


12小时

哈佛管理学

12 Hour Program in Harvard management



王 伟 樊懿德 / 编著

 中国友谊出版公司

本书学习方法

管理学是一门使每个人都能从中获益的学问。因为只要你在集体中工作和生活，管理便与你密切相关。对个人来讲，在工作中如鱼得水，甚至步步高升，会是每个人的所求；对企业，团体或者政府而言，如果没有管理，将一事无成。

但是，大多数人对管理学一无了解，更不要说精通了。一百多年来，管理学已经演化成一套公认的原则、方法和概念。本书旨在用简明的方式，向人们提供有关管理学的系统知识，内容不仅浓缩了哈佛商学院管理学的精华，而且特别为自学者实际运用这些知识作了专门设计。

本书共有十章。最理想的学习程序是：花 12 天来学习它，每天集中精力用 1 小时阅读一章。当然你不妨用点空余时间来回味一下当天的学习内容，以有利于消化这些知识。

有些人喜欢通宵达旦地阅读，或许一天就能将本书浏览完毕，但是这种方式将无法获得真才实学。不过第一天你可用来浏览本书，以期初步了解本书的特点和思路，并获得整体印象。在其后十章学习中不要跳过某些章节，因为管理学是一门完整的学科，每一章都有紧密的联系。第十二天则用来系统复习，以便你能够融汇贯通。

最后要强调的是：管理学是一门实践性很强的学科，你必须在实际工作中去运用它和掌握它。如果届时抽空再来阅读本书，你将会有更多获益。

12 小时哈佛管理学

第一章 管理与管理者

每时每刻我们都在与管理以及管理者打交道。因为凡是协同工作的地方就必然要管理。

那么，管理到底是何物？

为什么对于同一个组织，有的人能够管理“好”，而另外的人却无法实现“有效的管理”？

什么样的人能够有效地管理一个组织？

现在如果给您一个有十亿资产的公司，您能管理“好”吗？您将如何管理？

带着这些问题，我们一起来寻找答案。

一、管理之众说纷坛

虽然管理活动自古有之，但何为管理至今尚没有一个统一的认识。

美国管理学家赫伯特·A·西蒙（Herbert·A·Simon）认为：管理就是决策。

美国学者小詹姆斯·H·唐奈利认为：管理就是由一个人或更多的人来协调他人的活动，以便收到一个人单独活动所不能收到的效果而进行的活动。

而美国著名学者丹尼尔·A·雷恩则认为：给管理下一个广义而切实际的定义，可把它看成是这样一种活动，即它发挥某些职能，以便于有效地获取、分配和利用人的努力和物质资源，来实现某个目标。

虽然不同专家学者从不同角度认识管理，但其必然有共同的基础。

为了说明这一问题，下面先看一个实例。革来特公司成立于1837年，当时公司只生产与经营家用生活品，如锅、盆等。共有两个生产作坊。1874年初，公司老板为安排1875年的任务，首先他确定全年的目标销售额为500万美元，为实现这一目标，他把全部任务下达给两个作坊，要求每个作坊实现250万美元，接着就是让采购人员决定采购等。然后销售部门及作坊据老板的安排分别组织自己的日常工作。并且每天老板除了解决日常问题外，还经常到各部门、各作坊检查、监督生产任务完成情况及产品质量状况，解决人与人之间的矛盾、协调部门与作坊之间的关系，接受订货单位的订货……等。

从此，我们可以看到，企业的管理人员即管理者，决不仅仅是作“决策”，他们还要安排计划；还要组织完成计划所需要的人力、物力条件；同时要协调关系，检查监督计划执行情况，安排计划进度（如生产调度、资金调度等）。所以，有理由认为：

1、管理是有一定组织目标的。

只有明确了目标，人们活动才有方向，才能在管理工作过程中协调他人的活动来完成共同的目标。

2、管理要处理人际关系。

管理本身从实质上说，首先要管人，因而必然要涉及到组织中人与人之间的关系。人际关系能否处理好还直接影响人们的积极性、工作中的心情等。因而，管理者在管理活动过程中，必须树立“以人为中心”的观念。要关心员工的需求，采取措施满足他们的需求，只有员工的需求能得到有效的满足，

他们才能对组织有较高的满意感，工作的积极性才会高，才会有效率。

3、管理是一种综合的活动。

尤其像企业管理，不但要管理人，而且要管理财、物、信息；不但要管理技术，而且要管理经济。所以管理涉及到所有各方面的工作，是综合的。

之所以“管理是一种综合的活动”，还因为管理具有计划、组织、指挥、监督与控制等多项职能。因而可以说，管理是一种综合性职能。

4. 管理的主体是管理者。

管理是管理者的活动。管理的主体是管理者，世界上不存在没有管理者的管理活动。也正因为如此，能否最终实现计划目标，关键就在于管理者的管理能力与管理艺术。

5、管理是在一定组织中的活动。

“凡是有共同劳动的地方，必有管理”，没有一定的组织群体，就不会有共同劳动，也不会有管理。管理实质上是管理者协调劳动分工的活动过程。

从上述意义上说，可以认为：管理就是一定组织中的管理者，为实现组织目标，对组织的活动所进行的计划、组织、指挥，监督与控制工作的总称。

管理职能主要有：计划、组织、指挥、监督与控制。其中：计划职能是管理的首要职能。

实际上，从前面的例子也可以看到，要保证企业目标的实现，必须首先安排计划与确定计划指标，然后组织计划实施所需要的人力、物力条件。在此基础上具体执行计划。而在计划执行过程中，必须要安排计划进度。然后及时检查计划的执行情况，发现偏差（计划执行情况与计划规定情况的差距），分析产生偏差的原因与主要原因，在上述基础上，采取措施纠正偏差，从而确保最终目标的实现。

二、企业与个人

企业与个人的关系是相互联系、相互影响的。企业对个人有需求，同时也要满足个人的需要。另一方面，个人对企业有需求，个人也要满足企业的要求。个人与企业的关系可用下图表示。

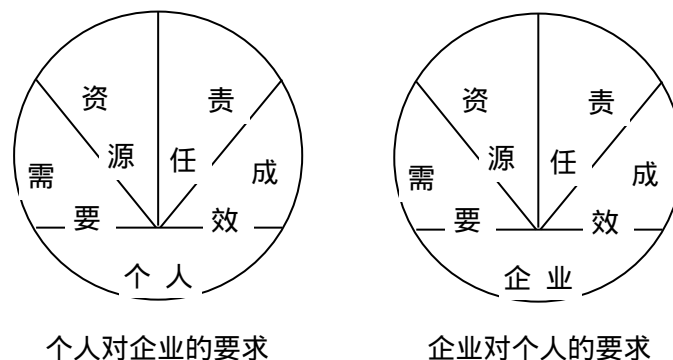


图 1-1 企业与个人的关系

1、个人对企业的关系。

个人对企业的基本要求有：在工作中的待遇；工作中的地位；工作机会。

个人从企业获得的满足有：升迁的机会；领导力；成就感。

个人能够提供给企业的资源：创造力、智力与想象力。

个人对企业应承担的责任：发挥主动性、创造性、有效利用资源；发挥影响力，推动工作；发挥组织力，负起权力范围内的责任和义务。

2、企业对个人的关系。

企业对个人的基本要求有：确保企业有适当利润，要对企业有所贡献，自身能力、素质行为要有利于企业。

企业能够给个人提供的资源有：工作环境，提供劳动报酬，协助个人成长。

企业对个人的责任是：提供平等机会，赋予相应责权，改善工作生活质量。

企业希望个人：使企业的利润最大化；使企业不断成长；与企业共同成长。

据上述分析，企业与个人之间是相互需要、相互满足的。因而，必须要正确处理企业与个人的关系。只有这样，才能确保企业利润的不断增长，而且使个人“人尽其才，才尽其能”，从而充分发挥每个人的积极性，主动性、创造性。若不能够正确处理这一关系，则对企业的发展是很不利的。

麦可——比郎公司，由于在 1984 年大力宣传自己的产品，所得订单足够公司两年生产才能完成，为了完成合同任务，除了一部分委托给其它企业协作生产外，其余的生产任务全由职工加班加点来完成。然而，由于生产工人的体力是有限的，虽然公司给工人较高的“加班工资”，但是现在的工人不但要追求物质上的满足，而且也要休闲，也要追求感情上的满足。所以，第一季度工人很服从命令地加班生产，然而到了五月份开始出现消极怠工现象，当公司发现生产进度慢下来后，采取了更加严厉的措施，完不成任务重罚，最后导致工人有意识地破坏机器，以致于到七月中旬开始罢工。公司不但不能正常生产，而且还额外损失了许多。从这个例子我们也可以看得到：正确处理工人与企业的关系的重要性。

三、管理是科学性与艺术性的统一

管理的科学性

无论是什么性质的管理都必须遵循各种客观规律。这是其科学性的一面。例如：进行设备管理时，必须依据设备运转规律，本来某台设备一天只能运转 8 个小时，硬是让它运转 12 个小时，肯定会出故障，影响其寿命。再比如：产品生产如果必须按照从 A B C D 的顺序进行加工，那么，就只能遵循这一工艺规律，非让它按照 B C A D 的顺序来加工不可的话，生产出来的将是“废品”或根本无法生产。

管理的艺术性

管理实践中，一定要根据具体情况，“随机应变”地处理问题。这就是管理的艺术性，艺术性的高低，直接影响管理的效果。

尤其是对人的管理，更要注重艺术性。例如某一位主管人员善意的、用开导的方式指出其下属所犯的错误，让他改正。应该说比在大庭广众之下，用带讽刺的口味批评其下属，让其纠正错误的效果要好。

管理是科学性与艺术性的统一

既要讲求科学，按规律办事，又要在实践中讲求艺术性，是管理的一个重要特征。

从这个意义上说管理没有固定的、统一的模式。就拿领导者的领导方式来说，要讲求领导效率，那么可能在一定的环境条件下，采用“集权制”领导方式有效，但在另外条件下，采用“民主”的方式会更有效。

实践中，管理的科学性体现于其艺术性之中。应注重管理艺术。

克麦那—加比公司，为了提高职工的积极性，一开始即大幅提高职工的福利水平与奖金水平，职工的确感到比在别的公司干好得多，但奖金与福利水平的提高毕竟是有限的，时间一长，职工的不满情绪就增加了。而同行业的“杰克—斯奇”公司职工的福利待遇和资金水平并不比该公司高，但职工积极性远比该公司高。经分析后发现，杰克—斯奇公司开始时的奖金及福利待遇并不高，而是逐渐提高，每提高一次，工人的积极性相应的提高一定的水平。从它们的对比中，说明了一方面杰克公司的管理更具艺术性，也更好地体现了激励原则，另一方面艺术性的高低，直接影响着管理效率。

四、管理的系统性

管理是一个系统

管理之所以是系统，首先因为管理对象——组织是系统。例如工商企业是一个系统、企业内各单位也是一个系统。所谓“系统”是指，由若干个相互联系、相互影响的构成要素所组成的有机整体。

系统按其产生方式的不同可分为：人工系统与自然系统。

“人工系统”是指由人参与或经过人工改造的系统。“自然系统”是指自然界本来就存在的系统。

系统据与外界关系的不同可分为：封闭系统与开放系统。不与外界发生任何关系的系统是“封闭系统”，与外界发生种种关系的系统是“开放系统”。

企业是一个人工的开放系统。这一系统可用下图表示（图 1—2）。

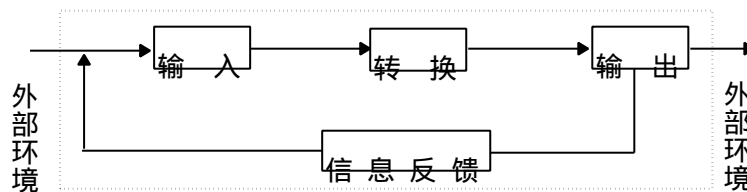


图 1-2 企业系统图

公司必然是由许多人参与的，而且它要从外部市场中购买材料、把产品销售出去，要向政府交税等，因而与外界发生着种种联系。

与之相对应，企业管理必然是由许多管理者参加的，由若干个不同组成部分组成，而且这些组成部分也是相互联系，相互影响，并要与外界发生种种关系。所以，企业管理也是一个人工的开放系统。

按系统论的观点管理企业

1、强调整体优化，局部利益服从全局利益、眼前利益服从长远利益。

某公司有两个生产车间，由于采用工艺专业化方式生产，所以二车间必须要对一车间加工的半成品进行再加工后才能生产出成品，但由于两个车间

的管理方式是事业部制，各自独立经营。因而，一车间加工的半成品可以供给二车间也可以外销。一车间外销价格为 100 美元/件，而二车间到市场购买相应的半成品时，至少为 130 美元/件，显然，为了保证整个公司的生产正常进行，一车间应该在满足了二车间需要的基础上，才能外销其半成品，否则虽然一车间的业绩较好，但整个公司的业绩肯定会降下来。此时，只有坚持局部服从全局，才能保证整个公司的发展。

牛西威公司在英国已经是一个比较有名气的公司，其“威克”品牌在市场上比较知名，应该说它应“先谋势、后谋利”，最终创出更大名气，以便于更好的长期发展，然而该公司却在 1984 年做了一个错误决策：以每年收取 8000 美元的费用允许一个名声较差的小公司使用它的商标经营其质量较差的产品，结果到 1985 年 7 月该公司开始出现产品大量积压，最后虽然中止了这个小公司的商标使用权，却无法挽回其失败的局面。因而，眼前利益必须要服从长远利益。否则，必然会象牛西威公司那样惨败。

2、管理企业时，必须要充分考虑外部环境及其变化。

达尔文的“适者生存”理论，对企业也是有用的。任何一个企业都必须适应外部环境，讲求“适销对路”。本来市场上 A 产品销路好，B 产品销路差，那么为什么不生产 A 产品呢？

要“适销对路”，关键是管理者要加强对外部环境的调查与研究。只有加强市场调研，才能通过正确的预测方法预测未来的市场需求及其变化，及时地采取措施适应这种变化。

象现在著名的 IBM 公司，通用电气、松下电气等，都十分注重市场调研。可以说，凡成功的企业都十分重视这一点。

3、管理企业时，要做好战略规划，确定明确的发展目标。

没有规划的发展，自然是一种盲目的发展，在目前市场激烈竞争的条件下，其生存与发展的空间与机会肯定很少。也正因如此，从 70 年代开始，出现了“战略热”。

4、管理企业时、为了实现最终目标，必须保持各部门、各单位的协调一致。只有这样，才能实现“1 + 1 > 2”的效果。

五、管理学的发展

虽然管理自古有之，但是直到十九世纪末、二十世纪初，才开始系统研究管理理论。在这里主要介绍一下自此以来的管理理论的发展过程及相关的重要理论。

科学管理，提高现场作业的生产率

弗雷德里克·温斯洛·泰罗 (Frederick Winslow Taylor)，从哈佛大学中途退学即进入工厂，从学徒干起。后在一家钢铁公司，先后当过工人、技工、工长、车间主任、总机械师、总工程师。在工作期间，他利用业余时间自学，于 1883 年获得工学学位，1906 年升迁为美国机械工程师协会主席。从 1898 年开始，他独立从事工厂管理的咨询工作。

泰罗在管理史上引人注目的贡献就是，通过诸如搬运生铁的实验、金属切割实验、铁砂与煤粒铲掘实验等大量实验，提出了一套管理理论，这套管理理论被后人称为“泰罗制”。泰罗的“科学管理理论”主要体现在他的一

系列著作中，如《计件工资制》、《车间管理》、《科学管理原理》等。

泰罗的“科学管理”并非获得所有人的支持，美国海军兵工厂曾因反对“泰罗制度”而进行罢工，这引起国会召开了“泰罗制度和其它工厂管理制度”的听证会。泰罗“科学管理原理”的主要内容包括：

1、以科学的方法代替经验准则，实行工作定额原理以及标准化原理。”工作定额原理”的核心是通过动作研究和时间研究，制订出合理的日工作量。“标准化原理”的核心是：要达到工作定额与提高效率，必须要有标准的操作方法、标准的工具、标准的作业环境。

2、为了提高劳动生产率，必须科学地选择工人，并对他们进行科学的教育和培训，并且管理当局必须使工人的能力同工作相配合。因而必须给他们安排能干得最好的工作。

3、管理部门和工人之间应进行亲密的友好合作。工人与雇主双方都必须认识到提高效率对双方都有利，因而强调“合作精神”。他认为，管理的主要目的应当在确保每一位雇主能够获得最大限度财富的同时也确保每一位雇员能够获得最大限度的利益。因而，双方应把注意力从剩余价值的分配上转移到剩余价值的增加上，以致没有必要为如何分配剩余价值问题进行争吵。

4、实行有差别的计件工资制。认为合理的计件工资制度应充分体现差别；应充分体现工人的劳动成果而不是职位；应制定一套科学而合理的定额与标准。

5、计划职能与执行职能分开。

6、实行“职能工长制”。泰罗主张实行“职能管理”，将各项管理工作细分，并据管理工作的特点与管理者的能力，使每一位管理者只承担一项管理职能。

7、实行“例外原则”。泰罗认为，对于一定规模与组织的管理必须实行“例外原则”。即企业的主管人员把经常重复出现的管理业务，按照一定的标准、程序与方法，授权给下级去处理，而自己只保留对例外事件的决定权与监督权等。

8、要最大产量而不是使产量受到限制。这一点是他的“管理的核心问题是提高效率”的理论在车间管理或产品生产中的具体表现。

泰罗的“科学管理”理论在二十世纪初得到了广泛的传播与应用。并且在他去世以后的一定时期内，仍有许多人从事这一理论的研究与发展。他的追随者中，主要有以下几位：

亨利·甘特(Henry L·Gantt)。美国管理学家、机械工程师。他的主要贡献是：利用“甘特图”把计划与控制生产有效地结合起来，而且“甘特图”是“时间项目网络分析”等现代计划方法的基础。其次，他强调“计件奖励工资制”以及重视管理中人的因素。这对后来的管理理论的形成与发展，作出了较大的贡献。

吉尔布雷斯夫妇(Frank B·Gilbreth and Lillian M·Gilbreth)的主要贡献在于动作研究和简化工作方面，寻求一种合理的动作与标准的动作，从而提高效率。后来他们被人们称之为“动作专家”。同时，他们在研究中也开始注意到工作中人的因素，在一定程度上试图把效率与人的因素结合起来。

还有许多有成就的追随者，他们都从不同的角度在一定程度上丰富与完善了泰罗的科学管理原理。他们在很大程度上类似于泰罗，仅把研究范围限

定在车间的劳动作业的技术方面。

法约尔及其管理理论

亨利·法约尔 (Henri Fayol)，自矿业学校毕业后进入一家采矿与铸铁联营公司，25岁开始就担任矿井经理，1888年47岁的他被任命为总经理。1918年法约尔退休，退休后他积极创办了法国管理研究中心，其间还担任高级商学院教授。法约尔的主要著作有《论管理的一般原理》(1908年)、《工业管理与一般管理》(1916年)。

由于他一生主要从事高层管理，所以他从高层管理者的角度出发，分析与研究管理问题。通过自身的经验总结和实践研究，描述并系统说明了管理过程及其职能，提出了经营与管理的区别，在此基础上阐述了管理的14项原则。所以人们习惯把上述理论称为管理过程理论或管理程序理论。后人称法约尔本人为“现代经营管理之父”，也有人称其为“管理程序之父”。

法约尔的管理理论的主要内容包括以下几个方面：

1、区分了经营与管理的概念，指出了企业的基本活动与管理的五项基本职能。

法约尔指出，任何企业都存在六种基本活动，这六种基本活动是：技术活动即生产、制造、加工及其相关的技术等活动。商业活动即购买、销售等活动。财务活动即与资金运动有关的活动。安全活动即设备的维护、修理、工业卫生、职工安全、劳动保险等活动。会计活动即统计、核算等活动。管理活动即计划、组织、指挥、协调与控制五项职能活动。并且指出，在上述六种基本活动中，管理是企业经营的活动之一。并且认为，管理活动不但是企业经营活动之一，而且管理活动处于核心地位。其它五项活动无一不需要管理活动。

上述活动之间的关系，可以简单地用下图表示(图1—3)：

在区分了经营与管理的概念之后，法约尔指出，管理就是对经营活动的计划、组织、指挥、协调与控制的一项综合性工作。并且对管理的五项职能活动也作了界定：

计划：就是仔细研究未来，然后对未来活动及其成果作出安排。

组织：就是建立企业的物质与人事机构，把企业的人力、物力与财力组织起来，为组织的每个成员分工，并规定他们的任务、职权和责任。

指挥：就是指导下属有效地去完成工作，以保证目标的实现。

协调：就是把所有的工作统一与联系起来，使各项活动协调一致。

控制：就是设法使一切工作都按制定的计划和已下达的命令去做。

图 1-3 经营与管理的区别

2、法约尔的14条管理原则。

法约尔根据自己的工作经验，结合实践研究，归纳出了管理的14条原则，现分述如下：

分工：只要有可能，就应实行劳动分工与劳动专业化。

职责与权限：他认为职权是发号施令的权力和要求服从的威望。职权与职责应该相互对等，在行使职权时，必须承担相应的责任。一旦授于任务，必须授予相应的职权。

纪律：纪律是管理所必须的，是对协定的遵从。

统一命令：组织内一个下属只能接受一个上级的命令，下能有多头领导。

统一指挥：对同一目的系列活动，只应有一个领导人和一项计划。

个人利益服从整体利益：个人利益必须与整体利益相一致。如果个人利益与整体利益不一致时，个人利益必须服从整体利益。

报酬公平：个人报酬应以公平的概念为基础，它应以激励人们实现最佳工作为目的。并使雇主与雇员双方都感到满足。

集权：集权与分权是相对的，任何增加下级作用的重要性的行动就是分权，而减少这种作用的行动就是集权。集权与分权应视不同情况而定。

等级链：指在管理机构中，最高一级到最低一级应该建立关系明确的职权等级系列。法约尔为之专门设计了一种“法约尔桥”。

秩序：一切工作都应按部就班地进行。不管是人或物应该有自己的适当的位置。

公正：主管人员对其下属应仁慈、公平。只有这样，才有可能使其下属对上级表现出热心和忠诚。

人员的稳定：应保持组织内人员的稳定，制定有秩序的人员安排和人员来源计划。如果人员不断变动，工作将无法实现良好的效益与效率。

首创精神：就是要提高组织内所有成员工作的积极性与主动性。

团结精神：指必须注意保持与维护组织内的和谐与团结的关系。特别是人与人之间的关系。

法约尔根据其经验强调指出：上述 14 条原则在具体应用时，不应照搬。要考虑具体的可变因素灵活运用。并指出，它们仅是个尺度问题。

3、管理者的品质与能力。

法约尔认为，所有的管理人员都需要有以下品质与能力：

身体条件：包括健康的体魄、精力充沛、灵巧。

智力条件：具有理解与学习能力、判断能力、分析能力、思维敏捷、适应能力强。

道德品质：干劲十足、坚定不移、愿承担责任，具有主动性、忠诚、机智。

知识：对本职工作之外的知识有广泛的了解。

专业：应具备本职工作所特有的知识，包括技术、经营、财务与管理等。

经验：应具备从本职工作获取的知识、经历方面的经验与教训。

当然，法约尔也指出，上述品质与能力是所有管理者所必须具备的，同时由于不同的管理者所处的管理层次不同，要求的相对程度也不同。

韦伯及其理想的行政组织体系理论

马克斯·韦伯（Max Weber，1864—1920 年）同泰罗、法约尔生活与工作在同一时代。他从小受过良好的教育，对社会学、宗教、经济学与政治学有着广泛的兴趣。先后担任过教授、主编等工作。他在管理思想上的主要贡献是提出了理想的行政组织体系的理论。这集中体现在他的《社会组织与经济组织》及《经济史》中，正是由于他对古典组织理论有杰出的贡献，所以有人称他为“组织理论之父”。

韦伯的理想的行政组织体系的核心是组织活动要通过职务或职位而不是通过个人或世袭地位来管理。所谓“理想的”，是指现代社会最有效、最合

理的组织形式，而不是最合乎需要的。

韦伯的管理思想的主要内容包括以下几个方面：

1、权力论。

韦伯首先把社会所接受的权力分为三类：第一类是合理合法的权力。其特点是由社会公认的法律规定的或者掌有职权的那些人通过命令下达的权力。第二类是传统的权力。特点是由历史沿袭下来的权力，它是以古老的传统为基础的。第三类是神授的权力。特点是对某人的特殊的、神圣的或模范的品德的信仰为基础的。

而且韦伯认为，任何一种组织都必须以某种形式的权力为基础。同时，韦伯指出，合理合法的权力是理想的行政组织体系的基础。

2. 理想的行政组织体系理论。

韦伯认为，“理想的行政组织体系”应具有如下特征：

明确的分工。即对行政组织的每一个职位的权力与义务作出明确的规定，人员要实现专业化分工。

自上而下的等级系统。即要把各种公职或职位按权力等级组织起来，形成一个责权分明，层层控制的等级制度。

人员的任用。人员的任用要完全据等级职务的要求，并据通过正式考试或者训练和教育所获得的技术资格来进行。

职业管理人员，即行政人员领取固定的“薪金”，他们是“专职的”公职人员，所有担任公职的人都是任命的，而不是选举的，除了按规定必须通过选举产生的公职以外。

组织中人员之间的关系。韦伯认为组织中行政管理人员必须遵守组织中规定的规则和纪律，要按程序办事。同时，组织中人员之间的关系，完全由相关的规则和制度来约束，而这些规则和制度都是以理论准则为指导，不受个人情感的影响。

最后，韦伯认为，理想的行政组织体系和其它组织形式相比，具有高效率的特点。而且从组织的有效性来看，它符合理性原则，具有明确性、纪律性、可靠性。而实质上，人们则常把它看作官僚组织模式，不过它为组织理论的发展已基本上提供了框架。

当然，在古典管理阶段，有较大贡献的代表人物及其理论，还有许多。他们都是泰罗科学管理理论的追随者，主要在生产作业管理方面以及组织结构等方面进行研究，因而，他们的核心思想都是为了提高生产现场的作业效率。所有这些理论都极大地促进了社会生产力的发展以及管理理论的发展。

但是，随着生产力的发展，这些以“工作为中心”的管理理论在提高生产率方面也表现出一定的局限性。

行为科学：管理的核心是人及行为

在二十世纪初发展与形成的以“科学管理”理论和管理程序、管理组织为代表的古典管理理论，极大地推动了管理实践的发展与管理效率的提高。然而，由于古典管理理论着重于生产过程和管理控制方面的研究，强调科学性与精确性，很少注重人，甚至把人看作是机械设备的附属品，引起了工人的极大不满。虽然它们是以提高效率为核心，但却极大地伤害了职工的积极性、主动性、创造性的发挥。

于是一些心理学家、社会学家开始从生理学、心理学与社会学角度来研

究生产过程中的人的心理需求与人的行为，着眼于从这些方面满足职工及其需要，从而调动职工的积极性、主动性和创造性。于是行为科学应运而生，这是继古典管理阶段以后管理与管理学发展的一个重要阶段。在这一阶段中，初期称为人际关系学，后期称为行为科学。

而行为科学据其研究的侧重点的不同，总体上可分为两个分支：人际行为学派和群体行为学派。

人际关系理论

人际关系理论的代表人物是：乔治·埃尔顿·梅奥（George Elton Mayo，1880--1949年）及弗里茨·罗特利斯伯格（Fritz Jule Roethlisberger，1898—1974年）。

梅奥是位澳大利亚人，1899年在阿德雷德大学获得逻辑学与哲学的硕士学位，并在澳大利亚一大学里讲过多年的逻辑学和哲学，后又到过苏格兰研究精神病理学。1922年移居美国，到1926年进入哈佛大学从事工业管理问题的研究，不久便成为霍桑研究的中心人物。

罗特利斯伯格是1921年取得哥伦比亚大学文科学士学位，并于1922年又取得麻省理工学院理科学士学位，1925年又在哈佛大学取得文科硕士学位。后来留在哈佛大学从事工业问题的研究，不久也参加了霍桑试验的研究。

霍桑试验

霍桑试验是从1924年到1932年期间，在美国芝加哥郊外的西方电器公司的霍桑工厂中进行的。霍桑工厂具有比较完善的娱乐设施、医疗保险制度和养老退休金制度。本来工人应有较高的劳动效率，应有一定的积极性、主动性和创造性。然而实际上，工人们仍有强烈的不满情绪，生产效率依然很低。为了探究原因，1924年11月美国国家研究委员会组织了一个包括许多专家在内的研究小组进驻霍桑工厂，进行了大规模、多方面的试验。总体来说，试验可以分为四个阶段：照明试验、继电器装配工人小组试验、大规模的访问交谈以及对接线板接线工作室的研究。

1、照明试验。

这一试验的研究目的是：研究照明情况对生产效率的影响。在开始实验前，专家小组以泰罗的科学原理为指导思想。他们认为工作的物理环境与生产效率之间应该存在着因果关系，而照明度又是工作的物理环境之一，所以他们决定做此试验。在具体做试验时，专家小组选择了两个试验小组。其中一个小组称为试验组，一个小组称为控制组。试验组的照明度不断变化，控制组的照明度始终不变。通过对比研究，专家小组发现，照明度的改变不是引起生产效率变化的决定性因素，而另外肯定有未知的因素在起决定性作用。所以专家小组就决定继续研究。

2、继电器装配工人小组试验。

为了研究影响生产效率的因素，专家小组决定单独分出一组工人进行研究。在研究时，专家小组对试验小组分期改善工作条件。例如增加工间休息、公司负责供应午餐与茶点、缩短工作时间、实行团体计件工资制等。研究发现这些条件的变化会引起劳动生产率的不上升与变化。专家小组为了进一步研究影响劳动生产率变化的影响因素，把可能的因素列为五大类分别加以研究，这五大类因素分别为：

改善休息时间，减少工作日数，减轻疲劳。

改善休息时间，减轻工作中的单调性。

改善材料供应方法与供应情况。

改善劳动工资制度。

改善监督与指导方式，从而改善工人的工作态度。

通过对上述因素的研究，结果发现第五个因素有利于提高工人的劳动生产率，于是决定继续研究。

3、大规模访问交谈。

到此时试验已进行到第三个阶段，通过大规模的访问交谈和反复的对比试验研究，结果发现，在众多因素中，影响工作效率的重要因素是：工作中发展起来的人际关系，而不是工资待遇与工作环境等。并且经过进一步的反复试验研究，发现每个工人的劳动效率的高低，不但受自身的条件与因素的影响，而且也受到人际关系或者同事的影响。由于初步的倾向性认识，为了进一步研究具体的影响劳动生产率的因素，专家小组决定进行第四阶段的研究。

4、对接线板接线工作室的研究。

在这一阶段的试验研究中，专家小组以接线工、焊接工和检查员为研究对象，通过六个多月的研究，专家小组发现：

工作室的大部分成员都故意自行限制工作定额。

工人对待他们不同上级的态度不同。

工作室的成员存在着几个派系。这些派系后来就被称为非正式组织。

上述四个阶段的霍桑试验，为人际关系理论的形成以及行为科学的发展，奠定了坚实的基础。

霍桑试验的结论

专家小组通过对收集到的大量的第一手资料，进行反复的分析，研究和论证，最后得出如下结论：

工人是“社会人”而不是“经济人”。

以前泰罗的科学管理原理假定工人是追求最大限度的工资收入、雇主是追求最大限度的利润的“经济人”。而霍桑试验的研究发现，工人作为集体的一员，不但追求最大限度的工资收入，而且追求多方面的需求的满足，还要受到社会和心理等多方面因素的影响，因而是“社会人”而不仅是“经济人”。所以影响工人积极性的因素，不但有经济方面的因素，而且有社会和心理的因素。

工人的工作态度与士气是影响工作效率的关键因素。

泰罗的管理原理说明生产效率、作业条件与作业方法三者之间存在着因果关系。但是，通过霍桑试验的研究表明，作业条件与作业方法并不是影响生产效率的决定性因素，其决定性因素应该是：工人的工作态度与士气。从上述意义上说。提高生产效率的主要途径是：提高工人的满足度。通过提高满足度来提高职工的士气。当然可以把途径更具体化。例如了解并满足职工的复杂需要；善于处理人际关系；创造良好的工作气氛等。

企业中存在着“非正式组织”，而且非正式组织影响工人的工作效率与正式组织的工作效率。

因而，要求企业的主管人员既要能够识别与发现企业中的各种“非正式

组织”，也要善于利用各种“非正式组织”来提高工人的劳动生产率与组织的效率。例如“非正式组织”的领袖人物是组织中威望比较高，对“非正式组织”成员有较大影响的人员。因而，企业的有关主管人员要善于做好这位“非正式组织的领袖”的工作，通过提高他的积极性来带动和影响整个“非正式组织”成员积极性的提高。

上述结论虽然开创了在管理中重视人的因素的时代，为行为科学的发展奠定了基础，但是，在管理过程中应考虑的因素较多，并不仅仅是要建立良好的人际关系。而且人也决非是在任何情况下都感情用事，在许多方面人都是有理性的。因而，霍桑试验的结论毕竟也有一定的局限性。

行为科学理论

行为科学理论是在梅奥等人创立的人际关系理论的基础上产生与发展起来的。行为科学理论研究的重点就在于：研究人们在生产过程中的行为以及产生行为的原因，从而采取有效措施，提高生产效率。

对行为科学有重大贡献的代表人物很多，其中主要有马斯洛的“需求层次理论”，赫兹伯格的“双因素理论”、卢因的“群体力学理论”、斯金纳的“强化理论”、亚当斯的“公平理论”等。

下面主要介绍以下几种理论：

1、马斯洛的“需求层次理论”。

马斯洛通过大量的研究分析后认为：人类共有五种不同的需求，它们由低到高依次排成一个“需求的金字塔结构”。并且认为，当低一级的需求得到满足后，人们才有可能追求高一级的需求。若低一级的需求得不到满足，人们会放弃更高一级的需求，集中精力去追求这一低一级的需求。例如一个人如果温饱问题得不到解决，那么他肯定会放弃像自我实现等的需求，集中精力解决温饱问题，而只有当温饱问题得到解决后，他才有可能追求各种心理上的满足。

马斯洛认为，人类的五种需求由低到高依次为：生理的需要、安全的需要、社会交往的需要、尊重的需要与自我实现的需要。

在需求理论这一派别中，还有两个重要的代表人物及其理论。其一就是奥尔德弗的等级需求理论。认为人类只有三个层次的需求，它们依次是：生存需求（E）、相互关系的需求（R）、发展的需求（G）。因而该理论也被人们称为 ERG 理论。其二就是美国哈佛大学心理学家戴维·麦克利兰的成就需求理论。这是他在对成就需求进行了数十年的研究后提出的。成就需求理论不研究人类的基本生理需求，而是研究在人类的基本生理需求得到满足后，还有哪些心理需求。而麦克利兰认为：主要有权力、友谊、成就三种需求。

2、赫茨伯格的“双因素理论”。

该理论是他与他的助手通过对 203 名工程师、会计师进行一系列研究后提出的。认为：对人们的积极性有影响作用的因素主要有两类，即保健因素和激励因素。其中保健因素是对人们的积极性起保持与维持作用的因素；激励因素是对人们的积极性起激发和促进作用的因素。而且认为激励因素主要是指与工作本身有关的因素；保健因素主要是指与工作环境有关的因素。同时，两种因素对人们的工作行为的激励作用是不同的，其中激励因素在激励人们工作的积极性方面占主导地位。

实际上，行为科学研究的主要领域有：人性的假设；有关需求、动机和

激励问题；组织中非正式组织及人与人之间的关系；群体行为；领导模式等。有关理论在本套书及本书的有关部分中都要作介绍，因而在这里不再赘述。

上述理论是通过对“人”的认识开始的，而且重在从满足人的需求方面来调动员工的积极性、主动性。为“以人为中心”的管理理论奠定了基础。

在现实实践中，随着生产力的发展和理论研究的进步。这些理论也逐渐表现出一定的局限性。于是，管理理论逐渐转向科学化与人际化的结合。而在结合中，由于研究的侧重点等的不同，出现了一系列的学派，下面分别作一简单介绍。

现代管理：科学化与人际化的统一

1、管理就是决策。

这一理论可以称为“决策学派”的核心观点。这一学派的代表人物是美国的赫伯特·西蒙（Herbert A·Simon，1916年—）。他于1943年在芝加哥大学获得博士学位。自1940年以后，先后任教于加利福尼亚大学、伊利诺斯工业大学、卡内基·梅隆大学等。1961年—1965年任美国社会科学研究委员会主席。他在广泛吸收前人研究成果的基础上，经过数十年的潜心研究，终于创立了决策理论。由于在决策理论方面的研究有突出贡献，曾于1978年获得诺贝尔经济学奖。他的主要代表作有：《组织》、《管理决策新科学》等。

以西蒙为代表的决策学派理论的主要内容包括以下几个方面：

管理就是决策。

西蒙认为：管理全过程就是一个完整的决策过程，管理的各项活动和计划、组织、指挥与控制中，无一不进行决策。因而，决策贯穿于管理的各个方面。管理就是决策。例如在管理的计划阶段，要编制计划必然要从多个方案中进行评价比较，并最终选择一个优化方案，而这一选择过程本身就是决策。

决策的程序。

西蒙认为，科学决策的程序主要包括以下四个阶段：选择决策问题；制订拟选方案；选择优化方案；对优化方案进行评价等。

关于程序化决策与非程序化决策的划分。

西蒙认为，企业管理的全部决策，总体上可分为两大类：程序化决策和非程序化决策。其中“程序化决策”就是对经常重复出现的决策问题的决策。“非程序化决策”就是对“例外问题”的决策。

决策理论学派不仅在决策的程序。技术和类型方面有较深入的研究，而且也注意应用到企业管理的实践中去。它极大地丰富了现代管理理论的内容。

2，管理的系统方法：组织是一个协作系统。

这一理论的代表人物是切斯特·巴纳德（Chester Z·Barnard），他是美国的高级经理人员与管理学家。他从自身的实践经验出发，通过大量的例证研究，最后总结出一套“自觉协作活动系统”理论。对组织理论及其发展做出了重要贡献。

巴纳德认为，组织中的每个人应克服生理、心理、物质与社会因素的限制，进行自觉的协作。组织就是一个人人们有目的，有意识的自觉协作活动的系统，而在这一系统中，最关键的是经理人员。

巴纳德还把一个组织系统分为正式组织与非正式组织。而且指出，正式组织作为一个协作的系统，应具有三个特点：协作的意愿、共同的目标与信息联系。同时，巴纳德还指出，在正式组织中，还存在着由于爱好、习惯等相同或相似而形成的一种具有一定的自发性的无形组织即非正式组织。非正式组织对正式组织的作用是双重的，既有不利的影响因素，也有有利的影响因素。因而必须要重视非正式组织的存在及其在组织中的不同作用。

关于“组织是一个系统”的理论，还包括“系统管理学派”的一系列思想。该学派的代表人物主要有：贝塔朗菲（Bertalanffy）、约翰逊（R. A. Johnson）、卡斯特（F. E. Kast）和罗森茨韦克（J. E. Rosenzweig）等人。

该学派的主要观点是：组织作为一个有机整体，是一个开放的系统，接受外界环境因素的影响。组织内又可分为若干个相互联系、相互影响的子系统。他们观点的主要特点是以系统的、动态的、开放的观点与态度来分析组织。

其代表人物的代表作主要有：《系统理论与管理》、《组织与管理——系统方法与权变方法》等。

3、管理科学理论：管理的科学化与模式化。

这一学派的主要代表人物有：伯法（E. S. Buffa）、布莱克特（P.M.S. Blackett）等人。其主要内容有：运筹学、系统分析与决策科学化等三部分内容。

管理科学学派认为：管理就是制订与运用数学模型和程序的系统，来进行定量分析，并在此基础上选择优化方法。因此该学派的特点，主要表现在：

注重选择与运筹科学的方法。

通过建立数学模型来解决管理中存在的问题。

注重系统分析方法在管理实践中的应用。强调系统性。

注重决策的科学化。例如对于不确定性问题的合理决策。

强调的是经济与技术问题，而不注重社会心理问题。

注重与强调计算机在企业管理实践中的应用。

因而，从一定意义上说，这一学派注重对技术经济问题的定量的、系统的分析。

4、管理过程学派：管理是一个动态过程。

确切地说，这一学派的创始人是法约尔。但是他仅仅对管理过程作了有关阐述，而深刻研究并有一定成果的代表人物有：戴维斯、古利克、布朗、纽曼及孔茨等人。他们一般都把管理过程分为：计划、组织、领导与控制。而且他们不同人对管理过程中应包括哪些职能都发表有自己不同的看法。由于内容量大，这里不做具体介绍。

5、经验学派：强调研究经验。

这一学派的代表人物有：彼得·F·德鲁克、欧内斯·戴尔、威廉·纽曼等人。其中比较著名的是德鲁克。他的代表作有：《管理——任务、责任与实践》、《有效的管理者》、《管理的实践》、《创新与企业家精神》等。

该学派认为：管理与管理学就是研究经验。通过对成功的管理经验与失败的管理教训的研究与分析，并在管理实践中具体运用就能实现有效的管理。因而，其重大特点就是强调案例分析与实践性。

6、权变理论学派：强调“随机制宜”。

该学派的主要代表人物有：琼·伍德沃德（Joan Woodward）、保罗·劳

伦斯 (Paul R · Lawrence) 等人。

该学派认为：每一学派的管理理论都有一定的应用范围，而企业作为一个开放系统，外部环境条件与企业内部条件各有其特殊性。因而，在应用这些管理理论时，要强调“随机应变性”或灵活性。企业管理没有统一的固定的模式。在应用某一管理理论时，一定要进行具体分析，结合具体实践创造性的应用，不能照搬理论或模式。

六、管理者的素质与技能

管理者是什么

管理者是指一个组织中，从事管理活动的有关人员。管理者据其责任、权力等的不同可以分为：高层管理者、中层管理者以及基层的作业管理者。管理者据其业务的不同来划分，可分为：职能管理者与直线行政管理者。当然还有其它划分方式。在同一组织中的主管人员是所有这些管理者的有机组合。他们的结构状况直接影响着组织的管理效率以致于组织的发展。特别对于企业来说，它直接决定和影响企业的经济效益乃至企业的生死存亡。

在这一部分的研究中，关键是说明管理者到底应该做些什么？我们一般地认为管理者主要应做的工作是：计划工作、组织工作，指挥工作、监督工作与控制工作。但是由于不同的管理者的工作性质、职权与责任等的不同，在上述工作方面的侧重点与要求不同。美国新泽西州贝尔电话公司的前总经理曾对公司高层经理应做的工作作过如下论述：未来世界有复杂的术语和不易了解的技术，除非经过有效而自觉的理解过程，否则就很难充分了解工作的实质与目的。高层管理者必须要了解复杂的组织形式、分析组织间的相互关系、合理设置组织结构并不断完善它，适当地处理技术、经济、管理等各种因素的组合，并使员工接受或赢得员工的共识。

管理者应对外部环境作出反应

一个成功的管理者不但要能够有效地做好自己的本职工作，而且应对外部环境及其变化做出反应。这一点实质就是要求管理者不但应具有应变能力而且还应善于变革。首先，管理者要不断及时地了解组织外部的政治、经济、法律、社会等的变化，发现问题，并据产生问题的原因与主要原因，及时采取对策。尤其对企业管理人员来说，要通过对外部环境的调查与研究，确定企业在外部环境中的有利条件与不利的威胁，结合内部条件的优势与劣势，及时制订正确的经营决策，保证企业能够在扬长避短的基础上，充分地利用外部环境的有利机会，从而促进企业发展。其次，管理者要善于把握外部环境及其发展变化趋势。要做到这一点就必须要强化对外部环境的科学预测。只有通过预测，才能使组织的计划及其目标有科学的依据；只有通过预测，才能尽早采取各种措施及时利用外部环境的有利机会以及采取各种预防措施把外部环境的不利威胁所造成的不利影响或损失降低到最低限度。

管理者要勇于创新

管理者必须要勇于创新、善于创新。只有通过创新，才能满足市场新的需求；才能开发出新产品；才能采取全新的方法管理企业以及与竞争对手开展竞争。从上述意义上说，管理者必须要有创新能力。

但是不同的管理者由于其工作性质、工作的繁重程度等的不同，创新能力的要求是不同的。比如对基层管理者来说，对创新能力的要求就相对低一些。

对于企业的管理者来说，是否具有创新能力，直接影响着企业的效益与企业的发展。没有创新能力，就无法开拓新市场，满足新需求、开发新产品，从而无法保证市场份额的扩大与经济效益的提高。

管理者素质

管理者的素质状况、直接影响整个企业的素质状况。企业素质是企业从事经营活动。解决经营问题的素养品质。一般来说由技术素质、职工队伍素质与管理素质组成。而管理素质取决于管理者的素质，由此我们可以看出管理者素质的重要性。

对管理者来说，必须要具备以下方面的较高素质。首先是身体素质。身体要健康、精力旺盛并且行动敏捷。其次是智力素质。要有较高文化素质与专业知识素质，有一定的文凭。有较强的理解与学习的能力，有明晰是非的判断能力，有较强的记忆力，头脑灵活、思维敏捷而且专注。再次是道德素质。要求管理者有责任感、正直、坚强、有魄力、有创造力、忠诚自尊、敢于批评与自我批评。

当然上述素质是各级管理者必须具备的基本素质。一般来说，上述素质对于较高层的管理者的要求更高。所以，每一级管理者都必须依据上述要求，全面提高自身的素质水平。只有这样，才能做一个称职而有效的管理者。

中层与基层管理者应具备的素质

- 1、对组织、上级与部属的忠诚。
- 2、对组织中的员工诚实正直。
- 3、对绩效要有较高的价值观。
- 4、能客观公正地评价人与评价绩效。
- 5、不急功好求，成绩能归功于当事人。
- 6、有较强的事业心和责任感。
- 7、尊重别人意见，尤其是有不同意见时，能善于沟通。
- 8、有创新与冒险精神，敢于果断地做出决策。
- 9、对部属体贴、关心。
- 10、尊重部属的人格与选择。
- 11、积极支持部属的工作。

受过高等教育的人并非一定是一个良好的管理者或称职而有效的管理者管理者的素质要求是一个全面而综合的要求，某一方面素质很高，其它方面素质也较高的话，这位人员就有可能成为称职而有效的管理者，若其它方面的素质较差，则不一定就能成为称职而有效的管理者。

受过高等教育的人，一般来说文化知识与专业知识水平较高，个人素质相对也较高，但是据不完全的分析统计，在这些人当中能成为称职而有效的管理者的只占总数的 10% 以下。这一资料说明：受过高等教育的并非一定是一个称职而有效的管理者。这里边可能有多种原因。例如实践能力较差，尤其在理论与实践的结合上，缺乏灵活性与随机应变。再比如处理人际关系的

能力可能较差。

因此，在选聘管理者时，要考虑文凭，但不能仅“因文凭而取人”。文凭只是一个方面，更重要的是全面考核个人的综合素质。

管理者应具备的技能

前面研究了管理者应具备的素质，但是仅有一定的素质而没有一定的技能，也不能成为称职而有效的管理者。关于管理者应具备的技能，目前有多种说法。下面主要介绍两位有影响的美国管理学专家的基本观点或基本理论。

哈罗德·孔茨认为主管人员具备的技能主要包括四类：

1、技术能力。指在业务方面的知识和掌握的熟练程度及其在实践中应用的能力。

2、人事能力。指同员工共事的能力；它是协调、配合、引导以及创造一种能使其员工安心工作的能力。

3、规划决策能力。是指能够敏锐的发现问题并分析产生问题的原因与主要原因，并能从组织全局出发，统筹规划、全面安排、果断地做出正确的决策的能力。

4、认识问题、分析问题以及解决问题的能力。

包莫尔认为，一位企业家应具备以下几个方面的管理技能：

1、合作精神。愿意并能够与他人合作，在合作中使大家有愉快感。例如在与下级合作时，不是压服而是说服或感服等。

2、决策能力。能够依据客观规律和企业实际及时作出科学决策的能力。

3、组织能力。善于进行人力、物力、财力等资源的合理配置能力。

4、授权能力。即善于把集权与分权有机结合起来。做到大权独揽、小权分散，抓住大事，小权授给下级的能力。

5、善于应变。即具有随机制宜、机动进取、不墨守成规的能力。

6、勇于负责。即对各项工作有高度的责任感。

7、勇于创新。即善于接受新事物、新环境、新观念。

8、敢担风险。即有风险精神，敢于在一定条件下创造新局面的信心与决心。

9、尊重他人。能够采纳下级的不同意见与合理化建议，尊重下级的人格与选择，不把自己的意志强加给别人。

10、品德超人。即有较高的伦理道德，人格为下级所敬仰，善于控制自己的脾气，待人接物彬彬有礼，沉着稳重，态度和气友善，使下属心悦诚服。

两位专家的论述将管理人员应具备的能力已基本阐述清楚。必须把管理者应具备的技能与管理者应具备的素质结合起来，只有同时达到上述两个方面的要求，才能成为一位称职而有效的管理者。

七、培养管理者的基本技术

管理者应具备的素质与技能要求，并不是与生俱来的。要达到上述要求，一方面要靠管理者自己不断完善自己，另一方面要靠上级主管人员的培养。

由于不同的下级具备不同的素质与能力特点，因而在培养下级管理人员时，要结合其自身条件的具体情况，应用合理而有效的技术，才能尽快地提

高部属的素质与能力。一般来说，培养管理者的基本技术，主要包括以下几个方面：

1、培训。在职培养或脱产培训，无论对提高管理者的文化素质与技术素质来说，都是很重要的途径。

2、适当委以重任。通过授权方式，适当给部属委以重任，有利于提高部属独立自主地分析问题、解决问题的能力。并在此基础上积累与丰富经验。

3、有计划的升迁。有计划的升迁主要是指在部属上任到给定的职位以前，综合考虑各位部属的具体情况，对晋升方式、晋升途径所做的系统安排。对部属的升迁，使之担任责任更大，繁重程度更大的工作，自然是给下属更多的机会，它会更有利于下属能力的提高。若长期使下属固定在一个职位上工作，他的能力的提高与经验的积累肯定要受到很大的影响，因而不利于培养部属。

4、工作轮调。工作轮调有利于扩大管理者有关企业功能的知识，增加对一个组织中各种不同职位上管理问题的了解，积累在不同部门工作的经验以及全面了解企业各方面的情况，从而全面提高部属的素质与能力。作为一个组织的主管人员，应根据下属的不同情况结合工作的需要和完成总目标的紧迫性，及时安排工作轮调计划。一般来说，工作轮调方式主要有：非管理工作的轮调、管理工作的轮调、管理训练职位的工作轮调、中层“职能”职位的轮调、参谋工作的轮调等形式。各级主管应根据组织的具体情况选择一种或少数几种工作轮调的方式，来提高部属的能力与素质。

各级主管必须高度重视部属的培养工作。

八、分身有术——管理人员担任的角色

到现在为止，我们知道了管理人员应具备的素质与技能，管理者应做些什么工作等方面的内容。然而，要对管理人员有一个更清醒的认识，还必须要知道，管理人员在企业中所担任的角色。

可以说，管理人员在企业中是一个“混合角色”，即他要同时担任两种以上的角色。管理人员的角色主要有以下六大类。

1、决策角色。

据西蒙的观点：管理就是决策，决策贯穿于管理的一切主要方面与主要过程。因而，管理者在管理中首先要担任决策角色。这一角色尤其与企业的计划职能的发挥有着密切联系。因为管理者在编制计划时，首先要决定计划目标，其次还要选择计划方案等等。

2、裁决角色。

裁决角色同管理工作评价与控制职能有关，它部分地体现了管理人员的管理技巧。另外，管理由于具有社会属性，因而必然要处理人际关系，在这里他也担当着裁决角色。如两位下属有矛盾时，需要主管人员“裁决”。两位下属工作意见不一致、有分歧，而且无法形成折衷意见时，也需要主管人员裁决。总之，在解决有关矛盾时，都需要管理人担当“裁决”角色。

3、交际角色。

在前面的分析中，我们知道管理者的一项重要工作就是处理各种人际关系，要同企业内外部各种人员打交道，要同他们沟通，因而必然要交际。一般来说，交际角色可以看作是管理人员组织、领导职能的一部分。例如管理

人员要同他的主管上级交际，要同他的下级交际、要同同事交际、要与企业外部相关人员交际。“交际”角色，是管理人员的主要角色之一。

4、信息角色。

管理人员在管理工作中要实现有效管理，就必须依据各种信息资料。没有这些信息资料，管理人员就无法了解企业及其环境的现状与趋势，因而就无法管理，更谈不上实现有效管理。而要依据各种信息资料进行管理，必须要进行信息收集、处理、传递（如下达命令等）和存贮工作。

管理人员担任的“信息”角色的一个重要方面是：接收上级下达的战略安排方面的信息，经过自己的消化理解即信息处理，然后转化成一种战术信息传达给下级。并通过各种信息反馈渠道来加强对下级的检查和监督。

5、教育角色。

管理人员的教育角色有多种表现形式。如当下级出现工作失误时，要指导教育他；当下级有思想问题时，要说服教育他；给下级辅助与传达有关操作技巧；进行企业文化的宣传与教育；利用自己的“以身作则”的形象进行形象教育，激励职工遵纪守法，积极完成任务等。总之，管理人员无时不在“教育”和影响别人，所以他无时不担当“教育”角色。

6、生存角色。

生存角色由另一种类型的人际技巧构成，它是与企业求得生存与发展的要求密切相联的。例如了解竞争对手情况，据竞争对手的策略有针对性地制订与执行本企业的策略时，所担任的角色，主要是生存角色，当然此时也有决策角色的成份。

总之，各级管理人员在实际工作中，往往要担任不同的角色，处于不同管理层的管理人员担任角色的重点不同。因而在管理工作中，要正确处理这些角色之间的关系，要据不同角色的要求，制订不同的战术。并且一定要明确认识到自己是一个“混合角色”的人，而不是只担任某个角色的人。

九、管理人员的精力分配

一个人的精力与时间都是有限的，不可能把精力与时间同时分配在诸多事情上。若精力与时间平均分配到所有事物或事情上，则必然会事无所成。

对管理人员来说，在管理工作过程中，也存在着一个时间与精力的分配问题。任何一个管理者都无法也不可能实现时间与精力的平均分配。

那么，管理人员到底应该怎么分配时间和精力呢？

首先看一下管理者的主要工作。一般来说，各级管理人员的主要工作可分为：计划与决策、组织与用人、指挥与控制、处理例外事件等。而且，在不同的管理层上，由于不同管理者的工作性质，内容不同，工作的重点不同。

例如对于高层管理人员来说，其主要工作就是：用人、决策（或战略的制订与组织目标的确定）、观念形成等方面的工作。企业的高级管理人员应主要把其精力分配在这上面。对于日常行政事物则通过授权方式或目标管理方式委任给下级。

一般来说，中层与基层管理人员的工作重点是：执行决策，用人与组织、处理技术问题等。所以对于中层与基层的管理人员来说，则应把精力重点放在：日常行政事务、处理人际关系（组织与用人）、技术指导等方面。

另外，由于企业内外部环境条件会随着时间的变化而变化，在一定时期

内企业的重点工作也会发生变化。因而，管理人员的精力分配决没有一个固定的模式，它要随着上述情况的变化而变化。

各级主管人员合理分配在管理工作过程中的时间与精力，是获得管理成功的一个重要条件。根据我们的研究分析看出，大凡管理上失败的管理人员有 30% 左右的就是没有处理好这一问题。而没有处理好这一问题的实质就是没有把握好重点问题与一般问题，特殊问题与常规问题之间的关系。

十、管理失败的原因

管理失败对于企业的高层领导来说，可以解释为，各项管理职能及其整体优化未能充分发挥应有的功效而导致的整个企业、整个组织绩效差的现象。对于中层与基层管理人员来说，可以解释为管理人员没有能力完成他的上级所规定的标准或任务。无论对于高层还是低层的管理者来说，管理毕竟是综合职能，因而，它必然要受到各方面因素的影响，这些因素中，既有主观因素，也有客观条件。

因而，管理的失败也应有主客观两个方面的因素。当然，在众多因素中，关键的还在于人与环境两个方面。美国学者巴达韦 (M. K. Badaway) 把造成失败的原因分为三大类九小类共 35 种具体因素。而且把这些因素导致的管理失败分为常见的失败因素、少见的失败因素与罕见的失败因素三种情况，并且认为：各种不同因素虽然有不同的相对重要性，但其中某一因素的失败，就有可能导致其它因素不能正常发挥作用，从而最终导致整个管理工作的失败。还认为在所有这些因素中，主要原因是：智力的缺乏、动机的受挫、各个团体的成员及其相互关系之间的差异以及经济和地理方面的影响，如下表所示。

我们认为，影响管理失败的原因，主要有以下几种：

- 管理人员的能力与素质。
- 战略、计划制订的是否合理。
- 企业组织和组织机构设置。
- 营销策略是否得当。
- 职工行为规范是否合理。
- 授权是否适当。
- 控制是否适度。
- 激励是否有效。
- 用人是否合理。
- 其它因素。

无论影响管理失败的具体原因是什么，任何管理人员为了防止管理失败，必须要注意上述因素，要不断进行管理诊断。

管理上失败的原因

种 类	常见	少见	罕见
<p>A、个人方面的因素</p> <p>1、智力与工作知识方面的问题</p> <p>(1)语言表达能力的不足</p> <p>(2)专业能力的不足</p> <p>(3)工作知识不足</p> <p>(4)判断力与记忆力不佳</p> <p>2、情感方面的问题</p> <p>(5)经常发生分裂性情感</p> <p>(6)精神性变态与变态心理</p> <p>(7)酗酒与吸毒问题</p> <p>3、动机方面的问题</p> <p>(8)在工作上害怕受到挫折的心理</p> <p>(9)用结构配合不适宜的手段来满足动机</p> <p>(10)极低的个人工作标准</p> <p>(11)对工作缺乏热情</p> <p>4、身体方面的问题</p> <p>(12)身体有病或有残疾</p> <p>(13)年龄偏大</p> <p>(14)身体情感源的疾病</p> <p>(15)不适宜的身体特征</p> <p>(16)感觉能力的不足</p> <p>B、群体方面的因素</p> <p>5、家庭关系方面的因素</p> <p>(17)家庭危机</p>			

种 类	常见	少见	罕见
(18)家庭的分居与分离			
(19)过于考虑家庭而忽略了工作			
6、起因于工作群体方面的因素			
(20)消极的影响和群体的内聚力混在一起 即群体的内聚力中含有消极因素			
(21)无效的管理			
(22)不适宜的管理标准			
7、起因于组织机构政策方面的问题			
(23)不适当的组织行为			
(24)用人上的错误			
(25)组织上的过度宽容			
(26)过度的控制			
(27)不适宜的组织标准			
8、起因于社会与价值观方面的问题			
(28)应用法律制裁			
(29)靠非法手段实施社会价值观			
(30)工作要求与文化标准之间的冲突			
C、环境方面的因素			
9、工作环境与工作本身的因素			
(31)经济力量的消极影响			
(32)地理位置的消极影响			
(33)工作环境的有害状况			
(34)极有危害的情况			
(35)工作本身存在的问题			

表 1-1 管理失败原因分析表所谓“管理诊断”就
 职是“由独立的合格的人或多数人在鉴别与调查关于政策、机构。程序和方法中所提供的一项服务工作，他们提出采取适当行动的建议，并协助执行这些建议。”这里所研究的管理诊断，主要是指由社会上的有关专家或专业机构，对企业的管理进行的诊断。但是，由于这种诊断不易十分了解企业的具体实际情况，而且耗费的财力较大，一般不宜经常进行。企业管理者自己则应该经常进行自我诊断。

管理者在进行自我诊断时，应该按照下述程序进行：

第一步：调查研究，确定问题。

第二步：确定产生问题的原因与主要原因。

第三步：提出解决问题的各种可能的方案。

第四步：对各个可能的方案进行评价、对比，并最终选择优化方案。

第五步：方案的实施。

为了防止管理失败，还可以聘请“管理顾问”或组织“管理委员会”、通过管理顾问、管理委员会的活动来有效地协助主管人员的工作。

总之，各级管理人员一定要努力做好自己的工作，并借助于外部力量，争取实现有效管理以防止出现“管理失败”的现象。尤其是高级管理人员，

更应注意防止“管理失败”。因为，这些人员的失败有可能导致大范围的失败甚至企业破产。

第二章 计划与决策

“凡事预则立，不预则废。”对任何一个组织及其活动也是一样的。没有计划，组织的各项工作都会陷于混乱状态。

就计划本身而言，它就是要从多个预期目标中选择一个优化目标、从多个可行方案中选择一个优化方案等，而所有这些都是决策的范畴。因此，计划与决策是密不可分的。

某公司的董事会要求其总经理汇报五年发展规划。在汇报会上，总经理汇报说：“目前公司的销售额已突破 5000 万美元大关，五年内预计目标是突破 1 亿美元大关！”虽然所有董事会成员为此而兴奋，但是还要求总经理进行详细说明。那么，如果您是总经理，这个方案您会怎样编制？

尤其是：依据什么预计会突破 1 亿美元大关？每年应实现多高的增长率？如何编制实施方案？怎样保证实现目标？

一、管理的首要工作

计划是管理的首要工作。

所谓“计划”，有广义与狭义之分。广义的计划是指计划的制订、执行与管理工作的总称。狭义的计划则是指计划的制订工作。即确定目标与任务，以及实现目标与任务的行动。

计划之所以是管理的首要工作，首先是因为，计划必须在组织，指挥、监督与控制工作之前编制。如果下事先确定目标与任务，组织，指挥、监督与控制工作就成为“无本之源”。

其次是因为，计划是其它各项工作的核心，其它各项工作都是围绕计划来展开的。例如控制工作，实质是控制计划或目标的具体执行过程，最终还是为了保证计划目标的实现。

最后，管理的首要任务就是调动员工的积极性、主动性和创造性，而计划则具有这一功能。因为它所确定的计划目标，给全体员工指明了奋斗目标，合理而有效的计划会激发员工的积极性、主动性与创造性。

正是由于“计划是管理的首要工作”，所以必须高度重视计划的编制与执行。

二、计划的特性

既然计划必须在其它工作之前开展，因而从一定意义上说，它具有领先性。

计划的未来性

无论编制的是五年计划、还是年度计划、甚至月度计划，它总是对未来一定时期的安排，是从目前出发，着眼于未来。就像前面的例子一样，我们是从企业的现状——已突破 5000 万美元的大关，为了寻求更大的发展而制订的 1 亿美元的长远发展目标。它必然是对未来五年的安排。

计划的“未来性”，还表现在：目前决策的计划方案是未来发生的行为，而且它也决定着未来的“执行”后果或结果。所以，它影响的是未来而不是

现在。

正是因为如此，编制计划时，必须要充分了解与掌握未来，否则是无法编制计划方案或者即使编制出计划方案，但却没有任何事实依据，因而大多也是不可行的。

计划的普遍性

首先，所有各方面的工作、都要安排计划。例如企业据市场需求情况安排了全年的销售额计划为 1000 万美元，而生产部门没有据此来安排计划任务，则生产的盲目性就无法保证全年的 1000 万美元的销售额的完成。同样，材料采购部门、人事部门都必须要有相应的计划。

其次，各级管理人员为了完成自己的职责，也必须要安排计划，不能认为“计划是高级主管人员的事”。

甚至每一项日常的具体工作，也必须安排计划。因而，计划无处不在，无时不有。

计划的效率性

一般来说，衡量一个计划的效率，就是看这个计划对我们企业的目的与目标的贡献。由于计划的指导性作用，每一项计划一般都有利于调动职工的积极性、主动性、创造性，从而有利于提高企业的经济效益。同时，每一项计划从制订到执行都要支出一部分费用。我们所说的计划的效率，就是指一项计划所带来的效益的增加扣除在制订和实施这项计划时所支付的费用后的余额。一般来说，计划可能提高所要达到的目标以及促进企业经济效益的提高，但是没有必要提高付出的代价或付出较高的代价。严格说来，在衡量代价时，不仅要用时间、金钱或成本来衡量，而且还要衡量个人和集体的满意程度。

所以，在编制计划时，一定要综合考虑效率的因素。例如企业在编制计划时，可能强调把利润水平从 5000 万美元，增加到 1 亿美元。这个计划有可能指标要求太高，要么职工对此有意见，要么支付于实现这个目标的费用很高，这显然是没有效率的计划。一方面，它没有能够最终带来经济效益的提高，另一方面，由于全体员工或大多数员工对之不满，实现计划的积极性、主动性就不会高。这可能导致无法完成计划目标。

计划的程序性

这主要体现在两个方面：

第一，计划工作本身是一套程序性的活动。它必然要按未来预测 设定目标 编制方案的程序来开展工作。它决不是在某一个特定时点就可完成的活动。所以，大多数企业强调，年度计划要提前两个月编制；就是因为它这个过程要占用一定的时间。象五年计划的编制，一般要提前一年开始。

第二，计划工作是一个连续不断的程序性循环过程。因为企业的环境条件与内部条件都是连续不断地发生变化，而计划必然要适应这些变化尤其是外部环境条件的变化。而要做到这一点，就要不断地预测未来、不断地修正目标及方案，从而形成上述程序的不断循环的动态过程。

因此，一方面，计划决不是“一劳永逸”的事，另一方面，虽然要不断修改计划，但要防止政策与目标的“一日三变”。科尔贝公司，1984 年初制

订的销售额计划为 3000 万美元，利润计划为 600 万美元，可是计划执行到五月份，由于宏观经济政策发生变化，市场突然开始出现“疲软”，显然原来的计划是无法完成的，于是公司决定降低目标，把销售额和利润额目标分别调整为：2000 万美元以及 300 万美元。而到了九月份，由于国际市场“看好”，出口形势出现了“供不应求”局面，所以公司又一次调整销售额与利润额目标，把它们分别调整到 2500 万美元及 400 万美元。最终经过全体员工的努力，实现了计划目标。这就体现了“计划工作的动态程序性”或是一个不断循环的过程。

最后，需要强调说明的一点是：每次调整计划时，不但要慎重，而且要有充分的依据。同时，一定要向全体员工解释清楚调整的原因与意义。

计划的灵魂性

“计划工作是各项工作的指导和行为指南”。这是计划工作的“灵魂性”的根本所在。它要求在决策时要“热诚”，协调计划与执行计划时要有“决心”。因而，要有成功的计划，必须要在组织内培育良好的重视计划的“气候”，使各级主管人员及组织内全体员工认识到计划的重要性，从而提高积极贯彻执行计划的积极性。任何鄙视计划、嘲笑计划的言行都是错误的。

大凡失败的企业中，有 65% 以上的都不重视计划，认为“车到山前必有路”。工作中的盲目性与无序性是“罪恶”之源。

这就要求不但企业的高级主管要高度重视计划，而且各级主管人员也要重视计划，必须把计划摆在各项具体工作的首位。

计划的结构性

企业的计划，从表面形式上，有宗旨、目标、战略、规划、政策、程序、预算等；从时期上，有长期计划、中期计划、短期计划；从职能形式看，有生产计划、营销计划、财务计划、人事计划等。而且，所有这些计划之间也是相互联系、相互影响的，从而构成了一个计划体系。象长期计划与短期计划的关系，年度计划必然要根据五年计划来编制，年度计划的本质是五年计划在具体年度上的执行计划。因而，年度计划必然是五年计划的“支持性”计划。

正是由于计划的结构性，要求企业的各项计划之间必须相互影响，相互作用，从而形成一个有机整体。要求各项计划必须相互配套。局部计划要支持全局计划、短期计划要支持长期计划等。某公司的长期计划是“创名牌”，然而，不注重品质计划，规模化计划、形象提高计划等，显然永远无法创名牌。再如某企业的年度销售额计划为 2000 万美元，而其产值计划是 3000 万美元或 1000 万美元，则很显然各项工作就无法配套。从而必然会影响到企业正常活动的开展。

三、计划的“5W1H”

计划工作的“5W1H”，主要是计划工作的内容或任务。“5W1H”的具体含义主要包括以下六个方面：做什么（what to do）？为什么做（Why to do it）？何时做（When to do it）？何地做（Where to do it）？谁去做（Who to do it）？怎么做（How to do it）？

“做什么”：即明确规定计划工作的具体内容与要求，明确规定一定时期内的工作任务、工作重点。

“为什么做”：主要说明计划工作的目标、宗旨以及论证其可行性。其实是说明确定计划目标的原因。

“何时做”：主要是规定计划的开始时间以及进度安排，以便于保证在计划期结束时完成计划目标。同时便于企业在资源和能力上进行综合平衡。

“谁去做”：主要是确定计划的责任部门以及对此负责的有关领导与个人。这就是所谓的“责任到人”。

“何地做”：主要是规定计划实施的地点与场所，了解计划实施的环境条件与限制。以便合理安排计划实施的空间组织与布局，从而确保计划目标的实现。

“怎么做”：主要是规定实现计划的措施与步骤，以及相应的政策与规则。

上述六个方面，不但是计划工作要研究的基本问题，也是计划的基本内容，所以，计划决不仅仅是“确定目标与任务”，更重要的是确定执行计划的策略措施。

仅制订在某年度实现 2000 万美元的销售额是远远不够的，必须要在时间上进行细分（相当于安排计划进度）。在空间上分解、最终落实到每个月、每一周以至于每一日，落实到各部门、各单位以致于每个人。

四、确定计划形式

在前面已经指出，计划是一个结构性的体系，当然在这一体系中，不同计划的地位与作用也是不同的。一个健全的、有效的计划，必然包括所有各个方面，但在不同时期、不同的条件下，应有所侧重。

在编制计划时，A 公司可能重点编制战略或长远规划，而 B 公司可能主要是确定政策编制预算。

总之，计划有许多种，任何一个企业必须要在编制计划前，确定编制什么形式的计划。

计划形式的“金字塔”，计划据其表现形式的不同，可以分为：宗旨、目标、战略、政策、规则、程序、规划与预算等形式。而且它们依次从上到下形成了一个金字塔式结构。

宗旨是确定企业在一定时期内的经营目的与使命。

目标是在一定的宗旨指导下，规定各部门在一定时期的各项活动所预期达到的成果。

战略是指为实现企业目标，对企业的各项活动所做的总体性的长远谋划。

政策是企业决策时或处理问题时，用来指导与沟通思想或行动方针的明文规定。

程序作为标准，也是计划的一种，它规定了如何处理那些经常重复发生的例行问题或经常出现的问题的标准方法。

规则主要是对在一定条件下，允许或不允许采取某种特定行动所做出的规定。因而也属于对未来的行动所做的安排，属于计划的范畴。

规划是指为了实现既定方针对必需的目标、政策、程序、任务分配、执行步骤、使用的资源等所制定的一种综合性计划。

预算简单他说，就是“数字化的计划”。即用数字来表达预期结果的一种计划。

一般来说，一个健全的计划必须要同时包括上述所有形式。但是，对于某一个具体计划来说，必须要采用宗旨、目标、战略、政策、规则、程序、规划、预算等形式中的一种或凡种形式。具体采用哪种形式，要据计划本身的重要性、特点、计划的历史情况等具体情况来确定。

职能计划

当然，计划若按职能来划分的话，也可分为：生产计划、经营计划、科技发展计划、新产品开发计划、财务计划、人事计划等。而且上述职能计划也可有一种或几种表现形式。这也要视具体情况而定。

最后，计划按其期限的长短，也可分为：长期计划（又称长远规划）、短期计划以及介于二者之间的所谓“中期计划”。当然，这里的期限的长短都是相对的。一般来说，5年以上的计划属于长期计划，3年计划属于中期计划，年度计划甚至季度、月度计划属于短期计划。为了保证计划的连续性。任何一个企业，不但要制订短期计划，而且也要制订长期计划。

五、如何编计划

编制计划有程序

编制计划，也是工作过程，这一过程的程序主要包括：

1、估量机会。主要是进行内外部环境条件的研究，预测未来发展趋势。判断哪些市场机会是企业可利用的“公司机会”。

2、制定目标。

3、确定计划工作前提条件。

4、拟订可供选择的计划方案。

5、评价比较各种备选方案。

6、制订辅助计划。

7、通过预算，使计划数字化。

一般来说，在编计划时，重点是先进行内外部环境条件的研究。这里的研究应该是先研究内外部环境条件的历史与现状，然后据其历史与现状资料，运用科学的方法进行预测。这些都是编制计划的基础工作。

六、计划循环

计划是一个不断循环的过程，这个循环过程，主要有以下步骤：

1、明示规划的指导原则，说明基本目标与策略。

这一工作主要是编制计划的上级单位的工作，其根本目的是为了保持各单位的目标的协调一致，同时也是作为审核下级单位计划的主要依据。另外，也有利于克服编制计划时，只问效率，不问效果，慎防“计划近视”。

2、汇集有关情报与资料。

尤其汇集市场环境资料以及组织内部条件资料，从而确定组织的优缺

点、长处与短处、面临的问题与机会等，如果资料不全可作有关假设。

3、对收集到的资料进行整理分析。

在整理分析时，最好由专人担任。尤其是“行家”担任。例如经营部经理、总经理或副总经理等。

4、确定与分析发展的机会与威胁。

5、据上述分析，确定计划目标。

6、确定实现目标的策略与选择最佳策略。其中主要是确定“5W1H”内容及相关措施。关键是要设计多个可行方案并从中选最佳策略方案。

7、确定执行策略的有关单位。

8、计划目标与策略的审查、修订与核准。

这是十分关键的一步，一方面能够保证上级参与和支持下级的计划编制；另一方面为开展下一步工作奠定基础。若经过上级审查，一旦方向错误，后边的工作做的再好，也是无效劳动。

9、拟定行动方案。

这一步的实质是编制实现计划目标的战术方案或措施、步骤、计划重点的确定等。其中主要包括：各单位的具体执行计划、策略与目标的确定；执行进度表；计划执行的主管人员、参与人员；所需的人力、物力、财力条件；控制与审查程序等。

10、分析、修订各单位计划，使之更加完善。

11、进行财务分析，分析计划效果，并在此基础上，为编制预算奠定基础。

12、将各单位的计划、进度表、财务分析等进行汇总，编制总计划。

13、总计划的审核、分析与修订。

14、执行总计划。

15、对计划执行过程进行有效控制，及时检查绩效、分析产生偏差原因，及时采取措施纠正偏差。

16、适当修订计划。

上述程序要不断重复地运用，从而形成一个循环过程。

实践的灵活性

当然，这一循环形式是个一般模式，企业在具体应用时，应结合自身实际情况，灵活运用。卡迪恩·斯得克公司在编制其五年计划时，通常结合目标管理，灵活地运用上述程序，在其营销计划的编制中，起到了较好的效果。该公司的具体应用步骤为：

1、总经理卡迪恩先生在每个五年计划的前半年，提出未来五年的发展目标。如1987年提出的目标是：从1988年始到1992年，销售额平均每年增长500万美元。

2、四个产品事业部据这个目标，收集资料进行自我评价与分析。

3、各产品事业部制订自己的计划目标与保证措施。并上报总经理。

4、总经理平衡各事业部的目标，又提出新的要求和应修改的方面。

5、各事业部进一步修改计划，再次上报总经理审批。

6、总经理的第二次平衡与提出修改意见。

7、各事业部再次修改计划与策略，并在此基础上，制订“5W1H”。

8、汇总计划，由总经理负责编制企业总体计划。出人意料的是：总体计

划最终定为每年销售额增长 613 万美元。

9、执行计划。

10、强化计划执行过程的检查与控制。

11、采用滚动计划法，每年修改一次计划。其中，在 1990 年修改时，把计划的销售额目标提高到 650 万美元，但到 92 年时，由于形势变化，销售额目标却降到 600 万美元。

采用上述过程，不但便于制订计划，而且各单位执行计划的积极性也较高，从而也便于管理与控制。

“开始的开始”

最后，需要说明一点：若采用此循环体系编制长期计划，比较行之有效的方法是：对原来的循环程序进行一定的修改。其中主要是在第一步工作开展以前，应首先编制“计划工作的计划”。

即要对整个计划的编制、执行、控制、修改与完善工作，事先作一系统的安排。比如营造计划气氛的安排、具体确定计划的循环程序、确定参与部门与单位、确定总负责人等。所有这些工作，可以称为“开始的开始”。因而实质上等于计划循环的程序增加了一个环节。

七、计划方法

编制计划时，不但要按上述程序来开展工作，而且计划的制订与修改完善必须要运用科学的方法，只有这样才能保证计划工作的科学性与可行性。

运筹学方法

“运筹学方法”主要表现为线性规划的方法。这种方法是指在一定的约束条件下，为达到预定的目标，充分协调各部门、各单位之间的关系，使得最有效、最经济地利用人、财、物条件。具体实施步骤主要包括：

- 1、建立适合计划特点的数学模型。
- 2、确定数学模型。
- 3、确定目标函数。
- 4、设计约束条件。
- 5、求解模型，得到计划的最优解。

这种方法主要应用在：安排企业的生产计划。

计划——规划——预算方法

是美国国防部编制国防预算时创造的方法。第一步，编制“计划”。这里的“计划”主要是由高层主管部门提出的总目标与战略，并确定实现目标的项目。

第二步，编制“规划”。即分别按每一个项目的实施时所需的资源数量进行测算与规划，并排出项目的优先顺序。

第三步，编制“预算”。先从既定的目标出发，按项目的先后顺序及其实际需要进行资源分配。如果资源有限的话，则首先保证排在前面的项目的需要。

第四步，将预算落实到各责任部门。

修订与完善计划

计划的修订与完善的方法也有两种：主动修订完善法与被动修订完善法。

被动修订完善法是当计划出了明显的问题后，再修订完善的方法。由于这种方法给企业造成的损失较大。所以，应采取主动修订完善法。

主动修订完善法有：启用备用计划法与滚动计划法。当外部环境发生较大的变化，致使原计划不能适应新的环境，需要改变目标时，可从备用计划中选择一种适合新环境的计划。若环境条件变化不大时，可采用滚动计划法来修订与完善原计划。

八、在长期计划中应求取“创造性”与“实践性”的平衡

两个冲突目标的统一

每一个编制长期计划的企业，都在计划的制订时追求两个基本的，但又常常是相互冲突的目标。一方面，管理部门要求计划尽可能的从实际出发，反映重实效的要求即强调实践性。另一方面，管理部门又要求计划反映向前看的、肯定的和创造性的思想即强调创造性。既然二者是相互矛盾、相互冲突的，因此，企业必须要从实际出发，在一定条件下谋求“实践性”与“创造性”的平衡。在强调创造性时，应以实践性为基础，即实现在实践性基础上的创造性。另一方面实践性本身也要有利于创造性的实现。在谋取二者之间的平衡时，不同目标；对二者的要求与侧重点不同。例如强调“现实主义”的目标而注重于眼前的利益及实践上的可操作性，这是强调与侧重于“实践性”。因此，二者之间的平衡在一定意义上说，只能是一种动态平衡。

这种创造性与实践性的平衡，一般来说，可用一句话概括为：计划既要先进，又要可行合理。首先，计划工作必须体现先进性。只有计划及其指标是先进的，才能充分发挥计划工作的指导作用，才能为广大职工指出奋斗目标，并充分调动广大职工的积极性、主动性与创造性。并实现计划工作的“创造性”。例如本来在正常情况下，两年或三年能实现总利润为 20 亿元，而为了能使职工充分发挥积极性，一、两年的利润计划目标必须在 20 亿元以上。若低于 20 亿元例如 18 亿元，则职工不需经过任何努力就可以实现，这显然就失去了计划的指导意义，职工根本不需要经过努力与创新就轻而易举地实现计划的目标，显然就无法体现计划的“创新性”。所以，计划的创新性实质上就是要求计划指标的先进性。它必须是要广大职工经过艰苦努力，才能实现。其次，计划及其目标必须切实可行。就是必须要建立在现实可能的基础上，便于操作，目标经过努力就可以实现。不能过于强调“先进性”，目标不能定的太高，否则，广大职工都无法完成计划目标，不但容易挫伤职工的积极性，而且也失去了计划的指导性。因而必须是建立在企业的具体实践的基础上，是合理的先进水平。这种合理的先进水平的具体要求是：少数先进职工经过努力可以超过它，大多数职工经过努力可以实现它，少数落后职工经过努力虽然不能实现但可以接近它的水平。也即平均先进水平。一般来说，平均先进水平可以用下列公式来确定：

$$\text{平均先进水平} = \frac{\text{先进水平} + \text{平均水平}}{2}$$

只有在上述水平附近，才能体现合理性与可行性。

统一的途径

计划工作及计划的目标必须体现灵活性。即计划目标必须要在综合平衡的基础上，留有余地。要保证在计划执行过程中，当环境条件及企业内部条件发生变化时，计划目标能够适当地调整以保证其严肃性与指导性。同时，计划执行过程的控制工作也应体现灵活性。要强调它的“随机制宜”。

制订计划时，进行详细的可行性研究。不但要对企业的历史资料进行充分的分析研究。同时，对企业现状也要进行详细的分析，尤其是企业外部环境条件的分析。要在上述分析的基础上，对未来较长时间内的变化，运用科学的预测方法进行科学的预测。然后根据预测的结果来编制长期计划。所以，历史与现状的分析与科学的预测是保证实现创造性与实践性统一的关键。

实现创造性与实践性的统一的另一个重要途径是：长期计划目标的确定要采取“远粗近细”的方法。离基期越近即离编制计划的时点越近的，由于掌握的资料比较充分，计划应越细越好。但离编制计划时的时间越远，一方面由于掌握的资料越不充分，另一方面计划执行过程中，内外部环境条件变化的可能性越大，因而计划目标应该相对粗一些。应该制订总体目标或大方向。当计划执行到期时，据当时的具体情况和计划的执行情况，再充实具体的细化目标与实现目标的措施与对策。

九、计划必须实现企业实力与成功关键因素的最佳结合

随着市场一体化进程的发展，竞争的激烈程度与复杂程度越来越大。在激烈的竞争条件下，为了取得企业的长远生存与发展，企业的实力必须要与成功的关键因素结合起来，通过成功关键因素作用的发挥，形成特色在市场中占一席之地。而企业的计划工作，作为对企业未来行动的安排，必须要充分考虑企业的实力与成功的关键因素，把企业的计划工作建立在二者结合的基础之上。否则，若计划工作不从企业的特点入手，放弃自己的特色，是不能指导企业发展的。例如美国的麦克星公司本来是以“低成本”、“传统的技术诀窍”为特色的，多年来就是靠这两个因素在市场竞争中不断发展起来的，但是企业由于规模的限制及资源的限制，市场份额一直较低。1982年该公司新任总裁，一味强调要扩大市场份额，由于技术、资源限制规模扩大有很大困难，结果在这一年里采取了多种投资与合作措施，虽然规模有一定的扩大，然而，同时产品成本上升，技术诀窍的作用未能充分发挥出来，而使得产品质量下降。结果导致产品大量积压，以致于到1983年11月份，不得不宣布破产。所以，从这个例子看出，企业的计划工作必须要同企业的实力与成功关键因素相符合、相一致。

计划应该严格到什么程度？

关于计划的灵活性，目前在管理实践与管理理论上，有许多自相矛盾的说法。例如一位经理在业务会上用很长时间来阐述他所安排的计划的重要性，计划目标为何必须完成以及怎么完成，甚至还宣布了完不成计划的处罚措施。然而，若他在最后说道：“当然这项计划要保持灵活性。”那么，我们认为，这样的计划就要大打折扣了。计划既要严密，又要灵活。那么，计

划应严格到什么程度呢？

计划的严格程度确切地说，应达到以下几个方面的要求：

1、便于控制与衡量。

因此在计划指标中，必须既要有定性要求，也要有量化的要求。而且定性的要求必须做到概念边界界定明确。只有这样，才能便于在计划执行过程中的衡量与控制。

2、计划指标全面一致。

严格的计划必然是由一系列的指标组成的指标体系。指标体系的组成必须能体现企业生产经营的各主要方面及其成果。同时，所有的指标又必须要协调一致，不能自相矛盾。例如企业在编制计划时，不能单纯确定某年的计划销售额达到什么样的标准或水平，因为实现销售额的办法可以有多种，而且其中大有投机取巧的文章可做。所以不但要有销售额计划，而且应有销售费用、销售利润、奖罚办法等一系列的指标与之相匹配，从而形成一个体系。

3、计划指标应便于执行。

这里主要包括两个方面的含义：其一，指标必须是切实可行的。其二，指标的内涵明确，有一定的说明。便于职工据之而开展工作。

4、计划指标应有适当的灵活性。

因为在计划执行过程中，可能会存在一系列内外部环境条件的变化，而它们的变化可能要影响到计划目标的实现。因而此时必然要修改原定目标。若没有适当的灵活性就无法修改原定目标，从而不利于计划的执行并失去计划的指导性作用。

在这里，关键在于：如何保持计划的适当的灵活性。

要保持计划的灵活性，最重要的办法就是管理者要留有多个行动方案。在具体保持灵活性时，有以下方法：

启用备用计划法。

企业在制订计划时，必然会依据不同的情况，编制多个拟选方案，并在此基础上选择一个优化方案。对于优化方案以外的方案来说，此时就称为“备用方案”或“备用计划”。而在原定方案的执行过程中，内外部环境条件的变化使原定方案失效。这时就要考虑启用备用计划。关键是要选择与启用哪一个备用方案。一般来说，变化后的内外部环境条件，越适合或接近哪个备用方案，就选择与启用哪个备用方案。而且这里要涉及两个问题：一是在启用方案前，要尽可能据变化后的实际情况，对备用方案进行适当的修改。二是启用备用方案时机的选择。

经常定期改变标准或计划。

一个计划或指标在建立新的指导原则前有效，而每当内外部环境条件发生变化时，应迅速作出修正，以保证计划的严肃性与指导性。然而，这种方法毕竟有其局限性。例如它会一下子失去很多有关可靠性、习惯行为、通常的社会关系及可预见的成果等方面的优势。因而，应尽量避免经常改变计划或标准。只有当内外部环境条件变化使得局部计划失效时，在保证计划的总体目标不变的条件下，修改局部计划。尤其是其中的措施性计划的某个方面或环节。其中“滚动计划法”是一种对长期计划进行定期修改的有效方法。它使用的前提条件是：内外部环境条件的变儿不致于影响经营目标的改变，具体作法是：当计划执行一个时期后（通常为一年），根据内外部环境条件

的变化以及计划执行情况，定期修改原计划，并把计划期顺延相应一个时期，同时确定顺延期的计划内容。从而保证了每次修改后的计划期限是相同的。

笼统地制订计划及其目标。

为了保证计划及其目标的灵活性，可笼统地制订计划及其目标。通常情况下就是制订出计划的总目标、总方向或总体指导原则，然后在具体执行计划时，根据内外部环境条件及其变化，使之细化。

只制订计划的部分指导原则或规则。

例如对长期计划，由于对较长时期的内外部环境条件及其变化掌握的资料较少，因而为了保证计划的连续性与指导性，可采用只制订有关全局的部分指导原则等。这种方法与通常所说的长期计划的“近细远粗”在某种程度上是一致的。

十、MBO——目标管理

目标的性质

关于目标的基本含义在前文中已有论及，这里主要研究一下目标的性质。企业的总目标是指导组织和个人活动所指向的重要的终点，表示最后结果。显然总目标要由一系列子目标来支持，这里的子目标可以是更具体的目标，也可以是分单位、分部分的目标。这些目标是据总目标层层分解而确定的。另一方面，总目标在时间上也要分解为更短一些时间的目标，所有上述目标必然相互联系、相互影响而形成目标体系。从这一点上说，企业在确定目标时，不能只确定企业的总体目标，而且要对总体目标进行时间、空间、分部门分单位的层层分解，最终形成一个目标网络体系。目标的第二个性质是：目标是多样的。即企业在同一时期内会追求多个目标，因此，一定要在这多个目标中区分清楚主要目标与次要目标，在精力与资源有限的条件下，要首先集中主要精力和企业的主要资源力量确保主要目标的实现，在此基础上考虑次要目标的实现。

目标管理是全面的管理系统

按照著名管理学家哈罗德·孔茨的定义：“目标管理是一个全面的管理系统，它用系统的方法，使许多关键管理活动结合起来，并且有意地瞄准有效地和效率高地实现组织目标与个人目标。”虽然目标管理目前已在全世界得到广泛的应用，但人们对目标管理的真正含义还不十分清楚，有些人认为它是一种评价工具，另外一些人把它看作是一种激励技术，还有一些人甚至认为目标管理是一种计划工作与控制手段。鉴于此，我们认为有必要研究一下目标管理理论的发展史。

早期并没有提出这一概念，虽然确实有许多人长期注重目标管理，并由此而促进了目标管理的发展。直到一九五四年，彼得·F·德鲁克——作为目标管理理论的促进者——强调：“凡是其业绩影响企业健康成长的所有方面，都必须建立目标。”并且在此基础上，他规定了一套强调自我控制与自我指导的哲理。与此同时，美国通用电气公司在进行公司改组时，在分散化的管理决策中，使用了目标管理的各种要素。这个公司以确定各种关键成果领域并承担衡量业绩的大量研究工作，来贯彻这种评价的原则。到一九五七年，对行为科学卓有贡献的道格拉斯·麦格雷戈在他发表在《哈佛工商评论》

上的经典论文中，批评了把评价下属人员的焦点放在个性特征的标准上的评价方法。他明确提出：下属人员承担为自己设置短期目标的责任，并同时有与其上级一起检查这些目标的完成情况的责任。这样，主要由下属人员自己对照预先确定的目标来评价自己的业绩，所以强调的是业绩而不是个性。下属人员积极参加这种评价过程，就引向承诺任务，并创造一种激励的环境。在以后的发展中，逐渐注意加强短期目标与激励，并且后来又把长期规则纳入到目标管理中，并最终使目标管理理论成熟起来。虽然如此，至今它仍在发展之中。

目标管理是一个全面系统方法，这一系统方法是一个过程。总体来说，目标管理的过程主要包括以下内容：设置最高层目标或企业的总体目标；明确组织的作用，其中主要是明确各部门期望的成果与责任；目标的层层分解与下属人员目标的设置；拟定目标的反复循环过程；确定考核与检查方式与标准等。

目标管理作为一种现代方法，不但在激励方面有优点而且也有其它许多优点。总体来说，目标管理的优点主要体现在以下几个方面：有利于提高企业管理水平；有利于弄清组织结构现状，完善企业组织结构；是一种“参与式”管理，因而有利于形成一个“目标——手段”链；强调“自我控制”，因而有利于激励职工的积极性、主动性与创造性；有利于促使企业权力下放，实现有效控制；注重成果第一的方针，提高职工的满足感，从而便于开展管理工作。

当然，目标管理由于其本身及其运用中存在的问题，还有一定的局限性，其局限性主要表现在以下几个方面：对目标管理的原理阐明，以及国内宣传不够，因而在运用中存在着许多误区；给予目标设置者的指导准则不够，因而在职工制订目标时随意性较强；目标一般都是短期的，很少长于一年，因而会损害长期目标的安排；由于种种原因，明确而适当的目标设置困难；不灵活的危险即由于主管人员对改动目标往往犹豫不决，而当内外部条件发生变化时，企业目标若不改动，其危险或危害是可想而知的。

东芝特色的目标管理

要结合企业的实际情况，创造性地运用目标管理。

东芝灵活地吸取了德鲁克的理论，创造性地运用在管理实践中。它的目标管理的特征有：

直接结合经营需要的一贯性。

具体表现为：为了提高效率和压缩人员，按加重工作量的原则来分配任务；以个人为中心来提高能力；为了确保每个人的努力方向能与企业的总体目标一致，采取“自上而下有组织地展开目标”与“以联合讨论为中心展开目标”相结合的措施。

目标管理的结构。

正像东芝公司的一位主管人员所说的那样：我们实行目标管理，首先是恰如其分地明确每个人的任务；其次是适宜地明确每人的成果目标。只要目标确定下来，就要以具体形式把权限下放给每个人，并保证使他们在自我控制下工作；最后就是进行成果评价，通过评价使他们为达到下一期的目标而努力。

因而，东芝公司的目标管理的周期结构就是：确定目标——下放权力和

自我控制——评价成果。

在上述结构中，公司相信每个人的能力与积极性，因而扩大每个人的职务。并且在职务划分上改变了传统的横向分配的方法，对每个人的职务进行纵向分配。这种做法的原因是公司向来认为：“人不是为了面包而生存。”

在制订目标方面，在年初由部长先确定目标，而且目标以半年为准。目标制订的基本程序是先由部长，然后到工厂厂长，再到课长、主任，最后到担当者即按：事业部长 厂长 业务部长 课长 主任 担当者。各个层次都制订自己的目标，从而形成了一个自上而下的目标体系。

在目标实施方面，主要强调以下几点：

- 1、少而精主义与能力主义。
- 2、相信每一个人一定能达到目标，并为员工实现目标创造可能的条件，并且进行有重点的全面管理。
- 3、对于实现了目标的员工实行奖励制度。
- 4、要求每位员工独立自主地实现目标。
- 5、在实施过程中，重视人际关系，尤其是上下级关系。

所以，在具体运用“目标管理”时，一定要结合其它手段措施，尤其是企业文化等。

十一、决 策

西蒙认为：管理就是决策，决策贯穿于企业管理的一切方面与全过程。由此可以看出，决策在管理中的重要地位。

所谓“决策”就是指对所要解决的问题，在内外部环境条件分析的基础上，制订多个可供选择的拟选方案，并对拟选方案进行分析、比较和评价，从而选择优化方案的活动过程。

决策的程序

一个科学决策的程序主要包括：

诊断分析。

在这一程序中，主要是确定企业经营活动中存在的问题及产生问题的原因与主要原因。确定问题的基本方法是：偏差分析法或差异分析法。“偏差”可能是计划与实际情况的偏差，也可能是目标与现实的偏差。偏差实质上就是活动中存在的问题与主要问题。

确定拟选方案。

对于任何一个需要解决的决策问题，都有多个可能解决问题的方案，因而必然要在诊断分析的基础上，制订出多种可能的方案。决不能是只制订一个方案。

评价与比较各种拟选方案。

在制订了多种拟选方案后，由于不同方案依据的条件不同，方案可能的经济效果也不同，而且需要的投资或费用也不相同，因而必须对它们进行评价以及比较。通过评价可行性以及比较不同方案的效果，为选择优化方案准备条件。

选择优化方案。

在这里需要说明的是，所谓的“优化方案”决不是通常所说的“效益最

好”的方案或最满意的方案。优化方案只能是“合理满意的方案”。因为不同的方案各有优缺点，不存在最好的方案。因而优化方案实质上就是相对较好的合理满意的方案。

合理确定决策问题

从本质上来说，决策问题确定的是否合理，直接决定和影响目标能否实现。如果决策问题确定错了，无论怎么努力。决策的后几个程序都无法保证实现组织目标。

决策问题可能是经营中存在的问题或者是未来可能的机会等。由于问题或机会可能很多，所以必须从其中选择一个或少数几个重大的、涉及企业全局的重要问题或者机会。

另外，在确定决策问题时，应主要从各种征兆中去选择。所以，必须要注意对企业的历史与现状的研究，并在此基础上，运用科学的预测技术进行预测。

科学而合理地拟定备选方案

提出尽可能多的方案。解决决策问题的方案只有一个的可能性是很少的，往往都有多个方案，只有一种选择的决策，往往是失败的决策。

由于决策问题往往有一定的风险。决策问题面临的内外部环境条件都有多种可能性，而且每种可能性出现的可能程度也是不同的。因而，在确定备选方案时，必须要科学地确定每种方案的可能性及其出现的可能程度。如果这些问题不能科学地确定出来，就无法对备选方案进行评价和比较。

在确定备选方案时，必须要注意民主决策问题。即要鼓励企业的各级专业人员与广大职工参与方案的制定，以达到“集思广益”的作用。

备选方案的选择

决策的一个重要工作就是从多个备选方案中选择一个优化方案。需要说明的是，选择的方案既有可能是新的行动方案，也可能是原来的行动方案。

作出正确的抉择并不是容易的。一方面只有一个正确的抉择而其它抉择是不正确的现象是罕见的。另一方面是由于决策的风险因素造成的。这是因为由于企业的内外部环境在不断发生变化，估计一个计划或行动方案的成功概率与失败概率是困难的。当然除了上述变化的因素外，资料的不完全与不适用也造成了备选方案选择的困难。

正是由于上述困难，必须要制订合理选择备选方案的标准。一般来说，这些标准主要包括：

决策是否有助于达到既定的目标。

决策是否体现了最大限度的经济效果。

决策是否易于实行。

科学决策的原则

要实现科学的决策，必须坚持下述原则：

1、创新性原则。

有人称：“管理就是创新”。没有创新，就无法改变传统状况。在决策时，为了解决决策问题，也应体现创新，要有“巧主意”。用创新性思维方

式或“头脑风暴法”去考虑问题与设计方案。

2、民主原则。

在进行决策时，要讲求集思广益，利用广大职工的智慧，让职工参与决策，从而提高决策准确性。

3、实事求是原则。

就是说要从企业的实际出发，在充分分析产生决策问题的原因与主要原因基础上，结合企业实际来确定优化方案。

4、效益的原则。

在决策时，要充分保证决策方案有利于提高企业的利润水平。特别像零部件的自制与外购决策，是采雨自制或外购，一定要考虑相关的因素，确保有利于提高效益。旺天——惠尔公司，在 1978 年决定是否建分厂自制零件的决策，对我们有很大的启发。若自制零件需要投资 100 万美元建分厂，相应的每年的固定费用预计可达 15 万美元，而零件的单位自制成本为 5 美元。若采用外购的话，零件的购买成本为 10 美元，而企业对零配件的需求量最多不超过 27000 件。在决策时，大多中层主管人员都认为：应该自制。因为虽然有些投资，但毕竟单位成本比外购低 5 美元。然而，总经理却选择外购方式。经过他的分析，大家感到心服口服。所以最终决定不建分厂而外购零部件。实际证明，在零部件需求量为 2 万件时，每年利润增加 5 万美元。

科学决策方法

决策的方法依据其特点的不同，总体上可分为两大类：主观决策法和计量决策法。主观决策法是指据决策者的主观经验进行决策的决策方法。该方法虽然容易受到决策者的主观意志的影响，决策准确性差，但毕竟该方法简便易行，因此，它还得到了广泛的推广与应用，计量决策法是指依据数学工具、数学模型进行决策的决策方法。由于这种方法是建立在精确的数学模型的基础上，决策的准确性与科学化程序较高，但由于并非所有的决策问题都可以用数学工具与数学模型进行决策。因此，其适用范围毕竟有限。虽然如此，在实际进行决策时，还是要尽量采用计量决策法。在主观决策法中，主要的方法有：经理经验判断法、专业人员经验判断法与专家判断法。其中“专家判断法”又可分为：个别专家判断法、专家会议判断法、专家函询法又可称为“德尔菲法”。在这些方法中，一般来说，“德尔菲法”的科学性较强。因此，这里重点介绍一下这种方法。该方法的主要做法是：据需要决策的问题及其特点，首先选择若干个专家，然后向这些专家提出需要决策的专题，请专家分别写出书面意见（匿名），并把这些书面意见进行收集整理。把收集整理的倾向性意见再寄给第二批相关的专家，让他们对此发表意见。再对第二批专家的意见（他们的书面意见也采用匿名方式）进行收集整理，然后把整理后的新的倾向性意见反馈给第一批专家，让他们发表意见。如此等等，直到最后得到一个合理满意的意见为止，由于这种方法采用“背对背”的方法，所以有利于克服不必要的相互影响和迷信权威的毛病，因而科学性是比较强的。

第三章 组织工作

为了保证组织目标的实现，如何实现资源的有效配置？怎样协调组织中不同人的工作，使之起到“1+1>2”的效果？

如何处理集权与分权的关系？

如何安排组织结构？

怎样发现组织存在的问题？如果有问题又如何去实施变革？

西皮·斯韦逊公司是一个从事洗涤用品生产经营的公司，主要产品有：肥皂、洗衣粉、洗涤品、清洁剂、精炼产品、化工原料产品等，其产品的服务对象既有消费居民，又有公司，而且其产品基本销往各大州，企业在根据其产品的特点，进行部门化设计时，有三种方案：方案 1，按产品设计部门化，形成下图模式：

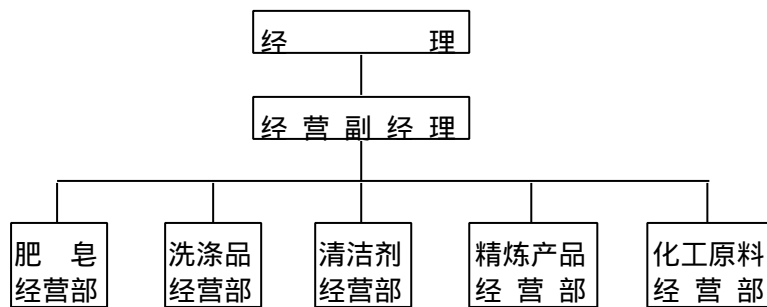


图 3—1 某公司部门化设计方案（按产品设计部门化）

方案 2，按顾客设计部门化，形成下图模式：

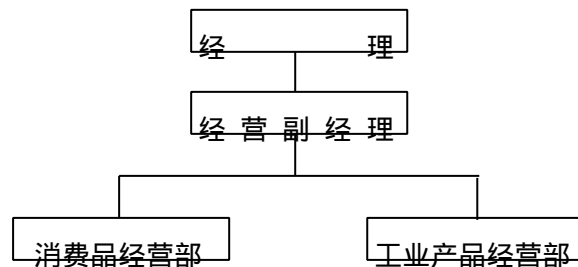


图 3—2 某公司部门化设计方案（按顾客设计部门化）

方案 3，按地区设计部门化，形成下图模式：

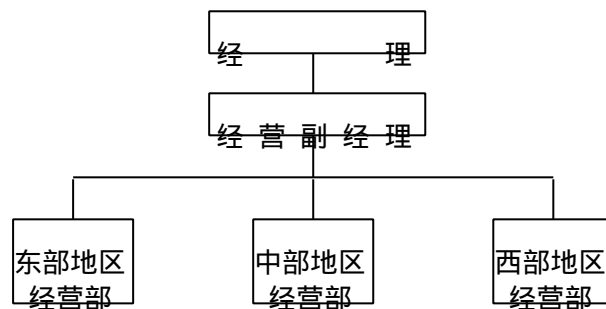


图 3—3 某公司部门化设计方案（按地区设计部门化）

在上述方案设计出来以后，公司各级主管人员反复讨论各方案的特点，从 1990 年 3 月到 1990 年 5 月，始终确定不下来采用哪个方案。

如果您是公司的总经理，您认为哪个方案更有利？为什么？

一、为了实现“1+1>2”

企业就像一个大舞台，要把各项活动细分为幕前幕后的多项活动，所有这些活动都必须由导演按照一定的意图，合理地安排演员，剧务人员，使他们每个人都发挥自己的特长，使整个剧务活动充分协调起来，发挥“合力”的作用。而导演的这一工作就是组织。

组织一词，按希腊文的原意就是和谐、协调的意思。若是三五个人保持和谐、协调比较容易，但对于一个企业来说，就不那么简单。因为，企业的分工不但复杂，而且协调工作量也较大。

但是为了实现组织的目标，必须要努力采取措施，使企业全体员工的活动充分协调起来，使之合理搭配，形成“合力”，起到“1+1>2”的效果。而这也正是组织工作的根本目的。有人称其为：发挥“团队精神”。

组织工作因此可以理解为：为实现组织目标，对组织的各项工作进行分类组合，并在此基础上使各项工作相互配合的工作过程。

组织工作是动态的

组织的分工协作关系、组织结构等不是一成不变的，而要随着组织内外部环境条件的变化而变化。

克洛蒂芬公司，为了提高组织效率，于1987年对其原来的组织结构作了较大的调整，原来的组织结构基本上是直线职能制的，因为各分公司的业务增加以及总公司规模的扩大，采

用这种形式不利于总公司处理重大事务，各分公司的积极性也不高，所以调整为事业部形式。然而，到1989年初，企业的新产品开发成为重点，为了解决这一难题，其组织结构又作了调整。在运行到1992年，他们又对组织结构进行调整。而且每一次调整，组织效率与企业的利润水平，都获得了较大的发展。其变化过程如下模式图表示（图3—4）。

从上述变化可以看出组织工作的动态性。一般来说，组织工作作为一个完整的动态过程，主要包括以下几个方面：

确定组织的总体发展目标。

对组织的总体发展目标进行分析，拟订派生的目标、政策、策略和计划，或具体活动方案。

对实现目标的相关业务进行确认和分类，并确定各项业务之间的相互关系。

据企业业务发展的需要，确定岗位与岗位结构，并使企业有限的资源合理地配置到各工作岗位上，形成企业的岗位结构以及与之相对应的职务结构体系。

合理确定与安排各岗位的职权以及相应的责任与义务。

通过各类规范的设计，使企业的各不同的工作有效地结合成为一个整体。

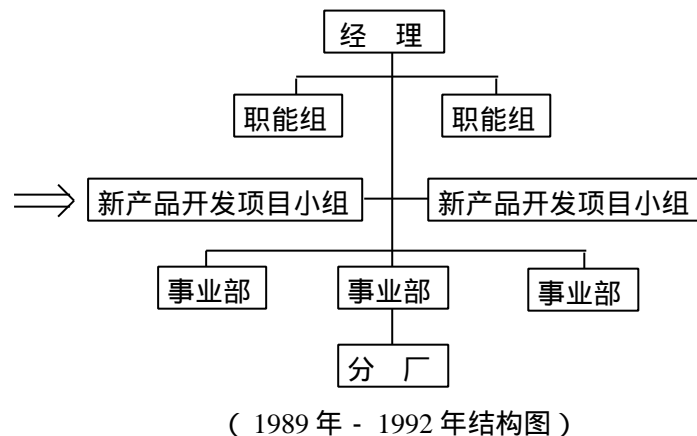
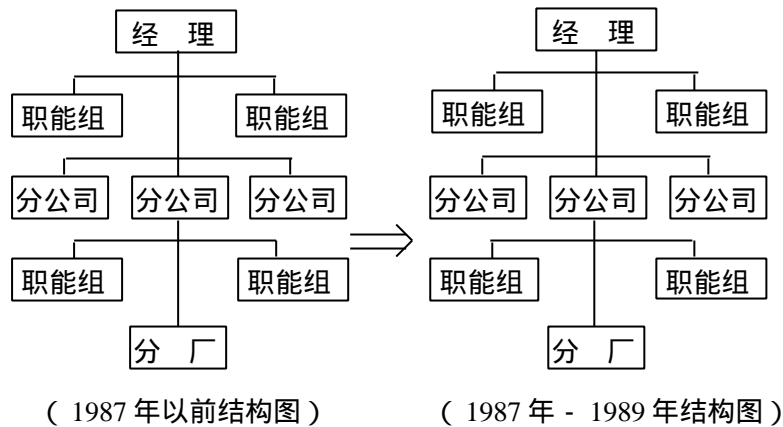


图 3—4

二、管理幅度与管理层次

在组织设计中，一个十分重要的工作就是确定管理层次，这是组织内部的纵向分工。之所以要确定管理层次，进行纵向分工，就在于存在管理幅度的限制。

管理层次取决于管理幅度

虽然影响管理层次多少的因素较多，但根本的、直接的影响因素是：管理幅度。所谓“管理幅度”就是一名主管人员能够有效的、直接管理下属人员的多少。在组织规模一定的条件下，管理幅度越大，显然，需要的管理层次就越少。

其它影响因素往往是通过影响管理幅度来影响管理层次。如组织沟通的状况。一般来说，组织沟通状况越合理，信息传递越快、越准确，则管理层次可以少一些，如果管理层次加大，则不利于沟通。而信息沟通状况对管理层次的影响，实际是先影响到管理幅度。因为沟通状况越合理，主管人员能够直接控制的人数越多，管理幅度就越大。也正因为如此，美国学者 W·H·纽曼与小 C·E·萨默认为：计算机的应用，使得主管人员的管理幅度增加，组织向扁平方向发展。

管理层次：少有的难处，多有的弊病

组织的管理层次，一定要合理确定，只有这样才有利于提高组织效率。不能片面强调“管理层次越少越好”或“越多越好”。在确定时、必须结合组织的实际情况。

1、“少有少的难处”。

在理论上和实践上，人们都强调：尽量减少管理层次。因为，较少的管理层次即扁平式的组织结构，具有用人少、管理费用低；它缩短了上下级之间的距离，从而便于密切上下级之间的关系；沟通容易等优点。但是，还应该辩证地看待，因为“少也有少的难处”，表现在：

控制难。

层次的减少，使得管理幅度增加，这就意味着一名主管人员同时控制的人数与工作量增加，所以实施有效控制的难度加大。

协调难。

层次的减少，也意味着一名主管人员同时监管的业务增加（不但包括业务量，而且包括业务种类），这必然会增加协调的工作量和协调的难度。

沟通难。

包括两个方面：一是在时间、精力一定的条件下，上下级之间的沟通难。因为此时，沟通内容、沟通人次增加了。二是较多的同级人员在一块工作，必然增加了同级之间的沟通的难度。

所以，虽然扁平式组织结构有较多的优点，但它毕竟有自己的难处。

2、“多有多的弊端”。

管理层次增多即层峰式的结构，也有优点，比如具有管理严密，分工明确，易于协调等。但它的弊端更多，表现在：

用人多，机构臃肿，相互扯皮。

管理费用高。

用人多的结果，必然会出现：一方面人力费用增加，另一方面耗费的办公工具、设备增加。

不易控制。

下级“远离决策中心”，因而不但不利于计划与决策的执行，而且会产生“神经末梢麻痹”现象。

管理幅度应多大：有效的管理幅度无一定之规

有效的管理幅度，受多方面因素的影响，在同一组织中，没有统一的管理幅度模式，即使是同一名主管人员，下属变了，环境变了，其管理幅度也会变化。

哈罗欣·西利尔在公司担任销售部经理时，一个人主管三个副经理，抓销售的全面工作。把他调到市场开发部任经理时，他很不高兴，原因是：市场开发部共有四个副经理，只让他主抓“项目组”副经理，其它三位副经理却直接隶属于主抓市场开发的副总经理。他说：“这明显是降我的职，认为我的能力太差，可我在销售部任经理时，不但没有出现差错，而且担任三年经理期间，利润共增长了一倍多，我认为不公平！”那么，真的“不公平”吗？总经理罗尔·比萨的一番话值得我们深思。他说：“之所以调他到市场开发部并且主抓项目开发，基于两方面考虑：其一、主抓项目开发的副经理年龄偏大，没有魅力，而且市场开发人员多，两年多一直没有效益，工作跟不上，成为公司的一个‘老大难’；其二，今年工作的重点转移到市场开发

上，必须要派一个得力的人主抓这一摊子！”

从上述例子也可以看到：管理幅度的确定，无一定之规，它要随着各方面条件的变化而变化。

影响有效管理幅度的因素

一般来说，影响有效管理幅度的因素主要有：

- 1、管理者的素质与能力。
- 2、被管理者的素质与能力。
- 3、组织环境。
- 4、组织沟通方式。
- 5、协调方式与协调工作量。
- 6、规划的完善程度。

但是，不同学派，对此有不同看法。例如格兰丘纳斯(V. A. Graicunas)经过数十年的分析与研究认为：有效管理幅度的模式应为：

$$n \times \left(\frac{2^n}{2} + n - 1 \right)$$

其中：n 为下属的人数。

孔茨认为格兰丘纳斯只简单分析了有关模式，局限性是很大的。因为相互关系出现的频率及占用的时间比相互关系的数目更加重要。孔茨认为，影响管理幅度的因素主要有：

下属的训练。下属训练的越好，处理与之关系的频率及占用时间就越少；因而有利于增加管理幅度。

明确的授权。只有明确的授权，才能使下属知道如何去做，因而就不需要花费更多的时间去监督与指导下属的工作。因而也有利于增加管理幅度。

明确的计划。明确的计划，也有利于减少时间去管理与监督下属。

客观标准的利用。运用客观标准去开展工作，有利于主管人员集中更多精力与时间去处理其它问题，从而有利于主管人员增加管理幅度。

信息沟通方式与信息沟通技术。通过主管人员亲自的口头沟通或其它方式的沟通，不但需要接触的频率高，而且与下属接触的时间长，因而没有通过助手或参谋人员的沟通或计算机沟通技术更有效，更有利于主管人员从事务中解脱出来。

必要的个人接触量。这一因素直接影响管理幅度。若必要的个人接触量越多，则管理幅度就相应越小。

组织变革的速度。组织变革的速度越快，则管理幅度就应越小。

总之，管理幅度与管理层次的确定，是组织设计的最基本的问题，而且弹性也较大，在具体设计时，应讲求“随机制宜”。就目前的发展趋势看：倾向于采用扁平式的组织结构，而且实现管理重心下移，增加中层的管理幅度，减少中层管理人员。

三、部门化分工

部门化分工，主要是研究组织内的横向分工问题。

分工并非“越细越好”

现有的组织结构及其理论都是建立在亚当·斯密的劳动分工理论基础上的，特别是泰罗的科学管理的应用与流水线出现后，更是强调分工“越细越好”。

然而，时代不同了，亚当·斯密时代是“供不应求”、“规模经济”的时代。而现在是“顾客导向”、“竞争激烈而且复杂”、“变革本身的速度加快”的时代。过细的分工，必然导致机构臃肿、人浮于事，业务流程周期长、时间成本高、管理费用增加，组织缺乏弹性与适应性等。

因而，现在已不是“分工越细越好”的时代，应注意合理分工。

部门化分工应面向顾客

现在企业在经营中，必须树立“顾客第一”、“顾客至上”的观点，而要做到这一点，企业的各部门都必须面向顾客。IBM公司在进行组织设计时，坚持“以顾客及其需要”为起点，以顾客的满足为终点进行设计，从而为其“全面为顾客服务”的经营宗旨提供了组织保证。

因而，企业在部门化分工时，决不能像过去那样——“以任务导向”来设计，而应“以顾客导向”来设计，部门化分工时，应面向顾客，体现组织是一个“开放系统”。

部门化分工的方法

部门化分工的基本方法有：

1、按产品划分部门。

即把不同产品的生产经营划分为不同的部门，相同产品的生产经营划归同一部门的部门划分方法。像前面谈到的西皮·斯韦逊公司设计的方案中，方案1就属于这种划分方法。

2、按顾客划分部门。

即根据顾客及其需要划分部门的方法。例如西皮·斯韦逊公司设计的方案。

3、按地区划分部门。

对于生产经营活动分布在各个不同的地区的企业来说，可采用这种划分方法。把不同地区的生产经营划分为不同的部门。象西皮·斯韦逊公司设计的方案。

4、按职能划分部门。

据专业化原则，按工作或任务的性质划分部门的方法。常见的形式为下述模式（图3—5）。

四、职权关系

直线职权、参谋职权、职能职权及其关系

为了说明上述问题，先从“权力”开始研究。

权力。

据美国亨利·西斯克的观点，权力是一种抽象的概念，可以定义为：为了达到组织目标，进行行动或指挥别人的行动的权利。权力的特性主要有三个：权力是一种权利。由于有这种权力，人们可以直接或间接地通过别

人的行动而进行活动。 奖罚权可以使人们完成所期望的行动。

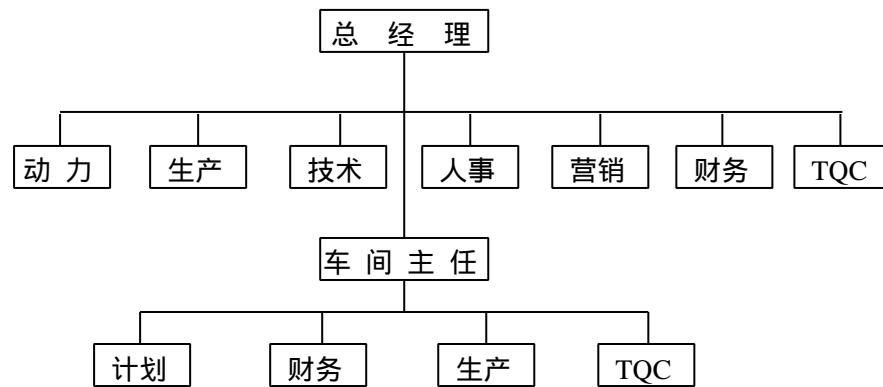


图 3 - 5 按职能划部门模式示意图

直线权力与参谋权力的关系。

直线权力就是上级行使决策、指挥与监督的权力。

参谋权力是指为直线权力提供信息、建议、咨询的权力。参谋权力中不包括任何直线权力。因而，参谋人员没有发号施令的权力。

直线权力与参谋权力是相辅相成的。参谋权力的正确运用，有利于直线权力充分发挥作用。

直线权力与职能权力的关系。

职能权力是直线人员委任给职能人员或参谋人员的与其业务职能有关的发布命令、实行监督的权力。职能权力与参谋权力是不同的。

在处理直线权力与职能权力的关系时，关键要注意：限制职能权力的大小与权力范围。

直线人员、职能人员与参谋人员的关系

直线人员就是拥有直线职权的人员，职能人员是拥有职能职权的人员，参谋人员是拥有参谋职权的人员。三者之间的关系如果处理不当，就有可能导致混乱，并且管理效率也会受到影响。正确处理三者之间的关系，应注意以下几个问题：

三种人员在管理工作中的相互关系本质是一种职权关系。

一般来说，直线人员拥有作出决策、发布命令并付诸实施，协调组织中的人力、物力、财力从而保证实现组织目标的权力。参谋人员具有协助与建议的权力。职能人员具有某些直线职权和参谋职权。正是由于三者是一种职权关系。因此，必须要正确处理他们的关系，从而保证提高管理效率。

注意发挥参谋人员的作用。

由于参谋人员为直线人员提供信息、出谋划策，从而更有利于直线人员开展工作。但是在实际工作中，往往出现参谋人员替直线人员作决策，有时甚至对下级发号施令，从而影响管理效率的现象。下面是正确处理二者之间关系的几点建议：参谋人员只能独立地为直线人员出谋划策；直线人员应广泛听取参谋人员的建议等，但不能为参谋人员所左右；直线人员与参谋人员必须密切配合，从而做出合理的决策。

适当限制职能人员的作用。

职能人员能从专业角度对企业进行管理，从而有利于企业实现专业化管理。但是如果职能人员的活动范围过大，就有可能出现职能人员取代直线人

员，干预直线管理，破坏指挥统一性的弊病。因此应适当限制职能人员的作用。其关键是限制职能职权的范围。

不能混淆职能人员与参谋人员的身份。

职能人员不但有专业指导的职权，而且有一定程度的直线职权。而参谋人员则没有直线职权。这种身份的区别就在于：在实际工作中，参谋人员不能做出决策，发布命令。

集权与分权的关系。

集权意味着把权力集中到最高层，分权意味着把权力分散到组织中较低的层次。在实际组织中，没有绝对的集权与绝对的分权。绝对的集权意味着组织没有中层与基层人员；绝对的分权意味着没有高层管理人员，这些显然都是不可能的。组织运行中都存在着一定程序的分权。关键在于分权程度大小或者说集权与分权的相对比例。

影响集权与分权程度的因素：

通常情况下，集权与分权的程度，主要是根据拥有决策权的情况来衡量。因而，具体来说，影响集权与分权程度的因素，主要有以下几个方面：

决策的代价与决策的重要程度。如果决策较重要，则应该集权程度相对高些，若决策的重要程度小，则分权程度相对高些。

政策涉及的范围。如果政策涉及的范围比较广泛，要求全局或大范围的集中统一行动，则集权程度应该相对高些。否则分权程度应该相对高些。

主管人员的素质与能力。若高层管理人员的素质与能力较高，则集权程度可以相对高些。若部属的素质或能力较高，则分权程度可以相对高些。

组织规模大小。组织规模越大，控制、协调、沟通工作量越大而且难度较高，则应采用分权体制即分权程度应较高。

管理态度与管理哲学。如果主管人员对部属的信任程度较高，而且主张积极授权，则分权程度应较高。反之，若主管人员的管理态度与管理哲学与前者相反，则集权程度应该相对高些。总之，主管人员的管理态度与管理哲学直接影响着集权与分权程度。

分权后的绩效。若分权有利于调动部属的积极性、主动性、创造性，提高绩效水平，则分权程度应该相对高些。

组织形成的历史。若组织规模是逐渐地由小到大发展起来的，则集权程度就比较高，若采用购并或联系方式发展起来的，则分权程度应该相对较高。

最后，组织的外部环境状况，在一定程度上，也影响着集权与分权的程度。

另外，需要说明的一点是：集权与分权程度的确定是一个动态的过程，它要随着上述影响因素的变化而不断变化，强调“随机制宜”，而不是一成不变。

权力委任或授权。

分权化的工作，就是通过权力委任或授权来实现的。授权是一个过程，它准许上级把权力委任给下级。路易斯·艾伦认为权力委任或授权有三个基本方面：把工作或职责委托别人去执行；把权力（和权利）或职权委托别人去行使；为接受权力委任者建立义务或责任，并由其依照既定的准则条款去执行。根据他的分析，权力委任过程主要包括三个方面，职责的分派、权力的委任、责任的建立。

上述分析表明，虽然权力委任或授权是分权的一个主要方面，但是二者还是存在一定的差别。首先，权力委任或授权主要是指上，下级之间的短期权责授予关系，而分权则是在权力委任或授权的基础上的一种长期的，系统的组织安排。其次，权力委任或授权没有固定的模式，而分权则是按一定的模式来进行的。

有效委任权力或授权的条件。

要保证有效地委任权力，必须同时具备下述三个条件：权力与职责的对等；责任的绝对性以及命令的一致性。

首先，必须保证权力与职责的对等。为了有效地委任权力，赋予下级的权力必须与所分配的职责对等。无效委任权力的最普遍原因就是两个方面：赋予权力太少或只授权而未委任有关职责。

其次，责任的绝对性。虽然职责和权力可按一定的程序以及职权等级系列被委任给下级。但是对上级的责任则既不能分派，也不能委任。例如向自己直接上级报告的责任就不能委派给自己的下级。

再次，命令的一致性。就是说在委任权力时，应克服多头领导的现象。一个下级只能对一个上级。

当然在上述基础上，要保证委任权力的有效性，还必须做到以下两点：委任权力应该适度，它只能是上级的一部分权力而不是全部权力；在委任权力时，应保留控制与监督权，而不能把完成某项责任的控制与监督权力也委任给下级。

成功委任权力或授权的几点建议。

在实际工作中，要确保每一次委任权力工作的成功，须注意以下几点：

首先，必须在委任权力之前，确定明确的目标。只有这样，委任权力工作才能做到心中有数。

其次，必须坚持“因事投人、视能授权”，而不是“因人设事”与“以功授权”。

第三，建立必要的控制。必须在委任权力之前，建立一套健全的控制制度，制订可行的衡量标准以及定期报告制度等。

第四，确保权责对等。

五、大规模组织的运用

现在似乎有一种趋势，有许多企业强调大规模组织的运用。为此在这里专门研究这一问题。

1、大规模组织趋向的原因分析：

现代企业附属机构遍布，员工人数越来越多，产生这一趋向的原因主要有：

报酬递增规律的发现与应用。

过去经济学中的报酬递减率，说明土地的效用因受土地面积和地质的限制，资金和劳力投资下去，才开始的报酬都很大，但慢慢地降低下来，若降到边际时，再进行资金和劳力的投资就得不偿失。

可是，今天的企业管理愈加改进，效率越高，成本越低，于是盈余就越大。这种盈余增大的趋势叫做报酬递增率，而在大规模组织中，常通过管理技术的应用，生产要素能更充分地发挥功能，因而报酬递增率更是巨大。

大量生产经济原则。

就是在大量生产下，可利用机器。技术替代工人；可使产品及其生产程序标准化；可综合利用副产品；并通过大量采购以及大量销售降低费用、降低成本。即规模的扩大所带来的成本的节约。

市场竞争的加剧。

鉴于市场竞争的加剧，中小企业缺乏竞争力，难以与人抗衡，所以竞相走向大规模组织。

市场需求及其变化。

有些行业，有些商品的市场需求越来越大，也是导致这些行业的企业组织逐渐趋向大规模的一个重要原因。

正是由于上述四个方面的原因，现代企业都有采用大规模组织的趋向。有的在创立之初，即作大量的投资；有的把多年的积累全部用于再投资以扩大规模；有的将若干个中小企业合并为大企业；有的将若干个有关系的企业组织在一起联营等。

2、大规模组织现象或表现。

目前，大规模组织主要有以下几种常见的现象：

横向部门增设。

一个企业在规模较小时，往往只有三五个职能部门，但随着规模的扩大，业务的增多，部门较少无法满足生产经营管理的需要，因而必然要增设部门。

纵向层次增多。

由于主管人员受管理幅度的限制，在组织规模扩大，机构人员增多时，为了实现有效管理并克服管理幅度不足的程度，必然要增加管理层次。所以过去的企业大多以三个层次为主要形式，而现在则有许多企业的管理层次是以四个或五个层次为主。

委员会及工作小组林立。

在纵横组织规模增加的情况下，部门之间的协作与协调困难，信息传递不但费时，而且手续烦杂，效率低下，因而对应的补救办法就是设置管理委员会或工作小组。特别是对企业的重大问题或需要精力集中地赶办的问题，往往都采用管理委员会或工作小组或项目小组的形式，从各有关部门与产品制造部门临时抽调人员共同处理。故在规模较大的组织中，常常可以看到管理委员会或项目小组的存在。

幕僚工作更被重视。

专业规模的扩大，使得很多工作都需要专业技能，需要委任给幕僚专家。这些专家利用自己的专业知识，在职权范围内，对相关问题提出自己的建议或改进意见，做出了有价值的贡献。而且随着规模的扩大，企业的主管人员为了能从日常业务中解脱出来，集中精力解决企业的重大问题与长远问题，也需要这些专家，于是专家越来越受到管理部门的重视，而且地位越来越高。

3、大规模组织的评价。

大规模组织的优势在前文的分析中，已作了有关说明，这里主要研究大规模组织可能存在的问题。大规模组织的上述几种现象，对企业管理来说，可能会产生以下问题：

沟通困难。

层次的增加，必然会导致职工远离决策中心，从而上情不易下达，下情不易上报。而且一项信息由于要经过多个层次传递，时间长、速度慢，并且

极易引起信息的失真与变质。

决策迟缓。

由于组织规模扩大，对一个问题的决策往往需要多个部门的人参加，参加者越多，越不容易取得一致，往往需要经过反复协调后才能做出决策，从而必然导致决策迟缓。

增加高级主管的协调时间与协调工作量。

部门的增多，及其相互间矛盾、摩擦的增加，使需要由高层管理人员协调的事务增加，从而增加高层主管人员的协调时间与协调工作量。

本位主义严重。

部门增加，导致工作联系沟通的困难，各部门只好各行其是、不相为谋，会逐渐走向本位主义。

手续繁多。

在一个复杂的大规模组织中，工作处理程序复杂，公文旅行、手续繁杂会是必然的现象。

权责不明。

部门重叠必然导致职权重叠，权责难以彻底分清。尤其是管理委员会与工作小组的工作，形式上人人都负责，而实质上人人都不负责。

4、大规模组织的分析与改革。

关于具体的改革原理、方法，程序，在后文的“组织变革与组织发展”部分，会作专门的介绍。这里主要研究一下：需要改革的象征。即主要研究在什么条件下需要改革。

美国著名教授路士艾伦（Louis A. Allen）在他所著的《管理组织》一书中认为，当存在下述现象时，就应考虑对现有的组织进行变革：

过分集中。

在职能组织中，凡较为重要的问题都需要有高层主管核定。但是高层主管的核定程序应该是，先经某一部门签办，然后由其它部门参考会审并提出意见。当有关部门达不成一致意见时，必然要把矛盾上交。从而导致所有问题都集中到高层主管，此时就说明现有的组织结构，组织程序存在问题。

决策迟缓。

如果对每项决策往往需要较多时日，下级需要解决的问题排队等待时间长，说明结构中也必然存在一定的问题。

控制困难。

管理控制是否肖效，取决于绩效评价与衡量标准是否确立。职能部门的绩效标准不能作具体的规定，就难以实现有效的控制。因而，组织中必然会存在问题。正像美国 Chrysler 汽车公司总经理所说的那样，在其未将各产品改为事业部以前，所生产的各类汽车的成本多少、盈亏状况等情况几乎无法知道，因而无法制订控制标准，即使有控制标准也不起作用，所以根本无法实现有效控制，必须要对原组织结构进行改革，所以才决定改为产品事业部制组织结构。

管理才能缺乏，积极性差。

如果一个大规模组织中，各级管理人员的积极性差，说明组织中激励机制不能充分发挥作用，因而必然是组织中存在着一定的问题。而且若管理人员长期从事某个专业的管理，必然不能全面培养管理才能，出现管理才能缺乏，也说明组织运行方面可能存在一定的问题。

各部门沟通联络困难，难以协调。

由于大规模组织有上述弊病，所以应尽量避免运用。即使在生产经营规模达到一定程度时，也要慎重决策。

六、组织结构的形式与选择

一般来说，常见的组织结构形式有：直线制、直线职能制、事业部制、矩阵制，模拟分散制等基本形式。下面分别介绍每种形式及其特点：

直线制结构

特点是：各级直线行政人员都下配备职能机构和相应的职能管理人员的组织结构形式，其模式如图 3—6。

这种组织结构形式主要适用于小型企业。其最大优点就是：结构简单、决策迅速，但是它要求各级管理人员是“全能”的，而这往往很难做到。

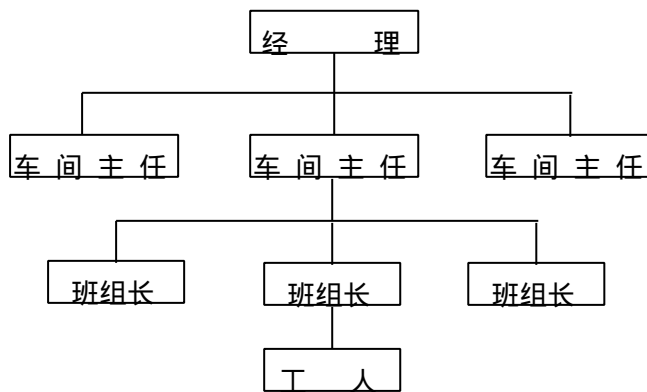


图 3 - 6 直线制组织结构示意图

直线职能制组织结构

这种组织结构的基本特点是：各级直线行政人员都配有一定的职能机构和相应的职能人员。但各级职能人员对下级直线人员只有专业指导或参谋作用，没有行政指挥的权力。

其组织结构示意图如图 3—7。

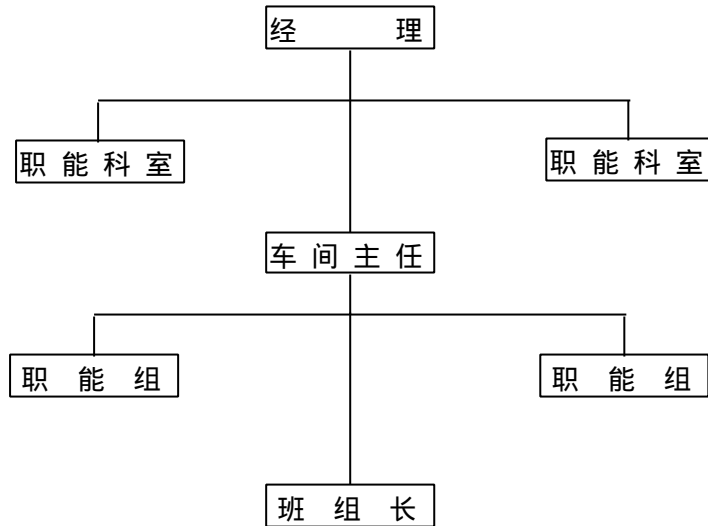


图 3 - 7 直线职能制组织结构示意图

这种组织结构的主要优点表现在以下几个方面：

由于按职能划分部门，其职责容易明确规定。

由于每一个管理人员部长长期固定地从属于某一个职能部门，因而整个组织系统具有较高的稳定性。

各级直线行政人员都配有职能机构及对应的职能人员，因而便于实行专业管理，提高组织效率。

权力高度集中，便于高层领导从日常事务中摆脱出来。集中精力解决组织的例外事件以及长远的重大问题。同时，便于高层领导对组织实行严格的控制。

这种组织机构存在的缺点主要表现在以下几个方面：

横向协调差。各单位的“本位主义”严重。

适应性差。尤其是对组织外部环境的变化反应迟钝。

不利于各级管理人员素质的全面提高。

机构臃肿，用人过多。

这种组织结构形式主要适用于中小型企业，或产品品种比较单一、市场环境比较稳定的大中型企业。

事业部制组织结构

又称为联邦分权制结构。本世纪 20 年代初通用汽车公司最早采用。这种组织结构的主要特点是：按产品或地区把企业的业务活动分为若干个事业部；各事业部按照“集中决策，分散经营”或决策与执行职能分开原则设置；有相对独立的自主权和相对独立的经济利益，也就是说，各事业部都是一个相对独立的“利润中心”。其组织结构示意图如图 3—8。

这种组织结构，总体上实行的是分权管理体制，其优点主要表现在：

各事业部有相对独立的自主权和经济利益，因而有利于调动各事业部生产经营的积极性、主动性与创造性。

由于每个事业部都能够自主地据市场需求及其变化来安排自己的生产经营活动，因而能够保持组织或企业的较强适应性。同时可推动各事业部之间开展竞争，有利于从总体上提高企业的竞争力。

使企业的高层领导，摆脱了日常行政事务，从而有利于他们集中精力解决企业的长远问题与重大问题，保证企业的长远发展。

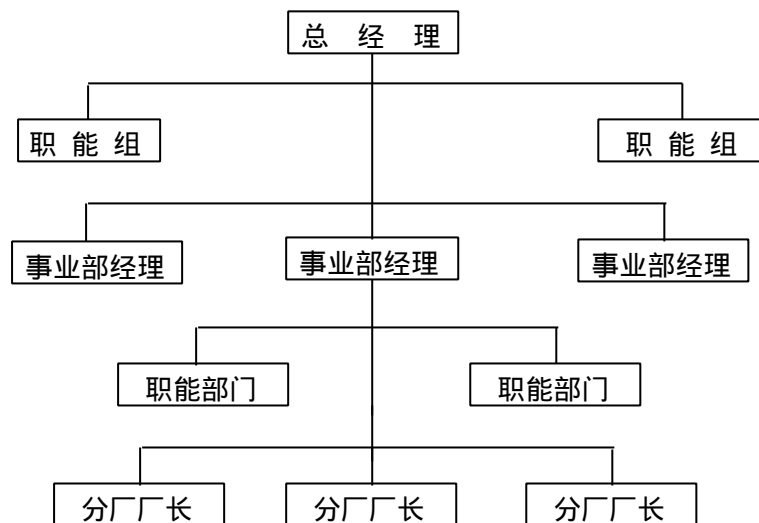


图 3 - 8 事业部制组织结构示意图

由于按产品或地区划分事业部，便于组织专业化生产经营，从而有利于提高企业的劳动生产率和经济效益。

各事业部有高度的经营自主权，从而有利于培养具有综合素质的高层领导人员。

这种分权的组织体制，也存在着一定的缺点，具体表现在：

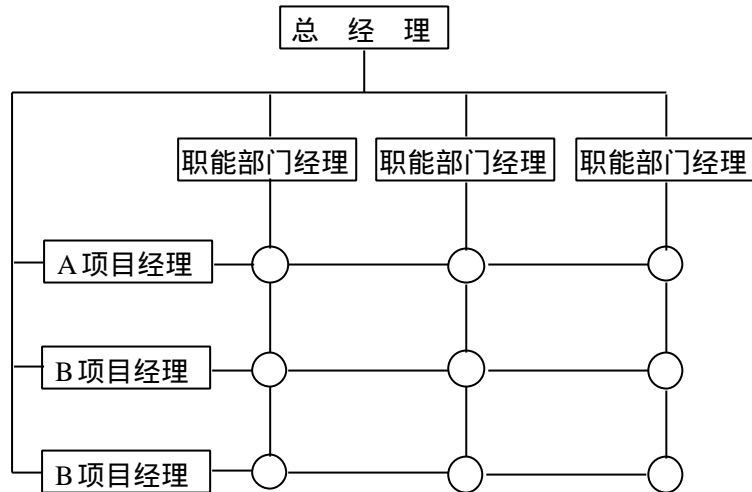
机构重叠，用人过多，管理成本较高，全员效率相对较低。

各事业部由于有自己相对独立的经济利益，因而容易出现“本位主义”现象，而忽视企业的整体效益。

由于分权程度较高，不利于企业高层领导加强对各事业部的控制。

矩阵制组织结构

又称为规划——目标结构。这种结构的主要特点是：运用按职能和按产品或项目组合业务活动两种方法来设计企业的组织结构。在同一组织内部，既设置具有纵向报告关系的若干个职能部门，又建立具有横向报告关系的若干个产品部门，从而形成纵向与横向管理系统相结合的形如矩阵的组织结构形式。其组织结构如图 3—9。



其中：在纵横交叉的点是执行人员

图 3 - 9 矩阵制组织结构示意图

这种组织结构的特点十分明确，具体表现在：

一个职工接受双重领导。

即在项目小组中，每一个职工都要接受项目经理的领导，同时在执行日常工作任务方面，又要接受原部门主管的领导。从而突破了以前的组织结构设置中只接受单一领导、单一命令的原则。

组织内部协调层次多，横向联系灵活。

在这种组织结构中，协调层次可分为：项目经理与项目成员之间的协调，项目经理与部门经理之间的协调、项目经理和部门经理与高层领导之间的协调等。虽然项目小组可以是临时的，也可以是长期的，但只要是项目小组的需要，随时都可以从有关职能部门抽调人力，因而横向联系灵活。

这种组织结构的优点，主要体现在：

有利于协调各职能部门之间以及职能部门与项目小组之间的活动。

由于在同一个项目小组中，有关各职能部门都参与了活动，所以便于从各个专业角度集思广益，激发创造性，有利于解决制约企业发展的各重大问题。

有利于各职能部门与产品制造部门或各专业经营部门相互支持，保证整体目标的顺利完成。

这种组织结构的主要缺点表现在：

机构重叠，用人较多，因而管理成本与管理费用较高。

组织的稳定性较差。无论是临时的还是长期的项目小组，由于成员经常变动，所以人事关系不稳定，容易产生临时的观点。这常会给正常工作的开展带来困难。

项目小组中双重领导的存在，容易形成多头指挥的混乱局面。

模拟分散管理的组织结构形式，是兼容并蓄职能制和事业部制组织结构的某些特点而产生与发展起来的一种部门结构形式。采用模拟盈亏责任的做法来设置，具体不再做详细的介绍。

上述各种组织结构形式各有优缺点与适用范围，因而企业必须结合自身的实际情况，慎加选择。

企业在具体确定组织结构形式时，不一定要按上述标准的形式，可以采

取混合形式或者变形形式。

在日常经营活动中，某些部门是关键部门或某些工作是关键工作，为了体现它们的关键性，保证企业的高级领导能够直接抓这些部门或工作，往往需要设置一个特殊的机构，从而会使原有的标准机构发生相应的变化。

七、管理委员会

管理委员会主要是指组织中执行某些管理职能的一组人。它不仅是作为组织机构的一个重要组成部分，而且作为集体领导的一种重要的组织形式，已经被广泛地应用于企业管理的重要方面。例如决策和监督方面。

管理委员会从职能上划分，可分为：综合管理委员会和专门管理委员会。综合管理委员会的职责主要是制订全公司范围的政策。只限于一个或少数几个有关的职能的管理委员会，是专门管理委员会。

管理委员会的评价

管理委员会既有优点又有缺点。其优点主要表现在：

集体判断。

集体判断可以发挥“两个头脑总比一个强”的优点。即能够集思广益。同时，这种集体判断，能够代表大多数人的利益，从而有利于调动大家的积极性。

增进激励。

委员会使下级主管人员和组织成员有可能参与决策或计划的制定过程，这样做可以激发与调动下级人员的积极性。发挥“参与”管理的优势。

制约权力。

委员会作出的决策都是经过集体讨论并通过的，因而它有利于避免权力过分集中，防止一个人独断专行。

改善协调。

委员会的前三个优点是因为参与的结果，而改善协调的作用或优点则是由于接受，解释与传输信息的结果。因为委员会在讨论或决策某一问题时，本身就是一种很好的沟通，这自然会起到改善协调的作用。

委员会的缺点也很明显，主要表现在以下几个方面：

先天性的低效率。

就是说对一个问题或决策，要经过反复的讨论，最迟才能得出倾向性意见，做出决策，因而时间效率较低，决策迟缓。

管理成本高。

这里的“管理成本”主要包括时间与资金或费用。

折衷性决策。

当所讨论的议题分歧较大而无法形成一致意见时，委员会的成员为了保证能把问题妥善解决，往往会采取折衷的办法以求得一致同意。因而此时的决策并非是最优决策。而只能是一种“折衷性”决策。

责任不明。

委员会制采取集体负责的办法，大家都负责的本身就意味着无人具体负责，因而就出现了内在的责任不明的问题。而且对于集体作出表决的问题，也无法把责任推到某一个人身上。

因而，企业一定要慎重考虑是否采取管理委员会制的组织结构形式，若需要采取这种形式时，一定要注意明确管理委员会的职责权限范围，慎选委员会成员，适当对委员会及其活动加以控制。

某企业集团在 1993 年以后，为实施名牌战略而成功地利用委员会形式，其组织结构如图 3—10。

在该组织结构中，共有两个层次的“管理委员会”，虽然用人较多，但毕竟加大了“名牌”管理力度，对创名牌与发展名牌起着强有力的组织保证作用。

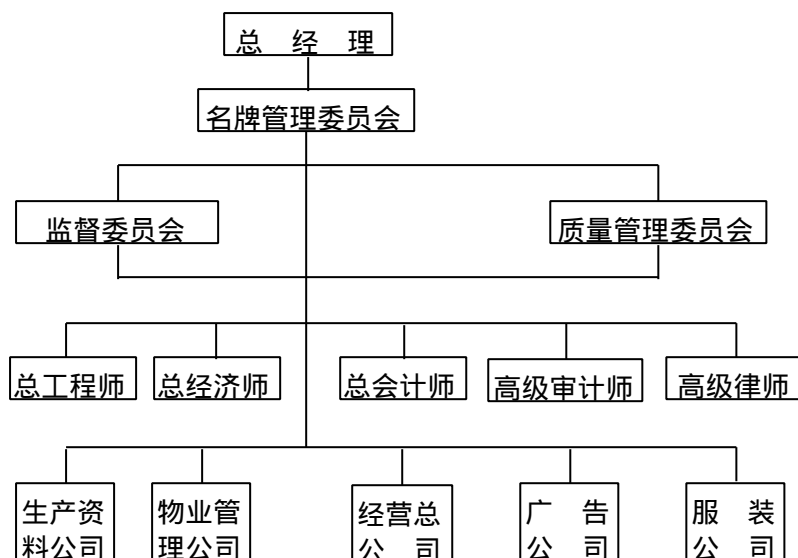


图 3 - 10

在现实组织设计实践中，也有许多失败的案例。所以，关键在于两点：第一，要慎重分析设置委员会的必要性。第二，合理规定委员会机构的责、权、利与活动范围和方式。

八、非正式组织

在组织中存在着许多因同学关系、战友关系、老乡关系而形成的小群体；也存在着因感情、爱好相同或相似而形成的一系列小群体等，所有这些群体都可称为“非正式组织”。

与“非正式组织”相对应的是“正式组织”，所谓“正式组织”是指，为实现特定的目标而系统地设置的相互联系、相互影响的群体或机构。

利用非正式组织的策略

一般来说，凡是有正式组织的地方就有非正式组织，而且正式组织与非正式组织是相互联系、相互渗透的。在正式组织中有非正式组织的成员，在非正式组织中有正式组织的成员。正是由于上述原因，非正式组织对正式组织有一定的影响作用。这种影响作用，具有二重性。它既有可能对正式组织产生积极的作用，又有可能产生消极作用。积极作用表现在比如改善人际关系、促进组织成员之间的信息沟通。消极作用表现在传递“小道消息”从而影响领导者的影响作用等。在二重性的影响作用中，哪一面的影响更大则取决于组织环境等因素。

企业的各级管理人员应该高度重视非正式组织，要善于识别与发现各种非正式组织，注意利用各种措施促进其积极作用的充分发挥，同时尽量消除其消极作用。

在利用非正式组织时，要注意策略得当。在确定策略时，应注意以下几个方面：

领导者应适当加入一些非正式组织。

其实，在实际工作过程中，由于种种原因，自然而然地使得领导者成为某些非正式组织的成员。这里的意思主要是指领导者要有目的、有意识地加入一些非正式组织，通过与这些非正式组织成员的感情联系、自由沟通来提高组织效率。

领导者要善于发现与识别各种非正式组织，尤其各种非正式组织存在的目标。虽然非正式组织没有筹划的目标而且目标具有易变性，但是非正式组织在形成之初总是有一定的目标。例如加深情感、切磋技艺、共同对付领导者等。只有知道了各种非正式组织的目标，才有利于根据其目标确定适当的利用或限制非正式组织存在的对策。

要善于发现各种非正式组织的领袖人物。通过发现非正式组织的领袖，并提高非正式组织的领袖在正式组织中的地位、满足感等，发挥领袖人物在正式组织中的积极作用，并利用这位领袖人物的影响力，影响与改变非正式组织中的其它成员，从而提高组织效率。

若能够正确处理上述关系会收到意想不到的效果。例如，克洛利公司在1978年，由于其形象较好，实力较大，同时有三个大公司想购并它。此时，公司紧急召开董事会研究反购并对策。总经理认为：要反购并，首先要降低本公司对三个大公司的吸引力，采用著名的而且可行的“毒药丸”策略——采取有意的手段使自身受到伤害或重大伤害。然而，却遭到了以董事长为首的五个董事的反对。由于事情比较紧急，若不及时采取措施，就极有可能要被三个大公司中的一个购并。为此，公司召开多次会议均未达成一致意见。后来，总理想到了利用非正式组织的关系，从而解决了可能被购并的难题。本公司销售部下属有一位职员祖父，目前有一定的经济实力，而且也办了一家公司，总经理利用私人关系说服了这位职员，让其祖父以假“购并”的方式，买下该公司的三分公司——三分公司是克洛利公司的“财神爷”，结果当宣布把三令公司出卖后，三家大公司都下再对该公司发生兴趣，从而终于使克洛利公司安全地解决了可能被购并的难题。这是比较成功地利用非正式组织作用的一个案例。但是在实际工作中，常有利用非正式组织的不成功的案例发生，而且也是数不胜数的。所以在利用非正式组织时，要注重策略。

九、组织设计

组织设计的使命与精神

企业组织设计的基本目标就是提高组织效率与实现组织目标。无论设计一个全新的组织，还是对原有的组织进行重新设计均如此。设计的要求包括两个方面：一要保证设计出的组织体系能够正常运行。这是对组织设计的基本要求。二要保证设计出的组织能够高效率的运转。这是组织设计的最本质要求。

企业组织设计必须体现“一体三面”的精神。所谓“一体三面”是指任

何一个组织体，无论其大小如何，无论其是正式的还是非正式的，必须体现：清晰的职位与层次顺序；流畅的沟通渠道；有效的协调与合作体系。试想想看，如果一个组织没有一定的层次顺序，等级结构，企业高层领导的命令怎样下达，更重要的是如何执行？如果没有一个有效的沟通渠道，怎样实现“上情下达、下情上报”？

组织设计的程序

美国克尔顿公司成立之初，在组织设计时，是按下述方法来操作的。首先确定公司应该从事的“事件”，把各种该完成的独立的“事件”确定清楚后，据事件确定组织的全部职务与职位，并编制相应的诸事或诸职务与职位的说明书。然后对确定的职务与职位进行合理的区分，划分成为部门。再后对部门确定层次顺序，结构就设计出来了。在设计出了结构后，据职务说明书及人员素质，确定与安排人到各职位上，经反复试验，直到最后满意。此后制订了组织的所有规章制度，全部设计工作结束。

十、变革组织以适应和促进发展

为什么要进行组织变革

组织变革确切他说是指组织为适应内外部环境条件的变化，对其组成的元素所做的各种调整与修正。

组织变革的原因可以看作是组织的内外部环境条件的变化。

第一个原因就是企业的外部环境的变化。由于企业组织无法对外部环境的变化进行控制，因而只能适应它的变化。而要适应它的变化，就必须从组织内部变革入手。企业外部环境的变化主要有：科技的变化。社会行为的变化以及制度结构的变化。

第二个原因就是企业内部条件的变化。组织的内部环境与条件主要是指组织员工工作态度的改变，工作期望以及价值观的改变等。这些变化，都必然要影响到组织目标、结构、权力系统的调整与修改，从而必然要引起组织变革。

例如，如果一个公司内的组织成员，因为受社会行为等外部环境的影响，更希望公司组织能给他更多的自由，以发挥其自身能力，但公司组织仍采用集权式结构，就会影响组织成员的工作积极性与组织效率，在这种条件下，要求组织变革，变集权式结构为分权式结构，满足组织员工态度变化的需要。

组织变革的征兆

管理学者席斯克(N. L. Sisk)认为，一个组织面临下列情况之一时，就表示出组织必须加以改革。

决策迟缓。

决策迟缓以至于无法把握良好的机会，或者经常做出错误的决策。

有不良的意见沟通时。

各级主管与其所属的员工之间，往往因不良的沟通而产生许多严重的后果。如协调不良，人事纠纷等。

组织的主要机能已无效率或不能发挥正常作用。例如不能按生产计划组织产品生产或产品生产成本过高，产品质量存在严重问题，销售额下降等。

缺乏创新。

例如在产品发展上，没有新观念。在企业机能的执行上，缺乏新的或比较好的方法等。

组织变革程序

当组织出现前述四种现象之一时，就应对组织进行变革。变革怎样进行？不同学者因为研究方向不同、提出了不同的程序，例如组织行为学者罗布（Jay W. Lorsch）认为变革的程序应包括以下四个步骤：

创设一个需要变革的知觉环境。

分析诊断环境，以创造变革的需要与决定变革的方向。

说服变革所影响的人员。

监视变革，并调整修正，使之合宜。

而凯利（Joe Kelly）则认为，变革的程序应主要包括：诊断，执行，评估。

艾诺芬（Patrick H. Irvin）与郎葛汉（Frank W Lang-Ham Jr）两人在主持哈佛企业管理研究所举办的“高层管理者在计划与执行组织变革中的角色”研讨会时，认为组织变革应涉及到下面十个主题：

明白影响你及你们企业的变革力量。

决定你们的变革能力。

创造变革的气氛。

决定参与变革的人员。

组织变革的力量。

引发变革的行动。

规划变革。

执行变革。

使风险与冲突极小化。

指导领导。

虽然各学者的观点有一定的差异，但是他们的相似点也比较多。归纳起来，组织变革应包括以下四个基本程序：

确定问题。

组织诊断。

执行变革。

变革的评价。

组织变革的障碍与解决办法

各种微小的变化，因为要触及人们的习性与利益，都会有来自不同方面的障碍。组织变革也是一样，必然会有各种不同的障碍因素的出现。因而必须要正确对待各种障碍因素，并采取有力措施，使其影响（负面影响）降低到最低限度。

人们抵制变革主要有以下几种常见的方式：

持续性的产出下降。

要求调职与离职人数增加。

发生争吵与敌视变革。

消极怠工。

陈述许多变革将导致无法工作的似是而非的理由。

那么，组织成员为什么会采取上述方法抵制组织变革？传统的看法认为技术因素可能是基本原因。理论研究认为与其说是技术的因素，不如说是人性与社会的因素。

综合考虑，人们反对变革的原因，主要是：

群体与组织的习性。

忽视了事物发展的趋势或组织发展的趋势。

对变革来源或原因的拒绝。

任何一个企业的主管在决定组织变革时，必须要认清组织变革的阻碍因素以及其产生的原因，然后采取有力、有利的措施，努力减少阻力，从而保证组织变革的顺利进行。

一般来说，只要注重适当运用以下方法就可以减少变革的阻力。

让有关人员参与变革计划的制订与执行工作。

变革方案要争取得到高层管理者的全力支持。

使参与变革者认识到变革的重要性与有利条件。

采用各种沟通方式使组织成员理解并接受变革的价值目标与理想。

使人们认识到变革对其自身及其发展的优越性。

与抵制者进行积极的沟通。

经验证明，只要采取适当的方法，总是可以减少阻力，从而保证变革的顺利进行。

十一、计算机对组织的影响

随着计算机性能的飞速发展，以及计算机在管理领域内的广泛应用。计算机给管理工作带来了很大的影响。对企业组织与组织设计也有很大的影响。

带来了组织效率的提高

组织效率主要体现在组织的时间效率与成本效率两个方面。计算机的应用，首先带来了时间效率的提高。计算机的应用大大缩短了文件处理，文件传递的时间，从而加速了信息沟通和决策以及决策的执行过程。实现了以较短的时间，完成更多的任务。其次，带来了成本效率的提高。计算机的应用，可以减少组织中的信息传递的人员，使许多工作程序机械化与简单化，也会减少中层的程序处理人员，因而从总体上降低工资成本。另外，由于时间效率的提高，在相同时间内能够完成的工作任务更多，单位任务的成本也会降低。

使文秘工作机械化

迄今为止，计算机的最大应用以及它在组织工作中的主要影响应该是：使文秘工作机械化。许多公司首先把计算机用在文字处理系统上，所以现在有 80% 以上的单位在招收秘书之类的工作时，一个重要的条件就是：能熟练操作计算机。

或多或少地有利于分权化

影响集权与分权程度的诸多因素中，有一个因素是：谁了解决策的事实或谁最容易得到这些事实。据这一因素，可以看出，计算机的应用，或多或少地有利于分权化，但这一作用不能片面夸大，因为集权与分权程度毕竟还要受其它因素的影响。

有利于精简组织机构特别是精简中层管理人员的人数

利用计算机可以使中层管理的许多程序自动化，从而出现“机器排剂中层管理人员”的现象，从这个意义上说，计算机的应用，有利于精简组织机构。

第四章 人事工作

任何企业的各级管理人员都知道：人是企业的重要资产，虽然它在企业的资产负债表上没有具体体现。人才是企业之本。人才的多寡与人才素质直接决定和影响企业的生存能力与竞争能力。

然而，仅有人才，而没有正确的人事安排，这些人才的积极性、主动性也难以发挥出来。显见企业的人事工作的重要性。

那么，怎么确定需要多少各类人才？

怎么选聘各类人才？

怎样才能做到“人尽其才、才尽其用”？

怎样“既用人，又养人”？

怎样“留住人才”？

怎样培养明日的总经理？

所有上述问题，在本章都将有详细的阐述。

一、人与事的结合

人事工作必须首先保证“因事设人”。也就是说，要据工作任务、工作岗位的要求，职权的大小以及各类人才的能力与素质来安排企业的人员，实现人与事的协调。因而，它决非仅仅是“人员管理”。它是在人与事的结合中，来开展人员管理工作。

从一定意义上说，企业的人事工作与组织工作有着密切的关系。组织工作是在人与事的结合中，以“事”为中心来开展工作。而人事工作，则是在人与事的结合中，以“人”为中心来开展工作。在某种意义上组织工作是人事工作的基础。

企业的人员安排离不开“事”，“事”是基础与前提，没有“事”，也就没有人事工作。在人事工作中不能只考虑人的因素，必须坚持人与事的结合。

二、人员需求与人才储备规划

职工需要量的确定

在企业成长的不同阶段，由于企业规模的不同，职工劳动生产率的不同以及任务饱满程度的不同，企业对各类人员的需要量是不同的。企业人事工作的一个重要内容就是：确定各类职工的需要量。据前面的分析可以看到：影响企业职工需要量的基本因素主要包括：企业现有规模、生产经营任务的饱满程度、职工的劳动生产率。对于管理人员来说，还取决于各级管理人员的素质及其管理幅度或管理层次的设置。

确定企业职工需要量的方法，可采用各种数量模型方法。

其基本方法可用下述模式来表达：

$$\text{职工需要量} = \frac{\text{企业生产经营任务量}}{\text{职工劳动效率} \times (1 + \text{劳动效率提高}\%)}$$

由于企业全体职工总体上可分为：管理人员、科技人员、服务人员与一线生产工人，而且各类人员需求的直接影响因素不同，因而可采用不同的具

体模式来核定企业各类人员的需求量。虽然如此，都未超出上述基本模式。

定员工作

从本质上来说，定员工作是企业人事工作的一项基础工作。在进行具体的人事管理工作之前，必须要首先编制定员。

所谓定员是指在一定的生产技术组织条件下，按一定标准与方法，科学而合理地确定各类人员的数量标准。

定员的范围主要涉及到企业的管理人员、工程技术人员、服务人员以及一线生产工人，临时工不作为定员的范围。

定员的方法主要有：按设备定员、按效率定员、按岗位、工作分工定员、按比例定员。其中按设备定员适用于一线生产工人的定员。其基本计算方法如下：

$$\text{定员人数} = \text{各类设备台数} \times \text{该类设备所需人数}$$

按效率定员适用于各类人员的定员，但主要适用于一线生产工人的定员。其基本计算方法如下：

$$\text{定员人数} = \frac{\text{生产任务}}{\text{劳动生产率}(1 + \text{劳动生产率提高}\%)}$$

按岗位、工作分工定员主要适用于管理人员、服务人员和工程技术人员的定员人数的确定。其基本方法是：先确定岗位，再定每个岗位需要的人数，最后进行汇总即得。

按比例定员方法也主要适用于管理人员、工程技术人员和服务人员的定员人数的确定。其基本方法是：先确定一线生产工人的定员人数，然后确定上述三类人员分别占企业总人数的百分比或与一线生产工人之间的比例关系，然后据上述两项指标，就可以确定各类人员的定员人数。

人才的储备

人才储备具有客观必然性，因为企业生产经营在当今竞争日益激烈的条件下，波动较大，若各类人才的配备仅满足生产经营规模正常条件下的需要，当生产经营规模扩大时，就会出现人才不足。另一方面，现有人才的流动和自然减员，意外伤亡等都会造成职位空缺，要求及时补充，若没有一定的人才储备，势必也会因人才不足而影响企业生产经营活动的正常开展与企业的竞争力。当然，这里的人才必须是“专门人才”，对于一般的职工，通常不需要储备。

在人才储备方面，关键是要据企业现有的实际情况，尤其是各类人才的实际情况。如各类人才的数量、能力、身体状况、工作安心程度与积极性大小，合理确定各类人才的储备数量。一般采取替补计划法，建立人才库。

三、慧眼识才

招聘职工

当企业需要新增职工时，可以从企业内部的劳动力市场来解决，而当企业内部的劳动力市场仍不能满足企业的需要时，就可以到社会上进行公开招聘。

在进行招聘时，关键是做好两个方面的工作：一是选择适当的招聘者。

作为招聘者一定要公正、无私，更重要的是有“伯乐识良马”的眼光。二是确定合理的招聘条件。招聘条件一定要据工作的需要，不能片面强调高标准。不然的话，一方面给招聘工作带来困难，另一方面会造成人才的浪费。

在招聘时，要坚持公正、公平、公开的原则。

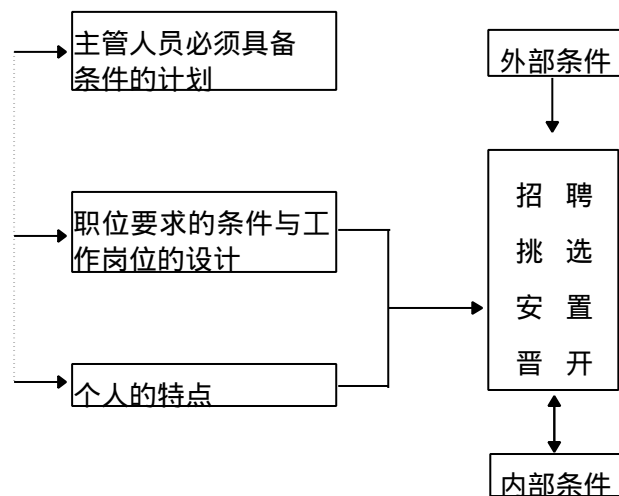
对企业急需的特殊人才，在招聘时，要不惜重金。

只有注重各类人才的招聘，才能形成一流的队伍，一流的职工，从而提高企业的素质与竞争能力。

主管人员的选聘

由于主管人员地位特点有其特殊性，所以其招聘也有独特之处。

首先研究一下“选聘主管人员”的一套方法。为了说明这一套方法，可用下图来表示：



在选聘主管人员时，可以从企业内部选聘，也可以在企业外部招聘，在企业内部选聘通常表现为：职位调动或晋升。关于这方面的内容在后边将介绍到。在企业外部招聘的基本原则前文已有所交待。但无论采取什么具体方式，一般来说都需要经过以下程序：

确定各类主管人员需要的数量。

确定职位要求的条件。也就是说，为认识工作岗位要求的条件，必须要说明以下几个问题：这项工作必须做些什么？怎么去做？需要什么才能？

确定主管人员所必需的管理才能与个人特点。主管人员的管理才能，一般来说可由四部分内容组成即：技术才能、人际工作的才能、概念的才能、设计才能。“概念的才能”实质上是一种能从大局出发，认识在某种情况下的关键因素并能熟练处理各要素之间的关系的能力。“设计才能”主要是指采取对企业有利的解决问题方法的能力。一般来说，每一级主管都必须具备上述四种才能。但是，不同级的主管人员的上述四种才能要求的侧重点不同。因而，在确定主管人员所必需的管理才能时，也必须在上述四项才能方面有所侧重，并且要尽可能结合本企业的实际情况，对每一种才能再进行具体化。在确定了主管人员所必需的管理才能后，还要相应地确定主管人员所必需具备的个人特点。从一般意义上说，主管人员所必需具备的个人特点至少应包括以下几个方面的内容：有管理的愿望、具备通过感情交流与人交往的能力、正直与直率、个人有一定的相关工作经历与经验。当然上述条件仅是一般条

件，企业还要据岗位设计的要求，再具体确定主管人员具体应具备什么样的个人特点。只有这样，才能保证使选聘的主管人员的条件符合岗位或职位要求的条件。

最后，在上述标准确定的基础上，选聘主管人员。若是从企业内部选聘主管人员即调动或晋升。可按后文将要提到的方法去操作。若是从企业外部选聘则就要开始着手向有关主管部门申报招聘计划，在经他们批准后就要进行招聘广告宣传，具体实施招聘。

IBM 公司的成就已世人皆知，它对人员尤其是主管人员的选聘方面十分重视，对选择高层主管专门制订了有关战略，确定了高层主管人员需具备的七个条件，并据此来挑选与培养高层主管，这七个条件是：

拥有高科技经验。

具有顾客导向观念。

具有经营国际企业经验。

不但是一位深谋远虑的战略家，而且具有一定的分析能力和创新能力。

有辉煌的业绩记录、信誉好，有一定的影响力。

有领导才能，能因势利导带动管理阶层积极向上。

具有推动改革的魄力。

所有成功的公司都十分注重员工的选聘，尤其注重主管人员的选聘，因为它直接决定着企业的前途。

四、知人善任、人尽其才

一个成功的案例

我们知道，索尼公司取得了举世瞩目的成就，在美国《金融时报》94年评的“世界最大500家”工业公司中排名第43位（93年排名第27位），94年实现的营业额为401亿美元。他们的成功之道，可以概括为：靠一流的人才，生产一流产品。它之所以能生产一流产品或“做别人未做的事”，关键在于它“不拘一格降人才”，能真正地实现“人尽其才”。在录用人才方面，索尼每年都要从名牌大学招收毕业生。它不一定强调招收成绩优秀的学生，而是看重乐天派，心地宽广、兴趣广泛、积极尝试新事物的人才。正像井深大所说的那样：人们的外表对事物的发展不起作用，这些外表好看的人，经常大谈事情做不成功的理由，而我们要的是从无到有，不断追求新产品的真正人才。

在用人方面，更是强调“人尽其才”，正像它们音响事业部部长所说的那样：在用人方面，重要的是要让所有职员都发挥适合他们的作用，使其才能够充分体现出来。而要做到这一点，他们强调两点：第一、允许职员在企业内部有一定程度的流动。而且这种流动具有一定的“自由性”，不一定非让主管上司批准不可。第二，只要是公司职员，不论身份高低，职位高低，人人平等。因而公司内部经常有“招工广告”，强调从内部公开的公平招聘人才。在用人方面，重能力不重文凭。强调文凭只代表一个人的历史，并不代表其现在与能力。

更重要的是，一旦录用，强调用“团队精神”、“家族主义”教育员工，不到万不得已轻易不解聘员工。

所以在这种环境条件下，每个人的积极性都很高，最经常发生的事是：员工在家中没有事时，都在不自觉中跑到公司里去。若公司实在没有什么事，就去除草。打扫卫生、清洁环境等。

职工配备

1、配备程序

职工配备要坚持“因事设人”的原则，因而必须首先确定工作要求，特别是一线职工的技术要求。操作技能的要求等。

人选，即选择适合要求的职工。

把每一个职工安排到合适岗位上。

进行岗前培训。

2、岗前培训

职工岗前培训，无论对新聘来的职工，还是对老职工上新岗位都是必须的。职工岗前培训的内容，主要包括：

职工一般培训。

就是在文化知识、厂纪厂规、工厂发展史、职业道德、敬业精神、企业行为规范、企业经营活动内容、组织结构等方面的教育和培训。

职工操作技能的培训。

这一内容是职工岗前培训的核心。其中主要内容包括：相关技术及其发展趋势、设备操作技能、设备维修技能、操作规程、职工接受任务方式与要求等。而核心内容是：设备操作技能与设备维修技能及相关的机械常识的教育。尤其是设备操作技能与维修技能的培训，确保培训后的职工能基本熟练操作与维修。什么时候达到上述要求，什么时候才能上岗。否则，若工人不熟练就上岗，不但不利于职工的安全，也不利于设备的正常运转以及产品生产的正常而有秩序的进行。特别是无法保证产品质量的提高与成本的降低。

企业形象与企业文化教育。

企业文化对企业生产经营业绩具有重要作用，有效的企业文化能够促进企业经营业绩的提高。企业文化是企业全体职工认同的，在长期生产经营活动的实践中积累与沉淀下来的。企业文化建设的重要任务是使新职工逐渐理解，接受和认同企业文化。其首要的途径就是：对新招职工进行反复的、系统的企业文化教育。

其中主要是价值观、企业精神、经营哲学、人际关系、道德伦理方面的教育。这方面的教育应该作为企业文化教育的关键与核心，因为它们是企业文化的核心与灵魂。由于这部分内容抽象性很强，而同时青年人目前对这部分内容不太重视，不愿意多听，因而必须要采用适宜的、灵活多样的方式进行教育，以期收到良好的效果，从而为企业文化建设奠定良好的基础。

技术工的缺乏及其对策

一方面企业一线工人多，有一定程度的剩余，另一方面技术工缺乏，是企业目前的一个通病，也是管理人员面临的一个难题。它直接影响到一线生产的正常进行。而且从实际情况看，目前缺乏的技术工人大多都是关键技术与复杂技术工种，这对完成企业正常的生产计划，保证与提高产品质量、降低成本，都有很大的影响。

因而，必须要积极采取措施解决这一问题，其中主要对策有：

采用师傅带徒弟的办法，由技师带出一批技术工人。
依靠企业内部的力量或外部力量进行培训，培养所需的技术工人。
实行自动化以减少对短缺工人的需要。
从技工学校招收毕业生。
从社会上反聘离退休老工人。
高薪聘请社会上的有此专长的人。

管理者的配备

管理者的配备就是把企业管理者安置在一定组织中的相互联系的职位上。在一个组织中，由于种种原因经常会遇到管理者的配备问题。管理者的配备必须要在一定的原则指导下，按照科学的程序来进行。

管理者配备的原则：

在配备管理者或职能人员时，由于事关工作成效与职工的利益，因而必须坚持以下原则：因事设人原则、用人所长原则、协商一致原则。照顾差异原则等。“协商一致”原则是指，要把某人配备到某个工作岗位上，不仅有关领导应通过协商，取得一致，而且在安排之前还应与当事人进行协商，做好当事人的思想工作，以争取当事人同意。只有他愿意干这项工作，他才有积极性。如果他不愿意干某项工作，则积极性肯定不高，不利于提高工作效率。所以不应把管理者安排在他不愿意于的工作岗位上，这实际上就是坚持了“能力与意愿相结合”的原则。“照顾差异”原则也称为“互补性原则”。即要在同一部门安排能力、性格、年龄、性别不同的人，以保证他们利用差异，实现互补，从而有利于组织的整体优化。若把两个能力很强的人，安排到同一部门，而且其中一个人又是另一个人的下级，则这位下级可能会在一定程度上，不服那位上级的领导，从而不利于开展工作。再如把不同年龄段的人安排在同一部门，由于他们的经历经验不同，处理问题的方法不同，会有利于互补。如年龄大一点的员工，考虑问题比较成熟，全面而且有经验，但是不易接受新事物，而年轻一点的员工则容易接受新事物，但考虑问题单纯、易冲动。把这两个人安排在一起就起到了互补作用，而且有利于年轻人员的成长。常见的差异或互补方式有：性别差异或性别互补、年龄差异或年龄互补、性格差异或性格互补、能力差异或能力互补、兴趣差异或兴趣互补等方式。当然在具体安排时，既可考虑一种互补方式，也可考虑多种互补方式综合利用。

管理者配备程序。

首先确定工作岗位或职位职务的要求。

其次，调查人事档案。

第三：充分考虑人员的不同特点进行协调与平衡。

第四：与当事人交换意见。

第五：确定人员配备方案。

第六：具体按方案实施人员配备。

人员配备类型。

这里研究的“人员配备”可以是整个组织的人员配备，也可以是某个职位的人员配备。一般来说，人员配备的常见类型主要有：工作需要。例如把管理者安置在一个空缺的或新设的职位上，这种类型是最常见的，因为企业中由于人事的变动或经营规模的变化而出现空缺或新设职位是经常的。

调整优化。指对一些使用不当、用非所长或专业不对口的人员调整其工作，或因优化组合，对富余人员、超编人员进行的调动，以确保整体优化，提高效率。

照顾困难。例如为了照顾夫妻两地分居、子女入学、父母身边无子女、住房困难等具体原因而进行的人员配备或人事调动。

最后，我们再来看几个成功的例子，以便能得到一些启示。“DEC”公司在美国与“IBM”公司、“Intel”等大集团鼎足而立，它不比其他两家公司逊色多少。它成功的关键因素之一就是：知人善任知人善任是DEC的一贯传统。创业之初，他不但花费了较大精力把弗雷斯特聘请到公司来，并给这位富有创造力而又顽强不息者委以重任。在他的努力下，给公司创造了极大的效益。

在知人善任方面，公司一向坚持“谁有主意谁来干”，“有多大的能力办多大的事”的原则。像杰克·希尔斯，是一位脚踏实地的海军老技工，虽然没有大学文凭，但他在计算机服务方面有一定的基础与能力。到公司没多久，就受到了重视，被任用力统管销售、服务与市场规划主管。

像福特汽车公司七十多年经久不衰的一个主要原因也是：知人善任，任人唯贤。它在用人方面的成功做法，主要表现在：

对于福特公司的家庭成员，坚决杜绝以感情替代原则的做法，坚持“贵以授爵，能以授职”原则。

对待功臣，不搞一劳永逸，坚持凭业绩取人。

用人不疑，疑人不用。

采取“人才接力棒”方式，截留人才的最佳创造期，确保公司的长期发展。

五、专业技术人员向管理领域的转变

在企业中，经常面临一个痛苦的选择就是，专业技术人员向管理领域的转变。专业技术人员向管理领域的转变，有多方面的原因，例如实际工作的需要，如企业在组织项目小组时。为了便于使项目小组的活动更有效的开展，充分发挥专业人员的作用，可能会把专业技术人员调动到管理工作岗位上。据美国管理专家巴达韦（M·K·Badaway）的研究，他认为，专业技术人员向管理领域转变的原因主要有以下几个方面：

1. 为了增加收入。
- 2 为了增加职权、职责和领导权。
3. 为了得到更大的权力、权势、地位和威望。
4. 为了出人头地、获得成就与赏识。
5. 忧虑专业技术过时。
6. 由于其它偶然的情况。

因而，巴达韦认为：有许多专业技术人员向管理领域的转变都是为了满足不正当的需要，或是由于不完全正确的原因。因而这些人员不可能成为合格的管理人员的。而且认为：有一种不成其为规律的说法可以证明这一点。这种说法是：优秀的专业技术人员不一定是优秀的管理人员或合格的管理人员。

既然这是一种常见的现象，应该正确对待，应采取具体问题，具体分析

的方法。

专业技术人员向管理领域的转变，在一定程度上，能强化企业的科技管理等，有一定的意义。另一方面，管理者应具备的基本技能有：技术技能，处理人际关系的技能与概念形成方面的技能。对于专业技术人员来说，技术技能是其优势，只要他在另外两个方面有一定的技能，转到管理领域内，尤其是基层或中层管理领域内，会更有利于提高管理效率。

要处理好专业技术人员向管理领域的转变，关键在于做好以下工作：

采取有利措施，使专业技术人员安心本职工作，发挥其最大潜能，搞好研究与开发工作。

有目的地选择一些有管理能力的专业技术人员充实到管理工作岗位上，强化管理领域的技术实力。

识别管理潜力，有标准地实现从专业部门向管理部门的转变。

虽然有的专业技术人员有意向转到管理领域。然而，并非所有的专业技术人员都具备一定的管理能力。因而，在作决策时，一定要考虑专业技术人员是否具备一定的管理潜力。若某个专业技术人员具备一定的管理潜力，为了充分发挥他的技术优势以及管理能力，可以考虑他向管理领域的转变。

对需要向管理领域转变的专业技术人员一定要进行岗前的管理知识方面的培训与教育，以提高其管理素质。

在实现了从技术领域向管理领域转变后，关键在于人事安排，或人员配备问题。一般来说，由于基层管理人员要求有较高的技术技能，而高层管理人员虽然也有技术技能的要求，但相对于基层管理人员来说，要求的程度就低些。同时，为了充分发挥他原有的专业技能，在初期应该首先安排到基层中去。随着他在基层的管理实践，逐渐地积累经验，然后据其业绩与能力，再考虑向中层或高层管理领域提拔。

总之，对专业技术人员向管理领域的转变，要视具体情况慎重处理，不能一概而论。

六、才尽其能

科学而合理地用人，充分发挥各类人才的作用，是领导称职的表现。而要科学地使用人才，使各类人才能够“才尽其能”，必须要注意：掌握用人之道、注意人员的考核与激励、人员的合理流动以及合理确定人员的升降调离。

合理的用人之道

合理地用人，就要求主管人员有用人的才能。一般来说，领导必须具备以下用人的才能：求才若渴、爱才之心、护才之魄、举才之德。作为一个有效的领导者，有求才若渴的心理，才有可能发掘人才，爱才和护才，才有可能为人才创造充分发挥作用的自然、社会、心理环境。在上述基础上，注意充分发挥人才的作用，关键是公正、科学、合理地举荐人才，任用人才。真正使不同层次的人才，最大限度地发挥其才能。

以下几点可为指南：

用当其“长”，发挥“最佳才能”。

用当其“愿”，产生“最佳心理”。

用人不疑，授以职权，疑人不用。
提携超己，鼓励冒尖。
容短护短。

七、主管人员的考评

了解主管人员的能力大小与管理业绩优劣的一个主要途径就是考评，甚至有人把这一工作视为人事管理工作的一个核心环节。至少可以说它是一项关键的工作，从理论上讲，考评的必要性主要体现在以下几个方面：通过考评可以了解主管人员的工作质量；考评是选拔，调动与培训主管人员的需要；考评是完善组织工作的一个重要环节；考评是奖励与惩罚的依据。总之，考评主管人员不但是必要的，而且也必须经常定期进行。按国内通行的做法，至少每一年度要考评一次或两次。

考评工作的要求

由于考评工作具有重要意义，所以在考评前一定要认真准备，慎重组织，对考评工作本身一定要严格要求。

正确确定考评范围与对象。由于考评工作量大，内容比较复杂，对于规模较大的企业不可能一下子从厂级主管人员到班组一级的主管人员都进行考评，于是可以采用分批分次进行考评。因此必须合理确定每次的考评范围与考评对象。

考评指标要客观。由于需要考评的内容或项目较多，所以在考评前尽量要设计一系列指标体系。为了能准确反映与衡量工作绩效，所设计的指标体系必须符合客观性的要求：考核指标的含义要准确、具体；概念边界界定清楚；另外指标要尽可能量化，对于不能量化的定性指标，各类业务评价标准一定要具体并且尽可能细化。

考评方法要可行。也就是说，考评方法不但便于操作而且能为人们所接受。这就要求：考核的项目要适度；考核结果能准确反映工作业绩与工作业绩之间的差别；考评方法能体现考评的目的。另外，考评时间与考评期限要适当。一般来说，考评的时间不但要预先确定，而且要在工作任务相对较轻的时间区域内进行，以免影响正常的生产经营工作。

对考评工作的最后一项要求是：考评结果要反馈。因为只有通过反馈，被考评者才能知道自己过去工作的优点与缺点，以便于在今后的工作中发挥优点，克服缺点，从而把工作做得更好。由于考评结果中有优点与缺点，因而在反馈考评结果时，一定要采取适当的技巧与方法。从而发挥考评的积极作用。关于这一点在后文的信息沟通技巧等内容中将要详细论及。

考评内容

在前面已经提到，考评的内容要适当，那么考评的内容应主要包括哪些方面呢？一般来说，考评的内容因主管人员所处管理层的不同而有不同的侧重点，虽然如此，各级主管人员的考评内容总体上都应该包括三个方面即：国标考评、工作效率考评与个人素质评价。关于个人素质的考评可按前面讲到的“主管人员应具备的素质”进行。关于主管人员的工作效率考评可从工作效果以及完成工作效果的时间效率与成本效率来考评，如果企业实行了“目

标管理”，则结合目标管理或运用目标管理的方法，考评工作就比较容易。

在这里主要介绍一下“按主管人员的标准考评”方面的内容。按主管人员的标准进行考评，主要包括两个方面的内容：一是主管人员管理工作方面的考评；二是主管人员管理效率方面的考评。下面介绍一种据上述内容编制的“业绩考评图”。

业务考评图主要由三大部分组成，第一部分是考评方法说明以及被考评者的姓名、职务、考评日期与鉴定人等。第二部分是考评的具体内容。第三部分是打分结果与考评结果。当然打分方法在第一部分中已有说明。这里主要介绍第二部分的内容。考评的具体内容分为：计划、组织、监督、指挥、管理、报酬与人力资源开发等要素。每一要素内部又包括若干子因素，主要是针对管理者履行某方面管理职能效应进行的关键活动。比如：“计划”方面的考评内容有：发展与实施具有可核实的和现实的国标的有效计划；具有长期考虑的长远计划；建立下属必须实现的具体目标计划；是否定期检查计划等。”组织”方面的考评内容包括：依据对工作责任的全面深入理解，组织与安排人事；是否挑选合格人员来填补职位的空缺；是否及时改变工作责任与职位；是否做到“任人唯贤”、“人尽其才”、“才尽其能”等。“人力资源管理”方面考评的内容包括：为下属提供培训与发展的机会；人员配备的合理程度；人事计划是否符合实际；是否安排了下属与本人的发展计划等内容。当然上述内容是一个总体说明，企业可以根据此进行取舍与细分。对以上每一项制订打分标准可采用5分制或10分制，并最终能使考评的结果划分出：不称职、基本称职，良好与优秀等不同的等级。

考评的方式可分为：自我考评、上级考评、同级考评、下级考评四种。由于不同的考评方式有不同的优缺点，企业可以据自己的实际情况，选择一种适合本企业特点的考评方式。另外，若企业实行了目标管理的话，一定要结合目标管理中的考评方法来确定具体的考评方式。

八、人员流动

为了实现人员队伍的整体优化，不断改善人员结构与人员素质，实行合理的人员流动是完全必要的。

人员流动：员工绩效提高和潜能发挥之要经
勒温的场论

美国著名心理学家勒温（K. Lewin）通过研究发现，一个人所能创造的业绩，不但取决于个人的能力与素质，而且也取决于他所处的环境条件。个人的能力与素质一定的条件下，他的工作绩效水平完全取决于他所处的环境条件，而他对环境条件除了适应外，无法进行控制。因而在能力较强但受环境条件制约，无法创造更好的绩效时，只有转到另外一个适宜的环境中去，这就需要人才流动。

中松义郎的目标方程式理论。

中松义郎在《人际关系方程式》一书中，提出了“目标一致方程式”理论。他认为，个人实际发挥出的能力，不但取决于一个人的最大潜能，而且取决于个人目标与组织目标之间是否一致。而且他把它们之间的关系，用下列方式表示（见图4—1）：

据上图，显然，
$$F = F_{\max} \cdot \cos Q$$

其中： $0 < Q < \frac{\pi}{2}$

F 表示个人潜能发挥的水平。

F_{\max} 表示个人的最大潜能。

Q 表示个人目标与组织目标的夹角，而且，据上述关系可以看出：

当 $Q=0$ 时， $\cos Q = 1$ ， $F = F_{\max}$ 即当个人目标与组织目标一致时，个人潜能发挥到最大限度。

当 $0 < Q < \frac{\pi}{2}$ 时， $\cos Q < 1$ ，从而： $F < F_{\max}$ ，此时，个人潜能没有发挥到最大限度，也就是说，当个人目标与组织目标不一致时，个人是无法发挥最大潜能的。

图 4 - 1 个人潜能的发挥同个人目标与组织目标之间的关系

据上述关系，要保证使个人潜能发挥到最大限度，有两条途径：

一是个人目标主动向组织目标靠拢。个人目标越与组织目标一致，个人的潜能发挥程度就越大。而在一定条件下，这样做又存在着许多困难。

二是进行人才流动，使人才流动到个人目标与组织目标一致的组织中去，从而充分发挥其潜能。

可见，在企业中人员流动是提高绩效和充分发挥员工潜能的重要途径。

尤其目前人们强调，为了全面提高中层人员的能力，应该使他们在各部门之间进行轮换。在人才流动时，应注意：

1. 坚持需要的原则。

也就是说，要根据实际需要安排人员流动。例如某人因在原来的组织环境中，无法发挥最大的潜能，就可以把他调到最能发挥他才能的组织或部门中去。不能盲目流动。

2. 坚持用人所长的原则。

即要使每一位管理人员流动到最能发挥其特长的部门中和职务上去。

3. 合理流向原则。

也就是要求企业的人才流动，有利于形成企业内部合理的人才结构。从而有利于发挥整体优化的效能与效率。

合理的流向有：从不能充分发挥人才潜能的部门向能充分发挥人才潜能的方向流动；从不急需的部门向急需的部门流动；从人才富余的部门向人才紧缺的部门流动等。

人员的升降调离

人员的升降调离是指员工的升职、降职、调动与离职。它仍属于企业人员流动的范畴。

在决定人员的升降调离时，一定要注意以下三个方面：

首先，要依据业绩考核的结果来确定。只有与业绩考核相结合，才能充分发挥升降调离的作用，而且才会有利于激发人员积极性、主动性，才能体现“公平”原则以及“用人所能”原则。从而克服主观因素的影响，克服“任

人唯亲”现象。

其次，在决定升降调离时，一定要结合人员的能力与能力发挥程度，而不能单纯地依据业绩考核。

再次，要有计划的替补与晋升。克服“能上不能下”、“相互提携”或“人情晋升”等现象。

九、用人必养人

这里主要研究两个方面的问题：人员培训与中层管理人员培养及相关的问题。

人员培训

人员培训就是根据企业生产经营的实际需要，对企业各类人员进行的有计划培训工作的总称。显然人员培训对提高企业员工素质与能力、早出人才、快出人才具有十分重要的作用。

企业一定要注意各类人员的培训，只有这样才能够提高企业的全员素质，才能适应新技术革命发展的需要。同时，企业的各类人员培训也有利于调动职工的积极性。

在进行人员培训时，一定要从企业实际出发，进行有目的的培训。要正确处理人员培训与正常生产经营活动的开展之间的关系，争取使企业的人员培训不影响正常的生产经营活动的开展。要注意培训效果。提高培训效果的措施包括：加强对培训的考核、考试，将考核结果与奖罚制度相结合，当然，最根本的是要加强培训的实践性，在全面培训的基础上，突出技能性方面的培训。

企业的人员培训可采用：脱产培训、半脱产培训与不脱产培训的方式。具体采用什么形式的培训，主要取决于培训的目的、内容、培训力量的选择等因素。

就培训内容而言，主要有：技能培训、专业知识、管理知识、文化知识培训等。企业也应据自己的实际情况，有计划地选择有效的培训内容。

最后，需要强调的是，企业的高层领导尤其是经理，不但要抓职工的培训，而且也要注意对自己的培训。通过培训提高素质、扩大视野，从而更有利于企业今后的长远发展。

中层管理人员的培养

中层管理人员是公司企业成立成长的基石，尤其是有眼光的企业家所应努力建立的桥头堡。然而，十年树木，百年树人。培养中层管理人员决非易事。要培养中层管理人员应注意以下几点。

1. 引导熟悉环境。

任何人进入一个新的环境都会有陌生与不安的感觉，主管人员应设法安排其衣食住行，从而帮助他在最方便的环境下，安心工作。

更重要的是要引导中层管理人员尽快熟悉企业的人际环境，应在有关会议上把新进或新提升的中层人员介绍给其它管理人员，要求其它管理人员适当给其提供方便，主动配合等。另一方面，要有重点有目的的把有关主管人员介绍给新进或新提升的中层管理人员。

再次，是把企业的历史形成，企业文化系统地介绍给中层管理人员。尤其是企业共同的价值观、经营性质、经营思想、管理制度、行为准则等方面的内容，而且要使这些中层管理人员对其有充分、系统的了解。这是引导中层管理人员熟悉环境的核心环节。

2. 带入团体生活。

在团体中生活，向具有经验的各层次主管人员学习工作经验是最有效的办法。所以，必须要尽快使这些中层管理人员进入团体，成为团体的一分子。

在安排其试用工作期间，应尽量使其先从基层做起，到基层中去了解情况、到基层中去锻炼成长与积累经验。

3. 要求定期向主管人员进行工作汇报。

定期向主管人员进行工作汇报，一方面便于上下级之间进行沟通，另一方面有利于了解这些中层管理人员的环境适应情况以及工作能力、工作态度，为今后更好的使用这些中层管理人员奠定基础。当然，使这些中层管理人员及时进行工作汇报，一定要注意方式方法的灵活性。最有效的方法就是以谈心或关心他的生活的方式，逐渐引导中层管理人员自觉主动地汇报情况。

4. 适时随机测验。

除了定期汇报外，还要进行不定期的随机测验。不定期随机测验，既可以是考核或考试的方式，也可以是面谈的方式，具体采用什么方式，要视情况而定。一般来说，为了避免中层管理人员因心情紧张而表现不佳，比较好的方式仍然是面谈的方式。

中层管理人员的不定期随机测验与定期汇报一样，仍然是为了了解中层管理人员受训练或培养的程度、工作绩效，培养效果等方面的内容。为了便于了解与掌握中层管理人员成长的情况。一般情况下，每次的定期汇报与不定期测验都要作记录、以便于对比分析，发现中层人员培养方面的实际进展、优点、缺点、问题等，从而为今后更好的培养提供条件。

5. 安排工作调动。

有意识地使中层管理人员尤其是有能力、有发展潜力的中层管理人员在各部门轮换工作，有利于他全面了解公司情况，全面培养各方面的能力与积累经验，这是一种有意识地培养中层管理人员的重要途径。

6. 加强有计划地培训。

对中层管理人员的有计划培训、也是培养中层管理人员的重要途径。实际工作中锻炼虽然能够提高能力和素质以及积累经验，但是由于工作环境及人际关系等各方面条件的限制，在工作中培养毕竟有较多的局限性。为了全面提高中层管理人员的素质，必须在了解中层管理人员能力与素质方面的缺点的基础上，有重点地进行某些专门性训练，脱产培训。

7. 适当地委以重任。

适当地委以重任，是锻炼与提高中层管理人员的一条重要途径，而且也是检验中层管理人员的能力与素质的重要手段。

日本松下电器公司 1993 年在《金融时报》“世界最大 500 家”工业公司中排名第 8 位，1994 年其排名是第 17 位。属于世界名牌企业，它成功的一个关键因素就在于：用人必养人。

它的“养人”是从员工进入公司开始的。凡新招收的职工，都要先进行八个月的岗前培训，然后才能上岗。

对于培养人才，他们除了在工作实践中培养外，还采取其它辅助方法。例如：自己“申告”制度，即主管人员工作一定阶段后，自己向人事部门提出申请要求调动或升迁。再如：“社内招聘制度”、“社内留学制度”、“海外留学制度”等。

在公司成长至今的所有各阶段，它们始终把人才培养放在首位，而且他们的人才培养也有自己独到之处，表现在：

1. 注重人格的培养。
2. 注意员工的精神教育与价值观的培养。
3. 培养员工的专业知识和正确的价值判断。
4. 训练员工的细心。
5. 培养员工的竞争意识。

十、后继有人——如例培养明日的总经理

为了保证企业经营业绩的长期有效的发展，培养接班人也是人才培养的一个重要内容，它可以保证一旦现任经理离休或死亡等，后继有人。

在培养明日的总经理方面，应做好以下几点：

1. 决定人选。

决定人选，重要的是慎重选择方法。一般来说，决定人选的方法主要有：

接纳外界的忠告，与他人洽商决定人选是一种必不可少的方法。尤其是与外界的有关专家商讨后备人选更有效。或与同行的友善的有关人员商讨这类问题都是比较有用的。

慎选一个或两个高层管理人员。使他们来分担经理每日的例行公事，通过他们处理日常事务的表现，来分析其能力与素质，尤其是其把握全局的能力。在选择继承人时，关键是看其把握全局的能力、决策的能力、用人的能力。通过分析比较从中选择合适的人选。

成立一个管理小组，这个管理小组可能是准备选做继承人的全部人选，也可能包括其它人员。据这些人在管理小组中的表现与能力，逐渐地确定人选。

最后需要说明的是：一定要提前慎选继承人，并对他进行长期观察与有意识的培养。不能临时决定。

2. 确定培养方案。

培养明日的经理人员，主要的培养方案有以下几种：

管理技巧的传授。

现任经理在工作岗位上工作一定时期，必然积累了一定的管理技巧。因而，要使继承人更有效的工作，能力与素质能较快地提高，在实际工作过程中，一定要注意把自己积累的管理技巧传授给继承人，而不能有任何的保留。

有计划地培训。

在前面已经指出，员工培训有利于人员素质的提高，有利于早出人才与快出人才。同样，对于确定的继承人或接班人，也要注意进行有计划的培训。尤其是管理知识与经济理论方面的培训。

计划性的工作轮调。

要使继承人有把握全局的能力，就必须使他对全局有充分而详细的了解，做到这一点的一个重要途径就是让继承人在各部门工作一段时间，从而

了解总体情况与积累经验。

系统而全面地介绍公司各级管理人员的基本情况。

要使继承人科学有效地用人，除了他自己积累有关人员方面的信息，更重要的途径是现任经理全面系统地将公司各级管理人员的能力、性格、素质特点、兴趣爱好、特长介绍给继承人。因为继承人原来由于工作性质与工作范围的限制，接触的人毕竟有限。所以系统而全面的介绍对继承人更好地了解现有人员结构是很有益的。

3. 准备与整理必要的资料。

在确定了人选，并且经过一定时期的培养后，还要给继承人提供有关资料。所以，必须及时整理资料，在此基础上把准备的资料及时转交给继承人，使他能够在全面工作的基础上，全面详细地了解有关情况，其中应准备的资料主要包括：

每个员工或者是关键员工的名字、住址，责任与工作。

重要账簿之所在，以及记账程序的必要说明。

银行关系以及同银行经常交往的主管人员的名字。职位。

纳税情况的基本资料。

所有钥匙、保险柜组合编号、银行往来账簿，应付与到期支付的账簿。

所有法律契约和合同及其执行情况。

关系企业的基本情况。

总之，应准备所有的重要资料，以备不时之需。

女性化妆品的世界名牌“露华浓”——REVLON 不但注意领导班子建设，而且十分注意寻找与培养继承人。公司的老总洛华逊在进入晚年更是注重培养与起用有才能的接班人。例如一位 Michel christian Bergerac 的人，曾在剑桥大学受过高等教育，后来到了该公司，在该公司得到了洛华逊的高度重视，委以重任，给予其充分的权力，经观察发现他确实有能力，而且个人素质较高，最终被定为继承人。

十一、员工报酬

员工报酬是企业人事工作的重要内容之一。员工报酬是企业人力资源投入的重要表现，也是员工劳动成果的回报。在确定员工报酬时，一方面要按劳分配，另一方面要兼顾公平与效率。

首先，应体现公平。当然这里的公平，不但要求劳动报酬必须要体现贡献与成果，而且要求平衡协调各方面的关系。因为企业员工都会把自己的收入与支出与别人进行比较，通过比较发现自己的报酬是否公平，从而确定下一步的行动，所以“公平”是比较的结果。是否公平，直接影响着员工的积极性、主动性的发挥。因此，不仅要注意劳动报酬的绝对量，而且也要注意相对量。为增强员工的公平感要进行两方面的协调，一是组织内部的协调，这要求建立起一种科学的等级工资体系。二是与组织外部的协调，这要求考虑到市场上的平均工资率。对工资的市场调查就成为人事工作的重要内容。

其次，劳动报酬必须体现工作业绩与劳动成果，并在此基础上，确定劳动报酬的形式。只有真正体现“工效挂钩”才能使职工不但注意自身的经济利益，而且也关心企业的目前利益与长远利益，从而把个人利益与谁业利益有机地结合在一起。

再次，要合理确定奖金制度。奖金作为对超额劳动的报酬，一定要体现业绩与劳动成果。奖金是对有成就者的一次性奖励，而不是固定性劳动报酬。

各种奖励性的报酬应该鼓励那些企业期望的行为，对企业的成功具有重要意义。不同职位。不同层次的人员，由于其工作的性质、作用不同，对他们的期望也不同，因而采取的奖励性报酬方式不同，衡量标准也不同。比如，对销售人员，采取佣金制，或基本工资加销售提成奖；对于一线生产人员，采取计件工资制；对于高级经理人员实行年薪制+股票优先权计划，以鼓励其长期行为。

十二、表现比档案更重要、能力比文凭更重要

企业用人决策的一个重要依据是档案资料及文凭高低。从档案情况及文凭高低，可以获得有关员工素质与能力的多方面信息，因而，必须要重视文凭与档案资料，将其作为决策的参考。

然而，档案与文凭并不是唯一的依据。用人的原则是“人尽其才，才尽其能”。虽然档案与文凭能从一个方面反映每个员工的能力与素质。但是，一方面它们仅仅是反映员工能力与素质的一种渠道。一个侧面，另一方面它们只能从静态的角度来反映职工的能力与素质，而职工的能力与素质是动态的，它会随着职工实际经验的积累和持续的学习培训而不断提高。

何况，一个人有一定的能力，并不意味着他能够做出较好的业绩，员工业绩的优劣还取决于其能力的发挥程度，他的潜能发挥的越充分，业绩就越大。而员工潜能发挥的程度在客观条件一定的情况下，主要取决于他们在工作中的态度及主观努力。

所以，在决定用人时，不仅要考虑档案资料和文凭，而且要考察员工的能力与实际表现。从一定意义上说，能力与工作中的表现比档案资料和文凭更重要。只有这样，才能做到合理用人，使得“人尽其才、才尽其能”。

第五章 领导与领导艺术

詹姆斯·韦尔逊上午 8:30 一到办公室，他的主管营销的副经理就来“汇报工作”。副经理康恩·斯库说：“我已经无法再容忍下去了，上个月的目标任务没有完成，这个月我给他们每人都加了薪，结果又没有完成！”韦尔逊谦和地问：“为什么完不成任务呢？”斯库说：“我也不清楚，我感觉着每个人都不听我的安排，让他们往东可他们偏往西！”“那么，您找他们谈话了解情况了吗？”韦尔逊接着又问道。斯库说：“我哪里有时间同他们闲谈！整天光接待用户还忙不过来！”韦尔逊说：“今明两天您就把接待用户的事交给杰克·韦西，领两个手下人去郊游，然后再来汇报为什么完不成任务。”

第三天上午斯库准时来找韦尔逊。韦尔逊先开口道：“弄清楚原因了吗？”斯库沉默不语，许久才缓缓说到：“我希望换个工作！”“为什么呢？”“大家认为我对他们太严厉，抵触情绪太大！”韦尔逊接着沉默不语，许久才说：“在公司里做主管，可不同于您当年在部队，环境变了，手下人的特点变了，您试试改变一下，您会成功的。”……。

在本章中，我们将揭示斯库失败的原因，并将系统地介绍怎么做一个公司的领导，如何去激励下属积极完成目标。在同人打交道、同时间打交道，带领人们实现目标的过程中如何运用领导艺术。

一、有效管理的关键

领导工作是指一个人向其它人施加影响的活动过程。而领导者就是从事领导工作的一群人。

领导工作不同于管理工作，但它又是管理工作的一个重要方面。领导是管理的一个重要职能。从一般意义上说，领导比管理的范围相对小些。因而领导者必须是管理者，但管理者则不一定是领导者。

据领导与管理的关系，我们有理由认为：有效领导是有效管理的关键。因为。

一个有效的领导者不但在领导过程中，能够给员工指明目标并协调目标，采取有效手段激励员工更好地完成目标，而且能为其它管理职能创造更多的有利条件。没有有效领导者的领导，就难以在变化的环境中持续地遵循正确的方向和明确的目标，就难以聚合起实现目标的群体，也就难以把握计划目标完成的进度，无法实施有效控制，一个企业没有一个好的经理或经理班子，各项工作必然无法正常开展。美国的许多企业之所以破产就是因为管理不善，而管理不善的根本原因就在于：企业领导者的素质较低，无法实现有效领导。

从上述意义上说，领导的有效性又直接取决于领导者的素质，所以要实现有效领导必须提高领导者的素质。

领导者的能力要素

我们已经知道，领导者不同于管理者，前面谈到了“管理者必备的技能与素质”，在这里探讨一下“领导者的能力要素。”为了说明这一问题，先看一下调查案例。

某咨询公司在调查领导者必须具备的能力要素时，共列了六个项目，调

查对象分为三类，进行分类调查分析。第一类对象是中小企业经理；第二类对象是大中企业的中层管理人员；第三类调查对象是大中企业高级管理人员，每类调查对象共 100 人，有关结果如下：

第一类调查对象的调查结果

领导者必备的能力要素	赞成	基本赞成	不赞成
激励能力	100 人		
沟通能力	78 人	20 人	2 人
鼓舞能力	91 人	9 人	
技术能力	30 人	40 人	30 人
创新能力	72 人	16 人	12 人
观念形成能力	83 人	16 人	1 人

其中必要的说明有：

领导者的能力主要是指“指导引导能力”。

激励能力是指“激发部属积极性的能力”。

沟通能力是指“与下属实现有效的信息与情感交流能力”。

鼓舞能力是指“靠自身的言行去激发部属努力完成本职工作的能力”。

技术能力是指“掌握技术、应用技术的能力”。

创新能力是指“技术创新、组织创新、管理创新方面的能力。”

观念形成能力是指“引导与灌输价值观的能力”。

从上述调查结果看：中小企业经理们一致赞成领导者必须要有激励能力，大部分人赞成应具备鼓舞能力、观念形成能力、沟通能力、与创新能力。

第二类调查对象的调查结果

领导者必备的能力要素	赞成	基本赞成	不赞成
激励能力	98 人	2 人	
沟通能力	91 人	8 人	1 人
鼓舞能力	92 人	4 人	4 人
技术能力	62 人	30 人	8 人
创新能力	38 人	41 人	21 人
观念形成能力	45 人	45 人	10 人

有关说明如前。

显然，大中型企业的中层管理人员由于其经历不同，地位不同等，其调查结果与中小企业经理的观点有一定的差别，虽然如此，但是可以看出：他们大多数人都赞成应具备：激励能力、沟通能力、鼓舞能力、而对创新能力、观念形成能力持保留意见的较多。

第三类调查对象的调查结果

领导者必备的能力要素	赞成	基本赞成	不赞成
激励能力	100 人		
沟通能力	93 人	6 人	1 人
鼓舞能力	94 人	5 人	1 人
技术能力	6 人	17 人	77 人
创新能力	73 人	8 人	19 人
观念形成能力	75 人	9 人	16 人

显然，大中型企业的高级管理人员大多数都赞成除了技术能力以外的其它能力。

该咨询公司，又把领导必须具备的上述六项能力在 10000 名职工中进行调查，得到的结果也基本相同，除了大多数人不赞成技术能力外，基本上都赞成或基本赞成其它五种能力。

由此可以得出一个实验性结论，就是：领导必备的能力要素，主要包括激励能力、沟通能力、鼓舞能力、创新能力与观念形成能力。

一般来说，激励能力主要体现在一个领导者对部属的“人性”的认识，以及在此基础上发现部属的各种需求并采取措施满足其合理的需求，使其放弃不合理的需求；善于了解和调节、引导部属的心理、情绪、提高士气。

鼓舞能力虽然也属激发职工的积极性、主动性、但这主要是靠领导者自身的行为去影响别人。所以，这就要求领导者要：宽以待人、严以律己、以身作则、身体力行、能设身处地地替部属做有关事情、想部属之所想等。

沟通能力就要求领导者要主动沟通，讲求沟通意识与沟通技巧等。例如，某位下级人员有较强的能力，可他原来的同事或同学因为能力更强提升的比他快，此时这位部属因为情绪上的原因或心理不平衡的原因，自然有一定的消极行动。那么，作为一个有能力的领导者不但要能够发现这种现象，而且要通过有效的沟通来了解问题的原因，解决这位部属的思想问题，从而使他放下包袱，积极工作。

至于创新能力与观念形成能力在前面的“管理者应具备的素质与技巧”中已作了系统的阐述。

关于“观念形成能力”目前有人把它发展成为“塑造有鲜明个性特色的企业文化能力”，应该说有一定的道理。

二、领导效果的权变性

领导效果或领导有效性源于领导行为，但同样的领导行为可以产生完全不同的效果，完全不同的领导行为也可能产生同等效果。即：没有一个固定的有效领导模式。领导的有效性并非一成不变。因此，在选择领导方式时，要强调“随机制宜”。首先，一种领导方式是否有效取决于环境条件及其变化。例如研究某一个日常工作议程时，可采用民主方式让部属及职工参与，集思广益，不但决策方案准确，而且有利于调动部属及职工的积极性，因而这种领导方式此时是有效的。但是如果由于特殊因素而引起车间着火，若制

订灭火方案仍采取集思广益，民主的方式经过大家讨论后制订方案，则有可能当方案制订出来时，车间已化为灰烬。此时显然民主的领导方式是无效的。而应采用集权的领导方式，领导者果断决策，下达命令，集中指挥、统一行动、统一意志。只有这样，才能迅速灭火。因而，领导方式的有效性取决于环境及其变化。其次，一种领导方式是否有效取决于被领导者的素质及其特点。例如一个人喜欢自己的创造性充分发挥，以最大限度的表现自己，则对这位部属来说，采取分权的方式更加令他满意。而另外的部属可能不喜欢费心劳神，更愿意在上级的直接领导与控制之下，按上级领导的意志工作，则集权的方式更加有效。最后，一种领导方式是否有效还取决于领导者的素质与领导能力。例如一位领导者更趋向于下级及其职工创造性地实现计划或目标，因而他就更习惯于采取分权的领导方式。若让他采取集权式的领导显然不一定有效。

把上述分析综合，即一种领导方式的有效性是：领导者、被领导者与环境的“函数”。它会随着三者的变化而变化。因此，为保证领导的有效性，一定要据上述三个方面的变化而选择领导方式。

通常认为，有两种典型的领导方式：集权制领导方式与分权制领导方式。然而极端集权或极端分权的领导方式在实际工作中很少应用。而是采用介于二者之间的一种领导方式。在介于二者之间的领导方式中，是集权多一些，还是分权多一些则取决于上述三个因素的变化。从而形成了从“集权”到“分权”的一个连续统一体或称为“连续统一带”。

三、领导者决策行为的范围

从前面的分析可以看出，每种领导行为或领导方式都与领导者行使权力的范围有关，而且也与他的下级可享有的参与决策的自由度多少有关。就决策而言，领导者如行为方式可有以下基本选择，这些选择点实质上表明了领导行为的范围。

经理宣布自己的决策。在这种情况下，经理确认一个问题，据问题的具体特点提出解决问题的多种不同的方案，然后从中选择一个方案并向他的部属传达，要求他们去执行。经理在做出决定时，不会考虑部属对决定的态度，也不会让部属参与决策。他也能采取强制的手段要求下属去执行。

经理“推销”自己的决定。和前面的类型一样，经理提出问题并做出决定。但他不是简单地强制下级执行，而是尽可能说服部属让他们接受决定。

经理提出观点，征求意见。指经理提出设想方案让下级提出意见和问题，但不一定予以采纳。

经理提出决策方案请部属共同讨论修改。在这种行为点上，经理是先把自已选择的方案向部属提出，由部属对方案本身提建议以完善方案，待方案完善后做出决定。这种方式部属相对有一点参与决策的权力，因而集中度与前两种类型相比，有所降低。

经理提出问题，征求意见，再制定方案。这种领导行为是经理先把要解决的问题提出来，然后让部属提出解决问题的方法、建议，经理通过对部属提出的建议进行总结与完善，然后在此基础上制定方案做出决定。与前三种领导行为相比集中度又进一步降低。

经理规定有关界限，授权某一部门做出决定。这种领导行为中，经理把

决策权委任给部属群体，让部属自主地共同决策，只是经理规定了决策的范围界限。因而与前面几种行为类型相比，民主的程度进一步提高。

经理允许部属在一定范围内自主地做出决定。这种领导行为的民主度更多。通常都表现力：经理允许部门主管或其下属在其职责范围内做出决定。但是，在这种行为方式中，并非经理放任部门主管愿怎么决定就怎么决定，他要求部门主管及时报告，并保留监督与控制的权力。例如对某一个财务问题，经理直接授权给财务主管，由财务主管做出决策。只不过要求财务主管在做决策时，规定他决策的范围只是在资金的占用或耗费不超过某一范围如2000美元。若超出这个范围就应该向经理提出申请，由经理做出决定。授权程度虽然相对高些，但仍有一定的集权。这种方式通常主要应用在企业各部门的日常事务的处理与决策上。或经常重复出现的程序性的决策问题上。

最后需要说明一点是：所有这些模式在具体运用时，也要讲求“随机制宜”，不能照搬模式，如果照搬模式则就不能体现领导的艺术性，因而也势必影响领导效率。

四、决定怎样领导——环境与领导方式的结合

在决定怎样领导时，应主要考虑以下三个方面的因素：领导者自身的力量、下级的力量、形势与环境的力量。关于这三种力量在前文中已作说明。这三种力量各包括哪些具体影响因素？这些影响因素与领导方式之间怎样相互关联呢？

领导者的力量

领导者在决定领导方式时，有相当大的自主性。所以，在三种力量中，领导者的力量更为重要。虽然如此，要选择领导方式，领导者更应注重下级的力量与环境的力量。领导者的力量具体影响因素有：

领导者的为人准则。

领导者对下级的信任程度。

领导者关于“人性”的观点。

领导者的领导倾向。

在成败未卜的情况下，领导者的安全感与安全意识。

例如，一名主管人员在领导工作中，对下属的信任程度越高，他的授权程度越高，他对部属的信任程度越低，他的授权程度相应的越低。同时，由于他对不同的部属的信任程度不同，因而对不同的部属的授权程度不同。在一般情况下，经理往往认为自己比他的下级更有能力，但由于时间与精力的影响，他也必然要授权，而授权程度则直接取决于他对下级的信任程度。经理的领导倾向也影响着他的领导行为。有些经理更习惯于发号施令，而另外的经理则更习惯于接近部属征询意见，所以下同的领导习惯必然会影响到领导行为的选择。经理的安全感就其实质来说，也在一定程度上取决于他对部属工作能力的放心程度以及他对决策后果预见的程度等。

部属的力量

部属力量的大小，也影响着主管人员的领导方式的选择。一般来说，在具备下述条件时，主管人员会给部属更多的权力。

部属愿意并敢于承担责任。
部属有一定的独立工作能力。
部属有较强的对付含糊不清的问题的能力。
部属的素质较高。
部属有一定的相关工作经验。
部属有较高的处理人际关系的能力。
部属有较强的应付突发事件的能力。

若不具备上述条件，或较少具备上述条件，则主管人员的授权程度或分权程度就相对低些。

形势与环境的力量

形势与环境的力量对领导行为也有一定的影响。一般来说，除了考虑经理的力量与部属的力量之外，形势与环境的力量主要包括：机构类型、工作集体的效率、业务问题的范围特点与性质、时间的紧迫性。

组织机构有多种类型，一般来说，集权制组织机构在领导行为上“授权”程度就相对较低；分权制组织机构的“授权”程度相对较高；临时的组织机构或项目小组的“授权”程度也较低等。

集体的工作效率越高，工作经验越丰富，经理对他们的工作就越放心，因而分权程度就越高。集体的工作效率越低，工作越不熟练则集权程度就越高。

所涉及的业务问题的重要程度越大，则分权程度就越低，问题的复杂程度越大，分权程度也会越低。反之。若问题的复杂程度与重要程度越小，则分权程度会相应的越高，因而经理更愿意实行分权管理。

时间的紧迫性是形势与环境力量的又一个重要组成部分。一般来说，时间越紧迫，经理越倾向于集权，反之，则经理越倾向于分权。但是这个因素必须同前面的两个因素结合起来具体考虑。

总之，经理必须综合而具体细致的分析上述因素，并在此基础上结合企业的历史情况及其发展趋势，选择领导方式。

五、领导的委任与非正式领导人

两类组织的“领袖”

领导人决非只存在于正式组织内部。在非正式组织内部也有领导人。二者之间存在着一系列不同，尤其是非正式组织中的领导人，在任何情况下基本都能实现有效领导，而不像在正式组织中，有些人虽身处领导职位，但并不能发挥领导作用，更谈不上有效领导。我们希望通过二者之间的比较，得出某些有益的启示。

在企业内部，中层以及基层的领导人都是通过授权委任而形成的。因此我们可以把这些通过授权方式委任领导职务的领导人称为“委任领导人”。而把非正式群体中的领导人称为非正式领导人。非正式群体领导人的产生方式主要有两种：一是在组织活动中自发产生出来的。二是通过一定方式推举出来的。

非正式领导人无论是以哪种方式产生出来的，都是非正式群体中那些威望高、影响力大的人，他的“权力”都会自然而然地被组织中成员所接受。

然而，委任的领导人的“权力”则不一定是自然而然地被组织中成员所接受。

如何使部属接受领导

委任领导人要有效地发挥领导作用，实现有效领导就必须：

1. 努力提高自身素质。

领导者能否实现有效领导的一个重要因素是部属对其的态度以及领导者的能力与素质。因而，领导者必须要努力提高自己在部属中的形象与地位。而要做到这一点，就必须不断地提高自身素质。通过完善自己各方面的素质，来实现对部属的影响作用。当然在提高素质的同时，还必须注重自己的外表形象。例如一位部门主管人员，无论其能力与素质有多高，而他不注重穿着、仪表、行为粗鲁，自然也会引起部属的反感，从而影响自身的形象与领导效果。

2. 了解部属的感情与问题

领导者与被领导者之间，除了“理性原则”作为处理二者之间关系的准则外，二者之间的关系中还有一个很重要的因素就是感情因素。因而，领导者要实现有效领导必须注意这一因素，应及时了解部属的感情与需要，通过在工作中满足其各种合理的需要，来提高领导的有效性。

3. 注意沟通及其技巧。

沟通除了有信息交流的作用外，还有感情交流的作用。因而，应注意沟通及其技巧。关于这一部分的内容在后面将要作详细的介绍与研究。

4. 注重激励及其技巧。

激励是调动人们接受与服从权力的积极性、主动性的一个重要手段。适当的激励，是促成领导者与其部属自动合作的一种有效途径。因而，在具体领导工作过程中，一定要注意运用激励及其技巧。

5. 通过权力来促成服从。

通过权力来促成服从，或通过在一一定的规章制度环境中运用权力来促成服从，对部属一方来说，有一定的被动性，在一定条件下，还会含有抵触情绪。因而必须要善于运用权力，使部属心悦诚服。例如通过授权可以使部属及时向上级报告并自动接受上级的监督与领导，从而实现一定范围的有效领导。

总之，委任的领导者面临的重大问题就是部属是否愿意接受其领导。要做到使部属愿意接受与服从其领导，必须要注意上述几个方面。

六、领导工作是一个动态的人际关系程序

领导者在领导过程中，必然要与各种不同个性的人打交道。因而，领导的一个重要工作就是处理人际关系，领导过程就是一个处理人际关系的程序。由于企业的各种问题和计划在不断变化，工作关系需经常调整，加上我们每人自身也在不断变化，例如星期二的李桂荣与星期四的李桂荣在态度和行为上就会有极大的不同。因而在处理与部属的关系、与上级主管的关系、与同事的关系时都需要经常不断地对方法、步骤进行修正。所以说，领导是一种动态的人际关系程序。

正是因为此，领导人必须要注意，领导态度。领导人的行动能在客观上传达某种意图，领导人与被领导人经常不断地互相影响着。

领导态度

领导态度实质上就是领导者在领导工作过程中尤其是在处理人际关系的过程中所持的态度。它本质上说是一种意识或意识力。领导者在领导态度方面，要注意以下三点：

1. 设身处地的态度。

这是一种从另一人的观点或站在另一个人的角度来考虑问题的态度与能力。

如果一个领导者要有效地指导与激励部属，并从部属身上获取有关信息，他必须具备一种“设身处地”为别人着想的态度，例如要设身处地想，如果我是他，则他会对公司、对工作感到怎么样？他对友谊、安全感、工作中的得失持何种看法？

只有具备了这种态度，才能客观而有效地处理各种问题，才能全面考虑不同人的感觉，并对不同人的态度、行为等持谅解态度，从而提高领导能力与领导效率。

2 自知的态度。

这实质上就是要求领导者要善于认识自己。当然，这与通常所说的“自知之明”还有一定的区别。

这里的“自知的态度”主要包括三方面的含义：第一，领导者必须要意识到自己的特殊影响。从而在言行上，一定要注意检点自己。第二，“自知之明”的态度。即领导者应该知道别人对自己的看法，应该知道自己的素质与能力的大小。只有这样才能处理人际关系尤其沟通中的障碍问题。例如，一个领导者可能认为自己在处理问题时，既客观又公正。但是他的部属可能认为他处理问题有成见、有偏心，如过于看重有文凭的年轻人，过于相信某个人或某些人的话等。如果这位领导者不知道他的部属有这样的看法，他就很难与持有这种看法的部属沟通。第三，它该知道自己的行为会给别人留下什么印象。例如一个企业的高级领导人，应该知道在自己的直接下属不在场时，不应该对下属的秘书或助理大发雷霆等。

3. 待人接物的客观态度。

关于待人接物、为人处事的客观、公正、正直、善于理解人等的态度，对于一个领导人实现有效领导是至关重要的。

领导人的行为能在客观上传达某种信息或意图

任何人的言行都会在一定程度上传达着某种“不言而喻”的信息或意图。例如某位男士，言行上经常涉及到另一位女未婚者，如果多次表扬她，则这位男士有一定的可能性“爱”上了这位女未婚者，或者对她有一定的好感。暗示性的言行在传达某种信息或意图方面的作用则更为明显。

领导者的言行在某种程度上自然也会传递某种意图。而且他的部属因为种种原因，都在自觉与不自觉地“猜测”这种意图成信息，那怕是一种纯粹偶然性的动作或语言。

所以，队上述意义上说，领导者要注意两个方面的问题：一是有意识地实现有效地传递某种信息或意图，从而提高领导效率。例如采取暗示或揭示的方式，批评某人的缺点与错误。二是要注意言行的检点，慎重处理各种问题。以免他人尤其是部属错误地理解自己的意图，从而影响工作。

领导者与被领导者的相互影响

正像领导者的言行在影响着部属的言行一样，部属的言行也会在一定程度上影响着领导者的言行，所不同的是：部属的言行在左右领导者的言行方面，影响力没有前者大。但是影响是双向的已很明显。

因而，领导者也要观察与研究部属的行为，从其言行中也能了解或捕捉到某种信息或意图。同时，领导者也必须据此而选择自己适当的领导方式，采取合理而有效的领导行为，从而提高领导效果。

七、激励与个人工作表现

在管理中，激励就是指根据个性的心理特征，运用适当而有效的手段，激发组织成员的工作动机与行为的过程。就是激发职工的积极性、主动性、创造性的活动过程。

激励与个人工作表现

美国哈佛大学教授威廉·詹姆斯曾通过反复的试验研究发现，在按时计酬的工作条件下，如果一个人没有受到激励，在工作中他的能力只发挥了 20—30%，如果受到合理而有效的激励，他的能力在工作中就可发挥到 80—90%，有时甚至更高。

詹姆斯教授在进一步的研究中，发现了激励与个人工作绩效之间的关系，这一关系可用下式表示：

工作绩效 = 能力 × 动机激发

显然可以看到：在工作能力不变的条件下，工作绩效的大小与受激励的程度成正比。工作中受激励的程度越大，他的工作绩效也越大。

从上述意义上说，激励在领导工作中的作用是显而易见的。所以，一个领导者在领导工作中，一定要重视与利用激励来调动职工的积极性，以提高领导效果。

激励理论

在行为学派中，几乎所有的专家都十分注重激励及其研究，因而形成了众多的激励理论，在这里主要介绍其中有影响的一些理论以供参考。

首先就是马斯洛的需求层次理论及赫茨伯格的双因素理论，具体内容在前文中已作系统研究。这两个理论在实际工作中应用时，主要强调：在调动与激发职工的积极性时，不但要满足职工的物质需要，而且也要满足职工的心理需要，职工心理需要的满足在激发职工的积极性方面起主导地位与作用。其次，与工作环境有关的因素属于保健因素，而工作本身有关的因素属于激励因素。因而要激发职工的积极性，首先应注重良好的工作环境的创造。例如建立良好的人际关系等。在此基础上，必须改善工作本身的因素，如赋予职工更多自主权，使工作更有意义等，才能产生更强的激励作用。再次，要采取有力措施，使保健因素转化为激励因素。例如工资报酬方面，职工的福利因素在本质上是保健因素。若能把福利同职工成就感的满足、受人尊重需要的满足等联系起来它就变成了激励因素，这样可以起到用较少的人力，物力与财力，最大限度地激发职工积极性的效果。

第二：公平理论

公平理论的基本内容：职工劳动积极性不仅受绝对报酬的影响，更重要的是受相对报酬的影响。人们都会将自己的收入和投入与别人进行对比，通过对比发现自己的报酬是否公平。如果公平则相安无事，如果不公平，则会产生一种恢复公平的愿望，并采取相应的行动。这会直接影响职工的积极性及其能力发挥。

这一理论是从动机与感觉的角度出发，揭示了一种社会普遍存在的现象。据这一理论，企业领导者在决定职工的报酬时，一定要平衡每个职工的贡献与收入之间的关系。尽可能地体现公平。

在公平问题上，一定要克服工人报酬的“平均主义”。因为平均主义本身就是一种不公平现象。

第三：期望理论

该理论是心理学家弗鲁姆提出的。该理论的基本内容是：人们在预期他们的行动将会有助于达到某个目标的条件下，才会被激励起来去做某些事情，以达到这个目标。而且认为：任何时候一个人从事某一行动的动力，将决定于他的行动的全部预期价值，以及预期这种行动将会达到所要求目标的程度。

从而，弗鲁姆提出了一个激励公式：

$$\text{动力} = \text{效价} \times \text{期望概率}$$

其中：动力主要是指所受激励的程度；效价是一个人对某一成果的偏好程度，期望概率是某一特别行动会导致一个期望成果的概率。

据这一理论，领导者要激励员工，必须一方面提高员工对某一成果的偏好程度，另一方面提高期望成果的概率。

第四：帕特—劳勒模式

美国心理学家，管理学家帕特和劳勒在期望理论的基础上，研究与发展了更为完善的激励模式，并且把它主要应用于对主管人员的研究，具体模式可用下图表示（图 5—1）：

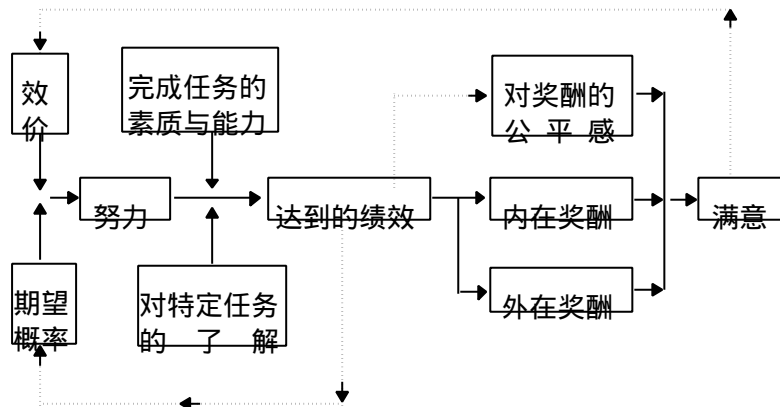


图 5 - 1 帕特—劳勒激励模式

从上图可以看出，努力取决于效价和期望概率。而这种努力和得到的报酬的可能性，又受实际工作绩效的影响。

完成某项工作的绩效，主要取决于所做的努力。而这又在很大程度上取决于一个人做该项工作的能力的大小以及这个人对该项任务的了解的影响。而工作达到的绩效又会影响到内在的报酬和外在的报酬，以及能够看得到的公

平。而这种公平的程度，必然会影响到他的满足程度。从而又影响到他的努力或者努力程度。

从上述模式可以看到，激励不是一种简单的因果关系，而是效价、期望概率、工作绩效、报酬，满意的循环的因果关系，企业的领导者必须要善于从这个因果关系链中，仔细地安排与评价其报酬结构。

如何有效激励职工

要有效地激励职工，以提高他们的积极性、主动性与创造性，就必须：
选择有效的激励方式。

一般来说，常见的激励方式有：职工参与管理、奖罚、工作丰富化。

职工参与管理就是让企业职工参与重大活动、参与企业不同层次决策。通过参与使下级能强烈地感到上级的信任以及对组织及其发展的强烈责任感，从而既有利于对职工产生激励作用，同时由于“集思广益”有利于决策的正确可靠，为组织目标的成功实现提供可靠的基础与保证。

工作丰富化是指试图把一种更高的挑战性和成就感体现在工作中。因而，工作丰富化与过去的“丰富工作内容”不同，它不但丰富工作内容，而且改变了工作性质、工作方式，工作要求更高。一般来说，工作丰富化的具体方法主要包括以下几个方面：

丰富工作内容，包括不断增加或改变工作内容等。

使职工的工作中包含更多的自我计划与控制。

采取措施使职工参与管理。

改变工作方法、工作秩序。

管理重心下移，决策权下放。

奖罚方式主要是指奖励与处罚。两者都可以在一定程度上满足或刺激职工的心理需要。尤其是奖励可以使职工有一种成就感，从而有利于强化激励作用。在奖罚方式中，主要应注意：坚持物质奖罚与精神奖罚相结合，以精神奖罚为主；坚持奖励与处罚结合，以奖励为主；奖罚要公正、准确、适度；奖罚方式要灵活多样。

随机制宜，努力创造激励条件。

虽然有比较多的激励理论与激励方式、但是各理论都有其应用范围，各方式也都有其优缺点。因而，必须要据实际情况，讲求“随机制宜”灵活运用。在具体实际工作中，强调实践性，努力创造良好的外部激励环境，最大限度地激发职工的积极性，主动性与创造性。

领导者要以身作则并注意提高领导的艺术性。

领导者的行为对下属有影响作用。领导者能够言行一致，以身作则对职工有很大的激励作用。领导者高超的领导艺术也能创造一种良好的上下级关系、良好的同事关系，良好的群体氛围和心理环境，从而有利于激励职工，提高士气。

努力采取控制措施，限制与减少消极因素、不利于激励职工的因素的出现。例如减少工作中的失误，工资报酬要尽可能公平、注意批评方式与批评艺术等。尽可能避免挫伤职工的积极性。

八、领导艺术

领导艺术就是富有创造性的运用领导方法以及“随机制宜”地运用领导理论的一系列有效领导的措施与手段。

管理是科学与艺术的统一，领导作为管理的一个重要职能也必须强调科学与艺术的统一。必须在科学的基础上强调艺术性的运用。

领导的艺术性取决于领导者的理论水平以及理论的应用能力，取决于领导的经验是否丰富。因而领导者不但要注重理论的学习，而且也要注意不断增加与积累经验，只有这样，才能提高领导的艺术性，从而实现有效领导。

领导艺术主要可以分为：领导职能艺术和领导方法艺术。领导职能艺术，主要包括授权艺术、激励艺术、控制艺术等方面。领导方法艺术主要包括：领导者的形象艺术、语言艺术、处理人际关系艺术、批评艺术等。

总之，领导者必须注意不断提高自身素质与领导能力，提高领导方式的适应性，提高实际领导工作中的艺术性，以实现有效领导。

第六章 控制工作

在前面的几章中，已经指出了怎样编制计划，如何组织计划所需要的人力、物力条件以及如何指导引导企业职工完成计划目标，即组织实施计划。在计划实施的过程中，计划的实际执行情况与计划安排之间、执行结果与计划目标之间，必然会存在着一定的偏差。那么怎样保证有效地执行计划呢？

例如，某公司 1996 年计划生产 A 产品 1000 吨，并对每月的生产任务进行了安排，怎样检查每月的任务完成情况？如果按计划完成生产任务，应怎么处理？如果没有按计划完成生产任务，又应该怎么处理？

上述内容都属于控制工作的范畴。

一、如何控制

要知道如何控制，首先就必须对“控制”有一个正确的理解。

控制的本质

管理科学的先驱者法约尔早就指出：在一个企业里，控制工作就是要证实一下各项工作是否都与计划相符合。

孔茨也指出：控制就意味着确立标准。执行标准、衡量执行情况并采取措施努力纠正偏差的一系列工作。

所以，可以认为：控制工作的实质就是采取有效的措施，使各项工作控制在预定范围内的状态。

例如产品质量控制工作。要首先确定质量计划，然后在生产现场，通过“自检”、“互检”、“专检”等质量检验工作来发现质量波动，分析产生质量波动的原因，通过对影响产品质量的“4M1E”条件（即人、机械设备、材料、加工方法与环境条件）进行控制，防止出现异常的质量波动以及次废品，从而确保生产的产品质量“合格”。所有上述工作的实质就是：使产品质量处在稳定状态或控制状态。

而这种所谓的“控制在预定范围内的状态”，就其本质来说，就是使工作的实际运行情况和结果与计划或目标相符合，相一致。

对计划的执行情况进行控制，其本质目的就是确保及时完成计划目标。例如对销售额计划的控制，如果计划年销售额为 1200 万美元，控制的基本目标就是确保每月平均实现 100 万美元的销售额，从而使得最终完成至少 1200 万美元的销售额。若达到这一目标，就可以认为，各项销售工作“处在控制状态”，否则，就认为“处在失控状态”。在这里有一点必须注意：人们一般认为“超额完成任务”是件好事，说明了控制工作是有效的。但实际上未必如此。超过了一定范围与限制，就被认为是“处在失控状态”。正所谓“物极必反”。

另外，对于计划与目标的执行过程的控制，决不仅仅是高层管理者的事。例如车间主任也应实施控制。如果车间主任不能使生产现场处于“控制状态”，则必然影响到生产进度、产品质量与成本目标的执行情况。控制工作是各级主管人员都必须发挥的一个基本职能，只有这样才能形成一个从上到下的控制链或控制体系。

在这一个控制体系中，各级主管人员的控制工作必须相互协调。同时，

要注意强化对重点工作、关键部门的控制。不能平均分配精力。例如在对材料库存的控制时，可以采用“ABC 控制法”着重控制其中的“少数关键性物资”。所谓关键性物资就是数量占总数量的 10%左右，而资金占用额占总占用额的 70%左右的物资，显然，只要强化对这部分物资的控制，保证使这部分物资的库存“处于控制状态”，则全部物资的库存就基本上能够保证“处于控制状态”。

控制的重点也可能是“薄弱环节”或“特别有利的因素”。总之，必须在相互协调中，系统而有重点地进行控制。

控制的程序

无论控制的对象是什么，控制的程序都要包括以下几个方面内容：

制订标准。即确定控制的准绳与尺度。企业控制的标准主要有：战略目标、计划目标、规划、制度、各类现行标准、具体指标等。

执行标准。就是计划或目标的具体执行过程。确切地说就是各类标准与目标的具体实施过程。

衡量绩效。就是按照标准衡量计划的执行情况和结果，从而确定存在的偏差，并非所有的偏差都要采取措施，关键是确定哪些是产生重大影响的偏差，以及分析偏差产生的原因与主要原因。确切地说就是衡量标准的执行或实施情况。

纠正偏差。对主要原因进行详细系统的分析，便于人们确定纠正偏差的多种可能的方案。纠偏的行动和措施无非两个方面；调整组织、经济、技术因素；或者修正原定计划、目标及标准。

在这一程序中，还有一个十分重要的因素就是在各个阶段存在的不断的信息反馈。企业为实施有效的控制就必需建立一个合理而有效的信息系统或信息反馈系统。在目前科技比较发达的条件下，要注意尽可能建立计算机管理信息系统，从而为实施有效控制创造良好的条件。像美国商用机器公司以及柯达公司，早就基本上实现了计算机系统管理，不但给企业各项管理工作创造了良好的条件，而且对实施有效的控制提供了良好的基础，。

二、相互冲突的多重目标与控制

目标的多重性

企业在其生产经营活动过程中，追求的目标决不是单一的。正像一个人在日常工作与生活中所追求的目标是多重的一样。企业的目标也是多重的。

例如对一个企业来说，它既要追求长期发展及其目标，又要注重当前经营。既有质量目标，同时还有产量目标、销售额目标、人事发展目标、员工培训目标、成本降低目标等。

目标是多重的，就必须要对这多重目标的具体实施过程进行控制，从而企业控制工作的内容也是多方面的。

多重目标的相互冲突性

企业追求的多重目标之间必然是相互联系、相互影响的。而且也应该是相互协调、相互支持的。例如，一般来说，企业的短期目标，是长期目标在具体阶段的分解，短期目标的实现是为了保证长期目标的最终实现。

但是在实际生产经营过程中，由于各种主客观的原因，这些多重目标所组成的目标体系中，往往会有冲突现象。例如为了保证长期目标的实现——如创名牌，企业在生产经营中必须营造品牌优势，强化优势应该是追求的主要目标。但是，由于各种原因，例如解决目前的“饭碗问题”，不得不在某一短时期内，集中力量“谋利”，而难以顾及“谋势”，显然，这一长期目标与短期目标是冲突的。

再如质量目标、成本目标在一定的条件下，有“此消彼长”的冲突。追求高质量，就会带来成本与费用的增加，从而就要影响到成本降低的目标等。

正是由于在多重目标中，存在着目标的互相冲突性，这不但给目标的实施过程带来困难，而且给控制工作也带来了一定的困难，因而必须正确处理好这一关系，否则就无法使各项工作“处于控制状态”。

实现多重冲突目标实施过程的有效控制

在这种条件下，要实施有效控制，必须要努力做好以下几点：

第一，尽可能使各项目目标量化。

定性的目标容易界限不清，目标可以从不同角度解释以及受到主观因素的影响等，所以对定性目标的控制很不容易达到有效的效果。

量化的目标比较明显、直观和准确等，因而对量化目标的控制会更有效，所以对多重目标要实施有效控制，就应尽可能使各项目目标量化。

第二，要区分各目标的相对价值，实施重点控制。

企业的多重目标，由于其地位与作用不同，重要程度是不同的。必然有主要目标和次要目标之分，有关键目标与非关键目标之分，而要实施有效控制，就必须优先控制主要目标与关键目标的实施过程。在此基础上，对次要目标与非关键目标的实施过程实施控制。

例如，某企业在实施名牌战略时，既要追求利润目标。又要追求质量目标等。而要体现“先谋势、后谋利”，就应该优先加强对质量目标执行过程的控制。但是，如果质量已经过关，而利润水平一直较低，致使直接影响企业的“滚动”发展时，则应优先对利润目标的执行过程实施控制。

第三，必须区分不同目标的紧迫程度，优先控制紧迫程度较高的目标。

第四，要区分不同目标标准的高低与实现的难易程度，优先控制标准高、实现难度大的目标的执行过程。

最后，在对多重相互冲突的目标实施有效控制时，一定要尽可能地结合前面谈到的“目标管理”的方法。只有这样，才能提高职工实现目标的积极性与主动性，从而减少控制工作量，并提高控制效果。

三、控制方法

控制的分类

在前文研究的控制系统与控制结构中，我们看到，在企业内部存在着多种不同的相互联系、相互影响的控制工作。如果按照一定的分类标准，就可以把它们划分为不同的类型。划分控制的类型的本质目的就是为了使控制人员据控制对象的特点等因素选择一种适当的控制方法。

如果按照业务范围来划分，则控制工作可以分为：生产控制、质量控制、成本控制、资金控制、人事控制等。在实施控制时，企业主管人员必须注意

上述各方面的控制。同时，要授权各部门进行相应的控制，从而保证使企业的各项工作都处在控制状态之中。

如果按照控制对象的全面性来划分，控制工作可分为：局部控制与全面控制。局部控制又可具体分为：对某一项或几项业务的控制以及对某一关键部位的控制。一般来说，企业主管人员应强化对整个企业的全局控制。部门主管则负责局部控制。同时，为了强化对某一部门的控制或某一关键部位的控制，企业主管，也应在强调全面控制的基础上，加强对某个局部的控制。

如果按照纠正措施的作用环节来划分，控制可分为：现场控制，反馈控制与前馈控制。

现场控制是指在计划与目标的具体执行过程中的控制。其中主要是通过主管人员亲临计划执行过程或目标执行过程的现场，发现问题采取措施解决问题。

例如，车间主任发现工人操作中存在的问题，通过亲自演示标准的、合理的操作方法，使生产工人纠正错误的操作。

再如质量控制中的“自检”属于现场控制方法。

最具有代表性的现场控制就是召开各类“现场会”，现场发现问题，就在现场分析讨论产生问题的原因，并在现场解决问题。

反馈控制是指在计划执行过程中，通过信息反馈，来发现问题，采取措施纠正偏差的控制类型。因而，这种控制方法的实质是：当偏差出现一定时期后，通过信息反馈系统，把“偏差”的信息反馈给主管人员，然后才着手分析偏差产生的原因，并在此基础上纠正偏差。由于这种类型的控制，往往是“偏差”出现后，才采取控制措施，因而会给企业带来一定的不利影响或损失。必须要强化信息反馈系统的建设，及时发现问题并解决问题，从而使损失降低到最低限度。这种控制也称之为“事后控制”。

例如，产品质量控制中的“专检”就是事后控制。因为它是产品质量形成后，由专职质检员采用抽样检查或全面检查的方法，进行质量检验，并把检验的“合格”或“不合格”以及合格率等信息反馈给质量控制部门，然后质量控制部门通过分析原因，采取措施来提高合格率。

前馈控制又称为事先控制，是为了“防患于未然”，在计划或目标的执行过程开始以前，就采取各种预防措施，预防偏差出现或尽可能地减少偏差的出现以及把偏差所带来的损失降低到最低程度的控制方法。

再如产品质量控制中的质量教育，培育质量第一的意识等，都属于预防措施，因而从控制的角度看，应属于事先控制。

事先控制的控制对象主要是通过控制“过程”的影响因素，例如TQC中要实施事先控制，就是通过控制产品形成过程的影响因素即“4M1E”（即：人——Man；机械设备——Machine；材料——Material；方法——Method；环境——Environment），使这些因素处于“控制状态”，从而预防偏差的出现或把由于偏差出现而带来的损失降低到最低限度。

要实施前馈控制，关键在于：一方面要建立完备的信息系统，甚至计算机系统，另一方面要采取科学的预测方法进行预测，通过预测可能出现的偏差，来加以事先预防控制。

上述三种方法，各有优缺点，在实施控制时，要综合运用三种方法，另一方面要从企业的实际情况出发，选择适合于本企业特点的控制方法。最好是选择前馈控制方法。

控制与预测技术的选择

由于强调前馈控制，所以必须要实施预测。而要准确地预测，除了收集详细的资料外，关键在于预测技术的选择。每种预测技术由于都有特殊的用途，而且还要受到许多影响因素的影响，因而必须慎重地选择预测技术。

影响预测技术的因素主要有：预测的范围；历史数据是否恰当、是否可用；历史资料的准确程度；预测周期的限制；预测费用的限制及由预测而带来的价值与可能利用的预测时间等因素。

企业主管人员必须经常地考虑这些因素、而且要在各个不同水平上去权衡它们。例如，一般地说，预测人员应该选择能够充分利用现有数据的预测技术。如果他能够熟练地运用一种技术，它的准确性就可以为人所接受，因而他就不必要为了“装点门面”而使用一种更先进的预测技术。

要实施有效的前馈控制，在预测技术的选择上首先应明确以下问题：预测的目的是什么？只有确定了预测目的，才能由此而决定将怎样使用预测；影响预测对象的因素有哪些？历史资料对未来的影响程度有多大？例如如果销售额与企业规模呈正相关关系，因而在选择预测方法与技术时，就应采用相关关系分析方法，再比如销售额如果与时间有较强的关系，就应采用时间序列分析预测法等。

一般来说，预测技术模型主要有三大类，即定性技术、时间序列分析与预测临时模型。第一种模型即定性技术是据定性的数据或资料，结合历史资料进行分析与预测。如预测一位企业的部门主管人员的能力与素质时，就是采用这一方法。采用定性预测技术进行预测要尽可能地剔除主观因素。若主观因素的影响较大时，应尽量使用某种方法使其定量化（比如运用对比分析等）像价值工程中的“功能”的预测与评价，“功能”对不同的人来说，由于其基本需求不同，因而主观认识不同（虽然一些基本功能对广大消费者都是相同的）。所以就应尽可能前地使之定量化。在价值工程中，主要是通过功能对比，使之定量化，从而出现“功能系数”这一定量的指标。第二种模型主要是依据预测对象与时间之间的不同关系，通过建立预测对象的某个参数与时间之间的关系模型来进行预测的预测技术。第三种模型即临时模型是一种最精密的预测工具。它主要进行各种短期预测，而且在预测时，把各种偶然因素的作用与偶然关系用数学方法建立某种模型，然后运用预测的技术与方法。

定量控制与非定量控制

定量控制就是所谓的“预算控制”。是指用数字编制未来某一个时期的计划，并用之进行控制的方法。定量控制或预算控制的显著特点就是控制标准准确。常见的类型有：经营预算控制、投资预算控制、财务预算控制、成本预算控制等。在预算控制中有两个危险的倾向：一是预算与控制过繁；二是容易让预算目标代替企业目标。因此，为了便于从财务上进行控制，通常采取编制可变预算的方法来克服缺乏灵活性的缺点。可变预算控制主要用于费用控制。例如企业的固定费用，并非是绝对不变的，它在一定时期与一定条件下，会随着企业规模的变化以及企业职工人数的变化而变化。因而可以通过预测这种变化并进行费用的预算控制。为了克服两种危险倾向以及缺乏灵活性的缺点可采用零基预算的方法进行控制。非定量控制即前文谈到的定

性控制，就其实质而言，该控制方法是一种综合控制方法，也正因为如此，实质上它也是借助于定量的方法来进行控制。像报告控制法当然既应有定性的说明与结论，也应有定量的分析与结论。

零基预算及其编制程序

零基预算控制是美国得克萨斯仪器公司的彼得·A·菲尔于1970年提出的，后来在美国政府与企业界得到了广泛的应用。这种方法主要为克服传统方法的弊端而设计的。

零基预算的含义是指：在每个预算年度开始时，将所有正在进行的管理活动都看作重新开始，即以零为基础。然后根据每项活动的重要性分配资金与资源。这种预算方法在编制时考虑了不同活动的重要性。同时，资金与资源的分配也是有重点地保证重要的活动。

零基预算的编制程序主要包括：第一步在编制预算前先确定企业的目标体系。主要包括长期目标、短期目标、定量目标与定性目标及其重要程度、目标与目标之间的关系等。第二步把所有的活动都看作重新开始即以零为基础，并在此基础上确定计划年度的费用开支的多少。第三步：将各项活动按其重要性大小排出先后顺序。第四步：据资金与资源的规模及各项活动的重要性进行资金与资源的分配，在进行分配时，优先保证排在前面的活动项目，以此类推，直到把资金与资源分配到最后一个项目为止。若到后边的活动项目没有资金或资源可供分配的话，则可以暂时取消该活动项目，这一过程的实质就是编制零基预算。

四、为什么人们会对控制有逆反心理？

企业职工对目标与标准的反应是取决于各自的具体情况。例如有的职工希望企业采取标准化管理方法，因而他就容易接受较严格的各类标准。而另外一些职工可能希望有一个宽松的环境，以有利于他发挥创造性，有一个自我表现的机会。

同样，职工对控制的反应除了上述因素外，还取决于他对上级的感性印象、是否喜欢他的工作、上级的工作能力以及领导艺术或控制艺术等。

虽然职工对控制有不同的反应，但从总体上看，大多数职工对控制还是持逆反心理的。究其原因，主要表现在以下几个方面：第一、不能接受目标。企业主管为了保证企业的发展，肯定要确定目标与目标体系。但职工则不同，他是从个人利益出发来考虑企业目标的。因而有可能认为企业的目标太严或缺乏可行性，或对企业目标漠不关心。例如美国德克萨斯州某公司，总公司为了提高本企业的形象与市场占有率，确定了以新产品渗透市场的目标，但其销售公司则认为新产品不但不利于提高企业形象，而且认为其竞争力差而拒绝开发市场。第二、对上级领导有成见，甚至对其领导方式有反感，因而也会对控制有反感情绪。从这个意义上说，造成职工对控制有逆反心理的又一个原因可以认为是，上级主管的领导艺术。第三、控制的标准执行的不合理。例如有的部门执行的较严，而有的部门执行的不太严。或者执行标准时有“假公济私”现象等。第四、不正常渠道的控制。例如企业的财务主管，去干涉与控制企业生产车间的工段长，指示这位工段长应该如何如何等，这位工段长肯定会有反感情绪。再比如越级控制等。第五，“外行”控制“内

行”会引起人们的反感。虽然外行与内行是相对的，但是一个不懂行的人长期瞎指挥、过多的控制，必然会引起人们的反感。

五、如何诱发人们对控制的积极态度

前文已经指出，大多数职工对控制有逆反心理，这种抵触情绪肯定会不利于开展控制工作以及直接影响控制的效果。因而必须要诱发职工对控制的积极态度。具体来说，主要措施有以下几个方面。

采用积极而有效的控制艺术。由于控制是上级主管对下级工作的控制。上级在下级心目中的形象、工作能力等直接影响到职工对控制的态度与看法。因而必须要注意控制艺术。例如注重领导艺术、语言艺术，批评艺术等。如某职工因身体不好而未干好某项工作，著不问青红皂白地批评一通，必然会引起职工的反感。若是心平气和地问清原因后，既关心该职工的身体，又鼓励他采取适当方式纠正错误，则必然会是另一种效果。

不带偏见的控制态度与做法。每一位控制者与 controlled 者都会因感情、爱好、习惯，而对另外的人有一定的看法。加上长期在一起共事，一些人总对另一些人有一定的偏见。这种偏见实质上是一种情感因素，它对于处于下风的一方总是不利的。因而，在控制过程中，一定要坚持客观公平的控制观。而不能带偏见，若上级在控制过程中，带有一定的情感因素的偏见，下级势必会有情感因素与之相对应，从而出现对控制的逆反心理。所以必须要采取不带偏见的控制态度与做法。

鼓励职工参与制订目标。职工参与目标的制订，对于职工接受目标与标准以及标准执行过程的衡量工作都是有益的。因为通过参与，一方面他了解到制订这一目标的必要性，因而在态度上易产生认同感，另一方面作为自己制订的目标，他必然会努力去实现它并接受监督与控制。麦比克公司为了使公司制订的目标顺利实现，采取了类似于目标管理的方法，从各个车间、分公司、部门中挑选两名代表参与制订目标与标准以及控制措施。因而全公司 400 多人，只有三个专门负责控制的监控人员，而公司的控制工作却十分出色而有效。

运用“事实控制”，而不是用主管的权威进行控制。这是与参与有关的控制方法。主要是指在制订纠正措施时，必须根据偏差及其产生后果的实际情况进行分析，坚持从实际出发，从问题出发，而不能据主管人员的权威或臆断来分析。扎利克公司过去几年内每年的销售额部以 16% 的增长速度增长，于是在 1994 年仍以 1993 年为基数并以 17% 的增长速度为目标制订了 1994 年的销售额计划，但是在 1994 年 6 月底，公司的销售额与 1993 年 6 月底相比，销售额不但没有增加反而降低了 2%，先是公司主管销售的副经理到销售公司解决这一问题。他不分清红皂白地批评了销售公司的全体员工后，要求他们在第三季度以前完成未完成的任务。然而到 9 月底企业的销售额仍未能完成。所以总公司的总经理亲自到销售公司解决问题。总经理先是找个别销售人员了解情况，当他知道整个市场疲软而且企业内部的销售体制不合理的具体情况后，采取措施纠正了销售体制中存在的问题并向销售人员提出第四季度要完成全年任务的 20% 的指标。结果在市场继续疲软条件下，销售公司实现了全年 28% 的销售任务。从这个正反例子的对比我们可以看出，在实施控制时，一方面用事实说话，另一方面让职工参与的控制显然

是有效的。

控制制度或控制标准的灵活性。控制或计划的目标与标准，从原则上要求可靠，稳定。然而一方面可能因为制订的控制标准本身存在问题，另一方面可能由于环境或内部条件变化较大，原来制订的制度或标准存在着失效的地方。若不及时加以调整与完善，就必然会引起职工的反感与不理解情绪。在此时，必然要对控制的标准进行修改与完善，要不然就根本无法实现有效的控制。这种修改与完善本身就体现了灵活性。将灵活性引进控制制度，而又能保持控制制度完善的办法之一就是使调整工作自动化。例如灵活的预算和成本标准在实质上都包含着一种费用标准根据产销量的变化而变化的灵活性。灵活性不但包括控制制度的灵活性，也包括控制标准的灵活性。

六、实施有效控制

有效控制的技巧

有效控制的技巧主要有：采取适当的领导与控制艺术；计划目标的适宜性与灵活性；利用人际关系实施控制；控制“例外事件”；控制关键点；利用企业文化与企业精神实施控制等。其中前两种技巧在前文中已经研究，这里主要研究后几种技巧。

利用人际关系实施控制，在企业的诸多人际关系中，有些由于感情、偏好、亲戚、同学与战友等自发形成的良好的关系。在这种关系中，其中某个有影响力的人同其它人都有较好的关系，该人的行动对其它人的行动都会产生影响作用。因此，要实施有效控制就要注意利用这种关系。处理好与其中的有影响力的人（有人称其为：非正式组织的领袖）的关系，利用他的积极行为带动其它人自觉完成计划或目标的行动。当然，在企业内还存在着其它多种多样的人际关系，只要能够正确处理这些人际关系，就能保证使企业的各项工作处于控制状况。

运用“例外原则于控制”。在控制工作中的“例外事件”是指偶发性因素而引起的计划执行情况与计划之间的异常偏差。当然这个异常偏差既有可能特别好，也有可能特别差。运用这一技巧的关键是控制系统能识别出例外事件，主管人员集中关注和解决这些例外事件。这种控制技巧的应用十分广泛。例如在产品生产中的工序质量控制。工序质量实质是反映工序生产的稳定状况以及由此而引起的产品质量波动情况。通常产品质量波动都属于正常波动，若工序质量较差，则产品质量就会出现异常波动。因此，必须实施工序质量控制，使工序处于稳定状态。而在控制工序质量时，一个主要的方法就是关注例外事件。

例外原则应该和控制关键点的原则结合起来。

控制关键点。所谓“关键点”，简单地说，就是指对计划或目标的执行起关键影响作用的因素或是薄弱因素。只要对关键因素或薄弱因素强化控制，就能控制住全局。这在前面已有分析，不再赘述。

不丧失控制的授权

授权是指上级委授给下属一定的权力，使下级在一定的监督之下，有相当的自主权与行动权。一般来说，在授权设计时，授权者对被授权者有指挥、监督与控制的权力，被授权者对授权者有报告与完成任务的责任与义务。

虽然授权不同于分权，但授权之后，企业的分权程度相应就高。因此，必须要坚持不丧失控制的授权。要做到这一点，首先要适当授权。不能把全部责任与权力都委授给下级，上级主管要保留一定的责任与权力。其次要结合下级的及时报告，通过报告对下级实施控制。再次，要注意实施标准化，把被授权者的有关工作责任、权力用各项标准来控制，实施授权也要同目标管理结合，从而提高被授权者的自我控制能力，强化控制，提高控制效率。例如总经理授权某工程师进行新产品开发，通过制订一系列制度强化对其控制，另一方面要求工程师定期向总经理汇报新产品开发工作的进展情况以及费用预算的进展情况。同时，为了更有效的控制，总经理对总工程师的费用开支权力作了规定，例如超过 1000 美元就没有自主权，要向总经理申报，经批准后方可开支等。

总之，在授权时，一定不能丧失控制。否则，企业的各项活动就无法保证正常而有序地进行。

领导的及时了解情况与多辅导、少命令

只有及时了解情况，才能实施有效的现场控制与前馈控制。若不能够充分地了解情况，就无法保证据“实情”进行控制。保证及时了解情况，一要建立完善的信息系统尤其是信息反馈系统。二要建立定期报告制度，三要领导者实行走动管理，勤于视察现场，多行直接沟通。

在充分了解了计划与目标的具体情况后，在实施控制时应坚持“多辅导、少命令”。在分权体制下或适当分权条件下，上级主管不再注意日常作业中的细小问题与程序化的重复性的日常工作，自然命令就较少。但同时上级主管应该在他与下属之间建立起一种辅导关系替代原来的命令关系。如果已经建立了有关标准，下属与主管人员都知道应该怎么做以及做到什么程度，上级主管则主要是以辅导员的身份，向下级提出一些切实可行的建议，而不能是发号施令。在这种情况下，理想的纠正措施的主动性自然而然的应该来自下属。应鼓励下属充分地发挥主动性与能动性，而不能替代下级制订决策。

有效控制的特点和要求

所谓“有效控制”简单地说就是以较少的人力、物力、较少的精力与时间使企业的各项活动处于控制状态。有效控制还包括：一旦企业的某项活动出现有偏差，则能及时纠正偏差而且能使偏差所导致的损失降低到最低限度。有效控制的特点，可以概括为：及时性、遵循组织路线、战略性、经济性、能揭示倾向和状况，注重例外。

及时性。即不但要及时报告与了解情况，而且要经常或定期的进行预测，及时预防偏差的出现，若一旦出现偏差，则应及时采取措施纠正偏差，并使损失尽可能的降低。

遵循组织路线。主管人员的过度控制与下级的撒手不管的态度，最终都不能实现有效的控制，要实施有效的控制就必须建立合理的组织结构与组织体制、体现：适当授权、适当控制、不越级控制与授权等。从组织上保证控制工作。例如使部门化与控制协调一致等。

战略性或战略上的安排。由于企业的各项活动的复杂性以及企业控制工作的难度大、复杂性也较高，同时企业的资金与资源是有限的，主管人员的时间与精力也是有限的，因而要实施有效的控制，就必须从战略上进行统筹

的安排。例如：授权、控制关键点、控制例外、成立专门的控制机构与人员等。总之，在条件有限的条件下，所有控制工作比较得力的公司，都十分注重在战略上进行安排。当然这里的战略上的安排也包括从管理的职能化与控制的协调上作相应的安排。例如实施目标管理的方法等。

经济性。讲求经济效益是有效控制共同特点。即要考虑控制所支出的费用和其所带来的效益之间的关系。在能够实行必要控制的前提下，尽量简化控制，是建立控制系统遵循的重要原则。

能揭示倾向与状况。表明作业某一具体阶段的当前状况的控制是比较容易的。但是它们并不能说明趋势与发展倾向。例如每月的生产报告并不能表明生产是增加还是减少，而只能反映目前的状况。而控制工作则注重长期的、定期的测量，这种连续的测量必然会形成一条倾向性。连续的测量是有效的控制的一个主要工作内容及特点。为了能够实现现场控制与前馈控制，所有的有效控制都十分注重预测，通过预测揭示发展趋势，从而实施前馈控制。

强调例外。即在各方面资源条件有限条件下，为实现有效控制注意在标准化的基础上，对“例外事件”——异常偏差集中关注。关于这一点在前文中已作介绍。因此在这里不再赘述。

主要有效控制的其他要求包括：控制必须符合计划和职位；控制必须符合管理者及其人格；控制应客观公正；控制应该是稳定性与灵活性的统一；控制必须能把握关键事件与例外事件；控制必须是经济的；控制应能指出矫正措施等等。

控制必须符合计划。所有的控制技术和系统，都应反映所设计的计划。因为每个计划和执行过程以及每道工序都有其独特的性质。管理者需要而且应该知道他们负责的计划的进展情况与情报。当然，控制工作也必须要根据计划设计的情况来设计。凡是控制与计划工作不相适宜的情况，不但不能保证实现有效控制，而且不利于计划或目标的实现。

同样，控制必须符合职位。因为职位不同，责任不同、控制的复杂程度等要求也不同。因而控制必须要据职位来设计。副总经理在生产上所负责的事情，当然不适合于一个车间的工人。销售部门与财务部门或采购部门的控制也不相同。

控制必须符合各管理者及其人格。关于这一点实质上属于“人员配备”范畴。首先要合理安排企业的管理者的职位。其次，必须要据管理者的形象、活动特点、领导艺术与领导能力来安排控制工作。例如一个有严密思维并有财务管理特长的人，只能适合于进行财务控制。如果让他去进行生产控制显然是无法实现有效的控制。所以，在实现有效的控制就必须符合各管理者及其人格。

控制应体现客观公正。这包括以下两个方面：一是控制工作应确立客观标准。因为管理难免有许多主观因素在内，但是对于下属及其工作的评价，不应只凭主观因素，应有客观的标准。即使需要有主观评定的地方，也要尽可能地体现标准要求。另一方面控制工作过程应该客观公正。正像前文所说的那样，要据实情控制。不能带有偏见态度与做法等。只有这样，职工对控制工作才持合作态度，从而才能实现有效控制。

控制工作应体现稳定性与灵活性的统一。首先控制工作应该体现稳定性。这包括计划的目标或标准要保证稳定；控制人员应该稳定。但是由于环

境条件的变化，尤其是在某些特殊情况下，一个复杂的管理计划可能失常。控制系统应该报告与反应这种失常的情况，它还应当包括足够灵活的要素，以便在出现任何失常的情况下，都能保持对企业各种活动及其结果进行控制。另外，必须使控制工作不但适合计划要求，而且要随着环境的变化而变化。

控制应当能导出纠正措施。一个恰当的控制系统，可以显示出错误发生的地方及其负责人，从而可以采取纠正措施。

第七章 管理沟通

为什么大规模组织因为员工“远离决策中心”，而“神经末梢麻痹”？
企业的政策文件、决策、命令是怎么被员工了解与执行的？
如何获得员工的工作绩效方面的信息？
与下级之间为什么要感情交流？如何交流？
所有这些问题，只有通过学习“沟通”才能得以解决！

一、沟通：事实与情感的交流

沟通传递着两个信息

人与人之间的信息交流和人与机之间、机与机之间的信息交流存在着很大的不同。人与机、机与机之间的信息交流仅交流事实资料、数据等。其中不含有任何情感的因素。但是，人是有思想的、有感情的，人与人之间的信息交流即沟通，用语言、文字、动作来实现，有很大的丰富性、直观性。从而决定了人与人之间沟通的独特之点，这就是它同时传递着事实与情感两方面的信息。即一方面传递着历史、现在、未来的资料、数据、报告、任务完成情况、人员变化情况、职工行为情况等方面的事实材料；而另一方面无论是发布信息的一方，还是接受信息一方，在发布信息或接受信息时，都会把个人好恶、看法或评价、态度、感情等一方面或几方面的信息融合到事实信息中。沟通是事实与情感的传递。

沟通中的事实与感情

正式工作中的沟通，事实是基础，尤其是一些反映企业生产经营状况的资料，不能融进感情因素，否则就会引起事实的歪曲。例如企业的生产经营状况，特别是一些财务报表资料应尽可能地“用数字说话”，而要避免用语言去形象的描述，因为在描述过程中，必然要带点“感情”因素。

个人之间的沟通，在以事实为基础的前提下，应注重感情的交流。在个人之间交流时，不能“说谎”，否则大家就会对您失去信任，从而不利于今后的沟通。

总之，在沟通中，一定要正确处理“事实”与“感情”的因素，应以事实力基础，在此基础上考虑运用“感情”策略。

二、沟通：企业各种活动的纽带

沟通已被广泛地应用于管理的各个方面，特别是在领导者怎样与周围人进行交流上。可以毫不夸张地说，管理沟通是企业各种活动的纽带，是把群体智慧集中于群体系统中的一种方法”。

沟通就是实行变革

从广义上说，企业内管理沟通的目的在于产生某种变革，按照有利于企业发展的方向，对各种活动施加影响。

通过企业内外的沟通，可以把多项管理职能联成一体，便于各项内部职能发挥作用。企业管理沟通有利于各项活动的开展，特别表现在以下几个方

面：（1）制订并向公众宣传企业经营战略目标；（2）制定实现目标的具体步骤、策略；（3）高效率地管理人力资源及其他多种资源；（4）挑选、培训、评价企业中的各级管理人员；（5）营造良好的外部环境，采取合理措施激励员工；（6）各种目标的最终实现。

不过，在大企业与小企业中沟通的程序上是有一定差别的。大企业不但要考虑与外部的信息交流，而且要考虑企业内部的信息交流。

决策有效化、合理化的前提

企业重大经营方针的拍板、决策，对于企业成败至关重要。决策过程就是把情报信息转变成行动的过程。决策过程中，内容的确定、可供方案的选择，都需要收集、处理、传递和使用诸如市场、技术、价格、资源、人力和员工情绪等信息资料。这些资料的收集必然只能通过沟通。

沟通传递信息；同企业内部的组织层次密切相关。信息首先由基层向上层传递，各部门的管理者把收到的信息进行总结，消化并在其范围内付诸行动，之后又把信息向更高一层管理者传递，再次总结、消化、行动，直到传递到最高决策者。最后由最高决策者归纳总结，进行决策。可见，沟通顺利是决策有效合理的重要保证。

人际关系优化的关键

企业组织内各成员的关系如何，主要由沟通的水平、渠道和方法来决定。特别是优化管理者与被管理者之间的关系更离不开沟通，如：各员工关系融洽，必须彼此互相了解，有联系，这又必须依靠沟通来保持；管理者同他的属下搞好关系，直接决定着公司决策的最终实施。所以优化这种关系，是每个管理者所追求的，这也只有依靠沟通来达到。

组织行动统一的工具

当企业最高决策层作出某一决策或者制定某一项新的工作方针时，企业内部员工对这项决策或政策所做的反应是不可能一样的，主要因为各员工所处的位置不同、知识水平不同，信息获得渠道及信息获得量也不同。这就给统一组织行动来贯彻实施该决策、政策带来困难。解决这一问题的办法，就是求助于有效的沟通。通过交换意见，统一认识，明确政策或决策的意义所在。这样才易于统一行动，达到企业经营战略目标。

认清形势的依据

企业内部的各级管理者及普通员工对自己的职责和工作环境认识越清，工作的效率越高。

“兰色巨人”IBM公司的成就已世人皆知，该公司成功的“秘诀”之一就是：公司内部畅通的沟通。

在IBM内部沟通的渠道主要可分为三大类：“员工——直属经理”的沟通；“员工——超级管理层”的沟通以及其它类型的沟通。

“员工——直属经理”的沟通是其沟通的主要形式。其主要内容是：员工向经理提出自己的目标（IBM采用目标管理体系）、经理对员工的检查与考核、经理对员工加薪，经理与员工的感情交流等。

“员工——越级管理层”的沟通，主要有四种形式。如：越级谈话、员

工意见调查、由人事部安排的员工与总经理面谈、高层主管者的座谈。
其它方式的沟通主要有，公告栏、内部刊物、有话直说、申诉制度等。

三、沟通过程=信息发送 + 沟通渠道 + 信息接收

从上述过程模式可以看出，要实现有效的沟通，必须做好：“信息发送”、“沟通渠道”、“信息接收”三方面的工作。

“兰色巨人”实质上是尤其强调“沟通渠道”的重要作用。因为如果渠道不畅通的话，信息发送者与接受者之间就无法“交流”。当然，三者都是不可缺少的要素。

沟通过程（Communication Procee），简单他说，就是信息发送人通过特定沟通渠道把信息传递给信息接收者，信息接收音获得信息后，解释该信息，并以发送人满意的方式采取行动的全过程。

信息发送

沟通过程开始于发送者。发送者首先产生某种想法或情感，之后以发送者和接收者都能理解的方式向接收者发送。信息发送的最重要环节是克服信息竞争，引起接收者的注意。

当今时代是信息时代，各种各样的信息每时每刻都在向外传递（发送）。所以设法引起接收者的注意至关重要。如，假设约翰目前有四项急待解决的问题，这时，不识时务的经理琼试图与之沟通，显然，琼的信息发送，面临着信息竞争的问题，她欲达到沟通的目的，首先必须设法让约翰放下手头的事务，专心听她的讲话，否则沟通过程即告中断。

沟通渠道

任何信息都是通过一定的渠道进行传递的。沟通的渠道有多种，（本书后文有较详细的阐述）如口头的、书面的、备忘录、计算机、电话、电报和电视等。其中电视传递信息最为直观、方便，更能引起接收者的注意。当然，沟通并非只能利用单一的渠道，可以使用两种或两种以上的沟通渠道。如，谈判协议的签订过程就利用口头协调、书面签订两种渠道。多种多样的沟通渠道并非都是最优的，有利有弊，发送信息者必须合理选择渠道组合，才能顺利实现沟通过程。

信息接收

信息接收者对信息的接收是沟通过程的最后一个阶段，也是最为复杂、重要的阶段，许多管理者发现，他们与员工的沟通经常在此阶段失败。

这一阶段，接收者不但要正确理解，把握信息的要点，接收信息的内容，而且还要付诸于行动。“理解”信息，也就是把信息译成思想。只有当发送者与接收者对编码的意思理解相同或相近时，信息沟通才能准确。一些管理者为了克服信息不被“理解”的问题，经常反问其下属是否懂了。但这种方式难以奏效，因为压力集中于接收者一方，他们不敢轻易说出“不”字。最好的办法是管理者要求下属重复一下他们听的内容，这样管理者可以对信息的沟通进行有效控制。接受信息的内容，就是指接收者在理解了信息之后，遵照信息中反应出的发送者的意愿，采取初步行动。下属员工的感受与态度

对于信息内容的接受具有较大制约作用。如，某公司的员工可能有代同事签到的习惯，上级管理部门得知这种情况之后，命令主管人员禁止此事。但是主管人员可能考虑到不愿与下属发生冲突而不执行上级命令。

接收者理解并接受了信息的内容之后，下一步就是付诸行动了，也即执行沟通，由于有时，在执行过程中，会出现意外耽搁或者错误地领会信息发送者的意愿的现象，所以，管理者应亲自监督工作是否按照原定要求完成。否则沟通可能受挫。例如，乔治派遣手下督查员检验一份工作革，并检查该单上的产品是否能在当天下班前向外发出。该督查员，按要求做完了检查工作，并在下午4点40分把产品送到了邮局。但是，邮局最后一班收取邮包是在下午4点，显然这种产品只有等第二天才能发出。可见，管理者应亲临督查，确保命令的正确执行，否则沟通目的无法实现。

沟通信息的接收阶段重要性是显而易见的，那么，如何使接收更加有效，应是管理者最关心的问题。最好的办法是设法使下属明确组织目的实现与员工需要之间的关系。正如某公司经理向该公司所做报告中所说：“我们发现大多数基层管理人员的确非常明白组织目标与其单位产量之间的关系。但是，成功的基层管理人员应能使其下属同样明确上述关系。”

尤其是对企业主管人员来说，不但要注意“沟通渠道”建设，更重要的是要作一个有效的“发送信息者”与“接收信息者”。象牛威克公司的经理牛威克，在与人谈话时，一方面一直保持着微笑，认真倾听下级、顾客的每一句话；另一方面，尽力创造良好的气氛，使每一个人畅所欲言。特别是在听了“难听”的、“刺耳”的话，向来不把“生气”流露出来。使得公司的下情能及时传递上去。

四、多种多样的沟通

从沟通的三个要素看，由于各要素都会有不同的表现形式，这就决定了沟通具有多种类型。

正式沟通与非正式沟通

正式沟通是指在一个组织内，依据有关规定，为保证组织目标实现而进行信息交流。如公函往来、文件传达、召开会议、上下级之间的情报交换等。这种沟通是组织所必须的、重要的沟通，因而必须合理而有效地利用这种沟通方式，实现组织目标。

非正式沟通是指通过正式组织途径之外的信息交流方式进行沟通。这一般是与非正式组织平行存在。而且它存在的基础就是非正式组织内部良好的人际关系。

由于非正式沟通难以控制，传递的消息不准确、容易失真，会在一定程度上影响组织的人心稳定，所以必须要注意研究组织内非正式沟通的规律，予以高度重视，利用其积极的方面提高组织工作效率，同时杜绝或限制其消极的一面。这就要求主管人员一定要采取合理而有效的“非正式沟通策略”，为企业提高效率服务。

另一方面，也可以利用正式沟通，影响非正式沟通。

上行沟通、下行沟通和平行沟通

按沟通的流向划分，沟通包括上行沟通、下行沟通和平行沟通三种。上行沟通即为自下而上的沟通；下行沟通即为自上而下的沟通；平行沟通也就是横向交叉沟通，指同级相互之间的沟通。这部分内容本章后面有关节次还有较详细的论述。

书面沟通与口头沟通

这是按照沟通的具体方法进行划分的。书面沟通就是利用语言文字的形式进行沟通，一般比较正式、准确、权威而且具有备查的功能。如合同、协议、通知、布告等；口头沟通指采用口头语言的形式进行的沟通，与书面沟通相反，口头沟通一般具有亲切、反馈快、弹性大、双向性和不可备查性等特点。如，日常谈话、讲课、电话等。后面媒介部分还有详细的书面沟通与口头沟通的论述。

单向沟通和双向沟通

这是按照沟通方向是否可逆进行划分的。单向沟通是单一方向的沟通。严格他说，它不能属于真正的沟通，只是信息发送者把信息传递给接收者，但结果怎样，无法控制。一般可利用于例行公事：没有争论的情况。显然，单向沟通具有速度快、无反馈、无逆向沟通，效率低下的特点。

双向沟通指双向的、来回反馈式的沟通。信息发送者把信息传递到接收者，接受者经过加工、整理后又反馈给发送者，这样持续进行就形成了双向沟通。双向沟通传递信息的速度慢，但气氛活跃，利于搞好人际关系；另外，双向沟通有反馈沟通，效率高，接收者有表达意愿的权利。因此，管理者注重人际关系的培养，可以尝试采用双向沟通。

轮型、链型、环型、Y型和全方位型沟通

这是按照沟通形成的网络的具体形态进行分类的。关于沟通网络世界上有许多学者进行了研究。实际沟通过程中，信息在人与人之间的流通渠道，可以有多种互不相同的形态，各有利弊。

根据研究结果，以双向沟通形态（two-way communication pattern）中的五人团体为例，基本上可以得出五种最普遍的网络，即轮型（wheel），链型（chain），环型（circle），Y型和全方位型（all channel）。如下图。

1. 轮型沟通

这种类型沟通属于集权性沟通网络（Centralized network）。有一个成员处于领导者的位子，属于轮型中心，由他和四位下属进行密切的沟通。在组织内部，大体相当于一个管理者管理几个部门的权力控制系统。集权化高，解决问题迅速是此型沟通的优点，但是除了居中的领导者之外，其他成员的满意程度最低，不利于士气振奋。轮型沟通一般适用于比较简单的工作以及一些紧急攻关任务，它可以使沟通正确，快速地完成。

2. 链型沟通

这是典型的命令链锁型的沟通（chain of command）。从形态上可以看出，两端成员与居中的三个成员所联系的范围是不平衡的。前者只同内侧成员进行单向联系，后者则可以同两人沟通信息。链型沟通相当于信息从最高

管理层逐阶传递到最低管理层。层层传递，一方面导致传递速度减慢，信息失真程度加大；另一方面权力也逐渐分散。在这种沟通网络中的成员，由于拘泥于形式的特性，平均满意度一般不高，且参与的程度也较低。一般适用于分散授权的管理。

3. 环型沟通

环型沟通属于典型的分权沟通网络（decentralized network）。网络中所有成员处于同一层次或同一水平。任何人都可以担任领导者的地位，并没有明显确定。同层次同水平的沟通使得速度大大降低，且信息正确程度也很低。但是由于所有成员都包括在网络之中，他们的士气得到振奋，满意程度也得到了提高。

如果在一种特定任务的沟通网络中，沟通速度没有特别要求的情况下。通过网络内成员的相互交流，频繁接触，沟通正确程度是可以提高的。加之全体成员满意度高，极容易达到目标。

4. Y型沟通

属于纵向沟通网络。沟通中心只有一个人，成为沟通主要组织者。这种网络集权化程度高，速度快。但除了中心成员之外，平均满意度低。并且此网络还有信息容易失真，影响士气的缺点。Y型沟通适用于管理者工作繁重需要别人帮忙，提供决策信息的情况，也适用于对组织进行有效的控制。

5. 全方位型沟通

这种类型沟通类似于非正式沟通网络，具有开放性，各成员间都有一定的联系，网络中权力高度分散，管理者的预测能力较低，但沟通渠道多样化，沟通速度很快，且成员满意程度非常高，另外，全方位型沟通的正确性适中，因为沟通太多，易造成秩序混乱，影响信息的正确性程度。

五、组织内沟通：三位一体模式

当今时代，信息的传递速度因科技的发展大大地提高了。任何信息传递失误，都会导致一定的损失，在企业内部更是如此。如生产方面的沟通，一旦出现信息失真或沟通中断，必然造成产量降低，损失惨重。另外，多种渠道传递的信息量十分巨大，但并不都是企业急需用的信息。管理者只有正确地选择信息，才能有效地决策。可见，管理者要从庞大的信息流中选择正确的信息，只有通过同他的上级或下属之间的沟通才能实现。

在一个企业内部，各组织层次的信息沟通是多方向流动的，并且各种沟通是并存的。但基本上可以分为上行沟通、下行沟通与水平沟通三种形式。一个企业如只有上行沟通或下行沟通，实践必将证明这种沟通是失败的。三种沟通方式必须共同存在，形成三位一体的模式，才能使企业沟通达到管理的目标。

下行沟通（downward communication）

这种沟通，是指信息的传递由组织的最高管理层直至较低的管理层。这种方法体现了一定的独裁主义倾向。古典管理理论家特别推崇这种沟通方式。企业经营目标的制定与规划程序就是下行沟通的一个典型例证。另外，类似于企业通知员工某项计划改变的程序，也属于下行沟通。

下行沟通传递信息的方式有许多种，并且效果也多不相同。口头沟通的

方式有：指示、谈话、会议、电话、广播、小道新闻等；书面沟通的方式有：备忘录、信函、出版物品、告示、公报、海报、广告、电讯新闻展示等。一般认为各种会议以及各种组织的出版物品沟通的效果最真；效果最低的是告示、公报、海报和广告。

下行沟通的真正目的是什么呢？丹尼尔·凯兹(Daniel Katz)和罗伯特·L·凯恩(Ribert·L·Kahn)曾经指出，下行沟通的基本目的是通过信息的逐阶向下传递，传达具体工作指示；促成人们对工作本身及其与其他组织任务的关系的了解；提供工作程序和实施的信息；对下属提供其工作绩效的回馈信息；向员工们说明企业经营战略目标，激发员工的使命感等。

今天，组织内变革加速，关系复杂化，协调组织内各管理层次的工作，维持组织及其员工之间的密切联系，至关重要。这就说明，下行沟通必须成为管理者关心的主要信息流向。

但是，并不是说下行沟通可以代替其他沟通。它也有着一些不利因素。如，由于带有独裁的特点，容易促进权威，有损士气；信息的大量下传，受影响的人数逐渐增多，造成下属负担加重；信息自上而下，层层传递，往往过程迟缓，甚至发生歪曲信息或失误等。

上行沟通(Upward Communication)

就是自下而上的沟通，也就是信息从下属向上级传递，并按组织层次继续上传的过程。上行沟通为下属提供了一条向上级传递信息，表达思想的途径。但是，实践证明，这种沟通方式没有引起管理者的足够重视，在沟通环节上经常受到管理者人为的阻碍，他们筛选信息，部分地传递信息，违反了客观传递信息的要求，使沟通效率无法提高。

与下行沟通不同的一大特点是上行沟通具有启发性，通常利用于民主的氛围之中。管理者通过这种民主的有效的上行沟通方式，有助于评价下行沟通方式的绩效，而且有助于了解员工目前所面临的各种问题。通常，上行沟通涉及员工方面的信息主要包括员工的工作绩效与达到目标的程度；员工未能解决和当前所面临的问题；各种组织改进意见与建议；员工对本身工作、同事和组织的态度与想法等。显然，这些资料为管理者有效管理人力资源提供了可贵的依据。

上行沟通的方法颇多，如：提建议制度、员工申诉和请求程序、非正式讨论、控告制度、调解会议、正式会议、员工信函、协商会议、态度调查、离职交谈以及员工辅导与工会代表等。这些方法中，凡是人与人之间直接的方式都是最有效的；凡是间接的非人与人之间的方式都是效果低下的。

有效地进行上行沟通需要营造民主的氛围，使下属感到可以自由沟通。民主氛围实质上是受企业管理部门的直接影响，因此，一个管理者，真正做到“体察民情”，就必须为创造上行信息自由流动而承担责任。

水平沟通(Lateral communication)

前述上行沟通、下行沟通是组织内最正式的最重要的沟通。因为信息传递的方向只涉及到上和下，因此二者可以共同称之为纵向沟通(Vertical communication)。这种纵向沟通发挥作用的同时，也给管理者带来了许多问题。如，因为上行和下行沟通经由不同的管理层次，导致信息曲解、失真等不良现象；因为纵向沟通涉及了不同层次的管理者，所以必须考虑权力与地

位的影响；高层领导人对待沟通的态度，对沟通成败具有直接影响。

水平沟通是对纵向沟通的有效补充，是应纵向沟通的需要而产生的。它与纵向沟通共同组成企业组织内部三位一体的沟通模式。

水平沟通也称横向沟通，是指同一组织层次的人和部门之间的沟通。另外，斜线沟通也属于水平沟通的范畴。斜线沟通(diagonal communication)指组织内部不同层次的没有直接隶属关系的部门或个人之间的信息交流。水平沟通方式有利于信息快速流动，促进理解，起到协调行动，实现组织目标的作用。如，某机械制造公司高层管理人员中，销售、生产和财务部经理必须横向沟通即水平沟通，协调努力，才能制订出综合性整体计划。

具体地说，水平沟通的需要，是由企业内部组织结构问题所引起的。首先，水平沟通是争取时间的需要。有时，为了尽快决策，信息必须超越组织层次的级别而进行传递。如，营销代表接受了一顾客关于产品质量问题的控诉的信息，他首先该做的不是向上级主管部门报告，而是争取时间，尽快与生产部门经理取得联系，以免影响继续扩大。其次，水平沟通是组织内各部门之间协调的需要。如前面一段的例子说明了销售、生产和财务必须保护水平沟通，否则无法协调。

水平沟通的方式可以采用口头沟通，也可采用书面沟通。企业环境为口头沟通提供了许多机会，如，娱乐团体的非正式聚会、共进午餐、正式会议、委员会会议和董拿会会议等。书面沟通方式，企业内也很多见。如，公司办的报纸、杂志和布告栏等。

六、沟通媒介

沟通媒介是企业各种沟通成功的保证，是各种沟通实现的具体手段。一般而言，企业的各种关系可分为外部关系即企业与企业外部环境的关系，和内部关系即企业内部各成员之间、各部门之间的关系。相应地沟通也有内部沟通与外部沟通之分。实现沟通的手段、沟通媒介也必然分为两大类即外部沟通媒介与内部沟通媒介。本节简要介绍外部沟通媒介，重点放在内部沟通媒介上。

外部沟通媒介

企业与外部进行沟通的一般媒介是报纸、杂志、行业刊物、广播、电视、电报、书籍等。外部媒介也就是大众传播媒介，它面对的是普通的或具有专业水准的个人或组织。企业只是大众传播媒介的一个对象而已。但企业可以通过这些外部媒介与社会各种组织和个人进行沟通。

外部沟通媒介具有较大的吸纳信息与传播信息的能力。对于企业来说，关键在于考虑怎样使信息更具有“魅力”，引起大众的关注，从而达到与大众沟通的目的。但在美国，凭借权力控制沟通媒介和内容的现象时有发生，这为企业进行正常的外部沟通设置了障碍。随着沟通媒介力量和政治因素的增加，试图驾驭和争夺沟通媒介的竞争经常发生。每个企业或个人都希望把他们的信息注入这种外部传播系统，因而产生了激烈的竞争。信息时代的到来，更加剧了这种竞争。企业如何实现有效的外部沟通，如何利用沟通媒介？诸如此类问题日益地被管理者提上议事日程。

报纸是企业外部沟通的重要媒介，一提起对外沟通，首先想到的可能就

是报纸。在美国报纸种类很多，如日报、周末报、星期日报、周报、半周报、黑人报、劳工报、宗教报、学院报、学术报以及外文报等。电讯是信息传播的一条既经济又有效的途径，具有速度快，范围广的特点。企业利用电讯服务系统进行外部沟通也是一条重要途径。杂志和一些专业出版物是与专业读者进行沟通的主要媒介。企业想在同行业内扩大知名度，进行经验交流，必须充分利用这一工具。

电台是一种机动性媒介，涉及的范围大，不仅对那些办公室里人员产生沟通效应，而且对那些运动中的人也产生不可抗拒的影响。显然，它对于企业外部沟通也有重要意义。本世纪初，产生了电视。它在沟通中做为一种媒介具有巨大的宣传力和广泛的影响力。因为它集文字、语言、图像、色彩、音响等多功能于一体，对信息沟通起着无法估量的作用。随着科技的发展，电视信息传播已可到达世界各地。企业应该充分利用电视这一现代沟通媒介，实现外部沟通的目的。

内部沟通媒介

组织内部沟通对于企业发展壮大来说更为重要。内部沟通媒介是企业内各种信息传递的载体，选用恰当，有助于沟通目标的实现。一般而言，企业内部沟通包括书面、口头、图书以及它们的组合等手段。

1. 书面媒介

组织的报刊：组织报刊是多种定期刊物。目前它已由原来的辅助地位变成一项主要的沟通媒介。组织报刊的影响效果，以前被认为是间接的，现在已被认为是直接的了。正如华尔街报馆发表的一种看法所说：“组织报刊是一匹可以工作的马，而不仅仅是只有管理者传声筒的无形价值。”

组织刊物内容丰富，形式多样。一般报导的内容既反映主办者的观点，又反映一些雇员和公众们关心的重要事件。形式上可以采取时事通讯形式，报纸摘要形式，报纸与杂志相结合的形式或杂志的形式等。为了平衡发行成本，可以代作部分广告。丰富多样的组织报刊的最一般的用途就在于与雇员沟通。它的优势在于能够向范围狭窄的特定目标提供专门的详细信息。

企业出版这些报刊不外乎是为了满足组织的需要，公开发表自己的见解，向特定的目标进行信息沟通，以达到组织的目标。通过组织报刊，组织以自己的语言，自己的方式同雇员进行连续不断的沟通。

一般而言，组织报刊应反映“企业希望雇员知道的”和“雇员希望知道的内容”。调查结果表明，雇员关心的事主要是企业计划、企业的经营状况及一些与职业相关的问题。

时事手册、信息手册、产品手册和书籍，这是四种辅助性出版物，对前述组织报刊的沟通起补充作用，但绝不能取代报刊。

这几种出版物对企业内部沟通所起的具体作用体现在三个方面：教育的作用。主要是指向新员工和访问人员详细说明企业内部规章制度和遵守制度的好处，同时教育新员工注重集体精神的培养；参考价值。这些出版物能使员工容易查找需要的专门信息，如，保险计划、养老计划、建设系统、医疗方案、利润分享、住房管理及安全、娱乐项目及设备、教育培训计划以及组织方针程序等；帮助员工了解企业文化。出版物中对企业的哲学观念、价值观念和行为规范有较详细的说明，有利于员工了解。

信件：信件越来越成为组织与雇员进行直接而迅速沟通的手段。有时为

了筹措资金和平息政治抗争，向员工们写信是个较好的办法。

私人信件对组织刊物也是一种补充，它为总经理提供了一个与雇员交谈式的沟通的机会。信件方式既经济又直接而且还具有保密性质。因此，给人印象深刻，速度快而且能打动人。

还有一种重要的信件是组织信件，是组织与其它组织进行沟通的重要手段。组织信件有利于组织之间形成良好的关系。

公告和标语：公告板在企业组织内部一直都得到了充分利用。并且可能还会继续被利用，公告可用来发表确切消息，驱散谣言；还可用于制作各种通知。标语与公告属同类型沟通媒介。标语的主题一般是有关安全、健康、生产和治安等方面的内容。这种类型的媒介作用不可低估，特别是在安全宣传方面。

电脑：电脑作为一种新技术的产物，已成为一种新的沟通媒介。电脑有可能在下个世纪替代组织出版物的作用。这必然要求各层管理者都能熟练掌握电脑使用技巧。

电脑作为新的沟通媒介，具有与其它媒介不同的特点。如，信息不间断且与员工直接接触；信息灵活多样，适用范围广；随时可以调用和检索文件；可以按照使用者希望的方式提供信息等。

2. 口头媒介

口头媒介传递了人与人之间的大部分信息。它的方式也有多样化的趋势。

小道消息：虽然不是一种正式媒介，但传递信息的速度却十分惊人。凯斯·戴维斯(Keith Davis)曾在(哈佛商业评论)上举过这样一个例子：“一管理人员的妻子头天深夜十一点生了孩子，到第二天下午之点，管理层中46%的人知道了此事。”

小道消息传播的范围越大，内含虚假的内容就越多，甚至会变成谣言。因此管理者应及时控制小道消息的传播范围，或及时地采取行动，平息谣言，减少损失。从根本上消除小道消息的负作用，只有设法周全现有沟通计划，否则小道消息就会乘“虚”而入。

会议：组织内多种会议的召开，使人们可以进行彼此的双向沟通。如，工作小组会议，质量管理会议，每周各部门例会等。会议召开的目的是设定一定目标，按计划地与雇员进行沟通，实现企业内管理者与员工之间。员工与员工之间的顺利、融洽的沟通。

演讲：每个企业都有一些思路灵活，善于辞令的员工。可以事先拟定题目(就员工们争论的重大问题表明立场和观点)，挑选演讲者，然后选择地点，向员工进行演讲。演讲是与员工就特定问题进行沟通的有效办法。另外，演讲还有其他方面的优点。如，面对面地直接接触，说服力较强；始终保持双向信息沟通；为演讲者个人和组织获得威望等。

电视会议：电视会议是在通讯技术提高的情况下，对会议与演讲媒介的一种补充，或者说是其延伸。如，演讲者无法参加会议，可以用电视转播，几个城市内容相似的会议，可以用电视免去集中所有人员或重复会议的麻烦。

闭路电视：闭路电视的采用弥补了企业组织内沟通的许多不足，并使员工们产生了强烈的集体主义感。如英国通用汽车公司每个新装配厂都建有闭路电视系统，一共有60个组织中心，每个中心有32名员工。通用汽车公司

沟通领导人阿尔维·史密斯 (Alvie L. Smith) 说：“每一个中心可分解为十六人一组在房间里观看、这个数字大体与工作小组的平均人数相同。这样，可以使雇员们产生一种强烈的集体观念，他们仍是为完成共同目标的任务小组。”

3. 图像媒介

上述电视会议、闭路电视，主要是通过听觉实现的，因此仍然列为口头沟通范畴。图像媒介沟通是指利用图像技术和人们的视觉进行信息传递。

电影和幻灯：公司组织赞助、委托制作电影和幻灯，可在雇员们心中树立正确的观念、态度、使他们产生合理动机和行为。调查表明，有 99% 的人认为电影与幻灯能够比出版物提供更多的信息。

陈列和展览：所有的企业组织都有会客室、展览室、餐厅和休息室等。本质上说，这些场所能起到陈列与展览的作用。陈列和展览的主要内容是贸易展览和会议。贸易展览不但具有市场和销售的功能，而且还具有其他用意。如创造或保持人们对企业的特殊认识并与重要观众保持联系；展现组织经营状况，引起人们询问，掌握更多的信息；获得反馈信息等。

陈列和展览在某种程度上具有与电影、幻灯类似的功能。它的目标是诱使参观者在陈列前流连忘返，对陈列信息感兴趣。激发参观者。

七、提高信息沟通的有效性

由于沟通中同时传达着两个信息，加上其它主观与客观上的原因，往往无法实现有效沟通，因而必须要研究影响有效沟通的因素，然后采取措施，努力提高沟通的有效性。

有效沟通的障碍

无法实现有效沟通的实质就是在沟通中存在着沟通障碍。沟通障碍据其产生的原因，可分为：主观障碍、客观障碍与沟通方式障碍三个方面。

1、主观障碍

是由于沟通双方的主观情感因素而引起的障碍。由于主观情感因素具有一定的隐藏性特点，因而常无法控制，消除障碍的阻力较大，所以必须慎重处理。在消除这方面的障碍时，应通过各种正式的渠道以及从情感的角度入手。

主观障碍的表现形式，主要有以下几种：

主管人员与下级的互不信任。例如主管人员个人作风上使得下级有成见，有顾虑而不愿意与主管人员沟通。或者主管人员有意识压制下级，使下级产生抵触情绪或不信任感，从而影响正常沟通。当然就上下级之间的沟通来说，下级对上级的人格、管理能力、素质等方面有成见时，会影响正常沟通。若下级对上级有一定的畏惧感，可能导致他不敢与上级沟通。从而也会影响沟通的顺利进行。也有可能是上下级之间的素质差别较大即所谓的“无共同语言”也会影响上下级之间的正常沟通。

沟通双方的性格、气质、见解等的差别，使得在信息传递过程中，存在着心理障碍。例甲乙两人的性格差别较大，有一种“话不投机半句多”的感觉，因而双方不愿更多地交流，从而影响沟通的正常进行。

沟通双方在知识经验、文化素质、专业素质方面的差距，而导致的沟通

困难与沟通障碍等。

沟通双方对信息的态度，重视程度的不同而导致的沟通障碍。例如，对同一条信息，甲先生只注重与记忆其中的几个数字，而乙先生则关注的是这则信息对本部门的影响，因而只注重与记忆其中的某条理论。这样双方在沟通中肯定会出现障碍。

沟通双方由于所处部门不同、关心的角度不同、地位不同而引起的沟通障碍。例如财务主管与车间的生产工人之间，缺乏共同语言、考虑的角度不同，必然会引起信息交流的内容、方式、范围等方面的障碍。

信息沟通特别是正式沟通如传达文件等，是按组织结构分层次逐级向下或向上传递，然而对于同一条信息，由于不同人的态度不同、记忆与思维能力的不同等因素的影响，会引起沟通效率的降低。

2、客观障碍。

客观障碍是人的主观态度以外的，在沟通过程中，由于客观条件的不完善等因素而引起的障碍。显然客观障碍是由于“硬件”上存在的问题而引起的，而且这种障碍的表现也比较明显，因而比较容易控制与消除。

一般来说，客观障碍的表现形式主要有以下几种：

沟通工具不完善而引起的障碍。

沟通双方空间距离太远而引起的障碍。

由组织机构、规章制度原因而引起的障碍。

3、沟通方式障碍。

由于沟通方式不当、沟通方法简单等原因而引起的障碍。显然这种障碍也属于“硬件”方面的障碍，表现也比较明显。

沟通方式障碍的表现形式主要有以下几种：

语言系统造成的障碍。如表达不清、表达不当、误解与歪曲等。

沟通方式选择不当而引起的障碍。例如沟通时间选择不当。如当主管人员手头任务太紧时，没有充裕时间和心思与下属沟通，若下属此时要同上级主管沟通，则沟通的效果肯定不太理想。

提高沟通有效性的途径

据前面的分析，我们认为，要提高沟通的有效性，就必须尽量控制与消除客观的沟通障碍以及沟通方式障碍，尽可能地减少沟通的主观障碍。努力改进沟通方法。

1、改进沟通的规则：

美国管理协会把下列规则当作良好沟通的十诫：

沟通前必须要把所要传达的思想搞清楚。据大量的实证分析我们知道，许多沟通失败的原因就在于事前计划得不充分，所要传达的思想不清楚不明确。信息源头混沌，何谈正确的接收？

认真考虑每次沟通的目的。在沟通前只有确定了明确的目的，才能选择适当的方式、语言等为达到此目的服务。沟通的目的越集中、越明确，沟通的有效性就越好。

全面考虑沟通的自然与人的环境。这是提高沟通效果的一个最重要的方面。也就是说，在选择沟通方式、沟通地点、沟通时间、沟通内容时，要据不同的人，不同的环境条件而不同，不能用某一种固定模式。

同对方商量，征求对方的意见以确定沟通内容。只有对方有沟通意愿，

愿意就某些方面进行沟通，他才会同您更好地合作，从而提高沟通效果。

即要注意沟通内容，也要注意情感表达方式。因为沟通本身就是同时在传递着事实与情感。若在沟通时，毫无表情地、不带任何感情色彩地传达事实，往往容易使沟通缺乏朝气，使沟通双方都感到“别扭”，从而必然会影响到沟通的效率。

善于利用机会，传递对对方有价值或有益的信息。并不是所有的信息在任何时候、任何条件下都可以传递的，有些信息的传递只有在时机成熟的条件下，才能传递，如果把握不好机会，不及时抓住有利时机，都会影响到沟通的效果。这本身也要求沟通双方积极创造机会。

及时跟踪检查信息沟通效果。尤其是上级的报告的传达等，要及时了解情况，检查是否及时传达，传达的效果等。

沟通不仅要着眼于现在，也要着眼于未来。沟通首先要考虑现在，考虑某一次沟通的效果，但同时也要注意现在的沟通要有利于未来的继续沟通，同时也要使当前的沟通符合长远利益与目标。例如直率地指出一个忠实的部属的缺点，虽然不大容易，但是如果不指出他的缺点，则不但不利于工作的开展，而且也不利于下属的成长。因而可采用适当的方式告知下属应注意的问题。

要言行一致。不但在沟通中要注意怎么说，而且要注意在实际中怎样按自己说的去做。如果一个人的实际行动或实际态度与自己说的不一致，他的话就会被看的一钱不值，从而会影响今后的有效沟通甚至正常的沟通。对每一位领导者来说，就必须要做到“言必行、行必果”，只有这样才能靠自己的“以身作则”的形象去影响别人，从而提高沟通效果和实现有效领导。

不仅要善于传递自己的意思，还要善于倾听别人的意见，这就要求在语言表达等方面准确、无误，而且要入神倾听。如果不入神倾听，不但不能听懂别人的意思，而且还会打击别人的积极性，挫伤别人的自尊心，使别人不愿意同您沟通，这影响当时的沟通效果自不待言，更重要的是它甚至会影响今后的正常沟通。

2、提高沟通有效性的方法。

要注意做好企业的信息工作，保证正式沟通的高效率。

信息工作是企业管理的一项重要基础工作。它是指信息的收集、加工处理、传递与存贮及其对应的管理等一系列工作的总称。

做好信息收集工作，确保收集到的信息及时、全面、准确与可靠。

做好信息的加工处理，通过分类、整理与分析，一方面使信息系统化、全面化；另一方面发现一些有价值的重要信息，以促进领导工作的开展。例如通过信息整理可能发现部属存在着不保存企业有价值的文件，或不注意了解市场行情等问题，领导者可以在一系列分析的基础上，强化这方面的领导与控制，从而有利于今后的信息沟通或有效提高领导效率等。

强化传递信息与利用信息的管理，其中关键的是如何传递信息、什么时候传递信息、把信息传递给谁。信息的利用也是一样。

最后就是信息的存贮及其管理。

建立良好的人际关系。

良好的人际关系有助于相互理解、相互信任、坦诚相待，从而有助于沟通、有助于提高沟通效果。

领导者不但要主动沟通，而且要采取必要措施使部属与领导者、部属

之间能够积极而有效地沟通。

领导者必须首先做到主动沟通。因为一般来说，领导者主动而有目的的沟通，有助于了解情况，掌握全局，尤其有助于了解与掌握部属的需求及思想变化情况，从而采取措施，努力满足部属的合理需求，提高领导效率。

另外，要创造良好的沟通网络、沟通渠道、沟通环境条件及相关的激励机制、促进部属之间经常而有效的沟通。

合理而有效的非正式沟通策略。

非正式沟通具有二重性，既有利于提高组织效率的积极一面，又有不利于提高组织凝聚力的消极的一面。因而企业的领导者，必须要制订合理有效的非正式沟通策略，以促使其积极作用的充分发挥，同时限制其消极的影响。

第八章 管理咨询

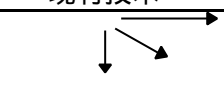
“管理咨询”也称为管理诊断，各国没有统一的定义。联合国国际劳工局指出：“管理咨询是一种专业性的服务事业，它帮助管理人员分析和解决实际问题，并把成功的管理实施从一个企业推广到另一个企业。”可见，管理咨询是一项由个人或多数人在鉴别与调查政策、机构、程序等的基础上提供建议和协助执行建议的服务工作。

一、了解现状，策划未来

企业盛衰，受多种因素影响。对企业所经营的各项业务，进行详细调查，确保其顺利开展和拥有安定的发展环境，必须借助于管理诊断。即对现有业务进行正确的诊断，针对经营环境的变化，确立现行业务的基本方针和有关未来的业务发展的具体目标，之后，据此拟定计划并付诸执行。

为了对企业现状充分了解，对企业透视诊断过程中，必须将自己的长处、弱点、问题所在以及基本对象摸得一清二楚，进而使企业经营方针明确化。未来业务的发展可以以现有业务的诊断结果为基础，设定具体目标，并且为了将来目标的实现，确定采取一定的经营措施或行动。

企业未来的发展方向可以有多种选择（如下表），决策层应该确定某一具体方向，并使之明确化。

	现有技术	技术改良	新技术
现有市场		变更型式	产品更新
市场强化	加强促销	产品改良	扩大产品系列
新市场	新用途	市场扩大	多角化经营

从表中可以看出，企业可以用三种方式发展未来的业务。

即以现有市场为中心向技术改良，向新技术方向开展业务；以现有技术为中心，向市场加强，新市场建立方面开展业务；向新市场和新技术方向开展业务。

通过管理诊断，了解了现状，充分认识了现有技术水平，市场状况以及竞争条件之后，很容易选择合理的业务组合，确定企业发展方向。

二、管理顾问的功能

世界局势日趋缓和，冷战不再存在，一片太平景象。但经济世界仍非风平浪静，时有风景。中小企业，以至于一些大企业都无法适应这种经济波动。另外企业内部存在的一些问题，也使得管理者备感无所适从，而处两难境地，迫切需要管理顾问的出现。

管理顾问解决哪些问题

管理顾问的首要任务是向个人或组织提供各种专业知识，或建议客户采取行动。一般而言，管理顾问具有某方面的专门知识，经过特殊训练，并且

拥有丰富的经验，可以全力贯注于某一特定问题，因而处理问题具有较强的客观性。

企业存在许多问题，内部一般无力解决。在计划方面，缺乏有效的产销计划与采购计划，经常发生停工待料或存货过多的现象；缺乏有效的财务计划，将短期负债移用于长期投资，没有正确的财务报表记录；缺乏有效的人力资源规划，工人流动率高，影响工厂正常生产。在组织方面，各单位职责划分不明，多半缺乏组织内职务说明；主管对下属授权程度不够。一般大股东就是经营最高主管，许多事务必须亲自过问，不让下属放手去做，结果令部属深感被动，影响业务开展；各单位间协调也不理想，都各以本单位的利益为出发点，忽略了公司整体利益。在人事方面，缺乏引进，选拔，晋升制度，经常凭主管个人关系或个人好恶决定一切。在控制方面，缺乏衡量下属工作绩效的标准；不能及时取得反映部属实际工作成绩的资料；不能把目标与现实相结合采取有效的行动。

上述各项管理上的不足有些是制度上的欠缺，有些是观念上的落伍，内部解决略显乏力，所以一般借助于外部力量——管理顾问加以解决。

管理顾问面临的特殊问题

管理顾问工作的特殊性决定了他必然会遇到许多特殊的问题。

1. 客户对顾问工作认识上的偏差

许多客户公司误以为管理顾问可以取代其正式员工，把管理顾问视为正式员工之一。然而，管理顾问服务工作的真正时间是有限的，所建议的事项一旦行之有效地执行，便大功告成。如果客户不能纠正这认识上的偏差，很难保证顾问工作的客观性、公正性，并且有可能导致人走方案亡的现象。公司以往的缺陷必将再次出现。

2. 客户对顾问工作的时效性认识的偏差

聘请顾问的公司，经常出现没有耐心等待的现象。他们大都只求近利，缺乏长期计划，往往将聘请管理顾问视作一种短期投资；而管理顾问的服务工作，除了一些简单的内容外，大部分成效是无形的或者需要长时间的推行才能见效。客户应纠正这种急于求成的认识偏差，否则既不利于对顾问产生信心，也不利于顾问工作积极性的发挥。

3. 客户公司高层主管支持不足

有时，客户公司高层主管没有在员工面前表明对顾问工作支持的态度。这样，员工不但不与顾问合作，而且易于认为顾问是上级派来的效核评审人员。顾问在这种不合作的环境下，无法搜集资料，无法保证提出公正、合理的建议，也无法令公司真正采纳他的建议。

三、管理顾问的有效利用

当公司的领导中缺乏具有专门技能及知识的专家来处理一些无法解决的问题时；当某项工作是属于专案计划而且需要特殊的技能，雇佣管理顾问要比招募长期人员合算时；当分司对未来的目标需要有所抉择或对未来计划需要从长计议时；当问题发生却缺乏足够时间去解决时等等。这些情况的存在必然要求公司聘请管理顾问。

有效利用顾问

管理顾问本人是否称职是决定聘请顾问的关键。不称职的顾问可能滥用职责，所以公司必须采用有效措施选择有能力、有经验的管理顾问。

1. 要对管理顾问的背景、成员、技巧以及以往的服务经验进行调查，并确定与公司目前所面临的急待解决的问题的关联程度。

2. 参考其他公司聘请管理顾问的经验，以便确定管理顾问公司的能力及服务的质量是否良好？计划是否能按预定的进度完成？

3. 一旦工作授与某管理顾问，必须确定其是否执行。另外，对顾问所提方案以及各项准备工作，应就其说服力、技巧以及工作效能方面作正确评估。

选择顾问之后，必须对顾问与公司之间的关系进行明确划分，避免顾客滥用管理顾问的现象发生。

1. 应协助管理顾问从各方面尽可能地将问题具体化，提出各种症兆。然后顾问可根据有关事实或调查结果，做正确的诊断。另外，应向员工们说明管理顾问的工作成败与公司息息相关，必须彼此合作，积极参与，促使其成功。

2. 应指定一位高级人员作为管理部门与管理顾问之间的联络人，切勿让顾问的工作处于孤立的状态，尽量检查其工作并获得反馈信息。

3. 领导层也应与管理顾问保持合作，切勿猜忌和不满。

四、有病自己医

大型企业内部，往往也设有具有管理顾问机能的部门。内部顾问是由企业内部领导层或一些专案小组成员转化而来的。美国管理学会（American Management Association）曾对内部顾问（Internal Consultants）进行了调查，并认为内部顾问是在管理领域里，幕僚自然发展的结果。目前美国拥有内部顾问的企业愈千家，据估算年均每家公司拥有约 20 位内部管理顾问。

内部顾问的优势

企业设置内部管理顾问机构，对企业各项业务的开展起到不可估量的作用。实践证明，内部顾问增强了企业的机动性，能够有效适应企业内部的各种变化；提高了内部工作效率，并日益为企业组织结构的重要组成部分之一；另外内部顾问比外部顾问更容易在短时间内了解公司具体情况，也不必考虑家丑外扬，因此它具有迅速、低廉的特点；内部顾问有时为了解决问题必须了解更多其他部门的信息并加强同其他部门的联系，从而促进了组织内部意见的沟通。此外，内部顾问不象外部顾问提出了建议之后，一走了之。他们常驻公司，易于协调工作。内部顾问最显著的特点及优势是成本低廉。例如，某大公司聘请外部顾问需要 50000 美元，内部顾问可能只要花 30000 就能解决同样问题。通常内部顾问的成本是外部顾问成本的 1/2—1/3。

内部顾问能取代外部顾问吗？

内部顾问在逐渐发展的过程中，成本有上扬的趋势。因此，内部顾问在为企业出谋划策的同时，还必须考虑如何降低成本。另外，有若干公司把高阶层组织经营战略等问题也纳入了内部顾问的业务范围之内。可见内部顾问与外部顾问已相互匹敌。这一变化必然对以往的顾问市场产生影响。有人甚

至担心，总有一天内部顾问会取代外部顾问，事实并非如此，内部顾问亦有其自身无法克服的缺点。

1. 内部顾问是企业组织的一部分，关系交错复杂，他们的调查与建议没有外部顾问公正，客观。特别是涉及高层主管的报告，稍有不当之处，后果不堪设想，这明显影响了内部顾问的客观性；

2. 内部顾问活动范围狭窄，限于一家公司内部，知识和技术甚至思想容易过时，跟不上时代。

可见，虽然对内部顾问的评价甚高，但并非所有企业都能因之得到预期的经济效果。外部管理顾问的需求，目前依然是市场的主流。尤其是内部顾问无法解决的问题，必将成为需求外部顾问的主要动力来源。只要外部顾问保持较高的专业能力与绝对的客观公正，他的存在必将是不可阻挡的。

五、企业失败的诊断

企业间的剧烈竞争，导致企业经营失败即破产的现象时有发生。但将经营失败归咎于单一外在条件竞争或新技术的应用等，显然是不切实际的。调查研究表明：企业经营失败往往起因于企业内部，特别是由于经理人员的行为在企业内部引起的种种相关因素造成的。

企业失败类别分析

企业失败，固然是由于内部因素特别是经理人员的因素导致的，但也可以视情况作不同分类。

1. 专权与盲目扩张导致的失败

这类公司之所以经营失败，是因为最高管理者专权行事，策略野心过大，并且漠视外在环境中某些重要因素造成的。

公司内权力庞大的最高管理者，提出富有野心的计划，并且大胆决策，付诸于行动，结果导致公司经常处于急速扩张的状态之中，一般情况下，他们不采用“收购”方式扩大规模，而是采用发展新生产线和拓展新市场的方式来实现公司的扩张，因此扩张的幅度必然超过了该公司财务及管理资源所能接受的程度。与此同时，必然产生一些难以克服的弱点。由于扩张及产品种类的增加，必然要求一种基础更广泛，功能更齐全的信息系统。然而当公司扩张时，信息系统的发展远远地落后了，并且随时间推移而愈发不适应新的要求。另外，当公司规模扩张时，提高了营运的复杂性，必然要求授权范围加大。但最高管理者不愿意轻易授权，也不屑与中间管理者协商，以致于个人的负担过重，无法照顾公司的方方面面，最后导致长期规划及策略不受重视，而且也无法控制新的子公司或新的部门，面临破产的威胁；

下面的例子，足以说明专权者与盲目扩张的危害。亨利是某公司的总裁。他是一位积极进取的企业家，对于控制公司甚感兴趣，并且想以其公司为中心发展企业集团。付诸行动后五年内，该公司的销售额增加了十几倍，但被合并的新企业，都在互不相关的领域内工作，他无法仔细照看。公司会计曾经向他提醒，公司财务即将耗尽，整个公司处于危险的情况以及由于新的合并产生的种种问题等。但他置若罔闻，不屑一顾。最后该公司当然无法逃避失败的命运。

又如：乔治是某公司总裁，习惯于用独裁的方式管理经营公司。公司中

层管理人员的经验比之更加丰富，但乔治决定采取不同的生产技术，冒险进入一种技术含量极高的产品市场之前，丝毫未与他们协商，乔治根本没有意识到这种冒险潜伏的种种困难，并着手建造了不适当的新工厂及设备，挑选了不适当的技术人员，并且没有对直接管理者授予适当的权限。更令人感到错误严重的是已经签订了严重危及公司财务的长期销售及送货合约，并且在此项目投入了巨额资金。显然，该公司必然遭受到失败的威胁。

2. 官僚和保守导致的失败

这类公司有一位专权的最高层管理者，与前面说的不同之处在于：公司经营失败是由于公司忽视顾客，竞争者以及有关管理技术方面的发展变化。公司强烈反对变革，即使在中低层管理人员向最高管理者反映某一项可能有危险或可能获利的机会时，也常常不被重视。公司维持现状的做法坚持的信条是：过去执行成功和方案很健全，保守的资源管理方案很有效。

公司长期处于未发生变革的平静的环境之中，任何变革的努力都不会得到最高管理者的支持。这种情况使得属下因无法进行必需的改革而士气低落。另外，公司的组织结构也不鼓励进行市场调查与研究分析，各部门沟通的渠道也比较单一，无法进行共同商讨问题，所以久而久之，中低层管理人员也难以了解变革的必要性。

总之，这种管理公司的方式，导致公司各种职能的运行都是自发的，因为所有的职能都被过去的政策，有形的规章及标准作业程序与方案所限制。可见这种公司与外在环境完全隔绝，只能在自己内部打转。

例如，某鞋业公司生产的产品范围狭窄，属于传统性的。该公司的座右铭是“只要是黑色的，那么你要什么样式都有”。虽然市场上已推出很多流行款式，顾客也越来越赶时髦，然而该公司的最高总裁仍坚持生产平实而大众化的产品。显然，长此以往，该公司的命运可想而知。

3. 缺乏领导导致的失败

这类公司的失败缘于在领导上处于一种真空状态，也就是说，公司策略不明确，总裁的作用有名无实，公司被期望能自发经营。总裁作用弱化，不会主动设定长期目标，并对公司能否适应激烈的竞争，是否拥有获利机会均不感兴趣。另外，他对公司组织内各单位及各部门的努力无法加以协调。这样不仅经营策略模糊了，而且营运效率逐渐降低。

这类公司一般规模大，投资种类少。当市场发生变化时，公司经营很容易遇到困难。缺乏强有力的领导，易于随波逐流，在面临重大的威胁时，难以团结一致，自然情感危险。领导弱化与领导者本人有极大关联。当公司高层管理者，在生产业务方面并非一位专家时，某些能力突出的中层管理者，可能会把公司瓜分为若干近乎独立的势力范围。

平静的经营环境，并不在乎有没有强有力的领导。即使有，他不一定能得到控制公司经营所需的多种资源。但对于一个投资种类多，规模庞大的公司没有一位强有力的领导者。成为统一该公司的力量，是十分危险的。因为缺乏领导必将导致产品创新减少，难以适应变化的环境，没有明确的计划或策略以及各部门之间的决策冲突等。

4. 企图扭转形势导致的失败

这类公司企图在短期内扭转形势，力争上游的想法是合理的。只要一个公司基础稳固，拥有丰富的财源与管理人才，并且需要扩大新的生产线时，这种策略可能会很有用。但是，实践上，这种力争上游的策略经常成为企业

经营失败的直接原因。

这类公司早已陷入困境之中，也许具有前述三种类型公司！的失败迹象。企图扭转局势的最高领导者往往都是新继位者，并没有具备了解该公司及该产业所需的专业知识，难以知晓企业主要症结所在。另外，新总裁一般都有这样一种倾向：试图凭借本人或与他带来的助手实现企业局势的扭转。这种新的领导团体常常不信任原有的管理人员，他们认为原有人员就是企业困境的主要导因。所以新领导团体很难得到原有人员的合作，并且员工们也拒绝提供多种信息。以致无法做出明智的决策。

新总裁过分地扩张公司，试图短期内扭转形势，过度地运用了公司原有的资源；并且由于刚继任，缺乏经验，无法得到其他管理者的合作，很容易做出冲动错误的决策，导致这类公司的倒闭率很高。

例如，某银行一直由一总裁进行独裁管理，他曾贷出数笔风险很大的款项，当贷款业务难做时，他转向买卖债券。在债券价格下跌时，由于贷款已成为呆帐，债券也无法出售。之后，该银行开始从事资产投资，然而其投资报酬率低且成本高。新总裁及其助手接位后，发现原有管理人员对于如何经营一家银行根本就是外行。为了挽救该银行，他们进行了一项最后的努力。就是冒险从事债券及外汇市场的买卖业务。结果导致该银行变成了倒闭的银行。

企业经营衰退的危险信号

及早捕捉危险信号，对于管理人员诊断公司，并采取相应矫正措施，大有裨益。

1. 公司是由一位专职的总裁统治，并且决策均出自于一位或两位不愿授权的主管人员；公司扩张策略偏于激进，销售及业务扩张范围过大；财务扩张是由于银行债券造成的，并且管理人才也不足以适应扩张的需要；高层管理者的决策不明智，经常导致各部门及下属公司突发危机；公司缺乏策略性规划，也无明确的市场策略等。如果公司存在上述危险信号，表明公司可能面临第一、二类公司的失败危险。如欲纠正，必须建立较为健全的情报制度，降低扩张率，制订各项策略，扩大授权范围，运用中低层管理人员。

2. 公司要受老产品、市场及做事方法的限制较为明显；市场范围没有明确划定，无足够的创新及应变余地；竞争者已经以新奇的产品、服务、生产技术而有了市场；公司没有详细的作业程序和正式政策；各种政策、方案及程序都明显地反对变革等。如果公司存在上述危险信号，可以肯定公司面临第二类经营失败的危险。及时掌握竞争者的策略与消费者的需求，有助于改善形势；进行专项投资，占据市场有利地位，推出新产品及服务，运用新技术等也有较大帮助；管理阶层应能接纳变革的建议，同时要在一种连续的基础上，建立一种较佳的公司内部沟通网络，以适应市场的需要；另外，将权力授予中层管理人员，对于信息的流通很有帮助。这些措施的有效运用，必将改变公司的发展趋势，使其向好的一面转变。

3. 所有的决策都出自于较低的管理阶层，所有的策略都属于盲无目的；总裁是形同虚设的，并常常漠视重要的决策；各部门之间的决策经常发生冲突，并对整个公司的利益有所损害。这些信号的存在说明公司受到第三类失败的侵袭。该公司迫切需要有一强有力的领导将各部门的经营加以统一管理。新总裁应该精通公司的主要业务，并与各部门的管理人员保持合作，共

同制定全盘的策略，以达到满足部门利益要求的同时，也实现企业整体利益的目标。领导与合作是这类企业的关键。

4. 公司严重缺乏财务、管理和物质方面的资源；公司拥有一批新进的缺乏经验的管理人员，并且他们试图扭转局势，但得不到原有人员的合作；扭转局势的策略过分地运用了公司的资源，并在短期内牵涉了大多的变革等。这些信号的存在，显然表明了该公司陷入了第四类失败的危险之中。这种情形最难处理，因为资源匮乏。首先应处理最具危险性的问题，停止亏损的业务，并聘用更多的专家，进行了解情况，新进的管理

人员应取得原有人员的帮助与合作；另外，也应注意企业内外沟通网络的建立。

六、三类企业的咨询方法

按照形成时间以及所处区位的不同，可以把企业划分为现有企业、新企业与海外企业。

现有企业的咨询

美国 GE 公司，利用战略业务计划制定经营战略的方法，非常引人注目，并且成绩显著。该公司把业务分成若干小组，对每一组业务分析其优势，并测定该产业的增长能力，据此决定是否扩大规模、维持现状或放弃经营。对能发挥 GE 公司优势且产业增长能力强的项目，应积极地加以扩大；反之，则予以缩小规模或彻底放弃。另外，对每一小组就销售额、市场占有率、利润、投资水平等进行定量分析，就社会需求以及员工的态度加以定性分析，之后交由基层管理人员审议决策。通过这种方式加以诊断后，GE 公司后来逐步放弃了集成电路、吸尘器、电热毯等的生产经营，并积极扩大了绝缘材料等业务的发展。

更详细的咨询方法，可以用下面 W 公司的例子加以说明：

W 公司下辖若干分公司。W 公司每年对分公司的基本业务管理一次、定期举行分公司管理咨询，然后，据此制定战略规划，以实现 W 公司企业集团共同发展。管理咨询主要就市场、产品、生产、组织人员和财务等方面加以调查。通常此项工作由 W 公司内相关的管理人员和分公司的领导者共同完成。最后由 W 公司调查委员会确定调查项目是否合适，预测是否合理，进而对该业务的发展方向加以决策。

市场方面，首先是调查某业务的市场规模，按照统一单位分别以一定数量的金额表示；其次是调查其市场占有率。一旦市场占有率有较大变化时，应分析其变化的原因。最后是对市场竞争条件的调查。主要集中在表明价格、成本、质量、商标、服务、经营机构以及其它的竞争条件上。产品方面，在于通过市场现存各竞争产品的比较，确定自己产品的优势与劣势，并明确产品处于产品生命期中的哪一时期。另外对公司内部所有权状况以及今后的技术革新也进行调查。生产方面，通过自我生产与协作生产，国内生产与海外生产的比较，调查其市场地位，并与其他公司比较分析自己的技术力量；生产产品的质量也应同其它公司作比较，评价其质量水准与质量管理体系。当然，生产成本也是生产方面调查的一项重要内容。组织人员方面，通过从事该业务所有的人力资源进行质与量的比较分析，确定有无必要增加人力资

源，整个公司的组织结构与效率也要作详细调查。财务方面，主要侧重于调查投资效率与收益力。

新企业的咨询

为了适应经营环境的变化，企业必须保持合理的业务经营结构，有时还得新建企业，经营新的业务。但是，如不经过充分的事前咨询或诊断就盲目进行，失败的可能性很大。新企业经营的都是新的业务，所以必须对业务的未来发展加以预测。分析各业务的市场结构以及企业现有的经营能力。

当产业结构变动剧烈时，新企业的创建必须首先明确今后可能经营的业务与产业，进而对各业务的市场结构加以分析。市场结构分析，首先要分析企业集中的程度，调查市场占有率，了解市场竞争状况；其次要分析新参与的难易程度，了解参与市场的各种障碍，如来自规模经济费用，产品差异等方面的障碍。

通过上述调查分析之后，应该再对新企业业务的未来增长能力进行预测。第一，调查并预测新业务与现有业务之间有无相关效果。一般而言，相关效果越大，企业新业务的增长能力也越强，反之，如为负的相关效果，则新业务的增长能力极弱。H·I·Ansoff 将相乘效果归为四类：销售相关效果即各种产品能共用配销途径、销售管理、仓库等，使销售产生关键效果；生产相关效果即人员利用、费用分散、材料采购等在生产上产生了关联效果；投资相关效果即共用工厂、共储材料等在投资上产生的关联效果；管理相关效果即将现有的管理能力用到新业务上产生的管理上的关联效果。第二、核查经营资源，评价投资效率。经营新业务之前，必须核查公司现有的人力资源。物力是否适应需要，并对增加的资本分为固定资本与流动资金来加以分析，结合资金调用的能力，评价、预测资本投资效率。如资源欠缺，资本投资效率低下，就可以认为该业务未来增长能力不强。

海外企业的咨询

出于资源、市场和劳动力的考虑，兴建海外企业以及与海外企业合作的作法甚受大中小企业的推崇。但欲从事海外业务之前，也必须进行管理咨询或诊断。

海外企业的诊断，本质上与前述两类企业没有区别，只是若干调查要点不同而已。其一经营环境与国内不同，主要是经济发展总体水平、意识形态、政治体制、文化背景以及技术水平等不同。其二，经营资源不同。海外企业的经营资源具有国际流动性。

公司兴建海外企业或从事海外业务必须从以下几个方面加以考虑：

1. 调查进出海外的基本优势与风险

基本优势与风险可以通过以下三个方向加以分析。为了确保市场而经营的海外业务，同以前产品输出相比较可获得哪些好处，风险有多大；直接投资是否可以得到足够的资源支持；劳动力的质与量对于经营业务是否有保证，并且能否产生优势。

2. 投资环境调查

确认东道国对外资、外国技术的引入是否具备基本的条件，如，政治的稳定性、外资引进政策、外汇管理制度、税制等。

3. 经营资源调查

资源调查包括对资金、原材料、人力资源等的调查。资金方面涉及必要资金量、对方企业出资额、出资比率、追加资金的来源，以及利用当地资金的可能性等方面。原材料方面涉及供应条件、成本、政策规定等。人力资源方面主要涉及经营者、技术人员及操作人员等。

4. 合作企业的调查

合作企业的调查包括对经营者能力的评价，行业界中的地位评价，资金和销售能力的评价，政治影响的评价以及对经营管理进行分析。

七、各类管理业务咨询

对各类管理业务如人事管理，生产管理和销售管理等进行详实的评价，也是整个管理咨询工作的主要内容之一。因为企业经营管理的各项工作都离不开“人”的因素，所以首先从人事管理着手评价。

人事管理咨询

人事管理咨询的内容随着时间的变化，也是不断地革新的，传统内容主要集中在人事管理、工作评价以及工资计划等。目前，内容在原有的基础上有些增加，如，人才资源开发、组织内的人员情况等，具体工作中，主要集中于以下诸方面的评价：

1. 人事管理规章和政策

一个企业的人事管理规章与政策，可以反映出其人事管理总体状况。规划周详，制订合理的规章和政策，能够鼓舞士气，使公司的向心力增强，具体评价应考虑：规章与政策是否成文且易于理解；是否具有坚实的基础，是否和政府政策和相关企业组织的政策相一致；是否与企业组织里的总目标、总政策相一致；具体人事政策是否互相协调，相承相辅；政策的制订是否经过企业组织的各级人员讨论和协商；政策中是否有相应条款确保政策在企业组织中的宣传等。

2. 组织内的人员情况

员工素质的高低，工作热忱的大小，直接对工作的效率产生影响。良好企业比较注重人才的引进，并有人员选择制定专门的制度，以决定何种人才适合何种工作。

在对组织内人员情况进行评价、建议时，应注重以下方面：人员素质的高低以及人员搭配是否合理；根据企业主要发展趋势和长期发展目标，并针对目前人员素质状况，确定员工发展计划，进而根据各项具体工作确定具体的培训目标；公司是否制定了几年的人员发展政策、计划和项目；选择员工发展和培训方法是否适合各类人员，是否符合财务和其他方面的要求等。

另外，人员流动率也应该加以考查。人员流动率高的企业，不但显示其吸引力较小，而且表明其在人事管理方面存在缺陷。因此，对组织内的人员评价时，应注意人员流动率变化和趋势是在增大还是减小。

3. 薪资制度与福利状况

激发员工工作积极性的办法很多，不仅包括改善待遇和工作环境等方法，而且还包括福利措施或升迁制度等，良好的企业，应该拥有明确的薪资管理方法和员工医疗办法。各种娱乐设备，优雅且安全的工作环境，保险及退休制度也是良好企业必须适当考虑的内容。

生产管理

生产就是把一定量的原材料转变成具有使用价值合乎需要的产品，这种产品以货物或劳务的形式表现出来，整个生产过程的咨询主要基于以下内容的评价：

产销配合状况：是否合理分配产、销费用于各单位或各产品上，使产品功能大小非常明确；是否以某一产品或数种相关产品的生产部门为基础，控制生产与销售；是否拥有良好的管理信息系统，使市场的销售情况及时反馈，指导生产；产销系统是否顺畅；是否应用系统管理，对产销配合和协调作了整体设计与周密规划。

生产程序与操作方法：良好企业的生产程序以及与之相应的操作方法一般是： 在市场调查的基础上进行销售预测； 根据销货需求拟定销货计划； 考虑现有库存，确定生产数量及生产种类，并拟定生产计划； 考虑库存存料，拟定采购计划； 调查损益，资金利用，作成生产计划； 选择最有利的操作方法。咨询过程中，应比照上述程序加以评价。

生产计划与控制：应确定生产计划是否详尽；进度控制是否科学，工作与计划脱节时，有无相应应变措施。另外，对原材料，产品装配与检查是否有严格的控制。

工厂设置与物料搬运：良好的工厂设置，有利于缩短生产路线，提高工作效率；物料搬运路线的缩短，可以减少物料损耗和人力，从而降低产品成本；另外，还应考虑主要生产设备的配置对生产方式、生产规模与作业内容是否适合等。

生产效率：应该调查单位员工的生产力是否逐年递增；人工成本占总成本的比率是否逐年递减；工厂设备利用率以及生产方式技术改革情况如何？贯彻控制制度节省的费用是否超出所耗成本；营业衰退时，销售毛利能否维持一定比率等。

质量控制：着重检查经营者是否重视产品质量；质量控制是否全面，技术是否先进；产品不良率如何？不良产品如何处理？退货率是否很高；是否有经常检查产品质量的报告，并提出相应改进措施等。

设备管理：着重检查机器设备的平均寿命，主要零部件的储备情况；调查设备管理是否专人负责；每年设备是否定期停工保养等。

材料采购管理：材料采购对企业的生产成本有很大影响，应检查的内容包括：材料采购是否与财务、劳资管理、技术等相协调；能否将采购工作视为盈利性的工作；采购制度是否完善；采购部门能否经常获得新的原材料供应，以及能否获得改善生产效率所需的新原料或更低廉的原料；存货管理是否有效的办法，既能控制存货，又能适应生产预算的要求；存货保管是否考虑陈旧、变质和偷窃的因素；能否定期检查并纠正账卡、物之间的不相符；产品材料、零件是否规定一定的库存储备量等。

另外，生产管理的评价还应包括作业安全、危险防范和环境卫生等方面。

销售管理

销售管理的评价应从以下方面着手：

销售增长状况：充满活力的企业，销售增长必然迅速且增长的趋势能维持在一定的水平上。一般认为，销售增长率应保持在整个国家经济增长率两

倍以上。

市场占有率与市场潜力的比较：企业在市场中占有份额大，显示其产品在同行业中处于重要地位。但在了解某一时期企业市场占有率大小的同时，还应考虑这种占有率的趋势如何即市场潜力如何：

销售预测与计划：良好的销售管理不但能抓住目前有利的形势，而且对未来的销售能根据销售、存货、分析消费对象及消费市场等加以预测，拟定完整的销售计划。

销售途径：企业产品销售途径有多种，但良好的销售途径应该能够配合企业销售计划，在不同时期，不同区域，达到预期的销售目标；能够迅速地将产品售于消费者，不因人为的原因而耽误；能够准确地提供和传递市场信息，为生产者服务；能够掌握销售趋势，使生产者易于调整存货数量，从而有效地利用流动资金。

订价政策：产品订价应同时考虑消费者的需求和本身的利润。一般就检查以下方面：新产品订价是否考虑了该产品的循环周期；销售折价，折让是否与购资多少，季节变动相结合；产品价格是否因货款支付期间的长短而异等。

顾客关系与顾客结构：销售良好的企业通常能根据销售对象的不同，设计不同特性的产品，根据销售对象分析，决定市场区域；经常调查顾客的动向，并进行相应的产品改进。

销售推广方法：应检查的内容有：企业有无全面的广告计划，是否据产品特性及消费对象而具体选定某种广告工具；广告政策、销售政策与生产政策三者之间的联系如何；是否能经常分析何种广告及何种媒体最能受到用户或潜在用户的注意；是否因市场或季节变动而举行促销活动等。

销售组织：应检查公司是否拥有控制其产品分销组织的推销人员的能力；销售组织或人员是否适当，是否经常加以训练；公司总机构与第一线之间如何联系；销售信息反馈是否及时、迅速等。

八、经营绩效评价

绩效评价方法有多种，这里仅介绍两种：

“主要绩效领域”评价模式

波尔·斯德克斯(Poul M.Stokes)认为，获取利润是企业经营活动的目的，但绝非唯一目的。基于这种认识，他在著作《A Total System Approach To Management Control》中将企业经营活动划分为不同的绩效领域，并选择了八个主要绩效领域对经营绩效进行评价。

财务状况(Financial Condition)：为了了解企业各种财务活动的现状，通常设定若干指标，并根据该指标获得多种的财务信息，进而进行比较。经营者通过此种指标的检查，能够掌握企业资金是如何运用的，并能获得最后收益中的资料或信息。

业务流程(Operations)：通过这个领域，可以了解企业从生产制造到提供服务的整个过程，企业为了满足顾客的需求应具有灵活的应变能力，随时应付顾客的需求才行。另外，如何将生产理论、方法、原料、人力及设备等进行优化组合也是至关重要的。因此，为了正确引导企业发展，必须有具

体指标明确地说明业务流程的进展情况。

生产力 (Productivity) : 测定生产力的指标很多, 但往往不被经营者所重视。有时, 企业所需资本或劳力无须求助于企业外部, 企业内部就可以解决, 但经营者对此关心不足。实际上, 生产力的改善, 日常业务的有效处理, 较高的投资效率, 有效地适用人力资源等与企业经营活动密切相关。

市场地位 (Market Position) : 市场地位也即公司产品市场占有率的高低程度。维持或提高市场地位, 必须充分了解顾客或市场动向, 以及对此有所影响的各种因素。

服务或顾客关系 (service or Customers Relation) : 该领域要求不仅提供商品或服务, 而且要求能使顾客高兴地接受。通常美国消费者对商品提供者抱有更高的希望, 因此商品相似时, 服务或顾客关系的好坏成为销售的关键环节。

公众、顾客和政府关系 (Public, Customer and Government Relation) : 企业经营受公众、顾客和政府的影响很大, 因此, 企业应制订连续的计划, 采取措施, 获得公众、顾客和政府的信赖, 并相应建立检查计划执行情况的体制。

员工关系与发展 (Employee Relation and Development) 这一领域涉及的活动有沟通、教育、训练指导及监督等。企业经营活动与员工的关系至关重要。因此经营者应在此领域多花时间, 及时掌握员工的信息。

股东关系 (Ownership and Membership Relations) : 企业经营决不可能置股东的利益于不顾, 因此股东之间的互相协调、理解与支持等关系应受重视。经营者对股东的协调是否顺利, 政策执行能否得到股东支持或经营者需要股东支持时是否能如愿以偿等都可作为指标来衡量股东关系。

“GE 公司”评价模式

一般来说, 经营绩效评价都离不开以利润为中心的做法, 但在综合评价时, 仍有不足之处。于是 GE 公司制订了以八项主要领域来评价的方法。William Travers Jarome 在其著作《The Eight Key Result Areas - The General Electric Approach》中具体阐述了评价模式。

收益力 (Profitability) : GE 公司拥有许多制造生产部门, 衡量其综合收益力的指标选取存在困难。利用资本收益力或销售毛利率等来衡量都不十全十美。鉴于此, GE 公司衡量收益力时, 采用的主要指标是扣除了资本费用等一切成本之后所得的净收益额。

市场地位 (Market Position) : GE 公司认为, 市场地位是公司产品或服务在市场中被人接纳的形态。改变市场的因素很多: 内在方面的因素有技术革新、质量提高、新产品开发、销售方式等; 外在方面的因素有竞争或替代品的影响等。GE 公司以市场占有率做为主要指标, 另外对产品系列及相关市场加以检查, 之后测定销售业绩。

生产力 (Productivity) : 生产力表示的是投入与产出之间的关系。决定生产力的因素包括工作时间、人数、工资、设备投资、质量好的原材料、工厂环境等。可见生产力的投入不仅包括内在因素而且包括外在因素, 另外投入不仅包括人工, 而且包括资本。因此, GE 公司采用了一套自身的指标: 产出量采用能带来附加值的销售额, 投入量取自于工资和折旧。

产品影响力 (Product leadership) , 该领域主要考虑开发新产品, 改

进现有产品等方面，企业在技术、生产及市场份额上是否拥有最新的科技实力。可以通过技术、经营、销售和生产方面的专家从不同角度进行检查、评价，但这种评价大部分是主观的。

个人发展 (Personal Development) : GE 公司认为，公司发展需要有能力的入，因此必须有一套人的能力发展计划。必要时是否能找到合适入选是衡量这一领域的较好指标。最直接的方法是利用获得高升的人数与可能升迁的人数进行对比、调查。

员工态度 (Employee Attitude) : GE 公司把此项目看作各领域中最基本的项目。因为他们认为员工态度可以反映主管人员对员工的需求是否满足；积极的员工态度对于企业成功至关重要，并被认为是评价公司的尺度。GE 公司测定员工态度的方法很多，如离职率、缺勤率、迟到、安全记录、直接交谈、询问等。

公共责任 (Public Responsibility) : GE 公司企业活动的一大特色就是社会责任感强。他们认为公司是对社会、经济、政治等环境负责任的机构。GE 公司并非主张企业要变为福利机构，但却强调企业经营活动能否或在何种程度上实现其社会责任。因此，GE 公司对员工、有关行业、企业所在地域都以不同方法加以调查、评价。

短期目标与长期目标的均衡 (Balance Between short - range and long - range Goals) : 企业活动既要考虑眼前的目标，也应重视长期目标，这样才能实现企业发展壮大。这个领域要求高层主管人员检查长期计划与短期目标是否融合为一体，达成均衡。具体评价的对象有：长期计划与短期目标的实现程度、性质以及长期计划与短期目标是否具体、完善等。

第九章 决策分析技术

如果您是总经理，下面的决策问题，您会选择哪一个方案？
假设某公司欲扩大生产规模，有三个方案可供选择，有关资料如下表：

方 案	市 场 状 况					
	销 路 好		销 路 一 般		销 路 差	
	概率	预期收益	概率	预期收益	概率	预期收益
方案	0.2	100 万元	0.6	70 万元	0.2	40 万元
方案	0.3	20 万元	0.6	80 万元	0.1	- 10 万元
方案	0.4	70 万元	0.5	20 万元	0.1	0 万元

表 9 - 1 决策方案资料表

其中，方案 为新建车间方案，需投资 100 万元；方案 为扩建车间方案，需投资 50 万元；方案 为改建车间方案，需要投资 25 万元。三个方案的有效时间均为 10 年。

如果在上述资料中，各种市场状况出现的概率若是未知的。那么，如果您是总经理又应选择哪个方案？

一、决策分析技术概述

在前面的章节中，我们已经指出，决策分析技术可分为：主观决策法和计量决策法。主观决策法主要是依据决策者的主观经验来进行决策的方法；计量决策法主要是依据计量工具、计量模型进行决策的决策方法。

计量决策法据面对问题的种类不同，可分为：确定型决策、不确定型决策与风险型决策三种。确定型决策主要是反映面临的问题只有一种可能的情况，因而能肯定地计算出可行方案的收益值或损失值，并能直观地判断可行方案优劣的一种决策分析技术；不确定型决策分析技术主要适用于：每种决策方案都面临多种可能的市场状况，而每一种市场状况出现的可能性是不确定的。风险型决策分析技术主要适用于：每种决策方案都面临着多种可能的市场状况，而每一种市场状况出现的可能程度可以确定的决策问题。据科学决策的原则与要求，在实际进行决策分析时，应该把不确定型的决策问题转化为风险型决策问题。

三种决策分析技术的关系如下表：

决策分析技术	面临市场状况可能性	市场状况出现的可能程度
确定型	只有一种确定可能性	有 100 % 的可能性
不确定型	有多种不确定可能性	每种可能性出现 可能程度不确定
风险型	有多种不确定可能性	每种可能性出现 可能程度确定

表 9 — 2 三种决策分析技术关系表

在实际进行决策分析时，一定要据企业的实际情况以及面临的市场（需求）状况，选择正确的方法。

关于主观分析决策法，在前面有关章节中已做了相关研究，这里不再赘述。

二、确定型决策分析技术

这种分析技术的方法主要有：盈亏平衡分析法；线性规划分析法；排队法和微分法、成本比较法。

盈亏平衡分析法

盈亏平衡分析法又称量一本一利分析法，其基本方法是据销售量、成本、利润三者的关系，分析决策方案对企业盈亏的影响、评价与选择决策方案。

1. 盈亏平衡点的确定：

该分析方法的基本原理是边际分析理论。

盈亏平衡点主要是指使得企业的总成本与总收益相等时的产量或销售额。

确定盈亏平衡点的方法，主要有：

1) 图解法。

2) 产量（或销售量）计算法。

设固定成本为 F ，单位变动成本为 C_v ，单位产品销售单价为： W （元/件）。

$$\text{总成本} = F + C_v \cdot X$$

$$\text{销售收入} = W \cdot X$$

令：总成本 = 销售收入

$$F + C_v = W \cdot X$$

$$X_0 = \frac{F}{(W - C_v)}$$

其中： $(W - C_v)$ 称为边际贡献。

图 9—1 盈亏平衡图

3) 销售额法：

$$S_0 = \frac{F}{1 - \frac{V}{S}}$$

其中： V 是指在销售收入为 S 时的变动成本。

例如：某企业生产 A 产品有两个方案可供选择：方案 1：自制零部件。其中需固定费用为：100 万元，产品销售单价为 200 元/件，单位变动成本为 100 元/件。方案 2：外购零部件的采购单价为：80 元/件，相应需要的固定成本为 50 万元。试用盈亏平衡点法，选择优化方案。

显然，对方案 1 来说，盈亏平衡点为： X_{01}

$$\text{则：} X_{01} = \frac{1000000}{200 - 100} = 10,000 \text{ (件)}$$

对于方案 2 来说，假设盈亏平衡点为 X_{02}

$$\text{则：} X_{02} = \frac{500000}{200 - 80} = 4166.67 \text{ (件)}$$

显然： $X_{01} > X_{02}$ 。

于是，方案 2 为优化方案。

需要说明的是：在利用盈亏平衡点选择优化方案时，盈亏平衡点越小的方案越好。

仅利用盈亏平衡点是不够的，还要据实际产量预计，确定经营安全状况，而反映经营安全状况的指标，可以用经营安全率来反映，

$$\text{经营安全率} = \frac{\text{实际产量预计} - X_0}{X_0} \times 100\%$$

而且经营安全率越大，经营安全状况越好，则对应的方案就越优化。

总之，在利用盈亏平衡点选择优化方案时，要求：盈亏平衡点越小越好；盈亏平衡点产量必须小于实际产量（预计）；经营安全率越大越好。在实际选择优化方案时，就是据上述三点来选择。

线性规划分析法

该方法主要是用于分析在一定约束条件下，为了充分利用约束条件的资源，进行优化决策的分析方法。

这种方法，主要由下述内容组成：

- (1) 确定目标函数。
- (2) 确定约束条件。
- (3) 在约束条件下，进行最优决策。

例如：某企业生产甲、乙两种产品，要求每月的 A 材料消耗不能超过 240 吨，B 材料每月消耗不超过 150 吨，有关消耗定额如下表所示：并知甲产品每月可获利 2000 元，乙产品每月获利 4000 元。

资源 \ 产品	甲	乙	资源限量
A 材料	3	8	240
B 材料	6	3	150

表 9 — 3 某公司资源条件表

试据上述条件，决策甲、乙各生产多少时，使企业利润水平最大。

具体运用线性规划的方法是：

第一步：设定变量。

假设甲产品产量为 X_1 （吨），乙产品产量为 X_2 （吨）。

第二步：确定目标函数。

$$P_{\max} = 2000X_1 + 4000X_2$$

P_{\max} 表示最大利润。

第三步：确定约束条件。

$$\text{约束条件} \begin{cases} 3X_1 + 8X_2 & (240A\text{材料限制}) \\ 6X_1 + 3X_2 & 150 (B\text{材料限制}) \\ X_1 \geq 0, X_2 \geq 0 & (\text{产量非负}) \end{cases}$$

第四步：决策优化解。实质上是对约束条件求优化解。

具体方法有：图解法，单纯型法等。

若用图解法则有下图：

显然，E点为最优解，于是：

$$\begin{cases} X_1 = 12.3 (\text{吨}) \\ X_2 = 25.4 (\text{吨}) \end{cases}$$

于是：甲生产 12.3 吨，乙生产 25.4 吨，可使公司的目标利润达到最大，此时的最大利润为：

$$P_{\max} = 2000 \times 12.3 + 4000 \times 25.4 = 126200 (\text{元})$$

排队法、微分法

由于这两种方法涉及到的内容难度较大，而且计算复杂，限于篇幅，这里不再赘述，有兴趣的读者可参考有关书目。

成本比较法

这种方法的基本思路是：不同方案由于有不同的成本水平，则通过对它们的成本对比，选择其中成本较小的方案为优化方案。

具体步骤如下：

第一步：确定各方案的成本函数。

第二步：对比确定两个方案成本相等时的产量或销量，（可称这个产量或销量为“等本点”。）

第三步：据实际产量与等本点产量的关系选择优化方案。

在实际中，甲、乙两个方案，若 $F_{\text{甲}} > F_{\text{乙}}$ ，同时 $Cv_{\text{甲}} > Cv_{\text{乙}}$ ，则显然选择乙方案为优化方案，需要用“等本点”法确定优化方案的类型是：

$F_{\text{甲}} > F_{\text{乙}}$ ，而 $Cv_{\text{甲}} < Cv_{\text{乙}}$ 的情形。

显然，若实际产量大于 X_0 ，则方案乙——固定成本大而单位变动成本小的方案——为优化方案。若实际产量小于 X_0 ，则方案甲为优化方案。

例如：某企业生产 A 产品的甲、乙两个方案的资料如下：

方 案	固定成本（元）	单位变动成本（元/件）
甲方案：	1800000	20
乙方案：	800000	120

表 9 - 4 成本比较表

如果企业的实际产量分别为 8000 与 15000 件时，试选择优化方案。

显然，两方案的总成本在产量为 X 时，分别为：

$$\text{甲方案总成本} = 1800000 + 20X$$

乙方案总成本 = 800000 + 120X

等本点产量为：

$$X_0 = \frac{1800000 - 800000}{120 - 20} = 10000 \text{ (件)}$$

显然，当企业实际产量为 8000 件时，乙方案为优化方案。而当企业实际产量为 15000 件时，应选甲方案为优化方案。

三、不确定型决策分析技术

例如：某企业准备投产一种新产品，未来市场需求情况有：高需求、中需求、低需求三种可能情况，但是每种可能性出现的可能程度无法估量，其中有三个方案：新建分厂方案、扩建分厂方案与改造分厂方案可供选择，有关五年内的损益资料如下表所示：

自然状态 方 案	高需求	中需求	低需求
新建	700	300	-100
扩建	350	450	150
改造	180	280	100

表 9 — 5 某公司不同方案在不同状态下的损益表

关于这类决策问题，通常有两种处理方法或决策分析方法：

方法一：估计概率法。

即对每种市场状况出现的可能程度按一定的方法或标准估计出来，从而把“不确定决策问题”转化为“风险型决策问题”，然后运用后面将要谈到的“风险型决策”的分析技术进行决策。

方法二：主观决策标准法。

主观决策标准法，总体上可以分为：乐观决策分析法、悲观决策分析法、“后悔”决策分析法、机会均等决策分析法。

1. 乐观决策法。

是指决策者对未来市场状况持乐观态度来进行决策的方法。具体应用时，是在每个方案中选出最大损益值和最小损益值，并确定一个乐观系统 (a)，然后用下述公式求出各方案的综合乐观损益值，再从中选择优化方案，选择优化方案的方法是“综合乐观损益值”最大的方案。

综合乐观损益值 = a × 最大损益 + (1 - a) × 最小损益值。

通常乐观系统 0 < a < 1。

如上例，假设乐观系数 a = 0.8，则新建方案的综合乐观损益值为：

$$700 \times 0.8 - 100 \times (1 - 0.8) = 540 \text{ (万元)}$$

扩建方案的综合乐观损益值为：

$$450 \times 0.8 + 150 \times (1 - 0.8) = 660 \text{ (万元)}$$

改造方案的综合乐观损益值为：

$$280 \times 0.8 + 100 \times (1 - 0.8) = 244 \text{ (万元)}$$

显然，扩建方案为优化方案。

2. 悲观决策法。

这种决策方法是决策者在决策时，持悲观标准进行决策。具体决策时，先选出每个方案的最小损益值，所有最小损益值中最大的那个损益值所对应的方案为优化方案。

如上例。

新建、扩建、改造方案的最小损益值分别为：-100、150、100（万元），而其中最大的损益值——150万元——对应的方案是扩建方案。

因而，扩建方案就是优化方案。

3. 后悔值决策法。

这种决策分析方法所依据的决策标准是：为了防止决策失误后悔而采取的一种决策分析方法。

具体决策程序是：

第一步：确定各方案在各种状态下的后悔值。

各方案在各种自然状态（或市场状况）下的损益值为：在该自然状态下，各方案的损益值中最大的损益值与其它损益值的差额。

第二步：选择优化方案。

选择优化方案的方法是：求出各方案的最大后悔值，然后这些最大后悔值中较小的后悔值所对应的方案为优化方案。

如上例，后悔值如下表所示：

单位：万元

方 案	自然状态		
	高需求	中需求	低需求
新建	0	150	250
扩建	350	0	0
改造	520	170	50

表 9 — 6 某公司各方案的后悔值表

显然，新建、扩建、改造方案的最大后悔值分别为：520、170、250（万元）。

据前面的分析，扩建方案为优化方案。

4. 机会均等决策法。

这种决策法实际上是把各种“自然状态”看作为：出现的概率相等。因而，可转化为“风险型决策”的决策方法，也可用下式计算出各方案的综合损益值。

$$\text{各方案综合损益值} = \frac{\sum M_i}{n}$$

其中：n——自然状态的种数（如上例 n = 3）

M_i——方案在各种自然状态下的损益值。

然后据综合损益值选择优化方案。选择的标准是：综合损益值最大的方案为优化方案。

如上例，新建、扩建、改造方案的综合损益值分别为： $\frac{700 + 300 - 100}{3}$ ， $\frac{350 + 450 + 150}{3}$ ， $\frac{180 + 280 + 100}{3}$ 万元。即分别为：300，316.67，186.67（万元）。

显然：扩建方案为优化方案。

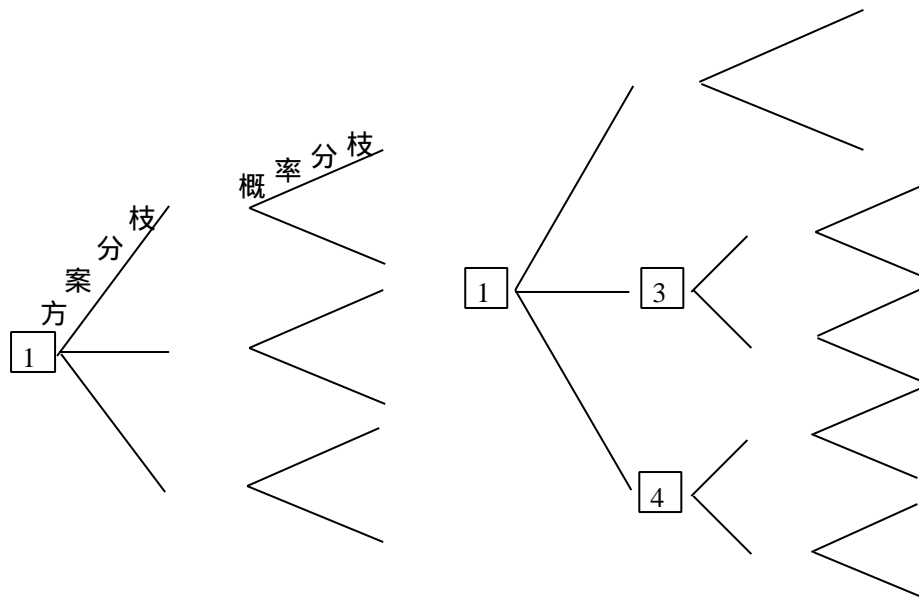


图 9 - 2 决策树及其组成

四、风险型决策分析技术

这种分析技术，主要是借助于“决策树”进行分析决策的一种方法。

决策树及其组成

图中的“ ”表示“决策点”即所要决策的决策问题。

“ ”后面分出的若干枝条，称为“方案分枝”，表示可能有的可供选择的方案。

“ ”表示状态结点，用于表示各种自然状态所能获得收益的机会。

“ ”后面分出的若干枝条，表示的是各种可能的自然状态及其概率。

在方案分枝下面的数字，表示方案的总投资额；概率分枝下面的数字表示可能出现的概率；概率分枝末尾的数字表示在一定期限内可能的损益值。

当然，决策树据决策点的不同，可分为单级决策树（只含有一个决策点）与多级决策树（含有多个决策点），这里主要研究单级决策树的决策方法。

利用决策树决策程序

第一步：据已知条件绘制决策树。

第二步：据决策树求出各方案的综合损益值。

各方案的综合损益值 = $(\sum P_i X_i) \cdot T - I$

其中： P_i ——各自然状态的概率。

X_i ——在 P_i 条件下对应的损益值。

T ——各方案有效持续时间。

I ——各方案的总投资额。

例如：某企业欲开发一种新产品，有两个方案可供选择。

方案 I：自主开发方案，需要投资为 50 万元。

方案 II：协作开发方案，需投资为 80 万元。

每个方案的未来市场需求状况如：高需求、中需求、低需求，对应的概率分别为：0.2、0.5、0.3，两个方案在5年内的损益状况如下表：

方 案 \ 自然状态	高需求	中需求	低需求
方案	100	60	20
方案	80	40	10

试从中选择优化方案。

显然据已知条件，决策树为图 9—3 所示。

方案 的综合损益值为：

$$(0.2 \times 100 + 0.5 \times 60 + 0.3 \times 20) \times 5 - 50 = 230 \text{ (万元)}$$

方案 的综合损益值为：

$$(0.2 \times 80 + 0.5 \times 40 + 0.3 \times 10) \times 5 - 80 = 115 \text{ (万元)}$$

据决策树的决策分析技术原理，显然方案 即自主开发方案为优化方案。

最后，需要说明的是：在具体进行决策时，一定要注意多种决策分析方法的综合运用，尤其对不确定型决策问题更是如此。

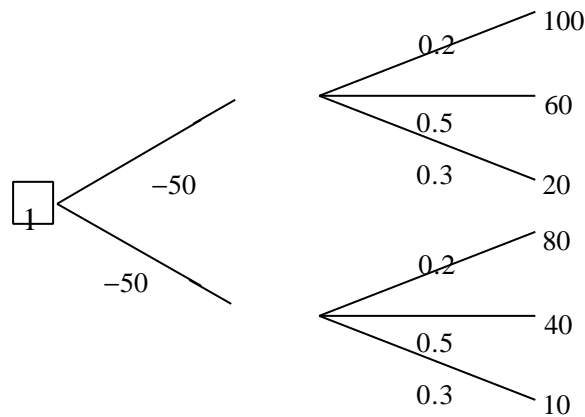


图 9-3 某公司决策树图

第十章 管理信息系统

怎样保证企业的“上情下达，下情上报”？

在企业业务越来越复杂、规模越来越大的形势下，如何进行纵向、横向的协调？

计算机如何在企业中应用？

在本章中，我们将系统介绍有关“MIS”方面的内容。

一、MIS 概论

MIS 即管理信息系统是一种由人、机等要素构成的，收集处理与企业管理有关的信息，并及时向企业各级管理层或职能部门提供所需要信息的一种管理系统。

因此，MIS 包括以下内容：

1. MIS 形成与运行的基本条件是：信息工作机构、工作人员、机械设备。
2. MIS 的目的是：为企业管理活动服务，使企业管理更经济、更有效的运行。
3. MIS 的作用是：充当信息发生源和信息使用者的媒介。
4. MIS 是一个综合性的大系统，由若干个子系统构成。
5. MIS 的实质是：一种有组织的程序与方法。因而是一种组织管理系统。

MIS 的特征

1. MIS 作为一种综合性的大系统，规模巨大，结构复杂。
2. MIS 处理的信息量大，提供的信息具有综合性。
3. MIS 具有多功能性。不但要为管理服务、提供综合信息，而且要提供适应不同层次、不同环节所需要的信息。既能为企业发展目标、发展战略提供决策依据，又能为组织、控制提供管理信息。因而，具有多功能性。

MIS 的分类

MIS 按不同的分类标准，可分为以下几个类型：

1. 按信息处理所使用的技术手段分、可分为三类：手工操作、机械操作与电子计算机操作的信息系统。
2. 按与外界的关系不同，可分为：开放式信息系统与封闭的信息系统。
3. 按信息传递的方式不同，可分为：单路传递的信息系统与多路传递的信息系统。

MIS 的结构

MIS 的结构是指它的组织形式。一般来说，主要有以下几种形式：

1. 职能结构。
是以现有的职能部门为依托而建立的管理信息系统。
2. 横向结构。
这种结构也称为水平结构，它是一个管理部门把企业管理的各个职能部门的信息系统联系起来，组成一个统一的管理信息系统。这种结构要求建立各种专业性的信息子系统，同时建立与职能机构平行的信息系统。

3. 纵向结构。

这种结构也称为垂直结构。它是一个管理部门上下级机构间建立的信息机构形式。

4. 综合结构。

即横向结构与纵向结构间形成的一种纵横交错的信息网络。因而，各个管理层既可获得纵向信息，又可获得横向信息。它是目前最常见的结构形式。

MIS 的发展方向

MIS 也是在不断发展变化的，就其发展趋势来说，主要。有：

1. 电子计算机处理信息的系统，要逐渐替代手工处理信息的系统。
 2. MIS 要逐渐应用于例外事件等重大决策问题上，代替现有的决策程度与方法。但是这一过程比较缓慢。
 3. 逐渐由单路传递向多路传递的信息系统转化。
 4. 逐渐要向以顾客为起点与终点的开放式的信息系统转化。
 5. 系统的软件开发逐渐向专业化方向发展。
- 因而，在管理信息系统的设计时，一定要注意“计算机化”。

二、如何迈出“电脑化”的第一步

从一般意义说，MIS 主要是应用电脑即计算机来辅助企业管理。

管理阶层的“利器”——计算机

从计算机在企业管理中的应用的的发展历史来看：它的最初目的是将大量的计算予以高速处理，以期利用计算机取代一部分人类的脑力工作，并且及早获得所需要的结果。发展到今天，经营者或管理者更加清醒地认识到：利用计算机可以改变整个组织的效率以及可以综合提高信息处理能力。

总之，计算机在管理的应用越来越广泛，效果也较高，真可称为“管理阶层的利器”。

计算机在管理中应用的效果是多方面的。例如在本书的“组织”一章中，所研究的“计算机对组织的影响”等。具体来说，计算机在管理中应用的效果可分为：直接效果与间接效果，尤其是在经济效果方面。例如日本“新日铁”公司，在君津钢铁厂中应用了计算机系统进行集中控制后，获得的经济效果如下：

	企业管理	生产过程控制
节省人力	42 %	3.5 %
增加生产	36 %	84.7 %
提高成品率	13 %	4.6 %
降低作业费	3 %	—
压低库存	2 %	—
其它	4 %	7.2 %

资料来源：殷文、谭向东、类明主编：《现代企业管理方法大会》
经济管理出版社 1992 年版，P371（在此对作者深表感谢）

如何迈出“电脑化”的第一步

由于多种不可知的因素，利用计算机来进行管理决非易事，而且投资大、风险大，所以要慎重处理此事，在决定“迈出第一步”时，一定要注意以下两点。

1. 研究可行性。

这里主要包括：

确定公司目前面临的问题以及需要改进的地方。

电脑制度的可行性与可靠性。

有关人员对电脑的接受能力。

各部门员工的训练及组织结构调整及人员的安排尤其是富余人员的安排问题以及人员调职问题。

2. 详细制订执行步骤或计划。

一般来说，应分阶段进行计算机在管理中的应用。通常应分为以下四个阶段。

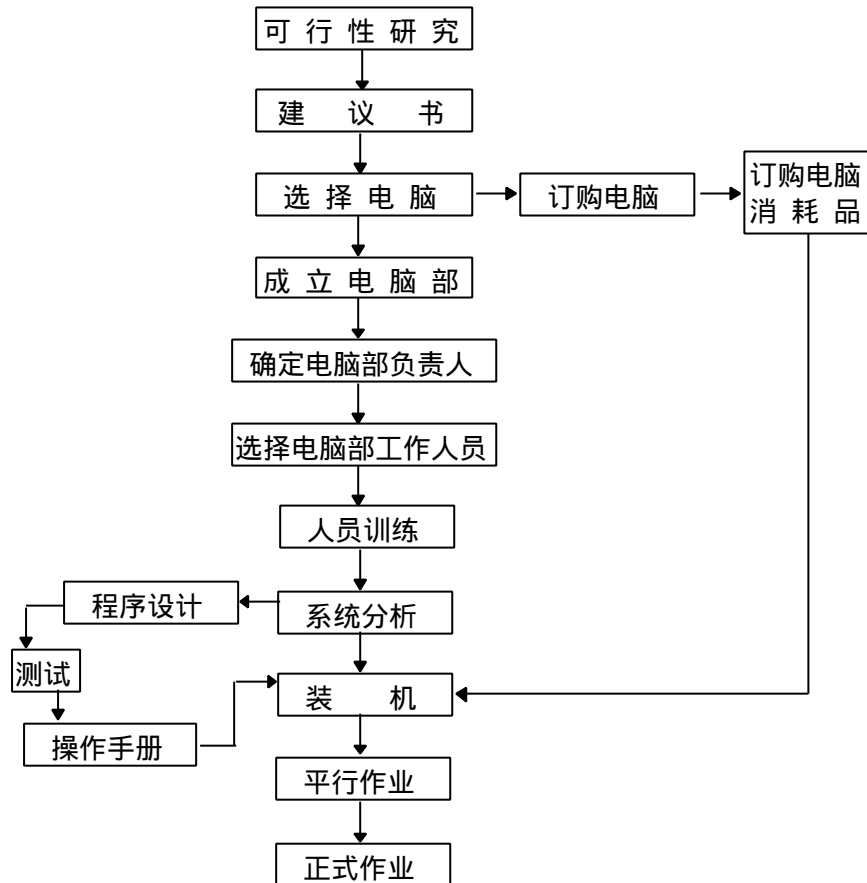
第一阶段：应用于局部业务的事务处理。如人事档案管理、工资管理、会计业务处理等。

第二阶段：应用于综合化的事务处理。如生产控制、质量控制、存量控制、成本核算等方面。

第三阶段：例行性业务的机算化应用阶段。例如编制各类计划等。

第四阶段：应用于综合性经营管理以及“例外事件”决策方面等。例如管理会计、利润计划编制等。

而且，在每一阶段的具体执行步骤可按以下程度：



三、如何设计 MIS

管理信息系统的设计是一个繁杂的工作。同时由于系统的不同，所考虑的因素也没有一事实上的标准。因而，在设计前必须做好系统分析工作。

系统分析

关于系统分析，主要包括以下几方面的内容。

1. 选择系统应用的范围。

这就首先要确定主要应用于哪一个系统，是会计系统？市场营销系统？人事管理系统？或是生产管理系统？

其次，还要对应用范围具体确定范围或标准。例如应用于生产管理系统，则要确定是否包括存货控制？成本控制？或是质量控制等。

2. 分析现有的系统。

主要分析现有系统包括哪些内容，现有系统运行状况？现有系统存在的问题以及产生问题的原因与主要原因。

3. 将现有系统更进一步的计算机化。

如果原有系统没有应用计算机，则应考虑采用什么方式使计算机系统替代原有的手工处理系统、传递系统等；如果原有系统已经采用了计算机，则应考虑进一步扩大计算机的应用范围等。

系统设计的程序

在进行了系统分析之后，就可开展系统设计工作。

在设计管理信息系统时，首先要注意以下几个方面：

1. 坚持逐步完善、逐步发展，不要急于求成。

因为管理信息系统的建立，总是要经过实践，在实践中根据现有状况及人力、物力等方面条件在逐步改善、逐步发展。尤其在现有人员的计算机操作水平较低时，更应注意一方面要努力提高人员的计算机操作水平，另一方面不要一下子把计算机应用到所有方面，否则就有可能导致整个系统的紊乱。

同时，管理信息系统也要依据管理工作对信息需要的发展变化和手段的先进程度，从发展的角度，在现有基础上去积极争取完善。何况，在科技迅速发展的今天尤其是计算机更新换代如此迅速的今天，若一下子用“486”或“586”把现有的信息系统装备“完毕”，就有可能过三两年后，由于计算机的发展而导致信息系统的“落后”。因此，在设计时，应从发展的角度，注意逐步发展与完善，不要一下子就“完善”整个系统。实际上，一下子完善也是不可能的。

2. 注意适应性与可靠性。

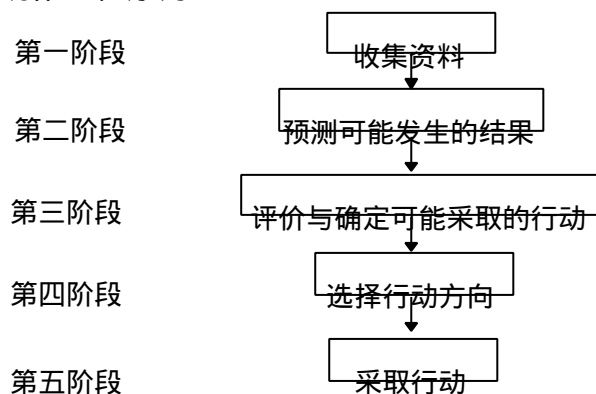
首先计算机程序系统要与现有管理水平相适应，不要应用于“先进”或过去复杂的系统。同时，由于企业管理作为一个系统强调“环境适应性”。因而，在设计为管理服务的信息系统时，也应体现“适用性”、“适应性”与“灵活性”。

其次，要使设计的信息系统能够体现“经济”、“高效”原则。一方面便于员工操作，从而保证员工“乐于使用”；另一方面系统本身应完善、可靠，在操作过程中尽可能少地出现各种系统性的“误差”等。

一般来说，管理信息系统的设计程序，主要包括：

1. 在尽量少的限制条件下，决定系统所起的作用与主要作用。
2. 设计目标。
3. 收集有关目标及其可行性的资料。
4. 据总目标的要求及系统应用范围的特征，决定分目标或各系统的具体目标。
5. 选择与目标和具体目标有关的系统模式。
6. 确定信息系统的作业程序、系统模式中有关的“模型”、“格式”等。

例如 K·迪拉克公司，在最初决定应用计算机进行辅助管理时，由于当时的计算机主要是苹果机，而且公司主要决定把它应用到人事管理上，所以公司确定的系统作业程序为：



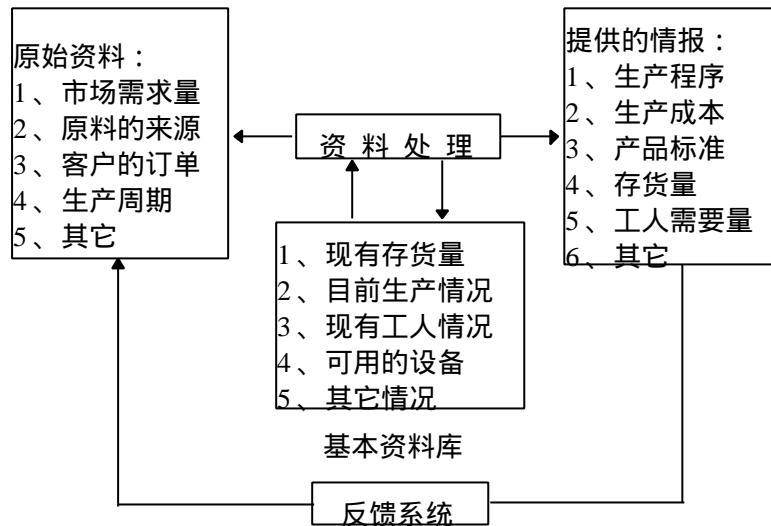
图表 10—1 某公司人事管理系统的作业程序设计方案

7. 进一步分析上述六个过程是否完善以及完善程度。
8. 在实际工作中，检测与实验设计的系统的可行性。
9. 在测验基础上，完善系统。
10. 在有关人员的指导下，应用系统来开展工作。即系统的实施。
11. 评判系统的工作量、劳动效率的提高程度、系统的完善程度等。

在上述设计程序中，一定要考虑到计算机的性能及它的操作程序，尤其要注意以下四个方面：

1. 资料输入方法。
2. 基本资料库的设计与应用。
3. 档案的储存方法。
4. 输出的方法与报告的格式等。

例如，目前公司中经常采用的生产管理信息系统的基本格式如下：



图表 10—2 生产管理的信息系统

当然，目前在应用于生产管理中的一个有效的程序系统是“MRP”，关于这个系统的组成及有关问题，请读者参阅有关资料，这里限于篇幅，不再赘述。

在上述实际设计过程中，有一项关键性的工作，就是要把“系统模式”转化成为“物理模型”。即把设计的方案转化成计算机具体实施的方案。就是把“做什么”的问题转化成为“如何做”的具体过程。因而，要抓好这一项工作，尤其是其中的“软件”设计。如果企业自己有能力进行设计，最好自行设计，若没有能力设计可参考其它公司或聘请有关专家进行设计。这其中仍有一个问题需要注意：在参考其它公司的“软件”程序时，千万不可照搬照抄，因为各公司的具体情况不同，不可能有一个通用的“模块”或“系统”。因此必须要进行适当的调整。

四、应注意的问题

1. 管理信息系统按处理信息所使用的技术的不同，可分为：手工操作，机械操作和电子计算机操作的信息系统。因而，必须要正确处理三者之间的关系，使之相互协调。为了提高效率，应尽可能地对手工系统进行改造，但

必须要结合企业的实际情况。

2. 计算机应用于管理以后，应注意企业组织结构的调整，应尽可能地采用“扁平式”组织结构。

3. 要结合实际情况，选择计算机机型，以及计算机辅助管理的方式与开支方式。

4. 软件设计时，应尽可能选择适用的方法，设计相应的软件。

5. 要注意多渠道培养计算机操作与管理人才，甚至包括硬件修理人才。

参考书目

- 1、R·L·卡兹等：《哈佛管理论文集》
Katz, R. L. and others: "Harvard business Review on Management"
- 2、D·A·雷恩：《管理思想演进》（第二版）
Wren, D.A: "The Evolution of Management Thought" 2nd ed
- 3、F·W·泰罗：《科学管理原理》
Taylor, Henri: "Administration Industrielle et Générale"
- 4、C·I·巴纳德：《经理的职能》
Barnard, C. I. "the Functions of the Executive"
- 5、R·C·戴维斯：《高层管理基础》
Davis, Ralph: "the Fundamentals of Top Management"
- 6、P·德鲁克：《管理：任务、责任和实践》
Drucker, Peter: "Management: Tasks, Responsibilities and Practices"
- 7、H·L·西斯克：《工业管理与组织》（第六版）
Sisk, H.L.: "Industrial Management & Organization" 6th ed
- 8、L·厄威克编：《管理备要》
Urwide, Lyndall (ed): "The Golden Book of Management"
- 9、F·E·菲德勒、M·M·切莫尔斯：《领导与有效管理》
Fiedler, F. E. and Chemers, M. M.: "Leadership and Effective management"
- 10、E·戴尔：《伟大的组织者》
Dale, Ernest: "the Great organizers"
- 11、弗里蒙特·E·卡斯特、詹姆斯·E·罗森茨韦克著，李柱流、刘有锦、苏沃涛译：《组织与管理——系统与权变方法》
- 12、哈佛企业管理丛书（台）：《企业管理百科全书》
Kast, F. E. and Rosengweig, J. E. "Organization and Management: A Systems and Contingency Approach"

