，其基本目标是改善政府的公共服务。电子政务要能体现出这两点，对政府本身有两个基本要求：一是政务的公开、透明；二是组织机构精干高效。如果达不到这两点要求，系统建成后不是有路无车跑，就是高速公路上跑牛车，完全失去其本来意义。因此，与电子政务系统建设的同时，应按照电子政务的内在要求变革政府组织结构。一方面，要减少机构层级，变金字塔形结构为扁平化网络结构，以减少信息传递层级，确保信息高速流动。有的学者认为，电子政府的组织结构应当是矩阵式结构，“这种发散式的网络传播途径，使上、下级政府之间的各种政令、信息能够在网络上通过。即中央政府的政令能够畅通无阻地抵达权力底层，基层的反馈也能迅速地向上传递，同级政府之间不再被地理边界所阻隔，传统垂直的组织层级信息传递功能被网络所替代。”^①另一方面，要对现有的行政流程进行改造、整合，减少部门职能的交叉、重叠，建立统一的工作规范，简化审批制度，使行政流程和任务科学化、简单化，使政府管理和服务更加简便、透明和高效。

（3）行政环境

行政环境指围绕行政活动和行政现象这一主体的外部境况，是各种直接或间接地作用和影响行政活动的客观因素的总和。美国夏威夷大学教授弗雷德·雷格斯（Fred W. Riggs）于1961年出版的《行政生态学》一书，提出了他认为最重要的行政生态的五个要素：经济要素、社会要素、沟通网、符号系统和政治构架。其中经

^① 李林：《分析：电子政务与电子政府》，电子商务直通车，2004年12月15日，www.ectook.com/Archives

济要素作为行政环境的首要环境因素，对电子政务的发展具有决定性影响。因为不同的现代化水平和生产方式，会造就不同的社会组织形式和不同的政府组织结构。扁平化网络组织是随着信息化生产方式的兴起而兴起的，政府流程再造往往出现于扁平化企业网络组织发达的后工业化国家。中国社会科学院信息化研究中心按世界银行高、中高、中低和低收入四类国家划分，分别找 10 个国家进行实测分析，从中发现了这样一条规律：一国电子政务的发展阶段和策略，与其经济要素水平呈现高度正相关性，经济要素水平高的，电子政务发展阶段和策略水平较高，经济要素水平低的，电子政务发展阶段和策略水平低。虽然经济要素是电子政务发展第一位的环境决定因素，但其他环境要素，如意识形态、文化传统、技术状况等的作用也不可忽视。电子政务系统建设，必须充分考虑行政环境的影响，即要充分考虑国情，使系统选择与行政环境实现高度统一，才能达到预期目的。

17.5 主管信息系统 (EIS) ■

一个组织的主管或者说高层领导者，经常处在千变万化的信息、千头万绪的问题包围之中，特别是处理那些复杂多变环境下的非结构化战略性问题，时间紧、要求高，单靠人的大脑很难从容、正确地应对。信息技术的发展提供了解决这方面问题的机遇，于是导致支持其思维和决策的主管信息系统的诞生。

17.5.1 主管信息系统基本含义 ●

主管信息系统 (Executive Information System, EIS)，也有人称之为“执行信息系统”、“高层管理信息系统”、“经理信息系统”、“领导信息系统”等，最早由美国学者罗卡特 (Rockart) 和特雷西 (Treacy) 于 1982 年在 CEO goes on line (有人译为《经理走向联机》) 一文中提出并将其解释为：专为主管开发的“资料导向” (Data-oriented) 电脑系统，主要用于为主管提供有用的信息，以帮

助其改善管理、规划、控制、监督与分析的过程。1983年，司各特·墨顿（Scott Morton）将EIS改称为ESS（Executive Support System）。

EIS概念提出后，引起了人们的广泛关注和深入研究，以至后来又出现了许多种关于EIS概念的定义。其中有代表性的如科雷（Kelly）1988年提出的定义：EIS是一组工具，用来显示企业目前的状况、目标实现程度以及按照经理的心理模型表达出来的正在发生的事情。杰姆斯·马丁（James Martin）1989年提出的定义：EIS是为经理设计的，它能帮助经理洞察和跟踪关键成功因素；EIS的中心是帮助决策者快速吸收信息、确定问题和机会，而不是分析和解决问题。特班戈（Turbang）1990年的定义：EIS就是组织内运用信息技术来提供高级主管所需信息的电脑系统。我国台湾有学者认为，EIS是一套电脑资讯系统，其透过文字、表格、图形、影像等呈现方式，能适时、适切、符合所需、方便且友善地为高级主管提供企业内部经营状况资讯、外部环境资讯与例外情况报告，并据此主张将EIS定义为“企业的智慧系统”。

17.5.2 主管信息系统特点功能 ●

EIS是专门为组织中的主管们定制的，它主要有以下三个方面的特点与功能：

（1）量体裁衣，针对性强

研发EIS的初衷就是为了满足特定群体——企业高级主管、经理们特定的工作需求而提供的技术支持，因此EIS在系统设计上采用了“量体裁衣”的方法，主要根据企业高层管理者在工作中对管理、决策等方面的信息需求以及他们的个性特点、习惯，如有的主管喜欢图像显示，有的喜欢例外报告等，来裁剪已有的系统。在一般情况下，EIS不试图向用户提供复杂问题的分析能力，不显示其所关心的范围以外的其他信息，只提供一些小被用户认为最为重要的信息。根据很多主管喜欢系统具备深挖数据功能的要求，EIS在设计上又支持使用者“追根问底”，在用户需要的时候为他们提供

所需的问题分析能力和基础数据，甚至调用下属的 DSS 或 ES 来支持特定问题的决策。另外，EIS 采用最新的计算机技术，融图形功能、多媒体技术及现代通信手段于一体，可按用户的要求提供多种形式的屏幕设计方案与信息显示方式。

（2）界面友善，操作简便

作为针对经理个人而“剪裁”的系统，EIS 体现了人性化设计。Mouse、touch screen 配合不同主管的个人风格，人机界面亲和友善，富有个性化，图文表并茂，层次清晰，数据提取非常方便，只需要按少量的键便可控制整个系统的运行。主管可直接操作使用，不需要中介人员协助，而且易学易用，不用培训或少量培训即可使用。

（3）功能全面，实时响应

EIS 能够通过数据库管理软件存取内部运行库、外部数据库以及特殊管理库中的数据，而且这种响应是实时的，可满足如下要求：提供组织内部各方面的现实情况，包括横向各部门、各单位和纵向各层级的运作状况，并根据预设标准进行差异分析，对存在的问题和异常情况及时报警，协助主管实现对组织运作的有效监控；提供组织外部相关信息，如行业情况、市场状况、竞争环境与竞争对手的情况、客户信息以及政府方面的相关情况、国际方面的关键信息等；提供思维、决策支持，通过抽取、过滤、压缩和跟踪关键数据，对信息进行分析、比较、评价，帮助主管理解各种复杂问题，激发其创造性思维，并给出问题求解、问题探索的方法和更好的规划，提供建议性解答，辅助主管进行决策；提供趋势分析、预测，能根据现实的状态预测未来的趋势，模拟与推演未来状况，可以像决策支持系统那样进行模型分析、方案评价，有些新的 EIS 软件包已具有一些专家系统的特点；可进行线上分析处理，EIS 提供联机状态访问和简易的线上撷取方式，具有线上存取、趋势分析、例外报告和逐层向下追踪等功能，主管可以通过在线方式，以一种便于分析、便于与他人协调的形式，观看他们的销售数字、费用分类、卖主和承包商的成本和主要项目的状况；可应用资料挖掘工

具，帮助主管从大量的资料中发掘隐藏的知识或自己感兴趣的知识；支持专家系统、人工智能或基于规则的决策支持系统，支持各种优化功能；通过附加一些实用工具，如通讯录、电子邮件、网络通信、电子会议、电子日历、日程安排、公文处理等，可适应主管流动工作的要求，为其提供“移动办公室”。

17.5.3 主管信息系统开发 ●

EIS 的特点和功能，决定了该系统开发的特殊性和复杂性。EIS 概念提出以来，尽管已形成的研究应用成果不少，但失败的案例也很多。总结其中的经验教训，可以看出，EIS 的研制开发，除技术问题外，更重要的在于应从实际需求出发，综合考虑多方面的因素，并采取正确的策略和科学的方法。

(1) 系统信息需求确定

确定主管的信息需求是 EIS 开发的基础和关键因素，这个环节的问题不解决或解决得不好，开发不可能取得成功。主管的信息需求具有多样性、复杂性和动态性等特点，信息需求分析的重点在于关键数据的确定。确定这些关键数据，最基本的依据是企业经营运作过程中对信息的需求，因为主管的信息需求服从、服务于企业经营的需求，是从企业经营需求中发生的。把握企业经营对信息的需求和主管的信息需求，应当从企业经营战略中找答案。为此，首先要明确企业的经营战略目标是什么，然后找出达到目标的关键成功因素，再进一步识别支持关键成功因素的性能指标信息，最后根据这些指标信息提出并具体设计开发 EIS。对查询功能的主管信息需求，如果查询的信息是企业内部的信息，可通过对主管要求现行系统提供的报表等的分析确定。对主管所需的个性化的外部信息需求，可采用人工智能方法给予灵活的支持。

(2) 系统开发策略选择

可考虑选择的系统开发策略主要有五种：典型方法，即有计划地开发 EIS 的示范系统或典型应用系统，为大面积、多层次地开发应用积累必要的经验；改造方法，即在已有的 MIS 或 DSS 的基础

上，通过修改或添加若干功能以及相应的硬件设备，将其改造成 EIS；结构化方法，即利用系统工程的思想 and 工程化方法，自顶向下，结构化、模块化地对系统进行设计；原型方法，即根据对用户的需求分析，先确定系统原型，集中力量快速生成“初始版本”，然后交用户进行评价或直接投入使用，再根据用户使用情况进行反复修改，直到用户满意为止；面向对象的方法，即以对象为主线来描述问题空间，系统的基本构件是一些相对独立但具有继承关系的对象类，每个对象类都是一组具有相同数据结构和操作对象的封装，系统的功能则由这些类的实例化对象之间的消息传递来实现。

（3）开发组织实施要求

首先，要把握好相关因素。西方的一些专家曾经对 EIS 关键成功因素作过深入研究与提炼，认为这些因素主要包括：高层管理者的信息技能、对用户信息需求的了解程度、系统与经营目标的联系、系统的友好程度等。他们强调，为使开发获得成功，EIS 开发人员必须全面了解高层管理者的业务能力和专业技术能力，准确把握组织开发 EIS 所预期的目标，全面分析企业的关键成功因素、企业整体的信息构架和需求等。其次，要规划好整体设计。应根据高层管理者的开发意图，明确给出系统目标的定义；综合考虑系统功能、用户要求和技术实现等因素，明确规范系统特性；根据系统功能要求、发展规模和组织的经济、技术实力，科学确定系统的硬软件配置；精心设计人机界面。整体设计要充分考虑系统结构的柔性化和灵活性，以利于同现代组织日趋柔性化相适应。同时，还要考虑系统的协作化和分布化，以便于今后能顺利实现扩大系统用户层面的要求。

17.6 决策支持系统（DSS） ■

据认为，1969 年由美国 Tymshare 公司开发出来的财政规划决策支持系统 REVERAL 是世界上的第一个决策支持系统，Michael Scott Morton 在 1971 年出版的《管理决策系统》一书中首次提出了

决策支持系统 (Decision Support System, DSS) 的概念。

17.6.1 DSS 定义 ●

DSS 概念从首次提出至今 30 多年尚无统一的定义。提法很多,如 1980 年,美国夏威夷大学教授 Ralph H. Sprague 在《决策支持系统开发的基本框架》一文中,提出了狭义 DSS 与广义 DSS 两种概念:狭义的 DSS,就是能够利用数据和模型来帮助决策者解决非结构化问题的高度灵活的、人机交互式的计算机信息系统;广义的 DSS,是指任何对决策的制定有所贡献的信息系统均可称之为决策支持系统。1981 年,在纽约举行的第一次决策支持系统研讨会上, Ginzberg 指出:“决策支持系统是一个基于计算机的信息系统,用于支持不可能或不期望有一个自动的系统实现整个决策制定过程情况下的决策制定活动,”^①1994 年,陈文伟第一次区分了模型辅助决策系统和决策支持系统,指出模型辅助决策系统一般是用单个典型模型来解决某类的决策问题。“决策支持系统的定义为:综合利用各种数据、信息、知识,特别是模型技术,辅助各级决策者解决半结构化决策问题的人机交互系统。”^②2004 年,王玉清提出的定义:“决策支持系统是基于数据仓库和 OLAP 技术的商业智能系统,通过数据采集、转换、分析和挖掘的一整套解决方案,为企业提供决策支持。”^③

从以上几种定义可以看出,DSS 这一概念包括三层含义:首先,它是一个以计算机技术和信息技术为核心的系统;其次,它以辅助解决决策过程中的半结构化和非结构化问题为目的;第三,它

① 转引自徐山鹰、张效成著:《高层管理决策支持系统》,科学出版社 2002 年版,第 10~11 页

② 陈文伟编著:《决策支持系统及其开发》,清华大学出版社、广西科学技术出版社 1994 年版,第 4 页

③ 王玉清:《决策支持系统概念及关键技术介绍》,《科技情报开发与经济》2004 年第 5 期

是人机的结合，而非完全用计算机取代人。

17.6.2 DSS 的特点与功能 ●

DSS 以组织的决策者为服务对象，有三个方面的显著特点。第一，主要用于辅助解决半结构化或非结构化决策问题。它把模型或分析技术与传统的数据存取技术、检索技术结合起来，把模型引入软件系统，以模型作为系统完成各环节转换的核心，通过模型驱动，加上决策者的直观判断，系统可生成求解的半结构化或非结构化问题解决方案。第二，强调交互式的处理方式。它可满足随机的数据查询要求，回答“如果……则……”之类的问题。决策者给系统输入不同的资料（如信息、偏好、价值准则、主观判断、能力、经验等），经过反复的人机对话，就会产生不同的决策方案。在这个过程中，操作方法非常简便，易于为非计算机专业人员以交互会话的方式使用。第三，支持但不代替人在决策过程中的作用。系统的驱动力来自模型和用户，人是决策的主体、DSS 运行的发起者。DSS 强调支持的概念，旨在扩展决策者的决策能力，帮助决策者作出科学决策，而不是取代决策者制定决策。

DSS 的功能由其结构所决定，因此不同结构的 DSS 功能不尽相同。从一般情况看，DSS 的功能主要有：收集、加工并随时提供与决策问题有关的组织内外部信息，如订单要求、库存状况、生产能力与财务报表、政策法规、经济统计、市场行情、同行动态与科技进展等；收集、加工并随时提供各项决策方案执行情况的反馈信息，如订单或合同执行进程、物料供应计划落实情况、生产计划完成情况等；存储、管理并随时提供与决策问题有关的各种数学模型和数学方法，如订价、库存控制与生产调度等模型以及回归分析方法、线性规划、最短路径算法等，并能根据需要随时进行修改、添加；能灵活地运用模型与方法对各种数据进行分析加工和预测，得出所需的综合信息与预测信息；具有良好的数据通信功能，能保证及时收集所需数据并将加工结果传送给使用者。

DSS 主要的应用领域有五个：一是销售支持，它可以每日按地

区、部门、销售员和产品生成销售情况的汇总，并分析和评价以往产品的销售状况，为经理人提供比较和趋势分析，帮助他们确定成功或失败的因素；二是客户分析和市场研究，可利用 DSS 统计工具分析每天的交易数据，从中确定各类客户的消费模式，为制定有针对性的营销措施提供支持，同时利用预测模型分析可描述出每种产品的增长模式，进行企业品牌和形象、客户满意度、市场规模和潜力等的分析研究；三是财务分析，可按年、月、日或其他自定义周期来进行实际费用开支的比较，对以往现金流和未来的现金需求量进行分析、预测，整合各分支机构的财务数据等；四是运筹和战略计划，基于资源和时间的限制来确定最优的项目时间表，制定每日的生产计划，确定大型连锁机构中分支网点的设立，协助制定大规模资本投资计划，并计算投资风险；五是企业分析，其焦点是达到组织目标所必须考虑的因素，即关键成功因子（Critical Success Factor, CSF），其中的关键性指标是赢利能力、财务状况、市场情况、人力资源、计划、经济分析、消费者趋势等。

17.6.3 DSS 的结构 ●

1980 年，Sprague 提出了 DSS 的框架结构，即一个 DSS 由数据库、模型库、用户接口组成，该结构被称为二库结构。之后不久，DSS 增加了知识库与方法库，形成了三库结构或四库结构。

（1）数据库及其管理系统

DSS 中的数据库与一般的数据库不同，它所存储的主要是决策所需要的数据，不是管理信息系统中庞大的数据。DSS 的数据库通常按照逻辑从一个组织的庞大数据库中独立出来，组成一个个相对较小的数据库，以方便使用。数据库管理系统负责管理和维护 DSS 所需要的各类数据，实现与模型库、方法库及人机接口的连接，使 DSS 结构中的各个部件能方便有效地调用各种数据，完成各种数据操作和分析工作，达到有效决策的目的。

（2）模型库及其管理系统

模型库用于存储辅助决策所需的各种模型，如运筹学模型、控

制论模型、线性与非线性规划模型、网络模型、表格模型、曲线模型和投入产出模型等，这些模型可分为战略性的、策略性的、运营性的等。系统通过人机界面从数据库中调用数据，通过模型库选择适当的模型，最后通过输出模块将结果再传送给用户。模型库管理系统的主要功能是模型的利用与维护，包括决策问题的定义和概念模型化，从模型库中选择恰当的模型或单元模型构造具体问题的决策支持模型，以及模型的运行、连接、修改与增删等。

（3）知识库及其管理系统

知识库用于存储决策问题领域的知识，包括规则和事实、因果关系、经验知识和业务知识，是计算机进行推理的基础和前提，其目的在于创建一个可以用自然语言来理解的语义环境，为建模和数值计算提供必要的分析基础，补充和拓展决策人员的思维能力。知识库管理系统负责对知识库中的内容进行存储、检索、修改、删除等。

（4）方法库及其管理系统

方法库用于存储与决策相关的分析问题的方法，如预测方法、优化方法、误差分析方法及风险分析方法等，是决策中常用的各种方法的汇总。在计算机系统中，各种方法通常以子程序的形式存放在存储器中，这样方法库实际上就成为程序库，与模型库没什么区别，所以有些人主张将方法库与模型库合二为一，统称为模型库，这种结构称为 DSS 的二库结构。方法库可认为是本企业、本行业在决策过程中所采用的认识、分析问题的方法的积累，是企业的宝贵财富。方法库管理系统是方法库系统的核心部分和控制机构，它可以和多种数据库相连，并有与应用有关的控制系统，负责把特定应用的要求转换成相应的传统程序，以程序方式管理和维护各种常用的决策方法和算法。

目前，一个完整的 DSS 系统就是由数据库、模型库、知识库、方法库、人机接口部件及用户界面子系统六部分组成。

随着计算机技术和人工智能技术的发展，DSS 出现了一些分支系统，其中主要有以下几种：

（1）分布式决策支持系统

分布式决策支持系统（Distributed Decision Support System, DDSS），它是由地域上分布的若干个计算机系统组成的，其个人机与大型主机进行联网，利用大型机的语言和生成软件，而系统中的每台计算机上都有 DSS，整个系统实行功能分布，决策者在个人机上利用人机交互，通过系统共同完成分析、判断，从而得到正确的决策。

（2）智能决策支持系统

智能决策支持系统（Intelligence Decision Supporting System, IDSS），它是在 DSS 基础上结合人工智能技术而形成的，其核心思想是将 AI 技术和其他相关学科的成果及技术相结合，使 DSS 具有人工智能的行为。人工智能应用的两大分支是专家系统和人工神经网络（Artificial Neural Network, ANN）。专家系统能够把各种专家知识从人类专家的头脑中或其他知识源那里转换到知识库中，其弱点是知识获取困难。人工神经网络是通过采用物理可实现的器件或采用计算机来模拟生物体中神经网络的某些结构与功能，具有良好的自组织、自学习和自适应能力；弱点是其中的知识分布在整个系统内部，对用户而言是个黑箱，而且人工神经网络对于自己的结论不能作出合理的解释。因此，将人工神经网络技术与专家系统集成，取长补短，是 IDSS 发展的一个重要方向。

（3）组织决策支持系统

组织决策支持系统（Organizational Decision Support System, ODSS），主要是针对多人规模管理决策活动不能或不便于用集中方式进行而产生的，它要求在更高的决策层和更复杂的决策环境下得到计算机的支持。ODSS 支持一个组织中多个不同功能领域和不同层次的决策任务，在分布式环境中，用户可以通过系统从不同区域

独立、并行地对其他用户进行访问、交流。它的基本特征是，同时涉及公共数据、私有数据以及公共模型和私有模型，既注重对决策者的内容支持（提供分析工具帮助决策者进行问题分析），又注重对决策者的过程支持（创建决策分析环境，支持决策者完成其决策过程中的各种活动）。一个 ODSS 可以跨越多个组织部门，能够打破功能领域、递阶层次。

（4）群体决策支持系统

群体决策支持系统（Group Decision Supporting System, GDSS），是一种用来提高群体决策活动有效性的 DSS，它能够支持具有共同目标的决策群体求解半结构化的决策问题，是 DSS 中新兴的并受到重视的一个发展领域。GDSS 有利于决策群体成员思维能力的发挥，也可以阻止消极群体行为的产生，限制了小团体对群体决策活动的控制。GDSS 有多种结构模式，如决策室结构、局域决策网结构、传真会议结构、远程决策结构等。

除以上四种外，DSS 还有一些专门面向某一类特定目的的专用分支系统，如财务决策支持系统（FDSS）、技术决策支持系统（TDSS）等。

17.6.5 DSS 建设与开发 ●

筹划决策支持系统建设，要充分认清三个方面的问题。第一，DSS 是一个解决方案而不是一种通用的产品，因此 DSS 建设必须紧密结合自身的状况、明确要解决的问题，这是保证 DSS 建成后能真正发挥作用的基础。第二，先进的管理思想是 DSS 的灵魂，一个成功的 DSS 必然是融合了优秀管理思想，能为组织提供分析、解决实际问题的有效方法论技术系统。第三，DSS 的实施存在很高风险，据国外有关资料统计，大约 60% ~ 70% 的人工智能项目都没有取得好的效果。因此，在筹划 DSS 建设之前，应充分考虑各种风险因素，采取相应的措施，并有一定的心理准备。

在解决 DSS 建设涉及的技术问题上，主要是抓好三个关键环节。

一是数据仓库。数据仓库能把组织的数据或信息资产集中起来，放置在一个管理良好的环境和一个开放的、可更改的结构中，供组织方便地可重复地使用以及加载、修改、删除等项处理。根据全球著名的 IT 及电信行业市场咨询和顾问机构 IDC 的调查，使用数据仓库的投资回报率平均超过 400%。

二是联机分析处理（On-Line Analytical Processing, OLAP）。OLAP 这一概念是由 IBM 公司研究员 E. F. Codd 博士于 1993 年提出来的。目前，数据处理分为两大类：联机事务处理（On-Line Transaction Processing, OLTP）与联机分析处理。OLTP 是传统的关系型数据库的主要应用，支持基本的、日常的事务处理，例如银行交易。OLAP 是数据仓库系统的主要应用，支持复杂的分析操作，侧重决策支持，并且提供直观易懂的查询结果。OLAP 的目标是满足决策支持或者满足在多维环境下特定的查询和报表需求，Codd 为它规定了 12 条准则：透明性、存取能力、稳定的报表性能、客户/服务器体系结构、维的等同性、动态稀疏矩阵处理、多用户支持能力、不受限的跨维操作、直观的数据处理、灵活的报表生成、多维概念视图、非受限的维与维之间的层次。它的技术核心是“维”，强调从多维的角度来获取、分析、展示数据。多维分析操作有：向上或向下钻取，即改变维的层次，变换分析的粒度；切片和切块，即在一部分维上选定值后，关心度量数据在剩余维上的分布；旋转，即变换维的方向，就是在表格中重新安排维的放置（例如行列互换）等。其实现方法，根据存储数据的方式不同可以分为 ROLAP（Relational OLAP），表示基于关系数据库的 OLAP 实现；MOLAP（Multidimensional OLAP），表示基于多维数据组织的 OLAP 实现；HOLAP（Hybrid OLAP），表示基于混合数据组织的 OLAP 实现。

三是数据挖掘，就是从大型数据库中抽取以前没有发现的、可理解的、可操作的信息，用以支持企业关键性决策。数据挖掘的算法有决策树、神经网络、概念树、遗传算法模糊数学、统计分析、可视化技术等。具体挖掘方法有：聚类，就是把数据分成不同的

类，使类内数据尽量相似，而使类与类之间有很大差异；关联分析，就是寻找相关性，如客户申请各种服务的相关性；分类，就是预测一个客户或事件属于哪一类；回归，就是预测一个变量的值（通过已知值的变量）；时间序列，就是用变量过去的值来预测未来的值；偏差检测，就是找出与其他记录相迥异的记录；统计和可视化，就是对均值、方差等进行统计，用图形化方法表示。

17.7 知识工作系统（KWS） ■

知识经济时代，人们的工作方式正在发生深刻变化，将逐步由主要以体力工作的方式转到主要以脑力工作的方式。知识工作将成为未来组织的主要工作，知识工作者将成为未来组织的主体。知识型员工、知识工作设计、知识工作系统构成了现代组织管理一个“三角”。由此，开发为知识工作服务的信息系统，成了知识经济时代的必然要求。

17.7.1 知识工作系统概念 ●

知识工作系统（Knowledge Work System，KWS），顾名思义，就是支持、辅助知识型员工工作，使其不断创造和集成新知识的信息系统。知识工作指以满足知识型人才实现自我和组织目标得以实现的一种科技附加值高、创新性强的工作。知识工作与信息工作有密切联系，但两者又有质的差别。信息工作主要是信息数据处理，而知识工作的核心是新知识的创造，其中的信息数据处理是为这种创造服务的。知识型员工通常拥有高学历或具备某种特殊专长，常常扮演着为组织提供和解释不断膨胀的外部知识、创造新知识、启迪新思想、发明新方法乃至推动组织变革的角色。在这个过程中，知识型员工的一切创造性活动离不开其他现成的知识。知识工作系统以提高知识型员工的生产效率为目的，通过为他们提供日常工作所需要的新信息和相关知识，辅助知识工作者创建和集成新的知识。由此可进一步说，知识工作系统就是以计算机技术和信息技术

为支撑，用来促进新知识的产生，实现新的科学技术知识在组织中的及时有效运用，从而不断提高组织运作效率和水平的系统。

目前常见的知识工作系统有虚拟现实、投资工作站、计算机辅助系统工程（Computer Aided Systems Engineering, CASE）、计算机辅助设计（Computer Aided Design, CAD, 又叫科学或工程设计工作站）、协同工作计算机系统（Computer System for Collaboration Work, CSCW）等。从广义上讲，知识工作系统不仅包括知识工作，还包括知识型人才以及知识型人才的招聘、奖惩、报酬、激励、考核等，它是一个动态的、发展的系统。知识工作者创造和生产知识，办公室自动化（OA）系统不失为一种有用的工具，但更好的工具则是工作站。工作站不仅具有文件的能力，而且有图形和分析的能力以及很强的通信能力，可搜集各种用途的组织内外信息。

17.7.2 知识工作系统特点 ●

同其他相关系统相比，知识工作系统有以下特点：

（1）自我更新能力强

知识工作系统的用户是知识工作者，知识工作者个人素质高，因而对知识工作系统要求也高。但反过来讲，知识工作系统本身就是由知识工作者创造的，知识工作者都有很强的自学能力，能够根据自身需要不断更新、发展为其工作的系统。从另一方面看，知识随着社会的进步而更新，知识工作系统也随着知识的更新而发展，系统自身具有较强的可调节性、包容性，能够自动摒弃不合时宜的工作、知识和技术，实现自我更新、自我发展。

（2）涉及范围很广

知识工作是跨学科、跨专业的工作，涉及社会生活、社会活动的各个领域，与科学技术以及人们生活密切相关，这决定了知识工作系统具有宽广的覆盖范围。同时，世界上没有百科通的全才，知识工作不可能凭一两个人来完成，因此知识工作系统的工作模式一般为团队和项目的结合。

(3) 成果不易测量

知识工作的成果往往是不易测量的，这由两种因素所决定：首先，知识工作成果是团队与项目的合作结果，团队成员特别是虚拟团队成员之间的贡献不好划分，难以测量；其次，知识型人才工作的时间难以测量，知识工作更需要实行弹性工作时间制，因为知识型人才工作主要靠其大脑的复杂思维过程，靠其知识禀赋和灵感，这一切都不能为其限定时间，因此也难以测量。

(4) 个人与组织双赢

知识工作系统不同于一般的操作型工作系统，它不仅包括了工作因素，还包括了知识型人才这一人力资本因素，是工作与人才的互动系统。知识工作系统的目标是实现双赢，就是要达到组织目标与人才目标同时实现，即工作的完成与个人自我实现。

(5) 知识附加值高

知识工作系统具有很强的创新能力，知识附加值较高，它创造的经济效益和社会效益通常是无法估量的。

(6) 技术密集，类型繁多

知识工作系统是技术密集型计算机系统，要求有非常强大的计算能力。根据服务对象的不同，其类型很多，没有固定的结构框架，如用于设计人员的 CAD、用于计算机开发的 CASE 等。它既可以是一个独立的系统，也可以是其他信息系统的一个功能模块。

17.7.3 知识工作系统开发 ●

知识工作系统是一个比较新的概念，涉及理论较深，开发难度较大，因此除工作站之类的专业系统外，目前可以说还没有形成真正意义上的完整的知识工作系统。

从理论上讲，知识工作系统设计开发应坚持以下几条原则：科学性原则，就是要遵循知识工作的内在规律；预见性原则，就是要着眼于组织的战略目标、着眼于未来；灵活性原则，就是要能够灵活应对知识工作环境的发展变化，具有很强的适应能力；人性化原则，就是要按照人性化要求来设计系统标准，研发整个系统；自主

原则，就是在系统开发过程中，在对知识工作和知识工作者的管理上，要给予更多的自主权和自由权。

17.8 有效客户反应（ECR） ■

现代管理理论强调以客户为中心，把准确预测客户需求和提高对这种需求的反应有效性作为提高企业竞争力的重要因素，通过对客户现实需求和未来需求的预测拉动产品生产和服务。基于这种理念，产生了许多种应答客户需求的策略，有效客户反应就是其中的一种。

17.8.1 有效客户反应的含义 ●

有效客户反应（Efficient Customer Responses，ECR）是从美国食品杂货业发展起来的一种供应链管理策略。20 世纪 80 年代末 90 年代初，美国食品杂货业遇到了严重挑战。各分销商和供应商为消除分销系统中不必要的成本和费用，提高企业竞争能力，相互密切合作，以给客户带来更大效益来吸引、争取客户，由此形成了所谓有效客户反应（ECR）的供应链管理策略。1991 年，P&G 成为率先实施 ECR 的生产企业，在实施商品分类管理的基础上，实现了连续补货制度。1993 年，美国批发业协会宣布正式实施 ECR，使其得到了进一步的发展。几乎与此同时，欧洲食品杂货业为解决类似问题也采用了 ECR 策略，并建立了欧洲 ECR 委员会，以协调各国在实施 ECR 过程中的技术、标准等问题。

根据《中华人民共和国国家标准·物流术语》（GB/T 18354-2001），ECR 是：“以满足客户要求，最大限度降低物流过程费用为原则，能及时作出迅速、准确反应，使提供的物品供应或服务流程最佳化而组成的协作系统。” ECR 的目标是建立一个具有高效反应能力和以客户需求为基础的系统，使零售商与供应商以业务伙伴方式合作，提高整个供应链的效率，大幅降低成本和库存，提高服务水平。ECR 的核心在于要求供应商和零售商共同关注消费者的

需求，把以往用于谈判的精力转移到了解消费者的需求并为之作出努力，让消费者在得到需求满足的同时，少付出金钱、时间和精力。

实施 ECR 可以给企业带来显著的效益。据欧洲供应链管理系统对 392 个企业的调查结果：对于制造商，预期销售额增加 5.3%，制造费用减少 2.3%，销售费用降低 1.1%，仓储费用减少 1.3%，而总盈利上升 5.5%；对于批发商和零售商，销售额增加 5.4%，毛利增加 3.4%，仓储费降低 5.9%，库存量下降 13.1%，衡量商业企业效益的一个重要指标——每平方米的销售额则增加 5.3%。^①此外，实施 ECR 还有着广泛的潜在效益，如可使企业信息通畅、货物品种规格齐全、减少缺货、提高企业信誉、改善供应与销售企业的关系，使客户购物便利、增加可选择性、货物新鲜等。

17.8.2 有效客户反应系统实施要点及原则 ●

有效客户反应系统实施的基本思路是，首先联合整个供应链上的成员来改善供应链中的业务流程，使其最合理有效，然后再以较低的成本使这些业务流程自动化，以进一步降低供应链的成本和时间。具体地说，就是将条码、扫描技术、POS 系统和 EDI 集成起来，在供应链（由生产线直至付款柜台）之间建立一个无纸系统，以确保产品能不间断地由供应商流向最终客户，同时信息流能在开放的供应链中循环流动。

有效客户反应系统实施强调“四个快速”，即快速产品引进，就是要最有效地开发研制新产品，并合理地制定产品的生产计划以降低成本；快速商店分类，即对产品进行分装或第二次包装以满足不同订单的需求，对新包装重新标识，提高分拣效率和分销效率，提高库存周转率和商店空间使用率；快速促销，通过提高仓储、运

^① 浙江物流网“物流基本知识结构”，2004 年 2 月 5 日，
www.zj56.com.cn

输、管理和生产效率，减少预先购买、供应商库存及仓储费用，使贸易和促销的整个系统效率最高；快速补充，通过 EDI、以需求为导向的自动连续补充和计算机辅助订货，使补充系统的时间和成本最优化。

实施有效客户反应系统的基本指导原则是：以较少的成本，致力于为供应链上的客户提供更优的产品、更高的质量、更好的分类、更好的库存服务以及更多的便利服务；由相关的商业带头人启动 ECR，该带头人必须代表商业联盟的共同利益，并使每个联盟成员都能从中获得利益；利用准确、及时的信息，支持有效的市场、生产及后勤政策，这些信息以 EDI 的方式在贸易伙伴间自由流动；产品必须随其不断增值的过程，即从生产、包装直至流动到最终客户的购物篮中，确保客户能随时获得所需产品；采用标准的工作措施和回报系统，该系统注重整体的有效性（即通过降低成本与库存以及更好地利用资产，实现更优价值），清晰地标识出潜在的回报（即增加的总值和利润），促进公平分享回报，达到整个系统的有效性。

17.8.3 有效客户反应系统实施技术 ●

ECR 实施有五种关键技术：计算机辅助订货，连续补充程序，交接运输，产品、价格和促销数据库，种类管理和空间管理。前四种技术都由一个或多个国际物品编码协会（ENA）标准支持。

（1）计算机辅助订货

计算机辅助订货（Computer Assisted Ordering, CAO），即通过计算机对有关产品转移（如销售点的设备记录）、影响需求的外在因素、实际库存、产品接收和可接受的安全库存等信息进行集成而实现的订单准备工作，是零售商建立 ECR 的工具，能控制货物的流动，达到最佳存货管理。CAO 的运行依赖于库存系统。库存系统由恒定的最高库存和最低库存之间的一个订货点控制，位于最高库存与最低库存之间的库存水平为安全库存。零售商在销售点通过扫描客户所购商品上的条形码，计算机系统会自动更新商店的销售

数据库和库存数据库中的有关数据。随着商品的不断出售，其对应的库存水平也不断下降。当库存低于恒定订货点时，计算机就会自动报警并生成一个新的订购单。零售商对该订购单进行确认后，便可通过使用 EANCOM 订购单（Orders）报文，向供应商传送订单，并可自动更新零售商的订购单操作应用系统。因此，CAO 是一个由零售商建立的高效率消费者反应工具，通过它使公司能够配合客户的要求，控制货物的流动，达到最佳存货管理。

（2）连续补货程序

连续补货程序（Continuous Replenishment Programme, CRP），它改变了销售商向贸易伙伴发出订单的传统补货方式，由供应商根据从客户那里得到的销售和库存信息决定补货数量。为满足降低库存要求，供应商通过与零售商缔结伙伴关系，向零售商频繁交货，并缩短从订货到交货之间的时间间隔。这样，可降低整个货物补充过程（由工厂到商店）的存货，尽量符合客户的要求，同时减轻存货和生产量的波动。CRP 的关键因素是，在信息系统开放的环境中，供应商和零售商之间通过进行 EANCOM 库存报告、销售预测报告、订购单和报文等有关商业信息最新数据交换，使得供应商从过去单纯地执行零售商的订购任务转而主动为零售商分担补充存货的责任，以最高效率补充销售点或仓库的货品。为确保这些数据能够通过 EDI 在供应链中畅通无阻地流动，所有参与方都必须使用一个通用的编码系统来标识产品、服务以及位置。

（3）交接运输

交接运输，指仓库或配销中心只作为转运场，其货物不作为存货，而是为下一次货物发送做准备的一种分销系统。交接运输要求所有的归港和出港运输尽量同时进行。交接运输的成功实施取决于三个因素：交付至配销中心的货物预先通知；不论交付包装的尺寸或原产地如何，仓库或配销中心必须具备利用自动数据采集设备识别所有交付包装的能力；具备交货接收的自动确认能力。供应商利用 EANCOM 发货通知报文向仓库或配销中心提供装运货物的预先通知。报文发送方可发送惟一标识后勤和/或交付的贸易项目的

EAN 系列运输包装箱代码和/或 EAN 物品编码。在交货地，仓库或配销中心可利用 ADC 设备扫描接收到的货物包装，核查其是否与供应商发出的货物匹配，并自动生成 EANCOM 收货通知报文以便传回供应商。在交货地点利用扫描技术可使仓库或配销中心自动处理交付的货物，并自动跟踪货物的下一项分销事宜，使其正确到达最终目的地。

(4) 产品、价格和促销数据库

产品、价格和促销数据库，对 ECR 的有效运作至关重要，离开这些数据库，ECR 系统的诸多好处就不能实现。这些数据库对供应链上所有的信息结点都必须是可存取的。在 EANCOM 中，有两个报文涉及产品、价格和促销数据的通信：价格/销售目录报文和产品数据报文。这两个报文都具有从数据库中生成、修改和删除产品的功能。除此之外，供应商还能通过这两个报文向客户传送其产品的 EAN 物品编码。

(5) 种类管理和空间管理

据对美国食品行业商品周转率的调查，每天周转一次的商品仅占 22%，一个月周转一次的占 34%，一个月以上周转一次的占 22%。这样缓慢的周转速度，造成大量资金占用和挤占柜台，是影响流通效率的主要因素。为了在提高周转率的同时不失品种多样性和购物便利性，提高单位销售面积的投资收益率，ECR 系统采用了两种新的管理技术，即种类管理和空间管理。种类管理就是不从特定品种的商品出发，而是从某一种类型商品的总体上考虑收益率最大化。如软饮料，不考虑是可口可乐或其他品牌，而是从软饮料这一大类上考虑库存、柜台面积等要素，按照投资收益率最大化原则去安排品种结构。其中有些品种能赢得购买力，另一些品种能保证商品收益，通过相互组合，既能满足顾客需要，又能提高店铺的经营效益。空间管理是使商品布局、柜台设置最优化，它与种类管理相结合，可以取得更好的效果，实现单位面积销售额和毛利率的提高，并最终加速商品流转。

17.8.4 定制 ECR ●

定制 ECR 概念是由华中科技大学管理学院刘敏、杨志学 2003 年提出来的。他们认为,传统 ECR 存在两大缺陷:其一,传统 ECR 的实施效果主要反映在商品成本的削减上,因而只对成本负担比重较大的生产商较为有利;其二,传统在 ECR 实施过程中,产业链中的主导企业往往要求其他参与企业为其提供专用商品或专门物流服务,而这种要求在主导企业不能为其他企业提供足够的利益空间时,相互间就产生了矛盾。由于这两大缺陷的存在,传统 ECR 的实施可能造成产业链上的利益冲突或企业利益分配上的不均,不能达到共赢。针对此种情况,他们提出了定制 ECR 的概念。

定制 ECR 与传统 ECR 的主要区别是,定制 ECR 更加强调以客户需求为核心的效率改进,因而给供应商和客户都带来了更多的利益。其中,最大利益是使真正的供应链成员企业间的合作成为可能。成员企业间结成战略伙伴关系后,因为产销行为和决策的一致性,易于产生更大、更好的经营效果。通过信息共享、合作竞争,由供应链的“推动”转变为需求链的“拉动”,更加有效地刺激客户需求,从而实现并提高客户价值;反过来,又可以促进成员企业在经营管理观念、方式、流程和决策方面的变革,做到准时生产与销售,实时响应市场上随时出现的消费动向,最终实现供应链整体优化的目标。定制 ECR 和传统 ECR 的比较见表 17-1。

表 17-1 定制 ECR 与传统 ECR 比较①

	传统 ECR	定制 ECR
实施目标	解决供应环节存在的问题	从整体上优化供应链
实施重点	对供应环节成本构成的分析	如何有效刺激客户需求
实施手段	建立有效的供应商评价系统	建立真正的战略合作伙伴关系

① 杨志学、刘敏:《定制 ECR——有效客户反应的新发展》,《中国物流与采购》2003 年第 3 期

定制 ECR 以刺激客户需求为重点，实施中经营者应特别注意以下两个要点：

第一，充分理解客户需求。定制 ECR 的关键是找出客户需求中个性化因素的基础。客户需求有六个特点：方便，不想把必需之外的时间花在购物上；提供建议和解决方案，购物不仅仅是为了补充所需商品，而是要寻求一种能满足需求的解决方案；信息，不仅需要关于产品的成分、原材料等方面的信息，而且需要一些特定信息，如产品何时送达、送货方式等；价值，需要获得与所支付价格相对等的价值；娱乐，如果客户每周将花费几个小时在商店里，那么他们希望在那里能获得刺激，提升兴趣；控制，客户想要自己决定购买的时间、地点和方式。

第二，进行有效的客户价值分析。客户价值用产品质量、多样性、企业信誉、服务以及需求反应时间、产品价格等指标加以量度，其表达式为：

$$\text{客户价值} = \frac{\text{质量} \times \text{信誉} \times \text{多样化} \times \text{服务}}{\text{反应时间} \times \text{价格}}$$

在定制 ECR 的实施过程中，供应链上成员企业通过协作对上式中各因素产生作用，最终影响并提升客户价值。以定制 ECR 的策略之一品类管理为例，原来的商品设置方法是建立在多品种、少批量经营的情况下，不利于客户的商品搜寻和购买，从而阻碍经营绩效的提高。品类管理则是按卖场、部门、大类、品种、品目和单品等多个维度来合理布置商品，进行货架和卖场管理，从服务、质量等多方面进行改善，最终实现客户价值的提升，达到定制 ECR 的实施目标。

17.9 计算机辅助质量控制系统 (CAQCS) ■

产品质量是制造业最为要害的问题，优质的产品不一定就能给企业带来丰厚利润，但低劣产品肯定会使企业招致惩罚。因此，加强对产品质量的管理与控制，一直为现代企业所高度关注。

17.9.1 质量控制理论与方法的发展 ●

质量控制是企业整个管理体系中的一种重要职能，其发展水平取决于两个方面：人们的认识水平和可用技术手段的发展水平。围绕这两个方面，质量控制经历了从手工控制到计算机控制的发展过程。参见表 17-2。

表 17-2 质量控制理论与方法演进

开始时间	控制方法	控制原理
19 世纪末	PI/QC 产品检测质量控制/传统的 系统的质量控制	接受/拒绝检测，非过程控制
20 世纪 40 年代	SQC（统计质量控制） SPC（统计过程控制）	系统内的抽样质量控制，控制图
20 世纪 60 年代	自治化、JIT 逻辑 TQC（全面质量控制）	全过程质量统计控制，全员参与的 TQC 小组
20 世纪 80 年代	ISO 9000-1987 系列标准 为基础的质量认证、 CAT、集成质量控制与 质量工程	推行社会论证，全过程质量的管理控制、计算机为基础的检验和质量系统集成，从工程角度进行设计、制造控制
1985 年	CAQ（计算机辅助质量控制）、 CSPC（传统的 系统计算机辅助过程控制）	用计算机技术辅助实时统计控制，过程控制与统计质量控制的结合
20 世纪 90 年代	TQM（全面质量管理）、 ISO 9000-1994，质量认证	全过程、全方位的质量管理控制，用户驱动的质量控制

在泰勒的科学管理理论与实践，质量控制主要表现为质量检验。质量检验由独立的机构负责，主要是挑出不合格产品，保证出厂的产品符合规定的要求。1924 年，休哈特运用概率论原理提出了控制生产过程中产品质量特性的方法，为质量控制的发展奠定了

理论基础。20 世纪 30 年代初，数理统计方法被引入质量管理领域，质量控制开始向以预防为主的控制方法发展，40 年代进入统计质量控制阶段。1941 ~ 1942 年，美国国防部先后制定并发布了美国战时质量管理标准，如 ANSI/ASQC Z1.1 《质量管理指南》等，通过宣传推行这些标准，运用统计质量控制，对保证产品质量、预防废品产生起到了重要作用，同时也给企业带来了巨额利润，因此被普遍采用。50 ~ 60 年代，朱兰、费根堡姆等人以及丰田公司提出并开始实践全面质量管理，强调全员参与、全过程质量统计控制。与此前相比，此时的质量控制理论与实践有了很大进步，但在具体手段上仍未摆脱人工检验的束缚。

人工检验作为质量控制的传统方法，是一个费时费力的过程，不仅效率低，而且成本高。它通常只进行合格与否的认定，从而使报废的损失成为既定事实，无法避免。同时，由于人工检验受工人素质、文化水平、计算方法和计算手段的影响，也不可能达到对质量进行完全有效的控制。20 世纪 80 年代中期以来，随着计算机技术和传感技术的发展，质量控制的手段与水平实现了历史性飞跃。特别是计算机技术进入质量控制领域，日益显示出了巨大的优势，逐步为现代企业所广泛采用。

17.9.2 CAQCS 结构及功能 ●

计算机辅助质量控制系统 (Computer Aided Quality Control System, CAQCS)，指利用计算机技术和信息技术，对产品进行全方位、全过程的质量监控，确保其符合国际标准和客户要求。CAQCS 并不意味着企业在现有的各种计算机辅助管理系统之外再去建设一套独立的系统，而是可以通过整合、集成，将企业内部各部门的计算机应用系统“孤岛”搭建成网络，形成一个有机的整体，在此基础上开发出一个完整的计算机辅助质量控制系统。一个完整有效的 CAQCS 通常应包括以下六个部分：

(1) 计算机辅助质量计划子系统

计算机辅助质量计划子系统主要有两项功能：首先是产品质量

计划编制，即针对某种产品（或过程），以该产品的历史质量情况、生产技术状态和发展分析结果为基础，确定要达到的质量目标，制定需要采取的程序、方法和作业指导书；其次是计算机辅助检测计划生成（Computer Aided Inspection Planning, CAIP），即根据检测对象的质量要求与规范、产品模型及检测资源，制定检测对象的检测规程和检测规范。按照检测对象不同，计算机辅助检测计划分为计算机辅助进货检测计划、计算机辅助零件检测计划、计算机辅助装配过程检测计划、计算机辅助成品检测计划。

（2）计算机辅助设计子系统

产品质量是设计而不是制造出来的，产品设计是产品质量的灵魂。据有关专家统计，一种产品的质量，设计的贡献率可达 70%。日本曾对机械设备发生的故障进行过分析统计，发现因设计造成设备故障的比例占 50%，因元件、材料原因造成故障的比例为 37%，因制造不良造成设备故障的比例为 17%。而全产品成本水平的 70% ~ 80% 取决于产品的设计。因此，运用计算机辅助设计，对确保产品质量有着重要意义。计算机辅助设计（Computer Aided Design, CAD）子系统以工程数据库、图形库为支持，包括交互式图形设计、几何造型、工程分析与优化设计、人工智能与专家系统等功能。它的最大优点是可以将人的创造能力和计算机的高速运算能力、巨大存储能力和逻辑判断能力结合起来，可以极大地提高产品设计的质量。

（3）计算机辅助制造子系统

计算机辅助制造（Computer Aided Manufacturing, CAM）子系统指利用计算机辅助完成从原材料到产品的全部制造过程，其中包括直接制造过程和间接制造过程。CAM 有狭义和广义两种概念。狭义的 CAM 指从产品设计到加工制造之间的一切生产准备活动，包括 CAPP、NC 编程、工时定额的计算、生产计划和资源需求计划的制订等。广义的 CAM 除狭义的 CAM 所包括的内容外，还包括对制造活动中与物流有关的所有过程（加工、装配、检验、存储、输送）的监视、控制和管理。

(4) 计算机辅助检验子系统

计算机辅助检验 (Computer Aided Test, CAT) 子系统是借助自动化检验装备/装置进行产品生产过程或最终质量检测和质量保证的检验。它运用计算机执行检验程序, 顺序地把一系列合适的具体工况和检验项目, 通过相应的执行硬件作用于产品, 可有效地对零件和产品进行仿真, 确定其相关技术参数, 发现产品的缺陷, 优化产品设计, 确保产品质量。目前已开发出来的高水准的 CAT 系统, 已经成为许多同时交叉调整产品生产所必需的手段, 完成无法由人来完成的工作。

(5) 计算机辅助质量评价子系统

计算机辅助质量评价 (Computer Aided Quality Evaluation, CAQE) 子系统可对产品和进货的质量进行客观评价, 消除人为因素的干扰。其功能主要包括: 制造过程质量评价, 进货及供应商质量评价。质量评价可以是在线的, 也可以是离线的。

(6) 计算机辅助质量综合管理子系统

计算机辅助质量综合管理 (Computer Aided Integrated Quality Management, CAIQM) 子系统有四个方面的功能。第一, 质量成本管理。质量成本指为保证和提高产品质量所花的全部费用以及因质量保证和提高而带来的经济损失, 其内容具体包括预防成本、鉴定成本、故障处理成本、质量提高成本、外部质量保证成本、质量故障成本等。系统中质量成本模块应满足如下要求: 质量成本发生点和成本负担者的确定, 质量成本计划和质量成本月核算, 从成本优化角度解决质量问题的可能性, 成本分类预算和核算。第二, 计量器具质量管理。包括在产品开发、制造、安装和维修过程中所使用的量具、仪器、专门的试验设备等, 它们是对产品制造过程进行质量控制的依据, 也是系统获取质量信息的重要手段之一。计量器具质量管理覆盖计量器具计划、设计、采购、待用、监控及投入使用等各个阶段, 并形成闭环系统。第三, 质量指标综合统计分析 & 质量决策支持。质量指标综合统计与分析模块主要完成指标数据的收集、综合和分析, 质量指标的分解、下达和各类指标执行情况的考

核、奖惩处理报告等。质量指标执行情况的汇总统计包括质量成本分析的结果，作为质量、计划部门确定质量目标和质量方针等的决策支持。第四，工具、工装和设备质量管理。包括工具、工装和设备定检计划制定，定检计划执行情况记录，工具、工装和设备规格及质量信息的存储、维护和更新，出入库质量状况及使用过程质量状况跟踪，异常情况处理等。此外，还有质检人员资格印章管理，产品使用过程质量信息管理等。

17.9.3 CAQCS 运作流程 ●

CAQCS 的循环周期，其信息流从市场调查阶段开始，到售后服务阶段结束。市场调查阶段主要是了解客户需求和竞争对手情况，并以调查的结果作为设计阶段的输入信息。在此基础上，利用 CAD 技术设计出满足客户要求的产品，然后通过 CAPP 将设计信息转化为生产工艺计划，通过在线仿真系统对加工过程进行模拟，发现可能出现的问题并反馈给 CAD/CAPP 系统进行设计修改，直至将所有设计及工艺等方面的问题全部解决，以保证按工艺计划生产的产品能满足设计要求。

系统根据设计和工艺信息制定工序质量及产品质量监测计划，对产品的加工过程及加工质量进行质量控制，保证产品的质量。

产品售出后，通过售后服务收集用户对产品质量的反映，并进行分析、归纳，同时统计产品质量控制的成本。这些信息有助于确定产品实际使用中用户的意见和期望、所反映问题的性质和范围，为进一步改进设计和管理提供信息。

参考文献 (凡正文中已有标注的此处未列)

1. (美) 唐·荷尔瑞格等著, 胡英坤等译:《组织行为学》(第8版), 东北财经大学出版社 2001 年版
2. 郑晓明主编:《组织行为学》, 经济科学出版社 2002 年版
3. 胡宇辰等编著:《组织行为学》, 经济管理出版社 2002 年版
4. 时巨涛等编:《MBA 组织行为学》, 石油工业出版社 2003 年版
5. 石国兴、史晓燕主编:《组织行为与领导艺术》, 中国经济出版社 2002 年版
6. 曹荣编著:《经理人必修的 20 堂管理课》, 中华工商联合会出版社 2003 年版
7. (美) 亨利·明茨伯格等著, 刘瑞红等译:《战略历程:纵览战略管理学派》, 机械工业出版社 2002 年版
8. 于文明、侯书森编著:《企业战略管理精华读本》, 安徽人民出版社 2002 年版
9. (美) 斯蒂芬·P·罗宾斯著, 王敏译:《管人的真理》, 中信出版社 2002 年版
10. 刘光明编著:《企业文化》, 经济管理出版社 2001 年版
11. (德) 尤尔根·哈贝马斯著, 曹卫东译:《交往行为理论:行为合理性与社会合理化》, 上海人民出版社 2004 年版
12. (美) 古拉德·D·贝尔著, 梁春、刘嘉宁编译:《品性:个性与行为方式的类型》, 中国商业出版社 2000 年版

13. (英) 查尔斯·爱德华·斯皮尔曼著, 袁军译: 《人的能力: 它们的性质与质量》, 浙江教育出版社 1999 年版
14. (美) 弗雷德·R·戴维著, 李克宁译: 《战略管理》(第 8 版), 经济科学出版社 2001 年版
15. (美) 阿里·德赫斯著, 王晓霞、刘昊译: 《长寿公司——商业“竞争风暴”中的生存方式》, 经济日报出版社、哈佛商学院出版社 1998 年版
16. 金吾伦: 《知识管理——知识社会的新管理模式》, 云南人民出版社 2001 年版
17. (德) 奥托·卡尔特霍夫等著, 赵楠、方小菊译: 《光与影: 企业创新》, 上海交通大学出版社 1999 年版
18. 张继樵著: 《价值链管理》, 中国物资出版社 2001 年版
19. 赵曙明著: 《人力资源管理研究》, 中国人民大学出版社 2001 年版
20. 颜士梅: 《战略人力资源管理》, 企业管理出版社 2003 年版
21. 冯奎编著: 《学习型组织: 未来成功企业的模式》, 广东经济出版社 2000 年版
22. 陈兵兵编: 《SCM 供应链管理——策略、技术与实务》, 电子工业出版社 2004 年版
23. 梁春晓编著: 《电子商务导论》, 电子工业出版社 2001 年版
24. 王锁柱著: 《企业高层管理信息系统研究》, 科学出版社 2004 年版
25. (美) 彼得·S·潘德等著, 刘合光等译: 《6 σ 管理法: 追求卓越的阶梯》, 机械工业出版社 2001 年版
26. 林燕: 《未来企业组织结构展望》, 《企业研究》2002 年第 17 期
27. 杨屹、党兴华: 《对现代企业组织结构动态变化的研究》, 《经济管理》2003 年第 17 期

28. 王积俭、陈日湘：《知识管理时代的组织设计研究》，《企业经济》2001年第5期
29. 赵树宽、陆晓芳：《国外典型企业绩效评价方法评述》，《工业经济》2003年第3期
30. 陈玮：《用瓶颈分析进行组织诊断》，《21世纪人才报》2002年11月29日
31. 张鼎昆：《改善与革命——企业变革的理论综述》，《中国软科学》2000年第10期
32. 何心展、康廷虎：《组织变革的多样性管理：一种系统性框架》，《心理科学》2004年第4期
33. 罗珉：《论后现代组织的变革与发展》，《外国经济与管理》2002年第6期
34. 桑强：《企业组织变革的系统科学思考》，《科学决策》2001年第6期
35. 赵琼：《国外企业文化研究进展》，《华北电业》2002年第4期
36. 何志毅：《海尔、联想、TCL企业文化建设的分析与比较》，《世界经理人周刊》2003年6月13日
37. 卢嘉等：《工作满意度的评价结构和方法》，《中国人力资源开发》2001年第1期
38. 陈晓红、姜敢闯：《论企业整体激励框架的构建》，《经济管理》2002年第13期
39. 向秋华：《论现代企业中激励机制的设计》，《经济师》2001年第1期
40. 吴延兵：《谨防激励陷阱》，《人事管理》2002年第3期
41. 杨晓天：《集体决策中群体转移问题探析》，《决策咨询》2001年第9期
42. 秦丽娜等：《群体思维的危害及成因分析》，《商业研究》2003年第8期
43. 毕鹏程、席酉民：《群体决策过程中的群体思维研究》，

《管理科学学报》2002 年第 1 期

44. (日) 稻盛和夫:《企业家应有的心态》,《中国中小企业》2002 年第 2 期

45. 梁江、刘冀生:《试论战略管理学科的研究框架及发展趋势》,《中国软科学》2002 年第 6 期

46. 孙凤华:《企业战略管理理论述评》,《北京工商大学学报》(社会科学版)2002 年第 5 期

47. 那国毅:《战略规划的是与非——德鲁克有关战略规划的思想》,《IT 经理世界》2001 年第 10 期

48. 蓝海林:《企业战略类型》,《企业管理》1999 年第 11 期

49. 匡茂华、洪美玲:《中小企业的“缝隙战略”》,《企业管理》2002 年第 3 期

50. 汪秀英:《企业品牌运行的立体模式》,《财贸研究》2003 年第 1 期

51. 王昕:《企业营销四大新理念》,《工业企业管理》2002 年第 2 期

52. 程惠英:《企业多元化经营的战略性资源研究》,《学术界》2001 年增刊

53. 王任华:《我国企业多元化经营战略的模式选择》,《技术经济与管理研究》2001 年第 2 期

54. 魏江:《基于核心能力的企业购并后整合管理》,《科学管理研究》2002 年第 1 期

55. 刘艳梅:《企业竞争战略管理理论三大主流学派的回顾与思考》,《哈尔滨工业大学学报》(社会科学版)2002 年第 2 期

56. 谢恩:《内部资源能力及外部网络对企业竞争优势的整合分析》,《企业活力》2004 年第 6 期

57. 李海舰、聂辉华:《企业的竞争优势来源及其战略选择》,《中国工业经济》2002 年第 9 期

58. 辞清:《锁定企业经营方向:经营战略定位》,《当代财经》2001 年第 11 期

59. 张默：《企业如何面对危机》，《质量指南》2003 年第 24 期
60. 张茂林、吴皓业：《战略决定命运——企业“战略危机”的九种表现》，《科技和产业》2004 年第 4 期
61. 左美云等：《企业知识管理的内容框架研究》，《中国人民大学学报》2003 年第 5 期
62. 于学成、曲杰：《企业信息管理与知识管理》，《技术经济》2001 年第 8 期
63. 曹正进：《知识经济时代的企业管理模式——知识管理》，《北京工商大学学报》（社会科学版）2002 年第 5 期
64. 饶勇：《知识生产的动态过程与知识型企业的创建——对野中郁次郎 SECI 知识转化模型的扩展与例证分析》，《经济管理》2003 年第 4 期
65. 柯平、王平：《从信息构建到知识构建：基于知识构建的第二代知识管理》，《图书情报工作》2004 年第 6 期
66. 王其藩：《新信息技术（IT）时代企业组织与管理的变革》，《科技导报》2002 年第 2 期
67. 赵海峰等：《信息技术应用水平对企业绩效影响的实证研究》，《研究与发展管理》2002 年第 4 期
68. 徐家俊：《企业战略与 IT 战略如何集成实现？》，《软件工程师》2003 年第 7 期
69. 陆培炜：《IT 治理：拨开 IT 混沌和迷茫》，《中国计算机用户》2003 年第 34 期
70. 冯海龙：《价值链管理：一种提升企业竞争力的战略管理模式》，《经济体制改革》2002 年第 4 期
71. 陈立敏、谭力文：《网络经济时代企业的组织结构变化和新型竞争战略》，《经济管理》2002 年第 6 期
72. 李志兴：《信息资源和注意力资源的关系》，《中国社会科学》1999 年第 2 期
73. 彭璧玉：《现代企业的客户资本管理》，《经济管理·新管

理》2002 年第 2 期

74. 张弘、赵曙明：《人力资源管理的演变》，《中国人力资源开发》2002 年第 3 期

75. 叶仁荪：《科技革命对人力资源管理的影响》，《经济理论与经济管理》2002 年第 3 期

76. 许庆瑞、郑刚：《战略性人力资源管理：人力资源管理的新趋势》，《大连理工大学学报》（社会科学版）2001 年第 4 期

77. 张明辉：《试论虚拟人力资源及其管理》，《外国经济与管理》2001 年第 8 期

78. 王兴元：《基于 ISO 9000 标准模式的企业综合管理体系（SMS）研究》，《科技进步与对策》2000 年第 4 期

79. 茅以宁：《1 分投入 96 分回报神奇力量来自六西格玛》，《21 世纪经济报道》2004 年 3 月 25 日

80. 张声雄：《学习型组织的时代意义及在中国的发展》，《未来与发展》1999 年第 5 期

81. 宋学宝：《学习型组织的神话与现实》，《企业管理》2002 年第 11 期

82. 丁俊发：《企业家要确立五个新的流通观》，《经济界》2004 年第 1 期

83. 梁丽芳：《敏捷供应链的竞争优势》，《企业研究》2003 年第 1 期

84. 孙涛等：《电子化供应链管理实施方法研究》，《中国管理科学》2004 年第 3 期

85. 田笑丰：《电子商务与传统企业转型》，《科技进步与对策》2002 年第 4 期

86. 周毓萍：《电子商务与跨国公司组织结构创新》，《华中科技大学学报·人文社科版》2002 年第 4 期

87. 汪玉凯：《中国政府信息化与电子政务》，《新视野》2002 年第 2 期

88. 党秀云、张晓：《电子政务的发展阶段研究》，《CPA 中国

行政管理》2003 年第 1 期

89. 张玉林等：《经理信息系统研制探讨》，《计算机应用研究》2002 年第 8 期

90. 徐伟：《决策支持系统在决策中的作用》，《统计与决策》2003 年第 1 期

91. 高功彪：《开放式企业管理决策支持系统的研究与应用》，《企业经济》2004 年第 7 期

92. 单宝：《企业创新：时代的挑战及其战略选择》，www.shcp.edu.cn/sxb/1/2000.1/lunwen/shanbao.htm2003-5-22

93. 戴曙光、郑中顺：《从 IBM 的兴衰沉浮中透析现代企业管理创新》，www.zhchina.com/html/Cat2/1098-1.html2004-1-19

94. 徐源：《与稻盛和夫探讨经营之道》，www.warton.com.cn/bussinesstime/list.asp?id=29 2004-7-2

95. 孙权兴：《知识经济时代的核心管理理念——文化管理》，中国国家企业网，2003 年 12 月 24 日

96. 霍冉：《组织文化维持的传播学解决途径》，www.adxp.net/adworld/theory/05-meiti/2005-3-19

97. 蝶梦之：《认知失调理论概要》，www.xici.net/main.asp?doc=30508926 2004-11-17

98. 颜国俊：《现有激励理论的局限性》，博锐管理在线，2004 年 11 月 27 日

99. 高贤峰：《两种心理体验与成就激励策略》，中国经理人 www.handlers.cn，2004 年 2 月 6 日

100. 朱建民：《论现代领导者的素质要求》，www.lhxx.net/~lhxxzweb/个人主页 2003-12-16

101. 刘自高：《实施 ERP 系统成功因素研究》，www.yuanhai.com/ERP.htm2003-10-31

102. 程铭：《战略管理的演进——百家争鸣》，www2.ceocio.com.cn/2000-6-7

103. 刘伟雄：《品牌延伸法则》，中国营销传播网，2004 年 4

月 29 日

104. 舒尔茨：《二十一世纪整合营销传播的变化》，传媒投资网，2003 年 1 月 16 日
105. 封国华、王俐娟：《企业核心能力与多元化战略》，www.zei.gov.cn/zjeco/0007/25.htm2003-7-25
106. 李兴旺：《虚拟经营：21 世纪企业经营扩张战略》，中小企业在线，www.sme-china.com/newscenter/morenews.asp ?
107. 刘威：《从量变到质变：对经营中的多元化进行整合》，中国品牌营销管理网，2004 年 2 月 12 日
108. 吴金希、于永达：《中国企业国际化经营的战略选择》，产经网-中国贸易报，2003 年 9 月 20 日
109. 《迈克尔·波特重释差异化战略》，华鼎管理培训网，www.hdmanage.com/stratagem/Article_Show2.asp-Ar...2004-11-7
110. 王永贵：《竞争优势的层次互动模型——基于时间点的分析》，work.nyist.net2002-4-27
111. 彭剑锋：《21 世纪人力资源管理的十大特点》，中宏数据库，2003 年 12 月 11 日
112. 曾庆学：《当代西方的战略人力资源管理》，lxd02.teamdo.cn/more.asp?name=stiger&id2005-3-27
113. 张韬：《管理人才心智情商创新手法分析》，中国人力资源网，2004 年 6 月 28 日
114. 刘磊：《客户关系管理应用成功之十大关键因素分析》，CTI 论坛：2003 年 CRM 文摘
115. 萧灼基：《从经济发展看物流》，中国物流网，2002 年 10 月 31 日
116. 冯国经：《现代企业经营模式——供应链管理》，网易商业报道，<http://biz.163.com>2004-08-28
117. 张铎、王耀球：《供应链管理及其面临的问题》，中国第三方物流网，2002 年 8 月 5 日
118. 吴晓波：《信息技术与企业战略》，ChinaByte2003-12-11

119. 张寅则：《CEO 的 IT 战略管理之道》，计算机世界网，2003 年 11 月 5 日

120. 姜奇平、胡建生：《国内外企业信息化指标体系比较研究》，www.ec.org.cn/2004-05-08

121. 孙强：《整合 COBIT、ITIL、ISO/IEC17799 和 PRINCE2》，publish.it168.com/2005-2-6

高等学校信息管理类专业核心课教材 已出书目

- | | |
|-------------|--------------|
| 信息管理学基础 | 马费成等著 |
| 信息资源管理 | 马费成 李 纲 查先进著 |
| 信息资源数据库 | 周 宁著 |
| 信息分析与预测 | 查先进著 |
| 信息服务与用户 | 胡昌平 乔 欢著 |
| 信息加工 | 倪晓建主编 |
| 信息检索 | 焦玉英 符绍宏 何绍华著 |
| 网络信息资源开发与利用 | 董 慧 丁波涛 余传明著 |
| 管理学基础 | 胡昌平编著 |
| 信息组织 | 周 宁主编 |
| 管理咨询基础 | 焦玉英主编 |