对外经济贸易大学“211 工程”

校级重点课程建设项目

《管理学》教材

2001 年 6 月

目　录

第一章　管理与管理者…… 1
　第一节　管理的性质与意义…… 1
　第二节　管理者的任务…… 6
　第三节　管理者应具备的知识结构和技能…… 14
第二章　管理思想的演变和发展…… 17
　第一节　科学管理…… 17
　第二节　古典组织理论…… 23
　第三节　人际关系学说…… 27
　第四节　现代管理学派…… 30
第三章　组织环境…… 35
　第一节　环境的构成及特征…… 35
　第二节　政治与政策环境…… 37
　第三节　经济环境…… 40
　第四节　文化与社会环境…… 47
　第五节　法律与技术环境…… 50
第四章　管理伦理与社会责任…… 58
　第一节　管理伦理的基本特征…… 58
　第二节　管理伦理的基本观点…… 61
　第三节　社会责任的演化及企业的态度…… 68
　第四节　社会责任的内容…… 73
　第五节　可持续发展理论及其现实意义…… 78
第五章　决策…… 84
　第一节　决策的意义、特点和要求…… 84
　第二节　决策的分类与过程…… 87
　第三节　不同条件下的决策…… 92
　第四节　决策的数量方法…… 96
第六章　经营战略……109
　第一节　科学地把握企业经营战略……109

第二节　企业战略管理的过程与层次……115
第三节　行业分析……118
第四节　SWOT 分析……127
第五节　企业经营战略的实施……135
第七章　作业计划……142
第一节　计划的性质、目的及类型……142
第二节　战略计划与通用的作业计划……147
第三节　目标管理……152
第四节　计划管理工具……158
第八章　组织……165
第一节　企业的法律存在形式……165
第二节　组织与组织设计的基本原则……168
第三节　组织结构的基本类型……178
第四节　组织的变革与发展……186
第九章　人力资源管理……192
第一节　人力资源规划……192
第二节　员工招聘……197
第三节　员工培训与开发……203
第四节　绩效评估……208
第十章　激励……213
第一节　激励的意义与过程……213
第二节　关于人的本性的认识……215
第三节　内容型激励理论……218
第四节　过程型激励理论……226
第十一章　领导……234
第一节　领导的性质……234
第二节　领导的特性理论……235
第三节　领导的行为理论……236
第四节　领导的权变理论……242
第五节　领导方式的综合方法……249

第十二章　沟通……251
第一节　沟通概述……251
第二节　人际沟通……254
第三节　组织沟通……259
第四节　提高组织沟通的有效性……267
第十三章　企业文化……274
第一节　企业文化的兴起及其内容……274
第二节　企业文化的类型与结构……278
第三节　企业文化的作用与功能……282
第四节　企业文化建设……286
第十四章　管理创新……294
第一节　管理创新的时代背景……294
第二节　人员创新……297
第三节　组织创新……303
第四节　技术创新……306
第五节　其它职能创新……310
第十五章　控制……316
第一节　控制的概念与种类……316
第二节　控制的过程……318
第三节　控制的行为反应和有效控制……321
第四节　控制技术……323
主要参考文献……332

第一章　管理与管理者

第一节　管理的性质与意义

管理是人类各种活动中最重要的活动之一，人们对管理的需要是普遍存在的。各类组织，如企业、学校、社会团体、政府机关乃至家庭都需要管理。可以说，管理是伴随着组织的出现而产生的。

管理学是一门综合性的学科，它是从管理实践中产生和发展起来的，是由一系列原理、理论、方法和技巧等组成的体系。本书讲的管理侧重于“工商管理”，但是，管理的基本原理和方法等不仅适用与各类工商企业，也适用于其它类型的组织。

一、管理的定义

人们给管理下过多少不同的定义无从考证，可以说几乎每一本管理学教科书都给管理下一个不同的定义，也就是说，不同的学者从不同的角度来解释管理。例如：

孔茨（Harold Koontz）和韦里克（Heinz Weihrich）认为，“管理就是设计并保持一种良好环境，使人在群体里高效率地完成既定目标的过程。”这两位学者认为这一定义需要展开为：（1）作为管理人员，需要完成计划、组织、人事、领导、控制等管理职能；（2）管理适用于任何一个组织机构；（3）管理适用于组织的各级管理人员；（4）所有管理人员都有一个共同的目标：创造盈余；[5] 管理关系到组织的效率与效益。

西蒙（Herbert A. Simon）认为，“管理就是决策。”这一定义十分强调决策在管理中的作用。决策贯穿于管理的全过程和管理的所有方面，管理者进行计划、组织、控制等工作，其过程说到底都是由决策的制定和决策的执行两大部分活动所组成的。由于决策渗透于管理的所有职能中，管理者在某种程度上也被称做决策者。

穆尼（James D. Mooney）认为，“管理就是领导。”该定义的含义是，任何组织中的一切有目的的活动都是在不同层次的领导者的领导下进行的，组织活动的有效性，取决于领导者工作的有效性，所以管理就是领导。

在我国，一个得到许多学者认同的定义是：管理是指管理者在特定环境下对组织的各类资源进行有效的计划、组织、领导和控制，以便实现组织目标的过程。这一概念包含着四层含义：（1）管理是为实现组织目标服务的，是一个有意识、

有组织的群体活动过程；（2）管理的过程由一系列相互关联的基本职能所构成，这些基本职能包括计划、组织、领导和控制等；（3）管理的对象是组织的各类资源，管理的有效性集中体现在它是否使组织花最少的资源投入，取得最大的、合乎需要的产出；（4）管理是在一定环境下展开的，管理者应善于发现环境为组织提供的机会和构成的威胁。

二、管理的重要性

美国 IBM 公司创始人托马斯·沃森(Thomas J. Walson)曾经用一个故事深入浅出地说明了管理的作用：一个美国男孩子第一次弄到一条长裤，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，眼下的家务事太忙，让他去找妈妈。而妈妈回答他，今天她已经同别人约好去打桥牌。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，她就去把裤子剪短了一点；姐姐约会回来后心疼弟弟，也把裤子剪短了一点；妈妈打完桥牌回来后又把裤子剪去一截。可以想象，第二天早上大家会发现这种出发点正确但没有协调的活动所造成的恶果。

在美国，每天都有数千家新企业开业，但几年后这些企业中 50%以上会倒闭。20 世纪 80 年代初，美国邓白氏公司(Dun and Bradstreet, Inc.)曾经公布过导致企业失败的原因，如表 1-1 所示。

表 1-1　美国企业失败的原因

失败的百分比	失败的原因
44%	企业管理者无能
17%	缺乏管理经验
16%	经验失衡
15%	缺乏行业经验
1%	疏忽
1%	欺诈或灾害
6%	原因不详
100%	

资料来源：*The Business Failure Record*, Dun and Bradstreet, New York, 1981, p. 12

美国企业失败的首要原因是一些管理者（尤其是企业创始人）在体力、智力

等方面都达不到成功管理一个企业的要求。确保一个企业正常运行，不仅要求管理者投入足够的时间和精力，而且要求管理者具备决策所需的智力。企业失败的第二个原因是管理者缺乏必要的管理经验。例如企业创办人可能是一位技术专家，但对如何管理一个企业却一窍不通。导致企业失败的第三个原因是管理者管理经验的不平衡。企业高层管理者需要在采购、生产、营销、财务、人事等方面都具备一定的管理经验。导致企业失败的另一个重要原因是管理者对自己所在的行业以及自己生产的产品或服务不太了解。

从表 1-1 中我们可以看出，美国一些企业失败，其主要原因都直接或间接与管理相关。20 世纪 90 年代，我国有关机构也对我国企业亏损的原因进行了调查。结果发现我国企业亏损大多数也是由经营管理不善造成的。

组织的各类资源（人力、时间、资金、物资、技术、信息等）通常是短缺的，组织为了有效地实现其目标，就必须对其有限的资源进行管理。同时，组织活动涉及许多方面的个人和群体，他们各自的利益需要管理者通过管理来加以协调。可以说，管理的好坏决定着组织的效率（产出与投入之比）和效益（目标的达成度）。

管理的重要性伴随着组织规模的扩大和作业活动的复杂化而愈加明显。当今时代，有人把科学、技术和管理成为社会文明的三大支柱，三者缺一不可；也有人把先进的科学技术和先进的管理形象化地比作是社会经济高速发展的两个“轮子”。

三、管理者追求效率和效益

成功的企业通过生产经营活动而创造盈余，而盈余的多少与生产率(productivity)的高低直接相关。人们对生产率的真正含义还没有一致的看法，但我们通常将其定义为，一定时期内，在适当顾及质量的前提下，投入和产出的比率。用公式表示，即为：

$$\text{生产率} = \frac{\text{产出}}{\text{投入}}$$

企业的投入包括劳动力、原材料、资金、信息等。产出是指生产经营过程的结果，包括合格的产品或有效的服务等。从上面的公式可以看出，生产率的提高可以通过下述方式实现：（1）增加产出而投入不变；（2）减少投入，但保持产出不变；（3）增加产出并同时减少投入。一个生产经营过程，既是投入的过程，又是产出的过程。在一定的生产技术和管理水平之下，某一生产经营过程的投入与产出

之间，有着较为稳定的数量依存关系。过去的管理者提高生产率的方法往往是针对工人们进行的。但是美国管理大师彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)认为，“提高生产率的最大契机一定可以在知识的运用中，特别是在管理本身的运用中找到。”

生产率包含个人和组织在完成任务时所表现出来的效率(efficiency)和效益(effectiveness, 或译为“有效性”、“效能”)。效率涉及组织是否“正确地做事”(Do things right)的问题，即以尽可能少的资源来完成既定的工作任务；而效益涉及组织是否“做正确的事”(Do the right thing)，即目标的实现（见图 1-1）。对企业而言，其目标是否能实现取决于两个方面，一是能否生产出顾客真正需要的产品和服务，二是能否利用较少的资源进行生产，也就是说，要能够“正确地做正确的事”。

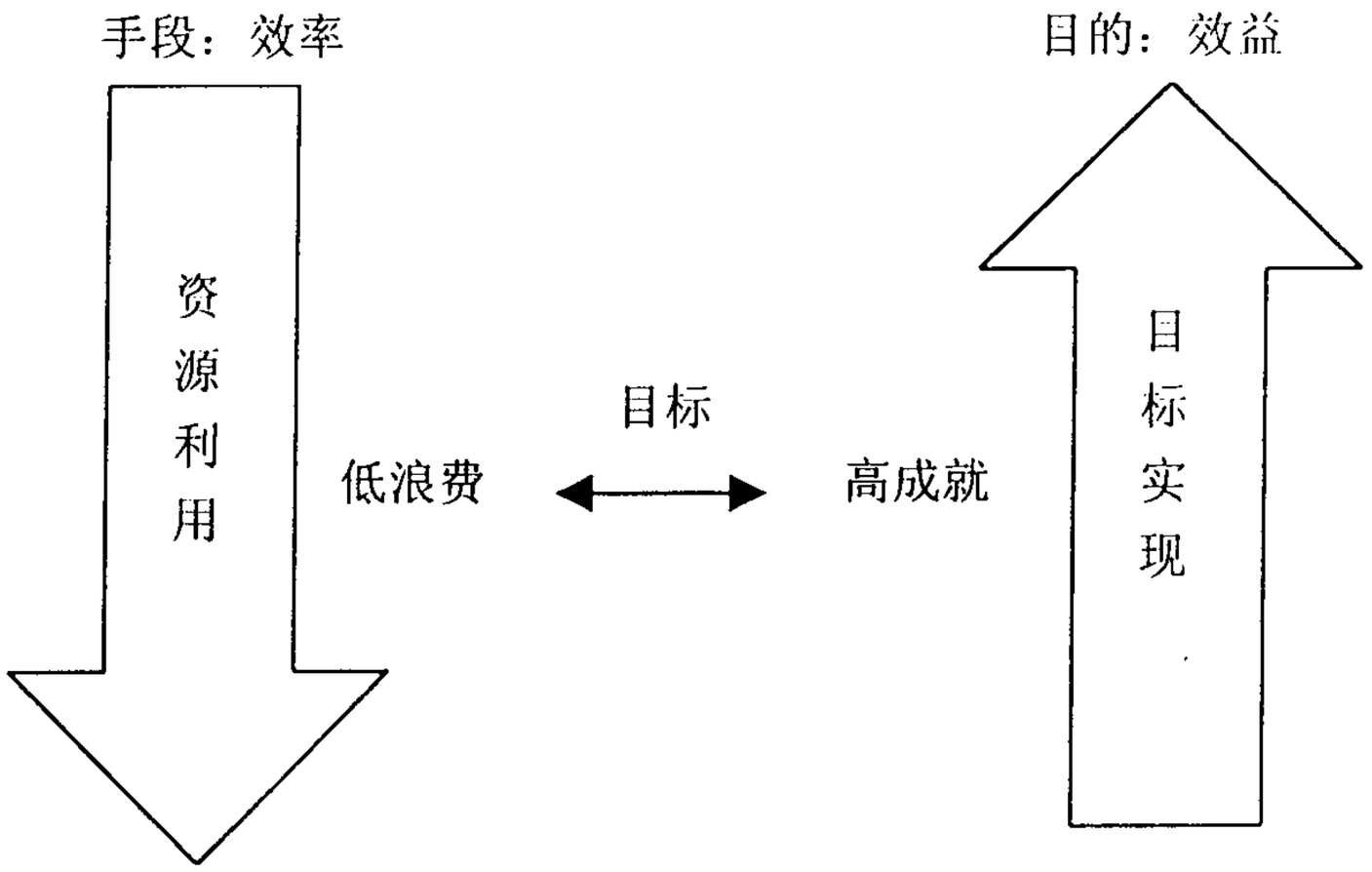


图 1-1　管理者追求效率和效益

在管理学中，一个出现频率很高、与效率和效益直接相关的概念是“绩效”(performance)。绩效是指个人、部门或组织活动的结果。绩效不是一个单一的评价标准，它具有多重性，如图 1-2 所示。

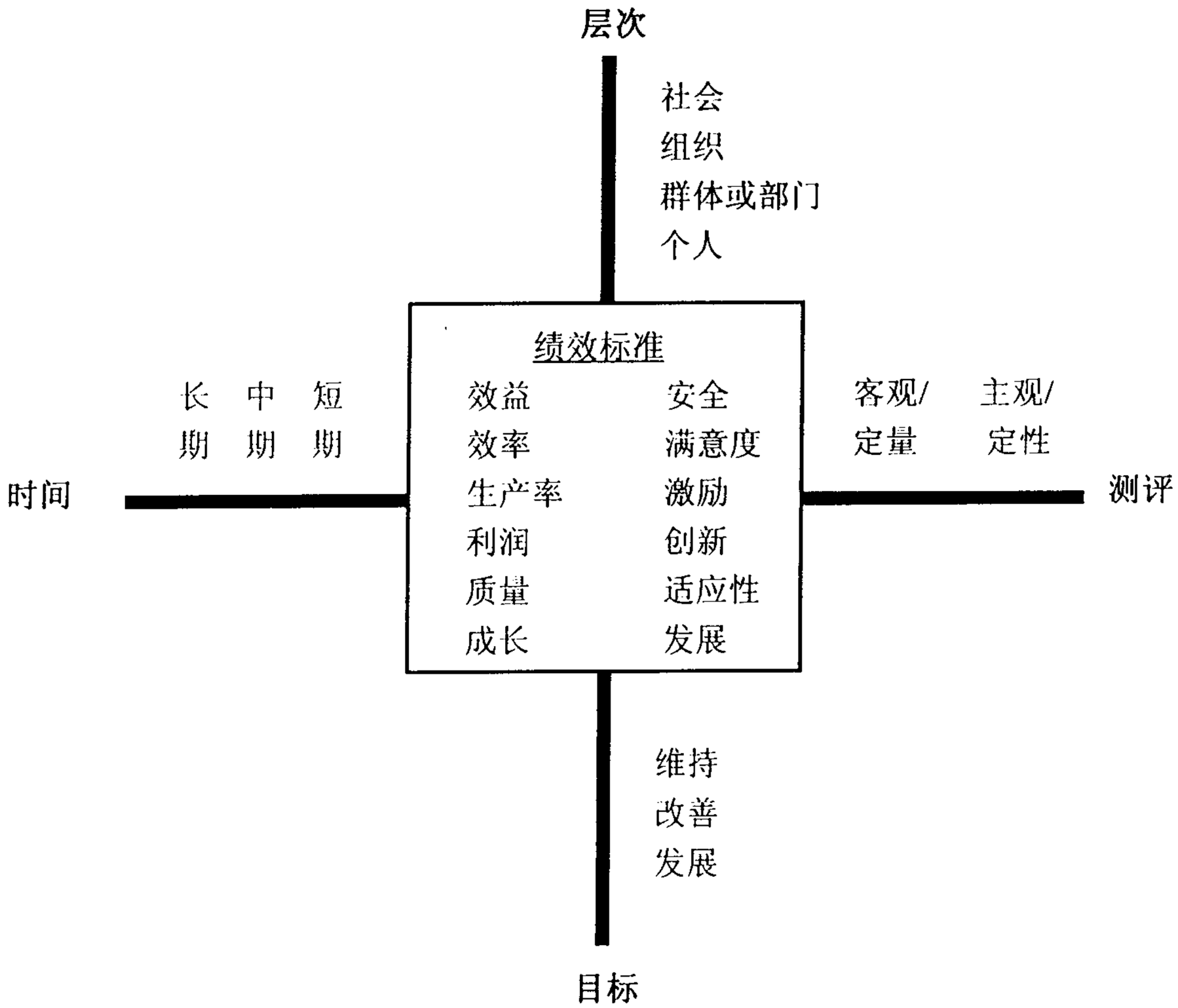


图 1-2　管理绩效的框架

四、管理既是科学也是艺术

在管理学界，多数人认为管理作为一门学科，既有科学的一面，也有艺术的一面。管理学之所以被认为是一门科学，　其理由主要有以下几点：

首先，管理具有系统性。管理经过长期的发展和演变，已不是零散的、个别或局部经验的总结，而是形成了一整套反映管理过程客观规律的、合乎逻辑的理论体系以及管理的方法和技术。管理者可以运用这些理论、方法和技术解释管理工作中过去的和现有的变化，并预测未来的变化，可以用从许多自然科学学科中借鉴来的方法定义、分析和度量各种现象，等等。管理学借用了许多学科的理论、知识和方法，这些学科包括经济学、社会学、人类学、心理学、数学、计算机科学、系统科学、哲学等。

其次，管理具有很强的实践性。管理是从实践中产生并发展起来的一门学科，它所包含的知识都是人们在实践中所获得的经验的总结，它的直接目的就是要有效地去指导实践。另外，一个合格的管理者不仅要掌握管理学的基本理论、方法和技术，而且要在实践中不断积累经验，学会在实践中灵活运用管理的理

则上的区别。他们对管理的基本职能的划分如表 1-2 所示。

表 1-2　不同学者对管理的基本职能的划分

年份	管理职能 / 人名	计划①	组织	指挥②	协调	控制③	激励④	人事	调集资源	沟通⑤	决策	创新
1916	法约尔	△	△	△	△	△						
1934	戴维斯	△	△			△						
1937	古利克	△	△	△	△	△		△		△		
1947	布朗	△	△	△		△			△			
1947	布雷克	△			△	△	△					
1949	厄威克	△	△			△						
1951	纽曼	△	△	△		△			△			
1955	孔茨和奥唐纳	△	△	△		△		△				
1964	艾伦	△	△			△						
1964	梅西	△	△			△		△			△	
1964	米	△	△			△	△				△	△
1966	希克斯	△	△			△	△			△		△
1970	海曼和斯科特	△	△			△	△	△				
1972	特里	△	△			△	△					

注：①计划包括预测。

②指挥包括命令、指导。

③控制包括预算。

④激励包括鼓励、促进。

⑤沟通包括报告。

虽然表 1-2 展示了众多学者对管理的基本职能的不同划分方法，但现今国内外许多学者认为四项职能基本能概括管理者所做的工作，这四项职能就是本章对管理所下的定义中所说的计划、组织、领导和控制。管理者通过执行这四项基本职能以实现组织目标，如图 1-3 所示。

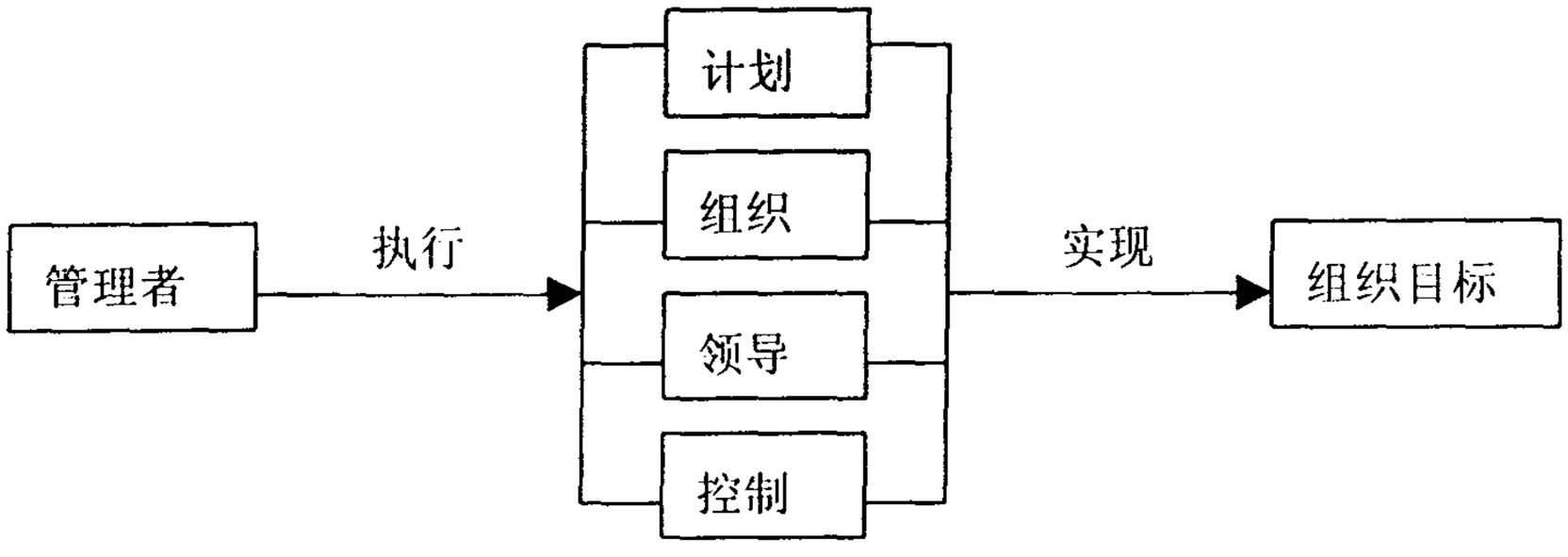


图 1-3　管理的四项基本职能

（一）计划职能

计划(planning)职能指的是管理者对要实现的组织目标和应采取的行动方案作出选择和具体安排，包括明确组织的使命、分析外部环境和内部条件、确定目标、制定战略和作业计划、制定决策程序等。任何管理活动都是从计划开始的，因此计划是管理的首要职能。正确发挥计划职能的作用，有利于组织主动适应市场需求和环境变化，根据组织的竞争态势，对生产经营活动作出统筹安排；有利于组织正确地把握未来，对付外部环境带来的不确定性，在变动的环境中稳定地发展；有利于使全体员工将注意力集中于组织的目标；有利于对有限的资源进行合理分配和使用，以取得较高的效率和效益。

（二）组织职能

组织(organizing)职能是指管理者根据计划对组织活动中各种要素和人们的相互关系进行合理的安排，包括设计组织结构、建立管理体制、分配权力和资源、配备人员、建立有效的信息沟通网络、监督组织运行等。组织工作是计划工作的自然延伸，其目的是把组织的各类要素、各个部门和各个环节，从劳动的分工和协作上，从时间和空间的联结上，从相互关系上，都合理地组织起来，使劳动者之间以及劳动者和劳动工具、劳动对象之间，在一定的环境下，形成最佳的结合，从而使组织的各项活动协调有序地进行，不断提高组织活动的效率和效益。

（三）领导职能

每一个组织都是由人组成的，管理者的主要任务之一是指导和协调组织中的人，这就是领导(leading)。领导职能是指管理者带领和指挥下属努力实现目标的过程。有效的领导要求管理者在合理的制度（领导体制）环境中，针对组织成员的需要和行为特点，运用适当的方式，采取一系列措施去提高和维持组织成员的工作积极性。下属一般愿意服从那些能理解其思想和行为并且能满足其需要的领导者，所以领导职能包括运用影响力、激励和沟通等。

（四）控制职能

控制(controlling)职能是指管理者在建立控制标准的基础上，衡量实际工作绩效，分析出现的偏差，并采取纠偏措施的过程。控制职能与计划职能密不可分，计划是控制的前提，为控制提供目标和标准，没有计划就不存在控制；控制是实现计划的手段，没有控制，计划就不能顺利实现。

管理的四项职能是相互联系的，它们既相互依存，又各自发挥其独立的作用。虽然组织中所有管理者都要执行管理的四项基本职能，但处于不同层次的管理者在这四项职能上所花的时间是不一样的。随着管理者职位的提升，他们从事更多的计划工作和更少的直接领导工作。例如，高层管理者要花更多的时间来考虑组织的发展战略和整个组织的设计，而基层管理者则要更多地考虑如何激励下属和小组或个人的工作设计。这种变化如表 1-3 所示。

表 1-3　处于组织不同层次的管理者在各项管理职能上的时间分布

管理职能 / 管理者	计划	组织	领导	控制
高层管理者	28%	36%	22%	14%
中层管理者	18%	33%	36%	13%
基层管理者	15%	24%	51%	10%

二、管理者的角色

20 世纪 60 年代末期，亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)经过大量的观察和研究，发现管理者的所有活动可以归纳为三个方面共十种不同但有高度相关的角色（表 1-4 对这十种角色进行了描述和举例）。“角色”这一概念来自于行为科学，是指某一特定职务应有的一整套行为。

表 1-4　管理者角色的描述与举例

角　色	描　述	举　例
人际关系方面		
1. 挂名首脑	象征性的首脑，必须履行许多法律性或社会性的例行义务	迎接来访者，签署法律文件（如大学校长签署毕业文凭）
2. 领导者	负责激励和动员下属，负责人员配备、培训等	有下属参与的所有活动

3. 联络者	与外界关系网保持联系，以获取信息和好处	通过电话、信件、会议等与外部保持联系
信息方面		
4. 监听者	寻求和接受各种有关信息(其中许多是即时的)，以便彻底了解组织和环境；作为组织内部和外部信息的神经中枢	通过阅读期刊和报告、谈话等形式，了解顾客需求变化、竞争者的计划等
5. 传播者	将从外部和内部人员那里获得的信息传递给内部其他成员	举行信息交流会，或通过正式的报告、备忘录或电话联系的方式，与内部其他管理人员交换意见
6. 发言人	向外界发布有关组织的计划、政策、行动、结果等信息	与供应商和顾客交谈，向媒体发布信息
决策方面		
7. 创业者	寻求组织和环境中的机会，发现新的想法，制定“改进方案”以发起变革，监督某些方案的策划	制定战略，检查会议决议执行情况，开发新产品、新项目
8. 混乱处理者	当组织面临重大的、意外的危机时，负责采取补救措施	解决内部的冲突和纠纷，采取措施应付环境危机
9. 资源分配者	负责分配组织中的人、财、物资源	调度、询问、授权，从事涉及预算的各种活动和安排下属的工作
10. 谈判者	作为组织的代表从事重要的谈判	与工会谈判，与供应商、客户谈判

（一）人际关系方面的角色

人际关系方面的角色（interpersonal roles）涉及管理者与其他人的关系，包含三个具体的角色，即挂名首脑(figurehead)、领导者(leader)和联络者(liaison)。挂名首脑这一角色指所有的管理者都要从事本部门或组织中礼仪性

的和象征性的活动，如签发各种文件、接待来访者等等。所有管理者又都是领导者，这一角色包括招聘、激励、培训、奖励和惩罚员工等。联络者这一角色是指管理者在不同的人群中充当联络员。明茨伯格把这种角色说成是与提供信息的来源接触，这些来源可以是组织内部的，也可以是组织外部的。例如，人事经理从销售经理那里获得信息属于内部联络关系，而人事经理与外部的人才招聘机构发生联系时，他就有了外部联络关系。

（二）信息方面的角色

信息方面的角色(informational roles)指所有的管理者在一定程度上都要从外界收集和接受信息。管理者在信息方面扮演着三个明显而又具体的角色，即监听者(monitor)、传播者(disseminator)和发言人(spokesman)。监听者指管理者需要从许多不同的来源寻找信息，如通过阅读期刊和与他人谈话来了解市场情况、竞争对手的情况以及组织或部门所需要的其它信息。传播者角色是指将信息传递给组织中的上级领导、同级人员和下属，也就是说能让组织成员分享信息，即在组织中起着信息沟通渠道的作用。当管理者代表组织向外界表态时，他们扮演的就是发言人的角色。

（三）决策方面的角色

决策方面的角色(decisional roles)涉及的是管理者必须作出选择并采取行动的事件或活动，这类角色又包含四个具体的角色，即创业者(entrepreneur，或译“企业家”)、混乱处理者(disturbance handler)、资源分配者(resource allocator)和谈判者(negotiator)。创业者角色是指发动变革，管理者必须考虑到组织的未来的目标以及如何实现这些目标。在组织活动过程中，人与人之间、部门与部门之间不可避免地会发生一些矛盾、纠纷和冲突，外部环境中可能产生与组织不利的突发事件，从而给组织带来不利影响甚至造成一些混乱，管理者必须善于处理这些矛盾、纠纷和冲突，驾驭混乱的局面，这就是管理者所扮演的混乱处理者角色。资源分配者角色指的是管理者负有分配人力、物资财务和时间资源的责任，管理者应确保组织有限资源分配的合理性。最后，当管理者代表组织或自己的部门与其利益相关者（如客户、供应商、金融机构、工会等）进行讨价还价商定成交条件时，他们扮演的就是谈判者的角色。

（四）管理者角色与管理层次和组织规模的关系

不少学者对管理者角色进行了大量后续研究，以验证明茨伯格的角色理论的有效性，这些研究涉及不同性质的组织以及这些组织的不同层次。研究结果一般都支持这样一种观点，即不论何种类型的组织和在组织的哪个层次上，管理者都扮演着相似的角色。但是，管理者角色的侧重点是随组织的等级层次变化的，特别是挂名首脑、传播者、谈判者、联络者和发言人角色，对高层管理者要比低层

管理者更重要。相反，领导者角色对于低层管理者，要比高、中层管理者更为重要。

还有一项研究表明，管理者角色的重要性在大型企业和小型企业中有着明显的不同，如图 1-4 所示。小企业管理者最重要的角色是发言人。他们要花费大量时间处理外部事务，如接待客户或消费者，会晤银行人士以安排融资，寻求新的业务机会等等。相反，大企业的管理者主要关心的是企业的内部事务（如怎样在企业内部各单位间分配现有的资源等）。根据此项研究，创业者角色对于大企业的管理者来说处于相对次要的地位。

与大企业的管理者相比，小企业的管理者更可能是一个多面手。他的工作往往综合了大公司总经理和基层管理者的日常工作。不仅如此，在大企业中，管理者的工作大多数是机构化和正规性的，而在小企业管理者的工作多数是非正规性的。在小企业中，计划工作往往不是一种仔细协调的过程，组织结构的设计也不那么复杂，控制则更多是依靠直接的巡视和察看，而不像大企业那样依靠复杂的计算机化的监控系统。

总之，正如我们在组织的不同层次上所观察到的，管理者在小型组织和大型组织中从事着基本相同的管理工作，区别仅仅在于程度和侧重点不同，以及具体做法和花费的时间不同。值得指出的是，企业规模的大和小是相对的，其划分标准可以是雇员人数、年销售额或总资产等，世界上并没有一个区分大小企业的共同标准。在美国，有些人将雇员人数在 500 人以下的企业称为小企业(small business)。

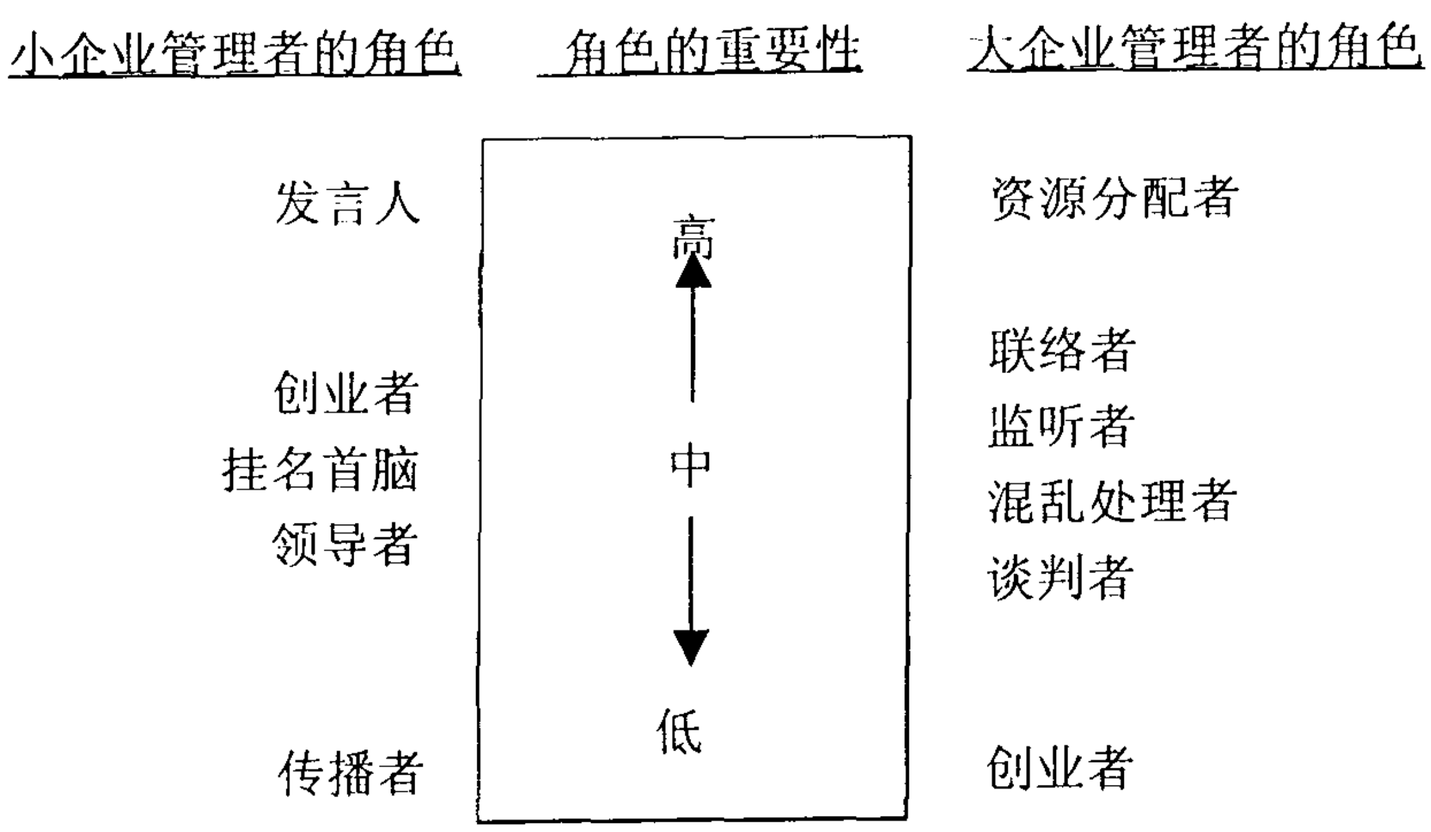


图 1-4　小企业和大企业中管理者角色的重要性

三、卢森斯等人的观点

1988 年，弗雷德·卢森斯(Fred Luthans)和他的助手们从略有不同的角度考

察了管理者究竟在做什么这一问题。他们试图通过研究回答这样的问题：在组织中提升最快的管理者与在组织中绩效最佳的管理者所从事的活动一样吗？这两类管理者所强调的工作重点相同吗？人们往往会认为，在工作中取得最好成绩的人，也应该是组织中提升最快的人。但卢森斯等人的调查结果表明，事情并非如此。

卢森斯及其助手们研究了 450 多位管理者，他们发现这些管理者都从事以下四种活动：

（1）传统管理(traditional management)：决策、计划和控制等；

（2）沟通(communication)：交流日常信息和处理文件；

（3）人力资源管理(human resource management)：激励和惩戒、调解冲突、人员配备和培训等；

（4）网络联系(networking)：社交活动、政治活动以及与组织外部人士的联系。

研究表明，一般的管理者(average managers)花费 32%的时间从事传统的管理工作，29%的时间从事沟通活动，20%的时间从事人力资源管理活动，19%的时间从事网络联系活动。但是，不同的管理者花在上述四项活动上的时间和精力有着明显的差别，如表 1-4 所示。成功的管理者（successful managers，指在组织中提升速度快的管理人员）与有效的管理者（effective managers，指绩效质量和数量均佳并使下属感到满意和得到下属支持的管理人员）各自的强调重点显著不同。从表 1-4 我们可以看出，网络联系与管理者的成功与否关系最大，从事人力资源管理的相关性则最小；而对有效的管理者来说，沟通的相对贡献最大，而网络联系的贡献则最小。

表 1-4　一般的、成功的和有效的管理者从事不同管理活动的时间分布

活动 / 管理者	传统管理	沟通	人力资源管理	网络联系
一般的管理者	32%	29%	20%	19%
成功的管理者	13%	28%	11%	48%
有效的管理者	19%	44%	26%	11%

卢森斯及其助手们的研究使我们对管理者所从事的活动有了更深刻的了解。一般说来，管理者在传统管理、沟通、人力资源管理和网络联系这四项活动上各花 20～30%的时间。但是，成功的管理者与有效的管理者所强调的重点却很不一样，事实上，他们是相反的。这一情况对晋升基于绩效的传统假设提出了挑

战，它生动地说明，社交活动和施展政治技巧对于在组织中获得更快的提升起着重要的作用。

第三节 管理者应具备的知识结构和技能

一位优秀的管理者必须具备良好的综合素质，如政治素质、业务素质、业务技能和身体素质等。政治素质包括正确的世界观、价值观和人生观，奉公守法，强烈的事业心和责任感，正直的品质和民主的作风，等等。身体素质则是指管理者应该有强健的体魄和充沛的精力。而业务素质和业务技能则主要体现在管理者所掌握的知识结构和实践能力上。本节侧重表述管理者应具备的知识结构和管理技能。

一、管理者应具备的知识结构

知识结构一般是就个人知识体系的构成与组合方式而言，即管理者学到的各种知识在其头脑中所处的位置状况以及这些知识的相互关系与影响。知识结构是一个比较模糊、抽象的概念，我们无法精确地计算管理者应掌握的各种知识的数量和比例。从大量的调研和工商管理教育实践中，我们可以粗线条地将管理者应掌握的知识分为下列几大模块：

（一）经济理论

主要包括马克思主义政治经济学、宏微观经济学、国际经济学（含国际贸易、国际金融、国际投资理论）、社会主义市场经济的基本运行规律和基本理论，等等。

（二）经营管理知识

主要包括管理学的一般原理、战略管理、生产管理、财务管理、营销管理、研究与开发管理、人力资源管理、组织行为学、跨国经营管理，等等。

（三）法律知识

主要包括国内的经济法律知识和国际商法知识。

（四）人文科学知识

主要包括政治、哲学、历史、地理以及人类学、社会学和心理学等方面的知识。管理者还应当至少学会一门外语（尤其是英语），具备一定的听、说、读、写、译的能力。社会发展和经济全球化使得越来越多的企业的生产经营活动超越了国界，因此管理者的跨文化沟通的能力也越发显得重要。

（五）自然科学知识

主要包括自然科学的基础知识、现代科学技术的基础知识极其应用。数学和

计算机知识及其应用对现代管理者来说显得越来越重要。

以上五大知识模块并不是分割孤立的，而是交叉渗透、互为照应的。当然，任何一个管理者要在这五个方面都有很深的造诣是比较困难的，事实上，完全具备上述知识结构的管理者并不多见。但是，管理者应尽可能从上述几个方面努力造就自己，使自己的知识结构更符合现代管理的需要，为成为一个优秀的管理者打下坚实的基础。

二、管理者的技能要求

管理者所掌握的知识必须通过其工作技能反映出来。从管理者的职能和角色可以看出，管理者所承担的任务是多方面的和复杂的，因而管理者需要掌握许多方面的技能。许多管理学者从不同的角度列举了管理者应该具备的许多技能，但多数提法都未能深入人心。罗伯特·卡兹(Robert L. Katz)曾在《哈佛工商评论》中发表了一篇题为《能干的管理者应具有的技能》的论文，指出管理者需要三种基本技能，即技术技能(technical skills)、人际技能(human skills)和概念技能(conceptual skills，或译“构想技能”)。任何管理者，不管其所处的管理位置，或多或少都要具有这三种技能，如图 1-5 所示。卡兹的观点是对管理者所需技能的高度概括，且较为准确，因而得到广泛的认同。

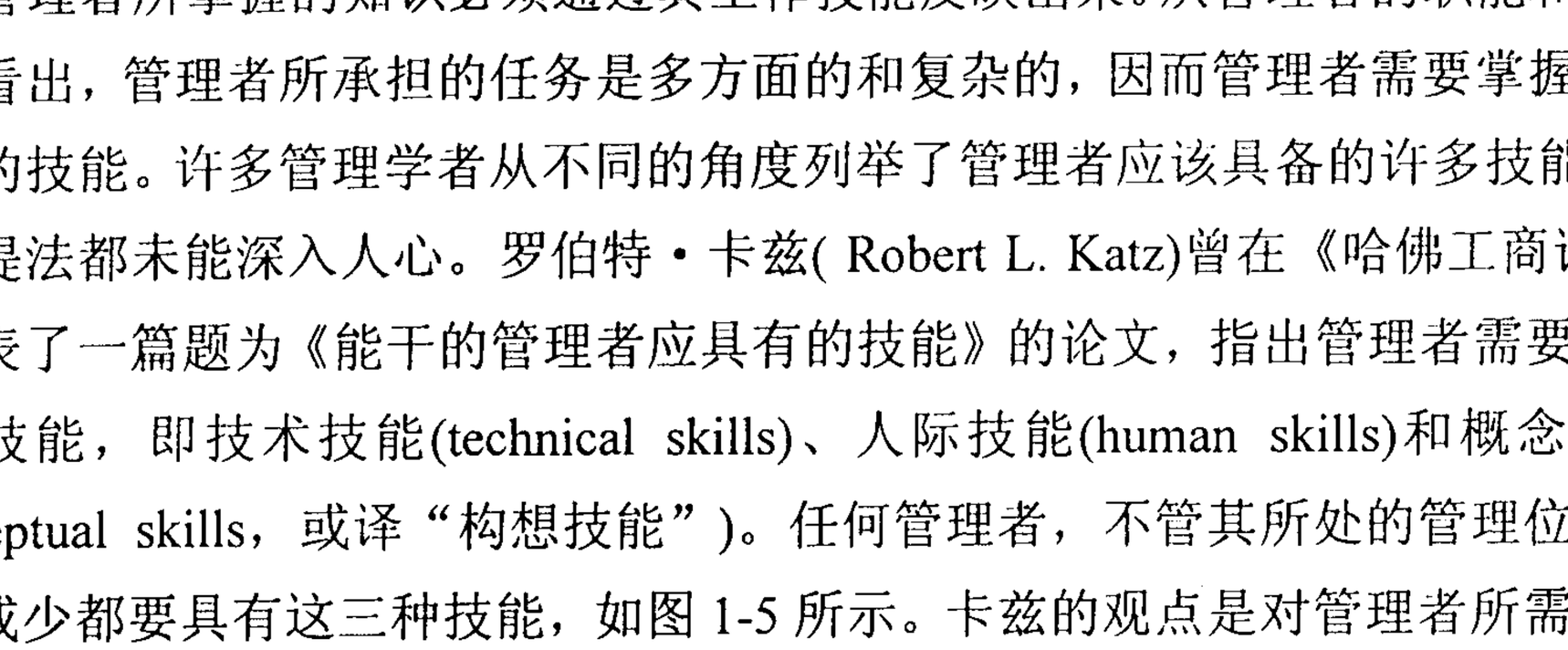


图 1-5 管理的层次与管理技能之间的关系

（一）技术技能

技术技能是指运用工具、程序、技术和技巧等来完成一项特定的任务的能力，如工程师的设计能力、会计师编制和分析财务报表的能力、医生的医术、教师的授课能力、律师起草法律文件的能力等。对于一个管理者来说，其技术技能往往是双重的。例如一个负责一项研究项目的经理本身可能就是该研究领域的技

术专家，具有很强的研究与开发能力；但作为一名管理者，他又必须掌握和运用各种管理技术，如决策技术、计划技术、评价技术等。

技术技能对基层管理者来说是最重要的，因为他们直接与一线的普通员工打交道，直接接触到具体的技术问题，需要为本部门的员工提供技术指导和帮助，一个基层管理者不具备较强的专业技术能力是很难胜任工作的；而技术技能对高层管理者的重要性则相对小一些，因为他们较少直接接触日常具体的工作。获得技术技能较为容易，通常可以通过高等学校的专业教育或组织内部的在职培训达到这一目的。

（二）人际技能

人际技能是指与人共事、激励或指导群体或下属的能力。首先，管理者必须学会与下属人员沟通并影响下属的行为。其次，管理者还得与上级和同级人员打交道，与组织外部的利益相关者打交道。从图 1-5 中我们可以看出，人际技能对每一层次的管理者都是同样重要的，因为各层次的管理者都必须与上下左右进行有效的沟通，相互配合，共同实现组织的目标。

（三） 概念技能

概念技能是指管理者综观全局、系统分析的能力，也就是说，管理者能把组织看成是一个整体，能看到组织的各个部门与整个组织的关系，并能洞察组织与环境相互影响的复杂性。

第二章　管理思想的演变和发展

自从有了人类历史就有了管理。管理思想一直是随着历史的发展而不断演变着的。古埃及、古巴比伦王国、古西腊以及我国古代都出现过闪光的管理思想。例如，早期的埃及文献中表明，金字塔的建设者们曾认识到诸如权威性、责任和专业化等某些基本原理。汉谟拉比的巴比伦法典归纳出了控制和责任原理，摩西在领导以色列部落从埃及大撤退时发展出了组织原理。我国的儒家思想、春秋战国时期杰出的军事家孙武所著的《孙子兵法》等，对现代的企业管理仍有重要的参考价值。但只是在最近一百多年中，人们才系统地对管理加以研究，使之逐渐形成一种知识体系，进而成为一门正式的学科。

可以说，20 世纪前对管理产生最大影响的是西方的工业革命。工业革命开始于 18 世纪的英国，在美国国内战争结束后又传到了美国。工业革命使机器取代了人力，工厂取代了家庭作坊。例如，在工业革命前，毛毯都是由人们在家中制作的，工人要自己剪羊毛、纺毛线、染毛线，在家中的手工织机上织成毛毯，然后将织好的毛毯卖给走家串户的商人，由他们再卖到地区性的集市或市场上。而机器的引入加上劳动分工，使得在大型高效的工厂中采用动力驱动的机器设备进行生产成为可能。在有 100 人的毛毯厂中，一部分工人专门纺线，一部分工人专门染色，另一些工人专门织毯，这样的工厂能够进行大批量生产，而成本比原来要低得多。但是，要使这种工厂有效运营，管理是必不可少的。管理者要预测市场需求，保证工厂有足够的羊毛用于纺线，向每个工人分派任务，指挥每天的生产，保证机器的正常运转和产品质量，协调各方面的活动，以及为产品寻找市场，等等。

一般说来，管理成为一门较系统的学科是从 19 世纪末、20 世纪初美国的“科学管理”开始的。从那时到现在，管理学科发展很快，出现了一系列管理学说和学派。本章着重介绍一些主要的学说和学派。

第一节　科学管理

一、科学管理的先驱

（一）欧文

罗伯特·欧文（Robert Owen , 1771—1858）是 19 世纪初英国卓越的空想社会主义者，也是最有成就的实业家之一。他于 1800 年至 1828 年之间，在苏格兰他

所经营的一家纺织厂里推行了一种人们认为是空前的试验。当时，工业革命和工厂制度给工人和其他劳动者带来了苦难。他们劳动时间长，劳动强度高，工资低，饮食和居住条件都很差。工人被资本家看作是被动的工具。针对这种情况，欧文在自己的工厂里实行了一系列改革：改善工厂的工作条件；把长达十几小时工作日缩短为十小时半；严禁未满十岁的儿童参加劳动；提高工资，并免费提供膳食；建设工人住宅区，改善工人住宅条件；开设工厂商店，按成本出售职工所需的必需品；还创办幼儿园、学校、医院等。他进行改革的目的是探索既能改善工人生活条件，又有利于工厂所有者的方法。他的改革，确实改善了工人的生活，也使工厂获得了优厚的利润。他认为，实行良好的人事管理，给股东以红利，这是每个经理人员工作的基本部分。在企业中重视人的地位和作用者，可以说欧文是最早的一个。所以有人称欧文为现代人事管理之父。

(二) 巴贝奇

查尔斯·巴贝奇（Charles Babbage，1792—1871）不是一个实业家或经理，他是英国有名的数学家和机械专家。1928 年至此 1939 年他在剑桥大学担任数学教授。他远在泰勒之前就把科学方法运用到管理上来。他同许多同时代人物一样，在管理上的造诣是偏重于技术方面的。1822 年他制造出了世界上第一台有实用价值的计算机——差分机（difference machine）。它的基本原理在将近一个世纪以后还被应用于计算机上。1883 年，他又设想了一种“分析机器”，这时一种能按照指令进行自动运算的全部组件和构想。因此；巴贝奇被称为计算机之父。

可是从管理学的观点看，巴贝奇最使人铭记不忘的是他在 1832 年出版的《论机器和制造业的经济》一书。他赞赏劳动分工。他曾经走访了许多英国工厂，以运筹学的方法对每道作业和制造费用加以分析，并对操作和管理方法提出了许多改进意见。

巴贝奇虽然是一位数学家，却没有忽视人的作用。他认为，工人与工厂所有者之间能够存在利益的共同点。他竭力提倡一种利润分配制度。工人可以按照他对生产率所做出的贡献，分得工厂利润的一部分。他十分重视生产的研究、发展和改进，主张实行有意的建议制度，鼓励工人提出建议。他主张工人的收入应由三部分组成：按照工作性质所确定的固定工资；按照对生产率的贡献所分得的利润；为提高生产率提出建议而应得的奖金。他认为这样做的好处是：（1）每个工人同工厂的发展和利润有直接的利益关系；（2）每个工人都会关心浪费和管理不善的问题；（3）能促进每个部门改进工作；（4）鼓励工人提高技术和品德，表现不好者分享的利润少；（5）由于工厂与工人的利益一致，能消除隔阂，共求繁荣。

二、泰勒的科学管理理论

19 世纪末、20 世纪初，科学技术和社会经济都发生了巨大变化，这对企业管理提出了新的要求，也为创造管理理论提供了有利条件。

弗雷德里克·温斯洛·泰勒（Frederick Winslow Taylor ,1856—1915；过去通常译为“泰罗”）出身于美国费城一个富裕的律师家庭。他曾在哈佛大学读书。但他学习过于勤奋，以致得了眼疾，不得不于 18 岁时退学。他进入费城一家小机械厂当徒工，四年后进入米得维尔钢铁公司当技工。由于他工作努力，表现突出，很快被提升为工长、总技师，并于 1884 年升为总工程师。他通过函授学习和自学，1883 年获得了斯蒂芬工艺学院的机械工程学士学位。1891 年他独立开业从事工厂管理咨询工作。

泰勒参加工作后，发现许多工人在工作中往往表现出他所谓的“故意偷懒”，“磨洋工”，工作效率很低；虽然实行计件工资制，但由于雇主在工人提高生产后就降低计件单价，也造成工人不愿多做工作，实行“有组织的偷懒”，生产效率仍难以进一步提高。根据自己的经验，泰勒认为，谋求提高生产率，生产出较多的产品是完全可能实现的，关键在于要确定一个工作日的合理工作量。从这一点出发，泰勒于 1880 年在米德维尔钢铁公司的一个车间进行时间研究和金属切削等试验。通过上述一系列试验和长期的管理实践，他总结了一些管理原理和方法，并将它们系统化，形成了“科学管理”。反映他的科学管理思想的主要著作有《计件工资制度》（1895 年）、《车间管理》（1903 年）和《科学管理原理》（1911 年）。

（一）泰勒创建“科学管理”的出发点

首先，谋求最高工作效率。在《科学管理原理》中，泰勒开宗明义地说，最高的工作效率是工厂主和工人共同达到繁荣的基础。它能使较高的工资和较低的劳动成本结合起来，主得到最大利润，工人得到最高工资，进一步提高他们对扩大再生产的兴趣，从而使工厂促进生产的继续发展和工厂主、工人的共同富裕。因此，提高劳动生产率，是泰勒“科学管理”理论的基本要求。

其次，用科学管理代替传统管理，是达到最高工作效率的重要手段。泰勒认为，完善的组织管理，虽然是无形的，但比有形的设备更为宝贵，而完善的管理是一门科学，必须采用科学的方法。要把科学的方法应用于一切管理问题，是管理制度化，建立明确的规章条例，而不是寻找超人来管理业务。因此，要努力建立起科学管理的原理。这种原理对于人类的一切行为，从最简单的个人行动，到最需要合作的公司日常业务，都是适用的。

第三，科学管理的精华是要求管理者和职工双方实行重大的精神变革。泰勒强调，科学管理是一种概念性的哲学，其精华不在于具体的制度和方法，而在于

重大的精神变革。科学管理要求工人方面进行彻底的精神变革，改变对工作、对同伙、对雇主的责任的观念；同时科学管理也要求管理人员方面——领工、监工、企业所有者、董事会等进行完全的精神变革，改变对同事、对工人以及对一切日常问题的责任的观念。这种重大的精神变革使管理人员和工人双方都把注意力从盈余的分配转移到增加盈余量上来。当他们用友好合作和互相帮助来代替对抗和斗争时，他们就能生产出比过去大得多的盈余，从而使工人的工资大大增加，企业主的利润也同样大大增加。他们没有必要再为盈余的分配而争吵。

（二）作业管理的原则和方法

1. 制定科学的作业方法

把工人多年经验所积累起来的大量的传统知识和技艺收集起来，记录下来，或列制成表，进行研究，将他们归纳成为规律、规则，甚至列成数学公式，建立起一种科学，以代替过去单凭工人经验进行作业的方法。具体做法包括：

（1） 采用时间和动作研究的方法，制定出所谓的标准作业方法。具体地说，就是对工人作业的每一个动作和每道工序的时间，用马表测定，并分析研究，除去动作中多余的和不合理的部分，把最经济的、效率最高的动作集中起来，确定标准的作业方法。

（2） 实行作业工具和作业环境标准化。

（3） 确定每个工人一天必须完成的标准工作量。

2. 科学地选择和培训工人

泰勒认为，管理者必须经常地、长期地仔细研究每个工人的特点、性格和工作成绩，发现他们的局限性，然后有系统地训练和教育他们，尽可能使他们承担所能胜任的最高的、最有趣的、最有利的工作。他认为人具有不同的天赋和才能，只要工作对一个人合适，他就能成为第一流的工人。

3. 实行差别计件工资制度

所谓差别计件工资制度(differential piece-rate system)，就是按照标准的工作定额，确定两种不同的工资率。对完成和超额完成工作定额的工人，以较高的工资率计件支付工资。对完不成工作定额的人，则用较低的工资率支付工资，与此同时，还发给一张黄色工票，以示警告，要求其改进工作，否则就要撤换工作。

（三）组织管理的原则和方法

1. 把计划职能与执行职能分开

这里的计划职能相当于现在的管理职能，执行职能相当于现在的实际操作。过去，工人用什么方法作业，使用什么工具等，都是由工人自己根据习惯与经验来决定。而泰勒认为，必须有专门的计划部门来制定“标准方法”和“定额”，向企业各部门和工人发布完整的书面指令和命令，详细规定完成任务的时间，并

对各部门和工人进行有效的监督和控制。泰勒要求管理部门与工人互相呼应，密切合作，以保证工作按科学的设计程序进行。

2. 实行职能组织制

这种做法是将整个管理工作划分为许多较小的管理职能，使所有的管理人员（如工长）尽量分担较少的管理职能。如有可能，一个工长只担负一项特定的管理职能。这样工人就不是只接受一个顶头上司的领导，而是要有几个直接上级领导。泰勒认为这样做有三个优点：（1）对管理人员的培养可花较少的时间；（2）管理者的职能明确，可提高效率；（3）由于作业计划已由计划部门拟定，工具和操作方法都已标准化，车间现场的工长只须进行指挥监督，因此低工资的工人也可以从事较复杂的工作，从而降低生产费用。后来的事实表明，一个工人接受多头领导，容易引起混乱，因此没有得到推广。

3. 遵循例外原则

泰勒认为，小规模的企业可采用上述职能组织，规模较大的企业，还需要运用例外的原则。所谓例外原则，就是指高级管理人员为了减轻处理纷乱繁琐事务的负担，把处理各项文书、报告等一般日常事务的权力授与下级管理人员，高级管理人员只保留对例外事项（即重要事项）的决策权和监督权，如基本政策的制定和重要的人事任免等。

三、泰勒的追随者

泰勒有许多追随者，他们对“科学管理”运动都作出了相当的贡献。比较出名的有甘特和吉尔布雷斯夫妇等。

（一）甘特

亨利·甘特（Henry L. Gantt , 1861—1919）是泰勒在创建和推广科学管理时的亲密合作者。在 1887 年至 1902 年间，他曾在米德维尔和伯利恒钢铁公司充当泰勒的助手，以后成为独立开业的企业管理技术顾问。甘特的代表著作有《工业的领导》（1916 年）和《工作的组织》（1919 年）。

甘特的主要贡献是提出了工作进度原理。他在计划和管理技术方面，设计了一种生产计划进度表，又被称为“甘特图”(Gantt Chart)。甘特图在一个坐标轴上表示出计划的工作和已完成的工作，在另一个坐标轴上表示出已过去的时间，从而使管理者能够随时看到计划的进展情况和及时采取必要的行动以保证项目按时完成。甘特图后来又被其他人做了不少改进，至今仍被许多国家的各类组织广泛使用。

甘特还发展了泰勒的工资制度，提出了“计件奖励工资制”，即除了支付有保证的工资外，超额完成定额部分另给奖金；完不成定额的，也可得到原定的工

资，不再减少。这种制度被认为比泰勒的“差别计件工资制”优越，并在美国获得很大成功。这种制度使工人感到工资有保证，从而激励他们更好地工作，这反映了甘特的一种信念，金钱不是唯一的因素，工作安全感也是一种有利的刺激。

（二）吉尔布雷斯夫妇

弗兰克·吉尔布雷斯（Frank Gilbreth ,1868—1924）是一位泥瓦工出身的工程师和建筑承包商。1912 年，当他在一次专业会议上聆听了泰勒的演讲后，放弃了他的承包商生涯而致力于研究科学管理。他在动作研究和工作简化方面做出了突出贡献。为了进行有关工人操作的动作研究，他采用了两种技术：一种是把工人的动作分解成各种基本动作；另一种是用影片记录和分析工人的操作动作。

弗兰克·吉尔布雷斯最著名的实验，恐怕要数关于省略砌砖动作的研究。通过仔细分析工人砌砖时的工作过程，他将砌外墙砖的动作从 18 个减少到一半甚至 4 个，将砌内墙砖的动作从 18 个减少到 2 个。他想出了一种新的堆放砖的方法，利用专门设计的脚手架减少弯腰动作，甚至重新调配了灰浆的浓度，从而减少了砌砖工人为了使砖放平每次都要用泥刀敲击砖的动作。他的动作研究比泰勒深入而且广泛。1911 年，他发表了《动作研究》一书。

莉莲·吉尔布雷斯(Lillian M. Gilbreth ,1878—1972)是一位心理学家，她除了协助丈夫从事动作研究外，特别是管理心理学方面有所研究，并取得了博士学位。

四、科学管理的贡献与局限

（一）贡献

1. 泰勒等人的最大贡献在于他们所提倡的在管理中运用科学方法和他们的科学实践精神。科学管理的精髓是用调查研究和科学知识来替代个人的判断、意见和经验。泰勒曾说过，“科学管理不是什么效率设计，不是计算成本的制度，不是一种计件工资制，不是时间动作研究，不是职能工长制，不是一般人在谈到科学管理时所想到的任何设计”。他认为管理者和劳动者双方都必须采纳一种观点，“双方都必须承认，在一切关于组织中所进行的工作方面，用精确的调查研究和科学知识来代替个人的判断或意见（不论是工人还是上司）乃是必不可少的。”

2. 泰勒等人创造和发展了一系列有助于提高生产效率的技术和方法，如时间与动作研究和差别计件工资制等。这些技术和方法不仅是过去，而且也是近代合理组织生产的基础。

（二）局限

1. 涉及的范围狭窄。科学管理主要以提高劳动强度、改进劳动组织为方向，通过时间和动作研究等，谋求劳动者与机械的最高效率。科学管理有涉及企业的销售、供应、财务等方面的问题，也没有涉及高层管理和决策等。

2. 忽视某些社会因素的作用。科学管理把人看作是孤立的人，忽略了企业中成员的交往、感情、态度等社会因素会对劳动效率起作用。

3. 把工人看成是机器。泰勒认为，工人只能服从管理者，按照管理者的决定、指示、命令劳动，不得参加管理工作。

4. 把人看成是“经济人” (economic man)。泰勒等人认为人的一切活动都是出于经济动机。企业主以经济人的身份要求获得最大利润；工人以经济人的身份要求得到最高工资。因而必须实行“科学管理”，以提高效率，降低成本，满足劳资双方的经济要求。这种观点，严重限制了“科学管理”的发展。

第二节　古典组织理论

科学管理侧重于提高生产效率，范围较窄，内容比较具体。古典组织理论的研究重心则是组织结构的合理化。它涉及到整个大型企业的协调和管理者在这些组织中的作用，比科学管理涉及的内容复杂得多，抽象得多。

一、法约尔的组织理论

亨利·法约尔（Henri Fayol , 1841—1925）与泰勒是同一时代的人，他出身于法国一个资产阶级家庭，1860 年毕业于国立采矿学校，并于同年作为一个采矿工程师进入康门塔里——福亨宝特矿业公司。他很快就显露出管理才能，25 岁时就担任了康门塔里矿的经理。六年后，他被提升为一个矿山集团的经理。1888 年，当这家公司处于破产边缘时，他被任命为公司总经理。由于他的管理才能，他把这家公司整顿得欣欣向荣。到法约尔 77 岁退休时，这家公司在财务上已立于不败之地，至今仍是法国中部最大的采矿和冶金集团的一部分。

法约尔有长期管理整个大企业的经验。他的管理理论是以大企业的整体作为研究对象的。而且他认为，他的理论，除了可用于工商企业外，还适用于政府、教会、军事组织和其他各种事业。他可以说是概括和阐述一般性管理理论的先驱。1916 年，他发表了《工业管理和一般管理》一书。他的理论的主要内容有企业活动的类别、管理的一般原则和管理的五大要素等。

（一）企业活动的类别

法约尔认为，企业从事的一切活动可以划分为六类：

1. 技术活动——指生产、制造、加工等；

2. 商业活动——指购买、销售、交换等；

3. 财务活动——指资金的筹集、运用和控制等；

4. 会计活动——指盘点、制作财务报表、成本核算、统计等；

5. 安全活动——指维护设备和保护职工的安全等；

6. 管理活动——指计划、组织、指挥、协调和控制。

法约尔认为，企业的这六种活动，是企业内上至高层领导，下至普通工人，每个人都或多或少要从事的，只不过是随着职务的高低和企业的大小而各有侧重。例如，一般工人侧重于技术活动，越到高层领导，管理活动所占的比重越大；大企业的高层领导又比小企业的高层领导有更多的管理活动，而技术活动则较少。法约尔认为，人的管理能力可以通过教育来获得，所以他很强调管理教育的必要性和可能性。

（二）管理的一般原则

法约尔十分重视管理原则的系统化。他根据自己长期的管理经验，提炼出 14 项管理原则，作为管理教育的内容和企业管理的指导方针。他强调，这些原则并不完整，也不能回答特殊问题，在实际工作中不要盲目运用。他认为，如何使这些原则灵活地适用于各种环境和特殊情况，要依靠管理人员的“艺术”。这 14 项原则是：

1. 分工。分工的目的是提高效率。法约尔认为，分工不仅限于技术工作，也适用于管理工作。

2. 权力与责任。权力和责任是互为因果的，因为有权力必定就有责任，权力与责任应相一致。

3. 纪律。没有纪律，企业就难以发展。建立和维护纪律的最好方法，一是各级要有好的领导；二是企业与职工之间的协议要尽可能明确和公正，三是实行制裁要公正。

4. 统一指挥。这条原则与泰勒的职能组织制正相反。法约尔认为一个职工的任何行动，都只能接受一个上级的命令。双重命令对于权威、纪律和稳定性都是一种威胁。

5. 统一领导。凡具有统一目标的全部活动，只能有一个领导人和一套计划。不要把统一领导与统一指挥相混淆。人们通过建立完善的组织来实现一个社会团体的统一领导，而统一指挥取决于人员如何发挥作用。

6. 个人利益服从整体利益。集体的目标必须包含员工个人的目标。但每个人都不免有私心和缺点。这些因素要经常监督并以身作则，才能缓和两者之间的矛盾，使其一致起来。

7. 职工的报酬。必须保证报酬公平合理。但奖励应以能激起职工的热情为限，否则将会起副作用。

8. 集权。集权本身无所谓好坏。企业集权和分权的程度，应根据企业规模、条件和经理个人的性格以及下属人员的可靠性等因素来决定。

9. 等级链。这时由企业的最高领导到最基层之间各级领导人所组成的等级系列，它显示出执行权力的路线和信息传递的渠道。但是为了克服由于指挥的统一性原则而产生的信息传递的延误，法约尔设计了一种“跳板”（如图 2-1 所示）。利用这种“跳板”可以进行横向信息交流，但只有在各方面都同意而上级又始终知情的情况下才能这样做。

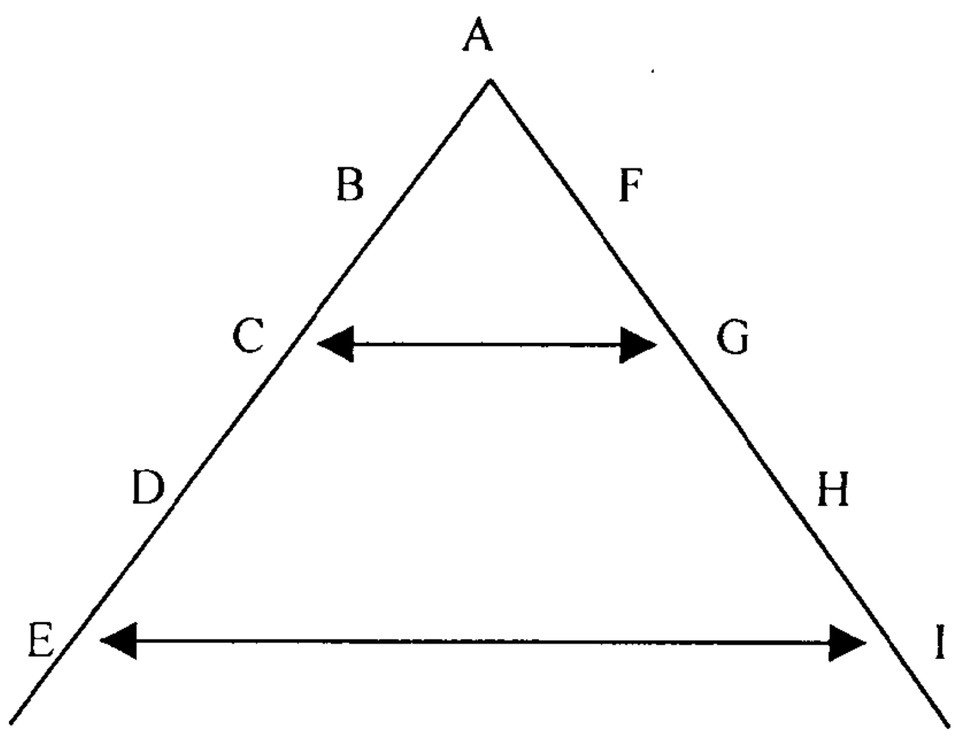


图 2-1　跳板原则

10. 秩序。指人与物各得其所。职位要适合于职工，职工要适合于职位。

11. 公平。法约尔把公平解释为亲切、友好和公正。用这样的态度对待已经建立的规则，对待职工，可以鼓励职工忠诚地履行他们的职责。

12. 保持人员稳定。如果人事不断变动，工作将不能良好地完成。

13. 首创精神。这时事业壮大的源泉。要鼓励个人发挥创造性。

14. 集体精神。企业内部应保持团结和和谐。法约尔说：“分裂敌人的力量是聪明的，但分裂自己的队伍是对企业的严重犯罪。”

以上这些原则，有些虽然在早期的工厂制度中已有所反映，但把它们概括成为一套概念纲要，确实却是法约尔的贡献。

（三）管理的要素

对于管理，法约尔曾经下了一个明确的定义：管理就是实行计划、组织、指挥、协调、控制。

1. 计划。计划就是探索未来和制定行动方案。

2. 组织。主要是建立执行工作任务和权力的结构，确定完成任务所需的机器、物资和人力的恰当的结合。

3. 指挥。使每一个人都履行其所负的职责，从而使整个组织运转起来。

4. 协调。统一和调和企业各部门以及各个职工的活动，指导他们走向一个共

同的目标。

5. 控制。核实情况的发展是否同既定的计划、规章、下达的命令相符，以便及时发现错误，采取措施，加以纠正。

二、韦伯的官僚组织体系

马克斯·韦伯（Max Weber , 1864—1920）是德国人。他是一位社会学家，担任过教授、政府顾问、编辑等。韦伯在管理思想上的最大贡献是提出了所谓的理想的官僚组织(bureaucratic organization)理论，他还论述了企业管理者权力的不同类型。

（一）管理的官僚组织体系

官僚（bureaucracy）这个词现在带有贬义，而在原文中当时却没有贬义。韦伯认为“理想的”官僚组织模式应具有以下一些特点：

1. 明确的分工。把企业的全部活动划分为各项基本任务，系统地分配给组织中各个成员负担。每个职位的权力和义务都有明文规定。

2. 等级原则。各个职位是按照职权的等级原则组织起来的，形成一个指挥体系或阶层体系。这是一种按照职位高低层层控制、井然有序、权责分明的组织体系。各级领导不仅要为自己的行动对上级负责，而且也要为自己下级的行动负责。

3. 正式的规章和制度。组织是根据明文规定的规章制度组成的，规章制度不变更，组织结构也固定不变。组织的任何一个成员都受规章制度的控制。他们的工作必须遵循固定的程序，按照规定行使权力。

4. 非人格化。组织成员之间的关系，只是一种职位关系，不受个人情感的影响。这是一种非人格化的关系。这种公正的态度，不仅适用于组织内部，而且适用于组织同顾客之间的关系。

5. 人员的任用、升迁与工资。人员的任用通过公开的考试，有严格的选择准则。这些准则完全是根据工作的客观的客观标准、职务上的客观要求确定的，它的运用也是非人格化的，不因人而异。

6. 管理权与所有权分离。组织的管理者应是职业化的专业人员而不是他所管理的组织的所有者，他们领取固定的工资并在组织中追求他们职业生涯的成就。

韦伯认为，理想的官僚组织体系，从纯技术观点来看，是最符合理性原则、效率最高的。它在精确性、稳定性、纪律性和可靠性方面都优于其它组织形式。

（二）权力的类型

韦伯认为，有三种权力能被社会接受：

1. 理性—法律的权力（legal-rational authority）。它是以“合法性”为依据的。对这种权力的服从是由于依法建立的一套等级制度，如一个企业、国家机构、军

事单位或其它组织。这是对确认的职务或职位的权力的服从。

2. 传统的权力（traditional authority）。它是以古老传统的不可侵犯性和执行这种权力的人的地位的正统性为依据的。对这种权力的服从是对拥有这种不可侵犯的权力地位的个人的服从。

3. 超凡魅力的权力（charismatic authority）。这种权力是以对个人的崇拜为基础的，被崇拜者具有超凡的魅力。

韦伯认为，任何组织都必须有某种形式的权力为基础，假如缺少某种形式的权力，组织就不能实现其目标。只有权力才能变混乱为秩序。企业必须以理性——法律的权力为基础。传统的权力效率较差，因为领导人不是按能力选择的；超凡魅力的权力则是带有感情色彩并且是非理性的。

三、古典组织理论的贡献与局限

（一）贡献

古典组织理论的最突出贡献是为管理整个企业提供了一系列原理和方法。而泰勒等人的科学管理只能侧重于操作管理或基层管理。尤其是法约尔对管理的五大要素的分析，为管理领域提供了一套科学的理论框架，从而为将管理学引入课堂打下了基础。

（二）局限

1. 仍把职工看成是“经济人”。

2. 独裁式管理。法约尔和韦伯强调上下级等级系统不得破坏，劳动者只能听命于管理者。这种管理方式可能会导致企业内人际关系淡薄，限制职工的创造性和主动性。

3. 把组织看成是封闭系统。组织职能的改善，仅仅依靠组织内部的合理化，很少考虑外部环境的影响，不注意在宏观高度上研究经济和社会问题。

第三节　人际关系学说

20 世纪 20 至 30 年代，人们越来越注意到以前的管理理论和方法的片面性。例如泰勒设计的工资激励制度在满足职工“经济需要”方面取得了一定成功，但他忽略了职工是社会成员，他们的“心理上的需要”也必须得到满足。这一时期的工业心理学的发展引发了“人际关系运动”(Human Relations Movement)。

一、梅奥

梅奥（Elton Mayo, 1880—1949）是人际关系运动的带头人。他原籍澳大利亚，

早年学医，以后又学习心理学。他在苏格兰学医时，参加了研究精神病理学，这对他以后从事工业中人际关系的研究很有帮助。1922 年，梅奥在洛克菲勒基金会的资助下移居美国，并在宾州大学沃顿学院任教。1926 年他进入哈佛大学从事研究工作。

梅奥在早期的研究中发现，职工的问题不能用任何一个单独的因素来解释，而必须从总体情况来探讨。他把组织作为一个社会系统来看待。从表面上看 1927 年至 1933 年他参加了著名的霍桑试验（Hawthorne Studies），于 1933 年发表了《工业文明的人性问题》一书，总结了霍桑试验的第一阶段的工作；以后又继续试验，到 1936 年才结束。1945 年他又发表了《工业文明的社会问题》一书，进一步阐明了自己的观点。

二、霍桑试验

（一）霍桑试验的过程

霍桑试验是从 1924 年至 1933 年在美国芝加哥郊外的西方电器公司的霍桑工厂进行的。霍桑工厂当时有 25,000 工人，有较完善的娱乐设施、医疗制度和养老金制度，但是工人们仍有很强的不满情绪，生产效率很低。为了探明原因，1924 年 11 月，美国国家研究委员会组织了一个包括多方面专家的研究小组进驻霍桑工厂，开始进行试验。当时，许多管理者和学者认为工作环境的物质条件同工人的健康及生产率之间有明确的因果关系。因此霍桑试验是根据工人会对给予的工作条件作出相应的反应的假设进行的，其目的是想研究工作环境的物质条件与产量的关系，以发现提高劳动生产率的途径。

1. 照明试验

照明试验的目的是研究照明情况对生产效率的影响。专家们选择了两个工作小组，一个为试验组，一个为控制组。试验组照明度不断变化，控制组照明度始终不变。当试验组照明度增加时，该组产量增加；当工人要求更换灯泡时，实际只给他们更换了一个同样光度的灯泡，但产量继续增加。与此同时，控制组的产量也在不断提高。通过这个试验，专家们发现照明度的改变不是效率变化的决定性因素，而另有其它因素在起作用。于是他们决定进行第二阶段的试验。梅奥就是在第二阶段才进入试验的。

2. 继电器装配工小组试验

专家们选择了六名女工，把他们安置在继电器装配试验室工作。另外，专家们还指派了一位观察员加入这个小组，专门负责记录室内发生的一切。在试验过程中，研究小组分期改变工作条件。开始时增加休息次数，延长休息时间，缩短工作时间，供应午餐和茶点，实行五天工作制等；接着又逐渐取消这些待遇，恢

复了原来的工作条件。结果是，无论工作条件如何变化，生产量都是增加的而且工人的劳动积极性有所提高。

梅奥等人分析了这两次试验的结果后认为，生产效率的提高不在与上述工作条件的变化，而在于实验小组的精神方面的变化。在试验室里没有高压的监督，试验计划事先争得了工人的同意，工人与管理人员之间关系融洽，参加试验者已形成一个有组织的社会集体。这一切大大改变了工人的工作态度，起效果远远超过工作的物质条件的改变。

3. 大规模访谈

在试验的第三阶段，研究小组化了两年的时间对两万多名职工进行访问交谈。访谈的目的是了解工人对工作、工作环境、监工、公司和使他们烦恼的任何问题的看法以及这些看法如何影响生产效率。一开始，工人们在回答问题时存有戒心。于是研究者们就打破原来的框框，允许工人们自由谈话。访谈的最重要发现是，影响生产效率的最重要因素是工作中发展起来的人际关系，而不是待遇及工作环境。研究小组还了解到，每个工人工作效率的高低，不仅取决于他们自身的情况，而且还与他所在小组中的其他同事有关，任何一个人的工作效率都要受到他的同事们的影响。这一结论非常重要。为了进一步进行系统的研究，研究小组决定进行第四阶段的试验。

4. 电话线圈装配工试验

这次试验选了 14 名线圈装配工在一间单独的观察室中进行。这 14 人分成三组，相互之间在工作上有高度的联系。工资报酬是按小组刺激计划计算的，以小组的总产量为基础付酬给每个工人，强调他们在工作中要协作。

通过试验，研究者注意到工人们对于“合理的日工作量”有明确的概念，而这个合理的日工作量低于管理当局拟定的产量标准。工人们估计，如果产量超过了那个非正式的标准，工资率就会降低或者作为计酬基础的产量标准就会提高，但生产得太少，又会引起监工的不满。所以他们就制定了这个非正式的产量标准，并运用团体的压力使每个工人遵守这个标准。团体压力的方式有讽刺、嘲笑以及在于臂上用力地打一下。工人都避免挫伤感情并采取各种手段来维持自己在这个非正式团体中的地位。在非正式团体中还有一些不成文的规范（norms），如（1）你不应该干活过多；（2）你不应该干活太少；（3）你不应该向监工报告任何有损于同伴的事；（4）干事不要太认真，你若是个检查员，也不应该象一个检查员那样来行事；（5）不要总想着当头。

（二）霍桑试验的结论

梅奥等人分析了在霍桑试验中获得的大量第一手资料后认为：

1. 职工是“社会人”而不是“经济人”

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

2. 企业中存在着非正式组织

所谓正式组织就是具有一定的目标，并且由规章、制度、政策等各规定各成员间相互关系和职责范围。非正式组织(informal organization)就是成员在共同的工作过程中，由于抱有共同的情感和爱好而形成的非正式团体。这些团体有自然形成的不成文的规范和惯例，其成员必须遵守。这种非正式组织对于职工的行为的决定极为重要，它是影响生产效率的重要因素。领导者要诱导非正式组织向健康的方向发展。

3. 应提高职工的满足度

梅奥认为，提高生产效率的主要途径是提高工人的满足度，即要力争使职工在安全方面、归属感方面、友谊方面的需求得到满足。职工的满足度越高，其士气就越高，从而生产效率就越高。

三、人际关系学说的贡献与局限

（一）贡献

人际关系学说为管理思想的发展开辟了新的领域，为组织行为学的发展奠定了基础。同时导致了管理上的一系列改革，如对管理者进行教育和训练，以至改变他们对工人的态度和监督方式；提倡下级参与决策，提高职工士气；鼓励上下级之间的意见沟通；建立面谈和调解制度，以清除不满和争端等等。

（二）局限

人际关系学说的最大局限在于“社会人”的模式过于简化。该学说过分强调职工受感情的影响，过分强调非正式组织对个人行为的影响，过分轻视人的经济欲望，只强调企业内部人际关系对职工行为的影响，忽视外部环境中劳动力的供求关系、社会状况、经济状况及工会对职工的影响。

第四节　现代管理学派

二次大战后，管理理论得到了巨大的发展，出现了众多的学派（英文中过去通常用“school”一词，现通常用“approach”一词）。美国已故管理学家孔茨将这些学派形容为“管理理论丛林”。但目前影响较大的学派主要有管理过程学派(Management Process Approach)、数量学派(Quantitative Approach)、行为学派

(Behavioral Approach)、系统学派(Systems Approach)和权变学派(Contingency Approach)等。

一、管理过程学派

管理过程学派是在法约尔管理思想的基础上发展起来的。该学派认为，管理是一种过程（或程序）和许多相互关联着的职能。尽管众多学者对管理的职能分类不同，但都强调计划、组织、控制这三个职能，因此我们认为这三项职能是管理的基本职能。该学派认为可以将这些职能逐一地分析，归纳出若干原则作为指导，以便于更好地提高组织效率，达到组织目标。

管理过程学派之所以能够被大家普遍接受，主要是因为它为管理思想的研究提供了一个构架，其内容既广泛，又利于理解，一些新的管理概念和技术均可容纳于计划、组织、领导、控制等职能之中。

管理过程学派也受到了一些学者的批评。有人认为该学派将管理看成是一些静态的不含人性的程序，忽略了管理中人的因素。这些过程对静态的、稳定的生产经营环境较为合适，而对动态的组织环境难以应用，还有人对管理过程的通用性提出怀疑。他们认为管理职能并不是普遍一致的，而是随着组织的性质和结构的不同、管理者职位的不同而变化的。

二、数量学派

数量学派又称为管理科学(Management Science)学派，它是泰勒的科学管理理论的继续和发展。其主要特点如下：

1、该学派力求减少决策的个人艺术成份，依靠建立一套决策程序和数字模型以增加决策的科学性。他们将众多方案中的各种变数或因素加以数量化，利用数学工具建立数量模型研究各变数和因素之间的相互关系，寻求一个利用数量表示的最优化答案。决策的过程就是建立和运用数学模型的过程。

2、各种可行的方案均是以经济效果作为评价的依据。例如销售额、投资收益率、成本利润等等。

3、广泛使用计算机。现代企业管理中影响某一事物的因素错综复杂，建立模型后，计算任务很繁重，依靠传统的计算方法获得结果往往费时太长有时甚至是不可能的计算机的出现大大提高了运算的速度，使数学模型应用于企业和其它组织成为可能。

管理科学重点研究的是操作方法和作业方面的管理问题，因而它很难应用于企业最重要的要素——人的管理。有人甚至认为管理科学仅是一个工具，而不能被称为一个学派。

三、行为学派

行为学派是在人际关系学说的基础上发展起来的。该学派认为，管理中最重要的因素是对人的管理，所以要研究人，尊重人，关心人，满足人的需要以调动人的积极性，并创造一种能使下级充分发挥力量的工作环境，在此基础上指导他们的工作。行为学派和人际关系学说的共同点都是重视组织中人的因素，但行为学派却是在人际关系学说的基础上发展和完善起来的。该学派的特点是：

1．从单纯强调感情的因素、搞好人与人之间的关系转向探讨人类行为的规律，提倡善于用人，进行人力资源开发。

2．强调个人目标与组织目标的一致性。认为调动积极性必须从个人因素和组织因素两个方面着手，是组织目标包含更多的个人目标，不仅改进工作的外部条件，更重要的是改进工作设计，从工作本身满足人的需要。

3．认为传统的组织结构和关系容易造成紧张气氛，对组织各层职工均有不利的影响。主张在企业中恢复人的尊严，实行民主参与管理，改变上下级之间的关系，由命令服从变为支持帮助，由监督变为引导，实行职工自主自治。

有人认为行为学派的理论偏于抽象，因而较难应用于管理中的具体问题。另外，由于人的行为非常复杂，而行为科学家们对某一具体问题有着不同的见解，因而有时管理者感到无所适从。

四、系统学派

系统学派来源于一般系统理论的控制论。该学派侧重于用系统的观念来考察组织结构以及管理的基本职能。

传统的分析问题的方法，往往是把一个事物分解成许多独立的部分，分别进行深入研究。这样做容易把事物看成是孤立的、静止的，因而所得出的结论也只适合于一定的局部条件，如果放到更大的范围来考察，那个结论就可能是片面的，甚至可能是错误的。

系统理论则把管理对象看作是一个整体，是一个有机联系系统。研究管理中的任何个别事物，都要从系统的整体出发，既要研究事物与系统内各组成部分之间的关系，又要研究此事物与系统外部环境的相互关系。

一个企业在研究计划、生产、质量、人事、营销、财务等各个部门的工作时，应该依据系统管理思想把内部因素和外部环境结合起来进行全面分析，研究各个部门之间的相互促进和制约关系，以求各部门的工作能保证整个企业获得最优的效果。系统理论认为，各部门的优化固然重要，但企业整体目标的优化更为重要。

企业作为一个系统，一方面包括了物的生产和为了进行物的生产所需要的技

术手段，另一方面包括了经营管理部门、服务部门、情报部门等所需采用的各种管理方法。前者可称为“硬件”，后者可以称为“软件”，两者结合构成了企业系统。具体说来，可以分为六个要素：

1．人员。人是企业系统的第一要素。企业的主体是人，只有充分调动人的积极性，才能提高经营管理和生产的效率。

2．物资。包括原材料、半成品、成品、能源等。

3．设备。包括机电设备、工具、仪表仪器、运输工具等，也包括厂房、仓库及同生产经营的物质技术基础。

4．资金。包括固定资金、流动资金、各项专用基金等。在企业系统中，资金是进行生产经营的重要条件。

5．任务。包括国家和上极机关下达的建设项目、生产指标及同其它单位订立的供货合同。此外，还包括为满足市场需要由企业自定的任务。

6．信息。包括产供销的原始数据、统计报表、情报、技术、标准、规章制度等。信息是进行管理、制定决策的重要依据。对于信息的要求是及时、准确、全面、畅通。

企业的具体组织是各式各样的，但可按系统理论将上述六个要素分为许多子系统，如技术子系统、财务子系统、生产子系统，营销子系统等。系统的运行效果是通过各个子系统相互作用的效果所决定的。

五、权变学派

权变理论是一种较新的管理思想。权变的意思，通俗地讲，就是权宜应变。该学派认为，在企业管理中，由于企业内外部环境复杂多变，因此管理者必须根据企业环境的变化而随机应变，没有什么一成不变、普遍适用的“最佳”管理理论和方法。为了使问题得到很好的解决，要进行大量调查和研究，然后把企业的情况进行分类，建立模式，据此选择适当的管理方法。建立模式时应考虑下列因素：

第一，企业规模的大小。组织中人数越多，所需要协调的工作量就越大。当一个组织的规模发展了以后，就应发展更加正规的、高级的协调技术。

第二，工艺技术的模糊性和复杂性。为了达到组织目标，就要采用一些技术，把资源投入转换成用户满意的产品或劳务这种产出。对于流水线生产，需要严密的组织。而对于咨询公司，为顾客解决的问题各不相同，所采用的技术是知识和经验，下级需要的是一种有利于发挥自己才能的环境。

第三，管理者职位的高低。管理者职位的高低直接影响到他所应该采用的管理方式。比如，所有的管理者都要制定计划，但高层和基层管理者们所制定的计

划种类就不相同。

第四，管理者的职权的大小。所有的管理者都需要职权，但不同的职位所需要的权力有所差别。

第五，下属个人之间的差别。由于受教育、家庭环境、个人态度和性格等方面的不同，就造成了人们之间的差别。这些差别直接关系到管理者对他们的影响。

第六，环境的不确定程度。管理者要受到组织外部因素的影响，由政治、技术、社会、经济等方面变化所引起的不确定性，将对管理者的管理方式有所冲击，有的管理方法可能适用于具有稳定的外部环境的组织，而不适用于外部环境变化剧烈的组织。

总之，权变理论要求管理者根据组织的实际情况来选择最好的管理方式。

第三章　组织环境

现代企业管理的一个重要方面就是企业必须对影响其投资、收益和生产率水平的经营环境进行系统地、全面地、动态地预测、控制与适应。从宏观的角度说，政府的宏观经济政策、市场竞争力量的对比变化、技术的革新与进步、经济增长水平与产业结构调整等都会对企业产生直接或间接的影响；从微观的角度看，企业的一切经营管理活动，包括企业管理机构的设置、计划的制定与实施、产品的结构调整、人力资源的开发与管理以及各项经营决策等都必须用开放的、系统的观点去把握经营环境的发展趋势以及环境因素稳定与不稳定的双重性，从而做出准确的估计并制定出相应的经营计划和应对措施。

第一节 环境的构成及特征

从系统的角度看，企业是一个开放的经营系统，企业经营所需的一切生产要素都来自于其所处的经营环境，同理，其所提供的产品与服务直接也还原于其所处的经营环境。从企业投入－产出的这一系统来看，经营环境的条件与状况对企业的生存与发展产生着直接或间接的影响，甚至决定着企业的命运。所谓的经营环境就是指存在于企业投入－产出系统之外、制约并影响企业经营战略的制定与实施及其作业计划和经营行为的一切要素的总和。

一、企业经营环境的要素构成

从企业与环境要素相关性的关系来划分，企业的经营环境要素可以划分为以下三个大类：

（一）外部利益相关要素

外部利益相关要素(external stakeholders)也称外部利益相关者。这类要素是指对企业的日常经营活动、投资活动和经营绩效产生直接影响的外部环境要素，包括竞争对手、消费者、供应商以及劳动力的供应状况等。

以我国的钢铁行业为例，自 1995 年以来，钢铁企业所面临的环境变化因素可以简单地概括为：跨国公司利用自身的资本与技术优势，加大对我国市场的投资力度，促使竞争日益国际化；政府对行业的保护与管制（包括进口统一管制）较 80 年代大大放松，使相对沉寂的竞争市场变得日趋激烈；竞争市场日益成熟，

产业的竞争方式与力度逐步升级，技术进步速度加快，产品结构趋向高级化。面对这种经营环境，企业必须努力提高经营水平，必须有更高的生产、更多的创新、更新的市场营销方法。可以预见，在不久的将来，技术进步的速度不仅不会放慢，甚至还有可能加速，从而会给一些公司带来更大的动荡。跨国公司也不可能退回到其母国，相反可能迫于本国市场增长缓慢，加快向海外发展。

（二）对企业产生间接影响的环境要素

这类要素的分布极其广泛，它包括社会文化要素、经济要素、技术要素、地理区域要素及其法律要素等。这些要素尽管对企业日常的经营活动和投资活动不产生直接的影响，但是它们对企业的产业结构和产品结构、企业经营战略的制定与实施将产生影响与制约作用。

（三）内部利益相关要素

内部利益相关要素(internal stakeholders)也称内部利益相关者。企业经营的内部利益相关要素主要包括企业规模、职员结构、企业的股东、生产设施与技术工艺装备水平、企业的组织结构的设定与企业的领导指挥方式以及企业的文化氛围等。

以我国的家电行业为例，许多公司的结构日趋复杂。主要表现为：公司规模扩大、产品和经营业域多样化、公司向国外拓展业务和高新技术的应用加快等。这一系列结构性的变化，使企业的管理难度加大，市场适应能力降低，各种利益主体间的关系调整变得更加困难。因此，面对规模扩张所产生的一些负效应，公司必须适时地进行变革和创新，确保管理力量、规模扩张、市场营销与品质管理等相互适应和相互促进。

二、企业经营环境的特征

（一）变动性

环境要素的一个基本特征便是其变动性极强。所有的要素变动可以被分为两种情况：一类要素的变动是循序渐变的，有一定的规律可循，运用统计的方法、数学的方法、运筹学的方法等可以归纳或演绎出未来的结果或趋势；另外一类要素的变动则是突发的，难以找到相应的方法去预期，企业必须尽可能地预测和适应，并将环境要素变动所产生的风险和负效应降低到较低的水平。

（二）复杂性

环境要素对企业的影响是多方面的、复杂的。从要素本身来说，环境要素有的是确定的，有的是不确定的，有的具有风险的，有的则具有对抗性。从企业与

环境的关系上看，有的要素对企业产生直接的影响，有的则对企业的经营活动产生间接的影响。鉴于此，企业的经营者必须从企业的整体利益和长远利益出发，客观地确定制约方案的制定和问题解决的关键要素。从理论上说，在研究和制定方案和对问题解决作出决策时，企业对环境要素变化的关键要素把握得越是准确，企业的方案制定就越有助于问题的解决。

（三）交互性

构成企业经营环境的各种要素是相互依存、相互制约的，其中一个因素的变化可能会引起其它因素的连锁反应。因此，环境要素的分析必须遵循辩证综合的原则，切忌孤立地看待事物和现象。

第二节 政治与政策环境

从广义的角度来看，企业经营的政治环境主要是指一国的政治体制和政治格局；从狭义的角度来说，政治环境主要是指对企业经营活动具有直接影响的政治因素和政策指向。

一、政治因素

（一）政党体制

政党体制及其执政党的纲领对企业的投资与经营活动有着重要的影响。政党体制一般分为多党制、两党制和一党制。两党制是由两个具有影响力的政党通过竞选的方式轮流执政，它们有不同的政治与经济纲领及施政方针，因此，可能会因政府内阁成员的变动而产生政治和经济方面的变化。一党制是由一个政党控制政府，政府的施政纲领与党的纲领具有一致性。我国的政治体制是中国共产党领导下的民主协商制度。不言而喻，多党制就是由在大选中获得最多选票或在议会中拥有最多席位的政党发起，与其它政党一起组成联合政府，共同制定施政纲领和施政方针。在联合政府中，一旦政党间发生政见矛盾或冲突，联合政府就会受到威胁，甚至导致解散。

（二）政治稳定性与政治风险

一个国家的政局发生变动是正常的现象，因为各个政党对国际和国内的政治与经济问题及其未来走向持有不同的观点和看法，即使实行一党制的国家，政党内部对政治和经济问题的看法和问题解决的方式选择也有一定的差异。从企业的角度来看，国家政局的变动和领导人的更迭对企业的投资与经营如果没有产生直

接的影响，那么这种政局变动并不能视为政治风险；如果政局变动致使政府的经济政策发生了一定程度的变化，那么，这种政局变动就是政治风险。常见的类型包括政府更迭造成国家领导一度真空，经济秩序受到严重冲击；议会和政府之间在财政预算等方面发生严重的冲突，致使政府无法专注于经济政策和财政货币政策的制定与实施。与此同时，对一些经济和社会问题的解决，有的政党倾向于选择极为激进的方式，有的政党则倾向于温和和保守的做法。

二、政府的宏观经济政策

从某种意义上说，经济发展是一个充满决策的过程。政府介入经济活动，首先可以理解为政府参与经济发展决策，而政府介入经济发展的程度，也将取决于决策权在政府和其它经济活动主体之间的分配。政府参与决策表现为政府对宏观经济活动和经济政策的调控和监管。基于此，可以认为政治环境与政府的作用和政策是息息相关的，政治稳定性与政治风险和政府的宏观经济政策的连续性与一致性是紧密联系在一起的。所以企业对政治环境的分析不能脱离对政府政策的效应和指向的分析与判断，否则就是纸上谈兵。分析政策因素主要从以下几个方面入手：

（一）政府的经济政策、财政政策、货币金融政策等

从政府的宏观经济政策来看，政府调控经济主要依靠货币金融政策、财政政策和对消费需求、投资需求、出口需求等基本政策的操作。在货币金融方面，主要的是通过增减货币供应量、提高或降低中央银行的存款准备金率与贴现率及其商业银行的存贷款利率、增加或降低政府的外汇储备和对汇率走势的宏观控制等。

从一般意义上来说，调控经济的财税政策手段主要包括：第一，通过扩大国债发行规模，筹集更多的资金，增加基础设施投资，扩大政府支出，以刺激经济增长；反之则可以抑制经济增长。从国债累计余额占 GDP 的比重来看，美国和日本占到 50%－60%，英国和法国占到 20%－30%的水平，据计算，1997 年我国国债余额为 4,402.8 亿元，约占当年 GDP 的 5.89%。第二，运用财政补贴手段，一方面通过财政贴息，刺激投资需求和引导投资方向。所谓财政贴息是指财政只代为支付部分（特殊情况下可以是全部）贷款利息，而由项目本身负责贷款本金和部分利息的偿还。另一方面减少大中城市对公用事业、住房、水电的价格补贴，将这些补贴资金转为城市公用设施的建设投资。第三，降低或提高税率与出口退税率，以提高或降低企业的利润预期，刺激或抑制企业的投资经营与出口的积极

性。

应当说明的是，财政和货币政策调控经济的效率有边际递减的特征，随着政策出台与逐步到位，其边际效用逐步减弱。这也就是说，任何政策的市场效用都是具体的、有限的，都受到时间、空间、地域等客观条件的限制，切不可盲目依赖和信仰。

（二）政府的产业主导政策和投资引导方向及其资金融通的安排

（三）政府的土地租让政策及拍卖规定

（四）政府解决就业与失业的政策及其社会保障体系的基本状况

（五）政府的税制及其税制改革

一国的税收政策、税收结构、税种与征收管理等对企业的经营活动具有十分重要的影响。分析税制政策通常包括以下几个方面：

1. 税负总水平

它是指中央政府的财政收入占国内生产总值（GDP）的比重。发达国家的税负总水平多在30%－40%之间，发展中国家的税负总水平一般在10%－20%之间。

2. 税制结构是指直接税与间接税的比重

发达国家税制结构仍然以直接税（其中主要是个人所得税、公司所得税和社会保障税）为主，占税收总额的60%－80%之间；发展中国家税制结构主要以间接税（其中主要是增值税、销售税和关税）为主，占税收总额的35%－70%之间。

3. 增值税与公司所得税

4. 社会保障税与关税

这里必须强调指出的是，应该辨证地对待政府在调控一国经济中的作用，否则就会影响到政府的信誉和威望。英国哲学家洛克的政治理论中的一个极其重要的观点就是有限政府的思想。对政府的权力必须用法律和分权制衡的方法， 使其权力使用和职能发挥限定在维持正常的社会与经济秩序上。做到这一点，政府才能不滥用权力或行使专横的权力，保持经济和社会良性运行。

政府在市场经济中的作用是非常显现的，市场经济要求政府的最为根本的职能是保障法人和个人的财产权与经济自由权，为各种经济主体提供一个公平、公开、公正的竞争环境。一旦政府尊重和保障了经济主体的财产权和经济自由权，这样的政府就是有限政府了。

三、国家经济安全

进入90年代以来，国家经济安全问题引起越来越多国家和政府的重视，一个国家能否实现理想的经济发展，相当程度取决于国家整体上的经济安全程度。国家经济安全强调的是一国经济整体上的安全性，即不致因为某些问题的演化而使国家损失过多的利益，或是不致因为某些问题的演化而使本国经济受到来自国内外的过大的打击。一国经济非安全性因素主要来自三个方面：一是本国的经济制度、发展阶段、产业结构、发展战略、市场秩序等方面的“结构性缺陷”；二是在既定的有缺陷和无缺陷的结构条件下，来自国内各方面的过大的“非正常干扰”；三是在国际竞争的环境下，来自国外的一国对另一国经济利益的“侵害”。

当今世界经济的最大特点就是虚拟性大大加强了。虚拟经济主要是指经济中的虚拟成分增加，资产的价格在价值的两端随人们心理变化和信心的强弱而上下波动。虚拟经济着重反映资产和财产价值波动起伏性，描写经济扩张与收缩性。一个国家经济的虚拟成分的大小，关键在于它的资本市场和房地产市场。一种普遍认同的观点是“股票市场是一国国民经济的晴雨表”。问题是现在世界上每天上万亿美元的货币交易量远远超过了货物交易量，后者只占前者的2%。大量过剩的资本和资金投资于股票市场、债券市场、货币市场和房地产市场等，引起股市、债市、汇市和楼市的价格的上下波动。当上市公司的资产和房地产的价格大大超出其实际价值时，经济的泡沫性便会出现，一旦出现异常情况，就会导致股市、汇市和楼市的价格的暴跌，从而对一国的经济安全和运行会带来毁灭性的打击。可以肯定地说，泡沫经济是虚拟经济的一种特定的现象。

四、经济自由指数

经济自由指数所传递的重要信息是政府对企业经营过程所施加的压力与控制的力度。这种指数承认政府在保护自由市场的结论是：决定一个国家经济的长期增长与繁荣的最重要的因素是尽可能减少政府对微观经济活动的限制政策。该指数由美国的传统基金会和《华尔街日报》联合编制发布。1998年经济自由指数排在前列的包括美国、瑞士、英国、爱尔兰、比利时、澳大利亚等。德国与法国分列第24位和35位。印度、印度尼西亚、中国分列第117位、62位和120位。

第三节 经济环境

经济环境对企业的投资经营活动一般具有直接性的影响，因此必须将其作为优先考虑的环境要素。企业对经济环境的分析，可以从以下方面着眼：

一、 经济发展水平及其趋势

经济发展水平及其趋势的主要指标包括国民生产总值(GNP)和国内生产总值（GDP）、通货膨胀、人均收入、国际收支情况、生产率水平等。与此同时，基础设施及农业等基础产业的发展水平对经济增长也起着推动和制约作用。

国民生产总值是用途最广泛的衡量全面经济活动的指标，是一国经济在一定时期内全社会生产的商品和劳务的市场价值的总和。它的主要组成部分包括：①个人消费支出：反映了由个人和非营利性机构购买或作为实物收入得到的商品和劳务的市场价值；②国内私人总投资：由固定投资和企业存货的变化构成；③净出口：由一般贸易和服务贸易的净出口构成；④政府购买：政府支出反映了政府在经济活动中的作用。

人均 GNP 水平是一个国家综合国力的具体体现。中国 1995 年人均 GNP 为 620 美元，居全球第 92 位。纵观全球低收入国家，人均 GNP 最低的是莫桑比克仅为 80 美元，最高的是亚美尼亚为 730 美元。

经济预测一般是按国民生产总值及其组成部分的基本走势来推算的，但是绝对化的 GNP 增长率事实上并不能准确无误地反映一国经济的成长性，因为有通胀率在其中作怪。无论如何，24%的 GDP 增长率如果伴随着 21%的通胀率，其真实的增长率远远赶不上以 2%通胀率为背景的 8%的增长速度。于是，在衡量一国经济状况时，通胀率是一个极其重要的工具。随着通胀率的升降，一国经济的周期性便会应运而生。进一步说，在较客观的通胀率之外，另一种且较为主观的因素就是利率，准确地说，是通胀率与利率，尤其是发生在两者之间的互动关系，决定着一国经济的发展与周期现象。

国际储备和黄金储备水平代表一个国家的富裕程度和国际经贸实力的大小。截至到 1996 年底，中国的国际储备达到 1，050 亿美元，仅在日本 2,109.90 亿美元之后，名列全球第二位，但人均只有 86 美元，居全球第 15 位。

二、 农业及其基础设施

农业生产不仅仅局限于粮食的种植与加工， 它同时还是工业生产原材料的主要来源和工业品的倾销地，因此农业产出的变化和农业产业化水平可以直接影响和制约整个社会经济活动。例如，大丰收可以使农产品的价格下降， 因此也

会使工业产品的成本下降。在其它条件不变的条件下，这会促使企业的利润增加，投资积极性的提高，并使农民和非农业生产者的收入提高，从而增加社会消费的总支出和降低失业率。依此类推，这些造成农业产量增加的经济因素，通过社会经济系统，会影响到人们的心理状态，从而使已经出现的经济繁荣因民众对经济前景的信心提高而进一步得到加强。

在最初的农业经济社会，生产力水平低下，其生产方式基本上是一种劳动力资源密集和土地资源密集的劳动经济，经过农业经济的发展，生产率水平逐步提高，但其增长速度却逐步减缓，这表明劳动力资源和土地资源的利用已接近极限。突破这一关口的关键在于农业的产业化和规模化。按照国际惯例，农业产业化主要是解决农业技术推广应用和生产与市场一体化问题。具体地说：第一把家庭生产单元与社会大市场结合起来，提高生产单元的社会组织化程度，加强产前、产中、产后的服务体系建设，使农产品的生产与销售实现一体化，从而提高农产品作为最终产品的本身的市场价格和农产品作为原料在工业制成品中的价值贡献率；第二加强农业技术的研究开发，促进农产品的结构调整，提高农产品的商业化水平。

基础设施是企业投资与经营的一个基本条件。国际上通行的基础设施概念，一是经济基础设施，它包括交通运输、能源供应、通讯装备、公用事业等硬件设施；二是经济服务设施，包括资本市场与货币市场、金融服务网点、保险、商业网络及各种服务性的软件设施；三是社会基础设施，包括文化、教育、媒体影视、新闻等。对企业而言，基础设施完善，可以节省固定资本的投资费用和企业的经营管理费用，达到资本节约和管理高效的目的，同时也可以减少一些不必要的营业支出，得到超值的服务。

三、经济周期与通货膨胀

经济周期是指实际国民生产总值围绕其长期趋势的周期性的但非定期的波动。一个经济周期是由四个部分组成的，即复苏阶段，扩张阶段，高峰阶段和收缩或衰退阶段。

一个经济周期可以用高峰到高峰或谷底到谷底来测定。根据经验法则，如果国民生产总值（GNP）连续两个季度下降，就可以确定发生了一次衰退，如果连续四个季度下降，则称之为萧条。

通货膨胀，特别是过度需求型通货膨胀是企业和社会尤为关注的问题。通货膨胀导致一些人实际收入的减少，特别是靠固定收入的人。通货膨胀把企业投

资、房地产投资开发、退休和其它各种目的的计划弄得很不正常。通货膨胀率为零不是现实的目标，也不一定合乎实际需要。如果经济确实是在稳定持续发展，我们可以说是良性的通货膨胀；反之，如果造成严重的经济缩减或停滞，则是恶性的通货膨胀。只要所获利益大于付出的代价，通货膨胀就是可以接收的。

在衰退或萧条时期，失业率大大增加，商品和劳务的消费支出锐减，这就会导致商品销售额、工业利润和投资支出减少，后果之一就是厂商库存积压、企业破产数量增加，同时由于税收减少和社会福利开支增加而导致政府财政赤字。从30 年代经济危机以后，国家的财政政策，即涉及税收和政府开支的政策具有了革命性的作用，财政预算成为国民经济的“内在稳定器”。在经济萧条时期，政府要通过增加预算开支、减少税收、提高社会总需求，来造成赤字预算；而在经济繁荣时期，政府要通过压缩预算开支、增加税收、抑制物价上涨、缓冲过热需求，来造成预算盈余。

四、市场规模

市场规模取决于国民生产总值、人均收入水平、生产专业化程度、人口城市化程度等。其中生产专业化程度越高，市场向纵深渗透的能力越强。城市化速度的加快，大量农村人口放弃原有的自给自足的生产和生活方式，加上消费理念和消费行为的转变，使市场规模迅速扩大。

市场规模与购买力密切相关。决定购买力的因素包括消费者的收入水平(工资、退休金、红利、租金和赠与等)、消费支出模式及可任意支出的收入水平和消费偏好等。

市场规模可以通过时间--序列的方法来预测，也可以根据收入--需求弹性系数的方法来界定。

五、生产要素

生产要素是指进行社会生产经营活动所必须具备的因素或条件，包括劳动力、土地、资本、技术和企业家的管理经验等。

在市场经济条件下，市场对资源的配置起基础性作用。市场上的生产要素的价格的高低，反映了各种生产要素相对稀缺的程度。各种生产要素的相对稀缺程度的不同，一方面会刺激较稀缺要素的供应，另一方面又会迫使厂商在决定要素使用和如何使用方面精打细算，以达到最佳的要素组合，获取最大的效益，从而保证把生产要素投入到最有效的生产部门中去，有利于生产要素的优化配置；同

时由于要素的使用必须支付一定的成本，公司企业的要素消耗必然要精打细算，从而保证了资源的使用效率。

生产要素的价格就是向生产要素所有者支付的单位生产要素报酬，也就是单位生产要素获得的收益分配。劳动力、资本、技术等生产要素在不同时期、不同国家或地区的相对稀缺的程度，也就是它在市场上所表现出来的价格高低。这一价格高低决定了要素的不同组合情况：劳动密集型产业、技术密集型产业和资本密集型产业。

在生产要素的供应方面，当今企业最为关注的是资本、技术与具有市场眼光和开拓意识的企业家。其中企业家的问题在有关章节中作重点论述，这里主要涉及作为生产要素的资本与技术。从市场的角度来看，资本与技术的市场供应主要来自五个方面，即政府投入、企业投入、金融机构投入、大学科研机构投入和风险资本或基金投入。这五种投入渠道各有侧重、相互支持、相互衔接，并共同构成支持经济运行系统的一个主要要素。

政府投入是成熟的市场经济国家的一个主要内容，它具有平衡经济总量和抑制与拉动经济发展的强大作用。政府投入的侧重点在于基础的经济设施和社会设施，同时还包括影响经济发展问题的高薪产业和技术领域。

企业是投资、研制开发与经营的市场主体，在资本投入方面，企业一方面依靠自身的资本积累进行投资，另一方面依靠社会融资或股权融资进行投入；在研制开发方面，企业可以根据产业结构特征和产品结构特征，自行确定研制开发的投入规模、投入方向等。

金融机构的投入是企业资本供应的主体。金融机构投入包括两大类：一种是以借贷的方式投入，这是金融机构投入的主渠道，企业推行的主办行制度只是这种方式的一种衍生品；另一种是以股本金的方式投入，即企业直接在某个公司企业控制股份。

大学科研机构的投入主要是知识技术供应、人力资源输出和高新技术产业的投入。

风险资本或投资基金是为形成和建立专门从事某种新思维或新技术生产的公司组织而以一定的股份额形式承诺的资本。它是伴随着信息技术革命发展起来的，它向高科技企业投入资金，寻求的利润不是股利，而是投资收益。对企业来说，风险资本不仅仅是融资，而且还是高度技术化、专业化的金融中介服务。美国著名的高科技产业区“硅谷”的发展与风险资本的成功运作是密不可分的。可以说，风险资本是实现金融与科技、金融与智力有效结合的重要渠道。

六、人口

人是市场主体的最根本因素，人口数量、素质和年龄结构的变化情况对企业的影响值得关切。为了方便起见，我们可以从以下三个方面来分析。

（一）人口的规模

人口的规模决定着个人和消费者家庭的市场规模。

（二）人口老龄化的趋势

老龄化不仅仅是一个社会问题，它对经济的发展与走势也具有深刻的影响。一方面，人口老龄化意味着每个家庭的生育率都很低，做父母的无法指望靠下一代赡养，于是便努力提高储蓄水平，同时消减了投资、置业和消费的欲望；另一方面，人口老龄化无疑会带来劳动力的供求矛盾，这种供求矛盾导致劳工成本增加，因此非常容易引发一轮通货膨胀，影响经济的健康运行。由于人们生活品质的提升， 医疗保险体制的完善， 全世界人口的平均寿命呈现增长的态势。1995年人类的平均寿命为 73 岁，比 1900 年增加了 24 岁。根据国际惯例的说法，一国老龄人口达到总人口的 10%便可以称其为老龄化国家。

（三）城市化（urbanization）或城镇化的程度

城市化是指人口向城市或城镇地区集中的过程。城市化是工业化过程中的重要现象。这个过程有两个渠道；一是城市绝对数量的增加，二是城市人口的增长。城市通常被认为是社会政治、经济、商业、文化、教育的中心，工商业十分发达。随着经济的持续发展，城市和城镇的建设步子越迈越大，旧城区和城乡接壤处被成片成片的开发利用，一方面，原有的城市居民的生活条件和居住条件大大得到改善，另一方面，大量的农村人口拥入城市或城镇， 城市或城镇的人口不断增长， 这必然为企业提供一个更加有利的劳动力市场、住宅市场和消费品市场。

（四）人口的地区分布和流动性

一般说来，在人口稠密和客流量大的地区， 不仅生产厂商较为集中，批发和零售服务业也极为发达。

（五）人口构成

它是从经济的角度研究一个地区或国家的人口是由什麽样的人构成的。如人口的性别与年龄构成，按职业、民族、文化等划分的人口的社会构成等。

七、经济全球一体化的发展

和平与发展成为当今世界的两大主题，利用市场经济模式发展民族工业是当

今世界的共识。在这种大背景下，以世界范围内的经济资源优化配置为驱动力的全球经济一体化迅速发展，从而推动了全球经济增长。

（一）全球化的主要特征

1. 贸易自由化和区域集团化同时并存、交互作用。一方面贸易自由化给发展中国家带来了贸易机会和与技术、技能、市场准入向关联的外国直接投资，另一方面区域集团化有可能导致新的贸易壁垒与投资障碍的产生。

2. 全球化技术革命和产业革命是经济全球化的主要内容。早在 1956 年，美国社会劳动者中的白领工人超过蓝领工人就预示着：美国正从传统工业社会（以体力劳动、制造实物产品）为主向后工业社会依靠脑力、以处理信息运用知识为主的转变。这一转变，是美国在全球率先出现经济结构的深刻变化和社会结构根本性转型的标志。进入 90 年代以来，美国经济在贸易和投资领域的国际份额大大加强，而且保持了低失业率、低通胀率下的经济高速增长。起始于 80 年代初期的日美间贸易摩擦曾经使一些人判定，美国经济已“明日黄花”，日本人“可以说不”，90 年代的经济事实已经作出了判断。技术路线的不同选择是问题的关键。美国集中精力抓数字技术和网络技术，建设双向互动的信息高速公路，从技术上革新了传统的纵向等级机构，形成网络式的横向自主连结结构，从技术上支持人的自主选择和表现出对人的尊重。与此相反，人保人始终没有跳出人的被动客体地位，一再在增加画面的扫描线数，改变画面的高宽比例等方面下功夫。实践证明，日本在 90 年代国际竞争力下降的关键是技术革新和变革的落伍。可以断定，科学技术进步导致并加强了全球化趋势。

3. 可持续发展成为国际社会广泛关注的重大课题，绿色壁垒已经成为新的国际贸易壁垒。1995 年底世界贸易组织（WTO）的正式成立标志着贸易自由化将成为全球经济贸易的主旋律，国际贸易壁垒将逐渐转向苛刻的技术标准和严格的环保技术标准，如对进口食品的农药残留物和有害物质含量标准的限制。1992 年，各国联邦健康委员会制定了保护消费者“一揽子”计划，其中包括禁止进口一切有可能致癌的偶氮染料纺织品。

(二) 发展中国家所面临的发展机遇

1. 获得资金（包括外国直接投资）、技术和信息。

2. 推进工业化进程，加速以资源为基础的劳动密集型产业向出口型和技术型工业转变。

3. 经济全球化对发展中国家的挑战

（1）发展中国家在基础设施和科学技术研究与应用方面处于绝对的不利地

位，因此在全球一体化的竞争过程中可能拉大与发达国家之间的差距。

（2）低工资不再是竞争力获得的主要手段。

（3）跨国公司之间的技术与战略联盟将使国际市场的垄断日益加强。

在全球化的背景条件下，全世界的企业家必须面向技术最新、成本最低、利润最大。10 年后，丰田公司、富豪公司、宝马公司、雷诺公司等在对待自己的员工、供货商、股东的方式与方法上都将大不一样。

第四节 文化与社会环境

文化与社会环境是一个比较宽泛的概念，其内涵大致包括：社会阶层、家庭、社区、宗教、伦理道德、社会风俗等。它们不是直接的经济力量，而是一种潜移默化和提高凝聚力的社会力量，它们左右和影响着一个民族的价值观念、社会心态和消费购买心理等。随着世界经济一体化的发展，文化因素对经营管理的影响不仅被跨国公司所认同，而且许多成功的经营管理人员还认为企业的文化建设是提高经营管理水平的关键因素之一。

一、社会阶层的影响

社会阶层是基于社会上具有某种共同的特点， 因而成为具有共同利益的集团。社会阶层所形成的价值体系对社会整体的活动和人的思想行为皆构成深远的影响。社会阶层的划分的参考因素包括：收入水平、职业、接收教育的程度、居住的区位或社区、家庭背景及其传统、年龄与籍贯等。如西方社会普遍根据职业的特点将从业人员划分为“白领工人”和“蓝领工人”。在现代中国社会，“中高收入阶层”和“工薪阶层”越来越为企业界所接受，并具体应用于产品的开发、市场定位与营销。

二、家庭因素的影响

（一）家庭的含义与特征

家庭是社会的细胞， 是由婚姻关系、血缘关系和收养关系组成的社会生活的基本单位，它在社会的“两种生产”，即物质资料生产和人的生产过程中起着非常重要的作用。可以说，家庭是能够满足人们多方面需要的群体，是社会成员之间最密切大众群体；家庭是人成长过程中最早的一种环境，是人接受教育的第一所学校，一个家庭的家规、文化习性和历史沿革影响着每一个家庭成员。一个

家庭的建立标志着一个消费或投资单位的兴起，一个家庭结构的变化也代表了家庭消费或投资形态的变革。对一个极为传统的民族来说，“家的概念”尤为重要，因为“家”是个人感情和亲情的联系纽带，是个人面对社会和竞争的凭借和保护伞。

一个国家消费需求结构，最终取决于各种不同收入水平的家庭的消费结构。

（二）家庭的职能与变化趋势

家庭的职能就是家庭对于人的职责与效能。它包括家庭的生产职能、消费职能、生育和赡养的职能、休闲和娱乐的职能。

随着经济的不断发展和人的社会化程度的不断提高，家庭结构性变化已不可避免。主要表现在：第一，家庭结构小型化。随着社会化程度的提高，家务劳动社会化程度也日益提高，家庭作为社会生产单元的规模将逐步缩减，并由核心家庭向三人小家庭转变；其次，家庭关系和家庭观念强化。尽管家庭结构规模减小，甚至伦理观念也发生变化，但人们对家庭的依赖感和信任感会同步得以强化；最后，感情基础和对子女的亲情基础成为家庭的主要基石。

（三）恩格尔系数与家庭经济状况

所谓恩格尔系数是指食物支出在消费总支出中所占的比重。一般说来，随着家庭收入及家庭消费支出的增长，尽管食物支出的绝对额也要增加，但食物支出在家庭消费支出中所占的比重是下降的，用恩个尔系数衡量一个家庭生活水平的高低是比较合理的。一般认为，一个家庭的恩个尔系数为59%以上属于贫困，50%－59%属于温饱，40%－50%属于小康，20%－40%属于富裕，20%以下属于最富有。

三、文化与社区

（一）文化的概念和类型

文化是一个民族发展与复兴的历史积淀，是一个社会价值，观念，行为习惯，态度和各种重大事件象征的综合体，它塑造着人们的行为模式、价值取向和社会心态。每一个社会都有自己文化的特质，这些特质深深潜移默化地影响着人们的思维方式、投资行为和消费行为等。

每一个文化都包含有纷繁多样的群体文化，称之为”次文化”(sub-cultures)。这种”次文化”代表一部分人的共同时尚追求和价值观。从宗教的角度来看，基督教、佛教和伊斯兰教等宗教群体都拥有自己的信仰、行为方式、行为偏好和禁忌的次文化；从区域的角度来说，现在人们还习惯于把文化简单地区分为两大类，

即城市文化和乡村（农村）文化。

由于城市文化通常被认为是一个国家文化水准和发达程度的标志，与乡村文化的纯朴、勤劳、节俭和生活方式的落后相比，它具有非常丰富的社会价值内涵，一般说来它包含四个要点：第一是文化硬件设施，即文化的物化象征，如值得保留而且保存完好的历史古迹和遗迹、纪念和表明社会经济发展的博物馆、科技馆等。第二是文化产业的发展水平，一个城市必须要具有生生不息的面向市场和面向大众的文化产业和文化产品，它包括影视、新闻媒体、音乐娱乐、展览展示、休闲度假等等。第三是文化偶像，它是指被人们认可、喜欢和崇拜的历史人物和现实存在的风云人物或“文化人”；第四是文化精神和价值的追求。一个城市必须有一个高效率、高收益、快节奏的生产方式，必须具有健康向上、生机盎然的生活方式，同时还必须创立一种具有竞争意识、环境意识和发展意识的文化氛围。

（二）文化的沟通与冲突

文化之间是有差异的，这种差异需要不断的文化调适和沟通。调适是对当地文化的接近和尊重，以便尽快消除文化隔阂；沟通是指在不断调适的基础上，学习当地文化的基本价值指向，并使自己尽快的融入当地文化环境和氛围。

文化的差异性不仅表现为良性的调适与沟通行为，还会导致一定意义上的文化冲突。从亚洲各国在经济起飞阶段（take-off stage）所发生的社会变化来看，现代化过程在很大的意义上就是西方化的过程。例如日本、韩国在经济起飞阶段，自杀率、离婚率和犯罪率在统计意义上呈显著增长；与此同时，人们的家庭观念和社会对“个人主义”的态度也有明显的变化。在传统道德意识不断淡化的同时，新的与从西方引进的资本主义相适应的道德共识却难以在短期内形成，因此刚刚从“家”的氛围中走出而进入“市场”的个人，开始体验到普遍意义上的信誉危机和道德危机。对文化冲突应该有足够的认识和把握，因为它直接影响人的价值观以及人的行为方式，不仅如此，它还会导致社会结构的变迁与变革。

（三）社区的含义、要素构成及其类别

所谓社区就是家居在一定地域中人群的生活共同体，是多种社会关系的结合，并从事经济政治、文化等活动而组成的一个相对独立的区域性的社会实体。社区是一个社会实体，它的构成要素包括：一定的地域，以一定生产关系和社会关系为基础组织起来的进行共同生活的人群，相应的生活服务设施，特有的文化、制度和生活方式，感情和心理上的认同感。

从宏观的角度划分，社区可以被分为两大类，即农村社区和城市社区。农村

社区包括自然起源的社区、社会组合的社区、农村建设的社区以及一般意义上的“小城镇”，其中“小城镇”被誉为是“农村之首、城市之末”，它是农村社会的缩影，又具有城市的特点；城市社区是一个大概念，其趣味结构研究首推美国芝加哥学派的“同心圆学说”。

“同心圆学说”是伯吉斯于1923年解释芝加哥城市空间结构而创立的，他把城市划分成五个同心圆状的区域。第一区称“中心商业区”，位于城市中央，交通四通八达；第二区是“过渡区”，位于中心商业区外围，包括工厂、仓库、住房、娱乐、移民和少数民族及其一些社会边缘集团，按现在说法属于“旧城”；第三区是“工人住宅区”：第四区是“中产阶级住宅区”；第五是“往返区”，即中上阶层的住宅区。

四、宗教

人们日常生活和经营活动的许多传统和习惯源于宗教的节日、戒律，宗教对人们的生活和经济活动具有很大的影响。在各类宗教中，佛教和印度教主张禁欲和对物质财富的追求，宣扬克制欲望以换取灵魂的安宁；西方新教（基督教）则认为财富的集聚是上帝的恩赐，同时又提倡勤俭节约的清教徒的生活。在中国，由于儒家文化思想和自唐朝以来传入我国的佛教的影响，人们对“名分”、“积蓄”、“洁身自好”等看得高于“利益”、“消费”、“适者生存”等。尽管我们没有形成真正意义上的宗教，但是固有的儒家传统对中华民族的影响却是根深蒂固的。

五、 教育

教育不仅仅是传授知识，而且对技术创新、社会发展和全民族素质的提高具有至关重要的的作用。在一个社会里，教育的发达程度通常体现在高等教育水平和全社会接受教育水平方面。教育越是发达，其民族的创新能力就越强，对新观念、新事物就越敏感。教育不仅是经济发展和社会进步的基础，而且其本身也是一个巨大的经济产业，具有无与伦比的经济潜力。

第五节 法律与技术环境

一、与企业经营相关的法律事务管理

法律对规范市场的运作和企业的经营管理具有十分重要的意义，因此企业必

须全面理解和掌握与企业相关的法律制度、条文要求及运作程序，以确保企业的正常运转与经营。通常说来，对企业的投资与经营产生直接影响的法律与法规的领域包括雇佣、税收、公平竞争、知识产权、产品责任、环境保护等。对经营中的法律事务的管理应从两个方面着眼：其一是加强对各项法律法规的研究与学习，保证企业的投资经营活动符合法律的要求，防止违法违规的经营现象发生；其二是一旦出现违法行为，积极协助执法部门做好各项工作，把违法行为的消极影响减少到最低限度。

（一）产品安全责任和环境保护的立法

许多国家都有法律规定，生产者和销售者因其产品的缺陷而造成买主（用户）的人身或财产的损害，应承担赔偿责任。这种属于产品责任法的法规名目繁多。在我国的《产品质量法》中，明确界定了生产者的损害赔偿责任、销售者的损害赔偿责任及其禁止生产者从事的行为等。

世界各国在环境保护方面的立法和执法越来越严厉。如汽车要求安装尾气处理装置、工厂要求实现排污达标、服务机构要求进行垃圾回收等。因此企业在产品的设计、性能、包装、使用说明等方面必须严格依法办事，以免触犯法律，影响正常的经营活动。

（二）雇用

在资本主义社会里，劳资关系经历了对抗、妥协和合作的漫长发展历程。即使在现在的西方社会，劳资关系的对抗性仍然时有发生。如 1998 年法国航空公司的职员和美国通用汽车公司的职员举行大罢工，不仅影响了公司的生产经营活动，而且还损害了企业的公共形象。因此，各国政府在解决劳资关系方面都做了大量的工作，并有相应的立法。如美国的“平等就业机会法”（EEO-Equal employment opportunity）就明确规定不论性别、种族、国籍等如何，但在就业机会和工作报酬方面，必须同工同酬，不得实行差别性待遇和歧视。我国现实行劳动争议仲裁制度，负责协调和解决用人单位和企业职工之间在就业、劳保、生产安全、报酬等方面的纠纷。

（三） 保护消费者权益

从法律意义上讲，消费就者是为生活消费需要而购买、使用经营者所提供的商品或接受经营者提供服务的市场主体。消费者依法享有知悉真情权、自主选择权、公平交易权和获得赔偿权等。我国《消费者权益保护法》第七条明确规定“消费者在购买、使用商品和接收服务时享有人身、财产安全不受损害的权利。消费者有权要求经营者提供的商品和服务，符合保障人身、财产安全的要求”。第十

八条对经营者的义务作了明确的规定：“经营者应当保障其提供的商品或者服务符合保障人身、财产安全的要求。”。第四十四条和第四十八条规定了“依法经有关行政部门认定为不合格的商品，消费者要求退货的，经营者应负责退货，”“经营者提供的商品或者服务，造成消费者财产损害的，应当按照消费者的要求，.....或者赔偿损失等方式承担民事责任。”

（四）知识产权

知识产权是基于智力的创造性活动所产生的权利，它是法律赋予知识产品所有人对其智力创造成果所享有的某种专有权利。根据《民法通则》第五章第三节的规定，我国知识产权包括著作权、专利权、商标权、发明权、发现权以及其它科技成果。知识产权属于无形资产，作为一种法律上的民事权利，它具有绝对性和排他性，有严格的地域限制和时间性。

我国实行的是“申请在先”原则，美国则是少数实行“使用在先”原则的国家之一。作为一种无形资产，知识产权在本质上是一种特定主体所专有的财产权，是“私权”。以企业的商标权为例，注册商标的产生与使用，需要经过一定的行政与法律程序才可能被市场所接收和认同，因为它是以维护消费者利益为最终立法原则。世界贸易组织协定《与贸易有关的知识产权协定》第 16 条第 1 款明确规定：商标注册所有人应享有防止任何第三方未经许可在贸易活动中在相同或类似商品或服务上使用与之相同或近似的标记的专有权。《巴黎公约》和我国的《商标法》规定的也是在相关或类似的商品上。根据国际惯例，一个注册商标经过五年以上的有效注册，具有不可争议性。

（五）反不正当竞争法

不正当竞争是指竞争主体本身不按法律、市场规则和社会公共道德规范等参与竞争， 竞争用意有“恶意”、“欺诈”或“垄断”之嫌，以致造成市场秩序混乱，并使其它竞争主体产生收益损失的竞争行为。不正当竞争必然是违法的，不正当竞争者的行为，大都是法律禁止的行为。不正当竞争直接损害消费者的利益，并束缚相关产业水平和社会整体生产力水平的提高。为了维持商业诚实原则，保持市场竞争秩序的良性运行，法律禁止假用和冒充名牌行为、虚假广告行为、侵犯商业秘密行为和削价排挤行为等。在我国，家电和平板玻璃等产品都已被纳入禁止低价倾销的保护领域。再如某些职业，如律师、医生、烟酒行业等，法律严格要求必须具备相应的资格条件和许可证，如有欠缺，不得执行业务。

在法国，不正当竞争基于法国民法第 1382 条、1383 条的有关民事责任的一般原理而推演出来。美国的不正当竞争主要在于防止欺诈与不诚实的交易，以及

促进商务的完整与公平的竞争。如果有公平交易的要素欠缺，对于受害人即以公平之原则加以保护。美国法院将不正当竞争看作是一种侵权行为，并适用一般侵权责任原理。在德国，法律则认为不正当竞争乃是违反工商界的善良风俗。我国的反不正当竞争法，尽管其涉及的面比较广，但其所禁止的不正当竞争行为主要集中在知识产权领域，它基本符合中国市场经济建设的客观实际。

（六）企业破产

破产是一种法律制度，是对债务人财产经济状况的一种说明。它是指债务人因生产经营管理不善或市场急剧变化等原因造成严重亏损，并不能清偿债务时，由法院强制地以债务人的全部财产依法抵偿其所欠的债务，使所有债权人公平受偿。这对债务人来说，为了偿还债务，财产已不复存在，所以称其破产。破产通常有两种含义：一是指真正的破产，即债务人的负债总额超过其全部资产，企业无力清偿债务，必须以破产的方式予以处理；二是指法律上的破产，即企业无力偿还到期债务，此时债务人的资产仍然大于所欠的债务，只是企业资产的流动性和变现性较差。各国对于破产的法律规定不同，多数国家的破产法采取真正破产的规定。债务人可以是自然人，也可以是法人。当专指法人时，则称作企业破产。《破产法》规定：债务人不能清偿到期债务时，可以由法院主持，经当事人协商，达成和解协议，延期偿还或减免债务，或者宣告破产，及时清理、变卖债务人的全部财产，偿还所欠债务。

破产制度最基本的社会经济职能，包括两个方面：一是破产还债，即以破产的方式解决债权债务关系，保护债权人和债务人的合法权益；二是确保优胜劣汰，即通过破产程序，淘汰落后的生产方式和经营方式，通过法律来保障社会经济活动中自动“筛选”的有效运行。

（七）反对商业贿赂

商业贿赂是指经营者采用财务或其它手段进行贿赂以销售或购买商品的行为。从一般意义上说，馈赠礼品、销售折扣等经营行为是塑造公司形象、扩大产品销售、推动公共关系的重要手段，但是为了保证正常的经营秩序，维护公平竞争，各个国家对经营性的贿赂都在法律上做了严格的界定，同时大多数企业也从严格管理的角度做了具体的规定。其中有三类情况是极为普遍严重的。首先，企业为了达到某种目的，向政府官员行贿，从事权钱交易（又称权力寻租），法律上便认定构成行贿或受贿；其次，企业经营管理人员利用职权，向客户或有关人员索要“馈赠”或将钱财据为己有，使企业自身的利益蒙受了损失；最后，企业经营管理人员利用职权，与有关机构或当事人相互勾结，通过提前披露企业的经

营信息、财务信息和有关决策，使相关机构或当事人获得暴利并从中获利。

（八）价格法

价格在市场竞争中的杠杆作用是显而易见的，价格过高，上涨过快，容易引发通货膨胀；价格过低，压价促销，可能会恶化竞争环境，影响宏观经济景气与复苏。在市场经济条件下，一方面，政府利用有效的价格机制对宏观经济运行状况进行调控，以保证生产厂商和服务部门获得合理的经营利润，保证从业者的收入稳定增长和财政持续增收；另一方面，企业作为市场竞争的主体，对主动使用价格策略作为竞争手段也非常重视，有时不惜用倾销的方式参与竞争。在日趋激烈的市场竞争中，为了切实保护竞争主体和消费者的利益，避免低层次的恶性的削价倾销，政府通过《价格法》来加强对各类商品和服务的价格管理和调控。《价格法》对如何定价、如何调整价格和价格升降的幅度等作了具体明确的规定和说明。

《价格法》还对关系民众切身利益且又有必要更多地听取意见的公用事业价格、公益性服务价格和自然垄断经营的商品价格，必须实行“价格听证会”制度，使消费者、经营者和有关方面可以直接参与政府制定价格的过程，确保政府定价的透明度、价格政策的透明度和其公开性与公正性。

《价格法》对市场经济的规范作用还体现在反垄断方面。我国的《价格法》明确宣布，行业内厂商共同商定价格水平，联手操纵价格是非法行为。在美国，6 大航空公司 1993 年欲在暗中搞一个定价的“内部通报制”，政府反垄断部门立刻调查并宣布为非法。

二、技术革新与进步

从 18 世纪开始的第一次工业革命和 19 世纪末的第二次工业革命开始，到本世纪 80 年代以计算机技术的开发与应用为代表的信息革命为止，每一次革命都是以技术的重大发现和创新为突破口和切入点。可以说，工业革命就是技术革命。所不同的是，前两次工业革命是技术在工业领域内的具体应用，信息革命则是信息技术本身的突破与自我更新，它不仅对生产和服务领域产生深刻的影响，而且对社会交往方式、人的生活方式和思维方式也产生重大的影响。从企业经营管理的视角看，技术的发现与创新、新技术开发与利用是一种创造性的力量。生产性与应用性的研究与开发不仅会给企业创造新的市场机会和营销渠道，而且会促进企业结构性调整与升级。一个企业如果在技术开发与应用方面滞后，其在行业内部的市场地位就会受到威胁，甚至会危及企业的生存。

（一）技术与经济增长理论

经济增长理论的研究已经有很长的历史，并随着经济的发展变化而不断被赋与新的方式和内容。

1. 把技术作为外生变量的传统增长理论阶段

从 18 世纪到二战前的经济增长理论研究一般把技术作为外生变量，虽然在 19 世纪和 20 世纪也有经济学家重视技术创新和人力资本等要素在生产中的作用，但从根本上未把技术内生到经济模型和生产模型中进行定量分析。

18 世纪亚当·斯密出版了《国富论》标志着古典经济理论的形成。斯密认为，劳动分工是社会生产的关键，而大规模劳动分工要得以进行则必须有资本积累来提供分工所需的专门化的机器设备，这样随着生产规模的不断扩大，分工促进了劳动生产率的提高和利润率的不断增长，进而使经济持续增长。

19 世纪末期的新古典经济学研究的重心是资源配置问题，把技术进步假定为独立的变量。进入 20 世纪，凯恩斯主义带来了经济学的革命，但主要是用短期、静态的方法进行需求分析。哈罗德与多马在凯恩斯理论的基础上，分析了人口、资本、技术等要素在连续时间内与其它变量间的相互作用及对经济增长的影响。但他们对生产过程中资本与劳动的比例不变的假定，使其模型依然是短期分析的工具。

2. 技术与知识积累被作为内生变量的新增长理论

二战后经济增长理论再次引起经济界与企业界的广泛关注。在实际生产中，技术与人力资本的作用越来越大，因而经济学家们将这两个因素内化到经济增长模型中加以定量分析，在 80 年代形成了内生经济增长理论。

阿布拉莫维茨指出，经济增长可以被理解为投入数量变化和投入质量提高的函数。经过研究，他发现技术进步是引起经济增长的主要力量，技术是内生的，主要来自投资。80 年代罗默和卢卡斯对这两个方面进行了深入的研究。一是卢卡斯把技术进步转化成人力资本因素，二是罗默直接把技术进步内生化，建立研究开发与资本投入之间的函数关系。内生经济增长理论的成功之处在于认识到内生技术进步与人力资本投入是经济增长的主要动力，增强了增长理论的真实性。

以数字化、网络化为特征的现代信息技术革命使传统的农业经济（土地供应为主）、资本经济（资本供应与资源消耗为主）转化为知识经济，并迅速改变着传统产业的面貌。技术革新与创新主要表现在：不断革新的计算机技术与光纤网络通讯、卫星远程通讯相结合；知识的编码、存储、传输、扩散速度大大加快、方式极大简化、成本大大降低，从而使数字化的多媒体网络通讯成为一种大众技

术；风险资本与现代风险投资机制相结合，大大加快了新知识、新技术、新方法的商品化、市场化、产业化的进程。

（二）知识经济的内涵、特征及其发展

知识经济是以知识和信息作为主要生产要素，是建立在知识与信息的生产、存储、加工和消费的基础之上的经济。与以往的经济形态最大的不同是在于，知识经济的繁荣不是取决于资源、资本、硬件技术的数量、规模、增量，而是直接取决于知识和有效信息的积累与利用。知识经济是建立在信息产业之上，它强调产品与服务的数字化、网络化、智能化，主张个性化产品的规模化生产。知识经济不同与高科技产业，高科技产业可以通过技术引进、加工装配和合作生产与经营等途径得以实现，而知识经济的发展不许通过知识与技术的积累及其创新来实现。

按照经济发展的长波理论，从本世纪后 20 年到下个世纪前 20 年，甚至更长，世界经济将处于知识经济的长周期内。在知识经济阶段，科学技术的进步越来越快，并将极大地改变工业竞争力的特征、范围以及企业层次上的组织结构，强烈地影响到工业化进程和国际经济环境。技术创新能力方面的竞争将取代传统的价格竞争和一些非价格因素方面的竞争。

知识经济社会替代工业社会比之工业社会替代农业社会，对社会、文化、生活、思维等方面的影响要深远得多，因为作为该社会经济形态中的主要生产要素的知识、信息，与农业社会的土地和劳动力、工业社会的资本和能源相比，是无形的、非物质的，因此使知识经济具有独特的特征：

1. 知识经济的发展不单纯依靠劳动力、资本、原料和能源等，其主要是靠知识要素。在知识经济社会，知识将取代资本成为生产中起主导作用的要素，从而使物质资源得以节约，经济效益得以提高。经合组织（OECD）的专家指出，体现在人力资本和科学技术中的知识已成为经济发展的核心。据估计，OECD 主要成员国的国内生产总值（GDP）的 50%以上是以知识为基础的。由于知识成为社会生产中起主导作用的要素，因此科学技术的研究与开发成为知识经济发展的重要基础。

2. 知识经济是效率型经济。工业经济是以物质投入为主的物质生产，而知识经济是以知识投入为主。产品的知识含量越来越高的后果是，经济增长中知识密集型产业迅速崛起，而以物质消耗为基础的传统产业逐步衰退。由于知识能够反复使用，在其使用过程中不消减其价值含量，而且产出水平可以不断提高，这无疑将大大提高劳动生产率，使知识经济成为一种低消耗、高效率的经济。

3. 知识经济是以服务业为基础的经济形态。知识经济是以其知识投入为其主要特征，作为知识的一个主要载体的高薪技术研究开发自然成为知识经济发展的重要基础；市场的扩大、经济一体化的发展使信息和通讯技术得以迅速发展。工业经济向知识经济的转变，在产业结构上表现为经济重心由制造业向服务业转换，进而直接导致第三产业的迅猛发展。

4. 人的素质和能力是知实经济发展的根本。在知识经济社会中，经济发展中的知识含量高，对作为社会生产中最具能动性的主体一人就提出了更高的要求。因为科研开发要靠人去做，技术在生产中的应用也要靠人来操作，信息的沟通与服务还要靠人来实现。因此无论什麽行业都对劳动力的素质和能力提出了挑战。

知识经济的发展非一朝一夕，它应该是一个漫长的、动态的过程。知识经济的实现必须具备三个基本条件：其一是工业化必须得到了充分的发展；其二是必须有较高的社会知识化水平，企业的职员有迅速获得技术培训和能力培养的渠道与机会；其三是企业要有较强的技术与制度创新的能力。

第四章 管理伦理与社会责任

一个人的生存与发展是一个社会化的过程，是逐步融入社会、被社会所承认并为社会创造价值的过程；同理，一个企业作为一个有机体，它的生存与发展也必然要经历一个逐步社会化的过程，它必须为社会的进步与发展、人类的可持续性发展做出贡献。当然工商企业的发展推动了工业化和信息化社会的发展，但同时也产生了这样一个悖论：许多企业的发展是以牺牲环境和公众的利益为代价的，有的甚至已经达到了登峰造极的地步，如军火和烟草的生产制造商。

对企业、社会及个人相互依存关系的分析与认知，就是对管理伦理(managerial ethics)与社会责任(social responsibility)基本内容的确定，也是构筑企业社会责任体系和企业经营道德自律的基石。任何一个组织，不管它以何种方式存在，也不管其是否从事盈利性经营活动，它必然要约束和规范自身的管理理念和行为模式，并按照社会的期待和社会进步发展的基本趋势不断地对自身的组织文化、价值观念和行为取向进行审视、自查、定位、纠偏与反省，以确保组织的生存与发展、社会的进步与发展协调一致。历史发展的规律业已证明，社会文明水准的不断提高与社会的现代化水平离不开企业、尤其是大企业的影响与推动，因此，现代企业无论其规模大小、也无论其国籍如何，必须从人类社会可持续发展的战略高度出发，承担起真正意义上的社会责任与义务。

第一节 管理伦理的基本特征

管理伦理主要是关于企业日常经营活动、经营目标的实现和经营决策中的道德性问题以及企业在与社会相互作用的过程中对社会进步和发展的贡献程度。在西方理论界，管理伦理是经济伦理学研究的一个重要内容。为了准确地界定它的基本内容和其作为企业经营管理的一个基本范畴，我们可以从以下几个方面加以把握：

一、管理伦理的社会普遍性

管理伦理作为一种社会现象，是社会发展到一定阶段的必然产物，是企业资本运作和经营规模达到一定阶段的必然要求。进一步说，管理伦理是在经济发展与社会各种力量影响的背景下，通过企业自身对经营活动和经营目标实现方式进行持续地道德自律、规范与调整而逐步形成、发展和完善起来的。企业不能离开社会孤立的存在，而且它对社会的依赖性和影响力远远超过自然人。因此，作为

一个市场主体和经营实体，其经营行为必然要符合社会阶层、群体等利益主体的需要，同时还要满足社会持续进步与发展的要求。换言之，企业在谋求经济利益满足的同时，必须自觉地或自愿地履行其应尽的社会职责，做到了这一点，社会就会给予赞赏和褒奖，否则就会引起纠纷或冲突，使企业的经营问题演化为具有广泛意义的社会问题。从社会角度来看，在政府、社会集团、新闻媒体、社会公众等各种社会力量包括在内的社会舆论监督和影响下，企业主体通过对自身经营行为的自律、约束和规范而形成的企业经营行为准则与规范的总和，就是管理伦理。

二、 管理伦理是自利性和利他性的统一

管理伦理与一般的社会道德准则相比，它是一个比较独特的领域。它是从经济的角度来研究微观经济、市场经济和社会利益的依存关系，因此它不应该是枯燥冗长的道德说教，而是把经济学和伦理学还原为事理常规和企业的自律。在一般的认识中，道德是利他的行为，例如奉献、牺牲、乐善好施等，可以说道德自古以来就以牺牲自己和利于他人作为其基本的价值追求，换言之，道德是反功利的。事实上，从经济的角度来看，管理伦理的基础是功利性的，因为企业的生存的基本要义就是追求利润，没有获利的行为就没有企业。问题的关键在于，企业在追求利润和实现利润最大化的同时，如何才能使自身的经营战略和行为符合社会的公共原则并最大限度改善与提高公众生活的品质。

基于上述论证，可以肯定地说，管理伦理是利他性和自利性矛盾的统一体。企业经营以利润为目标，利润最大化是企业发展的原动力，无疑，企业追逐利润是市场经济的正当行为。市场经济是以无一例外地尊重每一个企业和企业家追求利润最大化的权利为特征的，因而，无论如何限制，企业利润追逐行为总是缠绵不断。但在社会经济活动中，经营行为的道德问题和公共原则问题也是无法回避的。在减少冲突、保持交易秩序、防治环境污染等方面，法律规范、政府干预、社会舆论的监督以及企业的道德自律制约着企业利润追逐的极端化发展。可以说，在一切社会经济活动中，企业经营的自利性和道德的利他性是一对难以调和的矛盾。市场经济是法治经济，法律是市场经济的硬件规定，市场运作通过一系列具体的法律范畴和规则来阐释和操纵。

但是，仅仅依靠法律和法规来约束市场是远远不够的，规范的市场秩序还需要市场主体的自觉自律行为，按照社会公认的道德准则进行自我约束是市场秩序不可缺少的强有力支撑。在一定意义上说，市场经济的法治性需要道德的支持和补充，没有道德的支持，法治并不能独立地支撑和规范市场。原因包括三个方面：一是与道德相抵触的法律、法规很难贯彻执行；二是法治是成本极高的奢侈品，

而道德则是没有成本的公共服务；三是道德和法律之间还有一段空白地带，因此市场经济离不开道德的支持。这就进一步证明了管理伦理存在的必要性和必然性，同时也表明了企业为什么必须自觉自愿地承担一定范围的社会责任。只有这样，市场经济的运行体制才能发挥其真正作用。布坎南说过："只有在法律的、政治的公共机构的框架内，市场的运作才成为可能"。这里的框架除了法律和政治层面的制度外，应该还包括道德自律和社会舆论的监督与社会公众的参与等无形的制度。

三、管理伦理的差异性

企业对经营道德和管理行为的认知通常存在着很大的差异，不可以偏概全。从企业管理层管理行为的道德含义来看，经理人对管理行为的道德认知持有四个形式不同、内容却又相互联系的观点。这种认知上的差异和在企业管理上具体操作的表现既反映了社会经济活动领域的复杂性，也折射了管理伦理水平呈阶梯性跃升的特征。第一种观点就是功利主义观点，企业经营决策只重视结果、企业的盈利性和股东权益的增加等。根据这一观点，企业决定裁员 20%是正确的，因为它既可以确保企业盈利和股东的利益，又能够增加另外 80%职员的工资收入和工作的稳定性；第二种观点是重视企业职员的基本利益要求。即适当地强调经营决策的过程，尊重职工的意愿、言论自由等；第三种观点是强调和促进管理行为的公正及公平性。通过在企业内部建立和健全完善的规章制度，实现"依靠制度管理"的经营机制，使每个职员都能够平等地完成自己分内应做的工作并获取与之相应的报酬，换而言之，就是在企业内部实现机会平等，鼓励创新；第四种观点是企业一社会一体化的观点。这种观点积极主张企业经营决策必须实现经济性和社会性的统一。

四、 管理伦理是自律性和他律性的统一体

从企业经营的道德实践与道德认识来说，管理伦理不是一朝一夕可以解决的，它需要潜移默化、循序渐进，需要企业从自身做起，坚持不懈的努力。市场经济秩序和市场道德体系的建设，必须依靠企业的积极参与和严格的自律。首先，企业全体职员尤其是高级职员的社会和公众的道德意识水准对企业整体的经营道德水平有着直接的影响，因为普通员工的行为影响不了全局，而企业高层管理人员的行为却可以影响企业的经营理念和经营行为，并直接对社会产生广泛的影响；其次，企业自律是法律规范、政府干预或社会舆论监督的基本要求，因此政府和社会公众必须尽最大的可能通过法律法规或舆论的手段去影响和规范企业的经营行为。第三，企业履行社会责任也是市场竞争的必然产物，因为企业所

处的行业都有基本的游戏规则，它既是企业自律纪纲，也是企业生存和发展之本。行业组织在规范行业市场和行业竞争与合作等方面发挥着巨大的作用，而且越来越多的企业把履行行业规范和履行自己对社会的职责作为市场竞争优势获得的一种手段，可以说，在企业进行市场竞争与抗衡的背后是不同的企业文化与企业形象的较量；最后，随着投资主体的日益多元化，公众性质的公司企业基本上左右或垄断了社会经济生活，公众投资者的投资意向和他们对企业履行社会职责的建议和要求被写进了企业的经营方针里，并逐渐内化为企业家阶层和企业职工群体的经营理念和行为取向。1997 年 5 月 18 日安徽荣事达集团向社会公布了中国第一部《企业竞争自律宣言》，在国内外引起了强烈的反响。1998 年 5 月 18 日，该集团又独家推出了《市场竞争道德篇》，这标志着我国企业已经逐步认识到社会与企业、企业与市场之间休戚相关的利益关系。荣事达集团的这一举动必将大大推动中国企业参与和实施管理伦理建设的积极性和主动性，促进市场经济健康有序的发展。

第二节 管理伦理的基本观点

一、基本的管理伦理观

在企业界，对管理伦理所持的基本观点包括：

（一）功利主义倾向（utilitarianism）：认为管理者的决策仅仅是以经营业绩作为导向。

（二）权利主义倾向（rights view of ethics）：认为管理者的决策必须尊重和保护组织成员的基本权利，包括个人的隐私、言论和意识自由等。

（三）公平理论的倾向（theory of justice）：认为管理者的决策必须强调和满足基本的行业规则。

（四）社会一体化倾向（integrative social contracts theory）：认为管理者的决策应该把“我们现在如何做”和“我们应该如何做”结合为一体，使企业的行为满足两个基本契约，即社会契约（做企业的基本行为准则）和特定契约（可以被认同接受的行为方式）。

大量的研究表明，许多企业的管理行为具有明显的功利色彩，但是，尽管它们的经营管理行为具有明显的利润动机，但是基本上已经被主流社会所认可。

二、影响与制约企业管理者道德选择的基本要素

管理者从面临道德困境开始到做出道德行为或不道德行为的选择，中间需要经历一个非常复杂的过程。在这个过程中，影响和制约管理者道德选择的基本要

素是：

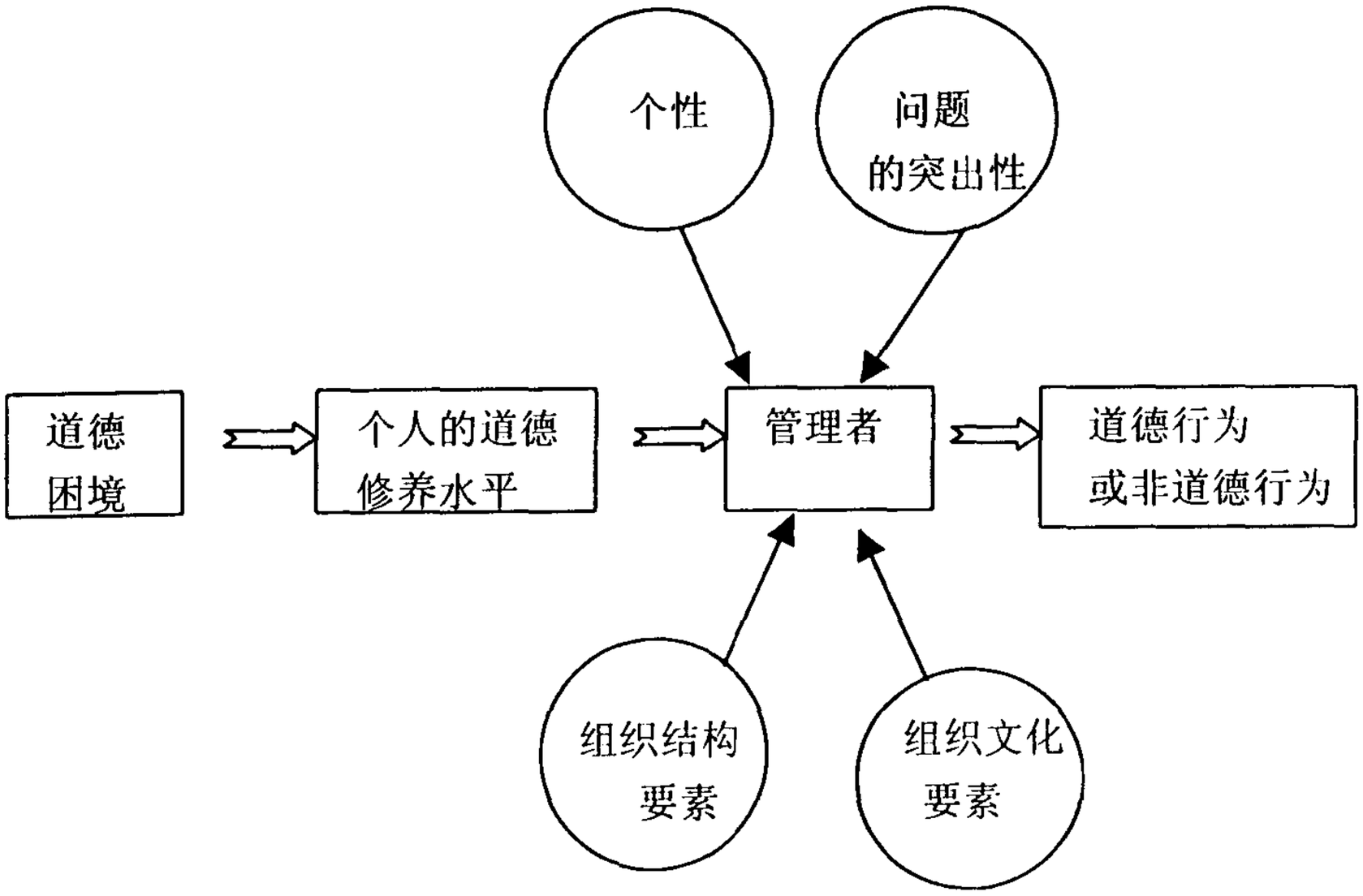


图 4-1 管理者道德决策的过程

（一）管理者的道德人格水平

企业经营管理者和每一个职员都有不同的价值观和不同的道德修养水平，这是企业文化和经营道德水平高低的基础。道德人格主要包括两个层次，即道德意识和道德认知。道德意识是一个人关于善恶、是非，好坏等基本的心理倾向。道德意识强的人，通常具有明确的是非观念，能够在一般意义上履行社会职责和遵循企业经营规则；道德意识薄弱的人，他们的行为常常具有程度不同的反社会性，而且还会影响或破坏企业正常的经营活动。道德认知是在道德意识基础上，通过社会活动与交往及其个人的道德实践逐步形成的一种的道德自律、道德自觉和道德习惯。道德认知水平高的人，其对企业有较高的忠诚度，对本职工作有强烈的敬业意识，对社会具有真正的责任感，而且这些行为完全出于个人自觉和习惯。实践证明，一个企业的领导集体，尤其是高级管理职员，如果他们具有好的人品和人格魅力，那么整个企业的经营活动就有可能具备较高的道德水准和社会影响力。从一定意义上说，人格就是生产力。

（二）企业内部的组织结构因素

在企业内部的组织结构中，对职位与岗位、权利与义务、经营与服务等结构要素通常都制定了明确的规章制度和具体的操作要求，但是，应当看到，与异常复杂的企业经营活动相比，企业正式的组织结构和运作方式不可能具体到每个业务或细节，也就是说，管理者必须面对和处理大量的含糊不清或两难选择的问

题。如企业的业绩评估体系，如果过分地强调每个部门和个人的经营结果，强调经营目标与个人利益挂钩，相对而言就肯定会淡化对实现目标的手段的要求。如果企业对职员或经理人的评价只看重结果，那么企业经营活动中的道德问题就会日益成为企业进一步发展的障碍。这就是一种典型的结构性矛盾。

（三）企业文化因素

企业文化是一个较为复杂的概念，它对企业的经营活动、管理理念、领导方式及其处理问题的具体做法等有着深刻的影响。在企业文化中，企业对风险和控制风险的态度与做法、对各种利益冲突的认知及其解决方式的选择等都不同程度地反映了企业经营过程中的道德倾向和道德选择。

（四）事件本身的性质

这些性质包括：

1. 企业经营行为对当事人（或收益人）产生的后果；

2. 社会各种力量能否对经营行为本身的道德性达成一致的看法；

3. 某种经营行为产生消极影响和严重后果的可能性；

4. 引起强烈的社会反响的经营行为与该行为得到社会认同和谅解所需的时间跨度；

5. 经营行为本身对当事人的社会关系和利益关系损害的程度。

（五）问题的强度（或引人注目的程度）

主要包括：问题的危害性，危害发生的可能发生大小，危害发生以后的结果预期，危害发生以后所影响的范围或领域等。

（六）个人的性格特征

所谓个性一般指的就是个人与别人相比在一些社会因素方面的差异性。如一个人的个性强或是没有个性，或者个性表现为锋芒毕露或是含蓄不露。

1. 关于善恶的基本信念：是爱憎分明，还是是非不分？

2. 言行一致的程度：是说到做到，还是瞒天过海？

3. 对个人命运的基本态度：是进取抗争，还是听天由命？

三、企业承担或履行社会责任的自我培养模式

企业承担或履行社会责任的自我培养模式可以分为四个阶段，如图 4-2 所示。

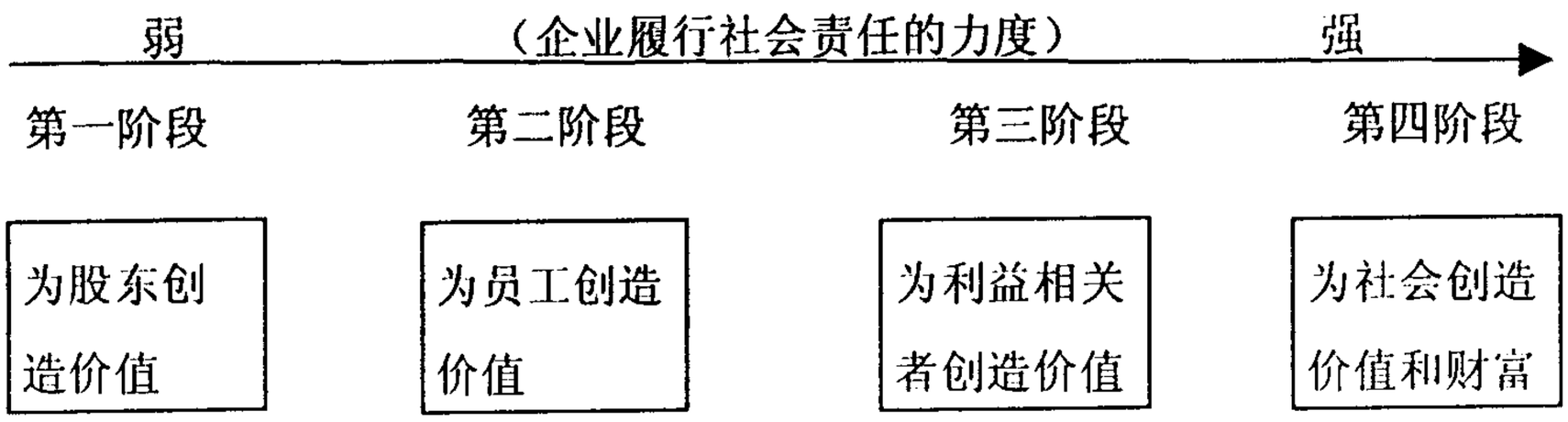


图 4-2　企业承担或履行社会责任的自我培养模式

第一阶段：管理者通过使成本最低和利润最大而提高股东的利益。

第二阶段：管理者通过关心员工的基本需求，包括增加职员参与管理的权力、提高工作的稳定性、改善工作环境等承诺达到对职员利益的保护。

第三阶段：管理者增加企业的目标范围，从而满足与企业直接相关的利益主体的需要，包括高质量的产品与服务、公平的定价、对社区公益的参与以及良好的供求关系等。

第四阶段：企业为社会发展和进步做出更大的努力，包括环境和文化艺术活动等。

四、改进与改善企业经营道德水平的有效途径

提高企业经营道德水平是企业经营管理和企业发展过程中一个重要方面。它不应该被轻率地理解为是企业不得已而为之，或认定它是法律强迫和政府直接干预的结果，而应该把它定位于或阐释为是企业在发展过程中必然的行为选择。为此，企业应积极地通过各种方式和途径，不断提高经营活动中的道德水平。

(一)企业应从人力资本优化配置的角度，严格企业在人才招聘、任用和提拔等过程中的道德标准，并且使招聘、任用和提拔的过程成为对当事人和全体职员进行道德传播、宣传、教育的过程。

（二）制定和完善严格的企业道德准则（code of ethics） 企业的道德准则是关于企业全体职员必须遵循的价值准则与具体的行为规范（code of conduct)。它通常包括四个基本方面：

1. 作为企业一名职员的基本的行为规范。具体内容有：

① 企业职工应遵守健康、安全的生产、操作规程与服务规范；

② 以诚实、礼貌、公正和相互尊重的态度表达意见和看法；

③ 准时上下班，工作服从领导指挥安排，在工作场合不饮酒、不说脏话；

④ 工作期间穿公司统一的制服或职业服装。

2. 合法经营及其不从事损害公司利益的经营行为。

① 企业一切经营活动应严格依法办事；

② 不从事和收受商业性的贿赂；

③ 任何人不得从事盈利性的兼职工作，不得利用公司的财产为自己牟取利益；

④ 企业应严格遵守行业协会的自律守则，并自觉接收其监督与指导；

⑤ 企业应严格按照《公司法》和相应的会计与审计准则办事；

⑥ 企业全体职员不制造和传播虚假信息；企业的一切经营决策必须实行公开、公正 和公平的原则，不能局限于狭隘的专业观点和人际间的感情纠葛等。

3. 对消费者要提供诚实服务，要高度负责。

① 在企业营业推广和广告宣传过程中，准确地说明产品的特征、规格、用途及适用方法等；

②最大限度地履行企业应尽的义务，向用户和消费者提供高品质的产品与服务。

③作为一名企业管理者，应尽最大可能地确保经营决策的科学性、规范性和合理性。为实现这一目标，管理者必须自觉地约束自己的经营行为，既不能刚愎自用、草率办事和马虎了事，也不能只看结果、不择手段。

4. 企业中高层管理人员必须在经营道德问题和履行社会责任问题方面身体力行，要直接参与并组织实施。没有高层管理者的身体力行、以身作则、具体部署与大力支持，经营道德水准的提高和社会责任的履行都可能流产。从经济的角度看，企业经营的道德问题并没有严格的社会衡量标准，也很难进行具体的定量分析，而且企业往往要付出一定的花费，因此，高层管理者能否把社会利益和道德自律提高到相应的地位、并制定与之相配套的经营策略、经营方针和健全的自我保障体系是解决这一问题的关键。

不仅如此，企业中高层管理人员对企业文化基本走向和基调具有较强的影响力，他们所做的一切具有极强的示范作用。如果他们把个人的利益凌驾于集体利益之上，把个人的好恶与情绪倾向置之于规章制度之上，甚至在奖惩和提拔过程中玩弄权术，那么整个企业经营活动就有可能陷入信誉危机。基于此，企业中高层管理人员必须努力改进领导方式和工作方法，做到：

①在身体力行和以身作则的同时，以直率、开明的姿态，建立敢于承担责任、团队合作、相互信任与支持的内部文化氛围；

②对有贡献的职员和有益于公司声誉与发展的经营行为及时给予必要的肯定与奖励，从而达到鼓励先进、鞭策落后的目的；

③确立明确的、公司期待的经营道德标准，并具体落实实施细则和检查监督；

④建立以目标经营为基础的企业内部沟通与交流机制，使个人和部门的利益与公司整体利益协调一致；

⑤建立科学合理的分权经营机制，使经营实体和经营人员享有更大的经营权限，努力克服管理上的官僚主义和本本主义；

⑥建立科学的用人和提拔机制，使企业内部升迁建立在能力与成就，而不是政治需要或人际背景基础上。

5. 建立科学的目标管理机制和业绩评价体系，以确保目标的设定与实施具有更强的现实性，业绩的评估更具有加综合性。现代企业管理制度的一个重要内容就是目标管理，它具有双重含义，既明确了每个人的经营指标，又建立了有效的激励和评价机制，这无疑是管理手段的一大进步。但是，在具体运作过程中，企业整体目标和具体目标的设定必须具有可操作性，否则企业管理者和有关职员就会陷入被动和盲目的境地。与此同时，企业业绩评价不能只看结果，应该是在结果评定的基础上，对实现目标的过程和手段进行综合评估，根据适当的比例对结果和手段进行对比评价。对违规行为、不道德的行为和牺牲社会利益的行为要坚决制止，决不能姑息迁就。

6. 企业应设置常设或非常设的有关经营道德和社会责任的议事组织或管理监督协调机构，建立和完善企业内部的道德与社会事务的责任机制，把具体责任落实到具体的部门和具体的人，培养经营者和管理者的道德意识、社会意识和社会责任感，并贯彻到具体的工作中去。具体的操作方法包括：

① 企业应授权人力资源管理、公共关系等有关部门负责对道德和社会问题进行统一协调、政策制定和评估监督，建立起行之有效的内部保障体系。

② 指定一名公司的副总裁直接负责公司的道德与社会事务，协调企业与政府和社会各方的利益关系。这个职位可以是兼职或专职的，它直接安排和规划项目，负责组织实施和监督公司经营方针中有关经营道德与社会责任的具体条款。

③企业可以从经营收益中提出一定比例的款项，作为处理道德与社会事务的专项基金。这部分基金必须委托给专业机构统一经营管理，保证其增值，并防止挪用、占用、滥用。

④企业应经常性地或定期地开展有关伦理道德和社会责任的座谈会、理论研讨会，提高职员的自律意识、道德与社会意识，在企业内部形成一种健康向上的舆论监督氛围。因为企业职员，不论职位高低，他们的社会行为就是企业社会行为的延伸，他们的一言一行都折射着企业的经营理念和社会倾向，代表了企业的社会形象。因此企业必须从战略和发展的眼光重视职员的社会意识和道德意识的培养。如企业可以结合具体的违规行为和玩忽职守、弄虚作假的事例对管理人员

和职员进行教育、感化，明确什么是企业倡导的，什么是企业反对的。对造成严重经济后果和社会影响的的不良行为及其做法要坚决给予处分。

⑤企业应积极地争取各种专业或中介机构的支持与合作，充分利用他们的专业优势和社会影响力。如聘请法律顾问、注册会计师、注册审计师、广告设计师，还可以邀请投资管理顾问公司加盟等。

⑥ 企业应对经营道德和社会责任的实际状况进行定期的审计。企业的社会审计是指企业对社会项目的投资、社会事业基金的使用、企业社会目标的实现状况以及企业经营道德自律水平进行系统的分析、检查与评估，做出阶段性结论，拟定新的目标与计划。并提出对有关问题的处理和解决方案，报董事会审议批复。

五、企业的社会审计

（一）企业社会审计的内涵

企业的社会审计（social audit）是指企业通过订立一定的标准来检查、督促和评估企业执行有关社会项目的基本状况、企业对社会目标的贡献程度以及企业自身的经营道德水平。企业社会审计的基本内容包括:

1. 企业的生产流程和生产工艺是否符合生态与环境保护的要求;

2. 企业与社区的信任与合作的关系，企业是否能够满足社区的需要;

3. 企业对社会公益与慈善事业的态度与行为;

4. 企业对不同国籍，少数民族和身心受到伤害的人的态度与做法;

5. 企业与职员的关系，职员的利益以及职员对工作的满意程度;

6. 职员工作环境的安全程度以及职员的医疗保险和健康状况;

7. 企业营销的作法,产品与服务的安全情况以及消费者中心主义的执行情况;

8. 企业与政府机构的依存和信赖的关系;

（二）企业社会审计标准的基本准则

应该指出的是，企业社会审计标准的确立是较为困难的，通常可以从两个方面来考察:

1. 企业可以把社会投资的成本与社会效益之比作为标准对社会责任的履行进行系统的分析总结并给出定论。一般说来，这种标准无法得出一个满意的结论，因为社会投资的成本能够准确的界定，而社会效益却难以确定。换句话说，社会效益不可能用简单的经济概念来测定。

2. 对每个具体的社会活动进行具体的分析，确定其优点和缺点，认定企业的价值取向和行动方案。由于社会效益的结果难以界定，企业在社会责任的履行

方面应该向社会实行公开制度，接收社会的监督与批评，这是明智之举，可以赢得社会的承认与赞许。

第三节 社会责任的演化及企业的态度

企业需要承担社会责任，这是经济、社会、文化均衡发展的一个基本要求。日本松下公司的创始人松下先生把企业当作“公器”，即企业是为社会服务而存在的组织，而不是几个或某个人的组织，企业经营者应该有这种伦理道德观。

一、企业社会责任的含义及其历史演化

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

企业社会责任问题的提出及其内容与形式的不断变化与社会化大生产和工业化革命有着密切的联系，它的演化经历了四个基本阶段或时期：

第一阶段：作为 1873 年至 1896 年第一次经济大危机的结果，世界资本主义告别了以棉纺工业为基础的自由竞争时代，在主导产业向重工业（大型机械设备制造）转移的同时，出现了垄断这一新的生产方式；同时，在巨大的产业垄断资本主宰社会经济生活条件下，工会组织迅速成长起来，建立了在劳动力市场中有组织地与企业或业主进行交涉的各种团体。众所周知，重商主义阶段的垄断贸易公司和帝国主义阶段的庞大的石油及钢铁企业等通过大规模的扩张，经济实力迅速增强，以洛克菲勒和摩根为突出代表。与之相伴而行的是掠夺性的开采、歧视性的定价、工人超负荷的工作和低廉的工资，由此引发了大规模的罢工和社会公众的强烈不满。鉴于此，政府首次通过立法的形式来限制企业的一些经营行为。

第二阶段：本世纪三十年代的第二次经济大萧条，成千上万的产业工人失去了工作，有的无家可归。在此情况下，公众普遍抱怨企业对倒闭而造成工人失业不负责任，其中，尤其是银行倒闭给储户的投资带来了惨重的损失和大股份公司通过市场与经营运作戕害中小股东的利益。大萧条以后，资本主义各国普遍推行凯恩斯主义和福利主义政策，国家的经济功能和对社会经济生活的干预得到全方位的强化，政府通过立法方式硬性要求企业不但约束自己的经营行为，而且还要求企业实施平等就业机会政策和为企业的职员提供适当的社会保险和福利。

第三阶段：六十年代尤其自 1973 年第三次经济大危机开始以来以来，垄断化和国家化的趋势发生了根本性的逆转。随着主要发达国家的经济政策从凯恩斯

主义转向新自由主义，资本主义经济以高新技术为依托，产品和经营方式（新福特经营方式和丰田经营方式等）重新变得多样化，劳动力市场出现多种多样的雇佣形态。基于高度信息技术发展的跨国公司以空前的规模成长起来，跨国公司之间的技术交流、业务合作、转承包关系都在不断扩大，国际经济和贸易的起伏涨落已越来越取决于跨国公司的经济与社会活动。以企业为中心的现代资本主义社会使劳动者面临更加严峻的处境，竞争加剧，收入减少，在劳资对抗中处于不利地位。由于企业所需的单位劳动越来越少，加之大量非正规的廉价劳动力被灵活地组织起来高效益使用，劳动岗位的竞争变得空前激烈，并且国际化了。工会在多样化的经济形式和经济活动中缺乏统一的行动能力，干涉能力也大大降低。与此不同的是，社会与公众对垄断和劳资关系状况的意识逐步淡化，而对生活的质量、健康状况和环境的质量日益重视，国家对环境保护和环保标准等方面的立法与执法越来越严厉。尤其突出的是烟草商们被要求将“吸烟有害健康”印制在外包装上，甚至烟草广告也受到严厉的限制。自此，许多企业已不再是被动地接受社会责任，而是潜移默化为一种理念和价值观。

第四阶段：起始于八十年代初期的大规模的资本国际流动、国际间的企业并购以及贸易自由化谈判加快了经济全球化的进程，赋予企业的社会责任以新的形式与内容，这就是可持续发展问题和企业社会责任的国际合作问题被提升到国际社会和各国政府的议事日程，而且成为企业界普遍关注的热点。一方面，企业根据社会要求和环境保护原则进行大规模的生产工艺革新和技术改造，以适应新的技术标准、环境标准和贸易标准；另一方面，许多跨国公司在对高耗能、重污染的生产项目进行国际转移时，越来越多地受到来自东道国政府的限制以及合作伙伴要求进行技术改造和污染治理等方面讨价还价的压力。再就是新的反垄断和保护社会公众利益等方面的立法数量急剧增加，如反资本垄断基础之上的反技术垄断，反核武器扩散和核试验，烟草实施高税收，盐酒等特殊产品实行专卖制度等。从各国的情况来看，有酒类立法的国家达 70 多。这种专卖是市场经济条件下的专卖，它既不是政府包办的专卖，也不是统购包销，或由一个公司垄断经营，而是通过专卖法或专卖条例实行生产许可与批发零售许可制度。

二、企业关于社会责任的基本态度

（一）企业对社会责任的态度

企业对社会责任的态度主要是定义企业承担社会义务的基本倾向和对社会责任的认知程度。由于地域、文化背景、行业特点和发展历史等存在一定的差异，企业对社会责任的态度和行为倾向往往存在着很大的差异，有的具有趋同性，有的则完全相反。从一般意义上说，大企业由于其历史久远、社会影响范围广和经

济实力雄厚，因此对企业所必须承担的社会责任有比较深刻的理解，而且能够自觉地承担和规范自身的经营行为；相对而言，规模小的企业由于认识上和财力上的局限，往往轻视或淡化企业应尽的社会义务。按照企业的经营价值观和经营行为的具体表现，企业对社会责任的态度可以划分为截然不同的二种观点。第一种属于经验或古典学派的观点，第二种属于社会经济观点。

1. 古典学派的观点（classical view）

这种类型是企业与社会之间关系的一种极端认识，是典型的反社会责任的观点（obstructive responses）。这种观点认为，企业管理者唯一的社会责任就是实现利润的最大化，就是为出资人(股东)谋求最大的投资回报。诺贝尔经济学奖获得者弗里德曼（Milton Friedman）是这一观点的实力派，他认为，如果企业管理者将经营资源投向社会利益方面的话，那麽他们的行为和做法就会使市场机制的作用大大折扣。进一步说，如果由于企业承担了一定的社会责任而导致企业利润或红利的下降，那麽股东的利益就会受到损害；同理，企业履行社会职责，导致工资或福利待遇减少，职员的利益就会受到损失；企业履行社会职责，导致销售价格上扬，顾客的利益就受到侵蚀，价格上扬回引起客户抵制或销售滑坡，直至影响企业的正常经营活动，甚至产生生存危机。因此，弗里德曼认为，企业履行社会职责所造成经营成本的增加无疑将通过提价的方式转嫁到消费者方面和通过减少红利分配由来股东承担。持这种观点的企业，它把自身的经济利益和社会利益对立起来，淡化了它们之间的相容性和一致性。

持这种观点的企业在经营决策和制定经营方针的过程中，往往把社会责任置于脑后，把企业的利益放在首位。支持这种观点的基本理由可以概括为：

①企业履行社会职责与企业利润最大化的准则是背道而驰的；

② 履行社会职责会冲淡企业提高经济效率和效益的首要目标；

③ 引起营运成本的增加，侵害相关联系主体的利益；

④ 在一个社会的整体系统中，企业是一个有很强实力的社会主体。如果他们承担更多的社会责任，那麽本来就已经拥有很强社会影响力的企业会继续获得更多的主动、特权以及自由；

⑤ 企业管理者往往具有的是洞察市场变化的眼光和经营方面的能力与优势，而在处理社会问题和履行社会职责方面却显得技能贫乏，信心不足，这是一个方面；另一方面，与政府相比，企业在社会责任的目标定位和实现目标的手段选择方面由于不象政府职能那样明确、具体，因此企业社会目标的定位、实际性的效果与社会和政府的期待和要求常常存在一定的差距，难免造成一定程度社会资源的浪费。而且由于企业的社会性存在和经济上的利益选择具有相对独立性，很难得到各种社会力量的有力支持。

2、社会经济观点（socioeconomic view）

这种观点反对企业是一个只对股东负责任的经济实体，它认为企业必须把一切经营活动融入社会的大系统，确保生存是企业的首要问题，其次才是利润。因此企业必须对创造和支持他们的社会承担责任。

持这种观点的主要理由可以概括为以下几个方面：

①企业经营活动和经营行为的社会效益受到普遍的社会关注，公众民意和社会舆论体系支持企业实施社会性和经济性的双重目标；

②社会责任感强的企业，由于赢得了社会的认同与尊重，取得了良好的企业形象，因此能够得到长期性的利益回报；

③负责任的企业常常会获得更多的市场份额、更优秀的人才加盟以及更大规模的信用支持和更多的投资人出资等；

④企业参与有助于更为复杂的社会问题得以解决，同样也有助于创造一种更加理想的、能够为企业提供高素质人才的社区生活环境；

⑤在现代社会中，企业是一个拥有强大势力、而且受到社会普遍尊重的社会主体，为此企业必须从社会整体系统安全运行的视角出发，承担更多的能够与其所拥有的势力相吻合的社会责任与义务；

⑥从纯粹经济学的角度来看，在资本市场上，负责任的企业可以确保其股票的市场价格稳步攀升，从而取得发展所需的更多的资本支持，因为市场投资者倾向于把投资这种类型的企业作为风险较低的、稳健的投资行为；

⑦从社会的立场出发，企业在资金、技术和管理经验等方面具有突出的优势地位，因此企业应该对一些社会问题的解决采取更加主动的态度，使一些问题在范围狭小、危害不大的情况下就得以解决，不会殃及企业正常的经济活动。

（二）企业参与社会和与社会实现协调性

企业在其形成和发展时期，对社会事务的参与和经济行为自律方面存在着很大的盲目性和他律性。这种他律性的本质在于国家与法人关系方面的历史演化。在历史上，国家对法人的态度大致经历了特许主义、批准主义与规则主义这三个阶段的檀变。在工业化初期，现代意义上的法人虽不具有，但已经有了类似的组织。国家的态度是非常明确的：它害怕法人危及国家的统治和社会秩序，采取特许主义。因为法人是自然人的聚合，有强大的融资功能和分散风险的功能，很多个人能力不能实现的目标都可以借助法人组织来实现。毫无疑问，国家对法人持一种警惕的态度。随着工业化水平的不断提升，这种态度逐渐为社会所摒弃，代之的是效率基础上的批准主义。在这种背景下，企业得到了迅猛发展，而且现代化大生产极大地提高了人们的生活水平和社会的进步。但是各种资本的市场结盟和资本的日益集中与垄断也产生了不可忽视的消极影响，尤其是财团左右社会政

治经济生活和大资本对小资本的侵害和盘剥等。为了克服资本主义社会一些固有的弊端，真正建立公平、自由、平等的竞争环境，国家干预与企业自主经营的规则主义就形成了。应该说，国家对法人态度的逐步社会化，是法人进行经营自律和承担社会责任的基础。没有法律约束和政府的干预，就不可能建立一个公平的市场，各项社会事业也不可能得到顺利发展。

从企业经营和企业发展历史的角度出发，根据企业对经营自律和社会责任的态度、认知程度及其履行的范围与方式，我们可以把企业的经营自律和承担社会职责的水平分为以下几个层次：

1. 社会义务（social obligation）

这种类型的企业只愿意承担法律上明文规定的义务和政府的一些严格的明文规定，一切经营活动建立在满足国家法律的要求和企业经济利益要求基础之上，对一些模棱两可的社会职责往往采取漠视的态度。如尽管法律上严格限制烟草公司的广告活动，它们还是利用各种媒体和社会活动等进行赞助和广告宣传。

2. 社会响应（social responsiveness）

这种类型的企业不仅能履行法律上规定的社会义务，而且能够满足一些基本的社会要求。他们认为，企业承担社会责任能提高企业形象，因而符合企业的根本利益，所以他们愿意利用一定的经营资源参与一些社会事业。这种类型的企业通常是从中期和短期的利益出发，侧重于特定的社会领域、具体项目和事件，他们比较重视参与社会事业的手段（means），强调参与本身所能够产生的社会响应（responses）。

3. 社会责任（social responsibility）

这类企业的一切经营活动和经营决策着眼于企业的长期利益，高度重视企业经营的道德自律和道德自觉。他们不仅仅强调参与社会事业的义务性和自觉性，而且还力求取得一个良好的社会效果；他们不但热衷于社会的公益事业，如为妇女儿童和老人提供物质上和精神上的支持，公司派员到社区和大、中小学校演讲，介绍公司的历史沿革、社会态度和企业文化，宣传环保和法律知识，而且还积极赞助基础科学研究、文化、艺术和教育事业等。

三、企业履行社会责任与其经济业绩之间的关系定位

通过实证研究和历史回顾发现这样一些基本事实或结论：

（一）企业承担社会责任对企业的发展是有利的。企业的社会参与同经济业绩成正比例关系。

（二）一些与社会公益相关的营销活动均以盈利为动机的，这种思想促使企业寻求与其产品和服务相适应的社会借口。

（三）在林林总总的美国投资基金中，具有社会责任导向的基金的报酬率超过平均水平。

许多企业，事实上它们把参与社会和履行社会责任的程度的选择与企业本身的经济效益紧密联系起来，至少部分企业承担社会责任是以利润为动机的。

第四节 社会责任的内容

一、企业对环境的责任

企业社会责任的一个主要方面就是企业如何处理好在给社会创造财富的同时，带来的环境污染问题；在治理和防止污染的同时，如何有效地保护环境资源。环境问题的日益恶化对企业经营管理提出越来越高的要求。

（一）企业对环境污染的主要类型

1. 大气污染

大气污染的污染源主要来自汽车等交通工具释放的一氧化碳、工业生产排放的硫化物等， 最为明显地表现在二个方面：

①随着城市化和都市化步子的加快，许多城市染上了被现代人戏称的"城市病"，这种病属于一种综合病，其中车流量大是造成大气质量差的一个主要方面，导致流行病蔓延，许多人呼吸道感染等，并有日益加剧之势。

②酸雨的后果与影响日益严重，尤其在一些重工业和电厂密集的区域，由于烟尘中的硫化物含量较高，酸雨的规模很大，严重地危及着人们的生命安全。 酸雨现象给社会和企业提出了两难选择：一方面，依靠现有的技术对废气排放进行控制的代价很大，投资者的收益大大降低 直接影响人们投资的积极性；另一方面，如果社会提出更为严格的要求，大量工人就会面临失业的危险。

为了有效地控制这种现象的进一步蔓延，政府有关部门加大了立法保护的力度，除了要求现有企业安装废气处理的装置，对新开工的项目一律要求进行环保投资，确保废气处理符合有关标准。 这种治理的途径正日益科学化和规范化，并为企业家和社会公众说接受。

2. 水域污染

水域污染主要是指企业和市政将工业废水和垃圾倾倒于江河湖泊之中。主要包括造纸厂和化学工业厂， 再加上酸雨的影响， 导致水流域中的动植物死亡，甚至人们的生活用水也面临着严峻的挑战。为了扭转这一局面，许多城市投巨资兴建水净化、污水处理和垃圾处理工厂，尽管如此，情况还没有得到根本的转变，企业和社会依然需付出巨大的力量。 在我国珠江和长江三角洲，太湖流域和洞庭湖流域，以及淮河与汉水流域等，最近十多年来污染怵目惊心，污染危机引起了

社会各界的广泛关注，大规模的反污染行动正在展开。

3. 土地污染

土地污染主要包括四个方面：

①已经因大规模采掘等被弃置的土地的利用问题；

②大规模的农业生产使产量日益依赖于化肥等化学品的使用，使土壤的产出率大为降低，传统的农家肥在一些地区已经不得不被废止。

③广受关注的"白色垃圾"，包括塑料袋，乙烯盒和农用地膜等正在成为一个新的土地污染源。此外，一些固体废弃物如废电池等对土质的影响也极为严重。

④造纸纸浆业、家具装饰业以及建筑业对木材的强劲需求，加快了森林砍伐的步伐，严重地影响生态平衡，；一些地区由于放牧规模过大，使植被遭受了严重的破坏，造成土地荒漠化。最为典型的例子就是近十多年来我国宁夏回族自治区天然的阑草资源，由于贪婪性的经济开发，致使大量的经济耕地荒漠化。

令人欣喜的是，随着粉煤灰的大规模再利用，垃圾焚烧技术的进一步推广，荒山荒地的开垦使用以及固体垃圾的回收利用，工业化对土地的污染将得以缓解。

(二)企业治理环境污染问题的理论方案

微观经济学证明市场机制可以有效率地配置生产要素于企业和产品之间，从而实现最优的资源配置，也就是“帕累托最优状态”，即任何重新改变资源配置或财富分配的方法，已经不可能在不使任何人的处境变坏的情况下，使任何一人的处境更好。这种状态就是效率的最佳状态。根据这一理论可以得出，企业在处理环境问题和对环境资源的配置问题上，单纯的市场机制不可能有效地发挥作用，“市场失灵”现象会经常发生，这必然要求政府出面治理或直接干预。在这种背景下，企业的态度要积极，行为要主动，任何无动于衷或弃之不理的作法都具有程度不同的反社会性。

英国经济学家庇古曾经提出过解决企业环境污染问题的方案。庇古较早提出了经济生活中的外部硬性问题，即一个经济主体的活动对其它经济主体带来的利益或损失，如果带来利益，则叫做“外部经济性”；如果带来损失就称“外部非经济性”。前者的标准例子是果园旁边的蜜蜂养殖场，蜜蜂在果园里飞舞采花，不仅使养殖场获得收益，而且也帮助了果树的授粉和使果树的产量增加；后者的典型例子是化工厂排放的污水流入周围的河流从而污染了养鱼池。庇古认为外部影响来自于个人利益与社会利益、私人成本与社会成本的差异。因此，在外部经济性的情况下，政府应给予补贴，使私人利益和社会利益相等，以鼓励其发展；在外部非经济性的情况下，政府对当事人要课以税负，使私人成本与社会成本相等，以抑制其发展。很显然庇古方案是最有效的方案。

在“庇古方案”的基础上，美国经济学家科斯提出了“科斯定理”。科斯认为政府对当事人的津贴和课以税负并不是最好的方法。最好的方法是成本最低、资源浪费最少的方法。如工厂排放污水，最好的治理方法不是税负，而是给工厂安装污水处理装置。政府采用什么办法让工厂安装治污设备呢？科斯认为，政府不必亲力为之，也不必硬性要求当事人，只要界定产权，让各方利益主体自由协商。这里的界定产权主要应指政府提供环境信息知识、界定污染权、组织实施许可制度以及保证市场机制正常运转等。

根据上述的理论方案，企业最好的行为方式显然是积极主动，既要尊重市场机制，又要积极配合政府的产权界定和直接干预，使物质利益和环境利益更好地得以协调。为了使上述观点进一步得以明确，我们可以结合对“企业付了排污费就可以继续排污”的观点进行加以说明。在我国，一个企业如果偷税受罚，这笔罚款就不允许计入成本；如果因排污而受罚，该款项被允许计入成本，也就是说，这笔费用和生产成本一起由消费者来承担。显然，这种经营行为的解决和规范，一方面，要求政府对排污费的财务处理进行重新界定，另一方面，企业对排污的问题必须进行反省和再认识。

二、 企业对消费者的责任

从一般意义上说，企业对消费者的责任与其履行对环境责任相比，资本和技术的投入相对较低。只要企业严格按照生产规程规章操作、按照预先的设计和对质量与标准的承诺以及经营守法，那么，与消费者相关的问题就可能有效地避免或解决。

根据社会公认的准则，企业对消费者的道义责任包括向消费者提供优质安全可靠的产品、企业产品的定价公平合理以及为消费者提供优良快捷的售后服务。用户或消费者满意是企业基本的经营道德指标。西门海尔曾说过：你说什么，人们不会记很久，但你带给他们的感受却永远忘不了。全球 500 家大企业的高级主管，三分之二的人认为，质量和顾客满意的程度是企业成功的决定因素。据此可以定义，销售不仅是钱与物的交换，还是生产者与消费者之间的感情交流与沟通。

从法律的角度说，企业主体的利益在实现过程中，必须对于消费者的权益给予充分的尊重和考虑，而且消费者的权益已经得到社会各界广泛的认同并受法律保护。它包括：

（一）消费者有权要求企业提供安全可靠的产品，因此，企业必须保证产品设计合理、生产规范、包装完善等。

（二）企业必须向消费者提供关于产品的成分和含量、使用方法和说明以及

其功能和注意事项。

（三）消费者有权向企业提出索赔、更换或退货，企业有义务设立投诉电话，倾听消费者的抱怨和意见并向消费者做出解释和采取补救措施。

（四）企业必须向消费者做出承诺，保证其定价的公平合理性。因为随着竞争的日趋激烈，竞争对手之间通常会为了自身的利益而订立统一的垄断价格，这样就会大大损害消费者的利益。

三、企业对职员的责任

企业不管在道义上，还是法律上都必须以公正、公平的态度和作法对待自己的员工，它贯穿于人力资源管理的各个环节，可以被概括为以下几个方面：

（一）不论职员的种族、性别、国籍等如何，企业应为职员提供同等的报酬和提升的机会。

（二）企业应该尊重和关心职员，以负责任的态度善待职员。

1. 为职员提供安全的工作场所、宽松的工作环境，保证职员的身心健康。

2. 努力开发和利用企业的人力资源，与他们保持密切的联系，建立和健全劳动分工基础之上的激励机制和奖励机制，尊重和发挥企业职员的积极性和主动性，坚决克服在奖励、培训、升迁等方面对职员实施差别性对待。从一些企业经营管理混乱的教训来看，他们往往是经常性地忽视职员的正当要求和情绪倾向。如职员没有正式的渠道反映情况和提出意见、没有明确的上司听其汇报；职员的工作没有明确的目标和要求；管理人员对职员的建议、工作情况或生活要求漠不关心；企业管理人员的领导方式简单、态度专横，致使职员敬而远之。

3. 企业应确保对职员进行持续性的在岗培训和离岗培训，不断地提高职员的工作技能，为他们提供具有挑战性的工作机会，提高他们的参与感和责任感，帮助他们实现人生的价值。

4. 企业应该充分支持工会的工作，保证职员的合法权益得到保护。工会是代表职工利益的组织，是职工参与企业经营管理和实施监督职能的主要渠道和凭借。因此，企业管理人员应从企业整体利益和长远利益出发，定期或不定期就企业的财务状况、重大的经营事宜的决策背景和行动方案以及具体进展情况、企业领导的任免等情况向职工代表公开和汇报，并使之经常化、制度化和规范化。

5. 企业对职工的责任还包括经营管理者应该廉洁奉公、勤勤恳恳、尽职尽责，保证企业职工有一个稳定收入来源和能够充分展示个人才华的空间。如果企业由于经营管理不善而陷入危机，善良的职员将不得不失业或另谋职业，可以说这是企业对职工最大的不道德。

在发达的资本主义国家，劳资双方的关系历来为政府和企业所关注。企业与

职员的关系通常有严格的法律规定，主要集中在劳动就业、工资福利和社会保险等方面。这些规定千头万绪、繁琐复杂。因此，企业在处理与职员的关系方面，必须进一步提高专业化水平，克服家长制的作法，否则，不仅会产生法律上的纠纷和诉讼，而且还会给企业带来政治和经济上的损失。尤其是近几十年来大规模公司间的并购行为以及企业破产数量的增加，产生了大量的法律纠纷、人事制度纠纷和失业就业等社会问题。1994 年，中化美国农化公司所属的矿厂关闭时，公司被迫大量裁员，他们并没有简单地了结这一工作，而是采取了一种积极的态度，给部分被裁退的确实有困难职员以合理的工作安排，给他们提供再就业的机会，使如此大规模的裁员没有发生一起法律纠纷，在当地引起了强烈的反响，并赢得了美国社会的承认和好评。1997 年由于持续的日本经济衰退和股市债市的低迷，加上大量的不良资产及投资失误，日本第四大证券公司山一证券宣告破产清盘。在宣告破产以后，公司没有消极对待自己的职员，而是通过企业原有的业务渠道和社会渠道，积极协助企业大批的专业人员和技术人员获取新的就业机会，受到国际社会的普遍好评。

6. 企业经理人应该具有一种正确的关于企业过去、现在和将来的历史观，从文化与精神感化的角度培植和发展健康向上的企业文化机制。这种文化机制应突出“以人为本”的管理思想，具体表现在以下几个方面：

①经理人应时刻把企业的发展问题放在首位，增强企业全体员工的危及感、责任感；

②形成一种“能人经营、专家管理”的经营机制；

③尊重知识，重视人才，提高专业人员的经济待遇，并且为专业技术人员提供一个正常的表达意见、提出建议的渠道。

四、企业对投资者的责任

企业对投资者的责任是指企业必须确保投资者获得投资收入和投资的资产增值。出资人之所以愿意投资，是因为他们希望获得收入和资本增值。因此，企业应从业主和投资者的切身利益出发，以负责任的态度参与市场开拓和市场竞争。在日常经营活动中，企业对出资人不负责任的行为表现为：

（一）欺骗性行为：通常包括向竞争对手非法提供商业秘密以获得非法收入、利用企业钱物为自己购置地产和家私，用空头支票中饱私囊。

（二）利用股市进行内部交易：它通常是指向第三者提供可靠的未披露的信息，帮助他人谋出非法所得并从中分利。 在西方，一些企业违背经济规律进行兼并收购，帮助部分投资者在股市上盈利。

（三）财务报告不真实：企业管理者为了达到某种不可告人的目的，编制虚

假性的财务报表，隐瞒投资者，对一些投资项目的盈亏状况甚至做明盈暗亏的处理。有的企业为了逃税，利用两本账隐瞒实际收入。

五、对竞争者的责任

行业自律（self-discipline）应该成为企业对竞争对手尊重和行业健康发展贡献的基本行为选择。行业自律是市场经济和市场竞争的必然结果，行业自律是生产厂商自觉行为，行业自律是市场有序运作的必然行为。当然应用要恰当，不能滥用。如价格方面的自律系统建设。

价格机制是一个自动运行的系统，通过自律可以保证其运行在一个可以被广为接受的区间，但是也不要夸张自律的作用。因为优势企业不是靠自律的保护长大的，而是市场竞争的最终结果。如果厂商之间人为地确定一些所谓的最低价格或最高价格限制，就必然会损害市场机制作用。限制价格竞争会导致三个后果：一是保护落后，因为在最低价格限制条件下，落后企业也会有利可图；二是不利于产业结构调整，因为在位最低价格保护下会强化现有的不适应市场需求变化的工业结构，三是不利于关于优胜劣汰的竞争功能的发挥，使优势企业难于通过价格和成本优势扩展市场份额，实现规模经济效益。

在我国的市场经济中，企业正处于这种初级形式的竞争阶段，行业自律可以涉及范围更广泛一些。既包括对社会责任的共担，也包括在履行社会责任方面建立共同的协商机制。

六、 关心社会公益的责任

社会公益责任属于一种自觉自愿的社会行为。它包括为社区提供一些应尽的义务，帮助失去劳动能力的人获得就业机会，向社会慈善机构和公益工程捐助资金或设立基金等。我国经济正处于经济转型时期，政府在社会、经济、文化各个领域的影响作用日益得以规范，由政府全面制定并实施的社会慈善事业已不能适应形势发展的需要。基于此，政府和社会机构协作举办慈善事业的格局将逐步形成。慈善事业的社会化和公众化必将为企业的经营和发展提出更高的要求。

第五节 可持续发展理论及其现实意义

人类生存危机的观念已超越国界而成为全球共同关注的问题之一，在此大背景下，可持续发展的理论和实践都得到了广泛的拓展，目光的焦点逐步集中到了企业的经营行为和作法上来。不仅如此，可持续发展不仅仅是一个经济问题，它同时还是一个社会问题。一方面，企业和政府要转变观念和以往的做法，另一

方面，社会公众也应该转变生存方式和生活方式。当然，这其中，企业的责任和作法是至关重要的。

一、 可持续发展的定义及其产生的背景

可持续发展是在人类、自然和社会关系协调发展的基础上，建立一种既满足当代人的需求和生活质量的提高，又不损害子孙后代基本利益的能力。

可持续发展理论的形成经历了一个漫长而又复杂的过程，它由区域问题演化为国别和全球性的问题经历了近一个世纪。早在工业革命的后期，由于盲目砍伐和采掘，泥石流和河水泛滥现象就极为严重，给当时的工农业生产造成了极大的损失。由于科学和认识上的障碍，人们对此的认识存在着极大的差异，更谈不上所谓的治理。随着时间的推移，能源结构高度依赖于煤和石油，环境对人类的生存环境的威胁越来越大，而且表现形式更加多样化。

当前面临治理全球性生态环境问题包括：

第一，酸雨大幅度的增加。酸雨最早由英国科学家史密斯论证并提出。它是由空气中的硫化合物和大气中的雾气合成雾状的硫酸并随雨水一起降下来，成为酸雨。 通常用 PH 值来衡量，PH 值等于 7 为中性，小于 7 为酸性，小于 5.6 为酸雨。它酸化土壤，破坏植被，降低土壤肥力，影响饮用水的质量等。

第二，温室效应增强。最初说来，温室效应(greenhouse effect)是一种使地球温度逐渐升高并使生命能在地球上得以产生和发展的自然现象。有了温室效应，地球才能有 15 摄氏度的平均温度，不然的话，它的温度将是零下 18 摄氏度。它是由某些气体，特别是水蒸气，二氧化碳以及甲烷等在地球的大气中留住了一部分来自太阳和地球表面反射出来的热量而形成的。 由于大气中二氧化碳的含量持续增加，造成了地球温度上升，海平面升高，全球变暖，对人类生活和动植物的生长都产生了重大的影响。

谁在污染呢？主要污染源是各种烧煤、石油或天然气的发电站，它们排放的二氧化碳占总排放量的 40%：其次就是工业的各种供热系统，各种使用矿物燃料的活动、油井或天然气井的泄漏和交通运输工具等；最后就是农业，某些赤道国家的森林消失，稻田和牲畜饲养场的发展等。

第三，臭氧层严重破坏，对人类的生存直接产生影响，同时还加剧了温室效应。包围着地球并保护地球的大气层主要由氮气(78%)，氧气(21%)和其它气体(1%)组成，其中包含臭氧。臭氧位于平流层，在大气层中，它的作用很重要，它能吸收太阳的紫外线辐射，因为紫外线对人体是十分有害的，它能引起皮肤癌和损伤皮肤以及身体的免疫系统。那么什么在损害臭氧层呢？这些气体主要是工业制冷，气雾剂及溶剂所排放的含氯氟氰、一氧化碳、甲烷等。

第四，危险品的存放和处理，尤其是化学品和核试验及核废料的处理。

第五，大量的工业废水和生活废水倾倒于湖泊，河流和海洋，使民用水的水质和海洋都受到了严重的污染。

第六，荒漠化趋势加快，大量肥沃的土地和农田被沙漠吞没，森林覆盖面积减少，水土严重流失。

第七，食物严重短缺和污染。

第八，生物物种加速灭绝。生活在地球上的物种大约 1000 万至 1 亿种之间。哈佛大学教授爱得华·威尔逊说，每年有 1.7 万种物种消失，海洋中的鱼类总量已减少约 70%。

二 、可持续发展理论的核心内容

可持续发展理论代表一种新的经济学理论，它主张人类与自然共存，把生态环境与经济增长紧密地联系起来，最大限度地节约自然资源，充分利用合成与再生资源，提高生产与加工的技术水平，放弃追求利润而大量消耗资源以及牺牲环境的经济行为。而传统的凯恩斯理论把经济增长看作是国家实力和社会财富的体现，把 GNP 的增长作为社会进步与发展的首要目标，忽视了生态环境与经济发展的逻辑与辩证的关系，工业化和准工业化国家都为此付出了巨大的代价。

1992 年 6 月 3 日至 14 日在巴西的里约热内卢举行了联合国环境与发展大会，183 个国家的代表团和联合国的有关机构出席了大会，从全球的整体性和相互依存性的角度，强调应以持续发展为中心，环境保护是发展进程的这个整体的重要组成部分。各国政府与企业应转变观念，打破旧的增长模式，实施可持续增长战略。

（一）增强国家持续发展能力。能力建设包括发展一国的人力资源、提高科学技术水平、增进组织能力和运作效、发展无害技术和提高资源的使用效益。

（二）改变现有的增长战略，不要盲目地追求高速度，寻求适当的增长模式。

（三）实行为持续发展服务的环境和资源管理机制，由环境后果管理转向生产加工过程的管理，并进一步向产品生命周期和建立绿色工程转变。

（四）制定和完善与持续发展相关的法律、法规和政策体系。

（五）妥善解决和处理环境技术转让的问题，加强环境技术与治理的全球性合作。根据“污染者付费”的原则，发达国家应该协助和帮助发展中国家实现持续发展的能力。

（六）联合国等国际组织必须发挥其在环境与发展方面的积极作用，推动全球合作的步伐。

三、工业生态

工业生态是一种通过减少原料消耗和改善生产程序以保护环境的生产方式。它涉及到能源生产及其使用、新材料、基础科学、经济科学及法律等。与此同时，工业生态与国际贸易的相关性随着经济全球化的发展日益加强。如近年来，人们对纺织品的环保要求越来越严格，尤其对丝绸染料的化学成分有明确的要求和严格的检测手段，特别是欧盟在 1992 年就提出要禁止进口含有所列举的 51 种化学物质的棉布。德国联邦健康委员会也制定了保护消费者健康的“一揽子”计划，其中包括禁止一些有可能致癌的偶氮染料纺织品进入德国市场。对进口商品的环境保护也逐步波及到机电产品，越来越多的机电产品被要求在生产和使用过程中对环境无污染或少污染，如美国要求所有的进口汽车必须装有防污装置，否则禁止进口。

美国道氏化学公司(Dow Chemical)是世界上第二大化学工业集团，是越南战争期间美国军队凝固汽油的主要供应商，过去其经营宗旨是：为我的股东们赚取红利，而不是为人类谋福利。现在它已经放弃了这一宗旨，并拟定了一项计划，到 2005 年为止投资 20 亿美元,用于减少工厂废气排放量和改善化学产品的生产方式，减少水和原料的消耗。迄今为止,在道氏化学公司,化学生产和环境保护之间已不再相互矛盾了。与次同时,道氏化学公司还准备在它的产品使用方面采取行动,反对浪费,鼓励对废旧有毒产品进行回收和再处理。

世界第一大芯片公司英特尔也将其废料减少了一半,并且禁止使用对臭氧层有害的物质。新一代 SONY 电视机耗电量比以前减少了 60%，电视机装配耗能减少 9%。

在我国，随着现代化进程的日益加快,环保的投入也持续增加。河南莲花味精集团公开向社会道歉，称自己在发展经济方面自己是功臣，而在环境保护方面却是个罪人。为了彻底改变这一形象，集团向社会公开招贤，投巨资治理废水，并将治理废水的副产品无偿提供给农民用于农业生产，赢得了政府和社会的首肯。

有迹象表明，未来的企业必须做到环保合格，只有这样才能满足国际招标的要求。为了保持竞争优势，必须按环保标准办事，环保加效率是企业未来成功的关键。为此，企业必须做到：①把环境政策与产业政策整合在一起，坚持环境保护与经济发展综合决策；②提高全民族对可持续发展战略的认识；③完善环境经济政策，增加环境保护的投入，促进环保型生产技术的开发与应用。

四、绿色革命

（一）绿色食品的含义、标准及其形成的历史背景

绿色食品是指经专门机构认定、许可并使用绿色食品标志的无污染的、安全、 优质的营养食品。绿色食品的定名是为了突出这类食品出自良好的生态环境，它并非都是绿色的，它们是按照特定生产方式生产制作的。国际上与绿色食品相类似的食品在英文国家多称有机食品，在芬兰、瑞典等非英文国家称生态食品，在日本称自然食品。其衡量标准有四条：

1．产品或产品原料产地必须符合绿色食品生态环境质量标准；

2．农作物种植、畜禽饲养、水产品养殖及食品加工必须符合绿色食品生产操作规程；

3．产品必须符合绿色食品标准；

4．产品的包装、储存必须符合绿色食品储运标准。

1962 年，美国的卡逊女士出版了一本轰动全球的书，名为《春光无雨》。 她在书中披露了化学杀虫剂 DDT 危害人类和生物健康的种种情况，为世人敲响了警钟。从此， 世界各国都开始留意本国的田地， 河流， 山川和近海。20 世纪 80 年代，由于可持续发展的思潮影响，农业作为基础产业受到广泛关注，从而推动了全球有机食品、生态食品和自然食品等新兴食品生产和贸易的迅速增长，以减轻常规农业给环境、资源以及人体健康造成的压力。

食品是人类社会的基本生活资料，它的污染主要来自下列几个方面：

一是工业废弃物污染农田、水源和大气，导致有害物质在农产品中聚积；二是农业生产过程中化学肥料、化学农药等使用量的增加，一些有害化学物质残留在农产品中；三是食品加工、储存过程中化学色素和添加剂的不适当或过量使用；四是加工、储存过程中微生物的污染。

（二）绿色食品标志与绿色食品工程

绿色食品由三部分组成，即上方的太阳、下方的叶片和中心的蓓蕾。标志为正圆形，意为保护。整个图形描绘了一幅明媚阳光照耀下的和谐生机，告诉人们绿色食品正是出自纯净、良好生态环境的安全无污染食品，能给人们带来蓬勃的生命力。绿色食品还提醒人们要保护环境。

绿色食品工程是以全程质量控制为核心，将农业学、生态学、环境科学、营养学、卫生学等多种学科的原理运用到食品的生产、加工、储运、销售以及相关的教育科研等环节，从而形成一个完整的无污染、无公害的优质食品的产供销及管理系统，逐步实现经济、社会、生态、科技协调发展的系统工程。

（三）绿色贸易壁垒

随着国际贸易规模和范围的日益扩大，全球经济一体化为各国经济发展和工业化进程提出了新的机遇和挑战。在此大背景下，关税和非关税贸易壁垒逐渐减少，用关税和传统的非关税措施限制进口的余地越来越小，国际贸易壁垒逐渐转

向苛刻的技术标准和环境标准，并逐渐形成新的发达贸易壁垒，即绿色贸易壁垒。

（四）我国的对策

我国是一个资源约束型的国家，面临着提高社会生产力、增强综合国力和提高人们生活水平的历史任务；同时又面临着庞大的人口基数、有限的人均资源、严重的环境污染和生态失衡等问题。传统的粗放的浪费资源型的发展模式显然不能维持我国经济的持续发展，必须走可持续发展的道路。进入 20 世纪 90 年代，随着我国城乡人民生活水平由温饱向小康的转变，人们对环境和食物质量的要求越来越高。为了把发展经济、保护环境、增进人民身体健康紧密地结合起来，把农业和食品工业建立在可持续发展的基础上，我国正式推出了绿色食品。

作为一个新兴的产业，发展绿色食品必须严格按照市场规律和国际惯例进行，具体包括三个方面：

1. 强调产品出自最佳的生态环境。我国的绿色食品开发首先应该在生态环境良好、原料供应丰富、加工技术先进、管理水平较高的国营农牧场启动，然后向广大的农村地区扩散。

2. 对产品实施从土地到餐桌全程质量控制，实行从原料供应，食品加工，轻工环保，仓储运输到包装销售的全过程管理，加速向生产社会化、产业化和国际化方向迈进。

3. 对产品依法实行统一的标志管理。1993 年，中国绿色食品发展中心加入了有机农业运动国际联盟(IFOAM)，1998 年，联合国亚太经济与社会委员会(UNESCAP)重点向亚太地区发展中国家介绍绿色食品开发和管理的模式，这必将扩大我国绿色食品与国际相关行业的交流与合作。

保护环境是我国的一项基本国策，国民经济和社会发展走可持续发展的道路是我国的一项基本方针。发展绿色食品事业，较好地协调了资源、环境、食物、健康之间的关系，这项事业利国利民，前景广阔。

第五章　决　策

所谓决策（decision making），就是为未来的行为制定多种可供选择的方案，并决定采用某种方案的过程。无论是个人还是组织，为实现某一目标，就需要拟定行动方案，并选择决策者认为是最佳的方案执行之。决策正确与否直接关系到目标能否实现。

第一节　决策的意义、特点和要求

一、决策的意义

（一）决策是管理的核心

现代决策理论的创始人可以说是1978年度经济学诺贝尔奖获得者、美国的西蒙（Herbert A. Simon）教授。西蒙的精辟结论是："管理就是决策。"他认为要管理好一个组织，使其发挥最大的效益，就必须具备有效的组织、合理的决策和良好的人际关系。这三者之间决策是基础和核心，脱离了决策就谈不上管理。

西蒙认为，管理可以从纵向和横向两个方面来看。纵向就是从管理的程序看，包括计划、组织、人员配备、领导以及控制等。从横向看，各项管理职能中都存在着如何合理决策的问题。例如，在计划职能中，选择什么样的目标，为实现这个目标如何分配人力、物力和财力；在组织职能中，如何建立合适的组织结构，如何划分职权，以及如何配备各层次的管理人员；在领导职能中，如何针对不同的下属采取不同的领导方式，采取什么形式沟通各部门之间以及各部门与总部的关系，如何以最佳方式将上级的决策传达给下级；在控制职能中，如何选择控制的手段和方法，使每个部门都为组织的总目标而奋斗。以上这些选择的过程都是决策。从组织的高层管理者到基层管理者，都要在其工作过程中进行决策，只是决策的重要程度和影响范围不同罢了。因此，可以说决策是管理中最本质的东西。

（二）决策关系到组织的生存与发展

现代组织（尤其是企业）外部环境变化激烈。企业的生存与发展，并不完全取决于企业内部生产能力的大小或技术的先进与落后，而是在很大程度上取决于企业管理者，尤其是高层管理者的决策能力。一个企业的失败，往往都是因为在投资、产品选择、营销计划、组织和人事等方面发生了重大失误所致。

二、决策的特点

选择或调整组织未来一定时期内活动方向、内容或方式的组织决策一般具有以下几个特点：

（一）目标性

决策必须有明确的目标，如果没有目标，也就无从决策。组织的决策，不仅有长期性的和战略性的目标，也有短期的和战术性的目标；不仅有单一的目标，也有多重目标的决策。

（二）可行性

决策是为了采取行动，而行动又受到许多条件的约束。要使决策可行，必须对有利因素和不利因素、主观因素和客观因素等作周密的分析，包括定性分析和定量分析，把市场需求和组织能力（人、财、物、技术、信息等）、组织利益和社会效益很好地结合起来。

（三）经济性

组织的决策必须合理地使用组织有限的资源（投入）求得最大的产出。例如企业的一切生产经营活动，都要以提高企业的经济效益为中心。

（四）满意性

传统的经济学认为，人是理性的人，他在决策时是按照最大化原则进行最优选择的。而实际上，用最大化原则进行择优，要具备以下几个条件：①决策所要解决的问题是清楚的，决策者不仅看到问题的表象，也能了解问题产生的根源；②决策目标是单一的，而不是多重的（有时不同目标之间存在矛盾）；③决策者能找出全部的备择方案（alternatives）；④决策者对每个备择方案所产生的后果都是清楚的，也就是说决策者有无限的估算能力；⑤决策者能对所有备择方案的结果按好坏顺序排列，而且这种顺序在一定时期内应保持不变；⑥决策者没有时间和经费上的限制。

在实践中，由于受时间、费用、信息来源、环境、决策者知识和能力等因素的限制，决策者在决策时要满足上述所有条件几乎是不可能的，因而事实上不可能作出“完全理性”的决策。西蒙认为，人类实际的理性既不是完美无缺的“绝对理性”，也不是非理性。人们在决策时，不能坚持要求最理想的解答，常常只能满足于“足够好的”（good enough）或“令人满意”（satisficing）的决策。也就是说，决策者在制定决策时，要确定一套标准，这些标准的最低限度是令人满意的。如果考虑中的备择方案满足了或超过了所有这些标准，那么这个备择方案就是令人满意的，或者说是理性的。

（五）应变性

多数组织一般都面临复杂多变的外部环境，这就要求决策者作出的决策具有一定的应变能力。决策是决定未来，而未来总是带有风险和不确定性。决策这在决策时要有敢冒风险的精神，但必须清醒地估计到各种备择方案的风险程度以及可以接受的风险限度，本着使风险损失不致引起灾难性的不可挽回的后果的原则进行决策。换句话说，就是在决策中要充分考虑一些实现的应变措施，使决策具有一定的弹性，要留有风险发生后仍能生存的余地。

三、决策的要求

（一）定量与定性分析相结合

随着经济和科学技术的飞速发展，企业的生产经营活动变得愈来愈复杂，经济信息量愈来愈大，因而对决策的科学性要求愈来愈高。在决策过程中光做定性分析是不够的，还要借助于定量分析方法。随着电子计算机的发展和普及，采用定量方法辅助决策愈来愈广泛。目前决策中使用的定量分析方法很多，这些方法属于管理科学（Management Science）的范畴，而管理科学的主要基础是运筹学。

运筹学是 20 世纪 40 年代发展起来的一门数学分支。所谓运筹学，就是运用数学方法，对所要研究的问题进行系统、全面的合理筹划，从而提供具体数据和可行方案，使决策者能据此进行客观判断和全面决策的一项管理技术。值得强调的是，定量分析方法并不提供决策，而是提供定量数据协助管理者作出决策。现今的运筹学的分支主要有线性规划、存货管理、决策论、排队论、搜索论、对策论（博弈论）等等。

决策人员在做定量分析的同时，还应考虑到许多无法定量分析的因素，如社会因素、政治风险、国际形势的变化以及非人力所能抗拒的因素（如自然灾害）等。因此，现代决策要求定量分析与定性分析相结合，这样才能保证决策的全面周到，避免发生偏差。

（二）参谋分析与经理判断相结合

在决策过程中，参谋人员（staff）应先了解问题，针对问题确立目标，假设各种可能发生的情况，提出备择方案，并从中选出最佳方案，供经理参考。经理在掌握足够的第一手材料后，根据自己的知识和经验，详细研究判断，最后作出决策。

（三）民主与集中相结合

经理在“拍板”之前，一定要尽可能地广泛征求意见。对于战略性决策，一定要反复讨论与磋商。但无休止的讨论与磋商必然会使企业坐失良机。因此，先民主，后集中，是现代决策的原则之一。

第二节　决策的分类与过程

一、决策的分类

决策的种类很多，并且与许多不同的划分方法。常见的划分方法有如下几种：

（一）按照决策的重要性划分

按照决策的重要性划分，决策可划分为战略决策（strategic decisions）、管理决策（administrative decisions）和业务决策（operational decisions）。

1. 战略决策

战略决策关系到组织的生存与发展，是关于组织全局性、长期性的目标和方针等方面重大问题的决策。就企业而言，这类决策包括企业的经营目标、发展方向、主要产品的更新换代、企业发展规模、厂址选择等。这类决策需要更多地考虑外部环境，力求组织与环境实现动态平衡。这类决策对组织的影响时间长，决策者的责任也很大，因此主要由组织的高层领导来做。

2. 管理决策

管理决策的目的是为了实现战略决策的目标，其主要内容为组织内部人、财、物的分配、协调和控制等。这类决策对组织的效益有直接影响，但决策的影响时间和决策者所承担的责任都比战略决策小些。这类决策主要有组织的中层管理者来做。

3. 业务决策

业务决策是指在日常工作中为提高效率而作出的决策。例如，企业中的生产任务的分配、物资采购、产品的包装装潢、运输、库存、广告选择等都属于这类决策。业务决策涉及的范围较小，决策的影响时间和决策者所承担的责任都比较小，一般由组织中的基层管理者来做。

以上三种决策与管理层次的关系可用图 5-1 来表示；决策影响的时间及决策者承担的责任和风险可用图 5-2 来表示。

管理层次	花在不同种类决策上的时间		
高层	战略决策	管理决策	业务决策
中层			
基层			

图 5-1　决策与管理层次的关系

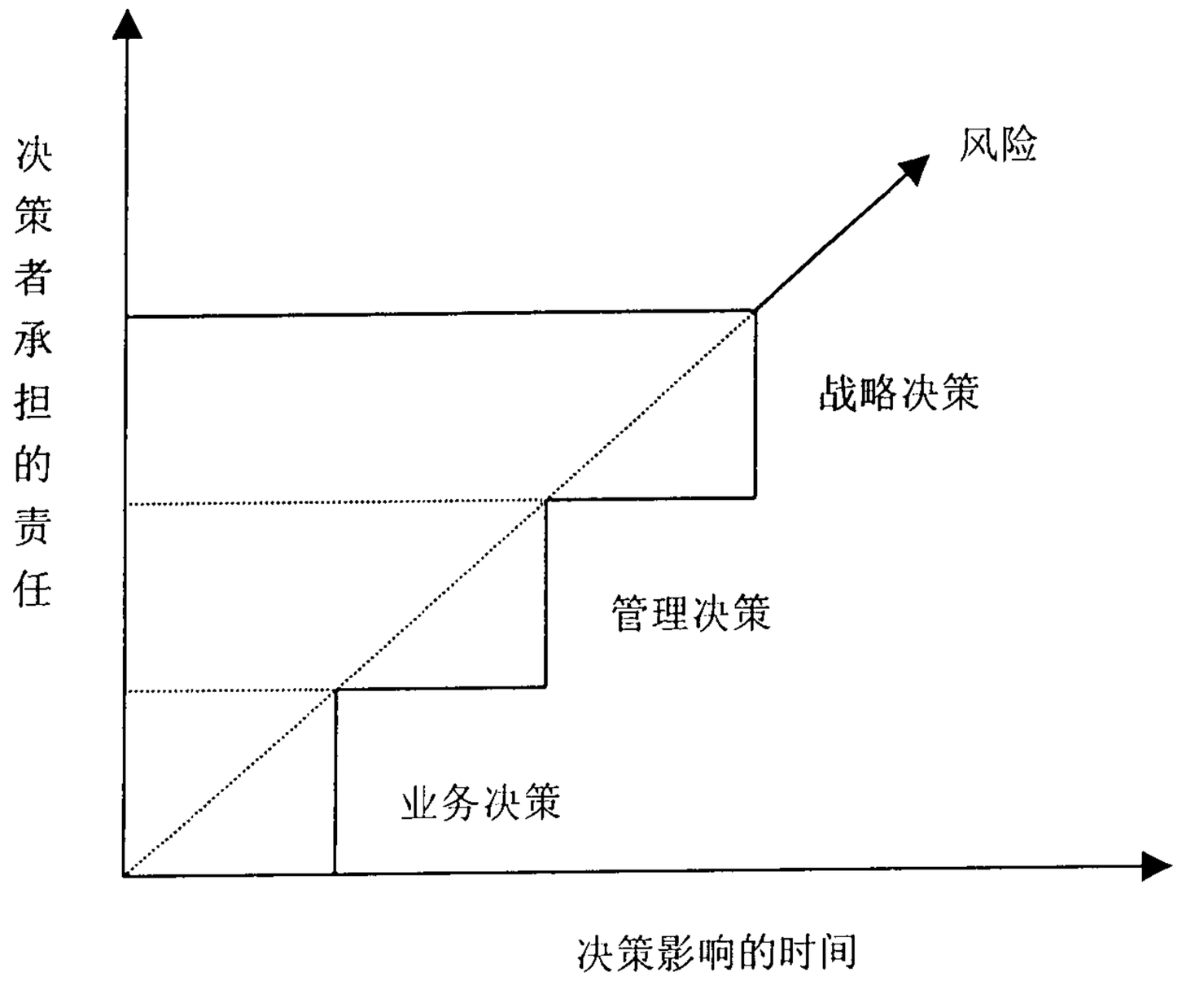


图 5-2　不同决策者的责任、风险及不同决策的影响时间

（二）按照管理的职能划分

按照管理的职能划分，决策可分为生产决策、营销决策、财务决策、人事决策、研究与开发决策等。

1．生产决策

生产决策贯穿于企业生产的全过程，它包括生产计划、生产组织、生产指挥与调度、生产控制，甚至还包括环境保护、能源节约等。

2．营销决策

营销决策包括产品的定位、营销计划的制定、价格的制定、产品的包装装潢、广告等。

3．财务决策

财务决策主要包括资金的筹集和使用、目标利润、目标成本和利润分配等。

4．人事决策

人事决策主要包括管理人员和一般员工的招聘和挑选、工作任务的分配、培训、绩效考核和报酬的确定等。

5．研究与开发决策

研究与开发决策主要包括确定研究与开发的方向、研究与开发的集中或分散程度、研发资金的投入、研发的组织等。

（三）按照决策的重复性划分

按照决策的重复性划分，决策可分为常规决策（routine decisions）和非常规决策（non-routine decisions）。

1．常规决策

常规决策也称程序化决策（programmed decisions），是指对组织中重复出现的例行活动所作的决策。在组织运行过程中，管理者面临的问题十分繁多，但有许多问题是他们经常遇到的，因此管理者可以把决策过程标准化、程序化，从而形成组织的政策、程序、规章制度等。例如员工请假的批准、退货的处理、存货减少到一定程度时的重新进货等，均属于常规决策。

2．非常规决策

非常规决策也称非程序化决策（non-programmed decisions），是指为解决偶然出现的、不易确定且无前例的问题所作的决策。由于这类问题不经常出现，而且通常较为错综复杂，因而不能依据常规的办法来解决，需要管理者作出新的决策。例如企业实行多元化经营或在国外设立子公司、新产品的研究与开发、缔结战略联盟或兼并等，均属于非常规决策。

（四）按照决策主体划分

按照决策主体划分，决策可分为组织决策和个人决策。

1．组织决策

组织决策是组织整体或组织的某个部分对未来一定时期的活动所作的选择或调整。组织通过研究外部环境和分析内部条件，了解了外界在变化过程中对组织的生存与发展带来机会与威胁以及自身拥有的优势与存在的不足，据此调整活动的方向、内容和方式。

2．个人决策

个人决策是指个人在参与组织活动过程中的各种决策。例如，在具备某组织

成员身份之前，某人需要决定是否加入该组织；进入该组织后，他要决定是否接受组织交给的每一项任务，以何种方式去完成这些任务，如何与同事合作，是否继续留在该组织内，等等。个人决策不仅会影响个人在组织内的活动方式，而且会影响组织其他成员的活动以及组织的效率和效益。

（五）其它划分方式

按照决策的目标划分，决策可分为单目标决策和多目标决策。单目标决策是指对某事物决策时只有一个目标；多目标决策是指对某事物决策时有两个或两个以上的目标。

按照决策方式划分，决策可分为定性决策和定量决策。定性决策通常指决策目标难以用数量来表示，主要靠决策者的判断来决策。定量决策则是指决策目标可以用数量来表示，并使用数量模型方法来作决策。

按照决策的可靠程度划分，决策可分为确定型决策、风险型决策和不确定型决策。这三种决策将在本章第三节中进一步讨论。

二、决策的过程

传统的管理理论把决策仅仅理解为寻找一个最佳方案。现代决策理论认为，决策不仅包括选定最优方案，而且包括其它一些有关的步骤。一个合理的决策（尤其是战略决策）程序，可依次分为下列几个步骤（见图 5-3）：

（一）研究环境，发现问题和机会

这是制定决策的第一步。首先要研究组织的外部环境，明确组织面临的挑战和机会，然后要分析组织的内部条件，清醒地认识到组织的优势与劣势。在分析组织存在的问题时，应当明确造成问题的原因，也就是说，要把现象和原因二者区分清楚。现象是指首先引起人们注意到存在问题的某种特征或事态发展。例如某公司出现亏损。然而亏损并不是该公司的问题所在，而是问题的现象或后果。那么，该公司的问题到底是什么？答案可能有许多个，如产品质量不好、产品定价太高、广告宣传做得不好、员工士气低下，等等。最终的研究结果却可能是公司的生产和销售总额低于该产品的盈亏平衡点。

（二）确定决策目标

确定决策目标很关键。目标不当，必然会影响到其后一系列措施和行动的合理性。组织在经营过程中的目标很多，但在一定时期内，应以一、二个目标为重点。要分清并处理好长期目标和短期目标、主要目标和次要目标之间的关系。

（三）制定备择方案

每个决策目标至少要有两个行动方案。拟定这些备择方案时，要充分发挥智囊的作用和广大职工的创造性，例如发动职工提合理化建议和召开诸葛亮会，集

思广益，制定出各种各样的备择方案。

（四）选择理想方案

在若干个备择方案中挑选一个最好的方案，有时是比较容易的事，但遇到多个方案的优劣顺序很难确定时，优选就成了一个难题。倘若此时决策者在时间不允许的情况下犹豫不决，必然会贻误战机，给组织造成不必要的损失。不管用什么方法对备择方案进行评估和选择，最终的决断还得依靠决策者的素质、经验和能力。

（五）实施方案

理想的方案选定之后，就要将该方案贯彻实施，这是使决策达到预期效果的重要过程。在实施过程中，组织领导要做好计划、组织、领导和控制等多方面的工作。

（六）检查效果

在决策方案的执行过程中，还要追踪检查，及时反馈，不断地修正方案，使其更加完善。决策方案的执行过程，实际上是对方案的检验过程，修改和完善过程，也是人们认识事物的深化过程。在方案执行完之后，还要总结经验教训，为以后的决策提供借鉴。

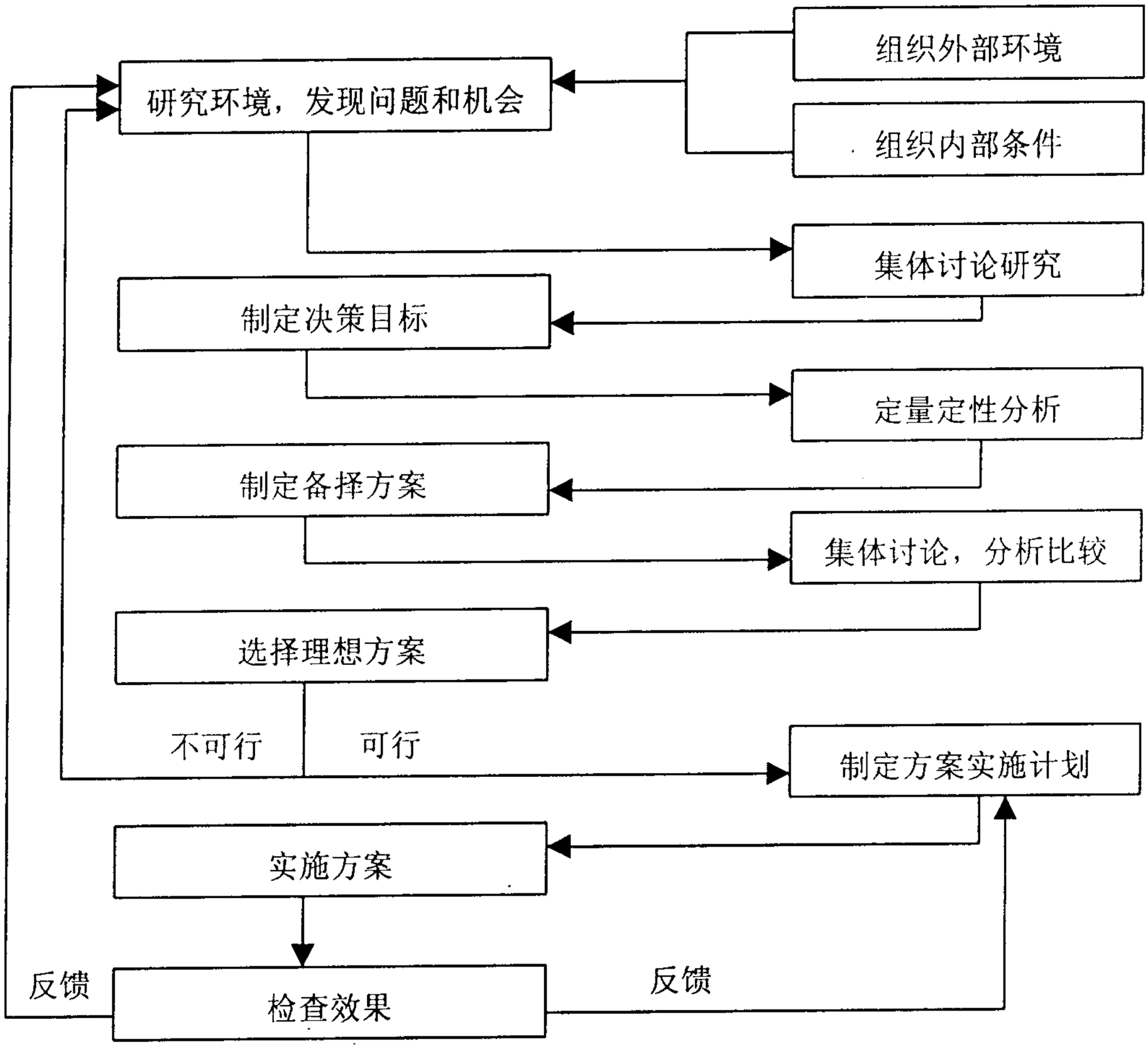


图 5-3　决策的过程

第三节　不同条件下的决策

决策的条件一般分为三种，即确定型决策、风险型决策和不确定型决策，如图 5-4 所示。

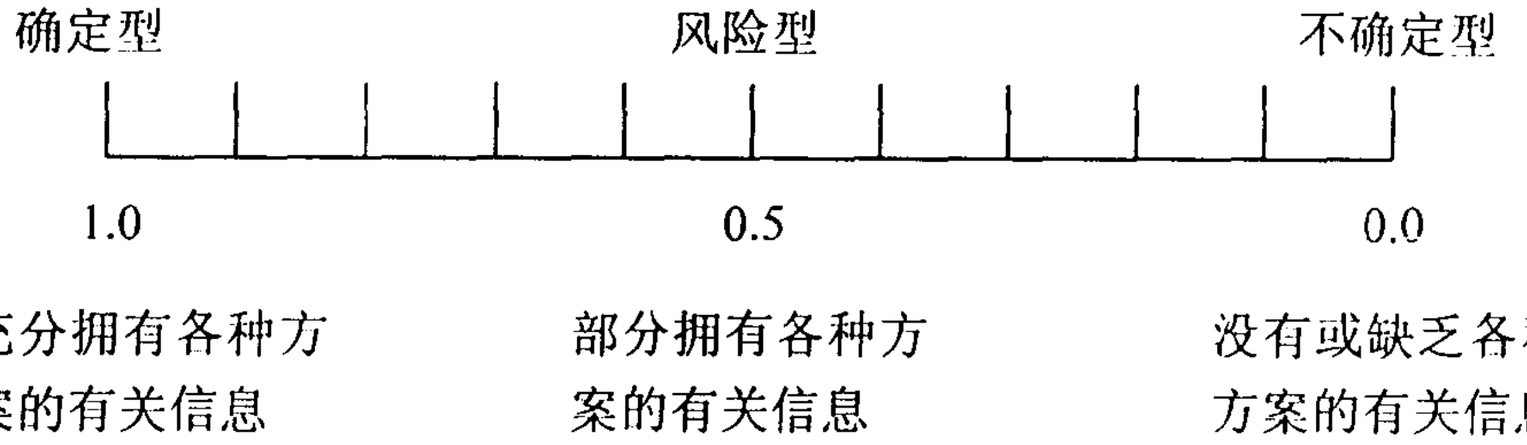


图 5-4　决策的三种条件

一、确定型决策

所谓确定条件下的决策，是指决策者对未来的情况有比较确定的了解，掌握决策时所需要的信息，而且能够准确地了解决策的必然结果。如果方案已定，则此方案的后果发生概率为一。例如，按年息 10%将 1000 元存入银行，一年所获利息必然是 100 元。这类决策一般不存在风险。本章后面介绍的线性规划和“控制”一章中介绍的盈亏平衡点分析等都属于确定型决策的工具。

二、风险型决策

风险条件下的决策也称随机型决策，是指决策者对未来的确切情况和决策可能产生的后果均无法肯定，决策执行后将面临几种情况、几种后果、几种可能。但是决策者可以判断未来情况发生的概率。由于各种可能情况都有其可能发生的概率，而这种概率的判断，既根据比较可靠的定量信息，同时又根据决策者的经验和直觉，故或多或少要冒一定的风险。

概率一般可分为客观概率和主观概率。如果决策者依据过去的经验对某件事情发生的概率作出估计，那么这个概率就称为客观概率。例如抛一枚硬币得到正面与反面的概率均为 50%或 0.5，这个概率就是客观概率。再如，根据某个工厂的生产记录，工人加班加点而造成的废品比正常工作时间的废品多 40%，那么这个根据以往的记录计算出来的概率也是客观概率。

可是有时决定一个合适的客观概率是不可能的，主要是信息不足。在这种情况下，决策者就必须凭直觉估算出一个主观概率。虽然主观概率不如客观概率那么精确，但总比完全不理会某一事件发生的概率要好。主观概率估计能提高决策

者的判断能力。

决策者对风险的态度因人而异，因具体情况而异，主要取决于决策者“对风险的偏好程度”、决策者的地位、投资金额的大小，有时还取决于所涉及的资金是个人的还是公司的。一般说来，高层管理者要冒较大的风险，如开发新产品、开发新市场等等。另外，投资金额越大，决策者就越倾向于保守。事实上，没有多少决策者会采用成功概率很低的策略，尤其是在风险发生后所产生的后果严重的情况下更是如此。图 5-5 展示了不同的人对风险的不同选择。

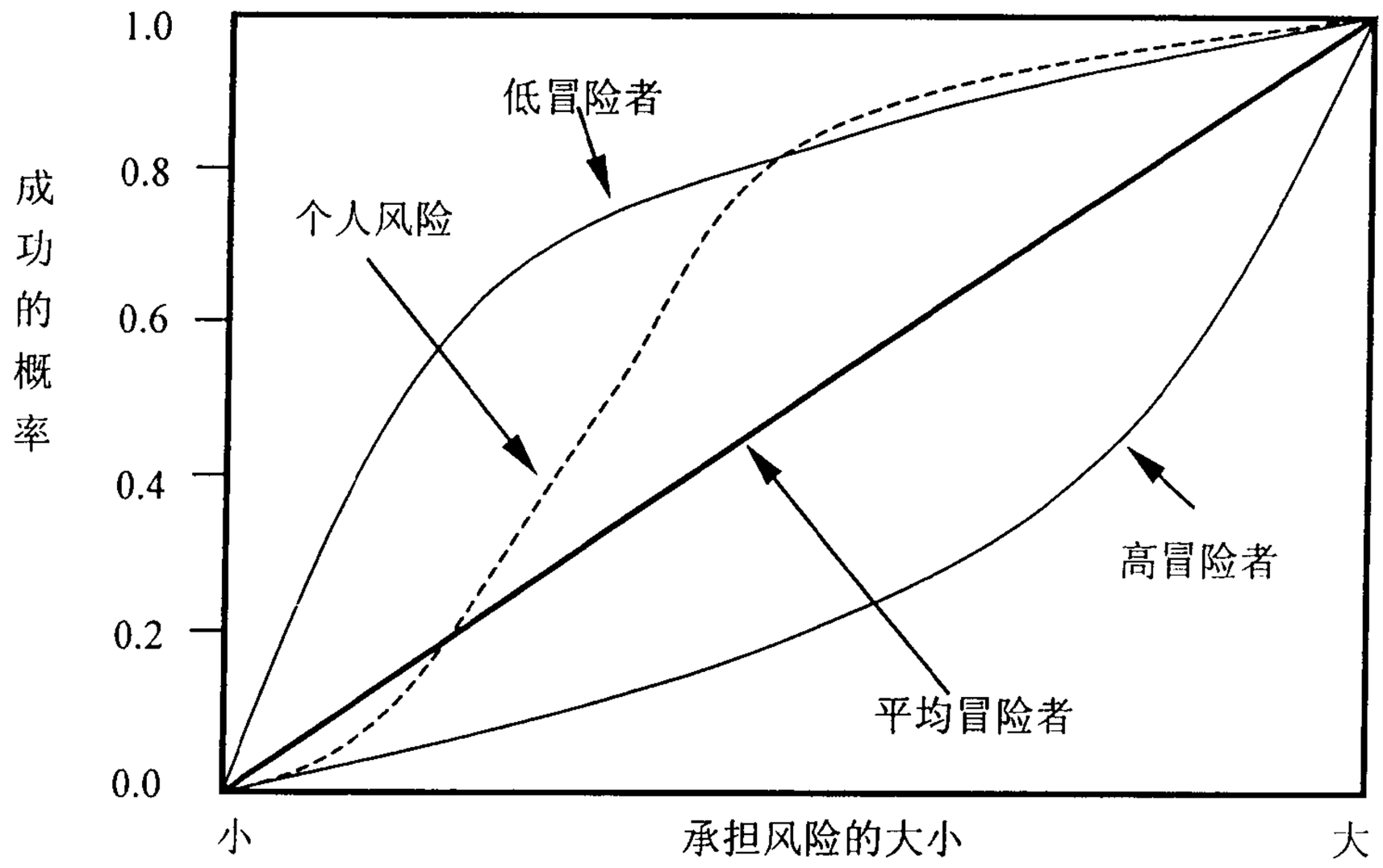


图 5-5　风险选择曲线

由于决策的结果是同概率相联系的，决策者力图其预期的（或概率加权的）报酬最大，这种预期的报酬被称为期望值。假设某企业面临四种备择方案，各种方案的条件值（假设该方案或策略能够成功所获得的利润）、成功的概率以及期望值（条件值乘以成功的概率）如表 5-1 所示。在种情况下，策略 D 是最好的。

表 5-1　风险型决策一例

策略	条件值	成功概率	期望值
A	US$1,000,000	0.05	US$50,000
B	800,000	0.10	80,000
C	750,000	0.20	150,000
D	400,000	0.65	260,000

三、不确定型决策

在不确定条件下，决策者对未来事件不仅无法估计在各种特定情况下的确定结果，而且也无法确定各种情况下发生结果的概率。因此，这类决策缺乏选择最佳策略的标准，决策者只能凭主观判断和经验甚至直觉来做决策。在不确定条件下决策的方法有大中选大（maximax）法、小中选大（maximin）法、拉普拉斯（LaPlace）法、乐观系数（index of optimism）法和后悔值（regret）法。

现举一例来说明上述五种决策方法。假设某贸易公司有三个进货方案：大量进货、中量进货或小量进货。市场需求可能有四种情况：一是好销，二是稍好销，三是不好销，四是滞销。各种市场需求情况和方案组合情况下的利润（或亏损）如表 5-2 所示。

表 5-2　四种自然状态下三种方案的利润/亏损情况　　单位：千元

市场需求 / 方案	好销	稍好销	不好销	滞销
大量进货	800	400	－300	－700
中量进货	550	330	－50	－400
小量进货	310	310	90	－10

1．用大中选大法决策

首先从三个方案中选出最高的利润值：

大量进货：800

中量进货：550

小量进货：310

然后再从上面三个数中选出最大的，即大量进货为最优方案，利润为 800 000 元。

2．用小中选大法决策

首先从每个方案中选出最小的数字：

大量进货：－700

中量进货：－400

小量进货：－10

然后在上述三个亏损额中选择损失最小的方案，即小量进货，这样损失最多是 10 000 元。

3．用拉普拉斯法决策

数学家拉普拉斯提出，若假定各种不能确定的未来情况的概率是相同的，则在 n 种情况下，每种情况发生的概率为 n 分之一。然后求出各种方案在不同情况

下的期望值，再从中选出最佳方案。根据这种方法，上述三个方案的期望值分别为：

大量进货：[800+400+(－300)+(－700)]×1/4=50

中量进货：[550+330+(－150)+(－400)]×1/4=82.5

小量进货：[310+310+90+(－10)]×1/4=175

这里最优方案为小量进货，其期望利润为 175 000 元。

4．用乐观系数法决策

这种决策方法采用乐观系数 α 对各个方案中的最大数值进行加权，再用（1－α）对各个方案中的最小数值进行加权，然后把各个方案中加权后的最大数值和最小数值相加，然后从中选择最大的数值。其公式为：

期望值=α ×最大数值+（1－α）×最小数值

乐观系数 α （0〈α 〈1）由决策者根据经验判断。现假设乐观系数为 0.7，则：

大量进货：800×0.7+(1－0.7) ×(－700)=350

中量进货：550×0.7+(1－0.7) ×(－400)=265

小量进货：310×0.7+(1－0.7) ×(－10)=214

这里最优方案为大量进货，其期望值为 350 000 元。

5．用后悔值法决策

决策者在选定方案并组织实施后，发现采用另一种方案回取得更好的收益，企业在无形中遭受了机会损失，那么决策者将为此而感到后悔或遗憾。利用后悔值法进行决策就是一种使后悔值尽量小的原则。根据这个原则，决策时应首先算出各个方案在各种自然状态下的后悔值[用方案在某种自然状态下的利润值（或收益值）去与该自然状态下的最大利润值（或收益值）相比较的差]，然后找出每一个方案的最大后悔值，并据此对不同方案进行比较，选出最大后悔值最小的方案作为实施方案。

根据这一方法，首先计算三种进货方案在四种自然状态下的后悔值（将表 5-2 每一列中最大的数字与该列中每个数字进行比较，得出的差就是后悔值），结果如表 5-3 所示：

表 5-3　三种方案在四种自然状态下的后悔值　　单位：千元

市场需求 / 方案	好销	稍好销	不好销	滞销
大量进货	0	0	390	690
中量进货	250	70	240	390
小量进货	490	90	0	0

从表 5-3 中可以看出，三种方案的最大后悔值分别为：

大量进货：690

中量进货：390

小量进货：490

为使最大后悔值最小化，决策者应选择中量进货的方案。

第四节　决策的数量方法

一、管理科学与决策

现代管理中的问题不仅多种多样，而且错综复杂。管理者对这些问题不仅要做定性分析，而且还要做定量分析，或者说，光凭经验决策是不够的，还要借助于数量方法。随着电子计算机的出现和应用，采用数量方法辅助决策越来越广泛。目前决策中使用的数量方法很多，这些方法属于管理科学（management science）的范畴，而管理科学的主要基础是运筹学（operations research）。因此在当今的管理学界，不少人把运筹学等同于管理科学。

运筹学是二十世纪四十年代发展起来的一门数学分支。它首创于军事部门。二次大战期间，英国首先组织专家小组研究有效地使用雷达的问题，后来又组织研究反潜艇战、护航船舶的最优调度等复杂的军事问题。1915 年，美国金布尔（G. E. Kimball）结合美国海军在二次大站中的实例，写了《运筹学方法》一书。据称这是第一本有关部门运筹学的著作。1947 年，美国的乔治·丹兹格（G. Dantzig）运用线性代数确定了稀有资源的最优分配方案。

所谓运筹学，就是运用数学方法，对要研究的问题，进行系统、全面的合理筹划，从而提供具体数据和可行方案，使决策者能据此进行客观判断和全面决策的一项管理技术。值得强调的是，数量方法并不提供决策，而只提供定量数据协助管理者作出决策。美国著名管理学家孔茨（H. Koontz）和奥唐奈（C. O'Donnel）认为，用于决策工作的运筹学有六个基本特点：

1．重视建立模式，这些模式代表各有关变量之间的相互关系。

2．重视要达到的目标和拟定衡量效果的方法。

3．尽量把有关变量、至少把那些最重要的变量列入模式之中。

4．把模式及其变量、限制条件和目标用数学术语表示出来，从而可使人们对它了解的更清楚，便于进行数学上的简化，便于用数量替代符号来进行计算。

5．尽可能地使问题的变量用数据来表现，因为只有把数据列入模式才能产生明确的结果。

6．尽量用数学和统计方法（如在某中条件下的概率）来补充数据，从而使在不肯定条件下的数学和计算问题变得切实可行，并使之只可能发生少量的和不太重要的误差。。

现今的运筹学（或管理科学）的分支主要有线性规划、存货管理、决策论、排队论、搜索论、对策论等等。要想全面和深入地了解该科学的内容，必须学习运筹学（或管理科学）方面的教科书或专著。本节仅简单地介绍其中的三种数量方法，即线性规划（linear programming）、存货管理（inventory control）和决策树（decision tree）。本书的“控制”一章中还将介绍计划评审法和盈亏平衡点分析。

二、线性规划

（一）线性规划的用途

线性规划是运筹学中运用最广泛的分支之一。一般说来，线性规划可以用来解决两个方面的问题：一是如何充分和合理地使用一定数量的人财物资源，使完成的任务量最大；二是在任务已确定的情况下，如何做到统筹安排，使完成任务所耗费的资源量最小。前者是求极大值的问题，后者是求极小值的问题。线性规划的基本点在于：在满足一定条件的情况下怎样使用预定的目标达到最优。因此，线性规划是一种优化技术。

（二）线性规划的一般形式和特征

所有线性规划模型的基本结构都是由目标函数与约束条件组成。目标函数就是预定的目标，是由一组未知数组成的线性等式。约束条件是指实现目标的资源和内外部条件的限制因素，它的数学形式是一组线性等式或不等式。由于目标函数和约束条件都是线性的，因而产生了“线性规划”这一名词。

线性规划的一般数学表达式为：

目标函数：

求极大值（或极小值）$z = c_1x_1 + c_2x_2 + \cdots c_nx_n$

满足下例约束条件：

$a_{11}x_1 + a_{12}x_2 + \cdots + a_{1n}x_n \leqslant$（或=≥）$b_1$

$a_{21}x_1 + a_{22}x_2 + \cdots + a_{2n}x_n \leqslant$（或=≥）$b_2$

……

$a_{m1}x_1 + a_{m2}x_2 + \cdots + a_{mn}x_n \leqslant$（或=≥）$b_m$

$x_1, x_2, \cdots x_n \geqslant 0$

上述线性规划模型可简写为：

$$\text{Max(或 Min)}z=\sum_{j=1}^{n}c_j x_j$$

$$\sum_{j=1}^{n}a_{ij} \leqslant (\text{或}=\geqslant)\ b_i \quad (i=1,2,\cdots m)$$

$$x_j \geqslant 0 \ (j=1,2,\cdots n)$$

这里，a_{ij},c_j,b_i均为已知量，被称为系数或参数，x_j被称为决策变量。

线性规划模型具有两个基本特征。一是等比性。由于决策变量x_j在目标函数或约束条件中都以一次幂的形式出现，因而不论是约束条件中的每一项资源耗用量，或是目标函数中的利润（或产值、成本等），它们的数量大小都与决策变量x_j成线性比例，即x_j每曾增减一个单位，资源耗用、利润（或产值、成本等）量就会相应增减a_{ij}或c_j倍。二是确定性。线性规划数学模型中所有参数（a_{ij},b_i,c_j）都是已知的常数，在实际问题中，这些参数可以通过调查研究或从统计资料中获得，因此在一般情况下，线性规划的问题及其解答是确定的。

（三）线性规划的应用——图解法

1．求极大值问题

假设某公司生产两种产品（A，B），这两种产品的生产程序有三个：生产部件、装配、包装。每一程序每天的可供时间、生产每件产品所需时间以及单位产品利润如表 5-4 所示：

表 5-4 产品生产的可供时间、需要时间和单位产品利润

生产程序	每件产品所需时间（小时）		每天可供时间（小时）
	A	B	
（1） 生产部件	6	6	300
（2） 装配	4	8	320
（3） 包装	5	3	310
单位产品利润（千元）	10	12	

现在必须求出在上述已知条件下产品 A 和产品 B 各应生产多少以获得最大利润。

设产品 A 的数量为 x_1，产品 B 的数量为 x_2，根据表 5-4 的条件列出数学公式：

求目标函数最大值：　　$p=10x_1+12x_2$

约束条件：　　$6x_1+6x_2 \leqslant 300$　　(1)

$$4x_1+8x_2 \leqslant 320 \qquad (2)$$

$$5x_1+3x_2 \leqslant 310 \qquad (3)$$

$$x_1,x_2 \geqslant 0$$

具有两个变量的问题中的约束条件及其目标函数，可以用图解的方式来表示。在图 5-6 中，产品 A 的数量由横轴上的数值表示，产品 B 的数量由纵轴上的数值表示。

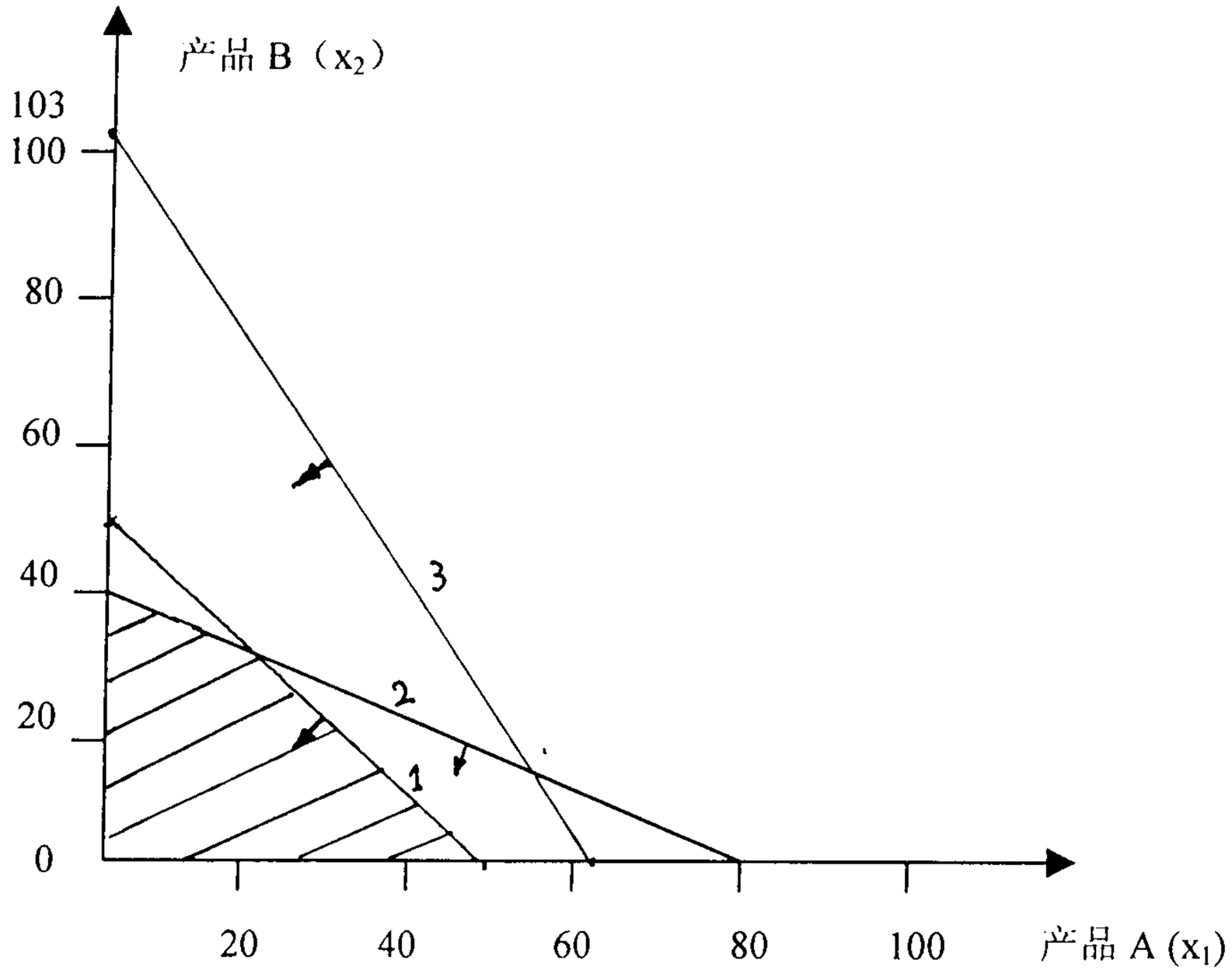


图 5-6　用图解法求极大值（1）

在使用图解法时，首先将限制条件画在图上，方法是：

在程序（1）中，　令 $x_1=0$，　则 $x_2 \leqslant 50$

　　令 $x_2=0$，　则 $x_1 \leqslant 50$

在程序（2）中，　令 $x_1=0$，　则 $x_2 \leqslant 40$

　　令 $x_2=0$，　则 $x_1 \leqslant 80$

在程序（3）中，　令 $x_1=0$，　则 $x_2 \leqslant 103$

　　令 $x_2=0$，　则 $x_1 \leqslant 62$

图 5-6 中阴影部分被称为可行解集合或可行解区域，所谓可行解就是能满足约束条件的解。

接着是要在可行区域内找出目标函数值最大的可行解，即找出最优解。

目标函数 $p=10x_1+12x_2$ 是变量 x_1 和 x_2 的线性函数，它可以表示为以 p 为参数的一簇平行线，即：$x_2 = -\frac{10}{12}x_1 + \frac{1}{12}p = -\frac{5}{6}x_1 + \frac{1}{12}p$

由于位于同一直线上的点，具有相同的函数值，因而称它为“等值线”或“等利润线”。

当 p 取 0、100、200、300、……等值时，就可以作出一束平行直线，如图 5-7 所示。

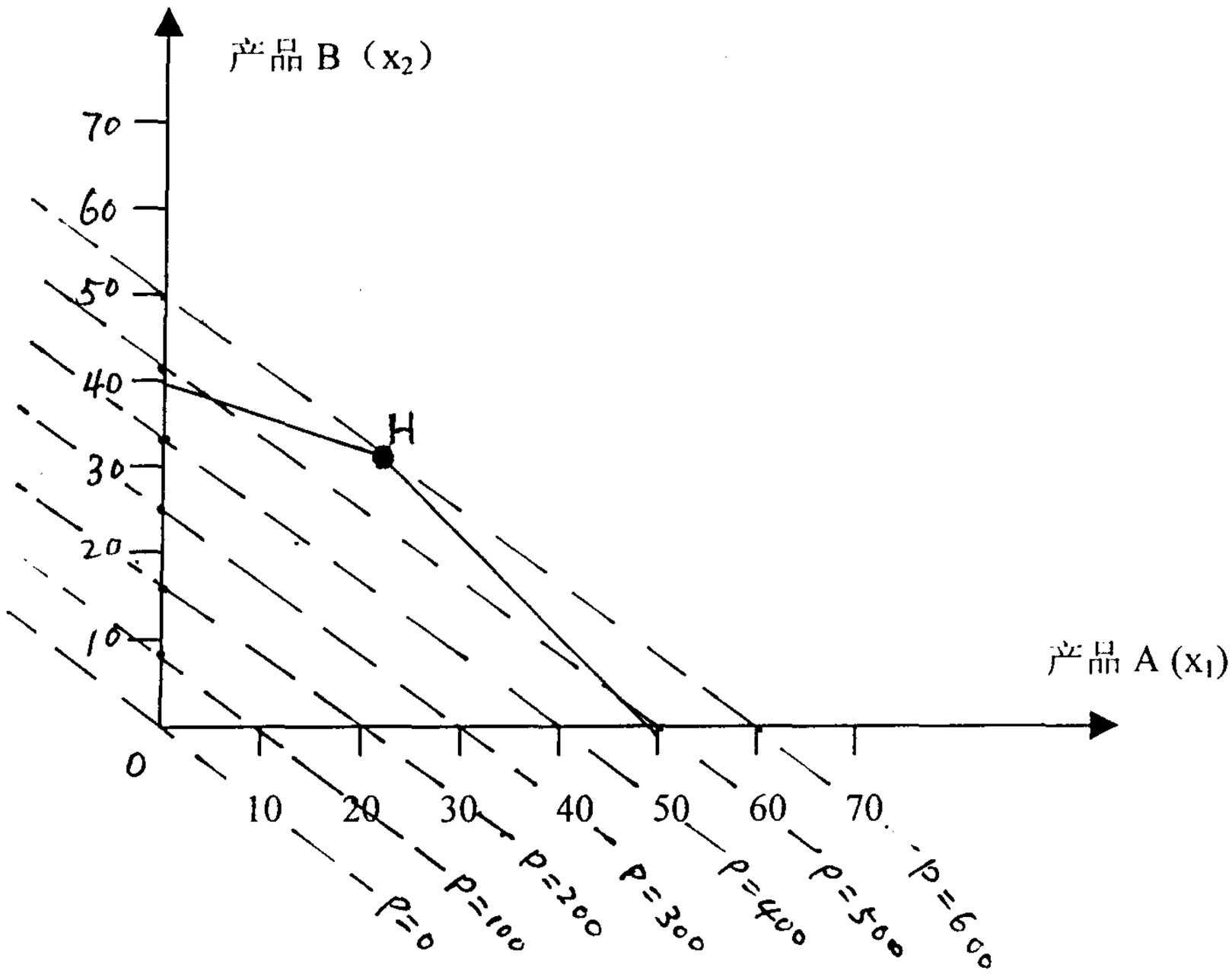


图 5-7　用图解法求极大值（2）

从图 5-7 中可以看出，当 p 值由小变大时，直线逐渐远离坐标原点。因此，这一问题成为：在上述平行直线中，找出一条直线，使其与可行解区域相交，而且离原点最远。从图 5-7 中显然可见，经过 H 点的直线符合这一要求，即 H 点坐标能满足约束条件，又能使目标函数取得最大值。当 p 值超过 560 时，等值线就不与可行解区域相交了。

图 5-7 中的 H 点是约束条件（1）和（2）的交叉点，可以通过解方程组的方法求出 x_1 和 x_2：

$$6x_1+6x_2=300 \qquad (1)$$

$$4x_1+8x_2=320 \qquad (2)$$

解得：$x_1=20$，$x_2=30$，$p=560$。也就是说，该公司每天生产厂家 20 个单位的产品 A，30 个单位的产品 B，所获得的利润为最大，为 56 万元。

最优解通常是可行解区域的一个隅角点。但是如果等值线（目标函数）的斜率正好等于构成可行区域边界的一个约束条件的斜率，则最优解可以是该条边界上的任何一点，即有无穷多个解。

2．求极小值问题

假设根据化学分析，某一农场在生产时，每亩地至少需要 5 个单位的氮肥和 4 个单位的磷肥。可以利用的化肥有两种，A 和 B。这两种化肥的成分含量如表 5-5 所示。

表 5-5　两种化肥的成分含量和价格

成分	化肥 A	化肥 B	每亩最小需要量
	（每吨含量）		
氮	6 单位	2 单位	5 单位
磷	3 单位	4 单位	4 单位
价格	36 元/吨	32 元/吨	

该农场的问题是，确定化肥 A 和 B 的使用比例，以最小的成本提供所需要的氮和磷的数量。假设 c 为最小成本，x_1 和 x_2 表示所需要的化肥 A 和 B 的吨数，则该问题的目标函数和约束条件为：

求极小值：$c=36x_1+32x_2$

约束条件：$6x_1+2x_2\geqslant 5$　　（1）

$3x_1+4x_2\geqslant 4$　　（2）

x_1，$x_2\geqslant 0$

因为氮和磷的需要量是最小值，故约束条件采用大于或等于的形式。用图解法求极小值与求极大值类似。如图 5-8 所示。

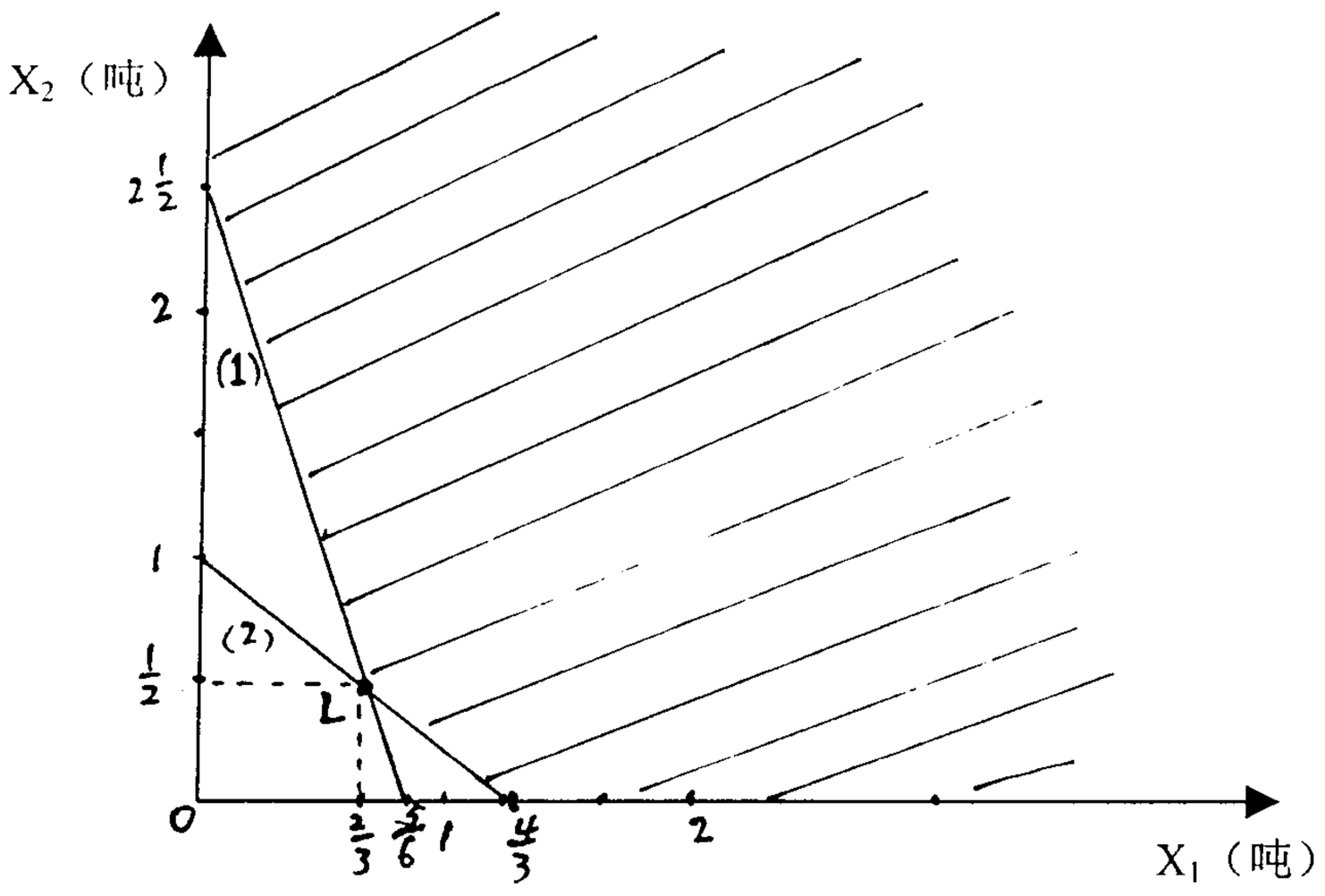


图 5-8　用图解法求极小值

图 5-8 根据极限（等式）条件绘制两条约束条件直线。所不同的是，可行解区域为两条约束条件直线上边和右边的阴影部分。绘制等值线（或等成本线）的方法也与例一相同。因为目标函数的系数是正的，所以减少 X_1 和 X_2，就会减少成本 C。所以，当等成本线从原点向右上方推移第一次接触到可行解区域的边界上的某一点时，该点即为最优解。从图 5-8 中可以看出，L 点为最优解。在这一点上，$x_1=\frac{2}{3}$ 吨，$x_2=\frac{1}{2}$ 吨，最小费用为 $\frac{2}{3}\times36+\frac{1}{2}\times32=40$ 元。也就是说，每亩使用 $\frac{2}{3}$ 吨化肥 A 和 $\frac{1}{2}$ 吨化肥 B 就能提供所需的氮肥和磷肥量，并且每亩 40 元的成本是最低的。

前面说过，图解法只适用于具有两个变量的线性规划问题。实际经营管理问题中通常有两个以上的变量，必须用代数方法求解，特别是当代，线性规划问题主要是通过电子计算机求解。但是，图解法为人们提供了洞察问题的能力。

三、存货管理

（一）存货管理中的决策

假设一个企业拥有 100 万元的存货。如果该企业不保留存货，就可以将这笔钱投资于别处，按年利率 10%计算，则每年可得 10 万元。通常，为了保持存货，企业必须借款，或者使用企业可以用于其它目的的资金。除了这些资金以外，还有用于保管、保险、损耗等的费用。但是每个工商企业都不可缺少存货。问题是如何使得存货数量既不能太大也不能太小。太大了是资金的浪费，太小了又会发生供应不上的问题。存货管理涉及到多种决策，但有两种的基本决策，即：

（1）每次的订货量。

（2）订货的时间。

这两个基本决策的目的是为了使存货的总费用最小。

（二）存货的费用

有两种费用与库存最有关。

1．保管费用

这些费用是直接由于保管存货而引起的费用。保管费用包括：

（1）资金费用。如果资金不是因为存货而占用，就可能从别处获得利息。

（2）保险费。为存货的保险而支付的费用。

（3）存储空间。为存储空间支付的租金，或者不用于而用于其它目的时该空间的价值。

（4）变质。例如电池等物品由于在储存期限内变质而引起的损耗。

（5）废弃品。存货中积累的不再有用的物品。

（6）人员的工资、保温、照明等费用。

2. 订货费用（采购费用）

这是指每次从订货到材料入所发生的全部费用，其中包括与供应厂商联系、运输以及检验等费用。

为了使存货费用最低，管理人员必须尽可能地减少保管费用和进货费用。不幸的是，当保管费用下降时，订货费用必然上升；而当订货费用降低时，保管费用必然上升。两者总是朝相反方向运动，如图 5-9 所示。

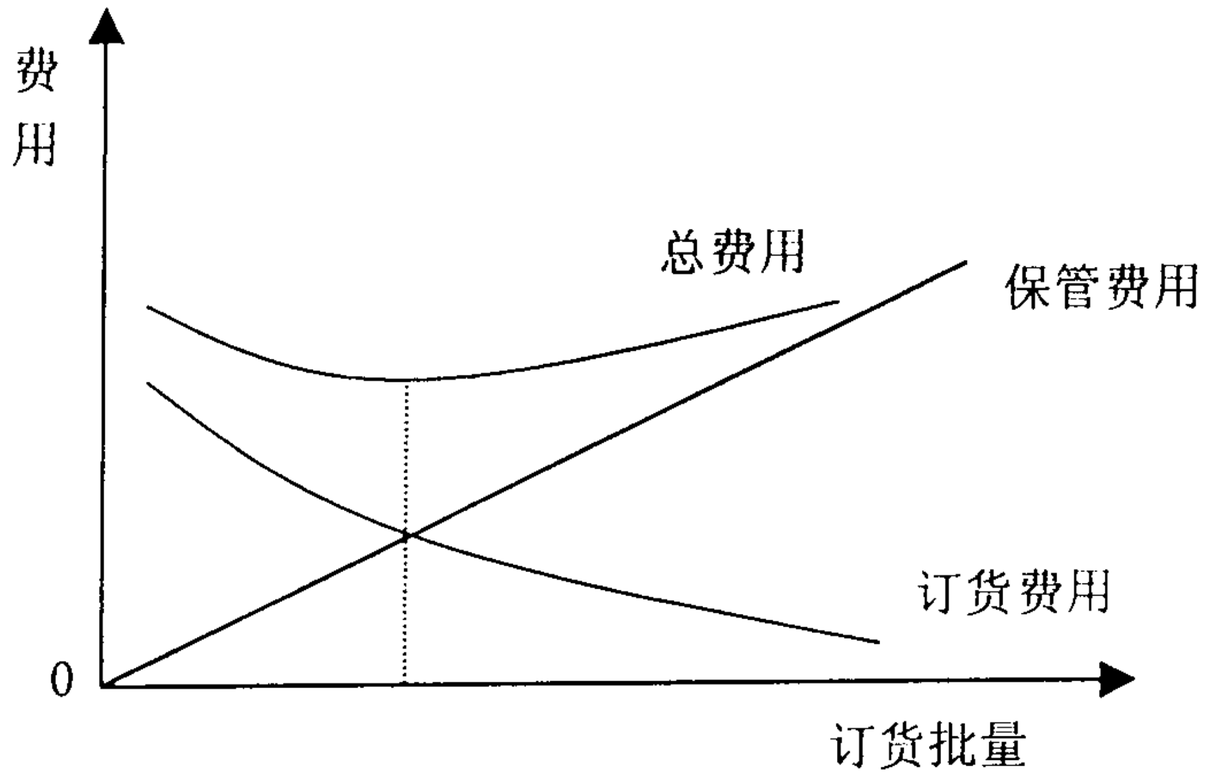


图 5-9 保管费用与订货费用之间的关系

（三）经济订货批量

1. 经济订货批量的假设

经济订货批量有三个假设：①某一时机内的需求量是已知的；②存货的消耗率是稳定的；③再次订货的提前时间（订货到交货间的时间）是已知的。

存货量变化情况如图 5-10 所示。

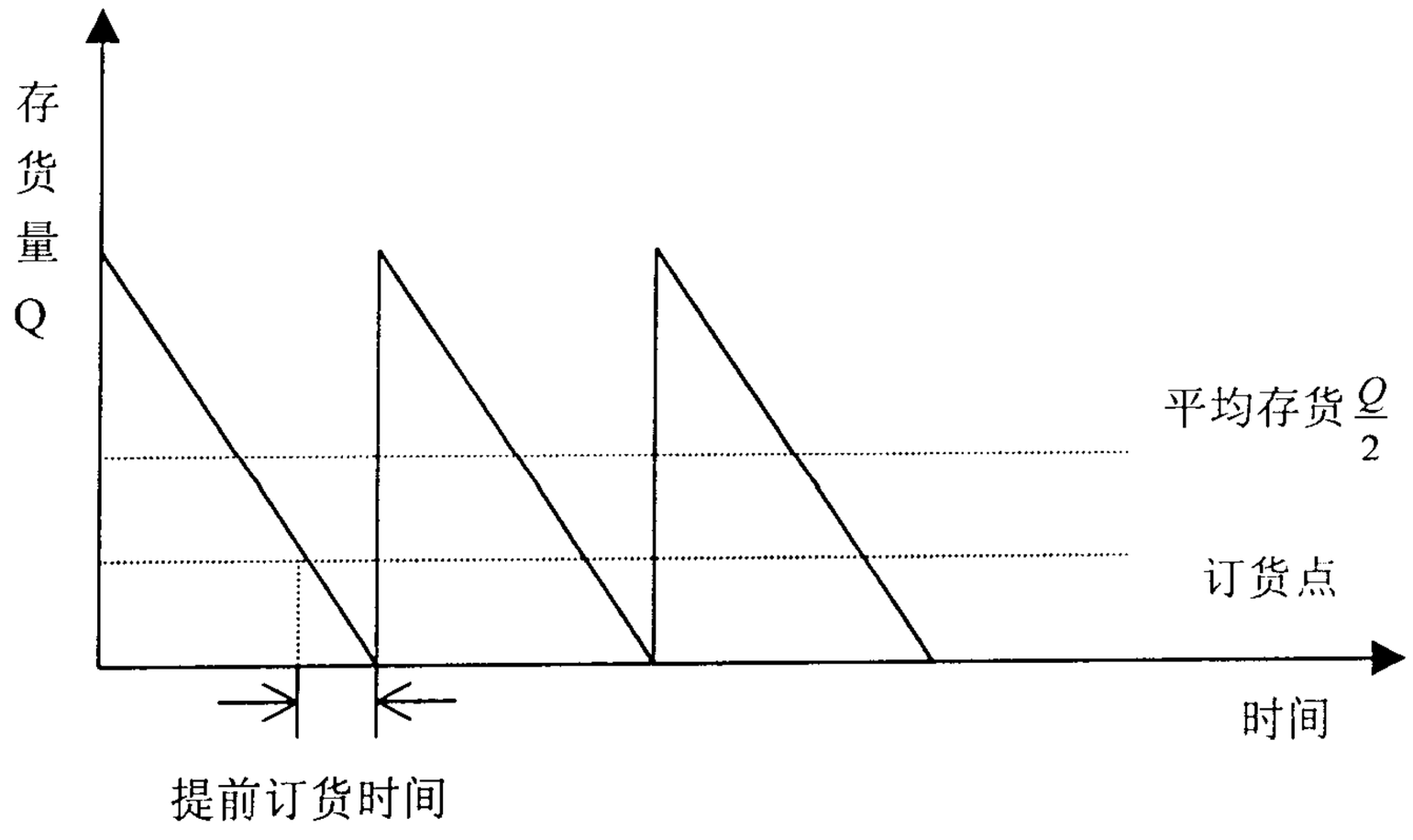


图 5-10　存货量变化情况

例如某公司每月（按 30 天计）订货一次，每次订货量为 90 个单位，那么每月的平均库存就是 90÷2=45 单位。再假设订货至交货间的时间是 4 天，每天的需求是 3 单位，那么当库存水平下降至 12 单位时就应重新订货。

2．经济订货批量计算方法

（1）表格法

例如某工厂每年需要某种物资 1000 单位，该物资的单价为 20 元，每次订货费用为 40 元，保管费用率为 10%，试求出最优订货批量，即所谓的经济订货批量（economic order quantity，缩写为 EOQ）。

根据上面的数据制成表（见表 5-6）。表 5-6 中：

③=①÷②

④＝②×每次订货费用

$⑤=\frac{②}{2}\times$单价×保管费用率

⑥=④+⑤

从表 5-6 可以看出，订货批量为 200 单位，每年订货 5 次，库存总费用最低，为 400 元。

表 5-6　表格法决策

年需求量	订货次数	订货批量	订货费用	保管费用	年总费用
①	②	③	④	⑤	⑥
1000 单位	1	1000 单位	40 元	1000 元	1040 元
1000	2	500	80	500	580
1000	3	334	120	334	454
1000	4	250	160	250	410
1000	5	200	200	200	400
1000	6	167	240	167	407
1000	7	100	400	100	500
1000	8	50	800	50	800

在年订货需要许多次的情况下，用表格法来计算就很麻烦，而经济订货批量公式则是一种更为简便的方法。

（2）公式法

现在我们以 Q 代表订货批量，D 代表年需求量，A 代表每次订货的订货费

用，V 代表货物的单价，R 代表保管费用率（库存货物价值的百分比）。$\frac{D}{Q}$为年定货次数，从而可以得出年订货费用为$\frac{D}{Q}$A；VR 为每单位货物的保管费用，$\frac{Q}{2}$为平均库存量，从而可以得出年保管费用为$\frac{Q}{2}$VR。

从表 5-6 可以看出，当订货批量增大时，订货次数就减少，订货费用也随之减少，而保管费用则随之增大。从图 5-10 可以看出，总库存费用的最低点正好在保管费用（$\frac{Q}{2}$VR）曲线和订货费用$\frac{D}{Q}$A 曲线的交叉点上面。因此可以得出这样的结论：要使库存总费用最小，保管费用必须等于订货费用，即：

$$\frac{Q}{2}\ (\mathrm{VR}) = \frac{D}{Q}\ (\mathrm{A})$$

经推导可得出经济订货批量公式：

$$\mathrm{Q} = \sqrt{\frac{2DA}{VR}}$$

还引用表格法中的例子，将其数字代入公式中，从而可以求出经济订货批量为：

$$\mathrm{Q} = \sqrt{\frac{2DA}{VR}} = \sqrt{\frac{2\times1000\times40}{20\times10\%}} = 200\text{（单位）}$$

1000÷200=5 次，即每年订货 5 次。

四、决策树

无论是风险型决策还是不确定型决策问题，都可以用“决策树”这一工具来进行决策。决策树可以把未来情况及其概率、收益值等可提供决策的内容，简单直接地反映在图形上，通过计算比较各决策方案在各种状态下的平均期望值来选择期望值最大的方案。它不仅可以解决单阶段的决策问题，还可以解决多阶段的决策问题，并且层次系列清楚，能形象化地把问题的内容、结果等各种因素及其决策过程清晰地表现出来，以利分析。因其图形形象树枝，故称决策树。

（一）决策树的结构

决策树由决策点、机会结点、方案枝和概率枝组成，其形状如图 5-11 所示：

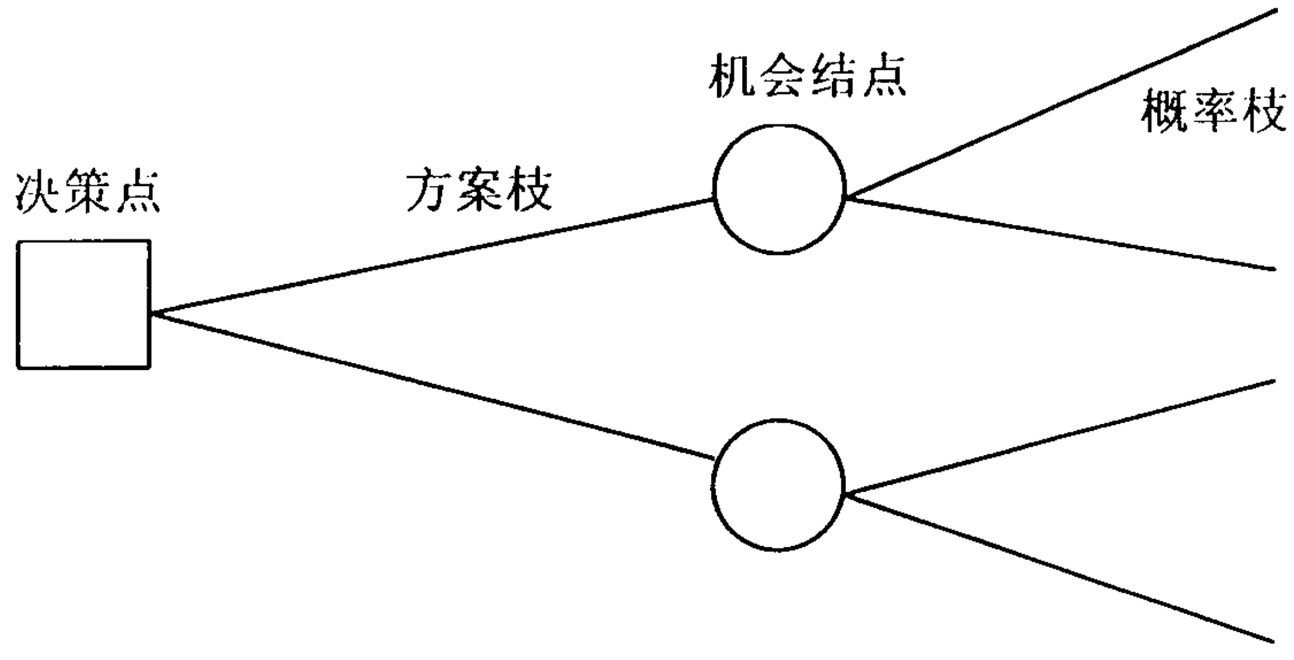


图 5-11　决策树的结构

1．决策点。也有人称之为决策箱，用方块表示，用来表明决策的结果。

2．方案枝。由决策点引出的若干条直线，每条直线代表一个方案。

3．机会结点。在各个方案的末端画上一个圆圈，表示各种自然状态所能获得效益的机会。

4．概率枝。从机会结点引出若干条直线，代表各种自然状态，并把各个方案在各种自然状态下的损益值记在概率枝的末端。

（二）决策树决策的步骤

1．根据具体问题画出图形。画决策树的顺序，一般由左向右进行。

2．计算各个方案的期望值。期望值的计算，要由右向左反顺序依次进行。将各种自然状态下的收益值乘以各自的概率值，遇到机会结点时，计算各分枝期望值的和，并将其标在机会结点上。然后将每个机会结点上的数值与其前面方案枝上的数值（通常是投资、成本等，因此这些数值前面通常有负号）相加，哪个方案枝上的数值最大，就把此数值写在决策点上。

3．剪枝。剪枝是方案的优化过程，根据不同方案期望值的大小，从右向左，逐一比较。期望值最大为最优方案，期望值较小的方案予以舍弃，最后只能剩下一个方案枝，它代表最优方案。

在不同的教科书中，决策树各部分的符和画法不尽相同，但一般都是大同小异，其原理和计算方法都是一样的。

（三）决策树决策的实例

例如某公司决定扩大家用电器的生产。方案有两个：一是新建车间，需投资 90 万元，二是改造老车间，需投资 35 万元。使用期为 8 年。两个方案在各种自然状态下每年销售利润（或亏损）以及各种自然状态的概率如表 5-7 所示。

表 5-7　两种自然状态下的收益情况

自然状态	概率	方　　案	
		新建车间年利润	改造老车间年利润
销路好	0.7	90	40
销路差	0.3	—40	30

根据表 5-7 中的信息画出决策树图，如图 5-12 所示。

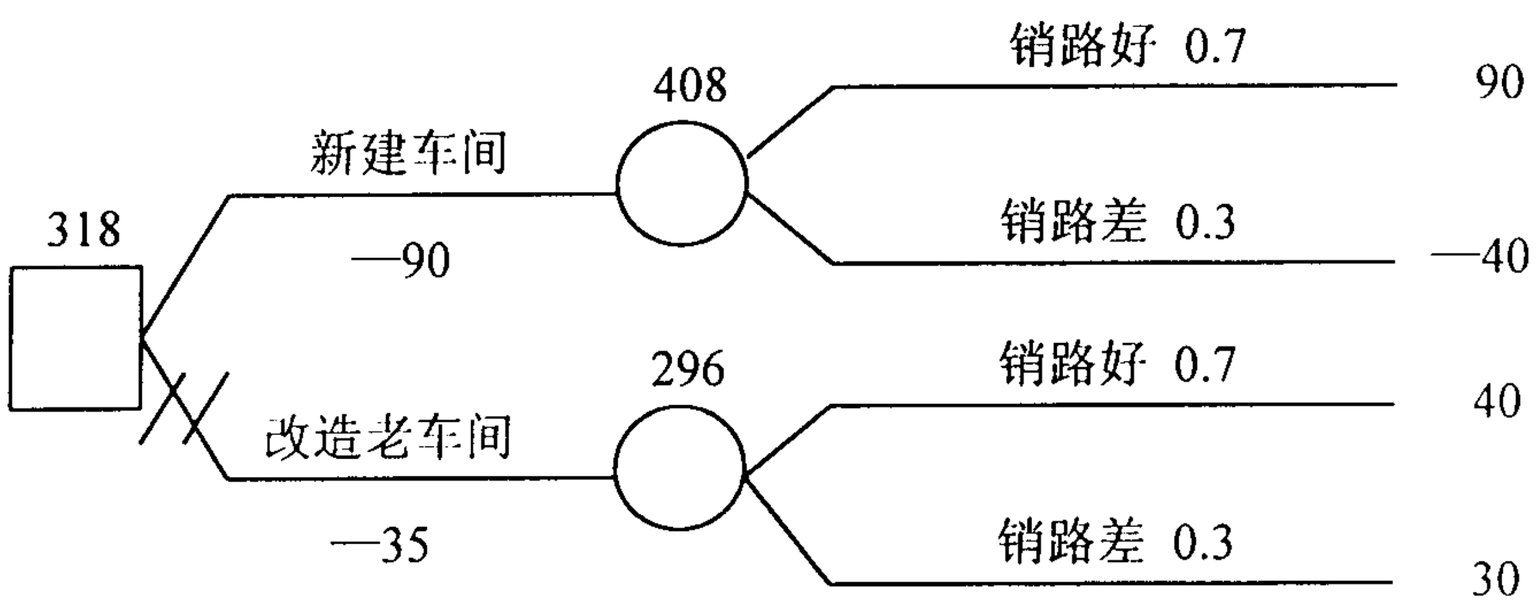


图 5-12　决策树决策图

在图 5-12 中：

机会结点①的期望值=[90×0.7+(—40) ×0.3] ×8 = 408

机会结点②的期望值=(40×0.7+30×0.3) ×8 = 296

408—90=318 （新建车间 8 年获利）

296—35=261 （改造老车间 8 年的获利）

由于新建车间获利较高（318 万元），因此将改造老车间的方案舍去。

决策树从 20 世纪 50 年代起开始应用于企业管理。在美国最早应用这种方法的是杜邦公司和皮尔斯公司，其后许多大公司纷纷采用。如美国通用电器公司为其高级管理人员举办了有关决策树应用的学习班，并以该方法为基础对公司财务制度作了较大改进。这家公司从 1970 年起规定，凡是 50 万美元以上的投资，都要用决策树推算其期望利润后才能确定。该公司在以后的四年中用这方法对五百多个决策进行了分析，收到了良好的效果。

五、数量方法的局限性

决策的数量方法尽管可使企业管理活动进一步定量化、精确化、合理化和科

学化，它本身仍然存在着相当大的局限性。

首先，企业生产经营活动中最活跃的、起决定作用的因素是人，是企业的管理者和广大职工。而这些人的素质、思想状况、工作态度、技术水平、创造性等都很难用数量模型来表达，因而数量方法就很难把人的因素考虑进去。

其次，企业管理过程中的各种影响因素绝大多数都是异质的，而数学是一门量的科学，在用它对管理过程进行定量分析时，则要求把异质的事物加以等质化。例如，在分析产品成本时，不能把消耗的工时、材料、能源、占用的设备、厂房、资金等直接相加，而必须通过货币单位计算出各种消耗的价值，然后进行分析和比较。而在许多场合中，这种等质化的工作难度也很大。

再次，在企业的生产经营活动中，许多变量之间的关系都非是非线性的。迄今为止，非线性模型的求解仍然十分困难，因而常用的数学模型大多数是线性模型，即使有一些非线性模型，通常也是先把问题线性化以后求解的。这就可能影响数学模型的准确性。

第四，企业的生产经营活动是非常复杂的，受到许多因素的影响。但在建立数学模型时，由于客观的和主观的原因，可能会有一些因素未能被包括进去，也就是说有些客观存在的变量被舍弃。另外，在建立数学模型时一般都要作多种假设，而有些假设可能与现实不符。因此，数学模型所反映的经济现象的精确程度不能不受到一定的局限。

第六章 经营战略

第一节 科学地把握企业经营战略

一、经营战略的基本涵义

企业是一个层级组织，与其相适应的是，企业计划也构成了一个层级体系。在不同的组织层次上，计划的表现形式和具体内容有很大的差别性。经营战略在本质上就是计划的一种类型，它是高层管理所关注的基本领域，具有明显的整体性和宏观性（见图 6-1）。

战略管理是关于企业中、长期发展与变革的全局性谋划，通过确定组织的使命和目标，对企业的资源和业务进行有效的动态配置，以取得竞争优势，实现组织目标（见图 6-2）。

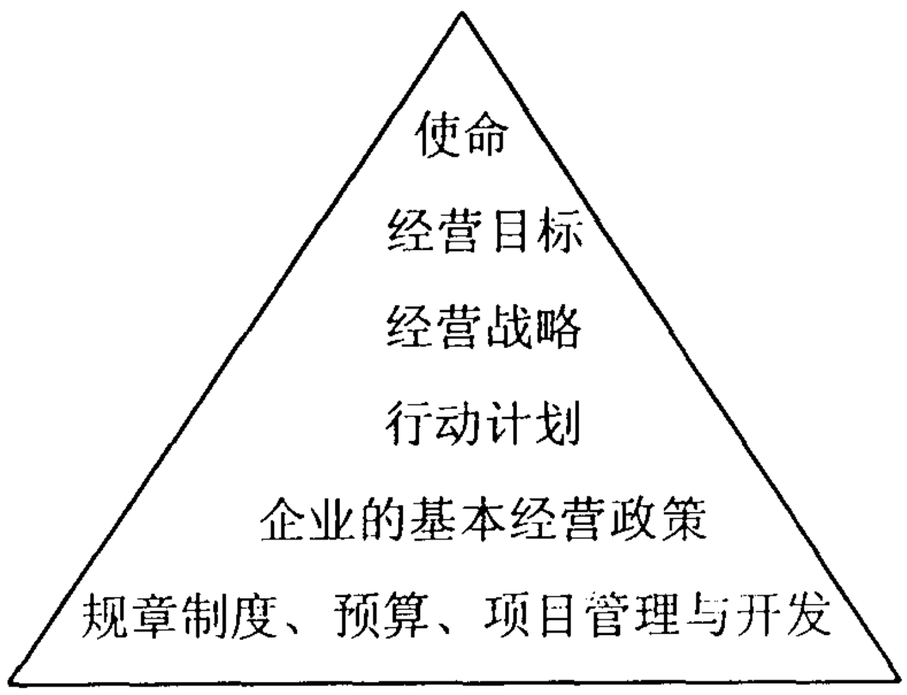


图 6-1　企业计划的层级体系

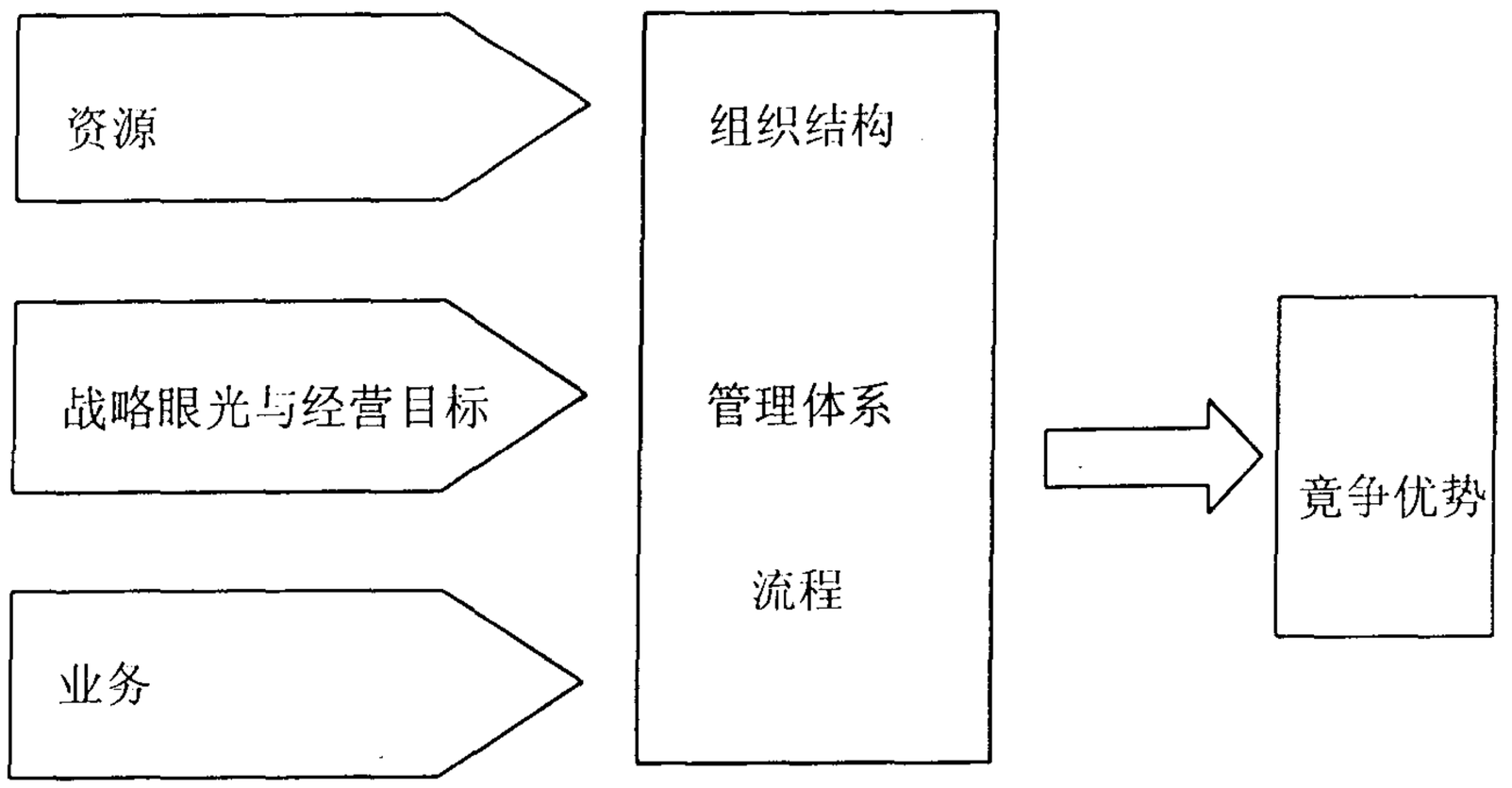


图 6-2　企业经营战略

（一）经营战略与军事战略

战略的概念起源于军事。原意为将军通过深刻认识自己的和敌方的优势与不足基于敌我强弱对比和作战条件变化的基本趋势，确定我方的基本策略和行动计划。随着市场结构的变化和竞争的日益加剧，越来越多的企业求助于战略概念。

军事战略与企业的经营战略的关键区别在于：经营战略的制定、实施和控制是以市场竞争作为前提假设；而军事战略是以胜负的冲突为前提的。前者更侧重强调持续博弈和长期性，而后者则更倾向于一劳永逸和速战速决。

（二）战略、策略和战术

战略管的是全局、整体和基本方针，战术是指局部、暂时和操作性，战术是为战略服务的，但比战略更具灵活性和可操作性。策略高于战术，它指导着具体的战术。如果从纵向上考察管理体系的话，那么在中观层面上就是常见的一般性管理，宏观面上（最高层）就是关于战略管理，微观面上就是具体的操作和运营问题的管理。

企业经营借用“战略”概念，主要是阐述一个企业如何制定和实施它的组织使命和目标。用“策略”表示企业实现战略的具体政策，如市场、研发、营销等。用“战术”说明具体的操作技巧和做法。在战略管理过程中，战略、策略和战术必须统一。如在战略层面上实施“品牌经营战略”，那么在“策略”层面上的选择则包括：或者增加产品的附加价值，或者提高产品的质量，或者加强营销攻势和广告宣传力度，或者借用别人的牌子先立住脚，然后再创自己的牌子，如此等等。至于“经营战术”就更加纷繁多样了。

二、战略管理学科建立的历史回顾

在管理学科中，有关战略问题的研究是一个新领域。20 世纪 60 年代以来，有关企业战略问题的研究有两种迥然不同的研究方法：即哈佛商学院和卡内基·麦伦(Carnegie Mellon)学院。1965 年，哈佛大学的安德鲁斯(Ken Andrews)在伯纳得(Barnard)、钱德勒(Chandller)、德鲁克、塞尔尼克（Selznick)、法约尔（Fayal）和尤里克(Urwick)等有关行为(Behaviors)理论研究的基础上，结合大量的案例研究，将企业的经营战略定义为“一种目标方式(the pattern of objectives)，这种目标方式确定公司做什么业务、将来要做什么业务、企业应该如何确定自己的市场地位”。在后来的研究与应用中，哈佛商学院比较注重研究企业的经营和管理行为，尤其重视对“大企业高层管理者某些‘差异性’”的描述，并借此发现企业成功与失败的经验。

与此相反，卡内基商学院依格尔·安索夫(Igor Ansoff)受理性决策理论的

影响，从概念上将企业的经营战略定义为产品扩张与市场拓展，认为产品与市场的基本组合决定了公司当前的主营业务和未来的新业务的基本属性。

自 60 年代中期以来的十年时间里，战略行为模式(behavioral models of strategy)和理性分析方法(analytic methods)之间出现了一定程度的融合。有趣的是，哈佛的行为学派开始倾向于从行为研究转向强调对公司政策和理性思维的研究，而理性分析学派则越来越重视有关企业行为的研究。

在学术研究领域展开争论的同时，管理咨询领域在应用领域开发了一些比较成功的战略运营模式。布鲁斯·亨得森(Bruce Hendersen)和波士顿咨询集团(BCG)提出了经验曲线理论和业务增长一市场份额模型。与此同时，根据钱德勒的“结构跟随战略”的组织结构学说，麦肯西公司在美国多元化经营的跨国企业中广泛推广利润中心（后来被称作是战略经营实体）形式的组织结构，取得非常好的市场效应。

1977 年，美国匹兹堡大学主持召开了首次以公司战略作为主题的国际研讨会，国际学者团体达成共识，认为“战略管理”有助于弥合哈佛与卡内基在理论和研究方法上的分歧。不仅如此，会议还倡导开展一个实实在在的国际化运动，号召战略管理领域不仅仅要吸收学院派的理论研究成果，而且还要吸收管理咨询和企业家们的各种创见和创举。最终战略管理理事会把自己的使命定义为：为学术界（acdemic）、企业执行官们（business）和从事管理咨询的顾问们（consultant）这三大利益团体增加价值，abc 是理事会的基石。有鉴于此，当战略管理的理论概念开始形成的时候，关于它们的实际应用也就同时被提到了议事日程上了。

自 20 世纪 80 年代以来，战略管理理论迅速发展，现在有关战略问题已经成为管理咨询业的核心领域。管理咨询业在财务理论基础上，开发一系列应用性强的战略管理软件，如价值导向管理、企业流程重整等，在商业领域，战略的概念被企业广泛接受，取得战略优势已经成为企业获得成功的关键要素。在理论领域，引人注目的是 80 年代初期，麦克尔·波特在战略管理领域导入产业经济学概念，明茨伯格对理性分析理论提出挑战，帕拉哈莱德（C. K. Prahalad）和加利·哈默尔（Grey Hamel）导入了全新的核心能力概念和全球化概念。最近几年来，决策论(decision theory)、风险论和博弈论(game theory)等方面的理论研究成果在企业经营战略领域开始被迅速推广与应用。

当然，战略管理只是一个框架，需要不断的充实和更新。现在该领域的许多思想和框架基本上都是在尤里克、法约尔、泰勒、西蒙、巴纳德、钱德勒等人研究的基础上发展起来的。需要说明的是这些人均是美国人（法约尔除外），在这个领域，贡献者还有来自欧洲的克罗泽尔（Crozier）、沃德沃(Woodward)、

爱得华(Edwards)和托恩斯特（Townsend），同时还要包括军事战略方面的研究专家，如哈特（Liddell Hart），孙子、马基维利（Marchivelli）和毛泽东。

三、战略管理的理论与应用领域

（一）确定企业的边界(boundaries of the firm)

在企业调整营业规模、重整业务流程和重组组织结构的时候，许多高层管理者所要面对的一个重要战略问题就是如何确定企业的边界，即如何确定企业的经营活动范围。对一个企业来说，“企业应从事哪些商业行为，而哪些商业行为应该进行外部采购”，这显然是公司战略管理的一个核心问题。一些企业由于将那些不适当的商业活动归入企业内部进行，结果导致战略失衡、机构臃肿和官僚作风盛行，而那些错误地将企业必须做的业务改为对外购买，结果导致企业竞争优势丧失而自己变成一个“空心”企业。归结为一点，企业边界决策解决的主要问题包括企业应该做什么，企业的规模应该多大，企业应该经营什么行业。

“交易费用”被认为是确定企业边界的一个成熟理论，这个理论详细地说明了在哪种情况下，企业应进行内部制造，而在那种情况下企业应该选择外部采购。这个理论不但简单明了，而且它的许多预见性观点和指导性原则都已被实践证明是有效的。事实上，在交易费用经济学的最通俗的版本中，这个理论要求经理们只考虑一个经济因素，即专用性投资水平，通过它就可以决定是内部制造呢，还是外部采购。近十年来，核心能力学说越来越被广泛地应用，企业在决策边界时，企业的能力已经成为一个变量被纳入考虑范畴。

企业边界延展主要是横向的规模经济、范围经济的确定和纵向的一体化水平或战略联盟伙伴关系。

1. 企业的纵向边界

企业如何在产业链条的上游、下游之间确定自己的边界，如何在“制造”和“购买”中做出选择，无论企业在纵向产业链上处于什么位置，它必须确定自己的边界，企业必须衡量利用外部市场机制完成生产经营活动的成本和收益，并与企业自己完成这些生产经营活动的成本和收益进行比较，确定比较优势和效率。

纵向一体化的替代方法：合作伙伴、战略联盟、分包商网络。

2. 企业的横向边界

横向边界是指企业如何从规模经济和范围经济的角度出发确定自己的产业领域和经营范畴，如何开发、建立和最大化利用自己的核心能力，如集团化运营机制、多元化经营和企业间并购与重组等问题。

（二）市场与竞争分析

为设计和实施成功的战略，企业必须分析和认识其所在竞争市场的性质。正如波特在其经典著作《竞争优势》中所说得那样，不同行业之间的绩效存在差异是一种偶然或幸运的事情。我们可以考虑这样两个问题，为什么在制药行业中即使最平庸的企业也能够赢利？为什么在航空运输业中即使最优秀的企业也只能是勉强维持生计？所以，尽管我们一直在争论企业赢利性究竟取决于行业因素，还是取决于企业因素，但是不容忽视的问题就是行业结构对企业的赢利性和竞争是有比较重要影响的。

1. 利用五种竞争力模型进行竞争市场分析。

2. 分析公司所处行业的市场结构。

3. 竞争者之间竞争关系的实质是什么，是动态的价格因素竞争，还是非价格因素的竞争，或者还是合作竞争关系。

（三）企业定位与动态性分析

定位是一个静态概念，定位是以公司所具有的资源优势和能力为基础的，定位关系到在某一给定的时间或者区域内，企业竞争优势究竟是来自于成本优势呢？还是由于具有差异化优势呢？或者是由于在特定产品领域或市场领域具有比较优势呢？

动态性是企业如何不断积累资源和获得核心能力，如何不断地开发新业务和具有潜力的业务，如何在变化的经营环境中对自己的经营战略进行持续性地调整，以适应经营环境的变化。

企业定位与动态性分析包括的基本内容有：

1. 确立企业竞争优势的基本框架。

2. 深入地进行价值创造的分析，调整、优化价值链和进行价值创造再分配。

3. 战略定位：成本战略。

4. 战略定位：差异化战略

5. 战略定位：集中一点战略

6. 通过创新获得持续性竞争优势

（四）企业的内部组织和组织发展

众所周知，企业选定了做什么，认识了行业的性质，确定了如何竞争和竞争优势的基础是什么以后，接下来的一切工作必须通过有效率的组织结构和组织运作将战略目标和计划付诸实施。因此，在组织结构和流程设计方面，企业必须研究和回答这些问题：企业如何通过内部的组织结构来配置资源和安排信息流动，企业如何通过系统安排使个人目标和企业的整体目标保持协调一致，企业如何通过建立正式激励机制和企业文化等非正式激励机制来影响组织成员

等等。

（五）全球化（globalization）

在国际贸易和国际投资快速发展和信息网络技术进步的推动下，国际化和全球化为企业的生存与发展提出了严峻的挑战，同时也为企业发展带来了机遇。任何一个企业，你必须在战略上考虑这样一些问题：全球化最大的挑战和机遇是什么，如何与跨国企业进行竞争和如何为跨国企业“打工”，如何面对进口产品的竞争，如何科学地把握企业的国际依存度，如何在企业组织结构建设方面适应国际化要求，如何有效地利用和开发国际人力资源。

四、战略管理的科学性

（一）战略管理的科学定位

1. 战略管理是一门综合性较强的学科领域，要求先修的课程很多，对相关学科的借鉴也非常多。如果把工商管理看作是一个系统解决方案，即解决“形尔下、形尔中、形尔上”问题的话，那么战略管理解决的是“形尔上”问题。

2. 战略管理是科学性（客观性和规律性）、理论性（逻辑性）、应用性（强调熟练掌握和具体应用）、发展性（要不断总结实践经验和适应经济社会的发展和变化）的统一。

3. 战略管理必须应用理性分析，如心理学、数学和经济学等相关理论，但它又不同于数理学科，因为数理学科给出足够的条件就可以得出结论，而战略管理模式即使给出足够的条件也不一定会得出预期的结论。

4. 企业战略是一门软科学，通过制作用于战略运作的软件，对人、财、物和企业家才能进行有效配置。同时必须明确战略管理的效果不可能在短期之内就表现出来，它需要时间，需要管理者进行持续性的投入。所以必须从长期的角度对战略性措施进行评价。

（二）战略管理的基本特征

1. 全局性。企业经营战略是从企业的全局和整体出发，制定与实施企业总体的经营目标、资源配置及其行动方案。

2. 长远性。企业战略是企业为谋求长期生存与发展的集中体现，同时也是企业对未来较长时期内如何生存与发展的综合运筹。

3. 抗争性。企业战略是关于企业在激烈的竞争环境中如何与竞争对手抗争的行动方案，同时也是适应与挑战经营环境的各种机会与威胁的行动方案。现代企业的经营环境与以前相比较，具有三个明显的 3C 特征，即竞争激烈（competition）、顾客主导（customer）、变化迅速(change)，这种经营环境为企业的生存与发展提出了更加严峻的挑战。企业适时战略管理旨在取得市场竞

争与资源配置的相对优势，战胜对手，确保企业的生存与长期发展。

4. 纲领性。企业战略规定了企业的经营目标、资源的合理配置方式及其发展的方向与重点，因此它具有明显的原则性和概括性。根据经营战略的基本内容，企业可以制定与实施基本的经营方针、投资项目、产品开发与推广计划、企业经营的规章制度等。从企业本身来看，企业的一切经营活动和作法都是对企业经营战略的诠释和落实。

第二节 企业战略管理过程与层次

一、战略管理的过程

从系统的观点出发，战略管理包括战略制定、战略实施和战略控制三个基本阶段，它们之间是相互联系和不可分割的，共同形成一个循环的、持续上升的过程。

（一）战略制定阶段

1. 确定企业的使命

企业的使命是指企业的经营哲学和经营宗旨，其中经营哲学主要表明企业目标追求和实现方式的价值观及其基本的行为准则，它是企业从文化的角度对以往经营活动和财富积累方式的深刻反思，是相对稳定的历史性存在，这种价值观一旦形成，就对所有的组织成员具有强烈的感召力和约束力。经营宗旨主要阐释企业所面临的现状、企业期待的目标及其为实现这一目标将要实施的各项经营活动。

企业的使命的确定主要受到三个方面的影响：

①企业资源投入的基本状况，包括人、财、物、经营经验和经验知识的积累等。

②企业高层管理机构的基本经营导向（top management orientation），包括他们的产业指导思想、市场和产品意识、经营的主动意识及其决策和领导方式等。

③社会利益相关主体对企业的行为期待，如产业报国、与世界同步等。

2. 企业外部环境扫描(scanning)

经营环境的扫描的宗旨是明确企业未来时期经营资源和管理活动所具有的优势和劣势，企业经营环境所提供的机会和挑战，只有这样，企业在战略制定与实施方面才会做到有的放矢。

外部环境扫描，也就是从宏观经济和行业特征来看，所有组织在其生命周期的任何时期，都面临着机会与风险的双重力量的挑战。

3. 公司现状分析

从内部来看，与竞争对手相比，企业在经营资源、经营能力等方面，通常会呈现出相对的优势和不足。内部分析通常采用分类比较法。

4. 目标设定与战略方案的拟定

目标设定是关于企业在未来五年的投资和发展计划。战略方案的拟定包括三个层次，即公司级战略（corporate-level ）、level）和职能级战略（functional-level）。

5. 战略决策与战略方案的评估

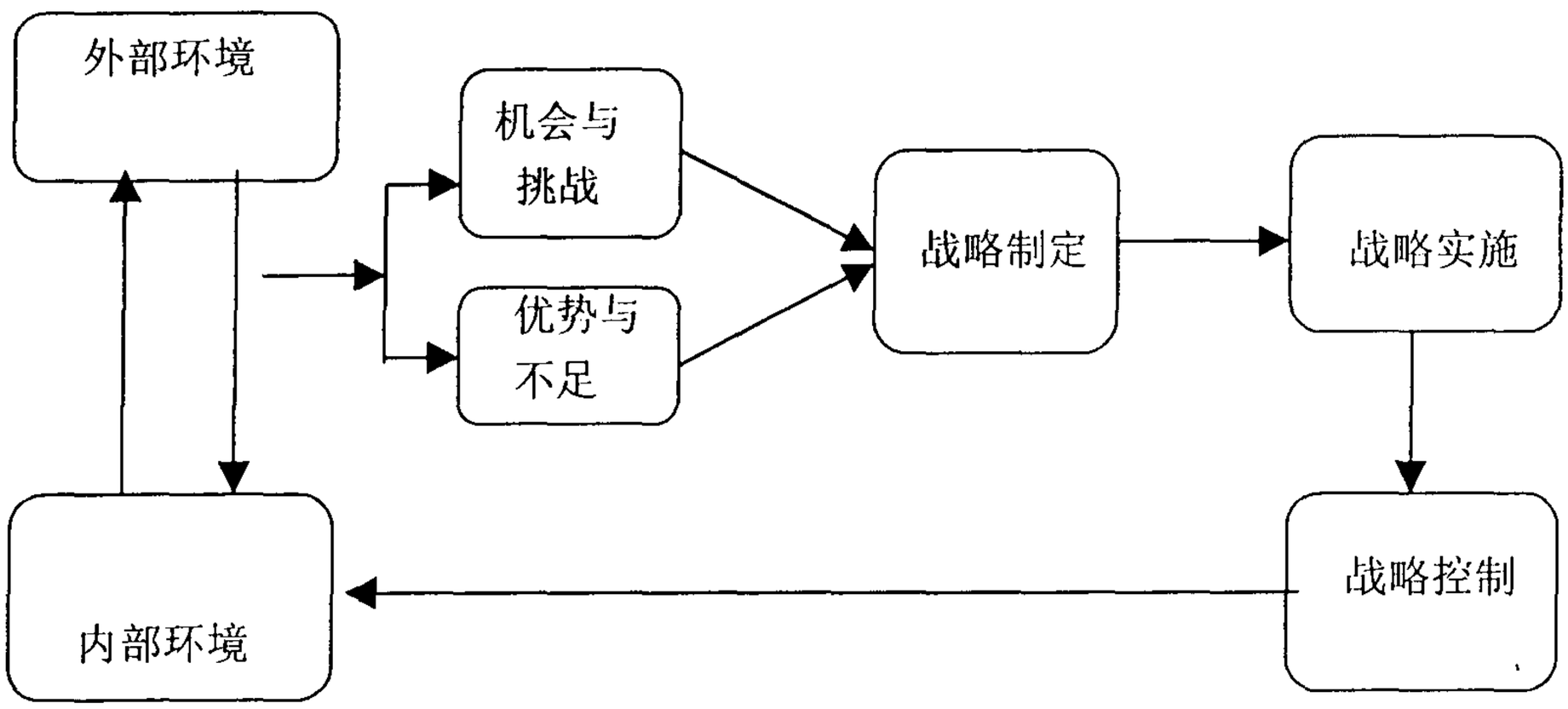


图 6-3　战略管理过程

（二）战略实施阶段

将战略性的目标与计划进一步具体化为操作性计划和方案，同时对企业的管理体系、组织结构和基本生产经营流程进行适应性调整和重组，确保战略方案的树立实施。

（三）战略控制与战略评估阶段

确保企业的战略得到全面地实施，保证在战略实施过程中不可预见的问题得到及时解决，评价战略实施的绩效。通过反馈机制，确保下一个循环的战略规划的质量。

二、企业战略的层次

（一）公司级战略

公司总部的主要战略要点是回答我们做什么和如何做，具体地说：

1. 经营业务和主营业务的定位，即解决企业的成长性与资源配置效率的问题，这一概念是明确企业在所处行业中的成长状况及其企业经营运行的方向。企业成长性主要是指企业所从事的行业的基本特征及其投资报酬率和销售利润率的增长；企业增长向量是指企业在一个行业内的上游、中游和下游的投资力度和发展方向，而且指出企业计划跨越行业界限的投资与经营方向。以这种方式描述企业经营活动的主线，是对以产品和市场范围描述经营主线的一种补充。

2. 如何优化资源配置。

3. 如何进行外部交易成长。

4. 如何建立整体协同（synergy）优势。在管理学中，整体协同优势是指协同会产生 1+1>2 的效应，换句话说，公司企业内部各经营实体或事业部门有机联系起来所产生的效益要大于各个经营实体各自为阵所创造的效益的总和。企业整体协同主要包括：

①生产协同：建立一个有统一的供应链、在经济上有优势的配套、有弹性的市场适应性的生产体系。

②销售协同：即企业产品使用共同的销售渠道、商标、宣传媒体、仓储设施等。

③经营协同：即企业通过行政管理的方式与方法，建立完善可行的内部化市场，使各经营实体间的经营活动有效地成为一个整体，使它们之间的买卖关系从外部市场转向内部市场，以降低销售和采购费用。同时，共同分摊间接的经营管理费用，分享共同的经验曲线。

④管理协同：即一个经营实体使用另一个经营实体的管理经验和专门技能。

（二）事业部级战略

事业部级战略主要解决各个事业部级的企业如何进行竞争并取得竞争优势。

1. 确定产品与市场范围(scope)。这一内容主要是包括三层含义：一是现有和未来一段时期内企业产品系列（product lines)、产品的研制开发和产品的组合方式等；第二层是与产品相匹配的服务系统和品牌；第三层是产品销售市场的定位和销售渠道、设施和销售队伍的建设等。

2. 竞争优势和竞争优势的获得。竞争优势是一个比较概念，也是一个动态的概念。企业竞争优势通常是指企业所提供的产品和服务与竞争对手相比所具有的独特的市场地位。一个企业要获得竞争优势，实现的途径是多种多样的。一般包括：寻求企业间的并购，以便在新行业或原行业获得重要地位；企业要提高防止竞争对手侵蚀市场份额的能力；加快研制开发的力度，确保产品与服务的独特性，如此等等。

（三）职能级战略

企业通过制定职能战略，支持事业部级的企业进行市场竞争。主要包括财务战略、人力资源战略、营销战略、生产战略、创新战略和组织发展战略等。

第三节 行业分析

对企业来说，了解行业组织、行业特点是至关重要的。什么是一个行业？行业是指为消费者或客户提供同样或类似产品与服务的企业群体（或组织协会）。

一、行业分析的基本要素和过程

对一个行业进行科学的分析不是一个简单的工作，而且也不可能一次性达到目的，需要建立一个基本过程，然后进行动态性的运作。

（一）行业的历史追溯

1. 行业是如何产生的，在什么背景下产生的。

2. 行业变革和演化的历史。

3. 在过去的几年里，该行业所遇到的挑战和问题是什么。

4. 为克服这些挑战和问题，该行业采取哪些措施。

（二）影响一个行业的各种力量

所谓行业的影响力量就是指对企业的经营战略和潜在的利润水平发挥制约作用的各种势力。

1. 技术变革

①确定现有技术水平和未来技术进步对行业产生的整体影响，包括现有技术（简单和复杂技术）、技术获得的渠道及其技术变化的频率。

②预期技术进步对整个行业的冲击。

③分析技术进步对企业战略制定和实施的基本要求。

2. 资源的可得性

①认清企业经营所需的关键性资源，如原材料、能源、管理技能、技术人才及其运输服务供应保障能力；②确定关键性资源的可得性。

3. 社会经济走向

①社会经济变化的走势；②社会经济走势对行业可能产生的冲击和潜在的影响。

4. 政府行为

5. 顾客的需求和消费行为

消费者的行为可以受到厂商的影响，但是不可能受到厂商的控制，因此企业应该时刻关注消费者的变化，主要内容包括：①谁是主要的消费群体；②每个消费群体的消费者的数量大致有多少；③消费者的购买行为是否在发生变化；④消费者是否会购买替代产品；⑤消费者与行业发展能否一体化；⑥你服务的消费者是否在发生变化。

6. 总体的行业走势

①首先从一个行业的经营业务分析入手，明确行业的外围环境发展的基本情况是很重要的；②考察各种市场力量对一个行业的综合影响。在一些情况下，这些市场力量可能会限制行业的发展；而在另一些情况下，可能促使整个行业进行重组或进行结构性调整。需要说明的是，各种市场力量很少同时发挥作用。

（三）市场竞争结构

对一个行业的分析，明确竞争结构是非常重要的。竞争结构是按行业中厂商的数量、产品的属性、价格控制程度等基本因素来确定的。竞争结构可以分为四类：完全竞争、垄断竞争、寡头竞争和完全竞争。（见表 6－1）

表 6－1　市场竞争类型的特征

结　构	公司数量	产品的差异性	公司控制价格的程度
完全竞争	许　多	相同（如小麦）	无
垄断竞争	许　多	真实或想象的产品差异（如	一定程度
寡头竞争	少　数	啤酒）	一定程度
完全垄断	一　个	相同或一般性差异（如钢铁）	相当大
		一种产品（如公用事业公司）	

1. 完全竞争

它是指许多公司生产同一类型的产品，产品的市场价格由市场的供需关系决定，买卖双方对产品和服务的价格都没有影响力。

2. 垄断竞争

产品有差异是垄断竞争和完全竞争之间的主要差异，这种产品差异一方面存在着实际的差别，另一方面则是文化和价值含量意义上的想象差别。如啤酒之间的差别，可以使生产厂商在消费顾客中形成了一种购买其品牌的感情倾向，并能适当地对其销售价格有所控制。

3. 寡头竞争

寡头来自希腊语，意思是“为数不多的销售者”。由于只有几家公司生产相同的产品，所以每个生产厂商都对其它生产厂商的定价政策十分敏感，他们

常常把一家公司作为“领头羊”，按照它的价格来定价，竞争的重点转向了非价格因素领域。

4. 完全垄断

由单独一个厂家生产销售一种没有相近替代品的产品。如由于发电和供电成本巨大，一家电力公司被授权在一个指定的地区拥有电力生产与服务的专营权。

综上所述，市场结构可以从完全竞争到完全垄断，大多数行业都处在两个极端之间，有的是垄断竞争，有的是寡头竞争。大多数行业生产的产品都有替代品，如果某一产品的价格变得过高，那么消费者就会转向价格较低的产品。在某些行业，消费者对价格的波动相当敏感，削减价格会吸引大量的顾客，竞相削价会导致厂商无利润可言，如石油公司降低汽油价格。应当说明的是，价格战是局部的，也是有一定时限的，但它的确表明了某些行业具有垄断竞争和寡头的市场特征。

（四）分析行业营销行为

1. 产品定位。主要是指满足消费者需求的产品的有性和无形的特征。如有的企业的产品重视竞争，因此非常强调差异化水平；有的企业重视市场细分，如麦当劳重视家庭部分。

2. 价格。价格分析的目的是：一是厂家的定价实践是一致的还是因公司不同而不同；二是定价行为在一定时期是稳定的，还是与商业周期变化具有同步性。

3. 促销。分析行业的促销行为主要在于把握行业竞争行为的变化趋势和对企业可能产生的影响。如可口可乐公司和百事可乐公司，多年来，可乐公司在软饮料行业占据霸主地位，百事公司为了进入和取得相应的市场份额，采取了：一是采取进取型的商业广告宣传；二是大幅度地采取促销定价行为。众所周知，百事已经在本行业内取得了成功。

4. 经销渠道。研究行业内的经销行为，明确企业地点销售行为是否适合市场需要和消费者购买行为的要求。有的企业喜欢独家经销，有的重视合作经销；同样，有的企业欣赏小批量经销方式，有的喜欢大批量经销方式。

（五）分析行业的投资需求

每一个行业都有其投资的要求，在某些情况下，这种投资要求就具有战略意义。投资需求分析主要集中于定性和定量分析两个方面：

1. 财务定量方面：①现有的竞争者需要多大的资金投入；②营运资金（working capital）的需要量是多大；③进入该行业需要多大规模的投资。

2. 战略定性方面：①该行业是否为资本密集型行业；②资本密集水平和技

术变化的频率是否会产生不同寻常的资金要求；③行业的周期性特点是否要求资金投入随季节性或随商业周期的波动而发生变化；④资金的需求是否是不断变化的。

（六）研究行业的机遇和威胁所在。

（七）确定企业的战略设想。

行业分析就是要做出行业变化的预期并提出企业的战略设想，如：

1. 企业应该采取哪些方面的战略举措。

2. 需要多少投资。

3. 企业如何利用机遇和减少威胁。

4. 这些威胁的影响有多大。

5. 未来十年之内该行业会发生哪些重要事件和变革。

二、行业的五种竞争力模型

迈克尔·波特（Michael E. Porter）是哈佛商学院的教授，当今世界上少数最有影响力的战略管理学家之一。1983 年，他被任命为美国里根政府的产业竞争委员会主席，开创了企业竞争战略理论，并引发了美国乃至世界有关竞争力问题讨论的热潮。在《竞争优势》一书中，他提出了“五种竞争力模型”，对分析行业环境的发展走势非常有效。

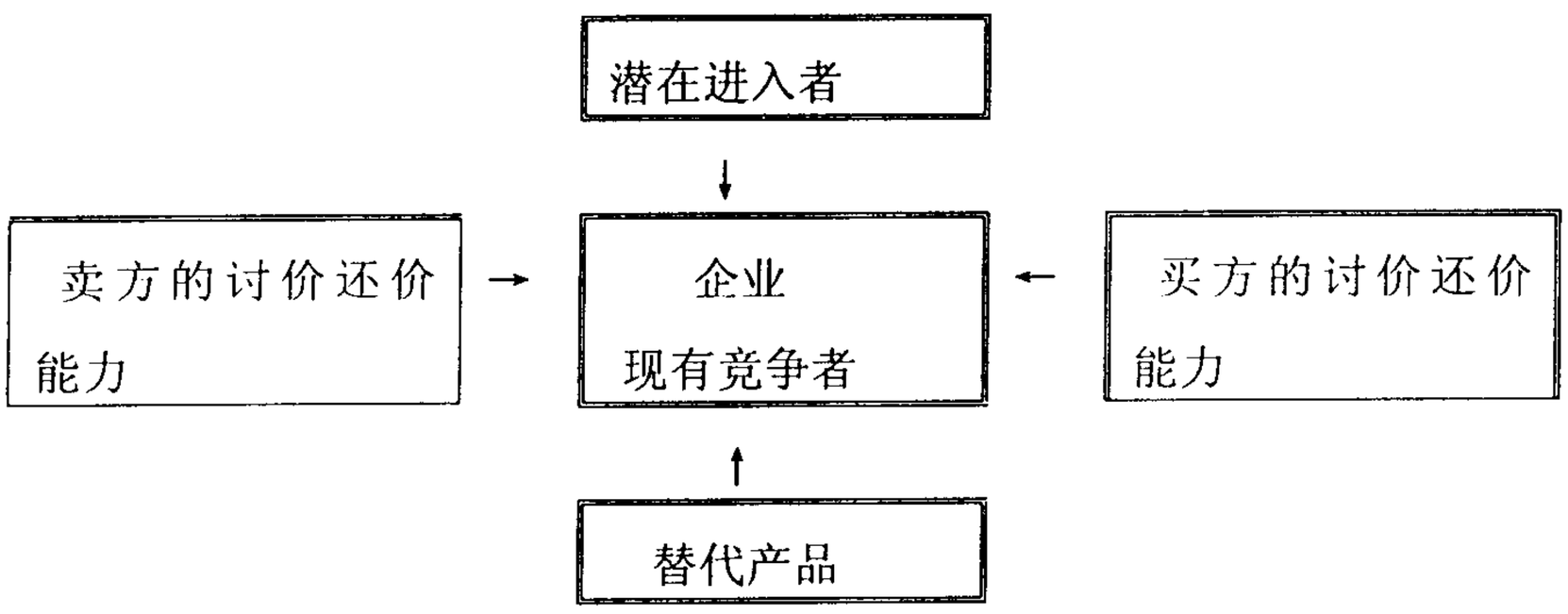


图 6—4　五种行业竞争力分析模型

（一）潜在竞争者进入该行业的威胁

新进入某个行业的竞争者会带来新的生产能力，获得一定的市场份额，从而导致某个行业现有产品或服务的价格下跌，消减本行业的盈利能力。

从经济学的角度来看，新厂商进入某个行业的威胁取决于目前进入市场的障碍，同时也取决于行业现有竞争对手的反应强度。

1. 进入的障碍

① 规模经济。规模经济是某项产品的单位成本随着某个时期生产产量的增加而下降。经济学的研究表明，许多行业都具有规模节约的特点，即随着经济规模的扩大，其单位产出的平均成本是不断下降的，生产越多，平均成本越低。在具有规模经济的产业中，进入者必须采取大规模的进入。比较极端的例子就是电信行业。如果允许许多企业参与竞争，去铺设各自重叠的通讯网络，无疑会导致经济资源和社会资源的大量浪费。因此，部分企业扩大规模，从事分门别类的经营活动，无疑对整个社会都是有利的。充分享有规模经济，对一个企业的经济效益、乃至整个国民经济的健康运行都具有不可估量的意义。根据 1959 年英国学者马克西和西尔伯斯通对汽车工业的研究，当一种车型的年产量从 1,000 辆增加到 10 万辆时，单位成本将下降 55%。

②产品差异。产品差异是指现有厂商生产的产品和服务在市场已经有了一定的知名度，而且消费者对其有一定的购买偏好。因此进入者必须耗费大量的人力、物力和财力，才能培养和拥有自己的消费群体，取得相应的市场份额。为此，进入者必须承担一定的风险，付出较大的代价。

③资本要求。进入某个行业，由于竞争的需要，进入者须投入大量的资本。不仅生产设施需要投资，而且还包括向客户赊帐或销售折扣、存货和投产初期的亏损。这种情况多发生于风险类的高科技行业，在这种行业中，研制开发的费用很高，而产品更新换代的速度又很快，一旦市场发生逆转，或者对市场的调研不够充分，整个投资就有可能陷入困境。

④进入销售渠道。进入者在进入市场销售渠道的初期，经销商和零售商通常会提出较为苛刻的条件，如价格折让、广告宣传费用支出等。可用的批发与零售渠道越是有限，进入者所要承担的风险就越大。

⑤转换成本。这种成本是指消费者将一个供应商的产品转换成另一个供应商的产品所支付的一次性成本。转换成本包括雇员再培训的费用、购置新的辅助设备与设施以及产品的再设计的费用，甚至包括中断商业关系的信誉代价等。

⑥与规模不相干的成本劣势。一般说来，现有厂商在一些方面具有明显的成本优势，而且新进入者无论取得什么样的规模经济，都不可能与之相比。现有企业的成本优势通常取决于下列因素：

(A) 专利产品技术。通过专利权或保密来保护产品的技术诀窍和设计特征的专利，如可口可乐公司只有两名化学师获准记忆可口可乐秘方。

(B) 原材料供应优惠。现有企业与原材料供应商已就原材料供应达成某种协议，并获得了价格优惠或供应优先等。

(C) 有利的地位。现有企业在市场哄抬价格以前已经垄断了有利的位置，

以便实现他们的全部价值。

(D) 政府补贴。优惠的政府补贴会使现有企业在某些经营领域中长期受益。

(E) 知识或经验曲线。在某些经营活动中，随着企业生产某种产品的经验越来越丰富，产品的单位成本呈明显下降的一种趋势。成本下降的原因很多，但主要是由于改进了操作方法，提高了生产效率；改进了生产布局，发展了专业设备或生产工艺；改进了计量技术和作业控制手段等。

与规模经济相比，经验是一个更加微妙的进入障碍。经验作为进入障碍的关键性先决条件是：经验为企业专有，而且不允许竞争者或潜在的加入者通过抄袭、雇佣对方的企业雇员以及从设备供应者手中购买最新的机器或从顾问和其它企业的手中买到技术诀窍等方法来运用经验。经验不仅仅适用于生产，而且还适用于分配、销售、后勤供应和其它职能等。

2. 预期的报复

潜在的进入者对现有的竞争对手的反应所抱的期望也会影响进入的威胁作用。如果预期现有的竞争对手会作出强有力的反应，以致进入者在竞争方面承受很大的压力，那么进入很可能受到阻止。强烈的市场报复行为通常包括：以扩大市场份额为目的的大规模促销行动，以抢占和垄断市场为目的的产品开发与更新换代的经营行为等。

（二）现有竞争者之间的抗衡强度

现有竞争者之间抗衡的手段一般包括价格战、广告战、开发新产品、增加对消费者售后服务的力度以及增加环保投入等。市场经济是竞争经济，竞争的加剧是厂商市场抗衡的原动力。激烈的抗衡是由许多相互作用与相互制约的结构性因素产生的。这些因素包括：

1. 为数众多或势均力敌的市场竞争者

在一个行业里，当厂商众多或竞争日益加剧时，一些企业为了取得相对的竞争优势，很可能凭借其规模、成本、区位或财务的有利地位，率先采取行动，使均衡的市场竞争格局发生逆转，以便取得行业的领导地位。倘若一个行业集中于少数几个企业手中或受它们的支配时，这个行业内的竞争者一般不会采取有准备的进取型的竞争行动。

2. 行业增长缓慢

在一个行业增长缓慢的条件下，企业为了寻求进一步的发展，便会把竞争的注意力转移到扩大市场占有率上来。而在快速增长的行业里，企业的注意力一般集中在产品的研制与开发以及产品差异化等方面。

3. 固定成本或库存成本高居不下

当行业的生产能力过剩、固定成本高居不下时，行业内所有的企业都会面

临巨大的市场压力。为了满足生产能力的要求，企业的库存水平也会相应的增加，这必然要占用大量的资金，因此为了减少库存，加快资金周转，企业通常会降低现有的价格，采取低价的促销策略。不幸的是，如果多数企业卷入降价的行列，残酷的价格战便会发生，危及行业水平的提升，甚至会引起行业间的连锁反应。

4. 产品差别化不明显或缺乏转换成本

当产品或服务的差别化不够明显时，消费者的购买选择是价格与售后服务，这时就会出现激烈的价格竞争、售后服务竞争以及企业形象的竞争。如果产品具有差别化，购买者就会根据自己的消费偏好和对品牌认知做出购买决策，这种消费行为不会反复无常。

5. 不同性质的竞争者

从企业的经营战略、历史演革、个性以及与其母公司与子公司关系上看，各经营实体有着各不相同的经营目标，有形式各异的竞争战略，因此对一个竞争者来说，它选择了正确的战略，就意味着其它竞争者会出现战略上的失误。

在同样的市场规则和市场压力的约束下，不论是中小企业、规模较大的公司，还是来自境外或国外的竞争对手都必须经历残酷的市场竞争。在这种背景下，规模和成本上的优势往往会成为竞争成败的关键。

6. 高度战略性赌注

如果许多厂商为了取得成功，在某个行业内下了很高的赌注，那么该行业的竞争就会更加残酷无情。

7. 较高的退出障碍

退出障碍是指企业在某个行业中要保持竞争状态所考虑的经济上、战略上和情绪上的要素总和。退出障碍的主要来源包括：

①转移资产。现有资产专门用于特定的产品生产或在某个区域提供服务，具有较高的清算价值、转让费用或兑换成本。

②退出的固定成本。这类成本包括劳资协议、安置费用和零部件的维修费用等。

③战略上的相互关系。营运部门和公司内其它经营实体之间在商誉、营销能力、进入金融市场的费用共同分摊等方面存在着相互依存和相互支持的战略关系，这种关系一旦破坏，整个公司的运作就会陷入僵局或瘫痪。

④情绪上的障碍。企业长期从事某种产品的研制、开发、生产与销售，公司职员在感情上和心理上对其已有充分的认知，一旦撤出这个领域，对职员来说无疑是一个沉重的精神打击。

⑤政府和社会的限制。政府出面干预主要是担心大量人员失业或对政局稳

定产生影响。在西方发达的资本主义国家里，这种限制极为普遍。

（三）来自替代产品的压力

从经济学的角度上看，替代产品通过规定某个行业内的厂商可能获得的最大潜在收益来限制该行业产品的价格上限。一般说来，替代产品所提供的选择价格指标越是具有吸引力，则替代品对该行业的利润收益水平的限制越是严格。替代品不仅仅在某种产品稳步供应时期限制某个行业的利润水平，而且当某种产品供应发生严重短缺时，其同样可以避免该行业出现暴利。

最值得关注的行业领域或产品领域的基本特点包括：

第一，在某个行业内，如果某类或某项产品的供需关系和价格均衡关系经常遭到破坏，那么替代产品便会应运而生。

第二，某个行业、某类或某项产品具有较强的垄断性，而且获利颇高。

（四）购买者讨价还价的能力

购买者通常通过压低厂商的销售价格，以获得更加优质的产品和更加完善的售后服务与技术支持。在完全损害行业获利能力的情况下，操纵竞争对手彼此作对。一旦发生这种情况，厂商之间为争夺购买者的信赖与忠诚便会相互倾轧、轮番削价和提高售后服务的质量。从广义上说，一个行业的购买者包括个别消费者或消费者群体、批发商和零售商，还包括工商企业和政府等。

一个行业重要购买集团的竞争能力取决于它所处的市场状况的一些基本特征，取决于它们在该行业的购买活动与其整个业务相比较的重要程度。当具备下列条件时，一个购买集团就会有较高的竞争能力：

1. 这个集团的购买力集中，或者对于销售者来说是一笔很可观的交易。如果销售商与一购买者订立了长期的购买协议，那么购买者在买卖过程中的重要性就会大大提高。一般说来大宗购买者具有特别有力的竞争实力。如石油公司通常是炼油厂的大宗客户，因此石油公司常常会从炼油厂得到稳定的供货和较好的价格优惠以及信用支持。

2. 这个集团从某行业中购买的产品占该集团全部费用或总购买量的较大比例。

3. 这个集团从某行业中购买的产品是标准化的产品，是无差别的产品。

4. 这个集团的转换成本不高。如果转换成本较高，那么竞争者就会被锁定在特定的生产商身上；相反，如果转换成本较低，购买者便具有较大的余地进行比较选择。

5. 这个集团的盈利能力低，因此对价格的敏感性较高。

6. 购买者具有形成行之有效的后向生产一体化能力的威胁。随着生产经营一体化水平的提高和全球经济一体化进程的加快，厂商为保证产品质量和交货

期、提高生产效率和降低生产与交易成本等，往往倾向于采取后向一体化和交易内部化的经营策略。这种“自造”的威胁对供货商会产生较大的压力。

7. 行业的产品对购买者最终产品或服务的质量无关紧要。如果某个行业的产品对购买者最终产品的质量有很大的影响时，则购买者在价格上一般不太敏感或提出苛刻要求。

8. 购买者充分掌握了有关市场需求、价格、制造成本等方面的信息，这样购买者便具有了较强的讨价还价的能力。如果买方的信息不对称，其讨价还价的能力就较差。

（五）供应者讨价还价的能力

供应方可以通过提价或降低其产品和服务的质量水平等，对该行业中的购买者进行威胁，以发挥它们讨价还价的能力。如化学品公司通过提价的方法消减了气熔胶包装厂商的获利能力，而包装厂商又面临购买者自己制造包装产品的竞争威胁，无法提高销售价格。

使购买者具有强大竞争能力的市场条件可以反映出使供应方具有强大竞争能力的市场条件。一般说来，使供应方具有强大竞争能力的市场条件包括：

1. 产品和服务供应由几家公司控制，并且比其销售对象所在的行业更为集中。从经济的角度来看，供应商向较为分散的购买者销售产品时，由于购买者无法形成相对独立的市场地位，使供应方在产品质量、价格、交易条件和供货期等方面占有优势地位。

2. 供应方销售的产品没有替代产品竞争的压力。如果产品具有可替代性，即使供应方强大有力，其竞争地位和竞争优势也会受到牵制或制约。

3. 经济生活中的某个行业不是供应方的重要主顾。在供应商向一些行业销售产品且每个行业在其销售总额中占的比重都不大时，供应方很容易发挥他们的竞争能力。

4. 供应方的产品是购买者经营活动中的一项重要投入。从一般意义上说，这种投入通常对购买者的制造工艺和产品质量的保证与改进具有十分重要的意义。

5. 供应方集团的产品存在差别化。

（六）对波特模型的质疑

质疑之一：波特的以 产业组织理论为基础的竞争力分析模型可以被简化为，企业要努力扩张，确保自己的利益最大限度地体现于自己的产品和服务中，换句话说，企业经营战略的目标就是霸占你的所有，同时阻止其他人来吃你的午餐。

从这个逻辑推理可以得出：波特的企业经营战略在制定和实施过程中，最

大的难点在于，企业很难在自己的利益与社会福利之间定义出一个均衡点，使双方均能够受益。对社会而言，企业间自由竞争要更好些；但对各个独立的企业而言，经营战略是努力限制自由竞争发挥作用，从而能够使单个企业获得最多的利益。很显然，企业的经营战略是以阻碍自由竞争为前提的，是以损害或牺牲社会利益为代价的。

质疑之二：企业经营环境不是静态的，而是动态的，波特的五种力量模型属于一种静态的分析模型，仅仅适用于产品生命周期处于成熟期的行业，或者行业在较长时期内会保持均衡发展的态势。如果行业面临巨大的外部力量冲击，或者说行业内变化的频率非常快，那么行业内的竞争结构不可能按照波特模型循序渐进地进行。

第四节 SWOT 分析

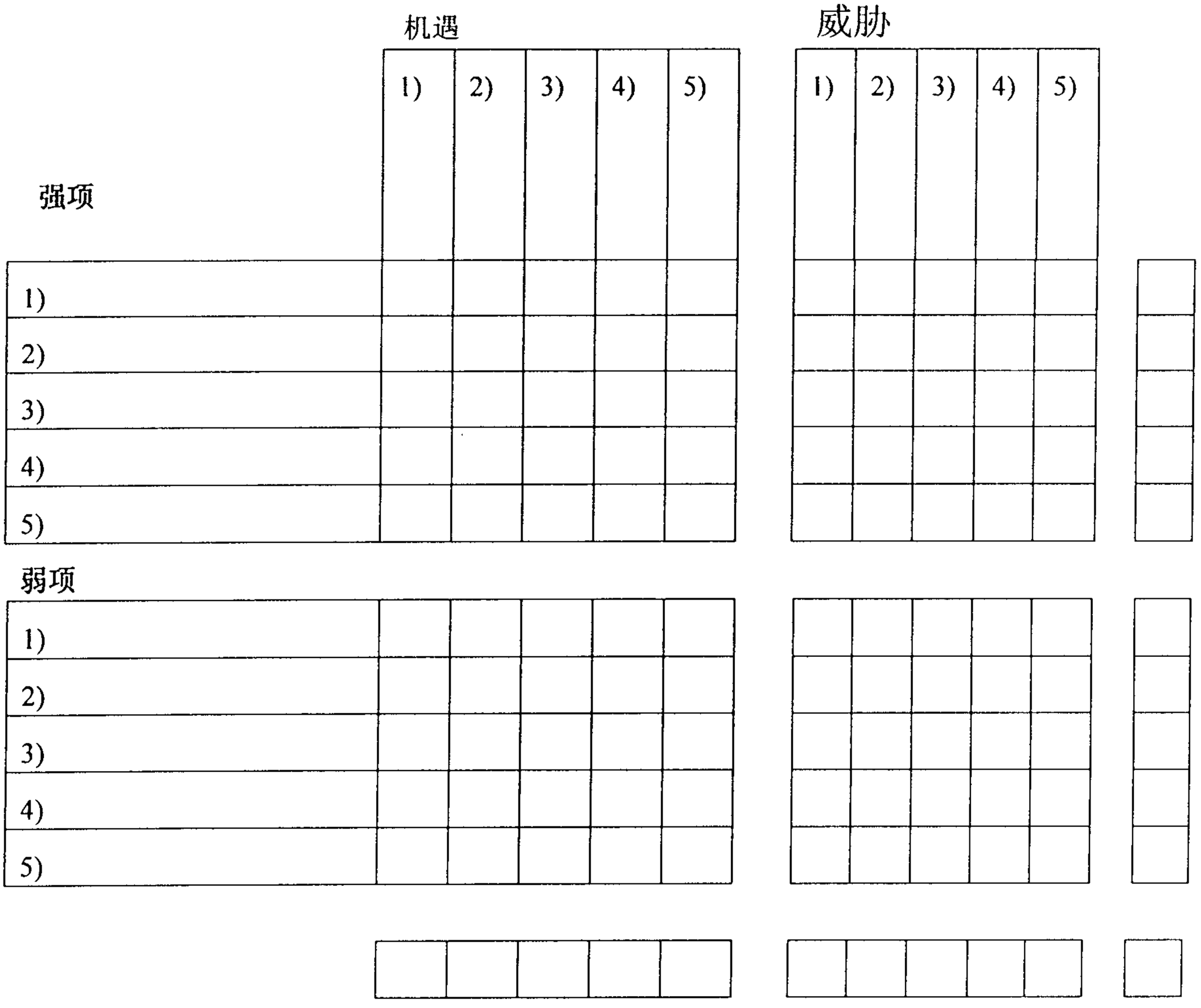
一、SWOT 分析（strengths，weaknesses，opportunities and threats）

SWOT 分析为公司战略地位的评估提供了一个简单而有效的工具，尤其对那些正在对一个业务进行重新评估的高级执行官们是有价值的，因为它给出一个自由思想的空间环境，而且不受财务导向的预算计划体制的约束。当它被公司各级部门使用时，它也可以对已在组织内达成共识的目标进行测试。进行 SWOT 分析的要求相对简单，并且，在分析的最后能确定也许会被证明是进一步研究目标的主要信息要求。

表 6—2 列出了一般的 SWOT。这张表并不是综合性的，还需要其他决定性的因素。在使用时，可将经理们分成小组，共同对公司的 SWOT 进行分析。

表 6—2　SWOT 分析—潜在的重要因素

潜在的强项：	潜在弱项：
核心技术	缺少战略指导
充足的资金	落后的厂房
良好的顾客认知	差劲的信息系统
高市场占有率	弱的控制系统
高生产率	缺少资金
高产品/服务质量	缺乏管理技能
低生产成本	内部权力斗争
优良的研发机构	弱的营销技能
高改革纪录	缺乏原料供应
好的高层管理	差的分销渠道
专有的技术	高成本结构
好的分销渠道	低产品质量
政治保护	缺少改革
良好的战略	其他
其他	
潜在机会：	**潜在威胁：**
进入新的市场/部分	新的低成本竞争者
有关活动的多角度	技术上的替代品
垂直综合(向前或向后)	成长缓慢
高成长预期	汇率
出口市场	顾客/供应上的议价能力
弱竞争	不利的人口统计变动
政府合同	经济萧条的损害
缺少管理	顾客需求变化
其他	其他



二、竞争地位--市场吸引力投资组合模型

在 20 世纪 70 年代期间，美国通用电气公司（GE）与麦肯锡公司合作开发了竞争地位—市场吸引力投资组合模型，与波士顿咨询集团矩阵不同，它测定了那些对企业业务发展具有重大影响的决定性系列要素。通过对这些要素进行分析，基本上可以判断一个业务在 3×3 矩阵模型中的地位。企业中的每一个业务都可以由“市场吸引力”和“竞争地位”来确定，采用一套定性积分的方法来确定。矩阵中的每一个单元都代表着一种投资策略（表 6-3）。

在左上角的业务属于高市场吸引力而企业又具有很强的竞争地位的业务，这种业务应该拥有投资的优先权。处在左下角的业务属于回报丰收的季节，虽然市场成长性不看好，但是却能够带来低增长而且企业仍然具有相对竞争优势，此类业务通常能够产生利润，但也不可能有理追加投资。

处在中间的业务通常需要在谨慎的市场细分的基础上有选择性地进行投。处在右下角的业务需要放弃或关闭。

表 6-3 市场吸引力——竞争地位矩阵

高	增长性极强，优先投资	为了促进业务增长而投资	选择性投资或放弃
中	市场成长性一般，选择性投资	具体细分，且选择性投资	高度控制或放弃
低	增加现金流量，放弃投资	争取回报，且不投资	机会性的业务，不投资
	强	中	弱

注：市场吸引力即行业的成长性或发展前景预期：高、中、低

竞争地位是企业的能力（优势或弱势）：强、中、弱

（一） 竞争地位

在评价单个业务的竞争地位时，需要考虑许多变量。一种业务在市场上的相对竞争地位，需要对一系列变量（影响要素）进行详细的分析，然后通过打分的方法得出。分数是否有科学参考依据，关键是看变量的选择和所给定的权重。如表 6-4 所示。

1. 绝对市场份额：在公司经营的市场上，公司所占的市场份额。

2. 相对市场份额：可以被定义为公司市场份额除以三家最大的竞争者市场份额总数，得出一个百分比。

3. 市场份额趋势：过去三年的市场份额走势。

4. 相对利润：公司产品的利润与三家最大竞争者的平均利润进行比较。

5. 相对产品质量：从顾客印象中得来的，公司产品质量与三大竞争对手相比处于一个什么水平上。

6. 相对价格：公司产品的相对价格与三大竞争者平均价格相比。

7. 顾客集中度：构成 80%公司生意的顾客数量，买者的数量越少，表明顾客越集中。

8. 产品创新率：过去三年时间里引进的产品在销售总额中所占的百分数。

9. 相对资本集中度：--个业务的相对资本集中度即与三大竞争者集中度进行比较，高相对资本集中度通常是一个弱点。

表 6-4 用加权法评定每一个业务的竞争地位的例子

决定性系列因素	比例*	分数+	加权分数
市场份额	0.10	5	0.5
SBU 增长率	X	3	—
生产线扩度	0.05	4	0.2
销售渠道效率	0.2	4	0.8
专利和关键技术优势	X	3	—

价格竞争态势	X	4	—
宣传效率	0.05	4	0.2
设施定位与新度	0.05	5	0.25
容量和生产量	X	3	—
经验曲线影响	0.15	4	0.6
原材料成本	0.05	4	0.2
附加价值	X	4	—
相地产品质量	0.15	4	0.6
研发地位/优势	0.05	4	0.2
现金交付	0.1	5	0.5
职员素质	X	4	—
通常形象	0.05	5	0.25
总计	1.00		4.3

注： * x 表示此因素不影响企业在此行业中相对的竞争地位；

+1 = 非常弱的竞争地位，5 = 非常强的竞争地位

高分代表强势，低分代表弱势，从 1 到 5 计分。通过总计，大概计算对每项测量分数，然后给出一个业务的竞争地位。

（二）市场吸引力

这由业务所在的市场/行业的特征数据来评定。决定吸引力的因素千变万化，如表 6-5 所示。

1. 规模：一个市场必须有一定的规模，而且这个规模也必须足够大，以确保企业所提供的产品或服务能够有可能进入市场。

2. 垂直增长率：这个对于指导预测未来的趋势是来有用的。

3. 计划增长率：这个指标必须谨慎评定，要避免过于乐观。

4. 竞争者数量：竞争者数量越大，可预计的竞争力度就越大。

5. 竞争者集中度：越集中的市场都常有更大的吸引力，而零散的市场通常越是更激烈的价格竞争。

6. 市场利润率：市场利润率高，显然对企业更加有吸引力。

7. 进入壁垒：进入辟垒高的市场比那些容易进入的市场更具有吸引力。

8. 离开壁垒：越高的离开壁垒越能带来竞争的加剧，特别是在资本密集行业里，由于竞争是为了保持其完全生产能力的利用，因此企业甘愿降低价格。

9. 供给者力量：少数的主要原材料供给者可带来市场吸引力的减少。

10. 买方力量：越是凌乱或零散的市场就越缺乏吸引力。

11. 产品差异程度：因为高差异能够带来价格竞争的降温，所以越高的产品差异度，意味着市场越加富有吸引力。

12. 市场配套：真正配套的市场能够增加市场的吸引力。

通过利用这些变量对一个业务进行测量后，市场吸引力就可以被基本定义出来，同样通过打分的方法，在 1 到 5 之间打分来评定。

表 6-5　用加权法评定每一个行业的市场吸引力的例子

产生吸引力的重要因素	比重*	数值+	加权值
规模	0.15	4	0.6
增长	0.12	3	0.36
价格	0.05	3	0.15
市场多样性	0.05	2	0.1
竞争结构	0.05	3	0.15
开业利润能力	0.2	3	0.6
技术地位	0.05	4	0.2
通货膨胀的无防御性	0.05	2	0.1
周期性	0.5	2	0.1
顾客经济能力	0.1	5	0.5
能源压力	0.08	4	0.32
社会	Go	4	—
环境	Go	4	—
法律	Go	4	—
人力	0.05	4	0.2
总计	1.00		3.38

注：* 一些主要因素由过与不过类型组成；+1=非常没有吸引 5=强吸引力

三、BCG 模型

BCG 模型，又称业务组合（business portfolio matrix），是美国波士顿咨询集团（Boston Consulting Group）首创的一种规划企业产品（业务）组合的方法。对一个大型企业来说，其产品线非常广，产品系列也相对完整，因此保证产品结构的合理性是非常重要的。这一模型根据常用的两个尺度，即销售增长率（business growth）和市场占有率（market share），对每一项产品或系列给予准确的界定，并提出相应的发展战略。

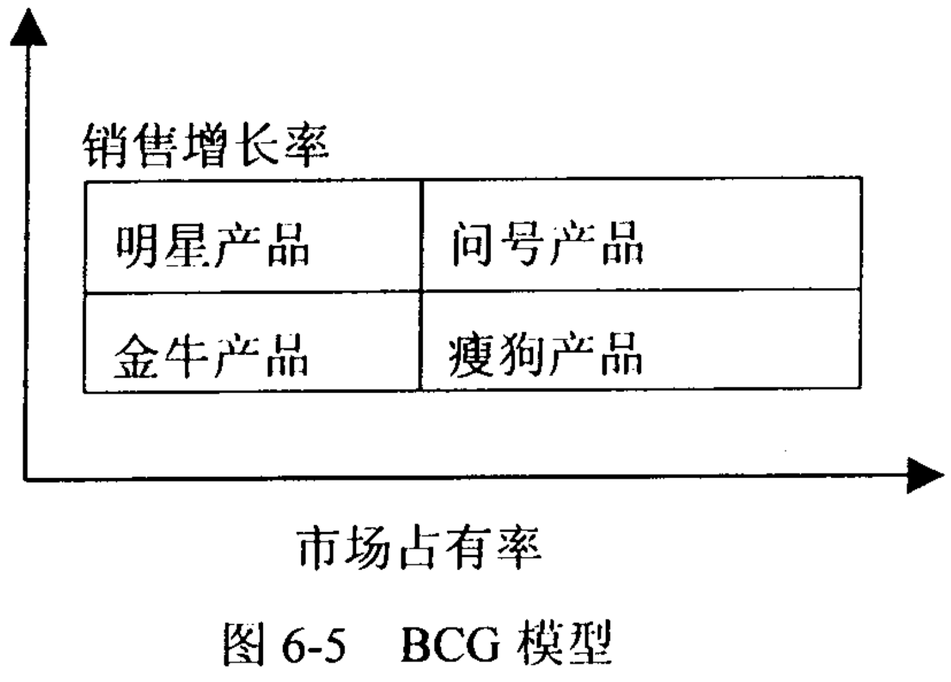


图 6-5　BCG 模型

（一）明星产品（stars）

处于高增长和高市场占有率的象限内的产品群，这类产品可能成为企业的现金牛产品。其特点是由于增长较快，可能遇到资金不足的压力。发展的战略是确保其生产能力稳步扩大，以取得良好的经济规模效益。在企业经营资源短缺时，应首先确保明星产品的生产运转。

（二）现金牛产品（cash cows）

现金牛产品又称厚利产品，是低增长率和高市场占有率的产品群。这类产品已经进入成熟期，利润率高，财务负债率低，是企业获得足够资本和现金的主要渠道，它同时也是明星产品发展的物质基础。

（三）　问号产品（Question marks）

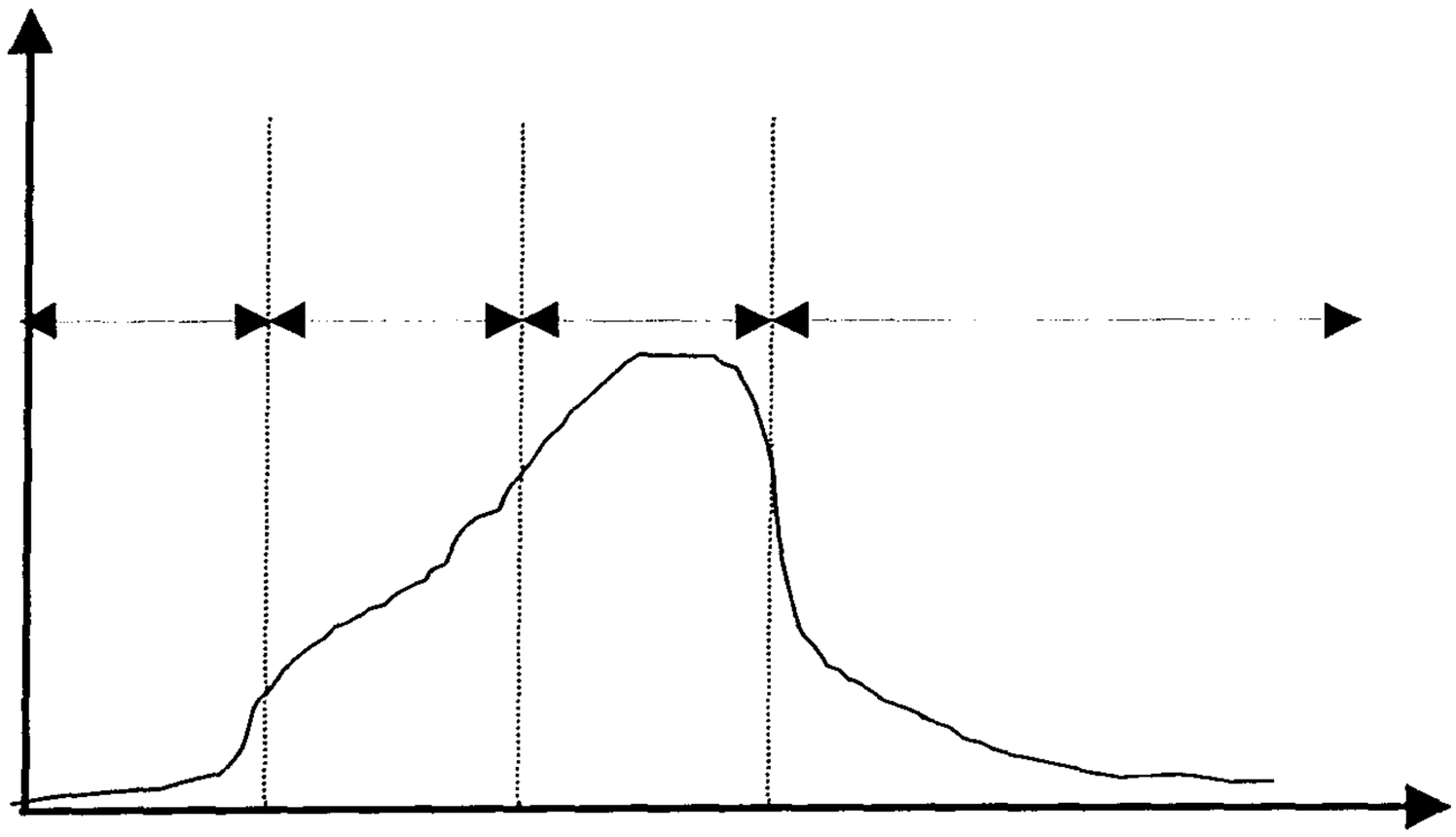
这类产品是指处于高增长率和低市场占有率象限内的产品群。这类产品的市场前景看好，但是由于销售不力，或者是产品尚未被消费者认同等原因，致使产品积压，资金回笼缓慢。

（四）瘦狗产品（dogs）

这类产品所属的行业是衰退行业，处于保本经营或亏损的状态。

四、产品生命周期

产品是企业生存与发展的基础。产品的生命周期（又称寿命周期）是指产品从投放市场开始到最终被市场淘汰为止所持续的时间。产品处于生命周期的不同阶段，企业经营的着眼点和侧重点肯定有所不同。



导入期　　增长期　　成熟期　　衰退期

1. 战略要点：

广告促销

增加市场占有率

吸引顾客

采用产品差异化战略

采用进攻性战略

2. 战略要点：

生产率水平提升

降低成本

拥有固定的消费群体

获得价格优势

采用成本领先和集中化战略

采用防御型、跟随型和依赖型战略

图 6-6　产品生命周期与战略设置

五、SWOT 分析的应用

（一） 建立企业的战略优势系统的基本原则

1. 使各种优势相互结合，有机联系，在结构上建立耦合关系。
2. 放大优势，使系统功能更加完善，运转更加良性。
3. 抓住机会，绕开不利因素的干扰，化解和防范风险。
4. 两害相遇，取其轻。

（二）实践应用

表 6-6　SWOT 分析与应用

内部资源分析 外部经营环境分析	企业优势(strengths)	企业劣势(weaknesses)
市场机会(Opportunity)	SO 战略	WO 战略
市场威胁(Threat)	ST 战略	WT 战略

1. 最大限度地利用和确保 SO 情形的扩张。在面对 ST 情形和 WO 情形时，关键是把握机遇和准确定位自己的产品和市场，使市场竞争尽可能朝着对自己有利的状态过渡。

2. 在面对 WT 情形时（对一个创业型的企业来说尤其如此），关键是企业如何通过优势互补和协同竞争制定和实施战略。

得·圣吉在《第五项修炼》一书中特别强调优势互补。他描述了一个古代回教国家的故事：一个盲人在森林里迷了路，慌忙中被一个东西绊倒，一摸原来是一个瘸子。盲人和瘸子开始聊天，各自抱怨自己的命运不济，交谈中瘸子突然喊起来说“你可以背着我，我来给你指点方向，我们联合起来就能够走出森林”。这就是整合两者的优势，然后就能够找到解决问题的方法。

3. 把握关键。水桶理论是指由几块长短不一的木板扎成一个水桶，水桶的最大盛水量决定于最短的一块木板。其战略涵义是：在组成事物的诸要素中，最薄弱的要素就是瓶颈要素，事物的发展始终受到该要素的制约。在实际工作中，必须注意该要素的消极作用，并努力创造条件克服该要素。

从企业的角度来看，企业是一个由多个要素所组成的投入—产出的动态系统，企业不能单纯追求一个或几个要素的性能，而必须强调系统的综合功能和绩效。

4. 通过学习弥补不足。水准行为理论认为，必须从提高公司经营业绩和效率的角度出发，以国内外同行业中的最先进的生产流程、工艺技巧和管理经验等作为标准，衡量本公司的各项工作，发现问题和不足，从而找到提高工作绩效的系统方法。

第五节 企业经营战略的实施

一、三种通用的竞争战略

（一）成本领先(cost leadership)

成本领先战略是指企业通过努力挖掘现有资源的优势，在行业内保持整体成本领先战略，从而以最低的成本为其产品定价。实现的途径包括：

1. 获取规模经济

在一些行业，如制造业存在明显的规模经济效应，即企业规模扩大能够获得较大成本降低的效应。

在扩大市场份额的目标下，企业往往需要根据期望成本而不是当前成本来为产品定价，即所谓的反向定价法。在定价策略方面，首先考虑的是购买者可

以接受的价格，或者定价对企业市场目标份额满足的情况；在此基础上，确定合适的产量和规模，从而获得较大的边际效益。

依靠规模扩张，扩大市场份额和获取规模经济优势并不是没有风险。主要表现在：①不是所有的行业都具有规模经济效应，有的行业就不适宜于依靠扩大规模来降低成本；②在反向定价的条件下，期望成本与规模之间的关系不一定能够被准确地估计出来；③市场容量是否能够消化规模扩大以后的产出；④技术的变化、消费者的消费偏好可能使企业的大规模投资失效；⑤降低价格、扩大市场份额通常会引起竞争对手的强烈反应。

2．通过加强管理控制成本

需要说明的是成本控制并不等于执行成本领先战略。成本领先战略从逻辑上要求企业成为成本领先者，而成本控制只是实现成本领先战略的一种手段。

与扩大规模不同的是，控制成本是节省和降低费用的管理行为。控制成本没有产业类型的限制，也没有任何风险，适用的范围也不受到限制。

成本控制涉及企业的许多方面，包括原材料、人员费用、管理费用、财务费用、销售费用的控制等。控制成本的具体操作包括：第一，需要对企业的组织结构进行分析，发现可以降低成本的方面和环节。第二，需要对历史成本数据、同业成本水平进行分析，以确定企业的目标成本水平。

3．通过创新实现成本领先

创新不一定体现在新产品的开发方面，在降低成本方面，创新也能够发挥较大的作用。通常降低产品成本的创新主要表现在下列几个方面：第一，降低生产设备的购买成本，或者是努力提高设备的使用率，主要是依靠自己的设备创新和技术创新。第二，应用新的技术和工艺。

（二）差异化(differentiation)

如果成本领先战略不可行，但公司却能按照某些顾客所重视的性能将其产品加以分化，并且这样做的成本低于预期的额外收益，则产品差异化也许是最为合适的战略。

波特按照给产品加价的能力来定义产品差异化，而不是以产品本身的性能为基础。因此，产品差异化可以建立在产品的创新或营销的基础之上。

为了遵循产品差异化（增值）战略，对目标市场的准确把握必不可少，这样就可以保证有足够的方式来差异化产品，市场可以被进一步细分而且愿意承受由于差异化所增加的价值。公司必须努力使自己的产品避免被他人模仿，二者不免要对其差异化基础进行经常的重新定义。同理，将产品差异化建立在一些特性和业务的组合上，而不是某个单一产品或服务上。通过联结价值链中的供应商和消费者，附加的保护措施也有可能使产品免遭模仿。

无论是以创新还是以市场营销为基础，产品差异化在产业结构调整中更为有效，至少在短期内，产品差异化可以帮助企业避免诸如以降价等形式为高昂代价的竞争。可是，由于产品差异化常常不可避免地出现包括新技术以及不可预见的客户和竞争者的反映，因此，反过来，产品差异化也助长了环境的不可预见性。

至于对人员设置和行政管理方面的要求，产品差异化战略需要使用专业人员，并需建立一种机制来促进公司不同职能部门和来自于公司以外的专家之间的分工合作。

（三）集中一点（focus）

如果企业不能以低成本或产品差异化战略进入整个市场，那么还会有一个可以坚守的市场位置来提供上佳的表现机会。在这个市场位置上的营销又不可避免的要在低成本和产品差异化之间进行选择，但是在这里，如果市场位置选择适当，那么这个市场的规模可以使公司在更为有限的成本和产品差异化能力基础之上继续发展。

对采用集中一点战略的企业来说，企业可能会由于在某个狭小的市场空间中获得成功而产生一种错误的安全感，并以此向更为广阔的市场拓展，这样做会带来极为严重的后果。

表 6—7　三种通用竞争战略

通用战略	所必须的技能和财力	一般组织要求
成本领先	持续的资本投入 加工工艺的提高 技术水平的改进 严格的成本控制 涉及制作技术相对容易的产品 低成本的管理和生产费用	经常性的检查、例会、总结和详细的控制报告 健全的规章制度 结构严密的组织和责任 以定量控制为基础的激励机制
差异化	强有力的市场营销能力 强有力的研究开发能力 强有力质量保证体系	生产和营销高度协调 制度创新能力强 拥有具有市场背景的工程技术队伍
集中一点	综合运用成本与差异化的组合	进行特定组织安排

二、企业实现战略管理的路径

一个企业如何实现战略管理，一般说来要经历四个阶段（图 6-7）：

（一）预算计划（budget-based planning）阶段

1. 基本价值目标：可以被简单理解为企业的任务就是完成预算和财务计划指标。一个企业如果其管理行为、经营行为和投资行为长期不受预算的约束，在这种情况下，企业的目标体系和财务指标也就永远不可能对企业的经营和发展发挥导向和激励作用，显然这是一种粗放经营行为。

2. 经营理念：公司经营的中心是内部挖潜（inward-looking）和完成预算指标，为什么呢？因为企业高层领导认为，行业间的边界（industry boundaries）是非常清楚的，新的竞争者和新技术不会打破行业格局，目前的市场现状还会继续下去，企业的经营行为不会受行业变化的制约和影响。

3. 经营计划的模式：主要限定在财务指标（financial numbers）上，而不考虑战略性变量（strategic variables）。

企业计划制定一般是非正式的，基本由高层管理人员裁定，而且经营计划成功实施与否完全取决于高层管理者个人的能力和判断力。计划的主要职能机构为财务会计部。

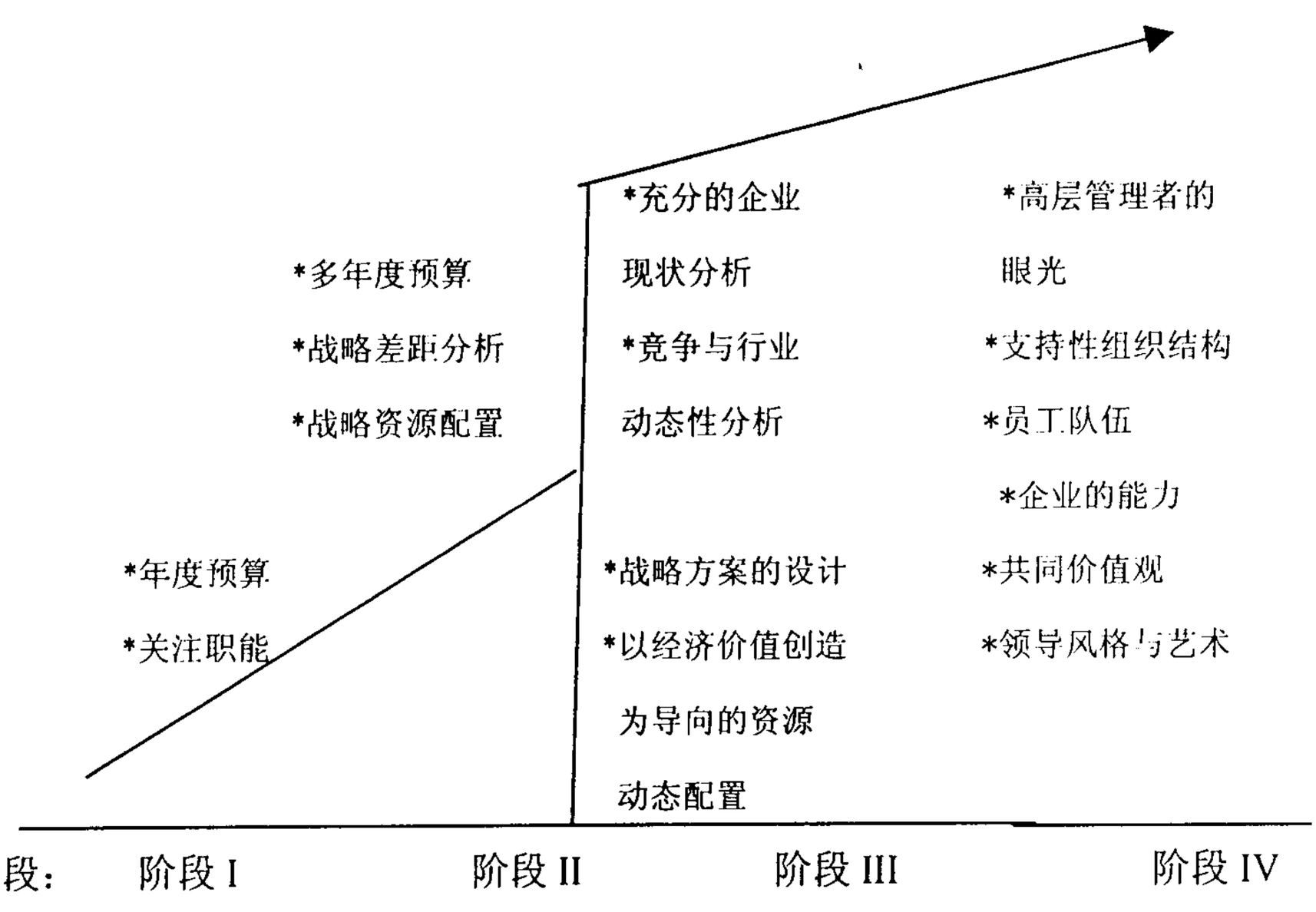


图 6-7　建立战略管理体系的四个阶段

（二）预测计划（forecasting-based planning）阶段

1. 基本价值目标：企业通过对未来市场发展走势的预期(predict future)，来制定一个适应市场变化和能够确保资源有效率配置的经营计划。

70 年代和 80 年代前期，企业经营环境的变化具有明显的不连续性的特征，这对企业来说，是一个重大的挑战。由于经营环境变化的不连续性，上个年度的预算对下个年度来说，参考的价值就要大打折扣。对一些投资项目来说，项目在计划时期和建设时期的预期效益和发展前景都十分乐观，但是当项目进入具体市场运作和产出阶段以后，市场条件可能会急转直下，这种情况经常出现。

2. 经营理念：许多企业的高层管理者逐步认识到企业计划的时间跨度（time horizon）必须从传统的财务年度扩展至多个财务年度，通常要预测未来三年的基本经营状况。

3. 经营计划的模式：应用一些经过市场验证的分析模型或价值工具，对企业进行战略分析和战略定位，以确保资源的优化配置。

例如，运用业务组合模型，动态性地解决资源配置过程中的各种挑战，使优质资产、核心业务和核心产品得到快速发展。

（三）战略计划（strategic planning）阶段

1. 价值目标：企业的经营活动要有战略性思路，也就是企业越来越多地关注战略性变量的变化，而不是财务变量的变化

2. 经营理念：这个阶段，企业战略计划和战略决策发生了“量的跳跃”（quantum leap）。企业的关注焦点从“预测销售量和预期销售收入逐步转移到如何更为全面地认识顾客需求变化、竞争力量对比变化、技术变革和市场所呈现的新的需求特征”。

3. 战略计划模式

在这个阶段，企业主要运用观念性（conceptual）、思辩性（analytic）方法和技能，从战略上把握企业的持续竞争优势。

在战略制定过程中，事业级的经理在战略计划中发挥主导作用，专业策划人员也应邀介入企业的战略计划制定过程。企业的战略计划体系强调格式化运作，要求制定详细的操作程序和时间表，充分认知成功者与失败者的经验和教训，在制定计划过程中被确定为基本的方法论。

4. 事业部级（通常被称为“战略经营实体-SBU）计划：在事业部级这个层次上，市场概念被具体化为一个区域市场或一个细分市场，而不是一个笼统的市场概念。一个事业部经营一个产品系列，而不是仅仅经营一个产品。每一个事业部在经济上都是一个独立的法人实体，它们有自己的产品和市场。事业部

级的战略计划包括：

①确定 SBU 的战略职能和经营使命。

②公开 SBU 的经营目标和关于细分市场（Market Segment）的正式说明。

③明确 SBU 当前存在的主要问题和确定未来发展的主要挑战。如：明确 SBU 的竞争对手和竞争地位；SBU 经营设施的成本/收益水平（cost-effectiveness of division facilities）；竞争者侵入（competitive invade）的威胁；确定来自海外的竞争压力等。

④在认真分析和跟踪竞争者的成本、利润率等基础上确定 SBU 的市场份额。

⑤具体陈述未来经营业绩的基本目标，以过去 5 年的实际增长水平作为参照背景，通过对竞争分析和企业地位的分析，明确未来 5 年时间内，在销售收入增长率、销售量增长率和净资产收益率等方面的战略目标，同时确定年度经营目标。

（四）战略管理（strategic management）阶段

1. 价值目标：创造未来（create future），创造顾客与需求。

2. 认识上的误区：麦肯西公司通过对“为什么优势企业会走下坡路？”这一问题进行了广泛而深入的调查研究，结果表明：走下坡路的公司常常是陷入这样三个误区中的一个或者更多：

①他们采用不切合实际的或陈旧的标准来分析公司的优势和不足；

②他们越来越多地满足于现在的市场领导地位，因此变得刚愎自用，甚至固执地认为现在的情况会持续下去。

③他们对行业和市场变化的反应越来越迟钝，而且在适应行业与市场变化方面缺乏有力度的行动。

企业需要在观念上明确这三个陷阱对企业发展的阻碍作用。如 IBM 公司、GE 公司和 Citicorp 公司都是从企业 CEO 开始主动反思一些陈旧观念的。

3. 制定和详细描述企业取得竞争优势和获得持续竞争优势的战略计划体系，在计划体系中要特别体现出对取得竞争优势的关键要素的关注，具体包括：

①公司的投资预算是否集中在战略业务上。

②公司在竞争战略定位上，能否采用“成本领先战略、差异化战略和最佳定位战略”（niche），能否成功地避免陷入“上下两难”，或者没有突出组合的战略（unfocused compositive strategy）。

③公司是否有一个操作性强的陈述“如何竞争”的行动计划。

④公司是否逐步有计划地超越自己熟悉的一些做法，新的做法是否是纸上谈兵（straw man）。

4. 企业需要在文化上倡导、在制度上确保企业家的创新精神。

经理人和企业家是两个概念，经理人是实干家（doers），企业家是务虚的（dreamers），两者在企业生存和发展过程中扮演着不同的角色，发挥着不同的作用。

但是必须看到，企业家在关键的时候发挥着关键的作用，他个人的人格魅力、专业知识和商业才华往往直接决定了企业的走向和命运。我们知道，企业的新产品、有创意的服务往往不是计划出来的，而是企业家和技术专家长期执着地投入的结果。在这个意义上说，企业家创造性的经营活动是企业战略管理的基本内容。

从现实的角度看，当一个企业非常强调“实干”的时候，企业家的“务虚”和创造性会大大受到制约和限制，因此企业必须具备足够的宽松环境来鼓励创新，只有这样，企业家和实干家才能共同致力于一项事业。这个宽松环境要求有这样一个组织运作工具：为一个新思想设立专题项目，并为专题项目提供必要的资金支持和实施项目管理机制。

5. 建立完善的责任机制，使每一个业务经理或事业部经理都能主动地承担责任。众所周知，企业的战略实施在于每个业务部门或事业部都能够全面理解公司的战略，并制定各自的行动计划，只有这样战略才能真正地进入实施阶段。为什么必须让事业部的经理们承担责任呢？因为计划的真正挑战不是设计战略，而是使战略得到落实。

第七章 作业计划

一个重大的经营战略决策涉及企业的各个方面和各项工作，可以说，企业的每项工作都与实现决策目标有直接与间接的关系。因此决策的实施，需要做好企业计划、生产、物资、劳动、财务等各方面的管理工作来保证，其中起领先作用的就是计划管理。计划管理是贯穿实施全过程的综合性的管理。

第一节 计划的性质、目的及类型

一、企业制定作业计划的必要性

当你被任命为一位经理后，你经常要做的事是什么呢？拟定计划和落实计划。很显然，管理者们经常需要坐下来，研究问题和找到解决问题的方案，然后安排专人或自己负责，在动员各方面给予积极的协助和支持下执行方案，这个过程就是计划。

从理论上说，计划是指企业通过对外部经营环境和内部经营资源的充分认知，确定符合企业的经营目标和经营战略实施的行动方案，以达到预期的目标和效果。从管理学四项基本职能来看，计划是企业经营管理的首要职能。管理者为什么要做计划呢？

（一）计划为企业的各项经营活动指明了努力的方向。计划作为协调的一种手段，它能够准确地向企业全体职员说明了组织的经营目标和为实现这一目标而必须作出的努力。在这种大前提下，企业管理者或职员就会自觉地协调他们的各项经营活动或管理职能，就会实施有协调性的经营行为或管理行为，从而避免无效率或无效益的经营活动。

（二）通过对未来的预期，可以避免经营环境中各种不确定因素的困扰。企业计划是一种预期管理，通过预期经营环境中的各种权变要素的变化趋势，并制定相应的应对措施，从而减少经营过程和经营活动中各种不确定性因素的影响或冲击。

（三）避免不必要的重复性或者造成浪费的经营活动。计划管理是对实现目标的步骤和方法论进行预先设置的过程，因此通过计划，可以预先明确各项行动方案的经济效果，可以有效地避免低效率的方式和方法的使用，避免工作实施中的业务重叠或职能重叠。

（四）建立一个协调一致的努力工作机制，或者说是凝聚各方的力量。

（五）计划可以更有利于实施对组织的有效控制。

二、计划的性质

孔茨认为，“计划就是对未来的各种行为作出抉择的职能。”孔茨从三个方面考察了计划的性质：

（一）计划要有效率。孔茨认为衡量一个计划的效率，就是看这个计划对企业目标实现的贡献程度。如果计划有助于实现企业的目标，那么这样的计划就是有效率的；反之，就可以定义为缺乏效率或者没有效率。在衡量计划的效率时，不能简单用结果去衡量，要综合考虑结果和过程，同时还要考虑个人和集体对计划的满意程度。

（二）计划在所有管理职能中始终处于核心地位。正如图 5-1 所表明的那样，企业的目标是通过有效地实施计划、组织、人事、领导和控制等管理活动实现的，而计划工作是所有其它管理活动实施的基础和前提。

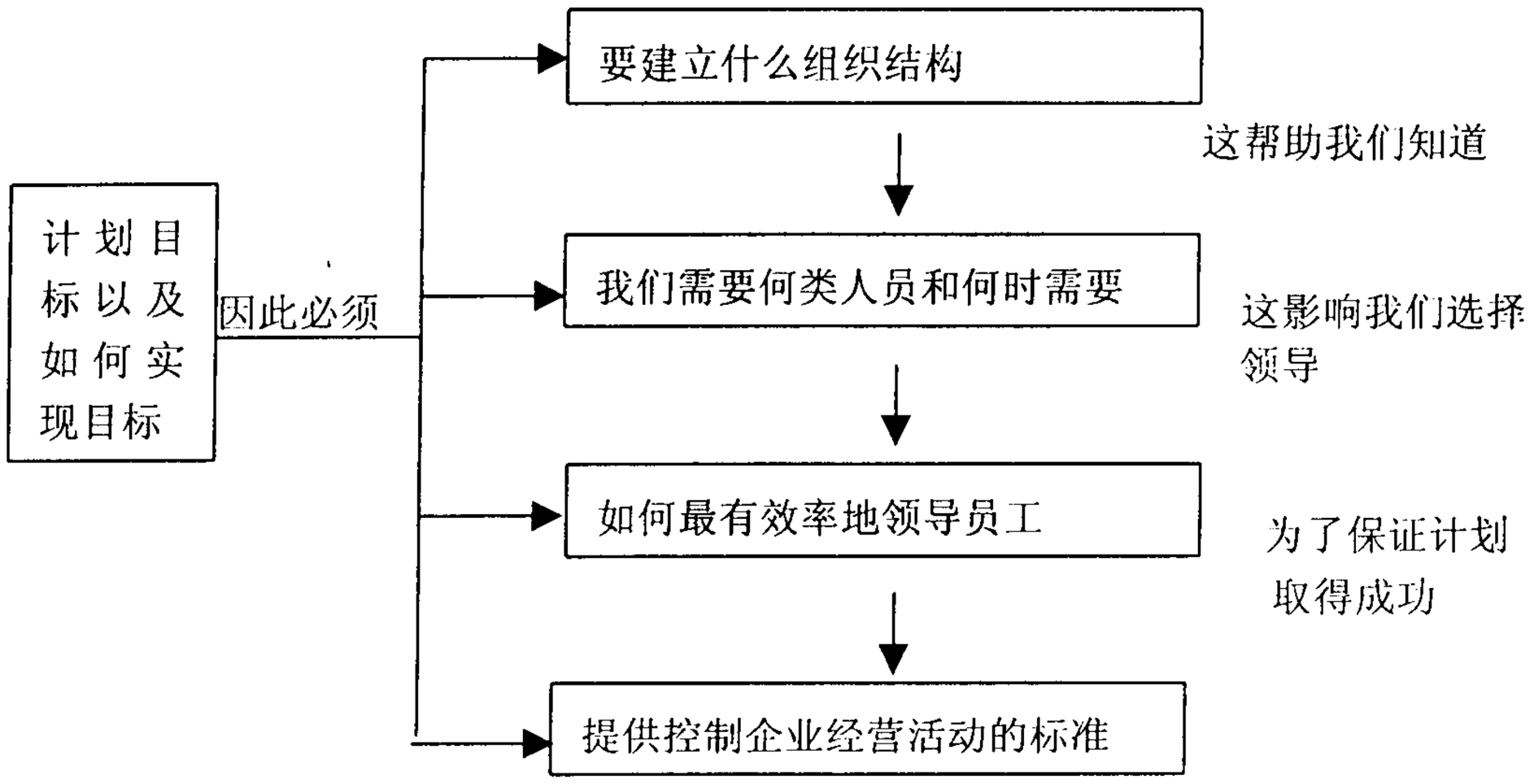


图 7-1　计划作为管理的基础

（三）计划的目标和实施方案是企业实施有效控制的基本标准。计划工作和控制工作是不能分割的，它们是一对管理工作上的连体双胞胎，如果组织没有明确的目标，没有确定的实现这些目标的方案，经营过程的监督和经营绩效的评估就没有依据，企业控制就会简单化为“现场管理”。参见图 7-2。

三、计划与企业经营业绩之间的关系

计划与企业经营业绩之间的关系主要是通过经验研究得出的，研究表明：

（一）正式的企业计划与良好的经营业绩之间存在着密切的正相关关系，但是我们不能简单地认为正式的企业计划就一定能够带来良好的经营业绩。

（二）一个详尽周密的企业计划程序和正确的计划实施对企业经营业绩提高的贡献程度好远远好过一般性的、泛泛的计划。

（三）如果正式的企业计划没有达到理想的经营业绩水平，那么经营环境的变化通常是一个主要的理由。

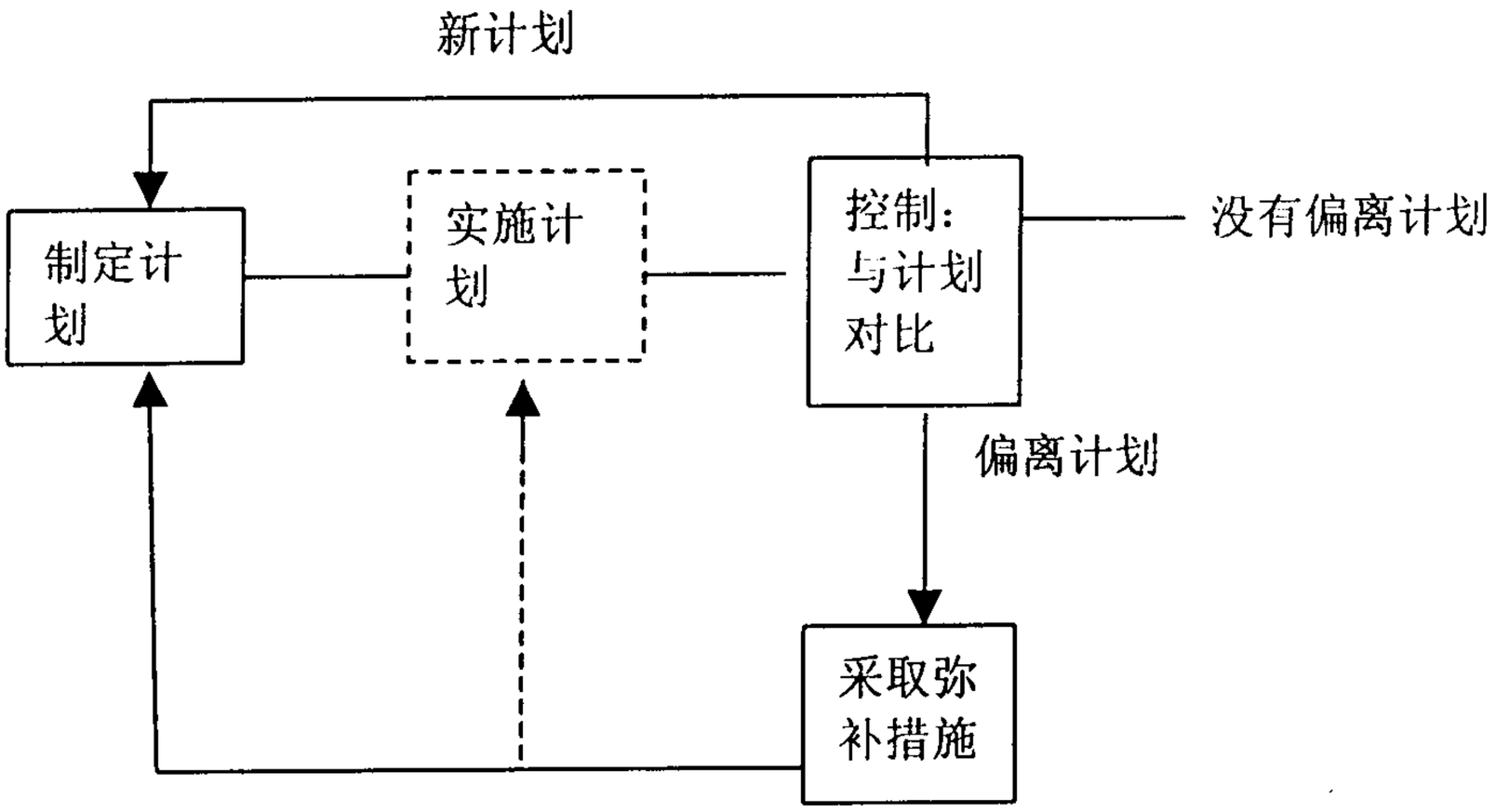


图 7—2　计划和控制的紧密关系

关于计划的意义，许多人存在一些误解，这些误解如果不能更好地得到澄清，对企业的健康发展是非常不利的。这些误解或者说错误认识包括：

1. 如果计划没有发挥应有的作用，那么就等于浪费管理者的时间和精力。这种观点的局限性在于：它把经营业绩（或目标）看作是计划的全部内容，而事实上，经营业绩只是企业计划内容的一个基本组成部分。企业计划包括两个重要指标，一是目标（desired ends），就是企业期望达到的最终结果或者是经营业绩，二是实现目标的方案或者说实现目标的手段（means）。因此我们不能说没有实现目标，计划就是没有价值的。

2. 计划可以消除经营环境的变化。这种观点是错误的。常识告诉我们，计划无法改变企业的经营环境，企业计划只能建立在对经营环境变化趋势预期的基础上，通过计划实施方案对这种变化趋势做出积极的回应和采取切实可行的措施。

3．计划是僵化的、缺乏弹性。事实上，计划是一个持续不断的经营活动，管理者必须根据实际经营过程中所遇到的问题对企业计划进行相应的调整。当企业的计划被认为是不可更改的时候，它自然就会成为一个制约要素，限制各级管理者、企业各部门和有关职员的经营活动和努力。

四、计划的类型

根据计划涉及的范围或者广度（breadth）、时间框架（time-frame）、计划的详尽程度（specificity）和计划的使用频率（frequency），我们可以把计划分为以下类型：

（一）战略计划和作业计划

战略计划是从组织的整体利益出发，确定组织的总体目标，并根据所处的经营环境对组织的目标、业务范畴和行为进行定位（position）。

作业计划是确定实现组织总体目标的详尽措施。如：当一个企业在战略上决定进入 FAX 市场时，销售和技术人员必然要进行全面的市场调查和市场进入的行动计划，或者说肯定会有一个机构或团队负责准备工作。可以说如果只有战略设想，没有具体的行动步骤，那么这个战略就是纸上谈兵。

（二）长期计划和短期计划

众所周知，现在的商业社会已经很少有所谓的“暴发”机会，换句话说就是一劳永逸的投资和经营机会极为少见，“阶段性”、“时间性”和“持续性”的特征越来越明显。

在财务上我们习惯于长期投资收益和短期投资收益；在投资方面我们常常称战略投资、长期投资和短期操作等等。不管什么概念，事实上就是一个时间概念。

在企业经营管理策划方面，我们一般称五年计划为战略规划；称长期计划为三年以上的计划；短期计划是年度计划；介于一年和三年之间的计划是中期计划。上述四者之间又可以看作是阶段性计划或者目标。

（三）具体运营计划和指导性计划

具体运营计划规定了明确的阶段性目标，有明确的资源包括人力、物力和财力的支持，有明确的经营程序涉及和管理安排。

指导性计划是关于经营活动的一般性指导意见（或者方针）。它通常指出了我们需要努力的重点问题或者方向，但做硬性的规定和安排。

（四）单项运营计划和常设经营计划

所谓单项运营计划就是指针对某个问题、某种情况或者某个专题项目所设计的

计划。它具有极大的不确定性，需要高层管理机构来组织制定、协调、落实和具体指导实施。

常设经营计划是指导日常工作的基本要求，是指导经常性的管理决策和管理行为的基本原则。

五、计划的权变要素

企业制定计划需要考虑的权变要素包括：

（一）根据组织的管理层次

根据韦伯的组织理论，管理需要按层次进行，如果没有一个层次分明的管理通道，企业管理者将被问题和意见团团锁住，根本就没有可能腾出时间和精力，顾及他应该考虑和应该做的事情。作为高层管理者来说，他的计划重心是战略性地安排；而中低层管理者应该是负责运营和实施方案方面。

（二）经营环境不确定性的程度

经营环境越是不稳定，企业的经营计划就应该越是具有指导性和短期性；反之，如果经营环境变化趋势可以预测和把握，计划就应该落实得更为具体，就应该更具有长期性。

（三）未来承诺的期限（length of future commitments）

承诺在法律上是履行责任和承担义务，在管理学上，承诺的含义是指管理者需要确定现在做出的决策对将来会产生什么影响。基于这种考虑，当我们制定一项计划时，计划所涉及的期限必须适中，以确保在这个期限内能够完成现在的计划。计划的期限太长或者太短都不可能是有效的计划。

六、计划管理的基本特点

计划管理是一项全面的和综合性的管理工作。它具有全企业性的、全过程的和全员的管理特点。

（一）具有全企业性的特点

计划管理的全企业性不仅表现在整个企业有计划，而且企业内部各部门、各单元以至各个岗位都应当有计划，这样才能使全企业的计划指标得到层层落实，保证企业计划的实现。

（二）具有全过程的特点

计划管理的全过程，不仅表现在生产活动个环节要有严密的衔接协调计划，还表现在市场研究、供应销售、用户服务等经营活动各环节上也应当有计划。对企业

计划的编制、执行和控制都要实现全过程的管理。

（三）具有全员性的特点

计划管理的全员性，主要表现在计划管理涉及到企业的全体员工，包括领导、管理人员、技术人员到每一个工人都要参加计划管理。实行全员性计划管理，就是在总体计划指导下，使每一个部门和每一个员工都要有自己的计划目标，并要严格地按计划办事。

第二节 战略计划与通用的作业计划

一、战略计划（strategic planning）

战略计划是一项式的管理活动，其过程见图 7-3。对于一个大公司来说，公司层次、业务单元以及部门都需要制定相应的计划。比如说，公司一级制定的总体任务必须与内部资源状况和外部市场机会与挑战保持对称性。公司的发展方向在很大程度上决定于它想向那个方向发展。首席执行官们在这个思路的确立上扮演着举足轻重的作用。

在事业级层面上，各事业部依据公司分配的资源将任务具体到它们想进入的市场和它们进行的活动。它们的任务仅限于它们所从事的那个业务部分和市场部分。计划的其它部分也依次由上而下制定。这种系统是一个互相影响的过程，是一个持续的战略发展、战略规划、计划实施以及战略执行情况的评估过程。在西方的公司里，这个循环每年重复一次，而计划的范围在三年左右。

二、年度计划

图 7-4 是一个典型的年度计划循环。

尽管企业年度计划的时间安排和内容各不相同，但是年度计划的主要步骤基本上是相同的，包括以下几个步骤：

（一）年度计划的过程

1．年度计划从高层管理的回顾开始，包括：关于外部经营环境的基本假设（premising）；经营环境前期假设的变化；有选择的前景展望；对正在实施的年度计划进展情况的回顾；下一个年度计划循环的关键主题。

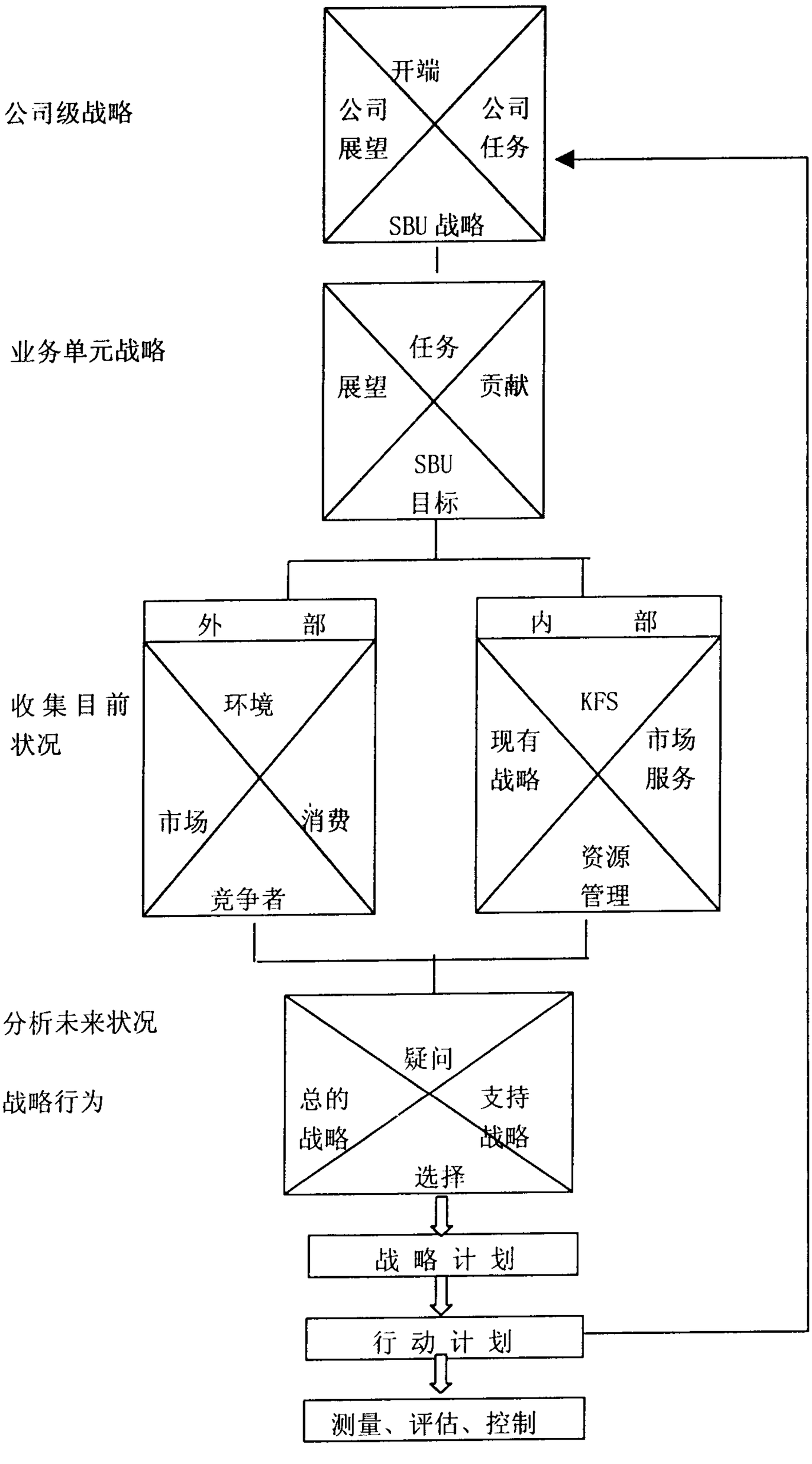

公司级战略
开端
公司
展望
公司
任务
SBU 战略
业务单元战略
任务
展望
贡献
SBU
目标
收集目前状况
外 部
环境
市场
消费
竞争者
内 部
KFS
现有
战略
市场
服务
资源
管理
分析未来状况
战略行为
疑问
总的
战略
支持
战略
选择
战略计划
行动计划
测量、评估、控制

图 7-3　战略计划流程

2. 总的管理会议。设定公司的整体目标和任务，然后将已经做出的决策传达给业务层管理者和其它经营管理人员。

3. 战略评估会议。公司高层和战略业务单元的管理者之间通过一系列后续会议来讨论问题、制定政策和指导方针。

4. 计划纵览。公司高层管理机构和战略业务单元的管理者共同讨论战略业务单元的事业计划和执行计划。

5. 战略审查会议。公司总部和战略业务单元通过选择战略方案、修改经营计划、制定资源分配计划和确定行为目标，达成一致意见。

6. 计划再协调。将经过协调一致的战略业务单元的计划和公司级战略进行调整合并，由公司管理层给出最后的审查意见，然后将最终计划用战略术语总结出来，正式递交公司董事会讨论并通过。

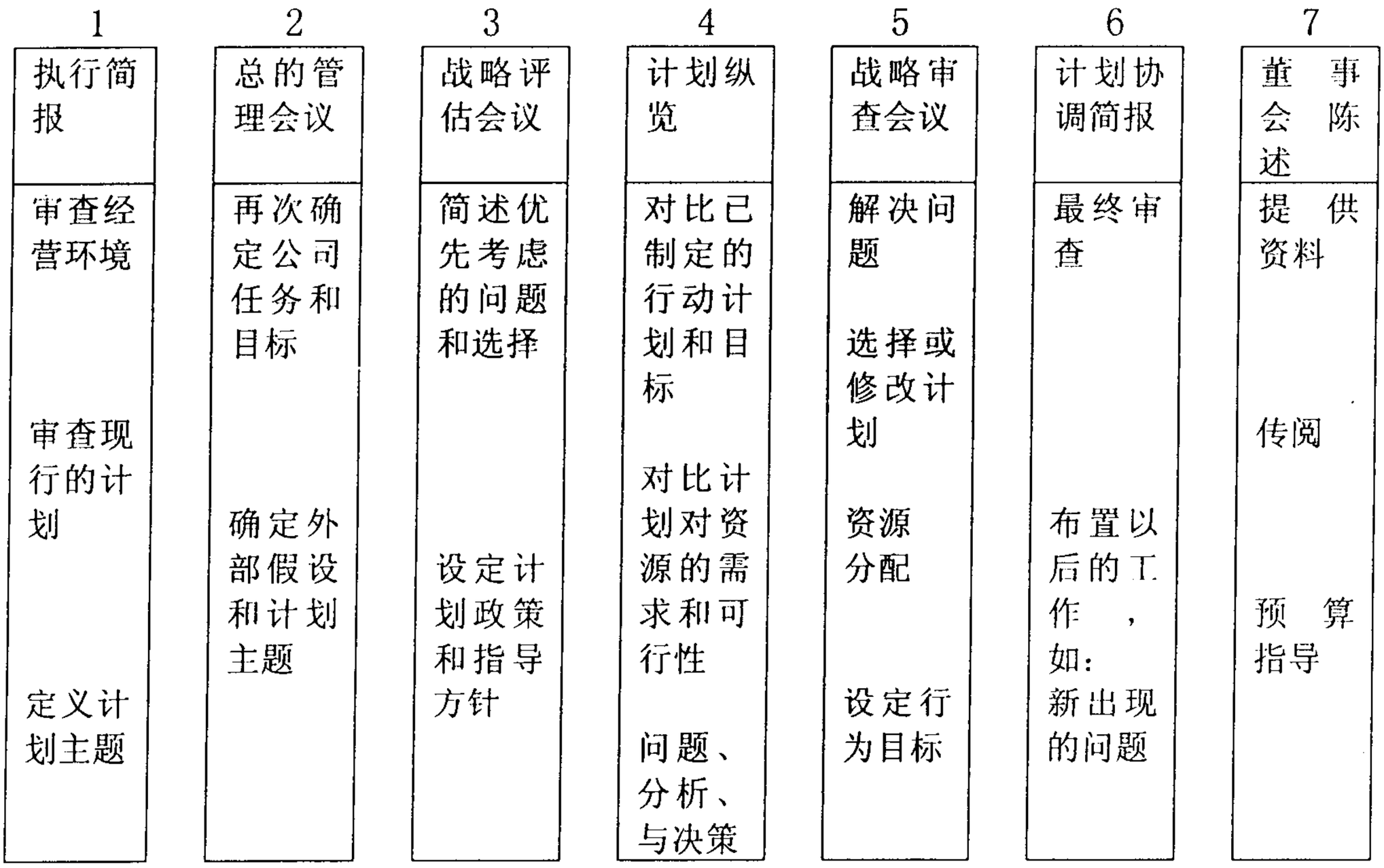


图 7-4　年度计划循环

（二）战略规划的内容

1. 任务说明（mission）：定义公司目前想达到的位置，同样业务单元也需要用任务。

2. 目标（objectives）：对公司在可预测将来想达到目的的定性与定量的陈

述。这必须与任务一致。

3. 目的（goal）：具体的短期或长期的量化结果，它支持以主要行为指标测量的目标。

4. 战略（strategies）：它们在公司及业务单元都有应用。

①公司级—为总公司建立战略

②业务单元—在以下三个方面应用：

A、格式化战略：包括成功的重要因素是什么；外部机会与威胁是什么；相对的强项和弱项是什么；合适的战略选择是什么；假设前提是什么；需测量的敏感性是什么；等等。

B、详细的战略程序，包括什么样的具体过程能达到目标；每个过程的风险、收益如何；如何管理这些过程；等等。

C、战略实施，包括使用什么组织和人力资源；市场信息系统是否合适；奖励和惩罚体制是否合适；等等。

（三）年度计划与实施出现偏差的原因

我们常常遇到或听到这样一种现象：一些有价值的战略在实施过程中并没有取得预期的效果，或者说并没有在企业内部产生预期的变化，其原因起码有这样三个：

第一，企业的年度计划在实施过程中，政策或具体措施不到位。

例如，有的管理人员把计划看作是一个常量，而且还把这种认识应用到了企业的具体经营活动中，其实这就是一个政策上的错误。事实上，公司内部及外部条件始终处于变化之中，因此公司年度计划必须具有灵活性和开放性，它的基本意义是为公司下一阶段的发展提供一个蓝图，而不是一种行为管制。

再例如，年度计划与预算在许多公司是“两张皮”，互相之间缺乏协调和支持。其实，为了确保年度计划的有效性，公司必须在政策上保证年度计划与预算在年度计划全过程中保持基本一致。从理论上说，二者是一致的，然而在实际操作过程中，许多基层执行官们却更倾向于预算而非年度计划，结果是，除非有高层管理者的认真贯彻，否则基层执行单元对年度计划则总是“心不在焉”。

第二，许多一线经理人员并没有把完成计划看作是自己份内的事情（owner of the plans），因此缺乏内在的主动性，也许他们会认为这些计划都是企业高层管理者强加给他们的。

20 世纪 90 年代以来，许多企业的年度计划在可靠性和可操作性方面大大折扣，因为一线的管理人员相信他们是公司用来执行计划的“工具”，并且许多一线管理人员认为，高层管理者已经相对看重短期而非长期发展。

第三，更准确地说，许多经理人员不愿意接受挑战，因为接受和完成计划需要他们更新观念、需要他们适应战略的、组织结构的、文化的和权力的变化。

三、通用的作业计划

（一）市场的获得

获得市场的因素包括：

1．在现有的条件下，现有的需求不能被现有的供应商的服务所满足；

2．现有的需求是通过进口来满足的；

3．现有的需求不能得到满足；

4．计划中的产品有非常独特的特征（更优越的性能、更持久耐用、销售服务更出色、送货上门等）；或者有独特的销售渠道；或者有独特的销售背景。

（二）原料的获得

1．在当地就能够获得足够的原料供应；

2．建立了可靠的供应关系；

3．对原料的季节性、易变性、可腐蚀性等都做了充分的考虑；

4．今后的原料价格上涨被认为是合理的和可以接受的。

（三）技术的获得

1．所采用的技术已经实现了标准化；

2．买入价格合理的技术或依靠自主开发的技术生产新产品；

3．现有的技术和生产水平能够满足消费者期待的质量要求；

4．现有的生产设施和产品不会因技术落后而被淘汰。

（四）技能的获得

1．企业具备生产和经营管理所需的各种技能（设计方面、管理方面、技术方面和生产开发方面等）；

2．技能的提供是相对稳定可靠的，不会因为人员的变动、销售异常或发生严重问题而影响正常的经营管理活动；

3．计划的管理费用是十分可靠和可以预见的。

（五）政府的优先次序

1．企业的经营活动符合政府的产业导向；

2．企业的经营得到了政府的支持，在财政方面获得了减免税或关税保护，在金融方面借贷优先、低借贷利率或贴息贷款。同时也包括许多其它方面，如政府采购、技术和咨询方面。

3．企业所生产的产品属于进口替代、出口鼓励、扩大就业、高薪农业和高科技产业等。

（六）策略合适

1．企业高级主管能够在经营战略中发挥他们的能力和特长；

2．企业的经营战略与企业现有的生产、技术。销售、及其它资源水平相吻；

3．通过持续努力，企业如果完成阶段目标或项目，可以大大提高企业的能力，促进企业的发展。

（七）实行的容易程度

1．计划能够很容易地执行，各项投入已经就位；

2．经过一个合理的准备阶段或充分的酝酿时期，计划顺利地得以实施；

3．计划执行过程的未预料到的问题在高级主管和相关管理人员的控制范围之内；

（八）风险的暴露

1．如果竞争对手发现和认为某个产品或服务有利可图，那么该产品和服务就会被模仿或复制；

2．如果拥有相当实力的竞争对手，如果认为它的经营受到影响，就会采取报复性行为；

3．企业在计划执行过程中，在产品和服务推出之前，顾客或消费者的购买行为、消费偏好和支出方式等发生变化；

4．企业的计划执行受到原料获得、技术落后和政府政策等方面的影响；

5．企业的技术、原料和其它有关的资源依赖进口。

（九）成本/效益之比

1．计划在盈利性、风险、投资和产出等方面是否值得企业做出持续的努力；

2．计划执行给收回带来了什么利益，如扩大就业、与其它产业前后衔接等；

3．企业计划执行本身所具有的优势，而不是政府人为地干预才使企业的计划执行更具有经济可行性。

第三节 目标管理

一、目标是企业计划的基础性概念

没有目标的计划是不可理喻的，目标是计划的基本组成部分。从理论上说，计划是实现目标的手段（means），而目标（desired ends）就是组织期望达到的最终

结果或者经营业绩。目标可以用许多术语来表示，如财务指标、市值指标、管理指标、行业指标、专家预期指标等等。

德鲁克提出了企业制定目标通常包括下列关键领域(key result areas)：（1）财务目标（利润率、资本回报率、资产增值水平、现金流量等）；（2）市场目标：品牌定位、市场占有率等；（3）社会责任与社会影响、职工的福利水平；（4）产品和制度创新、技术的领先水平；（5）效率与效益；（6）业务和市场的多元化水平。

表 7-1　目标的类型

财务目标	战略目标
(1) 销售收入快速增长(revenue growth) (2) 营业收入快速增长(earning growth) (3) 较高的股本红利(Higher dividends) (4) 更大毛利润(wider profit margins) 高投资报酬率(revenues on invested capital) (5) 较大的现金流量(bigger cash flow) (6) 更有力的契约和信用地位(bond and credit ratings) (7) 上涨的股票价格(a rising stock price) (8) 被公众认定为蓝筹公司(blue chip company) (9)更广泛的赢利渠道(revenue base) (10) 在经济衰退时期有一个稳定的收入来源	(1) 更大的市场份额 (2) 更高、更稳定行业地位 (3) 较高的产品质量 (4) 与主要竞争对手相比成本具有有利地位 (5) 广泛而有吸引力的产品覆盖领域 (6) 在消费者心目中有较高的地位(stronger reputation with customers) (7)更卓越的顾客服务水准(superior customer service) (8) 在技术和产品创新方面被认为是领先者 (9) 在国际市场上竞争的能力提高 (10) 发展机会得以提升(expanded growth opportunities)

资料来源：A. Thompson and A. J. Strickland (1992): *Strategic Management*, Homewood, IL: Irwin, p28

企业是一个有机的生命体，它的行为表现和目标设置具有两重性。正如人的行为和目标一样，有时言行一致，有时言行不一致。

真实目标（real）和宣传性目标（stated）。真实目标是隐含性的（implicit），是企业经营的努力目标，而且各项经营活动均符合这个目标。由于市场竞争的需要或者董事会的特别授意这种目标一般不对外公开。真实目标又可以具体区分为战略目标和财务目标（见表 7-1），前者是很难量化却对企业的发展具有战略意义；后者是能够数量化的企业目标，而且常常需要对投资者公开公布。

而宣传性目标是企业形象设计和建立社会信誉的一种重要渠道。在某些情况下它真实地反映了企业的目标。在某些情况下，它往往与企业的真实目标不一致。

二、目标管理(management by objectives-MBO)

（一）目标管理的含义和历史演化

现代西方管理是在泰罗的科学管理和行为科学理论的基础上发展而成的，这种管理推动了大工业的发展，但是随着时间推移，其僵化的一面也越来越突出，这种僵化现象可以概括为以下三方面：

第一，由于泰勒对企业现代经营管理方法的奠基作用及巨大影响，企业管理者过分推崇技术性方法和标准,因此，普遍存在着这样一种观念：认为制定计划和发布命令的只是管理人员，而工人仅仅是接受命令和执行命令的机器人。

第二，经营人员和管理人员的层次很多，缺乏目标而且混乱，因此，协调和沟通各种经营活动的委员会不断增加，会议也越来越频繁；同时，为了传达和听取必要的信息与设想，企业管理人员常常不得不采取迂回曲折的过程，导致各个单元和部门之间争功避过和相互推委。

第三，过分重视顶头上司的个人好恶。如果没有上级指示，即使知道有问题也袖手旁观任其发展，因此,工人积极性普遍低下，效率不高。

为了克服科学管理所产生的管理僵化现象，许多企业家和理论家越来越强调管理要重视成果管理、短期目标、员工激励、利益共享。1954 年，德鲁克在《管理的实践》一书中，首先提出了“目标管理和自我控制”（self-control and self-direction）的主张，之后，他又在此基础上发展了这一主张。可以说，对二十世纪五十年代以前的美国企业普遍存在的管理僵化问题，目标管理是一个药方。德鲁克认为，企业的目的和任务必须转化为目标，企业的各级主管必须通过这些目标对下级进行领导，以此来达到企业的总目标。如果一个范围没有特定的目标，则这个范围必定被忽视，如果没有方向一致的分目标来指导各级主管人员的工作，则企业规模越大，人员越多时，发生冲突和浪费的可能性就越大。德鲁克的主张在企业界和管理学界产生了极大的影响，对形成和推广目标管理起了巨大的推动作用。

1957 年，麦格雷戈（Douglas McGregor）在《哈佛商业评论》撰文批评当时的一些商业做法，其中主要批评了以个人的性格与行为表现（personality traits）作为评价职员工作好坏的片面性，他指出应该以德鲁克的目标理论作为基础，即由职员自己确定自己的经营目标（以短期为主），然后与上司共同讨论，上司拥有否决权(veto power)。

此后，MBO 理论的内容进一步丰富。首先，逐步把目标制定作为一种重要的激励手段，其次，是逐步引入把个人利益和组织利益相结合起来的方式与方法，使 MBO 在实践上具有越来越强的可操作性。

现在的最新研究成果是：目标管理是一个综合全面的系统，它必须被看作是一种管理方式，而不是现有管理做法的一种补充。

目标管理的含义可以从以下几方面来理解：

1．目标管理是参与管理的一种形式。目标的实现者同时也是目标的制定者，即由上级与下级在一起共同确定目标。首先确定出总目标，然后对总目标进行分解，逐级展开，通过上下协商，制定出企业各部门、各车间直至每个员工的目标；用总目标指导分目标，用分目标保证总目标，形成一个“目标—手段”链。

2．强调“自我控制”。大力倡导目标管理的德鲁克认为，员工是愿意负责的，是愿意在工作中发挥自己的聪明才智和创造性的；如果我们控制的对象是一个社会组织中的“人”，则我们应“控制”的必须是行为的动机，而不应当是行为本身，也就是说必须以对动机的控制达到对行为的控制。目标管理的主旨在于，用“自我控制的管理”代替“压制性的管理”，它使管理人员能够控制他们自己的成绩。这种自我控制可以成为更强烈的动力，推动他们尽自己最大的力量把工作做好，而不仅仅是“过得去”就行了。

3．促使下放权力。集权和分权的矛盾是组织的基本矛盾之一，唯恐失去控制是阻碍大胆授权的主要原因之一。推行目标管理有助于协调这一对矛盾，促使权力下放，有助于在保持有效控制的前提下，把局面搞得更有生气一些。

4．注重成果导向。采用传统的管理方法，评价员工的表现，往往容易根据印象、本人的思想和对某些问题的态度等定性因素来评价。实行目标管理后，由于有了一套完善的目标考核体系，从而能够按员工的实际贡献大小如实地评价一个人。

目标管理还力求组织目标与个人目标更密切地结合在一起，以增强员工在工作中的满足感。这对于调动员工的积极性，增强组织的凝聚力起到了很好的作用。

（三）目标管理与计划管理的区别

企业管理界，至今仍然存在着把目标管理混同与计划管理的错误认识。实际上。目标管理同计划管理是完全不同的两种管理活动。

首先，目标管理是一种思想(德鲁克的说法，是一种管理‘哲理’)和一种管理体制，目标管理的本质是实行专业化分工、重视人的因素和向下级授权的有机结合。而计划乃是众所周知的一种企业管理职能活动。

第二，计划管理中的计划是侧重于企业中的“财”和“物”两方面的指标安排，而目标管理中的目标则是侧重于企业中对“人”的任务的安排和落实。

第三，计划管理中的计划是企业经营者根据对企业环境变化的预测和在预测基础上所作出的决策，由企业上层经营管理人员编制的。尽管在计划编制过程中也征

求基层管理人员的意见，但这些意见一般只作为参考，各部门完成不了计划要追究责任，而目标管理的“目标”是在各部门和每个职工自愿的基础上，通过广泛的反复的民主协商来确定的，一般不具有指令性，而且有自我承诺，依靠自我控制而自我完成。

（四）目标管理的基本过程

由于各个组织活动的性质不同，目标管理的步骤可以不完全一样，但一般说来，可以分为以下四步：

1．建立一套完整的目标体系。实行目标管理，首先要建立一套完整的目标体系。这项工作总是从企业的最高主管部门开始的，然后由上而下地逐级确定目标。上下级的目标之间通常是一种“目的—手段”的关系；某一级的目标，需要用一定的手段来实现，这些手段就成为下一级的次目标，按级顺推下去，直到作业层的作业目标，从而构成一种锁链式的目标体系。

2．制定目标。制定目标的工作如同所有其他计划工作一样，非常需要事先拟定和宣传前提条件。这是一些指导方针，如果指导方针不明确，就不可能希望下级主管人员会制定出合理的目标来。此外，制定目标应当采取协商的方式，应当鼓励下级主管人员根据基本方针拟定自己的目标，然后由上级批准。

3．组织实施。目标既定，主管人员就应放手把权力交给下级成员，而自己去抓重点的综合性管理。完成目标主要靠执行者的自我控制。如果在明确了目标之后，作为上级主管人员还像从前那样事必躬亲，便违背了目标管理的主旨，不能获得目标管理的效果。当然，这并不是说，上级在确定目标后就可以撒手不管了。上级的管理应主要表现在指导、协助、提出问题，提供情报以及创造良好的工作环境方面。

4．检查和评价。对各级目标的完成情况，要事先规定出期限，定期进行检查，检查的方法可灵活地采用自检、互检和责成专门的部门进行检查。检查的依据就是事先确定的目标。对于最终结果，应当根据目标进行评价，并根据评价结果进行奖罚。经过评价，使得目标管理进入下一轮循环过程。

（五）制约目标管理有效实施的四个要素

1．管理者的专业分工。管理者的价值观和习惯(value & habits)往往是在从事专业工作过程中形成的，这种价值观和行为习惯常常制约着管理者本人的决策不能从企业的整体利益出发。

2．管理层级结构。管理层次使下层管理者只对上级负责，完成上级的指令，这样就忽视了企业的整体利益要求。

3．管理层次之间的隔离。管理层次之间的独立存在造成上、下级管理人员之

间的沟通比较困难，因为下级管理人员关注眼前问题，而高层管理人员却关注长远问题。

4．薪酬结构。在企业日常经营管理活动中，薪酬结构一旦对错误做法和不恰当的经验结果给予奖励，就会挫伤正确行为和取得良好经营业绩的成员的积极性。

（七）目标管理的优点

1．有助于提高管理水平的不断提高。由于目标明确、基于业绩评价，所以对调动各种利益集团的积极性有较大的影响。

2．对组织成员的角色到位和组织机构的明晰有积极的促进作用。经验证明，实施目标管理的企业能够有效地克服责任、权力、措施和投入不到位的混乱局面。

3．对组织成员完成确定的目标有极大的鼓励作用。

4．由于目标明确，使组织控制工作更加富有成效。

（八）目标管理的局限性

尽管目标管理方法有很多优点，但它也有若干弱点和缺点。有的缺点是方法本身存在的，有的则是在运用中产生的。

1．在组织内部建立以自我管理和自我控制为核心的管理哲学比较困难。目标管理看起来简单，但要把它有效地付诸实施，则尚需各级主管人员对它有详尽的了解和认识。这就需要对目标管理的整个体系做耐心的解释工作，说明目标管理是什么；它怎样发挥作用；为什么要这样做；它在评价管理工作成效时起些什么作用；以及参与目标管理的人能得到什么好处等。

2．目标难以确定。一方面可考核的目标是难以确定的；另一方面使同一级主管人员的目标都具有正常的“紧张”和“费力”程度更是困难的，而这两个问题恰恰是使目标管理取得成效的关键。

3．组织对目标的制定者无法进行全面有效的指导，许多目标制定者会把注意力集中到短期目标上；几乎在所有实行目标管理的组织中，所确定的目标一般都是短期的，很少超过一年，常常是一季度或更短些。强调短期目标的弊病是显而易见的，因此，为防止短期目标所导致的短期行为，上级主管人员必须从长期目标的角度提出总目标和制定目标的指导方针。

4．制定目标是有很大困难性的；同时目标也有一定的不灵活性。目标管理要取得成效，就必须保持其明确性和肯定性，如果目标经常改变，就难以说明它是经过深思熟虑和周密计划的结果，这样的目标是没有意义的。但是，计划是面向未来的，而未来存在许多不肯定因素，这又使得目标的制定者必须根据已经变化了的计划工作前提对目标进行修正。然而修订一个目标体系与制定一个目标体系所花费的

精力相差无几，结果可能迫使主管人员不得不中途停止目标管理的过程。了解了目标管理的局限性，对于有效地实施目标管理是很重要的。目标管理在我国的管理发展中还是一种新的趋势，各类组织的主管人员还需不断探索，使之不断完善。

5. 目标管理容易滋生强烈的本位主义意识。

第四节 计划管理工具

一、PDCA 计划循环

从一个企业的角度来考察，如何持续提高赢利能力？除了降低成本之外（第一条路），提高质量成为企业实现赢利的第二条路。质量管理的概念是由 W. 爱德华·戴明（W. Edwards Deming）、约瑟夫·朱兰（Joseph Juran）和 A. V. 费根伯恩（A. V. Feigenbaum）等人提出，其中戴明的贡献最大。他认为，管理必须体现这样的思想：任何失误、残次品和质量低劣的原料都不能接受并且应该被消除，企业管理者应该努力创造一种气氛，使员工们敢于说出问题并提出改进的建议和方法。他还主张，工作标准不应该仅仅局限于数量或份额，还应包括一些质量管理的内容，以确保建立无次品的生产流程。戴明的思想被概括为 PDCA 质量管理循环法，该方法于 20 世纪 50 年代初期提出，由于它通俗和容易操作，所以很快被企业接受和应用。

（一）PDCA 计划循环法的基本内容

第一阶段：制定计划（Plan）。包括制定企业的目标、战略、政策和基本的行动计划。

第二阶段：实施（Do）。组织企业资源和采取相应的领导与激励方式执行计划，保证计划目标的落实。

第三阶段：检查（Check）。对计划的目标与实施的基本情况进行对比分析，提出改正和提高的意见和措施。

第四阶段：行动（Act）。在对比检查的基础上，对执行中存在的问题采取措施，同时对一些好的做法进行总结推广，并使之逐步实现标准化。

这四个阶段相互依存和互为条件，又可被认为是“管理的循环”。在一个企业里，这个过程的不断循环，管理水平就会不断提高（见图 7-5）。

（二）PDCA 计划循环法的主要特点

1. 企业整体是一个大 PDCA 计划循环系统，企业内部各个职能部门或业务部门是一个中 PDCA 计划循环系统。企业基层管理团队或每一个岗位是一个小 PDCA 计划循环系统，上一级 PDCA 计划循环系统是下一级 PDCA 计划循环的基础和依据，下一

级 PDCA 计划循环系统是上一级 PDCA 计划循环系统的实施和具体化。如图 7-6 所示。

2. PDCA 计划循环不是静态的，而是螺旋式上升和发展的（如图 7-7 所示）。每一次循环都有新的内容和目标，使企业资源配置和生产率水平的不断提高。

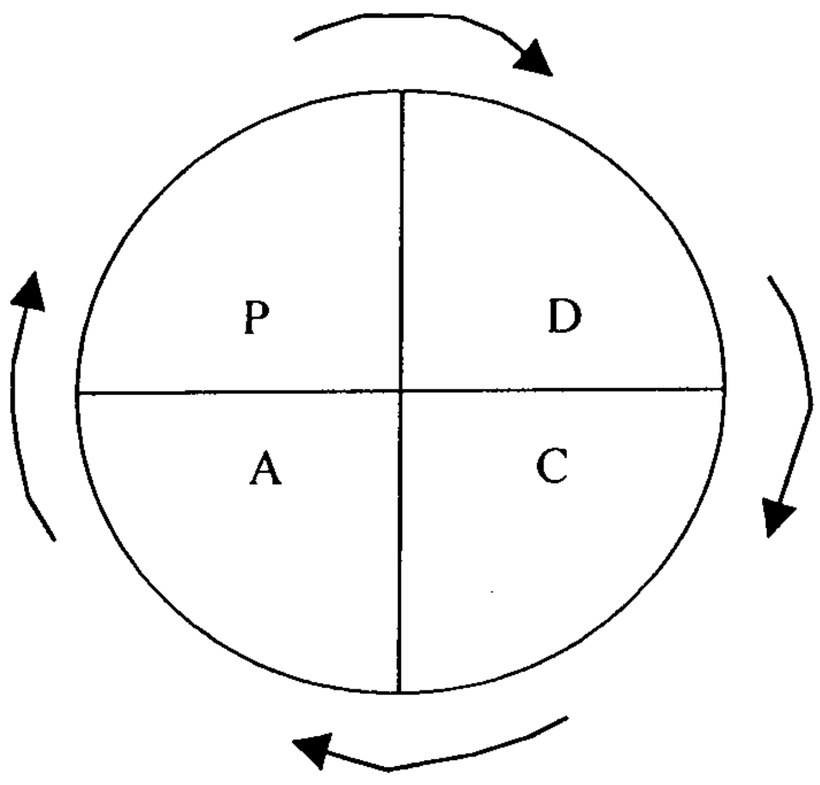


图 7—5　PDCA 循环示意图

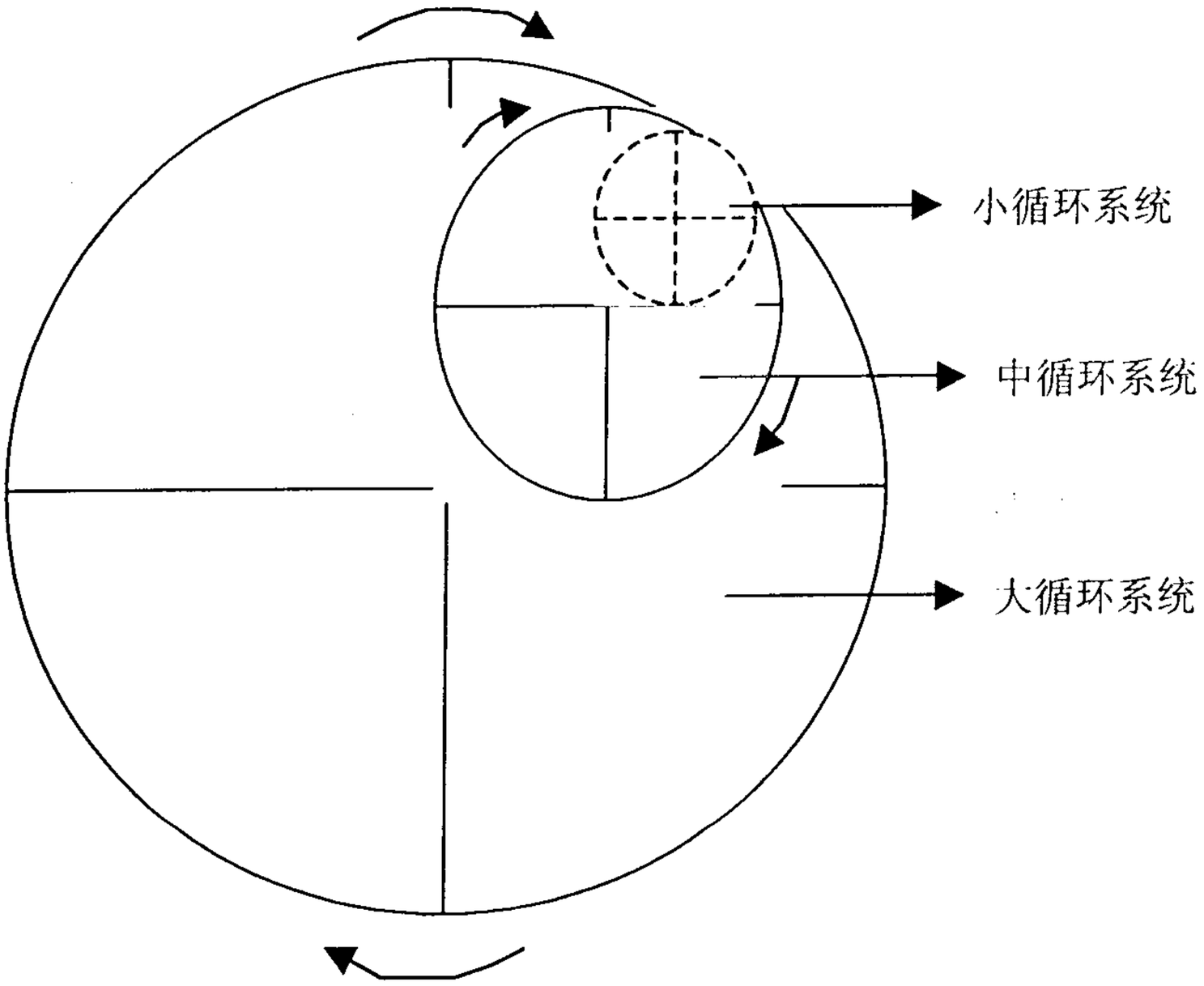


图 7-6　循环示意图

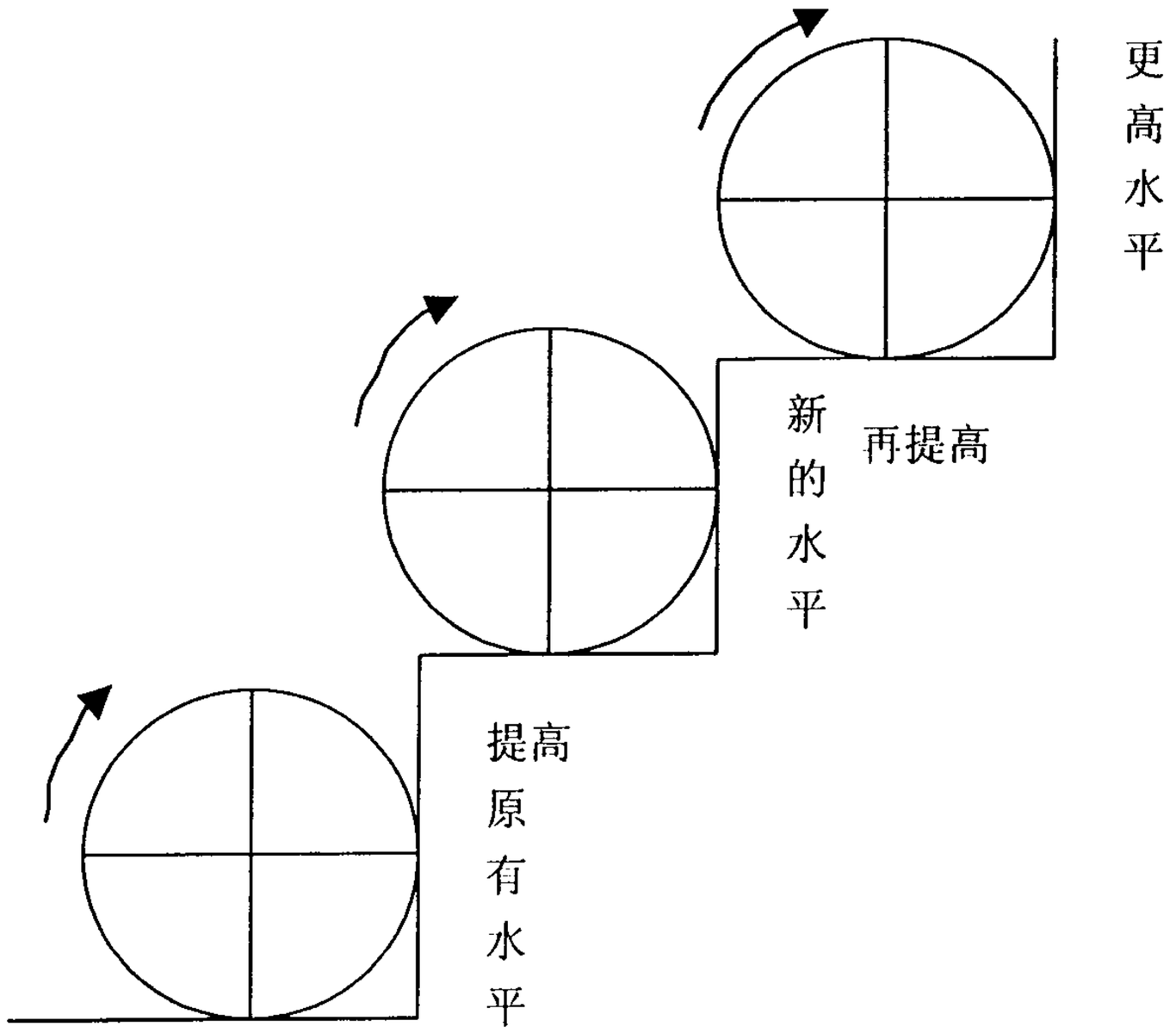


图 7-7　循环螺旋式上升示意图

二、项目管理

项目管理是 20 世纪 50 年代后期在美国发展起来的一种计划管理方法，这种方法一出现就开始被企业借鉴和应用。1957 年美国杜邦公司把这种方法应用于设备维修，把维修停工时间由 125 小时锐减为 78 小时；1958 年美国人在北极星导弹设计中，应用项目管理技术，竟把设计时间缩短了两年；60 年代美国在由 42 万人参加、耗资 400 亿美元的“APOLO”登月计划中，应用项目管理技术，取得了极大的成功。由于项目管理成效显著，自 60 年代以来它已被广泛应用于航空、航天、国防、建筑、医药、化工、金融、财务、广告、法律、证券等行业，以及国家和地方政府乃至联合国；它不仅适用于大公司，而且对中小企业也十分有效。

在西方发达国家，项目管理作为一个学科已经发展得比较完善。1965 年，以欧洲国家为主体的“国际项目管理协会 (International Project Management Association, 简称 IPMA)”成立；1969 年，美国成立了“美国项目管理学会（Project Management Institute, 简称 PMI)”，下设若干分会（包括国外分会），并拥有四万国内和国外会员。

（一）项目管理的知识体系

项目管理的焦点是“三角制约”（the triple constraints），即：确保在进度、

成本和质量指标三项指标条件下，高效率和高收益地完成各项任务。三者之间的相互关系如图 7-8 所示。

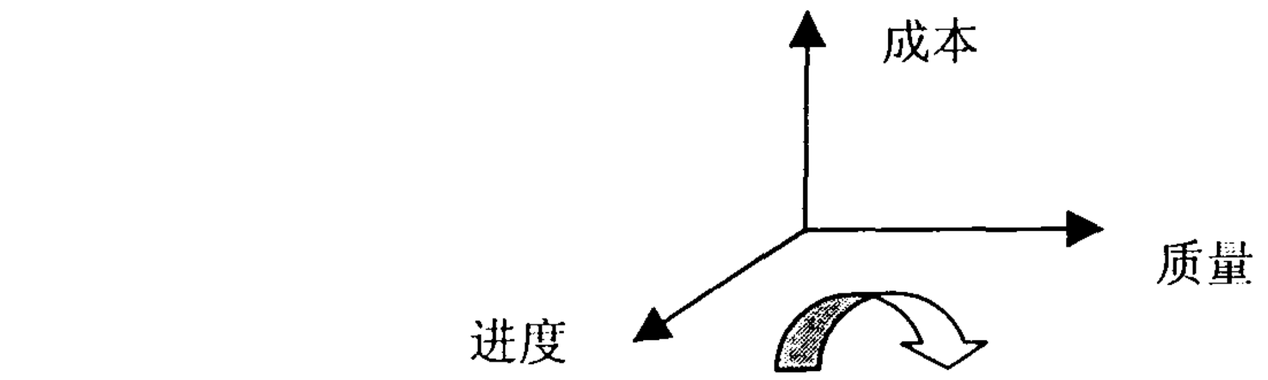


图 7-8　成本、质量、进度三者之间的相互关系

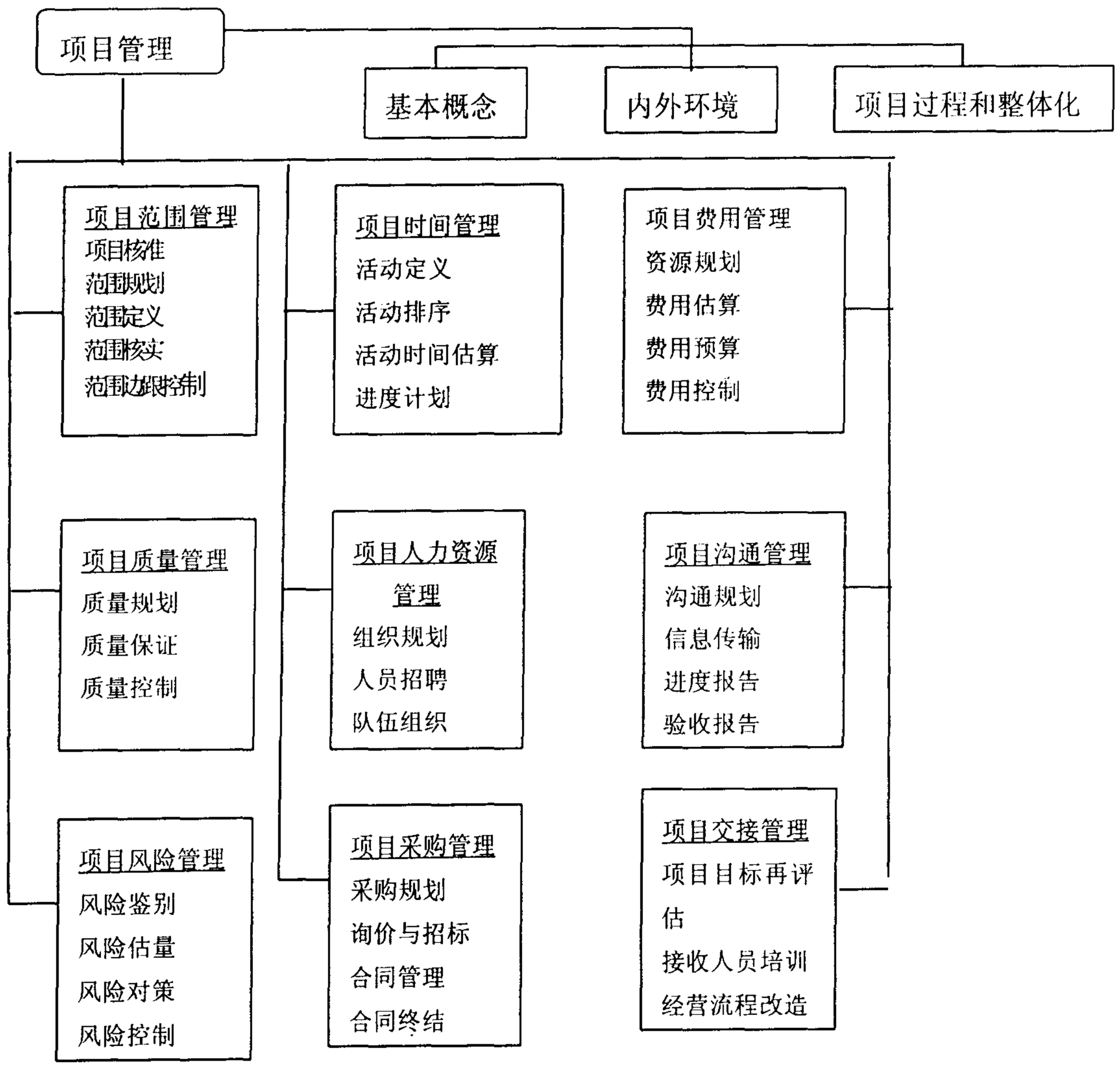


图 7-9　项目管理的知识体系

项目管理不同于一般的管理，具有自己的特殊性。它集项目范围管理、时间管理、费用管理、质量管理、人力资源管理、沟通管理、风险管理、采购管理以及交接管理于一体。对项目管理来说，项目经理是关键，他不仅拥有非常强的组织管理和技术能力，而且还享有责、权、利的充分权力，他是整个项目运作管理的核心人物。项目管理知识体系如图 7-9 所示。

（二）企业创新项目的管理

在知识经济时代，创新与人力资本成为企业的重要话题，于是越来越多的企业致力于通过项目管理把创新项目推而广之。从某种意义上说，创新就是把一个非常好的设想或概念转化为现实，使其能够增加企业的价值或者成为企业新的利润来源。当企业需要将这种设想或概念付诸实施的时候，所需要的关键技能就是项目管理。

对于任何企业，特别是新企业，需要充分掌握和熟练应用项目管理中的几个重要问题，包括：如何为一个项目定性？如何管理一个项目？为了管理确保一个项目成功地运作和实施，项目需要什么样的技术和技能？如何在组织内部建立起有利于项目运作的组织机制？如何帮助人们获得项目管理所需要的技能？

1．企业创新的形式

（1）持续性创新（sustaining Innovation）。企业努力在产品或服务方面表现得更为出色，使主流市场（mainstream market）的消费者高度认同产品或服务的价值。康柏公司早期以英特尔 32 字节（Bit）386 微处理器代替 16 字节 286 芯片（Chip）就属于一种持续性创新；美林（Merrill Lynch）公司引入现金管理账户，允许顾客以股票账户作为抵押开具支票，这也是一个持续性创新的例子。这些颇具创意的经营做法主要意图是通过提供比以前更好的产品或服务，以留住公司的主流顾客。

（2）破坏性创新(disruptive Innovation)。通过引入一种新的产品或服务，开辟一个全新的市场，这种类型的产品或服务，最初也可能为公司的主流客户所不屑一顾。美国的查里斯（Charles Schwab）公司刚开始将贴现经纪人（bare-bones discount broker）服务引入市场的时候，市场反应极其冷淡。市场的主流客户仍然比较信赖美林公司，因为相对于美林公司提供的全方位金融服务，查里斯的服务方式属于一种突变性创新。早期的 PC 机相对于大型机和微机来说也是一种破坏性创新。

2．项目管理工具

项目管理包括“重量级项目管理系统”和“轻量级项目管理系统”。其中重量级项目管理又包括两类：一类将项目融入现在的主干组织结构，在这种情况下，领导要得力，要对项目全面负责。但是项目所需要的资源从各个职能部门或业务部门

来，项目的成员仍然隶属于现在的职能部门或业务部门。另一类是项目需要拥有更大的自主权，项目所需要的资源从现有的主干组织中完全分离出来，成立一个项目小组，有专用性资源、成员和独立的项目主管。

3．项目管理的组织工具与创新项目的拟合

当企业需要对市场需求变化做出反应并着手安排创新的时候，图 7-11 所描述的矩阵，对企业管理者更好地理解创新项目与项目管理模式的组合具有比较现实的指导意义。

在该矩阵中，纵向测定的是企业现在的流程对创新项目有效运作支持的程度，横向测定的是企业的价值观是否允许企业分配创新所需要的资源。

在区域 A，项目与公司的流程和价值观是高度拟合的。在现有的组织框架内，职能性的或轻量级的项目小组（a lightweight team）就可以解决创新项目中所面临的问题。职能性项目小组能够解决有关的职能问题，然后将项目交给下一个职能部门。轻量级的项目小组是跨职能部门的，但是小组成员却仍然受原来的部门经理领导。

在区域 B，创新项目与公司的价值观相拟合，但与公司的流程不相匹配。它给企业组织带来了一些新问题，因此需要企业和个人之间进行新的协调和组合。项目小组（与区域 A 一样）从事的是持续性创新项目而不是破坏性创新项目。在这种情况下，重量级的项目小组也许是一个更好的组织工具，但是项目需要企业高层管理者直接领导和参与。重量级项目小组（成员完全为项目服务，进行自我管理，并担负着使项目成功的重任）的目标是建立新的流程和工作方式。

在区域 C，管理者所从事的是与组织现在的流程和价值观无法简单拟合的破坏性创新项目。为了确保项目成功，企业需要在主干组织基础上创建一个内分组织，并且授权该组织全权处理创新项目的运作，允许该内分组织拥有不同的经营价值观。重量级项目小组（与区域 B 一样）必须努力建立新的流程。

在区域 D，当企业从事一种与现有组织流程相匹配、却与现行的价值观不相适应的破坏性创新项目时，成功的关键在于授权一个重量级项目管理小组统一组织运作。但是如果创新项目需要商业化运营，则必须建立一个内分组织。

在实际操作中，许多企业对创新项目的运作，采取的是一种“万能的”（一种规模适应所有的项目）组织战略。理想的做法是：不同的创新项目应该采用与之相适应的组织工具，并使每个创新项目尽可能建立自己所要求的流程和价值观。

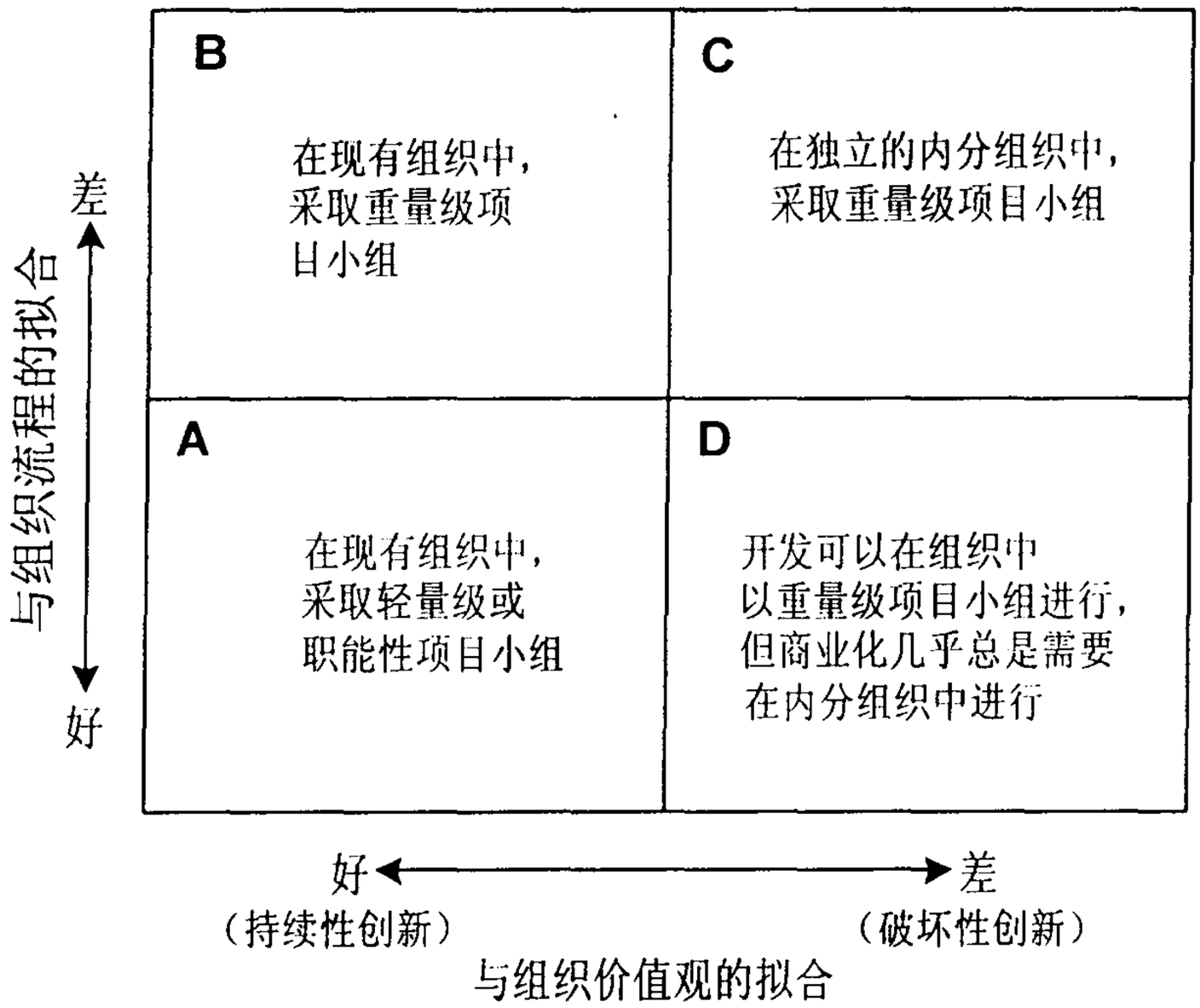


图 7-10　项目管理的组织工具与创新项目的拟合

第八章　组　织

企业是社会经济的细胞，有着十分丰富的内涵，既有企业形式、企业性质、企业职能等一般性特征，又有企业经营、企业管理等具体的组织活动。从企业组织制度的角度来看，企业的组织形式包括两个基本内容：一是企业的法律存在形式；二是企业的管理运作方式。企业的法律存在形式主要是指企业的产权结构和财产关系，它是企业组织制度的核心环节，它决定着企业内部所有者、经营者和职员在一定条件下的地位、相互关系及其各自的作用。企业的管理形式主要是明确企业的行政组织管理机构和经营运作的基本方式。

第一节 企业的法律存在形式

企业的法律形式是从法律的角度给企业定位，明确企业在法律上的权利和责任。其核心是企业的产权制度，它是具体的、特殊的和动态的存在，是适应不同时期、不同阶段生产力发展状况及其生产关系需要而组建的。纵观市场经济发展的历史，与主要的产权形式相适应的企业制度主要有业主制、合伙制和公司制等各种形式。

现代企业制度和企业法人治理机构的形成经历了一个漫长的历史过程。在公司制企业出现以前，大多数企业的经营规模都比较少，经营范围也比较狭窄，经济学家一般将他们划分为两大类，这就是业主制企业（sole or Individual proprietorship）和合伙制企业(partnership)。

一、业主制企业

业主制企业通常是以家庭为基础的生产和经营实体，是由个人出资设立并经营管理的企业，又称独资企业。从法律意义上说，业主对企业的债务承担无限责任，业主制企业的资产与业主个人的私有财产没有区别，因此企业不具有独立的法人资格。随着市场扩张和经营规模的扩大，业主经营体系无疑受到资本和经营能力缺乏等方面的束缚与挑战，这必然限制了企业的持续发展和产品结构的调整，企业谋求发展的需要驱动了同业经营者、利益相关者、或有产者等市场主体之间相互加盟与利益支持，从而加快了合伙制企业的形成。

二、合伙制企业

合伙制取代业主制是市场经济迅速发展使然，是企业组织形式的一种创新。

合伙制企业是两个或两个以上出资人共同设立、共同经营、利益共享的企业。合伙制企业以合伙契约和相互约定与彼此信赖为基础，契约规定了合伙人的权利和义务，合伙人对企业债务承担连带责任。如会计师事务所、律师事务所、诊所等。合伙制企业有两个突出的缺陷：一是每个合伙人都是业主，都有权对外签约，彼此之间很难协调一致；二是任何一个人签约失误而导致企业亏损、或其中一个合伙人退出、破产和死亡等，都会影响到企业的生存和发展的命运。因此合伙制企业的规模发展必然有限，很难适应社会化大生产的要求。

三、公司制企业

15 世纪哥伦布发现美洲大陆以后，航海贸易有了很大的发展，航海贸易对资金的需求较大，单个家庭和几个人根本无法满足，于是当时的荷兰就出现了一种叫“康门达”（Commenda）的贸易组织。这个组织的成员共同签署一个合同，并根据合同的要求将自己的资金托付给其中的一个签约人，由他去负责具体的贸易，航海结束后结帐，共同分享贸易利润。这里的“康门达”后来就演变成为公司制企业。19 世纪铁路运输业的快速发展，使资金需求的规模变得越来越大，直接推动了资本市场的形成与发展，加快了社会筹资的进程。一方面企业的股份更为分散；另一方面，企业管理运营对专门技能和特殊训练的要求促进了企业所有权与管理经营权的分离。1841 年 10 月 5 日，全长只有 150 英里的美国西部铁路两辆客车发生相撞事件，致使 19 人死亡。这次事故引起了美国社会和国会的广泛关注，各界人士强烈要求铁路公司进行彻底的管理改革，从而促使部分的企业经营管理权从法律上正式移交给专业（职业）经理。到 1963 年，美国最大的 200 家企业，由某一家族直接经营的只有 5 家，甚至在杜邦公司这样被认为是杰出的家族企业中，杜邦家族也不再作出重要的经营决策了。可以说，企业产权制度的形成与改造、企业内部规范的管理机制、以公司章程为基础的法人治理机构、企业家在公司经营管理中的地位和作用的确立等都是企业法律方面长期历史演化的结果。

1991 年诺贝尔奖获得者、美国芝加哥大学教授科斯对企业产权制度的形成和企业的法律地位与形式做了全面的研究。按照他的理论（又称“科斯定理”）：企业是市场价格机制失灵的产物，它是对价格机制的替代，在经济学上企业纯粹是一种有效的资源配置方式。基于其“交易费用”理论，他认为市场交易是有成本的，如谈判、签约和履约等，而且还具有很大的不确定性。因为人的理性是有限理性（bounded rationality），对未来的情况无法 100%的把握，因此应通过企业这一方式克服市场机制的盲目性。因为企业管理类似于马科斯·韦伯所描述的“官僚制”，可以通过行政手段，而不是契约方式配置资源，这样履行契约的成

本便可以节省下来。科斯认为：只要通讯、谈判、签约、保证等等交易费用为零，政府只要在法律上把经济物品产权，即物品的性质、处置、收益权界定清楚，然后听任有关各方在市场上进行自由交易（或协商），那么自由的市场机制便能导出最有效率的结果。应该说，科斯的理论尽管有其局限性，但他从企业的法律地位、企业与政府的关系、以及企业与市场的关系的角度，对企业的产权问题进行了彻底的说明和澄清，而且其理论的科学性已为西方社会的公司制企业的运行所证实。

（一）公司制企业的特征与类型

公司制企业以法人产权制度为核心，是由两个以上的投资者，按照一定的法律程序组建，以盈利为目的的经济组织。它有两个突出的特征：第一，公司是法人，拥有法人地位、法人产权和一系列法人的自主行为权力。第二，公司对债权人负有限责任，即出资者对公司以自己的出资额为限承担责任。大型企业往往采用公司制，公司制企业的数量虽然不多，但在经济上通常掌握一国国民经济的命脉，具有决定性的影响力。在美国，只占企业总数 15%的公司制企业，创造了占全部企业收入 85%以上的产出。可以说，公司制企业是现代经济社会的主要组织形式。公司制企业主要是指有限责任公司和股份有限公司。

（二）公司制企业的内部法人结构

从产权的意义上看，随着企业规模的扩张、市场占有率的提高，企业内部的组织形式必然要进行结构性的调整，从而使一部分市场交易内部化于企业之中，使相关的产品或经营区域进一步地集中到具体的产品/区域机构，从而形成一个较为发达的层级组织和健康的法人治理机构。

从企业的法律地位来看，公司制企业主要包括三种内部法人治理机构：

第一种是控股公司（holding company）结构，简称 H 型结构。一家公司拥有另一家或几家公司的股权，并能够控制其生产经营活动，那么该公司则成为母公司，在法律上则认定为一级法人；另一家或几家公司便成为该公司的子公司（subsidiary），也称二级法人。从经营业务来说，一类子公司是母公司业务的延伸与扩张；一类子公司与母公司的经营业务相对分离并拥有准自主权（quasi-autonomous）。H 型机构大多是由于企业间的横向合并而形成的，在 H 型的大公司中，母公司持有子公司的全部或部分股权，下属各子公司拥有独立的法人地位，可以独立地开展经营业务，并成为相对独立的利润中心和投资中心。H 型结构是公司内部分权管理的一种形式，母公司的控制权大多局限于控制或影响公司董事会、评价各子公司的财务绩效、资金调配以及通过控股比例增减来调整总体的业务规模。所以，H 型结构很象一个以资本经营为核心的内部资本市场。在 U 型结构下，母公司与子公司的所有权（股权）联系严格受制于《公司法》的管辖，公

司管理运作必须按公司“章程”的规定进行。根据我国的《公司法》规定，持有公司 10%股份以上的股东可以请求召开临时股东大会，《上市公司章程指引》中又规定，公司召开股东大会时，持有或合并持有公司发行在外有表决权股份总数的 5%以上的股东，有权向公司提出新的提案。

第二种是按职能划分的一元结构（unitary structure）,简称 U 型结构。U 型结构是企业纵向扩张的结构。所谓纵向扩张，即企业根据物流的方向进行前向或后向的一体化。在这种大公司的内部，没有一个部门可以成为独立的法人机构或利润中心，公司的一切经营活动必须服从高层管理机构的指令和安排。U 型结构是典型的中央集权管理结构。

第三种是事业部制的多元结构（multidivisional structure）,又称 M 型结构。在这种结构下，各事业部（分公司）通常是半自主的利润中心，分公司（branch）的经营活动高度依赖于母公司的决策，同时母公司利用科层制度和市场机制对各分公司进行控制。分公司由母公司授权开展业务，母公司对分公司的债务负无限责任。M 型结构的集权程度介于集权的 U 型结构和分权的 H 型结构之间，在逻辑上，它相当于把过去市场上独立活动的若干个 U 型结构的企业合并于一个公司，而市场交易进一步内部化。

第二节 组织与组织设计的基本原则

一、组织的含义与地位

组织是人们为了实现一定的目标，互相结合，确定职位，明确责任与义务，分工合作，协调行动的人工系统及其运转过程。上述概念有五层含义：

（一）组织必须具有一定的目标。目标是组织存在的前提。没有目标的组织必定是低效甚至是多余的。应当尽可能地让组织内所有成员都了解共同的目的。

（二）组织是一个结构，必须有不同的层次与相应的责任制度，其成员在各自岗位上为实现目标而分工合作。没有层次、没有合作构不成组织；没有明确的职务、权力、责任，必然是一个混乱低效的组织，无法实现预定的目标。

组织结构必须具有相当程度的稳定性和适应性，也就是说它能够在较长时期内满足组织正常运转的需要，同时也能够应付各种客观环境的变化。组织结构的稳定程度不仅取决于其设计的合理程度，而且取决于其经营环境的变化程度。

（三）组织是一个人工系统。它是由领导人或一个决策集团组建起来的群体结构，因此带有一定的主观意识。这种结构必须考虑每个人的局限性。当然这不是说，企业的机构设置应该放弃组织目标的这一标准，而改用机构设置必须去适应每个人。如果这样做，事实上等于违背了组织管理的基本准则。

（四）组织是一个实体，它的内部包括正式组织（formal organization）和非正式组织（informal organization）。正式组织是指企业的各种结构要素完整组合而形成的组织，是具有明确的目标、责任、权力和义务的、对成员具有硬性约束组织。非正式组织是指建立在员工之间的私人交往及其社会交往关系之上的、对成员没有硬性约束的组织。在企业内部，非正式组织往往是正式组织高效运转的有益补充，因此管理者在设计组织结构时，应该充分考虑非正式组织存在的实际意义。

（五） 组织是一个过程。组织过程通常被看作是组织结构的创新、维系和变革，并保证组织结构发挥最大效用，以确保组织目标的实现。因此组织不仅要设置部门机构，而且还要密切关注其运转过程和运转效率。当运转正常，有助于高效地实现目标时，应维系组织的相对稳定性；反之，则应及时进行变革和创新，使其适应经营环境的变化和企业目标的要求。

二、组织的基本过程

（一）确立组织的总体目标，在此基础上，拟定实际经营的具体子目标和实现这些目标所必须的经营战略、政策、操作计划和规章制度等。

（二）明确和划分实现目标所必需的各种职能、各项经营业务和项目，并根据人、财、物等生产要素的可得性，进行部门设置和任务界定。

（三）根据各部门具体任务和业务的要求，确定各部门的权力和责任范围，并使部门主管享有行政方面的管理权限和承担相应的行政责任。

（四）通过行政职权和信息交流等手段，加强企业纵向控制与横向交流，最大限度地发挥组织的效能。

从上述概念中可以看出，现代企业管理者必须时刻关注两个组织问题：一是静态的组织结构。主要是企业的组织原则、组织形式、组织效率等。以实现企业组织结构合理、精干高效；二是动态的组织调整与变革。使企业的组织结构不因环境变化或经营目标的调整而陷入僵化，同时加强企业对员工的心理状态及人际关系的影响。这两个组织问题在实际经营操作过程中是密切相关的。企业领导者必须根据经营环境（包括政治、经济、文化、社会、市场、竞争对手、国际环境）及内部条件（资金、设备、技术、人员、管理水平等）系统地考虑建立和变革组织，以期高效率地实现组织目标。

组织是企业管理的一项具体职能。企业经营管理机构用纵横交错的相互关系，从时间和空间的先后次序方面，科学合理地把生产经营活动的各个要素、各个环节组织起来，使其成为一个完整统一的生产经营系统，使企业内部的各部门以至每个职员都能职责分明地协调行动。

组织是企业经营管理现代化的基本内容。现代化管理涉及到经营理念、组织、方法、手段、人员各个方面，而管理组织现代化是其中最基本的组成部分。现代化的管理方法和手段，可极大地提高劳动效率，但必须经过一定的管理组织来加以实施。同样，如果没有合理的管理组织，就难以建立起良性循环的人才开发体系，不能充分调动员工的积极性、主动性、创造性。

组织还是企业管理者实施有效领导的重要保证手段，是管理者联系企业员工的纽带和桥梁。组织也是企业与社会发生联系的实体。

企业经营管理者应充分认识组织的重要性，切实解决组织设计和组织运行过程中存在的问题，并加以纵向指挥领导与横向沟通协调，发挥组织的整体效能，以保证企业各项生产经营管理工作的顺利进行。

三、组织设计的原则

企业组织设计就是对组织活动和组织结构的设计过程，是一种把目标、任务、责任、权力和利益进行有效组合和协调的过程。其目的就是卓有成效沟通协调组织中的人与事、人与人的关系，最大限度地发挥资源配置的有效性、员工工作的积极性。组织设计应该遵循的原则，可归纳为以下内容：

（一）系统整体原则

系统整体原则是由企业存在的本质决定的。现代企业是一个开放的经营系统，如图 8－1 所示。随着科学技术的迅速发展和市场经济水平的提高，企业对其经营环境的依存度越来越高，企业与外界联系也越来越密切。因此企业必须要按系统开放的原则，深入研究政治环境、经济环境、资源环境、社会环境、技术环境等对企业的影响，并以此为基点，设计与应用开放型的管理组织系统，提高对环境的适应能力和应变能力。

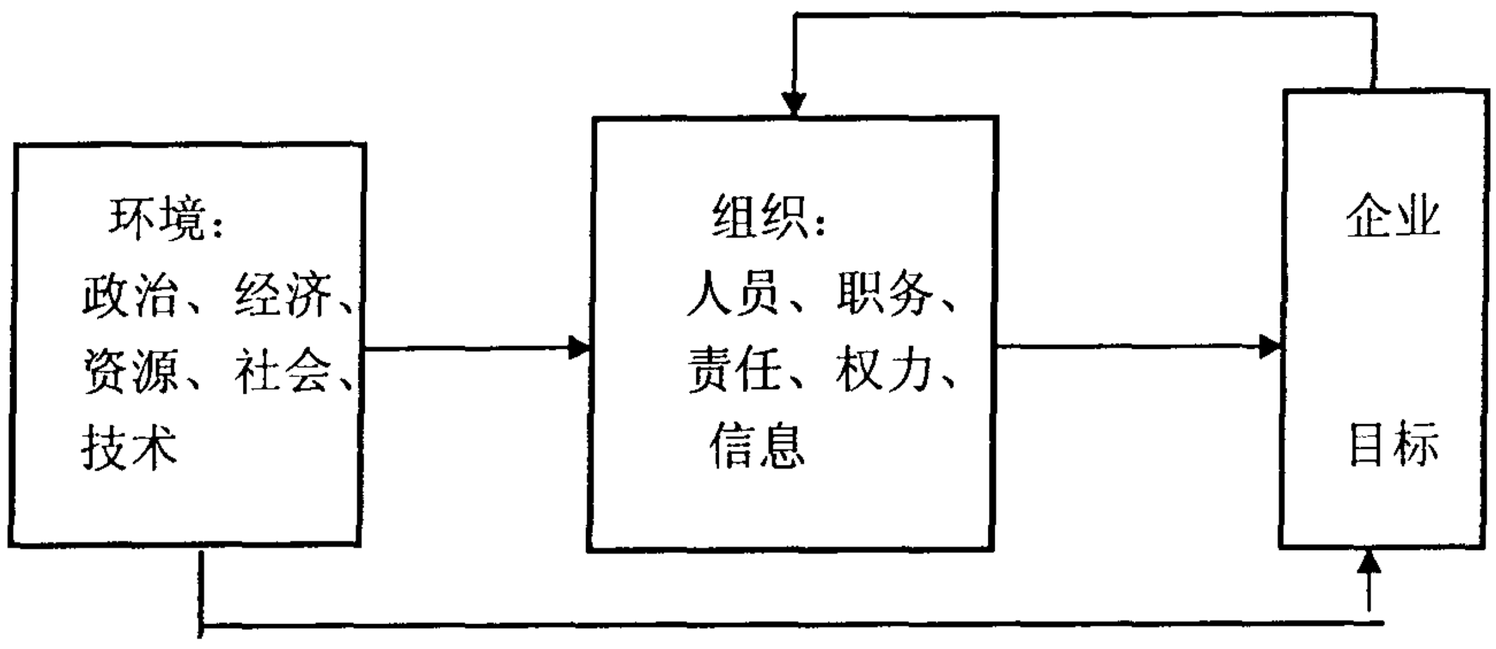


图 8－1　企业开放系统

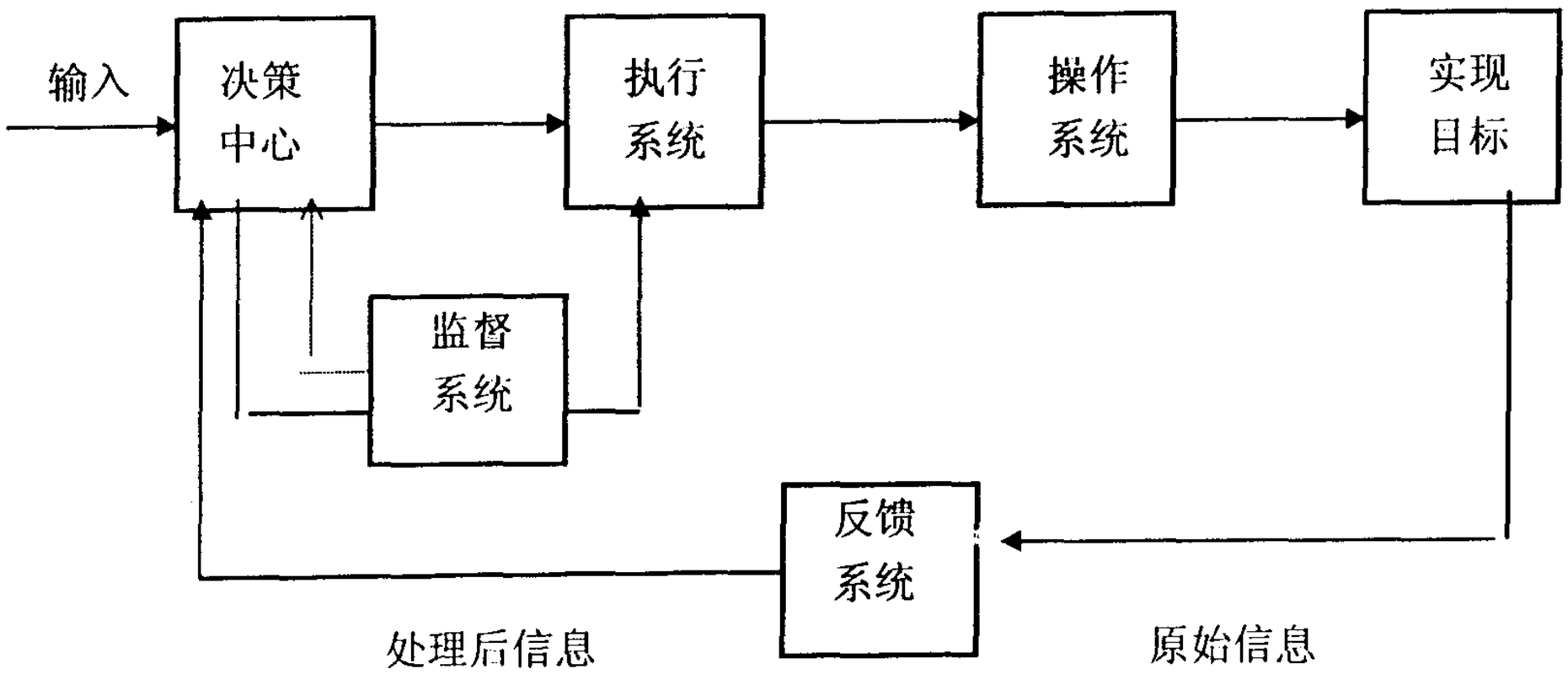


图 8—2　现代组织结构

有组织的集体之所以比个人力量大，就在于个体经过相互联系而结合成为一个整体。因此，运用系统原理来研究要素之间的联系，确保管理组织整体目标实现，是组织设计时必须遵循的基本原则。这一原则主要体现在以下几个方面：

1．结构完整。组织如同一部机器，只有结构完整才能产生必要的功能。现代企业的管理组织也是一个系统，它由决策中心、执行系统、操作系统、监督系统和反馈系统等构成。如图 8—2 所示。

一般说来，在企业的组织结构中，决策中心、执行系统、操作系统的运转历来受到经营管理者的高度重视。那么根据系统的原则，企业组织中的反馈系统和监督系统也应给予同等的重视，并不断提高管理组织的信息收集、储存、处理能力和确保工作正常进行的控制能力。这些年来，我国许多企业的产品质量不稳定、经济效益滑坡的主要原因之一就是企业内部监督机制不健全，缺乏必要的信息沟通与反馈机制，造成决策失误。可见完整的组织结构是组织设计中首要的考虑因素。

2．要素齐全。管理组织没有要素或要素不全不能构成系统，但并意味着要素越多越好。组织系统一般包括以下要素：

（1）员工。这是首要的起主导作用的要素。现代企业所强调的员工主要从数量、素质和结构三个方面入手。在数量方面，员工人数应与规模和生产经营活动挂钩，既不能人浮于事，也不能一人身兼数职。在素质方面，企业强调精干、效益与效率，要求每个人都能够较好地完成自身的工作。在员工结构方面，现代管理组织强调知识与专业能力，同时又强调防止人才过分集中。即既要努力提高员工的素质，又要保持合理的人才结构和良好的人际关系，这样才能实现组织的高效运行。

（2）岗位和职务。即明确系统中每一个人所处的位置以及相应的职务，形

成不同层次的职务结构。

（3）权力和责任。即规定每一岗位和职务所拥有的权力和必须承担的责任，以达到指挥、协调和控制的目的。防止由于机构重叠、职责不明和副职过多而降低管理效能。

（4）信息。组织系统内的联系与协调主要依赖于各种各样的信息，因此，能否保持企业内部各种信息的畅通无阻是组织设计时必须考虑的重要因素。对于上述的这些因素，尤其前三种彼此是紧密联系、相互影响的。组织设计时要统筹考虑，做到事事有人管，人人有事做。

（5）确保目标。目标是一切管理活动的出发点和落脚点。应按目标要求进行组织设计，即根据目标建立或调整组织结构，按各部门各岗位职务的职能要求确定管理人员的工作量及其应具备的素质，然后遴选符合上述要求的人员。这样就把企业目标与每一个员工联成整体网络，能较好地防止因人设事、人浮于事和不称职现象。上述过程还说明，满足目标需求的人员数量是一个变数，它与工作量大小和人员素质有关，同样的工作量，素质提高了，人员应及时精减；反之则需增加。

(二)统一指挥原则

统一指挥原则是组织管理的一个基本原则。它虽然源于军事组织，但对现代管理组织也有普遍指导意义。

统一指挥原则是建立在明确的权力系统上的。权力系统依靠上下级之间的联系所形成的指挥链而形成。指挥链即指令信息和信息反馈的传递通道。为确保统一指挥，应当注意以下几点：

1．指挥链不能中断。管理组织的指挥链如同人的血液循环系统，靠它来统一全体人员的思想和行动，为实现共同的管理目标而努力。中断了指挥链，就会造成指令无法贯彻，信息无法反馈，整个组织陷于瘫痪无政府状态。

2．切忌多头领导。组织设计时必须考虑总体协调，以保证统一指挥，即命令的统一性与有效性，如图 8—3 所示。多头领导必然政出多门，容易产生矛盾，使下级疲于应付甚至无所适从，严重影响工作效率，见图 8—4。

3．不要越级指挥。为了保证指挥链的完整，在通常情况下，上级对下级的指挥应逐级进行。组织设计时，要明确各层机构不同人员的职责权限。各级做各级该做的事，这样才能有效地发挥组织效应。越级指挥的后果必然是：一方面浪费了领导者的时间和精力，另一方面又会挫伤下属的积极性和责任感。当然，也应当明确：上级对下级，不越级指挥，但可以越级检查工作；下级对上级，不越级请示，但可以越级反映情况。

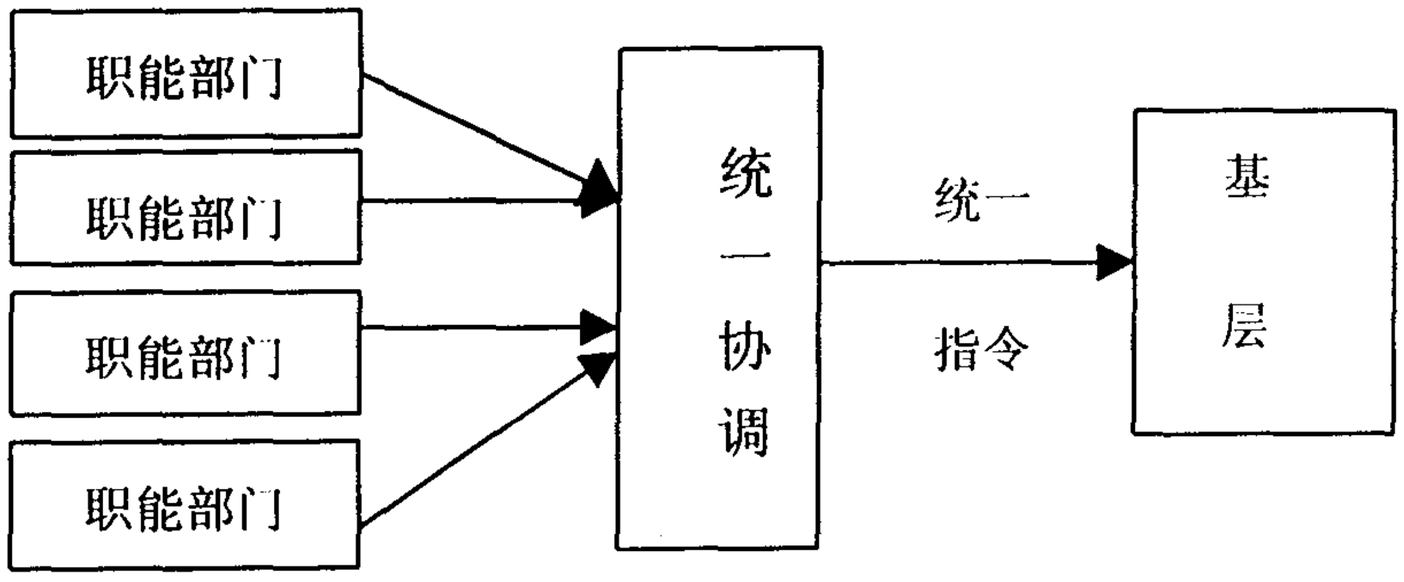


图 8-3　统一领导图

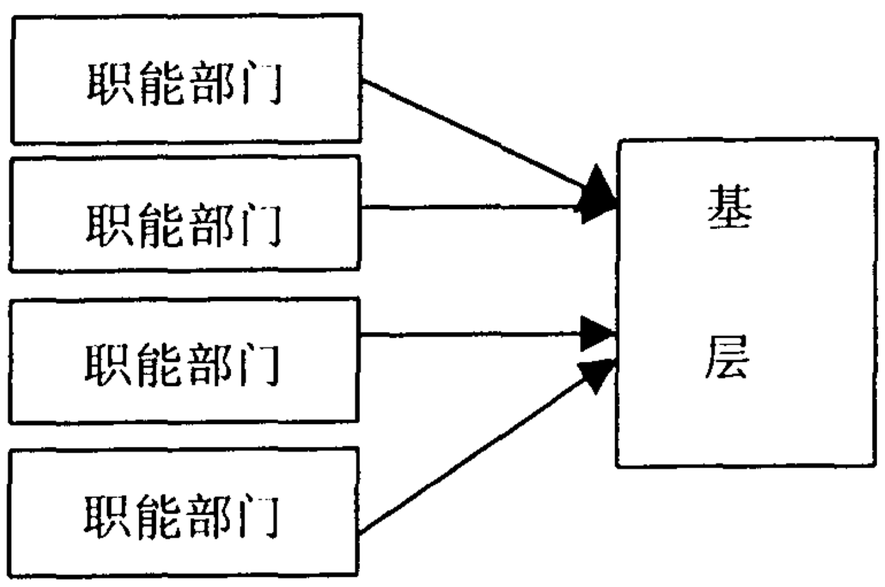


图 8-4　多头领导图

（三）权责对应原则

权责对应原则也是组织管理的一项较为重要的原则。但实际上在管理组织中，权责分离的现象是屡见不鲜的，如有权无责、有责无权、权大责小、责大权小等，

理论研究和实践都充分证明，权责不对应对管理组织的效能损害极大。有权无责（或权大责小）容易产生瞎指挥、滥用权力的官僚主义；有责无权（或权小责大）会严重挫伤员工的积极性和创造性，两者都会使组织失去活力。权责对应主要靠科学的组织设计，要深入研究管理体制和组织结构，建立起一套完整的岗位职务和相应的组织法规体系。

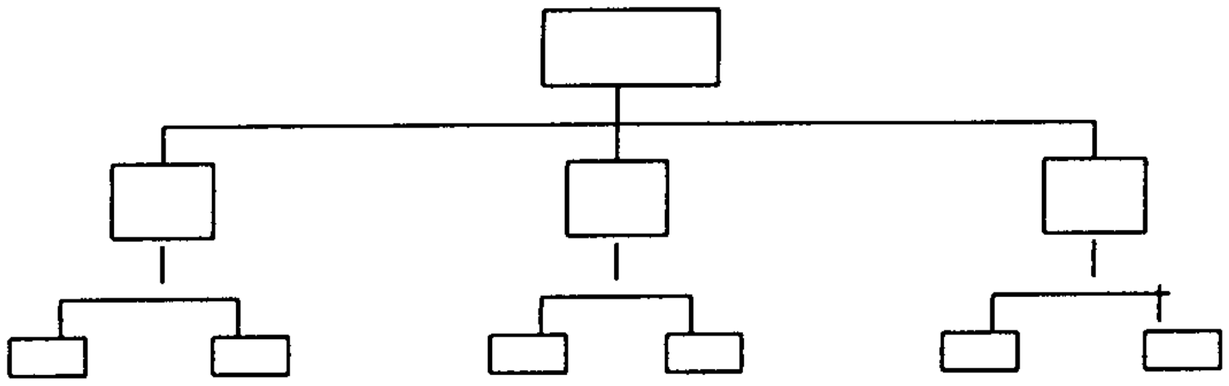
在组织的实际运行过程中，要解决好“授权”问题，即管理者可以根据工作任务的具体情况，将他的一部分权力授与其下属。在安排和落实任务时，应当把责任、权力以及管理者能提供的条件和帮助一并说清，防止因权责分离而破坏系统的效能。需要明确说明的是，责任不象权力那样可以授与下属。它是不能授给别人的。即使下属承担一定程度的责任，管理者本人对该项工作的运作和结果也必须承担最终责任。

（四）有效管理幅度原则

组织设计时，必须着重考虑组织运行的有效性，即如何设计企业的管理层次

与管理幅度的问题。管理层次是指纵向上管理系统被划分为多少等级，管理幅度是指横向上一名上级主管人员直接管理的下级人数。管理层次决定组织的纵向结构，管理幅度则体现了组织的横向结构。显然，两者呈反比关系。

管理幅度是一个比较复杂的问题，影响因素很多，弹性很大。它与主管者个人的性格气质、学实才能、体质精力、管理作风、授权程度以及被管理者的素质密切相关。此外，还与职能难易程度、工作地点远近、工作相似程度，以及新技术应用情况等客观因素有关。因而，管理幅度要根据具体情况而定。



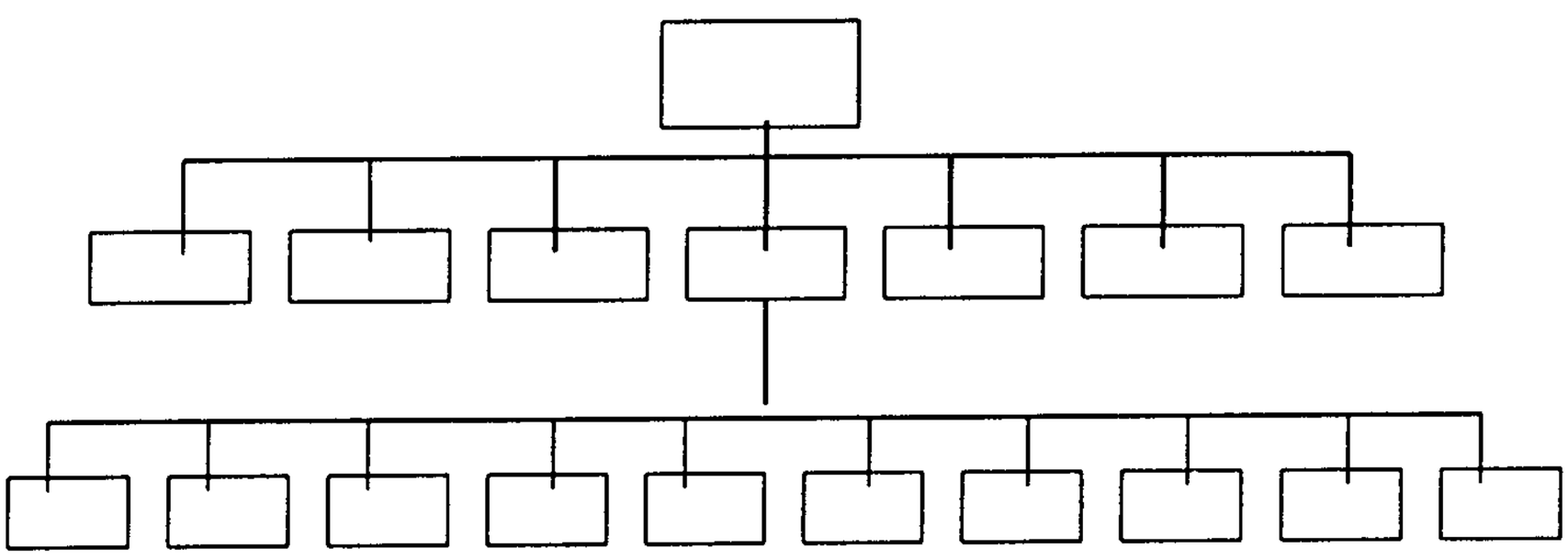
优点：

- 严密的监督
- 严密的控制
- 上下级之间联络迅速

缺点：

- 上级往往过多的参与下级的工作
- 管理的多层次
- 多层次引起的高费用
- 最低层与最高级之间距离的过长

图 8—5　垂直型组织



优点：

- 迫使上级授权
- 必须指定明确的政策
- 必须谨慎的选择下级人员

缺点：

- 上级负担过重，容易成为决策的“瓶颈”
- 上级有失控的危险
- 要求管理人员具备特殊的素质

图 8-6　扁平型组织

管理跨度与组织层次直接相关。管理跨度窄意味着组织层次多，管理跨度宽意味着组织层次少。根据管理跨度大小，可以把组织分为（a）垂直型组织（如图 8-5 所示）和（b）扁平型组织（如图 8—6 所示）。

对垂直型组织来说，其突出的优点在于控制与监督严密而且直接、分工明确、

上下级之间沟通协调快捷。然而，从组织发展的主流来看，垂直型组织越来越不合乎潮流，主要原因包括：

首先，由于管理层次太多，直接导致管理费用居高不下。层次越多，用于管理的精力、资金就越多，因为管理人员和协助管理人员增加了，协调各部门的活动的需要增加了，这些人员为维持组织正常运转的费用也增加了。会计人员把这种费用称为“管理费用”。

其次，由于管理层次增加，上下级之间的信息沟通时间延长。一个有很多层次的企业通过组织结构向下传达目标、计划和政策要比一个最高管理人直接与雇员联系的企业困难得多。当信息按第一基层向上级下传达时便发生遗漏和曲解现象。层次也使从第一线基层向上级指挥人员的信息沟通复杂化。自下而上的沟通与自上而下的沟通是同等重要的，有句话说得好，层次是信息的“过滤器”。

最后，管理层次增加，上司加强了对下属工作的参与程度，使企业的计划和控制变得更加严厉，从而束缚了下属人员积极性和创造性的发挥。

扁平结构则相反，由于层次少、幅度大，其优点包括：由于企业的管理层次较少，管理费用会大大降低，信息交流与沟通的速度加快，有利与发挥下属工作的主动性和创造性；由于企业的管理控制较松，企业的各项经营方式与政策必然较为严格，而且具有很高的可操作性，企业对各级主管的选拔与任用也必然较为严格，这显然对提高企业的管理水平是大有裨益的。其缺点是：上级难以严密监督下级的工作，上下级之间、同级之间协调的工作量增加。

一个管理人员到底能够有效地管理多少下属，在寻求这个答案中，孔茨发现，除了理解快、善于与人相处、博得人们忠诚和尊敬等这些个人品格之外，最重要的决定因素是管理人员减少上级花在下级身上的时间的能力。这种能力当然因管理人员及其工作的不同而异，但是几种因素在实质上影响这种接触的次数和频率，因此也影响着管理跨度（见表 8—1）。

表 8-1　影响管理跨度的各个因素

垂直型组织结构	扁平型组织结构
1. 下属很少或没有培训	1.下属充分的培训
2. 不适当或不明确的授权	2.明确授权，承担明确的任务
3. 工作没有重复性，计划不明确	3.重复性工作、计划明确
4. 无法确定的目标和标准	4.内外部环境的缓慢变化
5. 内外部环境的变化迅速	5.有明确目标作为考核标准
6. 上下级之间无有效的联系	6.上下级之间建立了有效联系
7. 无效的会议	7.有效的会议
8. 中低层存在较多的专业问题	8.在较高层次存在一定数量专业问题
9. 管理人员能力不强和未经有效培训	9.管理人员能力强，受过专业培训
10. 下属不愿承担责任或合理的风险	10.下属愿意担责任和合理的风险
11. 不成熟的下属	11.成熟老练的下属

（五）集权与分权相平衡原则

1．所谓集权（centralization）就是把组织的决策权和管理权较多地集中在企业管理的高层。它的基本特点是企业的中高层包揽了大部分经营决策权，下级只负责执行与操作，并将执行的情况、遇到的问题与最终结果呈报上级。

集权的突出优点是：（1）由于管理控制严厉，有利于集中领导，有利于各部门和机构的相互协调；（2）由于集中领导，各部门之间的分工较为明确，专业化程度较高，有利于提高工作效率，减少不必要的“内耗”。

集权的缺点是：（1）限制了中、低层管理人员的积极性和主动性的发挥。（2）容易滋生官僚作风。（3）通常会阻塞正常的上下沟通渠道。

2．分权是指经营决策权限和管理权限在管理的高层和中低层之间得以明确的界定，关系企业重大的发展战略、投融资战略等决策权集中于管理高层，而企业日常的生产、营运、销售等经营管理权由中低层负责。

分权的优点是：（1）直接从事生产经营活动的中低层管理人员拥有较多的经营决策权，因此有利于企业对市场变化作出较快的反应。（2）企业高层管理机构对生产经营活动的管理控制由直接的命令指挥转变为以目标设定、监督和指导为核心的间接控制，从而有利于高层管理人员专注于企业发展、投资与项目开发等。（3）由于各部门拥有独立经营和独立核算的权力，因此他们对目标实现和市场开拓有更多的主动性和责任感。

分权的缺点是企业各部门之间相互协调的难度较大，容易形成各自为政的本位主义。这种本位倾向使统一指挥经常失灵。

3．决定企业集权与分权程度的关键因素

（1）工作的性质和工作本身的重要性。如果某项工作影响面广，且关系到企业未来的命运，那么决策就应集中于企业的高层。

（2）组织方针的统一性。如果企业有一套完整完善的关于生产管理、质量管理、产品定价、销售服务等的经营方针，那么企业就可以适当地减少集权成分。

（3）组织的规模。随着企业规模的扩大和经营领域的多元化，企业分权管理的机制应逐步形成，集权管理的幅度和范围应相应减少。

（4）企业的历史和文化。集权与分权不仅是一个管理概念，同时也是一种文化现象，因此它的形成不可能是一朝一夕的，必然有一个历史的过程。

一般说来，一个企业如果是依靠内涵式扩张发展起来的话，那么其组织运作多以集权为主，高层管理人员习惯倾向于垄断大部分经营决策权。与此同时，许多家族企业的组织运作也多以集权管理为核心。家族企业初创阶段，所采取的管理方式人治色彩浓厚，决策体制以家族利益和个人独裁为核心。与此相反，依靠并购而实现企业规模扩张和经营多元化的企业，多倾向于分权管理。对盈利性的并购项目尤其如此。当然，对一些亏损或者经营滑坡的并购项目，为了尽快实现产业一体化和结构调整，集权式组织运作也在所难免。

（5）经营环境的影响。

4. 比较管理优势法则

随着企业经营规模的扩张和组织结构的日益复杂，各个层次的企业主管必须致力于对企业目标或部门目标的实现能够产生重大影响的任务和关键环节，必须专注于影响企业目标或部门目标实现的核心问题的解决，与此同时，各级经营主管必须把原先隶属于自己的一些事务和其它一些工作任务、环节或问题解决授予其下属去执行完成，即使他们自己做可能会完成的更为出色。根据这一法则，任何一级的企业主管必须善于授权。可以肯定地说，不懂授权、不会授权和随意授权的管理者肯定不会成为优秀的管理者。从某种意义上说，可能会给企业造成沉重的负担或损失。

5. 授权的艺术

企业主管授权是一种常见的管理问题，成功的授权会产生非常好的经济效益和巨大的示范效应，同样授权不当也会给企业造成极大的损害。因此各级管理人员应从企业整体利益的角度，充分认识管理授权的意义和其必要性。授权的艺术可以从两个方面加以认识。

首先从企业主管的性格特征方面来看：（1）企业主管不仅能够虚心地听取下属的建议和意见，而且能够积极地参与下属的建议和意见的完善与实施。（2）对下属的错误和不足要采取更为宽容的态度，要允许别人犯错误。（3）企业主管要信任下属，包括相信他们的能力、相信他们的意图和动机，切忌胡乱猜疑。

（4）要适当改变上级对下属工作控制的方式与方法，尽可能减少直接控制的程度，如现场指挥和过多地干预等，而应该把精力和时间转向间接控制方面，给下属更多的自主性和信任度。上述的这些性格特征对一个经营主管来说是极为重要的，只有做到这些，在企业内部或部门内部才会形成一种“人人有事做、事事有人管”的良好气氛。

第二，授权的艺术性要求管理授权必须遵循授权的基本规则。（1）授予的权力要求必须与所要实现的具体目标相一致。（2）根据要完成的工作，挑选合适的下属人员。（3）完成授权以后，主管与下属必须保持及时的沟通和公开的交流。（4）主管应该建立起对下属和工作的恰当的控制系统，不能放任自流。（5）对完成任务出色的下属人员应该及时给予精神和物质上的奖励。

第三节 组织结构的基本类型

企业的管理组织形式是从经营管理的角度，按照权力主线（line of authority）确定企业的管理层次和管理幅度、界定各部门的权限和职责范围及其相互间的分工与协作关系。简言之，这条权力主线就是企业机构设置与权责界定的标准，如专业职能、产品、地区等。企业采用什么样的组织结构，受到多种因素的影响。如行业特点、企业的规模、技术复杂程度、市场特点及其业务的地区分布等。从微观的角度说，一个企业随着其规模和业务的扩大，组织结构也必须进行适当的调整与变革，组织结构的基本类型通常包括：直线制、职能制、直线职能制、事业部制、模拟分权制、矩阵制、超事业部制、新矩阵制、多维结构制等。后几种一般适用于跨国公司或多角化生产经营的特大型企业。

一、直线制（line structure）

直线制是组织发展初期的一种结构形式。这种组织结构至今仍被广泛采用，尤其是大量的中小企业。如图 8—7 所示：

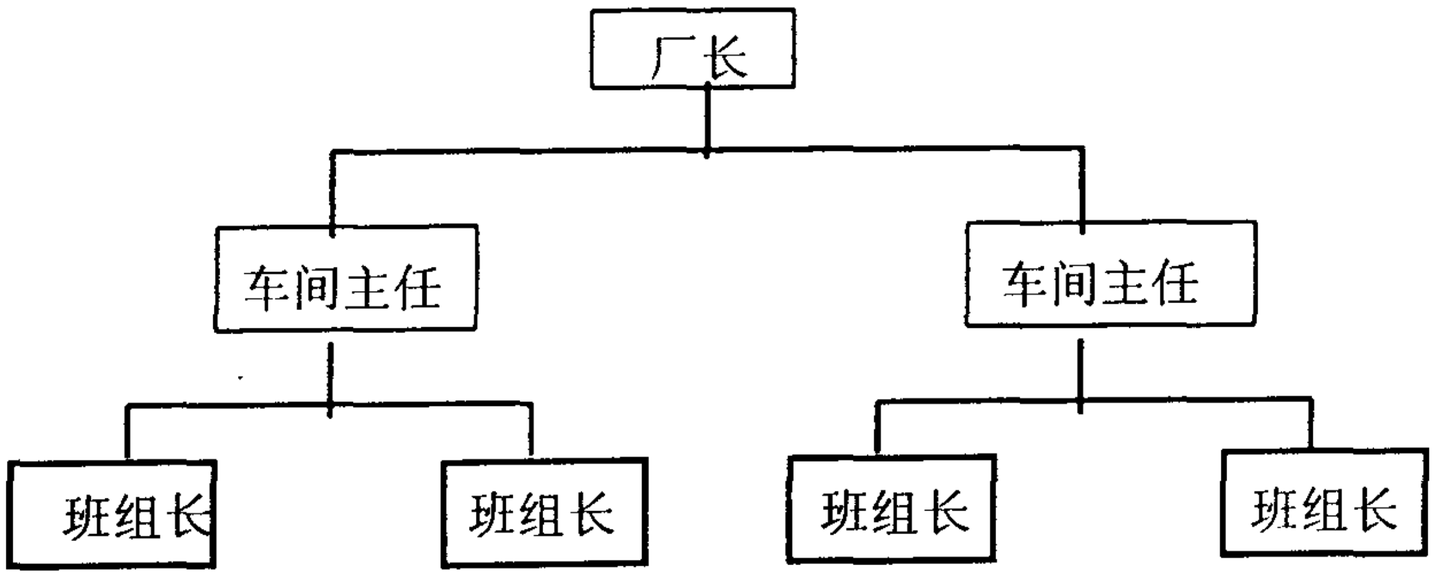


图 8—7　直线制结构示意图

这种组织结构的基本特点是：组织中各种职位均按垂直系统直线排列，因而机构简单、权力集中、命令统一、决策迅速。在组织中，上下级和同级之间相互关系很明确，职权从下到上逐级提高，各级组织的数目由下到上逐渐减少。这种组织结构实行的是没有职能机构的个人（或自我）管理，它要求各级主管人员必须具有多方面的管理业务知识和技能。由于各项业务工作都由主管人员亲自处理，因此也容易使他们陷入繁琐的日常行政事务中，而无暇思考企业发展等战略性问题。

这种组织结构毕竟具有指挥灵、职责明、效率高等优点，因此在企业规模不大、生产技术与工艺过程比较简单、产品单一的中小型企业里，这种机构非常流行普遍。

二、直线职能制（functional structure）

直线职能制是在直线制基础上适应现代化工业生产的要求而发展起来的，是当前企业最常用的一种组织结构。在这种组织结构里，企业的职能被划分为两个层面，即作业职能（fine function）和参谋职能（staff function）。作业职能是指对企业经营任务完成和目标实现负有直接责任的各项职能，如生产车间、业务部门等。参谋职能是指为了保证作业职能的良性运转所提供的各项支持、咨询和服务等。他们一般不直接从事生产经营活动。如企业的人力资源部门、财务和后勤部门等。如图 8—8 所示。

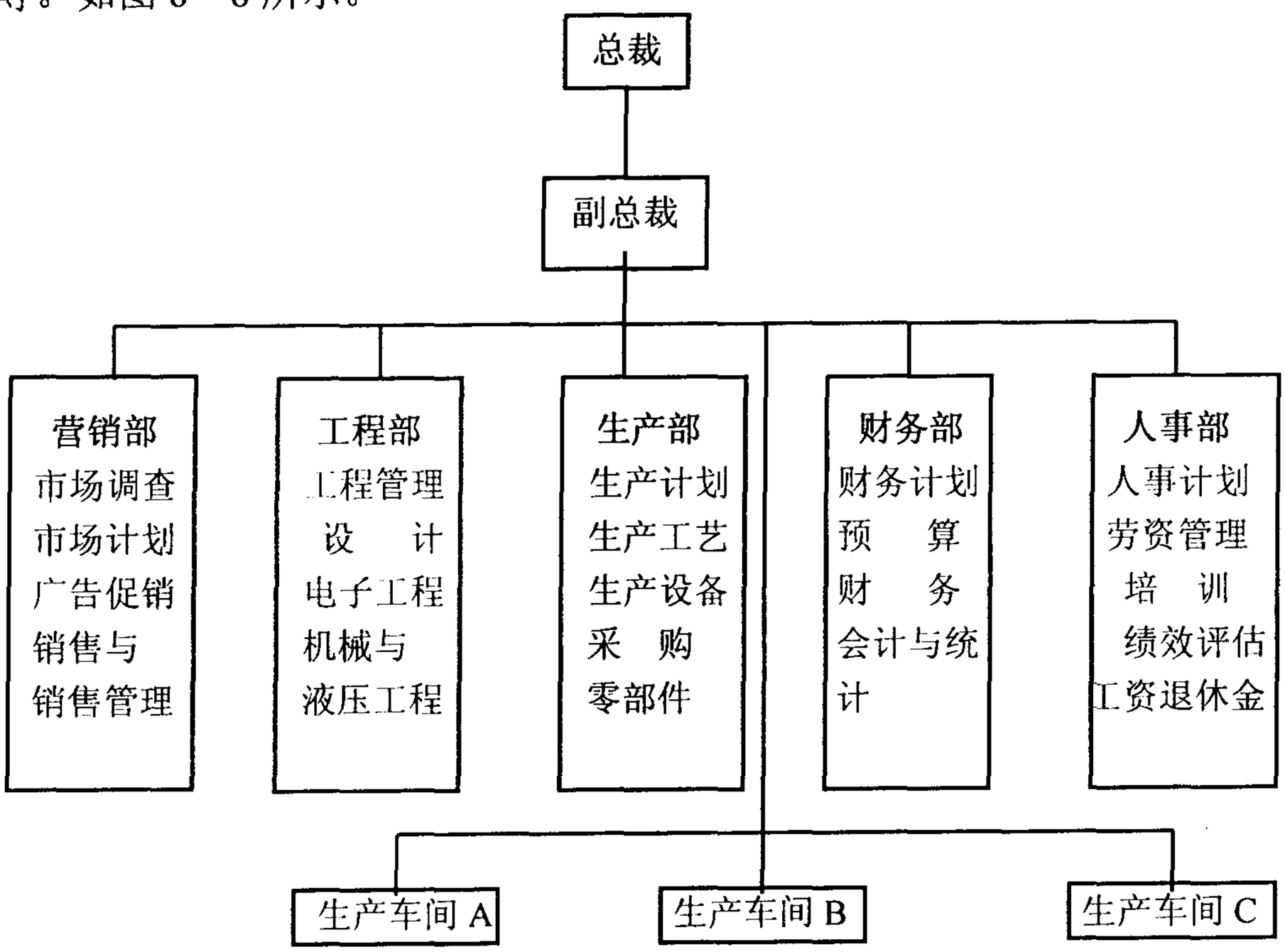


图 8—8　直线职能制组织结构

（一）直线职能制组织结构的特点

1．企业的经营决策权集中在企业的管理高层。然后按照产品或工艺特点来划分车间班组，组建行政指挥系统。

2．各级行政管理机构由一名负责人统一领导和指挥本部门的生产行政工作，并且直接对上级负责。在工作任务较重、管理面较广的部门，可以配备若干副职协助正职分管某一部分的工作。他们受正职领导，向正职负责。

3．企业各级行政管理机构可以根据工作的需要，设立必要的职能机构作为行政负责人的参谋。其职责是向领导提供企业生产经营活动情况和市场动向，作为领导决策和日常指挥的依据；检查、监督下级行政机构对计划的执行情况；对下级职能人员实行业务指导等。各职能机构的人员，除了接受行政负责人授权、代行政负责人在某一特定时期、对某项具体工作上负有直接指挥权外，在通常情况下，职能部门只有检查、监督、建议和业务指导权，而没有向下级发号施令的权力。

4．直线职能制的优点

（1）集中领导、统一指挥、便于调配人、财、物等各种生产要素。

（2）职责具体分明，职能和生产业务部门各主其事，有利于提高生产效率。

（3）工作分工明确，秩序井然，整个企业有较高的稳定性。

5．直线职能制组织结构的缺点

（1）各职能部门之间缺乏横向联系和沟通，容易滋生本位主义。

（2）由于管理权集中在企业高层，下级部门的积极性、主动性不宜发挥，企业上下沟通严重缺乏。

（3）职能部门与生产作业部门之间容易产生矛盾，对生产经营活动产生一些消极影响。

（4）由于这种机构较为僵化官僚，因此不利于培养全面的业务和管理人才。

鉴于上述情况，可以看出直线职能制结构比较适用于企业规模不太大、产品品种不很复杂、生产工艺较单一、市场销售情况比较容易掌握的企业。

在我国，随着现代企业制度建设步伐的加快，企业经营管理机制的日益市场化和企业规模的发展，各种形式的企业集团公司或企业联合体的相继组建，企业趋向大型化和专业化，产品的品种也大大增加，企业结构和管理工作日益复杂。原有的直线职能制结构渐渐不适应于企业经营目标的实现。许多企业在探索建立和完善更适宜的组织结构形式。如一长三总师制，由总工程师、总经济师和总会计师担任相当于副厂长职务的指挥职能，以期缩小职能部门与生产作业部门的距离，提高工作效率。还有许多企业将日益增多的科室分类归口，成立生产本部、经营总部、科研本部、人事本部、财务本部、行政办公室、全质办公室等几部几

室制，以减少各职能部门之间的庞大的协调工作量。需要指出的是，这类组织结构形式依然属于直线职能制结构，仅仅是增加了一个管理层次。

三、事业部制

这种组织结构形式比较多，在跨国企业中也出现了许多变形。事业部制是企业以产品、地区、顾客作为主线，设置产品、地区、顾客事业部，各部门是一个独立的利润中心，独立核算、自负盈亏，专门负责企业某个产品、产品系列或某个销售地区的产品设计、生产制造、研制开发、产品推广、营销与售后服务等全部经营活动。事业部制能够较好的体现和实现 “集中决策，分散经营”。总公司不再过问或干预各利润中心的生产经营活动，而是通过“股权安排”、“战略计划”、“财务体系”、“人事调配”、“销售协定”、“技术支持与合作”等方式保持对各分部的有效控制，以确保企业整体战略目标的实现。同时企业总部仍然中央职能（参谋）机构，负责研究制定各种计划和政策，加强各事业部之间的整体协调。各事业部根据总公司经营战略和政策，具体制定和实施产品开发、销售和生产经营计划，每个事业部可以根据产品和生产特点设置独立的直线职能组织机构。

（一）事业部制结构安排

1．顾客型结构

顾客结构的特点是把焦点放在顾客身上。各种活动，比如生产和经营与其它功能结合起来以满足顾客的具体需求。服务业领域常常倾向于采用顾客结构。

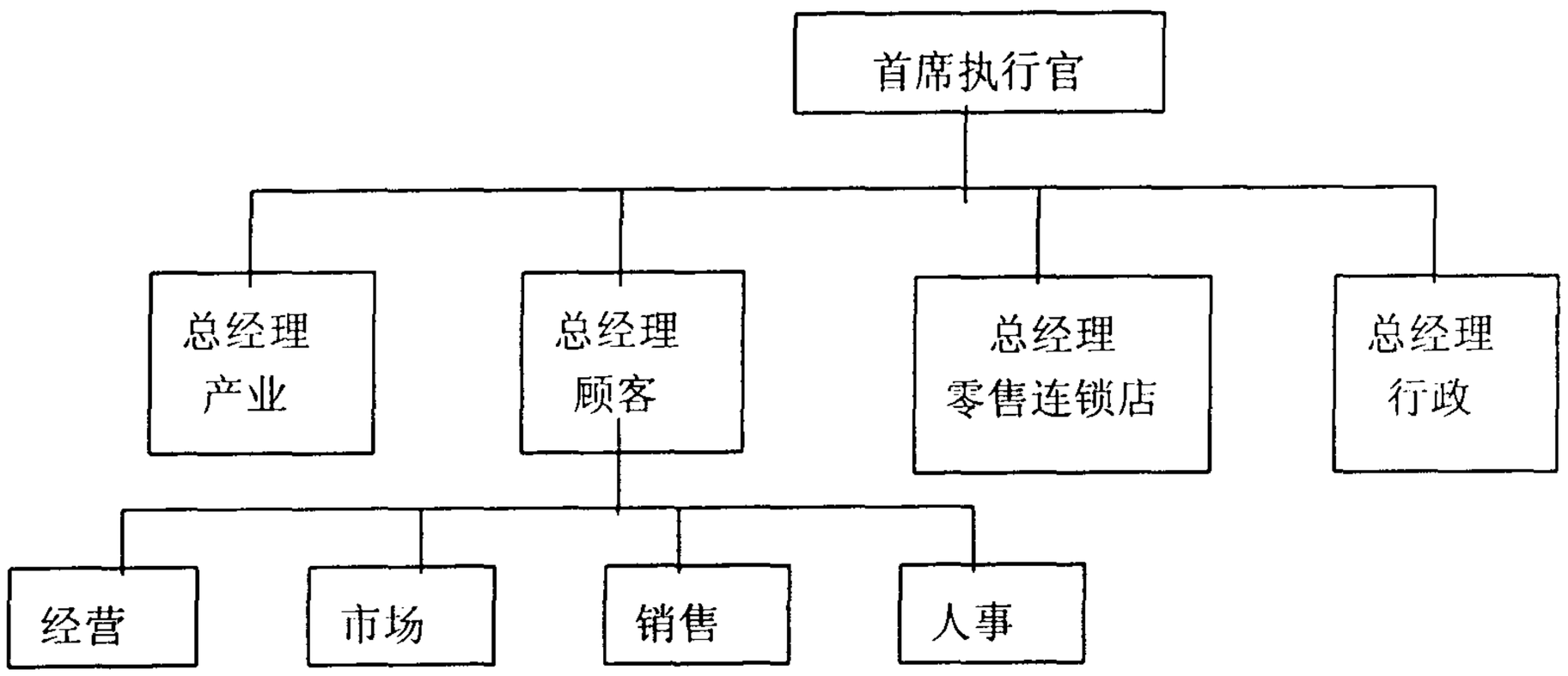


图 8-9　顾客型结构

2．产品型结构

按产品结构把一个具体产品所需要的所有功能组合起来，产品经理们对具体产品的管理犹如管理公司的一个小企业。

当存在以下情况时，就经常采用这种地区事业部结构：（1）低水平的产品多元化；（2）区域市场高度分散；（3）在地区范围内，存在着生产、运输或销售的规模经济效益；（4）地区间贸易联系较小。

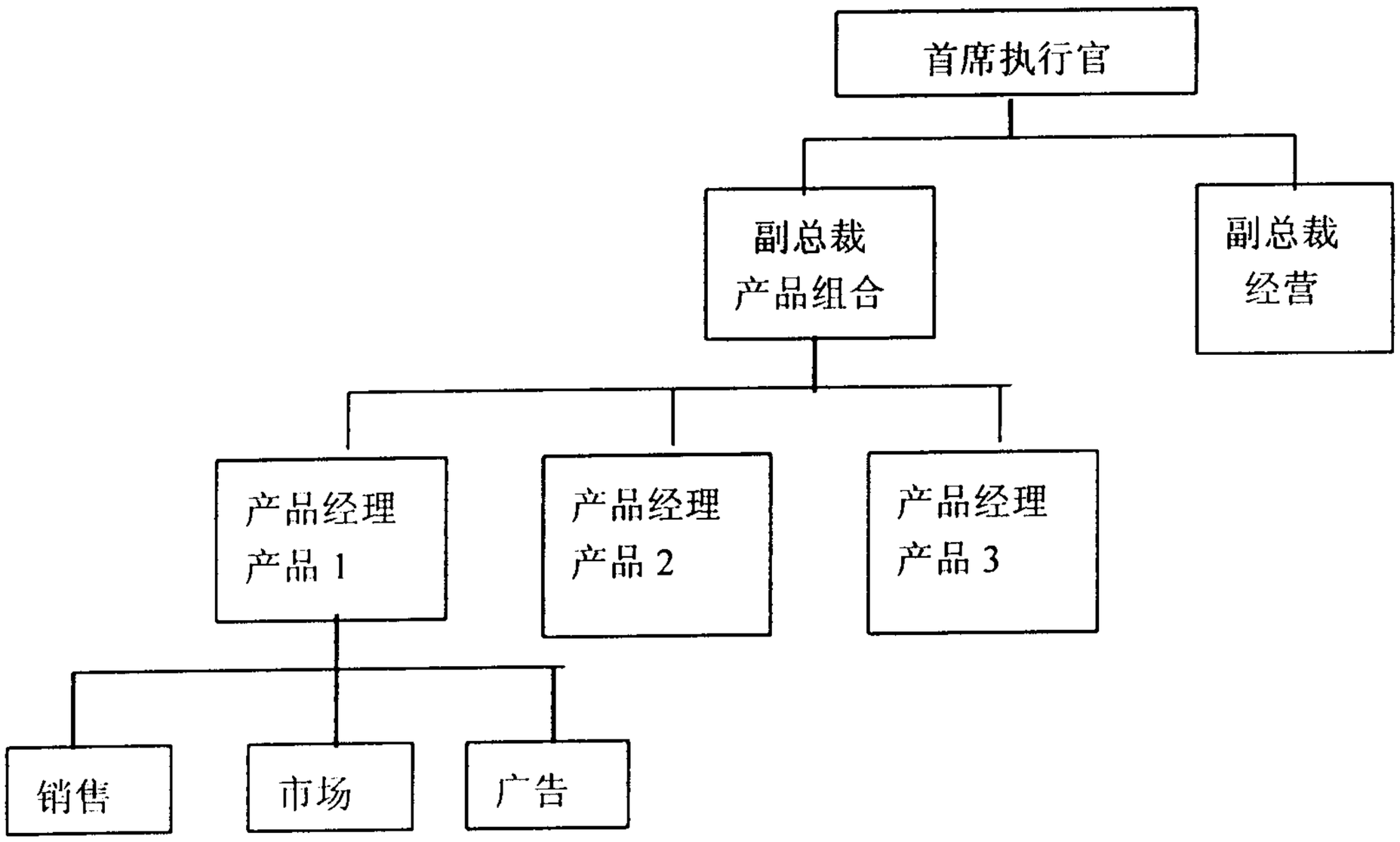


图 8-10　产品型结构

3．跨国企业组织结构—地区事业部结构(area-based divisional structure)

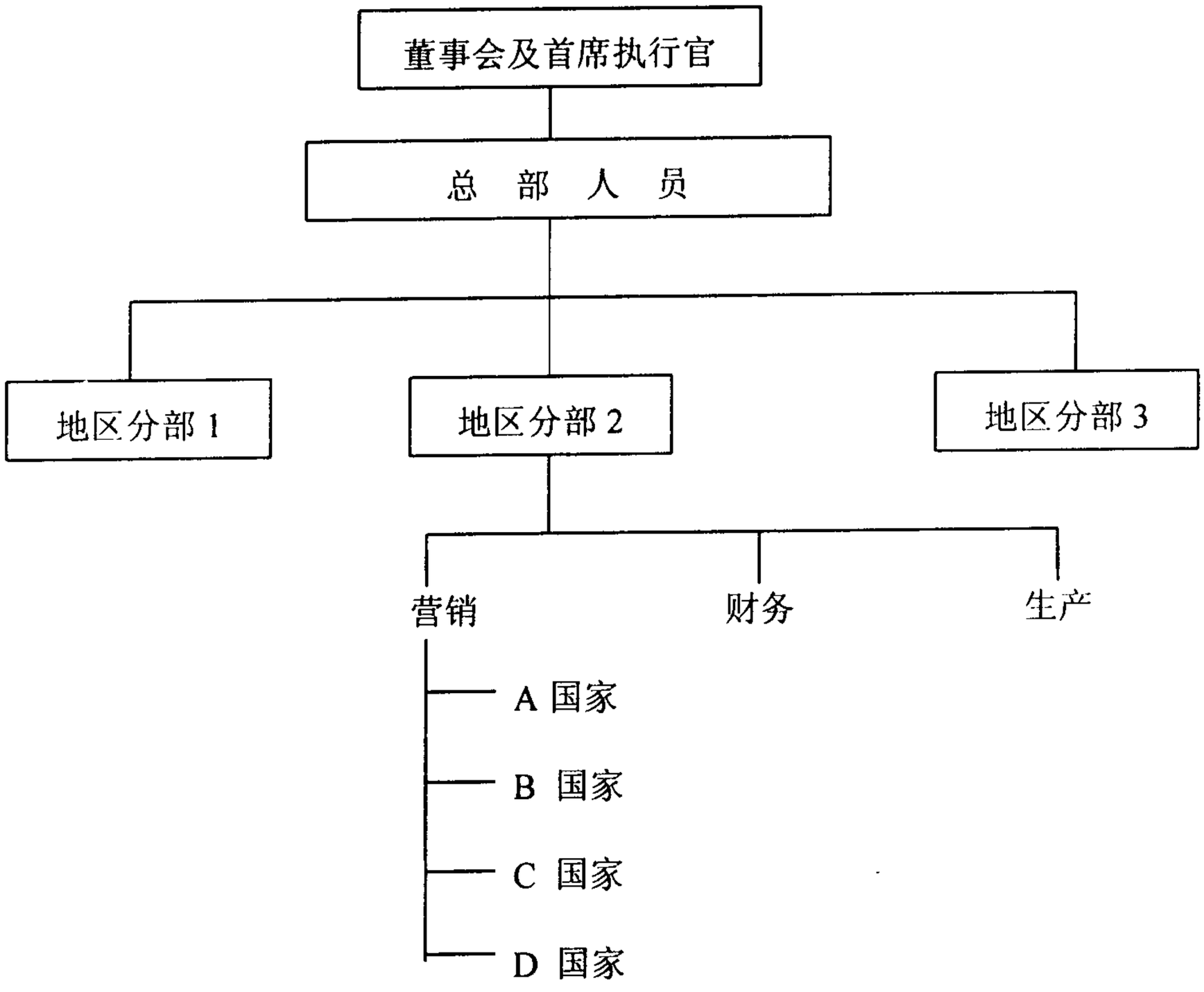


图 8-11　跨国企业的地区事业部的组织结构

图 8-11 勾画了跨国企业地区事业部制结构。采用这种组织结构的公司倾向于在世界的一些地区，通过高度的地区一体化来组织它们的资源，并把各个地区独立的生产、营销活动联系起来，形成互动的战略经营模式。在某些情况下，可能采用地区性的产品设计，而且将区域内的定价、分销、促销、生产等方面的决策权授予地区事业部管理层集中决策。

在地区影响力大于全球影响力的情况下，而且生产的规模经济程度又很有限的时候，常会有这种组织结构类型出现。这种行业包括专门化食品；受气候影响的产品(如热带气候和极地气候)；适应特定民族及文化需求的产品。然而，进入 20 世纪 90 年代以来，越来越多传统意义上的地区市场正在加速全球化，同时，这一趋势也使地区事业部制结构存在着潜在的不稳定性。例如，许多年以来把自己的运营建立地区事业部结构基础上的福特汽车公司，通过实施“福特 2000 改革计划”，正在向全球性的产品事业部结构转变。

（二）事业部制的优缺点

1. 事业部制的优点

（1）有利于公司最高领导层集中力量搞好经营决策、长远规划、人才开发等战略性的工作。由于产品线高度分散，市场地域特别广，再加上各子公司所处的经营环境复杂多样，因此企业中央机构无法完全保持对子公司经营活动的有效控制。通过事业部制，企业总部由直接控制转化为间接控制，减少总部经营与管理的重负，集中精力进行战略筹划和结构调整与升级。事业部是利润中心，在公司范围内自主经营，承担扩张责任、利润责任和资产责任。对事业部的考核指标主要是销售收入、销售收入增长率、市场份额和管理利润。

（2）有利于提高整个企业的专家治理水平，有利于增强各事业部主管的责任心和使命感，充分发挥他们的积极性、主动性、创造性。

（3）有利于培养企业全面的、高素质的管理人才。

（4）有利于各产品分部对产品的研制开发保持连续性，从而提高生产的专业化水平，加快产品的系列化和高级化。

2. 事业部制的缺点

（1）各事业部容易产生本位主义，影响部门间的分工协作，不利于人员、先进技术、管理经验的交流推广。

（2）在事业部内工作的企业主管和员工，不容易了解整个企业的生产经营活动。

（3）事业部制组织结构的职能机构规模过于庞大，容易产生文牍风气和官僚习气。在企业的总部一级通常设有一个全面的中央职能机构，负责各事业部间具体业务的总体协调与指导，而在事业部层面，各分部也设置了职能参谋机构，

如财务、R&D、人事、企划、销售等。因此上下两套机构不仅会产生业务指导和管理上的重复与重叠，造成大量人员的浪费，而且会人为地产生许多工作推诿和扯皮的现象，影响工作效率和工作绩效的提高。

五、矩阵结构（matrix organization）

矩阵结构是由专门服务于某项工作的项目小组基础上发展而来的一种组织结构。项目小组所从事的工作一般受到许多不确定因素的影响，因此需要具有不同专业背景的技术人员、专业人员以及后勤保障人员共同努力才能完成。这些专业技术人员和服务人员往往来自企业的不同部门和结构。在实际工作中，他们不仅要接受项目小组的技术与业务领导，而且还受其所在部门和结构的领导指挥。如果企业内部同时组织若干项目小组，而且这种项目小组长期存在，这就形成了矩阵式组织结构，

矩阵结构是指企业在设置组织结构时，把职能主线和产品/地区分部主线结合起来，纵横交错形成矩阵，并成为二维或三维的组织结构。如果企业内部信息流向和指令流向纵横交叉形成网络，则称其为方格结构（grid organization）。一般说来，采用矩阵组织结构的公司企业在历史上通常经历了大规模的资产重组和企业间的并购，由于业务、产品、资源配置，尤其是人事问题复杂多样，企业不可能在短时期内进行大规模的结构调整，而且这样做有可能产生巨大的振荡，影响企业并购优势的发挥和效益水平的提高。因此企业一般倾向于采用了这种更加灵活、适应性强的组织结构。事情也不尽然，如果企业的经营环境包含大量的不确定因素，企业又受到某种关键资源短缺的压力，如技术力量不足，它们也会选择矩阵组织结构，使经营资源得以最大限度的发挥。

这种组织结构的特点是纵向组织按直接指挥和管理职能设置组织系统，横向组织是按规划项目，指定总负责人，并从职能部门和营业部门（产品/地区分部）抽调人员而设置的组织。其中项目人员受纵向与横向双重领导，有专项任务时从事专项工作，无专项任务时，仍从事日常工作。见图 8—13 所示。

矩阵结构的优点主要是：通过加强企业在纵向与横向方面的联系，有利于各职能部门间的协调配合和信息交流，加速完成某一特定任务或项目；可以有效地保证企业专业人员之间在技术与业务等方面的合作支持与优势互补，有利于为企业培养更高水平的技术和管理人才；通过项目开发与研究，可以加快企业新产品开发的步伐，提高其的整体素质和水平。

矩阵结构的主要缺点是项目主管的权责不对称，责任明显大于权力。当纵横双方出现意见分歧和利益冲突时，项目主管往往难以正常开展工作，项目成员更会觉得无所适从。同时由于矩阵结构打破了每个下属只接受一个上司的指令的管

理准则，因此在实际运作中，由于多头指挥领导，项目成员容易产生角色冲突，产生很大的心理压力，同时也会影响工作的正常开展和项目的进程。

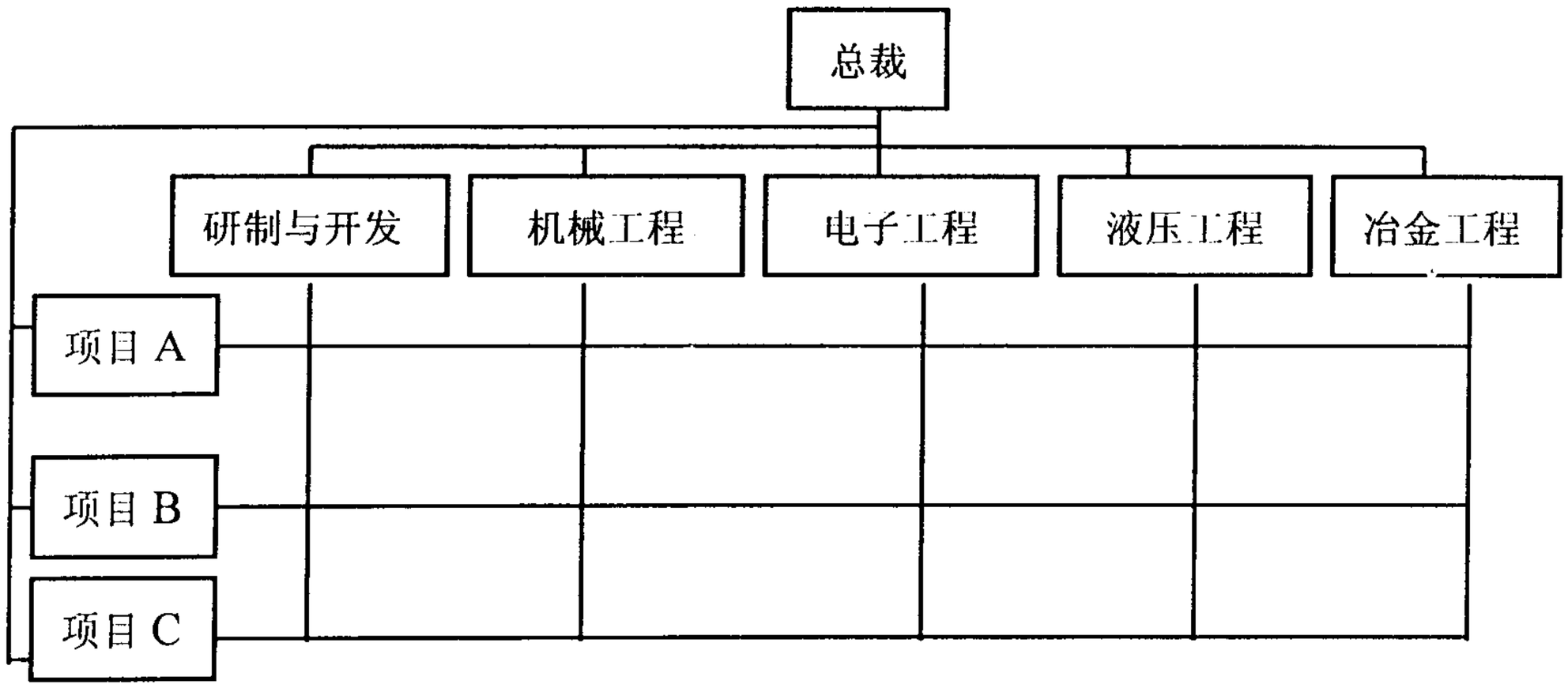


图 8－12　矩阵组织结构

六、委员会结构（committee structure）

委员会也是一种常见的组织形式，它有决策型的，如董事会，也有执行型的，如为解决某一专项问题而成立的委员会。我国企业的职代会按议题范围的不同，分别具有决策权、审议权、监督权，而且据此设立各种委员会，围绕企业生产经营开展各方面的工作。

委员会通常由各部门各层次代表组成。委员们在委员会中权力地位是平等的，最后以少数服从多数原则通过议题、解决问题并采取集体行动。基于以上特点，这种组织形式的优点是：集思广益、集体决策，避免了个人专断和滥用职权；鼓励参与、便于沟通协调，民主气氛较浓，有利于充分发挥各部门和各级管理者的积极性。其缺点是：决策比较缓慢，尤其在委员素质不太高、缺乏全局观念的企业往往会陷入议而不决、久议不决的局面。

七、战略事业单元结构（strategic business unit structure）

这是美国通用电气公司在 20 世纪 70 年代改组中创立的一种组织结构，但它不是完整的企业组织机构，而是在一个较大规模企业的内部附属于公司某一层级结构中的特殊组织。建立战略事业单元的目的在于在企业确定了经营发展战略和发展方向的基础上，选择若干有发展前途和关系企业结构调整的重点产品进行独立性的管理。其具体标准包括：

（一）事业单元有不同于其它机构的经营目标。

（二）事业单元有可以确定的竞争对手、竞争领域和市场区域。

（三）事业单元有独立的经营战略、经营方针和作业计划。

（四）事业单元的规模通常是比较适中的，既不太大，又不是很少。

以上所述的组织原则和组织结构模式，都是从企业和管理发展的历程中总结、提炼和归纳出来的一般情况，绝不能机械地照搬照套。可以相信，随着经济机构的持续调整，组织结构和组织制度必然趋向于多样化和市场化。事实上，世界上没有一种绝对先进的组织结构，也不必一丝不苟地遵循一条原则。企业一定要从本身的实际出发，考虑到行业特点、企业规模、技术复杂程度、市场需求变化、员工素质高低以及企业管理水平等因素，去进行组织设计。企业组织只要能体现：服务于目标，精干高效，有利于协调全体职员的积极性，那就是良好的组织。

第四节 组织的变革与发展

组织结构的相对稳定性，有利于企业员工有条不紊地履行个人的职责与义务。而且，组织结构往往凝聚了对以往的经验与教训的总结，提供了正确的工作方式、领导方式和协同方式，其稳定有利于成员间的相互认同和支持，有利于提高工作效率。可以说，没有相对稳定性的组织，企业的运转就难以正常进行。然而，组织如果一成不变，就缺乏生命力，就会演化成为官僚气氛浓厚的僵化组织。有鉴于此，公司组织变革应该存在于公司组织的全过程中，换言之，从组织成立之日起，就时刻包含着对其进行改造和变革的积极因素。

一、组织的生命周期

组织是一种有机的生命体，它是有寿命的。其生命周期大致可以归纳为创业阶段、聚合阶段、规范化阶段和成熟阶段。企业在每一各阶段的组织机构、领导指挥方式、管理体制以及职员的态度都有明显的差异。

（一）组织的生命周期阶段

1. 创业阶段

创业阶段是组织的幼年时期，规模小、人心齐、关系简单，一切经营和投资活动由出资者（业主）决策指挥，企业的组织结构和控制系统由高层管理者设计和操纵。企业的生存发展完全取决于出资者个人的素质、精力、经验、眼光和能力，一切融资活动、生产经营活动以及经营风险也由出资者承担。一般说来，出资者具有宽广的经营视野，并得到企业员工的尊重与支持，他用言语和身体力行的方式宣传和推广他企业的经营目标和他的经营策略。

2. 聚合阶段

聚合阶段是企业发展的青年时期。企业在市场竞争中获得初步的成功，经营

业绩不断改善，产品的质量和性能逐步完善，企业有了稳定的客户关系。

组织不断壮大，人员不断增加。企业内部的分工开始细致起来，并按照等级原则建立了相应的生产与职能部门，专业化程度提高。

出资者经过一定时期的经营磨炼，已经具有了一定的管理经验和知识，同时引进了具有专业技能和管理经验的专家，并提拔他们成为助手或部门主管。

这个阶段属于企业的上升时期，职员的情绪和心态比较稳定，工作的积极性也很高，对企业的归属感和荣誉也很强。

这个阶段企业内部的信息沟通与协同合作、企业控制系统的建设以及决策的公开性和民主性是较为薄弱的。许多经营活动仍需要高层管理机构出面协调组织，否则就一筹莫展。有些活动甚至出现失控现象，搞的不好会影响到企业的全局，如投资决策失误和融资不当产生财务危机。

3．规范化阶段

规范化阶段是组织的中年时期。企业已经具备了相当程度的规模优势、品牌优势和竞争优势，产品实现了标准化、批量化和系列化生产，企业建立和完善了独立的销售渠道和售后服务系统。

从管理体制方面来看，企业的职能（参谋）机构已得以扩充，企业的经营方针、政策以及相应的规章制度也比较完善。企业高层和中低层管理人员间的指挥、协调与控制系统比较健全，管理实现了规范化、制度化和专业化。

在这个时期，企业的官僚主义、文牍主义、本位主义非常严重，决策层、执行层和操作层之间经常脱节，不仅影响了决策的有效贯彻执行，而且还会挫伤执行层与操作层的积极性和主动性。

4．成熟阶段

成熟阶段是企业发展达到顶峰时期。在这个时期，企业各项经营活动尽管运转正常，但普遍缺乏效率。企业对经营环境变化的适应能力很差。虽然销售收入有所增长，但利润的增长幅度却没有同步增加。如果市场上出现消极因素，企业就有可能发生亏损。这个阶段，企业的经营管理费用往往居高不下，预决算执行情况不理想，财务状况不好。许多西方企业面对这种情况，往往实行机构精简、大量裁员，压缩经营战线，实行大规模的机构性调整。这事实上就是组织的变革与发展。

（二）延长企业寿命的基本对策

据统计，国外企业平均寿命是 30 年，中国企业的平均寿命为 5 年。应该说，经营无法避免风险，任何企业都会在一定时期内和特定条件下出现经营亏损或生产滑坡，问题的关键企业是否能够吐故纳新，包括产品创新、事业领域创新和组织制度创新，只有这样，才能摆脱困境，走出低谷。

为什么一些成功的企业会最终走向衰落？首先成功的企业往往满足于既有的业绩和成就，漠视市场的新动向、技术的新突破和消费结构的新变化。50 和 60 年代底特律的汽车制造商对国外车的设计、制造品质以及它们对美国消费者的吸引力是不屑一顾的，但进入 20 世纪 70 年代末期，底特律就失去了汽车工业霸主的地位。其次，一些成功的企业缺乏对产业结构调整重要性的认识，无视本行业之外强有力的挑战者。现代经济的一大特点就是产业结构的快速调整，许多企业借助已有的技术力量和生产销售体系实施跨行业经营战略，这必然会增加某个行业的竞争力度，所以，即使一个企业在某个领域已经占有一定的市场份额，也必须时刻关注行业竞争力量的变化，并及时采取应对措施。第三个败因就是企业盲目扩张到自己不擅长、不熟悉的行业。一般说来，企业进入某个行业必须具备一定的条件，这就是：有对客户的深入了解、有一定的技术专长、有精干的销售队伍、有稳定的供应商和独特的市场环境等。造成由盛变衰的第四个原因是过去推动企业快速成长的经营制度僵化，造成信息流动不畅、市场反应迟钝和组织机构臃肿等。

如何做才能延长企业寿命呢？

第一，企业应该不断的产品创新，超越某一产品的寿命而持续成长。

第二，企业必须准确地把握市场机会，选择最佳时机扩张规模和进入新的行业。

第三，企业必须致力于不断的制度创新，为企业的发展注入内在的活力，使企业永远保持年轻。

必须说明的是，为什么有的企业能够发展这种创新和创业精神，有的企业则僵化呆板呢？关键在于创新与创业精神是否被一个组织系统地、有目的地进行培养。也就是说所谓的态度、观念、价值、行为都可以被有目的地改变，而改变的手段与技能称之为“管理”，管理知识与技术的发展，才是造成创新型和创业型管理体制出现的主要原因。

二、组织变革与发展的过程

从传统意义上说，组织变革就是调整企业的组织结构，事实上变革的范畴远不只于此，除了组织结构的调整，还包括领导体制的改革与创新、经营机制的转换、劳资关系的调整和用人制度的变化、企业制度和产业的技术性调整以及企业文化重新建设等。

组织的变革与发展是一个过程，任何部门和个人都不能期望毕其功于一役。它必须通过一系列的措施和不断进行自我完善才能够达到预期的效果。有的变革也可能中途作废，前功尽弃，给企业的发展前景蒙上一层阴影。

（一）认识变革的必要性

企业变革与发展是从发现问题和对问题的认知开始的。从外部来看，企业管理者必须及时把握和预测宏观经济的发展和市场竞争的基本状况。从企业内部来看，时刻关注利润率和市场占有率、财务报表、质量控制数据、预算决算的执行情况和成本机构的变化等。

（二）确定需要变革的问题与范畴

决定企业组织结构和运作方式的环境因素是多中多样的，因此组织变革和人员调整也是经常的。组织变革除了适应外部环境因素变化以外，还必须研究企业内部阻碍组织良性运行的因素。从企业内部来看，确定需要变革的问题与范畴可以初步界定为五个方面：

1．组织结构。组织变革与发展首先集中在组织结构的重新设置与调整方面，以适应经营环境的变化，尽可能消除部门重叠或机构臃肿所产生的人浮于事、相互扯皮和效率低下的问题。如果只是小的调整或局部调整，可能表现为人员结构和数量的简单变化、撤并一个或几个部门以及对个别部门的权力和责任进行重新界定。如果是大的变革，可能会涉及到管理幅度和管理层次的变革、经营机制的转换和领导体制的变化等。这种变革不只是技术上的调整，而且还会产生价值观念和经营理念方面的更新。

2．组织运作方式。组织运作方式的变革首先必须明确领导决策体制是强化集权程度还是分权程度。也许一个企业现在的决策是以分权为主，那么变革就应该考虑分权的有效性，换言之就是决策权是否过于分散，影响了企业内部的相互沟通与协调，影响了高层管理机构对中低层管理机构的有效控制。如美国的希尔斯（Sears）公司，传统上就强调“权力分散”，结果在企业内部产生了许多只顾自身利益的部门机构，经理人员之间相互倾轧的现象时有发生。

其次，改变运作方式应该进一步建立和健全新的决策流程，使每一个部门和每一个工作环节的主管都明确自己的权力和责任，都清楚遇到问题应该如何汇报和如何处理，使官僚习气降低到最小程度。许多企业的高级主管在总结以往的经营和展望未来的时候，均认为官僚作风是公司经营业绩不佳和缺乏活力的关键原因。与传统的工业企业组织结构形成鲜明对照的是新兴的高科技公司，它们具有官僚气息少、创造性思维强、求贤若渴、人员关系平等、内部交往坦诚等突出特征，因此成为推动现代经济增长的主要力量之一。

最后就是加强企业横向部门和机构之间的协调与合作，建立新的协作方式。如现在许多企业建立了开放式的办公场所，各种专业技术人员一起办公，彼此间的技术、业务和感情交流更加直接快捷。

3．生产经营协作方式。现代企业的经营规模普遍较大，专业化程度也很高，

因此能否在各事业部之间和各生产环节（车间）之间建立起完善的分工与协作关系，实现规模经营和资源共享是至关重要的，这也是企业规模化的本质要求。事实上，规模化就必然会在企业内部建立起交易系统，用统一的行政管辖取代变化异常的外部市场机制，使各种交易纳入企业的内部进行。但是，这种内部交易系统可能会失效或出现运转不灵的现象，没有达到节约经营成本和规模经济效益的目的，必须定期或不定期地进行利益调整和技术性的调整与变革，否则规模就会成为各事业部的负担，生产协作继续就会被打乱。

4．控制与监督机制。从原则意义上讲，企业控制的方式和方法选择是否得当、控制的有效程度如何以及上下级之间的关系和沟通程度等基本可以反映企业控制机制的运转情况。通常说来，企业规模扩张以后，控制的方式选择多以目标、股权等间接性为主，而以人事和直接介入经营活动与环节为主的间接性控制越来越小。

5．领导体制与领导方法。企业的领导问题也是一个价值问题，领导方式的转变就是价值观念的转变，就是经营理念的转变。在一些企业里。高层主管强调市场导向和顾客导向，但是企业的执行与操作层对顾客和客户却缺乏服务意识和敬业精神，这事实上就是一个体制问题，上下级的价值观念不一致，直接影响到经营策略和方针的实施。有的企业高层主管倡导以人为本，尊重职员的意愿和主动性，但是其中低层管理人员坚持强力型的制度化管理（原则管理），忽视了人情沟通和意愿管理。上述的情况就属于领导的方式问题。所以在企业发展过程中，不仅要从价值的角度建立统一的领导体制，而且必须从管理者的培养和提拔等方面确保领导方法和方式的上下一致性。在许多跨国公司里，各级管理人员都接收过有公司主办的系统正规教育培训，这也是确保企业领导体制健康运行的一个有效途径。

（三）变革方案的确定

一般说来，从变革的范围来看，有的以结构性调整为中心，包括资本结构、产品结构、人才结构和组织结构等。有的以技术调整为中心，包括增加研制开发的力度，突出专业技术人员的作用和提高服务各环节的技术含量。有的以人事制度调整和各级主管的变更为中心，等等。以下内容可以作为变革方案确定的参照基点：

1．从企业结构优化和目标实现的角度着眼，进一步明确各部门的权责关系，使集权经营与分权经营、营运部门与职能部门相互协调一致。在许多企业里，权责关系常常表现为：真正负有责任的岗位缺乏必要的权力；而有的岗位则拥有没有责任的权力，造成乱用职权；一些部门机构甚至多头领导等。

2．从提高组织的灵活性和适应性入手，防止组织过于结构化（over-

organization）和对周围环境反应迟钝。一般说来，企业在经过一个时期的高速发展以后，其经营制度势必出现僵化的现象，它使企业的发展受到束缚。因此，经营环境的持续变化必然要求组织应该具有相当程度的灵活性。组织僵化，各级管理者就会注重分析和模拟，而且思想保守。企业决策制度和程序复杂，一切经营活动强调规则和常规，大大抑制了各部门和员工的积极性。

3．从加强资产组合和业务企划的角度出发，提高计划和目标的可操作性，使组织机构的运行能够真正反映企业目标的要求。企业一旦计划失灵，目标不切实际，它的控制监督机制以及领导体制就会受到威胁。

4．从提高职能部门的工作绩效和敬业精神入手。职能机构的参谋和建议职能是现代组织的一个主要特征，企业的营运（生产业务）机构应该从整体利益考虑，及时、定期地向职能机构汇报生产经营过程中所遇到的问题和机遇，充分尊重职能机构的建议和意见。同时，职能部门也要积极主动地参与到实际生产经营中去，了解情况，发现问题，使建议方案更贴近实际，避免纸上谈兵。

5．从价值观的角度入手，提升企业文化水平，使各级管理人员具有与高层主管相一致的价值体系，使企业更具凝聚力和向心力。

6．从正确认识和解决企业内部的各种冲突或纷争入手，提高组织的运作效率。

传统观点认为，凡是冲突都是不必要的和有害的；现代观点认为，冲突不可避免，冲突的产生与经营中的失误并没有必然的联系，冲突既有积极的一面，又有消极的一面，关键在于及时发现和正确处理。企业内部冲突的解决方案可以从三各方面去界定：

第一，启发合理的争论 。在西方企业高层管理者的用语中，有一句话是非常耐人寻味的。“希望你们彼此花些功夫把问题讲清楚，得出结论，不要仅仅把事情搁平了了事”。这句话看似简单，其实既体现了严谨的科学工作作风，又表明鼓励有关方面公开讨论，以保证问题解决达到最大限度的客观性和可操作性。

第二，建设性地解决冲突，要启发当事人或有关部门不要就事论事或一味发泄怨气，要从另一个角度、以新的眼光考虑和解决问题。

第三，减少出现破坏性冲突的可能性。

第九章　人力资源管理

人力资源是企业各种资源中的首要资源，它是企业最重要的资产。在市场经济条件下，企业之间的竞争实质是人才的竞争，而人才的选拔、培养和考核是企业人力资源管理的主要活动。

第一节　人力资源规划

人力资源规划是人力资源管理的基础，是各项人力资源管理活动的起点和依据，它直接影响着企业人力资源管理的效率和效果。

一、人力资源规划的内容及其类型

（一）人力资源规划的内容

人力资源规划（Human resource planning），又称人力资源计划。广义的人力资源规划是指根据组织的发展战略、组织目标、及组织内外环境的变化，运用科学的方法对企业人力资源的供应和需求进行预测，并制定相应的政策和行动措施，使企业人力资源供需达到平衡的过程。

人力资源规划的主要内容包括以下几个方面：

1．确定在战略计划期内组织对各种人力资源的需求和各种人力资源配置的总的框架。

2．确定人力资源方面有关的重要方针、政策和原则。如涉及人员的招聘、提升、降职、培训和发展、奖励和工资福利等方面的重大方针和政策。

3．确定人力资源投资预算。

（二）人力资源规划的类型

1．从规划的时间期限上分，企业人力资源规划可分为三种：短期规划，一般是指 6 个月至 1 年；长期规划，一般 3 年以上；中期规划介于上述二者之间。

2．从规划的范围上分，可分为企业整体人力资源规划、部门人力资源规划、单项任务或工作的人力资源规划。

3．从规划的性质上分，可分为战略性人力资源规划和战术性人力资源规划。前者主要是总体性的和长期规划，后者一般指具体的短期的规划。

二、　人力资源规划的过程

制定企业的人力资源规划，主要包括以下六个程序，如图 9-1 所示。

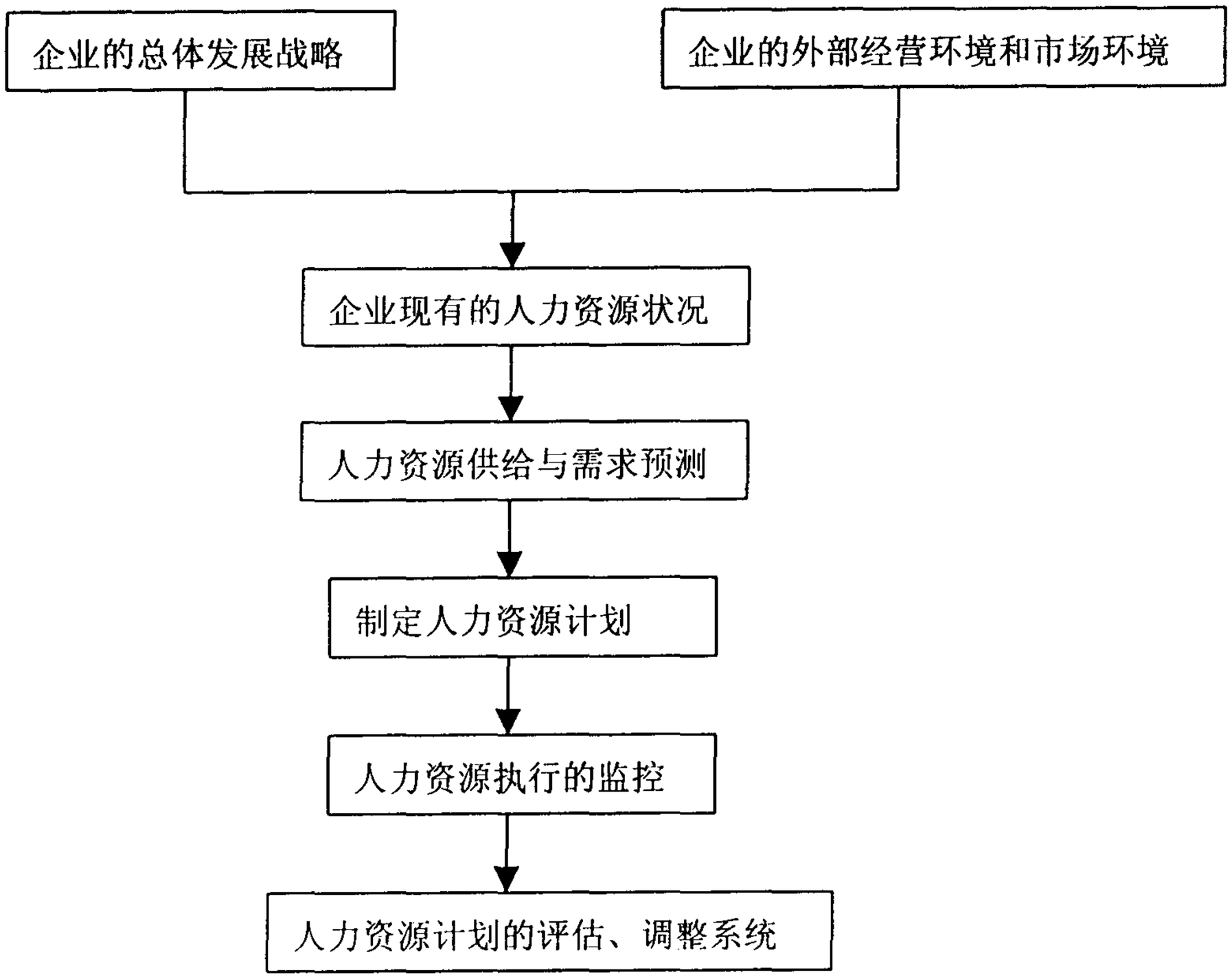


图 9-1 人力资源规划的过程

（一） 企业的总体发展战略是制定人力资源规划的基础，是企业的发展重点。企业的产品市场占有率、生产和销售状况等因素都会对人力资源规划提出不同的要求；另外，企业的外部经营环境和市场环境是企业制定人力资源规划的依据，企业人力资源规划不得超越国家政策和法律的制约。

（二） 分析企业现有的人力资源状况。通过建立企业人力资源信息系统，对企业中现有的人力资源进行数量、质量和结构方面的分析。一方面充分挖掘现有的人力资源的潜力，考虑通过培训、内部流动等措施来满足企业的人力资源需求。另一方面，找出现有人力资源与企业发展要求的差距，通过对企业的人力资源供需状况进行预测，为人力资源规划打下基础。

（三） 根据上述两个步骤，制定人力资源规划，包括总体规划和各项职能计划，并确定计划的时间跨度。同时注意计划各个部分，以及不同职能计划之间的衔接和平衡。

（四） 设立人力资源计划执行过程中的监督和控制机制，以保证人力资源规划的实施。

（五） 设置人力资源规划的评估和调整系统。当人力资源规划执行完毕时，及时评估有关规划的效果，找出计划的不当之处并予以调整，保证人力资

源规划的科学性和有效性。

三、人力资源的供需预测与平衡

人力资源预测的目的是估计未来某个时期企业对劳动力的需求，通常人力资源预测分为两种：一种是企业内部和外部的劳动力供给预测；一是企业内部和外部的劳动需求预测。由于这两种预测分别建立在不同的假设之上，并受不同的变量的影响。所以在方法和分析的思路上也有所不同。

（一） 人力资源需求预测的方法

企业人力资源需求预测受不定因素的影响比较大，所以在实际操作中定量分析较少，而且信度与效度都比较低，预测的主观性色彩比较浓。人力资源需求预测的方法主要有以下几种。

1. 德尔菲法

德尔菲法(Delphi method)一种集中专家意见咨询的定性预测方法。由于其简便易行，被广泛地运用于经济预测分析之中。由于专家组成员之间存在身份和地位上的差别以及其他社会原因，有可能使其中一些人因不愿批评或否定其他人的观点而放弃自己的合理主张。因此这种方法是以问卷的方式，由预测组织分别听取专家对未来人力资源需求量的分析评估，然后归纳专家意见后在反馈给专家，一般来讲，通过 3-5 次重复，专家的意见趋于一致。专家可以是来自一线的管理人员。也可以是企业高层管理者和社会上的学者。例如，在估计未来企业对劳动力需求时，企业可以选择在计划、人事、市场、生产及销售部门的经理作为专家。

应用德尔菲法进行人力资源的需求预测应遵循以下原则：

（1）为专家提供充分的历史或统计资料，使其有足够的根据作出判断。

（2）所提的问题应是专家能够直观回答的问题。

（3）允许专家粗略的估计数字，不要求精确，但可以要求专家说明预计数字的可靠程度。

（4）尽可能将过程简化，确保有的放矢地提问题。

（5）保证所有专家能够在员工分类和其他有关定义方面取得理解上的一致。

（6）向高层管理人员和专家讲明预测对组织和下属单位的益处几对生产率和经济效益的影响，以争取他们对德尔菲法的支持。

2. 判断式预测法

企业的管理者因为业务关系经常接触员工，比较了解实际情况，因此他可以凭着个人以往的经验与直觉，估计企业未来人力资源的需求。例如，管理者

可以根据前期任务往常情况，预测未来某一时期内，增加相同任务的量，将需要增加多少员工。也可以预测未来某一时期内，本企业内将有那些岗位上的人员将会离开，如晋升、退休、辞退、调动等，这些岗位都需要人员替补和更换。如果企业规模不太大，而管理者有多年的经验与丰富的学识，这种方法可以成为一种简单、快速、易行的人力资源需求估计法。它适用于任务与人力资源需求较简单的状况，并且主要是短期内的预测。

3．回归分析法

包括一元线性回归、多元线性回归和非线性回归分析。所谓一元线性回归，只是涉及对人力资源需求产生影响的某一类因素，如产量。而事实上，对人力资源需求产生影响的，大多数为两个因素以上，这就是多元线性回归所要解决的预测问题。如果某个因素与人力资源需求之间不存在线性相关的关系，就必须采用非线性回归的方法。多元线性与非线性回归法通常需要计算机处理。

在实际工作中，对人力资源的预测，不管是采用哪种方法，都需要进一步分析与比较，修正有关数据，使之符合实际；同时，还应分别对短期和长期需求进行深入的估计和分析。这样，才能为决策与规划提供比较可靠的依据。

（二） 人力资源供给预测

企业人力资源供给来自两方面：一是企业内部人力资源供给，如晋升、调动等；二是企业外部人员的补充。企业内部人力资源供给预测的方法主要有：

1. 企业内部员工流动矩阵图

了解企业内部员工的流动趋势，给预测企业内部人力资源供给提供了可能的依据。这种方法如表 9-1 所示。

表 9-1　员工流动矩阵图

工作级别		终止时间									流出	总量
		A	B	C	D	E	F	G	H	I		
起始时间	A	1.00									---	1.00
	B	0.15	0.8								0.50	1.00
	C		0.16	0.76	0.04						0.04	1.00
	D		0.11	0.23	0.73						0.03	1.00
	E					0.85	0.05				0.10	1.00
	F					0.25	0.65	0.05			0.05	1.00
	G						0.40	0.50	0.03		0.07	1.00
	H						0.02	0.15	0.75		0.08	1.00
	I								0.20	0.50	0.03	1.00

在表 9-1 中，工作级别从 A 到 I，其中 A 最高，I 最低。起始时间如果是前年，终止时间如果是去年，那么这张矩阵图就是员工流动调查图，如果起始时间是今年，终止时间是后年，其中的数据一般根据调查图而得出。

小框中的数字是百分比，例如：AA 为 1.00 是指在这个时间段内最高工作级别的人员未流动；BB 为 0.80，是指在这个时间段内，这个级别的人员留住 80%，其中 15%晋升到 A 岗位，5%流出企业；以此类推。

从矩阵图总，我们可以看出员工流动的趋势，例如，从表 11-1 中可以看出：I 岗位上流走的人数最多，占 30%，其次是 E 岗位，占 10%；C 和 D 两岗位只有晋升，没有降级；G 和 F 两岗位晋升比例较大，但有降级。

2．马可夫（Markov）分析矩阵图

马可夫分析矩阵图与上述员工流动矩阵图有相似之处，但马可夫矩阵图更清楚一点，从表 9-2 中可以看出，马可夫分析矩阵图上半部分与流动矩阵图完全相同，只是多了下半部分的现任者应用矩阵。从现任者应用矩阵来看，A 岗位原有员工 62 人到了 AA 便只有 44 人（62×70%≈44 人）；到了 AB 便只有 6 人（62×10%≈6 人）；到了 AC 便只有 3 人（62×5%≈3 人）；流出人数为 9 人（62×15%≈9 人），以此类推。

表 9-2　马可夫分析矩阵图

终止时间		员工流动矩阵				
		A	B	C	D	E
起始时间	A	0.07	0.10	0.05	0	0.15
	B	0.15	0.60	0.05	0.10	0.10
	C	0	0	0.80	0.05	0.15
	D	0	0	0.05	0.85	0.10

现任者应用矩阵

	原有员工数	A	B	C	D	流出
A	62	44	6	3	0	9
B	75	11	45	4	8	7
C	50	0	0	40	2	8
D	45	0	0	2	38	5
终止期员工人数		52	51	49	48	29

根据马可夫分析矩阵图，我们可以很清楚地看出在终止时间时，各工作岗位的人数，以及流出的人数。

（三）人力资源的供需综合平衡

在预测了人力资源的需求与供应之后，人们通常会发现两者存在着不平衡的问题：一是人力资源供大于需；二是人力资源供小于需；三是人力资源供需总量平衡，但结构不平衡，针对这三种情况，人力资源规划必须对人力资源的供求关系进行综合平衡。

在人力资源供大于需的情况下，几企业存在冗员时首先应看来通过企业自身的发展，即开拓新的企业发展生长点来调整人力资源供给配置。例如，企业可以通过扩大经营规模，开拓新产品，实行多种经营等增加人力资源需求的方式来吸收过剩的人力资源供应。其次，企业还可以通过一些专门措施，例如提前退休或内退、减少工作时间和相应降低工资水平、转业培训冗员辞退等方式来减少人力资源的供应。第三，合并和关闭某些臃肿的机构，以减少人力资源供给

在人力资源供小于需，即供不应求时，必须增加人力资源的供给。首先，应当考虑从企业内部进行调剂，通过企业内部的人力资源岗位流动，增加人力资源的供给。例如，通过培训、晋升、引进、招聘等方法提高对高层次人才的需求，以及通过制定聘用非全日制临时工计划，如返聘退休者等。

对于结构性的人力资源供需不平衡，主要通过人力资源计划基础上的一系列活动来平衡。一方面通过组织内部的人员晋升和调任，以补充那些空缺的职位，满足这部分人力资源的需求。另一方面，对供大于需的普通人力资源有针对性地进行专门培训，提高他们的知识技能，让他们转变为组织需要的人才，补充到有需求的岗位上去。

第二节　员工招聘

员工招聘是指组织为了发展的需要，向外吸收具有劳动能力人员的全过程，对于任何组织而言，它是人力资源管理的关键步骤。

一、员工招聘的程序

一般来讲员工的招聘程序包括：招聘决策、发布信息、招聘测试、人事决策四大步骤。

（一）　招聘决策

招聘决策是指企业中的最高管理层关于重要工作岗位的招聘和大量工作岗

位的招聘的决定过程。个别不重要的工作岗位招聘，一般不需要经过最高层的决定，也不需要经过招聘基本程序的几个步骤。

招聘决策的意义在于使招聘工作更加合理化，统一认识，起到激励员工的作用。

任何企业都需要进行招聘决策，招聘决策的好坏直接影响着以后招聘的步骤。招聘决策应遵循以下原则：

1. 少而精的原则

可招可不招时尽量不招；可少招可多招时尽量少招。招聘来的人一定要充分发挥其作用，企业是创造效益的集合体，不是福利单位。

2. 宁缺勿滥的原则

招聘决策是一定要树立起“宁缺毋滥”的观念。也就是说，一个岗位宁可暂时空缺，也不要让不适合的人占据。

3. 公平竞争的原则

只有通过公平竞争才能使人才脱颖而出，才能吸引真正的人才，才能起到激励作用。

招聘决策在运作时，首先有用人部门提出申请，需要增加人员的部门负责向人力资源部门提出需要人员的人数、岗位、要求、并解释理由；其次人力资源部门经过到用人部门复核申请；最后由最高管理层作出决定。

招聘决策的内容主要包括：①企业需要招聘的岗位名称、人数、岗位具体要求；②发布招聘信息的时间和渠道；③招聘的预算；④招聘结束日期；⑤员工到岗日期。

（二）发布招聘信息

招聘决策制定以后，就应该迅速发布招聘信息。发布招聘信息是一项十分重要的工作，直接关系到招聘的质量。在发布招聘信息时应遵循以下原则：

1. 及时原则

招聘信息应该尽早向人们发布，这样有利于缩短招聘进程，而且有利于使更多的人获取信息，使应聘人数增加。

2. 面广原则

发布招聘信息的面越广，接受到该信息的人越多，应聘的人也越多，这样可能招聘到合适人选的概率越会大。

3. 层次原则

招聘的人员都是处在社会的某一层次的，要根据招聘岗位的特点，向特定层次的人员发布招聘信息。

信息的发布可采用的渠道有报纸、杂志、电视台、电台、布告、新闻发布

会和互联网信息等。另外，还可用随意传播的发布形式及有关部门或有关人员用口头的非正式的方式发布招聘信息。

（三）招聘测试

在企业招聘过程中招聘测试是重要的一步。所谓招聘测试是指在招聘过程中，运用各种科学方法和经验方法对应聘者加以客观鉴定的各种方法的总称。企业员工招聘测试的方法很多，目前我国企业比较适用的有以下几种。

1. 知识测试

知识考试主要通过纸笔测验的形式，对被试者的知识广度、知识深度和知识结构加以了解的一种方法。通过知识测验了解被试者是否具备待聘职务所要求的基本技术知识和相关知识。

2. 心理测试

心理测试是通过一系列的科学方法来测量被试者智力水平和个性方面差异的一种科学方法。

3. 情景模拟

情景模拟是指将被试者安排在模拟的、逼真的工作环境中，要求被试者处理可能遇见的各种问题，用多种方式来测评其心理素质、潜在能力的一系列方法。

4. 面试

面试是要求被试者用口头语言来回答主试者的体温，以便了解被试者心理素质和潜在能力的测评方法。

（四）人事决策

广义的人事决策指有关人力资源管理方面的决策，主要包括岗位定员决策、岗位定额决策、工资报酬决策、职务分类决策、员工培训决策、劳动保护决策、人事任免决策等。狭义的人事决策是指人事任免决策，也就是指决定让什么人从事哪一项工作。这里所讲的人事决策是指狭义的含义。

人事决策是员工招聘的最后一环，如果前面几个步骤都准确无误，但是最终的人事决策错了，企业仍然招聘不到理想的员工。

二、员工招聘的方法

企业中员工招聘的方法有多种，根据招聘的内外环境不同，大致可以分为以下三种类型。

（一） 内部选拔

内部选拔是员工招聘的一种特殊形式，有以下主要方法。

1. 内部提升

当企业中有些比较重要的岗位需要招聘人员工时，让企业内部符合条件的员工从教低级岗位晋升到较高级岗位的过程就是内部提升。内部提升的主要优点是：有利于调动员工的积极性；并更好地维持员工对组织的忠诚度；较容易形成企业文化。其主要缺点是：可能会产生“近亲繁殖”现象，不易于吸收外部的优秀人才，导致自我封闭；使企业缺少活力，不利于企业的创新和变革

2．内部调用

当企业中需要招聘的岗位与员工原来的岗位层次相同，或略有下降时，把员工调到同层次或下一层次岗位上去工作的过程称为内部调用。内部调用的主要优点是：员工对新岗位较熟悉，较容易形成企业文化。其主要缺点是：与内部提升的缺点相似，另外可能会影响员工的工作积极性。

（二） 公开招聘

公开招聘是指企业向企业内外的人员公开宣布招聘计划，提供一个公平的竞争的机会，则优录用合格的人员担任企业内部岗位的过程。这个过程一般包括以下几个步骤。

1． 刊登广告。只有在适当的时机，运用适当的渠道，刊登适当的广告，才能吸引企业所需要的人才来应聘。

2． 报名。要求应聘者在规定的时间内到指定地点报名，是公开招聘的第二个步骤。

3． 招聘测试。

4． 筛选。根据应聘者的测试结果、背景材料和工作经验，初步决定合格者的名单。

5． 录用。最后决定应聘者录取名单，向应聘者发出录用通知。

6． 招聘评定。对招聘的每一个步骤进行检查，对照招聘目标对录用人员的表现进行评价。

（三） 其他方法

1．熟人介绍

当一个工作岗位人员空缺时，可由企业内外的熟人介绍人选，经过测试合格后录用。熟人介绍的主要优点是：由于对熟人的情况较了解，对被介绍人的情况也相对较熟悉一旦聘用，离职率较低，费用较便宜。熟人介绍的主要缺点是：容易形成非正式群体；选用人员的面较窄，容易出现任人唯亲的现象。

2．职业介绍机构

职业介绍机构的主要优点是：应聘者面广；很难形成裙带关系；时间较短。职业介绍机构的主要缺点是：需要一定的费用；对应聘者的情况不够了解；不一定有需要岗位的合适人选；有些机构人员构成复杂，应聘人员素质较低。

3．职业招聘人员

职业招聘人员是指一些专门为企业招聘高级人才或特殊人才的人员，又称“猎头者”(head hunter)。这些人员可能在企业内部，也可以在企业外部，主要特点是有针对性地招聘。职业招聘人员的主要优点是：针对性强；聘用的人员马上可以上岗并立即发挥重大作用；有时因此能击败竞争对手。职业招聘人员的主要缺点是：费用较高；不利于调动本企业员工的积极性；策划难度较高。

4．求职者登记

求职者登记是企业从公共媒体上选择求职人员的方法，它是一种较为被动的招聘形式，有时也能招聘到合适的人选。求职者登记的主要优点是：费用低廉；可以直接进行双向交流。求职者登记的主要缺点是：随机性较大；时间较长；合适人选不多。

三、招聘工作的评估

招聘工作是否有效？哪些工作完成的好？哪些工作完成的不好？那些工作需要改进？对这些问题的回答有赖于对招聘工作作出及时的总结和评估。招聘工作的评估主要从招聘过程和效果方面进行总结。而对招聘效果的评估又是从组织所花费的成本和所录用人员的结果两个方面来衡量的。

（一） 招聘过程的评估

总结招聘过程就是对招聘的全过程进行全面的检查和评价，并对招聘过程中的每一个步骤都进行检查和总结，总结招聘过程中的成功和过失，及时进行反馈，以便改进和修正。

（二） 招聘成本的评估

1．招聘成本评估

招聘成本评估是指企业对招聘中的费用进行调查、核实，并对照预算进行评价的过程。招聘成本评估是坚定招聘效率的一个重要指标，如果成本低，录用人员质量高，就意味着招聘效率高；反之，则意味着招聘效率低。另外，成本低，录用人数多，就意味着招聘成本地；反之，则意味着招聘成本高。

$$\text{招聘单价} = \frac{\text{总经费（元）}}{\text{录用人数（人）}}$$

企业进行小型招聘时，成本评估工作很简单，如果是一次大型的招聘活动，一定要认真做好成本评估工作。

2．招聘预算

企业每年的招聘预算应该是全年人力资源管理总预算的一部分。招聘预算中主要包括：招聘广告预算、招聘测试预算、体格检查预算和其它预算，其中广告预算占据的比例较大，一般来说按 4：3：2：1 比例分配预算较为合理。当然，每个企业可以根据自己的实际情况来决定招聘预算。

3．招聘核算

招聘核算是指对招聘的经费使用情况进行度量、审计、计算、记录等的总称。通过核算可以了解招聘中经费的精确使用情况，是否符合预算以及主要差异出现在哪个环节上。

（三） 录用人员的评估

从招聘工作的效果来看，一方面是组织所投入的招聘成本，另一个主要方面就是对录用人员的质量和数量进行评估。只有全部招聘到合格的人员，才能说明招聘工作的完成。对录用人员的数量和质量可以用以下几个数据来表示。

1． 录用人员数量评估

录用人员数量评估主要从录用比、招聘完成比和应聘比三方面进行分析和评价。

$$\text{录用比}=\frac{\text{录用人数}}{\text{应聘人数}}\times 100\%$$

$$\text{招聘完成比}=\frac{\text{录用人数}}{\text{计划招聘人数}}\times 100\%$$

$$\text{应聘比}=\frac{\text{应聘人数}}{\text{计划招聘人数}}\times 100\%$$

对上述比例进行分析可以看出，如果录用比越小，相对来说，录用者的素质越高；反之，则可能录用者的素质较低；如果招聘完成比等于或大于 100%，则说明在数量上全面或超额完成招聘计划；如果应聘比越大，说明发布招聘信息效果越好，同时说明录用人员可能素质较高。

2．录用人员的质量评估

上述招聘的录用比和应聘比这两个数据还可以反映出录用人员的质量，另外也根据招聘的要求或工作分析中的要求对录用人员进行等级排列可以确定其质量。录用人员的质量评估实际上是对录用人员在选拔过程中对其能力、素质等进行的各种测试与考核的延续。

第三节　员工培训与开发

员工培训与开发是组织在招聘员工的基础上，按照组织的战略目标，有计划地对新员工和现有员工进行相关知识的传授和技能的训练过程，它是保持组织活力和增强组织竞争力的重要途径，是组织人力资源开发的核心内容，也是组织效益提高的重要手段，更是知识经济时代员工提高自身素质的必然需求。

一、员工培训与开发的含义和作用

（一）员工培训与开发的含义

员工的培训与开发是指依照组织的战略目标，对组织中的员工进行相应的知识、技能等方面的教育和训练，通过这种正式的学习，使员工的行为朝着有助于实现组织目标方向改善的过程。

从这个定义中，我们可以看出培训与开发的一些特点：

第一，培训与开发的主要目的是围绕着组织目标的实现而进行的。它是有目的的一种活动。

第二，培训与开发的直接任务是对员工传授知识和训练技能，掌握知识的目的是“知其然”而技能的训练的目的是“知其行”。因此，对员工知识的传授应该涉及员工的理解、动机、态度和行为等方面，使得这种学习带来积极的、持久的行为变化，从而引发组织希望的绩效产生。

第三，培训与开发是一系列有计划的、系统的活动过程。它应该是培训管理者依据培训理论和组织战略目标，制定培训政策，筹划培训项目，并付诸实施的过程。

培训与开发这两个概念在使用上，我们常常混为一谈，很难将他们区分开来。如果一定要把培训和开发区别开来，培训通常侧重短期的、阶段性的和较为具体的方面；而开发则是注重长期的、总的和整体的方面。在这里，两者可以互用，并常常简化为用培训来概括两方面的含义。

（二）员工培训的作用

员工素质的提高，一方面需要个人在工作中钻研探索，另一方面更重要的需要有计划、有组织的培训。概括来讲员工培训的作用有以下几个方面：

1．员工培训可以增强企业的竞争力

市场的竞争在不断升级，从产品的竞争到销售竞争到资本竞争，都离不开人力资源的竞争。企业间的竞争，归根到底是人才的竞争。日本松下公司的一句名言就是“出产品之前先出人才。”其创始人，松下幸之助更强调“一个天才

的企业家总是不失时机地把对员工的培训提到重要的议事日程”。通过对员工的培训，可以提高其分析能力、创造能力、沟通能力、自我管理能力和应变等能力，使员工的整体素质得到提高，使其能够适应环境变化的需要，从而增强企业的适应力和竞争力。

2. 员工培训可以提高员工的士气

在当今知识经济的社会中，员工自身发展的需要成为一种主导的需要，而企业对员工的培训正满足了员工的这种需要，这种需要一旦满足，就会转换成深刻而持久的工作驱动力，使其士气高昂，干劲倍增。

3. 通过培训可以降低员工的流动率

由于组织所处的环境在剧烈地变化，信息技术所带来的各种挑战，给组织中的员工提出了很多新的要求。原来合格的员工，如果不经常培训，将会成为不合格的员工，这样不但对员工的心理形成压力，解雇或辞职的事情难免要经常发生。成功的培训能通过对员工的知识技能、态度的提高，在有效减少心理压力的同时也调动了员工的主动性和积极性，使其能够符合新形势的要求，从而降低了员工的流动率和管理成本。

4. 员工培训可以提高企业的经济效益

通过培训提高企业的经济效益是一种重要的途径。经济学家早就观察到人的知识与技能的提高对于经济开发的重大价值。20 世纪 60 年代美国经济学家舒尔茨创立的人力资源理论，促使这方面的研究产生了一个飞跃，并在生产实践中得到了应用，例如，一家汽车公司经过一年的培训，花去培训费 20 万美元，但当年就节省成本支出 200 万美元，第二年，又节省成本 300 万元。现代人力资源开发与管理的理论与实践反复向人们指出：培训是一项回报率极高的投资，因此可以说，任何设备的功能都是有限的，而人的潜力是无限的。在同样条件下，通过培训来改善人力资源，实现企业效益成倍增长是现实可行的，培训不仅可以提高企业的短期效益，也可以提高企业的长期效益。

二、员工培训与开发的原则和方法

（一）员工培训的原则

1. 理论联系实际、学以致用的原则

企业的培训不同于普通的学校教育，它应该具有很强的针对性和实践性，并且是与企业的发展和战略规划密切相联系的。要从企业的实际出发，根据员工的素质状况和工作性质，有针对性地决定培训内容。企业发展需要什么，员工缺少什么理论与技术，员工发展需要什么，企业的员工培训就要及时、准确地予以体现和充实。也就是说，企业员工培训必须始终强调理论联系实际和学

以致用的原则。

2．长远发展和现实需要相结合的原则

企业对员工的培训必须要从企业的长远发展战略出发，同时还要结合企业当前的经营实际需要。企业的培训是一项长期的、经常性的工作，有些员工的培训项目能立竿见影，很快在工作绩效中得到反映；而有些员工的培训项目要在若干年后才能收到明显的效果，因此，企业及其各级管理人员应树立正确的培训观念，从企业的长远发展来考虑，摈弃急功近利的意识，同时针对当前影响企业绩效的问题及时实施培训措施，坚持长远发展和现实需要相结合的原则。

3．全员培训和重点提高相结合的原则

全员培训是指对企业的各级各类员工有计划、有步骤、分期分批地进行培训，对提高全体员工的整体素质，树立正确的价值观和态度，形成企业文化有重要的作用。但是，在全员培训的同时还应该有重点的进行培训，对重点项目的员工和在关键岗位的管理人员进行重点培训。

4．因人施教的原则

企业的培训主要是针对成人进行的，成人的生理和心理状态都有其独特性，因此，要考虑成人教育的特点而采用不同于普通教育的方法。另外，由于企业的岗位差别很大，员工的受教育程度和实际水平又参差不齐，因此，企业的培训要结合每个人的实际工作情况进行，遵循因人施教的原则。

(二) 员工培训与开发的方法

企业中有许多种培训方法可以应用，归纳起来有三类：一是新员工培训；二是在职培训；三是脱产培训。

1．新员工培训

新员工到企业中报到后，必须对其进行有关企业知识和上岗前的技术培训，主要包括文化培训和业务培训。

（1）文化培训。它首先是指对新员工进行企业的传统、企业宗旨、企业精神、企业道德等方面的灌输，让新员工了解到企业提倡什么，反对什么，应以什么样的态度接人待物，怎样看待荣辱得失，怎样做一名优秀员工。其次，要组织新员工认真学习企业的一系列规章制度、请假制度、奖惩制度、财务制约、人员进出制度，人员培训制度、人员考核制度、职称评定制度、晋升制度、岗位责任制度、工资福利制度等；再者，还要让员工了解企业的内外环境、各个部门和单位的特点和性质；了解企业的产品、商标品牌、企业的标志等等。通过文化的培训，使新员工形成形成一种与企业文化相一致的心理素质，使个人适应组织以便在工作中较快的与共同价值观相协调。

（2）业务培训。它首先要组织新员工参观企业生产的全过程，请熟练技师

讲解主要的生产工艺和流程，并根据个人的不同岗位，分类学习本岗位有关的业务知识，工作要求等。其次要开展对新员工的“传、帮、带”活动。对新员工给予给予具体的、细致的、系统的指导。

2．在职培训

在职培训是指在不脱离工作岗位的情况下，对员工进行培训，也称“再岗培训”、“不脱产培训”等。在职培训的主要方法有：

（1）工作指导。它是指在工作中让有经验的员工做为指导老师，指导帮助其他员工如何更好地完成工作要求和一些工作中应注意事项，提供各种建议等。

（2）工作轮换。它是指让员工在同等或稍高水平的工作岗位上分别工作一段时间，轮换的时间可长可短。员工可以通过这种方法了解企业内部的运作过程和各项功能。也有一些企业在提拔员工到更高的岗位之前，先让他们在不同的岗位上进行工作轮换。

（3）特别任务的委派。通过给某些员工委派特别的任务，要求他们在规定时间内完成，可以锻炼他们取得一定的经验和学到新的知识，同时也是一种检查和考验其能力的手段。

3．脱产培训

脱产培训是指离开现任的工作岗位去接受集中培训。这种方法也称“职业外培训”。有时公司要依靠专业的培训组织，有时要通过某一领域的专家或大学教师来进行培训的。脱产培训的主要方法有：

（1）短期脱产培训班。一些研究机构、行业协会、培训机构和企业咨询机构经常举办为期一天或一周的短期课堂讲座或研讨会，这种学习班所讲授的内容具有较强的针对性，内容安排较为紧凑，集中较新的研究成果，使学员在短时间内得到大量新的信息。在这种短期培训班中，还包括企业自己组织的为改进组织成员之间的关系和企业发展等方面所进行的有针对性的小组讨论、案例分析、角色扮演等形式的培训，培养员工分析问题和解决问题能力的同时，还有效地改善了员工之间的相互合作关系。

（2）长期的学历教育。许多员工在工作一段时间后，感到需要进一步提高理论和专业知识，因此，会选择一些高等学校或研究机构进行继续教育，如攻读学位或进修，有些员工还选择出国留学等。对于这种较为长期的员工教育的形式，企业应该强调用制度来保障学习的效果，使员工受到企业制度的约束，来保证企业培训投入的有效产出。

三、员工培训的评价与反馈

培训效果的评价和反馈直接影响着培训的质量，通过评价和反馈，即可以

了解培训产生的效益，又可以总结经验，发现问题，解决问题，为未来的培训打好基础，以利于进一步开发人力资源。

（一） 培训效果评价的内容

培训效果评价的内容大致有以下几个方面：①培训内容是否按计划顺利完成；②受训员工实际接受程度如何，是否对实际工作有指导意义；③培训后的员工有哪些变化；④培训师资的水平与质量如何；⑤培训时间、地点是否适宜；⑥培训投资与收益的分析；⑦培训中成功与失败之处，还需做作何改进。

（二） 培训评价的层次

1．反应层次

这是培训效果评价的最低层次，通过问卷可以得到受训的员工对培训是否满意？是否有帮助？以及在哪些方面需要得到改进？

2．学习层次

这是培训效果评价的第二层次，可以运用书面测试、操作测试等方法来进行。通过对照员工受训前后的员工学习成绩的变化来评价培训。

3．工作与行为层次

这是培训效果评价的第三层次，通过上级、同事、下级、客户等相关人员对受训员工的工作行为变化进行评估来评价培训。

4．绩效层次

这是培训效果评价的最高层次，可以通过效率、生产率、合格率、成本、质量、利润、离职率和事故率等指标进行测定，主要评定个体、群体和组织在受训前后的变化。

对以上四个不同层次培训效果进行评价分析，特别是通过对员工行为和组织绩效得到提高的结果，可以反映出对人力资源投资的效益。这种人力资源投资回报率（ROI）的计算公式如下：

$$\text{ROI（Return on Investment）} = \frac{\text{培训课程净收益}}{\text{培训课程的成本}}$$

例如，某公司进行了一次推销员推销技能培训班，受训的推销员 20 人，为期三天，培训费 10 万元，受训前每位推销员一年的销售净利为 10 万元，受训后每位推销员一年的销售净利为 11 万元，培训的效果可持续 3 年。 请推断培训的投资回报率是多少？

根据已给条件，可以算出：

培训的总收益为：（11－10）×20×3－10=50（万元）

由此可以得出培训的投资回报率：ROI=50÷10=500%

第四节　绩效评估

绩效评估是企业人力资源管理的一项重要手段，通过绩效评估，可以对员工进行全面综合的评价，反映他们的实际能力，从而使每位员工得到与其相适应的工作岗位和相应的报酬，达到公平合理的协调与激励的目的。

一、绩效评估及其作用

（一）　什么是绩效评估

绩效评估是按照一定的标准，采用科学的方法，收集、分析和评价企业员工的工作态度、工作行为和工作结果的信息，并以此来确定其工作表现的过程。绩效评估的目的主要是为了使企业了解员工的工作表现，以便帮助他们更好地改进工作，通过增强员工的竞争力来提高企业的整体效益。

（二）绩效评估的作用

绩效评估对企业人力资源管理的作用有如下几个方面：

1．绩效评估的结果反映了员工工作的完成情况

这就给企业作出新一轮的工作任务安排情况提供了依据，　必要时，组织需要重新进行工作分析，修订工作说明书，完善员工招聘工作。

2．绩效评估是人事调整决策的重要依据

绩效评估有助于人力资源管理部门较快地发现和掌握员工与工作岗位不相适应的情况，并通过进一步的分析与考察，作出是否进行岗位调配的决策；而对于工作有成就者，潜力大者给予工作晋升或工作轮换。

3．绩效评估为企业的人力资源培训提出了直接的要求

通过绩效评估，企业对于员工的情况有了比较全面、深入的了解，掌握了员工的优缺点，特别是根据员工的薄弱环节，有针对性地确定培训需要和制定计划。此外，绩效评估对于分析探讨培训工作的成效、改进及探讨培训质量具有重要作用。

4．绩效评估是确定合理劳动报酬的基础

绩效评估可以为企业指定工资报酬政策提供依据。在许多企业的工资结构中，效益工资所占比重较高，而效益工资的衡量标准应以绩效评估的结果作为基础。

5．绩效评估是激励员工的重要手段

绩效评估本身是一种激励因素。通过考察，一方面肯定成绩、进步，指出

优点、长处，鼓舞了斗志，坚定了信念；另一方面发现问题，找出差距，明确努力的方向和目标，对后进者产生鞭策作用，促进进取。

6．绩效评估可以反映企业的效率情况

评价一个企业的生产率情况，出来利润、成本等指标外，绩效评估可以作为一个评价指标，对员工绩效评估结果可以反映出整个企业的效率情况。

7．绩效评估可以作为企业发展、诊断的一个有利措施。

二、绩效评估的原则和内容

（一）绩效评估的原则

为了能充分发挥绩效评估的作用，达到预期的目的， 应遵循以下原则：

1．公开原则

评估开始前应让被评估者了解评估的标准和方法，要公开评估过程，使员工对评估产生信任感；同时，让评估得到外界的参与和监督；最后，还要让员工了解自己和他人的评估结果信息。

2．客观、公正原则

在制定绩效评估标准时应从客观、公正的原则出发，坚持定量和定性相结合的方法，建立科学适用的绩效评估指标体系。因此，要求多采用可以量化的客观尺度，尽量避免主观因素和感情色彩，一定要用事实说话，切忌主观武断或长官意志。应当依照明确的评估细则，针对客观的考核资料进行评估，要让被评估者与确定的标准做比较，而不是进行人与人之间的比较。

3．多层次评估原则

因为员工在不同时间、不同场合往往有不同的行为表现，因此在进行绩效评估时，应多方收集信息，建立起多层次、多渠道、全方位的评估体系。其中应包括上级考核、同级评定、下级评议、专家鉴定、员工自评几个方面。

4．反馈原则

评估与员工的收入挂钩，但更重要的是促进员工的工作，让员工知道自己的不足之处从而弥补，因此，结果应直接反馈给员工，以明确其努力方向。

5．经常化和制度化原则

由于员工的工作是持续不断的行为，因此，企业绩效评估工作也必须作为一项长期化、制度化工作来抓，这样才能最大限度地发挥绩效评估的各项功能。此外，经常化、制度化的评估工作也有利于调动员工工作的积极性，有利于激发员工改进工作、提高质量的强烈愿望。

（二）绩效评估的内容

由于绩效评估的对象、目的和范围复杂多样，因此绩效评估的内容也比较

复杂。但就基本内容而言，主要包括以下几个方面：

1．工作业绩评估

业绩评估是对员工绩效评估的核心，评价结果反映了其对企业的贡献度。对工作业绩的评估，主要有四个方面的要求：工作量的大小、工作效果的好坏、对下属的指导教育以及在本职工作中努力改进与提高等创造性成果。

2．工作态度评估

主要包括工作积极性、遵纪守法的自觉性、对待本职工作和企业组织及其他成员的热情、责任感、自我开发愿望等五方面较抽象的因素。评价这些不同的方面，除了要吸收来自该员工的上下左右意见和印象的主观性评价外，没有其他更为有效的手段。员工的工作态度，通常主要有直接上级根据平时的观察表现予以评价。

3．工作能力评估

员工的能力包括三个方面，即基础能力、业务能力和素质能力。其中前两种能力属于能力评估范围；素质能力主要通过适应性考察来评价，一般也可以通过体格检查和心理测试等手段取得参考意见。对不同职位，其能力的要求也各有侧重，进行评估时，应加以区别对待。

三、绩效评估的程序

一般来讲，绩效评估的工作大致要按照以下程序进行：制定评估计划、确定评估标准和评估方法、收集数据资料、分析评价和结果运用。

（一） 制定绩效评估计划

为了保证绩效评估顺利进行，必须事先指定评估计划。在明确评估目的的前提下，根据目的要求选择评估的对象、考核内容、考核时间和考核方法。

（二） 确定评估的标准和方法

1．确定评估标准

绩效评估的标准可以分为绝对标准和相对标准两类。

（1）绝对标准。如合格率达到 100%；出勤率达到 95%等，这些标准不随被评估者而改变，因而有较强的客观性。

（2）相对标准。如评定先进是，规定 20%的指标。此时每个员工既是被评估的对象，又是评估的尺度，因而标准在不同的被评估群体中具有差别。

2．选择评估方法

确定了评估目的、评估对象、评估内容和评估标准后，就要选择相应的评估方法。由于绩效评估的方法很多，每种方法都有其优缺点和适用范围。因此，在实际工作中，应根据具体的评估要求有针对性地加以选择。

（三）收集数据资料

绩效评估是一项长期、复杂的工作，对于作为评估基础的数据收集工作要求很高。因此，一贯注重长期跟踪、随时收集相关信息，使数据资料收集工作形成一种制度。

（四）分析评价

这一阶段的任务是根据评估的目的、标准和方法，对所收集的数据资料进行分析、处理、综合。

（五）结果运用

得到评估结果并不意味着绩效评估工作的结束。在该过程中获得的大量有用信息可以运用到企业各项管理活动中。例如，把评估结果反馈给员工，可以帮助他们找到问题，明确改进方向；评估结果可以为人事决策提供依据；检查企业的各项政策落实情况等。

四、绩效评估的方法

绩效评估的方法很多，不同的方法其侧重点不同，适用于不同的考核目标和不同的企业，因此，企业应根据自身的特点和员工的特点，选择有效的评估方法，或创造适合本企业特点的绩效评估方法。下面介绍常用的几种方法：

（一）评分表法

这是最简单且运用最普遍的方法之一。采取这种方法要列举一些绩效构成要素（如“质量”和“数量”），以及工作绩效等级（从“令人不满意”到“非常优异”）。评估时，要针对每一位员工，从每一项评估要素中找出最能符合起绩效状况的分数，然后将得到的所有分数相加，即得到其最终的工作绩效评估结果。

（二）工作标准法

这是把员工的工作与企业制定的工作标准相对照，以确定员工绩效的方法。这种方法的最大优点是客观性强。由于参照标准较为明确，评价结果易于作出。其缺点在于标准的制定、特别是针对管理层的工作标准指定难度较大，缺乏量化衡量的指标。此外，这种方法只注重工作结果，而没有反映出影响结果的因素，因此，在绩效评估中常常与其他方法一起使用。

（三）排序法

是指按照某一标准，对一定范围的员工进行由高到低或由低到高进行排列的方法。主要包括三种方式：

1．直接排序法。是指根据某一标准，将被评人按照由高到低的顺序依次排序。

2．交替排序法。是指在被评人中先挑出最好的和最差的员工，然后在剩下的员工中再挑选出最好的和最差的。依此类推，直到所有被评估的员工按一定顺序排列出来。这种方法十分简便，但评估标准的选择主观性较大。

3．两两比较法。是指将被评估员工两两进行比较，从而使每个员工都与其他员工进行一次比较。得出最终结果。这种方法工作量较大，但结果比较客观准确。

（四）强制分配法

是由评估人员事先制定一些类别，并强制将每个员工按其实际绩效归入某一类。如表 9- 3 所示：

表 9-3　强制分配法

	最差	较差	中等	较好	最好
	5%	15%	60%	15%	5%
员工数目	10	30	120	30	10

（五）描述法

这是比较常见的以一篇简短的书面鉴定来进行评估的方法。评估的内容、格式、篇幅、重点等多种多样，完全由评估者自由掌握，不存在标准规范。这种方法的优点在于形式灵活、反馈简捷。然而，这种方法的缺点在于，评估结果在很大程度上取决于评估者的主观意愿和文字水平。此外，由于没有统一的标准，不同员工之间的评估结果是很难比较的。

（六）量表评估法

是评估员工工作行为最常见的方法。在考核项目中将员工工作行为表现依程度列出，让评估者在其中选择出与被评估人的行为表现相一致的项目，然后将各项结果汇总，综合评估。

（七）要素评分法

评估人将工作表现分为若干要素，再将各项要素分数化，使每项要素有个评价尺度，然后根据被评估人的实际情况和表现在每一个要素上打分，汇总得出总分，即考评结果。这种方法比较科学，应用广泛，而且其量化结果可以用计算机来处理数据，效率较高。

第十章　激　励

激励是行为科学的重要内容之一。简单而言，激励（motivation）可以说是调动人的积极性、主动性和创造性的过程。具体说来，激励可以从三个方面或角度来解释：首先，从诱因和强化的观点来看，激励就是将外部适当的刺激（诱因）转化为内部心理动力，从而强化（增强或减弱）人的行为。第二，从内部状态来看，激励就是指将人的动机系统激发起来，使其处在一种激活状态，成为行为的推动力量。第三，从心理和行为过程来看，激励主要是指激发人的动机，使人有一股内在的动力，朝着所期望的目标前进的心理活动过程。

第一节　激励的意义与过程

一、激励的意义

不管是什么性质的组织，人都是其中最重要的因素。就一个企业而言，不管其战略决策多么正确，技术设备如何先进，不处理好人的因素，企业就不可能成功。我国企业的职工是企业的主体、主人，因此企业领导者必须在任何时候都要坚持人的因素第一的思想，注重调动广大职工的社会主义劳动积极性。这不仅是社会主义的根本原则，也符合我国的文化和优良传统。

一般说来，每个人都需要激励；需要得到来自同事、群体、领导和组织方面的激励。为了指导人们按照所要求的目标进行工作，管理者需要知道是什么东西在在引导人们干活，什么东西在激励他们。美国管理学家孔茨认为，人们的动机不论是有意识的还是无意识的，都是建立在需要的基础上的，如对空气、水、食物等的生理需要；其它一些需要则可以看成是第二位的，如自尊心、地位、交往、感情、成就等。我们可以很容易看到，人们对这些需要的迫切性是各不相同的，是因人而异的。

二、激励的过程

孔茨将激励看成是一系列的连锁反应：人们从感觉的需要出发，引起欲望或所追求的目标，它促使内心紧张（未得到满足的欲求），然后引起去实现目标的行为，最后使欲望达到满足。这个连锁过程如图10-1所示。

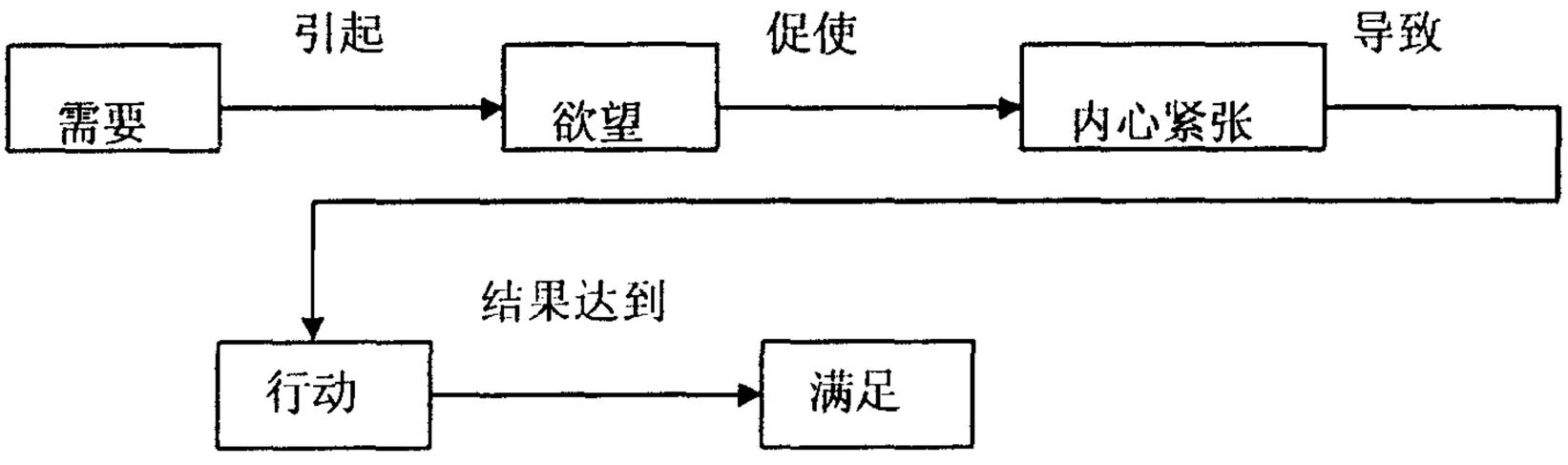


图10-1　需要—欲望—满足的连锁过程

美国管理学家西拉季（A. D. Szilagyi）和华乐斯（M. J. Wallace）则把激励的过程分为七个阶段（见图10-2）：

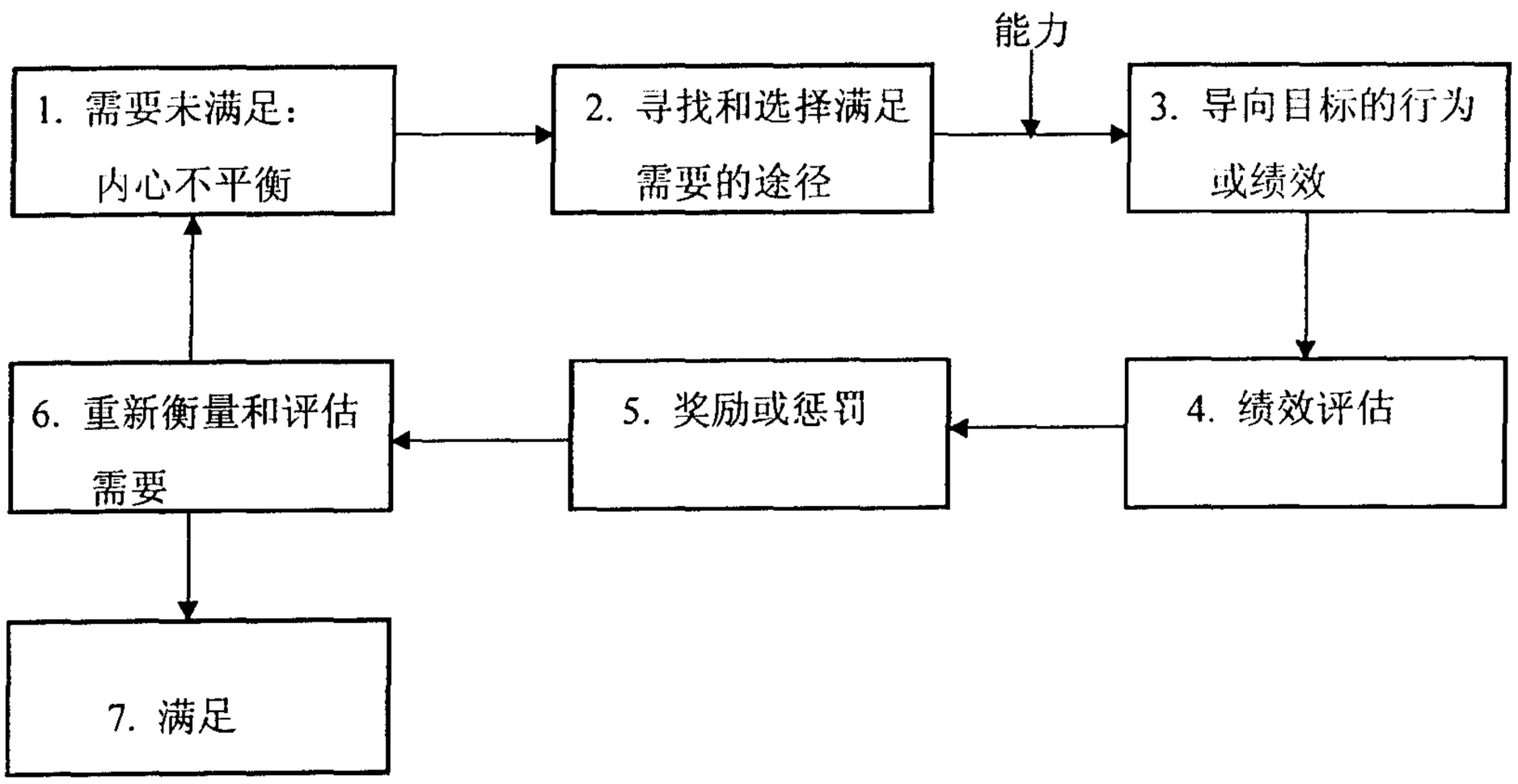


图10-2　激励的基本过程

第一阶段，需要的激起，在个人内心引起不平衡（心理上的紧张）状态。

第二阶段，个人寻求并选择满足这些需要的策略。

第三阶段，个人将按目标去行动，去实施所选择的策略。在某人虽然选定了某种策略，但他（她）可能并不具备达到目标的能力（包括技能、经验、知识等）。

第四阶段，评价个人在实现目标方面的绩效。以满足个人工作中的自豪感为目标的绩效，通常由自己来评价；以满足金钱上的需要为目标的绩效，通常由别人（上级）来评价。

第五阶段，根据对绩效的评价给予奖励或惩罚。

第六阶段，根据奖励或惩罚来重新考核和评价需要。

第七阶段，如果这个激励过程满足了需要，个人就会有平衡感或满足感；倘若需要没有满足，激励过程还得重复，可能选择一个不同的行为。

应当指出的是，在现实生活中，激励的过程比上面所说的要复杂和模糊得多，因为人的需要和动机是复杂的。需要和动机往往很难直接观察到。而且，在任何时候，每个人都会有各种不同的需要和动机，而且这些需要和动机是随着主观和客观的变化而不断变化的。除了象饥饿那样的生理需要外，人的需要同一个人所处的环境是密切相关的。甚至许多生理需要也是由各种环境因素激发起来的食品的香味可使我们觉得饥饿，看到一杯清凉的饮料会使我们感到口渴等等。另外，不仅是需要会引起行为，行为也可以引起需要。一种需要的满足，会引发追求更多需要的欲望。例如，一个人对事业上取得成就的需要，可以因实现一个预期的目标得到满足而加强，也可以因失败而减弱。有时，需要与需要、动机与动机之间还会产生矛盾和冲突。例如一个人想在工作上取得成就，就需要加班加点，可是他又酷爱业余体育活动，这就产生了矛盾。因此，激励是一项复杂的、挑战性很强的工作。

第二节　关于人的本性的认识

在管理实践中，不同的管理者对其下属可能会采用不同的激励和领导方式，这种差异往往取决于他们对人性的不同假设或认识。也就是说，管理者对人性的认识是决定激励和领导方式的基础之一。本节介绍X理论与Y理论（Theory X and Theory Y；或译为“X假设与Y假设”）和不成熟——成熟理论（Immaturity-Maturity Theory）。

一、X理论与Y理论

在对人的管理方面，由于对人的性质和行为的看法不同，其理论亦不相同。美国麻省理工学院教授道格拉斯麦格雷戈（D. McGregor, 1906—1964）于1957年首次提出了X理论和Y理论。1960年他发表了《企业的人的方面》一书，对这两种理论进行了对比。

（一）X理论

1．X理论的要点

麦格雷戈把传统的管理理论观点称作“X理论”起要点如下：

（1） 企业管理者应当负责把企业的生产要素（资金、人员、设备、材料等）组织起来，以实现企业的经济目标。

（2） 就人员方面来说，管理就是指导他们的工作、激发他们的工作热情、

控制他们的行动、以及纠正他们的行为使之符合组织需要的过程。

（3） 一般人都天性好逸恶劳，尽可能逃避工作。

（4） 一般人以自我为中心，对组织漠不关心。

（5） 一般人缺乏进取心，不愿承担责任，宁愿被人领导。

（6） 一般人天生就反对变革，把安全看得高于一切。

（7） 一般人易轻信，不怎么机灵，易于受欺骗和煽动。

2．X理论与实践

在人际关系运动开始之前，X理论被广泛接受。所以管理者对下属的管理往往有两种方法，一是用强调的手段，包括强迫和威胁（通常是采用隐蔽的方式）、严格的监督和控制。二是用“松弛的”管理方法，包括采取随和的态度，顺应员工的要求，保持一团和气。事实证明，强硬的和松弛的手段都不很理想。采用强硬的手段会导致各种反抗行为，如磨洋工、组织工会等；采用松弛的手段会导致放弃管理，大家保持一团和气，对工作满不在乎。人们进而采用胡萝卜加大棒的方法。不论采用那种方法，其指导思想都是X理论。麦格雷戈认为，胡萝卜加大棒的方法在人们生活不富裕的情况下是有效的，但当人们的生活水平富裕到一定程度时，这种方法就不一定奏效，因为那时人们的行为动机主要是追求更高级的需要，而不是“胡萝卜”（生理的、安全的需要）。因此，用X理论为指导思想来管理，不足以激励人的行动。

（二）Y理论

1．Y理论的要点

Y理论与X理论相反。麦格雷戈认为，由于X理论上述的缺陷，它应由Y理论取而代之。Y理论的主要观点是：

（1） 企业管理者应当负责把企业的生产要素（资金、材料、设备、人员）组织起来，一实现企业的经济目标。

（2） 人们并非天生就对企业的要求采取消极的或抵制的态度。他们之所以有这种态度，是由他们在企业内部的遭遇所造成的。

（3） 人们并不是天生就厌恶工作的。人们在工作中运用脑力和体力，就象娱乐和休息一样是自然的。

（4） 人们能够对自己所参与的目标实行自我指挥和自我表现控制。

（5） 对目标的参与是同获得成就的报酬直接相关的这种报酬中追重要的是自我实现的需要的满足。自我表现实现的需要促使人们为实现组织目标而努力。

（6） 在适当的条件下，人们不但能接受，而且能主动承担责任。

（7） 不是少数人，而是大多数人都具有相当高度的解决企业问题的想象

力和独创性。但在现代社会条件下，一般人的智慧潜能只能是部分地得到了发挥。

2．Y理论的应用

麦格雷戈认为Y理论是“个人目标和组织目标的结合”它能企业的成员在努力实现组织目标的同时，最好地实现自己的个人目标。他认为，为了在企业中达到和谐和提高效率，就不能以X理论为管理的指导思想，应当以Y 理论取代X理论。这两种理论的差别在于把员工当作小孩看待，还把他们当作成熟的成年人看待。应当相信人是可以信赖的，是能够自我控制。因此，企业应当创造一种条件，不断激励员工发挥和自愿使用其能力、知识、技能，在达到企业目标的同时又圆满地达到个人的目标。由于X理论存在着严重的缺陷，西方许多企业管理者在管理过程中接受并运用了Y理论，具体做法有授权、工作扩大化和丰富化、给予员工更大的责任、改善上下级之间的沟通等等，并取得了一定成效。

二、不成熟——成熟理论

美国的行为学科学家、哈佛大学教授克里斯·阿吉里斯(Chris Argyris)提出的一种关于组织中人的行为的假设，又叫做“个性和组织”的假设。这种假设认为，在人的个性发展方面，如同婴儿成长为成人一样，也有一个从不成熟到成熟的连续发展过程，最后发展成为一个“健康的”个性。这个过程一般经历七种变化：①从被动到主动；②从依赖到独立；③从只有少量的行为到多种行为；④从不正当而浅薄的兴趣到意义较深的兴趣；⑤从目光短浅到目光远大；⑥从附属地位到同等地位或优越地位；⑦从不了解自我到了解自我和控制自我。

一个人在这个“不成熟——成熟”连续发展过程中所处的位置，就能体现出他自我实现的程度。可是，阿吉里斯认为，多数正式组织的基本性质却使个人保持在“不成熟”的阶段，并妨碍个人的自我实现。阿吉里斯在批评泰勒和其他传统管理学派人物有关组织的观点时指出，正式组织有四个基本性质是造成这方面问题的根源：劳动分工限制了个人的主动性，窒息了个人的自我表现；由于自上而下的等级系列，个人依附于领导者而处于被动状态；由于领导者控制实现组织目标的途径，往往使得组织目标和个人目标发生冲突；管理幅度的概念使得在最基层的个人自我控制的范围变小，所看到的前景时间缩短。阿吉里斯认为，使员工停留在不成熟状态是传统的正式组织的目的之一，因为管理者喜欢控制一切，把员工当成一架大机器上的小小镙丝钉。

如何消除员工个性和组织之间的这种不协调的状况：阿吉里斯认为有如下办法：扩大员工的工作范围，使个人有更多的机会运用自己的能力，并感到自

已有更多的权力；采用参与式的、以员工为中心的领导方式，使员工有从事多种工作的经验；加重员工的责任；更多地依靠员工的自我指挥和自我控制。此外，要实行一种“以现实为中心”的领导方式。这种领导方式具有诊断的技术，对自己和别人有所认识，在任何时候都了解个人和组织的价值。通过这种了解和改进，健康的个人能在健康的组织之中培养出来，并使两者都达到自己的目标和满足自己的需要。

第三节　内容型激励理论

内容型激励理论（Content Theories）着重研究激励的原因与起激励作用的因素的具体内容，其中较有名的包括马斯洛的需要层次理论(Need Hierarchy Theory)、赫茨伯格的双因素理论(Two-Factor Theory)和麦克莱兰的成就激励理论(Achievement Motivation Theory)等。

一、需要层次理论

（一）需要的层次

需要层次理论是美国心理学家马斯洛（Abraham H. Maslow, 1908—1970）提出来的。该理论理论是人们最广泛提及的激励理论之一。马斯洛将人的需要分为五个层次，如图10-3所示：

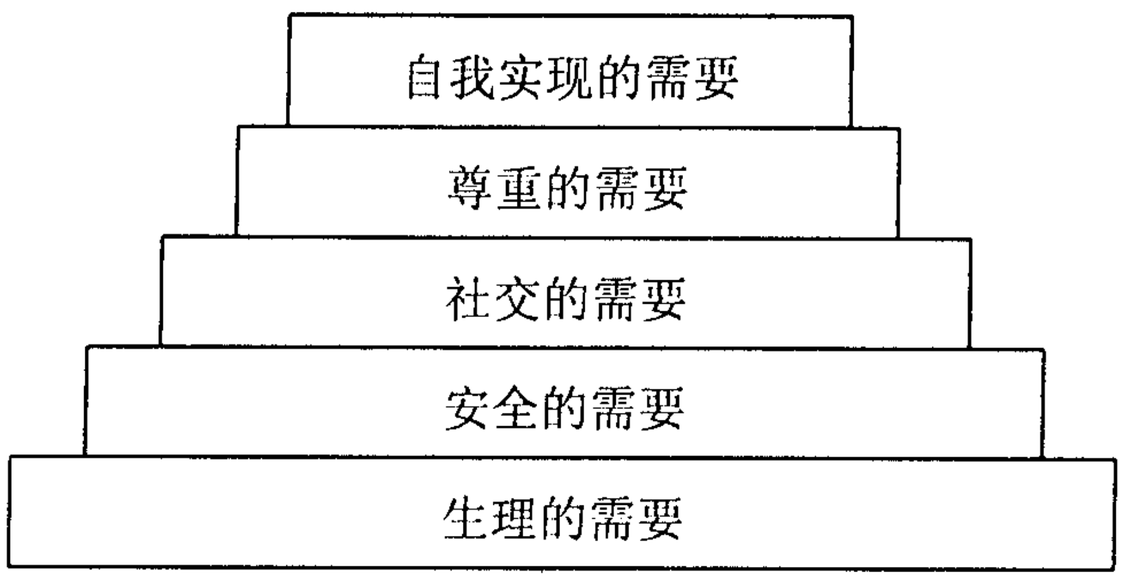


图10-3　需要的层次

第一层次，生理的需要。包括维持生活所必需的各种物质上的需要，如衣食、住房、医药等。这些是人们最基本的也是推动力最强大的需要。

第二层次，安全的需要。这时有关免除危险和威胁的需要。人们不仅追求人身安全，而且还要求生活有保障、不会失业、老年有所依靠等。

第三层次，社交的需要。人们一般都愿意与他人进行社会交往，想和同事

们保持良好的关系，希望给予和得到友爱，希望成为某个团体的成员等等。这一层次的需要得不到满足，可能会影响人的精神上的健康。

第四层次，尊重的需要。这里包括自尊和被人尊重。人们一般有自尊心、自信心、知识、成就、名誉地位等方面的需要，并要求得到别人的承认、尊重等。这一层次的需要一旦得以满足，必然信心倍增，否则就会产生自卑感。

第五层次，自我实现(self-actualization)的需要。这是最高一级的需要，指的是一个人需要做他最适宜的工作，发挥他最大潜在能力，成为他有能力达到的最优秀的人。马斯洛认为，如果一个人想得到最大愉快的话，那么，一个音乐家必须创作乐曲，一个画家必须绘画，一个诗人必须写诗。一个人能做哪样的人，他就必须成为那样的人。

需要层次理论认为，人们一般是按照这个阶梯从低级向高级来追求各项需要的满足。当然这并不是说不同层次的需要不会在同一时间内发挥作用，但在一定的时期总有某一层次的需要不会在发挥主要的作用。例如，在图10-4中，A为生理的需要占主导地位，B为尊重的需要占主导地位。人们首先追求满足较低层次的需要，如生理上的需要。只有在较低层次的需要得到合理满足后，较高级别的需要才会发展并起激励作用。如果高层次的需要能够得到满足，而低层次的需要却得不到满足时，有些人可能会牺牲高层次的需要而去谋求地层次的需要，还有些人可能牺牲低层次的需要而谋求实现高层次的需要。

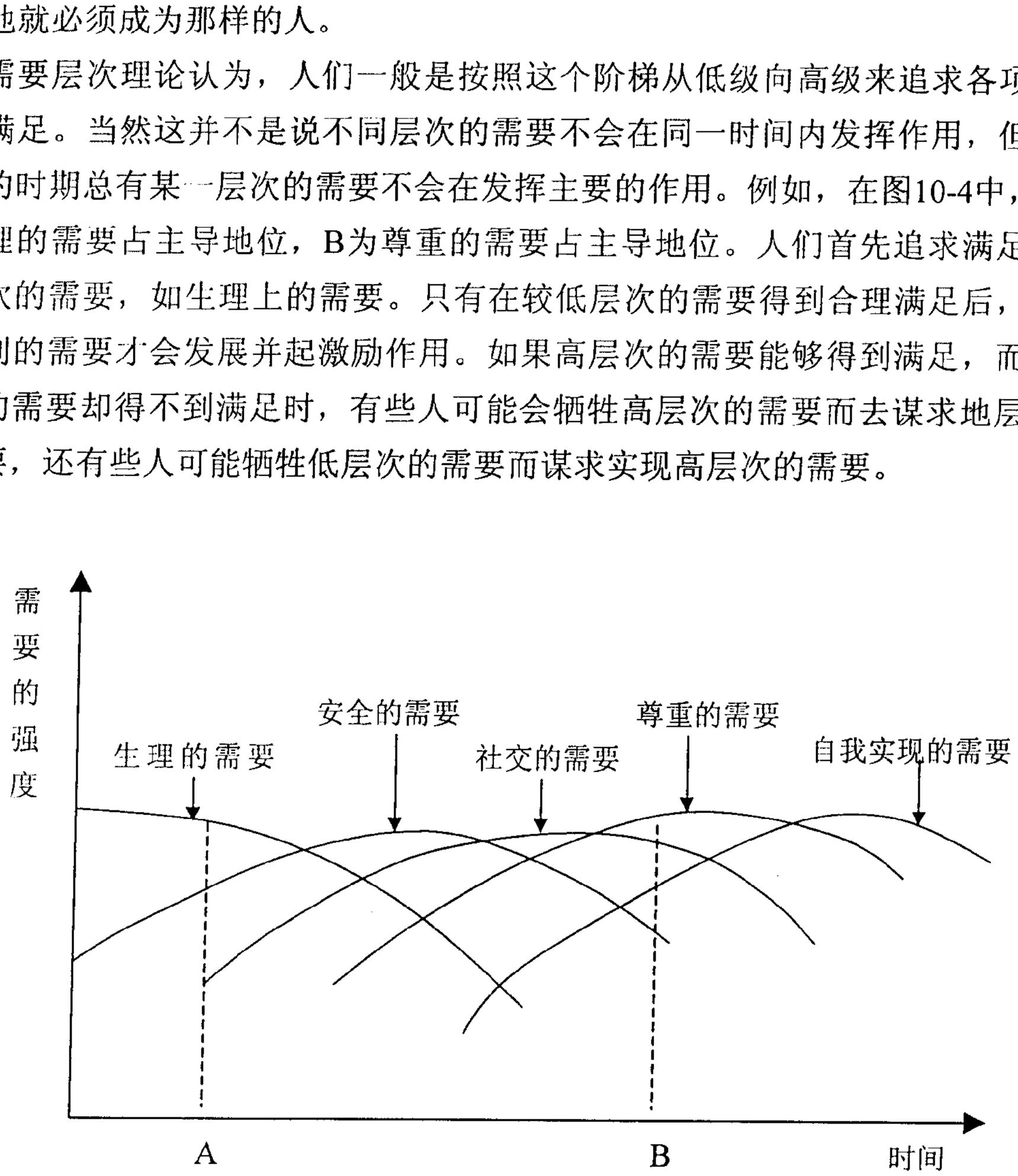


图10-4　需要与心理发展过程的关系

马斯洛认为，一个社会的多数人的需要除受年龄因素影响外，还与该社会的经济状况和教育普及程度有关。经济落后地区的人民，其需要多在低层次，

经济愈繁荣，教育程度愈高，人们的需要愈向高层次发展。马斯洛还认为，在同一时期内，不同层次的需要可以并存。任何一种需要并不因为下一个高层次需要的发展而消失，各层次的需要相互依赖与重叠，高层次的需要发展以后，低层次的需要仍然存在，只是对行为的影响力量减轻而已（见图10-4）。

马斯洛认为，需要层次理论对下列七种人不使用，这七种人是：①心理变态的人；②抱负水准极低的人；③狂妄自大的人；④身居高位，对低层次需要估计不足的人；⑤放弃某种需要的人；⑥有创造天赋的人；⑦有理想、有某种坚定信仰的人等。

（二）需要层次与管理对策

未满足的需要是激励的开端，而需要的满足则是激励过程的完成。可见，需要是人类行为的出发点、基础和最根本的原因。管理者要了解员工的需要以及员工之间需要的差异，然后有针对性地采取管理对策（如表10-1所示），才能收到良好的激励效果，充分调动员工的工作积极性。

表10-1　需要层次与管理对策

需要层次	激励因素（追求的目标）	管理对策
生理的需要	工资和奖金 各种福利 工作环境	工资和奖金制度；贷款制度；医疗保健；工作时间；创造健康的工作环境；住房和福利设施等
安全的需要	职业保障 意外事故的防止	雇用保证；退休养老金制度；以外保险制度；安全生产措施；危险工种的营养福利制度
社交的需要	友谊（良好的人际关系） 团体的接纳 组织的认同	建立和谐的工作团队；建立协商和对话制度；互助金制度；团体活动计划；教育培训制度
尊重的需要	名誉和地位 权力与责任	人事考核制度；职务职称晋升制度；表彰制度；责任制度；授权
自我实现的需要	能发挥个人特长的环境 具有挑战性的工作	决策参与制度；提案制度；破格晋升制度；目标管理；建立攻关小组提倡创造性工作

（三）需要层次理论的贡献与不足

马斯洛在20世纪40年代提出这个需要层次理论后，由于它使人们注意到人们的需要这个重大问题，所以多年来广为传播。但马斯洛的论点是根据分析观察而不是实验提出的。后来人们根据有关的实验结果，指出了马斯洛着一理论的贡献和不足之处。

1. 贡献

（1）马斯洛将人类的各种需要划分为五类，并支出人的需要是从地层次向高层次发展的，这基本符合人的心理发展过程。

（2）人们在不同的时期内可能会有不同的起主要作用的需要。因此管理者必须注意目前对职工起主要作用的需要，以便有效地激励他们。

（3）需要层次理论揭示了人的需要包括物质的和精神的两个方面。特别是在物质方面的需要得到一定程度的满足后，精神方面的需要能起到更持久的激励作用。

2. 不足

（1）马斯洛认为已满足的需要一般不再起大的促进作用，但满足的意义不够明确。例如一个人虽然眼下吃穿不愁，但他可能认为自己不能保证一辈子丰衣足食，因此他可能永远有着强烈的物质需要。 至于更高级的需要那就更复杂了。一位高层管理者的自我实现的需要可能是很强烈的，但他的尊重的需要、社交的需要、安全的需要可能仍在起着相当重要的作用。

（2）人与之间需要的先后次序不尽相同。当生理上的需要得到合理满足后，并没有一种方法可以预测对某一个人来说哪一种更高层次的需要将成为下一个必须满足的一般说来，人的各种需要的出现往往取决于本人的职业、年龄、性格、受教育程度、经历、社会背景等等。有的人在较低层次的需要（如生理需要和安全的需要）得以满足后，就不再追求更高层次的需要。

二、双因素理论

（一）激励的双因素

双因素理论是由美国心理学家赫茨伯格（Frederick Herzberg）提出来的，又称为“激励因素—保健因素”理论。赫茨伯格于20世纪50年代后期在美国匹兹堡地区对200余名工程师和会计师进行了访问谈话。他要工程师和会计师们回答两个问题：第一，什么原因使你愿意干你的工作？第二，什么原因使你不愿意干你的工作？调查的结果是，使职工满意的往往是属于工作本身或工作内容方面的；使职工不满的往往是属于工作环境或工作关系方面的。赫茨伯格将工作本身和工作内容方面的因素称作“激励因素”(motivational factors)，把工作环境和工作关系方面的因素称作“保健因素”(hygiene factors)。所谓保健因素，是指那些因素有点儿类似卫生保健对身体健康所起的作用一样。卫生保健不能直接提高健康状况，但有预防效果。同样，保健因素不能直接起激励职工的作用，但能预防职工的不满情绪。换句话说，当保健因素得到改善时，职工的不满情绪就会消除，但不会导致更积极的后果。只有激励因素才能产生是职工满

意的积极效果。保健因素和激励因素的内容很多，其主要内容如表10-2所示。

表10-2　双因素的内容

保健因素	激励因素
金钱	工作本身
人际关系	成就
工作条件	赏识（认可）
公司政策与管理者	责任
监督	个人成长与发展
地位	

赫茨伯格批评了传统的满意与不满意的观点。他认为满意的反面不是不满意，而是没有满意；不满意的反面也不是满意，而是没有不满意。传统观点与赫茨伯格的观点如图10-5所示。

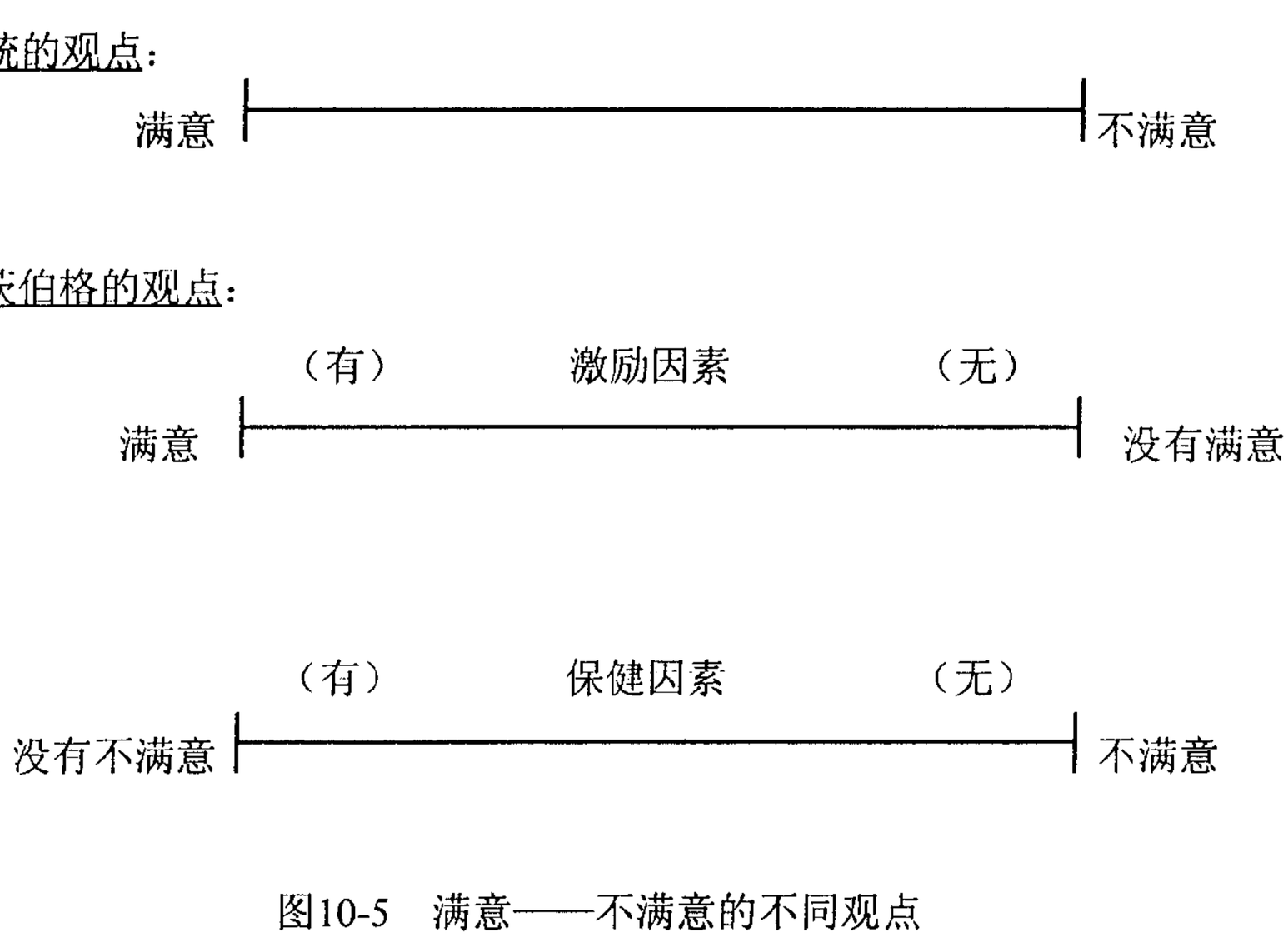


图10-5　满意——不满意的不同观点

（二）双因素理论的贡献与不足

1. 贡献

双因素理论告诉我们，要调动职工的积极性，不仅要有必要的物质利益和合适的工作环境等，更要注意对人进行精神鼓励，对职工的工作成绩及时给予

表扬和认可，尽量是职工的工作具有一定的挑战性，为职工的成长、发展和提升提供机会。也就是说，激励理论要求管理者更多地注意与工作本身有关的因素，通过激励来提高职工的劳动积极性，这样才能使激励更有效并维持更长的时间。

2. 不足

有人指出，赫茨伯格所调查的对象代表性不够。不同阶层的人，对于激励因素和保健因素的反应是不一样的。在美国，工程师和会计师的薪水较高，安全和工作条件等也较好，因此所谓的“保健因素”对他们就不会起很大的激励作用，但一个体力劳动者可能回把金钱和安全等看成是激励因素。即使在同一阶层，一个人认为是激励因素的东西，另一个人会认为保健因素。

另外，人们往往把不好的结果归咎于客观的条件或他人，而把好的结果归功于自己的努力，这是人的一般心理特征。再说，满意与不满意都不是绝对的。赫茨伯格未能提供衡量满意与不满意程度的标准。

还有人指出，满意并不意味着劳动积极性的提高或劳动生产率的提高，满意与生产率之间没有必然的联系。

（三）双因素与需要层次之比较

赫茨伯格的双因素理论与马斯洛的需要层次理论大致是相符合的。双因素理论中的激励因素相当于需要层次中较高层次的需要，保健因素则相当于较低层次的需要，如图10-6所示。

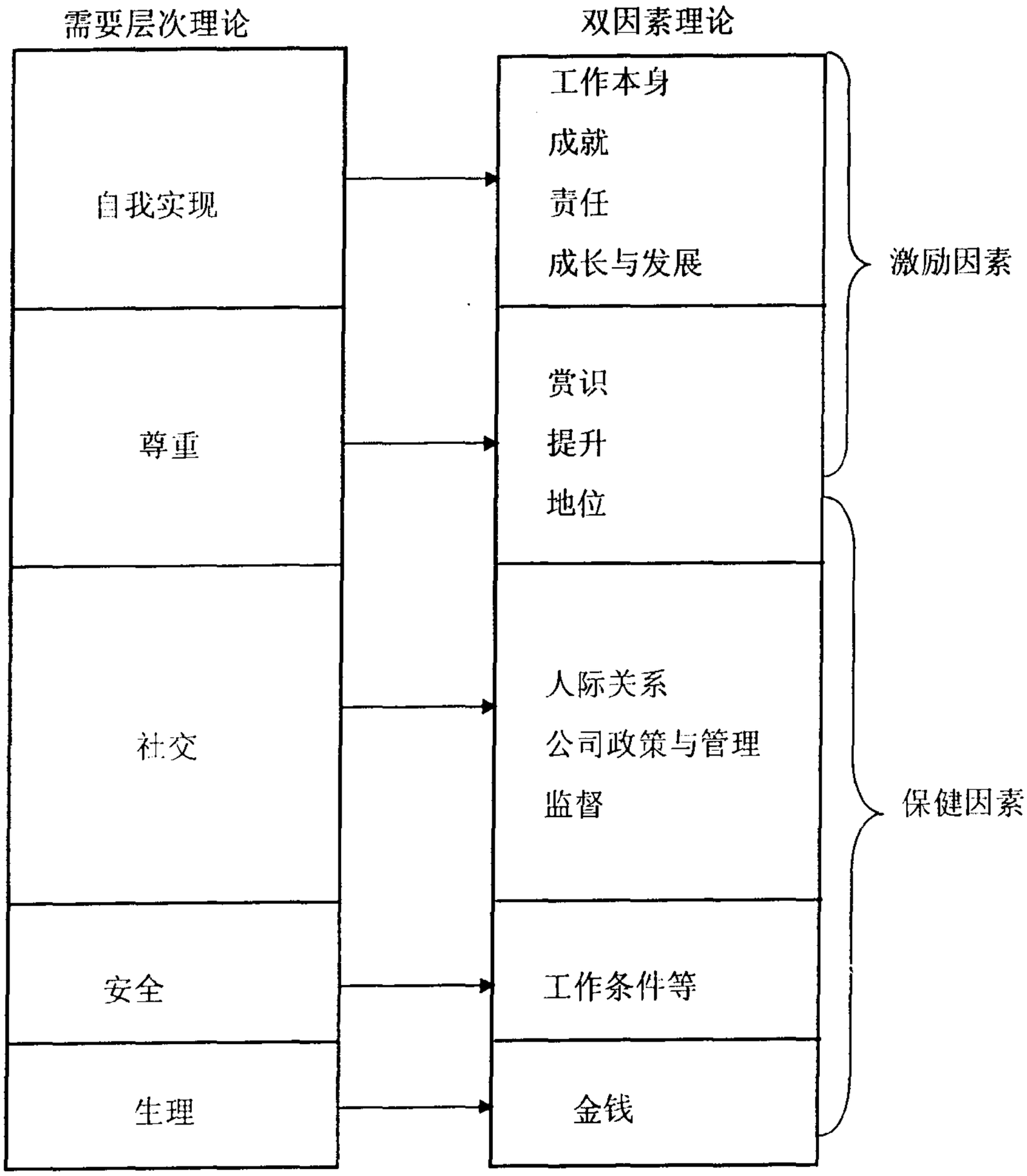


图10-6　需要层次理论与双因素理论的关系

三、成就激励理论

美国哈佛大学心理学教授戴维·麦克莱兰（David McClleland）等人自20世纪50年代初起对成就需要这一因素做了大量研究，提出了成就激励理论。

（一）人的三种需要

成就激励理论不讨论人的基本需要，主要研究在人的生理需要基本得到满足的前提条件下，人的其它需要主要有哪些。麦克莱兰认为，这些需要有权力的需要、归属的需要和成就的需要。

1. 权力的需要

麦克莱兰等人发现，具有很大权力需要的人特别重视发挥自己的影响力和控制力，这类人一般都追求得到领导职务，他们通常十分健谈，好发议论，敢于发表自己的意见，性格坚强，头脑冷静，爱教训别人和在公开场合讲话。

2. 归属的需要

具有高度归属需要的人通常喜欢取悦别人，总是试图避免被群体排斥而招致的痛苦。作为个人，他们既能关心并维护融洽的人际关系，欣赏亲密友好和理解的乐趣，又能随时抚慰和帮助处境困难的人，并且乐意同别人友好交往。

3. 成就的需要

具有强烈成就需要的人既有很大的求得成功的愿望，也有同样强烈的失败的恐惧，他们愿意接受挑战，喜欢为自己设置一些有一定难度（但不是无法达到）的目标，并对风险采取现实的态度。他们不是投机者，更喜欢分析和评价问题，能为完成任务承担个人责任，喜欢在自己的工作绩效方面得到明确和迅速的反馈。他们喜欢长时间工作而不休息，即使遭到失败也不会过分沮丧，并且喜欢独挡一面。

根据麦克莱兰和其他学者的研究结果，企业家（指开创并培养一个企业的人）显现出很高的成就的需要和权力的需要，而归属的需要则十分低。管理人员一般表现出较高的成就的需要和权力的需要，而归属的需要相对较低，其中的差距没有企业家那样显著。

麦克莱兰还发现，成就的需要在小公司员工身上较为强烈，小公司的总裁普遍具有非常高的成就需要。有趣的是，他发现大公司的总裁只有一般程度的成就需要，而权力和归属的需要往往较为强烈。大公司中的中层和其他高层管理人员在成就的需要上却要高于他们的总裁。麦克莱兰认为，这种情况是可以理解的，总裁已经到达顶峰，而那些下面的人员还正在使劲地往上爬。

（二）成就激励理论的应用

麦克莱兰认为，所有动机都是习得的，动机按影响行为潜力的程度排列，而行为是因人而异的。一项有挑战性的工作会引起某些人的快感，而对另一些人则不一定如此。对挑战性工作有兴趣的人对工作有强烈的完成感，他们的成就动机处在动机层次的顶端，只要稍稍触动一下他们的期望，他们就会竭尽全力去完成任务。动机强弱对任务的完成有很大关系，对人的行为也有很大影响。

成就的需要是组织中的重要动力。如果把高成就需要的人放在有困难的工作岗位上，工作的挑战性就会引起成功的动力，这种动力有激发出致力于成就的期望；相反，如果把高成就需要的人放在例行的、没有挑战性的工作岗位上，则成就的动机就有可能不被激发，这就会使一些人的聪明才智被埋没，雄心壮志受压抑。在这种情况下，就没有理由期望他们出色地完成工作。因此，发现具有高成就需要的人才，并把他们放在有挑战性的工作岗位上，是管理者的一项重要职责。

麦克莱兰认为，具有高度成就需要的人对于企业和国家都有重要的作用。

企业拥有这样的人越多，发展就越快，越能取得好的经济效益；国家拥有这样的人越多，就越兴旺发达。特别需要指出的是，麦克莱兰强调通过教育和培训可以造就出具有高度成就需要的人。举办训练班，宣传高成就需要人物的形象，交流经验等措施都可以取得积极的效果。

第四节　过程型激励理论

过程型激励理论（Process Theories）是着重研究动机的形成和行为目标的选择，即激励过程的理论，其中最有影响的包括期望理论(Expectancy Theory)、公平理论(Equity Theory) 和强化理论（Reinforcement Theory）等。

一、期望理论

（一）弗鲁姆等人的期望模式

美国心理学家维克多·弗鲁姆(Victor Vroom)是期望理论的代表人物。他在1964年发表的《工作和激励》一书中，发展了前人的期望论，提出了新的期望模式：

激励力=效价×期望值

其中：

激励力——指一个人受激励的程度。

效价（valence）——指一个人所预计的一定结果所带来的满足或不满足的程度。

期望值——指某一行动会导致一个预期成果的概率。

效价实际上是指一个人对某一行动结果的评价，它是一个由+1到-1的值。结果对某人越是重要，这个数值就越接近于+1；如果取得什么样的结果对某人无关紧要，他对结果也漠不关心，其数值就接近于零；如果某人不愿意让某种结果出现，则效价就是负数。效价变动的范围如图10-7所示。

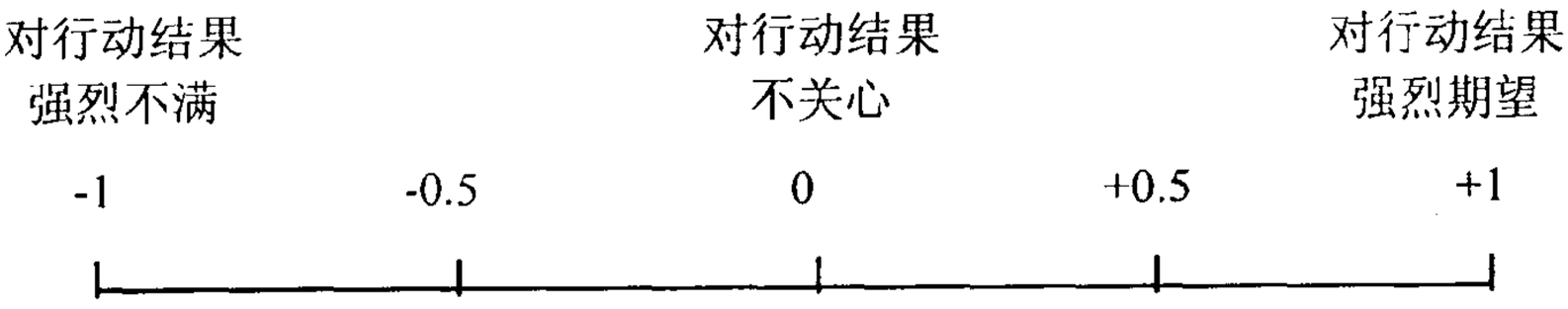


图10-7　效价的变动范围

期望值是一个概率，它是一个人根据个人的经验对某一行动导致某一结果的可能性大小的判断，其数值由零到一。

后来，一些行为科学家在弗鲁姆的期望理论中加进一个重要的概念，即所谓的媒介值(instrumentality)。媒介值指的是工作绩效与所得报酬之间的联系，其变动范围也在0—1之间。工作绩效被称作第一级结果，所得回报或报酬被称作第二级结果，如图10-8所示。

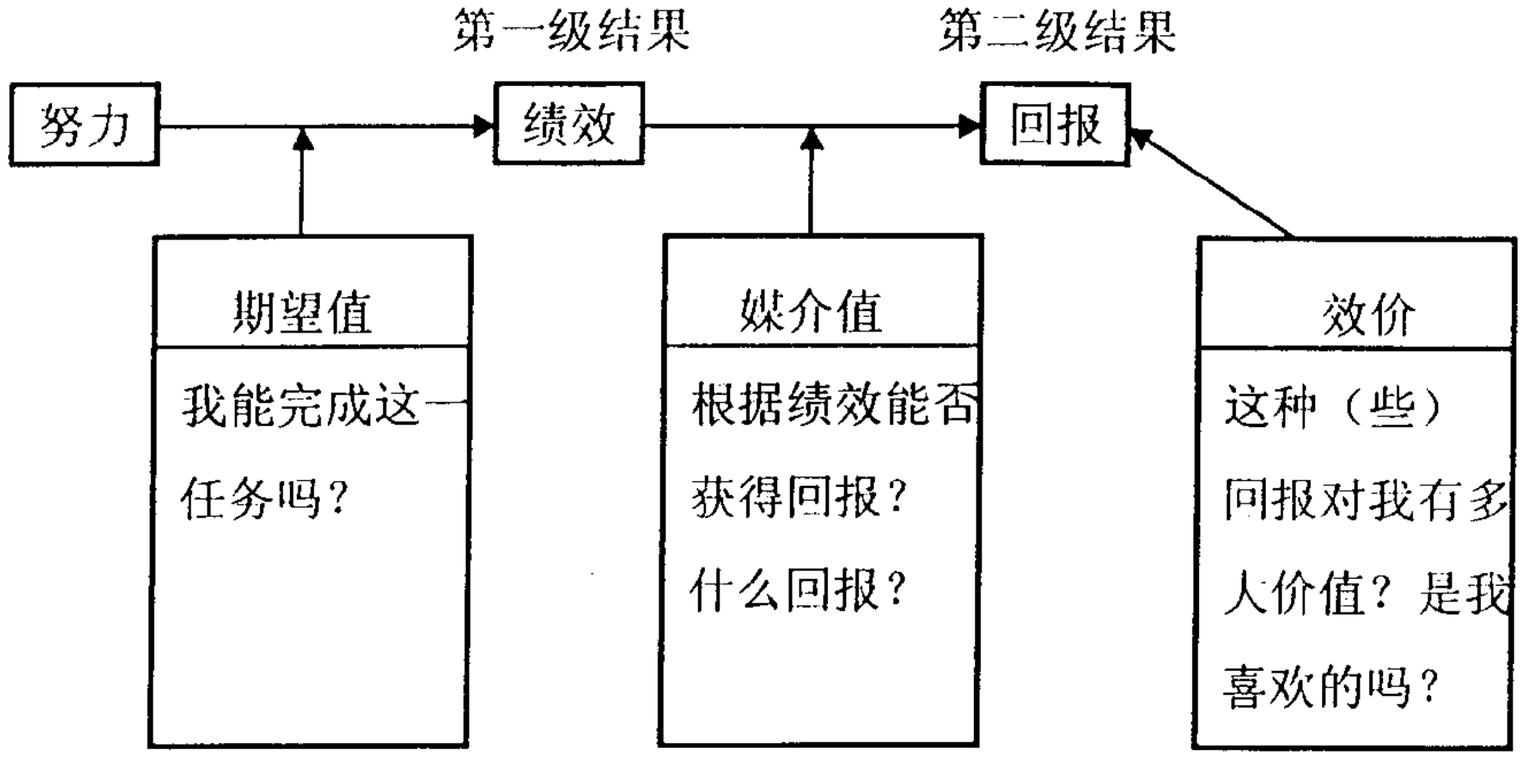


图10-8　期望理论的基本模式

从图10-8可以看出，经过努力后获得的绩效往往对职工不具有效价，它只是取得第二级结果的媒介或工具。这样，激励力的大小取决于期望值、媒介值和效价三者的高低。一般说来，只有期望值、媒介和效价三者都很高时，员工的工作积极性才会很高，三个因素中只要有一个数值较低，员工的工作动力就会较低。

期望理论比较清楚地说明了员工受到激励机制的原因。管理者必须通过各种渠道了解员工的思维过程，从而知道应该从哪些方面、用何种手段来提高员工的激励力。为了提高期望值，管理者要设计具体可行的目标，选择有能力达到目标的员工或注意培训员工以提高其完成任务的能力，同时还要创造有利于完成任务的条件。为了提高媒介值，管理者必须明确指出取得绩效后的报酬是什么，并及时兑现报酬等。为了提高效价，管理者必须弄清员工的需要，对不同的人根据其不同需要给予不同形式的报酬。

（二）波特和劳勒的期望模式

波特（L. W. Porter）和劳勒（E. E. Lawler）的模式建立在弗鲁姆的期望模式的基础上的,如图10-9所示。

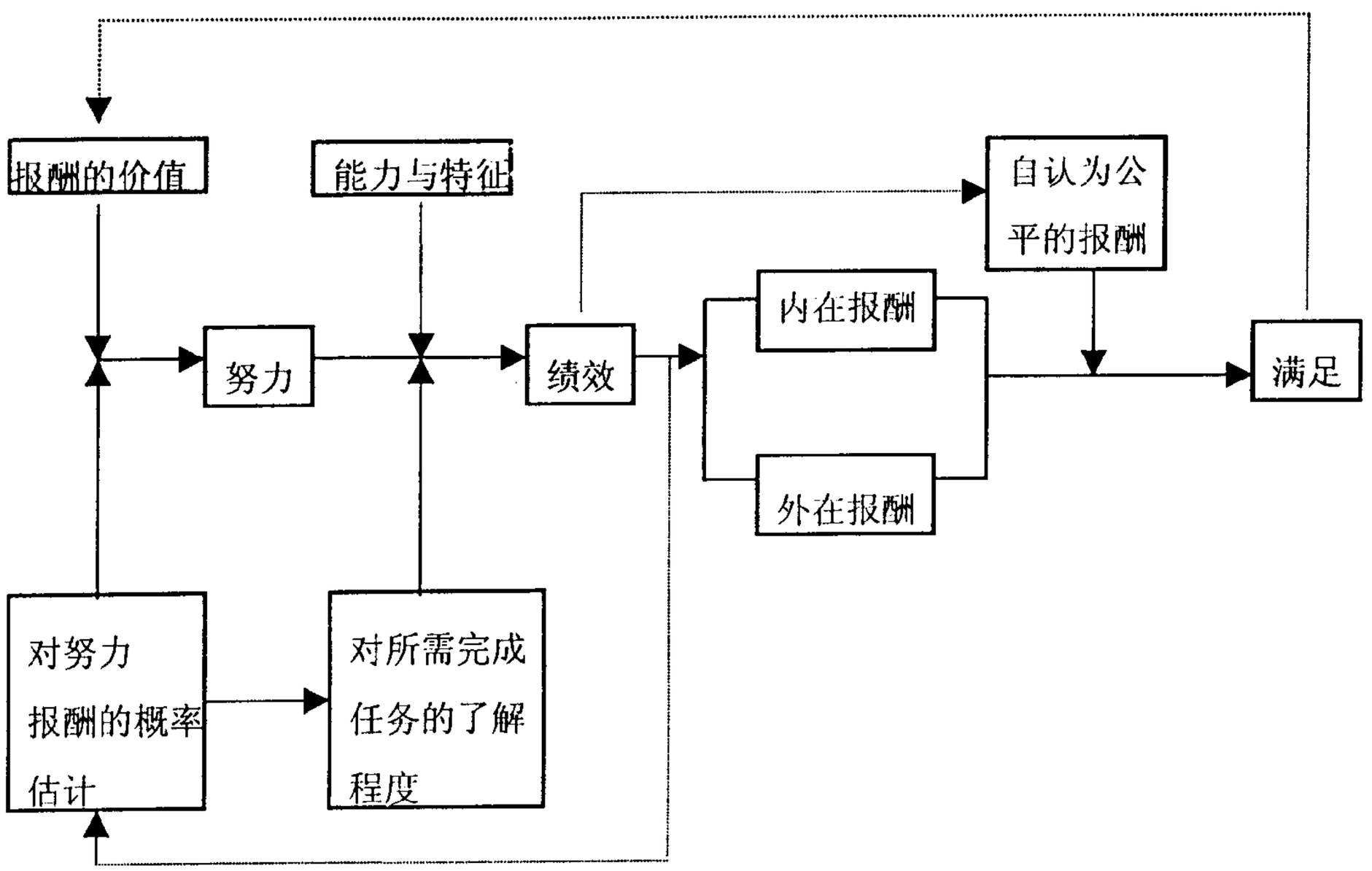


图10-9　波特和劳勒的期望模式

分析波特和劳勒的期望模式，我们可以得出如下结论：

1. 绩效取决于一个人的努力程度、能力大小以及当事人对所需完成任务的了解程度。

2. 满足取决于内在的报酬和外在的报酬。

3. 激励是对内在报酬和外在报酬的期望。

二、公平理论

公平理论又称社会比较理论。该理论是由美国的斯戴西·亚当斯（Stacy Adams）于1956年提出来的，其目的是研究在社会比较中个人所作的贡献与他所得到的奖酬之间如何平衡的问题。

（一）公平理论的基本观点

公平理论认为，当一个人作出了成绩并取得报酬以后，他不仅关心自己所得报酬的绝对量，而且关心自己所得报酬的相对量。也就是说，每个人都把个人的报酬与投入的比率同他人的比率或本人过去的比率相比较，如图10-10所示。

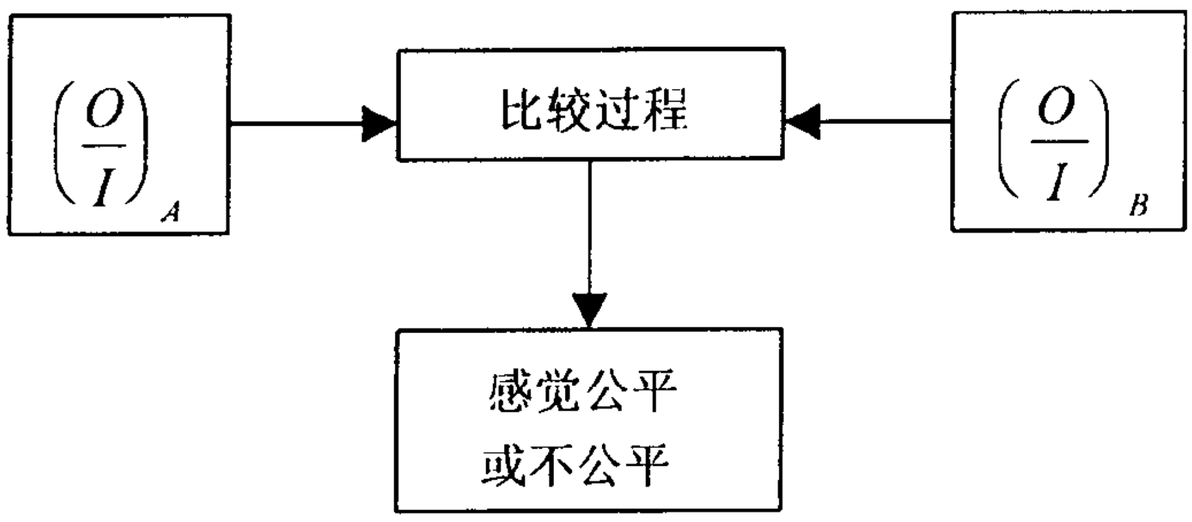


图10-10　自己的报酬与投入之比与他人的报酬与投入之比的比较

在图10-10中，O（outcome）代表报酬，如工资、奖金、提升、赏识等；I（input）代表投入，如工作的数量与质量、技术水平、努力程度等。A代表自己，B代表参照人。参照人通常是自己的同事、同行、邻居、亲友等，也可以是过去的自己。与他人的报酬／投入比率比较称为横向比较，人们使用横向比较为多。社会比较所产生的反应有三种：公平、报酬过度和报酬不足。如果某人通过比较认为自己的报酬与投入之比是公平的，那么他就会继续以几乎同样的水平作出贡献。相反，如果当事人通过比较认为存在着不公平，那末他就会采取多种方法来缩小和消除这种不公平，其行为反应如表10-2所示。

表10-2　　对觉察到的不公平的可能反应

对不公平的反应类型	报酬过度的可能行为反应	报酬不足的可能行为反应
内部、实际表现	工作更努力	降低效率
内部、心理	降低报酬价值	提高报酬价值
外部、实际表现	鼓励参照人争取更多的报酬	提出更多的要求；可能离职
外部、心理	改变参照对象	改变参照对象

如果某员工感觉自己获得的报酬过度，公平理论则认为，他会感觉到与雇主的关系不平衡，并寻求恢复平衡。他可能会更加努力地工作（如表　中所示的内部和实际表现上的反应），或是降低所获报酬的价值（内部和心理的），或者鼓励其他员工（参照人）要求更多的报酬（外部的和体力的），也可能只是选择另外一个人进行比较（外部的和心理的）。

如果某员工感受到自己的报酬不足，那么他就会采取类似的策略，降低不公平感，但是某些具体行为是相反的。他有可能降低生产的数量和质量，或是提高所获报酬的知觉价值，或是提出获得更多实际报酬的要求。同样，他也可

能改变自己的参照对象，或者就是简单地采取离职行为。在每一种情况下，员工对不公平的反应都是要使得自己的报酬与投入平衡。

（二）公平理论的应用

公平理论揭示的这种社会心理，值得企业管理者给予充分的重视。要使职工有公平感，管理者就应当尽量克服绩效评价和报酬制度中不合理的现象。员工经过努力，取得良好绩效后，若管理人员对员工的成绩既无详尽的了解，又无评价的准绳，而是通过拍脑袋或凭印象决定报酬，就会人为地造成不公平。若管理人员通过奖酬来培植私人感情和个人权威，则不仅挫伤广大员工的积极性，而且也有损于管理者自身的形象。

但必须注意到，公平与不公平是个人的主观感觉。有心理学家指出，一般人总是对自己的投入估计过高，对别人的投入估计过低。因此，管理者除了在客观上公平地对待每一个下属，还应使他们正确地认识自己与他人的投入。

那么，怎样才能做到客观上的公平？又如何使人们在主观上感到公平？这有赖于建立“三个体系，一个机制”，即目标体系、分配体系、评价体系和竞争机制。

目标体系包括个人的目标、群体的目标、领导的目标和组织的目标。只有当几种目标协调一致时，每个个体、群体等才可能进行最大的投入。反之，投入就会受到影响，进而影响到所得。

分配体系需要综合考虑投入与报酬。我国分配体系中多年来的最大缺陷是报酬与投入的脱节。在人与人之间、群体与群体之间、组织与组织之间的报酬水平上简单划线，自然会造成人们的不公平感，从而使之在无法通过增加投入来提高报酬时，转而采取反向的消极行为—通过减少投入来获得某种公平感，以赢得心理上的平衡。

评价体系包含客观上的科学评估体系和人们主观上的价值观体系。对投入的数量、质量和绩效的评估，要有一套科学的指标和方法，不仅要定性，而且要定量。对报酬的估价，在很大程度上又取决于人们的价值观。在从计划经济向社会主义市场经济转轨的过程中，人们的价值观体系正在发生巨大的变化，报酬评价问题因此变得更为复杂。

建立一个良好的竞争机制同样十分重要。只有在真正机会均等的充分的竞争机制条件下，人们才会焕发出最大的积极性和创造性，投入量才最大，报酬的合理性也最容易被人们所承认，人们的公平感才强。

三、强化理论

强化理论（reinforcement theory）认为，人的行为是对外部环境刺激作出的

反应，只要通过改变外部环境刺激，就可达到改变行为的目的。在生理心理学中，强化是指增强某种刺激与有机体某种反应之间的联系；在行为科学中，强化是指行为与影响行为的环境（包括行为产生之前的前因和行为产生之后的后果）之间的关系，也就是通过不断改变环境的刺激因素来达到增强、减弱或消除某种行为的过程。

（一）强化概念的产生

强化的概念最早是由俄国生理学家巴甫洛夫（Ivan Pavlov）在研究条件反射时提出的。在条件反射形成后，为了防止条件反射消退，必须不时伴随以无条件刺激物（食物），这就是强化。在巴甫洛夫的古典条件反射(classical conditioning)学说中，强化仅仅是巩固条件反射的一种手段。

后来，美国哈佛大学心理学教授斯金纳（B. F. Skinner）对强化的概念作了系统的论述。斯金纳是操作条件反射（operant conditioning）理论的创始人，他在长期用动物做实验的过程中创造了一种特殊的实验装置——“斯金纳箱”。箱内装有一个按压杠杆，把白鼠放在箱内自由走动，偶然碰到杠杆，就会有一粒食物沿沟槽滚入箱内。由于按压杠杆就能得到食物，所以白鼠很快就学会了按压杠杆取食物的操作。这就是说，形成了操作条件反射。斯金纳把强化看成是增强某种反应、某种行为概率的手段，是保持行为和塑造行为必不可少的关键因素。

在斯金纳之后，又有不少学者对人的行为强化问题做了大量研究，强化的概念也进一步得到发展。

（二）强化的类型

对管理者来说，要改变人的行为，至少有四种强化类型可供选择：

1．正强化

所谓正强化(positive reinforcement)，是指在行为发生之后，立即用物质的或精神的奖励来肯定这种行为，在这种刺激的作用下，个体感到这种结果是有利的和令人愉快的，从而增强以后的行为反应的频率。正强化通常包括增加工资、发给奖金和奖品、表扬、赞赏、让某人干更有意义的工作等。

2．惩罚

惩罚(punishment)是指对不良行为给予批评或处分。惩罚可以减少或阻止不良行为的重复出现，但却不能直接鼓励良好行为的产生，并且可能会引起怨恨和敌意，导致工作关系的紧张。此外，如果经常运用惩罚手段，随着时间的推移，其效果会大大减弱。

3．负强化

负强化(negative reinforcement) 也称逃避性学习(avoidance learning)，是指一

个人为避免自己所不希望的后果而不产生不良行为。例如学生上课迟到要受到老师的批评，不想受到批评的学生会努力做到不迟到。由此可见，负强化不仅能使一些不良行为减少或结束，而且还能使积极行为得到强化。

4．消除

消除(extinction，或译为“衰减”)是指撤消对原来可以接受的行为的强化，由于一段时期内连续不强化，这种行为的重复率将逐步降低，甚至最终完全消失。例如一个工人因尝试一种新的操作方法而得到了管理者的奖励，从而导致所有工人都努力寻找新的操作方法，管理者发现这样做得不偿失，因而不再奖励或支持这种做法，以后工人们寻找新方法的可能性就会大大减少。

（三）强化方式的选择

强化的方式是指根据员工行为的情况不同而采用的各种奖酬方式，主要分为连续强化(continuous reinforcement)和间歇强化(intermittent reinforcement)两种。连续强化是指每次发生的行为都受到强化；间歇强化则是非连续的强化，不是每次发生的行为都受到强化。

间歇强化又分为固定间隔(fixed interval)、固定比率(fixed ratio)、可变间隔(variable interval)和可变比率(variable ratio)四种形式。固定间隔就是在经过不变的或固定的一段时间以后才给予强化物。最简单的例子是月工资或周工资的发放。而固定比率则是在一定数量的积极行为发生以后才给予强化物。例如企业销售人员的佣金发放。可变间隔是指给予强化物的时间间隔是变化的，但时间的长短围绕一个平均数而变动。例如，一位管理人员平均每天到其分管的部门走一趟，他周一去了两次，周二去了一次，周三、周四未去，周五又去了两次。在他走动的过程中，凡发现他所期望的行为都给予正强化。可变比率是在一定数量的积极行为发生之后才给予强化物，但行为的数量是围绕着某个平均数而变化的。管理者在给予非物质的强化物时（如表扬某人）通常采用可变比率的方式。并非某人的每次积极行为都受到表扬，而且在给予表扬以前的积极行为的次数，在这一次表扬和下一次表扬之间是不一样的。

（四）强化的原则

管理者在使用强化手段激励员工或改造员工行为时应该遵循以下几项原则：

1．要遵循目标强化的原则。管理者要设立一个目标体系把组织、部门和个人的目标结合起来，把远期、中期和近期目标结合起来。在这个目标体系中，要把大目标和长远目标放在第一位，但要实现这些目标从实现小目标和近期目标做起。每完成一步都要及时给予强化，以便增强下属的信心，逐步实现最终目标。

2．不能以同样的方式奖励所有的人。绩效大小不同，奖酬也应不同。如果管理者给每个人以同样的奖励，其结果等于是惩罚了完成任务最好的，奖励了工作最差的。当这种情况发生时，前者会改变他们的积极行为。

3．要及时反馈和及时强化。无论是对积极的行为还是对不良行为，都要及时给予反馈，及时奖惩。无反应本身实际上就具有强化的效果。对上班迟到不处理，就可能被认为上班迟到没问题。

4．要多用不定期奖酬，少用定期奖酬。定期奖酬使得奖酬成为员工预料之中的事，这样会降低其强化的作用；间歇的强化往往效果更好。

5．要让员工知道怎样做才能获得期望的奖酬。

6．奖惩结合，以奖为主。对积极的行为和优秀的工作绩效必须给予奖励，否则，这些行为和绩效就难以持续下去。对不良行为进行适当的惩罚也是必要的，员工可以从惩罚中吸取教训。管理实践证明，对现代员工的激励要奖惩结合，但总的来说要以奖为主。

7．精神奖励与物质奖励相结合。管理者既不能认为物质奖励是万能的，也不能只强调精神奖励而忽视物质奖励，应该将两者恰当地结合起来。

8．因人制宜采取不同的强化方式和手段。每个人因个性特征、社会和经济地位、受教育程度、价值观念等的不同，对各种强化方式和手段的反应也不同。管理者要善于发现下属的特点，因人而异，采用不同的强化方式以取得最佳的强化效果。

第十一章　领　导

领导可以定义为激励和引导人们去实现组织目标的过程。在这里，领导与领导者是两个不同的概念：领导者是实施领导的人，或者说是利用影响力带领人们实现组织目标的人；而领导则是一种影响力，是对人们施加影响的艺术过程，从而引导人们达成某一目标。

第一节　领导的性质

一、领导者权力的来源

美国管理学者佛兰奇（John R. P. French）和雷文（Bertram Raven）认为领导者的影响力（或权力）基础可分为五种：

（一）强制权（coercive power）。这种权力建立在下级的恐惧感上。下级认识到，如果不按照上司的意志办事，就会受到上司的惩罚。惩罚包括批评、分配较差的工作等等，甚至还可能丢掉饭碗。

（二）奖励权(reward power)。下级认识到，如果按照上司的指示办事，上司会给予奖赏。奖赏自然包括金钱和非金钱的两个方面。

（三）法定权(legitimate power)。这种权力来自于领导者担任的职务。一个人在组织中承担多大的责任，就应当有多大的权力。一个公司中总经理的职务比部门经理的职务高，责任比后者大，因而权利也比后者大。

（四）专长权(expert power)。由于领导者具有某种专业知识和特殊技能，因而赢得同事和下级的尊敬和服从。

（五）仿效权(referent power)。这种权利是因为领导者具有好的思想品质、好的作风、好的风尚等等，因而受到下级的敬佩。也有的领导者由于个人的各种社会关系而是下级能够接受起影响。

在上述五中权力中，强制权、法定权和奖励权属于职位权力，而专长权和个人影响权则是由个人的才干、素养等决定的。要想成为一位有效的领导者，仅有三中权力是不够的，还应具有专长权和个人影响权。而且，不管运用那种权力，都要注意运用权力的艺术。

二、领导的作用

领导的作用主要有以下三个方面：

（一）指挥作用

有人将领导者比作乐队指挥，一个乐队指挥的作用是通过演奏家的共同努力而形成一种和谐的声调和正确的节奏。由于乐队指挥的才能不同，乐队也会作出不同的反响。领导者不时站在群体的后面去推动群体中的人们，而是站在群体的前列去促使人们监禁前进并鼓舞人们去实现目标。

（二）激励作用

领导者为了使组织内的所有人都最大限度地发挥其才能，以实现组织的既定目标，就必须关心下属，激励和鼓舞下属的斗志，发掘、充实和加强人们积极进取的动力。

（三）协调作用

在组织实现起既定目标的过程中，人与人之间、部门与部门之间发生各种矛盾和冲突几在行动上出现偏离目标的情况是不可避免的。因此领导者的任务之一就是协调各方面的关系和活动，保证各个方面都朝着既定的目标前进。

第二节　领导的特性理论

一、传统的特性(trait)理论

传统的管理理论--直把领导者放在中心位置。许多有关领导的研究试图把领导者与被领导者的特性进行比较，以找出有效领导者的特性和特征。这些研究发现，有效领导者比普通的人要身材高些，开朗些，更自信些，更聪明些。但这些研究没有发现能够把有效领导者（包括潜在有效领导者）同被领导者区分开来的综合的领导者特性。

还有一些人做了许多研究来比较有效领导与非有效领导者的特性。他们研究了领导者的进攻性、雄心、果断性、独创性、智力、自信心、身体特征（如相貌、身高、体重等）以及其它个人特征，看看这些特征是否与领导的效果有关。他们之所以高这些研究，是因为他们当中不少人认为领导着是天生的，而不是后天造就的。虽然研究的结果表明，这中假设是不正确的，但仍然有不少人相信有一些天生的、固有的特性使得一个人成为一个出色的领导人。

一般说来，对领导者的特性的研究向来不是一种解释领导的好方法。并非一切领导者都具有这些品质，而许多非领导者则可能具备大部分上述的特性。此外，特性理论并不是能使人明确，一个人究竟应在多达程度上具备某些特性。

二、吉塞利的特性研究

尽管特性理论存在着严重的缺陷，对于领导者的研究并没有终止。有一位名

叫埃得温·吉塞利（Edwin E. Ghiselli）的美国管理学家于20世纪60年代又继续了领导着特性的研究。他的研究主要集中在下列因素：

（一）领导者的能力

其中包括：

1. 管理能力

2. 智力

3. 独创性

（二）领导者的个性特征

其中包括：

1. 果断性

2. 自信心

3. 指挥能力

4. 成熟程度

5. 男人气质(masculinity)——女人气质(femininity)

6. 与劳动阶级的密切关系

（三）领导者激励方面的特性

其中包括：

1. 职业成就的需要

2. 自我实现的需要

3. 权力的需要

4. 金钱报酬的需要

5. 安全的需要

吉塞利的研究表明，某些特性对有效领导是非常重要的按其重要性排列：

1. 管理能力——指的是执行管理的基本职能的能力，包括计划、组织、指挥和控制。

2. 职业成就的需要——指的是对成功的欲望和对责任的追求。

3. 智力——这里包括判断、推理和思考的能力。

4. 果断性——指的是成功地决策和解决问题的能力。

5. 自性心——指的是一个人字认为能够解决问题的程度。

6. 独创性——指的是独立工作的能力和寻找解决问题的新途径的能力。

第三节　领导的行为理论

领导的特性理论没有回答怎样进行有效领导着一问题，因而人们对特性理论

感到不满意。于是，人们对领导的研究重点发生了变化，从研究领导者的特性转移到研究领导者的实际行为和行动上来。主要的行为理论如下：

一、以运用职权为基础的领导方式

美国心理学家勒温（P. Lewen）经过试验后认为，领导者采取的领导基本作风有三种，即专制独裁式(autocratic)、民主式(democratic)和自由放任式(free-rein)，如图 11-1 所示。

（一）专制独裁式

专制独裁式的领导者喜欢发号施令，不考虑别人的意见和想法，不愿与下级沟通，要求下级绝对服从，因而下级没有任何参与决策的机会，只能奉命行事。领导者需要依靠行政命令、纪律和惩罚等手段来维持自己的权威，偶尔也可能给予下级一定的奖励。

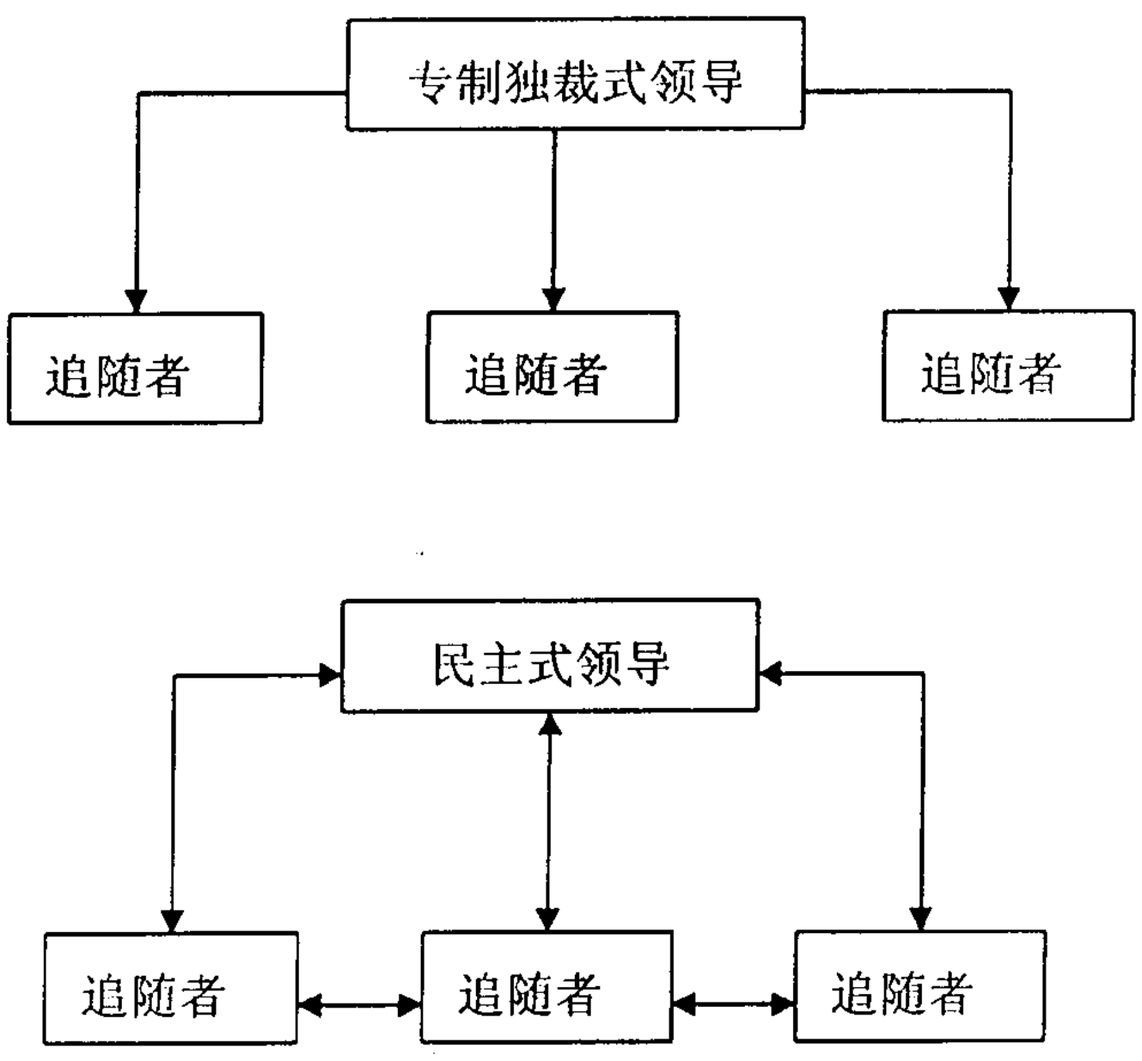


图 11-1　三种领导作风的影响流

（二）民主式

民主式（或称参与式）领导者在制定行动方案或决策时主动与下属商量，鼓励下属参与决策，因而最终决策通常是上级和下级共同商量的结果。在执行决策的过程中，领导者给予下属较大的自主权，因而下属在工作方式等方面有较多的选择性和灵活性。

（三）自由放任式

自由放任式领导者很少运用自己的权力，在工作中给予下属高度的独立性甚至是“自由放任”。这类领导者主要依靠下属自己确定他们的目标以及实现目标的方法，而领导者仅充当信息的提供者以及群体和外部环境的联络者。

以上三种领导方式各有其优点和缺点。专制独裁式领导者能够通过严格的管理达到目标，但组织成员没有责任感，情绪消极，士气低落；民主式领导方式工作效率高，不但能实现工作目标，而且组织成员有工作积极性和创造性；自由放任式的领导方式效率最低，只能达到组织成员的社交目标，但难以实现工作目标。

这三种领导作风中还有不少变型。例如某些专制独裁的领导者被看成为“开明的(benevolent)独裁者”，这些领导者在自行决策之前能够提取别人的意见。参与式领导者的一种变型是支持型的(supportive)领导者，他们认为自己的任务不仅是要同下属磋商，认真考虑他们的意见，而且还要尽其所能地帮助下属来履行职责。

二、领导行为连续统一体

这一理论是本世纪五十年代末由组织行为学家坦南鲍姆（Robert Tannenbaum）和施密特（Warren H. Schmidt）提出的。这种理论将领导行为看成是一个连续的统一体，如图 11-2 所示。

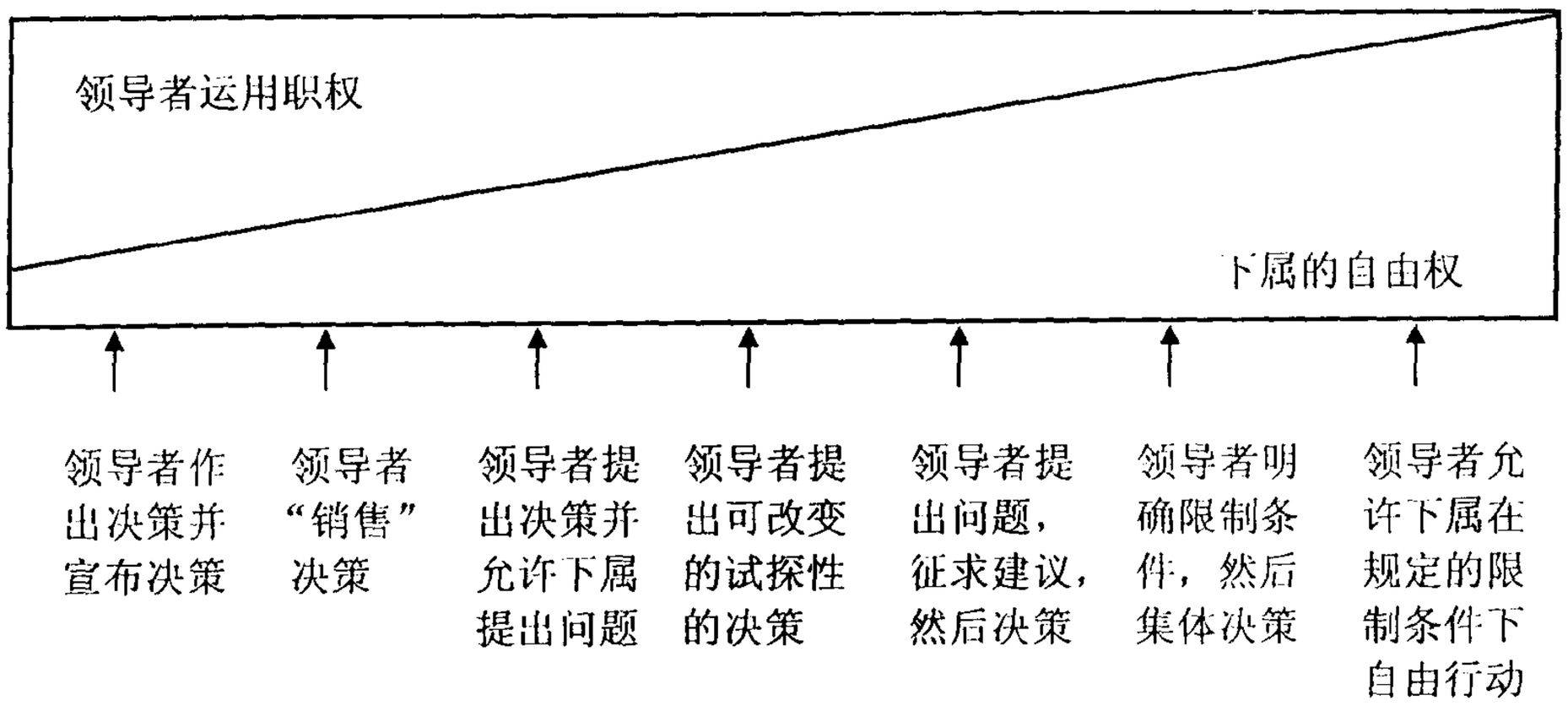


图 11-2　领导行为的连续统一体

从图 11-2 可以看出，从左到右，领导者行使越来越少的职权，而下属人员得到越来越多的自主权。

在连续统一体左边的管理者具有独裁主义的领导作风。这样一来的管理往往自己决定所有政策，对下属保持严密的控制，只告诉下属他们需要知道的事情并让他们完成任务。

在连续统一体右边的管理者具有民主的领导作风。这样一来的领导允许下属对所进行的工作有发眼权，不采取严密控制，并鼓励下属提供反馈。

这个连续统一体表明，领导者的领导行为或作风可有多种选择。它告诉我们有两种一般形式的领导作风：一个以领导者为中心（以工作为中心），另一个以员工为中心，即关心工作中的人们。

有人批评这个模式只是描述性的，对实际工作没有很大帮助。

三、利克特的领导方式理论

利克特（Rensis Likert） 是美国的一位心理学家和行为科学家。他曾长期担任密歇根大学社会研究中心主任一职。他和他的同事对企业领导的模式进行了较多的研究。通过调查研究，利克特发现了四种基本的管理方式，如图 11-3 所示。

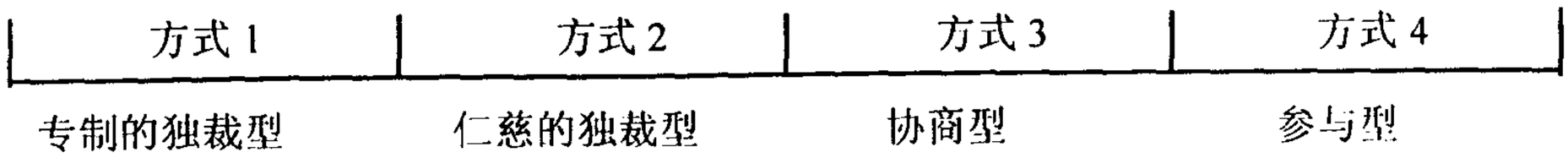


图 11-3　领导方式的四种类型

方式 1：专制的独裁型。领导者非常专制，对下级没有信心，不信任；下级根本没有同上级讨论工作的自由，不能过问决策的程序。下级的工作意识靠恐吓、威胁、惩罚以及偶尔的奖赏激发。

方式 2：仁慈的独裁型。领导者仍然是专制的，但采取了家长制的恩赐式领导方式。领导者保持严格的控制，对下级就象主人对待仆人那样，可以以恩赐的态度给予信任和信赖。在解决问题时偶尔也征询下级的意见和看法。但下属在与上级讨论工作时感到不很自由。

方式 3：协商型。领导者对下级有较大但并不充分的信任，他们仍然保持对最后决定权的控制。他们经常听取下级的意见并尽量积极采纳。下级与领导讨论工作比较自由。

方式 4：参与型。领导者采用民主的形式，在所决定的事情上，完全相信和信任下属，他们只给下属指出一些方向，实行全面的集体参与，并按照一致的意见或多数人的意见作出决定。下属有充分的自由与领导讨论工作。

利克特的调查结果表明，工作效率高的组织的多数是实行第三、四中领导方式的。利克特认为如果领导者一员工为中心，不仅注意员工的工作，也关心他们的需要和愿望，那么，这个组织的效率就高；如果领导者仅以工作为中心，不关心员工的需要和愿望，这个组织的效率就低。如果领导者采取民主的方式来领导，则工作效率就高；反之，如果采取独裁的方式，则工作效率就低。

四、管理方格理论

罗伯特·布莱克（Robert Blake）和简·穆顿（Jane Mouton）在 1964 年出版的《管理方格》一书中就企业中的领导方式提出了所谓的管理方格(management grid)理论，如图 11-4 所示。

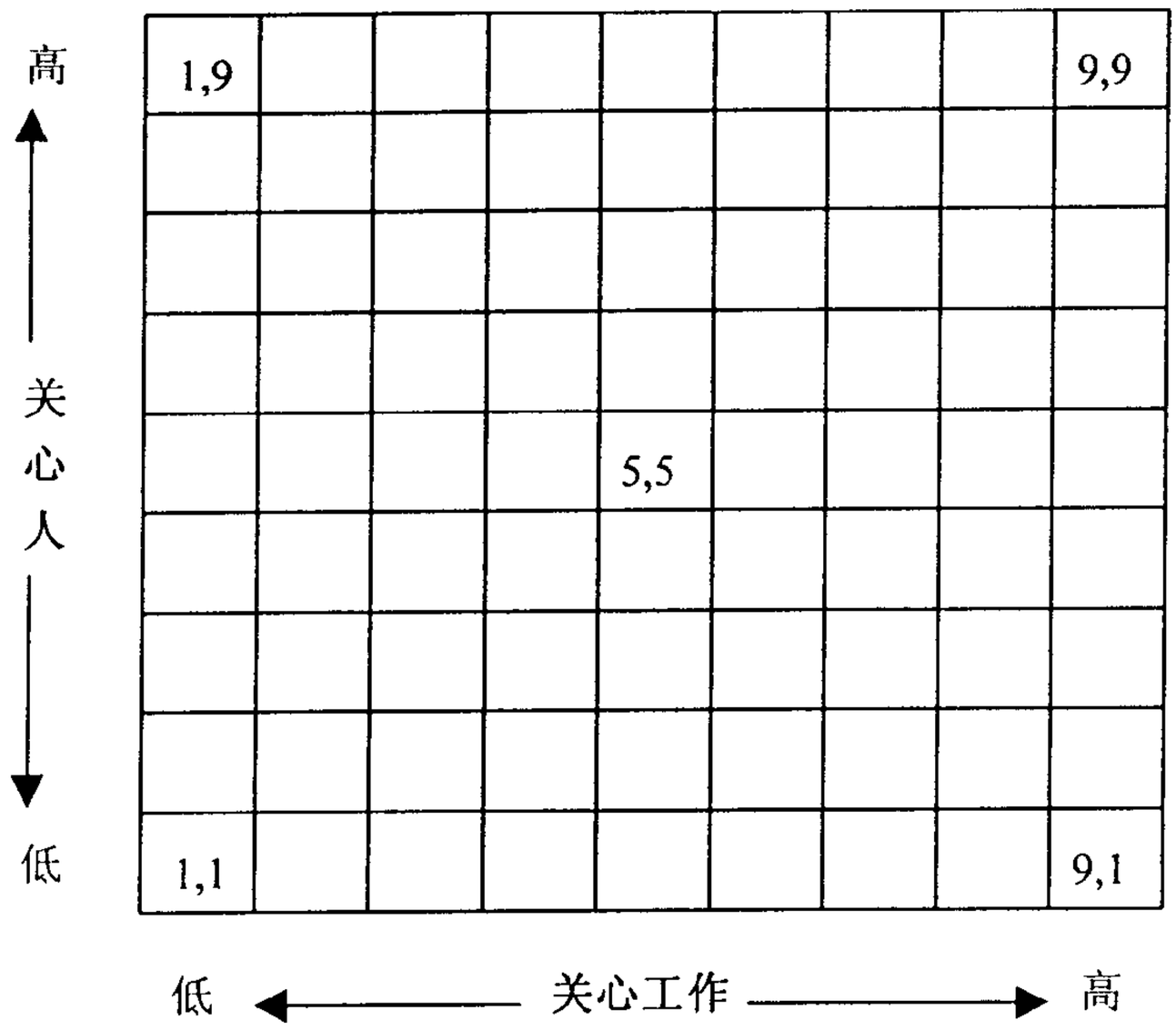


图 11-4　管理方格

布莱克和穆顿认为在对生产关心和对人关心的领导方式之间，可以有各种不同的混合领导方式。

（1,1）被称为贫乏的管理。领导者既不关心生产，也不关心人，只求维持生产的起码水平。这样的领导自然是不称职的。

（9,1）被称为任务式的管理。领导者只注意工作效率，有效地组织和安排生产，并将工作环境安排好，从而使个人需求的成分对工作的影响降低到最低限度。在这种管理方式下，领导者严格控制下属，要求下属惟命是从，以保证工作效率。

（1,9）被称为乡村俱乐部式的管理。领导者只强调人的因素，强调满足人的需要，搞好人际关系，建立和谐的组织气氛，但对生产不关心，对指挥监督、规章制度等重视不够。

（5,5）被称为中间道路式管理。这是一种一般水平的管理。这种方式既不偏重人的因素，也不偏重生产的因素，保持组织需要和员工需要之间的平衡。这种方式往往会束缚生产的革新和员工的创造性。

（9,9）被称为团队式管理。领导者对生产的关心和对人的关心都达到了最高水平。这种管理方式能使组织的目标和个人的需求最有效地结合起来。它要求创造出这样一中工作条件，使得员工了解问题，关心工作的成果，员工和企业的利益相结合，这样员工就会自我指挥和自我控制，从而导致很高的工作效率和成

果。

布莱克和穆顿认为，企业的领导者应努力地把自己的；领导方式改造成（9,9）性的方式，以求企业的最高效率。但是值得指出的是，（9,9）型并不是在什么时候都是最佳的领导方式，要根据具体情况而定。

第四节　领导的权变理论

领导的权变理论是在领导的特性理论和行为理论的基础上发展起来的。这类理论认为有效领导不仅取决于领导者的特性和行为，而且取决于特定的环境。现将主要的领导权变理论(contingency theories)介绍如下：

一、菲得勒的权变领导模式

这个模式是美国依利诺大学的菲得勒（Fred E. Fiedler）教授经过十多年的研究后提出来的。该模式认为，没有一种适用于所有情况的领导方式，不同的领导方式可能在不同的环境里有效。

（一）领导情境(situation)的三个方面

菲得勒认为影响各种领导方式有效性的关键情境有三种：

1、领导者与下级的关系。指的是领导者自认为被下属接受的程度。领导者与下级的关系可以是友好的或不友好的，轻松的或紧张的，支持的或对立的。

2、任务结构。指的是工作目标、决策以及解决问题的方法是否明确。

3、领导者的职务权力。指的是领导者所担任的职务给该领导者提供的权力的大小，也就是说领导者对奖励和惩罚的影响程度的大小。

上述三种因素可以组成八种情况，如图 11-5 所示。

上下级关系	好				差			
任务结构	明确		不明确		明确		不明确	
职位权力	强	弱	强	弱	强	弱	强	弱
情景类型	1	2	3	4	5	6	7	8
领导所处的环境	有利			中间状态				不利
有效的领导方式	任务型			关系型				任务型

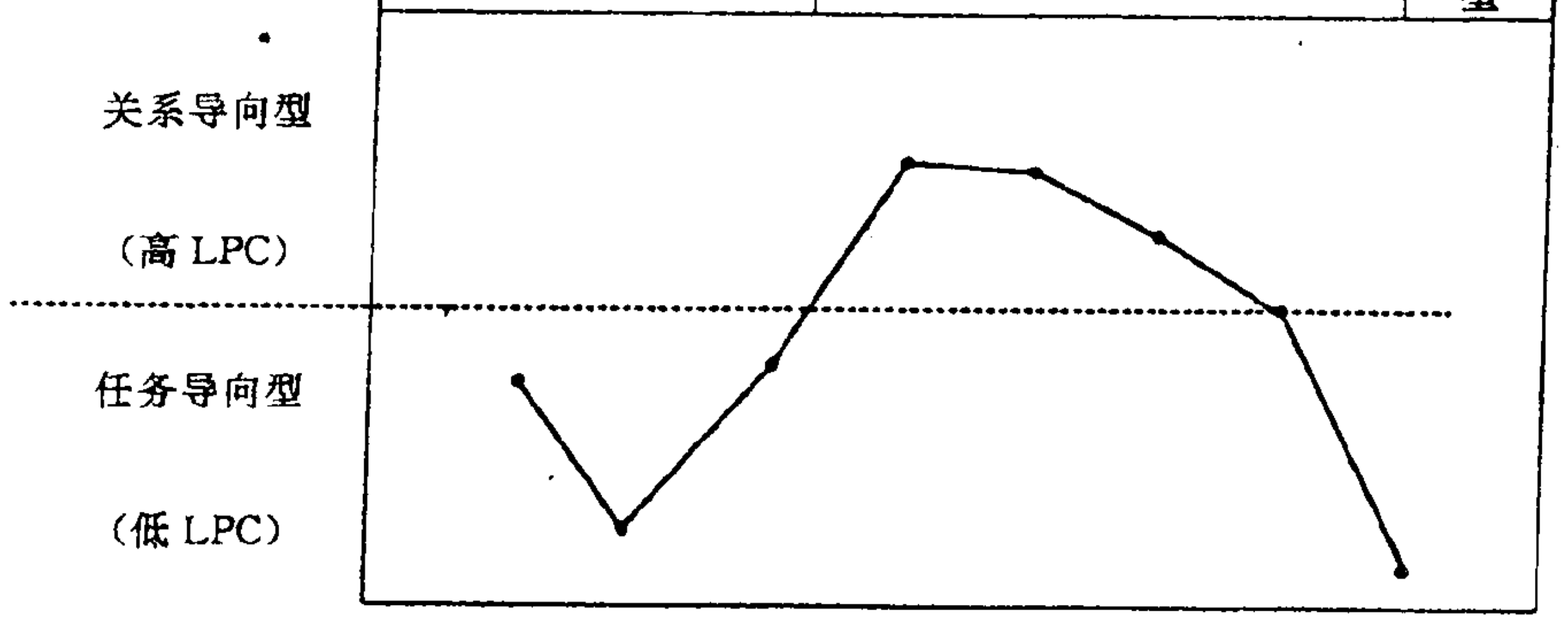


图 11-5　菲得勒的权变模型

从图 11-5 可以看出，在这八种情况中，有些对领导者有利，有些对领导者适度有利，还有一些对领导者不利。领导者可以根据情况对自己是否有利来选择领导方式。例如在第一种情况下，领导与下属的关系好，任务结构明确，职权又强，领导者的影响力可以说是最大的，因此应采用以工作任务为为中心的领导方式。在第八种情况下，领导与下属的关系不好，任务结构不清楚，领导者的职务权力又弱，领导者的影响力可以说是最小的，因此也应采用以关心人为中心的领导方式。

关于什么样的领导者是以人为中心的，什么样的领导者是以工作为中心的，菲得勒设计了一种名叫“你最不喜欢的同事”（LPC）的测试表来测定。如果一个领导者对其最不喜欢的同事仍能给予较好的评价，那就证明他能够宽容和体谅人，是个关心人的领导。

尽管有人批评菲得勒的权变模式在研究方法上和理论上都存在错误或缺点，该模式确实为领导方式的研究作出了很大贡献。它强调的是，领导方式本身无所谓好坏，一个管理者的领导风格在一种情况下可能有效，而在另一种情况下

则可能失败。

二、途径—目标理论

途径—目标理论(path-goal theory)是在 20 世纪 70 年代初期由加拿大多伦多大学教授罗伯特·豪斯（Robert House）提出来的。这个理论以期望理论以及对工作和员工关心的程度的模型为基础，认为领导者的效率就是他能激励下属达到组织目标并使他们能在工作中得到满足的能力。换一句话说，领导者的工作一是帮助下属在实现工作目标的过程中得到更多的满足，二是帮助下属找到一条实现目标的途径。该理论认为，除了期望理论中变数之外，还应当考虑到有助于领导有效性的其它因素。这些因素包括（参见图 11-6）：（1）下属的特性，如下属的需要、自信心和能力等；（2）工作环境，奖励制度及与同事的关系等。

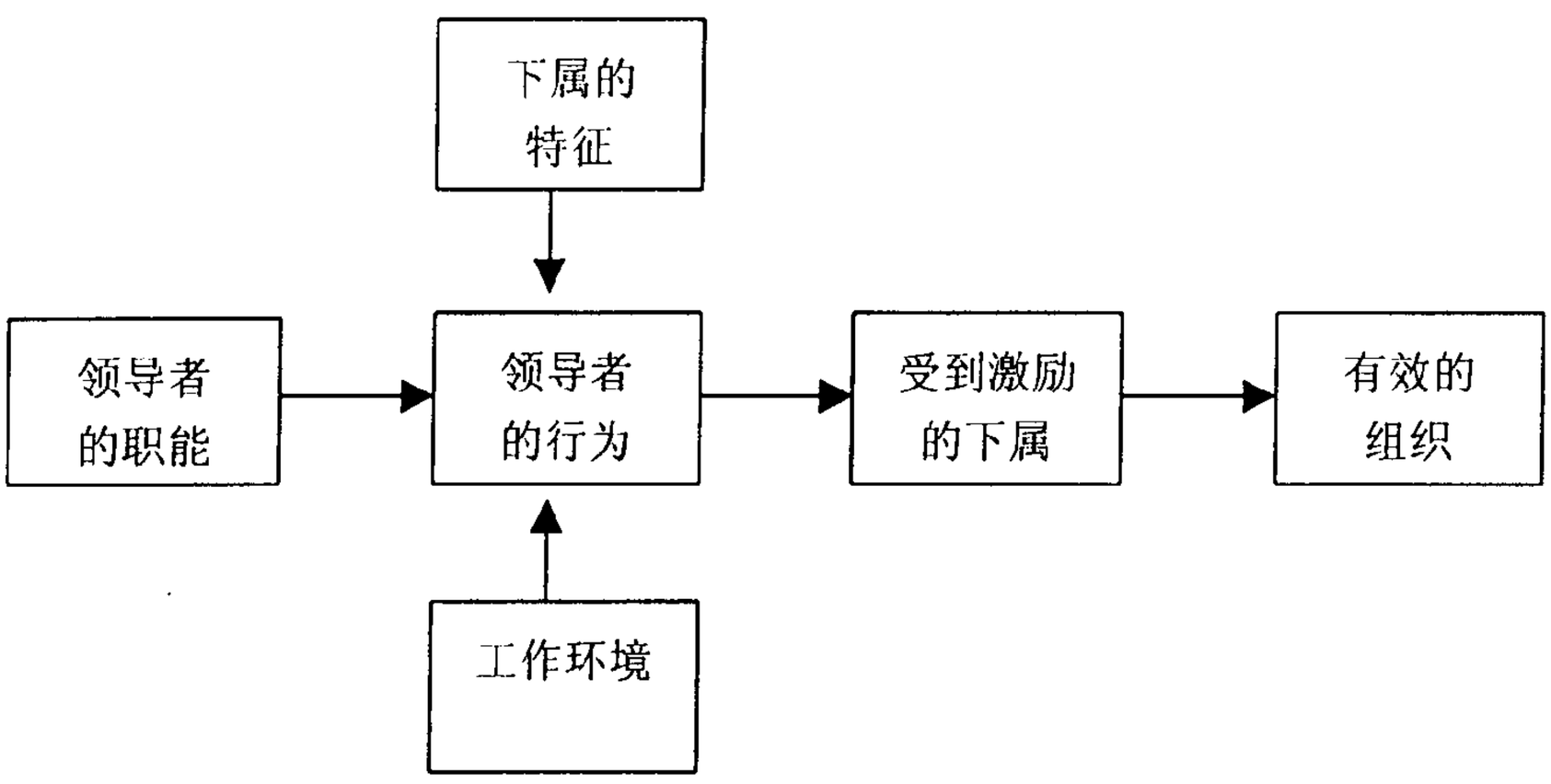


图 11-6　途径—目标理论

途径—目标理论的要点如下：

第一，管理行为只有被员工认为能导致其眼前和未来的满足时，才能被员工接受。

第二，领导者要承认员工中存在着实现工作目标的需要，并且要激起员工的这种需要。

第三，当员工达成工作目标后，应增加报酬的种类和数量（即增加目标成果的效价），从而增加对员工的激励。

第四，通过指导，使员工更容易找到获得这个报酬的途径。

第五，当员工的工作规定不够明确时，领导可以通过明确目标，给予支持性的监督和指导，从而增加达到工作目标的期望值。因为激励力=效价×期望值，

期望值提高了，激励力也就高，从而领导的效率也提高了。但是，当员工的工作已规定得很明确时，就不必过多地监督和指导，如图 11-7 所示。

	领导多指导	领导少指导
工作明确	低满足	高满足
工作不明确	高满足	低满足

图 11-7 领导指导与员工满足的关系

第六，要帮助员工消除实现目标的障碍并增加获得个人满足的机会。

第七，领导方式的类型有：（1）指令式；（2）支持式（更多考虑员工的要求）；（3）成就导向式（树立挑战性目标，并表示相信员工能够达到这些目标）；（4）参与式（员工参与管理）。

第八，领导方式的采用取决于具体情况，例如员工的个人特性（受教育程度、对成就的需要、愿意承担责任的程度、对独立的需求程度等）和环境因素（工作性质、正式组织和非正式组织等）。因此对于领导方式的采用没有固定不变的公式。例如，当员工能力较低、愿意接受领导、认为事物不属于他们能够控制的范围时，或者工作任务不是程序化而是很复杂时，采用指令式的领导方式就比较好，而在其他情况下就不宜采取这种方式。

三、领导的生命周期理论

另一个被广泛引用的领导理论是由科曼(A. K. Korman)首先提出，后由保罗·赫西（Paul Hersey）和肯尼斯·布兰查德（Kenneth Blanchard）予以发展的领导生命周期理论(leadership life cycle theory)，也称情景领导理论（situational leadership theory），这是一个重视下属的权变理论。赫西和布兰查德认为，依据下属的成熟度（maturity），选择正确的领导风格，就会取得领导的成功。西方不少企业在培训其管理者的领导艺术时常使用这一理论，如《财富》杂志 500 家企业中的北美银行、IBM 公司、美孚石油公司、施乐公司等都采用此理论模型，甚至美国军队中的一些部门也采用这一模型培训其军官。

赫西和布兰查德重视下属在领导效果方面的作用，是因为下属可以接纳或拒绝领导者的命令，领导者的领导效果经常取决于下属的行为和活动。然而这一问

题的重要性却被许多的领导理论所忽视或低估。

赫西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。它包括两项要素：工作成熟度与心理成熟度。前者包括一个人的知识和技能。工作成熟度高的个体拥有足够的知识、能力和经验完成他们的工作任务而不需要他人的指导。后者指的是一个人做某事的意愿和动机。心理成熟度高的个体不需要太多的外部激励，他们主要靠内部动机激励。

领导的生命周期理论使用的两个领导维度与菲德勒的划分相同：工作行为和关系行为。但是，赫西和布兰查德更向前迈进了一步，他们认为每一维度有低有高，从而组成以下四种具体的领导风格，如图 11-8 所示。

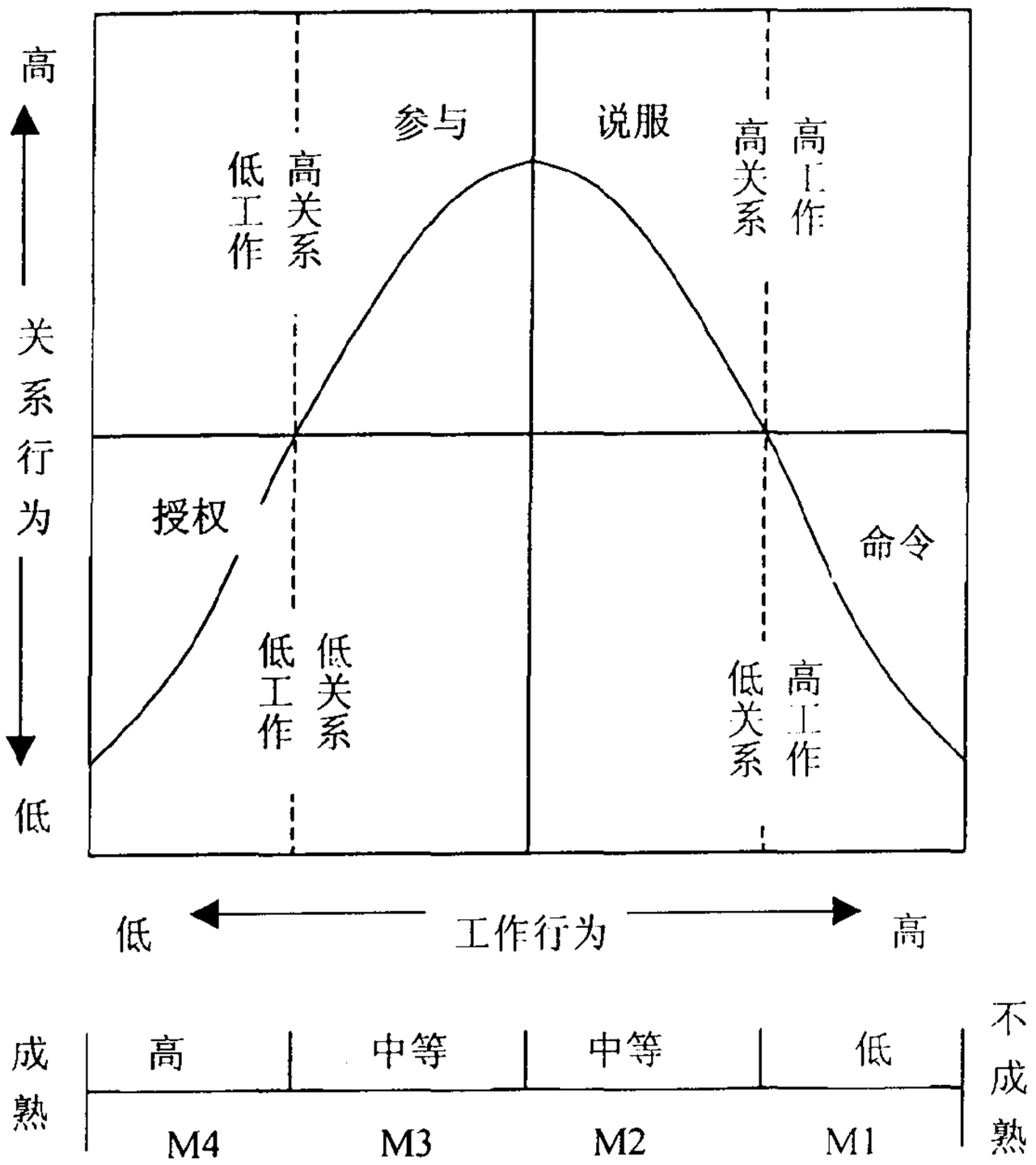


图 11-8　领导生命周期理论曲线

1．命令型(telling)领导方式（高工作—低关系）。领导者定义角色，告诉下属应该干什么、怎么干以及何时何地去干。

2．说服型(selling)领导方式（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。

3．参与型(participating)领导方式（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．授权型(delegating)领导方式（低工作—低关系）。领导者提供极少的指导或支持。

赫西—布兰查德的领导生命周期理论对下属成熟度的四个阶段的定义是：

第一阶段，这些人对于执行某任务既无能力又不情愿。他们既不胜任工作又不能被信任。

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 11-8 概括了情景领导模型的各项要素。当下属的成熟度水平不断提高时，领导者不但可以不断减少对下属行为和活动的控制，还可以不断减少关系行为。在第一阶段中，下属需要得到具体而明确的指导；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。对于在第三阶段中出现的激励问题，领导者运用支持性、非领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事，因为下属愿意又有能力担负责任。

敏锐的读者可能注意到，赫西和布兰查德的四种领导风格与管理方格理论的四个“角”颇为相似。那么，我们是否可以认为，领导的生命周期理论与管理方格理论大体相同，二者的主要差异只是将 9.9 型的内容（“一种适合于所有情况的风格”）作了改动，认为“正确的”风格应与下属的成熟度相联系？赫西和布兰查德否认了这种看法。他们认为管理方格理论强调的是对生产和员工的关注，是一种态度维度，而领导生命周期理论却相反，强调的是工作与关系的行为。尽管赫西和布兰查德这样辩驳，但其他学者认为它们之间确实差异很小。如果认为领导生命周期理论是在管理方格理论基础上的改进，它反映出了下属成熟度的四个方面，则更易于人们加深对它的理解。

最后，我们再回到一个重要问题上来：是否有证据支持领导生命周期理论？前面已经指出，这一理论较少被研究者所重视。就目前的研究资料来看，对这一理论的结论应该持谨慎态度。一些研究者认为有证据部分地支持这一理论；另一些人却指出没有发现这一假设的支持证据。

四、领导者参与模型

1973 年，美国学者弗鲁姆（Victor Vroom）和耶顿（Phillip Yetton）提出了领导者参与模型（leader participation model）。这一模型试图确定出适合某些特

定环境和情景的领导方式，这些不同的领导方式是由下属参与决策的程度决定的。它强调在各种决策活动中应允许下属参与，因此它也为决策、包括下属参与决策确定了标准和准则。

该模型认为，决策的有效性可用决策的质量和决策被接受的程度来衡量。决策的质量客观地影响了下属的绩效，而下属对决策的接受程度又将影响他们对此决策的执行和负责程度。为了提高决策效果，他们建议，根据七种不同的权变因素，在五种可供选择的领导方式中进行选择。具体情况如表 11-1 所示。

表 11-1　弗鲁姆—耶顿模型的决策方式

决策方式	定　义
独裁方式Ⅰ（A_1）	领导者自作决定
独裁方式Ⅱ（A_2）	领导者向下属取得资料，然后独自作决定，下属不一定被告知决策情况
协商方式Ⅰ（C_1）	领导者以个别接触的方式，让下属了解情况，征求下属意见并获取信息，再由管理者自行作出决定
协商方式Ⅱ（C_2）	领导者和下属一起讨论问题，征求集体的意见和建议，但决定仍由管理者作出
集体决策方式（G）	领导者和下属共同讨论问题，一起提出并评估各备择方案，最后由集体来决定

领导者再决定采取哪一种领导方式时，可以根据七种不同的情景因素，对下述七个问题进行回答：

第一，此决策是否有质量上的要求？如果有此要求，则领导者应当寻求提供一个能达到所需质量的方案。

第二，是否有足够的信息来作出高质量的决策？如果没有，让下属在一定程度上参与显然是合适的。

第三，决策是否明确需要哪些信息以及如何获得？

第四，下属是否接受决策对有效地执行此决策很重要吗？如果是肯定的，那就应当让下属更多地参与决策。

第五，下属对领导者单独作出决策的接受程度如何？如果是否定的，那就应当让下属更多地参与决策。

第六，下属是否明确此决策与实现组织目标的联系？

第七，如果采用选择的方案，在下属中是否会引起矛盾？

前三个问题主要是针对如何确保决策的质量提出的，而后四个问题则强调下

属对决策的接受程度。弗鲁姆和耶顿认为，对上述七个问题的不同回答可组合成各种情景，运用决策树的办法可相应地选择各种领导决策方式，其中 A_1、A_2 为集权方式或称为独裁方式，C_1、C_2 为协商方式，G 为集体决策方式。

第五节 领导方式的综合方法

从上述各种领导理论可以看出，在实践中不存在一种“最佳的”领导方式。不同的组织、不同的工作、不同的人需要不同的领导方式。最有效的领导方式是最适合实际情况需要的领导方式。这就要我们考虑三个方面的问题：领导者、被领导者和具体情况（见图 11-9）。

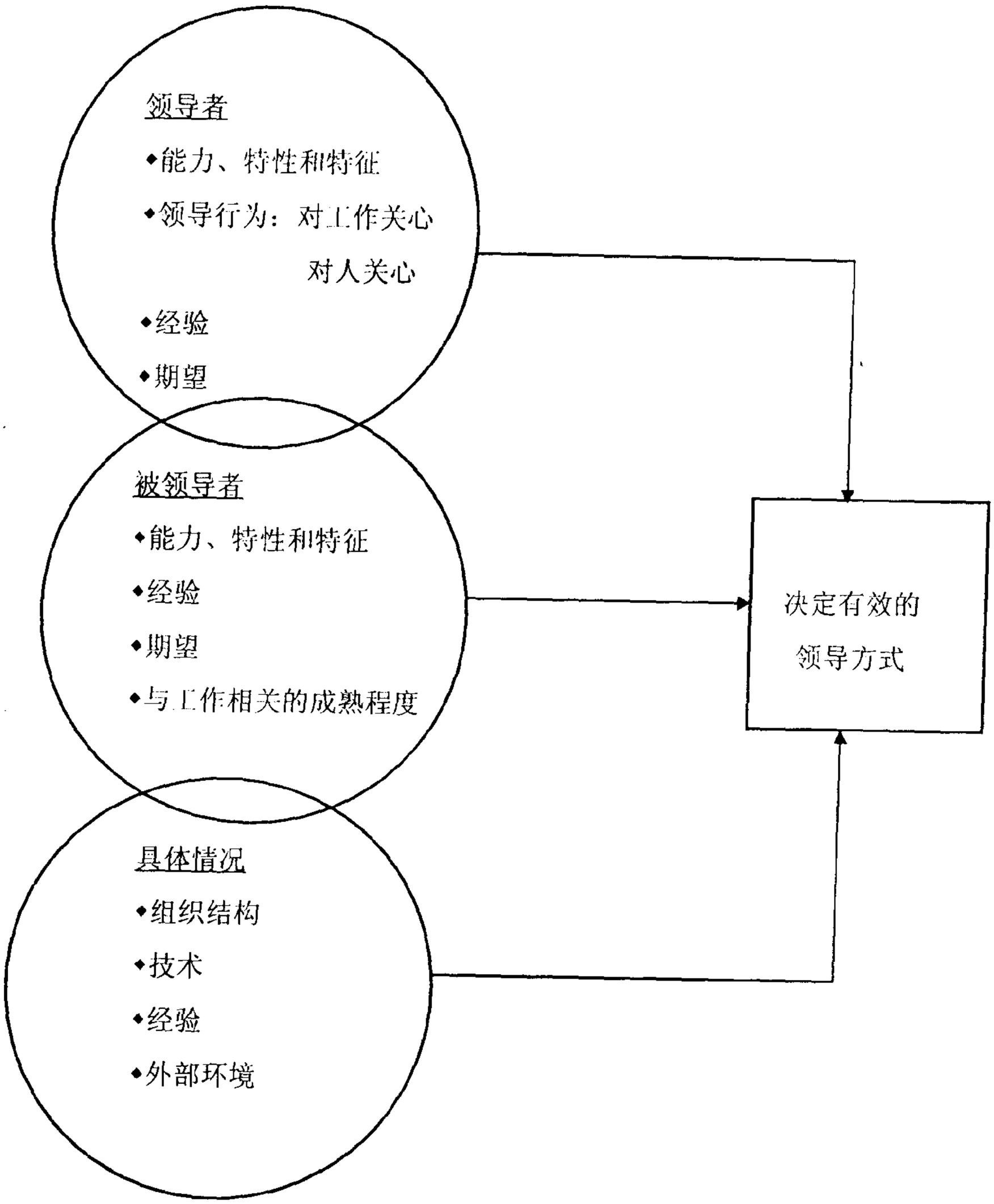


图 11-9　　领导方式的综合方法

一、领导者

不同的领导者具有不同的能力、特性、特征、经验和期望等，所以每个人都可能有其完成任务的独特方法。有人发现，过去成功的方法很可能在将来在次得到运用。如果一个人实行独裁领导顺利地完成了某一任务，他将很可能继续使用独裁方式，直到他发现这中方式再也行不通了。同样，一个使用参与方式取得成功的领导者也可能会继续使用这种方式，直到发现此法在不是一个现实的方法。根据这个综合的领导方式，领导者应首先认识自己目前采用的领导方式，然后根据目前的具体情况考虑应采用何种领导方式效率最高，也就是说领导者应采用适合被领导者和具体情况的领导方式。

二、被领导者

和领导者一样，被领导者也具有不同的能力、特性和特征，以及经历和期望等。由于这些因素，被领导者不一定会服从领导者下达的每一个命令。如果被领导者认为执行上级的命令对自己的利益是有意的，那末任务就能完成（如果说他具备完成任务的能力的话）。因此，被领导者是在决定采用何种领导方式过程中要考虑的主要因素。如果员工缺乏经验、教育和技能，不愿承担责任，那末就宜采用较独裁的领导方式，一确保工作任务的完成。

三、具体情况

（一）组织结构

不同的组织结构需要不同的领导方式。例如在纵向结构中倾向于使用较独裁的里领导方式，而在扁平结构中倾向于使用较民主的领导方式。

（二）技术

一般说来，技术水平低的企业往往采取较为专制的领导方式；反之，则采用较为民主的或参与的领导方式。

（三）目标

如果企业的目标发生变化，领导的方法也可能要随之变化。而且企业目标的变化也可能导致企业结构的变化。

（四）外部环境

企业的外部环境对领导方式的决定也有很大的影响。领导者必须充分考虑到社会、政治、经济、文化等因素对企业的影响。

第十二章　沟　通

美国著名未来学家奈斯比特曾说过“未来竞争是管理的竞争，竞争的焦点在于每个社会组织内部成员之间及其与外部组织的有效沟通上。”良好的人际沟通(interpersonal communication)是任何组织内部人与人之间相互了解和信任，实现组织目标的基础；而组织沟通(organizational communication)则是建立在人际沟通基础之上的，包括组织内部各个部门之间及组织与外部其他组织之间所发生和建立的信息传递，能否有效进行组织沟通则是组织生死存亡的关键。本章主要内容包括：沟通概述、人际沟通、组织沟通以及如何进行有效沟通。

第一节　沟通概述

一、沟通的定义和重要性

（一）沟通的定义

谈到沟通，人们通常认为它是一个非常普遍应用的词汇，因为人们每天的生活和工作都离不开沟通。一般来讲，人们常常认为沟通是在两个或多个人之间进行的思想、意见和情感等方面的交流，并通过交流达成一致的认识和理解的一种方法。

《大英百科全书》中的解释是，沟通就是“用任何方法，彼此交换信息。也就是只一个人与另外一个人之间用视觉、符号、电话、电报、收音机、电视或其他工具为媒介，所从事的交换信息的方法。”

在这里，从管理的角度，我们把沟通定义为：沟通是指信息从发送者到接受者的传递和理解的过程。根据这一概念，沟通有以下三个方面的含义：

1. 沟通是双方的行为，必须有信息的发送者和接受者。其中双方既可以是个人，也可以是群体或组织。

2. 沟通是一个传递和理解的过程。如果信息没有被传递到对方，则意味着沟通没有发生。而信息在被传递之后还应该被理解，一般来说，信息经过传递之后，接受者感知到的信息与发送者发出的信息完全一致时，才是一个好的沟通过程。

3. 要有信息内容，并且这种信息内容不像有形物品一样由发送者直接传递给接受者。在沟通过程中，所传递的是一些符号，而不是信息。例如语言、身体动作和表情等都是一种符号，这些符号在经过传递之前和传递之后的信息内容，都附加了传送者和接受者一定的态度，思想和情感。

（二）沟通的重要性

沟通不仅与人们的日常生活密切相关，它在管理的各个方面也得到了广泛的运用。良好的管理沟通首先表现在它与管理者的工作密切相关，并且随着管理层次的递增，用于沟通上的时间也就越多。一项研究表明，一个基层管理人员工作时间的 20%--50% 用于言语沟通；而中层和高层管理人员工作时间的 66%--87% 用于面对面和电话形式的沟通，这些数字还没包括其他沟通形式，例如阅读和书写文件和报告等。因此，沟通任务成为许多管理人员的主要工作内容。其次，沟通体现在不同的管理职能方面。从计划的制定与安排，组织结构中的信息传递，部门之间的协调，人与人之间的交往，领导者与下属的联络，控制中的纠偏矫正工作，企业间的交流等，都离不开沟通。概括起来，体现在以下几个方面：

1．沟通是组织实现其目标过程中的重要手段。组织中的个体，群体为了实现一定的目标，在完成各种具体工作的时候都需要相互交流，统一思想，自觉地协调。信息沟通使组织成员团结起来，把抽象的组织目标转化为组织中每个成员的具体行动。没有沟通，一个群体的活动就无法进行，特别是管理者通过与下属的沟通使员工们了解和明确自己的工作任务，以保证目标的实现。

2．沟通使管理决策更加合理有效。对信息的收集，处理，传递和使用是科学决策的前提。在决策过程中利用信息传递的规律，选择一定的信息传播方式来进行，可避免延误决策时间而导致的失败。管理者通过一定的方式推行决策方案，赢得上级的支持和下级的合作，没有有效的沟通是不会达到这一目标的。

3．由于现代组织是建立在职能分工基础上的，不同的职能部门之间“隔行如隔山”，不易相互了解和协作配合。沟通成为企业中各个部门，各成员之间密切配合与协调的重要途径。通过有效的沟通，可以使组织内部分工合作更为协调一致，保证整个组织体系的统一指挥，统一行动，实现高效率的管理。

4．沟通是企业内部管理者激励下属，影响和改变别人态度和行为，实现领导职能的基本途径。沟通不仅能增进员工彼此间的了解，促进彼此之间的合作，改善人与人之间的关系，也是最大限度地调度员工积极性的一种方式，管理者与员工的定期沟通会提高员工的满意度，从而提高工作效果，降低组织的缺勤率和流动率。

另外，从组织与外部沟通的角度来看，沟通是企业与外部环境之间建立联系的桥梁。由于企业外部环境不断处于变化之中，企业为了生存就必须适应这种变化，与外界保持长久的联系，通过信息沟通使之成为一个与其外部环境发生相互作用的开放系统。由于组织规模的大小和社会环境的变化 不同类型和不同规模的组织对沟通联络的着重点也有所不同。在一个规模很小的企业里，沟通的重点应是对外的。小企业的主管需要从外面获得信息，如了解客户的需求，供应商的

供应能力，有关竞争对手的信息，以及了解政府的法规条例，经济形势，技术发展，社会团体所关心的事项等，以便来决定自己的产品和服务。在一个大型的企业里，除了应具备上述外部信息沟通外，还必须注重企业内部的信息沟通。企业中的人员越多，要想使信息立刻得到领会并随即采取行动就越难，即沟通所涉及的问题就越广。因此，管理人员要想适应瞬息万变的市场环境和面对各种复杂的问题，就要凭借沟通来增强应变能力，保证组织的生存和发展。

二、沟通的过程

沟通是信息从发送者到接受者的传递和理解的过程。如图 12-1 所示，完整的沟通过程包括以下七个部分：（1）发送者；（2）信息；（3）编码（incoding）；（4）通道；（5）解码(decoding)；（6）接受者；（7）反馈。此外，整个过程还受到噪音的影响。这里的噪音是指信息传递过程中的干扰因素，包括内部的(如说话人或信息源的声音过低），和外部的（如说话人所在的环境声音嘈杂等）。

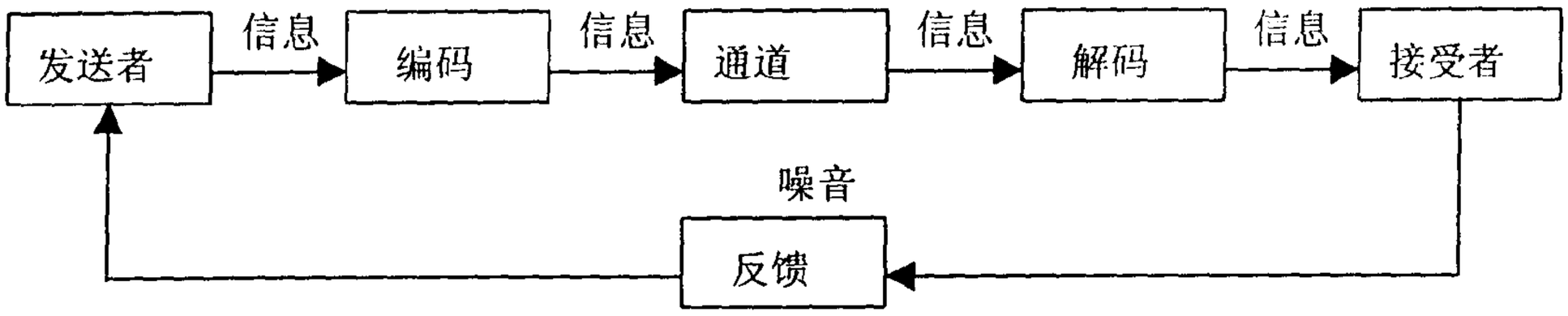


图 12-1　沟通的过程

在沟通过程中，信息源将头脑中的想法进行编码而生成了信息。编码就是将所要交流的信息依照一定的码规，编制为信号。编码中要选择恰当的代码或语言，以便适应接受者的理解和语言能力，以及适合沟通的渠道使用的媒介。因此，我们的信息实际上是经过信息源编码的信息，我们说出的话是信息；写出的内容是信息；画出的图画是信息；做手势时，面目表情，动作都是信息。这些信息受到传递意义的编码，信息本身的内容和信息源对编码和内容选择的影响。通道是指传送信息的媒介物，它是由发送者选择的。口头交流的通道是空气，书面交流的通道是纸张。一个具体的信息可以口头表达也可书面表达，在组织中，不同的信息通道适用于不同的信息，如用备忘录的形式来传达一项重要的管理决策就比仅仅口头表述要准确和易于长期保存。接受者是信息所指向的个体。但在信息被接受之前，必须先将其中包含的符号翻译成接受者可以理解的形式，这就是对信息的解码。与编码者相同，接受者同样受到自身的技能，态度，和社会系统的限制。沟通的最后一步是反馈，即通过反馈把信息返回给发送者，并对信息是否被

理解进行核实。

三、沟通的类型

沟通的类型按照划分的标准不同而不同。

按照形式划分，沟通可以分为人际沟通和组织沟通。其中人际沟通是指两个或两个以上人之间的沟通，而组织沟通则是指组织内部人与人、部门与部门之间，以及组织与外部进行的信息交流和传递活动。

按照方法划分，沟通可以分为口头沟通、书面沟通、非言语沟通和电子媒介沟通等。

按照组织系统划分，沟通可以分为正式组织沟通和非正式组织沟通。

按照方向来划分，沟通可以分为自上而下沟通、自下而上沟通、平行沟通及斜向沟通。

按照是否进行反馈来划分，沟通可以分为单向够通和双向沟通。

以上不同形式的划分是从不同的角度来看待沟通的，在沟通实践中，各种不同类型的沟通形式往往是相互交叉和联系在一起进行的。因此，我们也不能割裂地看待沟通的形式。

第二节　人际沟通

人际沟通是指两个或两个以上的人之间进行的信息传递和理解。人际沟通是组织沟通的基础。因此，了解人际沟通的动因、个体行为对人际沟通的影响以及了解人际沟通的基本方法是理解沟通的基础。

一、　人际沟通的动因

首先，人类在其自身的发展过程中，经历了从自然人到社会人、从原始社会到现代社会的转变和进步。人刚刚出生时，只不过是生物意义上的人，通过他与亲人和社会环境的不断接触，才有可能成为社会意义上的人。因此，人与人之间的沟通所提供的社会信息对于人的行为和思想具有重要的意义。从这种意义上来讲，人是通过沟通获得从自然人向社会人的转变。通过沟通，使人获得社会生存能力和智力水平的正常发展。人们通过对“狼孩”现象及其一系列的研究发现，人的社会属性主要来自于人与他人之间进行的沟通。人类通过与他人之间的思想、感情交流满足了他们情感接受和宣泄的需要，使得人类的各种情感不断得到激发与满足。因此，我们也可以说人的社会属性促进了人际沟通的发展。

其次，人受其自身能力的限制，必须要与他人进行分工与协作，才能保证任

务的实施和完成。从原始社会人们为了共同应付恶劣的生存环境所进行的相互帮助与交往，到现代社会劳动分工的需要，使得人们在社会生活与工作环境中，必须与他人打交道，才能完成任务。

因此，从人的社会属性来看，沟通（包括言语和情感等方面）是人区别于动物的重要因素；而从心理学的角度来看，人的各种消极情绪需要与别人进行沟通才能得到缓解，而人的各种积极情绪通过与别人沟通得到分享才能得到更充分的体现。从管理学和经济学的角度来看，沟通是人们提高生产效率、协调人际关系完成某项任务的前提条件。人际沟通的动因正产生于此。

二、个体因素对人际沟通的影响

在人际沟通过程中，信息的传递和理解是与信息发送者和接受者的个体因素密切相关的，在传递和接受信息的过程中，人的知识水平、思维能力、情感、个性、动机、感知信息的方式及人们在社会中的角色等因素都直接影响着人与人之间的沟通。具体来讲，个体因素对沟通的影响主要表现在以下几个方面：

（一） 能力

能力是指个体在某些方面具备和潜在的具备完成任务的力量和技巧。它主要包括智能和体能。当然每个人的智能和体能在是完全不同的，例如，在智能方面，有些人擅长口头语言的表达；有些人则擅长书面语言的运用；有些人善于归纳推理；有些人则擅长于数字的计算和应用。因此，具有不同方面不同水平的人在进行沟通时，所传达的信息和所选择的信息通道是不同的。

（二） 态度

态度是对相关的目标、人或事件的看法和采取行动的心理倾向。一个人的态度是受其价值观的影响的，而一个人对他人和有关事件的态度又直接影响着与他人之间的沟通。人总是在不断地调整自己的态度，从而也不断影响着沟通双方的行为。例如，如果沟通双方积极性很高，态度友善而真诚，则易于达成良好的沟通结果。反之，若沟通双方没有诚意，或者一方消极被动则很难达成理想的沟通效果。

（三） 个性

个性是一个人整体心理素质的综合。它展示了一个人与他人作用和相互作用过程中总的方式和方法。一个人的个性既受到遗传因素的影响，更受到后天环境方面因素的影响。一个人的个性会影响其沟通的方式和效果。例如，权力欲比较强的人在与人沟通的过程中所考虑的重点通常是如何制服对方，总想通过各种沟通渠道，采取各种技巧去控制与支配对方。

（四） 角色

角色是对占据社会组织中特定位置上的人所期待的一套行为模式。一般来讲，一个人都扮演着多种不同的角色，并且在不同的群体中变换着自己的角色。在人际沟通过程中，恰当地把握自我的角色，并适当的进行角色转换、角色替代，对于加深双方的理解和达成沟通的共识具有重要的意义。

三、人际沟通的基本方法

信息沟通的方法可以是多样的，其中最基本的方法有口头信息沟通，书面信息沟通，非言语信息沟通和电子媒介等。

(一) 口头信息沟通

人们之间最常采用的信息传递方式是交谈，即口头沟通。它的形式十分灵活多样，包括开会、正式面谈、聊天、讨论，演讲、辩论、电话等形式。它的优点是用途广泛，信息传递迅速，可在最短的时间里直接得到对方的反馈，并有再直接阐述自己观点的机会。

但是，它也存在着缺陷。其缺陷是信息存在着巨大的失真的可能性。当信息经过多人传递时，由于每个人都以自己的方式来解释信息，到最后信息内容发生歪曲。如果组织中的重大决策通过口头方式在等级式的层次中上下传递，则信息的失真会相当严重。并且，这种沟通方式并不是总能省时，对于那些耗时又没有结果的会议来讲，这种沟通方式是一种时间和费用的浪费。

(二)书面信息沟通

以书面文字形式进行信息沟通往往显得比较正规和严肃。书面沟通包括报告，备忘录，信件，组织内发行的期刊，布告栏及其他任何传递书面文字或符号的手段。它的优点是沟通的双方一般都有文字记载，信息可以长期保存；若对信息的内容有所查询和疑问，则可以进行事后核实，对于长期或复杂的沟通来说，这尤为重要。

此外，书面语言比口头语言考虑的更为周全，写出的东西所需准备时间较长，使得书面沟通显得更为周密，逻辑性强，条理清楚。书面语言在正式发表之前能够反复修改，直至作者满意。

当然，书面沟通也有自己的缺陷，它虽然准确但耗费时间较多，同样时间的交流，口头比书面所传达的信息要多得多。通常，花费一个小时写出的东西只需十五分钟左右就能说完；有时，写的不好还会词不达意，影响信息的理解；再者，由于书面沟通不能象口头沟通那样使接受者对其所听到的信息及时提出自己的看法，因此，缺乏反馈也是书面沟通的一个主要缺陷。

（三）非言语沟通

有一些沟通既不是通过口头交谈，也不是通过书面文字形式进行的，它们被

称之为非言语沟通。人们在沟通中常用的非言语沟通形式有声光信号、体态语言、语调和物体的利用与环境的布置等方式。

声和光的信号在人们的日常生活中起着重要的作用，例如十字路口的红灯告诉我们不可以通过街道。

体态语言(body language)则通过动态无声的手势，面部表情、目光或者是静态无声的身体姿势、空间距离及衣着打扮等形式来实现的。例如，从课堂上学生们的眼神中，可以反映出他们对教师教学的理解与否；对于一个你没有兴趣跟他交谈，但又处于礼貌不得不听他跟你闲聊的一位下属，你通常会采取向别处移动眼神或不耐烦的收拾桌上的文件等体态语言来表示你不想继续听其谈话的信息；人与人的空间距离也是体态语言的一个重要部分。美国的霍尔（Edward Hall）教授告诉我们，人在文明社会中与他人进行交往而产生的关系是通过空间距离的大小来衡量的，并且指出有四种距离：亲密距离（0—60 厘米）、私人距离（60—1.5 米）、社交距离（1.5—4 米）和公众距离（4 米以上），文明社会的绝大多数人就是在这种空间范围中行动和交往的。人们的心理距离是和空间距离有着相应的关系，心理距离越近，交往时的空间距离也就越近，因此，在人际沟通过程中，我们要注意距离范围对人与人之间沟通的影响。另外，沟通中空间位置的不同，还直接导致沟通者具有不同的沟通影响力。有些位置对沟通的影响力较大，有些位置影响力较小，例如，同一种发言，站到讲台上讲，与在台下自由发言所引起的作用是不同的，高高的讲台本身具有某种权威性。

在口头沟通中也包含着非言语信息，一名研究者发现，在口头交流中，信息的 55%来自于面部表情和身体姿态；38%来自于语调；而仅有 7%来自于真正的词汇。因此，一句话的含义往往不仅决定于其字面的意义，而且决定于它的弦外音。语音表达方式的变化，尤其是语调的变化，可以使字面相同的一句话具有完全不同的含义。比如一句简单的问话，“你在说什么？” 当使用不同的语调时，它可以表达疑问、恐吓、刻薄的讥讽和佯装不知等含义。

除了体态语言和语调以外，人们也能通过物体的运用，环境的布置等手段进行非言语的沟通。例如，一个布置得非常职业化的总经理办公室，会让你走进后自然感到一种权威和压力，而一个普通职员的工作环境布置则能体现其某些性格特点和爱好。

非言语沟通作为一种辅助的沟通方式，对信息的传递有着非常重要的作用。人们通常希望用非言语沟通的方式来强化语言沟通的效果，但也并不是总能做到这一点。 非言语沟通既能强化语言沟通的效果，有时也能起相反的作用，关键在于沟通人员对它的掌握和运用。

（四）电子媒介

随着当今科学技术的发展，电子媒介在信息传递过程中的作用也越来越大。除了常用的电话、BP 机、传真机、电报和闭路电视等手段外，目前人们更多地使用了计算机和网络技术进行沟通。利用这种电子媒介，使得电子商务和电子邮件的使用越来越普遍，促使人际沟通和商务沟通有了飞速的发展和进步。人与人之间、组织内部和组织与组织之间的沟通越来越依赖于电子媒介。这种利用电子媒介进行沟通的方式具有传递信息快、信息容量大、一份信息可以同时传递给多人等特点，同时电子媒介本身的发展和更新速度更快，吸引着人们对它不断地去认识、了解和使用，它已成为人们生活和工作的重要一部分。

但是，电子媒介与传统的面对面沟通相比，它存在着缺乏情感和丰富体态语言的表达以及不能及时反馈的缺陷。

以上各种方式，那一种最好，应取决于当时的情境和技术的发展以及人们不同的需要。

四、人际沟通的基本原则

有效的沟通应建立在良好的信息沟通过程之上，从信息的发送，经过一定的信息通道达到信息的有效接受，使之保持完整性就应当遵循以下几项原则：

（一）互相信任的原则

有效的人际沟通应该从彼此信任的气氛中开始。信息沟通是发送者和接受者之间的“给”与“受”的过程，因此信息传递不是单方面，而是双方面的事情。特别是沟通的信息发送者更应当具有真诚地满足信息接受者的愿望和要求，尽量使所传递的信息保持在接受者的兴趣和接受能力范畴之内， 而信息的接受者则应抱有坦诚的态度来感知所接受的信息。沟通双方的猜疑和不信任只能增加抵触情绪，减少坦诚交谈的机会，因此就不能进行有效的沟通。

（二）清晰准确的原则

在信息沟通过程中信息的发出者所使用的符号，语言及传递方式能被接受者所清楚而准确地理解时，沟通才具有价值。因此，在实际工作中，发送者在传递信息之前应将信息加以综合，整理，用清晰准确并容易理解的方式表达，根据接受者的具体情况，选用适当的通道传送，接受者才有可能对信息有准确的理解。这就要求发送者有较高的语言文字表达能力，并熟悉信息接受者所使用的语言。即使这样，有时还会出现接受者对发送者非常严谨的信息缺乏足够的理解，这时发送者可以用一种重复和询问的方式来得到反馈，验证信息是否已清晰准确地传递到接受者。

（三）完整性原则

信息沟通效果的好坏，与信息传递后接受者所得到信息是否完整有直接的关

系。因此，在信息传递过程中，首先，要将所传递的信息进行系统的概括和归纳，并且要考虑到信息沟通的方式选择是否能够完整地传递所要表达的内容。另外，在信息沟通过程中，还要使得信息接受者和发送者对信息传递过程中的环境因素有全面的了解，以便是信息在一定的情景中得到更好的传递和理解。

（四）适时性原则

对于人际沟通来讲，还要选择体现适当的时机和适当的场所原则。对于重要的信息要选择一些正规的地点和适当的场合进行沟通，有助于双方及时并集中注意力进行交流。有些思想、感情方面的沟通则要选择较为轻松、随便的场所，有助于双方消除隔阂，同时还要选择双方情绪都比较冷静时进行沟通，则效果会更好。

第三节　组织沟通

所谓组织沟通是指组织内部进行的信息交流，传递和理解的活动。在一个组织内部，既存在着人与人之间的沟通，也存在着部门与部门之间的沟通。 良好的人际沟通是进行组织中部门之间沟通的前提，有效的部门之间沟通又是管理者组织协调各部分之间关系的重要条件。因此，影响组织沟通的因素除了组织中的人际沟通影响因素之外，还存在着影响组织生存的各种环境因素；在一个组织中，成员之间所进行的沟通是通过不同形式的信息沟通渠道来进行的，一种是正式沟通渠道，另一种则是非正式沟通渠道，不同的沟通渠道又与不同的沟通网络相结合。因此，本节在了解组织沟通的影响因素基础上，对组织内部信息传递的正式和非正式沟通渠道和网络进行分析。

一、组织中的正式沟通

（一）正式沟通的渠道

正式沟通一般是指在组织系统内，依据正规的组织程序，按权利等级链进行的沟通。正式沟通因是配合正式组织结构，故正式沟通的渠道可依其信息流向分为自上而下的沟通，自下而上的沟通和平行沟通。

1. 自上而下的沟通

它是指信息依照组织系统内上下隶属关系，由组织中的高层人员向低层人员传递信息的形式，通常包括命令、政策、计划、规定等形式的信息，如当管理者对下属布置任务，通知有关政策和规定，指出需要注意的问题时，则使用的是自上而下的沟通方式。这种沟通方式往往带有命令性和权威性，它可以帮助管理者执行目标，将各个层次的工作人员相统一起来，增强合作意识，有助于管理者的

决策和控制。这种沟通形式受到古典管理理论家的重视，至今仍有许多企业沿用这种沟通渠道。自上而下沟通中常用的口头沟通方式有：指示、谈话、会议、广播、电话等；常用的书面沟通方式有：各种备忘录、信函、公司手册、公司政策声明、工作程序以及电讯新闻展示等。但在这种仅仅采用自上而下的沟通方式时，信息所经过的层次越多，涉及的人数越多，也就越会在传递过程中被曲解和贻误。尼柯斯（R. G. Nichols）曾经对 100 家工业企业作过沟通调查，发现信息自上而下逐级传递中损失情况如表 12-1 所示。

表 12-1　自上而下的沟通损失

层 级	信息接受百分比（%）
董事会	100
↓	
副总经理	63
↓	
高级主管	56
↓	
工厂主管	40
↓	
领　班	30
↓	
员　工	20

2. 自下而上的沟通

它是指信息依照组织系统内的上下隶属关系，由较低的组织层次向较高的组织层次传递的沟通形式。通常是指下级对上级的反馈和下层问题的反映，通常采用沟通的方式有：正式报告、汇报会、建议箱、申诉、接待日、成员士气问卷、离职交谈、信访制等形式。通过这种自下而上的方式，管理者可以广泛地听取下级的意见，发现问题及时更正，并且通过给员工的参与机会来提高他们的满意度和积极性。当然这种沟通有时会受到不同层次中管理者的阻塞，他们通过对信息进行过滤，来去掉对自己不利的信息。如表 12-2 所示。

表 12-2 自下而上的沟通信息失真过程

管理者	接受到的信息
董事长	管理和工资结构是非常出色的，福利和工作条件是好的，而且会更好
↑	
副董事长	我们非常喜欢这种工资结构，希望新的福利计划和工作条件将会改善，我们非常喜欢这里的管理工作
↑	
总经理	工资是好的，福利和工作条件还可以，明年还会进一步改善
↑	
主管人	工资是好的，福利和工作条件勉强可以接受，我们认为应该更好一些
↑	
工人	我们感到工作条件不好，工作任务不明确，保险计划很糟糕，然而我们确实喜欢竞争性工资结构，我们认为公司有能力解决这些问题

另外，许多组织对自下而上的沟通方式表现的不重视，这在很大程度上取决于建立组织文化，形成民主氛围。

3．平行沟通

它是指组织结构中处于同一层次上的成员或群体之间的沟通。 命令的统一性要求信息传递应垂直地通过等级链进行，严格的按照命令统一性将会使沟通的路线过长，上层管理者的协调任务过重，也许还会延误时机。早年的法国管理学家亨利·法约尔为这个问题提供了答案。他提出的“法约尔桥” 指出在同级人员之间可以直接联系，这种直接联系也就指的是平行沟通，它不必按隶属关系逐级向上级传达后再层层向下传递，减少了繁琐，使沟通变的简单、快捷。在平行沟通过程中其主要目的是谋求相互之间的理解和工作中的配合，因此，它通常带有协商性。由于在组织的部门化过程中，因不同职能、不同地区、不同产品、或不同顾客的类别，使得部门之间的本位主义加重，平行沟通容易产生摩擦，因此要有效地增强相互之间的了解，以克服不利因素。

4．斜向沟通

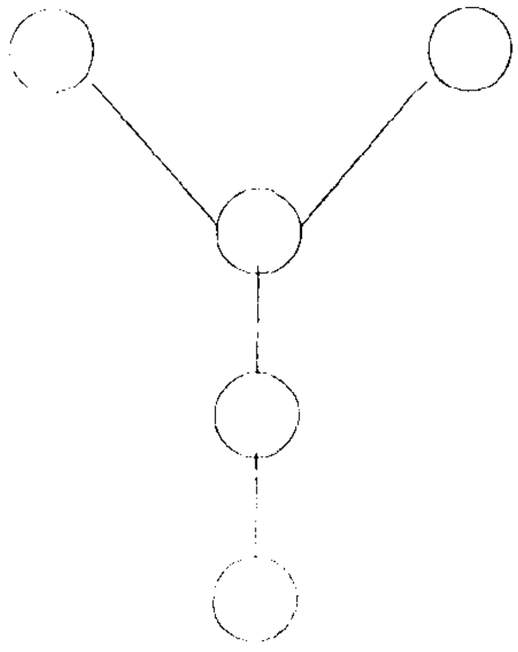
它是指非属同一组织层次上的个人或群体之间的沟通。它时常发生在职能部门和直线部门之间，如当人事部门的一位主管直接与比他高的生产部门经理联系时，他所采取的是斜向沟通。斜向沟通的目的是为了加快信息的传递，但为了尽量减少它对组织的等级链的影响，斜向沟通也常常伴随着自上而下的沟通或自下而上的沟通。

（二）正式沟通的网络形式

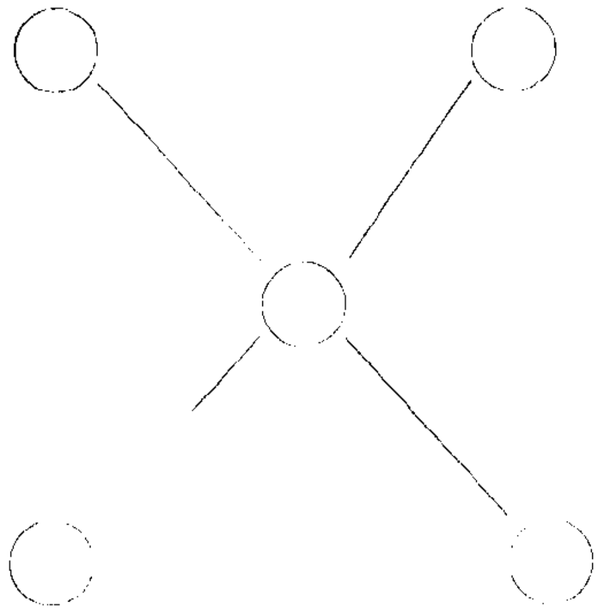
由组织正式沟通的四种不同渠道方式可以组成信息传递的多种模式，这些模式可称之为沟通网络，它指出了在一个组织中信息是怎样传递和交流的。信息沟通的有效性与它的结构形式有一定的关系。1951 年巴维拉斯（A. Bavelos）曾对五种信息沟通网络进行了实验比较 在正式组织环境中，每一种网络相当于一定的组织结构形式。图 12-2 展示了五种典型的信息沟通网络：链式、Y 式、轮式、环式和网式（全通道式）。



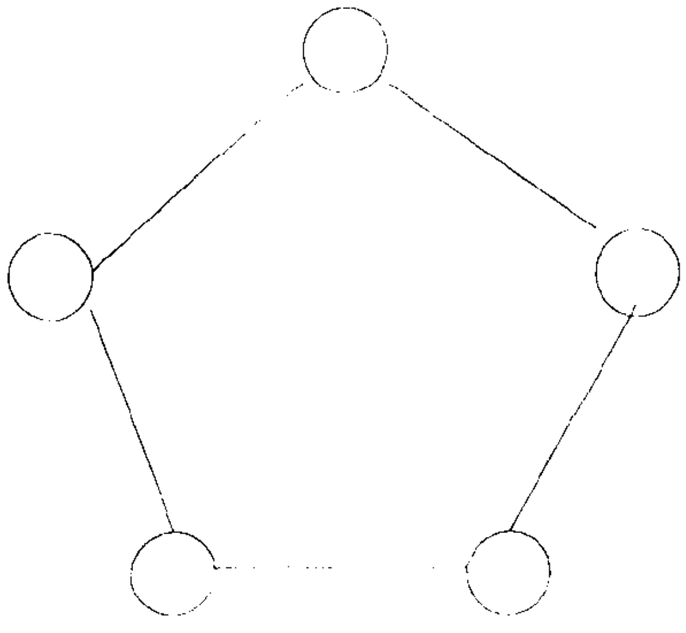
链式



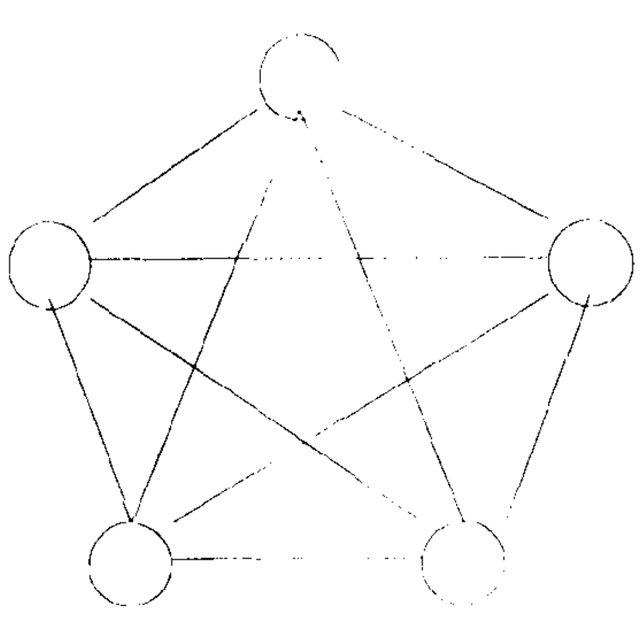
Y 式



轮式



环式



全通道式

图 12-2 组织信息沟通网络

1．链式沟通

表示信息在五个层次中逐级传递，而且只能自上而下或自下而上。只有上行沟通和下行沟通，居于两端的人只能与其相邻的一个成员联系，而居中间的人则可以分别与两端的人沟通信息。这种链式网络表示的是组织的主管与下级之间有中间管理者，它是一种典型的上下级权力关系的体现。在这种形式中，信息经层层传递，筛选，容易失真，各个信息传递者接受的信息差异大。

2. Y 式沟通

表示信息在四个层次中逐级传递。它既可以表示一个组织的主管有两个直接与他联系的参谋人员和一个直线下属，是一种典型的直线—职能权力关系；也可以看作是两位主管通过一个人或一个部门进行沟通，是一种秘书或助理拥有很多信息，容易掌握实权的关系结构，这个人成为信息的中心。另外也可以将它看成倒 Y 式，即：一个主管通过秘书或助理与三个下级发生联系。这种 Y 式的沟通集中化程度较高，解决问题的速度也快，但容易造成信息曲解或失真。

3. 轮式沟通

表示信息由处于中心位置的人向四周传递。它可以被看作是一个主管与四个下属之间的沟通，而四个下属之间没有互相沟通现象，属于控制型网络，其中只有一个人是各种信息的汇集点与传递中心。这种方式集中化程度高，解决问题的速度快，中心人员的控制能力强，而沟通的渠道少，组织成员的满意程度低，士气低落。

4. 环式沟通

表示信息在五个人之间依次沟通，不能跨越相邻成员与他人沟通。它可以看成是在组织中存在三个层次间的上下沟通，管理者对两个下级进行沟通，而两个下级又分别与各自的下级再沟通，各自的下级之间允许横向联系的结构形式。在这种方式中，组织的集中化和预测程度都较低，畅通渠道不多，组织中成员具有较为满意的情绪，士气较高。

5. 全通道式沟通

表示信息可以在每一个成员之间相互沟通，没有明显的中心人物，所有成员都处于平等地位，彼此之间都有一定的联系，形成了一个开放的网络系统。这种形式常见于于委员会决策群体及一些高新技术产业领域里的组织结构。在这种形式的组织中，每个人都可以自由发表意见，拥有同等的权力，会有很高的满意度和很好的合作气氛。

（二）正式沟通网络形式的比较

一个组织要达到有效管理的目的，应采取哪一种沟通网络形式呢？一般来讲，各种形式都有优点和缺点，我们应针对不同的工作性质和员工特点，根据沟通的目标来选择不同的沟通形式。表 12-3 是各种不同形式的正式沟通网络在组织要求的不同方面所体现的特性。

表 12-3　正式沟通网络形式比较

网络类型	解决问题的速度	信息准确度	组 织 化	领导人的产生	士 气	工作变化弹性
链式	较快	较高	慢、稳定	较显著	低	慢
Y 式和倒 Y 式	较快	较低	不 一 定	会易位	不一定	较快
轮式	快	高	迅速、稳定	显　著	很低	较慢
环式	慢	低	不　易	不发生	高	快
全通道式	最慢	最高	最慢、稳定	不发生	最高	最快

从表 12-3 中我们可以看出，没有一种正式沟通网络形式在任何情况下都是最好的。

二．非正式沟通渠道

（一）非正式沟通的特点及作用

在一个组织机构中，除了正式的沟通渠道外，还存在着大量的非正式沟通渠道，即我们常说的“小道消息”。 非正式沟通和正式沟通的渠道形成不同，它主要是由于组织成员的感情和动机上的需要而形成的，因此其沟通渠道是通过组织内的各种社会关系，这种关系超越了部门、单位以及层次。非正式沟通不是由管理者建立的，也不是经过组织中的正式沟通渠道传播的，所以管理者常常难以控制非正式沟通，但管理者可以利用非正式沟通为组织中的正式沟通服务。

非正式沟通的渠道较正式沟通的渠道有较大的弹性，它可以是横向的、纵向的或斜向的。由于非正式沟通系统是建立在组织成员的社会关系上，也就是由人们在社会交往过程中，或在正式组织结构基础之上由于爱好相同，兴趣接近，常常在一起交谈而形成的。因此，它有如下特征：

1．非正式沟通几乎存在于所有的正式组织之中，它的形式具有多变性和动态性，常常随个体的差异和环境的变化而变化。一个组织的正式沟通渠道越是有限，小道消息越可能盛行。

2．通常这种传播信息是以口头方式进行，不留证据，不负责任，因此，信息传播速度快且易于迅速消散，信息往往是不完整的，因此无规律可循。

3．由于是人们所感兴趣的信息，它常常带有感情的色彩，通常受到重视且可信度高。

4．非正式沟通不受管理层控制，且大多数在无意中进行，它可以发生于任何地方，任何时间，其内容也不受限定。

一般来讲，人们认为正式沟通才起积极作用，非正式沟通只起消极作用。但研究发现，非正式沟通系统是正式沟通系统的必要补充，，它的存在是自然发生又必不可少的，因为，它一方面满足了员工的需要，另一方面也补充了正式沟通系统的不足。具体来讲，非正式沟通可以起到以下几方面的作用：

1．满足员工的心理需求。由于人们总是希望能在正式沟通渠道之外获得更多的有关工作、公司、同事等的信息，以满足自己在工作中对工作安全的需要及与组织其他成员之间的社交需要等，通过非正式沟通可以减轻人们的心理压力，增进他们的满意度。

2．传递正式沟通的功能。例如，可利用非正式沟通散步一些待决定的问题或计划出台的措施，通过观察员工的反应来进一步修改决定，从而避免与员工的正面冲突等。

3．传递正式沟通所不愿传送的消息。一些不愿通过正式沟通传递的信息，却可能在非正式沟通中透露， 如对于某人的突然辞职， 管理人员可以不公开发布消息，但可以让它通过非正式沟通渠道传播，使人们对此有些了解，以免产生种种猜测和误解。

4．将上级的正式命令变成基层人员较易了解的语言，消除员工心中存有的戒备，使之富有人情味，容易被员工接受。

5．可以防止某些管理者滥用正式沟通，有效防止正式沟通中的信息“过滤”现象。

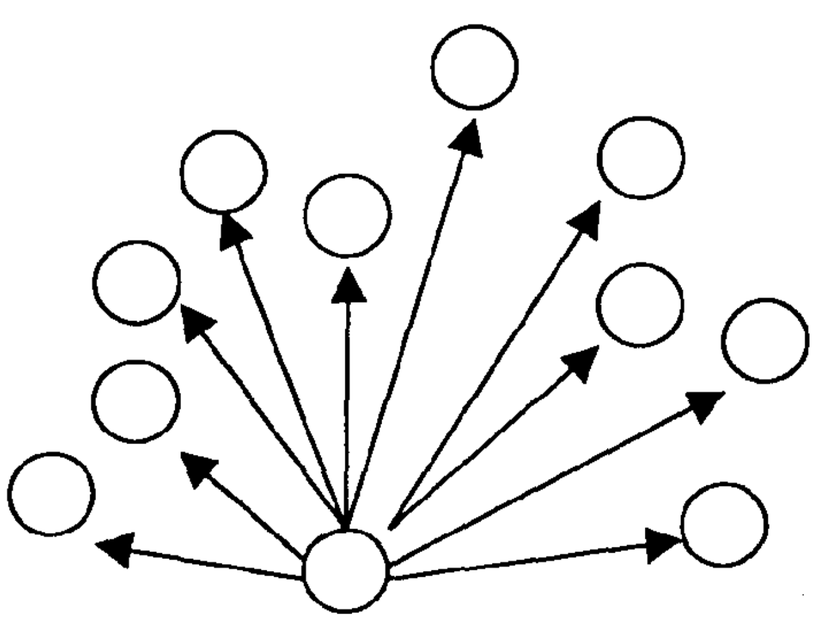
但是，如果过分依赖这种非正式沟通途径，也会导致信息遭到歪曲，而且无从追查责任，有些不实消息的传播，还会给组织造成较大的困扰。因此，对于这种非正式组织的存在，管理者应注意到它的的客观必然性，不能加以忽视，也不能阻止它的发生，而只能引导它、利用它，注意不实信息发生的原因，设法提供组织人员正确而清晰的事实，加以防止。

（二）非正式沟通的渠道

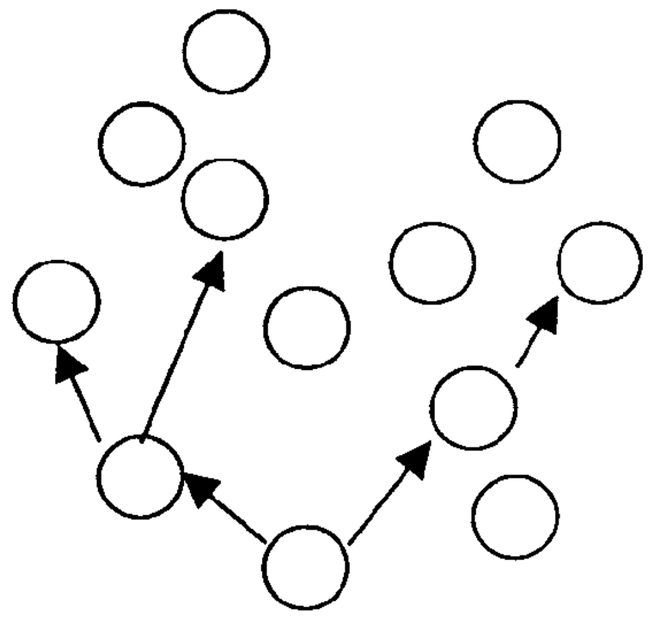
在组织中，非正式沟通渠道是多种多样的，每一个人都可能在传播小道消息中扮演一个角色：有的是信息制造者，有的是传播者；有的只听不传；有的夸大扩散。具体来说，非正式沟通主要有以下四种不同的传递渠道，如图 12-3 所示。



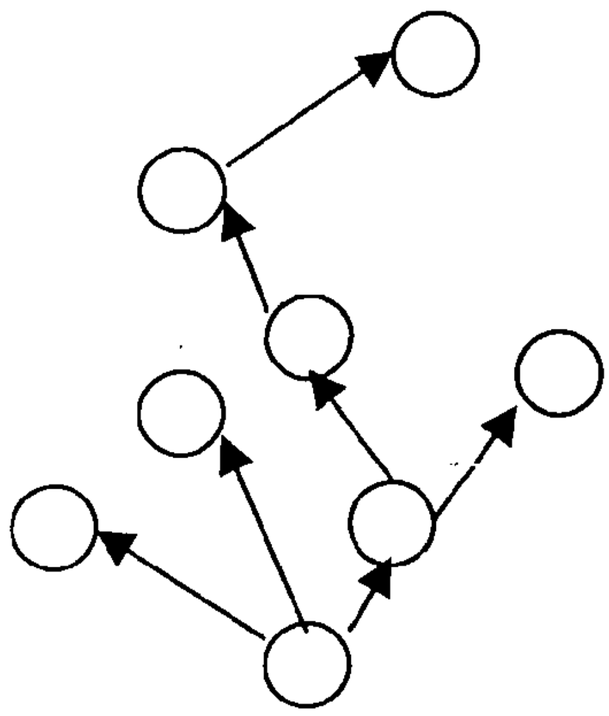
单线式



流言式



随机式



密集式

图 12-3　非正式沟通的信息传递方式

1. 单线式：一个人只传给另一个人，通过一长串的组织中的人际关系来传递信息，而这一长串的人之间并不一定存在着正规的组织关系。

2. 流言式：是指一个人有意识地通过闲谈的方式向众人传播信息。他是非正式沟通渠道的关键人物。

3. 随机式：是指每一个人都随机传播信息，没有一定的路线，想告诉什么人就告诉什么人，并没有一定的中心人物和选择性，道听途说就是其中的一种形式。

4. 密集式：是指信息发送者有选择地寻找一些对象来传播信息，这些对象

大多是一些与其亲近的人，而这些对象在获得信息之后又传递给自己的亲近者。

第四节　提高组织沟通的有效性

一、沟通的障碍

无论是进行个人之间的沟通还是组织之间的沟通，都会遇到障碍，这些障碍有来自于信息沟通过程中内部方面的因素，也有些来自于信息沟通过程中所遇到外部环境方面的因素（政治，经济体制文化等）。

（一）信息沟通过程中的障碍

沟通过程中的障碍主要是指信息在从发送者到接受者的传送和理解过程中所遇到的干扰和问题，使得信息丢失或发生曲解，影响了组织沟通的整体效果。这种沟通过程中的障碍主要体现在：

1．发送者方面的障碍

由于信息源要通过信息发送者的“编码”过程，因此这类障碍首先由于信息的发送者对信息的内容在感知过程中发生了偏差，如进行选择性知觉，根据自己的需要、经验和个人特点对信息进行编码，导致编码失误；其次，采用了不恰当的语言符号来表达自己的意思，如接受者听不懂的语言或行话，或者，如口头语言和体态语言表达不一致时导致了别人的误解等；以及由于信息发送者个人的价值观、态度和情绪等主观因素的影响，如根据自己对信息接受者的喜好，来过滤信息，使信息不完整或者被曲解地发送到接受者；还有，信息发送者在情绪高昂和沮丧时对同一信息的传递会差别很大，因此，这些来自信息发送者方面的因素给信息沟通造成很大的障碍

2．沟通媒介和渠道选择方面的障碍

信息在传递过程中，由于媒介的选择和信息符号的选择不匹配导致信息无法有效传递和信息传递失误，如有些宜于采用口头沟通的形式，却采用了书面沟通形式往往达不到预期的沟通效果。另外，对组织中的正式和非正式渠道信息传播的特点掌握不好及利用不恰当，也会影响组织沟通的效果，如有些宜于通过正式组织传播的消息，通过非正式组织进行传播，则它的严肃性和权威性受到影响。因此，在一个特定的组织中，要根据组织自身的特点，对本组织的沟通渠道和媒介有完整的了解，并有效地使它们在组织沟通中发挥作用。

3．接受者方面的障碍

信息接受者在接受携带信息的各种特定符号之后，应首先作出信息的“解码”，这种解码过程也要受到自己的经验和个性等主观方面的影响，接受者所得到的信息包含着很多主观的理解问题。例如，当一个人的上司信任他时，分配给

他一项具有挑战性的新工作时，他可能误解为上司对他原有工作业绩的不满意而重新给他分配工作。因此，在沟通过程中，信息接受者有可能对信息的理解思路过程不一致，以及由于价值观、态度和情感方面与信息接受者不一致等，都会导致信息在接受过程中受到阻碍。

4. 反馈过程中的障碍

信息只有通过反馈，才能建立一个双方交互的过程，而这种双向沟通对组织内部信息的准确性和和完整性有重要的意义。在反馈过程中，由于反馈渠道本身的设置和使用，以及反馈过程中可能出现的信息失真等，都有可能给有效沟通带来障碍。例如，企业中的领导虽说是设置了员工意见反馈信箱，但领导从不打开信箱，说明这种反馈形同虚设。

（二）信息沟通环境方面的障碍

组织中信息沟通的障碍，除了信息沟通过程本身各个因素方面存在着沟通障碍的原因，组织中的环境因素对信息沟通的有效性也有着重要的影响，主要表现在以下几个方面：

1. 社会环境方面的障碍

不同的社会环境具有不同的文化价值观，各种不同文化价值观影响下的沟通行为有很大的不同。例如在美国的社会文化背景下，组织中的上下级沟通显得较为民主，下级可以直接向上级或上级的上级提出自己的意见。而在日本的公司中则是等级森严，沟通一般都是逐层进行的，因此，在日本公司中，人们之间的正式交往显得非常慎重。在我国的组织中，人们的沟通行为更多的受社会关系的影响，所以，组织中非正式渠道的沟通作用更加重要，人际关系的作用在组织沟通中至关重要。特别是在跨文化的组织里，不同价值观影响下的跨文化沟通障碍显得更加明显和复杂。另外，社会环境的影响还体现在社会等级观念对沟通造成了一定的障碍，人们常常在信息沟通过程中想到信息是由处于何种地位的人发送的，处于社会地位较高的人发送的信息容易得到重视，相反，处于社会地位较低人的信息则容易被忽视。

2. 组织结构方面的障碍

组织内正式沟通渠道在很大程度上取决于组织的结构形式，所以结构形式对有效的组织沟通有决定性的作用。常见的传统组织结构形式有直线制、职能制和直线职能制等。现代组织形式包括事业部制、矩阵制、网络制和虚拟组织等。传统的组织结构具有严格的等级概念，所以组织中的命令和信息都是沿着正式的组织渠道层层进行传递的。在这种信息传递过程中，每一层次的信息传递都伴随者过滤现象，过多的层次必然会导致信息过滤的增多。另外，过多的等级使得信息传递的速度缓慢；因此，在这种科层组织里，正式渠道的沟通障碍极大，显得很

不通畅。而在现代组织结构形式中，以网络为代表的沟通渠道，极大地改变了沟通的速度和方式，克服了传统组织结构给沟通带来的信息过滤和信息延误的障碍。

3．组织文化方面的障碍

组织文化是一个组织所创造和形成的以一定的价值观为核心的一系列独特的制度体系和行为方式的总和。由于企业文化是组织中员工价值观的根本体现，在很大程度上影响着员工的各种行为，因此，它对组织中的信息沟通也有着深刻的影响，例如，在一个崇尚等级制度，强调独裁式管理方式的官僚组织里，信息通常被高层管理者垄断，有效的信息得不到传递，而人与人之间沟通的过程缺乏互动性和开放性，自下而上的沟通行为通常不受重视等信息沟通障碍非常普遍。一些组织中的制度体系则直接规定着组织中信息传递的渠道和方式，在很大程度上给有效的沟通设置了障碍。另外，一些组织中的一定的物质文化设置也不利于组织的有效沟通，如缺乏员工进行正式和非正式沟通的场所和渠道，使得员工的正式意见和非正式交流无法实现沟通。

二、提高组织沟通的有效性

既然组织沟通在沟通过程的各个环节及环境方面都存在着障碍因素，那么了解这些障碍并采取适当的行动方式和手段，消除这些障碍，是实现组织沟通有效性的重要一步。具体来讲，组织中的沟通并不等于都是有效沟通，要想提高一个组织沟通的有效性，在于既要提高组织中人际沟通的技能，又要善于针对组织特点和具体环境条件，改善组织中的沟通渠道，并采用恰当的沟通方式对组织内部门与部门之间的沟通进行管理，主要体现在以下几个方面：

（一）强调有效沟通的重要性

首先要加强组织中的管理者对沟通重要性的认识。通常人们认为沟通是件非常简单的事，并不重视沟通的重要及其存在，并在在某种程度上对沟通还存在着误解，例如，人们常常通过向对方讲述一件事情后，就认为沟通完成了，没有考虑“语言”本身并不代表“意思”，其中还存在一个翻译转化的过程。沟通虽然非常普遍，看起来非常容易，但是有效沟通却是一项非常困难和复杂的行为。要想实现有效的沟通，就要重视沟通过程的复杂性及提高人际沟通的重要性。其次，管理者还要了解组织沟通过程的一些规律，例如，在组织中建立重视沟通的氛围，创造一个相互信任的沟通环境，不仅在各项管理职能中有效地运用沟通手段，还要重视非正式沟通中的“小道消息”对组织管理的重要性等。

（二）提高人际沟通技能

对于信息发送者和信息接受者来讲都要努力增强自己的人际沟通技能，提

高有效沟通的水平。具体来讲，主要体现在以下几个方面：

1．改进沟通态度

信息沟通不仅仅是信息符号的传递，它包含着更多的感情因素，所以在沟通过程中，沟通双方采取的态度对于沟通的效果有很大的影响。只有双方坦诚相待时，才能消除彼此间的隔阂，从而求得对方的合作。另外，在信息沟通过程中还要以积极的、开放的心态对待沟通，消除那种只是心里想，不愿意或着没有勇气展示自己的想法，总有这样的顾虑，会导致很多误解。

2．提高自己的语言表达能力

信息沟通主要是通过语言来完成的，无论是口头交谈还是采用书面交流形式，都要力求准确地表达自己的意思。同时，还要双方相互了解对方的接受能力，根据对方的具体情况来确定自己表达的方式和用语等；选择正确的词汇、语调、标点符号；注意逻辑性和条理性，对重要的地方要加上强调性的说明；借助于体态语言来表达完整的思想和感情的沟通，加深双方的理解。

3．培养“倾听”的艺术

以前人们往往只注重说写能力的培养，忽视了听的能力的培养。事实上，没有听则很难接受到有用的信息，而倾听，则区别于一般的听，它是一种通过积极的听来完整地获取信息的方法，主要包含了注意听、听清、理解、记忆和反馈五层内容。

（1） 注意听。即要听的投入，全神贯注地听，不仅要用耳朵去听，还要用整个身体去听对方说话。比如，要保持与说者的目光接触，身体微微向前倾着听，以信任、接纳、和尊重的目光让说者把要说的意思表达清楚。同时，注意控制自己的情绪，克服心理定势，保持耐心，尽可能站在说者的角度去听，认真地顺着说者的思路去听。

（2） 听清内容。要完整地接受信息，听清全部内容，不要听到一半就心不在焉，更不能匆忙下结论。同时要营造一种轻松、安静的气氛，排除谈话时的噪音干扰，使得听者能努力抓住其中的关键点。

（3） 理解含义。理解信息并能听出对方的感情色彩，这样才能完全领悟说者的真正含义。同时要准确地综合和评价所接受的信息，对一些关键点要时时加以回顾，通过重复要点或提一些问题来强化和证实所理解的信息；对一些疑问和不清楚的问题，也要在适当的时候向对方提问，以保证信息的准确理解。另外，为了能听懂，还要借助一些辅助材料，如报告、提纲、小册子或讲义等来帮助理解。

（4） 记忆要点。在理解对方的基础上要记住所传递的信息，可以通过将对方的话用自己的语言来重新表达，或者通过记住所说的典型事例，以及对信息加

以分类和整理的方法，增进有效记忆。另外，如有必要，还可以在听的时候做些笔记，以便容易事后回忆和查阅。

（5）反馈。给予说话人适当的反馈，可以使谈话更加深入和顺利。在听的时候，用点头、微笑、手势等体态语言对说话人作出积极的反应，让对方感觉到你愿意听他说话，以及通过提一些说话人感兴趣的话题，可以加深双方的感情，并使得谈话更加深入。另外，不要多说！避免中间打断说话人，使得听和说的角色顺利转换。

积极主动的倾听可以给人们在沟通过程中带来以下好处：

（1）倾听可以帮你获取重要的信息。通过倾听，我们不仅可以了解到对方所传达的信息，根据还可以了解对方的感情，由此还可以推断出对方的性格、目的和心态。

（2）倾听可以掩盖自身的弱点。“言多语失”、“沉默是金”等都告戒我们，在对别人所谈问题不曾了解时，多听而不说或者少说，则是掩盖自身弱点的最好方法。

（3）善听才能善言。只有先听别人的意见后，才能更有效地了解别人，包括了解他谈话的目的、背景、情感和弱点等，这些都为你跟对方交谈提供了契机，不仅使对方觉得你充分考虑了他的需要和见解，还会使你的谈话更有针对性和感染力，你的建议才容易被接纳。

（4）倾听可以使你获得友谊和信任。人们大多都喜欢发表自己的意见，如果你能谦虚地倾听，给他们这样的机会，他们会觉得你和蔼可亲、值得信赖。作为一名管理者，更应倾听来自顾客、上级和下级的信息，及时有效的沟通会使他们对你更加信赖和尊重。

（三）建造合理的沟通渠道

组织内部的沟通应在注重人际沟通的基础上进一步考虑组织的行业特点和环境因素，结合正式沟通渠道和非正式沟通渠道的优缺点，通过对组织结构的调整，及设计一套包含正式和非正式沟通的沟通渠道，来进一步拓宽沟通渠道，同时缩短信息传递链，以便使组织的信息沟通得以迅速、及时和有效地实现。

（四）采用恰当的沟通方式

选用适当的沟通方式对增强组织沟通的有效性也十分重要，因为组织内的沟通内容千差万别，针对不同的沟通需要，应该采用不同的沟通方式。从沟通的速度方面考虑，利用口头和非正式的沟通方法，就比书面的和正式的沟通速度快；从反馈性能来看，面对面交谈，可以获得立即的反应，而书面沟通，则有时却得不到反馈；从可控性来看，在公开场合宣布某一消息，对于其沟通范围及接收对象毫无控制。反之，选择少数可以信赖的人，利用口头传达某种信息则能有效地

控制信息；从接受效果来看，同样的信息，可能由不同的渠道，造成不同的被接收的程度。以正式书面通知，可能是接收者十分重视，反之，在社交场合所提出的意见，却被对方认为讲过就算了，并不加以重视。因此，要根据沟通渠道的不同性质，采用不同的沟通方式，沟通效果会更好。

（五）改进组织沟通的各种技术

在组织的管理中采用一些积极有效的管理技术和方法会增强组织沟通的有效性。

1．采取信息沟通检查制

这种方法就是将信息沟通看成是实现组织目标的一种方式，而不是为了沟通而沟通，那么就可以把组织内外的信息沟通看成是一个与组织目的相关的一组沟通因素，如图 12-4 所示：

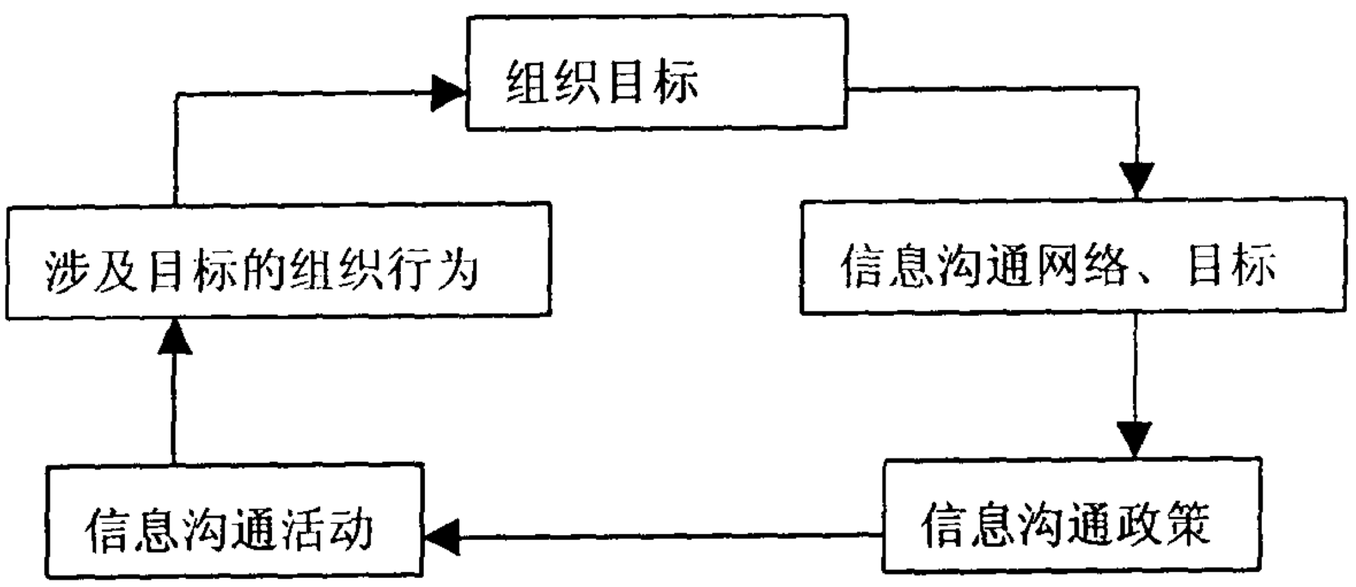


图 12-4　沟通因素与组织目标的关系

其中，组织需要加以检查的四大信息沟通网络如下：

（1）属于政策、程序、规则和上下级关系的管理网络或同任务有关的网络。

（2）包括解决问题、会议和提出改革建议等方面的创新活动网络。

（3）包括表扬、奖赏、提升以及联系企业目标和个人所许事项在内的整合性网络。

（4）包括组织出版物、布告栏和小道新闻在内的新闻性和指导性网络。

利用这种信息沟通检查制，可以分析所设计的许多关键性管理活动中的沟通。它既可以用于出现问题之际，也可用于事前防范。通过不断反复的使用和检查，来进一步完善这种制度。

2．设立建议箱和查询制度

通过设立建议箱来征求员工的意见，以此改善自下而上的沟通。员工可以直接将自己的建议或意见直接投到建议箱中，组织的主管会亲自打开建议箱，当你的建议得到认可和采纳时，就能够得到组织对你的物质和精神奖励。这种制度极

大地鼓励了员工为了组织的目标所进行的自下而上的沟通。查询制度是组织设立的另外一种答复员工所提出的关于组织方面问题的一种方法。这些问题和答复可以通过组织内部刊物上登出，通过这些问题的解决，使得组织与员工之间进行了广泛而有效的交流，促进了组织的有效沟通。

3．员工调查和调查反馈

对组织中员工的态度和意见进行调查，为组织提供了一种有用的自下而上的沟通手段。这种形式的调查使得员工感到他们可以自由表达他们的真实观点。当然这些调查表的设计必须要反映出员工确实关心的问题和有益于实际目的的信息，通过这种调查，可以了解到员工的真实想法和情感方面的变化。而当调查结果反馈到员工那里时，则变成了自上而下的沟通。通过调查反馈，使员工感到他们的意见已被管理者所听到和考虑，由此，增强了组织与员工的有效沟通。

4．对管理者的培训

在组织内部，通过对管理者的培训，使他们更多地了解沟通的重要性和掌握沟通技巧，有助于组织有效沟通的实现。例如，管理者通过学习课程所介绍的案例，并进行角色扮演，来帮助他们形成一定的沟通技能，并对这种技能进行不断的强化。因此，重视管理者在组织沟通中所起到的上下沟通的桥梁作用，来加强培训，是组织进行有效沟通的重要方法。

第十三章 企业文化

第一节 企业文化的兴起及其内容

一、企业文化的兴起

企业文化的实践活动源远流长，它是伴随着企业的出现而产生，即自从有了企业就有了企业文化这一客观现象。但是，自有企业以来一直到 20 世纪上半期，企业文化在整个企业发展中的作用并不明显。20 世纪 80 年代以后人们对企业文化的研究和认识才开始并形成理论探索的高潮。由于企业文化理论最早始于美国的管理学者对日本企业管理实践进行总结和研究，并通过对美日两国的企业管理模式进行比较，得出了一系列有关企业文化理论和实践的研究成果。由此可以说企业文化的理论诞生于美国，而在日本企业管理实践中得到最大的体现。由于美国的企业文化研究学者最早发表有关论述著作之一是“公司文化”（corporate culture），因此，企业文化作为专业术语，有时也称“公司文化”。

从企业文化的产生历史来看，第二次世界大战结束后，战败的日本在经济上远远落后于美国，但它却以惊人的速度从战败的废墟中爬起来恢复和发展本国的经济实力。特别是 70 年代之后，日本企业在电子、信息等生产领域和传统的工业部门对美国企业长期占据的优势地位提出了挑战 。到了 80 年代，日本在很多方面都超过了美国，这给美国企业和美国经济带来了巨大的震动，引起了世人的广泛关注。在对“日本奇迹”的探索中，美国研究人员逐渐意识到，形成日本企业巨大生产力、高质量和强大竞争能力产品的不仅仅是发达的科学技术、先进机器设备等物质和经济因素，而且包括了更为深刻的社会历史、文化传统、心理状态等文化背景因素。正是这诸多的因素融合，使日本企业独具特色， 造就了日本人与众不同的企业精神。这种对日本企业成功奥秘的探究，引起了美国理论界对本国企业文化实践的深刻反思。并由此在美国拉开了企业文化理论研究的序幕。

1979 年，美国学者沃尔格出版了《日本名列第一》一书,回答了为什么天然如此贫乏的日本，却能巧妙的解决美国人认为非常棘手的问题。这本书一出版就在国际上引起了轰动，开创了企业文化研究的先河。进入 80 年代，美国连续出了四本管理畅销书：《 Z 理论——美国企业界怎样迎接日本的挑战》、《日本企业管理艺术》、《企业文化——现代企业的精神支柱》、《寻求卓越——美国最成功公司的经验》。这四本著作被誉为企业文化的四重奏，从不同的层面描述了企业文化。

日裔美籍学者威廉·大内（William Ouchi）的著作《Z 理论——美国企业

界怎样迎接日本的挑战》发表于 1981 年， 该书对美国和日本的企业管理方式进行了比较，把美国式的领导个人决策、员工被动服从的企业称为 A 型组织，特点是短期雇佣、专职专能；把日本式管理的组织称为 J 型组织，其特点是领导和员工的积极性融为一体。大内认为应该通过学习日本，革新美国的企业，建立新型的 Z 型组织，即强调企业与员工荣辱与共、决策采取集体研究与个人负责相结合、树立牢固的整体观念、以自我指挥代替等级指挥等。大内还指出了由 A 型组织转化 Z 型组织的 13 个步骤，从案例和实际操作的角度提出“企业文化”的概念，并对他所概括的“Z 型文化”做了精辟的论述。

在理查德·帕斯卡尔（R. T. Pascale）和安东尼 阿索斯（A. G. Athos） 合写的《日本管理艺术》中，提出了著名的“七因素理论”或称“7S”理论。这 7 个因素是：结构(structure)、战略(strategy)、制度(systems)、技能(skill)、作风(style)、人员(staff)和最高目标(super-ordinate goals)，最高目标代表了企业的核心价值观（shared value）该书认为美国在企业管理过程中过分强调前 3 个“S”，对后 4 个“S”重视不够；日本企业则在不忽视前 3 个硬性的“S”的前提下，很好地兼顾了其他 4 个软性的“S”，即重视企业文化，使企业在激烈的竞争中充满活力。

特伦斯·迪尔和爱伦·肯尼迪合著的《企业文化—现代企业的精神支柱》于 1982 年出版。该书首次将企业文化作为一门系统的理论加以研究，并进行系统而全面的论述。该书认为企业文化由企业环境、价值观念、英雄人物（即企业所推崇的楷模）、文化仪式和文化网络五大要素组成，并把企业文化分为前人文化，拼命干、尽情玩文化，风险文化，过程文化等 4 种类型。该书为企业文化这一理论奠定了深厚的基础，是企业文化理论探索的一个里程碑。

《寻求卓越——美国最成功公司管理经验》一书的作者是两位企业问题专家托马斯·彼得斯(Thomas Peters)和小罗伯特·沃特曼(Robert Waterman Jr.)。他们归纳了成功公司的 8 个共同特点，其中突出的一条就是长期坚持形成有自己特色的企业文化， 以此作为企业发展的动力。

在企业文化“四重奏”之后，20 世纪 80 年代中后期以后，一些学者陆续发表一些心得著作，对企业文化进行更深入的探讨，企业文化研究进入到一个新的阶段。

二、企业文化的内容

（一）企业文化的定义

关于企业文化的系统定义，一直是众说纷纭，各执己见。的确，企业文化不是通常理解的企业员工业余生活的表现方式，它有着独特的内涵和特征。中外学者对此作了种种精彩的论述。例如：

1．企业文化就是运用形成价值观、塑造英雄人物、明确规定习俗和仪式并了解文化网络来培养其员工行为的一致性。

2．企业文化是指一个企业的共有价值观、传统、习惯和作用。

3．企业文化是指导企业制定员工和顾客政策的宗旨。

4．企业文化是企业生存与活动过程中的精神现象，即企业以价值观为核心的思维方式和行为方式。

5．企业文化是企业这个社会形成的群体意识及这个群体意识所产生的行为规范。

上述种种说法反映了人们从不同的角度和在不同的阶段对企业文化的理解和概括。综上所述，我们认为企业文化是指：处于一定社会经济文化环境中的组织，在长期发展过程中 形成和发展起来的共有的、独特的价值观，制度形式和行为方式的总和。

从这个定义中可以看到，企业文化实际上是指企业的共同观念系统是一种存在于组织成员之中的共同理解。通过各种不同且不断发展着的价值观、规范、风俗习惯等的磨合，并逐渐成为全体成员所接受和共有的价值系统。企业文化不仅包括企业中所存在员工意识形态的总和，如员工的思想、心理、精神、风貌等，还包括与员工意识形态相联系的文化活动，这些活动直接影响企业文化的形成与发展，因而构成企业文化的特质内容。因此企业文化是通过物质形态表现出来的员工精神形态。下面通过对企业文化基本内容的了解和分析，可以进一步描述和理解企业文化

（二）企业文化的内容

企业文化的内容主要包括企业的价值观、信念、行为规范、英雄人物和文化仪式等无形和有形方面的内容。

1． 价值观、信念和行为规范

价值观是企业文化的核心。价值观是人们对人和客观事物的总的看法和评价。企业的价值观就是企业领导者和员工对企业生产经营活动和行为的根本性评价。企业文化中的价值观、信念和行为规范通常包括企业的宗旨、企业实现目标所应采用的方式、企业各项制度的价值和作用、企业中人的行为与企业利益的关系。企业中员工发挥作用所需的行为模式等。例如，企业是否鼓励员工创新和冒险，员工的进取心和竞争性如何，管理人员是注重工作结果还是注重工作手段和过程，管理决策在多大程度上考虑员工的利益，以及组织活动是重视维持现状还是重视成长等。企业价值观为企业的生存和发展提供了基本的方向和行动指南， 特别是企业成员拥有了这些共同的价值观，他们会更有内聚力，对他们的目标也更有责任感。这种责任感对于改善业绩、提高生产率非常重要。

2． 英雄人物

英雄人物是企业的象征，是企业员工心目中有形的精神支柱。他们使企业的价值观“人格化”，成为员工学习的榜样。很多企业的领导者和创始人就是该企业的英雄人物，如松下电器公司的松下幸之助、微软公司的比尔·盖茨、联想集团的柳传志、海尔集团的张瑞敏等，他们对各自企业产生了长期的象征价值和作用，使员工对英雄人物的信赖转化为对组织的信心和忠诚，自觉地以英雄人物为榜样，注重行为规范。因此，英雄人物也是形成企业文化的重要因素。

3. 文化仪式

文化仪式是企业行为中日常的已成为习惯的一系列文化活动的总称。他以生动的、形象化的形式、向员工灌输本企业的价值观。文化仪式是企业文化不可缺少的因素。可以说，没有文化仪式，也就没有企业文化。文化仪式的形式多种多样，有各种能够表扬、奖励活动；有各种聚会和娱乐活动。如摩托罗拉公司每年年末都举行年会，在会上进行各种表彰活动，包括长期服务奖、特殊贡献奖等。各种聚会和文娱活动不仅能增进企业中人们之间的沟通和了解，而且能使员工心情舒畅，减少疲劳，调动员工为企业奋斗的积极性。

（三）企业文化的特征

企业文化是描述性的，它与组织成员如何看待这个组织有关，无论组织成员是否喜欢他们的组织，这个组织都是一种存在。一般来讲，对企业文化的描述可以从组织在以下 10 个特征及程度方面来加以识别：

1. 成员的同一性。指员工与作为一个整体的组织保持一致的程度，而不是只体现出他们的工作类型或专业领域的特征。

2. 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。

3. 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。

4. 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。

5. 控制。用于监督和控制员工行为的规章、制度及直接监督的程度。

6. 风险承受度。鼓励员工进取，革新及冒风险的程度。

7. 报酬标准。同资历、爱好或其他非绩效因素相比，依员工绩效决定工资增长和晋升等报酬的程度。

8. 冲突的宽容度。鼓励员工自由争辩几公开批评的程度。

9. 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。

10. 系统的开放性。组织掌握外界环境变化并及时对这些变化作出反应的程度。

这些特征综合在一起，构成了一个组织独特的企业文化，使它区别于其他组织。

第二节　企业文化的类型与结构

一、企业文化的类型

企业文化在不同的外部环境和内部条件下，以及从不同的角度来看，会呈现出不同的类型。

（一）权力型、角色型、任务型、和个人支持型

对于企业文化的研究，罗杰·哈里森提出将企业文化划分为以上四种主要类型。

1. 权力型

权力型企业文化的主要特征是：在企业中强调以权力为中心，强调个人的力量，组织的发展取决于处于中心地位的人物。资源权力以及中心的某些人事权力，是这种文化的主要基础。这种组织有很少的规则和工作程序，且规章制度较模糊含蓄，不大讲究规范化形式。控制是由中心挑选的主要人物来实施的，员工对上级十分忠诚，员工努力工作基于对工作的胜任和兴趣。决策的制定很大程度上是取决于影响的平衡而不是基于程序的或逻辑的原因。这类文化常常可以在小企业组织中见到。

2. 角色型

角色型企业文化则注重企业中的官阶和等级。这种企业文化的着重点在于程序、条例和规章，对角色的要求十分明确。在角色文化中，角色或职务表述，通常要比担任职务的人更为重要，个人由于完满地执行角色的任务而被选中。角色文化中的主要权力来源是职位权力。个人权力不被赞许，专家权力只在适当的地方应用。规章制度是主要发挥影响作用的手段。角色文化的效率取决于工作和责任分配的合理性，而不是依赖于人的个性。

3. 任务型

在任务型的组织中强调团体的责任，有很大程度上的灵活性和自主权，其工作环境有利于发挥创造力。

4. 个人支持型

企业文化只适用于培养个人和加速个人的成长。

（二）强文化和弱文化型

虽然企业中有企业文化，但并不是所有的企业文化对员工有同等程度的影响。强文化指一个组织强烈拥有并广泛共享基本价值观，而弱文化则指一个组织对什么是重要的和什么是不重要的不能达成共识，对基本价值观认识模糊。因此，强文化要比弱文化对员工的影响更大，更能产生号召力和凝聚力，企业文化对管理的影响也就越大。反之，员工对组织基本价值观的接受程度和承诺越大，组织中的企业文化就越强。一个组织具有强或弱的企业文化主要取决于组

织的规模、历史、员工的流动程度及文化起源的强烈程度。在拥有强文化的企业当中，名声最为显赫的当属 IBM 公司了。20 世纪 30 年代中期，公司全体员工在生产与经营上有着很高的一致性，具体表现在：（1）公司每一位成员的尊严和权利得到重视；（2）为本公司产品在世界各地的消费者提供最好的顾客服务；（3）为达到公司目标，运用最佳经营方式来进行每一项业务活动。

（三）学院型、俱乐部型、棒球队型和堡垒型

美国艾莫瑞（Emory）大学的杰弗里·桑南菲尔德（Jeffrey Sonnenfeld）通过研究发现，不同的企业存在着企业文化的差异，并具体提出了四种企业文化类型，它们是：学院型、俱乐部型、棒球队型和堡垒型。

1. 学院型

学院型公司是为那些想全面掌握每一种新工作的人准备的地方。在这里他们能不断的成长、进步。这种公司喜欢雇佣年轻的大学毕业生，公司为他们提供大量的专门培训，然后指导他们在特定的职能领域内从事各种专业化工作。桑南菲尔德认为，IBM、可口可乐公司、宝洁公司、通用汽车公司都属于这种类型。

2. 俱乐部型

桑南菲尔德认为，俱乐部型公司非常重视适应、忠诚感和承诺。在俱乐部型公司中，资历是关键因素，年龄和经验都至关重要。与学院型公司相反，这种公司把管理人员培养成通才。俱乐部型企业文化的公司有：联合包裹服务公司、德尔塔航空公司、贝尔公司、政府机构和军队等。

3. 棒球队型

这种公司是冒险家和革新家的天堂。这种公司从各种年龄和经验的人种寻求有才能的人。公司根据员工产出状况付给他们报酬。由于它们对工作出色的员工给予巨额奖酬和较大的自由度，员工一般都拼命工作。在会计、法律、投资银行、咨询公司、广告机构、软件开发、生物研究领域，这种企业文化比较普遍。

4. 堡垒型

棒球队型公司重视创造发明，而堡垒型公司则着眼于公司的生存。许多这类公司以前是学院型、俱乐部型或棒球队型的，但在困难时期衰落了，现在尽力来保存自己尚未被消蚀的财产。这类公司工作安全保障不足，但对于喜欢流动性挑战的人来说，它不失之为是一个好的选择。通常堡垒型组织包括大型零售店、林业产品公司等。

桑南菲尔德发现许多组织不能单纯地被划分为具有某种企业文化类型，因为许多组织在不同时期和阶段具有不同类型的企业文化，或者同时兼有以上四种混合型的企业文化。例如，人们发现，通用电器公司中不同的部门拥有迥然

不同的企业文化；而苹果电脑公司从棒球队型组织起家，现在成长为学院型的组织了。

另外，桑南菲尔德指出，这四种不同的文化类型能够吸引不同个性的人。员工个性与企业文化的匹配影响着一个人在管理层次上升迁的高度和难度。例如，一个爱冒险的人在棒球队型组织中会很活跃，但在学院型组织中会感到无所适从。

二、企业文化的结构

企业文化的结构如同企业文化的构架和骨骼，其构成是有层次的，并制约着企业文化的内容和功能。通常，企业文化由两部分内容构成，一个是企业文化的显性部分，即企业标志、工作环境、规章制度、经营管理行为等；另一个是企业文化的隐性部分，即企业哲学、价值观、道德规范、企业精神等。要想更好地理解企业文化的整体内容，我们将企业文化具体分为三个层次进行分析研究，如图 13-1 所示：它是由表层、中介层、深层三个层次由表及里所构成。根据这三个层次的基本内容，我们将它们分别称为物质层、制度层和精神层。在了解企业文化具有不同层次的基础上，还要了解它们的相互关系，目的在于更好地研究企业文化并在实践中更好地建设企业文化。

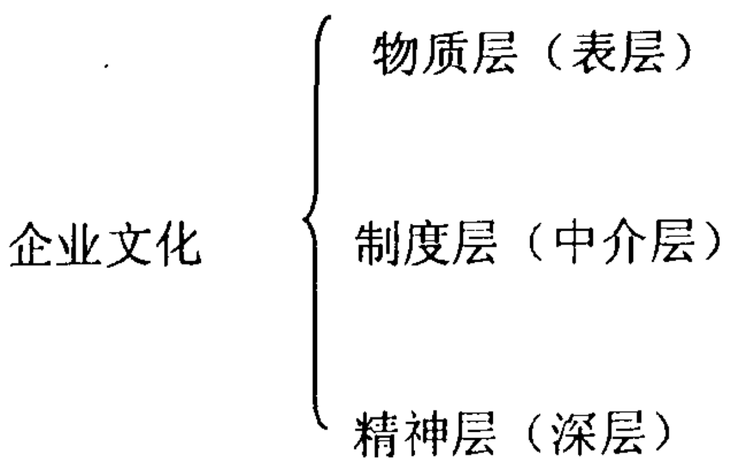


图 13-1　企业文化的层次

（一）物质层

这是企业文化中最直观、最表象的部分，它包括企业的产品，生产经营过程，以及企业环境、企业容貌、企业广告等等可以被人们直接看到、感受到的物化部分。企业的产品是企业物质层的首要内容，这种产品包括有形的物品和无形的服务，其中有形产品包括产品实体及其品质、特色、品牌、和包装；无形服务包括给买主带来附加利益和心理上的满足感及信任感的售后服务、保障、销售声誉等。企业环境主要指与企业劳动相关的各种物质设施、厂房建筑以及员工的学习娱乐设施。企业容貌是企业文化的象征，是体现企业个性化的标志。它包括企业的名称、企业中的象征物和空间结构布局等。企业的名称不仅仅是

一个称呼和符号，而且体现出企业在公共中的形象。企业的象征物也直接代表着企业的形象， 如 日本三菱集团的象征物是由三个菱形组成的，它标志着三菱“人和”的企业理念。通过 CIS 的设计，企业用标志化的和个性化的外化形态，来直接表示本企业的文化特色。

（二）制度层

制度层是指具有本企业文化特色的各种规章制度、道德规范和员工行为准则等的总和。它是企业文化的中介层，表现在它是精神与物质的中介，是企业文化中人与物、人与企业运营制度的结合，它既是适应企业文化物质层的固定形式，又是塑造企业文化精神层主要机制的载体。企业文化的制度层是实现企业目标的有力措施和手段，它成为约束企业和员工的行为规范的模式，使员工个人的活动得以合理进行，使企业在竞争激烈的环境中处于良好的状态，从而保证企业目标的实现。脱离了制度层的企业文化将是空中楼阁，失去了实际作用（包括厂规、厂纪及生产经营过程中的交往、行为准则等）。企业文化的制度层构成了各个企业在管理制度上的不同文化特征。例如：2000 年世界 500 强排名第 4 位的美国沃尔玛特百货公司要求其员工在每天早晨的开门仪式上都要高呼“顾客至上”的口号，这是企业文化的制度层。

（三）精神层

精神层是指企业员工长期形成并共同接受的思想意识活动。包括基本的企业精神、生产经营哲学、价值观念、企业道德，管理思维方式等。精神层是企业文化的源泉，在整个企业文化的框架中，它处于最深层次，是企业文化的核心部分。企业精神不仅能动地反映与生产经营密切相关的企业本质特征，而且反映出鲜明的企业的经营宗旨和发展方向。例如，美国杜邦公司的企业精神是“通过化学为人们提供更好的生活”，表明了杜邦公司独特的经营宗旨。企业经营哲学则表明企业经验管理过程中如何对待企业经济利益与社会效益的关系；眼前利益与长远利益的关系以及在跨文化的国际经营中探讨企业经营哲学与企业文化背景之间的相互联系，建立一种新的多文化相结合的经营模式。企业价值观是指企业在追求经营成功过程中所推崇的基本信念及奉行的目标。如美国的 3M 公司推崇创新，认为企业的价值在于创新，当利润、效率与创新发生矛盾时，它会自然地选择后者。因此，创新价值观成为 3M 公司企业文化的特色。

企业文化的三个层次的内容相互依存、相互作用并且不断发展，形成了形形色色的企业文化。三个层次之间的关系如下：

企业精神层的内容决定了物质层和制度层的内容，精神层是企业文化的核心。相对于其他两个层次的内容来说，精神层的内容较为稳定，它的形成受到社会、政治、文化传统、企业经营实践的影响较大，一旦形成就难于改变。正是由于这个原因，精神层的内容在企业文化中起着决定性的作用，从而在很大程度上

精神层决定了物质层和制度层的产生。美国埃克森公司的价值观是：高度尊重个人的创造性，绝对相信个人的责任感，但同时默认在作出重要决定前要达成一致。这就决定在制度层方面表现为随便的衣着和沟通方式，没有等级标志等。而另外一家总部在欧洲的麦迪公司，它的价值观是尊重资历，学识和经验，注重通过服务时间的长短，整体工作情况和个人的教育背景来评价职员，因此在物质层和制度层就表现为：一切都是规范化和正式化的，大楼中的办公室都有正式标志，大厅中的静默气氛，人们在大厅中见面时周全的礼节，专门的高级经理人员餐厅，文件中使用正式的学术术语等。精神层内容的差异使以上两个公司的物质层和制度层的内容表现完全不一样。

第一，制度层是精神层和物质层的中介。精神层的内容几乎是直接决定了制度层的内容，并且通过制度层而影响物质层。创造企业价值观念提出思维方式的往往 企业的创始人或最高层领导人。为了使企业内部员工都能接受、遵从这些价值观念、思维方式，他们通常都直接领导各种规章制度、行为准则的制定，以期达到目的。这些制度、准则对的内容起到正或负强化的作用。没有制度层的支持，精神层的内容就有可能成为空谈。同时，这些制度、准则的推行和实施，又需要企业创建一定的工作环境、文化设施等来进行配合，即建立一定的物质层。这个过程表明了制度层的中介属性。

第二，物质层和制度层是精神层的直观体现。企业的工作环境、文化设施、规章制度等是最能直接体现企业文化的，即物质层和制度层以其外在的形式体现了企业文化精神层次的价值观念、经营哲学和道德规范等内容。因此，许多成功的企业都非常重视物质层和制度层的建设，明确企业的特征和标志，完善企业的制度和规范，使得企业文化的精神内涵得以很好地体现。

从以上对企业文化的层次及其相互关系的分析中可以看出，企业文化的精神层是最根本的，它决定着其他两个层次。因此，建设企业文化要以精神层的确立为核心。

第三节　企业文化的作用与功能

一、企业文化的作用

从企业文化的产生和发展过程及其实质内涵来看，企业文化是企业管理十分注重的问题。企业文化成为企业的精神支柱和灵魂，尤其是企业的价值观念，指示和规范着企业经营目的、追求的目标，以及企业的一切行为方向和规范。所以它是企业经营管理的指导思想，是企业行为的导向体系。

（一） 企业文化促进企业的全面改革

国内外市场的激烈竞争和企业间的兼并是当代世界经济的主要现象之一，

面对这种情况，企业迫切需要提高自己的内部凝聚力和外部竞争力，从而谋求在新形势下的生存和发展。为了实现这一目标，企业就得进行结构性变革，而变革的核心内容就是创建强有力的企业文化。企业文化的产生成为企业各项改革的基础和协调各种改革（包括制定组织设计，改变营销策略，更新人员配置等）的首要条件。到了 20 世纪 90 年代以后，企业间的兼并越来越频繁，从许多公司兼并的实例中可以看出，有的公司价值一百多亿美元，而事实上，它所有的有形资产加起来还不到这个数额的 10%，即 90 %无形的东西。例如，美国的克拉夫特食品公司被菲利浦——莫里斯公司收购，价格是 136 亿美元，但是帐面上的资产只是 13 亿多一点，其他的都是空的东西。这些看不见但却有价值和非常重要的东西包括了企业文化和品牌等。企业文化看不见，但事实上它控制着企业的命运。从著名的企业文化 7S 管理框架中看出，共同的价值观处于中心地位，即企业文化是战略、结构、人员、技巧、作风、制度的核心，企业文化应作为确立进一步变革的思路、理顺各种问题的指导思想，从而推动和促进企业的全面改革。

（二） 企业文化对管理者的影响

企业文化对管理者的行为有重大的影响，当企业文化形成并得到加强时，它会到处蔓延和影响着管理者所做的决策。企业文化对管理四大职能方面的影响表现在企业文化建立了一种规范，直接决定着管理者可以做什么和不可以做什么。例如，计划可以包含的风险程度；组织中授权的程度；对员工的领导中运用什么激励技术；以及在控制中采用何种控制方法等一系列具体问题。企业文化对管理者的约束很少是直截了当的，它们常常并不以文字的形式出现，甚至在口头上也很少明确地说起，但它们确实存在着，并影响着管理者的决策。例如，在一个鼓励合作，强调协作精神的组织中，管理者往往不赏识个人冒险精神和奖励个体成就。

（三） 企业文化对企业经营业绩的影响

企业文化对企业的长期经营业绩有着重大的作用。在那些重视所有关键要素（消费者、股东要素、企业员工要素），重视各级管理人员的领导艺术的公司，其经营业绩远远胜于那些没有这些企业文化特征的公司。美国哈佛大学科特教授（John Kotter）等人在 11 年的长期考察中，发现前者总收入平均增长 682%，后者仅达 166%；企业员工增长前者为 282%，后者为 36%；公司股票价格增长 901%，而后者微 74%；公司净收入增长微 756%，而后者近为 1%。另外，科特和海思凯特（James Heskett）通过对 20 家美国大企业的研究发现，那些不成功或陷入困境的企业都有相似的企业文化。例如，第一，经理们自命不凡、夸夸其谈；第二，公司经理们无视员工的抗议之声，我行我素，不真正重视顾客、股东和员工这三个因素；第三，企业文化保守，其价值观念中没有或者排

斥变革。另外，随着越来越多的美国公司注意到企业文化在企业中的影响和作用，对于那些成功企业的研究，从注重数理统计结果来观察企业的业绩逐渐向注重企业文化及产生的凝聚力来看公司能否实现持续发展。1998 年 3 月海尔集团张瑞敏总裁应邀到美国哈佛大学商学院讲学，其中海尔集团的企业文化案例引起了广泛的重视，哈佛商学院的一位教授在谈到海尔文化案例时说："过去，看一个公司的业绩仅仅看帐面。而现在，要看企业文化及产生的凝聚力，这是公司能否持久发展的关键。我们要研究那些成功的企业，我们要知道是那些好的企业文化影响了公司，这对企业发展非常有意义。"海尔集团用企业文化激活休克鱼的实例表明，企业文化不仅与企业的经营业绩有密切关系，还对企业的长期持久发展意义重大。

企业文化对企业产生的价值是难以量化确定的。也许正是因为这种不确定性造成部分企业轻视企业文化建设，错误地认为企业文化没什么用。但事实上市场竞争的一个基本规律是：知识重于资本，文化重于物质，品牌重于产品。无形的东西有可能是竞争中起决定作用的要素，是企业长期生存和发展的关键所在。

二、企业文化的功能

企业文化近年来之所以得到广泛的研究和受到重视，是由于其具有的丰富的内涵和强大的生命力。企业文化的功能可以说出很多，概括起来有以下几点。

（一）导向功能

企业文化决定着企业的价值取向，规定着企业所追求的目标，对员工及其行为起着导航的作用。优秀的企业文化，规定着企业具有崇高的理想和追求，引导着员工规范自己的行为，使之朝着组织的目标方向发展。对员工行为的引导，是通过企业整体的价值认同来进行的，使员工在本企业的价值观念熏陶下，接受这种价值观并按照它来行动。即使在没有某种规章制度约束的时候，员工也能自觉地朝着企业的目标努力。例如，摩托罗拉公司的员工在其优秀的企业文化熏陶下，自觉地关心企业的生存和发展，积极参与公司的管理，主动提出各种各样的建议和发表自己的看法，从而极大地提高了全体员工的敬业精神和责任感。

（二）凝聚功能

企业文化的凝聚功能在于它可以增强企业的凝聚力。这种凝聚力的产生来源于企业文化有同化、规范和融合作用。企业文化通过建立共享的价值观把员工的个人目标同化于企业目标，对员工的理想和追求进行引导，改变了企业员工以自我为中心的个人价值体系，使他们产生强烈的集体意识。这种将个体力量聚合成统一意志下的整体力量同化作用使企业形成强烈的整体意识，并对本

企业产生认同感和归属感，从而员工根据这种认可的整体意识自觉地进行自我约束和规范。

企业文化的这种规范作用，大大加强了一个企业的内部凝聚力。与其他规章制度不同的是，企业文化的规范性是一股潜移默化的力量，它成为一种粘合剂，从各个层次、各个方面把千差万别的员工融合团结起来，从而产生一种巨大的向心力和凝聚力。这种力量使得员工乐于参与企业的事务，发挥自己的聪明才智。对于新员工来说，它能产生极强的融合作用，使他们融合到这种文化中来，从而显示出凝聚功能。企业文化的凝聚功能还反映在企业文化的排外性上，对外排斥可使个体产生对群体的依赖，对外竞争又可使个体凝聚在群体之中，形成命运共同体。例如日本企业竞争力强就与此有密切关系。

（三）激励功能

企业文化不仅具有导向、凝聚功能，而且具有激励功能。所谓激励功能，就是企业文化通过满足员工的需要，引导员工产生强大的内在动力，起到激发、调动员工积极性的作用，使之为实现企业的目标而努力奋斗。根据马斯洛的需要层次理论，人的需求是分层次、呈阶梯式自下而上逐级上升的。而需求的存在是促使人产生某种行为的基础。每个人都有相同和不同的需求，且在不同时期都会有不同强度的需求。正因为如此，要调动人的积极性，就必须针对不同的人，引导其满足不同层次的需求。在一个企业中，积极的企业文化，在满足员工工资、福利、职业保障、组织的认同等基本需求的基础上，更加尊重和信任员工。以员工的共同价值观为核心，激发员工的积极性、创造性，使每个员工从内心深处自觉产生为企业拼搏的献身精神，自觉为企业多做贡献。通过分享企业的荣誉和成果，员工的自我价值从中也得以实现，个人需求得到满足，并因此进一步受到激励。这样，形成良好的循环，使员工的积极性长时期处于最佳状态。如“IBM 公司意味着服务”这句话既强调了该公司对顾客的一种不可违背的献身精神，又提供了使人崭露头角的广阔天地，激励了每一个人都尽心尽责地去关心顾客。

（四）约束功能

企业文化的约束功能不仅仅表现在通过其物质层和制度层的各种物质形式和规章制度来约束员工的行为，更主要的是通过企业文化对员工的行为形成一种无形的群体压力。由于企业文化使得企业的价值观念与员工的个人价值观得到统一，所以员工对企业的理念、行为标准等产生共鸣，继而产生行为的自我控制、自我约束的意向。同时，员工在受到企业强文化的影响和熏陶后，对企业的目标有了更深刻的领悟和理解，从而自觉地约束个人的行为，使自己的思想感情和行为与企业整体保持一致。这种由于企业文化带来了无形的、非正式的和不成文的行为准则，使得企业员工进行自我管理和控制，克服了员工对单

纯硬性的规章制度的抵制情绪。因此，企业文化将外部的约束和员工内在的约束有机地融合在一起。

第四节　企业文化建设

企业文化的产生不是突发性的，而是在被认可和接受之前，曾经历过了一段时间的演变过程。企业文化一旦形成，就很难消失。因此，认识企业文化的发生、发展过程，了解影响企业文化形成、保持和改变的因素，按照一定的原则和步骤进行企业文化的建设，是我们研究企业文化的落脚点。

一、企业文化的形成、保持及改变

（一）企业文化的形成

任何一个企业的文化都不是凭空产生的，它的出现总是特定时期、特定环境和特定人物的共同结果。通常企业文化产生的模式是：

企业高级管理人员或创始人

制定并努力实施一种创意、经营思想或经营策略

↓

企业经营行为

实施各项经营实务工作；企业员工运用受经营思想或策略指导的行为方式，进行实际操作

↓

企业经营成果

企业通过运用各种措施，经营取得成功；这些成就持续相当长的一段时期

↓

企业文化

企业出现企业文化；它包含了企业创意思想和经营策略，同时也反映了人们实施这些策略的经验体会

从以上的模式中可以看出，企业文化的起源往往同那些作为企业创始人的杰出企业家的创业意识、经营思想、工作作风、管理风格、与其意志、胆量、

魄力、品格，与企业的经营行为，以及与公司创业初期的时代背景等有着直接的关系。

首先，在企业文化的形成过程中，企业的创始人或总经理的作用是十分重要的。企业的创始人不仅是实体方面的创立者，而且还是企业文化方面的创立者。 一般来讲，企业的创始人对企业的早期文化影响巨大，他们勾画了组织的发展蓝图，他们不受以前的习惯做法和思想意识的束缚。新建组织的特点一般是规模比较小，这就有助于创始人把自己的远见卓识强加给企业员工。企业创始人的思想观念形成了企业的理念，就由此产生出了企业的目的和目标。随后，凭着企业创始人的洞察里、想象力、创造力和崇高的威望，他们通过其理论和实践上的文化创新，不断地推进着企业文化的发展和完善。例如，松下幸之助是大型电器公司松下公司的创始人，他将自己的思想融入了公司文化理念之中，当这一理念贯彻到实际中去的时候，就形成了松下企业文化的基础。注重顾客利益、以合理的价格提供高质量的电子产品、以及注重公司员工的福利和成长是松下企业文化的独特之处。这一文化的形成经历了几年的时间。松下幸之助在他的著作《以人为本》一书中阐述了他的思想。再有微软公司的企业文化在很大程度上是公司当初的创始人之一、现在的首席执行官比尔。盖茨的形象反映。盖茨本人进取心很强、富有竞争精神，自制力很强。这些特点也正是人们用来描述他所领导的微软巨人的企业文化特点。企业创始人对企业文化作出重大影响的例子还有很多，如美国 IBM 公司总裁汤姆·沃森、日本索尼公司的盛田昭夫（Akio Morita)、美国特纳广播公司的泰德·特纳及玛丽·凯化妆品公司的玛丽·凯等。

其次，企业文化的形成、存在和发展与企业当时所处的时代背景有直接影响。一种管理思潮形成以后，它就有极大的渗透性和诱惑力，因而对那些在这种思潮中诞生的企业文化的形成和保持都有重大的影响；一种管理风格、织形式一经形成，它就会犹如某种“定势”、某种范式，具有极大的示范作用，对那些在其示范传递范围内的企业文化的形成和保持发生重要影响；一次经营革命发生后，其对旧有企业文化传统冲击的余波就会绵绵不断，因而对其后的新企业文化传统的形成起着重要的作用。

（二）企业文化的保持

企业文化一经形成，自身就可以通过多种途径生存和发展。

首先，通过人力资源管理措施可以强化和保持企业文化。例如企业用人的选聘过程，绩效评估标准、奖励措施、培训和职业开发活动以及晋升过程，都可以保证企业所雇佣的员工与企业文化相适应。具体来讲，企业总是根据应聘人员价值观念和行为方式是否与自己企业的文化相吻合来决定是否聘用的。而新招聘的员工会得到直接的教育，了解本公司人员的行为风格。 企业通过奖励

那些支持和拥护企业文化的员工，惩罚那些向企业文化挑衅的员工来保持和维系企业文化。对于新员工来讲，他们很难完全适应企业文化的要求，其中最重要的原因是，他们对企业文化不太熟悉，往往容易干扰企业已有的观念和习惯。因此，企业要帮助新员工适应企业文化，这种适应过程，可称为社会化（socialization）。这种社会化可以概括成由 3 个阶段组成的过程：原有状态阶段、碰撞阶段和调整阶段。第一阶段包括新成员进入组织之前的所有学习活动。第二阶段中，新成员看到了组织的真面目，并可能面对着个人期望与现实相脱离的问题。在第三阶段中，相对长期的变化就发生了。新成员掌握了工作所需技能，成功地扮演了自己的新角色并且调整自己适应了工作群体的价值观和规范。那些成功地实现了社会化的员工会受到赞扬，被视为企业的楷模。而每能完成社会化的员工则受到开除或其它形式的惩罚。

其次，高层次管理人员的举止言行对企业文化也有重要的影响，例如，企业是否鼓励冒险；管理者应该给自己的下属多大自由；什么样的着装是得体的；在薪酬、晋升、其他奖励方面，企业鼓励什么样的行动等，高层管理者通过自己的所作所为，把行为准则渗透到组织中去。

那么员工是怎样学习企业文化，或者说企业文化是以什么形式得到传播和保持的呢？最常见的有故事、仪式、物质象征和语言。

1. 故事

许多企业中都流传着动人、独特的真实故事，它们的内容多半是与组织创始人、违反组织制度、从乞丐到富翁的发迹史、裁减劳动力、员工重新安置、反省过去的错误以及组织应急事件等有关的一些小故事。这些小故事能够起到借古喻今的作用，使员工通过这些故事了解和体验企业文化。例如，亨利·福特二世担任福特汽车公司董事长期间，他公司的员工都知道这个故事：每当福特公司的管理人员骄傲自大时，福特先生就会提醒他们："福特公司大楼上写的是我的名字。"其意义很明确：主宰福特公司的是亨利·福特二世。

2. 仪式

仪式是一系列活动的重复，这些活动能够表达并强化组织的核心价值观，什么目标是最重要的，那些人是最重要的那些人无足轻重。例如，最著名的公司仪式是玛丽。凯化妆品公司的年终奖大会。年终奖大会既像是马戏团表演，又像是美国小姐大选。大会在一个大礼堂的舞台上举行，一般持续几天。台下是一大群欢呼雀跃的人，与会者都身着漂亮的。达到销售指标的的女售货员得到一些美妙的奖品，如金饰针、钻石饰针、狐皮披肩等等。这种年会公开的奖励销售业绩突出的员工，从而起到了激励员工的作用。另外，这种仪式强化了玛丽凯的个人坚强意志与乐观精神，而饿两点正是她克服困难，创立自己的公司，获得巨大物质财富的能量来源。玛丽·凯通过这种形式告诉她的员工，实

现他们的销售指标很重要，通过努力工作和足够的勇气，他们也能获得成功。

3. 物质象征

一个企业中最直观的物质化要素等构成企业的物质象征。这些物质象征包括企业总部的地理位置、整体布局、办公室的大小和摆设、装饰物的档次、公司提供给高级管理人员的车型、高级管理人员的额外津贴、衣着等等。这些直观的它们告诉员工，谁是重要人物、管理人员与普通员工的平等程度、恰当的行为类型，如冒险、保守、独裁、参与、个人主义、社会导向等。坦德姆计算机公司（Tandem Computer）总部在加州的卡菩提挪（Cupertino）市，它看起来不象人们通常想象中的总部。这儿有跑道，有篮球场，有舞厅和瑜伽教室，还有一个大游泳池，这些都是供员工享用的。每个星期五下午 4 点 30 分，员工就可以参加公司出资举行的啤酒豪饮会。这种非正式的公司总部组织形式告诉员工，公司重视的是公开性与平等性。

4. 语言

许多企业，以及企业内的许多部门都用语言来作为识别企业文化的标志。通过学会这种语言，组织成员可确证他们已经接受了这种文化，这样又有助于员工坚持这种文化。在一些组织中，随着时间的推移，都会形成自己特有的语言名词，用来描绘与业务有关的设备、办公室、关键人物、公司的产品等。新员工经过一段时间的工作之后，那些起初令他们困惑不解的新名词，就成为他们语言的一部分了。这些术语为员工所掌握，就成了共同特征，特定的企业文化把员工联结在一起。

（三）企业文化的改变

企业文化的改变是指使一个原有的企业文化发生质变，以便使企业能够适应外界环境变化的过程。当一个企业的外界环境发生了重大变化，如政治经济体制的改革、市场的变化、技术的进步、竞争的加剧、公司迅速发展或着出现停止不前、以及公司内部出现很严重的不良风气，积累达到了发生质变的程度时，原有的企业文化不再适应新的形势，就应该进行企业文化的变革。。对于企业文化能否得到改变，有两种观点。一种观点认为，企业文化是深深地根植于企业之中的，因而不可能被改变。 至多，在不影响企业文化核心的前提下，可以做少许改变。例如，一个新任总经理和同事们接管了一家公司并试图改变其企业文化，但结果遭到了失败。另一种观点认为，企业文化可以改变。有些经营业务明显好转的公司便是通过企业文化的改变而得到实施的。从众多企业文化的改变实践中，我们看出企业文化是可以改变的，但要成功地进行改变还需要注意以下几点：

1. 企业文化的改变必须同企业的发展战略相适应、同企业的结构相结合、同企业整个系统相结合。特别是要同员工相结合以产生出所期望的行为。企业

文化的改变是一件非常关键的事情。在这一过程中必须十分谨慎，必须有一个周全的计划。在企业文化转变中，不正确的假定、粗心以及想当然可能会给企业带来灾难性的后果，将会把最好的员工拱手让给竞争对手，生产力下降，公司形象也遭到破坏等等。因而，不负责任地改变企业文化会威胁整个企业的生存。

2．利用英雄人物的作用来帮助进行企业文化的改变。选择一位有影响的英雄人物，利用他自己的故事、胆略、坚韧和自我献身精神等对其他员工的信念转变产生重要的影响。把这样的英雄人物安排在企业的关键位置上实施企业文化的变革是十分重要的。

3．美国的管理学家肖特（Short）和费拉特（Ferratt）认为，改变企业文化时，着重点应首先放在基层单位的基本操作上。不要试图首先改变价值观和信念。具体来讲使基层工作单位企业文化产生变化的行为有： 利用工作丰富化、员工参与、目标行为、强化行为、处理问题及处理生产和人际关系等。要结合企业文化形成中通过人才的选聘和培训，将新的价值观念纳入选择标准中，并采用宣传教育的方式将新的价值观传输给员工。

美国克莱斯勒公司的李·雅科卡(Lee Iacocca)和美国电话电报公司的吉宁在对待不同类型企业文化的变革中作出了积极的尝试并取得了成功。

当雅科卡接手克莱斯勒公司时，他首先看到的是基层单位最表面、最简单的企业颓败文化现象。他当时回忆到，原来的总裁办公室，也就是卡费埃罗办公的地方，竟被用作办公室之间的一个大通道。他吃惊地看到一些高级职员，手里端着咖啡杯子，不断地开门穿行于总裁办公室，也不打招呼。通过这些现象，他很快了解到了稍深层次的克莱斯勒败业文化，表现为：整个公司有 35 名副总裁，每个都各自为政；虽有组织框架，但没有委员会机构把各个部分连接起来；没有一套全面的财务管理制度；以及生产部门、研究开发部门和销售部门存在着严重的脱节。由此，雅科卡又进一步挖掘出导致克莱斯勒公司如此衰败没落的更为深层的原因：多年来，克莱斯勒公司一直是由并不真正热爱汽车事业的人来经营；整个公司的人，从上到下，都胆小怕事，心灰意冷，没有一个人干着应干的事；这个公司的人不知道各个部门之间密切配合的至关重要。从以上的事实看出，这是一种很严重的病态企业文化。雅科卡的上任，根据上述诊断，开始了克莱斯勒公司企业文化的改变。

如果说雅科卡接管克莱斯勒，完成企业文化由病态向健全的转轨，那么，吉宁接管国际电话电报公司则是在较为健全的企业文化基础上进行的企业文化变革。

当吉宁上任国际电话电报公司总裁时，公司当时很赚钱。然而，吉宁并不满足现状，开始了迅速而激烈的行动，从改变公司的物质和制度文化入手，建

立了一整套的管理和监督制度后，又着手开始了企业经营哲学的改变。吉宁的兼并哲学首先是基于他对公司海外环境反美情绪与压力的见解。根据他的观点，国际电话电报公司收购和兼并了美国国内包括化学品、药品、保险和食品等各个行业的一些大公司和小公司。他预见到国际电话电报公司会成为新一代跨国公司的先驱，把全球性的活动同严格的控制管理结合起来，将国际电话电报公司改造成了既是跨国又是跨部门的联合大企业的企业文化具有很大的影响力。后来几十年的经营事实也说明了这一点。

二、企业文化建设

通过了解企业文化的内容和结构，企业文化的产生和发展过程，可以看出，企业文化的建设是一项复杂的系统工程。企业文化的普遍性在于企业文化的建设是可以归纳出一定的原则和步骤，而企业文化的特殊性在于社会制度不同、民族不同，企业文化的特点也存在很大差异。因此，企业文化的建设要在借鉴一些优秀企业文化的基础上，根据自己企业的实际情况，遵循一定的基本原则，按照具体的步骤来进行。

（一）企业文化建设的原则

1. 立足民族传统文化，注重吸收外来先进文化

立足民族传统文化，就是从中国的国情出发，从我国企业的现状出发。我们的民族文化传统经过世代相传，已经渗入到我们意识的深层，沉积在我们的心灵之中，因此，企业文化的建设要充分重视民族文化传统的影响，正视民族心态对外来文化可能的认同与接受的程度。同时又要大胆地吸收和借鉴当今世界各国一切先进的管理思想和优秀的企业文化，以美日企业文化的对比为鉴，找出适合我国企业发展的企业精神，并将它们具体应用于不同行业、不同类型的企业中去。建设具有中国特色的社会主义企业文化。

2. 全员与专家参与相结合的原则

企业文化的建设不是简单的一般生产技术问题，它需要人们对文化有一种较为深刻的理解和在具备一定的理论基础的前提下对企业文化进行提炼和总结。显然，许多企业自己是没有这样一种实力和精力的。因此，在贯彻全员参与的基础上，应当聘请专家进行指导和专门的设计，或者委托有经验的专家领导企业文化的建设过程。在国外的企业中，一些资深专家一顾问的形式，常年帮助企业进行有关的工作指导，形成了企业发展中的一种特殊力量，这一点，也是值得我国的企业进行借鉴的。

3. 普遍性与特殊性相结合的原则

人与人之间既有共同性，也有差异性。而共同性与差异性的有机结合就形成了一个人具有自己特色的人格模式，企业的企业文化建设也与此同理。企业

与企业之间既有共同性也有差异性，企业的共同性要求企业在进行企业文化建设的过程中，不要刻意地标新立异，而要尊重企业的基本规律，借鉴其他企业的一些长处；同时，一个具体的企业与其他的企业有着许多的不同，这些不同中既有适合自己和自我创新的一面，也有处于应当淘汰的一面。 对此，任何一个企业都应客观地进行评价，而不能把凡是属于其他企业没有的文化部分青红皂白的全部作为自己的特色。这一点是不少的企业在进行企业文化建设的过程中所得出的一个教训。

4．形式与内容相结合的原则

企业文化的建设很容易变成一种纯粹的形式，这已经为不少企业的实践所验证。从哲学的角度上说，形式与内容是统一的，是一个事物的两个方面。作为企业文化的建设来说，首先应但思考内容的建设，这内容当中，就应当同时包括企业文化的一些形式。同时，在企业文化的内容框架完成之后，就应当付诸实践，一具体的形式来体现企业文化的内涵。尤其值得注意的是，企业文化的形式设计，应但紧密接个企业的特点和实际运作的需要，体现文化在企业运作中的特殊功能。企业文化与企业中的其他活动一样，也应当是为企业特定的目标服务的，而不能变成为搞企业文化而搞企业文化。

（二）企业文化建设的步骤

1．制定企业文化系统的核心内容

企业价值观和企业精神是企业文化的核心内容，它为企业文化建设设定基本框架和目标。合理和有效的企业文化内核一般不会自发地产生，必须进行审慎的选择。首先，企业价值观体系的确立应结合本企业自身的性质、规模、技术特点、人员构成等因素，从企业实际出发来进行提炼。其次，良好的价值观应从企业整体利益的角度来考虑问题，更好地融合全体员工的行为，而不是仅从个别部门的利益角度来考虑问题。第三，一个企业的价值观应该凝聚着全体员工的理想和信念，体现着企业发展的方向和目标，成为鼓励员工努力工作的精神力量。同时，企业的价值观中应包含着强烈的社会责任感，使社会公众对企业产生良好的印象。企业文化内核确定以后，就是具体的企业文化的树立了。

2．进行企业文化表层的建设

企业文化建设包括表层和深层两方面的建设。前者主要指企业文化的物质层和制度层，后者是指企业文化的精神层。企业文化的表层建设主要是从企业的硬件设施和环境因素方面入手，包括制定相应的规章制度、行为准则，设计公司旗帜、徽章、歌曲，建造一定的硬件设施等，来为企业文化精神层的建设提供物质上的保证。因此，在企业文化建设的总过程中，一般把表层的建设放在深层建设的前面，但事实上，两者很多情况下是同时进行的。

3．企业文化核心观念的贯彻和渗透

企业文化核心观念在全体员工中的培育是企业文化建设的重要步骤。要想使已经确立的企业文化核心内容贯彻并渗透到员工中去，通常需要较长时间深入细致的工作来完成。一般来讲要包括如下几方面的内容。

（1）员工的选聘和教育。首先，企业在员工招聘过程中，通过选择与本企业的价值观相符合的人使得新员工能融合到企业中来；其次，员工在企业中的晋升和奖励也受到企业价值观的暗示，并不断得到强化和巩固。再者，对员工的有意识宣传和教育也是建设企业文化的有效手段，并且经常性地将其渗透于日常行为来强化员工的企业文化价值观。

（2）英雄人物的榜样作用。英雄人物是企业文化价值观的人格化体现，他们是强文化中的中枢形象。英雄人物可以是一个企业的创业者，也可以是一个企业中德高望重有影响力的人物，或者是劳模、标兵等。他们是振奋人心鼓舞士气的因素，他们的一言一行、一举一动都体现了企业的价值观。企业可以通过树立英雄人物向员工们传达企业文化价值观念，英雄人物通过自己的行为为企业员工提供样板，告诉大家成功是可以学习的。这样，通过树立体现着企业价值观念的典型，宣传他们的事迹，才能取得建设和强化企业文化的效果。

（3）礼节和仪式的安排和设计

礼节和仪式是企业将一定的活动内容和形式作为一种载体，来表现和说明企业文化的核心内容。它们对企业文化价值观的宣传具有潜移默化的作用。抽象的企业文化价值观往往要通过具体的礼节和仪式变为有影响的、可见的、可遵循的东西。例如，IBM 公司和松下公司分别要求其员工每天唱自己的公司之歌或朗诵企业精神，通过这种仪式来展示企业价值观和企业精神。因此，要建立强企业文化，管理者就应对企业的各种仪式进行和谐的安排与设计---从招聘仪式，奖励及会议形式，并赋予它们以文化价值观念，让员工从具体的事情和行为方式中对企业文化有更深层次的理解。

第十四章 管理创新

如果没有创新与变革，管理工作会变得简单许多——计划、组织、领导、控制——每一项都会是一成不变的，因为明天的工作不会与今天有什么不同。但是，如果没有创新，管理者们将无法面对变化着的时代也无法生存下去。管理创新是涉及到几乎包括企业各种职能领域的变革，最主要的几种创新包括：人员创新、组织创新以及技术创新。

第一节 管理创新的时代背景

管理从其产生到发展成为一门系统的科学，经历了泰勒时代、梅奥时代以及数量经济学派、系统学派、权学学派等思想的主导，至今已经日臻完善。但是，管理毕竟是针对一个组织所进行的一系列活动。而组织如今处在激烈变化的环境之中，自然而然对管理产生了或多或少的变革要求。就我国企业来说，如今所面对的管理创新的动力主要来自于以下几个方面：全球知识经济的到来、国家整体宏观经济调控的转变以及高新技术的兴起。

一、知识经济时代的基本特点

知识经济，是建立在知识和信息的生产、分配和使用之上，并以之为直接依据的经济。知识经济是相对于农业经济、工业经济而言的一种崭新的经济形态。1996 年，经济合作与发展组织(OECD)发表的题为《1996 年科学、技术与发展展望》的报告中，系统的提出了知识经济这一概念。知识经济从此走向了世界各地。

（一） 知识经济兴起的原因

在即将步入 21 世纪的今天，以信息技术，智力资本为标志的知识经济的兴起，是有起内在的科学性与必然性的。人类社会的发展，在经历过了以使用人的体力劳动资源与自然资源为主的农业经济以及以使用机械化装备与自然能源为主的工业经济这两个时代以后，即将迈进第三个经济时代——知识经济时代。前两个时代的物质文明发展到一定水平以后，对资源、技术的依赖性也进一步加强，这种依赖性决定了知识作为一种新的投入的要素，其重要性与日俱增。无论在国内还是在国际，谁掌握了先进的科学技术知识，谁就占据了竞争中的优势地位。以信息技术为核心、为先导，各国的经济都有了长足的发展。整个世界的经济也都朝着国际化，全球化，一体化迈进。特别是当高科技 IT 行

业和互联网电子商务走入我们的世界的时候，人们整个的观念、思维都发生了巨大的变化。而与此相应的是经济生活中的各种组成了部分比例的变化以及管理方式的变革：本世纪初，社会生产了的发展只有 5%依靠科技进步。现在发达国家这一比例已达到 70%~80%。在发达国家，脑力劳动者以占全体劳动者的60%以上，成为社会经济发展的主力军。

但是，在传统的企业管理中，管理学家和管理实践家却常常忽略无形的知识——这一经济发展必不可少的资源。因为知识的一大特点是没有实物形态。所以，在长久的实践中，人们更多的是注意对资本，原材料掌握与攫取，而对于新技术，新人才往往采取放任的态度。这就导致了错误思想指导下的错误实践，比如：用加大资源投入来获取经济增长的粗放型经营方式，以及以破坏环境为代价的发展……随着人类社会日益进步，科学飞速发展，人们已逐渐认识到自己过去的错误，认识到所有的经济体系都是建立在知识的体系之上的，并且愈加重视经济中的知识因素，特别实在 21 世纪中，不仅发达国家，全世界，全人类都将先后进入知识经济时代，从而使 21 世纪成为完全意义上的知识经济时代。与此相应，管理领域中也正酝酿着深刻的变革，来使技术领域中的创新能够更好的得以应用。

（二）知识经济时代的基本特点

首先，影响人们生活最主要的因素将由资源与资本转向知识。在农业经济时代，人们的生活离不开土地这个重要的劳动对象。谁拥有土地，谁就拥有财富与权利。在工业经济时代，资本、生产资料等要素成为对经济增长与发展至关重要的因素。而在知识经济时代，知识成为取而代之的财富源泉。蕴含在知识中的智力要素、信息要素以及经验总结将以其创造性及爆发力彻底改变竞争格局。比尔•盖兹这样一个世界首富就是知识创富的鲜明典范。因此，对无形知识的占有以及其合理的配置，将会从根本上影响一个企业乃至一个国家的发展与竞争能力。

其次，知识经济中最重要的要素——知识，有着不同于资本与资源的特点——可再生性，也就是知识要素的反复消费性。知识是可以重复使用的，当知识的拥有者使用过自己掌握的知识后，他仍然拥有知识。但同时，这种特点也进一层引出了知识产权保护的要求。以往，人们把知识认为是可以无偿使用的东西，并对其任意挥霍。但是，随着知识产权的法律化、系统化，使得知识这种无形的财富受到法律保护。人们开始了有偿使用知识资源，开始注重保护知识拥有者的权利，其目的是激励更多的人进行知识的创造。

再次，也是最重要的一点，在知识经济时代中，学习有着非凡的意义。知识爆炸的时代里，变换才是时代的主题。无论是个人还是企业，要想求得发

展，就必须具有学习的能力。为了适应和领先于新的技术，新的市场，新的竞争环境，学习和创新就成为关键的成功决定因素。所以为了适应知识经济的时代下的竞争，各个企业、各个国家必须去进行管理创新。

二、管理创新的直接动力

除了整体全球经济环境的背景以外，我国的管理创新更有其直接前提——改革中创建的现代企业制度。我国改革开放二十余年以来，经过多方实践，终于找到了用于制度创新的好方法——创建现代企业制度的新思路，来指导我国的企业进行“产权分明，责权明晰，政企分开，管理科学”的公司制改革。而这种公司制改革必然要求管理创新的配合。

（一）我国经济体制和经济增长方式的转变要求管理创新

1. 现代企业制度对管理思想创新的要求

自从改革开放以来，我国的企业从计划经济时代的封闭式管理向社会主义市场经济的开放型管理进行了重要的转变。企业管理从原来的国家统一制定计划到逐渐走向市场，使得以市场为导向的管理创新初步显露锋芒。整个中国自上而下都在试验试点如何创新，如何更好的进行管理，才能使企业充满活力，在激烈的市场竞争中生存下去。特别是对国有企业的公司制改革，更是对管理提出了更为迫切的创新要求。为了提高经济效益与效率，提高企业士气，以及在所有权与经营权分离的情况下使经营者（代理人）以所有者（委托人）的利益为重，有效的解决代理问题，对于传统陈旧的管理思想、管理方法就必须再一次经历变革与创新的脱胎换骨。

2. 从粗放型经营向集约型经营的转变，也要求管理创新

多年以来，我国的经济增长是以高投入，资源浪费为代价的。这种发展是一种掠夺式的发展，给未来人类的进步带来障碍。随着我国经济逐步与国际经济接轨，世界经济一体化的形式日益明朗，今后的竞争将会主要在科技、质量、效益。效益的较量，对企业的科技水平与管理水平将会有越来越高的要求。如果企业继续沿袭传统粗放经营的发展方式，那么，其今后的发展道路将会越来越窄，直至难以存续。要想以低投入获得高产出及高效益，就要向集约型经营转变，运用科学技术，科学地组织生产，进行科学管理，对管理观念、管理技能、管理手段等各方面的创新与变革要持有欢迎的态度，并积极采纳。

（二）高新技术的发展也提出了对管理创新的需要

在 21 世纪这个充斥着高科技的时代，复杂而尖端的技术出现在人们生活的各个角落。无论身处何种行业的企业，都会或多或少地接触到高技术含量的机器、电脑、网络等等。有的企业甚至会以机器人部分或全部地取代人类去做一

些危险或是枯燥简单的工作。所有的这些都会响应的使企业管理发生这样那样的变革，特别是互联网络的发展，使得无论人们身处何地都可以随时办公，例如：国际商用机器公司（IBM）把营业资料放在网络上，使得业务员可以随时随地查询并且通知客户。管理者也可以随时通过网络了解工作进展的情况。所有的工作并不一定都要非在办公室做不可，所以 IBM 正在推行“活动的办公室”。做好工作是主要的，而至于工作是在哪里完成的——家里或单位，却并不重要。这在以往是难以令人想象和接受的事情。此外，技术的发展使企业对高科技人才的依赖越来越严重，这也使得人力资源管理领域发生重要的变化。

（三）企业内部促进管理创新的动力

当企业适应外部环境的变化调整了自己的经营目标、战略，其内部对管理变革的需要也就应运而生了。即使企业并不调整经营战略，可是随着员工在年龄、性别、受教育程度方面比例的变化，管理也需要改变以适应企业组织内部的变化。此外，当企业内部有新的技术、新的设备引进时，相应的技术、管理可能也会要创新。

其实，在企业内部，最容易发起企业变革的是员工的态度。当员工对现有的管理方式存在着严重不满时，他们会把这种不满意以比较温和或比较强烈的方式发泄出来。员工以通过意见箱、经理热线等途径积极地向管理层表达自己对现存工作环境、奖励办法等管理的意见，或者员工也可能以消极怠工的形式，又或者，当他们被严重激怒时，甚至以罢工的形式来反映现有管理制度的缺陷，使得管理当局采取某种改进、变革。当然，后两种方式会使企业以巨大的代价换取管理变革，以及今后发展的优势。

第二节　人员创新

在管理创新中，最主要、最直接的一种创新方式就是人员创新。当然，我们所指的人员变革并不仅仅限于人员的流动，更重要的是对人员观念的更新以及让员工掌握更多先进的技术。

一、 观念创新

观念创新是新形势下管理创新的基础，也是其重要的组成部分。所谓人员观念的创新，主要是超过传统的经验性思维，开拓眼界，时刻准备接受创新并且积极主动的寻求创新。企业中，可以作为创新主体的只有人，包括最高层决策者、中间管理层以及作业管理层的工作者。而要想使这些管理层的管理者实实在在成为管理创新主体，就必须要企业自上而下的进行观念的创新。企业中

由高层管理者进行的创新比较多，这与其所处的职位与权限有关。他们要进行管理创新，相应的条件会很便利，而其他层次的管理者要进行管理创新时，情况则会困难许多，复杂许多，这不仅与下级观念与能力有关，还与上级的管理风格有关。只有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，这些员工才能真正的成为管理创新主体。但是，这一切的前提就是全体管理人员观念的创新。否则，下级被上级、企业家被董事会或下级所抵制，只能出现没有人提出创新意见或是提出的创新意见被否定这样的结局。当全体人员的观念都得以更新后，就会有几种比较乐观的结局：

1．企业家本身就能提出较好的创新方案来，并且，在自己的任职期间设计具体操作方案以及进行实施。这时，往往出现令人满意的结果。

2．企业家并不一定要自己具有创意。但是，能发掘培养并善于利用下属员工或者管理顾问的创意，鼓励和推动管理创新在本企业进行。

3．企业员工在良好的企业环境中利用群体的智慧提出各种创新、合理化建议，并且有选择的被采纳执行，全员性的参与到创新中来。单独的基层员工往往很难成为创新主体，因为操作层员工的工作多是程序化和重复性劳动，其创意很难经过自己的实践获得成功。

二、 思维创新

在一个组织中，要想进行有效的管理创新，需要其员工具有一些必备的素质。最重要的就是创造性的思维能力也就是创意。这样才能使管理创新有无尽的源泉。

管理者和经营者，一般都是具有相当实践经验和经历的人。以至于他们进行管理时，往往地从经验出发，以积累的知识而进行思维。但是，这种“经验思维”是从感性活动总结而来，常常是不完全的，不深刻的，用在以后的管理活动中，很可能成为前进的阻碍。这就要求人们超越出原有的思维模式去创造新思维。

想要实现思维创新，就要跳出原有的逻辑思维的框框。因为逻辑思维虽然很严谨、周密，但是同时它也限制住了人们思维的空间，难以发现一些以前并未存在的新事物，而相对于逻辑思维的非逻辑思维则是与创新思维金密不可分的。非逻辑思维，包括想象、联想、直觉、灵感等等，这些思维方式都是有助于人类突破思维障碍，是开展创造不可少的有力工具。所以，企业领导者要有意识的培养自己及下属这方面思维的能力，以及一些更复杂的思维形式，例如：逆向思维、侧向思维、发散思维及集中思维等等。

到目前为止，很多人都对人的创造思维能力进行研究。虽然创造思维并没有形成为一门概念完整，体系严密的科学，但是，也出现了许多关于它的理论与学说，主要有以下几个学派：

（一） 双脑理论

罗杰•斯贝利通过进行大脑分析实验，发现人的左右半脑分别具有着不同的思维记忆方式：左半脑倾向于符号思维及词语思维，而右半脑则是梦想、感情、形象化及直觉的源泉。创造性思维是两个半脑结合的结果。运用右脑的直觉及感性认识加上左脑的逻辑思维分析处理功能协同配合，特别是依赖于大脑的直觉功能，人才可能进行创新。

（二） 帕金斯（Perkins）和韦斯伯格（Weisburg）等的认知学说

他们认为机遇偏袒于有准备的头脑。创造力所依赖的是辨识、推理和理解等一些正常的推理过程，并且将其充分利用。持有这种观点的学者们认为，要做出出类拔萃的创造性贡献，需要付出 10 年以上的心血来认真做好准备。这样，创造者们才能对所研究的事情具有足够敏锐的洞察力，并注意到不寻常的现象，以此完成创造性的发明。

（三） 以科斯特勒（Koestle）为代表的联结说

根据联结说的观点，人物、事件及物体的信息并非孤立地存储在大脑中，而是以若干联系的单位存储。这种观点认为把一个领域的知识运用到另一个领域，可能会成为创造性思维的基础。 这与麦克莱兰（Mclleland）提出的平列分布模型有些相似。 至今为止，联结说是关于创造力最为流行的理论学说。

关于创造性思维的理论，相信人们还要有很长的一段研究历程要走。但是，可以肯定的是，企业中上级应该要努力抓住各种机会培养下属的创新思维能力调动积极性，为组织发展做出贡献。

三、 创新的技能

当组织内部的人员的观念得以转变，思想变得开通，能更加容易地接受管理创新的时候，他们所处的又一项问题也就随之而来了——如何训练员工具有相应的技能，更有效地实施创新。

创新是为了解决一些现有的不合理的问题，所以，企业应该首先培养员工发现问题的能力。也就是说，首先发现现有状态与预期状态的差距；然后使员工运用创造性、发展性的思维去找出一些更新、更好、更适合于企业生存发展的建议；最后把这种建议具体化，形成能够解决问题的方案，这是把观念转化为可操作的解决方法，并在全企业推行的关键性一步。这些步骤不但有赖于观念和思维等的创新，而且要为员工提供一些创新的技能。

（一）头脑风暴法

头脑风暴法(brain storming)是一种比较著名的创新技能。通常，人们认为奥斯本（Osborn）是头脑风暴法的发明者。这种方法对促进群体的创造力是很有作用的。在群体会议中，每个参与者都抛出一个或几个新的想法，他所激发的就不只是自己的想象力，而是所有参加者的想象力。并且，个人因为想在小组中获得一定的地位就会同别人竞争，因此而更具有动力，想出更多更好的点子。此外，小组并不排斥任何一种想法，使所有的参与者都受到鼓励，从而提出更多的观点。

一般来说，头脑风暴法有以下四条基本原则：

1．不要对任何观点予以挑剔的评价，把创意阶段与评价阶段分开。

2．尽量得到更多的观点，并且对每一种观点都认真的考虑。即使是有一些看起来不切实际的观点。

3．鼓励参与者积极参与，畅所欲言，各抒己见。

4．提倡个人去提出组合的、改进的观点。即在别人观点的基础上，加以改进，使之更加完善。

其中，奥斯本认为，暂缓评价原则，即把创意阶段与评价阶段分开是评价头脑风暴法是否正确实施的标志。

(二)观念激发技术

另外，管理中，还可以运用许多的观念激发技术，来应到人员的创新。

1．价值分析法

这种方法比较多的运用于产品成本管理方面。它追求的是在提供相同功能的产品或服务时，使成本最小。就是说把综合的产品和服务分成各个细节考虑，思考各种可能节约成本的替代零件，从而从总体上再不削弱产品性能的情况下降低成本。

2．符号代表法

这是比较新颖的一种激发新观念的方法，由凡•古第思在 1988 年提出。他用与问题相关的抽象符号集或画图来几发行观念。把对问题的陈述转化成抽象的符号，然后通过自由联想的方式，由第一个符号出发引出一连串相关的其他符号，以此激发并纪录联想到的意见。这种思维方式科技用简单的代表（符号）纪录人的思维过程，使连贯的思维尽量免受打扰（用文字记录会比较麻烦）一直进行下去。将这种方法广为传播到员工中去，将会极大的增加创新的数量，为管理层提供更多可控选择的方式。

以上只是几个有代表性的方法。其实，在管理的实践中还有许多可以采用的方法，比如：为制定长期计划所设计的脚本写作、以卡片形式纪录个体思维

的方法等等。在这里就不一一赘述了。此外，管理者还可以根据自己需要，运用管理创新的精神，发明更多的创新技术。

四、 创新的工具

当今社会中，人们除了利用自己的大脑的发散性思维来进行创新外，还可以多方利用现代化先进工具与设备来辅助创新，特别是电子计算机的广泛应用更是为管理创新提供了无限机会。

以往，人们进行创新时，常常是不光需要发散性思维，而且伴随着许多复杂、繁琐的可行性研究。这些工作需要人们投入相当大的体力与精力，很可能影响创新思想的进一步涌现。随着电脑的普及，创新者可以把繁杂的程序化工作交给计算机来解决，从而专心与设计新的创新。另外，工业的发展，特别是互联网络的发展，给人们提供了无数创新的资源。通过浏览互联网上的信息，企业可以知道最新最近本行业的发展方向，努力朝着本行业先进水平看齐，还可以同遥远地方的陌生人就某一问题进行交流，得到更为广泛的援助，更为多样的创新源泉。

而在因特网的基础上新兴的电子商务，则为当今企业不可缺少的贸易活动提供了一种新的方式。网络化革命正渗透进当代企业运行的各个方面，对市场格局、营销方式等等产生了重大的冲击。而我国的企业和政府也正日益重视着电子商务的开展：一方面在加大网络基础设施的建设力度，而另一方面有大力引导企业加强网络的利用和鼓励企业参与到电子商务中来。在这种形势下，企业只有充满信心的加入到这场革命中来，加到自己的创新力度，才能在激烈的市场竞争中占有一席之地。

所有的一切人员创新，归根结底，需要企业对其员工的各种培训，及时了解员工的需求，形成对当前问题的解决办法，并且根据且也需要，由选择的招聘新的员工，以及朝着企业要求的方向训练现有的员工，使者整个企业在创新中不断前进发展。

五、创新与变革的阻力与对策

创新与变革中最难以越过的阻力就来自于人，而相应的，要想很好的解决这个问题也要从人这个方面入手。

（一）创新与变革的阻力

1．缺乏危机意识

有些时候，员工在执行企业变革的方案时，没有真正认为某项变革对于企业本身来说是十分必要的，他们也并没有意识到企业如果不真正进行创新与变

革会有什么样的不良后果。因此，在这种条件下他们执行的过程乃至结果在其彻底性与坚定性来说都必然要大打折扣。为了要调动企业全部员工积极投入到创新的大潮中来，就一定要将危机意识灌输进入员工的头脑。

2．影响某些人的既得利益

很多人反对变革是因为变革会影响到他们的既得利益。变革必然会改变现有的企业状态，当人们从现有的企业制度、企业体制中得到的回报越多，他们就越有可能反对打破现有状态的改革。这是因为他们会担心现有的权利地位金钱等等一些个人利益会随着变革付之东流。在中国现阶段进行的一些改革当中，这种现象就表现的尤为明显。例如，在打破传统企业大锅饭制度以及建立现代企业制度的过程中，就都遇到了包括来自群众和各级领导干部的阻挠，很多人这样做，恰恰正因为从自身利益角度考虑。

3．革增加了不确定性

变革打破了旧的、原有的、为人们所熟知的制度，而带来一些新的，让人们觉得陌生的东西。正是因为陌生，才带来不确定性；同时，也带来了风险。在人们的意识里，总是对风险存在着一种厌恶感，所以连带着对变革也有反对和阻挠的态度。

（二）减少创新与变革阻力的对策

1．沟通和参与

通过沟通，可以使企业员工了解到变革的重要性，同时消除、疏通管理者同下属之间的对立状态。管理者是不能光靠发号施令来得到满意的成果的，为此应该让员工知道，公司的目标是什么，为了达到公司的目标，员工们应该做些什么，让他们真正加入到企业的核心中，最终创造出一个有利于员工创新的良好环境。

2．培训

有些员工反对创新与变革就是因为变革可能会使他们符合新的环境的要求。因此，通过培训使他们掌握更多的技能，增强自己抵御不确定性的能力，同时也增强整个企业抵御不确定性的能力。

3．限制

在某些时候，企业的变革出现在非常重要、有关企业机密的领域；或者，时间上不允许充分的沟通。这时就应该将变革的消息限制在一定的核心人群及执行任务的人群中，而对于普通员工指提供有限的或是片面的信息，以保证变革顺利进行。

第三节　组织创新

一、 组织结构的创新

现代企业面临的市场竞争是一种更加开放、更加瞬息万变的复杂环境。过去曾经成功过的传统组织模式可能在当今已经不再适用，需要企业管理者根据顾客需要、产品结构、经营理念、所需机能等等的要求来进行重新设计，选择最适合本企业的组织结构，提高管理绩效。

根据绝大多数企业当今所处环境的共性来说，建立一个有弹性、有重点、快速反应的组织是比较理想的。所谓有弹性，是指企业的结构应当是适应变化的，可以在复杂的环境中能屈能伸。这样的组织事先必定会制订几套应付不同环境的策略，以弹性的调整组织，应付竞争。所谓有重点，是指企业在凭借有限资源必然不可能独揽所有的市场，这样企业只有通过有重点的选择自己的竞争策略，根据自己的专长、市场定位决定到底是以创新产品为主，为顾客提供全方面服务为主，还是以整体经营的流畅性为主。而后进行合理的组织设计，把相当的部门指到重点位置，以突出所选择的重点策略，保持竞争中独特的形象、领先的地位。同时，企业还要注意竞争中的速度，以适应世界变化的速度。为此企业必须设计好自己的权力分配：是集权还是分权，也必须设计本组织的管理层次与管理跨度：是垂直型较窄的管理跨度模式还是扁平型较宽的模式。鉴于人们不断对速度的追求，权威式的由上而下的金字塔型领导逐渐被扬弃，取而代之的是权力下放的扁平化组织的崛起。组织结构扁平化，是指通过减少管理层次，裁减冗余人员，分散权力建立一种紧凑的组织，使组织变得灵活，敏捷，提高组织效率和效能。

当今管理学术界，对组织结构也有一些新的理论与创意。最著名的当数哈默（Hammer）和钱皮（Champy）的公司再造以及彼德•圣吉（Senge）的学习型组织。

哈默和钱皮认为公司再造（re-engineering）是根据信息社会的要求，彻底地改变企业本质，抛开传统分工理论的包袱，将生产、销售、人事、财务、管理信息等部门的组织架构按自然跨部门的作业流程重新组建。事实上，由于今天信息技术的高度发展，使得效率不一定向传统的企业管理所说的那样值产生与专业化的分工，而是很有可能产生与整合之中。当代组织所面临的关键问题多属于综合性的管理问题，若将这种问题硬性规定为某一专业化的所属范围，则很难有效处理由此引起的症结。企业可以通过增设专门的机构来处理，但这又使组织膨胀，冗员增多，成本上升，协调困难。公司再造的倡导者们认为，

对于这一类综合型问题最有效的解决办法，是运用信息技术对其进行整合处理，进行一场组织再造革命。

彼德·圣吉提出的学习型组织是目前管理学界普遍推崇的管理学经典创新思维。就本质而言，学习性组织就是一个具有持续创新能力，能不断创造未来的组织。为此，彼德·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性组织必备的技能：

第一项修炼：自我超越。需要学习型组织不断认识自己，面对外界的变化，不断赋予自己新的奋斗目标，并由此超越过去，超越自己，迎接未来。

第二项修炼：改善心智模式。这是指学习型组织修炼自己的思想方式和行为方式，从而使其更加了解自己的初始理念，把握自己的行为。

第三项修炼：建立共同的愿景。即要求组织建立一种能够鼓舞斗志，凝聚人心的理念，使组织中的个体能够团结一致，共同努力。

第四项修炼：团队学习。通过团队学习，是一个组织中个别成员通过在一起学习、思考以获得比个体学习更有意的成绩，并且同时使个人得以成长。

第五项修炼：系统思考。由于每个人、每个组织都是身处于综合而复杂的系统之中，为了能避免看问题的不全面性，就要以系统的、整体的、动态的思考方式代替原来机械的、零散的、静态的思维方式，并以此来观察世界，从而正确决定一个企业的行动，真正构建一个学习型组织。彼德·圣吉把第五项修炼认为是五项修炼的核心所在，可见其重要程度。

二、组织文化创新与变革

组织文化主要指企业文化，即由整个企业的成员共同分享的价值观。这种价值观将会决定全体员工的处世态度与行为。企业文化对于企业内部而言是提高企业凝聚力的重要手段，共同的价值观、共同的信念会使企业成员凝聚成一个整体，齐心合力为实现企业的发展经营目标努力奋斗。

这里所说的组织文化变革，有两个层次的目标需要达到：形成现代企业应有的基本文化和拥有更为先进的创新文化。

在当代的中国，企业文化缺乏其应有的深度和广度，往往比较片面，没有跟上时代的步伐。以这种文化去激励员工很难达到企业的发展经营目的。所以，目前很多企业最为迫切的任务就是塑造新型的企业文化氛围，加强企业文化建设。加强企业文化建设需要引导职工集体参与，在一定方针的指导下经过群体的共同选择并做出承诺，以便所形成的企业文化更容易被员工接受，同时也具有一定的约束力量。

处于知识经济新时代中的企业，拥有能促进管理创新的企业创新文化也是

非常重要的。企业创新文化主要为员工提供了创新的物质精神文化环境、创新准则及创新制度等等。好的企业创新文化有助于员工作为创新主体发生更多更好的创新行为。由于各个企业的不同经济背景及文化差异，最终形成的企业创新文化有两种模式：个体创新文化及群体创新文化。在个体创新文化下，创新主体主要是由个别人来担当，极为类似于英雄主义的文化。由于所处职位的关系，管理创新者大多是处于管理阶层的高层管理者。美国企业中这种个体创新文化比较流行。在群体创新文化下，企业员工都成为创新主体参与的创新中来。他们可能分散的独立的进行创新，也可能共同进行某一项创新。这种文化使全体员工都被调动，企业创新层出不穷。日本的公司较多的树立了这种群体创新文化。从较好的调动员工积极性的角度考虑，群体创新文化是一种比较优秀的企业文化。

当组织文化不再适合组织使命时，对变革的要求也就应运而生了。但是，由于组织文化是一种相对稳定和持久的东西，牢固而不易改变，所以每当企业要变换其文化时，都会遇到或多或少的变革阻力。在变革开始后，可能进展缓慢，甚至有倒退回旧的、熟悉的实践和习惯上的可能。针对这种情况，管理者们必须保持警惕性，监督组织文化变革的进程，这需要对组织文化变革的管理制定一个全面的，协调的战略。这个战略应该包括确定企业中哪些文化因素要改变，通过沟通使员工了解组织文化中的危机有多大的影响。伴随组织文化变革战略的展开， 企业还要做一些必要的人事调整，引进新的人员，新的观念，以使组织文化变革得以彻底的执行。另外，对于企业员工所做出的对组织文化变革的反应，要与绩效评估、奖酬制度挂钩，使得推行新文化的员工得到应有的奖励与支持。

三、组织中的其它创新和变革

现代企业中存在着许多变革的机会与方法。在这里，就一些较为有代表性的变革加以介绍。

当代，我国企业面临着的一个比较现实的话题就是股份制改革。在股份制改革中，也存在着许多管理上的创新。因为经过股份制改革后许多企业的最终目的是上市，可上市对企业资产的质量有看较高的要求，这就涉及到对原企业资产重新组织的问题，尤其是国有企业改组上市。国有企业必须进行资产剥离，以部分优质资产发起股份。

当企业通过改组成为上市公司以后，有一些问题又随之而来。上市公司大多是国家控股，由于流通比例不足，流通股东大多只能“用脚”投票而不能“用手”投票，即在同公司决议存在异议时，不能以投票权伸张自己的主张，

而只能以卖掉股份的方式来保护自己的权益。证券市场中这种股权结构性矛盾的不断积累，又引出了一种解决问题的政策，即国有股配售。虽然现在国有股配售仍处在试点阶段，但是其长远意义不容忽视。而且通过国有股配售，国有资本获得一种退出渠道，流通股股东则可以增大持股比例，带来从公司股权存量上的调整到所有制结构变化的一系列影响。在不久的将来，当全体国有上市公司都以通过申请实行国有股配售时，企业就可以自己选择这种所有制结构变化的创新模式，为经营目标服务。

另外还有一种较为流行的新的管理方式就是股票期权，这是一种新颖的激励方式，主要针对企业高层管理者和掌握关键技术的人才实施的。所谓期权，就是企业赋予被激励者的一种未来的选择权，使他们可以在未来的某一时间段内，选择是否以即定价格购买一定数量的本公司的股票，以此把关键人物对公司的贡献与其本身的收益联系起来。当他们贡献大时，公司财富自然会大，反映在股票上就是股票价值较高，而这些人却可以用即定的低价格买入一定的数量股票，分享公司价值上升的好处；反之，若他们经营不好，就会使他们的股票价格下跌，当股票价格跌到设定的价格之下时，股票期权不再有任何的实际意义，这些关键人物也得不到任何好处。

在日常企业管理中还当利用某些新的管理经营方法，也是管理创新一项重要内容。

第四节　技术创新

从广义的范围讲，管理创新包括技术创新。而且，技术创新在管理创新中一直占有十分重要的地位，早在泰勒开始推行他的科学管理的时代，技术创新就被在管理学界推崇，当时，泰勒和他的追随者们主要是基于动作研究和科学研究，来推进技术变革，提高生产效率。技术创新对于生产效率、经济效益的巨大推为作用，则是自以人类进入了工业化时代就已经被广泛证明和认知的。

一、技术创新的涵义与内容

科学和技术在人类经济发展的最初阶段是分离的，人们进行科学研究、对自然现象的探索是为了增强对自己生活的这个世界的理解，而技术则主要指能工巧匠们经过多年劳动而积累的经验和手艺。两者缺少相融的结合点，常常是科学上研究得很透彻的理论不能应用于实践转化为现实的生产力，而在实践上已经很成熟的技艺、技能却不能给以科学的解释，这种科学技术相脱节在人类

经济得以高速发展，科技得以大幅度进步以后，已被越来越多人认识到是阻碍经济发展的桎梏，从而推动了一轮又一轮的技术创新与技术革命。

科学和技术也越来越牢不可分，而且其全面融和已经渗透到物质生产领域，构成了生产力发展的决定性因素，从而推动社会全面进步。

所以，技术创新的本质是将科学技术应用于产品、工艺及其他商业用途上，改变人的的生活方式，提高人们的生活质量。

在我国建立社会主义市场经济体制这些年里，把科学与技术相结合推动技术创新也是一个重点改革的项目。国家出台一些相关的政策，推动科研单位与技术的使用者（企业）相结合，兴办高技术园区，力争使科研成果第一时间投放于生产，转化为直接的现实的生产力，虽然目前还没有完全见效，还有一些旧有体制，旧的思想有待调整，知识产权被保护的力度也还不够，但是随着深化改革，转换机制的程度逐渐加深，技术创新的成果会愈来愈多的显示在竞争之中。

二、技术创新的类型

以不同的标准划分，技术创新可以分为不同的类型：

首先，根据技术创新的创新对象以及产出的成果形态的不同，可以将技术创新分为产品创新与过程（工艺）创新。

产品创新指因为使用新的技术而面世新的品种、新的产品，并迅速商业化，占领市场。过程创新又称为工艺创新，是指产品在生产技术上的变革，通过新工艺、新设备和新组织管理形式不断改善现有产品的质量、消耗，从而提高产品竞争力。实际上，产品创新与过程创新的关系非常密切，比如说，一种新设备的创新，对于生产企业来说是产品创新，而对于使用企业来说则属于技术创新。二者在其最终目的也是一致的：即通过创新最终达到产品领先，提高竞争力。

其次，根据技术创新中技术变化量的大小划分，技术创新又可分为渐进性创新与根本性创新。

渐进性创新指在现有的技术原理上发生的创新，可能仅仅是产品某些功能的微小变化，或者是各个不同功能的重新组合。根本性创新又称为重大创新，它往往同技术上的重大突破和变革相联系。渐进性创新和重大的技术创新对于一个企业的生存发展同样重要，因为重大的技术创新对新的科技成果甚为依赖，可能并不会经常出现，而渐进性技术创新对企业来说则相对容易一些，而且也会使企业日常生产经营活动得到改善，提高效率，降低成本。

第三，根据技术创新的动因不同，技术创新可以分为技术推动型和需求拉动型的技术创新。

技术推动型技术创新又称为科技先导型技术创新，这种技术创新是先有了科学研究的重大突破，而后再发现其对于商业的价值，从而产生技术创新，将科技成果转化。需求拉动型技术创新是指首先有消费者的需求，而后拉动了产品、产业的技术创新。现代企业的技术创新往往是二者结合的产物。美国经济学家罗森堡对现代技术创新给予如下评价："创新活动是由需求和技术共同决定的，需求决定创新的报酬，技术决定创新的成本及可能性。"

第四，根据技术创新的组织主体划分，可将其分为政府组织的技术创新和自行组织的技术创新。

政府组织技术创新是指企业按政府制定的计划开展创新活动，并以行政手段保证计划的实施和完成。这种创新是社会主义国家实行计划经济的产物，创新的主体是政府。当计划能够体现经济发展的需求，行政组织会有效的保证技术创新所需的资源配置，使创新更快的取得成功。很多尖端国防的创新依靠的就是这种方式。自行组织创新，指企业以创新主体的身份独立组织技术创新全过程的各项活动。这是在市场经济前提下发展起来的技术创新，便于企业将市场需求与技术进步有机结合，提高经济效益。

此外，从企业技术创新的战略思路来看，企业创新有自主创新、模仿创新、合作创新三种类型。下面，对这三种战略加以详细介绍。

三、自主创新

所谓自主创新，是指企业主要依靠自己的技术力量进行研究，产生技术突破，并以此为基础推动创新成果的商品化，获得竞争优势。

在自主创新中，企业是通过自己的独立研究，努力探索，获得技术创新的和新技术。所以说，自主创新最为关键的是主要依靠企业的内部力量，独自度过最困难的技术环节，而对于一些辅助的外围的技术研究，则可以从企业外部获得。

另外，在自主创新中，企业要依靠努力追求率先性的成果。因为在市场上，新技术开发以后，先得到成果的企业不仅可以抢先占领市场，获得高额利润与市场份额，而且还可以享受法律对于其新技术的专利保护。在后面开发出产品的企业就要面临许多问题：不仅新技术不能受到专利保护，而且很可能不能被合法使用。因此，进行自主创新开发的企业要将抢先取得技术创新的成果，并将之商品化作为自己的一个目标，以得到丰厚的利润回报。

自主创新需要企业本身拥有掌握和拥有高精尖知识和能力的人才，而且为了较快取得成果，企业更要给予较高的资金投入。但是，自主创新的成果是具有很大的不确定性的。这增加了企业自主创新的风险。事实上，自主创新的成功率是非常低的。美国基础性研究的成功率仅在 5%，而技术开发的成功率也只有 50%左右。一旦自主创新取得成功，便会给企业带来巨额回报。因为自主创新的核心技术只有本企业掌握，所以对于别的跟进企业形成了技术壁垒，使其不易仿造。另外，由于自主创新的产品最早投入生产、投入市场，等到别的企业有类似的产品出现时，原始的发明企业早已掌握了生产该种新产品的经验，以及该种新产品的市场份额，使自己在竞争中的地位得以稳定。由于自主创新的这些特点，许多实力雄厚的大企业常常采取这种战略。

四、模仿创新

模仿创新指的是企业为了跟上竞争的潮流，通过合法手段吸收先创新者的创新思路和创新行为，引进创新者的核心技术和机密，并且改进其产品的不足，进行新产品、新工艺的开发。这里所说的合法手段是指以购买的方式得到专利使用权或专有技术，也指对原有产品的一种改进。

模仿创新中，企业要在对已有的创新技术进行研究、模仿的基础上进行，但这并不意味着单纯的模仿。模仿创新并不是一种照搬照抄的行为，而是渐进性的创新行为，同样需要投入人力、物力、财力，以获得比现有新产品更优秀的产品。在 70 年代，日本的松下公司看到索尼（Sony）公司首先推向市场的录像机具有巨大的市场潜力时，马上对索尼公司的录像机进行全面的研究，并从中找到两个缺点：录像音量小和放映时间短。由此，松下公司进行了模拟的技术创新，在其新开发的录像机中改进了这两处缺点，获得了高于索尼公司的市场份额。在这个例子中，我们可以看出模仿创新的创新之处就在于不是与原来的产品一模一样，而是要有自己的特点。

目前，世界上模仿创新做得最好的，当数日本的企业。世界上许多产品的率先创新者都并非是日本企业，比如：电视机，传真机等等都是美国首先创造出来的，而日本企业却通过模仿创新改进原有产品的缺欠，以获得消费者的认知，最终成为市场的领袖。从日本企业和其他许多国家的发展实践来看，模仿创新是工业落后国家缩小同发达国家差距的一条捷径。模仿创新活动是针对现有产品工艺而来的，更为集中，也更容易出效果，而且模仿创新是企业走向自主创新的必经之路，只有通过模仿创新不断增强自己的研究开发能力，才能不断向自主创新靠拢。

五、合作创新

合作创新是指企业与企业，企业与研究所、高等院校等科研单位之间的联合创新行为。

合作创新的关键是实现资源共享，加速创新的发生。现代企业所面临的规模较大的创新问题，往往是单独一个企业难以进行的，需要多个单位联合创新，实现优势互补。合作创新有利于资源配置向更为合理的方向发展，通过各合作方对创新过程的交流可以有效避免物资资源与时间资源的重复投入的浪费，从而使技术创新以更快的速度，更低的成本出现在人们面前。

因为合作创新是将两个或以上独立的实体联系在一起进行创新活动，所以一定要有相应的组织形式。根据其组织特征和基本功能，国外学者将其归纳为五种模式：

第一，合同创新模式。主要是一方以合同的形式为另一方提供资金，并委托另一方达到即定的创新目标的方式。

第二，项目合伙创新模式。指合作创新的各方以合伙方式投入并合作组织研究与开发过程，共享成果的一种方式。

第三，基地合作创新模式。这种模式以大学或研究所为基地，吸收企业的投入而建立起共同合作创新的组织。

第四，基金合作创新模式。这种模式的特点是为促进某一或某些技术领域的创新，各创新主体联合出资建立起一定规模的风险基金。

第五，研究公司合作创新模式。在这种模式下，企业为促进技术创新而共同出资兴建股份制研究公司，以达到在某一个或某几个领域的合作创新。

第五节　其它职能创新

在一个企业中，除了高层管理者要对企业整体发展进行管理规划外，还有许多相配套小职能部门，在企业整体创新的环境中，这些职能部门也无可避免的要加入到这个行列中。

一、营销创新

在市场经济时代，没有人会否认营销的重要性，因为企业作为市场竞争的主体，要自主经营、自负盈亏就必须把企业重点从生产转移到市场上来，但是这种单纯的以市场为导向的营销理念，仍然不够完善。先进的营销理念应该是主动研究市场的潜在需求，积极的开拓市场引导消费，这样才可以走在市场的前面，才能创造市场，把市场容量做大，而不是只在有限市场空间去争夺份

额。为了实现这种营销创新，就首先要找到尚未被开发的潜在需求，对已经存在的某些大范围内的需求进行细分，找到一些现有的产品的空隙，进行开发。只要以营销为导向，去发掘市场需求，企业就会占尽先机。其次，企业要为所找到需求进行产品开发，直接将科学技术用于服务市场而不是以现有科学为重点，不顾需求进行开发。只有这样，企业才能真正将科技融入营销，融入市场，在满足顾客需求的同时投入到无穷尽的广阔市场中去。

当代企业在营销时，不仅仅限于在产品、价格等方面采取措施，以开发客户。此外，更要重视与顾客的良好关系。“关系营销”（relationship marketing）正逐渐升温。企业把分销渠道的建立、广告公关推广活动与建立客户档案、经常联系服务等维持活动放在同等重要的位置，齐头并进，使企业吸引新的消费者的同时，能更有效地维系住原有的顾客。“关系营销”的目标都是已经成为顾客的购买对象，花的费用都比较低，是营销的一种发展趋势。

除了关系营销“网络营销”也是一种新的发展方式。网络营销是借助联机网络、电脑通信来实现营销目标，等由于网络有助于节有现实的资源，并且传播范围较广，速度较快，已经吸引了众多企业加入。越来越多的将互联网及电子商务运用到其中的“网络营销”将会是21世纪的新时尚。

此外，在营销创新时，还要避免一些误区。

首先，第一个误区就是搞营销就是要热卖产品，最好的办法就是降低价格。其时价格战很多时刻都是得不偿失的，而并非是百战百胜。我国的彩电业、VCD 业、都曾经兴起过大规模的价格战，可是结果却是使企业的利益受到损失，失败者不可避免地被淘汰出市场，即使是获胜者，情况也未必令人乐观。它们可能从扩大了的市场份额中弥补部分或全部价格下降的损失，但是却使企业进一步发展的空间受到限制，造成了两败俱伤的结局。

其次，就是与外商合资、一合就灵。中国已经有很多例与外商合资、以品牌入股的失败教训。品牌，作为商品实别的标志，是应该被严格保护的。名牌很可能是一个企业成功的重要的、关键的因素。发达国家和经营者都在想方设法树立自己的品牌大旗，而我国的一些企业则自愿拿着自己的名牌产品与外国企业合资，并且由于不具有控股地位，使品牌被搁置，丧失了企业的灵魂核心。

二、财务创新

现代企业应该在财务管理上加大创新力度，从传统的以利润为中心的管理转向以现金为中心的管理。从某种意义上说，企业能否顺利经营下去，不取决于一段时间由是否盈利，而更多依赖于是否有现金用于各种支付。现代企业要

注意到在平衡经营风险与经营收益基础上的现金管理。现金是一种非盈利性资金，持有量过多，会降低资产的获利能力，持有量过少，又会满足不了企业对于现金的需要，因此，要在现金的流动性的收益性之间做出合理选择，达到使企业经营顺利进行的目标。

现金管理可以从长期现金与短期现金的角度加以分别考虑。在这里对短期现金管理即营运资金管理给以简单介绍。

营运资金是一个比较新的概念，是指流动资产的减去流动负债的余额。流动资产是指周转时间在一年以下的资产，如果按其用途再细分，可以分为临时性流动资产的永久性流动资产，临时性指受季节性、周期性影响的流动资产。而永久性流动资产则指企业需要长期保持的，用于满足稳定发展需要的流动资产。同流动资产相对应，流动负债也可以分为临时性流动负债与自发发负债。临时性负债只为了满足临时性流动资金需要所发生的负债，自发性负债则是直接产生于企业经营中的负债。正如财务管理所追求的使风险与收入相配合，也就要安排流动资产与流入负债相配合，选择适合自己的营运资金政策。营运资金政策主要有三种类型。

第一，配合型政策类型（参见图 14-1）。也有人将之称为正常的筹资组合，指短期资产用短期资金来融通，长期资产由长期资金融通。这里长期资产也包括永久占用资金的永久性流动资产。

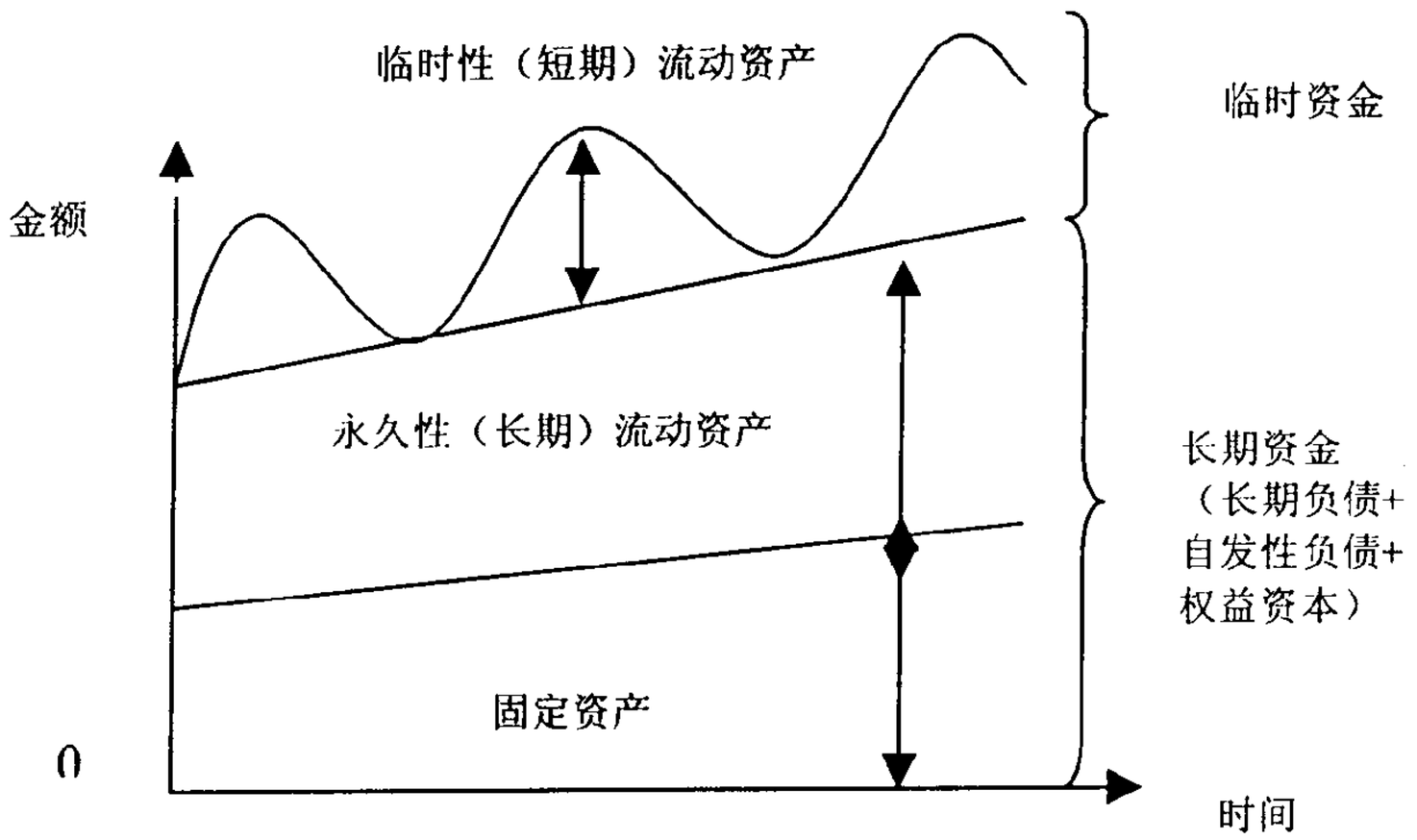


图 19—1 配合型筹资政策

第二，激进的筹资政策(参见图 14-2)。这种政策的特点是以将部分长期资产用短期资金来支持。这种政策因为尽可能多使的成本较低的短期资金而增加了企业的收益，但是同时也使企业风险上升，属于一种比较冒险的政策。

第三，稳健型筹资政策(参见 图 14-3)。在这种政策的指导下，企业会以长期负债去为长期资产，永久性流动产及部分临时性流动资产融资。这种筹资政策使企业的风险和收益均较小，属于一种比较保守的筹资政策。

一般地说，如果企业能够驾驭资金的使用，采用收益和风险配合较为适中的配合型筹资政策是比较有利的。

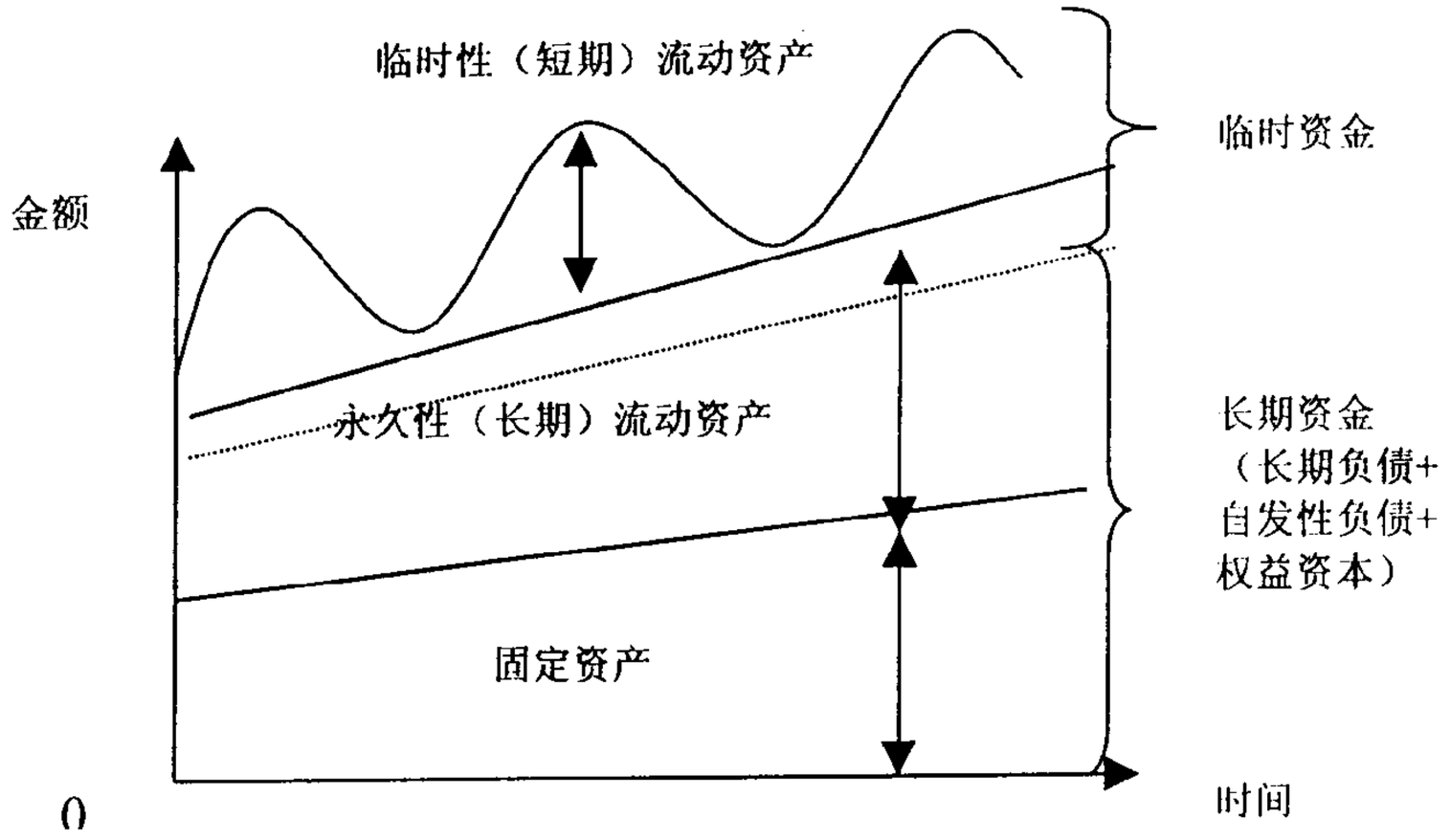


图 14—2 激进型筹资政策

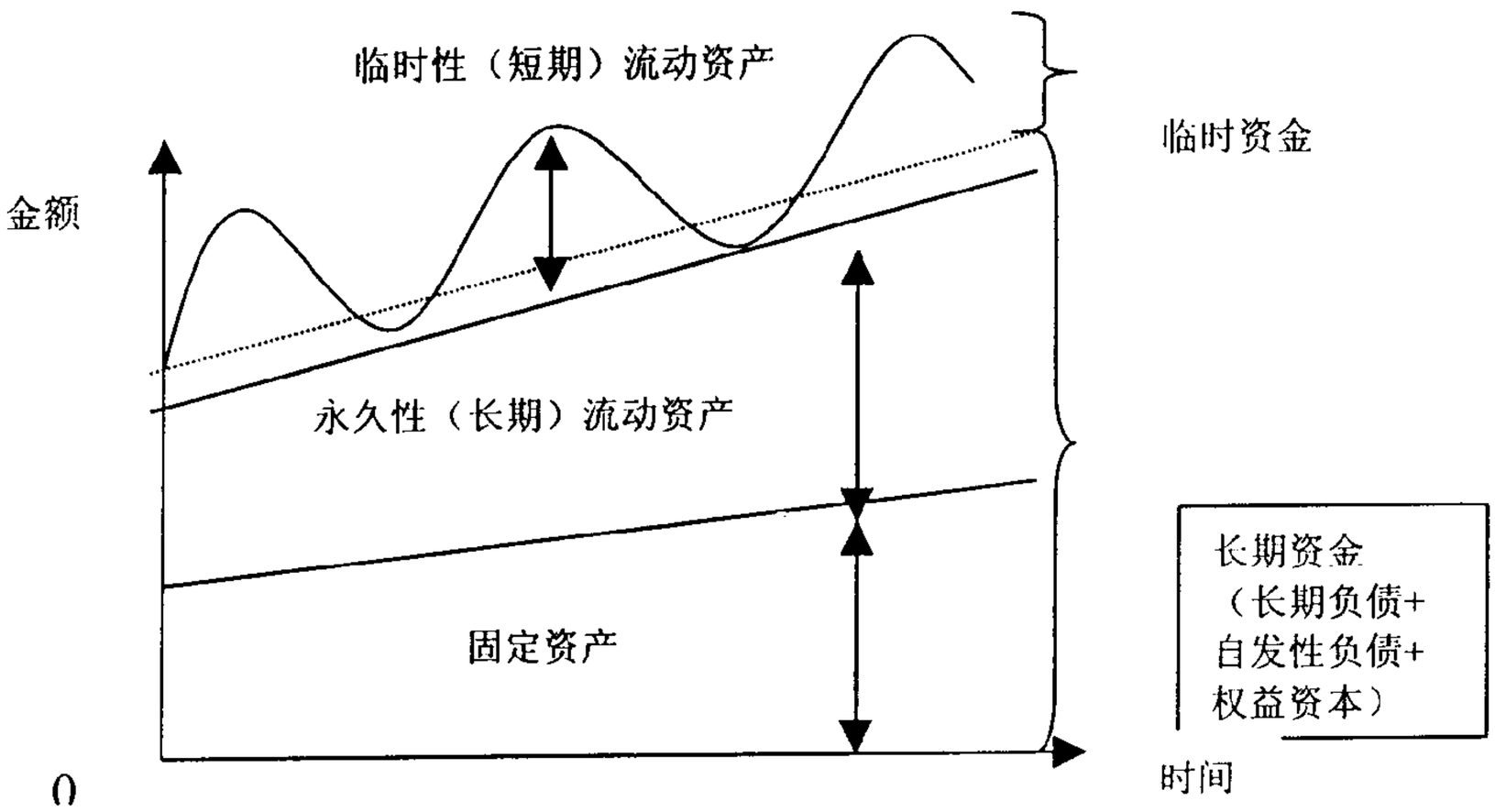


图 14—3 保守型筹资政策

另外，在市场经济条件下，更正确认识货币的时间价值，货币的时间价值说明一定量的货币在不同的时间点上具有不同的经济价值。树立货币时间价值

的观念，有助于现代企业争时间、争速度、争效益，在筹资与投资的过程中运用货币时间价值作为客观的评价尺度，最大限度的促进企业价值的增大。

三、CIS 企业形象设计创新

企业形象（corporate identity）是企业在激烈的市场竞争中，树立自己独立、良好的形象，使顾客对其本身及产品产生认同感，从而形成有利于企业经营的大环境，促进企业进入市场、占领市场、巩固市场，获得长久的发展。

企业形象设计源于第一次世界大战之前的德国公司“AEC”电器公司，它们第一次将统一的商标用在所生产者的产品上。管理学界普遍认为这是统一的视觉形象“CI”雏形的确立。此后，CI 企业形象在欧美国家以及日本东南亚一些国家和地区广为流传。在 20 世纪 80 年代末期，CI 形象设计被引入中国，在神州大地上再造风云。

众多企业经营实践已经证明，创新现代企业形象是具有非常主要的意义的。一个企业、一个组织的形象，对于其对外联系与对内组织，同样具有重要做用，良好的企业形象有助于获得社会公众更广泛的认知，有助于获得消费者的支持，有助于增强员工的凝聚力，使各种相关因素朝着良性循环的方向发展。不仅如此，在我国的步伐向加入 WTO 日益迈近的时候，树立 CI 更有助于企业在世界经济大循环中保持自己独特性优势。

一般来说，企业形象主要包括经营理念、行为规范、视觉表达。对于它们的设计分为七个阶段。

1. 选择时机阶段。一般来说，企业进行形象设计是要有一定原因的。一般企业会选择发生某些比较重要的事件时，或者在具有某些重要意义的时刻进行企业形象设计 CIS（corporate identity system）。这样，可以使多项事件相互促进，相辅相承。

2. 准备阶段。企业决定进行形象设计后，会针对由准负责具体形象设计方案而进行一些策划准备工作。

3. 调查阶段。当企业确定其形象设计的基本范围、对象后，就要对内部和外部环境进行调查，以明确企业今后将处于何种竞争地位。

4. 企划阶段。针对第三阶段调查的结果，制定具体策划方案。这个策划方案要与企业问题紧密相连，为企业的未来具体定位。

5. 设计阶段。这阶段要把企业的形象从抽象化到具体化转变，是创立企业形象的主体性实际操作过程。主要是视觉表达上的设计，以及创造的实体象征物为核心的设计体系。

6. 实施阶段。这一阶段的重点在于将设计规划完成的识别系统制成规范化、标准化的手册，策划 CIS 发布活动，宣传活动。

第十五章　控　制

控制在管理中的地位十分重要。它是完成计划任务、实现企业目标的手段，它使组织的活动有计划按比例地进行，它便于管理人员针对控制过程中出现的问题采用科学的控制措施和手段。控制涉及到组织活动的各个方面，包括人员，计划执行，工作质量、财务活动、信息和情报等。

第一节　控制的概念和种类

一、控制的概念

所谓控制，是指为了实现组织的计划目标而对组织的活动进行监视并纠偏矫正，确保组织计划与实际运行状况动态适应的行为。

要对组织的一切活动实施有效的控制，必须具备下列两个基本前提：

第一，计划前提。控制的实施是以计划为依据的，其目的是为了保证计划的实现，因此，制订周密明确的计划，控制才能得以有效地实施。此时，考虑计划是否完善，较之于考虑如何去进行控制具有更重要的意义。

第二，组织机构前提。控制活动是由组织中各个管理层次、各个部门的管理人员来共同协调进行的，这就要求在组织机构中必须有明确规定的职能范围和责任范围。一旦产生偏差，就可以知道哪个部门应承担责任和应由谁来采取纠正措施。所以，控制是离不开组织机构这一前提的。

二、控制的种类

根据控制的实施时间、控制对象和控制特征等不同的情况，可以划分不同的控制方式和类型。

（一）预先控制、现场控制和反馈控制

按控制实施的时间，可分为预先控制（preliminary control）、现场控制（concurrent control）和反馈控制（feedback control）。这种划分是与组织活动的三个阶段紧密联系的，如图 15-1 所示。

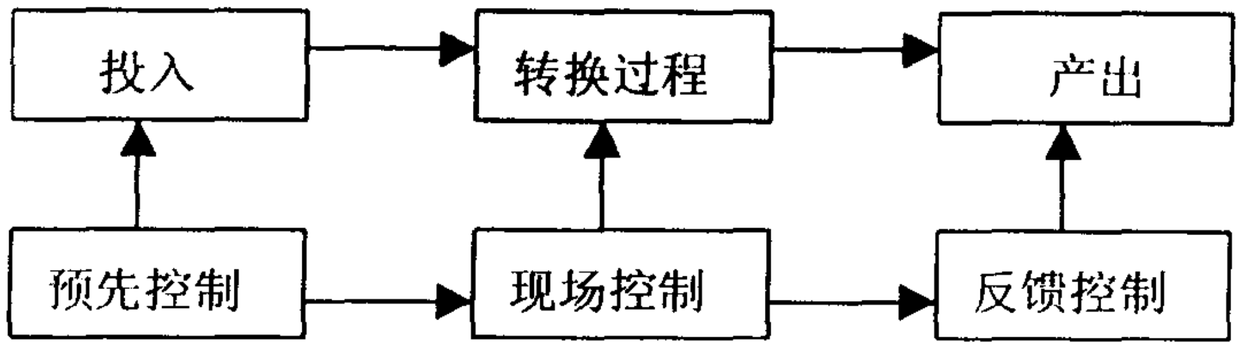


图 15-1　预先控制、现场控制和反馈控制

1．预先控制

预先控制也称为事前控制、前馈控制。这种控制根据准确可靠的信息，运用科学的预测和规划，对出现的问题尽可能事先采取行动，其目的就在于发现潜在的问题，防范于未然。它包括人力资源的预先控制、原材料的预先控制和资金的预先控制等。

2．现场控制

现场控制也称为即时控制、过程控制。这种控制是在组织活动开展的过程中进行的控制，主要有监督和指导两项职能。监督是检查现场正在进行的具体作业，以保证按计划规定的目标进行。指导是管理者对现场出现的问题，根据自己的经验指导下属改进工作，或与下属商讨纠正偏差的措施，以使下属能够顺利地完成任务。

3．反馈控制

反馈控制也可称为事后控制。它是将计划执行的结果与预期目标或标准进行比较后，采取纠偏矫正行为。其目的在于检讨过去，以便进一步地完善计划，修正组织发展的目标。反馈的类型很多，有正反馈和负反馈之分。对于一个企业来说，有内部信息的反馈，有外部信息的反馈。反馈控制一般包括财务报告分析、质量控制分析和人员绩效的评定等。

以上三种控制，存在着各自的缺点和不足，这是在控制过程中应十分注意的。对于预先控制，不可能对将要出现的问题都有充分的估计，不可避免地会有遗漏或预计不到的地方，这就要求预先控制必须有一定的弹性。对于现场控制，绝大多数情况下是对职工的现场监督和纠正错误，因此要求现场控制一定要讲究方法和时机，否则执行过度的话，容易引起职工的反感和抵触情绪。对于反馈控制，由于它有一个时间的迟滞期，如果反馈不能做到迅速及时、灵敏准确的话，容易失去控制的实效和机会。

（二）直接控制和间接控制

根据控制的手段不同，控制可分为直接控制和间接控制。

在企业的经营管理中，直接控制是指对管理人员的工作质量的控制。在企业的生产经营活动中，发生偏差的原因往往是由于管理人员指挥不当、决策失误或本身素质太差造成的。因此重视对管理人员的选拔和培训，对其工作经常加以评审激励，促进他们提高管理水平和控制能力，对保证完成计划具有十分重要的作用。

间接控制是指对经济活动过程的控制。间接控制往往是在计划实施发生偏差后，才由有关的管理人员对偏差实施控制的。间接控制的特点在于它有一定的弹性和灵活性，通过一定的渠道和手段达到控制的目的。

（三）集中控制和分散控制

根据控制的集中程度，控制还可分为集中控制和分散控制。

集中控制是决策权高度集中的一种控制方式。一般说来，集中控制将企业中各个部门的决策权集中到高层管理者手中，经济活动由高层管理者的行政指令来推动，纵向信息流强而横向信息流弱。在一些生产经营连续性很强的企业里，集中控制是十分必要的。

分散控制与集中控制相对应，其特点就是决策权分散。在企业管理中表现为各部门拥有一定决策权，具有一定的经营自主权，横向信息流较强。整个企业显得适应性较强，但难以进行整体协调。

控制的许多特征并不互相排斥，因此有些控制类型往往可以同时归入几种类型，各种控制类型是可以交叉的。而在实际管理控制中，各种控制手段的运用是有机结合在一起的，以达到有效的控制。

第二节　控制的过程

控制的过程一般是由三个步骤组成的，即建立标准、衡量成效（或绩效），纠正偏差。

一、建立标准

（一）标准的概念与范围

标准，就是作为一种模式或规范而建立起来的测量单位。它包含两层意思：①标准是测量的一种尺度；②标准是由权威建立起来的。例如，在学校里分数就是衡量学生成绩的标准之一。一般说来，60 分为及格的标准，而这一标准是由学校的“权威”——教师制订的。

要建立标准，前先应明确的是标准的范围，也即建立些什么样的标准才能使控制发挥作用。对于一个企业来说，有关于其生产经营的标准，有评价其组

织结构的标准，也有衡量企业人员素质的标准。一般说来，标准的范围应包括企业的几个主要方面的活动和成绩。例如，美国通用汽车公司在下列八个主要领域建立了标准：①利润率；②市场份额；③生产率；④产品的领导地位；⑤人员发展；⑥雇工态度；⑦公共责任；⑧短期目标与长期目标的平衡。

（二）标准的类型

建立标准，有其特定的方法。不同的标准，建立的方法也不一样。常见的几种建立标准的方法有如下几种：

1．统计标准

统计标准也称历史标准。这种标准的建立，是以历史的数据为基础，对数据进行分析，从而确定具体的标准。标准所选择的具体统计数字可能是平均数，也可能是高于或低于中点的一个定点。例如，某个企业根据过去几年的利润记录，可计算出平均的利润率，然后再根据企业内部环境、市场发展和产品需求量等因素的分析，确定本年度企业的利润率标准。

根据本企业的历史统计资料制定工作标准简便易行，但这种标准可能低于同行业的优秀水平，甚至低于平均水平，从而失去竞争能力。为克服这一缺点，企业在根据历史性统计数据制定未来工作标准时，还要充分考虑到行业的平均水平，并对主要竞争对手进行认真分析。

2．经验标准

这种标准是以管理人员过去的管理经验和判断为依据建立起来的。在管理控制过程中，很多情况是无法以某个具体的数量型标准去衡量的，特别是关于职工的工作态度和行为，更无法简单地用某个标准去衡量。在这种情况下，就要求管理人员利用他们丰富的管理经验，进行估价和判断，建立灵活周密的标准。

3．时间标准

这种标准是建立在对具体工作的情况所作的客观的定量分析的基础上的。通常，时间标准是指一个在工作技能方面受过训练的普通工人，按照规定的工作方法和程序工作，以正常的速度（进度）完成某项工作所需要的时间。发明时间标准的人，就是被称作“科学管理”之父的美国管理学家泰勒(Frederick W. Taylor）。他于 1881 年在美国米德维尔钢铁公司完成时间标准的研究。

二、衡量成效

衡量成效处于整个控制过程的中间。这一步骤实际上是一个比较、测定的过程。制定标准是为了用其衡量实际的工作成效，因此在一定程度上，衡量成效的方式已由采用的标准规定下来了。

在这一步骤里，能够表示实际结果与标准的偏差信息，起着十分重要的作用。在企业的生产经营活动中，有些信息比较容易获得。例如，通过统计报表资料可获得各项技术经济指标的计划与实际偏差的信息。但在另一情况下，如对职工的工作态度、需求程度等就不易用量化的标准去衡量。

同时，选择适宜的衡量单位是十分重要。例如，利润可表示为销售的百分比，或表示为一定的金额。在众多的衡量单位中选择一项合适的，并将其确立为整个衡量测定步骤的标准单位，能对整个步骤起到统一的作用。对于衡量成效的结果，一般的要求是，务必将结果送到被指定的对某一工作负责而且有权采取纠正措施的管理人员手中。衡量成效结果的传输速度，取决于结果于标准的偏差程度，也取决于企业的组织结构。

如果实际工作结果与标准之间产生了差异，则首先要确定偏差是否在标准允许的范围之内，是否对组织活动的效率和最终效益构成严重威胁。若偏差在允许的范围内，则工作可以继续进行，但也要分析偏差产生的原因，以便进一步把偏差缩小，把工作做得更好；若差异超出允许的范围，则要认真分析偏差产生的原因。有些偏差是由计划或标准定得过高或过低造成的，有些是由计划执行过程中的问题造成的，还有一些可能是由偶然的、暂时的、区域性因素造成的。

三、纠正偏差

控制的第三个步骤，就是要针对衡量比较的结果，采取相应的行动。如果结果与标准基本吻合，自然是件好事。但如果与标准有较大的差异，就应根据标准，采取纠正措施。纠正偏差的控制行动，必须由负有明确责任和权力的人去进行，否则，控制是达不到目的的。

这一步骤是整个控制过程中的重点步骤。它包含两个方面：纠正实际生产经营活动中的偏差与修正生产经营计划和控制的标准。当通过衡量成效这一步骤后，结果与标准之间的差异就暴露出来了。此时，一方面应根据差异产生的原因，采取纠正偏差的措施，以缩小实际状态与标准状态之间的差异；另一方面应该对生产经营计划和控制标准重新进行审核。因为在制定工作计划和标准时，常常不可能预测到以后发生的所有变化，总会存在一定的差异，所以管理者要根据新的环境和要求对计划和标准进行修正。必须注意，经常对计划进行大的修正，对整个计划的实现是没有好处的，对此管理者应持谨慎态度，并在制定计划、建立标准时，尽可能地增加计划的适应性和标准的弹性，允许计划和标准在一定范围内波动，以利于控制的顺利进行。

第三节　控制的行为反应和有效的控制

一、控制的行为反应

任何控制手段的应用，都会给企业带来各种各样的影响。其中，最重要的就是控制对企业的职工在行为方面的作用和影响了。企业中的职工对控制的态度和反应，可能是公开的敌视和愤恨，可能是漠不关心和容忍，也可能是理解与配合。下面所述的主要是关于职工对于控制的一些不良态度和反应，及其产生的原因。

出于维护个人的个性，大多数人对于任何形式的控制都有一种天生的抵制性。当管理人员将一项控制计划措施付诸实施后，职工就要试图维护他们的自尊心，他们感到被操纵，从而发展成为不谋而合的抵制行动，导致生产经营活动的停滞甚至下降。管理人员察觉到了生产经营状况的恶化，很可能会实施更严密的控制措施，施加更大的压力，从而导致了一个周而复始的循环：控制，抵制，再控制，……。

导致这种循环的原因是多方面的，一般认为主要是由于以下三个方面的原因：

第一，标准太严。人们对控制的最初反应，常常是抱怨工作活动的标准不合理或过高、过严。这可能是因为管理人员没有把建立标准的必要性讲清楚；也可能是因为意外事件的发生，使得职工无法达到标准；还可能是因为建立标准的根据有意见。

第二，衡量不准确。人们虽接受了工作标准，但往往认为评价衡量工作成效的方法是不准确的。例如一个推销员会很爽快地承认销售统计表中的销售收入额是准确的，但同时却抱怨使用销售收入来衡量推销员的工作是不准确的，因为它既没有反映对新增加的顾客的数字，也没有反映出访问顾客所花的时间。对用于控制的衡量测度的最大意见，是这种衡量测度并不完全反映人的努力。例如，一个学生的考试成绩为 60 分，但按照学生的努力程度，他至少应得 80 分，而教师所注意到的通常只是试卷上的分数，并不知道该学生曾做过多么大的努力。

第三，厌恶纠正措施。职工对于控制过程中的纠正措施是十分敏感的。这是因为，即使一些措施是一个十分温和的警告，也是一种指向个人的批评。同时这种批评将一个人的缺点和错误暴露出来，有时甚至暴露在同事面前，这并不是人们所喜欢的。因此，对可能的纠正措施的厌恶和恐惧，将更甚于对标准的抵制和对衡量测度方法的批评。这种厌恶与恐惧将招致更多的对控制的不良反应。

上面的分析表明，控制过程三个步骤中的任何一步，都可以成为员工抵制的焦点，这就要求管理人员在控制过程中对此应予以充分的重视，最大限度地减少对控制的抵制，有效地利用控制。

二、进行有效的控制的原则

控制的过程并不是一个自动的过程。要想实施有效的控制，下列几个方面是不容忽视的：

（一）控制的标准要公平合理，周密而有弹性

标准应具有权威性，任何人在标准面前应一视同仁，执行标准一定要严格，不允许有含糊和夸大。同时标准要有一定的弹性，对于意外的事件具有适应能力。

（二）衡量的程序和方法应该敏感有效

如果衡量的方法和根据不精确、不敏感，就无法反映实际状况与计划的差距。同时衡量的方法应尽可能地反映职工工作的主要方面，应将定量的衡量方式与定性的衡量方式结合起来，全面地衡量企业的生产经营活动和职工的工作。

（三）信息应该及时准确

控制过程中一个十分重要的输入就是信息资料，准确及时的信息对于一个有效的控制系统是必不可少的。收集信息时，不仅要注意信息的有效性，而且要注意收集信息的方法和渠道。

（四）控制要适时适度

控制的时机，控制的方式，对控制的结果有十分重要的影响。控制过度，易引起不良的反应；控制过少，达不到控制的目的。如何掌握控制的时机和方式是管理人员应该学会的一门艺术。

（五）控制应讲求经济效益

如果控制所支出的费用大于控制所带来的经济效益，这种控制是不合算的。所以，控制必须适合企业的工作、规模和其他特点。例如，精心设计的用计算机装备起来的、复杂的控制系统可能对大公司是经济的，但对小公司来说就未必经济。在控制工作中减少不必要的浪费的一个常用的方法就是将控制过程简化到足以保证目标得以实现的程度。例如，尽量少地通过下属的工作报告和总结去了解情况，尽量多地深入生产经营第一线获取信息，掌握第一手资料。

（六）实行例外控制

对于一个企业，即使是一个小型的企业，它所产生的信息量是十分惊人的，不可能掌握所有的信息。要实施有效的控制，管理人员就必须学会区分信息的轻重缓急，运用好例外控制原则。所谓例外控制原则，即对控制控制过程中例

外的、不寻常的现象和问题，尤其是生产经营活动中特别好的和特别差的，予以充分注意，并对其采取特别的控制措施。

第四节　控制技术

控制技术是指控制过程中所使用的具体控制方法和手段。控制技术是多种多样的，各有其特点。下面是一些常用的控制技术和方法：

一、预算

预算是广泛运用的一种传统的控制方法。它用财务项目（如收入和费用）或非财务项目（如生产量和销售量）来编制企业未来某一时期的计划，以表明预期的成果。预算把计划数字化，并把这些计划分解成许多部分使之与组织结构和有关的计划相一致，以便把职权授予出去，而又不至于失去控制。预算为评价经济效益，控制经济活动过程提供了标准。

预算的种类很多，基本可分为五种：

收支预算。即在收入一方包括各种收入，在支出一方为产生收入所需要的各种支出。

时间、空间、原材料和产品预算。即一些用实物单位来表示的预算，如工时数、原材料的数量等。

基本建设费用预算。这种费用预算是用于控制基本建设规模的。

现金预算，即对现金收入和支出的预测，以此来衡量实际的现金使用情况，控制现金利用效率。

总预算。即汇总各部门的所有预算而编制出来的，其形式是编制资金平衡表，用于总体活动的控制和平衡。

用预算进行控制时，应注意预算的编制不能太硬性了，应避免过于详细、繁琐，在细节上不要规定过死，应留有余地，以便管理人员在实际的控制协调时有一定的灵活性。在某些细节上过分重视预算的优先，有时反而会损害经济组织的整个目标，或者造成效能低下。为了避免预算的这种弊病，可以采用的一种可变的预算。在企业中，可变预算的依据时对费用目标进行分析，以此来确定哪些费用项目随着企业产出的变化而变化，哪些费用项目不随着企业的产出的变化而变化。

二、盈亏平衡点分析

盈亏平衡点（break-even point，亦称盈亏临界点）分析是一项用途十分广

泛的控制技术。不论是在财政年度的结束之际，还是在产品销售之初，企业都希望知道是否能赢利，此时盈亏平衡分析可提供简明而十分有价值的答案。

下面定义盈亏平衡分析中的几个概念：

TFC——总的固定成本

VC——单位产品变动成本

P——单位产品的销售价

BEP——盈亏平衡点（产品数量）

假设企业所生产的产品可全部在市场上售出，则当企业利润为零时，即处于盈亏平衡点时有：

$$BEP \times P - BEP \times VC - TFC = 0$$

$$BEP = \frac{TFC}{P - VC}$$

上式即为盈亏平衡点 BEP 的计算公式。

例如，某公司对一种新产品作了市场调查，决定以每件产品 10 元的价格在市场上销售。该公司的固定总成本为 120，600 元。每件产品的可变成本为 4 元。根据上述信息，该公司应售出多少件产品才能赢利呢？

根据盈亏点的计算公式，有

$$BEP = \frac{TFC}{P - VC} = \frac{120000}{10 - 4} = 20000 \text{（件）}$$

由此，如果该公司能售出多于 20000 件产品，赢利是不成问题的。但如果少于 20000 件，则会发生亏损。

盈亏平衡点分析还可用盈亏平衡图具体形象地表现出来。利用盈亏平衡图，可以十分清楚地看到有关因素的变动对利润产生的影响。根据上述例子可作出盈亏平衡图 15-3。

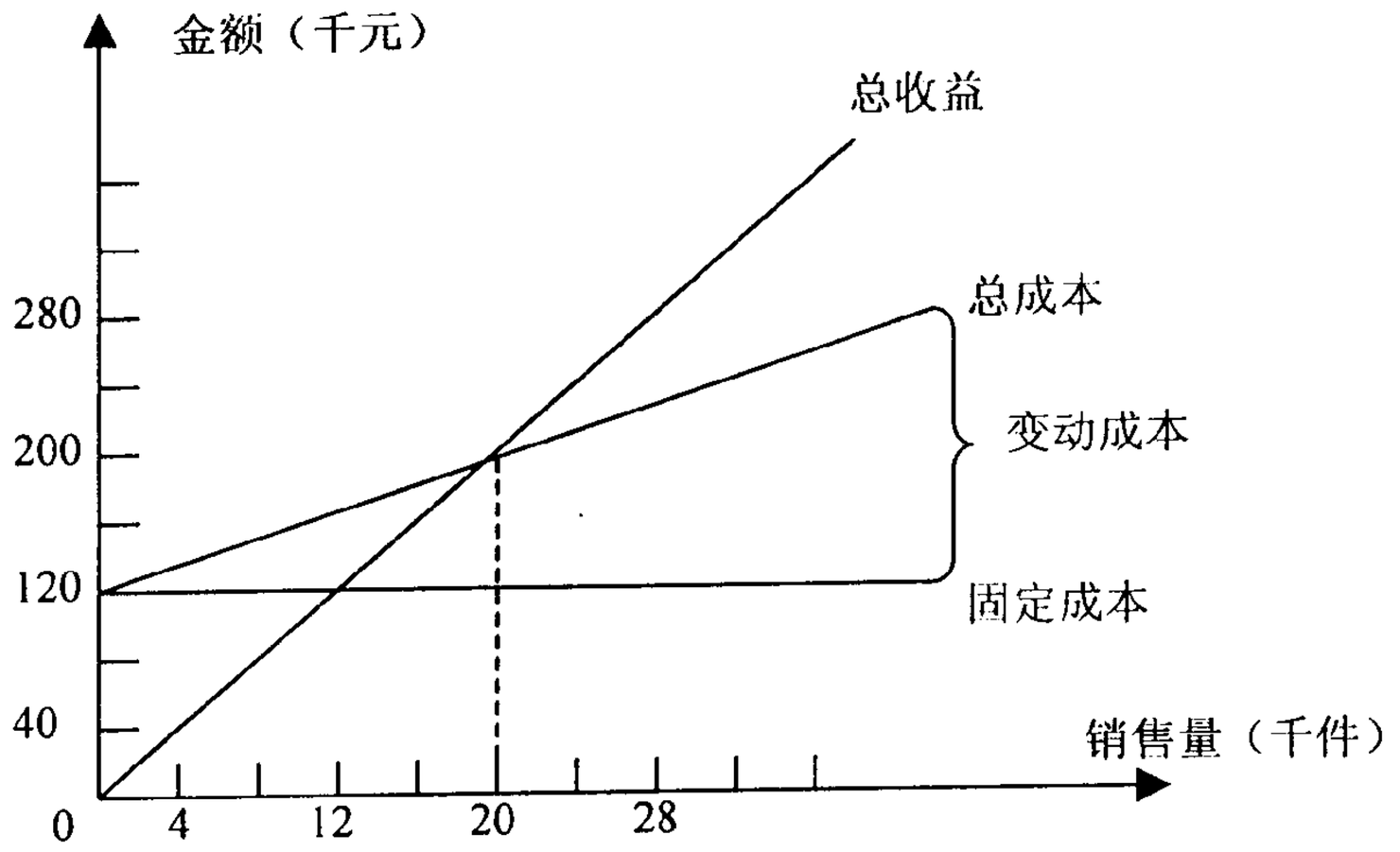


图 15-3　盈亏平衡图

图 15-3 形象地反映了有关因素的相互关系，从中可以总结出一些规律。

盈亏点不变，销售量越大，能实现的利润就越多，或亏损越少；反之，销售量越小，能实现的利润就越少，或亏损越多。

销售量不变，盈亏点越低，能实现的利润就越多，或亏损越少；盈亏点越高，能实现的利润就越少，或亏损越多。

在销售收入既定的情况下，盈亏点的高低取决于固定成本和单位变动成本的多少。固定成本越多，或单位产品的可变成本越多；反之，盈亏平衡点越低，如图 15-4、图 15-5 所示。

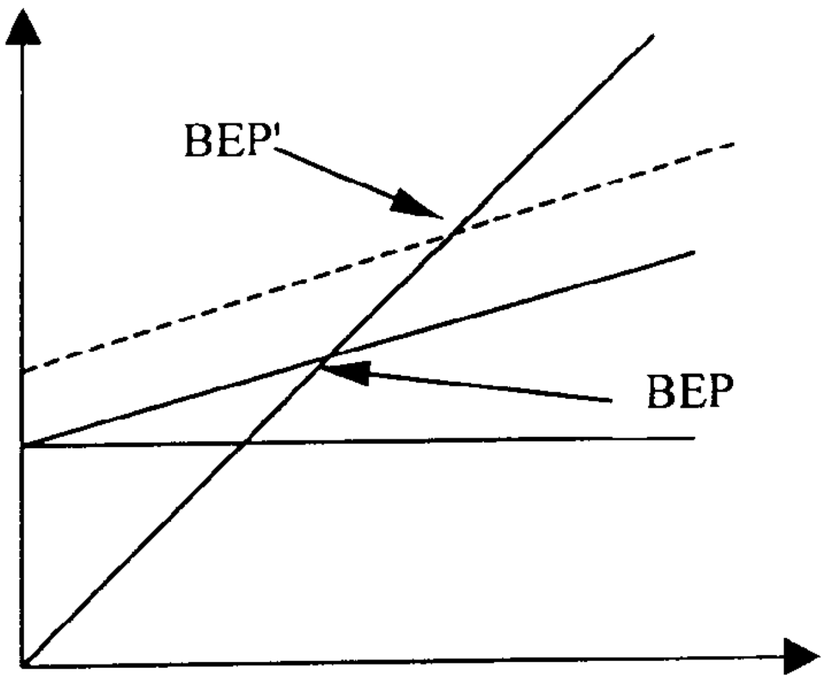


图 15-4　固定成本升高引起 BEP 升至新的 BEP'

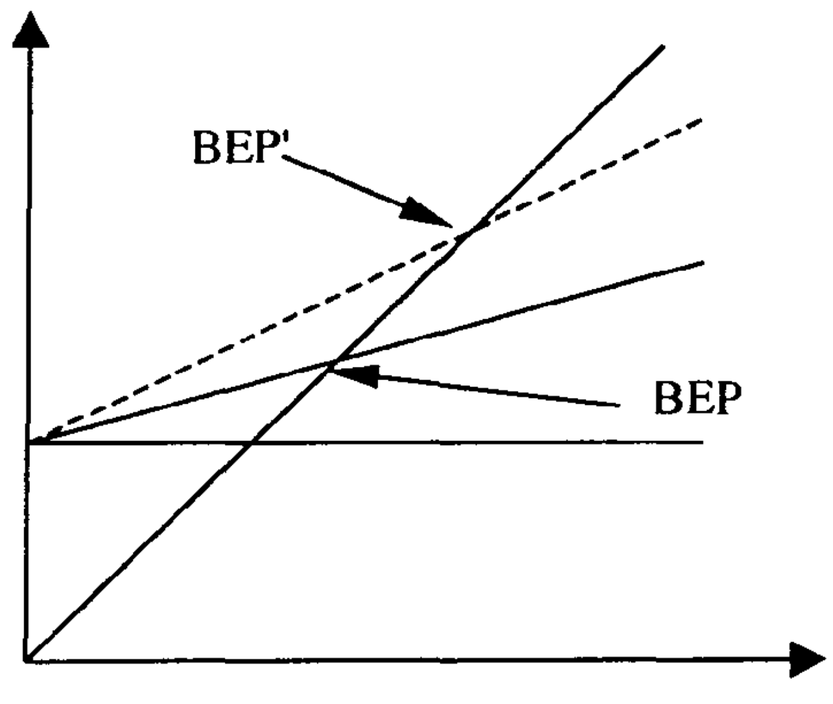


图 15-5　变动成本升高引起 BEP 升至新的 BEP'

必须注意，以上关于盈亏平衡点的分析，有个基本的前提，就是假定固定成本不变，而且单位产品的售价和可变成本也保持不变，因而表现出产品的销售额和可变成本总额是同产品的销售量成比例变化的，即它们保持着完全的线性关系。然而，现实的情况要比这复杂得多，在这里就不再赘述。

三、审计

以上所述的控制技术都是针对某一特定的活动或任务的，而对企业组织的整个运行经营是不太适用的。下面所要讨论的一项控制技术—审计，就是针对企业的整体运行和经营活动的。

审计的形式很多，但用于控制过程的主要有三种：外部审计、内部审计和管理审计。

外部审计（external auditing）。外部审计通常是由一个独立的公共会计事物所来进行的。这种审计的主要目的是测定企业的财务记录是否真实地反映了企业的财务状况，验证这些记录是否准确，测定是否一贯地实施了既定的会计程序。同时，外界也希望从外部审计报告中了解企业的信用情况、经营状况和偿还能力，防止信用危机，维护投资者的利益。

外部审计对于控制过程的作用是间接的，它主要是针对企业的财务记录，不包括计划、政策和作业以及一些非财务部门。

内部审计（internal auditing）。内部审计是由企业组织内部的特殊人员负责进行的。同外部审计一样，内部审计也验证企业财务记录，并测定这些记录是否符合预计的要求。但内部审计的目的是为内部控制提供依据和手段，它力图测定其他控制的效能，因此，内部审计 可以被看作是对其他控制形式的总

控制。

有效的内部审计主要起到了以下三方面的作用：第一，内部审计提供了一种测定程序和方法，来检查企业在实现其目标、遵循既定政策方面是否成功。第二，内部审计可以对企业政策、计划的可行性和有效性、控制方式等方面提出改进建议和措施。第三，内部审计使高层管理人员对企业的经营管理状况，收支状况和信用状况有了一个清晰的了解和全面的认识。现在，利用内部审计作为一种控制手段，在很多企业中已得到了推广和利用。

一般说来，内部审计的主要范围是企业的财务部门，但并不局限于这些部门。近年来，很多企业的内部审计已经进入到企业的非财务部门，接近到管理审计的范畴。

管理审计（managerial auditing）。从本世纪 30 年代起，世界经济进入了新的发展阶段，一方面现代科学技术突飞猛进和大规模应用于生产，使生产力获得十分迅猛的发展；另一方面，跨国公司大量涌现，企业的规模越来越大，生产经营日趋复杂，企业外部的市场情况瞬息万变，竞争更加激烈。这些新的技术和环境，对企业管理相应地提出了新的要求，一方面要求企业的内部管理控制更加合理化，科学化；另一方面，要求企业具有灵活的反应能力和高度的适应能力。正是在这种背景下，促成了管理审计的形成和发展。

通常，管理审计是由企业自己负责进行的。管理审计较之于传统的审计，履行更加广泛的职能。管理审计的主要职能就是通过对市场趋势、技术的最新发展、影响企业的政治和社会因素的研究分析，通过对企业的外部环境进行客观的预测，确定企业在行业中的位置，拟订今后的发展规划。管理审计的另一项职能，是为企业的管理人员提供企业内部生产经营各个方面的信息和资料，帮助他们正确地进行经营决策和控制。

管理审计不同于一般的审计。为了更好地服务于企业的管理和控制，它必须同时兼顾企业生产经营的全局和局部两个方面，也就是说，它既要从整个企业的全局出发来考虑、观察和处理问题，又要从企业的各局部出发来考虑、观察和处理问题。

管理审计的一个重要特点就是它是面向未来的。它依据所掌握的资料，对生产经营各个方面可供采用的方案、可能取得的成绩和效益进行科学的预测和比较，以便为企业的管理人员正确地选择最优方案提供客观的依据。

四、投资回收率分析

投资回收率（return on investment, ROI）是说明企业综合成效的一种有效方式，也是控制企业生产经营活动的一种有效手段，因为在投资回收率的背

后，有一连串影响投资回收率的因素，一旦它的成效与目标不符，就可以通过这些因素追根索源，较容易地找到发生偏差的原因。

图 15-6 说明了投资回收率的构成，从中可以看出影响它的一些主要因素。

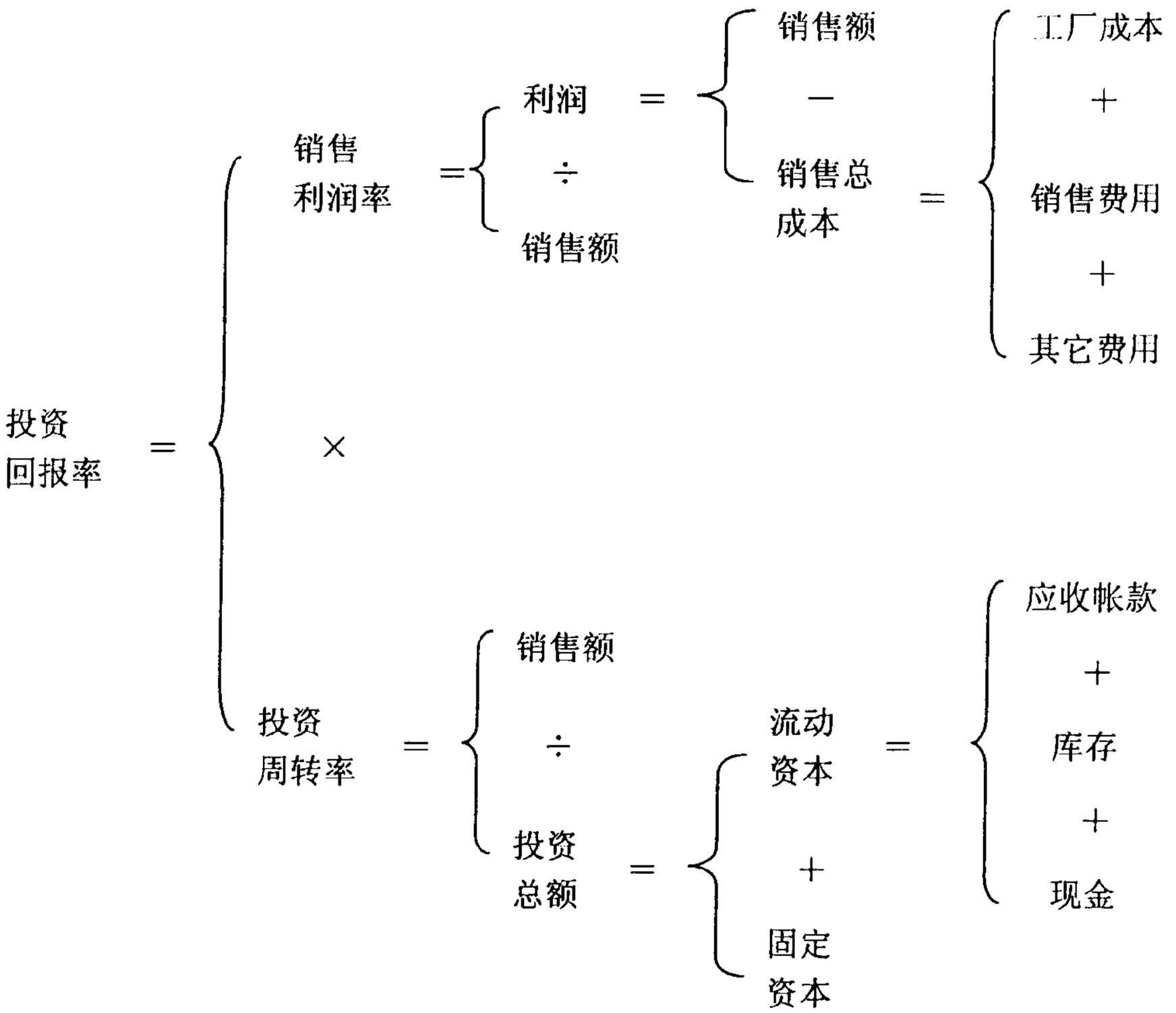


图 15-6　投资回收率的构成

图 15-6 表明，投资回收率即为净利润除以投资。即：

投资回收率=销售利润率 × 投资周转率，或表示为：

$$\text{投资回收率}=\frac{\text{利润}}{\text{销售额}}\times\frac{\text{销售额}}{\text{投资总额}}$$

$$\text{投资回收率}=\frac{\text{利润}}{\text{投资总额}}$$

通过对投资回收率进行分析，可以发现控制过程中的问题。例如，如果投资回收率低于预期的值，经过分析知道原因在于销售利润较低。进一步分析发

现，销售利低的原因是销售费用过高。这样顺藤摸瓜，管理者就能找到成效差的主要原因：或销售人员素质太差，或销售经理领导无方，或广告费用支出过多，等等。一旦找到了问题，就可以采取相应的校正措施。

投资回收率分析是属于财务控制的一种。在西方的很多企业中，为了使财务控制有明确的责任，都设有各种责任中心。责任中心的划分可以按企业内部部门的划分方式来进行，有按职能划分的，也有按产品、地区或顾客划分的。每个责任中心构成企业的一个财务控制单位。这样，通过对每个责任中心的控制，通过使用投资回收率分析等控制手段，来达到对整个企业的控制。

五、网络分析

20 世纪 50 年代以来，人们开始探索制定一套新的生产组织和管理的科学方法。1956 年，美国杜邦公司在制定协调企业不同业务部门的系统控制规划时，运用网络方法制定出第一套网络计划。这种借助于网络计划图的计划方法被称为关键路线法（CPM--Critical Path Method）。1958 年，美国海军部在制定研制“北极星”导弹计划时，也运用了网络方法，但它注重对各项任务安排的评价和审查，从而诞生了计划评审法（PRET--Program Evluation and Review Technique）。

网络分析中一个十分重要的内容就是绘制网络图。由作业（activity）、事项(event)和标有完成各道工序所需时间等参数所构成的有向图，就成为网络图。所谓作业，是指完成一特定的目标所进行的操作工序，通常用一条带箭头的线表示。所谓事项，是相临作业的分界点，表示作业的开始或结束，通常用带编号的圆圈表示。例如，图 15-7 即为一个最简单的网络图：

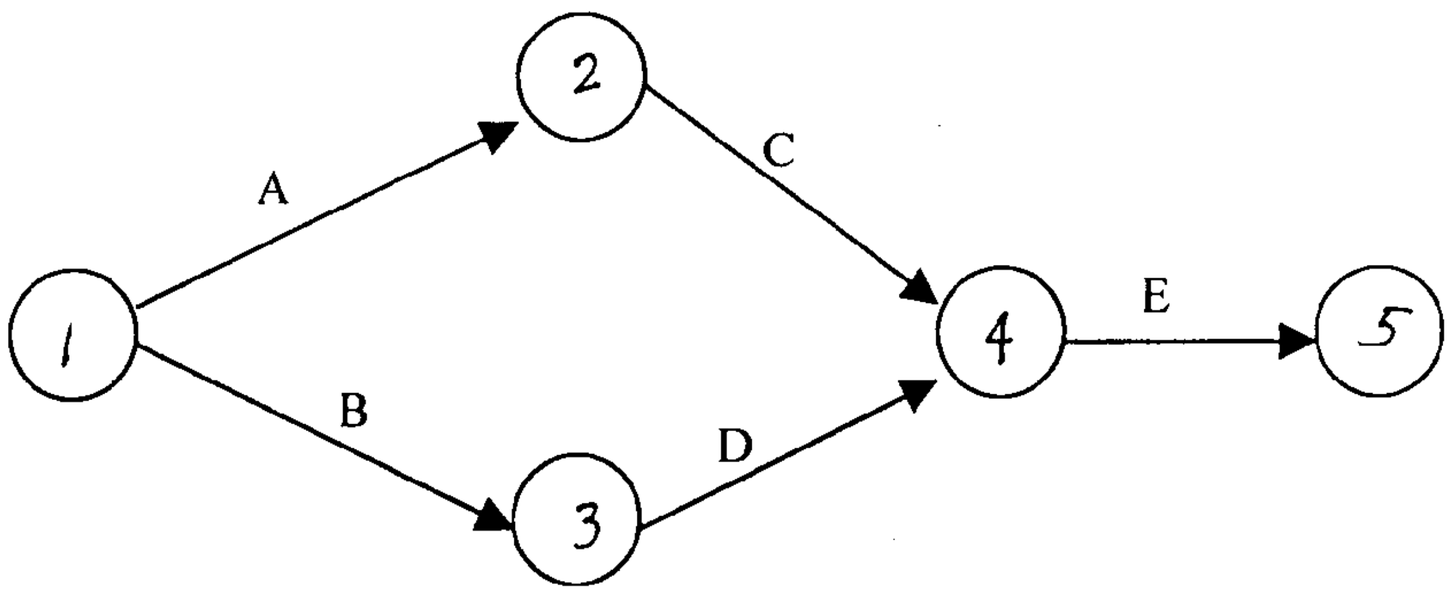


图 15-7 一个简单的网络图

图 15-7 不仅标明了所有的工序（作业）和事项，而且在各工序和事项间建

立起联系，例如，在工序 C 和工序 D 完成之前，工序 E 是不可能开始的。

初步的网络分析图建立后，就应对每一路径（作业）标上各种估计的作业时间。估计的三种作业时间是：

t_0—最乐观时间，即在顺利情况下完成作业的最短时间。

t_p—最保守时间，即在不利情况下完成作业的最长时间。

t_m—最可能时间，即在正常情况下完成作业的时间。

根据经验，估计完成作业的时间 t_E 可用下列公式计算：

$$t_E = \frac{t_0 + 4t_m + t_p}{6}$$

以下面网络图（图 15-8）的例子，可以看出如何计算估计时间，如何找出关键路径。

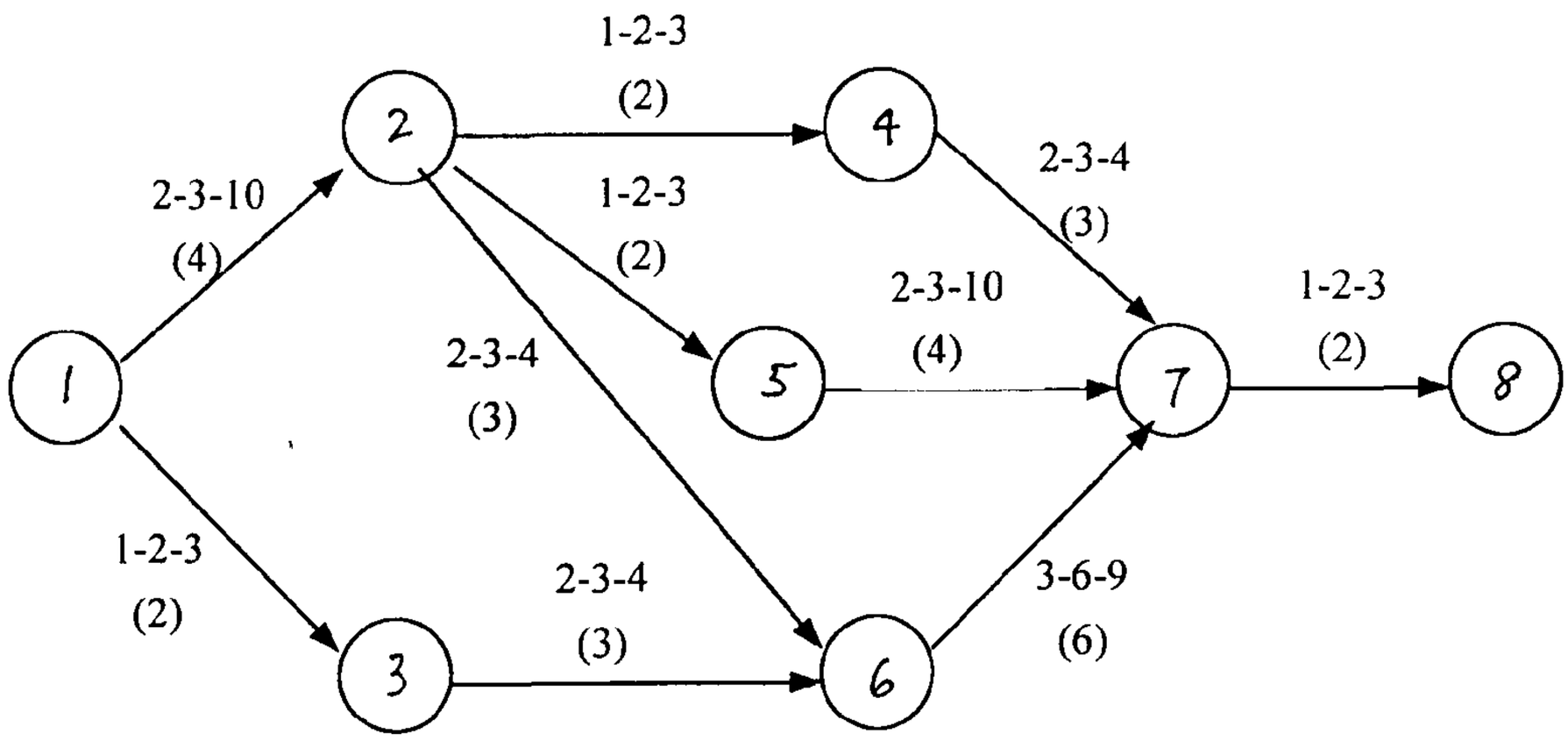


图 15-8　网络图一例

图 15-8 中每一条路径都按 t_0-t_m-t_p 的顺序标上了三种估计时间。例如，由事项①到事项②，最乐观的时间是 2 天，最可能时间为 3 天，最保守时间为 10 天，根据计算估计时间的公式，可计算出此时的 t_E 为 4 天，最后在括弧中标上 t_E，即估计时间为 4 天。

在图 15-7 中，从始点事项①开始，按照各道作业的顺序，连续不断地到达终点事项⑧的路径共有四条，如表 15-1 所示：

表 15-1　路径及所需时间

路　径	估计所需时间
①—②—④—⑦—⑧	4+2+3+2=11
①—②—⑤—⑦—⑧	4+2+4+2=12
①—②—⑥—⑦—⑧	4+3+6+2=15
①—③—⑥—⑦—⑧	2+3+6+2=13

一般情况下，在网络图中按不同的路径完成各道作业所需的时间，即从开头到终点的时间是不完全一样的。其中，完成各道作业需用时间的最长路径，称为关键路径。关键路径上的作业称为关键作业。如果能缩短关键作业的完成时间，就能提前完成整个计划。例如，在表 15-1 中，关键路径为①—②—⑥—⑦—⑧。如果能将此路径上的任意一关键作业提前完成一天，则整个计划可提前一天完成；反之，如果关键作业被耽误一天，则整个计划就要推迟一天。而在非关键路径上的各道作业，无论怎样缩短完成作业的时间，也不能使计划提前完成。如果在一定范围内，推迟完成非关键作业，也不至于影响计划的按期完成。

网络分析的基本思路，就是要在一个庞大的网络图中找出关键路径，在各道关键作业上集中力量，挖掘潜力，以达到缩短工期，降低费用和合理利用人力、物力和财力资源的目的。

应该看到，关键路径是相对的，是可以变化的。在计划的编制和执行的过程中，出现了关键路径，采取一定的技术组织措施后有可能变为非关键路径，而原有的某一条或某几条非关键路径变为关键路径。

由于网络分析方法具有一系列的优点，尤其能够使计划控制做到统筹兼顾，全面安排，科学合理，所以它已被迅速而广泛地应用到各个领域和部门。特别是对于生产技术复杂，各项工作联系紧密和一些跨部门、跨行业的大型工程的计划和控制，网络分析方法的优点就显得更为突出。

主要参考文献

1. Stephen P. Robbins and Mary Coulter, *Management*, Printice Hall, Inc., 1996
2. J. Miles, R. And Associates, *The Organizational Life Cycle*, San Francisco: Jassey Bass, 1980
3. J. Fred Weston，Kwang S. Chung，Juan A. Siu, *Takeovers, Restructuring and Corporate Governance*, Prentice Hall, 1998
4. C. K. Prahalad and Jan P. Osterveld, "Transforming Internal Governance: The Challenges for Multinationals", *Sloan Management Review* , Spring ,2000
5. Paul Romer: *Outlook*, Anderson Consulting, 1999
6. Hax, A. & Majlnf, Not., *Strategic Management: An Integrative Perspective*, Englewood Cliffs; NT: Prentice-Hall, 1984
7. Thomas J. Peters and Robert H. Waterman Jr., *In Search of Excellence*, New York: Harper & Row, Publishers, 1982
8. Collis, Davis J., *Corporate Strategy: A Resource-Based Approach,* McGraw-Hill Companies, Inc., 1998
9. Heinz weihrich and Harold Koontz, *Management*, New York: McGraw-Hill Companies, Inc., 1993
10. K. M Bartol and D. C. Martin, *Management*, 3rd ed., McGraw-Hill, 1998
11. S. P. Robbins and D. A. De Cenzo, *Fundamentals of Management*, 2nd ed., Prentice-Hall, Inc., 1998
12. 约瑟夫、海茵茨、韦里奇、孔茨著：《管理学精要》（Essentials Of Management，亚洲篇），丁慧平、孙先锦译，华夏出版社，1999 年
13. 斯蒂芬·P·罗宾斯：《组织行为学》，中国人民大学出版社，1997 年
14. 关淑润、徐子健、林农编著：《企业管理原理》，对外经济贸易大学出版社，1992 年
15. 邢以群著：《管理学》，浙江大学出版社，1997 年
16. 周三多、蒋俊、陈传明编著：《管理原理》，南京大学出版社，1998 年
17. 徐子健主编：《国际企业管理》，中国财政经济出版社，2000 年
18. 王方华、吕巍主编：《企业战略管理》，复旦大学出版社，1997 年