

你

想得到更好的个人发展吗？

你想让你得到更多的认可吗？

你想将工作做得更有效吗？

你想让你自己变得更出类拔萃吗？

你想将得到上司的嘉奖吗？

你想获得下属的信赖吗？

你想开创你理想中的事业吗？

你想拥有一支齐心协力的团队吗？

你想使你的企业有更好的盈利率吗？

你想让你的企业更长寿吗？

你想更加快乐地工作与生活吗？

.....

如果你想

请你务必学一学管理学

思考一些问题

付诸一点行动

你一定会有所收获

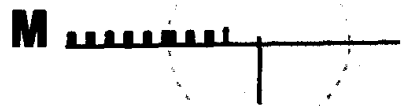
管理学

一门不可不学的学科

一门启迪人生的学科

一门开拓智慧的学科

交给你一把打开成功之门的钥匙



前 言

现代社会,“管理”无时不在,无处不在,它已成为与人类发展最密切的词语之一和最常见的一项活动。可以说不管人们从事何种职业,不管地位高低,不管年龄大小,人人都在进行着有意识与无意识的管理活动,大至管理国家大事,小至管理日常事务。管理连接着自然与社会,它是实现人生目标与组织目标的有效手段,管理的知识与技能已成为人们生活、生存与发展必须具备的知识与技能。社会的发展、国家的繁荣、企业的兴旺、家庭的欢乐、个人的前景都无不与管理有关。

管理自古就有,只是管理学作为一门独立的学科进行研究的时间起步较晚,相比于西方一些资本主义国家,我国管理学的研究则起步更晚。有鉴于此,本书较多地吸收和参考了国外已有的成果。

管理学是研究管理一般问题的学科,致力于研究管理者如何有效地管理其所在的组织,使组织运行的效率提高,使组织目标能如愿实现。管理学是人类智慧的结晶,它为人们提供了一套比较完整的有关组织管理的理论和方法。

在我们日常生活中,大多数人并未意识到学习管理学的紧迫性,我们中的绝大多数人都是通过生活的实践,在成败中学会管理的,这往往需要付出昂贵的代价。为什么不抽出一点时间来好好地读一本《管理学》,学一些专业的管理知识呢?管理学虽然是大学许多专业的一门必修课程,但不是只有大学生才有必要学的一门课程。不管你现有的文化程度如何,只要你能花一点时间静心学一学管理知识,并结合实际思考一些问题,将管理学的知识付诸一点行动,你就一定会有所收获。

本书是作为大学本科专业管理学的基本教材编写的,但在编写过程中,我们特别强调3个结合:实用性和理论性的结合,易读性与专业性的结合,国外先进经验与中国实际的结合。我们尽力使管理学教材能贴近生活,使读者阅

读轻松愉快,有利于自学;又条理清晰,充分反映管理学的基本原理和学科发展方向,便于教学。

与同类教材相比,本书具有以下特点:(1)体系新颖。从管理的历史、管理者、管理环境开始介绍,将读者引入管理总体氛围中。再从组织创立、生存和发展出发,研究管理的主要主体组织,研究组织与管理的关系,明确管理最重要的目标是有利于组织目标的实现。最后,以管理的职能为主线索,深入展开管理问题的研究。(2)适用面宽。全书以企业组织与非营利组织的一般性管理活动为内容,不涉及行业的具体业务管理和专业管理,全面介绍了一般管理原理的系统知识,避免了与其他后续学科、课程和专业管理科目的重复。(3)实用性强。以介绍和说明基本知识为主,不做深度的理论展开。在说明和讲解过程中尽可能采用一般化的、贴近现实生活的语言 and 管理的例证,既注重原理性,又兼顾可读性。(4)时代性强。本书较多地反映了当代企业经营管理面临的实际问题,介绍了当代管理学的前沿性问题。

本书的结构:本书由3篇14章构成。

第一篇:管理概论,概要说明管理的基本原理,包括4章内容。第一章介绍什么是管理,及管理学的性质,学习管理知识的必要性和基本方法;第二章描述管理者角色特点,管理者应具备的素质和管理者的培养方法;第三章系统介绍了中外管理思想演进的历史和未来管理的发展趋势;第四章介绍管理环境问题,研究组织内外部环境因素及对组织发展的影响,介绍组织文化、社会责任与管理道德、全球化环境下的管理等问题。

第二篇:组织篇,概要说明组织的相关知识,帮助读者深入了解管理的主要目标与管理对象,包含3章内容。第五章介绍组织创立的知识与组织的目标体系;第六章介绍企业组织与非营利组织:一般管理学教材中都不介绍这一章内容,从而使读者对管理的重要主体不明确,也使其对管理学的全面运用构成障碍,为此,我们专门设立这一章内容,使读者能更清晰了解组织的性质与运行方式;第七章介绍组织的生存与发展。

第三篇:职能篇,主要围绕管理的各项职能展开,包含7章内容。第八章介绍战略、预测与决策,这与一般管理学教材也不同,我们认为战略是最重要的,决策是管理者从事管理工作的基础,而决策必须在预测的基础上进行;第九章介绍计划,讲述了有关计划的基本概念、计划的制订过程及计划制订方法;第十章介绍组织,重点介绍组织工作、组织内部的权力关系、集权与分权、组织结构等;第十一章介绍领导,重点介绍领导的内涵、领导的理论与领导的艺术;第十二章介绍激励,重点介绍激励的内涵、激励的理论与激励的方法;第十三章介绍控制,重点介绍控制的基础知识、控制的各种类型及控制方法;第十四章介绍创新,重点介绍创新的基本内容、创新的过程与技术。

本书每一章配多个案例,要求读者结合案例思考、分析与回答问题,加深读者对理论知识的理解,也使理论与实践能良好结合。每章结束时,配有管理实践练习题,帮助读者进行强化练习,使所学管理知识能用于实践操作。每一章还配复习思考题,目的是为了帮助读者对管理基本概念和基本观点的理解,以及进一步扩展管理知识,引导读者进一步研究相关问题。本书的结尾有4个附录。附录一是有关管理学的一些小故事和一些古代的名著摘要,目的是引导读者学会从生活中领悟管理学,从中国古代的名著中吸收管理思想。附录二罗列了管理学的一些基本概念的中英文对照,帮助读者通过学习了解和掌握管理学的一些基本概念,以便于复习和阅读国外管理学著作。附录三列出了管理学的主要名著,有助于读者了解管理学的一些重要著作。附录四列出了本书编写过程中的主要参考文献,这些参考文献大多在国内已出版,读者有兴趣可作为补充阅读材料。以用促学,学为所用,管理学的学习关键在于理论与实践的结合,只有勤学勤思勤用,才能提高管理水平。

本书由浙江财经学院、浙江工业大学长期从事管理学教学与研究的教师共同参与编著,浙江财经学院的尤利群撰写了第一、四、五(部分)、六(部分)、七、十二章和各章的部分案例;王金安撰写了第八、九、十一章;李静撰写了第二、三章;李晓锦撰写了第五(部分)、六(部分)、十章;浙江工业大学的蒋建华撰写了第十三、十四章。本书由尤利群主编,负责全书的框架结构设计和最后定稿,王金安和蒋建华副主编,负责有关章节的修改与校对。本书编成问世,得到了浙江财经学院工商管理学院企业管理教研室全体教师与浙江工业大学有关教师的大力支持,可以说该书是集体智慧的结晶,在编写过程中靳明、刘中文、沈渊、邬雪芬、赵昶等老师为本书的编写提供了许多写作思路与素材,工商学院办公室工作人员也给予了很多工作上的帮助。本书汲取和引用了国内外许多专家学者的大量研究成果,也参考和引用了国内外有关研究的部分成果和文献。另外,浙江大学出版社为本书的出版提供了大力支持,在此一并表示诚挚的谢意!

由于作者水平有限,书中难免存在许多不尽如人意之处,敬请读者批评指正。

尤利群
2003年6月

目 录

第一篇 管理概论

第一章 管理与管理学 3

- 第一节 管理的含义 4
- 第二节 管理的职能 7
- 第三节 管理学的研究框架 10
- 第四节 管理学的学习方法 15
- 管理实践练习 24
- 复习思考题 24

第二章 管理者 25

- 第一节 管理者的角色 26
- 第二节 管理者的素质 35
- 第三节 管理者的培养 42
- 管理实践练习 46
- 复习思考题 46

第三章 管理思想的演变 47

- 第一节 早期管理思想 48
- 第二节 近代管理思想 53
- 第三节 现代管理思想 66

管理实践练习 77

复习思考题 77

第四章 管理环境 79

第一节 管理环境及其分类 80

第二节 外部环境因素分析 83

第三节 组织文化 93

第四节 社会责任与管理道德 99

第五节 全球化环境下的管理 108

管理实践练习 110

复习思考题 110

第二篇 组织体系

第五章 组织的创立 113

第一节 组织的分类 114

第二节 组织的创立 117

第三节 组织目标 122

第四节 目标管理 126

管理实践练习 136

复习思考题 136

第六章 企业与非营利性组织 137

第一节 企业的含义与分类 138

第二节 企业制度及其运行机制 145

第三节 非营利性组织 154

管理实践练习 161

复习思考题 161

第七章 组织的生存与发展 162

第一节 组织的生存 163

第二节 组织的变革 170

第三节 组织的发展 174

管理实践练习 177

复习思考题 177

第三篇 管理职能

第八章 战略与决策 181

第一节 战略 182

第二节 预测 188

第三节 决策 193

管理实践练习 211

复习思考题 212

第九章 计划 213

第一节 计划的概念 214

第二节 计划的表现形式及类型 218

第三节 计划工作的程序和方法 223

管理实践练习 231

复习思考题 232

第十章 组织 234

第一节 组织工作 235

第二节 组织设计 239

第三节 组织结构 257

管理实践练习 267

复习思考题 267

第十一章 领导 268

第一节 领导的内涵 269

第二节 领导理论 275

第三节 领导艺术 289

管理实践练习 299

复习思考题 300

第十二章 激励 301

第一节 激励的内涵 302

第二节	内容型激励理论	306
第三节	过程型激励理论	311
第四节	激励方法	316
	管理实践练习	324
	复习思考题	324

第十三章 控制 325

第一节	控制的基础	326
第二节	控制的原理和要求	330
第三节	控制的程序	335
第四节	控制的技术和方法	340
	管理实践练习	346
	复习思考题	347

第十四章 创新 348

第一节	管理创新概述	349
第二节	管理创新的基本内容	354
第三节	管理创新的过程与组织	359
第四节	创新技术简介	362
	管理实践练习	366
	复习思考题	366

附 录

附录一	阅读材料	368
附录二	管理学主要概念中英文对照	375
附录三	管理学名著目录	384
附录四	主要参考文献	387

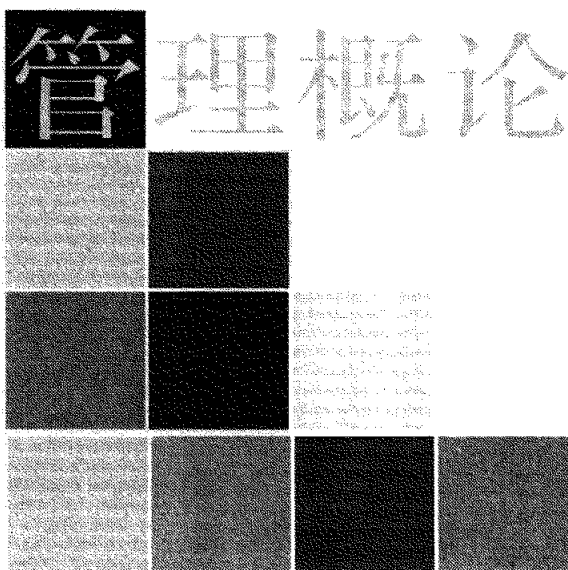
Chapter

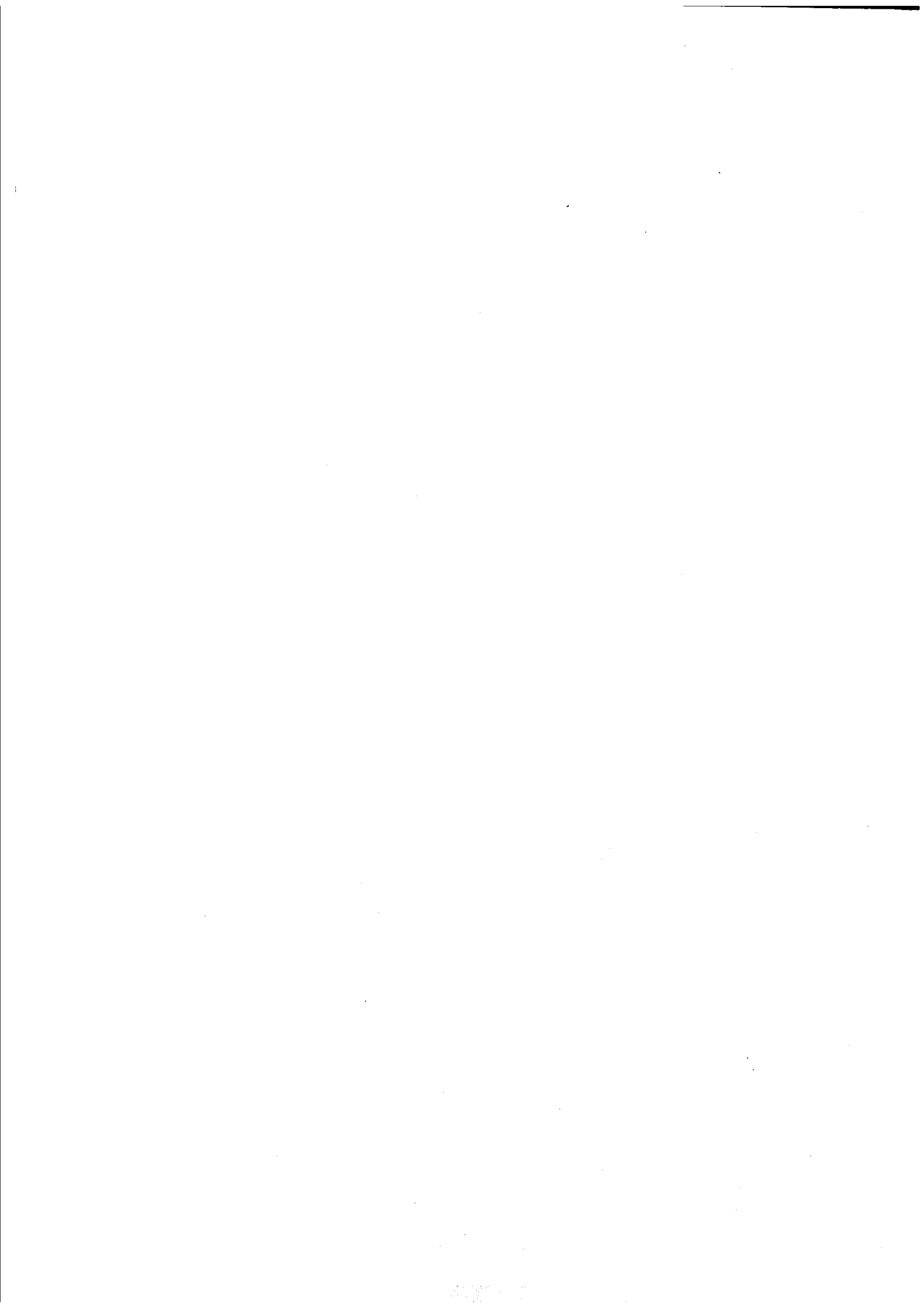
1

管理概论

Management fundamentals

Management





第一章

管理与管理学

管理是一种人类的社会活动，是任何组织生存与发展所必须的。

工欲善其事必先利其器。

[本章要点]

1. 管理的内涵
2. 管理的目标
3. 管理的职能
4. 管理学的发展
5. 管理学的研究对象
6. 管理学的学习方法

[案例 1.1] 如何对付“懒汉”

……我们在这儿汗流浹背地工作，而他却逍遥自在？工人会这样议论。一块臭肉坏一锅汤。如果你不能把懒汉转变成勤勤恳恳的工人，至少也得使他偷懒时感到不自在。别让你身边有懒汉，哪怕有一个也会后患无穷，那样你就别指望其他人好好工作。^①

问题：

你所在的组织有无这类“懒汉”，为什么会产生这类“懒汉”？这类“懒汉”对组织目标的实现会产生怎样的负面作用？你能用管理方法解决这一问题吗？

第一节 管理的含义

一、管理的基本概念

管理是由人们劳动协作引起的。远古时代，众人合作共做一件事，从而也就萌发了管理思想，因此管理的思想和实践可以追溯到远古。埃及的金字塔和中国的万里长城都展示了古人的管理才能。只要有许多人在一起共同劳动就必须对劳动过程进行有效的管理，以协调各个劳动者的活动，使劳动达到预期的目的。人类社会劳动的分工和协作越精细，工作越复杂，科学技术越发达，生产社会化程度越高，管理也就越重要。

“管理”一词含义较广。不同的学者从不同的角度解释了这一概念，西方的管理——“manage”一词源于意大利文 Maneggiare，原意为“训练马匹”及“处理”的意思。^② 从中国汉字字义上理解，管理就是管辖和处理，即管人和理事。管辖指权限，处理则是在权限内行使职权。按照《世界大百科全书》的解释，“管理就是对工商企业、政府机关、人民团体，以及其他各种组织的一切活动的指导。它的目的是要使每一行为或决策有助于实现既定的目标”。古典管理理论代表人之一的法约尔认为，“管理，就是实行计划、组织、指挥、协调和控制”。美国洛杉矶加州大学教授哈罗德·孔茨在其名著《管理学精华》中指出：“人们活动的领域或许没有比管理更为重要的了，因为在不同类型的企业中，各级管理者都担负着创造和保持一种使人们在群体中相互配合工作的环境，从而达成精心选择的任务和目标。”诺贝尔经济学奖得主、决策学派创始人之

^① 诺斯克特·帕金森、拉斯托姆吉：《帕金森管理经典》，国际文化出版公司 1996 年版，第 15 页。

^② 林永顺：《企业管理学》，经济管理出版社 2002 年版，第 5 页。

一西蒙认为,“管理就是决策,决策贯穿于管理的全过程”。也有学者认为,管理是设法通过别人完成自己的或组织的目标。

我们认为,管理是管理者设计和保持良好的环境,组织团队科学高效地利用资源以实现组织目标的过程。它包括几个特点:(1)目的性,管理为达到一定的目的而进行;(2)运动性,管理是一个动态过程,通过有组织的运动达到目的;(3)适应性,管理是一个合理选择环境和适应环境变化的过程;(4)团队性,管理要求管理者组织一支有活力的团队,通过团队成员的合作与共同努力实现组织目标;(5)高效性,管理能使组织资源得到充分利用,以求用最少的投入得到最大的产出;(6)科学性,管理有许多先进的科学的方法,管理者必须掌握并能灵活运用;(7)协调性,管理需要协调组织内外各种利益相关者群体的力量、资源、利益;(8)创造性,管理的有效性和环境的不确定性要求管理者创造性地、因地制宜地运用管理方法与手段。

二、管理的目标

美国著名管理学者和高级咨询专家德鲁克认为,管理必须完成3项重要而又极其不同的任务:本机构的特殊目的和使命;使工作富有活力并使职工有成就;处理本机构对社会的影响和对社会的责任。

也有学者认为,管理的最终目的都是针对面临问题的本身特点和所处的环境,通过组织和协调,以最小的资源消耗取得最大限度的目标实现。当然,管理者还需了解检验目标达到的方法。^①

我们认为,管理的目标是有效地实现组织的目标。我们可用组织绩效(Organization Performance)这一指标来衡量管理目标的实现程度。组织绩效与管理的效率与效益成正比,因此,我们也常将管理目标简述为“做正确的事,正确地做事(Do the right things, do the things right)”。首先是要选择正确的事,然后把事做好。管理的目标根源于人们的价值观,何为正确的事,它与人们的价值观有关,中国古人云:“诸恶莫做,众善奉行;勿以善小而不为,勿以恶小而为之。”就表明了一种择事的道理。西方用“效用”这一概念,解决做什么的问题,以保证所选择的行动符合组织既定的目标。我们也常用效益(Effectiveness)一词反映管理实现组织目标的程度及是否“做正确的事”。当管理者选择正确的目标并得以实现时,管理是有效益的。如我国希望工程的“一对一助学”项目,在保障失学儿童的受教育权上取得了实质性的进展,获得了良好的效益。正确地做事就要讲究方法,讲究效率。效率(Efficiency)是一个经济学的概念、比较的概念,它表示投入与产出之比(效率=产出/投入)。它要

^① 席西民:《管理研究》,机械工业出版社2000年版,第10页。

求我们尽可能用最少的资源来达到预定的目的。譬如,有甲、乙两方案,在完成同样生产任务的条件下,甲方案比乙方案成本下降 10%,则认为甲方案效率高。比如学校在同样的条件下,运用适当措施,从而有可能培养出更多更好的学生,这也是效率高的表现。效率是解决怎么做的问题,是选择行动的方法和途径,以求比较经济地达到既定的目标。“效率”与“效用”相比,效用是第一位的。一种社会禁止销售的商品,即便使用最经济的方法生产出来,也可能只是一种浪费,而且还有可能产生负面影响。当然,如果以为只要目标选对了,就可以不讲效率、不惜工本地做,那也是不对的,因为资源是有限的。

三、管理的性质

(一)管理的二重性

所谓管理的二重性是指管理所具有的合理组织生产力的自然属性和为一定生产关系服务的社会属性。马克思曾经指出,“凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态,而不是表现为独立生产者的孤立劳动的地方,都必然会产生监督劳动和指挥劳动,不过它具有二重性”。“一方面,凡是有许多人进行协作的劳动,过程的联系和统一都必然要表现在一个指挥的意志上,表现在各种与局部劳动无关而与工场全部活动有关的职能上,就像一个乐队要有一个指挥一样。这是一种生产劳动,是每一种结合的生产方式中必须进行的劳动”。“另一方面,——完全撇开商业部门不说,凡是建立在作为直接生产者和生产资料所有者之间的对立上的生产方式中,都必然会产生这种监督劳动。这种对立越严重,这种监督劳动所起的作用也就越大”。^①

正确理解企业管理二重性原理,具有十分重要的现实意义。自然属性是管理最根本的属性,它反映了管理是组织共同劳动和协作的一系列科学方法的总结。只有运用了这些科学方法,才能促进生产力的发展和社会的进步。它要求我们的管理工作适应现代化的客观要求,按现代社会的发展规律办事,实现管理组织高效化、管理方法科学化、管理手段现代化、管理人员专业化,不断提高管理的现代化水平。理解这一点,有助于我们及时吸收和借鉴先进的管理经验和知识。同时,管理又具有明显的社会属性,它是特定社会形态的产物,它为一定的社会关系服务,管理的目标受到生产关系和上层建筑的制约和影响。任何一种管理方法、管理技术和手段的出现又总是带有时代的烙印,其有效性又往往同生产力水平及社会历史背景相适应。实践表明,不存在一个适用于古今中外的普遍管理模式。因此,在学习和运用某些管理理论、原理、技术和手段时,必须结合自己本国、本部门、本单位的实际情况,因地制宜,

^① 《马克思恩格斯全集》第 25 卷,人民出版社 1985 年版,第 431 页。

这样才能取得预期的效果。

(二)管理的科学性和艺术性

管理是科学与艺术的结合。科学,是一种知识系统,包括明确的概念和一般原理,是归纳、总结的体现,是可复制的、可学习的,并有规律可循。而艺术则是天赋、潜质和个性的体现,来自个人的经验、直觉、智慧和智力。

管理的科学性是管理作为一个活动过程,其间存在着一系列基本客观规律。人们经过无数次的实践与成败,从中收集、归纳、总结出的一系列反映管理活动中客观规律的管理理论和一般方法。利用这些理论和方法来指导自己的管理实践,又以管理活动的结果来衡量管理过程中所使用的理论和方法是否正确,是否行之有效,从而使管理的科学理论和方法在实践中得到不断的验证和丰富。因此说,管理是一门科学,是指它以反映管理客观规律的管理理论和方法为指导,有一套分析问题、解决问题的科学的方法论。

管理的艺术性就是强调其实践性,没有实践则无所谓艺术。这就是说,仅凭停留在书本上的管理理论,或背诵原理和公式来进行管理活动是不能保证其成功的。主管人员必须在管理实践中发挥积极性、主动性和创造性,因地制宜地将管理知识与具体管理活动相结合,才能进行有效的管理。所以,管理的艺术性,就是强调管理活动除了要掌握一定的理论和方法外,还要有灵活运用这些知识和技能的技巧和诀窍。

从管理的科学性与艺术性可知,有成效的管理艺术是以对它所依据的管理理论的理解为基础的。管理的专业教育与训练仅为培养出色的主管人员在理论知识方面打下坚实的基础,管理者必须通过大量的实践来提高自身的管理水平,创造性地灵活运用科学知识,以保证管理的成功。

因此,管理既是一门科学,又是一门艺术,是科学与艺术的有机结合体。管理的这一特性,对于学习管理学和从事管理工作的主管人员来说也是十分重要的,它可以促使人们既注重管理基本理论的学习,又不忽视在实践中因地制宜地灵活运用,这一点,可以说是管理成功的一项重要保证。

第二节 管理的职能

管理职能(Management functions),是指管理者为实现有效管理所应具备的功能。20世纪初期,法国工业家亨利·法约尔(Henri Fayol)提出,所有的管理者都履行着5种管理职能:计划(Plan)、组织(Organize)、指挥(Command)、协调(Coordinate)和控制(Control)。到了20世纪50年代中期,加利福尼亚大学两位教授:哈罗德·孔茨(Harold Koontz)和西里尔·奥唐奈(Cyril O'Don-

nell)采用计划、组织、人事、领导和控制 5 种职能作为管理教科书的框架,在此后的 20 年中,他们合著的《管理学原理》一书成为销量最大的管理教科书。时至今日,最普及的管理教科书仍按照管理职能来组织内容。在具体管理活动中,管理表现为许多具体的职能,许多管理学者对之作过各种不同的划分,但大多只是阐述中的表达繁简不同,没有实质的差异。如许多教科书将这 5 个职能精简为 4 个基本职能:计划、组织、领导和控制。

处于各个级别和部门的管理者,无论是大的组织还是小的组织,无论是营利性组织还是非营利性组织,无论是国内组织还是全球性组织,都必须履行管理职能。管理者履行这些职能的良好程度决定了其组织的效率和效益。我们下面扼要地阐述一下管理职能的内涵。

1. 计划职能(Planning)。包括规定组织的目标,制订整体战略以实现这些目标,以及将计划逐层展开,形成协调各种资源和活动的具体行动方案。任何管理活动都是从计划开始的,计划是管理的首要职能。

2. 组织职能(Organizing)。它包括决定组织要完成的任务是什么,谁去完成这些任务,这些任务怎么分类组合,谁向谁报告,以及各种决策应在哪一级上制定。组织就是把组织的各种资源、各个要素、各个环节,从劳动分工和协作上,从时间和空间的相互关系上,科学合理地组合起来,形成一个有机整体,从而有效地完成组织计划,实现组织目标。管理者建立一个工作关系构架——组织结构来协调和激励组织成员努力实现组织目标。

3. 领导职能(Leading)。是建立有效的组织指挥体系,对组织各级各类人员实行领导和指导,从而保证组织活动按既定的目标顺利进行。管理者要及时根据外界环境的变化,指示组织内的所有人与资源配合去适应环境,采取适当的行为。管理者利用权力、影响、愿望、说服力和沟通等技能来协调个体和组织行为,激励、调动组织成员的积极性、创造性,并给予他们发展的机会。管理者应从整体出发,调节组织内部各级各部门工作,调节组织的各项活动,使组织各子系统建立良好的配合关系,消除工作中的重复、脱节现象和存在的矛盾,选择有效的沟通渠道,解决组织成员之间的冲突,使组织内有一个良好的工作氛围,从而降低内耗,有效地实现组织目标。

4. 控制职能(Controlling)。就是按原定计划、目标和标准进行检查,找出差异,分析原因,采取措施,及时纠正偏差,保证组织目标的实现。管理必须监控组织的绩效,必须将实际的表现与预先设定的目标进行比较。如果出现了任何显著的偏差,管理的任务就是使组织回到正确的轨道上来。管理者要督促组织内成员尽自己的努力,按照既定的目标与计划做好自己专职范围的工作。在控制过程中,管理者要评价组织在多大程度上实现了目标以及采取了什么样的行动来保持和提高业绩。例如,管理者要从整体上来监控个人、部门

和组织的业绩,从而考察它们是否达到了所要求的业绩标准,如果没有达到标准,管理者要采取措施努力提高业绩。为了进行控制,管理者必须决定要对哪些目标进行评价——诸如产量、质量或顾客的响应度——然后他们必须设计出信息和控制系统,为绩效评估提供所需的数据。

管理各职能之间是相互联系、相互制约的(参见图 1-1)。管理正是通过计划、组织、领导、控制这些基本过程来展开和实施的。为了达到组织目标,管

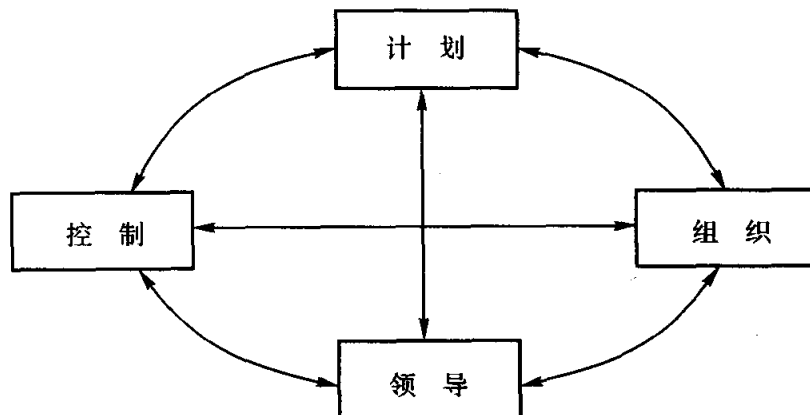


图 1-1 管理职能关系图

理者首先要根据组织内外部环境条件,确立组织目标,并制订出相应的工作计划与行动方案;其次管理者要进行组织工作,落实计划,充分调动组织成员的积极性,加强领导工作;最后管理者要控制偏差,确保各项工作的顺利。

[案例 1.2] 戴尔电脑公司^①

1984年,戴尔电脑公司 CEO,19岁的迈克尔·戴尔(Michael Dell)通过组装个人电脑并直接卖给消费者,发现了进入个人电脑市场的机会。戴尔开始计划如何实现他的想法。首先,他确定了他的目标是销售价格便宜的个人电脑,以瓦解诸如 IBM、苹果电脑等公司的高价位。继而,他使目标细化,决定绕过昂贵的电脑商店而用电话直接向消费者销售电脑,并以低成本获得电脑组件,扩大产品知名度。最后,他分配有限的资金来购买劳动力和其他资源,执行计划,使他制造销售个人电脑的梦想成真。随着公司的发展壮大,他的计划也在相应变化,而且变得更加复杂。

问题:

戴尔是如何运用管理职能管理戴尔电脑公司的?

^① 资料来源: <http://www.dell.com.cn>。

[案例 1.3] 爱德华·戴明的高层管理者工作要点^①

爱德华·戴明(Edwards Deming)是质量运动的主要倡导者之一,他曾提出用于指导高层管理者的 14 个要点:(1)创建改进产品与服务目标的连续性;(2)采用新的管理哲学;(3)停止依赖大规模检查;(4)不能只用价值来评价经营成效;(5)持久并永远改进生产和服务系统;(6)建立在职培训的现代方法;(7)建立领导关系;(8)驱散恐惧;(9)打破人员之间的障碍;(10)减少针对劳动力的口号、训诫和要求;(11)削减数量配额;(12)消除树立劳动自豪感的障碍;(13)建立富于活力的教育和培训程序;(14)采取行动,实现变革。

问题:

你能否理解各要点的内容?你能否识别出每个要点下潜藏了哪一种或哪几种管理职能?

第三节 管理学的研究框架

管理学是一门系统地研究管理活动的基本规律和一般方法的科学。管理作为一门科学来研究始于近代。近几十年来,随着社会的不断进步,科学技术的飞速发展,以及管理活动内容的日益丰富,管理在人们的实际生活中和在生产过程中的作用越来越受到广泛关注和重视。这就为全面地、系统地研究管理活动过程中的客观规律和一般方法提供了必要的条件和基础,从而使管理学的研究不断得到充实和发展。

一、管理学的特点

一般说来,管理学具有这样几个特点。

1. 一般性。管理学的一般性表现为它的普适性,管理学是以管理学科的基本原理、基本理论作为研究对象的,研究的是管理的一般问题,对各层次、不同组织、不同专业内容的管理具有一定的普通适用性。

不同行业、不同部门、不同性质的组织,其具体管理业务的方法和内容可能很不相同,并由此形成了许多专门性的管理学科,如:企业管理、学校管理、行政管理、工业管理、农业管理、科技管理、财政管理、城市管理、社团管理、国民经济管理等等。有些是以营利性组织为研究对象的,如工商企业管理;有些是以非营利性组织为研究对象的,如教育管理、行政管理等;有些研究国民经

^① 资料来源:<http://www.lii.net>。

济组织的管理问题,如国民经济管理学等;有些研究地区与产业组织管理问题,如城市管理、行业管理等;有些研究微观层次单一组织中的管理问题,如营销管理、企业管理等。尽管不同组织的管理,其具体的管理问题不尽相同,但其工作中表现出来的管理具有许多一致之处。管理学作为一般管理学,它区别于“企业管理学”等专门的管理学科。它是通过研究所有管理活动中的共性原理的基础理论学科,为各门具体的或专门的管理学科奠定了共同基础。

2. 综合性。管理学的综合性表现为:在内容上,它需要从社会生活的各个领域、各个方面以及各种不同类型组织的管理活动中概括和抽象出对各门具体管理学科都具有普遍指导意义的管理思想、原理和方法。在方法上,它需要综合运用现代社会科学、自然科学和技术科学的成果,来研究管理活动过程中普遍存在的基本规律和一般方法。管理活动是很复杂的活动,影响这一活动的因素是多种多样的,除生产力、生产关系的基本因素外,还有一些自然因素,以及政治、法律、社会、心理等等社会性因素。因此,要搞好管理工作,必须考虑到组织内部和组织外部的多种错综复杂的因素,利用经济学、数学、生产力经济学、工程技术学、心理学、生理学、仿生学、行为科学等的研究成果和运筹学、系统工程、信息论、控制论、电子计算机等最新成就,对管理进行定性的描述和定量的预测,从中研究出行之有效的管理理论,并用以指导管理的实际工作。

3. 实践性。管理学的实践性表现为其理论来源的实践性和应用的实践性。管理学是为管理者提供从事管理的有用的理论、原则和方法的实用性学科。管理学的各种理论都来源于实践,管理学的应用也归于实践。管理学的建立和发展,有其深刻的历史渊源,它是对前人管理实践、经验和思想、理论的总结、扬弃和发展。理论的作用在于指导实践,由于管理对象的复杂性和管理环境的多变性,管理知识在运用时具有较大的技巧性、创造性和灵活性,管理学必须通过大量的实践不断更新、完善,并将随着经济的发展和科技的进步而进一步发展。

二、管理学研究的研究框架

由于管理学应用的目的不同,管理学者们从不同的角度对管理学进行了研究。

1. 从历史的角度,着重研究管理实践、思想、理论的形成、演变、发展。
2. 从管理者的角度,着重研究管理的职能,管理者面临的问题,管理者应具备的素质,管理者在执行各项职能中的原理、方法与技巧,领导特性与领导艺术。
3. 从管理活动的角度,着重研究管理的目标、管理面临的基本问题、管理

的环境、战略与决策、解决问题和实现目标可利用的资源、解决难题的方法、管理活动的组织实施和控制、结果的管理。

4. 从管理对象的角度,着重研究不同组织如营利性组织、非营利性组织、政府机构的组织目标、组织的生存与发展、组织文化、组织运行特点与管理特点,研究管理对象——人的个体与群体需求、行为动机和行为特点,研究激发与发挥个体与群体主动性、积极性和创造性的方法,研究管理对象中信息、物资、资产、资金等资源的管理特点和管理方法。

5. 从管理方法的角度,着重研究管理的各类有效方法、手段及其运用,如目标管理法、专家预测法、头脑风暴法、决策树法、全面质量管理法等。

三、管理学与其他学科的关系

从上述管理研究的对象可以体会到,管理研究涉及的面广,因而与其他学科的联系广泛,所需的基础知识面广。哲学、经济学、伦理学、系统科学、自然科学、心理学、社会学、政治学、工程技术科学等都与管理学有着密切的相关性。

哲学是关于世界观的学说,是系统化、理论化的世界观。世界观是人们对整个世界的总体看法和基本观点。在人类社会的发展过程中,人们不断地认识世界和改造世界,对世界的认识由局部到整体、由现象到本质,逐步形成对整个世界的总的看法和根本观点,这就是世界观。人们对世界的看法和观点加以分析、归纳、抽象、论证,形成理论体系,就是哲学。人们对世界的看法和观点直接决定着人们用什么方法去认识世界、改造世界,也就是说有什么样的世界观就有什么样的方法论,世界观与方法论是统一的。管理学研究的理论基底是哲学,这是因为管理的最主要因素是人,人们的世界观、价值观决定了管理方式与方法的选择。如管理中人性的假设、组织的文化建设、领导方式的选择、决策和激励方式的运用都与价值观等一些哲学问题有关。好与坏的价值判断,它来源于人生观、世界观、道德观,没有明确的价值判断就不可能有明确的思想,从而不可能有明确的结论。

经济学是研究在一定经济制度下稀缺资源配置与利用的一门科学,研究如何利用稀缺资源来满足人类无限的需要。在市场经济中,人们根据市场上的价格信号引导着、决定着自己的行为。当供大于求时,价格要下降,供给量减少,需求量增加,资源退出;当求大于供时,价格要上升,供给量增加,需求量减少,资源进入。价格就像一只“看不见的手”在指挥着资源的流动与配置。亚当·斯密认为,最能满足人类生活的经济体制是让人们自由劳动和自由竞争的市场机制。但微观经济学中的“看不见的手”产生效用有赖于以下几大假设:经济信息完全的对称,充分竞争市场,规模报酬不变或递减,没有任何外部

经济效应,交易成本可忽略不计,经济当事人完全理性。但这几大假设在现实世界中是不完全成立的。所以市场机制这只神奇的手就会失灵,于是凯恩斯提出了要政府伸出“看得见的手”,通过政府行为、政策、法律、制度等对经济社会活动进行一定的干预。但宏观经济学研究的“看得见的手”同“看不见的手”一样,由于信息的不完全,人类认识的局限性和政府人员也不是个个超凡脱俗,加上政府要处理问题的复杂性,也会失灵。管理者是指挥各种资源以实现既定目标的人,决定购买生产产品或服务过程中所使用的投入要素,决定组织资源的配置与利用,负责制定生产价格或质量等要素决策,使厂商的利润最大或组织目标得以最大实现。因此管理学研究与经济学密切相关。管理经济学是经济理论与管理实践的桥梁,是研究如何把西方传统的微观经济学的经济理论和分析方法运用于企业管理实践的应用科学。管理经济学能为管理者提供有关决策制定过程的经济思维的概念框架,培养管理者的经济直觉感,以在市场经济条件下提高管理决策的能力与水平。

道德与伦理问题和经济与管理问题密切相关,经济学、管理学与伦理学的关系,是学术界一直在探讨的问题。1998年诺贝尔经济学奖得主阿巴蒂亚·森在《伦理学与经济学》一书中提出,从亚里士多德开始,经济学就具有两种根源,即两种人类行为的目的:一种是对财富的关注,一种是更深层次上的目标追求。由此产生两种方法:一种是工程学的方法,也就是数学的、逻辑的方法;一种是伦理的方法。这两种根源或方法,本来应是平衡的,但不同学者重视的方面有所不同。从亚里士多德到亚当·斯密,比较注重伦理问题,而威廉·配第、大卫·李嘉图等更注重工程学方面。现代经济学则大大发展了工程学方面,而忽略了伦理方面。作为学科研究对象,为了使逻辑有效,人们的行为通常被当作是受完全理性支配的,但具体的人却是活生生的、有情感的、有许多非理性特征的,人们的感情、意志、理想和道德,在行为中也会起巨大作用,单纯的工程学或逻辑方法往往难以解释清楚。亚当·斯密指出,人们的活动受自利引导,市场应以互利为原则。这一点被现代经济学继承和发展了。但人们却忽略了他的另一些观点,即人们的同情心、伦理考虑在人类行为中的作用。一般来说,个人有追求自利的自由,但这并不意味着这种追求就一定是伦理正当。当这种追求损害他人和社会的利益时,就违背了伦理正当,从而成为应受到谴责的不道德行为。人们的行为,包括经济行为,不能摆脱伦理道德的约束。由此可见,经济学和管理学中应具有伦理学的方法。例如在企业中,经营者的决策、员工的行为都受到道德、伦理的制约和影响,人们的创造能力不仅取决于知识和技术水平,也取决于是否具有肯于奉献的道德水平。在非营利性组织中伦理学的应用更为突出。

系统科学以系统及其机理为对象,研究系统的类型、性质和运动规律的科

学,是一门高度数学化的学问。系统的基本观点是,一个系统是由许多相互关联又相互作用的部分所组成的不可分割的整体,较复杂的系统可进一步划分成更小、更简单的次系统,许多系统可组织成更复杂的超系统。系统具有以下特征:整体性、相关性、目的性、环境适应性、动态性、有序性等特点。系统有自然系统和人造系统、实体系统和抽象(概念)系统、静态系统和动态系统之分。系统科学是以系统思想为中心的一类新型的科学群。它包括系统论、信息论、控制论、耗散结构论、协同学以及运筹学、系统工程、信息传播技术、控制管理技术等等许多学科在内,是20世纪中叶以来发展最快的一大类综合性科学。这些学科是分别在不同领域中诞生和发展起来的,如系统论是在30年代由贝塔朗非在理论生物学中提出来的,信息论则是申农为解决现代通讯问题而创立的,控制论是维纳在解决自动控制技术问题中建立的,运筹学是一些科学家应用数学和自然科学方法参与第二次世界大战中的军事问题的决策而形成的,系统工程则是为解决现代化大科学工程项目的组织管理问题而诞生的,耗散结构论、协同学等则是理论物理学家为解决自然系统有序发展的控制问题而创立的。它们本来都是独立形成的科学理论,但它们相互间紧密联系,互相渗透,在发展中趋向综合、统一,有形成统一学科的趋势。因此国内外许多学者认为,把以系统论为中心的这一大类新兴科学联系起来,可以形成一门有着严密理论体系的系统科学。系统科学为管理学的研究提供了方法,我们把管理中的组织体系视作一个有机的、人造的、动态的系统,管理自身是一个抽象的系统。如美国管理学者彼得·圣吉著的《第五项修炼》一书,就将系统动力学与组织学习、创造原理、认知科学、群体深度对话和模拟演练游戏融合,发展出一种新型的组织蓝图——学习型组织。

人类历史每一次的重大进步毫无例外地是由自然科学的突破推动的,自然科学的发展改变了人类的生活、生产方式,也改变了管理的资源和环境。如蒸汽机的发明,带动了冶金、煤矿和纺织业的发展,大大改善了运输条件,提高了工业的用铁量,使生产和市场的规模扩大,也促进了工业生产从工场手工业向机器大工业的发展。又如电话、无线通讯、电视、卫星转播、国际互联网、汽车、飞机的发明和应用,掀开了一页页人类社会沟通、信息传播、运输的新篇章,使地球变小,跨地域的管理变得便捷。同样,计算机、信用卡、机器人的发明,改变了生产、交易和管理的方式,全自动流水线、计算机辅助设计、信息管理系统、资源管理系统等先进生产与管理系统大量利用,一下子便受到零售商的青睐。美国的零售行业因此进入一个高速增长期。

社会学是从社会的整体角度分析研究社会关系的各个层面、各种表现及其变化发展的规律,研究如何使人全面发展,如何使经济社会协调发展的一门学科。企业组织或非营利性组织总是处于一定的社会之中,人也是处于一定

的社会之中,因此,研究管理离不开对社会的研究,管理学往往借用社会学的研究成果,同样管理学的研究成果也常常用于社会学中。

第四节 管理学的学习方法

一、学习管理学的重要性

(一)管理对社会发展的重要性

管理在现代社会中的地位和作用决定了学习管理学的必要性和重要性。科学技术进步决定了社会生产力水平,从而推动社会发展的进程。但是,仅有先进的科学技术,没有先进的管理水平,没有相应的管理科学的发展,先进的科学技术是无法得到推广和有效运用的。它的作用也不可能得到充分的发挥,而且还会阻碍社会生产力的提高。因此,在当代,人们普遍认为,先进的科学技术和先进的管理科学是推动现代社会发展的“两个车轮”,缺一不可。这一点,已为许多国家的发展经验所证明。未来的社会更需要管理。管理是人类不可缺少的重要活动,随着未来社会共同劳动的规模日益扩大,劳动分工协作更加精细,社会化大生产日趋复杂,管理就更加重要了。比起过去和现在,管理在未来的社会中将处于更加重要的地位。

(二)学习管理学对个人发展的重要性

所有组织的所有层次都需要管理者,无论是政府机构、社会团体、企业、医院都需要具有管理才能的各类人员。任何组织的成功都有赖于有效的管理,为了使组织能有效地达到目标,组织需要各级成员在组织运行中讲究工作的效率与效益。一位优秀的企业首席执行官(CEO)能拯救一个面临破产的公司,一位出色的将军能挽回战争的败局,一位杰出的市长能使城市繁荣兴旺……而他们成就的取得与其管理才能密切相关。当你要从一位普通的销售代表晋升为销售主管,从一位技术职员晋升为技术开发部经理,从会计师晋升为会计部负责人,从一位文员晋升为办公室主任,你同样需要掌握管理技能。管理技能能帮助你成就事业,学习管理学为你的人生发展打下了良好的基础。

[案例 1.4] 艾科卡^①

艾科卡 1924 年出生于美国的艾伦敦,青少年时期即胸怀大志,勤学善思,

^① 摘自:艾科卡、诺瓦克:《艾科卡自传》,河北科学技术出版社 1984 年版;王玮:《汽车神话》,北京大学出版社 1998 年版。

以全优的成绩完成大学学业,大学毕业后考入了福特汽车公司。1946年,艾科卡仅是一名见习工程师。1949年担任地区经理,1956年,在福特汽车公司的销售额大幅下降之际,艾科卡的“56”型车计划使福特公司多销售了75 000辆汽车。1960年,艾科卡担任部门总经理,他一心想设计出世界汽车市场上前所未有的精彩之作。为此他出国考察,搞车型比较,市场调查,开民主会,做广告宣传。1965年,艾科卡精心设计策划的“野马”车投产,并在第一周创下400万人求购记录,他也被人们冠以“野马”之父。1965年,艾科卡出任公司的轿车和卡车系统副总经理,他继续花费巨大精力于车型的改造上。1968年投产的“马克3”型车又大获成功,成为艾科卡的又一次成功之作。由于他多次大胆地提出新的思路,使福特汽车的销路始终保持畅通,他为福特汽车公司实现了每年盈利18亿美元的目标。

1978年,由于他与福特公司总裁亨利·福特产生矛盾,最终不得不离开为之奋斗30年的福特汽车公司。1979年他被即将破产的克莱斯勒汽车公司聘为总裁。就在他来到克莱斯勒公司当天,公司宣布连续三个季度亏损,累计达1.6亿美元。他还发现,这个公司的35个副总经理各自为政,没有一个真正的委员会机构来进行各方面的协调,没有统一的计划,更缺少一套控制财务的完整制度,甚至有些人对汽车经营一窍不通而占据着相当重要的职位。此时,克莱斯勒前景非常暗淡。

艾科卡执掌帅印后,开始逐步对公司进行整顿。他令人难以置信地带头只拿一美元年薪(他在福特公司的年薪是100万),公司的1700名高级职员和众多工人都减了薪水,关掉了20个工厂,解雇了上千人,这期间艾科卡可谓度日如年。艾科卡的做法为社会所误解,新闻界大做文章,颇有置其死地而后快的劲头儿。

下决心要使克莱斯勒公司走出困境的艾科卡,面对重重困难,他咬紧牙关,哪怕困难再大也决不退缩。为求得政府给予贷款保证,他不得不因而坐在证人席上,屈尊接受高高在上的国会议员没完没了的“审问”;同时,为了获得足够资金,他和国内外400家银行周旋、谈判、签约,文件多达10000份,摞起来足有7层楼高,单是印制最后协议书就用掉了约200万美元。

在他的智慧、果断和拼搏精神下,可容纳一家6口,轻快省油的家庭小轿车很快问世了,并以极快的速度抢占了市场。成千被解雇的工人重新有了工作,人们对艾科卡的态度发生了180度的转变,工人们甚至把他当成救星来看待。1984年,艾科卡使该公司赢得了24亿美元的利润,这比克莱斯勒汽车公司60年利润的总和还要多!公司不仅重振了美国汽车业在世界市场上的雄威,而且上缴几亿元利税,为美国经济的回升立下了汗马功劳,艾科卡本人则成为美国家喻户晓的“民族英雄”。

正如艾科卡所言：“要干出点事来，虽然不是轻而易举，但只要你锲而不舍，努力发奋，便会惊异地发现，在一个自由的社会里，只要你想得到，就一定能办得到。”“我懂得了不可绝望，哪怕天崩地裂；我懂得了世上没有免费的午餐；我懂得了辛勤工作的价值。”

1984年底，《艾科卡自传》一书问世，作者以饱蘸感情的笔触，叙述了他的成功与挫折，欢乐和烦恼。此书成为1985年和1986年最畅销的书，迄今仍风靡全球。

问题：

1. 艾科卡的经历给你什么启示？
2. 你认为艾科卡获得成功的最关键因素是什么？

二、管理学学习的方法

管理学既是一门科学又是一种艺术。学管理，首先要培养自己正确的人生观与价值观，树立正确的观念并将之作为工作及生活的准则；其次要掌握管理学的基本概念与理论；最后要理论联系实际。

(一) 管理学的理论学习

理论学习是培养管理人员的重要手段之一。只有掌握扎实的管理理论与方法，才能很好地指导实践，并可缩短或加速管理者的成长过程。管理学发展已有近百年的历史，中外管理学者与企业管理的实践者已积累了大量的经验和理论，研究人员还在不断地根据最新的实际总结，推出新的管理理论，其中的许多理论已为实践证明具有广泛的应用面和实用价值，能良好地指导管理工作。

[案例 1.5] 按照教科书进行管理的女性首席执行官(CEO)^①

马丽萨·贝丽萨里奥曾是欧洲最受人欢迎的主管之一。她是领导一家意大利主要工业企业的第一位妇女。这家企业是由国家控制的意大利最大的电信设备制造商，而她的经历是国际性的。她自都灵大学获得经济学与工商管理学位后便在奥利维蒂公司电子部工作。当奥利维蒂公司把其数据处理机组售给通用电气公司时，她便到美国迈阿密工作，从事通用电气公司全球计算机营销战略事务。她离开了通用公司之后，便到奥利维蒂公司主管公司计划。她作为电信设备公司的首席执行官，改变了公司状况，赢得了利润（这家企业在过去曾经巨额亏损）。她的管理方法是以“彻底的教科书”方法为特征。

^① 哈罗德·孔茨、海因茨·韦里克：《管理学》，经济科学出版社1998年版，第68页。

像 GTE 公司、国际商用机器公司 (IBM)、美国电话电报公司 (AT&T) 和其他欧洲及日本企业都对她感兴趣, 乐意聘用她。

问题:

马丽萨·贝丽萨里奥按照教科书进行管理取得了成功, 而有些管理人员认为管理是不能教学的。你的看法如何?

(二) 管理学的实践提高

管理学是一门实践性很强的学科, 由于管理工作的对象包括组织中的人, 同时管理问题和管理环境千变万化, 因而还应以探讨研究的态度来学习, 通过理论与实践的结合, 使管理理论在实践中不断地加以检验, 从而深化认识, 发展理论。

在具备基本素质的前提下, 实践是培养管理者的最好方式, 只有在实践中, 管理者才有机会面对生动的情境, 运用管理知识和技能, 分析、解决各种管理问题; 只有在实践中, 管理者才有机会面对复杂的情境, 发挥人际理解能力、组织理解能力、影响能力, 协调、处理和发展内外部关系。实践是管理者最好的老师, 也是检验、衡量和评估管理者素质的最好途径。

在实际工作中工作轮换是一种很好的实践学习方法, 所谓工作轮换是指将管理者从一个岗位调到另一个岗位以扩展其经验的培训方法。以使其全面了解整个组织的不同的工作内容, 得到各种不同的经验, 这种方法可以使管理者逐步学会按照管理原则而不是某一职务方面的技术问题来思考问题, 为今后在较高层次上的任职打好基础。不足之处在于管理者的轮换可能导致组织内部的不稳定。

一对一的在职培养方法是另一种很好的实践学习方法, 如担任副职、助理等头衔。安排在副职岗位上的人会成为其上级的接替者。训练就是指在副职上的管理者通过同有经验的上级一道密切工作, 其通过观察上级如何行事, 通过被授予的权限去解决一些实际问题, 从而达到学习与培养的目的。

[案例 1.6] 张瑞敏的管理哲学^①

张瑞敏的管理哲学是: 日本管理(团队意识和吃苦精神)加美国管理(个性舒展和创新竞争)加中国传统文化的管理精髓。张瑞敏的管理哲学是出自管理理论与实践的良好结合——从实践上升到理论再指导实践。

他的管理哲学中, 有一些非常生动的内容, 例如“吃休克鱼”。在中国, 人们往往将企业间的兼并收购比喻为“吃鱼”, 或是“大鱼吃小鱼”(大企业兼并小

^① 资料来源: <http://www.haier.com>。

企业),或是“小鱼吃大鱼”。在市场经济发达的国家,企业的兼并经过3个阶段:第一个阶段是大鱼吃小鱼,亦即弱肉强食;第二个阶段是“快鱼吃慢鱼”,技术先进的企业吃掉落后的企业;第三个阶段是鲨鱼吃鲨鱼,亦即强强联合。但是在中国,国企之间的兼并,却不会出现这3种情况,因为是国有的,企业只要有一口气,就不会被吃,且“小鱼不觉其小,慢鱼不觉其慢,各得其所(张瑞敏语)”。“死鱼”就根本不能吃。这是中国的国情决定的。张瑞敏的管理哲学正是建立在这个基础上的,既不能吃活鱼,又不能吃死鱼,惟有吃“休克鱼”。

所谓“休克鱼”是指企业的表面死了,但是肌体还没有坏,只是处于休克状态,企业的管理有严重问题,停滞不前。在短短的几年里,海尔通过资产重组、控股联营,兼并盘活亏损总额5.6亿元的18个企业,以无形资产盘活有形资产18.2亿元。海尔吃“休克鱼”式企业兼并的管理经验被编入哈佛商学院教材,张瑞敏也因此成为第一个走上哈佛讲坛的中国企业家。

张瑞敏对当前国际管理的发展趋势非常注意,也善于从中吸取可以为己所用的东西。近年来,他加强企业内部的调整,成立了物流和商流部门,发展注重国内外并重,并且加快发展网上商务。张瑞敏极其强调速度,认为速度就是生命。海尔和中国建设银行合作,建立了支付网络,加快了物流和商流的速度。

问题:

在管理实践中,为什么既要注重理论学习又要学会在实践中创新?

(三)案例教学法

案例学习法是通过案例调查和分析,了解案例的背景资料,用管理理论分析管理中的实际问题,带着问题去寻求解决问题的方法。案例教学中的案例一般取材于真实的经营环境,采用相似的组织机构、人员关系和时间,运用同样的资源约束、竞争压力、数据和信息,训练学生。案例教学的实质就是让学员钻到案例中,充当管理者的一个角色,设身处地地面对和处理各式各样的管理问题。这种方法,有助于提高学习者发现问题、分析问题和解决问题的能力,对提高学生综合素质很有帮助。

实际上,案例及其运用案例的教学方法是多种类型的,有描述案例、有分析型案例;有简单案例、有复杂案例;有站在当事人立场分析的案例、也有站在局外人角度分析的案例。

简单的案例分析,所花时间比较少,一般是在讲解进行过程中,老师给学生分发比较简单的案例,让他们进行课堂讨论,学生和教师一起站在客观的、局外人的角度,来讨论企业中发生的事件,运用管理的一般原则和原理,对问题进行分析。

哈佛大学在管理学案例教学上有非常成功的经验,哈佛商学院的课程是以案例分析为主的。哈佛大学的案例分析教学法,是力图把学生置于一个实际经营者的立场上,从实战的环境出发,来学习什么是经营和如何经营。学生在案例课前投入大量的时间进行准备,一般需要化两个小时以上的时间,要对老师发给的讲义和资料进行详细的分析,做出笔记,并要收集与准备相关资料。

为了保证这些案例教学的质量,哈佛大学所有案例通常要讲两节课,每一节课 80 分钟。每节课开始,任课教授首先指定一个学生起来说明案例,分析问题并提出解决问题的手段,或者指出实现公司目标的方法和途径。所给时间一般是 10~20 分钟。然后其他学生从自己的角度来分析同一个案例,阐述自己的看法、分析、措施,以及在哪些地方自己有比第一个发言者更好的决策。

案例分析教学法,不是去寻找正确答案的教学,实际上也不存在绝对的正确答案,存在的只是可能正确处理 and 解决问题的具体方法,而解决问题的方法是对还是错,只是个人对经营状况理解和判断的不同。通过学习,培养学生们的多向的、发散型的思维方式。

(四)模拟教学法

模拟教学法的一种是采用计算机虚拟现实技术,应用所学知识对现实的商业和企业中复杂的信息流和市场变化进行模拟,作出相应的决策,以此达到培养学生解决实际问题的能力。这是从案例教学中发展出来的,利用计算机模拟一些管理情景用来培训管理者。这种方法的培训速度更快,对教师依赖性更小。不足之处是硬件和软件费用较高。目前,美国企业每年将数十亿美元投入到这种培训方法。光盘、交互声音系统及其他装置正在革新这种培训方式。

模拟教学法的另一种是角色扮演,即设定一个最接近现在状况的培训环境,指定参加者扮演某种角色,借助角色的演练来理解角色的内容,从而提高主动地面对现实和解决问题的能力。管理者不是通过听说如何处理一个问题,甚至也不是讨论如何处理问题,而是通过实际去做来提高技能,提高观察力和解决问题的能力。

[案例 1.7] 学以致用 知行合一^①

通过运用知识,David Sun 同他的搭档 John Tu 创建和发展了金士顿科技

^① Jeffrey Pfeffer and Robert I. Sutton, *The Knowing-Doing Gap: How Smart Companies Turn Knowledge Into Action*, Harvard Business School Press (Boston, MA 02163).

公司(Kingston Technology)。他们运用知识,是一个相当简便易行和无意识的过程。Sun坚信:“做了,就会明白。”就是说,经理人如果经常寻求员工的投入和反馈,就会懂得哪些管理措施切实可行,哪些需要调整或予以废除。他认为自己的管理方式行之有效,理由是他的员工能对所承担的设计和调试工作各负其责。诚如Sun自己所说:“就按他们对你说的那样去做就足够了。”已经成功地在美国分厂中推行精益生产技术的本田公司(Honda),也信奉通过直接的实践经验来开发和传播知识。为了加强质量,该公司推行了一种缩短开会研究而延长直接观察时间的方法。这种方法背后的理念是:亲眼目睹质量问题的人,更有可能对该问题做出系统的分析和更准确的交流,从而更主动地去寻求补救措施。像金士顿和本田这样的成功公司常常备受推崇。而许多经营管理类书籍也以较大篇幅描述“成功公司如何运作”的经验,当然,这些信息也许有些帮助,但是如果仅仅靠阅读、参加培训班或者大学学位课程进行学习,那么你们以及你们公司所取得的进步也就仅限于此了。诚然,你和同事们能借此掌握一些概念和知识架构,但并不意味着你们就具备了学以致用能力。那是因为,“知”与“行”之间只存在某种松散的、不完全的联系。

另一个从实践中学习和认知的范例,来自美国军队和其他一些军事组织。美军在非作战状态时仍然坚持进行作战训练,其中很多训练让士兵按照实战的要求来完成,即在军事演习、科目训练和其他实况演练时,士兵必须反复操练实战时所必需的动作。一些卓有远见的公司,包括摩托罗拉(Motorola)和通用电气(GE)在内,都在研究美军的国家训练中心,将之作为领导力和学习的思想源泉之一。

对于一个公司来说,无论它属于何等规模、何种类型,从具体的实践、实际的行动甚至是失败的教训中获取知识,都是不可或缺的方法。但遗憾的是,许多经理人宁愿去对问题进行反复讨论、界定和分析根由,也不直接去解决它。导致这种情况发生的原因之一,就是将空谈等同于实际行动的倾向。实际上,事情只有付诸实施,而且必须有人去做,才能够完成。

一个公司经营得好坏,通常在更大程度上取决于经理人将知识转化为实践的能力,而不仅仅取决于他知道该做什么。显然,知识和信息对公司的成败至关重要,不过,在当今世界上,知识的转移和信息的交流都空前地便捷,而且形形色色的机构专门从事经营诀窍的搜集和转让工作,因此各个公司在所掌握信息的多少方面其实相差无几,差别在于把知识转化为行动的能力。

有没有一个简单的方法,将知识转化为实践呢?没有。这是因为仅仅改变一下成本控制、领导方法或者某项简单举措,并不能实现从知识到实践的转化。“知”与“行”之间的差距源于多个方面的因素,而了解这些因素及其彼此之间的相互关系,对高级经理人来说十分必要。有一些指导性的原则可以帮

助你认清问题的根源。

第一点,同时也是最重要的一点:确定经营哲学。为什么在研究和参观本田、丰田、Saturn 以及许多其他较为成功的公司之后,仍然没有几家公司领悟到其中的真谛,并进行经验复制呢?原因之一就是太多的经理人只“知其然”而“不知其所以然”,即都只想掌握具体操作技巧,而没有领悟一般性的行动准则。

丰田、Saturn、赛仕软件研究所(SAS Institute)以及其他一些行动导向的公司,并不是依靠什么特别的经营手段开始发家的,他们有的只是几条基本原则,也就是指导公司运作的经营哲学。爱依斯公司(AES)是一家跨国电力供应商,它有一套指导公司运作的核心价值观念,即乐趣、公平、完整协调和社会责任等4个方面。而赛仕研究所的管理思想则特别强调公正、平等地对待每一个人,并给予他们以信任和尊重。这些公司不断地学习、变革,能够同新员工有效地交流,使其适应工作的需要,不断扩大公司业务的覆盖范围。而且,它们在不断地吐故纳新和扩张版图时,还始终如一地坚持那些给公司带来辉煌的基本理念。

其次,认知也来源于实践以及教授他人的过程。教学是一种认知的过程,同样,从事实工作、尝试做不同的事情和实验过程也都是认知的过程。本田公司强调,应该把员工分派到能够看到实际情况的位置上去。这其中折射出这样一种思想:观察、触摸以及近距离置身实际过程,都是真正地理解和认知事物的必要手段。

作为世界上最大也是最成功的产品设计咨询公司,IDEO 产品开发公司则钟情于如下理念:最好的学习方法就是多去尝试,然后从中总结对错。正如该公司的行政总裁 David Kelley 所津津乐道:“启发性的线索和错误胜过完美无缺的计划。”对于这种“在试验和失败中学习”的理念,该公司的工程师 Peter Skillman 是这样描述的:“我们的信条是尽快做出样品。而一旦有了思路,我们就立刻把它做出来,这样就可以进行观察、调试并加以总结。”在 IDEO 公司,Kelley、Skillman 及其他一些人定期给管理人员、工程师、设计师等讲授课程,阐述公司的这种理念,让学员们在实际工作中加以应用,并将这种理念创造、传播给其他员工。

创立一种崇尚行动的文化,最关键的因素之一,就是公司在出现错误时该如何处理。任何行动,即便计划周密也可能犯错误。管理专家 Warren Bennis 和 Burt Nanus 断言,所有的学习过程“都会遇到这样那样的‘失败’,但人们可以从失败中进行再学习。”他们因此提出了一条适用于各类公司的普遍原则:“绝不要对合理的失败感到愤怒。”他们还引用了 IBM 公司创始人和行政总裁小 Thomas Watson 的故事:

IBM 一位颇有前途的低层管理人员在进行一项风险投资时,使公司在这场投机中损失 1,000 多万美元——这等于是一场灾难。当 Watson 将这名胆战心惊的经理叫到他的办公室时,这名年轻人突然说道:“我估计您希望我辞职,对吗?”Watson 回答说:“小伙子,不必紧张,我们只不过是替你交了 1,000 万美金的学费而已。”

一些公司善于处理“知”与“行”的关系,使两者的差距越来越小。这些公司的领导者认识到,他们最重要的任务并非必须制订战略性决策,而是要致力于建立起一套行动机制,去实现从“知”到“行”的有效转换。爱依斯公司的合伙创办人兼行政总裁 Dennis Bakke 指出,他在 1997 年只作过一次决策。当然他并非故弄玄虚,也不是在开玩笑。他深知自己不必了解每一件事,并一一决策,而应该去营造一个环境,让许多人都能“知行合一”。

一些公司制定各种各样的措施,强化内部竞争,比如搞业绩排名,嘉奖少数员工,以排他方式进行职位晋升,以及个人奖励和考核。这些措施导致员工的相互对立,并进而几乎不可避免地损害公司的业绩和员工的心态。

英国石油公司(British Petroleum)鼓励各经营单位之间相互学习,取长补短,同时责成高级管理人员开展工作,建立一种合作的文化氛围,以利于公司内部的交流学习。因此,该公司在 20 世纪 90 年代打了一场漂亮的翻身仗。赛仕研究所的人员流失率很低,因为谁都愿意在毋须提防同事倾轧的环境下工作。与此形成对照的是,通用汽车公司(GM)的内部竞争机制导致生产效率低下,制约了公司的发展,职员们不愿意互相学习,也不愿意同内部竞争对手分享知识。

如果公司能够消除内部竞争和紧张气氛,那么化“知”为“行”就变得容易多了。而那种强调必须依靠内部竞争才能创造出高效益的观点,其实是混淆了激励和竞争的概念。

毫无疑问,有些人的确比其他人更擅长将知识用于实践,精神上也更健康,更善于自我调整,但这都不是问题的主要方面。有些公司能坚持不懈地将知识转化为实际行动,即使在发展壮大、招募新丁甚至兼并其他公司以后亦能如此。而另外一些公司空有许多既聪明又勤奋的优秀人才,却不能将他们的满腹经纶用于经营实践,给公司创造效益。公司之间出现这种差距的根本原因与各自的管理体制和具体措施有关,而不是因为员工素质有什么不同。

一流的公司能利用平常的员工创造出一流的成绩。而二流的公司拥有一流的人才,却在白白浪费他们的才干、洞察力和动力。

问题:

1. 分析管理实践对学习管理的重要性,你认为如何能快速提升管理者的管理经验和学以致用能力? 请列出你认为最有效的 3 种方法。

2. 管理者如何才能有效地从失败中学习到经验,变“失败”为“成功”之母?
3. 你认为一流的公司如何能利用平常的员工创造出一流的成绩?

[管理实践练习] 开一家小超市

你决定在社区开一家小超市,总投资为 30 万元,请你思考并回答下列几个问题:

1. 将给企业确定怎样的组织目标?
2. 你认为小超市的主要竞争者是谁,它将有什么竞争优势?
3. 你计划如何配置与使用企业资源?
4. 你能列出一份工作计划吗?
5. 你认为在小超市管理过程中什么要素是最重要的?

[复习思考题]

1. 什么是管理?你是如何理解管理的?
2. 管理的目的是什么?不同组织管理的目的有何不同?
3. 什么是管理的二重性,怎样理解管理的二重性?
4. 怎样理解管理的科学性和艺术性?
5. 管理的基本职能有哪些?它们之间有什么关系?
6. 管理学有哪些基本特点?
7. 什么是管理学的研究对象?
8. 管理学与其他学科有什么关系?
9. 为什么要学习管理学?如何有效地学习?

第二章

管理者

管理大师杜拉克曾说：“管理者是事业的最基本的、最稀有的、最昂贵的，而且是最易消逝的资源……”管理者的工作保证了组织的有序运转。古语云“千金易得，一将难求”。现代社会没有良好的管理者队伍，就不可能有组织的兴盛和优良的业绩。

[本章要点]

1. 管理者的含义和类型
2. 管理者扮演的角色
3. 管理者的基本素质和技能
4. 管理者的培养

[案例 2.1] 企业需要怎样的管理者

某高科技企业集团,短短几年间,就在全国 10 余个城市设立分公司和办事处,面对规模的扩大,集团迫切需要一大批中层管理人员。然而,人才难找,是许多企业的难题,该集团也如此,找不到人才怎么办呢?只好提拔本企业员工。于是,一批从未担任过管理工作的年轻人被提升起来担任管理工作,大学刚毕业 1 年的张辰星便是其中之一。这位年轻的部门经理,信心十足,打算做出一番成绩。但不到 1 个月,张辰星就倍感困惑,毫无管理经验的他,对于怎样主持会议、怎样分派任务、怎样激励下属……许多管理工作都不知如何下手,为此,他不得不买来一些管理书,按照书本上的方法去做。但书本上的知识毕竟与现实有一段距离。几个月下来,不但该部门的各项计划难以完成,张辰星也被部门里大大小小的事搅得精疲力尽。这种现象不止发生在张辰星身上,在这批新上任的年轻管理者中,除了二三个人能将所在部门管理得有条不紊之外,其余的人都在管理过程中破绽百出……

问题:

1. 你认为企业需要什么样的管理者?
2. 怎样才能成为一个合格的管理者?

第一节 管理者的角色

一、管理者

现代社会是由各种各样的组织构成的,每个组织又是由人组成的。有组织的人类活动离不开管理,我们根据组织成员在组织中工作性质和地位的差异,把组织成员分成两种类型:操作者和管理者。

操作者,是管理活动的作用对象,是管理的接受者。他们是这样的组织成员:在组织中直接从事某项具体的工作或任务,不负有监管其他人工作的职责。例如:汽车装配线上的装配工、医院里的医生、超市里的收银员、商场里的营业员、饭店里的厨师、公交车的司机等等。他们的任务就是做好组织所分派的具体的制造产品或提供服务的操作性事务。

管理者,是指组织中管理活动的出发者和执行者。管理者与非管理者之间的差别就是,“管理者是指挥别人活动的人”。^①“管理者的任务是设计和维

^① 斯蒂芬·P·罗宾斯:《管理学》,中国人民大学出版社 1997 年版,第 5 页。

护一个环境,使在集体中工作的人员能完成他们的预定目标和任务”。^①他们是在组织中行使管理职能、指挥或协调他人完成具体任务的人,如汽车厂的厂长、医院的院长、超市的经理等等。当然,管理者除了指挥别人之外,他们也有可能承担某些作业性的职责。如商场中的班组长,除了有监管班组中的营业员工作的活动外,自己也要承担一些作业性的任务(售货等)。一般对管理者的传统定义是,管理者是运用职位权力对人进行统驭和指挥的人。这种概念强调管理者必须拥有下属。

在传统的金字塔组织结构中,如图 2-1 所示,管理者处于操作者之上的组织层次,操作者处于基层。管理者和操作者之间的关系是非常密切的,两者的共同配合才能实现组织的目标。但在管理中常可见到:明明管理者让操作者去这样做,他也做了,可是结果却完全不同,不能达到目的。所以,管理者不仅要学会让部下知道做事的方法,而且一定要让他知道达到的目的是什么。管理者工作的关键是要操作者和你一条心。

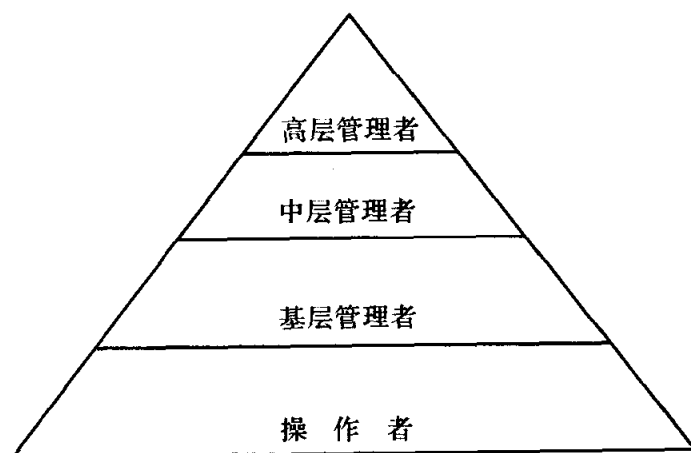


图 2-1 组织的层次

二、管理者的类型

在一个组织中,有各种各样的管理者。每个管理者在组织中的作用和地位有所不同,拥有的权限和承担的责任也有差异。对管理者的分类可以按其所处的管理层次,纵向划分;也可以按其从事管理工作的领域宽窄及专业性,横向划分。

(一) 按管理层次划分

1. 高层管理者,通俗地说就是一个组织的头头。例如:学校中的校长、公

^① 哈罗德·孔茨、西里尔·奥唐奈、海因茨·韦里克:《管理学》,中国社会科学出版社 1987 年版,第 8 页。

司的总裁或总经理等等。是指对整个组织的管理负有全面责任的人。他们的主要职责是,制定组织的总目标、总战略,掌握组织的大政方针,沟通与其他组织的联系,并评价整个组织的绩效。

高层管理者对外往往代表组织,并以“官方”身份出现;对内拥有最高职位和最高职权,并对组织的总体目标负责。在很多情况下,高层管理者的工作将决定一个组织的成败。

2. 中层管理者,通常称为“中层干部”。例如:公司的部门经理、工厂的车间主任等等。是指处于高层管理者和基层管理者之间的1个或若干个中间层次的管理人员。他们的主要职责是,贯彻执行高层管理人员所制定的重大决策,监督和协调基层管理人员的工作。

与高层管理者相比,中层管理者更注重日常的管理事务,他们贯彻、执行高层管理者的意图,负责把任务落实到基层单位,并检查、督促和协调基层管理者的工作,确保任务的完成;他们要完成高层管理者交办的工作,并向他们提供进行决策所需的信息和各种方案。简单地讲,就是上情下达,下情上呈,承上启下。中层管理者一般又可以分为3类:技术性管理者、支持性管理者和行政性管理者。

3. 基层管理者,也称一线管理人员。例如:工厂车间中的班组长、机关里的科长、饭店里的领班等等。是指组织中处于最低层次的管理者,所管辖的仅仅是操作者而不涉及其他管理者。他们的主要职责是,给下属操作人员分派具体工作任务,制定作业计划,直接指挥和监督现场作业活动,保证各项任务的有效完成。

与高层管理者和中层管理者相比,基层管理者所接到的指令是具体的、明确的,所能调动的资源是有限的;对上他要报告任务的执行情况,反映工作中遇到的问题,并请求支持;对下他是下属的导师、教练和助手。

(二) 按所从事管理领域和专业划分

1. 综合管理者,他们负责管理整个组织或组织中某个部门的全部活动。例如工厂的厂长、车间主任都是综合管理者。他们是一个组织或部门的主管,对整个组织或该部门目标实现负有全部的责任;他们拥有这个组织或部门所必需的权力,有权指挥和支配该组织或该部门的全部资源与职能活动,而不是只对单一资源或职能负责。

2. 职能管理者,他们只负责组织内某种职能的管理。例如:工厂的计财处长,他只负责财务这种单一职能的管理;工厂的总工程师、设备处长等,他们只对组织中某一职能或专业领域的工作目标负责,只在本职能或专业领域内行使职权、指导工作。职能管理者大多具有某种专业或技术专长。就一般组织而言,职能管理者主要包括以下类别:

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

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

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

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

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

三、管理者的角色

角色原来指的是在戏剧舞台上依照剧本所扮演的剧中任务。管理者的角色是指作为一般的管理者,他在组织体系内从事各种活动时的立场、行为表现等的一种特性归纳。对于这方面的研究,著名管理学家杜拉克和明茨伯格都提出自己的观点。而明茨伯格更是对这方面的研究不断深入,从而在70年代形成了新的管理流派——经理角色学派,该学派主要对管理者所担任的角色进行分析,来考察管理者的职务和工作,以求提高管理效率。

美国著名管理学家彼得·F·杜拉克(Peter F. Drucker)1955年首先提出“管理者的角色”(The role of the manager)的概念,这一概念有助于我们对管理含义的理解。杜拉克认为,管理是一种无形的力量,这种力量是通过各级管理者体现出来的,所以管理者所扮演的角色大体上分三类:

1. 管理一个组织,求得组织的生存和发展。为了做好这方面的工作,管理者必须:(1)确定该组织是干什么的,应该有什么目标,如何采取积极措施实现目标;(2)求得组织的最大效益;(3)“为社会服务”和“创造顾客”。

2. 管理管理者。杜拉克认为,“正是对管理人员的管理才造就一个企业”。^① 所以组织的上、中、下三个层次中,人人都是管理者,又都是被管理者,因此管理者必须:(1)确保下级的设想、意愿、努力能朝着共同的目标前进;(2)

^① 杜拉克:《杜拉克管理应用词典》,九州出版社2000年版,第3页。

培养管理者的集体合作精神；(3)培训下级,使其管理工作的技能得到提高；(4)建立健全的组织机构。

3. 管理工人和工作。这是管理者的基本职责。主要是激励组织成员发挥其创造的热情,求得组织的最佳效果。扮演好这一角色必须认识到两个趋势:一是关于管理工作,其性质是不断急剧变动的,工作的承担者既有体力劳动,又有脑力劳动,而且随着科技的发展,后者的比例会越来越大,因此管理的方式需要探索;二是关于人,要正确认识到处理好各级各类人员之间的关系已经变得越来越重要。

60年代末期,亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)对5位高层管理者的工作进行了一项仔细的研究,在有关管理者的工作方面,他的发现向一些传统的观念提出了挑战。当时的人们认为“管理者是深思熟虑的思考者,在做决策之前,他们总是仔细和系统地处理信息”,^①而明茨伯格在研究5位管理者的工作中却发现,管理者的工作琐碎、无固定模式、要面对突发事件,他们的工作中总是被各种各样的事情打断,这使他们无法静下心来思考,“有半数的管理者活动持续时间少于9分钟”。^②明茨伯格经过大量的研究,1968年完成了他的博士学位论文《工作中的经理——由有结构的观察确定的经理的活动,角色和程序》,在论文的基础上,1973年出版了《经理工作的性质》。这本书是明茨伯格的主要代表作,也是经理角色学派的主要著作。

明茨伯格提出,管理者在工作中扮演了10种角色,这10种角色主要体现在3方面,他们是一个相互联系、密不可分的整体。即从管理者的“正式权威和地位产生三种人际关系角色,三种人际关系角色又导致三种信息角色,而这两方面角色又使管理者能发挥四种决策角色”。^③他们之间的关系见图2-2。

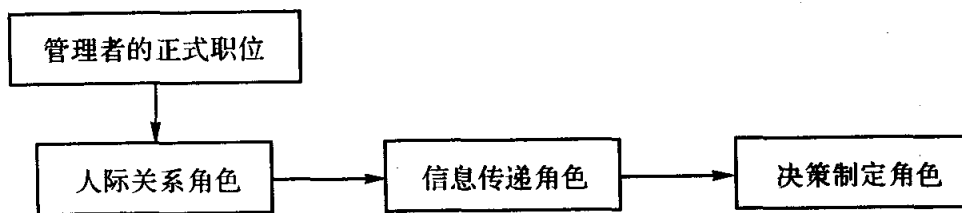


图 2-2 管理者角色间的关系

1. 人际关系方面的角色

(1)组织代表(或挂名首脑)。管理者是其组织、部门或基层单位的负责

① ② 斯蒂芬·P·罗宾斯:《管理学》,中国人民大学出版社1997年版,第9页。

③ 亨利·明茨伯格:《经理工作的性质》,中国社会科学出版社1986年版,第10页。

人,这使他们的工作具有一种代表性。这种代表性体现于管理者可以在相应的社交场合和正式场合代表自己所在的组织(或部门或基层单位)参加一些活动、与对等的组织进行交往、在相应的文件上签字等。如公司的总经理出席员工的婚筵、生产副厂长带领其他企业的来访者参观生产车间、校长在学生的毕业文凭上签名等。这一角色十分重要,可以影响组织的形象。

(2)领导者。管理者是管理活动的出发者,他们对下属负有管理的责任。这种角色体现于管理者要指挥和激励下属、安排每个人的工作、协调彼此关系、对下属进行培训、根据考核标准给予奖励或惩罚等。

(3)联络者。管理者在管理过程中主要是和人打交道。这种角色就体现于管理者对内、对外的联系,特别是同外界的联系。对内管理者和上级、同级、下属有联系;对外负责和外界联系,通过发展外部的联络来获取所需的信息。

2. 信息情报方面的角色

(1)监听者。组织在运行时,情况总是处于不断的变化中,这就存在着大量的信息情报。这种角色体现于管理者不仅要接受他人传递的信息,还要去主动发现和搜集信息,以了解组织和环境中究竟发生了一些什么事情。信息的来源可以是调查研究的结果,社会公众的反馈,报刊、杂志、广播、电视、网络上的消息,出台的政策、法规,公布的统计数据、资料,竞争对手或相关组织的动向等。

(2)传播者。管理者由于在掌握信息上的特殊地位,使他们能担任传播者的重要角色。这种角色体现于管理者就是把从下属那里获得的信息、从外部搜集并加工的信息传播给组织的其他成员,特别是向下属传达信息。

(3)发言人。管理者代表本组织对外发布有关组织的计划、政策、行动、结果等方面的信息。如企业总经理在记者招待会上的发言等。

3. 决策方面的角色

(1)企业家。管理者也是组织的领导人,这就要求他们扮演企业家的角色。这种角色体现于管理者要求其能捕捉到发展机会、确定组织的发展方向、进行战略决策,并承担责任。他们要不断地提出新的思路和方法来改进目前的组织状况。

(2)调解人。组织中经常会产生矛盾和纠纷。这种角色体现于管理者要面对现实,解决矛盾和纠纷,排除障碍。

(3)资源分配者。组织的高效运转离不开资源的合理运用,而资源是有限的。这种角色体现于管理者就是要根据计划给有关部门调配各种资源,资源包括人、财、物、时间等方面。

(4)谈判者。管理者所掌握的信息和在组织中的地位,决定了只有他们才能充当谈判者的角色。这种角色体现于管理者,就是他能代表组织的利益与

各类人员和集体进行谈判,谈判的对象可以是外部的也可以是内部的。如管理者和企业内工会进行的薪酬谈判等。

这 10 项角色表明,经理从组织的角色来看是一位全面负责的人,但事实上却要担任一系列的专业化工作,既是通才又是专家。明茨伯格的理论比杜拉克的更加具体全面,也更加深刻,成为目前管理者角色理论的主流思想。

四、管理者角色的变动

组织是各种各样的,管理者扮演角色的侧重点就有所不同,这就是管理者角色的变动。

1. 组织的规模不同,管理者角色不同

组织规模即组织的大小。组织的大和小是相对的,划分的标准也是多种的,例如:组织成员的数量、企业的年销售收入、组织的总资产等。大规模的组织是复杂的、标准化的,其对社会的作用是巨大的。小规模的组织虽然规模小,但他们也不是微不足道的。小规模的组织是灵活的,能够迅速地对环境作出反应。组织的这些差异性,使身处其中的管理者扮演角色的侧重点存在着不同,如图 2-3 所示。

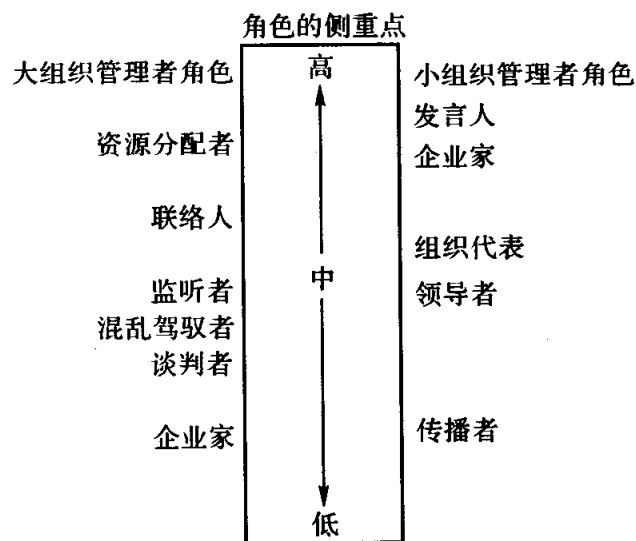


图 2-3 大组织和小组织中管理者角色的侧重点

从图可以看出,大组织管理者主要处理的是组织的内部事务,他们的首要角色是资源分配者。相比之下,小组织管理者的首要角色是发言人,他们需要花大量的时间和精力处理组织的外部事务。如他们要筹措资源,寻找组织发展的机会,让外界的人了解本组织等。与大组织的标准化相比,小组织管理者的工作往往是非正规性的,小组织管理者更可能是一个通才,他们的工作内容综合了大组织上至高层管理者、下至基层管理者的工作。

[案例 2.2] 管理者角色

张敏是一家造纸厂的厂长,这家工厂面临着—项指控:厂里排放出来的废水污染了邻近的河流,因此,张敏必须到当地的环保局去为本厂申辩。钱江城是该厂的技术工程部经理,他负责自己那个部门的工作并与销售部门相互协调。李民负责厂里的生产管理,他刚接到通知:每天向本厂提供包装纸板箱的那家供应厂商遭了火灾,至少在一个月內无法供货。而包装车间想知道,现在他们该干什么。李民说,他会解决这个问题的。最后一个是罗平,她负责文字处理和办公室的工作。办公室里的员工之间为争—张办公桌刚发生了一场纠纷,因为它离打印机最远,环境最安静。

问题:

请对照管理者角色分析在这家企业里张敏、钱江城、李民和罗平各自扮演了什么角色?

2. 管理层次不同,管理者角色不同

如前面所述,组织结构通常是金字塔式,可以分成3个管理层次。管理者的职责随着其在组织中层次的不同而不同。虽然管理者从事的都是计划、组织、领导和控制工作,但他们在每项工作上花费的时间是不同的,参见图 2-4^①。

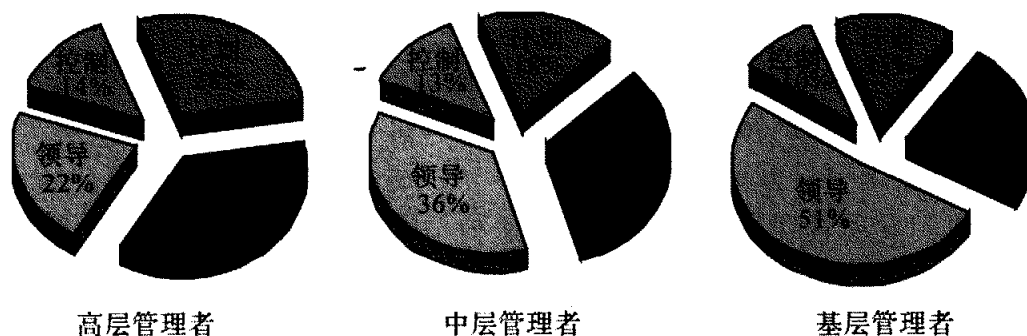


图 2-4 不同层次管理者的时间分配

从图中的比例可以看出,随着组织层次的降低,管理者从事计划、组织和控制工作的时间减少了,而从事领导工作的时间增加。这种变化体现了管理者工作的差异性。同样用明茨伯格管理者角色的分类来分析,我们也能得出类似的结论,见图 2-5。

从图可以看出,随着组织层次的提高,管理者的决策角色越重要;随着组

① 斯蒂芬·P·罗宾斯:《管理学》,中国人民大学出版社 1997 年版,第 13 页。

	决策角色	信息角色	人际关系角色	
高层管理者 →				中层管理者
中层管理者 →				基层管理

图 2-5 不同层次管理者的角色侧重

织层次的降低,管理者的人际关系角色越重要;中层管理者承上启下的地位使其在 3 种角色方面的分配基本一致。

3. 管理者的价值取向不同,管理者角色不同

价值取向(Value orientation)是指某个人或者团体在思考或行动的过程中,不自觉地遵从一组价值标准情况下所表现出的行为倾向。不同管理者价值取向的不同会导致其在工作中的侧重点的差异。

1988 年,弗雷德·卢桑斯(Fred Luthans)和他的副手从一个新的角度考察了管理者工作中的侧重点。传统中我们认为,在组织工作中最具成效的管理者,也是在组织中被提升得最快的人。但是卢桑斯却提出了不同的观点。他认为最有成效的管理者并不能带来职位的同等提高,从而提出了有效的管理者和成功的管理者的概念。所谓有效的管理者是指在工作绩效的数量和质量两方面俱佳,并且使下属感到满意并得到下属支持的管理者。所谓成功的管理者是指在组织中提升速度快的管理者。卢桑斯和他的副手研究了 450 多位管理者,他们发现管理者都是从事以下 4 种活动的:(1)传统管理:决策、计划和控制;(2)沟通:交换日常的信息和处理文书工作;(3)人力资源管理:激励、惩罚、处理冲突、配备人员和培训;(4)网络联系:社会活动、政治活动,以及与外界人事的联系。他们认为管理者的工作内容都是这 4 种活动,但是侧重点的不同就形成了有效的管理者和成功的管理者。研究表明他们的工作时间在分配上存在很大的不同,见图 2-6^①。

图 2-6 中的数据表明,成功的管理者在时间分配上侧重于网络联系,而对人力资源管理活动所花费的时间最少;有效的管理者在时间分配中侧重于沟通,所以能取得好的工作绩效并得到下属的支持,但由于在网络联系上花费的时间太少,导致他们的晋升受阻。这项研究使管理者的提升是根据绩效来定

^① 斯蒂芬·P. 罗宾斯:《管理学》,中国人民大学出版社 1997 年版,第 12 页。

的观点遇到了挑战,同时也表明,社交和政治交往的技能对于管理者在组织中
得到提升的重要作用。

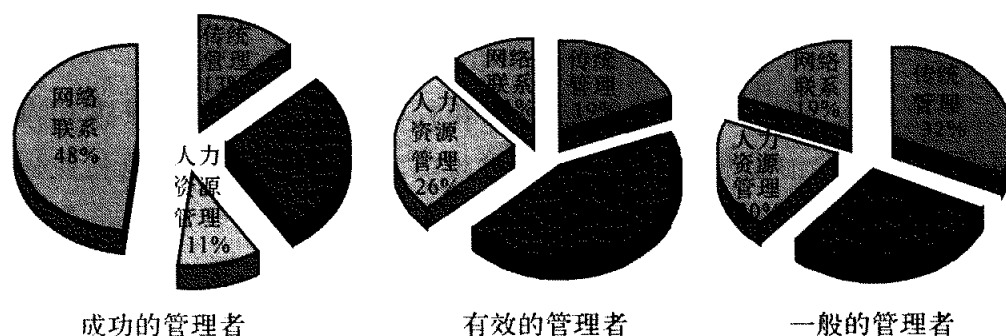


图 2-6 管理者活动的时间分配

在组织中,管理者工作的价值取向是各种各样的,是倾向于工作绩效,还是提升速度,将决定其在不同工作上的投入度。

第二节 管理者的素质

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

表 2-1 管理者的素质

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

我们也可将管理者的素质主要分为 5 个方面,即品德素质、知识素质、智力和非智力素质、能力素质、体能素质。

一、品德素质

管理者的品德素质是指管理者思想、认识和品性等在学习、作风中的表现。包括：

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

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

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

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

二、知识素质

知识是提高管理者素质的根本和源泉。知识素质是指管理者做好工作所必须具备的基础知识与专业知识。管理学是一门综合性很强的学科,这就要求管理者掌握多方面的知识。管理者要提高知识素质,必须设计好自身的知识结构。现代管理者的知识结构应是具有时间概念的“T”型知识结构,或称通才的动态结构,要求管理者的知识不仅要有深度和广度,还要有新度。知识体系参见图 2-7。

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

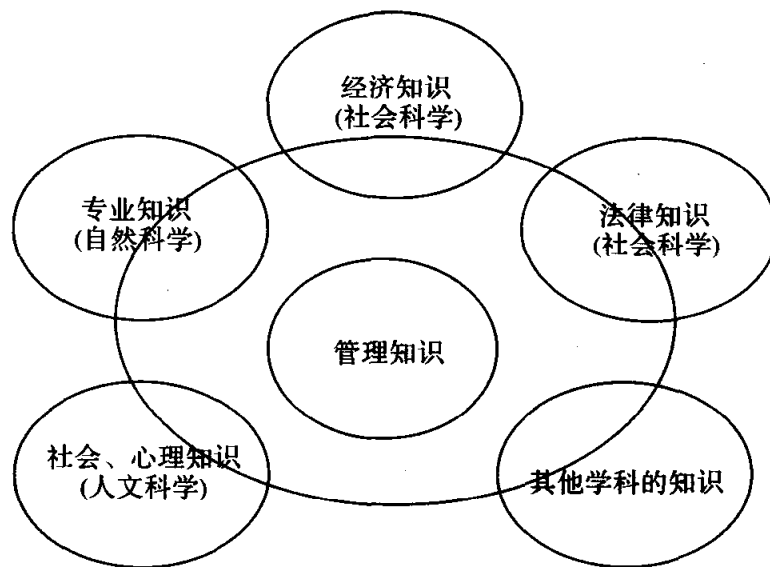


图 2-7 管理者的知识体系

理学方面的知识,可帮助协调上下左右的关系,做好人的工作。

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

三、智商和情商

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

20 世纪 90 年代初期,美国耶鲁大学的心理学家彼得·塞拉维和新罕布什尔大学的约翰·梅耶最早提出了情绪智能、情绪商数概念(简称情商)。所谓情商(Emotional Intelligence, 缩写 EI),也称“情感智力”,是一种理解、把握和运用自己及他人情绪的能力。国内也称其为 EQ(Emotional Quotient),它是从 IQ 借用过来的。情商目前还很难测量,所以较为确切的说法应该是 EI。情商包括:认识自身情绪的能力,妥善管理自身情绪的能力,自我激励的能力,认

知他人的能力,人际关系管理的能力,面对各种考验时保持平静和乐观心态的能力等。

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

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

专家认为:对人一生事业影响最大的是情感智力而不是智商,情感智力的高低会直接影响个人智商的发挥。“人在社会上要获得成功,起主要作用的不是智力因素,而是情绪智能,前者占 20%,后者占 80%”。^① 在美国,人们流行一句话:“智商决定录用,情感智力决定提升”。IQ 和 EI 对管理者而言,管理者应着重提高 EI,在提高 EI 的前提下来提高 IQ。如果用一句话来形容,就是:人才就像一朵美丽的花,智商可以使其更娇艳,情商则能使其结出硕果。

四、基本技能

管理者的基本技能是指管理者把各种管理知识和业务知识用于实践中所表现出来的能力。美国管理学者罗伯特·L.卡茨(Robert L. Katz)在《哈佛商业评论》中发表了一篇名为《能干的管理者应具有的技能》的论文,他指出管理者必须具备三种技能,即技术技能、人际技能、概念技能。

1. 技术技能

技术技能是管理者掌握和运用某一专业领域内技术、知识、方法和程序完成组织任务的能力。这是管理者对相应专业领域进行有效管理所必备的技能。管理者虽不能完全做到内行、专家,但必须懂行,必须具备一定的技术技能。特别是一线管理者,更应如此。管理者如果不具备这一技能,将很难与所主管的组织内的专业技术人员进行有效的沟通,也就无法对他们所管辖的业务范围内的各项管理工作进行具体的指导,并且也会对他们决策的及时性、有效性造成不利的影响。管理者的技术技能可以通过学校专业教育或组织的在职培训获得。

^① 尼尔·M. 格拉斯:《卓越管理的新思维》,中国标准出版社、社科文(香港)出版有限公司 2000 年版,第 1 页。

2. 人际技能

人际技能或称“人事技能”，是管理者处理人事关系的技能，主要包括：理解、激励和与他人相处的能力等。管理者除了领导下属人员外，还得与上级领导和同级同事打交道，还得学会说服上级领导，学会同其他部门同事紧密合作等，这些都需要人际技能。在以人为本的今天，人际技能对于现代管理者，是一种极其重要的基本功。没有人际技能的管理者是不可能做好管理工作的。

3. 概念技能

概念技能或称“构想技能”，是管理者观察、理解和处理各种全局性的复杂关系的抽象能力，包括：感知和发现环境中的机会与威胁的能力；对全局性的、战略性的、长远性的重大问题处理与决断的能力；对突发性紧急处境的应变能力等。其核心是一种洞察力和思维力。这种技能对于组织的战略决策和发展具有极为重要的意义，是组织高层管理者所必须具备的，也是最为重要的一种技能。

这三种技能，对任何管理者来说，都是应当具备的。但是不同层次的管理者，由于所处位置、作用和职责不同，各层次管理者对管理技能需要有差异性，参见图 2-8。

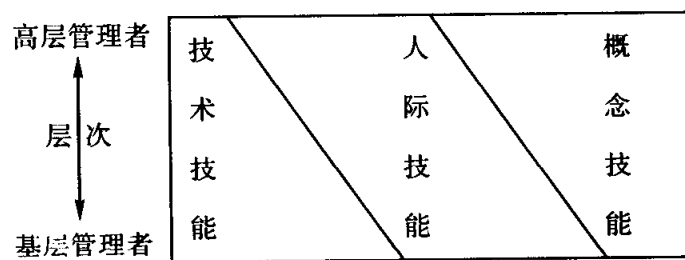


图 2-8 不同层次的管理者需要的管理技能的比例

从图中可以看出，高层管理者尤其需要概念技能。因为高层管理者面对的问题是全局的，更具有复杂性，牵扯的因素多、范围广，所以所处层次越高，对概念技能的要求越高。概念技能的高低成为衡量高层管理者素质高低的最重要的尺度。高层管理者可以利用其下属人员的技术技能，因而对其自身的技术技能要求不高。但在小企业中，技术技能对高层管理者可能仍是较为重要的。与之相反，基层管理者更重视的却是技术技能。由于他们的主要职责是现场指挥和监督，所以若不掌握熟练的技术技能，就难以胜任管理工作。相比之下，基层管理者对概念技能的要求就不是太高。由于管理者的工作对象都是人，人际技能对于各个层次的管理者来说都是重要的。特别是作为今天和未来的管理者必须更加重视人际技能。这是因为现在的管理者和传统的管理者在工作方式上面有了很大的区别。见表 2-2。

表 2-2 你是哪种类型的管理者^①

传统管理者	现代管理者
命令链	与任何可能将工作完成的人交往
接受,做重复性的工作	学习新的方式
要求长时间工作	要求结果
独占信息	分享信息
试图掌握一个重要的领域如营销或财务	试图掌握更宽系列的管理领域
更多单独做决策	邀请别人参加决策
向上看,寻求指令和答案	与他人置疑/合作协商以发现解决方案
认为其他人主要是老板和竞争者	在共同目标/相互尊重和信念交换基础上建立关系
认为自己是管理者或老板	认为自己是支持者或内部咨询者

五、体能素质

管理者的指挥、协调、组织活动不仅需要足够心智,而且消耗大量体力,因此,必须有强健的体魄,充沛的精力。

[案例 2.3] 优秀的管理者^②

《商业周刊》公布了 25 名 2002 年度全球“最佳总裁”,Avon(雅芳)行政总裁、华裔女强人钟彬娴入选,她也是美国商界前 50 名最有影响力的女性,排名第 10 位。她肩负起了一个市值 53 亿美元的美容化妆品公司赋予她的开拓使命。钟彬娴 1959 年出生在加拿大东部城市多伦多的一个中产阶级移民家庭里,父亲是出生在香港的一名建筑师,母亲是出生在上海的一位化学工程师,她从小就受到了严格的教育。20 岁时就从美国普林斯顿大学毕业,获得英语文学优等学位。之后进入布鲁明岱百货公司工作,32 岁时便全面负责公司所有女装业务。

1993 年与雅芳前 CEO 吉姆的一次会面时,吉姆办公室的饰板上印有 4 个足印:猿猴、赤足男人、男皮鞋和女高跟鞋。上面的题词很简单:领导权的演变。当时,《财富》评出的 500 强企业还没有一家是由女性领衔的,因为那时在各个行业都有一块透明的、限制女性上升的“天花板”。吉姆看着钟彬娴,说:“我完全相信,在未来的 10 年一定会有一位女性来领导雅芳。”钟彬娴根本没有想到,这个打破了玻璃天花板的女人,就是自己。

^① 托马斯·S·贝特曼:《管理学:构建竞争优势》,北京大学出版社科文(香港)出版有限公司 2000 年版,第 23 页。

^② 资料来源:<http://www.chinaews.com.cn>; <http://www.avon.com.cn>。

1999年11月,雅芳公司第4季度的销售和盈利急剧下滑,致使股票猛跌了50%。在过去的10年中,公司的年平均利润增长率仅为4%。此后不久,公司首席执行官查尔斯·佩林引咎辞职。紧急关头,钟彬娴担任了CEO这一角色,她是雅芳公司百年历史上第一位华裔女性CEO,那一年,她40岁。钟彬娴的压力是巨大的,很多人都在看着她。几乎没有一点经营经验的她却一下子要掌管一家拥有几百万名独立经销代表并在137个国家和地区开展业务的公司。

钟彬娴果敢行事,她能在短短的15分钟里批准一份详细的数百万美金的广告宣传计划书;任职后立即辞退了雅芳的广告代理商,并下令对包装进行全面的重新设计;摒弃了雅芳繁多的地区性品牌,代之以“雅芳色彩”这个国际品牌,雅芳的产品品种因此锐减了30%~40%。

身为女性,更能掌握将商品打进中产女性市场的窍门。她了解女性顾客在经济上未必能负担得起高档美容产品,但又渴求拥有这些品牌所带来的优雅感觉。于是,钟彬娴把雅芳的产品包装重新设计,务求看上去更时尚及有深度,然后又安排在高级百货商店内的专柜售卖。为了更深切体会顾客的需要及销售经验,她又扮成雅芳的直销员,逐家逐户去做直销,从中听到不少有关客户对产品及服务的投诉,这些有助于她更了解公司的业务情况及问题所在。除了从“细眉细眼”着手外,钟彬娴亦大刀阔斧地决定把公司的产品研究及发展费用提高46%,并要求研究周期由3年缩至2年,以增加推上市场的产品种类。由于自知不是控制成本的专家,她特别聘请了专才来处理公司的制造及生产系统。结果,她成功地为公司节省了共4亿元的成本费。新雅芳彻底与沿袭了几十年的经营方式说再见了。这一转变的标志之一就是,全力进入传统的零售业,而在过去,雅芳由于担心与自己的销售代表相竞争而始终对零售业敬而远之。在大型购物中心设立的专柜正吸引着那些从未购买过任何雅芳产品的年轻一代。不仅如此,她还希望为工作繁忙的妇女们提供任何一种购买方式的选择:通过销售代表、商店或是在网上购买。

钟彬娴创下的业绩充分证明了自己的实力。钟彬娴担任CEO这一职位的第二天,雅芳的股票就上涨了23%。到2000年上半年,公司的销售额和盈利分别增长了9%和40%。钟彬娴现年44岁,她领导的Avon以美容产品及服务为主要业务,她与其副手、营运总裁克罗普夫于1999年底上任以来,使Avon公司的每股盈利至2002年已连续3年双位数字增长。

问题:

1. 你认为钟彬娴成功的关键是什么?她有什么与众不同之处?
2. 你认为要成为一位出色的CEO,前期应做什么准备?

第三节 管理者的培养

松下幸之助有一句名言:松下生产人,同时生产电器。由此可见,人才的培养甚至比产品的生产更重要。人的素质和能力虽然与先天的禀赋有一定的联系,但是依靠后天的学习和锻炼是可以改造和培养的。管理者素质更是直接关系到一个组织的成败,所以通过培养提高管理者素质的工作就显得更加重要。

管理者的工作需要管理者和组织双方共同的努力。如果管理者抱着“混日子”的想法,就会缺乏自我发展和提高的动力,也就不会自觉主动地采取行动提高自身素质;反之,如果管理者有强烈的进取心,但组织不创造机会,不提供应有的支持,管理者就会受到打击。所以管理者的培养只有在管理者和组织都认可的情况下才能取得好的效果。

一、管理者培养的基本途径

管理既是一门科学,又是一门艺术。美国管理大师彼得·杜拉克说过:“如果你理解管理理论,但不具备管理技术和管理工具的运用能力,你还不是一个有效的管理者;反过来,如果你具备管理技巧和能力,而不掌握管理理论,那么充其量你只是一个技术员。”所以优秀的管理者就必须在具有管理理论的同时,也能在实践中很好地运用管理理论和技能。为了有好的效果,培养管理者的基本途径就是学习和实践。

1. 通过学习提高管理者的理论和技能水平

管理是一门科学,是指它以反映客观管理规律的管理理论和方法为指导,有一套分析问题、解决问题的科学方法论。自从有了人类活动,管理就产生了。管理学则是工业革命发展的产物,在 100 多年的理论与实践的互动中,人们经过无数次的失败和成功,通过从实践中收集、归纳、检测数据,提出假设,验证假设,从中抽象总结出一系列反映管理活动过程中客观规律的管理理论和一般方法。管理者可以通过学习来掌握这些理论和方法,用来指导自己的管理实践。

学习可以说是提高管理者素质最根本的途径。管理者要在工作中获得成功,通过自学或教育培训,进行有关管理知识的学习是非常重要的。据统计,世界上最早开展工商管理硕士(MBA)学位教育的美国哈佛商学院,30%的MBA毕业生25年后都成为公司的总裁、董事长、合营企业或自办企业业主。20%的MBA毕业生在美国500家最大的公司担任高层要职。而美国500家

大财团中 2/3 的决策经理有哈佛商学院的学习背景。目前,我国的许多大学都设立了管理学院,培养专业的管理人才,各种管理的培训班在社会上也层出不穷。随着社会的需求,我国对高层次管理人才的教育也日益重视。一些重点大学纷纷开展了工商管理硕士(MBA)和高级管理人員工商管理硕士(EMBA)的教育。

管理者学习的过程可以分为两个阶段:一是继承性学习阶段,也就是对学习内容的吸收阶段;二是创造性学习阶段,是对学习内容的深化阶段,也就是要用所学到的新知识、新观点对自己原有的知识、观点进行分析、鉴别。创造性的学习对管理者特别重要。第一个阶段学习的目的是使管理者能够继承已有的管理经验,但如果只停留在这一阶段,缺乏创造,只可能是一个平庸的管理者。

[案例 2.4] 从模仿到创造

明末名画家陈洪绶从小学绘画就不恪守死规则。有一次,他到杭州府学去拓印李公麟所绘的七十二贤人石刻,他关起门来临摹了十几天,把石刻全部画下来请别人看,并问:“画得怎么样?”那人说:“画得很像了”,他听了很高兴。又临摹了十多天,再拿去给别人看,又问:“画得怎么样?”别人回答说:“不像了”。他却更加高兴。这是因为经过多次临摹,他已经改变了传统的画法:把圆的变成了方的,把整的画成了散的,人们辨认不出来了。

陈洪绶学画经历了两个阶段:第一阶段为模仿;第二阶段为创造。为了继承前代宝贵经验,模仿是很必要的。但创造更重要,如果仅停止在模仿阶段不前进,模仿得再好也是没有出息的。陈洪绶之所以成为一代名画家,就是他不仅模仿,而且创造。作为管理者的学习,这点也同样重要。

问题:

学管理与学绘画有何相通之处,你从上述故事中得到什么启示?

2. 通过实践提高管理能力

管理是一种艺术。管理的艺术性就是强调实践性,没有实践则无所谓艺术。管理者必须通过管理实践,在实践中发挥自己的积极性、主动性和创造性,因地制宜地将管理知识与具体管理活动相结合,才能成为优秀的管理者。

实践可以说是培养管理者的核心。但是要有好的培养效果,必须以学习为前提。管理的科学性与艺术性是不可分离、互相补充的。管理者只靠背诵管理原理、原则来进行管理活动,就如同医生只靠背医书就给病人诊断疾病一样,将必然是脱离或忽视现实情况的无效活动;而没有掌握管理理论和基本知识的主管人员,在进行管理时必然是靠碰运气,靠直觉或过去的经验办事,很难找到对管理问题的可行的、令人满意的解决办法。所以,只通过学习是不可

能培训出优秀的管理者,学习只是为培养管理者在理论知识方面打下坚实的基础。实践才是培养管理者的最好方式。只有在实践中,管理者才有机会面对生动的情境,应用管理知识和技能,分析、解决各种管理问题;只有在实践中,管理者才有机会面对复杂的情境,发挥人际理解能力、组织理解能力、影响力,协调、处理和发展内外部关系。实践是管理者最好的老师,也是检验、衡量和评估管理者素质的最好途径。

美国商学院管理学教授列文斯敦,在他担任某研究所所长和管理系统公司总经理期间,通过对大量获得 MBA 的人在实际管理工作中的情况进行调查发现,这些管理者在学校里的成绩同管理上获得的业绩之间并无直接关系。他认为,如果学术成绩能与事业上的成功相等,这个受过良好教育的经理便就是一位神话中的人物了。所以实践活动对管理者的培养非常重要。

[案例 2.5] 有效的管理者^①

“我们为什么需要有效的管理者?谁是管理者?管理者工作中面临着哪些现实问题?有效性是可以学会的吗?”杜拉克^②在最有影响的著作《有效的管理者》一书中,告诉人们:管理者的效率,往往是决定组织工作效率的最关键因素;并不是高级管理人员才是管理者,所有负责行动和决策而又有助于提高机构工作效能的人,都应该像管理者一样进行工作和思考。

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

杜拉克认为,管理者一般分为两种类型。一类管理者总是忙忙碌碌,但是通常没有什么绩效。他们总是公务缠身:记笔记,参加无数的会议,不停地出差;总是有许多想法——差不多每天一个新想法。今天他们可能想着成本节约的问题,明天也许在盘算着举办一个大型的公关活动。他们浪费了自己的大部分时间和精力却一事无成,大多数管理者都属于这一类型。另外一类管

^① 摘自杜拉克:《有效的管理者》,求是出版社 1985 年版。

^② 杜拉克(Peter F. Drucker)是当代国际上最著名的管理学家。1909 年出生于奥地利首都维也纳的一个贵族家庭,先后在德国和英国边工作边学习,1929 年成为伦敦一家国际性银行的报纸通讯员和经济学者。1937 年移居美国,终身以教书、著书和咨询为业,在美国曾任美国通用汽车公司、克莱斯勒公司、IBM 公司等大企业的顾问,美国佛蒙特州的本宁顿学院的政治和哲学教授,纽约大学商学院管理学教授,纽约大学高级教授,加利福尼亚州克拉蒙研究院的社会科学克拉克讲座教授。杜拉克于 1945 年创办了杜拉克管理咨询公司,自任董事长。他著作有:《工业人的未来》(1942 年)、《管理实践》(1954 年)、《公司的概念》(1962 年)、《有效的管理者》(1967 年)、《为明日培养企业领导》(1969 年)、《管理:任务、责任、实践》(1973 年)、《旁观者》(1979 年)、《新现实》(1989 年)、《非营利机构的管理》(1990 年)、《后资本主义社会》(1993 年)、《经济人的末日》(1995 年)、《剧变时代的管理》(1995 年)等。

理者,他们冷静而深入地思考问题,然后埋头完成那些重要的工作任务。他们工作踏实而有条理。他们在一段时间内只集中精力完成一项任务,在第一项任务做完后,才着手完成下一项任务。他们才是卓有成效的管理者。他们只做正确的事情,而不会浪费时间和精力。集中资源于重要的事情,是卓有成效的关键所在。

杜拉克认为,一位卓有成效的管理者,一般具有以下6个特征:(1)重视目标和绩效;只做正确的事情。有效的管理者要把力量用在获取成果上,而不是工作本身。在开始一项工作的时候,他们首先想到的问题是:“人们要求我取得什么成果?”(2)一次只做一件事情,并只做最重要的事情,分清主次和轻重,能坚决地抛弃没有价值的过去。他极为审慎地设定自己的优先顺序,随时进行必要的检讨,决然地抛弃那些过时的任务,或者推迟做那些次要的任务;他知道时间是他最为珍贵的资源,必须极为仔细地使用它,知道把时间用在什么地方。关于利用时间,他提供了简便易行的办法:记录时间、安排时间和集中时间。把管理者对时间的分配情况记录下来,然后问一下这样的问题:“这件事如果根本不做,会出现什么情况呢?”如果没什么,就不去做;“哪些事是可以让别人办,效果也一样好的?”如果有,就安排给别人;“我是否浪费了别人的时间而无助于发挥人家的有效性?”如果有,减掉这样的事。(3)作为一名知识工作者,他知道自己所能做出的贡献在于:创造新思想、远景和理念;他的原则是:我能作哪些贡献?为了达成整体目标,我如何激励他人做出自己的贡献?他的目标在于:提高整体的绩效。他尝试建立一个有绩效的团队;他知道每个人都有能力作出更多的贡献,他会不断地给自己以及与其共事的人树立更远的目标,以提高自己和他人的工作水平。有效的管理者把工作建立在优势上——他自己的优势,他的上级、同事和下级的优势以及形势的优势,不把工作建立在弱点上。配备人员,用人所长,看他是否具备完成这项任务的能力和素质,而不是看他是否让自己喜欢。(4)在选用高层管理者时,他注重的是出色的绩效和正直的品格。他能敏锐地感觉到为一个关键职务选用人才,是一项非常艰巨的任务。这种用人的决策至关重要,必须经过相当长时间的深思熟虑。在这一点上,卓有成效的管理者也知道,还没有人能永无过失。他无需过分顾忌人际关系,因为他知道这种关系是组织运作的副产品。如果给人一个合适的工作任务和必要的工具,就会自动地生成良好的人际关系;他不与那些他选拔出来的人选保持过分亲密的关系,并尽量避免形成派系和关系网。他与自己的下属保持一定距离,为的是使自己能够不偏不倚、合理地衡量他们的绩效;他知道人无完人。即使是最有能力的人也有弱点。他关心的是一个人能做什么,而不是他不能做什么。他致力于充分集中人员的知识和技能,利用这些优势达成组织的目标。(5)他知道增进沟通的重要性,他有选择性地搜集

所需要的信息。他知道有些事物不能被量化,而过多的信息会导致混淆和混乱。(6)他只做有效的决策。有效的决策常常是根据“不一致的意见”做出的判断,而不是建立在“统一的想法”基础上的;快速做出的许多决策都是错误的决策;所需要的决策,为数不多,但却是根本性的决策;所需要的是正确的战略,而不是令人眼花缭乱的战术。

杜拉克对绩效评估有着独到深刻的见解。他认为绩效评估的目的必须是积极的,为的是发现每个员工的成绩,以及哪些方面做得非常出色。绩效评估不应该去评估某个人的潜能,潜能是根本无法评估的。一句话,绩效评估必须强调人的优点。杜拉克建议管理者在做绩效评估时,应该问4个问题:(1)“哪方面的工作他做得比较出色?”(2)“哪方面的工作最能发挥他的长处?”(3)“若想充分发挥他的长处,他还需要学习或者获取哪些知识?”(4)“如果我有一个孩子,我是否愿意让他/她在这个人手下工作?”如果愿意,是什么原因?如果不愿意,又是什么原因?

杜拉克还认为,卓有成效是可以学会的。在他的著作中,谈及美国一家制药公司的高级管理者,由于他的专注,取得了极为卓越的成就。在短短十年中,他将一个小型公司转变成了一个大型跨国公司。最为引人瞩目的是:他本人既不是一位化学家也不是一位科学家。最初的几年中,他专注于搞研发工作。后来,他开始组建一个大型跨国公司,并最终制定了新型战略计划,以适应现代医疗体制不断增长的需求。所以,卓有成效是可以学会的。这只是一个实践的过程。

[管理实践练习]提高工作效率

杰克·韦尔奇曾言:“你要勤于给花草施肥浇水,如果它们茁壮成长,你会拥有一个美丽的花园,如果它们不成材,就把它们剪掉,这就是管理需要做的事情。”结合杜拉克的论述,你分析一下你的工作状况,作出是否是高效的判断。列出你目前在进行的所有项目,并按重要程度排序,再重新分配你的时间,列出工作计划,实施后是否提高了你的效率。

[复习思考题]

1. 谁是管理者? 管理者的类型有哪些?
2. 何谓管理者角色? 请列出管理者要扮演的角色。
3. 有效的管理者和成功的管理者有何不同?
4. 何谓情感智力? 情感智力包括哪些方面?
5. 管理者的技能有哪些,不同管理层次对所需技能有何侧重?
6. 如何培养管理者?

第三章

管理思想的演变

随着社会的发展，人们不断地对管理实践进行研究和总结，形成了各种管理思想。了解管理思想的演变，有助于我们深刻领悟管理的本质、管理的特性和管理的规律。

[本章要点]

1. 管理历史的价值
2. 管理思想发展的基本脉络
3. 各管理学派的基本观点和代表人物
4. 未来管理的基本发展趋势

[案例 3.1] 中国古代管理实践

在宋真宗祥符年间,皇城失火,宏伟的昭君宫被烧毁。真宗命令一个叫丁渭的大臣用 25 年时间修复。这在当时是一个浩大的工程,不仅要进行完整的施工设计,还要清理废墟、挖土、烧砖、运输材料。丁渭对此提出了一举三得的方案:先在宫殿前的街道挖沟,把取出的土烧成砖瓦;再把京城附近的汴水引入沟渠,形成运河,用船把各地的木材石料等建筑材料运到宫前,解决了运输问题;最后沟渠撤水,把清墟的碎砖烂瓦就地回填,修复原有的街道。这个方案高效合理地同时解决了 3 个问题。

第一节 早期管理思想

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

一、古代管理活动和管理思想

在远古时代,狩猎往往由一群人共同完成,一些人举着火把,一些人抛掷石块,还有一些人拿着木棒。这是由于他们认识到单个人没有这种能力,只有许多人同时从事这一活动,才能既保全自己,又捕获猎物。这种相互配合的活动实际上就是最初的管理活动。管理活动随着人类文明开化在世界各地先后出现了一些萌芽。

(一) 国外古代管理活动与管理思想

国外比较有代表性的管理活动体现在古希腊和古罗马的管理实践中,这些古代城市国家创建了政治、商业和军事活动的各种组织,并对组织实施了管理。如在罗马帝国初期,由于疆域辽阔,更多地实行地方分权,这便于适应地方的特点,但削弱了中央的控制力。公元 284 年戴克利先成为皇帝后,实行了一种把中央集权控制与地方分权管理很好地结合起来的连续授权制度。他把整个帝国分为 101 个省,这些省归并为 13 个区,再进一步归并为 4 个大区。皇帝兼任一个大区的领导,再委派 3 个助手分别管辖其余的 3 个大区,大区的

首脑再授权给总督管辖各区,总督授权省长管辖各省。省长只管民政,而不能统帅军队。这样,省长既无法以军队来反抗中央政权,又能根据当地的特点来治理本省。这种把集权和分权很好结合的政权组织形式使罗马能号令整个帝国并保持帝国的稳定。

古代人类在社会实践中体现了丰富的管理思想,而在流传至今的一些书籍中也不乏管理的思想。

历史上有关管理思想的最早记载,可以追溯到《旧约全书》的《出埃及记》中。希伯莱(今犹太)人的领袖摩西在率领希伯莱人摆脱埃及人的奴役而出走的过程中,他的岳父叶忒罗对他处理政务事必躬亲、东奔西忙的做法提出了批评,说:“你这种做事的方式不对头,你会累垮的。你承担的事情太繁重,光靠你个人是完不成的。”并向他建议:“你应当从百姓中挑选出能干的人,封他们为千夫长、百夫长、五十夫长和十夫长,让他们审理百姓的各种案件。凡是大事呈报到你这里,所有的小事由他们去解决,这样他们会替你分担许多容易处理的琐事。如果你能这样做事,这是上帝的旨意,那么你就能在位长久,所有的百姓将安居乐业。”^① 这位叶忒罗可以说是人类最早的管理咨询人员了。他建议摩西采用的,就是我们现在常用的授权原理和例外原理,同时也体现了现代管理当中的管理宽度原理。

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

古希腊著名的唯心主义哲学家、思想家柏拉图(Plato,公元前427—前342年)在其著作《理想国》中写到:“我们不必对大城市中的物品比小城市中的物品更好这一点感到奇怪。在小城市中,同一个人既要做床,又要做门窗,做犁耙,做桌椅,常常还做房屋等等,一个要做这么多东西的工人是不可能样样都做得好的。而在大城市中,一个人可以只从事一种行业,有时只是从事一种行业的一个分支。一个工人做男鞋,另一个工人做女鞋;一个工人只是缝鞋,另一个工人只是切皮如此等等。一个只从事这样一种有限范围的工作的工人,

^① 《圣经·出谷记》18:25—26。

必定能在工作上取得出色的成就。”由此他得出的结论是每个人必须在国家里面执行一种最适合于他天性的职务。这体现了劳动分工和专业化的思想。

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

(二) 中国古代的管理活动和管理思想

中国的文化源远流长,我们的祖先有着丰富的管理实践。

万里长城始建于公元前 200 多年,动用人力几十万,历时 10 年。东起河北省的山海关,西止甘肃省的嘉峪关,横跨 7 个省、市、自治区,蜿蜒于崇山峻岭中长达 6700 公里。据《春秋》记载,当时的计划十分周密细致,不仅计算了城墙的土石方量,连所需的人力、材料,以及从何处征集劳力,他们往返的路程,所需口粮,各地应担负的任务也都明确分工。这是古代中国人管理实践的最好证明。

中国作为四大文明古国之一,文化博大精深,在管理思想的发展史上占有重要地位。中国古代的许多学者和著作都论及管理的重要思想,管理思想多散见于各种古籍中,许多著作对当代管理实践仍有重大的指导意义。

《易经》的原理贯穿天、地、人三才之道,凝聚着中国文化在漫长的文明发展过程中对自然和人生规律探索的经验成果。易经的核心就是把对世界的认知和自身的价值,在实践操作的基础上密切结合的一种决策管理模式,包含着许多具体的经营策略,涉及了预测、计划、决策、组织、沟通、变通、控制、用人原则等诸多现代管理学中关注的问题。

《论语》是儒家文化的主要代表孔子的著作。“仁”是儒家的核心哲学思想。儒家强调“为政以德”,“正人正己”,讲究“诚”、“信”。如“富与贵是人之所欲也,不以其道去之,不处也;贫与贱是人之所恶也,不以其道去之,不去也。”又如其“修身、齐家、治国、平天下”的观点,阐明国家、家庭与个人的关系。“知止而后有定,定而后能静,静而后能安,安而后能虑,虑而后能得。物有本末,事有始终,知所先后,则近道矣”,具有目标管理的思想。

《孟子》是孔子之后最大的儒家学者孟子的著作。孟子发展了孔子以“仁”为核心的管理思想,从他的政治、伦理主张出发,提出要把仁心推己及人,要保

持人与人之间的和谐关系,以达到群体的安定协调。这种思想与今天的团队意识有异曲同工之妙。

《老子》是道家文化的主要代表老子的著作。道家管理思想的最高原则是“道法自然”、“无为而治”,强调人的行动及其指导思想必须顺应自然,必须符合自然的要求,而不是主观随意地蛮干、胡为。如“上德不德,是以有德;下德不失德,是以无德。上德无为,而无以为;下德为之,而有以为。”“无为”就是要求管理者要善于抓大事,把具体的工作分配给具体的机构和人员去做,不须事必躬亲。

《孙子兵法》是杰出的军事家孙武的著作。包含有大量战略与战术思想,如“知己知彼,百战不殆”、“谋定后动”、“因变制胜”等。

《周礼》对封建国家管理体制进行了理想化的设计,该书第一次把中国官僚组织机构设计为 360 职,并规定了相应的级别和职数,层次、职责分明,体现了中国古代组织管理思想。

除了上述著作之外,《韩非子》、《齐民要术》、《管子》、《商君书》、《荀子》、《天工开物》、《贞观政要》、《资治通鉴》、《三国演义》等著作中都体现了丰富的管理思想。

二、工业革命时期的管理思想(管理萌芽阶段)

在中世纪,统治当局的黑暗及宗教势力的迫害给西方社会的发展施加了极大的压力,管理思想的发展也受到一定的压抑,但并不是没有任何建树。进入工业革命时期,由于生产力的发展,管理思想有了新的发展。

18 世纪 60 年代以后,西方国家开始进行工业革命(又称产业革命)。工业革命最早发生在英国。这场革命使以手工业为基础的资本主义工场向采用机器的资本主义工厂制度过渡。工业革命带来了生产技术和生产关系的重大变革,使生产力有了较大的发展。随之而来的是管理思想的革命,计划、组织、控制等职能相继产生。企业规模不断扩大,劳动产品的复杂程度与工作专业化程度日益提高,企业经理人员也逐渐摆脱了其他工作,专门从事管理。

(一) 主要代表人物和管理思想

1. 亚当·斯密(Adam Smith, 1723—1790),英国古典经济学家。在 1776 年发表了她的代表作《国民财富的性质和原因的研究》(简称《国富论》)。该著作不但对经济和政治理论的发展有着突出贡献,对管理思想的发展也有重要的贡献。亚当·斯密的主要观点是:

(1)认为劳动是国民财富的源泉,只有减少非生产性的劳动,增加生产性的劳动,同时提高劳动者的技能,才能增加国民财富。

(2)强调了劳动分工对劳动生产力提高的重要性。书中以制针为例说明

了劳动分工给制造业带来的变化。根据斯密的描述,如果一名工人没有受过专门的训练,恐怕一天也造不出1枚针来;而通过合理的分工,并借助新的机器,平均每人每天可以生产4800枚针。斯密认为劳动分工之所以能大大提高生产效率,主要有3个原因:一是增加了每个工人的技术熟练程度;二是节省了从一种工作转换为另一种工作所需要的时间;三是发明了许多便于工作又节省劳动时间的机器。

(3)提出了“经济人”的观点。他认为:企业家的目的是获得最大限度的利润、工人的目的是获得最大限度的工资收入,企业家和工人追求的都是金钱,所以经济因素是管理中刺激人的积极性的惟一因素。

2. 罗伯特·欧文(Robert Owen, 1771—1858),是英国空想社会主义的代表人物,同时也是19世纪初期最有成就的实业家之一。在1820年发表了他的代表作《致拉纳克郡的报告》。欧文的主要观点是:

(1)关心影响劳动生产率的人的因素,把工人比喻为有生命的机器,维护好机器并使其效率高、寿命长,这样可以获得更多的利润;

(2)灵活、稳健的人事管理政策(不虐待、不解雇工人,改善劳动条件和生活条件,提高工资,工厂主和工人要和睦相处);

(3)鼓励竞赛精神,以此来代替残酷的惩罚。

欧文比较早地注意到企业中人力资源的重要性,他的这一思想后来发展成了行为管理思想,欧文被称为“人事管理之父”。

3. 查尔斯·巴贝奇(Charles Babbage, 1792—1871),英国剑桥大学教授,著名数学家、机械学家,世界上第一台计算机的发明者。被后人称为“计算机之父”。在1832年发表了他的代表作《论机器和制造业的经济》,书中对专业化分工、机器与工具的使用、时间的研究、批量生产、均衡生产、成本记录作了充分的论述。他是工业革命后期对管理思想贡献最大的人。查尔斯·巴贝奇对管理思想所做的巨大贡献,使他被称为科学管理思想和定量管理思想的鼻祖。其主要观点是:

(1)进一步发展亚当·斯密劳动分工的原理。他分析了劳动分工能提高劳动效率等问题,并引入到脑力劳动之中。

(2)管理中的机械原理。他发明了计数机器,专门计算生产作业中各种数据,如计算工人的工作量、原材料消耗、工具的有效利用等。

(3)提倡劳动协作,认为工厂主与工人的利益是一致的。

(4)提出用利润分配制度(即工资奖金制度)来谋求劳资之间的调和。

(二)工业革命时期的管理思想的特点

这一时期的学者从不同的角度提出了一些管理思想,但并没有形成一种系统化的理论体系。在这一阶段,管理思想呈现出以下特点:

- ◇ 管理指导思想:认为人是懒惰的、要强制管理。
- ◇ 管理重点:解决分工和协作的问题,侧重研究通过分工和协作来保证生产顺利地进行,减少资金消耗,提高工人的日产量指标,获得更多的利润。
- ◇ 管理方式:家长式,由资本家直接担任。
- ◇ 管理依据:凭个人的经验和感觉来进行管理。
- ◇ 人才培养方式:师傅带徒弟,代代相传。

第二节 近代管理思想

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

一、“管理运动”的产生

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

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

当时美国规模最大的公司是铁路公司。由于开发西部的客观需要,铁路发展非常迅速,人们在管理中碰到在小型企业中所未曾遇到的新问题。19世纪下半叶,《美国铁路杂志》的编辑亨利·普尔(Henry Pool)在该杂志提出了合理分工,严格制度,及时调度等措施,这些措施为大型企业的管理提供了经验,也促进了管理理论的形成。

工业中存在的问题类似于铁路。美国机械工程师学会则为解决这些问题

发挥了一定的积极作用,其会员亨利·唐纳(Henry Downe)1886年发表论文《作为经济学家的工程师》,倡议发起运动把管理从工程学中独立出来发展为一门学科。刚入会不久的年轻人泰罗听了唐纳的发言,随后就和他的同代人提出了一套实际做法、观点和思想方法。这些被后人称为“科学管理”,成为管理学产生的标志。但是,仅有少数有见识的工业家和工程师认识到科学管理的概念及其对经济发展的意义,还不足以形成为一个管理运动,还必须通过一定的手段和方式向社会、向公众广泛宣传科学管理,这就是管理运动的“三次高潮”。

第一次高潮是1911年东方铁路公司提高票价的意见听证会和1912年美国国会为泰罗举行的听证会。当时东方铁路公司要提高客货运价,遭到货主和公众反对。马萨诸塞州州际商业委员会为此举行了一次听证会,公众方的律师布兰·戴维斯邀请泰罗等11位工程师作证:只要采用科学管理的技术和方法,铁路公司不必提高票价同样可以盈利。结果公众方胜诉,同时也将科学管理引入了社会。

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

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

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

二、古典管理理论

古典的管理思想,指19世纪末20世纪初在美国、法国、德国等西方国家形成的有一定科学依据的管理理论,其代表人物有泰罗、法约尔、韦伯等。

(一) 泰罗的科学管理理论

泰罗(Frederick W. Taylor, 1856—1915),出生于美国费城一个富有的律师家庭,中学毕业后考上大学法律系,但不幸因眼疾而被迫辍学。1875年,他进入一家小机械厂当徒工,1878—1897年间转入费城米德瓦尔钢铁厂,从机械工人作起,先后被提升为车间管理员、小组长、工长、技师、制图主任和总工程师,并在业余学习的基础上获得了机械工程学士学位。1898—1901年间,

又受雇于伯利恒钢铁公司继续从事管理方面的研究。1901年后,他更以大部分时间从事咨询、写作和演讲等工作,来宣传他的一套管理理论——“科学管理”,即通常所称的“泰罗制”。

在米德瓦尔钢铁厂的实践中,泰罗感到当时的企业管理当局不懂得用科学方法来进行管理,而工人则缺少训练,没有正确的操作方法和适用的工具,这都大大影响了劳动生产率的提高。为了改进管理,从1881年开始,他进行了一项“金属切削试验”,由此研究出每个金属切削工人工作日的合适工作量。受雇于伯利恒钢铁公司期间,又进行了著名的“搬运生铁块试验”和“铁锹试验”。这些实验奠定了泰罗的理论基础。1911年,他发表了代表作《科学管理原理》。泰罗在书中提出的理论奠定了科学管理的理论基础,标志着科学管理思想的正式形成,他因而被誉为科学“管理之父”,后人还把这一称号刻在他的墓碑上。

泰罗的理论要点:

1. 科学管理的中心问题是提高劳动生产率。泰罗毕生致力于研究如何提高效率,包括管理人员和工人的工作效率等。他在书中写道,“科学管理的根本就在于此,因为科学管理如同节省劳动的机器一样,其目的正在于提高每一单位劳动力的产量”^①。

2. 工作定额原理。为了发掘工人们劳动生产率的潜力,就要制定出有科学依据的工作量定额。定额可以通过调查研究的方法科学地加以确定。为此,他提出了时间和动作研究的方法。所谓时间研究,就是研究人们在工作期间各种活动的时间构成,它包括工作日写实与测时。所谓动作研究,就是研究工人干活时动作的合理性,即研究工人在干活时其身体各部位的动作,经过比较、分析之后,去掉多余的动作,改善必要的动作,从而减少人的疲劳,提高劳动生产率。

3. 能力与工作相适应。为了提高劳动生产率,必须为工作挑选“第一流的工人”。第一流的工人需要具备两个条件:一是具有做某种工作所需要的能力;二是愿意从事该种工作。泰罗认为,管理当局要努力把“科学和科学地选择、培训出来的工人结合在一起”。^②为此,企业管理当局要根据人的能力和天赋把他们分配到最适合的工作岗位上去,而且还要对他们进行培训,激励他们尽最大的力量来工作。

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

① 泰罗:《科学管理原理》,中国社会科学出版社1984年版,第185页。

② 泰罗:《科学管理原理》,中国社会科学出版社1984年版,第246页。

动生产率。

5. 差别计件工资制。是刺激性的工资报酬制度。泰罗认为,要在科学地制定劳动定额的前提下,采用差别计件工资制来鼓励工人完成或超额完成定额。如果工人完成或超额完成定额,按比正常单价高出 25% 计酬。如果工人完不成定额,则按比正常单价低 20% 计酬。这种工资制度对工人和雇主都是有利的。

6. 职能化原理。主张计划与执行相分离,实行职能工长制。企业成立计划部门,负责进行调查研究,并根据调查结果确定定额和标准化的操作方法、工具,负责拟订计划并发布命令和指示。工人和工头只负责执行,即按照计划部门制定的操作方法和指示,使用规定的标准化工具从事实际操作,不得自行改变。

7. 例外原则。所谓例外原则,即企业的高级管理人员把一般的日常事务授权给下级管理人员去处理,自己只处理例外事项,如企业的发展战略、重要人事任免等。

8. 精神革命。工人和雇主两方面要从对立转向合作,共同为提高劳动生产率而努力。泰罗认为双方在科学管理中所发生的精神方面的伟大革命是双方都不把盈余的分配当作头等大事,而把注意力转到增加盈余量上来,直到盈余大到这样的程度,以致不必为如何分配而争吵。他们会看到,只要他们停止互相争夺,转而并肩朝同一方向努力,他们的共同努力所创造的盈余的确是令人震惊的……足够给工人大量增加工资,并同样地给制造业者大量增加利润。这也就是通常所说的“大饼原理”,即只有大家共同把饼做大以后,每个人才能分到更多。

科学管理理论在历史上第一次使管理从经验上升为科学,具有重大的意义。但泰罗把人看成单纯追求金钱的“经济人”,仅重视技术因素,而不重视人的社会因素,并且由于泰罗自身的经历使其对管理较高层次的研究相对较少,这使得科学管理理论又有很大的局限性。

泰罗的科学管理理论在 20 世纪初得到了广泛的传播和应用,影响很大。因此在他同时代和他以后的年代中,有许多人丰富和发展了“科学管理理论”。其中比较著名的追随者有:

1. 亨利·甘特(Henly Gantt, 1861—1919),美国管理学家、机械工程师,是泰罗在米德瓦尔钢铁公司和伯利恒钢铁公司的亲密合作者。他发展了泰罗某些最初的思想。如他提出了“计件奖励工资制”,除了按日支付有保证的工资外,超额部分给予奖励,这样,完不成定额的可以得到原定的日工资。引入了一种对领班的奖金制度,只要领班手下所有的工人都完成了定额;不仅工人而且领班本人都可得到一份额外的奖金。除此之外,甘特的最大贡献是创造了

“甘特图”，在纵坐标轴上表示出所计划的工作，在横坐标轴上表示时间，可方便地用于工期安排和控制，为以后的“关键路线法”打下了基础。

2. 弗兰克和莉莲·吉尔布雷斯(Frank and Lilian Gilbreth)夫妇，泰罗最杰出的追随者。弗兰克·吉尔布雷斯曾是位建筑承包商，于1912年聆听了泰罗的演讲后，与他的心理学家夫人莉莲一起致力于研究科学管理。他们做的最著名的实验是关于省略砌砖动作的研究。通过研究，把砌外墙砖的动作从18个减少到4个，砌内墙砖的动作从18个减少到2个，并开发出一种新的堆放砖的方法。吉尔布雷斯夫妇首先使用摄影的方法来记录和分析工人的动作，寻找出合理的最佳动作，纠正工人在操作中的多余动作，来提高工作效率。他们设计出一套称之为基本动作元素的体系来标识手的17种基本动作，研究起来更精确。弗兰克·吉尔布雷斯毕生致力于动作研究，用减少劳动中不必要的动作来提高效率，所以他被后人誉为“动作研究之父”。

尽管泰罗的追随者在许多方面不同程度地发展了“科学管理”理论和方法，但总的来说，他们和泰罗一样，研究的范围始终没有超出劳动作业的技术过程，没有超出车间管理的范围。

到1910年，泰罗的科学管理系统已经闻名遐迩，并在很多领域被忠实全面地加以实行。但是，还有许多组织的管理者对这些原理进行有选择的实施，而这一行为最终导致了诸多问题。例如，一些管理者通过科学管理提高了绩效，但却没有如泰罗倡导的那样与工人共享这一收获，工人们发现他们的绩效提高了，可薪水还是老样子，同时，工人们也意识到工作绩效的提高意味着更少的工作机会和更大的失业威胁，因为重组后的工作系统只需要更少的工人。而且，专门化、简单化的工作往往是单一乏味的重复性工作，很多工人对此日益厌倦。科学管理使工人的工作更加辛苦而收入却没有相应增加，对管理者更加不信任。所以，这些工人抵制这种新的科学管理技术，有时甚至对管理者隐瞒其岗位知识以保护其工作和收入。

由于不能够使工人积极主动地实行科学管理这一新技术，一些组织提高了工作过程的机械化程度，例如，亨利·福特为其工厂引进流水线的原因之一，就是因为他认识到，当流水线控制着工作速度(而不是由工人自己决定)的时候，人们就会被推动以达到他们认为不能达到的更高的工作速度。查理·卓别林在其著名的电影《摩登时代》里抓住了大批量生产这一特点。在电影里，卓别林扮演一个与机器控制的速度进行战斗的工人。亨利·福特也采用了科学管理的原理，来确定流水线上每一个工人应该完成的工作，以最后决定适应机器生产系统所需要的劳动分工的最佳方式。

[案例 3.2] 实践中的福特汽车公司^①

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

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

20世纪初刚开始有汽车的时候,汽车是地位和财富的象征,只属于富翁们。福特要改变这一点:T型车是属于大众的——几乎任何人都买得起。他明白,制造这种车的惟一办法就是高产量、低成本。福特致力于提高效率,将所有可能的环节机械化,并把工作划分成最小的单元。一名工人重复做同一项工作,生产的不是一个成品部件,而是整个生产过程不可缺少的一道工序;未完成的部件传给下一名工人,由他来完成接下来的工序。福特能使效率惊人地提高:生产第一辆T型车虽然花了12.5小时,而仅12年后的1920年,福特每分钟就有一辆T型车出厂。到汽车相当普及的1925年,福特的生产线则以每5秒钟1辆的速度源源不断地输送着T型车。

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

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

福特1945年去世时身价超过6亿美元。他在美国工业和美国社会发展

^① 资料来源:<http://www.ford.com>; <http://www.pcauto.com.cn>。

中留下了不可磨灭的印记。他的名字成为大批量生产和现代管理理论发展的代名词。

问题:

分析福特公司“T型车”生产方式的产生背景及其优点和弊端。

(二) 法约尔的一般管理理论

法约尔(Henri Fayol, 1841—1925)出生于法国一个小资产者家庭。1860年从圣艾帝安国立矿业学院毕业后进入法国一流的康门塔里—福尔香堡采矿冶金公司工作,成为一名采矿工程师。不久被提拔为该公司一个矿井的经理,1888年出任该公司的总经理。当时这家公司正面临着破产的危机,法约尔用新的管理方式挽救了危机,现在这个公司仍然是法国中部最大的采矿和冶金集团的一部分,在法国产业史上留下了光辉的业绩。1918年他辞去矿业公司的总经理,开设了“管理研究所”。以后,他不仅把他的管理理论应用于企业的经营,也为在军队组织和行政机构中的普及和应用进行不懈的努力。

法约尔和泰罗都是同时代的杰出人物,管理科学的奠基人。他跟泰罗的背景、经历不同,研究的视角有所不同。泰罗是以普通工人的身份进入工厂的,他研究的是车间层的管理,采用的是科学方法;法约尔作为公司的高层领导,将其39年的经验经过升华,研究的是所有管理者的活动,理论适用于各种组织。法约尔的著述很多,1916年法国矿业协会的年报公开发表的《工业管理和一般管理》是其最主要的代表作,标志着一般管理理论的形成。法约尔是直到20世纪上半叶为止,欧洲贡献给管理运动的最杰出的大师,被后人尊称为“现代经营管理之父”。

法约尔的理论要点:

1. 企业职能不同于管理职能。他认为任何企业都有6种基本活动或职能:技术、商业、财务、安全、会计、管理,管理活动只是其中之一。在各类企业中,下属人员的主要能力是具有企业特点的职业能力;而较上层人员的主要能力是管理能力,并且随着地位的上升,管理越重要。

2. 管理要素。管理这一职能活动是由5个管理职能组成的:计划、组织、指挥、协调和控制。计划是管理职能中一个重要的要素。

3. 管理的14项原则。(1)分工。他认为这不仅是经济学家研究有效地使用劳动力的问题,而且也是在各种机构、团体、组织中进行管理活动所必不可少的工作。(2)职权与职责。他认为在行使职权的同时,必须承担相应的责任,有权无责或有责无权都是组织上的缺陷。(3)纪律。他认为纪律是企业领导人同下属人员之间在服从、专心、干劲、举止和尊重等方面达成的一种协议。组织内所有成员通过各方所达成的协议对自己在组织内的行为进行控制,它

对企业的成功与否极为重要。执行纪律要严明、公正。(4)统一指挥。指组织内每一个人只能服从一个上级并接受他的命令。(5)统一领导。指一个组织对于目标相同的活动,只能有一个领导,一个计划。(6)个人利益服从整体利益。即个人和小集体的利益不能超越组织的利益。当二者不一致时,主管人员必须想办法使他们一致起来。(7)人员报酬。报酬与支付的方式要公平,给雇员和雇主以最大可能的满足。(8)集中化。这主要指权力的集中或分散的程度问题。要根据各种情况,包括组织的性质、人员的能力等,来决定“产生全面的最大收益”的那种集中程度。(9)等级链。指管理机构中,最高一级到最低一级应该建立关系明确的职权等级系列,这既是执行权力的线路,也是信息传递的渠道。一般情况下不要轻易地违反它。但在特殊情况下,为了克服由于统一指挥而产生的信息传递延误,法约尔设计出一种“跳板”,也叫“法约尔桥”(Fayol bridge)。(10)秩序。指组织中的每个成员应该规定其各自的岗位,“人皆有位,人称其职”。(11)公平。主管人员对其下属仁慈、公平,就可能使其下属对上级表现出热心和忠诚。(12)人员的稳定。如果人员不断变动,工作将得不到良好的效果。(13)首创精神。这是提高组织内各级人员工作热情的主要源泉。(14)团结精神。指必须注意保持和维护每一集体中团结、协作、融洽的关系,特别是人与人之间的相互关系。法约尔强调指出,以上原则在管理工作中不是死板和绝对的东西,是灵活的,是可以适应于一切需要的,要能真正用好它们,就需要在实践中积累经验,掌握好尺度。

4. 管理教育的必要性和可能性。法约尔认为,人的管理能力可以通过教育来获得,企业对管理知识的需要是普遍的,而单一的技术教育适应不了企业的一般需要。应尽快建立管理理论,并在学校中进行管理教育。

法约尔的一般管理理论后来成为管理过程学派的理论基础(该学派将法约尔尊奉为开山祖师),也是以后各种管理理论和管理实践的重要依据,对管理理论的发展和企业管理的历程均有着深刻的影响。管理之所以能够走进大学讲堂,全赖于法约尔的卓越贡献。因此,继泰罗的科学管理之后,一般管理也被誉为管理史上的第二座丰碑。

(三) 韦伯的行政组织理论

韦伯(Max Weber, 1864—1920)出身于德国一个有着广泛的社会和政治关系的富裕家庭,1882年进入海德堡大学学习法律,以后先后就读于柏林大学和哥丁根大学。先后担任过柏林大学教授、主编、政府顾问和作家。是德国著名的社会学家,他对法学、经济学、政治学、历史学和宗教学都有广泛的兴趣。他在管理理论上的研究主要集中在组织理论方面,他在代表作《社会组织与经济组织》中提出了所谓理想的行政组织体系理论,因此而被誉为“组织理论之父”。

韦伯的理论要点:

1. 权力论。韦伯把社会所接受的权力分为三类:第一类是理性—法律的权力(合法权力),是指由社会公认的法律规定的或者掌有职权的那些人下命令的权力;第二类是传统的权力,是由历史沿袭下来的惯例、习俗而规定的权力;第三类是超凡的权力,是以对某人的特殊和超凡的神圣、英雄主义或模范品质的崇拜为基础的。韦伯认为,在这三类权力中,传统权力的效率较差,超凡权力则过于带感情色彩并且是非理性的,所以这两种权力都不宜作为行政组织体系的基础,只有理性—法律的权力(合法权力)才能作为这种基础。

2. 理想的行政组织体系。所谓“理想的”,是指这种组织体系并不是最合乎需要的,而是组织的“纯粹的”形态。韦伯就理想的行政组织体系的管理制度、组织结构提出了具有深刻影响的思想。其观点主要有:(1)明确的分工。每个职位的权力和义务都应有明确的规定,人员按职业专业化进行分工。(2)权力体系。组织内的各个职位按照等级来组织,每个下级应当接受上级的控制和监督。(3)人员的任用。所有组织人员的任用要完全根据职务的要求,通过正式考试和教育训练来实行。(4)规章纪律。管理人员必须严格遵守组织中规定的规则和纪律以及办事程序。(5)职业管理人员。管理人员有固定的薪金和明文规定的升迁制度,是一种职业管理人员。(6)非人格性。组织中人员之间的关系完全以理性准则为指导,只是职位关系而不受个人情感的影响。组织内部是这样,组织与外界的关系也是如此。

韦伯认为,理想的行政组织体系和其他组织形式相比具有能够取得高效率的特点。韦伯的理论,对泰罗、法约尔的理论是一种补充,对后来的管理学家们,尤其是组织理论学家则有很大的影响。

(四) 古典管理思想的特点

- ◇ 管理重点:如何提高效率。
- ◇ 管理依据:用科学的管理代替经验管理。
- ◇ 管理方式:聘请受过训练的管理专家代替家长式管理。
- ◇ 管理地位:管理学成为一门独立的学科。
- ◇ 培养方式:通过专门训练培养经营管理专家。

三、人际关系理论

古典管理理论的杰出代表从不同的方面对管理思想和管理理论的发展做出了卓越的贡献,并对管理实践产生深刻影响,但是他们的理论是基于这样一种假设,即人是“经济人”。他们强调对工人进行严格的控制和动作规范化,工人成了机器的附属品,引起了工人的强烈不满,受到工人抵制。这使得对新的管理思想、管理理论和管理方法的寻求和探索成为必要。20世纪20年代美

国学者创立了人际关系学说,这一学说以后发展成为行为科学理论。

梅奥(George Elton Mayo,1880—1949年)是原籍澳大利亚的美国行为科学家。曾获逻辑和哲学博士学位。1924—1932年间,美国国家研究委员会和西方电气公司合作,由梅奥负责进行了著名的“霍桑试验”,即在西方电气公司所属的霍桑工厂,为测定各种有关因素对生产效率的影响程度而进行的一系列试验,由此产生了人际关系学说。试验分4个阶段:

第一阶段:工场照明试验(1924—1927年)。试验将一批工人分为两组:一组为“试验组”,让工人在不同照明强度下工作;另一组为“控制组”,工人在照明度始终维持不变的条件下工作。但是照明度的变化对生产率几乎没有什么影响。这个试验似乎以失败告终。但这个试验得出结论:工场的照明只是影响工人生产效率的一项微不足道的因素;生产效率仍与某种未知因素有关。

第二阶段:继电器装配室试验(1927年8月—1928年)。旨在试验各种工作条件(材料供应、休息时间、作业时间、工资等)的变动对小组生产率的影响,以便能够更有效地控制影响工作效果的因素。试验的结论是,这些因素对生产率很少或没有多大影响,但似乎由于督导方法的改变,使工人工作态度也有所变化,产量有所增加。

第三阶段:访谈计划(1928—1931年)。两年内他们在上述试验的基础上进一步开展了全公司范围的普查与访问,调查了2万多人次,发现所得结论与上述试验所得相同,即“任何一位员工的工作绩效,都受到其他人的影响”。于是研究进入第四阶段。

第四阶段:接线板接线工作室试验(1931—1932年)。以集体计件工资制刺激,企图形成“快手”对“慢手”的压力以提高效率。试验发现,工人既不会为超定额而充当“快手”,也不会因完不成定额而成“慢手”,当他们达到他们自认为是“过得去”的产量时就会自动松懈下来。试验的结论是,车间里除了存在按照公司编制建立的正式组织外,还存在因某些因素而形成的非正式组织,这些非正式组织有时会严重影响工作效率。

根据霍桑试验,梅奥于1933年出版了《工业文明中人的问题》一书,提出了与古典管理理论不同的新观点,主要归纳为以下几个方面:

1. 工人是“社会人”。作为复杂社会系统成员,金钱并非刺激积极性的惟一动力,他们还有社会、心理方面的需求,因此社会和心理因素等方面所形成的动力,对效率有更大影响。

2. 企业中存在着“非正式组织”。以前的管理理论只注意到正式组织结构的作用。霍桑实验发现,除了存在正式组织之外,还存在着非正式组织。非正式组织是企业成员在共同工作的过程中,由于具有共同的社会感情而形成的非正式团体。这种无形组织有它特殊的感情、规范和倾向,左右着成员的行

为。

3. 新型的领导在于通过对职工“满足度”的增加,来提高工人的士气,从而达到提高效率的目的。以前的管理理论认为效率的提高主要依靠生产作业的安排和科学技术的应用。霍桑实验则认为效率的升降,主要取决于工人的士气,而士气的高低,则取决于社会因素特别是人群关系对工人的满足程度,即他的工作是否被上级、同伴和社会所承认。满足程度越高,士气也越高、生产效率也就越高。所以,领导的职责在于提高士气,善于倾听和沟通下属职工的意见,使正式组织的经济需求和工人的非正式组织的社会需求之间保持平衡。这样就可以解决劳资之间乃至整个“工业文明社会”的矛盾和冲突,提高效率。

4. 霍桑效应。试验表明,工人对于新环境的好奇与兴趣,可以导致较佳的成绩;至少在最初阶段是如此。

梅奥的人际关系理论为管理思想的发展开辟了新的领域,标志着管理的研究开始转向强调人的因素在组织中的作用。但梅奥的理论也存在一定的局限性,主要表现为过分强调非正式组织的作用;过多地强调感情的作用;过分否定经济报酬、工作条件、外部监督、作业标准的影响等。梅奥的人际关系学说是早期的行为科学,在此基础上发展形成了行为科学理论。

四、行为科学理论

1947年在美国芝加哥召开的一次跨学科的会议上,首先提出行为科学这一名称,由此进一步形成和完善了行为科学理论,在梅奥之后该理论的研究主要集中在4个领域:有关人的需要、动机和激励的问题;有关所谓“人性”的问题;有关非正式组织及人际关系的问题;有关领导方式的问题。这些理论有马斯洛的需要层次理论、赫茨伯格的“激励因素—保健因素理论”、斯金纳的“强化理论”、弗罗姆的“期望理论”、麦格雷戈的X—Y理论、卢因的“团体力学理论”、布莱克和穆顿的“管理方格图”等(其中的一些理论将在本书的第十一、第十二章中详细介绍)。

第二次世界大战后的一系列研究揭示了对于工人态度和行为的假设,即所谓“人性”假设对管理行为的影响。麦格雷戈的X—Y理论是最具代表性的。

麦格雷戈(Douglas McGregor, 1906—1964)是美国麻省理工学院教授,他在1957年发表的《企业的人性面》一文中提出著名的“X—Y理论”。

麦格雷戈称传统的管理观点为X理论,他们对人性的假设条件是:(1)员工通常是懒惰的,天生不喜欢工作,只要可能,他们就会逃避工作。(2)由于员工不喜欢工作,因此必须采取强制措施或惩罚办法,迫使他们实现组织目标。

(3)员工只要有可能就会逃避责任,安于现状。(4)员工是“经济人”,将选择在经济上获利最大的事情来做。(5)个人与组织目标总是相矛盾的,因此,组织对员工必须严加管制。

因此,X理论条件下管理人员采取“胡萝卜加大棒”的管理方式:(1)设计、调整工作环境以实现工人行为最大化的控制,并使工人对工作速度的影响降到最低。(2)必须让工人去做对组织成功是必要的事情。(3)制定具体、严密的规章制度、标准操作程序、技术规程要求员工执行。(4)管理者要应用组织赋予的职权,要求员工服从并适应工作和组织要求。(5)以金钱报酬换取员工的服从。信奉X理论的管理者认为他们的角色就是对工人严格监督,以保证工作的正常进行和产品的质量,福特就是信奉X理论的管理者典型。

麦格雷戈提出的Y理论认为:(1)工作于人而言可能是种享受,也可能是种惩罚,因此,员工并非天生一定就不喜欢工作,而是要看环境而定。(2)没有人喜欢外来控制和惩罚,人们希望实行自我管理和自我控制,如果员工对某些工作作出承诺,他们会进行自我指导和自我控制,以完成任务。(3)一般而言,每个人不仅能够承担责任,而且会主动寻求承担责任。(4)绝大多数人都具备做出正确决策的能力,人在解决组织难题的时候,大都充满活力、想象力和创造性。(5)人不仅是“经济人”,还是“社会人”,人和组织的目标在适当的机会会融合为一。

因此,Y理论条件下管理人员应采取的管理方式是:(1)创造使人发挥才能的工作环境,使员工在为实现组织的目标贡献力量时,能实现自己的个人目标。工作环境中的不合作现象,并不是源于工人的本性,而是取决于管理者如何创造性地看待人力资源的潜力。(2)管理者的角色是辅助者、帮助者、训练者。管理者的任务就是创造一个能够激励员工致力于组织目标,并为员工提供可以发挥其想象力、创造性以及自我管理的机会。(3)相信工人能够被激发来帮助实现组织目标,激励的方式是采用给员工更多的信任、更多的职责和自主权,实行员工的自我控制,自我管理,参与决策,分享权力。

麦格雷戈认为,“X理论”已经过时,只有“Y理论”才能在管理上取得成功。

[案例 3.3] 惠普公司的经营之道^①

惠普公司(www.hp.com)创建于1939年,是一家电子产品测量系统、计算机系统及通信系统的设计、制造和服务供应商,服务范围涉及工业、商业、工程、科学、医学及教育等多项领域,产品包括计算机、计算机外围设备、电子测

^① 资料来源: <http://www.hp.com>。

试/测量仪及系统、网络产品、电子医疗设备、化学分析仪器及系统、计算器以及电子元件等,共达 25000 种之多。惠普公司是世界上最大的电脑公司之一,也是美国最大的信息产品公司之一,还是世界最大的计算机厂商之一。惠普公司的管理者是 Y 理论的一贯的实践者。

创始人比尔·休利特(B. Hewlett)和戴维·帕卡德(D. Packard)创造了著名的“惠普经营之道”(HP Way)的管理哲学:以人为本,强调体谅和尊重的态度对待每一个人,并对贡献给予承认。惠普公司的信念应该是:相信任何人都愿意努力工作,并能创造性地工作,只要赋予他们适宜的环境,他们就一定能成功。

惠普公司在经营上采用长期雇佣政策,为了解雇员工,惠普做出了极大的努力,在员工人数需要减少时,公司不是解雇员工,而是降低工资、减少每日工作时间,直到市场对公司的产品需求上升为止,这一政策提高了员工对公司的忠诚度。

惠普公司认为每个员工都是惠普团队的一员,他们强调加强员工沟通的重要性,认为组织等级内的横向沟通,不仅仅是纵向沟通,对于创造一个鼓励创新的环境是至关重要的。为了鼓励处于不同等级的员工之间的沟通与合作,惠普公司鼓励员工不拘常规,如管理者和员工相互之间都是直呼其名,包括对公司的创始人休利特和帕卡德,公司里称他们为比尔和戴夫。并且,比尔和戴夫还是“起动式管理”的先驱。鼓励人们四处走走,以了解其他人都在做些什么。这样,他们可能发现新的产品开发或项目合作的机会。比尔和戴夫认为,员工应该花 15% 的时间在他们选定的新项目上,并鼓励员工将设备与零部件带回家,利用自己的业余时间进行装配实验。工程师将他们手头的工作放在桌上,任何人都可以看到他们在做什么,并能从中学到一些东西,或者提出自己的改进意见。公司根据鼓励、激发下属创新热情的能力,来对管理者进行选拔和提升。惠普公司的管理者希望能够激发每一位员工的创新热情,并创造一种基于合作的团队或家庭的氛围。

公司的创建人有一条著名的企业用语,叫“你就是公司”。这句话的意思是:每一位员工都要站在企业的立场、角度去想问题、解决问题,和公司融为一体。反之公司对每一位员工看得和公司一样的重要,把每一位员工的利益等同于公司的利益。

惠普公司的实践成果是有目共睹的。人们有理由相信,新的惠普公司将继续沿着“惠普之道”继续走下去。

问题:

讨论惠普公司的“人性假设”,并分析公司“以人为本”经营理念与其管理方式的关系。

第三节 现代管理思想

一、管理理论丛林

第二次世界大战之后,自然科学技术的日新月异,生产力迅速增长,组织规模的不断扩大,生产国际化进程加速,这些给管理工作提出新的问题。管理领域以外的一些专家,如社会学家、数学家、经济学家等都纷纷加入了研究管理的队伍,他们从不同的角度,用不同的方法进行研究,从而呈现“百家争鸣,百花齐放”的繁荣景象,出现了诸多管理理论的新派别。这些学派互相补充,从不同角度阐明现代管理的有关问题,美国管理学家孔茨把此形象地称为“管理理论丛林”。孔茨在1961年提出了6个学派,至1980年,他在《再论管理理论丛林》的论文中提出,有代表性的管理理论学派至少有11个大学派。

(一) 管理过程学派

该学派是在法约尔管理思想的基础上发展起来的,主要研究管理的过程和职能。其代表人物是美国的哈罗德·孔茨(Harold Koontz)和西里尔·奥唐奈(Cyril O'Donnell)。该学派的基本研究方法是:首先把管理人员的工作划分成一些职能,然后以管理职能为框架进行研究,从丰富多彩的管理实践中探求管理的基本规律。孔茨、奥唐奈合著的《管理学》是战后这一学派的代表作,他们主张把管理划分为5项职能:计划、组织、人事、领导、控制。这个学派把它的管理理论建立在以下7条基本信念的基础上:(1)管理是一个过程,可以通过分析管理人员的职能从理性上很好地加以剖析。(2)可以从管理经验中总结出一些基本道理或规律。这些就是管理原理。它们对认识和改进管理工作能起一种说明和启示的作用。(3)可以围绕这些基本原理开展有益的研究,以确定其实际效用,增大其在实践中的作用和适用范围。(4)这些原理只要还没有被证明为不正确或被修正,就可以为形成一种有用的管理理论提供若干要素。(5)就像医学和工程学那样,管理是一种可以依靠原理的启发而加以改进的技能。(6)即使在实际应用中由于背离了管理原理而造成损失,但管理学中的原理,如同生物学和物理学中的原理一样,仍然是可靠的。(7)尽管管理人员的环境和任务受到文化、物理、生物等方面的影响,但管理理论并不需要把所有的知识都包括进来才能起一种科学基础或理论基础的作用。

(二) 人际关系学派

该学派是从60年代的人类行为学派演变来的。基本思想是,管理工作总是通过人去完成的,因此必须围绕人与人之间的关系这个核心来进行研究。

这个学派的学者大多数受过心理学方面的训练,把有关的社会科学原有的或新近提出的理论、方法和技术用来研究人与人之间和人群内部的各种现象,从个人的品性动态一直到文化关系,无所不涉及。他们注重管理中“人”的因素,认为人们在为实现目标而结成团体一起工作时,应该互相了解。

(三) 群体行为学派

该学派同人际关系学派关系密切,容易混淆。但它关心的主要是群体中人的行为,而不是人际关系。它以社会学、人类学和社会心理学为基础,而不以个人心理学为基础。它着重研究各种群体行为方式。它也常被叫做“组织行为学”。这里的组织可以是公司、政府机关、医院或任何一种事业中一组群体关系的系统或模式。最早的代表人物和研究活动是梅奥和霍桑试验。20世纪50年代,美国管理学家克里斯·阿吉里斯(Chris Argyris)提出“不成熟—成熟交替循环的模式”。参见本书第十一章。

(四) 经验(或案例)学派

该学派通过分析经验(常常就是案例)来研究管理。其依据是,管理学者和实际管理者通过研究各式各样的成功和失败的管理案例,就能理解管理问题,自然地学会有效地进行管理。最早提出这一见解的是美国哈佛大学的几位教授。很多学者认为,严格地说,该学派的主张实质是传授管理知识的一种方法,称为“案例教学”。代表人物有戴尔(Ernest Dale),代表作有《伟大的组织者》、《管理:理论和实践》;杜拉克(Peter Drucker),代表作有《有效的管理者》。

(五) 社会合作系统学派

该学派从社会学的角度来分析各类组织。该学派将组织看作是一种社会系统,是一种人的相互关系的协作体系,组织是社会大系统中的一部分,受到社会环境各方面因素的影响。管理人员的作用就是要围绕着物质的、生物的和社会的(群体的相互作用、态度和信 息)因素去适应总的合作系统。美国的切斯特·巴纳德(Chester Barnard)是该学派的创始人,他的著作《经理的职能》对该学派有很大的影响。该学派的理论有以下一些要点:

1. 正式组织的存在有三个条件:共同的目的、协作的愿望、信息的沟通。
2. 组织继续生存将取决于在组织实现目标的过程中是否使成员树立达到个人的目的,取决于组织对环境适应的程度。
3. 经理人员的职能有三条:建立和维持一套信息传递的系统;善于激励组织成员为实现组织目标而做出贡献;确定组织目标。

(六) 社会技术系统学派

该学派的创始人是特里司特(E. L. Trist)及其在英国塔维斯托克研究所中的同事。他们通过对英国煤矿中长壁采煤法生产问题的研究,认为在管理

中只分析社会系统是不够的,还需要研究技术系统对人的影响。他们发现,企业中的技术系统(如机器设备和采掘方法)对社会系统有很大的影响。因此,必须把企业中的社会系统同技术系统结合起来考虑,而管理者的一项主要任务就是要确保这两个系统相互协调。因此该学派主要研究工业工程学、人一机工程等方面。

(七) 系统管理学派

该学派以一般系统论为理论基础来研究管理问题,它侧重于对组织结构和模式进行分析,并建立起系统模型以便于分析,从系统的角度考察计划、组织、控制和联系等管理的基本职能。该学派的主要内容包括系统观点、系统分析、系统管理三方面。主要代表人物是卡斯特(Fremont E. Kast)、罗森茨威克(Jame E. Rosenzweig)等美国管理学家。卡斯特和罗森茨威克认为:“必须以整个组织系统作为研究管理的出发点,应该综合运用各个学派的知识,研究一切重要的分系统及其相互关系。”^①

(八) 决策理论学派

该学派的观点是,决策是管理的主要任务,因而应集中研究决策问题,而管理是以决策为特征的,所以管理理论应围绕决策这个核心来建立。这一学派是在社会合作系统学派的基础上发展起来的,他们把第二次世界大战以后发展起来的系统理论、运筹学、计算机科学等综合运用于管理决策问题,形成了一个有关决策过程、准则、类型及方法的较完整的理论体系。主要代表人物是曾获诺贝尔经济学奖金的赫伯特·西蒙(Herbert Simon)。其理论要点如下:

1. 决策贯穿于管理的全过程,管理就是决策。
2. 决策是一个复杂的过程,包括四个阶段:搜集情况阶段;拟定计划阶段;选定计划阶段;评价计划阶段。
3. 在决策标准上,用“令人满意”的准则代替“最优化”准则。
4. 组织的决策根据其活动是否反复出现,可分为程序化决策和非程序决策;根据决策条件,可分为肯定型决策、风险型决策和非肯定型决策。每一种决策所采用的方法和技术都是不同的。

(九) 管理科学学派

尽管各种管理理论学派都在一定程度上应用数学方法,但只有管理科学学派把管理看成是一个数学模型和程序的系统。一些知名的运筹学家或运筹分析家就属于这个学派。这个学派的人士有时颇为自负地给自己取上一个“管理科学家”的美名。这些人的一个永恒的信念是,只要管理、组织、计划、决

^① 卡斯特、罗森茨威克:《组织与管理——系统方法与权变方法》,中国社会科学出版社1985年版,第120页。

策是一个逻辑过程,就能用数学符号和运算关系来予以表示。这个学派的主要方法就是模型。借助于模型可以把问题用它的基本关系和选定目标表示出来。由于数学方法大量应用于最优化问题,可以说,它同决策理论有着很密切的关系。当然,编制数学模型决不限于决策问题。

(十)权变理论学派

又被称为“随机应变法”、“情况决定论”、“管理情景论”或“形势管理论”等等。是20世纪70年代在美国形成的一种管理理论。该学派强调,管理者的实际工作取决于所处的环境条件,强调在管理中要根据组织所处的内外部条件随机应变,没有什么一成不变、普遍适用的“最好的”管理理论和方法。代表人物是美国尼布拉加斯大学教授卢桑斯(Fred Luthans),他在1976年出版的《管理导论:一种权变学》一书中系统地概括了权变管理理论。

(十一)经理角色学派

该学派是20世纪70年代在西方出现的最新的一个管理流派,且同时受到管理学者和实际管理者的重视。该学派主要通过观察经理的实际活动来明确经理角色的内容。也有人对经理(从总经理到领班)的实际工作进行研究,但把这种研究发展成为一个众所周知的学派的却是明茨伯格。加拿大管理学家亨利·明茨伯格是该学派的主要代表人物,1973年出版的《经理工作的性质》是他的主要代表作,也是经理角色学派最早出版的经典著作。

[案例3.4] 管理理论真能解决实际问题吗?^①

海伦、汉克、乔、萨利4人都是美国西南金属制品公司的管理人员。海伦和乔负责产品销售,汉克和萨利负责生产。他们刚参加过在大学举办的为期5天的管理培训班学习。在培训班里主要学习了权变理论、社会系统理论和一些有关职工激励方面的内容。他们对所学的理论有不同的看法,正展开激烈的争论。

乔说:“我认为社会系统理论对于像我们这样的公司是很有用的。例如,如果生产工人偷工减料或做手脚的话,如果原材料价格上涨的话,就会影响到我们的产品销售。系统理论中讲的环境影响与我们公司的情况很相似。我的意思是,在目前这种经济环境中,一个公司会受到环境的巨大影响。在油价暴涨时期,我们当时还能控制自己的公司。现在呢?我们要想在销售方面每前进一步,都要经过艰苦的战斗。这方面的艰苦,我们大概都深有体会吧?”

萨利插话说:“你的意思我明白。我们的确有过艰苦的时期,但我不认为这与社会系统理论之间有什么必然的联系。我们曾在这种经济系统中受过伤

^① 吴照云:《管理学》,经济管理出版社2003年版,第63—64页。

害。当然,你可以认为这与系统理论是一致的。但是我并不认为我们就有采用社会系统理论的必要。如果每个东西都是一个系统,而所有的系统都能对某一个系统产生影响的话,我们又怎么能预见到这些影响呢?所以,我认为,权变理论更适合我们。如果你所说的事物都是相互依存的话,系统理论又能帮我们什么忙呢?”

海伦对他们这样的讨论表示有不同的看法。她说:“对社会系统理论我还没有好好地考虑。但是,我认为权变理论对我们是很有用的。虽然我们以前亦经常采用权变理论,但是我却没有意识到自己是在应用权变理论。例如,我有一些家庭主妇顾客,听到她们经常讨论关于孩子和如何度过周末等问题,从她们的谈话中我就知道她们要采购什么东西了。顾客也不希望我们‘逼’她们去买她们不需要的东西。我认为,如果我们花一两个小时与他们交谈的话,那肯定会扩大我们的销售量。但是,我也碰到一些截然不同的顾客,他们一定要我向他们推销产品,要我替他们在购物中做主。这些人也经常到我这里来走走,但不闲谈,而是做生意。因此,你们可以看到,我每天都在应用权变理论来对付不同的顾客呢。为了适应形势,我每天都在改变销售方式和风格,许多销售人员都是这样做的。”

汉克显得有些激动地说:“我不懂这些理论是什么东西。但是,关于社会系统理论和权变理论的问题,我同意萨利的观点。教授们都把自己的理论吹得天花乱坠,他们的理论听起来很好,但是他们的理论却无助于我们的管理实际。对于培训班上讲的激励因素我也不同意。我认为,泰罗在很久以前就对激励问题有了正确的论述。要激励工人,就要根据他们的工作支付他们的报酬。如果工人什么也没有做,就不用付任何报酬。你们和我一样清楚,人们只是为钱工作,钱就是最好的激励。”

问题:

1. 海伦、汉克、乔和萨利的观点有什么不同?
2. 你认为管理理论与实践有什么关系?

二、管理思想的新发展

进入 20 世纪 80 年代以后,随着全球经济的发展,组织管理的实践,促成了管理新思想的不断涌现,具有代表性的有:

(一) 战略管理

安索夫(Ansoff)1965 年出版的《公司战略》开了战略规划的先河。1975 年安索夫的《战略规划到战略管理》出版,标志着现代战略管理理论体系的形成。该书中将战略管理明确解释为“企业高层管理者为保证企业的持续生存和发展,通过对企业外部环境与内部条件的分析,对企业全部经营活动所进行

的根本性和长远性的规划与指导”。他认为战略管理与以往经营管理不同之处在于面向未来,动态地、连续地完成从决策到实现的过程。它是有关企业长远和全局发展的谋划和策略。1980年,迈克尔·波特(M. E. Porter)的《竞争战略》一书,可谓把战略管理的理论推向了高峰,书中许多思想被视为战略管理理论的经典。综合各个学者的观点,战略管理就是指“根据企业外部环境和内部经营要素确定企业组织目标、保证目标的正确落实,并使企业使命最终得以实现的动态过程”^①。20世纪90年代以来,战略管理理论又有了新的发展,主要表现在对于战略联盟的研究、基于信息技术(IT)的战略管理研究、核心能力理论的研究等。

(二) 组织文化

20世纪70年代,在石油危机的冲击下,美国企业的竞争能力被大大削弱。而第二次世界大战的战败国之一的日本,经过短短的二三十年的发展,迅速成为世界经济强国之一。许多美国学者在对日、美两国的企业进行比较分析之后,提出了有关组织文化的理论。1980年美国《商业周刊》的一期报道中首先使用了“企业文化”,而后被企业界和理论界认同。80年代初,美国先后出版了4部重要的著作,威廉·大内(William G. Ouchi)的《Z理论——美国企业怎样迎接日本的挑战》、理查德·帕斯卡尔(Richard T. Pascale)和安东尼·阿索斯(Antony G. Athos)的《日本企业管理艺术》、特伦斯·迪尔(T. Dill)和爱伦·肯尼迪(A. Kennedy)的《企业文化》、托马斯·彼德斯(Thomas Peters)和小罗伯特·沃特曼(Robert Waterman Jr.)的《追求卓越——美国管理最佳公司的经验》,标志着组织文化理论的诞生。组织文化是指组织在长期的生存和发展中所形成的为组织多数成员所共同遵循的基本信念、价值标准和行为规范。组织文化包含了精神文化、制度文化和物质文化三个部分。

(三) 公司再造

20世纪80年代,人们受教育水平的日益提高,信息技术革命使组织的经营环境和运作方式发生了很大的变化,而西方国家经济的长期低增长又使得市场竞争日益激烈,企业面临着严峻挑战。有些管理专家用3C理论阐述了这种全新的挑战,即顾客(Customer)、竞争(Competition)、变化(Change)。面对这些挑战,组织只有在更高水平上进行一场根本性的改革与创新,才能在低速增长时代增强自身的竞争力。在这种背景下,结合美国企业为挑战来自日本、欧洲的威胁而展开的实际探索,1993年美国麻省理工学院教授迈克·哈默(Michael Hammer)与詹姆斯·钱比(James Champy)出版了《再造公司》一书,总结了过去几十年来成功企业的经验,阐述了生产流程、组织流程在企业决胜

^① 李兴山、刘潮:《西方管理理论的产生和发展》,现代出版社1999年版,第387页。

于市场的决定性作用,提出了应对市场变化的新方法——公司再造,在企业界和管理界引起广泛重视。由于为再造工程所做出的理论贡献,海默本人被美国《商业周刊》评为20世纪90年代最具影响力的“四大管理宗师”之一。

海默与钱比认为,过去我们习惯用亚当·斯密的劳动分工论来把业务流程划分为许多活动,这样可以达到专业化,提高效率,但同时也导致分工细、部门多、层级多、流程长、不适应日新月异变化的环境。他们提出为了能够适应新的世界竞争环境,组织必须摒弃已成惯例的运营模式和工作方法,从根本上反思业务流程,重新设计组织的经营、管理及运营方式。该理论的核心思想是“根本重新思考,彻底翻新作业流程,以便在现今衡量表现的关键上,如成本、品质、服务和速度等获得戏剧性的改善”。该思想包含了4个关键词:根本、彻底、戏剧性、流程。在实践中,凡是获得流程再造成功的企业,无一不在效益上得到巨大的提高。如IBM信用公司通过流程改造,实行一个通才信贷员代替过去多位专才并减少了9成作业时间的故事广为流传。^①

(四) 学习型组织

20世纪80年代末,信息化和全球化浪潮迅速席卷世界,跨国公司力量逐日上升,跨国经营也成为大公司发展的重要战略,跨国投资不断增加。知识经济的到来使信息与知识成为重要的战略资源,而信息技术的发展又为获取这些资源提供了可能。顾客的个性化、消费的多元化决定了企业只有能够合理组织全球资源,在全球市场上争夺顾客,才有生存和发展的可能。1990年,美国管理学家彼得·圣吉(P. M. Senge)所著的《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》出版,引起了管理学界的轰动,并于1992年荣获世界企业管理协会最高荣誉奖——开拓奖。

该书的内容旨在说明:所谓“学习型组织”是指通过培养弥漫于整个组织的学习气氛,充分发挥员工的创造性思维能力而建立起来的一种有机的、高度柔性的、扁平化的、符合人性的、能持续发展的组织。企业惟一持久的竞争优势源于比竞争对手学得更快更好的能力,学习型组织正是人们从工作中获得生命意义、实现共同愿望和获取竞争优势的组织蓝图;要想建立学习型组织,系统思考是必不可少的“修炼”。也就是说,组织只有主动学习,才能适应变化的环境。“应变的根本之道是学习”!彼得·圣吉提出了学习型组织的五项修炼,认为这五项修炼是学习型组织的技能:

第一项修炼:自我超越。这是“学习型组织的精神基础”。^② 强调组织成员应能不断认识自己,认识外界的变化,不断给予自己新的奋斗目标,全身心

^① 郭咸纲:《西方管理思想史》,经济管理出版社2002年版,第418页。

^② 彼得·圣吉:《第五项修炼》,上海三联书店1998年版,第8页。

地投入、不断创造、不断超越,成为终身的学习。

第二项修炼:改善心智模式。心智模式是一个人在长期的生活时间中日积月累形成的,它在不知不觉中影响个人的思维方式和行为方式。书中强调组织成员要善于改变传统的认识问题的方式和方法,要用新的眼光看世界。

第三项修炼:建立共同愿景。组织有一个能实现的共同愿景,就一定能鼓舞人心,凝聚一群人,就能长久不衰。进行这项修炼的目的是强调把组织建成为一个生命共同体。它包括远景、价值观、目的和使命、目标等内容。

第四项修炼:团队学习。目的是为了组织成员学会集体思考,以激发群体的智慧。团队学习是一种集体进行的修炼,一般采用“深度汇报”和“讨论”两种不同的团队交谈方式,由于团队成员理解彼此的感觉和想法,因此,能凭借完善的协调和一体的感觉,发挥出综合效率。

第五项修炼:系统思考。强调把组织看成是一个系统,并把它融入社会的大系统中,考虑问题既要看到局部,又要看到整体;既要看到当前,又要看到长远。但对于身处局部的个人来讲,要能把握住系统的整体、全局的变化是很困难的,但我们又非得这样做不可。因此,这项修炼就是让人与组织形成系统观察、系统思考的能力,并以此来观察世界,从而决定我们正确的行动。

[案例 3.5] IBM 的管理模式^①

美国国际商用机器公司(IBM, www.ibm.com)创立于 1911 年,最初它只是一个生产计时器、穿孔卡、统计分类机、称量器具等产品的名不见经传的小公司。1924 年改为现在的名字。几十年来,IBM 公司在小沃森称之为“信念的力量”的鼓舞下,力求尽善尽美的服务,终于使之成为当今美国最大的电子公司,并在计算机领域居于世界领先地位。

IBM 公司的创业人是被列为美国企业史上 10 大名人之一的托马斯·沃森(老沃森)。老沃森对公司的最重要贡献是为 IBM 公司奠定了一个基调,培养了独特的企业风格。他提出了公司经营三方针:为了顾客的利益;为了员工的利益;为了股东的利益。老沃森采用家长式的管理风格,在公司中他简直就是“上帝”。老沃森系推销员出身,他工作艰辛,曾经失业,因此十分了解一般工作人员的最严重困难是职业保障。为此,IBM 公司制定了职业保障政策,采取了美国少有的终身雇用制。这一政策获得雇员们的衷心拥护,并大大促进了雇员对企业的忠诚和对工作的献身精神。为避免雇员由于经理人员的偏袒或个人好恶而受到不公平待遇,在老沃森的倡导下,IBM 公司推行所谓“开门政策”,公司雇员有所不满,可随时向公司最高领导反映,这最终成为公司中

^① 资料来源:<http://www.ibm.com>。

一种正规的制度。这种政策本身,便会对管理人员产生一种温和的影响。随后,在 IBM 公司的工厂中取消了计件工作,雇员的成绩根据其对公司的总体贡献进行评定。所有这些政策,充分发挥了公司全部雇员的精力和才能,显著提高了雇员的士气和工作效率,也给公司本身带来了勃勃生机,对公司的发展产生了深远的影响。

老沃森的经营思想是力求使公司在各方面的工作都尽善尽美。他希望并且要求所有雇员在任何工作中,都应该有杰出的表现。他经常告诫公司人员:“订出完善的目标而未能达到,总比订出不完善的目标而轻易达到为佳。”正是由于公司敢于负担看来是不可能完成的任务,敢于做他人认为不能做到的事,才使 IBM 公司脱颖而出。1914 年,IBM 公司只有雇员 1200 人,年营业额 300 多万美元;到 1937 年,公司的规模扩大了 10 倍,人员增加到 1 万,营业额达到 3000 万美元。1945 年,IBM 公司终于发展成为本行业中规模最大的公司。

由于第二次世界大战对计算技术的强烈要求,1944 年,IBM 公司曾在人力、财力上支持哈佛大学的艾肯研究成功了世界上第一部可进行 4 则运算的全自动继电器计算机。差不多就在同一时期,美国宾夕法尼亚大学的莫克利和埃克特在陆军部的资助下,也在研究采用电子管的电子计算机。1945 年底,一部划时代的电子计算机——埃尼阿克诞生了。

在事业发展顺利的公司里,人们习惯于认为自己的判断总是正确的。当时,没有人预见到计算机的无限前景,一般人认为世界上只需要四五部计算机就够了,老沃森也未能免俗。当莫克利和埃克特自己开办的公司经营失利,二人联袂相投 IBM 公司时,竟遭到老沃森的拒绝。1950 年,他们的公司被兰德公司收购。翌年,第一台民用计算机尤尼瓦克便移交美国人口普查局使用,并率先开辟了计算机商用市场。这一事件使得 IBM 失去了一些老主顾,也使 IBM 公司落在了对手的后面。

面对这一巨大的挑战,老沃森的长子小沃森(也叫托马斯·沃森)面对现实,提出了研制新计算机的对策,老沃森果断地采纳了儿子的建议,并挑选出一名最优秀的行政人员负责这一任务。1952 年,IBM 推出了每秒运算 16000 次的 701 型大型计算机,随后又陆续推出了 702、704 和 705 等一系列电子管计算机。1956 年,IBM 公司便又远远超过了对手。也是从这时起,开始了 1956—1973 年的小沃森时代。

小沃森生于 1914 年,年轻时就读于私立学校和布朗大学。那时他就是一个很有思想的青年。1937 年,大学毕业的小沃森作为普通推销员进入 IBM 公司,很快便成为公司的一名得力推销员,并荣幸地加入了公司的“百人俱乐部”。第二次世界大战中,具有驾驶私人飞机 1000 小时经历的小沃森志愿参加了空军,曾获中校军衔。这段军队生活的锻炼,培养了小沃森的冷静头脑和

坚定不移的性格。

复员回到公司后,小沃森晋升很快,1946年成为董事,1952年出任总裁。1956年老沃森去世后,小沃森成为公司首席执行官、公司最高领导人,成为IBM公司的第二代首脑人物。

小沃森继承了父亲的优良经营思想,并把这些思想总结为IBM公司之所以获得成功的3条信念:(1)尊重个人。在IBM公司的管理工作中,这一点始终处于主导地位。保障每个人的职业,尊重他们的人格,并注意培养他们。(2)尽善尽美地为顾客服务。“IBM意味着服务”,是IBM公司最成功的广告。公司通过提供最佳的服务以获得良好的信誉。(3)尽最大努力做好工作。这是使得其他两条信念得以有效贯彻的力量所在。另一方面,面对周围新的挑战,小沃森在坚持贯彻企业“信念”的同时,大胆地对公司进行了改革。

过去,IBM公司还是一个较小规模的企业,产品品种的改变也比较缓慢,公司实际上只由几个行政人员管理。但是,随着时间的推移,企业经历了急剧的变化,带来了大批的新技术、新产品和新的市场,公司的规模也有了迅速的扩大,以往的由一人作出决定的集权式结构显然不能应付。因此小沃森认识到,必须从根本上变革公司的管理结构,以适应新的形势。1956年底,小沃森召集了公司的100名左右最高级人员,在弗吉尼亚州的威廉斯堡连续举行了3天会议,会上作出了从中央集权式经营转为分散经营的重大决定。当时的报纸幽默地报道说:“会议开始时,公司总部还像一块岩石,到大家出来时,公司便散开了。”

在IBM公司的历史上,这是一次划时代的会议。会议决定公司组成6个独立经营的事业部和1个世界贸易公司,所有这些部门都有相当大的独立自主性。组织结构分散的目的,是把业务部门分成多个较易管理的单位,以确保在最合适的时间和地方作出决策。公司还组成了审查各部门长期计划和重大决定的管理委员会,其成员是董事会主席、总裁以及6名其他最高级行政人员。同时,小沃森在自己周围聚集了一批专门人才,负责向管理委员会提供咨询和建议。其中有通晓计量经济学的经济学家,有运筹学家,还有由优秀技术人员组成的技术专家团,他们作为公司的神经中枢,积极开展工作。

1958年,小沃森又进行了另一项大胆的改革,即在IBM公司的工厂中取消了小时工资制,使IBM公司的每一名职工都纳入薪金制,从而取消了蓝领职工与白领职工之间的最后一项差异。这件事对于公司人员的意义,可与第二次世界大战后所做的任何革新相比,它给公司带来了任何其他方法都不可能代替的良好人际关系和高昂的士气。

使IBM成功的不是技术上的创新而是其营销和服务。在计算机出现的早期,就提供硬件而言,各家公司大体相当,但涉及到设备的安装和服务时,许

多公司就自愧不如了。早期的计算机是电子管式的。一个限制的因素就是需要找人来使这些机器运转。为满足这一需求,IBM转而求助于多所大学。一个新的职业也就诞生了,那就是程序员或系统工程师。

每当面对重大的挑战,小沃森始终表现出现代企业家所必须具备的巨大魄力和冷静头脑。20世纪60年代初,公司又遭到其他计算机公司的巨大挑战,同时本公司内部由于机型不统一,也存在着自相竞争等严重问题。对此,有人提出了通用360系列计算机计划,但全面实施这项计划需投资50亿美元,相当于美国研究原子弹的费用,由一家公司承担确实存在很大的风险。公司内部对此意见分歧,讨论再三决心难下。面对这种情况,小沃森果断地起用了坚强不屈、经验丰富的副总裁利阿森领导这一计划。经过4年的不懈努力,1964年终于向世界宣布了计算机史上划时代产品——IBM360系列计算机研制成功。自此,世界计算机界无不向IBM看齐,完全巩固了IBM公司在计算机领域的统治地位。1971年,小沃森因心脏病发作病倒后退居执委会主席,1973年又根据他亲手制定的60岁退休的规定从领导工作岗位上完全退了下来。

小沃森的努力,为IBM公司计算机事业的发展奠定了坚实的基础。进入20世纪70年代后,IBM公司又陆续开发了370系列、303x系列和4300系列计算机,对世界计算机界产生了很大的影响。但是,IBM公司的成功,特别是360系列计算机的成功,使公司产生了自满情绪,因此只注意了大型通用机的研制、生产,而忽视了小型机、微型机的市场潜力,使公司的事业遭到侵蚀。但IBM公司毕竟有它的传统,自1980年起,它又在各个领域努力开发新产品,积极提高生产自动化能力,公司又向前迈出了巨大的步伐。1981年,IBM公司进入个人计算机市场,并开发了16位机,率先进入微型机的高级机时代。在不到两年的时间里,IBM公司便超过了同行业中的苹果、坦迪等先驱公司。目前,在世界个人计算机市场上,它已掌握了30%的市场占有率。

IBM公司短期内在个人计算机领域获得如此巨大的成功,其原因主要有以下6点:(1)设计先进。公司从1981年进入微型机市场,即首先采用16位微处理器,从而大大提高了产品性能。(2)公开。软件公司一反以往保密的做法,及早公布产品规格,使一般软件公司都能据此编写软件,这样做十分有利于产品的推广、使用,并且能够以本公司产品为基础,形成软件标准。(3)多渠道销售。公司除自销外,还通过百货公司、零售公司多方推销。(4)自动化生产。公司重视高度自动化工厂的建设。在生产线上,大致每45秒即可生产一台计算机。(5)杀价进攻。在产品供不应求时即主动大幅度降价,以提高竞争能力。(6)采取风险管理。给公司内个人计算机开发小组以极大的自主权,公司只提供充足资金,很少进行干预,从而大大促进了开发小组的工作积极性。

1984年,IBM公司从业人员已近37万人,年销售额达460亿美元,在美国最大的500家制造公司中名列第5位。目前,全球约有150家较具规模的计算机公司在竞争世界市场,仅IBM一家就占有市场的50%,在美国和世界计算机市场中,IBM公司始终雄踞盟主地位。

20世纪80年代末,IBM开始战略调整。(1)精简组织。1986年至1991年,IBM在世界范围内裁员6万人。(2)集中经营范围。IBM卖掉了许多非计算机经营项目,复印机分部于1988年卖给柯达公司,与打字机、键盘、个人打印机相关的企业于1991年卖给克莱顿-杜彼利埃公司,ROLM电讯公司分两次于1988年和1992年卖给西门子公司。(3)调整结构,扩大分公司自主权。1991年,公司投入30亿美元改建费用,重新调整它的9个分部,各分公司自主经营。(4)扩大战略联盟。20世纪90年代,IBM各系统集成包括许多主要战略联盟,其中有西尔斯、王安及苹果等公司。1991年,IBM与德国西门子和日本东芝合资开发分离记忆集成块。IBM还拥有价值1亿美元的法国布尔集团公司的股票。1991年,IBM多媒体集团与时代沃纳公司就一个可行的电视-计算机联机项目进行合作开发。1995年6月,IBM以35.3亿美元成功地收购莲花计算机发展公司,写下了现代商业史上极其精彩的一笔。有人形容IBM的收购计划为“如同时钟里发条与齿轮般的精确”。

问题:

1. 试比较老沃森与小沃森管理上的不同,分析使IBM成功的因素有哪些?
2. 随着管理环境的变迁,IBM是如何调整管理模式顺应时代发展的?
3. IBM在管理上的做法现在是否仍然奏效?为什么?

[管理实践练习] 管理模式设计

设想你是一家设计大学管理学教学用的计算机软件公司的创建人,公司产品销售很好,在短短的1年内公司的销售额已达到750万元,人员也已扩大到50人,企业正处于一个快速发展的阶段,由于这方面的软件市场正在扩大,许多大公司,特别是原来只为企业提供管理软件服务的大公司也转向开发这一业务,你公司面临的竞争也正在加剧,请你结合管理理论,为你的公司设计1套合适的管理模式,其中包括:管理的风格,管理的基本制度,管理的组织结构。

[复习思考题]

1. 试述早期管理思想的发展,并分析管理思想发展缓慢的原因。
2. 科学管理理论、一般管理理论、行政组织理论的要点有什么?

3. 什么是霍桑试验？人际关系学说的主要观点是什么？
4. 行为科学理论的研究方向主要有哪些方面？各自的代表人物和理论有哪些？
5. 管理科学理论对关系理论做出了什么样的贡献？其主要内容是什么？
6. 什么是“管理理论丛林”？谈谈你对这种现象的认识。
7. 什么是权变理论？其主要的思想是什么？在实践中是否可以加以运用？
8. 随着社会的发展，管理有哪些新的思想出现？这些思想形成的原因是什么？

第四章

管理环境

管理工作是在一定的环境条件下开展的，环境既提供了机会，也构成了威胁。环境也是组织生存的土壤，它既为组织活动提供条件，同时也必然对组织的活动起制约作用，组织所面临的环境会影响管理行为和方式的选择，管理的有效性依赖于管理者对环境的洞察和了解，管理的方法和技巧必须因环境的变化而变化。

[本章要点]

1. 管理环境的分类及其含义
2. 环境因素的分析
3. 组织文化
4. 组织的社会责任
5. 管理道德
6. 全球化环境下的管理

[案例 4.1] 如何面对未来

范先生是一家中型国有企业的总裁,该企业主要的产品是车用内燃机。在不断变化的市场环境中,范先生要在预见未来的基础上对企业进行目标和计划的全方位规划。为此,就要求他分析环境当中的多方面因素。你认为范先生应分析哪些环境因素?

第一节 管理环境及其分类

一、管理环境

管理环境,是指存在于一个组织内、外部的影响组织业绩的各种力量和条件因素的总和,包括组织外部环境和内部环境。组织外部环境因素包括政治、经济、社会、文化、科技、需求、竞争等,组织内部环境因素包括组织所拥有的资源、员工的价值观等。组织是一个开放系统,它和环境存在着相互交换、相互渗透、相互影响的关系,为提高管理效率,达成其管理目的,管理者必须了解组织的内、外部环境因素,掌握环境变化的信息,拥有驾驭环境的能力。

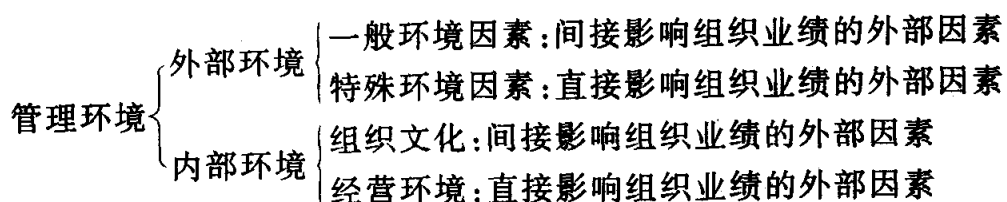
二、管理环境的分类

环境分类的目的在于帮助我们认识环境。我们将管理环境分为组织外部环境和内部环境两大类。

组织外部管理环境根据影响因素对组织业绩影响程度不同,可分为一般环境因素和特殊环境因素。一般环境因素,又称“宏观环境因素”,是指对组织的活动产生影响关联性不强的、非直接相关的因素,一般包括经济、文化、政治法律、科学技术、自然等因素。任何组织都是整个社会大系统中的一个子系统,总是与社会方方面面有着千丝万缕的联系,不能脱离整个社会而独立存在,社会宏观的政治环境、文化环境、经济环境、技术环境、自然环境对社会系统中众多组织都具有一定的影响作用。虽然一般环境因素对某一组织的影响不是直接的,但这些因素都有可能对组织产生某种重大的影响,因此管理者都必须认真分析和研究自己的组织所处的一般环境。如在科技进步和产品更新换代不断加速的技术环境下,企业的生产设施、工艺方法和产品不能紧跟时代的脚步,就会遭到无情的淘汰。特殊环境因素,又称“任务环境因素”或“微观环境因素”,是指对某一具体组织的组织目标的实现有直接影响的那些外部因素,包括资源供应者、竞争者、服务对象(顾客)、政府管理部门及社会上的各种利益代表组织。对任何一个具体的组织,其特殊环境因素都与其他组织不同,

一个组织发展的不同时期其特殊环境因素也不同,管理者对本组织特殊环境因素的了解和把握情况往往会直接影响管理效益。一般而言,管理者对特殊环境因素的变化更为敏感,在日常工作中也较注重对特殊环境因素的分析与研究,但对一个组织而言,要使其持续发展,必须对一般环境因素保持敏感。管理环境特别是一般环境对组织具有一定的不确定性,这种不确定性可能使组织面临极大的风险。组织外部的哪些因素是一般环境因素,哪些因素是特殊环境因素,取决于组织的目标定位。

组织内部环境一般包括组织文化(组织内部气氛)和组织经营条件(组织实力)两大部分。组织文化是组织在一定经济社会文化背景下,经过长期发展逐步形成的独特的价值观,以及以此为核心形成的行为规范、道德准则、群体意识、风俗习惯等。组织经营条件是指组织所拥有的各种资源的数量和质量情况,包括人员素质、资金实力、科研力量、信誉等。这些因素不仅与外部环境因素一样,将影响一个组织目标的制订和实现,而且还将直接影响该组织管理者的管理行为。管理,一方面是对组织内部环境中各个因素的管理,另一方面,业已存在的上述内部环境中各个因素对管理又起到一定的影响和制约作用。这些已经存在的内部环境因素是实施管理的条件。在一定的时间范围,管理只能在内部环境因素确定的条件框架内展开。一般而言,每一组织有其独特的组织文化和特有的经营条件,管理者要根据本组织的实际情况,制订相应的组织目标和发展战略。



依据企业所面临环境的复杂性(指环境构成要素的类别与数量)和动态性(指环境的变化速度及这种变化的可观察和可预见程度)这两项标准,将管理环境分为四类:(1)低不确定性——简单和稳态的环境;(2)较低不确定性——复杂和稳态的环境;(3)较高不确定性——简单和动态的环境;(4)高不确定性——复杂和动态的环境。如图 4-1 所示。

复杂性	高	复杂和稳态的环境	复杂和动态的环境
	低	简单和稳态的环境	简单和动态的环境
		低	高
		动态性	

图 4-1 环境的分类

1. 简单/稳态的环境。组织所处的环境影响因素不多且相对稳定,环境因素较长时期内不会有很大的变化,在这种环境下,组织处理这些环境影响时不需要复杂的技术和知识。一般说来,当一个企业远离最终消费者,所使用的技术又相对简单时,如橡胶、石油等一些原料的供应商面临的环境情况可能就是这样的。又如占“垄断”地位的公共服务部门,如电信、铁路等,由于没有竞争者和它们直接争夺市场,并且它们所在的行业的稀有资源由政府来“配给”,它们所面临的环境情况也可能是这样的。因此,对于这类环境,组织可以通过历史数据来分析环境。

2. 复杂/稳态环境。在这种环境下,管理人员很难把握哪些环境变量是最重要的影响因素,尤其当各种因素交织在一起并互相影响时。在这种情况下,对环境因素逐一深入分析是有益的,尽管这样做需要耗费大量的精力。研究发现,在一定时期内或对于某一特定行业,总有一些环境因素起关键的作用,另外一些变量则处于较次要的地位。例如,汇率对有大量出口业务的公司尤其重要,而顾客的行为和口味却是零售商和餐馆最关注的因素。同样,计算机公司总是关注有关计算机技术和软件的发展,而处于“垄断”行业的企业最关心的是公共政策是否会发生变化。通过这样的分析,管理人员可以采取相应的对策来减少环境的不确定性。

3. 简单/动态环境。在这种环境下,虽然影响组织的环境因素不多,但这些因素会随着时间而变化。当然,如果这种变化具有明显的规律性,那么仍然可以通过简单的技术和方法来加以处理。例如,人口出生率是决定学校、健康保险和医院规模的主要环境变量,但由于我国实行计划生育的基本国策,人口出生率与死亡率、育龄妇女、老龄人口数存在较强的相关性,所以可以通过统计推断来预测未来一段时期内我国人口的增加数。当环境变量随时间无规律变化时,管理人员要将重点放在考虑未来的环境状况,而不仅仅是放在过去的环境状况上。在做类似分析时,虽然没有简单易行的方法可以使用,但管理人员仍然可以通过一些结构化分析方法对环境变量的重大变化做出可能的推断,如估计几种可能的状态等。

4. 复杂/动态环境。这种环境是不确定性最高和最难应付的环境,在这种环境中,影响组织的环境因素错综复杂,而且随着时间而不断发生变化。有时某一种因素起主导作用,在另外一些时候其他因素又上升为关键因素,而且这种变化是如此之快,以致组织来不及从战略上进行相应的调整。如计算机公司、航空公司和电子行业都处在或正转向这种复杂/动态的环境。随着世界经济全球化和一体化过程的加快,以及全球信息网络的建立与不断完善,一方面,消费者的需求和选择越来越多样化,从而为企业提供了更多的发展空间和市场机遇;另一方面,它们也不得不面对更多的来自国际市场上的竞争对手的

挑战。在这种情况下,消费者的偏好和相应的购买行为以及竞争对手的反应都更加难以预测和把握,因而对管理人员提出了更高的要求。在复杂/动态环境中,组织发展的关键在于精心培育核心能力,保持战略的灵活性,同时建立资源缓冲地带,以预防环境急剧变化可能带来的威胁。^①

第二节 外部环境因素分析

任何一个组织都不是孤立存在的,总要与它周围的环境发生这样或那样的联系,换句话说,组织的生存和发展要受到其所在环境的影响和制约,而且一般说来,环境的影响力量远远比某一个组织对环境产生的影响要大。正因为如此,对一个组织来说更重要的是认识所在环境的特点和适应它的变化,而不是改变它。大量研究说明:宏观环境变量对企业发展的影响在多数情况下可能比企业的内部管理和行业变量更为广泛和深刻,尽管其中的一些影响可能是间接的,并通过较长时期才显现出来。

一、一般环境因素分析

一般说来,一般环境(宏观环境)因素分析可采用 PEST 分析法,PEST (political, economic, social, technological)分析法是指从政治、法律、经济、社会文化和科学技术等角度,分析环境变化对本组织的影响的一种方法。

(一) 政治与法律环境

政治与法律环境是指一个国家或地区的政治制度、体制、方针政策、法律法规等方面环境因素。主要是指法律、政府机构的政策法规以及各种政治团体对组织活动所采取的态度和行动,及其他的一些重大政治事件。政治与法律环境的变化显著地影响着组织行为和利益。如一个国家或地区政治与社会稳定是大多数企业顺利进行营销活动的基本前提,而内战、频繁的罢工或与外部的武装冲突往往使企业经受萧条和倒闭的痛苦,除非是靠战争发财的军火商人或是靠战乱投机的贩毒集团等等。一个国家和地区内发生的一些重大活动和事件也总是直接或间接地影响企业的经营计划和策略。

政治与法律环境对组织的影响特点是:

1. 直接性。即国家政治环境直接影响着组织的设立与运行。
2. 难于预测性。对于一个小组织来说,很难预测国家政治环境的变化趋

^① 参阅金占明《战略管理—超竞争环境下的选择》,清华大学出版社1999年版,第44—45页。

势。

3. 不可逆转性。政治环境因素一旦影响到组织,就会使组织发生十分迅速和明显的变化,而这一变化往往是组织驾驭不了的。

国内政治环境分析的主要因素:(1)政治制度;(2)政党和政党制度;(3)政治性团体;(4)党和国家的方针政策;(5)政治气氛。国际政治环境分析主要因素:(1)国际政治局势;(2)国际关系;(3)目标国的国内政治环境。

法律环境分析的主要因素:(1)法律规范,如和企业经营密切相关的经济法律法规有《公司法》、《中外合资经营企业法》、《合同法》、《专利法》、《商标法》、《税法》、《企业破产法》等。(2)国家司法执法机关。在我国主要有法院、检察院、公安机关以及各种行政执法机关。如与企业关系较为密切的行政执法机关有工商行政管理机关、税务机关、物价机关、计量管理机关、技术质量管理机关、专利机关、环境保护管理机关、政府审计机关。此外,还有一些临时性的行政执法机关,如各级政府的财政、税收、物价检查组织等。(3)法律意识。法律意识是法律观、法律感和法律思想的总称,是组织对法律制度的认识和评价。组织成员的法律意识,最终都会物化为一定性质的法律行为,并造成一定的行为后果。(4)国际法所规定的国际法律环境和目标国的国内法律环境。

组织应通过研究政治环境,了解国家和政府当前禁止组织做什么,允许组织做什么,鼓励组织做什么,保证组织行为在正当合法、符合国家和社会利益、利于自身发展的情况下进行。

(二) 经济环境

经济环境是指构成组织生存和发展的社会经济状况和国家经济政策。社会经济状况主要指国民收入、国民生产总值及其变化情况,以及通过这些指标能够反映的国民经济发展水平和发展速度。国家经济政策是国家履行经济管理职能,调控国家宏观经济水平、结构,实施国家经济发展战略的指导方针。

企业的经济环境主要由社会经济结构、经济发展水平、经济体制和宏观经济政策等4个要素构成。社会经济结构指国民经济中不同的经济成分、不同的产业部门以及社会再生产各个方面在组成国民经济整体时相互的适应性、量的比例及排列关联的状况。社会经济结构主要包括5方面的内容,即产业结构、分配结构、交换结构、消费结构、技术结构,其中最重要的是产业结构。经济发展水平是指一个国家经济发展的规模、速度和所达到的水准。经济体制是指国家经济组织的形式。经济体制规定了国家与企业、企业与企业、企业与各经济部门的关系,并通过一定的管理手段和方法,调控或影响社会经济流动的范围、内容和方式等。经济政策是指国家、政党制定的一定时期国家经济发展目标实现的战略与策略,它包括综合性的全国经济发展战略和产业政策、国民收入分配政策、价格政策、物资流通政策、金融货币政策、劳动工资政策、

对外贸易政策等。

(三) 社会文化环境

社会文化环境包括一个国家或地区的社会性质、人们共享的价值观、人口状况、教育程度、风俗习惯、宗教信仰等各个方面。

从影响企业战略制订的角度来看,可分解为人口、文化、物质三个方面。

人口因素是企业最关注的社会环境因素之一,人口构成了大多数产品的消费市场,对企业战略的制订有重大影响。例如,人口总数直接影响着社会生产总规模;人口的地理分布影响着企业的厂址选择;人口的性别比例和年龄结构在一定程度上决定了社会需求结构,进而影响社会供给结构和企业生产;人口的教育文化水平直接影响着企业的人力资源状况;家庭户数及其结构的变化与耐用消费品的需求和变化趋势密切相关,因而也就影响到耐用消费品的生产规模等。对人口因素的分析可以使用以下一些变量:离婚率、出生率和死亡率,人口的平均寿命,人口的年龄和地区分布,人口在民族和性别上的比例变化,人口和地区在教育水平和生活方式上的差异等。

文化环境对组织的影响是间接的、潜在的和持久的,文化的基本要素包括哲学、宗教、语言与文字、文学艺术等,它们共同构筑成文化系统,对组织文化有重大的影响。哲学是文化的核心部分,在整个文化中起着主导作用。我国的传统哲学基本上由宇宙论、本体论、知识论、历史哲学及人生论(道德哲学)5个方面构成,它们以各种微妙的方式渗透到文化的各个方面,发挥着强大的作用。宗教作为文化的一个侧面,在长期发展过程中与传统文化有着密切的联系,在我国文化中,宗教所占的地位并不像西方那样显著,宗教情绪也不像西方那样强烈,但其作用仍不可忽视。语言文字和文学艺术是文化的具体表现,是社会现实生活的反映,它对企业职工的心理、人生观、价值观、性格、道德及审美观点的影响及导向是不容忽视的。组织对文化环境的分析过程是企业文化建设的一个重要步骤,组织对文化环境分析的目的是要把社会文化内化为组织的内部文化,使组织行为符合环境文化的价值检验。

物质环境对组织与企业的生存和发展具有直接的影响。几乎所有企业的生产经营活动都与物质环境息息相关,企业和组织运行中离不开原材料、设备、能源和水资源等。随着工业生产活动范围的不断扩大,同时也由于前些年我们对环境保护的忽视,我国的物质环境在过去几十年中已遭受了很大程度的破坏,土地超载、耕地锐减、水土流失、森林赤字、淡水资源紧缺、不可再生的有限资源短缺、环境污染等问题日益突现。一方面是我国人均资源占有量相对较小,虽土地总面积居世界第3位,人均土地面积仅有11.65亩,相当于世界平均数的1/3,人均耕地1.59亩、人均林地2.79亩、人均牧草地3.26亩,

分别只相当于世界平均数的 44%、18% 和 35%；^① 另一方面，人口和需求的大量增长，刺激企业和社会过分依赖大规模的开采消耗自然资源获得增长，其结果已导致我国资源基础的削弱、退化、枯竭。今后，各种资源的短缺将对企业的生产和经营活动形成很大的制约，同时有关环境保护的立法也对企业提出了很多新的要求，如何以最低的环境成本确保自然资源可持续利用，将成为企业和社会发展过程中所面临的一大难题。企业管理人员必须注意到物质环境的变化以及相关法律政策的影响，可以肯定，以单纯地消耗大量自然资源，来追求企业的经营模式将迅速被淘汰。

[案例 4.2] 人口变化对企业的影响

目前世界上人口变化的主要趋向是：(1)世界人口迅速增长，早已突破 50 亿大关，世界人口的增长意味着消费将继续增长，世界市场将继续扩大。在我国，劳动就业压力将长期存在，同时，随着人口增长，耕地减少，我国农村剩余劳动力将向非农产业转移。(2)发达资本主义国家的出生率开始下降，儿童减少，这种趋势一方面对以儿童为目标市场的企业是一种环境威胁，另一方面年轻夫妇可以有更多的闲暇和收入用于旅游、在外用餐、文体活动等，因此可为相应的企业带来市场机会。(3)许多国家人口趋于老龄化，在我国也有这种趋向，老年人市场正在逐步扩大，老年人的消费能力也在逐渐增强，因此，企业应当认真研究老年人市场的问题。(4)许多东方国家的家庭状况正在发生变化：家庭规模向小型化方向发展，几世同堂的大家庭大为减少。(5)在西方国家，非家庭住户也在迅速增加，非家庭住户包括单身成年人住户、暂时同居户和集体住户。

问题：

人口变化将对哪类企业产生影响？选择一个你熟悉的企业，分析人口变化将对其产生的具体影响。

(四) 科技环境

科技环境指的是组织所处的社会环境中的科技要素及与该要素直接相关的各种社会现象的集合。大体包括 4 个基本要素：社会科技水平，社会科技力量，国家科技体制，国家科技政策和立法。社会科技水平指科技研究的领域、科技研究成果门类分布及先进程度和科技成果的推广和应用。社会科技力量指一个国家或地区的科技研究与开发的实力。科技体制主要指科技机构的设置原则与运行方式、科技管理制度、科技推广渠道等。国家的科技政策和立法指国

^① 资料来源：国土资源部、国家统计局 2001 年统计资料。

家对科技事业的相关立法和管理政策。

企业在进行技术环境分析时需要回答的有关技术的关键性问题有：

- 1 公司拥有的主要技术是什么？
- 2 公司生产产品、生产过程、业务活动主要采用了何种技术？
- 3 这些技术对公司的重要程度如何？
- 4 外购的零件及原材料中包含了哪些技术？
- 5 上述外部技术中哪些是至关重要的？为什么？
- 6 企业是否能持续地利用这些外部技术？
- 7 这些技术曾经发生过何种变革？是哪些公司开创了这种变革？
- 8 这些技术在未来可能会发生何种变化？
- 9 公司在以往对关键技术进行了哪些投资？
- 10 公司在技术上的主要竞争者以往的和计划的投资内容和投资方式如何？
- 11 公司在产品的研制与设计、工艺、生产及服务等各方面进行了哪些技术投资？
- 12 公司的技术对于各种应用的重要程度如何？
- 13 在这些技术应用方面的投资会在多大程度上扩大企业的产品市场、增加企业盈利、增强企业的技术领先优势？
- 14 对这些应用至关重要的其他技术有哪些？
- 15 在各种应用中，不同的技术有哪些区别？相互竞争的技术有哪些？
- 16 决定各种技术各自替代优势的因素是什么？

如今，我们已逐步从工业经济时代进入知识经济时代，经济发展从依靠自然资源、矿产资源、能源和资本为主逐步转移到主要依靠科学技术。变革性的技术正对社会发生着巨大的影响，技术成为决定人类命运和社会进步的关键所在，像经济环境一样，技术环境变化对企业的经营活动有直接而重大的影响，因此，世界上成功的企业无一不对新技术的采用予以极大的重视。如美国高技术产业在国内生产总值中的比重已达40%~60%。与经济因素不同的是，当一种新技术给某一行业或某些企业带来增长机会的同时，可能对另一行业形成巨大的威胁。例如，晶体管的发明和生产严重危害了真空管行业；电视的出现使电影业受到沉重的打击；高性能塑料和陶瓷材料的研制和开发严重削弱了钢铁业的获利能力。科技的高速发展像一把双刃剑，正如小说家狄更斯对第一次产业革命时代的英国所描述的：“这是一个最坏的时代，/这是一个最好的时代，/这一个令人绝望的冬天，/这是一个充满希望的春天。/我们面临什么也没有，/我们面临什么都有。”因此，企业要密切关注与本企业产品有关的技术，和它们现有水平、发展趋势及发展速度，不仅要关注新材料、新工艺、新设备等硬技术，而且也要关注管理思想、管理方法、管理技术等软技术。

二、特殊环境因素分析

不同的组织有不同的特殊环境,与一般环境相比,特殊环境对组织的影响更为直接和具体。对大多数组织而言,其特殊环境因素主要包括资源供应者、服务对象(顾客)、竞争对手、政府管理部门和社会特殊利益团体。

(一) 资源供应者

一个组织的资源供应者是指向该组织提供各种所需资源的人或单位。这里所指的资源不仅包括设备、人力、原材料、资金,也包括信息、技术和服务等。对大多数组织来说,金融部门、政府部门、股东是其主要的资金供应者,学校毕业生就业部门、劳动人事部门、各类人员培训机构、人才市场、职业介绍所是其主要的人力资源供应者,各新闻机构、情报信息中心、咨询服务机构、政府部门是主要的信息供应者,大专院校、科研机构、发明家是技术的主要源泉。

由于组织在其运转的每一个阶段中,都依赖于供应者的资源供应,一旦主要的资源供应者发生问题,就会导致整个组织运转的减缓或中止。因此,为了使自已避免陷入困境,管理者必须对供应商的情况有比较全面的了解和透彻的分析。组织对供应商管理的目的,就是确定在哪些条件下对哪些原材料可以通过自行生产来解决,而哪些需要通过外购来解决。

一般说来,按照与供应商的对抗程度,可以把供应商分为两类:作为竞争对手的供应商(寄生关系)和作为合作伙伴的供应商(共生关系)。作为竞争对手的供应商,在传统的观念中,对供应商的管理意味着实现输入成本的最优化,也就是说,企业主要关心原料的价格和数量,并设法维持一种强有力的与供应商讨价还价的能力,以获得更大的收益。例如,当一个企业在对自行生产还是在开放的原料市场上购买所需资源作决策时,它实际上关心的是以哪种形式投资可获利更多。类似的问题还有,确定库存的经济批量也是为了减少库存和供应成本。

在以下情况下,供应商具有较强的讨价还价能力。(1)所供应的原料或零配件由少数几家企业所控制,即供应商的集中程度高于购买者的集中程度。(2)供应的原材料或零配件没有替代品,购买者只好接受供应商的价格和其他条件,以维持其生产和经营。(3)购买者或者某一行业并非供应商的主要顾客,或者说购买者所购数量只占供应商很小的销售百分比。(4)供应商提供的原材料或产品对购买者的生产制造过程和产品质量有重要的影响,而且购买者依赖于供应商的技术和咨询。(5)供应商提供的原材料或产品与众不同,或转换成本很高。(6)供应商可以与购买者的竞争对手实现前向一体化。

针对以上这些情况,企业可以采取以下相应措施来维持与供应商的关系,并保证原材料的有效供应。(1)寻找和开发其他备选的供应来源,以尽量减少

对任何一个供应商的过分依赖。(2)如果行业仅有很少几个供应商,可以通过积极地寻找替代品供应商而减弱它们的讨价还价的能力(如用塑料容器代替玻璃容器)。(3)向供应商表明企业有能力实现后向一体化,也就是说,企业有潜力成为供应商的竞争者,而不仅仅是一般的顾客。另外,如果企业获得自我生产的经验,那么,就可以更好地了解供应商的制造过程和原材料成本方面的信息,从而使企业处于有利的讨价还价地位。(4)选择一些相对较小的供应商,使企业的购买成为其收入一个重要部分,亦即增加供应商对企业的依赖性。

企业把供应商作为竞争对手来对待往往引起一些消极的后果,为了获得原材料或者其他货物的稳定供应和维护质量的一致性以及与供应商长期而灵活的关系,企业最好把供应商作为自己的伙伴,并在此基础上考虑自己的经营活动。作为合作伙伴的供应商,企业可以考虑以下几种方案。(1)可以考虑与供应商签署长期合同,而不是采用间断式的购买方式,这对稳定将来的供应关系有很大的作用,它可能带来的优势是使供应商拒绝向竞争者提供货物。在许多情况下,供应商实际上也喜欢签署长期合同。在考虑将来发生的偶然事件基础上签署长期合同,并不一定像人们抱怨的那样会使企业丧失灵活性。(2)说服供应商积极地接近顾客,尤其是当企业处于下游生产过程,也就是更接近于终端用户时。帮助供应商了解顾客是有益的,它有助于供应商更好地为企业提供服务。(3)分担供应商的风险。例如,企业可以与供应商密切协作以改进原料、制造工艺和质量,并以此降低供应商的成本。在特殊情况下,企业甚至可以向供应商投资以促进其对新技术的采用。在必要的情况下,企业也可以与供应商联合或合资,并通过共同研究和开发来进入新的市场。

虽然上述两种模式对于帮助我们认识不同的供应商是有益的,但在实际情况下,可能没有哪一家供应商的行为完全与其中一种模式相吻合,但无论对于哪种类型的供应商,管理人员都应该培养对他们进行理性分析的能力。^①

(二) 服务对象(顾客)

服务对象或顾客是指一个组织为其提供产品或劳务的人或单位,如企业的客户、商店的购物者,学校中的学生和毕业用人单位、医院的病人、图书馆的读者等,都可称其为相应组织的服务对象。

任何组织之所以能够存在,是因为有一部分需要该组织的产出的服务对象的存在,如果一个组织失去了其服务对象,该组织也就失去了其自身存在的基础。一个企业如果其生产的产品无人问津,就必然走向破产;一个政党如不能为人民谋利益,公众就会抛弃它,这个政党也就会萎缩乃至消亡。

^① 金占明:《战略管理——超竞争环境下的选择》,清华大学出版社1999年版,第116—221页。

组织的服务对象是影响组织生存的主要因素,而任何一个组织的服务对象对组织来说又是一个潜在的不确定的因素。对于一个企业来说,最令其不安的莫过于顾客采取了它所不期望的行为,如许多顾客突然开始购买竞争对手的产品,要求它提供更好的服务或更低的价格等。实际上,顾客采取何种行为与其讨价还价能力有很大的关系。

在以下几种情况下,顾客具有较强的讨价还价能力。(1)顾客的数量小,规模大,集中度高,失去这类顾客后很难有类似的大宗交易。(2)顾客的转换成本较低,比较容易找到其他供应商或替代品。(3)产品是标准化产品,缺少差别化,且顾客对价格非常敏感。(4)顾客具有后向一体化的资源和能力。(5)顾客充分了解产品信息,如制造过程、成本和价格,甚至了解企业与其他竞争对手交易的时间和条件。

上面分析了影响顾客讨价还价能力的因素,但是,顾客的需求是多方面的,且会经常改变,针对顾客的不同特点和市场环境的变化,想要成功地拥有顾客,管理者就必须深入市场,分析顾客,根据顾客需求的变化,及时推出新产品、新服务,满足顾客的要求。

顾客分析的目的在于了解顾客为什么选择某一产品或服务,吸引顾客的是因为价格低、质量高、快速送货、可靠的服务、有趣的广告,还是推销人员的能干?如果企业不知道哪些东西吸引顾客,以及他们的选择将来可能如何变化,那么,企业最终将会失去市场上的优势地位。

(三) 竞争对手

一个组织的竞争对手是指与其争夺资源、服务对象的人或组织。任何组织,都不可避免地会有一个或多个竞争对手。这些竞争对手不是相互争夺资源,就是相互争夺服务对象。

基于资源的竞争一般发生在许多组织都需要同一有限资源的时候,最常见的资源竞争是人才竞争、资金竞争和原材料竞争。对经济资源的竞争可能来自于不同类型的组织。而当各组织竞争有限资源时,该资源的价格就会上扬。例如当资金紧缺时,利率就会上升,组织的营运成本就会上升。

基于顾客的竞争一般发生在同一类型的组织之间,或许这些组织提供的产品或服务方式不同,但它们的服务对象是同一的,就同样会发生竞争。例如航空部门与铁路运输部门之间、铁路与公路运输部门之间就可能为争夺货源和乘客而展开竞争。

竞争也不仅限于国内,随着中国对外开放政策的实施,国内各类组织不仅面临着来自国内组织的竞争,而且还将直接面临来自国外组织的竞争。在这种情况下,国内的竞争者之间有时可能会出现某种程度的联合,以对抗来自国外的竞争。

没有一个组织在管理中可以忽视竞争对手,否则就会付出沉重的代价。竞争对手是管理者必须对其有所了解并及时做出反应的一个重要环境因素。

行业内各企业的竞争激烈程度主要取决于以下6个因素:

1. 竞争者的多少及力量对比。一个行业内的企业数目越多,行业竞争越趋于剧烈。若一个行业内企业数不多,但各个企业都处于势均力敌的地位,也会导致竞争的激烈。

2. 市场增长率。市场增长率低的行业,有可能导致竞争加剧;反之,则有可能竞争不激烈。

3. 固定费用和存储费用的多少。固定费用高的行业迫使企业要尽量利用其生产力。当生产力利用不足时,企业宁愿削价扩大销售量也不愿让生产设备闲置,因而使企业间的竞争加剧。在存储费用高或产品不易保存的行业,企业急于把产品卖出去,也会使行业内竞争加剧。

4. 产品特色与用户的转换成本。若行业内用户的转换成本较低,则竞争就会比较激烈。反之,若用户转换成本较高,行业内各企业的产品各具特色,那么,竞争就不会那么剧烈。

5. 行业的生产能力。若由于行业的技术特点和规模经济的要求,行业内的生产能力大幅度提高,这将导致一段时期内生产能力相对过剩,造成竞争加剧。

6. 退出壁垒。所谓退出壁垒是指退出某一个行业所要付出的代价,它包括:(1)未用资产,退出该行业时,企业将蒙受重大损失;(2)退出的费用,包括人员安置、库存物品处理的费用等;(3)策略性影响,如企业形象对企业营销、财务方面的影响等;(4)心理因素,如经理人员或员工不愿退出该行业等。

我们可以将主要竞争对手分3类:现有竞争对手、潜在竞争对手和替代品制造商。对现有竞争对手分析主要包括:(1)行业内竞争的基本情况分析;(2)主要竞争对手的实力分析;(3)竞争对手的发展方向分析。对一个企业的竞争实力强弱,可以用相对于行业平均水平的销售增长率、市场占有率、产品获利能力等指标加以考察。

潜在竞争对手也是潜在的行业新进入者。这些新进入者大都拥有新的生产能力和某些必需的资源,期待能建立有利的市场地位。新进入者加入该行业,会带来生产能力的扩大,带来对市场占有率的要求,这必然引起与现有企业的激烈竞争,使产品价格下跌;另一方面,新加入者要获得资源进行生产,从而可能使得行业生产成本升高,这两方面都会导致行业的获利能力下降。新进入者的进入行业的可能性大小,主要取决于两个方面:

一是现有企业可能做出的反应;二是由行业特点决定的进入难易程度(包括规模经济因素、产品内在差别化特性、先入者优势这三大方面)。

某一行业有时常会与另一行业的企业处于竞争的状况,其原因是这些企业的产品具有相互替代的性质。替代产品的价格如果比较低,它投入市场就会使本行业产品的价格上限只能处在较低的水平,这就限制了本行业的收益。本行业与生产替代产品的其他行业进行的竞争,常常需要本行业所有企业采取共同措施和集体行动。对替代品制造商分析主要包括两方面内容:一是确定那些产品可以替代本企业提供的产品;二是判断那些类型的替代品可能对本行业和本企业经营带来的威胁。

(四) 政府管理部门

政府管理部门主要是指国务院、各部委及地方政府的相应机构,如工商行政管理局、税务局、卫生防疫站、烟草专卖局、物价局等。政府管理部门拥有特殊的官方权力,可制定有关的政策、法规,规定价格幅度,征税,对违反法律的组织采取必要的行动等,而这些对一个组织可以做什么和不可以做什么以及能取得多大的收益都会产生直接的影响。任何一个组织都不可以超越法律之外,这是因为法规的影响不仅仅限于时间和金钱,它还缩小了管理者可斟酌决定的范围,限制了可行方案的选择。

(五) 社会特殊利益团体

社会特殊利益团体是指代表着社会上某部分人的特殊利益的群众组织,如妇联、工会、消费者协会、环境保护组织等。它们虽然没有像政府部门那么大的权力,但却同样可以对各类组织施加相当大的影响。它们可以通过直接向政府主管部门反映情况,通过各种宣传工具制造舆论以引起人们的广泛注意。事实上,有些政府法规的颁发,部分地是对某些社会特殊利益代表组织所提出的要求的回应。

由上可见,任何组织都不是孤立的。组织把环境作为自己输入的来源和输出的接受者,组织也必须遵守当地的法律,并对竞争做出反应,正因为如此,供应者、服务对象、政府机构、社会特殊利益团体等可以对某一个组织施加压力,而管理者也必须对这些环境因素的影响做出适当的反应。

[案例 4.3] 乐凯如何走未来之路^①

2002年,数码相机大热,国内总共销量达35万到40万台,比上一年增长150%左右。预计2003年,数码相机的增长率也不会低于50%。数码照片输出市场——数码冲印服务也骤然火爆起来。柯达、富士和乐凯等知名的感光胶片商都加入了这场争夺战。

柯达是中国目前最大的彩色冲印服务商。它已在中国投入12亿美元,开

^① 资料来源: <http://www.cec.globalsources.com>。

设了7,000家快速彩色加盟店,其中包括1,000家数码店,2003年还将增加700家数码冲印店。到2004年,其数码领域的业务量将达到40%。今后,他们计划把70%的研发费用投入到数码领域,目标是平均每一万人拥有一家柯达快速彩色冲印店。

柯达认为自己是数码影像领域的真正领跑者,理由是柯达在品牌、营销网络、人才网络和电子影像技术4个方面都具备其他厂商不能比拟的优势:柯达在中国有7,000多家加盟店而富士可能连3,000家都不到,基本上每一个中国大城市都有柯达自己的团队和分销网络,柯达掌握着50%以上的电子影像核心技术。

富士毫不示弱,宣布将投资5,000万元人民币,在2003年底开设1,000家数码激光冲印店并加强广告宣传攻势。富士透露,柯达在北京开第一家数码冲印店时,富士已经有了6家数码激光店,卖出去了10台数码冲扩机,买主甚至包括原来柯达的加盟商。富士引以为傲的正是它自己生产的数码冲扩机。它为这种机器取名为“魔术手”。目前“魔术手”在中国已售出300多台,在全世界则已卖出逾6000台。富士特别提到,柯达自己并不生产数码冲印设备,它使用的是日本的“诺日士”冲扩机。

乐凯和柯达、富士比起来,处于弱势。乐凯自己承认做的是低端产品,目前在国内市场有20%占有率,是在低于柯达售价20%的情况下取得的。从1999年数据来看,乐凯销售额不到1亿美元,而柯达是140.89亿美元;柯达当年研发费用达8.17亿美元,乐凯则不足1,000万美元;乐凯的市场拓展人员200多人,不及柯达在中国的1/4。中国加入WTO之后,对乐凯威胁最大的是专利。富士、柯达在国外银盐感光材料和数码领域申请了上万件专利,而乐凯仅有9件专利。

分析:

1. 乐凯面临的管理环境如何?
2. 处于弱势的乐凯应该怎样进入数码领域呢?

第三节 组织文化

管理环境除了外部环境外,还包括组织内部环境。其中对管理影响较大的内部环境是组织文化和经营条件,由于不同的组织经营条件包括的内容各不相同,因此在本书中,只讨论组织文化及其对管理的影响。

一、什么是组织文化

我们知道,每一个人都具有某些心理学家所说的“个性”。一个人的个性是由一套相对持久和稳定的特征组成的。当我们说一个人热情、富有创新精神、轻松活泼或保守时,我们正在描述他的性格特征。一个组织也同样有自己的个性,这种个性我们称为组织文化。

组织文化是组织在长期的发展过程中逐步形成和发展起来的日趋稳定的独特的价值体系,包括价值观、组织精神、伦理道德准则、组织素养、行为规范、群体意识等。组织文化使组织中具有不同背景或不同等级的人具有共有的价值体系。

一般我们很难用规范性的方法来测量组织的文化,美国管理学家斯蒂芬·P.罗宾斯提出了评价一个组织文化的10个特征指标,这10个特征是:

◇ 雇员的同一性。雇员与作为一个整体的组织保持一致的程度,只体现出他们的工作类型或专业领域的特征。

◇ 团体的重要性。工作活动围绕团队组织而不是围绕个人组织的程度。

◇ 对人的关注。管理决策要考虑结果对组织中的人的影响程度。

◇ 单位的一体化。鼓励组织中各单位以协作或相互依存的方式运作的程度。

◇ 控制。用于监督和控制雇员行为的规章、制度及直接监督的程度。

◇ 风险承受度。鼓励雇员进取,革新及冒风险的程度。

◇ 报酬标准。同资历、偏爱或其他非绩效因素相比,依雇员绩效决定工资增长和晋升等报酬的程度。

◇ 冲突的宽容度。鼓励雇员自由争辩及公开批评的程度。

◇ 手段——结果倾向性。管理更注意结果或成果,而不是取得这些成果的技术和过程的程度。

◇ 系统的开放性。组织掌握外界环境变化并及时对这些变化做出反应的程度。^①

组织文化是这10个特征的一种复合体,是相对稳定和持久的,就像个性的相对稳定与持久一样,这些特征综合在一起,创造出高度多样化的组织。

二、组织文化的来源

一个组织的文化常常反映组织创始人的远见使命,因为创始人有着独创性的思想,所以他们对如何实施这些想法存在着倾向性,他们不为已有的习惯

^① 斯蒂芬·P.罗宾斯:《管理学》,中国人民大学出版社1997年版,第59页。

或意识所束缚。创始人通过描绘组织应该是什么样子的方式来建立组织早期的文化。由于新组织的规模较小,从而使得创始人能够使他的远见深刻地影响组织的全体成员。所以,一个组织的文化是以下两方面相互作用的结果:(1)创始人的倾向性和假设;(2)第一批成员从自己的经验中领悟到的东西。组织文化是以组织内成员特别是创始已有的思想为基础,通过组织运行和实践逐步形成的。

IBM公司的托马斯·沃森(Thomas Watson)和联邦捷运公司的费雷德里克·史密斯(Frederick Smith),正是对塑造组织文化有不可估量的影响的两个人。尽管沃森于1956年去世了,但他关于研究开发、产品质量、雇员着装及报酬政策的主张,至今仍体现在IBM公司的日常经营中。联邦捷运公司自诞生之日起,创始人史密斯所号召的勇于进取、敢于承担风险、专注于创新以及强调服务的观念,一直是该公司的核心主题。

三、组织文化的类型

根据美国哈佛大学教授泰伦斯·迪尔及麦肯锡管理咨询公司顾问艾伦·肯尼迪在他们的著作《企业文化——现代企业的精神支柱》一书中提出的理论,他们将组织文化分成4种类型。

1. 硬汉式组织文化

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

2. “拼命干、尽情玩”文化

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

3. 攻坚文化

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

4. 过程文化

过程文化形成于风险小、反馈慢的组织,比如银行、保险公司、金融服务组织、公共事业公司、政府机关等。过程文化对人的要求是:遵纪守时,谨慎周到。在这些组织中,等级森严,人们看重地位、礼节甚于工薪,有一种锲而不舍

的精神。但是,人们普遍存在自卫心理,谨小慎微。

[案例 4.4] 不同的企业文化

A 企业是一中型的出口型接单生产的制造企业。该企业制定有许多规章制度,并强调制度的严格执行,每一个员工都有其特定的、具体的工作目标,管理者严格管理员工以确保不发生偏差,大部分基层员工对其工作几乎没有任何决策权,有任何不平常的问题,都必须向其上司报告,由上司来决定如何处理,要求所有的员工都必须按正式的权力线进行信息传递,管理人员对生产过程实行严格的控制,管理人员组都要按一定的程序先在基层各个部门锻炼,成为多面手而不是专业人员,组织高度赞扬和奖励的是努力工作、团结协作、不犯错误和忠诚。

B 企业是一家迅速发展、非常成功的会计事务所,已有 200 多个员工。这个企业规章制度很少,企业鼓励员工自己解决问题,但当他们需要帮助时,可随时向其上司请教;各部门之间分工明确;组织鼓励员工开发其专业技能,人与人之间和部门之间存在不同意见或差异被认为是正常现象;组织根据管理者所在部门的业绩和该部门与组织其他部门之间的配合情况来评价管理者;晋升和奖励倾向于那些为组织做出最大贡献的员工,即使他有不同的观点,异于常人的工作习惯或独特的个性。当庆祝的时刻来临时,职工举行隆重的聚会。出众的业绩会得到热烈的宣传,并在全体职工面前得到确认。

问题:

这两家企业文化的差异性,你认为他们各自的特点和长处是什么?

四、组织文化的培养

一般来说,培养组织文化包括以下 6 个环节:

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

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

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

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

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

6. 适时发展。在组织不同的发展阶段,组织文化应有不同的内容和风格,应当根据形势的发展和需要,使组织文化在不断更新中再塑和优化。

[案例 4.5] 向部下灌输“企业文化”

在松下公司,有两种特点鲜明的训练:一种是基本技能的训练;另一种是按照松下的价值观进行训练。这种价值观在一个人的整个生涯中,从学徒时期就开始反复灌输直到退休,新雇佣的人,要连续地进行灌输。工作小组内的成员至少每隔一个月就要求在小组内做一次 10 分钟的报告,介绍本公司的价值观及其与社会的关系。

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

美国迪斯尼公司则把企业文化的灌输称为“第一号传统课”。这堂课一般要进行一整天。在这一天里,要向新应聘来的职工不断地讲解迪斯尼的宗旨和经营方法。从副总裁到入口处收票的业余兼职短工,谁都不许免修这门课。迪斯尼要求这些新雇员要懂得一些关于本公司的历史和成就、管理风格等的知识,然后才能真正去开始工作。公司还要求每个人讲明公司各单位——营业、游览场所、饮食、市场经营、财务、商品销售、娱乐等各部门之间的关系,以及这些部门和“前台表演”之间的关系。换句话说,这就是我们大家该怎么一起来把这台戏唱好,这就是你在这整幅大画里要扮演的角色。

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

企业文化的灌输,使员工在精神上同企业连成一体,同心协力,团结合作,与企业同呼吸,共命运。正如一位公司经理所说的:“几乎我们所有的人员都是带着把公司作为他们的终身事业这种思想来工作的。我们的政策是合理的,绝大多数人在理解这些政策以后都投入这项工作。我们强烈地感受到要

把我们的观点教给他们。要把文化上的复杂情况传给新经理,不仅需要时间和各种各样的经验,而且还需要他们有学习的愿望。一个希望在公司中终身工作的新雇员很可能有兴趣了解公司的微妙事物。”^①

问题:

1. 这些公司向员工灌输“企业文化”有什么作用?
2. 比较上述公司的“企业文化”灌输方式,你有何更好的方式?

五、组织文化对管理实践的影响

要使一个组织团结成一个整体,组织文化的灌输是必不可少的。组织的精神、文化不可能在职工中自然而然地形成,需要对他们进行组织信仰、观念的灌输。这是组织管理的一个根本任务。因为组织文化确立了对人们应做什么、不应做什么的约束,所以它与管理者尤其相关。松下幸之助认为,一个人在组织中的终生经历对其个性的形成有着不可磨灭的影响,企业有不可推卸的义务去帮助员工陶冶他的内心世界。的确,一个成功的组织背后都拥有一个非常丰富的、持续多年的价值、信念和教义的传统,这些称之为组织文化的东西对组织制定战略和实施战略都会产生着重大影响。

组织文化的约束很少是清晰的,也没有用文字写下来,甚至很少听到有人谈论它们,但它们确实存在,而且组织中所有的管理者很快就会领会“该知道什么和不该知道什么”。例如,你将会发现下述价值观并没有明文规定,但每一种价值观确实来自于一个真正的组织。

- ◇ 即使你不忙,也要看上去很忙。
- ◇ 如果你承担风险并失败了,你将为此付出昂贵的代价。
- ◇ 在你作决策前,要经过你的老板,以使他感到惊讶。
- ◇ 我们的产品质量水平只需达到竞争迫使我们达到的程度。
- ◇ 在过去使我们成功的因素,将会促进我们未来的成功。
- ◇ 如果你想取得优异的成绩,你必须是团队的一员。

这些价值观与管理行为间的联系是相当直观的。如果一个工商企业的文化支持这样的观点:削减费用能带来利润的增加,以及低速平稳增长的季度收入,能给公司带来最佳利益的话,那么在这种情况下,管理者不可能追求创新的、有风险的、长期的或扩张的计划。如果一个组织的文化是以对雇员的不信任为基础的话,管理者更可能采用独裁式的领导方式,而不是民主的方式。原因何在呢?因为文化把什么是恰当的行为传递给了管理者。^②

^① 吴照云:《管理学》,经济管理出版社2003年版,第88—89页。

^② 斯蒂芬·P. 罗宾斯:《管理学》,中国人民大学出版社1997年版,第62—63页。

如表 4-1 所示,管理者任务的主要领域受到他所处的文化的影响。

表 4-1 组织文化对管理决策的影响

计划	计划应包含的风险度 计划应由个人还是群体制定 管理者参与环境扫描的程度
组织	雇员工作中应有的自主权程度 任务应由个人还是小组来完成 部门经理间的相互联系程度
领导	管理者关心雇员日益增长的工作满意度的程度 哪种领导方式更为适宜 是否所有的分歧(甚至是建设性的分歧)都应当消除
控制	是允许雇员控制自己的行为还是施加外部控制 雇员绩效评价中应强调哪些标准 个人预算超支将会产生什么反响

第四节 社会责任与管理道德

香烟生产满足了有烟瘾人的需要,却导致了更多的癌症;钢铁厂为顾客制造高质量的钢铁型材的同时,产生噪音、高温和有毒气体;快餐行业提供的汉堡包、油煎食品和内馅可口便利却是不够营养、不利健康;许多企业在给地方政府创造税收和解决就业的同时,却以大肆破坏环境为代价……这些问题都涉及到公司的社会责任和管理道德问题。为了帮助管理者进行正确的决策,有必要就这两个问题进行阐述。

第二次世界大战之前,公司的社会责任和管理道德问题并没有引起人们的重视,我国广泛讨论这一问题只是近十几年的事。随着时代的变迁、社会问题的突现,人们开始对组织的社会公益性行为有所期盼,有所要求。如人们要求公司不仅提供满足消费者需求的产品或服务,而且要考虑消费者的长远利益和长期的社会福利。企业为了获得公众的广泛支持,在进行组织行为决策时也主动承担一些社会责任,如从事慈善事业、提高产品安全保障、减少环境污染等等。

一、什么是社会责任

社会责任(Social responsibility)是一种组织追求有利于社会的长远目标的义务,而不是法律和经济所要求的义务。这一定义假设组织遵守法律,并追求自身利益。我们的前提是,所有的组织(承担社会责任的和不承担社会责任的)都会遵守社会颁布的所有法律。同时,这一定义将组织看作一种道德机构,在努力为社会作贡献的过程中,它必须分清正确的和错误的行为。管理者应该认识到组织对社会系统会产生许多影响,这种影响应当在组织所有的行动中给予恰当的考虑和平衡。组织作为社会的一份子,应当承担一部分社会责任。联合国秘书长科菲·安南提出的“全球协定倡议”,主张尊重人权,保障工业健康和标准,以及注重环境保护,为许多组织制订了担负起全球社会责任的参考框架。

无论是一个企业、一家医院或一所大学,它对社会所要承担的责任可能在两个领域中产生:一是组织对社会的影响,它确定了组织能够对社会做些什么事,不做有害于社会的事;另一是组织对社会的贡献,确定了组织做些什么有利于社会的事。

社会责任不同于社会义务(Social obligation),社会义务是组织参与社会的基础。如一个企业当它符合了其经济和法律责任时,它达到了法律的最低要求。一个企业追求社会目标仅限于它们有利于该企业实现其经济目标的程度。与社会义务相比,社会责任和社会响应不仅仅限于符合基本的经济和法律标准。

社会责任不同于社会响应(Social responsiveness),社会责任加入了一种道德规则,要求组织决定什么是对的、什么是错的,促使人们从事使社会变得更美好的事情,而不做那些有损于社会的事情。社会责任是促使组织找出基本的道德真理。社会响应是指一个组织适应变化的社会状况的能力。社会响应是由社会准则引导的社会准则的价值,它们能为管理者作决策提供一个更有意义的指南。

例如,假设一家多产品公司的社会责任是生产合理的安全产品。同样,这家公司随时对其生产的每件不安全品做出反应:它一旦发现产品不安全,就立刻从市场上撤回;那么,在收回了10次后,公司只能被认为具有社会响应能力,并不能认为已承担了社会责任。当一个公司达到政府设立的污染控制标准时,它只是履行了其社会义务。因为法律规定公司不能污染环境。杜邦公司为雇员提供了照顾小孩子的设施,为中国多家大学提供“杜邦奖学金”奖励有志学子,则是一种社会责任行为。

有人认为对企业而言,社会响应比社会责任更明确、更可实现。社会响应

使管理者对社会具有敏感性,而且更愿意认识到流行的社会准则,然后改变其社会参与方式,从而对变化的社会状况做出积极反应。

[案例 4.6] 企业是否需要主动承担社会责任

持古典经济观的人认为今天的大部分经理是职业经理,即他们并不拥有他们经营的公司,他们是雇员,对股东负责。因此他们的主要责任就是按股东的利益来经营业务。股东们只关心一件事:财务收益率。当经理将组织资源用于“社会产品”时,他们是在削弱市场机制的基础,是以资产的再分配付出代价。因为采取的每一项社会责任行动都要付出一定的成本。如果社会责任行为降低了利润和股息,那么股东受损失。如果必须降低工资和福利来支付社会行为,那么雇员受损失。如果用提价来补偿社会行为,那么消费者受损失。如果市场不接受更高的价格,销售额便下降,那么企业也许就不能生存。在这种情况下,组织的全部组成要素都将受损失。在一个竞争的市场中,存在着种种压力使得投资基金流向能获得最高回报率的地方。如果担负社会责任的公司不能将高社会成本转嫁给消费者,而不得不在内部吸收这些成本的话,它的回报率将会降低。经过一段时间,投资基金就会从担负社会责任的公司中流出来,被吸引到那些不需承担社会责任的公司中,因为后者将会提供更高的回报率。企业将会面临竞争威胁。

持社会经济观的人认为时代变了,社会对公司的预期也在变化,公司不再是只对股东负责的独立的实体了,它还要对建立和维持它们的更大的社会负责。一位支持者认为:“利润最大化是公司的第二位目标,而不是第一位目标,公司的第一位目标是保证自身的生存。”再看美国曼维尔公司(Manville)。大约60年前,曼维尔公司的高层管理者发觉,其产品——石棉会引起致命的肺病。作为一项政策,管理当局决定隐瞒由此而受到影响的雇员的情况。原因何在?利润!他们认为这样可节省一大笔钱。结果造成许多工人过早死亡。1982年该公司为了避免成千件潜伏着的与石棉有关的诉讼被迫申请破产。在1988年,该公司重整旗鼓,但却背上了与石棉案有关的沉重债务。为了补偿受害者,曼维尔公司同意设立个人伤害安置信托基金,以现金、债券及公司直到2015年的20%的年利润,建立了一项26亿美元的基金。社会经济观的支持者认为,古典派的主要缺陷在于他们的时间框架。管理者应该关心长期的资本收益率最大化。为了实现这一点,他们必须承担社会义务以及由此产生的成本。他们必须以不污染、不歧视、不从事欺骗性的广告宣传等方式来保护社会福利,他们还必须融入自己所在的社区及资助慈善组织,从而在改善社

会中扮演积极的角色。^①

分析：

这两种不同观点，你比较赞同哪种观点，为什么？

二、企业如何承担社会责任

(一) 企业责任与利益相关者

企业利益相关者是指与企业利害攸关的个人和团体。这些企业利益相关者中包括股东、管理人员、非管理员工、客户、供应商及该企业所在地的社区，甚至所在国家的全体公民。为了能够生存和兴旺起来，一家企业必须有效地做到使它的利益相关者获益。股东们想要分红；工人和管理人员想拿薪水和得到稳定的工作；顾客则想买到高质量、价格合理的产品。如果这些利益相关者得不到应得的利益，他们很可能不再支持该企业。相应地，股东们会卖掉他们持有的公司股份；工人和管理人员会跳槽到别的公司另谋职业；顾客们则会购买其他企业的产品。

利益相关者中的管理人员决定该企业应追求怎样的目标以最大限度地实现利益相关者的利益，以及如何最有效地利用现有资源来达到这一目标。在做出上述决定之前，管理人员往往要权衡包括他们自己在内的各个利益相关者的利益。

有学者将企业的社会责任的内容与其利益相关者关系做了如下概括和归纳：

- ◇ 对股东：证券价格的上升；股息的分配（数量和时间）。
- ◇ 对职工或工会：相当的收入水平；工作的稳定性；良好的工作环境；提升的机会。
- ◇ 对政府：对政府号召和政策的支持；遵守法律和规定。
- ◇ 对供应者：保证付款的时间。
- ◇ 对债权人：对合同条款的遵守；保持值得信赖的程度。
- ◇ 对消费者/代理商：保证商品的价值（产品价格与质量、性能和服务的关系）；产品或服务的方便程度。
- ◇ 对所处的社区：对环境保护的贡献；对社会发展的贡献（税收、捐献、直接参加）；对解决社会问题的贡献。
- ◇ 对贸易和行业协会：参加活动的次数；对各种活动的支持（经济上的）。
- ◇ 对竞争者：公平的竞争；增长速度；在产品、技术和服务上的创新。

^① 斯蒂芬·P·罗宾斯：《管理学》，中国人民大学出版社 1997 年，第 94—96 页。

◇ 对特殊利益集团:提供平等的就业机会;对城市建设的支持;对残疾人、儿童和妇女组织的贡献。

但是,在企业决策的过程中,各个与企业利害相关的团体的利益总是相互矛盾的,不可能有一个能使每一方都满意的方案。因此,一个高层管理者应该知道那些团体的利益是要特别重视的,不同的决定会帮助或损害不同的利益相关者。

[案例 4.7] 企业与其利益相关者

1998年,法国的 Elf Atochem 医药公司以赔偿 1 亿多美元的代价结束了与得克萨斯州布赖恩市上千名原告的官司。Elf Atochem 之所以会受到起诉,是因为它在布赖恩市工厂的管理人员同意生产砷,并且多年来任其污染当地的地下水。砷污染导致了越来越多的畸形儿的出现,且有越来越多的附近居民患上了癌症。

英国石油公司(BP)在 1992 年蒙受了 15 亿多美元的亏损后,为恢复盈利并满足股东的利益需要而进行了一次大型的企业重组。两年之内,英国石油公司削减了几乎一半的员工,人数从 1992 年的 11.2 万骤减到 1994 年底的 6 万,同时公司利润有了大幅度上升。^①

分析:

企业经营者对不同的相关利益者如何考虑?如何平衡他们的关系?

(二) 企业为何要承担社会责任

企业为什么以及如何承担这种责任,美国学者戴维斯提出了自己的看法,这种看法被称为“戴维斯模型”,其具体内容如下:

1. 企业的社会责任来源于它的社会权力。由于企业对诸如少数民族平等就业和环境保护等重大社会问题的解决有重大的影响力,因此社会就必然要求企业运用这种影响力来解决这些社会问题。

2. 企业应该是一个双向开放的系统,即开放地接受社会的信息,也要让社会公开地了解它的经营。为了保证整个社会的稳定和进步,企业和社会之间必须保持连续、诚实和公开的信息沟通。

3. 企业的每项活动、产品和服务,都必须在考虑经济效益的同时,考虑社会成本和效益。也就是说,企业的经营决策不能只建立在技术可行性和经济收益之上,而且要考虑决策对社会的长期和短期的影响。

^① 加雷思·琼斯、珍妮·弗乔治、查尔斯·希尔:《当代管理学》,人民邮电出版社 2003 年版,第 97 页。

4. 与每一活动、产品和服务相联系的社会成本应该最终转移到消费者身上。社会不能希望企业完全用自己的资金、人力去从事那些只对社会有利的事情。

5. 企业作为法人,应该和其他自然人一样参与解决一些超出自己正常范围之外的社会问题。因为整个社会条件的改善和进步,最终会给社会每一位成员(包括作为法人的企业)带来好处。

(三) 企业如何对社会负责的行为

一家企业对社会负责承诺的程度和采用的方法有很大的不同。其中最被动的方法就是障碍法,管理者不愿对社会负责,对其不道德甚至违法的行为采用隐瞒的方法,不让企业其他利益相关者和社会知道。第二种是防御法,管理者严格遵守法律的要求,但他们也不会做出任何法律规定以外的对社会负责的行为,一旦需要在道德问题上做出选择,这些管理者还是会以牺牲其他利益相关者为代价,把自己的利益摆在首位。第三种是调和法,管理者竭力平衡不同利益相关者的要求,承认有必要对社会负责并使行为合乎法律规定和道德规范。第四种是积极法,管理者就是积极主动地对社会负责的一批人。他们竭尽全力了解不同利益相关集团的需要,并主动承担社会责任。

有证据表明,从长远意义来说,富有社会责任感的管理者可以使包括股东在内的所有企业利益相关者受益最大。显然,富有社会责任感的公司与社会责任感较差的竞争对手相比,投资风险较小,盈利能力较高,拥有较忠诚的员工和较好的声誉。这一切都促使包括顾客和供应商在内的利益相关者们愿意与他们建立长期的贸易关系。富有社会责任感的公司还会受到当地居民的欢迎。他们鼓励这些公司进驻他们所在的城市,还提供一些激励企业发展的措施,如降低税收、新建公路和其他公共基础设施。因此我们有充分的理由相信,随着时间的推移,强烈的社会责任感会在很大程度上给包括股东在内的所有利益相关者,甚至全社会带来最大的利益。^①

三、管理道德

所谓道德,就是依靠社会舆论、传统习惯、教育和人的信念的力量去调整人与人、个人与社会之间关系的一种特殊的行为规范。管理道德,是指组织在管理过程中自觉遵守的各种行为准则和规范的总和。道德规范是组织文化的重要内容,可以帮助人们在管理工作过程中做出符合道德标准的反应,可以指导管理人员在不同的情况下做出合理的决定,也可以帮助管理人员做出能满

^① 加雷思·琼斯、珍妮·弗乔治、查尔斯·希尔:《当代管理学》,人民邮电出版社2003年版,第107页。

足不同利益相关者根本利益的最佳决定。

道德规范建立在是非判断基础的标准和规则上。一个组织的道德规范的产生往往取决于社会道德、职业道德、组织成员特别是领导者的个人道德。

社会道德取决于一个社会的法律、风俗等因素,不同的社会阶段、不同的社会体制、不同的社会阶级、不同的国家,社会道德内容是不同的,如封建社会统治者为确保皇权的神圣不可侵犯,宣扬“君让臣死,臣不得不死”的社会道德观。

职业道德就是同人们的职业活动紧密联系的符合职业特点所要求的道德准则、道德情操与道德品质的总和。职业道德不仅是从业人员在职业活动中的行为标准和要求,而且是本行业对社会所承担的道德责任和义务。如教师要遵守教书育人、为人师表、“有教无类”、“学而不厌,诲人不倦”的职业道德;医生要遵守救死扶伤的职业道德;科学研究人员要尊重事实,向社会公布符合事实的研究结果等等。职业道德调节职业交往中从业人员内部以及从业人员与服务对象间的关系,如职业道德规定了教师怎样对学生负责、医生怎样对病人负责、企业员工如何对顾客负责等。

个人道德是指导个人与他人交往时的个人标准和价值观。个人道德的形成一般会受其家庭、朋友和成长环境等因素的影响。不同个体的个人道德往往有很大的差异。如在动物保护主义者眼里,使用动物充当化妆品安全测试对象是不道德的;而在另一些人眼中,这些行为很可能是可以接受的。在一个组织内部,高层管理人员的个人道德对于该组织道德规范的形成起着举足轻重的作用。

通过了解一个组织的社会道德、职业道德和个人道德,可以分析该组织道德规范的发展过程。这种道德规范往往在该组织的管理人员和工人做出可能影响其他企业利益相关者利益的决定时,产生一定影响。在世界经济一体化和国际国内竞争日趋激烈的大环境下,组织的道德规范已成为组织生存力与竞争力的源泉,许多国际性大公司和国内优秀企业都有自己的企业道德规范,或把培育企业道德规范作为主要目标。

[案例 4.8] 强生公司的企业信条^①

美国强生(Johnson & Johnson)总部位于新泽西州的 New Brunswick,于 1885 年由 James 和 Edward Mead Johnson 创立,现有员工 98500 人,制造和提供世界上品种最全的健康护理产品及相关服务,产品包括著名的邦迪牌创可贴、泰诺镇痛剂、强生婴儿护理系列用品等。在全球 55 个国家开设了 168 家

^① 资料来源: <http://www.xian-janssen.com.cn>。

分公司和 230 个办事机构,2000 年在世界超过 175 个国家销售其产品。20 世纪 80 年代初强生公司进入中国市场,有西安杨森制药、泰诺制药等企业。公司在 1943 年建立了一个“信条”,不仅仅为了保证公司必不可少的对产品质量精益求精,而且激励每个人在这个结构松散的组织里为共同的目标而奋斗。

我们的信条

我们相信我们首先要对医生、护士和病人、
对父母亲以及所有使用我们的产品和接受我们服务的人负责。

为了满足他们的需求,我们所做的一切都必须高质量的。

我们必须不断地致力于降低成本,以保持合理的价格。

客户的订货必须迅速而准确地供应。

我们的供应商和经销商应该有机会获得合理的利润。

我们要对世界各地和我们一起共事的男女同仁负责。

每一位同仁都应视为独立的个体。

我们必须维护他们的尊严,赞赏他们的优点。

要使他们对其工作有一种安全感。

薪酬必须公平合理,

工作环境必须清洁、整齐和安全。

我们必须设法帮助员工履行他们对家庭的责任。

必须让员工在提出建议和申诉时畅所欲言。

对于合格的人必须给予平等的聘用、发展和升迁的机会。

我们必须具备称职的管理人员,

他们的行为必须公正并符合道德。

我们要对我们所生活和工作的社会,对整个世界负责。

我们必须做好公民—支持对社会有益的活动和慈善事业,

缴纳我们应付的税款。

我们必须鼓励全民进步,促进健康和教育事业。

我们必须很好地维护我们所使用的财产,

保护环境和自然资源。

最后,我们要对全体股东负责。

企业经营必须获得可靠的利润。

我们必须尝试新的构想。

必须坚持研究工作,开发革新项目,

承担错误的代价并加以改正。

必须购置新设备,提供新设施,推出新产品。

必须设立储备金,以备不时之需。

如果我们依照这些原则进行经营,

股东们就会获得合理的回报。

在20世纪80年代,强生公司曾面临一场生死存亡的“中毒事件”危机:“泰诺”止痛胶囊是强生公司主打产品之一,用于治疗头痛,年销售额达4.5亿美元。1982年9月29日至30日,芝加哥地区有7人因服用“泰诺”胶囊而死于氟中毒。一时舆论大哗。“泰诺”胶囊的消费者十分恐慌,94%的服药者表示绝不再服用此药。医院、药店纷纷拒绝销售泰诺。在泰诺危机中,公司推出4大措施:一是在全国范围内立即收回全部“泰诺”止痛胶囊,价值近1亿美元。并投入50万美元利用各种渠道通知医院、诊所、药店、医生停止销售。二是以真诚和开放的态度与新闻媒介沟通,迅速地传播各种真实消息,无论是好消息,还是坏消息。三是积极配合美国医药管理局的调查,在5天时间内对全国收回的胶囊进行抽检,并向公众公布检查结果。四是“泰诺”止痛药设计防污染的新式包装,以美国政府发布新的药品包装规定为契机,重返市场。1982年11月11日,强生公司举行大规模的记者招待会。会议由公司董事长伯克亲自主持。在此次会议上,他首先感谢新闻界公正地对待“泰诺”事件,然后介绍该公司率先实施“药品安全包装新规定”,推出“泰诺”止痛胶囊防污染新包装,并现场播放了新包装药品生产过程录像。美国各电视网、地方电视台、电台和报刊就“泰诺”胶囊重返市场的消息进行了广泛报道。事实上,在中毒事件中回收的800万粒胶囊,事后查明只有75粒受氟化物的污染,而且是人为破坏。公司虽然为回收付出了1亿美元的代价,但其毅然回收的决策表明了强生公司在坚守自己的信条:“公众和顾客的利益第一”。这一决策受到舆论的广泛赞扬,《华尔街周刊》评论说:“强生公司为了不使任何人再遇危险,宁可自己承担巨大的损失。”事件发生3个月后,“泰诺”市场占有率恢复到危机前的95%,1年后又占据了市场的领先地位,重新赢得了公众的信任。

问题:

1. 强生公司的企业信条在企业经营中起什么作用?
2. 你从强生公司的危机处理上得到什么启示?

第五节 全球化环境下的管理

一、全球化环境

全球化是指社会经济体系、政治体系的非国家化和全球一体化的过程。这种政治和经济结构重组对于经济、人类安康以及环境的影响引起了社会广泛讨论。今天,已经有越来越多的管理者意识到全球化环境对组织生存与发展的影响。经济的全球化,国际货币基金组织(IMF)为其定义为:“全球各国因商品与服务的跨境交易及国际资金流动,在数量与多样性方面日渐增加,加上科技更快速和广泛的传播,从而使得国与国之间日益在经济上互相依存。”经济全球化有3个层次的含义:一是出现了全球性的经济问题;二是从全球的角度分析;三是动员全球的力量解决问题。

有学者认为,在18世纪末或19世纪初,西、葡、英、荷等国靠着坚船利炮建立起横贯全球的贸易帝国,就标志着全球化趋势已有呈现。20世纪30年代,由于美国经济危机引发的世界经济衰退,使得各主要西方国家退守本国市场。当时有学者认为,国际市场会带来贫穷的煎熬和失业的痛苦。第二次世界大战后,贸易保护主义衰落,西方发达工业国致力于消除壁垒以使货物、服务和资本在国家之间自由流动,跨国集团日渐盛行,西方国家加强国际经济贸易交流,降低国家间的市场壁垒,全球经济进一步融合,从而奠定了当代全球化的基础。全球化已成为难以逆转的世界潮流。

[案例4.9] 住友公司的非管理瓶颈^①

1993年夏季,摧毁日本一家塑料厂的爆炸使世界电子行业醒悟到其脆弱。被烧毁的这家工厂隶属于住友化学公司,该厂生产占世界约65%的环氧树脂,这种化学产品用于把大多数计算机芯片封装在塑料包装里。由于这一事件,计算机内存芯片的现货价格立即上涨50%,全世界的计算机购买者眼看着价格飙升。

单一供应商负责一种关键电子部件如此之多的生产量表明电子行业内存“瓶颈”。当有限数量的供应商为整个行业提供关键的几项产品时就存在瓶颈,在整个行业及其用户以及更大范围的经济中暴露出增加的危机。

在电子行业,这样的瓶颈似乎不是有意造成的。作为激烈竞争、成本削减

^① 斯通纳·弗里曼等:《管理学教程》,华夏出版社2001版,第103页。

和全球合并的结果,零部件供应商纷纷退出市场,在某些情况下,只剩下少数的二三家能生存下来。通过对知识产权进行严格保护,并对研究和开发进行巨额投资,一些大制造商迫使小厂商退出了市场。彼得·沃尔夫是东京吉德皮布迪公司的一位分析员,他问:“你要做什么?推荐(住友化学公司的)多样化生产和提高成本吗?”只有一家行业供应商或只有有限的二三家供应商能使那家供应商的经验曲线得到迅速提升并且会有效地压低成本。

回过头来,住友现在承认,他们将其他对手挤出市场的努力招来了相反的结果,公司与其他日本企业的关系妨碍了价格的提高,因此也阻碍环氧树脂的盈利性,因此,环氧树脂不仅几乎全部集中在一家供应商,而且注重盈利使得该供应商将生产集中在一个工厂生产。当那家工厂爆炸时,该供应商和相关行业损失惨重。

问题:

请你列出造成瓶颈问题的主要原因。有人可能会认为这个瓶颈问题与住友化学公司的管理没有关系,而与处于瓶颈中的公司的管理有关。你的观点是什么?

二、全球化环境下的管理

组织应对环境的变化,一般有三类方案可供选择,一是适应环境;二是影响环境;三是重新选择新环境。采取各种积极的措施,改变自身能力与资源条件,随着世界经济全球化的趋势加强,越来越多的公司正从事跨国贸易和投资,转变为国际性企业,在全球观念下制定战略。由于各国之间存在文化、体制、法律和经济发展水平等方面的差异,要求国际性企业的管理者对这些差别具有敏锐的感觉,并针对这些差别采取适当的改革和策略。

[案例 4.10] 高露洁公司的全球劳动力^①

高露洁公司已经进行了 50 多年的国际化经营,其产品在 170 多个国家都是家喻户晓的品牌,比如高露洁牙膏、棕榈橄榄皂、洗涤剂 and 埃杰免斯清洁剂。由于高露洁公司 70 亿美元销售额中的 70% 都来自国外市场,管理者既要了解国外的情况又要熟悉。因为大约 1/4 的国外(多数在发展中国家)业务是在过去 5 年中新建立的,所以录用、培训和留住全球管理者和雇员的挑战加强。

高露洁公司高层管理者的组合给公司开创了一个良好的开端。过去的 4 位首席执行官中有两位来自美国以外的国家,所有的高级管理人员都能讲两

^① 托马斯·S·贝特曼:《管理学》,北京大学出版社 2001 版,第 216 页。

种以上的语言,24 名公司官员中的 6 位来自美国以外的国家,18 位在任职期间在国外住过。

但仅有一支全球化的管理队伍是不够的。高露洁公司 2/3 的雇员都在美国以外的地方工作,60% 的外派人员也是来自美国以外的地方,在这种情况下,公司竭尽全力地吸引和开发那些想在世界上任何地方工作的人员,全球市场计划是高露洁公司在全球录用和配备人员所做的努力之一。该计划吸收大约 15 名极具潜力的工商管理硕士毕业生,在 18 至 24 个月内让他们在每一个不同的部门轮岗。新录用的人员获得全球业务开发的经验并在公司总部完成一定工作后就被派往国外,这一计划的成功实际上超出了其他人员培训的价值,它还成为一个非常好的招募办法,因为每年有 15000 多候选人申请这 15 个空缺。

一旦被录用,雇员们都分配给各种任务,有长期的、短期的和临时的。公司还发起了能力计划、绩效/潜力计划和工作经历跟踪计划,以考核每一个人的发展。这些计划根据每个人的兴趣和能力因人而异。总之,高露洁公司的最终目的是要培育将来成为公司领导人的国际管理人员核心队伍。

问题:

高露洁公司在适应全球化经营上做了哪些工作? 请你在英特网上查找有关该公司在中国发展的资料,写出你得到的启示。

[管理实践练习] 环境分析

设想你受聘于一家家电经销企业,目前中国的家电经销市场竞争异常激烈,为了打开市场销路,建立新的营销方式,总经理要求你对目前我国家电业的市场和你所在城市的家电市场进行一个全面的分析,请你列出分析的内容提纲和将采用的工作方法。

[复习思考题]

1. 什么是管理环境? 管理环境由哪几部分所组成?
2. 举例说明哪些组织受外部环境的影响较大。
3. 常见的组织外部环境因素有哪些? 它们怎样影响组织业绩?
4. 一个组织怎样才能对自身的环境做出正确的评估?
5. 怎样才能保证你所在组织所需资源的及时稳定供应?
6. 什么是组织文化? 组织文化如何影响管理实践?
7. 运用组织文化的 10 个特征对你所在的组织进行分析。
8. 企业文化怎样与企业竞争优势连接?
9. 影响社会责任和管理道德的因素有哪些?
10. 说明为什么全球化是一种挡不住的趋势。

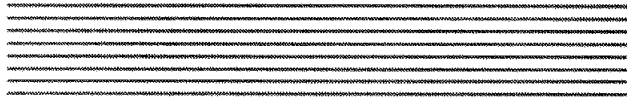
Chapter

2

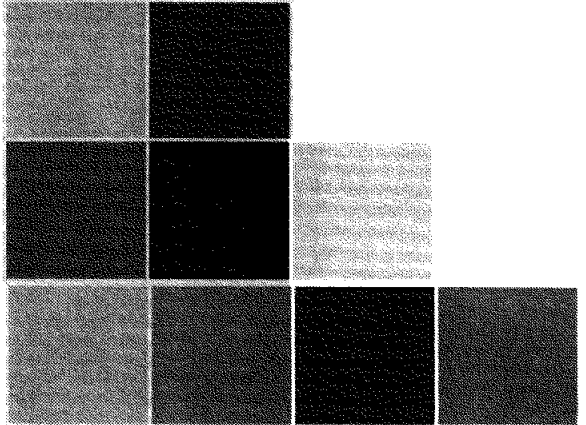
组织体系

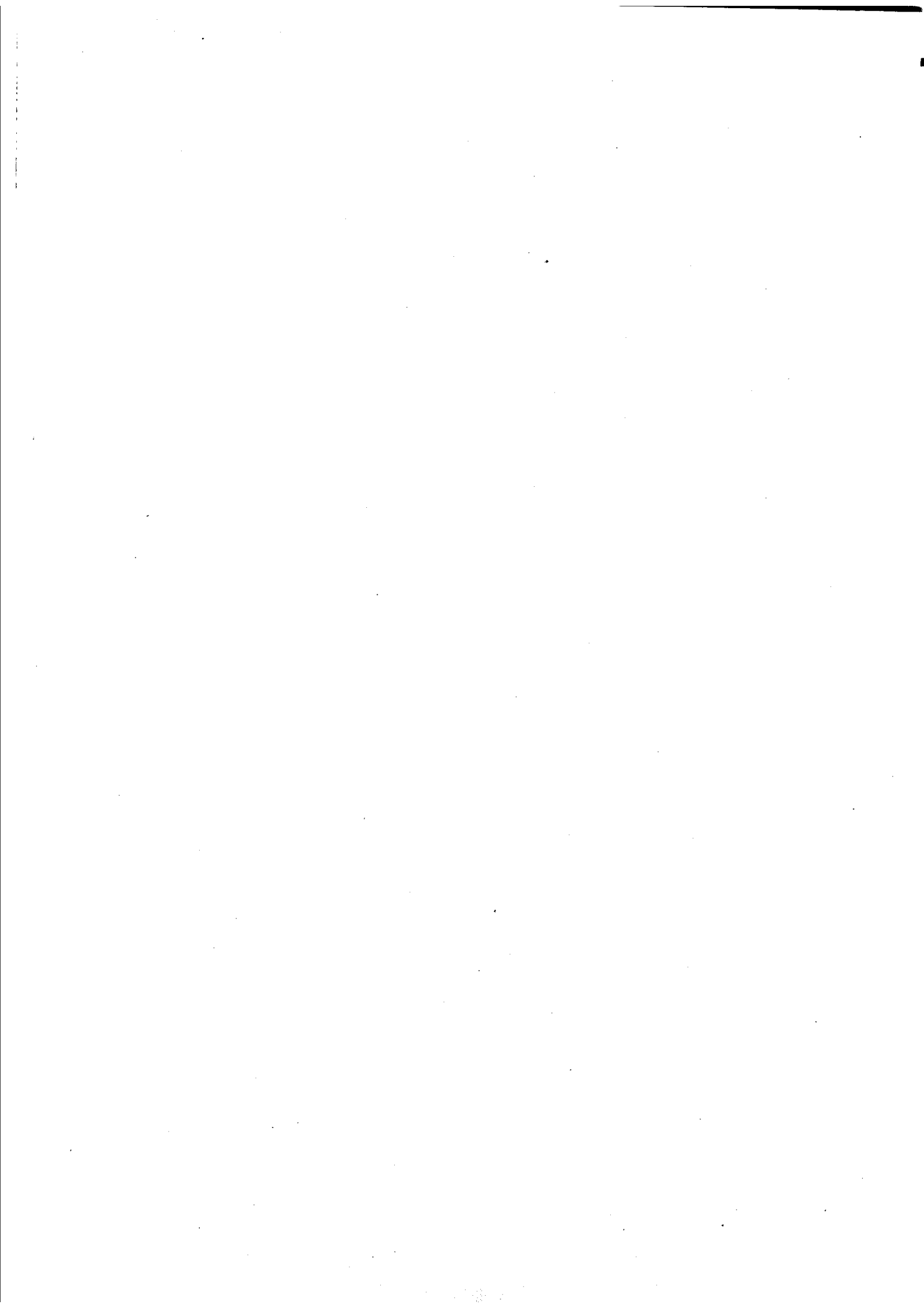
Organization system

Management



组织体系





第五章

组织的创立

要想完成一项伟大的事业，必须组建一个具有生命力的高效组织。每一组织的创立有其不同的目的，不同的组织完成不同的社会功能，管理的作用是确保组织目标的实现。

[本章要点]

1. 组织的分类
2. 组织的创立
3. 组织目标
4. 目标管理

[案例 5.1] 北京地球村的创立^①

廖晓义,1986年毕业于中山大学。1990年初,一个偶然的机,她了解到中国的环境问题的严峻,深受震动,于是开始研究和撰写中国工业化的环境代价的论文,并作为环境影视的独立制片人,在1993年完成了电视片“绿色访谈录”。同年她赴美国自费拍摄电视片《地球的女儿》。她立志要行使作为地球的女儿保护地球的使命。1995年回国,同年12月在中国教育电视台开办了环保专题节目《绿色文明与中国》,1996年3月,创办了非营利性的民间环保组织——北京地球村环境文化中心(简称“北京地球村”),该组织致力于通过提高公民环境意识和加强大众参与以促进中国的可持续发展。

第一节 组织的分类

一、组织的含义

“组织”一词,按希腊文原义是“和谐”、“协调”的意思。从管理学的角度上讲,组织是人们为了实现某一特定的目的而形成的系统集成,它由一群人组成,有一个特定的目的,有一个系统化的结构。

组织有一个共同的目标。组织是人们实现特定目标的需要。当个人力量不足以达成某些特定目标时,就只能依赖组织起来的集体,所以共同目标的存在是组织存在的前提;没有共同目标,也就形不成组织。作为管理人员,要经常向组织成员强化共同目标的存在,鞭策组织成员为共同目标的实现而努力;同时,要维持组织的生存和发展,管理人员还必须根据环境的变化和组织的发展不断制订出新的目标。

组织有一个系统化的结构。譬如在自然科学领域,石墨与钻石都是由碳原子构成的,但两者的力量和价值简直不可相提并论。钻石为什么会比石墨坚硬?造成它们之间差异的根本原因就是原子间结构的差异:石墨的碳原子之间是“层状结构”,而钻石的碳原子之间是独特的“金刚石结构”。同样,组织是由个体聚集在一起形成的,但组织绝不仅仅是个体力量的简单集合。个体力量的集合可以形成一盘散沙,也可能成为一个团结的群体,一个以群体的力量去完成单独个体力量的简单总和所不能完成的任务的集体。为了实现组织任务,在组织内部进行分工与合作,明确不同层次的权力分配与责任制度,从而形成一个系统化的有机结构。组织的效率就源于结构的效率。

^① 资料来源:<http://www.gvbchina.org.cn>。

二、组织的类型

由于人们社会活动的多样性,组织有多种类型:有营利性组织和非营利性组织,生产型组织和服务型组织,私人组织和公共组织,正式组织和非正式组织,实体组织和虚拟组织等。

1. 营利性组织与非营利性组织

营利性组织主要是指企业组织。企业经营运作的主要目的就是追求利润。虽然现代企业要承担相应的社会责任,但如果没有利润目标,企业也就失去了行动的方向。企业如果不能获利,也就无法照章纳税,更无力去承担相应的社会责任。所以,从某种意义上说,企业追求利润的动机不应单纯视为组织自私的动机。有关企业的内容我们还将第六章中详细讲述。

与营利性组织相对应的是非营利性组织。非营利性组织的宗旨主要是向社会公众提供服务,比如提供教育、医疗、安全服务等。在提供服务的同时,非营利性组织常常收取一定的费用,这些费用主要是用于维持组织的生存,并不必向政府纳税。有时一些非营利性组织也从事营利活动,但这些活动往往迫使政府加强对它的控制,这可能会降低它们的运营效率。所以,非营利性组织必须遵守国家有关法律法规。有关非营利性组织的内容我们还将第六章中详细讲述。

2. 生产型组织和服务型组织

生产型组织通过组织产品的生产、销售来获取利润,在生产过程中,物体的物理和化学性能产生了某种变化,使其产品能更好地适应于市场的需求。生产型组织一般多为营利性组织,他们也是社会财富的直接创造者。服务型组织主要是向社会销售产品或提供劳务、信息服务,有一些是营利性组织如商业企业、修理企业、咨询服务企业等;也有一些是非营利性组织,如学校、医疗机构等。

3. 私人组织和公共组织

私人组织主要指以个人投资为主体的组织。与之相区别的是公共组织,它一般由政府出资经营。在我国,它主要包括一些公共服务部门及关系到国计民生的基础设施、重大科技、国家安全等领域。随着市场经济的发展,也可让一些私人投资者通过一定的方式部分参与公共组织的经营。

4. 正式组织和非正式组织

正式组织是为了有效地实现组织目标,按照一定程序建立的,明确规定组织成员之间的职责关系和协作关系的一种组织。正式组织具有严密的组织结构,主要表现在指挥链、职权与责任的关系以及功能、作用等方面。其组织制度和行为规范对成员具有正式的约束力。

非正式组织是人们在共同的工作生活中,由于具有共同的兴趣爱好,以共同的利益和需要为基础而自发形成的组织。如各种俱乐部、社会团体、协会等。非正式组织没有自觉的共同目标,也没有正式的组织结构,它是基于共同感情而建立起来的。正是因为有共同的感情基础,所以具有较强的凝聚力,同时还往往有一套约定俗成的行为规范。在任何一个组织中,都会产生一些非正式组织,这是组织成员在满足特定需要的心理引导下,比较自然地形成的团体,其中蕴藏着浓厚的情感因素。非正式组织的最大特性是感情的联系和快速的信息沟通。因而非正式组织可以表述为:“并不是由正式组织所建立或所需要的,而是由于人们互相联系而自发形成的个人和社会关系的网络”。

5. 实体组织和虚拟组织

实体组织是指在社会有关管理机构注册登记并具有法人资格的组织。虚拟组织指两个以上的独立的实体,为迅速向市场提供产品和服务,在一定时间内结成的动态联盟。如虚拟企业、虚拟社区、虚拟工作室、虚拟研究所等。它不具有法人资格,没有固定的组织层次和内部命令系统,组织结构是开放式的,成员可以遍布在世界各地,目前,它们往往利用英特网建立组织联系。

[案例 5.2] 虚拟企业

1994年,英国石油公司(British Petroleum)发起了一个称为虚拟工作组(Virtual Teamwork)的项目。这个项目的目标是通过先进的技术,建立一个跨越地理和组织边界的虚拟组织,达到将需要分享经验、技能和协同工作的雇员、承包人联结起来的目的。在1995年这个项目完成时,英国石油公司的员工可以通过远程电视系统相互协同工作。1995年,英国石油公司的钻井船出现故障。在过去,要解决类似的问题需要专家乘坐直升飞机到现场解决问题,费用平均达到150,000美元/天。在虚拟工作组投入使用之后,钻井船的工程师在一台小型摄像机面前检修有故障的设备,这台摄像机通过卫星通讯系统与英国石油公司虚拟工作组的基地相连。通过实时的电视系统,这些专家与船上的工程师共同诊断设备故障。故障在很短的时间内就能解决。通过虚拟工作组系统,英国石油公司大大降低了运营成本。^①

近年来,从电脑芯片到飞机制造的各行各业,已出现了很多虚拟公司,许多企业使用虚拟组织提高工作效率。如福特汽车公司利用虚拟设计工作室为福特汽车设计新款式,它通过电子手段将世界各地的设计人员组合在一起。

问题:

请你查阅有关虚拟组织的资料,分析虚拟组织的优点及组织运行的特点。

^① 安永公司: *British Petroleum's Virtual Teamwork Program*, 2000.8.18.

三、组织的作用

组织将个体集合在一起,依靠集体的力量去实现组织目标,从而避免集合在一起的个体力量相互抵消,而寻求对个体力量进行汇聚和放大的效应,这就是优良组织的两大基本作用。

1. 组织的力量汇聚作用。把分散的个体汇集为集体,用“拧成一股绳”的力量去完成任务,这就是组织的力量汇聚作用的表现。这是一种“相和”效果。

2. 组织的力量放大作用。比力量汇聚作用更进一步的,组织还应能发挥“相乘”的作用。古希腊著名学者亚里士多德曾提出一个有趣的论题:“整体大于各个部分的总和”,也就是说,组织起来的力量绝不仅仅等于个体力量的算术和,组织对汇聚起来的力量有放大和相乘的作用。通过组织的作用,达到的是“ $1+1>2$ ”的效果。对于企业来说,只有借助组织的力量放大作用,才能取得“产出”大于“投入”的经济效益。

第二节 组织的创立

一、创业的条件

(一) 梦想、灵感

伟大的事业往往是从一个梦想开始的,只有有了梦想,才会有梦想成真的可能。也正是因为有了梦想,创业者才能捕捉瞬间即逝的灵感,创立组织,进行艰苦的创业。

[案例 5.3] 芭比娃娃^①

当年,孩子们的玩具都是些洋娃娃。一天,露丝·汉德勒突然看见女儿芭拉正在和一个小男孩玩剪纸娃娃,这些剪纸娃娃不是当时常见的那种婴儿宝宝,而是一个个少年,有各自的职业和身份,让女儿非常沉迷。“为什么不做个成熟一些的玩具娃娃呢?”汉德勒脑中迸发出了灵感。

露丝·汉德勒创立的美泰(Mattel)玩具公司于1958年推出了拥有完美的身材,金黄色的头发,清新的外貌,还有好几抽屉漂亮服饰的“芭比娃娃”,并申

^① 资料来源:<http://www.barbie.com>; 陈耀明:《芭比娃娃:从女孩玩偶到美国象征》,《南方都市报》2002年5月16日。

请了专利。从1960年至今,芭比在全球的销售已经超过10亿个,分布在150个国家,3岁到11岁的美国女孩,平均每人拥有10个芭比娃娃,意大利与英国女孩平均拥有7个,法国、德国女孩有5个,而亚洲地区的香港,每个小女生也平均拥有3个芭比。每年美泰玩具生产约150款芭比娃娃,其中有120款是新造型,这些造型除了跟着时装的潮流走,更重要的是随着时代女性角色演变而演变。作为世界上最成功的女孩玩具,芭比娃娃的影响力已经超越了玩具的概念,进而在大众心理和精英文化领域产生了深远的影响。在美国,“芭比”已经成为了一个可以进行多重解析的文化符号,成为了一门“社会学”。

美泰玩具公司专门创办了《芭比时尚》杂志,兰登书屋不定期推出“芭比时尚指南”,比如《芭比的时装成功》、《芭比的甜蜜夏季》、《芭比的夏威夷假期》、《芭比简易食谱》。美泰玩具公司认为芭比娃娃不仅是一个漂亮的摩登女郎,他们一直努力把她塑造成一位智慧、独立、积极进取的时代女性,希望在她身上能够折射出社会的发展与女性的进步。在鼓励女人上班的60年代,芭比穿上了行政套装,挎起了公文包,包里有名片、信用卡、一份报纸以及一个计算器;当人类第一次登上月球时,芭比娃娃很快就成了一名字航员;进入e时代,聪明的芭比娃娃也开始给朋友发“e-mail”了。为促进民族团结,美泰玩具公司曾经推出“黑人芭比”、“拉丁芭比”、“日本芭比”“中国芭比”,芭比所代言的民族有45种之多。为促进世界和平,芭比娃娃还担当联合国儿童基金会的“亲善大使”,并在1990年主持召开了自己的峰会,成为“第一个看到世界和平的人”。为唤起人们对残疾人的关注与同情,美泰玩具公司推出了“轮椅上的芭比”,产品新闻发布会就在因脑中中风而靠轮椅代步的美国小姑娘汉纳·威瑟斯的家里举行。《商业周刊》在“2001全球最佳品牌”排行榜上对芭比品牌评价说:“她不仅是个玩具娃娃,她是美国社会的象征。”她实现着女人的梦想,谁是世界上最完美的女孩?答案是:芭比×60。也就是说,相当于把芭比娃娃放大60倍的女孩。

问题:

1. 请你分析露丝·汉德勒的创业灵感与“芭比”的形象设计理念之间的关系。
2. 什么使“芭比”能得到如此大的市场,具有如此强的生命力?
3. 分析促使“芭比”流行的因素,你认为这些因素还能帮助 Mattel 玩具公司获得下一步成功吗?

(二) 机遇

机遇是创业成功的一个关键因素,机遇是一种流淌在市场中的暗流,是打开未来市场的钥匙。

我们可以以各种不同的方式发现、创造、利用着机遇。与消费者、商业伙伴以及技术人员交流,监控并评估目前市场上的产品,想想如何从新的角度来满足现有的需求或者如何改善现有产品,都能帮助我们发现机遇。环境的改变,如科技的新发现、新法规的出台、生活方式的变化、经济的反常甚至战争、自然灾害等等,总是能带来多种市场需求的变化,同时也带来了许许多多的组织发展机遇。我们若能认真思考新显现的事件和趋势,就可能从中发现机遇。

[案例 5.4] 机遇^①

娇娃(Java)是一种互联网语言,它是为保障安全而设计的,在刚面市时,大家都认为它具有这种安全性,但 Finjan 公司创始人 Shlomo Touboul 并不这样认为,当他提到要开发保障娇娃安全的产品时,人们都认为他疯了,于是他一个人埋头于自己的研究,最终他的成果能使用户免受侵入娇娃码系统的病毒的侵袭。而当一些普林斯顿的科学家们终于发现电脑黑客能够攻击娇娃的弱点时,他早已准备就绪并远远领先于那些可能的竞争对手了。

问题:

人们常言,机遇不会给没有准备的人,请你结合此案例分析机遇与获得机遇的关系。

(三) 个人素质

创业者的行为方式往往成为创业企业的行为方式,创业者的素质决定了创业企业的兴衰。即使产业环境都很有利于创业者创业,创业的财务风险、经营风险、社会风险以及创业者本身存在的精神风险都依然存在,并时时考验着创业者。创业者是谨慎的冒险家,他能极力地降低风险,能承受压力。解决问题是创业者必备的一项素质。

当然,创业者还需要以下几个方面的基本要求:第一,良好的心理素质,这一点要求创业者具有足够的韧性和勇气。在开发产品和销售方面能够不畏惧挫折和失败。第二,兢兢业业的敬业精神。不畏惧辛劳的创业者才能够在初创时期,在人力资源和财务资源都很紧张的情况下,圆满地完成经营任务。第三,专业领域的知识,即使是以销售为主的企业,销售能力也显然是一个专业技能,而对于以研发为主的企业来说,拥有专业领域的知识与创新能力尤显重要。第四,管理技能,在创业失败的企业中,由于管理问题而失败的占据了很大的比例,管理是一门高深的学问,需要在实践中作出不断的总结和充实。

^① 资料来源: <http://www.finjan.com>。

二、创业团队

一项事业,一个人是不能完成的,需要有一个能同甘共苦的团队。选择企业的创业核心成员一般要注意以下几点:

1. 相互信任。创业之初,企业面临的不确定因素很多,许多创业者几乎是白手起家,有的对未来之路还不十分了解,失败是家常便饭,这时信任是很重要的。许多创业团队由挚友、亲人组成,最重要的原因是他们相互了解,容易相互沟通,相互信任。这种信任能帮助在创业团队成员之间建立患难与共、休戚相关的关系,在遇到问题和困难时不计较个人得失。

2. 对事业有热情。要选择对事业有热情的人加入团队,并且要使所有的人在企业初创时就有每天长时间工作的准备。任何人才,不管他(她)的专业水平多么高,如果对创业事业的信心不足,将无法适应创业的需求,而这样一种消极的因素,对创业团队所有成员产生的负面影响可能是致命的。创业初期整个团队可能需要每天 16 个小时不停地工作,甚至在做梦的时候也会梦见工作。

3. 要有才能。一个优势互补的创业团队对于创业企业走向成功同样重要。创业前期风险本来已很大,因此讲求效率就显得特别重要,不能因碍于情面而放弃良才,使用庸才。

三、商业计划

(一) 创业机会分析

创业的第一步是创业机会分析,包括对产品或服务的描述、对机会的评价、对企业家(你自己)的评价、将创意付诸实践的具体行动和所需资金。表 5-1 列出了机会分析中需要回答的问题。

表 5-1 创业机会分析

-
- ◇ 我的创意是要满足哪些市场需求?
 - ◇ 对于这些市场需求我掌握了哪些观察资料?
 - ◇ 哪些社会现象反映出了这些市场需求?
 - ◇ 有哪些市场调查数据可以用来描述这些市场需求?
 - ◇ 有哪些专利可以满足这些需求?
 - ◇ 这一市场存在哪些竞争?我如何看待这些竞争行为?
 - ◇ 国际市场情况如何?
 - ◇ 国际竞争怎么样?
 - ◇ 这种活动的盈利点在哪里?
-

(二) 商业计划

有一位风险投资家曾讲：“如果你想踏踏实实地做一份工作的话，写一份商业计划能迫使你进行系统的思考。有些创意可能听起来很棒，但是当你把所有的细节和数据写下来的时候，它自己就崩溃了。”

一份商业计划详细地讲述了一项业务背后的整体创业理念，要列出投资及其所处的市场环境、战略和未来导向，它通常包括市场营销、财务安排、产品制造以及人力资源安排等职能计划。商业计划迫使创业者对其创意进行系统的思考并形成书面报告，商业计划书可以帮你判断创建企业计划的可行性，指导你的计划和组织工作，帮助你筹集资金。那些潜在的投资人、供应商、顾客等都会关注商业计划，创业者也可以用它来证明自己有能力处理好新兴业务所面临的各种问题，并对它们加以管理。表 5-2 列出了一份典型的商业计划书的要点。

表 5-2 商业计划书要点

1. 简介	2) 销售渠道
1) 企业的名称和地址	3) 促销
2) 主要负责人的姓名和地址	4) 产品预测
3) 企业的性质	7. 组织计划
4) 融资需求陈述	1) 有权形式
5) 报告的保密性陈述	2) 合作人或主要股东的资格认定
2. 执行概要(3—4 页)	3) 领导权限
概括介绍整个商业计划	4) 管理层背景
3. 行业分析	5) 组织成员的任务和职责
1) 未来展望及趋势	8. 风险评估
2) 竞争对手分析	1) 评价企业弱点
3) 市场细分	2) 新技术
4) 行业预测	3) 应急计划
4. 风险投资概述	9. 财务计划
1) 产品/服务	1) 预计收入
2) 企业规模	2) 现金流量预测
3) 办公设备和员工	3) 预计资产负债表
4) 企业家的背景资料	4) 盈亏平衡分析
5. 生产计划	5) 资金来源及运用
1) 制造过程(转包数额)	10. 附录(包括支持性材料)
2) 工厂	1) 信件
3) 机器和设备	2) 市场调查数据资料
4) 原材料供应商的姓名	3) 租赁或合同
6. 营销计划	4) 供应商的报价表
1) 定价	

一份好的商业计划书要求：

结构清晰，明了易读。商业计划必须有一个清楚的结构，使读者能够灵活地选择他们想要阅读的部分，使计划投资者能够在计划中找到他们所关注问题的答案。商业计划书的长度大约在 20 页左右，对任何能使投资者感兴趣的话题，都应充分而准确地阐述。

具有说服力。投资者若有初步的兴趣，会仔细地审视计划书。计划书提供的资料和内容必须经得起推敲。要分析方案可能的弱点或不足，并指出弥补的方法或措施。

第三节 组织目标

众多的个体之所以能够聚集在组织中，相互协作，共同努力，就是因为他们有共同的目标。共同目标的存在是组织存在的前提。组织成员只有在明确了组织目标的情况下才能感觉到个体对组织的重要性，其使命感也就油然而生。使命感使组织成员齐心协力，为完成组织目标而努力。

【案例 5.5】 有使命感才能快乐地工作

一个旅行团来到英国乡间的一座石板工厂参观，有位游客在隆隆的机器声中问一位面无表情的切石工人：“你在做什么？”

这位工人头也不抬地答道：“我在切石板。”

此游客又问附近的另一位工人：“你在做什么？”

这位工人抬起头来答道：“我在赚钱养家。”

此游客走到另一个工作区，见到一位精神抖擞、满面春风的工人，于是，又问道：“你在做什么？”

工人兴高采烈地答道：“我在参与建造一座雄伟的教堂。”说完，又忙着向游客形容教堂的设计、建材……

问题：

请你分析工作与使命之问题的关系？为什么使命感能给工作带来快乐？

同样做一件事情，不同心态的人会以截然不同的态度、心情和方法去对待，其结果自然也就不同了，好的管理者能描绘出远景或近景，让所有员工能具有为公司理想、目标而共同努力的使命感。否则工作只是些重复的动作，或是赚钱的代名词，久了就成为一种压力，一种负担。有使命感才能快乐地工

作。

一、组织目标的含义及类型

(一) 组织目标的含义

组织目标是与组织宗旨相联系的。宗旨是组织存在的理由及理想,表明了一个组织存在对于社会的意义。例如:学校的宗旨是教书育人,医院的宗旨是救死扶伤,军队的宗旨是保家卫国等等。

组织宗旨是一个组织最基本的要素,它需要通过目标的具体化才能成为行动的指南。组织目标就是指一个组织在未来一段时间内要实现的目标。

[案例 5.6] 组织的目标体系

某大型炼油化工厂,其宗旨是:源源不断地向社会提供经济发展所需的石油化工产品。而其总体目标是:合理组织生产,以最低的成本、生产更多的产品,以获取更多的利润。年度目标主要包括以下几个方面:

- ◇ 确保加工量达 100 万吨,力争突破 120 万吨;
- ◇ 年创利税 1 亿元;
- ◇ 主要装置的能耗降低 10%,环保合格率达 90%,质量合格率达 100%,其中优质品率达 97%;
- ◇ 加强职工培训,实行全员持证上岗;
- ◇ 改善员工生活,增建职工住宅 1000 平方米;
- ◇ 提高企业知名度,进入中国石化总公司同行业综合指标评比前 3 名。

问题:

1. 目标应如何描述?
2. 组织目标体系应如何设立?

(二) 组织目标的类型

每一个组织都有一系列要实现的目标,而且这些目标之间是相互关联的,都围绕着组织宗旨而展开。

对大多数组织而言,组织目标一般包括以下几个方面:

1. 生存目标。即一个组织为了在社会中得以存在所必须实现的基本目标,它由组织宗旨所决定,如学校向社会源源不断地输送人才,企业向市场提供社会消费所需的产品。生存目标是组织生存和发展的前提。

2. 经济目标。对于企业组织来说,经济目标主要指与经济效益有关的资金费用及其衡量指标,如产值、销售额、利润、成本、投资回报率等,对于非赢利性组织来说,经济目标主要指费用的控制及资金的有效运用。

3. 市场目标。任何一个组织的存在都有其社会意义,即组织都是为了实现社会的某些需求而存在的。组织所提供的产品或劳务能否被社会所接受,在市场中占有一席之地,决定着组织的生存和发展。如何吸引更多的服务对象,提高市场占有率,是每一个组织要考虑的问题。

4. 环境目标。组织处在社会环境之中,其行为必然会与外部环境相互影响。环境目标的内容很广,包括社会责任、组织形象、竞争地位等。

5. 员工目标。主要指组织中人力资源的管理问题,包括人员的招聘、培训、激励、奖罚、人际关系以及组织文化的建设等。

另外,国际许多战略目标研究人员在这方面都进行了深入的研究,提出了不少建议。例如,美国著名的管理学家彼特·杜拉克(Peter Drucker)认为,凡是成功的企业都在市场、技术、生产力、物质和金融资源、利润、人力资源、员工以及社会责任等方面有自己一定的目标,如表 5-3 所示:

表 5-3 杜拉克提出的经营成功的企业所包括的各种目标

市场方面	应表明本公司希望达到的市场占有率或在竞争中应占据的地位
技术改进与发展方向	对改进和发展新产品,提供新型服务内容的认识及其具体措施
提高生产力方面	有效地提高原材料的利用,最大限度地提高产品的数量和质量
物质和金融资源方面	获得物质和金融资源的渠道及其有效的利用
利润方面	用一个或几个经济指标表明希望达到的利润率
人力资源方面	人力资源的获得、培训和发展,管理人员的培养及其个人才能的发挥
员工积极性发挥方面	发挥工人在工作中的积极作用,激励和报酬等措施
社会责任方面	注意本公司对社会产生的影响,说明对社会应尽的责任

(三) 组织目标的层次体系

为了使组织目标成为每个成员的行动指南,组织目标往往需要作进一步的分解,使组织中的不同层次和岗位的员工都了解,它们的任务是什么,它们应该怎样做才有助于组织总体目标的实现。因此组织目标往往要按其重要性或所涉及的范围大小进行分层,从广泛的目标到具体特定的个人目标,形成一个有层次的体系。如图 5-1 所示。

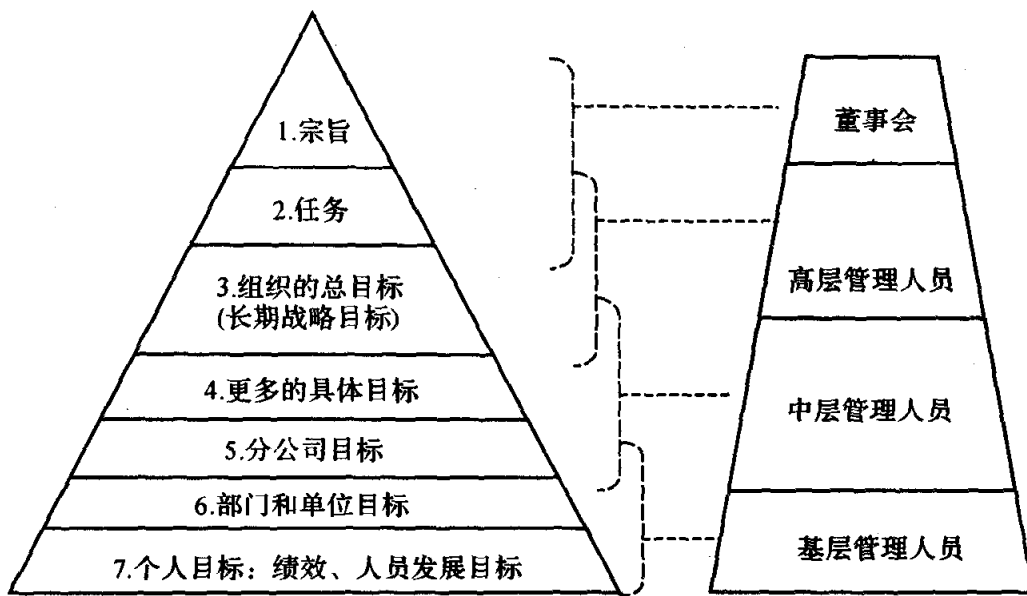


图 5-1 组织的目标体系与层级体系

二、组织目标的作用

组织目标对管理人员的各项活动都有很大的影响。目标的作用具体体现在以下几个方面：

1. 目标确认了组织的存在。任何一个社会组织，不论是营利性的，还是非营利性的，都存在于社会大环境之中，一方面需要外部环境提供其生存的资源，另一方面则必须向外部环境提供社会所需要的产品和服务。为此，组织必须有明确的宗旨或使命，以表明在既定环境中组织应当扮演的角色，并在此基础上确立明确而具体的企业目标，这样社会就倾向于承认这个组织的存在，市场问题和资源问题也就容易得到解决。因此，目标确认了组织的存在。

2. 目标为管理工作指明了方向。没有明确目标的组织，管理工作就失去了方向。在整个管理进程中，是目标维系着组织中的各个成员、各部门之间的相互合作、相互协调与相互监督，同时确认组织中每个成员、每个部门在实现总目标中的责任。正是目标把组织中各部门以及个人的努力汇集成一股强大的合力，保证总目标的最后实现。因此，对整个管理工作而言，目标始终起着决定行动方向的作用。

3. 目标是检验和衡量工作成效大小、质量高低的标准。目标既是管理工作的出发点，又是归宿。一所学校究竟办得如何？质量怎样？一个企业经营效果如何？从管理的角度而言，最终还得以目标是否实现为标准。因此目标是组织各个层次行动的准则，任何问题和矛盾的解决都应以是否有利于目标的实现来衡量。目标作为标准为管理人员提供了衡量绩效的依据。

4. 目标有利于调动员工的积极性。组织作为一个整体,其目标的实现必须依靠全体员工协调一致的努力。这种努力从根本上来说,来自于员工对目标的正确理解。对管理者而言,通过目标管理的方法可以把组织目标层层分解为每个部门甚至是每一名员工的具体责任,这样员工就会明确地认识到他们应该作哪些努力以及这些努力会带来什么样的价值,在目标的激励下他们会以一种更有效的方式努力工作。目标的作用还在于它能引导人们自我控制。这种自我控制可以转化为一种强大的推动力,激励人们最大限度地去发挥主观能动性,为实现目标做出贡献。

理清目标内容后再行动

一个人看见邻居穿了一双鳄鱼皮鞋,非常羡慕。一问之下,呵呵!价格可不便宜,于是他准备自己去猎杀一只鳄鱼,以取得皮鞋。到了沼泽边,草地人看见一只鳄鱼在水中徘徊,心里只想着皮鞋,也顾不得危险,纵身跳下去和那只鳄鱼格斗!许久后,他终于把鳄鱼拖上岸,却失望地大叹了一口气说:“唉!浪费了那么多时间,这只鳄鱼竟然是没穿鞋的!”

在行动前应先认清目标,并充分了解目标和达成目标的方法、过程,如此可避免错误,节省不必要的时间及精力。

日常生活中,其实常发生类似的故事:做一件事,绕了一大圈,最后还是回到原点,等于什么都没做。之所以会如此,是因为对于要达成的目标,并没有充分了解。

第四节 目标管理

当一个组织确定了组织宗旨和组织目标以后,如何将组织的目标转换成各个部门以及各人的岗位目标呢?解决此问题的一种较好的方法就是目标管理。

目标管理(Management By Objectives,简称MBO)是由美国著名的管理专家杜拉克在1954年出版的《管理实践》一书中提出的一种管理方法。这种管理方法提出后,被许多西方国家组织广泛采用,逐步发展成为一种系统地制订目标,并据此进行管理的有效方法。

目标管理是一种很实用的管理方法,在美国最大的500家工业公司中大约有40%的公司采用了目标管理,日本企业运用目标管理的比例就更高。

一、目标管理的概念及特点

目标管理是一种综合的以工作为中心和以人为中心的管理方法,它首先

由一个组织中的上级管理人员与下级管理人员、员工一起制定组织目标,并由此形成组织内每一个成员的责任和分目标,明确规定每个人的职责范围,最后又用这些目标来进行管理,并评价和决定对每一个部门和成员的奖惩。

目标管理的特点,主要表现在以下几个方面:

1. 明确目标。明确的目标要比只要求人们尽力去做更能创出高业绩,高水平的业绩也往往与高标准的目标相关,无论是组织或个人,明确目标都十分重要。

2. 参与决策。MBO 强调上级与下级共同参与制定组织目标及各对应层次目标,即通过上下协商,逐级制定出整体组织目标、经营单位目标、部门目标直至个人目标。因此,MBO 的目标转化过程,既是“自上而下”的,又是“自下而上”的。

3. 规定时限。MBO 强调时间性,制定的每一个目标都有明确的时间期限要求,如 1 个季度、1 年、5 年或任何其他适当的期限。在大多数情况下,目标的制定可与年度预算或主要项目的完成期限一致。但并非必须如此,根本的是要依据实际情况来定。在一般情况下,组织层次的位置越低,为完成目标而设置的时间往往越短。

4. 评价绩效。MBO 寻求不断地将实现目标的进展情况反馈给个人,以便他们能够调整自己的行动。管理人员鼓励下属人员对照预先设立的目标来评价业绩,进行差异分析,并以目标的完成情况作为奖惩的标准。

二、目标的设定

设定目标是一项困难的任务,它需要上级领导人员正确的指导与下属人员广泛的实践。设定目标时,可按 SMART 原则进行:

◇ Specify,明确指定目标,了解其目的;

◇ Measurable,目标应可具体衡量及评估;

◇ Achievable,目标应是可达到的,设立了达不到的目标,只能徒增挫折感;

◇ Reasonable,目标应是合理的、客观的,是员工能力上能负荷的工作;

◇ Timing,目标应是有时效性的,能及时完成。

目标的另一个原则是 KISS(Keep it super simple),意即目标要简单明了,使全体员工易懂、易记,不至于产生误会。

表 5-4 中所列出的指导方针对各类主管人员制定他们的目标会有所帮助。^①

^① 哈罗德·孔茨、海因茨·韦里克:《管理学》,经济科学出版社 1998 年版,第 101 页。

表 5-4 人员目标的检查表

-
1. 目标是否包括我的工作的主要特征?
 2. 目标的数目是否太多? 如果太多,能合并一些目标吗?
 3. 目标是否是可考核的,亦即我知道期末是否已经实现了目标?
 4. 这些目标是否表示了下列内容?
 - (a)数量(多少);
 - (b)质量(如好到什么程度或具体的特征);
 - (c)时间(何时);
 - (d)成本(按什么成本)?
 5. 这些目标是有挑战性的吗? 尚合理吗?
 6. 是否已给这些目标安排了优先程序(次序、侧重等)?
 7. 这套目标是否包括:(a)改进工作的目标;(b)个人发展目标?
 8. 这些目标是否同其他管理人员和组织单位的目标协调?
它们是否和我们上级领导人的目标,我们部门的、公司的目标相协调?
 9. 是否已将目标传达给所有需要掌握这种信息的人?
 10. 短期目标是否与长期目标相一致?
 11. 目标依据的假定是否已清楚查明?
 12. 目标表达是否清楚并用文字写出?
 13. 这些目标是否能随时提供反馈,从而采取必要的纠正步骤?
 14. 所掌握的资源与权力是否足以去实现这些目标?
 15. 是否考虑给予那些想实现目标的个人一些机会去提出他们的目标?
 16. 分派给下属人员的责任是否都能控制?
-

三、目标管理的过程

(一) 目标管理的实施步骤

目标管理的推行应具备如下先决条件:适合组织的需求;无个人之间不健康的竞争,倡导团体参与设置目标;有充分的培训;相关部门参与评价这种方法的结果与可操作性。

目标管理实际上就是动员全体员工参加目标的制定并保证目标的实现。其过程大体分为以下几个步骤:

1. 目标制定。目标的确定是目标管理的关键。它一般采取自上而下和自下而上相结合的方式。首先由组织的最高管理层确定组织在未来一定时期内要达到的总目标。这是目标管理的中心内容。然后,经过上下协商,制定出与总体目标相一致的下属各部门及各人的分目标。总体目标指导分目标,分目标保证总体目标,组织上下都有自己的具体目标,从而形成一个完整的目标

体系。

2. 组织实施。目标设定后,主管人员应放手授权给下级成员,靠执行者的自主管理去实现目标。在目标管理过程中,上级管理者应对每项目标和每个人的能力持信任态度,并对下属的工作进行指导、协助、提出问题、提供信息、创造良好的工作环境;而下属部门或人员应独立地进行工作,自行决定完成目标的方法和手段,在目标规定的范围内自主地开展业务。

3. 定期检查。在目标实施过程中,应定期检查各项任务的进展情况,以便及时发现问题,采取相应的补救措施。在达到预定期限后,上级管理者必须和有关的下级或人员逐个地全面考核目标的完成情况,将其成果与原定的目标进行比较,据此给予奖惩。

目标管理的第一步是定义企业的目标。要对企业的方方面面做通盘的考虑,包括企业目前的现状以及未来的发展。考虑可能的风险,也要考虑机遇。主要目标要涵盖企业的主要领域,而且应该清晰明了,并提供能对实际工作做定期检查的基础和平台,以及进一步改进的措施。

(二) 目标管理推行过程中常见的问题

应用目标管理也会出现一些问题,认识这些问题有助于我们提高工作质量。在实际工作中常出现的问题有:

1. 对目标管理的本质缺乏认识。对目标管理的认识往往需要一个过程,缺乏对目标管理基本思想的正确认识,常常会使目标管理走样,蜕变成为一种管理上的时髦或骗人的玩意儿。例如,有的管理者认为目标管理就是目标的制定和分解,因此,只注重对目标的制定和分解,而不注重人的积极性的发挥和在执行过程中对下属提供指导和帮助。

2. 在目标制定过程中草率从事。目标是目标管理的核心,没有目标不行,目标错了也不行。影响目标的因素往往很多,而多个目标之间也难以平衡,加上目标的确定需要上下反复讨论协商,需要耗费大量时间和精力,因而有的组织刚开始还比较认真,到后面就草率从事,把目标管理变成了数字游戏,或强迫下属接受其不同意的目标等,使目标管理失去了意义。

3. 管理人员难以转换角色。目标管理强调目标的实现主要依靠下级人员的自我控制和自我调节,管理人员的职责是及时进行监督检查,提供帮助和指导,而不是直接指挥下属的工作,但有的管理人员常常难以适应这种角色的转换,在具体行动过程中不时地插手下属的工作,指令下属应该怎么做,使下属左右为难,从而使目标管理的思想得不到落实。

4. 不按协议兑现奖惩。目标管理强调最终考核时要以目标的完成情况,按事先商定的协议予以奖惩。而在实际操作中,当下属完成任务的情况大大超出管理者事先的预料时,如果按协议兑现,要给予下属以较大的奖励或惩

罚,这时,有的管理人员往往就会因各种原因而转换考核标准,不按协议兑现奖惩。长此以往,目标管理也就流于形式。

做好下列工作对实施目标管理有很好的帮助:

- ◇ 准备一份主要目标的简短说明。要清晰、具体和具有可操作性。
- ◇ 准备一份5~10年的战略规划,明确所有主要领域如市场营销、生产力的主要目标。
- ◇ 准备一份来年的相应的短期或战术规划,明确不同关键领域的目标。
- ◇ 与每一个经理人磋商,确定其管辖领域的目标,明确达到目标的绩效标准。当制度运转良好时,下级经理人不仅参与制定目标,而且会提出他们自己的意见和建议。
- ◇ 准备一份达到工作目标的改进计划。
- ◇ 建立合适的组织结构,比如加强销售力量。
- ◇ 及时向每一位经理人和低级经理人(主管)提供必要的信息,使他可以评估工作进度,并采取必要的补救措施。这就是目标管理和自我控制。
- ◇ 定期共同回顾经理人和他们助手的工作情况,如果有必要,就重新调整实现目标的工作方向。
- ◇ 制定培训经理人员的计划,使他们克服自身的弱点,发挥长处。
- ◇ 给经理人员适当的鼓励。

[案例 5.7] 邯鄲钢铁厂目标成本管理法^①

根据市场上可接受的产品价格,倒推出产品出厂时的成本,进而按反工艺顺序逐步倒推出各工序的目标成本,并以此作为企业上下的管理标准,这就是邯鄲钢铁厂(下称邯钢)有名的目标成本管理法。

从1991年初开始,邯钢主动走向市场,实行了“模拟市场核算,成本否决”的经营机制。在企业内部,原材料、辅助材料、燃料、耐火材料、产成品、半成品等的计划价格一律按市场价格核算,改变过去从前向后逐道工序核定成本的传统做法,从产品在市场上被消费者接受的价格开始,从后向前测算出逐道工序的目标成本,然后层层分解落实到每一个员工,最终在全厂形成一个目标成本网络体系。

在这一过程中,他们首先肯定了一点:企业目标成本的控制管理要靠全体员工的努力,降低成本是企业上至厂长、下至每一个员工的共同目标,每个人都要分担成本指标或成本费用指标,实行全员、全过程的成本管理;在确定成本标准时,他们反复进行测算,确定合理、先进的单位目标成本,本着“亏损产

^① 资料来源:<http://www.hgit.com.cn>。

品不亏损,盈利产品多盈利”的原则,核定出全厂 53 个主要产品品种、规格的内部成本和内部利润;为了把成本指标落实到实处,公司将 1 万多个综合指标分解到二级厂和处室,然后他们再细化成 10 万个小指标,层层分解落实到有关科室、工段、班组和员工个人,层层签订承包协议,使每个员工的工作都与市场挂钩,真正形成了“市场重担众人挑,人人肩上有指标”的责任体系。

为了保证模拟市场核算这一机制的有效运转,他们在全厂实行了成本否决制度,凡完不成成本、费用指标的单位或个人,一律停发当月的全部奖金,但累计完成后可补发,以促使各单位以丰补歉,确保全年成本指标的完成。

通过推行和不断完善市场核算机制,邯钢取得了显著的经济效益和社会效益。从 1990 年到 1998 年,邯钢产量由 110 万吨增加到 344 万吨,实现销售收入由 10.2 亿元提高到 80.1 亿元(含税),实现利税由 2.1 亿元增加到 10 亿元,其中利润由 100 万元增加到 7 亿元,走出了一条主要靠内涵挖潜、内部积累,使国有资产迅速增值的良性发展道路。

问题:

请你用目标管理理论对邯钢的目标成本管理进行剖析。

四、目标管理的优缺点

(一) 目标管理的优点

在组织计划的实施过程中,目标管理形成了一个全员参与、全过程管理、全面负责、全面落实的立体管理体系,它的优点是非常突出的。

1. 目标管理有利于形成激励

目标管理的一个最显著的特点是体现了参与管理的意识。由于员工参与了自己目标的制定,有机会将自己的想法加入计划中,目标体现了员工的个人需要,而更容易为员工所接受。在实现目标的过程中,员工能得到授权和来自上级的帮助,为了实现自己的承诺目标,将以极大的主动性和创造性去工作。由于员工参与成果的评价,而评价的标准是目标的达成程度,这种评价比较公正、客观,有利于个人工作能力的提高。基于成果的奖励无形中也会鼓舞士气。参与使员工了解到他们的工作直接关系到组织目标的实现,在这里,员工不再是被动地等待指示的盲从者,而是具有明确目的的个体。因此,目标管理提供了一个良好的激励氛围,使掌握了自己命运的员工对工作充满热情。

2. 目标管理有助于实现有效管理

目标管理是一种结果式管理。这种管理迫使组织的每一层次、每个部门及每个成员首先考虑目标的实现,尽力完成目标。因为这些目标是组织总目标的分解,故当组织的每个层次、每个部门及每个成员的目标完成之时,也就是组织总目标的实现之时;在目标实施过程中,大家进行自我管理、自我控制,

并进行定期检查,及时发现问题,及时进行调整。这样,既能协调企业的整体工作,又有利于组织长期目标的实现。

3. 目标管理有助于形成有效的控制

目标管理不仅提高了计划工作的有效性,而且有助于形成有效的控制。有效控制的前提条件之一就是必须有明确的、可考核的目标,目标是控制的量尺。目标管理中建立起来的环环相扣,彼此支持,有明确的可考核标准的目标是有效控制的最好工具。

4. 目标管理有利于促进组织沟通和交流

目标管理明确了各类人员的角色,十分重视上下级之间的协商和意见交流,无论是目标的制定、实施,还是实施结果的评价,都不是只靠上级的严格管理和监督,而主要是靠员工独立自主地工作,从而使达到目标的措施有可靠的基础。

(二) 目标管理的缺点

目标管理尽管有许多优点,但也有许多不足,对这样的不足如果认识不清楚,就可能导致目标管理的不成功。

1. 过多强调短期目标

大多数目标管理中的目标通常是一些短期的目标:年度的、季度的、月度的等等。短期目标比较具体,易于分解,而长期目标比较抽象,难以分解;另一方面,短期目标易迅速见效,长期目标则不然。所以,在目标管理方式的实施中,组织似乎常常强调短期目标的实现而对长期目标不关心。过多强调短期目标所导致的短期行为对长远目标的安排可能会带来不利的影响。

2. 目标设置困难

真正可用于考核的目标很难设定。一方面,目标的实现是大家共同合作的成果;这种合作中很难确定你做了多少,他做了多少,因此可度量的目标确定也就十分困难。另一方面,一个组织的目标有时只能定性地描述,定量是很困难的,例如,组织后勤部门的目标是有效服务于组织成员,虽然可以采取一些量化指标来度量,但完成了这些指标,却未必达成了“有效服务于组织成员”这一目标。

3. 缺乏灵活性

未来情况存在着许多不确定因素,因此目标要随着情况的变化而调整。但在目标管理执行过程中,管理人员对改动目标往往表现出迟疑和犹豫不决。一是如果目标经常改动,目标本身便无价值可言;二是若修订一个目标体系,所花费的精力可能与制定一个目标体系相差无几,牵涉面和付出代价较大。也正因如此,使得组织运作缺乏弹性,无法通过权变来适应变化多端的外部环境。

[案例 5.8] 联想集团的考核体系^①

联想集团有一套目标与职责协调一致的岗位责任考核体系,考核体系围绕“静态的职责+动态的目标”两条主线展开,包括:职责分解、目标分解、考核实施 3 个部分。

1. 静态职责分解

静态职责分解是以职责和目标为两条主线,建立以“工作流程”和“目标管理”为核心,适应新的组织结构和管理模式的大岗位责任体系。

一是明确公司宗旨,即公司存在的意义和价值;二是在公司宗旨之下确立公司的各个主要增值环节、增值流程,比如市场—产品—研发—工程—渠道—销售等;三是确立完成这些增值环节、增值流程需要的组织单元,构造组织结构,如产品流程牵头部门为各事业部产品部,服务流程牵头部门为技服部,财务流程牵头部门为财监部等;四是确立部门宗旨,依据公司宗旨和发展战略并在相应的组织结构下,阐述部门存在的目的和在组织结构中的确切定位;五是确立部门职责,细化宗旨,明确为实现其宗旨而应履行的工作责任和应承担的工作项目,确定部门在公司增值流程中的工作范围和职责边界;六是建立工作流程,包括工作本身的过程、信息与管理控制过程,如 1 台电脑从开发到最终消费要经过需求调研产品规划—产品定义—产品开发—测试鉴定—工程转化—采购—生产准备—生产制造—品质测试—产品运输—市场准备—代理分销—用户服务—信息反馈等诸多环节,电脑公司就是通过与这些环节建立同步的、覆盖各个工作环节的工作流程,并在全员范围内培训制定工作流程的方法,为部门协调、运作规范、揭示问题、持续改进、提升效率打下坚实的基础;七是制定岗位职责,明确一个标准岗位应承担的职责、岗位素质、工作条件、岗位考核等具体规定,岗位职责来源于部门职责的细化和工作流程的分解。

2. 动态目标分解

一个岗位仅仅知道“做什么”“怎么做”还不够,还要知道什么时间要做到什么程度、达成什么目标。动态目标分解就是按照职责这条横线,与时间、目标这条纵线进行有机整合,使各部门、岗位之间的职责和工作关系有机地协调起来。首要过程是战略规划。战略规划的过程是将企业目标具体化。公司战略更多关注的是在哪儿竞争的问题,而不是如何竞争的问题。公司范围的战略分析可以导致增加业务、保持业务、强调业务、弱化业务和调整业务的决定。业务部门将战略落实到组织每一单元的活动中去。联想的战略规划分为 3 个层次:集团战略发展纲要、子公司战略规划、业务部门战略规划。子公司层次

^① 资料来源:张建林《联想集团的考核体系》,《企业改革与管理》,2002 年第 10 期。

的战略规划是业务部门年度业务规划的重要指导,业务规划的结果落实到每年的经营预算,各业务模块的预算都必须与业务规划相联系,在“能量化的量化、不能量化的细化”的原则指导下,业务规划按责任中心和时间进度,分解落实成具体的成本、利润、销量、时间、满意度等指标。业务规划要求首先确立宗旨、职责,根据宗旨和职责,在非常详细的环境分析基础上得出全年的目标。之后,进行经营预算、业务规划、管理规划。

为保证各项规划的实施,各牵头部门在与相关部门进行沟通与交流的基础上,将目标按职责分解到相关部门。各部门根据“年度发展规划与目标”,按职责—时间分解为部门内各处的年度目标、各季度的工作目标和实施计划,形成“部门季度计划”;处级经理以上干部,要按季度分解季度目标,并列入处级经理以上干部的考核之中,形成“处季度(月)工作计划”;重要干部或岗位,要按月分解,制定月工作计划。具体到员工要落实到与岗位责任书对应,比如电脑公司采用了“目标任务书”进行方针目标管理,其要点是:针对部门目标和薄弱环节,重点抓关键环节和重要步骤,对重点工作制定改进措施和计划,并重点推进监控实施,以保证最终实现目标。确定最重要的又确实有能力解决的工作目标。一个部门或岗位一个季度的重点工作3至4项;日常职责则不在“目标任务书”上体现。把企业宗旨和目标分解到个人的“岗位责任书”和“目标任务书”后,为监控和考核打下了坚实基础。

将目标落到实处,首先需要在目标与职责之间建立清晰的分解和对应关系,为了建立这种联系,集团管理部门协助建立了大量的各种运作和核算模型,最具特色的是联想电脑公司的“屋顶图”。“屋顶图”是联想电脑公司根据管理会计原理,结合自己的产品成本结构建立的一个量化的产品经营核算体系。电脑公司台式机事业部通过“屋顶图”,将所有的费用细分成广告费、部门费,成本分成材料、制造、运输、技术服务、积压、财务6块,再把前两年的历史数据装进去,就得到清晰的产品成本结构。这6块成本都可以落实到一个最直接的部门,比如说广告费是由市场部负责,部门费用是由经营管理部负责等等。这样就建立起一个架构,使开源节流的任務分解到每一个部门,控制成本的任务进而分解到每一个岗位上去,这样就把每项费用变成它最直接的部门考核指标。

3. 考核评价

设定职责和目标后,联想利用制度化的手段对各层员工进行考核评价:

一是定期检查评议。以干部考核评价为例,联想集团干部每季要写对照上季工作目标的述职报告、自我评价和下季工作计划。述职报告和下季工作计划都要与直接上级商议,双方认可。二是量化考核、细化到人。比如,电脑公司的综合考核评价体系分部门业绩考核、员工绩效考核两部分。部门业绩

考核的目的是通过检查各部门中心工作和主要目标完成情况,加强公司对各部门工作的导向性,增强公司整体团队意识,促进员工业绩与部门业绩的有机结合;员工绩效考核的目的是使员工了解组织目标,将个人表现与组织目标紧密结合,客观评价员工,建立有效沟通反馈渠道,不断改进绩效,运用考核结果实现有效激励,帮助组织进行人事决策。

考核形式是多视角、全方位的,包括上级对下级的考核,平级之间、下级对上级的评议,以及部门互评等。部门互评的目的是对各部门在“客户意识、沟通合作、工作效率”等软性工作指标方面进行评价,评价结果作为对部门负责人年度绩效考核的参考依据。通过部门互评,发现组织在工作关系方面存在的问题。民主评议的目的是为了考察干部管理业绩,为干部选拔提供参考依据,并为培养干部及干部的自我发展提供参考,帮助干部清醒认识自我,建立干部提升的透明、健康发展机制。员工绩效考核和部门业绩考核每季度进行,员工绩效考核、部门互评和民主评议,每年综合考评1次。部门业绩考核均围绕“利润中心”进行考核,同时要体现各自的主题业务。

员工绩效考核的内容分两部分:第一部分是工作业绩结果导向,针对员工根据直接上级与员工预先商定的目标业绩工作计划进行;针对各级管理者则主要是围绕“管理三要素”并分解成“目标计划、激励指导、公正考评”等管理业绩进行。第二部分是行为表现及能力,这部分为过程导向,按普通员工、各级管理人员分别制定不同的考核标准和权重。

各部门在制定年度规划的同时,制定各自的年度考核方案及季度分解方案;各部门方案上报企管部门,由企管部门负责组织相关业务考核部门与被考核部门进行沟通、协商,最后确定部门考核方案。部门考核方案包括考核项目、权重、考核数据来源、评分标准等。人力资源部根据考核方案,计算考核得分,再根据部门类别,计算分值并反馈给各部门。员工绩效考核则是由个人根据工作述职报告、绩效考核表自评打分,再与直接上级共同商定制定下一季度工作计划、考核表,作为下一季度业绩考核的主要依据;直接上级在员工自评基础上,对照工作计划考核表和员工的实际业绩和表现进行打分,同时对其下一季度的工作计划、完成效果、考核建议等进行审批,其形式通常采用面对面交流或每季1次的干部民主生活会;部门总经理对员工及所属部门的考核等级进行审核调整后,汇总到人力资源部,要求符合公司的正态分布比例。绩效面谈:告之考核结果,肯定成绩,提出改进意见和措施,挖掘员工潜力,同时确定下季度工作计划,面谈结果双方签字认可;员工如果对考核评定过程有重大异议,有权向部门总经理或人力资源部提出申诉;所在部门及人力资源部为每位员工建立考核档案,考核结果作为工薪、年度奖金、干部任免、评选先进、岗位调换以及考核辞退的重要依据。

问题:

1. 你是怎样理解联想集团考核体系的“静态的职责+动态的目标”内涵的?
2. 请你参照联想集团的职责分解体系对你所在单位进行职责分解。
3. 请你分析联想集团考核体系的建立对提高联想管理水平起了什么样的作用?

[管理实践练习] 目标的设计与管理

1. 你有自己的创业打算吗,请你结合自己的理想,开创一个组织,明确组织的宗旨、目标,编制一份商务计划书。
2. 你的最重要的目标是什么?列出你的长期目标和5年目标,这目标是否可以考核?
3. 去和你所熟悉的企业管理总经理、管理人员进行交谈,了解他们是否对自己的目标很清楚,公司是否考核他们的指标?

[复习思考题]

1. 组织的含义是什么?组织有什么作用?
2. 虚拟组织的基本特征是什么?
3. 创业需具备什么基本条件?
4. 组织目标的含义是什么?有哪些基本类型?
5. 什么是目标管理?其基本特点是什么?
6. 实施目标管理过程中主要应注意什么问题?
7. 实施目标管理的主要优缺点?

第六章

企业与非营利性组织

我们总是依赖于组织完成伟大的事业，我们也总是依赖于组织实现人生的价值，因而，我们必须清晰地认识组织，了解其运行方式。

[本章要点]

1. 企业的分类
2. 现代企业制度的特征及基本内容
3. 公司的法人治理结构
4. 非营利性组织的特点
5. 非营利性组织的主要领域
6. 非营利性组织的管理

[案例 6.1] 组织的性质

某企业为了扩大企业的知名度和其他的一些原因,兼并了一个正为缺钱发愁的民办学校。兼并前,企业的董事长曾说:“企业办学校就是为了回报社会,不是为了盈利,企业不仅不需要学校盈利,而且每年还会给学校贴补一定的资金,学校校长完全可按办学的原则行事。”两年之后,在一次董事会上,董事长说:“作为企业,其各项投资必须获得经济效益,我们已对学校进行了大量的投入,学校必须快速走出亏损局面,变成自负盈亏的单位,最后必须创造一定的利润回报股东的投入。”校长感到有些茫然,他人生的目标就是要办一所一流的学校,教出一批优秀的学生,他只知道如何才能办一流的学校,不甚了解企业的运行规律,不知道如何才能给企业盈利,怎样才能使股东满意。

问题:

企业与学校的运行方式有何不同?

如果你是校长会怎么做?你认为应该如何处理企业与学校的关系?

第一节 企业的含义与分类

一、企业的含义和特征

企业是以盈利为目的,依法从事商品生产、流通和服务等经济活动,并自主经营、自负盈亏,独立核算的营利性组织。现代企业则具有独立的法人资格。

企业是人类经济活动发展到一定历史阶段的产物,是社会生产力发展到一定水平的产物。在资本主义社会之前,几乎没有严格意义上的企业。到了资本主义社会,尤其是英国工业革命之后,工场手工业逐渐代替了手工作坊,大批从事生产、流通、服务等活动的各种企业才如雨后春笋地涌现出来。

由于机器在生产过程中的广泛应用,劳动分工日益复杂,商品经济不断发展,企业也在经历了简单协作、工场手工业和机器大工业之后,发展成为高度社会化大生产的企业。如今,随着现代化技术装备及现代管理技术的应用,企业的形态、制度及运行机制等仍在不断地发生着变革。

企业不同于其他的社会组织,它具有以下几个基本特征:

1. 经济性。企业是营利性组织,它以追求经济效益和获取利润为根本目的。这是它与政治组织、文化组织等非营利性组织的根本区别。企业的产生、生存和发展都具有经济性的特征。企业通过创造剩余价值来获取利润,通过合理配置资源,降低交易成本,提高经济效益。企业是社会经济发展的主要推

动力。企业如果不盈利,就无法进行扩大再生产,也就无法推动社会经济向前发展。

2. 生产经营性。企业是从事商品生产和经营的一种经济组织,它以商品的生产经营为盈利的途径和手段。这里所指的商品,不仅包括有形商品,也包括无形商品。

3. 独立性。企业实行自主经营、自负盈亏、独立核算。它能够根据市场的需要,独立自主地使用和支配其所拥有的人力、物力和财力,并能够对其经营结果独立地享有相应的权益和承担相应的责任。

4. 法律性。企业的创办必须依法报请政府或其主管部门审核批准,经工商行政管理部门核准登记,取得营业执照,方可在核准登记的经营范围内从事生产经营活动,不得从事非法经营。在法律上,现代企业具有“法人”地位。法人是相对于自然人而言的,是指具有法人资格,能以自己的名义进行民事活动,享有民事权利,承担民事责任的组织。法人一般应具备以下条件:(1)必须依照法定程序在国家有关部门进行登记注册;(2)有专门的组织名称、固定的经营场所和一定的从业人员;(3)有一定的组织机构和组织章程;(4)有独立的法人财产,实行独立核算;(5)能独立对外进行民事活动,承担民事责任。

二、企业的类型

企业根据不同的分类标准,可以有许多的分类形式。

(一) 按企业的法律形式分类

即按企业财产的组织形式和所承担的法律责任来划分,主要有:独资企业、合伙制企业、公司制企业。

1. 独资企业

独资企业,又称个人业主制企业或个体企业,指由业主个人出资,自主经营,经营成果归业主个人所有的企业。这类企业的特点是:(1)在法律上属自然人企业,不具有法人资格。(2)业主对企业债务负完全责任。如果企业经营失败,资不抵债,主要用其个人财产来偿还债务,直到债务偿清为止。

独资企业是最古老、最简单的企业形式,一般规模较小,内部管理机构简单。其主要优点是:经营者与所有者合一,经营方式灵活,决策迅速,利润独享,保密性强,产权可以自由转让。但是,这类企业本身财力有限,而且由于受到偿债能力的限制,取得贷款的能力较差,其发展空间受到严重制约;业主对企业债务负完全责任,风险大;自然、人为因素对企业的影响大,企业经营的成败,完全依赖于业主个人的素质。

2. 合伙制企业

合伙制企业,是由两人或两人以上的合伙人订立合伙协议,共同出资、合

伙经营、共享收益、共担风险,并对合伙企业债务承担连带责任的营利性组织。

合伙制企业可以由部分合伙人经营,其他合伙人仅出资并共负盈亏,也可以由所有合伙人共同经营。所有合伙人对债务负有无限连带清偿责任。一旦合伙人中某人不能负担他所应当担负的债务责任,其他合伙人就要对他负不起的债务部分负责,直至全部债务清偿为止。合伙人以相互信任为纽带,是典型的“人合公司”。在英、美等国,合伙制企业被视为自然人企业,不属于法人企业,但在法、德、日等国家,以无限公司形式出现的合伙制企业则被视作法人组织。

合伙制企业与个人业主制相比,具有以下优点:(1)扩大了企业的筹资能力。由于众多合伙人共筹资本,企业资金来源扩大;合伙人共负偿债责任,减少了银行贷款的风险,使企业的筹资能力有所提高。(2)提高了企业的信誉。合伙人对企业盈亏负完全责任,这意味着他们以自己的全部家产共同为企业担保,因而有助于提高企业的信誉。(3)提高了决策能力。合伙制企业业主人多,可以集思广益,并发挥各合伙人的不同专长,提高决策质量。

但合伙制企业也有其自身的缺点:(1)合伙制企业是根据合伙人之间的契约建立的,当原有的合伙人离开,或者接纳新的合伙人加入时,都必须重新确立一种新的合伙关系,造成法律手续上的复杂性,而通过吸纳新的合伙人增加资金的能力也就受到限制。(2)所有合伙人都有权参与企业的经营,重大决策都需要得到所有合伙人的同意,因而很容易造成决策上的延误。(3)所有合伙人对企业债务负有无限连带清偿责任,这就使那些并不能控制企业的合伙人面临很大的风险。(4)合伙制企业以合伙人之间的相互信任为纽带,一旦合伙人之间发生信任危机,这种合伙关系也将面临动摇。此外,合伙制企业虽然与独资企业相比有较强的筹资能力,但与公司制企业相比,筹资仍然受到很大的局限,很难与公司相竞争。

3. 公司制企业

公司是由两个以上的股东以盈利为目的,共同出资,依法定条件和程序设立的企业法人。公司股东既可以是自然人,也可以是法人。与独资企业和合伙制企业不同,前者是自然人企业,而公司是法人企业,在法律上具有独立的人格,拥有独立的法人财产,能够以企业自己的名义独立地进行民事活动,享有民事权利,承担民事责任。

在当今市场经济国家中,公司是最重要的一种企业形式,在国民经济中起主导作用。据统计,在美国各类企业中,公司制企业约占全部企业总数的比例不及20%,但它们的销售额却占总销售额的90%以上。

公司制企业具有以下特征:(1)公司制企业实现了股东所有权与法人财产权的分离。法人财产由众多股东共同出资组成。法人财产权是指对法人财产

的支配权和使用权,它与对企业的经营管理权相一致。在公司制企业中,所有者不必亲自经营自己的财产,可以委托给企业经理人代为经营,从而使股东所有权与法人财产权相分离。股东作为出资者,享有最终的收益权。股东财产交给有经验、会管理的人去经营,比股东自己经营效益要好得多,从而在公司内部形成了两个不同层次的利益主体,即股东和公司经理人。(2)公司法人财产具有整体性、稳定性和连续性。整体性是指公司的财产不可分割。股东一旦投资到公司,就不能抽回其投资,只能转让。这样,公司的财产不因股东的变化而出现经常性的变化,保持了一定的稳定性。同时,股东的个人生命已经不影响公司的生命,公司的法人财产能保持连续性,只要公司存在,公司法人就不丧失财产权,股东变动不影响法人财产权的行使。(3)公司制企业实行有限责任制度。一方面,股东以其出资额为限对公司的债务承担责任;另一方面,公司法人以其全部资产为限对公司债务承担责任。公司出现资不抵债时,以其全部财产作为赔偿,不牵涉公司以外他人的财产。实行有限责任制度,大大降低和分散了股东的投资风险,使投资者可以比较放心地把资本投给企业;同时,公司作为独立的法人,其承担的责任有限,有利于经营者放心大胆地经营企业,推动公司的快速发展。

狭义的公司制企业仅指有限责任公司和股份有限公司,《中华人民共和国公司法》中所称公司是指有限责任公司和股份有限公司。而广义地说,公司制企业还有无限公司、两合公司等形式。

有限责任公司,又称“有限公司”,是指由两个或两个以上股东共同出资,每个股东以其认缴的出资额为限对公司承担责任,公司以其全部资产对公司债务承担责任的法人企业。有限责任公司的基本特征是:(1)公司股东人数有限额规定,不但有法定的最低人数下限,而且还有法定人数上限(我国《公司法》规定为2~50人);(2)公司资本不划分为等额股份,不发行股票,公司向股东签发出资证明书,这种凭证不同于股票,不能自由流通;(3)股东股金不能抽回,股权可以转让,但须在其他股东同意的条件下才能转让,而且公司原有股东在同等条件下对转让的股权有优先购买权;(4)实行有限责任制度。

有限责任公司的主要优点是:(1)设立程序简便,内部机构设置灵活,更适宜于中小规模企业的需要;(2)实行有限责任制度,股东投资风险降低,有利于吸引投资;(3)股东人数少,而且稳定,股东关心企业经营,有利于彼此之间沟通协调。

有限责任公司的主要缺点是:(1)由于不能公开发行股票,筹资范围和筹资规模较小,难以适应大规模生产经营活动的需要;(2)股权不能自由转让,影响了资本的流动性,从而影响社会资源的配置效率。

股份有限公司,又称“股份公司”,是由若干股东组成,注册资本由等额股

份构成,并通过发行股票(或股权证)筹集资本,股东以其所认购股份对公司承担责任,公司以其全部资产对公司债务承担责任的企业法人。股份有限公司的设立有两种方式:发起设立和募集设立。发起设立要求发起人认购公司应发行的全部股份;募集设立按照股份的募集方式又可分为:定向募集和社会募集两种。定向募集发行的股份由发起人认购一部分股份,其余股份不向社会公众公开发行,但可以向其他法人和本公司内部职工发行部分股份;社会募集发行的股份除由发起人认购外,其余股份应向社会公众公开发行。股份有限公司还可以按照公开程度分为非上市的股份公司和上市的股份公司。股份有限公司的基本特征是:(1)公司全部资本划分为等额股份,股东权益根据所占有的股票数量计算,同股同权、同股同利。这是股份公司区别于其他公司形式的一个重要标志。(2)股份公司可以通过向社会发行股票筹集资本,股东不能退股,但可以通过自由买卖股票而转让股权。(3)实行有限责任制度,股东就其所认购的股份对公司负责,而不直接对公司债权人负责,公司以其全部资产对公司债务承担责任。(4)公司股东以资本为纽带,是典型的“资合公司”。

股份有限公司的主要优点是:(1)筹资能力强。股份公司,特别是上市公司,通过发行股票广泛吸纳社会投资,大大提高了筹资能力,为公司获得大规模发展所需的巨额资本提供了可能。(2)股份有限公司实行资本证券化,股票可以自由交易,保证其资本的流动性,有利于社会资源的有效配置,有利于公司之间的竞争和经济结构的调整。(3)股份有限公司是典型的资合公司,公司所有权和经营权分离,由专业管理人员来经营管理公司,有利于提高管理水平和效率。(4)股份公司向公众公开财务状况,有利于加强股东及社会公众对企业经营管理的监督。

股份有限公司的主要缺点是:(1)公司设立程序繁杂,不易组建。(2)定期向社会公布财务状况,保密性差。(3)上市公司由于股票可以自由买卖,股东流动性大,公司难以控制。

无限公司又称“无限责任公司”或“人合公司”,是为结合少数出资者资本而成立的公司,它实际上是合伙制企业的一种形式。公司股东必须是自然人,并对公司债务负无限连带责任。由于其股东所负责任太大,筹资能力有限,无限公司这种形式并没有得到大的发展。

两合公司是由无限责任股东和有限责任股东共同组成的企业法人。其中,有限责任股东以其出资额为限对公司债务负有限责任,无限责任股东对公司债务负无限连带责任。两合公司同时具有“人合”和“资合”的双重性质,这就是“两合”的含义。在两合公司中,无限责任股东由于承担较大的风险,因而通常是公司的法人代表,在公司经营管理决策中占主导地位。有限责任股东则仅仅提供资本,分享红利,对公司的业务一般不加过问。两合公司是在无限

公司的基础上发展起来的,它兼容了无限公司信誉好和有限公司易筹资的优点,比无限公司易于吸收投资,但其稳定性不如无限公司,其内部管理也比无限公司复杂。随着股份公司组织形式的发展,这种公司形式已为数很少。

股份两合公司是指由无限责任股东和股份有限责任股东共同组成的企业法人。它也是两合公司的一种,它与上述两合公司的区别在于,其有限责任股东的出资方式不是以直接提供一定量资本的方式,而是以购买股票的方式,并以股票为限对公司债务负有限责任。股份两合公司实质上是无限责任公司和股份有限公司的混合形式,由于股票可以自由买卖转让,所以股份两合公司的有限责任股东转让资本比较容易。

【案例 6.2】 会计师事务所

为了与国际接轨,我国目前成立了大批合伙制会计师事务所,这种负有无限责任制的会计师事务所若经营过程中发生财务审计的违规、违法行为,其会计师事务所的所有人员都将承担相应法律责任。与有限责任制的会计师事务所相比,无限责任制会计师事务所最大的不同就在于:前者违规违法后的最高赔偿金额,只须达到其注册资本金即可;而后者一旦发生赔偿,除了要把会计师事务所内的所有财产赔出外,其从业人员还要用自己的私人财产进行赔付,直到倾家荡产。此外,在组建方式上,无限制会计师事务所与有限责任制会计师事务所也有很大不同。无限责任制会计师事务所不要求验资,但它必须由两个以上具有 5 年以上从业经验的注册会计师作为发起人,而有限责任制会计师事务所要求的注册资本通常在 30~50 万元之间。无限责任制会计师事务所的发展,可以有效地杜绝假账的发生。合伙制会计师事务所将成为这个行业未来的发展发向。

问题:

合伙企业与有限公司的主要区别是什么?为什么会计师事务所推行合伙制?

(二) 按企业的组织形式分类

企业组织形式是指企业生产经营活动所采取的结构形态,它表明企业作为一个经济实体与社会发展联系的方式。企业按其组织形式不同可分为以下几种:

1. 单级企业

单级企业由一个生产经营单位构成,如一个工厂或一个商场等。单级企业一般是由在经营上若干个有密切联系的部门组成。企业实行统一经营、统一核算。

2. 多级企业

多级企业的主要形式为总公司下设分厂与分公司。由于企业经营规模的扩大,企业内部按照专业化和经济合理的原则,将内部生产单位或经营部门设置成分厂或分公司,总公司对分厂或分公司实行统一经营、分级核算,并授予一定的对外经营事务的权利,但分厂或分公司不具有法人资格。

3. 企业集团

企业集团是指以一个或若干个实力雄厚的大企业为核心,以资本、产品、技术、契约等多种纽带,把多个企业单位联接在一起而形成的具有多层次结构的经济联合体。企业集团具有以下特点:(1)企业法律主体多元化。即企业集团是由多个法人企业联合组成的整体,不是单一的法人经济实体。(2)企业结构多层次。企业集团中的成员企业,按其与集团联系紧密程度的不同而分成总公司(核心层)、控股层(紧密层)、参股层(半紧密层)、协议层(松散层)等不同层次。核心层一般以实力最强或负有盛名的企业为核心,将生产技术业务相联系的若干工厂集合在一起组建总公司,具有法人地位;紧密层的企业一般与核心层企业在业务上有密切联系,并由核心企业控股。核心层在企业集团中处于支配地位,它与紧密层、半紧密层企业之间有资本联结纽带,与松散层之间有契约式的经济技术协作关系。半紧密层和松散层的企业虽属集团公司成员,但在经营上较为独立。(3)以资本联接纽带为主。企业集团成员企业间通过资本、产品技术、契约等纽带把它们联接成一个有机的整体。其中资本纽带是最重要的,它是实现集团公司内部与集团成员企业联接的有效方式。(4)具备一个实力雄厚、能起主导作用的核心。企业集团的核心层应是实力雄厚、具备法人地位、具有投资中心功能的经济实体,而不是行政性的公司。它具有资产实力、资金实力、技术及产品实力,能统一规划集团的投资活动。只有如此,核心企业才能在集团中真正发挥其主导作用。

(三) 按生产要素所占比重分类

按生产要素所占比重进行分类,企业可以分为以下三类:

1. 劳动密集型企业。是指技术装备程度较低,用人较多,产品成本中劳动消耗所占比重较大的企业。换言之,劳动密集型企业是那种单位劳动力占用的固定资产少,劳动力成本占产品成本的比重大以及资本有机构成较低的企业。

2. 资金密集型企业。也叫“技术密集型企业”,是指所需投资较多,技术装备程度较高,用人较少的企业。资金密集型企业同劳动密集型企业相比,一般都劳动生产率较高,单位产品成本较低,竞争力较强。

3. 知识密集型企业。是指综合运用先进科学技术成就的企业。这类企业拥有较大量的科技人才,需要花费较多的科研时间和产品开发费用,能生产

高、精、尖产品。如宇航企业、IT企业等。

(四) 按企业规模分类

按规模分类,企业可以分为大型企业、中型企业和小型企业。企业规模一般指企业的生产能力、机器设备的数量或装机容量、固定资产原值和职工人数等4个方面。划分企业规模的具体数值和内容重点,随着科学技术水平和生产社会化程度的不断提高以及行业的不同而有所变化。一般是以生产要素和产品产量集中程度为依据。我国按不同行业和部门,采取不同的标准来划分企业规模。对产品较单一的企业,以产品的生产能力为划分标准;对于产品品种繁多,难以按生产能力划分的,则以固定资产原值为划分标准。

(五) 按所属的经济部门分类

按所属的经济部门进行分类,企业可以分为工业企业、农业企业、商业企业、建筑安装企业、交通运输企业、金融企业、旅游企业、邮电企业、信息咨询企业等。这些企业形成国民经济的重要部门,它们为国民经济计划与管理提供了基本依据。

第二节 企业制度及其运行机制

一、企业制度的含义及主要内容

企业制度一般是指以企业产权制度为核心,包括企业经营制度(经营方式)和管理制度等的总称。它是在一定历史条件下形成的一种企业经济关系,也是一定社会经济制度的重要体现,并受到一定经济管理体制的制约。

企业制度所包含的内容较为广泛,大致包括:企业的经济形态、经营形态、法律形态和企业管理制度。

1. 企业的经济形态。即通常所说的所有制形态。它是以出资的主体来划分的,其核心是产权问题。企业的经济形态是企业制度的最基本的内容,它对企业制度的其他方面具有决定作用。

2. 企业的经营形态。即通常所说的企业经营方式。它包括企业中谁经营和如何经营,即所有者和经营者之间的责、权、利关系问题。

3. 企业的法律形态。是指对一定经济形态的企业依法确立的企业形态,以便使企业受到法律的保护和约束。如前所述,企业按照法律形态划分,有个人业主制企业、合伙制企业及有限责任公司、股份有限公司等多种形式。

4. 企业的管理制度。主要是指企业内部治理组织结构、领导与管理体制,以及各种基本经营管理制度,如劳动人事制度、分配制度、财务会计制度

等。

二、现代企业制度的内涵及其基本特征

(一) 现代企业制度的含义

现代企业制度是适应社会化大生产和市场经济发展要求的,以完善的企业法人制度为基础,以产权制度为核心,以有限责任制度为保证,以有限责任公司和股份有限公司为主要形态,以产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学为条件的新型企业制度。

社会化大生产和市场经济的发展,要求企业必须以独立的法人主体和竞争主体的身份进入市场,按市场的需求和变化组织生产经营活动,直接参与市场竞争。这就要求国家和企业必须明确各自的权利和责任,要求政府不能直接干预企业经营,企业依法自主经营、自负盈亏;同时,企业经营者的经营行为又必须受到所有者的监督和约束,不得有损于所有者的利益。所以说,现代企业制度是社会化大生产和市场经济的发展以及随之而来的法制不断完善的产物。

(二) 现代企业制度的基本特征

现代企业制度的基本特征是产权明晰、权责明确、政企分开、管理科学。

1. 产权明晰。企业中的国有资产所有权属于国家,企业拥有包括国家在内的出资者投资形成的全部法人财产权,成为享有民事权利、承担民事责任的法人实体。

2. 权责明确。企业以其全部法人财产,依法自主经营,自负盈亏,照章纳税,对出资者承担资产保值增值的责任;出资者按投入企业的资本额享有所有者权益,即资产收益、重大决策和选择经营者等权利。企业破产的,出资者只以投入企业的资本额对企业债务负有限责任。

3. 政企分开。企业按市场需求组织生产和经营,以提高劳动生产率和经济效益为目的,政府不直接干预企业生产经营活动。企业在市场竞争中优胜劣汰,长期亏损、资不抵债的应依法破产。

4. 管理科学。建立合理的公司法人治理结构,科学的领导体制和管理制度,调节所有者、经营者和职工之间的关系,形成激励和约束相结合的经营机制。

三、现代企业制度的基本内容

现代企业制度以完善的企业法人制度为基础,以产权制度为核心,以有限责任制度和科学的组织管理制度为保证,其主要内容包含以下3个方面:企业法人制度、有限责任制度、科学的组织管理制度。

(一) 企业法人制度

企业法人制度是以企业法人财产权为基础的,因此,首先要对企业法人财产权有一个清晰的认识。

1. 产权

产权,即财产权,一般是指以所有权为核心并从所有权派生出来的占有权、使用权、收益权、处置权等权利及与之相应承担的义务的总称。在业主制、合伙制等企业,出资者(所有者)往往同时是主要的经营者。因此,产权的施行往往是所有权与经营权(即占有、使用、收益、处置等权利)合一,它们是不分离的,从而也不存在法人财产权。

随着公司制的建立,特别是股份公司的建立,公司的财产是由为数众多的股东出资形成的,出现了所有权的多元化和分散化。但公司的经营管理必须是统一的,并且是把分散的财产集合为统一的资产,从而形成了所有权分散与经营权统一的矛盾,引起了“两权”分离。所有者除保留财产的终极所有权(常称“原始产权”)和应得利益外,把财产的占有、使用等权利交给经营者执行,这就是企业法人财产权形成的契机。

2. 企业法人财产权

企业法人财产由为数众多的股东出资构成。所谓企业法人财产权,顾名思义,是企业这个法人所拥有的,对法人财产占用、使用、收益和处置等的权力,并以法人财产承担民事责任。只要企业法人仍然存在,也就是说只要企业不解散、清算或破产,任何人,即使是出资者(企业的所有者)也无权从企业中直接抽回或支配他所出资的部分。

3. 企业法人制度

企业法人制度是在法人财产权基础上形成的。所谓企业法人制度,是指依照法律(我国是指《公司法》)建立起来的,使企业人格化和获得独立的法人地位的企业制度,即企业在市场经营活动中,能够成为独立的享有民事权利和承担民事责任的法人实体。企业作为一个法人,就同自然人一样独立地行使民事权利和承担民事责任,不受其他自然人或机构的干预。企业以其全部法人财产,依法自主经营,自负盈亏,照章纳税,清偿债务。企业自主地按照市场需求组织生产经营,在市场竞争中优胜劣汰,自我发展,成为真正的市场主体。企业的一切经营活动不受任何个人(包括他的出资者)或政府机构的直接干预,真正做到所有权与经营权分离,真正做到政企分开。

我国原有的国有企业制度,是在高度集中的传统计划经济体制下形成的。在当时条件下,国家是惟一的经济运行主体,整个国有经济就像是一个大企业。生产计划由国家定,所需材料由国家供,各项资金由国家拨,工资奖金由国家付,出产产品由国家销,最终盈亏由国家包,各个国有企业只相当于由国

家统一经营的全国这个大企业的分厂或车间,只是国家行政机构的附属物。企业没有法人企业所必须具有的法人财产权,不是作为独立享有民事权利和承担民事责任的法人实体。企业既没有经营自主权,又没有独立的经济利益,也不承担经济责任和经营风险,这实际上实行的是国有国营的“工厂制”。由此可见,要改革我国国有企业传统的企业制度,建立现代企业制度,一个重要的标识就是政企分开,转变政府职能,建立企业法人制度,使企业拥有一个作为市场主体和独立法人所必须的一切权利。

(二) 有限责任制度

所谓有限责任制度,包括两层意思:一是企业以其全部法人财产为限,对其债务承担有限责任;二是企业破产清理债务时,出资者只以其投入企业的出资额为限,对企业债务承担有限责任,不涉及出资者的其他资产。有限责任制度,是在激烈的市场竞争环境中,出资者实行自我保护的一种有效办法,它可以解除投资者的顾虑,使企业吸收更多投资;同时,有限责任制度可以使企业不受出资者其他企业的破产牵连,也是企业法人财产权自我保护的一种方式。这对现代经济的发展有很强的适应力,是现代企业制度的重要标志。

有限责任制度和企业法人财产权制度之间是权责一致的关系。企业以其法人财产行使占有、使用、收益、处置等生产经营活动的权利,并以此承担应有的责任,超出这种权力范围的责任,企业是不可能承担的,也不应该承担。但是我国国有企业在原来的传统计划经济体制下却承担着许多本来应由社会承担的义务,造成负担过重,超出了现代企业制度有限责任的范围,甚至民事上的无限责任的范围,如生活福利部门的负担,待业、养老退休、医疗等负担。因此,要建立现代企业制度,就要采取措施,逐步建立起各种社会保障制度,逐步把非主体生产部门和生活福利部门与企业分离,由政府或社会服务机构承担,或自成经济实体,使企业真正成为商品生产者和经营者。

(三) 科学的组织管理制度

现代企业法人财产权和法人制度的建立需要有一套与之相适应的科学的组织管理制度。首先要建立一个与企业法人财产权和法人制度相协调的治理结构,形成一个调节所有者和经营者之间的利益关系的机制;其次,要有一个正确反映企业法人财产权关系以及企业经营状况与业绩的财务会计制度,使企业的利益相关者,如所有者、债权人、政府税务部门和有关机构、经营者、生产者、社会公众都能了解和评价企业的经营绩效,以便做出相应的决策;再次要有一套适应大规模生产和市场经济的要求的内部管理组织体系,如事业部制、超事业部制的发展等等;此外还要有相应的人事、劳动、营销、生产等科学管理制度和现代化的管理方法。

(四) 公司的法人治理结构

现代公司在长期的发展中,已经形成一套较为完整的法人治理结构。公司法人治理结构规定了所有者、经营者、生产者之间通过公司的权力机构、监督机构、决策机构和执行机构,形成各自独立、责权分明、相互制衡的关系,并以法律和公司章程加以确立和实现,其目的是明确出资者及企业法人各自的权利,促进出资者、经营者和生产者的稳定合作,为形成企业内部的激励机制和约束机制提供制度保障。

公司治理结构一般有股东会、董事会、监事会和由高层经理人员组成的执行机构组成。要明确股东会、董事会、监事会和经理层的职责,形成各负其责、协调运转、有效制衡的公司法人治理结构。

1. 股东会

股东是公司股份持有者,即公司的所有者。股东会则是股东表达意志、要求,维护自身利益的场所,也是公司的最高权力机构。股东会由全体股东组成,它有权选举和罢免董事会和监事会成员,制定和修改公司章程,审核和批准公司财务预决算、投资及收益分配等重大事项。

我国《公司法》对股东会的职权作了明确的规定:

- (1) 决定公司的经营方针和投资计划;
- (2) 选举和更换董事,决定有关董事的报酬事项;
- (3) 选举和更换由股东代表出任的监事,决定有关监事的报酬事项;
- (4) 审议批准董事会的报告;
- (5) 审议批准监事会的报告;
- (6) 审议批准公司的年度财务预算方案、决算方案;
- (7) 审议批准公司的利润分配方案和弥补亏损方案;
- (8) 对公司增加或者减少注册资本做出决议;
- (9) 对发行公司债券做出决议;
- (10) 对公司合并、分立、解散和清算等事项做出决议;
- (11) 修改公司章程。

股东会的这些职权,概括起来是4个方面的权力:一是重大人事权;二是重大事项决策权;三是公司收益分配权;四是股东财产处置权。总之,股东会作为反映股东意志的机构,掌握着公司的最终控制权。但它无权随意干涉董事会的工作,更不得干预公司的日常经营管理工作。

2. 董事会

董事会是公司的经营决策机构,决定公司生产经营的重大决策和任免公司总经理等重大事项。董事会成员由股东代表和其他方面的代表组成,股东会和董事会的关系是委托经营关系,董事会必须维护股东利益,执行股东会的

决议,对股东会负责。董事会实行集体决策,采取每人1票和简单多数通过的原则,董事会成员对其投票要签字在案并承担责任。这样有利于决策的民主化和科学化,同时,对董事的决策能力进行检验。

董事会的主要职权是:

- (1) 负责召开股东大会,并向股东大会报告工作;
- (2) 执行股东大会的决议;
- (3) 决定公司的经营计划和投资方案;
- (4) 制订公司的年度财务预算方案、结算方案;
- (5) 制订公司的利润分配方案和弥补亏损方案;
- (6) 制订公司增加或者减少注册资本的方案以及发行公司债券的方案;
- (7) 拟订公司合并、分立、变更公司形式、解散的方案;
- (8) 决定公司内部管理机构的设置;
- (9) 聘任或者解聘公司经理,根据经理的提名,聘任或者解聘公司副经理、财务负责人,决定其报酬事项;
- (10) 制定公司的基本管理制度。

《公司法》规定:股份有限公司的董事会成员一般为5~19人;设董事长1人,董事长由董事会选举产生,一般为公司的法定代表人。有限责任公司的董事会成员一般为3~13人,设董事长1人,股东人数较少或规模较小的有限责任公司可以只设1名执行董事而不设董事会。董事会每年至少召开两次会议,董事会会议由董事长召开和主持,董事应亲自出席,因故不能出席时可以书面委托其他董事代表,委托书中应载明授权范围。董事会会议必须有1/2以上董事出席方可举行,做出决议必须经全体董事的半数以上通过。董事会表决规则与股东会不同,不以代表的股权为依据,而实行1人1票制。如果董事会的决议违反法律、行政法规或公司章程,致使公司遭受严重损失,参与决策的董事将承担一定的法律和经济责任,但经查明在表决时曾表明异议并纪录在案的,该董事则可免除责任。

3. 高层经理人员

以总经理为首的高层经理人员组成公司的执行机构,其中包括:总经理、副总经理、各部门经理、总会计师、总工程师等。这些高层经理人员受聘于董事会,在董事会的授权范围内拥有对公司事务的管理权和代理权,负责处理公司的日常经营事务,对董事会负责。

总经理是公司日常生产、经营工作的最高主管,执行董事会决议,主持公司的日常业务活动。总经理不是董事会的,可以列席董事会会议。

按《公司法》规定,总经理行使下列职权:

- (1) 主持公司的生产经营管理工作,组织实施董事会决议;

- (2) 组织实施公司年度经营计划和投资方案;
- (3) 拟订公司内部管理机构设置方案;
- (4) 拟订公司的基本管理制度;
- (5) 制订公司的具体规章;
- (6) 提请聘任或者解聘公司副总经理、财务负责人;
- (7) 聘任或者解聘除应由董事会聘任或者解聘以外的负责管理人员;
- (8) 行使公司章程和董事会授予的其他职权。

4. 监事会

监事会是公司的监督机构,由股东代表和职工代表按一定比例组成,对股东会负责。监事会受股东会委托依照法律和公司章程对董事会和经理行使职权的活动进行监督,防止其滥用职权。监事会的成员一般不少于3人,股东人数较少和规模较小的有限责任公司可只设12名监事,具体人数由公司章程规定。监事不得兼任公司的经营管理职务,以保证监督的独立性。监事有权列席董事会会议。

《公司法》规定监事会的主要职权是:

- (1) 检查公司财务;
- (2) 对董事、经理执行职务时违反法律、法规或者公司章程的行为进行监督;
- (3) 当董事和经理的行为损害公司利益时,要求董事和经理予以纠正;
- (4) 提议召开临时股东大会;
- (5) 行使公司章程规定的其他职权。

(五) 公司治理结构中的规制与委托代理关系

在公司治理结构中,股东及股东大会与董事会之间、董事会与高层经理人员之间存在着性质不同的关系,要完善公司治理结构,就要明确划分股东、董事会、经理人员各自的权力、责任和利益,从而形成三者之间的制衡关系。

从法律原则上说,公司法明确区分了股东大会与董事会之间的信任托管关系和董事会与高层经理人员之间的委托代理关系。

1. 股东大会与董事会之间的信任托管关系

股东出于信任推选董事,董事是股东的受托人,承担受托责任。由董事组成的董事会,受股东会的信任委托作为公司的法定代表人,负责经营公司的法人财产。

在信任托管关系中,股东会把对公司法人财产的责任全部委托给董事会后,则不再去干预公司的管理事务,也不能随意更改托管关系,不能随意解聘董事。对个别玩忽职守的董事可以起诉,或在下届股东大会上投票决定不选。个别股东如不满意信任托管关系,还可以“用脚投票”,即转让股权离去。由于

董事会与股东之间是一种信任关系,委托和受托关系,而不是雇佣关系,因此,不兼任高层经理人员的董事一般不领取报酬,只领取一定的津贴,对董事不设立与绩效挂钩的激励办法。

2. 董事会与高层经理人员之间的委托代理关系

董事会与公司经理人员之间是委托代理关系,即董事会按照一定标准挑选和聘任适合于本公司的经理人员,并把部分经营权力(日常经营管理权)委托给他们。经理人员接受董事会的委托,行使对公司事务的管理权和代理权。

在委托代理关系中,经理人员接受董事会的委托后,便有了对公司事务的管理权和代理权,但董事会只是把部分日常经营管理权力委托给了经理人员,其权力受到董事会委托范围的限制,包括法定限制和任意限制,如某种营业方向的限制,处置公司财产的限制等。超越限制的决策和被公司章程或董事会定义为重大战略性质的决策,都要报董事会决定。

公司对经理人员是一种有偿委任的雇佣关系。经理人员有义务和责任依法经营管理好公司事务;董事会有权对经理人员的经营绩效进行监督,实行奖励和激励,并可按程序随时召开董事会,撤换高层经理人员。

不过,在现代市场经济的实际生活中,董事会主要起战略决策和监督的作用,而作为代理人高层经理人员(总经理)的权力往往要比法律上(公司法)的规定更大。因此,如何加强对他们的监督和激励,就成为完善公司治理组织结构的一项重要课题。

3. 股东、董事会和经理人员之间的相互制衡

公司治理结构的要旨在于明确划分股东、董事会和经理人员各自的权力、责任和利益,形成三者之间的制衡关系,最终保证公司制度有效运行。

(1) 股东作为所有者掌握最终的控制权,他们可以决定董事会人选,并有推选或不推选甚至起诉某位董事的权利;但是,一旦授权董事会负责公司后,股东就不能随意干预董事会的决策了。

(2) 董事会作为公司的法人代表,全权负责公司经营,拥有支配公司法人财产的权利,并有任命和指挥经理人员的权力;但是,董事会必须对股东负责。由于股权的过分分散化,股东容易失去对董事会的控制,对公司的有效运行十分不利。因此,必须建立股东与董事会之间的制约与平衡关系。

(3) 经理人员受聘于董事会,作为公司的意定代理人统管企业的日常经营事务,在董事会授权范围内,经理人员有权决策,其他人不能随意干涉;但是经理人员的管理权限和代理权限不能超过董事会决定的授权范围,经理人员经营绩效的优劣也要受到董事会的监督和评判。

[案例 6.3] 首钢集团“三五三六”的管理体制^①

1995年,首都钢铁总公司开始实施集团化改革,其基本内容是按照建立现代企业制度的要求构建母子公司管理体制。改革进程可以分为两个阶段。

第一阶段是1995—1997年。这一阶段主要是通过主辅分离的办法推进首钢的集团化改革,将炼钢主流程中的辅助厂矿、主流程外的经济实体和后勤部门分立为子公司和独立工厂,建立起以首钢总公司为母公司,下属各经济实体为子公司、独立工厂,以资本为纽带的母子公司体制,打破了单一法人的工厂式管理体制。

第二阶段从1997年开始。这一阶段是在初步建立母子公司管理框架的基础上,围绕建立现代企业制度的基本要求,探索实现有效管理的具体模式,在基础制度、领导体系、管理体制和经营机制等方面进行全方位改革,并努力进行模式创新。

经过不断的探索、实践和总结完善,首钢集团初步形成了适合自身发展需要的“三五三六”集团管理体制模式。“三”是指建立规范的3项基本制度,即有限责任制度、法人财产制度和法人治理结构,这是建立现代企业制度的最基本要求。“五”就是规范健全首钢的5个管理体系,即各级董事会的决策体系,各级行政的指挥体系,各级监事会的企业内部监督体系,各级党委的政治核心、政治领导工作体系和以职代会为基本形式的职工民主管理体系,形成各负其责、协调运转、有效制衡和规范高效的企业集团领导体制。第二个“三”就是规范企业集团内部管理的3个中心,即在首钢集团4级组织结构的原则下建立母公司的融资、投资决策中心,各子公司、独立厂的利润控制中心,不具法人地位的生产厂矿的成本控制中心。“六”是指健全5个机制,即企业内部竞争机制、新产品开发和技术创新机制、经营者责权利相统一的机制、灵活反映市场变化的机制、集团内部的约束机制、有效的工资奖励分配机制,从而形成适应市场经济要求的企业集团经营机制。

任何管理最终都要依靠制度来体现。首钢集团的管理体制也是在严格的管理制度基础上建立起来的。目前,首钢集团已经清理各种制度700多项,其中有94项不合理的旧制度被废除,有90项制度经过修订后重新颁布实施,此外,还根据管理的需要制定并颁布实施了33项新制度,从而在制度上保障了集团管理体制的顺利运行。

问题:

分析首钢集团“三五三六”集团管理体制的主要优点和作用。

^① 资料来源:张承耀《中国企业经营与管理案例》,经济管理出版社2000年版,第51—60页。

第三节 非营利性组织

一、非营利性组织的含义与特点

非营利性组织是指不以营利为目的,主要开展各种志愿性的公益或互益活动的非政府的社会组织。非营利性组织活跃在现代社会的各个领域,主要包括:环境保护、扶贫发展、权益保护、社区服务、经济中介、慈善救济等组织。

非营利性组织的特点:

1. 非营利性。非营利性组织不以营利为目的,不追求利润的最大化,组织的目标是获取社会效益、公共利益或组织的社会地位和作用。非营利性组织可以开设一定形式的经营性业务,但其经营收入只能用于组织所开展的各种社会活动及自身的发展壮大,不能视同利润在成员之间分配。非营利性组织也不得将组织的资产以任何形式转变为私人财产。

2. 非政府性。作为非营利的社会组织,区别于政府机构或其附属部门,是独立的自治性组织,属于民间的社会组织。它不能操纵政权力量,而只能采取各种竞争性的手段或社会捐赠,获取各种必要的资源。我们经常会看到非政府组织(Non-Governmental Organization, NGO)这一概念,它与非营利性组织是可以互换使用的,强调该类组织与政府组织的区别。非营利性组织也不同于政党组织和宗教组织。

3. 公益性或互助性。非营利性组织的目标是公益的或互助的,组织的内在动力是成员的利他主义精神和互助精神,成员由志愿者构成,提供社会公益性公共产品或互助性公共产品,如公害治理、植树绿化、会员福利等。志愿者组织(Voluntary Organization, VO)在内涵与外延上与非营利性组织是基本一致的,与非营利性组织相比它更强调志愿性的特征。

二、非营利性组织的形式和主要领域

在现实生活中,非营利性组织的形式表现是多种多样的,有协会、学会、研究会、联谊会、商会、会馆、学校、医院、福利院、文化馆、体育馆、博物馆、美术馆、文艺团体等。

非营利性组织分布的主要领域有:

1. 环境保护。许多非营利性组织活跃在环境保护领域,如世界自然保护基金(WWF)、地球之友(Friends of the Earth)、中国文化书院绿色文化分院(简称:自然之友)、北京地球环境文化中心(简称:北京地球村)、中华环保基金

会、中国小动物保护协会、中国植物学会等等。非营利性组织从事的环保工作主要是：一是自然生态的保护；二是资源保护；三是动物保护；四是污染治理；五是对污染受害者的救助等。

2. 扶贫发展。主要是对发展中国家和经济落后地区的救助贫困与促进经济社会发展，如国际农发基金、世界宣明会、中国扶贫基金会、中国国际民间组织合作会、爱德基金会、四川农村发展组织等。非营利性组织介入的扶贫发展领域主要包括：一是援助发展中国家农业的发展；二是援助贫困地区的公共设施建设；三是生存、技术、文化、教育等扶贫活动；四是实物或资金的直接资助活动等。

3. 权益保护。主要是指对弱势群体的权益保护。弱势群体指的是由于自然、生理以及社会等原因而不能像大多数人那样获得正常的生存与发展的机会，从而常常处于社会发展的边缘地带的人群，妇女、儿童、各种身体及智力残疾患者等均属于弱势群体。保护弱势群体的权益并帮助他们努力在社会中生存和发展，是许多非营利性组织积极致力的事。这些非营利性组织有：救助残疾人的国际助残组织，非政府的妇女组织，各种疾病患者的无国籍医生组织等医疗救助组织，救助失学儿童的如中国青少年发展基金会等儿童救助组织等等。

4. 社区服务。非营利性组织提供各种社区服务，这些服务包括：社区医疗、社区护理、社区卫生保健、社区养老、社区文化休闲、社区消防、社区治安、社区管理、社区教育、社区娱乐、社区绿化、社区环保等等。如基督教男女青年会(YMCA/YWCA)。

5. 经济中介。一些非营利性组织从事经济中介活动，通过开展多种形式的交流、信息提供、行业协调和咨询活动，在经济领域发挥互助、共济、中介功能。这些非营利性组织主要包括：行会、商会、企业家协会等主要由经营者组成的经济中介组织；各种形式的工会等主要由劳动者组成的经济中介组织；以及律师事务所、会计师事务所、审计师事务所等专业性的经济中介组织。

6. 慈善救济。慈善救济组织通过捐赠的形式将财富集中起来，用于对穷人的各种施舍救济，特别是在发生饥荒、水灾、地震、战争等灾难的时候，慈善救济组织常常发挥积极的作用，对社会的影响力也很大。

[案例 6.4] 国际小母牛项目组织

1944 年成立的美国国际小母牛项目组织，其创建者丹·威斯特先生基于“给人一杯牛奶，不如助人养头奶牛”的理念，以独特的以传递礼品为主要原则的持续公正的发展模式，先后在全球 110 多个国家和美国的 35 个欠发达的州实施了卓有成效的畜牧扶贫项目，成为目前著名的国际非政府组织。

三、非营利性组织的分类

对非营利性组织进行合理的分类,有利于认识与研究非营利性组织的有关问题,各种学者也根据不同的研究需要对非营利性组织进行不同的分类。非营利性组织的分类在国际没有形成统一的标准,有些按单一的标准分类,有些按多元的标准分类。按单一标准分类简单,易于操作,在国际上也较为常用,如按照活动领域将非营利性组织分为环境类、人权类、妇女类等。按多元标准分类较为复杂,但有利于对非营利性组织进行深入的研究。如卡曾斯·威廉斯(Cousins williams,1991)提出的非政府组织分类,一是根据非政府组织的活动导向,分慈善导向、服务导向、参与导向、能力建设导向4类;一是根据非政府组织的运作层次,分基于社区的组织、城市范围组织、全国性组织和国际性组织4类。约翰—霍普金斯大学萨拉蒙教授主持开展的非营利性组织国际比较研究项目中,提出并采用了非营利性组织国际分类(the International Classification of Nonprofit Organizations, ICNPO)。按这种分类体系,42个国家的非营利性组织的活动领域被划分为12个大类和26个小类,其依据的主要标准包括:活动领域、活动范围、活动方式、活动对象或受益者等。

美国流行的分类是将非营利性组织分为会员制组织和非会员制组织,再将后者分为服务型组织和资助型组织。

我国的非营利性组织归属民政部门登记管理,民政部将非营利性组织分为社会团体和民办非企业单位,前者进一步分为基金会、学术性社团、行业性社团、专业性社团、联合性社团等;后者进一步分为教育类、科技类、文化类、卫生类、体育类、社会福利类等,并在此基础上按照登记管理机关的级别区分为全国性组织和地方性组织。^①

四、非营利性组织的设立管理

我国现行的管理制度规定,注册管理及日常性管理实行登记管理部门和业务主管单位双重负责的体制。1998年颁布《社会团体登记管理条例》和《民办非企业单位登记管理暂行条例》规定:国务院民政部门和县级以上地方各级人民政府民政部门是本级人民政府范围内非营利性组织的登记管理部门。负责非营利性组织的成立、变更、注销的登记或备案,对非营利性组织实施年度检查,对非营利性组织执行条例的情况进行监督检查,对违反条例的行为依法给以处罚。按照规定,国务院有关部门和县级以上地方各级人民政府有关部

^① 王名:《非营利组织管理概论》,中国人民大学出版社2002年版,第15页。

门、国务院或者县级以上地方各级人民政府授权的机构^①,是有关行业、学科或者业务范围内非营利性组织的业务主管单位。业务主管单位负责非营利性组织筹备申请、成立登记、变更登记、注销登记前的审查;监督、指导非营利性组织遵守宪法、法律、法规和国家的政策,依据其章程开展活动;负责非营利性组织年度检查的初审;协助管理部门及其他有关部门查处非营利性组织的违法行为;会同有关部门指导非营利性组织的清算事宜。

条例规定,对非营利性组织按照其开展活动的范围和级别,实行分级登记、分级管理的原则。全国性的非营利性组织,在两个以上省、自治区、直辖市开展活动的非营利性组织,其登记管理机关为国务院民政部门,相应地,其业务主管单位应当是中央一级的党政机关以及中央人民政府授权的机构;地方性的非营利性组织,由所在地人民政府的登记管理机关负责登记管理,相应地,其业务主管单位是所在地党政机关以及同级人民政府授权的机构,跨行政区域的非营利性组织,由所跨行政区域的共同上一级人民政府的登记管理机关负责登记管理,相应地,其业务主管单位是所跨行政区域的共同上一级党政机关以及同级人民政府授权的机构。^②

为了避免非营利性组织之间开展竞争,条例规定禁止在同一行政区域内设立业务范围相同或者相似的非营利性组织^③。但这种非竞争性的限制,在一定程度上也限制了非营利性组织的发展。

五、非营利性组织的目标管理

非营利性组织和企业、政府一样,是人类社会基本的组织形式之一。著名管理学家杜拉克曾说:非营利性组织在运作管理上堪称企业的楷模,因为它们不靠“利润动机”驱动,而凭借“宗旨”凝聚和引导。非营利性组织的宗旨与目标很大程度上决定了组织的凝聚力,对非营利性组织的发展至关重要。非营利性组织创业的领者不仅要深谙宗旨,而且要身体力行,用自己的言行感召和带动成员为组织的宗旨而奋斗。

[案例 6.5] 北京地球村^④

廖晓义女士 1996 年创立的北京地球村,宗旨是通过提高公民环境意识和

^① 根据条例及后来颁布的有关规定,授权成为全国性社会团体业务主管单位的包括中国社科院、全国妇联、残联、文联、作协等 22 家组织。

^② 《社会团体登记管理条例》第 6 条、第 7 条和《民办非企业单位登记管理暂行条例》第 5 条、第 6 条。

^③ 《社会团体登记管理条例》第 13 条和《民办非企业单位登记管理暂行条例》第 11 条。

^④ 资料来源: <http://www.gvbchina.org.cn>。

加强大众参与,促进中国的可持续发展。地球村关注的领域有:可持续消费的理论与实践;绿色社区的建设与发展;生态修复与保护;青少年的环境教育与交流。地球村具有理论研究、影视制作、社区教育和国际交流等综合能力,其工作受到国际社会和国际媒体广泛关注,2000年度荣获世界著名的环境奖——苏菲奖。颁奖的理由是:(1)永远不知疲倦地推动中国公众参与环保运动,并卓有成效地提高了中国公众的环保意识,鼓励他们改变生活方式。(2)在动员中国大众参与环保,及加强民间组织与政府和媒体之间关于环保的建设性对话与合作中所表现出的能力。(3)通过北京地球村,使中国的民间组织、地方社区与国际社会加强联系,从而促进了中国民间环保事业的发展。(4)强调中国面临的综合环境挑战,主张加强污染控制和资源管理,倡导绿色生活,并为之做了大量工作。2001年成为班克西亚国际奖得主。

问题:

1. 分析廖晓义女士创立的北京地球村的目的与该组织的工作之间的关系。
2. 你是否有意参加非营利性组织,为什么?

[案例 6.6] 抓住制度创新 提升管理水平^①

提升管理水平和管理能力是企业永恒的主题。改革是手段,是基础。当前体制僵化、机制陈旧仍是国有企业管理中的主要矛盾。长安航空有限责任公司抓住这个主要矛盾,走出了4着棋:

1. 产权结构多元化

单一的国有产权结构,是国有企业产权虚拟化,所有者不到位,造成企业实际上无人负责的症结所在。长安航空有限责任公司由长安航空(实业)公司、海南航空股份有限公司、海航控股(集团)有限公司共同出资组建,实现了产权结构的多元化。代表所有者利益的股东会,作为公司的最高权力机构,对公司的资产实施了有效的管理。长期以来,困扰长安航空公司的政企不分、政资不分问题得到了有效解决,企业法人财产权落到了实处。长安航空有限责任公司作为法人,企业实现了自主决策,依法经营,自负盈亏,照章纳税,为企业进行管理创新奠定了基础。

2. 建立规范的法人治理结构

在一切经济活动中,只有当权利义务关系十分明确的责任人受到适宜企业内外环境的制度约束时,企业的行为才能真正处于理性状态。因此,领导体

^① 资料来源:节选自长安航空有限责任公司《凤凰涅槃的故事——长安航改制周年巡礼》,“从长安航改制看国企改革”研讨会会议材料,2001年8月18日。

制改革是国有企业改革的关键。法人治理结构是否规范,是建立现代企业制度的核心问题。

长安航空有限责任公司董事会作为公司股东会的常设权力机构,代表股东的利益,负责公司的重大决策;监事会作为公司的常设监察机构,对股东会负责,对董事会及其成员和总经理等高级管理人员行使监督职能;在董事会的领导下,总经理全面负责公司的行政、业务、财务等日常工作。职责明确,权力到位,规范了的法人治理结构,保证了事、责、权一致,从而极大地调动了管理层干事业的积极性,形成了精干高效、反应灵敏、运作协调、互相监督的领导体制。正是有了这样的领导体制,面对日益激烈的市场竞争,长安航空有限责任公司的经营者们,才能不断提高决策的科学化、民主化、程序化、制度化水平,做到了决策迅速、准确,将失误降到了最低点,把握住了一次次公司发展壮大的机遇。

3. 以组织机构改革作为企业内部改革的先导

长期以来,国有企业内设机构行政化倾向十分严重,职责不清,权限不明,机构重叠,人浮于事,运转不灵的现象十分普遍。长安航空公司也是一样。长安航空有限责任公司成立后,首先对公司内部机构进行了大刀阔斧的改革。根据企业的实践,将原来的17个部门精简为7大职能事业部,形成了以市场销售为先导,以财务、计划管理为中心,以生产运行与支援中心为中枢,协调飞行、工程、安全运营监察三大部门生产经营管理的体系。中层以上管理干部由原来的34名减少到20余名,年龄结构由平均49岁降低为40岁。构建起了一个层级清楚、职责分明、权力到位、反映灵敏、运转高效的组织框架。

长安航空有限责任公司进行组织机构改革中突出增强了经营生产的计划性和协调性。当前,有一种误解,认为从计划经济到市场经济,计划可以不谈了或少谈了。实际上,由于从短缺经济到相对过剩经济,在社会主义市场经济的环境中,企业的计划性必须越来越强,否则,将难以适应变幻无穷的市场需求。而这一切,都需要高效、协调的组织机构和合理、流畅的生产经营流程作保证。正是由于长安航空建立起了以信息灵敏、计划周到、监控严密、反应快速的地面服务保障体系和运行保障体系,才能成功处理榆林爆炸事件紧急救援等多次紧急航班保障;非天气原因造成的航班延误次数大幅度降低,正点率显著提高。2001年上半年经民航总局统计,长安航空的航班正常率达到81.5%,6月份更是达到88.1%,进入全国先进行列。

4. 建立起有效的激励机制和制约机制

有效的激励机制是一切经济活动提高效率的先导,成功的制约机制是一切经济活动的保证。现代企业经营机制的核心是建立与企业发展的内外环境相协调的企业激励机制,最大程度地调动每一位员工的积极性,提高工作效率

率;建立全员的制约机制,以规范员工的行为,保证企业生产经营链条的正常运转;建立合理的监督机制,以提高企业内部运作过程的透明度,使各项规章制度落到实处。

改制以前的长安航空公司,沿袭着传统的作法,员工在低收入的环境中吃企业的大锅饭,企业吃国家的大锅饭,大家都没有积极性。长安航空有限责任公司的建立,国家的锅没有了,企业这口锅必须依靠全体员工的努力才能有得吃。每个人的收入必须与业绩挂钩。他们首先建立起灵活、有效的绩效工资制度,打破国企传统的单一的等级工资,实行按管理、经营、技术、生产分系列,按层级岗位定标准,向重点岗位倾斜的增大活工资比例的员工报酬制度。按照能力定岗位,依据业绩定工资,极大地激发了每一位员工的主动性、想像力和创造力,大幅度地提高了工作效率,提高了企业的经济效益。重组后长安航空员工的收入大幅度提高,人员平均工资收入增长40%以上,特别是机务、飞行等一线员工工资收入增加了近1倍。

其次,制定了一整套严格的员工上岗竞争、晋职、晋级和奖励制度,在增强每个员工危机感和忧患意识的同时,充分激励员工不断学习、不断努力、不断提高工作热情。现在,公司内部竞争上岗,择优聘用,能者上、庸者下的机制基本形成,一些不思进取、不能胜任工作的中层以上管理干部被解聘原职务,调整到一般工作岗位;一大批年富力强、业务素质高的管理干部脱颖而出。为激励刚进入长安航空的员工的创造性,公司降低了临时工和固定工之间的门槛。中长期合同工因为工作失误可能被转为短期合同工;短期合同工因为工作能力超群,工作业绩突出,也可以转为中长期合同工。公司司机石峰同志原为短期合同工,在工作中勤勤恳恳,多次做好人好事,受到旅客的表扬,公司根据其表现给予表彰,转为中长期合同工,成为公司员工学习的楷模。相应地,公司重组不久,少数管理干部由于不能适应新的体制和管理制度,公司妥善安排使其离开管理岗位。为进一步开发人力资源,建立竞争激励机制,公司已委托西安交通大学制定公司新的激励方案。

与激励机制配套,公司按照现代人力资源管理的要求,建立起一整套责权明晰、考核严密、奖惩分明的人事劳动制度。如,各工作部门的《岗位职责》。《长安航空有限责任公司员工奖惩规定》等一系列干部、员工管理规定,明确了岗位责权,细分了岗位规范,做到事事有人管,人人担其责。靠制度管人,在制度面前人人平等,严格规范人员行为,对违反工作纪律、要求的行为予以严惩,从而增强了员工严于律己的意识。现在的长安航空,大到重大决策,小到生活行为,都有法可依,有章可循;重奖重罚,有据可查。公司先后对一些违纪员工给予行政处分和经济处罚,如一位机务人员在黄岩进行航后检查时,未将滑油盖拧紧,使油箱渗油,公司为严肃维修作风,给予该员工开除留用1年的处分。

还有一名员工在办公区内抽烟,被重罚。严明纪律、严格管理、奖罚分明已成为长安航空有限责任公司基本的治军之策,成为长安航空不断前进的基本保证。

在新的机制下,长安航空员工的面貌和工作作风发生了脱胎换骨的变化。工作态度认真了、工作节奏加快了、工作标准严格了、工作协调主动了、工作效率提高了、相互扯皮的事没有了、牢骚话听不到了、搬弄是非的消失了、相互矛盾减少了。用员工的话说:“现在的长航上下级关系清晰了,人与人的关系简单了,工作虽然有压力,但心里是踏实的。现在的长安航,是一个有希望的长安航。”

问题:

1. 长安航空公司进行改革的核心是什么?
2. 是什么因素使长安航空员工的面貌和工作作风发生了脱胎换骨的变化?

[管理实践练习] 利润的产生

选择一家你所熟悉的企业,了解企业的经营过程,特别是其销售渠道,了解企业的产品成本和经营费用,计算单位产品的利润率和企业经营的年盈利率,分析其利润的来源。

不同的同学可分组去考察不同类型企业的情况,考察后对结果进行对比,分析不同行业企业的经营方式的差异,分析不同企业利润来源的差异,及利润率的差异。

[复习思考题]

1. 有限责任公司和股份有限公司的特点及优缺点如何?
2. 现代企业制度有何特征? 与传统的企业制度有何区别?
3. 公司法人治理结构现状有何不足之处?
4. 目标在非营利性组织管理中的重要作用。

第七章

组织的生存与发展

没有一个人会不关心自己的生命，没有一个组织会不关注自己的命运。生与死是永恒的主题，而生存的法则是：优胜劣汰，适者生存。

[本章要点]

1. 组织的生存
2. 组织生存中面临的风险
3. 组织的变革
4. 组织的发展

[案例 7.1] 猴子的命运

有一只猴子正在被一只狮子追赶,强烈的求生欲望使它拼命地向前跑,好不容易看到了一处山崖,山崖上挂着一条树藤,猴子仿佛看到了一线生的希望,它抓住树藤竭力往上爬。爬了一会儿,它低头看看,狮子已经赶到,正虎视眈眈地看着自己。猴子想:“看来狮子是吃不了我了,只要我不掉下去。”正想稍稍喘口气,这时它突然发觉上面正有只老鼠在啃着树藤,它又感到了一阵恐惧,不知道如何是好,因为到山顶还有一段很长的距离,可下面又没有退路,它感觉十分迷茫,四周寻找新的逃生机。突然它被不远处的一片红红的果子吸引住了,那是诱人的草莓,这时它感到自己又饥又渴,它设法去采摘这些草莓,那草莓的美味让它忘却了刚刚的烦恼……

第一节 组织的生存

一、企业生命周期

《幸福》杂志 1970 年世界 500 强企业,到 80 年代初有 1/3 破产。500 强平均寿命为 40 岁,跨国公司平均寿命为 12 岁,中国企业平均寿命为 7.5 岁,中国民营企业平均寿命只有 2.9 岁。到目前,全国的老字号企业已有 70% “寿终正寝”。爱迪斯先生说:“成长和老化既不取决于企业大小,也不在于时间长短。百年老企业仍可灵活如初,年仅 10 岁的企业却可能官僚无比。”爱迪斯画了一条像山峰轮廓的企业生命周期曲线,参见图 7-1。^①

他将企业的生命周期划分为 3 个阶段 9 个时期。即:成长阶段,包括孕育期、婴儿期、学步期;再生和成熟阶段,包括青春期、盛年期、稳定期;老化阶段,包括贵族期、官僚化早期、官僚期(含死亡)。

第一阶段(成长阶段):孕育期强调的是创业意图和未来能否实现的可能性,创业者的动机不应当只是投资回报率,而更应当注意满足市场某种需求、创造附加值。孕育期关注的是你在想什么,企业意图是什么;婴儿期所关注的是你在干什么,企业需要更多的是脚踏实地的创业机会,这时所承担风险也越来越大;一旦企业进入学步期,销售额节节上升,而且日见繁荣。这时,创业者和整个企业的全体员工都会豪情万丈,甚至会自认为无所不能。

成长阶段对许多企业来说是一道坎:新建公司的最初 10 年是“死婴率”最高的阶段,如同婴儿早期夭折。企业容易进入的陷阱有:一是缺乏战略性思

^① 伊查克·爱迪斯:《把握变革》,华夏出版社 1997 年版。

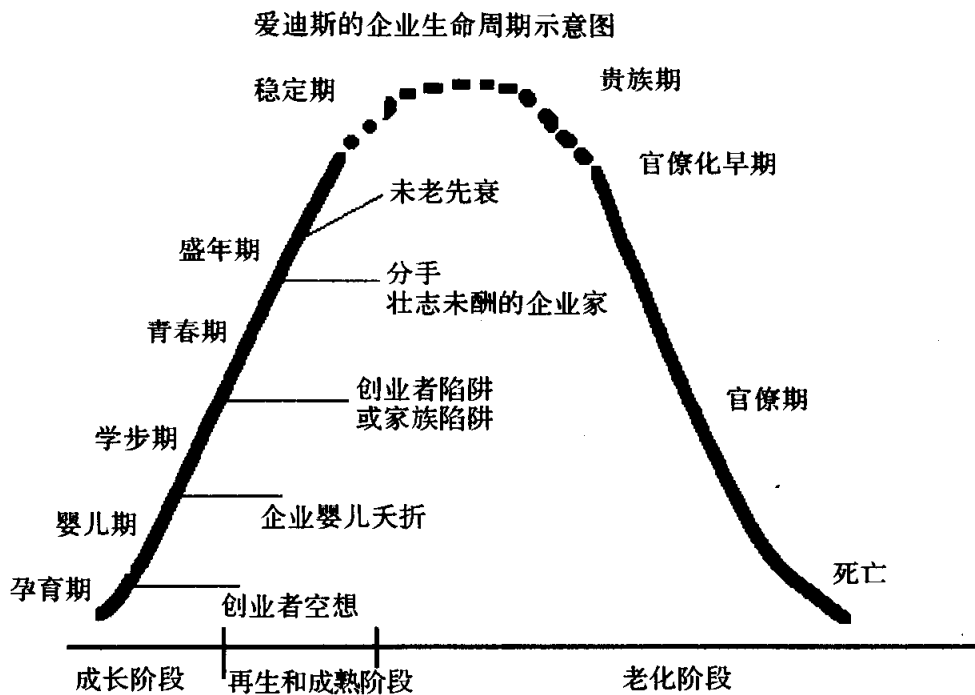


图 7-1

维。从孕育期近乎疯狂的利润导向，到学步期销售导向 (selling orientation) 的确立，资本源源不断地注入短期盈利较大的某一产品、某一行业领域。企业的行事原则是想方设法“榨干”机会，其典型的心态是：“要是有机会赚大钱，那就赶快行动吧！”成长期的企业容易被眼前的机会所驱使，缺乏战略眼光；二是缺乏一种系统化的制度。如果说婴儿期是根据危机进行管理，在学步期管理则成为危机。刚刚创建的企业，往往缺乏明确的行为方针、系统的规章制度和健全的预算体系，除了家族式的创业主管以外，没有等级观念、没有组织系统图，企业往往表现出不稳定性，容易受挫折；三是缺乏一种科学化的授权体系。在成长期企业规模不断扩张的时候，创业者大多也是想授权给予下属的，授权的本意是由上到下的分配任务，并让下属对所承受的任务产生义务感，发挥下属的积极性。但结果常常事与愿违，产生离心力，成长期企业易成为“家族制”企业，而在一定程度上阻碍了企业的进一步发展壮大。

第二阶段(再生和成熟阶段):这一阶段的企业得以摆脱了创业者的影响而获再生,并不断走向成熟。在青春期,创业者在经历了多次的危机后,开始学会了授权。职业型的企业家也开始步入企业。企业也从以量取胜转向以质取胜,从苦干转向巧干。在盛年期,企业的灵活性和可控性达到平衡,出现了一些企业运作的理想化特征:一是企业的制度和组织结构完善;二是企业的创造力、开拓精神得到制度化保障;三是企业非常重视顾客需求、注意顾客满意度;四是计划能够得到不折不扣的执行;五是企业对未来趋势的判断能力突

出;六是企業完全能够承受增长所带来的压力;七是企业开始分化出新的事业。总体上说,盛年期的企业富有进取心,具有奋发蓬勃的魅力,但是,这种巅峰状态需要精心呵护才能持久。否则,背离了创新精神,尽管企业还很强健,但内部却隐藏着衰退倾向。

在再生和成熟阶段,企业容易进入的陷阱有:一是企业控制权的“窝里斗”。如果企业接受了来自外部的职业型经理,极有可能出现创业者与新来经理间的控制权争夺,如果富有创新精神的创业者掌握控制主动权,他可能会炒掉新来的、但与创业者思路不合的经理;如果企业的外部董事掌握着控制权,新来的经理与董事会结成同盟,极有可能将富有创新开拓精神的创业者排挤出局。二是企业文化的重塑困难。企业文化变革意味着对根深蒂固的观念、习俗和行为提出挑战。在青春期,新来的职业型经理具备与原先创业者迥然不同的风格。为了弥补创业者的不足,他可能会变得重视制度、政策或者行政管理等,此时,新的企业文化的形成必然会对旧的企业文化产生强烈冲击,创业者会感到威胁,原来的企业员工更是会感到不可接受,于是冲突的结果使走马灯似的经理更换便成为现实。三是企业骄傲自满产生的冲动。由于盛年期资金不再缺乏,企业越来越重视兼并扩张,倘若事先不能认真评估被兼并企业,极可能会拖累自己,迅速进入未老先衰的地步。1987年,迈克尔·波特曾对美国33家公司在1950-1986年间发生的2700余起兼并作过分析,失败率(指公司倒闭率)在50%~75%之间。

第三阶段(老化阶段):企业一旦进入老化阶段,企业和员工的自我保护意识不断增强,与顾客的距离越来越疏远,体现企业活力的行为不见了。在贵族期,企业开始以自我为中心,给人以自以为是的感觉。它具有以下特征:一是钱越来越多地花在控制系统、福利措施和一般设备上;二是人们越来越强调做事方式,而不问所做的内容和原因;三是人们越来越拘泥于传统、注重于形式;四是企业内部越来越缺乏创新机制;五是越来越多的人信奉“别兴风作浪、少惹麻烦”。在官僚化早期,最为明显的行为特征是:企业内部冲突不断、谣言四起,企业各部门注意力集中到内部地位之争,人们强调更多的是谁造成了问题,而很少考虑去采取补救性措施以解决问题。官僚化早期爆发的问题如果日趋严重,企业自己把自己局限于一个狭窄的空间,最终进入死胡同。

应当说,企业老化衰退的危险信号是可以被人们所认识的。美国莱克斯肯传播公司总裁斯蒂芬·芬克认为以下一些情形必须引起企业警惕:一是危机逐步升级;二是妨碍了正常业务开展;三是损害了公司形象;四是影响公司净利润。令人惊愕的是:国内大多数企业对老化危机信号和老化危机的发生并没能引起足够重视,没有作出预见性对策。许多企业往往只是在濒临灭亡之际,期待着“救世主”降临以力挽狂澜。另据对500家拥有大量财富的公司调

查表明:在那些对危机毫无准备的公司里,危机带来的影响比那些对危机有所防备的公司持续时间要长2倍半。

在老化阶段,企业容易进入的陷阱有:一是过于关注形式。贵族期的企业不愿承担风险,以企业安全为导向,企业极端讲究仪式,如衣着、称呼等。公司内部完全变得依赖于传统的能力(即“我们办事的方式”),而无法做出适应性的调整(即“做正确的事”)。那种把哪怕错的事也做得很好,是非常危险的恶兆。二是创新精神受到排斥。企业老化往往是由创新精神的减少引起的,创新精神的遏止、禁锢,只会加速企业老化的进程,长此以往,企业只有死亡。

据说这条曲线可以延续几十年甚至上百年,而实际上很多企业没有走完这条完美的曲线就消失了。有的仅仅几年、十几年,还在成长期就夭亡了。原因是企业成长中会遇到许多陷阱,企业没有跳过去。做企业的人都想赢,都想做长寿企业、百年企业。长寿企业有以下4个特征:(1)对周围环境非常敏感。适者生存,生存必须适应变化。环境具有不确定性,长寿的企业,总是能敏锐和准确地去感受和把握环境变化,及时地做出反应,去适应各种变化,在变化中调整自己,因时制宜地找到自己的生存空间。(2)有凝聚力,员工有较强的认同感。每一个人都关心这个企业的发展,接纳它的文化,每一代管理者都把自己看成是这个链条上的一环。(3)宽容。很乐于接受来自各方面意见,对边缘化行为和大胆尝试十分宽容。(4)财政上的保守政策。他们很节俭,不随便装大方,以一种很古老的方式思考钱的意义,不必讨好第三方出资,知道资产保持一定节余的重要。这4个特征可以概括为:创新精神、文化力、人本意识和保守的财政政策。这是做企业的基本理念。如果说战略是定位和规则,理念就是思路和灵魂。死掉的企业各有各的原因,而成功的企业却大致相同。

企业生命周期理论至少为我们提供如下启示:一是企业有生有灭,这是一个客观规律;二是不同的企业具有不同的生命周期;三是特定的时空条件下,特定的企业处在生命周期特定的阶段;四是企业生命周期的不同阶段,应当采取不同的管理方法;五是通过企业文化的变革,人们可以让企业的盛年期驻留。作为职业型企业家,以经营管理好企业视为自己的神圣使命,让企业长盛不衰的出路在于:在分析企业生命周期所处阶段的基础上,根据特定阶段的特点,通过企业家的管理创新活动来实现。^①

二、组织生存中的风险

随着市场经济的发展,企业将日益面临纷繁复杂的风险,这些风险有可能进一步导致企业生存危机。大部分失败的企业,事先都会有许多的征兆显示

^① 资料来源:<http://www.chinazgo.com>。

经营风险的存在与危机的降临,然而即使有少数管理者已微略察觉这些现象,也不会太留意。风险对所有的企业来说都是存在的,人们往往无法辨清危机逼近的时刻,无法认识这些危机的后果,或提出正确的对策。因此,我们必须了解组织可能面临的风险。

就某个企业而言,产生风险损失的原因来自经营管理活动的方方面面,如产品质量缺陷、生产设施不完备、产业公害、计算机事故、敌对竞争、产品假冒、故意破坏、谣传和恶意中伤、行贿和受贿、不正当降价、恐怖活动、经济诈骗、负责人能力和训练不足、经济制裁、专利和商标注册权的丧失、信息失误、自然灾害等。上述诸多问题的发生或许是偶然的,因为日常经营管理活动并非每天都能遇上此类问题,但毕竟存在发生的可能性甚至必然性。

与战略管理、分析战略发展机会和风险损失相比,风险管理侧重于对各种风险损失的分析 and 处理。所以必须予以准确识别风险。风险识别,即在损失风险刚出现或出现之前,就予以识别,以准确把握各种风险信号及其产生原因。企业经营者如不能正确、全面地认识企业可能面临的所有潜在损失,就不可能及时发现和预防风险,难以选择最佳处理方法。因此,风险管理的第一步就是要正确、全面地认识可能面临的各种潜在损失,即要把握原因,以利未雨绸缪。

企业所面临的风险及应对措施均多种多样,有些差异很大。一般而言风险管理可采用以下几个步骤:风险识别与预警;建立预防体系;制定对策;建立风险管理组织;消除危机。

[案例 7.2] 机会和危机并存^①

北京有个金响集团,是一家老字号糕点厂,它和台商合资上马的膨化食品叫金响卷,生意一下子做火了。短短两年,产品卖到全国二十几个省,还出口到美国。到 1998 年底,一条生产线昼夜生产也供不应求。当时,公司主管拍板,马上再添 3 条线,结果 3 条线还没安装,销售一路滑坡,外欠款 1000 多万元收不回来,企业难以为继,现在金响集团彻底“死掉”了。

问题:

你认为金响集团“死掉”的主要原因是什么?

[案例 7.3] 华为的冬天^②

在中国的“电子信息百强企业”排行榜上,华为的利润指标高居第一,2000

^① 资料来源: <http://www.tjxx.com>。

^② 资料来源: <http://www.gpc.com.cn>。

年实现利润29亿元,利润率为19.08%,研发投入率为13.62%。这些指标大大超过“百强”中营业收入排老大的中国普天信息产业集团——465亿元的营业收入,利润21.49亿元,利润率4.62%;排第二的海尔集团——406.28亿元的销售收入,利润率为3.36%,研发投入占收入比为3.86%;排第三的联想集团——利润率3.60%,研发投入占收入比3.01%。

华为的观念:“资源是会枯竭的,惟有文化才会生生不息。一切工业产品都是人类智慧创造的,华为没有可以依存的自然资源,惟有在人的头脑中挖掘出大油田、大森林、大煤矿。”“文化,不仅仅包含知识、技术、管理、情操,也包含了一切促进生产力发展的无形因素。”

下面是华为最高领导人任正非写的题目为《华为的冬天》的文章摘要。

“比尔·盖茨曾经告诉他的微软,要时刻怀有‘距离破产只有18个月’的危机感,INTEL的格鲁夫称,只有偏执狂才能生存。

“公司所有员工是否考虑过,如果有一天,公司销售额下滑、利润下滑甚至破产,我们怎么办?我们公司的太平时间太长了,这也许就是我们的灾难。泰坦尼克号也是在一片欢呼声中出的海。而且我相信,这一天一定会到来。面对这样的未来,我们怎样来处理,我们是不是思考过?我们好多员工盲目自豪,盲目乐观,如果想过的人太少,也许就快来临了。居安思危,不是危言耸听。

“我到德国考察时,看到第二次世界大战后德国恢复得这么快,很感动。他们当时的工人团结起来,提出要降工资,不增工资,从而加快经济建设。如果华为公司真的危机到来了,是不是员工工资减一半,大家靠一点白菜、南瓜过日子,就能行?或者我们裁掉一半人是否就能救公司?如果这样就行的话,危险就不危险了。因为,危险一过去,我们可以逐步将工资补回来。或者销售增长,将被迫裁掉的人请回来。这算不了什么危机。如果两者同时都进行,都不能挽救公司,想过没有?

“10年来我天天思考的都是失败,对成功视而不见,也没有什么荣誉感、自豪感,而是危机感。也许是这样才存活了下去。我们大家要一起来想,怎样才能活下去,也许才能存活得久一些。失败这一天是一定会到来的,大家要准备迎接,这是我从不动摇的看法,这是历史规律。

“目前情况下,我认为我们公司从上到下,还没有真正认识到危机,那么当危机来临的时刻,我们可能措手不及。如果四面出现危机时,那我们可能真没有办法了。只能说‘你们别罢工了,我们本来就准备不上班了,快关机器,还能省点电’。如果我们现在不能研究出危机时的应对方法和措施来,我们就不可能持续存活下去。”

任正非从8个方面阐述了“怎样才能活下来”的方法。

1. 均衡发展,就是抓短的一块木板。不能靠没完没了的加班,一定要改进我们的管理。在管理改进中,一定要强调改进我们木板最短的那一块。因此要建立起一个均衡的考核体系,才能使全公司短木板变成长木板,桶装水才会更多。

2. 对事负责制。现在流程上运作的干部,他们还习惯于事事都请示上级。这是错的,已经有规定,或者成为惯例的东西,不必请示,应快速让它通过去。执行流程的人,是对事情负责,这就是对事负责制。

3. 自我批判,是思想、品德、素质、技能创新的优良工具。要推行以自我批判为中心的组织改造和优化活动。自我批判不是为批判而批判,也不是为全面否定而批判,而是为优化和建设而批判。

4. 合理评价干部的有序、有效的制度。要坚定不移地推行任职资格管理制度,才会使有贡献、有责任心的人尽快成长起来。区别一个干部是不是一个好干部,标准有4个:第一,有没有敬业精神,改进了,还能改进吗?还能再改进吗?第二,有没有献身精神,我们的价值评价体系不可能做到绝对公平。一个干部如果过于斤斤计较,这个干部绝对做不好。第三点和第四点,就是要有责任心和使命感。

5. 不盲目创新。不要把创新炒得太热。不要随便创新,要保持稳定的流程。对一个正常的公司来说,频繁地变革,内外秩序就很难安定地保障和延续。一个有效的流程应长期稳定运行,不因有一点问题就常去改动它,改动的成本会抵消改进的效益。

6. 规范化管理。要继续坚持业务为主导、会计为监督的宏观管理方法与体系的建设。“业务为主导”,就是要敢于创造和引导需求,善于抓住机会。“会计为监督”,就是为保障业务实现提供规范化的财经服务。规范化是一把筛子,在服务的过程中也完成了监督。

7. 面对变革要有一颗平常心。利益分配永远是不平衡的。比如大方丈变成了小方丈,你的庙被拆除了,不管叫什么,都要有一个正确的心态来对待。

8. 模板化是所有员工快速管理进步的法宝。规范化管理的要领是工作模板化。什么叫规范化?就是我们把所有的标准工作做成标准的模板,就按模板来做。一个新员工,看懂模板,会按模板来做,就已经国际化、职业化。重复运行的流程,工作一定要模板化。一项工作达到同样绩效,少用工,又少用时间,这才说明管理进步了。

“危机并不遥远,死亡却是永恒的,这一天一定会到来。从哲学上,从任何自然规律上来说,我们都不能抗拒,只是如果我们能够清醒认识到我们存在的问题,就能延缓这个时候的到来。繁荣的背后就是萧条。没有预见,没有预防,就会冻死。那时,谁有棉衣,谁就活下。”

问题:

分析你自己面临的危机,结合上述内容,想想解决危机的方法。

第二节 组织的变革

组织变革是指组织在发展过程中,随着企业外部和内部环境的变化,对组织各项功能进行调整和修正,以适应环境的变化。由于组织的环境是会发生或多或少的变化,因此,组织也处于一种动态的发展中,时而小变,时而大变,从而适应环境。

一、组织变革的动因

组织生存的环境发生变化,组织就必须进行变革。只有适应变化才会获得新的发展机遇。导致组织变革的外部环境变化的因素主要有:组织的外部环境的变化、组织内部条件的变化、组织自身成长的要求。读者可参考本书第四章组织环境的内容。

组织的外部环境的变化诸如国民经济增长速度的变化、产业结构的调整、政府经济政策的调整、科学技术的发展引起产品和工艺的变革等。

组织内部条件的变化诸如:(1)组织目标改变。(2)技术条件的变化,如企业实行技术改造,引进新的设备要求技术服务部门的加强以及技术、生产、营销等部门的调整。(3)人员条件的变化,如人员结构和人员素质的提高,领导层的调整等。(4)管理条件的变化,如实行计算机辅助管理,实行优化组合。(5)组织运行政策的改变和内部运行机制的优化。(5)企业文化的改变等。

企业本身的成长要求组织处于不同的生命周期阶段有不同的领导方式,不同的组织结构,组织规模的扩张使组织的运行方式发生了很大的变化。如小企业成长为中型或大型企业,单一品种企业成长为多品种企业,单厂企业成为企业集团等。

[案例 7.4] 变革的需要^①

◇“想要难干的工作,试试领导一个组织进行主要的变革……几乎所有高层管理者都认为那是最困难的工作了。”——T.A.斯泰沃特,《财富》

◇“即使你公司的财务很糟糕,你都想在受重创前建立改进自己绩效

^① 托马斯·S.贝特曼等:《管理学》,北京大学出版社 2002 年版,第 590-591 页。

的基础。我们从点滴开始重塑企业行为的方式。”——劳伦斯·伯斯迪，“联合信号”

◇“为了聚集所有人的能量，激发所有人的潜能，我们进展一半。不过并不糟。我知道许多美国的公司认为他们已经走了一半，但实际上没有多少公司真的走了那么远。”——迈克尔·沃什，TENECO

◇“人们总是问，‘变化结束了吗？我们现在能停下来吗？’你必须告诉他们，‘不，只是刚开始。’”——杰克·韦尔奇，GE

◇“现在，没有人知道什么时候一个竞争力强健的集团会失败，那时候，我们必须有危机意识。”——KOOBONMOO，韩国 LG 集团主席

◇“问题总是一样的……但每个工厂处理方式却不同。我们没有菜谱是因为根本就没有菜谱。我们在一条没有尽头的路上，等哪一天我们认为已经到头了，哪一天我们就该担心失败了。”——里奇·提尔林克，哈利—戴维森的 CEO

◇“只有偏执狂才能生存。”——安德鲁·格鲁夫，英特尔的主席

◇“变革的能力是成功的关键。你必须不断地重新塑造自己。”——艾德加度·帕帕西纳，安盛的合伙人

◇“你知道音乐这一行。变化无常，今天在这里，今天就不见了。”——斯·罗克，作曲家

二、组织变革的征兆

一般来说，组织变革是一项“软任务”，即有时候组织内部的某些方面不合适，与环境不十分协调，但组织仿佛也能运转下去，但如果要等到组织无法运转时再进行组织变革就为时已晚了。因此，企业管理者必须抓住组织变革的征兆，及时进行组织变革。组织结构需要变革的征兆有：

1. 经营成绩的下降，如市场占有率下降，产品质量下降，消耗和浪费严重，企业资金周转不灵等。

2. 缺乏创新，如企业缺乏新的战略和适应性措施，缺乏新的产品和技术更新，没有新的管理办法或新的管理办法推行起来困难等。

3. 组织病症的显露，如决策迟缓，指挥不灵，信息交流不畅，机构臃肿，职责重叠，管理幅度过大，扯皮增多，人事纠纷增多，管理效率下降等。

4. 士气低落，不满情绪增加，如管理人员离职率增加，员工旷工率，病、事假率增加等。

当一个企业出现以上征兆时，应及时进行组织诊断，用以判定企业组织结构是否有加以变革的必要。

三、组织变革的阶段

为了实现企业的发展,必须创造条件,根据环境的变化,及时实施组织的变革。组织的变革是一项复杂的系统工程,牵涉到组织内部上下左右各个方面,需要花费一定的时间,特别是重大的、根本性的变革必须依靠企业内部各方面的力量,调动各方面的积极性。组织的变革一般要经历4个阶段:

1. 认识阶段。认识是革新的前提,这一阶段是提出现存的主要问题,分析环境的变化,认识环境变化对组织带来的机遇和造成的威胁,同时指明变革的目标和方向,使各层次明确企业面临的处境、突出的矛盾和危机,使企业上上下下都意识到问题的深刻性和严重性,为转换和变革创造条件。这一阶段的关键,是主要管理者的作用。一个企业能否把握适当的时机,适应环境的变化,迅速调整自身,实现管理革新,关键在于主要管理者。主要管理者的预见能力、胆略和气魄,在这一阶段起决定性作用。提出问题的过程,在现实生活中往往伴随着对未来的预见和展望。

2. 探索阶段。在第一阶段工作重点是在充分的舆论准备前提下,从某一部门入手探索变革。就像中国古代的“庖丁解牛”,必须找到一个切入口。在这一阶段,这些试验变革的部门是变革的主体,它们往往是组织中最易受环境变化影响的部门,它们的变革也预示着企业组织整体的转换方向,它们在变革中易获得突破取得成效,起到良好的示范作用。

3. 推广阶段。第三阶段是在组织中全面推广试点的成功经验,由点到面推开的阶段,使变革产生连锁反应。在这一阶段,主要管理者的职能是积极地提倡变革,引导变革的方向,为变革创造条件。一个手段是人事调整,促进变革缓慢部门的变革;另一个手段,是设法改变这些变革缓慢部门的外部条件,迫使它们采取变革措施。对那些处在变革过程末尾的部门,采用某些强制手段也是必要的。

4. 巩固阶段。这一阶段主要是根据组织新的发展机会和条件,重新打造组织文化,调整组织的经营战略,并据此确定相应的管理体系和方式方法,形成新的发展模式,使变革的成果得到巩固。这一阶段往往与前几个阶段配合,甚至同步进行。变革无论选择什么方向,都要经历模式转换过程。立足于原领域由原主营产品形成的经营体制、管理体系和思维方式、观念、视野,都需要根据新选择的发展战略经历一个变革和转换的过程。没有模式转换过程,变革就不可能彻底实现。

四、变革的障碍

1. 意识障碍。对组织的老化视而不见。当老化的征兆出现时,企业往往

不能对其有客观冷静的认识。特别是由于这种过程在渐进中缓慢发生时,某些时点上暂时的繁荣是这一过程中的一般现象时,企业往往容易在复杂的市场信息面前只注意那些对自身有利的征兆而忽略那些预示发展趋势的信息。因为这种判断事关企业自身,从一般习惯上企业不可能清醒地认识到自己的问题,正所谓“不识庐山真面目,只缘身在此山中”。

2. 惯性障碍。有些企业长期从事某一行业中某种产品的经营,本业意识很强,不相信因而也不敢在新领域尝试和探索,偶尔探索也达不到一定规模和程度,难见起色,反而更强化了其本业意识,这也是革新的一大障碍。人们一般有一种安于现状的特性。一旦人们熟悉了某种工作方式和人际关系后,就倾向于保持它,任何改变都会使他们感到是对原有安全的威胁,因而丧失原有的心理平衡。

3. 收益障碍。转移主营方向或开发新产品、更新换代,需要有较大的风险投入,短期内难获收益,而从老的行业中退出又有较高的退出成本,这是影响变革的一大障碍。

4. 个人障碍。组织成员出于各种个人原因,可能抵制或反对变革。个人的能力、态度、个性和期望都会导致他们反对变革。

五、变革的措施

1. 转换经营机制。体制转换是任何类型的组织都不同程度地会遇到的问题,体制转换意味着组织环境的根本性变化,资源配置方式、生存法则、价值观的变化促使组织在体制上发生一些质的变化。

2. 组织学习。学习是改变传统的思想观念、价值结构、思维习惯和方式以及反应方式的过程。组织从一种体制环境转向另一种体制环境的过程中,学习增强了组织适应变化的能力。

3. 强化基础管理。基础管理是组织生存与发展的根基,只有根基扎实了,组织才能适应各种环境的变化,有更强的抗风险能力。

4. 进行长远战略规划。产生危机的一个重要原因是没有计划与预见力。没有规划的企业总是感到在不确定性条件下对未来无法把握、无法应付潜伏的危机。做长远规划,一是要识别未来可能影响行业结构的不确定因素。二是要探究不确定因素背后的本质原因,并据此推导出行业发展演变的轮廓。三是要制定发展战略。

[案例 7.5] 日本企业竞争的诀窍

日本企业在国际市场成功的秘诀在于研究和开发的目标明确,它们在完善生产过程和产品研制方面投入的人力和财力大大多于西方国家。日本京都

大学的山岛教授认为,把研究和开发力量集中于生产开发和生产技术,是日本企业成功的公开秘密。

在现代企业市场经营活动中,生产者利用常规生产系统和监督机制根本无法弄清需求预测中诸多无法把握的因素,更无法胜任缩短产品生命周期的任务。在成熟的市场和竞争激烈的情况下,只有灵活应变、提高生产效率才能解决上述问题。

在日本企业中流传着一句话:改进和修正。意思是不要大规模的革新,而是要在细小步骤上的不断改进。每一个企业都想连续不断地开发新产品,提高竞争能力。第二次世界大战后,特别是20世纪70年代以来,日本企业在努力使自己产品具有竞争能力的同时,主要集中精力改进生产技术,开展应用性技术的研究,从而成功地开发了一个又一个新产品,将科技优势和人才优势通过市场转化为生产优势和经济优势。

第三节 组织的发展

组织发展(Organizational Development)是一种长期的、全面的、更为复杂且代价更大的变革途径,其目的是使组织提升到一个更高的层次,同时显著地改进工作人员的工作效率和对工作的满意度。现代组织要生存就必须发展,发展是硬道理。组织的发展是通过改变组织结构、提高管理技术、提高员工工作技能、更新产品、改善工作环境等来完成的。

组织的发展要解决两大问题:一是组织的生存权问题,组织必须拥有基本的能力才能在竞争环境中得到生存;二是组织的发展权问题,组织必须拥有自己明确的目标,拥有核心竞争力才能在竞争中胜人一筹,使组织发展壮大。

组织要不断向前发展,就必须致力于改变组织成员的工作态度,充分调动他们的积极性,促使他们广泛交往,协调好他们之间的人际关系,增强群体凝聚力,从而提高组织的效能。我们介绍几种组织的发展技术:^①

1. 敏感性训练。它是通过无结构小组的相互作用来改变人们行为的一种方法。在训练中,成员处于一个自由奔放的环境中,讨论他们自己以及他们的相互交往过程,并且有专业的行为学家稍加引导,为参与者创造机会,积极探讨他们喜欢的议题,表达自己的观点、信仰和态度。感性训练的目标是提高参与者对他人的移情能力、倾听能力,对个体差异的承受能力和改进冲突处理

^① 参阅吴照云等《管理学》,经济管理出版社2003年版,第304—307页。

技巧,进而将个人和组织融为一体。

2. 调查反馈。它是对组织成员的态度进行评估,确定其态度和认识中存在的差距,并使用反馈小组中得到的调查信息帮助消除这些差距的一种方法。调查问卷通常分发给组织或部门的所有成员填写。问题包括成员对诸如决策制定,沟通效果,部门间的协调,组织的满意度,工作、同事及直接上司等广泛议题的认识与看法。将调查问卷统计处理后得到的数据制成表格再分发给有关的员工,使所提供的信息成为人们确定问题和解决问题的一个跳板。

3. 过程咨询。它是指依靠外部咨询者帮助管理者对其必须处理的过程事件形成认知、理解和行动的能力。这些过程事件可能包括工作流程、单位成员之间的非正式关系,以及正式的沟通渠道等。咨询者帮助管理者更好地认识他的周围以及他和其他人之间正在发生什么事,咨询者不负责解决组织中的具体问题。相反,咨询者只作为教练,帮助管理者诊断哪些过程需要改进。如果管理者在咨询者的帮助下还不能解决问题,咨询者将协助管理者给自己配备一名具有适当技术知识的专家。

4. 团队建设。它是指有意识地在组织中努力开发有效的自我管理的工作小组。它使工作团队的成员在互助中了解其他人是怎么想和怎么做的。通过高强度的互助,团队成员学会相互的信任和坦率真诚。因此,建设适用于相互依赖的情况(如足球运动),其目标是改进队员的协作能力,提高团队成绩。团队建设方案中的活动一般包括团队目标的设置、团队成员间人际关系的开发,明确各成员的任务和职责的角色分析以及团队过程分析等。

5. 组织发展。它是指试图改变不同工作小组成员之间的态度、成见和观念。例如,在一家公司中,工程技术人员认为会计部门是由一群害羞而保守的人组成,人力资源是一群“更关注受保护群体的员工感情不受伤害,而不是公司利益的极端自由主义者”构成。很显然,这些成见给部门间的协调活动会带来负面影响。要改善群体间不协调的关系,可以让他们集中到某个地方,让大家一起讨论两部门间的关系。首先,是让这两个部门各自列出困扰本部门的问题,以及他们本人可能困扰对方的问题;然后,双方开诚布公地交换彼此的看法,讨论有什么相似的认识及不同之处,不同点将得到特别的注意;接着两部门考察存在差异的原因,提出解决两部门之间差异和冲突的解决方法,以改进部门间的关系。像这种“组际会”之类的组织发展技巧,在现代企业组织变革中日益引起管理者的关注。

6. 组织再造工程。再造工程这个术语源于电子业,意思是将原有的电子产品拆开,设计出更好的版本。将再造工程这个词引入到组织,其含义是,管理人员应该一切从头开始,对组织现在用来进行价值创造和运作的程序方法重新加以考虑和设计,丢弃那些落后于信息时代的东西。

组织再造工程主要涉及3个关键要素:找出组织的独特优势,评估核心的生产过程和进行横向组织设计。独特优势是指,与自己的竞争者相比,组织在哪些方面更具有优势。比如,优越的仓储条件,效率更高的分配系统,素质高的销售队伍,以及更为先进的技术支持。找出组织所具有的独特优势,这对于组织的成功起着引导性的作用。管理人员需要评估组织核心的生产过程。这些核心过程对于组织取得独特优势具有明显的价值。这种过程就是指把物质材料、资本、信息、劳动力转化成顾客所需要的产品或服务的过程,当组织被看作是由一系列过程组成时——从战略计划到售后服务,管理人员就可以判断出每一个过程对组织取得的独特优势具有何种程度的重要。

组织再造工程要求管理人员围绕横向过程重新设计组织,这就意味着组织要引入多功能的自我管理团队,同时也意味着要最大限度地削减管理人员的数量。

大凡经历过组织再造工程而仍然保住自己职位的员工会发现,他们所做的工作不再是原先所做的工作,新的工作一般需要更广泛的技能,这包括:需要与顾客和供应商保持更多的接触;做挑战性更强的工作,承担更大的责任,取得更高的报酬。为忍受新工作带来的不稳定性和焦虑感,他们不得不抛弃长期以来所得到的工作经验,以及长期形成的正式社交关系网。

【案例 7.6】 流程设计

在福特汽车公司的北美公司,其采购付款业务的流程最初是这样设计的:先由采购部将订单发送到供应商,同时将订单副本交给财会部;当供应商将货品运抵厂里后,验收单位将有关收货情况,详细登录在表格上并转交给财会部,同时供应商也会开立发票。如果这3种购货文件相互吻合,那么财会部便会如数签发支票付款给供货方。由于业务流程十分复杂,如图7-1(a)所示,公司财会部配备了500多名工作人员,还是忙得晕头转向。后来,福特公司打破了“收到发票后才支付货款”的规定,而改为“验收货品后就支付货款”。由于取消了供应商开立发票,并将之与订货单和验收单相核对的要求,新的业务流程就相当简单:采购部在发送订货单给供货方的同时,一并将资料输入电脑联网数据库;在供应商将货品运抵验收部时,验收员利用电脑查询,看货品是否与数据库中的叙述吻合。如果吻合,验收员便收下货物,并将货品已收到的信息输入电脑数据,通过电脑内部的数据交换处理可直接签发支票给供应商。这样,以往由财会部负责的付款工作,现在改由验收人员利用电脑来处理,财会部几乎无需插手整个采购付款过程,从而实现了大幅度减员的目标,如图7-2(b)所示。比如,福特公司引擎事业部就因此将财会人员减至原来的1/20,整个北美公司财务部人员由500名减至125名。

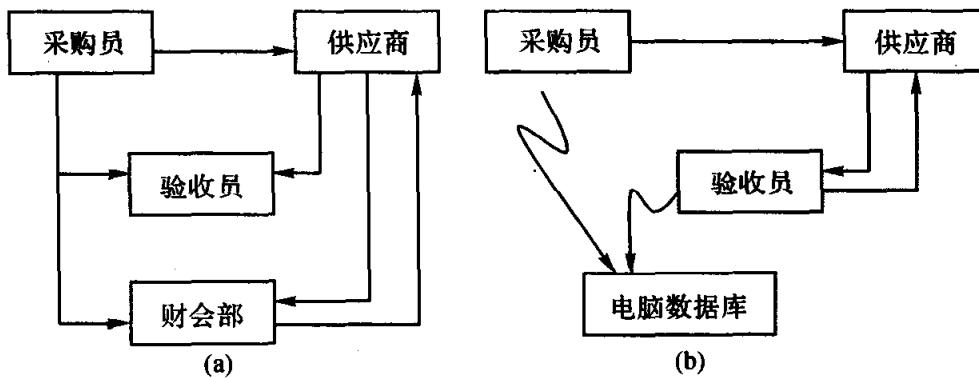


图 7-2 福特汽车公司采购付款流程改革前后对比

[管理实践练习] 竞争力分析

分析你或你所在组织的过去、现在与未来,寻找其竞争力,并用列表的形式罗列出来,再分析你或你所在组织在未来生存与发展中还必须拥有什么,如何才能获得这种生存与发展必须拥有的能力与优势。

[复习思考题]

1. 如何理解企业的生命周期?
2. 组织生存中存在哪些风险?
3. 如何才能有效地规避经营风险?
4. 组织变革的动因有哪些?
5. 组织变革的基本征兆有哪些?
5. 简述组织变革的措施?
6. 简述组织发展的属性以及必要性与重要性。



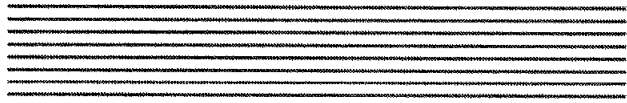
Chapter

3

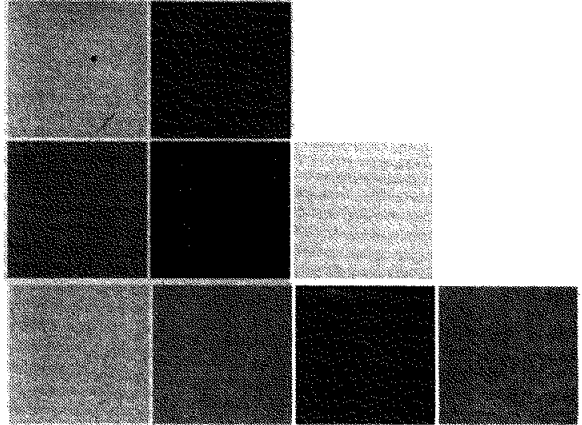
管理职能

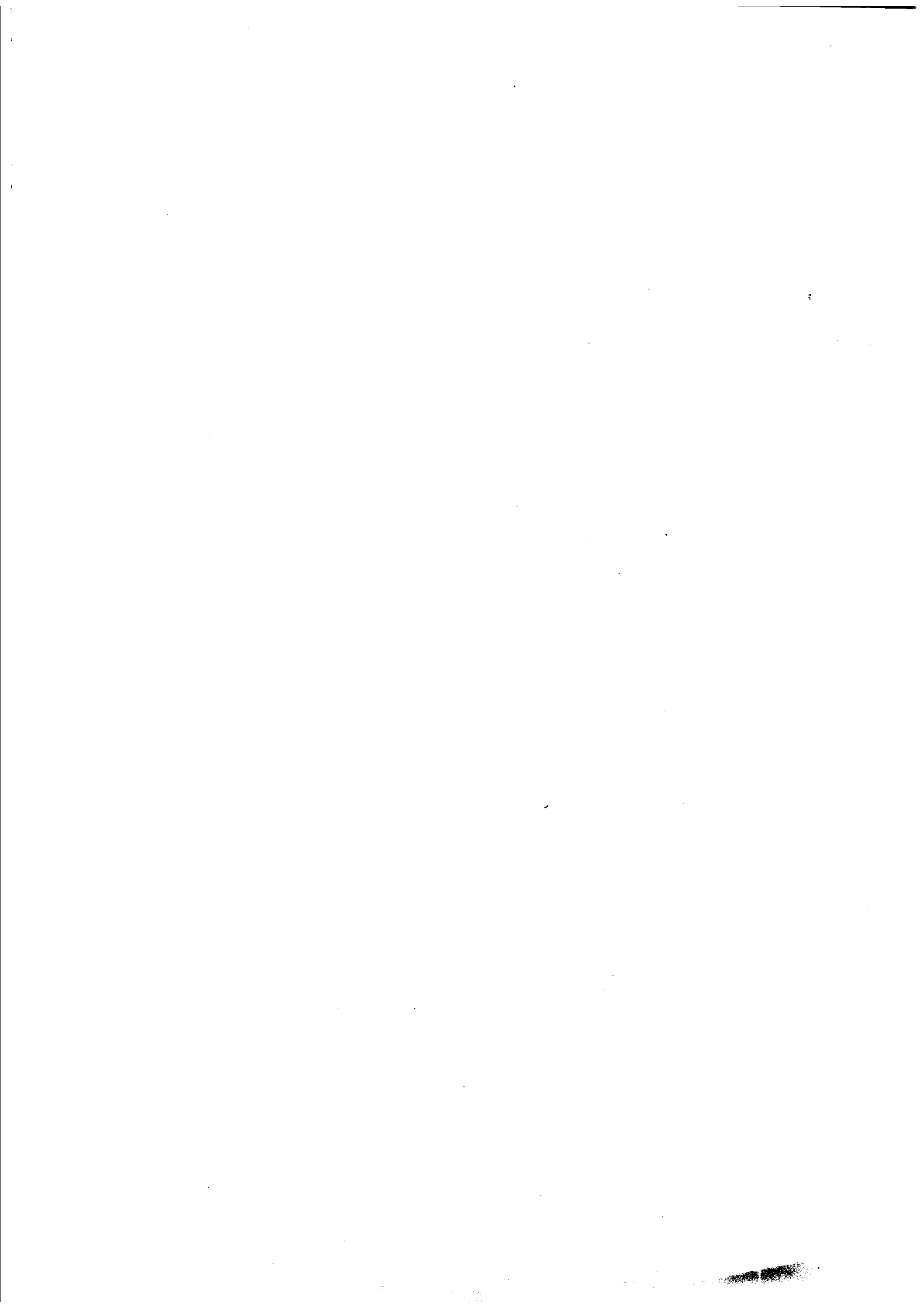
Functions of management

Management



管理职能





第八章

战略与决策

对于主管人员来说，战略与决策是最重要、最困难、最花时间精力和最冒风险的事情。也因为如此，战略决策活动已引起了诸多学科，如管理学、心理学、社会学、数学以及计算机科学等的极大关注。

[本章要点]

1. 战略管理的重要性
2. 战略管理的层次
3. 战略管理的过程
4. 预测的基本方法
5. 决策的类型
6. 决策的方法

[案例 8.1] 草船借箭

东汉末年,孙、刘联手抗曹,诸葛亮到江东作帮手,孙权手下的周瑜少年得志,不服其才,有意刁难,他命诸葛亮在 3 日之内造出 10 余万支雕翎箭,误期则斩。谁知诸葛亮却满口应承。第一日、第二日,诸葛亮并无动静,只问鲁肃借了 20 只快船,每船上配 30 个士兵。船以青布为幔,并各束草人千余个,分布船的两边。到第三日四更时分,诸葛亮密请鲁肃到船中,同去取箭。当夜江上大雾迷漫,诸葛亮命军士将船直向曹营开去,并大力擂鼓助威。鲁肃大惊失色,说道:“倘曹兵齐出,如之奈何?”诸葛亮笑道:“吾料曹操于重雾之中必不敢出。吾等只顾酌酒取乐,待雾散便回。”曹操见重雾迷江,船上人影绰绰,怕有埋伏,令将士不要轻动,召集了万余弓箭手乱箭射之。一时箭如雨发,箭中草人,自然深入而不落,草人上满布雕翎箭,渐渐日高雾散,诸葛亮令收船急回。并叫士兵高喊:“谢丞相箭!”等曹操醒悟过来,诸葛亮的船早已到了 20 里之外。待士兵搬箭上岸交纳,足有十五六万。这事令周瑜慨然长叹:“诸葛亮神机妙算,吾不如也!”

第一节 战 略

一、战略的含义与特征

(一) 战略的含义

“战略”一词来自希腊语“Strategia”,原意为将军的艺术和谋略。就现代军事科学意义来看,战略是相对于战术而言的。“战术”是研究具体战斗的具体原则和方法,如怎样调用军队等。战略是对战争全局的筹划和指导,是以分析敌对双方的军事、政治、经济、地理等因素,并照顾战争全局各个方面和各个阶段之间的关系为依据,规定军事力量的准备和运用。“运筹于帷幄之中,决胜于千里之外”讲的就是战略取胜的道理。

战略一词与企业经营管理联系起来被广泛使用起源于 20 世纪上半叶。20 世纪 30 年代至 50 年代,西方企业进入大规模营销阶段,在这个阶段,消费出现了某种程度的饱和,市场需求出现多样化,由数量要求转向质量要求。企业之间竞争加剧,买方市场逐步形成。特别是 20 世纪 60 年代,西方企业进入“后工业化时代”,西方社会经济环境有了进一步变化,物质生活更加丰富,消费需求不再是生活必需品,而是追求文化、娱乐、服务、高消费;技术进步正在改变着整个经济结构;生态环境变化和资源短缺已引起普遍关注;一国经济走向全球经济,国际竞争剧烈;各国政府加强了对经济和企业的干预。这些变

化,使得企业经营成败与社会环境的联系更加密切。因此,从20世纪50年代开始,就有不少企业注意到了长期规划和企业战略的重要性。到了60年代,西方企业已普遍关注战略问题,70年代又有了很大发展,到80年代,企业战略问题已经进一步发展成为“公司文化”问题,标志着西方企业管理出现了新的变化,进入了“战略制胜”的新阶段。

现代企业在分析企业生产经营形势时,常常把市场比作“战场”,把竞争对手比作“敌方”,把协作伙伴比作“友方”,把争取顾客比作“占领”等。大多数企业都在研究如何制定一个正确的经营战略,可以说,现在已进入了一个没有经营战略就没有企业经营的时代。一般来说,企业需要解决的问题大体可分为三个层次:生产问题、经营问题和战略问题。生产问题是技术上是否可行的问题,它是最基本的,不及时解决,工厂就不能开工,产品就制造不出来;经营问题是经济上是否可行的问题,也就是企业生产是否有利可图,以及如何使利润最大化的问题;战略问题关系到企业长期的生存和发展,所以企业战略是企业最高级的问题。

(二) 战略的特征

战略的特征主要可以概括为以下几个方面:

1. 全局性。战略是从全局出发,总体地研究组织所要解决的基本方针问题。也就是说,它是从组织所涉及的各个方面出发,考虑组织发展所要达到的目标,所要解决的重点,所要经过的阶段以及实现这些要求所采取的力量布置和重大对策。因此制定战略要运用系统的观点、整体的观点、动态平衡的观点和协调的观点,把企业的各个方面有机地联系起来。

2. 长远性。战略所规定的目标,是组织在较长时期内经过努力才能达到的目标,它体现了组织对未来的设想。它的着眼点不在当前,而在未来,着眼于长远利益。因此,实现组织战略是一项长远而艰巨的任务。

3. 相对稳定性。战略的全局性和长远性,就决定了战略的相对稳定性。如果组织的战略反复无常,那么就失去了战略的意义。当然,相对稳定并不等于固定不变,因为组织的外部环境和内部条件是在不断变化的,所以战略也应适应情况的变化,主动进行调整,以保持战略与内外环境之间的动态平衡。

4. 政策性。战略的政策性有双重含义,一方面是指组织在制定和实施战略的过程中,必须始终遵守国家的法律和政策;另一方面组织的战略一经制定,就成了指导组织各项工作的纲领性文件,组织的各项工作就必须为实现其战略而服务。

5. 风险性。因为组织的外部环境和内部条件是不断变化的,特别是组织外部环境的变化具有随机性、不确定性,而且有一些因素具有组织不可控性,所以,就带有一定的风险性。

6. 竞争性。战略是竞争的产物,正如没有战争就没有战略一样,没有竞争就没有组织的战略。一个组织的战略往往是针对竞争对手的优势和劣势及其正在和可能采取的行动而制定的。对于一个组织来说,内部的薄弱环节或某些方面管理不善的问题通常可以容忍,至少暂时可以容忍。相反,如果组织相对于竞争对手的地位恶化,则将危及组织的生存。因此,战略具有明显的竞争性。

[案例 8.2] 老鼠与米缸的故事

一只小老鼠在一个偶然的的机会,找到了一缸满满的米。不久前,它刚刚离开妈妈开始自食其力,也刚刚经历了一段短暂的饥饿痛苦,现在它感到很高兴,体会到妈妈让它自行觅食是对的,现在不用和它的兄弟姐妹们分享妈妈带回的有限的食物,“看来寻找食物也并不是一件很难的事情,那米缸很满,足足可以让我享受一辈子”,小老鼠心里想着。小老鼠过起了安逸的生活,它饿了便吃,吃饱了就睡……

米缸里的米一点点地下降,可小老鼠并没有察觉,对它来说似乎周围没发生什么变化……

有一天它忽然发现米缸见了底,米缸里的米不知什么时候变少了,它开始慌张了起来,想去寻找新的食物,可米缸四周光溜溜的,它怎么爬也爬不上去,终于束手无策。

最后,小老鼠还是饿死了。

请你分析小老鼠存在的问题,并结合一些企业的情况,谈谈学习的体会。

二、战略的内容

战略,是一个从目标到实现措施都有严密构想或系统设计的方案,是由很多具体的内容所组成的。一个完整的战略规划方案一般都包括战略方针、目标、重点、阶段、措施等基本内容。

1. 战略方针,也称“战略指导思想”。是指导战略的制定和实施的基本思想,是整个战略的指针和总纲,是整个战略的灵魂。确定正确的组织战略方针,应当紧密结合外部环境和内部条件的情况,扬长避短,勇于开拓。

2. 战略目标。战略方针明确后,就要确定战略目标。战略目标是组织在较长时期内所要达到的境地或标准,它高度地概括了实施战略所要达到的基本要求。战略目标是战略构成的实质性内容,它决定着战略重点、战略阶段和战略措施。如果没有战略目标,也就无所谓战略重点、阶段和措施,从而也失去了行动方向。所以,战略目标是战略构成的核心。战略目标正确与否,对组织的发展有着延缓或促进的重大作用。正确的战略目标是全体员工为之奋斗

的巨大力量。战略目标的确定,必须以客观规律的要求为依据,从组织的外部环境和自身实力出发,考虑需要和可能,在充分调查研究和科学论证的基础上加以确定。

3. 战略步骤。战略步骤是实施战略的阶段。战略步骤的时间间隔一般以5年划分,最少不低于3年。一般应与国家的社会经济发展战略阶段相适应。每个战略阶段应有相应的阶段目标。阶段目标是战略总目标的分解和落实,其内容应更为具体与明确。不同阶段的目标应有不同的侧重。通过各阶段目标的实施,最终实现战略总目标。

4. 战略重点。任何战略不能没有重点。战略重点是指那些对于实现战略目标具有关键作用而又有发展优势或自身发展薄弱需要着重加强的方面、环节、部分或项目。战略重点有助于集中优势力量解决关键性的问题。战略重点选定后,还要正确选定战略突破口。战略突破口是战略重点的关键部位,只要突破这个部分,全局就会向战略目标推移。

5. 战略措施。战略措施是指实现战略目标与战略重点的对策,包括政策、策略、方法等。战略措施是实现战略目标与战略重点的保证。

三、战略的制定、实施和控制

(一) 战略的制定

成功的组织战略决不是一蹴而就的,它是经过相当长的一个时期对组织外部环境和内部条件变化进行科学预测和客观分析的基础上,由组织领导和员工经过深思熟虑、反复比较后才形成和制定出来的。那么,具体地说组织该怎样制定战略呢?

首先,应建立战略规划组织。制定组织战略是一项非常复杂的系统工程,要做好它,必须有相应的组织和人员的保证。随着社会的发展,制定战略工作越来越成为一种专门的活动,越来越需要有组织、有领导地进行。在通常情况下,组织应建立起一个专门的规划组织。这个组织的最高负责人,一般由组织的最高领导人担任。下设规划工作班子,一般由有关方面的领导和各方面的专家组成。这个班子应设在组织的最高参谋部门,并赋予它平衡各业务部门的权力。大量事实已证明,建立一个正式的专门的战略规划工作班子,可以大大提高战略规划制定工作的科学性和连续性。

其次,应当遵循制定战略的科学程序。制定战略规划,必须遵循科学的程序。一般地说,战略制定程序依次包括以下几个相互衔接的环节:(1)确定战略方针;(2)进行战略环节分析;(3)确定战略目标;(4)划分战略阶段;(5)明确战略重点;(6)制定战略对策;(7)进行战略规划平衡;(8)组织规划的评价。经过评价,如果战略方案被否定,就要重新回到确定战略宗旨的环节上来,再按

它以下的各个环节进行下去;如果战略方案得到肯定,即可付诸实施。

最后,制定战略必须集思广益。战略是一种整体性的谋划,战略规划工作是一种创造性的劳动,它要求人们必须广泛地收集各种新观念、新方案,并对各种不同的乃至相互冲突的见解和方案加以比较论证,这样才能保证战略选择的正确性。因此,要制定出好的战略规划,就必须集思广益,鼓励百家争鸣,鼓励各方面的人员广泛参与战略规划的制定工作。也就是说,制定战略一定要走群众路线,要坚持领导、专家和群众三结合的方针。

(二) 战略的实施与控制

制定战略是为了能很好地实施战略。再好的战略,如果不能付诸实施,也不过是一纸空文。那么怎样使已经制定的战略得以较好地实施呢?

1. 必须建立一个高效率的组织机构。高效率的组织机构必须具备3个基本要素:(1)目标明确。只有明确了战略目标,并有为实现这种战略目标而奋斗的组织机构,才能高效率地进行工作。(2)相互协调。相互协调的前提是目标一致,在这个前提下就要相互信任,特别是上级对下级一定要有一个信任的态度,不信任是不可能协调的。(3)合理授权。各种组织机构都有一定的权限,凡属于该组织机构权限以内的事,就应由这个组织机构去做,要把这种做事的权力交给他们。上级不专权,下级不越权,各负其责。对上级来说,凡是下级应该做的事,就大胆地让他们去做,这叫合理授权。

2. 必须将战略方案进行层层分解。战略方案的分解,首先要进行空间分解,即把战略方案的内容按职能部门进行分解,再由职能部门分解到具体的执行单位和个人,形成一个各层有分工,各级相连接的责任体系;其次要进行时间上的分解,即把战略方案的长期目标分解为各个短期目标,再把短期目标分解为更短期的目标,如年、季、月、日的行动指标。

3. 战略的控制。战略控制,是将经过信息反馈回来的实际成效与预定的战略目标进行比较,检测二者的偏离程度,并采取有效措施进行纠正,以达到战略目标的实现。确定战略评价标准一般可考虑以下6个要素:(1)战略的内部统一性,即战略内部各部分内容,必须相互配套和衔接,形成一个统一体;(2)战略与环境的适应性,战略与环境的关系好比数学上的函数关系,环境相当于自变量,战略相当于应变量,这意味着战略是环境的函数。这就要求一旦环境发生明显的变化,就应对战略作相应的调整,以便继续保持战略与环境的适应性;(3)战略执行中的风险性,战略在执行过程中是有风险的,注重评估战略风险大小很有必要;(4)战略中的时间性,战略的实现是一种长期运行过程的结果。在整个战略期内要尽量避免剧烈和频繁的战略改革和大量的人事变动。朝令夕改的战略会带来严重的后果。(5)战略与资源的配套性,战略的实现必须由资源作保证,包括人、才、物等资源。在战略实施过程中要尽力掌握

所需的资源;(6)战略的客观可行性,战略是对未来发展前景的设想,但这种设想不是空中楼阁,而是立足于现实,以科学预测为依据,因此具有可行性和可操作性。

[案例 8.3] 天福公司的出路

1993年正值外资在中国大陆沿海城市的投资热潮,滨海开发区招商引资形势一片大好,土地需求骤增。滨海市开发区政府打算引进外资,以加速和提高其土地开发进程和品质,并按国际惯例进行土地开发和转让。天福公司正在这种背景下,在滨海开发区政府的撮合下宣告成立。

由于公司具有雄厚的资金实力和与当地政府的特殊关系,加之招商和土地转让形势锐不可挡,因此,天福工业园在原本寸草不生的荒滩上迅速崛起。公司拥有的资本除用于土地开发之外,尚有大量资本闲置。公司一方面基于充分利用大量剩余资本的原因,期望通过短期投资获利,将近亿元资金投入融资套利活动中;另一方面急于谋求在新的产业中发展,1995年分别在金融、商贸、能源和科技等与公司主业非紧密关联的产业中,一股脑地成立了10余家全资、合资的下属公司。几家开始运作的下属公司拥有运营流动资金从数百万元至数千万元不等。

1996年,天福公司及其下属公司正式获准组建天福集团,滨海市政府批准天福集团成为该市首家具有伞型投资功能的中外合资企业集团。天福工业园的确成为滨海开发区的一面旗帜,无论是在政府还是在客户中都有良好的口碑,天福公司在辉煌中欢度1996年,当年张处长升任中方母公司副总经理。

而与此同时,宏观经济已经开始进行新一轮的调整,招商势头明显下滑。时至1997年,天福工业园土地开发基本完毕,已经成为基础设施完善、能源供应可靠、投资环境良好的工业园区;10余家世界知名跨国公司入驻天福工业园,投资总额近6亿美元。为了营造自然环境和改善投资环境,天福公司斥巨资在不毛的荒滩地上建造起占地22万平方米的公益性景观公园天福公园,此举堪称神来之笔。

往事如梦,辉煌过于短暂,由于那时国内的金融秩序不规范,由于企业间严重的信用危机,由于在经济巨大变革时期人们对社会道德伦理的困惑,由于宏观经济的调整,由于……天福公司巨额的短期投资不仅成为固化资产,而且还使公司卷入非正常融资诉讼中,财务部门经办人涉嫌经济犯罪逃离公司,公司中层管理人员更迭;多数下属公司经营不善,成为不良资产,“毁了一个公司,富了几个人”的现象普遍存在。公司急速陷入严重的危机中。天福公司被重重地击倒在1997年。香港回归也未能给天福公司带来好运,东南亚金融危机则更是给天福公司雪上加霜。

天福公司跌跌撞撞进入到 1998 年,天福公司以往既定的目标和理想似乎已经实现,然而,新的目标又在哪里呢?面对如此困境,天福人以往对企业王国的憧憬被彻底打碎,失去了前进的目标;似乎天福公司原有的信念和企业文化,随着公司的蹒跚而丧失殆尽。公司怎么了?自己该做什么?公司的方向在哪里等等一系列问题困扰着员工。公司内部人心浮动,意志涣散,天福人对公司、对自己的未来一片茫然。此时的天福公司如同一辆陷入泥潭的巨型战车,进退维谷。

问题:

1. 分析天福公司前期成功的原因与后期失败的原因。
2. 如果你是天福公司的张总经理,你将如何摆脱面临的困境。

第二节 预 测

一、预测的含义与分类

(一) 预测的含义

预测就是对未来环境进行估计。这种估计不是凭空臆测,而是根据事物的过去和现在推测它的未来,由已知预计未知。

预测与计划都与未来有关,但预测不同于计划,计划是对未来的行动部署,预测则是对未来事件的陈述。预测要说明的问题是将来会怎么样,即在一定的条件下,采取或不采取某些措施和行动,估计将会发生什么变化。而计划要说明的问题是要使将来成为怎样,即应当采取什么措施和行动来改变现存的条件,并对未来做出安排和部署以达到预期的目的。预测的主要作用在于:(1)帮助人们认识和控制未来的不肯定性,使对未来的无知减少到最低限度;(2)使计划的预期目标与可能变化的环境和约束条件互相协调;(3)事先估计计划实施后可能产生的后果。

预测的依据是对客观事物变化规律的正确认识。从这个意义上说,预测是一门科学。由于事物的发展变化受到多种可能因素的影响,这就使得预测不仅要运用合理假设、逻辑推理和科学的分析方法,还要依赖于预测者本人的专业知识、经验、判断能力,以及从所收集到的不完整的数据和资料中提取有用信息的能力。因此,预测又被看作是一种技艺,或称之为一种艺术。

(二) 预测的分类

预测可以从不同的角度进行分类,常见的主要有以下几种分类方法:

1. 按预测时间的长短,可以将预测分为长期预测、中期预测和短期预测。

一般地说,长期预测的预测时间在5年以上,中期预测的预测时间在1年以上、5年以下,短期预测的预测时间在1年以内。

2. 按预测的对象大体上可以将预测分为经济预测、技术预测和社会政治预测等。经济预测又可分为宏观经济预测和微观经济预测。宏观经济预测是为制定国民经济规划、经济计划和经济政策服务的,主要预测最终产品的社会需求量以及各种非生产性的需求等。微观经济预测主要是指从企业经营的角度所作的各种经济预测,其中主要是市场预测。技术预测主要是指对未来技术发展趋势所作的预测。社会政治预测主要是指对社会和政治的未来发展趋势所作的预测。

3. 按预测的性质不同,可以划分为定性预测、定量预测和综合预测。定性预测是指根据事物(预测对象)的性质、特点、历史和现状,运用逻辑推理的方法,对事物进行非数量化的分析、推测、判断事物的发展趋势。这种预测主要依靠预测者的经验和综合分析能力,而不是靠统计资料数据,因此,又称“直观预测法”或“判断式预测法”。定量预测是指根据事物存在的数量关系,借助数学模型,对事物的发展趋势做出预测。综合预测是指结合上述两种预测方法进行的预测。这种预测能集定性和定量预测的长处,是实际工作中运用最为广泛的一种方式。

二、预测的步骤

不论什么类型的预测,采用什么方法,预测的步骤或程序都是基本相同的,大致可以分为以下几个主要步骤。

1. 确定预测目标。预测首先必须明确规定预测的目标,即搞清预测要达到什么样的目的,解决什么问题,预测的对象是什么。预测的范围、时间等事项,要求翔实具体,避免流于空泛。同时,为了使预测目标具体化,要拟定切实可行的预测计划。如果预测的目标定得不恰当、不正确,必将使预测走向歧途,以致造成浪费和损失。

2. 收集和分析有关资料。广泛地收集和分析有关资料是预测的重要环节。因此,在明确预测目标之后,就必须根据预测目标的要求,广泛收集所需要的历史和现实资料,并对资料进行科学的分析,找出其发展变化的规律性。在收集资料的过程中,应注意资料的真实性和可靠性;在对资料进行分析时,应排除偶发事件,剔除一些由偶然因素造成的不适用的数据。

3. 选择预测方法。通过分析资料和推理判断,揭示所预测现象的变化规律。根据其规律,选定适当的预测方法进行预测,这是预测的关键。选择何种预测方法,主要根据占有资料情况和要求的预测误差而定。因此在收集资料的过程中,就应考虑预测误差的要求和预测方法的选择。因为不同的误差要

求,不同的预测方法,所用的数据资料均有所不同。对预测目标做出预测推断,有赖于预测者的经验判断或利用统计、数学方法建立数学模型进行。因此,对同一预测目标,应允许运用多种预测方法进行预测,以便于相互比较、分析和修正,使预测结果更加准确。

4. 评价预测结果。对得到的初步预测结果,要进行多方面的评价和检验,才能最终使用。检验与评价预测初步结果,通常有理论检验、资料检验和专家检验。

5. 编写预测报告。根据预测报告的不同读者对象,编写不同类型的报告,可以附上必要的预测图表,以便直观形象地反映预测结果。

三、预测的方法

到目前为止,世界各国总结的预测方法已相当丰富。但从最为概括的意义上,可以将预测方法分为定性预测方法和定量预测方法。

(一) 定性预测方法

定性预测方法,也称“经验判断法”。它是预测者根据已有的历史资料 and 现实资料,依靠个人经验和综合分析能力,对预测对象未来的发展变化趋势做出判断,并以此为根据做出预测。这类预测方法适用于缺乏历史资料,或影响因素比较复杂,或对主要影响因素难以定量分析的情况。这类方法的特点是直观简单,费用较低,但需要预测者具有丰富的经验。定性预测的具体形式很多,这里主要介绍以下几种:

1. 德尔菲法(Dalphi Method)

德尔菲法是美国兰德公司(Rand Corporation)在20世纪40年代末期首创的一种预测方法。德尔菲(Dalphi)是古希腊传说中的神谕之地,城中有一座阿波罗神殿可以预卜未来,故借用其名。此法是通过向组织外若干选定的专家(一般不少于15人)邮寄背景材料和预测意见表,请这些专家背靠背地对需要预测的问题提出意见,并按规定时间将预测表返回;经过汇总归纳后,再分寄给予各专家,专家门也可索要补充背景资料,以便进一步修正预测。如此反复数次,直至专家们意见大致趋于一致时,即可依此结果作为预测结论。

为了提高德尔菲法的预测效果,一方面要慎重地挑选专家组成员;另一方面要将征询的问题限制在以下几个方面:(1)对预测期间提出各种课题的重要性进行评价;(2)对课题范围内各种事件发生的可能性和发生的时间进行评价;(3)对各种科学技术决策、技术装备、课题任务等之间的相互关系和相对重要性进行评价;(4)对为了达到某个目标,需要采取的重大措施以及这些措施实施和完成的可能性和必要性进行评价。

在提出问题时,应该考虑到如何获得同类的和可以相互比较的回答,以便

于在专家调查的最后阶段对评审资料进行数字处理和汇总。

德尔菲法与其他许多预测方法不同,不是非要以惟一的答案作为最后结果。其目的只是尽量使多数专家的意见趋向集中,但不对回答问题的专家施加任何压力。这种方法允许有合理的分歧意见。兰德公司对德尔菲法的特征有过这样的说明:让做出相当极端答案的人负责说明自己的意见,这会对那些没有确实可靠消息的人产生影响,使他们改变自己的估计而向中间靠拢;同时,也会使那些持不同意见又觉得自己有充分论据的人倾向于保留他们原来的看法,并为其辩护。

德尔菲法不是没有缺点的,有人认为这种方法的可靠性不够高,容易对不明确的问题(问题的两意性)过分敏感等。这些都需要预测者在提出问题和每一轮调查表的设计中特别注意防止。

2. 集合意见法

集合意见法是将与预测内容有关的人员集中起来进行讨论,每人提出自己的意见,由决策者集中起来,并根据每人的身份、工作性质、发表意见权威大小等因素,对各种意见进行分析整理,最后汇总成一个集体的预测意见作为结论。这种方法的好处是,相互启发,互为补充,简便易行,没有复杂的计算。对成立不久,缺乏历史资料的企业来说,此法值得采纳。

3. 头脑风暴法

头脑风暴法是1939年美国人奥斯本首先提出的。当时他为了使本公司的广告能提出更好的创意而首创这一方法,并在1953年将该法丰富和理论化。这种方法的基本点可以归为“开动脑筋、互相启发、集思广益”。由于头脑风暴法尊重集体智慧,所以在企业界受到普遍重视。

这种方法的实施要点是:

- (1)实施方法:采用会议形式。
- (2)参加人员:5~12人,会议参加人的地位最好是同等的,以免一部分人被另一部分人的权威所慑服。
- (3)会议时间:60~120分钟。
- (4)会议形式:由主持者说明所要解决的主题是什么,然后,所有到会人员充分发表自己的看法。有时会议主题事先通知,有时则不通知,因为事先通知使人有所准备,但又容易约束人的思想。
- (5)创造气氛:如利用圆桌,使人感到人人处于平等地位,甚至在桌上放名牌,给人以庄重的感觉等。
- (6)为了促使这种方法成功,应遵循的几条规定:不许对别人设想进行讨论,不许私下交换。每人发表意见时,其他人应全神贯注,不许提出集体或权威的看法,以免阻碍个人的思考。

(二) 定量预测方法

定量预测方法,又称“分析计算法”或“统计预测法”。它是在占有比较完整的历史统计资料的基础上,通过对数据的整理分析,运用一定模型对预测对象的未来发展趋势做出定量测算的一种方法。定量预测有很多种,按照处理资料的不同,可分为时间序列法和因果分析法。

1. 时间序列法

时间序列法,又称“历史延伸法”或“外推法”。是根据历史统计数据的时间序列,对未来的变化趋势进行预测。除了语言所能描述的直观的变化趋势外,大多数变化趋势包含在用统计数字组成的时间序列中。一般来说,时间序列由4种变化成分组成,即长期趋势变化、季节变化、周期变化和随机波动。长期趋势如国民生产总值的增长趋势、社会商品零售总额的增长趋势等;季节变化尤其对一些季节性的消费品的需求来说表现得最为明显,例如饮料、服装、化妆品等;周期变化是比季节变化更长期的、规律性的、循环出现的变化,例如经济周期、粮食产量的周期变化,甚至服装式样的流行也存在着某种周期性的规律。这3种变化,对预测的目的来说都是非常重要的。一些简单的预测模型可以用来预测趋势的变化,例如指数平滑模型、移动平均模型等;而要同时预测季节性变化和周期性变化,则要用到一些更复杂的模型技术,如回归—滑动平均模型、高阶指数平滑模型等。随机变化成分是无法预测的,它是混在时间序列中的一种“噪音”,必须设法将其滤除掉,以免其影响预测结果的精度。

预测时间序列中包含的变化趋势是大多数企业进行销售预测时的主要工作。这方面简单而常用的方法是指数平滑法。最简单的指数平滑公式如下:

$$Y_{t+1} = Y_t + \alpha(X_t - Y_t)$$

式中: Y_{t+1} ——对下一期的预测值;

Y_t ——上一期对本期的预测值;

X_t ——本期的观察值;

α ——平滑系数($0 \leq \alpha \leq 1$)

采用上述指数平滑公式进行预测时,关键在于确定 α 的数值,其作用是对本期观察值与预测值之差进行适当的修正。一般当实际观察数据波动得比较厉害时, α 值应选择得小一些,以便将随机干扰去除掉;否则,可以选得大一点,具体选取应视实际情况而定。

2. 因果分析法

因果分析法,也称“相关分析法”。它是依据数理统计中的回归分析理论和方法,找出因变量与自变量之间的依存关系,建立预测目标与影响因素之间关系的数学模型,并据此进行预测的方法。因果分析法包括一元线性回归分

析预测法、一元非线性回归分析预测法、多元线性回归分析预测法、多元非线性回归分析预测法等。

回归分析预测法的步骤:在进行定性分析的基础上,确定有哪些可能的相关因素;然后收集这些因素的统计资料;应用最小二乘法等,求出各因素(参变量)之间的相关系数和回归方程。根据这个方程就可预测未来。凡求一个变量对另一个变量的回归分析问题叫做“一元回归分析预测法”,凡求一个变量对另外几个变量的回归分析问题叫做“多元回归分析预测法”。

(1)一元回归方程为:

$$Y = a + bX$$

式中:Y——因变量,预测值;

X——自变量,影响因素;

a, b——回归系数。

(2)多元回归方程为:

$$Y = b_0 + b_1 X_1 + b_2 X_2 + \dots + b_p X_p$$

式中:Y——因变量,预测值;

X_1, X_2, \dots, X_p ——自变量,影响因素;

b_0 ——常数;

b_1, b_2, \dots, b_p ——Y对 X_1, X_2, \dots, X_p 的回归系数。

第三节 决 策

一、决策的概念和分类

(一) 决策的概念

所谓决策,简单而言,可理解为对某一事情做出决定。但严格地讲,它有狭义和广义之分。狭义的决策是指为实现一个目标,从几种可以相互替代的行动方案中选定一个满意方案的行为,也就是通常所说的“拍板”、“决断”或“决定”。广义的决策是指人们为了实现特定的系统目标,根据客观条件,通过调查研究,在掌握大量有关信息和经验的基础上,借助一定的方法和手段,通过准确地计算、比较和判断,从提出的若干备选方案中选择一个合理或满意方案的完整动态过程。也就是说,广义的决策是一个过程,不是决策者一次性的瞬间行为。

这一概念包含着以下几个要点:(1)决策必须要有一个明确的目标,没有目标,就无从决策;(2)决策必须要有两个以上可供选择的可行方案,如果可行

方案只有一个,就没有选择的余地了,也就无所谓什么决策,而只是一种简单的处理活动了;(3)决策必须通过各种科学的预测方法,掌握事物发展规律,使未来的不确定性最小化,因为客观事物的发展是有规律的,但是人们的认识是有局限的,用局限的认识去干预和控制事物的发展,自然存在着风险和不确定性,因此,我们在做出决策之前,必须认真细致地做好调查研究工作,尽可能较为透彻地掌握事物发展的规律性,使未来的不确定性降低到最小的限度,这样就可以减少因决策失误而造成损失;(4)选择方案的原则是“满意”或“合理”。每一个可行方案对目标的实现都会有利弊或优缺点,因此我们必须对每一个可行方案进行技术经济效果和所能带来的潜在问题进行分析和判断,比较各个可行方案的优劣,最后从若干可行方案中选择一个较为合理或满意的方案。

决策作为一种理智的选择行为,早就存在于人类社会活动中。在我国历史上,孙臆为田忌赛马所献的计策,诸葛亮未出茅庐做的《隆中对》都是脍炙人口的决策案例。但是,由于科学技术发展水平的限制,长期以来,人们只能凭借智慧和经验进行决策。

科学技术的发展,促使决策日益丰富和发展,由经验决策发展为科学决策。18世纪末期,一些资本主义国家相继出现了大型企业,经营管理的实践迫切需要有一套指导企业决策的理论。20世纪30年代,美国学者巴纳德和斯特恩等人,首先把决策的概念引入到企业经营管理的研究中来。20世纪50年代,科学技术迅猛发展,出现了控制论、信息论、系统论、未来学等综合学科,又出现了电子计算机,为决策的定量分析创造了有利条件;另一方面,心理学、社会心理学在研究人类决策活动中的心理因素和社会因素方面也取得了重大成就,为研究决策提供了新的思路。在上述科学技术发展的基础上,美国著名管理学家、计算机科学家和心理学家赫伯特·A·西蒙,对决策理论进行了开创性研究,建立了科学决策的理论体系。

(二) 决策的分类

决策所要解决的问题,涉及到组织管理的各个方面,内容非常广泛。从不同的角度可以把决策分为不同的类型。

1. 按所解决问题在组织中的地位划分,可以分为战略决策和战术决策

战略决策,是指确定组织远景规划的重大的方向性决策,重点是解决组织与外部环境的关系问题。如企业中的投资方向与生产规模的选择、生产布局和厂址的选择、重大的组织变革、新产品的选择等。这类决策事关组织全局,其正确与否,对组织整体利益、发展速度以及前途影响极大。

战术决策,为实现战略决策而进行的短期具体决策,重点是解决如何组织、动员内部力量的问题。如企业中的日常生产任务的分配、储备控制、质量控制、劳动力的控制与调配等。这类决策虽然不直接决定组织的全局,但它的

正确与否,将在很大程度上影响组织目标的实现程度和组织管理效率的高低。

2. 按问题出现的重复程度和解决问题经验的成熟程度分,可以分为程序化决策和非程序化决策

程序化决策,对组织管理过程中经常重复出现的例行性问题所做的决策。组织日常管理中的大部分工作都属于这类决策。管理人员可以凭借以往的决策经验和方法,使决策过程标准化、定型化、程序化,当组织管理中的例行问题出现而需要决策时,即可按例进行。

非程序化决策,对组织管理过程中的例外情况或不经常出现的问题所进行的决策。这类决策涉及的问题一般是由于客观环境条件和组织改革与发展所带来的非常规性问题,一般具有很大的偶然性和随机性,并伴有大量的不确定因素。对这类问题进行决策,无先例可循,无法采用常规办法和固定程序。非程序化决策的效果如何,主要取决于决策者的创新精神、领导气魄、个人经验判断和决策方法的科学化程度。

3. 按决策者掌握信息的完备程度划分,可分为确定型决策、风险型决策和不确定型决策

确定型决策,是指决策者对所需各种信息比较确定的情况下进行的决策。这种决策涉及的每一个行动方案所达到的效果都可以确切计算出来,因此可以根据决策目标做出肯定的选择。

风险型决策,是指对未来的情况不太清楚和肯定,只能运用调查和统计分析手段,通过确定其发生概率的方法进行的决策。这类决策的效果无法准确地预料,因此具有一定的风险性。

不确定型决策,是指决策者在决策过程中面临许多不确定因素,既不能确定各方案的后果,也不能确定其发生的概率的一种决策。这类决策比较复杂,难度最大,风险性也最大。只有把科学方法与决策者的经验结合起来,才有可能做出比较正确的选择。

除上述分类外,决策还可以按决策问题在组织中的地位划分为高层决策、中层决策和基层决策;按决策实施时间划分为长期决策、中期决策和短期决策;按决策目标的数量划分为单目标决策和多目标决策;按决策主体划分为个人决策和集体决策;按管理职能划分研究发展决策、营销决策、技术决策、财务决策和人事决策等。

[案例 8.4] 阿斯旺水坝的灾难

规模在世界数得着的埃及阿斯旺水坝在 20 世纪 70 年代初竣工了。表面上看,这座水坝给埃及人带来了廉价的电力,控制了水旱灾害,灌溉了农田。然而,实际上却破坏了尼罗河流域的生态平衡,造成了一系列灾难:由于尼罗

河的泥砂和有机质沉积到水库底部,使尼罗河两岸的绿洲失去肥源——几亿吨淤泥,土壤日益盐渍化;由于尼罗河河口供沙不足,河口三角洲平原向内陆收缩,使工厂、港口、国防工事有跌入地中海的危险;由于缺乏来自陆地的盐份和有机物,致使沙丁鱼的年获量减少 1.8 万吨;由于大坝阻隔,使尼罗河下游的活水变成相对静止的“湖泊”,使血吸虫病流行。埃及造此大坝所带来的灾难性后果,使人们深深地感叹:一失足成千古恨!

问题:

1. 是什么原因导致埃及建造阿斯旺水坝决策的失误?
2. 阿斯旺水坝的决策属于何种类型?

二、决策的程序

要使决策有效就必须遵循科学的决策程序。总的来说,决策程序大体上可分为 3 个基本阶段:即确定决策目标阶段,探索和拟定各种可行方案阶段,选择合理方案阶段。这 3 个阶段分别称为参谋活动、设计活动和选择活动。这是任何完整的决策过程所必不可少的,否则就不能认为是合理的。

具体地说,决策程序一般可以分成如下几个主要步骤:

(一) 明确问题

一切决策都是从问题开始的,如果没有需要解决的问题,也就不需要进行决策了。决策者要在全面调查研究、系统收集环境信息的基础上发现差距,并找出关键性问题和认准问题的要害。要找出为什么要针对这个问题而不是针对其他问题做决策的理由。关键问题抓不准或者问题的要害抓不准,就解决不了问题,所作的各种决策就不可能是合理、有效的。

(二) 确定目标

决策目标是管理者希望通过决策活动所要取得的成果或所要达到的预期状态。目标是决策的方向,没有目标的决策是盲目的决策。决策目标的正确与否对决策的成败关系极大,决策目标选择不准确,势必导致决策的失误。在确定决策目标的时候必须注意以下几个方面的问题:

1. 决策目标必须建立在必要和可能的基础上。在确定决策目标之前,必须弄清组织内外的各种形势怎样,建立这样的目标是否必要,达到目标所必须具备的条件是否成熟等一系列问题。

2. 制定决策目标必须明确具体,尽可能数量化,以便于用来衡量决策的实施效果。对于那些难以数量化的目标,可以采用间接表示的方法使其数量化,如用百分比法、评分法等。一般地说,越是近期目标,就越要求明确具体,远期目标则允许有一定的模糊性。

3. 在进行多目标决策时,必须分清决策目标的主次。要通过剔除从属目

标,削减重复目标,合并类似目标,以及把次要目标降为约束条件的办法,尽量减少决策目标数量;对保留下来的目标还可以根据重要性的大小区分为必须达到的目标和希望达到的目标,以保证决策者抓住关键,解决决策的核心问题。

(三) 探索拟定各种可行性方案

可行性方案的拟定是决策的关键,因为可行性方案的数量和质量对最后做出合理的决策有重大的影响。所谓可行性方案,是指能够解决某一问题,保证决策目标实现,具备实施条件的方案。可行性方案要具备3个条件:(1)能够保证决策目标的实现;(2)组织外部环境和内部条件都有可行性;(3)具有排它性。

探索可行性方案同样也是一个决策过程,这一过程可以分为4个具体步骤:(1)方案的初步设想;(2)方案设计;(3)方案的可行性分析;(4)方案设计的改进及可行性方案的最终确定。

方案设想,要依据3个基本要素:(1)决策目标,方案的设想必须以实现决策目标为出发点;(2)外部环境,方案的设想一定要充分利用外部环境提供的条件,充分运用外界的情报信息;(3)组织内部条件,在方案的设想过程中,一定要充分熟悉组织的内部条件并加以充分的利用。

方案的设计和论证要解决4个问题:(1)这个方案的具体结构是什么?(2)这个方案有哪些约束条件?(3)这个方案执行的最好结果与最坏结果怎样?各自发生的概率有多少?(4)应变措施及细节是否完善?设计过程与论证过程是同时进行的,论证会给修改设计提出课题和指明方向,改进设计后还要重新论证分析。这样反复多次,方案才最后形成。

(四) 可行性方案的评价

对可行性方案的评估不能凭个人的主观好恶,而应采取科学的态度,依据科学的标准来进行,要研究各个方案的限制因素,综合评价各个方案的技术合理性、措施可操作性、经济时效性、环境适应性以及它对社会和生态的影响,分析各个方案可能出现的问题、困难、障碍、风险,并制定相应的防范、应变措施。经过以上分析评价,就可以对每个方案的利弊长短有一个结论,并可据此进行选择。

(五) 选择满意方案

在对各个可行性方案分析评价的基础上,决策者最后要从中选择一个满意方案。方案的选择一般有以下几种做法,即经验判断淘汰法、排队归类法、数学分析法和试验法等。

1. 经验判断淘汰法。这是根据人们的实践经验和判断能力来选择方案的方法。这是选择决策方案的一种基本方法。如果决策问题不太复杂,可以

运用此法直接做出决策。但有的决策涉及许多问题、目标、变量、标准和方案,对此直接用经验进行方案选择比较困难,因而就要借助于“有限合理性”的选择标准,淘汰一些方案。具体的淘汰办法是,根据部分条件和标准,对全部方案筛选一遍,把不能达到要求的方案淘汰一批,从而缩小选择范围。

2. 排队归类法。就是把可行性方案按优劣顺序排队,然后筛选。或者将可行性方案划分为几大类,然后采用从上到下分组淘汰,或者用自上而下先归类后选择的办法进行淘汰。这种办法的优点是比较简便、迅速。

3. 数学分析法。有些决策方案可用数学方法计算出它们的结果,这些方案的变量与变量、变量与目标的关系能用模型表示。还有些决策问题,它们的控制变量为连续型的无法靠人的经验来选择,这就要用数学分析方法选择。数学分析方法在决策中的运用,历史并不长,但发展非常迅速。它可以使决策达到准确、优化。但是直到目前为止,还有许多复杂的决策问题,数学方法仍解决不了。尤其是牵涉到较多的社会因素、人的因素及心理因素的决策,数学方法还无能为力。

4. 试验法。有些场合下,只有经过实际的实施和验证,才能把握方案的效果。这时试验就是非常必要的。有时则是因为方案实施后的影响过于巨大,从而有必要通过局部试验对方案的效果有一个大致的把握后,再决定是否可以全面实施。当然,这种方法也有其局限性,如有时试验费用太高,有时即使是经过试验的东西仍然可能是存疑的,因为未来不可能是现在情况的简单重复。

(六) 方案的实施与反馈

选择决策方案以后,决策过程并未结束,要使决策变为现实,达到预期目标,必须把决策的内容具体化,落实到有关责任部门和人员,制定实施决策的规划和期限要求,解决有关问题。同时,决策者还必须对决策实施情况进行跟踪检查,根据反馈信息对决策不断地进行调整。由于客观环境的复杂性和决策者认识能力的局限性,决策者所做出的决策不符合或不完全符合实际的情况常有发生,需要不断对方案进行修正。

科学的决策理论认为,对实施方案的反馈调节,是决策过程不可分割的一部分。实施决策同根据决策执行情况制定更为切实的决策,在实践中难以区分。决策的目的在于实施,而实施又反过来检查决策是否正确。某项特定的决策,是“决策——执行——再决策——再执行”这样的动态过程中一个特定的环节。

决策过程的最后一个步骤是从反馈中进行学习。高效的管理者总是会对以前的经验和教训进行反思、总结,通过对决策结果的分析,从过去的失败和成功中获取经验,提高决策质量和决策水平。

【案例 8.5】 英国石油公司的决策审核小组

英国石油公司(BP)是世界上最大的石油公司之一,不管是在与 Amoco 公司的合并之前还是之后。几年之前,英国石油公司的高层管理者认识到,他们没有能够从过去的决策中进行学习,为了弥补这一不足,高层管理者在伦敦的公司总部设立了决策后的评价小组,这一小组的目标是对重要的决策进行回顾评价,以确定是否能从成功或失败中学习到经验与教训,并通过这些信息来改善公司以后的决策质量,提高决策水平。

这一小组由 5 位管理者组成,他们向公司董事会负责。小组每年只对有限的重大决策项目进行审计。因为审计需要足够的信息也要花费金钱,在决策项目审计时,小组被赋予了充分的自由。决策审核小组为英国石油公司节省了数百万美元。如在一次审计中,小组发现公司正蒙受上百万美元的损失,于是审计小组建议公司成立一个独立的小组来对承包商进行评估。

问题:

1. 分析英国石油公司决策审核小组的作用。
2. 你在日常工作中如何从以往的决策中进行学习?

三、决策的方法

随着决策实践和决策理论的发展,人们创立了许多可行的科学决策方法。至今,已基本形成两大类:一类是定性决策方法,一类是定量决策方法。从决策方法的发展趋势看,这两种方法不存在谁替代谁的问题,而是相互补充,密切结合。长期以来,我们习惯于传统式拍脑袋的经验决策,决策失误较多,造成了很大的损失。因而,我们必须运用新的决策方法进行决策,把定性分析方法与定量分析方法有机地结合起来。

(一) 定性决策方法

定性决策方法,也称为决策的“软”技术,是在决策过程中充分发挥人的智慧、知识和经验的一种决策方法。其核心是,在决策过程的各个阶段,决策者根据已知情况和现有的资料,提出决策目标、方案、参数,并做出相应的评价和选择。

定性决策方法,不同于传统的经验决策方法。传统的经验决策方法,完全依靠决策者个人的局部经验进行决策。而定性决策方法则是在对决策过程进行全面系统分析的基础上,依靠专家的集体力量和智慧进行决策。一般地说,那些受社会因素影响大,所含因素错综复杂的综合性战略决策,通常采用定性的决策方法。这种方法如果运用得当,不仅可以灵活简便,省时省力地进行决策,而且还有利于调动职工的积极性,有利于决策的执行。但这种决策也有其

局限性,由于缺乏严格论证,主观成分比较强,有时还会因为参加决策者的知识类型太一致而使决策意见带有很大的倾向性;同时由于传统的观点往往占有优势,很可能使决策趋于保守。因此,我们不能单靠这种方法,还必须结合运用定量的决策方法。

(二) 定量决策方法

定量决策方法,也称决策的“硬”技术,是建立在数学模型基础上的决策方法。其核心是,把决策的变量与变量以及变量与目标之间的关系用数学关系表示出来,建立起数学模型,然后根据决策条件,通过计算求得结果。复杂的问题要运用电子计算机作为辅助手段。这种决策方法主要适用于重复出现能够计量的程序性决策。定量决策方法采用何种数学工具,主要取决于决策问题本身所包含的变量多少,决策环境的不确定程度以及是静态分析还是动态分析等3方面因素。下面我们根据决策者掌握信息的完备程度介绍几种常用的定量决策方法。

1. 确定型决策方法

确定型决策方法,是指一个方案只有一种结果的决策。这种决策法一般可以根据已知条件,直接计算出各个可行方案的结果,凭借结果判断方案的优劣,从而确定最优方案。确定型决策方法一般用于程序化的、业务性的、短期的决策。例如,用量本利分析法进行产量决策和利润决策;用线性规划进行用料决策和运输决策;用存储模型进行采购批量和制造批量决策等等。这里仅简要介绍一下量本利分析法的基本原理。

量本利分析法,又称“盈亏平衡分析法”。是一种简便、有效、使用范围较为广泛的确定型定量决策方法。它是根据与决策方案有关的产量(销售量)、成本(费用)、盈利的相互关系,分析决策方案对企业盈亏发生的影响,然后根据分析的结果来评价选择决策方案的一种定量决策方法。

量本利分析法的基本原理是边际分析理论。用的具体方法是,将企业的生产总成本(费用)分为固定成本(费用)和变动成本(费用),观察产品销售单价与单位变动成本的差额,若前者大于后者,便存在“边际贡献”。当总的边际贡献与固定成本相等时,恰好盈亏平衡。这时每增加一个单位产品,就会增加一个边际贡献的利润。

固定成本与变动成本划分的依据是成本与产品产量(或销售量)的关系。总固定成本是指在一定的产量范围内,不随产量变动而变动的成本之和,是即使产量为零也要照常支出的总费用。如厂房和机器设备的租金、折旧费、水电费等。但从每单位产品的分摊额来看,则产量增加,单位成本降低;产量减少,则单位成本增加。

总变动成本是指随产量变动而变动的成本之和。如原料、燃料、直接人工

费等。但是从单位产品来看,这类成本都是基本不变的。

量本利分析的中心内容是盈亏平衡点的确定与分析。盈亏平衡点上的产量其销售收入与总成本相等。在这点上,销售收入补偿变动成本后刚好等于固定成本,即利润为零。确定盈亏平衡点就是找出这一点所对应的产量(销售量)或销售额。确定盈亏平衡点的方法有图解法和公式法。

(1)图解法。以 Y 轴表示收入或成本,以 X 轴表示产量,绘成直角坐标图,将销售收入线、固定成本线、总成本线标到坐标图上,只要单位售价大于单位变动成本,则销售收入线与总成本线必能相交于某一点,这就是盈亏平衡点。具体见图 8-1。

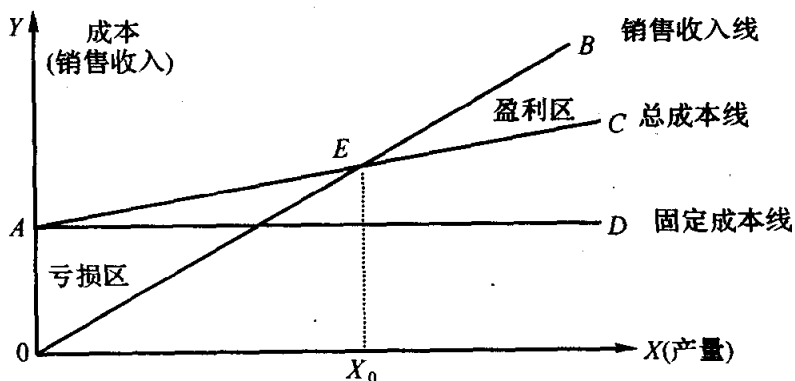


图 8-1 盈亏平衡分析图

图中, OB 为销售收入线; AC 为总成本线; AD 为固定成本线; E 为盈亏平衡点; OEA 为亏损区; BEC 为盈利区。由图可知,当产量(销售量)低于 X_0 时,企业处于亏损状态;当产量(销售量)大于 X_0 时,企业才有盈利。

(2)公式法。分为产量计算法和销售额计算法。

产量计算法的公式为:

$$X_0 = \frac{F}{P - C_v}$$

式中, F 为固定成本; P 为销售单价; C_v 为单位变动成本; X_0 为盈亏平衡点时的产量。

销售额计算法适用于企业固定成本和变动成本难以按产品种类划分的多品种生产企业,其计算公式为:

$$S_0 = \frac{F}{1 - \frac{C_v}{P}}$$

式中, S_0 为盈亏平衡点时的销售额,其他同上式。

量本利分析法在决策中的应用:

(1)企业经营安全边际分析。经营安全边际分析是通过计算经营安全率

来判断企业经营状况的重要方法,首先是测量保本点销售量,用 X_0 表示;然后测算实际销售量,用 X_1 表示;经营安全率用 L 表示。计算公式:

$$L = \frac{X_1 - X_0}{X_1} \times 100\%$$

上式中的 $X_1 - X_0$ 为安全余量,余量越大,说明企业经营越安全,经营情况越好;越接近 0,说明企业经营状况越差;小于 0,说明企业发生亏损。关于经营安全率可供参考的经验数据如下:

经营安全率	30%以上	25%~30%	15%~25%	10%~15%	10%以下
经营安全状况	很安全	较安全	过得去	要警惕	危险

例:某企业生产一种新型的小家电,售价为每台 400 元,固定费用总额为 420 万元,每台小家电的零件费为 160 元,人工工资为 40 元,其他费用 60 元,试求:1)盈亏平衡点的产量;2)如果该企业只能生产 48000 台这一小家电,能否盈利?其经营安全性如何?

解:设盈亏平衡点的产量为 X_0

$$X_0 = \frac{F}{P - C_V} = \frac{4200000}{400 - (160 + 40 + 60)} = 30000(\text{台})$$

设企业经营安全率为 L

$$L = \frac{X_1 - X_0}{X_1} \times 100\% = \frac{48000 - 30000}{48000} \times 100\% = 37.5\%$$

答:盈亏平衡点的产量为 30000 台;如果该企业生产 48000 台这一小家电,能盈利,其经营安全性很好。

2. 风险型决策方法

风险型决策,就是根据几种不同自然状态下可能发生的概率进行决策。由于在依据不同概率所拟定的每一个方案中,不论选择哪一个方案,都要承担一定的风险,所以称之为风险型决策,也叫“随机决策”。而不同自然状态下的概率值,一般是以过去的历史资料为依据,通过统计分析求得,所以又称“统计型决策”。

风险型决策一般具有以下特征:(1)具有决策者期望达到的明确目标;(2)存在着不以决策者的主观意志为转移的两种以上的自然状态;(3)根据不同自然状态,具有可供选择的两个以上的行动方案;(4)不同行动方案在不同自然状态下的损益值,可以计算出来;(5)决策者虽然对未来可能出现何种自然状态不能确定,但其出现的概率是可以大致估计出来的。凡具备以上特征的决策,就是一个风险型的决策。

选择风险型决策方案有很多标准,但应用最普遍的是损益期望值标准。

损益期望值标准,就是依据不同自然状态下的概率计算出各种方案的期望值,以此为标准,选择收益最大或损失最小的决策方案为最佳决策方案。

风险型决策问题常用的决策分析方法主要有:决策表分析法和决策树分析法。这里仅就决策树分析法作一介绍。

决策树分析法是运用树状图形分析和选择决策方案的决策方法。即通过决策树图形,把各种可行方案、可能出现的自然状态,各种自然状态出现的概率及产生的后果,简明地绘制在一张图表上,使决策问题的表达方式生动形象、清晰明了,便于研究讨论和修改补充。决策树分析法一般适用于比较复杂情况下的决策。

(1) 决策树的构成要素

决策树的构成有 4 个要素:即决策点、方案枝、自然状态结点、状态(概率)枝,见图 8-2。

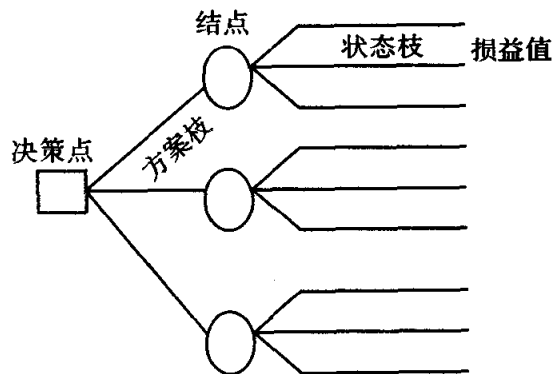


图 8-2 决策树

决策树以决策点为出发点,引出若干方案枝,每条方案枝代表一个可行方案。方案枝的末端有一个状态结点,从状态结点引出若干概率枝,每条概率枝代表一种自然状态,概率枝上标明每一种自然状态的概率和收益值。这样层层展开,形如树状,故名决策树。

(2) 决策树分析法的基本步骤

第一步,绘制决策树图形,并在图上标明有关的各种情况,如在方案枝上标明方案,在概率枝上标明各种自然状态及其可能发生的概率等。绘图的前提是对决策条件进行细致分析,确定有哪些方案可供决策时选择,以及各种方案的实施会发生哪几种自然状态。如遇多级决策,则要确定是几级决策,并逐级展开。

第二步,计算期望值。期望值的计算要由右向左依次进行。首先将每种自然状态收益值分别乘以各自的概率,再乘以决策有效期限,最后将各概率枝的值相加,标于状态结点上。

第三步,剪枝决策。比较各方案期望值,如方案实施有费用发生,则应将状态结点值减去方案费用再进行比较。凡是期望值较小的方案枝一律剪掉,最后只剩下一条贯穿始终的方案枝,其期望值最大,将此最大值标于决策点上,即为最佳方案。

例题:某房地产开发公司准备开发建设住宅小区。预计房地产销售有两种可能:销路好,其概率为0.7;销售差,其概率为0.3。且可采用的方案有两个:一是大面积开发建设住宅,需要投资5000万元,销路好赢利2000万元,销路差亏损400万元;二是先小面积开发,需投资3000万元,销路好赢利900万元,销路差赢利500万元。两个方案的建设经营期限为5年。试进行方案选择。

根据条件绘制决策树,参见图8-3:

方案1, $E_1 = (2000 \times 0.7 - 400 \times 0.3) \times 5 - 5000 = 1400$ (万元)

方案2, $E_2 = (900 \times 0.7 + 500 \times 0.3) \times 5 - 3000 = 900$ (万元)

选择大面积开发方案。

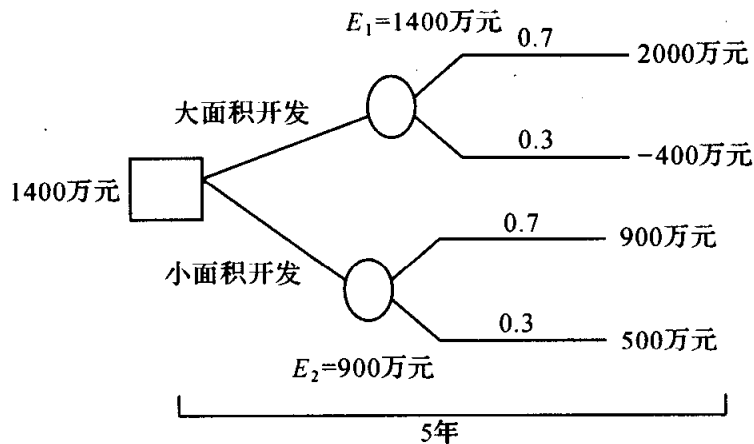


图 8-3 决策图

3. 不确定型决策方法

不确定型决策方法,是指在自然状态发生的概率难以确定的情况下的决策。因此,最佳方案的选择,主要取决于决策者的态度和经验。其具体方法一般有悲观决策法、乐观决策法、折衷法、机会均等决策法、最小后悔值决策法等。

(1) 悲观决策法

悲观决策法的基本思路是,客观事物总是不以人们的主观意志为转移的,所以为了保险起见,应把事情的最坏结果估计清楚,并以此作为决策的依据,因而称之为悲观决策法。但该方法又主张在各种最坏的情况下尽量找个好一点的方案,因此又叫“小中取大法”。运用此法进行决策时,首先要确定每一可

行方案的最小收益值,然后从这些最小收益值中选出一个最大值,与该最大值对应的方案就是决策所选择的方案。

(2) 乐观决策法

乐观决策法的思想基础是对客观情况总是抱最好的希望,对每一件事情都有较高的期望值,因而称之为“乐观决策法”。它总想在各种最好的情况下,找出一个最好的方案,因此也称之为大中取大法。运用此法进行决策时,首先要确定每一可行方案的最大收益值;然后,在这些方案的最大收益值中选出最大值,与该最大值对应的方案就是决策所选择的方案。由于根据这种原则决策也可能得到损失最大的结果,因而也称之为“冒险法”。

(3) 折衷决策法

这种方法是在上述两种方法之间进行折衷。其基本假设是最好的自然状态和最差的自然状态均有出现的可能,因此,在运用此法进行决策时,决策者首先给最好自然状态一个乐观系数,给最差自然状态一个悲观系数,两者之和为1;然后用最好自然状态下的期望收益值(收益乘以乐观系数)加上最差自然状态下的期望收益值(收益乘以悲观系数),得出各方案的收益期望值;收益期望值最大的方案就是决策所选择的方案。

(4) 机会均等决策法

也叫“等概率法”。这种方法假定各种自然状态发生的可能性是相同的,通过比较每一个方案的损益值的平均值来进行方案的选择。在利润最大化目标下,选择平均利润最大的方案;在成本最小化目标下,选择平均成本最小的方案。

(5) 最小后悔值决策法

最小后悔值决策法的思想基础是,决策者在制定决策后,如果情况未能符合理想,必将会有一种后悔的感觉,因此,应设法使这种后悔的感觉变得最小。运用此法进行决策时,首先要计算出各方案在每种自然状态下的后悔值(用某自然状态下各方案的最大收益值减去同一自然状态下各方案的收益值),从而将决策矩阵从收益矩阵转变为机会损失矩阵;然后确定每一可行方案的最大机会损失;最后,在这些方案的最大机会损失中,选择一个最小值,与该最小值对应的方案即是决策选择的方案。

例:某零售商店计划经营一种新产品,有3个方案可供选择:一是大量经营,若商品畅销,可盈利100万元,若平销可盈利50万元,若滞销可亏损20万元;二是中批量试销,若商品畅销,可盈利80万元,若平销可盈利30万元,若滞销可亏损5万元;三是小批量试销,若商品畅销,可盈利48万元,若平销可盈利25万元,若滞销可盈利8万元。根据目前市场状况无法估计这种商品的市场销售形势。试用悲观法、乐观法、折衷法(乐观系数0.7,悲观系数为0.

3)、机会均等法、最小后悔值法进行决策。

解：

(单位：万元)

方案 \ 自然状态	畅销	平销	滞销	悲观法	乐观法	折衷法
大量经营	100	50	-20	-20	100*	$100 \times 0.7 - 20 \times 0.3 = 64^*$
中量经营	80	30	-5	-5	80	$80 \times 0.7 - 5 \times 0.3 = 54.5$
小量经营	48	25	8	8*	48	$48 \times 0.7 + 8 \times 0.3 = 36$

悲观法选择小量经营方案；乐观法选择大量经营方案；折衷法选择大量经营方案。

(单位：万元)

方案 \ 自然状态	畅销	平销	滞销	等概率法
	0.33	0.33	0.33	
大量经营	100	50	-20	$100 \times 0.33 + 50 \times 0.33 - 20 \times 0.33 = 42.9^*$
中量经营	80	30	-5	$80 \times 0.33 + 30 \times 0.33 - 5 \times 0.33 = 34.65$
小量经营	48	25	8	$48 \times 0.33 + 25 \times 0.33 + 8 \times 0.33 = 26.73$

机会均等法选择大量经营方案。

(单位：万元)

方案 \ 自然状态	畅销	平销	滞销	后悔值法
大量经营	100(0)	50(0)	-20(28)	28
中量经营	80(20)	30(20)	-5(13)	20*
小量经营	48(52)	25(25)	8(0)	52*

最小后悔值法选择中量经营方案。

对于不确定情况下的决策问题，采用不同的决策方法所得到的结果并非完全一致，并且难以判别哪个方法好，哪个方法不好。因为它们之间没有规定统一的评比标准。另外也都缺乏客观标准作为依据，而是依据决策者对各种自然状态的看法而定。因此，为了提高科学决策的水平，必须设法测定各种情况发生的概率。

[案例 8.6] HT 公司的经营决策

HT 公司创建于 1958 年，是直属邮电部的全民所有制骨干企业、中国邮电工业总公司 (PTIC 集团) 的核心成员厂。经过多年的艰苦创业与不断探

索,尤其是近年来,充分利用改革开放的大好时机,依托科技与人才的优势,积极调整产品结构,自觉深化企业改革,企业已从一家邮电设备的修配厂,一跃发展成为以研制、开发、生产经营移动通信、程控交换、激光照排、数字传输、无线通信为主的多种电子通信设备的专业厂家。

从1958年建厂到1979年,HT公司的经营是在计划经济模式下进行的,企业没有明确的经营战略,1980年后,邮电部的生产计划指标已远远不能满足企业的生产能力,拥有3000多万元生产能力的HT公司只拿到了90万元的计划生产指标,此时HT公司的决策者决定开发产品档次不算太高但颇有市场需求的电视机、电风扇和电源接插件。这一决策充分利用了企业的资产存量,1984年企业的人均劳动生产率达到了16031元,销售收入为2785万元,均比1980年增加了一倍。这一决策的重要性,还在于增强了HT公司全体员工的市场营销意识与营销能力。

在技术、资金有了一定积累的条件下,企业决策者认为,随着家电行业同行竞争者的增多,企业的产品如没有特色就很难获利,因此在1985年后,HT公司积极寻求有较高技术档次的新产品,其中主要是积极参加了电子部组织的激光照排项目的合作攻关,这一努力,使HT公司形成了“以激光照排为主、数字特高频与移动通信为辅”的“一主多辅”的经营格局,对提高HT公司的技术能力与今后的技术引进起点,起了较为关键的作用。

80年代末期,HT公司生产经营的产品(如无线特高频设备)大部分为模拟制式,尽管当时还拥有一定的市场,但从长远来看,产品结构已趋老化,市场面临衰退。在这关键时刻,HT公司的高层决策者清醒地看到,改革开放是大势所趋,随着世界经济的发展,通信必然要实现数字化、全球化。决策者还敏锐地预测到,作为国家重要基础设施的邮电建设将会以高于30%的速度超前发展,电话会大面积普及且会出现固定电话向移动电话转移的新需求。而当时国家通信建设急需的移动通信、万门程控等现代通信设备一度主要依靠直接进口,美国的MOTOROLA、瑞典的ERICSSON、日本的NEC等国际大公司均致力于抢占中国的大市场。鉴于这一情况,HT公司的高层决策者根据企业所拥有的技术水平与国内的大市场,果断地提出了“高新技术起点、多渠道技术引进、高速度形成规模经营”的经营战略,并由此做出了两个具有超凡胆识的决策:一是尽早与世界著名的无线通信产品制造商——美国的M公司签订蜂窝电话手持机与基站系统设备技术引进合同;二是冒险加盟HJD04型数字程控交换机的合作攻关。

这两项决策的制定与实现,从根本上改变了HT公司的产品结构,企业发展出现了新的生机,1992年就提前完成了“八五”原定计划,实现销售收入4亿元,1993年销售收入猛增到15亿元,1996年实现销售收入40亿元,全员劳

动生产率高达 86.2 万元,与 1958 年建厂时相比,国有资产增加了 200 余倍。HT 公司开拓了一条值得国有大中型骨干企业借鉴的自强奋进、跳跃发展的成功之路。

目前,HT 公司在发展中面临着技术风险(目前 HT 公司移动电话手持机、基站系统有 80% 的关键部件还依赖进口,这种依赖在近几年还将进一步加重。由于自主的研究与发展的投入还较少,HT 公司的技术发展方向还受制于国外公司)。HT 公司的自主开发能力与跳跃发展的产业规模和经济指标不匹配。

其次,HT 公司的经营风险也很大,随着市场经济的进一步发展,对通信设备的需求将会越来越大,而通信产品的高利润,将吸引越来越多的国内企业加入通信行业;同时,国外大公司会进一步进入中国市场,因此,市场竞争会更加激烈。

问题:

1. 分析 HT 公司决策成功的主要原因。
2. 分析 HT 公司经营的主要风险因素。
3. 你认为 HT 公司在未来发展中,应采取什么样的战略行动。

[案例 8.7] 李嘉诚父子的胜利^①

亚洲的一些经济评论家认为,香港以李嘉诚为代表的那些靠地产、航运、港口致富的传统型富豪,将很快被知识经济时代所淘汰。但是……

世纪之交的三大神话

第一大神话,一只“橙子”值千亿。1996 年,李嘉诚控股的“和记黄埔”在英投资,组建了电讯公司 ORANGE(橙子)并上市,总投资 84 亿港元。在此之前,ORANGE 经营一直亏损,1998 财政年度的亏损为 98 万英镑,但电讯业务渐入轨道。客户基础不断扩大,成为英国排名第三的移动电话经营者。在此基础上,和记黄埔决定分拆上市,赚回 41 亿港元特殊收益,将以前投资收回过半。1999 年,又以 1130 亿港元为代价,出售 ORANGE 4 成多股份给德国电讯财团,并与该财团进行换股,成功入主德国电讯财团,成为单一持股的最大股东。在这笔交易中,李嘉诚的成本几乎是零,而回报是 1000 多亿港元的现金和大笔的股权。

第二大神话,盈动演出“蛇吞象”。1999 年 5 月 3 日,李嘉诚的小儿子李泽楷旗下的盈科拓展集团收购了原来市值不足一亿港元的壳股“得信佳”,将其改名为盈科数码动力,复牌后,股价由 6.8 港元一路飙升,直至 28.5 港元,

^① 代凯军:“李嘉诚父子的胜利”见《管理案例博士评点》,中华工商联合出版社 2000 年版。

在短短 10 个月内,市值升至 2200 亿港元,市值居全港第 6 位。其后,盈动在资本市场上动作频频,颇有呼风唤雨之势,不久前盈动终于亮出大手笔,斥巨资收购香港电讯。香港电讯是一家上市公司,目前市值为 3140 亿港元,购并后的新公司市值将近 5400 亿港元,成为香港第三大互联网公司。

第三大神话,“汤姆”出世万人空巷。眼见父亲和弟弟成为了新的“网络英雄”,李家传统产业的接班人李泽钜也坐不住了,李泽钜早就想通过长江实业、和记黄埔投资 10 亿美元搞一个综合性门户网络。1999 年 12 月 7 日,他花了 2000 万港元终于从美国 vortexx 那里买到了他想要的域名:www.Tom.com。12 月 16 日正式推出,其注册用户短短两个月里就超过了 4 万人,新生的汤姆备受关爱,香港创业板为它预留了 8001 的号码,联交所先后豁免了对该公司经营超过两年,上市申请满 25 个交易日等例行要求,将其公众股以最快的速度推向市场。2 月 23 日汤姆出售 4.28 亿新股,香港上演了万人空巷认购汤姆的场面,认购人数超过 40 万人,超额认购约为 1500 倍,超过了两年前疯狂抢购“北京控股”的水平,1.78 港元的招股价,被“一级半”市场狂炒到 10 港元,上市首日终盘价飙升了 335.4%,创下了创业板上市首日涨幅的纪录。

为什么要购并香港电讯

李泽楷曾表示,香港电讯的现有人才是吸引他并购香港电讯的原因,这个说法应该不会言不由衷,但是,它恐怕不是最主要的原因。

在了解了盈动的发家过程之后,我们才能分析它为什么要花大价钱和别人抢购香港电讯。

最乐观的估计是,盈动目前每股净资产不超过 0.7 港元。“数码港”本身是个地产项目,一次性开发完了后就基本上没有多少油水了,而且,该项目的效益得等到数年后才能看到,所以,盈动很可能在 2000 年还是亏损的,如果是赢利了,其市盈率将要高达数千倍。

对一个传统企业来说,这样的经营状况根本不足以支持那么高的股价。要维持高股价,对盈动来说,只有两条路:其一,继续高高地扛着互联网新经济的大旗,维持一个“高科技”的形象;其二,迅速地产生一定的利润,维持“高成长”的形象。

在这一条路上,盈动可以说几乎发展到极致了。好在香港人炒股惟美国人之马首是瞻,美国的互联网企业既有亏损的,也有高达数千倍市盈率的,这给盈动帮了不少忙。

入主得信佳之后,盈动不断地和世界著名高科技企业换股,不断地并购和发起成立互联网公司,一次又一次地强化了自己“高科技”的形象。

未来的盈动也许会类似于一个大型风险投资基金,不断地投资和并购高科技企业,在条件成熟的时候,再把某些公司推到资本市场上去,就像 SOFT-

BANK 投资雅虎一样。

除了“高科技”的形象外,盈动现有的另外一笔宝贵财富是它聚集了一大批优秀人才,其中包括前香港联交所行政总裁、现任盈动副主席的袁天凡,原香港电讯管理局总监、现任盈动总经理的艾维朗,此外还有从数码通挖过来的伍清华等。

但是,这一切说得再好也都是“概念”的成分多一些,对偏好实在的人来说,显得不是那么有吸引力,这也是大东电报局为什么不大愿意接受盈动股票的原因。

所以,对盈动来说,迅速提高业绩就显得非常重要。要提高业绩,最现成的办法就是购并赢利能力比较强的企业。

香港电讯显然是一个比较合适的并购对象,首先因为电讯与互联网的联系本来就比较紧密,并购这样一个企业并不会对盈动“高科技”的形象有很大的负面影响;另一方面,香港电讯的盈利能力很强,如果能把其一部分业绩注入盈动,至少在账面上看来,盈动的业绩得到了迅速的改善。

一个 20 多倍市盈率的企业(香港电讯股价 20 多港元,每股赢利 1 港元左右)和一个数千倍市盈率企业的结合(如果盈科不再亏损,并因此而有了所谓的市盈率的话),势必会大大改善后者的财务报表。这恐怕是盈动并购香港电讯的根本动因。

走向多元开放的家族资本

李氏家族的成功,主要并不是由于其家庭制的管理,恰恰相反,正是跳出家庭管理的公司制,才是不断提高产业层次、扩大产业规模、实现跳跃式发展的重要因素。李氏家庭的长江实业从开始募股,进而上市,成为社会公众性公司,已有数十年之久。现在李氏控股 8 家上市公司,在经营管理方面,发生了 3 大变化:一是由传统的资产所有权和经营权同一的家庭管理,向两权分离的公司制管理转变。董事会集体决策,总经理负责日常管理,已形成制度。作为董事长,李嘉诚本人除从长江实业公司领取不到 5000 港元的薪金之外,不到其他上市公司领薪。当然,作为股东,碰上好年景,他 1 年从这些公司分到的红利,就达 1.6 亿美元。

二是高薪聘请高级管理人才,包括上市公司总经理、非出资人担任的独立董事,以提高公司的经营决策水平和管理效益。李氏资产庞大,经营项目林林总总,如果不是旗下不乏业务专才和管理专家,单凭其父子 3 人,是怎么也管不过来的,一个人纵使浑身是铁又能打多少钉?更何況从传统的产业层次转向以高科技为主的新型产业,更加离不开学有专才的科技精英。舍得出高薪借用外脑,是李嘉诚家庭资本得以蓬勃发展的要诀。

三是积极谋求向社会资本开放,这是李嘉诚家庭资本迅速扩张的重要途径

径,也是近期连续成功创造网络神话的关键因素。过去,一些华人家庭企业不愿意与人合资,更不愿意上市融资,主要是怕别人会来分享企业利润,肥水流向外人田。李嘉诚家庭不是这样。拿李泽楷来说,他的盈科数码动力借壳上市和购并香港电讯,无异于空中着陆,靠的是资本市场的支持。盈动的前身市值不足1亿港元。并没有任何实质性业务,自盈动推出发展数码港计划,并成功借壳上市之后,短短数月间,盈动概念成为香港股市一颗耀眼的明星,市值上升到2000多亿港元。尤其是此次盈动以小搏大,成为香港电讯最大的单一股东,取得了企业的控股权,更是商业领域中成功的蛇吞象个案,所以,与其说上帝使李嘉诚家庭靠网络火了起来,还不如说资本市场的魔棒使他们得以成功演绎收购兼并的神话。

问题:

1. 李氏企业选择向新兴产业的进军有何重大战略意义?
2. 你认为李氏企业的决策依据是什么?

[管理实践练习 8-1] 头脑风暴法

组成3~4个人的小组,指定一个发言人在指导教师的提问时向全班报告你们小组的发现与结论。

你和你的伙伴试图在社区中心地带开设一家社区服务中心。困扰你们的问题是,这个城市已经有了很多功能类似的大小商店或服务点,假设你们拥有足够的资源,你们所面临的挑战是要决定什么样的经营形式与内容将是最可能成功的,既具有生命力,受消费者欢迎;又能为投资者带来足够的经济回报。

运用头脑风暴法来确定你们将开办的服务中心类型。具体步骤如下:

1. 小组集体花5~10分钟时间,来形成你们认为最可能获得成功的服务中心的类型。每位小组成员都要尽可能地富有创新性和创造力,对于任何提议都不能加以批评。
2. 指定一位小组成员把所提出的各种方案写下来。
3. 再用10~15分钟时间讨论各个方案的优点与不足。作为集体,确定一个使所有成员意见一致的最可能成功的方案。
4. 在做出你们的决策之后,对头脑风暴法的优点与不足进行讨论。

[管理实践练习 8-2] 两书店的竞争与联合

有一家书店(甲店)鉴于读者的需要,计划影印出版《康熙字典》1万册,计划每册成本(包括版权费在内)30元,售价计划定为50元/册。另一家书店(乙店)闻讯后认为该书市场需求量很大,所以也随后计划影印4万册。由于影印数量大,每册平均成本仅25元。为争夺市场,乙店决定与甲店同时推出

该书,书价定为每册40元。

假设两家书店即将影印出版的书质量相同,读者将首先根据价格来选择购买。现在,甲、乙两店面临如下两种选择:

1. 两店竞争。如果甲店不降价,读者将优先购买乙店的书。甲店从竞争出发,为保证读者购买本店和乙店的书的机会均等,拟将价格定为与乙店相同的每册40元;

2. 两店联合。甲、乙两书店签订合同,联合影印销售,甲店承担20%的成本费用,乙店承担80%,总印量仍为5万册,所获利润也按同等比例分配。由于联合影印,成本降为每册22元,售价拟定为40元/册。

问题:

1. 在两店竞争、甲店降价情况下,市场总销售量超出多少时,乙店盈利比甲店多?

2. 两店竞争,甲店可能不降价。试问在这种情况下,当市场总销售量超出多少时,甲店才能保本?

3. 如果市场实际销售量达到3万册,试问对甲、乙两店是选择联合还是竞争?

[复习思考题]

1. 什么是战略?它具有什么特征?

2. 一个完整的战略一般包括哪些内容?

3. 预测在管理中具有哪些作用?

4. 简述预测的主要步骤。

5. 什么是德尔菲法?

6. 简述头脑风暴法实施要点。

7. 简述决策的含义。

8. 战略决策与战术决策有何不同?

9. 如何区分程序化决策和非程序化决策?

10. 简述决策树的构成要素。

11. 悲观决策法、乐观决策法、最小后悔值决策法的决策目标分别是什么?

第九章

计 划

计划是对未来行动的预先安排，是组织与外部环境联系的桥梁，也是连接可能与现实、今天与明天、现在与未来的桥梁。因此，计划工作质量的高低集中体现了组织管理水平的高低，并直接影响甚至决定着组织未来的前途和命运。

[本章要点]

1. 计划的概念
2. 计划的表现形式及类型
3. 计划工作的程序和方法

[案例 9.1] 为什么要制定计划^①

系统的计划方法使错误出在纸上,而不是犯在市场里。有一位创业者在收集制定经营计划所需数据时发现,他原来认为只是一家单人小店的竞争对手是一个拟议之中的全国连锁店的试点店。不难想像这对他的营销战略的影响会有多大!另一位创业者在制定计划过程中发现,拟订的新产品售价无法收回间接费用或达到盈亏平衡点。在此之前,他甚至都没有听说过间接费用、盈亏平衡这些术语。这种对成本近乎天真的认识并不少见。经营计划有助于增强管理人员和其他员工对企业战略目标的信心。这样,他们就能很好地向别人解释企业的目标,使得企业的经营计划及其依据容易得到充分理解和支持。经营计划使得企业外表和实质上体现出管理的“深度”。这对于“单人乐队”向有规模的企业转变是绝对必要的。制定经营计划使你了解计划制定过程。实际上,正是这个过程本身而非其结果对企业长久健康至关重要。企业、企业的经营和竞争环境都是动态的。经营计划中列出的事件不可能每一件都会发生,但是经营计划制定过程中所得到的知识和理解将使企业有备于任何变化,并且能够及时调整自己。

第一节 计划的概念

一、计划工作的含义

计划工作有广义和狭义之分。广义的计划工作是指制定计划、执行计划和检查计划执行情况三个紧密衔接的工作过程。狭义的计划工作则是指制定计划,也就是说,根据实际情况,通过科学地预测,权衡客观的需要和主观的可能,提出在未来一定时期内要达到的目标,以及实现目标的途径。它是使组织中各种活动有条不紊地进行的保证。计划工作还是一种需要运用智力和发挥创造力的过程,它要求高瞻远瞩地制定目标和战略,严密地规划和部署,把决策建立在反复权衡的基础上。

为了把计划工作做好,使编制的计划能够顺利实现,计划职能和管理的其他职能一样,必须按其基本原理、方法和技术去执行。实践表明,计划工作中的许多失误,就是因为对这些基本的东西缺乏了解所造成的。

^① 资料来源:<http://zilong121.myrice.com/sheji/19.htm>。

二、计划的作用

一些管理人员和组织失误的原因通常不在于其技术能力,而是因为其缺乏有效的计划能力。这是因为计划在管理中有着特别重要的作用。

1. 指引方向作用。计划能使组织置身于复杂多变和充满不确定性因素的环境中而始终把其注意力集中在一定的目标上,使组织所有的行动保持同一方向;管理者可以根据计划来组织人员、分派任务,使组织的各项工作得到落实,从而保证组织目标的实现;能够使组织具有方向感和使命感。

2. 降低风险作用。计划是面向未来的,而未来永远充满变数。计划的前瞻性,使组织能够较早地预见未来的变化,早作准备,掌握主动,从而降低乃至消除不确定性,把风险降低到最小限度。

3. 提高效益作用。计划能从多条实现目标的途径中,通过技术经济论证和可行性分析,选择最适当、最有效的方案,从而减少浪费,以最低的费用或最高的效率实现既定的目标。计划能使组织未来的各项活动均衡发展,使组织中各成员的努力合成一种组织效应,从而大大提高工作效率并带来经济效益。

4. 便于控制作用。组织在实现目标的过程中离不开控制,而计划则是控制的基础。如果没有既定的目标和规划作为衡量的尺度,管理人员就无法检查组织目标的实现情况,也就无法实施控制。控制中几乎所有的标准都来自计划。

三、计划工作的内容

计划工作的主要内容可以通俗地概括为6个方面(5W1H),即:做什么、为什么做、何时做、何地做、谁去做、怎样去做。这6方面的含义分别叙述如下:

1. 做什么(What)。要明确计划的目标任务和要求,明确每一个时期的中心任务和工作重点。例如,企业生产计划的任务主要是确定生产哪些产品,生产多少,合理安排产品投入和产出的数量和进度,在保证按期按量完成订货合同的前提下,使得生产能力得到尽可能充分的利用。

2. 为什么做(Why)。要明确设立目标任务的必要性,并论证实现目标任务的可行性。实践已反复证明,计划工作人员对组织设立目标任务的必要性和可行性了解得越清楚,认识得越深刻,就越有助于他们在计划工作中发挥主动性和创造性。正如通常所说的“要我做”与“我要做”的结果是完全不一样的,其道理就在于此。

3. 何时做(When)。选定计划实施的时机,以及规定计划中各项工作的开始和完成的进度,以便进行有效地控制和对能力资源进行平衡。

4. 何地做(Where)。规定计划实施地点或场所,了解计划实施的环境条件和限制,以便合理安排计划实施的空间组织和布局。

5. 谁去做(Who)。计划不仅要明确规定目标任务、地点和进度,还应规定由哪个主管部门负责。例如,开发一种新产品,要经过产品设计、样品试制、小批试制和正式投产等几个阶段。在计划中要明确规定每个阶段由哪个部门负主要责任,哪些部门协助,各阶段交接时,由哪些部门和哪些人员参加鉴定和审核等。

6. 怎样去做(How)。制定实施计划的措施,以及相应的政策和规则,对资源进行合理分配和集中使用,对人力、生产能力进行平衡,对各种派生计划进行综合平衡等。

实际上,一个完整的计划还应包括控制标准和考核指标的制定,也就是告诉实施计划的部门或人员,做成什么样,达到什么标准才算是完成了计划。

[案例 9.2] 计划的要素

一家企业因为要上一个新的项目,急需筹措资金。他们想到了向银行贷款。企业厂长找到财务科长,向他做了这样的布置:“张科长,企业要上新的项目,需要资金,你也知道我们企业目前缺乏这笔资金。请你想办法从银行申请到贷款。”

问题:对于该企业厂长的这一指示,你觉得主要在以下哪方面还不够明确?

四、计划工作的性质

1. 目的性。任何组织或个人制定计划都是为了有效地达到某种目标。当然,在计划工作开始之前,这种目标可能还不十分具体。在计划过程的最初阶段,制定具体明确的目标是其首要任务,其后的所有工作都是围绕目标进行的。目标是计划的全部内容的核心,实现目标是计划的出发点和归宿点,没有目标就不成其为计划。

2. 首位性。由于管理的组织、领导、控制等职能都是为了保证目标的实现,它们只有在计划工作确定了目标之后才能进行,所以计划工作在管理的诸项职能中处于首要的地位。

计划工作具有首位性的原因,还在于计划工作影响和贯穿于组织工作、人员配备、指导和领导工作和控制工作中。

计划工作对组织工作的影响是,可能需要在局部或整体上改变一个组织的结构,设立新的职能部门或改变原有的职权关系。例如,一个企业要开发一种重要的新产品,可能要为此成立一个项目小组,并实行一种矩阵式的职权关

系。

计划工作对人员配备的影响可能是需要委任新的部门主管,调整和充实关键部门的人员以及培训员工等。而组织结构和员工构成的变化,必然会影响到领导方式和激励方式。

计划工作和控制工作尤其密不可分。人们常常将这两项职能称为管理的一对孪生子,或称之为“一枚硬币的两个面”。从一定意义上说,计划和控制是同一活动的两个方面,没有计划就谈不上控制,控制就是纠正偏离计划的偏差,以保持既定的方向。而离开了计划的控制也是毫无意义的,人们如果不知道要到哪里去,当然也就无法知道自己是否正在走向要去的地方。

3. 普遍性。计划的普遍性表现在两个方面:首先,组织的任何管理活动都需要进行计划。计划涉及到组织的各个层次、各个部门以至全体成员。其次,计划是所有管理者应有的功能。高层管理者不必要也不可能包揽组织内的全部计划工作,各层次的管理者都要根据其职责和权力制定相应的计划。也只有这样,才能充分调动各级管理人员的积极性,更好地贯彻执行计划。

4. 效率性。计划工作的任务,不仅要确保实现目标,而且要从众多方案中选择最优的资源配置方案,以求得合理利用资源和提高效率。用通俗的语言来表达,就是既要“做正确的事”,又要“正确地做事”。显然,计划工作的任务同经济学所追求的目标是一致的。计划工作的效率,是以实现组织的总目标和一定时期的目标所得到的利益,扣除为制定和执行计划所需要的费用和其他预计不到的损失之后的总额来定的。效率这个概念的一般含义是指投入和产出之间的比率,但在这个概念中,不仅包括人们通常理解的按资金、工时或成本表示的投入产出比率,如资金利润率、劳动生产率和成本利润率等,还包括组织成员个人和群体的动机和程度这一类主观的评价标准。所以,只有能够实现收入大于支出,并且顾及国家、集体和个人三者利益的计划才是一个完美的计划,才能真正体现出计划的效率。

5. 创造性。计划工作总是针对需要解决的新问题和可能发生的新变化、新机会而做出决定的,因而它是一个创造性的管理过程。计划有点类似于一项产品或一项工程的设计,它是对管理活动的设计。正如一种新产品的成功在于创新一样,成功的计划也依赖于创新。

[案例 9.3] 嘉陵集团^①

在整个 20 世纪 80 年代和 90 年代前 5 年,嘉陵集团在中国摩托车生产企业独领风骚,成为中国摩托车之王。然而,至 90 年代中期,由于管理无序、盲

^① 吴照云等:《管理学》,经济管理出版社 2003 年版,第 159—160 页。

目发展、假冒伪劣的冲击,加上国内外宏观经济环境的影响,嘉陵摩托在1996年失去了“皇帝女儿”的身份。从这年开始,嘉陵摩托销量持续下滑、库存量增加。

在危难之际,嘉陵集团的新领导班子上任后,决定重振昔日嘉陵雄风。在多次认真分析之后,他们决定从增强产品参与市场竞争能力出发,制定和实施结构调整计划,果断地在产品结构、组织结构、资产结构、经营结构、营销体系、配套体系、员工队伍及分配结构、企业文化建设等8个方面进行战略性结构调整。计划用3年时间使嘉陵由大变强,再现昔日辉煌。为了有计划、有步骤地打好结构调整这一仗,该集团决心分3个阶段来进行:第一阶段从1998—1999年上半年,止住嘉陵摩托销售量下滑势头;第二阶段从1999年下半年至2000年上半年,实现嘉陵摩托产销量恢复性增长;第三阶段从2000年下半年开始,嘉陵摩托销售量实现稳步增长,2001年起销售收入每年增长20%以上。

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

问题:

你认为嘉陵集团的经营计划在其管理中起到了什么作用?

第二节 计划的表现形式及类型

一、计划的表现形式

计划活动的结果表现为各种具体的计划形式。人们可能对诸如一个新工厂的建设计划、一种新产品的开发计划等计划形式比较熟悉,但实际上计划还可能表现为其他各种形式,如宗旨、使命、目标、战略、政策、程序、规则、规划、预算等。

1. 宗旨。一个组织的宗旨可以看作是一个组织的最基本的目标,也就是

一个组织何以存在的基本理由。一个组织的宗旨无非有两类：要么是寻求贡献于组织之外的自然、社会；要么是寻求贡献于组织内部的成员的生存和发展。这两类宗旨是彼此相连、相辅相成的。组织为其宗旨存在，而不是相反。

2. 使命。确立了组织的宗旨以后，为了实现它，组织就必须选择特定的服务领域或事业。组织所选定的服务领域或事业所必须承担的特定社会责任就是组织的使命。例如一所学校和一家医院，同样服务于社会，前者的使命是教书育人，后者的使命是救死扶伤；一家工业企业和一家服务企业，同样为了创造利润，一家选择了提供工业产品，另一家选择了提供服务。这里应该强调的是，使命只是组织实现宗旨的手段，而不是组织存在的理由。组织为了自己的宗旨，可以选择这种事业，也可以选择那种事业。

3. 目标。组织的使命说明了组织要从事的事业，而组织的目标则更加具体地说明了组织从事这项事业的预期结果。组织的目标包括了组织在一定时期内的目标以及组织各个部门的具体目标等两个方面的内容。对一家工商企业来说，在一定时期的目标通常表现为两个方面，即企业对社会做出贡献的目标和自身价值实现的目标。在通常情况下，人们可以将组织目标进一步细化，从而得出多方面的目标，形成一个相互联系的目标体系。

确定目标本身也是计划工作，其方法与制定其他形式的计划类似。从确定目标起，到目标分解，直至最终形成一个目标网络，不但本身是一个严密的计划过程，而且构成组织全部计划的基础。

4. 战略。清楚了组织的宗旨、使命、目标之后，人们还是不能清楚地描绘出一个组织的形象。一个组织应该是非常实际和具体的，而上述内容都非常抽象，因此，还要为实现组织的目标去选择一个发展方向、行动方针以及各类资源分配方案的总纲。这个总纲就是我们所说的战略。只有在战略制定和实施之后，组织才由一个抽象概念变成具体的形态。当然，战略还不是具体说明组织如何去实现目标的，它的重点是指明方向和资源配置的优先次序。

战略总是针对竞争对手（在军队中是敌人）的优势和劣势，以及正在和可能采取的行动而制定的。优势地位的取得，取决于长期的准备和持续努力的场合，这都需要制定战略。对于一个企业来说，制定战略的根本目的，是使公司尽可能有效地比竞争对手占有持久的优势。因此，可以这样说，企业战略就是以最有效的方式，努力提高相对于竞争对手的实力。不仅企业需要战略，一个城市也要有城市的发展战略，一个国家要有国家的发展战略。

5. 政策。政策是管理者决策时考虑问题的指南，政策的制定是为了规定组织行为的指导方针。政策有助于将一些问题事先确定下来，避免重复分析，并给其他派生的计划以一个全局性的概貌。从而使主管人员能够控制全局。制定政策还有助于主管人员把职权授予下级。

正因为政策是决策时考虑问题的指南,所以它必须有斟酌决定的自由。政策要规定范围和界限,但其目的不是要约束下级使之不敢擅自决策,而是鼓励下级在规定的范围内自由处置问题,主动承担责任,是要将一定范围内的决策权授予下级,这是政策和规则的主要区别。

任何组织为了确保其目标的实现,都应当尽量保证其政策具有一贯性和完整性,这样才能使政策深入员工的思想,形成一种持久的作用机制。政策多变,前后不连贯,只会促成员工和下级主管人员追求眼前利益的短期行为。即所谓“政多变,民多惑”。

6. 程序。也是一种计划,它规定了解决某些经常发生的问题的标准、方法,是一种经过优化的计划。程序是指导如何采取行动,而不是指导如何去思考问题。程序的实质是对所要进行的活动规定时间顺序,因此程序也是一种工作步骤。制定程序的目的是减轻主管人员的决策负担,明确各个工作岗位的职责,提高管理活动的效率和质量。

程序是多种多样的,几乎可以这样说,组织中所有重复发生的管理活动都应当有程序。例如,在组织的上层主管部门应当有重大决策程序、预算审批程序、会议程序等;在组织的中层管理部门,应当有各自的业务管理程序;在组织中有些工作是跨部门的,如新产品的开发研制工作,则应当有相应的跨部门管理程序。一般来说,越是基层,所规定的程序也就越细,数量也越多。例如制造企业的工艺路线就是一种程序,它明确规定某个零件的加工顺序、使用的设备、加工的方法等,它对于保证零件的质量起着关键的作用。

管理的程序化是管理水平的重要标志,制定和贯彻各项管理工作的程序是组织的一项基础工作。

7. 规则。也是一种计划,只不过是一种最简单的计划,它是对具体场合和具体情况下,允许或不允许采取某种行动的规定。规则常常与政策和程序相混淆,所以要特别注意区分。规则与政策的区别在于规则在应用中不具有自由处置权,规则与程序的区别在于规则不规定时间顺序,可以把程序看成是一系列规则的总和。规则和程序,就其实质而言,旨在抑制思考。所以,有些组织只是在不希望它的员工运用自由处理权的情况下才加以采用。

8. 规划。组织比较全面的长远的发展计划。组织规划的重点在于划分总目标实现的进度。规划有大有小,大的有如国家的经济社会发展规划,小的有如企业中质量管理小组的活动规划。组织的规划不仅包含组织的分阶段目标,其内容还包括实现该目标所需的政策、程序、规则、任务委派,所采取的步骤,涉及的资源等等。组织的规划是一份综合性的,但也是粗线条的、纲要性的计划。

大的规划往往派生出许多小的规划,而每个小的派生规划都会给总规划

带来影响,它们相互依赖,相互影响。由于计划工作的质量总是取决于它的薄弱环节,所以,小规划不当或不周的后果会影响整个规划。甚至一个表面看来不重要的程序或规划,如果考虑不当,也会使一个重要的规划遭受失败。例如我国过去在基本建设中,曾提倡过一种“边勘测、边设计、边施工”的基本建设程序,其结果导致了许多基本建设规划和工程实施的失败或返工。所以,使规划工作的各个部分彼此协调,需要有特别严格精湛的管理技能。

9. 预算。是一种“数字化”的计划,把预期的结果用数字化的方式表示出来就形成了预算。它既可以用货币来表示,也可以用诸如工时、机时、产品单位或任何其他数字指标来表示。预算同时也是一种有效的控制手段,但制定预算显然属于计划活动的内容。预算也可以迫使企业事先对预期的现金周转量、费用和收入、工时或机时的利用进行数字上的安排和整理。预算工作的主要优点就在于促使人们去进行计划,同时,由于必须用数字来表示,所以它又有利于促使计划工作做得仔细和确实。一般来说,财务预算是企业最重要的预算,因为组织的各项经营活动几乎都可以用数字化、货币化的方式在财务预算表上体现出来。

二、计划的类型

按照不同的标准,可以将计划划分为不同的类型,各种类型的计划不是彼此割裂的,而是由分别适用于不同条件下的计划组成一个计划体系。

(一) 按计划的期限分类

按计划的期限,可以将计划划分为长期计划、中期计划和短期计划。当然,计划期的长短是一个相对的概念。一般来说,期限在5年以上的即为长期计划,而期限在1年以内的称为短期计划,介于两者之间的称为中期计划。

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

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

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

大量统计研究表明,长期计划工作越来越受到企业的重视,那些有正式长期计划的公司,其成绩普遍胜过没有长期计划或只有一些非正式长期计划的

公司。“人无远虑，必有近忧”，一个企业如果在新产品开发、技术开发、市场开发、人才开发方面没有长远规划的话，迟早会陷入困境。一个国家如果在科技进步、教育和能源交通等基础设施建设方面没有一个长远规划的话，其经济发展是不可能保持持久高速度的。

(二) 按计划的对象分类

按计划的对象，可以把计划分为综合计划、局部计划和项目计划。顾名思义，综合计划涉及的内容是多方面的，局部计划只涉及到某一特定的部门，项目计划则是为某项特定的活动而制定的计划。

综合计划一般是指具有多个目标和多方面内容的计划，就其所涉及的对象而言，它关联整个组织或组织中的许多方面。如企业的年度生产经营计划，它涉及到整个企业的方方面面。

局部计划是在综合计划的基础上制定的，其内容专一性强，往往局限于某一特定的部门或职能，是综合计划的一个子计划，是为达到组织的分目标而制定的。如企业的年度销售计划、技术改造计划、设备维修计划等都是属于这一类型的计划。

项目计划是针对组织的特定活动所作的计划，例如某种产品的开发计划，企业的扩建计划等都属于项目计划。

(三) 按制定计划的组织层次分类

按制定计划的组织层次，可以将计划分为高层管理计划、中层管理计划、基层管理计划。高层管理计划一般以整个组织为单位，着眼于组织整体的、长远的安排，一般属于战略计划。中层管理计划一般着眼于组织内部的各个组成部分的定位及相互关系的确定，它既可能包含部门的分目标等战略性质的内容，也可能有各部门的工作方案等作业性的内容。基层管理计划着眼于每个岗位、每个员工、每个工作单位的工作安排和协调，基本上是作业性的内容。

(四) 按组织的职能分类

计划还可以按职能进行分类。这里的“职能”是指组织的职能，而不是指管理的5项职能。例如可以按职能将某个企业的经营计划分为生产计划、供应计划、新产品开发计划、营销计划、财务计划、人事计划、后勤保障计划等。这些职能计划通常就是相应的职能部门编制和执行的计划。按职能分类的计划体系，一般是与组织中按职能划分管理部门的组织结构体系并行的。

将计划按职能进行分类，有助于人们更加精确地确定主要作业领域之间的相互依赖和相互影响关系，有助于估计某个职能计划执行过程可能出现的变化，以及对全部计划的影响，并有助于将有限的资源更合理地在各职能计划之间进行分配。

(五) 按计划对执行者的约束力分类

按计划对执行者的约束力可以将计划分为指令性计划和指导性计划。指令性计划是由上级下达的具有行政约束力的计划,它规定了计划执行单位必须执行的各项任务,其规定的各项指标没有讨价还价的余地。指导性计划是指由上级给出一般性的指导原则,具体如何执行具有较大灵活性的计划。

[案例 9.4] 壳牌公司的情境计划

在 1984 年,原油价格为每桶 30 美元,包括壳牌公司在内的绝大多数分析人员和管理人员都认为到 1990 年将涨到每桶 50 美元。但是,壳牌公司进行了一项情境计划的练习。在这项练习中,他们假定原油价格下降到每桶 15 美元,然后要求管理人员提出在这种情况下应做出何种对策。最后,管理人员提出了一系列的计划方案,包括通过采用新的技术降低开采成本、提高低成本的炼油设备的投资、卖掉不盈利的加油站等。

通过审议这些建议,公司高层管理人员得出结论:即便原油价格继续上涨,上述措施同样可使公司利润增加。所以,全心全意决定将这些计划付诸实施。20 世纪 80 年代末,原油价格果然下跌到每桶 15 美元。与其他竞争对手不同,壳牌公司早已采取了在低价原油市场上获取利润的一系列措施。结果,到 1990 年,壳牌公司的盈利水平是其竞争对手的两倍。

练习:

1. 讨论情境计划的作用。
2. 设定一个你认为重要的项目,个人项目或组织项目,进行情境计划。

第三节 计划工作的程序和方法

一、计划工作的程序

虽然计划的表现形式和类型各种各样,但科学地编制计划的工作程序却具有普遍性。一般包括以下内容:估量机会,确定目标,确定前提条件,拟订可供选择的方案,评价各种备选方案,选择方案,拟订派生(辅助)计划,编制预算等。

1. 估量机会

对机会的估量,要在实际工作开始之前就着手进行,它虽然不是计划的一个组成部分,但却是计划工作的一个真正起点。其内容包括:对未来可能出现的变化和预示的机会进行初步的分析,形成判断;根据自己的长处和短处搞清

自己所处的地位;了解自己利用机会的能力;列举主要的不肯定因素,分析其发生的可能性和影响程度;在反复斟酌的基础上,定下决心,扬长避短。例如某家公司的经营业绩出现了滑坡,主要原因是市场竞争过于激烈,供大于求;而公司的优势是在技术和生产管理方面均领先于竞争对手。因此,该公司的机会可以是通过继续压缩成本、降低售价来扩大销售,取得竞争优势。估量机会的工作就是根据现实的情况对可能存在的机会做出现实主义的判断。

2. 确定目标

计划工作的第一步,是在估量机会的基础上,为组织及其所属的下级单位确定计划工作的目标。在这一步上,要说明基本的方针和要达到的目标,说明制定战略、政策、规则、程序和预算的任务,指出工作的重点。

目标的选择是计划工作极为关键的内容,很难想像一份成功的计划会在选定的目标上存在偏差。在目标的制定上,首先要注意目标的价值。计划设立的目标应对组织的总目标有明显的价值并与之相一致,这是对计划目标的基本要求。其次要注意目标的内容及其优先顺序。在一定的时间和条件下,几个共存的目标各自的重要性可能是不同的,不同目标的优先顺序将导致不同的行动内容和资源分配的先后顺序。因此,恰当地确定哪些成果应首先取得,即哪些是优先的目标,这是目标选择过程中的重要工作。最后,目标应有其明确的衡量指标,不能含糊不清。目标应尽可能地量化,以便度量和控制。有些组织把诸如“我们的工作要取得突破性进展”,“我们的工作要再上一个新的台阶”这样一些口号性的话语作为计划的目标,而这些模棱两可的目标是很难用来衡量实绩的。

3. 确定前提条件

计划工作的第二步就是确定计划工作的前提条件。所谓计划工作的前提条件就是计划工作的假设条件,也就是说,是计划实施时预期的内、外部环境条件。计划实际上就是对未来条件的一种“情景模拟”,这种“情景模拟”能够在多大程度上贴近现实,取决于对它将要处处的环境和状态的预测能够在多大程度上贴近未来的现实,也就是取决于计划的这一步骤的工作质量。

由于未来环境的复杂性,要搞清其每一个细节是不现实的,也是不经济的。因此,所要确定的计划工作前提必须限于关键性的、对计划的实施影响重大的那些因素。为了使组织的各个领域、各个部门的计划协调一致,各级各类管理人员所依据的计划工作前提条件也必须是协调一致的。

按照组织的内外环境,可以将计划工作的前提条件分为外部前提条件和内部前提条件;还可以按照可控程度,将计划工作前提条件分为不可控的、部分可控的和可控的3种前提条件。外部前提条件多为不可控的和部分可控的,而内部前提条件大多是可控的。不可控的前提条件越多,不肯定性越大,

就愈需要通过预测工作确定其发生的概率和影响程度的大小。

4. 拟订可供选择的方案

计划工作的第三步是探索和拟订可供选择的行动方案。一般来说,实现某一目标往往存在着多个可选择的方案。管理人员应当努力找出达到目标的各种可能途径,必须牢记这样一句格言:如果看起来似乎只有一种行动方案,这一方案很可能就是错误的,因为这容易使人们放弃探索更好的方案。但在实践中,通常的问题并不在于备选方案太少,而是我们面临的选择常常太多。这就要求主管人员通过初步的考察和计算,排除希望不大的那些方案,将备选方案的数目减少为最有成功希望的几个有限的方案。

5. 评价各种备选方案

确定了备选方案后,就要根据计划的目标和前提条件,通过考察、分析来对各种备选方案进行评价。评价实质上是一种价值判断。它一方面取决于评价者所采用的标准;另一方面取决于评价者对各个标准所赋予的权数。显然,确定目标和确定前提条件的工作质量,直接影响到方案的评价。一般来说,由于备选方案多,而且有大量的可变因素和限制条件,评价备选方案的工作往往是很复杂的,除了依靠管理者的经验和判断外,还常常需要借助于运筹学、数学方法和计算技术等各种手段来进行方案评价。

在对各种备选方案进行评价时要注意以下几点:(1)要特别注意发现每一个方案的制约因素或隐患。所谓制约因素,是指那些妨碍达成目标的因素。在评估备选方案时,对制约因素认识得越深刻,选择方案时的效率就会越高。(2)在评估时,也就是将一个方案的预测结果和既定目标进行比较时,既要考虑到有形的可以量化的因素,也要考虑到无形的不能量化的因素(即模糊性因素)。(3)要用总体效益观念来评价方案。要知道,对某一部门有利不一定对全局有利,对某项目标有利不一定对总体目标有利。

6. 选择方案

这一步实际上意味着进行决策或决断。管理人员或者依据自己的经验,或者通过对备选方案进行实验,或者对方案进行分析研究来做出选择。在对各种备选方案进行分析和评价的过程中,有时可能会发现两个或两个以上的方案是可取的,在这种情况下,必须首先确定采用哪个方案,而将另外的方案进行细化和完善,并作为后备方案。

7. 拟订派生(辅助)计划

在选定一个基本的计划方案后,还必须围绕基本计划制定一系列派生计划来辅助基本计划的实施。几乎所有的基本计划都需要派生计划的支持和保证,完成派生计划是实施基本计划的基础。例如,某企业在做出新建一个分厂的决策后,这个决策就成为制定一系列派生计划的前提,各派生计划都要围绕

它来进行。如人员的招聘和培训计划、材料和设备的采购计划、广告宣传计划、资金筹措计划等等。

在这一阶段中要注意:(1)务必使有关人员了解基本计划的目标、指导思想 and 内容、计划前提等。(2)协调各派生计划,使其方向一致,以支持基本计划,防止仅追求本单位目标而妨碍基本目标。(3)协调各派生计划的工作时间顺序,例如制造与采购、加工与装配的时间配合,以及能源、交通运输、原材料在时间上的合理安排、统筹规划。

8. 编制预算

计划活动的最后一步就是要将计划方案转化为预算,使之数字化。预算是用数字形式表示的组织在未来某一确定期间内的计划,是计划的数量说明,是用数字形式对预期结果的表示。这种结果可能是财务方面的,如收入、支出和资本预算等;也可以是非财务方面的,如材料、工时、产量等方面的预算。预算是汇总各类计划的工具,同时也是衡量计划执行情况的重要标准,因此预算又常常被看作是一种重要的控制手段。

由于实际情况总是在变化,所以预算在必要时也应有所变化,以便能更好地指导实际工作。变动预算的方法有两种,一种是将预算与产量相联系,使预算随产量的变化而变动。另一种是滚动预算,即每隔一定时间就修正预算,使其符合新情况。

不管是建设一座新工厂,还是开发一种新产品,尽管所涉及到的人力、资金或者所花费的时间会有所不同,而且有些计划比较简单,有些就比较复杂,但计划的步骤却是相通的,任何一个完整的计划活动都要遵循这些步骤。应该指出的是,计划过程中拟定可供选择的方案、对备选方案进行分析评价、选择方案这几个步骤,实际上也就是决策的过程。可见,决策是计划活动的核心。只有经过决策,即对资源和行动方向做出承诺之后,计划方案才能得以产生。

【案例 9.5】“十五”期间的经济计划主要背景

当前国际上有几个大的趋势。第一个是经济全球化的趋势。第二个就是国际科技革命迅猛发展的趋势。特别是最近 5 年,科技革命特别是在信息技术等领域运用的一些突破,已经成为经济增长的最大的一个推动力。第三个是结构调整的趋势,这个趋势主要表现在大的跨国公司之间的强强联合、互相之间的合并购并。这种案例超过了过去二三十年的总和。从国际上来讲,大家能够形成共识的是这样一些重大的趋势。国内方面我们发生了三个重大变化。第一个重大变化,是我们经济发展的市场条件发生了重大的变化,或者说是一个根本性的变化。过去我们一直在为商品的短缺而苦恼,但经过这 20 年

改革开放,特别是在“九五”期间,绝大多数产品已经实现了供求平衡或者是供过于求的状态。因此,制定新的计划的基本出发点和理念发生了根本性变化。第二个重大变化是国内环境的重大变化使经济发展的体制环境也发生了重大变化,资源配置从以政府为主转向以市场为主。第三个重大变化是我们对外经济关系已经或者是即将发生重大的变化。随着经济全球化的进程不断加快以及它的趋势的增强,国际竞争国内化或国内竞争国际化这样一个趋势已经非常明显了。我们要面对国内和国际两个市场。

二、现代计划方法

计划制定效率的高低和质量的好坏在很大程度上取决于所采用的计划方法。计划工作的方法很多,这里仅简要介绍几种常用的有效方法。

(一) 运筹学方法

运筹学实际上起源于20世纪初叶的科学管理运动。像F. W. 泰罗和F. B. 吉尔布雷斯夫妇等人首创的时间和动作研究;H. 甘特发明的“甘特图”,以及丹麦数学家厄兰(A. K. Erlang)1917年对丹麦首都哥本哈根市电话系统排队问题的研究等,应当看作是最早的“运筹学”。第二次世界大战中,为适应战争的需要,发展出了现代运筹学的最成熟的一个分支:线性规划。随后,随着计算技术的进步和计算机的普及,像非线性规划、动态规划、整数规划、图论、排队论、对策论、库存论、模拟等一系列重要的分支也逐步发展和完善起来。

运筹学方法的核心是运用数学模型,力求将相关因素都转化为变量形式反映在模型中,然后通过数学或统计学的方法在一定的范围内解决问题。在计划工作中应用运筹学的一般程序,包括以下主要步骤:

1. 根据问题的性质建立数学模型,同时界定主要变量和问题的范围。为简化问题和突出重点影响因素,还需要做出各种假定。
2. 根据模型中变量与结果的关系,建立目标函数作为比较结果的工具。
3. 确定目标函数中各参数的具体数值。
4. 求解,找出使目标函数达到最大值(或最小值)的最优解,即问题的最佳解决方法。

运筹学方法被广泛运用于如何合理利用有限资源实现既定目标的问题,收到了很好的效果。但也有不少管理学家对运筹学的作用提出了怀疑,主要集中在两个根本问题上:一是针对模型的假设条件。为了建立模型的方便或降低模型的复杂程度,运筹学问题往往需要对原始问题进行若干的假设和抽象,以适合数理计算,这样的做法难免会导致“削足适履”之嫌,过多的假设可能会使结果高度失真而失去解决实际问题的意义;二是关于目标函数的结果问题。运筹学方法最终要得到问题的最优解,而在管理的实践中,决策目标往

往有多个,最终方案可能是多个目标的折衷。管理者追求的往往是从多个角度来看均“满意的解”,而非附着各种条件的“最优的解”。

(二) 滚动计划方法

滚动计划方法是一种编制具有灵活性的、能够适应环境变化的长期计划方法。管理者在制定计划时,计划活动越远,前提条件越难确定。为了提高计划的有效性,可采用滚动计划方法。在编制滚动计划时,依据的原则是远粗近细,即把近期的详细计划和远期的粗略计划结合在一起。其编制方法是:在已编制出的计划的基础上,每经过一段固定的时期(例如1年,这段固定的时期被称为滚动期)便根据变化了的环境条件和计划的实际执行情况,从确保实现计划目标出发对原计划进行调整。每次调整时,保持原计划期限不变,而将计划期限顺序向前推进一个滚动期。参见图 9-1。

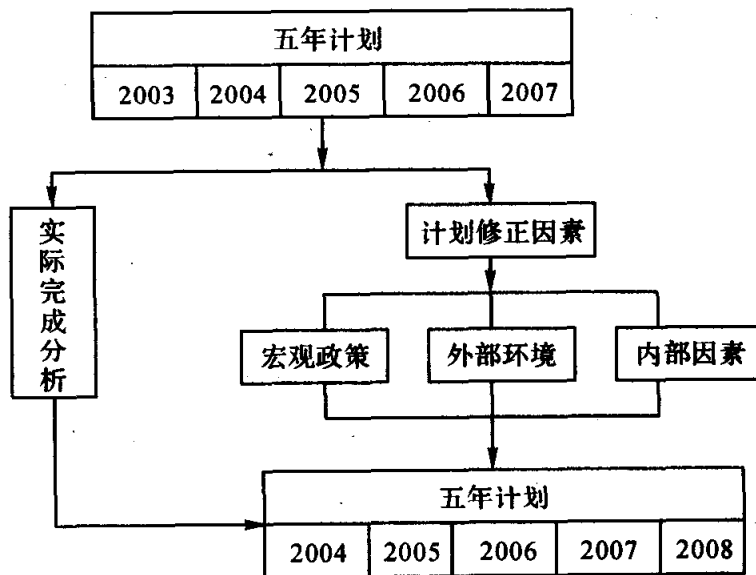


图 9-1 滚动计划编制过程的示意图

由于长期计划的计划期较长,很难准确地预测到各种影响因素的变化,因而很难确保长期计划的成功实施。而采用滚动计划方法,就可以根据环境条件的变化和实际完成情况,定期地对计划进行修订,使组织始终有一个较为切合实际的长期计划作指导,并使长期计划始终与短期计划紧密地衔接在一起。

(三) 网络计划技术

网络计划技术是利用网络图表达计划任务的进度,并反映各项活动(作业、工序)之间的相互关系,在这个基础上进行网络分析,计算网络时间值,确定关键工序和关键线路,并利用时差,不断改善网络计划,从而求得工期、资源与成本的优化方案。在计划执行过程中,通过信息反馈进行监督和控制,以保证达到预定的计划目标。

网络计划技术是一项在 20 世纪 50 年代末逐步发展起来的现代化管理技术,它起源于美国。1956 年美国杜邦公司在制定协调企业不同业务部门的系统规划时,运用网络方法编制了第一个网络计划。1958 年美国海洋武器局在制定研制“北极星”导弹计划时,同样应用了网络方法和网络形式。网络计划技术一经提出,在美国很快得到了应用,并迅速推广到世界各国。网络计划技术之所以能够得到迅速广泛的应用,在于其具有独特的功能。

网络计划技术所具有的功能主要可以概括为以下几个方面:(1)能够显示出构成整个工程项目计划的全部工序和各工序的作业时间,这样便于了解计划全貌,掌握关键线路,控制工程进度,进行全面管理。(2)能够显示出各工序之间的相互依存制约关系,便于做好生产准备工作以及在生产过程中做到在时间、数量上的衔接和紧密配合。(3)可以区分关键工序和非关键工序,便于向关键工序要时间,向非关键工序要资源,使计划达到在时间、资源、成本上综合优化的目的。(4)可以利用计算机来进行运算,有利于有效地控制和监督计划实施。

网络计划技术的应用范围很广,特别适用于一次性工程或任务。工程规模越大,协作越复杂,采用网络计划技术就越有效,也越便于应用计算机进行数据处理,从而加速工程的进程。

根据实践积累的数字统计,应用网络计划技术一般可缩短工期 25%~50%,可降低成本 30%左右,可提高劳动生产效率 40%左右。

[案例 9.6] 铱星缘何陨落

纽约当地时间 2000 年 3 月 17 日,一直苦苦支撑并已耗资高达 57 亿美元的美国铱星世界通讯公司没有能够捞到救命的稻草,不得不宣告破产。

据报道,在几家重要的投资人相继撤回投资之后,铱星世界通讯公司已经失去了继续维持经营的能力,在最后期限到来之际,该公司仍然没有找到一个有资格拯救它的“救星”,因此不得不开始进行破产清算了。

负责卫星设备运营的摩托罗拉公司称,该公司将在一个星期内开始进行卫星脱离轨道的工作。据称,由于卫星脱离轨道后,将在太空中燃烧耗尽,因此该计划需要与美国政府的几个部门协商进行。摩托罗拉公司表示,它将在八九个月内将所有的卫星投放至较低的轨道上,估计完全燃烧殆尽需要 1 到 2 年的时间。

铱星公司是卫星移动通信业的开拓者,经营的是被认为前景光芒万丈的高新技术产业,公司的后台老板也多是财大气粗的大公司。如今为何会落到这种地步?确实令人震惊,让人深思。

10 多年前,传统的移动电话还是一种稀罕的贵重商品,而且通话地域非

常有限,地方蜂窝电话系统互不兼容。当时,摩托罗拉公司一位名叫巴里·伯特格的工程师准备去一个加勒比岛屿度假,但他做房地产生意的太太担心在那么偏远的地方通讯联络大成问题,因此加勒比之旅始终未能成行。然而伯特格的头脑中产生了一个梦幻般的想法:如果有一台在世界任何地方任何时候都能够通话的手机,该有多好!

他把这一想法告诉了公司的高层领导,得到了高度赞赏。1991年摩托罗拉公司决定建立由77颗低轨道卫星组成的移动通信网络,它的目标是建立一个把地球包起来的“卫星圈”。并以元素周期表上排第77位的金属铯来命名该系统,后来卫星的数量减到了66颗,但铯星公司的名称继续沿用。

1997年6月,铯星公司股票正式上市,受到投资者的大肆追捧,股票价格从发行时的每股20美元飙升到1998年5月的70美元。

1998年铯星公司实现了它的梦想——网络覆盖全球(包括南、北极及各大海域)。这一系统由每颗重680公斤的铯星组成,设计寿命为5~8年。这是世界上第一个大型低轨卫星通信系统,也是全球最大的无线通信系统,每年仅维护费就需几亿美金。

1998年11月,铯星公司正式投入商业运营。当时,铯星的手机价格是4000美元,通话费每分钟7美元。在开业的前两个季度,铯星公司在全球只发展了1万个用户,而据铯星的估计,仅在中国市场其初期规模要达到10万个用户。这使得铯星公司在前两个季度的亏损即达10亿美元。

铯星系统自诞生后,殊荣不断。在美国科技产业颇有影响的《大众科学》,曾在1998年12月号刊登一篇年度100项最佳科技成果的文章,其中这样描述了获得电子科技大奖的“铯星电话系统”:独一无二的新型卫星电话系统——铯星系统,使移动电话用户能够从地球上的任何地方给其他任何地方打电话,而不必担心地方蜂窝电话系统互不兼容。数百位中国科学院院士也将其评为1998年世界10大科技成就之一。科索沃战争中,难民和军方都曾依赖它互递消息,1999年台湾大地震时,铯星系统及时地向外界发布了讯息。可以说,铯星在诞生之后,对人类的发展功不可没。

1999年8月13日,铯星公司宣布破产保护。其最大股东摩托罗拉公司两次投入近10亿美金;2000年2月6日,移动电话业的大亨克雷格·麦克考牵头的投资集团也准备对铯星公司注资6亿美元,但2月中旬,日本第三大电信公司,铯星日本公司的最大股东DDI宣布关闭日本铯星公司。于是,麦克考宣布停止对铯星公司的资金援助;而摩托罗拉公司绞尽脑汁的资产重组方案也告流产。这一连串的致命打击将铯星公司推向了悬崖。

2000年初,铯星公司降低资费:铯星的手机价格降为3000美元,通话费每分钟降为1.89美元。但仍未能扭转败局。在长达1年多的运行中铯星只

发展了7万用户。

“铱星”的“陨落”给其他正在发展卫星通讯的公司前景投下了浓重的阴影。设在伦敦的 ICO 全球通讯公司称其卫星网络将比铱星系统价格低但可靠性高。该公司原准备通过发行新股票筹集6亿美元资金,但发现没有多少投资者对其股票感兴趣,最后不得不取消股票发行。经营高轨道通信卫星的国际卫星集团发言人特鲁西略在评论铱星事件时指出,这是一个有关新技术的一个警世故事。

问题:

1. 铱星公司的破产警示了什么?
2. 先进的技术一定能带来庞大的市场吗? 你有何见解?

[管理实践练习] 制定计划

1. 制定目标:

列出你的主要目标:	主要的	次要的
长期		
中期		
短期		

2. 制定时间分配:

栏目一: 列出你在一周内花在以下活动的时间		栏目二: 在以下每日活动中花的时间乘以5或7来预算你一周内在以下活动中所花的时间	
上课/工作时间	_____	交通时间(×5)	_____
复习/总结时间	_____	用餐/准备伙食时间(×7)	_____
义务劳动时间	_____	卫生清理(×7)	_____
体育锻炼时间	_____	睡眠(×7)	_____
社交时间	_____		
家务	_____		
其他	_____		
小计 A:	_____	小计 B:	_____
A + B = C: _____ (小时)			
一周内有 168(小时), 腾出的时间: 168 - C = _____ (小时)			

3. 评估你的时间管理:

- ◇ 你一般花多少时间完成你的重要工作?
- ◇ 你的时间分配是否按重要性优先的原则安排的?
- ◇ 你的机动时间多吗? 能否再提高你的各项工作的效率?

4. 列出你想在空余的时间内完成的4项活动:

5. 制定计划:

(1) 学期或年度计划表(内容可粗略些):

- ◇ 拥有一份学校的学期日历或单位年度的工作总安排表。
- ◇ 记录所有重要日期,如期中考试、期终考试、工作考核、假期时间等。
- ◇ 记录所有专项工作或活动的期限和社交活动的日期。
- ◇ 把这份计划表放置在你读书/工作的地点,时常参考和修改并记录你的进展。

(2) 预定周计划表(要写得详细些)。填入所有正在进行中的活动,例如上课/工作时间、复习/总结时间、锻炼时间和社交活动时间等。

(3) 实际周计划表。修改预定的周计划表,并加入细节。在评估你的时间分配时,确保自己按重要性优先原则:

- ◇ 能否有效地利用时间以达到最佳的效果?
- ◇ 能否在指定的时间内进行你的学习/工作?
- ◇ 能否改进你的安排吗?

(4) 日计划表和“该完成的事项表”:

- ◇ 在临睡前或早晨醒来时就拟定。
- ◇ 把当天欲完成的事项列出来。
- ◇ 完成某事项后,就在表上打勾,给自己一点成就感。

6. 做计划的好处:

- ◇ 完成计划时有了更大的成就感。
- ◇ 能提高学习与工作的效率。
- ◇ 你可以避免临时抱佛脚。

[复习思考题]

1. 如何理解“计划是管理的首要职能”?
2. 计划工作包括哪几方面内容?
3. 简述计划的性质及其具体含义。
4. 计划有哪些表现形式? 它们之间存在着怎样的相互关系?

5. 计划有哪几种分类方法?
6. 计划编制过程中有哪些步骤? 遵循计划编制流程为什么能提高计划工作的有效性和科学性?
7. 什么是滚动计划方法?
8. 什么是网络计划方法?

第十章

组 织

有效、灵活的组织结构是组织适应环境变化，谋求生存发展机会，在日益激烈的竞争环境中取胜的保证。

[本章要点]

1. 组织工作的基本概念
2. 组织设计的影响因素
3. 组织设计的原则
4. 组织设计的主要内容
5. 组织运行方式的选择
6. 组织结构的基本形式

[案例 10.1]

当一只蚂蚁发现食物时,很快就会有一群蚂蚁排队来搬运,这是因为发现食物的蚂蚁,在将食物搬回窝去的时候,会沿路分泌一种“路径外分泌素”,亦称“追迹素”,这种化学物质在两分钟内即会挥发掉,但在这一段时间内,可向距离 40 厘米内的蚂蚁传递消息。而闻到追迹素的其他蚂蚁,即会顺着路径也来搬食物,同时自己也分泌追迹素加在原来的路径上,于是一传十、十传百,大家纷纷沿着同伴开辟的道路来搬食物,彼此在路上相遇,还会用触觉相碰,好似在互道:“辛苦了!”

蚂蚁是一种合群的生物,大家生活在一起,彼此合作,充分发挥组织的团队精神,这样每一个个体都得到生存下去的机会。

第一节 组织工作

人的身体是由数以亿计的细胞组合而成的组织,细胞组成各项系统及器官,如循环系统、呼吸系统、消化系统、神经系统及手、脚、眼、口等功能器官;通过系统及器官的分工合作,使身体四肢,在正常情况下,可以相当灵活地运作。企业是由个人所组合而成的组织,要维持企业顺利无障碍地运作,也是靠分工及合作。企业能如身体组织般地灵活行动运作,是企业组织工作的最高理想。

[案例 10.2] 张三的小饭馆^①

张三要在某临街地段开一家小饭馆。假定张三除自己外,另雇了甲、乙、丙、丁 4 个人。虽然是一家小小的饭馆。日常的工作也不少,如采购、烹饪、招待客人等,靠一个人是干不过来的。有几个帮手,不仅能使饭馆生意运转起来,而且还能带来许多便利。例如,以前张三有事,必须关门才能去办事,现在则不必关门了。再如,现在可以分配甲、乙去做厨师,丙去接待客人,丁去采购,张三机动,调剂忙闲不均的情况,一切都可顺利地运转起来,再不会出现顾此失彼、照顾不过来的情况了。有了这样一些基础条件,饭馆就可以比以前做得更好,获得更多的盈利。

这种变化,同时也给店主张三带来新的问题,即如何调度和使用甲、乙、丙、丁这 4 个下属。组织管理的问题摆到了张三面前。

最开始,张三是通过直接命令的方式管理的,即分别向每一个下属分派任务,每一件事都要由张三来指挥和调度。这样过了一段时间后,张三发现,他

^① 王利平:《管理学原理》,中国人民大学出版社 2000 年版,第 132 页。

在店里的时候,一切都还可以,但当他有事出去的时候,工作就会发生混乱。于是他考虑,能不能找出一套框架或规则来,做到即使他不在场,工作也能顺利进行呢?

一、组织工作

组织工作是指根据一个组织的目标,将实现组织目标所必须进行的各项活动和工作的分类和合并,设计出合理的组织结构,配备相应人员,分工授权并进行协调的过程。它包含3项主要内容:

1. 设计包括组织内分工和组织内部相互联系的组织模式;
2. 通过充分发挥组织中每一个成员的才能获得专业化的优越性;
3. 协调组织中各部分的活动,以确保组织目标的实现。

组织是人们实现特定目标的需要。组织工作的任务就是通过设计,维持组织内部的结构和相互之间的关系,使组织中分散的个体结合成一个有机的整体,在组织内部形成一个有效率的运营体制。

体制是机构和运行制度的总称。凡是正式组织都包括体和制两个方面的内容。要完成某项任务,必须有组织实体,例如,企业中建立的所有者机构、高层管理机构,以及完成生产、销售任务的职能机构等。为了使人们相互协作而形成集体力量,必须规定机构之间、人员之间的相互责任、权利关系以及协作方式,这就是“制”。例如企业组织所规定的纵向、领导关系和横向协作关系,解决的就是“制”的问题。如图10-1所示。

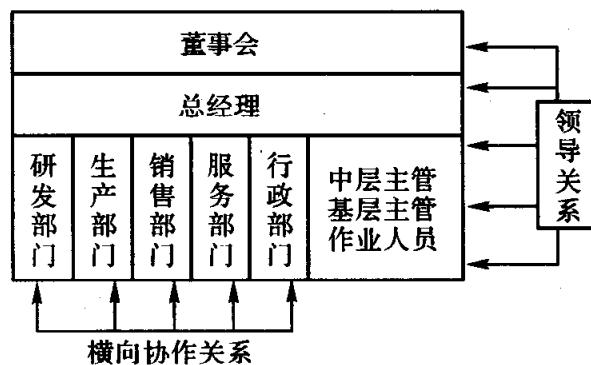


图 10-1 企业组织体制示意图

二、组织工作的基本概念

(一) 劳动分工

早在18世纪,著名的古典经济学家亚当·斯密就在他的《国富论》中指出,组织和社会将从劳动分工中获得巨大的经济利益。劳动分工是指,并非让一

个人完成全部的工作,而是按照专业化分工,将工作划分为若干步骤,由一个人单独完成其中的某一个步骤。

通过专业化分工,工人只重复一种简单的工作,不仅提高了每个工人的技巧和熟练程度,节约了由于变换工作浪费的时间,同时还促进工具专门化,提高劳动工具的生产效率,因此,劳动分工被认为能够提高工人的劳动生产率,进而提高整个组织的运作效率。20世纪初,亨利·福特(Henry Ford)将分工理论用于福特公司的汽车生产,形成了汽车流水线,生产效率倍增。

传统学者们认为,劳动分工总是能产生更高的生产率,它是提高生产率的不尽的源泉。但如今,越来越多的人开始对这一点产生怀疑。劳动分工在带来专业化的经济性的同时,也带来了对员工的非经济影响,它表现为厌倦、疲劳、压力、劣质品、旷工和员工的高流动率等等。如图 10-2 所示:

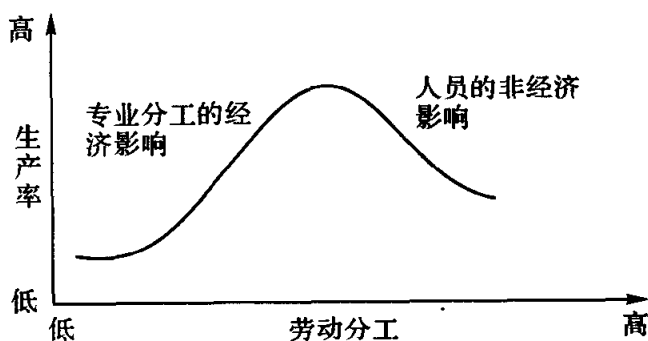


图 10-2 劳动分工的经济性与非经济性影响

如果对劳动分工的非经济性不予以重视,将导致生产率的降低。在这种情况下,可以通过扩大,而不是缩小工作活动的范围来提高生产率。

(二) 统一指挥

统一指挥,即每个下属应当而且只能向一个上级主管直接负责。不能同时向两个或者更多的上司汇报工作,否则,这样的下属将面对来自多个主管的冲突要求而无所适从。在统一指挥下,应当对组织活动作明确区分,确定每位主管人员分管某一项工作。

在传统观点中,统一指挥原则被认为是应被严格遵守的。但随着组织日益复杂化,组织运行不仅要求纵向的统一指挥,还要求组织内部门成员间的横向沟通和协调,因此,统一指挥在实际应用中也会造成某种不适应性,降低组织的效率。

(三) 职权与职责

职权,指的是管理职位所固有的发布命令和希望命令得到执行的一种权力。职权与组织内的一定职位相关。每一个管理职位都具有某种特定的、内在的权力,任职者可以从获得该职位中获得相应的权力。职权与任职者个人

没有任何直接的关系。任职者离开职位,就不再享有该职位的任何权力,职权仍保留在该职位中,并给予新的任职者。

职权可以向下委让,授予下属管理人员一定的权力,同时规定他们在限定的范围内行使这种权力。与职权相对应的是行使职责。职责是指担当组织职位而必须履行的责任。职权是履行职责的必要条件与手段,有责无权无法真正履行职责;职责是行使权力所要达到的目的,有权无责只会给滥用职权造成机会。

职责有两种不同的形式:执行职责和最终职责。职权和执行职责可以下授,但最终职责不能下授,即管理人员应对他授予了职权和执行职责的下属人员的行动负最终责任。

[案例 10.3]

A 是某建筑公司安装部经理,B 是安装部下属的管道安装队队长。上个月,A 吩咐 B 带领一班人马去某工地安装一套管道系统。在工程验收时,发现这套管道存在着严重的渗漏现象。

公司经理认为,A 应该对此负责。而 A 认为,他把任务交给了 B,而且管道安装时他正出差在外,应由 B 来承担责任;B 认为,管道安装的活具体是由他手下的工人干的,所以也不是他的责任。

问题:

究竟应该由谁来对此事件负责?负什么责任?

(四) 直线权力、参谋权力和职能权力

一个组织中有三种不同类型的权力:直线权力、参谋权力和职能权力。

直线权力,是组织中上级指挥下级工作的权力,表现为上下级之间的命令指挥关系。直线权力与组织内部的等级链相联系,在等级链上的管理者一般都拥有直线权力,他们一方面接受上级指挥,另一方面有指挥下级的权力。

参谋权力,是组织成员所拥有的向管理者提供咨询和建议的权力。当组织规模不断扩大而变得日益复杂时,直线管理者感觉到,在工作中越来越难以有足够的时间、精力和能力以获取足够的信息,做出科学的决策。于是,就通过设置参谋权力来支持、协助他们,为他们提供建议,使工作得以有效地完成。

直线和参谋的概念不是以部门来划分的,而是从权力关系的角度来理解的。人们往往习惯于把企业中的生产、销售等业务部门称为直线部门,而把采购、人事、质检等辅助部门称为参谋部门,但在参谋部门中,部门主管对其直接下属也拥有直线指挥权;同时,一个负责生产的副总裁,在向总裁提出建议时,执行的就是参谋权力。

职能权力,是某一人员或部门根据高层管理人员的授权而拥有的对其他部门或人员直接指挥的权力。职能权力是一种有约束的权力,它只能在被授权的职能范围之内有效。例如,计划部门向生产部门下达生产计划,要求生产部门据此安排生产。此时,计划部门执行的就是职能权力。

直线权力与参谋权力的关系是“参谋建议、直线指挥”的关系(参见图 10-3)。一方面,直线管理者在进行重大决策之前,要先征询参谋人员的意见,充分发挥参谋人员的智囊作用,以避免决策失误。另一方面,行使参谋权力的人可以向直线人员提出自己的意见和建议,但不能强加于直线人员,或直接发号施令,直线指挥权只能由直线人员来行使。

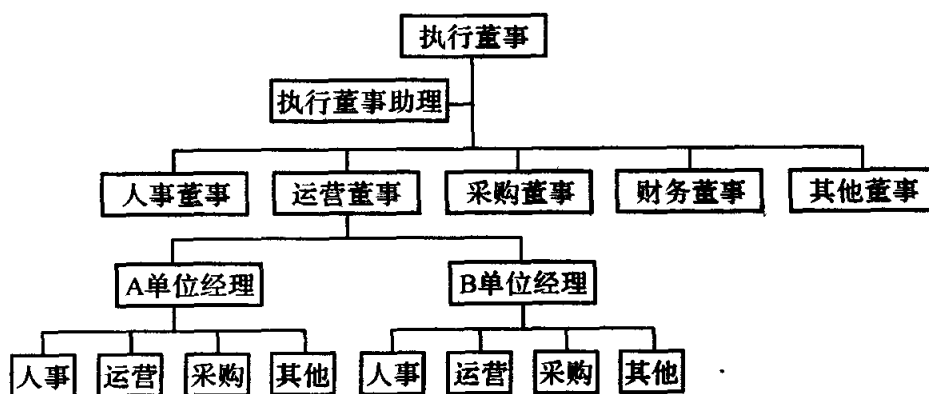


图 10-3 直线权力与参谋权力

直线权力与职能权力的关系可以说是“直线有大权,职能有特权”。在一个组织中,下属必须服从上级直线管理人员的命令指挥,职能部门除了在特定范围内,不能直接对其他部门发号施令。职能权力的行使被限定在一个特定的职能范围内,在这个特定范围内,直线人员要接受职能权力的指挥,如企业中各部门经费的使用要遵守财务部门的有关规定。

第二节 组织设计

[案例 10.4] CMP 出版公司^①

一个好的计划,常常因为管理人员没有适当的组织结构予以支持而落空。而在某一时期是合适的组织结构,可能过了一两年以后就不再合适。格里(Gerry)和莉洛·利兹(LiLo Leeds)是经营 CMP 出版公司的一对夫妇,对此有着清楚的认识。

^① 资料来源:斯蒂芬·P 罗宾斯:《管理学》,中国人民大学出版社 1997 年版,第 228 页。

利兹夫妇在1971年建立了CMP出版公司。到1987年,他们公司出版的10种商业报纸和杂志都在各自的市场上占据了领先地位。更令人兴奋的是,它们所服务的市场(计算机、通讯技术、商务旅行和健康保健)提供了公司成长的充足机会。但是,假如利兹夫妇继续使用他们所采用的组织结构,这种成长的潜力就不会得到充分的利用。

他们最初为CMP设立的组织,将所有重大的决策都集中在他们手中。这样的安排在早些年头运作得相当好,但到1987年已经不再有效。利兹夫妇越来越难照看好公司。比如,想要约见格里的人得早上8点就在他办公室外排队等候。员工们越来越难得到对日常问题的答复。而要求快速反应的重要决策经常被耽误。对于当初设计的组织结构来说,CMP已经成长得太大了。

利兹夫妇认识到了这个问题,着手重组组织。首先,他们将公司分解为可管理的单位(实质上是在公司内建立半自主的公司),并分别配备一名独立的经理掌握各个单位。这些经理都被授予足够的权力去经营和扩展他们各自的分部。其次,利兹夫妇设立了一个出版委员会负责监管这些分部;利兹夫妇和每个分部的经理都是该委员会的成员。分部经理向出版委员会汇报工作,出版委员会则负责确保所有的分部都能按CMP的总战略运作。

这些结构上的变革带来了明显的效果。CMP现在总共出版14种刊物,年销售额达到近2亿美元。公司的收益持续地按管理当局设定的30%的年增长率目标不断地增加。

CMP出版公司的例子说明,组织的绩效在很大程度上取决于设计组织结构的合理性和适用性。选择合适的结构在组织演进过程中起着至关重要的作用。

一、组织设计

组织设计,亦即组织结构设计,就是对组织结构的组成要素和它们之间联接方式的设计,它是根据组织目标和组织活动的特点,划分管理层次,确定组织系统,选择合理的组织结构形式的过程。

组织设计的最终结果是组织系统图、职位说明书和组织手册。

组织系统图是用图形的方式表示组织内的职权关系和主要职能。其垂直形态显示权力和责任的关联体系,水平形态显示分工与部门化的结果。

职位说明书主要是说明职位的名称,主要的职能、职责,履行职责的相应职权以及与组织内其他职位的关系。

组织手册通常是职位说明书与组织系统图的综合。

组织设计恰当与否直接影响着组织的运行效率。设计良好的组织能更好地适应内外环境的变化,不断创新和发展。组织设计也不是一成不变的,随着

主客观条件的改变,组织设计也要相应调整。

二、组织设计的影响因素

组织内外的各种变化因素,都会对其内部的结构设计产生重大影响。归纳起来,影响组织设计的因素主要包括:

1. 组织战略

组织结构只是实现组织战略目标的手段,因此,组织结构的设计和调整必须服从于组织战略。如果管理当局对组织战略进行了重大调整,就需要同时改变组织结构,以适应和支持这一变革。

对战略—结构关系率先进行研究的是艾尔弗雷德·钱德勒(Alfred Chandler)。他对美国 100 家大公司进行了考察,在追踪了这些组织长达 50 年的发展历程,并广泛收集历史案例资料后,得出的结论是:公司战略的变化先行,并且导致了组织结构的变化。组织通常起始于单一产品或产品线生产。这种简单的战略只要求相对简单、松散的组织结构形式。此时,决策可以集中在一个高层管理人员手中,组织的复杂性、正规化程度较低,而集权化程度较高。随着组织不断发展壮大,公司战略逐渐由单一产品向纵向一体化、再向多样化经营转变。战略的实施对控制手段和协调手段的要求也日益复杂,这就需要重新设计组织结构,采用相对复杂、严格的结构形式,以适应变化了的组织战略。

2. 组织规模

有关研究结果表明,组织的规模对其结构具有明显的影响作用。例如,对于一个生产单一产品,只有几十人的小型企业来说,采用直线制的组织结构形式将是最好的选择。而对于一个拥有成千上万人的大型企业来说,如果没有复杂而严密的组织结构、健全的规章制度以及分权决策,要使企业保持正常运行,取得高效率是很难想象的。

一般而言,组织规模越大,工作越专业化,标准操作化程序和条例制度越多,组织的复杂性和正规化程度也就越高,组织结构越倾向于机械式。但需要注意的是,这种关系并不是线性的。也就是说,随着组织的扩大,规模对结构的影响强度在逐渐减弱。例如,一个拥有 2000 名员工的组织已经建立了相当机械式的结构,当它再增加 500 名员工时,不会对其组织结构产生多大影响。而对一个仅有 200 名员工的组织来说,同样增加 500 名员工,则可能会使其转变为更为机械式的结构。

[案例 10.5] “昙花一现”的科维特公司

1948 年,在美国纽约曼哈顿东 46 大街上新开张了一家小型皮箱商店。令人感到不可思议的是,短短十几年间,它就发展成为全美国著名的连锁百货

商店,到1965年,它就达到了7.5亿美元的销售额。创业者尤金·弗考夫也被哈佛大学著名教授马尔科姆·麦克奈尔誉为全美6个最伟大的商人之一。

其实弗考夫的致胜法宝很简单:廉价销售,依靠廉价销售吸引大批顾客。可以说,科维特公司领导了50年代和60年代初那场席卷全美的“廉价销售革命”。到1953年,公司销售额上升至970万美元。在60年代初,公司平均每7个星期增加1家大商店,公司规模急剧扩大,到1960年,科维特公司已在美国各大城市开设了30多家大型连锁商店。科维特公司成为美国零售历史上发展最快的公司之一。

然而,“不幸的是,成功地创立一个企业并带领其跨出小企业的行列的能力与在如今的一个大机构中应付各种复杂问题所需要的能力是不尽相同的”。在公司规模急剧扩大的情况下,弗考夫没有致力于构建有效的组织结构。在公司规模较小时,弗考夫及其助手们主要靠亲临指导这种方式对下属商店进行控制,但随着商店的增多,弗考夫及其总部就很难对其下属商店进行有效的控制,而且公司实行的高度集权化的组织政策始终没有改变,造成公司内部管理人员缺乏应有的训练,员工素质不能满足公司业务发展的要求。加之一些其他原因,到1966年,科维特公司开始面临重大危机:利润下降、赤字上升,存货周转率比1961年下跌了1/3,公司股票从1965年5月30日的50.5美元狂跌至1966年初的13美元。最后,于1966年9月,濒临危机的科维特公司与斯巴坦斯公司合并,科维特公司也从此在零售业中消失。

罗伯特·哈特利在总结科维特公司兴衰史时写道:“在实施过程中,必须谨慎地建立和构造一个组织,对于这一点的重要性再强调也不会过分。”

问题:

你认为构造组织中应重视哪些问题?

3. 技术因素

任何组织都需要利用某种技术,将投入转换为产出。而无论采用什么样的技术和生产方式,都会对组织结构产生一定的影响。组织结构必须与之相适应才能使组织更有效率。

美国著名的管理学家琼·伍德沃德(Joan Woodward)早在20世纪60年代初就提出,组织结构因技术而变化。她在对英国南部近100家小型制造企业进行调查后,按“工艺技术连续性”的程度,把企业分为三种类型:单件生产、大量生产和连续生产,并提出与之相适应的组织结构。

(1)单件生产,即进行定制生产。组织成员人数不多,生产特点为小批量、多品种。与之相适应的组织结构较为简单,管理层级较少,整体的复杂性、规范程度都较低。

(2)大量生产,包括大量和大批生产。由于这类企业的产品标准化程度较高,为提高效率,组织结构中分工较细、专业化程度高,这就使得组织结构复杂化。同时,为了严格管理,必将制定健全的规章制度,组织结构的规范化程度也较高,整个组织的集权程度也较高。

(3)连续生产,这是所用技术中最复杂的一类,如炼油厂和化工厂这类连续流程的生产企业。这类企业工艺技术复杂,因而组织结构中各管理层级之间差异较小,管理人员和技术人员比例较大,因此其规范化和集权化程度都较低。

美国著名的组织学家查尔斯·佩罗(Charles Perrow)在伍德沃德的基础上指出,应从两方面对设计组织结构时必须遵循的原则进行考察:一是任务多变性;二是问题可分析性。并以这两个变量的分析为基础,将技术分为常规技术、工程技术、手艺技术和非常规技术4类,如图10-4。

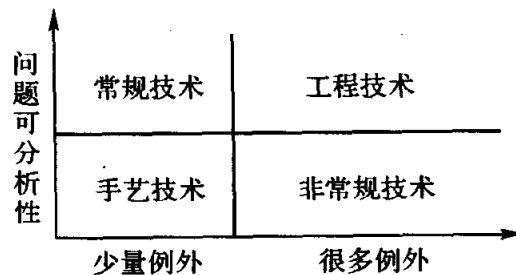


图 10-4 佩罗的技术分类

常规技术,只有少量的例外,对其问题可用一般的逻辑分析来解决。大型钢铁企业、汽车行业及石油炼制业属于这种类型。这类组织应建立严格控制的组织结构。工程技术,有大量例外情况,但可用理性和逻辑分析来解决问题,如建筑业属于这一类。这类组织通常规范化程度低,但集权程度较高。手艺技术,虽然技术相对简单,但不确定问题较多,如服装、家具业等。这类组织的规范化程度适中,但须适度分析。非常规技术,有许多例外问题,难于系统化分析,如科研机构、高新技术企业等。这类组织宜采用灵活的组织形式,以提高组织的应变能力。

4. 组织环境

环境也是组织结构的一个主要影响因素。在稳定的环境中运作有效的组织结构,一旦处于动态的、不确定的环境中将不能适应,从而使组织效率下降。当今社会,日趋激烈的全球竞争,日益加速的产品创新,乃至顾客对产品愈来愈高的要求,使组织处于不断变化的动态环境之中。传统的组织结构已越来越不适应于快速变化的环境,因此,越来越多的管理当局开始致力于组织改组,力求使其精干、快速、灵活,更具有机性。

三、组织设计的原则

设计组织结构,进行有效的组织工作,必须要遵循一定的原则;

1. 目标原则

任何组织都有其特定的战略及目标。组织设计只是一种手段,其目的是为了保证组织战略的顺利实施和目标的实现。因此,在进行组织设计时,首先要明确组织的发展战略及目标是什么,并以此为依据,设计组织的总体框架。此外,要认真分析,要保证组织目标的实现,必须做什么事,怎样才能做好等,然后以事为中心,建立机构,设计职务,配备人员。

2. 分工与协作原则

要实现组织目标,在组织机构设置方面,应贯彻分工与协作的原则。一方面,要搞好分工,解决各人干什么的问题;另一方面,应注意各项专业管理工作之间存在的内在联系,在分工的基础上加强协作,相互配合,妥善处理好专业管理和综合管理之间的关系,要做到分工合理,协作明确,对于每个部门和每个员工的工作内容、工作范围、相互协作方法等,有明确的规定。

分工时,应注意分工的粗细要适当。一般地,分工越细,专业化水平越高,责任越明确,效率也越高,但也容易出现机构增多,协作困难,协调工作量增加等问题。分工太粗,则机构可减少,易于培养多面手,但专业化水平低,且容易产生推诿责任的现象。组织设计时,要根据需要和可能合理确定分工。

3. 统一指挥原则

统一指挥原则,是指按照管理层次建立统一指挥、统一命令系统。要求任何下级只接受直属上级的命令和指挥,并对其直接负责,形成一条自上而下逐级指挥和自下而上逐级负责的等级链,以防止多头领导、相互推诿,保证政令统一、目标实现。

4. 权责对等原则

权责对等原则是要求职责与职权保持一致。一个人在得到某种职权的同时,就应承担一种相应的责任。

职权是指一定职位在其职责范围内,为完成其责任必须具有的权力。职权具体表现为工作中的决定权、命令权和审查权,这些职权应与所负的责任相适应。高层管理者对实现组织总目标要全面负责,就必须拥有较大的权力。基层管理者只对一定的执行任务负责,因此给予必要的权限即可。权力要限制在责任范围内,过大不行,过小也不行。职责与职权不对等,就会影响管理人员的责任心,降低工作效率。

5. 合理幅度原则

合理的管理幅度是影响组织效率的一个重要因素,因为管理幅度在很大

程度上决定了组织管理层次和管理人员的数目。管理幅度是一个权变因素,在不同的情况下,管理幅度也应不同。但是,在确定的环境下,管理幅度增大可使管理层次减少,加快信息传递速度,从而使高层领导尽快发现问题,及时采取措施加以解决。同时,管理层次的减少,还会降低管理费用的支出。所以,在保证管理有效性的前提下应尽量扩大管理幅度。

6. 信息沟通原则

组织的有效运作必须以顺畅的信息沟通为保障。组织中的人们只有通过相互之间的沟通,才能把组织的目标变成为组织成员的具体行动。在组织结构设计时,要建立高效的信息沟通渠道,尽量缩短信息联系线,避免因划分过细、组织层次过多而增加不必要的沟通障碍。

7. 稳定性和适应性相结合的原则

这一原则强调,应在保持组织结构一定稳定性的基础上,提高其适应性。为保证组织的各项工作正常进行及秩序的连贯性,组织结构应保持相对的稳定性,不应频繁调整。但组织本身是发展着的,组织战略、目标、任务等都随环境条件的变化而调整,所以,保持管理组织的稳定性,并不意味着组织结构一成不变,而应有一定的弹性,随环境及战略目标的变化而做相应的调整。

8. 有利于人才成长的原则

人是组织中最重要的一项资源。如果没有组织成员的努力工作,只有组织结构是不可能实现组织目标的。组织系统的有效运作离不开组织成员的努力,没有高素质的人才为依托,组织的发展最终将以失败告终。在组织中给予人才成长的机会和空间,能有效激励员工不断努力奋进。因此组织结构的建立要有利于组织成员在工作中得到培养、提高和成长,有利于吸引人才,发挥员工的积极性和创造性。

[案例 10.6] 命令的统一性

有一天,拿破仑心血来潮,想从军营后门进去(平常他都是由正门进入),但是后门的守卫却死挡着,不让任何人进去,说这是他的顶头长官的严格命令,严禁任何人自后门出入。拿破仑问道:“你知道我是谁吗?”士兵回答说:“我对您十分熟悉。”拿破仑问道:“我是你顶头长官的上司的上司的司令官,你敢不让我过去吗?”士兵回答说:“是的,我必须遵守一条严格的规定,除了直属长官的命令,其他一切命令概不接受,所以只好得罪您了!”拿破仑听了这番说词后,不得不绕道由正门进入。卫兵与长官心中均异常惶恐,预料将逃不过严厉的处罚。然而拿破仑非但没有处罚他们,反而夸奖他们“很有原则”,大大地鼓励及褒扬了一番。

问题:

你是如何理解命令的统一性的？这个故事对你有何启示？

四、组织设计的主要内容

(一) 岗位设定

如果将实现组织目标必须进行的活动进行分解，可以分解成成百上千项任务，每一项任务又可以进一步分解成若干项具体的工作。由于每个人的能力和偏好是不同的，而且是有限的，不可能完成大量的各种各样不同性质的任务，通过工作的专门化，可使一个岗位只负责有限的性质类似的一组工作，并挑选具有不同才能的人从事不同性质的工作。

岗位设定就是在劳动分工的基础上，以实现工作的专门化为目的，按工作性质的不同将实现组织目标必须进行的活动划分成最小的有机相联的部分，以形成相应的工作岗位。劳动分工将复杂的工作分解为许多较为简单的高度专业化的操作，从而提高了操作人员的熟练程度。但是，过度的专业化分工会使员工感到厌烦和沮丧，从而导致工作效率下降。因此，岗位设定需要同时考虑两方面的因素：专业化程度和自主性。

在图 10-5 中，A 类是专业化程度高、自主性程度也高的岗位。这类岗位包括专家、学者、顾问或高技能的手工艺者、设计人员、技术人员等，这些工作的专业领域相对狭窄，但工作中需要他们充分发挥其积极性和创造性。因此设计这类岗位应给予他们充分的自主权。

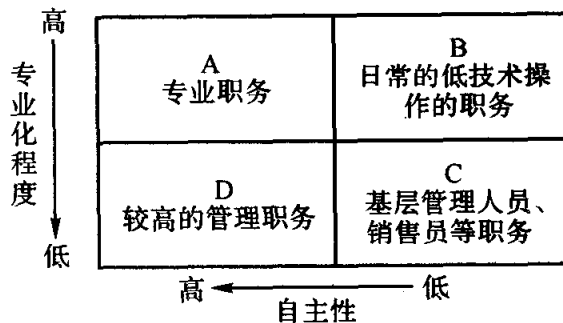


图 10-5 四种岗位类型

B 类是专业化程度高，但自主性程度低的岗位，日常的一些低技术的操作职务都属于这类岗位，如流水线和装配线工人、一般维修工、处理日常事务的办事员等。

C 类是专业化程度和自主性程度都低的岗位，如生产和经营第一线的管理人员、监工、销售员、装配线杂务工等。

D 类是专业化程度低而自主性程度高的岗位，大多数高级管理人员属于这一类。承担此类岗位的经理们可能负责较大范围的、涉及若干部门和单位

的工作,专业化程度不太高,但因为他们在工作中享有较高的决策权,自主权相当大。

在进行岗位设定时应遵循因事设职的原则,同时,还需注意以下几个问题:

1. 岗位轮换

即在不影响工作秩序的前提下,使员工在不同的工作岗位上进行轮换。一个岗位换到另一个岗位,可以消除员工工作专业化所带来的厌烦情绪,提高工作效率,同时,更多的工作经验使人们对组织中的其他活动有了更多的、更全面的了解,有利于为组织培养多面手,培养组织发展所需要的,能够把握全局的中高层管理人员。

2. 岗位扩大化

即横向扩大员工的工作范围,以员工原来所从事的工作为基础,将工作范围向前后工序扩展,以使员工从事较为多样化的工作。这样做,一方面可以减少专业化工作中的单调乏味带来的效率低下,改善员工的工作情绪,提高工作效率;另一方面,胜任更多的工作还会增加员工的工作成就感。

3. 岗位丰富化

即纵向扩大工作范围,增加工作的深度。岗位丰富化允许员工对他们自己的工作有更大的决定权和控制权。他们可以做一些以前只能由上司完成的事务,如制定计划和评价自己的工作。岗位丰富化可以增强员工的责任感、成就感和自主意识。

(二) 部门划分

在组织设计中,管理者对实现组织目标所必须的职能和活动进行分组,这个过程被称为部门化。部门化是在劳动分工的基础上,将同类操作人员集中在一个部门,由一个管理人员统一指挥,使他们更好地协作。部门划分一般以工作职能、产品或服务类别、顾客要求、地区分布等为依据。

1. 按职能划分部门

这是当前最普遍采用的一种部门划分方法(如图 10-6)。它把属于同一性质的工作任务或职能编在一起形成一个部门。如一个制造企业可以按主要职能划分为采购、生产、营销、财务、人事等部门。这种划分方法有利于提高专业化水平,充分发挥专业职能,有利于提高管理人员的技术水平和管理水平。

2. 按产品划分部门

按产品划分是按产品或产品系列类别来组织业务活动,划分部门的一种方法(如图 10-7)。

这种方法一般能够发挥个人的技能和专长,发挥专用设备的效率,有利于部门内的协调,有利于组织专业化生产和经营,有利于新产品的开发和研制。

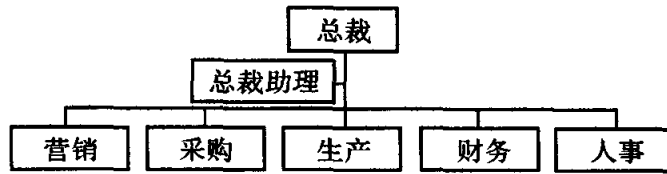


图 10-6 职能部门化示意图

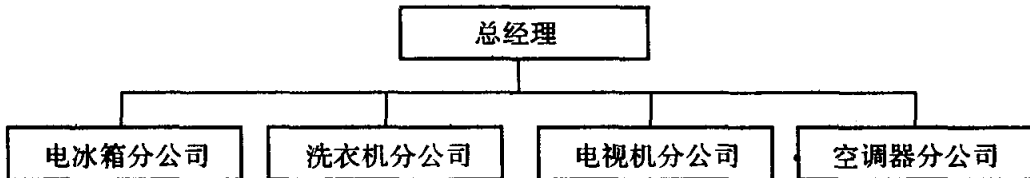


图 10-7 产品部门化示意图

产品部门化多适用于多元化经营的大型企业。

3. 按地区划分部门

这种方法是在组织的业务分布于不同地区,各地区的政治、经济、文化等因素影响到组织的经营管理时,把某个地区或区域内的业务工作集中于一个部门,由该部门全权负责(如图 10-8)。其目的是为了调动各个地区的积极性,从而取得地方化经营的优势效益。

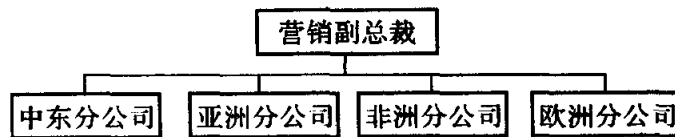


图 10-8 地区部门化示意图

4. 按顾客划分部门

不同服务对象或顾客的需要往往不同。顾客部门化在对顾客分类的基础上,根据不同类型的顾客设立相应的部门(如图 10-9)。如:服装商场分别设立男装部、女装部、童装部。这样做最大的优点就是能够使企业更好地做到以顾客为中心,更快地掌握顾客的需求变化,满足各类顾客的要求。同时,也有利于加深顾客对企业的了解,使其更方便地选择产品。

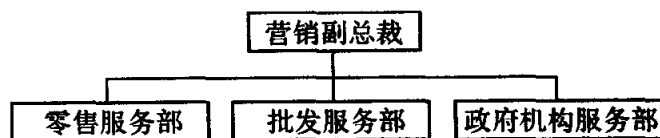


图 10-9 顾客部门化示意图

划分部门的方法除了以上四种常用的方法外,根据企业的具体情况和特

殊需要,还有按人数、时间、项目、设备、业务流程等等来设置部门的方法,这里不再一一叙述。

需要指出的是,绝大多数大型组织中存在多种不同的部门划分方法,既有按职能划分的部门,也有按其他方面划分的部门,以适应各种不同的需要。例如:一家大型制造企业按职能划分成若干部门。其中制造部门按其制造的程序划分子部门;营销部门按地区划分子部门,各个子部门再按用户类型划分子部门等等。

如今的市场环境复杂而多变,一个组织面临的任务也日趋复杂,一项任务的完成往往需要许多部门人员的共同配合才能完成,部门之间的依赖性和对协作的要求越来越高。因此管理人员越来越多地以工作团队取代日益僵化的部门化小组。工作团队可以根据环境的变化灵活组织必须的技术人员,出色地完成每一项任务。

(三) 管理幅度与管理层次设计

1. 管理幅度与管理层次

部门化解决了各项工作如何进行归类以实现统一领导的问题,接下来需要解决的就是组织中管理层次的设计问题。

管理层次是指组织内部纵向管理系统所划分的等级数。管理层次与管理幅度有着直接的关系。管理幅度是指一名管理人员直接而有效地领导和指挥下属的人数。管理层次与管理幅度之间有着此消彼长的关系。在组织人数一定的情况下,管理幅度越大,即一个管理人员能直接管理的下属人数越多,组织中的管理层次也就越少,所需的行政管理人员也越少;管理幅度越小,所需的管理人员就越多,相应的管理层次也越多。

如图 10-10 所示,假设一个部门操作工人人数一定,为 4029 人,又假设一个组织的管理幅度各层次统一为 4,另一个组织的管理幅度为 8。

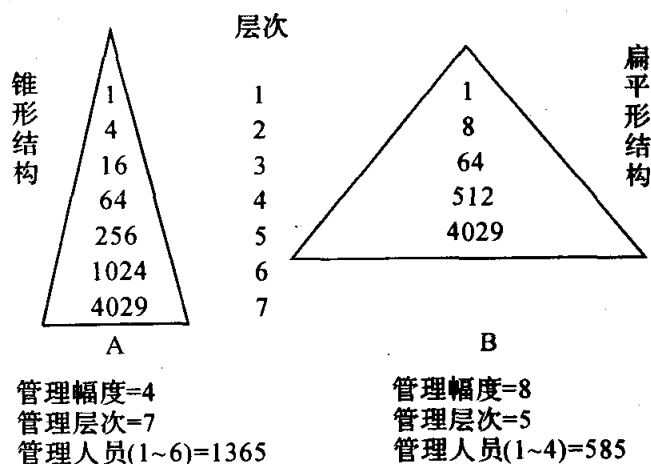


图 10-10 管理层次与管理幅度

从图中可以看出,管理幅度为 4 的组织,设置了 7 个管理层次来管理 4029 名操作人员,所需的管理人员共 1365 人。而管理幅度为 8 的组织,所需的管理层次减少了两层,大约精简了近 800 名管理人员。

2. 管理幅度的影响因素

管理幅度的宽窄与组织绩效密切相关,那么,在某一特定的情况下,管理幅度多大才合适呢?这主要取决于以下几个因素:

(1)管理者的能力。管理者的综合能力、理解能力、表达能力强,就可以迅速地解析问题、抓住关键、明确指示,并使部下准确理解和有效执行,从而提高组织业绩,如此,管理幅度就可以大一些;反之则小。

(2)下属的成熟程度。就管理者而言,如果他们素质较高、受过系统培训等,能很好地理解和执行上级的指令,也有较高的工作意愿,则无需管理者事事指点,严格监控,也减少了向上司请示的频率,管理者的管理幅度就可加大;反之则小。

(3)工作的标准化程度。若下属的工作性质差异很大,就需要个别指导,管理幅度就需相对小一些;若下属的工作基本类同,指导就方便,则管理幅度可适当加宽。

(4)工作条件。助手的配备情况、信息手段的配备情况等都会影响到管理者从事管理工作所需的时间,若配备有助手、信息手段先进、工作地点相近,可节省管理者在处理日常事务及决策过程中的时间和精力,则管理幅度可大些。

(5)工作环境。组织环境稳定与否会影响组织活动的内容和政策的调整频率与幅度。环境变化越快,频度越高,变化程度越大,组织中遇到的新问题就越多,这将使管理者花费较多的时间及精力来关注环境的变化,考虑应变的措施。因此,环境越不稳定,管理幅度越小。

3. 扁平型组织与锥型组织

按照管理幅度的大小和管理层次的多少,组织可分成两种基本结构:扁平型组织与锥型组织。

(1)扁平型组织,又称“横向结构”,是指管理层次少而管理幅度大的结构(如图 10-11)。

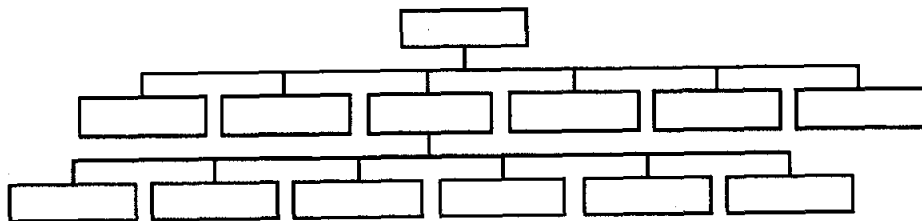


图 10-11 扁平型组织示意图

扁平型组织具有以下优点:有利于缩短基层与上层组织之间的距离,密切上下级之间的关系;信息沟通渠道短捷,信息纵向流通快;管理层次少,可节约管理费用;由于管理幅度大,迫使上级授权,并制定明确的政策,同时挑选精明能干的下级;下级人员往往有着更多的自主权,有利于调动其积极性,使其有较强的责任感、成就感。

但这种结构也有一定的缺点:由于管理幅度大,主管人员负担重,很难严密地监督下级人员,如领导者能力有限而又缺少管理经验,容易出现失控的危险;而管理幅度大,也会加重同级间相互沟通联络的困难。

(2)锥型组织,又称“直式结构”,是指管理幅度小而管理层次多的结构(如图 10-12)。

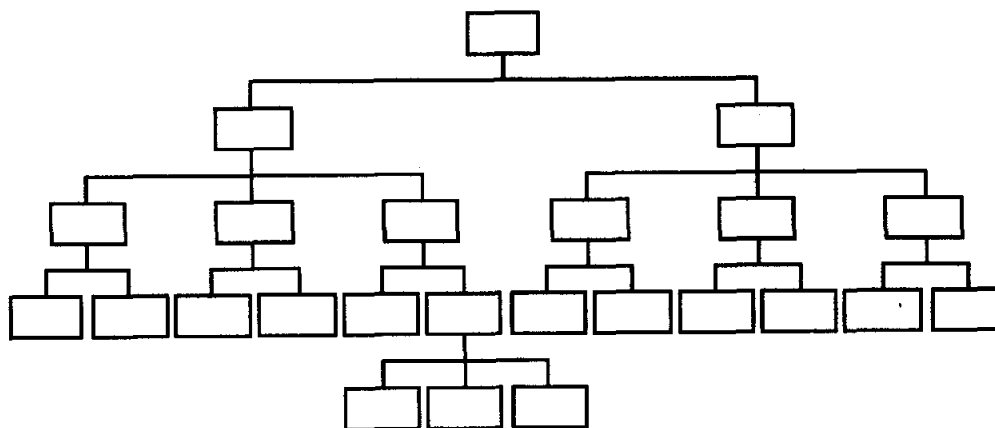


图 10-12 锥型组织示意图

锥型组织具有分工明确、管理严密,上级可以对下级进行更具体的指导和监督,还可以给下级提供较多晋升机会等优点。但是,由于管理层次多,需要的管理人员数量大,会增加管理费用。层次多,各层次部门间的协调工作也急剧增加,相互扯皮的事会层出不穷。管理层次增多以后,会使组织内信息沟通速度减缓,造成效率下降。同时,过多的层次,容易使高层管理者对基层的控制变得困难,影响系统整体优势的发挥,还会影响到下级人员主动性和创造性的发挥。

可见,这两种结构各有优点和局限性。近年来,组织结构呈现出宽跨度设计的扁平化趋势,越来越多的组织正努力扩大其管理幅度。如通用电气公司,他们的管理者的跨度已拓宽到 10~12 个下属,比十几年前扩大了一倍。这主要是因为经济全球化和信息技术的迅猛发展,使得所有公司都必须面对快速变化的充满了不确定性的市场,而日益提高的管理者和员工的素质又为组织的扁平化改造提供了可能。

[案例 10.7] “客户至上”的组织结构^①

拥有 6.8 万名职工的丰田汽车公司于 1989 年进行了一次组织结构方面的重大变动,废除了处、科体制,而实行以重视工作能力、以工作成绩为中心的工作小组制,把企业建成具有“客户至上”形象的组织。

原各技术、事务部门的部、处、科等金字塔式的纵向组织结构,经过改革,成为没有层次的扁平的组织,即工作室制。具体做法是把原来部中的 2~3 个处合并建立工作室,而各工作室之间根据各个时期的任务不同,临时建立各种相应的工作小组。这样做的目的有两个:(1)使得部长或室长一个人就能解决室内的事务,加快了领导决策的速度。(2)从部长到组员都是室内的普通一员,小组的领导是根据任务的不同而随时换人的。也就是说,原来的部长、处长、科长的各种工作,根据不同情况而临时选人担任。这样,在公司的实际工作中,就取消了各种等级职务。在代表公司对外接触方面,由于要考虑到资格、待遇等因素,因此在新组成的工作小组中全都是一般组员,而在对外处理问题时还可保留原来的头衔。通过这种灵活的组织结构,实现了繁重工作所要求的高效率,取得了理想的效果。

问题:

1. 组织的改革给企业带来什么利益?
2. 在改革的过程中你认为应注意什么问题?

除了上述岗位设定、部门划分及管理幅度与管理层次的设计以外,组织的设计内容还应包括组织决策系统的设计(包括组织领导体制的确立、高层组织的权力结构设计及决策机制设计、各种咨询性或顾问性组织的设计等)、执行系统的设计、组织横向联系和控制系统的的设计等。只有合理的组织设计,才能保证组织运作的高效进行。

五、机械式组织与有机式组织

组织结构有两类基本模式:一类称为机械式组织,另一类则称为有机式组织。图 10-13 描述了这两种不同的组织形式。

机械式组织,也称“官僚行政组织”,随着社会发展,组织向部门化、专业化方向发展,每一项工作变得越来越简单化、标准化。在统一指挥原理指导下,组织内部等级制度越来越严格,组织层次增加,管理幅度相对缩小,出现了高耸的、非人格化的结构。这种结构使组织的稳定性、高效率达到了相当的水平,但是也导致了组织僵化、反应迟钝的弱点。一般地,处于相对稳定环境中

^① 王利平:《管理学原理》,中国人民大学出版社 2000 年版,第 155 页。

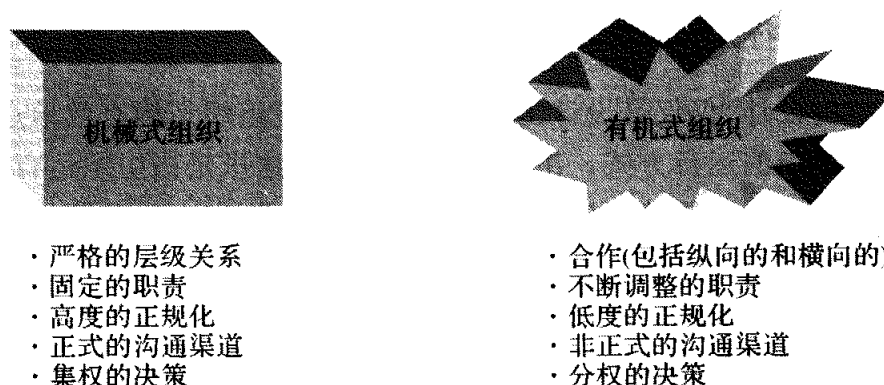


图 10-13 机械式与有机式组织的对比

的组织宜采用机械式组织结构。

与机械式组织形成鲜明对照,有机式组织是松散、灵活、具有高度适应性的组织。这种组织结构朝低复杂化、非正规化、分权化方向发展。组织没有高度的标准化程序和严格的规章制度,而是根据需要可以随时做出调整的灵活结构。因为现代的员工大都接受过良好的教育,并经过一定的职业培训,已经是职业化的员工,是可以随时应变处理突发问题的。取代层级控制的是员工之间的纵向、横向协调沟通,更注重人的创造性、人的自我价值的实现。例如:对于一个电脑工程师来说,他的上级完全不必规定他必须何时上班,何时下班;哪一天做哪一项任务;这项任务通过哪些步骤完成等,他只需告诉这位工程师在这段时期内他要完成哪一些任务。至于如何做、哪里做、何时做等细节问题完全由这位工程师决定,上司可以通过正式以及非正式的沟通途径去了解员工的工作进度及状况。一般地,处于不稳定环境中的组织多采用有机式组织结构。

机械式组织与有机式组织这两种结构的不同特点如表 10-1 所示:

表 10-1 机械式组织与有机式组织的特点

特点	机械结构	有机结构
外部环境	稳定、简单、确定	变动、复杂、不确定
专业化程度	工作高度专业化	工作专业化水平较低
职权集中程度	集中于高层管理者	集中于每一层中有能力的人
如何解决冲突	由领导来解决	由相互作用来解决
信息沟通	通过上下垂直的信息沟通	通过劝告、协商和互通信息,增加平行的信息沟通
规章制度的数量	多	少
对什么忠诚	对组织制度最忠诚	对任务和群体最忠诚
影响力的基础	建立在职权基础上	建立在个人能力基础上

六、组织运行方式的选择

组织结构设计,仅仅是设计出一个框架。要使组织结构有效地运转,还必须选择好组织的运行方式。组织的运行方式在这里是指组织运行当中出现问题的处理方式。这里涉及到两个问题的选择:一是集中与分散的选择;二是个人与集体的选择。

(一) 集权与分权

集权,是指组织中把决策的权力集中在较高层次的管理部门,下级的一切行动听上级的命令和指挥;分权,则是将决策的权力分散到较低层次的各部门,由他们自主地解决某些问题。在现代组织管理中,绝对的集权和绝对的分权都是不可能的。绝对的集权就是最高主管把所有的权力都集中在自己手里,这就意味着他没有下属,因而也就不存在组织;绝对的分权就是最高主管不再有任何职权,他就不再是领导者,组织也就无法运行。因此,集权与分权是相对而言的。某种程度的集权和某种程度的分权,对组织都是必要的。

1. 集权与分权的优缺点

在组织中,集权和分权各有利弊。权力集中的好处主要在于有助于加强组织的统一领导,防止部门利益与公司整体利益相冲突;便于加强组织控制。但是,集权不利于调动基层的积极性、创造性和主观能动性;集权使高层管理者整天忙于日常性事务,无暇考虑企业的长远发展及其他重大决策问题,而且难以培养出熟悉全面业务的管理干部。

分权可减轻高层管理人员的负担;有利于调动基层管理者的积极性;有助于增强组织的应变能力;有利于培养优秀的管理人才。但是,分权把握不好,可能会使上级失去对下级的有效控制;容易出现部门利益与公司整体利益相违背的情况和各部门各自为政的局面,增加了各部门之间的协调难度。

2. 集权与分权程度的标志

虽然集权与分权相结合的原则具有普遍性,但由于受组织内外多种因素的影响,条件不同的组织,其集权与分权程度是有区别的。通常情况下,集权与分权程度根据各管理层次所拥有的决策权情况来衡量。具体来说,衡量的主要标志有:

(1)决策的数量。组织中较低管理层次做出的决策数目越多,则分权的程度越高;反之,上层决策数目越多,则集权程度越高。

(2)决策的范围。组织中较低层次决策的范围越广,涉及的职能越多,则分权程度越高。

(3)决策的重要性。若较低层次做出的决策越重要,影响面越大,则分权程度越高;相反,如下级做出的决策越次要,影响面越小,则集权程度越高。

(4)决策的审核。组织中较低层次做出的决策,上级要求审核的程度越低,分权程度越高;如果做出的决策,上级要求审核的程度越高,分权程度越低。

3. 影响集权与分权的因素

(1)决策的代价。决策付出的代价的大小,是决定集权与分权程度的主要因素。判断决策的代价,要同时考虑经济标准和诸如信誉、士气等一些无形的标准。对于较重要的决策、耗费较多的决策,由较高管理层做出决策的可能性较大。因为基层主管人员的能力及获取的信息量有限,对决策责任的承受力也相对有限。

(2)政策的一致性。如果希望保持政策的一致性,认为政策的一致性十分重要且高于一切,那么集权程度就高;如果希望某些政策不完全一致,希望这样的不一致性带来管理上的创新、进步,组织部门之间的相互竞争,提高士气和效率以及涌现出更多的高素质管理人才,则倾向于分权。

(3)组织的规模。组织规模越大,需要做出的决策就越多,组织的管理层次和管理部门也越多,沟通及控制、协调也就越困难。为了提高管理效率,分权程度就应高些;相反,如果组织规模较小,集权程度就应高些。

(4)组织的成长方式。如果组织是靠组织内部积累由小到大逐级发展起来的,则集权程度往往较高;若组织是由并购或联合发展起来的,则分权程度往往较高。

(5)管理哲学。主管人员的个性和他们的管理哲学,对组织的集权与分权的程度影响较大。

(6)管理人员的数量及素质。组织中管理人才的缺乏与否会影响到权力的集中或分散。如果管理人才数量充足、经验丰富、训练有素、管理能力强,则可较多地分权,反之,则趋向集权。

(7)控制技术与手段。一个管理人员在不能确认授出的权力是否会得到恰当运用的情况下,就不会授权。如果控制技术与手段比较完善,主管人员对下属的工作和绩效控制能力强,则可较多地分权。

(二) 委员会制与个人负责制

委员会与个人负责制是组织中两种不同的高层次职权分配体制。在某种意义上说,也可以看作是集权与分权的问题,只不过上面讨论的是垂直意义上的集权与分权,而这里讨论的是水平意义上的集权与分权。

1. 委员会制

水平意义上的分权就是委员会制。委员会制指的是组织中的最高决策权,由一个两名以上的人所组成的集体来行使。委员会按职权可分为两种类型:一种是直线式的,委员会做出的决策要下级去执行,如企业的董事会,是一

种权力性委员会；另一种是参谋式的，为直线管理人员提供咨询、建议和服务等，是一种非权力性委员会。在现代社会的各种组织中，委员会正在作为一种集体管理的主要形式而被广泛地采用，在管理中，尤其是在决策方面扮演着越来越重要的角色。

(1) 委员会制的优点

① 集思广益。利用委员会的最重要的理由，是为了取得集思广益的好处。委员会由一组人组成，其知识、经验与判断力均较其中任何一个人要高。因此，通过集体讨论、集体判断可以避免仅凭主管人员个人的知识和经验所造成的决策错误。

② 协调作用。部门的划分，可能会导致“职权分裂”，即对某一涉及多个部门的问题，个别部门没有完全的决策权，只有通过几个有关部门的职权结合，才能形成完整的决策。通过委员会把有关的部门召集起来解决此类问题，既可减轻上层主管人员的负担，又有利于促进部门间的合作。此外，委员会还有利于协调各部门间的活动。各部门的主管人员可通过委员会来了解其他部门的情况，使之自觉地把本部门的活动与其他部门的活动结合起来。

③ 避免权力过于集中。委员会做出的一般都是对组织前途有举足轻重影响的重大决策。通过委员会做出决策，一方面可得到集体判断的好处；另一方面也可避免个人的独断专行、以权谋私等弊端，委员之间起了权力互相制约的作用。

④ 代表各方面利益。委员会的成员，一般由各方面利益集团的代表组成，因此，委员会做出的决策必然能广泛地反映各个利益集团的利益。

⑤ 有利于主管人员的成长。委员会使下级主管人员和组织成员有可能参与决策和计划的制定过程。这样不仅可以激发和调动各管理层次主管人员的积极性，以更大的热情和主动性去接受和执行这些决策和计划，而且，通过委员会，下级人员能够了解到其他主管人员及其整个组织所面临的问题，从而对整个组织活动增加了解，便于提高其整体管理能力。上级主管人员也可以在委员会中考评下级人员的能力，以作为选拔的依据。

(2) 委员会的局限性

由于委员会需要在大多数成员意见基本一致的基础上才能做出决策，所以不可避免地存在一些局限性。

① 妥协折衷。在委员会中，各方代表来自不完全相同的利益团体，当意见不一致时，往往是互不相让、旷日持久、议而不决；要么讨价还价，各做让步，采取折衷的方法解决。这样做出的决策与其说是集体讨论的结果，不如说是在各种利益冲突中妥协折衷的产物，决策质量大打折扣。

② 权责分离。委员会是以集体决策为主要特征的，做出的决策是建立在

集体讨论的基础上,谁也无法对决策负全部责任。所以,委员会是集体负责,而实际上也就没有一个人能对集体的行动负责。换句话说,集体负责往往导致无人负责。

③ 成本较高。这里所说的成本,除了资金之外,还包括时间。委员会召开会议讨论问题,为了取得大体一致的意见,制定出各方面基本上都能接受的决策,需要在反复讨论的基础上才能达成,有时还可能长时间争论不休。这既会花费很多的资金,又会造成时间上的延误,而在稍纵即逝的机遇面前,这种延误会使组织付出极为高昂的代价,从而大大增加决策成本。

2. 个人负责制

如果组织中的最高决策权集中在一个人身上,由他对整个组织负责,即为个人负责制。

个人负责制的特点是权力集中,责任明确,行动迅速,效率较高。但因其决策者个人的知识、经验以及管理能力毕竟有限,因此难免有考虑不周之处。

采用个人负责这种方式,关键问题就是对权力人滥用职权的制约和对职权行使效果的保障。采用个人负责与委员会相结合的方式可以较为有效地解决这个问题。结合有两种基本方式:一种是将个人负责与直线式委员会在组织的两个层面上结合起来采用,如一些大公司将董事会集体负责与总经理个人负责结合起来采用,这样,一方面可以避免权力过于集中而导致的职权滥用,另一方面,各方面的利益都将在董事会的决议中被考虑。这种结合扬长避短,可以取得很好的效果;另一种是将个人负责与参谋式委员会在组织同一个层面上结合起来采用,同样能取得较好的效果,既发挥了委员会在集思广益、发挥协调作用、激发主管人员的积极性、加强沟通联络、促进主管人员成长等方面的优点,又发挥了个人负责在独立性、果断、责任明确等方面的优点。

第三节 组织结构

目前常见的组织结构形式主要有以下几种:直线制组织结构、职能制组织结构、直线职能制组织结构、事业部制组织机构、矩阵制组织结构、模拟分权制组织、网络结构,等等。

一、直线制组织结构

直线制是一种最早的和最简单的组织结构模式。以企业为例,其结构如图 10-14。

这种组织结构形式不设职能机构,从最高管理层到最低管理层,实行直线

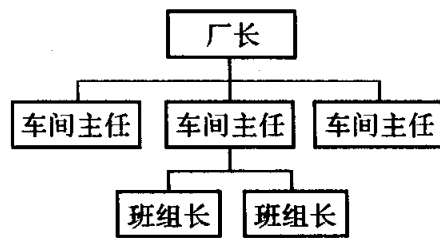


图 10-14 直线制组织结构示意图

垂直领导。这种组织结构形式结构简单,权责分明,指挥统一,工作效率高。但这种结构缺少专业管理分工,管理者负担较重,每日忙于日常业务,无法集中精力研究组织重大战略问题。因而,这种结构只适宜于产品单一、工艺技术较为简单、业务规模较小的组织。

二、职能制组织结构

职能制是指在组织中设立若干职能部门,各职能部门在自己的业务范围内都有权向下级下达命令和指示,下级要同时听从上级直线领导者和上级职能部门的指挥。以企业为例,其结构示意如图 10-15。

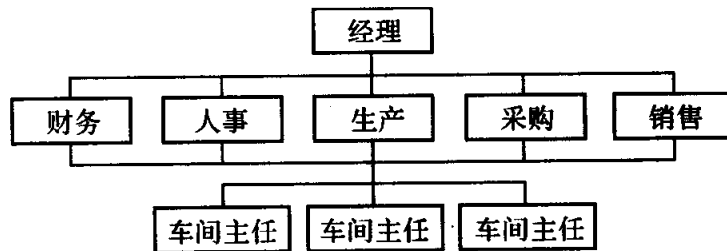


图 10-15 职能制组织结构示意图

这种组织形式管理分工较细,便于充分发挥职能机构的专业管理功能。但这种结构容易出现多头领导,政出多门,破坏统一指挥原则。实际上,职能制只表明了一种强调职能管理专业化的意图,无法在现实中真正实行。

三、直线职能制组织结构

直线职能制组织结构,又称“U型结构”(Unitary Structure)。它吸取了直线制和职能制的长处,避免了它们的短处。它把直线指挥的统一化思想和职能分工的专业化思想相结合,在组织中既保持了纵向的直线指挥系统,又设置了横向的职能管理系统,即在各级领导者之下设置相应的职能部门分别从事专业管理。以企业为例,此结构如图 10-16 所示:

这种组织结构的特点是以直线指挥系统为主体,同时利用职能部门的参谋作用。在这类组织结构中,两类人员的职权必须是十分清楚的。一类是直

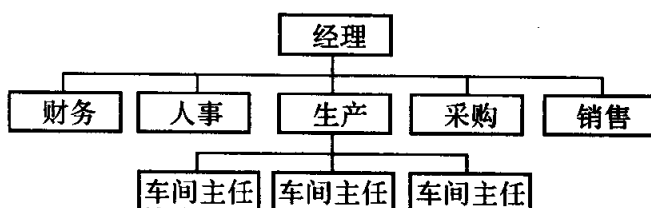


图 10-16 直线职能制组织结构示意图

线主管人员,他们拥有对下级的指挥和命令的权力,承担着实现所管理部门的业务目标的任务;另一类是职能部门的职能管理人员,他们只能起参谋和助理的作用,对下级部门可以进行业务指导,提出建议,在直线人员授权下可行使职能权,但无权对下级部门直接指挥,发布命令。

直线职能制的优点是:整个组织既保证了统一指挥,又有利于强化专业化管理,因此,它在企业组织中被广泛采用。但是,这种组织也有不足之处,即下级缺乏必要的自主权,各职能部门之间联系不紧,易于脱节和难以协调等。

四、事业部制组织结构

事业部制组织结构,又称为“M型结构”(Multidivisional Structure)。它是由美国通用汽车公司总裁斯隆于1924年提出来的,目前已成为特大型企业、跨国公司普遍采用的一种组织结构。如图10-17所示。

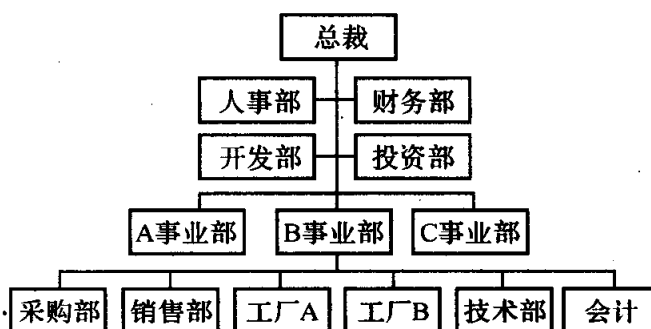


图 10-17 事业部制组织结构示意图

事业部制是实行分权管理的一种组织形式。这种类型结构的主要特点是,组织一般按地区或所经营的产品和事业来划分事业部;各事业部独立核算,自负盈亏,是独立的利润中心;组织总部按照“集中政策、分散管理,集中决策、分散经营”的原则来对事业部进行有效管理。

事业部制结构的关键在于最高层和下级经营机构之间的集权和分权关系。最高管理层是企业的最高决策机构,主要负责企业的战略管理,制订发展目标、方针和总体发展计划。除此之外,它还负责企业各部门的总协调。为了使整个企业在分权的基础上保持企业运行的高效率和有效的控制,事业部制

组织的最高管理层一般要掌握一些重要的权力,如:人事权、财务权、战略管理权等。

事业部制组织结构的优点在于,它能够实现集权与分权的有效结合,有利于组织最高管理者摆脱日常行政事务而专心致力于组织的战略决策和长期规划;分权有利于调动各事业部的积极性和主动性,有利于增强事业部领导人的责任感,并使之能根据市场需求结构的变化,及时调整生产方向,以增强公司的适应性;有利于锻炼和培养高级管理人才。事业部制的主要缺陷是:内部机构重叠,结构臃肿,资源重复配置,管理费用较高;各事业部独立性较大,很容易产生本位主义,只关心自己的利益,相互之间协作较差。这种组织形式主要适用于采用多元化、国际化经营战略,业务范围广、市场范围大的大型组织。

[案例 10.8] 热电子公司的乔治·哈特索波洛斯^①

乔治·N.哈特索波洛斯(George N. Hatsopoulos)1956年创建了热电子公司。该公司主要开展与热力学有关项目的研究和开发。但到80年代初期,该公司已经成长为一个从事广泛事业的机构,涉足领域包括仪器制造、工业热处理和特种金属加工。并且,这家公司还不断开发出新产品,且通常为不相关领域的产品。

为了更好地对公司进行管理,哈特索波洛斯提出了分部型结构的一个新的变种。他将公司划分为若干小单位,每个单位都是一个具有自己的首席执行官和董事会的独立上市公司。到1992年,已经设立了8个这样的独立公司。哈特索波洛斯预计到2000年将达到20个。不过,这些公司的大股东都是热电子公司。

将事业部转换为上市公司以后,具有企业家精神的经理们拥有了更大的独立性,同时也给母公司保留了一种控制手段。举例来说,由于其强大的财力基础,热电子公司得以低息借入资金,然后再以低于银行的利息贷给它旗下的公众持股的“分部”。另外,这种结构安排也使各分部的管理费用得以降低。分部经理们在将他们的分部作为独立公司运作,从而享受其股票升值的利益的同时,还能从热电子公司的行政管理和财务管理服务、技术支持、公共关系、会计和法律服务等方面共享所需的资源。

问题:

1. 什么样的公司适合于采用事业部制组织方法?
2. 哈特索波洛斯为什么要将事业部转换为上市公司?

^① 斯蒂芬·P. 罗宾斯:《管理学》,中国人民大学出版社1997年版,第256页。

五、矩阵制组织结构

这是一种把按职能划分的部门同按产品、服务或工程项目划分的部门结合起来的组织结构。在组织中,既有按管理职能设置的纵向组织系统,又有按产品、项目、任务等划分的横向组织系统,形成一种纵横交错的矩阵结构形式。其结构示意图 10-18。

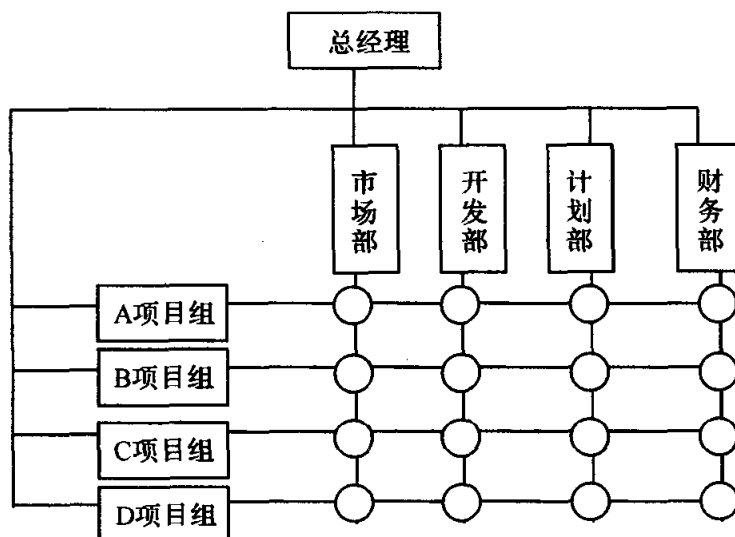


图 10-18 矩阵制组织结构示意图

这种组织结构的特点是:(1)矩阵结构采用双重指挥链。每个项目组成员既要接受原所在职能部门的领导,又要在执行某项任务时接受项目负责人的指挥。(2)项目组具有临时性特点。项目组成员从各职能部门抽调,一旦项目完成,该项目组即行撤销,人员返回原部门工作。

这种结构的主要优点是:加强了各职能部门之间的协作配合和信息交流,有利于开发新技术、新产品和激发组织成员的创造性,提高组织的适应能力;根据项目的要求组建项目组,加快了完成特定项目的速度,也增加了组织的机动性和灵活性。

矩阵结构最主要的缺陷是:双重职权关系容易造成一定程度上的混乱,容易产生“多头领导、政出多门”的问题,使下属人员无所适从;组织结构稳定性较差,项目组成员都是临时抽调,容易产生临时观念,而影响工作的责任心;此外,由于各成员隶属于不同职能部门,仅仅是临时参加某项目小组,项目负责人对他们的工作好坏,没有足够的奖励和惩罚手段,项目负责人责任往往大于权力。

因此,这种结构只有当双方管理人员能密切配合时,才能顺利开展。矩阵制主要适用于科研、设计、规划项目等创新性任务较多、生产经营复杂多

变的组织。

[案例 10.9] 摩托罗拉公司的多国矩阵制组织^①

摩托罗拉公司不仅重视研发投入,在新产品的研发速度上也超越同行许多。英特尔公司花费 2 至 3 年的研究项目,摩托罗拉通常只要 1 年半即可完成。这种成效主要得益于公司采用的矩阵制组织结构。从组织整体来看,摩托罗拉采用了多国矩阵制组织形式,即将地区部门化与产品部门化相结合。具体地说,它包括:4 个地区类的业务组织,分别为:欧洲与中东地区、日本地区、亚太地区、美洲地区;4 个产品类的业务组织,分别为:半导体、通讯器材、一般系统技术、政府系统技术。两者交叉的结果,构成矩阵制组织结构。这种模式同时被用于研发课题的推动之中,并产生了极好的效果。以半导体事业群为例,有一个著名的“G9”组织。它由 4 个地区的高级主管、事业群所属的 4 个高级主管以及 1 个专门负责研究开发的高级主管共同组成,是一个跨地区、跨产品、跨研发业务的“9 人特别小组”。该小组直属一位副总裁指挥,其任务是定期召开会议,研究追踪各类产品的生产、销售及研发情况。

问题:

1. 对于摩托罗拉这样的大型跨国公司而言,同事业部制组织结构相比,采用矩阵制结构的主要好处是什么?
2. “G9”组织在推动产品研发方面能够起到哪些作用?
3. 这种矩阵制结构是否有悖统一指挥原则?

六、模拟分权制组织结构

模拟分权制是介于直线职能制和事业部之间的一种组织形式。它按生产阶段或生产区域把企业分成若干“组织单元”,将其视为相对独立的生产经营者,组织单元之间按“内部转移价格”进行产品交换,相对地独立经营、独立核算。如图 10-19 所示:

这种组织形式的优点是既保留了直线职能制统一领导的长处,又吸收了事业部制有利于调动各单位积极性、主动性和创造性的特点,有助于提高组织效率。其不足之处是各模拟单位的责任不易明确,计量考核比较麻烦,实行起来会增加管理工作量。

模拟分权制组织形式适用于一些生产规模大且生产过程的连续性和整体性强的企业,如钢铁联合企业、化工联合企业等。

^① 转引自赵丽芬《管理学概论》,立信会计出版社,2001 年版,第 194 页。

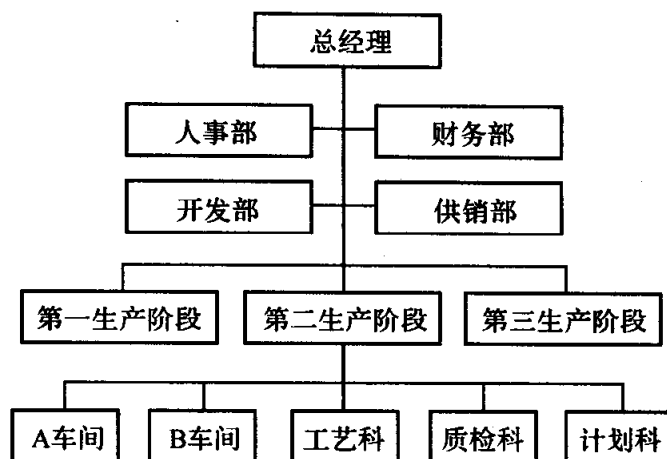


图 10-19 模拟分权制组织结构示意图

七、网络结构

网络结构(Network Structure)是一种目前流行的组织设计形式,它可使管理人员面对新技术、新环境显示出极大的灵活应对性。如图 10-20 所示。

所谓网络结构,是指这样一个小的核心组织,它通过合作关系(以合同形式)依靠其他组织执行制造、营销等经营功能。网络结构强调企业之间的联合,进行资源共享,这样一个企业就不必拥有所有职能,它可以将一部分职能“外包”出去,只保留一些有竞争优势的职能。网络中的企业不会出现功能的重复,在很大程度上将规模经济和范围经济结合在一起。如图 10-20 所示,网络组织的核心只是一个小型管理机构,许多重要职能不是由本组织完成的,组织管理者的主要任务之一,就是在各地寻求广泛合作和控制。

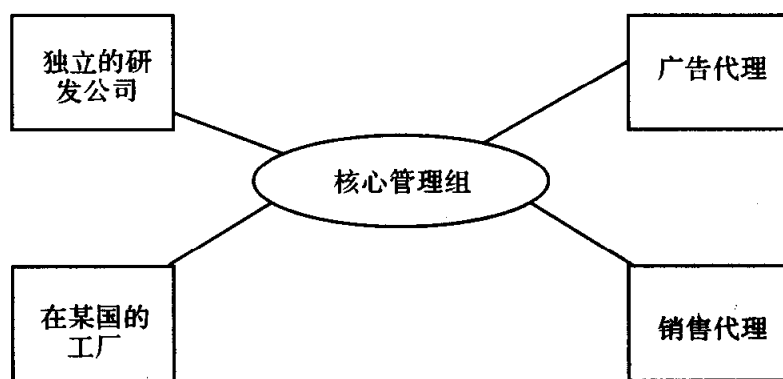


图 10-20 网络组织结构示意图

对于小企业来说,网络结构是合适的选择。比较而言,小企业在资金、技术、规模上无法与大企业相抗衡。然而小企业结构简单、组织灵活,容易形成自身特有优势。将这些小企业组成网络,优势互补,单个小企业保留自身关键

功能,其他功能由网络中的其他企业承担,可以创造出很大的网络经济性。小企业同大企业的联合同样也可以起到类似的效果。

网络结构也适用于一些大型组织。耐克公司本身拥有很少甚至没有制造设备,员工也就百来人,然而每年的销售额可达数 10 亿美元。这些业绩的取得就是通过建立某一种网络关系,他们与产品的制造公司、销售代理商建立联系,通过他们的生产经营活动实现公司需要的职能。公司可以通过收购、控股等方式实行对关键领域的控制。在菲律宾、马来西亚、韩国、中国、印尼、泰国等地区制鞋厂都有耐克公司的合作伙伴。

网络组织的最大优点是获得了高度的灵活性,便于适应动态变化的环境。但是它与传统组织相比,缺乏对一些职能部门的有力控制(特别是制造部门)。随着信息技术在企业的广泛运用,网络结构会逐渐显示出它的生命力。

[案例 10.10] 一对“孪生”企业的不同组织模式

1. 基本情况介绍

1965 年,美国一家大型技术产品公司清理电子产品业务,将属下的制造和装配印刷电路板的两个电子厂卖给了不同的投资者。其中一个工厂位于欧梅格市内,更换所有者后取名为欧梅格电子公司(这里简称为 A 公司);另一工厂地处该市郊区,改名为阿克米电子公司(这里简称 B 公司)。A 公司保留了原管理队伍,任命原厂长泰康为公司总经理;B 公司选用了该厂原有的部分管理人员,并聘请一电子研究所所长罗奇担任公司总经理之职。A 公司和 B 公司经常为争取同一项生产合同而展开竞争。作为电子产品协作厂,两家公司都得益于 70 年代初期电子行业的兴旺发展,同时也都期待着将来的扩大与繁荣。A 公司年销售额达 1000 万美元,员工有 550 人;B 公司年销售额为 800 万美元,有 480 名员工。A 公司通常能赚得更多的利润,这引起了 B 公司管理人员的嫉妒。

A 公司的总经理泰康把公司的高效益归功于对员工实行严密控制的能力,他解释说,他保留着工厂原隶属于技术产品公司时形成的基本组织结构,这种结构对于大批量制造印刷电路板及随后进行的装配具有很高的效率。泰康相信,要不是市场需求量这么大,他的竞争对手就不可能生存下来。A 公司具有详细的组织机构图和职务说明书,对每个部门和员工的工作进行细密的专业化分工,并规定有明确的职责范围。A 公司的员工一般都对工作感到满意,不过一些管理人员已提出了扩大工作自主权的要求。

B 公司设有同 A 公司相似的管理部门,但总经理罗奇并不相信组织机构图的功用。他认为:公司的规模并不大,像组织机构图这类东西只能在专家之间制造人为的障碍,而这些专家是需要在一起工作的。罗奇很关心员工的满

足感,希望每个人都把自己看作是组织的一员,熟悉整个组织的活动。罗奇强调部门之间的工作协调,但他不提倡人们在沟通中用书面文件,也不对人们的工作做出死规定。技术部的一个新成员说:“我刚来这里时,不知道自己该干什么。今天我同技术人员一起工作,明天我又帮助装运部门设计包装盒。工作的头几个月乱哄哄的,但我对公司的整个活动有了比较真实的了解。”

2. 协作合同竞争与内部管理过程

1976年,美国电子行业微型化的步伐在加快,市场对晶体管的需求直线下降,取而代之的是集成电路。由于集成电路的生产过程是高度保密的,而A公司和B公司以往所生产的印刷电路板主要是与晶体管相配套的。意识到未来的潜在威胁,两家公司都开始拼命寻找新的顾客。这年7月,有家大型复印机厂正想为他们新试制的复印机中存储器找个电路板协作厂。这项协作合同预计有500~700万美元的订货额。A公司和B公司在地理位置上都很靠近这家复印机厂,因此都想以具有竞争力的出价获得该协作生产合同。A公司的出价稍低于B公司,但两家公司都被要求试生产100件样品。复印机厂告诉这两家公司,速度是关键,因为他们的总经理已向其他厂家夸口说将在新年前制造出一台完整的复印机。这一夸口使复印机厂的设计师们大为慌张,他们要求向所有的协作厂施加压力,使之在复印机最终设计完成之前就开始试生产样品。这就意味着,A公司和B公司最多只能用两周的时间试生产样品,否则,他们就会拖延整个复印机生产的进度。

1976年7月11日,A公司接到了复印机厂的存储器设计图。总经理泰康立即给采购部门送了份备忘录,要求他们提前购买好所需的元器件。同时,他将图纸交给产品设计部门,要求他们准备制造图纸。方法设计部门则被告知开始着手方法设计,安排好装配顺序供生产部门使用。泰康还给其他部门负责人发了书面通知,提示时间是这项工作的关键因素,并表明他希望每个人都能像过去那样高效率地完成任

务。开头几天,各部门间没有什么接触,它们看来都在以各自的进度工作着。当然,各部门也遇到了一些问题:采购部门对于这项工作的期限要求不够重视,而忙于完成其他任务。泰康在安排企业内部工作的同时,继续同复印机厂保持密切的联系,他每星期至少同复印机厂打两次电话,一方面想让他们了解本公司的工作进度,另一方面也想从他们那里获得设计改进的新信息。

7月15日泰康得知技术部门的工艺开发进度落后的消息后,大为不满。更糟的是,由于采购部门没有买齐所有的元器件,所以方法设计师只好建议在短缺一个元件的情况下先把产品装配起来,待购到短缺的元件后再补上去。成品装配工作于7月21日开始,这时与计划进度相比已经推迟了好几天。次日,泰康视察工厂时发现最终成品装配完毕。当天傍晚时分,泰康接到了复印

机厂设计部门负责人打来的电话。这位负责人告诉泰康,他已经在7月20日接到B公司总经理罗奇的电话,罗奇的工人发现了存储器接线板设计中的一个错误,他们已经在试生产的样品中予以更正了。这位设计负责人解释说,经他本人核查后也确认原设计确有错误,因此要求A公司按他派人送来的新的设计蓝图予以改正,并且他还坚持A公司要在原定的7月26日这天交货。

新的设计蓝图送来以后,泰康立刻召来生产主管探讨更改方案,结果发现没有其他办法,只能拆开组装好的装配件并卸掉接线板的一些焊点。鉴于短缺的那个元件还未运到,泰康吩咐生产主管7月26日上午先增派人工修改错误,争取在7月26日完成这项工作。7月26日傍晚,修改工作已经完成,短缺的元件才运到厂里。7月27日早上,生产主管发现要将短缺的元件补上去,还得拆开成品。泰康听到后,大发雷霆。他叫来方法设计工程师,问他们能否解决这个问题。生产主管和方法设计工程师对于如何插入这个元件没能达成一致意见,泰康只好下令再次拆开所有成品。泰康同时命令装运部门准备好纸板箱,等待7月29日下午装运。到了7月29日,泰康在亲自检验了一件样品,发现它能正常运行之后,放弃了最终检验的要求,命令有关部门将已完工的50件试生产样品运往复印机厂。8月2日,A公司又运出了余下的50件样品。

再看B公司。其总经理罗奇在接到复印机厂设计蓝图前,7月8日,周五,召集了一次会议,把公司即将接到一项新任务之事面告各部门负责人,希望大家一接到设计蓝图就开始工作。7月11日,设计蓝图送来了。各部门负责人再次开会讨论这项工作。会议结束时,产品设计部门同意尽快准备制造图纸,方法设计部门和生产部门则一起进行方法设计。

同A公司一样,B公司也遇到了两个问题:一些外购元器件未能按时采购到;装配顺序的设计也是个难题。对于这些问题,各部门互相帮着出主意。各部门负责人及主要人员还每天开会讨论工作进程。产品设计部门的负责人说他知道日本有个货源,从那里可以买到一般供应商所无法提供的元器件。果真在7月16日,B公司买到了装配所需的所有元器件。

7月18日,B公司方法设计工程师和生产主管共同制订出装配计划,准备第二天开始正式生产。7月18日下午,产品设计、方法设计、生产和技术等部门的有关人员聚集在一起讨论并开始第一件样品的试制工作。在试制过程中,他们发现了接线板设计上的那个错误。经过反复检查设计图纸后,所有的工程师都同意接线板设计有误的看法。当晚,产品设计部门和技术部门的人员利用晚上的时间重新设计了接线板,并修改了制造图纸。次日上午,罗奇闻知设计修改的消息后很为吃惊,决定要征得复印机厂认可。到了7月19日,复印机厂的设计负责人给罗奇回话说,他们可以按前一天电话所说的设计修

改方案继续工作。7月22日,B公司试生产的100件样品经过质量管理部门的检验后装运出厂。

3. 结果

A公司生产的100件存贮器中有10件质量不合格,B公司的所有样品都通过了复印机厂的检验。A公司本来就推延了交货日期,后来因返修不合格产品,又进一步拖延了些日子。尽管如此,复印机厂还是把1976年下半年的生产协作任务交由A公司和B公司共同来承担,而没有把整批订货全部给其中某一家。不过,复印机厂在协作合同中附加了两个条件:一是保证产品无缺陷,二是降低产品成本。在执行合同过程中,A公司通过广泛的努力,使单位产品成本降低了20%。这样,A公司就从1977年开始赢得了复印机厂存贮器的全面生产协作任务。

问题:

1. A、B两公司的组织结构分别采用的是什么模式?
2. A公司在最初任务完成并不理想,为何1年后却赢得了全部订单?

[管理实践练习]

请你调查一个你熟悉的企业,绘出该企业的组织机构图,并为组织中的各岗位编制岗位职责和部门主管编制职务说明书。

[复习参考题]

1. 总体而言,你认为专业化分工在将来呈增强还是减少的趋势?为什么?
2. 组织中,直线权力、参谋权力和职能权力三者之间的关系如何?
3. 影响组织设计的因素有哪些?
4. 从效率的角度看,管理幅度是宽些好还是窄些好?为什么?
5. 衡量集权与分权的标志的是什么?影响集权与分权的因素是什么?
6. 机械式组织和有机式组织有何区别?各适合于何种情况?
7. 组织的各种基本形式有何特点?各适合于怎样的企业?

第十一章

领 导

领导是管理的一项重要职能，领导水平的高低与组织的生死存亡息息相关。在任何社会，无论在正式组织中，还是在非正式组织中，都离不开领导。

[本章要点]

1. 领导的内涵
2. 领导理论
3. 领导艺术

[案例 11.1]

美国麻省理工大学教授彼得·圣吉曾这样讲述有关领导问题：你平时驾驶汽车，车子是由你控制的一部机器，你的目的是想到达你想去的地方。车子便可把你带到那里。但你不能“驾驶”一个植物的成长。你也不能“驾驶”你 10 来岁的孩子。我们也可以同样说，领导亦无法“驾驶”他们的组织。组织是由人组成的团体，它是活生生的体系，就像是植物和青少年，没有人可以驾驶它们，但是却有许多人照料花园。

第一节 领导的内涵

一、领导的定义

管理学界对“领导”的含义已作了大量探索，下过许多定义，它们各有长处和特点。美国管理学家孔茨、奥唐奈和韦里奇给领导下的定义更具代表性。他们认为，领导是一种影响力，是对人们施加影响的艺术或过程，从而使人们情愿地、热心地为实现组织或群体的目标而努力。这个定义包含了以下 3 个方面的含义：

1. 领导的本质是影响力。正是靠着影响力，领导者在组织或群体中实施领导行为；靠着影响力，领导者把组织或群体中的人吸引到他的周围来；靠着影响力，领导者获取组织或群体成员的信任；也正是靠着影响力，组织或群体中的成员心甘情愿地追随领导者。因此，拥有影响力的人才称得上是一位领导者。福特曾言：“领袖人才的年龄、外貌、处境各有不同，但有一条线索可以把真正的领袖辨认出来，那就是不管怎样，他手下的人经常有卓越的表现。”

2. 领导是一个过程，是对人们施加影响的过程；同时，领导不仅仅是一种过程，亦是一种艺术。领导者面临千变万化的组织或群体的内外环境，特别是面对着各种各样的人，他们的身份不同，有着各种不同的教育、文化和历史背景，他们进入组织或群体的目的和需要各不相同，而且人们的需要、目的等都处在动态的变化之中。因此，对人的领导与其说是一种过程，不如说是一种艺术。

3. 领导要有目标，即一切领导行为必须指向组织或群体目标，促使人们情愿地、热心地为实现组织或群体目标而努力。

领导的职能贯穿于管理工作的各个方面，但不能把领导和管理看作是一回事。管理的对象包括人、财、物、时间、信息等，而领导的对象只有人，这就决定了领导具有不同于其他各项管理职能的特征和内容。从本质上看，管理是

建立在合法的职务权力基础上对下属的行为进行指挥的过程,下属必须服从管理者的命令,但下属在工作过程中可能尽自己的最大努力,也可能“出工不出力”。领导则可能更多地通过其个人魅力与专长来影响追随者的行为,这种影响力可以使下属自觉地为实现组织或群体的目标而努力。因此,领导者不一定是管理者,但管理者应该成为领导者,虽然管理者通过周密的计划、严密的组织、严格的控制,也能取得一定的成效,但如果管理者在他们的工作中加上有效领导的成分,则收效会更大。

二、领导者权力的构成

领导者权力的构成也就是领导者影响力的来源。领导者影响力的来源主要来自两个方面:职位权力和非职位权力。

(一) 职位权力

职位权力,是由组织正式授予管理者的一种法定权力。这种权力与特定的个人没有必然的联系,它是同职务相联系。职权是管理者实施领导行为的基本条件,没有这种权力,管理者就难以有效地影响下属,从而实施真正的领导。组织授予管理者的职权主要有三种:

1. 合法权。就是组织中等级制度所规定的正式权力,被组织、法律、传统习惯甚至常识所认可。它通常与合法的职位联系在一起。例如,公司经理可以代表公司与其他单位签订合同,因为他具有合法权。合法权源于被影响者内在化的价值观,部属认为领导者有合法的权力影响他,他必须接受领导者的影响。

2. 奖赏权。就是决定提供或取消奖励、报酬的权力。这种权力源于下属追求满足的欲望,即下属感到领导者有能力奖赏他,使他觉得愉快或使他的某些需要得到满足。当然,这种需求或奖赏可能是物质上的,也可能是精神上的。例如经理可以根据具体情况给下属增加工资,提升职务,赋予更多的责任,表扬等。奖赏权是否能发挥应有的作用取决于下属是否期望这种奖赏。

3. 惩罚权。就是指通过精神、感情或物质上的威胁,强迫下属服从的一种权力。这种权力源于下属的恐惧感,即下属认识到领导者有能力惩罚他,使他痛苦,使他的某些需求得不到满足。这种权力对那些认识到不服从命令就会受到惩罚的下属是最有效的。由于这种顺从是表面的、暂时的,为了维持这种顺从,领导者就必须经常监督下属是否按其指示行动,因此成本可能比较高昂。另外惩罚权在使用时往往会引起愤恨、不满,甚至报复行动,因此必须谨慎对待。

以上三种权力都与组织中的职位联系在一起,是从职位中派生出来的权力,因此统称为职位权力。

(二) 非职位权力

非职位权力,也可以说是个人权力,这种权力与领导者所处的职位无关,它是由于领导者自身的某些特殊条件才具有的。例如,领导者具有高尚的品德、丰富的经验、卓越的工作能力、良好的人际关系;领导者善于体贴关心他人,令人感到可亲、可信、可敬;领导者具有某种专门知识、技能和专长;等等。这种权力不随职位的变化而变化,也不具有强制性,但它对人的影响是发自内心的、长远的,下属会因此而心甘情愿地追随、服从领导者。是否能成为一位优秀的领导人,与领导者职权无关,而与领导者个人的能力有关。非职位权力具体又可表现为诸如模范权、专长权、魅力权、感情权等。

1. 模范权。它来自下级对上级的信任,即下级相信领导者具有他所需要的智慧和品质,跟他有共同的愿望和利益,从而对他钦佩和赞誉,愿意摹仿和跟从他。

2. 专长权。它来自下级对上级的尊敬甚至崇拜,即下级感到领导者具有某种专门的知识、技能和专长,能帮助他明确方向、排除障碍,达到组织目标和个人目标。知识就是力量,在某种程度上讲,知识也是权力。谁掌握了知识,具有了专长,就具有了影响别人的专长权。谁掌握知识、信息越多,谁拥有的专长权就越大。

3. 魅力权。这一权力与其他权力不同,是一种无形的,很难用语言来描述或概括的权力。它是建立在超然感人的个人素质之上的,这种素质吸引了欣赏它、希望拥有它的追随者,从而激起人们的忠诚和极大的热忱。一些体育、文艺明星,传奇的政治领袖都具有这种魅力。

4. 感情权。是指个体由于和被影响者感情较融洽而获得的权力。如果多年的老朋友提出要求、请求一些帮助,无论在工作上有没有关系,人们都会感到难以拒绝,从而接受他的影响。

三、领导的构成要素

领导的构成要素主要有以下四个方面:

1. 指挥。指挥的基础是职位权力,即某个人所具有的可以施加于别人的控制力。主要包括惩罚权、奖赏权、合法权等。这是一种靠行政权力施加影响的活动。

2. 激励。由于人们往往愿意追随那些他们认为能够有助于他们实现个人目标的人,所以,领导者越有能力去了解其部属在不同时间、不同情况下的需求因素和强烈程度,并设计出满足这些需求的方法,就越有可能成为有效的领导者。为此,领导者既要懂得激励理论、各类激励因素,又要有能力把这方面的知识根据具体人、具体情况来加以利用。

3. 感召。感召能力就是激发和鼓舞追随者全力以赴地进行工作的能力。激励因素的使用主要是围绕下属及其需求,而感召力量则来自领导者。领导者以他们的人格魅力引发下属的忠诚、热忱和献身精神。下属接受领导者的鼓舞并不是为了满足自己的需要,而是对自己所中意的领导者所表现出来的一种无私的支持。

4. 造势。组织环境很大程度上影响着组织成员的工作热情和工作效率。领导者首要任务,就是要设计和维持一个良好的工作环境和文化氛围,即造势,要营造一个积极向上、团结进取的工作氛围,培养优良的组织文化,而要做到这一点,就要靠领导者的崇高的价值观、良好的领导作风以及营造环境的能力。

四、领导者的任务

一般地说,领导者的任务有两项:一是实现组织或群体目标,即完成上级和组织交给的任务;二是尽可能满足组织或群体成员的需要,这种需要既有物质的,也有精神的。

这两项任务是相辅相成的。只有满足组织或群体成员的需要,才能调动其积极性,保证旺盛的士气,并且维护领导者的影响力,从而保证第一项任务的完成。只有实现组织或群体目标,才能更好地满足组织或群体成员的需要;组织或群体目标实现不了,成员个体需要的满足也必然得不到保障。

具体地说,一个领导者主要应做好以下几方面的工作:(1)主持确立组织或群体目标;(2)组织与协调下级的工作;(3)协调本组织或群体与外部的关系;(4)激励下级为组织或群体目标的实现努力工作并控制和评定下级的工作;(5)发现人才、培养人才、起用人才,使人尽其才、人事相宜、事竟其功。

[案例 11.2] 企业教练^①

提起教练(Coaching),人们可能立即会联想到体育,如网球教练、篮球教练、足球教练、体操教练等等,教练概念被引入商界出现企业教练却是近30年的事。关于它的起源,一个众口流传的故事的主角是一个叫添·高威的美国人,是他率先将教练技术引入了企业界。

故事是这样的:添·高威少年时是一位优秀的网球运动员,曾拿过全美青少年第7名的好成绩。哈佛大学毕业后,他当过老师,创办过艺术学院,当过海军军官。

从1971年开始,他一边教网球一边做研究工作。1975年,作为网球教练

^① 梁立邦、段传敏:《企业教练:领导力革命》,《南风窗》2002年增刊。

的添·高威宣称自己找到了一个不用“教”的办法就可以让任何人更快地学会打网球,并且出版了一本书《网球的内在诀窍》(*The Inner Game of Tennis*)。当时,没有人相信他的话。后来,电视台以“质疑者”的身份出现了,他们组织了20个从来没有打过网球的人作为试验者,要求添·高威教他们打网球,并现场纪实。他们的目的是证明这是一场骗局。

有一天,20个从来没有碰过网球的人懒洋洋地来到网球场。他们也不相信天下有这样的美事:可以在20分钟内学会打网球。其中一位叫Molly的女人竟然穿了一条像木桶一样的长裙!她有170磅,已多年不运动了,她赶来是想说自己不参加了。结果,她成了第一个被教练的对象。观众们都睁大了眼睛,看一个穿裙子的胖女人,一个从来没有上过电视的人,拿着球拍,像任何一位第一次上电视的人一样,内心充满担心和恐惧。她将如何被教被练?

添·高威出现了。当时他还是个年轻人,瘦瘦的,穿着一条有时代特色的喇叭裤。只见他轻松地挥着球拍,告诉Molly,不要去担心姿势和步伐的对错,不要一副竭尽全力的样子。其实很简单,当球飞过来,用球拍去接。接中了就说:“击中(Hit)!”如果球落到了地上,就说“飞弹(Bouce)!”。Molly就照着他的话去做,一副很无所谓的样子,反正不是击中就是飞弹,一切易如反掌。

添·高威接着告诉Molly,留意球飞来的弧线,留意聆听球的声音。把焦点集中在球上。在这样的留意中,人们看到,电视中的Molly明显地Hit的机会多了,Bouce的时候少了。

最后只有3分钟的时间了。添·高威开始教练Molly“网球中最难的部分”——发球。添·高威对她说,想想你是怎么跳舞的,哼着音乐也可以。闭上眼睛,想像跳舞的样子。然后睁开眼睛,随着那节奏发球!所有的电视观众都看到了,在最后一分钟里,穿着窄裙的Molly在场上跑来跑去,虽然很不方便,但是很自如地在打网球了!事后她承认:“如果老是想怎么动反而就打得不好了。”教练鼓励她集中精神去做些事情,忘却恐惧,结果她成功了。

几天后,AT&T公司的一位副总经理 Archine McGill 突然出现在洛杉矶,要求添·高威为公司的市场销售人员上一堂网球课。随后与他一起吃饭,与他谈如何改变AT&T的企业文化。他说:“我们如果再不改变,不能打破竞争对手的垄断的话,我们将在通信行业里无法生存!”面对这样大的一个课题,添·高威坦诚地表示自己对企业内部管理一无所知,但他答应可以把销售人员当作运动员来看,可以把公司的客户当作网球来对待。结果,奇迹出现了,课堂结束后,他发现经理们的笔记本上找不到和网球有关的字眼,反倒写满了密密麻麻的企业管理的內容。原来,AT&T的管理者们已经将运动场上的教练方式转移到企业管理上来。于是,一种崭新的管理技术——企业教练诞生了!

从这一天起,添·高威以一个体育教练的身份频频出现在包括AT&T、

IBM、苹果电脑、可口可乐等大公司里。在随后的20多年里,添·高威先生从一个体育教练转型为一个企业教练。他的著作《网球的内在诀窍》被誉为全球经典之作,它对于运动心理学领域的出现及商业中教练的引进起到了重要的引导作用。他的新作《工作的内在诀窍》(*Linner game of work*)着重于如何提高人们的能力继而达到商业目标,这本书也得到了广泛好评。

面对现代社会科学技术的日新月异,商业环境不断变化,提高企业中“人”的能力成为领导的一项关键工作。“企业教练”现象在世界上众多大公司中出现。有关企业教练的理论也在增多。美国《财富》杂志称:教练将有可能成为21世纪人力资源管理方面的重要技术。下面我们列举一些对教练的精辟论述:“教练的目标是赢,而教练的赢在于让运动员去拿金牌。”“教练不是顾问,不提供解决方案,而让你自己去发现。”“企业教练是一个有着强烈方向感的领导人。”

问题:

结合你的实际工作,谈谈企业教练与传统的领导者有何区别。

[案例 11.3] 没有问题是最大的问题^①

有一位企业管理顾问师,看到一个企业家在餐厅的角落独自喝着闷酒,愁眉不展。顾问师趋前道:“你一定有什么难解的问题,让我来帮您忙!”企业家看了顾问师一眼,冷冷地说:“我的问题太多了!没有人能帮我的忙。”这位热心的顾问师掏出名片,要这个企业家明天到他的办公室一趟。

次日,企业家依约前往,但顾问师并没有替他做企业诊断及分析,只要求他一起到附近某处,企业家不知道顾问师葫芦里在卖什么药,但仍与他同去。

顾问师用车带他到荒郊野地,顾问师下了车子,指着前面的坟场对企业家说:“躺在这里的人统统是没有问题的。不管您的问题怎么多、如何大,只要有问题,就有存活的希望。”

企业家这才恍然大悟,立刻心悦诚服地接受顾问的诊断与辅导。

有位企业家说:“没有一家公司是没有问题的,自称没有问题的公司,一定大有问题。”经营任何企业,改善原本就是无止境的,自称公司没有问题的人,不是太自满,就是太无知,这正表示了那是一家有问题的公司。

问题:

1. 你是如何理解“没有问题是最大的问题”这句话的?
2. 组织运行中可能会遇到什么问题?
3. 领导者应该解决哪一类问题?

^① 林永顺:《企业管理学》,经济管理出版社2002年版,第60页。

第二节 领导理论

为了解决有效领导的问题,国内外许多管理学家和心理学家通过长期调查、实验,从不同角度进行了研究,提出了许多理论。这些理论大致可以分为三类:第一类是特性理论,集中研究领导者应有的个人特性;第二类是个人作风和个人行为理论,集中研究领导者的工作作风和领导行为对领导有效性的影响;第三类是情景理论或权变理论,集中研究不同的情况下采用何种工作作风和领导行为的效果最佳。

一、领导品质理论

在1949年之前,对领导的研究主要是力图分析领导人所具备的品质。“伟人”论,认为领袖是天生的而不是造就的,这种信念可以追溯到古代希腊人和罗马人,以此为出发点,研究人员试图分析不同的领袖在身体、精神和个性方面的品质。“伟人”论随着心理学行为学派的兴起而逐渐丧失了其原有的地位。但仍有不少学者一直在探寻成功的领导者应具备的一些共性的个人特质。这里简单介绍几种研究成果。

1. 拉尔夫·M. 斯托格迪尔(Ralph M. Stogdill)考察了124项研究,查阅整理了5000多种有关领导者素质的书籍和文章后,把领导者的素质归纳为以下几个方面:

(1)5项体质特征:精力、外表、身高、年龄、体重;

(2)4项智力与才干特征:果断性、说话流利、知识渊博、判断分析能力强;

(3)2项社会特征:社会经济地位、学历;

(4)16项个性特征:适应性、进取性、热情、自信心、独立性、外向、机警、支配、有主见、急性、慢性、见解独到、情绪稳定、作风民主、不随波逐流、智慧;

(5)6项与任务有关的特征:责任感、事业心、毅力、首创性、坚持、对人关心;

(6)9项社交特征:能力、合作、声誉、人际关系、老练程度、正直、诚实、权力的需要、与人共事的技巧。

2. 美国管理专家包莫尔(W. J. Baumol)通过对企业家应具备条件的研究,认为一个企业家应具备如下的管理能力:

(1)合作精神。愿意与其他人一起工作,对人不是压服,而是感服和说服,能赢得人们的合作。

(2)决策能力。依据事实,不是依据想像进行决策,要有高瞻远瞩的能力。

(3)组织能力。能挖掘部属的才能,善于组织人力、物力和财力,协调各种资源。

(4)精于授权。能大权独揽,小权分散,抓住大事,把小事分给下属。

(5)善于应变。权宜通达,机动进取,而不抱残守缺、墨守成规。

(6)勇于负责。对上级、下级、顾客及整个社会抱有高度的责任心。

(7)敢于求新。对新事物、新环境、新观念,有敏锐的接受能力。

(8)敢担风险。遇到风险时,敢于承担,并有创造新局面的雄心和信心。

(9)尊重他人。重视和采纳别人的合理化建议,不武断狂妄。

(10)品德超人。品行道德为社会人士、企业员工所敬仰。

3. 美国管理学家杜拉克(P. Drucker)在《有效的管理者》一书中指出了有效领导者的五种特性,并指出它们是可以通过学习掌握的。这五种特性为:

(1)知道时间该花在什么地方,领导者支配时间常属于被动地位,所以有效的领导者都善于系统地安排和利用时间;

(2)致力于最终的贡献,他们不是为工作而工作,而是为成果而工作;

(3)重视发挥自身、同事、上级和下级的长处;

(4)集中精力于关键领域,确立优先次序,做最重要的和最基本的工作;

(5)能做出切实有效的决定。

4. 皮奥特维斯基(Piotwisky)和罗克(Roke)在1963年出版的《经理标尺:一种选择高层管理人员的工具》著作中,对成功经理的个人特性作了如下概括:

(1)能与各种人士就广泛的题目进行交谈的能力;

(2)在工作中既能“动若脱兔”地行动,又能“静若处子”地思考问题;

(3)关心世界局势,对周围生活中发生的事也感兴趣;

(4)在处于孤立环境和困难局势时充满信心;

(5)待人处事机巧灵敏,而在必要时也能强迫人们拼命工作;

(6)在不同的情况下根据需要,有时幽默灵活,有时庄重严肃;

(7)既能处理具体问题,又能处理抽象问题;

(8)既有创造力,又愿意遵循惯例;

(9)能顺应形势,知道什么时候该冒险,什么时候谋求安全;

(10)做决定时有信心,征求意见时谦虚。

另外还有不少类似的研究,但总的说来,领导品质理论并未取得多大的成功,也有人认为,这不是一种研究领导的好方法,因为:各研究者所列的领导特性包罗万象,说法不一且互有矛盾;这些研究大都是描述性的,并没有说明领导者应在多大程度上具有某种品质;并非所有的领导者都具备所有的品质,而许多非领导者也可能具备大部分这样的品质。

尽管如此,这些理论并非一无是处,一些研究表明了个人品质与领导有效性之间确实存在着相互联系。如一些研究表明,领导者的才智、广泛的社会兴趣、强烈的成就欲及对员工关心和尊重,确实与领导的有效性有很大的关系。此外,领导品质理论系统地分析了领导者应具备的条件,向领导者提出了要求和希望,这对于我们培养、选拔和考核领导者也是有帮助的。

我国从20世纪80年代初开始,也对领导品质理论进行了一系列的研究,取得了一定的研究成果。大家普遍认为,虽然领导者应具备的素质很多,不同的领导岗位要求的素质又有所不同,但有些素质,是优秀的领导者都应该具有的。这些素质可分为3大方面,即思想品德素质、知识素质和能力素质。

1. 思想品德素质

领导者的思想品质是其非职位影响力的主要来源。我国是社会主义国家,在思想品质方面对领导者的要求比资本主义国家对领导者的要求更高。具体的要求包括:

(1)政治思想。要坚持四项基本原则,坚持改革开放,自觉按照党的路线、方针、政策办事,要有全心全意为人民服务的自觉性和为振兴中华而贡献一切的精神。

(2)道德情操。要有明确的伦理观念,遵纪守法,诚实守信,廉洁奉公,文明礼貌,勤劳节俭,谦虚谨慎。

(3)理想抱负。要有理想、有干劲、有事业心、有责任感,要勇于进取、渴望在领导岗位上有所成就。

(4)言行作风。要以身作则,言行一致,严于律己,宽以待人,作风民主,深入群众,善于调查研究,注意工作方法,讲求工作实效,事事出以公心。

(5)心理素质。要情绪稳定,意志坚定,克服冷漠、虚伪、易怒、粗暴、狭隘、妒嫉等不良的心理。要胸怀宽广,豁达大度,处变不惊,胜不骄、败不馁。

[案例 11.4] 不是为了生气而工作

金代有一位禅师,他非常喜爱兰花,在平日弘法讲经之余,花费了许多的时间栽种兰花。有一天,他要外出云游一段时间,临行前交待弟子要好好照顾寺里的兰花。在这段期间,弟子们总是细心照顾兰花,但有一天在浇水时却不小心将兰花架碰倒了,所有的兰花盆都跌碎了,兰花撒了满地。弟子们因此都非常恐慌,打算等师父回来后,向师父赔罪领罚。

金代禅师回来了,闻知此事,便召集弟子们,不但没责怪,反而说道:“我种兰花,一来是希望用来供佛;二来也是为了美化寺里环境,我不是为了生气而种兰花的!”

在日常生活中,我们是否牵挂得太多?我们是否太在意得失?我们是否

常情绪起伏?所以你不快乐。在生气之际,我们如能多想想:“我们不是为了生气而工作!”“我们不是为了生气而交朋友!”那么我们会为我们烦恼的心情辟出另一番安详,且可听到心的声音,听到那最真的声音。生气、紧张、愤怒、抱怨、忧伤于事无补。经理人要尽力避免这些负面情绪的影响。

问题:

分析一下你自己?你常为什么事而生气?

2. 知识素质

领导者的主要工作是管理,特别是对人的管理。而管理是一项综合性的工作,涉及多方面的知识,这就要求领导者有较宽的知识面、较佳的知识结构和较高的学术水平。

领导者的知识结构,比较理想的是“T”型结构,或称纵横结构。这里的“纵”,表示某一方面专业知识的深度;这里的“横”,表示与某一领域相关的知识面的跨度或广度。“T”型结构就是要求领导者既要有较宽的知识面,又要在某一知识领域内有一定的深度。另外,这种结构还必须是一种动态结构,即领导者的知识结构必须随着社会的发展、科技的进步而不断更新。具体地说,现代领导者的知识结构应包括以下3个部分:

(1)专业知识。他要求各级领导者要管什么,懂什么,即成为自己主管的那个单位、部门或行业的内行。不过,对于高级领导者,这方面可以例外。

(2)管理知识。一个现代领导者,不仅要懂得现代管理学、领导科学的一般原理和方法,而且要熟悉本行业、本单位、本部门的特殊管理规律和方法;不仅要懂得各种传统的管理方法,而且要熟悉各种主要的现代管理技术;不仅要掌握本国的文化和管理特点,而且要学习国外先进的管理理念、管理方法和理论;不仅要懂得对财、物、信息的管理,而且要懂得对人的管理等等。

(3)相关知识。这包括与专业知识相关的知识领域和与管理知识相关的知识领域两方面。前者的具体内容视领导者的特长专业而定;后者的具体内容包政治、法律、经济、心理学、社会学等许多方面,对高层次领导者还应包括历史、哲学、文化等内容。

[案例 11.5] 思考的价值是无可取代的^①

有一位富商在退休前将3个儿子叫到面前,并对他们说:“我要在你们3个之中,找到一位最有生意头脑的人,来继承我的事业。现在我给你们每个人1万元。谁能拿这笔钱去买东西把这屋子空间填满,谁就能继承我的产业。”

^① 林永顺:《企业管理学》,经济管理出版社2002年版,第444页。

大儿子买了一棵枝叶茂密的大树,并将它拖回空屋,此树将屋子占了大半的空间。二儿子买了一大堆草,也把空屋填了一大半。小儿子只花了25元,买了一包蜡烛,等到天黑,他点燃蜡烛后说:“爸爸,请你看看这屋子里,还有哪个角落没有被这些蜡烛光照到的呢?”父亲看了非常满意,就让小儿子继承了事业。

富兰克林说:“思考的价值是无可取代的。”当我们执著于表象,习惯于旧有的思考模式而无法摆脱时,不妨换个角度来看,为自己的惯性思考加些创意,或能走出一段新路来。

3. 能力素质

能力素质在领导者的整体素质中占有重要地位。一个人要成为一名优秀的领导者,在很大程度上取决于他的能力。能力来源于学习、实践和经验。一般地说,领导者应具备以下几种基本能力:

(1)统驭能力。领导者的统驭能力一般是指领导活动中的决策、组织协调、指挥和控制等一系列驾驭全局的能力。决策是统驭能力的核心。领导者要做出正确的决策,必须具有集思广益的能力、优化选择的能力、分析判断的能力。组织与协调是统驭能力的重要环节。领导者要有效地实现组织目标,必须善于运用组织的力量,善于授权用人,善于调动所有成员的积极性,善于把人、财、物组织起来,能够统筹兼顾国家、集体和个人的利益以及眼前利益和长远利益。指挥和控制是统驭能力的关键。领导者要善于运用奖惩手段和控制方法,做到令行禁止、控制有力。

(2)创新能力。这是一种高层次的思维活动能力。它要求领导者对新事物要敏感,思路开阔,富有想像力,不因循守旧、墨守成规;要善于发现新问题、总结新经验,善于提出新设想、新方案;善于探索,敢于创新,标新立异;要不断以新的目标鞭策自己、激励下属。对现代领导者来说,这种能力的重要性正变得越来越突出。

(3)应变能力。即适应主客观条件变化的能力。领导者面临复杂多变的情况,必须审时度势,随机应变,顺应变化了的形势。要灵活把握变与不变的辩证关系,善于在变中求不变,在不变中求变。

(4)社会交往能力。指妥善处理组织内外关系的能力。包括与周围环境建立广泛联系和对外界信息的吸收、转化能力,以及正确处理上下左右关系的能力。领导者必须善于与他人交往,善于待人接物,善于倾听不同意见,善解人意,创造和谐。

上述三种素质中,思想品德素质最为重要,能力素质次之,最后是知识素质。但对于一个领导者来说,上述三种素质都是必不可少的,缺了任何一个方面,或者任何一个方面的素质太弱,都不能成为一名合格的领导者。当然,对

于不同层次的领导者,在素质上的要求是不同的。一般来说,领导层次越高,对其统驭能力、思想品德素质和管理知识的要求就越高;领导层次越低,对其专业知识的要求就越高。另外,对不同性质的组织的领导者,在素质上的要求也会各有侧重。

领导者的工作技巧:

有一个农夫,天一亮就到田里耕种,当他坐上拖拉机的时候,发现没有汽油了,拖拉机发不动,就到附近的加油站里买汽油。在去买汽油的路上,他想到还没有喂猪吃饲料,赶紧跑回仓库去拿饲料想喂猪;一到仓库,他发现马铃薯长出芽来,非常着急,他心想“糟糕!再不处理,马铃薯都不能吃了。”当他在拔马铃薯的芽时,他又想到客厅暖炉的木柴已经没有了,于是他改跑到柴房去,想为暖炉添木料。

当农夫拿起木柴走向客厅时,他看到公鸡的样子不太对劲,好像生病了,就放下木柴先检查公鸡的情况,等到确认公鸡没事以后,又拿起木柴往客厅走去。

农夫好不容易把木柴排放整齐后,心想:“今天真是忙坏了!”

刚休息,才发现今天优先该做的事是去耕田时,这时太阳已经下山了。

时间是一种免费的财富,每个人拥有相同的数量,是我们所能拥有的最宝贵的东西之一,它无可取代,但当我们错用或根本不用它的时候,时间也不可阻挡地流失了;相反地,如果我们能通过有效的安排加以利用它,那么我们就可以解决许多问题,减轻压力,发展出一种新的乐观生活。

对于我们生活中的大小事物,我们是不是真的了解它的轻重缓急。许多人利用长时间来处理小事情,等到时间快用完了,才在那里着急时间不够来处理大事情。一个企业家每天要处理的事情那么多,如果没有仔细做好时间规划,依照事情的轻重缓急来处理的话,便会有非常多的事务会被草率地处理掉,这将会导致企业损失非常严重。

另外,关于那些值得令人忧虑的问题,事实上忧虑也没有用,一切都需要动脑来解决,而不是忧虑。其他如生气、紧张、打架、吵架等也无法解决问题,解决问题靠平心静气地思考、决策及沟通。

二、领导行为理论

领导才能与追随领导者的意愿都是以领导方式为基础的。所以许多人开始从研究领导者的内在特征转移到外在行为上。这就是领导者的行为方式理论。这种理论认为,依据个人行为方式可以对领导进行最好的分类。然而至今还没有一个公认的“最好的分类”。因而就存在着各种各样的分类法,这里只着重介绍几种比较有代表性的理论。

1 勒温的三种极端的领导作风

关于领导作风的研究最早是由心理学家勒温(P. Lewin)进行的,他根据

领导者如何运用职权,把领导者在领导过程中表现出来的极端工作作风分为三种类型:专制作风、民主作风、放任作风。

(1)专制作风,也称“独裁作风”。具有这种作风的领导者往往独断专行,从不考虑别人的意见,所有的决策都由自己做出;亲自设计工作计划,指定工作内容和进行人事安排,从不把任何消息告诉下属,下属没有参与决策的机会,而只能察言观色,奉命行事;他主要靠行政命令、纪律约束、训斥和惩罚来管理,只有偶尔的奖励;他很少参与群体活动,与下属保持一定的心理距离,没有感情交流。

(2)民主作风。具有这种作风的领导者往往鼓励下属参与决策;分配工作时尽量照顾到个人的能力、兴趣,对下属的工作也不安排得那么具体,下属具有较大的工作自由、较多的选择性和灵活性;在领导工作中主要以非正式的权力和威信,而不是靠职位权力和命令使人服从,谈话时多使用商量、建议和请求的口气;积极参与团体活动,与下属无任何心理上的距离。

(3)放任作风。具有这种作风的领导者往往把权力完全给予组织成员或群体,自己对于工作尽量不参与,也不主动干涉,毫无规章制度。工作进行几乎全赖组织成员自负责任。实行的是无政府管理。

勒温在试验中发现,在专制型领导的团体中,各成员之间攻击性言论显著;成员对领导服从但表现自我或引人注目的行为较多;成员多以“我”为中心;当受到挫折时,常常推卸责任或进行人身攻击;在领导不在场时,工作动机大为降低,也无人来组织工作。而在民主型团体中,成员间彼此友好;很少使用“我”字而具有“我们”的感觉;遇到挫折时,人们团结一致以图解决问题;领导不在场时,就像领导在场时一样继续工作;成员对团体活动有较高的满足感。

根据试验结果,勒温认为,放任自流的领导作风效率最低,只能达到社交目标,而完不成工作目标;专制作风的领导虽然通过严格管理达到了工作目标,但群体成员没有责任感,情绪消极,士气低落,争吵较多;民主作风的领导工作效率最高,不但完成工作目标,而且组织成员关系融洽,工作积极主动,有创造性。

2. 李克特的四种领导方式

美国行为科学家李克特(R. Likert)通过对数百个组织机构的研究,把领导方式归为以下四种:

(1)压榨式的集权领导。在这种领导形态中,管理层对下级缺乏信心,权力集中在最高一级,很少让下属参与决策;决策大多由管理层做出,然后以命令宣布,必要时以威胁和强制的方法执行;只有自上而下的沟通,上级与下级之间的接触都是在互不信任中进行;激励主要用恐吓和惩罚的方法,偶尔也用

奖赏;在这种方式下,最容易形成与正式组织相对立的非正式组织。

(2)仁慈式的集权领导。在这种领导形态中,管理层对下属有一种谦和的态度,但下属仍小心翼翼;决策仍控制在最高一级,下属能在一定的限度内参与,但仍受最高层制约;有一定程度的自下而上的沟通;激励方法是奖赏与惩罚并用;在这种方式下,通常也会形成非正式组织,但其目标不一定与正式组织相对立。

(3)协商式的民主领导。在这种领导形态中,上级对下级有相当程度的信任,主要决策权掌握在高层,下级可作具体问题的决策;双向沟通在相当信任的情况下进行;激励基本采用奖励方法,偶尔也实行惩罚;在这种方式中,可能产生非正式组织,但可能支持组织的目标,只有部分反对组织的目标。

(4)参与式的民主领导。在这种领导形态中,领导者完全信任部属;决策采用高度的分权化;既有自上而下的沟通,还有同事之间的平行沟通,信息交流在互相信赖和友好的气氛中进行;非正式组织和正式组织融为一体,所有的力量都为实现组织目标而努力;组织目标与职工的个人目标也是一致的。

利克特发现,那些用参与式的民主领导方式进行管理活动的领导者,大都是最有成就的领导者。他们所领导的组织在制定目标和实现目标方面是最有效率的,一般说来也是最富有成果的。

3. 领导行为连续统一体

由美国管理学家坦南鲍姆(R. Tannenbaum)和施密特(W. H. Schmidt)提出的领导行为连续统一体,很好地说明了领导风格的多样性和领导方式所具有的因情况而异的性质。领导行为连续统一体如图 11-1 所示。

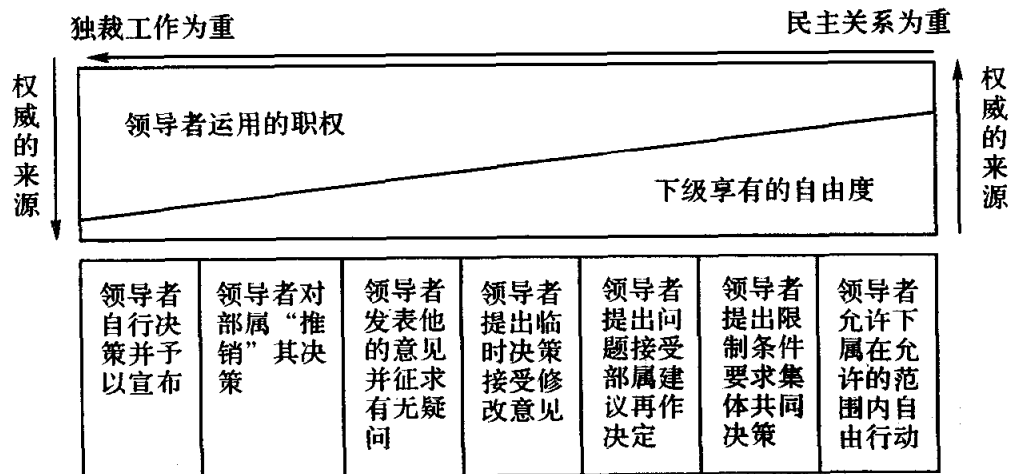


图 11-1 领导行为连续统一体

图的两端分别是民主和独裁两种极端的领导行为。从左至右,领导者运用职权逐渐减少,下属的自由度逐渐加大,从以工作为重逐渐变为以关系为

重。随着领导者授权程度以及决策方式的不同,就形成了一系列的领导方式。

坦南鲍姆和施密特认为说不上哪种领导方式是正确的,哪种领导方式是错误的。应当根据具体情况考虑各种因素,选择适当的领导方式。在这个意义上,领导行为连续统一体也是一种情景理论。

领导行为连续统一体的概念认为,适宜的领导方式取决于环境和个性。在这一连续统一体中可能影响领导方式的最重要的因素包括:

(1)对领导者个性起作用的一些因素,如他们的价值观体系、对下属的信任程度、对某些领导方式的偏好等;

(2)下属所具有的可能影响领导者行为的因素,如责任心、知识和经验等;

(3)环境因素,如组织的价值准则和传统、问题的性质、时间的压力等。

4. 领导行为四分图

美国俄亥俄州立大学的研究者们从1945年起,对领导问题进行了广泛的研究。一开始,研究人员设计了一个领导行为描述调查表,列出了1000多种刻画领导行为的因素;后来霍尔平(Halpin)和维纳(Winer)将冗长的原始领导行为调查表减少到130个项目,并最终将领导行为的内容归纳为两个方面:

一个方面是“抓组织”,或称“主动型”。这种行为主要以工作为中心,领导者通过设计组织结构,明确职责、权力、相互关系和沟通办法,确定工作目标和要求,制定工作程序、工作方法与制度来引导和控制下属的行为表现。

另一个方面是“关心人”,或称“体贴型”。这种行为主要是以人际关系为中心,关心和强调下属个人的需要,尊重下属意见,给下属以较多的工作主动权,注意建立同事之间、上下级之间的互信气氛。

他们按照这两类内容设计了调查问卷,结果发现,两种领导行为在一个领导者身上可能一致,也可能不一致,它们并不是相互矛盾、相互排斥的。领导者可以是单一的组织型或体贴型,也可以是两者的任意组合,具体组合方式可用领导行为四分图表示(见图11-2)。

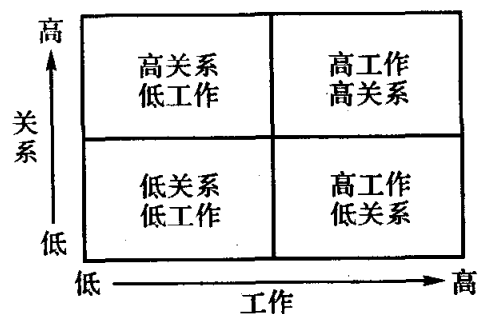


图 11-2 领导行为四分图

5. 管理方格图

美国管理学家布莱克(Robert R. Blake)和穆顿(Jane S. Mouton)于1964年提出“管理方格图”理论,如图11-3所示,图中横坐标与纵坐标分别表示领导者对工作和对人的关心程度,每个方格就表示“关心工作”和“关心人”这两个基本因素以不同程度相结合而形成的一种领导方式,各有9种程度,因此可以有81种组合,形成81个方格。这就是所谓“管理方格”,其中有5种典型的组合,表示典型的领导方式。

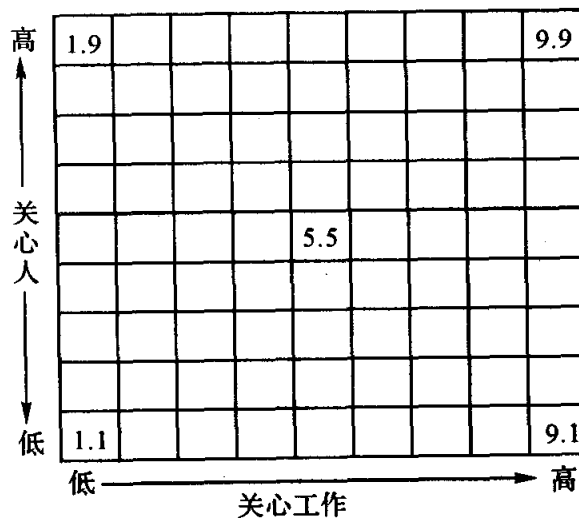


图 11-3 管理方格图

1.1 型方式:表示对工作和人都极不关心,这种方式的领导者只做一些维持自己职务的最低限度工作,也就是只要不出差错,多一事不如少一事。因而称之为“贫乏型的管理”。

9.1 型方式:表示对工作极为关心,但忽略对人的关心,也就是不关心下属的需求和满足,并尽可能使后者不致干扰工作的进行。这种方式的领导拥有很大的权力,强调有效地控制下属,努力完成各项工作。因而称之为“任务型的管理”。

1.9 型方式:表示对人极为关心,也就是关心下属的需要是否获得满足,重视搞好关系和强调同事和下级同自己的感情,但忽略工作的效果。因而被称为“俱乐部型的管理”。

5.5 型方式:表示既对工作关心,也对人关心,兼而顾之,程度适中,强调适可而止。这种方式的领导既对工作的质量和数量有一定的要求,又强调通过引导和激励促使下属完成任务。但这种领导往往缺乏进取心,乐于维持现状。因而被称为“中庸型的管理”。

9.9 型方式:表示对工作和对人都极为关心。这种方式的领导者能使组

织的目标和个人的需求最有效地结合起来,既高度重视组织的各项工作,又能通过沟通和激励,使群体合作,下属人员共同参与管理,使工作成为组织成员自觉自愿的行动,从而获得高的工作效率。因而被称为“团队型的管理”。

上述5种典型,仅仅是理论上的描述,是5种极端的情况。在实际生活中,很难会出现纯之又纯的典型的领导方式。一般人都认为最有效的领导行为是9.9型方式,这是就一般情况而言的。在实际中,到底哪种方式更有效,要看实际工作效果,依情况而定。

管理方格图理论,对于培养有效的管理者是一种有用的工具,它提供了一种衡量管理者的领导形态的模型,可以使管理者较为清楚地认识到自己的领导行为,并明确改进的方向。布莱克和穆顿据此提出了一项培训管理人员的规划,其要点如下:

让管理者熟悉、理解管理方格图,并根据该图分析自己属于何种领导风格;集中来自相同管理部门的管理者,讨论本部门管理者成为9.9型领导应达到的标准;组织学习和讨论9.9型标准,研究目前存在的问题和不利于达到标准的因素;根据标准要求,由主管领导和部门领导研讨并确定组织目标的修订;组织所有参加这项活动的人员进一步讨论目标,提出实现目标的方法,并采取适当的行动来加以实施;对整个计划和实施过程进行评估,巩固已取得的成果并使之不断推进。

三、领导权变理论

领导权变理论关注的是领导者和被领导者的行为和环境的相互影响。该理论认为,一种具体的领导方式不会到处适用,有效的领导行为应随着被领导者的特点和环境的变化而变化。这种关系可以用下式表示:

$$E = f(L, F, S)$$

式中, E 代表领导的有效性, L 代表领导者, F 代表被领导者, S 代表环境, f 代表函数关系。

下面介绍几种有代表性的权变领导理论。

1. 菲德勒的权变理论

美国管理学家弗莱德·菲德勒(Fred Fiedler)从1951年开始,首先从组织绩效和领导态度之间的关系着手进行研究,经过长达15年的调查试验,提出了“有效领导的权变模式”,简称菲德勒模型,这是第一个比较全面的领导权变理论模型。他认为,任何形态的领导方式都可能有效,其有效性完全取决于领导方式与环境是否适应。决定领导方式有效性的环境因素主要有三个:

(1)上下级关系。指领导者受到被领导者拥护和支持的程度,即领导者是否受下属的喜爱、尊敬和信任,是否能吸引并使下属追随他。领导者与下属之

间相互信任、相互喜欢的程度越高,领导者的权力和影响力就越大,反之,其影响力就越小。

(2)任务结构。指下属所从事的工作或任务的明确性。如果所领导的组织或群体要完成的任务清楚,组织纪律严明,成员有章可循,则工作质量就比较容易控制,领导也可更加有的放矢,更容易为组织成员规定明确的工作职责;反之,工作规定不明确,成员不知道如何去做,领导者就会处于被动。

(3)职位权力。指组织赋予领导者正式地位所拥有的权力。职权是否明确、充分,在上级和整个组织中所得到的支持是否有力,直接影响到领导的有效性。一个领导者对下属雇佣、工作分配、报酬、提升等的直接决定权越大,其对下属的影响力也就越大。

菲德勒研究了两种领导风格,即关系导向和任务导向。他以一种被称为“你最不喜欢的同事”(LPC, Least Preferred Co-worker)的问卷来反映和测试领导者的领导风格。一个领导者如果对其最不喜欢的同事仍能给予好的评价,即被认为对人宽容、体谅,注重人际关系和个人的声望,是以人为主的领导;如果对其不喜欢的同事评价得很低,则被认为是惯于命令和控制,是只关心工作的领导。

菲德勒将3种情境因素组合成8种情况。3种条件都具备或基本具备,是有利的领导情境(情境1,2,3);3种条件都不具备,是不利的领导情境(情境6,7,8)。在有利和不利两种情况下,采用“任务导向型”的领导方式,效果较好;对于处于中间状态的情境(情境4,5),则采用“关系导向型”的领导方式,效果较好(见表11-1)。

表 11-1 菲德勒模型

上下级关系	好				差			
	明确		不明确		明确		不明确	
任务结构	强	弱	强	弱	强	弱	强	弱
职位权力	强	弱	强	弱	强	弱	强	弱
情境类型	1	2	3	4	5	6	7	8
领导所处的情境	有利			中间状态		不利		
有效的领导方式	任务导向			关系导向		任务导向		

2. 赫塞—布兰查德的情境领导理论

保罗·赫塞(Paul Hersey)和肯尼斯·布兰查德(Kenneth Blanchard)提出的情境领导理论(Situational leadership theory),是一个重视下属的权变理论。他们认为,根据下属的成熟度水平选择正确的领导风格会取得领导的成功。

在领导效果方面对下属的重视反映了这样一个事实,是下属接纳或拒绝领导者;无论领导者做什么,其效果都取决于下属的活动。然而这一重要维度

却被众多的领导理论所忽视或低估。

赫塞和布兰查德将成熟度定义为：个体对自己的直接行为负责任的能力和意愿的大小。它包括两项要素：工作成熟度和心理成熟度。工作成熟度是相对于一个人的知识和技能而言的，如果一个人具有无须别人的指点就能完成其工作的知识、能力和经验，那么他的成熟度就是高的，反之则低。心理成熟度则与做事的意愿和动机有关，如果一个人能自觉地去，而无须外部的激励，就认为他有较高的心理成熟度，反之则低。

情境领导理论是建立在管理方格图理论和不成熟—成熟理论基础之上的。他们也划出一个方格图，横坐标为工作行为，纵坐标为关系行为，在下方再加上一个成熟度坐标，从而把原来由布莱克和穆顿提出的由以人为主和以工作为主构成的二维领导理论，发展成为由关系行为、工作行为和成熟度组成的三维领导理论。在这里工作行为是指领导者和下属为完成工作任务而形成的交往形式，关系行为是指领导者给下属以帮助和支持的程度。由这两者赫塞和布兰查德组合成了以下 4 种领导方式：

(1)命令式(高工作—低关系)。领导者告诉下属应该干什么、怎么干以及何时何地去干；

(2)说服式(高工作—高关系)。领导者同时提供指导性的行为与支持性的行为；

(3)参与式(低工作—高关系)。领导者与下属共同决策，领导者的主要角色是提供便利条件与沟通；

(4)授权式(低工作—低关系)。领导者提供极少的指导或支持。

赫塞和布兰查德还将成熟度分为 4 个阶段：

第一阶段，这些人对于执行某项工作任务既无能力又不情愿。他们既不胜任工作又不被信任；

第二阶段，这些人缺乏能力，但却愿意从事必要的工作任务。他们有积极性，但目前尚缺乏足够的技能；

第三阶段，这些人有能力却不愿意干领导者希望他们做的工作；

第四阶段，这些人既有能力又愿意干让他们做的工作。

图 11-4 概括了情境领导模型的各项要素。当下属的成熟水平不断提高时，领导者不但可以不断减少对活动的控制，还可以不断减少关系行为。在第一阶段中，下属需要得到明确而具体的指导；在第二阶段中，领导者需要采取高工作—高关系行为，高工作行为能够弥补下属能力的欠缺，高关系行为则试图使下属在心理上“领会”领导者的意图。在第三阶段中出现的激励问题运用支持性、非指导性的参与风格可获最佳解决。最后，在第四阶段中，领导者不需要做太多的事，因为下属既愿意又有能力担负责任。

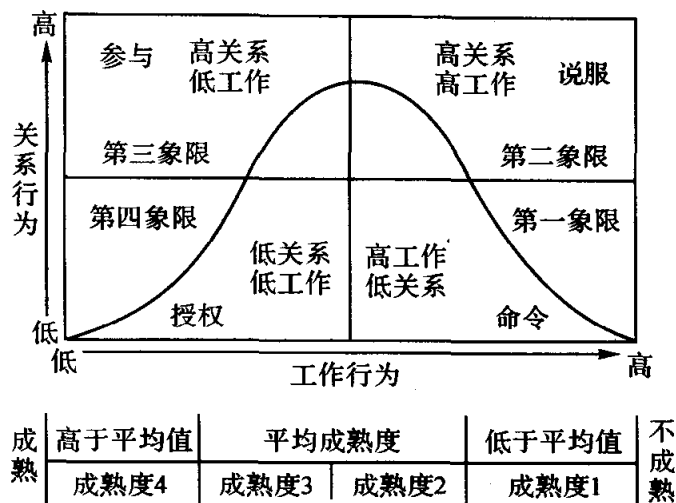


图 11-4 情境领导模型

3. 途径——目标理论

加拿大多伦多大学教授罗伯特·豪斯(Robert House)把激发动机的期望理论和领导行为的四分图结合在一起,提出了途径——目标理论。

该理论认为,领导者的工作是帮助下属达到他们的目标,并提供必要的指导和支持以确保各自的目标与组织或群体的总目标相一致。“途径——目标”的概念来自于这种信念,即有效领导者通过明确指明实现工作目标的途径来帮助下属,并为下属清理各项障碍和危险,从而使下属的工作开展更为容易。

按照途径——目标理论,领导者的行为被下属接受的程度,取决于下属是将这种行为视为获得满足的即时源泉,还是作为未来获得满足的手段。领导者行为的激励作用在于:一方面使下属的需要满足取决于有效的工作绩效,另一方面提供有效绩效所必须的辅导、指导、支持和奖励。为了考察这些陈述,豪斯确定了4种领导方式:

- (1)指示式。领导者让下属知道期望他们的是什么,以及完成工作的时间安排,并对完成任务给予具体指导;
- (2)支持式。这种领导者十分友善,并表现出对下属需求的关怀;
- (3)参与式。这种领导则与下属共同磋商,并在决策之前充分考虑他们的建议;
- (4)成就导向式。这种领导设定富有挑战性的目标,并希望下属实现自己的最佳。

与非德勒的领导行为相反,豪斯认为领导者是灵活的,同一领导者可以根据不同的情境表现出任何一种领导风格。

如图 11-5 表明,途径——目标理论提出了两类情境或权变变量作为领导行为——结果关系的中间变量:下属控制范围之外的环境(任务结构、正式权力

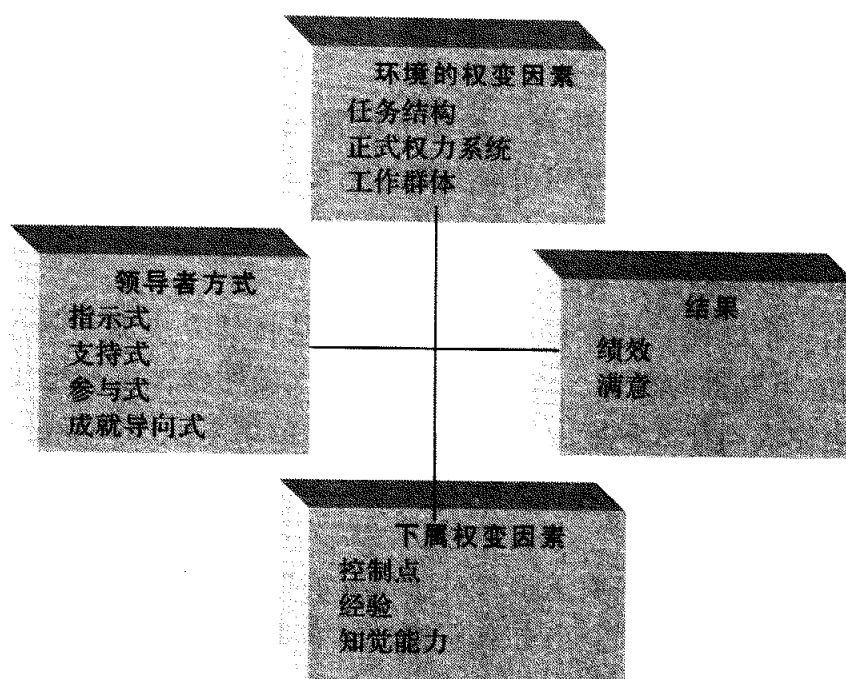


图 11-5 途径——目标理论

系统、以及工作群体)以及下属个性特点中的一部分(控制点、经验和知觉能力)。如果要使下属的产出量最大,环境因素决定了作为补充所要求的领导行为类型,而下属的个人特点决定了个体对环境和领导者的行为特点如何解释。这一理论指出,当环境结构与领导者行为相比重复多余或领导行为与下属特点不一致时,效果均不佳。

第三节 领导艺术

领导艺术是富有创造性的领导方法的体现。在履行领导职能的过程中,科学与艺术相结合、彼此交织在一起。领导者要具备灵活运用各种领导方法和原则的能力和技巧,才能率领和引导下属克服前进道路上的各种障碍,顺利实现预定的目标。领导艺术的内容,目前尚无统一的看法,归结起来大体上有两种:一是把其视为履行职能的艺术,主要包括沟通、激励和具体的指导艺术,以及决策艺术、授权艺术、用人艺术等;二是把它视为提高领导工作有效性的艺术。除上述内容外,还包括正确安排自己的工作,处理好各方面的关系,以及吸引员工参与管理等。这里仅就授权、沟通以及团队管理作一介绍。

一、授权

所谓授权,就是管理者将自己的部分决策权或工作负担转授给下属的过程,包括委派任务、委任权力和明确责任等不可分割的步骤。授权可以说是组织规模扩大的必然结果。没有人能够承当实现组织目标所必须的一切任务,同样也没有人能够行使所有的决策权。

授权是一个过程。进行授权的第一步就是将任务委派给接受任务的下属,并明确应当取得的成果。这一步骤是要使下属明确他将承担什么任务,这些任务应当完成到什么程度或应当取得什么样的结果。下一步是将完成任务所必需的职权授予下属。通过这两个步骤,管理者的任务和职权分配给了下属,但到此并没有万事大吉,上级主管仍然负有确保完成任务的责任。因此,授权的第三步就是要使下属承担起对所接受的任务、成果要求和职权的义务。也就是要使下级认可或同意由上级所授的任务和职权,并做出完成任务的承诺。授权的这三个步骤是不可分割的。只是要求某人完成某一任务而不授之以相应的职权,或者授予职权但却不清楚最终要取得什么结果,都不能算是真正的授权。

在授权的过程中,责任是不可下授的。这称为“授权的绝对性原则”。上级管理者即使授权于下属去完成某项任务,但仍然负有对该项任务的责任。这也是许多管理者不愿授权或不敢授权的原因之一。

组织中有时会出现职权分裂的情况。当解决一个问题或做出一项决策必须汇总两个或更多的管理者的职权才能实现时,就认为解决这一问题的职权是分裂的。例如,在某企业一个横跨两个车间的生产过程中,如果将工序作一点小小的变动就有可能大幅度降低生产成本。但两个车间主任无论谁都无法单独做出决定。此时,就只有两人的共同上司,分管生产的副厂长才能解决问题。在副厂长这里,解决这一问题的职权是完整的,但对两位车间主任而言,他们处理这一问题的职权是分裂的。当职权分裂的问题牵涉到许多管理者时,常常需要通过会议来协调解决。组织中不可能完全避免职权分裂的现象,但如果同一问题一再重复发生,则可能是授权不当的征兆,这时可能就有必要进行一些组织上的改革。

管理者对下属授权并不是永久地失去了这部分职权,他可以随时收回授出去的职权。组织的变动或改组总是意味着职权的收回和重新授出。当发现下属不能胜任或负担过重时,也需要将授出去的部分或全部职权收回并进行重新授权。

不敢授权或不会授权的人,难以扩大他在组织中的影响面,难以委以重任,也难以成就大业。

授权的范围很广,有用人之权,做事之权等。它虽各具特点,但不管哪种授权,都有一些共同的准则可以遵循,授权应遵循如下主要准则:

1. 因事设职,视能授权。一切依被授权者的才能大小和知识水平的高低为依据。“职以能授,权以功授”,这是古今中外的历史经验,两者决不能混为一谈。“因人设事”、“以功授权”,必然贻误大事。授权前,必须仔细分析本单位工作任务难易程度,以使职权授予最适合的人选。一旦授予下属职权而下属不能承担职责时,应理智地及时收回职权。

2. 明确所授事项。授权时,授权者必须向被授权者明确所授事项的任务目标以及职权范围。这样不仅有利于下属完成任务,更可避免下属推卸责任。

3. 不可越级授权。只能对直接下属授权,不可越级授权。例如局长只能把所属的权力授予他所管辖的处长,而不能越过处长直接授予科长。越级授权必然造成中层主管人员的被动,以及部门之间的矛盾。

4. 授权适度。授予的职权是上级职权的一部分,而不是全部,对下属来讲,这是他完成任务所必需的。授权过度等于放弃权力。对于涉及到有关组织全局的问题,例如决定组织的目标、发展方向、人员的任命和升迁、财政预算,以及重大政策问题等,不可轻易授权,更不可将不属于自己权力范围内的事授予下属。

5. 适当控制。在授权过程中要适度地进行控制。如果主管人员授权后,仍不断地检查工作,是授权不足的表现。有效的主管人员在实施授权前,应建立一套健全的控制制度、制定可行的工作标准和适当的报告制度,以及能在不同的情况下迅速采取补救的措施。

6. 相互信赖。授权和沟通相似,必须基于主管人员和部属之间的相互信赖关系。因此,主管人员如果把权力授予下属,就应当充分信任下属,也就是说要“用人不疑”。

二、沟通

(一) 沟通与沟通过程

所谓沟通也就是信息的交流。人与人之间的沟通是传达思想感情和交流情报信息的过程。沟通之于组织,就好比血液循环之于生命有机体。血液向有机体细胞提供氧气,没有氧气,细胞就要机能失常乃至死亡;沟通则确保组织内的各部门、各个人获得工作所需的各种信息,并增进相互间的了解和合作。缺乏必要的沟通,组织内各部门、各个人的工作就要发生紊乱,这样整个组织的运转也要发生故障。沟通在管理人员的工作中占有非常重要的地位,尤其对于领导工作具有特别重大的意义。不能进行有效沟通的人,是决不可能成为有效的领导者和管理者。

任何沟通都是“双方”之间的一种交流和联络。根据沟通“双方”的性质不同,沟通可以表现为人与人之间的沟通(亦称人际沟通)、人与机器之间的沟通(如个人操作电子计算机)以及机器与机器之间的沟通(如两台传真机之间的信息传递)。其中,人与人之间的沟通在管理工作中具有典型意义。人际间的沟通并不仅仅是单纯的情报和信息的交流,而且还包括情感、态度、思想和观念的交流。态度情感因素贯穿于管理沟通的整个过程,管理者必须高度重视这个问题。

沟通还有个有效性问题。也就是,要使发出的信息与对方收到的信息在内容上能达到相互一致或基本上接近。只有达成了正确的理解,才能说沟通是有效的沟通。如果不能达成正确的理解,则意味着信息沟通发生了障碍。

沟通包含4个基本的要素:信息的发送者、信息的接收(受)者、所沟通信息的内容和信息沟通的渠道。沟通就是发送者通过一定的渠道将特定内容的信息传递给接收者的过程。这个过程可以划分为如下几个步骤:

1. 信息的发出。信息沟通过程就是从信息的发出开始的。发送者具有某种意思或想法,但需纳入一定的形式之中才能予以传送,这称为编码。编码最常用的是口头语言和书面语言,除此之外还有借助于脸部表情、声调、手势等表现出来的身体语言和动作语言(通称为“非言语语言”)。根据这些编码符号的不同,信息沟通也就分为口头沟通、书面沟通和非言语沟通三种。非言语沟通补充和支持了言语沟通,但有时非言语沟通也可能弱化或抵消言语沟通。言行不一致的做法,势必冲淡言语沟通的效果。另外,在使用口头或书面语言来编码时,由于发送者自身语言表达能力的限制、语言模糊不清或者过滤信息(如报喜不报忧)等原因,往往会造成信息沟通的障碍。

2. 信息的传递。这是通过一条连接信息发送者与接收者双方的渠道、通道或路径而将信息发送出去。传送信息可以由一席谈话、一次演讲、一封信函、一份报纸、一个电视节目等来实现。不同沟通渠道适用于传递不同的信息。比如大楼着火,使用书面方式传递这一信息显然不合适。沟通过程有时需要兼用两条甚至更多的沟通渠道。例如,对员工绩效的评价,管理者在做了口头评价之后可以再提供一份书面材料。再如,面对面交谈实际上同时使用口头表达与身体语言表达两种方式。在现代通讯技术迅速发展的今天,一条沟通渠道通常可同时传递多种形式的信息,如电视电话会议和其他多媒体技术可把语言、文字、图像、数字等融合在一起传递,大大便利了复杂信息的传递。但也应当看到,信息传递中的障碍也是经常会出现的。沟通渠道选择不当,或者沟通渠道超载,以及沟通手段本身出现问题,都可能导致信息传递中断、失真或无法传送至接收者。有效的沟通离不开可靠的信息传递渠道。

3. 信息的接收。从沟通渠道和路经传来的信息,需要经过接收者接收并

接受之后,才能达成共同的理解。信息的收受实际上包括了接收、解码和理解三个小的步骤。首先收受信息的人必须处于接收准备状态,才可能收受传来的信息。听而不闻会造成沟通的失败。收受的第二步为解码,即将收到的信息符号理解、恢复为思想,然后用自己的思维方式去理解这一思想。只有当信息接收者对信息的理解与信息发送者传递出的信息含义相同或近似时,才可能产生正确的信息沟通。缺乏共同语言、先入为主和心理恐惧等,都可能导致接收信息者对信息的错误理解。

4. 信息的反馈。为核实、检查沟通是否达到预期的效果,信息沟通过程往往需要有反馈的环节。如在口头沟通过程中,“听懂了吗?”所得到的答复就代表着反馈。只有通过反馈,信息发送者才能最终了解和判断信息的传递是否有效。但并不是所有的信息沟通都会伴随着信息的反馈。我们将不出现反馈的信息沟通称为“单向沟通”,出现反馈的信息沟通称为“双向沟通”。

[案例 11.6] 沟通的失败

公司质管部经理老吕在质量管理的总体目标、步骤、措施等方面与公司主要领导人有不同看法。老吕认为,质量管理的重要性在公司上下并未得到充分重视;公司领导则认为,他们是十分重视产品质量问题的,只是老吕的质量控制方案成本太高且效果不好。最近一段时间,这种矛盾呈现激化现象。一天上午,老吕接到公司周副总的电话,通知他去北京参加一个为期 10 天的管理培训班,而老吕则认为自己主持的质改推进计划正在紧要关头,一时脱不开身,公司领导应该是知道这个情况的,他们做出这样的安排显然是不支持甚至是阻挠自己的工作。因此,老吕不仅拒绝了领导的安排,还发了一通脾气;而公司副总也是十分恼火,认为老吕太刚愎自用,双方不欢而散。

问题:

你认为这里出现的沟通失败的主要原因是什么?如何才能有效地解决这类问题?

(二) 沟通的路径

信息沟通是循着一定的路径进行的,一般按沟通的路径可将沟通分为正式沟通与非正式沟通。

1. 正式沟通

正式沟通是通过正式的组织程序,依照组织结构所进行的信息沟通。这种沟通的媒介物和线路都是经过了事先安排,因而被认为是正式而合法的。按照信息的流向正式沟通可分为下行沟通、上行沟通和平行沟通三种形式。

下行沟通即自上而下的沟通,是上级向下级传递信息的过程。这种沟通

涉及目标、计划、纲领、政策、程序、规章制度等内容,以文件、报告、批示、指示等形式出现。上行沟通即自下而上的沟通,是下属向上级传递信息。包括下属向上级提交报告、向上级反映情况、问题、要求和建议以及向上级请示支持等等。有些组织还通过意见箱、热线电话、座谈会、调查、领导者“门户开放”等形式来鼓励上行沟通。平行沟通也称为横向沟通,是指组织同层次、不同部门之间的沟通。

正式沟通的优点是:沟通效果好,比较严肃,约束力强,易于保密,可以使信息沟通保持权威性。缺点是比较刻板,沟通速度慢。

2. 非正式沟通

非正式沟通,就是通过正式系统以外的途径来进行的沟通,它主要是通过个人之间的接触来进行的。与正式沟通相比,非正式沟通有以下特点:

(1)信息传递速度快。由于非正式沟通传递的信息都是与职工的利益相关或是他们比较感兴趣的,再加上没有正式沟通那种机械的程序,信息传播的速度就大大加快。

(2)信息量大、覆盖面广。非正式沟通所传递的信息几乎是无所不包,组织中各个层次的人都可以获得自己需要的或感兴趣的信息。

(3)可以满足职工的部分需要。由于非正式沟通是出于职工的愿望和需要自愿进行的,因而,职工由正式沟通不能获得满足的需要常常可以由此而获得满足,这些需要包括职工的安全需要、社交需要、尊重需要等。

(4)有一定的片面性。非正式沟通中的信息常常被夸大、曲解,因而需要慎重对待。

非正式沟通是客观存在的,它在组织中也扮演着重要的角色。管理人员应正确对待非正式沟通。首先必须承认它是一种重要的沟通方式,任何否认的态度都会铸成大错,企图消灭、阻止、打击的措施更是不明智的。其次,可以充分利用非正式沟通为组织服务。管理人员应注意获取非正式沟通的信息并对其进行分析,从而为己所用或及时采取对策。管理人员还可以将自己不便从正式渠道传递的信息,利用非正式渠道进行传递。

(三) 信息沟通网络

领导者除了要在日常工作中选择合适的渠道进行有效的信息沟通外,还要善于将其周围相关人员籍以沟通信息的渠道妥善地组织起来,形成一个相互关联的网络,以改进和提高整个组织的沟通效果。信息沟通网络实际上是由若干信息沟通渠道按一定的方式集结而成的结构和模式。一种网络不同于另一种网络的基本特征在于:渠道的数量、分布以及单向还是双向。正式沟通包括5种沟通网络形态,它们是链式、环式、Y式、轮式和全通道式,参见图11-6所示。

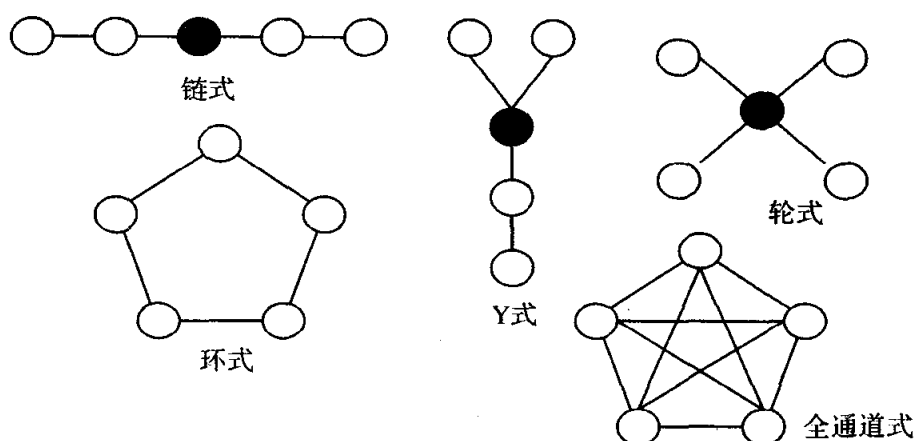


图 11-6 5种沟通网络图

链式沟通网络图相当于一个纵向沟通网络。在这个网络中,信息可自上而下或自下而上逐级传递,但经过层层筛选后,容易失真。如果某一组织系统过于庞大,需要进行分权或授权管理,链式沟通是一种合适的选择。

环式沟通网络可以看成是链式的一个封闭结构,表示5个人之间可以依次沟通。运用这种网络的组织,集中化程度较低,有利于组织中创造高昂的士气。

Y式沟通网络也是一种纵向沟通网络。其中只有一个成员处于中心位置,成为沟通的中介人。这种网络集中化程度高,解决问题速度快;但容易导致信息曲解或失真。此网络适用于领导工作任务十分繁重,需要有人选择信息、提供决策依据而要对组织实行有效控制的情况。

轮式沟通网络属于控制型网络。其中只有一个成员是各种信息的汇集点和传递中心,在组织中,大体上相当于一个主管领导直接管理几个部门。此种网络集中化程度高,解决问题速度快,但沟通渠道少,成员士气低落。在组织接受紧急任务、要求进行严密控制以争取时间、抢速度的情况下,可以采用这种网络。

全通道式沟通网络是一种开放式的网络系统,所有成员之间都能相互联系。由于沟通渠道多,组织成员士气高昂,合作气氛浓厚,这种网络对于解决复杂问题、增强合作精神、提高士气均有很大作用。但沟通渠道多也易造成混乱,从而影响工作效率。

上述各种沟通网络都各有优缺点和适用条件。领导者应根据需要和组织的特点选取适当的网络,并扬长避短,进行有效的沟通,使组织的管理水平逐步提高。

[案例 11.7] 决策中的信息沟通

某企业原先重大战略决策的基本过程是由各部门(如财务部、销售部、生产部、人事部等)独立把各自部门的情况写成报告送给总经理,再由总经理综合完成有关的战略方案。后来,对此过程作了些调整,这就是:总经理收到各部门呈上的报告后,有选择地找些管理人员来磋商,最后由自己形成决策。再后来,总经理在收到报告后,就把这些报告交给一个有各部门人员共同参与组成的委员会,通过委员会全体成员的面对面讨论,最终形成有关决策。

问题:

1. 上述3种信息沟通的网络方式各是什么?
2. 你认为这种处理方式的改变对企业战略决策以及信息沟通的效率有什么影响?

三、团队管理

(一) 团队管理的意义

所谓工作团队,是指一种为实现某一目标而相互协作的个体组成的正式群体。因此所有的工作团队都是群体,但只有正式群体才能成为工作团队。

良好的工作团队对组织具有极为重要的意义,具体主要表现在以下几个方面:

1. 创造团结精神。团队的成员希望也要求相互之间的帮助和支持,以团队方式开展工作,促进了成员之间的合作并提高了员工的士气。我们可以看到,团队规范在鼓励其成员工作卓越的同时,还创造一种增加工作满意度的氛围。
2. 使管理层有时间进行战略性的思考。采用团队形式,尤其是自我管理工作团队的形式,使管理者得以脱身去作更多的战略规划。当工作以个体为基础设计时,管理者往往要花去大量的时间监督他们的下属和解决下属出现的问题,他们成了“救火队长”,而很少有时间进行战略思考。运用工作团队,则能让管理者把精力转而主要集中在诸如长期发展计划等重大的问题上来。
3. 提高决策速度。把一些决策权下放给团队,能使组织在做出决策方面具有更大的灵活性。团队成员对与工作相关的问题常常要比管理者知道得更多,并且离这些问题也更近。因此,相比以个人为基础的工作设计来说,采用团队形式,决策速度要快很多。
4. 促使员工队伍多元化。“三个臭皮匠,赛过诸葛亮”,由不同背景不同经历的个人组成的群体,看问题的广度要比单一性质的群体更大。同样,由风格各异的个体组成的团队所做出的决策,要比单个个体的决策更有创意。
5. 提高绩效。上述各因素组合起来能使团队的工作绩效明显高于单个个体的工作绩效。

(二) 高效团队的特征

团队形式并不能自动地提高生产力,它也可能让管理者失望。近来管理学界的一些研究揭示了与高效团队有关的主要特征:

1. 清晰的目标。高效的团队对所要达到的目标有清楚的了解,并坚信这一目标包含着重大的意义和价值。而且,这种目标的重要性还激励着团队成员把个人目标升华到群体目标中去。在有效的团队中,成员愿意为团队目标做出承诺,清楚地知道希望他们做什么工作,以及他们怎样工作最后完成任务。

2. 相关的技能。高效的团队是由一群有能力的成员组成的。他们具备实现理想目标所必需的技术和能力,而且相互之间有能够良好合作的个性品质,从而出色完成任务。后者尤其重要,但却常常被人们忽视。有精湛技术能力的人并不一定就有处理群体内关系的高超技巧,高效团队的成员则往往兼而有之。

3. 相互的信任。成员之间相互信任是有效团队的显著特征,也就是说,每个成员对其他人的品行和能力都确信无疑。我们在日常的人际关系中都能体会到,信任这种东西是相当脆弱的,它需要花大量的时间去培养而又很容易被破坏。而且只有信任他人才能换来被他人的信任,不信任只能导致不信任。所以,维持群体内的相互信任,还需要引起管理层足够的重视。

组织文化和管理层的行为对形成相互信任的群体内氛围很有影响。如果组织崇尚开放、诚实、协作的办事原则,同时鼓励员工的参与和自主性,它就比较容易形成信任的环境。

4. 一致的承诺。高效的团队成员对团队表现出高度的忠诚和承诺,为了能使群体获得成功,他们愿意去做任何事情。我们把这种忠诚和奉献称为一致的承诺。

对成功团队的研究发现,团队成员对他们的群体具有认同感,他们把自己属于该群体的身份看作是自我的一个重要方面。因此,承诺一致的特征表现为对群体目标的奉献精神,愿意为实现这一目标而调动和发挥自己的最大潜能。

5. 良好的沟通。毋庸置疑,这是高效团队一个必不可少的特点。群体成员通过畅通的渠道交流信息,包括各种言语和非言语信息。此外,管理层与团队成员之间健康的信息反馈也是良好沟通的重要特征,它有助于管理者指导团队成员的行动,消除误解。就像一对已经共同生活多年、感情深厚的夫妇那样,高效团队中的成员能迅速而准确地了解彼此的想法和情感。

6. 谈判技能。以个体为基础进行工作设计时,员工的角色由工作说明、工作纪律、工作程序以及其他一些正式文件明确规定。但对于高效的团队来

说,其成员角色具有灵活多变性,总在不断地进行调整。这就需要成员具备充分的谈判技能。由于团队中的问题和关系时常变换,成员必须能面对和应付这种情况。

7. 恰当的领导。有效的领导者能够让团队跟随自己共同度过最艰难的时期,因为他能为团队指明前途所在。他们向成员阐明变革的可能性,鼓舞团队成员的自信心,帮助他们充分地了解自己的潜力。

优秀的领导者不一定非得指示或控制,高效的团队领导者往往担任的是教练和后盾的角色,他们对团队提供指导和支持,但并不试图去控制它。这不仅适用于自我管理团队,当授权给小组成员时,它也适用于任务小组、交叉职能型的团队。对于那些习惯于传统方式的管理者来说,这种从上司到后盾的角色变换,即从发号施令到为团队服务,实在是一种困难的转变。当前很多管理者已开始发现这种新型的权力共享方式的好处,或通过领导培训逐渐意识到它的益处,但仍有一些脑筋死板、习惯于专制方式的管理者无法接受这种新概念,这些人应当尽快转换自己的老观念,否则就将被取而代之。

8. 内部支持和外部支持。要成为高效团队最后一个必需条件就是它的支持环境,从内部条件来看,团队应拥有一个合理的基础结构。这包括:适当的培训,一套易于理解的用以评估员工总体绩效的测量系统,以及一个起支持作用的人力资源系统。恰当的基础结构应能支持并强化成员行为以取得高绩效水平。从外部条件看,管理层应给团队提供完成工作所必需的各种资源。

[案例 11.8] 某钢铁公司领导班子的人事任免案

某钢铁公司领导班子会议正在研究一项重大的人事任免议案。总经理提议免去公司所属的、有 2000 名职工的主力厂——炼钢一厂厂长姚成的厂长职务,改任公司副总工程师,主抓公司的节能降耗工作;提名炼铁二厂党委书记林征为炼铁一厂厂长。姚、林二人都是公司的老同志了,从年轻时就在厂里工作,大家对他们的情况可以说是了如指掌。

姚成,男,48岁,中共党员,高级工程师。60年代从南方某冶金学校毕业后分配到炼钢厂工作,一直搞设备管理和节能技术工作,勤于钻研,曾参与和主持了几项较大的节能技术改进,成绩卓著,在公司内引起较大震动。1983年晋升为工程师,先被任命为炼一厂副总工程师,后又任生产副厂长,1986年起任厂长至今。去年被聘为高级工程师。该同志属技术专家型领导,对炼钢厂的生产情况极为熟悉,上任后对促使炼一厂能源消耗指标的降低起了巨大的推动作用。工作勤勤恳恳,炼钢转炉的每次大修理他都亲临督阵,有时半夜入厂抽查夜班工人的劳动纪律,白天花很多时间到生产现场巡视,看到有工人工作时间闲聊天或乱扔烟头总是当面提出批评,事后通知违纪人所在单位按

规定扣发奖金。但群众普遍反应,姚厂长一贯不苟言笑,没听姚厂长和他们谈过工作以外的任何事情,更不用说和下属开玩笑了。他到科室谈工作,一进办公室大家的神情都严肃起来,犹如“一鸟入林,百鸟压音”,大家都不愿意和他接近。对他自己特别在行的业务,有时甚至不事先征求该厂总工程师的意见,直接找下属布置工作,总工对此已习以为常了。姚厂长手下有几位很能干的“大将”,却都没有发挥多大的作用。据他们私下说,在姚手下工作,从来没有受过什么激励,特别是当他们个人生活有困难需要厂里帮助时,姚厂长一般不予过问。用工人的话说是“缺少人情味”。久而久之,姚厂长手下的骨干都没有什么积极性了,只是推推动动,维持现有局面而已。

林征,男,50岁,中共党员,高中毕业。在基层工作多年,前几年才转为正式干部,任车间党支部书记。该同志脑子灵活,点子多,宣传、鼓动能力强,具有较突出的工作协调能力。1984年出任炼二厂厂办主任,1986年调任公司行政处副处长,主抓生活服务,局面很快被打开。1988年炼二厂党委书记离休,林征又回到炼二厂任党委书记。林征长于做人的工作,善于激励部下,据说对行为科学很有研究。他对属下非常关心,周围的同志遇到什么难处都愿意和他说,只要是厂里该办的,他总是很痛快地给予解决。民主作风好,工作也讲究方法,该他作主的事从不推三挡四。由于他会团结人(用他周围同志的说法是“会笼络人”),工作能力强,因此在群众中享有一定的威望。他的不足之处是学历较低,工作性质几经变化,没有什么专业技术职称(有人说他是“万金油”),对工程技术理论知之不多,也没有独立指挥生产的经历。

姚、林二人的任免事关炼一厂的全局工作,这怎么能不引起公司领导们的关注?公司领导们心里在反复掂量,考虑着对公司总经理这一重大人事变动提议应如何表态。

问题:

1. 根据姚成的性格特点和技术专长,对他的这次任免是否合适?
2. 林征会成为一名称职的厂长吗?

[管理实践练习] 开会的艺术

每个高层经理人每天50%以上的时间,甚至于高达80%的时间,都用在开会讨论问题上面。我们该这样做?还是该那样做?还是什么都不做?会议桌上,大家在不安地争执、兜圈子,到晚上往往是头痛万分且精疲力竭。

改变一些开会的做法,会大大提高开会的效率。任何想提出问题的人,必须先准备回答以下4个问题:(1)真正的问题是什么?(2)问题的根本原因是什么?(3)有什么可能的解决办法?(4)你建议的解决办法是什么?

当公司内用来讨论问题的时间大为减少,取而代之的将是更多的行动、更

多方向正确的行动；经理人将有更多时间，也将更有自信。

将你下一次的会议按以上的步骤去准备，你是否发现解决同一问题的开会效率提高了。

[复习思考题]

1. 领导者的影响力从何而来？
2. 领导的构成要素主要包括哪几个方面？
3. 领导者应完成哪些任务？做好哪些工作？
4. 领导者应具备哪几方面的素质？
5. 理想的领导者的知识结构应当是怎样的？
6. 管理方格图划分出的 5 种典型的领导方式是什么？
7. 菲德勒的权变理论所指出的决定领导方式有效性的环境因素有哪些？
8. 领导行为应如何随着职工的成熟度的变化而变化？
9. 何谓授权？授权应遵循哪些主要原则？
10. 何谓沟通？沟通过程由哪些步骤所组成？
11. 沟通对组织有何意义？
12. 正式沟通有哪几种网络形态？
13. 高效团队有何主要特征？

第十二章

激 励

组织的生命力来自于组织中每一个成员的热忱，如何激发和鼓励员工的创造性和积极性，是管理人员所必须解决的问题，有效的激励能提高员工的士气和工作业绩。

[本章要点]

1. 激励的本质
2. 激励的运行机制
3. 激励的理论
4. 激励的基本方法

[案例 12.1] 奖金与员工激励

一年来,某公司全体员工在李总的领导下,不计辛苦地工作,公司取得了骄人的业绩。到了年终,李总为了激励员工,开出了一张奖励清单,直接通知财务部门按照以下方案给员工发奖金:高层管理人员:10000元/人;中层管理人员:8000元/人;基层管理人员:5000元/人;一般员工:2000元/人。事后,李总发现员工的积极性并没有提高,反而下降了,一些业务骨干提出辞职,以往紧张的工作气氛也少多了。李总感觉茫然……

问题:

给员工发奖金能否激励员工的积极性?企业应该如何选择有效的激励方法?

第一节 激励的内涵

一、激励

什么是激励?美国管理学家贝雷尔森(Berelson)和斯坦尼尔(Steiner)给激励下了如下的定义:“一切内心要争取的条件、希望、愿望、动力等都构成了对人的激励……它是人类活动的一种内心状态。”心理学家一般认为,人的一切行动都是由某种动机引起的。动机是人类的一种精神状态,它对人的行动起激发、推动、加强的作用,因此称之为激励。

激励一词中文中有两层含义:一是激发、鼓励的意思。例如,在《六韬·王翼》中“主扬威武,激励三军”。二是斥责,批评之意。例如,在《后汉书·袁安传》中“司徒恒虞改义从安,太尉郑弘、司空第五伦皆恨之。弘因大言激励虞曰:‘诸言当生还口者,皆为不忠。’”从激励的字面含义中可以看出,激励既包括激发、鼓励,以利益来诱发之意,也包括约束和归化之意。

我们认为,所谓激励,是领导者激发和鼓励组织成员朝着组织所期望的目标采取行动的过程。就是组织通过设计适当的奖酬形式和工作环境,以一定的行为规范和惩罚性措施,来激发、引导、保持和归化组织成员的行为,以有效地实现组织目标的系统活动。

人是组织最重要的资源,激励是研究个人完成任务内心的意愿,有效的管理者要了解员工内在的动力来源,并激发员工的工作潜能。只有当员工的工作热忱被激发后,才能发挥其最大的潜能,最大地提高工作效率。俗话说:“你可以拉一头牛到水边,但无法强迫它喝水!”“与其诅咒黑暗,不如点亮一盏明灯。”都说明了一定的激励道理。

[案例 12.2] 胡萝卜加大棒^①

骡子磨面粉时,用一只竹棍,此棍一端吊一根胡萝卜,放于骡子看得到的前方,另一端绑在骡子身上。骡子为了想吃胡萝卜而向前走,胡萝卜因为是绑在它身上,故随着骡子的前进也向前移动,它永远也吃不到;若它不想吃或一直吃不到而不愿往前走,则用棍棒打它,因为骡子怕被打,故又往前走。只要它往前走动,不管是为了吃胡萝卜或怕被棍棒打,它都对主人有贡献,此即胡萝卜加大棒(Carrot and stick)理论。

问题:

1. 人是否一定要有刺激因素或希望存在,才会愿意去努力工作?
2. 有人认为适当明确严格的要求及惩罚是必要的,给下属奖励“胡萝卜”的同时,不可没有“大棒”,你的观点如何?

二、需求、动机、行为

(一) 需求

人的行为最初起源于人的需要,所谓需要是指个体内部缺乏某种东西的状态。所谓缺乏某种东西,可能是个人体内维持生理作用的物质因素(如水、食物等),也可能是社会环境中的心理因素(如情感、成就感等)。当人缺乏这些东西时,就会形成紧张状态,感到不舒服,如果人们意识到了这种紧张感,就会设法加以消除。一般情况下,任何一个人,在同一时刻,都会存在多种不同的需要,其中,有些需要被意识到了,而有的需要并没有被意识到。没有被意识到的需要并非不存在,而一旦人们接收到某种可能满足这种未被意识到的需要的刺激时,这种潜在的需要就会被唤醒。另外,在同时存在的多种需要中,各种需要的强度是不同的,一般来说,强度高的需要往往是人们优先考虑予以满足的对象。需要的以上特性,我们可以通过日常生活的经验直接验证。

需要并不能直接转变为行为,人的行为是由动机所直接驱动的。所谓动机,是指引起个人行为,维持该行为,并将此行为指向某一目标的内部动力。动机不是毫无原因地自发产生的,人总是不断地接受到来自环境的各种因素的刺激,当某种刺激所包含的意义与人体内的某种需要相关时,这种外在的刺激就会和内在的需要相结合,引发动机,最终导致行为的产生。在这个过程中,内在的需要起决定作用,外在的刺激起到诱发动机的作用。心理学中,将能满足个体需要的刺激物称为诱因。诱因可分为正诱因和负诱因两种,凡是

^① 林永顺:《企业管理学》,经济管理出版社 2002 年版,第 276 页。

能使个体因趋向或获得它而满足其需要的刺激物为正诱因,而能使个体因逃避或回避它而满足其需要的刺激物为负诱因。内在需要并不能直接推动机体的动机,高强度的需要可以使机体处于更易反应、准备反应的状态,在这种状态下,诱因就可以导致动机的产生。

(二) 动机

动机在人的行为活动中,具有以下几个方面的作用:

1. 动机能激发个体产生某种行为。动机是引起行为的原动力,对行为起着驱动作用。例如,一位青年有健美的动机,他便会在这一动机的驱动下,产生相应的行为;

2. 动机能使个体的行为指向某一目标。动机是引导行为的指示器,对行为起着导向作用。在健美动机引导下的这位青年,会将行为明确指向健美这一目标;

3. 动机能使个体的行为维持一定的时间。动机是保持行为的续动力,对行为起着续动作用。上例中的这位青年会在健美动机的作用下,进行一段时间的健美活动;

4. 动机能调节个体行为的强度、时间和方向。动机是调节行为的控制器,对行为起着调控作用。

动机的这四个方面的作用,构成了其最本质的特征,也就成为动机概念的主要内涵。由这四种作用所合成的动机对个体行为的作用,犹如发动机、油门和方向盘所组成的动力操作系统对车辆的运行。

动机决定着人的行为,但是,并不是每一个动机都可以立即引发行为。对每一个人来说,一般都会同时存在多个动机,这些动机的强度处于不断的变化之中,当某个动机的强度在所有动机中处于优势地位时,该动机就成为优势动机,一般来说,只有优势动机才能引发行为。另外,动机的强度还直接影响着行为的强度,即个体实施行为时的努力程度。

(三) 行为

行为就是人类日常生活中所表现的一切动作。心理学研究表明,人的行为是个人的内在因素与环境相互作用的结果,这个关系可以用如下被称为勒温模型的函数来表示:

$$B = f(P, E)$$

式中, B 表示行为; P 表示个人的内在心理因素; E 表示外界环境的影响(自然、社会)。

从心理学的角度讲,人的行为起源于脑神经的交合作用,总合形成精神状态,亦即意识;由意识表现于动作时,便形成了行为,而意识本身则成为一种内在行为。

尽管不同的人有不同的行为表现,心理学研究还是揭示出了人类行为的一些共同特征,这些共同特征成为人们对人类行为进行进一步研究的基础:

1. 主动性。人类行为的主动性是指人类的行为是自动自发的而不是被动的。外力可能影响人的行为,但任何正常人的行为都是受其意识所控制的,不可能直接由外力所直接引发。这也就表明,环境因素和人的外在行为之间,存在一个中间环节,这个中间环节是产生人类行为的决定性因素。

2. 非自发性。它是指任何一种行为都不是毫无原因地产生的,都有其一定的起因。决定一个人在某一时刻采取某种行动的因素是多方面的,包括生理的、环境的、遗传的等各种因素,如果我们对影响一个人的行为的各种因素都有了清楚的了解,我们就可以通过控制这些因素来改变人的行为,如心理治疗、心理测试等都综合运用了人们在这些方面所取得的研究成果。心理学研究的一个重要方面就是对这些因素的研究。

3. 目的性。它是指人类行为不是盲目的,它不但有起因而且是有目标的。

4. 持久性。它是指行为指向目标,目标没有达成之前,行为不会中止。

5. 可变性。它是指人类为了谋求目标的达成,不但经常变换手段,而且,其行为可以通过学习和训练而改变。

总之,人类的有目的的行为都是出于对某种需要的追求。未得到的需要产生动因,进而导致某种行为。行为的结果,总是表现为一定的绩效,有的与组织目标一致,有的违背组织目标,组织中将根据其绩效表现,对个体进行激励,可能使个体需要得到满足,也可能使个体需要得不到满足,行为的结果也可能是遭受挫折。个体在受到激励之后,产生消极的或积极的行为。需要、动机、行为与激励的关系可用图 12-1 表示。

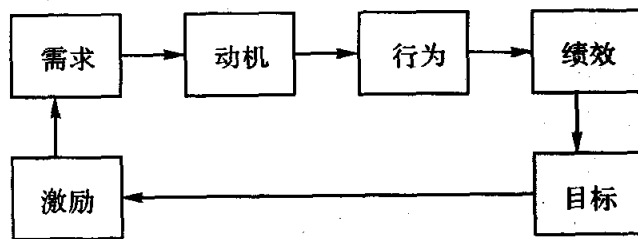


图 12-1 需求、动机、行为与激励

[案例 12.3] 软件公司的激励计划^①

一家软件公司经理想要更快地发现和杀灭软件病毒。他设计了一项激励计划,对于质量检验人员,每发现一种病毒就付给 20 美元;而对于程序人员,

^① 转引自杰姆斯·布雷克利等《管理经济学与组织架构》,华夏出版社 2001 年版,第 17 页。

每杀灭一种病毒也付给 20 美元。由于制造病毒的程序员同样也是杀灭病毒的人,他们对这一计划做出的反应就是在软件中制造更多的病毒。这种反应使得这项计划的成本迅速上升,因为有了更多的病毒需要发现和杀灭。这一计划只推出 1 个星期就被迫取消了,而在这 1 个星期中,有的职员已经净赚 1,700 美元的奖金了。

分析:

这家软件公司设计的激励计划存在什么问题?请分析这家软件公司员工的需求、动机、行为。

第二节 内容型激励理论

有关激励的理论可以分为两大类:内容型激励理论与过程型激励理论。内容型激励理论着重探讨什么东西能够使一个人采取某种行为,即着重于研究激励的起点和基础,研究如何从需求入手,通过满足需求来激励、调动人的积极性,包括需求层次理论、“ERG”理论、成就激励论、双因素理论等。过程型激励理论则主要研究一个人被打动的过程,即研究行为是如何产生、发展、改变和结束的过程,一般包括期望理论、公平理论、强化理论等。本节首先介绍内容型激励理论。

一、需求层次理论

需求层次理论是由美国心理学家亚伯拉罕·马斯洛(A. Maslow)在 1943 年所著的《人的动机理论》一书中提出的,因而也称为“马斯洛需要层次理论”。

马斯洛认为,激励可以看成是对具体的社会系统中未满足的需要进行刺激的行为过程,因此,如果能找出未被满足的人的需要,并对这些需要进行分类、排序,就可以找出对人进行激励的途径。马斯洛的需要层次理论有两个基本出发点:其一,人是有需要的动物,其需要取决于他已经得到了什么,还缺少什么,只有尚未满足的需要能够影响其行为;其二,人的需要都有层次,某一层次的需要得到满足后,另一层次的需要才会出现。他把人的需要归结为 5 个层次,由低到高依次为生理需要、安全需要、社交需要、尊重需要和自我实现需要。在此基础上,马斯洛认为,在特定时刻,人的一切需要如果都未能得到满足,那么,满足最主要的需要就比满足其他需要更迫切。只有前面的需要得到充分满足后,后面的需要才会显示出其激励作用。

基于以上论点,马斯洛提出,人的需要可以分成 5 种基本类型,每种类型处于一个特定的层次上。

1. 生理的需要。生理需要是任何动物都有的需要,只是不同的动物这种需要的表现形式不同而已。对人类来说,衣、食、住、行等是最基本的需要,所以,在经济欠发达的社会,必须首先研究并满足这方面的需要。

2. 安全的需要。安全的需要是保护自己免受身体和情感伤害的需要。它又可以分为两类:一类是现在安全的需要;另一类是对未来安全的需要。即一方面要求自己现在的社会生活的各方面均能有所保证,另一方面希望未来生活能有所保障。

3. 社交的需要。社交的需要包括友谊、爱情、归属及接纳方面的需要。这主要产生于人的社会性。马斯洛认为,人是一种社会的动物,人们的生活和工作都不是孤立地进行的,这已由 20 世纪 30 年代的行为科学研究所证明(指霍桑实验)。这说明,人们希望在一种被接受或有归属的情况下工作,属于某一群体,而不希望在社会中成为离群的孤鸟。

4. 尊重的需要。尊重的需要分为内部尊重和外部尊重。内部尊重因素包括自尊、自主和成就感;外部尊重因素包括地位、认可和关注或者说受人尊重。自尊是指在自己取得成功时有一种自豪感,它是驱使人们奋发向上的推动力。受人尊重,是指当自己作出贡献时能得到他人的承认。

5. 自我实现的需要。自我实现的需要包括成长与发展、发挥自身潜能、实现理想的需要。这是一种追求个人能力极限的内驱力。这种需要一般表现在两个方面:一是胜任感方面,有这种需要的人力图控制事物或环境,而不是等事物被动地发生与发展;二是成就感方面,对于有这种需要的人来说,工作的乐趣在于取得成果和成功,他们需要知道自己工作的结果,成功后的喜悦要远比其他任何报酬都重要。

马斯洛认为,只有较低层次的需要得到满足后,较高层次的需要才会出现。这 5 个层次的需要还可以归纳为两个级别:生理的需要和安全的需要属于较低级需要,而社交的需要、尊重的需要和自我实现的需要则属于较高级需要。高级需要主要是从内部使人得到满足,低级需要则主要从外部使人得到满足。

[案例 12.4] 自我的力量

俾斯麦是德国的政治家,在普法战争中打败拿破仑三世,建立了德意志第二帝国。有一次,俾斯麦和一位朋友出去打猎,这一位朋友却不小心地掉落到泥沼里。听到求救声的俾斯麦就赶紧跑过去,可是他却没有把这位朋友救起来,反而对这位朋友说:“我是很想救你的,可是如果我救你的话,我自己也会掉到泥沼里,所以我不能救你,请你原谅。但是你一定不愿意自己如此痛苦地死去,因此,我不如狠下心来,一枪把你解决掉吧!”说完这一句话后,俾斯麦就

将猎枪拿起,装作准备扣动扳机。这个时候,不愿如此枉死的这位朋友,就拼命地在泥沼中挣扎奋斗;最后,他终于自己爬到陆地上来。

分析:

1. 你认为什么需求使俾斯麦的这位朋友爬到陆地?
2. 人们常说:逢将不如激将,自我要求所发挥的激励力量是最大的。请你分析你做什么事是自我设置目标,自己真正想做,并且竭力想做好的?什么事是环境所迫,你不想做,但又必须去做的?对这两类不同的事你是如何处理的?

[案例 12.5] 有钱买不到的东西——尊重

有位富翁十分有钱,但却受不到旁人的尊重,他为此苦恼不已,每日寻思,如何才能得到众人的敬仰。

某次在大街上散步时,他看到街边一个衣衫褴褛的乞丐,心想机会来了,便在乞丐的破碗中丢下一枚亮晶晶的金币。谁知乞丐头也不抬地仍是忙着捉虱子。

富翁不由得生气说:“你眼睛瞎了!没看到我给你的是一枚金币吗?”

乞丐仍是不看他一眼,答道:“给不给是你的事,不高兴你可以拿回去。”

富翁大怒,意气用事起来,又丢了 10 个金币在乞丐的碗中,心想他这次一定会跪着向自己道谢。

却不料乞丐仍是不理不睬,富翁几乎要跳了起来道:“我给你 10 个金币,你看清楚,我是有钱人,好歹你也尊重我一下,道个谢你都不会吗?”乞丐懒洋洋地回答:“有钱是你的事,尊不尊重你则是我的事,这是强求不来的。”

富翁急了:“那么,将我财产的一半送给你,能不能请你尊重我呢?”

乞丐翻着一双白眼看他:“给我一半财产,那我不是和你一样有钱了吗?为什么我要尊重你?”

富翁更急,跳起来道:“好!那我将所有的财产都给你,这下你可愿意尊重我了吧?”乞丐大笑:“你将财产都给我,那你就成了乞丐,而我成了富翁,我凭什么来尊重你?”

分析:

你认为如何才能获得别人的尊重?如何才能尊重别人?

二、ERG 理论

针对马斯洛需求层次理论所受到的批评,美国激励研究者阿尔德弗(C. Alderfer)作了改进。他提出了一种与马斯洛的理论密切相关但有所差别的理论,即存在(existence)、关系(relatedness)、成长(growth)理论,简称 ERG 理论。

这个理论把人的需要分为三类：

1. 存在需要。这些需要关系到机体的存在。它们包括衣、食、住以及工作组织为得到这些因素而提供的手段，如报酬、福利补贴、安全的工作条件以及职务的安全感。

2. 关系需要。这是人际关系的需要，这种需要通过职务内外其他人的相互作用得到满足。

3. 成长需要。这是个人发展和完善的需要。这种需要通过发展对个人极为重要的能力和才能而得到满足。

阿尔德弗的 ERG 理论在需要的分类上并不比马斯洛的理论更完善，他对需要的解释也并未超出马斯洛需要层次理论的范围，只是阿尔德弗的理论对不同需要之间联系的限制较少。阿尔德弗提出的主要改进是：首先，ERG 理论不那么强调层次的顺序。此外，多种需要可以在一个时间发挥作用，而且一种需要得到满足后，既可能进展到下一种更高的需要，也可能没有。其次，ERG 理论认为较高级的需要受到挫折可能导致倒退，使人更加关心低级的需要，而不是像马斯洛预言的那样，继续努力去满足受挫折的需要。最后，ERG 理论认为某些需要，尤其是关系需要和成长需要，如果为个人提供了满足这种需要的较好的条件，其强度可能会增长。这种情况与马斯洛的预言正好相反，也就是说，一种需要的满足与其重要性有正相关的关系。

三、成就需要理论

美国心理学家麦克利兰(D. C. McClelland)于 1961 年在成就导向的研究中提出成就需要的概念，并由此提出了他的成就需要理论。他认为，在人的生存需要基本得到满足的前提下，人最主要的需要有三种，即成就需要、权利需要和合群需要。成就需要指根据适当的标准追求卓越、争取成功的一种内驱力；权利需要是指影响和控制别人的一种欲望或驱使力；合群需要是指人们寻找他人接纳和友谊的欲望，或获得他人赞同的欲望。麦克利兰认为，成就需要的高低对个人和组织都起着特别重要的作用。因此，麦克利兰的理论通常称为成就需要理论。

这一理论是要预测那些具有高度成就需要或这种需要很低的员工的行为。成就需要理论假设，具有高度成就需要的员工愿意接近那些成功率适中的任务，而回避那些过于容易或过于困难的任务，因此，与任务相关的成功机会的大小可能会影响接近该任务的倾向。成就导向的活动也受到其他外部激励的影响。接近或继续一项任务的倾向既依赖于情境的困难程度，也依赖于个人的动机。成就需要高的人表现出具有接近难度适中任务的强烈倾向，而成就需要低的人也有接近难度适中任务的倾向，但并不那么强烈。非常担心

失败的人趋向于回避这样的任务,而喜欢几乎肯定会成功的比较容易的任务或者更难的任务。一般人更重视追求成就需要和权力需要,而对友谊需要的追求则相对较弱。

具有强烈的成就需要的人往往显示出以下三个共同特征:

1. 喜欢能够发挥独立解决问题能力的工作环境。他们喜欢独自面对挑战性的问题,如果某一问题不是他们独立解决的,他们就不会有成就感。只有当问题是靠他们自己的努力解决的,他们才会感到满足。因此,高成就需要的人愿意对其行动承担责任,在工作中相信自己的能力,敢于做出个人决断。

2. 往往倾向于谨慎地确定有限的成就目标。他们对成功有一种强烈的要求,同样也非常担心失败。他们对待风险采取了一种现实主义的态度,倾向于承担中等程度的风险。因为如果目标过低,伴随着成功的是较少的成就满足;如果目标过高,风险很大,则成功的机会过于渺茫,会使他们难以体会到成功的喜悦。

3. 希望得到对他们的工作业绩的不断反馈。高成就需要的人很想了解其工作业绩的优劣,如果能够从上级那里得到嘉奖或表扬,他们就会感到莫大的满足。

麦克利兰还发现,成就需要显然是能够通过学习获得的,而并非全由童年经验预先决定。这种学习可通过特殊的培训计划达到,在某些时候还可能是员工被安排在某种职位上的结果。因为在这种职位上受成就激励的行为是人们所期望的,并且会得到奖励。培养人们高成就需要的方法可从以下4方面入手:首先,个体应努力获得有关自己工作情况的反馈,以提高自己获得成功的信心,从而增强追求成功的欲望;然后,选择一种获得成功的模式,如模仿成功人物的做法;第三是努力改变自己的形象,把自己设想为某个追求成功和挑战的人;最后要根据现实情况审时度势,提出切实可行的目标,并付诸于实施。

成就需要理论对于把握管理人员的高层次需要具有积极的参考意义。成就激励理论把重点放在鉴别和培养成就需要上,丰富了马斯洛对自我实现需要的描述,它对于管理者发现高成就需要的人及培养下属的成就需要是非常有用的。但成就激励论对于管理者应如何激励占绝大多数的低成就需求者的问题没有进行深入研究。

四、赫兹伯格的双因素理论

双因素理论也称为“保健—激励理论”,是美国心理学家弗雷德里克·赫兹伯格(Frederick Herzberg)于20世纪50年代后期提出的。这一理论的研究重点,是组织中个人与工作的关系问题。赫兹伯格试图证明,个人对工作的态度在很大程度上决定着任务的成功与失败。为此,他在50年代后期,在匹兹堡

地区的 11 个工商业机构中,向近 2000 名白领工作者进行了调查。在调查中,他用诸多有关个人与工作关系的问题,要求受访者在具体情景下详细描述他们认为工作中特别满意或特别不满意的方面。最后,通过对调查结果的综合分析,赫兹伯格发现,引起人们不满意的因素往往是一些外在因素,大多同他们的工作条件和环境有关;给人们带来满意的因素,通常都是内在的,是由工作本身所得。

因此,赫兹伯格认为,导致人们在工作中产生满意感和不满感的因素是相互独立的,当人们获得那些导致满意感的因素就会产生满意感,而如果没有获得这些因素,仅仅是没有满意,并不会产生不满意感;反之,当人们没能获得那些可以消除不满意感的因素时,就会产生不满意感,而如果获得了这些因素,仅仅会消除不满意感,并不会带来满意感。因此,可以认为,满意的对立面并不是不满意,而是没有满意,而不满意的对立面也不是满意,而是没有不满意。基于这样的结论,赫兹伯格进一步将影响人们行为的因素分成两种类型:保健因素和激励因素。

所谓保健因素是指那些与人的不满情绪有关的因素。这类因素主要包括公司的政策、管理和监督、人际关系、工作条件、工资等。保健因素处理不好,会引发对工作不满情绪的产生,处理得好,可以预防或消除这种不满。但是,改善保健因素只能起到安抚员工的作用,保持人的积极性,维持工作现状,并不能对员工起激励作用。所以,保健因素又称维持因素。

激励因素是指那些与人们的满意情绪有关的因素。主要包括:工作表现机会和工作带来的愉快,工作上的成就感,由于良好的工作成绩而得到的奖励,对未来发展的期望,职务上的责任感等。在管理工作中,与激励因素有关的工作如果处理得好,能够使人们产生满意的情绪,从而提高员工的工作积极性,如果处理不当,其不利后果是顶多会使员工得不到满意感,而不会导致不满。因此,要想真正激励员工努力工作,就必须去改善那些激励因素,这样才会增加员工的工作满意感。

第三节 过程型激励理论

如前所述,内容型激励理论的研究有助于激励者更好地识别组织成员的需要,并运用激励相容的原则,采取恰当的管理措施来调动组织成员的积极性。然而事实证明,了解组织成员的需要是一回事,满足其需要又是另一回事。因此,要有效地进行激励,还需要科学正确的激励行为,即要能根据组织成员的行为特点,按照正确的激励方式,采取科学的激励措施来达到有效激励

的效果。

一、期望理论

期望理论最早可追溯到托尔曼(E. Tolman)等人。美国心理学家弗罗姆(V. H. Vroom)在1964年出版的《工作与激励》一书中正式提出了期望理论。期望理论假设,人是理性人,对于生活与事业的发展,他们有既定的信仰和基本的预测;每个人都是决策者,自己决定采用何种行为并预期这种行为能够带来的后果。弗罗姆的基本观点是,人之所以能够积极地从事某项工作,是因为这项工作或组织目标会帮助他们达成自己的目标,满足自己某方面的需求。

根据期望理论,出现这种情况的原因在于员工的工作积极性取决于个体对完成工作任务以及接受预期奖赏的能力的期望。期望理论可以用下面的公式来表示:

$$M = V \times E$$

式中, M 表示激励力; V 表示效价,即指一个人对活动的预期结果可能给自己带来的满足程度的评价; E 表示期望值,即人们对自己能够顺利完成某项工作的可能性的估计。

根据期望理论,组织中的员工对待工作的态度取决于对以下三种联系的判断(参阅图12-2):

1. 期望——努力的联系。员工感觉到通过一定程度的努力而达到工作目标的可能性。如需要付出多大的努力才能完成工作任务?我是否真能完成这一任务?
2. 绩效——报酬的联系。员工对于达到一定工作绩效后获得奖赏的信任程度。如当我达到这一绩效水平后,会得到什么奖赏?
3. 报酬——效价的联系。如果工作完成,员工所获得的报酬对他的重要性程度。如这一报酬能否满足员工的需要?吸引力有多大?

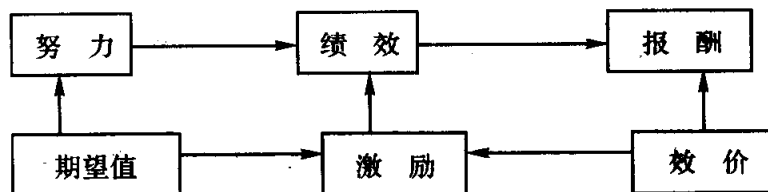


图 12-2 期望理论模型

在这三种关系的基础上,员工在工作中的积极性或努力程度(激励力)是效价和期望值的乘积。激励促进员工去努力实现绩效。期望理论为管理者提高员工的工作绩效提供可实现的途径。例如,为了提高期望值,目标设置要具体可行;注意培训员工以提高其完成任务之能力,创造有利于完成任务的条

件;及时兑现报酬等。为了提高效价,奖励要针对人们最迫切要求满足的需要,对不同的人可根据其需求的不同给予不同的奖励。要通过各种渠道了解员工效价、期望值的变化情况,以及时采取措施维持其工作积极性。

二、公平理论

公平理论是美国心理学家亚当斯(J. Stacy Adams)在其 1965 年发表的《社会交换中的不公平》一书中提出的,也称为“社会比较理论”。

公平理论主要讨论报酬的公平性对人们工作积极性的影响,主要观点是:人是社会人,一个人的工作动机,不仅受其所得报酬绝对值的影响,而且受到相对报酬多少的影响。每个人都会把自己所得的报酬与付出的劳动之间的比率同其他人的比率进行社会比较,也会把自己现在的投入产出比率同过去的投入产出比率进行历史比较,并且将根据比较的结果决定今后的行为。它指出,人们将通过横向和纵向两个方面的比较来判断其所获得报酬的公平性。

公平理论的主要内容可以用以下公式表示:

$$\frac{\text{当事人所得的报酬}(O)}{\text{当事人的投入}(I)} = \frac{\text{参照人所得的报酬}(O)}{\text{参照人的投入}(I)}$$

公平理论方程式可用图 12-3 说明。

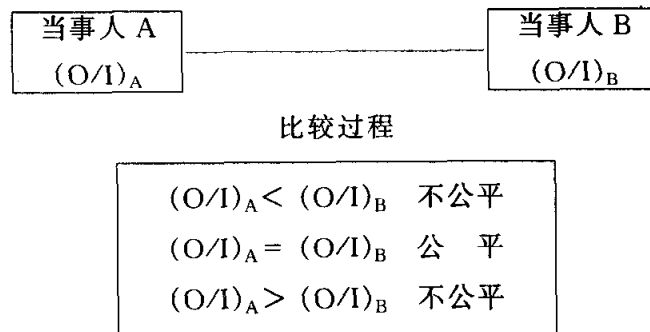


图 12-3 公平理论示意图

员工评价自己是否得到了公正的评价,在一般情况下是以同事、同行、亲友、邻居或自己以前的情况等作为参考依据的。当他们把自己的投入产出比与别人的或自己以前的投入产出比进行比较后,发现比率相等,心里就比较平静,认为自己得到了公平的待遇,会继续在这同样的产出水平上工作;若发现个人所获的报酬不适当时,他们可能产生不满,降低产出的数量或质量,或者离开这个组织;若觉得个人的报酬要比认为是公平的报酬要大,他可能工作得更加努力。

亚当斯将个人报酬与投入的比值称为贡献率。在贡献率公式中,人们是依据其个人感受来计算贡献率的,很显然,不同员工对同一个人的贡献率会得

出不同的结论。因此,不公平感的产生,在很大程度上取决于员工自身的认识水平。尤其在以职能制为主要特征的企业组织中,大部分员工都会认为自己所承担的工作比别人更重。因此,往往会高估自己的贡献率而低估他人的贡献率,由此而有不公平感。现代企业中的“大企业病”、本位主义现象等与此有关。

因此,公平理论给我们的重要启示是:工作任务以及组织制度都有可能产生某种关于公平性问题,在员工感受到不公平时,若仅提出加薪要求,说明组织对他至少还有一定的吸引力。但员工的离职率普遍上升时,说明目前的报酬制度可能使员工产生了强烈的不公平感,这需引起管理人员的高度重视。另外,由于不公平感来自于员工的主观感受,因此,如何采取有效的教育训练手段以及沟通措施,提高员工的思想认识水平,从而改变其主观贡献率,也成为管理中的一项重要任务。

[案例 12.6] 你感到公平吗?

如果你大学毕业后就有单位提供给你一份月薪 3000 元的工作,这一薪水对一个刚毕业的大学生来说已经很高了,你可能会感到很满意,并且努力为组织工作。但是,如果你一两个月之后发现另一个和你同时毕业、与你的年龄、学历相当的同事的月薪是 5000 元的时候,你有何反应?你会不会感到失望,同时不再像以前那样努力工作了呢?

三、强化理论

强化理论是由美国心理学家斯金纳(B. F. Skinner)首先提出的。这种理论的一个突出特点是它只考虑外部刺激与实际行为之间的相关关系,而不涉及个体的内在心理过程,主要着眼于如何激发人的动机,使其产生组织所希望的行为。

心理学研究的成果表明,人具有学习能力,人们会通过过去的行为和行为结果的学习,来影响将来的行为。强化理论认为,无论是人或动物都会采取一定的行动,当行动的结果对他有利时,他就会趋向于重复这种行为;当行动的结果对他不利时,这种行为就会趋向于减弱或者消失。这是因为人们是凭借以往的经验,根据“趋利避害”的原则进行未来行为选择的。也就是说,在管理过程中只要控制员工行为的结果,就可以达到预测和控制员工的行为的目的。

在组织的管理实践中,常用的强化手段有三种类型:正强化、负强化和消退。正强化是指组织对成员的某种行为给予肯定和奖赏,该种行为符合组织目标,成为获得肯定和奖赏的工具。正强化增加了组织成员该种行为重复出

现的可能。负强化是指当组织成员的某种行为不利于组织目标达成或不符合组织的某种规范要求时,组织希望其不再发生同样或类似行为,所给予的带有强制性的不利回报。消退是指撤销对组织成员的某种行为的正强化后,使该行为出现的可能性减少。

强化手段所产生的激励效果的大小,不仅与采用何种强化手段有关,还与如何进行强化实施的程序有关。强化实施的程序很多,一般分持续的强化和间断的强化两类。持续的强化是对每个行为都给予强化,没有中断和缺省。间断的强化是指非连续的强化,即不是每个行为都给予强化,而是以某种规律有选择地给予强化,包括固定比例强化、可变比例强化、固定间隔强化和可变间隔强化。

在实际管理工作中,强化理论得到非常广泛的运用。但应用时,管理者必须对员工实际行为的信息有充分了解,否则会出现好的行为得不到正强化,而坏的行为也得不到负强化的现象,这种现象一旦出现,员工中就会产生“搭便车”的投机心理。

[案例 12.7] 免费搭车的现实例子^①

50 多年前,一个名叫英格尔曼的德国科学家做过一项试验。他要求工人们尽可能地拉动一根绳子,以测量他们力量的大小。工人们分别单独拉、两个人一起拉,以及 3 个人、8 个人一起拉。随着一起拉绳子人数的增加,总力量越来越大,但平均每个人的力量却越来越小。当一个人单独拉时,他的力量达到 63 公斤。当 3 个人一起拉时,平均每个人的力量下降到 53 公斤,当 8 个人一起拉时,平均每个人的力量下降到 31 公斤。拉的人数越多,每个人出的力越少。

一组成员一起面对来自外界(比如经理)的压力时,其压力和影响是由组内成员共同分担的。因此,成员人数越多,每个人承受的压力越小。因为与其他人一起工作,每一个小组成员都会觉得其他人将分担工作拖拉的结果。如果每个人都这么想,那么平均每个人的产量将大幅度下降。

问题:

你认为管理者可采用什么激励方法解决或减弱上述问题?为什么?

^① A. Furnham (1993), "Wasting Time in the Board Room", *Financial Times* (March 10).

第四节 激励方法

内容型激励理论和过程型激励理论,从激励的不同方面或角度说明如何实施有效的激励等问题。在现代管理实践中,以这些理论的基本思想为基础,提出了许多行之有效的方法,达到较好的效果。

一、激励的具体方法

(一) 目标激励法

目标激励法是组织为员工设置适当的目标,激发员工的动机,达到调动员工工作积极性的目的。目标在心理学上通常被称为“诱因”,即能够满足人的需要的外在物。由期望理论、需求理论和成就激励理论可知,个体对目标看得越重要,实现的概率越大。完成目标能使员工有成就感和需求满足感。目标激励的实质是以目标设置来激发组织成员的自我管理意识和指导行为。同时,目标激励法有利于组织实施目标管理,对组织目标的达成具有很大帮助。在目标激励法运用时,注意设置的目标要合理、可行,与个体的切身利益密切相关。要设置总目标与阶段性目标。总目标可使人感到工作有方向,但达到总目标是个复杂过程,有时使人感到遥远或渺茫,影响人的积极性。因此要采取“大目标,小步子”的方法,把总目标分成若干个阶段性目标,通过实现几个阶段性目标来实现总目标。阶段性目标可以使人感到工作的阶段性、可行性和合理性。目标既可以是外在的实体对象(如工作量),也可以是精神的对象(如学术水平)。目标的内容要具体明确,能够有定量要求的目标当然更好,切忌笼统抽象。比如,“本月销售收入要比上月有所增长”这样的目标就不如“本月销售收入要比上月增长 10%”这样的目标更有激励作用。同时,目标要具有挑战性,要做到树上的果子悬到“跳一跳够得着”的程度。实践表明,无论目标客观上是否可以达到,只要员工主观认为目标不可达到,他们努力的程度就会降低。

(二) 报酬激励法

报酬激励就是组织通过提供一定的报酬刺激,来激发组织成员努力完成一定的工作任务,以达到组织目标。广义地说,报酬激励有两种形式:一是外在报酬激励,即组织通过提高工资、奖金、提升、福利和社会地位等对员工进行激励;二是内在报酬激励,即通过工作任务本身(如成就感、影响力、胜任感等)来进行激励。调查研究表明外在报酬因素虽然不是决定人们工作中表现的惟一主导因素,但是会直接影响员工对自己工作的满意程度,通常都能起到比较

明显的激励效果。有效的报酬激励要求对组织成员工作绩效进行客观公平的鉴定,并给予应有的报酬。对员工的报酬激励方式主要有:

1. 金钱。金钱包括工资、津贴、货币性福利等。金钱的激励作用在人们生活达到宽裕水平之前是十分明显的。

2. 认可和赞赏。认可和赞赏有时可以成为比金钱更具激励作用的奖酬资源,因为无论高层次的管理者或是一般员工,内心都希望得到别人的认可和赞赏。在管理实践中,可采用灵活多样的形式对员工进行认可和赞赏,而且这种激励方法只需讲究管理技巧,就能收到较好较快的效果,并且能良好地增加组织的凝聚力,使用的经济成本也非常低。

3. 特别福利。如员工的带薪休假、免费旅游、从组织获得无息和低息贷款、退休后的福利等。特别福利使组织从一定程度上有别与其他组织,增强组织的亲和力。如在一定职位上享有的特别待遇,当这种待遇可观时,也能起到一定的激励作用。带薪休假、免费旅游对许多员工都具有吸引力,特别是对那些追求丰富的业余生活的员工来说,更是情之所钟。20世纪80年代以来,一种叫“金降落伞”(即相当于一般员工被解雇时拿到的离职费)的特别福利变得非常流行。

4. 员工持股。许多公司的实践证明,一旦员工变成所有者,他们就会以主人翁的精神投入工作,并基本不会做出损害公司效率和利润的行为。对高层管理人员而言,股票和股票期权的激励方法更是常用的一种方法。这种奖励能克服管理人员的短期行为,从而保证组织的持续发展力。

5. 享有一定的自由。对能有效地完成工作的员工,可以减少或撤消对他们的工作检查,允许他们选择工作时间、地点和方式,或者允许他们选择自己喜欢干的工作。

6. 提供个人发展和晋升的机会。这一方式几乎对所有的员工都有吸引力。

(三) 奖惩激励法

奖惩都是一种强化手段,奖励是对人行为的肯定,可直接激励。而惩罚是对人的行为的否定,属间接激励。奖励的心理机制是人的荣誉感、进取心理,有物质和精神的需要。惩罚的心理机制是人的羞怯、过失心理,不愿受到名誉或经济上的损失;应用奖励激励,要奖励分明,与实际情况相符合,否则会造成不公,不一定都产生激励作用。奖励的形式多种多样,可分为物质奖励、精神奖励,以及这两种奖励的结合。惩罚的形式也有多种多样,如批评、检讨、处分、经济制裁、法律惩办等。

惩罚的技巧:

- 1 惩罚要合理,使受惩罚者心服,化消极因素为积极因素,否则易产生对立情绪。
- 2 惩罚要与教育结合起来,达到惩前毖后、治病救人的目的。
- 3 要掌握惩罚的时机,及时处理。
- 4 惩罚时要考虑原因与动机。
- 5 对一般性错误,惩罚宜轻不宜重。

(四) 考评激励法

考评激励法是指各级组织对所属成员的工作及各方面的表现进行考核与评定。通过考核和评比,及时指出职工的成绩、不足及下阶段努力的方向,从而激发职工的积极性、主动性和创造性。

考评具有以下几方面的作用:(1)考评具有目标导向功能。由于考评标准的约束力,迫使或诱导人们的行为向某一方向发展。如“销售定额”、“利润指标”考评标准,能迫使业务部门与业务人员完成指标;(2)反馈调节作用;(3)强化作用。

为了让考评激励发挥最大的作用,在考评过程中必须注意制定科学的考评标准,设置正确的考评方法。

(五) 竞赛与评比的激励法

竞赛在组织内是一种客观存在,在正确思想指导下,竞赛以及竞赛中的评比对调动人的积极性有重大意义。竞赛与评比的作用是:(1)竞赛与评比对动机有激发作用,使动机处于活跃状态;(2)竞赛与评比能增强组织成员心理内聚力,明确组织与个人的目标,激发人的积极性,提高工作效率;(3)竞赛与评比能增强人的智力效应,促使人的感知敏锐准确、注意力集中、记忆状态良好、想象丰富、思维敏捷、操作能力提高;(4)竞赛能调动人的非智力因素。团体间的竞赛评比,能缓和团体内的矛盾,增强集体荣誉感。

(六) 组织文化激励法

组织文化激励法是利用组织文化的特有力量,激励组织成员向组织期望的目标行动。组织文化是一个组织在长期的运行过程中提炼和培养出来的一种适合组织特点的管理方式,是组织群体所共同认可的特有的价值观念、行为规范及奖惩规则等的总和。一个具有激励特性的、优良的组织文化能调动组织成员的积极性、主动性和创造性。文化激励的重要性已越来越受到人们的关注。正如米勒(L. Miller)所说:“未来将是全球竞争的时代,这种时代能成功的公司,将是采用新企业文化的公司,这种文化的价值鼓励竞争性行为。”^①

^① 米勒:《美国企业精神》,中国友谊出版公司 1985 年版,第 19 页。

按照组织文化的构成要素,组织文化激励主要包括:

1. 价值观激励。尽管组织价值观的发展呈多元化和个性化的趋势,但杰出企业的共同价值取向是树立崇高目标、建立共识和追求卓越,因此,良好的价值观能增强组织的凝聚力,培养奋发向上的精神,并对每个成员的目标和行为具有导向和激励作用;

2. 榜样激励。榜样的力量是无穷的,组织典范人物所树立的形象和模范作用对组织中的其他人员会具有很强的激励功能。榜样对自己是一个压力,对先进者是一个挑战,对一般人有激励作用,对后进者能产生心理上的压力。榜样应是公认的,具有权威性,能使大家产生敬仰的心情。特别是领导者行为通过榜样作用,激发下属的动机,以调动工作、学习积极性。领导者良好的行为具有权威性,权威是暗示成功的重要心理条件,使下属很快受到良好影响。

3. 组织形象激励。组织形象激励是指组织利用形象增强组织成员的成就感、自豪感和对组织的忠诚。

[案例 12.8] 通用电气公司员工激励法

通用电气公司(GE)董事长兼总裁杰克·韦尔奇用一个形象的比喻道出了员工管理的真谛:“你要勤于给花草施肥浇水,如果他们茁壮成长,你会有一个美丽的花园,如果他们不成材,就把它们剪掉,这就是管理需要做的事情。”

他将员工分成5类:第一类占10%,他们是顶尖人才;次一些的是第二类,占15%;第三类是中等水平的员工,占50%,他们的变动弹性最大;接下来是占15%的第四类,需要对他们敲响警钟,督促他们上进;第五类是最差的,占10%,我们只能辞退他们。根据业绩评估,每个员工都会知道他们处在哪一类,这样没有人会抱怨得不到赏识。GE铁定要奖励最好的20%,给70%业绩良好的打气加油,永远以人道的方式换掉那最后的10%的人,每年都要这样做。

韦尔奇认为,对一位表现出色的员工进行奖励是管理过程中一个很重要的部分。要鼓励员工勇敢地展示自己,谈出自己的看法,争取上司的赏识。他告诉员工:“如果GE不能让你改变窝囊的感觉,你就应该另谋高就。”

问题:

你认为GE激励员工的方法有何可取之处?

二、激励方法应用的原则

1. 了解员工的需求

激励是为了调动人们的积极性,满足人的正当的、合理的需要,因此在制定激励措施前,要进行充分的调查研究,以确实掌握人们的基本需要是什么?满足的程度如何?哪些需要的满足最能调动群众的积极性?这样才能有的放

矢,起到较好的效果。员工不同的心理需求会产生不同的动机,这就要求管理者采取不同的激励方法。

2. 正确地分析员工的工作动机

员工的工作动机的强度,不仅取决于他从工作或劳动中获取什么,而且还取决于员工对管理人员的工作安排和外在报酬的心理需求的满足感。研究材料表明,员工努力工作可能取决于下列因素:(1)自己做出的努力能否达到或超出管理目标的可能性;(2)若达到目标,获得奖赏的可能性;(3)外在报酬满足需求的可能性;(4)工作中满足心理需求的可能性;(5)对这些需求的满足所做的评价。

3. 满足员工的需求

所有的员工都希望从工作中获得满足,最一般的最普遍的满足就是工资和奖金,工资不仅是生活的保障,而且也是社会地位、扮演角色、受人尊重以及个人成就与权力的象征。工作是各种社会需求满足的工具。通过完成工作可以满足社会交往,显示才能,施展抱负,行使权力,取得成就,发挥创造力,获得社会尊重。要引导员工把工作看作不仅仅是赚钱谋生的手段,而且是自我实现、自我需求满足的手段。

4. 重视社会心理

一个组织的人员的积极性,不仅与员工的思想觉悟、劳动态度、集体风尚等因素有关,而且与整个社会舆论、社会风尚密切相关。因此制定激励措施,不仅要立足组织本身,也要考虑社会心理的作用,尽可能利用良好的社会心理、社会舆论、社会风尚的积极作用,克服不良心理的消极作用。

5. 正激励为主,负激励为辅

正激励和负激励作为两种相辅相成的激励类型,从不同的侧面对人的行为起强化作用。我们已经知道,正激励是主动性的激励,用来培养正确的行为;负激励是被动性的激励,用来抑制和消退不正确的行为。就两者的作用来说,正激励是第一位的,负激励是第二位的。因为激励的实质就是为了调动人的积极性,因此,在使用激励时,应以正激励为主,辅之以负激励。美国著名企业家玫琳凯在责备时采用“三明治技巧”,效果很好。这个方法是:在指出部属错误时,会先准备称赞他的两个好处,责备前称赞一件,责备后称赞一件,而把责备夹在中间。

6. 差异化和多样化相结合

所谓差异化就是根据组织成员的不同需要,有区别地进行激励;所谓多样化就是不应拘泥于一种方式,而应该视情况不同,灵活运用多种激励方法。在某些情况下,多样化的激励还可以引导需要产生变化,并加以利用,从而激发组织成员更大的潜力。

7. 保持激励的公平

激励的公平原则要求组织遵循社会的公平规范,或者是组织成员普遍接受的公平规范,实施激励措施。具体来说:一是所有组织成员在获得或争取奖励资源方面机会要均等;二是奖惩的程度要与组织成员的功过相一致,奖惩的原因必须是相关事件的结果;三是激励措施实施的过程要公正,即要做到过程的公开化和民主化。

8. 讲求效益核算

做好激励工作,并不意味着无限制地满足组织成员的需要。激励应该计算投入产出比。我们知道,激励归根到底是为了组织实现目标而采取的手段,因此,它不能凌驾于组织目标之上,实现组织目标本身就是谋求投入产出比最大。也就是说,组织要用尽可能少的资源投入,来最大限度地完成预定目标和任务。显然,尽管对组织成员的某种激励方式比较有效,但当激励需要支付的代价大于它所能产生的效益时,它就是不切实际的,也是不符合组织需要的。

[案例 12.9] 扭转乾坤的一支粉笔^①

公元 1912 年,美国钢铁大王安德鲁·卡耐基以 100 万年薪聘请查理·斯瓦伯为该公司第一任总裁时,全美企业界为之议论纷纷。因为在当时,百万年薪已是全美国的最高薪资,斯瓦伯对钢铁并不十分内行,卡耐基为何要付那么高的薪水呢?原来卡耐基看上他激励部属的特殊才干。

斯瓦伯上任不久,他管辖下的一家钢铁厂产量落后,他问该厂厂长:“这是怎么回事?为什么你们的产量老是落后呢?”厂长回答:“说来惭愧,我好话与丑话都说尽了,甚至拿免职来恐吓他们,没想到工人软硬都不吃,依然懒懒散散。”

那时正是日班快下班,即将由夜班接班之时。斯瓦伯向厂长要了一支粉笔,向日班的领班说:“你们今日炼了几吨钢呢?”领班回答:“6 吨。”斯瓦伯用粉笔在地上写了一个很大的“6”字后,默不作声地离去。

夜班工人接班后,看到地上的“6”字,好奇地问是什么意思。日班工人说:“总裁今天来过了,问我们今天炼了几吨钢,领班告诉他 6 吨,他便在地上写了一个‘6’字。”

次日早上,斯瓦伯又来到此工厂,他看到昨天地上的“6”已被夜班工人改写为“7”了。

日班工人看到地上的“7”字,知道输给夜班工人,内心很不是滋味,他们决心给夜班工人一点颜色看看,大伙儿加倍努力,结果那一天炼出了 10 吨的钢。

^① 林永顺:《企业管理学》,经济管理出版社 2002 年版,第 279-280 页。

在日夜班工人不断地竞赛之下,这家工厂的情况逐渐改善,不久,其产量跃居所有钢铁厂之冠。

斯瓦伯只用一支粉笔,就能鼓舞人们奋发向上的本领,这是他获得全美最高薪资的主要原因。

问题:

斯瓦伯只利用小小的粉笔为手段,创造出激励奇效,请认为斯瓦伯的激励方法是怎样起作用的。

[案例 12.10] 上海施乐复印机有限公司^①

上海施乐复印机有限公司是中美合资企业。公司在人力资源管理方面形成了一个以激励为主导,以员工职位称职能力评估为中心的人事管理模式。

施乐公司在业务发展过程中,员工队伍始终在优胜劣汰的竞争与发展中,公司每年人员流动率在6%~8%左右,其中有个人原因申请离职的;有经考核低于岗位要求,被公司辞退的;以及机构调整被精简的……但在控制员工人数的同时,公司注重引进企业业务发展急需的高层次人才和注重现有员工队伍的培训提高。

上海施乐公司把员工个人技能培训和个人发展作为一种激励,贯穿在对员工的“培训—考核—评估—再培训”的循环之中。公司为员工提供内部提高技能的发展晋级机会,公司制订了空缺岗位内部应聘程序,鼓励员工向更高一级岗位发展;公司的员工培训计划则为每个员工个人发展提供了在岗位技能、管理知识等方面得到提升的支持。

公司为个人成长发展提供条件与机遇,每年选派人员赴美国施乐公司培训,把新产品开发和项目管理的重任,委以年青的工程技术人员,充分调动和发挥个人的才能,这也是对员工个人价值的认可和最好的激励,激发了他们的创新能力。例如2002年4—5月份,XEROX复印机中有些控制芯片的元器件国内外采购无货。这不仅影响现行产品的生产和出口的客户订单交货,也对新产品开发和施乐其他海外工厂带来影响。XSL的两名工程师,凭着丰富的技能和对公司负责精神,进行创新设计,采取用其他元器件替代的方法,经日夜工作研制成功,为XEROX公司在世界其他工厂解决了这个难题,得到总公司的特殊奖励和通报表彰。

上海施乐公司建立了一套较为理想的绩效评估系统,以称职能力为中心的绩效评估体系,使公司的目标管理和考核员工工作绩效,以及如何评估员工

^① 资料来源:梁诚德《引进、管理、激励、创新——上海施乐人力资源开发管理概况》,见 <http://www.chnhrm.com.cn>。

岗位称职能力,改进员工技能,合理实施奖励有了一套科学的方法。上海施乐公司在多年的实践中,体会到员工的绩效评估体系应建立在以下几点基础上:(1)必须建立一个岗位职务描述和目标管理体系,使每个员工明白自己的职位应承担的职责、工作目标和应达到的工作要求和标准。(2)公司对在不同岗位的人员实施不同的考核评估方法。如销售人员、售后服务维修人员采用每月目标考核办法;对装配厂的操作人员实行每季度的质量标准考核办法;管理人员是按年度目标的考核办法。(3)对工作目标和员工绩效评估的同时,对员工个人技能和管理、工作能力作一个详细的评估,并指出他影响绩效的主要障碍和改进的方向。(4)每次绩效考核评估结束后,应有员工和他的直接主管或经理的一个谈话程序。这是一个很重要的沟通交流,真实地告诉评估结果,肯定被考核者的工作业绩,指出在工作上的障碍与差距,这对员工个人发展和公司目标的完成至关重要。(5)正确公正地评估员工的工作业绩,是对员工个人的认可,对他工作成绩的赞同,是对个人最好的激励。(6)尽量利用好绩效评估的结果:如作为年终奖金分配、薪资调整的依据;作为公司内部岗位提升晋级的参考;对于考评结果低于岗位目标要求者,也作为劳动合同按期终止或解除的依据。

上海施乐公司每年度一次举行员工满意度调查(公司内称为EMSS,即雇员激励及满意度问卷调查)。这是上海施乐在管理上的一个特点。员工满意度调查的问卷内容、调查方式和实施过程,是全体员工对公司管理层的考核评估,也是员工参与管理的过程。对公司改进管理,加强沟通,提高员工的积极性,有很大的正面作用。员工满意度调查问卷的内容,可以包括对管理层的决策、执行、沟通;管理层对下属的交流与反馈、尊重与信任、公平与合作;以及对员工激励、培训、发展、薪酬、团队合作等方面。通过70多个问题,进行不记名的个人满意度倾向的调查。调查结果通过第三方进行统计分析,所以,这也是一个公平、公开和公正的对管理层工作与能力的评估。每年度员工满意度调查工作主要有以下几个过程:年初公开年度EMSS的目标,每年11月份实施调查——公布调查结果——进行根源分析——提出改进计划——实施改进和向员工反馈改进的结果情况。施乐在实践中感到,员工满意度调查结果出来后采取的这一系列活动是体现调查效果的关键,是达到调查的目的、找出根源、提出措施、实施改进、提高员工参与积极性的重要环节。例如,在一年调查结果中员工对“交流、信息”的项目满意度不高,工作小组(公司内跨部门人员组成)进行了根源分析,认为主要有3方面原因:高级经理对交流不重视;上下级的交流没有制度化、经常化;交流工具少、方式单一化等。针对管理上的问题和根源,制订了行动计划,其内容包括:高级经理、部门经理定期与员工代表召开“圆桌会议”交流意见、分享信息;公司每年召开两次员工大会,会上除了

总经理向员工报告公司经营状况,还安排了员工向总经理提问、相互对话的时间;各部门每月1次员工会议;人力资源部和工会走访职工家庭,特别是长期出差或出国人员家庭;加强与分公司职员交流,等等。这一系列的行动和实施后的情况都向员工反馈,公布上述项目的完成情况,以改进管理,增强员工参与的积极性。

问题:

1. 你认为上海施乐公司将为员工个人成长发展提供条件与机遇作为激励手段,起到了什么作用?
2. 为什么上海施乐公司要进行每年度1次举行员工满意度调查?你认为这种做法有何管理价值?
3. 请你对上海施乐公司的激励机制进行评述。

[管理实践练习] 设计激励方案^①

组成3人一个小组,假设你们是一个中等规模的拥有20家干洗连锁店的合伙人。你们正在开会商讨最近显示出来的客户服务问题。当你们中的任何人在一家商店呆上一整天或部分时间,员工们看起来提供了很好的客户服务,去污者确实将衣服上的斑点去掉了,烫衣工对诸如丝绸的宽松的上衣这样难烫的东西也做得很好。然而,就在这些访问中,有客户抱怨,在以前的干洗过的衣服上,污迹没有被去除,衣物熨烫得不好;事实上,好多的顾客将他们的衣物带来重新加工,客户们有时也抱怨等待时间太长。今天你们开会处理这个问题。

问题:

1. 请你们讨论分析在你们的商店里是否存在激励问题。
2. 结合在本章所学的知识,设计提高店员激励水平的计划;使员工即使在没有人监督的情况下,也能对客户迅速、及时、优质的服务。

[复习思考题]

1. 什么是激励? 管理工作中应该如何运用激励?
2. 需求、动机、行为之间有什么关系?
3. 什么是内容型激励理论? 什么是过程型激励理论? 两者有何不同?
4. 需求理论和双因素理论的主要观点各是什么?
5. 期望理论、公平理论和强化理论的主要观点是什么?
6. 如何在管理中有效地应用激励方法?

^① 加雷恩·琼斯等:《当代管理学》,人民邮电出版社2003年版,第242页。

第十三章

控 制

组织的一切活动都是为了实现组织的目标，目标明确并分解落实后，管理者怎样才能知道组织各部门和各成员的工作是否有助于实现组织目标呢？这就需要有效的控制工作。

[本章要点]

1. 控制的本质
2. 控制的原理和要求
3. 控制的基本程序
4. 控制的技术和方法

[案例 13.1]

一年来,某公司全体员工在李总的领导下,不计辛苦地工作,公司取得了骄人的业绩。但到了年终,李总发现伴随着公司业务的平稳增长,公司行政部门电话费快速上升,与公司业务发展需要明显不符。李总就公司电话费如何控制,责成公司办公室王主任拿出具体管理办法,采取有效措施堵塞管理漏洞。而接到命令的王主任即为此事犯难,“公司各部门电话公事私事都好用早已成惯例,现在公司经营情况良好,要严格控制电话的使用,是否必要?更何况公司历来没有各部门电话费的使用管理标准,如何制定才合理?有了标准,是否会影响公司今后业务的正常开展……”

第一节 控制的基础

一、控制的含义

自从 1948 年美国数学家、生物学家、通讯工程师诺伯特·维纳(Norbert Wiener)发表了著名的《控制论——关于在动物和机器中控制和通讯的科学》一书以来,控制论的思想和方法已经渗透到了几乎所有的自然科学和社会科学领域。维纳把控制论看作是一门研究机器、生命和社会中控制和通讯的一般规律的科学,更具体地说,是研究动态系统在变化的环境下如何保持平衡状态或稳定状态的科学。在控制论中,“控制”的定义是:为了改善某个或某些受控对象的功能或发展,需要获得并使用信息,以这种信息为基础而选出的、加于该对象上的作用。由此可见,控制的基础是信息,任何控制都有赖于信息的反馈来实现。信息反馈是控制论中的一个极其重要的概念。

作为管理重要职能的控制是指:为了确保组织的目标以及为此而拟订的计划能够实现,各级主管人员根据事先确定的标准或因发展需要而重新拟订的标准,对下级的工作进行衡量和测评,并在出现偏差时进行纠正,以防止偏差继续发展或今后再度发生;或者,根据组织内外环境的变化和组织发展的需要,在计划的执行过程中,对原计划进行修订或制定新的计划,并调整整个管理工作的过程。由此可见,控制的结果可能有两种:一是纠正实际工作与原有计划及标准的偏差,二是纠正组织已经确定的目标及计划与变化了的内外环境的偏差。

在管理工作中,控制与管理的其他职能如计划、组织和领导等是密不可分的,是各个层次管理部门的主要职能,特别是每一位负责计划执行的主管的主要职责。有些组织的主管人员常常忽略了这一点,认为实施控制主要是上层

和 中 层 管 理 人 员 的 职 能 , 基 层 部 门 的 控 制 就 不 大 需 要 了 。 其 实 各 层 主 管 人 员 只 是 所 负 责 的 控 制 范 围 各 不 相 同 , 但 各 个 层 次 的 主 管 都 负 有 执 行 计 划 实 施 控 制 的 职 责 。

二、控制工作的重要性

控制工作的重要性可以从两个方面来理解：

一方面,任何组织、任何活动都需要控制。这是因为即便是在组织制定计划时,进行了全面的、细致的预测,考虑了各种实现目标的有利条件和影响因素,但由于环境条件是变化的,计划制定者受其本身的素质、知识、经验和技巧的限制,预测不可能完全准确,制定的计划在执行中可能会出现偏差,还会发生未曾预料到的情况。这时,控制工作就起了执行和完成计划的保障作用,以及在管理控制中产生新的计划、新的目标和新的控制标准的作用。

另一方面,控制工作的重要性还表现在它在管理的基本职能中所处的地位及其相互关系。控制工作通过纠正偏差的行动与其他几个管理职能紧密地结合在一起,使管理过程形成一个相对封闭的系统。在这个系统中,计划职能选择和确定组织的目标、战略、政策和方案以及实现它们的程序,然后通过组织、领导等职能去实现这些计划目标。为了保证计划目标的有效实现,就必须在计划实施的不同阶段,根据由计划产生的控制标准,检查计划的执行情况。这就是说,虽然计划工作必须先于控制活动,但其目标是不会自动实现的。一旦计划付诸实施,控制活动就必须穿插其中进行。它对于衡量计划的执行进度,乃至发现并纠正计划执行中的偏差都是非常必要的。同时,要进行有效的控制,还必须有组织保障,必须给予活动正确的指导和领导。所以说,控制工作存在于管理活动的全过程中,它不仅可以维持其他管理职能的正常活动,而且在必要时,还可以采取纠正偏差的行动来改变其他管理职能的活动。

[案例 13.2] 曲突徙薪

有位客人到某人家里作客,看见主人家的灶上烟囱是直的,旁边又有很多木材。客人告诉主人说,烟囱要改曲,木材须移去,否则将来可能会有火灾,主人听了没有做任何表示。

不久主人家里果然失火,四周的邻居赶紧跑来救火,最后火被扑灭了,于是主人烹羊宰牛,宴请四邻,以酬谢他们救火的功劳,但是并没有请当初建议他将木材移走,烟囱改曲的人。有人对主人说:“如果当初听了那位先生的话,今天也不用准备筵席,而且没有火灾的损失,现在论功行赏,原先给你建议的人没有被感恩,而救火的人却是座上客,真是很奇怪的事呢!”

主人顿时省悟,赶紧去邀请当初给予建议的那个客人来吃酒。

问题:

请你结合上述故事分析控制的重要性,分析不同阶段控制的重要程度。

三、控制的内容

控制的内容也就是控制的对象,美国著名管理学家斯蒂芬·罗宾斯将控制的内容归纳为组织对人员、财务、作业、信息和总体绩效等5个方面的控制。

1. 对人员的控制

组织目标的实现是通过人来完成的,管理者需要通过组织其他成员的工作来实现目标。因此管理者要使员工按照期望的方式去工作是非常重要的。为了做到这一点,就必须对人员进行控制。常用的人员控制的方法有直接巡视和评估员工的表现。直接巡视就是在日常工作中,管理者通过观察员工的工作并纠正出现的问题。评估员工的表现就是对员工的工作绩效进行鉴定,对绩效好的予以奖励,使其维持或加强良好表现;对绩效差达不到标准的,管理者就应该采取措施纠正出现的偏差,并根据偏差的程度予以不同的处分。

2. 对财务的控制

为保证企业获取利润,维持企业的正常动作,必须要进行财务控制。财务控制主要包括审核各期的财务报表,以保证合理的现金流通,保证债务负担恰当,保证各项资产都得到有效的利用,保证各项费用开支的合理等等。预算是最常用的财务控制方法,它能为管理者提供一个比较与衡量支出的定量标准,并据此能够指出标准与实际开支之间的偏差。

3. 对作业的控制

作业是指从劳动力、原辅材料等资源到最终产品和服务的转换过程。组织中的作业质量从根本上决定了组织向社会所提供的产品和服务的质量,而作业控制就是通过对作业过程的控制,来评价并提高作业的效率 and 效果,从而提高组织提供的产品和服务的质量。组织中常见的作业控制有:采购控制、生产控制、质量控制和库存控制等。

4. 对信息的控制

随着人类步入信息社会,信息在组织中的地位越来越高,不精确的、不完整的、不及时的信息会大大降低组织效率。因此,在现代组织中对信息的控制显得尤为重要。对信息的控制就是要建立一个管理信息系统,使它能及时地为管理者提供充分、可靠的信息。

5. 对组织绩效的控制

组织绩效是组织高层管理者的控制对象,组织目标的实现与否都从这里反映出来。无论是组织内部的人员,还是组织外部的人员和组织,如证券分析家、潜在的投资者、资金供应者、资源供应商以及政府部门都十分关注组织的

绩效。要有效实施对组织绩效的控制,关键在于科学地评价、衡量组织的绩效。一个组织的整体发展效果很难用一个指标来衡量,生产率、产量、市场占有率、员工福利、组织的成长性等都可能成为衡量指标,关键是看组织的目标取向,即要根据组织完成目标的实际情况并按照目标所设置的标准来衡量组织绩效。

四、控制的类型

按控制时点不同分类,控制可分为事前控制、实时控制和事后控制。

1. 事前控制

事前控制也可称为“前馈控制”,是指在执行计划之前预先规定计划执行过程中应遵守的规则和规范等,规定每一项工作的标准,并建立偏差显示系统,使人们在工作之前就已经知道如何做。这是一种面向未来的控制,而不是等事件发生后再进行控制。这类控制建立在预测的基础上,尽可能在偏差发生之前将其觉察出来,并及时采取防范措施。事前控制强调“防患于未然”。事前控制的重点是预先对组织的人、财、物、信息等合理地配置,使它们符合预期的标准,从而保证计划的实现,如成本控制中的标准成本法、预算控制、管理部门制定的规章制度、政策和程序等,都属于事前控制;又比如,企业在需求高峰来临之前,已添置机器设备,安排人员,加大工业生产量,以防供不应求;公司在预计到产品需求量下跌之前就开始准备开发新产品上市;等等。

2. 实时控制

实时控制也称“现时控制”,是指计划执行过程中所实施的控制,即通过对计划执行过程的直接检查和监督,随时检查和纠正实际与计划的偏差。其目的就是要保证本次活动尽可能地少发生偏差,改进本次而非下一次活动的质量。这是一种主要为基层主管人员所采用的控制方法,主管人员通过深入现场亲自监督、检查、指导和控制下属人员的活动。实时控制通常包括两项职能:一是技术性指导,即对下属的工作方法和程序等进行指导;二是监督,确保下属完成任务。在进行实时控制时,主管人员要避免单凭主观意志开展工作,要“亲自去视察”,因为有效的管理者都知道亲自视察所得的信息是惟一可靠的反馈信息,光听汇报是不够的。

3. 事后控制

事后控制也可称“反馈控制”,是指从已经执行的计划或已经发生的事件中获得信息,运用这些信息来评价、指导和纠正今后的活动,反馈控制是一种最主要也是最传统的控制方式。它的控制作用发生在行动作用之后,其特点是把注意力集中在行动的结果上,并以此作为改进下次行动的依据。其目的并非要改进本次行动,而是力求能“吃一堑,长一智”,改进下一次行动的质量。

反馈控制的对象可以是行动的最终结果,如企业的产量、销售额、利润等等;也可以是行动过程中的中间结果,如新产品样机、工序质量、产品库存等等。在组织中使用反馈控制的例子很多,如产成品的质检、人事的考评、对各类财务报表的分析等等。这类控制对组织营运水平的提高发挥着很大的作用。但反馈控制最大的弊端就是它只能在事后发挥作用,对已经发生的对组织可能的危害却无能为力,它的作用类似于“亡羊补牢”;而且在反馈控制中,偏差发生和发现并得到纠正之间有较长一段时滞,这必然对偏差纠正的效果发生很大的影响。

传统管理主要关注实时控制和事后控制,忽视事前控制。现代管理更为关注事前控制,在注重事前控制的基础上,实行全方位的控制。优秀的管理者,应能防患于未然之前,更胜于治乱于已成之后,由此观之,企业问题的预防者,其实是优于企业问题的解决者的。

[案例 13.3] 扁鹊的医术

魏文王问名医扁鹊说:“你们家兄弟三人,都精于医术,到底哪一位最好呢?”扁鹊答说:“长兄最好,中兄次之,我最差。”文王再问:“那么为什么你最出名呢?”扁鹊答说:“我长兄治病,是治病于病情发作之前。由于一般人不知道他事先能铲除病因,所以他的名气无法传出去,只有我们家的人才知道。我中兄治病,是治病于病情初起之时。一般人以为他只能治轻微的小病,所以他的名气只及于本乡里。而我扁鹊治病,是治病于病情严重之时。一般人都看到我在经脉上穿针管来放血、在皮肤上敷药等大手术,所以以为我的医术高明,名气因此响遍全国。”文王说:“你说得好极了。”

问题:

你从这则故事中得到什么启示?

第二节 控制的原理和要求

一、控制工作的原理

要使控制工作发挥应有的作用,在建立控制系统或进行控制活动时应遵循以下几个原理:

1. 未来导向原理

未来导向原理是指控制工作应当着眼未来,而不是只有当出现了偏差才进行控制。由于在整个控制系统中存在着时滞,所以一个控制系统越是以前

馈而不是以简单的信息反馈为基础,则管理人员越是能够有效地预防偏差或及时采取措施纠正偏差。也就是说,控制应该是向前的,这才合乎理想。实际上这条原理往往被忽视。主要原因是现有的管理工作水平不太容易实现前馈控制方法,管理人员一般仍依赖历史数据。但时滞问题促使我们要投入更大的精力来从事面向未来的控制,这对现代管理工作上水平、提高有效性是非常重要的。

2. 反映计划原理

反映计划原理是指计划越明确、完善和综合化,则控制越能用来体现这类计划,控制也越能有效地为管理的需要服务。每一项计划每一项工作都各有其特点。所以,为实现每一项计划每一项工作所设计的控制系统和所进行的控制工作,尽管基本过程是相似的,但在确定什么标准、控制哪些关键点、收集什么信息、采用何种方法评定绩效、由谁来控制和采取纠正措施等方面,都必须按不同计划的特殊要求和具体情况来设计。因为控制的任务是保证计划能按预期的目的执行,所以一个控制系统就不能在没有计划的情况下设计,而且设计还要反映计划的要求。

3. 组织适宜性原理

组织适宜性原理是指一个组织的结构如果是明确的,则控制就能很好地反映出组织结构中哪个部门或人员应对采取措施承担责任,也就能及时地纠正偏差。因为计划是由人来执行的,所以一旦出现偏差就必须由相应的管理人员来负责,而这些管理人员的职责正是通过组织机构而被授权的。因此,控制工作除了要能及时地发现执行过程中发生偏差的情况外,还必须知道发生偏差的责任和采取纠正措施的责任应由谁来承担,这需要由相应的组织机构的设计来完成。

4. 关键点控制原理

关键点控制原理是指管理人员选择计划的关键点来作为控制的标准可以使控制更为有效。因为人的精力是有限的,控制的费用也是有限的,所以管理人员没有必要考查计划执行的每个细节,他们只需注意那些对计划的执行起到举足轻重作用的关键性问题或因素,并能够以此来掌握任何一个偏离了计划的重要偏差,而不必事事留意。管理人员如何选择关键点也体现了个人的管理艺术和水平。

5. 例外原理

例外原理是指管理人员的控制应当顾及到例外情况的发生,不至于面临重大的偏差而不知所措。也就是说,管理人员应把主要注意力集中在那些出现了特别好或特别坏的情况上。这一点常常同关键点控制原理混淆起来。其实,关键点控制原理是强调控制应当重视一些关键点,而例外原理是强调必须

留意在这些关键点上偏差的规模。如果把两者很好地结合起来就可以使控制工作既有好的效果,又有高的效率。

6. 直接控制原理

直接控制原理是指管理人员及其下属的素质越高,就越不需要进行间接控制。直接控制是相对于间接控制而言的,它是通过提高管理人员的素质来进行控制工作的。直接控制的指导思想认为:合格的管理人员出的差错最少。他能觉察到正在形成的问题,并能及时地采取纠正措施。所谓“合格”,就是指他们能熟练地运用管理的概念、原理和技术,能以系统的观点来进行管理工作。

直接控制方法的合理性是以下列4个较为可靠的假设为依据的:(1)合格的管理人员所犯的误差最少;(2)管理工作的成效是可以计量的;(3)在计量管理工作成效时,管理的概念、原理和方法是一些有用的判断标准;(4)管理基本原理的应用情况是可以评价的。

[案例 13.4] 失控的征兆

阿格斯(Argos)管理公司的总裁大卫·法拉瑞(David Frarey)认为,许多企业已陷入困境,但其高层经理人竟毫无所知。这些征兆为:

◇ 自信自满:他们相信自己做的每一件事都是对的,并且认为他们不可能犯错。

◇ 责人不责己:即使他们肯承认遇到了麻烦,他们也只会责怪除了自己以外的每一个人及每一件事。

◇ 不敢面对问题:做些“忙碌的工作”,比起解决复杂的事情要来得容易多了。

◇ 沉醉在过去:在要判断或改变目前的事务时,总是说:“我们一向都是那样做的。”

◇ 盲目的乐观:拒绝相信不好的数据,只相信对他们有益的事。

◇ 不能同甘共苦:对打点自身的费用很大方,期望他人过着简单的生活,而不愿与之同甘共苦。

◇ 孤立:事情已经失去控制时,不愿给予其他人(如部下、长官、外人等)警告信号,也不要求高层主管告诉他们。

管理一家企业,应随时用心,注意细微之处,一叶知秋;如果对失控的征兆毫无警觉,则企业崩溃将是迟早的事。

二、有效控制的要求

要使控制工作发挥作用,取得预期的成效,具体应用上述几个原理时,要

注意满足以下几个要求。

1. 控制的客观性

控制应该客观,这是对控制工作的基本要求。在对工作绩效进行评价时,管理人员比较容易介入主观因素。这可能来自两种心理方面的作用,一种是“晕轮效应”,即以点代面,把人的行为的某一点覆盖于人的全部行为之上;另一种是“优先效应”,即把第一印象看得很重要,先入为主以至于影响今后的评价。管理人员应严防上述两种心理效应在评价工作中的出现,因为如果没有对绩效的客观的评价或衡量,就不可能有正确的控制。

保证控制客观性的最有效的办法就是建立客观的、准确的和适当的标准。这种标准可以是定量的,也可以是定性的,但不论形式怎样,标准必须合理,高低适度,能够达到,而且应该是可以测定和可以考核的。

2. 控制的灵活性

控制系统应该具有足够的灵活性以适应各种不利的变化,或利用各种新的机会。面对已更改的计划,或者出现了未预料到的情况,控制职能仍应能发挥作用。况且,几乎没有处于极稳定的环境而不需要适应性的组织,任何组织都需要随时间和条件的变化而调整其控制方式。

3. 控制的经济性

控制是一项需要投入人力、物力、财力的事情,从经济的角度看必须是合理的,如果控制所付出的代价比得到的好处要大,那么就失去了意义。任何控制系统产生的效益都必须与其投入的成本进行比较。为了使成本最少,管理人员应该尝试使用能产生期望结果的最少量的控制。这个要求看起来简单,但做起来比较复杂。因为一个管理人员有时很难确定某个控制系统究竟能带来多少效益,也难以计算其费用到底是多少,是否经济也是相对的,因为控制的效益随业务活动的重要性的规模和大小而不同。在实际工作中,我们应尽可能有选择地进行控制,精心选择控制点;另外,尽可能改进控制方法和手段以降低消耗提高效益。

4. 控制的可操作性

控制必须适合各个主管人员,一个不容易理解的控制是没有价值的。人们对不能理解的,就不会信任;而对不信任的,就不会去操作或使用。不同的主管人员适合或者擅长不同的控制技术。即使是很聪明的管理人员也可能被专家的某些复杂技术而难倒。这方面的专家一定不会对别人炫耀自己如何内行,而是宁愿去设计一种让人们容易理解、容易掌握的方法或系统。如果从一个相当粗糙的系统中能够获得 80% 的效益,那么这个系统远比一个虽然完善但难以使用而得不到任何好处的系统更有价值。

5. 控制的及时性

控制时机的选择十分重要。较好的控制必须能及时发现偏差,及时提供信息,使管理人员能迅速采取措施加以更正。再好的信息如果过时了,也将是毫无用处的,而且往往会造成不可弥补的损失。时滞现象是反馈控制的一个难以克服的困难。虽然检查实施结果、将结果同标准比较到找出偏差,可能还会花费很长的时间,但分析偏差产生的原因,提出纠正偏差的具体办法也许旷日持久,当真正采取这些办法去纠正偏差时,实际情况可能有了很大变化。解决这一问题的最好办法是采取预防性控制措施。一个真正有效的控制系统应该能预测未来,及时发现可能出现的偏差,预先采取措施,调整计划,而不是等问题真的出现了再去解决。

6. 控制的全局性

在组织结构中,各个部门及成员都在为实现其各自的或局部的目标而活动着。许多管理人员在进行控制工作时,往往从本部门的利益出发,只求能正确实现自己局部的目标而忽视了组织总目标的实现。其实组织的总目标是要靠各部门及全体成员协调一致的活动才能实现的。因此对一个合格的管理人员来说,在进行控制工作时,不能没有全局观点,要从整体利益出发来实施控制,将各个局部的目标协调一致。

7. 控制应突出重点

管理人员不可能控制组织中的每一件事情,即使能这样做,也将是得不偿失。因此,管理人员应该控制那些对组织行为有战略性影响的因素。控制应该包括组织中关键性的活动、作业和事件。也就是说,控制的重点应放在容易出现偏差的地方,或者放在偏差造成的危害很大的地方,而不是眉毛胡子一把抓。

8. 控制的纠正措施

有效的控制不仅可以指出偏差,而且还应能揭示哪些环节发生了偏差,应由谁负责,并能建议如何纠正这种偏差。也就是说,它应该在指出问题的同时给出解决问题的办法,确保能采取适当的纠正措施,否则这个系统就等于名存实亡。只有通过适当的计划工作、组织工作、人事工作和领导工作来纠正偏差,才能证明该控制系统是有效的。

[案例 13.5] 纠正措施

1. 一个人发现锅子漏水,于是去找补锅匠修理。补锅匠找到渗水处,一锤敲下去,锅子主人见了大惊失色,骂道:“锅子洞越补越大!”补锅匠说:“漏洞不够大,就看不到,也修不了!”

2. 人被箭射中,去见庸医,此庸医乃锯下外面看得见的箭杆,箭头则留在体内。

3. 有一天动物园管理员们发现袋鼠从笼子里跑出来了,于是开会讨论,一致认为是笼子的高度过低。所以它们决定将笼子的高度由原来的10米加高到20米。结果第二天他们发现袋鼠还是跑到外面来,所以他们又决定再将高度加高到30米。想不到隔天居然又看到袋鼠全跑在外面,于是管理员们大为紧张,决定一不做二不休,将笼子的高度加高到100米。一天,长颈鹿和几只袋鼠们在闲聊。“你们看,这些人会不会再继续加高你们的笼子?”长颈鹿问。“很难说。”袋鼠说,“如果他们再继续忘记关门的话!”^①

问题:

这3种纠正方法有什么不同之处,请你评述。

第三节 控制的程序

控制的对象一般都是针对人员、财务、作业、信息及组织的总体绩效,无论哪种控制对象其所采用的控制技术和控制系统实质上都是相同的。控制的基本程序一般包括三个步骤:一是确定标准;二是衡量绩效;三是采取措施,纠正偏差。

一、确定标准

标准必须从计划中产生,计划必须先于控制。换言之,计划是管理人员设计控制工作和进行控制工作的准绳,所以控制工作的第一步总是制定标准。所谓标准,就是衡量实际工作绩效的尺度,它们是从整个计划方案中选出的,可以给管理者一个信号,使其不必过问计划执行过程中的每一个具体步骤,就可以了解工作的进展情况。

然而,由于不同的企业和不同的部门的特殊性,有待衡量的产品与服务种类繁多,有待执行的计划方案也数不胜数,所以不存在可供所有管理人员使用的统一标准。但是所有的管理人员必须使他们的控制标准与其控制工作的需要相一致。

对管理人员来说,选择关键性控制点的能力是一项艺术。因为有效的控制取决于控制点的合理确定。这些控制点有的是一些限制性的因素,有的是一些非常有利的因素,这些因素会影响到将来整个组织的业绩。为此,管理人员在确定标准时应当自问:可以最佳地反映本部门目标的是什么?当没有符合这些目标时,可以清楚地反映情况的是什么?能最好地衡量控制点偏差的

^① 资料来源:<http://www.zhouyunhai.com>。

是什么？应该由谁对哪些失误负责？哪些标准最省钱？经济适用的信息的标准是什么？

计划方案的每个目标，这些方案所包括的每项活动、每项政策、每项规程以及每项预算，都可以成为衡量实际业绩或预期业绩的标准。但实际上，标准大致有以几种：

1. 实物标准。这是一类非货币衡量标准，通常用于耗用原材料、雇佣劳动力、提供产品及服务等基层单位。如单位产量工时和所耗用的燃料数、单位设备台时产量、每日门诊的病人数、单位产品原材料消耗等。标准也可以反映品质，诸如材料的硬度、公差的精密度、飞机的爬升高度、产品某成份的含量等。

2. 资本标准。是用货币单位来衡量实物项目而形成的，是成本标准的变种。这些标准与企业的投入资本有关。对于新的投资和综合控制而言，使用最广泛的标准是投资回报率。另外如资产负债比率、债务与资本净值比率、现金及应收账款、应付账款的比率等。

3. 成本标准。是货币衡量标准，与实物标准一样通用于企业基层管理单位。这类标准是把货币值加到经营活动的成本之中。例如，单位产品的直接成本和间接成本、单位产品或单位时间的人工成本、单位产品的原材料成本、单位面积的土地使用成本等。

4. 收益标准。把货币值用于销售量即为收益标准。例如，公共汽车乘客每公里的收入、每名顾客的平均购货额、在某市场范围内的人均销售额等。

5. 计划标准。为进行控制有时会安排管理人员编制一个可变动预算方案，或者一个准备实施的新产品开发计划，或提高销售人员素质的计划。在评估计划的执行情况时，虽然难免会运用一些主观判断，但也还可以运用计划中规定的时间安排和其他因素作为客观的判断标准。

6. 无形标准。也就是既不能以实物又不能以货币来衡量的标准。管理人员经常遇到这样的难题：能用什么标准来测定公司人事部主管的才干？能用什么标准来确定广告计划是否符合长期目标？办公室的职员是否机灵？等等。对于这类问题，要确定既明确定量又明确定性的标准是非常困难的。任何一个组织当中都存在着许多无形标准，这是因为对于一些工作的预期成果还缺乏具体的研究。在工作业绩涉及到人际关系尤其是在上层机构中，很难衡量何谓“良好”、“有效果”或“有效率”。虽然心理学家和社会学家提出了测试、调查和抽样方法，使判断人的行为与动机已有可能，但对于人际关系的许多管理控制却仍要以一些无形标准、主观判断、反复试验，有时甚至是以纯粹的直觉为依据。

7. 以指标为标准。一些管理出色的企业往往要在每一层次的管理部门

建立可考核的定性指标或定量指标,无形标准尽管也很重要,但人们正日益减少通过这些指标来进行复杂的计划工作或衡量管理人员的业绩。定量指标一般采取上文讨论过的各类标准。而定性指标的规定意味着标准领域内的一个大发展,尽管它不能像定量指标那样准确地考核,但可以用详细的说明计划或一些具体目标的特征和完成日期来增强其可操作性。

在实际工作中,不管采用哪种类型的标准,都需要按照控制对象的特点来决定。

[案例 13.6] WP 啤酒公司销售控制

20 世纪 90 年代中期,WP 啤酒公司产品在江洲市场的销售量达到了历史最好水平,市场占有率为 40%。就在销售形势非常喜人的时候,面临销售旺季到来的市场,竞争对手采取非法手段,用重金收买 WP 啤酒公司江洲市场客户,私下租用仓库,将公司发往江洲市场的产品库存在仓库中,而以自己企业的产品逐渐渗入江洲市场。1 个多月的时间,WP 啤酒公司对江洲市场销售状况和销售网络的变化没有作出敏锐的反应,而竞争对手依靠对 WP 啤酒公司销售网络的有效瓦解、同等质量的产品和良好的销售服务,在当年取代 WP 啤酒公司成为江洲啤酒市场的领导者。

分析:

WP 啤酒公司对销售市场的控制存在什么问题?

二、衡量绩效

衡量绩效其实也是控制当中信息的反馈过程。在确定了标准以后,为了确定实际工作的绩效究竟如何,管理人员首先需要收集必要的信息,考虑如何衡量和衡量什么。这样,一方面可以反映出计划的执行过程,使管理人员了解到哪些员工的绩效显著,以便对其奖励;另一方面,还可使管理人员及时发现那些已经发生或预期将要发生的偏差。

1. 如何衡量

有 4 种信息常常被管理人员用来衡量绩效,它们是:个人观察、统计报告、口头汇报和书面报告。这些信息分别有其长处和缺点。但是,将它们结合起来,可以大大丰富信息的来源并提高信息的准确度。

个人观察提供了关于实际工作的最直接和最深入的第一手资料。这种观察可以包括非常广泛的内容,因为任何实际工作的过程总是可以观察到的。个人观察的显著优势是可以获得面部表情、声音语调以及怠慢情绪等等,它是常常被忽视的信息。

计算机的广泛应用使统计报告的制作日益方便。这种报告不仅有计算机输出的文字,还包括许多图形、图表,并且能按管理人员的要求列出各种数据。尽管统计数据可以清楚有效地显示各种数据之间的关系,但它们对实际工作提供的信息是有限的。统计报告只能提供一些关键的数据,它忽视了其他许多重要因素。

信息也可以通过口头汇报的形式来获得,如会议、一对一的谈话或电话交谈等。这种方式的优缺点与个人观察基本相似。尽管这种信息可能是经过过滤的,但是它快捷、有反馈,同时可以通过语言词汇和身体语言来扩大信息,还可以录制下来,像文字一样能够永久保存。

书面报告与统计报告相比要显得慢一些;与口头报告相比要显得正式一些。这种形式比较精确和全面,且易于分类存档和查找。

这4种形式各有其优缺点,管理人员在控制活动中必须综合使用方能获得较好效果。

2. 衡量什么

衡量什么是比如何衡量更为关键的一个问题。如果错误地选择了标准,将会导致严重的不良后果。衡量什么还将会很大程度上决定组织中的员工追求什么。

有一些控制准则是在任何管理环境中都通用的。比如,营业额或出勤率可以考核员工的基本情况;费用预算可以将管理人员的办公支出控制在一定的范围之内。但是必须承认内容广泛的控制系统中管理人员之间的多样性,所以控制的标准也各有不同。例如,一个制造业工厂的经理可以用每日的产量、单位产品所消耗的工时及资源、顾客退货率等进行衡量;一个政府管理部门的负责人可用每天起草的文件数、每天发布的命令数、电话处理一件事务的平均时间来衡量;销售经理常常可用市场占有率、每笔合同的销售额、属下的每位销售员拜访的顾客数等来进行衡量。

如果有了恰如其分的标准,以及准确测定下属工作绩效的手段,那么对实际或预期的工作进行评价就比较容易。但是有些工作和活动的结果是难以用数量标准来衡量的。如对大批量生产的产品制定工时标准和质量标准是简单的,但对顾客订制的单件产品评价其执行情况就比较困难了。此外,对管理人员的工作评价要比对普通员工的工作评价困难得多,因为他们的业绩很难用有形的标准来衡量,而他们本身和他们的工作又恰恰非常重要。他们既是计划的制定者,又是计划的执行者和监督者,他们的工作绩效不仅决定着他们个人的前途,而且关系到整个组织的未来,因此不能由于标准难以量化而放松或放弃衡量。有时可以把他们的工作分解成能够用目标去衡量的活动;或者采取一些定性的标准,尽管会带有一些主观局限性,但这总比没有控制标准、没

有控制机制要好。

三、采取措施,纠正偏差

控制的最后一个步骤就是根据衡量和分析的结果采取适当的措施。管理人员应该在下列3种控制方式中选择一个:维持现状、纠正偏差、修订标准。当衡量绩效的结果比较令人满意,可采取第一种方案;如果发现偏差,就要分析偏差产生的原因,有时可能是人员不称职或技术设备条件跟不上等造成的,也可能是计划或标准有误造成的,对不同的情况要采取不同的更正行动。在此,重点讨论后两种方案。

1. 纠正偏差

如果偏差是由于绩效不足所产生的,管理人员就应该采取纠正措施。这种措施的具体方式可以是:管理策略的调整、组织结构的完善、及时进行补救、加强人员培训以及进行人事调整等。

管理人员在采取纠正行为之前,首先要决定是应该采取立即纠正行动,还是彻底纠正行动。所谓立即纠正行动是指立即将出现问题的工作矫正到正确的轨道上来;而彻底纠正行动首先要弄清工作中的偏差是如何产生的,为什么会产生,然后在从产生偏差的地方开始进行纠正行动。在日常管理工作中,许多管理人员常以没有时间为借口而不采取彻底纠正行动,或者因为采取彻底纠正行动会遇到思想观念、组织结构调整以及人事安排等方面的阻力,而满足于不断的救火式的应急控制。然而事实证明,作为一个有效的管理人员,对偏差进行认真地分析并花一些时间永久性地纠正这些偏差是非常有益的。

2. 修订标准

工作中的偏差也可能来自不合理的标准,也就是说指标定得太高或太低,或者是原有的标准随着时间的推移已不再适应新的情况。在这种情况下,需要调整的是标准而不是工作绩效。

但是应当注意的是,在现实生活中,当某个员工或某个部门的实际工作与目标之间的差距非常大时,他们往往首先想到的是责备标准本身。比如,学生会抱怨扣分太严而导致他们的低分;销售人员可能会抱怨定额太高致使他们没有完成销售计划。人们不大愿意承认绩效不足是自己努力不够的结果,作为一名管理人员对此应保持清醒的认识。如果你认为标准是现实的,就应该坚持,并向下属讲明你的观点,否则就应当做出适当的调整。

图13-1总结了控制的过程。控制过程其实可以看作是整个管理系统的—一个组成部分,并且是和其他管理职能紧密相联的。管理人员可以运用改变航道的原理重新制定计划或调整目标来纠偏;可以运用组织职能重新委派职务或进一步明确职责来纠偏;也可以通过改善领导方式方法或运用激励政策

来纠偏。控制活动与其他管理职能的交叉重叠,说明了在管理人员的职务中各项工作是统一的,说明管理过程是一个完整的系统。

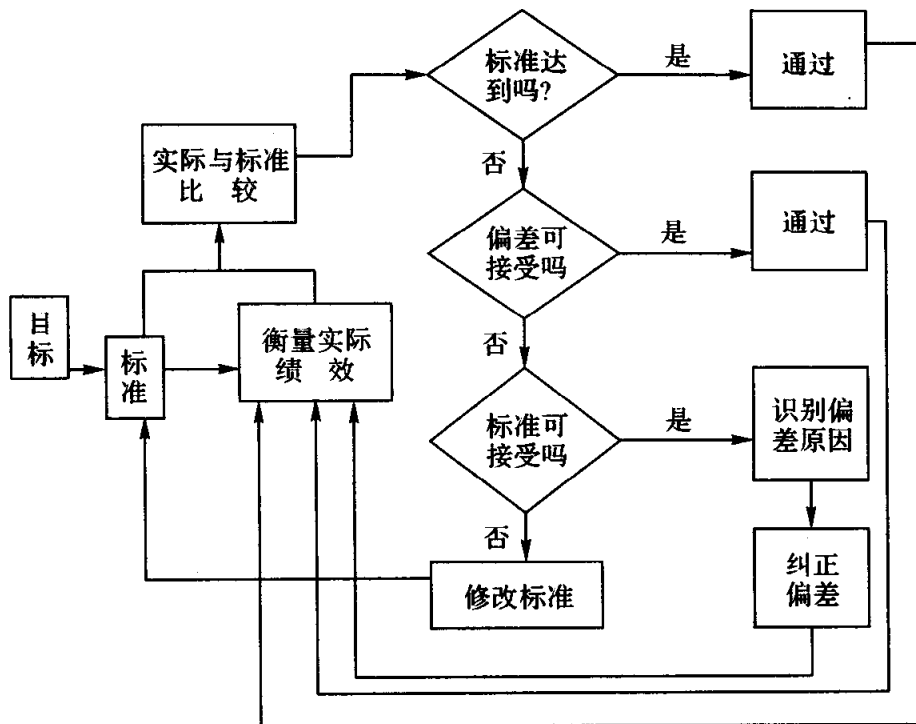


图 13-1 控制过程

第四节 控制的技术和方法

如何有效地运用控制技术和方法是成功地进行控制的重要保证。控制的技术和方法多种多样。下面我们介绍一些常用的控制技术和方法。

一、预算控制方法

预算是政府部门和企业使用最广泛的控制手段。预算就是用数字编制一定时期的计划,也就是用财务数字(如在投资预算和财务预算中)、非财务数字(如在生产预算中)来表明预期的结果,如政府部门通过金额来反映政府财政收支计划,企业通过金额和数量反映企业的各项计划。

一个组织可以有整个组织的预算,也可以建立部门、单位及个人的预算。从预算的时间来说,虽然也可能有月度和季度的预算,但一般来说,财务上的预算多为1年期。另外,虽然预算一般都是指财政上的货币,如收入、支出和投资预算等,但是,有时也有用产品单位数量或时间数量来表示,如直接工时

或产量等方面的预算。

预算控制是通过编制预算,然后以编制的预算为基础,来执行和控制企业经营的各项活动,并比较预算与实际的差异,分析差异的原因,然后对差异进行处理。预算的编制与控制过程是密切联系的。通过编制预算,可以明确组织及其各部门的目标,协调各部门的工作,评定各个部门的工作业绩,控制企业的日常经营活动。

1. 预算的种类及全面预算体系

预算的种类一般划分为业务预算、财务预算和专门预算3大类。各类预算还可以进一步细分,不同行业其具体内容有所差异。下面以制造业为例描述各种预算的内容。

(1)业务预算是指企业日常发生的各项具有实质性活动的预算,它主要包括销售预算、生产预算、直接材料采购预算、直接人工预算、制造费用预算、单位生产成本预算、销售及管理费用预算等等。

销售预算是编制全面预算的基础。企业应首先根据市场预测和企业生产能力的情况,确定销售目标,编制年度及季度、月份的销售数量、销售单价、销售金额及销售货款收入情况。

生产预算是根据销售预算所确定的销售数量,按产品名称、数量分别编制生产预算。生产预算必须考虑合理的存货量,预计生产量=预计销售量+预计期末存货量-预计期初有货量。生产预算编制好后,为了保证均衡生产,一般还必须编制生产进度日程表,以便控制生产进度。

直接材料采购预算是根据生产预算所确定的生产量以及各种产品所消耗材料的品种、数量、单价,根据生产进度确定材料采购数量及现金支付情况。

直接人工预算是根据生产所需的工时,确定各种工种总工时和工资率及直接人工成本。

制造费用预算是根据销售量和生产量水平确定各种费用总额,包括制造部门的间接人工费、间接材料费、维修费及厂房折旧费等。

单位生产成本预算是根据直接材料、直接人工及制造费用预算确定单位产品生产成本。

销售及管理费用预算是根据销售预算情况及各种费用项目确定销售及行政管理人员薪金、保险费、折旧费、办公费及交际应酬费等。

(2)财务预算是企业计划在计划期内反映现金收支、经营成果及财务状况的预算,它主要包括现金预算、预计损益表、预计资产负债表、预计现金流量表。

现金预算是反映计划期内现金收入、现金支出、现金余额及融资情况,通过现金预算反映计划期内企业现金流的情况,控制现金的收支,做到合理理财。

损益表是由前面编制的预算而编制,反映企业在一定期间的经营成果,并可通过损益表了解企业的盈利能力。

资产负债表反映企业的资产、负债及收益情况,反映企业财务状况及偿债能力。

现金流量表是根据前面所编制的预算编制的,用于反映企业在计划期内资金来源和资金运用及其变化的情况,以及企业理财的情况。

(3)专门预算是指企业不经常发生的、一次性的预算,如资本支出预算、专项拨款预算等。

(4)全面预算体系。

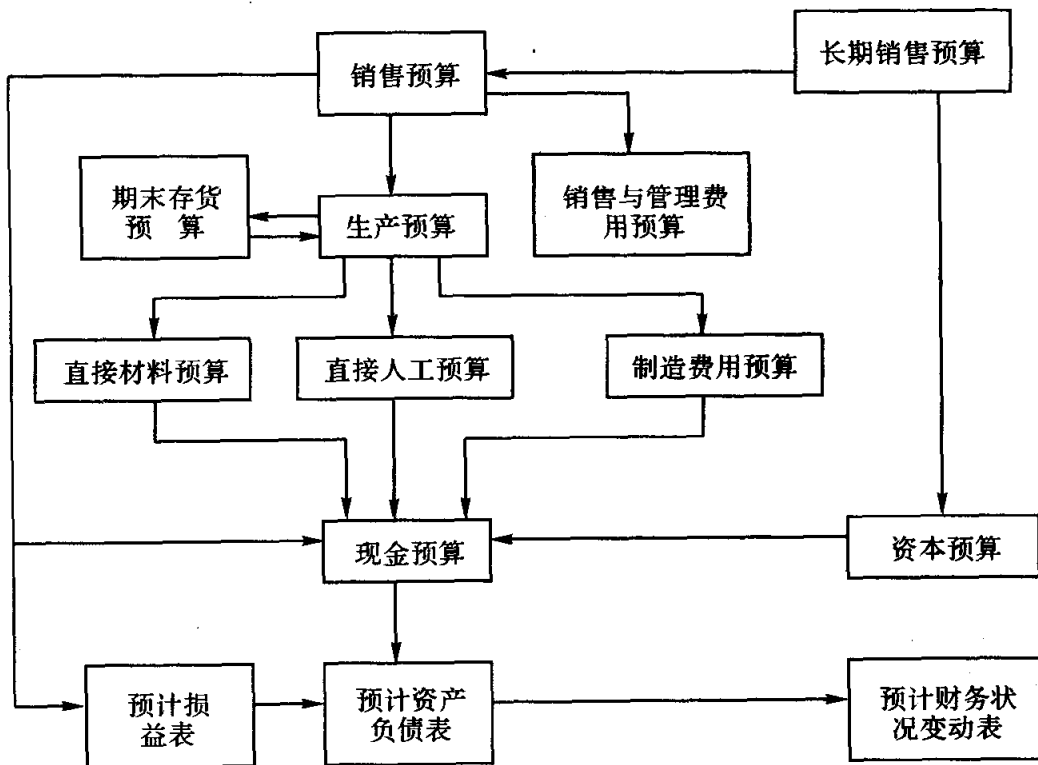


图 13-2 全面预算体系

2. 编制预算的新方法

以上介绍的预算一般以预测的销售量为基础,在一定业务量水平下编制的预算,称为静态预算。但是,企业的环境不断变化,使得企业所预测的销售量比实际的销售量可能更高或更低,原编制的预算就无法使用或适用性差。针对这种情况,可用下面的 3 种新方法。

(1)弹性预算。弹性预算就是在编制费用预算时,考虑到计划期业务量可能发生的变动,编制一套能适应多种业务量的费用预算,以便分别反映各业务量所对应的费用水平。由于这种预算是随着业务量的变化作机动调整,本身具有弹性,故称为“弹性预算”。

编制弹性预算费用时,把所有的费用分为变动费用和固定费用两部分。固定费用在相关范围内不随业务量变动而变动,变动费用随业务量变动而变动。因此,在编制弹性预算时,只需要按业务量的变动调整费用总额即可,而不需要重新编制整个预算。

(2)滚动预算。滚动预算或称“永续预算”,其特点是:预算在其执行中自动延伸,当原预算中有一个季度的预算已经执行了,只剩下3个季度的预算数,就把下1个季度的预算补上,经常保持1年的预算期,或者是每完成1个月的预算,就再增加1个月的预算,使计算期永远保持12个月。

编制滚动预算的优点是根据预算执行的情况,可能调整下一个阶段的预算,使预算更加切合实际和可行,并且使预算期保持1年,使企业保持一个稳定的短期目标,以免等预算执行完再编制新的预算。

根据滚动预算的编制原理,企业可以把长远规划和短期目标结合起来,并根据短期目标的完成情况来调整长期规划,使企业的各项活动能够及时反馈,及时发现差异,及时处理。

(3)零基预算。零基预算是以零为基础编制的预算,其原理是:对任何一个预算(计划)期,任何一种费用项目的开支,都不是从原有的基础出发,即根本不考虑各项目基期的费用开支情况,而是一切都以零为基础,从零开始考虑各费用项目的必要性及其预算的规模。

其具体主要做法是:组织下属各部门结合计划期内的目标和任务,提出所需费用项目及具体方案、目的和费用数额;对每一项目方案进行成本——效益分析,对各个费用方案进行评价比较,确定轻重缓急,排出先后顺序;按照所确定的顺序,结合计划期间可动用的资金来源,分配资金,落实预算。

采用零基预算法,一切以零为起点,重新评价和计算,编制预算的工作量非常大,但零基预算考虑每项费用的效益,可以精打细算,减少不必要的开支,是事前控制的一种好方法。

二、非预算控制方法

有许多控制方法与预算没有直接关系,但也是非常有效的控制方法。

1. 比率分析法

比率分析法就是将企业资产负债表和收益表上的相关项目进行对比,形成一个比率,从中分析和评价企业的经营成果和财务状况。利用财务报表提供的数据,我们可以列出许多比率,常用的有两种类型:财务比率和经营比率。

(1)财务比率。财务比率及其分析可以帮助我们了解企业的偿债能力和盈利能力等财务状况。

流动比率是企业的流动资产与流动负债之比,它反映了企业偿还需要付现

的流动债务的能力。一般来说,企业资产的流动性越大,偿债能力就越强;反之,偿债能力则弱,这样会影响企业的信誉和短期偿债能力。因此,企业资产应具有足够的流动性。

负债比率是企业总负债与总资产之比,它反映了企业所有者提供的资金与外部债权人提供的资金的比率关系。只要企业全部资金的利润高于借入资金的利息,且外部资金不在根本上威胁企业所有权的行使,企业就可以充分地向债权人借入资金以获取额外的利润。

盈利比率是企业利润与销售额或全部资金等相关因素的比例关系,它们反映了企业在一定时期从事某种经营活动的盈利程度及其变化情况。管理控制中常用的比率有销售利润率和资金利润率。

(2) 经营比率。经营比率也称活力比率,是与资源利用有关的几种比例关系。它们反映了企业经营效率的高低和各种资源是否得到了充分利用。常用的经营比率有:

库存周转率,它是销售总额与库存平均价值的比例关系,反映与销售收入相比库存数量是否合理,表明投入库存的流动资金的使用情况。

固定资产周转率,它是指销售总额与固定资产之比,反映单位固定资产能够提供的销售收入,表明企业固定资产的利用程度。

销售收入与销售费用的比率,它表明单位销售费用能够实现的销售收入,在一定程度上反映了企业营销活动的效率。

2. 审计控制

审计是对反映企业资金运动过程及其结果的会计记录及财务报表进行审核、鉴定,以判断其真实性和可靠性,从而为控制和决策提供依据。根据审查主体和内容的不同,审计一般分为三种:外部审计、内部审计和管理审计。

(1) 外部审计。外部审计是由外部机构(如会计师事务所)选派的审计人员对企业财务报表及其反映的财务状况进行独立的评估。为了检查财务报表及其反映的资产与负债的账面情况与企业真实情况是否相符,外部审计人员需要抽查企业的基本财务记录,以验证其真实性和准确性,并分析这些记录是否符合公认的会计准则和记账程序。

外部审计实际上是对企业内部虚假、欺骗行为的一个重要而系统的检查,因此起着鼓励诚实的作用:由于知道外部审计不可避免地要进行,企业就会努力避免做那些在审计时可能会被发现的不好看的事。

(2) 内部审计。内部审计是由企业内部的机构或由财务部门的专职人员来独立地进行的。内部审计兼有许多外部审计的目的。它不仅要像外部审计那样核实财务报表的真实性和准确性,还要分析企业的财务结构是否合理;不仅要评估财务资源的利用效率,而且要检查和分析企业控制系统的有效性;不

仅要检查目前的经营状况,而且要提供改进这种状况的建议。

(3)管理审计。外部审计主要核对企业财务记录的可靠性和真实性;内部审计在此基础上对企业政策、工作程序与计划的遵循程度进行测定,并提出必要的改进企业控制系统的对策建议;管理审计的对象和范围则更广,它是一种对企业所有管理工作及其绩效进行全面系统地评价和鉴定的方法。管理审计虽然也可组织内部的有关部门进行,但为了保证某些敏感领域得到客观的评价,企业通常聘请外部的专家来进行。

管理审计的方法是利用公开记录的信息,从反映企业管理绩效及其影响因素的若干方面将企业与同行业其他企业或其他行业的著名企业进行比较,以判断企业经营与管理的健康程度。

值得注意的是,管理审计在实践中遇到了许多批评,其中比较重要的意见认为,这种审计过多地评价组织过去的努力和结果,而不致力于预测和指导未来的工作,以至于有些企业在获得了极好评价的管理审计后不久就遭到了严重的财政困难。

尽管如此,管理审计不是在一两个容易测量的活动领域进行了比较,而是对整个组织的管理绩效进行了评价,因此可以为指导企业在未来改进管理系统的结构、工作程序和结果提供有用的参考。

[案例 13.7] 客户服务质量控制

美国某信用卡公司的卡片分部认识到高质量客户服务是多么重要。客户服务不仅影响公司信誉,也和公司利润息息相关。比如,1张信用卡每早到客户手中1天,公司可获得33美分的额外销售收入,这样1年下来,公司将拥有140万美元的净利润,及时地将新办理的和更换的信用卡送到客户手中是客户服务质量的一个重要方面,但这远远不够。

决定对客户服务质量进行控制来反映其重要性的想法,最初是由卡片分部的一个地区副总裁凯西·帕克提出来的。她说:“一段时间以来,我们对传统的客户服务的方法不太满意。向管理部门提交的报告有偏差,因为它们很少包括有问题但没有抱怨的客户,或那些只是勉强满意公司服务的客户。”她相信,真正衡量客户服务的标准必须基于和反映持卡人的见解。这就意味着要对公司控制程序进行彻底检查。第一项工作就是确定用户对公司的期望。对抱怨信件的分析提出了客户服务的3个重要特点:及时性、准确性和反应灵敏性。持卡者希望准时收到账单、快速处理地址变动、采取行动解决抱怨。

了解了客户期望,公司质量保证人员开始建立控制客户服务质量的标准。所建立的180多个标准反映了诸如申请处理、信用卡发行、账单查询反应及账户服务费代理等服务项目的可接受的服务质量。这些标准都基于用户所期望

的服务的及时性、准确性和反应灵敏性上。同时也考虑了其他一些因素。

除了客户见解,服务质量标准还反映了公司竞争性、能力和一些经济因素。比如:一些标准受组织现行处理能力影响,另一些标准反应了经济上的能力。考虑了每一因素后,适当的标准就成型了,所以开始实施控制服务质量的计划。

计划实施效果很好,比如处理信用卡申请的时间由35天降到15天,更换信用卡从15天降到2天,回答用户查询时间从16天降到10天。这些改进给公司带来的潜在利润是巨大的。例如,办理新卡和更换旧卡节省的时间会给公司带来1750万美元的额外收入。另外,如果用户能及时收到信用卡,他们就不会使用竞争者的卡片了。

该质量控制计划潜在的收入和利润对公司还有其他的益处,该计划使整个公司都注重客户期望。各部门都以自己的客户服务记录为骄傲。而且每个雇员在为客户服务作出了贡献,使员工士气大增。每个雇员在为客户服务时,都认为自己是公司的一部分,是公司的代表。

信用卡部客户服务质量控制计划的成功,使公司其他部门纷纷效仿。无疑,它对该公司的贡献将是非常巨大的。

问题:

1. 公司控制客户服务质量的计划是事前控制、实时控制还是事后控制?
2. 找出该公司对计划进行有效控制的3个因素。
3. 为什么该公司将标准建立在经济可行的水平上,而不是最高可能的水平上?

[管理实践练习] 设计控制系统

你的管理咨询小组受雇于泰克诺肯国际公司——一家迅速扩大的、生产电子监视装置的公司,他们的产品出售给政府或商业部门用户。有些是直接销售,有些是通过经销商代理出售。直接销售利润正在急剧下降。这是因为过于庞大的费用:几个销售人员,特别是那些总是在世界各地飞来飞去的销售人员费用很大,而他们又很少提出关于计划和建设的建设性意见。与经销商的关系也有麻烦,因为没有标准合同,与每个经销商都保持着不同的合同关系。客户的付款条件也各不相同。由于需要处理不同的合同,大批量生产几乎是不可能的,这也导致了利润的下降。另外,零配件不能实现互换,有严重的库存问题:有些原材料和部件采购量很小,而订单却每天都有,有些订单是如此之大以致于几乎没有足够的地方来储存。有些采购的部件后来发现是次品或根本不能使用,使生产延误。工程技术的变化使大批库存零件过时。有些生产延误是由于设计的产品很难生产,工人抱怨说他们的修正建议没有被

考虑。为了节省费用,聘用了没有经过培训的工人,他们被分配给不同的工作伙伴,公司希望工作伙伴在工作中对他们进行培训。许多新员工的素质很低,甚至不能理解需要他们做什么,结果是他们的工作伙伴不得不完成大量的工作。这与低工资和工程方面考虑欠缺一起,导致了员工的不安,他们正讨论成立工会。仅仅在过去的一周,就有9份投诉文件,美国公平就业委员会已经宣布准备就公司的两起歧视诉讼进行调查。公司还存在着现金流量问题,而且有一笔长期借款就要到期。如果可以收回部分应收账款,现金流量问题可以缓解。CEO通过5个职能部门对公司进行管理:生产部、工程部、市场部、财务部和人力资源管理与行政部。

泰克诺肯国际公司需要各种控制。将5个职能部门需要采用的控制方式划分为预先、同期和反馈控制,请你完成下列表格。^①

预先、同期和反馈控制工作表

部门	预先控制	同期控制	反馈控制
人力资源管理与行政部			
生产部			
工程部			
市场部			
财务部			

[复习思考题]

1. 什么是控制? 试阐述控制的重要性。
2. 控制与计划的关系是什么?
3. 不同控制时点的控制重点是什么?
4. 控制的基本程序包括哪些步骤?
5. 预算控制的内容是什么? 并说明如何进行预算控制?

^① 转引托马斯·S·贝特曼《管理学》,北京大学出版社2001版,第559—560页。

第十四章

创 新

组织、领导与控制是保证计划目标的实现所不可缺少的。从一定意义上讲，它们同属于管理的“维持职能”，其任务是保证系统按预定的方向和规则运行。但是，管理在动态环境中生存的社会经济系统，仅有维持是不够的，现代组织管理还必须不断调整其活动的内容和目标，以适应环境变化的要求，这就需要管理的创新职能。

[本章要点]

1. 管理创新的本质
2. 管理创新的基本内容
3. 管理创新的过程和组织
4. 管理创新的技术

[案例 14.1]

美国福特汽车公司在取得日本马自达公司的 25% 股权之后,经过仔细观察,福特的主管阶层发现,马自达公司物资采购部全部的财务会计工作,竟然只用了 5 个人来包办,而福特汽车公司却用了 500 多人,与马自达公司区区 5 个人相比,简直有天壤之别。就算福特公司借助办公室自动化,降低了两成的人事费用,仍旧无法和马自达公司精简的人事相提并论。产生巨大的效率差距的原因在哪里,业务流程再造与创新,是问题的根本之所在。

第一节 管理创新概述

创新是一种思想及在这种思想指导下的实践,创新是一种原则以及在这种原则指导下的具体活动,创新是管理的一种基本职能。

一、熊彼特的创新概念

“创新”这个名词对我们来说并不陌生。当它在管理学或经济学的教科书中出现时,通常与技术的更新、产品的开发等联系在一起。毫无疑问,这些技术和产品革新是创新的重要内容,但不是全部内容。

最早论述创新的学者当推著名的经济学家约瑟夫·熊彼特。约瑟夫·熊彼特于 1912 年出版了其名著《经济发展理论》,在书中,他首先确定了创新的定义,将创新这个概念纳入经济发展理论之中,论证了创新在经济发展过程中的重大作用。熊彼特认为:创新是生产手段的新组合,“生产意味着把我们所能支配的原材料和力量组合起来”,这种意义下的创新概念包含下列 5 种情况:“(1)采用一种新的产品——也就是消费者还不熟悉的产品——或一种产品的一种新的特性。(2)采用一种新的生产方法,也就是在有关的制造部门中尚未通过鉴定的方法,这种新的方法不需要建立在新的科学发现的基础之上;但可应用在商业活动处理一种产品的新方式之中。(3)开辟一个新的市场,也就是有关国家的某一制造部门以前不曾进入的市场,不管这个市场以前是否存在过。(4)掠取或控制原材料或半制品的一种新的供应来源,也不问这种来源是已经存在的,还是第一次创造出来的。(5)实现任何一种工业的新的组织,比如造成一种垄断地位(例如通过‘托拉斯化’),或打破一种垄断地位。”从熊彼特的创新概念中,我们已经看到了管理创新的部分内涵。

熊彼特的创新概念首先是指采用一种新的产品,而不是指开发一个新产品,这是非常重要的。因为开发一种新产品属于技术创新,而采用一种新产品实则含有向消费者推销一种他们尚不熟悉产品的方式、方法的运用过程。而

他所指出的采用一种新的生产方法,完全可以理解为采用一种对组织内资源进行有效配置的新方法、新方式。开辟新市场、控制原材料或半制品的一种新的供应来源,实现任何一种工业的新组织可看作管理顺应环境变化以实现组织目标必须要考虑的问题和必须从事的活动。因此,熊彼特所指创新概念的5个方面,虽然他本意是要说明它们在经济发展中的功效,但实质上是含有创造全新的资源配置方式、方法的内在含义。

二、创新的定义

创新也可称作革新或改革,是指把一种发明引入经济,从而给经济带来较大的影响或发生较大的变革。与创新相联系的另一概念是发明,发明是指一种新产品、新技术或新的经营方式的初次出现。因此,创新是一个经济概念,而不是技术概念。发明者不一定是创新者,创新者也不一定是发明者。管理体系中的创新者是指那些看到了经济中存在的潜在利益,并敢于冒风险,把新发明引入经济之中,以便获取这种潜在利益的组织管理者。

与创新既有联系又有区别的另一概念是创造。在管理学中,创造通常指的是以独特的方式综合构想或在各构想间建立不平常联系的能力。创新则主要指采用一种创造性的构想及把它转化为有用的产品、服务或运作方法的过程。

杜拉克在《管理、任务、责任和实践》一书中说过,由于企业的目的是创造顾客,工商企业的基本职能共有(而且只有)两项:营销和创新。只有这两项才产生成果,其余的都属于成本范畴。此外,他又指出,“如果管理人员只限于做已经做过的事情,那么,即使外部环境和条件资源都得到充分利用,他的组织充其量不过是一个墨守成规的组织。这样下去,很有可能会造成衰退,而不仅仅是停滞不前的问题,在竞争的情况下,尤其是这样。”“企业管理不是一种官僚的行政工作,它必须是创新性的,而不是适应性的工作。”

企业组织要成为创新性的组织,必须注意以下几点:

(1)给顾客提供新的满足(带来新的满意)、新的价值,从而激起新的需求,创造新的顾客,开拓新的市场。

(2)创造资源,要赋予资源一种新的创造财富的能力。没有发现其用途的植物只能是杂草。矿石在没有赋予其经济价值前只是乱石而已。一个世纪前,石油、铝、矾土还都是有害物质,它们使土壤受损,但是企业家(创新者)使它们成了有价值的资源。

(3)社会创新更具关键意义(不一定局限于技术性)。如教科书使普及学校教育成为可能。

(4)开发利用变化。企业家(创新者)的任务是“创造性的破坏”。企业家

(创新者)总是在寻找变化,对变化做出反应,并把变化作为一个可供开发利用的机会。把变化看成准则,是健康的现象。

三、管理创新的定义

从已有的文献资料来看,国内学者提出管理创新概念比较有影响的观点有,芮明杰教授在1994年出版的著作《超越一流的智慧——现代企业管理的创新》中给出的观点,以及常修泽教授等人在1994年出版的著作《现代企业创新论》中给出的观点。

常修泽教授认为:“管理创新是指一种更有效而尚未被企业采用的新的管理方式或方法的引入。管理创新是组织创新在企业经营层次上的辐射。经济史中企业产权结构的每一次变迁,都相应伴随着企业管理方式的革命。最具代表性的一次管理创新是现代股份公司兴起后,出现的所谓‘所有权与管理权的分离’,这种分离导致管理等级制成为现代工商企业的一个显著特征。管理创新的主要目标是试图设计一套规则和服从程序以降低交易费用,因为随着现代大量生产的兴起,专业化和劳动分工的程度,导致生产过程中交换次数的指数倍增,大量的资源耗费到了交易费用上。”从常修泽教授所认定的管理创新概念来看,管理创新是组织创新在企业经营层次上的辐射,即管理创新是企业引入的更有效的新的管理方式方法,这种方式方法的引入目的是为了降低交易费用。

芮明杰教授认为,管理创新的概念应源于管理的概念。管理的定义可大可小,大可至组织内资源有效整合以达到目标和责任这一过程本身,小可至围绕目标和责任使资源有效整合的一切细小工作和活动。也正因为如此,组织中的管理可明显分成三个层次:一是决策层的管理,二是执行层的管理,三是操作层的管理。无论哪个层次的管理,都是为达成组织目标而对资源进行有效的配置,只是具体管理活动的内容有所不同。他认为,管理创新是指创造一种新的更有效的资源整合范式,这种范式既可以是新的有效整合资源以达到企业目标和责任的全程式管理,也可以是新的具体资源整合及目标制定等方面的细节管理,这样一个概念至少可以包括下列5种情况:

(1)提出一种新经营思路并加以有效实施。新经营思路如果是可行的,这便是管理方面的一种创新。但这种新经营思路并非针对一个企业而言是新的,而应对所有企业来说是新的。

(2)创立一个新的组织机构并使之有效运转。组织机构是企业管理活动及其他活动有序化的支撑。一个新的组织机构的诞生是一种创新,但如果不能有效运转则成为空想,不是实实在在的创新。

(3)提出一种新的管理方式方法。一种新的管理方式方法能提高生产效

率,或使人际关系协调,或能更好地激励员工等等,这些都将是有助于企业资源的有效整合以达到企业目标 and 责任。

(4)设计一种新的管理模式。所谓管理模式是指企业综合性的管理范式,是指企业总体资源有效配置实施的范式。这么一个范式如果对所有企业的综合管理而言是新的,则自然是一种创新。

(5)进行一项制度的创新。管理制度是企业资源整合行为的规范,既是企业行为的规范,也是企业员工行为的规范。制度的变革会给企业行为带来变化,进而有助于资源的有效整合,使企业更上一层楼。因此,制度创新也是管理创新之一。

综合以上观点,我们认为,管理创新是指组织管理中新的、更有效的管理方式方法的形成与应用。

四、管理创新的主体

根据管理创新的定义,就企业而言,管理创新的主体应包含以下一些人员。

(一) 企业家

企业家是指从事企业管理实践的有管理支配力的高级管理人员。这里所指的企业家不是指脱离了企业生产经营管理的企业资产的终极所有者。但必须注意到,并非所有的企业家都是管理创新的主体,因为许多很好的总裁、总经理未必有创新意识,因而也就不可能进行管理的创新。事实上,我们也不要求所有的企业家都像先知先觉者那样一定要有创意的产生,一个企业家如能善用别人或下属员工的创意,同样是一个好的企业家,但此时他不是管理创新的主体。

然而,企业家往往由于其所处的特殊地位会对管理创新产生重大的影响,或在管理创新过程中扮演重要的角色;因此许多人误认为某项管理创新是某一企业家所为,其实并不一定如此。企业家可以鼓励和推动管理创新在本企业进行,但不能因此就说他们是管理创新的主体。但也有一些企业家有自己的创意,并在自己任职期间设计具体操作方案并加以实施,这些企业家才是严格意义上的管理创新主体。

(二) 管理者

企业中有许多管理者,在专业分工条件下对自己职责范围内的事务、人员、资源进行管理。这些管理领域如人事、财务、生产、营销等均处于管理创新的空间范围内。如果从事这些工作的管理者的确拥有创意并加以有效实施,他们也可以成为管理创新的主体。然而,这一阶层的管理者,他们的行为要受到上级领导的约束,受到自身权力的约束,他们有创意并不一定能够实施,因

为这一创意要得到上级的赞许,否则就要冒被“炒鱿鱼”的风险。相反,一旦该创意被上级认可,这些管理人员便可在自己的领域内大胆创新,成为管理创新的主体。

一个易取得成功的企业,一个有远见的企业家应该充分重视企业中管理人员成为管理创新主体的可能性。如果一个企业中许多管理人员都在进行管理创新的探索,那么这个企业必定无往而不胜。这就产生了另一个问题,即企业家即便自己不是管理创新主体,也应该发掘和培养本企业的管理创新主体,就像企业需要拥有一支技术或产品创新的人员队伍一样。事实上,从事某些企业专业领域的管理工作可以成为很好的管理创新主体,其所取得的管理创新成果也可能是非常了不起的。例如,福特汽车公司产生流水线的创意就说明了这个问题。自从老福特提出“让工薪阶层都有一部福特车”的战略口号后,要实现这个口号并不是简单的问题,因为第一需要极大地降低成本,第二需要极大的生产规模,而这与当时汽车生产的模式格格不入,为此就需要创造全新的生产组织方式,既要大幅度提高生产效率并使生产规模有很大的扩张,同时又要降低生产成本。福特汽车公司生产管理部门的管理人员同工程技术人员进行了艰苦的努力,不断修改创意,设计具体实施方案,进行试运行,最后终于创造出“生产流水线”。这个生产组织管理方面的重大创新,使机械类产品的制造过程与气体、液体的生产加工过程一样连续、不间断和可控,产品可以在生产线的末端源源不断地产生。“生产流水线”的创造与发明可以说是工业革命以来足以与其他重大科学技术发明创造相提并论的一项管理创新。

(三) 企业员工

企业员工也可以是管理创新的主体,但作为个人的员工却难以成为管理创新的主体,因为单个员工在企业中属于操作层,其工作仅涉及管理创新的边缘,何况单个员工会受到上司多方面的控制,虽有创意也很难在工作中进行实践以至成功。作为个人的员工虽难以成为管理创新的主体,但作为一个群体的员工却往往能成为管理创新的主体,这是因为作为群体的员工可以包容大量的创意,即俗语所说的“三个臭皮匠可以顶个诸葛亮”。例如,1986年日本全国职工提出的合理化建议(创意)多达4792万件,每个员工平均达24.7件,采用率也高达94.5%,创造效益3089亿日元。许多大企业员工每年提出的合理化建议,都是以百万项计算的。又如1980年日立制作所职工提出的合理化建议为421万项,松下电器公司为261万项,富士电机公司为168万项等等。

当作为群体的员工们的创意得到企业家认可并决定试行时,这些员工们就成为了真正的管理创新主体,因为他们在每日的工作过程中就可以尝试实践。日本企业通过员工的各种小群体活动的形式,全员性地参与管理创新,如

质量管理小组,合理化建议制度,无缺点运动,创造发明委员会等,创造了许多后来广泛流传的管理创新成果,如著名的全面质量管理,准时生产制,全员设备管理等,创造价值多达数10亿美元。

综合以上分析,我们可以发现企业内部管理的3个层次——最高决策层、中间管理层和作业管理层中都可能有那么一些管理者成为管理创新主体,而绝不仅仅限于企业家。企业家在管理创新中扮演极为重要的角色,但这仅与他所处的管理职位和相应的权限有关。当企业家成为管理创新主体时,管理创新过程的进展应当更为容易,而其他人员若要成为管理创新的主体则困难得多,这与他们上司的管理风格有关。一般企业员工和中层管理人员成为管理创新主体进而取得创新成果的情况比较少,其原因并不在于这些人员个个天资不够缺乏创意,而是有了许多创意他们并未提出,或者提出来了老是被否定。

第二节 管理创新的基本内容

社会组织的生存环境差异性、所处的发展阶段不同以及各自特征的不同,决定了其运行中的管理创新所涉及的内容、侧重点有所不同。概而言之,企业的管理创新一般包含以下内容。

一、目标创新

企业是在一定的社会经济环境中开展经营活动的,特定的环境要求企业按照特定的方式提供特定的产品。一旦环境发生变化,要求企业的生产方向、经营目标以及企业在生产过程中同其他社会经济组织的关系进行相应的调整。我国的社会主义企业,要随着社会主义市场经济的不断完善,在新的经济背景中,在企业的基本目标为:“通过满足社会需要来获取利润”的指导下,不断调整不同阶段、各个时期的经营目标,如以技术创新为某一时期的发展重点,以新产品开发为某一时期的核心,以提升内部管理水平为某一时期的关键等等。企业适时地根据市场环境和消费需要的特点及变化调整经营思路和策略,整合生产经营资源要素,每一次调整都是一种创新。目标创新是企业发展中的一种根本性的、决定全局的管理创新。

二、技术创新

技术创新是企业创新的主要内容,企业中出现的大量创新活动是关于技术方面的,因此有人甚至把技术创新视为企业管理创新的同义词。

现代企业的一个主要特征是在生产经营过程中广泛应用先进的科学技

术,技术水平是反映企业经营实力的一个重要标志,企业要在激励的市场竞争中处于主动地位,就必须顺应甚至引导社会的技术进步,不断地进行技术创新。由于一定的技术都是通过一定的物质载体和利用这些载体的方法来体现的,因此企业的技术创新主要表现在要素创新、要素组合方法创新以及产品创新三个方面。

1. 要素创新

企业的生产经营过程是一定的劳动者利用一定的劳动手段作用于劳动对象使之改变物理、化学形式或性质的过程。参与这个过程的因素包括材料、设备和企业员工等3类。所以要素创新包括了材料创新、设备创新和人力资源管理创新3个方面。材料创新是指开辟新的材料来源,以保证企业扩大再生产的需要;开发和利用大量廉价的普通材料(或寻找普通材料的新用途)替代量少价高的稀缺材料,以降低产品的生产成本;改造材料的质量和性能,以保证和促进产品质量的提高。设备创新是指通过利用新的设备,减少手工劳动的比重,以提高企业生产过程的机械化和自动化的程度;通过将先进的科学技术成果用于改造和革新原有设备,延长其技术寿命,提高其效能;有计划地进行设备更新,以更先进、更经济的设备来取代陈旧的、过时的老设备,使企业生产经营建立在先进的物质技术基础上。人力资源管理创新既包括根据企业发展和技术进步的要求,不断地从外部取得合格的新的的人力资源,也包括注重企业内部现有人力资源的继续教育,用新技术、新知识去培训、改造和发展他们,使之适应技术进步的要求。

2. 要素组合方法创新

利用一定的方式将不同的生产要素加以组合,这是形成产品的先决条件。要素的组合包括生产工艺和生产过程的时间组织和空间组织两个方面。所以,要素组合方法的创新一是指生产工艺创新,既要根据新设备的要求,改变原材料、半成品的加工方法,也要在不改变现有设备的前提下,不断研究和改进操作技术和生产方法,以求使现有设备得到更充分的利用,使现有材料得到更合理的加工;二是指生产过程的时间和空间组织创新,即企业应不断地研究和采用更合理的空间布置和时间组合方式,以提高劳动生产率、缩短生产周期,从而在不增加要素投入的前提下,提高要素的利用效率。

3. 产品创新

产品是企业的生命,企业只有不断地创新产品,才能更好地生存和发展。产品创新一般是指企业根据市场需要的变化,根据消费者偏好的转移,及时地调整企业的生产方向和生产结构,不断开发出用户欢迎的适销对路的产品,即品种创新;或是企业不改变原有品种的基本性能,对现在生产的各种产品进行改进和改造,找出更加合理的产品结构,使其生产成本更低、性能更完美、使用

更安全,从而更具市场竞争力,即产品结构的创新。

三、制度创新

组织制度是组织运行方式的原则规定。企业制度主要包括产权制度、经营制度和管理制度。我们研究组织制度创新,是从社会经济角度来分析企业中各成员间的正式关系的调整和变革。组织制度的运行状态和变革、创新的程度从根本上决定了组织的未来发展状况。

1. 产权制度创新

产权制度是决定企业其他制度的根本性制度,它规定着企业最重要的生产经营要素的所有者对企业的权利、利益和责任。不同的时期,企业各种生产经营要素的相对重要性是不一样的。一般而言,产权制度主要是指企业生产经营资料的所有制。回顾企业的发展历程,当前存在于企业界的生产经营资料所有制的形式主要有两大形式:即私有制和公有制,这是相互对立的两大所有制形式。但是必须看到,纯粹的私有制和公有制都已不复存在。私有制正越来越多地渗入“公有”的成分,而被“效率问题”所困扰的公有制也正或多或少地添进“个人所有”的因素。企业产权制度的创新,必然朝着生产经营资料个人拥有和社会成员共同拥有相结合的方向发展,即混合所有制,以从根本上解决企业发展的财产激励、利益激励和实际控制管理的专业化问题。

2. 经营制度创新

经营制度是有关经营权的归属及其行使条件、范围、限制等方面的原则规定。它表明企业的经营方式,确定谁是经营者,谁来组织企业生产经营资料的占有权、使用权和处置权的行使,谁来确定企业的生产方向、生产内容、生产形式,谁来保证企业的生产经营资料的完整性和增值,谁来向企业生产经营资料的所有者负责以及负何种责任。企业经营制度的创新方向应是不断寻求企业生产经营资料最有效利用的方式。

3. 管理制度创新

管理制度是行使经营权、组织企业日常生产经营活动的各种具体规则的总称,包括对材料、设备、人员及资金等各种生产经营要素的取得和使用的规定。管理制度的涵盖内容非常广泛,如企业人力资源管理制度、财务管理制度、物资设备管理制度、投资决策管理制度和营销管理制度等等。管理制度的创新,要求企业根据内外环境的变化、自身的特点和企业目标的调整,适时地、灵活地完善管理制度,提高企业运行的有效性。在管理制度的众多内容中,分配制度是最重要的内容之一。分配制度涉及到如何正确地衡量成员对组织的贡献并在此基础上如何提供足以维持这种贡献的报酬。由于劳动者是企业各种生产经营资源要素利用效率的决定性因素,因此,提供合理的报酬以激发劳

动者的工作热情对企业的生产经营就有着非常重要的意义。分配制度的创新在于不断地追求和实现报酬与贡献的更高层次上的平衡与一致。

总之,企业制度创新的方向是不断调整和优化企业生产经营资料所有者、经营者和劳动者三者之间的关系,使各个方面的权力和利益得到充分体现,使组织的各种成员的作用都得到充分发挥。

[案例 14.2] 英特尔公司不断推出新产品^①

1968年,英特尔公司开始创业,在70年代末,英特尔公司的光导技术不可逆转地引起了电子计算机和通讯产业的革命。到了80年代,半导体成为影响社会变革与产业革命的基石。然而,连续不断、快速的技术变革与来自日本企业的强有力的竞争挑战,又使英特尔公司面临着前所未有的战略性挑战。

1985年,英特尔决定关闭俄勒冈的DRAM(动态存储器)第五实验室。同时,英特尔宣布开始供应32位的80386。386微处理器引起了电子工业界的极大兴趣。仅仅1年以后,在1986年秋,新的386系列的产品已开发完成,开始供应。386对已有软件的强大促进能力使其成为英特尔历史上产量最大的微处理器。在1987年底,也就是公布386两年之后,英特尔已供应了约80万片芯片,而80286在同期只供应了50万片。在1988年,386的产值达10亿美元,约占英特尔全部收入的30%~40%。

英特尔80年代早期的质量促进工作,已经促进生产线稳定性提高,产品整体质量上升。但作为386的惟一货源,英特尔需要努力满足对386的不断增长的需求。英特尔开始开发1微米的386,尝试将原来的1.5微米芯片大大缩小。更高的芯片功能与集成度,使缩小了的微处理器有更多空间去包含新的特性。缩小尺寸不仅提高了芯片性能,也大大增加了芯片产量。同时,在电子行业中客户与供应商的合作日益风行。英特尔提供给福特公司微控制器产品8061,福特公司认为总成本比产品标价更重要,并要求与英特尔紧密合作,降低8061的生产成本。

1989年4月,80486诞生。486微处理器有100多万个晶体管,包含的电路元件是386的4倍。486的设计共耗费130人年,而386是80人年。486得益于英特尔开发的专有设计工具的改进。486开发的总投资在2亿美元以上。为了保证其兼容策略,英特尔设计了新的技术以运行旧版本软件。

1997年,英特尔宣布推出P6系列的微处理器芯片。

2002年英特尔取得了突破性进展,推出了90纳米的芯片制造工艺,更推出了主频高达3.06GHz的英特尔。

^① 资料来源:<http://www.intel.com/cn>。

2003年上半年,英特尔支持“随时随地”连接的卓越技术——Bania 移动计算芯片将横空出世。它采用全新处理器微体系结构,是一款出色的便携式电脑平台。这款即将上市的平台经过专门设计,可以提供更持久的电池寿命、卓越性能、全新轻薄外形和易于使用的无缝无线连接。尽管目前芯片业呈现出前所未有的下滑态势,但英特尔将继续大力发展技术,并计划在制造技术方面加大投资。他们的重点就是要保持技术领先地位,大幅降低成本和增加发运量。

问题:

请结合英特尔公司案例,说明企业新产品开发的重要性和一个企业在产品开发决策上主要应考虑哪些因素。

四、组织机构和结构的创新

企业组织的正常运行,既要求具有符合企业及其环境特点的运行制度,又要求具有与之相应的运行载体,即合理的组织形式。因此,企业制度创新必然要求组织形式的变革与发展。

从组织理论的角度来考虑,企业组织是由不同的成员担任的不同职务和岗位的结合体。这个结合体可以从结构和机构这两个不同层次去考察。所谓机构是指企业在构建组织时,根据一定的标准,将那些类似的或为实现同一目标有密切关系的职务或岗位归并到一起,形成不同的管理部门。它主要涉及管理劳动横向分工的问题,即把企业生产经营业务的管理活动分成不同部门的任务;而结构则与各管理部门之间,特别是与不同层次的管理部门之间的关系有关,它主要涉及管理劳动的纵向分工问题,即所谓的集权和分权问题。不同的机构设置,要求有不同的结构形式;组织机构完全相同,但机构之间的关系不一样,也会形成不同的结构形式。由于机构设置和结构形式要受到企业活动的内容、特点、规模、环境等因素的影响,因此,不同的企业有不同的组织形式,同一企业在不同的时期,随着经营活动的变化,也要求组织机构和结构不断进行调整。组织机构和结构创新的目的在于更合理地组织管理人员的工作,提高管理劳动的效率。

五、环境创新

企业总是在一定的环境中求得生存和发展的。相同的环境,可以对不同的企业产生不同的影响,同样,在不同的环境下,同一企业可能有差异很大的发展历程。因此,环境状况对企业的发展至关重要。环境创新不是指企业为适应外界变化而调整内部结构或活动,而是指通过企业积极的创新活动去引导环境的变化,去改造环境,从而达到使环境的变化朝着有利于企业经营的方向

向发展。例如,企业通过制度创新、管理方式创新等最终影响国家和地方政府经济体制改革政策的制定;企业通过自身行为,最终影响行业游戏规则的制作;企业通过技术创新,最终影响社会技术进步的方向等。概括地说,企业环境创新,强调企业不是被动地适应环境,对于改变环境显得软弱无力,而是企业能够对环境施加影响,削弱环境对企业管理的限制力量,一定程度上实现对环境变化方向的引导。

对企业来说,环境创新的内容很多,但市场创新是最主要的。市场创新主要是指通过企业的活动去引导消费,创新需求。新产品的开发往往被认为是企业创造市场需求的主要途径。其实,市场创新的更多内容是通过企业的营销活动来进行的,即在产品的材料、结构、性能不变的前提下,或通过市场的地理位置转移,或通过揭示产品新的物理使用价值,来寻找新用户,或通过广告宣传、营业推广等促销手段,来赋予产品以一定的心理使用价值,影响人们对某种消费行为的社会评价,从而诱发和强化消费者的购买动机,增加产品的销售量。

第三节 管理创新的过程与组织

一、管理创新的过程

要有效地组织系统的管理创新活动,就必须研究管理创新的规律。管理创新有无规律可循?对这个问题是有争议的。我们认为,管理创新在本质上是杂乱无章的,因为管理创新是对旧事物的否定,是对新事物的探索,对旧事物的否定,管理创新必定要突破原先的制度,破坏原先的秩序,必须不遵守原先的章程;对新事物的探索,管理创新者只能在不断地尝试中去寻找新的程序、新的方法,在最终的成果取得之前,可能要经历无数次反复,无数次失败,因此,它看上去必然是杂乱的。但这种“杂乱无章性”是相对于旧制度、旧秩序而言的,是相对于个别管理创新而言的。就管理创新的总体来说,它们必然依照一定的步骤、程序和规律。

管理创新作为一个过程和作为一个结果实际上可以分成3个阶段:创意形成阶段、创意筛选阶段和创意验证实施阶段,这3个阶段可用图14-1表示:

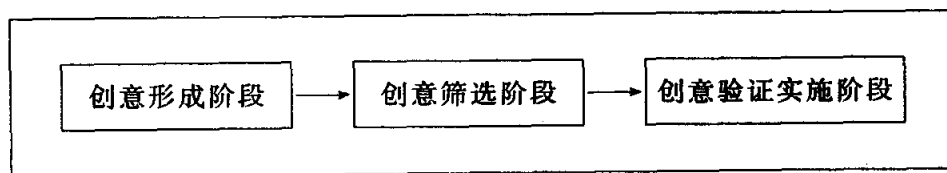


图 14-1 管理创新过程

1. 创意形成阶段,即为产生创意的阶段。因为有创意才会有创新,故能否产生创意是关系到能否进行管理创新的根本。创意当然是由企业中的人或与企业有关的人所产生的,这些人可能会有各种各样好的创意,但是能够产生一些好的创意决不是容易的事,它受到人的素质、当时各种因素的影响和制约。

2. 创意筛选阶段,即产生了许多创意之后需要根据企业的现实状况、企业外部环境的状况对这些创意进行筛选,看其中哪些有实际操作的意义。显然对创意的筛选也由企业中或与企业有关的人员来进行。不过,这些人员需要有丰富的管理经验、极好的创造性潜能以及敏锐的分析判断能力。

3. 创意验证实施阶段,即将选择后的创意通过一系列具体的操作设计,将创意变为确实有助于企业资源配置的管理范式,而且确实在企业的管理过程中得到了验证。创意的验证实施是整个管理过程中非常重要的阶段,许多好的创意往往由于找不到合适的具体操作设计,或称之为“工艺”方案,从而导致这一创意最终无法成为创新。这一点在科学发展史上得到过充分的证明。将创意转化为具体的操作方案并进行实施,这虽是管理创新的困难所在,却也是管理创新成功的要求。

从管理创新的3个内在阶段来看,它们是一个不断反馈的过程,但并非有创意的人会接着去筛选和验证创意,也许他仅有此创意而已。例如,社会上出现了许多卖“点子”的人,这些人实际上并不是管理创新的主体,只是出售自己“创意”的人,其“点子”是否真正能够起作用取决于那些深入思考了这种“点子”并认真加以实施的人,因此“点子”的价值仅仅在于可以启发他人的思维而已。它具有一定的价值,在市场经济条件下自然就可以出售。因此,有创意的人,对许多创意进行筛选的人,如果并未进行创意的操作设计和实施,那么这些人是不能称之为管理创新主体的;同样,仅仅进行创意具体操作方案的设计及实施而自己并无创意的人也不能称之为管理创新的主体,充其量只能算是参与了管理创新的工作。管理创新的主体应该是自始至终参与3个阶段的工作,有自己的创意并成功地将其付诸实施的人们。

二、管理创新活动的组织

有效的管理者不仅要根据管理创新上述规律的要求对自己的工作进行创新,而且更主要的是组织下属的创新。管理创新不是去计划和安排某个组织成员在某个时间去从事某种创新活动——这在某些时候也许是必要的,但更重要的是管理者要为部属的创新提供条件、创造环境,有效地组织企业系统内部的管理创新。

1. 正确理解和扮演“管理者”的角色

企业管理人员往往是保守的。他们往往以为企业雇佣自己的目的是维持组织的运行,因此自己的职责首先是保证预先制定的规则的执行和计划的实现。企业的活动不偏离计划的要求便是优秀管理的象征。因此,他们往往自觉或不自觉地扮演现有规章制度的守护神的角色。为了减少企业运行中的风险,防止大祸临头,他们往往对创新尝试中的失败吹毛求疵,随着惩罚在创新尝试中遭到失败的人,或轻易地奖励那些从不创新、从而从不冒险的人。显然,这样的管理者并不是现代企业所希求的。我们认为,企业管理人员必须自觉地带头创新,并努力为企业成员提供和创造一个有利于管理创新的环境,积极鼓励、支持、引导企业成员进行创新。

2. 创造促进管理创新的组织氛围

促进管理创新的最好方法是大张旗鼓地宣传创新、激发创新、树立“无功便是过”的观念,使每一个企业成员都奋发向上,努力进取,跃跃欲试,大胆尝试。要造成一种人人谈创新,到时时想创新,再到无处不创新的组织氛围,使那些无创新欲望或有创新欲望却无创造行动、从而无所作为者自己感觉到在组织中无立身之处,使每个人都认识到企业聘用自己的目的,不是简单地用既定的方式重复那些程序化的操作,而是希望自己去探索新的方法,找出新的程序,只有不断地去探索、去尝试才有继续留在企业中的资格。

3. 制定有弹性的计划

管理创新意味着打破旧的规则,意味着时间和资源的计划外占用,因此,创新要求企业的计划必须具有弹性。

管理创新需要思考,思考需要时间。把每个人的每个工作日都安排得非常紧凑,对每个人在每时每刻都实行“满负荷工作制”,则管理创新的许多机遇便不可能发现,管理创新的构想也无条件产生。同时,管理创新需要尝试,而尝试需要物质条件和试验的场所。要求企业每个部门在任何时间都严格地制定和执行严密的计划,则创新会失去基地,而永无尝试机会的新构想就只能留在人们的脑子里或图纸上,不可能给企业带来任何实际的效果。因此,为了使人们有时间去思考、有条件去尝试,企业制定的计划必须具有一定的弹性。

4. 正确地对待失败

管理创新的过程是一个充满着失败的过程。管理创新者应该认识到这一点,创新的组织者更应该认识到这一点。只有认识到失败是正常的,甚至是必要的,管理人员才可能允许失败,支持失败,甚至是鼓励失败。当然,支持失败,允许失败,并不意味着鼓励企业成员去马马虎虎地工作,而是希望创新者在失败中取得有用的教训,学到一点东西,变得更加明白,从而使下次失败到创新成功的路程缩短。

5. 建立合理的奖励制度

要激励每个企业成员的管理创新热情,还必须建立合理的评价和奖励制度。管理创新的原动力也许是个人的成就感、自我实现的需要,但是如果创新的努力不能得到企业或社会的承认,不能得到公正的评价和合理的奖励,则继续创新的动力会渐渐失去。促进管理创新的奖励制度至少要符合下述条件:

(1)注意物质奖励与精神奖励的结合。奖励不一定是金钱上的,精神上的奖励也许比物质报酬更能满足驱动人们创新的心理需要。而且,从经济的角度来考虑,物质奖励的效益要低于精神奖励:金钱的边际效用是递减的,为了激发或保持同等程度的创新积极性,企业不得不支付越来越多的奖金。对管理创新者个人而言,物质上的奖励只在一种情况下才是有用的:奖金的多少首先被视作是衡量个人的工作成果和努力程度的标准。

(2)奖励不能视作“不犯错误的报酬”,而应是对特殊贡献,甚至是对希望作出特殊贡献的努力的报酬。奖励的对象不仅包括成功以后的创新者,而且应当包括那些成功以前、甚至是没有获得成功的努力者。就企业的发展而言,也许重要的不是创新的结果,而是创新的过程。如果奖励制度能促进每个成员都积极地去探索和创新,那么对企业发展有利的结果是必然会产生。

(3)奖励制度要既能促进内部的竞争,又能保证成员间的合作。内部的竞争与合作对管理创新都是重要的:竞争能激发每个企业成员的创新欲望,从而有利于创新机会的发现、创新构想的产生;而过度的竞争则会导致内部的各自为政,互相封锁;协作能综合各种不同的知识和能力,从而可以使每个创新构想都更加完善,但没有竞争的合作难以区别个人的贡献,从而会削弱个人的创新欲望。要保证竞争与合作的结合,在奖励项目的设置上,可考虑多设集体奖,少设个人奖,多设单项奖,少设综合奖;在奖金的数额上,可考虑多设小奖,少设甚至不设大奖,以给每一个人都有成功的希望,避免“只有少数人才能成功的超级明星综合症”,从而防止相互封锁和保密、破坏合作的现象。

第四节 创新技术简介

纵观组织管理发展历史,学者专家对在创造性活动中的心理过程特征及心理障碍作了研究并在此基础上提出了一些创新技术和方法。

一、头脑风暴法

头脑风暴法的主要作用是给予鼓励,允许敞开思想,并创造机会和条件,为成员中富于创造力的人提供新的、适当的或间接的联想。具体内容参见第八章第二节。

[案例 14.3] IDEO 的头脑风暴法^①

由首席执行官大卫·凯勒于 1978 年成立的 IDEO 雇佣了 150 多名产品设计师,在 40 多个行业中设计了 3000 多种产品。

头脑风暴是他们公司运作的非常重要的组成部分。在 IDEO,头脑风暴是计划的面对面会议来产生创意。为了新项目,最初几周会进行 2 次到 4 次头脑风暴,以后可能每月 1 次。

他们的原则是:(1)服从裁决;(2)建立在其他主意基础上;(3)一次有一个主题;(4)始终焦距于主题;(5)鼓励激进的想法。这些原则被写在墙上并具有约束力。

头脑风暴法的一些利益为 IDEO 带来了增长。第一,这家公司容易获得设计产品的任务,被人们所记住,并为设计产品提供方案。第二,头脑风暴法增加了工作的多样性和兴趣。第三,当设计者意识到他们知道什么和不知道什么时,会更加自信和谦虚,同时它帮助设计者获得灵感。第四,它鼓励人们尊重别人,同时在工作中得到别人的尊重,这样人们就能走出自己的小天地去贡献和帮助其他人。第五,它给顾客以深刻印象(我们应该为此欢呼)。第六,它产生了收入。顾客为头脑风暴会议付账,并且在所有行业的顾客都抱怨的情况下,IDEO 的顾客却很少抱怨,因为他们懂得它的价值。

设计结果如何呢?有许多例证。如苹果计算机的鼠标、佳洁士牙膏的牙膏桶、摩托头盔、一种屯子吉他、耐克太阳镜、亚明特玩具吉他的零件、一种疏通血管设备、捕鱼设备、史密斯滑雪护目镜以及联合收割机中的冷却器和椅子。

钢箱公司已经邀请 IDEO 保证他们将采取的革新,IDEO 现在正在运作三星大学来帮助韩国公司。通过几年经营,IDEO 比其他设计公司获得了更多的商业周刊的优秀设计奖。

二、形态方格法

形态方格法也称形态分析法或信息交合术。这是美国加州理工大学瑞士裔美国人茨维基博士 1948 年所首创的一种方法。他把一种数学处理的技术以定性的方式,对一些复杂的问题或系统作系统研究。此技术现已被应用于许多方面,包括产品设计、技术革新、市场研究和社会问题分析。作为一种创新技术,其核心思想认为:许多发明创造的成果并非什么全新的东西,而只不

^① 纳斯鲍姆:《赢家:年度最佳产品设计赢家》,《商业周刊》1997 年 6 月。

过是旧事物的新组合。因此,如能对问题加以系统的分析和组合,便可大大提高创新成功的可能。

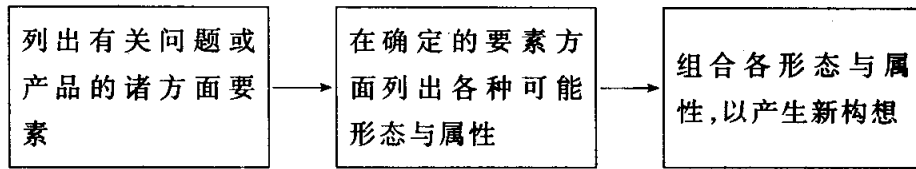


图 14-2 形态分析

形态分析的主要过程如图 14-2 所示,其具体步骤如下:

- (1) 搞清所要解决的问题;
- (2) 确定与问题相关的重要独立要素或方面,列出各要素方面的所有可能形态及属性;
- (3) 将各独立要素及可能形态排列成矩阵形式;
- (4) 从各要素及属性中选取可能状态作任意组合,从而产生出解决问题的可能构想;
- (5) 对各构想作比较、评价,并选出最佳构想。

此技术是产生大量构想的理想工具,对于一些探索性的或寻求机会性质的问题最为适用。

三、综摄法

综摄法是以类比思考为核心的著名创新技术。该方法原先是由歌顿最早提出的,他观察了个人的创造活动,并推断了创造活动的心理过程,发现在创造活动中有几种心理状态会反复出现,如迷恋、清醒、拖延、遐想、超脱、快感等。人们只有达到这些境界,才能产生更大的创造力。这些心理过程同样也适用于集体创造活动,通过集思广益其创造效率将更高。这一方法的基本观点假设如下:

- (1) 人人都有创新能力,它并非少数人特有的神秘东西;
- (2) 人类的创造活动有共同的心理过程,这些心理过程是可以描述的;
- (3) 在创造活动过程中,非理性的和不自觉的感情因素比理智的理性因素更为重要;
- (4) 这种心理过程可以通过适当的方法加以训练并驾驭它;
- (5) 集体的创造过程可模仿个人的创造过程。

综摄法主要运用两大操作机制:

第一步,变陌生为熟悉。即对不熟悉的事物用熟悉的事物和知识去分析对待它。此机制主要是让人们能以新的方式观察问题,以便更好地理解它。

第二步,变熟悉为陌生。即对熟悉的事物和知识以不熟悉的态度来观察分析,从而启迪出创造性的设想来。其主要的目的是让解决问题者能够超脱问题本身,以便发现更具创新性的解决办法。

在上述过程中,综摄法主要运用类比和隐喻来分析问题和提出可能的答案。常用的类比手法有:

(1)个人类比,即把自己想象为自己的工作对象,并融入个人的感情和感觉,以求得对问题的洞察。

(2)直接类比,是把某一领域的事实、信息、知识和技术用于另一领域。在运用这一手段时,人们的经验与知识越丰富越好,以找出与手中问题有类似关系的现象。模仿生物界是直接类比的材料宝库。

(3)象征类比,就是以事物的抽象的象征物来表述事物的本质。例如,绿色会使人联想到生命。当然并非人人都有类似的感觉,且绿色和生命之间并没有必然的逻辑联系,但关键是它能触发由此而引起的联想。

(4)幻想类比,即用幻想表达个人所希望的、最理想的解决问题的方法。这是基于弗洛伊德的观念,即人的创造性思维和其希望完成创造的意愿有强烈的相关性。

[案例 14.4] W 股份有限公司

80年代初他就在W厂任厂长。在80年代,W厂曾极为辉煌。当时的产品是国内同类产品中最具知名度的,有最大的市场占有率,还常常供不应求。不少青年人因为买不到W厂的产品甚至可以推迟婚期,甚至愿意以高出原价一倍的价格来购买。那时W厂经济效益好,企业发展快,多次被国家和省里评为优秀企业,他也被多次评为部和省里的优秀企业家,同行们都非常钦佩他,也常常向他请教,希望学习W厂的成功经验。

“我们的成功主要有3条经验:第一,依靠职工,相信职工的觉悟和技术水平,做好思想政治工作。第二,重视技术创新,我们产品之所以如此好销是因为我们开发了一个好产品,一个好产品胜过一打空话。第三,抓产品质量,决不允许不良产品出厂,质量取胜。”

1992年底上级单位希望W厂改制成为股份有限公司,进行现代企业制度改革的试点。尽管有许多员工不理解,但他依然非常投入地率领W厂全体员工进行这项工作:资产评估、办理申报、招股募股、引入新股东、起名注册、设立章程等等。W厂在上级的支持下终于在1993年的6月改制为W股份有限公司,他被任命为新成立的W股份有限公司董事长兼总经理。

他觉得改制的的确是件好事,因为改制首先为企业筹集了大量资金,可以去做过去企业想做却没有能力做的事情;其次企业可以较自主地决定自己的投

资方向,改制虽不能说完全彻底,但至少比过去强。他觉得可以大干一场了,希望将企业发展得更大更好。

然而,从1993年下半年开始,W公司的产品在市场上的份额逐步下降,销售额也逐步下降,公司的产品开始在仓库里积压。面对这一情况他很着急,连忙召开会议,谈自己的设想布置工作,他说:“目前公司的产品销售遇到了一些困难,怎么办?我认为仍然是靠3条:

“第一,依靠职工,相信职工的觉悟和技术水平,做好思想政治工作。第二,我们的产品已很有知名度,不能随意改动。第三,抓好产品质量,抓好售后服务。质量过得硬,服务周到,消费者仍然会喜欢我们的产品。”

他这样说了,也这样做了。然而一年后,W公司的经营业绩非但未能有所好转,反而更进一步恶化,每股收益变成了负数。2年后上级决定对W公司进行资产重组。

讨论:

1. 过去成功的经验对今天而言,依然有用吗?
2. W公司后来的失败与他的创新能力有关吗?他应该怎样在管理上进行创新?
3. 资产重组后,W公司能获得新生走上良性发展的轨道吗?

[管理实践练习] 设计管理方案

精美食品有限公司是一家有着20年发展历史的食品生产经营企业。进入20世纪90年代中期,面对需求不断扩大、多样化程度不断提高、市场竞争加剧的行业形势,1996年公司决策层出于提升产品品质、开发新产品的考虑,决定通过银行贷款2000万元,投巨资引进国外先进生产线,对生产设备和工艺进行技术改造。这对当时净资产只有1300万元的精美食品公司来说,技术改造资金投入巨大,公司资产负债率偏高,投资风险陡增。伴随着技术改造项目的完成,精美公司产品的质量提高了,新产品的开发速度加快了。但由于市场竞争的进一步加剧,公司市场营销力量相应没有增强,公司产品的销售额并没有多大提高。到1999年,面对资金周转不良带来的沉重还贷压力,公司的经营发展陷入了困境。

分析:

从管理创新的角度,剖析精美公司经营中存在的问题,请你为该公司提供一套你认为比较合理的管理方案,以帮助该企业摆脱困境。

[复习思考题]

1. 什么是创新?它与发明、创造有何区别?

2. 企业管理创新涉及哪些方面的内容?
3. 如何理解企业管理创新的主体? 为什么说企业管理者和员工也能成为管理创新的主体?
4. 管理创新过程包括了哪几个阶段?
5. 试评价头脑风暴法、形态方格法及综摄法的优点、局限及其适用对象。

附录一：

阅读材料

之一

上汽集团原总裁胡茂元喜欢讲故事，他针对不同的问题曾经讲述过许多故事，听一听胡茂元讲的有针对性的故事，你会受到很大启发。

[故事一]香草冰淇淋与“蒸汽锁”

针对用户满意工程，胡茂元讲了发生在美国通用汽车公司的一个真实故事：

一天，一个客户写信给美国通用汽车公司的庞帝雅克部门，抱怨道：他家习惯每天在饭后吃冰淇淋。最近买了一部新的庞帝雅克后，每次只要他买的冰淇淋是香草口味，从店里出来车子就发动不着。但如果买的是其他口味，车子发动就很顺利。庞帝雅克派一位工程师去查看究竟，发现确是这样。这位工程师当然不相信这辆车子对香草过敏。他经过深入了解后得出结论，这位车主买香草冰淇淋所花的时间比其他口味的要少。原来，香草冰淇淋最畅销，为便利顾客选购，店家就将香草口味的特别分开陈列在单独的冰柜，并将冰柜放置在店的前端；而将其他口味的冰淇淋放置在离收银台较远的地方。深入调查发现，问题出在“蒸汽锁”上。当这位车主买其他口味时，由于时间较长，引擎有足够的时间散热，重新发动时就没有太大的问题。买香草冰淇淋由于花的时间短，引擎还无法让“蒸汽锁”有足够的散热时间。

[故事二]阿吉里斯的脚后跟

针对“零缺陷”管理，胡茂元讲述了“阿吉里斯的脚后跟”的故事：

古希腊神话中有一位伟大的英雄阿吉里斯，他有着超乎普通人的神力和刀枪不入的身体，在激烈的特洛伊之战中无往不胜，取得了赫赫战功。但就在阿吉里斯攻占特洛伊城奋勇作战之际，站在对手一边的太阳神阿波罗却悄悄一箭射中了伟大的阿吉里斯，在一声悲凉的哀叹中，强大的阿吉里斯竟然倒下去了。原来这支箭射中了阿吉里斯的脚后跟，这是他全身惟一的弱点，只有他的父母和天上的神才知道这个秘密。在他还是婴儿的时候，

他的母亲海洋女神特提斯就曾捏着他的右脚后跟,把他浸在神奇的斯提克斯河中,被河水浸过的身体变得刀枪不入,近乎于神。可那个被母亲捏着的脚后跟由于浸不到水,成了阿吉里斯全身惟一的弱点。母亲造成的这惟一弱点要了儿子的命!

[故事三]天堂与地狱

在谈到上汽集团中外合资合作的成功经验时,胡茂元讲了这样一个寓言:

有人和上帝讨论天堂和地狱的问题。上帝对他说:“来吧!我让你看看什么是地狱。”他们走进一个房间。一群人围着一大锅肉汤,但每个人看上去一脸饿相,瘦骨伶仃。他们每个人都有一只可以够到锅子的汤勺,但汤勺的柄比他们的手臂还长,自己没法把汤送进嘴里。有肉汤喝不到肚子,只能望“汤”兴叹,无可奈何。“来吧!我再让你看看什么是天堂。”上帝把这个人领入另一房间。这里的一切和上一个房间没什么不同。一锅汤、一群人、一样的长柄汤勺,但大家都身宽体胖,正在快乐地歌唱着幸福。“为什么?”这个人不解地问道:“为什么地狱的人喝不到肉汤,而天堂的人能喝到肉汤?”上帝微笑着说:“很简单,在这儿,他们每个人都会喂别人。”

[故事四]胖子和瘦子

针对上汽集团要不要“走出去”的问题,胡茂元讲了“胖子和瘦子”的故事:

胖子和瘦子比踩铁轨走路,看谁走得快,走得远。胖子体胖,腿短;瘦子体轻,腿长。大伙儿说,不用比,胖子肯定输,瘦子准能赢。比赛结果却出人意料:瘦子输了,胖子赢了。这是怎么回事呢?这是因为,瘦子是低着头走,眼看着两脚战战兢兢地踩在窄窄的铁轨上,挺危险的,所以越看心越颤,越走腿越软,走一步摇三摇,既走不快也走不远。而胖子呢?圆圆滚滚的大肚子挡住了胖子往下看的视线,铁轨瞅不着,他只能朝前看,往前走。胖子只看“前途”,没看到危险,在铁轨上走得很轻松,大步流星,几步就把瘦子甩到了后面。

[故事五]羚羊与猎豹赛跑

在谈到要不要拥有自己的技术开发能力时,胡茂元讲了这样一个故事:

每当太阳从地平线上升起,草原上的猎豹们就开始寻觅他们最喜欢吃的食物——羚羊,而羚羊更是高度警惕,时时小心。多少年来,从它们出现在这片草原上,就开始了这种速度和生存能力的竞争,到如今,它们都已经成为这个地球上跑得最快的动物。小猎豹问妈妈:“为什么我们总要奔跑?”猎豹告诉它:“孩子,我们一定要注意那些羚羊,它们就是我们赖以生存的食物。你必须学会和提高奔跑的能力,这样你才不会被饿死。”小羚羊问妈妈:“为什么我们总是在奔跑?”羚羊说:“因为每时每刻,我们的敌人——猎豹都在等待着机会。我们只有不断地奔跑和躲闪才能保证每天生命的延续。而且我们要争取跑得更快,因为猎豹跑输一次,最多意味着它们这次捕捉失败,只是少了一顿午餐,下次还有机会。但对我们而言,多的就是一次继续生存下去的机会,我们也才能再次看到明天的太阳。这就是为什么我们要比猎豹跑得更快的原因啊。”

[故事六]人对了,世界就对了

2002年7月,上汽集团按照全球化思路重新勾勒发展蓝图,力图到2007年跻身世界500强。那么,靠什么来实现这一宏伟目标呢?胡茂元讲了一个“拼地图”的故事:

一天早晨,一个牧师正在准备明天的讲道词。太太出去买东西了,小儿子约翰哭着嚷着要去迪斯尼乐园。为了转移儿子的注意力,牧师将一幅色彩缤纷的世界地图撕成许多小碎片,对儿子说:“小约翰,你如果能把这张世界地图拼起来,我就带你去迪斯尼乐园。”牧师以为这件事会使约翰花费大半个上午的时间,但不到十分钟,小约翰便拼好了。每一片碎纸片都整整齐齐地排列在一起,整张世界地图又恢复了原状。牧师很吃惊,问道:“孩子,你怎么拼得这么快?”小约翰回答:“很简单呀!地图的另一面是一个人的照片,我先把这个人的照片拼到一块,然后把它翻过来。我想,如果这个人拼对了,那么,这张世界地图也该是对的。”牧师忍不住笑了起来,决定马上带儿子去迪斯尼乐园,因为儿子给了他明天讲道的题目:人对了,世界就对了。

之二

[故事一]男孩的裤子

有一个男孩子第一次买到一条长裤,穿上一试,裤子长了一些。他请奶奶帮忙把裤子剪短一点,可奶奶说,眼下的家务事太多,让他去找妈妈。而妈妈回答他,今天她已经同别人约好去玩桥牌。男孩子又去找姐姐,但是姐姐有约会,时间就要到了。这个男孩子非常失望,担心明天穿不上这条裤子,他就带着这种心情入睡了。

奶奶忙完家务事,想起了孙子的裤子,就去把裤子剪短了一点;姐姐回来后心疼弟弟,又把裤子剪短了一点;妈妈回来后同样也把裤子剪短了一点。

可以想象,第二天早上大家会发现这种没有管理的活动所造成的恶果。

由上述例子可以看出,任何集体活动都需要管理。在没有管理活动协调时,集体中每个成员的行动方向并不一定相同,以致于可能互相抵触。即使目标一致,由于没有整体的配合,也达不到总体的目标。

——美国国际商业机器公司的创办人托马斯(Thomas J. Watson)

[故事二]谁动了我的奶酪

再完美的计划也时常遭遇不测,生活并不是笔直通畅的走廊,让我们轻松自在地在其中旅行。生活是一座迷宫,我们必须从中找到自己的出路,我们时常会陷入迷茫,在死胡同中搜寻。但如果我们始终深信不疑,有一扇门就会向我们打开,它或许不是我们曾经想到的那扇门,但我们始终会发现,它是一扇有益的门。

我们多面的人性

简单的一面和复杂的一面

故事中虚构的4个角色:老鼠嗅嗅和匆匆、小矮人哼哼和唧唧,用来代表我们的不同方面,即我们简单的一面和复杂的一面。

我们每个人都具有这些不同的方面,不论我们的年龄、性别、种族、国籍如何。有时我们的行为像嗅嗅:他能够及早地嗅出变化的气息;或者像匆匆:他能够迅速开始行动;或者像哼哼:他因为害怕变化而否认和拒绝变化,这会使事情变得更糟;或者像唧唧:当他看到变化会使事情变得更好时,能够及时地调整自己去适应变化!

不管我们选择哪一面,我们都有共同的方面,那就是:需要在迷宫中找到我们自己的道路,帮助我们在变化的年代获得成功。

[故事三]怎样给猎人分骨头

猎人带着猎狗去森林中打猎,猎狗将兔子赶出了窝,一直追赶它,追了很久仍没有抓到。后来兔子一拐弯,不知道跑什么地方去了。猎人看到这种情景,讥笑猎狗说:“小的反而跑得快多了。”猎狗回答说:“你不知道我们两个的‘跑’是完全不同的!我仅仅为了一顿饭而跑,而它却为了性命而跑呀。”

猎人想,猎狗说得也对。我要想得到更多的猎物,就得想个好办法,让猎狗也为自己的生存奋斗。猎人思前想后,觉得有必要给猎狗引入竞争机制,在竞争中表现优秀的会得到更多的奖赏。

于是,猎人就多买了几条猎狗,并规定凡是能够在打猎中抓到兔子的,就可以得到5根骨头,抓不到兔子的就没有饭吃。刚开始猎狗们很反感,但随着时间的推移,也逐渐适应了这种机制。这一招果然奏效,猎狗们纷纷努力去追兔子,因为谁也不愿意看见别人吃骨头,自己没有吃的。

过了一段时间,问题又出现了,猎人发现虽然每天都能捕到五六只兔子,但兔子个头却越来越小。原来有些善于观察的猎狗,发现大的兔子跑得快,逃跑的经验非常丰富,而小兔逃跑速度相对比较慢,逃跑的经验也少,所以小兔子比大兔子好抓多了。而猎人对于猎狗的奖赏是根据其抓到兔子的数量计算的,不管兔子的大小,那些观察细致的猎狗最先发现了这个窍门。

猎人对猎狗们说:“最近你们抓的兔子越来越小了,为什么?”

猎狗们说:“反正大小对奖惩没有影响,为什么要去抓大的呢?”

猎人决定改革奖惩办法,按照兔子的重量来计算给猎狗的食物。这样改革后,猎狗们都尽量去抓大的兔子。这一招好像起到了很好的作用。

过了一段时间,猎人发现邻居家的猎狗和自己的一样多,可抓到的兔子却比自己多得多。猎人很奇怪,就去问邻居。邻居介绍说:“我的猎狗中有能力强的,有能力差的。我就让能力强的去帮助能力差的,让它们之间互相学习。另外,我将猎狗编成几组,每一组猎狗分工配合,这样,抓到的兔子数量就明显上升了。”

猎人觉得这样的方法非常好,回家后也决定让自己的猎狗互相学习,互相配合,并将猎狗编成几个小组。实行一段时间后,猎人发现效果一点也不好,猎狗们根本就没有学习的积极性,每个小组抓到的兔子数量反而没有以前单干时抓到的多。是哪里出了问题呢?

让猎狗们互相学习,提高抓兔子的本领,这点肯定没错;将猎狗分成几组,分工配合,应该也没有错,因为猎人的邻居就是这样做的呀。猎人决定和猎狗们开会讨论,猎人对猎狗说道:“我让你们互相学习,提高抓兔子的技能,你们为什么不愿意学习呢?另外,为什么配合起来还不如单干的时候成绩好呢?”

猎狗说:“抓兔子已经很辛苦了,学习还要占用我们的时间,抓到的兔子当然少了,但骨头还是按照以前的分配方式,你让我们怎么愿意去学习呢?另外,你将我们编成几组,分骨头的时候却没有考虑到我们是怎样分配工作的,我们每个小组内部经常为分骨头而打架,你让我们怎么合作?”

猎人觉得猎狗说得也有道理,决定彻底改革分骨头的办法。不管猎狗每天能否抓到兔子,都给固定数量的骨头,抓到兔子以后,还有另外的奖赏。但是仔细一想,还有很多问题,因为现在是按照小组来工作的,小组中有的猎狗负责追赶兔子,有的负责包抄,有的负责在外围巡逻,防止兔子从包围圈中逃跑。每个小组按照抓到的兔子来领取奖赏,小组内部应该怎样分配呢?骨头数量是永远不变,还是过一段时间调整一次?分工不同的猎狗得到的固定骨头数是否该一样呢?猎狗会不会自己跑出去抓兔子,而不上缴呢?

面临着一系列的问题,这回猎人可犯难了。

这是一个关于绩效考核与激励机制建立的典型案例,请各位讨论!

[故事四]秀才买柴

有一个秀才去买柴,他对卖柴的人说:“荷薪者过来!”卖柴的人听不懂“荷薪者”(担柴的人)3个字,但是听得懂“过来”两个字,于是把柴担到秀才前面。

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

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

管理者平时最好用简单的语言、易懂的言词来传达讯息,而且对于说话的对象、时机要有所掌握,有时过分的修饰反而达不到想要完成的目的。

[故事五]分粥

有7个人曾经住在一起,每天分1大桶粥。要命的是,粥每天都是不够的。一开始,他们抓阄决定谁来分粥,每天轮1个。于是乎每周下来,他们只有1天是饱的,就是自己分粥的那一天。后来他们开始推选出一个道德高尚的人出来分粥。强权就会产生腐败,大家开始挖空心思去讨好他,贿赂他,搞得整个小团体乌烟瘴气。然后大家开始组成3人的分粥委员会及4人的评选委员会,但他们常常互相攻击,扯皮下来,粥吃到嘴里全是凉的。最后想出来一个方法:轮流分粥,但分粥的人要等其他人都挑完后拿剩下的最后一碗。为了不让自己吃到最少的,每人都尽量分得平均,就算不平,也只能认了。大家快快乐乐,和和气气,日子越过越好。

同样是7个人,不同的分配制度,就会有不同的风气。所以一个单位如果有不好的工作习气,一定是机制问题,一定是没有完全公平、公正、公开,没有严格的奖勤罚懒。如何制订这样一个制度,是每个领导需要考虑的问题。

[故事六]表演大师

有一位表演大师上场前,他的弟子告诉他鞋带松了。大师点头致谢,蹲下来仔细系好。等到弟子转身后,又蹲下来将鞋带解松。有个旁观者看到了这一切,不解地问:“大师,您为什么又要将鞋带解松呢?”大师回答道:“因为我饰演的是一位劳累的旅者,长途跋涉让他的鞋带松开,可以通过这个细节表现他的劳累憔悴。”“那你为什么不直接告诉你的弟子呢?”“他能细心地发现我的鞋带松了,并且热心地告诉我,我一定要保护他这种热情的积极性,及时地给他鼓励,至于为什么要将鞋带解开,将来会有更多的机会教他表演,可以下一次再说啊。”

[故事七]只要我比你快

两个人在森林里,遇到了一只大熊。A就赶紧从背后取下一双更轻便的运动鞋换上。B急死了,骂道:“你干嘛呢,再换鞋也跑不过熊啊!”A说:“我只要跑得比你快就好了。”

[故事八]垂钓者的启示

经常,有人觉得自己的条件与竞争对手相同,甚至乎,还比对方优胜,为什么成绩总是不及他的呢?这儿有个心灵故事,希望大家读后,能启发一些思绪,自我找到答案吧。

有位年轻人在岸边钓鱼,邻旁坐着一位老人,也在钓鱼。二人坐得很近。奇怪的是,老人家不停有鱼上钩,而年轻人一整天都未有收获。他终于沉不住气,问老人:“我们两人的钓饵相同,地方一样,为何你轻易钓到鱼,我却一无所获。”

老人从容答道:“我钓鱼的时候,不知道有我,不知道有鱼;我不但手不动,眼不眨,连心也似乎静得没有跳动,令鱼也不知道我的存在,所以,它们咬我的鱼饵;而你心里只想着鱼吃你的饵没有,连眼也不停地盯着鱼,见有鱼上钩,心有急躁,情绪不断变化,心情烦乱不安,鱼不让你吓走才怪,又怎会钓到鱼呢?”

一个人能知道自己的短处,胜券才多把握;只看到别人的成就,而不知人家背后成功的原因,已输了一半;若此时不知检讨,只懂嫉妒或自怨自艾,那就输定了。

之三

欲做精金美玉的人品,定从烈火中煅来;思立掀天揭地的事功,须向薄冰上履过。

一念错,便觉百行皆非,防之当如渡海浮囊,勿容一针之罅漏;万善全,始得一生无愧。修之当如凌云宝树,须假众木以撑持。

忙处事为,常向闲中先检点,过举自稀。动时念想,预从静里密操持,非心自息。

为善而欲自高胜人,施恩而欲要名结好,修业而欲惊世骇俗,植节而欲标异见奇,此皆是善念中戈矛,理路上荆棘,最易夹带,最难拔除者也。须是涤尽渣滓,斩绝萌芽,才见本来真体。

遇大事矜持者,小事必纵弛;处明庭检饰者,暗室必放逸。君子只是一个念头持到底,自然临小事如临大敌,坐密室若坐通衢。

酷烈之祸,多起于玩忽之人;盛满之功,常败于细微之事。故语云:“人人道好,须防一人着恼;事事有功,须防一事不终。”

从静中观物动,向闲处看人忙,才得超尘脱俗的趣味;遇忙处会偷闲,处闹中能取静,便是安身立命的工。

昼闲人寂,听数声鸟语悠扬,不觉耳根尽彻;夜静天高,看一片云光舒卷,顿令眼界俱空。

世事如棋局,不着得才是高手;人生似瓦盆,打破了方见真空。

遍阅人情,始识疏狂之足贵;备尝世味,方知淡泊之为真。

地宽天高,尚觉鹏程之窄小;云深松老,方知鹤梦之悠闲。

立身不高一步立,如尘里振衣、泥中濯足,如何超达?处世不退一步处,如飞蛾投烛、羝羊触藩,如何安乐?

学者要收拾精神并归一处。如修德而留意于事功名誉,必无实谊;读书而寄兴于吟咏风雅,定不深心。

福莫福于少事,祸莫祸于多心。惟少事者方知少事之为福;惟平心者始知多心之为祸。

处治世宜方,处乱世当圆,处叔季之世当方圆并用。待善人宜宽,待恶人当严,待庸众之人宜宽严互存。

我有功于人不可念,而过则不可不念;人有恩于我不可忘,而怨则不可不忘。

心地干净,方可读书学古。

害人之心不可有，防人之心不可无，此戒疏于虑者。宁受人之欺，毋逆人之诈，此警惕于察者。二语并存，精明浑厚矣。

遇欺诈的人，以诚心感动之；遇暴戾的人，以和气熏蒸之；遇倾邪私曲的人，以名义气节激励之。天下无不入我陶熔中矣。

宠辱不惊，闲看庭前花开花落；去留无意，漫随天外云卷云舒。

节选自：洪应明《菜根谭》

之四

道，可道，非恒道。名，可名，非恒名。无名，天地之始；有名，万物之母。故常无欲，以观其妙；常有欲，以观其徼。此两者同出而异名，同谓之玄。玄之又玄，众妙之门。

上善若水。水善利万物而不争，居众人之所恶，故几于道。居善地，心善渊，与善仁，言善信，政善治，事善能，动善时。夫唯不争，故无尤。

视之不见，名曰微；听之不闻，名曰希；搏之不得，名曰夷。此三者，不可致诘，故混而为一。其上不皎，其下不昧，绳绳兮不可名，复归于物。是谓无状之状，无物之象，是谓惚恍。迎之不见其首，随之不见其后。执古之道，以御今之有。能知古始，是谓道纪。

“曲则全，枉则直，洼则盈，敝则新，少则得，多则惑。”是以圣人抱一为天下式。不自见，故明；不自是，故彰；不自伐，故有功；不自矜，故长。夫唯不争，故天下莫能与之争。古之所谓“曲则全”者，岂虚言哉！诚全而归之。

企者不立；跨者不行；自见者不明；自是者不彰；自伐者无功；自矜者不长。其在道也，曰馀食赘形，物或恶之，故有道者不居。

善行，无辙迹；善言，无瑕谪；善数，不用筹策；善闭，无关键而不可开；善结，无绳约而不可解。是以圣人常善救人，故无弃人；常善救物，故无弃物。是谓神明。故善人者，不善人之师；不善人者，善人之资。不贵其师，不爱其资，虽智大迷。是谓要妙。

将欲取天下而为之，吾见其不得已。天下神器，不可为也。为者败之，执者失之。物，或行或随，或嘘或吹，或强或赢，或挫或隤。是以圣人去甚，去奢，去泰。

知人者智，自知者明；胜人者有力，自胜者强。知足者富。强行者有志。不失其所者久。死而不亡者寿。

上德不德，是以有德；下德不失德，是以无德。上德无为而无以为；下德无为而有以为。上仁为之而无以为；上义为之而有以为。上礼为之而莫之应，则攘臂而扔之。故失道而后德，失德而后仁，失仁而后义，失义而后礼。夫礼者，忠信之薄，而乱之首。前识者，道之华，而愚之始。是以大丈夫居其厚，不居其薄；居其实，不居其华。故去彼取此。

反者道之动；弱者道之用。天下万物生于有，有生于无。

天下之至柔，驰骋天下之至坚。无有入无间。吾是以知无为之有益。不言之教，无为之益，天下希及之。

祸兮，福之所倚；福兮，祸之所伏。

人之生也柔弱，其死也坚强。草木之生也柔脆，其死也枯槁。故坚强者死之徒，柔弱生之徒。是以兵强则灭，木强则折，强大居下，柔弱居上。

信言不美，美言不信。善者不辩，辩者不善。知者不博，博者不知。圣人不积，既以为人已愈有，既以与人己愈多。天之道，利而不害；圣人之道，为而不争。

节选自：老子《道德经》

附录二：

管理学基本概念中英文目录索引

1. 管理 Manage(1. 1)
2. 管理的目标 Management goal
3. 组织绩效 Organization performance(1.1)
4. 效益 Effectiveness(1.1)
5. 效率 Efficiency(1.1)
6. 管理的二重性
Twoness of management(1.1)
7. 管理职能 Management functions(1.2)
8. 计划 Plan(1.2)
9. 组织 Organize(1.2)
10. 指挥 Command(1.2)
11. 协调 Coordinate(1.2)
12. 控制 Control(1.2)
13. 计划职能 Planning(1.2)
14. 组织职能 Organizing(1.2)
15. 领导职能 Leading(1.2)
16. 控制职能 Controlling(1.2)
17. 管理学 Management(1.3)
18. 管理者 Manager(2.1)
19. 高层管理者 Top managers(2.1)
20. 中层管理者 Middle managers(2.1)
21. 基层管理者 First-line managers(2.1)
22. 组织层次 Organizational levels(2.1)
23. 管理者的角色
The Role of the manager(2.2)
24. 人际关系角色 Interpersonal roles(2.2)
25. 信息情报方面的角色
Informational roles(2.2)
26. 挂名首脑 Figurehead(2.2)
27. 监听者 Monitor(2.2)
28. 谈判者 Negotiator(2.2)
29. 决策方面的角色 Decisional roles(2.2)
30. 组织规模 Organizational size(2.2)
31. 价值取向 Value orientation(2.2)
32. 管理者的素质 Staff of managers(2.2)
33. 智力商数
Intelligence Quotient, IQ(2.3)
34. 情商 Emotional Intelligence, EI(2.3)
35. 情绪 Mood(2.3)
36. 情感智力 Emotional Quotient, EQ(2.3)
37. 管理技能 Management skill(2.3)
38. 技术技能 Technical skill(2.3)
39. 人际技能 Human skill(2.3)
40. 概念技能 Conceptual skill(2.3)
41. 劳动分工 Divide of labor(3.1)
42. 劳动生产力 Prolificacy of work(3.1)
43. 劳动时间 Time of work(3.1)
44. 科学管理理论
Scientific management theory(3.2)
45. 工业革命 Industrial revolution(3.2)
46. 泰罗制 Taylor's Principles(3.2)
47. 时间研究 Labor time study(3.2)
48. 动作研究 Motion study(3.2)
49. 一般管理理论
General administrative theory(3.2)
50. 管理原则
Principles of management(3.2)
51. 行政组织理论
Administrative organization theory(3.2)
52. 古典组织理论
Classical organization theory(3.2)
53. 行政管理
Administrative management(3.2)
54. 官僚制 Bureaucracy(3.2)
55. 官僚行政组织 Bureaucracy(3.2)
56. 行为科学 Behavior science(3.2)
57. 霍桑效应 Hawthorne effect(3.2)
58. 组织行为 Organization behavior(3.2)
59. 行为科学理论 Behavior school(3.2)
60. X-Y 理论 Theory X Y(3.2)

61. X理论 Theory X(3.2)
62. Y理论 Theory Y(3.2)
63. 管理理论丛林
Management theory jungle(3.3)
64. 管理过程学派
Management process school(3.3)
65. 人际关系学派
Human relation school(3.3)
66. 人际关系 Human relation(3.3)
67. 群体行为学派
Group behavior school(3.3)
68. 经验(或案例)学派
Experience school(3.3)
69. 社会合作系统学派
Social cooperate systems school(3.3)
70. 社会技术系统学派
Social technical systems theory(3.3)
71. 系统管理学派
Systems theory school(3.3)
72. 决策理论学派
Decision theory school(3.3)
73. 管理科学学派
Management science school(3.3)
74. 权变理论学派
Contingencies theory school(3.3)
75. 权变 Contingencies(3.3)
76. 经理角色学派
Manager role school(3.3)
77. 企业文化 Organization culture(3.3)
78. 愿景 Vision(3.3)
79. 共同愿景 Shared vision(3.3)
80. 文化冲击 Culture shock(3.3)
81. 公司再造 Company Reengineering(3.3)
82. 准时生产(JIT)Just-in-time(3.3)
83. 计算机集成制造系统(CIM)Computer-integrated manufacturing(3.3)
84. 精益生产 Lean manufacturing(3.3)
85. 学习型组织 Learning organization(3.3)
86. 管理环境 Managerial environment(4.1)
87. 外部环境 External environment(4.1)
88. 内部环境 Internal environment(4.1)
89. 一般环境因素
General environmental factors(4.1)
90. 宏观环境因素
Macro environmental factors(4.1)
91. 直接作用因素
Direct-action factors(4.1)
92. 间接作用因素
Indirect-action factors(4.1)
93. 环境的复杂性
Environmental complexity(4.1)
94. 动态环境 Dynamic environment(4.1)
95. PEST分析法,PEST(political, economic, social, technological)(4.2)
96. 政治与法律环境 Political & Legal environment(4.2)
97. 特殊任务环境
Specific environment(4.2)
98. 供应商 Suppliers(4.2)
99. 服务对象 Service object(4.2)
100. 顾客 Customer(4.2)
101. 竞争对手 Competitors(4.2)
102. 潜在竞争对手
Potential competitors(4.2)
103. 竞争环境
Competitive environment(4.2)
104. 竞争意识
Competitive intelligence(4.2)
105. 进入障碍 Barriers to entry(4.2)
106. 规模经济 Economies of scale(4.2)
107. 范围经济 Economies of scope(4.2)
108. 政府管理部门 Government management department(4.2)
109. 特殊利益团体
Special-interest groups(4.2)
110. 组织内部环境
Organizational environment(4.3)
111. 组织文化 Organizational culture(4.3)
112. 使命 Mission(4.3)
113. 凝聚力 Cohesiveness(4.3)
114. 合作 Collaboration(4.3)
115. 核心竞争力 Core competence(4.3)

116. 环境设计
Design for environment(4.3)
117. 组织设计 Organizational design(4.3)
118. 社会责任 Social responsibility(4.3)
119. 社会义务 Social obligation(4.3)
120. 社会响应 Social responsiveness(4.3)
121. 管理道德 Management ethics(4.3)
122. 道德规范 Morality rule(4.3)
123. 伦理 Ethics(4.3)
124. 可持续发展
Sustainable development(4.3)
125. 全球化 Globalization(4.4)
126. 全球组织模式
Global organization model(4.4)
127. 全球性组织 Global organization(4.4)
128. 全球性外包 Global outsourcing(4.4)
129. 全球战略 Global strategy(4.4)
130. 组织利益相关者 Stakeholders(4.4)
131. 组织 Organization(5.1)
132. 组织绩效
Organizational performance(5.1)
133. 生产型组织
Manufacture organization(5.1)
134. 服务型组织 Service organization(5.1)
135. 私人组织 Private organization(5.1)
136. 公共组织
Commonality organization(5.1)
137. 正式组织 Formal organization(5.1)
138. 非正式组织
Informal organization(5.1)
139. 实体组织 Entity organization(5.1)
140. 虚拟组织 Virtual organization(5.1)
141. 商业计划 Business plan(5.2)
142. 企业家 Entrepreneur(5.2)
143. 企业家才能 Entrepreneurship(5.2)
144. 创业 Entrepreneurship(5.2)
145. 创业机会分析
Opportunity analysis(5.2)
146. 组织目标 Organizational goals(5.3)
147. 研究与开发(R&D) Research and development(5.3)
148. 目标管理(MBO)
Management by objective(5.3)
149. 企业 Enterprise(6.1)
150. 小企业 Small business(6.1)
151. 企业法人 Corporation(6.1)
152. 组织的法律形式 Legal forms of organization(6.1)
153. 独资企业
Solely- invested enterprise(6.1)
154. 个人业主制企业
Sole proprietorship(6.1)
155. 合伙制企业
Partnership enterprise(6.1)
156. 公司制企业 Corporation(6.1)
157. 有限责任公司 Limited liability partnership(6.1)
158. 股份有限公司 Limited liability company (6.1)
159. 无限公司 Unlimited company(6.1)
160. 两合公司 Limited partnership(6.1)
161. 企业集团 Group company(6.1)
162. 劳动密集型企业 Labor denseness enterprise(6.1)
163. 资金密集型企业 Capital denseness enterprise(6.1)
164. 知识密集型企业 Knowledge denseness enterprise(6.1)
165. 股东 Shareholder(6.2)
166. 董事 Director(6.2)
167. 董事会 Directorate(6.2)
168. 监事 Monitor(6.2)
169. 总经理 General manager(6.2)
170. 首席执行官(CEO)
Chief executive officer(6.2)
171. 非营利性组织
Nonprofit organization(6.3)
172. 企业生命周期
The corporate lifecycles(7.1)
173. 发展 Development(7.1)
174. 萌芽阶段 Embryonic stage(7.1)
175. 衰退阶段 Decline stage(7.1)

- 176. 环境的不确定性
Environmental uncertainty(7.1)
- 177. 组织变革 Organization transform(7.2)
- 178. 障碍 Obstacle(7.2)
- 179. 核心能力 Core competencies(7.2)
- 180. 战略 Strategy(8.1)
- 181. 战略管理 Strategic management(8.1)
- 182. 战略单位 Strategic business units(8.1)
- 183. 企业战略 Enterprise strategy(8.1)
- 184. 业务战略 Business stratagem(8.1)
- 185. 战略实施
Strategy implementation(8.1)
- 186. 差异化 Differentiation(8.1)
- 187. 差异化战略
Differentiation strategy(8.1)
- 188. 集中战略 Concentration strategy(8.1)
- 189. 一体化 Integration(8.1)
- 190. 纵向一体化 Vertical integration(8.1)
- 191. 同业多样化战略
Concentric diversification strategy(8.1)
- 192. 战略联盟 Strategic alliance(8.1)
- 193. 合作战略 Cooperative strategies(8.1)
- 194. 机会 Opportunities(8.1)
- 195. 威胁 Threats(8.1)
- 196. 优势 Strengths(8.1)
- 197. 劣势 Weaknesses(8.1)
- 198. 风险 Venture(8.1)
- 199. SWOT 分析 SWOT analysis(8.1)
- 200. 成长战略 Growth strategies(8.1)
- 201. 稳固战略 Stability strategies(8.1)
- 202. 撤退战略
Retrenchment strategies(8.1)
- 203. 战略方针 Strategic policy(8.1)
- 204. 战略目标 Strategic goals(8.1)
- 205. 战略步骤 Strategic process(8.1)
- 206. 战略重点 Strategic keystone(8.1)
- 207. 战略措施 Strategic measure(8.1)
- 208. 预测 Forecasting(8.2)
- 209. 长期预测 Long-time forecast(8.2)
- 210. 中期预测 Metaphase forecast(8.2)
- 211. 短期预测 Short-time forecast(8.2)
- 212. 定性预测方法
Qualitative forecast(8.2)
- 213. 定量预测方法
Quantitative forecast(8.2)
- 214. 德尔菲法 Dalphi Method(8.2)
- 215. 讨论 Discussion(8.2)
- 216. 集合意见法 Jury of opinion (8.2)
- 217. 头脑风暴法 Brainstorming(8.2)
- 218. 时间序列法
Time series analysis models(8.2)
- 219. 因果分析法
Cause and effect analysis models(8.2)
- 220. 回归分析预测法
Regression models(8.2)
- 221. 决策 Decision(8.3)
- 222. 决策过程
Decision-making process(8.3)
- 223. 问题 Problem(8.3)
- 224. 决策标准 Decision criteria(8.3)
- 225. 权重 Weights(8.3)
- 226. 备选方案 Alternatives(8.3)
- 227. 最优化决策 Optimum decision(8.3)
- 228. 满意 Satisfied(8.3)
- 229. 评价 Evaluating(8.3)
- 230. 直觉决策 Intuitive decision(8.3)
- 231. 定性决策 Qualitative decision(8.3)
- 232. 定量决策 Quantitative decision(8.3)
- 233. 战略决策
Stratagem decision making(8.3)
- 234. 战术决策 Tactics decision(8.3)
- 235. 程序化决策
Programmed decision(8.3)
- 236. 非程序化决策
Nonprogrammed decision(8.3)
- 237. 确定型决策 Certain decision(8.3)
- 238. 风险型决策 Risk decisions(8.3)
- 239. 不确定型决策
Uncertain decision(8.3)
- 240. 长期决策 Long-term decision(8.3)
- 241. 中期决策
Intermediate-term decision(8.3)

242. 短期决策 Short-term decision(8.3)
243. 个人决策 Person decision(8.3)
244. 集体决策 Group decision(8.3)
245. 有限理性 Bounded rationality(8.3)
246. 量本利分析法
Breakeven analysis(8.3)
247. 盈亏平衡点 Breakeven point(8.3)
248. 固定成本 Fixed costs(8.3)
249. 变动成本 Variable costs(8.3)
250. 决策树 Decision tree(8.3)
251. 悲观决策法 Pessimistic decision(8.3)
252. 乐观决策法 Optimistic decision(8.3)
253. 折衷决策法 Compromise decision(8.3)
254. 机会均等决策法
Occasion equalization decision(8.3)
255. 最小后悔值决策法
Regardless decision(8.3)
256. 计划 Plan(9.1)
257. 执行计划 Execute Plan(9.1)
258. 宗旨 Aim(9.2)
259. 使命 Mission(9.2)
260. 目标 Goal(9.2)
261. 战略 Stratagem(9.2)
262. 政策 Policy(9.2)
263. 程序 Process(9.2)
264. 规则 Rule(9.2)
265. 规划 Program(9.2)
266. 项目 Project(9.2)
267. 预算 Budget(9.2)
268. 环境扫描
Environmental scanning(9.2)
269. 长期计划 Long-term plans(9.2)
270. 中期计划
Intermediate-term plans(9.2)
271. 短期计划 Short-term plans(9.2)
272. 战略计划 Strategic plans(9.2)
273. 业务计划 Operational plans(9.2)
274. 综合计划 Synthetic plans(9.2)
275. 局部计划 Department plans(9.2)
276. 项目计划 Project plans(9.2)
277. 高层管理计划
Top management plans(9.2)
278. 中层管理计划
Middle management plans(9.2)
279. 基层管理计划
Fist-line management plans(9.2)
280. 生产计划 Manufacture plans(9.2)
281. 供应计划 Provide plans(9.2)
282. 新产品开发计划
New product plan(9.2)
283. 营销计划 Marketing plans(9.2)
284. 财务计划 Finance plans(9.2)
285. 人事计划 Human plans(9.2)
286. 情境计划 Scenario planning(9.2)
287. 后勤保障计划
Service ensure plans(9.2)
288. 指令性计划 Mandatory plans(9.2)
289. 指导性计划 Directional plans(9.2)
290. 派生(辅助)计划
Derivative plans(9.2)
291. 甘特图 Gantt chart(9.3)
292. 滚动计划方法
Rolling plan technique(9.3)
293. 网络计划技术
Network plan technique(9.3)
294. 项目评审法(PERT)Program
Evaluation and review techniques(9.3)
295. 线性规划 Linear programming(9.3)
296. 组织 Organizing(10.1)
297. 组织结构
Organizational structure(10.1)
298. 组织工作 Organize(10.1)
299. 劳动分工 Division of labor(10.1)
300. 统一指挥 Unity of command(10.1)
301. 职权 Authority(10.1)
302. 职责 Accountability(10.1)
303. 直线权力 Line authority(10.1)
304. 参谋权力 Staff authority(10.1)
305. 职能权力 Function authority(10.1)
306. 组织设计 Organizational design(10.2)
307. 组织结构设计
Organizational structure design(10.2)

308. 组织手册
Organization handbook(10.2)
309. 职位说明书 Job description(10.2)
310. 组织系统图
Organization system chart(10.2)
311. 组织规模 Organization scale(10.2)
312. 机械式的结构
Mechanistic organization(10.2)
313. 单件生产 Unit production(10.2)
314. 小量生产 Small production(10.2)
315. 成批生产 Process production(10.2)
316. 大量生产 Mass production(10.2)
317. 连续生产
Continuum production(10.2)
318. 目标原则 Goal principle(10.2)
319. 管理幅度 Span of control(10.2)
320. 指控链 Chain of command(10.2)
321. 管理层次 Chain of command(10.2)
322. 岗位设定 Job design(10.2)
323. 工作分析 Job analysis(10.2)
324. 岗位设定 Job design(10.2)
325. 岗位轮换 Job rotation(10.2)
326. 多样化培训 Diversity training(10.2)
327. 岗位扩大化 Job enlargement(10.2)
328. 岗位丰富化 Job enrichment(10.2)
329. 部门划分 Departmentalization(10.2)
330. 部门化 Departmentalization(10.2)
331. 职能部门
Functional department(10.2)
332. 产品部门化
Product departmentalization(10.2)
333. 地区划分部门 Geographical departmentalization(10.2)
334. 顾客划分部门
Customer departmentalization(10.2)
335. 管理者的能力
Manager's ability(10.2)
336. 扁平型组织
Flattening organization(10.3)
337. 锥型组织 Awl organization(10.3)
338. 组织构架
Organizational architecture(10.3)
339. 机械式组织
Mechanistic organization(10.3)
340. 有机式组织
Organic organization(10.3)
341. 集权
Centralization of state power(10.3)
342. 集权组织
Centralized organization(10.3)
343. 分权
Decentralization of state power(10.3)
344. 分权组织
Decentralized organization(10.3)
345. 委员会制 Committee system(10.3)
346. 直线制组织结构 Line structure(10.3)
347. 职能制组织结构
Functional structure(10.3)
348. 直线职能制组织结构
Line-functional structure(10.3)
349. 事业部制组织机构
Divisional structure(10.3)
350. 矩阵制组织结构
Matrix structure(10.3)
351. 专门工作组 Bottlegging(10.3)
352. 模拟分权制组织 Simulation decentralized organization(10.3)
353. 网络结构 Network structure(10.3)
354. 领导 Leading(11.1)
355. 领导 Leadership(11.1)
356. 职位权力 Position power(11.1)
357. 个人影响力 Referent power(11.1)
358. 合法权 Legitimate authority(11.1)
359. 奖赏权 Reward power(11.1)
360. 惩罚权 Punish right(11.1)
361. 模范权 Exemplary right(11.1)
362. 专长权 Specialty right(11.1)
363. 魅力权 Glamour right(11.1)
364. 感情权 Affection right(11.1)
365. 士气 Morale(11.1)
366. 领导风格 Leadership styles(11.2)
367. 专制作风 Autocratic styles(11.2)

368. 民主作风 Democratic styles(11.2)
369. 放任作风 Laissez-faire styles(11.2)
370. 领导行为理论
Behavioral approach(11.2)
371. 管理方格图
Managerial grid chart(11.2)
372. 贫乏型的管理
Impoverished management(11.2)
373. 任务型的管理
Task management(11.2)
374. 俱乐部型的管理
Country club management(11.2)
375. 中庸型的管理
Middle-of-the-road management(11.2)
376. 团队型的管理
Team management(11.2)
377. 领导权变理论
Contingency theory(11.2)
378. 菲德勒的权变理论 Fiedler contingency model(11.2)
379. “任务导向型”的领导方式
Task-oriented leadership(11.2)
380. “关系导向型”的领导方式
Relationship-oriented leadership(11.2)
381. 菲德勒模型 The Fiedler model(11.2)
382. 情境领导理论 Situational leadership theory(11.2)
383. 途径—目标理论
Path-goal theory(11.2)
384. 教练 Coach(11.3)
385. 指导 Coaching(11.3)
386. 授权 Authorization(11.3)
387. 沟通 Communicate(11.3)
388. 消息 Message(11.3)
389. 渠道 Channel(11.3)
390. 传言链 Grapevine chains(11.3)
391. 语言沟通
Verbal communication(11.3)
392. 非语言沟通
Nonverbal communication(11.3)
393. 身体语言 Body language(11.3)
394. 过滤 Filtering(11.3)
395. 正式沟通
Formal communication(11.3)
396. 非正式沟通
Informal communication(11.3)
397. 小道消息 Grapevine(11.3)
398. 横向沟通
Horizontal communication(11.3)
399. 单向沟通
One-way communication(11.3)
400. 对上沟通
Upward communication(11.3)
401. 对下沟通
Downward communication(11.3)
402. 斜向沟通
Diagonal communication(11.3)
403. 沟通网络
Communication network(11.3)
404. 链式沟通网络
Chain communication network(11.3)
405. 环式沟通网络
Round communication network(11.3)
406. Y式沟通网络
Y communication network(11.3)
407. 纵向沟通网络 Vertical communication network(11.3)
408. 轮式沟通网络
Wheel communication network(11.3)
409. 全通道式沟通网络 All channel communication network(11.3)
410. 团队管理 Team management(11.3)
411. 激励 Motivation(12.1)
412. 激励因素 Motivators(12.1)
413. 需求 Needs(12.1)
414. 诱因 Inducement(12.1)
415. 动机 Motivation(12.1)
416. 行为 Action(12.1)
417. 绩效 Performance(12.1)
418. 激励理论 Motivation theory(12.2)
419. 内容型激励理论
Content motivation theory(12.2)

420. 积极性 Enthusiasm(12.2)
421. 需求层次理论
Hierarchy of needs theory(12.2)
422. 需求 Need(12.2)
423. 需求层次 Need hierarchy(12.2)
424. 生理需要 Physiological needs(12.2)
425. 安全需要 Safety needs(12.2)
426. 社交需要 Social need(12.2)
427. 尊重需要 Esteem need(12.2)
428. 自我实现需要
Self-actualization needs(12.2)
429. “ERG”理论 ERG theory(12.2)
430. 存在需要 Existence need(12.2)
431. 关系需要 Relatedness need(12.2)
432. 成长需要 Growth need(12.2)
433. 成就激励论 Three-need theory(12.2)
434. 成就需要 Need for achievement(12.2)
435. 权力需要 Need for power(12.2)
436. 合群需要 Need for affiliation(12.2)
437. 双因素理论
Two-factors theory(12.2)
438. 激励—保健理论
Motivation-Hygiene theory(12.2)
439. 保健因素 Hygiene factors(12.2)
440. 激励因素 Motivation factors(12.2)
441. 满意 Satisfaction(12.2)
442. 不满意 Dissatisfaction(12.2)
443. 过程型激励理论 Process motivation theory(12.3)
444. 期望 Expectancy(12.3)
445. 期望理论 Expectancy theory(12.3)
446. 效价 Valence(12.3)
447. 努力 Make great efforts(12.3)
448. 期望 Expectation(12.3)
449. 公平理论 Equity theory(12.3)
450. 投入 Input(12.3)
451. 产出 Outcomes(12.3)
452. 公平 Equity(12.3)
453. 不公平 Inequity(12.3)
454. 外在强化 Extrinsic rewards(12.3)
455. 内在强化 Intrinsic rewards(12.3)
456. 强化理论 Reinforcement theory(12.3)
457. 正强化 Positive reinforcement(12.3)
458. 负强化 Negative reinforcement(12.3)
459. 规避性学习 Avoidance learning(12.3)
460. 修正行为 Behavior modification(12.3)
461. 搭便车 Hitchhike(12.3)
462. 投机心理 Venture psychology(12.3)
463. 消退 Fade away(12.3)
464. 目标激励法 Goal-setting theory(12.4)
465. 报酬激励法
Reward-setting theory(12.4)
466. 工资 Wage(12.4)
467. 津贴 Allowance(12.4)
468. 认可 Certificate(12.4)
469. 赞赏 Admiration(12.4)
470. 奖惩 Rewards and punishment(12.4)
471. 惩罚 Punishment(12.4)
472. 考评 Appraise(12.4)
473. 控制 Control(13.1)
474. 控制系统 Control system(13.1)
475. 信息 Information(13.1)
476. 反馈 Feedback(13.1)
477. 信息反馈 Information feedback(13.1)
478. 控制论 Cybernetics(13.1)
479. 偏差 Warp(13.1)
480. 纠正 Rectify(13.1)
481. 前馈控制 Feedforward control(13.1)
482. 实时控制 Real-time control(13.1)
483. 反馈控制 Feedback control(13.1)
484. 业绩考核
Performance appraisals(13.3)
485. 财务报表 Financial statement(13.3)
486. 资产负债表 Balance sheet(13.3)
487. 损益表 Income statement(13.3)
488. 现金流量表
Statement of cash flow(13.3)
489. 预算 Budgeting(13.4)
490. 预算控制 Budgeting control(13.4)
491. 财务预算 Financial budget(13.4)
492. 业务预算 Operation budget(13.4)
493. 销售预算 Sell budget(13.4)

494. 生产预算 Production budget(13.4)
495. 生产进度日程表
Production schedule table(13.4)
496. 内部审计 Internal audit(13.4)
497. 外部审计 External audit(13.4)
498. 创新 Innovation(14.1)
499. 技术创新
Technological innovations(14.2)
500. 产品创新 Product innovations(14.2)
501. 流程再造 Process reengineering(14.2)
502. 产品设计 Product design(14.2)
503. 首席技术官
Chief technology officer(14.2)

附录三：

管理学名著目录

1. Adam Smith(亚当·斯密), *The Wealth of Nations*(《国民财富》), 1876年。
2. Frederick W. Taylor(泰勒), *The Principles of Scientific Management*(《科学管理原理》), 1911年。
3. Henri Fayol(法约尔), *General and Industry Management*(《工业管理和一般管理》), 1916年。
4. Henry Ford(福特), *My Life and Work*(《我的工作与生活》), 1923年。
5. Dale Carnegie(卡耐基), *How to Win Friend and Influence People*(《怎样赢得朋友和影响别人》), 1937年。
6. Chester Barnard(巴纳德), *The Functions of The Executive*(《经理的职能》), 1938年。
7. George Elton Mayo(梅奥), *The Human Problems of an Industrial Civilization*(《工业文明的人类问题》), 1945年。
8. Max Weber(韦伯), *Theory of Social and Economic Organization*(《社会组织与经济组织理论》), 1947年。
9. Joseph. H. Juran(朱兰), *Quality Control Handbook*(《质量控制手册》), 1951年。
10. Peter F. Drucker(杜拉克), *The Practice of Management*(《管理实践》), 1954年。
11. Abraham Maslow(马斯洛), *Motivation and Personality*(《激励与个人》), 1954年。
12. Harold Koontz(孔茨), *The Management Theory Jungle*(《管理理论丛林》), 1956年。
13. Chris Argyris(阿吉里斯), *The Individual and Organization: Some Problems of Mutual Adjustment*(《个性与组织, 互相协调的几个问题》), 1957年。
14. Cn. parkinson(帕金森), *Parkinson Law*(《帕金森法则》), 1958年。
15. F. Herzberg(赫茨伯格), *The Motivation to Work*(《工作的推动力》), 1959年。
16. Douglas McGregor(麦格雷戈), *The Human Side of Enterprise*(《企业的人性面》), 1960年。
17. Ernest. Dale(戴尔), *The Great Organizers*(《伟大的组织者》), 1960年。
18. R. Likert(利克特), *New Patterns of Management*(《管理的新模式》), 1961年。
19. Alfred Chandler(钱德勒), *Strategy and Structure*(《战略和结构》), 1962年。
20. Richard Cyert(赛特)、James March(马驰), *A Behavioral Theory of the Firm*(《公司行为理论》), 1963年。
21. W. H. Newrnan and C. E. Jr. Sammer(纽曼、萨默), *The Process of Management*(《管理过程》), 1964年。
22. Victor H. Vroom(弗鲁姆), *A New Look at Managerial Decision Making*(《工作与激励》), 1964年。
23. Robert Blake(布莱克)、Jane Mouton(穆顿), *The Managerial Grid*(《管理方格理论》),

- 1964年。
24. Igor Ansoff(安索夫), *Corporate Strategy*(《公司战略》), 1965年。
 25. Stanley E. Seashore(西肖尔), *Criteria of Organizational Effectiveness*(《组织效能评价标准》), 1965年。
 26. Maryin Bowe(鲍尔), *The Will to Manage*(《管理的意愿》), 1966年。
 27. F. Herzberg(赫茨伯格), *Work and The Nature of Man*(《工作与人性》), 1966年。
 28. Peter F. Drucker(杜拉克), *The Peter Principle*(《彼得原理》), 1969年。
 29. David C. McClelland(麦克利兰), *The Two Faces of Power*(《权力的两面》), 1970年。
 30. Henry Mintzberg(明茨伯格), *The Nature of Management Work*(《经理工作的性质》), 1973年。
 31. Victor H. Vroom(弗鲁姆), *Leadership and Decision Making*(《领导与决策》), 1973年。
 32. Peter F. Drucker(杜拉克), *Management: Task, Responsibilities, Practices*(《管理, 任务、责任和实践》), 1974年。
 33. E. S. Buffa(伯法), *Basic Production Management*(《生产管理基础》), 1975年。
 34. Igor Ansoff(安索夫), *From strategic planning to strategic Management*(《从战略规划到战略管理》), 1976年。
 35. Fred Luthans(卢桑斯), *Introduction To Management: A contingency Approach*(《管理导论: 一种权变学》), 1976年。
 36. Herbert Simon(西蒙), *The New Science of Management Decision*(《管理决策新科学》), 1977年。
 37. Alfred Chandler(钱德勒), *The Visible Hand: Management Revolution in American Business*(《看得见的手: 美国企业的管理革命》), 1977年。
 38. James MacGregor Burns(伯恩), *Leadership*(《领导能力》), 1978年。
 39. William G. Ouchi(大内), *a Theory*(《Z理论——美国企业怎样迎接日本的挑战》), 1978年。
 40. Chris Argyris(阿基瑞斯)、Donald Schon(施翁), *Organization Learning*(《组织内学习》), 1978年。
 41. Robert Rogers Blake(布莱克), *The New Managerial Grid*(《新管理方格》), 1978年。
 42. Edgar H. Schein(沙因), *Organizational Psychology*(《组织心理学》), 1978年。
 43. Alvintoffler(托夫勒), *The Third Wave*(《第三次浪潮》), 1980年。
 44. Michael Porter(波特), *Competitive Strategy*(《竞争战略》), 1980年。
 45. Spencer Johnson(约翰逊), *The One Minute Manger*(《一分钟经理》), 1981年。
 46. Richard Pascale(帕斯卡), Anthony G. Athos(艾索斯) *The Art of Japanese Management*(《日本管理艺术》), 1981年。
 47. Thomas Peters(彼得斯), *In Search of Excellence*(《追求卓越》), 1982年。
 48. Terrence E. Deal(迪尔)、Allan Kennedy(肯尼迪), *Corporate Culture*(《企业文化》), 1982年。
 49. John Naisbitt(奈斯比特), *Mega Trends*(《大趋势》), 1984年。
 50. Meredith Belbin(贝尔宾), *Management Teams: Why They Succeed or Fall*(《管理队伍: 他们成败的原因》), 1984年。

51. Michael Porter(波特), *Competitive Advantage*(《竞争优势》), 1985年。
52. Warren Bennis(贝尼斯)、Burt Nanus(纳纽斯), *Leaders*(《领导》), 1985年。
53. Edgar H. Schein(沙因), *Organizational Culture and Leadership*(《组织文化与领导》), 1985年。
54. W. Edwards Deming(戴明), *Out of The Crisis*(《转危为安》), 1986年。
55. Jan Carlzon(卡尔森), *Moments of Truth*(《关键时刻》), 1987年。
56. Ichak Adizes(爱迪思), *The Corporate Lifecycles*(《企业生命周期》), 1989年。
57. Christopher Bartlett(巴列特)、Sumantra Ghoshal(高沙尔), *Managing Across Borders*(《超越界限的管理》), 1989年。
58. P. M. Senge(彼得·圣吉), *The Fifth Discipline*(《第五项修练 学习型组织的艺术与实务》), 1990年。
59. Beenjamin Scheider(斯耐得), *Organizational Climate and Culture*(《组织气氛与文化》), 1990年。
60. Michael Porter(彼特), *The Competitive Advantage of Nations*(《国家竞争优势》), 1990年。
61. Eliyahu M. Goldratt(高德拉特), *The Goal: A Process of Ongoing Improvement*(《目标》), 1992年。
62. Michael Hammer(哈默)、James Champy(钱比), *Reengineering The Corporation*(《再造公司》), 1993年。
63. D. A. Wren(雷恩), *The Evolution of Management Thought*(《管理思想的演变》), 1994年。
64. James Collins(柯林斯)、Jerry Porras(波拉斯), *Built to Last*(《企业精神, 贯彻始终》), 1994年。
65. Henry Mintzberg(明茨伯格), *The Rise and Fall of Strategy Planning*(《战略计划的风险》), 1994年。
66. James Martin(迈天), *Cybercorp—the new business revolution*(《生存之路》), 1996年。
67. Spencer Johnson(约翰逊), *Who Moved My Cheese?*(《谁动了我的奶酪?》), 1998年。
68. Peter F. Drucker(杜拉克), *Management Challenges for The 21th Century*(《21世纪的管理挑战》), 2000年。

附录四：

主要参考文献

1. 斯蒂芬·P. 罗宾斯：《管理学》，中国人民大学出版社 1997 年版。
2. 哈罗德·孔茨、海因茨·韦里克：《管理学》，经济科学出版社 1998 年版。
3. 加雷思·琼斯、珍妮·弗乔治、查尔斯·希尔：《当代管理学》，人民邮电出版社 2003 年版。
4. 詹姆斯·斯通纳、爱德华·弗雷曼等：《管理学教程》，华夏出版社 2001 版。
5. 托马斯·S. 贝特曼：《管理学》，北京大学出版社 2001 版。
6. 约瑟夫·M. 普蒂、海茵茨·韦里奇、哈罗德·孔茨：《管理学精要——亚洲篇》，机械工业出版社 1999 年版。
7. 林永顺：《企业管理学》，经济管理出版社 2002 年版。
8. W. H. 纽曼、小 C. E. 萨默：《管理过程——概念、行为和实践》中国社会科学出版社 1995 年版。
9. 小詹姆斯·H. 唐纳利等：《管理学基础》，中国人民大学出版社 1982 年版。
10. P. 德鲁克：《管理：任务·责任·实践》，中国社会科学出版社 1987 年版。
11. H. A. 西蒙：《管理行为》，北京经济学院出版社 1983 年版。
12. 周三多等：《管理学——原理与方法》，复旦大学出版社 1999 版。
13. 吴照云等：《管理学》，经济管理出版社 2003 年版。
14. 王利平：《管理学原理》，中国人民大学出版社 2000 年版。
15. 席西民：《管理研究》，机械工业出版社 2000 年版。
16. 芮明杰：《管理学——现代的观点》，上海人民出版社 1999 年版。
17. 周健临：《管理学教程》，上海财经大学出版社 2001 年版。
18. 曹元坤：《管理方式变革论》，经济管理出版社 1998 年版。
19. 邢以群：《管理学》，浙江大学出版社 1997 年版。
20. 诺斯克特·帕金森、拉斯托姆吉：《帕金森管理经典》，国际文化出版社公司 1996 年版。
21. 圣丁：《哈佛商学院 MBA 教程》，经济日报出版社 1997 年版。
22. 芮明杰：《现代企业管理创新》，山西经济出版社 1998 年版。
23. 芮明杰、袁安照：《管理重组》，浙江人民出版社 2000 年版。
24. 摩根·威策尔：《管理的历史》，中信出版社 2002 年版。
25. 曼塞·G. 布莱克福德：《西方现代企业的兴起》，经济管理出版社 2001 年版。
26. 理查德·L. 达夫特：《组织理论与设计精要》，机械工业出版社 1999 年版。
27. 吴敬琏：《现代公司与企业改革》，天津人民出版社 1994 年版。
28. C. 卜巴纳德：《经理人员的职能》，中国社会科学出版社 1997 年版。
29. 丹尼尔·A. 雷恩：《管理思想的演变》，中国社会科学出版社 1986 年版。
30. 哈默、钱比：《改造企业》，牛顿出版股份有限公司 1994 年版。
31. 盖瑞·哈默尔、C. K. 普拉哈拉德：《竞争大未来》，智库文化股份有限公司 1995 年版。
32. 罗伯特·R. 布莱克等：《管理方格》，海湾出版公司 1964 年版。
33. 钱德勒：《看得见的手》，商务印书馆 1987 年版。

34. 罗建平等:《全球战略管理》,上海三联书店 1997 年版。
35. 金占明:《战略管理—超竞争环境下的选择》,清华大学出版社 1999 年版。
36. 彼得·圣吉:《第五项修炼》,上海三联书店 2001 年版。
37. 苏勇:《管理伦理学》,东方出版中心 1998 年版。
38. 迈克尔·波特:《竞争战略》,华夏出版社 2001 年版。
39. 迈克尔·波特:《竞争优势》,华夏出版社 2001 年版。
40. 迈克尔·波特:《国家竞争优势》,华夏出版社 2002 年版。
41. 迈克尔·波特:《竞争论》,中信出版社 2003 年版。
42. 卜佩帕德、P. 罗兰:《业务流程再造》,中信出版社 1999 年版。
43. 斯蒂芬·P. 罗宾斯:《组织行为学》,中国人民大学出版社 1997 年版。
44. 迈克尔·T. 麦特森等:《管理与组织行为经典文选》,机械工业出版社 2000 年版。
45. 德斯·拉迪夫著:《核心管理决策》,大连理工大学出版社 1999 年版。
46. 伊查克·爱迪思:《企业生命周期》,中国社会科学出版社 1997 年版。
47. J. 爱德华·拉索:《决策行为分析》,师范大学出版社 1998 年版。
48. 赫伯特·A. 西蒙:《管理行为——管理型组织中决策过程的研究》,华人戴明学院出版发行 1999 年版。
49. 法约尔:《工业管理和一般管理》,团结出版社 1999 年版。
50. 赫伯特·A. 西蒙:《管理行为》,北京经济学院出版社 1988 年版。
51. H. 明茨伯格:《经理工作的性质》,团结出版社 1999 年版。
52. D. 道格拉斯:《企业的人事方面》,中国社会科学出版社 1987 年版。
53. 约翰·查非:《批判性思维》,山西人民出版社 1989 年版。
54. 约翰, W. 纽斯特罗姆、基斯·戴维斯:《组织行为学》,经济科学出版社 2000 年版。
55. 喻文益:《管理分析学》,海潮出版社 1998 年版。
56. 王名:《非营利组织管理概论》,中国人民大学出版社 2002 年版。
57. 芮明杰:《现代企业管理创新》,山西经济出版社 1998 年版。
58. 孙耀君:《西方管理思想史》,山西经济出版社 1987 年版。
59. 孔耀君:《西方管理学名著提要》,江西人民出版社 1995 年版。
60. 芮明杰:《创新制胜》,山西经济出版社 1998 年版。
61. 颜光华等:《企业再造》,上海财经大学出版社 1998 年版。
62. Fred R. David:《战略管理》,经济科学出版社 1997 年版。
63. 阿玛尔·毕海德等:《企业精神》,中国人民大学出版社 2000 年版。
64. 约翰·P. 科特等:《变革》,中国人民大学出版社 2000 年版。
65. 小乔治·斯托尔克:《企业成长战略》,中国人民大学出版社 1999 年版。
66. 莱斯特 R. 比特:《36 小时管理学课程》,上海人民出版社 1994 年版。
67. 阿伦·肯尼迪、特伦斯·迪尔:《公司文化》,上海三联书店 1989 年版。
68. 高媛、项润:《中小企业成败案例》,企业管理出版社 1999 年版。
69. 李国麟、吴若陶:《风险投资与科技企业》,中国经济出版社 1999 年版。
70. 陈放:《企业病诊断》,中国经济出版社 1999 年版。
71. 殷建平:《大企业持续发展》,上海财经大学出版社 1998 年版。
72. 尹平:《经营风险与防范》,经济科学出版社 1998 年版。
73. 张洪吉、张为民:《走出沼泽:对美国 40 个大企业经营失败的诊断》,中国物资出版社

1997年版。

74. 姜少敏、侯书森:《财富论坛——破译世界 500 强经营内幕》,中国城市出版社 1999 年版。
75. 谢科范、罗险峰:《市场风险预警》,河北科学技术出版社 1999 年版。
76. 谢科范等:《企业生存风险》,经济管理出版社 2001 年版。
77. Michael Hammer&James Champy, *Reengineering the Corporation*, London: Nicholas Brearley Publishing, 1993.
78. Michael Hammer&Steven A. Stanton, *The Reengineering Revolution*, Harper Business, Inc, 1995.
79. James Champy, *Reengineering Management*, Harper—Collins Publishers, 1995.
80. Stephen P. Robbins, *Management*, Seventh Edition, Prentice Hall.

[G e n e r a l I n f o r m a t i o n]

书名 = 现代管理学

作者 = 尤利群主编

页数 = 389

SS号 = 11196801

出版日期 = 2003年08月第1版