

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

MBA 考 试 辅 导  
管 理 分 册

 **E-BOOK**  
网络资源 电子图书

## 编写说明

本书是根据全国工商管理硕士教育指导委员会制订的《98MBA 入学考试大纲》,在全面总结和分析 97 年 MBA 联考课堂辅导经验和备考中出现的疑难问题的基础上编写而成的。全国工商管理硕士入学考试管理科目的考试范围包括经济学、管理学和市场营销三部分知识,要求考生初步但较全面地掌握市场经济条件下现代管理的基本概念与技能,具备较强的分析解决实际管理问题的能力。为帮助广大应考人员在较短的复习时间里全面学习、充分理解和灵活运用考试大纲所指定的管理科目基本知识,本书编写突出了如下几点:

一是覆盖内容广。本书不仅对考试大纲要求掌握的理论知识进行了全面的介绍,还在必要的地方补充了测试中可能直接或间接考核到的常识。这些常识是考生们准确地理解考题和应答作题所必须先期具备的,但部分考生由于不直接从事经营管理工作或工作的专业领域较窄、较偏,难以在日常学习、工作和生活中形成宽广的经济管理知识面。比如,氧气制造属流程生产类型,大批量生产经常采用流水线生产方式,这些方面的测试题似乎是生产管理专业领域的,不在考试大纲要求范围之内,但从真实或模拟命题中出现的频率看却是相当高的,因而本书在基本理论知识阐释过程中适当地将这些常识结合在内作了简要介绍。

二是知识理解易。经济管理方面的基本理论知识不像常识那样一“点”即可明白,它需要应考人员动些脑筋去学习。本书的介绍本着浅显易懂,循序诱导的原则,对每个可以用来命题的考核点和难点内容作了由浅入深的阐述。叙述中详略有别,如属常识的点到为止,属难点的着重介绍,而且不惜翻来复去地从多个角度进行介绍,为的是让考生能从各侧面,各类题型出发充分而灵活地理解这些理论知识的“根”和“本”。理解了这些“根”和“本”,实际上也就把握了考试命题的要点。为帮助考生识别知识要点,本书排版中使用了不同的字体。当然,作为考核点的可以是一个概念、一个论点或论据,也可以是一个客观规律。基本原理或计算方法。

三是体系逻辑清晰。本书知识内容的铺展和篇章结构的安排有很强的条理性,易于考生从总体上把握各部分内容。各知识要点之间的关系和联系,达到便于理解和记忆以及便于综合相关知识准确应答综合性试题的目的。比如,对于领导的各具体职能间的关系,三类激励理论间的区别和联系,以及经济学、管理学和市场营销各有关知识点之间的联系,书中作了比较明确的交代,以利于考生前后连贯地学习知识。

四是侧重实际运用。MBA 管理科目考试重点在测评考生的分析与解决实际管理问题的能力,因此单靠死记硬背是难以取得好成绩的。在比较全面和系统地学习、理解经济、管理和营销理论知识的基础上,考生需要进一步把握实际运用知识的角度。就像现实中对理论知识的运用灵活多样。变化万端一样,每个考核点的知识都可能在各类题型中以经过改装的面目出现。例如,边际收益(报酬)递减规律在最优产量决策、广告支出规模、奖金激励效力和应考复习效果等方面的表现可以说不胜枚举。了解若干种现实运用的实例,无疑有利于考生把握考试命题的角度,但这并不意味着考生要熟记这些实例。恰好相反,考生需从丰富、具体的实例中提炼和概括出某种共同的东西,这就是知识点的“根”和“本”,对它们加以重点复习和深刻领会,以

达到触类旁通、举一反三的效果。

再一特点是，本书在三大部分基本知识介绍之后还附有复习思考题，这既是为了统纂各章的内容，突出有关的知识点，同时也为便于考生准备应答直接测试管理知识掌握程度的简述题之用。复习思考题中涵盖的内容某些可能未在书中作详尽的阐述。且受本书篇幅的限制，论点和论据提出很可能也不够充分，这些需要考生适当参阅一些权威的应试教材。另外，书内附有1997年MBA入学考试管理试题及答题解析和五套质量较高的模考练习题，特别供考生准备判断题，选择题和案例题的应试之用。需要再次强调的是，围绕考核点做各种题型的练习，为的是加强对考核点知识的理解和灵活运用能力，以及把握命题应答的一些基本技巧，考生切不可本末倒置，把时间大多地花在死抠和记忆这些试题上。

总之，本书的编写力求全面、准确、通俗而实用。这是一本面向非经济管理类专业本科毕业的应考生的快速提高型应试教材，它能把没专门学过经济管理知识和不实际从事管理工作的读者很快地带入一个并不神秘但色彩斑斓的管理世界。本书不仅作为应考的指南，也是培养经营管理能力的良师益友。

为了提高本书的使用效果和应考人员的复习效率，建议考生在学习朽中知识的同时，将相关知识点的考题和模拟练习题作分类对照比较，以加深理论知识理解和强化灵活运用能力。例如，关于广告与其他促销方法的差异，以及简单型组织和其他结构形式的差异，若将1977年入学考试试题中的第3道及第7道判断题拿来对比，考生就能获得深刻领会。再如，从模拟练习题（四）的第9道判断题中，考生会对产品在市场上的寿命周期和在使用上的寿命周期作出明确区分。判断题最有益于澄清概念方面的模糊，对把握以基本论点或论据作为考核点的理论知识也有帮助。而选择题和案例中的选择题的知识覆盖范围更为广泛，对综合运用能力的要求也更高，出题角度也更多样，但万变不离其“根本”，只要考生灵活把握考核点的知识，便会应答自如。比如，入学考试案例题（2），中的第3小题，实际上是对组织设计中的活动组合要考虑“关系尽可能少”原则的实际应用。从这一案例题的应答练习中，考生自然也加深了对理论知识的理解与把握。又如，入学考试试题中的第8道选择题，“球市”是市场的一个特例，或者说是市场概念的一个具体应用，考生只要了解任何市场都必须有供方和需方，而市场主体尤其供方必须是组织（足球俱乐部）而不能是组织中的个人（球员或教练），那么这道考题的作答就不至于无从入手了。这种看似常识的考题，实际隐含着丰富的经济与管理知识。可见，做题练习和知识学习是有机结合、相互推动的，两方面不可偏废。

本书的编写综合了不少教学与辅导材料及大量相关教材和案例资料，这里不作一一列举。全书的分工为，第一部分和除第七章外的第二部分由王凤彬执笔，第七章和第三部分由焦叔斌执笔，其他部分内容为合作完成。由于作者水平有限，加上成书仓促，书中难免有不完善和不妥之处，希望广大读者批评指正。

作者  
1997年5月

## 序

在社会主义市场经济条件下，为了培养和造就一批适应改革开放和经济发展需要的高层次经营管理人才，在国务院学位办公室和国家教委研究生工作办公室的领导下，从 1988 年 12 月开始探讨设置中国式的工商管理硕士（MBA）学位的可行性。1991 年，中国人民大学、清华大学等九所大学经授权，率先在校园内试行培养工商管理硕士研究生，学制两年半。

1993 年，国务院学位办又批准了 17 所高等院校进行试点。到 1997 年，学位办共批准了 56 所高等院校作为培养工商管理硕士研究生的试点。

随着试点单位的扩大，近几年来，全国报名申请入学的人数也大幅度地增加。1997 年，全国报考工商管理硕士研究生的人数达 10000 余人。与此同时，全国计划招生的人数也在以每年 15% 的速度增加。各校招生的实际人数又大大地超过了这一比例。以中国人民大学为例，最初只招收了 37 名学生，1997 年则招收了 149 名学生。加上企业管理人员在职申请工商管理硕士学位的人数，全国每年培养的工商管理硕士研究生将会超过 5000 人。

为了把好人学质量这一关，国家教委委托全国工商管理硕士教育指导委员会组织命题，并在全国试办工商管理硕士学位的高等院校中进行联考，企业管理人员在职申请 MBA 学位也采取这种入学考试（简称 GRK）。

《98MBA 考试大纲》明确指出：MBA 入学考试重在测试考生的逻辑思维能力，汉语和英语的阅读表达能力。抽象概括能力、空间想象能力，基本运算能力，以及运用有关基本知识分析和解决实际经济管理问题的能力。由此可见，MBA 作为培养实务型综合管理人才的教育基地，其选拔考试与学术型硕士研究生的考试不同，它更注重测试考生的综合能力和基本素质，而不考或少考死记硬背的东西。

为了帮助应考人员更好地准备入学考试，中国人民大学出版社聘请有关专家编写了《MBA 工商管理硕士入学考试辅导》丛书。这些作者既是各专业专家，同时又是参加我校 97 联考考前辅导的教师，在把握各科内容上有较强的针对性，能够充分地照顾各种专业背景的应考人员，特别是非经济专业的考生。

本套丛书紧扣复习大纲，分为逻辑、语文、数学、英语、管理五个分册，全面地介绍各专业中考生需要掌握的知识要点，并且在注重考生理解要点的基础上，训练考生分析问题与解决问题的能力。这套丛书不仅分析了 97 联考的试题，还附有全真模拟试题及详解答案，以便应考人员能够自我训练。因此，这套丛书可以作为应考人员的自学教材，也可以作为各校教师的辅导参考教材。

最后，真诚地感谢我们的编委，北京大学光华管理学院副院长王其文教授，对外经贸大学管理学院院长马春光教授，北京交通大学管理学院副院长李培煊教授，北京理工大学管理学院前院长韩伯棠教授，以及我们各位作者，感谢他们为本书的顺利出版所花费的心血，感谢他们为我们的应考人员所作出的奉献。

徐二明

中国人民大学工商管理学院

1997 年 6 月 8 日

# MBA 工商管理硕士入学考试辅导管理分册

## 第一部分 经济学基本概念

### [学习目的与内容]

在商品经济社会中，任何个人、群体或机构都离不开商品的生产和消费。商品生产单位和商品消费单位作为商品经济机会的两大主体，在市场经济条件下，两者是通过市场上的商品交换和价格协调而紧密地联结在一起的。本部分主要从简明微观经济学的角度，阐释单个市场上的商品价格和供求关系是如何变动的，消费者、生产者和资本所有者这些微观主体的经济行为或经济活动受到哪些因素的影响和制约，微观经济主体如何构造和组织，以及各种经济制度下生产的三个基本问题是如何以各自不同的方式予以解决，等等。对本部分内容的理解和把握，一方面有助于加强读者对现实经济问题的理解，另一方面将对后面介绍的管理学和市场营销两部分内容起到知识铺垫的作用。

## 第一章 经济组织的基本问题

### 一、经济活动与经济组织

经济社会是由无数个“微观”的单位（包括从事生产的单位和进行消费的单位，分别称之为生产者和消费者）所构成的。一般认为，企业代表生产单位，家庭代表消费单位。如图 1—1 所示，家庭为了从消费行为中得到最大的满足（即“效用”），需要到商品市场上购买消费品（包括有形的“产品”和无形的“服务”）；而向商品市场提供消费品的是厂商或企业，它们之所以愿意向消费者提供有形或无形的商品，目的就是为了从这种生产行为中取得最大的利润。另一方面，为了进行生产，企业必须在生产要素市场上进行购买，以便获得生产过程所需的人力、土地、机器设备、原材料、资金、技术和技能等“资源”的投入；相应地，资源拥有者在向企业提供这些投入品的同时，也产生工资、地租、利息和其他的收入。消费单位依靠这些收入作为购买消费品的货币支出，花在企业生产过程所产出的产品和服务上。这样，就形成了整个经济活动的过程。

在整个经济活动中，企业、消费单位都要与市场发生直接的联系。下面介绍企业生产的三个问题，也就是生产什么、生产多少、如何生产、为谁生产的问题，是怎样通过市场来解决的。

#### 图 1 1 经济活动的过程

我们先从消费者的购买开始分析。拥有一定货币收入的消费者（不管其收入是从哪里得来的）来到一个有各种产品和服务的商品市场。由于收入有限，消费者选购了这一商品，选购其他商品的可能性就减少。某些商品适合消费者的需要，受到顾客的欢迎，它们得到的“青睐”就越多，从而越能给生产者带来较高的利润。而那些不受消费者的欢迎，顾客“看不上”的产品，其生产的数量势必逐渐减少甚至停止生产。因此，市场上需方与供方的相互作用，就决定了企业生产什么和生产多少。

再看第二个问题，即如何生产。假定有 10 万米优质棉布投放市场，消费者可以任意选购。企业的技术人员能想出许多不同的方案来生产这些数量的优质棉布，如用手工织布还是用机织方法，用高档原料还是用普通原料等等。究竟采用哪种生产方案，取决于具体情况。在完全竞争的市场经济中，由于许许多多企业都能生产相同的产品，所以只有成本最低的生产者才能生存下来。在不完全竞争的市场经济中，成本价格和产品特色共同成为企业考虑“如何提供产品和服务”问题所必须注意的两个方面。

第三个问题是为谁生产，即由谁来享用所提供的产品和服务。这里，经济学关心的并不是谁有权得到这些商品，而是谁买得起这些商品，这取决于市场上各种群体和个人的收入水平。劳动者和其他资源拥有者是通过向企业提供生产要素投入而取得相应的回报，回报的高低与投入资源受欢迎的程度和企业对生产要素的需求状况都有关系。也就是说，在生产要素市场上同样存在供需双方的相互作用和价格的决定与均衡。关于供给与需求的关系，以及产品、服务和生产要素的价格是如何确定的，我们将在后面作进一步的阐述。

上述从社会角度考察的三个基本经济问题，从微观的角度来观察，也就是企业使命确定中的三个相互关联的问题，即满足谁的需要（顾客群）？用什么来满足需要（产品或服务类别）？怎么满足需要（竞争战略）？对这三个问题的不同侧重，也就形成了企业生产经营的不同阶段。如图 1—2 所示，在生产经营的第一阶段，企业通常考虑“自己擅长生产什么，就生产什么”，既不注意顾客的需要，也不注意竞争者的存在，我们可以说它采取的是一种生产者导向；在第二阶段，企业开始注意针对顾客的需要进行生产，考虑“市场真正需要什么，我就生产什么”，是一种顾客导向；在第三阶段，企业密切注意竞争对手的存在与动向，采取“领先对手生产什么，我也生产什么”的行动方针，这是一种竞争者导向；而在现代企业经营阶段，企业必须既注意顾客也注意竞争者，做到顾客导向与竞争者导向兼顾、平衡，这才是真正意义下的市场导向。

综合考虑经济组织的三个基本问题，企业应该着眼于如何能比竞争对手更有效率和更有效能地满足顾客的需要。

根据企业用以满足顾客需要所提供的“商品”（产品和服务）性质的不同，我们可以将从事商务活动的各类经济组织（通称为工商企业）区分为三大产业领域：第一产业企业，主要利用自然资源从事初级产品的生产、包括农、林、牧、渔业；第二产业企业，主要对初级产品进行加工活动，包括重工和轻工、制造业、采掘业、电力煤气及水的生产和供应业，以及建筑业等；第三产业企业，包括流通和服务两大部门，前者如批发和零售贸易业。餐饮业，仓储业，交通运输业。邮电通讯业，后者则为生产和生活的服务部门（如金融保险业、地质勘查业、房地产、公用事业、居民服务业、旅游业、咨询、信息服务业和各类技术服务业），为提高科学文化水平和居民素质的服务部门（如教育，文化、广播电视事业，科学研究事业，卫生、体育和社会福利事业），以及为社会公众需要的服务部门（包括国家，党政机关，社会团体，军队和警察）等。第三产业的兴旺发达，是现代化经济的一个重要特征，但第三产业的发展要以第一、二产业为基础，并为第一、二产业的发展服务。

不论企业处于何类产业之中，其生产经营活动过程的实现都包括供应，生产和销售三大环节。也就是，企业必须在生产要素市场上筹措（或采购、供应）生产活动所需的各种投入，然后经过生产环节将这些投入转换为产出，同时在商品（包括产品和服务）市场上将产出卖出，以获得预期的收入。由产出换得的收入与取得投入要素所付出的支出相抵后，剩余的部分就是企业的利润。利润是企业经济效益好坏的综合表现，关于这一问题我们还将作进一步的分析。



## 二、经济资源与经济增长

企业从事生产经营活动需要三个物质要素：土地、劳动力和资本。除了从事农林牧副渔、采矿、交通、基础设施和其他需大量占用土地的生产活动外，大多数企业的物质要素主要是劳动和资本。劳动是经济增长的基本要素，但不是唯一的要素。有些行业劳动投入很少，产量和收入却很高，原因就是非劳动因素起了重要作用。这些非劳动因素中，资本是一大因素。我们把以劳动力投入为主，或者说单位资本吸纳较多劳动力的产业叫做劳动密集型产业（如玩具，服装制造业和农业）；而把以资本投入为主，或者说单位资本吸纳较少劳动力的产业叫做资本密集型产业（如钢铁冶炼，机械制造业）。但不管是哪一个产业，其生产过程都离不开资本和劳动的组合，离不开资本投入。这里，资本不单纯是钱，而包括厂房、机器设备，车辆和办公楼等。另外，经济增长也离不开土地，尤其农业生产更是如此。随着土地商品化，土地实行有偿转让、有偿使用，土地的买卖和租用过程出现的地价的变动就成为经济增长的一个不容忽视的因素。但是，从经济学的观点看，土地的经济投入实际上是一种资本投入，购买土地如同购买机器设备都属于资本开支，所以通常在研究经济增长时不把土地列为一个独立因素，而是作为一种特有资本形式来看待。

劳动力，土地和资本是企业活动的有形要素。除了这些有形要素外，企业的生产经营活动还需要技术。信息等无形要素。在市场激烈竞争的时代，技术和信息对企业的生存发展至关重要。随着市场行情的复杂变动和现代科技的迅速发展，企业对无形要素的投入日益增加，越来越多的技术密集型企业成长起来。

技术密集型企业是依靠技术进步来促进经济增长的。技术进步可能有具体的物质载体，如安装一条先进的生产线，由此带来产量的迅速提高。这种实物形式的技术进步往往与资本投入的增加相伴而生。另一种无实物表现形式的技术进步则是体现在知识技术上，如计算机软件生产就需要知识密集型的技术。知识技术的进步更多地是依靠人力资源的开发和利用，而不是主要依靠资本的投入。因此，在教育发达的国家中，必然会产生越来越多的知识密集型产业。

信息对企业生产经营活动正常、有效地开展也是必不可少的，60年代初，日本的情报机构从“铁人”王进喜手抬肩扛钻井设备的一张照片上，捕捉并分析出大庆油田的规模以及近期中国将要进口某种炼油设备的结论。这条小信息为日本设备制造业的对华出口业务带来了可观的效益。在现今“信息爆炸”社会，信息的重要性日益突出。

但无论是劳动力、土地和资本，还是技术和信息，就其本身而言都只是一些单一要素。有了它们，并不等于企业就能生存和发展下去。为使各种单一的要素形成有机的联系和密切的结合，还需要企业家的创新精神。组织管理才能和生产经营制度安排等，它们同技术进步一起被看作是经济增长的效率因素，或者称之为经济增长的三因素，而劳动和资本分别为第一、二因素。我国农业从70年代末、80年代初开始实行家庭联产承包制以来，土地上投入的劳动力大为减少，有至少一半的劳动力从农业生产中脱离出来务工经商，但农业产量反而比改革前加速增长，城乡居民的温饱问题很快解决，其中的原因就在于土地和劳动的生产率比以前大大提高了。这类在要素投入

数量减少的同时产出反而增加的事例，在工业领域中同样可以找到。而如果产出的增长率高于全部要素（包括劳动、资本和其他物质要素）投入的增长率，比如，全部要素增长率为 3% 产出增长率为 4%，则经济增长存在一个剩余，这时我们说发生了生产率或效率提高型的经济增长，或称内涵型增长。内涵型增长是指要素投入数量（即要素增长率）不变的情况下靠提高生产率而实现的经济增长。与之相对应的，外延型增长则是指生产率不变的情况下依靠要素投入数量扩充而实现的经济增长。以外延型增长为主的经济称为粗放型经济，而以内涵型增长为主的经济则为集约型经济。从粗放型经济向集约型经济的转变，是经济发展的必然趋势。

内涵型增长。集约型经济需要不断提高要素的生产率。以下三个措施可以促进要素利用得更为有效：

（1）技术进步，指通过技术改造、更新，新技术的应用，以及技术结构的调整和升级，来提高要素的使用效率。如将电子计算机应用于生产过程控制，实现生产的机械化、自动化，可以促进生产效率的迅速提高。

（2）管理改善，这主要指在充分发挥企业家创新才能的前提下，通过调整管理组织结构。采用先进管理方法。改革企业管理方式，从而一方面改进管理者本身的行为效率，另一方面提高被管理对象的人力、物力和财力的利用效率。

（3）制度创新，即一种制度安排如果比另一种制度安排对经济活动主体具有更明显、更直接的利益刺激，同时能产生和发挥更强大的行为约束，那么在这种制度下经济组织的生产经营活动就会更有效率。

### 三、经济目标与经济制巨

企业既是一个为顾客提供产品和服务满足的生产经营单位，更是一个谋取剩余价值或利润的盈利单位。所谓利润，是指总收入大于总成本的差额。反之，总成本大于总收入的差额就叫做亏损，收入和成本刚好相抵时叫做盈亏平衡或保本。从同一个时期的不同企业来看，有的盈利，有的盈亏平衡，有的亏损，这是必然的。从同一企业的不同时期来看，有时盈利，有时盈亏平衡，有时亏损，也是可能的。如果假定企业是自负盈亏的，假定亏损到资不抵债时不得不宣布破产，那么企业行为的动机就不得不追求利润最大化，力争用尽可能少的投入换取尽可能高的收入。如果一个生产经营单位不负盈亏，或者只负盈不负亏，亏损达到资个抵债时也不需要宣布破产，而由政府或其他机构提供亏损补贴来维持生产活动和发放工资，那么它就不是一个真正意义上的企业。为离开了自负盈亏和利润目标，就谈不上企业的存在。市场经济条件下的企业必须是一盈利的经济单位。

利润等于总收入减去总成本，而总收入等于销售价格(P)与产销量(Q)的乘积，总成本的高低也与产销量(Q)有密切关系。因此，为了研究企业的盈亏状况，必须分析产销量。成本和利润之间的变化关系，此称为量本利分析或盈亏平衡点分析。

盈亏平衡点又称作保本点，企业在这一点上正好处于不盈不亏的状态，所得的收入等于所费的成本。这里，成本可分为固定成本和变动成本两部分。固定成本(或称不变成本)是在一定期间内，当企业产销量变化时其总额保持不变的。它们通常是由一些不易调整，使用期限较长的生产要素引起的费用，如折旧费，租赁费，利息支出和一般管理费等。无论产销量多大，这些费用都是稳定不变的，只有当产销量跃升到另一个区间时才表现为另一个固定的数额。如钢铁厂的高炉有一定的生产量限制，超过了该界限就必须增添另一座高炉，由此引起固定成本的跳跃式变化，似在该界限范围内的产量增减变动不会引起固定成本发生变化。与之相反，变动成本则是随产量的增加而同步增加的。如直接人工费、原材料消耗等费用，当产量为零时，其数额也等于零，当产量增加时，变动成本额随之按比例增加。若进一步从单位产品成本的角度来考察，因为固定成本总额(F)是不变的。单位产品的固定成本就随产销量的增加而降低，这意味着产销量越大，对企业越有利；由于单位产品的变动成本值(Cv)保持不变，变动成本总额随产销量而等比例变化。据此，可以推算出如下公式：

$$\begin{aligned} \text{利润} &= \text{产销量} \times \text{单价} - \text{产销量} \times \text{单位变动成本} - \text{固定成本} \\ &= Q \cdot P - Q \cdot C_v - F \\ &= Q(P - C_v - F) \end{aligned}$$

式中，P-Cv 为单位贡献毛益，即产品销售单价超过其单位变动成本的部分。欲计算保本销量，通称盈亏平衡点产销量，只要取利润值等于零(即不盈不亏)，即可由  $Q(P - C_v) - F = 0$ ，推导求得：

$$Q_0 = \frac{F}{P - C_v} \text{ 也即: } \frac{\text{盈亏平衡点}}{\text{产销量}} = \frac{\text{固定成本}}{\text{单价} - \text{单位变动成本}}$$

企业的生产经营规模必须达到保本产量水平，才不至于发生亏损。之后增产的生产只要能确保产品单位贡献毛益值大于零，即可为企业带来利润的增加。举例如下：

假设某电子器件厂一的主要产品生产能力为 10 万件，产销固定成本为 250 万元，单位变动成本为 60 元。根据全国订货会上签订的产销合同，国内订货共 8 万件，单价为 100 元。最近有一外商要求订货，但他将单价降为 75 元，订量 2 万件，并自己承担运输费用。由于这外销的 2 万件不需要企业支出推销费和运输费，这样可使单位变动成本降至 50 元。现该厂要做出是否接受外商订货的决策。

本例中企业的生产能力尚有富裕，可以考虑增加订货生产。是否同意接受该外商的订货，要看降低了售价后是否还能给企业带来利润。表面上看，外销价格明显低于内销价格，外销单位贡献毛益也比内销低（内销产品单位贡献毛益为  $100 - 60 = 40$  元，外销产品单位贡献毛益为  $75 - 50 = 25$  元）。但是，实际上这家企业生产的固定成本已在内销产品中得到全额补偿并有盈余 70 万元（ $8 \times 40 - 250 = 70$  万元），所以接受外商订货可使企业再多赚利润 50 万元（ $2 \times 25 = 50$  万元）。可见，要是这家企业没有其他更好的销售机会，应该作出增加产量。接受外销订货的决策。

以上只是一个简单的企业经济决策实例。在完全市场经济条件下，经济活动的首要原则是经济主体行为和决策自由。生产什么。为谁生产和怎样生产，投资的方向和规模，买卖的数量和方式，都由经济主体自己决定。在经济自由的情况下，每一个经济主体都会追求理性的经济目标，使个体行为利益最大化，但是，经济主体追求个体利益最大化，怎样才能不影响他人利益，不影响社会利益呢？当然，首先要求个体利益追求者要有自然道德约束，但道德意识毕竟不是市场经济本身的要素，经济制度并不提供伦理上的判断，不对经济主体规定应该做什么的伦理观念。从经济学的观点来看，真正起作用的“看不见的手”是价格调节。举例来说，从利己的倾向出发，卖者总是希望以高价出售自己手中的物品，如果这个物品包括卖者开销在内的全部费用力 10 个价值单位，而现在他想以 12 个价值单位出售，我们把  $12 - 10 = 2$  的价值单位看成是“超过个人应得份额的剩余”，卖者得到这个价值剩余被认为侵占了他人的利益。但是，市场经济假定所有的人都是理性的，都会保护自己的利益，不但卖者如此而且消费者亦如此。如果市场评价卖者手上的东西只值 10 个价值单位，而卖者要卖 12 个价值单位，那么卖者的东西就卖不掉，由于竞争的影响，他不得不将手中的东西以 10 个价值单位出售。这个例子说明，市场上经济利益的分配。产品结构的调整。经济资源的流动以及生产和消费之间的平衡，总是由一只元形的手在调节，即由价格或价值规律调节。

在完全计划经济条件下，企业行为发生了巨大扭曲。一方面，生产经营和投资行为不单纯是为了利润，不是受利润最大化动机约束，而主要是服从于计划指标；另一方面，企业不是一个纯粹的经济实体和盈利单位，它还承担社会职能，如职工的养老和医疗保健，办托儿所。幼儿园和职工子弟学校等。这样，企业既要从事生产和经营，又要“办社会”，履行社会的职能。此外，从企业的生存和发展来看，不完全是自负盈亏，特别是就国有企业而言，赚了上交国家，亏了由国家补贴，这种由国家统负盈亏。由政府承担无限责任的体制，使企业丧失了独立决策的自主权。生产什么。为谁生产和怎样生产都由自上而下的国家指令性计划决定，企业不折不扣地成了一个计划执行单位。

现实经济的运行往往是完全市场经济与完全计划经济的某种程度的结

合。这是因为，市场虽然能较好地解决效率和供求平衡问题，但也不是完美无缺的。市场的基本缺陷是：鼓励经济主体追求自身的利益，容易造成环境污染和收入分配不平等，经济主体注重短期利益更甚于长期发展目标，但对于宏观不平衡问题无能为力。由于市场固有的缺陷，政府的作用就被突出出来了。在社会主义市场经济条件下，政府可以通过立法与执法，为市场运行建立规则，通过经济发展计划（这里的计划不再是指令和强制，而是一种预测，具有弹性，只起指导作用）和宏观经济政策（包括货币政策、财政政策、产业政策和外贸政策等），以及直接投资和引致投资，发挥“有形的手”对经济的调节作用。

总之，不同的经济制度由于运行机制的不同，对三个基本经济问题会有各自不同的解决方式。完全市场经济制度仅通过供求关系的作用和价格调节来解决三个基本经济问题，完全计划经济制度仅强调专门计划部门的作用，它们各自都存在不足，应该兼收两者的优点，实现对三个基本经济问题的最佳解决。

## 第二章 经济活动的基本规律

### 一、稀缺性规律

稀缺性是一个普遍的规律。一方面，用来满足人类需要的资源是有限的（此谓为绝对稀缺）；另一方面，人类的欲望又表现出无限性倾向。正是这种有限性与无限性的矛盾（此表现为相对稀缺），使得人们不得不对各种已有资源作出最优的选择，配置，以及最节省的利用。耗费。

首先从劳动者和资本所有者的角度来看。对个人而言，每天只有 24 个小时，每年只有 365 天，时间总量是既定的，不可能增加。用于睡觉休息、买菜做饭，听音乐看书的时间多了，打工挣钱和做生意的时间自然就减少。因此，每个人都必须对闲暇和工作做出合理安排。在有限的时间资源下，你为了能用尽可能少的劳动支出获取尽可能多的劳动收入，就必须对工作职业作出慎重的选择。对资本所有者而言，如何作出利润最大化的选择，也是其投资行为的主题。一个老板在得到一笔钱后，他首先要考虑的是把钱投到哪里更有利，是到海南买房地产，还是在上海浦东或北京开办一家彩电生产厂，或者干脆把钱存到银行里生息或用于购买证券。在理性经济人的世界里，鱼与熊掌是不可兼得的。你选择了一个机会，就必须以放弃另一个机会作为代价。这就是后面即将谈到的所谓“机会成本”问题。

其次从消费者的角度来看。对单个家庭而言，收入是有限、稀缺的。一家三口人，夫妻俩月收入 3000 元，除了吃穿、买家用电器，用于孩子的教育和逛公园的开支外，还要存钱买房子、小汽车等。如果收入是既定的，家庭购买什么，购买多少，怎样消费，天天都要作出选择。每一个消费者实际上每天都在运用经济学原理作消费选择。经济学告诉我们，选择是有代价的。钱柜里有 100 块钱，是给夫人买一条裙子？还是给孩子买一个袖珍计算器？或是全家三口去全聚德美美地吃一顿烤鸭呢？如果三项消费的价格各为 100 元，那么选择一项，就不能选择另外两项中的任意一项。换句话说，选择裙子需要以放弃计算器和烤鸭为代价。在经济人的世界里，永远没有免费的午餐。你要想得到一个东西，就必须以放弃另一个东西为代价，这就是机会代价或机会成本。

最后再从生产者的角度来看。由于稀缺性的客观存在，企业管理者和经济学家才有必要研究生产什么。如何生产和为谁生产的问题。在生产资源（如资金、劳动力、机器设备、原材料、技术知识和信息等）数量一定的情况下，要多生产 B 产品，就必然要减少 A 产品的生产；反之，要多生产 A 产品，就必然要减产 B 产品。对于不同的产品组合，企业应该作出取舍。

总之，在现实世界中，任何人、任何机构都必须在一系列选择中作出取舍。而各种选择之间又往往是互相排斥的。一旦选择了这种东西，就会排斥选择另外东西的可能性；一旦选择做某一件事，就必须放弃做另外的事，由此造成的收益机会的丧失就在无形中构成了一种代价。经济学把这种放弃了的可供选择的代价叫做机会代价，或机会成本。

机会成本的存在是一个客观的现实，它是资源稀缺性的一个必然结果，因此，个体或企业在作出经济决策时，所考虑的成本概念就应该是包括了会计成本（即实际支出发生的成本）和机会成本（亦称相对成本）在内的完整的“经济成本”概念。现举例说明如下：

假设某饭店投入 50 万元资金,利用多余的房屋和优化下岗的冗余人员开设了一个方便旅客购物的商品部。预计该商品部月营业收入为 300 万元,月营业成本为 210 万元,因此其每月的会计利润将达到 15 万元。但实际上,其经济利润远低于这个数字。从企业经济决策的角度来看,该饭店如果不开设商品部,而是将多余的房屋出租,月租金收入会有 5 万元;利用多余人员增加服务项目,预计每月可获得 3 万元收入,而将 50 万元的货币资金存入银行,每月也可得 0.5 万元利息收入。扣除这些累计的机会成本 8.5 万元,该饭店开设商品部的经济利润则为 6.5 万元。这个例子说明,只要决策时内含的机会成本不为零,企业的经济成本大于会计成本,经济利润就一定小于会计利润,引进机会成本概念考察经济决策时的利润所得,有助于企业更准确地把握资源使用的经济效益。

机会成本概念无论在企业的生产经营,还是人们的日常生活和工作中,都是处处存在的。张三昨晚去看了一场电影,票价 15 元,加上其他零花,共耗去 20 元。张三看电影的成本是否就这 20 元钱呢?如果是他的一个朋友请看电影,并负责一切花销,张三是否就没有任何成本了呢?从直接的会计成本角度看,这种认识是对的。但如果正在张三昨晚看电影时,股市发生了暴跌,张三手中持有的股票因没有及时抛出,造成了巨额损失,这是否应看作是张三看这场电影的机会成本?诸如此类的问题,可以说屡见不鲜。无论职业选择,消费选择还是生产选择,只要有取舍,有决策,就必须考虑机会成本的存在。

资源稀缺性和机会成本的存在,使得企业生产过程会出现成本递增规律和收益递减规律。在介绍这两个规律前,我们先来温习和了解一下各种总值、平均值和边际值概念及其相互间的关系。

## 二、总值、平均值和边际值概念及关系

这里说的各种指标值是一种泛称，具体可以指产量、收入、成本、利润甚至效用和其他方面的报酬等。下面先以产量指标为例加以说明。

假设麦当劳公司的某分店只雇用一个人，他负责生产经营过程中的所有工作，如订购原辅料、制作汉堡包、接待顾客、柜台交货和收款付钱、打扫店堂等。在这种状况下，这个人每小时可以生产 10 份汉堡包，如果又雇用了一个人，让他与第一个人做完全相同的工作，两人的产量为每小时各生产 10 份汉堡包。这时的总产量为 20，平均产量为 10，增加第二个工人的边际产量也为 10。但是，如果对两个人的工作进行了专业化分工，由一个人专门制作汉堡包，另一个人包下全部的杂活，这样可能使两人的总产量达到每小时 23 份汉堡包，这意味着平均产量为 11.5。增加了第二个人后，由于进行了合理的劳动分工，使每个人都能更专一地开展工作，由此产生了额外增加的 3 份汉堡包收益。也就是，经过分工后，增加第二个人所创造的边际产量就提高到 13（即  $23 - 10 = 13$ ）。而增加第三个人可能会使产量进一步增加到 37，即边际产量提高到 14（即  $37 - 23 = 14$ ），这时平均产量为 12.3。

上述简单的例子说明，平均收益与边际收益是两个相关而又不同的概念。假定总收益为  $T=f(\lambda)$ ，则平均收益为总收益除以总投入量所得到的结果，用公式表示即  $A = \frac{T}{\lambda}$ ，边际收益则为追加一个单位的投入所创造的收

益增加量，用公式表示为  $M = \frac{dT}{d\lambda}$ （也即边际值为  $T$  对  $\lambda$  的一阶导数  $\frac{dT}{d\lambda}$  说明边际收益值等于总收益曲线的斜率）。

现在看看边际值与平均值、总值的关系。一般他说，当平均收益上升时，边际收益大于平均收益；而当平均收益下降时，边际收益就小于平均收益。当平均收益达到极值点（对产量指标而言，这里的极值点指平均产量的最高点，而对成本指标而言，这里的极值点则指平均成本的最低点）时，边际收益与平均收益相等（也即边际值与平均值两条曲线相交于平均值曲线的最高点或最低点）。再从边际值与总值的关系来看，当边际收益等于零时，总收益一定达到最大值（对产量指标而言）或最小值（对成本指标而言）。以产量指标为例，当生产达到一定的产量时，再多增加一个单位投入，或者减少一个单位投入，都不能使总产量增加时，这个产量点就是最大值点。

以上是从企业生产的角度介绍各种指标值。从日常生活和消费的角度来看，也同样会遇到总值。平均值和边际值概念，有这样一则故事，说一位又穷又饿的汉子走进一间馆子吃馒头，吃了七八个后肚子渐饱，吃了第十个后就再也吃不下去了。这时他说：“早知如此，一开始就吃这最后一个馒头就好了！”这是一个惹人发笑的典故，可笑之处就在于他混淆了边际值与总值概念。也就是，导致他满足的实际上是一共吃下去的十个馒头，而不是最后的第十个馒头。这里引出了边际效用概念，即增加一个单位投入或消费时所带来的效用或满足增加量，就是边际效用。有这样一个规律被人们称为边际效用递减规律：一个人通过获得和消费某种物品，可以从中得到欲望的满足，一般地，他得到的物品总量越多，他的欲望就越能得到满足，但是，欲望满足率是递减的，越到后来，单位物品所提供的边际效用就越降低。就像人们



饭后吃苹果，正常人总会随着吃下去苹果片数的增加而越来越不想再吃。

边际递减的规律同样也出现在生产领域，我们下面将在规模经济规律介绍之后详细阐述边际收益递减规律。

### 三、规模经济规律

任何商品（包括产品和服务）都是生产过程的结果。为某种物品创造或增加效用的过程就叫做生产过程。比如，岳阳市的自来水厂，将洞庭湖的“自然水”（此不是商品）进行净化处理，使之成为可供居民饮用的。需要付费的“自来水”（此成为了商品）输送到市民家里，这种净化和输送过程就是生产，它为远离洞庭湖的城市居民创造和增加了效用。而为了进行这一生产，就需要各种原料（如化学制剂）、材料（如水管）、设备、土地、劳动力和技术知识等生产要素。从整个经济活动来看，这些作为消费品生产过程的生产要素的东西，包括原料、材料和设备等，往往同时就是另一生产过程产出的商品，通常称之为资本品、中间产品或生产资料。因此，商品生产过程实际上包括消费品生产过程的中间产品生产过程。

任何一种商品的生产都可能需要使用多种生产要素。不过，各种生产要素存在着相互替代的可能性。比如，制作金表链要有工人和金子两种要素，鉴于国际市场上金价日益昂贵，生产金链表就应该多用劳动力，而少用块金。过去生产金表链时对金残料和粉末未加充分利用，现在则要多花些劳动力把金残料利用起来，做到少用块金而生产同样多的金表链，从而取得更高的生产效率。再如，照像胶卷的生产。1960年以前，因为银价便宜，许多公司在用机器冲洗大量胶卷时把许多硝酸银废液都弃掉了。70年代以来，因银价上涨很快，美国的柯达公司遂投资了一套昂贵的复杂设备，从硝酸液中回收银未，再继续用于生产。这是一个多用资本和昂贵的设备来取代稀少资源的例子。还有些例子是用机器设备来取代劳动力，提高生产的效率。生产要素相互替代的例子比比皆是。但并不是任何一种替代都是高效率的。比如，我国有家工厂安装了一条很先进的数控生产线，它可节省30多个劳动力，但成本要花65万元。这么大一笔投资要相当长的时间才能收回来。机器取代人力是技术上的一大进步，但是否在经济上有利可图，也即是否具有替代的效益，还要进行经济分析。一个国家、一个企业在具有大量廉价劳动力的情况下，盲目追求技术上的进步，投下巨资购买昂贵的现代化机器设备，这可能是生产安排不合理造成的一种浪费。相反，如果一个国家、一个企业资本和设备富足，而劳动力相对稀少、昂贵，那么用机器设备取代劳动力，则有利于生产效率的提高。劳动力资源匮乏的日本，就正是这么做的。

生产中经济效益的另一来源是，规模经济。一般来说，产品产量的增长是要素投入增加的结果，增加一定组合的要素投入会使产品产量提高。但是，现实中可能存在产量的增长大于、小于和等于投入增长的三种不同情形，投入翻一番，产量的增长可能大于、小于和等于翻一番。如果假定在一定时期内所有的投入都实现了产量（即不存在资源闲置），那么，投入和产量这种差额是怎么形成的呢？其中一个重要的因素就是规模的经济与不经济特性。

所谓规模经济性，就是指随着生产规模的扩大而带来收益的增加比例大于要素投入的增加比例这样一种现象。这里，规模是一个“量”的概念，它可指单项设备的规模（如机器的生产能力、货车的运载量），也可指经济活动（如某产品或项目生产）的规模或者经济组织（如车间、分厂、企业等）的规模。规模可以按一定的层次和范围加以综合。比如，由单项设备的规模可以构成车间、工厂的规模，多个工厂的规模可以构成公司企业的规模。再如，某时期若干生产相同产品的各工厂规模之和，可以反映出该产品的行业

规模，而行业规模可以进一步综合为国民经济规模。至于规模大小的衡量，有要素投入量和产品（或服务）产出量两种不同的角度。因此，规模经济性也就相应地可以表现力：随着生产规模的扩大，制造出每单位产品所需要的投入递减；或者量，随着生产规模的扩大，每增加一个配比单位的投入所形成的产出递增。此两种情况都说明，该生产过程具有产出的增加比例大于投入的增加比例的“规模经济性”。

现实中经常出现，一个大工厂可能比两个小工厂更有效率。尽管两个小工厂的总和投入规模和这个大工厂一样，但由于大工厂能使用两个小工厂不能使用的技术，以及采用节省资本和劳动投入的管理措施，结果大工厂的产量大于两个小工厂的总和产量，产生了人们常说的  $1 + 1 > 2$  的效果。这种效果除了因为投入的推动外，还有一部分就是由于规模经济的贡献。规模经济性因此也称为“大规模生产的经济性”，或者规模效益（收益）递增。

生产中的规模有企业规模与行业规模之分。企业通过大规模生产所建立的技术、管理、营销、财务及风险承担等方式而取得的追加产量增大的好处，被称作“内部经济性”。它产生于企业内部的分工与专业化。关于此，亚当·斯密曾以制针厂为例作了形象描述：由于进行了劳动分工，一个人负责抽铁线，另一人拉直铁线，第三人切割，第四人磨锋，第五人钻鼻，以这种方式工作，十个人每天可成针 48000 枚；而由一人单独完成全部作业，每人每天最多只能生产 20 枚针，说不定有些人一天连一枚针也制造不出来。专业化分工促进了专门人才及专门设备的形成与使用。而专门人才及专用设备在规模大小的情况下不可能获得充分的利用，所以扩大生产规模的结果就带来了生产效率的提高。相比之下，规模不足就是一种规模不经济。例如，用 2 吨的载重车装 1 吨的货物显然就是不经济的，用 2 吨的热处理设备来处理经常性批量为 0.5 吨的产品也是不经济的。

但生产规模也不是越大越好。当规模大到一定程度以后，产量的增加就会少于投入的增加，也即单位投入的平均效率下降。

这种现象是另一种规模不经济。那么，究竟生产规模应该多大，才具有最好的经济性？这取决于企业的生产技术特点。钢铁企业的高炉、转炉所要求的经济规模，自然比面包厂的烘烤炉对经济规模的要求大好几十倍、上百倍。这就是为什么钢铁业适合集中化生产而面包厂可以搞分散化生产的主要原因。

再从行业角度来看，行业规模的扩大可以克服单个企业所受到的技术、管理、营销、财务及风险承担等方面的限制，使得原先仅仅依靠单个企业力量无法再专业化分工的工作得到进一步的分工与专业化，从而提高生产经营的效益。这种源自于整个行业的分工与专业化的规模经济效益，通称为“外部经济性”。外部经济性的存在，要求我国传统的“大而全”、“小而全”企业，逐步调整其内部活动的领域和范围，以推动整个行业和社会专业化分工协作体系的建立。举个例子来说，在机械制造行业，如果各个企业不论规模大小，一律设立自己的铸造车间，那么势必造成铸造设备和人才的重复配置和使用上的浪费。假如集中由一个专业铸造厂为各中小型机械厂提供铸造业务的外包、协作，那么不但可以提高铸造作业本身的生产效率，也有利于各机械厂专心致志于其主体作业的开展。日本的汽车、造船、机床、家电等产业在二次世界大战后获得飞速的发展，一个重要的原因就是采用了社会化分工协作的生产组织形式，使大企业通过选择优秀的“外包”企业为自己制

造所需的零部件，从而降低了生产成本，提高了市场竞争能力。

一个行业的规模越大，越有利于开展社会化的专业分工和协作。但行业规模不可能无条件地不断扩大。限制行业规模取得经济效益的因素主要有两类：一是由于资源稀缺性方面的约束，使得整个行业生产规模的扩大受到限制，其典型的例子就是黄金生产；另一原因是有效需求不足，导致行业生产规模不能随意扩大。本世纪初，美国石油公司免费给旧中国农村赠送煤油灯，为的就是通过扩大“洋油”销路而定上规模化生产道路。杜邦公司曾在开发出尼龙技术后非常慷慨地予以转让，这并不是一个无私的行为，而是为了推动尼龙市场的发展。我国 80 年代中期在河南洛阳附近先后建立起来的两家火腿肠生产厂——“春都”与“双汇”的白热化竞争，表面上看似乎要两败俱伤，但却奇迹般地推动了火腿肠市场需求的迅速扩大，使两家企业都从中受益匪浅。可见，旺盛的有效市场需求和充足的资源供应，是行业规模达到经济规模水平的重要决定因素。

#### 四、收益递减规律

收益递减犹如效用递减一样，可以说是一种普遍的现象，故称之为一条规律。以前述所举的汉堡包生产为例，假定生产所需的店面空间、烘烤机、收款机和包装台等投入保持不变，汉堡包产量仅仅决定于劳动力投入（我们也可换个粮食生产的例子，假定一亩土地的农药、化肥等投入不变，粮食产量仅取决于劳动日投入的多寡），那么，根据实际工作结果的统计，产品产量可能随可变投入（这里指劳动）的变化而出现如表 2—1 所示的变化。

表 2-1 可变投入增加引起的产量变化

劳动投入	总产量	平均产量	边际产量
0	0	0	-
1	10	10	10
2	23	11.5	13
3	37	12.3	*14
4	50	*12.5	13
5	54	10.8	4
6	*56	9.3	2
7	53	7.6	-3
8	47	5.2	-6
9	40	4.0	-7

从上表中可以观察到三个重要的现象：

（1）在既定的不变投入要素条件下，劳动（可变）投入增加所带来的产量增长有一个极限，到达这个极限状态，边际产量最早，平均产量次后，总产量最迟。如上表中\*号所示，三者分别是在 3、4 和 6 这个投入位置上出现产量先递增后递减的分界点。

（2）边际产量为正值时，总产量处于不断增长状态，边际产量为负值时，总产量处于不断减少状态，因此，边际产量为零的点正是总产量开始递减的起始点。这时企业生产规模处于产量或收益最大化状态（从数学的角度来讲，即总收益曲线一阶导数等于零时的“极值点”状态）。

（3）边际产量由递增开始出现递减的时点（即数学上说的总收益曲线二阶导数为零时的“拐点”）正好是企业生产规模达到最经济状态的高增长极限点。超过了这一点水平，再追加等量投入所带来的边际产量或收益将会递减，这意味着生产开始出现减速增长，然后逐渐趋于零增长，并最终出现负增长即衰退，如图 2—1 所示。

根据生产过程中收益性变化的特点，我们可以将生产划分为三个不同的阶段：

（1）生产的第一阶段发生在“拐点”的左边，其收益特性是：投入越多，产出也越多，且产出的增加速度比投入增加的速度快，边际收益呈上升趋势。在这一阶段的生产中，由于产出可按递增的速度增加，这就说明可变投入太少，对于固定投入的利用还远不够充分。关于可变投入与固定投入概念，我们将在后面详加介绍。

（2）生产的第二阶段发生在“拐点”与“极值点”中间，其收益特性是：

投入越多，产出也越多，但产出增加速度比投入的增加速度慢并越来越慢，边际收益呈下降趋势，不过边际值仍为正的。它说明，在“拐点”（即边际产量上升与下降之间的转折点）附近，随着可变投入的增加，固定投入逐渐得到充分利用，并在“极值点”处获得最大的产出量，这时固定投入和可变投入之间的比例恰到好处，两者都得到了充分的使用。

### 图 2 1 边际产量的递减趋势

（3）生产的第三阶段是在“极值点”的右边，其收益特性为：投入越多，产出反而越少，边际收益为负值。这一阶段所以会发生投入得越多，产出非但不增加，反而越来越少，就是因为固定投入与可变投入之间的比例出现了严重失调，一定量既定的固定投入已经容纳不了过多的可变投入，因而经济效益极差。这种经济现象在现实中是屡见不鲜的。比如，农业生产中对某一块地的庄稼施用化肥，在一定量的施用范围内都可以达到增产的效果，但如果施用得过多，则反而会造减产，甚至于颗粒无收。

边际收益递减规律之所以存在，是由于在给定的技术水平下，每种生产总有一个最佳的生产要素投入配比。一定量的某些投入只能适合和容纳一定数量范围的另一一些投入。我们将前一类投入要素称为不变生产要素，亦称固定生产要素，即一定时期内其数量基本不发生变化的投入要素，如场地、厂房面积、机器设备、关键的技术人员和专业人员等（用于不变投入的开支就形成占用形态上的固定资本，以及耗费形态上的固定成本）；后一类投入要素则为可变生产要素，指短期内其资源使用数量很容易因生产者提高或降低产量的愿望而调整、改变的投入要素，如生产过程中使用的原材料、辅助材料、燃料、直接人工以及生产运输服务等，它们使用量的多少正是生产者所要考虑决定的问题（而用于可变投入的开支就形成了生产的可变成本）。在生产过程中，随着可变生产要素投入数量的增加，其余生产要素稳定不变，这就使得平均每单位可变投入要素只能与越来越少的不变生产要素共同起作用。可变投入如果超过了一定的范围，生产要素之间的比例关系就发生失调，从而使经济效益变差，追加边际收益呈下降之势。在上述汉堡包生产中，劳动力投入产生的边际产量不可能通过增加雇员人数和对他们的工作进行分工而无限地提高，原因就在于其固定的资本投入总量是不变的。如果麦当劳连锁店不断增加新的工人，渐渐地就会发现再也找不到足够的空间来容纳顾客、收款机、烘烤机和包装汉堡包的工作台。由于在有限的空间里挤进了过多的工人，使固定的资本投入越来越密集，结果终将使生产率的增长停滞下来。因此，在生产中并存着两种重要的作用力：劳动分工使边际收益增加以及固定资本的密集造成边际收益降低。由此可以说明，只要存在着固定的投入，可变投入的边际收益最后终将减少。当然，这是以技术水平不变和追加的各个单位可变生产要素是同质元差别的假设作为前提的。

边际收益与规模收益是两个冥青区别的概念。由规模经济性引起的边际收益增加通常被称作规模收益递增，但规模收益需要考虑所有的投入均按同等比例变化，而不是某些投入不变，另一些投入变化。与之不同，边际收益主要是考察其他投入不变时，某一投入增加所带来的收益增减变化情况。边际收益分析一般是就短期而言，规模收益分析则是相对于一段足够长的时期来说的。因为从长期角度来看，任何不变投入都将是可变的，企业可以通过固定资本投资来改变生产的规模和生产要素的配比。

## 五、成本递增规律

### 1. 边际成本递增规律

市场经济中的企业追求利润最大化，而利润最大化或者要求在投入既定的条件下实现产量最大化，或者在产量既定的条件下实现成本最小化。产量最大化的选择，从某种意义上也就是成本最小化的选择。

从生产的会计成本角度来讲，生产一定量产品的全部成本开支是由可变成本和固定（不变）成本两部分构成的。我们前面已经对这两部分成本各自随产量变化的特征作了对比。也即在一定时期内，总固定成本保持不变，总固定成本与总产量平均后的单位固定成本（亦称平均固定成本）呈递减趋势；总可变成本是随产量的增加而增加，但与总产量平均后的单位可变成本（亦称平均可变成本）通常稳定不变。这是一般化的认识。但在现实中，成本的变化与产量的变化并不是简单的直线关系。比如，当某月产品生产量为 100 单位时，总可变成本为 900 元，而当产量扩大到 200 单位时，总可变成本为 1600 元，只增加 700 元，当产量进一步扩大到 300 单位时，总可变成本增加到 2200 元，只增加 600 元。为什么增加一个产量单位前后的成本之差（每一单位产品的增量成本即为边际成本）会降低呢？因为随着产量规模的扩大，工人技术熟练程度提高了（这是经验学习的结果），废品相应降低，设备调整费用也减少，这样就使平均可变成本也在某种程度上与平均固定成本一起随产量增加而下降。如表 2—2 所示，当月产量继续从 500 提高到 600 时，平均成本继续下降到 8.42，而边际成本却从 6.00 上升到 6.50。边际成本为什么一下会提高了呢？可能是生产中发生了重大问题，因为每一个企业在一定的生产能力下，产量总有一定的限度，在这个限度内各方面工作可以配合得很好。比如，一架飞机的航行速度和装载重量有一个合适的比例关系，一家发电厂也有它合适的发电量。而如果超过负荷、机器设备就要发生故障，正常的生产秩序就会被打乱，从而导致边际成本上升。开始时，边际成本上升幅度可能还不小（此时平均固定成本下降的幅度可能比边际成本上升的幅度更大），后来渐渐地就会越来越明显，诸如停工和废品增加等费用的损失就会把产量增加的收益都抵消了。这个例子说明，在一定时期内，继续增加产量，可变成本会大量增加，产出与投入的比例越来越小，结果边际成本就提高了，如图 2—2 所示。

表 2-2 成本与产量的变化关系

每月产量 (个)	固定成本 (元/月)	可变成本 (元/月)	总成本 (元/月)	平均成本 (元/个)	边际成本 (元/个)
100	1000	900	1900	19.00	9.00
200	1000	1600	2600	13.00	7.00
300	1000	2200	3200	16.67	*6.00
400	1000	2800	3800	9.50	*6.00
500	1000	3400	4400	8.80	*6.00
600	1000	4050	5050	8.42	6.50
700	1000	4750	5750	8.21	7.00
800	1000	5550	6550	*8.19	8.00
900	1000	6500	7500	8.33	9.50
1000	1000	7650	8650	8.65	11.50
1100	1000	9050	10050	9.14	14.00

图 2 2 国陆军成本递增的趋势

边际成本递增规律是与边际收益（这里专指产量、收入等具有最大值的指标）递减规律相对应的，它们共存于企业生产过程之中。因此，企业为了实现利润最大化的目的，需要对产量规模、边际成本和边际收入（如果价格是既定的，则边际收入等于价格乘以边际产量所得到的积，且当边际产量为 1 时，边际收入等于价格），作出如下的决策：当边际收入大于边际成本时，说明单位产量的增加能给企业带来利润的增加，所以应该增加产量；当边际收入小于边际成本时，说明单位产量的增加反而导致利润减少，所以应该降低产量；而当边际收入等于边际成本时，产量就往往处于均衡不变的水平，这也正是竞争性企业的最终产量决策。换句话说来归纳，企业利润最大化的产置决策，遵循边际收入等于边际成本的原理，也即边际利润等于零的原理。

### 2. 相对成本递增规律

我们在前面曾经讲过，企业经济决策除了要考虑实际支出发生的会计成本外，还要考虑相对（机会）成本。假设企业利用现有的资源生产 A、B 两种产品。在资源数量既定情况下，这两种产品生产的关系一定是：多生产 A，则必少生产 B；多生产 B，则必少生产 A。对于两种产品的不同组合，企业应该作出选择和取舍。而只要有选择，就必然产生机会成本。

以毛料纺织厂为例，同样的羊毛、劳动力和资金可以用于生产毛料服装（A 产品），也可以用于生产毛毯（B 产品），它们的产量分别为 200 万件和 100 万条。如果该企业一开始只单纯生产毛料服装，产量为 200 万件，后来决定生产 25 万条毛毯，为此抽调出一部分资源，使毛料服装产量从 200 万件降低到 150 万件。后来，继续增加 25 万条毛毯的生产，相应再减少 50 万件毛料服装的生产。这种变化说明，多生产 25 单位的 B 产品，则必须少生产 50 单位的 A 产品。这个被放弃的  $A = 50$ ，就是生产  $B = 25$  的机会成本，也即生产每一单位 B 产品的相对成本等于  $\frac{\Delta A}{\Delta B} = \frac{50}{25} = 2$ 。这是以 2 单位 A 产品换得 1 单位 B 产品的相互取舍的例子。同样，为了多生产 1 单位 A 产品，必



须放弃 0.5 单位 B 产品的生产。企业使用稀缺性资源进行生产，都毫无例外地需要考虑机会成本的存在这一客观现实。

但是，实际中较常出现的情况是，相对成本不是固定不变，而是变化着的。当某一种产品的生产越来越多时，每增加一个单位，它本身的边际成本也就相应提高（这是前述边际成本递增规律作用的结果），这意味着企业为了增加这种产品的生产，就必须放弃越来越多的其他产品的生产。再加之，同一种生产要素虽然可能用来生产多种产品，但资源毕竟存在一定的专用性，使得生产要素之间的转移、替代表现出非完全性，从而由一种生产中抽出资源去搞另一种生产，困难就越来越大，资源转移中的浪费也越来越严重。因此，在给定的技术水平与资源条件下，为了增加某产品一定数量的生产而必须相应放弃的另一产品的生产数量（机会成本），将会随着该产品产量的增大而提高。以前述例子来说明，如果这家企业继续多生产 B 产品，开始时一条毛毯的相对成本是要放弃 2 件毛料服装，现在可能要 2.5 件、3 件、4 件甚或更多。同理，把资源从 B 产品转移到多生产 A 产品方面来，也会是一样的情况。如此，就出现了相对成本递增的趋势或规律。

### 图 2 3 相对成本递增的趋势

如图 2—3 所示，当毛毯（B 产品）的生产量增大，即它在图中的位置往右移动时，每多生产一条毛毯，比前一条毛毯要求放弃更多的毛料服装（A 产品）生产。也就是， $\frac{\Delta A}{\Delta B}$  的比值在上升，说明付出的代价越来越大。同样，当毛料服装（A 产品）的生产越来越多，也就是图中的位置往上移动时，每增加一个单位 A 产品生产引起的机会成本代价，即毛料服装相对于毛毯（B 产品）的相对成本，也相应会增力，从而  $\frac{\Delta B}{\Delta A}$  的比值也就升高。这就是有名的相对成本递增规律作用的表现。

### 第三章 市场供给、需求及真均衡

我们前面从企业的角度考察了经济活动的客观规律。企业生产的产品或服务该怎么实现？关键是市场。任何商品生产者都需要在市场上找到产品或服务的买主。所谓市场，就是一种交易场所，在这个场所上买者和卖者为了让渡和获取某种产品或服务而进行等价交换活动。那么，从市场的角度观察，又有些什么样的经济规律呢？

## 一、市场供给影响因素及供给规律

经济含义上的“供给”，指的是卖者或生产者在一定时期内。在某一特定价格水平下对某种商品愿意而且能够提供出售的数量，按照定义，则果生产者对一种商品虽然有提供出售的愿望，但没有提供出售的能力，就不能算作供给。

一种商品的供给量是由许多因素决定的。其中商品价格是决定该商品供给量的一个重要因素。在一般情况下，商品价格上涨时，生产者就会设法增加这种商品的供给量；价格下降时，就会减少供给量。微观经济学把商品供给量与商品价格的这种正向关系称为供给规律。供给规律可以通过供给曲线得到形象说明（参见图 3—1）。

除了商品自身的价格外，影响商品供给量的因素还包括：

（1）商品的生产成本和投入物价格。投入物价格上涨和产品生产成本上升都会导致商品供给量减少。例如在养鸡场中，生产工人的工资提高了，或者用孵卵器孵化小鸡用电量增加了，或为使母鸡多下蛋采用了播送音乐的方法等等，从而使生产鸡蛋的成本增加了。而在鸡蛋市场价格不变的情况下，这就会使鸡蛋供给量减少。

（2）相关商品的价格。前面讲过，生产者生产一种产品不仅要考虑生产的实际成本开支（会计成本），而且要考虑机会成本或机会损失。例如，在农场中，同样的资源，既可以生产鸡肉和鸡蛋，又可以生产猪肉、牛肉和羊肉。生产哪种产品和生产多少产品呢？这就要考虑这些替代品的相互比价关系和利益大小。如果猪肉的价格相对地高了，猪肉生产的盈利就增加，这意味着生产鸡肉和鸡蛋的机会成本上升，原来用于生产鸡肉和鸡蛋的资源就会部分或全部地转移到猪肉的生产上来，这样鸡肉和鸡蛋供给量相应减少。

（3）对未来相对价格变化的预期。如果预计未来鸡蛋价格会上升，就会多生产，供应数量就会多一些。预计未来鸡蛋价格要下降，就会少生产，市场供应量会少一些。

（4）引技术进步、管理改善或制度创新引起生产率的提高。假定在其他条件不变时生产取得了新的技术突破，投入同样多的资源，鸡下的蛋更多了，即生产率提高，那么在同一价格水平下鸡蛋供给量就会增多。此外，诸如竞争状况、环境条件和政府政策的改变等都会影响到商品供给量变化。我们把所有除商品自身价格外的一切影响供给的因素统称为供给条件。

经过以上分析，影响市场供给的因素可以区分为两大类：商品自身的价格和供给条件。供给规律讨论的就是：在供给条件不变的情况下，商品自身价格变化会引起供给量发生什么样的变化。至于供给条件发生变化，它会引起供给规律也随之发生变动（表现为供给曲线发生位移），我们将这种变动称为供给变动。为说明这两类因素变动的不同影响作用，我们举例如下：

假定在鸡蛋市场上，当价格为每公斤 4 元时，鸡蛋的供给量为 25 单位；当价格上升到每公斤 5 元时，鸡蛋的供给量为 52 单位；价格为 6 元时，供给量为 193 单位；价格高达 7 元时，供给量增加到 420 单位，如表 3—1 中第二行所示。鸡蛋的供给量随价格的上升而增加，因此，依据这些数据绘制成的供给曲线是一条从左下向右上移动的曲线（如图 3—1 中实线所示）。这说明，商品自身价格同供给数量之间是一种正向的变化关系，价格（“自变量”，图中以纵轴表示）提升，供给数量（“因变量”，图中以横轴表示）相应增

加，反之，价格下跌，供给数量就减少。这种“价升量增、价跌量减”供给规律的产生是什么原因呢？如前所述，商品生产存在一个成本递增规律。当生产达到经济规模之后，继续增加生产，商品的单位成本可能越来越高。随着鸡蛋生产成本的逐渐升高，当最后一批鸡蛋生产的边际成本等于边际收入时，就不应再增加生产了，否则就会影响生产者获得最大化利润。这时候，有什么东西能刺激生产者继续增加生产呢？如果其他条件维持不变，则只有提高商品的价格水平。随着售价升高，原来最理想的生产数量规模界限就会被打破，从而才有可能增加供给量。

表 3-1 鸡蛋市场供给与需求

鸡蛋价格水平	4	4.5	5	5.5	6	6.5	7
鸡蛋供给量	25	37	52	110	193	230	420
鸡蛋需求量	350	270	220	110	83	76	45
	供不应求			供求平衡	供过于求		

与商品价格对供给量的影响表现为同一供给曲线上的“滑移”变动不同，供给条件的变化通常引起供给曲线发生“位移”。如图 3—1 中虚线所示，在鸡蛋售价每公斤 5 元情况下，鸡蛋供给量原来是 52 单位。现在由于鸡蛋生产取得了新的技术突破，使单位成本降低了，这样在同一价格水平下，鸡蛋供给量就会增多，比如增加到 94 单位，从而产生了一条新的供给曲线。这种供给曲线“位移”的情形也同样可用来说明其他供给条件的变动对商品供给量的影响。它反映出，为确保一定的市场供给量，除了提高商品价格外，还可以设法在各种供给条件方面予以改进。中国近 30 年来粮食生产和供给的变动，非常明显地显示了这一道理。

图 3 1 供给曲线及供给变动

由于以袁隆平为首的农业科学家，先后推广了新的粮种以及新的农业栽培技术，带来了 60 年代中期和 70 年代上半期粮食生产和供给量的大幅增加。由于农业的技术进步再上台阶遇到更大困难，后来粮食的生产和供给量处于徘徊状态。但在 1978 年—1984 年这 7 年间，中国粮食生产和供给的增加量相当于 1952 年—1977 年这 25 年的增加量，总产量由 2.8 亿吨提高到 4.1 亿吨。这一成就的获得，无疑与作为当时大宗买者的政府提高农副产品价格（1979 年提高 22%）有关，然而，实际上在各地试行农业联产承包责任制的 1978 年，尽管并未提高价格，但粮食的生产和供给量已经增加了 2200 多万吨，改变了 1976、1977 年的徘徊局面。农业联产承包责任制的推行，实际上是一场以种植业生产制度创新和管理改善相结合为内容的农业生产革命，其直接结果是提高了农业的土地使用率和劳动生产率，而生产率的提高又导致了粮食供给数量的明显增加。

## 二、市场需求影响因素及需求规律

市场是供求关系的对立统一，离开了需求，供给就没有意义，离开了买，就谈不上卖。所以，我们在探讨了市场供给规律之后，还要进一步讨论市场需求规律。

所谓需求，指的是买者或消费者在一定时期内，在某一特定价格水平下对某种商品愿意并能够购买的商品数量。经济学中讲的需求，不是仅仅从人的欲望和需要产生的需求，而是一种有效需求，即有购买力的需求，能付得起钱的需求，这就像前面讲的供给是由愿望和能力共同决定的一样。需求与供给是一对相称的概念。

在市场中，哪些因素决定需求量的变化？

首先，自然有商品价格因素的影响。仍以鸡蛋为例，探讨其价格变化同需求数量之间的关系。在这之前，我们回忆一下买者在消费心理上有这样一种变化趋势：边际效用递减。也即物品的消费数量越大，所提供的边际效用或满足就越来越小。一个人的购买力总是有限的，他花钱买鸡蛋，就是为了从中得到一些欲望的满足。随着他购买和消费数量的增多，所得到的满足就趋于减少。当鸡蛋的边际效用在他的心目中等于或少于购买价格时，他就不会继续买下去，因为再买下去就不合算了。也就是，由于边际效用递减，当价格等于边际效用时，对这个商品就不再需求了。那么，在什么情况下会促使消费者再买呢？毫无疑问，只有价格下降才会刺激新的需求。市场需求同价格变化之间呈反向变动关系。如上表 3—1 第三行所示，当鸡蛋价格为每公斤 7 元时，对它的需求量只有 45 单位；当价格降为 6 元时，需求量增加到 83 单位；价格为 5 元时，需求量为 220 单位；价格进一步降到 4 元时，需求量提高到 350 单位。与这种价跌量增趋势相对应的，价升则会出现需求量减少，因此，需求曲线是一条向右下倾斜的曲线。换句话说，随着价格（“自变量”）的上升，市场需求量（“因变量”）便由右下向左上移动，见图 3—2 之所示。这就是需求规律（需求基本规律）作用的表现。

### 图 3 2 需求曲线及需求变动

现实生活中可能有时也出现一些非正常的例外情况。比如，在通货膨胀严重时期或者在经济发达程度很低的地区，某种廉价低档商品的价格虽然上涨了，但对它的需求反而增加。这是一种逆需求规律现象。对它的解释是，由于人们的实际购买力被削弱，只得更多地购买和消费廉价低档品（因这种现象是外国一个名称吉芬的学者发现的，故这类商品被称为“吉芬商品”）。对这类商品，当居民收入增加、购买力提高时，需求量反而会出现减少的情况。另一种逆需求规律的情况则发生在某些奢侈品中，如高档酒、名牌服装等，其价格提高了，爱虚荣的买主反而争相购买，从而促进其需求量增加。尽管以上两种极端的情形在现实中是可能存在的，但对于大多数的标准商品而言，价跌量增、价升量减（即反映价格与需求量之间反向变动关系）的需求规律还是通常会起作用的。

类似于供给规律，商品自身价格对其需求量的影响也表现为同一需求曲线上的“滑移”变动。同样类似于供给方面，某一商品平均需求量的变动除了受商品自身价格影响外，还同时受到其他各种需求条件因素的作用。仍以鸡蛋为例，在一定的价格水平下，其市场需求量还受到如下因素的影响：

(1) 消费者们 偏好和消费习惯。消费者对某一商品的兴趣、爱好和赏识程度提高,那么在同一价格水平下就倾向于买得更多,从而需求曲线会出现从左向右移动(如图 3—2 的虚线所示)。

(2) 消费者的收入状况。如果消费者的人均收入水平提高,那么在价格不变的情况下,市场的需求曲线会从左向右移动,说明需求数量在增加。例如,在尚未“脱贫”的地区有两个家庭主妇到集市上去买鸡蛋,两个人都对鸡蛋持有相同的偏好,但一个人买 20 只,另一人买 5 只,这很可能因为她们的家庭收入不同,影响了她们对鸡蛋的需求量。

(3) 相关商品(包括替代品和互补品)的价格。比如,鸭蛋可以同鸡蛋互替,鸭蛋的价格又很低,这时人们就会少买鸡蛋,而多买替代品。此外,还有互补品的价格也会影响到对鸡蛋的需求。(4) 对未来相对价格变化的预期。这也会影响到现在的需求量。要是某地区传说发生了一场鸡瘟,鸡都死了,今后鸡蛋供应要紧张起来,这时买鸡蛋的人就会增多。而如果人们认为,采用新方法养鸡,鸡蛋供应会越来越多,这时买鸡蛋的量就会减少。

(5) 对货币的储备。它和其他许多因素一样,也影响商品的需求。同样收入的消费者,储蓄多了,对商品的需求和消费就减少。这是一种此消彼长的关系。我们仔细分析下去,还可以找出可能影响需求变动的其他各种因素。市场需求规律是假定所有这些需求变动因素都保持不变,在这种情况下研究商品自身价格变化与市场需求量之间的关系(即同一需求曲线上的“滑移”)。但是,如果这些被假定不变的需求条件变动了,这称为需求变动,那么,整个需求曲线就会产生或向左(需求量减少)或向右(需求量增加)的“位移”。

关于需求变动即曲线位移的情形,我们可举一个生动的例子说明。假如某无线电台广播了心脏病研究所的一份报告,这份报告说,吃鸡蛋同人体血管中的胆固醇有密切关系,而且吃鸡蛋的数量与血液中胆固醇含量成正比。如果人们相信了这条新闻,对鸡蛋的偏好就下降,从而引起鸡蛋需求量减少。要是过了一段时间以后,心脏病研究所又提出了新的报告说,以前那个关于鸡蛋与胆固醇关系研究的数据弄错了,在鸡蛋里有些成分可以使人延长寿命 20 年,这新的报告就很可能刺激人们对鸡蛋的需求。不过,由于需求条件因素的变化引起的需求量变动需求,不是像商品自身价格变动那样沿着同一曲线上下滑移,而是整个曲线的位置甚至形状发生了改变。

### 三、市场供求平衡规律及均衡价格决定

以上分别介绍了数量同价格成反向变动关系的供给规律和数量同价格成正向变动关系的需求规律。现在我们把供给和需求两方面结合在一起考察，看看会出现什么情况。仍以鸡蛋为例，可以将图 3—1 和图 3—2 中实线表示的曲线合并起来制成一个市场供求平衡图，如图 3—3 所示。既然商品的市场需求量是随价格上升而减少，商品的市场供给量则随价格下降而增加，那么两条曲线就必然会在某一点上发生相交，这一相交点就是市场供求（供需）的平衡点，亦称市场均衡点。在我们所举的鸡蛋例子中，这个均衡点是在价格为 5.5 元/千克、供给数量和需求数量同等于 110 单位之时。也就是说，均衡价格必须是供给数量和需求数量相等时的价格。这一价格水平因为实现了供求（供需）平衡，所以能维持一段较长时期的稳定和持久。经济学把在某一价格上需求量和供给量正好相等的商品数量叫做均衡数量（上述鸡蛋例子中就是 110 单位量），而需求量和供给量正好相等的价格叫做均衡价格（上述鸡蛋例子中为每千克 5.5 元）。

图 3 3 市场供求平衡图

市场均衡点的存在意味着市场中的所有变动，无论是供给方面的还是需求方面的，也无论是价格方面的还是数量方面的，都会向着这点集中。市场均衡是一种具有一定持久性的状态。均衡状态可用来解释为什么实际价格总是有一种被拉向均衡价格，实际数量（或表现为供过于求或表现为供不应求）总有一种被调向均衡数量的这样一个趋势或规律，即市场供求平衡规律。

我们假定（参见前述表 3—1）当鸡蛋价格为每千克 6.5 元时，供给数量为 230 单位，需求数量为 76 单位，这就形成了 154 单位的过剩供给。在这种情况下，养鸡场会有一部分鸡蛋卖不出去，为了减少库存积压，养鸡场就会削价销售。这样，每千克 6.5 元的鸡蛋价格就不能持久，所以它不是一个均衡价格。假定为实现 230 单位的销售，需要将鸡蛋价格下降到接近 5 元（准确的数字比如 4.9 元）。受价格跌落的影响，鸡蛋供给数量就会逐渐调低到 52 单位左右（准确的数字可能略小些）。这时，在 5 元价格水平下对鸡蛋的需求为 220 单位，因此出现了约 170 单位的过剩需求或供给短缺。在这种供不应求（市场短缺）情况下，价格会趋于涨高，于是引起供给增多而需求相应减少。像这种价格与数量的周期性调整继续下去，结果便会使市场实际的价格和数量愈来愈接近均衡水平，最后是需求曲线与供给曲线相交，获得均衡价格（5.5 元/千克）和均衡数量（110 单位）。这个过程说明，在完全自由竞争市场上，实际能长久保持的价格和数量只能是平衡点的价格和数量。

均衡价格的形成与决定过程可以归纳为如下两个方面：

（1）供求决定价格，这是市场机制对价格的调节作用。也即通过供求双方的相互作用，市场力量能够消除由于价格偏离均衡所产生的供过于求的“剩余”和供不应求的“短缺”，使得商品价格恢复到均衡价格水平。这里可能出现两种情况：其一是当实际价格高于均衡价格时，市场上出现商品供过于求，它说明商品原来的价格水平过高，从而市场力量会促使价格自动下跌；另一种是当实际价格低于均衡价格时，市场上出现商品供不应求，它说明商品原来的价格水平过低，从而市场力量会促使价格自动上升。

（2）价格反作用于供求，这是市场机制对供求的调节作用。商品价格上涨

升时，根据供给规律和需求规律，就必然会使市场供给增加，需求受到抑制，从而使供求趋于相等；反之，商品价格下跌时，亦根据供给规律和需求规律，就必然会抑制供给、刺激需求，这样使供求重新平衡。

上述两个方面共同作用的结果，就促进了均衡价格和均衡数量的形成。举例来说，甲地的猪肉价格比乙地高，在交通畅通的情况下，乙地的猪肉就会流入甲地，按甲地的价格出售。这样，甲地的猪肉供给数量增加，价格随之下降；相应地，乙地的猪肉供给数量减少，价格便会上升。结果，甲地和乙地的供求不平衡矛盾都将趋于缓和，价格趋于平均化。

又例如，同一职工的工资水平 A 单位比 B 单位高，在劳动力自由流动的情况下，更多的人愿意进入 A 单位工作，当 B 单位感到招人很困难（供给紧张）时，就会提高工资，结果 A、B 两单位的工资水平趋于平均化。工资是劳动力商品的价格，劳动力的流动和数量变化是由工资这种特殊的价格形式调节的。

以上两个例子都说明，供求不平衡会引起价格变动，价格变动又调节着供求关系。因此，价格与供求数量之间存在相互影响的关系。

当然，在竞争性市场中，由供求不平衡到供求平衡的过程并不是一蹴而就的，而是一种连续不断的试错过程，需要通过无数次的调整，才会最终使实际价格聚合于均衡价格，并使供给数量相等于需求数量。

市场均衡点一旦形成，均衡价格和均衡数量就会在一段时间内保持相对持久的状态。不过，现实中由于错综复杂的社会经济状况总是使前面我们述及的导致供给变动或者需求变动的各种条件因素发生改变，这样在供给曲线或者需求曲线的位置和形状等变化的情况下，市场均衡点就不可能长久固定不变。市场供求平衡规律研究的就是，供给变动、需求变动或者供给和需求同时变动，将会对均衡价格及均衡数量产生什么样的影响（这种研究实际上是把供给量或需求量作为“自变量”来对待，由此考察某一特定条件下如何形成市场的均衡价格和均衡数量，也即这些“因变量”将如何随“自变量”而决定的。从这个角度，我们不难理解为什么微观经济学中的“坐标图”是将数量作为“横轴”，而将价格放在“纵轴”来处理）。对均衡价格的研究实为微观经济学的核心内容，对此我们这里仅作些相关基本知识的介绍。我们要求读者了解和把握的一点是，完全竞争的市场总是在供求双方的相互作用中使现实可能存在但不持久的非均衡价格趋向于均衡价格，并使一种均衡价格过渡到另一种均衡价格。而了解需求和供给二者如何共同决定市场价格（指均衡价格），需要首先明白需求量和供给量随商品自身价格变化的规律（即需求和供给曲线，或者称为需求和供给规律）；至于解释均衡价格为什么变动，则需要分析影响需求曲线和供给曲线变化的各种条件因素的变动（分别统称为需求变动和供给变动）。



## 四、供给弹性与 需求弹性

前面我们介绍的供给规律和需求规律都显示，随着商品价格的变化，供给量或需求量会沿着同一供给曲线或同一需求曲线上上下下移动。但这种移动或变化的范围和程度多大，取决于其弹性的大小。为了测定不同商品的需求和供给对价格变动的反应敏感程度，经济学家提出了弹性这一概念。

### 1. 弹性的基本概念

在经济学中，弹性被用来表明两个经济变量变化的关系。当两个经济变量之间存在函数关系时，作为自变量的经济变量的变化，必然引起作为因变量的经济变量的变化。弹性表示作为因变量的经济量的相对变化对作为自变量的经济变量的相对变化的反应程度或灵敏程度，它等于因变量的相对变化对自变量的相对变化的比。即：

$$\text{弹性} = \frac{\text{因变量的相对变化}}{\text{自变量的相对变化}}$$

若用 E 表示弹性，Q 和 P 分别表示因变量和自变量，则弹性可用数学公式表示为：

$$E = \frac{\Delta Q / Q}{\Delta P / P} \text{ 或 } E = \frac{\Delta Q}{Q} \div \frac{\Delta P}{P}$$

在弹性计算中，分子和分母必须以百分数来表示，这样才能确保可比性。例如，衡量布鞋和汽车这两种物品的供求对于价格变化的反应，就不能直接用价格的绝对数来计算。因为同样涨价 5 元钱，对布鞋的供求影响将会很大，但对汽车的供求则不会有什么影响，所以不宜直接用价格的绝对数来计算弹性，而需换算为相对数（数量增减价格或升降百分比）来计算，这样布鞋和汽车两商品的弹性值才可相互对比。

### 2. 供给的价格弹性

供给的价格弹性通常简称为供给弹性，指在供给条件不变的情况下，商品自身价格的相对变化对于供给量相对变化的影响程度。更通俗地说，就是百分之一的价格变化引起供给数量多少百分数的变化。其公式为  $E_s = \frac{\Delta Q_s}{Q_s} \div \frac{\Delta P}{P}$ 。举例来说，如果某一商品的价格上涨 5%，它的供给数量增加 2.5%，那么该商品的供给弹性为  $2.5\% \div 5\% = 0.5$

根据供给规律，商品供给量与价格之间呈同方向变动关系，因此供给弹性为正值。供给弹性的具体取值可在 0 ~ （无穷大）之间。供给弹性的大小受商品生产者调整供给所需时间的长短，生产成本结构和生产要素市场供求情况等因素的影响，所以供给量对价格变化的反应敏感程度相对弱些。

### 3. 需求的价格弹性

微观经济学中常将需求的价格弹性简称为需求弹性，它指的是在需求条件不变的情况下，商品自身价格的相对变化对于供给量相对变化的影响程度。根据需求规律，商品需求量与其价格之间呈反方向变动关系，所以需求弹性系数是个负值，但是通常我们在使用需求弹性来分析问题时只考虑其绝对值。其计算公式  $E_d = \frac{\Delta Q_d}{Q_d} \div \frac{\Delta P}{P}$ 。举例来说，有某种食品，价格为每百斤 100 元时，消费者的需求是 50005 吨，价格降到每百斤 99.95 元时，需求量

增加到 50010 吨，那么，该食品需求的价格弹性为：

$$E_d = \frac{50010 - 50005}{50005} \div \frac{99.95 - 100}{100} = -0.25$$

计算结果表明，该食品需求的价格弹性值是 0.25。

依据需求价格弹性的绝对值，可以将需求价格弹性分为五种类型： $E > 1$ 、 $E = 1$ 、 $E < 1$ 、 $E = 0$  和  $E = \infty$ 。鉴于需求价格弹性表示需求量与价格的相对变化之间的比例，而企业的总收益（销售收入）等于销售量（对应于需求量）与价格的乘积，因此两者之间存在密切的关系。我们下面从五种不同的情形来分析这种关系：

(1) 当  $E > 1$  时，需求有弹性或弹性充足。这表示需求的变化大于价格的变化，这种情形一般适合于高档消费品。对这种商品采取降价措施能刺激需求和销售量的大幅度增加，即销售量增加的百分比大于价格下降的百分比，因而有利于企业增加销售收入。反之，如果采取提价措施，则由于需求和销售量下降的幅度大大超过价格提升的幅度，从而导致总收益减少。因此，弹性充足的商品不宜提价。

(2) 当  $E = 1$  时，需求具有单位弹性。它表示价格的降升幅度正好等于需求量的增减幅度，因此，无论价格怎么变化，总收益都保持不变。

(3) 当  $E < 1$  时，需求弹性不足（有时也称为需求无弹性）。它表示需求的变化小于价格的变化，这种情形在生活必需品中比较常见。对这种商品若实行降价策略，不会对需求产生多大的刺激作用，反而会使总销售收入降低。相反，采取提价策略，因为对需求量影响不太大，或者说销售量下降的百分比小于价格提高的百分比，所以企业将可从中取得总收益增加的好处。一句话，对弹性不足的商品不宜降价，而宜适当提价。

(4) 当  $E = 0$  时，需求完全无弹性。这表示价格的任何变化都不会引起需求量的变化。这是一种极端的情形。

(5) 当  $E = \infty$  时，需求完全有弹性。这表示价格的微小变化会引起需求量的无穷大变化。这也是一种极端的情形。

除去需求弹性的两种极端情形（我们后面在市场结构分析中将会看到， $E = 0$  和  $E = \infty$  这两种情形各自出现于完全垄断市场和完全竞争市场中）外，需求价格弹性与价格变化对总收益的影响之间的关系可归纳为表 3—2。

表 3-2 需求价格弹性与总收益变化的关系

弹性数值 总收益变化	$E > 1$ 需求弹性充足	$E = 1$ 需求单位弹性	$E < 1$ 需求弹性不足
价格下降对销售收入的影响	增加	不变	减少
价格上升对销售收入的影响	减少	不变	增加
适宜采取的价格策略	降价	维持或提或降均可	提价

#### 4. 需求的交叉弹性

如前所述，相关商品价格也是影响和决定商品需求量的一个因素。为表示一种商品的需求量对于另一种商品价格变化的反应程度，微观经济学使用了需求交叉弹性概念。所谓需求交叉弹性，就是甲商品需求量变化的百分比对乙商品价格变化的百分比的比值。依此，可以把两商品之间的关系分为相关商品和非相关商品：如果需求交叉弹性为零，说明乙商品价格的变化不会

引起甲商品需求量发生变化，因此这两种商品为非相关（无关）商品；如果需求交叉弹性非零，则两商品称为相关商品。具体地，在相关商品中，如果需求交叉弹性为正值，说明甲商品需求量会随着乙商品价格的升降而增减，即呈同方向变化，因此两商品为相互替代的商品，换言之，乙商品是甲商品的替代品，反之，亦然。在相关商品中，如果需求交叉弹性为负值，说明甲商品需求量会随着乙商品价格的提升而减少，或者随着乙商品价格的降低而增加，即呈反方向变化（此类同于需求规律），因此两商品是相互补充的商品，简称互补品。

我们在日常生活中，经常碰到有许多物品是可以相互替代的。比如，吃的方面，猪肉和羊肉，牛肉甚至和粮食可以互相替代。穿的方面，棉布服装和化纤服装。毛料服装可以互相替代。用的方面，轿车和摩托车、自行车，以及液化气和电可以互相替代。由于物品的可替代性质，甲物品的需求数量就受到乙物品价格的影响。举例来说，粮食价格上涨时，即使猪肉价格不下降，猪肉的需求数量也会比粮食价格不变及下跌时更多一些，因为在营养和健康的意义上两种消费品可以相互替代，居民更愿意多吃肉，少吃粮食，以相对减少因粮价上涨造成的损失（这点可以补充说明我们前面所说的，当替代品如鸭蛋的价格上涨或下降时，被替代品如鸡蛋的需求曲线会向右或向左移动，这就是被替代品的需求数量相应增加或减少的缘故）。基于这种变动关系，企业在定价时务必注意使所出产的互替商品保持恰当的比价。否则，两商品的需求量（也即企业销售量）此增彼减，就无法起到价格策略应有的作用。

至于互相补充的商品，比如照相机和胶卷，钢笔和墨水，计算机硬件和软件，以及装罐生产线和浓缩液之间，对它们的定价则应注意使互补品的价格高低分明，错落有致，这样可以一种商品的薄利多销带动另一商品的旺销、多销。尤其当企业产品种类多且关联度高时，定价更要注意交叉弹性的影响，区别对待。西方不少企业在与海外客户做生意时，先廉价销售成品，再对维修用零配件的供应索取高价，或者低价提供食品装罐生产线而高价供应配套的浓缩液，所依据的就是互补品的定价原则。

### 5. 需求的收入弹性

一种商品当其价格变化时，需求量会出现反向变动，这种需求规律产生的原因：一是由于替代效应，当一种商品的价格提高时，消费者将选择其他相对较便宜的、具有同等效用的商品来代替。关于此，我们已经在上面的交叉弹性中介绍了。另一是由于收入效应，即在人们货币收入不变的情况下，某商品价格的上升，会使得人们对于该商品的实际购买能力降低，从而减少甚至停止对该商品的购买；反之，某商品价格的下降，会使得人们对于该商品的实际购买能力提高，从而开始或增加对该商品的购买。一句话，价格变化对需求量所生产的总影响，实际上等于收入效应、替代效应以及互补效应等的总和。

从概念上讲，收入效应是指由于消费者实际收入水平变化所引起的对某商品需求量的变化。那么，这种变化程度是否也可加以定量的测量呢？需求的收入弹性就是这种测量尺度，它指的是需求量变化的百分比对收入变化的百分比的比值。需求收入弹性可以是正的，也可以是负的。需求收入弹性 $<0$ 表明，随着收入水平的提高，人们对某商品的需求量反而减少，这种商品被称作低档品。如果需求收入弹性 $=0$ ，则该商品是正常需要的普通物品，包括

高档生活必需品。当需求收入弹性  $> 1$  时，表示这种商品是非必需的奢侈品。

上述情况说明，企业生产某种需求收入弹性大的商品，则在经济繁荣时可以获得较多的收益，而如果面临经济萧条，市场对该商品的需求量会显著下降，从而导致企业在经济上受到重大损失。反之，如果生产需求收入弹性较小的商品，企业虽然平时获利不会那么丰厚，但不至于受到经济周期性变化的影响。所以，企业安排主产应注意商品种类的多样化，以分散经营风险。至于生产低档品的企业，在人们收入水平随着经济发展不断提高的情况下，将可能面临市场需求衰退的威胁。

从产品定价策略方面看，对于需求收入弹性高的商品（需求），在人们收入水平既定的条件下，企业可以适当调低价格刺激需求；而当收入水平增长较快时，人们用于高收入弹性商品的支出会大大增加，因此可适当调高价格而不影响销售总额。

再从市场饱和与衰退的预警方面看，观察某产品需求收入弹性的变动，可以帮助企业分析、预测市场需求的变化。在正常的经济条件下，如果某产品的需求收入弹性大于 1，可说该产品市场处于成长状态。如果收入弹性不断下降，其数值处于 1 和 0 之间时，就预示着有较快出现市场饱和的可能。如果收入弹性已接近于 0，并呈下降趋势时，就预示着市场有出现衰退的可能。一旦收入弹性降低到负值之下，那么可以说该产品的市场已处于衰退状态。

## 第四章 市场结构与企业模式

### 一、市场的作用与分类

市场是需求与供给、买方与卖方两方面的结合部。在市场上从事商品买卖交换活动的组织和个人被称为市场主体。市场主体在通常情况下包括企业、居民、政府和其他非盈利性机构，企业是最重要的市场主体。从企业角度来观察，市场具有如下几大作用：

(1) 优胜劣汰。企业作为市场主体在市场上相互竞争，那些经营得好的，产品就能销售出去并获得利润的，从而可以进行再生产或扩大再生产，不断发展壮大自己；而经营不好的企业，由于不能获得利润，甚至投入的资金都收不回来，则只能破产倒闭，退出市场。

(2) 公平竞争。市场中的企业，都从市场上获得资源投入，加工成产品（或服务）后又在市场上进行出售，这种买入或者卖出都是在公平竞争的基础上进行的。为保证市场有序运行，国家需要通过立法规定一些基本法则，如市场进入规则、市场交易规则、市场竞争规则等。

(3) 传导信息、配置资源。商品的价格是在市场上受供求关系影响而形成的。价格能灵敏反应市场供求关系的变化，价格具有传导信息的作用。企业从市场上获得价格信号，根据所生产产品（或服务）的潜在效益好坏决定是增加投入还是减少投入，从而使社会资源最终流向效益好的产业，这是市场通过传导信息对资源配置起着自动调节作用。

对于市场，我们可以从不同的角度进行分类。如果从市场地域范围的角度，可以分为地方市场。全国市场和世界市场，城市市场和农村市场，以及统一市场和非统一市场（各地区某商品价格越是相同，也就越接近于统一市场）。从市场条件和主体地位考虑，可以区分为买方市场和卖方市场，前者存在过剩的供给与生产能力，使得买者能按照对自己有利的方式进行讨价还价，后者则是供给短缺。需求过剩，从而卖方拥有按照对自身有利的方式销售商品的能力。另外，市场还可划分为有形市场和无形市场（按交换关系的发生是否有明确的场所划分，前者如百货商店和集贸市场，后者如你打电话给证券经纪人买卖上海或深圳的股票），现货市场和期货市场（按交换关系是在现时还是在未来一段时间后发生来划分），批发市场和零售市场（按中间商性质划分），一级市场和二级市场（亦称初级市场和次级市场，前者如证券发行市场，后者如证券交易市场），以及我们后面将予以详细介绍的商品市场和要素市场，完全竞争市场和不完全竞争市场等等。由各方面市场构成的有机统一体，就称为市场体系。

不论从哪个角度划分其具体构成，市场体系必须是一个内容完备而又统一开放的大市场体系。我国在建立和健全社会主义市场体系过程中，既要注意消除地区封锁。部门分割和对外闭关自守，同时也要着眼于培育和发展各种商品市场和要素市场，以形成全国性的，完整的大市场体系。这种市场体系中交易的对象应该不仅是一般的商品，还包括各种特殊的商品。具体说来，其内容构成包括：（1）消费品市场，亦称消费资料或最终产品市场，可按其来源分为农副产品市场、日用消费品市场、耐用消费品市场和生活服务市场；（2）工业品市场，亦称生产资料或中间产品市场，具体包括农业用料（如化肥、杀虫剂）市场、工业用料（如钢铁厂的铁矿石、火力发电厂用的煤炭）

市场、建筑用料（如钢材、水泥）市场，以及机械设备市场和物资服务市场；

（3）房地产市场，包括个人消费、公共消费和生产消费用房屋和建筑物等房产品市场以及地产（指土地这一特殊商品）市场；（4）资金市场，包括短期资金市场和长期资金市场，后者又称为资本市场（亦指证券市场，具体包括股票市场和债券市场）；（5）劳动力市场，它可分为劳务型市场（亦称劳动市场）、知识型市场（亦称人才市场）和职业型市场（如经理市场）等；

（6）技术市场，作为其交易对象的技术商品有专利技术和商标（这些技术商品受国家法律保护，是一种产权，产权加版权便构成知识产权）、专有技术（虽具保密性质但不受国家法律保护，因为它没有申请专利权）以及服务性技术（如技术咨询，培训和指导等）；（7）信息市场，其交易的信息商品包括经济情报、市场情报、金融情报、科技情报，管理情报等信息产品。以上各类交易对象在市场上都有其各自的价格，因此可通称为“商品”。但我们在将市场区分为“商品市场和要素市场”时所用的“商品”概念则是狭义的，专指经济活动过程的产出物（包括产品和服务），相应地将投入物（包括土地、资金、劳动力、技术和信息等）作为“生产要素”来看待。至于生产资料（中间产品或工业品），它既是某一生产过程的产出结果，又是另一生产过程的投入要素，因此工业品市场同属于“商品市场”和“要素市场”。

## 二、市场结构的类型

微观经济学一般将市场按照竞争程度划分为四类，其特点的对比见表 4—1 所示。

### 1. 完全竞争市场

表 4-1 市场结构的类型和特点

市场类型	厂家数目	产品差别程度	价格控制程度	行业进出难度	售卖与竞争方式	需求弹性	经济效率	价格和盈利水平
完全竞争	很多	完全无差别	完全不能控制	非常容易	市场交易或拍卖、无非价格竞争	具有完全弹性	最高	最低
垄断竞争	较多	有一定差别	一定程度的控制	比较困难	广告宣传、质量竞争、价格策略	弹性较大	较高	较低
寡头垄断	较少	有一定差别或完全无差别	较大程度的控制	比较困难	广告宣传、质量竞争、价格策略	弹性较小	较低	较高
完全垄断	一个	无合适替代品	很大程度的控制	非常困难	广告宣传与加强服务	接近完全无弹性	最低	最高

指一个行业中有非常多的独立生产者，他们都以相同的方式向市场提供同质产品。其主要特点是：第一，进入市场的有为数众多的买者和卖者，他们都是既定价格的接受者，而不是价格的制定者。这意味着，市场价格是由众多的买者和卖者共同决定的，单个企业对产品价格完全没有控制能力。如果某个企业试图以比市场价格略高的定价销售产品，消费者就可以完全不购买这家企业的产品，因此对单个企业来说，其产品的需求具有完全弹性。换句话说，单个企业产品的需求曲线是一条与横坐标平行的直线，这意味着任何一家企业增加或减少产销量都不会影响产品价格。在价格既定时，单个生产者只要有利可图（这取决于其生产成本状况）就可以生产和销售出它想卖的任何数量的产品。不过，由于前述普遍存在的边际成本递增规律的作用，完全竞争市场中的生产者，从利润最大化的经营原则出发，也会对其最优产量规模作出决策。另外，从单个生产者的角度来讲，产品的价格完全是由市场的供给和需求数量决定的，单个生产者多卖或少卖一些都不会影响产品价格，但如果一个完全竞争行业中的所有或大多数企业都同时增加或减少产量，那么市场价格就会向反方向发生变动。这样，完全竞争市场的均衡就促使生产者以最低的成本生产物品，消费者以最低的价格购买所需的物品，整个经济由此实现资源的最佳配置。

第二，所有生产者向市场提供的产品都是同质的，对买者来说没有任何差别。这意味着在价格相同时，消费者无论从哪一家购买商品都是无所谓的，如果一个厂商稍微提高其产品的价格，其所有的顾客将会转而购买其他厂商

的产品。

第三，所有资源都可以自由流动，进入或退出市场。即没有任何自然的、社会的或法律的障碍阻止新厂商进入该行业和原有的厂商退出该行业；劳动力可以在不同地区和职业间流动；原材料的使用中也不存在着垄断。当然，这里所说的资源的充分流动是就长期而言的（在短期内，有些资源也是无法轻易从一种用途转到另一种用途的）。由于进出障碍低，完全竞争行业中的生产企业就会很多，因而通常说来没有一家企业的销售额能超过整个行业销售额的5%左右。

第四，信息是完全的。即生产者和消费者掌握所有对于进行正确的经济决策所必不可少的信息，比如熟知全部市场上的行情以及与商品有关的知识等。

显然，以上这些假设条件非常严格，使完全竞争市场很难在现实中存在，也许只有证券市场和期货市场以及某些农产品（如小麦、大米）市场才比较接近完全竞争市场的情况。然而，这并不意味着完全竞争的模型是没有用处的。微观经济学总是把完全竞争市场的分析当作市场理论的主要内容，把它当作作为一个理想的情况看待，以便与现实相比较。

## 2. 垄断竞争市场

指一个行业中有许多企业生产同一种类但具有明显差别的产品。生产企业很多但存在产品差别，这是在竞争中形成某种程度垄断的主要原因。垄断竞争是一种既有垄断因素又有竞争因素的市场结构。一方面，由于每一企业所提供的产品在消费者或买者心中都存在某种差别，因而也就具有一定的垄断性，其垄断程度取决于产品差别的程度，产品差别越大，垄断程度越高。另一方面，由于生产企业很多，而且新企业进入比较容易，有差别的产品比较接近，可以相互替代，因而不免存在着竞争。鉴于每个生产者都是在同其他生产者竞争中销售其产品，没有一个企业能控制整个市场，每个企业都既是垄断者，同时又是竞争者和被竞争者。垄断竞争企业有力量影响价格，因此在某种程度上是价格的决定者，而不是价格的接受者，而根据企业对其产品所制定价格的升降变化，需求曲线也就呈现出向右下方倾斜的趋势，这就是我们在前面图3—2中所示的通常情况下的产品需求曲线。

在垄断竞争行业中，一企业产品价格的变动可能引起，也可能不引起其他企业作出反应。依据这两种不同的假设，微观经济学认为，垄断竞争企业有两种不同的需求曲线：

第一种情况是，假设一家企业变动价格时，同行业中的其他企业部不改变价格。在这种情况下，一家企业所特有的产品需求曲线就表示该企业产品的销售量随它自身价格的变动而变动。这家企业降低价格时，不仅能使自己的顾客增加购买量，而且能将同行业中其他企业的顾客吸引过来。这样，就可以大幅度提高销售量。反之，这家厂商提高价格时，就会大幅度降低销售量。这种情况意味着产品需求价格弹性较大。

第二种情况是，假设一家企业变动产品价格时，同行业中的其他企业也对价格作同样的变动。在这种情况下，一家企业面临的需求曲线表示该企业产品的销售量不仅随它自己的价格，而且随同行业中其他企业产品价格的变动而变动。这家企业降低价格时，由于其他企业的价格也同样下降，所以该企业增加的销售量必然大大低于原来独自降价时所增加的销售量。反之，这家企业提高价格时，由于其他企业的价格也同样提高，所以该企业减少的销



销售量必然大大低于原来独自提价时所减少的销售量。这些说明，第二种情况下的企业产品需求弹性较小。换句话说，第二种情形下某一企业产品价格变化引起需求和销售数量变化的幅度必然比第一种情形来得小。这就进一步解释了我们前面表 3—2 所示的，为什么企业提价或降价策略需要针对不同的需求弹性值而加以采用。

垄断竞争市场虽然有垄断因素存在，但它相对比较接近于完全竞争市场。由于性质非常相近的替代品生产企业和新企业能够自由地进入或退出该行业，因此垄断竞争行业中的企业竞争状态通常呈，十来家企业共同控制整个行业 50% ~ 60% 以上的市场销售额。

### 3. 寡头垄断市场

指一个行业中少数几家大企业（称为“寡头”）控制了绝大部分的市场需求量。这种不完全垄断在现实中是普遍存在的，西方国家的许多重要行业常常被少数几家企业所控制。例如，美国汽车市场是被本国的通用汽车公司，福特汽车公司，克莱斯勒公司以及来自日本的本田汽车公司和日产汽车公司控制着，胶卷业的两个主要竞争对手是美国的柯达公司和日本的富士公司。在新兴的膝上型计算机行业，东芝公司以 21% 的市场占有率居于首位，同处于第二位的泽尼茨、康柏、日本电气、但迪和夏普五家公司，它们各自拥有 8% ~ 10% 的市场份额。寡头垄断市场的明显特征是，控制市场的大企业为数不多，而相互影响、相互依存。由于寡头垄断行业只有少数几家大企业控制市场，其中的每一家企业都意识到它自身的行动将影响到它的竞争对手，反过来也如此。因此，每个企业在决定其竞争策略时，都非常注意这一策略可能引起的相关反应。但由于企业不可能确切地知道其竞争对手将如何作出反应，所以寡头企业常在不确定的情形下进行决策。另一特征是，由于存在着少数寡头大企业的垄断，新的企业要进入这个行业将十分困难，因此只有比较有限的进入者。

寡头垄断市场可以按不同的方式进行分类。从产品性质的角度看，如果一个行业内的企业生产的产品是同质的，如钢铁和水泥等，这一行业就称为纯粹寡头垄断；如果行业内的企业生产的是有差异的产品，如汽车和家用电器等，这一行业就称为差别寡头垄断。从构成一个寡头垄断行业的企业数目看，寡头市场可分为双头垄断（一个行业只有两个企业所组成）和多头垄断（一个行业的企业数目超过两个）。人们通常将两三家或五六家企业共同控制整个行业 50% ~ 60% 以上的销售额的市场结构统称为寡头垄断。

寡头垄断的原因很多，其中一个原因是规模经济的作用。在有些行业中，除非一个厂商的产量在整个市场占较大的比重，否则它不可能取得较低的成本，其结果是，在这样的行业中，厂商的数目将变得非常少。此外，与生产过程一样，在商品推销中也可能存在着规模经济，这同样会促进寡头垄断的形成。还有，就是可能存在着使新厂商难以进入某行业的障碍，这些障碍使原有的寡头垄断能得以维持。

### 4. 完全垄断市场

指一家企业控制一个行业的全部市场。在垄断市场上，只有一个生产者提供某种产品，没有或基本没有其他相近的替代品。由于一个卖者控制了一个行业的全部或几乎全部的供给，因此在垄断市场上，企业和行业两个概念就完全重合，行业中唯一的生产者是垄断企业，这个垄断企业也就构成了一个行业。如果说完全竞争企业是价格的纯粹接受者，那么垄断企业则是完完

全全的价格制定者，就是说，垄断企业可以制定任何它想要索取的价格。不过，由于垄断市场中向右下方倾斜的需求曲线接近于与纵轴平行（市场垄断程度越大，需求曲线的形状也越直越陡），所以要是垄断企业提高产品价格，其需求和销售量只会有一小范围的波动。这说明，垄断中场的需求弹性很小，以致在极端垄断情况下达到弹性值为零，即需求完全无弹性。举例来说，假如世界上只有一家制药厂生产青霉素，且该产品无其他任何别的替代品，那么，这家垄断厂家就可以随便提价，而对销售量影响不大。

垄断的形成原因，或垄断力量的源泉，可以归纳为如下四方面：

（1）对投入物的控制。如果一个企业控制了用于生产某种产品的某种基本投入的全部供应，该企业就可能成为一个垄断者。这方面典型的例子是战前的美国制铝公司。该公司从 19 世纪末到 20 世纪 40 年代一直是美国唯一生产铝的厂家，而它所以能长期维持其垄断地位，其中一个重要原因就是它控制了用于生产铝的全部铝矾土矿产资源。不过，并不是所有产品市场上的垄断者，都一定是要素市场上的垄断者。换言之，垄断的成因还可以是其他方面的。

（2）规模经济。要是某种产品的生产技术具有这样的性质。以至于一个大企业既能按有利可图的价格，又能以低于分享同一行业的几个小企业的平均成本供给整个市场，那么这个大企业就会成为该行业的唯一生产者。因为由一个大企业供给全部市场时平均成本最低，所以，若有两个或两个以上个业在该市场上经营会造成浪费。在这种场合，该行业就是一种自然垄断。自然垄断在公用事业如特定地区内的供电、供水和电话服务中最为普遍。

（3）专利。一个企业可能由于唯一地具有生产某种产品所必需的技术，或者拥有生产某种特殊物品的唯一权力，从而成为垄断者。通常，供其使用的某种生产技术或生产一定产品的独占权是由政府以专利的形式赋予的。尽管专利是政府创造或认可的垄断力量的一个源泉，但实行专利法确有其经济上的合理性。因为，如果发明成果能立即被那些并未参与研究并承担发展费用的人所复制和模仿，那么，企业或个人将会减少对发明和革新活动的投资。

（4）政府赋予的某种市场特权。一旦企业获得在一定地区生产某种物品或服务的独占的特权，它便可成为垄断者。

以上关于垄断市场的假设条件是十分严格的。同完全竞争市场一样，完全垄断市场也是一种极端的情形，两者都不是对现实市场的精确描述，但它们代表了两种典型的市場结构。其他的市場结构类型，如相对靠近于完全竞争中场的垄断竞争市場，以及相对靠近于完全垄断市場的寡头垄断市場，都是竞争与垄断的不同比例的结合，因此通常将中间状态的市場统称为不完全竞争市場或一般的竞争性市場。

从完全竞争这一极端状态，到中间状态的垄断竞争和寡头垄断，再到另一极端状态的完全垄断，这些不同类型的市場结构在经济效率和盈利水平方面的表现各不一样。完全竞争市場被认为是经济效率最高的市場，因为在这种市場结构中，各种资源或生产要素的利用可以达到最有效率的状态。如我们前面第二章所述，在一般的竞争性市場中，企业盈利最大点（即能确保企业取得最大化利润的产量水平是使边际成本等于边际收入时）通常并不是企业生产效率最高的点（也即使平均总成本达到最低点的产量水平），但在完全竞争情况下，这“两点”重合到了一起，即：边际成本 = 边际收入 = 价格 = 平均成本。换句话说，完全竞争市場结构在使各生产者的边际成本等于价

格的同时，也使其平均成本等于价格，因此完全竞争企业在为自身利益进行的利润最大化的生产正好达到中产资讯最有效配置的状态。再从消费者方面看，价格是消费者对于这种产品的边际单位使用所支付的货币量，消费者从消费边际单位产品获得的边际效用（如前面第二章所述，边际效用恒等于价格）正好等于生产企业的边际成本，即：消费者的边际效用 = 价格 = 生产者的边际收入，这时，企业在产量规模达到最优的同时也使消费者获得了最大的满足。总之，完全竞争市场结构由于在生产资源利用上不存在任何浪费（产量规模相对最大），且不存在非价格竞争（如广告宣传、相方设法制造差别化产品等）所带来的费用，所以平均成本达到最低，而价格又恰好等于平均成本，这说明完全竞争市场的价格水平最低，企业盈利水平也最小。

完全垄断市场被认为是经济效率最低的市场结构。垄断企业可以通过控制产量和价格使利润最大化。和完全竞争不同，垄断企业不是将生产进行到长期平均成本的最低点，而是进行到边际收益等于边际成本时为止。因此，垄断企业的产量比完全竞争的低，价格比完全竞争的高。垄断企业不能用最低的平均成本进行生产，即不能最有效地利用生产资源，因而造成生产资源的浪费。垄断企业按照高于边际成本的价格出售产品，消费者就得按照高于边际成本的价格购买产品，这意味着消费者所遭受的损失大于所得到的利益，因而无法获得最大满足，造成社会福利的巨大损失。

寡头垄断市场被认为是经济效率仅仅高于完全垄断的市场结构。在寡头垄断市场中，由于价格高于平均成本，资源不能得到最有效的利用，消费者得不到最大的满足，社会福利不免受到损失。寡头垄断市场的产量一般比完全竞争的低，价格比完全竞争的高，利润比完全竞争的多。此外，过份依赖产品差别化和广告宣传的非价格竞争，也造成了资源浪费。但是，微观经济学又认为，寡头垄断市场有研究开发的动力，而且也有研究开发的实力，因而有利于发明和革新。

垄断竞争市场被认为是经济效率低于完全竞争，但高于完全垄断和寡头竞争的市场结构。垄断竞争企业不能将生产进行到平均成本的最低点，因而不能够充分地利用资源。垄断竞争企业过度进行非价格竞争也浪费资源。和完全竞争相比较，垄断竞争企业也是产量较低而价格较高。但是，和完全垄断相比较，垄断竞争企业的产量较高，价格较低，利润也较低。微观经济学还认为，垄断竞争企业的真实的产品差别可以满足消费者的多种需要。在非价格竞争中，垄断竞争企业必须提高技术，改进产品，因而垄断竞争企业比完全竞争企业有利于创新。

总之，按照经济效率的高低和产量的大小排列，上述四种市场结构依次为完全竞争、垄断竞争、寡头垄断和完全垄断。而按照价格的高低和可能获得的利润的大小排列，上述四种市场结构的次序正好相反，它们依次为完全垄断、寡头垄断、垄断竞争和完全竞争。

### 三、企业所有制与经营模式

#### 1. 所有制形式

就像一个杯子，一辆汽车和一栋房子有一个归谁所有的问题一样，企业也有一个归谁所有的问题。所有制就是一种产权归属制度。从所有者的组成关系看，所有制有三类：一是私有制，是公有制，三是介于两者之间的混合所有制。

私有制的基本特性是排他性，我家里那台牡丹牌彩色电视机是我的，就不是你的，也不是张三、李四和王五、赵六的。私有制通常采取两个基本形态：一个是单个人所有，另一个是家族或家庭所有，它们都属于排他性所有制。

与此不同，公有制的基本特性是共有性，公有财产实际上就是共同财产。我国的铁路是公有财产，在产权归属上没有你我之分，国家内每一个公民都有一份。但是，并不是所有公有财产全民都有份，在一定社区或一定行政设定的集体范围内的公有财产，只归该集体内的成员所有，因此，公有制又分成全民所有制（或国有制）和集体所有制两。这两种公有制的共有范围有宽窄，大小之分。到目前为止，中国的国有制也有两种形态：一个是归中央控制的国有制，另一个是归地方控制的国有制，它们的所有者代表也有范围宽窄和大小之分。集体所有制有城乡区别。农村乡镇企业通常以自然社区为界限，大部分乡镇企业实际上由乡镇政府所有，无论是企业外的农民，还是企业内的员工，事实上没有享受到所有者的权利，因为他们既没有所有者红利，又并没有得到医疗、退休养老和其他福利待遇。以行政设定为基础的城镇集体企业，虽然没有直接分享产权红利，但是他们享受了企业提供的公费医疗和退休等待遇。因此，城镇集体所有制基本上是一种企业内员工共有制。

混合所有制是指公和私、共有性和排他性混然一体的财产制度，它的典型形态是股份制。在弄清这种所有制形式之前，我们先引入股票概念。股票是股东持有的一种有价证券，它证明股东入股的资本额和藉此控制资产及取得股息的权利。所谓股份制，是指财产所有者通过持有股票或帐面股额而享有财产所有权的一种制度。从所有者参与的形式看，有公众股份制，它以社会范围内通过股市认购股份的公民作为股东；有职工股份制，它的股东是本企业内的职工；还有少数股东持股的股份制。无论哪一种股份制形式，就企业的物质财产而言，在内部它是共有的，不可能分割，没有排他性，对外部它又是“私”有的，存在排他性，未持有该企业股票的人就不是它的所有者。内部的排他性只能通过价值形态的持股额来体现。因此，不能简单地断定股份制是私有制，还是公有制，股份制企业所有制形态上多数是一种混合企业。

#### 2. “两权”分离与现代企业制度建设

企业的组建离不开所有制形式的选择，所有制形式的选择是创建企业的前提，但是决定企业形态更重要的因素是经营模式。

一般说来，准对某物品拥有所有权，谁就拥有该物的占有权，因此，所有与占有、所有权与占有权没有什么区别。你可以将你所有或占有的物品，借租给他人使用、经营，在借租期间，你虽然拥有对该物的最终所有权，但是该物的控制、使用和经营的权利已让渡给租借人，出现了所有权与经营权、占有权与使用权的分离。经济学把所有权与经营权的分离叫做“两权分离”。

在个人和家庭所有制条件下，两权是统一的，所有者同时就是经营者。股份制属于两权分离的产视制厦。无论是比较分散的股民持股还是大股东持股，股票无论是上市还是不上市，股份制企业的所有权和经营权都是相互独立的。股票或帐面股额代表控制资产的权利，股息是让渡资产使用权的时间贴水，这都属于所有权的行为。作为一种所有权制度，股份制不但具有一定程度的“资产共有”特性，而且严权是社会化的，这对于向社会发行股票尤其是股票上市的企业而言更是如此。由于这类企业产权的社会化程度高，就可以实行专业化（职业化）经营管理，即由职业经理人员来经营企业，实现所有权与经营权相分离。

再从国有和集体所有制企业来看，它们既可以实行两权统一，又可以使经营权从所有权中独立出来。中国改革以前的国有企业和集体企业，经营权没有独立，国有国营融为一体。80年代推行“拨改贷”（由国家对企业投资拨款改变为银行贷款）和“利改税”（由企业向国家上缴利润改为交纳税款），改革的目的是想使国有企业走两权分离的道路，将企业变成自主经营、自负盈亏的实体。实现两权分离的基本条件是产权的归属明确，国有企业的财产必须由国家授权的单位公开行使所有者的权力。因此，国育企业走两权分离道路的前提条件是产权明晰，是形成国育资产所有者代表。它的基本职能是代表国家收取资产租金，就像房东收取房租一样。在这种条件下，国有资产经营者不但要承担所有企业都有的纳税义务，而且还要承担向国有资产代表机构交纳资产租金或股息红利的义务。

中国的企业制度目前正处在调整和改革的阶段。1993年11月党的十四届三中全会通过的《中共中央关于社会主义市场经济体制若干问题的决定》指出，我国当前的一项重要任务是对国有企业进行公司制改造，建立现代企业制度，实现政企分开。转换企业经营机制、增强企业话力。这项经济制度创新的目的，就是按照“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”的要求，真正把国有企业建成为自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的法人实体和市场竞争主体。

### 3. 企业财产组织形式

企业按照财产构成不同可以表现为多种组织形式。从国际上流行的企业分类来看，主要有个人业主制、合伙制和公司制三种基本形式。

个人业主制定业又叫独资企业或单一业主制企业。它可由投资者一个人经营，也可由投资者家庭经营，其财产归一人或一家庭所有。这种企业，在法律上为“自然人”企业。按有关法律规定，单一业主制企业投资者对企业债务负无限责任，即投资者应以企业的全部财产和投资者的其他私人财产来承担清偿债务的责任。

与个人业主制企业一样，台伙制企业在我国也是“自然人”企业。它是由两个或两个以上的出资者共同投资、联合经营的企业。合伙制企业的财产是合伙人的共有财产，由合伙人统一管理和使用。合伙制企业的投资者对企业债务负连带无限清偿责任。这里，无限责任是指企业的债务必须到如数清偿为止方可解除债务责任，它既不能以出资额为限，也不能以个人的财产额

---

合伙制企业体现的是一种契约式合伙关系，在英美法系的国家和地区（包括英国、美国、新加坡、中国内地和香港等）中不被承认具有“法人”资格。不过，奉行大陆法系的国家和地区（包括法国、德国、日本和中国台湾等）则认为，合伙制企业是“法人”称之无限责任公司。

为限；连带责任则是指各个合伙人就企业的债务对所有债权人负全部的清偿责任，尤其是当企业的资产不足以抵偿债务时，各股东不能以出资比例的大小来推卸债务，而应以其个人的全部财产对企业的债权人负连带责任。例如，有一个由甲乙两人组成的合伙制企业，共有资产5万元，需要合伙人以个人的财产加以清偿。假如甲和乙分别有个人财产1万元和0.2万元。在乙只有能力偿还0.2万元债务的情况下，甲须承担其余0.8万元的债务，普通合伙企业的债权人既可以对该企业的全体合伙人行使债权，也可以对其中任何一个合伙人行使债权。在前述例子中，如果该企业的债权人单独对合伙人甲行使了债权要求，这时甲就必须尽其个人财产（1万元）向债权人负起偿还全部债务的义务，但这并不意味着企业的债务与其他合伙人就没有关系了，相反，甲乙两个合伙人根据其所立契约的条款又形成了一种债权和债务关系，由此产生所有合伙人之间的连带关系。

公司制企业是指由两个或两个以上的出资者共同出资，依法定的条件和程序而设立的。具有独立人格的“法人”企业。从是否具有“法人”资格方面看，公司制企业同个人业主制企业和合伙制企业具有明显的区别。按法律意义对公司制企业进行分类，因各国的法律制度不同而有不同的划分方法。我国公司法将公司制企业分为有限责任公司和股份有限公司两种。有限责任公司是指单独投资者或两个以上股东共同出资，投资者或股东以其出资额为限对公司承担责任，公司以其全部资产对公司的债务承担责任的企业法人。有限责任公司的股东人数一般为两人以上、五十人以下。当国家（国家授权投资的机构或者国家授权的部门）为公司的唯一出资人时，这种特殊形态的有限责任公司称作国育独贸公司。股份有限公司则是指全部资本分为等额股份，并以发行股票的方式筹集，股东以其所认购的股份对公司承担有限责任，公司以其全部资产对公司债务承担责任的企业法人。

公司制企业作为企业财产的一种现代组织形式，在企业法人制度和有限责任制度方面具有鲜明的独特性。首先，公司具有独立的“法人”地位，拥有自己独立支配的法人财产，可以自己的名义独立从事生产经营活动，独自享有民事权利和承担民事责任。公司的各个出资者，不论在什么时候、什么情况下，都不能以个人身份去支配个人财产，更不能以个人名义对外开展活动。这就像几个人各打一桶水倒进一个水缸里，几个人都不能说这缸水属于他自己，也说不清这缸水中的哪一部分属于他自己，而只能说这里有他倒人的一桶水。正是由于出资者个人无权支配集体的共同财产，从而实现了公司制企业的法人财产与股东的个人财产在法律上和事实上的分离。与这种独立法人地位相适应的，公司制企业还具有有限责任特征。无论是有限责任公司还是股份有限公司，股东均以其出资额为限对公司承担责任，公司以其全部资产对公司的债务承担责任。公司制企业的债权人在公司资产不足抵偿公司债务时，不能直接对股东个人提出偿债要求（这是与股东个人不能支配公司财产的权力性质相对应的，股东只对公司负有限责任，并不直接对公司债权人负责），而只能对企业法人行使债权，且该法人也只以其全部公司净资产来承担有限量的偿债责任，这样股东最多只是损失其所认购的股份及未分配到手的股利，而不会损失其余私人财产，从而大大减少出资者的风险，使公司制企业筹集发展资金的机会增大。公司法律规定，公司财产不足清偿债务的，应当申请宣告破产。经清算确定的公司财产优先分别支付清算费用。职工工资和劳动保险费用，缴纳所欠税款，清偿公司债务、作这些清偿后剩余

的财产，有限责任公司按照股东的出资比例分配，股份有限公司按照股东持有的股份比例进行分配。

公司制是现代企业制度的主体形式。国有企业实行公司制改造，有多条道路可以选择。如对于具备条件的国有大中型企业，单一投资主体的可依法改组为国有独资公司，多个投资主体的可依法改组为有限责任公司或股份有限公司。在这些公司企业中，国有股权应占有多少份额比较合适，可按不同产业和股权分散程度区别处理。生产某些特殊产品的公司和军工企业宜由国家独资经营，支柱产业和基础产业中的骨干企业，国家可控股并吸收非国有资金入股。部分中小型国有企业可以实行拍卖，拍卖后由买主自主选择企业组织形式。

#### 4. 公司治理结构

将推行公司制作为国有企业改革的主要途径，绝不仅仅是为了实现产权明晰化，更不是简单地更换企业名称。国有企业要重新构建现代企业制度，必须在改制后的公司企业中建立起科学合理的内部治理结构。根据国际惯例，规模较大的公司，其内部治理结构通常由股东会、监事会、董事会和经理层组成，它们依据法律赋予的权、责、利相互分工，相互制衡。

现代公司制中，股东是所有权利益的代表。在我国，除国有独资公司不设股东会外，有限责任公司设股东会，股份有限公司设股东大会。股东会或股东大会由股东组成，是公司的权力机构。股东会或股东大会选出董事会，董事会选出董事长，董事长是公司的法定代表人，是公司股东利益的集中代表。董事会对股东会或股东大会负责，行使保障资产保值增值和保护所有者利益的重大经营决策职能。总经理接受董事会委托，作为公司最高行政负责人或首席执行官（简称 CEO），主持公司的生产经营管理工作，组织实施董事会决议。另外，中国《公司法》还规定，股份有限公司和经营规模较大的有限责任公司设立监事会，由股东代表和适当比例的公司职工代表组成，对董事和经理的行为进行监督。这样，权力机构、监督机构、决策机构和执行机构相互独立，权责明确又相互制衡，可以保证公司制企业形成科学、规范的组织管理制度。

#### 四、企业联合与企业集团

企业联合是加强企业之间技术经济和资产联系，从而走上规模效益经营道路的重要形式。参加联合的成员企业，在发挥各自优势的基础上，本着自愿、平等、互利的原则，可以形成一个具有共同经济利益的、统一的群体，通称之为经济联合体。

企业联合有各种不同的方式。按照参加联合的成员单位之间的法律关系，企业联合可区分为如下三种类型：

(1) 股权形式的联合，法律上称为法人型联合经营，指企业之间通过联合组成新的具有法人资格的经济实体（称为合资或合营企业）。联合体和各联合成员同时具有独立法人地位。联合体的财产由各方共同投资形成，但不由各方支配，而由联合体拥有独立法人财产权，并以其独立财产对联合体的债务承担有限责任。中外合资经营主业就是一种典型的股权式合营组织。

(2) 合伙形式的联合，法律上称为合伙型联合经营，其联合过程中形成的新经济实体只是一种不具独立法人资格的合作、合伙经营组织。由于联合没有形成新的法人，参加联合的各方要按照出资比例或协议的约定，以各自所有或支配的全部财产为联合体承担无限清偿责任，而且要按照法律规定或者协议约定承担连带责任。中外合作经营主业就是一种特殊的合伙型联合经营企业，它由中外各方以各自的法人身份按照契约进行合作，资产由合作各方所有，债务也由各方自己负担。

(3) 台同形式的联合，这是另一种更为松散的契约式联合，联合各方可在市场开拓、研究开发、共用生产要素等方面结成联盟关系。例如，对输油管道的使用有相当大的规模经济性要求，由于这个原因，美国许多石油公司联合在一起把管道的规模扩大到了单个公司所不能有效使用的水平。在美国，大多数州际间的输油管道都是属于一个以上的公司共同所有的，这种联合促进了输油成本的大幅度降低。

一个企业如果广泛地对外开展股权式联合，并在入股资金中占有绝对或相对多数的份额，那么，这家企业也就成为控股公司（母公司），受其持股的企业变成它的子公司。子公司是相对于母公司而言的。同母公司一样，子公司也是独立的企业法人。子公司拥有自己独立支配的法人财产，能以自己的名义独立从事各种业务和资本经营活动。当然，母公司基于其对子公司多数股份的所有权，可以向所持股的企业派出董事、监事或高级经理人员，通过人事参与来控制 and 影响子公司的经营活动，但任何股东即便是全资股东都无权以直接行政指挥方式干预子公司（另一个独立法人企业）的经营活动。与子公司不同，分公司是总公司内部的附属机构，不是独立法人实体。分公司可以实行独立核算、自计盈亏，但不能自负盈亏，而由总公司对其统负盈亏。这就是说，分公司的债务清偿责任不是仅限于分公司本身的资产，而是涉及到整个总公司的资产。相比之下，母公司对子公司的债务承担责任，则仅以其作为股东的出资额为限度。这是一企业作为股东的身份（母公司）与作为行政主管的身份（总公司），在责任和权利方面的重要区别所在。

一企业通过对若干其他企业的股权参与（即持股）关系，可以将这些企业联合进一个具有密切关联性的群体内，形成企业集团。企业集团是经济联合的一种高级发展形式，通常由核心层、紧密层、半紧密层和松散层组成。集团核心层企业是集团的母公司（通称为集团公司），它是既从事业务经营



活动（商品生产经营），又从事资本经营活动（投资或持股）的混合控股公司。集团核心企业与紧密层、半紧密层企业之间的关系，是建立在股权参与的基础上的。所谓股权参与，指的是企业资产的所有与被所有关系，简称持股关系。其具体表现形式有二：一是控股，指一个企业通过掌握另一企业半数以上或相对多数的股份而取得对该企业经营活动的控制主动权。比如，集团的核心企业可通过控制其紧密层成员企业的多数或全额股份而使之成为控股子公司或全资子公司，相应地，这个核心企业就成为母公司或控股公司。与母公司控制子公司的股权类似、子公司还可以控制孙公司的股权，如此层层逐级控制下去，就形成了母公司—子公司—孙公司—曾孙公司这样一种垂直控股关系。另一种持股表现形式是参股，它通常用来指企业之间存在资本参与关系但达不到控股程度的状态。比如，企业集团的核心企业（母公司）或紧密层企业（子，孙公司），它们与半紧密层企业之间就不是控股和被控股的关系，而只是一般意义上的参股和被参股的关系，参股企业（母公司或其子公司，孙公司等）虽然可以根据自己在半紧密层企业中所占股份的比例进行人事参与及利润分配，但没有得到控制权。这种情况下被参股的企业，通常称为关联公司。母公司与子公司、关联公司之间都具有资本联结纽带。与之不同，集团的松散层企业则只有以长期合同为基础的固定协作关系。集团的核心企业或紧密层、半紧密层企业既然并无资本参与到松散层企业，也就不能进行人事参与，而只能以契约为基础结成稳定的联结关系。规范的企业集团应该以资产联结为主体，这样才能形成荣辱与共，密切关联的利益共同体。

## 五、企业竞争与竞争策略

在市场经济条件下，联合和竞争是对立统一的现象。我们前面已经指出，在不完全竞争中，企业对市场有着不同程度的支配和控制作用。企业的某一竞争行动，可能会对市场、买方和竞争对手产生重大影响。在某些情况下，企业可能创造新的需求，改变整个市场活动的方向，甚至可能把某些对手企业驱出市场竞争。竞争在一定意义上说是无情的，但又是不可避免的。

所谓竞争，就是两个或更多的企业，为实现各自的目标，动员其可支配的资源，采用多种可能的策略和手段，以压倒对手的过程。竞争的反面是垄断，垄断意味着不存在竞争。在某一领域(如某个行业内部或不同行业之间)，竞争参与企业的多少和各自的规模大小便构成了该领域竞争的基本格局(如“三足鼎立”、“两强相争”都是一种竞争的格局)，并影响和决定企业的行为方式。企业制定竞争目标往往或明或暗地与一定的竞争对手联系在一起，例如在现有市场保持或达到一定的市场份额(市场占有率)或者进入新的行业、新的地区，以及巩固自己的竞争地位或增强自己的竞争实力以求得生存和发展等。企业竞争具有明显的对抗性和抗争性。

企业竞争是一个长期的过程，因而也具有持久性特点。大多数人都认为，企业之间的竞争是一场没有最终结局的比赛。在这个过程中，竞争企业所处的地位可能有较多的变化和起伏。就具体企业来说，无非是三种情形，(1)实现了既定的目标，压倒了竞争者，比如取得了该行业的领导地位。(2)未能实现目标，被对手压倒，处境艰难，甚至被淘汰。(3)经过激烈的变动之后，进入相对稳定的格局；这种格局往往以企业在行业中的地位为象征，比如某种相对稳定的排序。但是一旦环境和条件发生变化，竞争格局和竞争均势也会变化。就此而言，企业竞争与战争之间存在重要区别，战争的结果往往是以一方取得全面胜利，敌对方被消灭或投降而告终。而企业竞争的结局，在绝大多数情况下不会是某一企业全面战胜其他企业而形成垄断。垄断行为在法律上也违反许多国家的政策法规，如反托拉斯法或反垄断法。

企业竞争是在特定的社会经济环境中进行的，社会(国家)常制定出若干法律，法规，以保护正当竞争，制止和惩罚不正当竞争。就此而言，涉及到了企业竞争与战争的重要区别，这就是战争可以不择手段，而企业竞争中则反对不正当的行为。西方一些国家反托拉斯法公布了“公平竞争”的规则，意在禁止企图独家垄断或者惩罚性竞争行为，禁止采用不正当手段把另一个企业排除出业务经营领域。

从整个宏观市场看，企业竞争不只容在于同一行业，许多情况下也广泛存在于不同行业与不同产品之间。所不同之处在于，处于同一行业中的竞争更为直接，更为表面化，而不同行业之间的竞争则较为隐蔽，也更为复杂。但这并不意味着不同行业的企业之间就不存在直接竞争。我们可以用产品之间的替代性来衡量直接竞争与间接竞争。同一产品或相互替代程度高的产品之间的竞争属于直接竞争，不同产品或不能相互替代的产品之间可能存在间接竞争。一般来说，产品之间的替代程度越高，竞争就越激烈，可供选择的竞争手段也就越少。如果产品完全替代时，往往只有凭借促销手段和销售渠道。网络以及价格手段等进行竞争。就间接竞争而言，它即便是在产品用途。特点差异很大的行业之间也可发生，特别是在耐用消费品和住房这样一些花费巨大的商品之间更是如此。例如，为了推销住房和汽车，有关厂商可能允

许顾客采取分期付款的方式购买商品，或与银行联合提供购买商品的贷款，在这种情形下，顾客一经签订分期付款购买合同，其收入结余的大部分也就只能用于定期偿还贷款，从而在相当长的时期内无力购买其他耐用消费品。

按照参加竞争的厂家所采用的竞争策略手段的不同，竞争可以划分为价格竞争和非价格竞争两种。价格竞争的具体表现形式有二：一是生产同类产品的不同企业在竞争中用低于其他厂家的售价来赢得更多的购买者；另一是生产不同种类但可相互替代的产品的不同企业之间通过产品比价的变化，引导购买者选购价格低廉的替代产品，从而扩大市场占有率。价格竞争是生产元差别产品（如圆钢、铝材、氯化乙烯树脂、纤维原料等）的企业通常采用的竞争策略。而利用价格以外的因素进行的竞争，就是非价格竞争，亦称为差别化竞争。采取这种竞争策略的企业，可以依靠品种创新，质量优良。交货期短。售后服务周到等形成产品实质性的差别，也可以依靠商标包装、广告宣传、企业形象及其他促销措施在买者心目中造成感觉上的差别，从而在市场上争取到对自己产品有特别偏好的买主，提高产品的市场占有率，并形成自己对产品价格的一定的决定权。

企业竞争有着广泛的角逐领域。这种竞争领域可以区分为产品市场领域与非产品市场领域。产品市场领域是企业竞争表现的舞台，而非产品市场领域则是舞台的后台和训练营地。演出的最终效果自然要通过舞台表现来衡量，但演出效果的好坏，高低，不仅取决于演员的临场发挥和舞台的现场效果这些因素，更在很大程度上取决于平时的排演与练内功，道具和布景的选择准备以及剧本和演员的选择等早期的和大量的日常工作。与此道理相似，企业竞争不仅发生在最终的产品市场领域，而且在更大程度上与生产过程中的质量因素、成本因素有关，也进一步与资源筹措、技术革新和研究开发、人才培养和提高以及对信息和机遇的把握等有关。而所有这些活动都是在产品市场营销活动之前开展的，企业整个经济活动过程的每一环节、每个方面可以说都与企业竞争实力和地位的形成有关，都决定着企业将来的生存和发展。所以人们常说，企业的竞争不仅是产品的竞争，更是信息、人才、技术、管理等方面的竞争。

### [复习思考题]

1. 经济组织面临的三个基本问题及其原因是什么？影响三个基本问题解决的主要因素有哪些？

2. 什么是资源？它有哪些表现形态？资源条件对生产所采用的技术类型有何影响？市场经济制度与计划经济制度解决三个基本问题的机制有何不同？

3. 什么叫规模经济性？内部经济性与外部经济性有什么区别？

4. 边际收益（报酬）递减规律的含义是什么？这一规律起作用的前提有哪些？

5. 举例说明机会成本。它与资源稀缺性有何联系？

6. 需求与需要是同一概念吗？按照需求基本规律，商品价格与需求量之间是否存在何种变动关系？除了价格因素外，还有其他什么因素可能影响市场需求量的变动？需求规律产生的基本原因是什么？

7. 需求弹性有哪几类？需求价格弹性对企业定价决策有何影响？如何区

分替代品，互补品和非相关商品，以及高档品和低档品？

8. 供给、供给规律和供给弹性的含义是什么？除商品自身价格外，影响供给的因素还有哪些？对同一商品而言，为什么供给相对于市场价格变化的反应灵敏程度不如需求？供给规律产生的原因是什么？

9. 市场均衡价格是怎样决定的？何时形成市场短缺状态和过剩状态？

10. 市场结构的类型有哪些？各自有什么特征？完全竞争市场必须满足哪些条件？垄断形成的原因是什么？

11. 企业在市场竞争中有哪几种手段和策略？企业联合可采取哪几种方式？企业集团与集团公司的关系如何？垄断形成的原因是什么？

12. 典型的企业财产组织形式有哪三种？它们各自在法人地位和法律责任方面有何不同？我国公司法规定的两种公司企业形式是什么？它们有何异同？其公司治理结构由哪几部分构成？法人代表的担当者是谁？何人为公司首席执行官？

## 第二部分 管理学基本原理

### [学习目的与内容]

管理是伴随着组织的出现而产生的。人类社会存在各式各样的组织，尽管其使命目标和性质不尽相同，因而管理的具体内容和方法也不完全一样，但从基本管理职能和管理原理。原则方面看，各种不同类型组织的管理实践具有共通性。因此，管理是人类社会中普遍存在的社会现象。本书第二部分主要从管理职能如何开展的角度，介绍管理者有效地从事管理工作需要具备哪些管理技能，不同层次、不同领域的管理者在履行管理职能过程中可能存在什么差别，管理活动如何离不开决策活动，管理者在开展具体的计划，组织，领导和控制工作中应该掌握什么原理和方法，以及应该注意哪些事项等。通过对管理学一般知识的学习，读者将对工商企业及其他各类组织中发生的种种生产经营和管理行为形成一个较为明确的判断，以帮助分析和解决现实组织中出现的各种低效、无效行为，全面增进组织管理活动的有效性。

## 第五章 管理概述

### 一、管理的作用与任务

人类懂得管理的作用，掌握管理的本领，享受管理的好处，可以说由来已久。人类社会自从开始群居群猎时起，就知道“合群”抵御危险、征服自然，这种“合群”的目的无非是为了集结个人的力量，以发挥集体的更大的作用。“合群”实际上就是人类社会中普遍存在的“组织”现象。可以说，有人类就有组织。所谓组织，是由两个或两个以上的人为了实现共同的目标组合而成的有机整体。组织是一群人的集合，但是组织的成员必须按照一定的方式相互合作，共同努力去实现既定的组织目标。这样，组织才能形成整体的力量，以完成单独个人力量的简单总和所不能完成的各项活动，实现不同于个人目标的组织总体目标。

组织需要合作，协作或协调，这样管理就应运而生了。管理是伴随着组织的出现而产生的，是协作劳动的必然产物。人们只要需要通过集体的努力去实现个人无法达到的目标，管理就成为必要。管理是协调个人努力所必不可少的因素。这正如马克思指出的那样：一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的活动……所产生的各种一般职能。一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个指挥。指挥之于乐队，就像经理人员之于企业，他们的存在是确保组织各项活动实现预定目标的条件。不能想象，如果没有管理人员及其管理活动，人类能够演奏出美妙动听的音乐，能够修筑万里长城、建造金字塔、兴办水陆交通事业。同样不能想象，没有管理，工厂的生产活动能够如愿地生产出产品来。管理是人类活动中最基本的活动之一，是组织活动的一个极为重要的组成部分。

人类对于管理的需要是随着社会经济的发展和组织规模的不断壮大而日益明显的。如果说简单的组织只需简单的管理，因而管理的重要性还不显得十分突出的话，那么时至今日，社会和经济已获得高度发展，组织的规模越来越大，组织面临的环境越来越不确定，业务作业活动越来越现代化，在这样的时代中，管理就越来越成为影响组织生死存亡和社会经济发展的关键因素。世界上有许多著名的管理学家和经济学家都非常强调管理的重要性，如有人把管理看作是工业化的催化剂和经济发展的原动力。同土地、劳动和资本并列成为社会的“四种经济资源”，或者同人力、物力、财力和信息一起构成组织的“五大生产要素”，还有的人则把管理、技术和人才的关系比喻为“两个轮子一根轴”。不管具体说法如何，管理的一个重要作用，就是能使现有的资源获得最为有效的利用。像日本是一个自然资源极其匮乏的国家，但由于极度重视管理，并在管理方面进行不断创新，从而使自己从资源贫乏国发展成为了世界经济强国。良好的管理可以使一国的经济获得迅速发展，不良的管理只会造成资源利用上的极大浪费。现在有一种看法，认为发展中国家之所以经济不发达，根本原因就是管理不善造成的，其中的道理已不言自明。

组织中的活动包括作业活动和管理活动两大部分，它们之间的关系如图5—1所示。组织是直接通过作业活动来达成组织目标的，但组织为了确保这一基本过程（对企业来说，该基本过程就表现为生产过程）顺利而有效地进

行，还需要开展另一项活动——管理。管理是促进作业活动实现组织目标的手段和保证。

### 图 5 1 组织中的作业与管理活动

管理的任务，概括地说就是要利用组织中的资源来有效地达成组织的目标。一个组织拥有的资源通常包括人力资源、金融资源、物资资源和信息资源。对这些人力、资金、物资和信息等资源（通称为“投入”）的运用，就可以形成组织的成果（通称为“产出”）。成果是组织活动过程的最终结果，它可以表现为医院中治愈的病人，学校中培养出来的人才，制造业企业中生产的产品，以及服务业企业中提供的服务项目等。不同的组织类型，其成果的具体表现形式可能各不相同，但从一般的规范角度看，任何成果都可以从如下几个方面来衡量：

（1）产量和期限。产量是以生产多少产品或者提供多少服务项目来反映产出的。生产的产品数量可以实物指标（如制造了多少吨钢材、生产出多少台机床等），也可以货币指标（如产值、销售额等）来衡量，至于提供的服务数量，在实物指标上表现为处理了多少维修任务，接待了多少客户，答复了多少个电话等，这些在价值指标上的表现就是完成了多少营业额。另外，任何产出都必须在规定的时间内完成才有意义。交货有个最后期限的要求，组织中各部门、各个人的工作也必须规定每天、每星期、每个月或每年都要完成一定数量的任务。离开了时间的规定，任何数量标准都将失去意义。

（2）品种和质量。无论是产品，还是服务项目，都必须按照顾客对其需要的类别和特性来提供。电冰箱如果不能制冷，其质量自然是不合格的，而电冰箱的款式、颜色要是不符合顾客的预期，也难以适销对路。因此，质量和品种是对产出的更内在、更本质的规定。对质量的测定，可以通过产品的次品率，退货率，服务中的差错率，以及顾客的投诉等来反映。

（3）成本花费。企业要将资源转化为成果，最理想的要求是使产出的产量和质量控制在既定的成本花费之内。这种控制通常是建立在拨给一个单位的经费预算上的。典型的经费预算是直接依据所产出成果的产量和质量来规定成本花费的标准。

以上是从产出目标角度对组织将资源转化为成果的活动过程的一种衡量。其总的要求是，组织需要按质、按量、按期、低成本地提供适销对路的产品或服务。

另一种对取得的成果与运用的资源之间转化关系的更全面的衡量尺度是组织的绩效目标。组织的绩效高低，可以表现在效率和效果两大方面。效率是一个投入与产出之比的概念。例如，设备利用率，工时利用率、劳动生产率、资金周转率以及单位产品成本等，都是对组织效率性的具体衡量。由于组织所拥有的资源是稀缺的。所以管理者必须关心这些资源的有效利用。对于给定的资源投入，如果你能获得更多的成果产出，你就提高了效率。类似地，对于较少的资源投入，你要是能够获得同样的甚至更多的成果产出，你便也提高了效率。然而，仅仅关心效率是不够的，管理者还必须使组织的活动实现正确的目标，这就是追求活动的效果（或效能）。效果的具体衡量指标有销售收入和利润额、销售利润率，产值利润率、资金利润率等。效率和效果是两个不相同的概念。效率涉及的只是活动的方式，它是与资源利用相关的，只有高低之分而无好坏之别。效果则涉及活动的目标和结果，不仅具

有高低之分,而且可以在好和坏两个方向上表现出明显的差距。俗话说“南辕北辙”,就是对不关心效果的活动的一种贬斥。高效率只是正确地做事,好效果则是做正确的事,两者共同决定着组织的有效性。在效果为好的情况下,高效率会使组织的有效性增大,但从本质上说,效率性和有效性之间并没有必然的联系。有时,一个企业的效率可能比较高,但如果所生产的产品没有销路,效率越高反而会导致有效性越差,因为此时产品生产越多,库存积压也就越多,从而企业赔钱也越多。一个有效的管理者,应该一方面既能指出应当怎么做才能使组织保持高的效率,另一方面又能指出应当做什么才能取得好的效果,这样组织才具有最大的有效性。

再从组织的终极目标来看,它根据组织的性质不同,可以有不同的表现形式。如有的组织是以追求利润为主要终极目标,称为盈利性组织;另一些组织则以满足社会利益为主要终极目标,称为非盈利性组织。对于盈利性组织,衡量绩效的最重要也是最明确的指标是利润;而对于非盈利性组织,就找不到这种经市场检验的衡量绩效的客观指标。但不论组织追求的是什么样的终极目标,管理工作的任务都是一样的,都要以尽可能少的资源尽可能多地完成预期的合乎要求的目标。只有这样,才能称得上是有效的管理。



## 二、管理的过程与特性

### 1. 管理的概念与职能

管理是在特定的环境下，对组织所拥有的资源进行有效的计划、组织，领导和控制，以便达成既定的组织目标的过程。这个过程是由一系列相互关联、连续进行的活动或职能所构成的。具体包括：

(1) 计划。大家知道作为一个旅游者，如果你头脑中没有任何特定的目的地，那么任何道路你都可以选择。但是，组织的存在是为了实现某种特定的目的（这个目的一般以一个或一组目标来表示），因此就得有人来规定组织要实现的目标和实现目标的行动方案，这就是管理的计划工作。

(2) 组织。管理的组织工作决定组织要开展的活动是什么，这些活动如何分类组合，由哪些职位和部门来承担这些活动，谁向谁汇报工作以及各种决策应放在哪一层次上制定，等等。组织工作的结果就形成各种正式组织文件，如职务说明书。组织图等。

(3) 领导。每一个组织都是由人力资源和其他资源有机结合而成的，人是组织活动中唯一具有能动性的因素。管理的领导工作包括激励下属，指导和指挥他们的活动，选择最有效的沟通渠道，以及营造良好的组织气氛等。

(4) 控制。为了确保组织目标及为此制定的行动方案顺利实现，管理者必须自始至终地根据计划目标派生出来的标准对组织各项活动的进展情况进行检查，发现或预见到偏差后及时采取措施予以纠正，这是管理工作中的狭义的控制。广义的控制还包括根据组织内外环境的变化，对计划目标和控制标准进行修改或重新制订。

以上管理的各项工作，构成了管理者要发挥作用的四项基本职能。这些工作或职能，从理论上说，是按一定的顺序发生的。简言之，对管理人员来说，合乎常理的第一步工作是制订计划，然后是建立组织结构，配备人员，接着是指导和指挥员工们付诸行动，最后，控制整个局面朝着既定目标前进。这四个步骤形成了管理工作的不断反复进行的循环过程，如图 5—2 三角框所示。

在管理的计划、组织、领导和控制工作循环中，贯穿全过程的有决策和创新这两项新近得到重视的职能。这两项职能严格地说并不是独立的职能，而是从原有四个基本职能中分离出来的，是对原有四个职能的某些方面共同内容的专门强调。如图 5—2 外围的椭圆框所示，决策和创新各自都渗透于管理的四个基本职能中，而且彼此之间也相互渗透，如决策方案的拟定需要有创新的思想，而创新方案的选择就是一种决策。关于决策同四个基本职能的关系，我们将在下一章详加阐述。这里简要对创新作一介绍。

### 图 5 2 管理职能关系示意图

所谓创新，就是使组织的作业工作和管理工作都不断地有所革新、有所变化。创新是组织活力之源泉，创新关系到组织的兴衰成败。美国有位著名管理学家这样说过：“如果管理人员只限于继续做那些过去已经做过的事情，那么，即使外部条件和各种资源都得到充分的利用，他的组织充其量也不过是一个墨守成规的组织。这样下去，很有可能衰退，而不仅是停滞不前的问题，在竞争情况下，尤其是这样……。”在传统管理中，组织环境变化较为缓慢，问题多是例行、重复的，创新性并不显得突出。现代管理面临的是动

荡的环境和崭新的问题，创新是保持组织立于不败之地的法宝。因此，从本世纪下半叶开始，创新和决策职能一起受到了管理界的普遍、格外的重视。管理者从某种意义上可以被看作是决策者，从另一种意义上也可被看作是创新者，或者说是具有企业家精神的管理者。

创新不仅是作业领域上的产品，技术（工艺）和市场的创新，也贯穿于现代管理的一切职能和一切活动之中。比如，我国曾经确立的农村包围城市战略，西方国家提出的滚动计划法和弹性预算法，都是计划创新；通用汽车公司率先实行的事业部制结构，日本企业普遍实行的职务轮换法，属于组织创新；六七十年代发展起来的参与管理、自主管理法，属于领导创新；而在甘特图基础上发展起来的关键路线法或网络计划法，则是计划和控制工作中的创新。

组织的管理者，无论从事广泛意义上的决策和创新活动，还是开展计划，组织，领导和控制各项基本职能活动，其目的都是为了更好地取得协调。所谓协调，就是指组织的一切要素、工作或活动都要和谐地配合，以便于组织整体目标得到顺利实现。协调是管理活动所力图实现的根本要旨。管理者的任务，说到底就是协调组织的各个部分以及组织与环境的关系，以便更好地实现组织的目标。协调包括组织内部各方面的协调，组织与外部环境的协调，以及组织的现时需要与未来需要之间的协调。其中，组织与外部环境的协调，指的是组织能否适应，利用和引导外部的客观环境。适应既要求组织对自己所处的经营环境和经营目标进行正确的选择，也要求组织根据客观环境的变化随机制宜、权变地调整自己的管理方式和方法。组织对环境的利用要求管理者应善于发现和及时捕捉客观环境所提供的各种机遇，避开不利的威胁，求得生存和发展。对环境的引导则要求组织通过自身的努力去影响和改变客观环境。从某种程度上说，组织对于外部环境并不是完全无所作为的，它可以通过各种渠道，运用各种方式对之施加影响和控制，使之支持和便于于组织的生存和发展。总之，组织与外部的客观环境是相互作用，相互影响的，环境可以影响组织，组织也可以影响环境。

## 2. 管理的特性

任何管理都是在特定的环境下，对特定的组织进行的，因此，管理是一个既具有一般性和共通性，又具有特殊性和差异性的社会现象。一方面，凡是有许多人进行协作的劳动，也即凡是出现了“组织”的地方，也就出现了管理。管理是一种生产劳动，是每一种结合的生产方式中必须进行的劳动。另一方面，这种劳动又具有特殊性，它要服从和服务于所管理组织特定目标的需求，并要适应于所管理组织内外环境条件的变化。由于不同国家、不同类型的组织，在管理的目的和管理的环境方面存在某些特殊差异，所以管理的原理和方法应该是共性与个性的统一体。在肯定共性的同时，管理的自然属性和属性“两重性”理论强调了不同生产关系和社会制度下管理的特殊性，而“组织文化”理论则突出了不同社会文化背景下管理的差异。由于这些个性差异的存在，有关管理的一般性概念就不可能不经任何修正地进行跨国界转移。这就是我们在对待国外先进的管理经验和方法时，需要采取有批判地吸收的态度和方针的主要原因。

管理工作究竟是一门科学，还是一门艺术，这是多年来理论界和实业界都在争论的问题。目前形成的一种普遍看法认为，管理不仅具有科学性，也具有艺术性，作为科学的管理工作和作为艺术的管理工作是应当而且可能得

到统一的。管理工作的科学性表现在，管理经过近一个世纪以来的研究。探索和总结，已经逐渐形成了一套比较完整的、反映管理过程客观规律的理论知识体系，为指导管理实践提供了根本的原理、原则和方法。这种指导管理实践的科学，称为管理学。管理学之于管理人员，就犹如医学之于医生。没有系统化的医学知识的指导，这样的医生会跟巫医毫无两样；同样，缺乏系统化的管理学知识的指导，这样的管理人员也不可能成为一个有效的管理者。管理科学可以给不同能力的管理者提供一视同仁的帮助和指导。但是，就像阅读有关游泳的书籍，并不意味着你就一定会游泳一样，掌握了大量的管理理论、原理或知识，并不能表明你就是一个出色的管理人员，并不能保证你的管理活动就是有效的、成功的。理论并不是万能的，管理者如果只凭书本知识来开展管理，无视实践经验的积累，无视对理论知识灵活运用能力的培养，那么其管理工作注定要失败。从这种意义上说，管理不仅是一种知识，更是一种实践；不仅是一门科学，更是一门艺术。管理工作就像其他各种技艺一样，都要利用经过整理的基本知识，并根据实际情况加以创造性地、灵活地运用，这样才能取得预期的成效。一句话，管理工作应该是科学性与艺术性的有机统一体。

### 三、管理者的职员、技能和职业

#### 1. 管理者的类别与职责

管理者是组织的核心，其工作绩效的好坏直接关系到组织的成败兴衰。所以，美国管理大师德鲁克曾这样说，“如果一个企业运转不动了，我们当然是要去找一个新的总经理，而不是另雇一批工人。”那么，究竟有什么标准来划分管理者与非管理者？管理者的职责与作业者有何不同？一个人需要具备什么技能才可成为有效的管理者？

我们可以从组织的横切面和纵切面来分辨各种类型的管理者。首先从横切面上的组织层次划分来看，组织的工作人员有如下四类：

(1) 作业人员，指组织中直接从事具体实施和操作工作的人。例如，汽车装配线上安装防护板的装配工人，麦当劳快餐店中烹制汉堡包的厨师，企业销售现场的推销员，政府机动车管理办公室中负责办理驾驶执照更换业务的办事员，学校中授课的教师，医院内为病人看病的医生，等等。这些人处于组织的最底层（称为作业层），不具有监督他人工作的职责。

(2) 基层管理人员，亦称第一线管理者，他们处于作业人员之上的组织层次中，负责管理作业人员及其工作。在制造工厂中，基层管理者可能被称为领班。工头或者工段长；在运动队中，这项职务是由教练担任的；而学校中则由研究室主任来担任。

(3) 中层管理人员，他们是直接负责或者协助管理基层管理人员及其工作的人，通常享有部门或办事处主任。科室主管、项目经理、地区经理、产品事业部经理或分公司经理等头衔。这些人主要负责日常管理工作，在组织中起承上启下的作用。

(引) 高层管理人员，他们处于组织的最高层，主要负责组织的战略管理，并在对外交往中以代表组织的“官方”身份出面。这些高层管理者的头衔有如公司董事会主席、首席执行官、总裁或总经理及其他高级资深经理人员，以及高校的校长，副校长和其他处在或接近组织最高层位置的管理人员。

管理者所处的具体组织层次不一样，他们的头衔也各式各样，但他们的工作具有一个共同的特征，即都是同别人一起或通过别人使组织活动得以至青效地完成，因此，管理者在相当程度上也就是领导者。

作业者与管理者尤其是基层管理者之间，他们的界限区分有时并不是那么截然分明的。比如，在鼓励民主管理或参与管理的组织中，作业者可能也是自己工作甚或他人工作的管理者。而在不少情况下，管理者也可能担任某些作业职责，如保险索赔监督员除了负责管理保险索赔部门办事人员的工作以外，还可能承担一部分办理保险索赔的业务工作，某医院的院长可能要亲自动手做一些危急病人的难度较大的外科手术等等。但身为管理人员，应该记住，他们的主要工作应是促进他人做好工作而不是事必躬亲地去做工作，哪怕是自己擅长的工作也要尽量委任他人去干。

作为管理者，不论他在组织哪一层次上承担管理职责，其工作的性质和内容应该基本上是一样的，都包括计划、组织、领导和控制几个方面。不同层次管理省工作上的差别，不是职能本身不同，而是在于吕顶管理职能履行的程度和重点不同。如图 5—3 所示，高层管理人员花在计划、组织和控制职能上的时间要比基层管理人员的多些，而基层管理人员花在领导职能上的时间要比高层管理人员的多些。即便是就同一管理职能来说，不同层次管理者

所从事的具体管理工作的内涵也并不完全相同。例如，就计划工作而言，高层管理人员关心的是组织整体的长期战略规划，中层管理人员偏重的是中期。内部的管理性计划，基层管理人员则更侧重于短期的业务和作业计划。

### 图 5 3 管理者的层次分类与管理职能

高层管理者应该与中低层管理者的工作有所区别。日本松下电器公司的创始人松下幸之助有一段名言：当你仅有一百人时，你必须站在第一线，即使你叫喊甚至打他们，他们也听你的。但如果发展到一千人，你就不可能留在第一线，而是身居其中。当企业增至一万名职工时，你就必须退居到后面，并对职工们表示敬意和谢意。这说明，一个企业的规模扩大后，管理的复杂性随之增大，管理方面的职能分工相应深化，逐渐分化为制定大政方针的战略管理者和负责具体事务的日常管理看。

在时代的军队和国家领导中，管理者大都是一身二任，既是制定决策的“帅才”，又是英勇善战的“将才”，有时甚至和战士一样，在前线冲锋陷阵。只是到了后来，军队的规模愈来愈大，一个军事首领不可能一身二职了。于是，才把最高决策的领导者和英勇善战的将军区分开来。“帅才”掌握决策大权，“将才”主要是带兵打仗。《后汉书》中有文记载刘邦和韩信的一次精彩的“论将”：

刘邦问韩信：“像我这样的人，能领兵多少？”

韩信说：“陛下能领兵十万。”

“而你呢？”

“我是多多益善啊——”

“多多益善，那你为何被我所擒？”

“那是因为陛下虽不能领兵，却善于将将（用将之意）的缘故。”

这段对话中韩信提出了一个十分重要的军事人才分类原则，即所谓“能领兵者，谓之将才也”；“能将将者，谓之帅才也”。由此可见，“将才”和“帅才”是活动在不同的管理层次中的领导人物，他们的管理职能也就有所不同。“将才”可以过问十分具体、十分详细的事情，而“帅才”则不能这样干，他必须把精力放在与全局密切相关的总体决策上。无数管理成功的经验告诉我们，高层管理者（即“帅才”）需要做一件必须做而又很难做的事，那就是不去管“将才”的工作，给他们充分的自由。古罗马法典上曾经规定，“行政长官不宜过问琐事”。科学管理运动的发起者泰罗提出例外管理原则，提倡高层管理者将一般的日常事务授权给下级去处理，自己只保留对例外事项的决定和监督权。本着这种思想，美国通用汽车公司和杜邦公司先后在本世纪 20 年代初推行了事业部制组织形式，将日常管理事务的全面协调权责下放给事业部（或分部）经理，这样就在中间管理层次上形成了综合管理人员。

综合管理人员是相对于专业管理人员称呼的，其分类的角度就是组织的纵切面。综合管理人员指的是负责管理整个组织或组织中某个分部的全部活动的管理者。对于小型组织（如一个小厂）来说，可能只有一个综合管理者，那就是总经理，他要统管该组织中包括生产、营销、人事、财务等在内的全部活动。而对于大型组织（如跨国公司）来说，可能会按产品类别设立几个产品分部，或按地区设立若干地区分部，此时，该公司的综合管理人员就包括公司总经理和每个产品或地区分部的总经理，每个分部经理都要统管该分

部包括生产、营销、人事、财务等在内的全部活动，因此也是全面管理者。

除了全面负责的综合管理人员外，组织中还常常存在专业管理人员，也就是仅仅负责组织中某一类活动或业务的专业管理的管理者。根据这些管理者所管理的专业领域性质的不同，可以具体划分为生产部门管理者、营销部门管理者、人事部门管理者、财务部门管理者以及研究开发部门管理者等。这些部门的管理者，可以泛称为生产经理、营销经理、人事经理、财务经理和研究开发经理等。对于现代组织来说，随着其规模的不断扩大和环境的日益复杂多样，管理工作的专业分工也变得日益重要。可以认为，专业管理人员是从组织纵切面细分的角度对管理者的分类，如图 5—4 所示。不同专业领域的管理者，他们在履行管理职能中可能会产生具体工作内容侧重点上的差别。例如，同样开展计划工作，营销部门做的是产品定价、推销方式、销售渠道等的计划安排，人事部门做的是人员招募、培训、晋升等的计划安排，财务部门做的则是筹资规划和收支预算，它们在各自的目标及其实现途径的规定上都表现出很不相同的特点。

## 2. 管理者的技能要求

每位管理者都在自己的组织中从事某一方面的管理工作，对工作都具有一定责任，都要使自己的工作达到一定的标准和要综合管理人员求。管理是否有效，在很大程度上取决于管理者是否真正具备了作为一个管理者应该具备的管理技能。这些管理技能包括：

### 图 5 4 管理者的领域分类

(1) 技术技能。所谓技术技能，就是指从事自己管理范围内的工作所需的技术和方法。如果是生产车间主任，就要熟悉各种机械的性能、使用方法、操作程序，各种材料的用途、加工工序，各种成品或半成品的指标要求等。如果是办公室管理人员，就要熟悉组织有关的规章、制度及相关法规，熟悉公文收发程序、公文种类及写作要求等。如果是财务科长，就要熟悉相应的财务制度、记帐方法、预算和决算的编制方法等。技术技能对基层管理者来说尤为重要，因为他大部分时间都是从事训练下属人员或回答下属人员有关具体工作方面的问题，必须知道如何去做自己下属人员所做的各种工作，具备技术技能，方能更好地指导下属工作，更好地培养下属，由此才能成为受下级成员尊重的有效管理者。对中上层管理者来说，掌握技术技能的必要性可少些。

(2) 人际技能。人际技能就是与人打交道的能力，即联络、处理和协调组织内外人际关系的能力，激励和诱导组织内工作人员的积极性和创造性的能力，正确地指导和指挥组织成员开展工作的能力。人际技能要求管理者了解别人的信念、思考方式、感情、个性以及每个人对自己、对工作、对集体的态度，并且认识到别人的信念、态度、观点与自己的不一样是很正常的，承认和接受不同的观点和信念，这样才能与别人更好地交换意见。其次，要求管理者能够敏锐地察觉别人的需要和动机，并判断组织成员的可能行为及其可能后果，以便采取一些方法，使组织成员的个人目标与组织目标最大程度地一致起来。再次，要求管理者掌握评价和激励员工的一些技术和方法，最大限度地调动员工的积极性和创造性。许多研究表明，人际技能是一种重要技能，对各层管理者都具有同等重要的意义。在同等条件下，人际技能可以极为有效地帮助管理者在管理工作中取得更大成功。

(3) 概念技能。概念技能是指对事物的洞察、分析、判断、抽象和概括的能力。管理者应看到组织的全貌和整体，了解组织与外部环境是怎样互动的，了解组织内部各部分是怎样相互作用的，能预见组织在社区中所起的社会、政治的和经济的作用，知道自己所管部门或科室在组织中的地位和作用。分析和概括问题的能力是概念技能的表现之一。管理者能够快速、敏捷地从混乱而复杂的动态情况中辨别出各种因素的相互作用，抓住问题的起因和实质，预测问题发展下去会产生什么影响，需要采取什么措施解决问题，这种措施实施以后会出现什么后果。形势判定能力是概念技能的又一表现。管理者通过对外部和内部形势的分析判断，能预见形势朝什么方向发展，是顺我，还是逆我，以便充分利用大好形势发展组织的事业，同时采取措施对付不利形势，使组织获利最多或损失最少。各种研究表明，出色的概念技能，可使管理者做出更佳的决策。概念技能对高层管理者来说尤为重要。

上述三种管理技能是各层管理者都共同需要掌握的，区别仅在于各层管理者所需掌握的三种管理技能的比例不同，如图 55 所示。

### 图 5 5 管理层次与管理技能要求

#### 3. 职业管理者的形成

管理工作是否谁都能干？管理者是否需要像医生、律师或会计师一样成为职业工作者？尽管理论界目前对管理职业的认证还没有完全统一的看法，但从应用方面看，管理在现代社会中的地位已经迫使人们对从事这项工作的人的“专家”资格形成了比较确定的认识。历史上，美国西部铁路公司在 19 世纪中叶发生的两辆客车迎头相撞事故，促使该公司最早采用了由“受薪经理”来代替所有者行使管理职能的崭新的管理制度。从那时起，专职经理日益在管理舞台上发挥着愈来愈重要的作用。不过，在所有者和管理者刚开始实现分工的年代，管理工作还主要是由懂业务技术的“硬专家”来承担。随着社会的发展，仅由精通一门技术的专家来管理已不适应新形势的要求，所以逐渐演化为由各种工商管理学院培养出来的管理人才来实施管理。这类新的管理专家所具有的管理技能已经大大超出技术技能的范围，所以被称作“软专家”。

西方国家在 19 世纪中期以前，经济组织中所有权与经营权并未分离，管理职能没有完全独立出来，因此没有职业化的管理阶层（或称经理阶层、企业家阶层）。后来随着企业规模的扩大，管理工作的难度加大，使得有“财”无“能”的资本家感到力不从心，从而开始聘请有专门经营管理知识和技能。靠领取薪水作为主要收入来源的管理人才代行管理之职。据调查，美国 500 家大公司的高级经理人员中有 71.8% 是工商管理专业毕业的，出身于工程技术和其他科学专业的仅占 28.2%。法国 A 类公务员（业务类中属于领导职位的公务员）百分之百是法国国家行政学院的毕业生。各国的军事指挥官也越来越多地为军校毕业的。看来各行各业中管理工作的专业化（这里指专门化），并逐步形成职业化的管理人才队伍，这已是客观形势之所趋。

管理工作要成为一项专门的职业，经理市场的发育就是一大先决条件。成熟的经理市场将优秀管理者的才能看作是一种稀缺商品，从而雇用这些管理人员的组织需要为这种稀缺商品付出相当高的价格（包括年薪工资、红利和股票期权等报酬）。杰出的管理人才，就像职业体育运动的超级明星一样，成为企业不惜重金争聘的对象。

#### 四、管理的环境要素与特征

任何组织都不是独立存在、自我封闭的。正如前面图 5—1 所示的，组织的作业工作要依赖外部环境作为其投入的来源和产出的接受者，组织的管理工作实际上也是在一个开放系统里展开的，管理者必须时刻明智地对周围环境的变化作出反应。从组织外部的角度来观察，环境中究竟有哪些因素对管理者的行为产生影响？我们划分为如下两大类：

（1）一般环境，亦称宏观环境或社会大环境。指对某一特定社会中所有企业或其他组织都发生影响的环境因素，具体包括经济和技术的、政治和法律的、社会和文化的、自然环境的等各方面要素。一般环境的影响常常是广泛的，可能影响到处于其中的所有组织，而不一定仅影响某特定的组织。在大多数情况下，一般环境是特定组织的管理者所无法影响和控制的，因此，适应和利用是更常用的应对策略。

（2）具体环境，亦称微观环境或任务环境。指与特定组织直接发生联系的那些环境要素，包括竞争对手、顾客、资源供应者、政府管理部门、工会、新闻传播媒介和其他利益代表团体（如消费者协会、妇联等）等。与一般环境相比，具体环境对特定组织的影响更为明显，也更容易为组织管理者所识别、影响和控制。当然，不同的组织所面临的具体环境是各不一样的，而且会随着组织所提供产品或服务的范围及其所选择的细分市场面的变化而发生改变。例如，私立学院和公立学院都从事教学活动，但私立学院比公立学院更卖力地招收新生、维持校友关系及提供就业服务，而公立学院的管理者要花更多的时间去游说政府部门以取得更多的拨款。同样，瑞士劳力士公司和蒂麦克斯公司都制造手表，但他们的具体环境却因其经营不同的细分市场而不同。

依据环境中各构成要素的数量（即环境复杂性）和变动程度（即环境动态性）的不同，可以将组织环境划分为四种状况：

（1）简单和稳定的环境，如标准挂衣架制造商、容器制造商、软饮料生产厂和啤酒经销商就处于这种不确定性很低的环境中；

（2）复杂和稳定的环境，这种环境的不确定性程度随着所面临环境要素的增加而升高，如医院、大学、保险公司和汽车制造商就处于这种环境之中；

（3）简单和动态的环境，因为环境中某些要素发生动荡变化，使环境的不确定性明显升高，如唱片公司、玩具制造商和时装加工企业就处于这种环境中；

（4）复杂和动态的环境，其不确定性程度最高，对组织管理者的挑战最大。如电子行业、计算机软件公司、电子仪器制造商就面对这种最难对付的环境。环境的高度不确定性，限制了管理者行动选择的自由，也极大地影响了组织兴衰存亡的命运。所以，每个组织的管理者都力图通过自己主动的影响将环境的不确定性减至最低程度。



## 第六章 管理与决策

### 一、决策的含义及真在管理中的地位

在日常生活和工作中，人人都可能是决策者。决策就是人们在行动之前对行动目标与手段的探索。判断和选择。例如在双休日，人们要决定是继续工作和学习呢，还是休息？一旦决定休息，那么是在家看电视，还是到电影院看电影，或者到郊外去旅游？这些都需要作出决策。决策是普遍存在的，而且至关重要的。无论个人还是组织，近乎每时每刻都在作出决策。但现实中并不是所有的决策都是有效的，因“一着失误”而导致“全盘皆输”的事件古今中外屡见不鲜。

究竟什么是决策？决策自然是人们的一种行动选择。有人形象地说，决策是人在一个岔路口上选择一条通往目的地的道路。这是从抉择、决定、拍板定案角度对“决策”概念的传统认识。这种认识应该说是狭义的，尽管它抓住了决策的最直接、最本质的含义即需要作出选择，而不能模棱两可。但广义他说，决策不仅是指在某一瞬间作出明确、果断的决定，还应该指在做决定之前进行一系列的准备活动，并在决定之后采取具体措施落实决策方案。因此，决策是一个过程，而不是最终选定某个方案的孤一步骤。决策远比抉择、决定的范围广泛。如此将决策概念从“狭义”拓宽至“广义”，有利于个人或组织全面地改进和提高决策的质量。换句话说，决策的质量如何、有效性高低，取决于决策全过程中每一步骤的质量，而不只是最后做决定步骤的质量。

决策的地位和重要性如何在组织中得到体现？美国卡内基—梅隆大学教授、1978年度诺贝尔经济学奖获得者西蒙提出：“管理就是决策”。这一论断使得决策在管理中的地位跃然而出。然而，对这句话不能简单地从字面上加以理解，否则容易混淆“管理”与“决策”这两个概念。西蒙所以称“管理就是决策”，其目的显然是为了强调决策是管理的核心内容，决策贯穿于管理过程的始终，确实，无论进行计划，组织还是领导和控制，各项管理职能的开展都离不开决策，决策是管理工作的基本要素。比如，确定组织的使命目标，制定各种战略计划和战术计划等，都需要在两个以上可供选择的方案中决定选取哪一个，这便是计划工作中的决策问题；组织机构的设置，部门化方式的选择，职责和权限的分配，以及各职位人员的选配等，这些是组织工作中的决策问题；而人员配备以后如何加以使用和激励，这属于领导职能，也同样有一系列的决策要做；至于控制职能中，绩效标准的制定，实际成绩与绩效标准之间偏差容许范围的确定，以及纠正偏差措施的选择等方面，也都需要进行决策。管理实际上是由一连串的决策组成的，决策的身影伴随着管理工作过程的每一个环节，决策质量好坏对于管理各项职能工作的效率和效能都有着不容忽视的影响作用。正是为了突出决策的地位和作用，我们说决策是管理的中心，管理就是决策。

## 二、庆策的要素与步骤

### 1. 决策的构成要素

决策活动形形色色，但不论哪一种决策，都有几项共同的构成要素。为说明此，我们先看一下实例：

一家餐馆的厨师打算用 6 个鸡蛋（假设其是好是坏不知道）煎饼，现已向碗里打了 5 个鸡蛋，在是否向碗里打第 6 个鸡蛋时，厨师设想了三个方案：

A. 向已敲了 5 个鸡蛋的碗里打第 6 个鸡蛋；

B. 在另一个碗里单独打第 6 个鸡蛋，经检验是好的以后再倒进第一碗中；

C. 放弃第 6 个鸡蛋，不论第 6 个鸡蛋好坏都只用 5 个鸡蛋煎饼。

上述三个方案均面临着两种不肯定的自然状态，即第 6 个鸡蛋是好的和第 6 个鸡蛋是坏的两种情况。这是在确知前 5 个鸡蛋为好的信息基础上，面对第 6 个鸡蛋好坏不确定的情况，对如何打第 6 个鸡蛋问题的决策。

观察多个决策的实例后，我们不难从中抽象出决策问题的如下构成要素：

（1）决策者：可以是单独的个人或组成群体的机构（如委员会）；

（2）决策目标：决策行动所期望达到的成果和价值；

（3）自然状态：不以决策者主观意志为转移的情况和条件；

（4）备选方案：可供选择的各种可行方案；

（5）决策后果：决策行动所引起的变化或结果；

（6）引决策准则：选择方案所依据的原则和对待风险的态度。

决策的上述六个构成要素之间是密切关联的，如决策准则会影响到决策者对决策后果的评价，而决策后果又与自然状态和备选方案之间是对应的关系。

### 2. 决策的基本步骤

既然各类决策问题都有一些共同的构成要素，那么在进行决策时也就可以遵循某个一般的过程和步骤。对这些共同步骤的概括，并不排除各类决策问题的具体步骤会有某种差别，但就决策的共性来说，决策过程通常可以划分为如下几个步骤：

（1）发现问题。一切决策都是从问题开始的。所谓问题，就是应有状况与实际状况之间的差距。决策者要在全面调查研究的基础上发现差距，确认问题，并抓住问题的关键要害。我国在 1958 年出现“大跃进”的巨大决策失误，就是因为对当时实际状况缺乏充分的了解。就像医生看病一样，要是病情诊断错了，又如何能对症下药？！发现和分析问题，是解决问题的前奏。而问题可以是消极的，也可以是积极的。前者如生产线上一台机器坏了，车间管理者即要进行检查，然后决定是立刻进行抢修还是调换新的机器。后者比如一个管理者面临着如何把多余的钱用来扩大投资，这是来自积极方面的决策问题。换言之，这里有待进行决策的“问题”，实际上是一种机会，而不是前一意义下的“麻烦”。

（2）确定目标。发现了麻烦或者察觉了机会这些问题之后，是否要采取决策行动及采取何种行动，就取决于决策目标的确定。决策目标不正确或不明确，往往会导致决策错误或者决策时犹豫不决。美国在 1965 年 11 月间曾发生过这样一个例子：那天整个东北部地区，从圣罗伦斯到华盛顿一带，出

现了一次美国历史上最严重的全面停电事件。在大停电的那天早上，纽约市所有的报纸都没能出版，惟有《纽约时报》例外。原来在那天停电时，《纽约时报》当即决定把报纸改在赫德逊河对岸的纽华克印刷。当时，纽华克还没有停电。但虽有此英明决策，发行一百多万份的《纽约时报》，也只有不到半数的份数送到了读者手中。这其中有个原因。据说正好《纽约时报》上了印刷机后，时报总编辑忽然跟他的三位助手发生了争论，争论的问题只是某一英文单词如何分节。据说争论持续了48分钟之久，恰好占去了该报有限的印刷时间的一半。争论的理由是该报制定有一套英文写作标准，印出的报纸绝不允许有任何文法上错误。教条地恪守质量标准使得这位总编在出现意外停电的情况时，认识不到保证时报每天的发行份数已成为更紧迫的目标，从而使上述“英明”的决策未能有效贯彻实施。可见，目标对于正确决策起着多么大的决定作用。

(3) 拟定方案。为了解决问题，需要设计出多个可行的、供决策者抉择的方案，称之为备择方案或备选方案。备选方案至少需要有两个或两个以上，这样决策者才可能有从中作出选择的余地。备选方案的内容通常应该包括两大方面：一是落实决策总目标的各种次级目标及这些目标实现的途径；二是目标实现过程中的主要约束条件及其可控和不可控的程度。这第一个方面说明，备选方案应该有自己的层次关系，这种关系实际上是一种“目的—手段链”关系。例如，我国铁路牵引动力的决策，就曾考虑了内燃牵引为主，电力牵引为主，电力、内燃牵引并举这三大方案。在内燃牵引方案中，又有电传动、液力传动等多个次方案。备选方案的设计应尽可能全面和详尽周到，以免漏掉那些可能是最好的方案。另一方面，方案的设计也应该注意可行性，要充分考虑所提方案的实现必须具备哪些条件？其中哪些是现已形成的，哪些经过努力以后可以形成？这种努力有多大的成功把握？如果除了可控因素外还有不可控的因素，则还要估计方案的风险有多大，有没有办法减少风险等等。方案可行性与方案合理性是同等重要的。对于一个处于经济困境中的小公司来说，如执行某一方案需要大量的资金，那么不论该方案多么有吸引力，也很难得到采用，因为它不具有现实可行性。

(4) 引选择方案。即从各种可供选择的方案中权衡利弊，然后选取其一，或综合成一。作为最后选定的方案，首先必须能在较高——满意化或最优化——程度上实现预定的决策目标。例如，一个工厂的经理正在寻找提高50%生产能力的办法。其中一个方案是通过购买某个厂来扩大生产。但是经过评估后，买下这个厂只能增加35%的生产能力。很显然，这个方案未能完全合乎要求。在这种情况下，一个选择是可能放弃这个方案，另一个选择是先买下这个厂，再设法解决余下的15%的问题。这是从目标的实现程度来看的。一项决策行动的结果越接近于预定的决策目标，那就表明决策的合理性越高。当决策目标具有多个目标，或一个目标需通过多个指标来反映，而每个决策方案对不同目标的作用程度不同时，就必须根据企业所处的环境条件和决策的价值前提，分清目标的主次，把主要目标作为考虑的重点。

其次，选择方案时还必须考虑方案实施所需付出的代价与可能带来的效果的比值，称此为费用效果比或成本收益比。决策的效果代表一种得到的价值，代价则是失去的价值，它们的衡量有货币与非货币两个方面。从代价与效果之间的关系看，决策要取得一定的效果通常必须付出一定的代价，如果认为无须付出一定的代价就可以获取预期的决策效果，那只能是幻想。决策

的原则应是，以尽可能小的代价换取尽可能大的效果，以实现最好的决策效益。没有哪个理智的决策者，会愿意花 100 万元去解决一个价值 50 万元的问题。这是方案选择中的经济性标准。

再次，合理的决策要妥善处理正面效果与负面效果，以及效果与风险之间的关系。任何决策方案在带来实现预定目标所希望的正效果的同时，往往也可能引起所不希望的各种负效果。美国政府在 1982 年初墨西哥爱尔·基琼火山大爆发时，预测到来年全世界农业将歉收，届时美国将成为全世界能出口粮食给苏联的唯一国家。在美苏对抗的形势下，美国政府做出了减少本国三分之一耕地面积的决定。这项决策预期的正面效果是，随着美国谷物价格的上涨，依赖粮食进口的前苏联必须花更多的外汇来换取粮食，这一方面会使前苏联的军备投资受到影响，另一方面也使之在同美国的政治交锋中处于被动、让步的地位。但美国减少耕地的决策实际上也潜藏着负面的效果，那就是前苏联当时面临国际贸易逆差，不可能有充足的外汇用于粮食进口，为此可能在国际市场上大量出卖黄金。这种情况如果发生，将直接造成美黄金储备实际价值下降，进而导致世界市场黄金和美元价格的大幅度波动，这元异于削弱了美国的经济地位。因此，对于一项决策方案是否合理，需要从正、负两方面作全面的衡量和评价，这样才能避免产生决策的不良后果。

当然，在不确定的情况下，某种决策后果是否发生带有一定的或然性。或然性反映决策方案的各种自然状态及其相关后果发生的可能性（通常以概率来表示，其值大小可在 0 与 1 之间）。或然性的存在，势必导致决策目标的实现具有不稳定性和风险性。面对风险，决策者既要有决断的魄力和勇气，不可优柔寡断、贻误战机，但又不能草率决定、盲目行动。冒险并不等于轻率，谨慎也不意味着可以不做决定。风险在多数情况下是同“厚利”结伴而行的。美国金融联合公司就是在极不确定的条件下，冒险作出进入投资与贷款市场的决策，从而使自己得到了飞快发展。到 1982 年，该公司的财产值增加了 65%，而别的储蓄银行和贷款银行在同期的财产值却降低了 7.5%。可见，越是不确定性和风险性的环境，越能显示出决策者的水平高低。诚然，就像理性的决策者所意识到的，非确定条件下的决策总难免要发生失误的，但可以肯定，掌握一定的科学决策方法及提高决策者的决策艺术，这些都会有助于改进和提高决策的可靠性与质量。

（5）执行方案。决策方案选定以后，就要付诸实施。有了高质量的决策方案，未必能保证取得成功，决策的成功还取决于有效地执行决策。而执行决策往往是决策过程中最为困难的一步。现实中有多少决策，就是因为执行不力而没有收到应有的效果。人们常说“雷声大，雨点小”，“光打雷，不下雨”，这些都是对“只决不行”情形的形象描述。所以，使决策生效是决策过程的一个重要环节，任何不生效的决策都是没有实际意义的。

（6）追踪决策（检查评价与反馈处理）。这是决策过程的最后一个步骤。通过追踪检查和评价，可以发现决策执行过程中出现的偏差，以便采取相应的处理措施进行决策控制。具体追踪处理措施有三类：一是保持现状，不采取措施；二是采取措施纠正偏差；三是修正原决策。到底选择哪一种办法，取决于许多条件。如果出现的偏差较小，不致影响决策的全局效果，或者纠正偏差需要付出较大的代价或已超出现有的条件，那么往往听任偏差的存在，继续观察。如果对实施结果及偏差原因作出分析后，认为原决策在现有条件下仍然是正确的，或者说客观条件的变化还不足以表明具有修正决策的

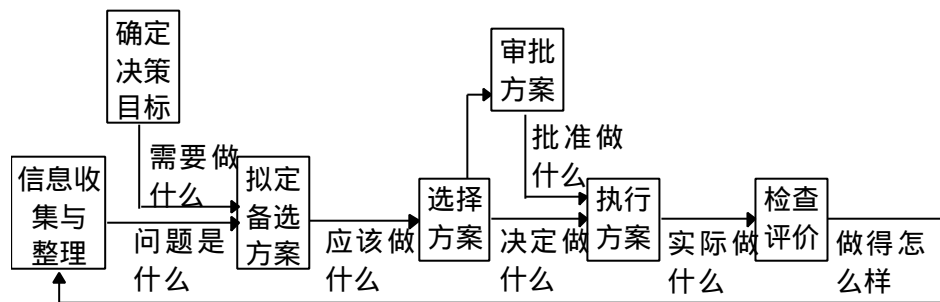
必要，而已经出现的偏差又会影响决策的效果，那么在这种情况下就应采取措施纠正偏差，以保证原决策目标的顺利实现。

对原决策加以修正的情况，一是原决策在制定时由于对客观条件估计有误而存在明显缺陷，例如，发现它的执行后果完全脱离原先的预料或根本无法执行，或者发现它与现行法令严重抵触等等，这种情况就非修正决策不可。另一情况是，决策在制定之时是正确的，但由于客观条件出现了巨大变化，致使决策变成不适用、不正确或无法执行，那就有必要对决策作出修正。再一种情况是，虽然原决策本身是正确的，但实施决策的组织工作很差，而这种状况目前还不可能有根本性的改变，此时也往往要对决策作适当的修正，避免同实施环节相脱离。只要决策的修正有必要，组织的领导者就必须有勇气加以改变，并努力克服各种阻力与惰性。

以上是对决策过程的一个粗略的阶段划分，不能教条地予以理解和对待。实际中可能存在各阶段相互交叉的情况，而且在不同的决策中，省略某个阶段也是允许的。另外，不同的学者对决策阶段的划分也不尽相同。如西蒙就将决策过程划分为情报活动（信息的收集与整理）、设计活动（拟定备选方案）、抉择活动（从备选方案中选定一个方案）和审查活动（对选定方案的执行进行检查评价）四个阶段。有些人则认为，应该在方案的选定与执行步骤之间加进“方案审批”这个环节，再加上前述方案设计前的“确定决策目标”这个步骤，这样就形成了如图 6—1 所示的决策过程。

(决策的制定)

(决策的执行)



### 三、决策的前提与准则

决策的过程虽然包含有若干步骤，但如果对之做高度抽象的概括，无非就是一个从前提得到结论的过程。这里所谓“前提”是指先于决策（抉择）存在的因素，包括客观的事实因素和主观的价值因素。依此，决策前提也就可以分为事实前提和价值前提两类。举个例子来说，一个人在决定出门带不带雨伞时，他首先依据的是天气有下雨和晴天两种自然状态，若逢下雨，带伞可起到遮雨作用；若不下雨，则徒增携带的麻烦。在不确定是否会下雨的情况下，要不要带伞呢？这一决定就不仅取决于带伞是否会遮雨或添麻烦这样的客观事实判断，也取决于个人的价值观念。有些人把身体健康放在第一位，怕淋雨引起感冒得病，因此在下不下雨没有绝对把握时倾向于哪怕麻烦也随身带把雨伞；另一些人则宁可尽量避免麻烦而少顾及健康问题，因此倾向于不带伞。究竟身体健康与减少麻烦何者更为重要，这就涉及到决策中的价值因素，只能因人而异论定。也就是说，对价值前提宜从伦理、规范和价值观的角度（“值不值得如此”）作判断。与之不同，对事实前提的判断则是基于某种客观的存在（“是否确实如此”）。

在企业生产经营与管理工作中，通常的决策问题都包含事实判断和价值判断这两种成份，前者多与企业内外的环境条件相关，后者则主要与决策目标有关。比如，管理者关于“方案A为最好”的选择，实际上就可能包括如下两种前提假设：一是企业应当追求利润最大化（或其他）目标，或者说追求利润最大化（或其他）目标是好的；二是方案A将能实现利润最大化（或其他）目标。第一个假设涉及到企业的最终目标是应当追求利润还是其他，“利”与“义”之间如何平衡。取舍，这些无疑都是不可一概而论的，只能以伦理道德和价值观为基准进行价值判断；至于方案A是否比方案B或C更有助于导向最终目标，则是事实判断的问题，只要分析评价方法得当，就可以形成一个比较明确、肯定的判断。现实中的企业决策问题一般都包含有价值类和事实类因素，只是在不同决策情形下两者的比例不同罢了。从“目的一手段链”的角度看，愈是有关目的，目标的决策，价值因素比重就愈大，愈是手段性的决策，事实因素的比重就愈小。企业在决策过程中确定决策目标（第二阶段的决策工作）无疑少不了价值判断，如利润目标与社会责任目标的确定是一种价值判断，前述《纽约时报》例子中有关质量与数量目标的争论也涉及到价值因素。由于决策中多多少少渗入了价值判断成份，所以多目标冲突也就在所难免。如何处理好这种冲突，就需要管理者树立起正确的、共享的伦理价值观。

在决策目标（它既是决策方案评价和选择中依据的标准，又是衡量决策行动是否取得预期结果的尺度）确定了以后，决策者评价某个决策方案是否有助于实现既定的目标及能将这种目标实现到何种程度，也需要遵循某种准则。一般而言，决策方案的抉择准则有最优化和满意化两种。采用最优化决策准则，意味着决策者必须在给定的约束条件下选出一个能产生最优后果（如利润最大化，成本最小化或其他目标最好）的行动方案，以求一次性地从根本上解决问题。最优化是一种理想化的要求，在现实中只有相当有限的特定情况下才用得上最优化决策准则，而大多数情况下通常只能采用满意化决策准则，即只要求将既定目标实现到足够好的、令人满意的程度即可。以“较优”而不是“最优”，以“满意”而不是“优化”，作为评判某决策方案是

否可取的准则，在客观上促使复杂的决策问题得以简单化，时效化处理。我们在前面决策过程第四步骤介绍的收购某工厂扩大生产能力的例子，其预定的目标是要增加 50%的生产能力，但采用该决策方案实际只能提高 35%生产能力，不是最优的方案，但如果按照满意准则进行决策，却可以成为合理的，可取的方案。这说明，决策准则的确定是决策工作中非常重要的先期决策问题。实际中许多决策问题尤其是经营问题，从现实可行性和时效性角度考虑，满意性准则的使用更具有普遍意义。

## 四、决策的类型与方法

决策可以按不同的角度进行不同的分类，而不同类型的决策所采用的决策方法也很可能各不相同。下面分别予以介绍。

### 1. 确定型决策和非确定型决策

这是按决策问题所处的条件（自然状态）不同分类的。

（1）确定型决策。指各个备选方案都只有一种确定的结果的决策。例如，某企业决定向国外银行借贷一笔长期资金，利息自然越低越好。假定现有五家银行愿意提供此种款项，其利率分别为8%，7.5%、7%、6.9%、6.5%。这是一个简单的确定型决策的例子，它具有五个备选方案，从中选取利息最低的方案非常容易，即这家企业应该向利率为6.5%的那家银行贷款。不过，并非所有的确定型决策都能凭经验和直觉作出最优方案的选择。例如，“货郎担”问题就是这样的。有一个“货郎担”要到10个村庄去巡回售货，那么选取哪条线路会使所走路程最短？这里有3628800（即10!）条路线可供选择。要从三百多万方案中选取一个最优方案是不太容易的事，但运用线性规划法可以很方便地解决该类问题。另外，运用高等数学中极值原理的经济批量法，以及本书第一部分中介绍的边际分析法，盈亏平衡分析法等，都可以用来解决确定性决策问题。

现实中经常要碰到所处理问题的未来情况不很清楚的决策，如事情发生的可能性与后果都不知道，或只知其后果而不能预计其发生的可能性（即概率）。对这类问题的决策统称为非确定型决策。它又可进一步区分为风险型决策、不确定型决策和对抗型决策三种。

（2）风险型决策。指决策方案的自然状态有若干种，但每种自然状态发生的概率是可以作出客观估计的决策。由于未来的自然状态是不能预先肯定的，而每种状态下各方案的利弊结果各不一样，因此不管选取哪个决策方案都是有风险的。例如，在天气晴雨不定的情况下出门是否带伞问题的决策，其每个备选的决策方案（带伞或不带伞）都面临两种自然状态（下雨或不下雨）。由于状态的非确定特性，所以不论采取何种决策行动都可能产生各种不同的后果（遮雨防病或徒增麻烦）。这种与自然状态相关的决策后果的无把握性是非确定型决策的主要特征之一。另一方面，这种类型的决策所以成为非确定型决策中的风险型决策，就在于未来的状态概率是可以客观估计出来的（如能知道未来某天下雨的概率是多少），这样，对这种状态随机出现的决策问题就可采用概率统计方法进行决策。因此，风险型决策又称为随机型决策或统计型决策。其决策的依据，就是期望值最优（指预期平均收益最大或预期平均成本最小）而离差最小（即风险度最低）。

举例来说，某公司为投产某种新产品拟定两个方案：一是建设大型工厂，另一是建设小型工厂，两者的使用期都是10年。建大厂需要投资300万元，建小厂需要投资130万元。这种新产品未来的销路有好坏两种情况，它们出现的概率分别为0.7和0.3。两个方案每年损益值预测结果如下表：

---

根据统计中的大数定律，当经营次数趋于无限时，平均损益以损益的期望值为标准表现形式。期望值就是方案各不可控状态的概率与其出现时所带来的损益的乘积的总和，而标准差就是各状态损益值相对于期望值的离差程度。标准差与期望值之比，就代表经营的风险度。



表 6-1 两个建厂的损益值预测

自然状态 \ 损益结果	建大厂	建小厂
销路好 ( 概率为 0.7 )	100 万	40 万
销路差 ( 概率为 0.3 )	-20 万	30 万

对这个投产决策问题，可以按期望值统计分析方法（或称决策权法）进行如下计算：

建大厂方案

$$(1) \text{ 下的预期平均损益值} = [0.7 \times 100 + 0.3 \times (-20)] \times 10 - 300 = 340 \text{ 万元}$$

建小厂方

$$(2) \text{ 案下的预期平均损益值} = [0.7 \times 40 + 0.3 \times 30] \times 10 - 130 = 240 \text{ 万元}$$

以上两方案比较，可以看出建大厂更为有利。

有时，采用决策树计算出期望值（预期平均损益）后，会发现各方案的预期平均损益相等，这种情况下很可能需要进一步比较各自的离差（即风险度）大小。例如，有两个所需代价相同的投资方案，第一方案若成功可获利 500 万元，而失败则损失 50 万元；第二方案若成功可获利 800 万元，若失败则损失 240 万元。第一方案实施成功和失败的可能性分别为 60% 和 40%；第二方案实施成功和失败的可能性各为 50%。那么，可以计算求得这两个方案的预期平均损益值均为 280 万元，仅根据期望值标准无法判明方案的优劣。这时，可进一步计算离差：

(1) 第一方案的损益标准差

$$= \sqrt{(500 - 280)^2 \times 0.6 + (-50 - 280)^2 \times 0.4} = 269.4$$

(2) 第二方案的损益标准差

$$\sqrt{(800 - 280)^2 \times 0.5 + (-240 - 280)^2 \times 0.5} = 520.0$$

由于两个方案的期望值相等，而第二方案的标准差明显大于第一方案，这说明第二方案取得预期平均损益的可能性较小，风险程度高于第一方案。因此，同时考虑期望益值和风险度两项指标，第一方案应为首选决策方案。

(3) 不确定型决策。与不仅知道未来有多少种后果且还知道各种后果出现的概率的风险型决策相比，不确定型决策所面临的非（不）确定性更大。具体又有两种不确定情况：一是完全知道决策方案执行后会产生多少种后果，但不知道每种后果出现的可能性大小；另一是连方案执行后会产生多少种后果也不完全知道或者根本就不知道。第二种情况下的不确定型决策可以说毫无把握可言，只能凭靠决策者的学识、智慧、胆略甚至运气。至于第一种情况下的决策，其不确定性较第二种情况低些，但也远较风险型决策大。处理这类决策问题的办法，一是做模糊判断，如哪个方案可能性大，哪个次之，哪个最小。《三国演义》中诸葛亮使用空城计，实际上面临着司马懿进

城攻打和不进城退去两种后果。诸葛亮神机妙算，料定司马懿有很大可能性不会进城，所以大胆地使用了空城计方案。对待不确定性决策的另一种处理办法是，通过一些科学方法来补充信息，变不确定性问题为风险型问题来处理。在这里，实现转变的关键是，设法正确地估计出主观概率，然后据此求得各方案的期望值。

(4) 对策型决策。当决策问题的一方为具有理智的人(而不是客观上中立的自然状态)时，这种决策称为对策型决策，亦称对抗型或竞争型决策。如下棋、打扑克、体育竞赛，以及我们前面在第一部分中介绍的寡头垄断市场结构下的竞争，都是对抗型决策的例子。在这种情况下，由于对手也在与自己一样运用智谋寻找时策，因而面临的非(不)确定性就更大，必须使用运筹学中的对策论来作出决策。我国春秋战国时期孙臆教齐将田忌赛马的故事，就是一例对策型决策。孙臆从魏国逃回齐国后，做了大将田忌的幕僚。当时齐王与诸公子和大臣经常以赛马和大肆赌博为乐，其赛马方法有点像今天以三局定输赢的排球赛，双方各出三驷(即三辆马拉的车子)，两两相赛，以得分多者为胜。孙臆看到田忌虽败，但各驷之间胜负相差不远。于是就对齐王说：“您多下赌注，我能使您获胜。”到比赛时，孙臆教田忌用自己的下驷(最差的一辆)对齐王的上驷(最好的一辆)，以自己的上驷对齐王的中驷，以自己的中驷对齐王的下驷，于是以2:1赢得齐王千金。这是在双方势力差不多的情况下，采取以自己的两强敌对方的两弱，然后以自己的一弱敌对方一强，从而稳操胜券的对策思想。

## 2. 战略性决策与战术性决策

这是按决策的范围和影响程度划分的。这里，战略和战术两个词最早都是军事用语，前者指对战争全局的长远性。全局性的规划与谋略，后者则指为实现战略任务而在较短时间内或局部问题。上所采取的手段与策略。战术是为战略服务的，战术决策应成为实现战略决策的有机组成部分，两者不能本末倒置或者背道而驰。

从企业经营的角度来看，战略决策是对企业未来生存与发展的谋划，应是在企业目标、外部环境和内部条件三者的动态平衡中作出的。战略决策多是复杂的，不确定性的决策，需要决策者发挥直觉、经验和判断的能力与艺术。属于战略决策的例子如企业使命目标的确定，企业发展战略与竞争战略、产品转向、技术引进和改造技术，厂长经理人选确定、组织机构改革等。具体来说，某一企业筹集到一笔资金，是用于扩大老产品生产中的技术改造还是用于开拓新产品有利，这个问题就属于战略决策。

与战略决策相对应的战术决策，通常包括管理决策和业务决策，它们都属于执行战略性决策的过程中的具体决策。其中，管理决策是对企业人、财、物等有限资源进行调动或改变其结构的决策，例如营销计划与营销策略组合，产品开发方案，职工招收与工资水平，机器设备的更新等。具体他说，有一批产品是以较低价格投入本地市场还是以较高价格投入外地市场，这个问题就属于管理决策。业务决策则主要是解决企业日常生产作业或业务活动问题的一种决策，如生产进度安排、库存控制、广告设计等。具体他说，一批产品是今天投放市场还是明天投放市场，这类问题就属于业务决策。

---

“策略”词通常是在战术意义上使用的，有时也用来泛指战略和战术。比如在企业经营决策中，竞争策略、目标市场策略实际上指的是一种战略安排，而市场营销组合中的各种策略则为真正战术意义上的。

### 3. 程序性决策和非程序性决策

这是按所要解决问题的重复程度来划分的。程序性决策又称常规决策、例外决策。现实中有许多问题是经常重复出现的，如病假与休假的申请、日常任务的安排、常用物资的订货和采购、定期的会计和预算报表的编制分析，以及“三包”产品质量问题的处理等，这些问题因为反复多次出现，人们就可以制订出一套例行程序来，每当特定问题出现时就依此进行处理，而不必都重新作一次决策。各种惯例、标准操作程序和电子数据处理，就是程序性决策所用的工具。如我们从熟悉的地点到熟悉的目的地去，很少需在可供选择的方案中进行有意识的比较，而代之以按记忆和惯例行事。又如，基层管理人员在确定常规产品的日生产量时，也往往按照习惯采用的工作程序进行安排。这些编制好的程序，或单凭记忆、惯例的做法，在重复作出类似决策时，会收到事半功倍的良好效果。

除了重复、例行的问题外，企业中还有一些重大问题如企业的合并分立，组织的调整变革、重大投资项目、重要人事任免、大政方针制定等，是很少发生重复的、非例行的，其决策步骤和方法难以程序化，不能制定出固定的标准程序来，或者因为问题只是一次性的，没有必要制定出标准程序来供多次反复使用。这类决策就属于非程序性决策，或称为非常规决策。例外决策。由于这类决策问题元先例可循，只能依靠决策者的经验、直觉、判断和高超决策艺术，以及将大问题分解为若干具体小问题逐一解决后再组合的通用问题解决过程（如我们前面所说的一般问题决策过程）进行处理。

对于决策的类型，还可以从其他各种角度加以划分。如按照决策者是个体还是群体分为个体（个人）决策和群体（集体）决策，按照决策者所处的层次分为高层决策、中层决策和基层决策，按照决策问题的覆盖面大小分为宏观决策和微观决策，按决策影响的时间长短分为长期决策和短期决策，按照决策问题所在的专业领域分为生产决策、营销决策、财务决策和人事决策等。

以上对决策的各种分类，实际上是互相交融的，如图 6—2 所示。

### 图 6 2 决策问题类型与组织层次的关系

#### 4. 经验决策和科学决策

决策方法有多种多样。根据决策是基于经验还是基于科学作出的，可以区分为经验决策和科学决策两大类。所谓经验决策，是指决策者根据其个人或群体的阅历知识、智慧、洞察力和直觉判断等个人素质因素而作出决策。古往今来纵然有许多的成功事例是借助于一般经验决策取得的，但这种决策方法的主要缺陷是，决策优劣过于依赖决策者的个人因素，组织兴衰成败都与少数决策者紧密相联，“其人存，则其政举，其人亡，则其政息。”在决策问题愈来愈复杂、愈不确定，决策影响愈来愈深远和广大的今天，凭个人经验办事已经很不适用，于是科学决策便应运而生。

所谓科学决策，是指以科学预测、科学思考和科学计算为根据作出决策。美国耗资 300 多亿美元的“阿波罗”登月计划的成功，就是运用科学决策的范例。科学决策离不开定量分析方法的开发和应用，但过分地追求决策问题的数学化、模型化、计算机化这些“硬”的决策技术，将使科学决策走向“死胡同”。在决策问题存在不确定性的条件下，依靠“软”专家的直觉判断和定性分析，可能比定量方法更有助于形成正确的决策。美国著名的兰德咨询

公司在本世纪 50 年代接受美国空军委托的“如果苏联对美国发动核袭击，其袭击目标会在什么地点及后果如何”课题（因为该课题系为绝密，故以古希腊阿波罗神殿所在地“德尔菲”来命名）时，发现使用数学模型很难准确计算出结果，遂改用专家估计的办法，依靠其独创的行为集结法成功地综合了众多专家的智慧 and 直觉判断。从此以后，这种定性决策技术就被冠以“德尔菲法”而广泛地应用于复杂问题的决策过程中。注意到现代科学决策中“软”技术上的智囊化倾向，西方国家近年来正致力于将电子计算机技术应用于建立“专家系统”，以提高直觉判断的准确程度。现代意义上的定性决策方法已不再是传统的一般经验决策。

## 第七章 管理的计划职能

### 一、计划工作的买质

#### 1. 计划的概念

如前所述，管理存在于集体协作活动中。为了使人们的集体活动卓有成效，就必须使人们明确他们应该去完成什么目标，明确为了完成这些目标必须通过什么途径，采取什么方案。这种旨在明确所追求的目标以及相应的行动方案的活动，就是管理的计划职能。计划是所有管理职能中的一个最基本的职能，它是对未来活动所进行的预先的行动安排，是一种针对未来的筹谋、规划、谋划、策划、企划等。古人所说的“运筹帷幄”，就是对计划职能的最形象的概括。

计划就是预先决定要做什么、为何要做、如何去做、何时何地去做和由谁去做。计划活动是连接可能与现实、今天与明天、现在与未来的桥梁。通过计划活动，那些本来不一定能够实现的事情变得有可能实现，有可能变糟的事情得以向好的方向转化。尽管计划不是万能的，周密的计划也会受到各种环境因素的干扰，但如果没有了计划，许多事情的发展就只有听之任之，听天由命了。无远虑者，必有近忧。我们正处在一个瞬息万变的时代，这个时代既孕育着无尽的机会，也充满了各种各样的风险。在这个时代，计划职能像管理的其他职能一样，已成为企业生存的必要条件，计划工作的任务就是要在充分利用机会的同时，使风险降到最低的限度。

#### 2. 计划的性质

我们可以从以下四个方面来理解计划的基本性质：

(1) 计划工作致力于企业的目的或目标的实现。计划将人们的行动集中于目的或目标的实现，计划使得人们能够预测哪些行动有利于目标的实现，哪些行动会背离目标，哪些行动会彼此相互抵消，而哪些行动则与目标毫不相关。计划工作有利于组织或企业根据所要实现的目标，将人们的集体活动结合成一种彼此协调、相互支持、始终如一的力量，避免出现混乱和无序。可以说，没有计划的行动将是盲目的行动，而盲目的行动是难以实现目标的。

(2) 计划工作在各项管理职能中处于领先地位。管理的组织、领导和控制职能都是为了促使和保证目标的实现，而旨在确定目标及实现目标的途径的计划职能就理所当然地成为必须首先实施的职能。主管人员只有在明确了目标之后，才能确定合适的组织结构和适当的人员配备，确定按照什么方针来指导和领导下级，确定采取什么样的控制方法。也就是说，为了有效地将各项管理工作做好，首先必须进行计划工作。

计划与控制尤其密不可分。人们常常将这两项职能称为管理的一对孪生子，或称之为一枚硬币的两个面。从一定意义上说，计划与控制是同一活动的两个方面，没有计划就谈不上控制，控制就是纠正偏离计划的偏差，以保持活动的既定方向。离开了计划的控制是毫无意义的，人们如果不知道自己要到哪里去，当然也就无法知道自己是否正在走向要去的地方。

(3) 计划工作具有普遍性。组织中的管理者，无论职位高低、职权大小，都或多或少地需要进行计划工作。计划工作是各级主管人员的一个共同的职能，尽管这些人由于所处的位置和所拥有的职权不同，他们在从事计划工作中会有不同的特点和范围。另外，有研究表明，计划工作本身能够使人产生

成就感，因而让下级人员从事计划工作将有利于调动他们的积极性和主动性。

(4) 计划工作要讲求效益。计划的效益是以实现计划目标所带来的利益，扣除执行计划所支出的费用以及各种非预期的代价之后的总额来衡量的。在这个效益概念中，既包括人们通常所理解的按照资金、工时或产品单位等表示的投入产出关系，也包括了诸如个人或群体的满意、组织的士气等评价标准。如果一项计划提高了产量，但却造成了职工的恐惧、不满和士气低落，那么这一计划的效益就不会很高。

### 3. 计划的重要性

计划工作的重要性表现在如下四个方面：

(1) 应对变化和不确定性。将来的不确定性和瞬息万变，使得计划成为管理的一项必不可少的活动。为了实现预期目标，管理人员必须对将来的变化进行预测，必须推测和估计这些变化对于实现组织目标可能造成何种影响，必须了解在变化发生时应当采取什么对策以及有哪几种可能的备选方案。这样一旦出现变化，便可以及时采取措施，而不至于手足无措，无所适从。尽管有些变化是不可预测的，而且随着计划期变长，不确定性也会随之增大，但这些都并没有否认计划的作用。相反，周密的计划和科学的预测将使得未来的不确定性和风险被降低到最低限度。

(2) 使企业集中全力于目标。周密的计划有利于使各部门的努力协调一致，有利于推动组织中的全体人员形成一股指向整体目标的合力。也有利于促使埋头于日常事务的主管人员去考虑组织的未来。反之，缺乏计划的指引，组织中的成员和各个部分的努力将不免会各自为政，相互损耗，这样也就难以顺利实现预定的目标。

(3) 使企业经营活动经济合理。计划工作旨在以目标明确的共同努力来代替互不协作的分散活动，以均匀一致的工作流程来代替缺乏协调的非均匀流程，以深思熟虑的决策来代替仓促草率的判断。这将大大有利于减少组织活动中的浪费，提高资源的使用效率，从而使得企业的经营活动做到经济合理。

(4) 计划是管理人员进行控制的基础。管理人员如果没有既定的目标和规划作为衡量尺度，他就无法了解工作的进展情况，也无法考核其下级任务完成的好坏。因此，计划是控制的基础，它为有效控制提供了标准和尺度。没有计划，控制工作也就将不存在。

## 二、计划的形式

计划是对未来行动的安排，其具体形式多种多样。人们可能对诸如一个新工厂的建设计划、一种新产品的开发计划等计划形式比较熟悉，但实际上计划还可能表现为其他各种形式，如目标、使命、政策、规则等。一般地，我们可以将计划看做是一个由上至下的层次结构，它由如下几部分组成（如图7—1所示）。

### 1. 目的或使命

任何组织的存在都有其目的或使命。如一所大学的目的或使命是为了培养人才和研究学问，医院的目的或使命是为了救死扶伤，而一个工商企业的使命或目的则是向社会提供有经济价值的商品或服务。任何一个组织或企业只有搞清楚了自己存在的目的或使命，才能够确立其奋斗的目标。要正确解答这个目的或使命问题，首先必须明确谁是本企业的顾客，这些顾客所期望的是什么。应当说，社会上的每一个组织都应当知道自己的顾客是谁，自己是在为谁生产。惟有如此，它才不负其使命。

### 2. 目标

目标是企业生产经营活动所要达到的结果。它既是计划的终点，也是组织工作、领导工作以及控制工作的结果。企业的总目标是最基本的计划，企业的各个部门也各有其目标。目标的性质以及目标与计划工作的关系将在后面讨论，在这里所要强调的是，无论是企业的总目标，还是各种具体目标，它们都是计划的形式之一。确定目标的方法和进行其他形式的计划所采用的工作方法基本上是一致的。例如，企业在一定时期内的销售目标不能单靠主观愿望和猜测来确定，而必须根据企业的总目标和企业所面临的内外部环境来决定。

## 图 7 1 各类计划等级层次

### 3. 策略或战略

军事上的策略常常取决于敌人的行动，因此，策略这个词始终含有对抗的意思。在管理上，策略或战略通常是表示一种总的行动方案，指为实现总目标而做的重点部署和资源安排。策略为企业的经营活动指明了方向，尽管它并不是确切地说明企业应当如何去实现其目标，而是对企业的经营思想和行动起到指导的作用。策略实际上是一种复合性的计划形式，一项策略往往是目标、政策和各种方案的综合。

### 4. 政策

政策是决策的指南，它规定了行动的方向和界限。政策是组织活动中必不可少的，它使各级主管人员在决策时有一个明确的思考范围，同时也有利于统一和协调组织成员之间的思想和行动。政策允许管理人员有斟酌裁量的自由，它是一种鼓励自由处置问题和进取精神的手段，尽管其自由处置的权限也有一定的限度。企业为了确保其目标实现，应当尽量保证其政策具有一贯性和完整性。

### 5. 程序

程序是对所要进行的活动规定的时间顺序，它规定了如何处理未来活动的例行方法。通常，程序说明了进行某种活动或完成某项工作的方法、时间、承担人员及所需要的资金、工具等。人们常常将反复出现的业务编制出程序，

一旦该项业务再次出现便可依例而行。程序规定了如何采取行动，而不是说明如何思考问题。通过时例行活动制订程序，可使管理人员将注意力集中于例外事情上。组织中的程序多种多样，如采购程序、请假程序、费用报销程序等都是。

#### 6. 规则

规则可以说是一种最简单的计划，它规定按照一定的情况，采取或不采取某一特定的行动。从一定意义上说，程序可以看做是由一系列的规则所组成的。就其本质而言，规则和程序旨在抑制思考，所以往往用于不希望人们自由行动的场合。规则和政策是不一样的，政策的目的在于指导人们决策，留有自由裁量的余地；而规则尽管也起着指导的作用，但不允许人们自由行动。

#### 7. 规划

方案是一种综合性的计划，它包括了为实施既定方针所必须的目标、政策、程序、规则、任务委派、资源安排以及其他要素。方案也有多种多样，在实践中既有像航空公司开辟新航线那样的大型规划方案，也存在着诸如某小企业的车间主任为了提高工人士气而编制的一般方案。

一个主要的方案的实施可能要有许多的派生计划来支持。例如上述的航空公司开辟新航线的例子就是这样。各种计划之间必须相互配合、彼此协调，否则会因为任何一部分的差错而导致主要规划或项目方案的延误和挫折，造成时间和金钱上的损失。

#### 8. 预算

预算是用数字来表示预期结果的一种计划。它既可以用货币来表示，也可以用诸如工时、机时、产品单位或任何用数字表示的其他指标来表示。虽说预算也是一种控制手段，但预算的制订显然属于计划工作的内容。预算可以迫使企业事先对预期的现金周转量、费用和收入、工时或机时的利用等进行数字上的整理。预算工作的主要优点就是：它促使人们去作计划，同时，由于预算必须要用数字来表示，所以它又有利于促使计划工作做得很仔细和确实。



### 三、计划的过程

#### 1. 计划工作的步骤

计划工作是一个由若干互相衔接的步骤所组成的连续的过程。这一过程可以大致分为如下八个步骤：

(1) 估量机会。从一定意义上讲，估量机会是正式的计划工作开始之前所必须做的准备工作，但却是计划工作中不可或缺的一个起点。其内容包括：初步考察未来可能出现的机会以及本组织认识和把握机会的能力，根据自身的优势和劣势判断本组织的竞争地位，明确进行计划的理由以及期望得到的结果，等等。计划目标能否现实可行，便取决于这一步骤的工作。

(2) 确立目标。在估量机会的基础上，计划工作的第一步就是要为组织以及各组成部分确立目标。目标要说明预期的成果，指明将要做的工作有哪些、重点应放在哪里、将必须完成哪些任务，等等。企业或组织的总目标将成为所有计划的指南，各个领域的分目标和各个部门的具体目标必须反映总目标的要求，通过各领域、各层次目标的相互支持，相互协调，形成一个完整的目标系统。

(3) 明确计划的前提条件。计划的前提条件就是计划实施时的预期的内外部环境条件。由于未来环境的复杂性，要搞清楚其每一个细节是不现实的，也是不经济的。因此，组织所要确定的计划前提必须限于那些关键性的、对计划的实施影响最大的条件。为了使企业或组织的各个领域、各个部门的计划协调一致，各级，各类管理人员所依据的计划前提条件也必须协调一致。

(4) 确定备择方案。一般来说，实现某一既定的目标往往存在着多个可供选择的方案。管理人员应当牢记这一格言：如果看起来似乎只有一种行动方案，这一方案很可能就是错误的。因为这容易使人们放弃去探索更好的方案。但在实践中，通常的问题并不在于备择方案太少，而是我们所面临的选择常常太多。这就要求主管人员通过初步的考察和计算，排除希望不大的那些方案，将备择方案的数目减少为最有成功把握的有限几个方案。

(5) 评价备择方案。在找出了各种备择方案并考察了它们各自的优缺点之后，计划的下一个步骤便是根据计划的前提条件和计划目标来分析评价各种方案。有的方案可能获利能力大，但投资人，回收期也长；有的方案获利小，但风险也小；而有的方案则更适合于企业长远目标的要求。一般来说，由于备择方案多，而且大量的可变因素和限定条件，从而评价备择方案的工作往往是非常复杂的，为此常须借助于运筹学、数学方法和计算技术等各种手段来进行方案评价。

(6) 选择方案。这一步骤实际上意味着进行决策或决断。管理人员或者依据自己的经验，或者通过对备择方案进行实验，或者对方案进行分析研究来做出选择。在对各种备择方案进行分析和评价的过程中，有时可能会发现同时有两个或两个以上的方案是可取的，在这种情况下，管理人员也许会决定同时采取几个方案，而不是某一个。

(7) 拟定派生计划。在选定一个基本的计划方案后，还必须围绕基本计划来制订一系列派生计划来辅助基本计划的实施。例如，某大企业在作出新建一个分厂的决策后，这个决策就成为制订一系列派生计划的前提，各种派生计划都要围绕它来进行拟定。如人员的招聘和培训计划、材料和设备的采购计划。广告宣传计划、资金筹措计划，等等。

(8) 用预算将计划数字化。计划的最后一个步骤就是要将之转化为预算，使之数字化。预算是用数字的形式表示的组织在未来某一确定期间内的计划，是计划的数量说明，是用数字形式对预期结果的一种表示。这种结果可能是财务方面的，如收入、支出和资本预算等；也可以是非财务方面的，如材料、工时、产量等方面的预算。预算是汇总各类计划的工具，同时也是衡量计划执行情况的重要标准，因此预算又常常被看作是一种重要的控制手段。

不管是建设一座新工厂，还是开发一种新产品，它们所涉及到的人力、资金或者所用时间都会有所不同，因而有些计划比较简单，有些则比较复杂，但它们计划工作的步骤上却是共通的，任何一种完整的计划工作都要遵循这些步骤。

应该指出的是，计划工作中的某些步骤，即提出备择方案、对备择方案进行评价以及选择备择方案，实际也就是我们前一章所重点讨论的决策过程。由此我们可以看出，在机会和目的为已知的条件下，计划工作的核心确实就是决策的过程。鉴于决策的内容已在前面做了详细的讨论，此处就不再赘述。

## 2. 目标与目标管理

企业以及任何其他的社会组织，都有其之所以存在的目的与使命。这些目的或使命是通过完成一定的目标而得以实现的。目标具有如下一些性质：

(1) 目标是分层次的。企业的目标可以看作是由从上至下的多个目标层次所构成的一个等级结构。如图 7—2 所示，处于最顶层的是企业的目的和使命，以下依次为企业在一定时期的总目标、各个领域的目标、各个部门的目标，最底层则是组织成员的个人目标。在这个目标等级结构中，相邻两层目标之间构成了一种目标—手段链的关系，下一层次的目标是保证上一层次目标得以实现的手段。

(2) 目标是一个网络体系。企业的目标很少表现为线性相关的方式，即一个目标实现之后才接着开始实现另一个目标，而是通常表现为一个彼此依存的网络体系。正因为如此，有些目标尽管看起来对自己的部门有利，但对组织整体却可能是有害的。就某一部门而言，拟定一些看来能完全适合于自己的具体目标并不困难，但要确保它不会与其他部门的目标发生矛盾就并非易事。企业的管理当局必须设法使各种目标相互配合、彼此协调，这样才能避免冲突和干扰，保证企业的总目标乃至企业的目的和使命顺利实现。

(3) 目标具有多样性。一个企业可能同时追求多种多样的目标，如一定的利润率和投资回收率，国际市场上的地位，科研方面的竞争力，本行业中的主导地位，企业的社会责任，等等。同样，对于企业的各个部门乃至每一个组织成员也是如此，他们也都具有着多样性的目标。

### 图 7 2 目标的层次结构

(4) 长期目标和短期目标。组织的长期计划和短期计划之间必须形成一个相互协调的整体关系，才能使计划工作取得成效。短期目标的设定是为了长期目标的实现；决定短期目标的过程，也就是为了实现长期目标，而对所必须从事的各项工作评定轻重缓急的过程。为了使短期目标有助于中、长期目标的实现，必须将短期目标落实为一些具体的计划，并将这些计划加以汇总，综合考虑，确保它们合乎逻辑、协调一致和切实可行。

目标管理是 50 年代发源于美国的一种综合的管理方法,之后又为欧洲和日本以及其他国家的企业界所接受。80 年代传入我国,受到我国企业界、政府机关和社会组织的广泛关注。目标管理的最突出的特点是,强调“成果管理”和“自我控制”。美国著名的管理学家彼得·德鲁克是目标管理的最热心的倡导者之一,他认为,凡是企业或组织的生存和发展依赖于员工的工作绩效和工作成果的场合都必须采用目标管理,对主管人员成就的评价应当依据他对实现组织目标的贡献来进行。由于目标管理被认为更适合于对主管人员的激励和评价,所以常常被人们称为“对管理者的管理”。

目标管理有如下一些特征:

(1) 目标的制定者就是目标的执行者。在传统管理中,组织目标的制定是最高层管理者的特权,下级管理者和一般职工只有执行的义务,目标的制定和目标的贯彻是相分离的;目标管理强调组织目标的制定要由上下级共同参与协商,目标的制定方式是“由上而下”和“由下而上”的结合,目标的达成过程也是上下共同参加的。

(2) 目标的实施过程是“自我管理”、“自我控制”的过程。传统的管理是一种监督和强迫的方式,而目标管理强调组织成员的参与,注重“自我控制”和“自我管理”。

(3) 以目标作为考评各级人员的依据。传统管理的工作考评主要是以被考评对象的品质、态度等为依据来进行,考评是上级的单方面的权利,下级并无发言权;目标管理则强调考核要以工作实绩为依据,职工自己首先对照目标进行实绩的自我检查,然后上下级共同确定考核结果,并以此作为奖惩的依据。

使所制定的目标能够被考核,是目标管理取得成功的一大关键所在。目标能够被考核,意味着当计划期结束时,人们能够知道自己是否实现了目标。许多目标管理活动不尽人意的根源就在于其目标本身常常含糊不清。诸如“极大提高本部门职工的士气”之类的目标是没有意义的,因为到计划期结束时,我们无法知道这一目标是否已经得到完成。无法考核的目标往往造成目标管理流于形式,难以取得实效。

目标管理的好处,可以简单归纳为以下几点:

(1) 导入目标管理有利于组织全面提高管理水平。现实可行的目标的制订依赖于计划工作作保证,同样计划也必须以最终目标为依据才有意义。这就迫使组织的管理人员为实现最终目标而进行计划,同时也促使他们考虑为实现目标所采用的手段,考虑与这些目标相适应的组织机构和人员,而一套精心设计的分目标体系则提供了最好的控制标准。

(2) 目标管理有利于改善组织结构。为了将目标落实到岗位上,人们必须明确组织的状况,从而有利于发现组织结构设计中存在的缺陷。

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

(4) 目标管理有助于开展有效的控制工作。控制就是对进行着的业务活动加以衡量,发现计划实施过程中所发生的偏离并采取措施加以纠正,从而保证既定目标的实现。对业务活动的衡量取决于所使用的标准,而一套明确的、可考核的目标将是最好的控制标准。

3. 计划的前提条件及某预测

计划的前提条件也就是计划在未来实施时预期的内外部环境。计划是要在未来实施的，未来的内外部环境条件必然会影响和制约计划实施的成败。因此，正确认识和把握那些重要的前提条件就成为有效的计划工作的一个不可或缺步骤。

计划的前提条件可以从不同的角度加以分类。根据范围可以将之分为企业外部的的前提条件和企业内部的前提条件；根据是否能够定量表示又可以将其分为定量的前提条件和定性的前提条件；此外，还可以根据企业对计划前提条件的可控程度加以分类，将之区分为可控的、部分可控的和不可控的前提条件。

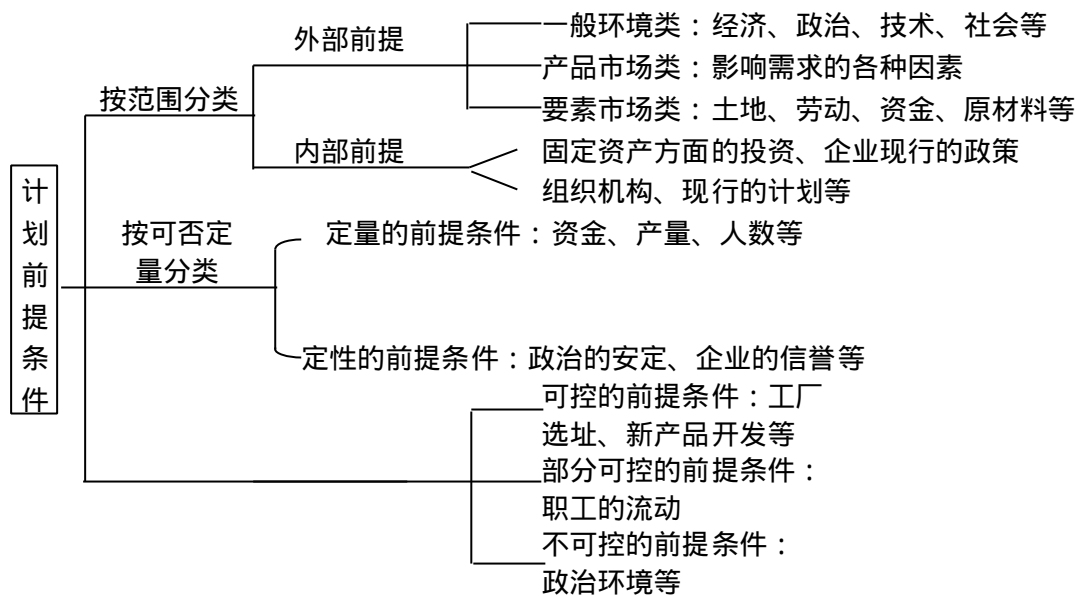
(1) 外部的的前提条件和内部的前提条件。企业的外部条件可以分为三大类，即：一般环境类，包括经济、政治、技术、社会和伦理等条件；产品市场类，包括影响产品和服务需求的各种条件；要素市场类，包括土地、劳动、材料、零部件和资本等要素。可以看出这三类前提是相互作用、彼此影响的。企业的内部前提包括：投在固定资产方面的资金，企业的战略和政策，现有的主要计划，对中场的预测和组织结构等。

(2) 定量的前提条件和定性的前提条件。定量的前提条件是指可以用数字来表示的那些前提条件，包括用货币、工时、面积、产品数量等等所表示的。定性的前提条件是指那些不能用数字来表示的前提条件，如产品的声誉、员工的士气、政治的安定与否等等。定性的前提条件在计划工作中同样起着非常重要的作用。

(3) 可控的、部分可控的和不可控的前提条件。可控的前提条件是指那些企业自身可以加以控制的要素，如企业的研究开发计划、进入新市场的时机、工厂的选址等；部分可控的前提条件是指企业可以在一定程度上加以控制的要素，如企业的价格政策、职工的流动率、本企业的市场份额等；不可控的前提条件则是指企业自身无法控制的那些要素，如人口增长、政治环境、未来的物价水平、经济周期、政府的税率和税收政策等。

图 7—3 是对上述分类的一个简单概括。

在上述各种影响和制约未来计划实施的要素中，有些要素是企业已经能够把握的已知条件，如企业现行的政策和规则等，而相当多的则是未知的或未被把握的要素。这就要求管理人员必须设法去进行预测。预测在管理中具有非常重要的意义，有人甚至把计划称为是各种预测的综合体。实际上，除去在计划工作中的重要作用之外，预测还能促使管理人员向前看，面向未来，并为此做好准备。此外，预测工作还有利于发现工作中哪些环节存在着欠缺。因此，一个合格的主管人员不仅要能够在情况发生变化时迅速做出反应，而且还必须能够预见到变化，并为此而采取相应的措施。



一般而言，对计划前提条件的预测主要有两个方面：一方面是对外部环境因素的预测，主要包括对未来经济形势和经济发展的预测，对科学技术进展的预测以及对未来的社会、政治、文化、伦理等各方面因素的预测；另一方面是对市场的预测或称销售预测，这是构成企业的计划前提条件的最主要内容。

企业实际计划工作中所出现的很多问题都是由于在确定计划前提条件方面的工作做得不好而造成的，因此对于计划中的这一步骤工作必须予以充分的重视。为了有效确定计划的前提条件， 必须注意以下几个方面：

(1) 合理选择前提条件。要找出和记住影响将来计划进程的所有因素是不现实的。管理人员必需把精力集中于那些具有战略意义的、对计划实施有着显著影响的关键前提条件上。

(2) 准备多套备选的前提条件。未来总是存在着各种各样的不肯定性，管理人员必须考虑到将来有可能发生的各种偶然事件，事先准备好若干套前提条件，并依此拟定好相应的应变或权变计划。

(3) 保证前提条件的协调一致。协调一致的计划前提条件意味着组织的各部门和各级、各类管理人员对未来的预期环境形成一致的认识，这种一致的认识是使计划本身协调一致的重要保证。

(4) 有效地沟通计划的前提条件。即使组织已经制定和批准了关于计划的前提条件，但如果不能有效地将之传达给与之有关的全体管理人员和一般职工，那也还是很难保证计划工作的协调一致。因此，能否有效地做好计划前提的沟通工作，在很大程度上影响着计划工作的效果。

## 四、计划的方法

### 1. 滚动计划法

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

图 7 4 流动计划法示意图

由图 7—4 可以看出，在计划期的第一阶段结束时，要根据该阶段计划的实际执行情况和组织的内外部因素的变化情况，对原计划进行修订，并根据同样的原则进行逐期的滚动。

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

### 2. 网络计划方法

网络计划方法是 50 年代以来出现的一类计划控制方法，如关键路线法、计划评审技术、组合网络法等，它们都是以网络为基础的。1958 年，美国海军首次将计划评审技术应用于北极星武器系统的计划和控制工作，并取得了巨大的成功。以后，网络计划方法被逐渐引人民用项目，并得到了越来越广泛的应用。

网络计划方法的基本原理是，把一项工作或项目分成各种作业，然后根据作业顺序进行排列，利用所形成的网络对整个工作或项目进行统筹规划和控制，以使用最短的时间和最少的人力、物力、财力的消耗去完成既定的目标或任务。例如，表 7—1 列出了某人装修住宅的活动表。表中紧前作业是指该项作业开始之前必须完成的作业。作业时间根据一定的方法进行估算。根据表中的数据即可绘制网络图如下（见图 7—5）。

表 7-1 某住宅装修活动分析表

作业代号	作业名称	紧前作业	所需时间（1 小时）
A	备料		4
B	清理房间		5
C	布置电线	A , B	3
D	封装阳台	A , B	8
E	刷墙	A , B , C	8
F	铺地板	E	12
G	安装灯具	E	3
H	清理布置	D , F , G	4

根据这样一张网络图就可以确定出关键路线或关键作业，即对整个工朗造成影响的那些作业。然后可以依据上述分析，重新调整和平衡人力、物力、财力等资源的分配，最终得到一个多快好省的方案。当然这只是一个极端简单的例子，一个实际的项目可能包含成千上万项作业，可能牵涉到数千家单位，这种场合下采用网络分析技术进行统筹规划将会显示出巨大的优越性。一般来说，网络分析方法特别适用于项目性的作业，如大型设备的制造、各种工程建设等。

图 7 5 某住宅装修的网络图

采用网络计划方法有如下一些优点：

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

(2) 促使每一个下级对他所负责的项目去精心地计划。

(3) 有利于管理人员集中注意力于关键问题上。

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

(5) 便于管理人员采取措施进行方案控制，以通过局部的改进实现整体的优化。

当然，网络计划法也有其局限性，如强调时间因素而忽略费用因素等等。

### 3. 预算方法

预算是用数字表示的未来某一个时期的计划。预算可以用货币单位（如收支预算，资金预算等），也可以用其他的单位（如用工时、机时、产量、销售量、原材料消耗等）来表示预期的结果。计划数字化为预算，将使管理人员明确资金和资源与部门或个人的对应关系，从而有利于充分授权给下属人员，使其在预算的限度内实施计划。此外，由于预算非常便于用来进行控制，因此，预算不仅是一种细化的计划，同时也是非常常用的控制手段。

预算虽然是一种非常普遍的计划和控制手段，但如果利用不当也存在着一些危险。过细、过繁的预算常常使管理人员失去行为的自由；预算目标有时会掩盖组织的目标，导致目标一手段置换；预算还可能造成因循守旧，效能低下，使过去的实绩容易成为今后预算的基数；而缺乏灵活性也许是利用预算的最大的危险，因为将计划转化为数字很容易给人一种不可更改的错觉。

常见的预算方法有：

#### (1) 零基预算法

这种方法的特点是，组织在编制预算时，对于任何项目，不论是原有的项目，还是新设的项目，均不考虑基期的费用开支水平，而一律以零为起点，从根本上重新论证各个项目的必要性及其规模。这种预算方法大致可分为三个步骤：首先，由各部门根据组织的总目标和本部门所承担的任务，提出本部门在计划期内需要发生哪些费用项目，论证各个项目进行的目的及其花费数额；其次，对每一个费用项目进行成本—效益分析，并依此排定各个费用项目的优先次序；第三，根据上述次序，结合计划期内可动用的资金规模，分配资金，落实预算。

传统的预算编制方法一般都是以基期的实际开支数为基础，然后再根据各种因素的变动情况进行增减来确定预算额。传统的方式背后实际上隐藏着

一个不合理的假设，这就是凡是存在的项目就是合理的项目，这种作法常常导致人们将注意力集中在抢占并扩大自己的地盘上，而预算项目是否有利于实现组织的目标则成了无关紧要的事情。这样，最终的预算也就难免成为讨价还价过程的结果。相比之下，采用零基预算方法，由于每个项目的费用预算都是以零为基数重新加以计算的，因而也就避免了传统上在编制预算时只重视前期变化的普遍倾向。

### （2）弹性预算

通常的预算都是根据计划期内一定的业务量水平为基础来编制的。但每当实际发生的业务量与编制预算所根据的业务量发生偏差时，各费用明细项目的实际数与预算数即无可比的基础。实际业务量水平常常是起伏波动的，从而就有必要对原预算数进行调整，于是提出了弹性预算方法。

弹性预算方法也称为可变预算法，即是在编制预算时，针对计划期内业务量可能发生的变动，编制出一套能适应多种业务量费用预算，以便分别反映在各种业务量情况下所应开支的费用水平。这种方法多用于费用预算的场合。

弹性预算方法的基本原理在于，其费用预算中包括两部分内容：一部分是固定费用，另一部分是可变费用。固定费用不随业务量的变化而变动，变动费用是期内的实际业务量乘以单位业务的可变费用，固定费用与变动费用之和即为弹性费用。编制弹性预算便于企业根据实际的业务量水平，选用相应业务量水平的费用预算数作为标准，与实际支出数进行对比，这样既有利于管理人员事前对费用开支进行控制，也有利于事后对各项费用的节约或超支进行分析。

### （3）滚动预算方法

一般的预算都是以一年为期进行编制的。这样规定预算期的作法有一些弊端，因为在计划期内的经济活动具有不确定性，预算往往只能提出一些比较笼统的数字。再就是预算执行一段时间后，管理人员常常只考虑剩余的几个月的活动，不利于做长远打算。滚动预算法即是为了克服上述弊端而提出的一种较新的预算方法。

滚动预算法有点类似于滚动计划法，其作法就是使预算期总是保持在 12 个月的长度，每过一个月就在期末增加一个月的预算，逐期往后波动。这种方法也称为连续预算法，它能使各级主管人员时未来永远保持 12 个月的考虑和计划，从而有利于保证业务活动稳定而又有秩序地运行。

滚动预算法采用了长计划、短安排的方式进行。即在基期编制预算时，光按季度分期，第一个季度则按月分期，建立各月的明细预算数字，其他各个季度的预算则只列出各季度的总数。这种预算方法有利于管理人员对预算资料作经常性的分析研究，并能够根据当前的预算执行情况及时地加以调整和修订。



## 第八章 管理的组织职能

### 一、组织体与组织工作

组织工作是管理的第二项职能。一家工商企业、一个非盈利性机构或者一个公共机关，都要把总体的任务分配给各个成员、各个部门去承担，建立起它们之间相互分工而又相互合作的关系，这种关系就形成了一种框架或结构。组织工作的目的，就是要建立一个具有有效的框架结构的组织体。

众所周知，在自然科学领域，石墨与钻石都是由碳原子构成的，但两者的力量和价值简直无法相提并论。钻石为什么会比石墨坚硬？钻石为什么比石墨值钱？造成它们之间差异的根本原因就是原子间结构的差异：石墨的碳原子之间是“层状结构”，而钻石的碳原子之间是独特的“金刚石结构”。同样的道理，性能同等优良的机器零件，由于组装的经验和水平不同，装出的机器在效性能上可能相差很大。一队士兵，数量上没有变化，仅仅由于组织和列阵的不同，在战斗力上就会表现出质的差异。社会化大生产的管理组织也是这样，由于管理系统内部分工协作的不同，所建立起来的管理组织可能发挥很不相同的效能。一个组织如果内部结构很不合理，指挥失灵，人浮于事，内耗丛生，那么这样的组织势必难以高效地达成其使命目标。因此，有位管理学家这样说过，高水平的组织就如同原子核裂变一样，可以放射出像“蘑菇云”一样巨大的能量。由此不难发现组织工作的重要作用。

“组织”一词通常在三种意义上使用：一是组织机构，指执行特定使命的各种人力资源与物质资源的集合体，这是有形的组织体，具体包括各类盈利性组织（如工商企业和银行）和非盈利性组织（如学校、医院，科研单位等）。二是指组织工作或组织职能，它是管理的四大职能之一。我们通常说的“‘组织’一个‘组织’”，前一“组织”概念指的就是组织工作，后一“组织”概念指的是企业及其他管理工作的对象——作为机构存在的组织体。任何组织机构都应该有它的框架体系安排和内部结构特征，这是一种无形的组织体，通常称之为组织结构。因此，“组织”概念的第三个方面就是在这一意义上使用的。就像石墨有它的层状结构。钻石有它的金刚石结构一样，企业也有它的组织，其他各类组织均有各自的组织。这种组织是相对无形的，但又是客观存在的，其具体表现就是作为组织工作结果的各种组织形式，如直线职能制组织和事业部制组织，正式组织和非正式组织等。组织的第三个概念与第二个概念应该说是同一层含义上使用的，所不同的是，前者是组织工作活动的结果，后者是组织工作活动本身。我们衡量组织工作好坏，可以看其所建立的组织（组织体、组织结构）是否精干、高效，以及各方面关系是否协调、融洽。至于组织的第三个概念与第一个概念之间，由于它们都是作为“组织体”所指的，不容易在表述上加以区分。但如果我们以某一类具体的组织，如“企业”，来取代一般性的组织（第一个概念），那么理解上就会容易得多。比如，“组织之于企业（组织），就像人的骨骼系统之于身体一样，是企业（组织）生存发展所不可缺少的重要条件”，这句话中实际上涉及到两类不同的组织体概念。为了建立起一个合理的组织，管理者必须对组织（企业）开展有效的组织工作。

组织工作就像其他管理工作一样，有其特定的活动过程。具体包括如下三大阶段的各项工作步骤（如图8—1所示）。

图 8—1 组织工作的过程

### 1. 组织的设计

组织设计的目的，就是要对组织成员之间的工作关系作出正式安排，即形成正式组织。具体步骤分为：

(1) 确定组织的目标和实现目标所必须的活动。严格地说。确定目标属于计划工作的内容，组织工作通常是从分析实现目标所必需的活动开始的。以企业机构为例，可以通过回答如下两个问题来确定实现组织（企业）目标需要开展哪些活动：为了达到企业的目标，必须在什么领域有出色的表现？什么领域的表现不佳将会影响企业的业绩，甚至影响到企业的存在？这共问题的回答可以帮助确定对实现企业目标贡献最大的关键性活动。例如，美国国际商用机器公司（IBM）在电子计算机发展的早期，认为产品销售和市场营销是企业的关键活动，为此配备了规模庞大的销售服务队伍；进入 80 年代后，面对计算机行业市场环境的日益复杂多变，产品开发尤其是软件开发就愈为重要。为此，IBM 公司在加强时研究开发投入的同时，也密切了销售部门与开发部门之间的联系。企业关键活动领域的确定将决定这一企业是单纯生产型的企业，还是经营型的企业，还是科工贸一体化的企业。对主业主存发屡影响重大的关键性活动，应该成为组织设计工作关注的焦点。其他的各种次要活动应该围绕主要的活动来配置，以达到次要活动服从，服务和配合于主要活动，确保企业使命目标的实现。

(2) 根据组织资源和环境条件对实现目标所必需的活动进行分组，所谓分组，指的是组织单位的划分和组合。对活动进行分组，就是要考虑企业中哪些活动应该合并在一起，哪些活动应该分开。总的原则是，贡献相同或相似的活动应该归并在一起，由一个职位或部门来承担。例如，产品销售和市场营销活动可以合并在一个单位内，库存控制和采购职能，以及质量检验和质量管理工作，都可以结合在一起。与此同时，在进行部门分合时还应该考虑尽可能地使一项活动对其他活动的联系距离保持最短。例如，企业中的各项计划工作通常是归并在计划部门中进行的，但其中的生产计划工作却可能例外，它不是放在计划部门中，而是归入制造部门。前者的组合考虑了“贡献相似原则”，后者则是为了使生产的计划同生产的组织和控制活动距离更近些，将生产计划置于接近制造现场处有利于减少不必要的跨系统联系。此为“关系尽可能少原则”。

分组可以采取两种方法：一种是从小而大的组合法，即先将实现企业目标所必需的活动细分为各项工作，然后将若干工作项目归类形成各种工作岗位或职位，再按一定的方式将某些工作岗位或职位组合成相对独立的部门，并根据管理幅度的要求设置各个管理层次。另一是由大而小的划分法，即先确定管理的各个层次，再确定每个层次上应设置哪些部门，然后将每个部门所承担的工作任务分解为各个职位的工作。以上两种方法在实际中通常是结合起来使用的。

(3) 根据工作和人员相称的原则为各职位配备合适的人员，并通过决策任务的另析确定每个职务所拥有的职责与权限。工作和人员相匹配，职位和能力相适应，也即“人与事相结合”这是组织设计中必须考虑的一个重要原则。只有做到这一点，才能确保所配备的人员切实地承担起为该职位或职务所规定的工作任务。为此，在职务设计时必须保持工作的适当的广度和深度，

以便满足人的内在需要和发挥人的潜在能力；同时，配备人员必须考虑其现有或经过培训后可能具备的素质、能力是否适合所设定职务的要求，以使人员得到最为妥当的配置。另一方面，组织设计还必须设法使职务和职责权限保持一致。换句话说，分派某人去承担某项工作，必须明确赋予他完成该工作任务的职责，同时相应地授予他履行该项职务的职权。而决策任务的分析是确定各管理层次。各管理部门的职责和职权的重要依据。其基本的原则是，决策权限应该下放到尽可能低的组织层次并尽可能使真接近于活动现场，同时应注意使所有受到影响的活动和目标都得到充分考虑。只有这样的层次才适合于拥有某项活动的决定权。这一原则的前一方面讲的是作出一项决策的权限应该下放到什么层次，后一方面则是讲决策权限可能放到哪个层次以及需要向哪些人通报这些决策。将这两个方面结合起来，就可以明确某项决策宜安排在什么位置上最为合理，由此确定组织的集权与分权体制。

(4) 设置各层次、各部门之间纵向与横向联系的手段。如果说组织设计的前几个步骤重点在于把整个企业的活动分解为各个组成部门（各层次、各部门、各职位），那么这一步骤就是要把各个组成部分联结成一个整体，以使整个组织能够协调一致地达成企业的总体目标。可以说，分化与整合，或者说分工与协调，这是组织工作的两个核心内容。组织分化达到什么样的程度，相应地，整合手段的协调功能也应该达到同等的程度。

## 2. 组织的运作

组织运作指的是使所设计好的组织运行和运转起来。一个组织在其运作过程中可能遵循正式组织设计所规定的轨迹，但也可能渗人和出现各种非正式的关系。非正式组织存在于正式组织中，这是一种客观的、平常的现象。为了使组织在各种正式和非正式关系交叉的动态运作过程中能取得各方面力量的协调配合，首先需要合理地选聘人员，并鼓励上级人员向下级人员妥当授权，下级人员向上级人员全面负责，同时积极有效地进行上下左右的信息沟通联系。除此之外，组织还要制定和落实规范与约束员工行为的各种规章制度，如各项作业操作标准程序、人员招聘和选拔制度、工作命令与报告制度、绩效考核与评价制度、人员提升与激励制度，人员补充与培训制度等，以实现组织运行的正常化、规范化和制度化。从一定意义上说，设计好的组织投入运作的过程，是与管理工作的其他方面职能密切联系在一起的。

## 3. 组织的变革

组织变革就是对组织的调整。改革与再设计，它属于组织工作过程中的反馈与修正步骤。当组织在运行中发现了前述步骤中的不完善之处，或者当环境出现了新的情况而引起企业目标的修正时，原有的组织设计就要作修改，以提高组织的效能，增进组织的适应性。

## 二、职务设计与人员配备

职务设计与人员配备是组织设计工作中两个相互关联的方面。为了合理地配备人员，必须分析每个职务（职位）应当做些什么工作以及这些工作适合什么样条件的人员来做。职务工作内容的确定，应该既要考虑工作效率的要求，同时兼顾工作人员能从中体验的内在工作满足（这是调动人的积极性的一个重要因素），以便在工作任务和工作人员两方面要求的相互平衡中，确定出一项职务工作的合理广度与深度。

职务设计的结果通常体现在职务说明书上。狭义的职务说明只对每个职务应当做些什么工作做出规定。其事项包括：（1）职务名称与代号；（2）承担此职务的员工数；（3）所属部门名称及直属主管姓名；（4）待遇情况及所处级别；（5）职务概念，包括工作的性质，范围和目的等；（6）职务开展，包括工作的具体内容，对象、方法和步骤，每项工作所花费的时间及所要达到的标准，工作所需使用的物料、工具与设备，工作的环境条件与疲劳程度，等等。广义的职务说明还要进一步指明某个职务适合配备什么资格或条件的人员来担任，这部分内容亦称作雇佣规范。其事项包括：（1）担任该职务应接受的教育程度及工作经验；（2）任职者所应拥有的生理状况，个性和行为特征；（3）任职者所应拥有的智商程度和技能等。

职务设计是将若干工作任务组合起来构成一项完整的职务。现实中有些职务是常规性的、经常重复的，另一些职务则是非常规性的。有些要求大量变化、多样的技能，另一些只要求范围狭窄的技能。有些职务限定员工遵循非常严格的程序，另一些则对员工如何做工作给予充分的自由。有些职务以一组员工按团队的方式进行可取得更好的效果，另一些职务让个人单独做可以做得更好。我们的观点是，职务因任务组合的方式不同而各异，而这些不同的组合则形成了多种职务设计方案。具体有如下几种：

（1）职务专业化。在本世纪上半叶以前，职务设计是与劳动分工、工作专业化意义相同的，管理者都在设法将其组织中各个职务的工作设计得尽可能简单、细小、易做。亚当·斯密曾这样描述过一家大头针制造厂的劳动分工情形：一个人抽钢丝，另一人拉直，第三个切割，第四个削尖，第五人磨顶以便接上钉头；而钉头的制作又需要两三项单独的作业；接上钉头又是另一项作业。如此将大头针的制造划分为各种独特的、专业化的操作，分别由专门的人员来承担，使得这家企业劳动生产率比不进行这种劳动分工（即一个人从头到尾负责制作整根大头针）的企业提高了两百多倍。这就是专业化分工的巨大吸引力。时至今日，专业化原则继续指导着许多职务的设计。如生产工人是在装配流水线上从事简单、重复的工作，办公室职员坐在计算机终端前执行范围狭窄的，标准化的任务，甚至护士、会计及其他职业人员也发现他们的许多任务都只是专业化的劳动。

专业化能带来许多有利之处，如有利于提高人员的工作熟练程度，有利于减少因工作变换而损失时间，有利于使用专用设备和减少员工培训要求，以及扩展企业招工对象的范围来源和降低生产的劳动成本等。但职务设计过于专业化也可能带来负面影响，如造成工作之间的协调成本上升，并使工作人员的积极性受到影响。不少人无法忍受每天在流水线上旋紧螺栓上千次，这种枯燥，单调、乏味导致了员工的厌烦和不满情绪，同时也影响工作的质量和总体效率。如果说专业化分工在经济发展的早期有利于取得规模经济和

高效率，那么到了后期就容易产生工作协调和人员激励方面的不经济。

(2) 职务扩大化。这是与职务专业化相对立的一种设计思想。它不是将工作划分为细小的部分，使每个人单独承担其中某一部分的活动，而是相反地把若干活动合并为一件工作，扩大工作的广度和范围。以装配收音机为例，原先由每个人只负责一两项简单的操作，如将某个电容器插在焊孔上，现在改由每个员工装配一个部件，甚至由单个员工装配整台收音机。这样专业化分工的程度就降低了，员工的工作变得多样化，也就有意思得多了，另一种相似的作法是，让员工有次序地从一项工作更换到另一项工作上去，此称为职务轮换。举仓库内的工作为例，一个工人可以在周一干卸货的工作，周二负责把货物搬进仓库，周三负责核对清单，周四将外运货物搬出仓库，周五负责装车。经过这样的转换后，同一个工人在一周内的每一天都从事一种新的工作，如此可以发展员工的多样技能，并减少工作的单调和枯燥的感觉。日本的许多企业甚至经常在中。低层的管理工作中进行定期或不定期的职务轮换，以更好地培养和激励管理人员。

(3) 职务丰富化。职务扩大化是指在同一级别上的工作横向扩展，职务丰富化则是指从纵向上充实和丰富工作内容，也即从增加员工对工作的自主性和责任心的角度，使其体验工作的内在意义、挑战性和成就感。在强调劳动分工的时代，许多人主张在管理人员和作业人员之间进行明确的职责划分，使管理者专门从事计划和控制这类思考工作，而生产工人只是按管理者的吩咐去执行工作。对职务进行丰富化设计，就是要将部分管理权限下放给下级人员，使其在完成过程中也有参与做决定的权力。美国国际电话电报公司(AT&T)曾经成功地采用这种职务丰富化设计方法激励了打字员。以前，公司将8个打字员放在一个没有自主权的小组里，负责打印顾客的订书单。这种小组工作效率很低，人员思想也不稳定。后来改建为工作团队形式，小组长直接由打字员担任，并授予该小组计划和控制其工作质量与进度的权力，这样大家的责任心大大加强了，工作效率和工作满足感随之提高。

以上说明，职务设计不应该单方面地考虑工作任务的要求，而应当同时兼顾到人员选配与培训以及人员激励的问题，这是“人与事相结合”的职务设计原则。传统的职务设计只顾工作，不顾人的因素，这无疑是片面的。但有些企业以所谓的关心人和尊重人为理由，不顾工作的实际需要，单纯为安插某个干部而搞“因人设职”，这种做法必然导致人浮于事，工作效率低下。在职务设计考虑到人的需要和潜能的情况下，人员配备工作就应该服从职务设计所规定的工作人员数量和资格规范的要求，以便使组织的每个职位都能在适当的时候配备上适当数量和素质的人员，确保组织任务目标的落实。

人员配备是对组织中全体工作人员的配备，包括管理人员的配备和非管理人员的配备。人员配备的过程包括如下步骤：(1) 评价现有的人力资源，包括职工队伍的规模、结构和人员素质状况；(2) 预估将来需要的人力资源，这是根据组织任务目标和职务设计的要求确定的；(3) 制定满足未来人力资源需要的行动方案，如内部提升与轮换，外部选聘，人才开发培训等。组织需要通过扎扎实实的人员配备工作，把合适的人安置在合适的职位上，做到位得其人、人得其位、人尽其才，即每一个职位都有合适的人承担工作，每一个员工都有合适的工作岗位发挥其才能。不能做到职位的任务要求和人员所长相匹配的人员配置工作，只会是低效的，失败的。

### 三、部门划分与整合

#### 1. 管理幅度与管理层次

管理幅度是影响组织内部各单位规模大小的重要决定因素。在一个单位内，究竟能将多少相近或相关的工作职位或职务组合在一起，就主要取决于该单位主管人员的有效管理幅度。所谓管理幅度，就是一位管理人员直接指挥和监督的下属人数。一个人受其注意力范围的限制，他能直接有效管理的下属数量总是有限的，这就是管理幅度作为组织设计的一条基本原则的缘由。如图 8—2 所示，主管人员 A 的管理幅度为 3，B 的管理幅度为 5，C 为 7，D 为 8。

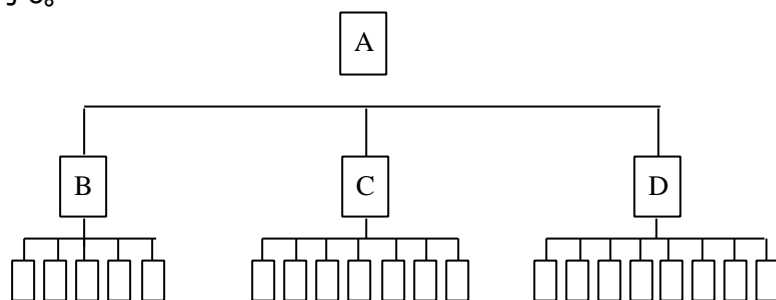


图 8-2 管理幅度示例

管理幅度的大小与管理层次数目的多寡成反比例关系。管理幅度增大，管理层次数就可减少；反之、管理层次数就增多。以一家具有 4096 名作业人员的企业为例，如果按管理幅度分别为 4、8 和 16 对其进行组织设计（这里假设备层次的管理幅度相同），那么其相应的管理层次依次为 6，4 和 3，所需的管理人员数为 1365、585 和 273 名，如图 8—3 所示。

管理幅度	4	8	16
管理层次：	6	4	3
管理人员数：	1365	585	273

图 8 3 管理幅度与管理层次的关系

管理幅度的宽窄对组织形态和组织活动会产生显著的影响。在组织中作业人员数量一定的情况下，管理幅度越窄，组织层次的设置就越多，从而组织就表现为高而瘦的结构特征，因此称这种组织为高耸型组织（如图 8—3a）；反之，管理幅度越宽，组织层次就越少，从而该组织被称为扁平型组织特征（如图 8 3c），在高耸型组织中，窄幅度的监督控制可能使管理更为周密，但由于管理层次多，不仅加长了信息的传递渠道，影响信息传递的速度和组织活动的效率，而且还使管理人员配备数量增多（如图 8—3）中管理幅度从 16 变为 4 时，管理人员从 273 名增至 1 365 名，增多 4 倍），从而造成管理费用上升。相比之下，宽幅度的监督控制可以克服窄幅度管理的缺陷，但却会降低管理的效能，使管理者对下属不能进行密切地监督和有效地控制在客观条件不具备的情况下，随意扩大管理幅度很可能造成管理失控的状态。从管理有效性的角度出发，任何管理者都必须遵循管理幅度的原则开展管理活动。但这并不意味着可以对不同的企业、以及同一企业的不同部门或不同层次的主管人员，规定一个在各种情况卜都普遍适用的，固定不变的直

属人员数目。相反，有效的管理幅度是随主管人员的能力、下属人员的素质、工作的性质和条件，以及外部环境等因素而制宜权变的。要扩大管理幅度，就需要首先设法改变这些限制有效管理幅度的某一或某些影响因素。比如，提高下属人员的素质和自主协调控制能力可以促进管理幅度的扩大，完善对工作过程和工作成果的标准化可减少主管人员亲自直接监督下属工作的需要，从而有利于拓宽管理幅度。另外，工作地点相近，工作职能相同或相似，工作任务简单、少变且与其他工作关联性小，这些情况都允许管理人员保持较宽的管理幅度。管理人员自身的能力强，配备有助手或先进的信息联络手段，或者主管人员从事决策与计划工作以及非管理性工作的时间和精力消耗较少，那么其有效的管理幅度也可以相应增大。这些说明了，有效管理幅度既是受限制的，又是可以改变的，这些都起因于影响管理幅度的各种权变因素的作用和变化。

## 2. 部门化方式

所谓部门化，即活动分组，是指按照一定的方式将相关的工作活动予以划分和组合，形成若干易于管理的组织单位，如部、处、科、室、组等，通称为部门。部门化可以采取多种多样的方式，从而形成不同型态的组织结构。

(1) 按人数、时间、地点划分部门，形成简单结构。这是最传统的部门划分方式。它只是为了管理方便而将完成相同任务的人员划分为几个部分，归不同的管理者领导，不体现管理的专业化分工思想。例如，军队中常常按士兵的人数划分为班、排、连等。医院，消防队、航空公司和炼钢厂的基层作业常采用轮班制方式加以组织，所以将人员划分为早班、中班、夜班。警卫和清洁工作则更多地按地点来划分人员，如片警、街区清洁队即是。这种部门划分方式考虑的只是做工作的人数、时间和地点，而不管这些人做什么和如何做。

(2) 按设备、工艺阶段或工作技能划分部门，形成职能结构。这是将工作方法作为部门化的依据。例如，企业中的电子数据处理部门，机械加工生产中的车、铣、磨、钻班组，它们是按工作手段——设备来划分的。机械厂中的铸锻、金加工和装配车间，纺织厂的纺纱、织布和印染车间，以及钢铁企业中的炼铁、炼钢和轧钢这样的分厂，都是按工作（生产）过程的工艺阶段来设置的。至于企业中的原料采购和设备维修、产品销售和市场营销、生产管理和质量控制、研究开发和工程技术，人事管理和财务会计等，这些都是按各项业务活动的开展所需要的专门知识、技巧和能力来划分和组合部门的。这类部门化方式有利于充分发挥专业化分工的优势，取得工作的规模经济和高效率，但它容易导致各部门产生狭隘的职能眼光和本位主义思想，不利于全面考虑组织的总体利益。而且，由于各部门之间协调配合差，高层领导者只得将许多精力花在日常管理事务的处理上，影响了对企业生存发展重大问题的思考和策划。各部门都只作为成本花费中心或销售收入中心来运作，只有最高层才对收支相抵后的盈利负责，因此整个企业是一个统一的经营单位。

(3) 按产品、地区，顾客或营销渠道划分部门，形成事业部结构。这是基于工作结果来进行部门化。例如，通用汽车公司是按产品品牌和类别设立了别克事业部、雪佛兰事业部、通用轿车及货车事业部等，美国电话电报公司和麦当劳公司则将自身业务划分为几大地理区域。家具制造公司中的住户家具部和团体购买家具部，商业银行中的商业贷款部、工业贷款部和个人贷

款部，以及教育机构中的正规部，夜校部和函授部等，这些都是按顾客来划分部门的实例。按营销渠道划分部门与按顾客划分部门有类似之处，但两者考虑的重点不同：后者侧重于产品的最终顾客（消费者或用户），前者侧重于将产品分配至顾客所要经过的中间商通路。美国普莱克斯公司在将职能结构改组为事业部结构时，发现无论是按产品划分部门还是按地区设立部门都未能改善经营状况。后来，不得不将积压下来的肥皂、洗涤剂等产品塞进超级市场和杂货店。经过一番调查研究之后，该公司发觉对这两类营销渠道的推销方法很不一样，遂按营销渠道设立了超级市场事业部和杂货店事业部，结果促进了经营业务的发展。

按产品，地区、顾客或营销渠道进行部门化的结果，可以形成自我包容的准独立性经营单位、其具体表现可以是事业部、分部、分厂或分公司。分公司实际上是一种地区事业部，它与一般的按产品或顾客类别设立的事业部的主要区别是，分公司是个法律概念，其存在得到各国法律的承认。一个公司若在国外或国内异地设立附属性的分支机构，一般都挂上“分公司”的牌子，并在当地工商行政管理部门办理非法人企业注册登记并领取非独立核算单位营业执照。许多国家的税法规定，分公司要在其东道主同（或地区）向税务部门交纳营业流转税，而所得税由总公司在其所属国家（或地区）统一缴纳。与之对比，事业部是企业内部组织管理方面的概念，在法律上如同分厂一样不被承认。一个公司为扩大经营规模而在其所在地筹建分支机构时，为避免不必要的新单位注册登记和单独纳税问题，往往倾向于采用事业部组织形式。在经营管理权限方面，与传统的职能部门相比，分公司、事业部拥有较大的经营自主权，且内部配备有较完备的职能机构。如果将分公司、事业部从总公司中独立出去，它们可以成为企业性单位运作下去。但只要隶属于总公司内部，总公司对分公司和事业部都是一种行政指挥命令关系，只不过它们与不能独立运作的职能部门相比，通常被要求成为相对自主经营、自计盈亏（而不是自负盈亏），即分公司和事业部都可以成为利润中心。与这种利润责任相适应，总公司也对它们实行一种分权的管理方式，将日常经营管理决策权下放给这些单位的负责人（他们与企业最高管理者一样也是综合管理者或总经理）去行使。职能结构与事业部结构的对比如图 8—4 和图 8—5 所示。

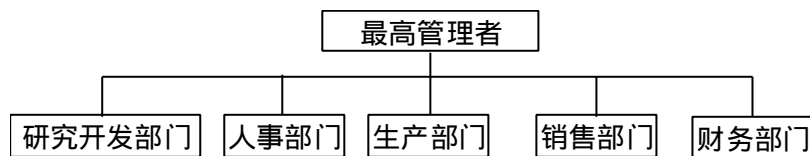


图 8 4 职能结构



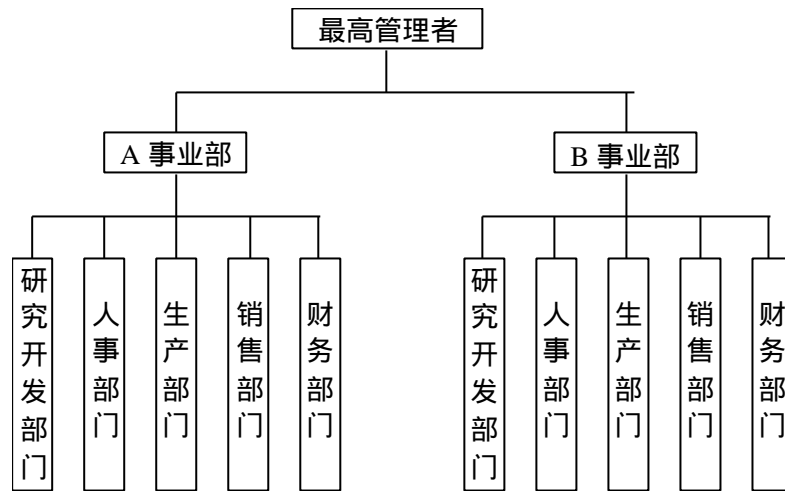


图 8 5 事业部结构

组织设立事业部结构的主要优点是便于取得产出方面的协调，它能够从内部所配备的各种职能中汇集所需的工作技能，以便在适当的地点、通过适当的营销渠道、为合适的顾客提供满意的产品。另外，各事业部间的自然竞争也可用来激发员工的进取心。事业部型结构设计存在的弊端主要是，职能专业化程度低，管理费用增加，并出现资源使用上的重复配置。再一是，高层管理人员对经营业务的统一控制比较困难，并容易在各事业部之间引发对整个企业不利的相互竞争行为。

这里需要说明的是，事业部，分公司和子公司都是对一个企业业务经营或资本经营中所涉及到的准独立或独立机构的称谓。这些单位都处于本公司的势力范围之内，但它们各自的法律地位和经营管理权限不尽相同。子公司是相对于母公司而言的，是被母公司股权控制的独立法人企业，它严格他说是企业集团的成员，是集团母公司持股的对象，而不是集团总公司内部的组织单位。而分公司则是公司内部的附属机构，不具有独立法人地位，不独自缴纳所得税，也不具有自负盈亏的能力。从这种意义上说，分公司的地位与一般事业部极为相近，它们在法律上和经济上都不具有完全的独立性。

### 3. 组织整合手段

组织结构设计包括两大方面的主要内容：一是把任务分为具体的工作，由不同的职位和部门来承担；二是在分工的基础上，取得各职位，各部门之间的协调运作。协调是组织任务目标实现的根本保障。当一个人独自工作的时候，协调可以在他自己的头脑里进行。但在两个或两个以上的人共同工作的时候，为了实现共同的目标和任务，组织就必须设置整合的手段以达到所需要的协调。一般而言，组织协调的手段包括如下五种：

#### (1) 通过组织等级链的直接监督

组织随着劳动者人数的增加和劳动分工协作关系的发生，通常需要推出一个人来负责统一指挥和监督其他各个人的活动，以达到行动上的配合一致。这个独立于作业活动而存在的指挥和监督人员，就是组织中脑力劳动与体力劳动开始分离后出现的第一个管理者，随着组织规模的扩大，在最高管理者与作业人员之间往往又产生若干层次的中间管理者，这样就形成了组织监督管理的等级链体系。例如，一个海运公司设有装货和卸货两个小组，它们同时使用一个码头。为了增进相互间的配合，就需要在这两小组之上配备

一个专门的管理人员来协调装、卸工作。通过等级链进行的直接监督，是组织实现整合和协调的常用手段。

#### (2) 通过程序规则的工作过程标准化

随着组织规模的进一步扩大，单纯依靠等级链上的各层次管理者来进行监督和协调已不能满足需要，为减轻等级链的负担，可以把所要进行工作的内容、过程制定成详细的程序和规则，也即通过规定标准的工作方法来达到各方面行动的协调配合。例如，汽车装配线生产就是通过工作程序的标准化来达到上下左右各工种作业的协调配合。再如，码头的货物装运可以制定这样的规则，要求卡车装运先于火车装运，在完成卡车的装运任务后，货运小组和所有装运吊车都要服从火车货运的需要。这样，各有关的人员就可以有条不紊地开展工作的，以保证各种类型装运活动的协调进行。关于等级链与标准程序的关系，就像交响乐团的指挥与乐谱关系一样，两者都是有效地协调工作活动的必要手段。

#### (3) 通过计划安排的工作成果标准化

工作过程标准化适用于那些简单、常规的工作。如果某项工作的过程不易分解，无法规定标准化的工作内容和程序，这时需要变控制工作过程为控制工作产出，即对工作过程的产出成果做出标准化的规定，不管作业者按照怎样的程序从事自己的工作，只要产出的成果达到既定的标准要求，就能保证前后工序的活动顺利衔接。例如，一台由几百上千种元器件组装成的彩色电视机，只要对每个部门生产的零部件的规格大小、技术要求、质量标准及出产数量和进度等明文做出规定并严加审核、把关，那么，零部件制造与最后总装配之间的协调配合就有了基本的保障。

#### (4) 通过教育培训的工作技能标准化

如果工作过程和产出的成果都无法预先规定出妥当的标准，这时只能通过工作者技能素质的控制来确保工作的协调进行。这种方式就是从事某一工作所必需具备的知识、能力，经验等“投入”作出标准化的规定，在招收、聘用人员时予以遵行，并在任职之中定期地加以检查、考评和培训，由此来保证工作活动达到统一要求。例如，医院中的外科手术，其主刀医生、麻醉师和护士之间的不用言语的默契配合，就是通过他们各自的多年职业教育和训练取得的。因为他们都经过专门的培训，心中明白在该项专业工作进行中彼此应该做些什么，因此，工作知识和技能投入的标准化实际上是对工作过程标准化的一种内化和替代，是组织实现控制协调的一个间接机制。

#### (5) 通过直接接触的相互调整

这是下级工作人员之间通过直接的接触和沟通而主动调整各自的行动，以取得彼此的协调配合。例如，两人同划一条船，这两个划船手可以通过手势，面部表情和简单的语言沟通，密切配合地把船划向远方。再如，企业中生产作业与物资供应两个系统之间，如果让作业管理人员直接与物资供应站联系供货事宜，要比通过两个系统共同的主管来进行监督协调节省时间。在许多情况下，横向的调整和协调可以对纵向的监督、控制和协调起到一定的补充甚至替代作用。

### 图 8 6 组织整合手段的演化

企业组织整合的手段和协调的方式是由简单到复杂不断演化和发展的。随着企业规模的扩大、工作复杂性的提高和劳动分工的细化，企业的整合和

协调机制也在不断发生变化，其序列关系简单概括为图 8—6。也即，在企业发展的初期，简单的协作可以通过工作者（图中以（ ）表示）之间的直接接触和相互调整来取得。随着企业人员的增加，劳动分工和工作协调日趋复杂化，只依靠个人之间的相互调整已不足以满足需要，必须有一名或多名管理者（图中以 M 表示）来对全体工作人员的行动进行统一的指挥和监督。当企业规模进一步扩大后，管理层次明显增多，组织等级链延长，通过逐级的直接监督来协调下层人员的活动就很容易使等级链上的管理人员负荷超重。为了减轻直线管理人员的负担，企业管理队伍中逐渐分化出专门从事标准操作方法研究、产出计划和控制，人员招聘和培训等辅助管理工作的职能人员（图中以 A 表示），由他们帮助推进工作过程、成果和技能标准化。而标准化协调方式因为缺乏灵活性，难以应付可能出现的复杂多变局面，这时具有高度应变能力的相互调整机制可能重新成为组织协调的一种重要机制。不过，最初的相互调整主要是依靠简单的直接接触来取得协调，现代企业已经发展出了联络职位、任务小组，项目小组乃至矩阵组织这些正规设置的结构性横向协调机制。举例来说，新产品开发，成本和质量改进活动以及建立计算机管理信息系统等，这些任务的开展需要从各层次、各部门中抽调有关人员组成一个临时性的小组，在工作过程中相互磋商，密切配合，共同完成所设定的任务。一旦特定的任务完成，这个任务小组便可解散，有关成员各自回到所属的部门。像这类任务小组的设置，使组织可以跨越部门划分的界限，机动灵活地调配使用各方面的工作技能和力量，更好地完成复杂的工作任务。

## 四、职权关系与组织体制

### 1. 集权与分权

集权与分权反映组织的纵向职权关系，其意思是指组织中决策权限的集中与分散程度。所谓分权，就是在组织中将决策的权限分配给中下层组织单位的这样一种倾向。分权的对立面是集权，即决策权限主要集中在高层领导者手中。如果组织生产经营活动的所有决策权限都集中在企业最高领导一人手中，这样的组织无疑是高度集权的。但这样做会使最高领导负担过重，其他管理职位难以发挥作用。组织的最高领导者如果希望其他管理人员分担管理之职，就需要有一定程度的分权。但组织中也不可能存在绝对的分权，因为如果高层管理者将他们的职权全部下放，他们自己作为管理人员的身份就不复存在，相应的职位就可以取消。集权和分权作为两种倾向，它们所体现的只是权力分散程度上的差别，而不是两种截然相反的极端。实际中的组织都是处于一定程度的集权与分权状态之中。

一般说来，分权化程度较大的组织，其低层次的管理人员有较大的权力自主处理问题或作出决策。但如何判明一个组织的集中或分权程度究竟多大呢？可以考虑如下几方面的标志：

(1) 不同类型决策的集中程度。首先，如果组织中的低层管理者可自主做决定的事项数目越多，则分权程度越大；其次，如果低层管理者所作的决策越具重要性，则分权程度就越大。例如，在不请示任何上级的情况下，可以自主决定购买价值在 50 万元的设备，要比被限制于 5 万元内的决策权限更具分散化；再次，低层管理者所作决策的影响范围越广，则分权程度越大。例如，允许分部作出生产、财务及人事方面决策的公司，要比那些仅允许分部拥有生产方面决策权的公司分权程度大。

(2) 整个决策过程的集中程度。我们在第六章中说过，决策应是个全过程，而不仅仅是作决定这一步骤。如果有不同的部门参与了决策信息的收集（如生产部门、销售部门），或者决策方案的拟定（如计划部门、财务部门），决策方案的评价（如专家委员会），决策方案的选择（某主管人员）和决策执行过程的监督（如下级或下属某部门），那么，这样的决策权限就是相对分散的。如果所有这些决策步骤都由某主管一人承担，则决策是较为集权的。决策之后，付诸执行之前，如果必须报请上级批准，那么分权程度就降低，被请示的人越多且其所处层次越高，则分权程度越小。

(3) 下属决策受控制的程度。如果组织制订出许多细致的政策，程序、规则来对成员的决策行为施加前提影响，那么分权程度就降低。如果主管人员对下属的工作监督和控制的密度越高，则分权程度越低。

一个组织的分权化程度宜高还是宜低，并没有绝对的结论。分权程度低，也即集权程度高，主要好处是便于从整个组织目标出发处理问题，避免局部利益行为；可使组织的有限资源得到史有效地利用，并有助于确保组织政策和行动的一致性，提高组织的控制力。过分集权的主要弊端是，可能降低决策的质量和速度，影响组织的应变能力，并容易挫伤低层人员的积极性和主动性，同时高层管理者也难以集中精力处理重大的问题。分权程度提高，虽然可以克服集权的弊端，但相应地也丧失了集权的好处。因此，集权和分权的程度应该多大，企业需根据具体情况来确定。例如，组织规模大、地理分布广、经营领域宽的企业，宜实行分权化管理。经营环境稳定，生产技术连

续性强，以及主要以内部发展方式成长起来的企业，则倾向于采取集权化的管理方式。

## 2. 直线职权与参谋职权

直线与参谋概念可以泛指部门的设置，也可以专指职权关系。直线部门通常被认为是对组织目标的实现直接作出贡献的单位，如大公司中的生产系统，销售系统都被列为直线部门；而把采购、会计、人事、设备维修和质量管理等列为参谋部门。但从职权关系来看，无论是在生产系统，销售系统内部，还是在辅助性的参谋单位内部，只要存在上下级关系，就必定有直线职权发生，生产系统和销售系统同是直线部门，但它们是两条线上的直线关系，如果销售部门主管跨系统对生产部门人员提出如何包装产品的要求，这就不是直线关系，而是非直线关系了。我们将跨系统发生的非直线关系，以及参谋部门对直线部门提供的辅助关系，统称为参谋职权或参谋关系。

直线职权是循着组织等级链（亦称指挥链）发生的职权关系。例如，在企业生产系统中，总裁 负责生产制造的副总裁—制造分部总经理 分厂经理（厂长） 车间主任 工段长 工人，从上级到下级构成了严密的指挥链关系。组织运作中的指挥链原则，就要求指挥命令和汇报请示都必须沿着一条明确而又不间断的路线逐级传递，上级不越级发号施令（但可越级检查），下级也不越级汇报请示（但可越级告状和建议），这样才能保证指挥统一。

跨系统行使职权，与在同一直线系统中越级行使职权一样，都可能违背统一指挥的要求。统一指挥原则是比等级链或指挥链原则更高层次的组织原则。为了保证组织成员的行动协调一致，组织设计和运作中除了规定直线系统中只有直接上级（顶头上司）才能对下级（直属人员）行使指挥权外，还必须明确跨系统（包括不同直线系统之间以及参谋系统与直线系统之间）的职权关系。下述在某医院发生的看似平常的一系列事件，生动地说明了这一组织的职权关系状况。

10月的某一天，产科护士长黛安娜给这家医院的院长戴维斯博士打来电话，要求立即作出一项新的人事安排。从黛安娜的急切声音中，院长感觉到一定发生了什么事，因此要她立即到办公室来。5分钟后，黛安娜递给了院长一封辞职信。

“戴维斯博士，我再也干不下去了，”她开始申述：“我在产科当护士长已经四个月了，我简直干不下去了。我怎么能干得了这工作呢？我有两三个上司，每个人都有不同的要求，都要求优先处理。要知道，我只是一个凡人。我已经尽最大的努力适应这种工作，但看来这是不可能的。让我给举个例子吧。请相信我，这是一件平平常常的事。像这样的事情，每天都在发生。

“昨天早上7：45我来到办公室就发现桌上留了张纸条，是杰克逊（医院的主任护士）给我的。她告诉我，她上午10点钟需要一份床位利用情况报告，供她下午在向董事会作汇报时用。我知道，这样一份报告至少要花一个半小时才能写出来。30分钟以后，乔伊斯（黛安娜的直接主管，基层护士监督员）走进来质问我为什么我的两位护士不在班上。我告诉她雷诺兹医生（外科主任）从我这要走了她们两位，说是急诊外科手术正缺人手，需要借用一下。我告诉她，我也反对过，但雷诺兹坚持说只能这么办。你猜，乔伊斯说什么？她叫我立即让这些护士回到产科部。她还说，一个小时以后，她会回来检查我是否把这事办好了！我跟你讲，戴维斯博士，这种事情每天都发生好多次的。一家医院就只能这样运作吗？”

在上述例子中，医院的主任护士越过基层护士监督员对护士长作了越级命令，这是对“指挥链”原则的违背。外科主任不是产科系统的管理人员，

却跨越系统提出了借用护士的要求，这是一种基于斜向职权关系（详见第九章有关“斜向沟通”的阐述）而发生的违反“统一指挥”原则事件。难怪，产科护士长无所适从，因为对她同时行使职权的人，除了她的顶头上司外，竟还有其上司的上司以及外科主任。多头指挥的弊端，不难由此窥见一斑。

参谋部门对直线人员的斜向关系，是权力冲突的一大发生源，设置参谋部门是劳动分工从生产作业领域扩展到其他领域的必然结果，但参谋机构的存在使组织中的职权关系趋于复杂化。从“统一指挥”原则的要求出发，参谋作用应该仅限于提供服务（如机修和采购部门）和咨询建议（如法律专家）这类性质的辅助工作，但在实际中企业往往还设立有起帮助协调（如计划部门）和帮助控制（如质量部门、财务部门）作用的参谋机构。对直线管理人员来说，协调、控制本是他们的权限范围，如若允许参谋机构也行使这方面的权力，冲突肯定难以避免。如何充分发挥参谋作用，而又不破坏统一指挥的原则，这是组织管理的一门艺术。

从组织管理科学的角度处理直线与参谋关系，需要对参谋机构的辅助作用及其权限强度作出明确规定。通常而言，参谋职权可分为如下几种：

（1）建议视，即参谋人员的权限仅限于提供建议、提案或协助，其意见可能得到有关人员的欢迎和采纳，也可能被置之不理。

（2）强制协商权，此时参谋人员的影响力在一定程度上有所提高。也即，有关人员在做出决定之前必须先询问和听取参谋人员的意见。处理这种关系的关键在于，要具体地规定在什么情况下参谋人员的意见应得到应有的重视，而又不限制直线主管人员的自主决定权。

（3）共同决定视，这时参谋人员的权限提高到了足以影响有关人员自主决定权的程度。换句话说，有关人员不仅要在做出决定前认真地听取参谋人员的意见，而且在命令采取行动时还需得到参谋人员的同意和许可。这种权力常在企业必须确保某项决策得到专家评定的情况下采用。比如，有些企业可能规定任何合同都需经过法律顾问复审，任何人事决定都需通过人事部门检查等。

（4）职能职视，这是对直线主管人员行使决策和指挥权限的最高程度的限制。这种情况允许参谋人员对有关人员直接下达指示，而且这些指示要像来自直线主管的命令一样得到同等的重视。当然，这种指示也有可能被直线主管撤回，但在此之前它是绝对必须执行的。这通常是在参谋人员的专门知识和技能是开展某项工作的重要条件的情况下采用。比如，化工厂的安全技师可能被授权强令停止安全没保障的生产作业，直至隐患得到彻底根除；有些强调“质量彻底优先”的企业，质量管理人员也需要拥有职能职权。与这种职权的扩大用对称，职能部门的职责除了要搞好服务，当好参谋外，还包括组织实施，专业协调和监督检查等。

拥有职能职权的部门是严格意义上的职能部门。但在更经常情况下、参谋部门和职能部门这两种提法是交叉、混用的，如下面我们介绍的“直线职能制”组织实际上就是指直线参谋制，而“职能制”组织中的职能机构才是严格意义上拥有职能职权的职能部门。明确职能与参谋两个概念内涵上的异同，有助于更好地区别不同组织形式中的职权关系的性质。

### 3. 几种常见的组织形式

对组织中决策权限的分配以及直线指挥和参谋辅助关系的确定，可以形成不同的组织体制。当然，基于职权关系的组织体制，同基于部门化设计的

组织结构，两者是相辅相成、相互配合的。没有按职能划分部门这种结构设计基础，组织就不可能从直线制（这是一种简单结构）演变为直线职能制和职能制（它们都为职能结构）；同理，没有职权关系的界定为基础，直线职能制和职能制组织也就形不成区别。对于任何一种组织形式，包括事业部制和矩阵制，都应该从组织结构和组织体制相结合的角度进行理解。

（1）直线制。这种组织形式的主要特点是：命令系统单一直线传递，管理权力高度集中，实行一元化管理，决策迅速。但要求最高管理者要通晓多种专业知识。这种形式适用于规模较小、任务比较单一，人员较少的组织。以制造业企业为例，直线制组织的结构如图 8—7 所示。

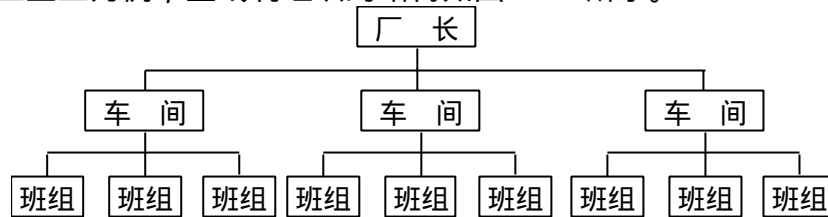


图 8 7 直线制组织

（2）职能制。这种组织形式的特点是：在组织中设置若干职能专门化的机构，这些职能机构在自己的职责范围内，都有权向下发布命令和指示。其优点是能够充分发挥职能机构的专业管理作用，并使直线经理人员摆脱琐碎的经济技术分析工作。其缺陷是多头领导，不能实行统一指挥。这种组织形式适用于任务较复杂的社会管理组织和生产技术复杂、各项管理需要具有专门知识的企业管理组织。以企业为例，职能制组织的结构如图 8—8 所示。

（3）直线职能制。这是一种综合直线制和职能制两种类型组织特点而形成的组织结构形式。它与直线制的区别就在于设置了职能机构；与职能制的区别就在于，职能机构只是作为直线管理者的参谋和助手，而不具有对下面直接进行指挥的权力。因此，这种组织形式保持了直线制集中统一指挥的优点，又具有职能分工专业化的长处。但是，这种类型的组织具有职能部门之间横向联系较差、信息传递路线较长、适应环境变化差的缺陷。直线职能制是一种普遍适用的组织形式，我国大多数企业和一些非盈利组织均采用这种组织形式。如以企业为例，这种组织可如图 8—9 所示。

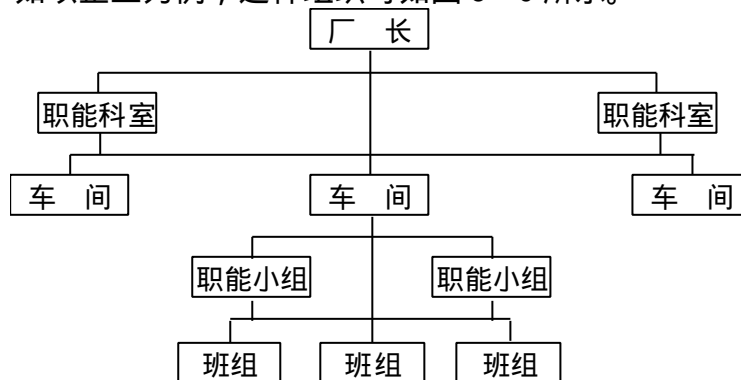


图 8 8 职能制组织

（4）事业部制。这种类型结构的特点是，组织按地区或所经营的各种产品和事业来划部门，各事业部独立核算，自计盈亏，适应性和稳定性强，有利于组织的最高管理者摆脱日常事务而专心致力于组织的战略决策和长期规划，有利于调动各事业部的积极性和主动性，并且有利于公司对各事业部的绩效进行考评。这种组织结构形式的主要缺陷是，资源重复配置，管理费

用较高，且事业部之间协作较差。这种组织形式主要适用于产品多样化和从事多角化经营的组织，也适用于面临市场环境复杂多变且所处地理位置分散的大型企业和巨型企业。如图 8 10 所示。

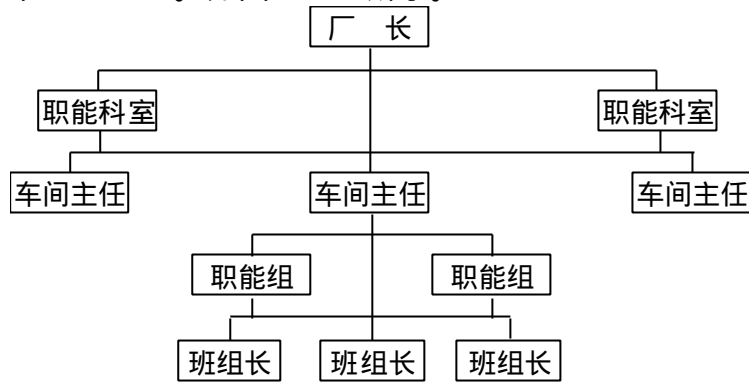


图 8 10 直线职能制

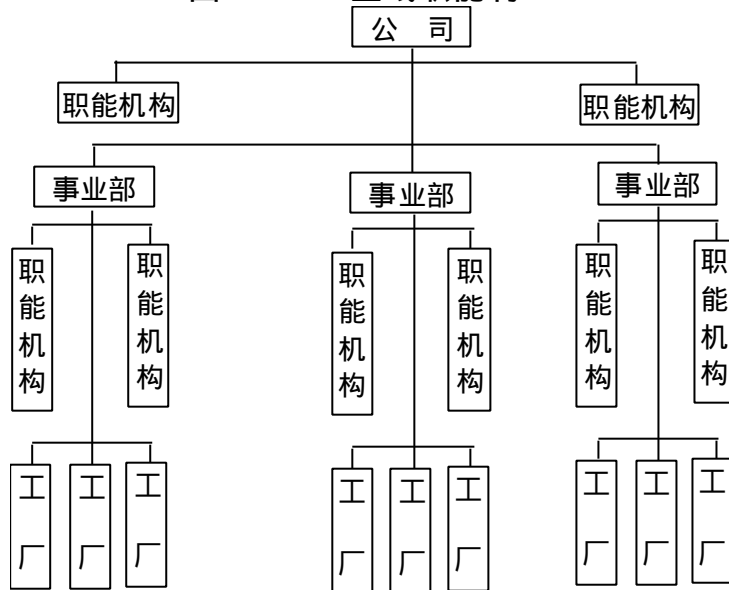


图 8 10 事业部制组织

(5) 矩阵结构。这是一种把按职能划分的部门同按产品、服务或工程项目划分的部门结合起来的组织形式。在这种组织中，每个成员既要接受垂直部门的领导，又要在执行某项任务时接受项目负责人的指挥。其主要优点是，灵活性和适应性较强，有利于加强各职能部门之间的协作和配合，并且有利于开发新技术、新产品和激发组织成员的创造性。其主要缺陷是，组织结构稳定性较差，双重职权关系容易引起冲突，同时还可能导致项目经理过多、机构臃肿的弊端，这种组织主要适用于科研，设计、规划项目等创新性较强的工作或者单位。此种组织形式如图 8—11 所示。



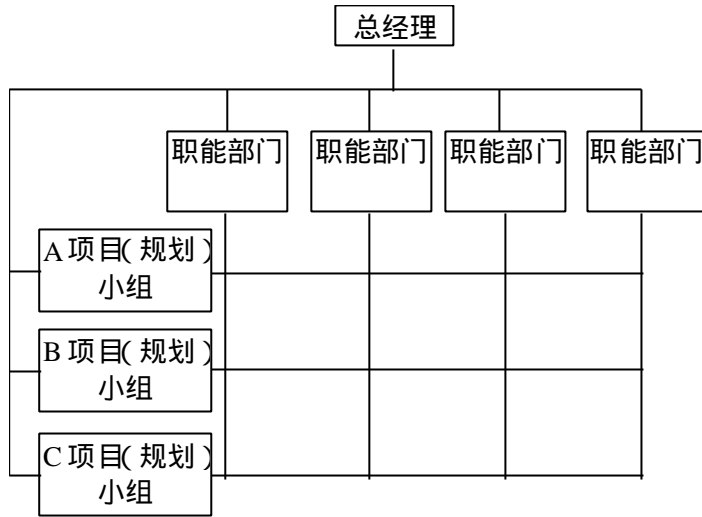


图 8 11 矩阵制组织

## 五、组织动作与变革

### 1. 向下授权与向上负责

授权是形成组织纵向职权关系的核心问题。所谓授权，就是上级把手中的权力部分委让给下级的这样一个过程。授权过程包括三个方面的内容。

(1) 分派职责。在接受任务时，人们必然对接受的任务负有执行的责任，这种与职务及所进行的工作活动相联系的责任被称为职责。职责的分派可以是领导者吩咐一个下级准备一份报告，也可以是指派某人负责一个为时半年的任务小组，等等。完成一个确定的任务所必须履行的义务就是职责。

(2) 赋予职权。伴随着职责的分派，个人也应该得到从事该项工作所应有的合法权力，如负责起草报告的下属应该被应允从保密的档案中取阅有关的资料，任务小组负责人应该有权调配从各职能部门抽调来的工作人员，等等。所谓职权，就是某一职位所固定的作出决策、采取行动和希望决策得到他人执行而发布命令的这样一种正式的、合法的权力。领导者在向下属授权过程中，必须遵循“职权与职责对等原则”。职责是完成任务的义务，职权是完成任务的手段。任何一个组织成员，假如没有完成任务的充分职权，他就无法履行自己的职责；反之，若职权大于其承担的职责，又会造成权力滥用的现象。权责对等是授权过程的必然要求。

(3) 向上负责。如果说授权是上一级管理者随着职责的分派而将部分职权授予给对其直属下级的这样一种“向下”的行为，那么负责、尽责或述职则是“对上”而言的，所以常将授权与尽责对应地称作“向下授权”与“向上负责”。所谓负责或尽责，就是指下级对履行职责和运用职权的结果负责。在授权的过程中同时规定下级要对上级负责，可以确保每一个被指派去执行某项工作的人能切实不折不扣地完成工作任务，否则就要接受一定的惩罚。与职权和职责可以下授不同，尽责则必须遵从“责任绝对往原则”。也即任何上级管理者都不能因为已授权下属人员去执行某项工作，自己就不再负该项工作完成好坏的责任。从下级管理者或作业人员的角度来看，由于其职责是上级指派的，职权也是上级授予的，因而必须向其上级汇报完成工作的情况并接受相应的奖惩。这样，责任关系就可以沿着组织等级链从下向上延伸，以确保组织目标的顺利实现。

以上授权过程三部分内容的联系见图 8—12。

图 8 12 授权过程三要素

上述授权过程表明，一个中间管理人员可以把上级授予给他的职责和职权再委让给下级，但自己向上级报告的责任和对最终结果应负的责任是不能推诿、下授的。由于这个原因，许多管理人员不愿意授权，宁可自己包揽一切。但不能实行有效授权的管理者，实际上是一个不称职的管理者，因为管理工作的本质就是通过他人并同他人一道把事情办成。害怕对下属授权以后，如果下属犯错误而自己还要为他承担责任，从而试图靠自己做事来避免授权给他人，这样的管理者无论多么精明能干，总会感到所管辖的工作范围远远超出他本人的能力和精力。应该承认，授权确是一个困难的过程，但如果组织建立了完善的控制系统，那么这种不愿授权的状况就可以大大减少。授权可使管理者在某些事情上放手不干，但绝不是放手不管。授权的目的是把管理者的作用从他所能做的工作扩大到他能控制的方面，从而延伸管理

者的“手臂”，增加其有效管理的范围。

授权与分权都包含有权力的授受与责任的建立的意思，但严格地说，它们是两个不同的概念：授权是一种领导行为，现代组织的管理者是通过授权给下属而进行领导，授权使上下级之间形成短期的权责接受关系；分权则是一种组织状态，它是对组织机构而言的，不像授权是对人而言的。经过组织设计和制度规定而分散下去的权力，可以较长时期地保留在中下层组织机构或单位中；但与之不同，领导者对于所授出的权力，是随时可以撤回的。领导授权具有权宜性，而制度分权则具有稳定性。另一方面，分权与授权之间又存在一定的联系。可以认为，分权状态的形成，是在组织中系统地、广泛地开展授权活动的结果，而且，分权虽然是对组织单位而言的，但最终还是要落实到这个单位的主管人员身上。

## 2. 正式组织与非正式组织

正式组织是组织设计工作的结果，它是通过组织图和职务说明书等文件加以正规确定和筹划的组织形式。正式组织具有如下三个特征：（1）目的性。正式组织是为实现组织目标而有意识建立的。为了更好地实现组织的目标，正式组织往往需要随着内外环境条件的变化而作相应调整。（2）正规性。正式组织中成员的职责范围和相互关系通常由书面文件加以明文的规定，以便确保行为的合法性、精确性、纪律性和可靠性。（3）稳定性，正式组织一经建立，通常都会维持一段颇长的时间，以充分发挥组织的效能。过于频繁的变动不仅于正式组织不可能（因为组织运行的惯性及各种人为阻力都会抑制这种变动），而且也不利于提高工作的效率。如何做到稳定性与适应性的结合，达到持续性与变动性的平衡，这是正式组织面临的一大问题。

反映正式组织中各方面关系的文件除了职务说明书外，更重要的是组织图。组织图是参照树的形状绘制出来的，它直观、明了，使组织中的每个成员一看就知道自己所处的位置、向谁汇报工作、谁对他拥有直线职权，以及职位、部门组合的依据和管理幅度等，因此人们常将它称作组织的蓝图。组织图清楚地表明，组织中的权力和责任是如何由最高管理层沿着一条明确而又不间断的路线逐级流向下层，这就是构成直线指挥和工作汇报关系的指挥链。组织图界定了各职位、各部门之间的相互关系，从而为组织的正常运行提供了一种井然有序的方式，并指明了上下左右间信息沟通的正式渠道。

在正式组织中，可能存在若干非正式组织。所谓非正式组织，就是未经官方正式筹划而自发形成的组织形式。非正式组织可以与正式组织一起并存于同一机构中，如图 8—13 所示。而且，非正式组织也不仅存在于人际间的社会关系，同时还存在于工作关系中（只要所进行的沟通是非正式规定的）。

### 图 8 13 正式组织中的非正式组织

非正式组织的特征表现在如下几方面：（1）自发性。非正式组织中共同的个人行动虽然有时也能达成某种共同的结果，但人们并不是本着有意识的共同目的参加活动的。他们只是由于日常接触、感情交融，情趣相投或价值取向相近而自发地产生交互的行为，由此形成自然的人际关系。（2）内聚性。非正式组织虽然没有严格的规章制度来约束其成员的行为，但它通过成员的团体意识、团体固有的规范和压力以及非正式领导者的说明和影响作用而将人们团结在一起，并产生很强的凝聚力。（3）不稳定性。由于非正式组织是自发产生、自由结合而成的，因此呈现出不稳定性。它可以随着人员的变动

或新的人际关系的出现而发生改变，从而使其结构表现出动态的特征。

非正式组织对正式组织的功能和目标的实现具有重要的影响作用。一般地说，非正式组织中的绝大多数对正式组织都可能起双重作用，即正面的和负面的。其正面作用主要表现在：它可以满足成员心理上的需求和提高士气，促进工作任务的完成；弥补成员之间能力与成就的差异；并创造一种关系和气氛，促进正式组织的稳定；还可以被用来作为正式组织信息沟通的工具。非正式组织的负面作用主要表现为，它有可能阻碍组织目标的实现和影响组织成员之间的团结和协作。因此，正式组织的领导者应善于因势利导，最大限度地发挥非正式组织的积极作用，克服其消极作用，非正式组织是无法取缔，而必须妥善管理的。

### 3. 正式组织模式的选择与演变

在实际生活中，一个正式组织究竟选用哪种类型的组织形式更有利于发挥管理的效能，需要根据具体情况来确定。而且随着组织内外环境条件的变化，所适用的组织模式也在发生着演化和变革。通常而言，组织模式的选择与变革需要考虑如下几方面的因素：

(1) 组织发展的进程和战略。组织战略是影响组织结构的重要因素，它随组织发展的进程而改变，而组织结构则随组织战略的生化而变化。就一个公司来说，它的发展进程一般要经过规模扩大，地理上的发展、纵向一体化、产品多样化等四个阶段。在个同的发展阶段，公司的发展战略不可能相同，而不同的组织战略又必然要求不同的组织结构与之相适应，否则，它组织的发展进程就会起阻碍的作用。如在数量扩大战略阶段，企业的组织结构就比较简单，往往仅有一个办公室执行单纯的生产或销售职能；在地域扩张战略阶段，简单的组织结构已不适应，需要代之以设有若干个职能部门的组织形式；在纵向一体化战略阶段，企业中出现了中央办公机构及众多职能部门，为保持各单位之间的密切联系，管理权力需要集中在上层，从而形成集权的职能型结构；而在多样化经营阶段，企业需要更多地分权，因此常采用分权的事业部制结构。

(2) 环境不确定性和市场多样性。任何一个组织都是在一定的环境中运行的。组织环境大致可分为两类：一类是相对稳定的环境；另一类是急剧变化的环境。不同的组织在同一时间内或同一组织在不同的时间内可能处于不同的环境条件中，而不同的环境条件客观上要求不同的组织形式与之相适应。比如，面临稳定的环境条件的企业可以采用相对正规化的职能结构和事业部结构，而面临多变，不确定环境的企业则宜采用更富有弹性的简单结构和矩阵结构。另外，市场是企业所面临任务环境的重要组成部分。企业产品进入的市场领域多样、宽广，就可以按产品或地区设立事业部结构，而面临单一市场的企业自然不适合采取这种组织形式。

(3) 组织规模大小。大型企业与小型企业在组织上存在明显的区别。随着组织规模的扩大，管理层次增多，工作分工细化，部门数量增加，职能和技能日益专业化，这说明大型企业趋向复杂化。报表、文件和书面沟通增多，程序规则取代直接监督而成为协调的主要手段，这表明大型企业趋于正规化。大型企业的集权程度通常较低，中层管理人员拥有较大的权力，同时，人员结构电发生变化，直线管理人员比率呈下降之势，而职能参谋人员的比率在逐渐扩大。所有这些特征反映了企业随着规模的扩大，其组织设计需要在许多方面作相应的调整。当然，规模因素是以一种减弱的趋势影响组织特

征，也即随着组织的扩大，规模的影响愈益个重要。从本质上说，一个拥有2000名左右员工的组织，再增加500名员工不会对其组织结构产生多大的影响。相比之下，只有300个成员的组织，如果增加500名员工，就很可能使它的组织结构发生明显的变更。

(4) 组织技术状况。任何一个组织都需要采取某种技术将投入资源转换为产品产出。比如，高校的教授在给学生授课时就使用多种方法，包括课堂讲授、小组讨论、案例分析以及利用有习题解答的教科书进行自学等，这每一种方法都是一类技术。因采用的技术类型不同，组织形式也不尽相同。以制造业企业为例，其生产技术可以区分为单件小批生产、大批量生产和连续生产三种类型。单件小批主产（如定制服装加工、兵舰、船舶的建造，大型发电设备、重型机械和专用设备的制造，摩天大楼的建设等）所产出的产品品种多，每种产品的产量单一或很少，除个别品种不定期地重复生产外，大部分品种一般只生产一次或少数几次。大批量生产（如轴承厂、电子设备制造厂、家用电器生产厂和汽车厂等）所产出的产品产量大而品种少，经常重复生产一种或少数几种类似的产品，生产过程的机械化，自动化程度高，且普遍采用体现专业化分工思想的作业线，流水线或自动生产线方式进行生产。连续生产（如焦化厂、制氧厂、炼油厂、化肥厂、制糖厂、制药厂和平板玻璃厂等）是以化学式的方法长时间昼夜不停、连续不断地生产一种或少数几种产品，且形成的最终产品往往与生产工艺流程高度统一起来，因此品种相当固定化。

以上三种不同类型的生产技术，要求各不相同的组织结构设计。可以说，从单件小批生产到大批量生产再到连续生产，随着技术复杂性的提高，中层管理幅度缩小，管理层次数目相应增加，直线管理人员占职工总数的比例上升，高层管理幅度呈加宽之势。们从基层管理幅度和组织的正规化程度来看，则不存在这种线性的关系。在单件小批生产和连续生产中，熟练工人的比重较之大批量生产要大，这种工作性质决定了它们的基层管理只能保持较小的幅度。再从标准程序和规则的制定来看，这对于采用非常规技术的单件生产来说是不可能的，而对于高度固定化、流程化的连续生产来说则根本不需要，因此单件小批生产和连续生产企业的组织正规化程度要比大批量生产企业来得低。这就是我们在现实中经常看到的，为什么采用常规化技术（如流水线）进行的大批量生产企业，其组织结构的弹性和灵活性程度远不如单件小批生产和连续生产企业。

## 第九章 管理的领导职能

### 一、领导的本质与内容

“领导”一词通常有两种含义：其一，是指领导人，领导者，即组织中确定和实现组织目标的首领。一个组织的领导者，犹如一个交响乐队的指挥。他能影响乐队中的每个成员，并把他们的才能充分发挥出来。在他的指挥和统率下，整个乐队协调配合，从而能奏出和谐自然，优美动听的乐章。领导人如不具备这种能力、即使该组织拥有许多优秀人才，也很难发挥其整体效能。其二，是把领导作为一项管理工作、管理职能，通过该项职能的行使，领导者能促成被领导者努力地实现既定的组织目标。这就是管理者的领导职能。

领导者和管理者，领导职能和管理职能，它们是既相互联系，又相互区别的。如果将管理者视为直线管理人员与辅助参谋人员的统一体，那么管理者的范围要大于领导者。即便从直线管理人员的角度看，好的管理者必定要皇个好领导；但是一个好领导不一定就是一个有成刃的管理者。因为一个管理者除了要做好领导工作外，还有其他许多工作要处理。领导职能只是管理职能的一个组成部分，一个人能够影响别人这一事实并不表明他同样上能够计划、组织和控制。另一方面，一个人可能是个领导看，但并非是一个管理看。如电影，《赤橙黄绿青蓝紫》中的男主人公郝思佳，他只是位普通工人，却是个能影响他周围的一大帮年轻人的领导各。我们将未在正式组织中拥有管理职位的领导者称为非正式领导。这些人并没有组织赋予他们的职位和职权，他们也没有义务去负责企业的计划、组织和控制工作，但他们却能引导和激励甚至命令他们所领导的非正式群体（组织）的成员。相比之下，有些拥有正式职权的管理者由于不具有影响下属人员的能力，这样的人也就谈不上是真正意义上的领导者。从企业管理工作的总体效果来看、应该选择好的领导者从事直线管理工作，对时不具备领导才能的人应该从直线管理职位上调离。

领导者的任务是要促使被领导者实现组织的目标。好的领导者不是高高在上进行命令和指挥，他们时而站在所领导群体的后面进行激励和推动，时而置身于群体之前，引导和鼓舞群体为实现组织目标而努力。领导的本质就是通过人与人之间的相互作用，使被领导者能义无反顾地追随他前进。

领导不是单方面的领导者行为。而是领导者和被领导者之间的相互作用关系和过程。侧重于人的因素及人与人之间的相互作用，这是领导职能与其他管理职能的显著区别之一。与领导不同，计划、组织和控制一般都是偏重于方法、程序和结果的，它们可由管理者独自坐在办公室里完成，因而不具有或者说基本上不具有与人交往的特点。然而，领导却不是独自一人的事，而是要在与他人的交往中才能完成。作为一个管理者，如果不知道人们取得预期结果的过程是如何受到个人因素的影响，以及如何促动人们沿着组织的目标努力工作，那么管理工作就难以发挥应有的效能。因此，领导是有效管理工作的必不可少的一项职能，也是最充分体现管理工作的艺术性的一项职能。

领导作为一种人际间相互交往和作用的过程，它是由如下几方面的工作构成的：

(1) 权力或影响力的运用。这是狭义的领导概念。在一个组织内，一个人可能会利用职权的合法性而采用强制手段指挥命令他人做事情，这里他所依仗的只是自己所处的地位和职权的权威性，这样的人称不上是一个优秀的领导者。在某些情况下，某个人可能根本就没有合法的地位所赋予的职权，但是他却能形成和发挥影响力，能以个人的才能、魄力和威望来影响和促进他人努力工作。

(2) 激励。激励与领导是密切相关的。领导者要取得被领导者的追随与服从，首先必须能够了解被领导者的愿望并帮助他们实现各自的愿望。可以说，管理者越是懂得什么东西在激励员工，以及这些激励如何发挥作用，并把它们在各项管理工作中反映出来，那么他们就越有可能成为有效的领导者。

(3) 沟通。沟通是领导者和被领导者进行交往的不可或缺的活动。通过沟通，领导者不仅可以使所发布的命令、指示得到下属准确理解和贯彻执行，而且还能更好地察觉下属需要什么以及他们为什么会如此行事。虽然管理工作的各个方面都离不开信息沟通，但在领导职能中，沟通的作用尤其重要。

(4) 营造组织气氛。领导者不仅要对各种各样的激励因素作出反应，而且常常需要利用所创造的组织气氛去激发或抑制某些激励因素，使员工保持高昂的士气和良好的工作意愿。组织气氛的形成与沟通渠道、领导风格和激励措施等有密切的关系。可以认为，广义的领导职能就是通过建立组织内外通畅的沟通渠道，采用适宜的激励措施和办法，以及不断改进和完善领导作风等方面的工作，以营造出一个人人愿意作出贡献的工作环境氛围，使组织目标得到顺利的实现。

## 二、领导的权力基础

从狭义的角度理解领导工作，它指的是领导者运用其拥有的权力，以一定的方式对他人施加影响的过程。影响意味着使他人的态度和行为发生改变。而要产生这种影响，领导者就必须拥有着比被领导者更大的权力，这种权力是领导看对他人施加影响的基础。换句话说，领导是由权力派生而来的。

所谓权力，是指一个人主动影响他人行为的潜在能力。这里“潜在”的意思就是说，一个人可能拥有一定的权力，但他可能根本就未行使这种权力。例如，一个足球队的教练有权开除表现不好的队员，但是由于队员们意识到教练拥有这种权力因而严格要求自己，这样教练实际上就很少真正行使这方面的权力。

在一个组织内部，权力可以按其来源不同而分为五种：

(1) 法定权力，指组织内各领导职位所固有的合法的、正式的权力。这种权力可以通过领导者利用职权向直属人员发布命令、下达指示来直接体现，有时也可借助于组织内的政策、程序和规则等而得到间接体现。一工人对不符合质量标准的产品要进行返工，是因为他知道质量标准是必须遵守的，返工是合法的要求。连队士兵听从连长指挥向敌军阵营发起猛攻，因为连长具有这种人们所接受的合法的职权。同样，企业中的各级管理人员对其下属也拥有法定权力，这种权力是组织的等级指挥链所规定的。

(2) 奖赏权力，指提供奖金、提薪、升职、赞扬、理想的工作安排和其他任何令人愉悦的东西的权力。由于被领导者感觉到领导者有能力使他们的需要得到满足，因而愿意追随和服从他。可以说，领导者所控制的奖赏手段越多，而且这些奖赏对下属越是显得重要，那么他拥有的影响力就越大。

(3) 强制权力，指给予扣发工资奖金、降职、批评乃至开除等惩罚性措施的权力。强制权力和奖赏权力都与法定权力密切相关，如采购员可以向生产现场提前或拖延供应急需的零部件而发挥影响力，交警可以对违反交通规则驾驶员发出违章罚款单或扣留驾驶执照，这些权力的行使都是与其所担负的工作和职务相关的。

(4) 专家权力，指由个人的特殊技能或某些专业知识而产生的权力。如律师、医生、大学教授和企业中的工程师可能拥有相当大的影响力。与之相反，一个身居领导职位的人，因为缺少某种专门知识，因而可能缺乏相应的专家权力。提倡“内行当家”，其道理之一就在于此。

(5) 感召和参考权力，这是与个人的品质、魅力、经历、背景等相关的权力。例如，黑人领袖马丁·路德·金，尽管法定的权力很小，但凭着他人格的力量，有力地影响着许多人的行为。同样的情形还见于电影明星、战斗英雄和其他具有表率作用的榜样人物身上。除此之外，有些人与领导者或某权威人物有着特殊的关系，可能因此具有与普通人不同的影响力。此为参考权力。如董事长的大人，她显然不在公司担任职务，却可能对该企业内的员工产生影响力。又如，总经理的秘书，其头衔和职务系列远低于部门经理，却可能令这些人对他或她敬畏三分。

一个领导者获得影响力的途径是多样的，我们将主要依靠法定权力、奖赏权力和强制权力而形成的影响力，统称为职位权力，而与个人因素相关的专家权力、感召和参考权力统称为个人权力。正式组织中的有效的领导者应该是兼具职位权力和个人权力的领导。仅有职位权力的领导者只会是指挥



官，而不能成为令人信赖和敬佩的领袖。非正式组织的领导者并不拥有职位权力，但却能使周围的人对他一呼百应，其影响力就主要来源于其个人的力量。这从一个侧面说明，正式组织的领导者应该加强个人素质的修炼，以便在拥有职位权力的同时获得更大的个人权力。

### 三、领导效能的决定因素

如前所述，领导就是领导人运用权力或影响力来对他人施加影响作用的过程。领导的行为、行动能否产生预期的效能和效果，取决于如下三方面因素：

#### 1. 领导者

领导者所拥有的职位权力和个人权力的大小，对领导效能起着十分重要的作用。领导者的职位权力是由组织制度所客观规定的，它与组织的健全程度有关。关于此，我们已经在组织设计与运作中作过介绍。而领导者个人权力的大小则与领导者的素质、品质或个性特征密切相关。从古至今一直有人在尝试着说明，领导者的个人特质是决定领导效能的关键因素。这种“特质论”研究主要集中在领导者与非领导者。以及有效的领导者与无效的领导者之间的区别上。研究认为，伟大的人物和普通的人有很大的差异，正是这些与众不同的特质才使伟人们发挥杰出的领导作用。比如，有的研究将有效的领导者的特质归纳为身体特质（如外貌、身高、精力）、背景特质（如教育、经历、社会地位、社会关系）、智力特质（如判断能力、语言能力）、性格特质（如热情、开朗、自信、机敏）、工作相关特质（如进取心、忍耐性、创造性）以及社交特质（如合作性、人际技巧、声望、老练程度等）。中国传统也有这样一种认识，认为领导者必须大智（有谋略）、大勇（有魄力、敢干）、大度（气量大、宽以待人）。对有效领导者特质的归纳，不同的国家、不同的学者各不相同。但它们共同的方面都坚持认为：领导者是先天赋予的，而不是后天培养的，即便某些特质可以通过“学习”得来，但人们学习能力的差异也是与生俱来的。

领导特质理论对领导行为和现象的解释显然是不完善的。这表现在：一是对有效领导者所应具备特质的内容及相对重要性的认识很不一致甚至相互冲突。如美国的马歇尔将军和麦克阿瑟将军都是著名的军事将领，但前者性格内向，后者的个性则正好相反；二是认为领导者是先天的，这有片面性。现代的领导行为学家普遍认为，领导行为的有效性是一种后天的习惯，是一系列实践的综合，而实践总是可以学会的；三是忽视了被领导者及其他情境因素对领导效能的影响。

#### 2. 领导风格

40年代~50年代对领导效能的研究侧重在领导者的个人特质和个人影响力方面，但进入60年代以后，对领导研究的重点开始从领导者可能具有哪些特质转向领导者应当如何行为。与特质论不同，领导行为理论认为，个人可以通过合适的领导行为的学习和培训而使他们更加有效地开展领导工作。

领导行为可以有不同的方式、作风、风格或形态。人们在现实中常会有这样的感受：有的领导和蔼可亲、平易近人、给下级以充分的信任和自主权；有的领导则严厉粗暴、高高在上、独断专行。领导风格的差异，不仅因为领导者的特质存在着不同，更由于他们对权力运用方式及对任务和人员之间关系有不同的理解、态度和实践。不同的人，以及同一个人在不同的时期和场合，都可能表现出不同的领导风格。例如，一名同科研人员打交道的领导人可能在他们探究和试验过程中给以充分的自主，但同样这个领导人在执行有关处理危险化学品必须穿戴保护衣物的规定时，就可能非常专断。这类判若两人的领导行为是屡见不鲜的，它不能从领导者的特质中得到解释，而只能

从领导风格因时而异中寻找答案。

### （1）基于职权运用的领导风格分类

早期研究领导行为的学者主要是以领导者如何运用其职权的角度来划分领导方式，风格或型态的。最基本的分类有专制式、民主式和放任式三种，在此基础上还有仁慈专制式和支持式两种变异。分述如下：

**专制式领导风格。**专制式亦称专权式或者独裁式，这种领导者独自负责决策，然后命令下属予以执行，并要求下属不容置疑地遵从命令。专制式领导主要凭恃实施奖惩的权力进行领导。这种领导行为的主要优点是，决策制定和执行速度快，可以使问题在较短的时间内得到解决。主要缺点是，下属依赖性大，领导者负担较重，容易抑制下属的创造性和工作积极性。鉴于这些优缺点，专制式领导适用于任务简单且经常重复，领导者只需与部属保持短期的关系，或者要求问题尽快得到解决的场合。例如，在救火过程中的领导者，以及每次都雇用新工人完成特定项目施工的建筑队领导者，可以采用专制式领导风格而取得较好的效果。

**民主式领导风格。**民主式亦称群体参与式，指领导者在采取行动方案或作出决策之前听取下属意见，或者吸收下属参与决策制定。举例来说，民主式的销售经理往往允许并要求销售员参与制定销售目标，而专制式的销售经理则仅仅向各销售员分配指标。民主式领导者通常在做出决策之前要同下属磋商，得不到下属的一致同意便不采取行动。这种领导风格有利于集思广益，制定出质量更好的决策，同时还能使决策得到认可和接受，从而减少执行的阻力，并增进部属的自尊心和自信心，提高他们的工作热诚和工作满足感。其不足之处是，决策制定过程长，耗用时间多，领导者周旋于各派意见之间，容易优柔寡断、唯唯诺诺。尽管民主式领导倍受人们推崇，但它也不是无条件适用的，而需考虑领导工作所处的具体情境，以便发挥其所长而避其所短。

**放任式领导风格。**放任式的领导者极少行使职权，而留给下属很大的自由度，让其自行处理事情。他们撒手不管，听凭下属自己设定工作目标和决定实现目标的手段，很少或基本上不参与下属的活动，只是偶尔与他们有些联系，且常处于被动地位。这种领导方式虽能培养下属的独立性，但由于领导者之无为，下属各自为政，容易造成意见分歧，决策难以统一。因此，放任式领导很难得到提倡，除非被领导者是专家人物且具有高度的工作热诚，才可在少数情况下采取这种“无为而治”的领导方式。

关于以上三种领导方式何者优越，美国有学者做了一项实验，将一群儿童分成三组从事堆雪人活动，各组的组长被事先分别训练成按专制式、民主式和放任式进行领导。实验结果表明，放任式领导下的小组工作效果最差，所制作的雪人在数量和质量上都不如其他小组。采取专制式领导下的小组，堆的雪人数量最多，说明工作效率最高，但质量不如民主式领导下的小组。最后一个小组是采用民主式领导，由于儿童们积极主动发表意见，显示出很高的工作热情和创造性思维，小组长又在旁引导、协助和鼓励，结果堆出的雪人质量最高，但工作效率不及第二组，因为儿童们在商量如何堆出最像样、最好看的雪人时花了大量时间进行讨论才达成了一致意见。这次实验验证了专制式和民主式领导是利弊并存的，而放任式领导在通常情况下往往弊多利少，不宜采用。

以领导者职权运用的程度为依据划分的领导行为风格，实际上是一个连续变化的系列，专制式和民主式只代表着两种极端的形态的领导行为，在它

们之间还可能存在着多种中间形态的领导行为，如图 9—1 所示。

图 9—1 领导行为风格的连续变化

下面介绍的仁慈专制式和支持式就是领导行为连续统一体中的两种中间形态。

仁慈专制式。亦称开明专权式，是专制式领导风格向民主化方向的一种变异。这种风格的领导者虽然在作决策时可能仔细听取下属的意见，宣布执行命令时允许下属提出疑问并以说服力式，使下属接受决策，但在作出最终决定的时刻他们往往表现得非常专断，不顾意见的不统一毅然作出决定，因此称这种领导风格是专制式的变异。

支持式。支持式是靠近民主式的另一种变异，这种领导者对下属抱有相当大但并不是完全的信任，允许下属作出具体问题的决策，并在某些总体的、主要的决策中进行协商，鼓励下属积极参与决策制定，并巨尽最大的可能帮助下属完成任务。这种领导风格对于感受到挫折的员工将起极大的支持和引导作用。

#### （2）基于态度与行为取向的领导风格分类

从领导者态度偏向和行为倾向的角度，可以将领导风格区分为关心任务式的与关心人员式的，或者说以任务为中心的和以人员或人际关系为中心的两类基本类别。

以任务为中心（或关心任务式）的领导风格。这种类型的领导者最为关心的是工作任务的完成，他们总是把工作任务放在首位，而对人际关系却不甚关心，有时为了完成任务甚至不惜损害与上下左右的关系。受这种认识、态度和价值观的影响，这类领导者可能利用自己的法定权力和决定奖赏或惩罚的权力，命令下属去做某项工作并指挥他们做好这项工作，同时还可能密切注视和掌握下属工作的进程及其工作中的表现。因此，以工作任务为中心的领导者往往在实际领导行为中表现为是前述专制式的。这种领导风格通常可以带来较高的工作效率，但会降低组织成员的满意程度和影响群体团结。

以人员为中心（或关心人员式）的领导风格。这一类型的领导者把主要精力放在下属身上，关注的是他们的感情和相互之间的人际关系，以及员工个人的成长和发展。其领导的权力多是建立在个人的专家特长和模范表率作用的基础之上。这类领导者与其说是通过指令（指示命令），还不如说是通过指向（指明努力的方向）来使下属人员完成预期的目标。他们尊重、体谅、关心和支持其下属，通过建立良好的人际关系去推动工作任务的完成。这种领导风格能够提高组织成员的满意程度，并加强群体的团结，但对工作效率的作用并不总是成正比的。换句话说，领导者多关心体谅下属未必就能保证提高工作的效率。

关心任务和关心人员结台式的领导风格。以上以任务为中心和以人员为中心的两种领导风格反映了两种最基本类型的领导行为。在这两种基本类型之间，也存在着多种中间形式。“管理方格论”指出，以任务为中心和以人员为中心这两个方面并不是相互排斥、非此即彼的，它们可以按不同的程度结合在一起。如图 9—2 所示，9.1 型和 1.9 型就分别代表了以任务为中心和以人员为中心这两种领导方式。但管理方格论主张，关心任务和关心人员是两个不同的方面，而不是一面的两极。对人关心并不意味着必定忽视任务，同理，对任务的重视也不意味着必定缺少对人的关心。领导者可以根据现实需

要和可能，对二者或其中一者表示强烈的较不强烈的、或稍有偏重的关心。

图 9 2 管理方格图

上边所示的管理方格图中标出了五种较为典型的领导方式。除 9.1 型和 1.9 型是截然相反的两个极端（要么关心工作任务，要么关心人员，分别称之为任务式和乡村俱乐部式）外，1.1 型、5.5 型和 9.9 型是在均衡方向上达到的不同水准。其中、1.1 型既个关心工作任务也不关心人员，因而是不良的贫乏式，类似于自由放任式。5.5 型和 9.9 型都力争避免在领导工作中采取极端的方式，认为应该在关心任务和关心人员之间寻求妥当的结合。不过，5.5 型是以两者的折衷来求得平衡，领导者对工作任务和对人员的关心程度都适中，这尽管可获得正常的工作效率和合乎要求的员工士气，但绝非出类拔萃，因此称这种妥协平衡的领导方式为中庸式。9.9 型的领导者对工作任务和人员的关心都有高标准的要求，通过鼓励互信、互敬及相互协作的团队精神来取得关心任务和关心人员两方面的高程度的、有效的结合，故称之为团队式领导。管理方格论认为，9.9 型团队式领导是一种最理想的领导风格，应该以此作为领导者检讨和改进现有领导方式的努力方向。

### 3. 领导工作的情境

前述对领导行为的研究提出了各种不同的领导方式、领导风格。究竟哪一种领导方式最好？不同的领导行为研究者有不同的主张。从工业发展的历史来看，早期的领导者倾向于采用任务中心式领导风格，后来批判者提出了与之对立的人员中心式领导风格，管理方格论又提出了任务和人员结合式的领导风格，孰是孰非一时难成定论。从表面上看，任务和人员结合式似是最为可取的，但要在复杂的现实中真正实现关心任务和关心人员的高程度结合又谈何容易。而且，领导者在态度方面的关注并不意味着在行动上就一定大现出这样的倾向。美国俄亥俄州立大学的教授在将领导行为研究的着眼点从态度取向转到行为表现的实证调研中发现，对领导行为有效性的评价，实际上并不取决于领导者所采用的某一特定领导方式，而是根据该领导方式所应用的情境而定。由此，提出了领导方式对特定情境的适用性标准：与特定情境相适台的领导方式，可以成为有效的；而与特定情境不适合的领导方式，则往往是无效的。研究发现，在一种情境下具有相当效能的领导方式，在另一种情境下可能失去效能。因此，不存在一种普遍最好的领导方式，有效的领导方式是因情境而权变的。

那么，到底在什么样的情况下采取何种领导方式最适宜？最有效能？领导工作情境，总的说来包括被领导者素质和环境条件两大方面。

#### （1）依被领导者素质而权变的领导方式

领导者在选择合适的领导方式之前，必须考虑被领导者的素质特征，这样才能使所采取的领导行动产生应有的效能。“领导寿命周期论”就是将被领导者的成熟程度作为一个情境因素，考察能够取得最好效能的领导方式是怎样因不同情境而权变的，如图 9—3 所示。

图 9 3 领导寿命周期曲线图

图中，下属成熟程度反映被领导者在执行某一特定任务时承担起指导自己行动责任的能力和意愿。它可以划分为低、中等偏低、中等偏高和高这四个程度，与此相对应，能够取得成功的合适而有效的领导行为也就表现出不

同的方式、风格或形态。

**命令式。**这是一种高任务与低关系组合的领导行为，适用于 下属成熟程度很低的情形，即被领导者既无能力也无意愿承担责任。这时，领导者需要为被领导者确定工作任务，并以下命令的方式告诉他们做什么，怎么做，何时何地做。

**说服式。**这是一种高任务与高关系组合的领导方式，适用于下属成熟程度中等偏低（较低）的情形。这时，由于被领导者虽有意愿承担责任但缺乏应有的能力，所以需要领导者对其工作任务做出决策，但在决策下达过程中宜采取说服的方式让被领导者了解所做出的决策，并在决策任务执行中给予大力的支持和帮助，使其高度热诚又充满信心地产生预期的行动。

**参与式。**这是一种低任务与高关系组合的领导方式，适用于被领导者有能力但不愿意承担责任的中等偏高（较高）成熟程度的情形。这时需要让被领导者参与做出决策，领导者则从中给予支持和帮助。

**授权式。**这是一种低任务与低关系组合的领导方式，只能适用于被领导者既有能力也有意愿承担责任的高度成熟的情形。领导者既不下达指令，也不给予支持，而是让被领导者自己决定和控制整个工作过程，领导者只起监督的作用。

总之，随着下属从不成熟逐渐向成熟过渡，领导行为应当按着命令式、说服式、参与型和授权式逐步推移和权变。因为这种趋势类似于产品寿命周期曲线的变化，所以这种权变领导理论被称为领导生命周期理论。

## （2）依环境条件而权变的领导方式

领导的随机制宜理论指出，领导行为的有效性受环境条件的强烈影响。从领导行为取向的角度来看，究竟是采用任务中心式的还是人际关系中心式的领导行为更有效，取决于领导工作所面临的环境条件。这种要求领导行为随机制宜的环境条件由三方面因素构成：一是职位权力，即领导者所拥有的正式权力的大小及上级和组织对他支持的程度；二是任务结构，即下属所承担任务的明确化和常规化的程度；三是领导者同下属的关系，即被领导者对领导者的信任和忠诚程度。这三个因素的组合形成了八种不同的环境，依其时领导工作的有利程度分为三种状态：有利、不利和中等状态，如表 9—1 所示。面对非常有利和非常不利环境的领导者，宜采用任务中心式的领导行为；反之，领导者若处在中等程度有利和中等程度不利的环境中，则采取人际关系中心式的领导行为，这样匹配会取得较好的领导效能。

表 9—1 领导方式的随机制宜

适用的领导行为	任务中心式			人际关系中心式			任务中心式	
	环境的有利程度			中等			不利	
领导者同下属的关系	好	好	好	好	差	差	差	差
任务结构	高	高	低	低	高	高	低	低
职位权力	强	强	强	弱	强	弱	强	弱

总而言之，领导者的行为方式可以有多种，它们没有绝对的优劣之分，而只有与领导者所面临的特定情境是否适合的问题。

下属的个人特点和工作环境的特点都可能影响到领导行为取得预期的效果，因此它们同是决定领导行为有效性的决定因素。如图 9—4 所示。有效的

领导者必须充分认识情境因素对领导效能的潜在影响，并采取如下两方面措施改进其领导效能：一是改变自己的领导行为，使之适应特定的领导情境。有位著名军事家这样说过：“只有糟糕的将军，没有糟糕的士兵。”这说明一名优秀的领导者应该具有良好的素质，能学会和掌握多种领导方式，并针对不同的情况作出恰当的选择。另一方面，在可能的条件下也要设法改变领导工作所面临的具体情境，以便使领导者所习惯采取的领导方式能更好地发挥出效能。也就是说，对领导行为与领导情境的适应关系，应该持一种动态的观点，在领导行为风格和领导情境因素的发展变化中不断改进和提高领导工作的效能。

图 9 4 领导交通的影响因素

## 四、人性假设与激励

### 1. 人性的几种假设

激励是领导工作的重要方面。在军事战争中，士兵是否具有战斗力，“士气”是高昂还是低落，对于战争的胜负起着至关重要的作用。将军们不仅需要有指挥战斗的本领，更要能够激发士兵的士气和斗志。好的士气等于成功了四分之三。同理，在生产经营活动中，只有使参与企业活动的人都保持旺盛的士气和昂扬的工作热情，才有可能使生产经营取得好的效果。激励能使人的潜力得到最大限度的发挥。有人作过一项研究，在按时计酬方式下工作的员工，一般只要发挥 20% ~ 30% 的能力就可保住饭碗，但如果给予充分的激励的话，他们的能力可以发挥出 80% ~ 90%。这个反差正好说明了激励对员工潜能发挥的重要性。

所谓激励，就是通过一定的手段使员工的需要和愿望得到满足，以调动他们的工作积极性，使其主动而自发地把个人的潜能发挥出来，奉献给组织，从而确保组织达成既定的目标。无论从帮助个人发展的角度，还是从实现组织目标的角度来看，激励都是领导人员不可忽视的一项工作。

优秀的领导者一般都有调动员工积极性的意愿。但员工的积极性不会因领导者的良好心愿而自动激发出来的。要指望员工们努力工作、领导者就必须首先了解员工心里想些什么？需要什么？他们的工作动机是什么？在此基础上再有针对性地采取激励措施，这样才能取得预期的激励效果。现实中，事与愿违的领导者不乏其人。他们的失败就在于，只是简单地从自己的立场出发做工作，而没有深入思考所工作的对象有些什么特点。就像工程师要引水上山需先了解地球的引力、压力和水流速度等一样，领导者要强化对职工的激励，必须首先得了解与人们工作有关的需要、动机和利益要求。

人究竟是为了什么样的利益而采取行动呢？不同时期的管理学者和组织行为研究者们都提出了各自的见解，从而形成了不同的人性假设模式。以下按观点形成的先后顺序区分为四种类型的人性假设：

(1) 经济人假设，认为人是以一种合乎理性的、精打细算的方式行事，人的行为受经济因素的推动和激发，而经济因素是受企业控制的，人在企业里处于被动的、受控制的地位。这是传统的管理思想。与之相应，激励的主要手段就是“胡萝卜加大棒”，即运用奖励和惩罚“两手”，来激发员工产生领导者所要求的行为。

(2) 社会人假设，认为人是受社会需要所激励的，集体伙伴的社会力量要比上级主管的控制力量更加重要。这是初期的人际关系论的思想。与之对应的，领导者应该关心和体贴员工，重视员工之间的社会交往关系，通过培养和形成员工的归属感来调动人的积极性，以此来提高生产率。

(3) 自我实现人假设，认为人是自我激励、自我指导和自我控制的，要求提高和发展自己的能力并充分发挥个人的潜能。这样，企业就应当把人作为宝贵的资源来看待，通过提供富有挑战性的工作使人的个性不断成熟并体验到工作的内在激励。而传统的装配流水线作业，不仅破坏了员工间的社交关系，甚至把工作中的意义和挑战性也抽走了，从而引起工人们的不满。把自我实现作为人工作的最根本目的，这是人际关系论发展到后期的新思想。它认为，只要把工作变得有意义、富有吸引力，足以引起员工的成就感，就不需要其他外来的激励，人可以自我激励，自动地将自己的才能发挥出来。



(4) 复杂人假设,是 60 年代末、70 年代初以后提出的一种权变思想,认为现实组织中存在着各种各样的人,不能把所有的人都简单化、一般化地归类为前述某一种假设之下,而应该看到不同的人以及同一个人在不同的场合会有不同的动机需要。认识到人是千差万别的,因而激励的措施也应该力图多样、变动,并根据具体的人灵活机动地采取合适的激励办法。

## 2. 人的行为基本模式

领导者对员工“人性”的不同假设,自然会导致各种不同的激励方法与方式。从灵活、权变的观点出发,领导者要对组织中动机各异的人的行为予以有力激励,必须充分了解和把握有关激励的各种理论。下面我们拟将激励理论分为内容型、过程型和行为修正型三类进行介绍。为说明各种激励理论之间的区别和联系,这里先介绍人的行为的基本模式(如图 9—5 所示)。

领导者要诱导和激发员工朝着所期望的目标采取行动,首先必须了解人的需要、愿望、目标或其他各种动力,这些构成了人类行为的动机,人的动机不论是有意识的还是无意识的,都是建筑在某些未满足而要求得到满足的需要基础之上。人在非常想得到满足而没有得到满足时,就会在生理上和心理上失去平衡。为了补偿这种平衡,人就要去努力追求他所需要得到的东西。例如,人会因为饥饿而去寻觅食物,因为孤独而去寻找关心。这样,人自身内在的需要就形成了促使人去行为的动机。人对获得需要之满足的欲望越是迫切,其动机也就显得越强烈,从而工作热忱也就越高。

内容型激励理论

过程型激励理论

行为修正型激励理论

图 9 5 人类行为的基本模式

人的内在动机是促使人产生行为的基本原因,从这个意义上说激励是一个心理过程。另一方面,人的行为不仅产生于其内在的需要和动机,还来自于外界环境对人的外在刺激,这构成“诱因”。这些诱因包括了物质方面的刺激,如食物的香味,服装的款式,广告的宣传,也包括了精神方面的刺激,如群体的规范,朋友的劝告,表扬的力量和信仰的威力等。这里,外在的刺激能否强烈地影响人的行为,需取决于人的内心是否对之有所感受。人们只有在感觉到某种东西对自己有益时,才会为之吸引或诱导。换言之,外在的刺激只有同人的内在需要匹配并发生共鸣,才能产生激励作用。因此,我们将吸引、诱导或激发一个人的行为的诱因称作激励因素。激励因素与动机之间的关系,正如外因与内因的关系一样,前者需要通过后者而起激励作用。举例来说,同样的金钱奖励,也许某人认为是一项重要的报偿,但另一人却认为毫无用途,因而对他起不了激励作用。由此可见,领导者在激励员工时,首先必须找出他们的需要是什么,然后再提供适当的刺激或诱因以激励员工努力工作。这就是内容型激励理论的核心。

## 3. 内容型、过程型和行为修正型激励理论

内容型激励理论主要有需要层次理论和双因素理论。需要层次理论是基于神经心理学的研究提出的。它认为,人的需要可以按其重要性和发生先后次序划分为生理的、安全的、社交的、受人尊重和自尊的以及自我实现的五种需要,它们从低级到高级排列成一个序列。只有较低层次的需要得到基本满足后,人们才能进升到另一较高层次的需要,而已得到满足的需要就不再

起激励作用。通常而言，等级层次越低的需要越容易得到满足，而层次越高的需要得到满足的比率越低。每一个人在某一特定时期总有某一层次的需要占据主导作用（称之为主导需要），其他需要则处于从属地位。由此可以得出结论，领导者的激励工作应主要针对的主导需要来采取措施。比如，同样是发奖金，日本企业针对其员工重社交需要的特定，选择过生日时发给其家里真正需要的东西作奖品，而美国企业则给看重自我实现需要的革新迷颁发违抗奖。

双因素理论基于对白领职员的工作态度的问卷调查，研究了激励手段和激励效果之间的关系。该理论认为，引起人们工作满足的因素与工作不满的因素是截然不同的两类因素，分别称之为激励因素和保健因素。人们工作满足（正值）的反面是没有工作满足（零值），而不是工作不满；同样，工作不满（负值）的反面是没有工作不满（也为零值），而非工作满足。以这种区分作为基础，双因素理论提出，领导者在激励下属过程中，一方面需认识到保健因素不可缺少，以免引起员工对工作产生不满，另一方面则更需注意提供真正起作用的激励因素，以便使员工切实产生对工作的满足感。至于这两类因素的具体构成，前者多是与工作环境和条件相关的，如公司政策与管理监督，工作中的物质环境与人际关系，工资福利、工作安全和权力地位等，这些都属于保健因素。而那些与工作性质相关的因素，如工作富有挑战性、工作取得成就、才能得到赏识、增加工作责任的负担、获得成长和发展的机会等，都属于激励因素。这部分内容大致相当于需要层次理论中属第四层次的自尊需要和更进一层次的自我实现需要，而第四层次中的受人尊重需要及较之更低层次的其他各种需要，基本上都只是保健因素。

与内容型激励理论主要研究人的需要之类型和内容（是什么推动人的行为）不同，过程型激励理论则研究从动机的产生到采取行动满足需要的动态过程（人如何产生特定的行为）。内容型激励理论只看到诱发人的行为的原因，没有看到不同的人或同一个人不同的时期对同样的激励措施会有不同的行为反应。比如，一个具有较高的安全需要的人，他可能因为害怕失败而拒绝承担责任；另一人同样具有同等程度的安全需要，他却可能因为担心会被认为是一个低能者而主动寻求责任更重的工作。再如，同一个人即便需要类型不发生变化，行为也并不总是一致的。一些具有高程度的尊重需要的人，可能会在某一段时间表现得极为出色，而在另一段时间却显得情绪低落。自暴自弃。为什么在需要相同的情况下还会产生这种行为上的差异？过程型激励理论就试图对此作出回答。

期望理论是其中一个重要的过程型激励理论，它试图从个人对组织所提供报酬（或诱因）的价值的判断以及对取得该报酬的可能性的预期来解释人的行为，前者称为效价（或取价），后者称为期望值（或期望率）。一个人受激励的程度，就取决于效价和期望值这两个因素的共同作用。这里，效价和期望值都是个人的一种主观判断。比如，穷人和大款对1000元钱奖励的效价或取价是不一样的；对福利彩票有两万分之一概率中得万元大奖的期望值的估计也是因人而异的，有人觉得自己手气好，买几张彩票就可能中大奖，而另一些人却认为即便自己买下大半的彩票可能也中不了这个奖。认识到人的心理因素的影响作用，领导者在激励工作中就必须注意，一方面设法了解某项报酬对员工到底具有多大的吸引力，并尽可能加大这种吸引力；另一方面要根据员工的能力合理地指派工作和设定目标，使其形成通过个人努力能

达到预定结果的高期望值或期望率，同时使个人的努力程度和工作绩效与其所取价的报酬奖励的大小紧密挂起钩来。换句话说，期望理论对人的行为激励的解释实际上是由如下三部分心理过程构成的（见图 9—6）：

图 9 6 过程型行为激励模式

期望理论揭示了人的行为的激励实际上是一件很复杂的事情、而不像需要层次理论和双因素理论假设的那么简单。另一反映激励过程复杂性的理论是公平理论，它从社会比较角度研究激励的心理过程。该理论认为，在职业流动性很高的社会中，一个组织若要吸引现有职工继续留在本组织中，或者吸引更多的人加入本组织，至少必须做到贡献（个人付出的努力或投入）与诱因（个人所得的报酬或奖励）相平衡；但人们在缺乏评价其得到的报酬和付出的努力是否相当的客观标准情况下，常常是将其付出和所得的比率与他人的付出和所得的比率作比较，以此衡量其得到的报酬是否公平。比如，一个人可能对他每月 800 元的薪金感到满意，可一旦他发现与他做相似工作的同事却比他多得了 1000 元的报酬，情况就会发生变化。由于人们籍以作比较的标准是由个人选定的，所以对公平与否的感觉实际上只是一种主观判断。人们在做公平之比较时，通常出现的一个情况是，个人会过高地估计自己所付出的投入和他人所得到的报酬，这样个人就更容易感到不公平和不满足。因为公平的感觉常常产生于比较之中，目前有些公司在发放工资奖金时往往采取保密的“发红包”方式，以避免员工在相互比较中产生不公平感。这是一种比较消极的对策。更积极的对策是，领导者对客观上确已存在的差别予以公开，同时向员工解释清楚差别的原因和领导有意拉开差别的意图，从而使员工们对这种差别感到心悦诚服，以此引导更多的人朝着领导所希望的方向付出更多的努力。

行为修正型理论不同于前面的内容型和过程型激励理论，它把个人看作“黑箱”，试图避免涉及人的心理过程而只讨论人的行为，研究某一种行为及其结果对以后行为的影响。强化理论就是这类研究中的一个典型代表。这种理论认为，当某种行为的结果对个人有利时，这种行为在以后就会重复发生；不利时，则行为就会减少发生甚至不再发生，前者称为“强化”，后者称为“弱化”。具体方式划分如下（见表 9—2）。

表 9 2 强化方式方案

激励目的 \ 强化	方式	强化措施
使所希望的行为更多发生	强化	正强化（鼓励）：使人得到合意的结果
		负强化（趋避）：使人力图避免得到不合意的结果
使不希望的行为更少发生	弱化	惩戒（惩罚）：使人得到不合意的结果
		自然消退（冷处理）：不采取任何措施

正强化和惩戒这两种措施应该比较好理解的。前者就是提供令人满意的结果、如奖励、提薪、表扬、晋升和给予进修机会等，后者则相反，是提供令人不满意的结果、如扣薪金和奖金、批评处分、降职甚至开除等。采取

前一种措施无疑会使人努力表现出所希望的行为，如按时上下班，按要求保质、保量完成任务等等。后一种措施则是对所不希望的行为采取的，如对上班迟到早退者扣发奖金，这样可以阻止该行为继续发生下去。除这两种常用措施外，强化理论还指出了另外两种较微妙的行为影响措施：负强化和自然消退。对于所希望的行为不仅可以进行直接的鼓励，也可从惩罚的相反方面去采取强化措施，此称为负强化。即对员工躲避不合意结果的行为进行强化。例如，常常上班迟到半小时的下属，这次上班只迟到了一刻钟，主管人员以称赞取代责备就是一种负强化。再如，对于监狱中的犯人，如果预先告知其按要求的行事方式将可得到提前释放，那么犯人就会努力表现出所要求的行为来使自己避免所受的惩罚。相似地，对于所不希望发生的行为，除了直接的惩罚措施外，还可以从“冷处理”或“无为而治”角度使这种行为自然消退。如张三近日频频迟到早退，工作漫不经心，他想以此行为来使领导同意其提薪或调动工作的要求。对这种不希望的行为，领导者可以不予理睬，久而久之，张三便会发现该行为没有引起重视，难以达到预期目的，从而逐渐放弃或改用其他方式表达要求。从某种意义上说，撤消原先的正强化也是一种冷处理。它至少表明，对原来提倡的行为，领导者不再予以重视，慢慢地该行为就会弱化下来。

强化理论指出，正强化虽然是一种较为有效的行为激励方式，可应该注意与其他方式配合使用。正强化尽管有及时刺激、立竿见影的效果，但若过于频繁地使用正强化，一个后果是会导致人们对它形成越来越高的期望，这样在强化力度不变的情况下会出现行为刺激作用减弱的现象（如一定数额奖金的“边际效用”发生递减）；另一种后果则是，导致人们认为这种正强化是理所当然的，提供时不会起很大的正面刺激作用，不提供时反被人们视为是对该行为的一种冷处理，从而出现不应有的行为弱化倾向（以致有人将工资和津贴化的奖金这类的刺激归为“保健因素”）。由此，强化理论强调，领导者在激励下属行为时，应该根据组织的需要或个人行为在工作中的反映，不定期、不定量地实施强化，使每一次强化都能起到较大的行为刺激作用。

## 五、信息沟通

### 1. 沟通的要素与过程

沟通是人与人之间传达思想感情和交流情报信息的过程。沟通之于组织，就好比血液循环之于生命有机体。血液向有机体细胞提供氧气，没有氧气，细胞就要机能失常乃至死亡；沟通则确保组织内的各部门、各个人获得工作所需的各种信息，并增进相互间的了解和合作。缺乏必要的沟通，组织内各部门、各个人的工作将要发生紊乱，这样整个组织的运转也要发生故障。沟通在管理人员的工作中占有非常重要的地位，尤其对于领导工作具有特别重要的意义。不能进行有效沟通的人，他是决不可能成为有效的领导者和管理者的。

任何沟通都是“两方”之间的一种交流和联络。例如，一个学生在图书馆阅读某一作家写的作品，这是学生与作家之间的沟通。根据参与沟通的“两方”的性质不同，沟通可以表现为人与人之间的沟通（亦称人际沟通）、人与机之间的沟通（如个人操作电子计算机）以及机与机之间的沟通（如两传真机之间的信息传递）。其中，人与人之间的沟通在管理工作中具有典型意义。人际间的沟通并不仅仅是单纯的情报和信息的交流，而且还包括情感、态度、思想和观念的交流（我们权且将这些交流的对象统称为信息）。假设你是一个车间主任，你属下的一位工人要求请一周假去看望生病中的母亲，你回答时所采取的态度将会对这位员工的情绪产生积极或消极的影响，其作用有时甚至可能抵消你的准假答复。可以说，态度情感问题贯穿于管理沟通的整个过程，管理者必须高度重视这个问题。

沟通还有个有效性的问题。也就是，要使发出的信息与对方收到的信息在内容上能达到相互一致或基本上相接近。只有达成厂正确的理解，才能说沟通是有效的沟通。不能达成正确理解的沟通，则被称作是信息沟通发生了障碍。

信息沟通包含四个基本的要素；信息的发送者。信息的接收者，所沟通信息的内容以及信息沟通的渠道。举例来说，某报纸上刊登一条消息：

1989年第一季度全国工业企业完成产值2922亿元，比去年同期增长10.4%。这条消息中，总产值2922亿元和增长10.4%就是此消息所传递的内容，这些信息是通过这份报纸登载出来的，我们阅读报纸上这条消息也就是接收了消息撰写者所力图反映的某种思想。这个例子说明，信息沟通就是发送者通过一定的渠道将特定内容的信息传递给接收者的过程。这个过程可以划分为如下几个步骤：

（1）信息的发出。信息沟通过程是从信息的发出开始的。发送者具有某种意思或想法，但需纳入一定的形式之中才能予以传送，此即为编码。编码最常用的是口头语言和书面语言，除此之外还有借助于脸部表情，声调、手势等表现出来的身体语言和动作语言等（通称为非言语语言）。根据这些编码的符号的不同，信息沟通也就分为口头沟通，书面沟通及非言语沟通三种。如聋哑人就常依靠身体语言来进行非言语沟通。正常人也可以使用非言语语言来配合表达某种思想，如对于不喜欢的人，人们通常可以采取避开、背对着或斜靠的方式来表达内心的真实感受，这样非言语沟通就补充和支持了言语沟通，但有时，非言语沟通也可能弱化或抵消言语沟通。例如，某位经理人员平常一向非常专权，这次开会宣布说要从现在起实行民主式管理。正当

他做这一宣布时，他忽然手握拳头在主席台上重重一捶。这种言行不一致的做法，势必冲淡言语沟通的效果。另外，在使用口头或书面语言来编码时，由于发送者自身语言表达能力的限制，语意模糊不清或者有意过滤信息（如报喜不报忧），这些都可能造成信息沟通的障碍。

（2）信息的传递。这是通过一条连接信息发送者与接收者双方的渠道、通道或路径而将信息发送出去。传送信息可以透过一席谈话、一次演讲、一封信函、一份报纸、一个电视节目等来实现。不同的沟通渠道适用于传递不同的信息。比如大楼着火，使用书面方式传递这一信息显然不合适。沟通过程有时需要兼用两条甚至更多的沟通渠道。例如，对员工绩效的评价，管理者在做了口头评估之后可以再提供一份书面材料，再如，面对面交谈可以同时使用口头表达与身体语言表达两种方式。在现代通讯技术迅速发展的今天，一条沟通渠道常可同时传送多种形式的信息，如电视电话会议和其他多媒体技术可把语言、文字、图像、数字等融合在一起传送，大大便利了复杂信息的传递。但也应当看到，信息传递中的障碍也是经常会出现的。沟通渠道选择不当，或者沟通渠道超载，以及沟通手段本身出现问题，都可能导致信息传递中断、失真或无法传送到接收者。举例来说，假设有艘轮船在海上遇难，尚有三个幸存者，他们各自游到了三个相隔很远的孤岛上。第一个人没有通讯设备，他只是高声呼救，自然不可能将他的呼声传远；第二个人有台无线电，但受潮了，一架从上空飞过的飞机隐约听到了呼声，可无法听清他的呼叫内容；第三个人有一台完好的无线电，他能向外清楚地报告自己受难的情况以及目前所处的方位，要求救援。这三个人虽然都在呼救，都在试图与外界进行沟通，但由于各自沟通的路径不同，效果截然相异。这说明，有效的沟通离不开可靠的信息传递渠道。

（3）信息的接收。严格地说，这是指信息的收受。从沟通渠道和路径传来的信息，需要经过接收者接收并接受之后，才能达成共同的理解。信息的收受实际上包括了接收，解码和理解三个小的步骤。首先，收受信息的人必须处于接收准备状态，才可能收受传来的信息。如某君正在回味昨晚的精彩球赛，这时有位同事向他介绍工作情况，他很可能听而不闻，造成沟通失败。收受的第二步为解码，即将收到的信息符号理解。恢复为思想，然后用自己的思维方式去理解这一思想。只有当信息接收者对信息的理解与信息发送者传递出的信息的含义相同或近似时，才可能产生正确的信息沟通。缺乏共同语言。先入为主和心理恐惧等，都可能导致接收者对信息的错误理解。比如，“情人眼里出西施”是对信息的一种善意曲解。一个员工在受到主管的数次责备后，可能会对该主管的某句赞赏的话从反面去加以理解，认为这是在挖苦自己。有些人在沟通时喜欢用专门术语和“行话”，这往往会造成“行外人”理解上的困难和障碍。

（4）信息的反馈。为了核实。检查沟通是否达到预期的效果，信息沟通过程往往还需要有反馈的环节。如在口头沟通中，“你听懂我的话了吗？”所得到的答复就代表着反馈。只有通过反馈，信息发送者才能最终了解和判断信息的传递是否有效。但并不是所有的信息沟通都会伴随着信息的反馈。我们将不出现反馈的信息沟通称为单向沟通，出现反馈的信息沟通称为双向沟通。在信息反馈过程中，信息的原接收者变成发送者，原发送者成为接收者，而反馈信息传递的渠道就称反馈渠道。信息反馈过程中也同样可能面临信息传递过程的障碍。

## 2. 沟通的形式、渠道与网络

在一个组织中，就像存在正式组织与非正式组织一样，也存在着两种类型的信息沟通：一是正式信息沟通；二是非正式信息沟通。

正式沟通是通过正式的组织程序，依照组织结构所进行的信息沟通。这种沟通的媒介物和线路都是经过了事先安排，因而被认为是正式而合法的。从信息的流通方向看，正式沟通可以有如下几条渠道（如图 9—7 所示）

### 图 9 7 组织的正式信息沟通渠道

（1）纵向信息沟通是沿着组织的指挥链在上下级之间进行的信息沟通。它可以区分为自上而下的和自下而上的两种形式。自上而下沟通亦称下行沟通，指组织内部同一系统内的较高层次人员向较低层次人员的沟通，如命令的发送、计划的下达和程序规则的颁布等。自下而上沟通亦称上行沟通，指组织内部同一系统内的较低层次人员向较高层次人员的沟通，如请示、汇报、要求和意见申诉等。在专制式领导方式下，上级与下级之间的沟通多是自上而下的单向沟通，有时纵然也有些自下而上的沟通，但也只限于工作报告，这种报告纯粹是为了领导者监督和控制之用。专制式领导方式下的领导者与下属的沟通关系如图 9—8A 所示。相反，放任式领导下的沟通方式则主要是自下而上的单向沟通，领导者与下属之间只是偶尔有些信息联系，且常处于被动地位。其沟通关系可表示为图 9—8b。

（2）横向信息沟通指组织内部同一层次人员之间的沟通，所以亦称为平行沟通。这种沟通主要是为了促成不同系统（部门、单位）之间的协调配合和相互了解而运用的。例如，高层管理者之间，中层管理者之间，直线人员与参谋人员之间，生产工人与设备修理工之间，以及任务小组和专案小组内部所发生的沟通，优属此类。实行民主式领导风格的企业，不仅鼓励领导者和下属之间双向沟通，而且也鼓励下属与下属之间相互沟通，因而沟通关系呈现出如图 9—8c 所示的形态。

### 图 9 8 不同领导方式下的信息沟通

（3）斜向信息沟通是发生在组织内部既不同系统又不同层次的人员之间的沟通。斜向沟通对组织中的其他正式沟通渠道会起到一定的补充作用。例如，一家大公司的审计师要进行一项销售成本分析，倘若以销售人员与审计师之间的直接沟通取代传统的经山销售部门主管传递信息的办法，则沟通线路和传递时间会大大缩短。但斜向沟通容易在部门之间，尤其是在直线职权与参谋职权之间造成矛盾。

以上横向沟通和斜向沟通都是脱离组织的指挥链而跨系统发生的。在一些严格、正规的机械式组织中。它们并不被承认是正式的、法定的沟通形式，而常常作为非正式沟通渠道来看待。所谓非正式沟通，就是不按照正式的组织程序而进行的沟通，其信息传递的媒介和路线均未经过事先安排，具有很强的随意性、自发性。在非正式组织中，其成员间的社会交往行为就主要采用非正式的沟通渠道，具体表现是各式传闻或小道消息。非正式沟通的明显特点是，信息传递速度快，但失真比较严重。在组织工作关系协调中，对非正式沟通可以采取一种“管理”的态度进行利用，以更好地扬其所长而避其所短。

领导音除了要在日常工作中选择合适的渠道进行有效的信息沟通外，还

要善于将其周围相关人员籍以沟通信息的渠道妥善地组织起来，形成一个相互关联的网络，以改进和提高整个组织的沟通效果。信息沟通网络实际上是由若干信息沟通渠道按一定的方式集结而成的。具体集结方式有链式，轮式、“Y”式，环式和星式几种。前三种网络的信息传递需经过某个中心人物(图中的“⊗”)，并在此处形成信息的集中，因此称此为**核心网络**，如图 9—9 所示，其中，链式网络的信息是单线。顺序传递的，沟通保密性较好(故非法贩毒组织就经常采用这种链式沟通网络)。在轮式和“y”式网络中，信息的传递都是经由中心人物而同时向周围多线联系，所不同的方面只是，前者沟通的中心环节是领导者本人，而后者则是所增添的帮助筛选信息的秘书或助理等。“Y”式网络实际上可看作是由轮式网络与链式网络混合而成的一种伞状形态的网络，所以亦称为**伞式**。以上沟通网络的基本特征是，组织成员在获得和传递信息方面具有不同的机会，沟通网络在中心人物处容易出现信息超载。

非核心网络不同于核心网络，它在沟通过程中不存在任何中心人物，每个成员都有均等的机会参与沟通，彼此分享信息，因而可以获得较高的满足感。其具体形式有环式和星式(全通道式或全方位式)两种，如图 9—10 所示。在环式网络中，信息是按圆圈方向依次传递的，因而沟通速度较慢，准确性也较低。星式网络可以多渠道和全方位地传递信息，成员之间直接，全面沟通的结果会使信息传递速度和准确性获得提高。与核心网络相比，非核心网络中很难有某个人物能成为沟通的关键人物，也没有那个成员会有信息超载的感觉。核心网络适用于解决相对简单的例行性问题，而需要充分信息的、较为复杂的问题则适宜以非核心网络进行沟通和解决。因此，非核心网络是在民主式的群体决策中经常采用的一种沟通渠道的结构模式。

图 9 9 核心网路示意图

图 9 10 非核心网路示意图



## 六、组织气氛

组织气氛亦称组织的氛围、气候等。众所周知，一个国家有它的政治气候和经济气候。同理，一个组织也有其内在的气候特征。在某一组织中工作，人们可能感觉到温暖。融洽与合作；在另一组织中工作，人们则可能感到冷漠。隔阂和冲突。组织气氛是经由组织中的各项管理活动逐日积累发展形成的，一旦形成，它就具有相对的稳定性，从而反过来对组织的各方面工作产生影响。比如，组织气氛会影响到沟通的顺利进行。如果一个组织内的气氛为公开，和谐的，则一些不完全明确或有争论性的问题就有可能在沟通中得到化解。反之，如果组织气氛为严厉，冷漠的，则某一信息的“隐含意义”就有可能遭致密切审查，这样即便是好消息也可能被视为是荒唐和不可信的。

组织气氛或组织氛围，就是组织成员对组织内部环境所感觉到的某种特性。它不是组织中某一成员的偶尔的感觉，而是组织内所有成员共有的总的感觉，如对组织结构和程序规则的感觉，对领导风格的感觉，对工作评价手段和奖惩制度的感觉，等等。这种感觉一旦趋于稳定或形成共识，就会对组织成员的士气和行为产生强烈的影响。组织气氛就像一座桥梁，桥的一端是组织的内部环境，另一端是员工的士气与行为。员工士气与行为并不是实际领导风格或奖惩制度所直接作用的结果，而是需要经由组织成员对这些内部环境因素产生知觉或意识，进而影响其工作的动机和行为。以加薪可能对员工产生的激励为例，金钱要能影响员工的行为，需要达到某种最少而有意义的加薪水平。也许在某一情形下 4%的加薪会使员工产生良好的行为，而在另一情形下即便增加 8%的薪金也可能产生不了应有的效果。这种差异该如何解释呢？一种解释可以是：对于加薪，员工是视之为组织褒奖的象征？抑或只是增加个人购买力的手段？两种不同看法的形成自然与组织气氛有关，因为如果公司习惯于不管员工贡献多寡都一律给予相同的待遇，那么不仅工作最卖力，表现最优秀的员工难以从加薪中得到激励，而且还会使那些工作表现平常或较差的员工产生增加薪金实属理所当然的感觉，从而也难以对之形成激励作用。因此，报酬的数量并不是奖励的根本，更重要的是要维持一种充分而又公平合理的报酬的感觉，而这也正是从报酬制度方面改进组织气氛要注意的一个主要问题。领导者不仅要能对下属的动机和激励因素作出正确反应，而且还要能运用所营造的组织气氛来激发或抑制这些激励因素。

领导在组织气氛建设中扮演关键的角色。可以说，在专制式领导下的组织中，其组织气氛倾向于是冷漠、严厉的，充满紧张的气息，彼此间隔阂很深，冲突频繁。相反，在民主式领导下的组织气氛通常是温暖。融洽的，充满和谐的气息和相互合作的态度。有效的领导者应该能够创造并维持一种组织气氛，使组织中的各个成员都能充满热情而又密切配合地为实现组织的目标作出贡献。

## 第十章 管理的控制职能

### 一、控制的含义与作用

控制是日常生活中的常见现象。在波涛汹涌的大海上航行的船舰，需要依靠舵手的“掌舵术”将偏离航线的船只拉回到正常的轨道上来，以确保平安抵达目的地。球队教练在赛前给球队确定的赛场战术，赛中利用暂停指示队员改变战术，比赛时经常换人和赛后总结经验教训等，都是为了确保球队取得预期的成绩。我们在骑车上班途中不时看表和调整车速，就是为了能准时到达工作岗位。控制是使活动达到预期目标的保证。

企业在开展生产经营活动中，由于受外部环境和内部条件变化的影响，实际执行结果与预期目标不完全一致的情况是时常发生的。对管理者来讲，重要的问题不是工作有无偏差，或者是否可能出现偏差，而在于能否及时发现已出现的偏差或预见到潜在的偏差，采取措施予以预防和纠正，以确保组织的各项活动能够正常进行，组织预定的目标能够顺利实现。

控制是管理工作过程中一项不可缺少的职能。如前所述，企业管理过程中的第一步是制定计划，然后是组织和领导计划的实施，但计划实施的结果如何？计划所确定的目标是否得以顺利实现？甚至计划本身制定得是否科学？要弄清楚这些问题，就需要开展有效的控制工作。所谓控制，从其最传统的意义方面说，就是按照计划标准来衡量所取得的成果并纠正所发生的偏差，以确保计划目标的实现。

控制与计划既是互相区别，又紧密相连的。计划为控制工作提供标准，没有计划，控制也就没有依据。但如果只编制计划，不对其执行情况进行控制，计划目标就很难得到圆满实现。因此，有人把计划工作与控制工作看成是一把剪刀的两刃，没有任何一刃，剪刀都无法发挥作用。

控制与计划两职能之间的关系不仅体现在计划提供控制标准，而控制确保计划实现这一“前提”与“手段”的关系上，同时也表现为：一方面，有些计划本身的作用就已具有控制的意义。如政策、程序和规则，它们在规定人们行动的准则的同时，也对人的行为产生极大的制约作用。又如，预算和进良表等形式的计划，它们既是作为计划工作的一个重要组成部分而得到编制的，同时又可以直接作为一种有效的控制工具。可见，某些计划形式实际上涵盖了控制的内容。另一方面，广义的控制职能实际上也包含了对计划的修改和重定，计划在执行过程中产生结果与目标之间的偏差，其原因除了执行不力外，还可能是计划之初对外部环境和内部条件估计出现失误，造成了目标设定过高或过低，或者是计划执行中所面临的内外环境条件出现了重大变化，导致目标脱离现实，这时，改变计划本身就是控制工作的一大任务。从这种广义的角度来理解，控制工作的内容就包括纠正计划执行中所发生的偏差和修改或重定计划这两个方面。积极、有效的控制工作，不能仅限于针对计划执行中的问题采取纠正偏差的措施，还应该能够在适当的时候对原定的计划做较大的改变，以便把不符合客观需要的活动拉回到正确的轨道上来。就像在大海中航行的船只，一般情况下船长只需对照原定的航向调整由于风浪和潮流作用而造成的航线偏离，但当出现巨大的风暴和故障时，船只也有可能需要整个改变航向，驶抵新的目的地。这种引致新计划的调整行动，应是现代意义下控制职能的有机组成部分。

如果我们将管理工作过程简略地看作是 PDCA 循环的过程（这是，P—计划 plan，D—实施 do，C—检测 check，A—处理行动 action），那么，控制工作在管理循环中的地位和作用可以图 10—1 表示如下：

图 10 1 管理工作循环简图

控制工作通过检查或检测计划执行中所发生的偏差以及内外环境条件所出现的变化，并进而采取处理措施，就可以促使管理工作过程成为一个闭环的系统。举例来说，一家企业制定了一个七年计划，计划在今后的七年内每年要增加 2% 的市场占有率。到年底时统计资料反映出，市场占有率增加了 2%，管理者得到这一反馈信息后认为可照原计划进行下去。第二年，市场占有率只增加 1%，这表明管理者应采取适当的纠正措施（如加强广告宣传）来扩大中场份额。第三年底检测出市场占有率增加了 3%，超过了原来的计划，第四年仍保持这样的势头，这样，管理者就可能要考虑对原来的计划做些调整。这样，计划，控制再计划，再控制，管理工作过程就不断循环往复下去。从这个意义上说，控制是联结管理过程循环的支点。没有这个支点，管理过程就不能实现循环。

就整个企业组织而言，控制工作所发挥的作用可以归纳为两大方面：

（1）防止和纠正偏差的发生（A1），使计划执行结果符合计划目标的要求，这是控制确保组织的稳定运行的作用；（2）修改原订计划或重新制订新的计划（A2），通过积极调整计划目标（2）来保证组织对内外环境的适应性，这是控制确保组织的应变能力的作用。

## 二、控制的过程与要素

### 1. 控制工作的基本过程

控制工作作为管理工作中相对独立的一个环节，它也是由若干活动步骤组成的。我们知道，医生看病要有健康人做标准来对比病人，找到病人和健康人的差别后要设法把病因找到，才能对症下药，开出处方，把病治好。确立标准，发现病情，找出病因和时症下药，这些就是医生看病的过程。同理，管理工作中的控制过程也可以划分为如下几步：

(1) 确立标准。控制标准的订立对计划工作和控制工作实际起着承上启下或连接的作用。如前所述，计划是控制的依据，但各种计划的详尽程度是各不一样的。有些计划已经制定了具体的、可考核的目标或指标，这些指标就可以直接作为控制的标准。但大多数的计划是相对比较抽象、概括的，这时需要将计划目标转换为更具体的、可测量和考核的标准，以便于对所要求的行为结果加以测评。例如，某销售商计划在今后五年内使销售额 每年增长 25%，某车间希望将本月产量提高 10%， 这类的目标往往要等到计划期快结束时才可以衡量是否已经达到要求，因而对平时工作的考核性较差。如果能将“车间的产量提高 10%”的目标转换为“每个职工每班生产 110 个部件”这样的标准，无疑更便于日常检查和评价。麦当劳快餐店就制定有非常详尽、具体的工作标准：其一，95%以上的顾客进餐馆后 3 分钟内，服务员必须迎上去接待顾客；其二，事先准备好的汉堡包必须在 5 分钟内热好供应顾客；其三，服务员必须在就餐人员离开 5 分钟内把餐桌打扫干净。

任何一个组织，其针对某一工作的控制标准都应该有利于组织整体目标的实现。在此前提下，对每一件工作订立的控制标准都必须有明确的时间界限和具体内容要求。麦当劳快餐店的第一项标准就规定，时间在 3 分钟以内，目标是 95%以上的顾客，这样服务员就有章可循了，其工作好坏随时可以得到检测和评价。

企业控制工作涵盖的范围很广泛，因此，为实行控制而制定的标准也就有多种层次和多个方面。从最基层的工作任务控制角度来说，常用的控制标准有四类：一是时间标准，如工时、交货期等；二是数量标准，如产品产量、废品数量等；三是质量标准，如产品等级，合格率、次品率等；四是成本标准，如单位产品成本、期间费用等。举例来说，对企业生产工作的控制，可具体检查产量是否达到数量标准，原材料规格和产品合格率是否达到质量标准，产品在时间上是否按期生产出来并如期完成交货，原材料消耗及职工工资是否超出成本费用限制，等等。通过这种全方位的控制，就可以确保生产过程按质、按量、按时和低成本地实现计划规定的任务。

(2) 测量实绩与界定偏差。对照标准衡量实际工作成绩是控制过程的第二步，它又分为两个小步骤：一是测定或预测实际工作成绩；二是进行实绩与标准的比较。

控制既然是为了纠正实际工作结果与标准要求之间的偏差，就必须首先掌握工作实际情况。掌握实绩可以通过两种方式：一是测定已产生的工作结果，另一是预测即将产生的工作结果。无论哪种方式，都要以通过一定的方法（如亲自观察、口头与书面报告、抽样调查等）搜集到大量的有关信息作为基础。控制工作对信息的要求可以从五个方面考虑：

a. 信息是及时的吗？

- B. 测量单位是适宜的吗？
- c. 收到的信息有多大的可靠性和准确性？
- d. 信息是否适用有效，即对所要解决的问题有用处吗？
- e. 信息是否送给了需要该信息的权力机构？

测量到实际工作结果后，就可以将之与标准进行比较，确定有无偏差及偏差大小。例如，某部门负责生产滑雪板，工时标准是每对 10 小时，实际上 10 天共用了 12000 个工时，产量是 1000 对。只要经过简单的计算，就可以确定每对滑雪板多用了 2 个工时，即：

$$\text{工时差距} = \text{实际工时} - \text{标准工时} = \frac{12000}{1000} - 10 = 2 \text{小时}$$

通过差距或偏差的确定，就可以发现计划执行中的问题。但并非所有偏离标准的情况均需作为“问题”来处理，这里有个容限的幅度。所谓容限，就是准许偏差存在的上限与下限范围，在这个界限范围内，即便实际结果与标准之间存有差距，也被认为是正常的。下表是某公司设立的控制标准与容限示例（见表 10—1）。如果计划执行中没有偏差发生，或偏差在规定的容限之内，则该控制过程暂告完成。若执行中出现了不能容许的偏差，则控制过程进入第三阶段。

（3）分析原因与采取措施。解决问题首先需要找出产生差距的原因，然后再采取措施纠正偏差。有句古老的谚语说：“冰冻三尺，非一日之寒。”所以，必须花大力气找出造成偏差的真正原因，而不能仅仅是头痛医头、脚痛医脚。例如，销售收入的明显下降，无论是用同期比较的方法，还是用年度指标来衡量都很容易发现问题，但引起销售收入下降的原因却不那么容易一下就抓准：到底是销售部门营销工作中的问题，或是对销售部门授权不够引起的？还是生产部门制造质量下降和不能按期交货，或是技术部门新产品开发进度太慢致使产品老化，竞争力下降？抑或是由于宏观经济调整造成的？如此等等。每一种可能的原因与假设都不容易通过简单的判断确定下来。而对造成偏差的原因判断得不准确，纠正措施就会是元的放矢，不可能奏效。

表 10 1 控制标准与容限

标准	容限
全勤	每月准许请假 2 天
上午 8：00 开始工作	迟到不得超过 5 分钟
等候时间 1 分钟	可再加 15 秒
工作场所表面皆擦拭清洁	显见微疵以 2 个为限

对偏差原因作了彻底的分析后，管理者就要确定该采取什么样的纠偏行动。具体措施有两种：一是立即执行的临时性应急措施，另一是永久性的根治措施。对于那些迅速、直接地影响组织正常活动的急件问题，多数应立即采取补救措施。例如，某一种规格的部件一周后如不能生产出来，其他部门就会受其影响向出现停工待料。这种部件要是在加工过程中出现厂问题，此时不应花时间考虑：该追究什么人的责任，而要采取措施确保按期完成任务。管理者可凭借手中的权力，采取如下行动：一是要求工人加班加点，短期突击；二是增添人工和设备；三是派专人负责指导完成，等等。危机缓解以后，

则可转向永久性的根治措施，如更换车间管理人员，变更整个生产线，或者重新设计部件结构等。现实中不少管理者在控制工作中常常局限于充当“救人员”的角色，没有认真探究“失火”的原因，并采取根治措施消除偏差产生的根源和隐患。长此以往，必将自己置于被动的境地。

以上是从控制着眼于纠正偏差方面说的。但积极的控制还会引致计划的修改或重定，从这个角度来看，控制工作过程的步骤会有些变化，如第二步就不是衡量计划执行的当前和预期结果。而是要检测计划执行中内外环境条件已发生或将发生的变化，确定差距也不是进行实际与应该（标准）之间的比较或者实际与实际（历史水平或横向水平）的比较，而是主要进行应该与应该比较（查看标准。指标或目标间是否平衡一致）、应该与将来比较（查看决策前提的变化及决策本身的连续控制）。第三步针对差距采取措施，也不是着眼于纠正计划执行不力所引起的偏差，而更多考虑原计划制定不周或内外环境条件变化这方面的问题，其行动措施的结果不是使实绩向目标、标准靠近，而是使计划目标和标准本身发生变化。这两类控制工作的不同性质，可从图 10—2 和图 10—3 对比中看到。

图 10 2 纠正偏差示意图

图 10 3 调整计划示意图

## 2. 控制系统的构成要素

从控制过程的步骤分析中可以看出，有效地控制活动必须满足以下条件：

（1）具有明确的控制目的。控制工作的目的性，可以表现为使实际成绩与计划标准、目标相吻合。或者使计划标准、目标获得适时的调整。有效的控制系统不仅要能使执行偏差得到及时纠正，还应该能够促使管理者在现实情况（内外环境条件）发生较大变化时对原订目标或标准作出正确的修正和改变。

（2）具有及时、可靠、适用的信息。信息是控制的基础。只有掌握了有关执行偏差或环境变化的足够信息，管理者才有可能作出有针对性的决策来。

（3）具有行之有效的行动措施，管理者应能够通过落实所拟定的措施方案，使执行中的偏差得到尽快矫正，或者形成新的控制标准和目标。

总之，控制系统是由控制的标准和目标，偏差或变化的信息，以及纠正偏差或调整标准和目标的行动措施三部分要素构成的。这三个构成要素共同决定了控制系统的效率和效能，因此，它们也就是有效控制的基本条件。

### 三、控制的类型与方法

控制活动可以从不同的角度进行分类。我们前面已经从控制目的和对象的角度，将控制工作划分为纠正执行偏差的和调整控制标准的两种类型。前者是使执行结果符合控制标准的要求，为此需要将管理循环中的实施环节（D）作为控制对象；后者则是为了使控制标准发生变化，以便更好地符合内外现实环境条件的要求，其控制作用的发生主要体现在管理循环中的计划环节（P）说明这种控制的对象包括了控制标准本身。我们在图 10—1 中是以处理行动 A1 和 A2 分别代表这两类不同的控制，它们用“控制论”的术语来说，实际上就是负反馈控制和正反馈控制（这里“负”意味着使偏差得到缩小，“正”意味着使控制标准和目标发生振荡）。正反馈控制和负反馈控制应该得到并重使用。当然，为避免打乱正常的组织活动秩序，正反馈控制的时间最好选在实现了某阶段目标后再进行，这样可以确保组织运行的稳定性和适应性获得有机统一。以下我们再介绍几种控制分类。

#### 1. 反馈控制、前馈控制和现场控制

这是按照控制信息获取的时间点来划分的。反馈控制是在活动完成之后，通过对已发生的工作结果的测定未发现偏差和纠正偏差（此为负反馈），或者是在企业内外环境条件已经发生了重大变化，导致原定标准和目标脱离现实，这时采取措施调整计划（此为正反馈）。反馈控制实际上是一种事后的控制，故反馈亦称作后馈或事后控制。企业中使用最多的反馈控制包括财务报表分析、产成品质量检验、工作人员成绩评定等。反馈控制对于本次所完成的活动已不再具有纠偏的作用，但它可以防止将来的行为再出现类似的偏差。亡羊补牢仍是为时不晚，否则，小失误常常会累积成大问题。例如，有一企业采购部门在购买某种稀缺原材料的谈判中没能按标准价格成交，答应了该供应商提价 2% 的要求。这一让步在单批订货中并没有造成明显的损失。对于一家大企业来讲，10 万美元的订货中多付出 2000 美元的费用，这也许是微不足道的，但是当订货积累到一定数量后，如总订货共 500 万美元，那么 10 万美元的损失就不再是一个小数目了。如果该企业及时发现了 2% 的提价是个“问题”，设法寻找新的货源，则可使企业避免这笔巨额损失。此乃是反馈控制的防微杜渐作用。

与反馈控制以过去的信息为导向不同，前馈控制旨在获取有关未来的信息，依此进行反复认真的预测，将可能出现的执行结果与计划要求的偏差预先确定出来（此为负前馈），或者事先察觉内外环境条件可能发生的变化（此为正前馈），以便提前采取适当的处理措施预防问题的发生。前馈控制亦称预先控制，它由于未雨绸缪地采取了防患于未然的行动，从而可以克服反馈控制系统的滞后性。例如，司机驾车上山，如果等上坡时速度表显示出车速下降后再去踩油门，那未免太晚了些。有经验的驾驶员知道，上坡是影响速度的变量，因此需要未上坡就先踩油门，提前补偿变量因素的影响。同理，猎人打飞鸟，他总是把瞄准的方向定在鸟儿飞行前方的某一距离。在企业经营管理中，原料在进厂之前或投入生产过程之前便对其进行把关检验，要求工作人员“持证上岗”确保能力素质，以及对设备进行预防维修等，这些都是前馈控制的例子。

关于正、负反馈和前、反（后）馈概念的区别和联系，这里归纳如下：

- （1）正前馈是在预测环境条件变化基础上调整控制标准；

- (2) 正反馈是在比较控制标准与现实环境要求的差距后调整控制标准；
- (3) 负前馈是在预测工作实绩变化基础上矫正执行活动；
- (4) 负反馈是在比较现有工作实绩的差距后矫正执行活动。

与前馈控制和反馈控制都不同，现场控制则是一种同步，实时控制，即在活动进行的同时就施予控制。同步控制的方法有两种：一是驾驭控制，有如驾驶员在行车当中根据道路情况随时使用方向盘来把握行车方向。这种控制是在活动进展过程中随时监视环境因素的变动，一旦发现干扰因素介入便立即采取对策，以防执行中的偏差出现。另一是关卡控制，它规定某项活动必须经由既定程序或达到某种水平后才能继续进行下去。如企业中规定，某产品售价是否可以调整、某项投资是否继续都要经过有关主管人员的同意，生产过程中对在制品质量进行分段检验等，这些都起着关卡控制的作用。日本汽车业在 70 年代末、80 年代初的价低质优的产品有力地打击了美国汽车商，一条重要的经验就是充分使用了关卡控制法。在日本的汽车厂中，装配线上的每个工人同时又是产品质量的检查员，负责对其前一道工序产品质量进行检查、筛选、剔除，及时发现不合格品。而美国的汽车装配厂那时总是等到汽车装配完了再进行总检查，不合格品返工的损失就大多了。

## 2. 战略控制、管理控制和任务控制

这是从问题的重要性和影响程度来划分的。任务控制亦称运营控制，主要是针对基层生产作业和其他业务活动进行的。其控制的主要任务是确保保质，按量、按期和按成本完成工作任务。因此以负反馈控制为主。例如，一家家具制造厂为一条组装流水线设定了如下工作标准：每天完成 500 件家具，每星期（每周五日、每日八小时工作制）的人工成本是 4000 美元，次品率为 1.5%。该厂还建立了一套管理信息系统，用它来测定一星期来的数据，所测出每天的产量是 480 件家具，人工成本是 3800 美元，而产品的次品率为 2%。次品原因是一台铆接机出了毛病。该例中将实际结果与标准要求相比较，可以发现。

$$(1) \text{日产量差距} = 480 - 500 = -20 \text{ 件/日,}$$

$$\text{周产量差距} = -20 \times 5 = -100 \text{ 件}$$

$$(2) \text{单位产品成本差距} = \frac{3800}{480 \times 5} - \frac{4000}{500 \times 5} = 1583 - 1600$$

$$= -0.017 \text{ 美元/件}$$

$$(3) \text{次品率差距} = 2\% - 1.5\% = 0.5\%$$

以上偏差信息表明，成本指标完成得相对比较好（权且不考虑次品增加可能造成的返工损失及其他浪费），但生产量和次品率都有待改进，对于次品超标问题，基于其原因是铆接机出了毛病，可向厂里维修部门申请速来修理或更换机器。产量速度落后的情况，如若决定以周末加班方式来处理，则全班人马需要在以后的每周里加班 1 小时 40 分钟，即按每小时 60 件（ $480/8 = 60$  件）的生产率，一周产量差距 100 件需加班 100 分钟才能完全补偿（这里暂不考虑弥补第一周已发生的产量偏差之需要）。

管理控制是一种财务控制，即利用财务数据来观测企业的经营活动状况，以此考评各责任中心的工作实绩，控制其经营行为。管理控制通称为责任预算控制。从一般的企业来看，其内部组织单位通常可以区分为三类责任中心：

- (1) 成本中心。这类组织单位只对成本费用负责，而不对收入，利润和



投资负责。成本费用中心的应用范围最广。任何对花费负有责任的产品生产单位均可成为成本中心，如工厂、车间、工段、班组等。有些不进行生产的服务部门，如会计、人事、法律、总务等部门，则可成为费用中心，它也是广义的成本中心。成本中心只对本单位发生的可控花费（责任成本）负责，对其评价和考核是以开支报告为依据，通过衡量责任成本的实际数与预算数的差异来作为其工作好坏的标志。

（2）利润中心。这类组织单位既对成本负责，又对收入及利润负责。这意味着它既要能控制责任成本的发生，也要能对应当取得的销售收入进行控制，因而主要适用于企业中有独立收入来源的较高组织层次，如分厂、分部、分公司等。利润中心可以是自然形成的，也可能是“人为”划分的，前者犹如独立的企业，可在外界市场上进行购销活动，后者是在企业内部各责任中心单位之间进行购销，按照内部转移价格结算。如此看来，实际上大多数的成本中心都可转化成“人为”的利润中心，通称为模拟利润中心。对利润中心的评价与考核是以成果报告为依据进行的，主要衡量其实际销售收入和销售成本是否达到目标销售额和目标成本水平。其考评指标有两个：一是销售毛利，亦称贡献毛益，指销售收入扣减变动成本后的余额；另一是销售利润，即将贡献毛益再减去该利润中心直接发生的固定成本以及从总部管理费用中分摊来的间接固定成本后的余额，也就是销售收入与全部变动成本和固定成本的差额。将销售利润除以销售收入，可以得到销售利润率这一相对指标。

（3）投资中心，这类组织单位既对成本，收入、利润负责，也对投入的资金负责，即它不但要能控制收入和成本，也要能控制生产经营过程所占用的全部投资（包括流动资金和固定资产）。投资中心限于在拥有较大经营自主权的部门（如超事业部和规模较大的分公司以及企业最高层次（包括总公司、子公司等）中采用。对投资中心的考评也是以成员报告为依据，主要衡量指标是投资报酬率，亦称资金利润率，它是销售利润率与投资周转率（即资金周转次数）的乘积。具体计算公式如下：

$$\begin{aligned} \text{投资报酬率} &= \frac{\text{利润总额}}{\text{投资总额}} = \frac{\text{利润总额}}{\text{销售收入}} \times \frac{\text{销售收入}}{\text{投资总额}} \\ &= \text{销售利润率} \times \text{投资周转率} \end{aligned}$$

可见，投资报酬率高低与销售利润率水平成正比关系，投资中心是比利润中心更高一级的责任中心。同理，销售利润率高低也与其内部单位的成本花费水平有密切关系，这说明利润中心又比成本中心高一个层级。三种责任中心之间是相互嵌套的关系。

为明确区分和计算上述提及的各项绩效考评指标，现将它们间的关系归纳如下（见图 10—4）。

图 10 4 各项绩效考评指标关系图

战略控制是对战略规划实现程度的控制。战略控制中不仅要进行负反馈控制，更常需要进行正反馈控制。也就是说，在战略控制过程中常常可能引起战略规划重大修改或重新制订。因为这个缘故，人们倾向于将战略的计划与控制系统笼统地称作战略规划系统，而将任务的计划与控制系统称作是任务控制系统。同理，在较低层次的管理控制中，以负反馈为手段的常规控制占主要地位，随着组织层次的提高和管理责任的加重，正反馈控制的成份就越来越大。

现举例说明战略控制的原理和方法。某公司拟定了一个五年的战略计划，欲成为一家提供商品品质产量的、以用户服务为中心的企业。现在时间过去了两年，该公司经理希望计划的执行情况作一审查，以便商讨将来的对策。下表是关于该公司五年战略计划头两年执行情况的一份简要报表(见表 10—2)。

根据差异分析结果，这家公司高层管理人员可能采取如下两种反应措施；一是负反馈，在继续执行计划的前提下采取偏差纠正行动，着眼于改进对用户的服务和产品质量。这时，确保产品合格率就比追求销售额增长更重要，而为了保持期望的用户服务水平和服务队伍的规模，适当提高间接费用开支和强化对服务人员的激励就成为必须采取的基本对策。另一种控制方式则是正反馈。鉴于公司现有经营实力与既定战略方向和目标的要求差距甚远，而且外部面临强大的竞争对手，这时可以考虑采取修正战略计划的正反馈控制措施。也即将公司战略方向从原定的高品质、强服务转变为提供标准化、低价格的产品，在继续现有的成本控制努力的同时，适当放宽对产品质量、用户服务和新产品开发的要求，这样调整标准的结果就使现存的偏差问题不显得那么突出。严重，从而对纠偏措施的需要相对降低。这个例子说明，正反馈和反馈两者考虑的侧重点是极为不同的，战略控制应该站在更高的角度看待问题，而不能像低层次的控制活动那样局限于矫正眼前的、内部的具体执行工作。

### 3. 外在控制与内在控制

这是按控制力量的来源来分类的。外在控制是指一单位或个人的工作目标和标准的制订，以及为了保证目标和标准的顺利实现而开展的控制工作，是由其他的单位或个人来承担，自己只负责检测、发现问题和报告偏差。例如，上级主管的行政命令监督、组织程序规则的制约等，都是外在强加的控制。与之不同，

表 10—2

某公司战略计划执行情况一览表

战略成功因素	经营目标		执行情况	偏差签定	差异原因分析及处理
	五年目标	头两年目标	头两年实绩	(十有利, 一不利? 不确定)	
1. 成本控制: 间接费用对直接费用比率 销售毛利率	10 %	15 %	12 %	+ ? 3 %	间接费用削减幅度是否过大了些? 还是计划目标过于保守? 在销售额增加情况下, 直接费用是否有超标? 是否因质量问题引起毛利下降?
	39%	40 %	40 %	0	
2. 产品质量:					产品质量问题严重! 在产品合格率较低的情况下较好地控制了退货率, 说明服务人员在其中起了重要的作用, 但是否导致其工作压力加大?
退货率	1.0 %	2.0 %	2.1%	-0.1 %	
合格率	100 %	92 %	80 %	12 %	
3. 用户服务: 安装周期 用户服务人员占销售人员比例	2.5 天	3.2 天	2.7 天	+0.5 天	服务人员工作效率较高, 但在人数减少的情况下是否任务压力太重?
	3.2 %	2.7 %	2.1 %	+ ? 0.6 %	
4. 服务人员士气					服务人员规模难以维持与间接费用降低有密切关系 服务人员离职可能是因工作量太大, 责任、压力过重, 还可能与公司用人、奖惩制度有关。
缺勤率	2.5 %	3.0 %	3.0 %	0	
离职率	5 %	10 %	15 %	-5 %	
5. 总体绩效:					销售额增加是否因为市场增长迅速? 市场占有率如何? 企业提高生产率的同时是否忽视了产品质量? 新产品开发目标是否过于保守?
公司人均月销售额	12500	11500	12 100	+ ? 600	
新产品数	6	3	5	+ ? 2	
6. 竞争形势: 竞争对手新投放市场的产品数	6	3	6	-3	竞争对手力量相当雄厚, 对本企业很不利!

内在控制不是“他人”控制(它既不是来自上级主管的“人治”,也不是来自程序规则的“法治”),而是一种自动控制或自我控制(称之为自治)。自我控制的单位或个人,不仅能自己检测,发现问题,还能自己订立标准并采取行动纠正偏差。例如,目标管理就是一种让低层管理人员和工人参加工作目标的制定(上下协商确定目标),并在工作中实行自主安排(自己决定实现目标的方法手段)。自我控制(自己检查评价工作结果并主动采取处理措施)的一种管理制度和方法,目标管理通过变“要我做”为“我要做”,使人们更加热情,努力地去实现自己参与制定的工作目标。当然,目标管理只有在个人目标与组织目标差异较小、员工素质普遍较高时采用才容易奏效。而在目标差异较大、员工素质较低时,较多外在强加控制则是需要的。

#### 4. 控制工作的专业分类

控制工作可以按其所发生的专业领域进行分类,但在不同类型的组织中,由于其具体专业活动的内容不尽一样,所以控制对象也各异。从企业组织来看,其专业控制的内容有:

(1) 库存控制。主要是对量大面广的原材料、燃料、配件、在制品,半

成品和产成品等存货数量的控制。库存增加，不仅需要占用生产面积，还会造成保管费用上升、资金周转减慢、材料腐烂变质等。但库存过少，又容易造成生产过程因停工待料而中断，产成品因储备不足而造成脱销损失，等等。因此，库存应当保持在适当的水平，以保证生产和销售的需要。

(2) 进度控制。这是根据产品生产或项目建设的进度计划要求，对各阶段活动开始和结束的时间所进行的控制。网络分析的思想告诉我们，进度控制可以从一系列相互关联的活动中挑选那些时间冗余幅度小的关键活动路线加以密切注视，以免某关键活动的一次延误就影响到后续各项活动乃至总体进度按时完成。

(3) 质量控制。质量是由产品使用目的所提出的各项适用特性的总称。对产品质量特性，按一定的尺度、技术参数或技术经济指标规定必须达到的水平，这就形成质量标准，它是检验产品是否合格的技术依据。质量控制就是以这些技术依据为衡量标准来检验产品质量的。为保证产品质量符合规定标准要求 and 满足用户使用目的，企业需要在产品设计试制、生产制造直至使用的全过程进行全员参加的、事后检验和预先控制有机结合的、从最终产品的质量到产品赖以形成的工作的质量全方位抓的全面质量管理活动。

(4) 预算控制。预算是用财务数字或非财务数字来表明预期的结果，以此为标准来控制执行工作中的偏差的一种计划和控制手段。企业中的预算包括销售预算，生产预算，费用预算、投资预算以及反映现金收支、资金融通。预计损益和资产负债情况的财务预算等内容。预算控制的好处是，它能将整个组织内所有部门的活动用可考核的数量化方式表现出来，以便查明其偏离标准的程度并采取纠正的措施。预算与会计是有区别的，会计只记录组织活动进行的状况，而预算则不仅告诉人们目前活动进行的状况，而且还把各方面指标限定在既定的范围内。但预算无法反映组织中那些难以用数量表示的因素，也不说明表面上的数字偏差所产生的原因。

(5) 内部和外部审计。审计是对组织中的经营活动和财务记录的准确性和有效性进行检查，监测和审核的一种后馈控制工具。审计的内容很多，财务审计是其中最重要的部分。按其开展的方式，审计可分为外部审计和内部审计两种。前者是指由非本单位的专门审计人员和机构（如回家审计部门）对某一单位的财务程序和财务经济往来进行有目的的综合检查审核，以监督其行为的合法性，如有无偷漏税，贪污和其他侵吞国有资产等违法行为。内部审计则不只是考虑合法要求，而更着眼于改进企业的生产经营活动。执行内部审计的人主要是本企业的高层经理人员和财务人员，有些大企业还常配备有专门的审计人员，以使定期开展审计工作，确保组织活动的正常和顺利进行。

(6) 人事管理控制。管理者除了对本组织的预算、财务和生产进行控制外，还必须注意对人事方面的管理进行控制。从本质上讲，人事方面的管理控制主要集中在对组织内人力资源的管理上。具体有两大方面：一是主要人事比率的控制。即分析组织内各种人员的比率，如管理人员与职工的比率。后勤服务人员与生产工人的比率，正式职工与临时工的比率，以及人员流动率和旷工缺勤率等是否维持在合理的水平上，以便采取调整和控制措施。比如，反映调离和调进本单位的职工占职工总数比例的人员流动率如果太高，会影响职工队伍的稳定和增加培训费用，但如果人员长期不调动，也会使组织缺少新的活力，因此流动率需要控制在一定的限度内。另一人事管理控制

内容，是对管理人员和一般职工在工作中的成绩，能力和态度作出客观公正的考核，评价和分析鉴定，这既有利于激励原来表现好的员工继续保持和发扬下去，也有利于原来表现差的员工向着好的方向转化和发展。人员考评工作需要格外注意衡量标准的合理和具体。对一个人工作表现好坏的鉴定不能光看到某个方面。有些人可能规规矩矩地上班，老老实实地做人，但还是一无所成。另一些人虽然能力很强，但没有在工作中很好发挥出来。一个人究竟会对组织作出多大的贡献，首先取决于其努力程度和能力强度的共同作用，同时还与个人之外的其他因素（如同僚的合作、上级的支持和各种环境条件）有关。所以，在考评员工表现时需要订立全面、合理、合理标准。另外，考评标准还要具体，便于测量，这样才能让人信服，让人觉得考评鉴定是公正，可靠的，下面是关于工作表现考评的一个生动事例。

在某大型电子零件批发公司的一家连锁商店里，刚出任经理的比尔正为一些事搞得心烦意乱。店里两位售货员，每天上午轮流去隔壁的自助餐厅喝咖啡，吃甜馅饼。因为少了一个售货员，顾客们在店里等候服务已经司空见惯。更令人头痛的是，这家零售商店的营业额一直达不到公司的平均水平。当比尔对售货员们谈到这两件事时，他们不屑一顾地答道：“你看看公司付给我们多少工资！你还能要求什么？”

比尔对此说了这样一段话：“在我们讨论工资的事并且谈出点眉目来之前，有一件要紧的事，就是让你们明确知道我对你们的工作有什么要求。让我们来明确三件事：第一，在安排好的上班时间内，谁也不可以离开商店。当然，在你们的午餐时间里，你们爱干什么都行。第二，如果这家商店还要营业，不搬到别处去的话，我们每天的平均销售额应该是 1000 美元。总公司的记录表明，每位顾客大约购买 5 美元的货，那就是说，一天要接待 200 位顾客。我们是两位售货员当班，平均一下，我要求你们每人每天接待 100 位顾客。第三，就是你们怎样来接待顾客，我希望你们做到一丝不苟，礼貌周到。他们想了解什么，你们要有问必答，这三件事你们清楚了吗？如果是这样的话，让我们来瞧一瞧你们的工资袋，看看出了什么毛病，根据我们对这项工作提出的要求，应该干点什么事来跟那工资袋相称。你们考虑考虑。”

### [复习思考题]

1. 什么是管理？管理是随什么而产生的？管理与组织是何关系？管理原理是否能在盈利性组织与非盈利性组织之间相互转移？

2. 举例说明管理工作与作业工作的区别和联系。一个管理者是否在所有工作时间年都从事管理工作？管理者与作业者的责任有何不同？

3. 管理者可按层次和领域分为哪几类？他们在管理职能和技能的重点上有什么不同？

4. 组织和管理活动面临哪些环境因素？环境的不确定性有几种情况？

5. 决策的含义是什么？决策的基本过程包括哪几个步骤？如何理解“管理就是决策”？决策的满意准则是否比优化准则更有现实性？

6. 决策分为哪几类？试从管理活动和市场营销活动方面举例说明其应用。个体决策与群体决策各有何利弊？

7. 举例说明管理的四大基本职能。管理者、决策者和领导者这几个概念有何关联和差异？如何从协调方面理解管理工作的根本目的？

8. 如何理解“计划是管理的首要职能”？广义地计划职能与其他管理职能之间存在什么样的关系？

9. 计划工作的内容和步骤包括哪些？计划过程如何体现了决策的核心地位？

10. 组织的目标有哪些特点？目标管理的基本思想是什么？战略与政策之间有何区别？举例说明程序与规则的应用。

11. 计划过程中为什么要明确前提条件？举例说明计划的前提条件中哪些是企业可控的，哪些是不可控的？预测在确定计划前提条件中的作用如何？

12. “组织”一词有几种不同的理解？组织工作的基本内容有哪些？正式组织与非正式组织之间有何关系？

13. 典型的组织形式有哪几种？各有哪些优缺点和适用范围？它们如何在组织图（组织系统图）中得到表现？

14. 什么叫管理幅度（跨度）？管理层次与管理幅度的关系怎样？影响管理幅度的因素主要有哪些？

15. 职务（工作）设计和组织结构如何体现分工与协调这两种不同的侧重点？组织设计中如何体现人与事相结合的思想？统一指挥原则在现实中如何得到贯彻或违背的？

16. 组织部门化有哪几种方式？举例说明其具体的应用。部门划分与责权分配两者如何共同决定组织的基本形态？

17. 组织的集权与分权各有哪些优缺点？组织在什么条件下宜采取集权体制？分权有哪些标志？制度分权与领导授权有何异同？授权的三要素是什么？

18. 对比直线职权与参谋职权以及直线机构与参谋机构这两种不同的划分角度。简述直线与参谋间矛盾的根源及处理办法。

19. 职务说明书如何成为人员选配工作的依据？从组织内部和外部选聘管理人员，各有什么优缺点？

20. 领导职能与其他管理职能有何显著不同？领导的本质是什么？怎样理解领导工作与激励，沟通和组织气氛间的关系？

21. 职权与权力有何区别和联系？正式组织领导者与非正式组织领导者的权力来源有何不同？

22. 从职权运用的角度可将领导行为划分为几种类型？“管理方格论”又对领导行为作了何种分类？两者间有什么样的联系？世界上存在某种最好的领导方式吗？领导者如何根据不同的情势条件采用合适的领导方式？

23. 简述领导特质理论、最优领导行为理论和权变领导理论之间有何联系和区别？领导工作的效能好坏主要取决于哪些方面的因素？从领导职能和管理职能两种不同的角度看，对身居领导岗位的管理者的素质和技能要求有何异同？

24. 举例说明激励的作用。激励方式与领导方式间有何种联系？你所在单位的领导者主要采用何种激励方法和领导方式？

25. 简述人类行为的基本模式。有关激励的各种理论在侧重点上有何不同？

26. “需要层次论”认为人的需要由哪些层次所构成？如何看待各层次需要的发生次序关系？你对“饥饿艺术家”的现象怎样看待？保健因素与激励因素之间是如何相互区别，又相互转化的？举例说明期望理论与公平理论在现实中的应用，并区分强化的各种不同方式。

27. 信息沟通的重要性如何体现？为什么实际沟通中常会出现障碍？沟通过程包括哪些环节与要素？正式沟通有几种表现形式？它与组织结构的设计有何关联性？非正式沟通是否有为正式组织利用的价值？

28. 控制工作的含义包括哪两方面？为什么说控制标准是控制工作的基础？作业控制的标准主要有哪些？控制的基本过程如何？

29. 简述预先（前馈）控制、现场（同步）控制和事后（反馈）控制，并举例说明其应用。这三种控制方式在偏差信息获得方面有何不同？

30. 如何理解控制的关键点原理与例外原理？过度控制有什么负面效果？控制如何与计划和组织相适应？管理控制中心体制的过用与组织结构设计间有何关系？

### 第三部分 市场营销基本知识

#### [学习目的与内容]

在市场经济条件下，企业是庞大、复杂的市场系统的一个细胞，也是充满惊涛骇浪的市场海洋中的弄潮儿。市场日益成为企业生存的空间、争斗的战场、表演的舞台和发展的条件。对企业而言，市场中既充满了成功的机会，也孕育着失败的威胁。为了在激烈的市场竞争中生存下去并求得发展，企业就必须不断适应变化着的市场环境，随时作出正确的反应，努力使自己的生产经营活动符合市场经济的规律，使自己所经营的产品保持适销对路的态势。这就要求企业的经营者不仅要有强烈的责任心和使命感，而且还必须懂管理，会经营，精通经营之道。而掌握市场营销的有关理论和技能就成为对于一个合格的企业家的最基本的要求。

市场营销是建立在经济学、行为科学、管理学理论基础之上的一门应用科学。根据市场营销学的观点，企业的各种目标能否实现，企业能否在激烈的市场竞争中求得生存和发展，最终都要取决于消费者或用户是否购买该企业的产品。因此，如何使企业的产品适销对路，如何扩大企业的市场销售便成为市场营销学研究的中心。本书第三部分主要介绍企业与市场的关系，企业经营观念所经历的五个发展阶段，微观环境以及企业如何根据其战略和目标来细分市场 and 选择目标市场。从经营决策的角度将企业可控制的各种营销手段归纳为四个基本方面，即产品、分销渠道、定价和促销，研究企业如何从这四种策略组合中增强其产品的竞争力。市场营销活动的计划、组织和控制活动就是在市场营销方面的体现。由于在前面的章节中作过详细的介绍，这里便不再赘述。



## 第十一章 市场营销概述

### 一、市场营销理论中的市场概念

如本书第一章中所述、市场这一概念具有丰富的含义。有时它是商品交换的具体场所，这是关于市场的最原始的概念。在经济学中，市场意味着供需双方及其交换关系的总和，我们称其为市场的经济学含义。在营销学中，市场具有另外的专门含义，它是指具有特定需要、购买力和购买意愿的顾客群体。具有特定需要的人、为满足该需要的购买力和购买意愿，便成为市场的三个构成要素。只有三个因素相互结合才能构成现实的市场，决定市场的规模与容量。因此，市场规模的大小视具有需要、购买力和购买意愿的人数多少而定。有的国家人口很多，但人均收入和购买力低下，则认为其市场规模是有限的。而有的国家尽管人均收入和购买力很高，但人口很少，则其市场潜力也不会很大。

根据购买者性质，可将市场划分为消费者市场和组织市场两大类。消费者市场由消费者个人和家庭构成。在社会再生产的循环中，个人消费者的购买是通向最终消费在购买，这一市场庞大而分散，同时又是所有社会生产的终极目标之所在。组织市场又可细分为三类：生产者市场、中间商市场和政府市场。生产者市场由从事制造业的企业和个体生产者所构成；中间商市场由从事流通业的企业和个体商贩构成；政府市场由各级政府机构和社会团体构成。组织市场的购买是为了从事加工制造，转售或向社会提供服务。从社会再生产的角度看，这种购买属于中间消费或生产件消费，构成社会再生产的一个新起点，以下仅就消费者市场和生产者市场的特征作一考察。

#### 1. 消费者市场

消费者市中的购买意味着商品价值和使用价值的最终实现。消费者市场也是组织市场乃至整个经济活动所要服务的最终市场。因此，对消费者市场的研究就成为对整个市场进行研究的基础。与组织市场的购买行为相比较，消费者市场的购买具有以下主要特征：

- (1) 购买人数众多，地点分散，市场潜力大。
- (2) 购买次数频繁，但每次购买量少。
- (3) 专用性不强，替代品较多，除少数高档耐用品外，一般不要求技术服务。
- (4) 冲动型非专家购买，具有很大程度的可诱导性。
- (5) 许多消费品需求弹性大，其销售容易受价格变动的的影响。

#### 2. 生产者市场

生产者市场又称产业市场，其购买的目的是为了再生产或业务上使用的需要。这一市场主要具有以下特征。

- (1) 购买者数量相对较少，地理分布比较集中。
- (2) 购买频率较低，但每次购买量大。
- (3) 专用性强，技术要求高。
- (4) 理智型专家购买，购买决策常常由集体进行。
- (5) 需求弹性较小。
- (6) 派生需求。生产者市场的需求是一种中间需求，它派生于最终消费者对产品和服务的需求。

## 二、走业经营观念的演变

在变化的市场环境中，为了实现诸如利润、销售增长率、市场占有率等目标，企业必须进行中场调研、选择目标市场、产品开发、产品定价、渠道选择、产品促销、产品储运、产品销售及售后服务等一系列与中场有关的经营活动。在从事这些活动时，应当以什么样的理念为指南，应当如何处理企业、顾客及社会之间的利益关系，就成为任何企业或经营者都必须首先回答的问题。对于这一问题的回答，就构成了一个企业的市场经营观念，也称营销管理观或市场营销观。市场经营观念贯穿于企业市场营销活动的全过程中，决定了企业决策人员、营销人员的经营思想，也概括了企业的经营态度和思维方式。可以说，市场经营观念是决定企业生产经营活动方向的指南，也是经营者在组织和谋划企业的市场营销活动时的指导思想和行为准则。

随着社会生产力的发展，市场经营观念也在不断的演变和更新，一般认为，存在着五种有代表性的、支配企业或其他组织从事生产经营活动的市场经营观念，这就是生产观念、产品观念、推销观念、市场营销观念和社会营销观念。这五种观念大体上是一个依次发展的过程，分别反映了过去几十年中，在经济、政治和社会等方面，所经历过的各种各样的时代变化。

### 1. 生产观念

这是一种最古老的经营思想。生产观念认为顾客喜欢的是既买得到，又买得起的商品。因此，经营者的主要任务就是要全力提高生产和流通的效率。

生产观念在两种情形下是恰当的或正确的。其一，是在产品供不应求的情形下。此时，经营者应当想方设法、努力增加生产。其二，产品成本很高，经营者必须全力降低成本，提高生产率，在生产观念指导下，企业集中全力于组织所有资源，努力增加产量，降低生产成本，提高销售效率，而没有考虑或者说无须考虑是否还存在着不同的需求。亨利·福特就是这一观念的最生动体现。他的全部理念就是最大可能地改进生产，降低成本，从而使尽可能多的人能够买得起他的T型汽车。他曾经开玩笑说 he 可以提供任何颜色的汽车，只要这种颜色是黑色的话。

显然，生产观念是一种以生产为导向的观念，它是在卖方市场的条件下产生的。它的存在是以产品供不应求、不愁无销路为条件，以大批量、少品种、低成本的生产更能适应消费需求为前提。西方资本主义国家在工业化初期和第二次世界大战以后一段时期内，由于物资匮乏，需求旺盛，总体上处于卖方市场的状态，所以这种观念在企业界颇为流行。在我国，这种观念则保持的更为长久，可以说这是由我国的经济状况所决定的。

其实，不仅在制造型企业中，就是在许多服务型组织、事业单位或政府机关中，生产观念也大有市场。如许多医院、诊所和政府部门都是按流水线模式组织起来的、尽管这有助于提高效率，但也常常被批评为服务冷淡、缺乏热情。

### 2. 产品观念

产品观念认为，顾客欢迎的是质量高、性能好、有特色及价格合理的产品。因此企业必须全力以赴于产品的不断改进上。

产品观念仍然立足于生产者的角度，主张“酒好不怕巷子深”，只要产品好，就不怕卖不出去。以一个煤油灯制造商为例，企业深信，只要我的油灯做得好，顾客就一定会纷至沓来、踊跃购买。但这种信念却常常会成为一

厢情愿。因为顾客真正需要的是照明用具，并不一定非买煤油灯不可。顾客在煤油灯之外，也许还可以选择汽灯、蜡烛甚至电灯等等。退一步讲，即使是好的煤油灯，厂家也必须做到将其外形设计得讨人喜欢，包装美观，定价适中，委托合适的店铺，想方设法引起那些需要油灯的顾客的关注，并使顾客相信这盏油灯确实是好，否则，油灯还是不会转化为货币。

如果说生产观念强调的是以量取胜，产品观念则是主张以质取胜。这种观念从本质上来看仍然是以生产为导向，生产什么就销售什么。但与生产观念相比，产品观念多了一些竞争的色彩，并且考虑到了顾客对产品质量、性能、特色及价格的要求。当产品市场不太紧缺，且存在一定程度的竞争的情况下，许多企业奉行这种经营思想。

产品观念有时会使人目光短浅。生产者过渡沉溺于对自己产品的偏爱之中，常常忽视了顾客的真正需要。如计算尺厂家只看到用户买计算尺，而忽略了他们的真正需要是计算手段，所以理所当然会在计算器的挑战面前败北。机械钟表业误以为顾客购买的是钟表而不是计时工具，因而随着石英技术的出现而大乱阵脚，溃不成军。铁路当局如果不能理解顾客的真正需要是输送而不是火车的话，在公路、航运、空运等的强大攻势下其命运是不难预测的。

### 3. 推销观念

推销观念认为，如果企业不在销售和促销方面付出相当的努力，顾客就不会大量购买本企业的产品。换句话说，只要企业在推销方面下大工夫，花大气力，顾客就会被说服购买及更多地购买其产品。

当经营者不是担心能否大量生产，而是担心能否将生产出来的产品全部卖出去时，便随之产生了推销观念。奉行推销观念的企业非常重视运用推销术和广告术，重视分析顾客的购买心理，向现实买主和潜在买主大肆兜售，千方百计劝说顾客购买产品。推销观念从本质上来看依然是以生产者为本位的，它强调的是将企业生产的既有的东西卖给顾客，生产什么就推销什么，只要能卖出去，就算达到了目的。而该产品是否真正为顾客所需要，顾客购买以后是否满意，则不在考虑范围之内。在商品渐渐充裕、竞争趋于激烈，市场向买方市场转化过程中，奉行推销观念的企业往往比较多。

推销术在某些特殊的业种中有着长期的积累。诸如百科全书、保险、墓地等商品，顾客一般不会主动上门购买，因而在这些行业中，必须善于发现潜在顾客，向他们热情而又猛烈地灌输购买商品有哪些好处，最终实现将商品卖出去的目的。在这些业种里，高超的推销技巧往往就成为取胜的一个关键。

### 4. 市场营销观念

市场营销观念是一种比较新的。近年来较流行的现代生产经营观念。这种观念认为，能否明确识别和把握目标市场顾客的需要和愿望并以比竞争者更有效的方式去加以满足，是实现组织或企业目标的关键。

市场营销观念不同于上述前几种经营观念，它考虑问题的出发点不是企业或是企业的现有产品，而是目标市场的顾客需要，这些需要不仅包括显在的顾客需要，而且也包括那些潜在的、甚至尚未被顾客自己所觉察的需要。企业的主要目标不是单纯追求眼前的利润，不是短期的销售量的增长，而是着眼于通过使顾客的需要得到满足而长期占领市场，取得利润。以市场营销观念为指导的企业主张“顾客是上帝”，“消费者至上”，顾客需要什么产

品，企业就生产、销售什么产品。他们重视分析与研究市场需要，并集中企业一切资源和力量，协调、满足顾客需要有关的所有企业活动，千方百计地去适应和满足顾客的需要。

市场营销观念是：“消费者主权”观念在企业中的反映。二次大战以后特别是五六十年代以来，西方的许多先进企业采纳了这一经营理念。这一方面是因为生产和科技飞速发展，许多产品供过于求的状况与日剧增，消费者的需要在越来越趋于多样化的同时变化频率也日益加快，市场竞争异常激烈；另一方面则是由于消费者运动的兴起和日益高涨，消费者的力量越来越壮大，消费者的权益越来越受到重视和保障。这种趋势迫使企业不得不转变立场、改变态度，从而导致了企业在生产经营的指导思想上发生了革命性的变革。

据调查，与小企业和从事生产资料生产的企业相比较，市场营销观念在大企业和生产消费品的企业中要更为普及。有些企业尽管宣称自己奉行市场营销观念，但实际上是徒有虚名。有些企业采用了市场营销观念导向的企业形式，但实质上是徒有其表。要真正由过去的旧观念导向转变为市场营销观念导向的企业，不是一件轻而易举的事情，需要长期不懈的努力。

#### 5. 社会营销观念

社会营销观念是在市场营销观念基础上的进一步发展和完善。这种经营思想认为：企业提供产品不仅只是要满足消费者的需要与欲望，而且还要关心和增进社会福利，要符合消费者和社会的长远利益。它强调要兼顾企业利润、消费需要和社会利益三个方面。

六七十年代以来，由于日益加剧的环境污染、资源不足、人口爆炸、世界性的通货膨胀等问题，人们对单纯的市场营销观念是否充分和适当提出了疑问。企业在从事发现和感知消费者的需要和欲望，并采取各种手段使之满足的过程中，是否能够，或总是能够保证兼顾了消费者和社会的长期利益呢？许多人指出，单纯的市场营销观念提高了人们对欲求的期望和敏感，加剧了眼前需要和长期社会福利之间的矛盾，导致产品过早陈旧，使环境更加恶化，严重损害和浪费了资源。正是在这样的背景下，人们提出了社会营销观念的思想。

从社会营销观念出发，企业在制定营销政策时，必须综合考虑企业、顾客和社会三方面的因素，以保证企业在日益加剧的竞争和变幻多端的社会环境中，实现长期生存和不断发展的目标。

当今，越来越多的企业接受、实践了社会营销观念，并取得了经营上的成功。

根据企业或经营者立足点、着眼点的不同，上述五种营销观念我们大致可以将之区分为两大类，一类是以企业或经营者为出发点的，我们一般把它称为传统的市场营销观念，其中包括生产观念、产品观念和推销观念。传统观念立足于企业的既有产品，主张通过扩大生产和销售，实现企业的获利目标；另一类则是以顾客的需要为着眼点的，称之为新型市场营销观念，包括市场营销观念和社会营销观念。这类营销观念以市场为导向，主张运用综合的市场营销活动，通过满足顾客需要来实现企业目标。

应该说，五种营销观念的出现是历史的产物，是对应于一定的生产力发展水平和一定的社会环境而产生的，各有其存在的必然性和合理性，不能简单地以好和坏来加以判断。但我们必须认识到，如果说在一定时期、一定条

件下某一生产经营观念对于实现企业的目标曾经是有利或有效的，则当环境条件发生变化后，这种生产经营观念就有可能成为企业发展的障碍和桎梏。因此，为了实现企业的目标，为了使企业生存和发展下去，一个有效的管理者就必须随着生产力的发展和社会环境的变化，审时度势，高瞻远瞩，不断调整自己的经营思想，紧跟时代的步伐。

由传统经营观念发展到市场营销观念和社会营销观念是企业经营观念的革命性变革。任何企业都应当顺应时代的发展，力求体现新型市场营销观念的要求。从我国的实际来看，由于旧体制的影响以及我国商品经济发展尚不充分，许多企业仍然奉行生产观念、产品观念或是推销观念，这与我国改革开放的形势和市场竞争日益加剧的现状是不相适应的。在市场经济条件下，企业的利润目标以及其他目标能否实现，企业能否在激烈的市场竞争中求得生存和发展，最终都要取决于消费者或用户是否购买该企业的产品。因此，企业必须在正确的经营思想的指导下，面向市场，面向顾客，必须适应不断变化的环境并及时作出正确的反应。企业必须能够为市场或顾客提供令人满意的各種商品和劳务、并且能以最少的费用和最快的速度将产品送达顾客手中。企业应该而且只能在顾客或用户的满足之中实现自己的各种目标。

## 第十二章 市场细分与选择

通常情况下，在某一市场上进行经营的一个企业，不可能面向该市场的所有顾客提供产品或服务。顾客人数众多，分布广泛，对产品的要求以及每个人的购买特点都各不相同。企业必须能够识别那些本企业最专长的领域、必须将努力专注于某些特定的顾客群才能在经营中处于有利地位。因此，企业首先面临着一个选择目标市场的问题。

企业的市场营销方式经历了一个长期的发展和演变过程。在早期的市场营销中，并没有意识到有针对性地选择目标市场的问题，而是采用着一种所谓的大规模营销。它主张以最低的成本和最低的价格创造市场，销售者以单一产品不加区别地面对所有顾客，进行大量生产、大量流通和大量促销。随着生产力的发展和市场竞争的加剧，这种方式的不足之处也日益显露出来。为了弥补大规模营销方式所固有的欠缺，企业推出了各种具有不同特性、质量、样式和规格的产品，但目的在于丰富种类，而不是为了满足特定顾客的需求。这一时期的营销方式被人们称为产品差异化营销，显然经营者奉行的仍然是一种以生产力导向的思路。随着技术的进步、生产力的进一步发展和物质生产的日益丰富，人们对物质财富的需求日益多样化和个性化，能够选择的余地也越来越大。大规模营销变得越来越困难，不同顾客群体之间的需求差异性成为经营者在决策时不得不考虑的一个重要因素。企业必须首先将整体市场进行区分，然后从中选定若干子市场，根据各个子市场的特定需求，有的放矢，开发相应的综合营销策略。这便是当今最有效并为大多数企业所奉行的营销实践，一般被称为针对性营销或称目标市场营销。

针对性市场营销是一个系统的过程，由三项相互关联的工作或步骤所组成。第一步是市场细分，企业根据不同的准则对市场进行分类，以便对每一个细分市场进行分析评价；确定目标市场，即判断和选择企业欲进入的一个或若干个细分市场的活动；市场定位，通过时目标市场上竞争产品的情况和顾客对产品属性的重视程度进行分析，从而塑造出本企业产品的独特的市场形象。这一过程被称为市场营销得以成功的三步曲，并正在为越来越多的企业所重视和接受。

## 一、市场细分

### 1. 市场细分的含义

企业要进行有针对性的市场营销活动，正确选择能够充分发挥本企业优势的目标市场，把握竞争机会，首先必须对市场的构成轮廓有所了解，必须对每一个子市场的特点和魅力进行分析研究。这就牵涉到一个市场细分的问题。

市场细分是根据某一产品的总体市场中不同消费者的需求特点、购买行为和购买习惯等特征，把市场分割为若干相类似的消费者群的市场分类过程，其中每一个消费者群就是一个细分市场或称子市场。分属不同细分市场的顾客对同一产品的要求和欲望存在着明显差别。相对而言，每一个细分市场都是同质的，是由需求特点、购买行为极为相似的购买者所组成的。一般来说，同一个细分市场的顾客对于经营者的某种市场营销措施或策略表现出基本相同或大致类似的反应。

市场细分的客观依据就是消费者需求的异质性，即消费者需求，动机和购买行为的多元性。例如拿我们所熟悉的彩电市场来看，有的顾客要求高档、名牌、高价位和大屏幕；有的要求耐用、可靠、维修方便及价格适中；有的则主要要求价格要便宜，质量要可靠。这样，我们就可以大致地将彩电市场细分为高、中、低三种类型的子市场。当然，也还可以根据其他各种标志进行分类，比如可以根据地理的因素将之细分为城市市场和农村市场等。

市场细分对企业市场营销的作用主要有三个方面：有利于分析市场机会，开拓新市场；有利于企业根据子市场的特点，集中人力、物力和财力，生产适销对路的产品；有利于制定和调整市场营销策略。

### 2. 市场细分的标准

一种产品的整体市场之所以可以加以细分，是因为客观上存在着顾客需求的多样性。造成这种需求多样性的影响因素多种多样，这些影响因素便构成了市场细分的标准。消费品市场与工业品市场的细分依据有所不同，以下分别加以讨论

#### (1) 细分消费者市场的依据

市场细分时不存在千篇一律的方法。根据所面临的问题和具体要求的不同，营销人员既可以单独选择某一因素，也可以综合运用若干不同因素来进行市场细分。细分消费者市场时所采用的一些主要因素有：地理因素，人口统计因素，心理因素和行为因素等。以这些变量为依据来细分市场，就产生出地理细分、人口细分、心理细分和行为细分这几种市场细分的基本形式。

**地理细分。**所谓“地理细分”是指按照消费者或顾客所处的地理位置、自然环境来细分市场。具体变量有国家、地区、城市、农村、人口密度、气候和地形地貌等。处于不同地域的消费者对于同类产品会有不同的要求和偏好，对于企业所采取的各种营销措施往往表现出不同的反应。

**人口统计细分。**人口统计细分是按人口统计变量如年龄、性别、家庭人数、收入、职业、教育程度等因素为基础，将市场划分成不同的群体。人口统计变量是划分市场的最常用依据。这一方面是因为消费者的欲望、偏好和购买及使用频率与这些变量有着密切的联系，另一方面则是因为人口统计变量要比其他各种变量更容易测定。

**心理细分。**心理细分是根据消费者的社会阶层、生活方式或个性特点来

划分购买者群体。在按照人口因素进行细分的同一群体中的人们，常常会表现出极大的心理特性方面的差异。人们所属的社会阶层、所习惯的生活方式以及所拥有的个性特征对于他们的消费和购买行为有着强烈的影响。

行为细分。行为细分是根据消费者对某一产品的了解、所持的态度，使用情况等来细分市场。行为因素也有很多，包括消费者进入市场的程度、购买或使用产品的时机、消费的数量规模以及对品牌的忠诚程度等。例如，按消费者进入市场的程度，可区分为经常购买者、初次购买者、潜在购买者等不同群体。而按照购买数量，则可以将消费者区分为大量用户、中量用户和少量用户等。还可以根据对品牌的偏好状况，将消费者区分为单一品牌忠诚者、数种品牌忠诚者和无品牌偏好者。

### （2）细分产业市场的依据

许多用来细分消费者市场的因素同样也可以用来细分产业市场。例如，常常根据一些人口统计方面的因素以及行为方面的因素来细分产业市场。一般地，以最终产品的用户为依据，是细分产业市场的最为通用的做法。如半导体市场可以根据客户的最终产品是军用产品、生产设备还是一般消费品而加以划分。生产军品的客户要求质量非常严格，生产资料厂家则重视质量和服 务，而消费品厂家则更强调价格和交货期。

客户规模也是划分产业市场的一个重要变量。根据顾客规模的不同，卖主往往采用不同的营销策略或措施。例如，对于大客户，常常采用直接联系、直接供应的方式；而对于中小规模的客户，则可能采取通过商业渠道的方式。

### （3）如何有效地进行市场细分

显然，细分一个市场可以有多种不同的方法。但并非所有的细分都是有效的。例如，购买大米的顾客可以按照性别细分为男性顾客和女性顾客，但顾客购买大米的行为与性别并无关系。因而上述细分就不能说是一种成功的细分。为了使细分市场具有真正的实用价值，从而能为企业制定有效的营销战略服务，企业的市场细分必须具备以下一些特征。

首先，用来划分细分市场的大小和购买力的特性指标应当能够加以衡量或测定。如果不能加以测定或测定很困难的话，市场细分的有效性就会大打折扣。例如，将酒类消费者中细分出一个由为了出风头、摆谱而饮酒的少年饮酒者市场，那么这个市场的大小将是很难测定的。这一特征被称为细分市场的可衡量性。

其次，划分出的细分市场必须有可能到达并能对之进行服务。如果所划分的细分市场是可望而不可及的，那么这种划分对企业而言就没有什么实际意义。这一特征被称为细分市场的可到达性或可进入性。

再次，细分市场的规模必须达到足够获利的程度。在细分市场时，企业必须考虑细分市场上顾客的数量，他们的购买能力和产品的使用频率。划分出的一个细分市场应该足以值得为之设计一套营销方案。这一特征被称为是细分市场的实际价值性或殷实性。

最后，经过市场细分后，企业必须能够系统而有效地提出并实施相应的营销计划，来吸引和服务于细分市场。例如一个小型旅行社可能会将市场划分为 10 个细分市场，但由于其规模大小，力量有限，因而无法针对每一个市场推出一套独立的营销方案。这便是有效细分市场的行动可能性特征。



## 二、选择目标市场

经过市场细分，企业通过对各个细分市场的分析，对于自己所面临的市场机会有了更加明确的认识。那么，为了确定最适合于本企业的目标市场，或者说为了找到最能发挥本企业实力的用武之地，企业还必须进一步明确哪些细分市场对于本企业是最适当的，也必须决定是应当在一个细分市场上集中全力，还是应当在若干个细分市场上分兵作战。企业在选择目标市场时有三种策略可供考虑，即无差异市场策略、差异性市场策略和密集性市场策略。

### 1. 无差异市场策略

无差异策略也称低成本策略，企业把整个市场看作一个同质性的大市场，着眼于消费者对特定商品需求的共通性，而忽略其需求的差异性。企业力求其产品设计能够最广泛地满足顾客的要求，并采取与此相适应的营销组合策略。企业重视大量流通、大量广告，力求在顾客心目中建立起其产品的最美好形象。例如，改革开放前，我国的汽车企业可以说奉行的就是这种策略。

这种策略的优点在于企业可以大批量地进行生产和销售，生产成本、储存费用和销售费用较低。采用这种策略的企业一般瞄准市场中规模最大的顾客群体开发产品，因而，如果有若干企业同时采用此种策略时，在这个规模最大的顾客群体中便会因竞争而燃起激烈的战火，导致企业的相对收益降低。而一些较小的顾客群体的需求却难以得到有效的满足。

### 2. 差异性市场策略

采用差别性市场策略的企业同时在几个细分市场上开展经营，分别向每一个细分市场提供不同的产品。由于这是一种针对性的目标市场策略，企业能够更好地分别满足不同顾客群的需要，从而有利于扩大销售，提高产品的竞争能力。在我国，随着经济体制改革的深入和市场经济的发展，越来越多的企业接受并采用了这种策略。可以说，这也是近年来我国市场商品种类愈加丰富的一个重要原因。

采用差异性策略，运用多种分销渠道和多样化的产品线来进行经营，通常会使总销售额增加。但与此同时，诸如产品开发费用、生产费用、管理费用、存货费用、促销费用等各种费用都会有所上升。因此，在应用这种策略时，必须使销售额的增加大于费用的增加。这就要求市场细分的程度必须适宜。同时要求采用这一策略的企业应当具备比较雄厚的财力、较强的技术力量和素质较高的营销队伍。

### 3. 密集性市场策略

企业不是面向整体市场，也不是把力量分散使用于若干个细分市场，而是集中力量进入一个或少数几个较小的细分市场，实行高度专业化的生产和销售，这便是密集性市场策略，也称目标集中或集中一点策略。这种策略避开了在大规模市场上与竞争对手争夺残羹剩饭，而是力求在较小的市场面上占据一块较大的份额，因而它比较适合于力量有限的中小企业。中小企业无力在整体市场或各个细分市场上与大企业抗衡，如能在大企业尚未注意或不愿顾及的某个细分市场上集中兵力、全力以赴的话，往往能够取得成功。

采用这种策略也存在一定的风险性。当市场条件突然变坏或有强大的竞争对手加入时，由于缺乏回旋余地，企业就容易陷入困境。因此，采用这种策略的企业应当密切关注目标市场的动向，充分考虑意外情况出现时的各种

措施和对策，做到攻守自如。

#### 4. 影响目标市场策略选择的因素

一个企业究竟应当采用上述哪种目标市场策略，取决于以下各种因素。

(1) 企业的资源状况。当企业资源有限时，宜采用密集性市场策略；资源雄厚，管理水平较高时，可以考虑采用差异性市场策略。

(2) 产品的性质。同质无差异的产品适宜于采用无差异策略；诸如电视机、照相机等多样化的产品则采用差异性策略或集中性策略比较有利。

(3) 产品的生命周期。一般来说，投入期的产品适宜于采用无差异策略；成熟期的产品则宜于采用差异性策略。

(4) 市场的同质性。当顾客对产品的要求差异不大，对营销措施的反应基本相同时，可以认为市场是基本同质的。此时，采用无差异策略较为适宜。

(5) 竞争对手的营销策略。竞争对手如采用无差异营销策略，则本企业若采用差异性策略或集中性策略便较为有利。

### 三、市场定位

企业在选定了自己欲进入的细分市场之后，则必须进一步对进入目标市场的方法加以明确。这就涉及到一个产品市场定位的问题。所谓市场定位就是根据竞争产品在市场上的位置，针对顾客对该产品的某种特征或属性的重视程度，决定或树立本企业产品相对于竞争产品的独特形象的活动。也可以说，定位是企业为了适应顾客心目中的某一特定地位而设计本企业产品以及营销策略的行为。因此，产品的市场定位并不是要对产品本身做些什么，而是要在有可能成为自己的顾客的那些人心中，为自己的产品找到一个适当的位置。

如果该市场是一个安定的市场的话，则诸竞争对手也已经在其中占有了各自的一席之地，他们也必然在为保住和扩展自己的领地而厮杀。企业在决定自己在市场中的位置之前，首先必须对于竞争对手的位置加以识别。

例如，假设某企业欲进入个人电脑市场，再假定个人电脑的顾客最关心的是先进性与实用性两大因素。通过调查可以作出如图 12—1 的产品位置图。由图 12—1 可知，甲企业提供高性能、高实用性的产品，乙企业产品的先进性与实用性适中，丙企业产品则强调先进性而不太重视实用性，丁企业则提供较为低档的产品。在这种情况下，本企业的市场定位可以有两种选择。其一，定位于某一竞争对手的附近，比如说甲企业，谋求通过与甲企业的竞争来占领市场。但这一选择要满足以下条件，即，（1）本企业具有制造高质量的个人电脑的能力；（2）市场规模足以能够容纳两个竞争厂家；（3）在资源上本企业比竞争对手占有优势；（4）这种定位最有利于发挥本企业的经营优势。这种定位方式被称为迎头定位，它是一种与“竞争对手”对着干的定位方式。

图 12 1 产品位置图

另一个可能的选择就是开发其他企业未涉足的实用性高而不强调先进性的个人电脑，即占据图中的第 2 象限。但做出这一选择之前，经营者必须明确以下几点。（1）本企业具有生产高实用性电脑的技术和物质条件；（2）根据预定价格生产这种产品在经济上是合算的；（3）该产品将会有足够数量的购买者。这种定位方式被称为避强定位，它选择的是市场的空隙，不直接与竞争者正面抗衡。

假定该企业经营者选定了第一种方案，欲与竞争对手从正面一争高低。这种情况下，就必须对甲企业的产品进行周密的调查研究，寻求如何才能使本企业的产品在目标顾客的心目中，显示出与甲企业产品有所不同，从而在产品的特性、样式、价格、质量以及其他方面与对手一比高下。为此，企业经营者就面临着详细制定综合的市场者营销策略的问题，也就是关于制定所谓的市场营销组合策略的问题，这便是我们以下将要详细讨论的内容。

## 第十三章 市场营销组合

企业通过深入分析和研究，对目标市场的认识有了大致的轮廓之后，为了实现经营目标，取得最佳经济效益，必须综合运用各种可能的市场营销策略和手段，将之组合成一个系统化的整体策略并付诸于实施。在中场营销理论中，这一整体策略便称为市场营销组合策略。

市场营销组合概念在市场营销理论体系中居于核心地位，对于企业市场营销活动起着重大的指导作用。这一概念出现于 60 年代，其决策思想大量汲取了第二次世界大战后新兴的系统论、管理科学的理论营养，同时也受益于蓬勃发展的企业营销实践。反映系统思想是这一理论的最主要的特征，市场营销组合把各种各样的市场营销策略、方法、手段归结成为一个由多个子系统所组成的策略系统强调通过各个子系统的相互协调、相互作用，求得总体策略的优化。

这一策略系统由最主要的四个基本变量或四个策略子系统所组成，这便是产品策略、渠道策略、促销策略和价格策略。由于产品、渠道、促销、和价格这四个词在英文中，其字头均为 P，所以人们通常将之合称为“4Ps”。如果说在影响企业经营的诸因素中，企业的外部环境是不可控因素的话，那么“4Ps”则是企业可以控制的变量。因此，市场营销组合就是企业可以控制的各个变量的组合。企业市场营销工作的好坏，不仅取决于单项策略的优劣，而且在相当程度上取决于各项策略的协调与配合。这些策略间的每一种不同结合便形成了一套独特的战略战术。在现代企业的营销实践中，围绕 4Ps 建立企业的中场营销战略已成为一种模式化的决策方法。本章分别对这四个策略系统进行讨论。

## 一、产品策略

本节讨论市场营销组合中的第一个要素：产品策略。产品决策在企业营销战略中占有十分重要的地位。任何企业都必须用产品（包括有形的物品和无形的服务）来满足目标市场的需求，人们常用“企业的生命”来比喻产品对企业的重要性。产品是市场营销组合的第一个要素，市场营销组合中的其他三项要素都是以产品为基础的。产品策略的成功与否，在一定程度上决定了企业的兴衰成败。

### 1. 整体产品的概念

传统上我们常常将产品理解为特定的物质形态以及具体的功能或用途。事实上，这是一种比较狭隘的理解。在现代市场营销理论中，产品是一个复合的概念：它包括了提供给市场的、能够满足顾客某种需要的任何有形物品或无形的服务。有形产品包括了产品的实体、特性、品质、式样、包装及品牌；无形服务包括售后服务、保证、产品形象、销售者声誉等。这就是所谓的“整体产品概念”，也就是现代营销意义上的产品。可以说，理解这一概念是企业树立正确的经营观念的前提。

整体产品的概念由三个基本层次所组成，即核心产品、形式产品和延伸产品。如图 13—1 所示：

#### 图 13 1 整体产品的概念

核心产品是为顾客提供的最基本的效用或利益，也就是顾客通过购买产品而获得的某种用途或功能。顾客购买产品不是为了购买构成产品的实体物质材料，而是为了满足自己的某种需要。

例如，人们购买暖水瓶是为了购买使开水保持温度的功能，而不是暖水瓶自身。如果将来生活水准提高之后，住宅实现了 24 小时供应热水，则人们对暖水瓶的需要也将不复存在。

整体产品概念的第二个层次是形式产品，即产品的实体和外观。形式产品大致有五个方面的特征，即产品的品质、款式、特性、品牌与包装。形式产品的概念不仅适用于有形的产品，对于劳务或服务产品也同样是适用的。诸如理发、美容等服务产品也具有上述五个方面的特征。显然，形式产品向人们展示的是核心产品的外部特征，核心产品的实现依赖于形式产品。

扩大产品又称延伸产品，指产品的各种附加利益的总和。通常包括维修服务、培训服务、融资服务，送货，安装以及各种保证等。在现代市场营销环境下，企业销售给顾客的绝不只是某种单纯的具体产品，而必须是能够全面满足顾客的需求和欲望的一个系统。例如，目前各大公司面向医疗单位推销的 CT 扫描仪、核磁共振仪等价格高达几十万甚至数百万美金的昂贵医疗设备，仅仅有设备本身是无法运转的，还必须有特殊设计的附属设备、培训精良的操作人员和其他许多内容。这些大公司已经认识到，除了产品本身的品质外，能否在激烈的竞争中获胜往往还取决于各种服务的水准，例如：安装、操作人员培训、24 小时的维修服务、特殊的融资安排等等。

上述三个层次的产品概念清晰的体现了现代市场营销中以顾客为中心的特征。只有理解整体产品的概念，才能真正贯彻市场营销观念的要求，全面满足顾客的需要，从而使企业在竞争中处于有利地位。一定意义上可以说，在现代市场竞争中，取胜的关键已经不在于能够在工厂中制造出什么产品，

而在于能够给这些产品附加上些什么东西，例如在包装、服务、咨询、融资、送货、保修以及人们所重视的其他内容方面，能否比竞争对手更胜一筹。

## 2. 产品组合

一般来说，只是经营孤立的一款产品的企业并不多见，绝大多数企业都是通过向社会提供多种产品而进行生产经营活动的。从而企业的产品管理或产品决策就成为一项具有层次性的工作对于个别或单个产品的管理是最基本的一个层次，其任务是要确保质量、搞好服务、创建名牌；产品线管理处处在中间层次，其任务是确保企业各类产品始终处在相对最佳的竞争位置和获利状态；产品组合的管理处在最高层次，目的是要实现企业产品结构的不断优化，使企业产品的集合形成一个战无不胜的整体。

所谓产品组合是指一个企业经营的所有产品的总称，通常它由若干产品线和产品项目所组成。产品线是指密切相关的一组产品，它们功能类似，通过同一类型的销售渠道，以一定范围内的价格出售给同类顾客群。产品线又由若干产品项目组成，即那些规格、款式或价格档次有所不同的产品类别。产品组合通常可以通过考察其宽度、长度、深度和关联度这几个指标来加以描述。产品组合的宽度是指一个企业生产经营的产品大类数目，也就是其所拥有的产品线的数目；产品组合的长度是指企业所有产品线中产品项目的总数；产品组合的深度是指产品线中的每一产品，项目所具有的品种规格数。

产品组合的关联度是指各条产品线在最终用途、生产条件、分销渠道或其他方面相互关联的程度。

对产品组合的上述指标进行分析，有助于企业更好地制订产品组合策略。企业可以通过四条途径来扩展自己的业务。增加新的产品线以扩大产品组合的宽度，有利于开拓企业的经营领域，实行多角化经营，更好地发挥企业在技术、资源方面的优势，并可以分散企业的投资风险；延长现有产品线以使其更加丰满，成为有更完全产品线的企业；企业也可以为每一产品增加更多的品种，以加深产品组合的深度；此外，企业还可以通过增加或减弱产品组合的关联度以固守某一领域或进行全面的角化经营。在经营实践中，究竟选择哪种途径，取决于企业对产品发展策略的设想和规划。

## 3. 产品生命周期的概念

如同每一个人要经过诞生、生长、成熟和衰老一样，任何产品在市场上也都有一个产生、成长、成熟和衰退的过程。产品这种从投入市场到被市场所淘汰的过程就被称为产品的生命周期，也就是产品的市场寿命。

产品生命周期一般分为四个阶段：投入期（也称介绍期）、成长期、成熟期和衰退期。

（1）投入期是指在市场上推出该顶产品，产品销售呈缓慢增长状态的阶段。在此阶段，销售量有限，同时由于投入了大量的新产品开发费用和促销费用，企业几乎无利可图。

（2）成长期是指产品销售额迅速上升的阶段。这一阶段中，产品迅速为消费者所接受，销售量增长很快，成本大幅度下降，企业利润得到明显改善。

（3）成熟期是指销售额的增长开始出现停滞甚至出现下降的阶段。这一阶段，新的消费者已经基本上不再增加，销售额的维持主要依靠原有消费者的重复购买，而同类产品的竞争日趋加剧，企业不得不投入更多的营销费用或开发新的差异性市场以维持其市场地位，由此而导致企业利润逐步下降。

（4）衰退期是指产品已逐渐老化，销售量及销售额下降的趋势继续增

强，利润逐渐趋问于零的阶级。在这一阶段中，具有类似功能的新产品开始进入市场，并逐渐代替老产品。典型的产品生命周期曲线如下图所示。

图 13—2 产品生命周期曲线图

应当指出，这里所给出的产品生命周期曲线是一种理论上的抽象。现实经济生活中，并非所有的产品都符合这种理论形态，有的产品也许因为市场预测失误，刚一上市就不受消费者欢迎而夭折，有些产品经过成熟期后，会再次进入第二次迅速增长期。有些学者在对数百种产品进行研究之后，提出了其他各种不同的产品生命周期曲线，比较典型的有“循环...再循环型”、“扇型”（也称多次循环型）和“非连续循环型”等，如图 13—3 所示：

图 13 3 其他的产品生命周期曲线图

#### 4. 产品生命周期各阶段的营销策略

##### (1) 没人用的特征及营销策略

产品处于投入阶段时，销售额较低，而配销和促销费用则很高，因此在这一阶段的利润很低甚至亏损。在推出一种新产品时，企业可以为包括价格、促销、分销和产品质量在内的每一个营销变量分别设定高或低两种水平。若只考虑价格和促销两个因素时，企业可以从如图 13—4 所示的四种策略中择一而行。

双高策略 (快速掠取策略)	缓慢掠取策略
快速渗透策略	双低策略 (缓慢渗透策略)

图 13 4 营销策略图

a. 双高策略。这一策略亦称快速掠取策略，其特点是以高价格（撇脂或撇油定价）和高促销费用推出新产品。高价格是为了在单位销售额中赚取最大的利润，高促销是为了加快市场渗透率，尽快占领市场。实施这种策略须满足如下条件：一是市场需求潜力较大；二是目标顾客求新心理迫切，愿以高价购买；三是企业面临潜在的竞争者威胁，需要尽早树立品牌形象。

B. 快速渗透策略。企业以低价格渗透定价和高促销费用推出新产品，以图用最快的速度打入目标市场，取得尽可能大的市场占有率。实施这一策略的条件是：该产品市场容量相当大；潜在顾客对价格反应敏感；潜在竞争激烈；产品成本可随生产及销售规模的扩大而迅速降低。

C. 缓慢掠取策略。这一策略的特点是以高价格和低促销推出新产品。采用这一策略的条件为：产品市场容量较小，潜在的竞争威胁不大；该产品已经为顾客所期待，适当的高价能够被接受。

d. 双低策略。这一策略亦称缓慢渗透策略，企业以低价格和低的促销努力推出新产品。低价有利于市场迅速接受新产品，低促销可以降低费用从而实现更多的净利润。采用这种策略的前提是：市场容量较大；顾客对产品已有相当的了解且对价格十分敏感；有相当多的潜在竞争者准备加入竞争。

##### (2) 成长期的特征及营销策略

在成长期，消费者对新产品已经熟悉，产品销售量得到迅速增长；产品设计和工艺已经基本定型，产品生产开始形成规模，生产成本显著下降，企业利润迅速增加；大批竞争者开始加入该市场，导致竞争逐渐加剧。

在成长期，企业在制定营销策略时，必须在“高市场占有率”和“高利润”这两个目标之间进行抉择。在国际市场竞争中，许多大企业通常都以市场占有率为此阶段的主要目标，因为他们相信，市场份额的扩大意味着企业市场地位和竞争能力的增强，从长远来看，能够赢得更多利润。具体来说，企业可采用以下几种策略：

- a. 改进产品质量，努力开发产品的新款式，新型号，增加产品的新用途。
- B. 加强促销环节，促销的重点要从扩大产品知名度为主转移到树立本企业产品形象为主，主要目标是建立品牌偏好，争取新的顾客。
- C. 重新评价销售渠道策略，巩固原有渠道，增加新渠道，努力扩大商品销售。
- d. 选择适当时机调整价格，以争取更多顾客。

### （3）成熟期的特征及营销策略

产品的销售增长速度达到某一顶点后就会下降，产品即进入一个相对成熟的阶段。一般来说，这个阶段比前两个阶段更长，时企业的营销管理的要求也更高。产品的成熟又可划分为三个时期，即成长的成熟期，稳定的成熟期和衰退的成熟期。在成长的成熟期内，销售增长速度减缓，但销售额仍在增加。一些滞后的顾客仍在进入市场，但销售渠道已基本上开辟殆尽。在稳定的成熟期内，市场已经饱和，大部分潜在顾客已经使用过该产品，销售增长率趋近于零，要想继续扩大销售，就只能依赖于人口增长和需求更新。进入衰退的成熟用后，该产品的绝对销售水平开始下降，原有顾客的兴趣开始转向替代产品和其他产品。

销售增长率的下降，使全行业的产品出现过剩，竞争更加激烈，新的竞争者很难再加入进来，缺乏竞争力者将被挤出市场。应当强调的是尽管这一阶段内销售增长趋于停滞，但销售额和利润则达到历史最高水平。企业如果能够保住市场份额，就能获得丰厚的利润。鉴于这种情况，企业在产品成熟期阶段有三种策略可供选择，即中场改进策略，产品改进策略和营销组合改进策略。

市场改进策略。企业致力于扩大现有产品的销售量。我们知道，某种产品的销售量取决于两个因素，即使用该产品的顾客人数与每个顾客所使用的产品数量。通过发掘新顾客、进入新的细分市场及夺取竞争对于的顾客的方法可以扩大本企业产品的顾客队伍；而通过设法使现有顾客增加使用频率、增加每次的使用量以及开发新的和更多种类的用途等方法，则可以增大第二个因素。

产品改进策略，又称为产品再推出策略。整体产品概念的任何一个层次的改进都可视为产品的再推出，包括提高产品质量，改变产品特性和款式，为顾客提供新的服务等。通过这些措施来保持老客户，增加新顾客。

营销组合改进策略。是指通过改变定价、销售渠道和促销方式来延长产品的成熟期。一般是通过改变一个因素或几个因素的相互关系，来刺激顾客的购买行为，扩大产品的销售量。例如，可以通过降价而从竞争者那里吸引一部分顾客，也可以通过扩大销售渠道，或改变广告宣传等手段来达到同一目的。这种策略很容易被竞争对手模仿而导致竞争加剧。



#### (4) 衰退用的特征及营销策略

进入这一阶段的产品，其销售量急剧下降，产品出现积压，价格下跌，利润减少。市场上出现了性能更好的替代产品，许多竞争者开始逐渐退出市场。在这一阶段，可采用如下营销策略。

a. 集中策略。就是要缩短战线，集中优势兵力于最有利的局部市场上。通过分析比较，将企业的资源集中使用在最有利的细分市场。最有效的销售渠道和最容易销售的品种款式上。

B. 维持策略。沿用原来的营销组合策略，保持原有的细分市场，将销售维持在一个较低的水平上。待到适当时机，便停滞该产品的经营，退出市场。

C. 榨取策略。通过大幅度降低销售费用。如采取将广告费用削减为零，大量减少推销人员等措施，以期增加眼前利润。因这种做法会加速产品的衰退，故通常仅作为停产前的过渡策略。

#### 4. 新产品开发

产品生命周期原理为我们提供了一个重要的启示，在科学技术的发展日新月异。消费需求变化极快。市场竞争日趋激烈的当今社会，一个企业要在激烈的市场竞争中生存下去并不断发展壮大，就绝不能只是完全依赖于现有的产品，必须放眼未来，不断开发新产品，创造新机会，以最优质的产品、最佳的服务满足消费者的需要。新产品开发工作的状况，在一定程度上决定了企业的生死存亡。

新产品这一概念在中场营销理论中具有特定的含义，产品整体概念中的任何一部分的创新、改革和改进，都属于新产品之列。新产品大致可以分为四种类型：全新产品，是指应用新原理、新结构、新材料和新技术制造的前所未有的产品；换代型新产品，是指在原有产品的基础上，部分采用新原理、新技术、新材料和新结构所开发的新产品；改进型新产品，指对企业现有产品在品质、结构、品种、材料等方面作出改进的产品；仿制型新产品，指根据外来产品进行仿制的新产品。

一般来说，企业发展新产品有购买和开发两种基本途径。购买的途径有三种基本形式，其一是通过购并拥有某种具有吸引力的产品的较小企业来实现发展新产品的目的，其二是采用购买专利的方式，第三种是采用许可证协议的方式。在这三种方式中，企业并没有开发任何新产品，而只是购买到了生产他人现有产品的权利。企业还可以通过开发的途径来发展新产品。这种途径也有两种基本形式，企业独自研制。仿制。技术引进，以及技术引起与自行研制相结合。在实践中，许多企业都是综合地运用上述几种方式来发展新产品的。

## 二、价格策略

价格策略是企业营销组合的一个重要组成，对于实现企业的经营目标起着重要的作用。价格策略和定价方法选择得是否适当，直接影响着企业经营活动的成败。在制定产品价格时，企业既要考虑成本的补偿，又必须考虑购买者对价格的接受能力，从而使得价格策略具有买卖双方双向决策的特点。同时，价格策略还必须对竞争与市场变化作出灵敏的反应，必须具有灵活性。经营者必须在了解纷繁多变的市场环境的基础上，配合营销组合的其他因素，综合权衡，正确地决定产品价格。

### 1. 影响定价的因素

影响企业定价的因素有许多，企业在定价时必须综合分析、全面考虑。首先，不同的市场竞争条件下卖主的定价自由度不同，企业定价时必须对其所属的市场模式加以考虑。其次，企业还必须考虑企业自身的因素如成本、销量和资金周转等因素。第三，需求方面的各种因素如需求的价格弹性、需求收入弹性和需求的交叉弹性也是企业制订价格策略的重要前提。此外，竞争以及政府对价格的管制等因素也影响着企业的价格策略。

### 2. 定价方法

影响产品价格的最主要因素可以看作来自产品的成本费用、市场需求状况和竞争状况这三个方面。根据企业在定价时对这些方面因素的侧重点的不同，各种定价方法也可以归纳为成本导向定价法，需求导向定价法和竞争导向定价法三大类。但企业无论如何定价，最终都不能脱离补偿成本费用、获取目标利润这个一般规律。

(1) 成本导向定价。这类定价方法以产品成本为定价依据，最常见的就是所谓的成本加成定价法。其作法是在产品成本(包括生产成本、管理费用、销售费用等在内的总费用)的基础上，加上企业可以接受的利润额，或乘以一个成本利润率，便得到了产品的价格。

成本加定价法具有简便易行的特点，依据这种方法定价，如果产品都销售出去的话，企业便可以收回投入的全部成本并取得预期的利润。其缺点在于它是一种以生产者为中心的定价方法，在定价时只是考虑保证卖方的利益，忽视竞争和供求状况的影响，难以适应市场竞争的变化形势。

(2) 竞争导向定价。这类定价方法是以市场上相互竞争的同类产品的价格为基本依据，以随竞争状况的变化确定和调整价格水平为特征，主要有通行价格定价、密封投标定价、竞争价格定价等方法。

(3) 需求导向定价。这类定价方法是以顾客的需求强度以及对价格的承受能力作为定价的依据。这是随着营销观念的更新而产生的新型定价方法。常见的有理解价值定价法、需求差异定价法等。

理解价值定价法也称觉察价值定价法，是以消费者对商品价值的感受及理解程度为基本依据来制定价格。这种定价法的基本思想是，决定商品价格的关键因素是买方对商品价值的理解程度，而不是卖方的成本。顾客对商品价值的理解水平会形成不同的价格限度，如果商品价格刚好定在这一限度内，顾客就会愿意花钱购买，而下愿失去购买机会。

需求差异定价法也是一种以需求为导向的定价方法。这种定价方法以不同时间、场合、产品及不同顾客需求强度的差异为定价的基本依据，通过区分具有不同需求弹性的顾客群而采用不同的价格。例如，饭店中的酒类价格

要远远高于商场中的价格，这就是一种根据地点的不同而进行的差异定价。

### 3. 企业调整价格所应注意的问题

企业处在一个不断变化的环境中，产品定价不可能一劳永逸。随着市场环境的变化，企业对于商品的价格也必须随时加以调整。一般地，企业的价格调整可能有两种情况，一种是主动调价以适应市场条件的变化，再就是因竞争者价格变动而进行的应变调价。企业主动调价，会对消费者、竞争者、中间商等产生影响。因此，在调整价格时，必须注意各方对企业调价的反应，要对之进行估计和调查，以减少不利影响，实现调价的目标。

(1) 顾客对调整价格的反应。顾客的反应因产品的不同而不同。一般对价值较高，购买频率也较高的商品价格变动反应较敏感，而对价值低。不经常购买的小商品的价格变动不太敏感。需求弹性大的商品降价既有可能使销售额上升，也有可能因消费者的等待心理及误解（如认为产品是淘汰产品，有缺陷等）而使销售额增加难以达到预期目标。商品提价有时会使需求量下降，但也有可能因消费者的价格预期升高而导致销售量扩大。因此，企业在调价时注意进行必要的说明和解释，对于消除顾客的误解和不满是非常有用的。

(2) 竞争者对调整价格的反应。企业在调价时，预先估计和及时了解竞争者的反应是非常重要的，它关系到今后市场竞争格局的变动。当企业面对的是单个竞争者时，其反应既可能是以一种既定的模式作出的，也可能取决于其当时的利益。如果是前者，则可以对其反应作出预测；如果是后者，就需要了解其利益之所在。这就要求调查了解竞争者的财务状况。销售和生产能力、顾客忠诚情况以及其目标等情况，据此来推测对手可能作出的反应。

如果企业面临不止一个竞争对手时，就必须对每一个对手的可能反应作出估计。若竞争者反应相似，只需对典型对手进行分析就可以了；若竞争者因在规模、政策，市场份额等方面的差异而作出不同反应时，就有必要分别加以分析。

### 三、促销策略

一个企业只是有了好的产品、定出了适当的价格，还不能保证就一定能力消费者所接受，也未必就能在竞争中处于有利地位。如果说，“酒好不怕巷子深”这种说法在市场范围相对封闭、社会生产力比较落后的情况下，尚具有一定道理的话，则在当今的市场经济条件下，固守这一观点便有可能成为企业发展的桎梏。在科技和社会生产力迅速发展，市场竞争日益激烈的环境下，企业为了生存与成长，必须与其顾客，供应商、中间商、金融机构、政府和社会公众进行广泛、迅速和连续的信息沟通活动。从而，促销便成为企业整体市场营销活动的重要组成部分。

#### 1. 促销的含义及作用

促销也就是促进销售，是指企业为了激发顾客的购买欲望、影响他们的消费行为，扩大产品的销售而进行的一系列联系、报道、说服等工作。通过促销活动，营销者将企业及产品的有关信息传递给消费者，促使其了解、信赖并购买本企业的产品。因此，促销从实质上来看，是介于企业与消费者之间的一种信息沟通，有效的沟通有利于缩短两者之间的距离。常常存在着这样的情况，两个企业在生产能力、产品质量及产品价格上几乎相同，但大力运用促销手段的企业却获得了大得多的经济效益，其原因就在于促销增强厂产品的“可接近性”，缩短了产品与用户之间的距离。

促销的作用概括起来有这样几个方面：

(1) 向有关各方提供信息和情报。通过信息情报的传递，引起顾客及潜在顾客的注意，调动中间商的经营积极性。

(2) 刺激顾客的购买欲望。有效的促销活动不仅可以诱导和激发需求、在一定条件下还可以创造需求，从而使市场需求向有利于企业产品销售的方向发展。

(3) 突出产品特点，建宜严吊形象。在竞争激烈的市场环境下，顾客往往难以辨别或察觉许多同类产品之间的细微差别。通过促销活动，有利于顾客了解本企业产品区别于竞争对手产品的特点以及它所能给顾客带来的特殊利益，从而在市场上建立起本企业产品的良好形象。

(4) 维持和扩大主业的市场份额，巩固市场地位。促销使得更多的顾客或用户能够了解、熟悉和信任本企业的产品，从而有利于稳定乃至扩大本企业的市场份额，强化企业的市场地位。

#### 2. 促销的主要形式及特点

促销主要包括广告、人员促销、营业推广和公共关系等几种形式。

(1) 广告。企业用付费的方式，通过一定的媒体，运用印刷、书写、画面或口头宣传等手段，向顾客介绍和推销产品或服务的一种形式。公众性是广告所具有的最主要特点，它是通过高度大众化的信息传递方式，如电视、报纸、广播等来进行的。广告具有强大的渗透力，可多次重复同一信息，促使人们记忆；通过对文字、音响、影像和色彩的艺术化运用，广告具有极强的表现力；广告又具有非直接性，不会使接收对象感到有非做出反应个可的压力。

(2) 人员促销。企业的推销人员通过与顾客的人际接触来推动销售的促销方法。同广告相比，人员促销有利于同顾客的直接沟通，可以直接向顾客传递信息并能够随机应变；有利于培养同顾客的感情，常常可超越单纯的

买卖关系，同顾客建立起个人的友谊和长期的关系；采用这种方式，能够立即回收反馈信息，具有反应迅速的特点。

(3) 营业推广。这种形式又称为销售推广或销售促进，主要指能够引起顾客的强烈反应，促进短期购买行为的各项促销措施。例如，产品展销、赠送礼品、有奖销售、发放优惠券、现场表演等。营业推广的主要特点有：

具有迅速的召唤作用，可以迅速引起消费者注意，从而产生实际的购买行为；具有强烈的刺激效应，通过给予消费者一些利益，强烈刺激消费者的购买欲望；具有明显的诱导性，通过采用一些具有短期的诱惑力的手段，对顾客产生招徕作用。

(4) 公共关系。指企业为获得公众信赖，加深顾客影响而用非付费方式进行的一系列促销活动。如赞助和支持各种公益活动，注重公共宣传，积极听取和处理公众意见，与有关各方建立广泛联系，积极参加各种社会活动等等。运用公共关系进行促销的特点在于它较广告具有更高的可信性，能够解除购买者的防卫心理，同时可以创造新闻价值，有利于提高企业的知名度，最终导致顾客购买行为的发生。

下表是对各种促销形式的特点的一个归纳：

表 13—1 不同促销形式的特点

促销方式	主要特点
广告	1 公众性：高度大众化的信息传递方式 2 渗透力强：对同一信息进行多次重复，促使人们记忆 3 表现力强：可以对文字、音像、色彩等进行艺术化处理 4 非直接性：受众没有立即作出反应的压力
人员促销	1 直接沟：直接传达信息 2 增进感情：能够超越单纯买卖关系，建立个人友谊和长期关系 3 反应迅速：能够及时收到反馈信息
营业推广	1 召唤性强：迅速引起消费者注意 2 刺激效应：刺激消费者的购买欲望 3 诱导效应：对顾客产生招徕作用
公共关系	1 可信度高：容易引起人们的信任 2 解除防卫：一般不会引起戒备 3 创造新闻价值：其趣味性和戏剧性容易为人们所接受

### 3. 促销组合

所谓促销组合就是要把广告、人员促销、营业推广和公共关系有机地结合起来，形成整体的促销策略。具体操作上，就是要将促销预算在各种促销方式中进行合理分配，以达到整体最佳的促销效果。在确定促销组合时，必须以对影响促销组合的各种因素的分析为基础。促销组合的一般影响因素包括产品种类、促销目标、促销策略和产品所处的生命周期阶段等。

(1) 产品种类因素。各种促销方式会因产品种类的不同而具有不同的效果。一般来说，对于消费品而言最有效的促销方式是广告，其次是营业推广，然后是人员推销，最后是公关宣传。而工业品客户注重的是产品的技术性能，购买程序是否复杂，一般以人员推销为主，辅之以营业推广和公共关系等促

销方式。

(2) 促销目标因素。促销方式同促销目标的关系密不可分。如果促销目标是要强化顾客对本企业产品的知晓，则采用广告、营业推广和公共关系的方式就要比采用人员推销的方式更为有效；如果促销目标是促使顾客购买行为的发生，则人员推销的作用就十分显著。

(3) 促销策略因素。促销策略直接影响着促销方式的选择。企业可以从“推”和“拉”两个方面去规划促销策略。所谓“推”的策略，是指企业运用人员推销和其他营业推广手段，将产品从企业推向顾客；而“拉”的策略则是指运用广告等促销措施诱导顾客求购。

(4) 产品生命周期阶段因素。促销目标在产品生命周期的不同阶段各个不同，必须采用不同的促销组合。如在导入期应以通知性广告为主，诱导中间商进货和消费者试用；在成长期应以广告和公关宣传为主，重点宣传产品牌号；在成熟期，营业推广将逐渐起到非常重要的作用；而在衰退期则应以提示性广告和营业推广相结合，以维持尽可能多的销售量。

## 四、分销策略

分销策略、也称为分销渠道策略或渠道策略，它是营销组合的四个要素之一，是企业营销决策的一个重要内容。所谓分销渠道，就是产品从生产者向消费者或用户转移的过程中，所经过的一切取得所有权（或协助所有权转移）的商业组织或个人，也可以说是商品所有权转移过程中所经过的各个环节连接起来形成的通道。一个生产企业往往要生产许多产品，面对成千上万的顾客，客观上不可能由企业将产品送到每一个顾客手中，而只能借助于分销渠道的力量。分销渠道的起点是生产者，终点是消费者或用户，中间环节则包括了各种批发商、零销商、商业服务机构（如交易所，经纪人等）。中间环节之所以必要就是因为生产和消费之间存在着在时间、地点、品种和数量等方面的矛盾。中间环节的存在有利于解决这些矛盾，从而实现全社会的节约。企业在进行分销渠道决策时，重点要解决渠道的选择。设计和管理等几个问题。

### 1. 中间商的类型

中间商是指在生产者和消费者之间参与商品交易业务，促使买卖行为发生和实现的经济组织和个人。各种中间商的存在是社会分工和商品经济发展的产物。由于生产和消费的分离，使两者在品种、数量、时间、地点以及所有权等方面产生了矛盾。为有效解决这些矛盾并节约社会劳动，就产生了在生产者和消费者之间专职从事商品交换的中间商。他们能以较低的成本力生产企业完成市场营销职能，在生产和消费之间起到沟通信息和调节矛盾的作用。根据是否拥有商品所有权，可以将中间商划分为经销商和代理商两大类；也可以根据他们在流通过程中所起的不同作用而将之区分为批发商和零售商两大类。

#### （1）经销商与代理商。

经销商是指从事商品交易业务，在商品买卖过程中拥有商品所有权的中间商。他们首先买下所经销商品的所有权，然后再进行出售。

代理商是指接受生产者委托，从事商品交易业务，但不具有商品所有权的中间商。代理商的经营范围一般较窄，根据与买方或卖方关系的紧密程度，又可将之区分为制造商代理商、销售代理商、采购代理商和经纪人等。

#### （2）批发商与零售商

凡将商品出售给那些以转卖和加工生产为目的的客户的商业活动均称为批发，以经营批发活动为主业的企业和个人便称为批发商，批发商不直接服务于最终消费者。所有面向个人消费者的销售活动都称之为零售，从事这种销售活动的企业或个人就是零售商。零售是商业流通的最终环节，是商品分销渠道的出口。

### 2. 分销渠道的结构

分销渠道的结构可以从“长度”和“宽度”两个方面来加以考察。不算渠道起点的生产者和渠道终点的消费者，商品流通所经过的每一个营销机构，都称为一个流通环节或中间层次（如批发商、代理商、零售商等）。在商品分销过程中，经过的环节或层次越多，分销渠道就越长，反之就越短。

在制造商不经中间商而将商品直接卖给最终用户的情况下，分销渠道的中间环节为零，称为直接渠道，即直销。直接渠道在产业市场分销中占主导地位，如大部分机器设备、零部件、原材料等均经由直接渠道抵达用户。在

鲜活食品和服务业等消费市场上，直销也占有很重要的地位。

生产者通过一层或若干层中间环节将产品送达顾客手中，称为间接渠道。间接渠道是消费者市场分销的主要类型，因为这一市场的购买大多属分散、零星、小批量的购买。

分销渠道除了有“长度”问题外，还存在一个“宽度”问题，它是指渠道的同一层次中使用同种类型的中间商数目的多少。例如生产各种糕点食品的企业，其分销渠道中包含了大量的批发商和零售商，则可以说其营销渠道较宽。若一个生产某种专用设备的企业，只是通过很少的专业批发商经销其产品，则可以认为其营销渠道就较窄。

### 3. 分销渠道的功能

分销渠道的基本目的是实现产品从生产者向消费者或用户的转移。为了实现这一目的，它必须承担如下一些功能。

- (1) 调研。为制订计划和促进交换的实现收集有关的信息情报。
- (2) 促销。开发和传播具有说服力的产品信息。
- (3) 联系。寻找和发现潜在的购买者，并与之沟通。
- (4) 适应。根据购买者的要求最终完成商品，使之适应购买者的用途。

例如商场为顾客所购商品进行的调整、组装、包装等活动。

- (5) 谈判。为实现所有权的转移，通过交涉就价格等条件达成一致。
- (6) 物流。运输和保管商品。
- (7) 资金融通。筹措资金以支付渠道运营费用。
- (8) 承担风险。承担渠道运营中的风险。

上述八项功能中，前五项是为了达成交易，后三项则是为了促使已达成的交易得以最终实现。这些功能由中间商而不是由生产者自身来承担，有利于节省费用，降低成本和售价，从而能够更好地满足目标市场的需求。

### 4. 影响渠道选择的因素

企业在进行渠道决策时并不是随心所欲的，而要受到各种因素的制约和影响。这些影响因素主要包括产品特性、市场需求特性，企业状况以及环境因素等。

(1) 产品特性。这里主要是要分析产品是否易于损坏、是否为特殊产品、是否为技术性强的产品、是否需要售前售后服务、以及价格水平是否合适等。例如，某些鲜活易腐产品应采取最直接的渠道，而许多日用百货则适宜于采用长、宽渠道。

(2) 市场需求特性。这方面的因素主要有顾客的数量、市场的分布情况、顾客购买习惯以及市场竞争情况等因素。一般来说，产品市场范围大，就需中间商提供服务，而市场范围小则可以由厂家直接供应用户。此外，工业品用户比较集中，适宜于直接销售，一般的消费品市场比较分散，宜采用传统的分销路线。

(3) 企业状况。这方面的因素主要有企业的实力、管理能力、控制渠道的愿望以及企业的服务能力等。如财力雄厚时可自己组织推销队伍，也可以采取间接式销售；而企业资金不足或产品尚未树立声誉时，企业就只能依赖中间商。

(4) 环境因素。包括政府的政策和法律等因素。例如税收法、商检法、对外贸易法等，均会影响企业对分销渠道的选择。

企业在实际决定分销渠道时，应当综合考虑上述各项因素，在充分研究



分析的基础上，作出适当的选择。应当强调的是，上述因素的制约均只是相对而言，最终的决定因素还是营销成本和效益的计算。

### 5. 渠道的设计

分销渠道的设计是整个渠道决策的核心，由于分销渠道一经建立便难以轻易变动，所以这项工作必须谨慎从事。渠道的设计主要包括三方面内容，即确定分销渠道的模式，确定每一层次中间商的数目以及规定渠道成员的权利和义务。

(1) 确定分销渠道的模式。这实质上是一个确定渠道长度的问题。根据总体战略目标的要求，并考虑上述影响渠道选择的各种制约因素，企业来决定采用何种类型的分销渠道，即决定是采用直接销售还是采用间接分销？是一层渠道还是二层或多层渠道？企业可以选择采用一种类型的分销渠道，也可以同时采用多种渠道模式。

(2) 确定每一层次中间商的数目。显然，这个问题是要确定分销渠道的宽度。企业一般有三种策略可供选择：

密集性分销。即运用尽可能多的中间商来分销产品。消费品中的便利品和工业品中的标准件、通用件等多采用这种策略。

独家分销。在一定地区内只选定一家中间商进行经销或代理，实行独家经营，通常生产商会要求中间商不得再经营其他商品，尤其是竞争对手的产品。这是一种最窄的分销渠道，这种形式有利于提高产品的形象，提高利润水平。

选择性分销。生产商在某一地区内通过几家精心挑选的中间商来销售其产品。这种分销方式介于上述两种形式之间，它比独家分销的渠道要宽，有利于扩大销路，开拓市场，展开竞争；比密集性分销较易于控制，不必分散大多精力。

(3) 渠道成员的权利和义务。企业在确定了分销渠道的长度和宽度之后，还必须对渠道成员的权利和义务加以明确。例如，在价格政策方面，生产商应当制订出产品的价格目录和折扣明细表，并确保对中间商是公平合理的。此外，还应对买卖条件、中间商的地区权利和双方应提供的特定服务内容作出规定。

### [复习思考题]

1. 说明市场、市场需求和市场营销的含义。经济学中的“市场”概念与市场营销理论中的“市场”概念各有何侧重？消费者市场与生产者市场各有什么特点？

2. 如何区分企业生产经营的几种不同观念？生产观念、产品观念、推销观念和市场营销观念之间有何区别？社会营销观念是怎样提出的？新型市场营销观念与传统市场营销观念有何显著的不同？

3. 说明市场细分的含义。消费品市场与工业品市场的细分标准各有哪些？选择目标市场考虑的因素有哪些？企业目标市场策略有哪几种？各有什么特点和适用条件？目标市场策略与市场竞争战略之间具有何种关联性？

4. 何谓市场定位？企业对产品进行市场竞争性定位时，有哪几种常见的方式？举例说明。

5. 市场营销组合的基本思想是什么？“4PS”组合策略的具体内容有哪

些？

6. 整体产品概念指什么？它包括哪三个层次的含义？
  7. 什么是产品组合？举例说明产品组合的宽（广）度、深度和关联度。企业如何通过产品组合扩大策略来增加经营的利润？
  8. 何谓产品寿命周期？各阶段划分的依据、特点及应采取的营销策略各是什么？
  9. 新产品研究开发有哪些方式？如何用波士顿矩阵来评价现有产品结构？不同类型的产品应采取什么不同的对策？产品包装、品牌和商标在市场营销中发挥什么样的作用？
  10. 产品定价的方法有哪些？新产品定价的常见策略是什么？提价与降价必须注意什么问题？
  11. 何谓促销？促销的手段有哪几种？它们各有何特点？
  12. 分销指什么？中间商有几种类型？直接式与间接式分销各有什么特点？经销商与代理商的权利与义务有何不同？
- 附录一：1997 年全国攻读工商管理硕士学位研究生入学考试管理试题及解题分析

### 1997 年全国攻读工商管理硕士学位研究生入学考试管理试题

（考生注意：答案须写在答题纸上，写在本试题上一律不给分）

#### 一、简述题（每小题 6 分，共 30 分）：

1. 简述市场细分的标准。
2. 简述企业在进行提价时应考虑的主要因素。
3. 试述组织过分集权有哪些弊端？
4. 产品处于成长期有哪些标志？
5. 简要分析影响消费者对大米需求的因素。

#### 二、判断题（每小题 1 分，共 15 分）：

1. 有限责任公司指的是公司资本分成相等的股份，公司通过向社会公开发行股票募集资金，股东对公司债务负有有限责任的公司。（ ）
2. 集市贸易的发展，为我国市场体系的发展作出了有益的探索，提供了一个实验场所。（ ）
3. 某日化厂在珍珠价格暴涨的情况下，仍坚持用纯珍珠粉以保证产品质量，受到用户的好评。经报导后，宣传效果良好，这是一种有效的广告方法。（ ）
4. 如果企业的产品与竞争对手的产品的差异性较大，则应采取无差异性营销策略。（ ）
5. 一个管理人员应具备的管理技能有领导技能、人际技能和技术技能三种。（ ）
6. 需要对环境迅速作出反映的组织应当实行集权化管理。（ ）
7. 简单型组织结构的优点是管理实行了专业化分工。（ ）
8. 在管理幅度给定的条件下，组织的规模越大则管理层次越多；在组织规模给定的条件下，管理幅度越窄则管理层次越多。（ ）
9. 垄断的存在一定能保证获取超额利润。（ ）
10. 任何经济组织所拥有和能支配的资源都是稀缺的，因此，改变资源使

用方向就有一个机会成本问题。( )

11. 合伙制企业中，以每个出资者的全部资产对公司行为承担责任。( )
12. 若某商品的需求价格弹性系数绝对值小于 1，则此时降低价格能够增加销售量，但不能增加销售额。( )
13. 领导者除了组织好信息沟通网络外，还应在日常工作中经常参与沟通过程。( )
14. 企业家是一种稀缺的资源，因而企业家问题也是我国经济学界所必须研究的一个问题。( )
15. 市场营销理论中的推销观念强调：企业的一切行为要以市场需要为出发点，以满足市场需要为归宿。( )

### 三、选择题（每小题 1.5 分，共 60 分）

1. 根据马斯洛的需要层次理论，人的行为决定于：
- A. 需求层次                      B. 激励程度  
C. 精神状态                      D. 主导需求
2. 为了明确企业计划的外部条件，其关键是：
- A. 定量预测                      B. 定性预测  
C. 环境预测                      D. 销售预测
3. 企业计划工作的前提条件可分为企业可控制的和企业不可控制的。下列哪个（些）条件是企业可控制的？
- A. 未来市场价格水平              B. 税收和财政政策  
C. A 和 B                          D. 产品投放市场的时机
4. 外部经济性主要源自于：
- A. 整个行业的分工与专业化      B. 企业内部的分工与专业化  
C. 企业生产成本的降低            D. 企业内部管理的加强
5. 中国某著名的 S 药业公司，经常在电视上做各种公益广告如“吸烟有害”等，这说明该公司奉行的经营观念是。
- A. 产品观念                      B. 推销观念  
C. 营销观念                      D. 不能确定
6. X 商品的替代品与互补品价格的上升，分别引起 X 商品月需求量变动为 50 单位和 80 单位，则在它们共同作用下该月 X 商品的需求数量变动单位为：
- A. 增加 30                          B. 减少 30  
C. 增加 130                        D. 减少 130
7. 近年来，我国市场上对纯棉服装的需求不断上升，是由于：
- A. 化纤服装的价格下降            B. 我国进口关税的总水平下降  
C. 纯棉服装生产成本增加        D. 人们消费时尚的改变
8. 中国足球甲 A 联赛越来越引人注目，形成了所谓的球市，你认为这个市场主要是由哪些因素构成的？
- A. 球迷、球员、教练、场地  
B. 球迷、球员、俱乐部、赞助商  
C. 球迷、俱乐部、电视台、教练  
D. 球迷、赞助商、俱乐部、电视台

9. 某 S 公司是一家刚起步的公司，公司的产品刚刚开发出来，面临着如何进入市场的问题。这一产品是一种全新的营养补品，与市场上已有的产品有着很大的不同。公司决定先集中力量在邻近的大城市搞“广告轰炸”，在这点上公司上下意见一致，但在广告的侧重点上，大家发生厂争议。你认为广告侧重点应放在以下哪种因素上？

- A. 企业形象及公司名称
- B. 产品商标
- C. 产品包装
- D. 本公司产品与其他产品的区别

10. 新产品上市后，如果适合市场需要，即进入

- A. 成熟期
- B. 成长期
- C. 衰退期
- D. 介绍期

11. 某企业拟购置一套大型设备，甲、乙、丙三个供应商的报价相同，设备性能也一样，只是使用过程中需要的维修费不同，预计情况如下表、根据这些数据，企业应购买哪个（些）供应商的设备？

供应商	甲		乙		丙	
设备每年维修费(万元)	40	10	30	20	50	10
发生的可能性(%)	40	60	40	60	30	70

- A. 甲或丙
- B. 乙
- C. 甲
- D. 丙

12. 比较马斯洛的需求层次理论和赫茨伯格的双因素理论。马斯洛提出的五种需求中，属于保健因素的是

- A. 生理和自尊的需要
- B. 生理、安全和自我实现的需要
- C. 生理、安全和社交的需要
- D. 安全和自我实现的需要

13. 如果商品的价格上升一个不大的百分比而引起对该商品的需求量大幅度的下降，则

- A. 该商品没有替代品
- B. 该商品没有互补品
- C. 该商品富有需求价格弹性
- D. 该商品缺乏需求价格弹性

14. 一家企业生产的某种产品销售量增长速度出现负数，而市场调查却显示该产品的市场需求量仍然在快速增长，由此可得结论：

- A. 该产品正处于生命周期成熟期
- B. 该企业的生产能力有所萎缩
- C. 该企业产品的竞争优势有所下降
- D. 该产品市场需求正在下降

15. 某总经理把产品销售的责任委派给一位市场经营的副总经理，由其负责所有地区的经销办事处，但同时总经理又要求各地区经销办事处的经理们直接向总会计师汇报每大的销售数字，而总会计师也可以直接向各经销办事处经理们下指令，总经理的这种做法违反了什么原则？

- A. 责权对应原则
- B. 指挥链的指挥统一性原则

C. 集权化原则

D. 职务提高、职能分散原则

16. 如果你是一位公司的总经理，当你发现公司中存在许多小团体时，你的态度是：

A. 立即宣布这些小团体为非法，予以取缔

B. 深入调查，找出小团体的领导人，向他们提出警告，不要再搞小团体

C. 只要小团体的存在不影响公司的正常运行，可以对其不闻不问，听之任之

D. 正视小团体的客观存在性，允许、乃至鼓励其存在，对其行为加以积极引导

17. 非管理性事务的增多会使管理幅度

A. 增加

B. 不变

C. 减少

D. 扩大

18. 某地新建一日用化工厂，当人们问及该厂厂长如何经营时，该厂长毫不犹豫他说：“努力提高产品质量，降低成本，只要价廉物美，还怕卖不出去？”对该厂长的讲话应作何评价？

A. “酒香不怕巷子深”，该厂长的话很有道理

B. 该厂长的话反映了他的生产导向性，最终会害了这个厂

C. 该厂长的话反映了他的营销导向性，最终会造福这个厂

D. 该厂长的话反映了他抓住了问题的要害

19. 美国管理大师彼得·德鲁克说过，如果你理解管理理论，但不具备管理技术和管理工具的运用能力，你还不是一个有效的管理者；反过来，如果你具备管理技巧和能力，而不掌握管理理论，那么充其量你只是一个技术员。这句话说明：

A. 有效的管理者应该既掌握管理理论，又具备管理技巧与管理工具的运用能力

B. 是否掌握管理理论对管理者工作的有效性来说元足轻重

C. 如果理解管理理论，就能成为一名有效的管理者

D. 有效的管理者应该注重管理技术与工具的运用能力，而不必注意管理理论

20. 有人认为，包装是“无声的推销员”。这句话说明包装的最主要功能是：

A. 包装可以保护商品，便于运输、保存等。

B. 包装具有促销功能，引起顾客注意，激发其购买欲望等。

C. 包装可以提高商品价值，增加企业利润

D. 包装会增加商品的成本，从而提高商品价格，影响商品销售。

21. 企业发展多角化经营，最主要目的是：

A. 降低成本

B. 分散风险

C. 扩大市场

D. 增加利润

22. 传统的流水线生产对下列哪种情况最为适用？

A. 生产技术较为稳定、品种较少、批量大的产品生产

B. 多品种、小批量产品的生产

C. 单件小批产品的生产

D. 技术简单，品种较多，批量较大的产品生产

23. 为了提高我国轿车工业发展的规模经济性，你认为在市场经济条件下

以下诸项国家产业政策中哪项最具可操作性：

- A. 强制关闭达不到经济生产规模的厂家
- B. 通过行政干预对达不到经济规模的厂家实行联合经营
- C. 在限制轿车进口数量的同时，努力扩大国内轿车市场的需求
- D. 积极扶持规模大的厂家，努力提高其轿车的市场竞争力

24. 某国有企业的管理部门每月均对工程师们的工作进行分等考评，并将考评结果与报酬挂钩。这样做最有可能产生的后果是什么？

- A. 获得高等级的优秀工程师们会再接再厉，而等级低的则会努力改进工作以求提高
- B. 优秀工程师由于意识到了自己的价值而产生跳思槽想，差一些的则仍会留在企业
- C. 对这种严格控制，工程师们很有意见，致使今后工作难以分配
- D. 差一些的工程师，由于面子过不去而另谋职业出走，结果只留下优秀的工程师

25. 供给弹性表明生产者对市场价格变化的反应灵敏程度及动态适应性，与需求价格弹性比较，它：

- A. 更为敏感
- B. 敏感性较低
- C. 同样敏感
- D. 敏感性极强

26. 公司执行机构的负责人称为首席执行官或执行主管，通常由谁担任？

- A. 副总经理
- B. 董事长
- C. 总经理
- D. 常务董事

27. 一家产品单一的跨国公司在世界许多地区拥有客户和分支机构，该公司的组织结构应考虑按什么因素来划分部门？

- A. 职能
- B. 产品
- C. 地区
- D. 矩阵结构

28. 某企业的总目标是通过向市场提供优质产品来扩大市场占有率。因此，

- A. 需要给每个生产工人制定其应承担的增加产量目标
- B. 要求总经理抓好企业产品质量提高的措施落实工作
- C. 应由技术部门负责制定具体的技术改进计划
- D. 应由销售部门负责制定实现企业总目标的具体计划

29. 在一次管理知识和技能培训班上，就如何调动企业员工积极性的问题展开讨论时，学员们众说纷坛，莫衷一是，这里归纳四种不同的主张。假如四种主张都能切切实实做好，你认为哪一种应成为首选的主张：

- A. 成立员工之家，开展文体活动等，以增强凝聚力
- B. 从关心员工需要出发，激发员工的主人翁责任感，从而努力做好本职工作
- C. 表扬先进员工，树立学习榜样
- D. 批评后进员工，促使其增强工作责任心

30. 除了较低层次决策的数量、涉及的范围以及对这些决策的控制等标志外，反映分权程度的标志还有：

- A. 高层次管理者的管理幅度
- B. 组织中的管理层次

- C. 低层次决策实施所涉及的费用数额  
D. 低层次决策的上级认可
31. 进行控制时，首先要建立标准。关于建立标准，下列四种说法中哪一种有问题？  
A. 标准应该越高越好                      B. 标准应考虑实施成本  
C. 标准应考虑实际可能                      D. 标准应考虑顾客需求
32. 假定某足球运动员的年薪为 12 万元，若他从事其他职业，最高年收入只有 8 万元，那么该运动员从事足球运动的机会成本为：  
A. 12 万元                                      B. 8 万元  
C. 4 万元                                      D. 零
33. 信用卡是一种在全世界广为流行、十分便利的支付工具，在信用卡流通、使用所涉及的四个当事人中，兑付信用卡并办理结算业务的是：  
A. 发卡行                                      B. 持卡人  
C. 代办行                                      D. 特约商户
34. 组织设计最为重要的基础工作是：  
A. 部门划分与结构形成                      B. 职务设计与人员调配  
C. 管理人员的素质和能力                      D. 职务设计与分析
35. 以下因素中，哪一个因素对形成行业垄断最不具有决定性影响？  
A. 在消费者心目中形成了极好的产品形象  
B. 政府对生产许可证的发放实行严格控制  
C. 拥有产品制造的核心专利技术  
D. 控制了制造产品所需的关键资源
36. 制造企业过量库存造成“积压资金，占用仓库”的被动局面，为改变这种局面，向零库存或尽可能少库存的目标努力，可以采取的最有效方法为：  
A. 积极开拓产品需求市场  
B. 定期清仓核资、处理积压物品  
C. 推行定额库存，超额受罚  
D. 以上方案均欠妥，应采取其他的有效方法
37. 企业经营方案决策最终所选出的方案一般为：  
A. 成本最低的方案                              B. 较为满意的方案  
C. 各个目标都最佳的方案                      D. 实现利润最大的方案
38. 某些行业形成完全垄断市场的主要原因是：  
A. 对自然资源的垄断                              B. 政府规定的垄断  
C. 竞争结果所形成的垄断                      D. A、B、C 都是
39. 每个行业的广告密度（广告支出占销售额比重）有所不同，以下行业中密度最高的为：  
A. 生产资料行业                                      B. 中间品行业  
C. 消费品行业                                      D. 投资品行业
40. 我国国有企业实行公司制，主要目的是：  
A. 将企业都改名为公司  
B. 通过股权多样化筹集资金  
C. 转换经营机制，增强企业活力  
D. 吸引外资，实行合资经营

#### 四、案例题（共 45 分）

##### 案例[1]：1996 年春节前的 N 市商战（每小题 2 分，共 22 分）

据某报 1996 年 2 月的一篇报道：进入 2 月份，一场既温情脉脉又充满火药味的促销大战在 N 市打响。距 1996 年春节还有半个月，地处 N 市繁华商业区的调百货商店突然宣布：从 2 月 3 日~2 月 17 比 4 万多种商品中的 80% 以上以 5 折~9 折优惠出售。

消息一传出，立即引起 N 市各大中型商店的重视。当天，N 市其他商场纷纷宣布也进行降价销售。S 百货商店、T 商场、H 商厦等三大商场迅速决定：与调百货商店同步，也从 2 月 3 日起开展 5 折~9 折的酬宾销售，并把时间延长到 2 月 29 日。S 百货商店准备了 2000 多万元的商品，T 商场优惠面在 70% 以上。H 商厦 1 楼~4 楼的所有商品，除了 10 元以下的商品以外，均在降价销售之列。N 市商厦原准备在 2 月 10 日左右才推出类似的促销活动，现在决定将时间提前。在部分大型商场减价的同时，一些中型商场也不甘示弱，纷纷“加盟”商战，如 Z 大厦商场等也从 2 月 4 日起，向顾客推出 5 折~9 折的酬宾活动，有的商场还利用总经销的优势，推出一批特价商品。

据不完全统计，2 月 3 日以来，N 市市区共有 200 多家大中型国有商场和个体商店加入“降价大战”的行列。N 市商界以往的常规做法是把让利较多的酬宾活动安排在春节后的销售淡季，而今年却在人们公认的节前旺季展开，且势头之猛超过往年，为什么？

“市场旺季不旺，只好降价促销。”这是商家的普遍回答。而某研究员则认为，各家商场在这段时间搞这么大的动作，主要是由于元旦与春节两大节日间距比往年拉得长，商业网点又在增多，而且消费者观念也发生了某些变化，销售比往年显得平淡，商家迫不得已把节后的降价促销改为节前。一些经济界的人士认为，眼下的市场表明，居民的消费热点与市场的销售已出现错位情况，在大多数家庭耐用品差不多齐备时，日常消费品如服装、食品等商品的销售量将相对增加，而各大商场的柜台里，家庭耐用品仍占多数，以致出现供过于求，只有采取降价的促销手段。

J 省商业厅的一位同志认为，降价有它的可行性，在年前的大幅度降价会推动销售。但也有不少人认为，这种以价格竞争为主调的酬宾活动，从形式到内容都元多少创新，而且各家的促销活动基本在同一时间开始，很可能还是各自守住原来的市场份额，同时还会带来企业的效益滑坡，进而影响国家的财税收入。S 百货商店的一位经理说，各商家闻风而动，无疑是加剧了节前的市场竞争，市场光靠让利是旺不起来的，毕竟老百姓的购买力是有限的。

1. 其他大中型商场跟随 X 百货商店在节前降价销售，但如果以后其他条件不变且没有采取其他措施，则极有可能出现哪种情况？

- A. 短期内销售量会大幅度下降
- B. 短期内销售量会略有下降
- C. 短期内销售量会大幅度增加
- D. 短期内销售量会略有增加

2. 如果 N 市内有某个百货商场的管理者决定，在节前不参与这场以降价为主调的商战，那么这个商场必须具备以下哪个条件？

- A. 它的规模比 X 百货商店等商场都大



- B. 它的经营成本比 X 百货商店等商场都低
  - C. 它的商品比 X 百货商店要更高档
  - D. 它的经营方式应更具有特色
3. 在这次降价销售中, H 商厦对价格在 10 元以下的商品不给予折扣, 你认为其主要原因应是什么?
- A. 这些商品是畅销货
  - B. 这些商品的库存量较少
  - C. 这些商品的需求价格弹性较小
  - D. 这些商品的需求价格弹性较大
4. 为什么有些商场可以依托总经销的优势, 推出特价商品?
- A. 因为工贸关系密切, 可得到厂家的支持
  - B. 因为对市场有一定的垄断, 可以在一定程度上控制商品的价格
  - C. 因为商品的供应量可以得到保证
  - D. 以上各条都可作为理由
5. 由于 1996 年的元旦与春节两大节日间距拉长, N 市的商业网点增多, 对于各个大中型商场而言, 会产生什么情况?
- A. 购买力发生分流
  - B. 购买力下降
  - C. 消费者的观念改变
  - D. 商品的供应量增加
6. 案例中某研究员所说的“消费者观念改变”, 其隐含的意思是指消费者会产生以下哪种情况?
- A. 消费者对降价的商品不会再感兴趣
  - B. 消费者更趋向购买高档商品
  - C. 消费者更注意根据自己的实际需求进行购买
  - D. 消费者对耐用品的购买欲望已经降低
7. 如果案例中反映的一些信息是正确的, 那么对于制造耐用品的厂家, 今后应如何调整自己的经营策略?
- A. 调整产品方向, 要开始转向生产日常消费的非耐用品
  - B. 研究市场需求变化趋势, 对现有产品进行更新换代
  - C. 尽量降低出厂价, 或实行各种价格折扣策略, 以吸引各类经销商
  - D. 调整市场的地理方向, 逐步退出 N 市市场, 努力到其他城市进行开拓
8. 案例中, 各方面人士针对 N 市这次商战的有关评论, 哪一个是不完全正确的?
- A. “各商家把节后的降价促销改为节前, 实属迫不得已”
  - B. “降价销售有它的可行性, 节前的大幅度降价会推动销售”
  - C. 降价促销“会带来企业效益滑坡, 进而影响国家财税收入”
  - D. “市场光靠让利是旺不起来的”
9. 如果你是 N 市某大中型商场的经理, 为了应付或避免下一轮的商家之间的价格竞争, 现在就应开始研究和采取有关措施, 以下措施中, 一般来讲哪一项是最不可取的?
- A. 要求行业协会出面, 签订有关协议, 协调各商家的竞争行为
  - B. 迅速派业务员到各地广泛采购各类低价商品
  - C. 进行销售情况分析, 对目前经销的商品结构作一定的调整
  - D. 进行经营成本分析, 寻找可以压缩成本的环节

10. 如果在春节后不久，N 市再次发生一次时间相对较长的商战，你能否肯定以下哪种情况最不可能出现？

- A. 市场上将再次出现购买的高潮
- B. 有部分商场有濒临破产的危险
- C. 有关政府部门将给予干预
- D. 有个别商场的市场份额会增加

11. 随着市场经济的发展，企业的经营者要充分认识到，商家之间的价格竞争是：

- A. 不可取的
- B. 没有必要的
- C. 不利于消费者的
- D. 不可避免的

**案例[2]：KD 公司的问题（每小题 2 分，共 16 分）**

KD 公司是一个中型企业。主要业务是为用户设计和制作商品目录手册。公司在 A, B 两地各设有一个业务中心。A 中心内设有采购部和目录部，采购部负责接受用户的定单，选择和定购制作商品目录所需的材料，其中每个采购员都是独立地工作的；目录部负责设计用户订制的商品目录，该部的设计人员因为必须服从采购员提出的要求，因此，常常抱怨受到的约束过大，因而不能实现艺术上的完美。B 中心则专门负责商品目录的制作。最近，根据经营主管的建议，公司在 B 地成立了一个市场部，专门负责分析市场需求，挖掘市场潜力，对采购员提出建议。但采购员和设计员都认为成立市场部不但多余，而且干涉了自己的工作。市场部人员则认为采购员和设计员墨守陈规，缺乏远见，虽然公司经营主管作了大量的说服工作，并先后掉换了有关人员，效果仍不理想。

1. 市场部工作不顺利的原因是：

- A. 市场部工作人员能力太弱
- B. 采购员和设计员有私怨
- C. 公司各职能间缺乏沟通
- D. 经营主管决策错误

2. KD 公司进行的是：

- A. 大批量生产
- B. 小批量生产
- C. 单件生产
- D. 都有可能

3. KD 公司在 B 地成立市场部

- A. 有必要。因为企业只有通过市场部才能全面了解市场
- B. 没有必要。可以由 A 地有关部门的人员承担市场需求分析工作
- C. 有必要。因为经营主管肯定比各职能部门的人员更具有战略观念
- D. 没有必要。因为下级的反对事实上使市场部无法发挥作用

4. KD 公司的产品是：

- A. 最终消费品
- B. 中间产品
- C. 工业消费品
- D. 个别消费品

5. 市场部是一个

- A. 职能责任部门。因此，不具有领导其他部门工作的权利
- B. 职能责任部门。因此，有领导其他职能部门工作的权利
- C. 直线责任部门。因此，有领导其他职能部门工作的权利
- D. 直线责任部门。因此，对其他职能部门有业务指导权

6. 采购员和设员反对成立市场部的主要原因是：
- A. 市场部抢了他们的饭碗
  - B. 市场部的成立约束了他们的工作自由度
  - C. 市场部成员太自以为是
  - D. 公司主管过于重视市场部
7. 预计今后几年中：
- A. 对商品目录的需要量会减少
  - B. 对商品目录的需要量不会发生变化
  - C. 计算机网络信息将取代商品目录
  - D. 对商品目录的需要量将会增加
8. 企业需要商品目录是为了
- A. 让企业职工了解自己的工作
  - B. 让竞争对手了解 KD 公司的竞争实力
  - C. 让消费者了解自己的产品
  - D. 让 KD 公司了解自己的要求

**案例[3]：合资企业的经营（每小题 1 分，共 7 分）**

某中外合资企业于 15 年前建立，其所生产的 3 种主要产品都是从外方母公司引进的。其中，产品 A 的销售量目前占国内市场份额的 60% 左右（在公司初建的头 3 年里该比例一直保持在 100%，后来随着进口产品的增加，国内其他企业的进入，该比例逐渐下降），获利量占公司利润总额的 61%。A 产品在外方母公司已经被淘汰，现在凡有向外方母公司定购 A 产品的，外方母公司就需要向其海外生产 A 产品的各子公司订货。A 产品在我国国内的需求量因为新的替代产品的出现近年也在逐渐下降。产品 B 是 3 年前从外方母公司引进的新产品。其销售量占中国国内市场份额的 10% 左右，近两年中市场需求量逐渐上升。B 产品的获利量占公司利润总额的 32%。C 产品约占国内市场总量的 10% 不到，获利量占公司利润总额的 1% 左右。B、C 两产品与国内同类产品的竞争日趋激烈，进一步提高市场占有率已比较困难。

外方母公司是一个跨国公司，该跨国公司规定，所有设在世界各国，各地区的跨国公司的合资企业，都是本跨国公司产品的唯一代理商，无论定购该跨国公司何处生产的产品均需通过该跨国公司的一个代理商，而且每个代理商产品的定价方式均采用跨国公司总部确定的统一价格，加上各子公司根据所在国物价水平确定的代办费率，再加上预先收取的维修费及服务费。

1. 该合资企业的产品组合表示
  - A. 公司已无发展前途
  - B. 公司缺乏后续支柱产品
  - C. 公司现金流肯定缺乏
  - D. 公司形成了良注产品更新阶梯
2. A 产品提供的利润量占公司利润总额的 61%，说明：
  - A. A 产品是公司的净资金提供者
  - B. 该公司存在较高的经营风险
  - C. 该公司过于依赖某一个产品
  - D. 公司应重点扩大 A 产品的销售量
3. 该公司的未来发展战略应该是：

- A. 加强推销工作
  - B. 继续保持目前的产品组合
  - C. 外方母公司追加投资
  - D. 积极开发新产品
4. 为了实施公司的发展战略，可以采取
- A. 停止 A 产品的生产，将投资用于 B 产品的推销
  - B. 用 A, B 产品提供的利润支持新产品的开发
  - C. 将各产品所获利润用于扩大自己的市场份额
  - D. 扩大公司规模以增强竞争力
5. B 产品正处于其生命周期的。
- A. 衰退阶段
  - B. 引进阶段
  - C. 成熟阶段
  - D. 成长阶段
6. 公司对 A 产品的工作重点应放在
- A. 扩大广告宣传，提高市场知名度
  - B. 尽快实现产品差别化，占领细分市场
  - C. 降低成本，进行价格竞争
  - D. 逐步撤出投资
7. 该合资企业的外方母公司是从哪方面控制其子公司的？
- A. 技术
  - B. 价格
  - C. 市场
  - D. 资金

## 1997 年全国攻读工商管理硕士学位研究生入学考试管理试题标准答案 及解题分析

### 一、简述题

1. 消费品市场的细分标准包括地理环境、人口状况、消费者性格和购买状况；工业品市场的细分标准包括地理环境、用户状况，需求特点和购买行为。

2. 企业在提价时应考虑的因素包括：顾客对价格变动的反应或需求价格弹性，竞争者的可能反应，政府相关政策，分销渠道的接受程度，以及消费之间的比价等。

3. 组织过分集权的弊端主要是：降低决策的质量，降低组织的适应能力，降低组织成员的工作热情，并使高层领导疲于应付日常管理事务。

4. 产品处于成长期的标志主要是：产品销售量迅速增长，产品设计和工艺基本定型，产品成本显著下降，以及销售成本大幅度下降。

5. 影响消费者对大米需求的因素有：大米的价格，消费者的收入，替代品的价格，消费习惯，价格预期的改变等。

【解析】简述题重点要求考生对所给命题作出明确、全面而简明的回答，不要求过多展开。简述题的评分标准基本上遵循按点给分原则。

### 二、判断题

1. (错) 解析：这是有限责任公司与股份有限公司概念的置换。

2. (对) 解析：集市是市场体系的一个组成部分。

3. (错) 解析：广告虽是促销方法之一，但要求企业付费，与一般的宣传报导并不相同。

4. (错) 解析: 具有产品差异性优势的企业应该采用差异性营销策略。
5. (错) 解析: 管理者的概念技能不能等同于领导技能。
6. (错) 解析: 对环境的迅速反应要求分权化管理。
7. (错) 解析: 简单型组织结构并不对管理工作进行专业化分工。
8. (对) 解析: 管理层次与管理幅度成反比例关系。
9. (错) 解析: 垄断利润通常只属于垄断的初始拥有者。
10. (对) 解析: 资源的稀缺性是机会成本产生的一个重要原因。
11. (错) 解析: 合伙制企业出资者的偿债责任并不限于出资者自身现有的全部资产。
12. (对) 解析: 对需求弹性不足的产品降价, 将导致销售量的增幅小于价格的降幅, 从而使销售额下降。
13. (对) 解析: 领导者不仅在自己的工作中离不开沟通, 还要组织好网络促进他人沟通。
14. (对) 解析: 企业家的特殊才能对经济发展至关重要, 是各国经济学界都需要研究的问题, 在我国尤为明显。
15. (错) 解析: 推销观念与市场营销观念有根本的不同。

【解析】判断题只有对和错两种可能的选择, 相对于选择题而言是较易作答的, 但命题中的陷阱也较选择题多, 而且常隐藏得很巧妙, 不经仔细、周密的分析难以发现 (例如第 3 道小题)。尽管考生在确实没有把握时可采用“瞎蒙”策略 (在不实行“倒扣分”制的情况下蒙答要比放弃作答强), 但实际运用所学管理知识甚至平时积累的常识, 调动逻辑思维与分析的能力, 会有助于判断题的准确回答。判断题的评分原则是, 严格按答案给分。

### 三、选择题

1. (D) 解析: 需要层次理论认为, 人类的需要包括由低到高排列的五个层次, 但对具体的人来说, 某一时期总有一种主导的需要在其行为产生决定作用。
2. (C) 解析: 计划的前提条件纵然可从多个角度分类, 但命题要求是明确外部条件, 所以需要进行环境预测而不仅仅是销售预测。
3. (D) 解析: 市场价格的变化及国家的政策是企业无法控制的, 而产品投放市场的时机把握则取决于企业决策者, 故为可控制的条件。
4. (A) 解析: 根据定义作答。
5. (D) 解析: 公益广告并不以企业经营作为考虑的重点。
6. (B) 解析: 按照需求交叉价格弹性, 替代品的弹性值大于 0, 即为 +50 单位, 而互补品的弹性值小于 0, 即为 -80 单位, 两者共同作用的结果表现为其和值等于 -30 单位。
7. (D) 解析: 消费时尚确是引起需求变动的一个因素, 而替代品 (化纤服装) 降价和产品自身成本增加都只会使需求量下降而非上升, 至于进口关税则是本命题中无关的因素。
8. (D) 解析: 这是对“市场”概念的实际运用题。应由足球俱乐部代表供方, 而不是球员或教练。
9. (D) 解析: 新产品在市场导入 (投入) 期的广告宣传应侧重使潜在客户了解和接受这种具有与众不同特点的产品。
10. (B) 解析: 成长期是继介绍 (投入) 期之后产品生命周期自然发展的第二阶段。

11. (A) 解析：按照决策的期望值方法，甲厂商供应的设备年期望维修费为  $40 \times 40\% + 10 \times 60\% = 22$  万元，乙厂商的为  $30 \times 40\% + 20 \times 60\% = 24$  万元，丙厂商的为  $50 \times 30\% + 10 \times 70\% = 22$  万元。按费用（成本）最小化原则，乙方案不可取，甲和丙在期望值标准上的效果相同。

12. (C) 解析：保健因素通常处于人类需要的较低层次，而自尊和自我实现是较高层次的需要。

13. (C) 解析：按照需求规律和需求弹性概念，当需求价格弹性大于 1 时，需求量变化的幅度会强过价格变化的幅度，无论降价还是不降价概不例外。

14. (C) 解析：市场处于成长状态，而企业产品的销售量却不增长，只能说明企业相对于竞争对手的优势在降低。

15. (B) 解析：总会计师不是经销系统的直线主管人员，这种斜向关系的发生会违背统一指挥原则。

16. (D) 解析：小团体是非正式组织，其存在是正常、自然的，对其既不能禁止，也不能放任，而应采取积极管理的态度。

17. (C) 解析：非管理事务要占用管理者从事管理工作的时间和精力，因而会对管理幅度大小起反方向作用。

18. (B) 解析：认为价廉物美的产品一定好卖，这无疑是一种生产导向性的产品观念。

19. (A) 解析：管理工作实际上是“知”与“行”的有机结合，只掌握理论知识，或者只具备运用能力，都不足以成为一个有效的管理者。

20. (B) 解析：包装是整体产品概念中的形式产品，它作为“无声的推销员”当然指的是促销功能。

21. (B) 解析：多角化经营扩大了产品组合的广度，有利于分散经营风险。

22. 传统的流水线（装配生产线）只能长时期固定生产一种或少数几种产品，所以适合于批量大、品种少的生产。

23. (D) 解析：产业政策的作用主要是引导，而不是行政干预或强制指令。从政策可操作性角度看，扶持生产企业要比限制进口和扩大市场需求更容易实施。

24. (B) 解析：分等考评并不是严格控制，物质报酬并不一定成为激励因素，离职调动的动机应该说优秀的工程师和差一些的工程师都有，但从找到新工作的易难程度看，高等级的优秀工程师具有更高的期望值（率）。

25. (B) 解析：厂商根据产品中场的价格变化而调整生产和供给量的时间和难度都较市场需求要大得多。

26. (C) 解析：按照我国公司理论和实践，总经理是公司执行机构的最高负责人。

27. (C) 解析：在世界许多地区拥有分支机构的产品单一的跨国公司，最适宜采取按地区划分部门的方式。

28. (B) 解析：依靠质量竞争的企业自然要高层管理者抓好质量工作。

29. (B) 解析：调动员工的积极性首先要了解和关心员工的需要是什么，才能采取切实措施使其在工作中作出最大努力。

30. (C) 解析：组织分权程度的衡量还要看较低层次所作决策的性质，而决策实施费用数额大，说明该类决策越具有重要性，因而分权程度就大。至于低层次决策的上级认可，实际上应包括在“决策的控制”这一标志内。

31. (A) 解析：标准的制定应该考虑可达性（即现实可能性），不能认为越高越好。

32. (B) 解析：一个运动员从事足球运动职业，就要放弃其他职业，这种选择的机会成本就是其他各种职业的最高收入水平。

33. (A) 解析：由信用卡发行行负责兑付并办理结算，这是金融活动的一个常识。

34. (D) 解析：职位或职务是组织结构的最小构成单位，故应将其设计与分析作为组织设计的基础工作。至于对人员的调配和培训，严格地说应是组织运作中的工作。

35. (A) 解析：许可证，专利和关键资源都可能与垄断的形成有关，但产品形象的作用最不明显。相反，产品形象从某种程度上可以说是竞争存在的标志之一。

36. (D) 解析：过量库存说明企业产品供过于求，对此采取的最有效方法应该寻求一种长期的战略反应（如调整品种结构），而不是短期的战术处理。

37. (B) 解析：经营决策反映企业外部环境，内部条件和使命目标的动态平衡，在此种平衡中选出的决策方案很难做到最优化，而只能达到满意化。

38. (D) 解析：竞争中如果某一厂家打败了所有的竞争对手，它就成为垄断厂家。至于对资源的控制和仰仗政府规定，这些都明显地可以形成垄断。因此，本命题实际上属于多项选择题。

39. (C) 解析：消费品无疑是最需要做广告宣传的，故其行业广告密度普遍较大。

40. (C) 解析：这是与现实密切相关的考题。公司制改革的根本目标是“转机换制”，至于引进外资和筹集资金都只是辅助性的，企业更名为公司更只是一种形式上的变化。

[ 解析 ] 本测试中的选择题均为单项选择题（至少从答题形式上看是这样），要求考生从四个备选答案中选择一个正确的或最符合题意的答案。答案只能唯一，并严格按答案给分，这是选择题的评分标准。鉴于许多现实管理问题可能并不存在唯一正确的答案，所以考生在作答时既需要通过审题作出正确的事实判断，有时还不免涉及到答案选择（这实际也是一种决策！）中的价值判断，即对选择方案所依据标准的理解和认定。例如，在第 11 小题中，考生可能已经发现，如果不考虑概率（可能性）因素，仅从维修费方面分析，甲方案要优于丙方案，因为两方案的最低花费相同而甲的最高花费比丙的小；或者按风险度（即标准差）来衡量，甲方案最高、最低两种自然状态下的设备维修费偏离期望值的程度要小于乙方案（计算出的标准差分别为 13.55 和 18.33），这也说明甲方案较好。那么，如何解析标准答案为 A（即甲或丙）呢？这就涉及选择中的决策准则判断的价值问题。当然，从合理命题要求看，这类有赖于价值判断的考题是不会出现许多的。但万一出现了，考生需注意分清，以确定适当的选择题作答角度。如对这里所举的设备选购题，命题要求似乎是按决策树方法作简单的期望值计算即可，仅 1.5 分的选择题是不太可能要求考生做非常细致、深入的比较。

#### 四，案例题

案例 [1]：1996 年春节前的 N 市商战

1. (D) 解析：根据需求规律，价格下降会使需求量增加。由于许多大

中型商场都在节前实行降价销售，所以短期内销售量只会略有增加，而不大可能会大幅度增加。

2.(D)解析：不加入这场价格战的百货商场很可能采取非价格竞争策略，那么特色化的经营就是其基本条件。

3.(C)解析：价格在10元以下的商品肯定是生活必需品类别的、需求量随价格变化的幅度小，降价有弊无利。所以，这些商品的需求价格弹性较小（不充足）是H商厦行动的理由。

4.(A)解析：特价商品的推出要求所经销商品的进价较低，这无疑要得到供货厂家的支持和配合。

5.(A)解析：对于特定的市场需求规模而言，如果购买时间长、商业网点多，必然使单位时间内每个商业网点分摊到的需求量减少，此即为购买力分流。

6.(C)解析：以往消费者喜欢在节前大量购物，形成销售的旺季，但今年这个季节的销售比往年平淡，说明消费者已不再那么讲究排场，而更注意考虑实际的需要和购买能力，这就是一种消费观念的改变。至于针对耐用用品和高档消费品的判断，不仅过于绝对化，而巨也不属“某研究员”所言范围。

7.(B)解析：消费者对各大商场柜台里的家庭耐用品需求下降，并不意味着耐用品这一大类产品市场需求在衰退，企业需转产非耐用品。消费品（包括耐用消费品在内）市场是全国统一的市场，在市场供求状况方面，其他城市与N市不会有太大的差别。所以，制造厂家的战略调整应着眼于产品的更新换代。至于以降价吸引经销商，这只是短期的战术反应，而不是长远之计。

8.(C)解析：这可用“排除法”来解答。降价会在一定程度上促进销售，但不可能使市场需求大幅度增加，因此，B和D选择项是正确的。至于A，节前降价促销是适应消费观念改变和购买力分流的行动，自然是迫不得已的。作了上述“排除”以后就剩下C选择项的判断。降价既然可能促进销售，又怎能轻易断定它会使企业效益滑坡和国家财税收入受影响呢？！

9.(B)解析：价格竞争是市场经济中的正常现象。身为不久前刚经历了大幅度降价竞争威胁的N市大中型商场经理，其采取的应付措施自然应该考虑经销商品结构的调整和寻找降低成本的环节。鉴于低价商品的需求价格弹性较小，所以迅速广泛购进这类商品是不可能有效对付价格竞争的。至于要求行业协会出面协调过度竞争行为，只要不违反有关法律规定就可取。相对而言，B是最不可取的选择项。

10.(A)解析：消费者的购买力毕竟有限，不可能在大幅降价促销后不久还会对再次发生的长时间、大范围的降价举动产生明显的需求反应。至于部分商场濒临破产和个别商场增加市场份额，这是可能的。在有计划商品经济条件下，适度的政府干预也有可能发生。因此，选择项A是最不可能出现的情况。

11.(D)解析：价格是企业竞争的一种手段。厂家和商家在适当的时候有必要采取这一竞争手段，以扩大自己的市场份额，并使消费者从“薄利多销”中得到实惠。因而，在市场经济中，价格竞争是不可避免的。

#### 案例[2]：KD公司的问题

1.(C)解析：该公司的组织是一种职能型结构。新成立的市场部工作不顺利的原因是各部门关系不顺，这直接根源于各职能人员间各持己见，排



斥异己，不能达成有效的沟通和配合。为此，经营主管作了大量的说服工作甚至调换人员，但仍未能见效，这正说明了该公司职能部门间有效沟通的障碍很大。至于经营主管调换人员决策是否有误、市场部工作人员能力强弱以及采购和设计人员是否心怀私怨，这些都是超越案例材料的草率判断，不足取。

2. (D) 解析：根据案例提供的材料，不能准确判定 KD 公司的生产类型。

3. (B) 解析：根据组织设计中的活动组合要考虑“关系尽可能少”的原则，市场部的职能应该由 A 地来承担，而不宜由原为生产中心的 B 地承担。否则，产品销售和市场需求分析两职能的分离将不可避免地带来工作关系不顺。

4. (A) 解析：商品目录手册虽然是向企业（用户）供给的，但并不作为中间产品进行再加工或用作加工的手段，因此仍是最终消费品。

5. (A) 解析：市场部负责分析市场需求，自然是职能部门，而不是直线部门。职能部门对其他部门的工作只有建议权，并无领导的权利。

6. (B) 解析：市场部职能的行使对采购部和目录部的工作构成了很大的约束，这是产生冲突的直接的原因。

7. (D) 解析：随着企业（用户）经营范围的不断扩大和对商品推销意识的增强，KD 公司产品的市场需求将呈增加之势。

8. (C) 解析：这是一道常识题。商品目录对企业（用户）的价值就在于，它将使企业的潜在顾客（消费者）更好地了解本企业的产品。

#### 案例 [ 3 ] 合资企业的经营

1. (B) 解析：A 产品国内市场占有率达 60%，获利量占公司利润总额的 61%，是公司近年来的支柱产品。但 A 产品在国际市场上属淘汰产品，在国内市场的需求量也在逐年下降，不可能继续成为公司经营的支柱。B、C 两种新产品市场竞争力有限，难以发展成为支柱产品。

2. (C) 解析：同上。

3. (D) 解析：鉴于目前的产品组合不合理，为改变支柱产品断代现象，必须加强新产品开发。

4. (B) 解析：新产品开发需要投资，而 A、B 产品既然不能成为公司未来的支柱产品，就不宜将各自的获利用于自身，而需用来支持新产品开发，以形成合理的资金使用格局。

5. (D) 解析：B 产品是三年前投入国内市场的新产品，近来市场需求量呈上升之势，这是成长期产品的基本特征。

6. (C) 解析：A 产品是公司相对竞争地位强但市场增长率不高的厚利产品，可以实行防守型策略，通过成本和价格竞争，巩固和扩大市场份额。

7. (B) 解析：该跨国公司通过对其合资企业唯一代理商地位和基于总部统一价格的产品定价方式的规定，可以对各国、各地区合资企业产品的售价进行控制。

【解析】案例题的测试也以选择题形式出现，但它是基于现实的管理案例来测试考生发现问题、分析问题和解决问题的能力。案例题也要求考生从四个选择项中选择一回答，并严格按答案给分。案例中所给的背景材料常是零乱的、不完整的和隐含的，考生需要具备分析整理实际材料的能力，并将各方面的知识融会贯通、灵活运用来回答案例题的提问。紧扣案例材料，前后关联地使用材料，是成功准确地应答案例题的关键。也就是说，案例题中

的选择题间实际上是互相联系的，而不是彼此孤立的，这是案例题与一般选择题的最显著区别。例如，案例(2)中的第1和第3道小题之间的关联性就很明显，考生若正确地回答了第3道问题，也就能很容易地选出第1道题的正确答案。

## 附录二：五套模拟试题及参考答案

### MBA 入学考试管理模拟试题(一)

#### 一、简述题(每小题6分，共30分)

1. 规模经济是如何形成的？
2. 有限责任公司与股份有限公司有何区别？
3. 控制工作的过程包括哪些步骤？
4. 目标管理的基本思想是什么？
5. 简述组织与外部环境的关系。

#### 二、判断题(每小题1分，共15分)

1. 按照现代企业制度的规定，企业应拥有法人财产权。这里，法人财产就是指以企业领导人为代表的职工集体的财产。
2. 管理者应该明白，每一个职工都有一些基本的需要，但不同的职工，其需要的具体内容是各不相同的。( )
3. 一个从下层提拔上来的管理人员，应该注意将自己所喜欢做的和擅长做的工作委托给下级去做。( )
4. 企业领导者指的就是发挥领导职能的管理者。( )
5. 分工合作关系是组织之所以存在的前提。有分工就必然要分权，所以，某种程度的职权分散是所有组织一个共同的特征。( )
6. 不充分授权情况的存在，一定表明该组织是高度集权的。( )
7. 管理人员，顾名思义，应该在所有工作时间内都从事管理工作。( )
8. 产量越大，成本越低，这是所有行业经济活动的通用准则。( )
9. 假如世界上只有一家制药厂生产青霉素，且不存在替代产品，这时该工厂可以随便提价而不会导致其销售量受到影响。( )
10. 在某种产品生产过程中，随着生产规模的扩大，制造出每单位产品所需要的投入逐渐减少，这说明规模收益递减。( )
11. 在现实经济活动中，投入物越多，产出物通常也越多。因此，为了达到增产的目的，企业毫无例外地都可以采用增加投入物的办法。( )
12. 农业生产中，如果在固定面积的土地上增施化肥，开始时每增加1公斤化肥能使增加的农作物产量提高，但当所施的化肥超过一定量时，每增施1公斤化肥所能增产的农作物数量就会逐渐递减。从开始递减时起，如若继续增施化肥，则不但不能够增加农作物的总产量，反而会导致农作物总产量减少。( )
13. 假如一种商品价格降低10%后，引起另一种商品的需求量减少8%，则这两种商品是互为替代品。( )
14. 某牙膏厂以生产“小白兔”儿童牙膏闻名，近年又针对不会刷牙的儿

童们推出了“小白兔”儿童嗽口水，这扩大了该厂产品组合的广度。( )

15.无论在何种情况下，销售增长率的提高，一定会带来利润的增长和投资收益率的提高。( )

### 三、选择题(每小题:1.5分,共60分)

1.有人对1986年我国102家棉纺织企业的产值和相应的资金利税率状况作了调查分析,得到下表:

产值(万元) (按1980年不变价计算)	资金利税率 (%)	企业数(个)
1000以下	—	
1000—2000	22.29	8
2000—3000	23.67	8
3000—4000	26.66	10
4000—5000	28.57	4
5000—6000	32.20	7
6000—7000	32.12	6
7000—8000	37.02	15
8000—9000	35.23	12
9000—10000	31.80	2
10000以上		

—根据上表数据,以下哪一结论最不可能得出来?

- A. 企业规模大小可由产值指标来反映
- B. 我国棉纺织行业的企业规模结构比较合理
- C. 我国棉纺织企业具有规模经济性的特点
- D. 我国棉纺织企业的经济规模在产值7000万元~8000万元范围。

2.在农场中,同样的资源既可以用来生产鸡肉,又可以生产猪肉。如果猪肉的市场价格相对提高了,那么以下哪种情况最不可能出现:

- A. 生产猪肉的盈利增加
- B. 生产鸡肉的机会成本下降
- C. 鸡肉的市场供给量减少
- D. 猪肉的市场供给量增加

3.一企业惜有100万元的贷款,贷款利率为8%。这家企业某年的收益为10万元,支付贷款利息8万元后剩下的收益为企业自身净得。假设下一年的收益提高到11万元,企业负债情况没有变化,这时企业收益情况较上一年的变化为:

- A. 总收益增加10%,净收益增加50%
- B. 总收益和净收益均增加10%
- C. 总收益和净收益均增加50%
- D. 总收益增加10%,净收益因企业自有资金与借贷资金的比例不确定,故无法求出准确的变化数,但可以肯定,净收益的增加要比总收益的增加幅度小。

4. 以下何类决策最不适于采取程序性决策法：
- A. 车间作业的安排                      B. 常规物资的订购  
C. 财务报表的分析                      D. 组织结构的变化
5. 企业产品如果出现市场萎缩、供过于求，此时宜采取何种策略来提高企业的长期应变能力：
- A. 降价                                      B. 广告促销  
C. 减产                                      D. 调整产品结构
6. 生产什么、如何生产和为谁生产三大基本经济问题产生的原因是：
- A. 资源的稀缺性                          B. 生产的内部经济性  
C. 生产的外部经济性                      D. 生产的规模经济性
7. 许多经营食品、服装、家用电器、化妆品和玩具的企业，其广告支出常常占总成本的 20% 左右，但铁路、航运、长途汽车公司则无需做什么广告。由此得出的如下推论，哪个是不正确的？
- A. 供不应求的产品倾向于不需要做广告  
B. 广告主要出现在那些竞争程度较高，具有一定买方市场的领域  
C. 服务业企业无需做广告  
D. 广告开支需要达到一定的规模，才能充分发挥广告的诱售潜力
8. 美国有家公司开发出一种可解决尿布洗涤麻烦及带孩子外出不方便问题的“贝贝”牌一次性尿布，试销结果只卖出预测销量的一半。经调查发现，妈妈们很欢迎“贝贝”尿布，但因为价钱太贵，只在带孩子参加旅游和社交场合时临时买几块使用，所以销量上不去。后来，公司采取措施降低了成本和价格，于是需求量直线上升。这种情况说明，“贝贝”牌尿布的：
- A. 需求弹性充足                          B. 需求弹性不足  
C. 交叉弹性充足                          D. 收入弹性不足
9. 下列几种判断，何者是不正确的：
- A. 生活必需品的需求弹性低，非必需品的需求弹性高  
B. 替代品多的商品其需求弹性低，替代品少的商品其需求弹性高  
C. 用途越多的商品其需求弹性越大，用途越少的商品其需求弹性越低  
D. 不可推迟购买的商品，其需求弹性大，不可推迟购买的弹性小
10. 在某一种市场情况下，假定公司以市场价格 100 元的水平进行销售，可以卖掉全部产品。但如果该公司把价格提高 0.01%，消费者就可以完全不买这种产品。这种市场结构是：
- A. 完全竞争市场                          B. 垄断竞争市场  
C. 寡头垄断市场                          D. 完全垄断市场
11. 一球队领队正在进行一项非常重要的决策——是否辞退现足球教练。他考虑的因素主要有：足球队在本季度内赢了两场比赛，输了九轮；教练的合同还有两年才期满，每年聘金 20 万美金；队员议论纷纷，对九败二胜的成果存有分歧的看法；球队内对教练的品质和能力以及付给教练 20 万美元也年薪有不同的意见。球队领队所面对的这一决策问题，有哪些是事实前提，哪些是价值前提？
- A. 、 为价值前提， 、 为事实前提  
B. 、 为价值前提， 、 为事实前提  
C. 、 为价值前提， 、 为事实前提  
D. 、 为价值前提， 、 为事实前提

12. 美国有项对输油管道的研究表明, 当管道直径从 8 英寸逐步增大到 40 英寸时, 每千桶英里的输油相关成本大约由 105 单位下降到 17.5 单位。管道输油成本随所用管道直径的增加而迅速下降, 这反映了:

- A. 管道输油具有规模经济性
- B. 管道输油的生产率在不断提高
- C. 管道输油的边际收益递增
- D. 管道输油的机会成本在下降

13.  $\times \times$  公司在甲地设立了一家全资子公司, 在乙地设立了一个分公司, 运营了一段时间后发现它们亏损严重, 从而打算予以撤消。乙地分公司的净资产力 5 万元, 债务达到 10 万元, 甲地全资子公司的净资产为 5 万元, 负债为 15 万元, 两者清理、清算后,  $\times \times$  公司将面临多大的帐面损失?

- A. 5 万元
- B. 10 万元
- C. 15 万元
- D. 25 万元

14. 种庄稼需要水, 但这一地区近年老不下雨, 怎么办? 一种办法是灌溉, 以补天不下雨的不足。另一办法是改种耐旱作物, 使所种作物与环境相适应, 这两种措施分别是:

- A. 纠正偏差和调整计划
- B. 调整计划和纠正偏差
- C. 反馈控制和前馈控制
- D. 前馈控制和反馈控制

15. 日本的手表最早开始在我国市场上销售时, 许多人担心坏了以后无法修。日本手表制造商了解到这一情况后, 立即在我国不少大城市的繁华街面上开设了专门的修理部, 于是其手表销量大增。这类产品的售后服务属于:

- A. 产品的核心含义
- B. 产品的延伸含义
- C. 促销策略组合的内容
- D. 直接式分销策略的一种

16. “请您买我厂的产品”和“您需要什么? 让我们来为您生产。”这两句对顾客说的话反映了:

- A. 生产观念与产品观念的区别
- B. 生产观念与推销观念的区别
- C. 产品观念与推销观念的区别
- D. 推销观念与市场营销观念的区别

17. 以下哪种现象不能在需要层次理论中得到合理的解释:

- A. 一个饥饿的人会冒着生命危险去寻找食物
- B. 穷人很少参加排场讲究的社交活动
- C. 在陋室中苦攻“哥德巴赫猜想”的陈景润
- D. 一个安全需要占主导地位的人, 可能因为担心失败而拒绝接受富有挑战性的工作

18. 在何种情况下, 金钱可以成为“激励因素”, 而不是“保健因素”:

- A. 那些未达到最低生活标准、急于要养家糊口的人的计件工资
- B. 组织在个人取得额外成就而很快赠予的奖金
- C. 以上两种情况均可使金钱成为“激励因素”
- D. 无论什么情况下金钱都只是“保健因素”

19. 某销售机构负责在东部沿海的几个地区销售多种品牌啤酒。销售经理要求在每月初都提交一份上月按品牌分类的销售情况表。下表显示了 5 月份该机构的销售定额标准和实际销售数值。

5 月份销售情况表

单位: 万元

啤酒品牌	定额标准	实际销售额	超(欠)
A	1075	913	( 162 )
B	630	634	4
C	800	912	112
D	620	672	132
E	540	672	132
F	160	140	( 20 )
G	225	220	( 15 )
H	80	65	( 15 )
I	170	286	116
合计	4300	4464	164

该机构中，哪些品牌需引起销售经理的注意？

- A. 品牌 A  
B. 品牌 A、F、G 和 H  
C. 品牌 A、C、E 和 I

D. 因为总销售额已经超标准完成，所以销售经理无需注意分析 5 月份的销售情况

20. 政府机关中的人事部、司法部、教委、计、工商局等，这些机构的设置是：

- A. 按职能划分部门  
B. 按产品划分部门  
C. 按地区划分部门  
D. 按顾客划分部门

21. 吸收投资是企业筹集何类资金的一种重要方式？

- A. 借贷资金  
B. 长期资金  
C. 短期资金  
D. 以上都不对

22. 以下何种组织形式最直接体现了管理劳动专业化分工的思想：

- A. 直线制  
B. 直线职能制  
C. 事业部制  
D. 矩阵制

23. 若较低一级管理层次作出决策的数目越多，下级作出的决策越重要，影响面也越大，则这样的组织是：

- A. 职权集中化程度越高  
B. 职权分散化程度越高  
C. 授权越明确  
D. 授权越具有弹性

24. 企业的生产部门无论多么具有生产性，如果营销部门没有预测到顾客需求的变化，以及没有能够与产品开发部门合作研制出顾客需要的产品，组织的整体绩效就会受到损害。这说明

- A. 职能分工对企业有弊大利  
B. 分工与协作是组织设计和运作中必须同时考虑的两个问题  
C. 效率的取得必然带来效果的提高，反之，必然使效果受到影响  
D. 职能分工可以促进组织效率的提高，但毫无疑问会损害组织的创新性

25. 都说人们不能用设计一个汽车公司的组织结构的方法来设计一个小杂货店，不能用激励一个没有受到教育的搬运工的方法来激励一个大学教授，可是有一个军事指挥家却奇迹般地领导美国科学家完成了轰动世界的“曼哈顿计划”，成功地将人类送上了月球。那么，如下哪种结论更具有典型性？

- A. 现实中确实存在某种普遍适用的、放之四海而皆准的最好的管理原理与方法
  - B. 现实中并不存在适用于多种管理实践的一般管理原理和方法，军事指挥家领导“曼哈顿计划”取得成功只是一个特例
  - C. 现实中存在某种共通性的管理原理和方法，只是这些原理和方法需要在具体实践中加以灵活运用，而这种运用能力的高低就反映了组织领导者素质的差别
  - D. 组织领导者需要培养自己灵活处理各种问题的能力，这点的重要性远超过掌握一般性的管理理论
26. 评价决策效果的优劣主要以什么作为标准；
- A. 决策的质量或合理性
  - B. 下属时决策的接受程度
  - C. 做出决策所需要的时间
  - D. 以上三者都是
27. 一个尊重需要占主导地位的人，下列哪种激励措施最能产生效果：
- A. 提薪
  - B. 升职
  - C. 解聘威胁
  - D. 工作扩大化
28. 英国将军汉密尔顿爵士曾经说过：“我们越是接近整个组织的最高司令，就越是应当按三人一组进行工作；我们越是接近整个组织的基层（战列步兵），就越是应当按六人一组进行工作。”这句话反映了：
- A. 有效管理幅度的大小实际上是应当而且可以用一个数字来予以绝对规定的
  - B. 处在组织高层的管理人员，与基层的管理人员相比。用于指挥和领导工作的时间要多一些
  - C. 军事组织与其他类型的组织极不相同，其管理幅度是随着管理层次的升高而缩小的
  - D. 高层管理者的有效管理幅度要小于基层管理者
29. 以下何种情况表明该主管人员对下属授权的程度较充分：
- A. 去了解这个问题，把事实告诉我，由我来决定做什么
  - B. 采取行动，让我知道你在做什么，同时也让我知道事情的结果。要是行动不成功的话，务必与我联系
  - C. 让我知道你打算做什么，待我同意后才开始行动
  - D. 提出各种可行的行动方案，由我来选择采取何种行动
30. 某公司经理被批评“管理得大多，而领导得大少”。该经理在工作中的主要问题是：
- A. 未对人的因素给予足够的关心
  - B. 未对任务的完成给予应有的重视
  - C. 把大多的时间花在亲自处理各种事情上，没有做好对下级的授权工作
  - D. 很可能同时存在 A 与 C 两方面的问题
31. 一个艺术博物馆的中场，不仅包括那些出现在画廊里的观众，还包括：
- A. 画廊里挂着的那些画的作者
  - B. 提供资金的基金会和公司等单位
  - C. 受博物馆活动影响的社区公众
  - D. 以上所有方面

32. 市场需求潜量是指在一定时期内, 一个行业中所有企业可能达到的最大:

- A. 利润额
- B. 市场占有率
- C. 销售量
- D. 投资收益率

33. 当产品在市场上的特点表现为销售数量少, 促销费用高, 制造成本高, 销售利润通常很低甚至负值, 这时产品是处于寿命周期的:

- A. 投入期
- B. 成长期
- C. 成熟期
- D. 衰退期

34. 企业每多出售一件产品所增加的收入, 也即最后一件产品的卖价, 指的就是该产品销售的:

- A. 净收入
- B. 总收入
- C. 边际收入
- D. 平均收入

35. 在何种市场条件下, 卖主和买主只能是价格的接受者, 而不是价格的决定者?

- A. 完全垄断
- B. 垄断竞争
- C. 寡头垄断
- D. 完全竞争

36. 一小男孩校服裤子太长了, 要求家人给裁短些。这个男孩先是要求母亲做这件事。由于担心母亲可能没有时间, 他相继又对奶奶和姐姐提出了同样的要求。结果, 祖母、母亲和姐姐三人都在忙完各自的事情后分别将这条裤子裁短了一截。第二天早上, 男孩拿裤子穿时, 发现了一个不可挽回的后果。这一家庭生活中的小事, 说明了以下哪个要素是人类活动取得良好效果的客观需要:

- A. 协调
- B. 计划和组织
- C. 组织和领导
- D. 领导和控制

37. 采用直接销售渠道的企业不通过何种方式将产品卖给消费者或用户:

- A. 邮购
- B. 人员推销
- C. 代理商
- D. 展销定货会

38. 新产品投放市场之际, 针对部分消费者追求时髦。猎奇的求新心理, 企业可以采用何种定价策略, 以尽快取得最大利润?

- A. 渗透定价
- B. 理解价值定价
- C. 折扣定价
- D. 撇油定价

39. 下述哪一要素属于整体产品概念的形式含义:

- A. 产品的质量
- B. 产品的价格
- C. 维修服务
- D. 以上均不是

40. 某一生产单一品种日用品的企业, 为提高其产品的市场占有率, 可以考虑采取如下这些措施, 但哪个除外?

- A. 在巩固现有顾客的同时设法将竞争对手的顾客争取过来, 或者在现有市场面内说服原来不使用或较少使用该类产品的人开始使用或更经常地使用本企业的产品;
- B. 扩大现有产品的销售区域或寻找新的顾客群, 或者在现有产品线范围内开发出新的项目;
- C. 开展相关互补产品的多角化经营
- D. 以上措施均可



#### 四、案例题（共 45 分）

##### 案例（1）：日、美钢铁业的竞争（每小题 2 分，共 16 分）

日本钢铁业从第二次世界大战后到 80 年代，取得了巨大的发展。钢产量由 1950 年的 500 万吨，增至 1980 年的 15000 万吨。长期以来，美国的钢铁厂家一直以其高劳动生产率闻名于世，随着日本钢铁产业的崛起，美国受到了极大的冲击。不过直到 60 年代中期，美国仍领先于日本。当时，美国钢铁企业每万人小时平均产钢 7 吨，而日本只有 5 吨，但是此后 10 年日本钢铁企业的劳动生产率为每万人小时产钢 9 吨，而美国只有 8 吨。钢铁企业职工工资增长率，日本比美国高出 2.5 倍，但是每吨钢成本的工资含量日本为 45 美元，低于美国的 47 美元。美国的钢铁厂家从 60 年代初期就受到日本方面越来越大的威胁。日本人通过自己的努力使本国钢铁厂家的竞争能力胜过美国，日产钢铁源源不断地出口到美国，对美国钢铁企业产生了巨大的冲击，在美国钢铁企业的压力下美国政府不得不出面控制对日本钢铁的进口。

日本钢铁企业的竞争优势源自何处？有人从以下方面进行了分析：

一是低工资优势。日本钢铁企业在二次世界大战后到 70 年代初一直拥有相对于美国的低工资优势，特别是二次世界大战后一段时间，日元暴跌，日本职工工资平均为美国的四分之一。日本钢铁企业充分认识到并利用这一优势，注意扩大生产规模降低成本，提高了产品在世界市场上的竞争能力。

二是在全球范围选择进口廉价原材料。日本虽是资源贫乏的国家，但在 70 年代初，能源危机之前，原材料价格便宜，日本企业可以在全球范围选择进口优质而价廉的矿石、煤炭、石油等原材料，并建成了世界最大的海底仓库。

以上两个原因是否充分解释了日本钢铁企业的崛起了呢？

70 年代以来，日本企业原有的一些优势实际已经丢失或减弱。从 1957 年到 1975 年，日本钢铁企业单位劳动时间的工资费用提高了 8 倍，而同时期美国仅提高了两倍，战后以廉价劳动力为武器而取得竞争优势的日本钢铁企业，原来的“武器”越来越不顶用了。为了维持日本钢铁企业的成长，只要有可以降低成本的机会，日本企业从来不放过。举例来说，50 年代末，美国和日本均相继建成了一批容积为 2000 立方米的高炉。10 年以后，日本相继建成了一大批容积超过 5000 立方米的超大型高炉，而美国新建的高炉没有一座超过 4000 立方米，且数量也不多。1982 年，日本的高炉 60% 超过 2000 立方米，而美国超过 2000 立方米的高炉不足 10%。从 1951 年到 1970 年 20 年间，日本钢铁界建成了 12 个从炼铁到炼钢流水作业的钢铁厂，所建成的钢厂在当时均是世界上规模最大的。美国在 1951 年后仅建成了两个从炼铁到炼钢流水作业的钢铁厂，不仅数量少而且规模也小。美国新建的两家连续作业钢铁厂所生产的粗钢，仅占美国全年粗钢总产量的 5%。而日本新建的 12 家连续作业钢铁厂所生产的粗钢，占日本全年粗钢总产量的 75% 以上。

日本钢铁企业降低成本的再一个途径是尽可能地采用先进技术。如在生产工艺技术方面采用了纯氧顶吹技术、连续浇铸技术，管理方面则在广泛领域利用计算机提高工作效率，这两方面的技术都带来了大量的成本节约。

合理的生产布局是日本钢铁企业获得低成本优势的又一源泉。日本考虑到原料进口和产品出日的特点，厂址选择倾向于靠近海港，不少工厂都建在海港内，以降低运输成本。例如，日本钢管公司建设的世界上最大的钢铁厂

——扇岛钢铁厂，即是建在人工造的小岛上。该小岛系从 1971 年开始填海而成。

石油危机之前，日本炼钢投入的主要能源是石油。石油价格成倍上涨后，日本钢铁企业立即着手改变能源技术结构，用煤炭代替石油并与采用新技术实现企业的技术改造相结合，从 1974 年到 1980 年，日本国内所有钢铁企业，全部实现用煤炭代替石油。日本企业为此花费了大量投资，但同时却建成了占全国生产能力 80% 的节能型连续浇铸系统。日本的炼钢能耗比欧美国家都低。

日本的钢铁企业在顺应环境的变化和不断提高企业竞争能力方面，不愧作为日本和世界企业的典范。但是，由于全球性钢铁需求的下降，全球经济结构的变化，加上兴起的发展中国家也拥有先进的技术和廉价劳动力的优势，日本的钢铁企业也不可避免地面临了严峻的挑战。为对此作出反应，日本的川崎制铁公司于 1986 年 6 月设立了“川崎技术研究”部门，从事新事业开发。该部门的方针为“制敌抢先”，只要能抢在其他企业之前上市的商品，都可能成为开发对象。川崎公司时常利用讲习、研修方式改变干部的观点，强化其应变能力，如 1984 年的研修论题就是：“世界钢铁业的兴衰与公司的因应之道”。

1. 从 1950 年到 1980 年 30 年间，日本的钢产量：
  - A. 提高了 30 倍
  - B. 增长了 29 倍
  - C. 翻了 30 番
  - D. 以每年 1 倍的发展速度在增长
2. 日本在 50 年代至 70 年代建成的 12 个钢铁厂的生产能力普遍比美国新建的钢铁厂大，说明日本钢铁业在追求：
  - A. 降低钢铁生产的机会成本
  - B. 降低钢铁生产的运输成本
  - C. 钢铁生产的规模经济
  - D. 钢铁生产的技术进步
3. 以下哪种资源条件对日本钢铁业的发展约束最大：
  - A. 自然资源
  - B. 劳动力资源
  - C. 资本资源
  - D. 企业家才能
4. 钢铁行业属于何种类型产业：
  - A. 劳动密集型
  - B. 资本密集型
  - C. 知识密集型
  - D. 高新技术型
5. 80 年代初以前，日本钢铁业的竞争战略属于；
  - A. 低价格战略
  - B. 差异化战略
  - C. 海外市场集中化战略
  - D. 新事业开发战略
6. 全球性钢铁需求开始下降，说明世界钢铁业处于寿命周期的哪一阶段：
  - A. 成长期
  - B. 成熟期
  - C. 衰退期
  - D. 投入期
7. 日本钢铁企业用煤炭代替石油，这一能源结构的改变对生产经营过程哪一环节活动的影响最弱：
  - A. 供应
  - B. 生产
  - C. 销售
  - D. 营销
8. 日本钢铁企业进入 80 年后所面临的经营环境变化的挑战主要在：
  - A. 要素市场环境
  - B. 经济技术环境
  - C. 社会政治环境
  - D. 产品市场环境

案例〔2〕：由两位年轻人辞职引起的薪资制度变革（每小题2分，共18分）

一家在同行业居领先地位，注重高素质人才培养的高技术产品制造公司，不久前有两位精明能干的年轻财务管理人员提出辞职，到提供更高薪资的竞争对手公司里任职。其实，这家大公司的财务主管早在数月前就曾要求公司给这两位年轻人增加薪资，因为他们的工作表现十分出色。但人事部门的主管认为，这两位年轻财务管理人员的薪资水平，按同行业平均水平来说，已经是相当高的了，而且这种加薪要求与公司现行建立在职位、年龄和资历基础上的薪资制度不符合，因此拒绝给予加薪。

对这一辞职事件，公司里的人议论纷纷。有的人说，尽管这两位年轻人所得报酬的绝对量高于行业平均水平，但他们的表现那么出色，这样的报酬水准是很难令人满意的。也有的人质疑，公司人事部门的主管明显地反对该项提薪要求，但是否应当由了解其下属表现好坏的财务部门主管对本部门员工的酬劳行使最后决定权？公司制定了明确的薪资制度，但它是否与公司雇用和保留优秀人才的需要相适应呢？公司是否应当制定出特殊的条例来吸引优秀的人才，或者还是让那些破坏现行制度的人离开算了？……这些议论引起了公司总经理的注意，他责成人事部门牵头与生产、销售、财务等各部门人员组成一个专案小组，就公司酬劳计付方式广泛征求各部门职工的意见，并提出几套方案，供下月初举行的公司常务会讨论和决策之用。

1. 这家高新技术产品制造公司的组织结构是：
  - A. 直线制
  - B. 直线职能制
  - C. 事业部制
  - D. 矩阵制
2. 两位年轻人拿到了高于同行业平均水平的薪资仍没感到满意，这种现象可用何种激励理论得以解释：
  - A. 公平理论
  - B. 期望理论
  - C. 强化理论
  - D. 需要层次理论
3. 财务主管和人事主管在该公司中属于：
  - A. 基层管理人员
  - B. 中层管理人员
  - C. 高层管理人员
  - D. 综合管理人员
4. 人事部门主管拒绝同意给财务管理人员增加薪资，这是行使了：
  - A. 直线权力
  - B. 参谋权力
  - C. 职能权力
  - D. 个人权力
5. 该公司的市场竞争策略估计是：
  - A. 低成本策略
  - B. 差别化策略
  - C. 集中化策略
  - D. 无策略
6. 人事部门认为，公司按职位，年龄和资历计付薪资的制度既已明确颁布，就应严格遵照执行，哪怕因此而流失优秀人才。对这种行为可作如下何种鉴别？
  - A. 目标一手段置换
  - B. 有法必依，执法必严
  - C. 制度面前人人平等
  - D. 执法者不能知法犯法
7. 公司总经理准备考虑薪资制度的改革问题，这是一种：
  - A. 程序性决策
  - B. 非程序性决策
  - C. 战略决策
  - D. 业务决策
8. 就薪资制度是否要改革及如何改革问题成立专案小组，它所起的作用

将主要是：

- A. 参谋作用
  - B. 协调作用
  - C. 收集信息作用
  - D. 方案选定作用
9. 由公司常务会作出决策，这是：
- A. 董事会决策
  - B. 股东会决策
  - C. 经理层个体决策
  - D. 经理层群体决策

案例〔3〕：休布雷公司对沃尔酿酒公司的反攻（每小题 2 分，共 12 分）

休布雷公司在美国伏特加酒的市场中，属于营销出色的企业，他们生产的史密诺夫酒在伏特加酒的市场占有率达 23%，其品牌已在消费者心目中形成一定的形象。60 年代，沃尔酿酒公司推出了一种新型伏特加酒，其质量不比史密诺夫酒低，而每瓶酒的价格却比史密诺夫酒低 1 美元。

按照惯例，休布雷公司面前有三条对策可用：

- 第一，降价 1 美元，以保住市场占有率。
- 第二，维持原价，通过增加广告费用和推销支出与竞争对手竞争。
- 第三，维持原价，听任市场占有率降低。

由此看来，不论休布雷采取上述哪种策略，都很被动，似乎将是输定了。

但是，该公司的人员经过深思熟虑后，却采取了令人们大吃一惊，意想不到的第四种策略。那就是，将史密诺夫酒的价格再提高 1 美元，同时推出一种与竞争对手的新伏特加酒价格一样的瑞色加酒和另一种价格更低的波波酒。这三种酒的成本，制作工艺和味道都差不多，但在消费者心目中留下的印象却不一样。它使沃尔酿酒公司推出的新型伏特加酒在价格上处于休布雷公司产品的“夹击”之中，消费者无论是想喝好一点的伏特加酒还是便宜一点的伏特加酒，或者喝原先水平的伏特加酒，都有可能选购休布雷公司的产品。休布雷公司的这一做法为该公司巩固和扩大市场份额提供了有力的保障。

1. 沃尔酿酒公司挑战居市场霸主地位的休布雷公司，所采用的战略是：
- A. 价格领先战略
  - B. 差异化战略
  - C. 集中化战略
  - D. 市场定位战略
2. 在竞争对手推出新型伏特加酒前，休布雷公司实行的是：
- A. 密集性目标市场策略
  - B. 差异性目标市场策略
  - C. 无差异目标市场策略
  - D. 无法断定
3. 休布雷公司在史密诺夫酒基础上推出瑞色加酒和波波酒，这三种酒构成了：
- A. 换代产品
  - B. 系列产品
  - C. 非相关独立产品
  - D. 相关互补产品
4. 休布雷公司差异性目标市场策略的实施，主要依赖于：
- A. 产品质量的差异化
  - B. 产品广度的拓宽
  - C. 价格策略的作用
  - D. 营销策略的运用
5. 休布雷公司反攻策略的决策属于：
- A. 程序性决策
  - B. 非程序性决策
  - C. 确定型决策
  - D. 风险型决策

6. 休布雷公司反攻策略的选择应当由谁作出？（本小题 1 分）
- A. 总经理
  - B. 销售部门经理
  - C. 财务部门经理
  - D. 推销员

MBA 入学考试管理模拟试题（二）

一、简述题（每小题 6 分，共 30 分）

1. 推销观念与市场营销观念有何联系和区别？
2. 简述非程序性决策的含义和基本过程。
3. 均衡价格是怎样决定的？
4. 作业控制的标准主要有哪些？
5. 管理者应该如何有效地发挥激励的作用？

二、判断题（每小题 1 分，共 15 分）

1. 目标管理就是上级制定一系列目标，然后强制下级按上级的要求去达成目标。（     ）
2. 管理者自身精力有限，所以必须授权，同时由于管理者需要对下属的决策负有最终的责任，所以必须建立起一个有效的控制系统。（     ）
3. 反馈控制虽然获得信息时损失已经造成了，但由于它对员工工作绩效进行了评价，因而有利于强化和激励员工的行为。（     ）
4. 正式组织的领导者是指那些能够影响他人并拥有职位权力的人。（     ）
5. 管理者对员工的人性假设不同，从而采用不同的领导方式和激励方法。（     ）
6. 不少国家政府机构的工作经常受到公众的抨击。公众认为，尽管政府做的许多事情是有益的，但做事的成本和时间耗费太高了。这个认识形象地说明了，有效果的活动未必能产生高效率。（     ）
7. 在充分竞争条件下，市场需求对产品价格、产品改进、促销和分销等市场营销方案并不表现出一定程度的弹性。（     ）
8. 企业对于需求价格弹性低的产品可采用降价策略，对于需求价格弹性高的产品可采用提价策略，以增加销售收入。（     ）
9. 食盐的价格上涨 5%，自行车的价格也上涨 5%，消费者对自行车涨价所作的反应要比对食盐涨价的反应小得多。（     ）
10. 在产品的成长期和成熟期，促销目标应调整为增强消费者对产品的兴趣，这就需要改变广告形式，利用公共关系。（     ）
11. 在独家分销的条件下，生产厂家和中间商通常要签订合同，规定不得向第三方，特别是竞争者，承担购销义务。（     ）
12. 一般来说，大多数消费品的销售多采用直接渠道，而间接渠道在产业用品的销售中占有重要地位。（     ）
13. 产品市场上的垄断者，可能是要素市场上的竞争者（     ）
14. 只要决策者按正确的决策程序和决策方法办事，就一定能找到最优的决策方案。（     ）
15. 管理就是管人的。（     ）

### 三、选择题（每小题 1.5 分，共 60 分）

1. 经济组织所面临的三个基本经济问题中不包括：  
A. 生产什么和生产多少                      B. 如何生产  
C. 为谁生产                                      D. 为何生产
2. 在完全的市场经济体制下解决三个基本经济问题主要依赖于：  
A. 政府    B. 企业  
C. 价格机制与供求的相互作用              D. 市场与计划的相结合
3. 规模经济性反映的是当如下哪一种情况发生时所带来的收益增加比例大于投入增加比例的现象：  
A. 技术进步                                        B. 组织扩大  
C. 投入要素等比例增加                        D. 部分投入要素增加
4. 相对成本递增规律中所反映的成本是指：  
A. 计划成本                                        B. 机会成本  
C. 会计成本                                        D. 可变成本
5. 需求规律反映了在影响需求的其他因素不变的情况下，物品的需求量与其价格之间的下述哪种关系：  
A. 等比例变化关系                              B. 不相关关系  
C. 正向变动关系                                 D. 反向变动关系
6. 需求规律产生的原因是由于：  
A. 供求关系的作用                              B. 生产力的作用  
C. 价格变动效应的作用                        D. 替代效应与收入效应的作用
7. 在一定条件下，对于需求弹性不足的商品，企业为增加销售收入可采取如下措施：  
A. 适当提价                                        B. 适当降价  
C. 与其他商品搭配销售                        D. 改进该商品的价格弹性
8. 供给规律产生的原因在于：  
A. 收益递减规律的作用                        B. 成本递增规律的作用  
C. 规模经济性与成本递增规律的作用        D. 规模经济性的作用
9. 下述关于完全竞争市场的说法中，哪一个是不正确的？  
A. 竞争对手的完全消失  
B. 卖主无须进行市场营销活动  
C. 生产者成为价格的决定者  
D. 买主无须担心在购买中会受骗上当
10. 下列几项活动中，哪一项不属于管理活动？  
A. 部队中的班长与战士谈心  
B. 企业的主审计师对财务部门进行检查  
C. 钢琴家制订自己的练习计划  
D. 医院的外科主任主持会诊
11. 随着主管人员由低到高的升迁过程，其工作性质也逐渐变得：  
A. 具体，技术性很强                            B. 抽象，战略性很强  
C. 模糊，技术性很强                            D. 具体，战略性很强
12. 古人云：“运筹于帷幄之中，决胜于千里之外”，这里的“运筹帷

幄”反映了管理的哪一个职能？

- A. 计划职能
- B. 组织职能
- C. 领导职能
- D. 控制职能

13. 下述的关于计划工作的认识中，哪种观点是正确的？

- A. 从事计划职能要求有丰富的学识和经验，它是高层主管所必须承担的使命
- B. 计划职能是参谋部门的使命
- C. 计划职能是直线部门的特有工作内容
- D. 计划职能是各级，各部门管理人员的一个共同职能

14. “它是主管人员决策的指南，” 庄使各级主管人员在决策时有一个明确的思考范围，它允许主管人员有斟酌裁量的自由，它是一种鼓励自由处置问题和进取精神的手段。” 在下列几种计划的具体形式中，最符合上述描述的是哪一种？

- A. 目标
- B. 政策
- C. 规划
- D. 策略

15. 某化工企业为了在竞争中处于有利地位，开发了某种投资很大的新产品，投产后非常畅销，企业领导也倍感欢欣。但不久便得知，由于该产品对环境有害，国家正在立法，准备逐步取缔该产品，企业顿时陷于一片阴影之中。从计划过程来看，该企业最有可能往哪个环节上作得不够周到？

- A. 估量机会，确立目标
- B. 明确计划的前提条件
- C. 提出各样方案，经过比较分析，确定最佳或满意方案
- D. 拟定派生计划，并通过预算使计划数字化

16. 企业中讨莱一部门有利的目标并不总是有利于企业整体，各部门的目标之间有时常常会发生矛盾，产生冲突和干扰。这反映了下列目标的哪种属性？

- A. 目标的层次性
- B. 目标是一个网络体系
- C. 目标的多样性
- D. 长期目标和短期目标的协调

17. 某企业在推行目标管理中，提出了如下的目标：“质量上台阶，管理上水平，效益创一流，人人争上游。” 该企业所设定的目标存在着哪方面欠缺？

- A. 目标缺乏鼓动性
- B. 目标表述不够清楚
- C. 目标无法考核
- D. 目标设定得太高

18. 在确定计划前提条件时，下列哪条要求是不必要的？

- A. 合理选择前提条件
- B. 准备多售备选前提条件
- C. 保证前提条件协调一致并有效沟通前提条件
- D. 保证前提条件的可考核性

19. 在 管理中，决策是：

- A. 高层管理人员所承担的任务
- B. 高层和 中层管理人员共同承担的任务
- C. 高层主管和参谋人员所承担的任务
- D. 每一个管理人员都可能要从事的活动

20. 在一定条件下，随着计算机等信息技术和手段在组织中的广泛应用，

组织结构将有可能变得：

- A. 扁平
- B. 高耸
- C. 高度集权化
- D. 无规律可言

21. 有些从某一职位上退下来的人常常抱怨“人走茶凉”，这反映了他们过去曾经拥有的职权是一种：

- A. 专长权
- B. 个人影响权
- C. 制度权
- D. 当时就不具影响力的职权

22. 下述有关管理层次的评论中，哪一个是错误的？

- A. 多层次意味着可以节省管理费用
- B. 多层次可使沟通联络复杂化
- C. 层次是信息的过滤器
- D. 多层次使得计划和控制复杂化

23. 某企业的销售部门与生产部门之间常常发生矛盾，各部门的人员过多地强调本部门的利益而不能把企业看作一个整体。造成这种状况的最可能的原因是：

- A. 销售部门缺乏专业知识
- B. 生产部门没有市场观念
- C. 计划工作不够周密
- D. 按照职能划分部门所产生的“隧道效应”

24. 中小企业采用最多的划分部门方法是：

- A. 按人数划分部门
- B. 按职能划分部门
- C. 按地区划分部门
- D. 按时间划分部门

25. 职能职权的运用最可能造成：

- A. 削弱直线职权
- B. 多头领导
- C. 沟通障碍
- D. 无人负责

26. 一个企业中处于较低层次的管理人员所作的决策数量很多且很重要，在决策时受到的限制很少，则可以认为该企业：

- A. 管理人员的素质较高
- B. 高层主管比较开明
- C. 组织集权程度较高
- D. 组织分权程度较高

27. 一艘轮船要顺利驾驶到目的地，船长的角色职能包括：设计方向的领航员，实际控制方向的舵手，轮船的设计师或选用者，以及全体船员形成支持，参与和沟通关系的促进者。以上这些职能分别对应于管理的：

- A. 计划、控制、组织和领导
- B. 计划、组织、领导和控制
- C. 领导、计划、组织和控制
- D. 领导、组织、计划和控制

28. 从外部选聘主管人员是人员配备的一条主要途径，这种做法具有若干有利之处。下面所列举的几条优点中，哪一条是错误的？

- A. 为组织带来新鲜血液
- B. 利用外来优势
- C. 有利于提高组织成员的士气，调动工作的积极性
- D. 有可能缓和内部竞争职位者之间的矛盾

29. 某大企业人才济济，设备精良，长期以来以管理正规、有序而自诩。但近年来该企业业绩不佳，尤其是于群士气低落，管理人员和技术人员的流



失率逐年升高。从管理职能的角度分析，该企业最有可能是哪一方面工作存在问题？

- A. 计划职能
- B. 组织职能
- C. 领导职能
- D. 控制职能

30. 某公司总裁老张行伍出身，崇尚以严治军，注重强化规章制度和完善组织结构，尽管有些技术人员反映老张的做法过于生硬，但几年下来企业还是得到了很大的发展。根据管理方格论观点，老张的作风最接近于：

- A. 1—1 型
- B. 1—9 型
- C. 9—1 型
- D. 9—9 型

31. 处长大李任现职已有五年，其业绩在局里颇有口碑。大李为局长老王一手提拔，两人一向关系密切，但最近却出现了一些不和谐的征兆。大李私下抱怨老王不给自己留面子，在下级面前对自己呼三喊四，对自己的工作也干预太多；老王则觉得大李翅膀硬了，不像过去那样听话了。根据领导生命周期理论，你认为老王应当采取卜述哪种领导方式较为合适？

- A. 高工作、高关系
- B. 高工作、低关系
- C. 低工作、高关系
- D. 低工作、低关系

32. 根据赫兹伯格的双因素理论，工作条件属于：

- A. 正强化因素
- B. 激励因素
- C. 负强化因素
- D. 保健因素

33. 某建筑工地的包工头王某对其手下的民工采用了一种“胡萝卜加大棒”的管理方式，他常说的口头禅就是“不好好干就回家去，干好了下个月多发奖金”。可以认为王某把他手下的民工看作是：

- A. 社会人
- B. 经济人
- C. 复杂人
- D. 自我实现的人

34. 某大学曾有一段时期，教员与行政人员之间总是会出现矛盾。矛盾通常产生于每学朗的课程安排。课程安排通常是在上学期临近结束时，通过教务秘书向每一个教员口头传达的。教务秘书通常是年轻人，且常常就是本系或本校的毕业生，教员往往会感到自己在受学生辈的指挥和领导，因此总是有一种不舒服的感觉。后来因为偶然的原因，课程安排改为书面，并且直接邮送到每一个教员家中。此后，不知不觉中大部分矛盾就都消失了。这一问题的解决可以认为是由于：

- A. 职权系统的改变
- B. 双方态度的改变
- C. 人际关系的改变
- D. 沟通渠道的改变

35 . “根据过去工作的情况，去调整未来的行为。”这句话是对卜述哪种控制的描述？

- A. 前馈控制
- B. 反馈控制
- C. 实时控制
- D. 现场控制

36 .控制职能与卜述的哪一个管理职能被描述为是管理工作的一对连体婴儿？

- A. 计划职能
- B. 组织职能
- C. 人员配备职能
- D. 领导职能

37 .在市场营销工作中，从顺序上来看，市场细分，市场定位与选择目标市场这三项活动是怎样的一种逻辑关系？

- A. 市场细分 市场定位 选择目标市场

- B. 市场细分 选择目标市场 市场定位
- C. 选择目标市场 市场细分 市场定位
- D. 选择目标市场 市场定位 市场细分

38. ISO—9000 系列标准是关于：

- A. 质量管理和质量体系的系列国际标准
- B. 财务管理和财务管理体系的系列国际标准
- C. 信息管理和信息管理体系的系列国际标准
- D. 环境管理和环境管理体系的系列国际标准

39. 当顾客针对某一商品的需要、购买行为以及对企业的营销行为的反应均为一致时，企业适宜于采取：

- A. 差异性营销策略
- B. 无差异性营销策略
- C. 密集性营销策略
- D. 集中性营销策略

40. 研究产品寿命周期规律的意义在于：

- A. 根据其阶段性的运动特点，采取合适的分销渠道策略
- B. 根据其阶段性的运动特点，采取不同的产品组合决策
- C. 根据其阶段性的运动特点，采取不同的促销组合决策
- D. 根据其阶段性的运动特点，采取不同的营销组合决策

#### 四、案例题（共 45 分）

案例〔1〕：两书店的竞争与联合（每小题 2—4 分，共 17 分）

有一家书店（甲店）鉴于读者的需要，计划影印出版《康熙字典》一万册，计划每册成本（包括版权费在内）30 元，售价计划定为 50 元/册。另一家书店（乙店）闻讯后认为该书市场需求量很大，所以也随后计划影印四万册。由于影印数量大，每册平均成本仅 25 元。为争夺市场，乙店决定与甲店同时推出该书，书价定为每册 40 元。

假设两家书店即将影印出版的书质量相同，读者将首先根据价格来选择购买。现在，甲、乙两店面临如下两种选择：

（一）两店竞争。如果甲店不降价，读者将优先购买乙店的书。甲店从竞争出发，为保证读者购买本店和乙店的书的机会均等，拟将价格定为与乙店相同的每册 40 元；（二）两店联合。甲、乙两书店签订合同，联合影印销售，甲店承担 20% 的成本费用，乙店承担 80%，总印量仍为五万册，所获利润也按同等比例分配。由于联合影印，成本降为每册 22 元，售价拟定为 40 元/册。

1. 如果两店竞争，甲店不降价，市场总销售量为多少时。乙店赔钱比甲店多；在两店竞争、甲店降价情况下，市场总销售量超过多少时，乙店盈利比甲店多？（本小题 4 分）

- A. 1 万册；4 万册
- B. 1.75 万册；2.5 万册
- C. 1.75 万册；3.75 万册
- D. 2.5 万册；3.75 万册

2. 两店竞争，甲店可能降价，也可能不降价。试问在这两种情况下，当市场总销售量分别超过多少时，甲店才能保本？（本小题 4 分）

- A. 1.2 万册；1.5 万册
- B. 1.2 万册；4.75 万册
- C. 4.6 万册；4.75 万册
- D. 4.6 万册；1.5 万册

3. 如果两店竞争、甲店不降价，当两店的书全部售出时，这两店的产品销售利润率分别达到多少？（本小题 3 分）

- A. 甲 20%，乙 37.5%                      B. 甲 40%，乙 37.5%  
C. 甲 40%，乙 60%                         D. 甲 66.7%，乙 60%

4. 甲店在什么情况下最可能选择既不联合也不降价的策略？（本小题之分）

- A. 预计市场总需求规模在 4 万册以上  
B. 预计市场总需求规模在 4.6 万册以上  
C. 预计市场总需求规模在 4.75 万册以上  
D. 预计市场总需求规模在 5 万册以上

5. 两店联合影印所以能使每册成本降至 22 元，是因为：（本小题 2 分）

- A. 利润动机的驱使                          B. 规模经济的作用  
C. 成本分摊的结果                         D. 责任加强的缘故

6. 如果市场实际销售量达到 3 万册，试将两店联合的情形与两店竞争，甲店降价的情形对比，下列何种后果最可能发生？（本小题 2 分）

- A. 联合比竞争对甲店无益，乙店有益  
B. 联合比竞争对甲店有益，乙店无益  
C. 联合比竞争对甲店和乙店都有益处  
D. 此时竞争比联合对两店都利大于弊

**案例〔2〕：业务扩展中的化妆品公司（每小题 2 分，共 14 分）**

格拉斯纳曾在一家全国大公司里当过地区部经理，工作是第一流的，管理 250 多个上门推销的销售人员。当她离开这家大公司之后，便开始经营自己的化妆品公司。她从意大利一家小型的香水厂得到了一套化妆品配制流水线，租用了一座旧仓库，并且安装了一套小型的化妆品灌瓶与包装生产线。三年快过去了，格氏化妆品公司经营初见成效，格拉斯纳小姐打算拓展她的产品，增添生产线，建立分销网络。

格拉斯纳这样向外界阐明她公司的业务：“格氏化妆品公司准备生产一套高质量的化妆品系列，在美国东北部通过百货商店和专业商店销售给高收入的顾客，并成为意大利香水在美国市场上的头四位代理人中间的一个。”格拉斯纳对公司职工提出要求说，要在下一年度使公司的销售额达到 300 万美元。

格拉斯纳为扩展公司的业务去银行贷款，银行人士问她的经营有何独到之处，她回答说：第一，她只批发给独家经销她的产品的那些百货商店和专业商店；第二，如在圣诞节旺季到来的 3 个月之前来采购的话，她给那些商店在价格上打对折，甚至更优惠。

格拉斯纳在公司内部建立了一套制度，要求对所有来购货的订单都先核实信用，然后在装货起运之前才在价格上标出适当的折扣。公司货运室管理人员被要求做到：“绝对不可以在信用部门认可之前运走任何东西。”

格拉斯纳在得到所需资金的贷款后着手制定具体的计划。她特别想达到的一个目标是：在美国东部的 5 座大城市里，开设自己的经销办事处。因此，她巡视了 10 座城市，寻找最佳的落脚点。在选中了 5 座城市后，她和律师与销售部经理一起为那些落脚点办理租约设立了一套程序，然后确定了最后期限，即明年的 6 月 1 日，这些办事处开张营业。但这个期限没有兑现。当她找律师与销售部经理谈话的时候才发现，他们双方都认为要尊重对方，计划

应该由对方最后拍板之后，才能付诸实施。

1. 格氏化妆品公司的经营战略是：
  - A. 无差异战略
  - B. 差异性战略
  - C. 密集性战略
  - D. 无明确战略
2. 香水的配制生产属于何种类型：
  - A. 单件小批生产
  - B. 成批生产
  - C. 大批大量生产
  - D. 连续生产
3. 格拉斯纳向外界对其公司业务的描述阐明了该公司的：
  - A. 使命
  - B. 目标
  - C. 战略计划
  - D. 战术计划
4. 格拉斯纳对公司职工提出的下年度销售额达到 3 百万美元是针对哪一部分的职工而规定的目标：
  - A. 销售部门
  - B. 财务和信用部门
  - C. 律师和销售部门
  - D. 全公司职工
5. 格拉斯纳在答复银行人士的提问时所说的两条属于公司的何种计划形式：
  - A. 战略
  - B. 政策
  - C. 方案
  - D. 预算
6. 要求货运室管理人员不可以在信用部认可前运走任何东西，这是一条：
  - A. 政策
  - B. 程序
  - C. 规则
  - D. 方案
7. 格拉斯纳在制订开设公司新的经销办事处工作计划时，因为哪一方面任务分派不明确而导致计划没有实现？
  - A. 何事要做
  - B. 如何去做
  - C. 何人负责
  - D. 何时完成

**案例〔3〕：小小泡泡糖里的“大文章”（每小题 2 分，共 14 分）**

日本泡泡糖市场年销售额达 740 亿日元。别小看了这个数字！若以当前汇率折算，此数约合 7.4 亿美金。这么大的“蛋糕”多半为“劳特”一家独吞。一些企业何尝不想挤进去分享一块蛋糕？！然而想时容易做时难。劳特已是日本泡泡糖市场的霸主。“虎口夺食”谈何容易！

有一家叫作江崎的糖业公司对此不善罢甘休。它要奋起一搏！它成立了市场开发班子，专门研究霸主劳特产品的短处。经过一番苦心调研终于找到劳特的四点不足：

泡泡糖市场已从少年儿童扩展到成人，而劳特的泡泡糖却仍把目标限制在儿童市场；

市场需要多样化的产品，而劳特的泡泡糖仍以单一的果味型为主，不适应市场需求的变化；

产品形状多年一成不变，始终是条板状，过于单调。在消费者讲究商品外观（包括形状）的日本市场上，单调的条板状泡泡糖已使不少人生厌。

劳特的泡泡糖价格合理但不合情。每块 110 日元，常使消费者为那 10 日元零头烦恼，如果身边没 10 元小票，那就得付 200 日元以上，找回来许多

“角子”，煞是麻烦。

江崎公司“无孔不入”，它决定瞄准劳特产品的四大不足，开发出四大产品：

司机专用泡泡糖，内含高浓度薄荷，司机用了可以受到较强的刺激，从而起到醒脑提神，消除困倦的作用。在车祸频频的大城市，这实在是件功德无量的创举。

交际用泡泡糖，有清洁口腔祛除异味的功效。在社交场合，口腔异味往往是不讨人欢喜的主要原因。

体育用泡泡糖，添加了多种维生素，能增加体力，消除运动后的疲劳。

轻松型泡泡糖，内含叶绿素，用之能影响人的情绪，使情绪趋向平和。

在产品造型、包装、价格上，该公司也把文章做足。它精心设计了受欢迎的造型，打破了单一的条板状传统格调；包装上适应顾客讲究精美的心理；价格订为 50、100 日元两类。

江崎的功能性泡泡糖产品一经面市，便如山风刮遍日本列岛。它不仅挤进了劳特一统天下的市场，还一举夺得 25% 的市场份额，当年销售额即高达 175 亿日元，硬是从虎口里夺下一块好大的蛋糕！

1. 泡泡糖产品的需求价格弹性为：
  - A. 弹性充足
  - B. 弹性不足
  - C. 完全无弹性
  - D. 不确定
2. 江崎糖业公司成立的市场开发班子很可能是一种：
  - A. 任务小组
  - B. 矩阵结构
  - C. 职能部门
  - D. 直线部门
3. 江崎糖业公司针对劳特产品的不足而采取的市场定位策略是：
  - A. 避强定位
  - B. 迎头定位
  - C. 重新定位
  - D. 追随定位
4. 江崎泡泡糖产品的目标市场为：
  - A. 儿童市场
  - B. 成人市场
  - C. 家庭市场
  - D. 产业市场
5. 江崎糖业公司的生产经营活动是持一种：
  - A. 生产观念
  - B. 产品观念
  - C. 推销观念
  - D. 市场营销观念
6. 外形和包装在整体产品概念中属于：
  - A. 核心产品和形式产品
  - B. 核心产品和延伸产品
  - C. 形式产品和延伸产品
  - D. 均为形式产品
7. 江崎泡泡糖产品的订价采取了：
  - A. 声望定价策略
  - B. 整数定价策略
  - C. 尾数定价策略
  - D. 习惯定价策略
8. 在江崎糖业公司进入前后的日本泡泡糖市场基本上：
  - A. 都是完全垄断市场
  - B. 都是寡头垄断市场
  - C. 分别是完全垄断市场和寡头垄断市场
  - D. 分别是寡头垄断市场和垄断竞争市场

### MBA 入学考试管理模拟试题（三）

#### 一、简述题（每小题 6 分，共 30 分）

1. 目标具有哪些特点？
2. 决定有效管理幅度的主要因素是什么？
3. 单向信息沟通与双向信息沟通有何主要区别？
4. 任何经济组织所面临的基本问题是什么？
5. 划分产品寿命周期的依据和意义是什么？

#### 二、判断题（每小题 1 分，共 15 分）

1. 领导者可以不运用正式权力来影响他人的活动。（     ）
2. 良好的信息沟通是指沟通双方准确理解信息的含义，而不是设法使对方接受我方的观点。（     ）
3. 授权同参与是两回事，参与实行的是决策权力共享，而授权则是由下属自己作出决策。（     ）
4. 激励理论认为，消除了人们工作中的不满意因素就一定能使工作结果令人满意。（     ）
5. 管理者衡量一个化学研究员或一个教师的工作成绩，要比衡量一个人寿保险推销员的工作容易得多。（     ）
6. 指挥链赋予了直线系统的主管人员可以向该系统的所有下属人员直接发布命令、进行指挥的权力。（     ）
7. 竞争性市场的基本特点是，市场上价格的形成主要是受供求关系的影响，供求决定价格。（     ）
8. 机会成本不构成企业的实际支出，也无需入帐，所以在决策分析中无需加以考虑。（     ）
9. 在正常的经济条件下，如果某产品的收入弹性大于 1，可说该产品处于成长状态；如果某产品的收入弹性小于 0，则该产品市场处于衰退状态。（     ）
10. 在完全竞争市场上，每个生产者只供应市场需求的很少一部分，而且围绕降低成本展开激烈的竞争。（     ）
11. 对低收入的消费者来说，生活必需品的需求价格弹性高，而高档消费品和奢侈品的需求价格弹性低。（     ）
12. 市场结构中的垄断是指一种产品只有一个厂家，但这种产品可能有若干替代品。（     ）
13. 金牛类产品处于迅速增长阶段，为支持其发展，企业需要投入大量资金；而明星类产品是相对比较成熟的产品，可以为企业大量的资金。（     ）
14. 产品组合的关联性越强，则越应该采用性质不同的市场销售渠道。（     ）
15. 从产品特点来看，一般来说，生活消费品宜采用广告的促销方式，大型生产资料则宜采用人员推销方式。（     ）

#### 三、选择题（每小题 1.5 分，共 60 分）

1. 经济组织之所以必须面临三个基本问题是由于：
  - A. 技术的不发达
  - B. 管理的复杂性
  - C. 资源的稀缺性
  - D. 职工素质与企业发展之间的矛盾
2. 内部经济性主要来自于：
  - A. 企业管理水平的改善
  - B. 企业内部的挖潜与革新
  - C. 企业内部的分工与专业化
  - D. 企业职工素质的提高
3. 收益递减规律存在的前提条件中不包括：
  - A. 技术水平不变
  - B. 追加的各单位可变生产要素同质无差别
  - C. 管理水平恶化
  - D. 生产所需的各种投入要素中至少有一个要素的投入量是固定不变的
4. 成本递增规律之所以存在的根本原因是：
  - A. 资源有限性和生产要素之间非完全可替代性的存在
  - B. 管理水平相对滞后于生产规模的扩大
  - C. 技术水平相对滞后于生产规模的扩大
  - D. 资源供给与生产规模扩大之间的矛盾
5. 由于经济主体所拥有的资源总是绝对或相对有限的，而一种资源常常具有多方面的用途，这就产生了经济活动的：
  - A. 机会成本
  - B. 会计成本
  - C. 交易成本
  - D. 管理成本
6. 当某物品的需求价格弹性大于 1 时，则称该物品的需求为：
  - A. 弹性充足
  - B. 弹性不足
  - C. 没有弹性
  - D. 单位弹性
7. 铁路运输与公路运输之间是一种：
  - A. 互补关系
  - B. 互替关系
  - C. 不相关
  - D. 线性关系
8. 在一定的需求条件和供给条件下，当供给量和需求量恰好相等时的商品价格称为：
  - A. 供求价格
  - B. 均衡价格
  - C. 不变价格
  - D. 可变价格
9. 下述关于垄断竞争市场的说法中，哪一个是不正确的？
  - A. 各个生产者所生产的产品之间存在着差异
  - B. 厂商的数量较多，彼此之间存在着激烈的竞争
  - C. 许多生产者都对价格有一定的影响作用
  - D. 资源是完全自由流动的
10. 管理的职能也就是管理工作所包含的几类基本活动。这些基本活动具有以下性质：
  - A. 彼此独立，分别由不同部门的人员担当
  - B. 各不相同，分别由不同层次的人员担任
  - C. 在空间和时间上彼此交融，每一个主管人员都要承担这些活动
  - D. 形式不同但本质相同

11. 在管理人员应当具有的各项管理技能中, 不包括:
- A. 技术技能
  - B. 人际技能
  - C. 观念技能
  - D. 概念技能
12. 管理的计划职能的主要任务就是要确定:
- A. 组织结构的蓝图
  - B. 组织的领导方式
  - C. 组织的目标以及实现目标的途径
  - D. 组织的工作设计
13. 任何组织的存在都有其目的或使命, 只有搞清楚自己的目的或使命, 组织或企业才能确立其奋斗目标。组织要确立自身存在的目的或使命, 首先必须明确:
- A. 本组织的优势和劣势
  - B. 竞争对手的优势和劣势
  - C. 谁是本组织的顾客, 这些顾客所期望的是什么
  - D. 以上所有方面
14. 在下列计划的诸形式中, 哪种是主要针对反复出现的业务而制订的?
- A. 方案
  - B. 规则
  - C. 程序
  - D. 预算
15. 某生物制品企业运用原有技术优势, 开发了一种固定资产投资极大的新产品, 投产后非常畅销。几家竞争对手看到该产品的巨大潜力, 也纷纷跃跃欲试。此时, 有资料证实, 该产品可以通过完全不同的其他途径加以合成, 而投资只是原来的数分之一。该企业顿时陷入一片恐慌之中。从计划过程来看, 该企业最有可能在哪个环节上出了问题?
- A. 估量机会。确立目标
  - B. 明确计划的前提条件
  - C. 提出备择方案, 经过比较分析, 确定最佳方案或满意方案
  - D. 拟订派生计划, 并通过预算使计划数字化
16. 目标管理的最突出的特点是强调:
- A. 成果管理和自我控制
  - B. 过程管理和全面控制
  - C. 计划与执行相分离
  - D. 自我考评和全面控制
17. 比较而言, 目标管理更适合于:
- A. 经营环境复杂多变的组织
  - B. 业务和技术相对稳定的组织
  - C. 高技术, 风险型企业
  - D. 特大型跨国公司
18. 对于大多数企业而言, 在明确计划的前提条件时, 下列哪一项预测是最基本, 最首要的?
- A. 社会环境预测
  - B. 经济预测
  - C. 销售预测
  - D. 技术预测
19. 下述关于决策风险的描述中, 哪一种说法是正确的?
- A. 大多数管理人员都愿意冒险
  - B. 大多数管理人员都讨厌风险
  - C. 对风险的态度因人而异
  - D. 应用定量决策方法可以排除决策中的人为因素



20. 在其他条件大致相同的情况下,与处于相对平稳环境中的主管人员相比较,处于迅速变化环境中的主管人员的管理宽度要:

- A. 窄一些
- B. 宽一些
- C. 没有区别
- D. 不好说

21. 宗教领袖所具有的权威通常来自于:

- A. 专长权
- B. 个人影响权
- C. 制度权
- D. 法理权

22. 管理层次的存在是由于:

- A. 管理幅度的存在
- B. 美学上的原因
- C. 可使组织更加灵活
- D. 有利于沟通联络

23. 在下列各种划分部门的形式中,哪一种最有利于培养具有全面管理能力的主管人员?

- A. 按人数划分部门
- B. 按职能划分部门
- C. 按地区划分部门
- D. 按时间划分部门

24. 比较而言,矩阵结构适用于:

- A. 环境多变的大企业
- B. 环境稳定的中小企业
- C. 军队
- D. 政府

25. 职能职权通常较多地是由:

- A. 直线人员行使
- B. 专业人员行使
- C. 最高层人员行使
- D. 中低层人员行使

26. 上级向下级授权的正确程序应当为:

- A. 确定预期成果,授予必要职权,委派具体任务,行使监督职责
- B. 确定预期成果,委派具体任务,授予必要职权,行使监督职责
- C. 委派具体任务,确定预期成果,授予必要职权,行使监督职责
- D. 委派具体任务,授予必要职权,行使监督职责,确定预期成果

27. 某企业长期以来对管理人员一直实行着一种工作轮换制度,规定主管人员在同一岗位上工作不得超过五年。从管理职能的角度来看,这种做法可以认为是:

- A. 计划职能中的确定备择方案
- B. 组织职能中的结构设计调整
- C. 人员配备职能中的人员培训
- D. 控制职能中的采取纠正措施

28. 只从内部提升主管人员的做法存在着若干弊端。在下面所列出的几条中,哪一条缺点是并不属于内部提升制度的?

- A. 容易过多地重视学历,资历等而忽视实际工作能力
- B. 可能造成“近亲繁殖”
- C. 会造成同事之间的紧张关系
- D. 有可能会得不到第一流的人才

29. “上力知己者死”这一古训反映了有效的领导始于:

- A. 上下级之间的友情
- B. 为下属设定崇高的目标
- C. 为了下属的利益不惜牺牲自己
- D. 了解下属的欲望和需要

30. 根据领导的随机制宜理论,有效的领导方式取决于:

- A. 上、下级的能力
- B. 所面对的任务
- C. 情景因素和领导者及组织成员的交互作用
- D. 组织的文化和固有技术

31. 下述的有关“激励”概念的理解中，哪种是正确的？
- 激励是指对于被激励者的激发和鼓励
  - 激励就是要对被激励者多鼓励，少批评
  - 通过采用某种有吸引力的手段，如奖励、提拔等，被激励者的行为加以肯定，以期其重复出现
  - 通过使被激励者的需要和欲望得到满足，促使其产生所期望的行为
32. 以下哪项因素最可能是赫兹伯格所认为的激励因素？
- 富有挑战性的工作
  - 良好的人际关系
  - 较高的工资水平
  - 完备的管理制度
33. 下列关于调理论和Y理论的认识中，哪一条是不正确的？
- x理论是一种“性恶说”，而Y理论则是一种“性善说”
  - Y理论是对调理论的扬弃
  - x理论认为一般人天生厌恶工作，并尽可能地躲避工作；Y理论则认为工作对于人就像娱乐和休息一样自然
  - x理论认为一般人都缺乏进取心，不愿负责，甘愿服从领导；而Y理论则认为人们不仅能学会承担责任，而且还会去主动寻求责任
34. 下述关于信息沟通的认识中，其中哪一条是错误的？
- 信息传递过程中所经过的层次越多，信息的失真度就越大
  - 信息量越多，就越有利于进行有效的沟通
  - 善于倾听能够有效改善沟通效果
  - 信息的发送者和接收者在地位上的差异也是一种沟通障碍
35. 下面所列举的哪一种事物不具有控制系统及其功能？
- 人体
  - 企业
  - 恒温器
  - 沙堆
36. 下面所列的关于控制标准的几种认识中，哪一种是正确的？
- 由权威当局批准的、供有关各方共同遵守的准则
  - 对重复性业务所做的统一规定
  - 考核业绩的尺度
  - 组织的奋斗目标
37. 近一、两年来，我国的铁路部门开始花大气力改进服务质量，使长期以来的“铁老大”形象在一定程度上得到了改观。这种努力的产生，主要是由于：
- 铁路员工的觉悟得到了提高
  - 国家对铁路部门的投资大幅度提高
  - 日益加强的竞争的推动
  - 管理水平和技术水平的提高
38. ISO — 14000 系列标准是关于：
- 质量管理和质量体系的系列国际标准
  - 财务管理和财务管理体系的系列国际标准
  - 信息管理和信息管理体系的系列国际标准
  - 环境管理和环境管理体系的系列国际标准
39. 下述几条关于市场细分的准则中，哪一条是错误的？
- 细分的市场必须尽可能地小，以保证企业的营销活动能够抵达
  - 细分市场必须是可识别和测量的

- C. 细分的市场必须能对市场营销组合的变动作出反应
  - D. 细分的市场必须大得足以容纳企业从事一种可行的市场营销努力
40. 诸如 CT、核磁共振仪等大型医疗设备在进行促销时，比较适合于采用。
- A. 广告
  - B. 销售促进
  - C. 人员推销
  - D. 公共宣传

#### 四、案例题（共 45 分）

##### 案例 三强争雄（每小题 2 分，共 16 分）

北方某大城市 80 年代以前以饮用白酒为主，啤酒消费量不高。进入 80 年代以后，随着人们生活水平的提高，啤酒消费量开始迅速增长。到 80 年代末，该市已有啤酒厂家 11 家，但其中的金星、北原和燕泽三家企业就占据了 90% 的市场份额，其市场占有率分别为 40%、30% 和 20%。金星于本世纪初由德国人创建，北原创办于 70 年代末，两者同为国营中型骨干企业。燕泽则是 80 年代初诞生的乡镇企业。到 80 年代末为止，三家企业中，金星牌子硬，底子厚，为当然的龙头老大。北原根正苗红。实力也不弱，排行老二。燕泽排行第三，因为是“农村户口”，所以在人们的印象中，难免带着一些土气。

从 1985 年以后，这三家企业走上了三条不同的发展道路。

龙头老大金星由于其品牌优势，一向被认为是该行业的巨人。80 年代初，由于全国啤酒市场的诱人前景，各地纷纷上马啤酒厂，一夜之间啤酒业已进入“战国”时期。金星利用其品牌优势，走了一条联营之路，到 1990 年时，金星在全国的联营伙什已达 30 多家联营最初几年，金星厂从干部到群众都是乐不能禁，既不用扩建厂房，山不用增加投资，一张小小的商怀忧能引来白花花的银子，简直就像魔术一样，神了！可是好景不长因为各联营厂家良莠不齐，金星厂又无力控制，因此啤酒质量无法保证。一时间顾客怨声载道，经营业绩迅速下落。传媒也由过去的笑脸和蜜语改为冷面和毒舌。金星厂面临着有史以来的最大困境。1995 年金星厂的市场份额已跌到不足 10%，职工士气也降至低谷，几乎每天都有人要求调动。

老二北原的总经理沉稳谨慎，其管理特点被人们概括为“朴实加扎实”。北原在产品宣传上，着重突出本厂产品“高雅、高贵、高档”的“三高”特点，在宾馆、酒店等消费层次较高的场所以及一部分高收入居民中站稳了脚跟。回顾该企业近年来的路程，应该说是稳中有升，有所发展。但由于该细分市场规规模有限，所以老二的业绩并不特别引人注目，其 1995 年的市场份额为 25%。

老三燕泽是一颗耀眼的新星。尽管出身于乡土，但厂领导并没有以土为耻，而是以“土”为自己的优势。在保证质量的前提下，突出产品的大众形象，尽量采用最朴素的装潢和包装，降低生产成本。同时积极扩大生产规模，争取规模效益。在销售上综合利用多种渠道，通过代销、改进服务等各种手段，力图建立与中间商的长久合作关系。最具特色的是利用大量的小商贩直接到居民区上门推销，价格要比商店所出售的其他品牌的啤酒便宜 20%~30%，同时还顺带回收旧瓶。最近，“燕泽”已成为广大百姓最爱用的品牌，当初的“土”印象已经荡然无存。从 1995 年市场份额达 55% 这一数字来看，其成就是不言而喻的。

1. 从金星由盛及衰的过程中，我们可以看出：

- A. 品牌元形无踪，说倒就倒，不能作为资产来考虑
  - B. 品牌可以看作是资产，但贬值极快
  - C. 品牌只能带来短期利益，不能作长久打算
  - D. 品牌是一种特殊的资产，必须加以精心的呵护
2. 北原厂奉行的是一种什么样的战略？
- A. 无差异战略
  - B. 密集性战略
  - C. 差异性战略
  - D. 收缩性战略
3. 金星的陨落可以看做是哪一方面的失误所造成的？
- A. 技术上的落伍
  - B. 质量管理的无力
  - C. 联营战略上的失误
  - D. 领导能力方面的不足
4. 燕泽所奉行的是一种什么样的经营战略？
- A. 无差异战略
  - B. 差异性战略
  - C. 密集性战略
  - D. 看不出来
5. 从啤酒中市场份额的变迁来看：
- A. 消费者在品牌面前具有“喜新厌旧”的特点
  - B. 品牌并无实际意义，关键还是看管理水平
  - C. 品牌具有一定的心理作用
  - D. 品牌当然是越老越好
6. 金星厂走出困境的当务之急应当是：
- A. 开展全面质量管理，提高产品质量
  - B. 做好思想政治工作，稳定职工队伍
  - C. 改换品牌，重新出发
  - D. 重塑形象，再创辉煌
7. 北原厂如果要进一步发展，下列策略中哪一条较好？
- A. 寻求联营，扩大规模
  - B. 实行多角化经营，进入其他领域
  - C. 立足原有优势，进入其他细分市场
  - D. 引进先进设备，建立技术优势
8. 燕泽厂产品虽然采用了最朴素的包装和装演，但也取得了成功。这说明：
- A. 啤酒关键是口味要好，包装并不重要
  - B. 过度包装将会引起顾客的反感
  - C. 朴素的包装和装演适合于我国的文化
  - D. 包装应当作为市场营销组合中的一个因素，综合地加以考虑

**案例〔2〕：逐渐巩固了领导地位的首席执行官（第1~6小题2分，第7~12小题1分，共18分）**

土星电脑公司和美国硅谷的许多高科技公司一样，以火箭般的速度发展，但也面临着来自东海岸大公司的激烈竞争。公司刚开张时，一切就像闹着玩似的，高层管理人员穿着T恤衫和牛仔裤来上班，谁也分不清他们与普通员工有什么区别。然而当公司财务上出现了困境，局面开始有了大改变。原先那个自由派风格的董事会主席虽然留任，但公司聘入了一位新的首席执行官琼斯。琼斯来自一家办事古板的老牌公司，他照章办事，十分传统，与土星公司的风格相去甚远。公司管理人员对他的态度是：看看这家伙能呆多久？！看来，冲突矛盾是不可避免的了。

第一次公司内部危机发生在新任首席执行官首次召开高层管理会议时。会议定于上午 8 点半开始，可有一个人 9 点钟才跌跌撞撞地进来。西装革履的琼斯眼睛瞪着那个迟到的人，对大家说：“我再说一次，本公司所有的日常公事要准时开始，你们中间谁做不到，今天下午 5 点之前向我递交辞职报告。从现在开始到我更好地了解你们的那一天，你们的一切疑虑我都担待着。你们应该忘掉过去的那一套，从今以后，就是我和你们一起干了”。到下午 5 点，十名高层管理人员只有两名辞职。

此后一个月里，公司发生了一些重大变化。琼斯颁布了几项指令性政策，使已有的工作程序改弦易辙。从一开始起，他三番五次地告诫公司副总经理威廉，一切重大事务向下传达之前必须光山他审化他抱怨下面的研究，设计、生产和销售等部门之间缺乏合作。在这些面临着挑战的关键领域，土星公司一直没能形成统一的战略。

琼斯还命令全面复审公司的福利待遇制度，然后将全体高层管理人员的工资削减 15%，这引起公司一些高层管理人员向他辞职。研究部主任这样认为：“我不喜欢这里的一切，但我不想马上走，开发电脑打败 IBM 对我来说太有挑战性了。”生产部经理也是个不满琼斯做法的人，可他的一番话颇令人惊讶：“我不能说我很喜欢琼斯，不过至少他给我那个部门设立的目标我能够达到。当我们圆满完成任务时，琼斯是第一个感谢我们干得棒的人。”

事态发展的另一方面是，采购部经理牢骚满腹。他说：“琼斯要我把原料成本削减 15%，他还拿着一根胡萝卜来引诱我，说假如我能做到的话就给我油水丰厚的年终奖。但干这个活简直就不可能，从现在起，我另找出路。”

但琼斯时霍普金斯的态度却令人不解。霍普金斯是负责销售的副经理，被人称为“爱哭的孩子”。以前，他每天到首席执行官的办公室去抱怨和指责其他部门。琼斯采取的办法是，让他在门外静等，冷一冷他的双脚；见了他也不理会其抱怨，直接谈公司在销售上存在的问题。过了不多久，霍普金斯开始更多地跑基层而不是琼斯的办公室了。

随着时间的流逝，土星公司在琼斯的领导下恢复了元气。公司管理人员普遍承认琼斯对计算机领域了如指掌，对各项业务的决策无懈可击。琼斯渐渐地放松控制，开始让设计和研究部门更放手地去干事。然而，对生产和采购部门，他仍然勒紧缰绳。土星公司内再也听不到关于琼斯去留的流言蜚语了。人们对地形成了这样的评价：琼斯不是那种对这里情况很了解的人，但他确实须我们上了轨道。

1. 琼斯进入土星公司时所采取的领导和留任的董事会主席的领导方式：

- A. 同是民主式的
- B. 分别是民主式和放任式的
- C. 分别是专制式和放任式的
- D. 分别是专制式和民主式的

2. 土星公司执行班子的最高负责人应该是：

- A. 留任的董事会主席
- B. 首席执行官琼斯
- C. 副总经理威廉
- D. 职位尚空缺的总经理

3. 土星公司的组织结构是：

- A. 职能结构  
B. 简单结构  
C. 事业部结构  
D. 子公司结构
4. 土星公司中经过琼斯审批的重大决策是以何种方式传递的？  
A. 下行沟通  
B. 上行沟通  
C. 横向沟通  
D. 斜向沟通
5. 公司一些高层经理人员因为工资被削减而提出辞职。按照双因素理论，工资属于：  
A. 任务因素  
B. 关系因素  
C. 保健因素  
D. 激励因素
6. 研究部主任的话反映他当前的需要属于哪一种？  
A. 安全需要  
B. 尊重需要  
C. 自我实现需要  
D. 社会需要
7. 琼斯肯定生产部工作干得棒，这是针对何种需要采取激励措施？  
A. 社交方面的需要  
B. 权力上的需要  
C. 成就上的需要  
D. 生理上的需要
8. 生产部经理愿意留下跟着琼斯干，而采购部经理却想离职，对其原因的下列分析哪个是正确的？  
A. 琼斯允诺的物质奖励不被采购部经理所看重，而生产部经理刚好看重所提供的精神激励  
B. 采购部经理对琼斯的允诺持不信任态度，认为即便将成本降下来，琼斯也不会兑现奖金  
C. 以期望理论来分析，采购部经理和生产部经理对琼斯向他们提供的激励的效价很不相同  
D. 采购部经理和生产部经理对取得满意的工作绩效的期望值很不一样
9. 琼斯对销售部经理霍普金斯采取了何种激励方式？  
A. 正强化  
B. 惩罚  
C. 自然消退  
D. 负强化
10. 琼斯以其对各项业务的无懈可击的决策赢得了公司员工的尊敬，这是来自于哪一方面的影响力？  
A. 法定权力  
B. 奖励和强制权力  
C. 个人影响力  
D. 专家权力
11. 琼斯对研究部门和生产部门各自采取了何种领导方式？  
A. 关系型和任务型  
B. 任务型和关系型  
C. 专制式和民主式  
D. 民主式和放任式
12. 土星电脑公司各方面工作走上正轨后，适应电脑市场多变和激烈竞争的形势，琼斯的领导方式将变为：  
A. 完全关系型的  
B. 完全任务型的  
C. 以关系型为主，在某些场合也不放弃使用任务型的领导方式  
D. 以任务型为主，在个别场合配之以关系型的领导方式

**案例〔3〕塑料制品的挑战（每小题1分，共11分）**

A公司是一家小型工业公司，地处美国密执根州，专门从事金属零件的加工。他们认为，自己是一家大型汽车制造公司的主要供应厂商。有一天，这家公司的销售部经理米歇尔走进生产部经理兼总工程师马克的办公室，把一只加工零件丢在他的桌子上，米歇尔问：“这只零件怎么样？”

马克说：“我不太清楚，但它看上去和我们的产品一模一样，这是我们的吗？”

米歇尔说：“不，是一家日本公司制造的。”

马克问：“他们开什么价？”

米歇尔说：“每只比我们少 20 美分，而那家汽车制造公司告诉我，它在质量上完全符合他们的要求！”

马克问：“可它是在日本制造的，还要运到这里！他们怎么能开这个价？”

米歇尔说：“谁知道呢，如果我们不干点什么的话，今后就甭想吃好饭了。”

两个月以后，马克打了个电话给米歇尔，请她来自己的办公室。他说：“我想给你看点东西。”那位销售部经理来了，总工程师递给她一只漂亮的塑料制品，与那个金属零件一模一样。

马克问：“你认为它怎么样？”

米歇尔说：“嘿，它轻多了！”

马克说：“而且它的造价也低多了。”

米歇尔问：“不过，它的功能与那只金属零件一样吗？”

马克说：“那是当然的啦，我们已做了各项测试，你看它销得出手吗？”

米歇尔说：“我敢打赌，眼下那家汽车制造公司就是在找这种份量轻的零件！”

第二天，在这家公司的管理人员碰头会上，有人要求金工车间上任哈里估计一下，造这只塑料制品会遇到什么问题。他说“问题？那真是太多了，我们还没有造这种产品的机器，也不知道制造的工艺、我们可以弄到这些机器设备，也会知道怎样去生产这些零件，可这得花钱、花时间，还要培训工人。”

1. 汽车零件制造属于何种类型产业？

- A. 劳动密集型
- B. 资本密集型
- C. 知识密集型
- D. 不可确定

2. A 公司将案例中提及的那家大型汽车制造公司作为自己的：

- A. 顾客
- B. 竞争厂家
- C. 供应商
- D. 一般环境因素

3. A 公司产品的目标市场策略是：

- A. 无差异性策略
- B. 差异性策略
- C. 密集性策略
- D. 产品差异性策略

4. A 公司的组织结构是：

- A. 直线制
- B. 直线职能制
- C. 事业部制
- D. 矩阵制

5. 案例中米歇尔与马克之间的沟通属于：

- A. 下行沟通
- B. 上行沟通
- C. 横向沟通
- D. 斜向沟通

6. 塑料零件制品与金属零件制品之间存在何种关系：

- A. 替代效应
- B. 互补效应
- C. 收入效应
- D. 预期效应

7. 日本公司推出新产品，这时 A 公司的经营环境呈现出何种特征？

- A. 简单和稳定的
- B. 简单和动态的

- C 复杂和稳定的                      D 复杂和动态的
8. A 公司试制出外观漂亮，份量轻的塑料制品，采取了何种新产品开发方式？
- A 独立研制                      B 技术引进  
C 仿制                              D 技术引进与自行研制相结合
- 9 以下何者与金工车间主任这间存在直线职权关系？
- A 销售部经理                      B 生产部经理  
C 总工程师                        D 则会部经理
10. 金属制品向塑料制品发展，这反映了环境中哪一方面因素的影响？
- A. 经济的                              B. 自然的  
C. 文化的                              D. 技术的
11. A 公司在计划大批量投产塑料制品前，如下哪些前提条件是最不可控的？
- A 顾客的需要                      B 工人的培训  
C 设备的购置                        D 工艺的改进

#### MBA 入学考试管理模拟试题（四）

##### 一、简述题（每小题 6 分，共 30 分）

1. 简述生产观念的本质和存在条件。
2. 企业利用代理商的优缺点是什么？
3. 战略与政策有何异同点？
4. 简述现代企业制度的基本特征。
5. 管理者应该如何正确对待非正式组织？

##### 二、判断题（每小题 1 分，共 15 分）

1. 生产要素投入越多，生产过程提供的产出就一定越大。（      ）
2. 由于人们的欲望和需要总是无限的，因而需求也表现出无限性。正因为需求无限，所以人们获得某种商品都必须付出一定的价格。（      ）
3. 属于同一细分市场的消费者对同一产品具有极为相似的需求，而属于不同细分市场的消费者则存在明显差异的需求。（      ）
4. 不考虑通货膨胀的因素，今天的 100 元钱与一年后的 100 元钱的价值应该是相等的。（      ）
5. 效率与效果之间存在明显的差别，效果是使组织资源的利用成本达到最小化，而效率则是使组织活动实现预定的目的和目标。（      ）
6. 每有一类中间商进入销售渠道，就会使产品从生产者转移到消费者或工业用户的距离加长。（      ）
7. 市场营销观念与推销观念有一定的联系，但推销观念注重卖方需要，市场营销观念更注重买方需要。（      ）
8. 批发商购买商品和服务并将之转卖给零售商和其他商人以及产业用户，公共机关用户和商业用户等，但它不把商品和服务大量卖给最终消费者。（      ）
- 9 一家以重视产品质量著称的企业，为了在同行的激烈价格竞争中立于不败之地，采取了降低产品耐用性要求的做法。可以推断，该企业产品寿命



周期将随之缩短。( )

10. 没有需要动机的员工, 其行为是无法被激励的。( )

11. 按照需要层次理论, 管理者要激励某个员工, 就必须了解此人日前所处的需要层次, 然后着重满足这一层次或在此层次之上的需要。( )

12. 二管理者通过授权给下属而进行的领导, 是一种放任式领导。( )

13. 谈判需要沟通, 沟通也就是双方达成协议。( )

14. 当“销售”用来指劝说或影响目标市场购买公司产品或服务的行动时, 可用“促销”一词来代替。( )

15. 组织中经常存在员工感到满意、快乐但实际工作绩效却很差的群体, 这种群体就是非正式组织或非正式群体, ( )

### 三、选择题(每小题 1.5 分, 共 60 分)

1. 在会议进行中, 管理者不希望下属不停地提出各种问题干扰会议的进程, 于是, 在有人举手要发言时便无视他们的举动, 只顾自己把话讲完。这种影响下属行为的方式是:

- A 正强化
- B 负强化
- C 自然消退
- D 惩戒

2. 洛克希德导弹公司的管理者常在政府宣布与该公司签订大笔军火合同之前就已开始招聘人员。这是一种:

- A. 前馈控制行动
- B. 反馈控制行动
- C. 同步控制行动
- D. 无效的管理行动

3. 在如下何种情况下, 管理幅度可以加宽:

- A. 组织各项工作的过程普遍得到标准化
- B. 工作的相互依赖程度高, 经常需要跨部门协调
- C. 组织环境很不稳定, 时常出现新情况
- D. 下属的工作单位在地理位置上相当分散

4. 在某小企业一次中高层管理人员会议上发生了如下争执: “听着, 如果我们不进行生产, 什么也不会发生。”生产经理说道。“你错了, ” 研究开发部门的经理打断说: “如果我们不进行设计, 什么事也不会发生。”你们说些什么呀?” 营销经理反问道: “如果不是我们把产品卖出去, 那才真是什么事都不会发生呢!” 最后, 一位会计师气愤地反驳道: “你们生产、设计或推销什么都无关紧要, 如果不是我们对结果作了记录, 谁会知道发生了什么!”

这段对话说明该组织是采取:

- A. 职能结构
- B. 简单结构
- C. 事业部结构
- D. 矩阵结构

5. 企业产销售产品时, 需要预估货款回收的可能性。为此, 信用审核部门力图以一种低成本的方式处理有关客户资信的材料, 但因为过程速度太慢, 使许多客户另求他处购货。该项信用审核工作可以说是:

- A. 重效率、轻效果
- B. 轻效率性、重有效性
- C. 重效果、轻效率
- D. 效率和效果都不重视。

6. 在一场胜败攸关的与敌交锋中, 某炮兵连长亲自充当阻击炮手, 英勇无比地发挥了他在前些年炮兵生涯中超群的炮击本领。鏖战终于打进了, 在庆功会上这位一心等待着褒奖的炮兵连长不曾料想竟得到了撤职的处分。对

这件事的最合理解释是：

- A. 该军领导因不了解炮兵连长的表现而错误地处分了他。
- B. 炮兵连长过分邀功自傲，激怒了该军领导。
- C. 炮兵连长的英勇战斗行动不符合军事指挥官的职责要求。
- D. 炮兵连长没有成功地培养出杰出的炮手。

7. 一家用器械制造商以往从未向美国大型百货店提供过产品，最近却与西尔斯百货公司签订了一份 3 年期合同，将其洗衣机产品 40% 的生产量出售给西尔斯公司。这一行动使该制造商的经营环境发生了何种变化：

- A. 环境复杂性降低
- B. 环境复杂性升高
- C. 环境动态性降低
- D. 环境动态性升高

8. 一个公司在目标市场或所处社区中，为创立公司正面形象而作的努力是：

- A. 广告宣传
- B. 人员推销
- C. 销售推广
- D. 公共关系

9. 利用成本加成定价法，如果生产 100 单位产品的总成本是 5000 元，你想获得 20% 的利润，试问单位产品的价格宜订为多少？

- A. 50 元
- B. 60 元
- C. 1000 元
- D. 1200 元

10. 对特定产品或服务的市场需求包括哪种要素？

- A. 期待满足需要的个人或群体
- B. 这些人或群体的购买力
- C. 这些人或群体的购买方式和行为
- D. 以上所有方面

11. 市场营销组合的内容，除了产品和价格以外，还包括：

- A. 商标和包装
- B. 广告和分销
- C. 广告和促销
- D. 分销和促销

12. 消费者不可能在真空中作出自己的购买决策，相反，其购买决策在很大程度上受到文化、社会、个人和心理等因素的影响。其中，社会角色与地位属于：

- A. 文化因素
- B. 社会因素
- C. 个人因素
- D. 心理因素

13. 由农、林、牧、渔业，制造业，建筑业，通讯业，公用事业，银行、金融和保险业，以及服务业等产业所组成的市场就是：

- A. 政府市场
- B. 转卖者市场
- C. 生产者市场
- D. 消费者市场

14. 购买折让、合作广告、推销金、经销商销售竞争等，是企业针对以下何者采用的销售促进措施？

- A. 消费者
- B. 产业用品
- C. 推销人员
- D. 中间商

15. 许多国家政府为保护本国农业的发展，常对本国农产品实行最低限价政策。假如该产品的均衡价格为 P，政府限价为 P<sub>n</sub>。下列有关政府最低限价政策的说法哪一种为正确的？

- A. 该产品市场价格低于均衡价格水平
- B. 该产品市场价格仍为均衡价格水平

- C. 政府限价使得该产品出现短缺
- D. 政府限价使得该产品产生剩余

16. 红菱食品店经营某种食品，每周进货一次，每斤进价 1 元，售价为 1.5 元。若本周卖不出去这种食品，则一文不值。根据过去 10 周的经验，一周内卖出去 70、80、90、100 斤的频数是 2、3、3、2 周。试确定每周进货多少，才能取得最佳利润？

- A. 70 斤
- B. 80 斤
- C. 90 斤
- D. 100 斤

17. 采用渗透定价法竞争的企业，依靠的是：

- A. 价格优势
- B. 质量优势
- C. 促销优势
- D. 服务优势

18. 即使那些有足够财力建立全国性销售网点的企业，也常常会发现，若将资金投在其他方面，所取得的投资收益率会远远高于投资建立自己的销售网点。这说明，销售网点投资同样面临着：

- A. 边际收益递减
- B. 边际成本递增
- C. 机会成本问题
- D. 规模经济问题

19. 在产品寿命周期的何种阶段，企业可降低促销费用支出，缩小促销规模，以保证足够水平的利润收入？

- A. 投入期和成长期
- B. 成长期和成熟期
- C. 成熟期和衰退期
- D. 成长期和衰退期

20. 企业年度计划规定销售额增长率为 5%，实际取得了 6%，同期行业的增长率为 10%，由此可以判明：

- A. 企业市场营销工作较之其竞争者有相对改善
- B. 企业市场竞争力较以往有较大提高
- C. 企业销售计划较好地反映了所处中场环境的发展
- D. 企业销售虽然取得了较好的成绩，但仍需改进销售行动，并调整销售计划

21. 有位先生想买辆小轿车，拟在甲、乙、丙三个品牌中作出选择。他购买考虑的主要方面是价廉、省油、可靠和舒适，并认为这四点重要性程度是均等的。经过一番考察，他对三种品牌汽车作出了如下评价：

	甲品牌	乙品牌	丙品牌
价廉方面	0.8	0.6	0.4
省油方面	0.5	0.5	0.7
可靠方面	0.7	0.6	0.6
舒适方面	0.2	0.3	0.7

你认为，这位先生最不可能购买的车型是：

- A. 甲品牌
- B. 乙品牌
- C. 丙品牌
- D. 不确定

22. 美国克莱斯勒汽车公司的总经理艾柯卡曾讽刺说：“等委员会讨论后决定射击，野鸡已经飞走了。”关于这句话，正确的理解是：

- A. 委员会决策往往目标不明确
- B. 委员会决策的准确性往往很差
- C. 群体决策往往不讲究时效性，只考虑作出合理的决策
- D. 群体决策往往难以把握市场的动向

23. 要确保“事有人做，人有所做；事得其人，人得其事”，需做好管理中的何项工作？

- A. 计划
- B. 组织
- C. 领导
- D. 控制

24. 我国有多家企业生产小轿车，而且国产小轿车价格比国外同等产品价格高出好几倍。在这种情况下，上海的“桑塔纳”轿车如果降价1万元，预计可能对其他国产轿车的销售产生什么样的影响：

- A. 销量维持不变
- B. 销量减少
- C. 销量增加
- D. 不确定

25. 统计分析，我国在1977年—1982年间对缝纫机商品的需求量很大，其收入弹性值大体围绕2上下波动。1982年—1983年间，缝纫机的需求变动很大，出现了收入弹性值为负的情况，其后三年的弹性值也均很接近于零，1987年及以后年度的弹性值基本上为负，这表明缝纫机市场处于：

- A. 衰退状态
- B. 成长状态
- C. 饱和状态
- D. 回升状态

26. 某电视机厂厂长从报纸上看到某地农民持币待购电视机的消息，立即打破正常销售渠道，果断地组织车辆把本厂产品送到各个村就地销售，很快使这个地区成为“电视村”，结果不但直接扩大了销售额，还通过记者报道作了一次不花钱的宣传。这一决策销售方式属于：

- A. 非程序化决策
- B. 程序化决策
- C. 战略决策
- D. 业务决策

27. 石家庄一厂长这样说：“走得正，行得端，领导才有威信，说话才有影响，群众才能信服，才能对我行使权力颁发‘通行证’。”这位厂长在这里强调了领导的影响力来源于：

- A. 法定权力
- B. 奖惩权力
- C. 专家权力
- D. 感召权力

28. 挣钱被不少人当作满足经济需要的手段，但在另一些人的动机模式中，经济上的成就被视为是事业成功的标志和自我实现的体现。这种对人的认识属于：

- A. 自我实现人假设
- B. 社会人假设
- C. 经济人假设
- D. 复杂人假设

29. 在组织运作中，纵向的层次设置越多，信息沟通的障碍就越大。这种障碍来源于：

- A. 信息选择中的过滤现象
- B. 信息传递的速度过慢
- C. 信息接收者的理解出现偏误
- D. 以上各种情况都存在

30. 管理者在视察中发现一员工操作机器不当，立即指明正确的操作方法并告诉该员工在以后的工作中要按正确的方式操作。这是一种：

- A. 反馈控制
- B. 同步控制
- C. 前馈控制
- D. 指挥命令

31. 中国古代名相管仲治理齐国时，指令30户为一邑，每邑设一司官；

10 邑为一卒，每卒设一卒师；10 卒为一乡，每乡设一乡师；3 乡为一县，每县设一县师；10 县为一属，每属设一大夫；全国共 5 属，设五大夫，直接归中央指挥。这种组织设计力何种形式，其管理层次多少？

- A. 直线制，管理层次为 7                      B. 直线制，管理层次为 8  
C. 直线职能制，管理层次为 7                D. 直线职能制，管理层次为 8

32. “一长制”领导原则最适宜在企业组织的哪一部分系统中贯彻：

- A. 决策系统                                      B. 指挥系统  
C. 参谋系统                                      D. 监督系统

33. 航行于波涛汹涌的大海上的船舰，依靠舵手对航向的不断修正，方能平安到达目的地。球队教练在赛前给球队确定的赛场战术、赛中换人或利用“暂停”指示队员改变战术，赛后总结经验教训，都是为了球队取得期望的“成就”。企业生产中，若发现某产品的单位变动成本超过了某一水平 X 元，管理者则要分析原因是原材料涨价，还是工人劳动生产率降低，或者加工中浪费材料等，以便采取一定措施，使成本降下来。这些：

- A. 分别是管理的计划、领导和控制职能  
B. 分别是管理的领导、组织和控制职能  
C. 分别是管理的领导、组织和计划职能  
D. 都是管理的控制职能

34. 有位到世界各国大公司作过考察的管理者谈他的感想：在日本公司，一个人安静地坐着，没有人会去打搅他，因为别人认为他是在思考，反之，如果这个人站起来走动，同事们可以随意找他。很有趣的是，我国不少公司的情形正好相反，许多人认为，一个人安静坐着就不是在做重要的事情。由此可以判断。

- A. 日本公司不注重工作的效率  
B. 我国公司更重视工作时间的利用  
C. 日本公司的组织气氛鼓励大家在行动中做反思  
D. 我国这些公司的组织气氛更提倡概念技能的培养

35. 正式组织中信息沟通网络的形成实际上与何种管理职能关系最为密切？

- A. 领导    B. 计划  
C. 组织    D. 控制

36. 某企业甲产品广告开支与销售量存在下表所示的关系：

广告开支 (万元)	60	70	80	90	100	110	120
产品销售额 (万元)	250	350	500	700	850	950	1000

以上表不能得出何种结论？

- A. 广告是企业实现销售最大化和利润最大化的一个重要手段  
B. 广告的边际收益是递减的，企业需要对最优广告规模作出决策  
C. 本企业应该在甲产品上投入 90 万元的广告开支，以达到成本效益最优化

D. 广告的边际销售递减规律与边际效用、边际产量递减规律是一个道理

37. 一家生产钻井机械部件的企业,准备将一种市场上还没有竞争对手的新型油泵投入市场。每个油泵的生产需要 3000 元成本,但鉴于新油泵效率有显著提高,并在恶劣气候下可以减少机械故障,预计将使石油勘探中油泵的使用成本大量节约。依此,决定以高价将该产品推入市场。这是采用了何种定价策略:

- A. 随行就市定价
- B. 促销定价
- C. 撇油定价
- D. 渗透定价

38. 某牙膏厂在市场细分基础上,生产了适合老年人口味的清爽型牙膏和适合成年人的洁齿美容型牙膏,最近又为儿童们开发出防龋齿牙膏。其产品和市场定位策略是:

- A. 产品专业化
- B. 市场专业化
- C. 选择性专业化
- D. 完全差异化

39. 企业的产品组合对分销渠道类型的影响表现在:

- A. 产品组合的广度越大,与顾客直接交易的能力就越大
- B. 产品组合的深度越大,则使用独家经销或选择代理商就越有利
- C. 产品组合的关联性越强,越应使用性质相同或相似的渠道
- D. 以上三者均有

40. 日本东洋螺螄公司有一种合成纺织品由于原料库存多,且合成纤维坚韧、销路呆滞,经理人员倍受困扰。刚好传闻美国主演过《黑色闪电》影片的明星东尼·泰勒将赴日,考虑到观众对他印象判断为黑色,所以特制作了适合他的雪衣准备在他赴日时让他穿上,并且展开了以“泰勒的黑色是今年的时尚”为主题的宣传活动,结果头一年卖出了七八十件雪衣,第二年卖出雪衣 4 万件,雪裤 1 万条。这是实行何种经营观念的结果?

- A. 产品观念
- B. 市场营销观念
- C. 社会营销观念
- D. 推销观念

#### 四、案例题(共 45 分)

案例(1):扩展中的猫咪游戏世界公司(每小题 2 分,共 18 分)

乔恩是某事业单位的职员,他创办了猫咪游戏世界公司,但在业余时间干。起初,他在自己家中的地下室里制作一些供人消遣的玩具小猫,谁要买就直接邮寄给他。1980 年,他开张了一家乔记嗜品商店,这是他在市中心商业区的第一个零售小商店。乔恩生意越做越大,他终于辞去单位工作,并把他的商店搬进了一个人型购物中心。他把原来的店名也改了,正式定为猫咪游戏世界公司。后来,生意红火到在这个大都会地区联手开张了 7 家连锁分店,乔恩又买下了一个小型玩具制造工厂,开始大批地生产他的玩具小猫。随着生意上的发展,他感到自己不得不处理一些他过去一向忽视的人事问题。

菲茨是乔恩雇来管理这些零售商店的总经理。她抱怨说,公司人手太紧张了,下一年度她需要补充一些人。乔问:“需要多少?”菲茨列出了这样一些数字:

- |             |       |
|-------------|-------|
| 现有职工        | 350 人 |
| 生意扩大,需要追加职工 | 50 人  |

为了填补缺勤（400人按2.5%的比率算）需要职工	10人
为了替换预期中的正常辞职和解雇，需要职工	70人
为了替换预期中的退休人数，需要职工	20人

菲茨从乔恩那里获得了批准，可以追加职工人数，她在每家商店贴出布告：“招聘零售商店职工。”布告张榜了三个星期，这位总经理大失所望，因为几乎没有人来应聘，就是来应聘的那几个人也不具备她所希望的素质。

另外，一家分店的首席店员辞职了，而这家商店的经理曼尼克斯告诉菲茨，他希望提拔的一个店员，并当即要他准确描述这份工作该干点什么，这真让这位店员吃了一惊。“我确实不敢轻易挑起这副担子，”那个人说，“除非你能明确这份工作，明确希望我干些什么。”

在一家零售商店突然发生的一件令人不愉快的小事，使得乔恩和菲茨明白了需要对人力资源更好地管理。一个叫玛丽的售货员，已经工作二年时间了。她的表现总的来说并不令人满意，但商店经理迈克尔留着她，希望她会改进。可她丝毫没有改进的迹象。一天上午，有位顾客想买东西，玛丽却不理不睬，商店经理当场解雇了她。这件小事没有到此结束，玛丽指控商店经理和猫咪游戏世界公司，说谁也没对她的工作表现说三道四过。她声称，从来没听说过准时她的工作不满意。她认为解雇她纯粹是一种歧视行为。“商店经理不喜欢雇用妇女”，她说道。当迈克尔因此案受到质问时，他辩解道：“店里每个人都知道玛丽是我们这里最差的店员，如果她还不知道，那她不是聋子，就是瞎子。”

- 从猫咪游戏世界公司的创办过程看，乔恩是一位：
  - 企业家
  - 法人代表
  - 公司资产所有者或所有者之一
  - 以上均是
- 公司刚创办时所采用的销售渠道属于：
  - 间接销售
  - 直接销售
  - 批发销售
  - 代理销售
- 将公司更名并重新注册为猫咪游戏世界公司，经营者需要考虑哪类环境因素：
  - 一般环境
  - 任务环境
  - 一般环境和任务环境
  - 无需考虑环境因素
- 公司买下一小型玩具制造厂，这种决策是：
  - 程序性决策
  - 非程序性决策
  - 战术决策
  - 管理决策
- 公司属下的7家连锁商店很可能是：
  - 利润中心
  - 投资中心
  - 成本中心
  - 不确定
- 总经理按计划追加所需人手后，下一年度公司在册职工人数将达到：
  - 350人
  - 400人
  - 410人
  - 500人
- 公司需要雇用新职工数量为；
  - 50人
  - 60人
  - 100人
  - 150人

8. 哪一种文件能够帮助那个被经理看中当首席店员的人对这份工作有更全面的了解？

- A. 组织图
- B. 雇佣规范
- C. 职务说明书
- D. 雇佣政策

9. 玛丽一案里，她声称没有听到过有关她工作表现不令人满意的评价，这种事情可惜助于何类措施来避免：

- A. 组织结构设计
- B. 人员选配
- C. 人员培训
- D. 绩效考评

**案例（2）：忙碌的生产部长（每小题2分，共9分）**

巴雷尔公司是美国中西部一家专门生产住宅建筑上的特殊制品的小型厂。布雷迪是该厂的生产部长，他的直接上级是公司总经理。查理是装配车间的主任，他手下有7名工人负责装配住房中的各种用锁，他是归布雷迪领导的。

去年春季的一天，公司总经理把布雷迪叫进办公室，对他说：“我们收到好几次客户投诉，说我们的锁装配得不好。”布雷迪对此事作了调查之后，向上司汇报说：“我放心了，我对那些蹩脚的锁的装配无需负责，因为那是装配车间主任查理的失职，他没有去检查手下的工人是否按正确的装配程序工作。”

那一天，布雷迪还办了几件事：一是与工会处理了一桩劳资纠纷；二是向厂里的基层管理人员解释了在工伤赔偿政策上打算作哪些改动；三是同销售部经理讨论了产品的更新换代问题；再一是打电话给一家供应厂商，告诉他们有一台关键的加工机器坏了，无法修理，请他们速来换一台；最后还考虑了如何改进厂里的制造工艺。

1. 布雷迪和查理分别是这家小型企业哪一层次的管理人员？

- A. 高层和中层的
- B. 中层和基层的
- C. 高层和基层的
- D. 都是中层的

2. 关于锁装配不善问题，公司总经理应该首先责成谁负起最终责任？这依据的是什么原则？

- A. 装配车间主任，监督职责明确原则
- B. 装配车间的工人们，执行职责明确原则
- C. 生产部长，责任的不可下授原则
- D. 依据责权对等原则，没人该对此负责

3. 劳资纠纷的处理和工伤赔偿政策的解释都共同需要何种管理技能？

- A. 人际技能
- B. 技术技能
- C. 概念技能
- D. 根本无需管理方面的技能

4. 产品更新换代和制造工艺改进都对管理工作的职能和技能有些什么要求？

- A. 它们都是技术方面的问题，与管理无关
- B. 它们都涉及到管理中的决策职能，所以只要具备概念技能就可做好该类工作
- C. 它们是纯粹技术领域内的业务决策，做好该项决策需要有一定的管理技能，但主要限于技术技能方面



D. 技术领域的决策是一项富有挑战性的管理工作，要求同时具备概念技能和技术技能，甚至有时还需要人际技能

5. 打电话请供应厂商来换一台同目前用坏的机器一样的设备，这是设备简单替换问题，需要的管理技能主要是：（本小题 1 分）

- A. 概念技能和技术技能                      B. 人际技能和技术技能  
C. 技术技能                                      D. 人际技能和概念技能

**案例（3）“雪豹”的惊人一跳（每小题 2 分，共 18 分）**

近年来，皮茄克成了城里人冬季的时髦服装。巨大的市场，丰厚的利润，诱使众多的经营者一哄而上，行业竞争愈演愈烈在服装市场瞬息万变的形势面前，雪豹实业总公司开业不久就把争创名牌列为自己的主攻目标。他们的产品，从设计、选料到加工检验，都有严格的质量标准。在选料上，他们从河南、河北等地选购一至三级优质羊皮，其他等级的宁可弃之不用，从而保证了成衣皮革的质量。在款式上，他们利用合资企业的优势，注重首创流行款式。公司 20 多名专职设计人员每年都先集中设计出高、中、低档 200 多个新品种，在天气尚暖的 9 月就率先推出，向市场投石问路，然后根据市场调研和反馈的信息，从中选出 20 个左右顾客最喜欢的款式和颜色，投入大批量生产，投放中场。他们的产品还率先打破了黑色皮茄克一统天下的局面，色泽有浅灰，青铜、墨绿、茶色、紫罗兰、玫瑰等近 20 种。在工艺上，他们以出口级为标准，每一件皮衣都要过 6 道拉网式质量检验关才能出厂，稍有瑕疵的即拆掉商标，决不修修补补，以次充好。每道工序都有操作者的工号标志，工厂对工人建立质量档案，每天都要进行质量、产量计分，其中质量分占 60%，产量分占 40%。商品进商店上货架前，也由柜组负责人逐件检验。为使消费者免受冒牌货之苦，雪豹公司对商标严格把关，坚持不没分厂，并推出了“六大雪豹标志配套”的新招，即将羽纱夹里、拷钮、拉链等六种辅料一并贴上了雪豹商标图案作标记。

“雪豹”问世以后，首先在哪里打开局面？董事长曹浩强煞费苦心。他发现，上海是全国最大的商业城市，名牌产品荟萃，市场竞争激烈，要创名牌，就要到这个风口浪尖上去经受考验。他们为此投资 132 万元，在繁华的上海金陵西路上开设了首家雪豹皮革行（专营店），并通过灵活的促销方式很快打开了销路，进上海的头一年，共销出各式“雪豹”皮衣 11 万件，占当年上海皮衣总销量的 1/3，最高日销量达到 2500 件之多。一时，上海滩上穿“雪豹”皮衣成为时尚，几年来，“雪豹”热经久不衰。

至 1993 年底，雪豹公司已先后在哈尔滨、长春、沈阳、大连，成都、包头、杭州，无锡等城市开设了十个皮革行。这些皮革行通过工贸联营的形式，缩短了生产者与消费者之间的距离，使产销实现了一体化，并使工贸双分的优势得到了淋漓尽致的发挥。各地的皮革行成了总公司的“千里眼”，它们及时向工厂反馈信息，工厂则根据各地传送的销售报表组织生产。1992 年以来，雪豹公司又在上海、杭州等地开设了五家分公司，与外商合资的“法国巴黎雪豹生产经营公司”也已投入运营，为雪豹产品直接走出国门开辟了道路，

1. 成衣皮革市场的环境是：

- A. 简单和稳定的                                      B. 简单和动态的



2. 与个体决策相比，群体作出的决策趋向于更为精确，更富有创造性和更容易得到接受，但它决策过程耗时普遍较长。因此，在决定是否采用群体决策方式时，需要考虑决策效率的提高是否足以抵消效果的损失。（ ）
3. “网络计划法既是一种计划技术，又是一种有效的控制手段。（ ）”
4. 组织中所有的管理人员，都毫无例外地对他人的工作好坏负有责任。（ ）
5. 卖主构成行业，买主构成市场。（ ）
6. 领导是对人的思想和行为产生影响，这种影响力只能建立在取位权力的基础之上。（ ）
7. 一般地，需求价格弹性为负值，即一种产品价格的降低会引起另一种产品需求量的增加时，这两种产品的关系是互补关系。（ ）
8. 在现代市场经济条件下，制造商品品牌和中间商品品牌之间经常会出现激烈的竞争。（ ）
9. 市场营销理论认为，产品的最低价格取决于产品的市场需求，最高价格取决于该产品的成本费用。在最低价格和最高价格的幅度内，企业能把这种产品价格订为多高，则取决于竞争者同种产品的价格水平。（ ）
10. 中间商主要执行顾客购买代理商的职能，其次才执行供应商销售代理商的职能。中间商卖得最起劲的商品是顾客愿意购买的产品，不一定是生产者叫他出售的产品。（ ）
11. 对体育比赛活动、“希望工程”活动等的赞助无不要求企业提供资金方面的支持，尽管企业可籍此获得宣传效果，扩大企业自身或其产品，品牌的影响，但赞助绝不可能成为企业的一种促销工具。（ ）
12. 品牌就是商标，商标就是品牌。（ ）
13. 价格对需求的影响作用，对于中间产品和最终产品来说都是一样的。但是，中间产品的需求价格弹性往往要比大多数消费品来得低。（ ）
14. 完全竞争市场中的企业，其追求自身利益的行动也给社会带来最大利益，使消费者获得最大满足，因此，完全竞争市场是一种最理想的市场结构，尽管它在现实中很难存在。（ ）
15. 某人有一笔钱，他可以放在家里，也可以存入银行，如果存入银行，到期可以取得一定的利息，这是完全确定的事。但为什么有些人宁可把钱放在家里，不愿存入银行？有的是为了用时方便，也有的担心手头的钱款数被人了解，等等。这说明决策有个价值前提和价值判断的问题。（ ）

### 三、选择题（每题 1.5 分，共 60 分）

1. 有学者对 1986 年我国 65 家水泥企业的统计资料进行了分析，得出如下结果：

净资产规模（万元）	企业数（个）	净资产税率（%）
1000 以下	10	
1000 1500	9	20.4
1500 2000	9	51.4
2000 4000	7	63.8
4000 7000	7	67.0
7000 以上	5	18.7

依据上述统计结果，可以判断水泥生产的经济规模为净资产在：

- A. 1000 万元 ~ 1500 万元
- B. 1500 万元 ~ 7000 万元
- C. 7000 万元以上
- D. 不确定

2. 假如我国烟民发生了消费习惯改变，更偏好抽外国香烟，如美国的“万宝路”和英国的“555”牌香烟，而不愿抽国产的云烟，那么下列情况哪种最不可能发生：

- A. 云烟在原来价格水平下会出现需求下降
- B. 云烟的需求曲线会从右向左移动
- C. 会出现云烟对外国香烟的替代效应
- D. 某些我国香烟在我国国内市场的需求曲线会发生位移

3. 下面是某家用电器生产企业历年广告开支与产品销售量之间关系的统计数据：

广告开支（百万元）	产品销售额（百万元）
0.6	2.5
0.7	3.5
0.8	5.0
0.9	7.0
1.0	8.5
1.1	9.5
1.2	10.0

依据上表，以下哪一结论是不正确的：

- A. 广告对于企业既是支出又是收益
- B. 该企业产品广告的边际收益在递增
- C. 该企业对产品增加同样多的广告开支所带来的销售先递增后递减
- D. 企业为了扩大销售量，增加广告开支是必要的，但不是广告开支越大越好

4. 一项对美国农业生产活动的研究提供了如下经验数据：1960 年，总销售额在 25 000 美元以下的平均规模的农场并不能收回所有的生产成本，销售额在 25 000 美元以上的农场可以盈利，原因是农业生产的平均成本随着经济活动规模扩大而下降。这些资料可以用来说明如下论点，但有一项最可能例外：

- A. 美国农业生产存在规模经济性
  - B. 25 000 美元销售额是美国农业在 1960 年的盈亏临界
  - C. 美国 60 年代农业生产面临扩大规模的要求
  - D. 以上论点均缺乏有力的证据
5. 以下有关广告的叙述，哪一个最不正确：
- A. 需求远远大于供给的产品无需做广告
  - B. “酒香不怕巷子深”的招贴实是一则广告
  - C. 经营食品，服装、化妆品和家用电器的企业，广告开支通常相当大
  - D. 广告是对短缺的肯定，是卖方市场的经济现象
6. “统计年鉴”数据表明，我国近年生活用煤占全部煤炭消费量的比重

呈下降趋势,如 1985 年占 19.1%,1986 年降力 18.4%,1987 年 17.8%,1989 年 16.5%,1990 年 15.8%。导致煤炭生活消费减少的原因自然有许多,但下面哪一因素影响可能最弱。

- A. 生活用煤定量配给制度的取消
- B. 居民货币收入的增加
- C. 电力、天然气、液化气和煤气供给的增长
- D. 煤炭零售价格的变化

7. 美国杜邦公司曾因为占据了大约 75% 的塞珊纷包装材料市场,被指控违反了“反托拉斯法案”。为保护自己,杜邦公司通过确定其产品与其他两种软包装材料——蜡纸和铝箔之间有如下某一种弹性关系,结果证明了该市场上存在替代品,因而未形成垄断局面。这里,杜邦公司在“反托拉斯法案”中用于成功地保护了自己的证据,应是哪一种弹性?

- A. 产品需求的价格弹性
- B. 正的需求交叉价格弹性
- C. 负的需求交叉价格弹性
- D. 需求交叉价格弹性为零

8. 有位政界重要人物这样说过:“我们做工作要用 90% 以上的时间研究情况,用不到 10% 的时间决定政策。所有正确的政策、都是根据对实际情况的科学分析而来的。……要看到,片面性总是来自忙了决定政策而不研究实际情况。”这句话中决定政策与研究实际情况,分别指的是决策过程的:

- A. 抉择活动与情报活动
- B. 抉择活动与审查活动
- C. 设计活动与情报活动
- D. 设计活动与审查活动

9. 在军队组织中,士兵的直接上级是班长,其上层组织便是排长,连长、营长、团长、师长、军长。这种组织设计的依据是:

- A. 按职能划分部门
- B. 按地区划分部门
- C. 按人数划分部门
- D. 按顾客划分部门

10. 某地区政工干部在调查所在区域内企业职工状况时发现了三种现象:

- (1) 某机械厂里大龄未婚青年很多,他们常为自己的婚姻问题而苦恼;
- (2) 一家地处市郊的丝织厂,由于周围治安秩序不好,做三班的女工在夜间上下班经常遇到流氓的干扰而不安心工作;
- (3) 某钢铁厂有位电子专业毕业的中年知识分子,曾经利用业余时间研制小型电脑方面有所创新,他本人迫切要求从事这方面的专门研究,以争取早出成果

以上三种需要分别属于:

- A. 生理需要,安全需要和尊重需要
- B. 社会需要、安全需要和尊重需要
- C. 生理需要、安全需要和自我实现需要
- D. 社会需要、安全需要和自我实现需要

11. 现代以人为本的管理中,人力的“工具使用论”已被“资源开发论”所取代。下述哪种人性假设更好地反映了人力资源开发的思想:

- A. 经济人假设
- B. 社会人假设
- C. 有限理性人假设
- D. 自我实现人假设

12. 企业制定有效的措施和程序,加强对销售人员的挑选、招聘、训练、激励和评价。这种决策属于:

- A. 战略决策
- B. 管理决策

- C. 业务决策  
D. 市场定位决策

13. 确定一个目标，使人们朝着既定目标作出最大努力的人是组织的：

- A. 计划工作者  
B. 组织工作者  
C. 领导工作者  
D. 控制工作者

14. 在偏差出现前就预先采取措施“防患于未然”，这种行为属于：

- A. 前馈控制  
B. 反馈控制  
C. 计划活动  
D. 现场控制

15. 有时，一位工作表现很出色的基层主管在被提升为中层主管、尤其是高层主管后，尽管工作比以往更卖力，绩效却一直甚差。其中的原因很可能就在于这位管理人员并没有培养起从事高层管理工作所必须的：

- A. 概念技能  
B. 技术技能  
C. 人际技能  
D. 领导技能

16. 商业银行在设计组织结构时，经常设立证券投资部、房地产部、信托投资部等，这是按什么方式进行部门划分？

- A. 按职能性质  
B. 按产品业务  
C. 按顾客类型  
D. 按销售渠道

17. 假定某地发生了一场鸡瘟，使鸡肉价格上涨许多，而猪肉的价格基本不变，这时，猪肉的需求量会出现怎样的变化？

- A. 需求量缩小  
B. 需求量不变  
C. 需求最增大  
D. 不能确定

18. 某君在原工作岗位上的年工资收入为3万元，现脱产进某高校攻读硕士学位，预计年开支为1万元。在校学习两年，他的机会成本累计为：

- A. 2万元  
B. 3万元  
C. 4万元  
D. 6万元

19. 有位名人说过：“人们从事工作，会有各种各样的动机，而每个人的动机又各不相同。你必须探知你所接触的每个人的不同动机，以便掌握和开启发挥各人潜能的‘钥匙’。”这句话说明，管理人员必须进行：

- A. 授权  
B. 激励  
C. 控制  
D. 沟通

20. 我同某一单位有许多大龄卡婚青年，他们常为自己的婚姻和住房问题未能解决而苦恼。这时，他们的主导需要最可能是：

- A. 安全的需要  
B. 生理的需要  
C. 社交的需要  
D. 尊重的需要

21. 相对大的生产或投入规模能够带来好的效益，这种效益称作：

- A. 规模经济效益  
B. 边际收益  
C. 风险收益  
D. 机会收益

22. 张三将自己的100万元钱用于某项目投资，回报率为12%，李四从银行借来100万元钱（银行存款利率为6%，贷款利产比存款利率高2个百分点）用于类似项目的投资，回报率亦为12%他们俩人的年投资收益差距为：

- A. 0  
B. 6万元  
C. 2万元  
D. 8万元

23. 在美洲地区常有这样一种经济现象：美国向墨西哥出日人批汽车个零配件，同时又从墨西哥进口大批整车。这种经济关系安排是考虑到：

- A. 汽车零配件制造和整车装配都为劳动密集型产业

- B. 汽车零配件制造为劳动密集型产业，整车装配为资本密集型产业
- C. 汽车零配件制造为资本密集型产业，整车装配为劳动密集型产业
- D. 汽车零配件制造和整车装配都为资本密集型产业

24. 我国某地区由于严重缺少巨型车而用 4 吨的汽车来更多次往返运送货物，这与使用大吨位的载重车相比就明显存在：

- A. 边际收益递减
- B. 规模的不经济性
- C. 规模的经济性
- D. 资源的稀缺性

25. 对于生活必需品来说，需求量随价格的变化并不大，但供应减少会使价格大幅度上升，这是由于如下何种规律的作用：

- A. 价值规律
- B. 需求规律
- C. 供求平衡规律
- D. 供给规律

26. 皮尔·卡丹西服原来的定价为每套 3500 元，现在降价 15% 出售，预计此举对销售的刺激作用：

- A. 较小
- B. 明显
- C. 无作用
- D. 不确定

27. 一家饮料厂总经理正在考虑其广告部门提出的增加 1000 万元广告费的建议。企业饮料的售价为每瓶 3 元，单位变动成本 2 元，预计增加的广告投入需要至少能带来多少瓶的额外销售，总经理才能拍板作这笔广告投入？

- A. 333.33 万
- B. 500 万
- C. 1000 万
- D. 1500 万

28. 有家零售企业将一厨房用品售价订为 490 元，而礼品售价为 502 元，这种订价方法属于：

- A. 理解价值定价法
- B. 成本加成订价法
- C. 差别定价法
- D. 心理定价法

29. 下列哪一种商品需求的价格弹性最高：

- A. 食盐
- B. 日报
- C. 私人轿车
- D. 民用电

30. 在不完全竞争市场中，企业利润最大化时的产量最不可能在以下哪种情况出现：

- A. 边际利润等于零时
- B. 边际收入等于边际成本时
- C. 平均总成本最小时
- D. 以上均无定论

31. 钟表王国的瑞士，在 1969 年研制出第一只石英电子手表。但商界的领袖们认为，石英表没有发展前途，于是没给予重视。而日本人则不同，他们认为石英表大有可为，遂投入资本和技术生产出大批产品，结果日本的石英技术誉满全球，仅在本世纪 70 年代后五年就挤垮了 100 多家瑞士手表厂。这个例子说明了以下哪种观点：

- A. 决策对企业生存发展影响至关重要
- B. 技术比管理更能给企业带来竞争力
- C. 技术要发挥作用离不开资本的投入
- D. 技术要发挥作用离不开社会环境条件

32. 对“时间就是金钱”这句话，以下何种理解不正确：

- A. 时间是一稀缺的资源，对时间的消费实际上构成了一种机会成本
- B. 同一数额的资金在不同的时间点具有不同的价值
- C. 时间能使货币增殖，因此，任何一笔投资能早投的要尽早投进去，

任何一笔收入能早收的要尽早收回来

- D. 在利率水平一定的情况下，时间跨度越长，对未来现金贴现所折扣的数额就越大

33. 从做决定和抉择的角度来理解，决策是一种权力的象征，但从全过程来看，决策更具有出谋划策的意义。参谋人员可以在决策过程的哪一阶段发挥最重要的作用：

- A. 情报活动阶段  
B. 设计活动阶段  
C. 抉择活动阶段  
D. 审查活动阶段

34. 某企业到了二月底发现甲产品一季度计划才完成 50%，便采取日夜轮班生产来平衡实际与计划之间的偏差；企业在发现乙产品供大于求而价格下降时，立即减少或停止这种产品的生产。这些措施：

- A. 均属于负反馈控制  
B. 均属于正反馈控制  
C. 前者属于正反馈控制，后者属于负反馈控制  
D. 后者属于负反馈控制，后者属于止反馈控制

35. 前些年山东大邱庄投资 200 万元建了个拔丝厂，可生产的铁丝没人要，刚建的工厂就要倒闭。吃一堑，长一智，大邱庄开始注意行情。他们四处打探，终于了解到市场上急需做家具的铁管，于是抓住机会把铁丝厂转成制管厂，结果产品畅销，经济腾飞。这个实例反映了以下这些观点中哪一点是不正确的？

- A. 信息不是一种经济资源，尽管它可以给企业带来个可估量的财富  
B. 一条信息可能被许多人利用，谁抢先利用，谁就处于有利地位，这说明信息是一特殊经济资源  
C. 要厂解到准确的市场行情不容易，但对有用信息的及时利用更不容易，后者说明了企业家是一宝贵的稀缺资源  
D. 信息是无形的财富，因此可以说“金银有价，信息无价”

36. 1973 年，一家日本贸易公司人员发现，苏联几名高级贸易专员抵达纽约后又飞往科罗拉多州，依此断定苏联将与美国达成进口小麦的协定。于是，这家日本公司做出决策，立即提高大米价格。不久，世界农产品市场果然因苏美达成的交易而发生变化，日本这家贸易公司从中获得巨额收益。该公司提价决策的依据最可能是：

- A. 大米和小麦是互补商品，国际市场上小麦需求量增加必使人米需求量同时增加，所以日本这家贸易公司可从提价中获利  
B. 大米和小麦是替代商品，国际市场上小麦需求量增加必使小麦供给趋紧，从而消费音将更多购买大米，所以日本公司可以提价增利  
C. 大米和小麦是具有相互关系的替代商品，苏美达成进口小麦的交易将会导致国际市场上农产品销售量滑坡，所以日本公司需要在苏美协议开始执行前提价盈利  
D. 大米和小麦的需求具有密切相关性，苏联同美国达成进口小麦的交易后必然需要进一步进口大米，所以日本贸易公司便抓紧机会提价盈利

37. 某公司有 96 名作业人员，如果基层管理幅度为 8，高层管理人员的管理幅度为 3，则该公司的管理层次应该是：

- A. 3  
B. 4



C.5

D. 2

38. 在经营计划执行过程中，如果企业内外条件发生了巨大变化，这种变化不仅涉及到产量、销售量和进度安排的调整，而且还要求经营目标，方针和策略作相应更改。在这种情况下，企业应采用何种方法来修正经营计划？

A. 滚动计划法

B. 权变计划法

C. 目标管理法

D. 零基预算法

39. 有段时间，某一行业发生了人力过剩现象，每一个人都在谈论这个领域人力供过于求的状况，年轻人也被诱离这个行业。几年之后反形成人力供不应求局面，需才甚殷，年轻人又被吸进这个领域，又造成供过于求。从这循环周期中可以看出，该行业企业：

A. 开始训练人才的最好时机，是人力市场达到饱和的时候

B. 开始训练人才的最好时机，是供应不足的情况正好发生之时

C. 因循环周期反复出现，根本无需考虑人才培养的事情

D. 人才培养在循环周期的自始至终都坚持进行最为经济

40. 美国一公司总裁说：“如果我一年内做出十二个决定，那必定是重大的一年。我所做的决定是设定方向和挑选直接向我报告的人。但是，我的工作不是耗在做许多决定，而是花在认定组织将来必须处理的重要课题，帮助其他管理者区别哪类问题应由他来做决策，以及进行组织设计这类高层管理工作上”。这种认识反映了哪种管理原理：

A. 管理幅度原则

B. 例外管理原则

C. 等级链指挥原则

D. 权变管理原则

#### 四、案例题（共 45 分）

##### 案例[1]：钟表王国的困惑与再起（第小题 2 分，共 17 分）

瑞士西部城市比也纳是一个人口不到 6 万的“钟表之城”，聚集着几十家钟表厂，驰名世界的“劳力士”表就出产于此。

70 年代中期开始，瑞士钟表业陷入严重的危机。日本和香港采用电子石英技术使钟表的生产效率大大提高，大量价廉物美的电子石英表涌入国际市场。这股狂流冲击着以生产机械表为主的瑞士钟表业。世界钟表市场在逐日扩大，而瑞士产品的销路却在不断缩小。

危机使瑞士两大钟表集团受到了严重损失，这两大集团就是德语区钟表业集团有限公司（ASUAG）和法语区钟表工业协会（SSIH）。两大集团都在寻找夺回钟表王国霸主地位的途径。ASUAG 面对日本的挑战不断进行科研攻关，于 1979 年 1 月终于制造出世界上最薄的手表：整个手表只有 0.98 毫米厚。该表以塑料作为主要材料，是一种大众表，1981 年被正式命名为“瑞士灰”（即 Swatch）。他们期望“瑞士表”能够像流行音乐、流行服装一样，不断随着时代的变化而变化，成为时代的弄潮儿。

然而，这种不起眼的塑料表的诞生却在这个钟表王国受到广泛批评，没有人喜欢这个 80 年代的“灰姑娘”，认为它毁坏了瑞士钟农业的形象。

道路不是一帆风顺的。1982 年初，ASUAG 和 SSIH 决定与美国一家公司成立合资企业生产“瑞士表”，同年 8 月，“瑞士人”产量达到每周 4000 只，型号 25 种。但产品销售很快出现了问题，失败的情绪笼罩着“瑞士表”。面对种种反对意见，公司负责人果断制定了将“瑞士表”打入国际市场的长远战略，并成立了市场研究小组。1983 年 3 月 1 日，“瑞士表”的宣传大战正

式拉开序幕，同时也标志着它的正式问世。在一个大型记者招待会上，“瑞士表”打出了四张“王牌”：

- (1) 价格是瑞士石英手表历史上最低的；
- (2) 质量敢与价格昂贵的手表相比：误差每天 1 秒，30 米深防水压、防震，经久耐用；
- (3) 是新潮流，新生活的标志；
- (4) 能够适合各种人的爱好，可做时髦的装饰品。

为使“瑞士表”在更大范围内获得人们接受，公司每年至少将利润的 12% 用于广告宣传，以扩大企业和产品的影响。为壮大实力，ASUAG 和 SSIH 在 1984 年正式合并，组成瑞士微电子钟人工业集团有限公司 (SMH)。今天，它拥有欧米茄、布郎班、浪琴、雷达等高档表以及雪铁纳、铁索和“瑞士表”等 12 家钟大企业，在瑞士 100 家大型企业中名列第 12 位。

1993 年，瑞士出口手表和机芯达 1.2 亿件，约占世界手表市场的 50%，其中仅“瑞士表”就有 2500 万只，占瑞士出口成表的 75%，“瑞士表”的市场已经遍布 5 大洲、140 多个国家和地区。“瑞士表”普遍受到人们的称赞，它的成功在瑞士钟表界已被传为佳话。

1. 瑞士是个能源贫乏的国家，工业发展靠的是高精尖技术和一流质量的产品。你认为，“瑞士表”的成功首先应归结为一种：

- A. 企业家精神
- B. 质量意识。
- C. 低价格取向
- D. 宣传效应

2. 70 年代中期瑞士钟表业陷入危机是由于经营环境出现了：

- A. 由简单向复杂变化
- B. 由稳定向动态变化
- C. 重大技术进步
- D. B 和 C

3. ASUAG 在德语区钟表业集团的地位是：

- A. 法人代表
- B. 核心企业
- C. 紧密层企业
- D. 协作层企业

4. 新生的“瑞士表”被视为毁坏了瑞士钟表业的形象是因为：

- A. 它过于追赶时代的潮流，不符合瑞士钟表业的传统
- B. 它的主要材料是塑料，其生产需要耗费大量的能源
- C. 它需要德语区和法语区的两大企业集团联合起来生产，不符合传统惯例
- D. 它的市场定位与传统的瑞士钟表产品截然不同

5. 1982 年初，ASUAG 和 SSIH 与美国一家公司合资生产“瑞士表”，这种联盟方式属于：

- A. 股权式联合
- B. 契约式联合
- C. 承包式联合
- D. 松散式联合

6. 瑞美合资生产的“瑞士表”有 25 种型号，这反映了产品组合的：

- A. 广度
- B. 深度
- C. 关联度
- D. 根本与产品组合概念元关

7. 瑞士微电子钟表工业集团有限公司 (SMH) 最不可能是：

- A. 企业集团
- B. 集团公司
- C. 母公司
- D. 控股公司

8. 为将“瑞士表”成功地打入国际市场而成立市场研究小组，这属于管理职能中的：

- A. 计划
- B. 组织
- C. 领导
- D. 控制

9. 从“瑞士表”所打出的四张“王牌”，可以断定其竞争战略为：（本小题 1 分）

- A. 低成本战略
- B. 差异化战略
- C. 集中化战略
- D. 无法作出简单判断

**案例：重组中的木材公司（每小题 2 分，共 14 分）**

近几年来，匹克木材公司获得了大幅度扩展。在 20 世纪初，它创业时只是美同西北部的一个小型锯木厂（作坊），后来，已得到了森林地，开始建造越来越大的厂房。到了 70 年代，它已是世界上一个最大的木材制品公司。可是，在整个 70 年代和 80 年代初，由于住房和商业建筑的建设大幅度地降温，公司又不得不勒紧它的裤带。这意味着公司总部，还有它的销售部门、胶合板厂、装配件厂，都要在组织结构上大大地调整一下。

公司在威斯康星州的胶合板厂，生产过程已经大大自动化了，但厂里职工的工作岗位却基本上还是 50 年代那个样子。人事部经理对剥皮车间工作岗位的设置有个新的打算。在过上，那里有不少分工非常细的手工活：一个工人浸泡原木，一个工人翻滚原木；然后第三个工人剥离树皮，再由一个工人把原木转移到位，等等。而现在，全部过程都在一个人盆里进行，由一个操作工人控制塔里操纵，运来的原木会沿着输送带逐一完成各道工序。只要给那个操作工配备两个非技术工人就够了，在他的指挥下，他们把可能阻塞加工流程的不到位或卡在一起的原木拨正或松开即成。对那个操作工来说，他比以前需要更多的知识、技巧，也负有更人的责任。不过，对另外两个工人来说，除了像以前那样又脏又要担点风险，却只要保留最起码的一点技术了。

匹克木材公司在它的顶峰时，颇为自己公司总部的工作效率而自豪。堆积如山的文件里详细记载着成千上万个客户与所需产品之间的关系。工厂将产品生产出来后便运往各地区仓库，由它们在指定的区域内向各自的客户提供服务。再说，公司总部的所有记录已输入电脑数据库，可以随时调取。在匹克木材公司的重组计划中，针对全国八大地区设立了地区经销办事处（营业所），每个办事处都有电脑直接与中央数据库联网。

罗恩是匹克木材公司的总经理，他希望维持公司管理系统运作上的连续性。他坚持，他的指示要逐级下达，使每一个管理层次都清楚明了新的政策与工作步骤。

总经理把产品销售的责任委派给一位市场经营的副总经理，由他负责所有的地区经销办事处。不过，由于销售收入对财务资金如此至关重要，总经理指示地区经销办事处的经理们把每天的销痔情况直接向公司总会计师汇报。那位负责市场经营的副总经理经常在傍晚时亲临观察，而总会计师米尔斯认为不必如此，因此她不得不关照那些地区办事处的经理们应该把精力放在明天打算于什么。有时候，她的指示与那位副总经理的吩咐相左。

匹克木材公司在重组结构上货真价实的效益是减少了管理的层次，许多中间管理层再也不见了，留下的经理们精神抖擞，结果呢，每个人比以前照看着更多的业务。

在威斯康星州的那家厂里，设立了一个质量控制部门，监查几道关键工

序，以防最终产品出毛病。质量控制部门的经理几次想把运行中的流水线停下来，而生产部门经理总是不肯这样干，结果是出了次品，不能出厂，利润受到严重损失。

为了解决类似问题，匹克公司的总经理派了一个工作组，由米尔斯牵头，从公司的工程部、质量控制部、生产部、采购部和销售部抽出一批专门人才，暂时脱离日常业务，去参加工作组的调查。

1. 胶合板厂的剥皮车间调整了工作岗位设置，让两个非技术工人配合一个操作工工作。对那个操作工来说，这意味着什么？

- A. 部门划分形式的变化
- B. 组织集权化了
- C. 工作专业化了
- D. 工作扩大化了

2. 在剥皮车间的新安排中，那个操作工的岗位更重要了。这是通过什么途径来实现的？

- A. 拓宽了工作的范围
- B. 增强了工作的责任
- C. 扩大了工作的权限
- D. 以上三者均有

3. 在公司总部，为积累客户与产品之间关系的记录和材料而设立某个专门的部门，这个部门是以什么为部门化依据来设置的？

- A. 职能部门化
- B. 产品部门化
- C. 地区部门化
- D. 顾客部门化

4. 总经理要求他的指示要逐级下达，这是强调了什么原则？地区经销办事处的经理们被要求向总会计师汇报每天的销售情况，总会计师也直接向销售经理们发出指示，这又违反了什么原则？

- A. 分别为指挥链原则和管理工作分工原则
- B. 分别为指挥链原则和统一指挥原则
- C. 分别为统一指挥原则和职能职权原则
- D. 分别为统一指挥原则和集权与分权相结合原则

5. 某地区经销办事处经理接到一客户的紧急特殊售后服务要求，需要胶合板车间派工人来帮助，其沟通经过了这样一条路线：销售经理——市场营销副总经理——总经理——制造副总经理——胶合板车间主任——某工人。这是采用了何种沟通渠道？

- A. 上行沟通
- B. 下行沟通
- C. 纵向沟通
- D. 斜向沟通

6. 匹克木材公司通过重组减少了管理层次，这意味着管理或控制幅度和组织结构形态各自发生了什么变化？

- A. 幅度扩大，结构扁平化
- B. 幅度扩大，结构高耸化
- C. 幅度缩小，结构扁平化
- D. 幅度缩小，结构高耸化和集权化

7. 不管生产部门经理的感觉如何，质量出了毛病就要将运行中的生产线停下来。为此，质量控制部门的经理需要有：

- A. 建议权
- B. 共同决定权
- C. 职能职权
- D. 以上三者都不足以确保质量控制部门经理在需要时停止生产线作业

案例[3]：“无声小狗”便鞋的生命历程（每小题2分，共14分）

美同澳尔费林环球股份有限公司在 1903 年前是一个皮革、皮鞋的供应商，1903 年开始从事皮革和皮鞋的生产，它的主要产品是马皮和马皮鞋。用马皮制作的鞋结实、抗酸，主要卖给农民。后来，由于马匹减少，该公司决定开发猪皮来代替马皮。猪皮鞋穿起来比较舒服，并且防汗、耐潮、不易变质，更重要的是猪皮资源充足。所以，澳尔费林公司凭借自己有制作各种皮革的经验，率先选用猪皮来制鞋。

但是，剥猪皮在当时是项困难的工作，不如剥马皮和牛皮那么容易。一个熟练工人需要半个小时才能宰剥一头猪的猪皮，而肉食加工厂每小时加工 600 头猪，剥猪皮实在来不及。为此，该公司花费 200 多万美元和相当长的时间来作试验，改进了原有的猪皮加工机，终于攻克了剥猪皮这一难关，研制出了独特的高级剥皮机，每台机器一小时就能剥出猪皮 460 张。

公司根据潜在顾客的需要，决定将制鞋业投向穿着舒服的便鞋市场。1957 年，他们生产出 11 种颜色、鞋底和鞋帮胶合的男式便鞋，向农村和小镇试销，非常成功。到 1958 年，这鞋子被起名为“无声小狗”，意指此鞋穿上去十分舒适，走起路来没有任何声响，同时，该公司还设计了一个带有忧郁眼睛、耷拉着耳朵的矮脚猎狗作为广告标志。从此，这一新产品诞生了。这一产品在 1957 年—1967 年间的销售情况如下表所示。

1957 年，“无声小狗”取得了 1000 万美元的销售收入和 12 万美元的利润。公司在最困难的市场开拓阶段，采取了有力的促销措施。首先，加强了广告宣传。公司“无声小狗”鞋广告主要刊登在发往 35 个城市的《本周》杂志上，并通知销售经理，如果 6 周内能在 35 个城市设立 600 个新零售点，公司即批准拿出销售额的 17% 用作其广告预算。其次，在 1958 年 8 月，该公司调回分散在各地的推销人员，集训 1 个多月后，再将他们派往 35 个城市，集中力量掀起了“无声小狗”的推销高潮。

1959 年，该公司进一步扩大了广告的范围，他们利用《旅行》杂志作广告，开拓了 50 多个市场。这一时期的广告预算，占销售额的 7%，是过去制鞋业平均广告费的 4 倍。但公司还继续增加广告费投入，又在《家庭周刊》的星期日副刊及别的报刊杂志上刊登广告，与此同时，它又不断开发新款式男便鞋使销售额成倍地增长。广告费用也继续增加，到 1961 年，“无声小狗”便鞋在美国已成为名牌。

由于这一时期生产远远赶不上需要，澳尔费林将价格由每双的 7.95 美元提高到了 9.95 美元，同时确定重点经销商，开发新款式男便鞋、女式便鞋以及适合 5 岁以上儿童的各式猪皮便鞋。生产规模不断在扩大，但仍呈供不应求之势，工人一天三班倒着干活，管理人员忙着督促采购更多的猪皮。

1963 年，销售额的增长率趋缓，公司和广告商开始详细地调查消费者购买“无声小狗”便鞋的资料。通过调查，他们发现有 61% 的成年人知晓“无声小狗”便鞋，但只有 10% 的成年人买过一双。买主的平均收入很高，也有较高的文化水平，比如所有购买“无声小狗”便鞋的调查对象中，年家庭收入在 5000 美元~7500 美元的占 31%，7500 美元~10000 美元的占 28%，10000 美元以上的人 21%（当时这种收入属高水平）。他们当中大多数是专业人员或技术工人，购买的主要原因是由于“无声小狗”穿起来舒服。

轻便和耐穿。从此，公司真正了解了人们购买“无声小狗”便鞋的主要原因以及买主的经济收入和教育水平情况。

于是，公司采取了以下策略：首先，继续扩大广告范围。从1964年起，开始采用电视广告，在“今日”和“今晚”两个黄金时间栏日内作广告宣传，同时还增加了13种杂志广告，将影响进一步扩大到新的目标市场。其次，强调“无声小狗”鞋的重点是舒适，在1965年打出“穿上无声小狗便鞋，使人行道变得更柔软！”的宣传主题口号。再次，继续拓展销售渠道，发展新的零售点。这时，已拥有1.5万个零售点，主要是鞋店和百货公司，同时还仗一些实力非常强的竞争对手也成了澳尔费林公司的最大买主，“无声小狗”便鞋通过他们的零售店出售。

在这一阶段后期，由于成本提高，使产品价格涨到了11.95美元，但山于鞋子的质量好，比竞争对手的成本低，总销售量仍然上升，利润在1965年也达到了顶峰。

从1966年计始，“无声小狗”便鞋的总销售量、利润开始逐年下降，特别是年销售增长率出现急剧下降势头，1966年比1965年下降了10倍，利润额也下降了40%，到了1968年，形势更加严峻。除了竞争更加激烈，原料成本上涨的因素外，更主要的是消费者很少重新购买，原因是穿过一段时间后的顾客不像刚买鞋的新顾客那样，喜欢经常穿它，同时，鞋子质量很好，不易穿坏，因而影响再买新鞋。

公司对男鞋消费者的调查表明，购买无声小狗鞋的原因，有60%的人认为舒适，而不愿购买的原因有47%的人是由于不喜欢它的款式，公司对女鞋的调查也得到了类似的结果。看来，产品款式是一定要更新的了。

1. “无声小狗”猪皮鞋在转入大批量生产时期后，其目标市场主要是：
  - A. 农民和小镇居民
  - B. 城市和郊区居民
  - C. 鞋店和百货公司
  - D. 竞争对手的零售店
2. “无声小狗”便鞋进入成长期的时间约是：
  - A. 1958年
  - B. 1959年
  - C. 1962年
  - D. 1964年
3. 公司转产猪皮鞋后面临的最严峻的挑战是：
  - A. 消费对象变化引起的分销渠道转变问题
  - B. 原料来源改变引起的采购供应问题
  - C. 原料来源改变引起的工艺流程排序问题
  - D. 产品与市场变化引起的营销策略制定问题
4. 猪皮鞋投放市场后，在增进购买者对企业及其产品的信任方面，何种促销方式发挥厂最大的作用？
  - A. 人员推销
  - B. 广告
  - C. 销售推广
  - D. 公共关系
5. “无声小狗”猪皮便鞋进入新市场时广告宣传的侧重点应放在：
  - A. 便鞋的价格
  - B. 便鞋的款式
  - C. 便鞋的特性
  - D. 便鞋的品牌
6. 公司在“无声小狗”便鞋1966年开始出现销售增长率锐减时意识到产品款式一定要更新，这是在产品生命周期的哪一阶段所作出的决策？
  - A. 成长期
  - B. 投入期
  - C. 成熟期
  - D. 衰退期

7. 使实力强大的竞争对于成为“无声小狗”便鞋的大买主，这意味着该公司采取了何种联合方式？

- A. 合同型联合                      B. 合伙型联合  
C. 法人型联合                      D. 股权式联合

## MBA 入学考试管理模拟试题参考答案

### 模拟试题（一）

#### 一、简述题

（答案参考权威的应试用教材）

#### 二、判断题

1. ×      2.      3.      4. ×      5.  
6. ×      7. ×      8. ×      9.      10. ×  
11. ×      12. ×      13.      14.      15. ×

#### 三、选择题

- 1.B      2.B      3.A      4.D      5.D  
6.A      7.C      8.A      9.B      10.A  
11.D      12.A      13.B      14.A      15.B  
16.D      17.C      18.C      19.C      20.A  
21.B      22.B      23.B      24.B      25.C  
26.D      27.B      28.D      29.B      30.D  
31.D      32.C      33.A      34.C      35.D  
36.A      37.C      38.D      39.A      40.D

#### 四、案例题

案例[1]：

1. B      2.C      3.A      4. B      5.A  
6.B      7.C      8.D

案例：

- 1.B      2.A      3.B      4.C      5.B  
6.A      7.B      8.A      9.D

案例：

- 1.A      2.C      3.B      4.D      5.B      6.A

### 模拟试题（二）

#### 一、简述题

（答案参考权威的应试用教材）

#### 二、判断题

1. ×      2.      3.      4.      5.

6.            7. ×            8. ×            9. ×            10.  
11.           12. ×           13.            14. ×           15. ×

### 三、选择题

1.D          2.C          3.C          4.B          5.D  
6.D          7.A          8.C          9.C          10.C  
11.B         12.A         13.D         14.B         15.B  
16.B         17.C         18.D         19.D         20.A  
21.C         22.A         23.D         24.B         25.B  
26.D         27.A         28.C         29.C         30.C  
31.D         32.D         33.B         34.D         35.B  
36.A         37.B         38.A         39.B         40.D

### 四、案例题

案例 :

1.D          2.D          3.A          4.D          5.B    6.A

案例 :

1.B          2.D          3.A          4.D          5.B  
6.C          7.C

案例 :

1.D          2.A          3.A          4.B          5.D  
6.D          7.B          8.C</PGN0406.TXT/PGN>

## 模拟试题 ( 三 )

### 一、简述题

( 答案参考权威的应试用教材 )

### 二、判断题

1.            2.            3.            4. ×           5. ×  
6. ×          7.            8. ×           9.            10.  
11.           12. ×         13. ×         14. ×         15.

### 三、选择题

1.C          2.C          3.C          4.A          5.A  
6.A          7.B          8.B          9.D          10.C  
11.C         12.C         13.D         14.C         15.C  
16.A         17.B         18.C         19.C         20.A  
21.B         22.A         23.C         24.A         25.B  
26.B         27.C         28.A         29.D         30.C  
31.D         32.A         33.B         34.B         35.D  
36.C         37.C         38.D         39.A         40.C

### 四、案例题



案例 [ 1 ] :

1.D      2.B      3.C      4.A      5.C  
6.D      7.C      8.D

案例 [ 2 ] :

1.C      2.B      3.A      4.A      5.C  
6.C      7.C      8.D      9.C      10.D  
11.A      12.C

案例 [ 3 ] :

1.B      2.A      3.C      4.B      5.C  
6.A      7.B      8.C      9.B      10.D  
11.A

### 模拟试题 ( 四 )

#### 一、简述题

( 答案参考权威的应试用教材 )

#### 二、判断题

1. ×      2. ×      3.      4. ×      5. ×  
6.      7.      8.      9. ×      10.  
11.      12. ×      13. ×      14.      15. ×

#### 三、选择题

1.C      2.A      3.A      4.A      5.A  
6.C      7.A      8.D      9.B      10.D  
11.D      12.B      13.C      14.D      15.D  
16.B      17.A      18.C      19.D      20.D  
21.B      22.C      23.B      24.B      25.A  
26.A      27.D      28.D      29.D      30.B  
31.A      32.B      33.D      34.C      35.C  
36.C      37.C      38.C      39.D      40.D

#### 四、案例题

案例 :

1.D      2.B      3.C      4.B      5.A  
6.C      7.D      8.C      9.D

案例 :

1.B      2.D      3.A      4.D      5.B

案例 :

1.B      2.C      3.B      4.A      5.B  
6.B      7.C      8.B      9.A

### 模拟试题 ( 五 )

### 一、简述题

(答案参考权威的应试用教材)

### 二、判断题

- |       |       |     |      |     |
|-------|-------|-----|------|-----|
| 1.    | 2. ×  | 3.  | 4. × | 5.  |
| 6. ×  | 7. ×  | 8.  | 9. × | 10. |
| 11. × | 12. × | 13. | 14.  | 15. |

### 三、选择题

- |       |      |      |      |      |
|-------|------|------|------|------|
| 1.B   | 2.C  | 3.C  | 4.C  | 5.D  |
| 6. A  | 7.B  | 8.A  | 9.C  | 10.D |
| 11.1  | 12.B | 13.C | 14.A | 15.A |
| 16.B  | 17.C | 18.D | 19.B | 20.C |
| 21. A | 22.C | 23.C | 24.B | 25.C |
| 26.B  | 27.C | 28.D | 29.C | 30.C |
| 31.A  | 32.C | 33.B | 34.D | 35.A |
| 36.B  | 37.A | 38.B | 39.A | 40.B |

### 四、案例题

案例 :

- |     |     |     |     |     |
|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1.A | 2.D | 3.B | 4.D | 5.A |
| 6.B | 7.A | 8.B | 9.D |     |

案例 :

- |     |     |     |     |     |
|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1.D | 2.C | 3.A | 4.B | 5.C |
| 6.A | 7.C |     |     |     |

案例 :

- |     |     |                    |     |     |
|-----|-----|--------------------|-----|-----|
| 1.B | 2.B | 3.D                | 4.A | 5.C |
| 6.C | 7.A | </PGN0409.TXT/PGN> |     |     |

