

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

管理学

 **E-BOOK**
内网资料 非卖品

前 言

管理是人类最基本的社会实践活动之一，其形式多种多样。但无论是对国家的管理、军队的管理，还是对企业生产经营的管理、学校的管理，等等，它们除了具有各自的特殊性之外，还具有一般性，或者说共同性，都要遵循一些共同的原理和规律。管理学作为管理学科体系中的基础学科，它的主要任务就是要揭示各种

管理活动的共性，所要遵循的共同规律。这一思想在过去并不是很明确的，如不少定名为管理学的教科书，所讨论的却只是以企业生产经营为对象的管理原理。理论上的这种模糊性致使不少人形成了这样一种偏见：只有工商企业的管理者才有必要学习与掌握管理学知识。其实，管理学知识应当是当代社会中每一个人都

必须具备的基本知识。因为每一个人都是在一定的管理制度下完成角色定位的，每一个人都同时具有管理者和被管理者的双重身份。个人提高工作效率，积极地参与社会；组织的生存与发展，也都离不开管理。这就要求理论工作者建立起揭示管理的一般原理的管理学，本书力图在这个方面做出尝试。

本书共五篇十七章。第一篇为管理导论，主要探讨管理的基本范畴，人类管理及管理学的发展轨迹，管理与文化的关系，当代管理的发展趋势；第二篇是计划，所探讨的主要内容是计划的原理，计划职能中的预测、决策的基本理论；第三篇是组织，所探讨的主要是组织工作的原理，管理人员的选任及组织中的人事

管理工作理论；第四篇是领导，所探讨的主要是领导与领导者，领导过程中的沟通、激励的理论；第五篇是控制，主要讨论控制的一般原理，预算控制与非预算控制的理论。

为了适应案例教学的发展趋势，本书每篇后面都附有两个小案例，以帮助读者进行案例分析，更好地理解每一篇所讨论的原理和规律，举一反三，提高解决实际管理问题的能力。

但是，管理学是一门年轻的科学，正在飞速发展。构建管理学原理的理论大厦是一项宏伟而艰巨的工程，需要许多人的共同努力。就是以科学的态度写好一部管理学著作，也要有深厚的理论素养和丰富的管理实践经验，笔者在这两个方面都存在着不足。

如果本书能为我国的管理学发展起到一些积极作用，笔者也就心满意足了。管理学是一门致用之学，具有很强的实践性。我们要研究的不仅是一般的管理学，而且是与我国管理实践相适应的管理学。今天，我国正处于史无前例的经济体制改革时期，这场伟大的革命，就其本质而言，与管理是同一事物的两个方面。作为一个理论工作者，对改革所取得的成就，特别是我国在管理体制上的创新、引

发的管理思想的革命，都应在理论上作出反映。本书在这方面作了最大努力，但由于能力和时间所限，许多应当反映在本书中的成果没有及时、全面地反映出来，这是一个遗憾，可也只能在以后弥补了。

本书的写作过程中，我的老师、中南财经大学的博士生导师李贤沛教授给予了悉心指导，本书初稿完成后，中南财经大学的科研处长帅重庆教授提出了宝贵的修改意见，使我受益匪浅，特别是本书完稿后，我的硕士生导师，

中南财经大学的林友字教授在百忙中审阅了全书，并对不当之处亲自作了修改和更正。没有这些老师的指导和帮助，本书是难以完成的。如果说本书有一些有价值的东西，首先应归功于这些老师，但书中所存在的错误与缺点，应完全由我负责。

本书在写作过程中参阅了大量有关书籍和论文，从中获益不少，有些资料在本书以注明出处的方式作了引用，在此一并向这些作者表示感谢。

郭跃进
1996.1.14

序

中南财经大学是我国 1978 年首批恢复招收硕士研究生的普通高等院校之一，1993 年经国务院学位办正式批准开始招收工商管理硕士（MBA）研究生。为了适应工商管理硕士教育的需要，我们组织了部分专业基础扎实，教学经验丰富，重视理论联系实际，熟悉国外工商管理教育的教师，在比较短的时间里，编写了这套工商管理硕士（MBA）系列教材。这套教材共 24 本。除供工商管理硕士研究生（MBA）使用之外，还可作为经济管理类专业研究生和本科生的选修教材，同时也可作为从事经济管理理论研究和实际工作的干部自学参考书。

工商管理硕士教育在我国尚处在试点阶段，我们组织编写工商管理硕士系列教材也只是一种初步尝试，由于经验不足，肯定存在某些缺陷，甚至错误。我们将继续努力开拓，希望在不久的将来，能奉献给广大读者一套体系完备，内容更适用，方法更科学的工商管理硕士系列教材，望广大读者不吝赐教。

中南财经大学工商管理教材编审委员会
1994 年 7 月

管 理 学

第一篇 导论

第一节 管理的概念

一、管理的产生与发展

(一) 管理的起源

管理活动自古就有，它是同人类社会一起产生，并随人们的社会实践的发展而发展的，早在以血缘家庭氏族和胞族部落为社会组织形式的原始社会时期，就已产生了简单的劳动管理和行政管理。如对狩猎的人们进行简单分工；猎取的食物在氏族首领主持下分配；氏族首领对氏族内部公共事务的安排等。当时的管理活动显然十分原始，带有自发性。但就其本质而言，与现代管理无二。所存在的只是管理内容、管理水平、管理方式。管理思想等非本质的区别。

为什么人类社会一形成管理就随之产生了呢？这是由人的基本特征和管理的实质所决定的。人与动物的根本区别是人的社会性，即以结成一定的社会关系为表征。无论这种社会关系是简单还是复杂，人与人之间都必须进行合作，协调，要对人的行为进行控制，换句话说也就是要进行管理。缺乏管理，失去控制，人类社会就无法存在，更谈不上发展。所以，从人类社会产生之日起，管理也就产生了。同理，随着人类社会的发展，管理也在不断发展。

(二) 管理的发展

把今天的管理与人类初期所进行的管理相比较，不难发现其发展变化是惊人的。推动管理发展的最深刻的动力是社会生产力的发展。

原始社会时期，氏族是唯一的社会组织形式。从管理学的角度看，这一组织具有这样三个特征：

1. 它既是一个经济组织，又是一个社会组织。因为当时生产力水平低下，人类刚刚摆脱动物界，生存和发展的空间还十分狭小，以血缘关系为纽带组成的氏族成为人们可选择的唯一组织形式。

2. 规模小，内部结构简单，几乎不存在层次结构。

3. 以血缘关系为纽带，人们在氏族中的角色地位按血缘关系确定。

氏族的这三个基本特征决定了当时的管理活动主要是内部的劳动管理和公共事务管理，管理者依血缘关系自然形成。

氏族进一步发展形成了部落。与氏族相比，部落规模扩大了，内部也有了一定的层次；部落与部落之间不再象氏族那样没有往来，而是经常发生战争或进行交往与交换。对部落的管理也就比对氏族的管理重要多了，复杂多了。部落首领不能再按血缘原则产生，而是发展为由成员大会选择产生，其权力也由成员大会赋予，部落内部形成了比较清晰的管理层次。

生产力进一步发展，原始社会解体，奴隶制社会诞生。在这一社会中，阶级形成并由此产生了国家。社会的组织结构发生了根本性的变化。在规模最大，层次最高的国家这一组织内部，又建立起了军队、教会、学院等职能不同的组织。人们之间的分工细化，社会实践活动走向了多样化和差别化。于是，从奴隶社会开始，管理也就有了国家行政管理、军队管理、教会管理、学院管理，奴隶主庄园生产管理等管理类别。从全社会来看，专门的管理阶

层形成。这一时期占主导地位的，即人们有意识自觉开展并从理论上加以研究发展的是国家行政管理。

封建社会是在生产力进一步发展的推动下取代奴隶社会的。由于社会生产力的发展，经济生活逐渐为人们所重视。虽然自然经济在封建社会中占主导地位，家庭是最主要的经济组织，其内部的分工依据仍是自然分工规律，加上规模狭小，成员靠血缘关系维系，谈不上有多少自觉的管理。但封建国家对经济从客观上进行管理已经开始。如通过发行货币，制定合理的赋税来调节生产等已成为封建王朝统治者实施经济管理的途径。当然，封建社会时期，社会化大生产仍不发达、分工协作程度低，国家的经济管理职能虽然已经产生，但不占据重要地位，占主导地位的仍是国家行政管理。但不能因此否认封建社会中宏观经济管理的存在。

进入资本主义时代以后，社会化大生产迅速发展，工厂、公司等建立在机器体系和以劳动协作为生产组织形式的新型经济组织诞生，并逐渐随着工业取代农业成为主导产业的进程而成为社会的主要经济组织。在这一组织中，不仅规模扩大，劳动分工也更加深化复杂。生产社会化的发展自然而然地提出了加强微观经济活动管理的必要。为了通过管理谋求更多的剩余价值，资本家也不得不重视企业的管理。所以，在这一时代，企业管理应运而生。在企业管理实践的推动下，以研究企业管理为主要内容的管理科学开始萌芽并不断成长。至此，人类的管理活动才真正由自发走向自觉；由经验走向科学。可以说，人类社会的发展史也是一部管理发展史。

进入社会主义社会，虽然社会的物质技术基础与资本主义社会没有什么不同，但人们社会关系中的主要内容——生产关系发生了本质变化，管理过程中人与人之间的关系平等化，利益共同化，管理从而获得了新的意义，这将在实践中不断发展和完善。

二、管理的概念

（一）什么是管理

管理，若从字面上解释，管是主其事，理是治其事，管理即是管辖治理的意思。在管理学中，管理的定义仍然是众说纷坛。有人认为：“管理就是对人的管理”，“是组织他人去完成一定事务的活动”；有人则认为：“管理就是决策”，还有人认为：“管理是实行计划、组织、指挥、协调和控制”。这些表达各异的定义，仔细分析不难发现它们都从某个侧面揭示了管理的本质。我们认为，管理具有广义与狭义之分。广义的管理不仅包括组织中的管理活动，还包括个人对自己活动的安排，狭义的管理仅指前者。本文所说的管理是狭义上的管理，其定义是：管理是组织中的管理者通过计划、组织、领导、控制等职能，运用一定的管理方法和手段，调动组织内的各种资源去实现组织目标的实践活动。据此，可以看到管理有如下几点特征：

1. 管理是在一定的组织中进行的。马克思说过：“一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队指挥。”可见，鲁宾逊式的个人是不需要管理的，因为在那里没有协作、没有组织。只有由两个以上的人组成的组织才需要管理。因为这种组织的存在与发展要在成员之间实行分工协作，这就需要管理，否则，组织将无法维持下去。“三个和尚没水吃”的俗语只是在由三个和尚组成的组织缺乏管理才是正确的。管理在一定的组织中进行，其目的就是为了实现组织的目标。

2.管理通过各种职能体现出来。管理是对管理活动的抽象概括。在现实生活中，只有具体的管理工作，没有抽象的管理。具体的管理活动就表现在各种管理职能活动上面，如计划、决策、组织设计，人员配备，沟通，激励，控制等。撇开了职能谈管理是没有意义的。

3.管理的对象是组织中的所有资源。一个组织最主要的资源是人力，但除人力之外，财力、物力也是不可缺少的。实现组织目标，必须充分调动组织内的资源并将这些资源合理配置，做到人尽其才，物尽其用，财尽其力。所以说，组织内的一切资源都是管理的对象，其中还包括无形的信息、时间等资源。当然，对人的管理是管理的主要内容，因为人是所有资源中最活跃，具有主观能动性的因素。正因为如此，有的管理学家才说管理就是对人的管理，对人的管理与对物的管理又不是不可分开的，二者总是相互联系的。如企业的财会管理的主要对象无疑是企业的资金。但要管理企业的资金，让所拥有的资金发挥最大的增殖潜力，最终要通过对人的管理来实现。所以说，无论做哪一项管理工作，不能见物不见人，也不能见人不见物。

（二）管理与管理学的关系

与管理概念联系最为亲切的莫过于管理学的概念了。管理指的是一种实践活动，是对这类活动狗描象，是管理学中一个最基本的范畴。管理学则指的是一门科学，是专门研究管理活动的科学，它要揭示管理的基本原理和规律，它的形式是一个理论体系。

管理的发展与管理学的发展是相互促进的。管理直接为管理学研究提供对象和素材，管理的发展直接推动管理的发展。反过来管理学对管理实践又具有指导作用，它产生于实践，也服务于实践。在管理学指导下的管理才是自觉的管理。

三、管理在现代社会中的地位与作用

前面已经指出，人类社会的发展史同时也就是一部管理发展史。历史已经证明，生产力愈发达，人类社会愈进步，管理也就愈重要。更有意义的是，一个社会的管理水平越高，其生产力发展也就会越快。管理与科学技术构成现代生产力发展和社会前进的两只轮子已成为共识，具体来看，在现代社会中，管理在如下几个方面发挥着不可替代的作用：

（一）保证社会的有序性

人们赖以生存的必须是一个有序的社会。只有在这样一个社会中，人们才会感到安全，知道自己的权力与责任，才能正常地从事各项活动，社会才能发展。社会的有序性又是通过社会中各种组织之间的有序组合以及各组织内部的有序运转实现的：靠什么达到有序性呢？靠的是有效的管理。大到一个国家，小到一个家庭，缺乏管理或管理混乱，其局面必然是混乱不堪，个人及社会的生存与发展也就会遇到困难。

（二）实现资源的最优配置与有效利用

任何组织部有自己的目标，实现目标是要耗费一定的资源。在当代社会中，以最少的资源投入获得最大的产出是每一个组织都必须遵循的原则。通俗一点说即是，无论是经济组织还是非经济组织，都必须有成本费用观念，都必须讲求经济效益。决定一个组织经济效益高低和资源效率的首要条件是资源的最优配置和最优利用，其手段都是管理。从一定意义上讲，管理过程也就是资源的配置和利用过程，在现实中常会看到，两个条件差不多的企业，

由于管理水平高低不同，其经济效益也大相径庭。对国家发展进行比较也可得出同样的结论，如日本战后经济飞速发展，其主要原因之一是该国的从宏观到微观的卓越的管理。

第二节 管理活动的分类

管理活动多种多样，按照一定的标准，可以将其进行一定的分类。

一、按管理的内容分

（一）行政管理

这里的行政管理主要指国家行政管理，又称社会管理，即以政府作为管理者对全社会进行的旨在维护社会稳定，促进其发展的管理、这是国家最早的管理任务。

（二）经济管理

这里的经济管理包括国家的宏观经济管理和微观经济组织的管理，即为发展生产力，对社会经济活动的管理。经济管理是当代管理活动中最主要的管理活动之一。

（三）思想文化管理

思想文化管理指为了提高人们的思想文化水平，推动精神文明建设，对思想意识形态领域里的各种活动和各个方面开展的管理。如对艺术团体的管理、出版物的管理、新闻事业的管理等。

二、按管理效应所影响的范围分

（一）宏观管理

宏观管理指影响整个组织的管理，如中央政府的管理，大公司中公司总部的管理。宏观管理的主体是组织的最高领导层，管理的范围是整个组织，其性质属于战略管理，其效率高对组织的生存发展有决定性的影响。

（二）中观管理

中观管理指由组织的中间管理层开展的管理，如国家管理中各级地方政府的管理，公司中分公司领导层开展的管理。是否存在中观管理，要视组织规模和内部结构而定。组织规模越大，内部结构越复杂，中观管理越是不可缺少。中观管理多是承上启下，过渡性的，但在大规模组织中，中观管理也具有十分重要的地位。

（三）微观管理

微观管理指大组织内部基层组织的管理者开展的管理。相对于国家来说，企业的管理属于微观经济管理，但相对于企业来说，班组的管理才是微观管理。微观管理属于执行性管理是一个组织中不可缺少的。

上述关于管理活动的分类是相对的，有限的。在现实生活中，一项管理活动可能会具有多种性质和多重效应，这不必奇怪。此外，在一个组织中，也会存在多种管理活动，如企业虽然是一个经济组织，但它同样要开展行政管理、思想文化管理等活动。

第三节 管理学概述

一、什么是管理学

管理学，简单地说就是研究管理活动的基本规律和方法的科学。这一定义是否正确，或者说管理学能够称之为科学吗？回答是肯定的。虽然管理学的起源比管理要晚得多，直到近代才萌芽发展，但作为一门独立的科学却是不容置疑的。因为它有自己独特的研究对象，这就是管理的基本规律。

前面已经指出，管理活动千差万别，如一个政府首脑要处理的问题与一个公司的经理要处理的问题可能有本质差别，但他们的管理工作却有共同的基础，即他们都需要通过一定的决策、计划、组织、激励等管理职能来实现组织的目标。在实施这些管理职能时，其内容会有差别，但要遵循的基本原理及原则却是一样的，这就是管理的共性，这也就是管理学要研究的内容。

管理科学发展到现在，已经构成了一个较庞大的谱系，几乎每一个专门领域都已形成了专门的管理学，如企业管理学、学校管理学、行政管理学，军队管理学、监狱管理学、科技管理学、文化管理学等。管理学与这些专门的管理学之间是什么关系呢？它们是一般与特殊，普遍与专门的关系。管理学要阐释的是在各专门管理学中都适用，都存在的一般性原理和原则，是管理科学中的基础学科，各专门管理学则是在管理学原理的基础上，结合本专门领域的特殊情况，阐述适用于本领域的管理原理。它们都是特殊的管理学，管理学与各专门管理学在发展过程中是相互促进，共同发展的。管理学要及时总结各专门管理学中出现的新理论，新观点，将特殊性上升为一般性，各专门管理又要努力运用管理学的发展成果，推动本学科的发展。

二、管理学的特点

管理学作为一门独立的科学，有着一些特点，主要是：

（一）与各专门管理学相比较，具有一般性管理学的特殊性在本章前面一些内容中已有阐述，此处不再赘述。

（二）与其它理论科学相比较，具有实践性由于管理学在管理科学体系中居于基础地位，因而也被称之为管理的原理科学，理论科学，但与其他纯理论科学相比较，管理学又显示出很强的实践性。管理学是为各种管理者提供从事管理工作的基本原理、原则和方法的，这些共同的原理、原则和方法，只可能是实践经验的总结和提炼。这表明管理学的基础又是管理实践。管理学的实践性还表现为检验标准的实践性。管理学所阐述的原理、原则、方法、手段是科学，是否可行，检验的唯一尺度是看看能否应用，能否指导管理实践活动，管理学也只有服务于实践，才具有生命力，才能不断发展。

管理学的实践性还表明，管理学研究不能闭门造车，也不能盲目照抄照搬他国的管理学理论。一国的管理科学的发展，要借鉴他国的成果，学习他国先进的经验，但更重要的是要深入本国的管理实践之中去，及时发现，总结本国的管理实践的新经验、新成果。一句话实践是管理学的生命之源。

当然，强调管理学的实践性并不是要排斥在管理学研究中运用逻辑推理、演绎的方法，恰恰相反，这些方法是不可缺少的。因为对经验的总结提炼，形成具有一段意义的理论，逻辑推理、理论演绎是最有效的方法之一。但它要以综合归纳法为前提，为基础，没有大量实践经验的归纳、总结，纯粹靠演绎发展的理论必然是无力的，苍白的，缺少价值的。

（三）综合性或边缘性管理学可以说是一种典型的“软科学”。“软科学”是一种形象说法，其“软”字是借用电子计算机的“软件”这一名称而来的。软科学是综合运用现代自然科学、社会科学、技术科学的理论和方法，去解决由于现代科学、技术发展以及生产发展而带来的各种复杂的社会现象和问题，研究经济、科学、技术、管理、教育等社会各方面之间的内在联系及发展规律，从而为它们的发展提供最优的方案。决策的科学，软科学都具有综合性，许多都属于边缘学科。

管理学的综合性是由管理实践活动复杂性决定的，在管理过程中，影响管理效率的因素十分复杂。除生产力、生产关系、上层建筑等基本因素外，它还要受到技术的、自然的、心理的、文化的等因素的影响，要搞好管理工作。必须考虑组织内外的多种影响因素，要运用多种管理方式，那么也就要掌握诸如经济学、数学、社会学、心理学、政治学等多学科的知识。这也要求管理学必须吸收各相关学科的发展成果，运用最新的科学技术成果，发挥自己的作用，所以管理学具有很强的综合性。

（四）社会性管理学研究的是管理活动中的各种关系及其一般规律，在管理活动中，人是最主要的管理主体和客体，这就决定了管理以及管理学的社会性。此外，管理学的社会性还意味着它总是带有一定的生产关系特征的。没有超阶级的管理学，我们在学习、借鉴他国的管理学理论时，尤其要注意这一点。

第四节 学习、研究管理学的方法

一、学习管理学的重要性

前面已经指出，在现代社会中，每一个人都具有管理者和被管理者的双重身份。掌握一定的管理学知识，是现代人知识构成必不可少的部分，是适应现代社会的前提条件之一。对于一定社会组织中的管理者来说，掌握管理学的理论，更是必要和重要的了。

管理学理论是对前人管理实践的总结，是对具体的抽象。科学的理论可以指导人们正确的实践。在生产高度发达，社会化大生产已达到较高水平的现代社会中，凭经验管理一个组织是难以成功的，靠管理者的实践，从头摸索经验、积累思考，时间上也是不允许的和不可能的。历史表明，只有站在前人的肩膀上，只有直接汲取前人留下的经验教训，我们才可能少走弯路，才可能站得更高，看得更远，取得更大的成就。作为一个管理者，只有自觉地努力学习科学的管理理论、融会贯通，举一反三，才能增长管理知识和才干，以最少的投入取得最好的效果。

从我国现实来看，学习、掌握管理学理论更有重大的现实意义。与发达国家相比较无论是政府的宏观管理，还是企业的微观经济管理，都是水平较低、较落后的。管理水平不高，可以说是我国企业经济效益低下，资源配置失误多，生产力发展不快的重要原因之一。造成管理水平低下的原因不外乎两点，一是管理体制不合理，二是缺乏必要的合格的管理人才。针对前一方面的问题，我们从七十年代末期开始进行体制改革，至今已取得了较大的进展。但第二方面的问题仍很严重，我国需要一大批适应市场经济发展要求的高素质管理人才。与改革前相比较，我国在管理人才培养方面也取得了较大成就，但仍不能适应形势发展的要求。如我国大多数企业盛行的还是传统的经验管理，这些企业的管理者大脑中缺乏科学管理的意识；一些过去受过专门的管理教育的管理者的知识又正在老化，需要更新。可见，加快我国生产力发展，提高企业经济效益和各行各业的工作水平，做好资源配置工作，普及管理学教育是十分重要的。每一个管理者和将要成为管理者以及希望成为管理者的人，都应自觉地学习，掌握管理学理论，提高自己的管理水平和能力。

二、学习、研究管理学的原则

（一）坚持以马克思主义哲学为指导的原则

马克思主义哲学是正确、全面反映世界一般发展规律的科学，是理论与实践的高度统一。它科学地解决了哲学与人们的社会实践的关系问题。马克思主义哲学既有严格的科学性，又有高度的革命性。因此，只有在马克思主义哲学的指导下，我们才能真正掌握学习、研究管理学的方法论；才能树立科学的世界观，对前人留下的管理思想遗产，对资产阶级创立的管理理论，才能做到去粗取精，去伪存真，古为今用，洋为中用；才能遵循管理学的规律，发展管理科学，创立有中国特色的社会主义管理学。

（二）坚持理论联系实际的原则

管理学最突出的特点之一就是它的实践性和应用性。离开了实践，管理学就会成为无源之水，无本之木。管理实践既是管理学理论应用的场所，又是丰富、发展管理学的基本动力。学习、研究管理学，必须坚持理论联系实

际的原则，密切注视管理实践的发展，注意管理实践对管理理论提出的新要求，学会总结管理实际中的经验、方法；另一方面，要努力将学到的管理理论应用于实践，通过管理实践巩固所学到的管理理论，使知识转变为能力，实现学习、研究管理学的最终目的。

（三）坚持继承发展，批判吸收的原则

管理自古有之，管理思想也是源远流长。在我国丰富的文化遗产中，管理思想是这座文化宝库中的瑰宝之一。我国古代的许多管理思想不仅展示了中华文明史的久远、发达，而且在今天仍有指导意义，并有一些在世界管理界和管理理论界产生了广泛的影响。学习研究管理学，必须注重对我国管理思想史的挖掘；在去粗取精的思想指导下，继承和发展我国的管理思想。

二十世纪以来，管理学在主要的资本主义国家中发展极快。至今已是一理论学派林立，被管理学家们称之为“管理理论丛林”时代。这些管理理论，是全世界人民的共同财富。它们虽然在资本主义国家形成和发展，但有许多内容是反映社会化大生产对管理要求的普遍适用的原理和原则，对我国的管理学和管理实践都有借鉴的作用。学习、研究管理学，决不能闭关自守、盲目自大，全盘否定资本主义世界的管理学成果。正确的思想只能是大胆地学习，批判性地吸收，博采众长，洋为中用。

三、学习、研究管理学的基本方法

（一）观察，总结的方法

按照理论联系实际的要求，学习研究管理学，必须掌握观察管理实践，总结管理经验，抽象地提炼概括，使其上升为理论的方法。人们的管理实践，特别是众多优秀管理者管理经验，蕴藏着深刻的管理真理、原理和方法。学习、研究管理学，应培养如同文学家观察社会那样的敏感意识来观察管理实践，并运用综合、抽象等逻辑方法总结实践经验，这样来学习管理学，就会收到事半功倍的效果。

（二）比较研究的方法

有比较才有鉴别。当代世界各国都十分重视管理和对管理的研究，各自都形成了带有特色的管理科学。借鉴、应用他国的管理理论与方法，不能简单地照搬。这就要求我们学会比较研究的方法，对他国的管理实践与管理理论，通过比较分析，分辨出一般性的东西和特殊性的东西，可为我借鉴的东西和不可为我借鉴的东西，真正做到兼收并蓄，丰富我国管理学的内容。

（三）历史研究的方法

历史研究方法就是运用管理理论与实践的历史文献，考察管理的起源、历史演变、重要管理思想家的理论，重要的管理案例。从中找出规律性的东西，寻求对现在仍有意义的管理原则、方式和方法。无论是中国的历史，还是外国的历史，都有大量的关于管理的文化典籍，有许多仍值得研究和发展。只要我们坚持正确的指导思想，细致地工作方法，深入地研究前人们留下的管理精华，将是大有收获的。

（四）案例分析方法

案例分析方法指的是在学习、研究管理学的过程中，通过对典型的管理案例进行分析、讨论，从中总结出管理的经验、方法和原则，加强对所学管理理论的理解与方法的运用。案例分析是当代管理科学比较发达的国家在管理学教学中广为推行的方法，效果甚佳。学习、研究管理学，必须掌握案例

分析法，使自己在学习过程中，就能置身于模拟的管理的情境，学会应用所学的原理、原则和方法。

（五）试验研究的方法

试验研究的方法是指有目的地在设定的环境条件下认真观察研究对象的行为特性，并有计划地变动实验条件，反复考察管理对象的行为特征，从而揭示管理的规律、原则和方法的方法。试验研究不同于案例分析，后者是将自己置于已发生过的管理情境中，一切都是模拟的。而前者则是在真实的管理环境中对管理的规律进行探讨。这是十分有用的学习、研究管理学的方法。只要设计合理，组织得好，通过试验方法是能够得到很好的结果的。如著名的“霍桑实验”就是运用试验研究方法研究管理学的典范之一，它所得到的重要成果推翻了传统管理学将人视为“经济人”的假说，建立起了“社会人”的观念，从而力行为科学这一管理学分支的形成和发展奠定了基础。

试验研究方法的短处是条件要求较高，费用较大。

思考题

1. 什么是管理？
2. 如何理解管理的生产力属性、生产关系属性、科学性和艺术性？
3. 管理科学有哪些特点？

第二章 管理理论发展史简介

第一节 人类早期的管理思想

一、早期文明古国管理思想的萌芽

有管理的实践活动就必然会产生管理的理论。人类关于管理的理论思考究竟是什么时候开始的？对此很难作出准确的回答。但从世界几大文明古国已有的文字记载来看，人类很早就开始了对管理理论的思考，开始了对管理实践的总结和对管理原理与原则的探索。其中一些思想，今天仍然具有现实意义，闪烁着文明的光芒。

四千多年前，古巴比伦国就颁布了以国王名字命名的“汉穆拉比法典”。这部法典共 282 条，是巴比伦国当时处理贸易、人的行为、人际关系和经济往来、工资等问题的准则。可以推测，形成这部法典是有一定的管理思想基础的，法典本身也可以说是一种管理理论的结晶。

如果说汉穆拉比法典只是间接地反映了古巴比伦国的管理思想成果的话，那么，三千多年前，叶思罗对他的女婿——希伯来人的领袖摩西的管理建议，就直接体现了当时管理思想的发展状况。叶思罗对摩西建议说：

（一）制定法令，昭告民众；

（二）建立等级，授权委任管理；

（三）责权专人专责管理，问题尽量处理在下面，只有最重要的政务提交摩西处理。

叶思罗的建议中包含了今天管理学所主张的分层授权原则和例外原则，其思想价值也就可见一斑了。

中国是世界上最伟大的文明古国之一。在她丰富的文化宝库中，管理思想是其中光芒闪射的一块瑰宝。早在奴隶社会时期，姜尚就著《六韬》、《三略》阐述治理国家和管理臣民的理论。在百家争鸣的春秋时期，我国的早期管理思想更是蓬勃发展，孙武在其世界闻名的军事著作《孙子兵法》中，提出了要做好计划工作的主张，指出了计划的重要性：“多算胜，少算不胜”。著名的思想家孔子主张以德才为标准，而不是以出身来挑选官员——国家事务的管理者。

在古希腊，著名的哲学家苏格拉底认为，管理具有普遍性。他说：“管理私人事务和管理公共事务仅在量上有所不同。”其后的另一位哲学家亚里士多德也认为管理一个国家和管理一个家庭有类似之处。

管理活动是一种文化现象，管理思想也就是人类文化中不可缺少的构成部分，其历史也同人类文化一样，源远流长。

二、人类早期管理思想的特点

虽然用丰富二字来概括人类早期管理思想的总体特点没有什么不妥，但若站在将管理理论看作一门科学的高度上来审视的话，早期管理思想又表现出一些不发达的特点：

（一）零散性

人类早期的管理思想，无论是从总体上看，还是从某个思想家所形成的个体管理思想来看，都不成系统。它们象散乱在沙滩上的珍珠一样粒粒闪光，但没有构成完整的理论项链。

（二）依附性

依附性是指人类早期的管理思想不是对管理活动进行专门独立的思考而形成的，而是依附着其他科学，如哲学、文学、教育学等理论的。许多宝贵的思想都埋藏在其他科学的大山里面，直到今天仍有待于人们去发掘。

人类早期管理思想的这种不发达性是可以理解的。因为当时的生产力不发达，组织规模小，结构简单，管理手段单一，管理实践也还没有形成对系统独立的管理学的需要，加之其他的科学也不发达，具有应用、交叉性的管理理论难以形成也是理所当然的了。

第二节 资本主义前管理思想的发展

一、历史背景

资本主义前这一时期是指从奴隶社会结束到资本主义社会诞生的历史阶段。中国在这一时期是封建社会，即从公元前 221 年——公元 1901 年；西方的这一时期称之为中世纪，其计算起止年限为公元 600 年——公元 1500 年。无论在东方还是西方，这一时期的社会都有这样几个特点，它们构成管理实践和管理思想发展的背景框架。

（一）经济上种植业或者说狭义的农业占主导地位

在这一时期，西方虽然大片的土地归地主、庄园主占有，但农奴、农民已成为自由人，后者通过租佃方式从前者手中取得土地的使用权，也就形成了一家一户的生产方式。生产方式及科学技术的发展水平决定了此时的经济为自然经济形态，农业是主导产业，社会化大生产的程度极低，人们的生产单位与生活单位同一，劳动中遵循着自然分工的原则，非血缘关系组织起来的经济组织虽已产生，但为数不多；科学技术水平低下，生产者靠天吃饭；自给自足，对经济活动的管理也就不怎么重要，基本是上一种自发的，原始的，经验性的管理。

（二）政治上已形成了统一的封建国家

这一点在中国表现得尤为突出。统一的封建国家与分封制的奴隶制国家相比较，其疆域要广阔得多，内部结构也要复杂得多，相应对管理的要求也要高得多。于是，国家的行政管理有了较快发展，自然也推动国家行政管理理论的发展。

（三）工商业已经产生并在进步发展

在封建社会时期，工商业虽然未成为主导产业，但生产方式比较落后的工商业已经产生，并在不断发展。这种以社会分工和交换为基本原则的经济活动给管理者以及管理思想家提出了许多新的问题，关于工商业的认识及其宏观管理随之产生。特别是商业的发展，扩大了人与人之间、地区与地区之间的交往，工商业规模的扩大和赢利的动机开始呼唤工商业管理理论。

二、中国封建社会时期管理思想概述

中国的封建社会持续了二千多年。在这二千多年中，在广大劳动人民、思想理论家和一些朝代的卓越管理者的共同努力之下，形成了颇具中国传统特色的管理思想。她在管理思想史中占有重要的一席之地。由于这一时期的管理思想相当丰富，这里只能就其要点加以介绍。

（一）顺“道”的管理思想

在中国文化思想中，“道”是一个使用较广，含义丰富的概念。其使用的情况大致可以分为两类，一类是属于主观范畴的道，它的含义是安邦治国的理论、道理；另一类是属于客观范畴的道，它的含义是客观规律。顺“道”在这里就是要求人们尊重客观规律，按客观规律办事。

顺“道”的主张在我国很早就提出来了。如老子用道来描述客观规律，认为“天下万物生于有，有生于无”，管子则在老子思想的基础上前进了一步，认为自然界与人类社会都有自身的运动规律，人们要想办成一件事，必须遵守这些规律。到了汉代，司马迁就更加强调社会经济活动中的客观规律的作用了。他指出：国家对社会经济发展的管理，应服从经济规律。可见，

中国古代的思想家们已经认识到管理要遵守自然规律和社会规律的要求了。

（二）重人的管理思想

我国古代的管理思想，十分重视人的作用。重人的含义包括两个方面，一是重人心向背，二是重人才归离，强调人才的作用。如诸葛亮在总结汉的历史经验教训时指出：“亲贤臣，远小人，此先汉之所以兴隆也；亲小人，远贤臣，此后汉之倾颓也。”

（三）重视良好的人际关系的管理思想

中国的思想家一致认为，事业成功，需要天时、地利、人和，在这三个因素中，最重要的又是人和；对于治国来说，和能兴邦；对于从商来说，和能生财。

（四）强调领导者以身作则

我国古代的管理思想家认为，权威比权力的作用更大，统治者要想服人，不能仅靠权力，还要以身作则。孔子早就说过：“其身正，不令而行；其身不正，虽令不从。”东汉第五伦则说：“以身教者从，以言教者讼。”这些思想与现代管理学所强调的领导者要通过自身的行动来发挥影响力的观点是一致的。

我国这一时期的管理思想丰富，管理理论方面的著述，也不胜枚举，如有半部《论语》可以治天下之说，史记《货殖列传》中记载了当时经商致富的人物和事情，以及各种经商之道。其中有些今天仍闻名于世，如明朝洪应明所著的管理哲学著作《菜根谭》就曾风靡日本。但从总体上来看，我国此时仍没有形成系统的管理理论，多数仍局限于管理哲学或方法论的层次上，管理的具体方法与原则的论述还未形成体系。

三、西方中世纪的管理思想

从公元六世纪到文艺复兴时期，西欧的思想领域几乎完全为教会所统治。由于教义统治了生活，思想也就近于凝固了。正如管理思想史学家雷恩所说的：“人们不是考虑今生而是考虑来世，不是考虑既得利益而是考虑灵魂的拯救。”这一段时期内，西欧的思想领域失去了创造力，管理思想也同样没有什么进步。同一切事物一样，长期呆滞的思想一旦为外来因素冲击打破了禁锢，就会以超常的速度发展。打破教会统治的沉闷局面的是十字军的东征，它开辟了新的贸易渠道，刺激了商业的发展。商业发展带来了人们思想的发展。因为随商业的发展，人们看到了新的市场，产生了新的思想，出现了新的城镇，产生了货币与交换。生产力的发展反过来引发了文艺复兴与宗教改革运动。西欧的文艺复兴时期可以说是西欧的春秋时代。在这一时代，新思想、新理论不断涌现，管理思想也随大潮获得了极大发展，并一直延续到资本主义时代。

（一）在国家管理方面，科洛·马基雅维利写了著名的《君王论》，全面系统地论述了国家管理的原理与原则，提出了国家管理，王权存在的四原则；即（1）群众认可，权威来自群众；

（2）内聚力；

（3）领导能力，君王要想维持统治，必须具备领导能力；

（4）要有危机意识，居安思危。

（二）重商主义的经济思想形成。重商主义主张政府发挥资助和保护贸易的作用，干预一切经济事务，参与制定国家的经济计划工作，可以说，重商主义较早地提出了国家管理经济的主张。

（三）系统的经济科学理论形成。在重商主义以及后来的重农学派的启发和推动下，亚当·斯密发表了《国富论》，它标志西方系统的经济理论形成。

（四）意大利的卢卡·帕齐利对西欧的复式记帐实践进行了理论总结，发表了《论算术、几何、比例和对称》一书，形成了系统的会计学理论，反过来极大地推动了会计学管理实践的发展。

总之，在这一时期，对管理理论最有影响的是经济理论的萌芽和逐渐形成，它预示着人们开始对经济活动进行全面、深入的思考。那么，在不远的将来，对经济活动的管理也将成为科学研究的对象，成为一门独立的科学。历史正是这样发展的。

第三节 资本主义时期管理科学的形成

一、资本主义经济：管理科学形成的背景

十八世纪中叶，从英国开始，欧洲展开了一场伟大的工业革命，从而开创了人类社会生产力发展的新纪元。进入工业革命以后的资本主义经济与此之前的自然经济相比，其生产方式发生了质的变化，前者是在机器体系基础上实行社会化大生产的。生产方式的革命推动了管理的发展与管理思想革命。这些变化主要反映在以下几个方面：

（一）以工厂制度取代家庭作为社会的基本经济单位

工业革命奠定了工业作为社会经济的主导产业的地位，农业退居其次。在机器大工业中，工厂成为基本的经济组织形式。这一组织形式不仅突破了家庭这一生产组织的规模，而且还极大地扩展了分工协作的空间与深度，管理因而也成为了工厂制度不可缺少的要素，并且显得越来越重要。

（二）生产规模迅速扩大

机器大工业的分工协作扩大了组织的规模，而规模的扩大又使企业的内部结构变得更加复杂。管理自此逐渐从生产劳动中分离出来成为独立的职能，管理人员也日益专业化了。

（三）管理的科学化，定量化

在工业经济中，机器大工业固定的技术规定及经济效益规律的要求，管理必须与不断发展的科学技术相适应，不能再凭经验来管理机器大工业，实践要求管理走科学化的道路。

生产力发展带来的这些变化给管理人员以及管理理论研究人员提出了新的课题。管理思想史学家雷恩指出：“正在兴起的工厂制度所提出的管理问题是同以前所碰到的问题完全不同的。天主教会能够按照教义和信徒的虔诚来组织和管理它的财产，军队能够通过严格的等级纪律和权力结构管理大批的官兵；政府机构可以不必为对付竞争或获取利润而开展工作。可是新工厂制度下的管理人员却不能使用上述任何一种办法来确保资源的合理使用。”正是在生产力发展和管理实践的呼唤下，科学管理才应运而生。

二、泰罗、法约尔与管理科学的形成

（一）泰罗制的产生

在管理科学领域中，泰罗是享有盛名的。因为他开创性地把管理与科学联系起来，使人们认识到管理也是一门科学。虽然他们创立的“科学管理”体系远不能包含管理学的所有内容，但由于他开创性的工作，使他赢得了管理学之父的美誉。

弗雷德里克·温斯洛·泰罗 1856 年出生于美国费城一个富有的律师家庭，中学毕业后考上哈佛大学法律系，但不久因健康和眼疾而辍学，转而到费城恩特普里斯水压厂去当一名模型工和机工学徒。在四年的学徒期内，他了解了工人，既看到了工人们豪爽、坦荡的胸怀，又看到了因种种原因造成的消极怠工、劳资关系不融洽的现象。1878 年，泰罗进了费城米德维尔钢铁厂当了一名普通工人。他在该厂工作了十二年，从一名普通工人一级一级地提升为总工程师。在这十二年中，他开始探索企业管理的一些问题。1898 年，

他受雇于伯利恒钢铁公司，并继续他的关于企业管理问题的研究。到 1912 年，他出版了一系列关于企业管理学的著作，其中最为重要的是《科学管理原理》一书。管理学说史的研究者们认为，该书的出版标志着管理作为一门科学正式形成。

泰罗通过自己的实践和理论研究，提出的“科学管理”理论主要包括如下几个基本观点。

1. 管理的中心问题是效率，科学管理的目的就是要提高效率。泰罗认为，劳资矛盾的根本原因是效率低，提高了工作效率，工厂主和工人就可能共同富裕。正是基于这一认识，泰罗的科学管理研究都是围绕如何提高工作效率而展开的，并且主要集中在定额研究以及人与劳动手段的匹配上。

2. 提高工作效率，关键是要用科学的管理方法取代传统的经验管理方法，要通过科学实验确定工时定额和其他劳动定额标准，要开展工时、动作研究，建立各种明确的规定，条例、标准，使一切科学化，制度化。

3. 要使工人掌握标准化的操作方法，使用标准化的工具、机器和材料，并使工作环境也标准化。

4. 管理部门要和工人之间进行亲密无间的合作，要认识到提高效率对双方都有利，要共同为提高效率而努力。

5. 企业的计划职能与执行职能分开。泰罗的计划职能实际上就是管理职能，执行职能则是工人的劳动职能。要建立专门的计划部门，专门进行标准研究，制定标准和操作规程，定额，下达任务，监督计划的执行，工人则按计划生产。

6. 建立职能工长制。泰罗认为，应将管理工作予以细分，使每一个管理者只承担一方面的职能，负责一方面的工作。职能工长在其职能范围内可以指挥工人。他设计了八个职能工长，其中四个在计划部门，四个在车间。显然，对管理职能划分，每人负责某一方面的工作是一个正确的设想，但若每个职能工长都能指挥工人，就必然导致多头指挥。显然是泰罗这一设想的缺陷。因为存在这一缺陷，职能工长制在当时没有推广开。

7. 在组织机构和管理上实行例外原则，即企业的高级主管人员把处理一般事务的权限下放给下级各管理人员，自己只保留对例外事项的决定和监督权。

由于泰罗反复强调效率问题是科学管理的中心问题，从而使不少人产生误解，认为科学管理只不过是动作、工时研究而已。为此，泰罗指出：“科学管理不是一种有效率的方法，不是一种获得效率的方法，也不是一串或一批有效率的方法；科学管理不是了种计算成本的新制度。……科学管理在实质上包含着要求在任何具体机构或行业中向工人进行一场全面的心理革命——要求他们在对待工作、同伴和雇主的义务上进行一种全面的心理革命。此外，科学管理也要求管理部门的人——工长、监工、企业所有人、董事会——同样进行一场全面的心理革命，要求他们在对待管理部门的同事，对待他们的工人和所有日常问题的责任上进行一场全面的心理革命。没有双方的这种全面的心理革命，科学管理就不能存在。”

泰罗提出的科学管理的主张在管理学及管理实践中引起了一场革命。它强调用科学管理取代传统管理。泰罗亲身创立了一套科学管理方法，它主张管理与劳动分离，主张劳动标准化，高效率化。这一切都极大地推动了管理及生产力的发展。但是，泰罗的科学管理理论毕竟是当时历史条件下的产物，

存在相当的局限性，除了由于阶级立场导致的基本观点上存在着错误之外，即使只从纯管理学的角度来看，在系统性与全面性上也显得不足。泰罗的科学管理的研究对象主要是企业。虽然其中阐述了一些可用于其他组织的管理原理，但不多。另外，泰罗科学管理的重心是放在解决具体的管理问题之上的。对较高层次的原理与规律研究不足。仅就所研究的企业管理来看，重心也是放在生产管理之上的。

（二）其他一些管理学家对泰罗制的贡献

在科学管理时代，除了泰罗之外，还有一些管理学家对泰罗科学管理理论的完善和推行作出了巨大贡献的，可以说泰罗制是泰罗与这些管理学家共同努力获得的成果。

1. 卡尔·乔治·巴思。他是一位数学家，是泰罗进行科学管理实验的助手与合作者，为泰罗的实验作出了很大的贡献。借助他所掌握的数学知识，泰罗才得以进行精确的工时研究、动作研究，得出的结果才令人信服。

2. 亨利·甘特。他也是泰罗推行科学管理亲密的合作者。与巴恩不同，他不只是一个追随者，而是一个创造者，对泰罗的科学管理作了进一步的发展。如在计划和控制中发明的甘特图就是一例。此外，他还敏锐地看到了科学管理对人认识的不足，所以，他十分强调人的因素在管理中的作用。他主张工业民主。他曾说：“我们做任何事情都必须符合人性，我们不能强迫人们干活，我们必须指导他们发展。”

3. 吉尔布雷斯夫妇。他们在科学管理中的功绩主要是进行动作研究和动作简化研究。所以被人们称之为动作专家。他们在开始自己的研究时，开始并不了解泰罗在米德维尔钢铁公司的实验，其方法与泰罗的不谋而合。泰罗制问世以后，针对当时社会上一些人对泰罗制的不理解与不承认，弗兰克·吉于布雷斯成立了一个称之为管理科学促进会的组织，热烈地宣传和支​​持泰罗的科学管理思想。

4. 哈林顿·埃默森。他被称之为美国早期节省时间和开支办法的新型“效率工程师”的代表人物。从1903年起就同泰罗保持联系，并独立地发展了科学管理的许多原理。针对美国当时工业效率不高的弊端，他提出了十二条皆在提高效率的原则，分别是：

- （1）明确目的；
- （2）注意局部和整体的关系；
- （3）虚心请教；
- （4）严守规章；
- （5）公平；
- （6）准确，及时。永久性的记录；
- （7）合理调配人、财、物；
- （8）定额和工作进度；
- （9）条件标准化；
- （10）工作方法标准化；
- （11）手续标准化；
- （12）奖励效率。

虽然泰罗的支持者和追随者对泰罗制作出了很大的发展，充实了科学管理理论，但仍没有超出泰罗的研究对象和范围。

（三）法约尔与一般管理理论的形成

亨利·法约尔是法国人，1916年发表了他的管理学著作《工业管理与一般管理》一书。开始法约尔的理论并未为人们所认识。

无论是美国还是欧洲，当时的管理思想都为泰罗的科学管理所统治了。随着时间的推移，人们才逐渐认识到法约尔管理思想的价值。管理史学家认为，法约尔是第一个概括和阐述一般管理理论的管理学家。可以说，只是法约尔的论著问世以后，管理科学才形成了自己的结构体系，才真正成为一门可与其他科学并立的科学。

与泰罗不同，法约尔没有当过工人。1860年从圣艾蒂安国立矿业学院毕业后，进入一家采矿冶金公司成为一名采矿工程师，从此开始了他的管理生涯。1888年，法约尔被任命为公司的总经理。一直于到77岁才退休。由于法约尔一直居于企业的高层领导的地位，他的管理经验使得他不可能象泰罗那样关注生产第一线的工时效率问题，思考较多的是一般管理的原理、原则、职能和方法等问题。

在法约尔的名著《工业管理与一般管理》之中，法约尔探讨了如下几大一般管理问题：

1. 企业的基本职能

法约尔认为，任何企业都要进行如下六种基本活动，或者说要完成六项基本职能。它们分别是：

- (1) 技术活动（指生产、制造、加工等活动）；
- (2) 商业活动（指购买、销售、交换等活动）；
- (3) 财务活动（指资金的筹措与应用）；
- (4) 安全活动（指设备维护和职工安全活动）；
- (5) 会计活动（指货物盘存、成本统计核算等）；
- (6) 管理活动（指计划、组织、指挥、协调、控制等活动）。

法约尔认为，在这六项活动中，管理活动居于核心地位。

2. 管理的职能

法约尔认为，任何一个管理人员，都要完成如下五大职能，它们分别是：

- (1) 计划，指研究未来和安排工作计划；

(2) 组织，指建立企业的物质和人事组织机构，把人力资源、物力资源、财力资源组织起来；(3) 指挥，指指挥下属工作人员去工作；(4) 协调，指把所有的各项活动统一起来，保持协调；(5) 控制，指使工作按规定的章程和下边的指令去做。法约尔第一次对管理的一般职能做了明确划分，直到今天，这些分类仍在管理学中发挥着重大影响。

3. 管理的原则

法约尔认为，管理要遵循如下14条原则：(1) 分工，指任何组织内部都必须进行明确分工；(2) 权力，指管理必须以权力为前提；(3) 纪律；(4) 统一指挥；(5) 统一领导；(6) 个人利益服从整体利益；(7) 报酬；(8) 集权；(9) 分层建立等级链；(10) 秩序；(11) 平等公正；(12) 保持人员稳定；(13) 主动性和创造精神；(14) 团结精神。

4. 分层组织的横向联系

法约尔认识到，在一个规模较大的组织实行分层后，信息只按权力等级链纵向传递，在不同权力系列的两个组织之间，如果存在信息交换的要求，仍按权力等级链传递其时间将拖得较大，可能引起失误。为了弥补这一缺陷，法约尔提出了横向联系的跳板原则，即不同权力系列的同一层次的组织之间，当所有各方同意并且上级能够了解情况时，可以横向传递信息。后人把这种做法称之为“法约尔桥”。设置法约尔桥，既维护了统一指挥原则，又使得横向联系通畅。

这一设想，今天仍有现实意义。

法约尔指出，管理的 14 条原则不是一成不变的。管理者在应用中要灵活掌握。此外，法约尔认为人的管理能力可以通过管理教育来提高。这就是把管理视为一门科学的思想。

法约尔关于管理职能、原则和过程等方面的研究，从较高层次上弥补了泰罗科学管理思想的不足，为形成一般管理学作出了巨大贡献。他第一个指出了管理具有普通性。就对管理的构建而言，他的主张更明确，更有意义。

在科学管理形成时代，还有一个值得一提的人物是德国的马克斯·韦伯。他与泰罗、法约尔生于同一时代，是德国籍的社会学家。他在管理思想上的贡献主要是组织理论。韦伯认为，在现代社会中，大规模的组织必须建立起理想标准的组织结构来实施专业化管理，他称这种组织为集权式的官僚组织（注：这里的官僚二字并非我国生活中带有贬意的概念）。它具有如下特点：

1. 实行职责分工，明确规定每一个成员的权力和责任，并且把这些权力和责任作为正式职责合法化；
2. 各种公职或职位按权力等级组织起来，形成一个指挥链或等级原则；
3. 根据通过正式考试或者训练教育而获得的技术资格来挑选组织中所有的成员；
4. 所有担任公职的人都是任命的，而不是选出的；
5. 行政管理人员领取固定的薪金，他们是专职的公职人员；
6. 行政管理人员不是他所管辖的那个企业的所有者；
7. 行政管理人员要遵守他的官方职责的严格规则、纪律和制约，这些规则和制约不受个人情感的影响，而且毫无例外地适用于所有的情况。

韦伯的组织理论是对科学管理理论的又一充实。它对后来的管理学家们，尤其是组织学家们有很大影响，所以韦伯被人们称之为“组织理论之父。”

第四节 西方管理科学的发展

管理科学形成之后，并没有因此而止步，相反，在管理实践的推动之下，在不断地向前发展，形成了众多的管理学派。此处仅就几大主要管理学派加以介绍。

一、社会人时代与行为科学的诞生

以“科学管理”命名的古典管理理论的广泛运用，极大地提高了管理效率，促进了生产力的发展。但古典管理理论，不论是泰罗多么强调注重人的因素，可它的重心仍是放在生产过程和人机关系上的。科学管理比较多的强调科学性，精密性，纪律性，对人的多方面的要求注重不够。到了 20 世纪 20 年代，西方世界一方面是生产力发展，生产效率提高；另一方面却是阶级矛盾激化，劳资冲突加剧。科学管理理论的运用并没有出现使企业主和雇员双方都皆大欢喜的结局。这表明，科学管理存在着某种局限性。面对新的挑战，管理实践呼唤新的管理理论，作为科学就是在这样背景下诞生的。

在行为科学诞生之前，一些心理学家、社会学家就在研究工业管理问题。如莉莲·吉尔布雷斯在科学管理时代就把心理学带入了管理领域。她是一位心理学博士，其论文成书后就命名为《管理心理学》。有些管理思想史学家认为，在管理文献中，该书是对了解工业中人的因素所作出的最早贡献之一。但以人为中心形成一门有影响的管理学派，则是从梅奥在西方电气公司的实验开始的。

乔治·埃尔顿·梅奥是一位澳大利亚人。1899 年于阿德雷德大学取得逻辑学和哲学硕士学位。在劳拉·斯彼尔曼·洛克菲勒基金的资助下，梅奥移居美国，从事教学与科学研究。1924—1932 年间，美国国家研究委员会与西方电气公司合作，由梅奥负责著名的霍桑实验。通过八年的实验，梅奥等人认识到，人们的生产效率不能只用任何一种因素来解释，它会受社会的、心理的、自然的等各种因素的影响。在实验的基础上，梅奥 1933 年出版了《工业文明中人的问题》一书。在该书中，梅奥对科学管理理论较多地重视物质因素，相对忽视人的因素的倾向进行了修正，提出了如下几个新的观点：

（一）工人是“社会人”

梅奥认为，工人不是象古典管理科学假设的那种只追求金钱收入的“经济人”。对工人劳动积极性的影响，金钱不是唯一的因素，人们的社会需要是否得到满足对工人积极性的影响也很大。要满足人们的社会需要，就要在组织中保持一种良好的人际关系。

（二）非正式组织

梅奥指出，除了正式组织之外，企业中还存在着非正式组织。这些非正式组织是在正式组织无法满足工人的需要的情况下形成的。非正式组织对其不固定的成员有着十分显著的影响。管理不仅要注意正式组织，同时还必须重视非正式组织的作用。

（三）以满足职工的需要为原则发展新的领导方式。

领导者要注重职工的需要，要注意培养新型的人际关系，要在各级进行有关人际关系的技能训练；理解逻辑和非逻辑行为，通过善于倾听意见和信息交流的技能来理解工人的感情，培养一种在正式组织的经济需要和非正式组织的社会需要之间维持平衡的能力。

梅奥等人提出的新观点，给管理学的发展开辟了一个新的领域，弥补了古典管理理论的不足。在梅奥等人研究的基础上，经过其他一些管理学家以及另外一些领域中的科学家的努力，终于建立了颇有影响的行为科学学派。

行为科学建立起来之后，主要在以下四个领域获得了继续发展。

1. 有关人的需要和动机、激励问题。这方面突出的代表人物及理论有：

- (1) 马斯洛的“需要层次论”；
- (2) 赫茨伯格的“双因素理论”；
- (3) 斯金纳的“强化理论”；
- (4) 弗鲁姆的“期望机率模式理论”。

2. 与企业有关的人性问题，代表性的人物及理论有：

- (1) 麦格雷戈的“X理论—Y理论”；
- (2) 阿里克斯的“成熟—不成熟理论”。

3. 企业中非正式组织与人际关系问题，代表人物及理论有：

- (1) 卢因的“团队动力学理论”；
- (2) 布雷德福的“敏感性训练理论”。

4. 企业中的领导方式问题，代表人物及理论有：

- (1) 坦南鲍姆和施米特的“领导方式连续统一体理论”；
- (2) 李克特的“支持关系理论”；
- (3) 布莱之的“管理方格理论”。

二、管理理论丛林阶段

第二次世界大战以后，随着新技术革命的展开，生产的社会化程度进一步提高，组织，特别是企业规模急剧扩大，管理活动越来越复杂，迫切需要更加科学的理论予以指导。人们对管理也越来越重视。在以美国为首的西方资本主人国家，不仅从事实际管理工作的人与管理科学家在研究管理，而是一些心理学家、社会学家、哲学家、经济学家、数学家也纷纷加入到管理理论研究。的队伍中来了。结果带来管理理论的空前发展，各种管理学派层出不穷。已故的美国管理学家孔茨称这种现象为管理理论丛林现象。

(一) 社会协作系统学派

社会协作系统学派的创始人是切斯特·欧文·巴纳德。他生于1886年，其代表作是1937年出版的《经理的职能》一书。巴纳德认为，社会中的各级组织都是一个系统，即由相互进行协作的个人组成的系统，都包含有这样三个因素即协作的意愿、共同的目标、信息联系。在正式组织中，非正式组织也起着重要作用。它与正式组织相互创造条件。在某些方面，非正式组织会产生积极的作用。组织中的经理人员，其主要职能就是要在进行这个组织中协调，以维持组织的运转。

在巴纳德研究的基础上，社会协作系统学派研究发展形成了比较完善的理论体系，其要点是：

1. 组织是一个协作系统，系统能否存在，取决于：

- (1) 协作的效果；
- (2) 协作的效率；
- (3) 协作目标能否适应环境。

2. 正式组织的存在必须满足三个条件。即

- (1) 有一个共同的目标；

- (2) 每一个成员都能自觉地为实现组织目标作出贡献；
- (3) 组织内部有一个能彼此沟通的信息联系系统。

3. 经理人员应负起如下责任：

- (1) 建立和维持一个信息联系系统；
- (2) 善于使组织成员为实现组织目标作出贡献；
- (3) 规定组织目标。

这一理论的重心是放在组织之上的。虽然组织理论并非管理理论的全部，但是其重要的组成部分。

(二) 决策理论学派

决策理论学派，代表人物是赫伯特·西蒙和马奇。它是在二战之后吸收了行为科学、系统理论、运筹学和计算机程序等学科的内容发展起来的。鉴于西蒙在决策理论上作出的贡献，瑞典皇家科学院授与他 1978 年度诺贝尔经济学奖。决策理论学派的基本观点是：

- 1. 强调决策职能在管理中的重要地位；
- 2. 以有限理性的人代替有绝对理性的人，强调决策的“满意原则”；
- 3. 对决策阶段进行科学划分，可分为：
 - (1) 搜集情况阶段；
 - (2) 拟定计划阶段；
 - (3) 选定计划阶段；
 - (4) 评价计划阶段。
- 4. 对组织决策进行了划分，为确定不同管理者的决策权提供了依据。

(三) 经验管理学派

经验管理学派的代表人物是美国的管理学家德鲁克·戴尔等人。这一学派的中心是强调管理的艺术性。他们认为，只有从企业管理的实际出发，以大企业的管理经验为研究对象，通过分析总结管理的经验教训，通过不断实践才能掌握管理。具体来看，这一学派的理论要点是：

- 1. 作为组织的主要领导人，应重点抓好这样几方面的工作：
 - (1) 形成了一个生产统一体，有效调动组织的各种资源，尤其是发挥人力资源的作用；
 - (2) 领导人作出每一项决策或采取某一行动时，要协调眼前利益与长远利益。
- 2. 要建立合理的组织结构，各类组织只能根据自己的目标，工作性质、环境和内部条件来确定本组织的管理结构，切忌照搬别人的模式。
- 3. 对科学管理和行为科学应正确评价。
- 4. 提倡实行目标管理。

(四) 管理科学学派

管理科学理论指以现代自然科学和技术科学的最新成果（如先进的数学方法、电子计算机手段、以及系统论、信息论、控制论、耗散结构论）等为手段，运用数学模型对管理领域中的各种资源进行系统的定量分析，并作出最优规划和决策的管理理论。管理科学最典型的特征是将管理问题数量化、模型化了。从本质上讲，管理科学是科学管理理论的发展。因为它的主要目标仍是探讨管理工作的最优方案模型，只是其研究范围扩大了，研究手段更先进了。管理科学的主要特点是：

- 1. 管理活动都以经济效果的好坏作为评价标准，力争用最小\的投入带来

最大的产出；

2. 借助数学模型，将管理问题数量化，进行精确全面的定量分析；
3. 依靠电子计算机管理；
4. 强调运用现代科学方法来管理。

管理科学强调数量分析，主张用先进的技术成果和科学研究成果对管理学进行研究，其意义是十分明显的。但是管理活动纷繁复杂，所涉及的因素多种多样，并非所有的管理问题都能够数量化，能用模型来进行分析。过分依赖模型，必然会漏掉许多不可数量化的因素，降低决策的可信度。所以，在管理活动中，数量模型不可缺少，但又不能迷信，应持一分为二辩证的态度。

（五）系统管理理论

系统管理理论是运用系统科学的理论、范畴及一般原理，来全面分析研究企业及其他组织管理活动的理论。它重视企业组织结构的分析。其代表人物有美国的卡斯特、罗森茨韦克和约翰逊等。系统管理理论的基本观点是：

1. 企业是一个系统，该系统就是以人、机器、物资、资金为要素组成的。企业的发展要受到这些要素以及这些要素的构成方式的制约，这一结论也适用于非企业组织。

2. 企业又是一个由许多子系统组成的开放性大系统。在内部，包括有：

- （1）目标和准则子系统；
- （2）技术子系统；
- （3）社会心理系统；
- （4）组织结构子系统；
- （5）外界因素子系统。另外，企业又是社会大系统中的一个子系统。

3. 经理是一个把管理过程应用于物质资源和人力资源系统的发展和联系的机制。

系统管理理论是在一般系统论的影响下形成的，它主要体现了管理哲学的改变。正如他的代表人物所称：“它是有关管理工作的一种思维方法……它提供了把内部和外部环境的各种因素看作一个有机整体的一种框架。”与其他管理理论相比较，它在解决具体的管理问题上的研究又显得不足。

（六）权变管理理论

权变管理理论是本世纪七十年代在美国形成的管理理论，其代表人物是美国尼布拉加斯大学的教授卢桑斯。

1976年，他出版了权变学派的代表作《管理新论：一种权变学》。在该书中，他集中阐述了权变理论的主要观点：

1. 认为以往的管理学理论可以分为四大学派，一是管理过程学说，二是计量管理学说，三是行为科学，四是系统科学。权变理论认为这些学说都程度不同地存在理论与实践相脱节的现象，据其难以进行有效的管理。权变理论就是要把环境变化对管理的作用具体化，将管理理论与管理实践结合起来。

2. 认为环境是影响管理选择的重要因素。环境和管理的关系为：前者是自变量，后者是因变量。环境不同，管理中运用的管理方法、手段也就不同，没有放之四海而皆准的理论与方法。

与其他管理学说相比较，权变理论主要强调了理论的环境适应性，有较强的现实意义。

（七）管理文化学派（又称企业文化学派）

管理文化学派强调管理活动的文化特征。其代表人物有威廉·大内，特里迪尔，阿伦·肯尼迪等。管理文化学派产生于七十年代后期。此时，美国企业的国际竞争力下降，日本企业则以咄咄逼人的架势对美国发起全面的经济挑战。虽然造成这种局面的原因是多方面的，也引起了人们深入的思考，但管理学家着重从管理的角度寻找美国企业国际竞争力下降的原因。通过反思，他们认为，美国企业管理中存在着过多地注意了数字、文件，忽视了人的缺陷。相反，日本企业却十分重视人。威廉·大内发现，日本企业中存在一种可称之为企业文化的价值观念体系。在这套价值观念体系中，企业的职工能融为一体，主动地、充分地发挥他们的积极性和创造性。在美国，企业中的人是被动的消极的。威廉·大内 1981 年出版了比较美日管理的名著《Z 理论》，引起了极大的轰动。从此，美国一批管理学家开始对日本的企业管理模式以及美国一些优秀的企业管理模式进行深入的研究，发表了一系列研究成果。如汤姆·彼德斯和瓦特曼 1982 年出版了《成功之路》，发行量在 500 万册以上，被译成 15 种文字。特里·迪尔和阿伦·肯尼迪合著了《企业文化》一书，对企业文化学派进行了系统论述。企业文化成为了八十年代最有影响的管理学说之一。

管理文化学说代表着一种管理理论综合的趋势，在经过了六七十年代的管理理论丛林阶段之后，各种学派林立，每种理论都有其合理性，但又都存在一定的缺陷。管理实践需要综合的理论。管理文化学说正是在这种背景下产生的。它表明了管理理论对人更加关注。

除了上述几种主要的管理学说之外，还有一些影响不是很大，但也具有一定价值的理论学说，如组织行为学派、社会技术系统学派、经理角色学派、经营管理理论学派等。

第五节 管理学发展史的几点启示

一、管理学是一门年轻的科学，仍处于高速发展阶段

与其他科学相比较，系统的管理学形成还不到 100 年的历史，可谓是十分年轻的科学。年轻的科学表明它还有许多基本问题有待进一步深入研究，进一步充实。在这短短的一百年间，管理学的发展是惊人的，前景也是喜人的。面对正在蓬勃发展的管理学，每一个管理工作者和理论研究人员都要密切关注管理学的新发展，增长新知识。

二、管理学发展的直接动力是管理实践活动的发展

进入二十世纪以后管理学所以得以突飞猛进的发展，最主要的原因是在新技术革命的推动下，社会生产力的空前发展所引起的社会经济生活各方面的巨大变化，给管理提出了许多新的课题。正是在实践的召唤下，管理学才蓬勃发展。

它再次说明，学习研究管理学不能脱离实际，不能闭门造车。当前，我国正在进行伟大的改革，许多方面已经发生或者正在发生深刻变化，许多新现象、新问题出现，要求用新的管理理论来解释，指导管理，需要我们联系实际深入研究。

三、管理学的发展越来越受到其他科学发展的影响

二战以后，许多新的科学建立起来，并快速发展。这些新科学对传统科学，如哲学、法学、经济学、数学、物理学等形成了巨大的冲击，推动了这些传统科学的改造和发展。在这些科学的影响下，边缘性学科。交叉性学科如雨后春笋。管理学的发展自然也在这些新科学的影响之下。当前的状况表明，其他科学对管理学的渗透，改造、冲击的趋势依旧。因此，我们不能孤立地研究管理学，要及时掌握相关科学的发展，这应管理学综合发展的趋势。

思考题

1. 影响管理理论发展的主要因素是什么？
2. 管理理论丛林阶段的主要理论有哪些？

第三章 管理的性质、职能、对象与方法

第一节 管理的性质

一、管理具有生产力属性，是现代生产力的重要构成要素

(一) 管理的生产力属性的含义

管理具有二重性是马克思管理学说的重要原理之一。在《资本论》中，马克思明确地指出：“凡是直接生产过程中具有社会结合过程的形态，而不是表现为独立生产者的孤立劳动的地方，都必然会产生监督劳动和指挥劳动，不过它具有二重性。”这里所说的监督劳动与指挥劳动就是管理活动的代名词。

管理的生产力属性也被称之为管理的自然属性。它的意思是：管理活动的产生具有客观必然性，是由人们的共同劳动引起的。任何社会，只要进行有组织的实践活动，人与人之间要实行分工协作，“指挥”这种管理活动就不可缺少。

理解管理的生产力属性，仅仅知道管理的产生具有客观必然，是由生产方式中的生产力特征所决定的还不够。人们的共同劳动与社会化大生产不仅产生了对管理的需要，推动了管理的发展，今天，管理业已成为现代生产力构成中不可缺少的组织部分。可以说，没有现代管理，就没有现代的生产力；没有管理的现代化，就不可能有社会经济的现代化。

过去人们一直认为生产力的构成要素中只包括有劳动力和劳动资料这类硬要素。的确，在社会化大生产不发达的自然经济时期，生产以单个劳动者为单位进行。单个的劳动者与生产资料的结合就构成生产力的基本单位，整个社会的生产力也只是这些生产力的基本单位简单相加的代数和。管理在生产过程中不起多大作用，也就不可能成为那种生产力的构成要素。工业社会是以社会化大生产为基础的社会，协作劳动是普遍采用的生产组织形式。经济学家早就发现，集体劳动因分工协作会产生一种协作力，集体劳动的效率要大大高于集体成员单独劳动效率的代数和。这种协作力来源于何处，就来源于管理。在集体劳动过程中，缺乏管理或管理不善，其效率也可能大大低于集体成员独立劳动效率之和。“一个和尚挑水吃，两个和尚抬水吃，三个和尚没水吃”的俗语就是最生动的描述。可见，在现代社会中，没有管理，劳动者、劳动资料和劳动对象就无法有机地结合起来构成现实的生产力。管理水平高低不同，集体劳动所产生的协作力的大小也就迥异。可见，管理不仅是社会化大生产形式下生产力构成要素的粘合剂，本身已直接成为生产力的要素之一。

管理是现代生产力的构成要素已为现代经济发展的实践所证明。纵观当代世界经济发展迅速，不难发现，生产力水平较高的国家，它们除了拥有丰富的自然资源、高素质的劳动力资源、先进的科学技术等条件之外，另一个最重要的原因就是这些国家的管理水平都比较高。瑞典发展研究院对1994年的国际竞争力进行了研究排名，资源并不丰富，科技也不十分发达的小国新加坡令人惊讶地跃居了第二位，超过了经济大国日本和欧洲许多老牌资本主义国家。为什么会发生这样的奇迹。瑞典发展研究院经研究发现，最重要的原因之一是新加坡政府对经济的高超管理，推动了该国经济的迅猛发展。它再一次证明，管理是现代生产力不可缺少的构成要素。

（二）什么样的管理是生产力

有人认为，管理是现代生产力的构成要素这个提法不准确。准确说只有企业管理，扩展一些看最多也只包括经济管理才是生产力的构成要素，除此之外的其他管理都不是生产力的构成要素。并且认为这是马克思主义的观点。我们觉得这种观点不正确，管理是现代生产力构成要素的这一提法没有错。

前面已经指出，当代社会是生产社会化高度发达的社会，由于社会化大生产的发展，无论从哪一个侧面看，社会都是一个整体，并且是一个有机整体。在这个有机整体中，整体不是各部分的简单和。现代生产力的构成也是如此。现代生产力是一个系统的概念，具有层次性。企业是这个系统中的基本单位，换句话说也就是现实生产力的基本单位。企业管理是企业这一生产力基本构成单位得以运行的前提条件，所以说企业管理是生产力的构成要素无人反对。但我们不能忘记，社会总的生产力并不等于该社会所有企业生产力的代数和，只有这些企业高水平的宏观管理之下结合成一个有机整体，社会总体的生产力水平才高，竞争力也才大。反之亦然。如在一个供过于求的行业中，若该行业中的企业个个都规模巨大，设备先进，发展潜力大。从单个企业来看个个生产力水平都很高，但它们给行业给社会带来的结果可想而知。假如此时缺乏有力的行业管理，企业之间的过度竞争必然造成更大的资源浪费和生产力损失。这不证明了行业管理是该行业生产力构成中不可缺少的要素吗？由此是不难推演到全社会的情况的。

非经济管理活动是不是现代生产力的构成要素呢？答案也是肯定的。如果我们承认一切企业管理活动都是生产力的构成要素的话，那也就承认了非经济管理活动是生产力的构成要素。因为企业管理活动中有许多不是经济管理活动，如企业的精神文明建设活动，思想政治工作等。在微观领域，这些非经济管理活动是围绕企业生产经营这个中心，为提高企业经济效益服务的。在宏观上，这类活动同样是围绕经济建设这个中心，为发展社会生产力服务的。前者能看成企业生产力的构成要素。后者为什么不能看成社会生产力的构成要素呢？

马克思认为资本主义的国家管理不是生产力的构成要素是针对资本主义社会而言的。因为在资本主义社会，生产资料私有制决定了生产关系与生产力，上层建筑与经济基础之间存在着根本性的矛盾。虽然资本主义生产关系在一定时期会促进生产力发展，但最终会阻碍生产力的发展。正是在这一认识的基础上，马克思主义才认为资本主义的国家管理不是生产力的构成要素。

认为非经济管理活动不是现代生产力构成要素的思想渊源是传统的自然经济观念。过去我们认为，只有物质生产领域的活动才创造财富，体现生产力发展水平，非物质生产领域不创造财富，也不体现生产力。市场经济证明这一观念是错误的。第三产业中的许多非物质生产领域，不但为社会提供使用价值，创造价值 and 交换价值，而且其地位越来越重要，逐渐居于主导地位。能说在这些领域中从事的管理活动不构成现代生产力的要素吗？

把非经济管理活动排斥在现代生产力构成要素之外，是不利于其管理水平提高的。我们强调管理的生产力属性，是要强调管理的普遍性，管理的通用性。不仅企业管理，而且其他一切管理活动都要遵循管理的一般规律，都要为发展社会生产力服务。此外，它还意味着，我们不仅要在企业管理方面

借鉴世界上其他国家成功的经验，在其他方面同样也有必要借鉴他国成功的经验，不要闭关自守、盲目排外。

强调管理的生产力属性，并不是说管理活动就是生产活动。管理是从生产劳动分工中产生的，是其职能专门化的产物，管理活动不是生产活动，但都表现为生产力，这是现代生产力的特点；同样是社会主义社会生产力的特点。

二、管理具有生产关系属性，是生产关系的实现方式之一

管理除了生产力属性之外，同时又具有生产关系属性。这就是我们过去通常所说的管理的二重性。任何管理都是一定的社会制度下的管理，都要反映一定的生产关系，作为生产关系的实现方式之一。

首先，管理者不是抽象的管理者。在阶级社会中，他们总是某一阶级的成员，是某一阶级利益的代表，他们会自觉不自觉地维护和实现本阶级的利益服务。这就是马克思所指出的：“凡是建立在作为直接生产者的劳动者和生产资料所有者对立上的生产方式中，都必然会产生这种监督劳动。这种对立越严重，这种监督劳动所起的作用也就越大。”马克思这里所说的作用就是维护和实现生产关系所有者利益的作用。

其次，在现代社会中：管理的权力是基于财产的权力的。管理进程也就是权力的应用过程。在人类社会初期，一切权力都基于暴力，这是混沌、无秩序的结果。在国家已经建立起来，人们需要秩序的阶级社会中，一切权力都来源于财产的权力。政治经济学已经证明，哪一个阶级是生产资料的所有者，哪一个阶级就是社会的统治者，管理者。管理的权力就会为这个阶级服务。

再次，生产关系是一个抽象的描述，它必须通过生产、交换、分配、消费来体现。如何进行这些再生产过程，都离不开管理，所以说管理是社会生产关系的实现方式之一。

管理的生产关系属性表明，社会的生产关系决定着管理的性质，决定着管理体制的建立、管理方式、手段的选择和运用，决定着管理的目的。在资本主义社会，企业管理是资本家为了榨取剩余价值的管理，国家管理则为了维护统治阶级利益和统治地位的管理。在社会主义社会，管理者必须为提高劳动者的物质文化生活水平、为劳动者的全面发展服务。

管理的生产关系属性要求我们对学习、借鉴他国的管理理论、管理方法和经验时，必须运用唯物辩证法的观点进行分析，哪些是与生产力发展相适应的一般性的东西，哪些是为维护该国生产关系的特殊性的东西；哪些可以为我所用，哪些必须摒弃，切忌外国的什么都好，不分清红皂白，盲目照搬照套。

三、管理的科学性

管理的科学性首先指管理是一门科学。自资本主义生产方式诞生以来，在管理实践的推动下，管理形成了自己的系统的原理、原则和方法论，它们构成了管理科学的基本框架。近几十年来，在管理实践和管理理论工作者的推动下，管理科学正在蓬勃发展。管理学作为一门独立的科学存在和在实践

中所起的不可替代的作用，已经成为人们的共识。人们一致认识到，管理必须依靠科学的理论指导，经验管理的时代已经过去。管理工作只有努力地学习、钻研管理的基本原理和原则，掌握管理的基本规律，理论联系实际，灵活地运用管理的方式方法，才能提高自己的管理水平，成为一个合格的管理者。

四、管理是一门艺术

所谓艺术在这里指的是创造性的方式、方法，管理的艺术性指一切管理活动都应具有创造性，管理没有一成不变的模式，没有放之四海而皆准的经验。管理的艺术性是由作为最重要的管理要素——人具有主观能动性和感情所决定的。人的主观能动性的基础是人能够积极地思维，能够自主地作出行为决定。他们不同于无生命的物质。管理工作只有充分利用这种主观能动性，才能把人们的积极性和创造性调动起来，使他们自觉地为实现组织的目标去努力工作。此外，人还富有感情。感情是难以数量化，模式化的东西。它的变化有一定的规律，但又带有相当的戏剧性。感情的变化受多种因素的影响，如不同的个人对同一种管理方式会作出截然不同的反应，会有完全不同的行为，同样，在不同的环境中，管理者处理同一问题可能就要采取不同的方法。管理的基本原则必然灵活地运用，管理者只有根据具体的管理对象，管理环境，创造性去解决实际中所存在的问题，管理才可能成功。

管理的艺术性表明，学习书本上的管理学理论是必要的，但又是不足的。仅仅能够熟记管理的原理与原则是不可能成为成功的管理者的。成功的管理者必须学会熟练地掌握实际，学会总结经验，学会因势利导，学习理论联系实际。

管理的科学性与艺术性二者之间并不矛盾。管理需要科学的理论指导，没有理论指导的实践是盲目的实践，盲目的实践多是要失败的。但是，管理理论是对大量管理实践活动所做的一般性地概括与抽象，具有较高的原则性。可每一项具体的管理活动者是在特定的条件下开展的，它要求管理者结合实际进行创造性的管理，这样才能把理论变为现实。管理的科学性与艺术性的统一还表现为，一个不懂管理理论的管理者很难掌握管理的艺术性。因为管理的艺术性是对管理科学原理的合理发挥，只有真正精通了管理原理，把握了管理学的精髓的人才可能在管理实践中得心应手，实现创造性的管理。当然，把握管理理论的精髓与读过多本管理学著作二者之间有联系，但不等同。只有真正读透，读懂并“读出来”的人，才称得上是掌握了管理学的精髓的。

第二节 管理的职能

一、关于管理职能划分的争论

管理的职能就是管理者为实施有效管理必须负担起的基本职责以及要完成的基本任务。管理有多少职能，不同的管理学派的认识是不一样的。如职能学派的创始人法约尔认为管理有五大职能，它们分别是：

- (一) 计划，就是探索未来，制订行动计划；
- (二) 组织，就是建立企业的物质和社会的双重结构；
- (三) 指挥，就是使其人员发挥作用；
- (四) 协调，就是连接、联合、调和所有的活动及力量；
- (五) 控制，就是注意一切是否都已按规定的规章和下达的命令进行。

美国当代的管理学家古利克则认为，管理有七项职能，它们分别是计划、组织、人事、指挥、协调、报告、预算。

美国另一著名管理学家孔茨则认为管理应是这样五大职能，即计划、组织、人员配备、指挥和领导、控制。

我国的管理学家对管理的职能应当怎样划分也有不同的意见。中国人民大学的杨文士教授等人认为；孔茨对管理职能的划分是比较合理的。南京大学的周三多教授等人则认为，管理的职能应是决策、组织、领导、控制、创新五种。在管理职能的划分上出现这么多的观点是可以理解的。因为各人的角度不同，对管理职能分类的详略差别就会得出不同的结果。

我们认为，划分管理职能应以管理全过程所要完成的几项主要任务，所要经过的几个阶段为依据。据此，本书将管理的职能分为计划、组织、领导、控制四大职能。由于职能是一个层次结构，在四大管理职能中，又可分划出次一层次的职能，在计划职能中，包括着计划工作、预测、决策等职能；在组织职能中，则包括组织结构，管理人员选任，人员配备等职能；在领导职能中，又包含着领导工作、沟通、激励等职能；在控制职能中，包含着不同的控制方式。对职能的分类又成为本书划分篇章的依据。

二、管理的四大职能

(一) 计划

计划是指为实现组织的目标，制订和执行决策，对组织内的各种资源实施配置的行动方案和规划。计划一直被认为是管理的重要职能。它是对组织行为的谋划和估计，既是行动的指导，又是控制的标准。在计划职能中，又包括如下三个职能：

1. 计划制订职能，指确定组织的行动目标和程序的职能，其主要任务是制订书面形式的计划。

2. 预测职能，指对计划方案中所确定的目标的可信度，实现的概率等进行预先测评的职能。预测要使用科学的方法，由专业人员进行。

3. 决策职能，指对多种计划方案进行优选，择其最优予以执行的职能。在计划职能中，决策职能又最为重要，最为关键。

(二) 组织

见《管理学原理》中国人民大学出版社 1994 年版第 6 页

见《管理学——原理与方法》复旦大学出版社 1993 年版

组织职能是指为实现组织的目标，执行组织的决策，对组织内各种资源进行的制度化安排的职能。在组织的众多资源中，由于人是最重要的资源，所以组织职能实际上讨论的是人力资源的组合问题。它的具体职能有：

1. 建立组织机构的职能，即按照组织目标的要求和组织的实际情况，建立合理的组织结构，对人员进行权责分工、角色定位；

2. 管理人员的选任。管理人员是最为重要的人力资源，选任合适的管理人员是组织工作的重心，他们构成组织机构运转的现实要素。

3. 人员配备职能，指对组织运行所需的劳动力资源的招聘、任用、培训等。

（三）领导

领导职能指领导者带领和指导组织成员完成组织任务，实现组织目标的职能。领导的内容可以分为四大部分，一是带领，它的意思是在实现组织目标，完成组织任务的过程中，领导者不仅要明确方向，更要身先士卒，以身作则；二是指导，指领导者负有指导下属完成任务的责任。领导职能包括：

1. 领导者在领导进程中的带领指挥职能，在这一过程中，要建立合理的领导体制、要树立领导者的权威，要发挥影响力；

2. 沟通，领导者在领导过程中，必须与被领导者充分沟通，这样才能做到上下一心，同心协力，心往一处想，劲往一处使。

3. 激励，领导者在掌握了被领导者的需要之后，为了调动他们实现组织目标的积极性，必须运用合适的激励手段和方法，这就是激励职能。

（四）控制

控制指为保证组织目标得以实现，决策得以执行，对组织行为过程（包括下级的工作）进行的监督、检查、调整的管理活动。控制一直是管理的重要职能。因为在制订计划时无论考虑得多么周密，无论投入多少人力和物力，也难以保证计划绝对准确，决策万无一失。况且，许多外部因素的变化还是组织的管理者根本无法控制的，在计划的执行过程中，外部环境变化，执行人员的疏忽等，都会使计划执行偏离预想轨道。管理者通过控制职能，就是要及时发现这些偏差，并采取措施予以纠正。

对管理职能作出上述划分主要是为了更好地进行管理理论研究，当然，它反过来也能对实践产生积极影响，如按一定的职能划分来设立管理职能部门。这里要作进一步说明的是，在现实生活中，管理不仅是一个周而复始，循环不断的过程，而且在管理的每一个阶段，几乎所有的管理职能都要体现出来。譬如在计划制订过程中，要确定计划制订工作人员，这就需要进行人员选择的调查，决策；人员预选后，要与这些人员沟通，了解他们的思想状况，为保证良好的计划及时出台，不仅要计划制订人员采取合适的奖励办法，而且还要作好进度、质量控制工作。可见，所有的管理职能都集中起来了。分析任何一项管理活动，都会得到同样的结论。它说明，在管理实践中，不能把这些职能看作是彼此孤立的，互不相干的。恰恰相反，它们是密切联系的，互相影响的，无论是负责全面工作的直线主管，还是负责某一职能管理工作的部门主管，都有必要掌握所有这些管理职能，只有如此，才能胜任工作。

第三节 管理的对象

管理的对象又称为管理的客体，它指管理过程中管理者所作用的对象。不少人认为管理的对象只是人力资源。我们认为这种看法未免失之偏狭。管理的对象主要是如下几类资源。

一、人力资源

人是人造系统中最重要的要素。在管理系统中，人是最重要的管理对象。现代管理倡导管理要以人为本，以人为中心。因为在一个组织中，对人力资源管理效率如何，组织成员热情是否高涨，直接决定着组织的目标能否实现。管理的首要任务就是要充分开发，利用组织内的人力资源，争取组织外的人力资源。不过要指出的是，人力资源的开发利用不仅仅指对人的劳动能力的简单运用。人力资源是一个有相当弹性的变量，其大小受人的思想、意识、行为动机、组织内的人际关系等多种因素的影响。开发，利用组织的人力资源，就是要做好上述几方面的工作，使组织内投入的人力资源达到最高的产出。

二、物力资源

物力资源是人们从事社会实践活动的物质基础。对物力资源管理的基本任务就是：遵循客观事物发展规律的要求，根据组织目标和组织的实际情况，对各种物力资源进行最优配置和最佳利用，开源节流，物尽其用。

三、财力资源

在市场经济中财力是各种经济资源的价值表现。人类自进入文明社会以来，无论从事哪类实践活动，都离不开对所使用的物质资源价值的正确认识与合理使用。市场经济中，财力作为经济资源的价值形态，有着特殊的地位和作用。财力的使用和分配是否合理，直接决定着物力资源、人力资源的使用和分配是否合理。当代经济学研究证明，市场经济中是货币运动支配着商品运动。这一原理在管理实践中的体现就是，对组织的财力资源的认识和运用，决定着其他资源应用的效率。所以，任何一个组织的效率，都可以从其财力资源的运用效率上来考察、衡量，在经济组织中，财力资源的管理更是居于显著地位。管好财力资源就是要做到财尽其力，通过聚财、用财而不断生财。

四、信息资源

信息是物质属性和关系的表征。宇宙中的万事万物都是通过各自的信息来显示其固有特征的。在一个社会组织中，信息更是不可缺少的构成要素。没有信息的传递，组织就会死亡。在管理过程中，管理者的决策、计划、指令都要以种种形式的信息传递到被管理者一方去；被管理者执行决策、计划的情况也要借助于各种信息形式和传递渠道反馈到管理者那儿去。并且，一个组织同外部交换的不仅是组织的各种有形产出，也还包括各种形式的信息。

组织中的信息资源指各种消息、情报、数据、资料等。对信息资源管理的主要任务就是要按照实现管理目标的要求，建立完善高效的信息沟通网

络，保证管理所必需的各种准确、完整、及时的信息。

第四节 管理的基本方法

一、行政方法

行政方法是指在一定的组织内部，以组织行政权力为依据，运用行政手段（如行政命令、指示、规定），按照行政隶属关系来执行管理职能，实施管理的一种方法。行政方法具有强制性。

管理的行政方法是管理的基本方法。因为任何一个组织都是一个人造系统，这个人造系统具有一定的目的性、相关性和矛盾性。所谓目的性是指组织总是为某一特定的目标而存在的，相关性则是指组织内部各结构之间都是相互依存、相互作用的。其中任何一个部分发生变化，其他部分也必须进行调整。矛盾性则是指组织作为整体和组织成员作为个体之间总是相互矛盾着的。组织要求个人群体化，个人要求组织个性化。为了在这种组织中保证行为的协调统一，目标一致，行政方法就必不可少。毛泽东同志关于社会管理的论述也阐明了这一道理。他说：“人民为了有效地进行生产，进行学习和有秩序地过生活，要求自己的政府，生产的领导者，文化教育相关的领导者发布各种适当的带强制性的行政命令，没有这种行政命令，社会秩序就无法维持，这是人们的常识所了解的。”行政方法具有强制性，它以行政权力为基础，以下级服从上级为原则。

行政方法具有明确的范围性，即它只能在所属的行政系统之中才能生效。

行政方法具有速效性，因为下级必须服从上级，所以，行政方法能够很快见效。

运用行政方法，必须按客观规律办事，讲究科学性，注意从实际出发，只有正确的指令、规定，才能保证管理的效率。在经济管理活动中，行政管理方法是必要的，但有很大的局限性。

二、经济方法

经济方法是指以人们的物质利益需要为基础，按照客观经济规律的要求，运用经济手段（如工资、奖金、罚款）来执行管理职能，实现管理任务的方法。

管理的经济方法是经济管理的主要方法，在现阶段，由于生产力发展水平所决定，物质利益需要仍是人们的第一需要。无论人们进入什么样的组织，经济利益都是人们所考虑的重要因素。所以，无论是国家对经济组织的管理，还是组织内对各组织成员的管理，经济杠杆、经济手段都有其独到的作用，特别是在经济组织内部就更是如此。

经济方法与行政方法不同，它不带有强制性。它需要正确地运用物质利益原则来激励或约束成员的行为。经济方法的实质是执行按劳分配原则。在社会主义市场经济中，经济方法的作用显得更为重要。但必须看到，经济方法也有一定的局限性。因为它是以利用价值规律为基础的。如果不与其他管理方法相结合，就会产生一定的盲目性和矛盾，达不到预期的目的。

三、法律方法

法律方法指根据国家制订的法律法规，对人们的经济活动和其他活动依法管理的方法。法律是具有普遍强制力的行为规范，是一切管理活动的基本

依据。在经济活动中，经济法规是管理、调整国家机关、企业、事业单位和其他社会组织之间，以及它们与公民之间在经济活动中发生的社会关系的法律规范；是国家和企业进行经济管理和从事经济活动的规范。

用法律方法进行经济管理包括两个内容：一是经济立法，二是经济执法。经济立法解决社会经济活动应在什么样的规范下开展，而经济执法则是对违法行为的查处，以杜绝这种行为再生，使制订的法律规范发挥应有的作用。

四、教育方法

教育方法指运用思想政治工作，企业文化、企业精神的建设等来提高职工的积极性，加强组织的向心力，增强组织的凝聚力，促进组织目标实现的管理方法。

无论什么组织，人都是主体，人的活动是管理的主要内容。人们进入一定的组织除了经济利益的要求外，还有其他方面的要求。

如认同、发展、自我价值的实现、社会交往等。如果这些合理要求不能得到满足，即使经济利益的要求得到满足，人们仍然难以充分发挥出自己的积极性，组织对职工也难以有强大的凝聚力。教育方法即是通过感情投入，思想政治工作，企业文化建设等创造出满足职工物质利益之外的要求的环境和条件。使职工振奋精神，积极向上。

管理的发展史表明，教育的方法不是万能的。但缺少教育方法，在现代管理中也是不能的。西方企业在八十年代掀起的企业文化热潮就是确认这种教育方法重要性的佐证。发展社会主义市场经济，要求注意经济方法、法律方法的运用，但不能摒弃教育方法。

五、数学及新兴科学方法，数量分析方法

数学方法及现代科学方法在企业这样的经济组织管理中应用极其广泛。它是指运用有关数学和新兴学科的理论进行管理，解决管理问题，提高管理科学性的方法，现代管理除了是一种哲学外，还包括着大量规范分析特别是模型化的数学分析。运用数学分析方法与定性分析方法相结合，不仅会使决策更科学、可靠，而且会大大提高管理的效率。当然，数学分析方法不是万能的，模型不能取代个人决策，特别是非程序性决策。所以，对数学方法应有一个正确的态度，既要看到它的科学性和有用性，同时也要认识到它的局限性；不能迷信，也不能一概否定。特别是在决策过程中，不能完全靠运用数量决策模型来作重大决策，但又必须充分重视数量决策模型的分析结果，提高管理的效率。

思考题

1. 如何理解管理的性质？
2. 为什么说管理是现代生产力的构成要素？
3. 管理有哪些职能？
4. 管理的对象有哪些？

第四章 人、文化与管理

第一节 管理学对人的认识

一、西方管理学对人认识的发展

管理作为社会实践活动的本质是人的活动。管理离不开人，没有人也就没有了管理。那么，管理学又是怎样认识人的呢？一切人文科学都有对人的假设，或者说有自己的“人学”。管理学也不例外，就西方管理学而言，这一认识是在不断发展的。

（一）工具人假设

这一假设盛行于资本主义社会初期。当时，资本主义生产力还不发达，资产阶级与无产阶级矛盾冲突尖锐。在工厂制度中，资本家将工人当作会说话的工具，所使用的主要是强制手段，如皮鞭惩罚、饥饿惩罚来实施管理的。在这一时期，劳动者特别是新兴无产阶级的力量还比较微弱，没有任何政治地位和经济地位。他们在管理过程中只有服从、听命于资本家的义务，没有丝毫的权力。

工具人假设的理论与实践反映出在资本主义初期，虽然资本主义生产关系已经建立，但仍带有深深的封建生产关系的烙印，无产阶级在饥饿的强制下对资产阶级的依附。

显而易见，工具人假设是不符合人的本质，是与人的社会性相冲突的。依此对人进行管理不可避免地会在管理者与被管理者之间形成严重对立，劳动者的积极性和创造性被完全压抑，其管理效率之低就可想而知了。

（二）经济人假设

所谓经济人假设指的是将人仅仅作为为自身的经济利益而工作的理论假定。该假定认为：人们工作的唯一目的就是工资，只要给人们合适的报酬，一切管理问题都可以解决。经济人假设的观点盛行于资本主义机器大工业时代。因为机器大工业形成，生产效率一方面取决于机器或机器体系的技术水平，另一方面还决定于使用机器的劳动者的劳动生产率。机器大工业提高了资本的有机构成，工人能否发挥劳动积极性，使机器的效率得以发挥出来，成了管理者思考的头等大事。此时，工具人假设的理论虽然不能指导管理实践，对人的重新认识也就十分迫切了。但首先提出经济人模式的不是管理学，而是西方的微观经济学。微观经济学的分析依赖的就是人们行为追求效用最大化这一假定。这种思想为科学管理理论的创始人所接受，从此，管理中的经济人假设取代了工具人假设占居主导地位，流行一时。

与工具人假设的观点相比较，经济人假设是管理学对人认识的第一次进步。它承认了人们经济利益需要的合理性，并主张按照这种客观存在的利益要求，采取适当措施去激发人们的工作积极性。可经济人假设的缺陷又是十分明显的。它只看到了人们对经济利益的需要，没看到除此之外其他方面的需要，以及这些需要与人们工作积极性的关系。建立在经济人假设基础上的管理，必然只注重物质激励和金钱引诱；劳动关系变成了赤裸裸的金钱关系、交换关系。企业只不过是资本家为人们谋生所提供的场所。按这种假设，管理者就只会靠物质利益手段去调动劳动者的积极性，劳动者也会因此产生拿多少钱干多少活的雇佣思想，不可能形成个人与企业的命运共同体，为企业主动地努力工作，充分发挥自己的创造性和积极性。

（三）社会人假设

所谓社会人假设指的是将人当作一个完整的“社会人”来看待的管理学观点。这种观点认为：人们工作不仅仅是为了经济利益，他们还有许多非经济利益的需要，如感情、交往、地位等。工作单位既是人们谋生的场所，也是人们从事社会交往、实现自身价值的场所。人们只有在经济利益和非经济利益这两方面的需要都得到满足以后，人们才可能发挥出自己的潜力，在工作中才会有创造性和主动性。那么，调动人的工作积极性的手段不仅有工资、奖金等物质利益手段，还有组织内的人际关系，职业的社会地位、工作内容的挑战性等非物质利益的因素。在某些情况下，这些非物质利益因素对人们工作积极性的影响可能更大。

社会人假设的观点形成于本世纪三十年代，其产生也有着历史必然性。从哲学基础来看，本世纪二十年代以来，西方哲学对人的认识发生了较大转变，人本主义和人本主义心理学兴起。继承人道主义衣钵的人本主义认为人的本性是好的，至少是中性的。人具有相当大的潜能和价值，但发挥的程度与社会环境有直接的联系。如果环境适宜，人们将发挥自己的潜能和价值。这些思想对管理学产生了极大的影响。从经济背景来看，进入垄断资本主义时代以后，西方国家的国民收入水平普遍达到了一个较高水平。随着人们的生活水平提高，超出生存需要的其他种种需要逐步为人们所意识到，并支配着人们的行为，再按经济人假设的理论来对待管理的对象——人，显然是时过境迁了。管理学在哲学和心理学的帮助下，开始从社会人的角度重新认识人，进而建立起了以“社会人”为基点的管理学说，其代表之一就是行为科学。

与经济人假设相比，社会人假设的观点又前进了一大步。在这种理论指导下，企业开始注重营造合适的人际关系，吸收工人参加管理，推行福利制度等，以满足工人多方面，特别是归属上的需求，使企业对工人具有吸引力。

（四）自我实现的人假设

自我实现的人假设指的是人们不是为工作而工作，而是为了实现自身的价值的管理学假定。这种观点认为：自我满足的工人并不是最有效率的工人，只有不满足的工人才最有效率。这里的不满足主要指工人对工作内容的不足，那么，只有挑战性的工作才能激励工人。按照这种假设，管理就应该做到：

（1）管理的重心不能再象社会人假设所要求的那样，仅仅放在营造合适的人际关系上，注意力应更多地放在工作改造上，以设计出具有挑战性的工作来满足工人们的需要；

（2）管理者的任务不能囿于安排好工人，使人事相称的传统的管理框框，要把更多的精力投入到如何激励人们发挥其潜能和价值上去；

（3）对人的激励，要尽可能地运用能使人们感到自我实现的方法与手段。如委以重任，吸收工人参加重大决策等。

自我实现的人假设是资本主义发展到一个较高阶段的产物。因为人们需要的发展同社会生产力的发展是同步的。二次世界大战以后，资本主义世界发生了较大的变革，生产关系的改良性调整使生产力又获得了高速发展，特别在新技术革命的推动下，各主要资本主义国家相继进入后工业化社会阶段，人们的收入水平和生活水平达到了一个相当高的水平，在人们的需要中，自我实现的需要突出出来。无论什么正式组织，都只有为员工提供了实现其

自身价值的条件，人们才会满足，才会发挥其创造性，也会给组织带来巨大的收益。

与社会人假设相比，自我实现的人假设突出了人的自我实现需求的重要地位，更能适应管理现代化的要求。

二、马克思主义的人性观

马克思主义是社会主义管理学研究的指导理论。对管理中人的认识也必须以马克思主义的人性观为准则。马克思主义的人性观是科学的人性观，它是从人的社会性来考察人的本质的。马克思指出：“人的本质并不是单个人所固有的抽象物，在其现实性上，它是一切社会关系的总和。”这是对人的本质作出的最科学、最深刻的概括。

具体来看，人作为社会关系的总和又表现为生产劳动、使用语言，主动思维等方面。

众所周知，生产劳动是人类社会的起源。劳动创造了人。生产劳动不仅是人们所开始的最初活动，而且也是推动人类发展的基本动力和途径。生产过程中，人有意识、有目的、有计划地改造自然，使之能为人们所利用。人类以生产劳动为手段，既在自然界获取已有的生存资料和发展资料，同时还利用自然界创造自然界所没有的生存资料和发展资料。劳动不同于动物的觅食活动，前者一开始就是有意识的，有明显的社会性。人们在生产劳动中，不仅与自然界发生联系，而且相互之间也发生联系，形成一定的社会关系，从而形成社会。人类首先在生产过程中形成经济关系，进而在此基础上形成政治关系、社会关系、文化关系。这些都是人类社会所持有的，它们就是人的社会性的表现，是人的本质之所在。作为管理对象的具体的人，也就是一定的经济关系、社会关系、政治关系、文化关系中的人。

语言是人类交流思想的工具。语言也是在劳动过程中产生的。人类的生产劳动一开始就是协作劳动，协作产生了人与人之间进行交流沟通的要求，进而产生了语言。语言是人类在生产劳动中产生的包含一定意义的社会现象，是一种符号，是人类作为社会存在不可缺少的前提条件。

思维是语言的内容，思维具有社会性，是人类所独有的。它在生产劳动中产生，借助于语言这一社会现象传播。思维是人们在生产过程中对客观事物的内在属性的认识，正确的思维也就是正确的认识。要想形成正确的认识，就要获得大量的、关于客观事物的信息，并进行理论性的思考和概括。这种抽象概括力是人们在生产实践中锻炼出来的。它又非借助语言不可。

马克思主义强调人的社会属性，认为人的本质是人的社会属性，这并不意味着马克思主义的人性论否定人的自然属性的存在和意义。马克思主义认为，人具有双重属性，但本质是社会属性，而不是自然属性。自然属性有它的作用，认识人也必须认识 and 了解人的自然属性，但不能舍本求末或本末倒置。管理学中对人假设，应以自然属性还是以社会属性为依据，显然应当是后者，西方管理学中却比较多地强调前者而否认后者，这是我们应当注意的。

三、社会主义劳动者的基本特征分析

社会主义劳动者具有如下几点基本特征：

（一）地位的双重性。其含义指在管理过程中，社会主义劳动者具有作为管理者与被管理者的双重身份，从而使其具有了双重地位。社会主义社会

以生产资料占有制为基础，以劳动人民当家作主为特征，劳动者成为国家的主人和社会的管理主体。但是，对每一个个别劳动者来说，他（她）作为劳动者整体的成员无可非议地享受着作为管理主体的各种权力，却又同时承担着服从一定的管理义务。在每一个具体的组织中，作为组织成员的劳动者个人，必须服从组织的管理。此时，他是一个被管理者，社会主义劳动者的双重身份是辩证统一的。无论是国家社会的管理，还是象企业、学校、政府机关这些微观组织的管理，都必须实行真正的民主管理制度，体现劳动者的管理主体的地位。同时，每一个企业、学校为了正常运转，保证组织的任务得以完成，又必须有健全的管理制度，每一个成员都必须遵守这些制度。每一个成员都必须服从管理，服从权威。履行被管理者的义务。

（二）需要的多样性。在社会主义阶段，人们的需要仍是多样的，而且是强有力的，在管理过程中，既要关心劳动者的物质利益的需要，更要关心劳动者的非物质利益方面的需要。搞社会主义市场经济，钱也不是万能的，不能将职工看作金钱的奴隶。

（三）发展的不平衡性。在全体劳动者中，各成员之间存在着一定的差别。这些差别可表现在思想觉悟、文化素养、劳动能力、技术水平等方面。这是一种客观现实，组织管理制度建设，管理过程中管理方式、手段的选择运用，都必须建立在对这种客观现实的正确把握之上，一切从实际出发，切不可凭主观愿望办事。

第二节 人的能力、气质与性格

一、人的能力

能力简单地说就是人们完成某项工作，实现既定目标的潜在效率的综合体现。能力是一种客观存在，是人的体能、知识、经验、心理素质等的综合体现，它通过人的活动表现出来，人们也就常以活动的结果来制定人的能力高低。

一个人的能力可分为一般能力和特殊能力。一般能力指一般人都具有，仅存在大小差别的能力，主要是观察力、记忆力、注意力和思维力等。它们是人从事一切活动都必须具备的能力。特殊能力指人在完成某项专门活动所具备的能力，如管理中的组织能力、劳动中的操作能力，理论研究中的抽象思维能力。一般能力与特殊能力有区别，但又不可分离。一般能力是特殊能力的基础，特殊能力是一般能力在某一专门领域中的提高与发展。一般能力强，特殊能力提高就快。特殊能力形成，也有助于人的一般能力的提高。如一个长期从事文学创作的作家，其观察力必然十分突出。

人的能力存在差异。从社会性因素对能力的影响来看，人的经历、知识、环境等不同，能力往往就存在差异。管理必须承认这种差异，了解这种差异。

知识是能力的基础，它指的是一个人拥有的认识事物的理论。知识可以通过学习和实践来获得。一般来说，一个人的学识越渊博，知识越丰富，能力就越强。这些的知识不仅仅指书本知识，同时也包括实践知识。知识也不简单地等同于学历。学历是一个人接受普通学校教育多少的证明。一个人掌握丰富的知识，除了可通过在学校接受教育之外，还可采取自学，工作中的边干边学等方式。只有一个活到老、学到老，时时不忘学习的人，才能真正成为知识丰富的人。

实践既是人表现能力的方式，又是提高人的能力的途径，也是检验人的能力高低的手段。一个人要想提高自己的能力，就必须参加实践，一个人若拥有丰富的理论知识，又有丰富的实践经验，其能力就会越强。当然，一个人在实践中还必须善于总结，勤于思考，才能够不断地提高自己的能力。

人们的实践活动离不开环境。合适的环境有助于人们充分挖掘自己的潜能，体现出能力。相反，因环境不好导致人的失败太多，就可能产生悲观失望情绪，能力得不到正常的发挥。

二、气质

管理学所说的气质与我们日常生活中所说的气质的概念不同。后者通常指一个人的风度、仪表。前者指的是人们固有的一种典型而又稳定的心理特征，是人生而有之的心理特点，就是人们通常所说的性情、脾气。它具有先天性、稳定性。后天的实践可使一些人的气质发生一定程度的变化，但多数人仍保持着天生的特点。

气质可分为不同的类型。目前较流行的是古希腊的波希克拉底的气质分类理论。他把人们的气质分为如下四类：

（一）胆汁质。这种气质类型的表现是情绪兴奋性高，抑制能力差，在现实生活中表现为爱冲动，心境变化剧烈，反应性高，情绪反应迅速而强烈，但不灵活。这种气质的人在日常生活中有旺盛的精力，不易疲劳；但自制力差，性情急躁，办事比较粗心。

(二)多血质。这种气质的人情绪兴奋性高，外部表现明显，反应速度快而灵活，但情绪不太稳定，心境变化较快，强度不大，易体验失败和不快。这种气质的人具有可塑性，外倾性。优点是语言敏捷迅速，活泼好动，待人热情亲切，但不足之处是粗心浮躁，注意力和情绪都易转移或变化。

(三)粘液质。这种气质的人情绪兴奋性、不随意性和反应性都较低，内倾性明显，外部表现少，反应速度慢但有稳定性。这种气质的人常表现为情绪稳定，心平气和，不易激动，也不外露，行动稳定迟缓，言语不多，处事冷静踏实，自制力强。不足之处是易于固执，拘谨。

(四)抑郁质。这种气质情绪兴奋性高，体验深，不随意的反应性低，速度慢不灵活，表现出明显的内倾性，这种气质的人在日常生活中表现为对事物和人际关系观空细致、敏感，情绪体验深刻且稳定，不外露不活泼，学习和工作易感疲劳，疲劳后也易恢复。工作中常常表现出多虑、不果断和缺乏信心，常有孤独、胆怯的表现。

气质作为人的自然属性的表现，会支配人的行为和思维。前苏联一位心理学家曾提供了这样一份材料：四个“性情”不同的人去看戏，都晚到了，在这种情况下，急脾气的人与检票员争执起来，他说戏院的钟走快了，打算推开检票员跑进去；灵活的人立即明白，人家不会放他到座池里面去，就打算通过楼厅进去看戏，所以就跑到楼上去了；慢性子的人看到不让他进去，就想，第一场不会太精彩的，我先到小卖部休息一会，等幕闭休息时再进去，于是耐心地等待起来；敏感的人却说：“我老是不走运，偶尔来看一次戏，就这样倒霉”，接着就闷闷不乐回家去了。

气质是人的一种自然属性，本身不能决定人活动的社会价值和成就的高低，也无好坏之分，但在管理中，要想管好人，用好人，必须了解人的气质，使他或她的气质特点与工作的要求相吻合。

三、性格

所谓性格指的是一个人个性中起支配作用的心理特征。它表现一个人对现实和对自己的一种态度与行为方式，对现实的态度主要表现为对社会、国家、集体、他人的方式上，对待自己则表现为自信心、果断、坚持性、毅力等方面。具体来看，对现实的态度可通过如下三个方面来检验：

(1)对社会和他人是表现为爱国、富有同情心，热情正直；还是表现为利己主义，冷酷、虚伪等。

(2)对待劳动，是表现为勤劳、认真，还是表现为懒惰、马虎。

(3)对待自己，是表现为自尊、自重、谦虚，还是表现为自卑、自践、骄傲等。

此外，从行为方式上也可判断一个人的性格，主要有如下三个方面：

(1)是否常常给自己的行为确定明确的目标，具有组织性、自觉性还是具有依赖性、盲目性、散漫性。

(2)是否在行为中按社会道德规范，法纪、法规自觉地约束自己；是否放任自流。

(3)在困难条件下能否做到镇定自若、当机立断、勇敢无畏；是否有手忙脚乱、优柔寡断、怯懦胆小的表现。

人的性格往往也是人们的人生观、世界观的反映。具有科学的世界观、革命的人生观的人，就会有豁达的心胸，无私的精神，大无畏的意志。由此

可见，人的性格具有历史性，有一定的价值取向。在一定程度上反映着人的社会属性。管理进程中，必须注重人的性格特征。如对一个私欲较重、将个人利益看得高于一切的人，委财务管理的重任，就显然是不适合的。因为他（她）可能给组织带来损害。

第三节 文化与管理

一、管理的外部环境

管理总是在一定的环境中进行的，必然会受到环境的约束。管理的艺术性强调管理要因时因地制宜，也就是强调要注意环境的影响。

影响管理效率、管理制度、管理方式的环境因素主要是如下几个方面。

（一）经济形势和经济发展水平

经济形势和经济发展水平是制约管理的经济系统因素。经济形势主要指管理者目前所处的总体的经济形势和所在行业、地区的经济形势。它主要决定组织所面临的市场竞争状况；物力、财力资源的供给；劳动力供给状况和职工队伍的稳定性等。经济发展水平则决定着人们的收入水平，由此决定人们的需要层次和结构；经济发展水平还决定着生产组织形式，所使用的劳动工具的技术水平，以及由此产生的分工协作方式。在市场经济中，市场机制、市场体系的完善程度也是制约管理的重要因素。

（二）社会制度和政治法律制度

本书第一章已经指出，管理具有社会属性，任何一种管理体制，无不打上所依存的社会制度的烙印。除此之外，管理体制、管理方式还受具体的政治法律制度的制约。如有些资本主义国家法律明确规定工人必须参加企业的管理，有些国家却无类似规定。管理过程必须合法，管理还必须贯彻一定的路线、方针和政策。这些都将约束管理过程和管理者。

（三）历史文化传统

历史文化传统指一个社会在长期的发展过程中形成的、并具有相当稳定性和影响力的行为规范、价值取向、风俗习惯等。历史文化传统对人们行为的约束力不同于成文的法律法规，它以人们的自觉自愿遵守为前提。所以，历史文化传统不象成文的法律法规那样看得见，摸得着，但却又是可实实在在的，许多方面的影响既深且广，是制约管理因素中最为重要的“软”因素，或称“软”环境。在管理环境系统的讨论中，我们着重讨论历史文化传统的作用。

二、历史文化传统的作用

历史文化传统的作用可分为两个方面，一是一般作用，二是对管理的特殊作用。历史文化传统对人们社会活动的一般作用主要表现为如下两个方面：

其一，规定人们行为的价值观。价值观指生活在共同环境中的人们所认同的行为准则。它可以通过两种形式表现出来，一是带有强制力的国家的法律法规，这些是社会价值观中最重要的部分。价值观一旦上升为国家法律法规的形式，就具有了特别意义，成为上层建筑中的组成部分，不再是文化传统所讨论的内容。二是不成文的，靠人们在生活中耳闻目睹，潜移默化所感受、接受的各种规范，它们是社会价值观的重要部分。人们之所以有不同的行为模式，最主要的原因是人们成长的文化环境不同，所确立的行为价值观不同。如美国社会崇尚个人英雄主义，个人与集体之间的界限分明，日本则倾向集体主义，人们在任何时候都想成为某一集体的一员，与集体融为一体。所以美国人在处理个人与集体的关系时，往往表现出与日本人不同的行为方式。

其二，形成思维定势。文化传统不仅规范人们的行为，并且还会左右人们的思想和思维方式。一定的价值观成为人们判断事物的价值标准，任何人的理性行为，都会以所形成的价值标准来衡量行为的结果和得失。更进一步看，会发现文化传统还会影响人们分析问题的方式和寻找解决问题途径的方式。

文化对管理的特殊作用主要表现在如下几个方面：

（一）影响管理者与被管理者之间的关系以及整个组织内人际关系的构造

人际关系是二种社会存在，其具体形式由社会文化确定。在一个管理系统中，最主要的人际关系是管理者与被管理者，管理者与管理者，被管理者与被管理者之间的关系。社会文化对组织内人际关系的影响是十分明显的。如美国文化强调个人的独立性，坚持人际关系中的距离感，结果，管理与被管理者之间的等级分明，界限清楚。在组织中，管理者与被管理者之间，被管理者与被管理者之间只有工作关系，个人感情一般不能带入工作交往中。日本文化强调集体主义和互助合作，因而在企业中强调上下级相互依赖，互相合作。在组织中，除了工作关系外，还有感情关系，组织内的一切活动都公开，以便让每一个人了解。

和谐的人际关系是提高管理效率的重要条件。当今所兴起的企业文化浪潮，其目的就是要通过企业文化的塑造，在企业中建立起良好的人际关系和文化氛围，使企业管理过程与社会文化作用机制统一起来，协调起来。一个管理者在实施管理时，必须充分了解所处的文化环境。

（二）影响着管理手段的选择

管理因人而异，这句话的意思是同一个问题如果发生在不同的人身上，往往要使用不同的管理手段来解决。选择管理手段的决定因素不外乎两个，一是被管理者个人的气质与性格，其次是所处的文化环境。如美国文化认为讲面子是不成熟的表现，谁有了缺点当面指出来没有什么不可接受的，当面承认错误也不丢什么面子。但东方文化觉得面子与个人的自尊心相联系，不给面子就会刺伤对方的自尊心。所以，在美国企业中，上级对下级的当面批评指责视为理所当然，但在东方文化企业中，不少批评都是在较小的范围内进行的。

文化对管理手段、管理方式选择的影响带有普遍性，进而影响到管理体制的形成。如日本企业普遍实行集体决策制，与之形成鲜明对照的是个人主义突出的美国企业普遍实行个人决策、个人负责制。

（三）影响组织的协调和沟通

在正式组织中，每一个人都有自己的角色定位。这种角色定位确定了个人的职责权力及其与组织内其他成员的关系，包括与他人的分工协作关系。无数的实践证明，仅依靠正式职位形成的关系来协调和沟通是不够的。因为一个组织不是一部机器，成员也不是零部件。每一个成员都有自己的情感好恶，它们会自然地与被带入正式的协调和沟通中去，非正式的协调和沟通对组织来说不仅不可避免，而且还十分必要。但不同的文化对待非正式沟通的态度是不一样的，所选择的具体方式也不相同。根据所处的文化环境选择合适的协调沟通方式，是管理艺术性的体现。

总之，文化对管理者有着十分强有力的影响。要想成为一个合格的管理者，必须深入了解组织所处的文化环境，组织内部人员构成及其所持的价值

观、行为规范等，否则，难以建立起有效的管理体制来。

三、中国传统文化的基本特征及其在管理中的影响

我国有几千年的文明史，文化源远流长，博大精深。要准确概括我国文化的基本特征不是一件轻而易举的事情。这里仅从文化对管理的作用和影响这一角度来看中国文化的几个特征。

（一）强调人和的重要性

在我国传统文化中，“人和”学说占有十分重要的地位。将“人和”翻译为现代语言，指的就是组织内的人际关系要和谐。我国古代思想家都认为，“人和”是实现组织目标的关键。如孙武在《孙子兵法》中指出：“上下同欲者胜”，孟子则更直接地指出：天时、地利、人和是事业兴废的三要素，但“天时不如地利，地利不如人和”，商人做生意，“和气”才能生财。受几千年来人和思想的熏陶，人们一般都希望工作环境、学习生活环境中的的人际关系融洽；有了矛盾也不愿当面发生冲突，如有可能，就尽量维持一团和气。

“人和”主张对管理的作用是双重的。有利的作用是人们愿意为营造良好的人际关系而努力，容易形成凝聚力。其不利的方面是，在制度化的组织结构中，理性管理措施不易被接受，矛盾容易被掩盖，“人和”过甚，会抑制竞争。

（二）强调集体主义

我国文化属于东方文化。东方文化的一个显著特点是集体主义优先，个人从属于集体，人们从集体中感受自身的存在。如古人极力倡导“先天下之忧而忧，后天下之乐而乐”就是一例。此外，古人强调先公后私，忠君报国、兼善天下也是主张集体主义的表现。

集体主义文化对管理也有双重影响。有利的影响是，它能协调组织目标与个人目标的冲突，保障组织目标得以实现；组织成员有共同的目标，能够较好地统一起来。其不利之处是：过分强调集体主义，会扼杀成员个体的创新精神和意识，不利于人才脱颖而出。

（三）重视人与人之间的伦理关系

中国社会长期受儒家伦理思想的影响，重视长幼尊卑的伦理关系，重人情，讲“人治”，看重感情投入，“士为知己者死”。我国传统文化过于重视人与人之间的伦理关系，由此形成了以情理法为顺序的办事原则。无论是处理安邦治国之大事，还是管理家务之琐事，一般都是以情为先导，循理不违法。动之于情无效，不能排解纠纷时，便晓之以理，明辨是非，陈述利害；讲理不通，做到仁至义尽时，才诉诸公堂，依法办事。

重人情的文比对管理的有利作用是：人们的感情需要丰富，如果管理者能以合适的方式以满足人们的感情需要，在不违反原则的前提下将事情办得合情合理，会收到事半功倍的效果。这与当代的企业文化为特征的管理感情化的潮流是一致的。其不利之处是，重人治、轻法度，就难做到奖惩分明，一视同仁。并且，过份讲人情最终会丧失原则。

概括起来看，按照哲学家的划分，中国传统文化属于人文文化，它不同于西方在解决人与自然矛盾中形成的科学文化，也不同于在追求人的自身超脱中形成的印度宗教文化。中国的传统文化是在解决人与人之间的矛盾中形成的。人们习惯于从关系中去体认一切，把人看作是群体的分子而不是独立

的个体，是角色而不是独立的演员。所以，人们常说东方人是群体人，西方人是独立人，这种群体人文化的群体管理效应较好，容易在组织内求得协调和合作。

另一方面我们又不能不看到，我国文化是在几千年的奴隶社会、封建社会中形成的，带有历史的痕迹，其中精华与糟粕共存，生命力与腐败力共存，潜在力与滞性力共存。考察我国管理的文化环境，必须坚持辩证的原则，吸取其精华，去其糟粕，使管理适应文化，并推动文化发展。

思考题

1. 管理学对人的认识有什么重要性？
2. 文化在管理中有什么作用？
3. 中国传统文化对现代管理的作用有哪些？

第五章 管理现代化

第一节 管理现代化的必然性与重要性

一、管理现代化的含义

管理现代化是指一国的管理者根据实际情况和客观需要，把当代世界上最先进的体现管理发展一般规律的管理思想、管理理论、管理方法和管理手段加以运用，结合本国特色，形成具有世界先进水平的管理思想、管理理论、管理体制、管理方法的工作。

理解管理现代化的含义，要注意如下几点：

（一）管理现代化是一个世界性的概念

一个国家、一个企业的管理水平的高低，不仅要同自己的过去进行纵向比较，而且还必须同其他国家，其他企业进行横向比较。在开放经济时代，最有意义的是要用世界上管理先进的国家相比较。管理同其他科学一样，其发展成果是全世界各国人民的共同财富。况且，管理学的建设与发展不是也不可能只是靠一个国家可以完成的。自从管理学诞生以来，新的思想、新的方法、新的手段都在不断更新发展，没有哪一个国家能在管理的每一个领域中都属于领先地位。一个国家要想提高自己的管理水平，闭关自守，盲目自大，终究是要落后的。正确的做法是积极学习、借鉴别国先进的管理思想和方法，才能使自己的管理跟上世界管理发展的潮流。

（二）管理现代化是一个动态的概念

现代化本来就是一个历史性的概念，它的内涵是随社会生产力的发展不断地自我更新，向前发展的。管理现代化也是如此。本世纪二十年代，按泰罗的科学管理思想建立起来的管理制度就是现代化的了，因为泰罗制代表了当时管理发展的最高水平。可在九十年代，如果管理仍停留在泰罗制的水平上，那就十分落后了。生产力是管理现代化发展的根本推动力量。要实现管理现代化，必须注意把科学技术以及哲学社会科学发展的成果应用到管理中来。

（三）管理现代化还是一个国别的概念

前面指出，管理现代化要以世界上管理先进国家的管理水平的发展作为参照系，但这不等于说管理必须生搬硬套他国的做法，全盘接受他国的管理思想与方法。管理在任何时候都具有社会属性，即它是一定的人文环境、经济制度下的产物。有些管理方法，在某些国家十分有效。但运用到另一国家，结果可能恰恰相反。如年功序列制的工资制度在日本企业中比较普遍，它的积极作用是主导的，即使职工就业行为长期化，稳定了企业职工队伍；收入分配管理比较容易。但它是日本社会的文化传统的产物。将这一制度移植到美国企业中去的话，消极作用就会是主要的了，因为美国的文化传统，价值观念不接受这一制度。所以说，对他国的管理思想、经验与方法，必须有条件、借鉴地学习。

管理现代化的国别性还意味着一国的管理现代化必须靠本国管理工作者的努力才能实现，完全学习、借鉴是难以形成有特色的、真正的管理现代化的。

二、管理现代化的必然性与重要性

管理现代化在某种意义上可以说是一条历史规律，不以人的意志为转移。如果他国的管理已经向现代化迈进，而本国的管理却仍然处于落后的状态，必然阻碍本国的生产力发展。长此以往，就会被开除“球籍。”

（一）人的现代化要求管理现代化

人是管理的主体与客体，是管理过程的中心，人的发展变化必然要求和引起管理的发展变化。以历史过程来看，人也是在不断发展变化的。这里的变化不是指人的自然属性的变化，而是其社会属性的变化，特别是人的价值观等反映人的社会属性的因素的发展变化，它会推动社会的各方面向现代化方向发展。

在现代化社会中，与管理相关的人的价值观的变化主要是对组织及工作认识的变化。在生产力发展水平较低，经济还十分落后的时期，企业是被人们看作谋生的场所，工作则被人的当作谋生的手段的，哪一个人工作越多，收入越高，生活才可能越好，相应的社会地位也就越高。随着生产力的发展，人们收入水平的提高，人们的需求也就不在局限于经济方面了。如进入八十年代以后，西方国家的大多数就业者已不再把企业仅仅当作谋生的地方，而是将企业和工作者作是个人生活中的一个组成部分。在工作中所追求的不仅仅是收入，还包括有工作的挑战性，为实现自身价值的条件性。因此，一些虽然报酬较高，但工作性质单调、呆板的工作就不被视为理想的工作了。西方资本主义国家中人们对工作认识的变化，一定程度上表明了一种规律的作用。当人们对工作的要求不同时，管理的方式也就不应相同。

美国著名的社会学家阿列克斯·英格尔斯认为，当一个传统人发展到现代人之后，其价值观会发生这样一些变化：

1. 乐于接受新的经验，愿意接受新的观念新的感觉和新的行为方式；
2. 愿意接受社会变革，广泛地参与社会；
3. 更多地思考，有自己独立的见解，不随波逐流，更愿意合作；
4. 相信人的努力，不相信命运、偶然性或天生的决定因素。

针对上述这些变化，管理就必须创新，必须改革，现代管理要求尊重人，从正面地引导，激发人的积极性。要让下属多负责任，授予其权力，委以重任，使他们接受挑战，实现自己的价值。

在具体的组织中，管理者必须正确认识作为外部环境的人的价值观的现代化，准确把握其发展趋势，因势利导，顺势而为，将管理推向现代化。如果对人的现代化毫无感觉，停滞不前，因寻传统，肯定会失败。

（二）组织的发展变化要求管理现代化

我们所讨论的管理是以正式组织为载体的管理，或者说是组织管理。在科学技术发展的推动下，无论何种组织目前都在发生深刻的变化，这对管理的影响也是十分深远的。现代组织的变化主要表现在这样几个方面：

1. 大型化与超大型化。只要稍加留心分析，我们会发现，社会中各种组织的规模，总的来看比过去要大得多了。这一现象可以称之为组织的大型化趋势，它在当代的经济组织——企业中表现得又特别明显。不少人认为，现代经济是企业大型化与小型化并存的社会。提出这一命题的依据是近几十年来，大中小型企业各自在企业总数中所占的比重基本上没有改变。这一现象与企业的大型化趋势并不矛盾。大型化只是说生存下来的企业有规模不断扩张的趋势，其后有众多新的小型企业诞生，维持了大中小型企业的比例，它不否认大型企业越来越大的趋势。只要将我国今天颁发的大中小型企业的标

准与建国初期的颁发的标准比较一下，就可以清楚地看到这一点了。

组织规模的大型化是社会化大生产向纵深发展的结果。它对管理的影响是直接的，如它对分权与授权、控制等提出了更新更高的要求。

2. 组织结构多样化、复杂化。随着组织规模的大型化发展，其内部结构也就自然更加复杂多样了。小型组织可以只采用直线式结构或直线——参涉制式结构，大型组织就不行。所以，事业部制、矩阵制就被创造出来。此外，由于信息革命，消费多样化，组织结构变化的另一表现是弹性化，即企业或其他组织都不是一成不变地采用某种内部结构，而是要随着目标调整，环境的变化进行调整。组织结构的多样化、复杂化使组织内部的管理更加多样化，艺术化。同一行业的企业，因采用了不同的组织结构，也就可能要实行不同的管理制度与管理方式。

三、科技革命成果在管理中的大量运用

本世纪五十年代以后，在西方主要资本主义国家掀起了一股以电子计算机为代表的新技术革命浪潮。这一浪潮对全世界产生了极大的冲击。几十年来，社会生活的各个领域，理论上的各门科学，都受到了它的极大影响。管理和管理学自然也不例外。对管理学造成极大影响的是这一时期创立的系统论、信息论、控制论。它们从思想方法论的高度推动了管理学的革命，系统管理思想与学派掘起，信息在管理中的地位被确认，价值受到重视。在管理实践活动中，一系列科技成果，特别是电子计算机、排队论、博弈论等在管理中直接作为新的手段和工具，不仅提高了管理的效率，而且也改变了管理方式与管理关系，要求管理者与被管理者双方都适应这一革命性的变化。

四、管理现代化的内容

管理现代化主要包括如下几个方面的内容：

（一）管理思想现代化，这是管理现代化的关键；其表现是管理者的现代化。

（二）管理方法现代化，主要指在管理中运用各种科学的方法，使资源最优配置数量化、模型化、精确化；

（三）管理手段现代化，主要指在管理中运用多种科学技术工具作为管理的手段，提高管理的效率。

第二节 管理思想现代化

管理思想现代化是管理现代化的关键。做到管理思想现代化，应树立如下几大管理思想。

一、以人为本的管理思想

现代管理强调以人为本，对于一个管理者来说，承认要树立以人为本的思想并不困难，但若要说以人为本包涵着什么内容，切实做到以人为本的管理就不那么容易了。

以人为本，首先要确立管理以人为中心的观念，在众多的管理对象中，人是第一位的，管理的主要任务就是要激发人的工作积极性，挖掘人的潜力，使每一个人都创造性地工作。

以人为本，其次要做到尊重人，每一个人都有自尊心，都有自尊的要求，满足这一要求是人们积极工作前提条件，尊重人，不仅仅指管理者应以正确的态度方法对待被管理者，而且更重要的是指管理中应以正面激励为主，对待每一个被管理者，应从“他能干什么”、而不是“他不能干什么”来安排工作，并为其创造成功的条件。对成功者予以奖励，对失败者予以鼓励，减少失败者的挫折感。

以人为本，再次是要主动关心人，关心每一个被管理者的工作、学习，生活，了解他们的要求，他们思想的变化，以情感人，创造良好的组织人际关系，使组织真正成为其成员生活中不可缺少的部分。

以人为本，概括起来说就是要为人的全面发展提供条件，创造条件，把实现组织目标任务与成员个人的发展二者之间有机地结合起来。

如果一个管理者，特别是一个高层管理者真正树立了以人为本的思想，并能付诸于实践的话，是肯定可以提高管理的效率，顺利地实现组织的目标的。如日本丰田汽车公司建于1938年，当时只是一个十分落后的小厂。四十多年后，该公司成为世界汽车行业最大的公司之一，其产品在许多技术经济指标上超过欧美先进国家。谈及成功的秘诀时，丰田经理石田退三说：“事业在人……任何工作，任何事业，要想大为发展，最紧要的一条就是“造就人材”，常务董事神谷正太郎也颇有同感，“推动和发展企业的是人，也就是职工。”

我国企业在树立以人为本的思想，依据这一思想进行管理取得成功的例子也不鲜见。并且，我国的经济制度是建立在公有制基础上的，生产目的是为了提高人民的物质文化生活水平，以人为本有着更为坚实的基础和更广泛的适应性。在管理现代化中，我们更应努力将以人为本的思想落到实处，真正做到以人为本，使社会主义的生产目的通过管理实现。

二、战略管理思想

战略管理是一个形象的说法，指管理如同打仗，管理者，特别是组织的高层管理者要象部队的统帅一样，掌握全局，作好战略决策。只有这样，组织才能不断发展壮大。

战略管理是管理现代化的要求。因为现代社会发展变化快，外部竞争激烈，内部结构复杂、规模庞大，生存发展的压力十分突出，组织的最高领导人必须把大部分精力投入到关系到组织的生死存亡，发展快慢等重大问题之

一，其管理才可能是高效率的，才能完成自己的使命，才称得之是一个合格的管理者。

树立战略管理思想，要求组织的高层管理者具备判断什么是组织的战略性问题的能力，什么是战术性问题。当然，战略性问题与战术性问题之间没有绝对的界限，但在确定的时间地点上，还是有较明确的标准。战略管理的哲学基础就是要抓事物的主要矛盾和主要矛盾的主要方面。高层领导人要努力培养这方面的能力。如果管理者对大事小事分不清，眉毛胡子一把抓，必然是事务缠身，忙得焦头烂额。最后可能是吃力不讨好、事半功倍，甚至可能是丢了西瓜，捡回芝麻。

树立战略管理思想，还要树立信任下属，大胆启用下属的观念。因为主管人员要腾出时间来考虑战略性问题，处理战略性问题，就必然把一般问题的处理权下放给下属。由他们在权限之内自主决策，这样多层领导才能解脱出来。事必躬亲，大事小事无巨细都要高层主管亲自过问处理不是现代管理的趋势。我们提倡领导深入基层，深入实际，但不能为一些过分烦碎的事情所困扰。如果不是这样，用现代管理的观点来看，这个管理者就不是一个合格的管理者。因为由他亲自出面处理小事，要么表明他不会用人，无法授权；要么是越级干预，不符合现代管理原则。再因为一个人的能力、精力、时间都是有限的，在小事上花的精力时间大多，必然影响大事的处理，结果得不偿失。

树立战略管理思想与我党倡导的密切联系群众的工作作风并不矛盾。领导人的战略决策不能靠关在办公室里，或靠几个参谋人员凑在一起出点子完成。要保证战略决策的正确性和可行性，领导人必须深入实际，掌握大量的第一手的材料，这就要走群众路线，密切联系群众，倾听群众的呼声。但这不等于一天到晚都陷于鸡毛蒜皮的琐事之中。高层领导人在深入实际中了解的实际情况，第一手的资料，应上升到战略的高度来分析，来对待。要记住，高层领导人是为了搞好战略管理而深入第一线、深入实际的，就事论事，目光短浅也就难以达到目的。

三、系统管理思想

所谓系统管理思想是指管理者在管理过程中，看问题、办事情，都要具有系统思想。要具有系统思想，首先要掌握称之为“三论”之一的系统论。

系统论的最基本概念是系统，它指具有特定功能，由两个以上相互作用的要素结合而成的整体。任何事物都可以视为一个系统。宇宙中的系统可以分为这样的两大类，一类是自然系统，指由自然界的要素按自然规律构成的系统。另一类则称之为人造系统，指根据人的主观要求，人们为达到某种目的而建立起来的系统。人造系统具有这样几点特征：

一是集合性，人造系统中是由两个以上的人建立起来的系统，是一定人数的集合，如企业、军队、政府机关等；

二是相关性，人造系统之间总是直接或间接相关的；

三是动态性，人造系统时刻在运动变化，这种运动变化十分明显，容易感觉到；

四是环境适应性，人造系统只要存在下来，就必须适应外部环境。

管理也是一个系统，它指由管理主体、管理整体，管理制度、职能、方法等组成的整体，显然，管理系统是一个人造系统。管理系统具有如下几点

特征：

（一）有机整体性。管理系统不同于一般的人造系统，它是一个有机整体，其表现就是管理系统中各要素的有机结合形成的整体力量大于各要素力量机械相加之和。管理系统的这种放大作用是管理的主体与客体、管理制度、职能和方法共同发挥作用的结果。用系统论的观点来看，管理就是管理主体遵循一定的管理原则，运用合理的管理方法，推动管理客体的完成管理系统目标的过程，完成系统的目标任务，必须发挥系统的整体功能。

（二）有序性。系统的一个基本特征是大系统中有子系统。如果一个系统的子系统以及要素的排列组合方式不同，就会形成不同的系统结构，系统的动能也就不同。管理系统就是管理主体按照实现管理目标的要求，对系统中各种要素进行符合管理规律的要求的排列，以保证管理系统的有序性。有序性是管理系统的基本特征，也是一个基本要求。它可以使管理系统自动地适应外部环境的变化，求得不断地发展。

（三）动态性。管理系统的动态性集中地表现为管理过程中信息的流动。信息是管理系统不可缺少以要素，管理不可缺少的工具。管理系统中信息一般是由决策指挥中心依靠外部与内部输入的信息作出的决策、下达的指令；一方面下达给执行机构执行，另一方面下达给监督机构，对执行的情况进行检查监督；此外，决策指挥中心还必须主动积极地接受管理对象执行决策情况的反馈。以便及时了解执行情况，发现偏差，及时纠正。

树立系统管理思想，关键在于按系统论办事，无论是决策，还是控制，都必须从全局出发，从整个组织系统出发。其次，要从组织的实际情况出发，建立和完善组织的管理系统。管理系统主要是由管理者、管理制度、管理对象，管理过程组成的动态系统。这个动态系统在一定的时点上又是由若干子系统构成的，主要是应建立完善如下管理子系统。

（一）决策子系统

决策子系统由各级决策层的决策者和决策参谋咨询人员组成。决策子系统的内部结构包括各级决策层决策权的界定和划分；决策人员与决策参谋咨询人员的职责、权限划分。由于决策职能在管理职能中居于最重要的地位，建立一个完善、高效的决策子系统也就显得特别重要。

（二）指挥（执行）子系统

指挥子系统由系统的指挥人员与执行人员组成，该子系统的结构包括指令的传达方式；执行人员的职能；指挥人员的权责等。指挥子系统是决策得以执行，目标得以实现的组织保证、建立起统一指挥、令行禁止的指挥子系统对管理系统同样有着重要的意义。

（三）控制子系统

控制子系统由管理系统中的各级司控、监督人员组成。其主要职责是监督各个层次、各个部门正确地行使职权；认真地贯彻上级决策，及时反馈决策执行中出现的偏差；制订纠正偏差的措施；协调指挥系统执行。控制子系统的结构包括各级监控组织的联系、监控人员的职责权限、监控方式的选择与运用等。

（四）信息子系统

信息子系统由管理系统中的信息搜集人员、信息处理人员、信息分析人员等组成。信息是现代社会的资源，管理系统能否及时地获得全面、准确的信息，直接决定着管理效率的高低和成败。信息子系统的结构包括信息

人员的安排，各种信息工作部门的设置，信息传递的方式、渠道、原则；信息处理的手段等等。

上述管理的四个子系统是保证管理系统正常运行的四个组成部分。在它们的下一个层次同样有更小的四个子系统。

四、创新管理思想

前面已经指出，管理具有艺术性。艺术性的含义不仅指管理没有一成不变的模式，没有处处适用的方法，而且还指管理意味着创新。管理者所处的层次越高，创新的意义就越重大，要求也就越强烈。

树立创新管理思想，要求管理者必须勇于改革，敢想前人没有想过的事，敢于前人没有干过的事。当然，创新的成功还需要有创新的能力。创新不是盲动，不是蛮干，不是寻求刺激，标新立异。创新是建立在尊重客观规律，把握客观事物的发展规律基础上的，要树立创新思想，就必须努力学习，提高管理能力，不断更新知识，不满足已取得的成绩；不骄不燥。

将创新管理思想应用于实践，就是要进行创新管理，创新管理主要包括：

（一）目标创新

即组织的目标向更高，更有助于组织发展的水平调整。目标创新过程有巨大的激励作用。

（二）制度创新

即组织的各项制度的改革与完善，对企业这一类组织而言，就包括产权制度创新，经营管理制度的创新。非企业性的组织也有制度创新的要求，它们主要是管理制度创新。

（三）环境创新

环境是组织的外部生存条件，组织只能适应环境，反过来，组织的活动对环境又有极大的影响，组织可以通过一定的活动，影响环境甚至是创造环境，这一点对大型组织来说尤其是如此。所以，创新管理要勇于环境创新。

第三节 管理方法现代化

管理方法如前所述，包括行政方法、经济方法、教育方法、法律方法、数学方法。前几种方法的现代化主要靠管理者的管理思想现代化来实现，而最后一种方法的现代化，则是指对现代管理科学成果，特别是解决资源最优配置的各种科学模型、方法的运用。下面介绍几种本书其他章节内容所未涉及，但又十分常见的现代管理方法。

一、模型方法

模型是实际现象的代表或描述，但它只是实际的一部分属性的抽象或模仿，而不是全部属性的复制，也不可能是全部属性的复制，一个真正能代表实际的模型应当包含有这样几个变量：

- (1) 可控的决策变量；
- (2) 不可控变量；
- (3) 表示变量间关系的常数和参数；

(4) 衡量取舍的标准。这些变量包含了现实中的主要因素，排除了非主要因素。它应能反映实际，并且有足够的精确度，但又应避免繁琐。它是实际的抽象而又高于实际因而具有广泛的适用性。

一个好的模型应当具备两个条件：一是必须考虑所有已知的事实；二是经过不带偏见的观察者鉴定以后，能够做出预测。这样，模型提供的数据才能为决策服务。

(一) 模型的分类

1. 根据模型与现实的一致性程度，可分为：

- (1) 形象模型，这是根据实际事物进行形体放大或缩小形成的模型。如地球仪，城市建设规划模型等是实物的缩小，而原子核模型则是实物的放大；
- (2) 图形模型，指以图表形式表示的模型，如流程表，组织表等；
- (3) 数学模型，指用字母、数字、符号等来模拟系统。这是最抽象的模型，所以适用范围最广；
- (4) 模拟模型，指用另一个系统来表示的模型。

2. 根据模型所含的变量，可分为：

(1) 确定性模型，在这种模型中，不含不确定的概率因素。所有条件都是肯定的。

(2) 概率性模型，指含有随机变量的模型。概率性模型是以统计学为基础的，模型中的不肯定条件常常是以现实的观察为根据的。例如人寿保险中把死亡的概率作为年龄的函数，由此建立起来的保险表就是一种概率性模型。

3. 根据目的，数学模型又可分为：

(1) 描述性的模型，指用数学模型描绘事物的实际状况，但对所研究的现象不作评价的模型。因此，这种模型清楚地表示状况怎么或者怎样可以改变它。这种模型可向决策者提出一些可供选择的方案，有时还能帮助决策人测定每种方案的作用和结果。但是，模型本身不起选择作用。

(2) 指示性模型，指能根据模型中包含的决策准则从几种方案中挑选最好的，并指出事物应当怎样才能达到特定的目标的模型。这种模型又称最优化模型或决策模型。

（二）数学模型的构造

数学模型实际上是采取数学形式来寻找问题的答案。构造模型不是决策者的工作，但决策者也有必要了解模型的构造原理，这样才能更好地利用模型辅助决策。

构造模型有如下几个步骤：

1. 确定问题并使之公式化。在一个确定的公式化的问题中，所有的因素都必须十分清楚，包括明确的目标、可供选择的各种行动的识别和问题的所有已知部分。

2. 构造模型。就是把问题的因素用数学形式来表述。构成的模型必须同实际事物一样反映。每一模型要具有三个要素：

（1）组分，它们是模型的组成部分；

（2）变量，它们以各种形式与类型的组分相关联。变量可分为：1. 输入变量，指不在组分之内，必须从系统外输入的变量；2. 状态变量，指描述组分状态的变量；3. 输出变量，指由组分产生的变量。

（3）关系，它们表明不同变量之间的关系，关系大体可分为二类。1. 定义性关系，如库存 $(t) = \text{库存}(t-1) + \text{生产}(t) - \text{销售}(t)$ ；2. 经验的关系，以历史资料、工程分析、实验数据、法律规定或揣想等为依据形成的关系；3. 规范性关系，表示变量间应该具有的关系，而不是已有的关系。

3. 解模，指寻找模型的答案。

4. 试模，指在小范围内对模型进行测试，满意后推广开，否则应作相应修改，校正或另外构造新模型。

5. 建立控制，指建立运行的控制系统，经常检查变量或关系是否发生变化。当发现变量发生了变化时，应修正模型。

6. 贯彻答案，执行决策。

在管理实践中，常用的模型有：决策模型，损益平衡点模型，库存控制模型，分配模型；网络控制模型，排队模型等。

二、排队论方法

排队论又称队论、等候论、随机服务系统理论，是研究系统拥挤现象和排队现象的理论，其目的在于决定服务的最佳设施数量。排队现象是十分常见的。如在医院服务中，门诊数量设置太少，病人排队拥挤，造成看病难，但设置过多，可能造成资源利用不充分，这就需要运用排队论来解决。

排队论发源于本世纪初。当时美国贝尔电话公司发明了自动电话，以求适应日益发展的工商业电话的通讯需要。但这个发明带来了一个新问题，即通话线路与电话用户呼叫的数量关系应如何改善解决。这个问题直到 1915 年才由丹麦数学家 A·K·埃尔派解决。第二次世界大战期间，排队论逐渐推广到机器维修管理，陆空交通管理等方面，直到 1951 年后，排队论才在理论上奠定基础，在应用方面获得很大的发展。目前，排队论已广泛运用于工业、工程、军事、交通运输、服务行业等。

排队论中有两个基本概念，一是服务系统，指由服务设施和服务对象构成的系统。二是等候系统，它是由于在某特定的时间内，到达服务设施的服务对象超过设施的服务能量，而必须排队等候形成的。等候系统的情况十分复杂。如排队的原则，违反原则的现象等。但抽象以后，可以发现任何等候系统都有这样三个共性，或者说三个构成因素：

一是等候线的长度，等候线又可称之为排队的长度。

二是等候时间，指顾客（服务对象）参与等候起到接受服务时止的时间。

三是服务质量，包括服务时间的长短和服务设施的利用率。

等候系统模型可分为单线等候系统模型和多线等候系统模型两种。前者是最简单的等候系统模型，指只有一个服务设施，服务每次仅限于一人的模型，后者则指有多个服务设施，一次可服务多人的模型。

等候系统模型是十分复杂的，解决实际问题的模型通常要运用电子计算机才能求解，建模和解模都需要有较深的概率论和线性代数理论知识，以及计算机技术，这些都要靠专家来完成。

三、对策论

对策论又称博弈论、竞争理论、对局理论。它是运用数学方法来解决对抗性局势和探索最优对抗策略的理论。

对策论起源于本世纪二十年代。1920—1930年，法国数学家E·波来尔首先试图把对策问题系统化为数学理论，但一直没有成功。1928年，美国的丁·冯·诺意曼为之奠定了理论基础，1944年，他同O·摩根斯但联合发表了专著，对策论才真正形成。此后，许多数学家也为对策论的发展作出了重大贡献。

对策论所研究的主要问题是：假设有几个局中人 $P_1, P_2, P_3 \dots P_n$ ，都参与某一对策 $P_0 P_i$ 应采取什么对策才能获得最有利的结果。任何一种对策，总有一组各方都必须遵守的规则，规定所有局中人在决策中可供选择的决择的信息、数量。如果对策中存在着随机因素，规则中还会规定随机变量的概率法则，同时还会规定结束一个对策的方法、支付办法以及支付值。

对策论是为每一个局中人在决策过程中提供准则的。对策论不同于其他理论之处在于每个局中人的胜负不仅取决于他本人所采取的策略，而且也与对方所采取的策略密切相关。

现实生活中的对策可作如下分类：

按参与者的人数，可分为两人对策和n个人对策。

按参与者可采取的行动次数，可分为有限次的和无限次的对策。

按支付的总和分，可分为零和与非零和对策。

按参与者的目的，可分为各作性的与非合作性的对策。前者指全体参与者结成联盟争取共同的利益，后者指参与者互不合作。

此外，对策还可以是单方面的，如对大自然的斗争所采取的对策。

比较简单的是有限次的两人零和对策。在这种对策中，仅有两人（或两个集团）对阵，一方的得益引起对方相等的损失，总和为零，没有其他支付。用 V_1 代表一方的支付， V_2 代表另一方的支付，有 $V_1 + V_2 = 0$ 。下棋就是两人零和对策的典型。

运用对策论也要涉及较高深的数学知识，同样需要专家参与。

第四节 管理手段现代化

现代化的管理手段比较多，最主要的是电子计算机。电子计算机的发明及其应用是当代科学技术发展的最重大成果之一。它是人类智力解放的工具，是对智力活动的大规模放大与延长。由于电子计算机的高速，精确的计算处理能力和大容量存贮器的记忆功能，使得当代许多先进的科学方法得以在管理中运用，如本章第三节所阐述现代管理方法在实践中运用大都要借用电子计算机手段。这也使得电子计算机在管理中获得了广泛地运用。本节主要介绍电子计算机这一现代管理手段的基本知识。

一、电子计算机的特点

电子计算机分为数字计算机和模拟计算机两大类，我们通常说的是指数字计算机。

自从 1946 年美国发明第一台电子计算机以后，在近五十年的时间里，计算机已经历了电子管计算机、晶体管计算机、集成电路计算机和大规模、超大规模集成电路电子计算机几个阶段，目前正在向人工智能化阶段迈进。现代电子计算机有如下五个特点：

（一）速度快，当今一般电子计算机的速度，每秒钟能完成几十万，几百万，乃至上亿次的运算。

（二）具有极强的“记忆”功能；能高速地存储和读取大量数据。

（三）自动计算：能够自动执行一系列的运算指令（即程序），而不需要人的参与。

（四）具有逻辑判断功能：它不仅能作算术运算，而且还能进行逻辑运算，完成逻辑推理。

（五）精确可靠，错误率极低。

正是因为电子计算机不但是自动，高速，精确的，而且还有近似人脑的记忆和判断功能，因此计算机能够作为现代化管理技术的主要手段广泛地应用于管理的各个领域，它能大大地提高信息处理的速度和质量，并通过强有力的信息支持，提高企业的决策水平和管理效率。

在管理中应用的电子计算机可以说是一个系统，由机器系统和程序系统两部分组成。

机器系统又称计算机的硬件，即组成计算机的所有机械的、电子的、磁性的装置和部件，具体来看即有这样五大组成部分：

运算器：它是计算机处理数据的部件，用来承担算术运算和逻辑判断任务。

控制器：它是计算机的指挥中心，承担着控制计算机的各部分，使它们能够自动地协调地进行工作的任务。

存储器：它是计算机中用来存放程序和数据具有记忆功能的部件。它分为内存储器和外存储器两大类，又简称内存和外存。内存也叫主存，用于高速存取当前运行的程序和数据，以实现信息的处理。外存则作为内存的补充，用来存储大量数据和程序，必要时它能直接与内存交换数据和指令。外存设备有磁带、磁盘和光盘等。

输入设备：向计算机输入数据和程序的设备，是人与计算机交换信息的入口。常用的有键盘、键盘机，磁带机、纸带输入机、卡片输入机等。

输出设备，将计算机结果显示、打印或存入外存储介质的设备，是机器与人交换信息的出口。如显示器、打印机、磁盘机、磁带机、绘图仪等。

程序系统又称软件，是运行、管理和使用计算机的各种程序的总称，它又分为两类：

系统软件，包括计算机的标准系统，汇编程序、各种高级程序设计、语言的编译程序或解释程序，机器诊断程序及数据管理系统等。

应用软件，指直接实现用户目标的软件或程序。除自行研制的外，还包括一些能够解决具体问题的通用标准程序，如各种应用软件。

总之，硬件建立了计算机应用的物质基础。而软件扩大了计算机的功能和应用范围，方便了用户，硬件与软件有机地结合起来才是一个完整的计算机系统。

二、计算机在管理中进行信息处理的发展阶段

计算机在管理中被大量地用来处理管理信息，节约了人力，提高了效率，方便了决策。其应用发展已经过了这样几个阶段：

（一）简单程序应用阶段

指运用计算机来模仿人的手工方式，局部代替原来管理人员进行的数据处理业务，如工资结算、统计汇算等单项数据处理。这是计算机应用于管理的初级阶段。在此阶段数据不独立，而是程序的一部分，修改数据就必须修改程序。数据彼此间是孤立的、无关的。程序也是孤立的，不能共享数据。

（二）文件系统阶段

在这一阶段，计算机开始应用来对某一管理子系统的控制，如库存管理系统、财务管理系统等。数据形成了单独的文件，不再是程序的一部分，而是按照一定的结构被组织起来，存储在计算机的外部存储器中，可以反复使用和保存。程序构成另一个与数据文件相对独立的系统，主要是用来控制数据在内存外存之间的交换，并通过一套复杂的文件处理技术，如排序、合并、检索等，对数据进行管理、处理和计算，以实现应用的目的，可以通过程序修改数据，而不必改动程序本身。这较第一阶段前进了一步。但各程序系统与各自的数据文件间仍有着相互依赖的关系，每个管理子系统都有各自的数据文件，彼此间不能共享数据。这样就增加了数据的重复程度。各个数据文件的维护及更新，都必须依赖各自的程序。所以，从数据管理的角度上说，这并不是最优的。

（三）数据库阶段

在这个阶段，应用了完整的面向数据管理的系统软件——数据库管理系统，使数据有了完整的数据结构，数据的维护、更新，扩展等均可在数据库管理系统内部自行解决，实现数据的物理独立性。在管理上，该系统把某一组织（如企业）的主要管理业务全面纳入了计算机系统，应用了数据库技术和计算机网络技术，把各种管理子系统的功能集中起来，构成了管理信息系统。

在数据库系统中，程序不再对应数据文件而是通过数据库管理系统对数据进行处理。这样，程序就有了更大的通用性，灵活性。而且在程序的编制上也较为简单易行。数据库技术实现了对数据的集中管理，因此解决了各不同管理职能子系统的应用程序的数据共享问题。

三、管理中应用电子计算机的制度条件

应用电子计算机作为科学的管理手段，可以大大提高管理效率。但要达到这样的目标，必须有一定的前提条件，特别是要有一个科学管理的制度。在一个管理混乱，无章可循，或有章不循的组织中，数据不完整，不真实，是不可能真正运用现代的电子计算机管理手段来提高管理效率的。要运用现代管理手段来提高管理效率，组织的规章制度必须健全，管理工作程序化水平高，管理业务标准化，报表文件统一化和数据资料的完整化、代码化。这是需要做出难苦努力。

思考题

1. 什么是管理现代化？
2. 如何树立现代管理思想？
3. 应用现代管理方法要注意什么问题？
4. 谈谈你所在单位运用计算机管理的经验或教训。

案例一

管理：成功的问题*

管理方面一个鲜为人知的秘密就是：首次系统地应用管理理论和管理原则的并非企业，而是公共部门。在美国，第一个系统地深思熟虑地应用管理原理的是西奥多·罗斯福的陆军部长埃利胡·鲁特，他已充分意识到他在应用管理原理改组美国陆军。仅仅几年之后，在 1908 年，第一位“城市管理者”（在弗吉尼亚州斯汤顿市）就在美国出现了。这是有意识地应用当时全新的管理原理，使“政策”（属于由选择产生并在政治上负有责任的市政委员会的职权范围）与“管理”（属于非政治的，承担管理责任的专业人员的职责范围）分离的结果。顺便提一句，这位城市管理者，是被称为“管理者”的第一位高级行政主管。在企业，当时很少有人知道“管理”这个词儿。例如在 1911 年，弗雷德里克·W·泰勒在他著名的国会听证会上，就未曾用过“管理”这个名词，而只是说“业主和他们的助手”。而当议员请泰勒指出一个真正实施“科学管理”的组织时，泰勒提的不是企业，而是梅奥诊所。

30 年之后，城市管理者卢瑟·古利克把管理概念和管理原理应用于“新政”时期联邦政府的一个机构。当时，谈机构发展得过快，失去了控制。直到 1950 年和 1951 年，也就是过了 10 年之后，类似的管理概念和原理才系统地应用于一个企业——通用电气公司，任务也是相似的，即在该公司较早的功能单纯的组织结构过分膨胀之后，对其进行改组。

无疑，今天在企业之外应用管理的机构并不比企业少，也许还更多些。当前最有管理意识的机构大概是军事机构，其次是医院。40 年前，当时新出现的管理咨询人员只把企业视为潜在的顾客。现在，一家典型的管理咨询公司，有一半顾客来自非企业机构，如政府和军事部门、学校和大学、医院、博物馆、专业协会和社会团体（童子军和红十字会等等）。

具有工商管理高级学位（即工商管理硕士学位）的人，已日益成为城市管理、艺术博物馆、联邦政府管理和预算办事机构优先招聘的对象。然而，当大多数人听到或读到“管理”一词时，他们想到的仍是“企业管理”。在非小说类书籍中，管理书籍时常销量最大，然而介绍管理书籍的书评总被放在企业版里。一个接一个的“商学院”改名为“管理学院”，但它授予的学位仍是 MBA（工商管理硕士）。管理类的书籍，不管是教科书还是普通读物，主要内容总是论及企业或以企业作为分析案例。

早在我们听到或谈到“企业管理”这一概念之前，“管理”这一名词已见诸言谈文字。这个现象有一个简单的解释，那就是企业不是首先实行管理的机构。现代大学和现代军队都比现代企业的出现早半个世纪，它们是在拿破仑战争和战后出现的。事实上，第一个现代化机构的“主管”（CEO），是拿破仑战争后普鲁士军队的参谋长，这个职务是在 1820 年至 1840 年之间发展起来的。无论就其精神还是就其结构而言，新型大学和新型军队都和它们的前身彻底不同。但它们都有意掩盖这一点，仍然沿用旧名称，承袭许多旧仪式和旧典礼，旨在维持机构及其领导人的社会地位。

因此，很自然地，或许是不可避免地，不管是敌视管理还是偏好管理的人，只要与管理有关，都把注意力集中在企业身上。不管在其它机构如何应用管理学，但只有在企业中应用管理学才是看得见的，才处于引人注目的地

位，并引起争议。而且最重要的是，企业是新的，因此也更有意义。

然而从 19 世纪 70 年代在大企业中开始应用管理学起，经过一个世纪的发展，现在人们非常清楚，任何社会机构中都已离不开管理了。在最近的 100 年中，具有管理能力的大型组织承担了所有主要的社会功能。1870 年，医院仍是穷人等死的地方。而到 1950 年，医院已成为最复杂的组织之一，需要非凡的能力进行管理。在发达国家中，今天的工会由领薪金的管理人员处理事务，而不是名义上作为首脑的政治人物。1900 年，甚至很大的大学（而当时最大的大学不过 5000 学生）也很简单，教学人员最多几百人，每位教授讲授他的专业。而现在的大学则越来越复杂，包括本科生，毕业生和研究生；还有研究所以及政府、企业的研究资助，甚至包括日益庞大的上层行政机构。在现代军事部门中，基本问题是确认所需管理的范围，以及它对领导的干预范围。显然，管理人员占了上风。

因此，把管理局限在企业范围内的状况已被打破。虽然我们的教科书和研究工作仍竭力把焦点集中于企业身上。很典型的就是，以一些管理命名的杂志（例如英国的《今日管理》和德国的《管理杂志》）仍把注意力主要一如果不是完全——集中在企业中发生的事情上。但如今管理已成为遍及现代社会一切领域的有机功能。

因为现代社会已成为一个“组织化的社会”，在这种社会中，政治学家和社会学家眼中的那种规范的个人已寥若晨星。这种个人要么靠自己独立于社会之中，要么在一个主权政府中供职，但决不是中间机构的雇员。而在发达国家中，绝大多数人是某个组织的雇员。他们从组织的集体收入中取得自己的生活费用，更多的是在一个组织中寻求自己晋升和成功的机会，而且大多以其在组织内的等级确定他们的社会地位。在越来越大的程度上，尤其在美国，个人能积累一点财产的唯一途径是通过养老金，而这是通过作为一个组织的成员而取得的。

而每一个这类组织的功能作用的发挥仍有赖于管理。一个组织如果没有管理，就会成为乌合之众。管理是有效率的、有凝聚力并能赋予企业以生命力的机制。

在一个组织化的社会里，管理成为一个关键的社会功能，并且已成为基本的、决定性的并且与众不同的社会机制。

案例二

让班组去做主*

前进通用机器 T 金属加工车间束任史涛，不久前被厂里派到市经委办的第三期基层管理短训班去学习，听烈了不少专家、学者所做的关于现代化管理理论与方法的报告，很受启发。

给他印象最深的，是一位孟教授关于群体决策的讲演，他说，根据大量国内外研究结果及实践表明，只要给广大职工以机会，他们就会集体想出高明的主意，领导上也会乐于采纳的。即是说，应当充分发扬民主，让各班组去做主，制定有关他们工作的决策。

老史觉得这很有道理。短训班结束，回到车间后，老史决定要在实践中试一试他所学来的某些原理。于是他把本车间第二工段的 25 名职工全都召集来，对他们说，因为他们工段新近添置了高效率的、自动化程度相当高的新设备，几年前就制定了的老生产定额看来已过时，显然已不适应新情况。现在想让他们自己来讨论一下，集体决定他们的定额该是多少才最合理。布置完了讨论，老史就回车间办公室去了。他觉得自己不该去参加讨论，领导在场，大家不易畅所欲言，而且显然对大家不够信任。但他坚信，群众准会定出连他本人都不敢提出的先进标准来。

一个小时之后，老史又回到那工段。工人们说，他们都觉得原来的定额不够合理，定得过高；现在既然授权他们自己来设置定额，经集体讨论决定，新定额应比原来的降低 10%。

该怎么办呢？接受大家的决定吧，又实在太低，肯定要赔钱，对厂里怎么交代得过去？拒绝吧，又失信于民，下回谁还听你的？

老史实在进退两难，只好去登门拜访孟教授，请教他的高见去了。心里老大不高兴：这老书呆子，光出馊主意坑人，说的那套根本不灵嘛！

*本案例摘自《案例学教程》贵州人民出版社出版

第二篇 计划

第六章 计划原理

第一节 计划概述

一、计划职能的概念与特点

在管理学中，计划具有两重含义，其一是指计划管理工作。管理学家们一致认为，计划是最重要的管理职能之一。其二是指以规划、预算等体现的计划形式。它们是实施计划管理职能的书面文件。其实，计划工作和计划形式是密切相关的。计划管理工作的中心内容就是制定计划和执行计划。形式计划不仅是计划工作要完成的任务，也是计划执行的指南。

计划工作包括哪些内容，不同的管理学家的看法是很不一样的。有的管理学家认为，计划包含着决策职能，但有的管理学家则认为，决策职能是独立的，更有学者认为，计划应包含在决策职能之中。本书认为，究竟是计划包含着决策，抑或是决策包含着计划，分歧主要在于看问题的角度不同。如果将计划理解为制订计划的工作，显然不包括决策，但若理解为计划管理，又不可缺少决策，反过来看也是如此。所以，本文是从计划管理的角度来讨论计划的职能的，那么在计划职能中就包含了决策职能了。这并没有贬低决策职能重要地位的意思。只是认为从管理活动的历史过程看，这样安排似乎更合理一些。

与其他管理职能相比，计划有如下特点：

（一）计划着眼于组织的未来

虽然各项管理职能都必须考虑组织的未来，但都不可能象计划那样以谋划未来为主要任务。无论是规划、预算；还是政策、程序，都是为了未来的组织行动具有明确的目标和具体的方案作指导。当然，对未来的一切谋划必须建立在过去和现在的基础上，只有这样，谋划未来的方案才可能是科学的、合理的和可行的。

（二）计划的实质是要保证组织行动的有序性

计划形式是组织行动的标准。如果一个组织没有计划，对未来心中无数，走到哪儿算哪儿，这个组织必然会陷入混乱之中。通过计划明确组织行为的目标，规定实施目标的措施和步骤，来保证组织活动的有序性。

（三）计划的本质是要经济地使用组织内的各种资源

经济一词在这里的含义是节约。计划不仅要保证组织未来的行动有条不紊地进行，并且还必须使之在投入产出效益最高的状态下有序进行。任何一个组织的资源都是有限的，计划就是要对组织内有限的资源在空间和时间上作出合理地组织（配置）和安排，即达到资源配置和使用的最优化。

二、计划的种类

（一）按计划涉及的期间的长短，可分为：长期计划、中期计划和短期计划。

长期计划、中期计划和短期计划的区分是相对的。对不同规模的组织来源，其标准是不一样的，如企业通常以一个自然年度作为财务决策的时限，

在这个时限内，还必须进行分月、分季的核算。因此，月、季的计划可以看作是企业的短期计划，年度计划就是企业的中期计划，一年以上的计划就是企业的长期计划了。计划所涉及的期限越长，不可预见的影响因素越多，制订计划时就越难把握。因而长期计划多是组织粗线条的发展构想，短期计划则是很具体的实施性方案。

长期、中期和短期计划之间的关系是：长期计划起主导作用，中期计划、短期计划以长期计划为基础，是逐步落实长期计划的计划。

（二）按计划所涉及的内容，可分为：总体计划、各职能部门计划和各管理层次计划。

一个组织不可能只有一个计划，通常需要形成一个计划体系。在这个体系中，有规划组织全局发展的总体计划，也有规划组织各个方面工作的职能计划，还有按管理层次分别制订的各管理层的计划。

在组织的计划体系中，总体计划居于主导地位，各职能计划、管理层的计划都是围绕实现总体计划而制订的。整体计划体系应保持总体平衡，有机结合。

三、计划的作用

我们知道，组织是一个人造系统，它与自然系统的本质区别就在于它是一群有意识的人们在一定的目标支配下形成的。有意识、有目的的活动是组织活动的基本特征。有意识的活动首先表现为在活动之前，人们会自觉地进行规划、设想、安排。无论这种规划设想是简单还是十分复杂，都是计划职能。可以说计划是人类组织所特有的管理职能。也是人的社会性的基本特征之一。正如马克思在论述人的意识时所说的：“最蹩脚的建筑师从一开始就比最灵巧的蜜蜂高明的地方，是他在用蜂蜡建筑蜂房以前，已经在他自己的头脑中把它建成了。”建筑师在头脑中建筑房屋的过程就是一个计划过程。

计划作为管理的第一个职能还指任何一个管理者，不论他居于什么层次，在什么样的部门负责，都必须做好计划工作。否则其工作就无法开展，即使展开了，也将会是一团糟。

组织是为实现一定的目标而建立起来的。要将实现目标的愿望变为现实，必须建立起一定的保障。计划首先从明确目标着手为实现组织目标提供了保障。组织的目标有长远目标与近期目标、主要目标与次要目标、直接目标与间接目标之分。计划工作就是要通过对组织内外条件的分析，对组织要实现的总体目标，各部门的目标，各阶段性目标明晰化，并制订出实施这些阶段性目标的方法、措施，使组织的各项活动为实现总目标服务。

其次，计划还通过优化资源配置保证组织目标的实现。实现组织的目标，需要调动组织内的各种资源，在最经济的条件下实现目标是市场经济体制下一切组织都应遵循的原则。换言之，任何组织部必须讲究成本核算，厉行节约，使投入产出效益最高。通过计划管理对组织的资源进行优化配置是最大的节约，也是最重要的节约。不做预算，不进行成本费用分析，即使组织的目标得以实现，也会因成本失控而显得不合理、不合算。节约是从事现代管理的基本准则之一。任何组织，无论是企业还是非企业，都必须重视投入产出的效益。认为只有企业才讲成本核算，讲节约的观点是错误的。

再次，计划通过规划、政策、程序等的制定保证着组织目标的实现。

计划还为控制提供了标准。实现组织目标的活动会受到多种因素的影响。在一些没有预见到的因素的影响下，组织行动可能偏离计划轨道。这些偏差要靠管理控制来纠正。纠正偏差，需要有标准。这个标准只能是组织的计划。计划不仅是组织行动的标准，同时又是评定组织效率的标准。没有计划显然是无法实施控制的。没有控制，组织目标也就难以实现。

四、计划管理的原则

（一）系统性原则

前面已指出，计划的实质是对组织内的资源的运用进行最优配置，以实现组织的目标。因此必须全面、系统地分析组织内外条件，要求具有系统观念，运用系统理论开展计划工作。

系统性原则要求组织的长期计划、中期计划、短期计划三者构成合理的时间安排：全局计划、职能部门计划、各管理层计划形成有机的空间安排。制订计划过程中，必须统筹兼顾，全盘考虑。

（二）平衡原则

无论是哪一个管理层次，管理部门的计划，都必须做到与全局平衡和自我平衡。平衡原理指出，事物的发展，无论时间和空间上都要保持一定的平衡。如果系统的各个部分不平衡，组织的功能就只能由产出能力最小的部分决定，这就如同一个木桶的盛水量只能由最短的一块木板决定的道理。时间平衡要求事物在各个阶段上的发展要保持一定的稳定性，不能大起大落，忽快忽慢，倚高倚低。虽然不平衡是绝对的，但求得相对平衡是计划工作的基本要求。

按照平衡原则，计划工作就要考虑好不同部门，不同方面的发展制约关系。各部门、各层次的计划应衔接好。在时间安排上，一定要注意计划的连续性、稳定性。

（三）发展创新原则

一切事物都是发展的，所有的组织也要发展。计划的本质规定就是着眼于未来。它更要注重组织的发展，按照发展的原则开展计划工作，要注意如下几个方面的问题：

（1）计划工作应力求创新。计划工作是一项需要创造性劳动的工作。计划工作人员应在组织发展的要求之下，创造性地提出一些新思路、新方法、新措施；使组织在发展中创新，即使未来的行动方案科学、合理、可行，但又不保守、刻板，尽可能发挥组织的潜能。

（2）计划应留有余地。从发展的角度来做计划工作，要看到未来众多的不确定因素。计划应留有余地，而不能留有缺口。当然，计划留有余地并不是要打埋伏，隐瞒本单位的产出能力，以便超额完成计划。它指的是要尊重科学和客观实际，避免盲目性。

第二节 计划的形式、编制与评价

一、计划的形式

不少人思想上都存在着这样一种观念，计划只包含着预算和规划。这种观念是十分片面的。现代管理学理论认为，组织中开展的一切以未来为工作内容的管理活动都可以称之为计划工作。同理，这些工作的形式化结果也就是计划形式。在一个组织中，常见的广义的计划形式有：

（一）宗旨

宗旨指社会赋予组织的基本职能和基本使命。它要解决的是一个组织是干什么的和应该干什么的问题。不同的组织有不同的宗旨。

宗旨不是目标。它是拟订、明确目标的最高原则。一个组织必须有明确的宗旨，最高管理层应牢记本组织的宗旨，并将宗旨灌输到每一个员工的头脑中去，贯彻到计划的制订和执行过程中去。

（二）目标

目标是宗旨的具体化，表现为组织在计划期内要追求的结果。目标通常由一系列指标来体现。经济组织的目标常用利润、产量、产值、利润率、成本等来表示。在一个书面计划中，组织要实现的目标常常有一组，它们构成一个由总目标领导的目标体系。诚如一些管理学家所说的，组织计划中的目标是分等级层次的，并且还会形成一个网络。由于目标的层次特性和网络特性，保证各级目标、各部门目标之间的协调统一是计划工作要充分注意的。

（三）策略

策略是计划的指导方针和行动方针。它表现为在计划中明确重点、程序；为计划提供基本原则；为考虑问题、采取行动指明统一的方向和必要的框架。比如企业是以大批量单一品种、低成本为生产原则；还是以小批量、多品种、供应齐备为生产原则？它们就是企业生产和销售中可选择的两种不同的策略。策略并不是孤立的而是为实现组织的宗旨和目标服务的，同时又为重大政策和各种规划提供原则。

（四）政策

政策是一个组织行动的所定方针。用管理学的话来说，它是一种用文字表述的计划，主要作用是保证组织的沟通，规定行动的方向和范围，明确解决问题的原则。如有管理学家在讨论公司的政策所指出的：“政策好比指路牌，它规定必要的，并为公司董事会或执行委员会所认可的活动范围。”一个组织中的政策可能是多种多样的。例如一个企业，需要制订招聘员工的政策；提级增薪的政策；鼓励职工提供合理化建议的政策；企业在市场上的价格竞争政策等等。

之所以将组织制订的政策也归入计划职能之中，是因为政策的目的是着眼于未来的。一个组织需要制订某一项政策的起因是因为当前出现了某种问题，但其作用则是为了应付未来再发生诸如此类的问题。如果不是着眼于未来那就只是解决当前问题的方案，而不是政策了。

（五）程序

程序也是一种计划。它规定如何处理未来活动的例行方法。程序只是指导人们去如何采取行动，不是指导去怎样思考问题。它详细他说明在组织活

动中，人们必须准确地按照某种既定的方式去完成某种活动。程序的实质就是对所要进行的活动规定的时间顺序。

程序在一个组织中是处处存在的，并且一个组织中的程序还是多种多样的。不同的工作需要不同的程序。如在股份公司中，董事会的决策程序就不同于基层管理人员所遵循的程序。一般来说，越到基层，所规定的工作程序也就越细，数量也就越多。

（六）规则

规则也是计划。它同其他许多计划一样，是从各个抉择方案中选定的要采取的行动。用孔茨的话来说，规则往往是一种最简单的计划。

在一般情况下，规则、政策和程序三者很难区分开，因为它们共同构成组织的制度，都隐藏在制度之中。西方管理学家认为，规则与指导行动的程序有关，但它不说明时间顺序。实际上，可把程序看作是一系列的规则。然而，有些规则却是程序所不能包括的，如在防火要求很高的企业中，“禁止吸烟”的规则就与任何程序无关。但企业关于审批购货单的程序，其中就包含了某些规则，如多大数额的订货单需要当天送主管副经理审批的规则。管理程序中所包含的这些规则是不允许随意违犯的。规则的本质就在于它反映了是否采取某种行动的管理决策权限。不准确他说，规则是划分权力的计划。规则与政策的区别在于政策的主要作用是指导人们在决策时如何考虑问题。规则则是在执行决策时起指导作用，人们执行规则一般没有自由度，而政策则给了人们较大的自由度。

（七）规划

规划是最常见、最典型的计划形式，在一个规划中，组织的宗旨、计划期内要实现的目标、实现目标要采取的策略、执行策略需要遵守的政策、程序、规则等都将得到体现。也正因为如此，人们才将规划与计划等同起来。可从前面的论述已知，规划不能与计划等同。它只不过是一种综合性的计划形式而已。

规划的具体形式和内容弹性较大。如有的规划仅是粗线条的轮廓，或只是定性化的基本原则体系；有的则十分详尽，许多目标都已数量化、具体化、明确化。所以，人们也常将以粗线条勾画未来发展轮廓的设想称之为规划，如通常称之为战略规划的那一种规划，而将比较详尽的规划称之为计划。从计划管理工作的角度来看作这种区分也有作用。

（八）预算

预算就是对组织活动从经济角度进行的计划。预算通常是用数字表示出来的。任何组织活动都需要付出代价。用经济学语言来说就是需要成本的。经济性是人们对工作进行计划的客观原因之一。尽可能地节约支出，求得最大的投入产出效益是每一个管理者努力的目标。所以说，预算是一切组织中最重要计划之一。

一个组织不仅需要预算，而且预算还必须做到科学、可行、合理。与其他计划形式比较起来，对预算的要求更加严格一些。每一个组织都必须认真做好预算工作。

要接受上述计划形式的主张，对我国的管理者来说还有一个观念转变问题。因为长期以来，我们一直都只将预算式的计划看作计划的唯一形式，而将程序、规则、策略等不视作计划的。如果这一观念不转变，是不利于做好计划管理工作的。如一些企业和其他组织将完不成计划当作一件重要的事情

来对待，但把违反程序，不遵守程序当作很平常的事情。这与现代计划管理是格格不入的。

二、计划编制工作的程序

（一）机会预测

未来是不确定的，但又是可以认识的。认识未来的办法就是要在现实的基础上对未来进行科学的预测。机会预测包括定性和定量两种。定性预测主要是对未来趋势的基本估计，如企业所面临的市场是坚挺还是疲软，竞争是会更激烈还是会趋于缓和等。定量预测是对定性的趋势预测作出确定性的判断。

机会预测是确立目标的前提，是一项十分重要的工作。需要掌握科学的预测方法，需要占有全面、准确的信息。

（二）确立目标和分解目标

目标是未来行动的方向和努力的标准。在预测的基础上、结合组织的内部条件，合理地选择经努力后可以达到的目标。

组织在未来的一个计划时期中的目标不止一个，而是一个目标体系。因此，组织的总目标确定之后，还要进行目标分解。譬如企业在未来一年的利润目标是实现税后利润 5000 万元，那么这个总目标就必须分解为主营业务收入和营业外收入各自要完成的税后利润两大目标，主营业务收入还必须分解到各个产品或各个分厂、分公司；目标分解也是确定目标的工作内容。

（三）制定方案

目标确定之后，就必须制订实施方案，将实施目标的条件、路线方法和可能出现的困难及克服方法，解决措施具体化。制订方案的过程不能闭门造车。方案的制订人员一定要深入基层，与计划执行人员讨论实施计划的路线、方法和措施。

为保证目标得以实现，就应制订出最优方案、在制订方案时应该采取几个方案制订比较法。

（四）计划评价

在计划方案未交决策者抉择之前，应对各方案进行评价。包括程序性评价和经济效果评价。评价的结果应作出书面说明，供决策者参考。

三、计划编制工作具体方法

计划工作必须采用科学的方法，才能保证计划结果的科学性。一般来说，计划工作方法主要有两种：

（一）自下而上，层层平衡方法

这种方法的具体做法是由基层单位或各部门制订出自己的计划，然后交组织的计划职能部门进行综合平衡，形成总体计划。这种方法的优点是制订出的计划比较切合各部门的实际，执行起来顺利，缺点是制订计划的时间较长，平衡工作量大。

（二）自上而下，层层分解的方法

该方法是由组织的计划职能部门先制订出总体计划，然后分解到各级部门，各部门再按分配的计划任务制订本部的实施计划。这种方法与上述方法的优缺点正好相反。

四、计划的评价

计划评价是计划制订工作中十分重要的一环，关系到所制订的计划的质
量、水平、可行性等。做好评价工作，是计划制订工作中不可缺少的一环。

计划评价的内容包括两个方面，一是对计划本身的评价，又称程序性评
价，指依照分析和评审制订计划的步骤，以及计划的结构等的标准对计划进
行评价。更进一步说，这一评价的重点是计划制订工作。因为计划工作的科
学性与计划的科学性是密切相关的，这如同对产品质量评价一样，对生产产
品的生产线、原料、材料、工人的劳动态度等工作质量的评价，检验也就起
到了评价，控制产品质量的作用。在质量是制造出来的思想指导下，对生产
质量的控制更为重要了。这一原理同样适用于计划管理。二是对计划的内容，
特别是对计划执行之后的可能结果进行的评价，这是一种事前评价。计划评
价的后面也是重要的，我们一直比较重视，并且与决策结合起来了。

（一）计划的程序性评价

对计划进行程序性评价，具体地又可分为对如下三个方面内容的评价：

（1）评价计划的客观性程度

计划的客观性程度是指计划制订时所依据的资料是否属实、考虑是否周
到、分析是否合乎规律等。这是保证计划的科学性所要求的，如果计划的客
观性程度越高，计划的结果就越容易为人们所接受，自然也就容易执行和实
现。

（2）评价计划的结构完整程度

计划的结构是指计划的覆盖面、涉及的时间跨度。责任的明确性和控制
特性等。评价一个计划的结构完整程度首先要看到是否全面。这里的全面包
括两层含义，一是计划对组织活动所涉及的重大方面是否都纳入了计划。二
是计划对所涉及的问题是否都提出了解决方案。评价计划结构完整程度的第
二个指标是计划的时间幅度，即完成计划的明确时间。评价计划完整程度的
第三个指标是计划的分工明晰程度，计划必须落实到组织中各个成员的头上。
完整的计划必须明确每一个部门，每一个员工的职责。评价计划完整程度
的第四个指标是计划的控制操作程度。如提出的指标是否适用，是否可操
作。

（3）评价计划的灵活性程度

计划要保持一定的稳定性。但由于外界环境的变动，内部条件的变化，
计划不可避免地要进行修改。制订计划应考虑到这一点。所以，计划的机动
性程度是对计划进行程序性评价的重要指标。

计划机动性评价主要看 1. 计划是否提出了预备方案，当实施方案不可实
施时，其他各类方案的可行性；2. 不同计划的衔接协调程度。

（二）计划的经济效果评价

计划的经济效果评价指对计划实施后的效果的评价。它包括两个方面。
一是计划执行前对计划方案实施结果的估计，即通过各种分析手段进行预先
分析，二是在计划实际执行之后，将结果与计划进行比较。运用这个方法对
计划进行评价是基于如下两个假设：

任何组织都以效用最大化为行为原则，都必须从一定量的投入中获得最
大的产出，即使这个组织不是经济组织也不例外。经济学的原理和方法应该
是可以应用并转化为管理的原则和方法的，组织的投入产出行为以一定的货
币为标准度量是可能的。关于计划执行结果评价的程序和方法，在一定程度上
也就是决策的评价过程。下面专门有一章讨论决策职能，其中要论及方案

的评价与选择问题，所以这里不就执行结果的评价展开论述了。

第三节 目标与目标管理

一、目标的概念与性质

简单地说，目标就是要想达到的最终成果。每一个组织都有自己的目标，并且其目标还都不是单一的，往往是一个目标系统。如企业的目标可能既有经济性的，即追求利润与发展，又可能有社会性的，在社区中发挥一定的作用，树立良好的形象。此外，同一性质的大目标也由许多小目标构成，靠小目标支持。所以说：组织的目标又是一个网络系统。

在一个组织中，众多的目标构成一个系统就会要求其保持一致性。但现实中还存在这样的现象。即组织中的有些目标相互冲突。如组织的经济目标与社会目标的冲突，企业资本增殖的目标与劳动者提高收入的目标相冲突。

目标是一面旗帜，是计划工作首先必须明确的内容。目标不明确，计划就是失败的。

目标一旦明确，管理人员就必须完成两项工作，一是通过计划工作将目标分解，将大目标分解成众多的小目标，形成一个目标系统，提供任务分解的前提。二是协调统一，使企业组织的各种愿望尽可能地与所明确的目标统一起来。组织的领导人要率先做到这一点，个人的愿望与组织的目标统一起来，带领全体成员去实现组织的目标。

二、目标的类别

根据目标确定的水平，目标可分为突破性目标和控制性目标。所谓突破性目标是指使组织完成任务达到前所未有的水平的目标，控制性目标则指使组织完成的任务控制在现有水平的目标。

根据目标的性质，可分为经济目标、社会目标。任何一个组织都要讲求经济效益，企业这一类经济组织自不待说，非企业性的经济组织也因为在开展活动中有耗费，要计算成本，要考虑投入产出比，同样有经济目标。社会目标在每一个组织中也都存在。

根据目标的范围，可分为总体目标、部门目标和个人目标。总体目标就是组织要完成的任务，要达到的水平；部门目标是部门要完成的任务。个人目标是组织中的个人要完成的任务，在这三重目标中，总体目标起决定性的作用，部门目标和个人目标要保证总体目标实现。

根据目标的时间特征，可分为远期目标和近期目标，远期目标与近期目标的划分是相对，远期目标由近期目标组成，要分解为近期目标。二者应尽可能地统一起来。

根据目标的量化程度，可分为定性目标与定量目标。定量目标的控制性特征较好，容易把握，目标应尽可能量化，但定性目标又是必不可少的，因为并非所有的目标都可以量化的。

三、制订目标的要求

组织在制订自己的目标时，应充分了解组织的实际情况和外部条件，从实际出发，定出合适的目标。千万不能凭主观愿望，好高骛远，好大喜功，使目标脱离实际，失去应有的作用。也不能过于保守，不敢创新。就所确定的目标本身而言，还应满足如下几点要求：

（一）目标应尽量简化、简单明确，使以职工了解、掌握。这是一条基

本原则，越是总体性的目标，就越应越简明。

（二）目标应尽可能量化，能够用具体指标表示的应用指标表示。

（三）目标应尽可能形象化，形象化的目标生动，容易深入人心，好记好理解。如我国提出的“翻两番”的目标，就比较生动；

有些企业提出的目标的“争双百”等也十分形象生动。

四、目标的作用

目标不仅是计划的前提，而且还是组织不可缺少的要素。一个组织目标明确，深入人心，具有强大的激励作用和导向作用。国外曾有人做过这样一次实验。组织三组人，让他们沿着公路向十公里以外的村庄步行前进。第一组不知道去的村庄叫什么名字，也不知道有多远，只告诉他们跟着向导走就行了。结果这个组刚走了两三公里时就有人叫苦，走到一半，就有人抱怨，有的人甚至再也不肯走了，越往后人的情绪越低。第二组知道去哪个村庄，也知道它有多远，但路边没有里程碑，人们只凭经验估计需要走两个小时左右。这个组走到一半时开始有人叫苦，走到四分之三的路程时，大家情绪低落，觉得疲惫不堪，路程大远了。当有人说快到了的时候，大家又都振作起来，加快了脚步。第三组不仅知道路程有多远，去的村庄叫什么名字，而且路边每公里都有一个里程碑。人们一路走一路留心看里程碑，每看到一个里程碑，大家心里便有一阵小小的快乐。当他们走了五公里之后，每再看到一个里程碑，使爆发一阵欢呼声。这个组的情绪一直很高涨。走了七、八公里之后，大家确实累了，但他们不仅不叫苦，反而开怀大声唱歌、说笑，以驱走疲劳。最后两公里，他们越来越情绪越高，因为他们知道胜利就在眼前了。这个实验说明，明确的、为组织成员接受的目标是有极大的激励作用的。它会使人们自觉地克服困难，努力工作。

五、目标管理

目标管理目前已风行全世界。它是以泰罗的科学管理和行为科学的理论为基础形成的一套计划执行实施的管理制度。实行目标管理，有利于职工参与，调动下级积极性，激发实现计划的能动性。

著名的美国管理学家德鲁克对目标管理作出了极大的贡献。在1954年出版的《管理的实践》一书中他强调指出：凡是业绩影响企业健康成长的地方都应设立目标，通过设立目标使下级进行自我管理和控制。通用电气公司率先在实践中实施了目标管理，取得了较好的效果。

我国企业中实行的指标层层分解的经济责任制，可以说是一定意义上的目标管理，其成效也是十分显著的。

什么是目标管理呢？管理学家孔茨认为：“目标管理就是用系统化的方式把许多关键的管理活动集中起来，有意识地引导他们并高效地实现组织和个人的目标。”我国的一些管理学者则认为，所谓目标管理就是指：组织的最高领导层根据组织面临的形势和社会需要，制订出一定时期内各组织经营活动所要达到的总目标，然后层层落实，要求下属各部门主管人员以至每个员工根据上级制定的目标和保证措施，形成一个目标体系，并把目标完成情

况作为各部门或个人考核的依据。”我们认为，目标管理可以作广义和狭义的理解。广义的目标管理是整个目标管理过程，狭义的目标管理则指的是计划管理中的目标分解，落实，执行，协调，检查的工作制度。其实，定义并不重要，重要的是目标管理的内容。从现实来看，抓好目标管理工作，重点要注意如下几个方面：

（一）目标的细分化

目标管理的核心是分解目标和落实目标。组织的总目标必须层层分解，分层落实。分解目标要做到：

（1）子目标必须是清晰、具体的，可考核的；

（2）分解之后的子目标应是相互协调的，在执行过程中尽可能减少部门冲突和突出部门利益；

（3）分解出来的目标应有对口的部门，每一个目标都要落实下去，原则是每个人都应有目标，每一个人都能明确自己应当做什么，应当达到什么标准和水平。

（二）做好考核、激励工作

目标细分并不能保证目标必然实现，严格的考核、激励是必不可少的。在认真考核的基础上，对完成任务出色的员工给予物质或精神的奖励，会鼓励职工更好地去执行计划，实现分解到自己名下的目标；同理，对完成任务差的职工给予必要的行政或经济处罚，也是目标管理中必须采用的方法。

（三）下放权力，落实责任

目标即是责任。履行责任需要有相应的权力。在目标管理中，任务下达到各个部门的同时，应下放完成任务所需要的权力。下放权力也就是分权。但它与组织理论中的分权不完全相同，由于建立组织结构是一项长期性的工作。与此相对应的分权一旦形成就具有相当的稳定性。而在目标管理中，任务期限一般都比较短暂，所以这里下放的权力都不具有长期性。也就是，一俟任务完成，权力就可以收回，除非有新的任务下达。也可以说，在组织理论中所讨论的分权主要是指基本决策权的划分。而这里的下放权力，除了包括那些基本决策权之外，还包括一些临时性权力的下放。

（四）搞好协调

目标任务分解到各部门、各层次之后，组织的管理者，特别是高层管理者切勿产生万事大吉，可以高枕无忧的思想。目标分解之后，管理者的主要工作就是协调工作了。目标分解有利于明确各部门、各层次的责任，调动他们的积极性。同时也会带来协作难度增大的困难。因为明确了部门责任之后，在本位主义思想支配下，各部门往往会将部门利益放在全局利益之上。做好协调工作此时就显得格外重要了。

六、开展目标管理要注意的几个问题

（一）切忌简单理解

目标管理看起来简单，但要把它付诸实施，切实发挥作用并非轻而易举的事情。目标分解之后不仅不能相互矛盾，而且还必须真正落实，要让每一个接受目标的职员和下级管理人员都明白什么是目标管理，自己在目标管理中的地位，怎样参与目标管理，完成自己的任务。目标管理不是简单地下达

任务，落实任务，它是一种职工主动参与管理的制度，要发挥职工的积极性和主动性。

（二）切忌只下任务，不检查、不协调

目标分解之后，各部门都有了自己的任务，有了各自的利益，即使目标分解时充分注意了协调性，在执行中也可能产生不协调的现象，部门间可能产生矛盾，如一些部门为了保证自己的任务优先完成，不顾及总体计划的平衡性这就需要做好协调工作，这是高层管理部门的责任和义务，不能任务一下达，就高枕无忧，撒手不管了。

（三）切忌赶浪潮，搞一阵歇一阵

目标管理是一个不断循环的管理过程。坚持得越久，效果越明显。从我国现实来看，实行目标管理，切忌赶浪潮，搞形式主义。上级一号召就于一干，宣传口号不提了，就不干了。这会使目标管理失去意义。我们认为，应结合企业改革，把目标管理扎扎实实地长期开展下去。不仅企业要开展目标管理，而且一切组织，从政府机关到事业团体都有必要开展目标管理，提高全社会的管理水平。

第四节 计划的调整与修正

一、计划调整与修正的必要性

如前所述，计划是面对未来的工作。在现在的基础上计划未来，无论工作多么细致，投入量多么大，计划中的某些方面，甚至有些计划总有与未来不相符的情况出现。产生这种现象的原因不外乎两个，一是计划时对未来的变化因素考虑不周，因为智者千虑，难免一失；二是未来的不可控因素出现了，变化了。无论哪一种原因造成的计划与现实不符的情形，要调整的只能是计划，而不是客观实际。所以，计划的调整与修正就是计划管理不可缺少的内容了。计划的调整与修正是计划管理循环中的一个中间环节，是协调计划与实际工作的重要工作，有必要认真对待。

二、计划修正的原则

计划修正应执行如下几条原则：

（一）严肃性原则。虽然计划执行过程中修正、调整计划是正常现象，但却不能看作是随随便便的事情。计划是行动的指南和控制的标准，修正计划，不论其程度多大，都是对行动指南、控制标准的调整，事关全局，必须慎重。按照严肃性原则，计划修正要做到：1. 严格规定计划修正的权限范围。一般来说，计划执行主体无权修正计划，计划属哪一级下达的，由哪一级修正；2. 修正后的计划应视同重新制订的计划，需要进行评价、选择。

（二）稳定性原则。在一个计划期内，如果多次或大幅度地修正计划，必然给组织的管理和实现目标带来巨大不利影响。所以在计划修正工作中，应尽可能地保证计划的稳定性和连续性，不存在重大的原则性失误，计划修正就不要推倒重来；只要与实际情况差别不大，就不要随便修改计划。

三、计划修正方法与程序

最常用的计划修正方法是滚动计划法。滚动计划法实质上是在计划制订时就包含着修正准备的一种计划方法。它的具体作法是：将一个较长的计划期划分为若干个阶段，每执行完一个阶段之后，就将计划作一些修正，并将计划期延伸一个阶段。这就使得计划始终处在边执行边调整的过程中。滚动计划法有助于保持计划的连续性和稳定性，但不足之处是修正调整计划的工作量较大。

此外计划的修正还要根据计划与实际的偏差大小来进行局部调整或重新制订。后面这种情形属于推倒重来，可看作是计划职能重新开始。

计划修正是一件十分严肃的事情，必须遵循一定的程序。这个程序也是管理中的控制程序，具体内容我们在本书最后一篇中讨论。

第五节 计划工作中常用的数学方法

在现代计划管理中，无论是计划制订还是计划实施，运用现代科学方法已成为一大特色。这些方法的运用使计划更加科学、可行。但相当一部分方法都比较复杂，不是这里能够阐述清楚的。我们仅就最常见的投入产出法和线性规划两种方法的基本原理略作介绍，借一斑以窥全貌。

一、投入产出法简介

（一）投入产出法的基本原理

投入是指从事一项经济活动的消耗。如果我们进行的是生产活动，那么生产过程中的各种原材料、辅助材料、燃料、电力等的消耗，就是这项生产活动的投入。产出是指经济活动的结果。如生产活动的结果就是生产出一定数量的产品。在一定的技术管理水平之下，各种经济活动的投入和产出之间都具有一定的数量上的依赖关系，这些数量关系就是计划经济活动时必须加以考虑的重要因素。

反映投入和产出之间的数量关系的是消耗系数。消耗系数可分为两类，其一是直接消耗系数，它是指在一定的技术经济条件下，一个部门生产的单位产品消耗另一部门产品的定额，例如，生产一吨铁要消耗 190 度电，这就是生产吨铁对电的直接消耗系数。其二是间接消耗系数，它是指在一定的技术经济条件下，一个部门生产单位产品，所间接消耗的另一部门产品的定额。例如炼铁需直接消耗电力，这就是直接消耗，而炼铁需要消耗矿石，生产矿石又需消耗电力，对炼铁的产出而言，生产矿石消耗的电力就是炼铁对电力的间接消耗了。直接消耗与间接消耗之和就是生产某一产品对另一部门产品的完全消耗。投入产出法正是通过完全消耗系数来决定生产某一最终产品对其他部门产品的全部需要量，由此而作出平衡的计划安排的。所以说，求出投入产出的完全消耗系数是运用投入产出法的关键所在。

（二）投入产出模型的种类

投入产出模型按照分析时期的不同，可分为静态模型和动态模型，静态模型分析研究某一个时期的再生产过程，动态模型则分析研究若干时期的再生产过程，并研究各个时期再生产过程的相互联系。所以静态模型中的变量涉及某一个时期，而动态模型中的变量则涉及到几个时期。静态模型又可为静态开模型、静态闭模型、静态局部闭模型三种。静态开模型已经很成熟，应用最广。在这个模型中，通常把最终产品作为外生变量，即由模型外确定其数值的变量来看待。而静态闭模型中的所有变量都是内生变量，即都是通过模型的计算确定其数值的变量。

投入产出模型按照计量单位的不同，可分为价值型投入产出模型、实物型投入产出模型、劳动投入产出模型等。此外还有实物价值型投入产出模型。在价值型投入产出模型中，所有的数量都是按价值单位计量的。在实物型投入产出模型中，其数量大部分都是按实物单位计量的。一部分可采用价值单位或劳动单位计量。

投入产出模型按照编制的时期不同，可分为报告期投入产出表和计划期投入产出表两种。前者是对过去的年份，利用统计资料编制的。后者是为进行计划计算和预测，今后某一时期编制的。这个投入产出表实际上已成为一种预测的工具和方法。其运用较为广泛。

(三) 投入产出表的结构

投入产出法的核心是编制投入产出表。投入产出表是反映不同部门间之
间联系及投入产出关系的表式。它可能十分复杂，也可能比较简单。无论复
杂或是简单，其基本结构是一样的，下表是一个高度简化的部门间的投入产
出表

部门间投入产出表

生产部门 \ 消费部门		中间产品					最终产品					总产品	
		1	2	...	n	合计	消费	积累	储备	出口(十)	出口(十)		合计
日常物质消耗	1	X_{11}	X_{12}	...	X_{1n}							Y_1	X_1
	2	X_{21}	X_{22}	...	X_{2n}							Y_2	X_2
	M	X_{M1}	X_{M2}	...	X_{Mn}							Y_M	X_M
	n	X_{n1}	X_{n2}	...	X_{nr}							Y_n	X_n
	合计												
固定资产折旧		W_1	W_2	...	W_n								
新创造价值	劳动报酬	V_1	V_2	...	V_n								
	社会纯收	M_1	M_2	...	M_n								
	合计												
总产值		X_1	X_2	...	X_n								

在这个部门联系平衡表中，纵横交叉的双线把表分为四个部分，其左上方是象限 I，右上方是象限 II，左下方是象限 III，右下方是象限 IV。各个象限反映了社会生产和分配的不同方面。

象限 I 是表的基本部分，它反映着各物质生产部门间的技术经济联系。由于这种联系具有相对稳定性，可以用线性函数去近似地反映它。象限 I 的各行，表示某部门的产品在生产过程中如何进行分配，各列则说明该部门对其他部门产品的消费情况，其合计数就是该部门总产品生产的物质消耗。象限 II 主要反映国民收入的物质构成，各部门的最终产品的分配情况和各部门产品满足社会需要的程度。象限 III 主要反映国民收入的价值构成，其各列的合计数构成物质生产部门的固定资产折旧与净产值之和。象限 IV 反映国民收入再分配的过程，以及非生产领域单位和工作人员的收入。这种棋盘式的投入产出表的构造，科学地从实物和价值两个方面来反映社会总产品的周转和社会再生产的各个方面，具有直观、简洁、高度概括的优点，有着很强的实用性。在计划管理中应用最为广泛。

二、线性规划原理简介

在计划工作中应用较广的另一数学方法即线性规划法。线性规划是运筹学的一个分支。是运筹学中研究较早、发展较快、应用较广、比较成熟的一个分支。在管理中，它主要用来解决这样两大类问题：一是一项任务确定之后，如何统筹安排，尽量做到用最少的人力物力资源去完成这一任务。二是已有一定数量的人力物力资源，如何安排使用它们，使得完成任务最多。这两个问题的实质是一样的，即如何寻求整体指标最优。

应用线性规划解决计划管理问题涉及到将要解决的问题模型化。在模型化过程中，将要完成的任务用一线性函数来描述，同时将完成任务的约束因素也用一组线性等式或线性不等式来描述。由于目标函数及约束条件都是线性的，所以人们将这种模型的问题叫线性规划问题。

线性规划问题的数学模型的一般形式是：

求一组变量 $x_j (j = 1, 2, \dots, n)$ 的值，使其满足

$$\text{约束条件} \begin{cases} \sum_{j=1}^n a_{ij} x_j \leq b_i \text{ (或 } \geq b_i; = b_i) \\ (i = 1, 2, \dots, m) \\ x_j \geq 0 (j = 1, 2, \dots, n) \end{cases}$$

并使目标函数 $S = \sum_{j=1}^n c_j x_j$ 的值最小(或最大)

其中 $a_{ij}, b_i, c_j (i = 1, 2, \dots, m, j = 1, 2, \dots, n)$ 为已知量。

线性规划问题的数学模型是描述实际问题的抽象的数学形式，它反映了客观事物数量间的本质规律。建立数学模型可以建立粗一点的模型，也可以建立细一点的模型。当然，模型越细，考虑因素越多，模型越接近现实，但工作量也越大，求解越复杂，在计划工作中，应建立既比较简单又比较真实反映问题本质规律的模型。

思考题

1. 管理的计划职能有哪些内容？
2. 管理中做好计划工作应注意哪些问题？
3. 怎样执行计划？

第七章 预测

第一节 预测概述

一、预测的概念

预测就是根据事物过去发展变动的客观过程和某些规律性，参照当前已经出现和正在出现的各种可能性，运用当代管理的、数学的、统计的、社会科学等方法，对事物未来可能出现的趋势和可能达到的水平所作的一种科学推测。

预测是计划工作中不可缺少的一项工作，正确的预测是科学决策的前提。做好计划与决策工作，必须正确地理解预测。由上述定义可知，一项预测必须包含这样几个方面的要素：

（一）预测目的

预测目的是指推测中要推测什么。预测目的现实形式就是预测结果。一般来说，预测结果应有一个明确的数量概念和数量界限，不能模棱两可，似是而非。但要注意，并不是所有的预测都有数量化的结果的。有的是因为预测方法限制而难以求得数量结果。如气象学对长期天气走势的预报，到目前为止，仍只能给出一个定性化的描述，还不能预测到一个月以后哪一天会下雨，雨量有多大。有的则是因为预测费用所限没有必要求得数量结果。如一个人早上外出，他在决定带伞与不带伞的决策时，只要作出下雨与不下雨的预测，而没有必要确定是大雨、中雨还是小雨的预测了。可是在经济管理活动中，预测应尽可能有一个数量化、精确化的结果。

（二）预测依据

预测进入现代已成为一门科学。预测科学性的基础是客观依据，也就是事物过去发展变动的客观过程以及在其中体现出来的某些客观规律。因为一切事物都有它的过去、现在，才有它的未来。未来是隐含在它的过去与现在之中的。所以，对未来的预测，必须重视事物的过去和现在。“察往知今”讲得就是这个道理。在预测依据中还有一个重要的方面就是目前已经出现的各种可能性。一切事物的发展变化都是由小到大，量变到质变的。未来的事情在目前必然已出现一些萌芽、征兆或苗头。只不过有的比较清晰明显，有的则比较隐蔽，不大为人所注意。但只要细心观察，仍然是可以发现的。

（三）预测方法

现代科学预测的基础是所依据的客观规律，不再是迷信或主观臆造，那么，保证预测结果的科学性和精确性的则是现代预测方法的运用。当代预测方法已经很多，各有不同的用途。如在经济活动中有投入产出法、回归分析法、趋势列推法、移动平均法等。

二、预测的种类

（一）按预测所涉及的领域可分为

1. 社会发展预测。指对一个社会的总的发展趋势、结构变化、人口变动等方面的预测。

2. 经济发展预测。指对国民经济发展的各个方面、如国民生产总值、国民收入水平、产业结构、居民收入水平、消费水平及结构、市场发展及变化等的预测。

3. 科学发展预测。指对各门科学的发展势头、地位关系，新兴学科の出

现等进行的预测。

4. 技术发展预测。指对工农业生产及人民生活中应用的各种 技术的发展变化趋势所作的预测。

5. 国际关系及世界局势预测。指对一国的国际关系及所处的国际形势的发展趋势进行的预测。

(二) 按预测内容涉及的范围可分为

1. 宏观预测。宏观预测一般指对一国或一个地区的总的社会、政治、经济、文化等的发展进行的预测，预测对象是总体的。

2. 微观预测。微观预测指基层的企事业单位内的预测。包括本单位的发展前景，面临的机遇与挑战，内部结构的变化，环境适应性等进行的预测。企业管理活动中的预测都属于微观预测。

(三) 按预测的性质可分为

1. 定性预测。指对客观事物发展的基本性质或某种倾向所作的定性化描述的预测。如劳动人民通过实践观察，发现房屋的基石变得湿润起来就预示着快要下雨了。这一预测在夏天的准确率很高，但依此只能做出未来有雨无雨的预测，是定性的，但不能预测是大雨，有多大，时间多长这些量化的描述。要注意的是定性预测中也可能包含着一些数量说明，只不过它不是对事物发展趋势全面充分的描述。

2. 定量预测。指对预测对象未来的发展趋势，增减速度和可能达到的水平的一种量的说明。定量预测是在定量分析的基础上进行的。

(四) 按预测期限的长短，可分为

1. 短期预测；
2. 中期预测；
3. 长期预测。

上述分类是相对的。如对不同的组织，同一组织不同的预测对象或不同目的预测，其短、中、长期的划分会不一样。

三、人类社会预测发展的几个阶段

预测几乎是无处不在，无时不有。人类在很早时期就已开始进行预测。如据史料记载，公元前 7—6 世纪希腊哲学家泰斯勒就曾根据当时气象研究的资料，预测油橄榄将要获得大丰收，因此他预先取得了米利都和开奥身斯这两个城市的榨油机的控制权，并且低价租用了油房，等到油橄榄收获后，用高价出租榨油机和油房，因而大获其利。我国春秋时期的大政治家、富商范蠡也曾运用他的经济循环学说，预测市场物价必随天时和气候的变化而变化，固而提出了“水则资车，旱则资舟”的理论。综观人类社会预测的发展，可分为如下几个阶段。

(一) 早期预测阶段

早期预测阶段指人类远古时期的预测阶段。在这一时期，人们对于天地日月，风雨雷电、山川河流的形成与运行都一无所知，于是认为是神的象征，是神的安排，早期的预测也就是对神的幻想和崇拜，谈不上什么科学性。

(二) 宗教迷信阶段的预测

随着社会生产力的发展，人们对自然界的认识也在深化，但由于科学发展的限制，特别是阶级的形成，统治阶级为了维护自己的统治，被统治阶级为了寻求精神上的安慰，宗教迷信产生了。这正如列宁的指出的：“……被

剥削阶级由于没有力量同剥削者进行斗争，必然会产生对死后的幸福生活的憧憬，正如野蛮人由于没有力量同大自然搏斗而产生对上帝、魔鬼、奇迹等的信仰一样。……”宗教迷信对预测的影响是显著的。如祈祷神灵、占卜求签、看相测字等就是以宗教迷信为基础的预测方式。显然，这一阶段的预测也是非科学的。

（三）科学预测阶段

科学预测阶段又称现代预测阶段，它是以现代科学为基础的，具有一套完整科学的预测理论和方法体系，引用现代化的预测工具。预测结果具有较高的科学性和实用性，指导性。计划管理必须依据科学预测的结果。

第二节 预测的原理与程序

一、预测工作的一般原理

预测作为一门科学，具有科学的原理作为其基础的。现代预测的基本原理主要有：

（一）可知性原理

可知性原理是马克思主义认识论的发展。它指明，客观世界及客观事物的发展规律是可以认识的，是可知的，人们不但可以认识过去和现在，而且可以通过总结过去和现在，寻求其发展规律，据以推测未来。

（二）可能性原理

可能性原理指客观事物的发展，具有多种多样的可能性，受多种多样因素的制约。因此其未来并非只有一种可能性，对事物未来的预测必须根据多种因素影响估计各种不同的结果。

（三）可控性原理

可控性原理也是马克思主义认识论的发展。它指出，人们不仅可以认识客观世界与客观事物的发展规律，而且还可以掌握这些规律，运用这些规律，达到认识自然，改造自然的目的，这也是预测的意义之所在。如果人们对未来无所为力，预测也就失去了意义。

（四）相似性原理

马克思主义的认识论和当代系统论都指出，宇宙中的万事万物之间都是联系着的，都是相关的。它们彼此之间相互影响，相互作用，同类事物的发展往往遵循着同一条规律，其过程有较强的相似性。人们可以利用这种相似性进行类比，根据甲事物的发展变化来预测乙事物的发展变化。

二、预测工作的程序

预测工作的程序又称预测工作的步骤。不论是什么样的预测，基本程序都是大体相同的，它主要由如下几个阶段组成。

（一）明确预测任务和预测目的

开展预测工作，首先要明确预测什么。这是一个预测目的或任务问题。因为不同的预测目的或任务，决定了参加预测的人员，组织的预测机构，要搜集的预测信息，投入的预测费用等都是不同的。所以，在预测工作一开始，就要明确为什么要预测，预测什么，任务有多大，应达到什么目标。

（二）搜集和整理资料

根据预测任务，预测人员要广泛搜集有关的信息和资料，特别是历史资料和当前的资料。一般来说，预测结果质量的高低，与预测中搜集的资料的多少，质量的高低关系极大。资料自然是越全面越好。但资料越全面，所花费的人力、物力自然也就越多。在搜集资料中，应本着重要原则，有计划、有目的地进行，以满足预测的要求。

（三）建立预测模型

由于定量预测具有精确化程度高、可靠性强的优点，在预测中，能够进行定量预测的，应力求进行定量预测。这就要求建立预测模型。选择、建立预测模型根据预测对象的特点和要求而定。

（四）预测运算

预测模型建立起来之后，将预测数据输入模型，进行测算。要注意的是，

一次测算的结果不能作为预测的最终结果。应有必要参照当前已经出现的各种征兆，考虑模型中的变量所没有包含的可能性因素进行调整，最后确定预测值。一般可采用定量预测结果与定性预测相结合的方式确定预测值的方式。

（五）评价预测结果

对初步预测结果的可信度要进行评价。检验其精确性、可信性。如果通过检验发现预测结果的精确性、可信性较差，就应考虑重新测算或调整预测方法。如果是因数据不全导致预测结果的精确性可信性差的，应补充数据。如因预测方法不合理导致了预测结果可信度低的，应重新选择预测方法，重新建立预测模型。

（六）将预测结果交计划工作人员或决策者

第三节 定性预测方法

定性预测方法在这里主要指那些基本上依靠非模型方法进行预测的形式。它们主要有专家推断预测法和群众评议法。

一、专家推断预测法

专家推断预测法指邀请本专业的专家，在预测之前，把预测的目的要求和有助于预测未来的若干背景材料提交给专家，由他们根据所能够掌握的材料，选用适当的预测方法，作出预测判断和确定预测值。在专家推断过程中，主持人除了向专家提出预测的目的要求和必要的背景材料、资料之外，不对他们施加任何影响，以保证各位专家在独立的条件下，依据自己的思考、分析、运算作出预测。

常见的专家推断的具体方法有：专家会议法、德尔菲法、专家调查法等。

（一）专家会议法

专家会议法是由有关专家在一起开会，讨论，共同分析，从而作出判断的一种预测方法。在对专家们提出了预测目的和相关资料之后，专家会议完全由专家自己主持，自主讨论，自我归纳，使专家会议处在一个民主的气氛之中。

专家会议法所作的预测的质量，主要决定于参加判断的专家的情况、会议上的民主气氛，会议的组织方式。如果所邀请的专家专业不对口，或者对该专业了解不深不透，那么讨论就难以深入。这就要求决策人事先把背景材料交给专家，让他们较早地了解预测的目的和内容，作好准备。

专家会议应保持民主气氛，主持人要充分发扬民主，让到会的专家能够畅所欲言，同时要避免某些“权威”左右会场，影响新见解、新看法产生。

另一个要注意的是专家会议的组织方式，特别是参加会议的专家构成应当合理，专业、年龄、性格等应互补。这样在预测过程中才可能全面考虑，提高预测结果的可信度。

（二）德尔菲法

德尔菲法又称专家小组法。是较常用的一种预测决策方法。该方法在决策一章的有关部分论述，此处不再重复。

（三）专家调查法

专家调查法是由预测单位的组织者向参加预测的专家们提出明确的目的和时间进度要求之后，由专家们各自召开必要的调查会，或亲自深入实际进行调查研究。作出专家判断，最后由预测单位组织者收集专家判断结果，经过综合加工，确定预测值的方法。

专家调查法与专家会议法的区别在于前者不召开专家会议，不进行集体讨论和共同分析，而是由专家们各自进行调查研究，作出判断。

专家按预测组织者提出的目的和要求进行调查研究，他们去哪里调查，向谁调查，怎样调查，全由专家自己决定。不同的专家对同一问题的看法不一样，调查的侧重点也就不同。所以采用这种方法收到的各专家的预测结果可能涉及面广泛并且深入，对最后作出准确的综合预测很有益处。

采用专家推断预测法要注意的是专家并非仅指具有高学历、高职称的人员。只要对某个问题有深入的了解，有丰富的经验。有独到的看法，都可能称之为专家，都可邀请参加预测。

二、群众评议预测法

群众评议预测法就是把初步拟定的预测课题和目的要求交给群众，由群众发表意见，加以评论。这种做法能集思广益，既较好地把预测课题最后确定下来，又走了群众路线，在群众中统一了思想认识，为下一步依靠群众、发动群众提供资料，搜集资料，确定最后的预测值，制订计划、实施决策打下了基础。

实行群众评议预测法，一要有初步的预测课题或结果，以使群众评议能集中地围绕某一个或某几个问题展开，避免漫无边际的现象；二要防止少数人主观片面性，瞧不起群众，不重视群众的意见，使群众评议搞形式，走过场。三要合理确定参加评议的群众范围，如果范围太广、人员太泛，虽然意见见解丰富，但耗时费力；人员太窄，可能起不到群众评议的作用。

第四节 经济管理中常用的定量预测方法

一、时间序列预测法

(一) 时间序列预测法的含义

时间序列预测法，是根据时间序列中反映出来的事物过去发展变动的客观过程和某些规律，参照当前已经出现的各种可能性来预测事物的未来发展趋势的方法。

时间序列预测法是以历史事实作为预测依据的。它的原理是事物发展具有继承性。实践也证明了这一真理，现在是以过去为基础的。只要我们对事物过去的发展过程把握得准确，规律认识得清楚，是可以从过去和现在推测出事物发展的未来的。

时间序列预测的具体方法主要有：

1. 平均数预测法，其中又包括几何平均预测法、移动平均预测法、指数平滑预测法。

2. 线性趋势预测法。

3. 指数曲线法

4. 二次曲线法

时间序列预测法的基本数学模型是

$F(t) = F(t_i)$ ($i = 1, 2, \dots, t-1$) 不同的预测方法其具体的模型又是不同的，限篇幅，此处不一一列举。

(二) 运用时间序列预测法要注意的问题

1. 方法选择应恰当。时间序列预测法的方法较多，不同的方法适应于不同的预测目的。选择方法要作多方面的考虑。一般来说，较简单的模型，容易理解、计算，但结果值可信度较低，较复杂的模型，要求较高，运用较难，但预测值可信度高。倘若使用不当，也会出现差错。所以要选择合适的方法。

2. 要注意时间序列数据的质量。特别是时间序列的长短、间隔期、可比性等问题。特别是可比性问题要仔细考虑。如指标的经济含义是否相同，包括的范围有无出入，时间的长短是否一致，计算方法和计量单位是否符合要求等等。

3. 要有效地确定校正系数或加权因子。由于时间序列只能描述历史，并不能完全反映未来，有时甚至在说明当前也颇为困难。因此有必要对用时间序列法预测的结果加以校正。校正方法是选定一定的加权因子或校正系数来调整历史变量校正时，要正确选择加权因子和校正系数。由于校正系数或加权因子是根据当前已出现的情况来考虑的，无法利用数学公式推导出来，选择就要依据预测人的判断技巧了。

二、相关回归分析预测法

(一) 相关回归分析法的含义

相关回归分析是在肯定现象之间存在着相关关系的前提下，通过回归分析，配合回归趋势线，建立数学模型，进行预测运算的一种方法。相关分析的任务在于判别现象之间是否存在着相关关系，以及什么样的相关关系，关系的密切程度如何。回归分析则是采取适当的方式，把散布的数据点配合成最为理想的回归线，建立起以确定的回归方程为表现形式的数学模型以进行必要的预测。其中，相关分析是前提，回归分析是根据明确确定的相关关系

配合回归线和数学模型。

相关分析回归法与时间序列法不同。前者是利用两种或两种以上的现象之间的相关关系，进行回归分析，解决预测问题的。在时间序列法中可以应用回归法，但研究的对象只是事物本身的发展规律。在相关回归方程中，自变量与因变量分别代表两种不同的事物。研究以一种现象 X 为自变量的相关分析回归法称一元相关回归法；研究以两种或两种以上现象 X_1 、 X_2 ……为自变量的相关分析回归法、叫二元或多元相关分析回归法。

由于自变量的影响而促使因变量的发展变动可能呈线性趋势，也可能呈非线性趋势，因此，相关分析回归法又是线性与非线性之分，前者如一元线性相关回归法，多元线性相关回归法；后者如非线性相关分析回归法。

相关分析回归法的数学模式是：

$$y = F(X_i) \quad (X_i, = 1, 2, \dots, n)$$

(二) 运用相关分析回归法应注意的问题

1. 注意变量之间的相关关系。变量之间具有相关关系是利用相关分析回归法预测的前提。在运用此法时，不仅要求变量之间具有相关关系，而且还应有较高的相关关系。因为相关关系越高，预测结果的准确性也就越高，反之，准确性也就差。对多元相关分析，也要对多元变量进行主次分析，不能不问影响大小和相关的紧密程度，把各影响因素都纳入回归方程。

2. 选择合适的回归方程。

3. 准确确定校正系数和加权因子。在相关分析回归法中，同样需要全面研究当前已经出现和正在出现的新情况，作出准确判断。

思考题

1. 什么是预测，现代预测有什么特点？
2. 如何组织专家预测法？
3. 运用时间序列预测法要注意什么问题？
4. 运用相关分析回归法要注意什么问题？

第八章 决 策

第一节 现代决策原理

一、决策的概念

决策是最重要的管理职能之一。以西蒙为代表的决策理论学派甚至认为：管理就是决策。所谓决策，指的是按组织目标的要求，在组织内外部条件的约束下，对多个可行的行动方案进行选择并执行选择结果的管理活动。

根据决策的定义，可知决策有如下特点：

（一）目标性

决策总是为实现组织的某一目标而开展的管理活动，没有目标，或者目标不明确，就不可能作出正确的决策。因为此时决策失去了方向。

（二）选择性

决策最显著的特点之一就是它是在多个可行方案中选择最优方案。如果只有一个方案，决策者没有选择也就无所谓决策了。由于决策是在多个方案中择优，就对方案的判定、选择标准的确定等决策者的判断力提出了更高的要求。

（三）风险性

决策是一种带有风险的管理活动，因为任何备选方案都是在预测未来的基础上制定的。客观事物的变化受多种因素的影响，加之人们的认识总有一定的局限性，作为决策对象的备选方案不可避免地会带有某种不确定性，决策者对所作出的决策能否达到预期的目标，不可能有百分之百的把握，都要冒不同程度的风险，所以说决策具有风险性。

二、决策的类型

决策可从不同角度进行分类，这里仅介绍几种主要的类型。

（一）按决策的性质，可将决策划分为程序性决策和非程序性决策

程序性决策又称为常规决策，是指可按既定的程序、模式和标准进行的决策。在实际生活中，无论是个人活动还是组织活动，有相当一部分属于程序性活动。这些活动通常多次反复出现，人们通过反复的实践积累起经验，形成了一套解决这些活动中所遇到的一般性问题的方法、程序和标准。再遇到类似问题时，就按这些既定的原则和步骤行动。人们称这种决策为程序性决策。程序性决策的关键是日常活动的程序化。活动程序化有两个作用：一是作为组织控制系统的组成部分，可使控制更为容易，从而提高控制效率；二是作为组织协调系统的一部分，可提高组织的专业化水平，因为组织活动程序化之后，标准化程度提高，内部的分工就可能更加广泛和深化。否则，各部门为了保证自己的活动顺利展开，就容易形成“小而全”，“大而全”的组织，获得独立性。

程序化决策通常用于解决一般性问题，其决策权也多为组织的基层管理人员所掌握。

非程序性决策又称为非常规决策。是指不能按既定的模式和程序所做出的决策。它一般用于解决组织所遇到的重大的、不经常出现的问题。非程序化决策带有一定的创造性。所以，非程序化的决策权一般为组织的高层管理人员所掌握。

(二)按决策者所处的管理层次,可以分为高层决策、中层决策和基层决策。高层决策指由组织的最高管理层所做出的决策。高层决策的内容一般是战略性的,事关组织全局的;其形式多是非程序化的,其正确与否对组织有着重大的影响。高层决策又称之为战略性决策。

中层决策指由组织中间管理层,或各职能部门的管理者作出的决策。中层决策在组织的决策链中起着承上启下的作用。

基层决策一般指由组织的基层管理者作出的决策。基层决策:一般是执行性决策,具有程序化的特征。

高层决策、中层决策、基层决策从纵向层次上形成组织的决策链,共同构成组织的决策体系。在这个体系中,占主导地位,起主导作用的是高层决策,中层决策和基层决策是高层决策的具体化。

(三)按决策的环境约束条件,可分为确定性决策、风险性决策和不确定性决策。确定性决策指决策的主要约束条件已十分明确和肯定,每个备选方案的预测期结果也比较确定,只要对不同的方案进行比较,从中选优就可以作出决策了。

不确定性决策是指影响决策的因素存在着两种以上的情形,并且将来会出现什么样的情形也不能确定,其决策结果也不能确定的决策。不确定性决策在经济管理活动中也比较少见。

风险性决策类似于不确定性决策,不同的是在风险性决策中,对未来可能出现的各种情况可以大致地估计出其概率,决策的结果受概率估计值的影响,因而方案的选择中有一个较确切的标准,但又带有一定的风险性,故将这种决策称之为风险性决策。风险性决策是经济活动中最常见的决策。

(四)按决策准备的充分程度,可分为

1.准备决策。指经过较充分的讨论,周密地思考所作出的决策。这类决策是针对预先所明确的问题的。

2.临时决策。指针对突发性事件,由决策人根据当时的情形所作出的非程序性的例外性的决策。临时决策不等于非程序性决策。非程序性决策指针对过去没有发生过重大事件所作出的决策,但这一决策可能是经过了充分、周密的讨论和思考的。但临时决策则是针对事先根本没有预期到的事件所作出的决策。这类决策一般时间要求紧,容不得决策人过多地思考讨论。如针对巨大的天灾人祸的决策,战场上预测不到的环境变化的决策。临时决策对决策人的决策能力要求相当高。

三、决策在管理中的地位与作用

(一)决策是最重要的管理职能

管理的职能颇多,其中最为重要的是决策。因为决策是组织行动前必不可少的管理活动,决策的正确与否,决定着组织行动的成败。决策的实质是对未来行动方向、路线、措施等的选择,正确的决策,能指导组织沿着正确的方向,合理的路线前进;遇到问题,可以采取有效的措施予以解决,错误的决策,就会使组织走上错误的道路,发展下去可能导致组织的失败、消亡。因此有人说,决策正确,行动就成功了一半。现代企业管理学就认为,企业管理的重点在经营,而经营的中心又是决策。

(二)决策贯穿于管理的全过程和各个方面。

管理实际上是一个不断地做出决策和实施决策的过程。没有决策,就没

有管理。也正因为如此，西蒙才高呼；管理即决策。首先，一切管理职能中都渗透着决策职能，无论是计划、控制、组织，还是人事、沟通、激励，都不可能离开决策职能，每一个职能管理者都必须掌握决策职能和运用决策职能。其次，决策贯穿着管理的始终。在一次管理循环中，计划是开端，实施决策过程中的控制是终点，在这个循环节，离不开决策。再次，一切管理人员都是决策者，都必须在自己的职责范围内作出决策，实施决策。公司的总经理、董事长是决策者，车间的班组长、工段长也是决策者，不同的只是决策内容的差别而已。

（三）决策能力是一个管理者必须具备的最基本、又是最重要的能力。

管理离不开决策，管理人员首先必须具备的就是决策能力。一个人的决策能力是其各方面能力的集中体现，一个管理者所处的层次越高，所具备的决策能力就应越强，如果一个管理者的决策水平高，能力强，可以推断他在组织管理所要求的各个方面的水平都较高，能力都较强。反过来就不一定了。如在工业企业中，一个人可以是一个优秀的工程师、发明家、计划工作者，但可能并不是一个优秀的管理人员，因为他可能缺乏管理决策能力，一个优秀的工厂厂长或经理。虽然不必成为技术上的专家，但至少也必须是内行，很清楚、熟悉本行业科学技术发展水平和变化趋势，否则，他不可能就企业的技改、新产品开发等作出正确的决策和贯彻实施这些决策，所以说决策能力是一个管理者必须具备的基本能力。

四、决策的基本原则

（一）科学性原则

决策的科学性原则是指决策必须尊重客观规律，尊重科学，从实际出发，实事求是。决策是管理的首要职能，关系行动的成败，决策者应尽可能地避免，减少决策中的失误。做到这一点，只有按科学的原则办事，将决策建立在科学的基础上。

执行科学性原则，首先要求决策者具有科学的决策意识。决策具有极强的科学性，容不得半点弄虚作假、哗众取宠的不良作风。决策者只有树立了科学决策的意识，才可能尊重事实，尊重客观规律，按科学的决策程序办事，其次，一切决策都应按科学的决策程序办事，决策程度就是为了保证决策的正确性所作的工作安排，人们在管理决策实践中已总结出了一套科学合理的决策程序。决策者应结合本部门管理实践的要求，建立起符合本部门客观实际的决策程序。这套决策程序一旦建立，就应坚持按程序办事的原则，切忌长官意志，独断专行，我行我素。最后，决策应尽可能掌握和运用科学的分析方法和手段，特别是现代科学技术手段，如现代科学决策理论、电脑等现代决策工具，帮助决策。决策者不能靠想象，凭主观愿望办事，只有运用科学的理论、方法和工具，对事物尽可能深入、全面、准确的分析，才能保证决策正确。

（二）经济性原则

经济性原则通俗地讲就是节约的原则。节约原则在这里包括着如下两重含义：

1. 应使决策过程本身所花的费用最少。决策同其他管理活动一样，需要费用和成本，决策者必须考虑决策过程中的费用和成本。人们之所以不可能按绝对最优的标准进行决策，其原因就在于列出所有的备选方案的成本太高

了，常常会得不偿失。决策过程本身的费用和成本与采用的决策程序、决策方式、决策标准等方面直接相关。在保证决策的科学性、合理性的前提下，应选择费用最省，成本最低的决策程序、决策方式和决策标准。

2. 决策的内容应坚持经济效益标准。组织中的决策是多种多样的，其中经济活动的决策必须讲求经济效益毋庸讳言，对于许许多多的有关社会、文化、政治等的决策，要不要讲求经济效益标准呢？回答是肯定的，现代管理一般不允许不计代价的活动。一个组织所从事的社会、文化、政治等方面的活动虽然不以经济性的利润等为目的，但这些活动同样有成本。不同的方案，可能会效果相同，但花费不同。决策就应选择花费最少，效果最佳的方案，用通俗的话来讲就是要少花钱多办事、办好事。决策不讲经济原则，不计成本和费用的观念是绝对错误的。“只算政治帐，不算经济帐。”的口号已经受到了批判，但它的影响并没有完全消除。强调一切决策都应树立经济效益标准是市场经济的基本要求，每个管理人员都应记住这一点。

（三）谁决策谁负责

谁决策，谁负责具有如下两重含义：

（1）谁作决策，谁负责决策贯彻执行。作出决策是为了实施，决策的贯彻执行是决策全过程中不可缺少的一个阶段。在管理中，谁作出决策，应由谁负责贯彻实施，其理由是：1. 决策者最了解方案的优缺点和实施的措施，路线，能够较好地控制决策实施过程；2. 谁决策，谁实施是执行谁决策、谁对决策后果负责原则的要求。如果决策者不负责贯彻实施决策，一旦决策目标没有实现，或决策与实际不符，决策者就可能把责任推给贯彻执行者。

（2）谁决策，谁对决策后果负责。决策具有风险，决策失误，组织会受到或大或小的损失。要减少决策的失误，避免损失，决策者必须对决策的后果负责。这是防止滥用决策权、盲目决策，尽最大可能保证决策科学、正确、可行的基本前提，也是一个制度保障。

（四）时效原则

决策的正确和错误总是与一定的时间概念相联系着的，“马后炮”，“事后诸葛亮”是没有意义的。决策必须具有较强的时间观念，在瞬息万变的现代社会经济中，每一个决策者都应牢记：“机不可失，时不再来”。能否抓住恰当的时机作出决策，实施决策，也反映了一个决策者所具有的决策能力的高低。

时效原则要求决策必须果断，不能犹豫不决，贻误战机。这一点对于市场中的企业经营决策来说尤为重要。因为市场如战场，商情如军情，成功的机会就那么一刹那，如果抓住了，企业就会发展。当然，一个决策者能否做到当机立断，果敢决策，取决于决策者对环境和条件的分析。前怕狼，后怕虎，当断不断，坐等机会溜过，实际上是对决策条件研究不深不透，对决策实施的结果没有把握的表现。

当然，执行时效原则并不等于搞盲动主义，问题没有摸透，措施不完善，就仓促决策，盲目上马，最后以失败告终。科学、合理是时效原则的前提。

（五）充分发挥集体智慧的原则

决策是一项对能力要求很高的管理活动，战略性决策尤其如此。在现代社会管理中，由于生产社会化程度提高，客观事物发展变化快，关系复杂，使正确决策的难度加大，要做出正确决策只靠某一个人的智慧和天才是难以实现的。现在决策的潮流是充分发挥集体的智慧。发挥集体智慧的方法可多

种多样。如设立专家智囊团，如建立起集体决策体制。总之，充分发挥集体智慧是当代科学决策的一个重要方法

第二节 决策的程序

决策一般要经过如下几道程序。

一、提出问题，分析问题，确定决策层次

决策不是做思维游戏，是为了解决一定问题所进行的管理活动，所以，决策必须围绕一定的问题来展开。当然一个组织中总是有许许多多的问题。例如在一个企业中，就有企业如何在市场竞争中发展自己；企业目前资金不足如何筹措等问题需要解决。在一个分了两个或两个以上的层次的组织中，仅仅将问题提出来是不够的，还必须在提出问题的基础上对众多的问题进行分析，以明确各个问题的性质，确定这些问题是涉及组织全局的战略性问题，还是只涉及局部的程序性问题。明确问题的性质是为了确定解决问题的决策层次，避免高层决策者被众多的一般性问题所缠绕而影响对重大问题的决策。

提出问题，并不是说决策者就只好坐等问题发生，等下级将发生的问题呈报在自己的面前。对决策者特别是高层决策者来说，清楚地认识到潜在的有可能发生的问题，对事物的发展进行超前的，正确的预计是尤为重要的，这就要求决策者必须主动地深入实际调查研究，及时发现新问题，提出新问题进而解决新问题，以保证组织的健康发展。

二、明确目标

发现问题，提出了问题，对问题进行了定性，这只不过是弄清了组织中有哪些问题有待解决以及应放在什么层次或部门解决的问题，而对问题应解决到什么程度，就应该是明确决策目标的问题了。

决策目标既是制定决策方案的依据，又是执行决策，评价决策执行效果的标准。决策目标也就是决策必须达到的水平。因而，决策目标必须定得合理。一项决策目标定得合理的标准应该是使该目标既能够达到得到，但又必须要经过努力才能够达到。目标定得太高，根本不切合实际，会使人望而却步，失去为之奋斗的信心与勇气，决策就会随之化为泡影。目标定得太低，不经过任何努力即可实现，人们就可能认为垂手可得而感到无所作为，随之丧失应有的压力和积极性。管理的实践经验已经证明，保持一定的工作压力是必要的，而形成工作压力的主要途径就是决策的目标和计划指标了。

决策目标首先必须正确，这是决策正确的航标，其次就是水平必须合理、可行。

三、制定备选方案

实现同一个决策目标的方式或途径可能是多种多样的。不同的途径和方式实现目标的效率也就不一样。决策要求以费用最低，效率最高，收益最大的方式实现目标。这就要求对多种途径和方式进行比较和选择，所以决策的第三个程序就是在可以允许的程度内，将所有可能的备选方案都制定出来。

制定备选方案既是组织的一项管理活动，同时又是一项技术性很强的管理活动。无论哪一种备选方案，都必须建立在科学的基础上。方案中能够进行数量化和定量分析的，一定要将指标数量化，并运用科学、合理的方法进行定量分析，使各个方案尽可能建立在客观科学的基础上，减少主观假设性。

四、评选、确定满意方案

对决策的备选方案进行比较评价，确定满意方案，是抉择的关键环节。为保证这一关键环节的正确性，首先需要组织一个得力的评选方案的班子，这个班子应包括各方面的专家。就企业决策来说，应包括有技术、财务、市场公关等各方面的专家，以便对方案在各个方面的合理性与科学性作出正确评价；其次要确定方案选择标准。经济组织决策中评选方案的标准一般是以经济效益为最基本的指标。如企业评价方案多以利润、成本、投资回收期等指标作为最基本的指标。但要注意的是，经济活动不仅仅是纯经济性的，它会涉及到许多方面。因此，除了经济效果之外，还必须有一定的环境效益、社会效益指标；再次，评选方案工作一定要深入、认真、细致；评价方案不只是依据评价指标从中选择最高的，还必须详细审查方案的可行性程度。如果没有可行可选的方案，决不能迁就，草率抉择，而应该选择一些方案进行修改或增补备选方案，然后再进行评价选择。

五、组织决策实施

用现代决策理论观点来看，决策不只是一个简单的方案选择问题，它还包括决策的执行。因为决策正确与否，质量如何，不经过实践的检验，是得不到真正的证明的，实践才是检验真理的唯一标准。而且，决策的目的也就是为了实施决策，以解决最初提出的问题。如果说选择出一个满意的方案是解决所提出的问题成功的一半，那么，另一半就是组织决策的实施了。不能付诸实施的决策只能是水中月，镜中之花。因此，决策者必须将组织决策实施的工作当作一个重要的环节来抓。

决策的实施首先要有广大组织成员的积极参与。为了有效地组织决策实施，决策者应通过各种渠道将决策方案向组织成员通报，争取成员的认同，当然最可取的方法是设计出一种决策模式争取更多的成员参与决策，了解决策，以便更好地实施决策。

六、信息反馈和决策的修订、补充

实施是检验决策正确与否的唯一方法。在决策时，无论考虑得怎样周密，也只是一种事前的设想，难免存在失误或不当之处，况且，随着形势的发展，实施决策的条件不可能与设想的条件完全相吻合，在一些不可控因素的作用下，实施条件和环境与决策方案所依据的条件之间可能会有较大的出入，这时，需要改变的并不是现实，而是决策方案了。所以，在决策实施过程中，决策人应及时了解，掌握决策实施的各种信息，及时发现各种新问题，并对原来的决策进行必要的修订、补充或完善，使之不断地适应变化了的新形势和条件。

七、总结经验，吸取教训，改进决策

一项决策实施之后，对某实施的过程和情况进行总结、回顾，既可以明确功过，确定奖惩，还可以使自身的决策水平得到进一步的提高。

通过总结决策经验，往往可以发现一些决策最初看起来是正确的，但在实施之后却并不令人满意；如某些决策短期效益可能十分显著，而长期效益却很差，这些都是通过对决策实施的结果进行总结所得到的经验。

总结决策的经验教训不是几个决策者的事情，有必要发动决策的
执行者、决策方案的审评者和决策方案制订者参加，从各自的观点、立场改进决策，以提高决策水平。

第三节 集体决策

一、集体决策的优缺点及利弊

集体决策在决策理论中又称群众决策。它是相对于个人决策而言的，集体决策指由多个人组成一个决策小组进行决策，这个决策小组对该决策的后果负责的决策方式。当然，在这种决策集体中，也有一个组织负责人，但他不是最高决策者，只不过是决策小组的组织者而已。集体决策具有如下几个方面的长处：

（一）集体决策能较好地保证决策结果的合理性和正确性

集体决策要求多人参与决策，这样使得多个人的知识与智慧集中在一个问题上，对问题的认识和分析必然比某一个人的分析和认识要深刻、全面得多。国外所作的一些研究也表明，群体判断问题的正确率一般要比单个个体高出5~6倍。中国有句古语“三个臭皮匠，顶个诸葛亮”，这也是对群体决策经验的形象总结，所以，在有条件的地方，能够实行集体决策的应尽可能地实行集体决策。譬如，企业开发一项新产品，既要了解市场需求，又要了解同行业企业的竞争状况，还要了解本行业、本企业的技术能力，最后，还要解决资金来源等问题。在这样的关系企业前途命运的大问题上实行集体决策，就比较容易保证决策的正确性，合理性。

（二）集体决策具有较好的执行性

由于集体决策有多个部门、多个方面的管理人员参加，他们对决策过程中选择方案的理由，实施决策的路线、措施，要达到的目标等都有直接和较全面的了解，在实施决策时，就不需再向他们就上述问题进行解释、宣传。这些决策执行者参与了决策之后，不仅使他们对决策者有了一个全面、透彻的了解，而且还会加强他们执行决策的责任心，提高他们实施决策的自觉性和积极性。国外一些管理学家认为，个体作出决策之后，决策者还需把决策的有关信息与执行者沟通，要陈述方案的优点，要说明选择的理由、执行的要求，等等。这不仅会增加决策者的额外负担，而且还可能因沟通网络不完善使决策难以被执行者所接受，从而影响决策的执行。

集体决策具有较高的执行效率已为实践所证实。“Z理论”的创立者威廉·大内在比较美日两国的管理体制时发现，美国企业实行以个人权威为基础的个人决策体制，它们作决定快，但执行决定却较慢；日本企业实行以集体协作为基础的集体决策体制，它们作出决定一般较慢，可一旦作出决定，执行起来就很顺利，也很快，日本企业的决策模式就是对集体决策的执行性较好的一个证明。

（三）集体决策往往更富于创造性

决策的创造性是指在决策过程中，通过对备选方案的评审、分析，从而发现更好的潜在方案的过程和结果。

集体决策的创造性是由决策结果所决定的。一般来说，参与集体决策的人都是各个领域中的专家内行，他们形成了一个单个人难以具备的智力、能力和知识结构。他们从各自的立场对备选方案进行评审、分析、就容易使方案更臻完善，从而发现更好的方案。

集体决策的创造性还源于多个人在一起讨论。争论时可激发中新的灵感和新设想，这种灵感在共同的讨论中还可以迅速得到论证和初步完善。群体的智慧和能力大大高于个人，其想象力也更丰富。在集体的讨论过程中，许

多人的思想碰撞，创新火花也就会大量产生。要发挥集体决策潜在的创新性，必须遵循如下几个原则：

1. 鼓励自由讨论，言者无罪；
2. 完全禁止批评。

集体决策也不是那么完善无缺，它有几个方面的不足：

(1) 决策的时间较长。

集体决策有多个人参加，自然其意见也会纷繁多样，决策却又必须建立在统一的意见的基础之上。集体决策要达成统一的意见，一般要花去较多的时间去统一认识，所以会使决策时间延长。在特别紧急的关头，这种决策所进行的长时间的讨论经过容易贻误良机。所以，集体决策时就必须注意，讨论要深，争论更广，但最后决择要果断、迅速、不能拖泥带水，议而不决。

(2) 决策无明确的负责人，容易造成无人对决策后果负责的局面。

集体决策，其后果理应由集体共同负责。但在决策过程中，参加决策的人有意见不可能完全一致，所持的主张也有差别，如果决策失误，追究责任就比较困难。因为平均地分摊责任，各打五十大板不合理；只追究赞成者的责任，排除反对者的责任也不合理。因为集体决策的结果是以参加决策的成员同意为执行前提的，集体是一个抽象的概念，缺乏人格化的代表，所以说，理论上所界定的那种纯集体决策在实际工作中是难以找到的。

二、实行集体决策的原则

总的来看，集体决策是利大于弊的。只要我们采取适当的措施，就可以充分发挥集体决策的优势，避免其不足之处，搞好集体决策，应注意好以下几方面的问题：

(一) 把集体决策与个人负责制统一起来

集体决策与个人负责是不矛盾的。集体决策是为了集思广义，充分发挥集体的智慧，而个人负责则是为了强化对决策的负责，所以，应把集体决策与个人负责统一起来，具体来说即是：重大问题必须经决策集体讨论，但方案的最终选择权归最高行政领导人掌握，他对决策的后果负责。只有这样，才能防止集体决策中容易出现的争论不休，议而不决，决策后果无人负责的不良现象。

(二) 根据问题的性质和决策条件确定决策的范围和方式

一般来说，参与集体决策的人数越多，范围越广，意见就越多，分歧也就可能越大，那么，统一认识，作出一致同意决定所需要的时间就越长。决策过程的成本就可能越高。所以在实行集体决策之前，首先要分析问题的性质，明确应在什么范围内讨论，参加决策讨论的人都必须是直接有关人员，可参加可不参加的人员不应参加讨论。其次，要分析决策的时间约束条件。如果时间允许，可以进行较长时间的讨论和争论，参与集体决策的人员范围就可适当大一些；即使如此，也要明确时间界限，防避无休止争论；如果时间紧迫，就应缩小范围尽快统一认识，早做决策。

(三) 做好组织和引导工作

做好集体决策的组织和引导工作是使决策中的意见分歧统一起来，认识一致的重要途径，决策负责人应努力做好集体决策的组织和引导工作。特别是产生严重的意见分歧时，更要积极采取措施使矛盾缓和下来，如暂时休会，让矛盾双方冷静下来，同时做好双方的思想工作。帮助他们认识问题的本质，

以及各种不同意见中所存在的共同点，使各方能够求同存异，消除分歧。

集体决策的负责人有做好组织利引导工作，协调各种不同意见的义务，但不是要做和事佬，放弃原则，搞一团和气。对于决策中出现的原则性矛盾，决策的负责人一方面要做好认识有错误一方的思想转变工作，另一方面要表明自己的观念，支持正确的意见，促使正确的方案尽快被接受并获得通过。

（四）做好对各种意见的分析、采纳工作

在集体决策中，等到意见完全统一再做决断常常是不可能的。决策的负责人应能够从众多的意见中分辨出正确的、优秀的意见，采纳最优的意见，同时，还要注意采纳不正确、不可行意见中所包含的合理的、有价值的内容，这样，既有助于坚持正确意见，又有利于说服持不同意见的成员接受正确的意见。所以，决策负责人应认真分析各种意见，以科学、公正的态度对待各种意见，不带偏见，不搞先入为主，只有这样，才有助于采纳最有价值的意见。

三、集体决策的方法

（一）特菲尔法

特菲尔法又称专家意见法。它是由美国兰德公司的研究者提出来的。这种方法要求参加决策的人员都是专家或者是对要决策的问题有一定经验的内行；决策的主要步骤如下：

第一步，参加决策的每个成员单独地，不记名地写出自己对集体所面临的问题的意见以及解决问题的办法。

第二步，将所有成员的意见及是解决问题的方案在一个信息处理中心集中，进行系统化整理。

第三步，将除其本人以外的其他成员所写的意见方案送交给每一个成员。

第四步，每个人对其他的意见进行分析提出新的意见，再送交信息处理中心。

第五步，信息中心对送交上来的新意见再进行处理，按上述步骤反复几次，直到基本取得一致意见。

特菲尔法有这样几个优点：其一，避免了集体决策中面对面的争论，有利于新的意见和看法讲出来，其二，避免了面对面的集体决策可能形成的对权威的崇拜，有利于名不见经传的小人物的新思想、新观念、有价值的方案产生，其三，能较好地使参与决策的每个专家都能畅所欲言，当然，特菲尔法也存在着一·定的不足之处，决策时间较长，信息处理的工作量较大，不利于直接交流。

（二）名义集体决策法

名义集体决策法指的是参加集体决策的成员面对面地接触，在所有的意见还没有全部提出来之前，成员之间不进行讨论，而是等到所有的方案都提出来之后，再进行讨论，直到达成一致意见，名义集体决策法按以下五个步骤进行：

第一步，参与决策的每个成员进行面对面地接触，但每个成员都只记下要解决的问题，并独立地写出自己对解决这个问题的想法和意见。

第二步，每个成员依次详细地将自己的意见作一次公开阐述，在所有成员阐述完其想法之前，不作讨论。

第三步，大家共同讨论所提出的办法，并进行详细他说明和评价。

第四小，每个成员单独地，不记名地给这些意见方法划分等级，然后交给决策组织者。

第五步，对每个方案的决策评价等级进行统计，最高等级的方案将是最终的决策方案。

这个方法与特菲尔法的本质是一样的，其优缺点也基本相同。

第四节 经济活动决策常用的数学方法

一、非确定型决策的数学方法

非确定性决策指决策者知道哪些情况可能发生，但不知道各种情况发生的概率，这种决策是比较困难的，决策的关键主要是决策者对决策标准的掌握。不确定型决策的标准一般有如下四种：

（一）最大最大标准决策法

最大最大标准指在所有的备选方案中，比较各种方案的最理想状态，以其中最为理想的状态为标准进行决策。这种决策标准称之为不确型状态下乐观主义者行为准则。

（二）最大最小标准决策法

最大最小标准决策法指在所有的决策方案中，比较其各个方案出现最坏状况的可能性，以其中最小损失为标准进行决策，这种决策标准表现了不确定性状态下悲观主义者的行为准则。

（三）最小最大遗憾标准决策法

这种方法的原则是：假定决策者在各种备选方案中作出了选择之后，在执行决策时发现，如果按当前的实际情况或称自然状态，不选择该方案，而选择其他备选方案，收益会更高或亏损会更小，未被选中方案的高收益与所选方案的实际收益或亏损之间的差，会使决策者感到遗憾，该值称为遗憾值，最小最大遗憾标准法就是以最小遗憾值为标准对方案所进行的选择。

下面用一个例子来分别说明如何运用上述三种方法进行不确定性决策。

表 8-1 列出了红光唱片公司在今后一个五年期内面临的市场及决策的约束条件。

表 8-1 单位：万元

约束条件 方案预测 各选方案	自然状态（需求）			
	高	中	低	无
扩充	500	250	-250	-450
建立	700	300	-400	-800
转包	300	150	-10	-100

如果决策者按最大最大标准进行决策，在表 8-1 所给出的各种备选方案中，最乐观的自然状态是市场出现高需求，而当市场出现高需求之后，建立一个新“唱片生产厂可获得最大利润”，按这个标准，决策者将选择备选方案中的“建立”这一个方案。

如果决策者按最小标准进行决策，在表 8-1 给出的自然状态中，最保守，或者说最悲观的情形是没有市场需求。在没有市场需求时，三种备选方案中，损失最小的方案是转包。若没有市场需求，可能造成的亏损是 100 万元。

按最大最大标准和最大最小标准决策，都只是以一种简单地主观判断为

依据，今后市场可能出现什么样的状态，决策者心中没有把握，这种决策的风险是很大的。

最小最大遗憾标准法比前两种方法要复杂一些。仍以表 8-1 给出的情况为例，运用该法要经过以下一系列计算：

先列出遗憾值表。遗憾值的计算方法如下：在每一种情况下，以最优方案的数值（收益最高或亏损最小）减去该情况下各方案的数值，差为遗憾值，列出遗憾值表。本例的遗憾值见表 8-2：

表 8-2

条件 遗憾值 各选方案	自然状态 （市场需求）			
	高	中	低	无
扩 建	200	50	240	350
新 建	0	0	390	700
转 包	400	150	0	0

遗憾值表列出来之后，就可进行比较选择，先比较每一备选方案在各种情况下的遗憾值，圈出其中最大的一个遗憾值，然后比较各个方案的最大遗憾值，取其中最小遗憾值所对应的方案为所选方案。在本例中，三个方案的最大遗憾值分别为 350，700，400，按该标准，应选择扩建方案。

（四）现实定义标准法

不确定型决策总是在最乐观结果与最悲观结果之间进行选择。现实主义标准法是：决策者首先要决定一个系数，可以称之为乐观系数或悲观系数 a ， a 在 0 与 1 之间， a 为乐观系数时， $1-a$ 则为悲观系数，二者互补。决策时，预测每个方案的预期利润（以现实主义为标准）预测公式为：

现实主义测度 = a （最大利润）+ $(1-a)$ （最小利润）

然后，将各个方案的现实主义预测值进行比较，再按现实主义预测值最大化进行方案选择。

由此可知，不确定型决策的主观随意性较大，无论是标准的选择，还是现实主义标准中系数的确定，都带有一定程度的盲目性。因而在决策时，能够运用其他决策方法的，应尽量应用其他决策方法，使不确定型决策转变为确定型决策或风险型决策。

二、风险型决策

（一）期望利润标准法

期望利润标准法是指决策者以各种可供选择的方案的期望收益值为标准进行决策的方法，其中的期望利润是指某种方案在各种条件下利润的加权平均和，各种条件下的收益权数的确定，一般都以过去的经验或者他人的经验，考虑一定的其他因素来确定，期望利润标准决策法的步骤一般为：

1. 计算条件利润，即计算每一种方案在各种条件下可以实现的利润（或发生的亏损）。

2. 确定每种条件发生的概率。

3. 按确定的概率计算每种方案的期望利润。
4. 比较各个方案的期望利润，选择期望利润值最高的那种方案为决策方案。

现举例说明期望利润标准法的运用。

假设东方商场准备购进一批食品出售，为了加快资金周转，东方商场想在本月末进货，下月全卖完。为此，东方商场对过去 20 个月的食物销售作了统计，发现月销售量在 10 箱至 13 箱之间，具体分布见表 8 - 3

表 8-3

月销售量	月数	概率值	计算方法
10	4	0.2	4/20
11	8	0.4	8/20
12	6	0.3	6/20
13	2	0.1	2/20
总计	20	1	

食物的销售价格不随季节变化，假定每售出一箱可盈利 50 元，若当月不能卖出，则其保管费成本和资金占用成本，加食物保质期一过卖不出去的成本，每箱亏损 3 元，东方商场的每月应采购多少箱食物为最优？

在这种情况下作出决策，第一步要列出东方商场的条件利润表。根据过去的统计数据，可知可能借出的食物在 10 箱与 13 箱之间，自然其每月末的采购量也就应控制在 10—13 箱之间，由此可得到如表 8-4 所示的条件利润表。

表 8-4 条件利润表

可能购销量 (箱) 条件利润值 (元) 可能销售量 (箱)	10	11	12	13
10	50	47	44	41
11	50	55	52	49
12	50	55	60	57
13	50	55	60	65

列出条件利润表之后仍不能立刻进行决策因为它只说明了不同的采购方案在各种销售条件下会得到的利润。我们还必须在条件利润的基础上计算出各种采购方案的期望利润。

期望利润的计算公式如下：

$$\text{某方案的期望利润值} = \sum_{i=1}^n \text{各种条件利润值} \times \text{该条件发生的概率值}$$

东方商品采购销售食物的期望利润表如表 8-5 所示。

由表 8-5 可知，东方商场的四种采购方案中，日购 12 箱期望利润值最高，为 53.6 元人民币，按期望利润标准法进行决策的话，则应选择日购进 12 箱

的方案。

表 8-5 东方商场的期望利润表

方 案	计算过程	期望利润
月购 10 箱	$50 \times 0.2 + 50 \times 0.2 + 50 \times 0.2 + 50 \times 0.2$	50
月购 11 箱	$47 \times 0.2 + 55 \times 0.4 + 55 \times 0.3 + 55 \times 0.1$	53.4
月购 12 箱	$44 \times 0.2 + 52 \times 0.4 + 60 \times 0.3 + 60 \times 0.1$	53.6
月购 13 箱	$41 \times 0.2 + 49 \times 0.4 + 57 \times 0.3 + 65 \times 0.1$	51.4

(二) 期望损失最小化法

期望损失最小化法正好与期望利润最大化法相反。它以最低损失作为方案选择的标准，损失具有两种含义，其一是实际损失，如果条件不能满足决策条件。给决策者带来的实际损失，如上例中的产品变质废弃；其二是机会损失，指实际条件好于决策条件，使决策者没有得到可能得到的利润。

期望损失最小化法决策程序及原则同期望利润最大化法一样。仍用前述案例，每天各种销量的概率分布不变，现在计算条件损失表。如表 8-6 所示。

表 8-6

可能购进量 (箱) 条件损失值 (元) 可售出量 (箱)	10	11	12	13
10	0	3	6	9
11	5	0	3	6
12	10	5	0	3
13	15	10	5	0

各种方案的期望损失值的计算方法为：

$$\text{各方案期望损失值} = \sum_{i=1}^n \text{各条件损失值} \times \text{该条件发生概率值}$$

则东方商场的期望损失值如表 8-7 所示。

比较表中各方案的期望损失值，则可知购进 12 箱的方案其期望损失最小，故应选择该方案为该商场的采购方案。

表 8-7 东方商场的期望损失表

方 案	计算过程	期望损失
10	$0 \times 0.2 + 3 \times 0.4 + 6 \times 0.3 + 9 \times 0.1$	6.1
11	$5 \times 0.2 + 0 \times 0.4 + 5 \times 0.3 + 10 \times 0.1$	3.1
12	$6 \times 0.2 + 3 \times 0.4 + 0 \times 0.3 + 5 \times 0.1$	2.9
13	$9 \times 0.2 + 6 \times 0.4 + 3 \times 0.3 + 0 \times 0.1$	5.1

(三) 边际利润法

边际利润法指在增加一个单位的生产量或销售量时，比较可能得到的边

际利润和边际亏损。按边际利润大于或等于边际亏损为标准选择方案。

边际利润法假定，对于一定水平上的生产或销售量，企业有 100% 获利的把握，但在这个水平上新增加的部分，可知道其销售出去的概率，如果销售出去，则可获利，销售不出去，就会亏损，新增单位可销售出去的概率与销售不出去的概率之和为 1。我们以 P 表示新增一个单位产品可销售出去的概率，MP 为增加一个单位销售可以带来的边际利润，那么， $P \times MP$ 则为新增一个单位可能得到的期望利润，ML 为新增一个单位不能实现销售可能带来的亏损，期望亏损则为 $(1-p) \times ML$ 。按边际利润原则，决策公式为：

$$P \times MP = (1 - P) \times ML$$

我们可以通过求解 P 值来进行决策。

$$P = \frac{ML}{MP + ML}$$

这个 P 为最低要求概率，以这个概率为标准，检查各个不同方案的概率，作出选择。下面举一例子说明。

某企业决定日生产量，有四种方案，每天生产 15 单位、16 单位、17 单位、18 单位，从市场调查来看，该产品价格没有弹性，每增加一个单位的销售量，可增加 3 单位的收入。但若卖不出去，则会因产品变质亏损 3 个单位。由此可知边际收入 $MP = 3$ ，边际损失 $ML = 3$ ，最低要求概率值

$$P = \frac{ML}{ML + MP} = \frac{3}{3 + 3} = 0.5$$

以过去的经验看，每日 15 件是完全可以销售完的，其概率为 1。每日 16 件的完成概率则只有 90% 的把握，即新增加一件卖不掉的概率为 0.1，每日 17 件的销售概率为 70%，第 17 件卖不掉的概率为 0.2，每日卖掉 18 件的概率则为 30%，各个方案的累积概率表为（见表 8 - 8）

表 8-8

方 案	累积概率	边际收益	边际损失
每日生产 15 种	1	3	0
每日生产 16 种	6.9	2.7	0.3
每日生产 17 种	0.7	2.1	0.9
每日生产 18 种	0.3	0.9	2.7

由该方法可知，决策者将选择日生产量为 17 件的方案。

（四）决策树法

决策树是一种形象的说法，它是利用一种形如树枝的图形，帮助决策者决策的一种方法。决策树法也是一种风险型决策方法。使用这种方法所需要的条件是决策者知道各种方案在各种不同状态下的损益值。以及每种方案在各种情况下发生的概率值。决策的基准仍然是期望利润最大化。

决策树的图形通常如图（8-1）所示。

决策树法的程序一般是（见图 8-1）：

1. 绘制决策树形图，一般从决策点开始，向左右展开，即首先绘出决策点，用符号 \square 表示，然后引出方案分枝，在方案分枝处绘出自然状态结点，用 \circ 表示，然后再绘出各种自然状态分枝，并标上概率值。

2. 计算期望值，将各方案的期望值相加。

3. 比较不同方案，选出期望值最大的哪种方案。

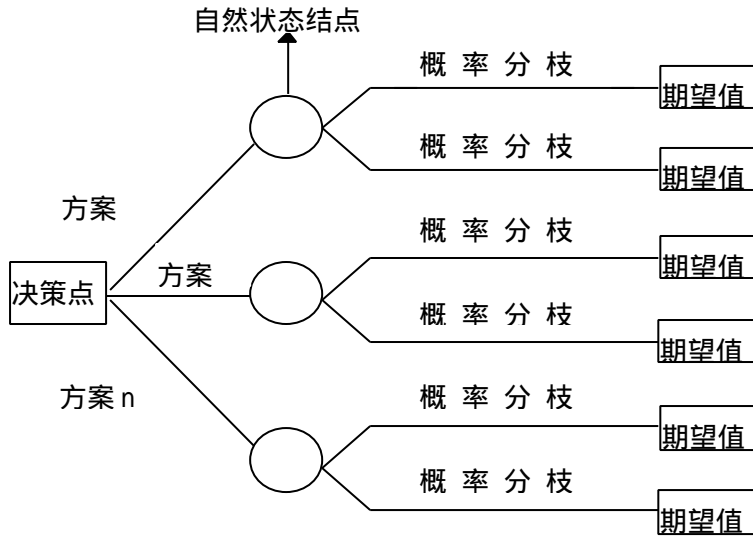
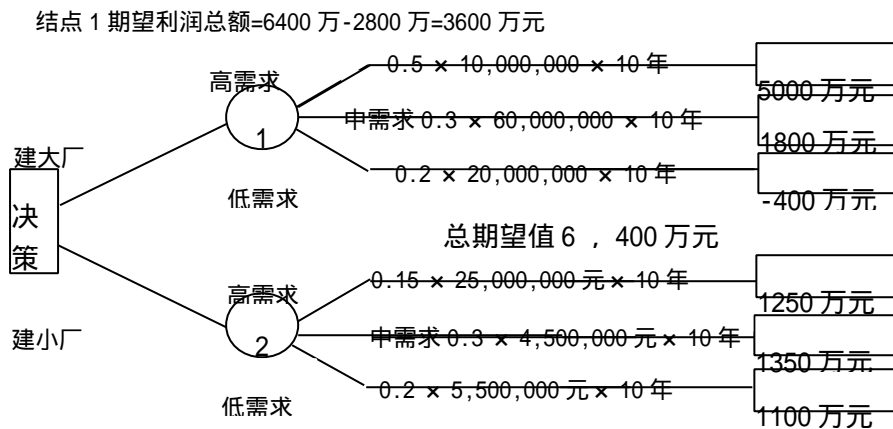


图 8-1 决策树图形

现用一个例子来简要地说明决策树法的基本步骤。

长城公司必须决定建造一座大的或小的工厂来生产一种新的电视机，其期望的市场寿命为 10 年。建造一座大厂并投入生产需要花 28 000 000 元，建造一座小厂并投入生产只需花 14 000 000 元。公司对 10 年间销售的情况估计如下，高需求的概率为 0.5，中需求的概率为 0.3，低需求的概率为 0.2；在高需求情况下，建一座大厂一年获利：200 万元，建一座小厂则只能获利 125 万元；在中需求的情况下，建一座大厂年获利为 180 万元，建一座小厂则每年可获利 135 万元，因为此时损失和其他费用大大降低；在低需求的情况下，建一座大厂因没有充分利用生产能力每年亏损 200 万元，而建一座小厂则可年获利 110 万元，因此时的市场需求与工厂规模相当。试问长城公司是应该建一座大厂还是建一座小厂？

长城公司决策的备选方案及其约束条件，以及期望利润（包括亏损）可用图 8-2 表示如下。



结点 2 期望利润总额 = 3,700 万 - 1,400 万 = 2300 万

总期望值 3700 元万

图 8-2 长城公司投资决策树

由图 8-2 可知当选择建大厂的主案时，长城公司的期望利润总额为 3600 万元，当选择寻建厂的方案时。期望利润总额为 2300 万元。那么，按决策树法的决策标准，长城公司应选择建大厂的方案。

上例是决策树用于解决单级决策问题，除此之外，决策树还可用于解决多级问题，其原理是共同的，此处不再赘述。

从上面的决策分析可知，以数学原理为基础的决策都是以期望值为标准的，如果方案 A 的期望利润比 B 高，那么决策人就应选择方案 A，同理，如果方案 C 的期望损失大于 D 方案，决策人就应选择方案 D。但这一准则在具体的决策活动中应注意其适用范围。如果一个企业资产有一个生产爆炸品的车间，价值 1000 万元，这个车间发生爆炸的概率为万分之一。由此可知，该车间的期望损失为 $1000 \text{ 万} \times 1 / 10000 = 100 \text{ 元}$ 。如果在保险公司投保，保险费率为万分之一点五，即保险费为 1500 元，从对期望值的比较来看，保险费的支出大于其期望亏损。在这种情况下，企业应不应该投保？显然，如果企业领导人认为一旦发生爆炸，1000 万元的财产损失太大了，就可能会投保。此时就不再是按期望值标准进行决策的了。阐述这一例外情况是想说明，采用风险性决策的数学方法进行决策计算之后，还应将其结果与组织所面临的实际情况结合起来全盘考虑，再作最后的决断。这也表明，数学模型计算的结果只是决策的重要依据，但不是唯一的依据。

第五节 西方管理决策理论简述

一、西蒙的决策理论

西蒙是西方决策理论最重要的代表人物，其理论梗概已在本书第二章中作了一些介绍，这里再作更全面一些的讨论。

西蒙在管理学上的第一个贡献是提出了管理的决策职能。西蒙之前，法约尔最早对管理的职能作了理论化的划分。此时，决策被包含在计划职能之中，其后的管理学者对此也没有提出疑问，只是到了本世纪四十年代；西蒙提出了决策为管理的首要职能这一论点之后，决策才为管理学家们所重视。今天决策理论枝繁叶茂，与西蒙对这个领域的开创性贡献是分不开的。

其次，西蒙对管理学的第二个贡献是建立了系统的决策理论并提出了人有限度理性行为的命题和“令人满意的决策”的准则。在西蒙之前，微观经济学对个人在市场中的行为也进行了深入的研究，微观经济学认为，个人具有完全的理性，完全按效用最大化的原则选择。微观经济学这一命题暗含的前提是；个人已经知道了可供选择的全部方案，并且对这些方案可进行效用排序，决策者可从中作出最大化的选择，微观经济学的这一选择理论又称之为完全理性的经济人行为理论。

西蒙认为，完全理性的经济人模式有两个缺陷，其一，人不可能是完全理性的，人们很难对每个措施将要产生的结果具有完全的了解和正确的预测，相反，人们常常要在缺乏完全了解的情况下，一定程度地根据主观判断进行决策。其二，决策过程中不可能将每一个方案都列出来，一是人们的能力有限，二是决策过程的成本限制，人们所作的决策不是寻找一切方案中最好的，而是寻找已知方案中可满足要求的。西蒙更进一步指出，在符合要求的选择中，“要求”和“标准”本身也是决策人们所处的环境的一个组成部分，因而不应该把标准看成是给定的。当替代的措施被证明是容易发现时，就可提高标准，而难以发现时，就应降低标准。如果一并考虑寻找替代措施所产生的成本时，那么当由于提高标准而得到替代措施所产生的“边际效益”抵补了为寻找满足这个更高的标准的措施所花费的“边际成本”时，那未选定的替代措施将会接近“最佳条件”。由此可见，标准不应一成不变，其高低应与寻找替代措施的成本相适应。

西蒙还认为，决策过程本身同决策结果一样具有重要的意义，不同的活动的决策要求不同的决策过程。西蒙认为，一个组织的活动可分为经常性和非经常性两大类，经常性的活动的决策应程序化，可以降低决策过程的成本，只有非经常性的活动，才需要进行非程序化的决策。

西蒙的决策理论不仅丰富了管理学理论，并且创立了决策理论学派，这个学派今天仍有较大的影响。当然，决策理论学派研究的范围大大拓展了，特别是对决策的数学方法的研究，已经达到了一个较高的水平。

西蒙的决策理论是以企业组织为对象，但阐述的原理和原则是适用于一切组织活动的决策的。

二、决策过程循环理论

这个理论是美国人凯普纳和脱利哥提出的，他们认为，决策是一个不断循环的过程，首先要求决策人明确当前问题处在什么方位，在所有的问题中哪些问题是优先解决的，然后寻找问题的成因，对分析的原因进行测试，

最后肯定原因，制定解决办法。

至此，决策经过了一个阶段，下一个阶段是选择方案，又可分为四小步，分别是，建立目标、目标分类、产生行动方案、选择方法。这一阶段结束之后，即是执行决策阶段了。凯普纳和脱利哥将上述阶段模型化了，其模型如图 8—3 所示。

总的来说，凯普纳和脱利哥的理论西蒙的理论没有本质上的区别，只不过是西蒙的理论图示化，显得更直观罢了。

三、行为科学的决策论

行为科学认为决策人对决策结果影响甚大，虽然决策原则、决策程序可以科学化，但决策人的类型、品质、作风和方法却难以规范化、科学化。同一个问题，即使采用同样的程序和备选方案，结果可能迥异。这一理论颇有意思地是将决策人进行了分类。认为决策人可以分为这样 5 类：

1. 理论的决策人，能充分发挥才干，富有进取性，没有不良性格。

2. 接纳式决策人，这类决策人缺乏主见，人云亦云，最欢迎其下属提出总结性陈述或最好策略，他即不加思考予以采纳；

3. 剥削式决策人，这类决策人喜爱新玩艺，不惜向别人剽窃，施展权术，窃居高位。

4. 囤积式决策人，这类决策人墨守陈规，固步自封；对新思维、新思想和新事物表示冷淡，害怕出问题，十分保守。

5. 推销员式的决策人，这类决策人唯利是图，投机取巧，看风使舵，办事没有一定原则。

虽然，行为科学强调决策人的作用，对决策人加以研究是有重要意义的。但应注意，决策体制对决策的影响同样关系重大。选择合适理想的决策人和建立合理的决策体制同样重要。

思考题

1. 如何理解决策在管理中的地位与作用？
2. 集体决策有什么优缺点，运用中要注意哪些问题？
3. 怎样看待西方管理决策理论，评价几种主要理论观点的科学性与不足？
4. 什么是管理决策？决策在管理中的地位怎样？
5. 决策的程序和原则是什么？
6. 集体决策有什么优缺点。如何组织集体决策？
7. 非确定性决策方法有哪些？
8. 决策树法的主要内容是什么？
9. 现代西方决策理论有哪些主张？

案例三

林业资源公司*

杰克逊维尔市佛罗里达第一国民银行的副总裁兼高级贷款主任劳丽·菲利浦斯，根据本银行计算机的分析结果，最近开始对该行的一家老主顾，林业资源公司日益恶化的财政状况有点警觉起来。该行一贯要求它的各主要贷款客户要每季度送来自己的财务报表。表中的资料要输入计算机，然后由计算机把每家客户的主要经营比率计算出来，再把这些比率绘成趋势图，拿来跟同行业中其他各企业的这些比率的平均值，以及贷款合同中的保护性要求条款作一番对比。要是哪项比率比行业平均值差得很多，就反映了一种明显的恶化趋势，或者未能满足贷款合同的要求，计算机就能把这一缺陷突出地显示出来。

对林业资源公司财务报表所作的分析，揭示出不少明显的趋势（见所附表 3-1 至 3-5 中的财务报表与部分分析）。尤其个人担心的是 1985 年的流动比与债务—产权比，这两项分别都未能符合合同中规定的 2.0 与 55% 的限额。因此，银行可依法要求该公司立即偿还其长期与短期债款。若 10 天之内未能付清，便可迫使它倒闭破产。可是菲利浦斯不想做得那么绝，她想跟林业资源公司的领导们研究一下，敦促他们立即采取断然措施来改进该公司的财政状况。于是，她把计算机算出结果复印了一份，跟它对该公司财政状况的评论一起，寄给该公司的创始人与总裁乔治·怀廷先生，并请他看过这些材料后，雷厉风行地按银行的建议马上采取纠叫正措施，以挽狂澜于既倒。

林业资源公司的普通股票是可以随便买卖的。该公司生产并批发品种众多的各类林业产品，从建筑用的制材、纸浆、多层板到木质特产，应有尽有。公司产品的主要市场是在民房建筑业、工业建筑业和包装用品业等方面。该公司所需的木材原料，一部分来自外购，另一部分由自己的林场供应。除了少数例外，该公司的产品在 3—5 年中，一般是不会腐朽或出现技术性能变质现象的。

在 1983 年以前的 8 年中，林业资源公司在资产、销货额和收益三方面，都以较好的增长率稳定地扩展着。到 1983 年最后一季度，该公司在推销自己的各类产品方面，开始感到有点困难了。虽然那一年该公司确实达到了销货额增长 8% 的指标，公司领导已发现市场略呈疲软，并且打算提高售价以克服成本上涨时遇到的一些阻力。不过公司领导预计 1984 年需求将会苏醒，因此直到 1983 年底还一个劲地增加生产。当 1984 年整个上半年销货额继续急剧下降时，公司便开始向用户提供价格折扣和信用赊购，指望能刺激起需求来。尽管市场的衰退比预期的还要猛烈，公司领导仍认为这只是一种暂时现象。虽然采取了这些促销措施，公司仍未能处理掉增加的产品。1985 年证明了 1984 年较不景气的市场条件还可能会继续下去，可是该公司领导仍预计会出现需求热潮，因而继续增加生产。到 1985 年第四季度，需求果然有所抬头，这是由于阳光地带南方各州的民房建筑市场有所好转所致。这时林业资源公司所积累的存货是足可应付任何需求热潮而且绰绰有余的。

乔治·怀廷接到劳丽·菲利浦斯的信和银行计算机资料后，认识到公司有丢掉其信贷渠道的潜在危险，就开始积极地为解决公司的问题并寻找一条出路。随着他对情况的深入探究，他更认识到实际问题比菲利浦斯指出的还

要严重：他最近还就公司一个工厂的扩建，跟别人签了一份合同，而这要求另一笔 100 万美元的资金的，这笔资金他本来是计划以短期贷款方式从银行借来，然后靠这项扩建项目所获盈利偿还的。虽然按说 20 年来，林业资源公司一直是这家杰克逊维尔银行的一家好主顾，但现在怀廷开始怀疑这家银行还会不会继续提供他现有的信贷，更甭说那笔额外的 100 万美元的短期贷款了。他尤其担心的是，在 1985 年第四季度里，联邦储备银行已经在抽紧银行信贷，强迫这家银行即使对最好的客户也只能限额贷款。

怀廷对公司财务状况能够改善这一点还是颇具信心的，尤其是看到了民房建筑市场的最近的动向以后更是这样。他想请你帮他拟出一份关于纠正措施的建议书，好提交给劳丽·菲利浦斯，使她不仅支持继续给予现有信贷，而且还支持增加那一笔 100 万美元的短期贷款。照怀廷的看法，净销货额和销货成本在 1986 年都会增长 8%，而他计划采取措施，把 1986 年的应收帐款与存货额都降到相当水平，使到年底时这两项有关比率都能跟行业平均值拉平（为此，存货额要与销货成本比，而不是跟净销货额比）。他还计划在公司内立即发动一场节约但不致影响公司产品的质量或它的促销与市场活动的运动。这场节约运动是要把 1986 年的行政和销售费用降到只占销货额的 7.5%，同时杂项开支只占到销货额的 1.2%（这是 1983 年公司情况恶化以前的水平）。为了拢络好供应商，以后采购的帐款要更快付清。预计来年借款资金的税率和利率都不致改变。那额外的 100 万美元短期贷款，要求 1986 年初就开始拨付，如果同意借给，预计利率大概是 16%。为了储备资金，怀廷准备反对 1986 年向股东们支付现金股利。最后，怀廷的意见是，要让这些计划取得的改进能使投资界对向本公司投资是否值得这一点，重新作一番估计。他想，这就得使价格—收益比到 1986 年底要上升到 6.5 左右才行。

附表 3-1 林业资源公司资产负债表
(单位元：1000 美元)

项 目	1983	1984	1985
现金	807	628	612
应收帐款	2682	2896	4605
存货	2970	5181	7319
流动资产	6459	8705	12536
土地、厂房、设备(毛值)	2786	3153	3588
累计折旧	470	730	1050
固定资产净值	2316	2423	2538
总资产	8775	11128	15074
短期银行贷款	500	800	2860
应付帐款	1061	1648	3137
应计项目	540	800	1150
流动负债	2101	3248	7147
长期银行贷款	1000	1500	1500
抵押借款	450	408	367
长期债务	1450	1908	1867
总负债	3551	5156	9014
普通股产权(365)万股	3650	3650	3650
留存收益	1574	2322	2410
业主产权	5224	5972	6060
总负债与业主产权	8775	11128	15074

(1) 股票市价：1983—\$ 2.79；1984—\$ 1.52；1985—\$ 0.16 (2) 价格—收益比：1983—6.7；1984—5.6；1985—5.0

(3) 假设付息贷款及固定资产毛值的变化都在年初才发生。

(4) 那笔抵押贷款是靠第一次土地与厂房抵押债券获得的。

附表 3-2

林业资源公司损益表

(12月31日)

单位：1000 美元

项 目	1983	1984	1985
净销货额	26820	28966	30703
销货成本	21216	23550	26140
毛利	5604	5416	4563
行政与销售费用	2006	2407	2648
折旧	250	260	320
杂项费用	318	558	898
总经营费用	2574	3225	3866
付息、与纳税前收益	3030	2191	697
利息：短期贷款	50	88	286
利息：长期贷款		150	150
利息，抵押	41	37	33
税前净收益	2939	1916	288
税款（48%）	1411	919	110
税后净收益	1528	997	118
普通股利	382	249	30
留存收益	1146	748	88

（1）每股盈利：1983—\$ 0.419；1984—\$ 0.273；1985—\$ 0.033

（2）借贷资金的利率：

 短期贷款：1983—10%；1984—11%；1985—10%

 长期贷款：每年 10%。

 抵押贷款：每年 9%

（3）为了案例作业方便，假设除折旧费和利息外，其余一切费用全部属变动资本。

附表 3-3

林业资源公司经营比例分析

（12月31日）

单位，美元

项 目	1983	1984	1985	行业平均值
流动性比率：				
流动比	3.1	2.7		2.5
快动比	1.7	1.1		1.0
杠杆作用比率				
债务比	40.5	46.3		50.0
盈利对固定利息比	33.5	8.0		7.7
资产管理比率：				
存货周转期成率	7.1	4.5		5.7
存货周转期（销售）	9.0	5.6		7.0
固定资产周转期	11.6	12.0		12.0
总资产周转期	3.1	2.6		3.0
平均集款期（天）	36.0	36.0		32.0
盈利能力比率				
净利比（%）	5.7	3.4		2.9
毛利比（%）	20.9	18.7		18.0
总资产报酬率（%）	17.4	9.0		8.8
业主产权报酬率（%）	29.3	16.7		17.5
股利发付比（%）	25.0	25.0		20.0

（1）用销货成本为分子。

（2）用净销货额为分子。

（3）假设在 1983—1986 年间，各比率的行业平均值不变。

附表 3-4

林业资源公司财政状况变化表

单位：1000 美元

项 目	1984	1985
资金来源		
净收益	997	
折旧费	260	
经营所得资金	1257	
长期贷款提高额	500	
营业资金净减少额		
总来源	1757	
资金的应用		
偿还抵押	42	
固定资产添置	367	
股利支付	249	
营运资金净增加额	1099	
总应用	1757	
营运资金变化分析		
流动资产的增(减)		
现金	(179)	
应收帐款	214	
存货	2211	
流动资产净增(减)额	2246	
流动存债的增(减)		
应付帐款	587	
短期贷款	300	
应计项目	260	
流动存债净增(减)额	1147	
营运资金净增(减)额	1099	

附表 3-5

林业资源公司总体结构百分数报表

1983-1985

损益表	占净销货额百分比(%)		
	1983	1984	1985
净销货额	100.0	100.0	180.0
销货成本	79.1	81.3	85.1
毛利	20.9	18.7	14.9
利息	0.3	0.9	1.6
行政管理与销售费用	7.5	8.3	8.6
折旧费	0.9	0.9	1.0
杂项费用	1.2	2.0	2.9
总费用	9.9	12.1	14.1
税前净收益	11.0	6.6	0.8
税款	5.3	3.2	0.4
税后净收益	5.7	3.4	0.4
资产负债表	占总资产的百分比(%)		
	1983	1984	1985
现金	9.2	5.6	4.0
应收帐款	30.6	26.0	30.6
存货	33.8	46.0	48.6
流动资产	73.6	78.2	83.2
固定资产(毛值)	31.7	28.3	23.8
累计折旧费	5.3	6.5	7.0
固定资产净值	26.4	21.8	16.8
总资产	100.0	100.0	100.0
短期贷款	5.7	7.2	19.0
应付帐款	12.1	14.8	20.8
应计项目	6.2	7.2	7.6
流动负债	24.0	29.2	47.4
长期贷款	11.4	13.4	10.0
抵押	5.1	3.7	2.4
长期债务	16.5	17.1	12.4
总负债	40.5	46.3	59.8
普通股产权	41.6	32.8	24.2
留存收益	17.9	20.9	16.0
业主产权	59.5	53.7	40.2
总资金	100.0	100.0	100.0

案例四

雷诺克斯家具公司*

雷诺克斯家具公司的财务主任助理罗伯特·萨克松于上午 10 点半回到他的办公室来。他刚经过一会儿工间休息，喝过一杯咖啡，就发现桌上有一张公司财务副总裁兼财务主任林迪亚·米契尔女士留下的便笺，要他赶快上她的办公室去一趟。当萨克松赶到那里时，见米契尔正跟公司的总会计师斯蒂夫·刘易斯忙着翻查一些报表上的数字呢。萨克松很快就知道了，是因为自 1981 年秋天以来出现的银根抽紧的局面，使得公司主要的信贷银行要求所有大主顾都应对 1981 年剩下的两个月和 1982 年上半年的借款做出估计。

米契尔已经约好了主管雷诺克斯帐户的银行贷款发放干部约翰·柯里尔在本星期四共进一次工作午餐，也就是 3 天以后吧。米契尔要刘易斯和萨克松两个人给她提供一份对指定的那段时期中财务要求的估计。当天下午她要上外地出一次差，星期四上午，也就是刚好在赴工作午餐约会前才赶得回来。可是刘易斯也正忙着搞国内收入暑就公司联邦所得税的一些帐目进行审计的事，无法抽身，所以恐怕对这项预测工作帮不上多少忙。因此，提出这项预测的主要责任就只好由萨克松米承担了。

在这次星期一上午米契尔·刘易斯和萨克松三人碰头时，他们都认为当前所需要的，是编制出一份现金预算表来。当然，这公司过去是用过现金预算的，可是近来却没搞了，所以这回就只好白手起家，从头干起。三人刚开始研究要真的动手编这份现金预算，到底该采用些什么手段时，米契尔的秘书跑了进来，带来两条消息，一是米契尔要想赶上飞机，就只剩 45 分钟了；二是有两位国内收入署来的干部正在刘易斯的办公室里等着他，而且显得越来越不耐烦了。过了几分钟，萨克松送走了他们两人，回到自己办公桌上。他搔了搔头，不知道要编出这份现金预算该从哪儿下手。

根据手头掌握的资料看，萨克松决定，明年元月份以前是用不着再向银行借什么款了。

所以他决定要做的现金需要分析，就只限于明年元旦到 6 月 30 号这一段时间里。下面是从销售科得来的一份销货额预测：

(单位, 1000 美元)

1981 年 11 月	2.5	1982 年 4 月	9.5
1981 年 12 月	4.5	1982 年 5 月	6.5
1982 年 1 月	5.0	6 月	5.0
2 月	6.0	7 月	2.5
3 月	7.0	8 月	2.0

上面还有两条备注，一是说明表中每项数字都省略了 3 个零，以便于运算，也就是 2.5 万实际上是 2500 万；二是这些销货额预计都是未经贴现，即未换算成现值的。

雷诺斯家具公司的赊销政策，是每笔买卖若能 10 天之内交付现款，就给予 1% 的折扣以示优待。否则，应于发票开出之日起的 30 天内交齐全价货款。过去的经验表明，客户中仅约 20% 的人愿意得到那笔折扣，70% 的是下个月

内付齐还有 10% 会拖到再下月才付（即购货后 60 天）。

生产过程要在预计交货期前两个月就开始。生产成本包括原料采购费和劳力费用。这总共占预计销货额的 60%，其中原料费是 20%，劳力费 40%。所有原材料都在成品售出和交货前两个月就买来。雷诺斯克公司的付款惯例是，收到货物的当月，先付发票上款额的一半（也就是售出成品前的第二个月），余款在后面的那个月再付清。工人的工资发放也取类似方式：一半在成品售出前头两个月付，另一半则下一个月付。

行政管理干部的工资总计是每月 \$ 800 万。厂房租房，按协议是每月 \$ 300 万，一直到 1992 年 12 月 31 日才满期。固定资产每月折旧费是 \$ 400 万元，杂项开支预计是每月 \$ 250 万。该公司发行有 1 亿美元的公司债券，这种债券附有 10% 的年债息票，债息每年元月和 7 月，半年付一次。此外，该公司想在 6 月份花 \$ 5 万去购进二台新设备以更新旧的设备。这旧设备已折旧完毕，不再有任何帐面价值或残值了。税款预计是每季 \$ 7501，分别于月、4 月、6 月及 9 月支付。手头希望至少留有 \$ 3000 万现金。下表中说明了一些情况。

附表 4-1 雷诺克斯家具公司资产负债预报表
(1981 年 12 月 31 日)

单位：1000 美元

资产		权益	
现金	30000	应付帐款	9500
流动资产	46000	银行贷款	20000
应收帐款	22000	流动贷款	29500
存货	77000	债券（20%，20年）	100000
总流动资产	175000	普通股（面值1美元）	100000
净固定资产	25000	留存收益	195500
总资产	425000	总权益	425000

第三篇 组织

第九章 组织与组织工作

第一节 组织概述

一、组织的概念

组织这一概念同计划一样，既是一个名词又是一个动词。作名词用，指的是按一定规则建立起来的人的集合体。著名的组织学家巴纳德认为：由于生理的、心理的、物质的、社会的限制，人们为了达到个人的和共同的目标，就必须合作，于是形成群体，群体发展为组织。本章第一、二节主要从管理学的角度研究名词意义上的组织问题。作为动词，指的是组织工作，即对人的集合体中各个成员的角色安排，任务分派。由于管理因协作而生，协作的外在形式即是组织。过去人们将组织工作与管理等同也就情有可原，今天仍有使用组织管理一词来描述管理活动的。本章后几节着重讨论组织工作问题。

在一个组织中，其构成要素除了人之外，还有物、财、信息等。但人是最主要的要素，是起决定作用的要素，组织工作也就是围绕组织中的人展开的。

管理学意义上的组织，除了具有一般意义上的组织的内涵之外，还包括如下几点涵义：

（一）组织是一个职务结构或职权结构

它的含义是组织中的每个人都有特定的职责权利，组织工作的主要任务也就在于明确这一职责结构以及根据组织内外环境的变化使之合理化。组织中的每一个成员不再是独立的、自己只对自己负责的个人，而是组织中的既定角色，承担着实现组织目标的任务。

（二）组织是一个责任系统，反映着上下级关系和横向沟通网络。

在这个网络中，下级有向上级报告自己工作效果的义务和责任，上级有对下级的工作进行指导的责任，同级之间应进行必要的沟通。这些部由组织工作来完成。正如孔茨所说；正式组织是通过对职务结构的理解而设想出来的，按此含义，可把组织工作看作是达到目标而必需的各项活动进行组合，把管理每项活动所必须的职权授予该管理者，规定企业结构中的横向的和纵向的协调关系。（三）组织可分为正式组织与非正式组织

在管理上，人们把组织分为正式组织与非正式组织两大类。正式组织一直是管理学研究的重点小进入本世纪二十年代以后，随着行为科学的产生和发展，非正式组织也逐渐地行起了管理学家的重视，成为一种独立的研究对象。本章最后一节专门讨论非正式组织的有关问题，其他各节所讨论的都是正式组织的有关问题。所谓正式组织指的是为了达到一定的目的，由两个以上的人所组成的，具有明确的内部结构和制度规范的分工协作系统，正式组织与非正式组织的根本区别在于前者具有明确的制度规范，从而确定了成员系统，非正式组织却没有。

二、组织的分类

（一）按组织的目标性质以及由其所决定的基本任务，可分为：

1. 政治组织，指以完成各种政治任务，实现一定的政治目的为主要目标的组织，如各种党派、政治团体等。

2. 经济组织，指参与市场交换，通过生产经营活动获取利润的组织，主要是各类企业。

3. 军事组织，指保卫国家安全，维护社会治安秩序的各种武装力量，如军队，警察等。

4. 学术组织，指以从事科学研究，推动科学技术发展为目的的组织。如各种学术研究机构、学术团体、协会和学会等。

5. 教育组织，指以从事文化教育、培养人才、传授知识的组织，主要是各类学校。

6. 宗教组织，指从事宗教活动的各种组织。

(二) 按组织的人数多少，可以分为：

1. 大型组织，指组织人数较多，规模较大的组织。

2. 小型组织，指人数较少，规模较小的组织。

(三) 按其外部关系，可以分为：

1. 独立组织，指按一定的规定组建，内部结构完整，能够独立对外的各种组织。组织的独立性一般由法律确定。

2. 非独立组织，指一个独立组织内部的，不能直接与其他独立组织发生权利义务关系，在商品经济中则为民事关系的组织。如依法成立的股份有限公司是独立组织，属于的分公司则是非独立组织。

三、组织的结构及结构形式

组织的结构与组织的功能及管理模式，成员分工与协作、权力的划分有着密切的联系，其含意指的是组织内部各层次、各部分的关系的模式化表现。影响组织结构的因素主要有组织的规模、目标任务、管理者的管理能力，对企业来说也有行业特征等因素。下面我们介绍企业中常用的几种组织结构，其实，它们在其他组织中也是常见的。

(一) 直线式组织结构

直线式组织结构是历史最为久远的组织结构。它具有如下特征：组织从决策到执行构成一个单线系统；组织的最高领导人是组织的决策者，最低一级的是执行者，从上至下执行着单一的命令。企业中的直线式组织结构如下图：

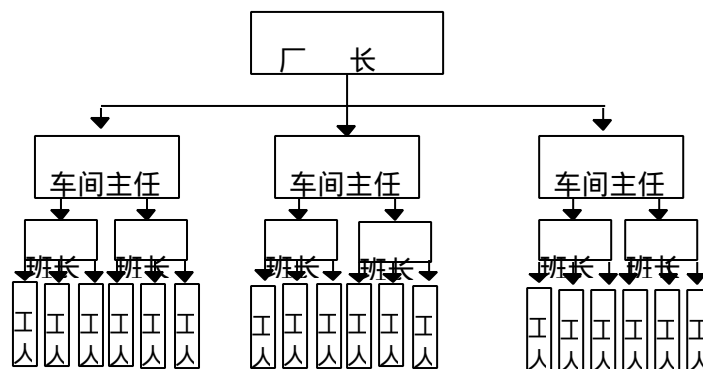


图 9-1 直线式组织结构

在直线式组织结构中，每一级主管人员都不设参谋机构，向上级负责，

直接指挥下级。这种组织结构的优点是结构简单，管理人员少、职责权力明确，上下关系清楚，但不足之处是：组织结构缺乏弹性，同一层次之间缺乏必要的联系，主管人员独揽大权、任务繁重，一旦决策失误，就会造成较大损失，所以这种结构一般只适应于小规模的组织。

(二) 直线—职能式组织结构

直线—职能式组织结构是在直线式组织结构的基础上发展起来的。这种形式的组织结构就是在直线式组织结构的每一领导层中设置必要的职能管理部门，以协助该层次主管人员管理工作。职能式组织结构的模式如下图所示：

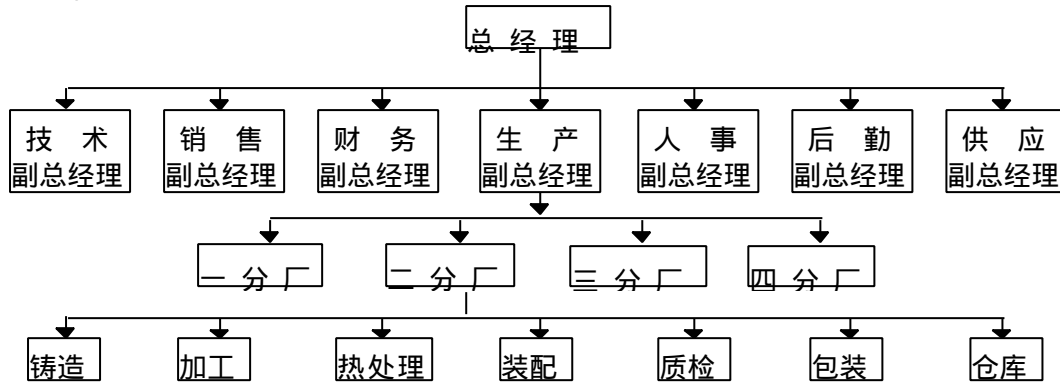


图 9-2 直线—职能式结构

直线—职能式组织结构有如下两个方面的优点：

- (1) 可以减少主管人员的决策失误；
- (2) 有利于加强同一职能的管理工作，提高该职能的管理效率。因为各种管理职能专业化了。

但这一结构也存在如下一些不足之处：

- (1) 容易滋生本位主义，使职能部门之间的协调变得困难；
- (2) 增加管理人员和管理费用。

直线—职能式一般适应于组织规模较小，产出比较单一，集中在一个地区的组织。

(三) 事业部制式组织结构

事业部制是大企业常采用的一种组织结构。该结构最初是由美国通用汽车公司总裁斯隆于 1924 年提出来的。目前已成为特大型企业、跨国企业普遍采用的组织结构。它的特征是按企业生产的产品或各个不同的生产地建立经营事业部，这些经营事业部均是独立的利润中心，在总公司的领导之下实行独立的经济核算，自负盈亏。事业部制式组织结构模式如下图所示：

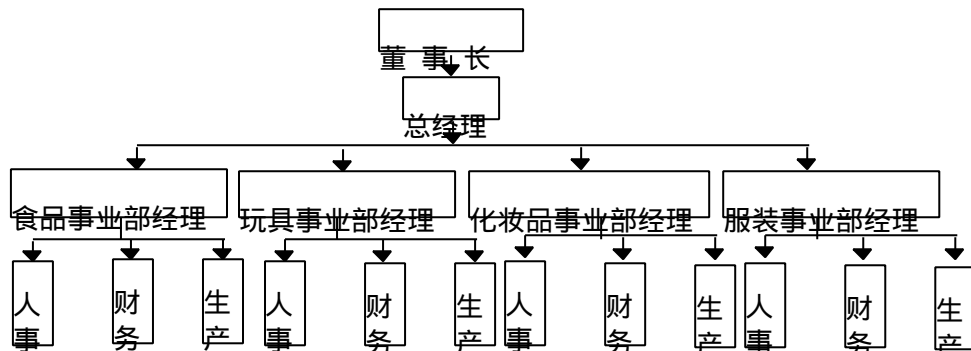


图 9-3 以产品为标准划分的事业部制

事业部制式组织结构有如下几个优点：

- (1)改善了组织的决策结构,划小了核算单位,有利于大企业进行目标分解和决策管理；
- (2)有利于调动各事业部的积极性；
- (3)有利于协调联合与专业化的矛盾,可适应大型企业的多角化、跨地区的生产经营要求。

事业部制的不足之处主要是：

- (1)从整个企业的角度来看,职能部门设置重复,会增加管理费用。
- (2)如果控制不力,独立的事业部可能会向“小公司”发展；此外,各事业部的本位利益容易不适当的强化,造成各自为阵、协调困难、不利于公司总体战略目标实现的局面。

总的来说,事业部制式结构是比较好的一种现代企业组织结构,最适合于大型的多角化、跨地区经营的企业。

(四) 短阵式组织结构

短阵式组织结构是一种非长期性的组织结构,在这种组织结构中,成员要受两位主管人员的领导,当然,这种双重领导是针对不同方面的,与管理所要求的唯一上级原理并不相冲突。矩阵式组织结构又可以划分为按项目设置的矩阵式结构和按产品的地区设置的矩阵式结构两种。

按项目建立矩阵结构的具体方法是：为了完成某一项特别任务,在项目实施的各个阶段,如研究、设计、试制、开发等,由有关职能部门派人参加,组成项目攻关小组,任务完成之后,成员仍回到各自原来的部门中去。显然,按项目建立起来的矩阵结构不是永久性的,项目完成之后会自动撤销。所以,它一般只适用于重大项目的开发研究。

按项目建立的矩阵结构如下图所示：

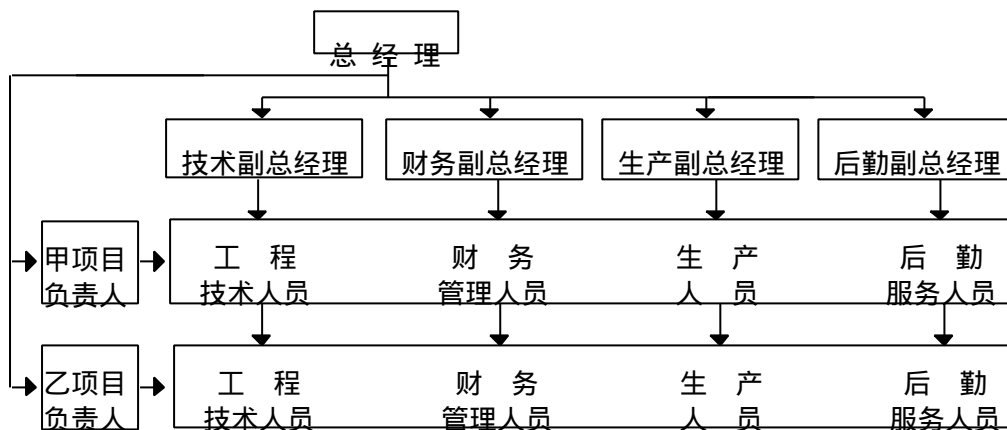


图 9-4 矩阵结构

按产品建立起来的矩阵结构可以作为企业的一种较稳定的组织形式。它的基本特征是在每一个地区建立起地区和职能部门共同领导的机构,使条块有机地结合起来。以销售公司为例,按产品及地区建立起来的矩阵式结构如下图所示：

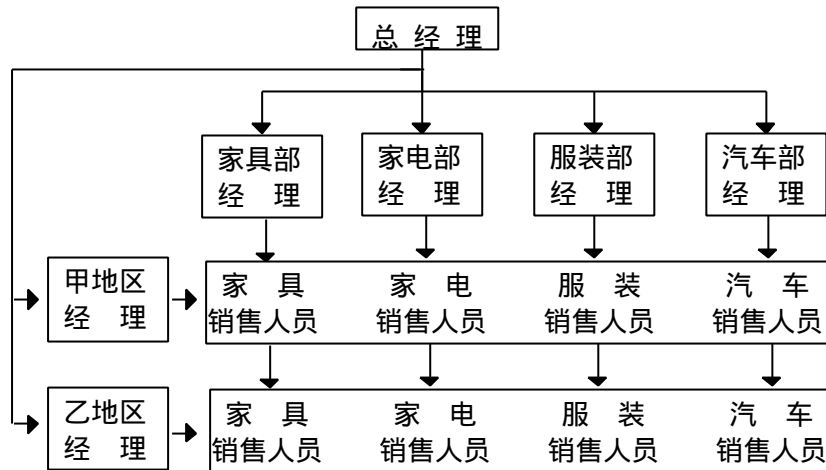


图 9-5 矩阵结构

矩阵式组织结构的主要优点是：机构的设置和人员安排比较灵活，有较强的应变性；有助于提高组织内各项资源的利用率；在新产品的开发研制中，有利于技术进步；有利于协调条块关系。

矩阵式组织结构也有不足之处，主要是：条块发生矛盾时，处于双重领导之下的成员往往会面临两难困境；稳定性较差，容易使成员产生临时观念；决策效率较低。

此外，还有超事业部制，它是在事业部基础上发展起来的，这里不再多述。

第二节 分层与授权

一、管理幅度与管理层次的关系

管理幅度是管理学中的一个基本范畴，又称管理跨度或管理宽度，指一名主管人员可有效直接管理的下属的人数。现代管理学研究表明，一个主管可直接管理下属的人数是有限的，一旦超过了这个限度，管理效率就会下降。管理幅度的有限性直接源于管理者个人时间、精力、能力的有限性。不同的管理者的管理幅度可能有很大差别，决定其管理幅度的因素是：

（一）管理者的能力

不同管理者的管理能力是不同的，其管理的幅度也就有重大差别。在带领士兵打仗布阵上，韩信要比刘邦的管理幅度大得多。管理者在完成某一方面任务的能力越强，在这方面的管理幅度也就越大。

（二）管理任务的性质

管理者要完成的任务性质越复杂，涉及面越广，管理者的精力能力耗费越大，其管理幅度就相应要小一些。在一个组织中，通常的情形是，高层管理者要完成创造性的任务，十分复杂，管理幅度一般较小。基层管理者要完成的是执行性任务，并且多是程序性的，比较简单，管理的幅度也就宽一些。

（三）下属的素质与上下关系

管理过程是一个双向作用的过程。如果管理者与被管理者之间容易沟通，下级的理解能力强，素质高，具有主动性和自觉性，管理者管理起来就要觉得轻松一些，所花的精力要少一些，相应的管理幅度可大一些，反之，管理幅度就要小二些。

如果一个组织的规模一定，主管人员的管理幅度一定，那么就随之决定了组织管理的另一个范畴：管理层次。它指在一个组织中，从制订计划决策的最高管理人员到具体执行计划决策的执行人所要经过的纵向管理环节。在组织规模、管理幅度、管理层次三者之间存在着这样一种关系：

管理层次 = 组织规模 / 管理幅度

可见，组织规模与管理层次成正比。所以我们常常看到，组织的规模越大，管理层次越多，反之，层次就少。组织中管理人员的平均管理幅度与管理层次成反比。

随着组织规模的扩大，进行一定的管理层次划分是十分必要的。但层次过多，会给组织带来如下一些问题：

第一，信息传递速度慢，时间长，效率低，并且容易失真；

第二，增加管理人员和费用开支。

要减少管理层次，在规模既定的前提下，出路就是提高管理人员的管理能力，扩大管理幅度。其中最重要的是要提高主管人员处理人际关系的能力和下属理解执行任务的能力。因为现代管理学研究表明，一个主管人员直接管理的人数若以算术级数增加的话，他（她）要协调、处理的关系数就要以几何级数增加。如果一个主管人员直接领导的人数为三个时，可能要协调处理的关系数就会达到 18 种；当人数增加到 4 人时，可能要协调处理的关系数就会增加到 44 种，当增加到 5 人时，该数会达到 100 种。虽然不是所有的关系都要主管者去处理，但随着直接领导人数的增加，管理者的负担是成倍增长的。一个人即使能力很强，能直接领导、指挥的人数也不可能很多。经验表明，一般的管理者直接领导、指挥的下属在 6—8 人内比较合适。基层组织

中由于管理任务简单一些，管理者的管理幅度就可以大一些，但一般也不宜超过二十人。高层领导人要腾出较多的时间思考组织的战略发展问题，不宜将时间过多地花在处理下属的关系上，直接领导、指挥的人数相应要少一些，常为3—5人。

由于管理幅度还受下属能力和自觉性的影响，那么扩大管理幅度的另一条途径就是要起用能力强、素质高的人才。此外，当一个人的能力限制难以扩大幅度时，可以配备一个班子，通过多个管理者的能力互补扩大管理幅度，减少管理层次。

二、授权的作用与原则

授权是由分层引起的，指的是上一层的管理者授予自己下属实施管理，特别是决策的权力。授权具有以下几种积极作用：

(1)有利于调动下属的积极性。权力欲可以说人皆有之。在管理过程中，调动人们工作积极性的除了物质利益手段之外，另一重要的手段就是给人授予权力，使其发挥管理才干，下属会由此觉得自己得到了上级的信任，有感情满足；下属通过努力，取得成果，也会产生自我实现感。所以说，通过授权，调动下属的工作积极性，是一种重要的管理方法。

(2)有利于领导从繁杂的日常事务中解脱出来，集中精力抓大事，做好战略决策。如果一个领导事无巨细，一概亲自过问，亲自处理，必然使自己陷入众多的日常事务的泥潭之中，耗费过多的时间和精力。精明的领导应是大权独揽，小权分散，超脱于一般的日常事务，能够集中时间和精力处理好组织的重大问题的人。

(3)有助于培养下级管理人员。管理水平的提高需要实践，而管理实践必须有权。通过授权，被授权的管理者有职有权，亲自实践，通过自身的努力就会逐步提高管理水平。授权是有意识培养下级管理人员常用的方法。对有才干，有发展前途的管理人员，通过有意识地委以重任，授予权责，使其在管理第一线，在复杂困难的环境中得到锻炼和提高，成为一个有效的管理者。

授权本身也是一种管理权力的运用艺术。做好授权工作并不是一件轻而易举的事，我们在日常的管理实践中常常见到的情形是：要么只相信自己，怀疑下属的能力，不愿授权，或者名义上授权了，实际上时时干预，下属的权力有名无实；要么是授权不当，不应授予的权力下放之后导致失控，结果不得不采取相反的收权措施，反反复复，造成损失。

做好授权工作，应执行如下几条原则：

1. 克服主观障碍，相信下级，积极授权。

授权以信任为前提，下属是否可以信任，取决于用人是否得当。在确信用人正确的前提下，管理者就应用人不疑，大胆授权。不少管理者不会授权，不敢授权，与其用人能力不足，不能判定用人是否正确是相联系的，授权艺术与用人艺术密切相关。要授好权，先要用好人。

管理者不能大胆授权的另一主观障碍是不能正确地评定下属的能力和长处。有些管理者总是以自己所在职位的标准来评定下属的能力，看到的自然是能力不足。授权给下属，衡量下属能力是否合适，其标准应是能否运用授予的权力解决该权力范围内的问题，其次要明白，能力不是天生的，是靠实践锻炼获得的，不给下属实践锻炼的机会，其能力永远也不会提高。

2. 权责对等，按责授权。

权力与责任总是相伴随的。授权的同时也就是落实责任。授予的权力越大，相应的责任也就越大，权责对等对授权来说也是必须遵守的准则。

在现实中，落实责任也就是落实任务，因此必须注意，授权不是倾销任务，将责任完全推给下属。授权之后，管理者并非对下属的管理行为不负责任了。相反，管理者的责任更大了。授权者有责任，有义务帮助、指导下属合理用权、接受任务和责任。授权者要支持下属的工作，对不可避免的失误，要主动地承担责任，保护下级的积极性；要经常帮助下级总结工作中的经验、教训，促使其健康成长。

3. 监督检查，做好控制工作

授权之后，下级必须有运用所授予的权力履行管理职能的自主权，上级应少干预。但这并不意味着放弃控制，相反，授权之后，授权者应建立完善的监督检查和下级汇报制度，搞好授权后的控制工作。每次重大授权之前，各种检验方法都应当建立起来，并使接受权力的下级也清楚、明白。

4. 逐级授权，不越级授权

授权必须逐级进行，上级只能向由自己直接领导，指挥的下级授权，不能越级授权。越级授权等于否定了中间管理层的作用，会干涉中间管理层的工作，打击中间管理层的积极性。

三、授权程序

授权是一个管理过程，一般包括如下三个方面的内容：

（一）分配责任

分配责任，或者说分配任务指的是向接受权力的下属清楚地描述他们的工作内容，应达到的目标，完不成任务的后果，最好还要能给下属一定的提示或帮助，使其能顺利地完成任务。

做好分配责任这一工作，首先对工作的性质有一个清醒的认识，哪些工作必须自己亲自完成，哪些工作可以交给下属完成；其次是明确地规定工作的内容，特别是应达到的目标，再次要倾听接受权力的下级的意见，帮助他们打消顾虑，鼓足勇气和信心，接受任务并完成任务。实践证明，很多管理人员不愿接受上级的授权，主要是担心失败，如果盲目、笼统地授权，下级往往会不知所措。所以在落实任务时，要认真听取下级的意见。

（二）授予职权

授予职权不是简单地下放权力，而是一项细致的工作。授予职权首先要公开授权，通过各种公开的方式，帮助下级建立起运用权力的权威来。其次，要支持下级正确地行使权力、履行职责的行动，在下级遇到困难时，应主动出面帮助解决。用现在流行的话来说就是：“扶上马，送一程”。再次，授权同时要求接受权力的下级就完成任务拿出自己的规划和方案，并同下级一并讨论方案的可行性，以保证授权的效率。最后，授权者在明确了下级的权责之后，对下级的权力运用，不能横加干涉。

（三）规定汇报义务

下属的汇报义务是授权的最终结果，没有汇报也就无法实施控制，也就没有真正的授权，汇报不是下属愿不愿意接受的任务，而是授权的基本内容，下属应认真的对待汇报工作。

四、授权工作中应注意的几个问题

（一）授权不等于逃避责任

对下属授权，需要同时落实责任，以约束下属，防止滥用职权和权力失控。那么，授权之后，授权人对下属还有没有责任呢？有的。授权人不仅有监督、检查、指导的责任，并且还有承担被授权人失误的责任。授权不能因为授权了就把一切责任都推脱得一干二净。对于授权人来说，授权之后，直接责任轻了，但间接责任重了。授权之后，权力不再由授权人直接掌握，被授权人具有使用职权的自主权，就更容易出错、带来问题。任何高层主管人员都不能借授权来推脱责任。坚持这一点，既有利于约束主管做到慎重授权，又有利于督促授权人做好对被授权人的监督检查工作。

（二）授权不同于代理职务

代理职务是指在第一特定时期，主管因故离职一段时间，按制度规定的程序由他人代主管行使权责的制度。在代理职务时间，离职的主管对代理主管的行为是没有责任的。所以说，代理不是授权，而是平行转移权力。

（三）授权不等于助理或秘书职务

现在不少组织的主管都热衷于设助理一职，如校长助理、总经理助理等。事实上，助理拥有很大的权力。但从理论上分析，助理是主管人员的助手，是协助主管工作的，在某种程度上只是主管职能的扩大。这种权力也不是授权。

第三节 职权与职能部门设置

一、职权的种类

职权是管理人员在职务范围内的管理权限，是其履行管理职责的前提。一个正式组织的职权有：

1. 直线职权，指组织内的直线管理系统的管理人员所拥有的管理权力，它是通过授权形成的。对分层授权我们在前一节已作了阐述。

2. 参谋职权，即作为主管人员的参谋或幕僚所拥有的辅助性职权，主要是建议、咨询的权力。参谋起源的历史很早，有些管理思想史学家估计，我国著名的古代军事理论家孙臆的身份就可能是一位参谋。现代组织中，参谋角色更是比比皆是，已成为不可缺少的组织部分。组织的规模越大，越是在较高的管理层次，参谋人员的角色也就越重要。

3. 职能职权，职能职权指参谋人员或某职能部门的主管人员所拥有的原属直线主管拥有的那部分权力。在纯粹参谋的情形下，参谋人所拥有的只是建议权，当组织的规模较小，管理职能相对集中的情形下，参谋的职能是比较广泛的。这一点在军队组织中表现十分突出。随着组织规模的扩大，许多职能日益独立化、专业化，原来专为实施这种职能而出谋划策的参谋人员也就获得了一部分专门履行这种职能的权力，我们称其为职能职权。

职能职权是部门职能划分与分权的结果，形成职能职权就必然要设置职能管理部门。

二、参谋机构的设立

当代稍大一点组织都设有参谋机构，如各级政府中的政研室等性质的部门是政府的参谋机构，一些人企业也设立了政研室或类似的机构。由于现代高层决策问题复杂、影响因素众多，组织中设立参谋机构是十分必要的，但在设置中要注意这样几个问题：

第一，切实从实际出发，有必要设置就设置，不能跟潮流、搞形式，看到别人设立了，自己也设立一个。

第二，真正分权。设立的参谋机构应拥有独立的参谋权力，能独立地提出自己的看法，不能把参谋机构拿来摆门面，更不能看作是论证主管人员意见正确的御用班子，只接纳符合自己想法的意见，不接受相反的意见。

第三，明确权力，参谋机构不能拥有指挥下一层次直线主管的权力。

第四，人员应精练、尽量多用兼职专家。

三、专业职能部门的设置

设立专业职能管理机构实质上也就是对专业管理职能进行划分，对管理人员定职定责的过程；是提高管理人员的管理水平，充分挖掘组织内的管理资源，实现管理职能专门化、组织活动有序化的重要手段。设置职能管理机构，首先使管理职能专门化，第一部分管理人员专门从事第一职能管理工作，可以较快地提高专业水平和管理能力。其次，对管理职能进行合理地划分，使综合性极强的管理工作分解为各种专门性的管理工作，可避免在管理过程中胡子眉毛一把抓，缺乏轻重缓急的现象，使管理工作有条不紊地展开。再次，设置必要的职能管理机构，合理地划分管理职能，是使管理适应社会化大生产的基本要求。今天，社会化大生产高度发达，各种关系日趋复杂，分

工日益细分化，协作日益广泛化，也要求管理随之发展，对各种专业分工实施专门化管理，以提高生产和管理的效率。

设置职能管理机构，应注意如下几个方面的问题：

（一）做好职能的划分工作，从实际出发，不能太细，也不能太粗

职能划分是设置职能管理机构的基础和前提。职能划分正确，机构设置才会合理，避免出现机构对立，办事效率低的现象。虽然本书对管理职能从理论上作了一般性的划分，但它并不能直接用于规划组织的职能管理机置的设置工作。因为职能划分必须从实际出发。在不同的组织内，同一项职能的任务量多少会不同，多的需要设置一专门的管理机构，少的就没有必要设置专门的机构来负责了。对职能进行划分，首先要弄清本组织内各种管理职能的工作量，最好运用定量分析的方法予以评估；其次要界定各职能的工作内容，与其他职能的关系，对相近的职能要归并到一起。工作任务少的相近职能应尽可能合并，以便既精简机构，又加强协作。一般来说，越到组织的上层，管理任务繁重，职能划分应细一些，专业化一些；在组织的基层，管理任务应单一，职能划分粗一些，综合一些。这就不能强求上下层机构对口，上层设一专门机构，下层也必须设同一专门机构。否则，会形成庞大的官僚机构和过多的管理部门而难以协调，从而影响管理效率。我们过去在这方面有过很深刻的教训。

（二）明确各职能部门之间的关系，建立完善的协调制度

管理是一个整体，各种职能必须为实现管理的总目标服务，但设置职能管理部门，是管理职能分工和管理权限分权的过程。有分工就必须有协作。管理职能部门之间的协作不可能通过市场交换实现，做好各职能部门之间的协调工作就十分重要。为此：

1. 在职能管理部门之间要建立完善的信息沟通制度。信息除了在决策层与职能部门之间传递之外，在各职能管理部门之间的横向传递也是十分必要的。它使各部门之间互相了解，便于自动地协调。

2. 明确各职能部门之间的协作责任，特别是职能相关部门的协作责任。

3. 建立必要的协调制度，如有的组织定期召开各部门工作协调会，讨论管理过程中的协调问题，对重大问题取得一致意见，共同采取措施，予以解决。

4. 划清各部门的权力与责任，这是最为根本性的一条。现实生活中出现的部门之间互相“踢皮球”，推倭责任，其根本原因是部门之间的权责不清，工作内容不明。特别是跨部门的综合性问题，应建立部门联合处理制度。避免出现都不管、或者说都管不了的问题。

（三）配备合适的人员，事用人，不能因人设事

机构是靠人来运转的。配备人员也是机构设置的内容之一。至于如何选人、用人等问题，将在本书人事管理一章中讨论。这里仅讨论机构设置与人员配备的关系问题。在现实生活中有不少这样的现象，为了安置某一个人或某些人，设置了一个机构甚至是一个机构系统，并且还给予了一定的权力。这种因人设事、因人设机构做法是错误的，其危害不庸赘述。机构设置中的人员配置一定要因事用人，不能因人设事，本末倒置。

（四）机构设置应精简、高效

机构精简是减少管理费用，提高管理效率的途径。机构精简，简单他说就是可设可不设的机构不设。怎样来判定什么样的机构可设可不设呢？标准

很简单，就是从机构的工作量来判断。如果一个机构的工作任务饱满，则证明这个机构是必要的。如果任务不饱满，要么是人员配置过多，要么是机构多余。这是最基本的标准；其次是看该机构的工作性质与其他机构有没有重复，如果重复就是多余的，如果不重复，工作任务饱满，则是必要的。如果不重复，但任务却不足，也表明没有单设一个机构的必要。

合理地设置机构并非一件容易的事情，除了受制于组织内部诸因素的制约之外，在我国无论是企业，还是学校、机关，还受制于外部因素的制约。一些机构从中央到地方，到基层强调层层对口，结果使基层的机构越来越多，一些企业一、二、三线人员比例倒置，头重脚轻，这不能说不是重要的原因之一。改变这种状况，一是基层组织应有独立的机构设置权力，能够自主地决定设置什么机构，配备多少人员，只要基层组织能够保证完成上级交给的任务，对此就不应干涉。其次，基层组织应对相近职责予以综合的方式精简机构。如一些基层组织实行一套班子、两块牌子的做法是值得推广的。当然，精简机构、管理职能综合的前提条件是保证管理任务圆满完成，不留下管理真空。

四、处理好直线人员与职能部门的关系

组织常常在不同的层次设置同一类职能部门，如国家在中央和地方所设置的相同职能的部、局；企业中总公司与分公司都设有计划、财务、供销等部门。这样，在不同层次之间，为了搞好某一方面的职能管理，就提出了处理好直线人员与职能部门的关系问题。

处理这个关系的基本原则是上一层次的职能管理部门对下一层次的职能管理部门只有业务指导的权力，没有直接命令指挥的权力，后一权力只能由该层次的直线主管人员拥有。上一层次的职能部门对下一层次的直线主管人员的决策有建议参考权，但没有命令指挥权。职能部门对下一层次直线人员的意见应由本层次的直线主管下达，总起来说，职能部门不能直接干预直线指挥权的行使。

第四节 非正式组织

一、非正式组织的概念

非正式组织理论是巴纳德最先创立的。但他对非正式组织的定义却过于宽泛，理论缺乏实际应用价值。他认为一切可产生共同结果，但缺乏自觉的共同目标的群体活动都是非正式组织。前面指出，另一位管理学家梅粤在实验基础上提出了一个较具实用价值的非正式组织概念，即非正式组织是指存在于正式组织之中，是人们在共同工作中所形成的靠感情和非正式规则联结的群体。非正式组织与正式组织相互依存，前者对后者的效率有很大的影响。后来的一些管理学家对非正式组织进行了更广泛的研究。形成了较完整的非正式组织理论，其中认为非正式组织主要基于以下几点原因而形成：

（一）共同的利益指向

在一个正式组织中，虽然存在一个共同的正式的目标，但在这个目标之下，各个成员又都有自己的利益，如果一部分成员的共同利益比较接近或相同，就容易对一些问题作出同样的反应，久而久之，就会自然而然地形成一种非正式组织。

（二）共同的价值观和兴趣爱好

在一个正式组织中，如果一部分成员在性格、爱好、情感、志向等方面存在着一致性，就自然而然地会经常接触、形成伙伴关系。这种伙伴关系会对正式组织的工作产生有利或不利的影晌，从而发展为非正式组织。

（三）具有类似的经历或背景

在一个正式组织中，同乡、同事、同学、师徒等具有类似的经历或背景的人都会加强之间的接触和往来，并在工作中互相作用，进而形成非正式组织。

非正式组织是相对于正式组织而言的。由于它是无形的，因而，要认识非正式组织，就只能从其行为特征上来把握。非正式组织一般来说具有如下几方面的特征：

1. 非正式组织的联系纽带主要是个人之间的感情。即非正式组织的成员是以感情为基础进行合作和认同的。正式组织则是以效率逻辑为联系纽带的。譬如说，如果正式组织为提高效率，可以将两个互有敌意的人同时安排在一个组织中，在非正式组织中这种现象是根本不可能出现的。由于感情缺乏外在的固定模式，所以协作正式组织的进入和退出不需要履行正式组织那样的手续。

也由于以感情为联系纽带，使得非正式组织往往比正式组织具有更强的凝聚力。

2. 非正式组织的行为规范是非制度化的。制度化是正式组织的基本特征。在正式组织中，一切都制度化了。如每一个正式组织都有明文规定的纪律、守则以作为成员行为必须遵守的规范。在非正式组织中，也存在着种种行为规范，非正式组织的每一个成员都必须自觉地遵守这些行为规范。但非正式组织中，这些行为规范不可能采取制度化的形式。所以，非正式组织的行为规范缺乏强制约束力，要靠其成员自觉遵守，互相默认。此外，在正式组织中，违犯了纪律等行为规范时，组织将会采取强制性的惩罚措施，但非正式组织中的行为规范被违背时，所采取的也只有孤立、疏远等拉开感情距离措施。

二、非正式组织类型及其作用

（一）非正式组织的类型

1. 情感型，即以深厚感情和友谊为基础而形成的非正式组织。
2. 爱好型，即出于共同的兴趣和爱好而形成的非正式组织。
3. 利益型，即以成员的共同利益为基础而形成的非正式组织。
4. 亲缘型，即以亲戚、血统等为基础形成的非正式组织。

（二）非正式组织的作用

非正式组织的作用可以分为两个方面：即积极的作用和消极作用。一个非正式组织是发挥积极作用还是产生消极作用，取决于非正式组织的内部结构和形成的基础。当非正式组织的结构与正式组织一致时，就会发挥积极作用。而当两者相背，尤其当正式组织的领导在非正式组织成员中失去威信时，就会产生消极作用，具体他讲，有：

1. 非正式组织的存在会增强组织内职工间的凝聚力。这种凝聚力既有利于完成组织的任务，也可能成为阻碍完成任务的因素。以感情纽带连结起来的非正式组织会给员工以感情满足。因此，会增强员工之间的团结，同时也就增加正式组织的凝聚力，这种凝聚力如果运用得当，会为完成组织的任务作出积极的贡献。这时，非正式组织的目标与正式组织的目标是一致的。另一方面，这种凝聚力也可能成为提高组织效率的障碍。西方管理学家在试验：中屡屡发现，企业中的非正式组织的存在总会阻碍员工超额完成：任务，使工作效率保持在一个平均水准上，以防企业管理者提高定额，加大工作负担。实证研究证明，很高的凝聚力可能导致很：高的生产率，也可能导致很低的生产率。

2. 非正式组织的存在会增加信息沟通，使人们更快地取得一致性。成员通过这种交往得到更多的快乐，但同时也可能因为这种非正式组织的信息沟通，使一些不正确的信息到处传播，小道消息四起，影响员工之间的团结，进而直接影响员工之间的协作。非正式组织的沟通多半是通过“小道消息”这种非正式沟通渠道完成的。这种沟通是正式沟通不可缺少的补充，并且，感情之间的沟通更是正式组织的沟通渠道所不能完成的，非正式组织可以弥补这一不足。通过非正式组织的沟通，还可以使员工获得地位感。但非正式组织中小道消息的传播往往容易使传播的消息遭到人为的扭曲，特别是在不同的非正式组织之间存在着矛盾时，这种小道消息的传播往往会加剧矛盾。

3. 非正式组织的存在可能会增加激励，也可能会减少激励。非正式组织的存在可以使人们感到鼓励。非正式组织的赞扬，承认会提高员工的成就感，同时也使激励作用加强。但若非正式组织不鼓励成员努力工作时，正式组织的激励制度的作用则会大大减弱。

三、对待非正式组织的态度

非正式组织的存在是客观的，不以人的意志为转移。其作用也是客观存在的，不以你是否承认它为转移。并且，非正式组织与正式组织之间存在着十分密切的关系。所以，对待非正式组织，必须采取正确的态度，以发挥非正式组织的积极作用，抑制乃至消除其消极作用。

（一）对非正式组织应有清楚地认识和正确的态度。

在我国，由于长期来组织理论不发达，对非正式组织缺乏深入的分析

研究。因此，在认识上有许多偏差。这会影晌非正式组织积极性的发挥，这些认识概括起来主要有以下几种：

1. 不承认社会主义企业及其他组织中存在非正式组织，不能实事求是地对待非正式组织。

2. 把非正式组织与正式组织对立起来，只看到它的消极作用，而看不到它的积极作用。

3. 认为非正式组织无足轻重，采取放任自流的态度，不闻不问。

这些认识显然应加以更正。对非正式组织应采取一分为二的态度，既要看到它具有消极作用的一面，更要看到只要对其加以引导，它就具有的积极作用的一面。这样，才可能采取正确的措施。

(二) 采取合理措施，使非正式组织为实现组织目标服务。

1. 利用非正式组织成员之间情感密切的特点，引导他们互相取长补短，互帮互学，提高职工的生产技术水平，提高劳动生产率。

2. 利用非正式组织成员之间互相信任、说话投机、有共同语言的特点，引导他们开展批评与自我批评，克服缺点，发扬优点，不断提高思想政治水平和工作能力。

3. 利用非正式组织信息沟通迅速的特点，可及时收集职工对组织工作的意见和要求，使领导做到心中有数，知彼知己。

4. 利用非正式组织的凝聚力强，能较好地满足成员的社交等心理需求的特点，可以有意识地把有些组织无力顾及的群众工作交给他们去做，这对于解决群众的特殊疑难问题，促进组织内部安定团结，具有重要作用。

5. 利用非正式组织内群体压力大，成员的从众心理强，标准化倾向强的特点，在制订定额、确定任务、目标，分配任务时，只要有可能的话，标准就可适当提高，难度也可以适当加大，以提高工作效率，克服工作难关。

6. 利用非正式组织中自然形成的领袖人物具有说话灵、威信高、能力较强、影响力较大的特点，在情况允许的条件下，对其领袖人物可以适当信任、依靠，并授予他相应的权力，从而把整个非正式组织纳入企业正式组织目标的轨道。

(三) 强化正式组织的凝聚力，减少成员组成非正式组织的要求，削弱非正式组织的凝聚力。

在大多数情况下，正式组织与非正式组织的凝聚力是此消彼长的。如果一个职工在正式组织中感到非常温暖，在感情方面有一种归宿感，那么他参加、组成非正式组织的倾向就会大大削弱。为此，管理人员在正式组织中，应努力地、最大限度地满足人们的合理需求，从而使每个人在正式群体中达到“心理平衡”状态，对组织的气氛，环境以及人际关系感到满足，这样就可以削弱非正式组织的影响力。

此外，还应针对不同的非正式组织的不同性质，分别采取不同的对策，对症下药。概括他说来就是：对有积极作用的非正式组织应予以支持、帮助，比如群众自发组织的革新小组、学习小组等；对于有消极影响的非正式组织，则应给予积极引导，并加改造，削弱其作用，促进其向有利的方面转变。

第五节 西方组织理论简介

一、韦伯的组织理论

马克斯·韦伯（1864—1920），德国人，著名的社会学家。最先开始对官僚制度的研究，并由此提出了著名的官僚组织理论。由于官僚主义在我国多作贬义词使用，所以韦伯的官僚组织理论又被译作“行政组织理论”。其主要观点如下：

（一）理性——法律的权力是行政组织的基础

韦伯认为任何组织都必须以权力作为基础，没有权力，也就没有组织的秩序，也不可实现组织的目标。韦伯指出，社会中的合法权力有三种，一是理性——法律的权力。对这种权力的服从是因为依法建立了一套等级制度。这是对法律确认的依法任命的职务、职位权力的服从。二是传统的权力。它是以古老传统及其权力的正统性为依据的。三是神授权力，它是对对个人神圣的崇拜为依据的。在这三种权力中，只有理性——法律的权力才可作为行政组体系的基础。因为理性——法律的权力提供了管理连续性的基础，管理职位上的成员是按能力，不是按世袭地位选任的，上下级之间的联系不是靠感情，而是靠理性维持的。

（二）必须建立完善的组织体系，包括：

1. 组织的成员要进行分工，确定职位和权责，每个职位的工作由拥有必要职权的专家来担任。

2. 建立指挥系统和等级组织，下级接受上级的指挥与监督，上级既对自己的行动负责，又对自己下级的行动负责。

3. 实行委任制，按照职务的要求，通过考试选择、委任各种职务人员，使其称职。管理人不是组织的所有者，是职业管理人员。

韦伯的行政组织理论，反映了本世纪初从家传产业管理方式转为职业性管理的要求，强调了通过增强组织体系的精确性、纪律性、稳定性和可靠性来提高管理的效率的可能性和途径。

二、泰罗的组织理论

在泰罗的科学管理理论中，组织理论也是一个重要的组成部分。其主要内容有如下两个方面：

（一）管理职能分解，建立专门的职能部门

泰罗认为，各种管理职能都应专业化、标准化，一个管理者只负责某一方面的管理工作。下级不仅要接受直线领导人的领导，还要接受上一级管理层中职能管理部门的领导。在实践中，他建立了独立的计划部门，主要负责从事时间研究、标准作业研究、定额制订下达计划和作业命令等项工作。他也设计了八个职能工长，分别是：工作命令、工时成本、工作程序、纪律监督、工作分派、速度、修理、检验等工长。

泰罗认为，管理职能专业化，有助于培养管理人员，明确管理人员的职责，能够提高效率。

（二）提出了组织的例外原则

泰罗认为，高层主管应向下属授权，并使权力与责任标准化，让各个管理层按照既定的原则和制度，自行处理日常管理业务，上级不予干预。上级着重负责超出原则和制度惯例以外的“例外”事情的处理。这就是例外原则。

是泰罗在组织理论上的一个重大贡献。

泰罗的组织理论带有他所处的机器大工业所要求实行科学管理的时代的烙印，其贡献是不言而喻的。如管理职能专业化、例外管理，今天仍是正确的。但泰罗组织理论也存在明显的缺陷，如多头领导主张，因为实践证明，多头领导是不合理的。

三、法约尔的组织理论

亨利·法约尔的简历及在管理学上的贡献本书第二章已有介绍，此处不再赘述。这里只是着重介绍他在组织理论方面的主要观点以及意义。

（一）管理要分层次，随组织规模的扩大，管理者人数会增加。

法约尔认为，组织规模达到一定的水平，就要增设新管理层次，基层管理人员的管理幅度要大一些，他举例说工长可达 15 人，股长以上的管理幅度为 4 人。

（二）强调参谋机构的重要性

法约尔认为，参谋机构是现代管理中不可缺少的。所谓参谋机构指的是“由具有领导人所欠缺的知识、能力和时间的人们所组成的集团，它是经营人员在素质上的补充和加强。”法约尔的参谋机构还包括某一管理层次的职能管理机构。它们协助领导人决策、管理，对下一层次有指导的义务，但没有下达命令的权力。这是对泰罗多头领导的改进。将法约尔的分层管理和设置参谋机构的思想加以发展，就是前面所说的直线职能式组织结构，直到今天，这一组织结构仍有极强的生命力，由此可见法约尔在组织理论领域所作的巨大贡献。

（三）主张横向沟通

法约尔发现，在大规模组织中，直线指挥链会很长，如果教条地按直线指挥链来沟通和传递信息，那么，两个相关直线指挥链有信息要沟通，按照一层层反映上去，再一层层下达，费时太长，往往会贻误战机。法约尔主张，两个平行的指挥链的同级机构之间，在一定范围内可以进行信息沟通，就象搭一架桥一样，使二者直接沟通，提高解决问题的速度，从而可大大提高管理效率。后人称这种做法为“法约尔桥”。

四、巴纳德的组织理论

切斯特·巴纳德的简历以及在管理学上的贡献本书第二章也有述及，此处不再赘述，这里也仅就他的关于组织结构方面的理论略加介绍巴纳德的组织理论的主要论点有：

（一）提出了组织是一个人与人的协作系统的观点

巴纳德对组织的定义是：有意识地加以协调的两个或两个以上的人的活动或力量的系统。他认为组织产生最深刻的根源是人们的协作要求。并且，组织是一个系统，是一个整体，人是这个系统中的核心。

（二）提出了组织的三个基本构成要素

巴纳德认为，作为一个协作系统的组织，都必须具备这种三个要素：

1. 协作的意愿，即组织中的个人拥有参加协作系统的意愿。巴纳德认为，每个人参加协作的意愿不同，有些人总有一些消极的倾向。组织规模越大，这种消极倾向就越严重。为了减少这种消极意愿，组织必须给作出了贡献的人予报酬，以强化协作的意愿。协作的意愿就成为贡献与诱因比较的净结果。

组织应使这种净结果为正。

2. 共同的目标，这是协作的前提，巴纳德认为，组织的目标与个人的目标并不一定会完全一致，但只要实现组织目标会成为实现个人目标的前提，二者就会统一起来，管理也就要把二者统一起来。

3. 信息沟通，这是连接目标与协作意原的桥梁。共同的目标即使存在，如果不进行沟通，使组织的成员充分了解，也不会产生协作的意愿。组织必须保证信息沟通灵敏，快捷，有权威性。

（三）提出了组织权力接受论的观点

以往的组织理论都认为权力是组织的基石，某一管理者的权力来源于组织的确认和上级授予。巴纳德则认为，权力不是来自上司的行政授予，而是来自下级的接受。只有当下级理解行政命令，并且相信它符合组织目标和个人利益时才会接受，此时权力才能说成立和发挥作用，权力也才有意义。因而一个组织不能单纯依赖上级授权和权力命令，而必须取得组织的全体人员的支持与合作。巴纳德对权力的独到见解，对以后的职工参与管理发生了重大影响。

西方的组织理论很丰富，直到今天仍在蓬勃发展。上面所介绍的几种组织理论，只是其中最常见和影响较大的，即使是这几种组织理论，也只简单地介绍了其基本观点，更多的东西有待读者自己去深入研究。

思考题

1. 设置职能机构应注意哪些问题？
2. 非正式组织的作用是什么？
3. 西方组织理论评价。
4. 描述你所在组织的结构。

第十章 管理人员的选任

第一节 正确选任管理人员的重要性

一、管理人员的概念与类别

在一个组织中，人是最重要的要素，这是我们一再强调的观念。更进一步看，在人这一要素中，管理人员又是更为重要的因素。毛泽东同志曾说过，政治路线确定之后，干部就是决定的因素。从管理学的角度来看，干部就是管理人员。管理人员又可称之为管理者是管理过程中的主体和主动方面。一个组织的管理者多种多样，但他们都有如下几点共同特征：

（一）管理者必须拥有一定的权力

管理总是同权力相联系的，管理过程也就是权力的运用过程。权力是管理者的本质规定，正是因为拥有了权力，管理者在管理过程中才能居于主导地位。管理者的权力是由组织根据一定原则授予的。管理者权力的基础不同，授予方式不同，其行为模式也就不同。在资本主义社会，一切权力都建立在资本主义生产资料私有制的基础上，管理者对被管理者的支配权是绝对的。在以生产资料公有制为基础的社会主义社会中，管理者的权力是人民授予的，运用权力的宗旨只能是为人民服务。背离这个宗旨运用权力就是权力的滥用。肯定社会主义社会中管理权力为人民所授予与强调在具体的管理实践中，管理者具有权威，被管理者必须服从管理权威并不矛盾。

不同的管理者拥有的权力大小、权力类别是不同的。组织的最高管理者拥有的是全面管理的权力，职能部门负责人拥有的是本职范围内的权力，一般的管理人员拥有的是与本职工作相关联的权力，参谋人员的是参谋权力。

（二）管理者必须为权力运用承担责任

在管理过程中，权责对等是保证权力合理运用，提高管理效率的基本要求。管理者拥有一定的权力，是一个权力主体，但同时又是一个管理责任主体，他或她必须为权力运用负责，一个管理者拥有的权力越大，所承担的责任也就越大。这也是管理学的一条基本原理。

（三）管理者具有双重人格

管理者的双重人格是指，管理者既是实实在在的个人，有个人的利益和要求；同时管理者又是一定组织、一定职位的人格化，他（她）所拥有的权力和承担的责任都要求其从组织的利益出发说话办事。管理者的地位越高，权力越大，这种职位人格化的要求越突出，越明显。

管理者的双重人格常使管理者陷于两难困境之中，即当出现个人利益与组织利益矛盾时，他（她）必须舍弃其一。作为一个合格的管理者，必须将组织的利益放在第一位。

二、管理人员的类别

管理者的外延很广，包括各类管理人员，对这些管理人员可以作出如下几种分类：

（一）按其在组织的管理系统中的地位，可分为

1. 高层管理者，指一个组织中的领导班子成员。如公司的经理、副经理、总裁、副总裁；大学里的校长、副校长、党委书记、副书记等。高层管理者

人数较少，权力较大，对外是组织的代表，对内是组织的全面管理者。高层管理者所应具备的知识要广、能力要强、素质要高。

2. 中层管理者，指一个组织中间管理层的管理人员，如工厂中车间管理人员；学校中学、学院的管理人员。中层管理人员的基本职责是执行高层管理者的决策。

3. 基层管理者，指一个组织中的基层单位的管理人员，如工厂的班组长；学校中的教研室主任。组织中的基层管理人员较多。对基层管理人员来说，其主要职责是给具体的执行人员分派任务，做好激励、协调和直接的操作指导工作。对基层管理者的技术操作能力要求较高，但对全面观察，统筹全局的能力要求较低。

(二) 按管理者的职责任务，可分为

1. 决策指挥者，指在组织的各个层次中拥有决策指挥权的管理者，这部分管理者通常称之为各管理层的“一把手”。他们的基本职责是负责组织或组织内各层次的全面管理任务；基本特征是拥有直接调动下级人员、安排各种资源的权力。

2. 职能管理人员，指负责组织中某一专门的管理职能的管理人员。如销售人员、人事管理干部、计划管理工作等。职能管理人员的职责是负责组织或组织内某一层次中的某一专门管理职能。通常称之为“业务管理人员”。

3. 决策参谋人员，指为各级决策指挥者提供决策建议的智囊人员。如各级政府中的政研室、研究中心中的政策研究人员。这部分人员没有直接调动组织内的人力、物力、财力的权力，但对组织的决策具有影响力，这种影响有时还比较大。所以通常将他们也称之为管理人员。决策参谋人员的职责是收集、整理、提炼与决策相关的各种信息，为决策者提供合理的建议、方案。

三、正确选任管理人员的重要作用

由于管理人员在组织中居于十分重要的地位，所以选任合适的管理人员对完成组织的任务，实现组织的目标有着十分重大的意义。汉高祖刘邦驰骋疆场数十年，抚秦灭楚，身经百战。在对项羽的战争中，因为力量悬殊几乎每战必败，但最后攻下取胜，一统江山。刘邦谈及获取天下的原因时，说道：“夫运筹帷幄之中，决胜千里之外，吾不如子房；镇国家，抚百姓，给饷馈，不绝粮道，吾不如萧何；连百万之众，战必胜，攻必取，吾不如韩信。三者皆人杰，吾能用之，此吾所以得天下者。”刘邦认为，他能建立汉朝，关键是用张良、萧何、韩信三人。三人分别是三个方面的重要管理者。的确，刘邦的成功在于他得到了这三人，并用好了这三个人，使他们各自充分发挥了自己的管理才能。

正确地选任管理人员是实施管理的前提条件。管理是靠人来完成的，更确切地说是靠管理人员来完成的，没有管理人员的行动，管理活动就只是一个抽象、空洞的概念，可以说，管理和管理人员是一个问题的两个方面，是相辅相成的。

正确地选任管理人员是提高组织管理效率的关键。管理效率的高低受制于两个关键因素，一是管理体制，二是管理人员的素质。当管理体制一定时，管理者素质的高低就是决定性因素。正确选任管理人员，就是要把高素质的人才选任到管理岗位上去，合理地使用他们，当然，还包括在使用中对他们进行培养、训练，不断提高他们的素质和能力。

正确选任管理人员，是保证组织长期稳定发展的关键。对一个组织来说，要想获得长期稳定的发展，没有一支稳定的、素质高、能力强，并且不断吐故纳新，吸收新鲜血液的管理者队伍是不可想象的。一般来说，组织的寿命是无限期的，而人的生命是有限的，一个组织要想长期兴旺发达，必须保证拥有合格优秀的管理人员。对于一个组织来说，正确地选任管理人员，不断地获得优秀人才，又是不可回避的课题。

第二节 管理人员的知识、能力与素质

在管理人员的选任中，最为重要的人是各层次的主管人员的选任，因为主管是负责全面工作的管理人员。所以我们下面主要围绕主管人员选任中要考虑的知识、能力和素质问题来讨论。

主管人员与其他管理人员、如职能管理人员，决策参谋人员，科技干部等的区别主要在于前者应具有综合性的知识，知识面要广、结构要合理；各方面的能力都要比较强，特别是组织人事能力要强，综合素质要强。用一句通俗的话来说，应是一个全才，或通才。而其他管理人员虽然也要求具备多方面的知识，多方面的能力，但由于他们多是负责某一个方面的管理工作，对这一方面知识和能力的要求也就相应要高一些。对这类管理人员要求的是专才。

当然，专才与全才没有绝对的界限，不少专才通过扩大知识面，提高能力成为全才，不少职能管理人员提升为主管人员。区别只是针对当前的静止状态而言的。虽然我们将本节标题定为主管人员的选任，但关于主管人员的知识、能力、素质方面的讨论，也同样适用于其他类型的管理人员，从动态过程来看尤其如此。所以下面仍使用管理人员一词来讨论其应具备的知识、能力和素质。

一、管理人员应具备的知识

1.文化科学基础知识，指作为管理者应具备的必要的语言、文学、历史、地理、数学、物理、化学、天文、生物、美学、社会科学、逻辑学等基础科学的知识。它们是形成一般力的基础。

2.专业科技知识，指与管理或组织的目标任务相关的科学和技术知识，特别是专业知识管理者可以不是专家，但必须是内行，外行领导内行是注定要失败的。

3.马列主义的理论知识，指管理应具备的关于马克思主义哲学、政治经济学、科学社会主义方面的知识。掌握这些知识，是正确地理解与掌握党的方针政策，自觉地贯彻执行党和国家的路线、政策的前提。

4.管理科学知识，指管理者通过学习管理学所掌握的专门的管理科学知识。管理科学的范围十分广泛，除了管理学原理之外，还包括许多专门的管理理论，如管理心理学、组织行为学、人事管理学、领导科学、人才学等等，都是当代广义的管理学的内容。当然，管理者应结合自己的工作性质，择重掌握几门相关的管理学知识。

一个管理者要掌握必备的知识，必须靠平时的日积月累。活到老、学到老应是一个管理者学习的座右铭。对于一个管理者来说，通过脱产学习来丰富知识和提高水平是必要的，但这种机会总是有限的，最重要的是要靠管理者自觉地努力学习，扩大知识面，提高管理水平。

此外，管理者在学习过程中，应注意形成合理的知识结构，管理者是在为从事管理工作，提高管理能力学习各种必要的知识，不是为了在某一领域从事理论研究，这就要注意各种知识的比例性。形成什么样的知识结构最为合理呢？主要视管理者的工作性质而定。高层管理者知识面要广，所学的知识应尽可能多样丰富，所掌握的软科学方面的知识要广、要多；基层管理者则要求专业知识达到一定的深度。

二、管理者应具备的能力

管理学理论认为，一个合格的管理者应具备以下几个方面的能力：

（一）抽象思维能力

抽象思维能力又称观念能力，指管理者对管理活动及其相关关系进行分析、判断和概括的能力。管理者只有认清了事物发展的规律，才能提高管理效率；管理者只有在复杂的事物中能透过现象看本质；能在众多的矛盾中抓住决定事物性质和发展进程的主要矛盾和主要矛盾方面；能够运用逻辑思维方法，进行有效的归纳、概括、判断和表达，运用演绎和推理，举一反三，触类旁通，找出解决问题的办法，才能完成管理的目标任务。所以说，抽象思维能力是管理者的基本能力。

（二）决策能力

决策能力指管理者在众多的方案中作出正确选择、并使所择方案得以顺利地贯彻实施的能力。管理者的基本职能就是决策。一个合格的管理者，必须具有较强的决策能力，正确的决策不能靠碰运气。提高自己的决策能力，管理者除了要掌握必要的决策理论知识外，还要注意：

- （1）重视信息，善于思考分析；
- （2）深谋远虑，要站得高，看得远；
- （3）广集人智，善于运用参谋、智囊集团；
- （4）方法科学，要按照科学决策的程序和方法决策，提高决策的正确性。

（三）组织能力

指组织人力、物力、财力资源实施决策的能力，包括人事安排，分权授权，资源配置，指挥协调，计划控制等。

（四）人际关系能力

处理人际关系的能力指管理必须具备的与上、下级和同级沟通、协调组织内外部各种关系的能力。管理者应能倾听各方面的意见，善于与组织内外的人员交往，沟通各方面的关系。对上级，能够争取帮助和支持；对下级，能够做到尊重、鼓励和信任，调动下级的积极性；对外，能够做到热情、公平、客观地对待一切人和事物；对内，要谦虚谨慎，有自知之明，能检点、约束自己。

（五）用人能力

管理的最重要的对象是人。实现管理目标的根本途径就是要充分调动人的积极性。作为一个合格的管理者，必须具备高超的用人能力。管理者要能够识别人才和发现人才，敢于提拔和使用人才，使自己的下级人尽其才，使各种人才相互合理搭配，充分发挥每一个人的长处和能力。能做到这一点，管理必然是高效率的。

（六）创新能力

管理的艺术性表明管理活动是一种创新性活动。管理者必须具有一定的革命性、创造性意识，能够在管理中不断地创新。一个合格的管理者，应能在实践中不断地进行总结，及时发现问题，纠正工作中的失误；发扬所取得的成绩，不骄傲、不自满。要敢于发表不同的意见和独立见解，要倾听不同的意见，鼓励争论，让人畅所欲言，言无不尽，以便集中群体的智慧，开阔思路，防止僵化。管理者还应有灵敏的嗅觉，对新生事物很敏感，富有想象力，善于提出大胆而新颖的推测和设想，新的构思和方案；管理是一种风险

性活动，管理者应敢于冒险，善于冒险。任何创新性活动都不可能是四平八稳，风平浪静的，管理者要敢于改革，当然，还要善于改革。

管理者的能力要求是多方面的，以上所举的只是其中最为主要的内容。管理者要提高自己的管理能力，除了努力学习之外，还必须积极参加实践，只有在实践中才可能锻炼自己的管理能力，提高管理能力。

不同层次的管理者的能力结构要求有所不同。有的管理学家认为，高层管理者的能力结构应是：综合分析能力占 47%，人事组织能力占 35%；专业技术能力占 18%；基层管理者的能力结构应为：专业技术能力占 47%，人事组织能力占 35%，综合分析能力占 18%；中层管理人员这三种能力要求应大致平衡。

三、对管理者的素质要求

管理学家认为，能力比知识重要，素质又比能力重要。我国北宋著名人才学家李觏就说过：“才乎才，有德以为功，无德以为乱”。他的意思是说，一个人的才能越高，有德才能服务于天下，建功立业，无德则可为天下之乱，祸害于社会。这里且不论李觏的德是什么标准。就其论人才的思想而言，他是十分注重人才的德，或者说人才的素质的。管理者可以说就是管理人才。作为一名合格的管理者，仅具有广博的知识，高超的能力仍是不够的，还必须要有较高的素质。

（一）管理者应有较高的思想政治素质

任何社会都会强调管理者应具有较高的思想政治素质的，只不过是内容不同罢了，如日本企业界要求管理人员具备的第一条品德就是对企业的忠诚，美国管理学家们则认为管理人员必须有献身事业的精神，为社会，为职工所敬仰的品德。就我国的社会主义管理活动的要求来看，一个合格的管理者的思想政治素质要求具体有如下几方面：

1. 具有社会主义觉悟，有共产主义理想，有为人民服务的精神。
2. 有较强的党性，能够自觉地贯彻执行党的方针政策，自觉地与党中央保持一致。
3. 有较强的责任心，事业心，对工作认真负责，精益求精。
4. 有较高的品德修养。思想作风、工作作风等各方面都为人们所敬仰；能以身作则，带头示范。

（二）管理者应具有良好的心理素质

管理活动同时也是一种很艰苦的实践活动。要成为一个合格的管理，必须具备良好的心理素质。良好的心理素质主要表现为：

1. 有坚强的意志。北宋大文学家苏轼曾经说过：“古今立大志者，不惟是超州之才，亦必有坚韧不拔之志”。管理者除了要树立远大的抱负，有事业心之外，在追求所确立的目标上，应有坚强的意志。在任何时候，都不盲从，不随波逐流，不受内外各种因素的干扰；遇到困难不气馁，取得成绩不骄傲；紧要关头沉着冷静，果敢坚决；名利面前，不受引诱。
2. 要有宽广的胸怀。在管理活动中，人们具有不同的看法，不同的意见是不可避免的。管理者应当胸怀宽广，宽容大度，应能求大同，存小异；在非原则性问题上能忍让，宽以待人；对反对过自己的同志，甚至后来被实践证明的反对错了的同志，要能不计前嫌，不耿耿于怀；要善于听取不同意见，特别是对立面的意见，绝不能认为自己的意见一贯正确，听不进不同的意见，

听不得批评意见。对人，特别是对同事，对下级要尊重。要敢于承认自己的缺点、错误，不文过饰非，居功自傲。

3.要有自信心，管理者要相信自己的能力，相信自己能把群众的力量调动起来。自信是积极工作和克服困难的前提，也是激励群体成员积极性的重要因素。

（三）管理者应有良好的身体素质

管理活动既是一种脑力劳动，又是一种体力劳动。特别是处于纷繁复杂的环境之中时，管理劳动通常要耗费相当大量的脑力与体力。要成为一名优秀的管理者，特别是高层主管人员，健康的体魄与充沛的精力是必不可少的。管理人员应注重身体素质的锻炼，工作好、休息好、生活好。

第三节 主管人员选任的途径与方法

一、选任的途径

选任主管人员，从来源的角度看，途径不外乎两条，一是从组织内部培养、选拔、任用。这种方式可称之为内升制。二是向组织外招聘，即向组织外部公开招聘管理人员，这种方式可称之为外求制。一个组织要想得到优秀的管理人员，这两种选任方式都是必不可少的，因为各有优缺点，各有长处。

（一）内外制的优缺点

内升制的优点主要是：

1. 从组织内部培养选拔的主管人员，他们对组织的情况熟悉，不需要了解适应过程，上任之后能较快地进入角色。

2. 从组织内部培养，选任管理人员，时间上比较充裕。对备选对象可以进行较长期地考察，通过这段时间有意识的考察，一般能从各方面了解备选对象的长短处及能力高低，做到用之所长，避之所短。

3. 从组织内部培养，选任管理人员，可以起到一定的激励作用，激励全体成员努力工作，争取入选。

4. 从组织内部培养，选任管理人员，手续简单，费用较低。

内升制的不足之处是：

1. 从组织内部选任管理人员，一般容易按现有的干部模式来培养、选拔人才，形成一贯制。人们称这种方式类似于自然界的近亲繁殖，可能会造成思维固化，难以创新。

2. 从组织内部选任管理人员，容易受内部关系网的制约，特别是组织内部存在着派别时选任管理人员就往往被视为壮大派别力量的方式，结果是以我划线，任人唯亲，不能任人唯贤。这样选任出来的管理人员，也难以公正无私地开展工作。

3. 从组织内部选任管理人员，受组织现有人才的制约。一般来说，大规模组织备选对象广泛，容易选任到合适的对象，小规模的组织就不一定了。

（二）外求制的优缺点

外求制的优点主要是：

1. 备选对象广泛，可求人才多，实行外求制，只要刊登公开招聘的传媒选择得好，就可为广大备选对象了解，应聘的人数就会较多。

2. 从组织外部选任的管理人员，他们一般都不受组织现有模式的约束，思维方式不同，容易带来新观点，新思想。

3. 从外部选任管理人员，可摆脱组织的关系网的约束。

外求制的缺点是：

1. 只能根据一、二次的面试、笔试的结果来评判应聘者水平、能力的高低，失误的概率也就比较高。目前的外求制法多是采用一定的试用期，通过试用期内进行较全面地考察。

2. 外求制的费用比较高，因为要刊登招聘公告，要组织专家测试、评价。

对一个组织来说，愿意是使用内升制还是外求制，就要视情况而定了。如果一个组织长期没有创新，基本上是靠自身培养来选任管理人员的，就要考虑采用外求制了。如果一个组织中人才流出多，不少人在组织内是一条“虫”，一流出就变成了一条“龙”，就要重视组织的用人制度，考虑选择

内升制了。

二、选任方法

如果组织采用内升制来选任管理人员，可采用如下一些方法：

1. 有意识、有目的地培养，主要指对有发展前途的基层干部，有意识地给他（她）加担子，压任务，派到能锻炼人的岗位上，让其接受考验，经受锻炼，增长能力。

2. 人才自荐，指在组织内部通过公开招聘的方式选拔管理人员。它类似于外求制，但不同于外求制，它的备选对象只能是组织内的员工。

无论是组织有意识地培养，还是人才自荐，都少不了这样几个步骤：

第一，专家评价，前面已经提出，对一个管理人员，特别是直线主管，知识、能力及素质的要求都是比较高的。一个人是否达到了这些方面的要求，应该进行科学的评价。对备选对象所具备的专业方面的知识和能力，尤其要经过专家确认。

第二，群众评议，组织内部选任的管理人员，具有较快适应工作的优点，但其前提是群众基础好。对已确定的选拔对象，有必要进行群众评议，了解群众对备选对象的看法和评价。

第三，组织考核，指组织通过规定的程序对备选对象的各个方面进行考核。

如果采用外求制，步骤相对简单，主要是要做好对应聘对象的考试、考查。考试可实行笔试，专家组面试、实验式面试等方式，考查则是对备选对象去试用期中的知识、能力和素质等的考查。

三、应注意的几个问题

无论采用内升制还是实行外求制来选拔管理人员，都应注意如下几个问题：

（一）机会均等，公开、公平竞争

走上管理岗位是个人实现其价值的途径之一，组织在选任管理人员时，应机会均等，实行公平、公开的竞争。也只有这样，才能将组织中最优秀的人才，组织外最理想的人选选拔出来。如果带有偏见，教条地以资历、学历或其他标准划线，就可能失去理想的人选。

（二）用人所长

俗话说，寸有所长、尺有所短，人无完人，可以说世界上没有一个全才。人的能力大小，是否全面都是相对的。组织对于备选对象，应同决策一样，以“满意”标准来衡量，要看到其长处，发挥其长处。不然地话，就永远难以寻找到理想的管理人员了。

（三）大胆启用年轻人

在选任管理人员时，应大胆启用年轻人，因为新陈代谢是自然规律，每一个人都会衰老，死亡，每一个管理职位上的人员都必然更替，及时地培养，启用年轻人是保证管理得以顺利进行，工作平衡要求的前提条件。

（四）帮助、指导，助其成长

第四节 提高管理者能力和素质的途径

管理者的能力和素质不是天生的，是通过学习与实践形成和不断提高的。提高管理者的能力和素质，要抓好以下几方面的工作：

一、学习培训

知识是能力与素质的基础。管理者应注重扩充知识，更新知识的学习。英国科学家詹姆斯·马丁测算，人类的科学知识量在19世纪是50年增加一倍，到20世纪中叶是每10年增加一倍，进入70年代以后，速度更快了，每5年增加一倍。新旧科学知识更新的周期，据测算18世纪是80年到90年；19世纪到20世纪是30年，近50年缩短到50年。一些人称今天为知识爆炸的年代。所以，管理者必须注重学习，掌握新知识。管理者在学习中不仅要注意科学技术知识的更新，还要注重哲学、社会科学知识的更新。我国正处于体制改革的高潮时期，发展社会主义市场经济，有许多经济学、政治学、法学、社会学的知识要更新、要学习。

对管理者的教育培训的方式可因人因时因地而异。可采取的方式有：脱产培训、不脱产培训、自学培训。我们认为，凡有条件的地方，应每隔几年对管理人员脱产轮训一次。

二、实践锻炼

管理者的能力是不可能理论演绎中提高的。要想成为一名成功的管理者必须大胆地参与实践。为此，除了管理者自己要主动实践、深入实践之外，管理者的上级也要有意识地安排实战任务，使其在实践中得到锻炼和提高。常见的方式有：

1. 在工作中进行指导，上下级要经常面对面地研究和商讨工作，上级要鼓励下级大胆地承担任务、独立思考；并帮助他，启发他；
2. 职位轮换，即有意识地调换管理者的工作岗位，使其了解，熟悉各个方面的管理工作，全面提高管理能力；
3. 特殊委派，给被培养的管理者委派特殊的任务，以便为他们提供锻炼的机会。

三、加强修养，自我完善

管理者能力和素质的提高，内因仍是决定性的因素。一个人要成为成功的管理者，必须加强修养，自我完善。

加强修养，自我完善的途径有：

1. 处处严格要求自己

管理者应严于律己、宽于待人，只有这样，才能培养出宽阔的胸怀，才会起带头模范作用，才会增加提高自己的影响力。一个对自己要求不高，处处原谅自己的人难以树立起威望，难于有大成就的。

2. 自觉地做自我批评，经常检查，总结自己工作中的经验教训，不断改进。

人贵有自知之明。每一个管理者都应具备这一品质。任何人都不是完人，都不可能不犯错误，其实，犯了错误不要紧，要紧的是不敢承认错误，不想改正错，管理者应勇于面对自己工作中的错误，敢于自我批评，经常总结工

作中的经验教训，只有这样，才能吃一堑，长一智，使自己不断前进。

3. 虚心接受别人的帮助

在相当多的时候，往往是当局者迷，旁观者清。管理者在管理工作中也会如此。管理者应虚心接受别人的批评、帮助，不论是来自上级的批评，还是来自下级的抱怨，都应抱着诚恳的态度，本着有则改之，无则加勉的原则去对待。不能只爱听表扬、赞扬的话，不爱听批评指责的话。否则，久而久之，反面的意见听不到了，批评没有了，管理者就可能滋长一种自己一切都是对的心理，从此骄傲起来，失败也就难免了。

4. 主动接受艰难的任务，有意识地在困境中磨炼自己。

困境是难受的。但能使人奋发向上，形成坚强意志的。管理者应不畏艰难，敢于迎接挑战，要在困境中得到锻炼提高。所以，一个管理者应主动地接受艰巨的任务，提高独挡一面，处理复杂问题的能力。

思考题

1. 对管理人员的知识、能力和素质有什么要求？
2. 外求制与内升制各自的优缺点是什么？
3. 如何提高管理人员的能力？

第十一章 组织的人事管理

第一节 人事管理概述

一、人事管理的概念

人事管理，简单地说就是运用科学的方法，合理地开发和利用组织内人力资源的管理活动。在我国，人事管理一词具有多重含义。广义的人事管理指的是对人力资源的管理，现实生活中的人事管理却指的是对干部，特别是属于国家干部编制内的干部的管理。对不属于干部编制的人力资源的管理是用劳动管理一词来概括的。其实，无论对什么样的组织来说，对一般员工的管理和对组织内干部的管理，从人力资源的合理开发与利用的意义上来看，没有本质区别。本书的人事管理也就包括了现实生活中的劳动管理和狭义的人事管理。

人事管理与其他管理职能相比较，有如下几个特点：

（一）人事管理直接以人为中心

人事管理的核心是要实现合理地开发利用组织内部的人力资源，使人事相称，人尽其才，才尽其用的目标。在人事管理中，人居于首要地位。自然，要做好人事管理工作，必须充分了解人，尊重人，以人为本。

（二）人事管理的关键是要处理好人与事的关系

顾名思义，人事管理的基本内容就是人与事的关系，完成组织的各项任务，实现既定的目标，就是组织的事。为此，组织需要招聘合格的人员，招聘的合格人员又必须安排在合适的工作职位上，随着组织的发展和目标任务的变动，还要做好职工的培训、开发工作。

（三）人事管理的政策性很强

人事管理既是组织内部的管理工作，又是与外部联系极为密切的管理活动。无论是组织员工的招聘、培训，还是制订劳动报酬制度，都必须严格执行国家有关人事管理的法律法规。

二、人事管理的地位与作用

做好人事管理工作，无论对什么性质的组织来说都是十分重要的。

（一）做好人事管理工作，是提高组织素质和效率的前提

组织是一个人造系统。组织的效率高低，力量强弱，归根结蒂是由组成组织的人员的素质高低决定的。现代企业竞争理论研究的一个重要结论就是：市场竞争实质上是人才的竞争。如果一个企业从一般员工到高层管理人员都具有很高的思想政治觉悟；很强的专业技术能力和管理能力，可以肯定这个企业在市场上具有很强的竞争力。

把好组织的人员进入关是提高组织成员素质的第一步，培训则是不断提高组织成员素质，不断开发组织人力资源的重要途径。这些都是人事管理的重要内容。可见，一个组织人事管理水平的高低，在很大的程度上决定了组织素质的高低和生存、发展质量的大小。

（二）做好人事管理工作，是合理开发和利用组织的人力资源，充分发挥组织的成员潜能的重要途径

在组织的各种组成要素中，人是最有活力最重要的要素。如何调动组织成员的积极性和创造性，是管理要解决的最重要的问题。一般来说，首先要

做到组织人员的合理利用，合理配置，人事相称，避免出现大才小用，有才不用，浪费人力资源的现象；其次，要做好报酬工作，使职工觉得付出的劳动得到了合理的报酬；再次，要通过培训、指导等工作，使人们认识到自己的潜能，并将这种潜能发挥出来，最大限度地挖掘组织内可用的人力资源。这些工作，都要靠人事管理来完成。

（三）做好人事管理工作，是稳定职工队伍，保证组织稳定，使组织目标得以实现的重要手段。

任何一个组织都必须保持相对的稳定，否则，组织的目标就难以实现。组织的稳定首先是职工队伍的稳定。职工队伍稳定需要从多方面作出努力，但通过人事管理，使每一个员工都感到在所工作组织的能力得到了发挥，英雄有用武之地；劳动所得的报酬公平合理；各种福利待遇解决了员工的后顾之忧，员工才会安居乐业，职工队伍也才会稳定。此外，随着组织的发展人事管理还为组织输送合格的员工和人才，保证组织的动态稳定。

三、企业人事管理的任务

企业是现代社会中最重要的经济组织。做好企业的人事管理工作，有着十分重要的意义。我国企业的人事管理工作，就是要在认识和掌握社会主义劳动的性质、特点和规律的基础上贯彻执行国家有关劳动人事的方针、政策、法令法规，合理地组织劳动，正确地处理劳动者以及劳动者与劳动对象、劳动手段；劳动者与企业之间的关系，不断地开发和利用企业的人力资源，提高劳动力素质，调动劳动者积极性，从而不断提高企业的劳动生产率，培养“四有”的社会主义企业职工队伍具体来看，企业的人事管理要做好如下几方面的工作：

（一）建立科学的劳动组织，制定合理的工作标准，劳动定额和劳动定员标准；

（二）做好员工的招聘、录用、调配、考核工作，满足企业生产经营对劳动力的需求；

（三）做好企业干部的选聘，任用、检查和考核工作，满足企业生产经营管理对干部的要求；

（四）加强职工的教育培训，不断提高职工的各种素质，建立起一支“四有”的职工队伍；

（五）正确贯彻“各尽所能，按劳分配”的原则，按照国家的有关法律和政策，制定切实所行的工资制度和工资形式，通过物质奖励和精神奖励，有效地激发职工和劳动积极性。

（六）搞好劳动保障，改善职工的生活福利待遇，加强劳动保护，保证职工在生产劳动中的安全和健康。

第二节 员工招聘和用工制度

一、员工招聘的程序

在市场经济中，员工招聘是组织与员工相互选择的过程。对招聘的组织来说，程序如下：

（一）编制招聘计划。人事部门应根据要完成组织任务的需要，编制招聘计划。招聘计划包括招聘人数、条件要求（主要是文化水平、专业技术、实践经验、年龄、性别等）、招聘的人员组织、招聘工作的负责人、考核方式、经费预算，完成时间等等。

（二）培训招聘人员。招聘人员自身的素质、能力、水平如何，决定着受聘者的质量。因为只有伯乐才能相出千里马来。一般要求在招聘之前，对招聘人员进行政策、专业、招聘方法等方面的训练。使之能准确地掌握招聘标准和能力测试方法，正确地执行国家的劳动人事政策。

（三）确定招聘方式。常见的招聘方式有两种，一种是定向招聘。即由招聘单位确定应聘对象，主动去招聘；另一种是社会公开招聘。公开招聘一般要发布招聘广告，做好宣传工作。定向招聘目标明确，但范围有限；公开招聘范围广，效果较好，但费用一般较高，费时较长。

（四）接待应聘者的来信、来访和报名。这是一项十分细致的工作。一要认真做好登记工作，二要尽可能地回答应聘者所询问的有关招聘方面的问题。

（五）测试。测试是保证招聘合格人员的重要工作。测试的方法可分为笔试和面试两种，无论招聘什么样的员工都应进行笔试和面试。从测试的内容来看，可分为能力测试、性格测试、水平测试、心理测试等。一般来说，管理人员的测试应以文化和能力测试的成绩为主，测试的方法应科学。

（六）录取。在测试和其他方面考评的基础上，录取合格的人员，并签订聘用合同，确定聘用的期限、待遇、解聘的法律手续等。

二、择员的考核技术

（一）笔试

笔试主要用来测试受聘人员的文化水平。不同工作岗位对文化水平的要求不一样。一般来说，一个人在组织中所负的责任越大，任务越重，要求其具有的文化水平就越高。笔试，一直是我国选择人才的重要方式。它的主要特点是受聘人员可以公平竞争，评定成绩时主观因素的影响要比面试少得多。

笔试又可分为两种：一种是论文式笔试，即按指定的题目和提及的范围，通过撰写文章申明自己的观点、方法，从而反映作者自己所具备的知识，分析问题和解决问题的能力。这种测试多用于组织主要领导人的选拔，如总经理、副总经理的选拔等。另一种是测验式笔试，主要是通过直接问答或填空、选择等规范化试题来展示自己的学识和记忆能力。这种测验主要用于招聘一般员工的测验。

进行笔试要注意的是：1 命题要恰当，应与招聘的目的相结合；2 试卷评阅要认真、客观、公正。

（二）面试

面试主要指招聘人员同受聘人员面对面地谈话，通过谈话来测试受聘者

的知识能力和水平的方法。面试的特点是可以直接检验受聘者的应变能力、仪表、口头表达能力。面试是一种经济有效的考试方式。所以当代发达国家都把面试作为甄选员工的重要手段。并且认为，如果因人力、物力或时间的限制，致使其他考选方法不能实施时，可专用面试一法。

面试的方法又可分为：

(1) 模式化面谈。又称定型化面谈，即主试人根据预先准备好的询问题目和有关细节一一发问。所有受试人员所问的题目基本相同，这种面试可用于一般员工的测试。

(2) 问题式面试。其方法是主试人对应试者提出一个问题或一项计划，请他予以解决，以观察其现场解决问题的能力。这种方法多用于中级管理人员的测试。

(3) 非引导性面试。主试人与应试者进行好似漫无目的的面谈，让应试者自由地发表议论，尽量活跃说话气氛，在闲谈中观察应试者的知识、水平、组织能力、风度、仪表等。这是一种要求较高的面试，要求主试人具有熟练的技巧，精确的判断能力。这种方式多用于招聘组织的高级管理人员。

进行面试，主试人应做充分的准备，着先要明确面试的目的，确定面试的问题，以及面试的方式，选择好面试的场所，作好面试记录。

三、心理测验

心理测验是现代招聘人员常用的测试方式之一。它指在有控制的情况下，向应测者提供一组标准化的刺激，以所引起的反应作为代表行为的样本。从而对其个人的行为作出量的评定。测试的目的是用以判定应试者的心理品质和能力，从而显示应试者在某些作为上可能的成就。这种方法在发达国家的员工招聘中应用较多。

心理测验的种类又可分为：

1. 成就测验。成就，就是指一个人到现在为止实际所能为者，或实际所能会者。成就测验是用来鉴定一个人在一般的或者某一特殊方面，经过学习或训练后实际能力的高低。一般采用笔试和现场操作方式进行测验。运用成就测验法对应聘者进行测验，主要是为了了解应聘者在应聘的岗位方面已经具备的知识水平和实际工作能力。该方法多用于招聘一般员工。

2. 性向测验。性向是个人特殊性向的简称。它不是指个人表现出来的实际能力而是指潜在能力，即可能发展的量，或称为能量。性向测验与成就测验不同，前者的目的是为了测量一个人如果经过训练，其能力能达到什么样的水平。

性向测验又分为综合性向测验和特殊性向测验两种。综合性向测验主要是用来测验个人多种特殊的潜在能力，它实际上是多种特殊性向测验的综合体。如美国著名的“区别性向测验”就包括八个分测验，其中有语文推理，数字推理，抽象推理，空间关系，机械推理，文书速度与准确性，语文拼音习惯，语文造句习性。特殊性向测验就是为鉴别个人在某一特殊方面是否具有潜在能力进行的测验。

3. 智力测验，智力通常称为智慧，指人认识客观事物，并运用知识解决实际问题的潜在能力。这种能力，是通过观察、记忆、想象、思考、判断等表现出来的。智力不同于知识和实践，这是先天素质、社会环境和个人努力之各因素相互作用的结果。智力测验就是测试一个人的思维能力、学习能力

和适应环境的能力。测验的对象不是智力本身，而是个人表现的外在行为，也就是通过间接测量个体表现于外的行为特征，并加以量化，以应试者得分的高低作为评价智力的高低。

对应试者进行心理测验，一般都应请心理专家指导。

四、招聘应注意的问题

（一）必须符合国家的人才流动政策。招聘必然引起劳动力流动，其流向是否合理直接关系到国家的经济建设，因此招聘的对象应符合国家的有关规定。

（二）招聘必须由熟悉人事工作，并懂专业技术的人员负责，招聘组织的高层管理人员组织的最高领导人应出面面试。

（三）要充分利用市场条件和中介机构。通过市场中介机构招聘员工，比较节约费用。

（四）如果允许受聘人员来访，要做好受聘人员的接待工作。不希望受聘人员来访，应事先作出明确说明。

五、招聘中用工制度的选择

在我国的人事管理工作中，还必须解决一个用工制度问题。在发达市场经济国家，采取什么样的用工制度，完全取决于招聘组织的意愿。员工一旦受聘，就与招聘组织建立起了劳动关系。这种关系涉及双方的权益，因而受法律保护。发达市场经济国家的企业没有实行终身制的法律规定，受聘期的长短由双方商定，并以合同的形式确定下来，其中明确了各自的权利与义务。我国目前的劳动人事制度正处于改革期中，无论是企业，还是事业单位，都存在着多种用工制度并存的现象。还是改革过渡时期所特有的现象。随着劳动人事制度的进一步改革，劳动力市场、人才市场的逐步完善，可以预期，用工制度将向单一的合同制、聘任制发展。这样，企业事业单位招聘员工中的用工制度选择，实际上就成了招聘单位自己决定如何确定聘任期，如何在用工合同中规定双方的权利与义务的问题。

一般来说，聘任期越长，职工队伍也就越稳定；职工无后顾之忧，容易建立长期行为模式，从而保证组织的稳定。不利的方面是：聘期过长，会因定员的限制而影响更有能力，更符合条件的员工进入组织；员工无解雇之忧，而能会使一部分职工不是进取，滋生端“铁饭碗”的思想。聘任期的确定，一般来说不能整齐划一。对关系组织关键工作岗位的员工，聘任期适当长一些，可保证基本队伍的稳定，一般岗位的员工，聘期可短一些，以利于及时调整。

劳动合同是确定劳动者与招聘组织的劳动关系的法律文件，是招聘工作的最后一个环节，一定要认真对待。为了适应发展社会主义市场经济的要求，我国已逐步加强劳动立法和劳动执法，保护劳动者的正当合法权益，招聘组织在签定劳动合同时，一定要依法办事，不得违反国家的劳动法规，尊重劳动者的合法权益，并不侵犯第三方的权益。劳动合同一旦签订，招聘组织就必须严格履行，不得单方毁约。这对我国习惯于传统的计划用人体制的企事业单位来说，在短期内可能还不太习惯。即使如此，企业、事业单位也只能尽快树立新的劳动意识适应市场经济运行所要求的劳动关系。

六、终身雇佣制简评

终身雇佣制又称之为终身制，指除非企业破产倒闭，对受终身雇佣的职工一直佣到其退休，中间不予解雇的用工制度。我们一直以为在资本主义国家中只有日本企业实行终身雇佣制，其实不然，在许多资本主义国家的企业中，都实行了形式不同的终身雇佣制。之所以如此，乃是因为终身雇佣制作为一种用工制度有自身的优点：

1. 从业人员有了终身劳动的场所，解除了对失业的担心，可以放心地为企业工作，从而有利于把从业人员的利益与企业的盛衰紧密地联系起来，形成一个共兴衰的命运共同体，促使从业人员自觉地为企努力作。

2. 企业以终身雇佣为条件缓慢提高工资，这样企业可以获得廉价的劳动力，降低产品成本，增强企业产品的价格竞争力。

3. 企业的职工队伍比较稳定，企业的技术水平也可以因此稳定提高，企业还能够从长期发展出发，进行大规模智力投资，培养企业所需要的各类人才，并保证可观的投资效果。

但终身雇佣制也有自己的短处：

1. 劳动力不能自由流动，影响企业的人才技术交流。

2. 终身雇佣制下，企业的劳动者在一个企业长期工作，容易造成企业职工队伍年龄高龄化，给企业带来沉重的工资、福利负担。

3. 劳动力不能流动。容易在企业内产生凭资历拿工资、混年头的思想，影响企业劳动生产率的提高。

从我国的历史经验看来，如果在法定的劳动制度上规定终身雇佣制，必然使职工产生端“铁饭碗”，不思进取，躺在企业身上吃大锅饭的思想。但是，如果在非终身雇佣制的劳动就业制度中，对一部分曾为企业的发展作出过特殊贡献的职工，或职工队伍中的骨干实行终身雇佣制。就会使得终身雇佣制不仅仅是一种劳动制度，而且还代表了一种荣誉、地位和奖赏，其积极效应是显而易见的。在这方面，欧美一些企业的做法是很值得借鉴的。欧美的一些大企业对于职工队伍中的骨干总是执行着没有明说的终身雇佣制，这种做法保证了职工队伍的基本稳定，并使得这部分职工与企业共存亡，自愿地为企业努力工作。我们在改革企业的劳动用工制度。端掉铁饭碗的同时，应考虑建立好适应市场经济要求的终身雇佣制度。

第三节 员工培训和人力资源开发

一、培训的意义

培训是指有计划、有目的地对组织成员进行培养训练，不断提高他们的素质的管理活动。

培训是保持和提高组织职工队伍技术水平，思想水平的重要手段。当今社会，生产力在不断发展，科学技术不断进步，文化知识飞速更新，无论什么组织，要想跟上时代步伐，使自己的员工及时掌握新技术、新知识，必须切实抓好员工的培训工作的。

培训是组织进行人力资源开发的主要途径。人力资源是组织内最重要的资源，也是潜力最大的资源。能否把这部分资源的潜力挖掘出来，对完成组织的任务具有十分重要的意义。有计划、有组织地进行人才培养和员工培训，不仅可以保持他们的技术水平，而且还有利于强化职工的归属感、认同感；使员工觉得组织看重他们，从而激发他们努力学习，积极工作的热情。

二、培训的原则

（一）培训必须制度化

对员工的培训必须成为一种制度，不能凭头脑发热办事情。只有成为一种制度，培训才能自始至终。如在西方发达资本主义国家企业中，培训已成为了一种制度，谁不经过上岗前培训，谁就不能上岗；对职工每隔一定时期（一般二——三年）都要进行一定时期的离职培训。培训制度化有利于培训的全员化，培训制度化还有利于严格考核。

（二）培训必须全员化

培训全员化指对组织的全体成员进行培训。在有些组织领导人思想上存在着这样一种错误认识：似乎只有一般职工，下级管理人员才需要培训，高级管理人员是不需要培训的。其实不然，科学技术进步，知识更新对所有人的影响都是一样的。如在一个企业中，工程技术人员，管理人员要进行培训，而对厂长、经理、三总师的培训更为重要。因为他们的水平如何，知识储备是否跟得上形势的发展，直接决定着企业的发展和存亡，所以，培训必须全员化。

（三）培训必须与实用相结合

组织的员工培训不是普通的教育，它是为组织的目标服务的。因此，培训必须紧密地联系组织的任务，不能让职工仅为文凭和学历去参加培训。培训的内容必须结合组织要完成的任务，如企业开展职工培训，必须结合企业的生产经营活动才是合理的。

（四）培训方式多样化。从实际出发，培训就不能搞一个模式，对有的员工企业可以送出去学习深造，有的则可在企业内采用师傅带徒弟的办法。

三、培训的形式

根据各自培训的实际情况不同，一般可采用下面几种培训形式：

（一）脱产培训，即员工脱离生产（工作）岗位，由企业派到其他单位或学校进修的一种培训方式。这种培训方式能使受培训的职工集中精力学习；但不足的是受培训者原来的工作得派人顶替。所以，脱产培训，一般用于对重点培养对象的培训，特别是送到普通高校培训，成本一般较高，更应

注意这一点。不过脱产培训又是一种十分必要的培训方式。

(二) 不脱产培训，即边生产边学习的一种培训方式。这种方式又叫师傅带徒弟的方式。在企业中，这种培训方式主要用于提高工人的生产技能和操作技巧。具体的方式还可以分为师带徒、巡回教育、技艺传授、技术讲座、示范表演、岗位练兵、技术表演等。

(三) 业余教育，即职工在业余时间参加文化补习班、业余中专、电大、函大的学习。这种培训主要利用员工的业余时间，来提高员工的专业文化基础知识。

(四) 自学，即职工依靠自己的自觉性，自己制定学习计划，并自觉地按计划进度学习。自学成才，企业所在成本费用少，但员工的学习目的可能会与企业的生产不一致。所以，要设法引导职工的自学方向，使职工自学成才的目标与服务企业结合起来。

四、西方发达资本主义国家的职工培训

在发达资本主义国家。企业十分注意职工培训，因为资本家已经明白，企业的竞争归根到底是人才的竞争。在市场竞争中，不进则退。因此，职工培训在西方企业中倍受重视，下面对当今西方企业中的职工培训情况略作介绍。

(一) 实行全员培训制度

在西方的企业中，上自经理，下至新进厂的工人，都必须接受严格的培训。当然，这一方面是因为企业是私有的，有严格的责任制，股东对经理要作严格的考核；厂长、经理对任命的下属，招聘的员工，也必须充分考虑他们的能力；另一方面是因为科学技术的迅速发展也迫使其不断地进行技术培训。此外，通过培训，还可以让员工明确自己的职责以及如何把本职工作做好，为资本家创造更多的剩余价值。

(二) 以提高本职工作能力为培训的目的

在西方各国，企业培训的主要目标是提高员工的专业技术水平，紧密结合本职工作，但提高本职工作能力，又需要有一定的文化基础。所以，一般对文化科学知识较低的职工还必须进行文化提高的培训。例如，美国企业一般对上学不满6年的职工都要进行基本教育。日本广泛进行产学合作，在职人员中不具备普通中等文化程度的都要提高到中等以上文化程度，然后结合专业进行培训，使专业技术建立在扎实的文化基础之上，并使职工具有自我学习，自我发展的能力。

(三) 培训方式灵活多样

发达资本主义国家的培训方式一般比较灵活，但主要有如下四种形式：

1. 在职培训，多是师带徒的办法，边学边干。
2. 离职短期培训，如举办各种短训班、研究会、讨论会、专题会、每期解决一个专题。
3. 离职进学校或者专门机构培训。如美国企业对“通才”的培训，一方面是企业将自己的高、中级管理人员送到著名的大学深造；另一方面从著名的大学毕业的学士、硕士、博士中聘请高级管理人员。对于“专才”的培训通常是采取在普通大学或职业大学以及各种培训中心培训的方式。

(四) 培训是晋级提薪的重要依据。

发达资本主义国家企业职工的晋级提薪，一般都要通过培训、考核，也

就是说晋级提薪，不仅要看实际工作成绩，同时也要看学习成绩和知识水平，以鼓励职工勤奋学习。增长才干。

（五）培训专门人才与选拔优秀人才相结合

发达资本主义国家的企业非常重视管理人员的培训和优秀人才的选拔，制定了从第一级管理人员到厂长（经理）的提拔程序，使高层领导人来自基层，层层选拔。同时还规定了职工在每一个阶段必须经过哪些内容的培训和训练，使其具有丰富的业务技术知识和处理问题的工作能力。高层领导干部经过层层选出以后，还要放到各种岗位上去锻炼提高，以便全面了解和掌握企业的有关业务。

第四节 报酬工作

一、做好报酬工作的重要性

报酬是人事管理的重要内容。管理学意义上的报酬是为完成工作所支付的货币。合理地确定工作的报酬，是鼓励职工工作积极性的重要条件。人们进入组织内工作，收入是其最主要的考虑因素。做好报酬工作，执行按劳分配原则，处理好职工与企业的分配关系，保障职工合理的物质利益，既是一个政策问题，又涉及到职工个人的积极性。因此，人事管理必须认真做好报酬工作。

二、报酬工作的内容

1. 确定工资标准，即确定组织内员工单位工作量的应得工资报酬。这不是一件容易的事，需要根据多种因素来决定。这些因素主要有：企业的经济效益、地区或行业的平均工资水平、企业所处的人文环境、社会的分配观念等。

2. 选择支付方式。这里的选择支付方式不是指按周、还是按月支付工资，而是指按工作时间的长短，还是按工作量的大小支付工资。即是实行计时工资制，还是实行计件工资制。一般来说，计件工资比计时工资制要合理。但对于工作量难以定量测算考核的工作岗位，只有实行计时工资制。

3. 实施职工福利计划。任何时候，工资都只可能是保障人们生活所需要的经济来源的一部分，另一部分则是人们工作单位所提供的福利待遇。在竞争激烈，风险随时可能降临的市场经济中，企业的职工福利计划如何，对职工的工作积极性影响极大。在工厂制度时期，由于资本家将劳动者当作与资本、土地一样的生产要素，只管干活后付给工资，对工人的福利毫不关心，结果是劳资关系紧张，企业缺乏凝聚力。今天，可以说所有的西方企业都有了自己的职工福利计划，如给职工带薪的休假，支付部分退休保险金等，以此来加强企业的凝聚力，提高职工的工作积极性。

在我国，过去相当长一个时期中实行的是低工资，高福利的报酬制度。这种制度已经不能适应市场经济发展的要求。改革企事业单位的福利制度，降低福利收入水平，提高货币工资收入水平是改革的必然趋势，但这并不等于要否定企业，事业单位实施必要的职工福利计划。否则，走向另一极端的仍要吃亏的。

三、做好报酬工作的原则

(一) 坚持按劳分配为主的原则

所谓按劳分配就是按照劳动者为社会提供的劳动数量和质量来分配个人消费品。马克思在《哥达纲领批判》一文中论述了按劳分配的思想。他指出：“每一个生产者在作了各项扣除之后，从社会方面正好领回他所给予社会的一切，他所给予社会的，就是他个人的劳动量。”按劳分配是社会主义时期分配个人消费品的基本原则。执行这一原则。是生产资料公有制和旧的劳动分工所起作用的共同要求，执行这一原则，有助于调动职工的劳动积极性。

现在，为了加快社会生产力的发展，动员尽可能多的资源用于经济建设。在经济活动中，人们除了劳动贡献之外，还有一部分人作出了资金贡献，这

部分贡献也应给予报酬。这样，在我国收入分配中，除了按劳分配的方式之外，还有按资分配。我们认为，在社会主义时期，应坚持按劳分配为主的原则，处理好按劳分配与按资分配的关系。

（二）工资体现效率、福利照顾公平，效率为主，兼顾公平的原则。

公平与效率可以说是存在着个人利益的社会中收入分配所面临的基本的矛盾。公平虽然是一个带有主观价值判断的概念，但它的客观外在表现是分配基本平等，不能造成过大的收入差距。不确切地说，公平要求分配带有“平均化”的特征。效率则是劳动者按贡献的大小获得报酬。按劳分配原则从根本上讲是一个效率原则，它承认人们劳动能力的差别，按人们所作出的劳动贡献分配个人消费品。公平和效率都有利于加快社会生产力的发展。所以，收入分配中应兼顾公平与效率。如何做到这一关呢？我们认为，工资分配应该体现效率，福利待遇照顾公平。工资是劳动的报酬。只承认劳动者的有效劳动量，所以必须将工资与劳动成果挂钩，福利是一种生活收入补偿，不与当前的劳动成果挂钩的，用来照顾公平比较恰当。执行这一原则，有助于解决我国收入分配中的矛盾，如企业中老年职工与青年职工的矛盾。因为就当前而言，前者的劳动能力一般要比后者差，但前者在年富力强时也为国家作出了许多贡献，当时拿得却是低工资，如果现在拉开收入差距，按劳动成果支付报酬，不给予这部分职工一定的补偿，虽然是不合理的，补偿的方式就是福利。一般来说，福利待遇的高低与工龄、级别联系紧密，这样，老年职工享受的福利待遇一般要高于青年职工，由此可在改革分配制度时解决好历史遗留给我们的难题。

实行工资体现效率。福利照顾公平的分配原则时，还必须做好以效率为主，效率优先，兼顾公平。这一要求体现在实际的分配过程中。就是要改变目前的福利、低工资的分配制度。如果在个人收入分配中，福利待遇收入占了大部分，必然导致人们熬年头，讲级别；而不是去努力多做贡献，最终会打击有能力的职工的劳动积极性。在这个问题上，我们已经有过几十年的教训，改革十多年来，虽然在分配改革上取得了一些成绩，实现目标仍然任重道远。

总之，要兼顾效率与公平，工资制度应体现效率，以福利制度体现公平。

四、年功序列制

年功序列制是在日本的企业报酬管理中比较盛行的工资制度。其基本特点是按从业人员的年龄、工龄、学历等企业规定的条件决定工资多少的一种工资制度。它把工资分成两个部分：一部分是基本工资，按工龄的增长增加，与工作能力和工作业绩没有直接关系；另一部分是活动工资，它的增长取决于从业人员的实际能力，对企业的贡献，以及企业的经营成果。日本的年功序列工资制与终身雇佣制是相辅相成的。其“电产型工资体系”是最典型的年功序列工资制，在这一工资结构中，把整个工资分为标准工资和标准外工资。标准工资又分为基本工资和地区工资，基本工资包括生活保障工资、能力工资、工龄工资。其中年龄工资和家庭津贴所构成的生活保障工资占全部工资总额的67%而能力工资仅占20.5%。

年功序列工资制带有明显的大锅饭特征，其不足之处是报酬与能力没有联系，不易鼓励职工，特别是青年职工和有特长的职工的劳动积极性。但这种工资制度有助于缓解劳资矛盾，增加职工对企业的依赖感和忠诚心。

在我国，改革以前所实行的也是年功序列制，其特征比起日本的企业来还有过之而无不及。今天，改革传统的分配体制的呼声特高。那么，我国企事业单位中还要不要保持一定比例的年功序列制？我们认为必要的。从个人收入结构来看，由于考核和计量的困难，浮动工资不可能准确地体现劳动者所作出的贡献，并且，完全不考虑职工工作年限的长短，容易造成劳动者就业行为短期化。将工资的一部分实行年功序列制，有助于解决上述矛盾和问题。当然，这部分工资占工资总额的比重不能高。

第五节 人才的选拔和使用

一、人才的概念与类别

所谓人才，抽象地说是指为社会发展和人类进步进行了创造性劳动，做出了某种较大贡献的人，是人群中比较精华，先进的部分。人才有类别，层次之分。有的是高级人才，为社会发展，人类进步作出巨大贡献的伟人；有的则是一般人才，为本单位、本部门的工作任务的完成，做出了超出他人贡献的普通劳动者。换句话说，人才没有绝对的标准，只有相对的衡量尺度。人才还有时代的标准，不同的时代人才的标准不一样。今天看来，人才是人民群众中涌现出来的，具有一定智慧和才能，运用自己掌握的知识，进行创造性劳动，为社会主义建设和发展作出较大贡献的人们。

从管理的角度出发，人才就是在组织中发挥了较大作用，和能够发挥，但目前因各种因素限制还未发挥应有作用的成员。用现代人才学的观点来看，寻找人才，不能把眼光局限于组织内部，还应发现可为组织作出较大贡献的外部成员。

人才有许多种，按不同的标准，可以对其进行适当的分类。

（一）按其所具备的德、才、学、识、体的综合性程度，可将人才分为：

1.全才，指在所要求的各个方面都具有较高水平和能力的人才。全才适合于担任一个组织的高层管理人员，负责全面工作。但现实中的全才比较少见，绝对的全才可以说没有。

2.专才，指在某一方面具有较强能力的人才，如企业中，有的人很擅长推销产品，有的人则精通生产技术。这些都属于专门人才。专才适合担任专门性的技术工作或管理工作。专才在用其所长时，会发挥出较大的作用，用非所长时，就可能表现平平，甚至可能比一般人还差。使用专才时必须了解其专长，用其所长。

（二）按人才与组织的关系，可分为：

1.内部人才，指组织内部的人才。他们已是组织的成员，是人才开发的主要对象，是人才管理的重点。现实生活中，有不少组织对内部人才重视不够，挖掘不足，总是认为“外来的和尚会念经”。

2.外部人才。指不是组织成员，但可以为组织服务，为组织所利用的各种人才。开发，利用好外部人才也是人才管理的重要内容。

外部人才与内部人是相互转化的。管理不好，内部人才会外流；管理得当，外部人才会找上门来。

（三）按人才的使用程度，可分为：

1.显在人才，指已被确认，并正在使用中的各种人才。这些人才已经为组织作出了较大贡献，比较受重视。

2.潜在人才，指还未被确认，但经过培养，或委以重任，会为组织作出贡献的人才。认识、开发、培养潜在人才在人才管理中占有重要地位，但工作难度较大。

二、人才的选拔原则与方法

选拔人才是发现人才的过程，是任用人才的前提，是人才管理的第一个环节。做好人才选拔工作，应坚持如下几条原则。

（一）标准适度原则

选拔人才首先必须确定人才标准。德才兼备是我们社会主义国家选拔人才的基本准则。德，主要指政治方向、政治立场、品德和思想作风；才，主要指掌握有关的专业知识，具有专业能力。在选拔人才的具体实践中，德才兼备的标准还必须具体化。在制定具体的选拔标准时，应当明白，人无完人。人才也同普通人一样，存在短处和不足。标准如果过于苛刻，过于求全，就可能使相当一部分人才被排除在选择对象之外。这是不利于人才脱颖而出，调动大多数人的积极性的。

制定出合适的选拔标准，必须具体情况具体对待，如对于负责技术工作的专才，只要他能够拥护党的方针政策，坚持四项基本原则，具有爱国主义精神，就符合要求了。对这种人才，应着重考察其专业技能和才能。

（二）注重实绩的原则

才能与知识、学历有联系，但不能等同。选拔人才，最重要的是人才的才能，解决实际问题的能力。选拔人才，不能看学历，讲名气，不能先人为主。一切都必须从实际出发，坚持实践是检验人才的准则，注重考察人才的实绩，当然，有的人才因为用非所学，或其他因素制约，才能没有发挥出来，这就需要通过适当的选拔分法加以测试，鉴定。真正把有真才实学的人才选拔出来。

（三）机会均等、公平竞争

竞争出人才，这是市场经济中的一条基本规律。选拔人才，也应该给每一个人同等的机会，让每一个人都有成为人才的机会。做到这一点，首先要反对任人唯亲，凭私人感情，以个人好恶来确定人才标准和选拔人才的做法。其次，不能搞论资排辈，以学历划线，或设置其他的条条框框，对有真才实学，但不具有学历，或学历不高的人歧视对待，再次，要做到推荐平等、考核平等、任职平等。最后，选拔人才要公开，视野要开阔，多种选拔方式相结合，鼓励推荐，人才自荐。

选拔人才的方法很多，不少是具有悠久历史并被证明是很有效的。目前在人才选拔实践中常用的方法有：

（1）考试

通过考试选拔人才自古有之。是选拔一般性人才常用的方法。考试包括文化成绩考试，专业知识考试，专业技能考试，现场操作考试等，考试这种选拔人才方法的优点是成本较低参加备选的人可以公平竞争。不足之处是考试内容不可能太广，笔试难以测试出应试者解决实际问题的能力。

（2）推荐

推荐是我国当前选拔人才的重要方法之一。推荐还可分为群众推荐、专家推荐、领导推荐，等等。不同的推荐方式有不同的效果。如群众推荐的人才，群众基础肯定较好，专家推荐的人才，专业技术能力一般都比较强，领导推荐的人才，管理能力一般都比较强。

由于推荐是以推荐人的标准来选拔人才的是否符合组织所需要的人才的标准，还需要通过一定的考试或考查才能确定。所以推荐又常与考查相结合形成完整的人才选拔方法。

（3）自荐

自荐指人才自我介绍，主动地向人才选拔机构陈述自己的才能学识，以期受聘的方法。一般来说，最了解一个人才能的是其本人。自荐有利于最大限度的选拔人才。但自荐同推荐一样，必须与人才选拔机构的考试、考核、

考查相结合，才能形成科学的人才选拔方法。

（4）公开招聘

这是目前正在兴起的一种人才选拔方法。它的特点是“人才自荐、公开考试、公平竞争、择优录用”。在公开招聘中，人才必须自荐，招聘单位要公开选拔标准，考查方法。自荐的人才之间存在竞争。只要标准合理，考核方法得当，招聘方法是一种很有效的人才选拔方法。

（5）建立人才数据库，定向选择

在现代社会中，随着电子信息技术在管理中广泛应用，人才数据库也应适而生了，它给选拔人才提供了捷径。人才数据库是在一定的范围内，将符合标准的所有人员的有关信息都纳入其中的一个人才信息系统。一个组织如要选用人才，只要明确了标准，就可到人才数据库中去定向寻找。这种方式对选择特殊的，解决技术性问题的专才十分有效。目前，随着数据库系统的优化发展，不少管理人才也可从人才数据库中选择了。

通过人才数据库选择人才，实际上还只是获得了目标人才的信息，要获得人才，还必要同人才面谈，解决其能为本组织服务的有关问题之后，才算真正选择到了人才。

三、人才的使用

选人是为了用人。用人是人才管理的最终目的。用好人必须做到如下几点：

（一）合理用人、人尽其才、才尽其用

人的才能有大小，有高低。用人必须充分发挥人的长处，用人之长，避人之短。否则，哪怕是一个天才恐怕也难发挥作用。如清代诗人顾嗣协就曾写到：“骏马能历险，力田不如牛，坚车能载重，渡河不如舟，舍长以就短，智高难为谋，生才贵适用，慎勿多苛求”。他以骏马与牛，车和船的功能作比喻，说明了用人的道理。

要做到合理用人，一是要做到学用一致，避免出现用非所学的现象；二是要做到职能相称，即人的才能与其承担的任务相称，人尽其才，才尽其用。

（二）疑人不用、用人不疑、放手用人

用人不疑，这是我国古人在用人方面总结出来的经验。所谓用人不疑，指对所任用之人，必须信任，要放手让其负责，能在授权的范围内自主地行使职权。用人不疑的前提是疑人不用，所谓疑人不用，今天来看就是指那些品质不良、违法乱纪、以权谋私、拉帮结派、搞山头主义的人不能任用，否则将后患无穷。

要做到“用人不疑”并非易事。必须在领导者与下属之间建立起互相理解和信任的关系。领导者要作风正派，堪为表率；对下属要多关心，尊重下级，以诚相待；胸怀宽广，不嫉贤妒能，要为下级的成功和成长高兴。

（三）建立合理的人才结构

现代的人才既指单个有突出才能的个人，又指一个团体。在现代社会的生产生活中，任何人都难以单枪匹马地打天下，人才之间的合作是充分发挥所有人才的才能的前提。因而使用人才还必须在解决问题对形成合理的人才结构。人才结构互补，指应在年龄、知识、专业、性格、能力等方面能形成相互补充，扬长补短，达到整体结构优化的状态。

（四）关心，培养人才

人才是一个动态发展的概念。人才也需要学习，以求发展；人才同千千万万的人一样，是一个活生生的人，也有多种多样的需要。使用人才，还要注意对人才在生活上，学习上，政治上多关心，主动关心其进步和成长，发现人才有落伍的苗头，就应积极帮助、指导、培养，以保证人才的才能不断得到提高。

思考题

1. 人事管理的实质是什么？
2. 员工招聘要注意什么问题？
3. 什么是人才，怎样发现人才，使用人才？

案例五

如何对待员工请假？*

莫瑞：工厂主任 雷安：总经理 赖理：人事主任

工厂主任一大早就满肚子火，他手下的人竟然有一大半都没来上班。更让他生气的是他早该料到此事。这几个礼拜以来，员工们总是很兴奋地聚在一起，谈论着即将举行的冰球冠军争夺战。问题是莫瑞怎么可能事先知道，到底会有多少人缺席呢？

事实上，据莫瑞推测，很多人明天也可能不来上班。因为万一本地的队伍赢了，当天晚上一定有不少庆祝活动，就算是输了球，球迷们也会饮酒作乐，自我安慰一番。

“雷安先生要你过来一下”。总经理雷安的秘书打断了莫瑞的沉思。雷安有一搭没一搭地和他开始话家常，可是莫瑞没有心情胡扯，他立刻就神情严肃地和盘说出他的麻烦。“我们不如把工厂关掉算了？”莫瑞怒气冲冲地说，“老实说，爱尔兰奶品公司那笔订单，恐怕没法如期交货了”。雷安的脸上不禁露出惊讶之色。

莫瑞又接着说道：“我们尽可以订上成打的生产计划书，可是工厂要是连个人影也没有，一切功夫还不全部是白费。如果公司去年采纳了我的建议，根本不会有今天这种事。”

雷安暗哼了一声，他想起当初听到莫瑞的意见时，心里直想骂他“荒唐”。

去年，莫瑞曾经向公司建议拟订一种制度。让员工事先告诉主管，他打算在那一天请假。通常员工都知道自己那一天不来上班。不过，为了怕公司不批准，他们往往不敢先递请假书。

既然不管公司批准不批准，员工总是会找机会偷懒，莫瑞就觉得，不如让属下先和他打个招呼，这样他也好另作安排。

“缺席并非坏事”，莫瑞在主管会议上说，“糟糕的是生产作业可能因而停顿。如果事先知道某一天谁不能出席，我就可以采取权宜办法。或许我们可以把本地的家庭主妇组织起来，必要的时候，请他们来帮忙”。

会议上，只有人事主任赖理赞同这个主意。他说：“我们不应该让员工觉得，休息一天就算是多大的罪过。他们可能有充分的理由不来上班。不管怎么说，我们这儿是工厂，又不是监狱”。

“你不要忘了，这里可不是夏令营喔！”雷安提醒赖理说。

事实很明显，允许员工缺勤是一种不切实际的想法。雷安作了一番解释，最重要地，缺席必须有充足的理由，有些理由很正常，有些理由很正当，象丧假、家人生病、打官司等，其它的理由往往可以通融。

然而，这又引起了另一种争论——缺席者是否可以照常支薪。公司怎么知道，那些常常请假的员工所找的借口是真是假？而部分不常请假的职员，他们心理又作何感想呢？“或许公司可订一个标准，员工在请假多少天内不必提出理由”。赖理提议说。

雷安立刻提出一个数字，显示公司因此而增加的成本，终于这项提议的讨论也不得不就此打住。

“即使我们采纳了你的建议”，雷安对沮丧的莫瑞说，“我们也不能把球类比赛列为缺席的正常理由啊，你说是不是？”

“为甚么不能？”莫瑞问道。

“我绝不管什么理由呢，”莫瑞接着说，“他们可以找几百个借口不来上班，问题是生产部门现在动弹不得。如果我们早先曾经订下一个制度，虽然有少数人趁机混水摸鱼，至少还能有办法对付这种局面，下礼拜开会的时候，我要把我的主张提出来讨论。希望届时你能批准我的建议，否则交不出货来，你可别怪我。”

雷安对这种有计划的缺席制度是否能收效，始终抱着保留的态度，不过事实非常明显，他不得不采取行动，以阻止因工人缺席而带来的困扰。

如果你是雷安，你该怎么办？

案例六

袁俊明该干什么？*

袁俊明在大学念的是与他志趣不同的园艺，所以退伍后投身于工业界，在一家规模宏大的电子厂担任生产线组长。他知道自己从事生产管理完全是外行，因此，工作就特别认真，卖力。从早上一上班到下午下班止，他总是马不停蹄地四处奔忙，干劲十足。

吴文亮原是生管课的物料组长，最近被调升为制造课长，他所辖的三位组长，袁俊明就是其中的一位。吴文亮最初，对袁俊明的印象非常的好。后来他发现袁俊明所管的生产线问题常发生，而问题的症结就发生在袁俊明自己身上。

原来袁俊明常常不在生产线上督导，一会儿跑库房领料，一会儿运不锈钢器具到清洗房，有时候，交完成品给品管课检验，有时候则忙产品入库，做的尽是领班或物料搬运员所应做的事。

这个时候，吴文亮才豁然领悟到袁俊明何以终日忙碌的原因。于是吴文亮将袁俊明唤到办公室来，拿出组长的服务说明书给他看，当面提示他所应为之事。吴文亮希望袁俊明把这些琐碎的例行公事支付给领班或物料搬运员，他自己则多在现场督导，并多费点心思在生产线的管理事务上。

袁俊明受了吴文亮的教训后，再也不敢随便地离开生产线。只是由于他瞎忙惯了，一时要他把全副精神放在生产线上，他也不知道如何着手才对。吴文亮看在眼里，先后警告他好几次，但成效不彰，徒增袁俊明的焦虑而已。后来吴文亮发现袁俊明坐在作业员旁边帮忙整理零件，好像是在逃避什么似的，既可怜又可恨。

袁俊明的生产线本来就时有缺料的现象存在，只是每次缺料时情况并不严重，对生产时程没有影响，而且事后又很快地恢复供料。所以当时吴文亮仅是口头上提醒他要特别注意物料的供需状况，并希望他能建立一套有效的物料管理办法。前几天，袁俊明的线上发生了严重的缺料，整条生产线都停顿下来了！缺料的原因仍是由于袁俊明疏忽了物料的供需状况，未能及时向生管课物料组反映，以致延误了对外采购的时间，终于造成了断线。但追根究底而言，问题的主要症结在于袁俊明没有建立一套有效的物料管理办法，导致他无法掌握各项物料的供需状况。吴文亮对这件事非常地生气，他责令袁俊明在一周年定妥一套有效的物料管制办法。

袁俊明接到命令后，常在办公室苦思，久不得解。期限到了，他还是不知如何下手。吴文亮对此甚表不满，但情势迫切，他只好亲自拟订物料管·理办法。吴文亮认为袁俊明是个劳力不劳心的人。所以在拟订后，吴文亮还向他解说内容，示范给他看。这套办法实施后，吴文亮仍不放心，数次巡视现场，看看袁俊明的处理过程，确定无误后，才放手让他做！

第四篇 领导

第十二章 领导与领导者

第一节 领导概述

一、领导的意义

什么是领导？传统理论认为领导是组织赋予领导者的职位和权力，领导者通过运用这些法定的权力带领下级完成组织的任务，实现组织的目的。新兴的管理心理学理论则认为，领导是一种行为和影响力，不是指个人的职位，领导就是领导者运用这种影响力引导和带领下级在一定条件下向组织目标迈进的行为过程。其实，传统管理理论和新兴管理心理学理论对领导的解释并不矛盾，前者强调的是领导的形式，即领导必须运用职位和权力。这一点管理心理学也不否认，因为职位和权力是领导者影响力的重要来源。后者强调的是领导的实质，即领导虽然离不开职位和权力，但不能将职位和权力与领导简单地相等同，仅有职位和权力并不一定能做好领导工作。将二者结合起来，可给领导下这样一个定义：领导指的是拥有组织赋予的职位和权力的领导者影响下级完成组织目标的一种管理活动。理解领导的概念，要注意把握住如下几

1. 领导是领导者发挥影响力的过程。领导要求领导者在实现组织目标的过程中，身先士卒，身体力行，以身作则。但并不要求，也不可能要求领导者去完成全部工作。领导的作用在于能带动、激励下级为完成组织任务而积极努力地工作。这不仅要靠领导者手中权力的强制力，更重要的是还要发挥领导者的影响力通过影响力去影响下级积极工作。

2. 领导是以正式的职位和权力为前提的。在组织中，有些人虽然没有正式的职位和权力，但能左右和带动一部分人。这就是这些人的影响力在发挥作用，但这种作用只能称之为影响，而不能称之为领导。

3. 领导与领导者是有联系又有区别的两个概念。领导本身就是一个外来语，在英语中领导（Lead）指领导活动，而领导者（Leader）则指从事这些领导活动的人。在我国，无论在理论上，还是在实践中，对领导和领导者都没有作明确的区分，二者混用的现象十分普遍。我们认为，将领导作为一种管理职能看待，把领导和领导者从理论上作一个区分是必要的。

领导过程的行为方式又称领导模式，领导理论对领导模式作了如下一些分类。

1、按照权力集中的程度，可以分为：

（1）集权型领导。在这种模式中，领导者一般是总揽一切权力，对下属授权少，运用权力推行工作，这种领导模式的优点是令行禁止，缺点是不利于调动下属的主动性和积极性。

（2）分权型领导。在这种模式中，领导者对下属授权甚多，下属能在授权范围内自主地开展工作，领导者只是保留对下属工作加以检查和控制的权力。这种模式的优点是能充分调动下属的积极性，缺点是如果分权不当，容易造成权力失控。

（3）集权与分权相结合的领导。在这种模式中，领导者依据权责相符的原则，合理授权，实行大权总揽，小权分散，既能保证统一领导，又使下属有一定自主权，如能掌握好集权与分权的结合艺术，这种领导模式是较为理想的。

2、按领导者所关心的重点，可分为。

(1) 贫乏型领导。在这种领导模式中，领导者对组织的任务和组织内的人际关系都不太关心，人际关系不融洽，生产任务难以完成。

(2) 乡村俱乐部型领导。这种领导模式中，领导者力求建立起一种乡村俱乐部式的组织氛围，领导者深切关怀职工，注重组织内的人际关系，领导者人缘好，但不关心任务的完成。

(3) 任务型领导。在这种模式中，领导者只关心如何完成任务，不关心员工，组织内人际关系较差。

(4) 协调型领导。在这种领导模式中，领导者对组织的员工和任务都须关心，组织内的人际关系好，任务也完成得好。

(5) 中间型领导。在这种领导模式中，领导者力求保持一般化的人际关系和对任务的关系，任务完成过得去，组织内人际关系不特别好，但也不特别差，领导者比较安于现状，缺乏进取精神。

3.按领导者的工作作风，可分为：

(1) 压迫式领导。在这种模式中，领导者对下属不信任，下属没有同上级讨论工作的自由，领导者在解决问题时很少获得下属的意见和办法，下属的工作意识靠恐吓、威胁、惩罚以及偶尔的奖赏激发，机构中下层人员的责任感很少，要这种领导模式中，上级与下级容易形成对立。

(2) 专制式领导。在这种模式中，领导者把对下属的信任当作是对下属的恩赐，下属并不见得能自由地同上司讨论工作。工作意识主要依奖赏或惩罚的威吓取得，下属对完成任务有一定的责任感，交流以下达为主，上报信息往往有投上司所好的倾向。

(3) 商量型领导。在这种模式中，领导者对下属有较大但并不充分的信任，下层觉得能比较自由地同上级讨论工作，领导者经常听取下层的意见并尽量想办法采纳，员工的工作意识通过奖赏、偶尔的惩罚和参与来激发，相当一部分机构人员具有责任感，信息交流较多，下达的命令容易为下属接受。

(4) 参与式领导。在这种领导模式中，上下级之间具有充分地信任，下属在同上级讨论工作时觉得有充分地自由，领导者经常征求下属的意见和想法并尽量积极采纳。工作意识通过奖励来激发。机构中各级人员对组织的目标都有责任感并力争实现目标。组织内信息交流量大，除有上行和下行的信息流动外，还有横向的信息流动。下达的命令容易为下属接受。但有时会受到公开的质问，组织内充满协调的气氛。

二、领导的功能

领导的功能指领导者在领导过程中必须发挥的作用。领导的主要功能有如下几点：

1.组织功能

组织功能指领导者为实现组织目标，合理地配置组织中的人、财、物、体组织分散的要素构成一个有机整体的功能。组织功能是领导的首要功能，没有领导者的组织过程，一个组织中的人、财、物只可能是独立的要素，难以形成有效的生产力，通过领导者的组织活动，人、财、物之间的合理配置，构成一个有机整体，才能去实现组织的目标。

为实现领导的组织功能，领导者首先必须在组织内进行合理分工。分工

的实质是对企业组织的要素进行配置，其次要做好组织内各系统之间的协调工作，分工的目的是明确各子系统的职责，使之独立地工作。但仅有分工是不够的，如果没有必要的协调，分工就会导致组织内部的分裂，协调是做好组织工作的重要保障，是领导者主要的工作内容：再次还要使全体员工目标一致，达到心往一处想，劲往一处使的局面是最为理想的。

2. 激励功能

激励功能指领导者在领导过程中，通过激励方法调动下级和职工的积极性，使之能积极努力地去实现组织目标的功能。实现组织的目标是领导者的根本任务，但完成这个任务不能仅靠领导者一个人去动手亲自干。他应在组织的基础上，通过激励功能的作用，将全体职工的积极性调动起来，共同努力，“众人拾柴火焰高”，领导的激励功能，形象地说，就是要使众人都去拾柴。

完成激励功能，应做好如下三个方面的工作：

(1) 提高被领导者接受和执行组织目标的自觉性程度。组织目标与组织成员的目标不可能永远始终统一。如果二者发生矛盾，职工的积极性就会下降，只有当职工认为二者一致时，其积极性和创造性才会充分发挥出来。领导者的责任之一就是要将组织的目标与职工个人的目标统一起来，要创造出一种环境，增强职工对组织的归属感，从而提高职工接受和执行目标的自觉性。

(2) 激发被领导者实现组织目标的热情。

(3) 提高被领导者的行为效率。实现组织目标，仅有下级和职工的个人目标与组织目标相一致，职工有较高的工作热情仍是不够的。还要把这种热情转化为实现组织目标的有用贡献，因此必须提高被领导者的行为效率，领导者通过各种方式对下级和职工的工作及时地给指导和合理安排。

3 控制功能

控制功能指在领导过程中，领导者对下级和职工，以及整个组织活动的驾驭和支配的功能。在实现组织的目标过程中，“偏差”是不可避免的。这种“偏差”的发生可能源自于不可预见外部因素的影响，也可能源自于内部不合理的组织结构、规章制度、不合格的管理人员或员工，纠正“偏差”，消除导致“偏差”的各种因素是领导的基本功能。

实现控制功能，领导者必须做好如下几方面的工作：

(1) 确定控制标准；

(2) 全面了解组织活动的各种信息，作出判断，对发现的“偏差”制定纠偏措施。

(3) 正确运用各种控制手段，贯彻实施纠偏措施。

第二节 领导体制

一、领导体制的定义与分类

领导体制简单地说就是关于组织内领导层的职责分工，权力划分、机构设置等的制度和规定的总称。领导体制是决定组织效率的重要因素。合理的领导体制不仅会提高领导效率，创造性地实现领导功能，而且还会使整个组织显得生机勃勃、欣欣向荣。领导体制不合理，领导层内部权责不明，甚至争权争利，互相掣肘，必然会降低领导效率，最终使组织失去效率，严重的甚至会全使组织走向衰亡。

领导体制可以分为如下几种类型：

（一）一长制

一长制又称独任制，首长制，个人专责制。其特征是领导权力，特别是决策和控制的权力都集中在一个最高领导者手中，由其对一切负责的领导体制。一长制在资本主义初期的工业企业中比较常见。

一长制的优点是：权力集中，责任明确，领导程序简单，决策迅速。对于企业来说，一长制有利于统一指挥企业的生产经营活动，有利于调动领导者的积极性，特别是在市场竞争激烈，行情瞬息万变的情况下，有利于企业迅速决策，抓住时机。

一长制的缺点是：一个领导者，即使是精心遴选出的领导者，其能力、知识，经验和精力都是有一定限度的，面对过于复杂的情况，难免因考虑不周或因精力不足导致决策失误；其次，最高领导者一个人独揽大权，缺乏监督和制约，容易发生滥用职权，个人独断专行的问题。在政府中实行这种领导体制，更容易发展成为个人崇拜和个人迷信。

由此不难看出：一长制一般比较适合较小的企业，较低的组织层次。

（二）委员会制

委员会制又称合议制，集体领导体制。其特点是组织的领导权，特别是法定决策权和控制权交给两个以上的领导者行使，按少数服从多数的原则进行决策。委员会制下的领导者实际上是一个领导者集团。在这个集团中，最高领导者（指职位最高的领导者）缺乏一长制下那样的实际权力，通常是领导集团活动的组织者。

委员会制的优点是：能比较好地发挥委员会全体人员的智慧，克服个人知识、能力、经验和精力等方面的限制，集思广益，能体重大决策考虑得比较周详，防止出现严重失误；有利于避免权力过于集中造成的滥用职权，以权谋私，个人专断的现象；并且还有利于领导人才的培养，委员会制对领导者的条件要求也比较低。

委员会制的缺点是：权力分散，容易造成多头领导的现象，不利于集中统一领导；集中决策的程序比较复杂，费时较多，容易造成扯皮现象，争论不休而不能及时决策，贻误战机；集中决策之下还可能导致无人对决策的后果负责的现象，出了问题相互推诿，无人解决问题。

但总的来说，在社会化大生产高度发展的今天，个人领导已很难适应企业生产经营的要求，充分吸收委员会制的优点是建立合理领导体制的必然。但单纯的委员会制在现代化大企业中已很少见到了。

（三）双轨制

双轨制指将一长制与委员会制相结合的领导体制，这种领导体制兼有一

长制与委员会制的特点，其具体形式是对决策进行一般性决策和重大战略性决策的划分，一般性决策由组织的最高行政领导人负责，类似于一长制，对于重大战略性决策，则由作为领导集团的委员会讨论决定，最高行政领导人此时只是一个集团活动的组织者和召集人，以及形成最终决策的执行人，这又类似于委员会制。

显然，合适的双轨制能集一长制和委员会制两种领导体制之长，克服二者之短，可以说是一种较理想的领导体制。在现实生活中，一项组织决策是属于战略性决策还是属于一般性决策，其界限不是那么清楚，组织最高行政领导人与组织集团领导委员会的职责界限也就难以划分，委员会不适当地干涉最高行政领导人的工作，或最高行政领导人凌驾于委员会之上，擅用职权等现象也同样难以避免。

（四）参谋制

参谋制指在一长制的基础上，设置决策参谋机构，协助最高行政领导人进行决策的领导体制，这是现代组织领导体制发展的方向之一。参谋制的优点是：保持了一长制中的最高行政领导人的决策权，权责对等，责任明确，有助于调动领导者的积极性和约束其权力，阻止双轨制中委员会领导集团与最高行政长官互相干涉的矛盾产生；决策也十分迅速，有利于提高领导效率，同时又通过设置参谋机构，在决策中集中集体的智慧。

参谋制的不足之处是，作为决策参谋的机构没有参与决策的法定权力，其提出的意见是否能对决策起作用，完全取决于最高行政领导人的意志。这种体制要求组织的最高行政领导人有良好的民主管理的工作作风，并有鉴别各种意见，择定正确，有价值意见的能力。

从上述的讨论可以看到，没有哪一种领导体制是十全十美的，合理的领导体制总是要依赖于组织的具体情况的。

二、选择领导体制的决定因素

（一）组织的性质

不同的组织具有不同的功能，所承担的任务也不相同。企业的目的是经营利润，学校的目的则是培养出合格的学生。政府机关的任务则是对社会经济活动进行管理，军队的任务则是保卫国家，组织目的的差别也决定了组织机构和行为模式，管理方式的差别。因此，所要求的领导体制也就不可能完全相同，如军队组织中，要求实行典型的参谋制，其目的是为了保证部队行政指挥权的高度统一；而企业则在综合考虑其他制约因素的情况下，可实行一长制或参谋制；而政府部门中，则常常实行委员会制比较合适，各种政党组织更是需要实行典型的委员会制。

（二）组织的规模

组织的规模又称组织的大小。规模是决定管理复杂性和幅度的基本因素。规模越大，领导者所面临的问题就越复杂，所要掌握，分析的信息量就越大。在这种情况下，大多数的个人能力和知识是难以胜任的，如大型或特大型企业职工就有几十万人，分支机构数十个甚至上百个，实行一长制的领导体制，常常会使决策考虑不周，或因领导人精力限制，心有余而力不足出现失误。一般来说，组织的规模越大，越有必要实行集中领导，或是委员会制，或是双轨制。

（三）干部条件，特别是领导干部的素质和能力

领导是一种管理活动，是由管理者来完成的。管理者，或者说干部条件制约着领导体制的选择。一长制对最高行政领导人能力和素质的要求最高，它要求最高行政负责人具有全面的知识，充沛的精力，丰富的经验和超人的能力。这是常人很难满足的条件。而委员会制则可形成一个人员能力互补结构，对进入领导者集团的干部条件的要求相对来说要低一些。在参谋制中，由于有决策参谋人员的出谋划策，对决策者的能力要求就又不一样了。譬如在工业企业中，实行一长制的企业厂长不仅要懂经营，还必须懂技术、懂法律、懂人事；而实行参谋制，厂长不一定要求在各方面都是专家，而只要有能力分清各个方面所提出的意见中最有价值的意见的能力即可。在干部条件中，最为重要的又是领导干部的条件。

（四）国家法律和政策

对不同的组织，国家往往实行不同的管理政策。在我国这样一个以公有制为基础的社会主义国家中更是这样。我国政策和法律明确规定了大多数组织的领导体制，或选择领导体制的基本原则，从目前来看，为了搞活国有企业，国家对国有企业的领导体制虽然作出了原则规定，但选择余地仍然很大，这是企业自主权的体现。

三、企业领导体制

（一）现代企业领导体制的基本特征

1、领导专家化

19世纪以前，处于工业发展初期的企业的所有权与经营权还是合一的，资本家既是资本所有者，同时又是企业生产经营的管理者。这种体制可以说是沿袭封建社会家长制的个人领导体制。这种领导体制的决定因素有两个：一是资本主义生产资料私有制，其次是社会化大生产不发达。前者决定了资本家有资格成为企业领导者，后者决定了所有者资本家作为企业的经营者还能适应当时生产经营管理的要求。随着工业化的发展，企业规模扩大，市场竞争加剧，技术体系日益复杂，以所有者资格充当企业领导人的体制就越来越不适应了。十九世纪中期，在美国这个后起的发达资本主义国家首先产生了经理制。经理制的前提是资本的所有权与经营权分离。所有者资本家退出企业管理领域，成为食利者，而管理企业的任务交给了职业经营者——经理。这就是企业领导体制专家化的开始。

一百多年来，领导专家化也在不断发展变化过程中，迄今为止，其发展大致经历了“硬专家”、“软专家”、“双学位专家”三个阶段。开始，企业经理主要是从那些精通企业生产技术的技术专家中选拔出来的。这些专家被管理学家们称力“硬专家”。随着社会化大生产的发展，经营在企业与发展中的作用日趋明显，由只精通技术的“硬专家”来领导企业已难以适应现代市场经济的要求。企业的领导权逐步地转向受过专门的经营管理的经营性专家。这些专家被管理学家们称之为“软专家”。如在美国，据1年《幸福》杂志调查，美国最大的500家工业公司，500家商业银行，金融公司的800位首脑，一半以上是受过管理学或经济学高等教育的，其中五分之一还曾参加过管理学院研究生阶段的学习，还有五分之二是学金融和法律的。也正因为这样，经营管理专业才成为美国大学发展最快的专业之一。随着新技术革命的到来，复杂、大型化、电子化的技术与设备对企业的作用越来越大，技术进步速度加快使得企业必须充分注意技术的发展，跟上技术进步的步伐。

这样，由只懂经营管理，不懂技术的“软专家”作为企业领导人的体制又显得难以适应了。现代企业要求既懂经营，又懂技术的双料专家。于是，大学开始的企业培养双学位人才，这些人才被称之为“双学位专家”。从70年代开始，美国一些大学就开始培养“双学位”人才。其方式有两种，一种是工程技术专业的大学毕业生，在取得学士学位之后，又去攻读管理专业的研究生课程，进一步取得管理硕士学位。另一种是同时取得工程技术和管理的两位学士学位或硕士学位。“双学位”管理人才的兴起，代表了现代企业领导体制变化的一种方面。

2、领导集团化

二战大战后，随着技术进步加快，企业规模扩大，市场日益国际化等的变化，企业领导工作越来越复杂，特别是企业重大战略性决策在企业生存与发展中的关键作用越来越为人们所重视。要保证重大战略决策的正确性，仅靠专家个人的能力、知识和经验已经不够了，于是企业领导体制出现了集团化的趋势。

企业领导集团化主要表现为两种形式，一种是领导班子集体决策，许多大公司组成了总经理办公室、董事长办公室、管理委员会等作为企业经营决策的核心，以代替过去由董事长、总经理等一、二个领导人决策的传统方式。另一种方式是各种智囊团、思想库等企业领导的参谋，咨询机构的大量兴起和发展，为企业领导决策提供咨询。

应该指出的是，领导集团化并非排斥责任制。在专家化基础上发展起来的领导集团化并不等于领导班子在决策时必须实行少数服从多数的表决方式，它的实质在于解决单个企业领导人能力的不足，以发挥集体智慧。

3、领导民主化

在传统的企业领导分式中，认为领导工作就只是领导人的工作，只有高层领导人才有数参与企业的决策，下级管理人员和职工只有执行决策的义务。第二次世界大战以后，由于企业经营情况越来越复杂，加上为了缓和资产阶级与工人阶级的矛盾，资本主义国家企业也开始向职工参与管理的民主化进程发展。企业职工或职工代表在企业的决策中的作用增强。当然，资本主义的民主管理与社会主义企业中的民主管理是有本质区别的，但它至少说明了这样一个趋势，领导民主化是现代企业领导体制发展的方向之一。

（二）我国企业领导体制演变

我国国有企业的领导体制的演变经过了如下一些阶段。

1. 革命根据地时期公营企业中实行“三人团”领导体制阶段。革命根据地的公营企业是我国国有企业的前身。在这种企业中，由厂长党支部书记，工会委员长组成领导核心，企业生产中的重要问题通过“三人团”会议决定。当然，在“三人团”中，厂长是企业的最高行政领导人，当三人意见不一致时，厂长有最后决定权。如支部或工会可以不同意厂长决定，但仍然须执行厂长决定，同时可将意见提交上级解决。“三人团”领导体制是由当时公营企业的生产环境决定的。

2. 抗日战争时期公营企业的“厂务会”制度“三人团”在实施了一段时期之后，一度出现了行政、党支部、工会各搞一套、三方不协调的现象，为了解决这个问题，我党决定在公营企业中用“厂务会”制度取代“三人团”制度。“厂务会”是在上级党委领导下，以厂长为主，实施工厂一元化领导的一种体制。在这种企业领导体制中，厂长代表政府，集中管理工厂的一切

行政生产事务，同时厂长也要依靠党支部和工会的帮助，依靠全厂职工办好企业。

3. “一长制”阶段。新中国成立之后。我国学习前苏联企业管理的经验，先是在东北地区继而是在其他地区，在一部分国营工业企业中推行“生产行政工作的厂长负责制”简称为“一长制”。这一制度规定，厂长对企业生产行政工作全面负责并拥有全部的领导权力，企业中的党组织则对生产行政工作实施保证和监督。同时，在企业中还建立厂长领导下的工厂管理委员会，吸收职工代表参加企业管理。

1956年8月，党的“八大”会议批判了一长制，说它犯了教条主义的错误，不应该强调企业行政领导人是企业全权领导者，使企业党组织处于从属地位。但即使如此，对“一长制”在整顿生产秩序，健全责任制方面的积极作用也还是加以肯定的。应当承认，“一长制”推行的过程中，在有些企业确实发生过单纯依靠行政命令，忽视思想政治工作，忽视民主管理的问题。可这些毕竟是执行方面的问题，不是体制本身的问题。后来，对“一长制”的批判越来越升级，在长达二十年的时间里，“一长制”受到了不应有的批判，是“左”的思想的一种表现。

4. 党委领导下的厂长负责制阶段。1956年9月。党的“八大”会议决定在国营企业中实行党委领导下的厂长负责制，即“在企业中，应当建立以党委为核心的集体领导和个人负责相结合的领导制度。凡是重大问题都应当经过集体讨论和共同决定，凡是日常的工作都应当由专人分工负责”。1957年，党中央又决定在实行党委领导下的厂长负责制的同时，实行职工代表大会制，加强群众监督。

党委领导下的厂长负责制虽然几经波折，但在1957—1971年二十多年的时间里，一直是国营企业的基本领导体制。

5. 厂长（经理）负责制。

1981年以后，人们在经济体制改革中开始了对国营工业企业领导体制的改革思考。逐步认识到，党委领导下的厂长负责制是在当时的历史条件下形成的，它起到了一些积极作用，但也存在着一些重大缺陷。主要有：1. 客观造成党政不分，以党代政；这样，一方面使企业党组织陷入具体行政事务之中，削弱了党组织对企业的政治思想领导，另一方面又影响了厂长等行政管理人员的积极性、主动性；2. 缺乏以厂长为首的生产经营工作的统一指挥，客观造成多头领导；3. 党委集体领导，责任不明确，出了问题往往要负责的厂长承担，不符合权责一致的原则。1984年5月，全国六届人大二次会议指出：在国营企业中，实行厂长负责制。同年10月，党的十二届三中全会正式通过的《中共中央关于经济体制改革的决定》正式肯定了厂长负责制。决定指出：“现代企业分工细密，生产具有高度的连续性，技术要求严格，协作关系复杂，必须建立统一的、强有力的、高效率的生产指挥和经营系统。只有实行厂长（经理）负责制才能适应这种要求”，同时《决定》还指出“在实行厂长负责制的同时，必须健全职工代表大会制度和各项民主管理制度”。为了推行厂长负责制，国家在各地选择了一批企业进行测试点。通过试点，收到了显著效果，并探索和积累了一些经验。在此基础上，党中央、国务院颁发了《全民所有制工业企业厂长工作条例》、《全民所有制工业企业职工代表大会条例》和《中国共产党全民所有制工业企业基层组织工作条例》三个文件。把改革试点中的成功经验用条例的形成固定下来，为推行和实施厂

长负责制提供了有利条件。

四、领导班子建设

现代经济生活中的组织，领导者已不再只是某一个人，而是一个集团，这个集团就被称之为领导班子。领导班子建设在领导体制合理化，提高领导效率中占有十分重要的地位。搞好领导班子建设，必须注意如下几个问题：

（一）坚持领导班子成员革命化的标准

领导班子革命化是由我国企业的社会主义性质所决定的。领导班子成员革命化标准就是我党一贯坚持的干部要德才兼备中的“德”字标准。邓小平同志指出：“所谓德，最主要的，就是坚持社会主义道路和党的领导，”就是毫不利己、专门利人，全心全意为人民服务。这是保证领导班子目标一致，步调一致的政治基础，是防止出现原则分歧的政治保障。所以，我们认，进入企事业单位、政府机关领导班子的成员，首先必须符合革命化的要求。

具体他讲，这个标准又体现在如下三个方面：

1. 领导班子成员必须树立远大的理想，坚持社会主义道路。
2. 领导班子成员应该做到为政廉洁。
3. 领导班子成员必须全心全意为人民服务吃苦在前，享受在后。

（二）领导班子结构合理

领导班子的结构主要指成员之间的年龄、知识、技能和性格等结构要合理。

1. 从年龄结构上讲，应建立老中青合理搭配的梯形年龄结构，因为不同年龄区段的干部具有不同的特点，合理搭配，能取长补短，更好地发挥领导班子的整体效能。如老干部经过长期领导工作锻炼，有丰富的实践经验，处事稳重，善于处理复杂问题和应付复杂局面；中年干部年富力强，经过一定的工作锻炼已日趋成熟，兼有中青年干部的长处，往往是领导班子中的骨干；起着承前启后的作用；青年干部朝气蓬勃，易于接受新事物，敢想敢干，有开拓精神，创造力强。同时三者又各有不同，因此，如果三者配合，取长补短，整体优势就有大大提高。

2. 从专业知识结构上讲，领导班子成员中应尽可能地有各类必要专业人才，因为无论是什么样的组织，所涉及的领域都不是单一的。如工业企业，在生产经营过程中，需要科学技术人才、经营管理人才，还需要法律人才、思想政治工作人才。因此，领导班子成员至少应具有某个方面的专业知识和一定的才能。虽然他比不上这个专业上的专门技术人才，但应具有相应的知识，要避免的是，领导班子都由清一色的某个领域中的人才组成。

3. 就技能结构讲，应建立起各种领导能力互补的领导班子结构。一般来说，全能性的领导干部是比较少见的，在某一方面比较突出的干部是较多的。如有些干部思考问题，发现问题的能力较强，思维敏捷，足智多谋，富有想象力，但将想象的方案付诸实施的能力较差，这类干部可称之为“智慧型”干部。而有些干部处理人际关系，用人能力强，善于识别，使用干部，协调矛盾，实施方案。这类干部可称之为“组织型”干部。还有些干部执行决策能力强、工作踏实、能攻善战、理解领导意图快，完成任务出色，这类干部称之为“实干型”干部。在一个领导班子中，这几种干部应合理搭配，形成良好的能力结构，使整个领导班子成员能够各尽其长，提高整个领导班子的管理能力。

4.就气质结构而言，应建立不同气质的人相结合的领导班子结构。关于人的气质分类及其各类气质的特点，本书第二章已有讨论。各种气质的人都有长处和短处。建立领导班子时，考虑干部的气质差别，合理搭配，也是十分必要的。有些同志在建立领导班子时，喜欢找与自己性格相同的人，认为只有这样志趣相投才能共事。其实并不一定，不同气质人的组合往往更优。

（三）搞好领导班子的团结

领导班子由多个人组成，并且这些人具有不同的能力，专长和性格，他们能否协调一致是领导班子效率的决定性因素。因此，保持领导班子的团结是保证领导班子正常地，有效地工作的一个非常重要的条件。

坚持干部的革命化标准是保证领导班子团结一致的政治基础，除此之外，还要通过具体的制度和作品来加强领导班子的团结，具体他讲要做好这样几点：

- 1.做到分工明确，权责清楚；
- 2.建立思想交流，情报沟通制度，经常开展思想政治工作；
- 3.建立批评和自我批评制度，经常开展批评与自我批评，做到严于律己，宽于待人；
- 4.要注意团结那些和自己意见不同的同志。

当然，建立一个科学合理的领导班子，很难将各个方面都顾

及到，但我们认为有些方面是必须要考虑的，如革命化标准、合理的年龄结构、能力结构，有的是可以尽力争取的，如领导班子的气质结构，知识结构等。

第三节 领导者的影响力

一、领导者影响力的概念和分类

所谓影响力，就是一个人在与他人交往中影响和改变他人心理与行为的能力。影响力人皆有之，但强度各不相同。并且，同一个人的影响力也会随着交往对象、交往环境等因素的变化而发生变化。领导者的影响力就是领导者有效地影响或改变被领导者的心理或行为的能力。

领导者的影响力可分为两大类：

1. 权力影响力

权力影响力又称强制性影响力，它是由社会赋予个人的职务、地位和权力等形成的，带有法定性、强制性和不可抗拒性。此种影响力不是每个人都有的。企业里只有管理者拥有，部队中只有军官拥有，家庭里为家长拥有。但在非正式组织中，一些非法定的权力拥有者也可能拥有一定的权力影响力。

权力影响力形成的基础主要是：

(1) 奖励。即领导者因手中握有某种能满足别人需要的物质或非物质手段，从而形成了对他人的影响力，因为在现实社会中，人人都有一定的利益追求。当利益能够得到满足时，人们往往愿意按照奖励者的要求办事，也就是其行为受了奖励者的影响的缘故。

(2) 惩罚。即奖励的另一面。当领导者具有能使下级不愉快甚至痛苦的手段时，便可获得这种影响力。因为趋利避害是人之天性。

(3) 法定。指领导者在正式组织中，按组织原则获取的职务权力，规定下级必须服从领导者的指挥与调遣而形成的影响力。

权力影响力是领导者特有的影响力，也是领导者完成领导职能必须依赖的重要影响力。这种影响力的获得与职位和权力的获得是同步的，但其作用大小却与领导者是否具有第二种影响力和第二种影响力的强弱密切相关。

2. 自然影响力

又称非权力影响力，与权力影响力不同，它是以本人的品德、才能、学识等因素为基础形成的。这种影响力人皆有之。品格、才能、知识和感情在自然影响力的形成中最为重要。

(1) 品格。领导者的品格主要包括道德、品行、人格、作风等。它反映在领导者的一言一行之中。优秀的品格会给领导者带来巨大的影响力。因为品格是一个人的本质表现。好的品格能使别人产生敬爱感，而且能吸引人，诱使人模仿。如果一个领导者品格低下，无论其职位多高，他的影响力将会大大削弱。所以，领导者要提高自己的影响力，必须注意培养自己的优秀品格，注意自己的一言一行。

(2) 才能。才能又称之为才干，是一个人解决问题能力的简称。作为领导者，才能是必须具备的基本条件。领导者的才能越高，不仅会有助于胜任工作，完成任务，而且还能够使其在工作中不断创新。这种能力卓越的领导者就会使人们产生敬佩感。从而增加领导者的影响力。一个人的能力是多方面的，对个人的影响力都有作用，但对领导者来说，决定自然影响力的才能主要是领导才能。如果这种才能越高，其他才能也不错领导者的影响力就会更大。如果其他方面才能不错，但主要的领导才能低下，就难以形成影响力。所以，领导者要注意提高领导才能和其他多方面的才能。

(3) 知识。知识指一个人所掌握的知识。知识是能力的基础，才能出众的人总是知识丰富的人。培根早就指出过：“知识就是力量”。知识事实的领导者，不仅可以提高领导能力，而且还容易与人接近，博得人们的信任，从而提高影响力。当然，对于领导者来说，决定其影响力的首先是专业知识，如果在专业上是门外汉，其他方面的知识再丰富，也难以做好领导工作。其次是与专业知识有关的各种知识。对于领导者来说，要充分注意更新知识，补充知识、丰富知识。

(4) 感情。感情是人的一种心理现象，它是人们对客观事物（包括人）好恶倾向的内在反映。如果人与人之间建立了良好的感情关系。彼此便会产生亲切感，从而相互的影响力也就会增加。领导者与下属建立亲切的感情关系。同样会极大地提高领导者的影响力。反过来，上下之间关系紧张，就会在双方之间产生排斥力，对抗力，领导者的影响力就会下降。因此，领导者必须注意同下级建立融洽的关系。对下级关怀。体贴、做好感情投资工作。

二、领导者影响力在管理中的作用

一个领导者，其影响力的大小对其实施领导职能，做好管理工作有着十分重要的影响。特别是非权力影响力，直接决定着领导效能。因为，即使一个领导者拥有了职位和权力，形成了强制性影响力，下级不得不服从领导者的命令，但如果这个领导者缺乏必要的非权力影响力，人们不敬重他，不信任他，执行他的命令必然是勉强的，消极的，有时甚至可能是做对的。这种领导者就成了人们过去所说的那种“有权无威”的领导者。

领导者能否建立起真正的权威，有效地进行领导，主要不在于其权力影响力，而决定于非权力影响力。领导者的职务和权力可以通过法定方式取得，但威望、威信却只能靠自己的努力建立起来。当一个领导者有了很高的非权力影响力，树立了很高的威望，下级对他真正地心悦诚服，他才可能做到令行禁止，其权力才能真正发挥作用，这也就是人们所说的，权力为下级所接受了。其管理效率也就必然是高的了。

三、如何提高领导者的影响力

对一个领导者来说，提高自己的影响力，应从如下几个方面着手：

(一) 合理、合法地运用组织赋予的权力

权力是领导的象征，拥有了权力就拥有了一定的影响力。但一个领导者不能做到为组织的利益使用权力，而是以权谋私，滥用权力，其非权力影响力必然建立不起来，并且其权力影响力也会大打折扣。要想建立权力影响力，必须合理、合法地运用组织赋予的权力。为此要做到：

(1) 大公无私，自觉地为人们服务，为人们谋利益；

(2) 奖罚分明，一视同仁，人人平等，不能拉帮结派，打击异己。

(二) 注重修养，以身作则

一个领导者的非权力影响力形成的基础中，品格是第一位的因素。一个领导者具备了优秀的品格才能为下属所敬仰，为下级所尊敬。这就要求领导者必须严格要求自己，时时处处带头示范，以身作则。一些领导干部与实践体会到：要当好一个领导者，就应做到“要群众做到的自己先做到，要群众不做的自己绝不做到”。这可以说是领导者树立非权力影响力的座右铭。

(三) 努力学习，丰富知识，提高能力

在现代社会中，管理者必须具备丰富的知识和高超的能力，否则就完不成管理任务。从领导者非权力影响力的形成来看，领导者必须具备丰富的知识和卓越的能力，这样才能为下级所佩服、所信赖，才会相信其指挥的正确性，自觉地服从其领导。所以，领导者必须努力学习，不断地汲取新知识，增长才干和能力。

（四）密切联系群众，与群众打成一片

一个人权力再大，能力再强，如果高高在上，脱离群众，也会成为孤家寡人，得不到群众的支持和拥戴，这样就难以带领群众一起奋斗，难以形成强大的非权力影响力。提高影响力，领导者必须重视联系群众，主动地与群众、与下级交流感情，和他们打成一片，只有这样，人们才会其心诚意地拥护你，支持你，上下齐心协力地实现组织的目标。

第四节 领导方法与艺术

一、领导思维方法

思维方法就是人们思考问题的方式方法。所谓思维就是指人的大脑对客观事物间接的和概括认识过程，并通过这种认识进而把握事物的一般属性和本质属性。科学的思维方法是人们认识问题、把握问题，正确行为的基础。对于领导者来说，掌握科学的思维方法更为重要。形成科学的思维方法，要注意如下几个方面的问题。

（一）唯物主义认识论原理是科学思维的基础

唯物主义认识论认为，实践是第一性的，意识是第二性的。有条理的认识也就是人们的思维。一切科学的认识都只能来源于客观实际，正如马克思所说：“人的思维是否有客观的真理性，这并不是一个理论问题，而是一个实践问题。人应该在实践中证明自己思维的真理性，即自己思维的现实性和力量，亦即自己思维的此岸性”。以唯物主义认识论原理为基础，就必须坚持实践第一的原则，坚持实践是检验真理唯一标准的原则。更具体他说，就是要坚持从群众中来到群众中去的群众路线。当然，要掌握唯物主义认识论原理，领导人还必须努力学习马列主义，用马克思主义武装自己。同时，领导者还必须认识到，群众才是真正的英雄，没有群众的实践，就没有领导者的智慧和才能，不能认为当了领导者就是天才，就高人一等，脱离群众，脱离实践，否则是注定要失败的。

（二）现代科学理论是科学思维的有益工具

20世纪40年代以来，许多新兴学科不断涌现，如系统论、信息论、控制论等。这些新兴学科的产生和发展，不仅使人类生产力获得了巨大发展，而且也对人们的思维进步起到了极大的推动作用，并且许多理论直接应用到了领导科学及领导实践之中。掌握现代科学理论，提高自身科学思维的能力，是做好领导工作的基本要求。现代科学理论发展很快，要掌握现代科学理论，就得不断学习，及时更新知识。要明确的是，系统论、信息论、控制论给领导者提供的不是具体的思维方法，而是思维方式、思维模式。

（三）科学思维的具体方法

马克思主义哲学为我们的科学思维奠定的世界观和方法论，现代科学理论使得思维方式更加科学、合理，但具体的分析问题，认识问题还要靠如下几条具体的思维方法：

（1）分析与综合

分析指在思维中把客观事物的整体分解为各个部分或方面，是一种把事物的各种属性和各个部分分解开来逐一加以考察的思维方法；与此相反，综合指在思维中把对客观事物的各个部分或方面的认识联合成一个整体，是一种把事物的各种属性和各个部分联合成整体进行考察的思维方法。分析和综合是一种将思维的形成及其内容结合在一起辩证思维的方法。它们是形式逻辑的思维形式中所没有的，是辩证逻辑思维形式中的一大特点。

分析是认识问题的本质，抓住问题核心常用的思维方法。而综合则是寻找事物运动规律常用的思维方法。但分析与综合又是不可分割的思维过程，不能人为分割。

（2）比较与归类

所谓比较是指把各种事物加以对比，以确定它们之间的不同点与共同点

的一种思维方法。归类则是在比较的基础上，将同类事物进行归并，并从中找出规律性的、一般性的、代表性的性质的思维方法。比较是认识事物差异的基础，在领导工作中运用很多。归类由比较派生出来，是综合性的思维方法。

（3）归纳与演绎

归纳指从个别或特殊事物中概括推出一般性结论的思维方法。演绎则是指由一般原理推论出特殊或个别事物的结论的思维方法。它们是形式逻辑中的两种思维方法，也是人们常常用来推理，由因及果，由果及因的思维方法。使用归纳与演绎法要注意：

（1）归纳需要演绎来作补充。归纳需要演绎作指导，没有演绎，归纳就没有明确的目的和方向；不完全归纳的结论具有偶然性。要确认其真实，须用演绎等方法进行科学的分析和论证；归纳法所得出的结论，它本身不能理解，要靠演绎来理解。

（2）演绎需要归纳来作补充。演绎的前提即一般性结论就是归纳的结论。没有归纳作基础，演绎便没有前提和根据，并且，演绎的结论还须归纳来证实和丰富。

（四）抽象和概括

抽象是指把事物的共同的一般属性和本质属性抽取出来加以考察的思维方法。它与分析有联系又有区别，抽象一般在分析的基础上进行，但分析要考察事物的各个方面，而抽象则着重于考察事物的重要属性。概括指把抽象出来的事物的共同本质或非本质属性联合起来加以考察的思维方法，概括是在综合的基础上进行的，但又不等于综合。综合把同一事物的各个属性联结成为一个整体，概括则是把不同事物的同一属性联结在一起。

抽象和概括也是不可分的，并且是多层次多水平的。

二、领导工作方法

领导工作方法指领导者在完成领导工作时所经常使用的基本方法。主要有如下几种：

（一）调查研究

领导工作离不开调查研究。调查研究就是发现问题的过程。它贯穿于领导者的各项职能之中，是领导者必须掌握的一项十分重要的方法。毛泽东同志曾多次强调，做好领导工作必须学会调查研究，只有在调查研究的基础上才能解决问题。关于调查研究与解决问题的关系，毛泽东同志比喻说：“调查就象十月怀胎，解决问题就象一朝分娩，调查就是解决问题”。“没有调查就没有发言权”。

掌握调查研究方法，对于做好企业领导工作更为重要。现代市场经济，生产社会化已是普遍的方式，并以新技术革命为先导，市场变化万千，竞争激烈。企业领导人如果不掌握好调查研究的方法，对市场变化，对竞争对手的状况，对企业内部资源的变化，对新技术、新材料、新工艺的发展一无所知，其决策就必然会出现严重失误，给企业带来巨大损失。所以学会调查研究，提高调查研究工作的能力，对企业领导人来说是十分必要的。

调查研究的方法又是多种多样的，主要有：

1.开会调查。指通过召开调查会或座谈会的方式进行调查。在这种方式下，领导者与调查对象直接见面，有利之处是信息直接可靠，调查内容广泛、灵活；不利之处是调查对象范围有限。使用开会调查方式，必须注意出席会议的代表要具有代表性，要熟悉和了解情况，能够反映问题；主持人要善于引导，让与会者敞开思想，把问题全部谈出来。

2.信函调查。指通过向调查对象函寄载有调查内容的信件进行调查的调查方式。信函调查虽然不是一种面对面的调查，但也是一种直接调查方式。信函调查方式，调查范围的覆盖面较广，但调查内容受到一定限制。调查人与调查对象之间的交流比较困难，并且调查费用也比较高。企业经营中，对市场需求和产品发展方向一般可采用信函调查方式。

3.资料分析调查。即运用社会各种传播媒介提出的各种资料进行分析的调查研究工作。这种调查研究工作范围较广，费用较低。但易受到可收集到的资料和资料所提供的信息限制。一般将这种调查作为一项制度性，长期性的工作，由专门的调查研究人员承担。

调查研究要取得实效，对领导者来讲，不仅需要掌握必要的调查方法和技巧，同时还要有正确的态度：即要眼睛向下，甘当小学生；要敞开言路，知无不言，言者无罪，善于听取正反两方面的意见；要尊重实际，实事求是，走群众路线。

（二）蹲点试验

这是深入一点，取得经验后全面推广的一种领导工作方法。通常是在确定了目标之后，为慎重起见，对一项新政策、新措施、新规定的推行，先在选定的试验点进行试验，摸索经验，完善方案。这种方法是做好领导工作，特别是领导创新工作常用的方法。

运用这种方法要注意如下几点：

- 1.试验所选择的点一定要有代表性，普遍性；
- 2.必须实事求是，在试点区的实际条件下进行试点，不能因为是领导的试点就从各个方面给予支持，优惠，使取得的成就失去普遍意义；
- 3.注意总结出带有普遍性，具有代表性的经验。

（三）典型示范

典型示范法指通过树立典型，产生示范效应，从而达到教育广大职工的领导方法。一个好的领导者，总是胸中有全局，手中有典型，能够做到使群众学有榜样，赶有目标，行有章范。

领导者树立典型，首先要解决好几个认识问题，一是要以实际出发，二是要考虑工作需要，三是要讲求实效，具体做法上要注意如下四个方面：

1.选好典型。标准在四，一要有群众基础，是群众中涌现出来的突出人物，二要有时代特征；三要有代表性，四要有可学习性；要注意典型的多样性。

2.培养典型，要注意三个方面的问题，一是要深入到点，给予关怀和及时的正确指导；二是从实际出发，不能拔苗助长；三要经常总结经验，促使典型健康成长和发展。

3.宣传典型，要注意三个方面的问题，一要实事求是，不能捧、吹或只宣传长处和优点，文过饰非，否则会使人们感到不真实，产生逆反心理，二要实事求是说话，绝不能将先进典型绝对化。

4.推广典型，要注意学习典型经验，也必须从本地区、本部门的实际情况出发，不搞一刀切。

（四）抓两头带中间

这是从事物发展的不平衡性引出的一种领导方法。众所周知，由于各种因素的影响，在一个组织中，成员不可能是整齐划一的，总有先进、中间、后进之分，并且一般性情况下总是中间的占绝大多数，先进和后进则是少数的。所谓抓两头带中间就是要抓先进，促后进，带一般的领导方法。如果领导者能够一手抓先进，一手促后进，抓先进总结经验更上一层楼，成为中间学习的目标。促后进，使后进变先进，这样就更好地带动了中间大多数人前进。一般来看，领导幅度越宽，越是高层领导人，就更是要注意运用这种领导工作方法。

（五）思想政治工作

思想政治工作是经济工作和其它一切工作的生命线，是完成组织任务的坚强保证。做好员工的思想政治工作，先组织领导者的基本任务，这也是具有我国特色的领导工作方法。

做好思想政治工作必须执行以下几条原则：

1.为组织目标服务的原则。思想政治工作是为一一定的目的而做的，不能无的放矢。对企业来说，企业的思想政治工作必须围绕企业的经营任务来做，必须同经济这个中心任务结合起来，克服和防止思想政治工作与经济工作“两张皮”的现象。企业是一个经济组织，企业职工中的思想问题，多数是在生产和经营管理过程中产生的。在经营指导思想、经营作风、指标定额、相互协作、劳动报酬等问题上，经常存在着正确与错误，先进与落后的矛盾；存在着工人阶级，集体主义和个人主义，本位主义的矛盾，等等。只有坚持思想领先，正确有效地解决这些矛盾，才能充分调动职工的积极性和创造性，保证经济工作健康发展，促进经济效益的不断提高。离开这些现实的矛盾去做思想政治工作，就必然成了无的放矢，或者说隔靴搔痒。所以，企业的思想政治工作，一定要从企业当前的实际出发，紧密结合党的方针政策去做思想政治工作，紧密结合企业各项经济、管理、改革去做思想政治工作。

2.疏导原则。疏导，就是疏通和引导，疏通，就是广开言路，用民主讨论的办法，让人家把话讲出来；引导，就是循循善诱，说服教育。思想政治工作宜疏不宜堵，宜导不宜压。疏导的原则是实事求是，讲求实效的原则，这是思想政治工作的特点决定的。人的思想问题存在于人的头脑中，强制、压服是不能起作用的。思想政治工作的对象是人，人们对各种事物的看法有对有错，有深有浅，不允许各种看法讲出来，就无法鉴别其正误，也就无法对其错误进行纠正。压服只能使人们从表面上服从，思想问题不解决，最终还会滋生和发展起来。

3.群众性原则，即思想政治工作必须依靠全体职工一齐来做。思想政治工作具有广泛的群众性，哪里有群众，哪里就有思想政治工作，不依靠广大群众，只靠少数几个领导干部和专职政工干部，就不能正确地把握群众的真实思想和情绪，也很难了解被教育者的状况和特点，政治思想工作也就难以收到效果。

依靠群众做政治思想工作，有两方面的途径，一条是社会途径，即通过广泛的社会教育；形成文明的社会风气，正常的社会心理和健康的舆论，使错误的行为受到社会的抑制和指责。正确的思想和行为得到公众的赞扬和

仿效。另一条途径是在组织内部，运用人们之间形成的人际关系，进行思想交流和相互帮助活动，这种方式有利于对症下药，做好个别人的思想政治工作。

4.教育者先受教育的原则。教育者（包括领导者和思想政治工作干部）自身的思想行为和能力状况，在一定程度上说来，是决定思想政治工作成败的关键。从思想上说，只有先觉者才能教育后觉者。要教育群众相信马克思主义，教育者必须自己先弄懂马克思主义，信仰马克思主义，教育才能有效。另外，在行动上，只有以身作则，才能带动群众。教育群众去做的事，教育者自己必须首先做到，教育群众不做事，教育者首先要自己不做。同时，教育者也要认识到，教育者也有不断学习的必要，不仅要加强政治学习，而且还要向被教育者学习，从教育中提高自己。

5.正面教育，表扬为主的原则。领导要发现群众身上的积极因素，通过表扬的手段来启发、诱导和扩大这种积极因素，催发人们积极向上。所以，要坚持以表扬为主，批评为辅的原则。但是，无论批评还是表扬，都要恰如其分，不能过头、表扬要真实可靠，批评要有根有据。表扬和批评的方法要得当，特别是批评，更要注意场合、地点、方式和方法、要区分对象和问题的严重程度，要注意留有余地。

做好思想政治工作，还要掌握一些思想政治工作的具体方法。思想政治工作的方法主要有：

1.感化法，就是运用行动上的关心、尊重、信任，使人的思想发生转化的办法。感化法是我党在长期革命战争时期形成的优良工作作风和方法。在社会主义市场经济中，更要注意感情上的投资，感化法的具体方式又有几种：

- （1）关怀，从政治思想、工作、生活和学习等各方面的关心。
- （2）尊重，尊重人格。
- （3）信任，即相信他人的能力，激励下级充分发挥自己的潜力。

2.批评。批评就是通过对某种思想行为的否定，削弱或消除错误思想和行为的影响，使之转移到正确方向上来。批评是重要的思想工作方法。

3.群帮法。群帮法是发动群众各方面力量来帮助后进改变面貌的方法。这是思想政治工作民主化的具体表现。运用群帮法，关键在于发挥好骨干队伍的作用，具体做法有：

- （1）抓骨干队伍建设；
- （2）发挥骨干队伍的核心人物的作用；
- （3）经常组织骨干人员学习，提高水平；
- （4）爱护、支持骨干人员的工作。

思考题

- 1.你认为什么是领导？
- 2.如何提高领导者的影响力？
- 3.总结你所做的领导工作。

第十三章 沟 通

第一节 沟通概述

一、沟通的概念

沟通，简单地说，就是人与人之间进行信息交流的活动，沟通是人们社会生活的基本要求之一。因为人最鲜明的特点之一是他或她能够用语言来表达自己的感情、想法、意见和要求，一个人如果失去了正常交际，就不可能正常发展。具体来说，一个组织中的成员之间如果没有沟通，这个组织就无法正常运转。因为此时上级的决策无法传递给下级，更谈不上去执行。如果组织内部沟通不良，组织的效率也会因此受到影响，缺少良好的信息沟通，上级得不到下级执行决策的信息反馈，无法改进决策，优化决策；部门之间缺乏沟通，其行动也就难于协调一致；组织成员间沟通不良，组织内部就难以建立起良好的人际关系，组织必然缺乏凝聚力。可见，沟通是组织得以生存，运行和发展的必备功能之一，自然也是管理的重要内容了。

一个完整的沟通过程，包括如下四个方面的要素：

（一）信息源，又称为信息沟通的发送者，在一个沟通过程中，总有一方是信息的主动发送者。

（二）信息内容，即沟通的内容，组织中沟通的信息内容是多种多样的，它包括正式组织中上级下达的命令、指令、计划以及决策；下级按规定上报的报告，反映的情况，也包括在非正式场合中员工之间的感情交流、谈心。作为沟通内容的信息，既包括书面的，也包括口头的。

（三）信息的接受者，即沟通过程中处于被动地接受信息的一方。在沟通的不断循环过程中，信息的发送者与信息接受者的身份会不断改变，特别是在双向沟通中，无论哪一方，都既要充当信息发送者，又要充任信息的接受者。

（四）沟通渠道，即信息交流的通道。不同的沟通渠道其沟通效率是不一样的。对于一个组织来说，不仅要建立完整的沟通渠道，而且还要使沟通渠道保持畅通无阻的良好状态。

二、沟通的特点

人与人之间的信息沟通有其本身的特点，这些特点主要有：

（一）心理因素对沟通的效果影响很大

在人与人之间的信息交流过程中，其交流的效果必然会受到人的心理活动的影响，由于人都具有爱憎、喜好、厌恶等情感，同时人又具有丰富的想象力，因此人们在进行信息交流的时候，都会不自主地受到这些情感及心理因素的支配，对沟通的效果产生很大的影响。心理因素首先会影响信息发送者发送信息所选用的语言、表达方式、沟通形式，其次，心理因素也会影响信息接受者对信息的理解。同样一句话，在不同人的口中，在不同的场合，以不同的方式说出来，会代表着不同的信息，不同的人听起来，会作出不同的理解，其原因除了信息接受者个人能力水平差异之外，最为重要的是心理因素在起作用。所以说，沟通不是简单的机械式的语言传递，而是带有丰富的感情色彩的人际交流。

（二）沟通过程既是一个信息传递过程，同时又是培养感情，交流感情

的过程

由沟通的第一个特点可知，沟通中人的心理因素必然会起作用。所以，沟通就不只是简单的信息传递过程了，而是伴随着思想，感情等的交流的，如果沟通良好，信息不仅可以在组织内部进行准确、及时、完整地传递，保证组织运转顺畅，而且也有利于人们之间进行思想，感情交流，增进了解，建立良好的人际关系，这对一个组织来说具有十分重要的意义。所以组织内部在建立沟通网络，选择沟通方式时，应充分注意沟通对感情交流，人际关系创造的作用。

（三）沟通是以语言为工具，为载体的

在人与人的交流中，语言是最基本的工具，不过这里的语言指的是广义的语言，它既包括书面语言，口头语言，也包括体语，选择什么样的语言进行沟通，对沟通效果有着直接的影响。选择合适的沟通语言，不仅指词句应准确，明白易懂，而且包括语言形式要适当。例如，同样一次决策，领导者是用文件形式传达或用广播形式传达，还是开会亲自传达，其作用会不一样，领导开会亲自传达，信息接受者就可以从传达者的体语上，如态度、语气等来感受，判断这一决策的意义。

三、沟通的作用

在一个组织中，沟通起着如下几个方面的作用：

（一）通过与外界沟通，获得组织生存和发展所需要的资源和信息，使组织能够更好地适应环境组织同外部的沟通是组织沟通的重要内容，通过这种沟通，组织可以从外界环境中获得生存和发展所必需的信息。这一点对所有正处在信息化时代中的各类组织都是特别重要的。以企业为例，在市场经济中，作为市场主体的企业，要想求得生存和发展，就必须摸清市场变化的规律，及时掌握市场动态，生产出适销对路的产品。尔后，还必须让市场了解本企业和企业的产品。这些都需要靠企业与市场的信息交流来解决。在过去计划集中管理的体制下，企业闭门造车，对市场不闻不问，生产出来的产品积压滞销，如果今天仍然如此的话，其结局必然是将被市场所淘汰。

组织同外部的沟通是沟通管理中要注意的重要方面，但外部沟通与内部沟通之间有着很大差别，本章要讨论的主要是组织内部的管理，所以，仅在此强调外部沟通的重要性。至于如何做好外部沟通工作，我们不深入讨论。

（二）沟通是加强民主管理，保证科学决策的前提

吸收职工参加管理，这已是一个世界性的趋势，所谓民主管理，并非指经常召开职工大会，对众多事无巨细的管理问题进行决策。民主管理最本质的规定是职工的意见能够得到充分，及时的反映，并为管理者所重视，对正确的，有价值的意见予以采纳。显然，民主管理要求组织内部建立起良好的沟通关系。以企业为例，如果一个企业建立起了良好的上下信息沟通制度，并且企业领导者不是被迫而是自愿地乐于同职工沟通，职工对生产经营方面的意见和建议必然会得到及时、全面的反映，久而久之，自然就会加强职工在管理中的地位和作用。必然能培养起职工的主人翁意识和精神，进而会使职工发挥出更大的积极性。反之，如果一个企业上下沟通不良，职工的意见无处表达，领导也不重视他们的意见，这样的话，无论在口头上将职工是主人的口号喊得多么响亮，职工也不会感到主人的身份与地位的存在，当然也不会有主人那样的积极性和责任心。

信息是决策的前提，这在前面已经指出过，及时、完整、准确的信息更是科学决策所必不可少的。决策者能否及时获得必要的信息，那就要看沟通的效率了。良好的沟通是科学决策的保障，这一点勿庸赘言，另一方面，沟通加强了职工参与管理的作用，自然也会对科学，合理决策产生积极作用。

（三）沟通是改善人际关系，鼓舞士气，建立良好和工作环境的基本手段

人无论在什么组织内工作，都希望人际关系良好，可以从其中获得一种归属感。这种归属感是人的感情的需要之一，如果一个组织内人际关系良好，大家都能和睦相处，上下级之间相互信任，相互尊重，那么这个组织就容易做到上下一心，全体团结成一个整体，职工的士气也就高昂。反之，组织内人际关系紧张，矛盾重重。必然使组织成为一盘散沙，缺乏战斗力。怎样创造良好的人际关系呢？关键之一就是人与人之间的良好沟通。通过沟通，职工之间增进了了解。增强了感情，化解了矛盾。互相配合，这样，必然会给职工创造一个令人心情舒畅的工作环境，提高人们的工作积极性。

（四）沟通是转变职工态度、改变职工行为的重要手段

理解是接受的前提。在组织内部，一切决策都需要下级真正接受。主动行动才能得到切实地贯彻落实。怎样才能使职工真正理解。完全接受一项决策。特别是有抵触情绪的决策呢？例如改革中采取的一些改革措施。这就需要良好的上下沟通，使职工能够理解上级决策，支持上级决策，实施上级决策，如果做不到这一点，上下对立，职工违心地接受上级的指令，也只能是消极地去执行，不可能有积极性和创造性。此外，上级对下级所犯的错误或存在的错误认识，只要不是原则性的，就应采取沟通的方式，促使其认识到错误的性质、原因。只有做到了这一点。下级才能真正地转变认识，端正态度，改正错误。在一个组织中，如果上下级之间具有良好的沟通，无论对下级，还是对于领导，都可能使其在态度和行为方面发生好的转变。

四、沟通的类别

沟通可以进行如下分类：

（一）按沟通是否具有正式的组织系统可分为：

1. 正式沟通，指通过正式组织的沟通网络，如组织层次联系，横向协作关系进行的沟通。正式沟通是组织内部信息传递的主要方式。大量的信息都是通过正式沟通网络传递的。正式沟通的优点是：沟通效果好、严肃可靠、约束力强、易于保密、沟通信息量大，并且具有权威性。缺点是：因靠组织层次系统层层传递，沟通速度一般较慢。

2. 非正式沟通，指在正式沟通网络之外进行的信息沟通。非正式沟通是正式沟通不可缺少的补充，也是一个正式组织中不可能消除的沟通方式。非正式沟通的特点是：传递信息的速度快，形式不拘一格，并能提供一些正式沟通所不能传递的内幕消息；缺点是传递的信息容易失真；传递越广，失真就越多，容易在组织内引起矛盾；非正式沟通的控制也较困难。

（二）按沟通中信息流动的方向可分为：

1. 上行沟通，指下级向上级进行的信息传递。如各种报告，汇报等。上行沟通是领导了解实际情况的重要手段，是掌握决策执行情况的重要途径。所以，领导不仅要鼓励上行沟通，还要注意上行沟通的信息真实性，全面性；防止报喜不报忧的现象。

2.下行沟通，指上级向下级进行的信息传递。如企业管理者将计划、决策、制度规范等向下级传达。下行沟通是组织中最重要沟通方式。通过下行沟通才可以使下级明确组织的计划、任务、工作方针、程序和步骤。企业领导者必须做好下行沟通工作，其标准可以用一句俗语来概括：就是“家喻户晓、人人皆知。”通过下行沟通还可以使职工感到自己的主人翁地位，从而激发他们的积极性。

3.平行沟通，指正式组织中同级部门之间的信息传递。平行沟通是在分工基础上产生的，是协作的前提。做好平行沟通工作，在规模较大，层次较多的组织中尤为重要，它有利于及时协调各部门之间的工作步调，减少矛盾。

(三)按沟通所使用语言的方式，可分为：

1.口头沟通，指采用口头语言进行的信息传递。口头沟通是最常用的沟通方式。其优点是：沟通过程中，信息发送者与信息接受者当面接触，有亲切感，并且可以运用一定的体语、手势、表情和语气、语调等增强沟通的效果，使信息接受者能更好地理解、接受所沟通的信息。口头沟通通常还可以即时获得反馈意见，具有双向沟通的优点。但口头沟通也存在一些不足之处，一是沟通范围有限；二是沟通过程受时间限制，沟通完成后缺乏反复性；同时对信息传递者的口头表达能力要求比较高。

2.书面沟通，指采用书面文字形式进行的沟通，如各种文件、报告。书面沟通的优点是：严肃、准确，具有权威性，不易被歪曲；信息接受者可反复阅读以增强理解；信息传递者对要传递的信息所采用的语言可以仔细琢磨，以使用最好的方式表达出来。但书面沟通也存在着不足之处，主要是：应变性较差，只能适应于单向沟通。所以，一般需要反复强调，内容量大，涉及面广的信息，多采用书面沟通的方式。

3.书面口头混合沟通，指在沟通过程中，既有书面表达的信息，同时又以口头沟通的方式加以阐述、强调，以使信息接受者加强理解。如一些重要会议中，报告人的报告既以书面形式印发给与会者，报告人又亲自作口头报告，同时还召开有报告人参加的座谈会，以加强信息沟通。这种方式兼顾了口头沟通与书面沟通的优点。其不足之处是沟通费用较高，只有一些特别重要的信息，才采用这种沟通方式。

心理学家戴尔曾对口头沟通、书面沟通、混合沟通的效果进行过测验调查。其内容是对大公司各部门员工得知消息的内容进行测验，结果如下表所示：

表 13-1 各种沟通方式的平均测验分数

沟通方式	员工人数	平均测验分数
混合	102	7.70
口头	94	6.17
书面	109	4.91

从表：13-1 可知，混合沟通方式的得分最高效果最好，而书面沟通方式的效果最差。虽然这只是一个方面的实验结果，难说是规律，但它还是反映出了一定的问题。一般来说，在文化水平较低的人群中进行口头沟通，效果要好于书面沟通，而在文化水平普遍较高的人群中，就不尽然了。

(四)按沟通过程中信息发送者与信息接受者的地位是否变化可分为：

1.单向沟通，指信息的发送者与接受者的地位不改变的沟通。在这种沟通中，不存在信息反馈，其优点是：信息发送者不会受到信息接受者的询问，能保持发送者的尊严，信息沟通比较有秩序，速度较快；其不足之处是，信息接受者不能进行信息反馈，没有理解的信息只能是囫囵吞枣地强制接受。这样，容易降低沟通效果，严重时甚至可能产生对抗心理。只有在比较特殊，特别是时间紧迫，不允许采用耗时较多的双向沟通时才采取单向沟通。

2.双向沟通，指在沟通过程中信息的传递者与接受者经常换位的沟通。在这种沟通中，存在着信息反馈，发送信息者可以及时知道信息接受者对所传递的信息的态度，理解的程度，有助于加强协商和讨论，增强了解，和对发送信息的理解。但双向沟通一般费时较多，速度较慢，易受干扰，信息发送者的心理压力较大。如果时间允许，为了保证信息传递的准确性和提高沟通的效果，应尽量采取双向沟通的方式。

第二节 沟通过程

一、沟通的四个阶段

在信息沟通过程中，沟通的基本程序为信息的发送者将要发送的信息转化为言词，随后经一定的信息沟通渠道传送信息，信息的接受者在接到信息之后，对信息进行理解，并按接受到的信息采取行动，其中包括发出反馈。信息沟通的过程可用下图概括：

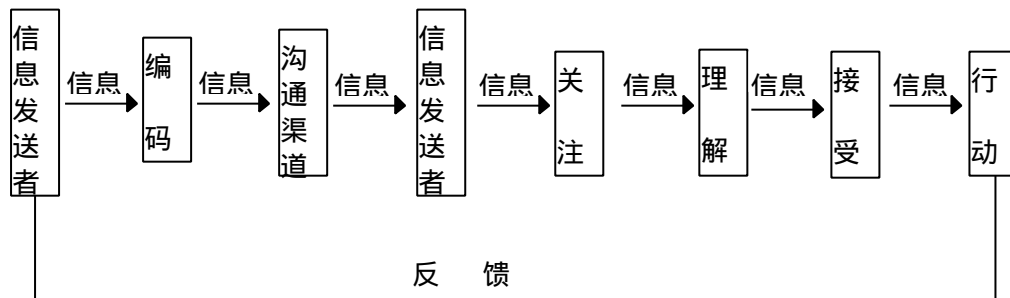


图 13-1 信息沟通过程

由图 13-1 可知，信息沟通的程序可分为四个阶段：

（一）关注

关注指沟通对象对沟通内容引起关心。在沟通过程中，信息发送者必须注意信息接受者是否关注自己所发送的信息，如果不关注的话，就应采取措施使之关注。因为如果信息接受者对信息发送者所发送的信息毫不关心，沟通就很难成功。管理研究发现，决定人们对信息发送者发送的信息是否关心的因素主要有四个：

1. 沟通中信息接受者所接受到的信息量。如果信息接受者在一定的时间内接受到的信息量还大，由于精力等因素的制约，必然有一部分信息将被信息接受者忽略。在信息量过大的情况下，先接收到的信息一般较易为信息接受者所关注，而后发送的信息就容易被忽略。因此，为了使发送的信息不致被忽略，重要的信息一般应单独发送，或者优先发送，以便引起信息接受者的关注。

2. 人们在正式沟通中所处的位置，主要是权力和影响力。在正式组织中，由于上级可由权力获得一定的影响力，因此，上级发送的信息就比较容易引起下级接受者的关注，而下级向上级发送的信息，就容易被忽略。当然，这主要取决于作为信息接受者上级的素质高低，下级在沟通过程中的信心以及选择的沟通方式。加拿大的休·丁·阿诺德博士通过调查发现，下级在与上级沟通中往往会信心不足。如在他所调查的八个公司中，大多数员工都认为上司不会对他们的的问题感兴趣，并且如果下级将问题和盘托出，反而会引出许多麻烦，所以下级喜欢报喜不报忧，用好听的信息引起上级的关注。

3. 人们在非正式网络中所处的位置。非正式沟通网络是相对于正式沟通网络而言的。每个组织中都存在着弥补正式沟通网络不足的非正式沟通网络。在非正式网络中居于核心地位的员工在沟通过程中所发送的信息常能引起较多的关注。

4. 信息本身。不同的信息所引起人们关注的程度是不同的，当然这也因人而异。如有人比较关注人们的隐私，而另有一些人比较关注国家、地方的

大事。但一般的规律是，每个人都最关心与自己利益相关的事，所以，与自己利益关系越密切的信息，就越容易引起人们的关注。

（二）理解

引起信息接受者对信息发送者发送的信息关注仅是沟通的第一步，接下来的是信息接受者对接受到的信息作出正确的理解。如果信息接受者不能理解的含意，甚至作出与含意相反的理解的话，沟通也会失败。对信息的理解与对信息的关注不一样，前者主要取决于信息发送者的表达能力和信息接受者的水平和理解能力。具体来说，影响接受者理解接收到的信息的因素主要有如下几个方面：

1. 表达信息的语义。语言是信息沟通的基本工具，但这个工具有简单、复杂之分。如果在沟通过程中，语言表达模糊，可作多种解释时，就会引起理解的困难。此外，如果在表达信息时，使用了过多的专业术语，这样，对外行人来说，就会引起理解上的困难。如何准确简要地表达出要发送的信息，是信息发送者必须认真考虑的问题。在管理中，决策的表达应尽可能地明白易懂，使下级能够及时、准确地理解。

2. 反馈的机会。如果信息接受者对接收到的信息不甚理解，但能及时地提出疑问，请信息发送者给予解释的话，就会使信息接受者对接受到的信息作出准确、深刻的理解。如果信息接受者没有反馈的机会，理解就会碰到困难。如果接受者对上级的命令没有理解就加以执行的，就有可能出现执行失误的问题。所以，信息发送者应在发送出信息之后，尽可能地给予信息接受者反馈的机会，或主动地要求其作出反馈，及时了解信息接受者对信息的理解状况，以便帮助信息接受者较好地理解所接受到的信息。

3. 信息发送者与信息接受者之间的关系。在信息沟通过程中，如果发送者与接受者之间关系不好，比如说有矛盾，在心理因素的作用下，信息接受者往往不易正确理解发送者发送的信息。特别对一些容易引起联想的语言，还易作出与愿意相反的理解。当然，这与沟通的方式有关。如果关系不好，采取间接沟通的方式可能比较好，但有时采用直接沟通的方式又可能更有效。

（三）接受

沟通的目的是使信息的接受者能够接受信息，并依照信息的要求作出行动。因此，人们在理解了信息发送者所发送的信息之后，要么接受，要么拒绝。在沟通过程中，信息发送者应预先估计信息可能被接受者拒绝的情况，并采取一切措施，加以预防，以使发送的信息能够被接受。

信息发送者发送的信息能否被接受，主要受下列因素影响：

1. 信息本身的真实可靠性。当人们怀疑某种信息的真实性时，就不会接受这一信息。因此，在信息的沟通过程中，特别是多层次的信息传递过程中要注意防止信息失真，导致信息不被接受。

2. 信息发送者与接受者之间的关系。信息可能被主动地接受，也可能被强制性地接受，上级向下级发送的信息，由于有权力的强制性作用，所以，一般不易被拒绝。而下级向上级发送的信息，就比较容易为上级所拒绝。同样，关系好的同事之间发送的信息，比较容易被接受，而关系不好的同事之间的信息发送，就容易被拒绝。

（四）行动和反馈

沟通的最终目的是对信息接受者产生影响，促使其行动。当信息被接受

之后，一般会产生影响，促其行动，但信息接受者的行动还受下列因素影响：

1. 信息接受者的行为能力。如果一个人缺乏按照信息的要求行动的能力，即使他或她接受了信息发送者发送的信息，也难以产生信息发送者所预期的行动。因此，在信息发送之前，信息发送者就必须考虑信息接受者的行为能力，不能勉为其难；

2. 信息的保持性。信息能否产生影响，与信息的作用时间有着密切的联系。而信息的作用时间，又与信息的保持性相联系。如果一项信息反复作用，其影响就可大大加强，从而促进行动。

二、沟通过程中的障碍

在一个沟通过程中，常会出现一些障碍，这些障碍往往会降低沟通效果。使之达不到预期的效果，严重时甚至可能使沟通过程中断。因此，认识沟通障碍，防避沟通障碍，排除沟通障碍，就十分重要了。沟通障碍在沟通的信息发送者，信息通道和信息接受者三要素之中都可能存在。

（一）信息传递者的障碍

1. 表达障碍。指信息传递者表达能力不足产生的障碍。语言是信息的载体，准确地选择语言是实现沟通目标的必要前提。准确地语言选择不仅包括选用最恰当的词句，使用正确的语法；而且还包括采用书面沟通形式时清晰的字迹，简明的图表。由此可见，影响信息传递者表达能力的因素，除了自身的语言文字水平之外，还有工作责任心等非文字方面的因素。所以信息传递者若要消除表达障碍，必须努力提高自己的语言表达能力。同时，在发送信息时，应具有高度的责任心。

2. 语义障碍。主要指因对语义的不同理解引起的障碍。对于信息发送者来说，不能仅从自己的角度来选择用语，来理解事情；更重要的是要从信息接受者的立场来考虑用语，这样才能保证发送的信息能够被完全正确地理解。

3. 传递形式障碍，指传递形式不协调产生的障碍。信息发送者在发送信息时，形式要适当，如语言符号和体语应保持一致。例如，领导在批评下级的错误时，态度不严肃，就可能使下级难以认识到错误的严重性。正式、重大的事件信息用很平常的方式传递，就可能使人怀疑信息的真实性，所以，在沟通中，信息沟通的形式应同沟通的信息内容相一致，消除因内容和形式不一致带来的障碍。

4. 社会环境与知识局限产生的障碍。如果信息发送者与信息接受者之间有共同的经验区，这样才比较容易实现沟通信息的目标。如果双方缺乏共同的经验区，沟通就会遇到障碍。譬如，同一领域的科学家们大量地运用专业术语，数学公式、各种符号进行沟通，既简便又实用。但如果用这种方式同缺乏相应知识和经验的外行沟通，肯定会失败。

（二）信息传递渠道中的障碍

1. 信息传递手段的障碍。在现代信息沟通中，使用着越来越多的新兴信息传递手段，大大提高了沟通效率。同时，一旦这些手段发生故障就会影响沟通。如开大会时，广播的物理噪声过大，就会影响报告的效果。在信息沟通中，要尽可能地选择保证高效率的沟通工具。

2. 传递层次的障碍。信息在传递过程中，同其他的物体运动一样，会发生损耗。在信息传递中，信息损耗现象被称之为信息过滤。如果一个信息从

发送者那里发出，达到接受者那里时经过的环节越多，这种过滤现象就会越严重，使到达最终接受者那里的信息大打折扣，或者被歪曲、曲解、篡改。所以，在沟通过程中，沟能的层次应当尽可能地减少，以防信息被过多地过滤。

（三）信息接受者的障碍

1.对信息“过滤”。信息接受者在接受到信息之后，有时会按照自己的要求，对信息进行过滤，取其对味的信息，滤掉不对味的信息。

2.理解能力的障碍，这同发送者发送能力的障碍是一样的。

如果是一个发送者面对一个信息接受者，这种障碍还可以通过发送者与接受者的共同努力来消除。但如果是一个发送者面对多个接受者，其中一些接受者对信息不能理解，存在障碍，就主要靠接受者自己提高理解能力来消除障碍了。

3.信息过量障碍。接受者在收到过多的信息时，前面已经指出，必然有一部分信息会被忽略，这对信息发送者来说要给予重视。同样对信息接受者来说，也要引起重视。一个人在信息化的社会中，所接收到的信息必然是十分多的，信息接受者不能整天埋在信息堆里，而应有重点地接受重要的信息。

三、沟通网络

在信息传递过程中，信息发送或直接将信息传递给信息接受者，或经过中间一些层次才能传递给信息接受者，这就产生了沟通渠道问题。由各沟通渠道组成的结构形式称之为沟通网络。管理心理学家们研究发现，不同的沟通网络具有不同的沟通效果。常见的沟通网络主要有如下几种：

（一）链式沟通网络

链式沟通网络如图 13 - 2 甲，可以说它是分层领导体制下，最高领导者与最低执行者之间进行信息沟通的一种概括模式。

链式沟通网络就其本身的效率而言，信息传递的速度较慢，信息在中间被过滤的可能性较大，信息接受者的信息载荷量较小。

链式沟通网络对组织结构的作用则表现为：解决问题的速度很慢。因为从上到下或从下到上经过的沟通线路太长。但容易形成领袖人物，组织化过程较慢。不过一经产生就比较稳定，但又不利于鼓舞士气。

（二）环型沟通网络

环型沟通网络如图 13 - 2 乙所示，它表示着一个由五人构成的沟通网络，在这个沟通网络中，组织分为三个层次，第一级主管与二个二级主管联系，第二级主管则与第三级联系，第三级之间存在着横向联系。

环型沟通就其本身的效率而言，传递信息的速度快，中间也可能发生信息过滤，但比链式沟通中发生的概率要小。第二级领导人的信息载荷量由分权的程度决定。

环型沟通的组织效率则表现为：解决问题速度较慢，不易产生组织化过程，也难以产生组织领导权威，但有利于鼓舞士气，在组织的执行层中，应鼓励这样的沟通。

（三）轮型沟通网络

轮型沟通网络如图 13 - 2 丙所示，可以说它是组织结构中领导与参谋机构，职能机构之间进行信息沟通的模式概括。

轮型沟通中信息传递的速度较快，信息不可能被过滤，处于轮型网络中

的领导者要接受较大的信息载荷量。

轮型沟通中的组织效率则表现为：解决问题的速度快，容易产生组织核心，并使这种组织化过程维持高度的稳定，但不利于鼓舞士气，工作缺乏弹性。

（四）Y型沟通网络

Y型沟通网络如图 13-12 所示，它是在链式沟通网络的基础上发展起来的，其效率特征与链式沟通网络基本相同。当然，如果上下级的沟通呈正 Y 型，一般来说，容易产生多头领导的局面，使同时面对两个上级的下级在行动中常陷于左右为难的困境。所以，一般来说，正式组织的正式沟通，在传递命令、决策时，不能利用正 Y 型沟通网络，而例 Y 型沟通网络就是十分正常的了。

（五）全渠道式沟通网络

全渠道式沟通网络如图 13-2 戊所示，它是环型沟通网络的进一步发展。在这个网络中，每一个人都与其余的人沟通，没有权力，地位限制与区别。环型沟通的效率特征在这里就得到了更进一步的强化，如有利于鼓舞士气，但不利于产生权威。

从以上对几种沟通网络的分析可知，没有一种绝对完美无缺的沟通网络。在不同的组织中，要根据组织的性质，成员特征，任务目标，时间限制等多种因素来建立正式的沟通网络。并且，要根据条件的变化及时地修改沟通网络。

第三节 沟通艺术

一、掌握沟通艺术的重要性

管理以人为中心，以人为对象，但它不是简单的我管理你，管理者管理被管理者的活动，而是由管理者与被管理者相互作用的过程。在这个过程中，自始至终都伴随着相互沟通的活动，因此掌握沟通的艺术是十分重要的。

首先，掌握沟通的艺术，有利于管理者与被管理者相互理解，取得下级的支持，做到上下一致，共同努力去完成组织任务。

其次，掌握沟通艺术，有利于管理者增强自己的权威。权力是组织赋予的，但威望却是要得到承认才可能建立起来的，而沟通则是使领导者的威望得到承认的基本途径。

沟通是人与人之间的信息交流，由于世上没有两个完全相同的人，因此，不同情况下的有效沟通并不一定适用于另一情况下的沟通。所以说，沟通的艺术主要靠管理者自己去探索去总结，但从大量的沟通实践中总结出来的一般规律和方法，通过学习掌握它，对做好沟通工作，尽快形成自己的沟通艺术又是十分有效的。

二、语言表达艺术

掌握语言表达艺术的前提是要通过学习和训练，提高自己运用文字和语言表达能力，使自己运用语言的水平达到一个较高的水准，这样，使用起来，才能熟练自如，得心应手。一般规律是，语言文字水平越高的人，其语言表达能力水平越高，除此之外，在沟通中，还要与沟通对象，沟通环境，沟通内容结合起来，考虑怎样使用语言。

（一）沟通中语言的运用首先要与沟通的内容相一致，如科学性强，严肃性强的沟通内容，应少用形容词，少用比喻、夸张等修辞手法；而鼓动性的宣传、演讲、倡议，大会报告则要选择实有感染力的字句；在同志之间交流谈心时则要注意语言的真挚动人，以表达诚恳真诚的心愿。

（二）沟通中语言的运用要与对象相一致，不同的沟通对象，其理解能力不一样，要求也就不同。对于做实际工作的同志来说，由于普通工人，农民不爱听深奥的大道理和纯理论的东西，要是以他们作为沟通对象，语言文字就必须朴实生动，有理有据，简明扼要，通俗易懂。

（三）要注意语言文字净化，不用不规范，不正确的文字，在沟通中，为了使人容易记住，应尽量使用短句，在口头沟通中，尤其要注意这一点。

（四）要学会用体语表达。所谓体语指的是在面对面的直接沟通中，信息传递者的身体动作，姿态等传递出的信息。如在交谈中，两个人坐得很近，表明之间没有距离感，就容易推心置腹地沟通；又如在表扬下级时，拍拍下级的肩膀，就会加强赞扬的口气；沟通中如果一方皱起眉头，自然是不高兴的表现；而耸耸肩膀，则表示是无可奈何，无可奉告的意思。在什么样的场合使用什么样的体语，既受沟通内容，沟通对象的约束，同时也受风俗文化的约束。如果体语使用得当，有强化沟通效果的作用。

三、聆听艺术

信息发送者发出信息之后，信息接受者对传递的信息主要通过两条途径来接收，一是眼读；二是耳听。在更多的场合，信息接受者是通过耳听来接

收信息的。在双向沟通，当面沟通中，聆听艺术不仅是影响信息接受效果的重要因素，也是影响发送效果的重要因素。因为有些不良的聆听习惯反馈到信息发送者之后，会影响信息发送者正常地发出信息，如下级在向上级汇报情况时，领导心不在焉，时不时地与他人闲谈，下级就可能会立即结束汇报，那么，一些信息就被截留下来，不会传递给领导了。因此，掌握聆听艺术，一方面是要学会有效的聆听方式，二是要克服不良的聆听习惯。

（一）有效聆听方式及其要点

聆听方式从信息接受者的态度来看，可分为三种：一种是漫不经心式的，这种方式最容易伤害信息发送者的自尊心，阻碍信息的正常发送，沟通效果最差。一般来说，在沟通中应注意防止这种聆听方式出现。第二种是争论式，即信息接受者一边听，一边反馈信息，同信息发送者进行争论。这种方式的沟通效果好坏取决于参与沟通的双方的身份，地位和沟通内容。一般来说，上下级之间的沟通，争论式的聆听的沟通效果不会好，因为，下级向上级传递信息，上级反驳、争论，会使下级不敢再发出信息。下级在上级传递信息时与上级争论，在大多数情况下，会使上级感到有损威信与尊严而闹成僵局。所以，下级如果对上级的决策，指示等有意见的话，也不应当场顶撞争论，应在事后恰当的时间和场合再提出来，此外，如果是在个人对群体，群体对群体的沟通中，发生争论式聆听现象，效果会更糟。但如果沟通的双方是同级人员，并且关系比较密切的话，争论式的沟通就可以取得比较好的效果了。第三种方式为全神贯注式，如聆听时不时记笔记，点头表示注意，这种方式一般来说，沟通效果较好。

美国心理学家戴维斯提出了有效聆听的十项因素，它们是：

1. 少讲多听，多保持沉默，不要打断对方讲话。
2. 设法使交谈轻松，使讲话人感到舒适，消除拘谨不良情绪。
3. 表示对谈话有兴趣，不要漫不经心，冷漠。
4. 尽可能排除干扰。
5. 站在对方立场上考虑问题，表现出对对方的同情心。
5. 要有绝对耐性，不要随便插话。
7. 控制情绪，保持冷静。
8. 不要与对方争论或妄加批评。
9. 提出问题以显示您在充分注意和求得了解。
10. 仍是少讲多听。

戴维斯所说的有效聆听的几个要点，对于管理者在沟通过程中有效地聆听下级意见，提高沟通效果，是很有价值的。

（二）克服不良聆听习惯

不良的聆听习惯既会影响信息接受者对重要信息的注意，有的还会影响信息发送者发送信息，在沟通中是要加以防止和克服的。

有人对不良的聆听习惯进行了总结，认为主要有如下几种表现：

1. 对谈话的主题无兴趣，不能安下心来听对方讲话，表现出漠不关心的态度；
2. 被对方说话的姿势所吸引，忽略了说话的内容；
3. 听不到合意的内容便激动，影响了对其余信息的接受和理解；
4. 只重视事实而忽视原则或推论；
5. 过分重视条理，对于条理较差的谈话内容不愿多加思索；

6. 假装注意，实际上心不在焉；
7. 注意力不集中，分心于他事；
8. 对较难懂的内容不提问，不反馈，不求甚解；
9. 被对方的感情语言所分心，抓不住实质性的内容；
10. 不爱动笔，内容太多时，听了后面忘了前面。

克服不良聆听习惯，有助于提高沟通效果，这需要管理者从时时处处做起，养成一个良好的聆听习惯。

四、管理者的面谈艺术和沟通十戒

在管理过程中，管理者与被管理者的沟通，经常要采取面谈的方式，掌握好面谈艺术对沟通效果，管理效果有很大的影响。掌握好面谈艺术应做好如下几点：

（一）选择好谈话的地点

不同的谈话地点在沟通中所起的作用是不一样的。在办公室谈话，表明管理者对谈话的重视，管理者所持的认真、严肃、慎重的态度。到对方家中谈话，表示着关心和爱护；约到管理者自己家中谈话表示的是亲近；在下级的工作地点谈话，表示沟通信息的迫切性和扩大影响；边走边谈则表示需要一个轻松的气氛。因此，管理者在同下级面谈时，要根据谈话的内容选择好地点。

（二）创造一个合适的交谈气氛，允许下级发表意见

交谈气氛对信息沟通的效果影响十分显著。如过于紧张，沟通就比较困难。因此，管理者应尽可能地创造一个活泼、友好，有时也需严肃的谈话气氛。在与下级面谈中，能否创造出良好的谈话气氛，其主动权在于上级。

（三）准备要充分

面谈中随时可能出现许多意想不到的情况和信息，因此，在交谈之前，一定要做好充分的准备，将各种可能出现的情况，处理方法及其后果都应仔细考虑，作出计划。

（四）时间安排应尽可能充裕

面谈的时间安排不宜过于紧迫，短促，应根据内容留有一点余地。如果时间太紧迫，就难以充分交换意见。当然，为了充分利用时间，面谈时应尽量地集中主题，不必要的闲谈应尽量避免。

（五）讲话应有礼貌，控制情绪

管理者与下级面谈时，不可避免地会碰到下级的顶撞、争论，甚至对抗现象。在这种情况下，管理者应胸怀坦荡，要控制自己的情绪不为下级的激动情绪所影响，讲话应有礼貌，有节制，这样不仅有助于沟通进行下去，还有助于维护自己的权威，那些一见到下级顶撞就大发雷霆，拍桌子的领导威信并不一定高。在对立情绪严重的面谈中，管理者应学会“小声音说大话”的方法。

（六）管理者沟通十戒

美国管理学会在美国的企业管理实践中，为了提高管理过程中沟通的效果，总结出了管理者在沟通中应注意的十个问题，这对我们的管理沟通也有参考价值，兹列述如下：

1. 沟通前先将概念澄清；
2. 检讨沟通的真正目的；

- 3.考虑好沟通时的一切环境；
- 4.计划沟通内容时，应尽可能听取他人意见；
- 5.做好必要的记录；
- 6.可能时，尽量传递有效资料；
- 7.应有必要的反馈；
- 8.沟通时不仅要着眼于当前，也更要着眼于未来；
- 9.言行一致；
- 10.应成为一位“好听众”。

第四节 非正式沟通

一、非正式沟通的概念

非正式沟通指不按组织结构中的正式沟通系统和方式进行的信息传递活动。非正式沟通一般可分为两大类：其一是具有补充正式沟通不足的作用的非正式沟通——谈心。这种沟通多是积极的。其二是对正式沟通和组织有一定的负作用的非正式沟通——传言。

谈心是领导做思想政治工作常用的方法之一，其作用和意义在本书第五章中已作过讨论，这里不再重复。

在一个正式组织中，无论其沟通系统设立得多么精巧，严密，总还是会存在非正式沟通网络。非正式沟通网络传递的信息，通俗地讲就是人们所说的各种“小道消息”，理论上叫传言。

美国管理心理学家戴维斯 1953 年发表了一篇题为《管理信息沟通与小道消息》一文，文中公开了他在小道消息传递方面的研究成果。戴维斯以一家皮革公司的 67 名管理人员为对象，采用顺藤摸瓜的办法调查了小道消息的传递特征。他发现，热衷于传播小道消息的人只有 10%。另有两位心理学家以政府机关为对象作了类似调查，也发现传播小道消息的人也只有 10% 左右，并且总是那么几个人，大多数人不大参与传播小道消息。可见，热衷于传言的人所占比重不高。

戴维斯还发现，传言式的非正式沟通网络可归纳为如下几种类型：

（一）单串型

如图 13-3 甲，即小道消息由 A 传给 B，由 B 传给 C，C 传给 D……这是比较常见的非正式沟通网络，多用于传播与人们工作有关系的小道消息。

（二）饶舌型

如图 13-3 乙，由一个最喜欢传递小道消息的人将他所知的消息传递给他周围的人。这种网络在新鲜事的小道消息中最常见。从我国的情况来看，在同一个组织群体中，这种传播网络比较常见。

（三）随机型

如图 13-3 丙，由 A 将消息传给一部分人，又由这些人随机地传递给另一些人，一直类推下去。

（四）集束型

如图 13-3 丁，由 A 将消息传给某些特定的人，这些人又将消息再次传递给另一部分特定的人。

二、传言的性质与特征

传言的通用形式是口头传播，速度快，也易消散，传播中失真和添油加醋的现象十分常见。传言的信息发送者与收受者没有固定的结构和位置。

戴维斯指出，传言有以下特征：

（一）消息越新鲜，人们就说得越多。

（二）对人们工作有影响的，最为人们所谈论。

（三）最为人们所熟悉的，最为人们所谈论。

（四）人与人在工作上有关系者，最可能牵涉在同一谣传中。

（五）人与人在工作中经常接触者，最可能牵涉在同一谣传中。

传言的性质带有两重性，有利的一面与不利的一面。有利的一面是：领

导通常可从传言中了解正式沟通渠道中所不能了解的情况。如赫尔希曾对六家公司 30 条小道消息做过分析研究，其中有九条是真实的，十六条完全没有根据，六条有些根据，但有歪曲。这说明“小道消息”不一定都是不确切的消息，因为在非正式沟通中，人们的真实感情常常不自觉地表现出来，领导就可以通过非正式沟通来了解下属的心态。如因正式沟通不良，使职工信息不明，产生不安全感，甚至抵触情绪。这说明小道消息可能是下属的想法和忧虑心理的反映。

三、正确对待传言

非正式沟通既有补充作用，但又有扰乱作用，因此，对传言既不能一概加以否认和制止，也不可忽视传言的负作用而听之任之。正确的态度是：

（一）要明确传言的性质

领导者在听到组织中的各种传言时，首先要区分它是属于政治性的传言还是一般社会问题的传言；是会对工作造成消极影响的传言还是有一定促进作用的传言。对于组织中存在的会影响安定团结和工作积极性的传言应加以重视，摸清传言的来源，并采取有效措施加以消除。

（二）用正式消息驱除小道消息

许多小道消息不胫而走，传播甚广，主要原因是正式沟通不足，使得那些热衷于传播小道消息的人有机可乘。此外，还使得一部分人只得凭空想象想要知道的真实情况。因此，对于与真实情况不符的传言，应通过正式沟通渠道发送信息驱除传言。因为真相大白以后，谣言就不攻自破了。

至于危害性不大的小道消息，可以不予理睬，让其在非正式信息沟通渠道中自行消失，因为，一旦有人知道事实真相，必然又会反馈给他人，使不正确的消息消失。

（三）正确对待传言者

对于一般的传言者要加强引导和教育，提高他们正确区分真假消息的能力，提高批判不正确小道消息的自觉性。

对于饶舌型的小道消息的传播者，因其所传播的消息会引起严重后果，应予以重视，视情节轻重加以处理。

对于有意制造谣言并大肆传播者，则应严加处理以严肃纪律。

思考题

1. 沟通的作用是什么？
2. 如何保持组织内的良好沟通？
3. 沟通的艺术要注意哪些方面？
4. 如何对待非正式沟通？

第十四章 调动人积极性的艺术—激励

第一节 激励概述

一、需要、动机与行为

(一) 需要

人的一切行为都是由需要引起的。需要是一种人类心理反应过程，指人对于某种目标的渴求或欲望，潜在的需要一旦被认识到，就会以一定的行为动机的形式表现出来，从而支配人的行为。所以说，需要是人的行动积极性产生的根源和原动力。正如马克思在阐述社会经济活动源泉时所指出的：“没有需要就没有生产。”

形成一种需要必须具备两个条件，一是人们感到缺乏什么，有不足之感，这种不足之感可以由人们的自我认识而产生，也可以由他人的引发而产生；二是人们对缺乏的东西有一种得到的渴望，主观上有求足之感。认识到缺乏的东西，若人们不需要它，也就难以产生对这种东西的需求，人的需要是发展着的，总是表现为一种产生——满足——新的需求产生——再满足的过程。在这一过程中，人的需要带有事实的社会性，即人们除了由生存的天然特性所产生的需要之外，更多的是由所处的社会环境所引发的需要，并且，不同的需要对人的行为的作用力量是不同的。美国心理学家马斯洛对人的需要进行了结构分析，提出了著名的需要层次论。他认为，人的需要按其发生的次序可以分为五个层次，依次为：生理需要、安全需要、爱的需要、尊重需要和自我实现的需要。马斯洛认为：人的需要一般来说是依次产生的，只有当较低层次的需要被满足之后，才产生高一层次的需要。例如，一个连生理需要都没有满足，肚子还未填饱的流浪汉，很难产生自我价值实现的需要。

马斯洛的需要层次论在心理学领域产生了巨大影响，但最具实践意义的还是对管理学和管理实践的推动作用。以人为主要对象的各种管理活动，如果不能弄清人的需要是如何产生，怎样发展，不能做到按需要的客观规律办事，要想获得良好的管理效果是不可能的。马斯洛的需要层次论也存在不足，因为不同层次需要之间的界限并不明确，而且还会相互转化。如稳定的职业在失业率很高的社会不仅能满足安全需要，由于获得这种职业颇为不易从而能满足人们自我实现的需要。

(二) 动机

动机是需要与行为的中介。需要被人所意识到就会产生动机，动机的产生就会激发人的行为。这三者之间的关系可用下图表示：

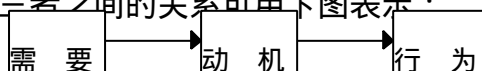


图 14-1

简单地说，动机就是推动人行为的原动力。它产生于被人们所意识到的需要。潜动的需要不产生动机。动机是人类行为产生的直接原因，但不是终极原因。动机受人的目的所指引，目的则由需要决定。而人的需要是客观现实的反映，受自然规律和社会生产环境制约。所以说，动机与目的是两个既相互联系，又有区别的概念。

动机是行为的直接原因，对行为具有如下几种作用：

1.行为发动作用。需要产生动机，动机激发行为。面对多种需要的人们常会有多种动机，而激发的行为却只能有一种，那么是哪一种动机在起激发作用呢？心理学认为，由最强烈的需要所产生的最强烈的动机激发行为，这种动机被称之为主导动机。当由这种最强烈需要产生的动机所激发的行为使这种需要被满足之后，它就会消失，或者减弱，或者暂时退居其次，由原来并不十分强烈的其他需要取而代之，产生新的主导动机，开始新的行为。

行为发动机制昭示着：管理过程中要引导人们的行为，就必须掌握人们的主导动机。

2.行为指向作用。动机一旦激发起人的行为，就会使人们朝着特定的目标努力，这就是动机的行为指向作用。因为动机激发的行为是执行决定的行为。一旦目标选定，人们就会向这个方向不断努力。

3.强化作用，它指动机对行为的调节，具有加强和制止两个方面的作用。在一定动机支配下的行为结果，如果符合行为者本人的期望，这种行为就会得到强化，这种行为也常会反复出现；反之，行为就会减少，直至完全终止这种行为。

（三）行为

行为是人的主观对客观作出的可以观察到的反应，泛指人作为主体外观的各种活动。如动作、运动、工作，但不包括纯意识的思想反应过程。

心理学中“场理论”的创始人，德国心理学家勒温认为人类行为既受外界环境的影响，又受个体心理的影响，人的内部需要和动机是行为的基础，是行为的驱动力，而客观环境则是引发这种驱动力的导火线；人的行为方向取决于人的内部力场和环境共同作用的结果，但居主要地位的仍是人的需要和动机。

一般来说，人的行为具有如下共同特征：

1.主动性，人的行为都具有主观能动性的特征。对于一个意识健全的人来说，外力可以影响一个人的行为，但无法发动一个人的行为，一切外力都是行动的外因，它只有通过内因才能起作用。简单他说，无论是强迫还是引诱，都必须在被行为者接受之后，才能激发人的行为。

2.原因性，任何一种行为都是结果，都可以找到至少一种原因。影响行为的原因有外在的，但主要是内在的。当然内在的动机，需要也会受客观环境的影响。

3.目的性。恩格斯指出：“任何事情的发生都不是没有自觉的意图，没有预期的目的的。”人是有意识的，一切行为都是在一定的动机支配下，为实现一定的目的而产生的，具有明确的行为目的是人类行为的基本特点。

4.持久性，行为指向目标，一般来说，在目的没有实现之前，行为不会终止。当然，行为的持久性程度因人而异，主要受人的意志和实现目标的条件的影 响。一个人意志坚强，一般在目标确定之后就有不达目的死不罢休的干劲，因此会始终如一地努力。对一个意志薄弱的人来说，如果在实现目标的过程中需要克服的困难太多的话，就有可能半途而废。

5.可变性。行为由动机激发，指向目标。如果动机变化，行为必然发生变化。此外，如果动机不变，目标不变，而实现目标的环境与初期估计相差太大的话，也就有可能改变行为，重新选择目标。因此说，行为就具有可塑

性。

二、激励的概念

从管理学的立场来看，激励就是通过管理者的行为或组织制度的规定，给被管理者的行为以某种刺激，使其产生努力实现管理目标，完成组织任务的管理过程。通俗地讲，管理中的激励就是要解决如何调动职工积极性的问题。

从上面关于需要、动机和行为的讨论中可知，人们的行为产生于需要。那么激励的关键就在于激发人们没有意识到的潜在需要，或对人们已经意识到的潜在需要，但没有欲望的需要，提供实现需要的条件，从而强化人们的行为。所以，激励过程可用如下框图简单地来概括表示：

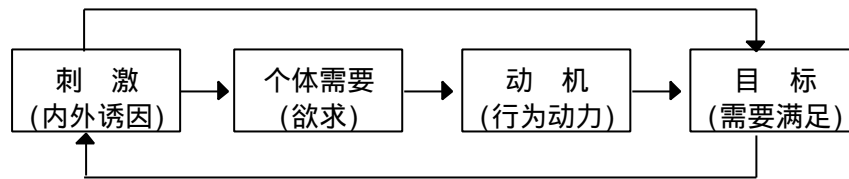


图 14-2 激励过程

从图 14-2 可知激励有如下特点：

（一）激励是一个循环过程

激励是一个循环过程，这一过程包括了这样几个阶段：第一阶段，刺激人的需要产生；第二阶段，在需要的作用下产生动机；第三阶段，在动机作用下引发行为；第四阶段，比较行为的结果，如果行为的结果与期望的目标一致，就会产生一种满足感，从而产生新的需求，强化行为。如果行为未能满足目标期望，行为者就受到挫折，其反应通常有两种；一是调整目标，二是调整行为，在较低的程度获得满足，然后产生新的需要。

（二）激励是一种典型的管理艺术的体现

在组织行为中，这样的情形是十分常见的：行为相同，动机不同；或行为不同，动机却相同。相同的动机，由于在寻找方法上的差异，会造成行为上的不一致，有的人可以采取这种行为，另一些人可能采取另一种行为。反过来，相同的行为也可能是由于不同的动机造成的。这些都说明，调动人的积极性的激励，对不同的人，不同的情况，应当应用不同的方法。因此，不存在对任何人都适用的激励模式。

三、激励的作用

激励的主要作用在于激发、调动人的积极性，从而使人们能够更富有成效地努力工作，以取得最大的成效。管理学研究证明，个人的工作成效取决于个人的能力和工作积极性，若用公式来描述即为：

$$M = f(A \times E)$$

这里 M 表示工作成效，A 表示工作能力；E 表示工作积极性。在决定工作成效的因素中，能力 A 自然是最基本的。如果通过有效的人事管理，使个人能够胜任工作，那么决定工作效率的关键因素就是工作的积极性了。并且，个人的能力变化是比较缓慢的，而工作态度，积极性的高低常常可能在短期内发生较大变化，从而对工作成效产生很大影响。激励恰恰就是要使人保持

旺盛的工作热情和积极性。具体他说激励的作用在于：

（一）通过激励来挖掘人的潜力

人的潜在能力与平时所表现出来的能力有时存在很大差别，前者会大大超出后者。人的工作积极性越高，潜在能力就越容易发挥出来。所以，挖掘人的潜在能力。关键就在于有效地激励制度和激励方法。

（二）通过激励可以为组织吸引优秀人才

有效的激励制度不仅可以充分调动组织内现有的人力资源，而且还有助于吸引组织外的人才流向组织内部。因为人人都愿意自己的才能得到充分的发挥，并得到公正的满足。有效激励的实质就是能够合理地满足人们的需要，这样的激励制度自然会吸引那些才能难以得到充分发挥的人才。

（三）通过激励可以激发员工的创造性

有效的激励不仅可以调动职工的劳动积极性，而且还会促进职工在工作中发挥自己的创造能力。去努力克服工作中的困难，完成任务。这种创造性的工作态度和热情对组织任务的完成和组织的发展具有重大意义。

第二节 激励的一般原则与方法

一、激励的一般原则

前面指出，没有适用于一切人和一切环境的激励制度和激励方法。在管理中，激励是充分展示管理者管理艺术的管理活动。在管理过程中，激励必须因时、因人、因地制宜。但这并不等于说激励就没有一定的规律可循。同其他管理职能一样，激励也必须遵循如下一些基本原则：

（一）理解人、尊重人

激励的根本目的是要调动人的积极性。与其他管理职能相比较，激励是做人的工作的艺术，激励得当，人们的工作热情高涨；反之，人们的情绪低落，组织的目标就难以实现。做好人的工作，其前提必须理解人，尊重人。

人的行为具有多变性，多样性，创造性，但又遵循着一定的规律。理解人就是要认识这种规律。一个人的工作态度好、热情高；或者恰恰相反，工作积极性不高，效率低，都有一定的原因。了解人就是要认识人，抓住这种原因。其次，做好激励工作，还必须理解人。仅了解人，知道了事情为什么是这样还不够，还应该站在当事人的立场上考虑问题，由此才能找到解决问题最有效的办法来。最后，激励还必须尊重人。无论是正激励的表扬，还是负激励的批评，都必须考虑受激励者所处的情境，采取合适的方式。只有真正地尊重他人，激励才会为人们所接受，奖励不被人们认为是恩赐，批评不被人们当作是打击。

（二）时效原则

时效原则指奖励必须及时，不能拖延。一旦时过境迁，激励就会失去作用。唐朝柳宗元在《断刑论》中就指出：“赏务速而后有功，罚务速而后有惩”。实践也一再证明，应该受表扬的行为得不到及时的鼓励，会使人气馁，丧失积极性；错误的行为受不到及时的惩罚，会使错误行为更加泛滥，造成积重难返的局面。

把握好激励的时玖是一种艺术，并非记住了这一原则就能做好的。一般来说，正激励多在行为一发生就给予表扬，以示支持。对错误的行为，先应及时制止，不让其延续下来或扩散开会，批评与其他的惩罚措施，就应根据不同的情形分别处理了。因为在有些情况下，当场的严厉批评会使受批评的同志觉得面子上过不去，进而产生对立情绪，甚至矛盾冲突。在这种情况下，适当的冷处理或许是十分必要的了。

（三）功过分开，一视同仁

我国传统文化在奖励问题上有一种将功补过，以功抵过的主张。这是不符合现代管理的要求的。奖赏与惩罚应当分明，这不仅指对该奖的人给予奖赏，对该罚的人给予惩罚；而且还包含着对同一个人的功过应当严格区分，分别处理，有功该奖，有过当罚，不能以功抵过，扯平完事。

做到赏罚分明，一个密切相关的问题就是赏罚必须一视同仁，人人平等。三国时著名的政治家诸葛亮曾说：“赏以兴功，罚以禁好，赏不可不平，罚不可不均。赏赐知其所施，则勇士知其所死；刑罚知其所加，则邪恶知其所畏。故赏不可虚施，罚不可妄加，赏虚施则劳臣怨，罚妄加则直士恨。”赏罚必须是对事不对人，才有可能做到人人平等。

（四）以奖为主、以罚为辅

奖励和惩罚都属于激励，最终目的是一样的。调动人的积极性，消除组

织中存在的消极因素，可根据个人不同的情况，在偏重赏或是偏重罚之间适当地作出选择。但在建立激励制度时，应执行以奖为主，以罚为辅的原则。因为完成组织的目标，最终还要靠调动人的积极性和创造性，要激励员工努力工作。这一点，惩罚是做不到的。

我国古代思想家们在论述奖赏问题上也是认为应当坚持以奖为主的原则的。《左传》中古人曰：“善为国者，赏不悟越而刑不滥，赏悟越则惧及淫人，刑滥则惧及善人。若不幸而过，宁僭无滥，与其失善，宁其利淫。无善人，则国从之。”这段话的大意是：善于治理国家的人，赏罚都不可以过度。赏过度就担心邪恶者也能得到，罚过度就担心好人也会受到伤害。如果不巧出现了差错的话，那么宁可赏过而不要罚过，因为，宁可赏错坏人，也不能伤害好人，一个国家若没有了好人，那么这个国家也不可能好起来。古人这里讲的是治国立法的道理，但也适用于一般组织的管理。

（五）物质奖励与精神奖励相结合的原则

物质利益是人们行为的基本动力，但不是唯一的动力。任何人都可能仅为物质利益而活着。现实生活中，人们的需要是多方面的，既有物质性的，也有精神方面的，只不过对于不同的人而言，两种需要的强度有所不同罢了。所以，奖励必须注意物质奖励与精神奖励相结合。无论片面地强调哪一方面都是不正确的。

物质奖励与精神奖励相结合也是针对激励制度而言的，就某一件事，某一个人来说，一次奖励，可能只是物质的，也可能只是精神的，或者是二者相结合的。

（六）实事求是，奖罚合理

无论是正向激励，还是负向激励，都必须实事求是，掌握好分寸。这也是激励的艺术性所在。古人也指出，赏不当功，罚不当罪是十分有害的。

要做到实事求是，奖罚合理。首先必须端正奖罚的思想。奖励不能唯奖励而奖励，不能借奖励来拉关系，培植山头势力；不能故意拔高成绩。树立虚假典型；也不能搞平均主义，人人有份。批评、惩罚，也应该从事实出发，对事不对人。不能无限上纲，更不能借机打击报复；也不能因为受罚者是与自己关系不错的人，文过饰非，大事化小，小事化了。

其次，还要掌握运用激励工具的艺术，特别是语言艺术。不论是奖励还是批评、惩罚，都要运用一定的语言表达出来。不同的语言或同一语言在不同的情形下，会表达出不同的激励强度。学会运用语言的艺术，一是要学会准确用语，用语要得体；二是要学会因时因地用语，注意形式和地点。同样的语言，在大会上说出来和在小会上说出来，个别说话时说出来，作用是大不一样的。掌握好奖惩的分寸，必须苦练运用语言艺术。

二、激励的方法

激励的方法指在关怀、尊重、体贴、理解的基础上，以诚挚的感情，人情入理的分析，实事求是的科学态度，恰如其分的手段，对受激励的对象以启发和开导，调动其内在积极因素，促使其振奋精神，积极向上，努力进取。

激励的方法可分为精神激励法和物质激励法两大类。下面分别加以阐述。

（一）精神激励法

常见的精神激励法有：

1.目标激励。目标激励就是通过树立工作目标来调动人们的积极性。在多数情况下，人们都希望工作具有挑战性，能在工作中充分发挥自己的能力，从而体会实现感。在管理过程中，如果给每一个人能确立一个通过努力可以实现的、明确的工作目标，就可以起到调动积极性的作用。

2.情感激励。古人云：“感人心者莫先于情。”情感是人们对于客观事物是否符合人的需要而产生的态度和体验。它是人类所特有的心理机能。当客观事物符合人的需要，就会产生满意愉快欢乐等情感。反之，就会产生忧郁、沮丧等消极情感。管理激励工作必须注重“情感投资”，晓之以理，动之以情，鼓励人情、人爱、人性、要讲人情味，给人以亲切感温暖感，用真挚的感情去感染人，满足人的感情需要。

3.榜样激励。所谓榜样激励，也就是典型激励。典型是公开树立起来的旗帜，典型的力量是无穷的，运用先进典型教育群众和带动群众，是我们党的思想政治工作经常用的一种行之有效的好方法。在实际工作中，应注意发现和及时正确宣传好的典型，发挥典型的引导作用，使好人好事得到社会和众人的承认和尊重，使人们向先进看齐，以先进为榜样，培养健康、向上的情操。

4.行为激励。从管理心理的角度来看，每个人都对他周围的人产生行为影响力。但由于权力、地位、资历、品德、才能和心理素质等情况不同，每个人对他周围的人产生的行为影响力的大小是不同的。正因为如此，领导只有加强自身修养，通过自身的言传身教，树立权威和表率，才能更好地影响，激励广大干部和职工群众。这一点在本书领导与领导者一章有详细的论述。

5.考核激励。就是对干部和职工的思想、业务水平、工作表现和完成任务方面考核，对政绩突出、表现优秀者给予奖励、晋升，对不胜任者要换职换岗，必要时还应降职处理。这种做法目的是给干部、职工造成一种压力，克服干好干坏一个样的状态，从而促使其振奋精神、积极进取。

6.尊重激励。自尊心是一种高尚纯洁的心理品质。自尊心是人们潜在的精神能源，前进的内在动力。人们有自我尊重，自我成就的需要，总是要竭力维护和努力争取自己的面子、威信、尊严。一个人的自我尊重需要得到满足，就会对自己充满信心，对他人、对社会满腔热情，感到生活充实，人生有价值。反之，一个人的自尊心受挫，就会消极颓废，自暴自弃，畏缩不前。

7.关怀激励。就是把他人的政治利益，物质利益和精神生活需要时刻放在心里。对于他人的工作、学习、生活、成长和进步给予关心和支持。通过关心他人的冷暖和切身利益，帮助排忧解难，使其认识到自我存在的价值，从内心深处受到感动，打动心灵，从而产生精神动力，积极工作，多做奉献。

8.危机激励。危机就是潜在的危险。危机激励就是从反面激励，就是从关心人的立场出发，帮助分析问题和找出存在问题的原因，给人指明坚持某种观点、主张、做法可能会产生的不良后果以及危害，使人产生危机感，从而转变自己的态度、观点和行为，焕发精神，树立信心，鼓起勇气，积极进取。

9.表扬激励。表扬激励就是对好人好事给予公开赞扬，对人们身上存在的积极因素和积极表现及时肯定、鼓励和支持。从心理学特点来讲，人们都喜欢接受表扬，不愿接受批评。从每个人的身上来看，积极因素总的来说始终是占主要方面的，消极因素是占次要方面的。表扬激励有利于调动积极因素，把消极因素转化为积极因素，把大多数人的积极性调动起来，促进工作

的开展。

10. 荣誉激励。受荣辱观决定，正常人都有荣誉感。荣誉激励包括发给奖状、奖旗、奖牌，给予记功、授予称号等，以此来激发广大干部、职工群众的革命热情，调动人们的积极性。

（二）物质型激励法

物质型激励法指的是通过满足人们对物质利益的需求，来激励人们的行为，调动人们的工作积极性的方法。物质利益是人们生存和发展的基础，是最基本的利益。当然，不同的人对物质利益的要求是不同的，有的强烈，有的淡薄。但总的来说，它仍是现阶段最重要的个人利益之一。所以说，物质型激励方法也是管理中重要的常见的激励方法。

物质型激励方法主要有：

1. 晋升工资。就是提高职工的工资水平。工资是人们工作报酬的主要形式，它与奖金的主要区别在于工资具有一定稳定性和长期性。工作有成效的职工如果获得晋升工资的奖励，毫无疑问是重大的物质利益。因此，晋升工资的激励方法一般是用于一贯表现好，长期以来工作成绩突出的职工。

2. 颁发奖金，奖金是针对某一件值得奖励的事情给予的奖赏。奖金与工资不同，它的灵活性大，不具有长期性、稳定性，一件事情该奖，目标达到了，奖金发放了，也就结束了，所以说奖金也是一种重要的物质型激励手段。适用于特殊事情的激励。

3. 其他物质奖赏，除了货币性的工资与奖金之外，常用的还有住房、轿车、带薪休假等可为人们提供其他物质利益的激励手段。特别是有些激励方法是带有物质型激励与精神型激励相结合的特征，如高尔夫球俱乐部会员证，对个人来说，参加高尔夫球运动不仅是一种享受，而且在一定的社会中它还代表着一种地位和身份，给人以自尊需求的满足感。

第三节 西方激励理论简介

一、期望激励理论

期望激励理论是由美国心理学家托尔曼最先提出来的，1964年，另一美国心理学家佛隆在其基础上又作了研究发展，才正式形成系统理论的。期望激励理论认为：个人的行为方式由个人的需要和实现这种需要的可能性决定。个人需要可能产生行为的动机，而实现需要的条件却决定着动机是否能激发行为；因为个人需要如要得到满足，必须付出一定的努力。如果某人已经意识到某种需要，实现这种需要的客观条件又已经具备，他或她就会立刻采取行为，以实现需要。如果他或她觉得实现这种需要的客观条件不具备，或者要付出不值得付出的努力，那么他或她就可能抑制这种需要。这样，我们说一个人在行为之前，会对某一种需要进行估计，即实现这种需要对自己具有多高的价值，值不值得去努力；其次，在现实条件下，自己要经过多大努力才能实现这一需要，所以，激励的力量与受激励者对目标价值和实现的概率估计相关。

期望激励理论可用公式表述为：

$$\text{激励力量} = \text{目标价值} \times \text{实现概率}$$

由此可见，如果一件事的目标价值越高，实现的概率越大，所产生的激励力量也就越大。通俗地讲就是可以调动更大的积极性。反之，如果一件事对受激励者来说缺乏价值，再加之实现概率小，就不会产生出激励力量。由此可推知，管理过程中的激励工作，要设定出人们确认其有较高价值的目标，同时又要创造出较大的实现概率的客观条件，这样才能充分调动广大职工的工作积极性。

目标价值的高低不是由管理者决定，而是由受激励者的需要所决定的。显然，一个在经济上拮据的人认为货币收入的价值较大，而一个富裕的人可能认为荣誉称号的价值较高。管理者的重要任务之一就是准确地把握职工对需要的价值评价，采取合适的激励方式。

二、双因素理论

双因素理论是由美国管理学家赫茨伯格所提出来的。1959年赫茨伯格出版了《工作的激励》，1966年出版了《工作与人的本质》，1968年，他在哈佛的《商业评论》上又发表了《再一次：你怎样激励雇员》，1969年在同一杂志上，赫氏与他人合作发表了《事实工作内容大有好处》一文。在这一系列著作中，赫茨伯格建立起了双因素理论。

赫茨伯格认为，影响人们工作积极性的因素可以分为不可互相替代的两大类。其一赫茨伯格称之为保健因素，另一类称之为激励因素。

保健因素又称维持因素，它们没有激励人的作用，但有预防、保持人的积极性，维持工作现状的作用。换句话说，如果保健因素搞得再好，职工也不会因此而大增积极性；但如果保健因素搞得不好，那么职工的积极性就会下降。赫茨伯格认为这些因素不良可能造成不满意。这些因素主要有：企业政策和行政管理、工资水平、人际关系、工作条件等。

激励因素是影响人们工作的内在因素，其本质为注重工作本身的内容，借以提高工作效率，促进人们的进取心，激发人们做出最好的表现。激励因素就象人们锻炼身体一样，可以提高身体素质，增强人们的体质。这些激励

因素，赫茨伯格认为可以导致人们的满意，这些因素主要有五个：成就、认可、工作本身的吸引力、责任、发展。

赫茨伯格双因素理论的核心在于强调保健因素与激励因素不可相互替代，各自的作用不同。因为他认为，满意与不满意不是相互对立的，与满意对立的是没有满意，而与不满意对立的是没有不满意。这种观点与传统观点的比较如下图所示：

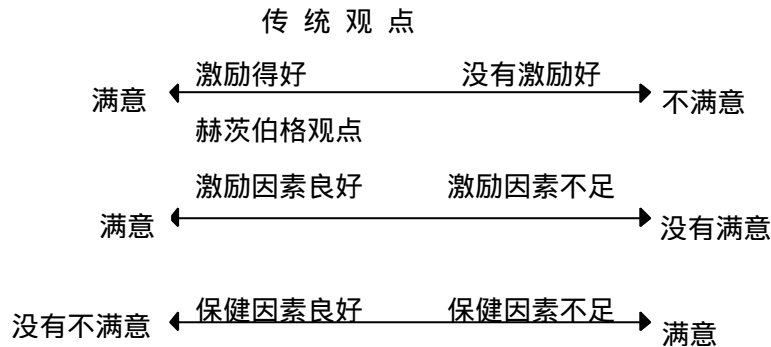


图 14-3

自 60 年代以来，双因素理论在管理界越来越为人们所注意，因为它指出了：激励人的积极性，更重要的是要提供能使人感到具有价值实现意义的工作，工作内容具有挑战性，应让人们承担更重要的责任。而不仅仅是把眼光局限于提高工资水平、办好福利事业上。从这个意义上来说，赫茨伯格的双因素理论是与马斯洛的需求层次论相通的。激励因素就是人的高层次的需求，而保健因素只是人们在低层次上的需求。当然，赫茨伯格的理论是以美国的企业为实验基础的。这种实验基础的特点之一是当时美国企业工人的收入水平已有很大提高，工人们对工作的内容越来越关注。如美国民意研究中心 1973—1974 年调查表明，过半数的男士认为工作的首要条件是能够提供成就感。此外，把有意义的工作列为首位的人，要比把宿短工作时间列为首位的人数多 7 倍。

我们认为，虽然保健因素与激励因素不能相互替代，但却紧密地联系着。如果保健因素缺乏，激励因素也不会为人们所考虑和关心，自然也不会激励出人们的积极性。在我国企业职工收入水平还低的现实中，更应注意到这一点。

三、公平理论

公平理论是美国心理学家亚当斯提出来的。1963 年，亚当斯发表了其论文《对于公平的理解》，1965 年亚当斯又发表了《在社会交换中的不公平》一文，从而提出了公平理论的观点。

亚当斯的公平理论，主要解决分配过程中的公平程度对职工积极性的影响。亚当斯认为：在一定的环境中，人们总是将自己所作出的贡献和所得到的报酬之比，与一个与自己相关的人所作出的贡献和所得到的报酬之比相比较，来判断报酬的分配是否公平，从而决定下一步的行为。显然，如果比值相等，双方都会有公平感，因此，双方都可以维持原有的积极性，如果二者不能相等，比值较小的一方就会认为自己在分配中受到了不公正的待遇，进而会调整他自己的行为。

由此，亚当斯提出了著名的公平关系方程式：

$$\frac{Q_p}{I_p} = \frac{Q_o}{I_o}$$

式中： Q_p ——比较者获得的报酬。

I_p ——比较者作出的贡献。

Q_o ——被比较者获得的报酬。

I_o ——被比较对象作出的贡献。

如果方程式没有得到满足，如 $\frac{Q_p}{I_p} < \frac{Q_o}{I_o}$ ，比较者就会产生一种不公平感，认为自己的贡献没有得到公平的报酬。由此可知，一个人对工作的报酬是否满意，不仅受报酬绝对值 Q_p 的影响，而且还受到报酬相对值 $\frac{Q_p}{I_p}$ 的影响，更会受到这个相对值与可比较的范围内的相对值的影响。只有当报酬是公平时，组织结构才能保持稳定，如果不公平，矛盾就会产生。

亚当斯发现，一旦出现了不公平，感觉到不公平的人们一般会采取行为调整措施，这些措施主要有以下几个方面：

1. 要求增加自己的报酬，以便提高 $\frac{Q_p}{I_p}$ 的值；
2. 要求降低他人的报酬，以便降低 $\frac{Q_o}{I_o}$ 的值；
3. 主动减少自己的贡献，以提高 $\frac{Q_p}{I_p}$ 的值；
4. 要求提高他人的贡献，以减少 $\frac{Q_o}{I_o}$ 的值。

在这四种行动措施中，第 1、2、4 种措施都只有在得到管理者的认可之后才能实现。并且，管理者在进行调整时，会改变原有的报酬格局，因此一般都比较困难。只有第三种行为调整方式不需征得他人的同意而自主地进行。如果比较者的名义贡献，譬如劳动时间不能减少，他可以通过磨洋工的方式减少实际贡献。因此说，不公平的分配，必然降低人们的劳动积极性，这也就是在我国过去所存在的“大锅饭养懒汉”的现象。

如果当上述 1、2、3、4 种行为调整措施都不能奏效时，比较者的最后一种调整方式就是换一个比较对象，这实质上是心理自我安慰的做法，不可能持久。从这种调整方式发展下去，就是比较者调换工作环境，造成组织内的人员流动；队伍就难以稳定。

公平理论揭示了公平分配对激励的重要作用。这对我们今天来说是特别有意义的，激励制度必须包含公平分配的制度。当然，不只是公平分配制度。

四、综合激励理论

前述的激励理论都是从人的行为模式的某一方面来研究激励问题的。虽然都有一定的科学性，但又不太完备。有必要集众家之长，形成一个比较完备的激励理论。这个任务由波特和劳勒共同完成了，他们以期望理论为基础，建立起了被称之为综合激励模式的激励理论。

综合激励模式的图示如下：

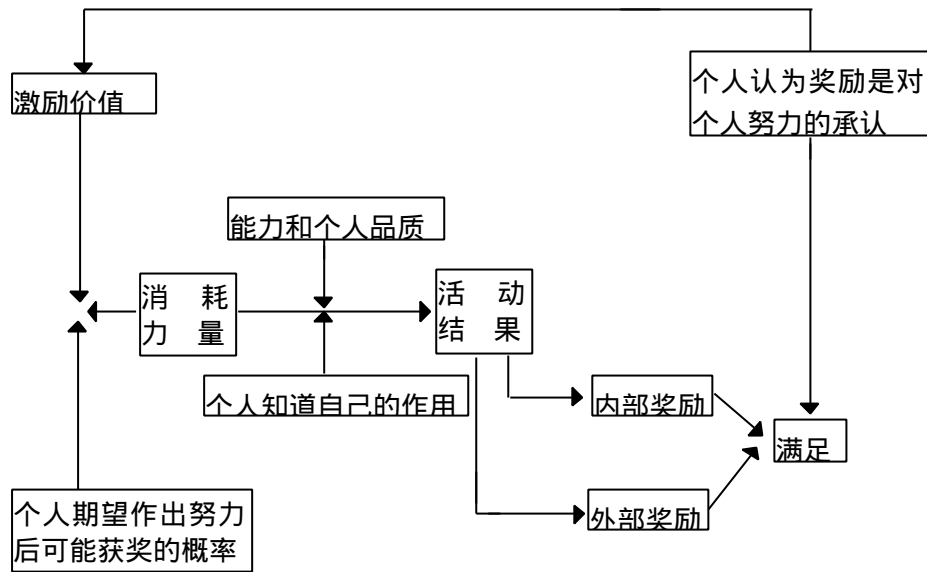


图 14-4 综合激励模式

从上图可知，激励可分为内激励与外激励两种。波特与劳勒指出：内激励的内容包括：劳动报酬、工作条件、企业政策等；外部激励的内容包括社会、心理特征等因素，如认可、人际关系等；激励过程是内部激励和外部激励综合作用的结果。

在这个模型中，尚可进一步分析如下变量：

（一）消耗力量。指的是工作者对完成工作所需作出努力的估计，而它的大小由组织所确立的激励价值和自已可能成功的概率决定。显然，这是期望激励理论的应用。但这里的努力程度并非是活动的结果。活动的结果既受激励程度的影响，又受个人品质、能力以及和个人对自己工作作用感知的影响。最后一个变量指的是个人对完成工作任务的把握和对投入的规定意愿。

（二）满足。指的是个人从活动结果中所得到的满足需要的程度。它由两个因素决定，即活动结果产生的内部奖励和外部奖励决定，它指出，一项活动结果只有在产生最大的外部奖励和内部奖励，才能使工作者获得最大的满足。当然，这种奖励还应为个人所接受和承认。

（三）联系。在波特——劳勒的综合激励模型中，各变量之间都有着密切的联系，如果联系中断，特别是如果激励和劳动结果之间的联系中断，职工就会丧失积极性，激励就不起作用。因此，必须注重这种联系的不断加强。

波特——劳勒模型是比较复杂的，上述内容只是其中的梗概。这种模型在我国的管理实践中尚未应用过。如何结合我国的具体实践，还有待于进一步探索。

第四节 社会主义企业激励机制探索

一、激励原则

本章节二节讨论过激励应遵循的一般原则。在不同的管理实践活动中，因为所处的情境不同，这些原则还应进一步具体化。我国社会主义企业的管理实践表明，激励还应执行如下几条原则：

（一）国情原则

所谓国情原则就是激励的制度、方法必须与我国的国情相一致，符合我国国情。国情是任何一个企业经营管理都必须认真考虑的客观环境。脱离了环境，教条、盲目地照搬西方的管理原则，条条框框，是难以奏效的。在发达资本主义西方的企业经营管理实践中总结出来的激励原理。固然有它的科学性，但也有它的局限性，所以，最重要的是与我国的实际情况相结合。结合的前提是要充分认识国情。

社会主义初级阶段是建立激励制度、选择激励方式和手段首先必须考虑的国情。在这一阶段，既要坚持社会主义制度的基本原则，又要正视生产力不发达的现实，把发展生产力放在首要地位。此外，在这一时期，生产关系还不完善，正处于不断变革之中。对企业职工的激励，就是要从这个实际出发。更进一步看，生产力不发达阶段，物质利益仍是人们最重要的利益，是影响人们生活水平最重要的因素。这样，激励应该以物质型激励为主，不能以精神型激励为主。我们不否认精神激励在现阶段的重要地位和作用，但不能强调过头。

文化传统也是国情的一个重要内容。在本书第二章中对我国的历史文化在管理领域中的影响已有一个简单地论述。现在与激励职能联系起来看，不难发现其中许多价值观念和行为准则都与发展市场经济所应提倡的价值观和行为准则不相适应。譬如，在市场经济中，为了提高效率，机会均等，公平竞争，拉开收入差距是应当提倡和鼓励的。但我国的传统文化中“不患寡而患不均”的观念积淀很深。过大的收入差距，哪怕是在严格的按劳分配原则下形成的，也会带来一定的负作用，影响一部分人的积极性。

（二）主人原则

管理中的激励不能简单地等同于奖赏。“重赏之下必有勇夫”是奖赏制度的典型特征。在这种奖赏制度中，授奖的与受奖的通常不居于平等的地位，前者要高于后者，奖赏也往往被看作一种恩赐。在社会主义企业中，激励的目的是为了调动职工的积极性，调动职工积极性的方法有三种，一是皮鞭与饥饿威胁下的积极性；二是物质利益诱导下的积极性；三是作为主人自觉产生的积极性。前两种积极性都是被动产生和难以持久的。只有第三种积极性是自觉形成，可经久不衰的。社会主义社会是人民当家作主的社会，社会主义企业调动职工积极性的立足点应放在确立职工在企业中的主人翁地位上。只有真正树立了主人翁观念，职工将自己的个人利益与企业的生死存亡自觉地联系在一起，就会发挥出最大的积极性和创造力。

坚持激励的主人原则，必须反对单纯雇佣观点；将职工看作“经济人”，认为劳动者的一切都是为了工资奖金的观点；反对把企业与职工割裂开来，认为企业只是职工工作的场所的做法，把职工排除在企业之外。现在，西方资本主义国家的企业主都已经认识到，调动职工的积极性和创造性，仅靠工资和奖金的时代已经过去了，今天应通过多种方式，如职工持股、职工福利

计划、终身雇佣制、企业文化建设等，努力地使职工和企业结合成命运共同体，使受剥削的工人以主人翁的态度来工作。资本主义的企业尚能如此，社会主义的企业就更应朝这个方向努力。激励中必须坚持主人原则，一是要把职工当主人看待，二是要通过各种制度保障职工的主人翁地位，三是要创造多种条件使职工发挥主人翁精神。

（三）效益原则

企业是一个经济组织，其最根本的目的是要获得利润。企业的一切工作都必须讲求效益，这一点对激励工作来说也不例外。激励同一切管理工作一样，都需要成本，物质利益激励需要成本，精神激励也同样需要成本。讲求效益，就是要求在激励制度中，分配一定要讲求效率。首先定额要合理，要制订并执行先进合理的定额；其次，分配必须公平；其三，奖金的水平应同效益挂钩。

（四）改革原则

改革原则指企业的激励制度建设，激励方法的运用应与企业的整体的改革结合起来。我国经济改革的目标是要发展社会主义市场经济，其中心环节则是要增强企业活力，而企业活力的源泉又在于挖掘和发挥企业职工劳动积极性和创造性。这就是要在企业内部通过改革建立起新的动力机制，使激励制度化、机制化，使改革的成果在激励制度建设和激励方法运用上体现出来。

执行改革原则，首先要改革企业的分配制度，执行按劳分配的原则，真正实行多劳多得；其次要改革企业的思想政治工作，形成新的精神激励机制；再次要贯彻和落实职工代表大会制和职工民主管理制度，确保改革中职工的主人翁地位；最后还要解放思想，充分借鉴运用现代管理学的理论成果和新兴科学。如行为科学、管理心理学等，来指导企业的激励管理。

二、完善企业的动力机制

在现阶段，形成最持久、最稳定的激励力量的途径是要在企业内建立起一种新型的动力机制，提高管理激励的效率。这与前面所讨论的以个体为对象的激励理论，对我国企业今天的管理来说，有着同样重要的意义。如何形成一个完善的企业动力机制，具体来看应抓好如下几方面的工作。

（一）建立合理的产权制度，形成有效的财产激励机制

在市场经济中，财产是一切物质利益形成的基础。在一个企业中，拥有财产权是作为企业主人的基本特征和基本规定。我们认为，只要有条件和可能，每一个企业都应在实行现代企业制度的改革实践中，建立职工持股，或其他确定职工产权的制度，使职工作为企业主人的权利和地位明晰化，具体化，从财产权制度上使职工和企业结成命运共同体，促使职工真正关心企业的生产经营活动。

（二）改革企业内部分配制度，坚持以按劳分配为主体的分配制度

职工拥有产权的制度虽然能形成财产约束和财产激励，但职工同时又是企业的劳动者，按财产权分配不能解决调动劳动者积极性的问题。并且，按劳分配是社会主义制度的基本特征之一，在我国的企业改革实践中只能完善，不能抛弃。我国企业需要实行多种分配原则相结合的分配制度，但按劳分配必须居于主体地位。

执行按劳分配原则，必须改革我国企业现行的分配制度。首先要坚持职

工的收入水平与企业经济效益挂钩的原则，打破企业吃国家“大锅饭”的现象；其次要拉开职工个人间的收入差距，竞争上岗，多劳多得，少劳少得，不劳不得，奖勤罚懒，彻底打破企业内部“大锅饭”。

要使按劳分配科学合理，必须建立起一套责权利紧密结合的企业内部经济责任制度。要做好企业管理基础工作，严格各种定额管理，对已建立起来的计量、检测、标准、核算等基础管理，要不断完善；责任应层层分解，岗岗落实，严格执行。

（三）完善企业的民主管理制度，强化职工的主人翁地位

正反两个方面的经验告诉我们，确立工人阶级在企业中的主人翁地位是形成合理的动力机制，调动职工劳动积极性的关键。我国前一个时期，由于某些认识上的原因，职工的主人翁地位没有受到很好的尊重，在有些方面还遭到了损害和削弱，从而影响了劳动者的积极性，建立完善的企业动力机制，必须牢固地树立职工是企业主人的思想，企业在制定各项方针政策时，应充分考虑全体职工的利益，充分听取职工的意见，采纳职工的合理化建议。要健全企业的职工代表大会制度，保障职工代表大会的各项权力，发挥职工代表大会的作用。

当前，特别要强调的是，现代企业制度改革，明晰企业产权，保障所有者的权益与加强职工的主人翁地位二者并不矛盾，因为在社会主义制度中，企业所有者与劳动者的基本利益和基本目标是一致的，没有根本的利害冲突；其次，在企业内部，企业的盛衰存亡既关系到所有者的切身利益，又关系到劳动者的切身利益，二者只有同心协力，才能保证企业兴旺发达。

（四）改革企业思想政治工作的方式方法

企业的思想政治工作要为企业的生产经营服务，提高职工的思想觉悟和认识水平，调动职工的工作热情和积极性是其重要任务之一。企业的思想政治工作应结合企业的生产经营特点，企业的实际情况，把工作做到实处。工作方式应灵活多样，把工作富于职工喜闻乐见，愿意参与的各种群众性活动中去。

在企业中开展思想政治工作，一是方法要得当，切合实际，此外，还应运用科学的管理方法和手段，诸如责任制、目标管理方法等。

（五）搞好福利制度建设，解除职工的后顾之忧

这一问题在本书人事管理一章中已有讨论，此处只是指出，企业福利制度建设是激励机制的重要内容。企业既要改革目前包揽职工一切的福利制度，又要建立能解除职工后顾之忧，使之安心工作，在企业工作长期化的福利制度。

（六）搞好企业文化建设

所谓企业文化，是企业在追求经济效益等发展目标的过程中逐步形成而确立起来的思想成果和精神力量。它包括企业全体职工所共同拥有的经营信念、价值观念、行为准则以及他们对企业的依赖意识、责任感和荣誉自豪感等内容。这种文化在长期的吸收和融合中，一旦形成传统，将形成一种新的动力机制，对企业的前途和命运发生强大的支配作用。

首先，它对增强企业活力有着巨大的精神激励作用。因为企业文化重视人的价值，注意发挥人们主体意识，并在企业中形成一种独具特色的共同的价值体系。这种价值体系必然会推出一种新精神，而这种新精神一旦形成，则将极大地调动企业职工的积极性，并在企业中形成一种生气勃勃，万众一

心的气氛，共同为企业的振兴而努力。例如大庆人的“三老四严”作风，北京墨水厂提出的“一厘钱”精神，在我们许多企业中都发生了连锁反应。

其次，它能提高企业的凝聚力。企业文化使人们改变原来只从个人角度出发的行为意识，树立一种以企业为中心的共同价值观念，从而潜意识地对企业产生一种向心力，企业的凝聚力由此形成。企业的凝聚力极大地激发企业职工自豪感，使命感，促使企业职工关心企业的命运和前途，关心企业利益的实现。树立“厂荣我荣、厂衰我耻”的集体主义意识，为企业的目标实现发挥自己最大的潜能。许多企业的实践表明：企业凝聚力越大，企业发展就越快。

再次，它对提高企业素质、参与市场竞争具有极大的作用。由于企业文化的建设增强了职工对企业的责任心和荣誉感，广大职工自然会产生“当家作主人”的愿望，必然会关心企业竞争的成败，并积极地提高自己各方面的素质，使自身的价值和企业的价值在市场竞争中得到实现。

最后，它有利于促进社会主义精神文明建设，我国的企业不仅是一个经济实体，也是一个社会群体，企业不仅是社会主义物质文明的创造者，也应当是社会主义精神文明的传播者，而社会主义企业文化的实质就是要创建集体主义协作精神，使企业全体成员有共同一致的价值观念。这样，随着企业文化的建设，它不仅要培养各个企业成员热爱集体，关心企业，积极工作的品格，在职工之间培养起相互依赖，密切合作的和谐气氛，而且还要不断地提高他们的精神素质和思想觉悟，把他们热爱关心企业与集体的情感升华到热爱祖国，热爱社会主义、热爱共产党的崇高境界。

建设优秀的企业文化，是企业的一项系统工程，任务艰巨。但只要每一个企业从自己的实际出发，把创建优秀的企业文化当作经营管理中的一件大事来抓，持之以恒，坚持不懈，是一定会成功的。

思考题

1. 什么是激励？
2. 如何评价西方激励理论？
3. 完善我国企业激励机制应注意什么问题？

案例七

季宁的会议*

季宁的组织结构、制度、人事政策、个人作风都在他的会议中完全显露出来。

ITT 曼哈顿总公司一间上锁的屋子里，五十位总管坐在两张覆有毛毡的长桌旁。季宁坐在长桌中央，等着来自世界各地的总管向他报告。季宁对一位总管说：“约翰，你的问题怎么解决？”

约翰对着面前的麦克风说：“我打过电话给他，可是他没法作出决定。”

“你要我打给他吗？”

“这倒是个好主意，你肯吗？”

季宁说：“我很乐意效劳，不过你的薪水要飞了。”

约翰狼狈他说：“不用麻烦了，我会打电话给他。”

季宁和他的高阶主管每年总共要花三个月在开会上。为什么这么多？（注：ITT 为美国著名公司、国际电话电报公司的英文缩写，季宁曾任该公司总裁并取得巨大成功。）报告不能达到同样的效果吗？季宁不以为然——只有面对面压力锅似的气氛，才能滤出不可摇撼的事实，使之蒸馏成稳健可行的决策。

季宁的会议带有质询和敌对的气氛。总经理的报告已经准备妥当，每个人都应该仔细读过。会议是要找出新问题，补充新资料，注意其象征意义。季宁在会议中适用的心理技巧非常接近近来许多国家使用的公开审问方式。采用麦克风和正式的“绿毛毡”会场，使大多数老板和属下私下进行的个人接触变成公开亮相。季宁以公开审判的手法运用实例辅助；他对观众的影响力不亚于列席人员。害怕被职关是一个有力的工具。有过几次经验之后，主管就会准备妥当才来开会，而且在出席前也会尽可能把工作做好。

恐惧是季宁制度能发挥效果的原因之一。恐惧自己消息不灵通，”在会议上出丑，受到惩罚。松下（指日本松下株式会社）也有类似的措施，部门经理不希望被列入“D级”——这是形式上的分类，但是不会受到直接的攻击。然而恐惧不只是一种消极的情绪，它会积极的促使人们努力取消这种情绪。

人们常常认为积极的鼓励比消极的鼓励有用，但是在严密、无可逃遁的管理制度下，消极的鼓励一样有用。我们一向强调积极方式，那是我们企图抵制采用消极方式的制度。这种做法会使我们联想到欧威尔（按，“一九八四年”一书作者）的“大阿哥”世界，以及受到全面控制的监狱和收容所，还有受害者因为过分惊骇转而认同侵略者，象贝蒂·赫斯特（Patty Hearst），或者是过份依赖转而美化侵略者（象有些师生关系）。

直线主管在提出报告时，不仅要担心季宁，而且还要担心幕僚人员。这和松下又正好相反，松下的幕僚人员在幕后行动，他们还考虑到部门经理的接受时间。一位 ITT 前任产品群经理追忆着：“对一个严重陷入困境的人来说，这就象是眼见一只受伤的公鸡在空地上被同伴啄死。如果季宁把目标对准某一个人，就等于暗示幕僚人员跟着开火。然后他就作壁上观。人们会讲很多粗话，有时情况非常激烈。”

在一个典型的会议上，幕僚人员可能会打断总经理的报告，他想了解为

什么某一分公司不问 ITT 其它公司买零件，反而找外人。季宁坐在旋转椅上，聆听双方的谈话。一旦找出头绪，他就打断谈话，指派某人去研究这件事。然后报告继续进行。值得注意的是，这些谈话无论有多火爆，都会得到有技巧的处理。重点在于实情而非个性。一位主管说：“这就象网球比赛，你可以和对手打一场激烈的比赛，可是比赛结束后，你们的交情仍在。”从直线主管的观点来看，他们担心会有不良影响。其中一位表示：“老练的直线主管组成一个非常紧密的联盟。有时受到攻击时，我们真的很难过。因此我们通常避免在会议上揭疮疤。我们会尽量在事后互相协调。这变成象是一个俱乐部。‘我们’和‘其它混蛋’对抗。”要注意，他们的都会互相协调，设法解决。他们遇到问题时不会逃避。这种私下解决的方式可以减少不近人情的气氛，不会将“个人”反应置之不顾，猛力攻击，至少会给彼此一些感情上的支持。他们无法打击制度，但他们可以一起吐苦水。

季宁可以连续坐上十二个小时。在纽约和美国分公司总管开会要进行两天。在布鲁塞尔的会议有三十到五十个公司参加，为期一周。季宁在这些会议上的控制力惊人。他不会让会议流于空谈，他自己的言辞都很切实。当然，这种态度使 ITT 不敢犯下大型、冗长会议的许多错误。擅长报告的“专业会议人员”令人感到厌烦。公司要求先送上详细报告，使现场报告的重要性降低。即使口才流利的人士也很难“做广告”，因为他们会经常受到问题的干扰。季宁有办法结束空洞的报告。他会说：“把讲演稿丢掉，只要告诉我们实情。”最重要的是，报告结束时，由季宁综合整理。他能够把一个问题的细节全记在脑中。

季宁很重视会议，他认为这是观察人，听人说话的好机会。季宁曾说：“从一个人的腔调就可以听出来他是不是还有问题没报告出来。当时沟通和书面报告可以保证使我得到坦白的答案。”

大概所有的高级主管都需要开会，但是很少公司象 ITT 这么看重此事。最近才加入总经理会议的一位主管说：“季宁每星期都会在大量的报告中，收到一张 ITT 投标的合约名单和得标者。如果我们没有得标，就要列出我们的标价。有一次会议上，季宁问一位未标到电话系统的直线主管：‘为什么这个电话系统每一线路的成本比对方高百分之五十？’总经理说：‘因为原先的设计是镀金的。’季宁问：‘原先设计是哪里来的？’总经理说：‘从另一家 ITT 分公司买来的。’季宁问，‘你为什么买他们的设计？’总经理说：‘技术专家说要买的。’季宁问：‘为什么你不检查技术专家的意见？’总经理说：‘时间有限。’季宁说：‘乱讲？’到底怎么回事？”

这位主管最后说：“谈话结果发现，总经理手下的工程师确实是从 ITT 另一个分公司得到设计，但是他们把设计改得更详细，因此成本提高。所以原先看来是设计问题，事实上却是管理问题。”

这位总经理因而清楚地了解他需要约束手下的工程师，不要让他们在设计上动手脚，使 ITT 无法与别人竞争。”

一位资深人员说：“这番谈话的结果显示，如果总经理不说实话，季宁会穷追不舍，逐渐找出事实真相。最后事实越积越多，因而真相大白。”

问题不完全在会议上解决，但是如果还有未解决的问题，有人必然会采取行动，“组织行动小组。”有人被派在限期内研究指定的问题。行动小组是 ITT 会议的延续。

我们谈过季宁管理制度的几个重要项目：根据不可摇撼的事实作决策；

组织结构和奖惩形成的复杂制衡原则，保证事实正确无误，最重要的面对面会议是决策的重心。会议产生压力——也产生正确的消息和稳健的决定。对某些人而言，这种竞争的情报网实在个人生厌，但是我们必须了解，季宁的制度可以有效地达成组织目标。

案例八

集体价值观与日本企业的音理*

西方人最难以理解的也许是日本人的强烈的集体价值观，特别是集体的责任感。这可以用一段轶事来加以说明。我参观了日本的一个新工厂。该厂是由一家美国电子公司投资并经营的。这家美国公司很有创造性，经常以规划、机构设计和管理制度等方面的新颖方法而引起同行注意。由于这种企业风格，母公司决定对日本工人进行一次彻底研究，并设计一个能结合东、西方优点的工厂。在研究过程中他们发现，日本工厂几乎从来不采用对个人施行物质刺激的方法，例如计件制以至与增加工资有密切关系的工作签定制度。母公司认为，凭个人成绩和个人能力去获得奖励永远是一个好办法。

新厂的最后组装工序里有一项由许多日本青年妇女把电子元件用导线连接起来的工作。这项工作实行计件付酬，即完成的件数越多，工资也就越高。开工之后约两个月，女领班们来找厂经理。“尊敬的经理”，她们深深地鞠躬并且谦卑他说道：“我们如此冒昧直言，真是不好意思。但我们必须向您提出这个问题，因为全体女工威胁说要在本星期五罢工（当然，如果发生这种事情，这对一切有关人员都是个灾难）。她们想知道，我们厂的报酬制度为什么不能象其它的日本工厂一样。当您雇用一个新女工，她的起点工资应当由她的年龄来决定。十八岁的女工应当比十六岁的女工挣得多。在她每年生日那天，厂方应当主动给她长工资。认为我们中的哪一个人会比其它人生产得更多的想法一定是错误的，因为要不是全厂的其它职工首先把他们的活做好，我们最后组装工序的人谁也不能完成什么活计。挑出任何一个人来，说她产量最高的做法是错误的，而且对于我们每个人也是个耻辱。”这家公司后来终于把他的工资制度改成了日本方式。

日本的另一家美国公司建立了一种合理化建议制度，就和我们在美国所做的那样。工人如有提高生产率的建议可以写出来投入特制的箱内。合理化建议一经采纳，建议人可以得到一笔奖金，其数量为实现该建议所获得的增产值的一定百分比。六个月过去了，工人连一件建议也没有提出来。美国经理们感到很奇怪。他们听说过许多有关日本工人的发明创造力，勇于负责和忠心耿耿的轶事，然而迄今连一件合理化建议也未曾收到。

经理我们找了些工人，询问他们为什么没有响应合理化建议制度。回答是：“没有人能够单独地提出改进工作的办法。我们在一起工作，其中一人所提出的任何方法实际上也是由于观察别人并和别人交换意见的结果。如果把建议归功于我们之中的某一个人，那是会使我们所有的人都感到难为情的。”于是，公司把它改成集体建议制度，由工人集体提出建议。奖金发给小组，小组可以把它储备起来，以备年底举行会餐之用。如果有足够的钱，也可供工人全家一起出外度假之用。改变制度后，建议书和生产革新的建议象雪片一般飞来。

我们可以用两种极为不同的方式来解释这些事例。

也许，日本人对集体价值的信念是一个时代性错误，与现代工业化格格不入。然而，尽管有了集体主义，它仍然带来了经济上的成功。集体主义似乎不利于富兰克林、爱迪生和洛克菲勒等人为例的独立创造力。集体主义似乎不为个人提供超越别人的刺激，而这种刺激曾使美国企业获得巨大成功。

如果完全不考虑它的经济效果，集体主义就意味着丧失个性，丧失不同意见的自由——持有与他人根本不同的意见的自由。

第二种解释是日本的集体主义在经济上是高效率的一它使人们和睦地在一起工作并互相鼓励做得更好。工业生活要求互相依赖。日本的集体主义在经济成就方面还有一项不太显著、但意义深远的因素。它与责任制度有关。

按照日本人的想法，集体主义既不是企业和个人的奋斗目标，也不是追求的口号。更确切他说，事情的性质在起作用，以致没有什么重要的事情是由个人努力而做成的。生活中的一切重要的事情都是由于协力或集体力量做成的。因此，企业把成果归之于个人的功劳或过失都是毫无根据的。日本有一位才华横溢的会计学教授，曾在美国卡内基·梅隆大学留学，现在东京任教。他说，日本工业的会计制度现状与美国相比还是原始的，收益中心、内部调拨价格和电子计算机信息系统甚至在最大的日本公司里也无人知晓；而在美国，即便在小企业里也是很寻常的。但会计制度的差异一点儿也不使我感到惊讶，我也不能肯定日本制度仍是原始的。事实上我认为日本的制度比我们的效率高得多。

绝大多数的美国公司基本上有两种会计制度。一种制度概括全面的财务状况以便向股东、银行家以及其它外人做报告。本书不拟对这种制度加以讨论。另一种制度叫做管理或成本会计制度，它为完全不同的原因而存在。它详细地衡量部、科以及机构内关键人物之间的一切来往细节，其目的是揭开人们之间相互依赖的程度。例如，当两部门为了送货合用一辆卡车时，成本管理制度就向每个部门分摊使用卡车和司机的成本，以便在年终时可以评定每个部门的成绩。成绩较好的部门经理可以获得较高的工资增长额。当然，所有这些数据都需要花钱，而且也可能引起部门与部门之间的争论。例如，问某个部门分摊的费用是否合理等等。

在日本公司里，对个人成绩的短期评价是不需要的，因此公司可以省下收集和处理这种数据的浩大开支。公司仍然掌握各部门的用车次数和目的。有同样想法的人可以为他们解释一些简单数字，并据此修改他们的做法。为了促进个人利益，坚持要求准确而清楚地衡量人必须有一个复杂的数据制度。然而工业生活基本上是结合一体而且相互依赖的。一个人不能独自造汽车，一个人无法独自进行银行交易。在某种意义上，日本人的集体主义价值观很自然地适应它的工作环境，而西方的个人主义则经常引起矛盾。这个人想到卓别林在无声影片“摩登时代”里的形象。影片内由卓别林扮演的小人物成功的与冷酷的工业机器作斗争。现代工业生活可能日趋恶劣，甚至是敌意的或者顺乎自然的：一切都取决于我们的文化与技术之间的适应程度。

第五篇 控制

第十五章 控制原理

第一节 控制职能及作用

一、控制与控制系统的概念

(一) 控制的概念

控制指的是为实现组织目标，以计划为标准，由管理者对被管理者的行为、活动进行的检查，监督、调整等的管理活动。控制一直未都被管理学家们认为是最重要的管理职能，不可能为其他职能所取代。在现代管理活动中，控制既是一次管理循环的终点，是保证计划得以实现和组织按既定的路线发展管理的职能，又是新一轮管理循环的起点。

与控制关系最为密切的管理职能是计划，有些管理学家认为，计划和控制只不过是同一个问题的两个方面而已。计划不仅是控制的标准，而且计划本身就是为了对组织未来的活动加以控制。使组织的一切活动井然有序，能够经济、合理，顺利地实现组织的目标。正是从这个意义上说，计划也是一种控制，计划越全面，越明确，控制的作用和效果也就越大，越明显。另一方面，控制的目的是就是为了实现组织的计划，按计划规定的路线、方法来实现组织的目标。

但我们认为，计划与控制又是有区别的，计划是控制的前提，可本身并不是控制，控制工作必须由掌握权力的直线领导来完成，但计划工作就不一定了。从这点来看，控制过程又是最为典型的权力实施过程。一个控制系统有三个不可缺少的基本要素：一是施控者，在管理活动中则是管理过程中的管理者；二是受控者，即 / 管理活动中的被管理者；三是施控过程，显然，居于施控者地位的管理者必须拥有组织所赋予的权力才能开展控制工作。这种权力包括监督、检查和纠正受控者的行为偏差等的权力。于是，权力分配结构决定了一个组织控制系统的结构和控制方式。分权化的组织必然采取分层控制方式，集权化的组织必然采取集中控制方式。

(二) 控制系统的概念

实施计划的组织从控制的角度来看就是一个控制系统。这个系统由施控者，受控者和施控作用过程、反馈作用过程构成。最常见的控制系统可用框图概括如下（见图 15-1）

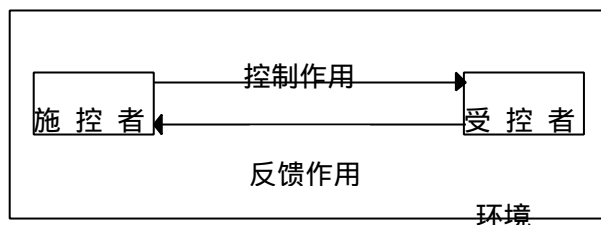


图 15-1

由上图可知，在一个控制系统中，不仅施控者对受控者具有控制作用，受控者对施控者也有反馈作用。当然，只有施控作用而无反馈作用的控制系统也存在，但这种控制系统常常因缺乏反馈机制而难以提高控制效率，难以增强组织功能，推动组织发展。换言之，在管理活动中，作为施控者的管理

者必须重视反馈机制的作用，切忌以为自己是管理者，令行禁止，高人一等；一切都是正确的，听不进下属的意见，堵塞言路。不然的话，发展下去必然导致控制失效和失误。

二、控制与信息

与控制过程密切相关的另一个概念是信息。在一个控制系统中，施控者发出的指令是信息，受控者执行指令的反馈也是信息。在一个控制系统中，信息的传递方式，反馈方式以及处理方式，决策者控制的效率。控制是否有效的关键之一是看信息反馈是否灵敏，正确、有力。对信息反馈灵敏是一个组织活力的体现。正确的信息反馈表明组织正处于有序和正常运行之中。控制系统必须有完善的信息传递机制。

三、控制的作用

（一）控制是完成计划的重要保障

计划是对未来的设想，是组织要执行的行动规划。由于受各种因素的制约，制订一项行动计划，无论花费多大的代价，也难以达到十全十美的境界。一些意想不到的因素往往会出现在计划的执行过程中，影响计划目标的实现。此外，计划能否得以实现，除了计划本身要科学、可行之外，还要赖以计划执行人员的努力，计划执行者在执行过程中偏离既定的路线或目标是常见的现象。这些缺陷和偏差，都要靠控制来弥补和纠正。

控制对计划的保证作用主要表现在这样两个方面，其一，通过控制纠正计划执行过程中出现的各种偏差，督促计划执行者按计划办事；其二，对计划中不符合实际情况的内容，根据执行过程中的实际情况，进行必要的修正、调整，使计划更加符合实际。

（二）控制是提高组织效率的有效手段

控制可能提高组织的效率。其主要表现是：其一，控制过程是一个纠正偏差的过程，这一过程不仅仅能够使计划执行者回到计划确定的路线和目标上来，而且还有助于提高人们的工作责任心，防止再出现类似的偏差，这就有助于提高人们执行计划的效率；其二，控制对计划的调整和修正，既可使执行中的计划更加符合实际情况，又可改过发现和分析制定的计划所存在的缺陷以及产生缺陷的原因，发现计划制定工作中的不足。从而使计划工作得以不断改进，其三，控制过程中，施控者通过反馈所了解的不仅仅是受控者执行决策的水平和效率，同时他也可了解到自己的决策能力和水平；管理控制的能力和水平，这都有助于决策者不断提高自己的决策，控制等管理活动的水平。

（三）控制是管理创新的催化剂

控制不等于管、卡、压。控制不仅要保证计划完成，并且还要促进管理创新。施控过程要通过控制活动调动受控者的积极性。这是现代控制的特点。如在预算控制中实行弹性预算就是这种控制思想的体现。特别是在具有良好反馈机制的控制系统中，施控者通过接受受控者的反馈，不仅可及时了解计划执行的状况，纠正计划执行中出现的偏差，而且还可以从反馈中受到启发、激发创新。

第二节 控制的类别

无论在自然界还是在人类社会中，控制无处不在，其方式多种多样。社会组织中常见的控制类型有：

一、按控制系统的内部结构，可以分为

(一) 开环控制

开环控制也称开环控制系统。在这种控制系统中，控制者与受控者的作用关系是单向的，组织输出的信息不能反馈到施控者。开环控制系统的框图如图 15-2 所示：

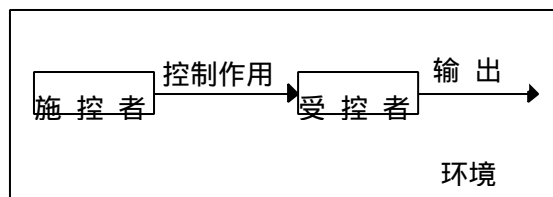


图 15-2

开环控制系统中没有反馈制度，因此结构简单。但是，由于在开环控制系统中施控制者不了解受控者的输出信息，自然难以改进自己的控制工作以保证目标顺利实现。开环控制系统在经验管理阶段比较常见，在现代化管理中已不多见。

(二) 闭环控制

闭环控制也称之为闭环控制系统。它是在开环控制系统基础上，设置了反馈装置之后形成的。在闭环控制系统中，施控者与受控者之间具有反馈作用和控制作用。反馈是指将系统输出的信息再回输到原系统中去的系统活动。反馈是闭环控制系统的核心。一个闭环控制系统的框图如图 15-3 所示：

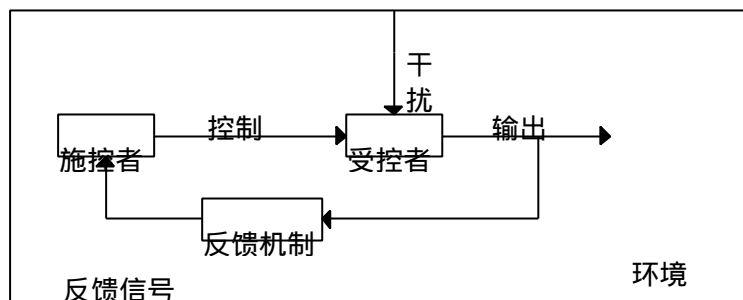


图 15-3

由于闭环控制系统加装了反馈装置，系统的输出可以再回到施控者手中，施控者可以据此比较系统输出与目标的异同，发现差别，从而采取措施，改进系统和控制过程，提高组织效率。显然，闭环控制比开环控制要先进得多。但闭环控制也存在着不足，主要是系统已经输出，如果在外部因素的干扰下没有达到目标的要求，虽然施控者可以通过反馈了解这一情况，并着手改进。但损失已经造成了。如在企业的生产经营活动中，企业仅在产品销不出去才知道市场已经供过于求，并着手进行调整就为时已晚了，因为生产出

的无销路的产品已给企业带来了经营损失。

（三）前馈控制

前馈控制也称前馈控制系统。它是在完善闭环控制系统的基础上形成的，最为主要的改进是在闭环控制系统中加装了前馈装置。前馈控制系统如图 15-4 所示：

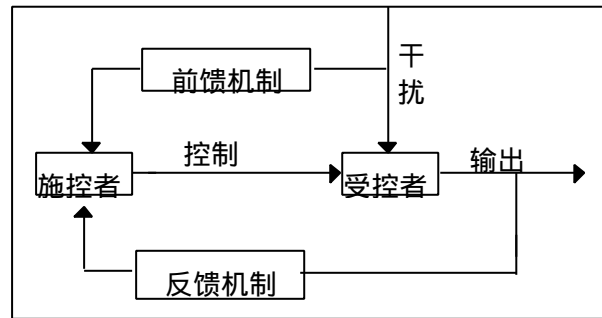


图 15-4

从图 15-4 可知，前馈指对未产生后果的干扰因素所作的反馈。这一反馈将干扰信号回输开施控者，施控者可及时采取对策排除干扰，保证目标得以顺利实现。因而有人将前馈控制称之为事前控制，反馈控制称之为事后控制。

带有前馈装置的控制系统的也带有反馈装置，二者都是必要的，可以互相补充。因为即使系统设置了前馈装置，由于受多种因素的制约，系统中的前馈装置不可能将一切干扰都准确无误地反馈给施控者，施控者也有必要了解系统输出与目标之间是否存在偏差；如有偏差，其程度多大，可见反馈装置同样是不可缺少的。

二、按控制的内容为标准来分，有

（一）预算控制。即对组织活动所需的费用、成本、支出等进行的事前安排，以及支出过程中的控制。在预算控制中，最为重要的又是财务预算控制。预算控制对每一种组织都是重要的。因为每一个组织在开展活动、实现目标过程中，都有费用和成本。对企业来说，要求通过预算控制使成本最低，利润最大，对非企业型的其它组织来说，同样要求节省费用：效果最佳，达到效用最大化。

（二）信息控制。指对组织的信息流动进行的控制，信息是控制的前提，同时又是控制的对象。现代组织研究表明。信息是一个组织生存、发展不可缺少的要素。正确、全面、及时的信息既是决策的前提，也是保证组织协调一致，构成一个有机整体的纽带。组织不仅要与外界进行物质能量交换，而且也要进行信息交换。譬如一个企业，只有从外部获得有关市场需求，竞争对手，原材料供给等方面的信息，才能正确地作出经营决策，有准备地进入市场；同时还要向外部发布必要的信息，让社会，消费者了解企业，以及企业所生产的产品；另外还要控制一些信息外泄，如企业的技术诀窍，发展战略等。在内部，信息的流量是否合理，传递的信息是否全面、真实、及时，是决定上下能否沟通，决策能否被接受并贯彻执行，左右是否能协调行动的重要因素，所以说，信息控制是组织控制活动的重要内容。

（三）质量控制。质量控制包括产品质量控制和工作质量控制。质量控制是保证企业所生产的产品达到质量标准，工作水平达到工作质量标准的重要管理活动。质量控制不仅在企业里十分重要和必要，而且就是在非企业类的组织中同样十分重要和必要。人们对此还缺乏足够的认识。因为每一个组织，无论是企业还是其他非经济组织，都要以不同的形式向社会提供自己的产出；只不过企业提供的是产品，政府提供的是服务，学校提供的是毕业生；文艺团体提供的是满足人民精神生活所需要的精神产品。每一种产品的消费者对该产品都有一定的质量要求，这是不言而喻的，提供高质量的产出是每一个向社会提供产出的组织的责任。能否提供满足社会需求的高质量的产品，关系到组织的生死存亡。质量就是生命的口号适用于一切参加社会交换的组织。怎样才能提供满足社会所需要的合格的产品呢？从管理的角度来看，就是要做好质量控制工作。正因为如此。我们才说每一个组织部有质量控制的任務。

第三节 控制过程

一、控制过程的三个阶段

控制是一个不断的往复循环的管理过程，但就一次控制活动来看，它由如下三个阶段构成。

（一）确立控制标准

控制必须有标准，否则就不可能制定组织活动中是否存在偏差。员工的绩效如何、组织的效率应当如何改进，要求达到什么样的水准。计划是控制的基本标准，但仅有计划是不够的。计划往往只是一个概略的、总括性的标准。管理者还必须在计划的指导下，建立起明确的、具体的控制标准。

为保证有效控制，控制标准应满足如下几个方面的要求：

（1）控制标准应尽可能数量化，具有可操作性，这样控制过程中，施控者和受控者心中都有明确的行动界线和标准，有助于发现行动中出现的偏差。受控者由此可自觉地、主动地纠偏。模棱两可，解释起来主观随意性大的控制标准是不利于控制的。

（2）控制标准应尽量简洁明了，不仅能力控制者所了解、所掌握，更要能力全体执行人员所掌握，所了解。

（3）控制标准体系应协调一致。一个组织内的活动是多种多样的，各职能部门都会制订出各自的控制标准，这些标准应该协调一致。形成一个有机整体。不能互相矛盾，否则会使计划执行者陷入两难困境，或管理真空地带中。

在一个组织中，控制标准按其特性可以分为两大类，其一是量化的控制标准，它是以明确的、数量化的指标来表现的。这种标准客观性强，容易把握。如企业生产经营中的工时定额、成本定额、月销售额等都是量化的控制标准。只要有可能，控制标准都应数量化。其二是定性标准，即以反映事情基本性质的指标标准。如衡量员工工作态度的“优良、一般、差”等就是定性化的标准。在控制过程中，定性化的控制标准也是必不可少的。因为有许多活动和事物，还不可能对其水准作出确切的数量划分，不可能用数量指标来表示。定性标准如果定得好，与定量标准互相补充，就会形成较完整的控制标准体系。

此外，控制标准还必须随事物的发展进行必要的调整，它需要控制标准保持一定的稳定性，但这种稳定不是绝对的，一般来说，随着组织效率的提高和组织的发展，控制标准应不断提高，可也不排除对过高的标准作出降低的调整。

（二）检查考核

检查考核就是对计划执行的实际情况进行实地检查，并作出判断。检查考核是控制的中间环节，也是工作量最大的一个环节。在这个阶段，施控者可发现计划执行中所存在的缺陷，有什么样的以及程度多大的偏差，它们是由什么原因引起的，应采取什么样的纠正措施。可见，该环节的工作影响着整个控制效果。

做好检查考核工作主要应注意以下几个方面：

1. 必须深入基层，踏踏实实地了解实际情况，切忌只凭下属的汇报作判断，也要防止检查中走过场、搞形式，工作不踏实，走马观花，点到为止。
2. 检查考核工作必须制度化。通过制度建设，管理者可及时、全面地了

解计划执行的情况，以便从中发现问题，迅速纠正，尽可能地将重大偏差消灭至萌芽状态，检查无制度，随心所欲，就可能等到出现了大问题，才手忙脚乱地仓促应付。

3. 检查考核的方法应科学。考核应根据所确立的标准考核，对计划执行中存在的问题，不夸大、不缩小，实事求是反映情况。

检查考核的目的是对计划执行状况作出判断，更进一步讲，是判断是否存在偏离计划路线和目标的现象的工作。实际计划执行中的偏差有两种，一种可称之为正偏差，通俗地讲就是超额完成计划的情况。在大多数人的思想上，一直存在着这样一种意识：超额完成计划是好的，应该鼓励。其实，超额完成计划并非都是有利的。有些正偏差会加剧结构失衡。所以，在检查考核中发现存在着正偏差，也必须全面分析，然后再作出结论。另一种是负偏差，即没有完成计划和偏离计划的情况，显然，负偏差是不利的，施控者必须深入分析产生负偏差的原因，并及时采取对策加以纠正。

（三）分析偏差原因，并采取对策

如果发现计划执行过程中已经出现了偏差，必须马上召集有关方面分析偏差产生的原因，偏差产生的原因不外乎两大类，其一是计划脱离实际，使执行者无法执行。这种偏差产生的原因是计划制定得不合理，或是标准过高，或是标准过低。自然，纠正偏差的措施只能是重新调整计划，修改标准。其二是员工努力不够。这就需要坚持标准，同时分析员工努力不够的原因，排除消极情绪，督促其完成计划。

纠正偏差是控制的最后的一个环节。也是控制的目的之所在。管理者应予以充分重视。在这环节主要应注意如下几个方面的问题：

1. 纠正偏差一定要及时，发现问题马上解决，不能拖拖拉拉，等问题成了堆才去解决。

2. 纠正偏差的措施一定要贯彻落实，切忌将措施束之高阁。

二、控制的基础与前提

（一）控制要有计划

前面已经提出，控制与计划是同一问题的两个方面。计划在一定程度上讲也是一种控制。但从狭义的控制来说，控制仍要以计划为前提。这句话具有两重含义：

1. 计划是控制的标准，没有计划，就谈不上控制。实现计划是控制的最终目的。计划制定得越详细，越明确，越可行。控制也就越容易。所以，要做好控制工作，前提之一就是要做好计划工作。

2. 控制本身也需要有计划。对于施控者来说，不仅要建立控制标准、控制程序，而且还必须明确控制工作的重点、方法和目标。这说明控制工作本身也需要计划。不然的话，眉毛胡子一把抓，全面撒网。控制就会打乱仗，施控者就会象消防队员一样，哪里出问题就急急忙忙地奔向那里，这样的话，控制是很难取得成效的。

（二）控制要依据有效的信息

信息是组织活动的要素，也是控制的基础和前提。控制必须依据有效的信息。控制过程实质上就是一个施控者向受控者传递指挥和决策信息、受控者向施控者反馈执行信息的过程没有信息的传递，控制就不能进行；没有正确、全面、及时的信息，就难以达到控制的目的。

有效的信息必须符合以下几点要求：

1.有效的信息必须是准确的信息。错误的信息必然导致错误的决策，其后果比没有信息更为糟糕。

2.有效的信息必须是及时的信息。过时的信息在控制活动中是没有价值的。

3.有效的信息必须是全面完整的信息。

为保证获得有效的情息，在控制系统中必须建立起完善的信息传递网络和机制，保证信息畅通，要建立必要的信息处理机构，运用先进的信息传递、处理、分析工具；建立科学的报告制度。报告是管理中最常见的信息载体的信息方式，每一个组织部必须建立起合理的报告制度。

（三）控制必须建立起明确的责任制

标准的确立仅只为控制提供了一个衡量计划执行状况的尺度。这个标准只有得到贯彻落实才会起作用。所以，控制必须建立起明确的责任制。通过建立责任制，使每一个人都明白自己的职责和要达到的标准，并在工作中自觉地履行职责，按标准要求完成任务。这样的话，外部控制就会转变为自觉的内部激励，或者说自我控制，使控制的效率大大提高。

也可以说，建立责任制过程本身就是一种控制行为。为了达到全面控制的目的，组织中的一切有目的的活动都必须建立责任制，每一个人，不论是管理者还是被管理者，都应纳入责任制体系之中。

（四）控制要有组织

控制要有组织，包含这样两重含义：

1.为完成组织管理的控制职能应建立起专门的司控机构，配备专职的司控人员，授与其权力，明确其责任，这项工作可解决由谁来控制的问题。

2.控制应注意协调。在一个组织中，控制是多方面的，各方面的内容和目的都不一样，为了保证组织的根本目标得以实现，各个部门的步调必须一致。所以，控制中必须充分注意协调。

三、控制的原则

一般来说，组织中的控制应遵守如下的几条原则：

（一）原则性与灵活性相结合的原则

控制是按一定标准进行的管理活动，目的是为了保证计划完成。受控者在控制过程中必须严格执行施控者的命令和决策，施控者对要完成的计划。要达到的标准，不能有丝毫动摇。控制是一项十分严肃的管理工作。控制需坚持原则，必须严格按计划，按标准办事。对计划中存在的问题，必须及时反馈；对计划执行中存在的重大消极因素，必须坚决排除。但是，控制又是针对未来进行的管理，为了保护员工的积极性，对一些非原则性的缺点和错误，以及一些不影响大局的失误，应从正面给予帮助，积极引导，争取受控者自觉、主动地去纠正偏差。

在控制中做到原则性与灵活性的结合，需要较高的管理控制艺术水平。它首先要求管理者对哪些属于原则性问题，哪些属于非原则性问题有一个正确的判断；其次要求有与问题大小程度相适应的处理措施。做到这一点，施控者必须努力提高自己的政策水平、思想水平、工作水平，不断地总结管理中的经验教训，提高自己的管理调控能力。

（二）重点控制与全面控制相结合的原则

重点控制指在计划的实施过程中，应对关系全局的重点部门。重点工作环节进行的特别控制。全面控制指对计划实施过程中的诸多方面进行的一般控制。控制必须做到重点控制与一般控制相结合，以重点控制来带动一般控制，一般控制来保证重点控制。

重点控制在控制过程中是十分重要的。因为一项计划，无论多么简单，也会涉及到多个部门的工作协调，也要经过多个环节。不同部门，不同环节在计划实施中的地位 and 作用是不同的，有的事关全局，有的则仅起配套辅助作用。控制首先必须抓住这些事关全局的部门和环节。这样控制才最有效率。例如，都是生产电视机的企业，有的面临的是产品质量差，市场萎缩的困难，这样的企业，管理控制的重点当然就是质量管理部门和管理工作；而有的企业则是产销两旺，但资金、生产场地紧张。这样的企业，控制的重点就是企业的财务和基建部门及其工作了。如果控制中缺乏重点，平均使用力量控制就会打乱仗，其效果必然低下，顾此失彼，难以保证计划顺利完成。

同时，在控制系统中，全面控制也是十分必要的。如果只抓重点控制，放弃全面控制，一些部门就会放任自流，一些环节，虽然它是非关键性的，在失去控制之后也会影响计划的完成。所以说，全面控制与重点控制是相辅相成的，缺一不可。

（三）事前控制与事后控制结合

事前控制指在计划执行前的控制。就是在计划付诸实施前，应尽可能地将计划本身存在的不足和执行系统中所存在的隐患消除掉。事前控制不同于计划，它需要采取实际行动。更具体一点说，即它是人们通过对事实的观察和了解，对事物发展规律和趋势的把握，从而对未来可能发生或必然会发生的一些不利情况所采取的防范对策。事前控制通俗地讲就是将问题解决在萌芽状态，尽可能地减轻不利因素给计划带来的损失。由于事前控制具有超前性，所以又被称之为现代控制方式。搞好事前控制，是做好控制工作，提高控制效率的重要内容。

但是，仅有事前控制又是不够的。因为计划执行受多种因素影响，人们不可能对所有的因素都知道得一清二楚，况且有些因素受各种条件约束在事前也无法采取措施予以完全消除。所以除了事前控制之外，还必须采取事后控制方式。事后控制指在计划执行结果反馈的基础上，从中发现偏差和问题，然后采取纠偏措施。加以纠正偏差的控制方式。事后控制的内容明确，问题清楚，也比较容易采取解决办法。但事后控制是在问题已经发生之后才去采取措施，属于亡羊补牢。

事前控制与事后控制互相补充。只要协调得好，可以大大提高控制的效率。在管理实践中，事前控制与事后控制一般没有主次之分，二者在时间顺序上已经分开了。

第四节 控制效率

一、评价控制效率的标准

控制作为一项重要的管理职能，必须是有效的。那么，怎么来评价控制的效率呢？一般来说，应着重考虑如下几个标准：

（一）计划的保障程度。

控制的主要任务就是要保证计划完成。在正常情况下，如果一个组织未能如期完成计划，就表明这个组织的控制无效或效率很低了。无论是建立控制系统还是实施控制过程，都应以保障计划完成作为基本准则。

（二）促进人们创新的概率。

控制应努力促进人们创新，这一观点在本章的前面已经阐明。建立控制系统，不能将下属变成棋盘上的棋子，应给予他们发挥创造性的空间和权力，促使人们创新。

（三）解决问题的速度

控制的一个基本环节就是纠正偏差，俗称解决问题。控制越有效，解决问题的速度越快，如果一个组织中问题成堆管理者却仍然熟视无睹的话，就表明该组织已经失控了。问题久拖不决，则表明组织控制效率十分低下了。

二、影响控制效率的因素

（一）分权不当，权力失控

分权和控制之间存在着因果关系，分权是控制的原因之一，控制是分权的保障。如果管理者有管理中分权不当，权力失控，就会影响控制效率。管理实践中常见的分权不当有如下几种情形：

1. 将不应下放的管理权力不适当地下放给下级，如企业给非独立性的车间，分厂单独对签订合同的权力，就有可能造成经营失控；

2. 权力下放和责任落实不对称；下级权大责小，下放的权力失去约束，造成权力滥用，失去控制；

3. 因为分权造成内部竞争，组织内部各种矛盾变得更加复杂。这种局面使组织内的关系复杂化，控制变得更加困难。

（二）信息流通不畅

控制必须以有效的信息为前提。如果组织内的信息不能顺畅流动，缺乏信息传递和反馈，控制就无法进行。所以，信息通畅与否直接影响着控制效率。信息流通不畅的主要表现及原因有：

1. 反馈不真实，下属受多种因素影响，不及时向上级报告新发生的问题，计划执行中产生了偏差的信息不能及时传递到施控者手中。下属不愿向上级如实汇报情况的主要原因常见的是：1. 上级好大喜功，下级报喜不报忧；2. 下级故意隐瞒错误，逃避责任。

2. 层次太多，反馈不及时，环节太多，程序繁琐，文牍主义，造成信息传递缓慢，待等情况递到施控者手中，问题已经成了堆，并且，层次太多造成层层过滤，施控者接受到的是不完整的信息，据此无法做出判断与决策。

（三）标准过严

标准是控制的依据，但控制标准必须实事求是，科学可行。标准不能太低，低的标准缺乏压力，不利于调动员工的积极性。更值得注意的是，标准也不能过高过严。若标准过高，下级和员工经过努力之后仍然不能达到，就

会产生抵能情绪。如果过严的标准进行控制，施控者与受控者往往会产生对立情绪，控制也将失去作用。

（四）控制制度不健全

控制制度决定着控制工作本身的效率。控制制度规定着组织内司控人员的职责，权力、工作内容和程序等。若控制制度不完善，控制效率肯定低下。控制制度不完善常常表现为：

1. 缺乏完善的检查考核制度，不能及时获得信息；
2. 控制机构和人员无约束，缺乏责任制；
3. 缺乏明确的控制机构和人员，纠正措施不能及时落实，无法了解纠偏措施的执行效果。

（五）各部门之间的目标冲突

控制的最终目标是要保证计划顺利完成，实现组织的目标。在一个较大规模的组织中，组织的目标和计划往往要进行分解，再落实到各个部门中去。目标分解和执行过程中，稍不注意，就可能使各部门之间的工作不一致，甚至各自的目标相互冲突，这会给司控人员的控制带来困难，降低控制效率。

三、提高控制效率的措施

提高控制效率，最为主要的是必须做到如下几点：

（一）树立现代控制观念

现代控制观念与现代管理观念的主要组成部门虽然控制在管理科学的诞生的初期就被确立为管理的职能之一，但今天的控制所包含的内容已远不是早期控制职能所包含的内容了。什么是现代控制观念呢？简单地说就是：

1. 树立新的施控者与受控者关系的观念。传统的控制管理观念认为：施控者处于绝对支配地位，受控者处于被支配地位。二者之间只有命令和服从的关系。现代控制观念则认为，控制者与受控者是平等的，施控者的权威只有被受控者承认和接受才有意义，施控者只有靠权力和威望才能施控，控制才能发挥作用。

2. 重视反馈。反馈是现代控制的特征之一，没有反馈，控制不可能高效率。施控者不是万能的，他必须依据受控者的反馈来判断和决策。建立反馈观念，重视反馈，不仅要建立制度化的反馈机制。更为重要的是要让下级畅所欲言，敢讲，愿讲真话；全面、及时地反映真实情况。

（二）合理分权

分权是控制中的问题，也是组织机构设置的中心问题。怎样才能做到合理分权，没有放之四海而皆准的真理，分权的合理与否只能根据实际情况来判定。一般来说，以下几条原则保证分权合理性：

- 1 权力下放和责任落实相一致，保证权责对等；
2. 切忌越级接权，越级接权必然导致越级指挥，从而给中层管理人员的控制活动造成困难。

3. 从实际出发，分权是因人、因时、因地、固事而异的管理活动，管理者的分权必须从实际出发，不能盲目地照搬他人的做法。否则，分权不仅难以调动下层的积极性，反而会造成失控的局面。

（三）做好控制制度建设工作

控制制度建设包含着广泛的内容，在某种意义上来说，基本上与管理相等同。就狭义的控制制度建设而言，主要应做好如下几道工作：

- 1 建立精简、高效的控制机构，配备合格的司控人员；
- 2 建立明确的控制责任制；
- 3 完善组织内部的信息沟通体系，保证信息上下沟通顺畅，反馈及时；
- 4 搞好协调工作，形成有机的控制网络。

思考题

1. 什么是控制？
2. 现代控制系统的结构是怎么样的？
3. 如何提高控制效率？

第十六章 预算控制

第一节 预算控制的重要性与普遍性

一、预算的概念

预算是数字化的计划，更具体一点说即预算是用财务数字来表明的组织的预期成本或收入。我国的预算一般都与财务有关，是前一个组织收入支出方面的计划。任何一项预算都有这样几个特

（一）预算具有计划性

预算是一种特殊的计划，其主要构成内容是各种数字。作为一种特殊的计划，它要解决这样几个问题：

1“多少”，这是计划的目标，即数量目标。

2“为什么”，即对目标数字的说明，一项计划为什么应是这么多而不是那么多。

3“什么时间”，即预算是什么期间的，从何时开始时，何时结束。

（二）计划具有预测性

预算从字面上来理解就是预先测算，因而它也属于预测的内容，只不过关于收入与支出方面的预测、具有相当的特殊性和专业性。所以，预算控制少不了预测方法的运用。

（三）预算的控制性

预算就是对组织的涉及收入支出的活动所拟定的数量化标准，它构成预算控制工作的第一步。用预算作为控制标准，比起其他控制标准来，具有更明确，更具体的特点，更具有可控性。于是预算控制就成为组织控制工作的重要内容。

二、预算的种类

（一）按预算控制的力度，可以分为

1. 刚性预算，指在执行过程中没有变动余地的预算，执行人在执行中无活动余地。一般来说，刚性预算不利于发挥执行人的积极性和不适应环境变化。刚性预算也就只能在重点项目上采用。常见的刚性预算是控制上限或控制下限的预算。如严格要求的财政支出预算和财政收入预算等。

2. 弹性预算，指预算指标有一定的调整余地，执行人可灵活性地执行的预算。这种预算的控制力度稍弱，但有较强的环境适应性，能较好地适应控制的要求，在预算控制中弹性预算比较常见。

（二）按预算的内容，可分为

1. 支出预算，支出预算指对为完成组织活动所支付的货币的多少的预算。通常看作是组织预算中最为重要的预算。一个组织，可以没有收入预算，但不可能没有支出预算。因为一切活动都有投入，世上没有不花钱的午餐。所以，做好支出预算对每一个组织都是一项十分重要的工作。

2. 收入预算，收入预算指对组织活动可带来货币收入进行的预算。一般来说，只有企业性质的组织和政府才有收入预算。并且收入预算对这类组织特别重要。

收入预算与支出预算是密切相的。一般的原则是：应是以收定支，在收入预算的基础上确定支出预算。

(三)按预算的范围,可分为

- 1.总预算,指以组织整体为范围,由组织的最高管理机构批准的预算。
- 2.部门预算,指各部门在保证总预算的前提下,根据本部门的实际情况安排的预算。

总预算与部门预算不是简单的总体与部分的关系,而是相互支持、相互补充的关系。有的部门预算是全包含在总预算之中的,有的并不全包括在总预算之中。并且,不同的组织对预算的分类也不一样,如企业常常把财务预算称之为总预算。因为企业是一个盈利性的经济组织,一切活动都应围绕利润这个中心来展开,各方面的预算也就都要与财务预算结合起来,以保证企业财务目标,或者说利润目标的实现。所以,才将财务预算称之为总预算。

三、预算的普遍性

在本书前面有关章节我们已经指出,每一个部门都有收入与支出活动。一个非企业性的组织,可能不会去创收,不为利润开展工作,但它开展工作却需要投入,需要支出。如果这部分投入是政府或其他组织一次性投入的,也就是它的收入了。所以说,每一个组织都有开展预算工作。做到预算控制的必要了。

(一)做到预算控制是少花钱、多办事,办好事的前提之一在经济建设中,我们要强调经济效益观念,在非经济活动中,同样也有强调效率,投入产出率的必要。通常所讲的少花钱、多办事、办好事说的就是这个道理。怎样才能做到少花钱多办事呢?预算的重要手段。通过预算,组织的管理者对支出心中有数,才可能精打细算,厉行节约。我国是一个发展中国家,国民收入,水平还不高,很有必要提倡节俭办事的作风。做到节约,计划就是最大的节约,那么在计划中,预算又是直接体现收支状况的,就自然显得更有特殊意义了。

(二)搞好预算工作是保证组织活动正常展开,目标得以实现的前提

既然任何事情都必须有花费,都必须支出。反过来说也即是,没有一定的财力,任何活动都是无法展开的。组织的生存需要财力因素,组织的发展自然也要有相应增长的财力作保证。那么,任何一个组织要想生存、要想发展、要想顺利地实现目标,就必须保证一定的财力供给。这同样需要有预算,做到“手中有粮,心中不慌。”这里的“粮”,指的是组织活动所必需的财力。

(三)做好预算控制工作,是做好整个控制工作的关系之一

一个组织的控制包括很多的方面,但概括起来不外乎是:对人的控制、对物的控制、对资金的控制、对信息的控制这四大控制。这四大控制是密切相关,紧密结合的。在市场经济中,一切要素都要通过一定的价值尺度来度量、来计算投入产出效率。所以,对财力要素的控制,或者说预算,就有根强的代表性与结合性。做好了预算工作,完成了财力控制工作,在很大程度上就实现了控制的目标。这一结论,不仅对企业,而且对于非企业性的组织,都同样是适用的。

第二节 零基预算法

一、传统预算的缺陷与零基预算的提出

组织一旦设立之后运转起来，就会有年复一年的预算。一般人都认为，随着组织的扩大发展，组织的收入与支出也应年年增长。这也是客观事物发展规律的一定体现。这一命题构成了传统预算的理论基础。传统预算的一个典型特征就是当期的预算以前一期的预算执行情况为基础，考虑当期的情况加以修订之后完成的。诚然，传统的预算编制方法有一定的科学性，即历史是连续的客观性。采用这种预算法的优点就是编制预算的工作量较小，并且有一定的历史资料作参考，便于评价。但这种预算编制方法又有相当多的缺陷。这就是：

（一）各部门收入支出水平固定化，时间越长，认为这种固定化是合理的观念也就越强。它容易导致各部门的支出不断增长，一旦收入不能有相应的增长时，支出预算上限就可能被突出，造成预算赤字。

（二）预算压缩困难，当支出年年增长时，如果各部门都同样增长，都没有意见。但在压缩开支过程中，各部门都会用各种方式证明自己过去开支的合理性，支出增长的必要性。使支出压缩困难重重。这往往进一步导致机构改革和组织调整的障碍。

（三）助长预算编制人员不負責任，马虎草率从事的工作作风，从而使预算不科学，控制无法进行，失去意义。

鉴于传统预算的上述弊端，美国得克萨斯仪器公司的彼德·A·菲尔于1970年提出了“零基预算法。”该法提出之后，由于它的优越性。很快为许多组织所采纳。

零基预算的基本思想是：在每个预算年度开始时，把所有还在继续开展的活动都看作是从零开始的，预算也就以零为基础，由预算人员在从头开始的思想指导下，重新安排各项活动及各个部门的资源分配和收支。实行零基预算预算人员需要在如下四个方面重新考虑预算。

1. 组织的目标是什么，预算要达到的目标又是什么？
2. 这项活动有没有必要，不开展行不行，开展这项活动应取得什么样的结果？
3. 开展这项活动的可选方案有哪些，目前执行的方案是不是最好的？
4. 这项活动需要多少资金，资金从什么地方获取，按目前的方案使用是否合理？

与传统预算管理相比较，零基预算的优点是预算比较科学，有利于资金分配和控制支出，存在的缺点是预算编制的工作量大，费用高。

另外要指出的是，零基预算与其说是一种预算编制方法，倒不如说是一种预算控制思想更为准确。因为它的核心是预算工作人员不要盲目接受过去的预算支出的结构和规模。一切都应重新考虑。

二、零基预算法的程序

（一）建立预算目标体系

在审查预算前，主持这一工作的主管人员首先应明确组织的目标，并将长期目标、中期目标、近期目标划分清楚，将可量化的目标量化，建立起一套完整且明确的目标体系。

（二）逐项审查预算

以一切活动都是重新开始的思想来审查每一个预算项目，凡是在下一年度继续进行的活动或续建的项目，负责人都要提交详细的计划执行情况报告；凡是新增加的项目都要提交可行性分析报告，所有要继续进行的活动都必须向专门的审验机构证明其活动确有继续开展的必要；所有申请预算的项目和部门都必须提交下一年度的计划，说明各项开支要达到的目标和效益。

（三）排定各项目和各部门的优先顺序

在确定了需要开展的项目的范围之后，由计划部门对所有的项目进行排序，列出重点优先项目，非重点一般项目。如果资金有限，先保证重点优先项目的预算。

（四）编制预算

由预算编制人员根据审查的最终结果对预算资金进行分配。形成具体的预算。

三、采用零基预算法应注意的问题

（一）零基预算法的思想应贯彻到每一个预算编制工作人员和部门。项目负责人的意识中，只有每一个有关的人了解了零基预算法，掌握了零基预算法，支持零基预算法，零基预算法才能发挥其优势。

（二）零基预算的主持者必须对组织目标有足够的了解。这样才能把握哪些活动是必须的，哪些是可进行的或可不进行的，哪些是要保证的重点项目，哪些是必须兼顾的一般项目，以便正确地分配资源。

（三）发扬创新精神，从零开始本身就是隐含着创新要求的，实行零基预算法，无论是负责人，还是一般工作人员，都必须具备创新思想，那种既能够提高效率又能够降低成本的方案并不存在于现行的方案中，只有依靠创新才能产生。

零基预算法在实行过程中，另一个需要注意的问题是应防止搞形式主义。名义上是从零开始，实际上是一切依旧。新瓶装旧酒，对此，主要领导人必须有较高的警剔，特别是最后审批预算的主要领导人要亲自主持参加项目的评价过程。真正使那些过去一直在进行却不能提供效益或效益极低的活动能够停下来，将资金用于最高效益的项目和活动中。这需要权威，又需要艺术，也要求能力，它往往会使一些领导者望而却步。但若其想取得成就，就必须面对困难，努力去克服困难。

第三节 企业预算控制

一、企业预算控制的特点

1. 预算控制以生产要素的价值形态为主要对象。企业在生产经营中使用的各种要素会以两种形态出现，一是要素的实物形态，二是要素的价值形态。企业经营预算既有实物预算，又有价值预算。市场经济体制下，重要的是价值量的预算。在价值预算中，货币作为度量生产经营活动的统一尺度，使预算综合，统一，既为企业进行全面控制创造了条件，又为企业对各部门的工作进行比较、分析提供了依据。

2. 预算控制是对生产经营活动的全面控制。前面已经指出，由于企业的预算以资本为度量单位，从而使其带有明显的综合性和全面性。这就使得预算控制比起其他方面的控制，如生产进度控制，质量控制等，就更带有全面控制的特点。

3. 预算控制是一种典型的事前控制。预算，如果简单地从字面上来理解的话，就是对未来在预测基础上所作的计算或估算，正因为如此，管理学把预算归入广义的计划内容之中。可预算又不是一般的计划，它要求对未来作出具体的、数量化的说明，它比起程序、标准等计划内容来说，更富有超前性。也正因为预算控制是一种典型的事前控制，那么预算编制得是否科学、可行，对预算控制的作用就更有影响了。

二、企业预算的内容

企业预算的内容十分丰富，但最主要的是以下几个方面的预算：

1. 销售预算。它指的是以市场预测为依据，根据市场要求对企业生产经营年度要实现的销售总额，及其所决定的各种产品和服务的销售量所作的预算。在市场经济条件下，销售预算是企业预算的基础和前提，因为企业必须以市场为导向，以销定产。

2. 生产预算。生产预算指在销售预算的基础上，根据企业的现实生产条件和要实现的利润目标，对生产过程中所消耗的各种生产要素，以及产品等进行的预算。它又可划分为三个基本组成部分的预算，即直接材料消耗预算、人工费用预算、制造费用预算。

3. 销售与管理费用预算。指的是根据企业的销售总额和利润目标，配合生产预算，对企业销售过程和企业管理活动中所费用支出所作的预算。按会计的国际惯例，企业销售费用和管理费用不能摊入产品成本，而要直接计入当期损益，能否控制销售和管理费用支出，对实现预算目标就有相当大的影响。

4. 投资预算。指企业根据市场需求和企业生产能力，在固定资产投资支出方面的预算。按会计的国际惯例，资本支出与生产支出应当分开，投资预算必须单独列出。

5. 成本预算和现金预算。成本预算主要是指以企业生产预算为基础，对各种产品的成本进行的预算，其目的是要控制每一种产品的成本，它是后面要讨论的成本控制的基础。现金预算指对企业日常经营活动中所需要的现金作出的预算安排。因为现金支付比较难控制，一旦失控，就会影响预算目标，故要单独预算。上述各种预算共同构成企业的预算体系，它们之间的关系可用图 16-1 加以概括说明：

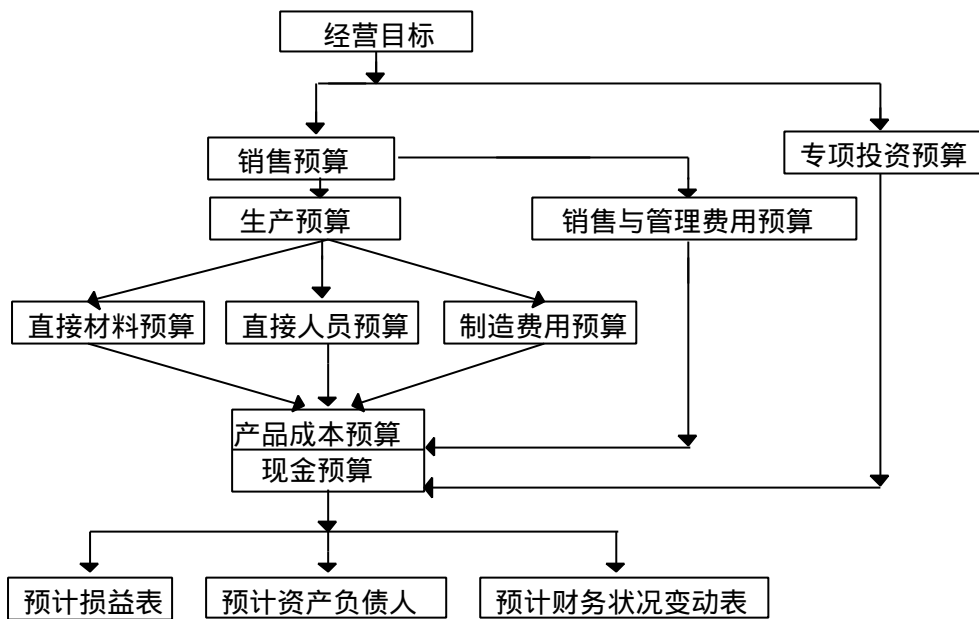


图 16-1

三、做好企业预算控制的要点

1. 做好预算的编制工作。做好预算的编制工作是做好预算控制工作的基础。做好预算的编制工作，简单地说就是编制的预算必须符合实际、切实可行。为此要做到：第一，领导支持，为了使预算编制和管理发挥出最大作用，领导的支持和重视十分重要。领导重视，亲自挂帅，认真地制订是保证编制出切实可行的预算的关键；第二，发动群众真心而不是形式地参加预算编制工作，使广大群众了解预算，支持预算，并自觉贯彻执行预算；第三，建立科学的预算编制程序；使用科学的预算编制方法和工具。预算是一项预测性极强的工作，它的科学性最集中地体现在它对未来的趋势估计上。在预算编制工作中，必须尊重科学，运用科学的方法和工具来编制预算，千万不能仅凭主观意志和愿望办事。

2. 做好预算的贯彻执行工作，再好的预算，如果不去贯彻执行，就只不过是一纸空文而已。预算控制的关键就是要坚决贯彻执行预算。为此，要做到这样几点：第一，领导必须带头维持预算的权威性。企业的预算一经确定，就应具有一定的权威性，不折不扣地予以执行。不能轻易违反，这特别需要领导带头。领导不仅要重视预算的编制，而且更需要重视预算的执行。不能随便开口子，突破预算；第二，加强预算的宣传工作，使广大职工对企业的预算，至少是对与自己工作有关的主要指标和目标心中有数，并自觉地去实现目标。不少企业把预算看作只是管理部门，甚至只看作是计划部门的事，职工无法了解预算，执行预算的积极性也就很难很高，预算的贯彻执行难度也就必然，很难度大。第三，要做好各个部门在预算执行中的协调工作，为实现预算目标共同努力。

思考题

1. 什么是预算？
2. 如何理解零基预算法？
3. 企业预算有哪些重要类型？

第十七章 非预算控制

第一节 监督、检查与报告制度

一、监督与检查

监督检查可以说是一种最古老、最常见、最直接的控制方法。其具体形式是上级对下级执行计划、命令的过程和状况进行实地检查，进行评价，发现问题并立即采取措施予以纠正。这是一种直接的、面对面的控制。它是管理控制中不可缺少的控制方式。

监督检查的第一个优点是直接，由于面对面地实施控制，有助于监控人员获得第一信息。如在生产控制中，通过现场监督检查，可以使主管人员直接了解诸如产品质量、生产条件、生产者的责任心、原材料供应状况、均衡生产状况等方面的信息。由于这些信息是第一手掌握的，具有相当高的真实性和及时性，有助于控制者针对问题采取措施，有的放矢。

监督检查的第二个优点是容易做到解决问题快。因为是面对面地直接控制，监控人员一生发现问题，就可以立即做出判断，制定解决问题的方案，并尽快地付诸实施。由于监督检查解决问题及时，可以防患于未然，将一些问题消灭在萌芽状态，以免造成大的损失。

监督检查的第三个优点是有助于施控者与受控者之间的沟通，鼓励下属士气，及时排除困难，为下属完成好任务创造条件，从而激励下属积极工作。

当然，如果监督检查未能为下属所理解，也可能被下属看作是上级对自己的不信任，自尊心受到伤害而产生消极情绪。

做好监督检查控制，发挥其积极作用，应注意这样几个方面问题。

一是要抓住重点进行监督检查，特别是高层主管人员的现场检查，一定要抓住重点环节和重点部门。

二是要深入细致，上级的检查不能走马观花，不能浮于表面，更不能主观臆断，搞长官意志。

三是要有反馈，对下级反映的情况，在检查中所发现的问题，要采取措施，给予答复，对存在的问题及尽快予以解决。

四要形成制度，切忌心血来潮刮一阵风，一会热、一会冷。监督检查制度化有助于控制充分发挥作用。

二、报告制度

任何一个组织都必须建立起一套有效的报告制度。报告是用来向负责实施计划的主管人员全面地、系统地阐述计划执行进展情况将存在问题与原因，目前已经采取了什么措施，收到了什么效果，预计还可能出现什么问题，希望上级给予什么样的支持和帮助的信息传递方式。报告一般比较规范，特别是文字化的报告，信息量大，反映情况全面，留存时间长，是主管人员掌握计划执行情况和实施控制的基本方式。

在一个组织中，建立起完善的报告制度，就应做到规范化。形成时间上定期，任务上定人，内容上定性，格式上定型的制度。此外，对重点活动，重要项目，应批准随时报告制度。报告方式应统一、规范，并且尽可能文字化。另一方面要注意的是，报告要突出重点，文字报告言简意赅，简明扼要，以免主管人员陷在文山会海之中，也就是说报告应讲求效率，防止文牍主义，

八股作风。下面介绍世界著名企业美国通用电气公司的报告制度，希望读者能从中得到一些启示。

美国通用电气公司要求报告应包括如下八个方面的内容：

（一）客户的鉴定意见以及上次会议以来外部的新情况。这个要求在于使上级主管人员判断情况的复杂程度和严重程度，以便决定是否介入以及介入的程度。

（二）进度情况。即报告工作的进度情况，将实际进展与计划进展相比较。这个要求在于使主管人员及时掌握下级的工作进展和计划的进度。

（三）费用情况。报告的内容是说明费用开支的情况。同样要将实际支出与预算相比较，如果超支，要报告超支的原因，并预计按该趋势发展总支出可能达到的水平，以使主管人员采取措施。

（四）技术工作情况。主要是报告企业生产状况和技术性能状况，重要的是要说明产品、工艺设计更改的情况，理由、方案，现设计与原设计的比较优越点。

（五）当前的关键问题。这方面的内容要求报告者检查各方面的工作情况，并从中挑出认为最关键的三个问题，阐述问题的性质、原因、影响、后果、已采取的方案，还准备采取的方案。解决问题的期限、负责人，希望上级给予的支持等。

（六）预计的关键问题，即预计还可能出现的 key 问题，其具体要求同（五）一样。报告中列出的预计 key 问题对主管人员来说十分重要。这是他们作出长期的、战略决策必须注意的问题。

（七）其他情况。指与执行计划有关的其他方面的情况，如对组织及客户有特别重要意义的成就，上期的工作绩效与下期的主要任务等。

（八）组织方面的情况。主要是组织的管理人员的变动、机构的调整以及调整变动原因，影响、未来的状况。

美国通用电气公司的报告制度是针对该企业的经营体制制定的，并不一定适应于我国的企业和其他的经济组织。但它给了我们一个启示，报告要全面和重点相兼顾。其实，我国企业和非企业组织已经根据各自的目标和实际情况形成了一套报告制度，有的运行了几十年、十几年，不少规定十分科学、有效。在新的形势下，只要我们结合新的客观实际认真总结经验，建立起完善的报告制度是不困难的。

第二节 程序控制

一、实行程序控制的必要性

前已指出，程序是一个组织中对某种活动处理流程的一种描述、计划和规定。凡是比较常见、具有重复性，由多个环节构成的管理活动都可以为其制定程序，以便管理者可按既定的程序来处理这些重复发生的活动。组织中常见的程序很多，如决策程序，报告程序、施工管理程序、会计核算程序、费用报销程序等。

制定程序，有助于管理活动规范化。在一个组织中，发生最为频繁的是例行的事情；处理这些事情，在规定了程序之后，管理人员就可以照章办事。不必事事请示，主管人员也就不必事事躬亲了，只要检查下级人员是否按程序办事就行了。

制定程序，有助于节约管理活动的开支，提高管理活动的效率。程序中一般都明确了处理某项工作，要涉及哪些部门和人员，按什么路线办理，各自有什么权责。这些明确之后，各个管理人员的责任也就清楚了，谁不履行职责，延续了事情就由谁负责。按既定的原则办理事情，自然有助于提高管理活动的效率。

制定程序，有利于提高下属的积极性。在管理过程中，规定了程序也就规定了所涉及的办事人员的权责。在既定的权责范围内，管理人员可以自主地处理各项事情。事情办得好，圆满完成了任务，是其功劳，可以得到褒奖、反之，则会受到批评惩罚。程序所规定的管理人员的自主权，有助于管理人员发挥自己的主观能动性。

二、管理程序的制定

（一）管理程序制定的原则

管理程序是为在管理过程中处理例行事物的规范或计划。制订管理程序，应遵守如下几条原则：

1. 尽量精简的原则。从管理过程来看，程序越多，越复杂，信息传递所要经过的环节也就越多。它会增加组织的管理费用。（1）各个环节上设置管理机构和人员的费用；（2）信息传递整理的费用及延时费用；（3）协调费用，因此，在不失去控制或不影响控制效率的前提下，程序应尽可能精简。

2. 稳定性原则。程序代表着一种规范，要求人员适应。在某种意义上与灵活性是相对的。程序一旦确定下来，就应保持一定的稳定。但程序稳定的前提是程序要制定得科学。只有科学的程序才能保证一定的稳定性。

（二）程序制定的方法

制定程序，要认真分析管理工作的性质，管理工作的环节及其各个环节的重要性，然后确定管理的具体程序。其步骤可分为：

1. 分析工作过程。明确制订与控制的要求，确定重点与关键环节。

2. 确定每一个关键环节的管理范围。权利责任及其对各环节管理人员的奖惩标准。

3. 进行讨论、修改、完善程序。在这一个环节中，要注意充分发动群众参与讨论，鼓励民主评论，使程序尽可能科学、完善。

4. 颁布程序，试执行。做好记录、评价，特别是程序在控制和处理活动中的效率评价。

5.对试执行期间发现的问题加以处理。改正不合理的规定，弥补不足，最后确定为正式执行的程序。

第三节 网络图控制

网络控制是一种运用网络图的形式来实施计划和控制的管理方式，是大型工程、大型项目实施过程中的科学控制方式。其基本原理是，利用网络图表示计划任务的进度安排，并反映组成计划任务的各项活动之间的相互关系，在此基础上进行网络分析，确定关键活动和关键线路，并运用时差，不断优化网络计划，求得工期、资源与成本的综合优化方案，完成控制任务。

一、网络图的组成

网络图有两种基本类型；箭线式网络图和结点式网络图。前者以结点表示工作的开始与结束，以箭线表示活动；后者以结点表示活动，以箭线将各项活动相连接，并表明其先后顺序和相互关系。

箭线式网络图由活动、事项、线路组成。

1. 活动。一项计划任务可以分解为许多项具体活动。活动常用箭线“ \rightarrow ”表示。活动的特点是它要消耗资源和占用时间。每项活动都有相应的名称，一般用代号标在箭线上方；完成这项活动所需作业时间，一般用字母 T，或时间值标在箭线下方，如：

$$\frac{\text{活动名称}}{\text{时间值}} \rightarrow \text{或} \frac{A}{T_E} \rightarrow - \frac{D_u}{O} \rightarrow$$

网络图中用虚箭线表示虚活动箭头，即不消耗资源也不占用时间的活动，是作出时间等于零的活动。它只表示前后任务的衔接关系，指明活动前进的方向，它没有活动名称，一般用字母 $D_{u1}; D_{u2} \dots$ 表示。

网络图中的活动，依先后关系有先行作业、后续作业、平行作业之称，如下图

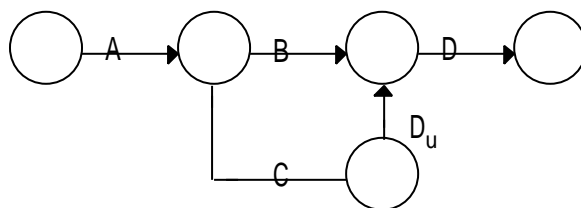


图 17-1

图 17-1 表示的活动关系：A 是 B 的先行作业，B 和 C 是平行作业，D 是凡 C 的后续作业，D 直接受制于 B。

2. 事项。表示一项活动的开始或结束。一般用“ \circ ”表示。事项的特点是不消耗资源，也不占用时间，只表示某项活动开始或结束的某个时刻。事项是两条以上箭线的交结点，故又称结点。

网络图左方第一个结点称作网络的起点事项，它只表示这项计划任务的开始；右方最后一个结点称作网络的终点事项，表示该项计划任务的结束。介于网络始点事项和终点事项之间的结点称作中间事项，既表示前一项活动的结束，又表示后一项活动的开始。

3. 线路。它是指从网络始点事项开始，顺着箭线方向，到网络终点事项为止，中间经过一系列首尾相接的结点和箭线所构成的通道。一个网络图可

以有许多条线路。每一条线路上各项活动的作业时间之和就是这条线路的作业时间。作业时间最长的一条线路称作关键线路。

二、网络规则

绘制网络图应当遵守下列规划：

1. 在网络图中，不允许出现循环线路。
2. 在网络图中，每一条箭线的头尾都必须有线点，不能从一条箭线中间列出另一条箭线来。
3. 结点编号不能重复使用，箭尾结点的编号应小于箭头结点的编号。
4. 相邻两个结点之间，只允许有一条箭线相连。为表示活动的相互关系，必要时可引入虚箭线。
5. 在网络图中，不允许出现没有先行作业和没有后续作业的中间事项。如果实际出现时，需用虚箭线把没有先行作业的中间事项同网络始点事项连接起来，把没有后续作业的中间事项同网络终点事项连接起来。

三、网络时间计算

网络计划技术中，计算网络时间是关键的一步。要计算的网路时间有：

1. 作业时间，指完成某一项工作所需要的时间。确定作业时间有两种方法：一是请有关人员，采用经验估计，给每项作业估计一个作业时间；二是对每一项作业的作业时间分别作最乐观、最保守和正常估计，然后接下式求出估计平均值。

$$T_E^{i-j} = \frac{a + 4m + b}{6}$$

T_E^{i-j} — 作业时间

a 最乐观完成时间

b 最保守完成时间

m 正常完成时间

一项计划，只要画出了网络图，又确定了各项活动的作业时间 T_E^{i-j} ，就可以计算其余的网络时间。

2. 结点时间，结点时间又分为最早开始时间和最迟结束时间。

结点最早开始时间含义是，从结点 i 开始的各项活动最早可以开始的时刻。计算时要从网络的始点事项开始，顺箭线方向，从左到右，逐个结点计算，直至网络终点事项。

网络始点事项的最早开始时间一般令它为零，即 $T_E^i = 0$ ，网络中间事项的最早开始时间按下式计算：

$$T_E^j = \max\{T_E^i + T_E^{i-j}\}$$

T_E^{i-j} 作业时间

T_E^i, T_E^j — 分别为结点 i, j 的最早开始时间

如果达到结点 j 的箭线不止一条， T_E^i 的数值就不止一个，加上相应工序的 T_E^{i-j} ，应从中选取最大值作为 T_E^j 的数值。

结点最迟结束时间指结点 j 为结束各项活动最迟必须完工的时刻，计算时要从网络终点事项开始，逆箭线方向，从右到左，这个结点计算，直至网络始点事项。

由于网络终点事项没有后续工序，所以网络终点事项的最迟结束时间也就是它的最早开始时间，即 $T_L^i = T_E^{jj}$ (j 为终点事项)。网络中间事项的最迟结束时间按下式计算：

$$T_L^i = \min_{i < j} \{T_L^i - T_E^{j,j}\}$$

式中： $T_L^i T_L^i$ —为结点 i · j 的最迟结束时间；
 T_E^{ij} —作业时间；

如果从终点 i 出发的界线不止一条， T_L^i 生的数值也就不止一个，减去相应工序 T_E^{ij} ，应从中造取最小值作为 T_L^i 的数值。因为这样才能保证从结点 i 应最先开始的工序能按时开工。

3. 工序时间，有四个内容，工序最早开始时间 ($T_{ES}^{i,j}$)；工序最迟结束时间 ($T_{LF}^{i,j}$)；工序最早结束时间 ($T_{EF}^{i,j}$)；工序最迟开始时间 ($T_{LS}^{i,j}$)

工序时间按下列公式计算

$$T_{ES}^{i,j} = T_E^i$$

$$T_{LF}^{i,j} = T_L^j$$

$$T_{EF}^{i,j} = T_{ES}^{i,j} + T_E^{i,j}$$

$$T_{LS}^{i,j} = T_{LF}^{i,j} - T_E^{i,j}$$

计算工序时间，目的之一是要了解各项活动的时间配合上是否合理，有没有机动时间。

4. 时差，指某道工序的最迟开始时间与最早开始时间的差数。时差又叫机动时间，时差越大，机动时间越多，潜力也就越大；时差越小，机动的余地也就越小。

时差可分为工序时差、结点时差和线路时差。在实际工作中多采用工序总时差。工序总时差是在不影响整个生产周期的前提下，各工序在最早开始与最迟结束这两个时间范围内可灵活机动的时间，计算公式如下：

$$\begin{aligned} S_{总}^{i,j} &= T_{LF}^{i,j} - T_{ES}^{i,j} - T_E^{i,j} \\ &= T_{LS}^{i,j} - T_{ES}^{i,j} \\ &= T_{LF}^{i,j} - T_{EF}^{i,j} \end{aligned}$$

如果 $S_{总}^{i,j} > 0$ ，表明这道工序有机动时间，如果 $S_{总}^{i,j} = 0$ ，说明这道工序是关键工序，没有机动时间；如果 $S_{总}^{i,j} < 0$ ，表明这道工序能力不能保证计划工期的要求，应采取措施。

四、用寻找关键线路

掌握和控制关键线路是网络计划技术的精华。关键线路决定着一项计划的工期。在网络图中寻找关键线路的方法有两个：

1. 时差法，先计算出各工序的总时差，将工序总时差为零的工序标出来，就是网络图中的关键线路。

2. 破圈法，从网络图的某个结点到另一个结点之间，如果存在两条不同的线路，便形成了一个封闭的环，称之为圈。如果形成圈的两条线路作业时间不等，可将其中作业时间较短的线路删除，保留下来的是作业时间较长的

一条线路。将这种方法从网络始点事项开始，顺差箭线方向找出每一个圈，依次破圈，直至终点事项，最后留下来的就是关键线路。

五、网络计划的优化

网络计划的优化主要有两方面的内容：

1.时间—资源优化，就是在一定的工期条件下，通过平衡资源，求得工期与资源的最佳结合。如果资源有保证，主要问题就是缩短工期了；如果资源无法充分保证，就要求得一个资源分配比较合理，工期较短的方案了。

2.时间—成本优化，就是使所选择的方案不仅时间要短，而且成本要低。如果工期既定，就要求得一个资源分配比较合理，成本较低的方案了。

网络控制法虽然有较强的科学性和优越性，但也有一定的局限性。主要是（1）对具体作业时间的估计带有一定的主观性，不一定很准确；（2）当网络很庞大复杂时，一旦某项关键工作不能按期完成，重新调整网络计划和配置资源就可能要花费很大的财力、物力、人力。特别要明确的，它是一种控制方法，但不是控制本身，发挥作用还要靠人的能动性的发挥。

第四节 质量控制

一、质量控制的内容及意义

在企业经营管理中，质量具有两个方面的含义，一是产品的质量，二是指工作的质量。二者既有联系，但又有区别，产品的质量是工作质量的体现，工作质量是产品质量的保证。质量控制既指管理中对企业产品或服务质量的控制，又包括工作质量（包括制度、标准等）的控制。

产品质量指产品适合社会和人们一定用途和需要所具备的特性。它包括产品的结构、性能、精度、纯度、物理化学性能，以及产品的外观、形状、色彩、手感、气味等，总而言之，可影响产品使用价值的一切方面。对产品质量控制是保证企业生产出合格产品，减少无效劳动的重要保障。在市场经济中，产品的质量应达到两个方面的目标，一是使生产出来的产品达到产品质量标准，二是使企业以最低的成本生产出符合产品质量标准的产品。这两个方面是相辅相成的。企业生产出的产品符合质量标准是产品能力市场所接受的必要条件，而企业只有在低于社会平均劳动时间的条件下生产出合格产品，其产品才有竞争力。

工作质量就是企业为了保证和提高产品质量在经营管理和生产技术工作方面所要达到的水平。工作质量的好坏，是通过企业内各单位、各部门以及企业每一个职工的工作态度、工作绩效、产品质量等方面反映出来的。工作质量是产品质量的保证，在一定意义上讲，提高工作质量比提高产品质量更重要。所以，在现代质量管理中，对工作质量的控制已经占据重要地位。

二、产品质量控制方法

产品质量控制运用的主要是数学方法。在产品质量控制中，质量数据可分为计量值数据和计数值数据。计量值数据指可连续取值的数据。计数值数据是可以个数计数的数据，是非连续性数据。无论是计量值数据还是计数值数据，都具有波动性与规律性。波动性指的是质量数据不是一个固定数值；有大有小，数据分布有离散性；规律性指的是数据经过整理后，可以发现它们的分布具有一定的规律性，不是杂乱无章的。

由质量数据反映的质量波动因素可分两类，一类是偶然因素。这是造成质量正常波动的因素。这些因素在技术上难以消除，经济上也不值得消除的，在质量控制中是允许存在的。另一类是系统因素，这是造成质量异常波动的因素。生产中如果存在这类因素，质量数据就会出现异常大的散差，产品质量不稳定。因此，必须及时发现，加以控制和消除。

在无系统因素起作用的情况下，质量数据成正态分布，如图 17-2。图中曲线为正态分布曲线，又称高斯曲线。

正态分布有下列特点：

- (1) 以 $X = \mu$ 这条直线为轴，左右对称；
- (2) 对 μ 的正偏差和负偏差，其概率相等。
- (3) 靠近 μ 的偏差出现的概率大，远离 μ 偏差，出现的概率小；
- (4) 以曲线与横坐标围成的面积为 100%，表示在正常情况下，测得的数值都落在此范围内，其中落入各部分的概率分别为：

$M \pm$	68.26%
$M \pm 2$	95.45%

$M \pm 3$	99.73%
$M \pm 4$	99.99%

因此，在远离平均 μ 从的一定范围以外（如 $\pm 3\sigma$ 以外），出现的概率很小。一般在有限次的实测中，可以认为它不会出现，根据以上数据分布特点，就可以分析是否有异常因素存在。

三) ISO 9000 系列标准简介

ISO 9000 是国际标准化组织 (ISO) 1987 年发布的《质量管理和质量保证》系列标准的简称。其主要目的是为了适应国际贸易往来和技术经济合作，保证购买利益，规范厂商质量管理和质量保证行为，保证产品质量，避免质量风险。

ISO 9000 系列标准的基本内容为：

(一) ISO 9000

ISO 9000 是系列标准中的第一个标准。主要内容是质量管理和质量保证一选择和使用指南。它的具体内容有：

1. 阐述了质量方针、质量管理、质量体系、质量控制和质量保证五个基本概念。质量方针的定义是：由组织的最高管理者正式颁布的该组织总的质量宗旨和质量方向。质量管理是：制定和实施质量方针的全部管理职能。质量保证的定义是：对前一产品或服务能满足规定质量要求，提供适当信任所必须的全部有计划，有系统的活动。质量控制的定义为：为达到质量要求所采取的作业技术和活动。质量体系的定义是：为实施质量管理的组织结构、职责、程序、过程和资源。这些概念之间的关系如图 17-3 所示。

2. 阐述了一个组织应力求达到的质量目标。质量体系的环境特点和质量体系标准的类型。

一个组织应力求达到的质量目标是：

(1) 应实现并保持其产品或服务的质量，以不断满足需方明确的或隐含的需要；

(2) 应使自己的管理者相信正在实现并能保持所期望的质量；

(3) 对所交付的产品或服务，应使需方相信正在实现或将要实现所期望的质量。当有合同要求时，这种信任可包括双方同意的证实要求。

3. 规定了质量体系标准的应用范围，三种质量保证模式的选择程序和选择因素。

4. 规定了质量体系证实和质量文件的内容，供需方在签订合同前应作的准备。

(二) ISO 9001 的基本内容

ISO 9001，适用于要求供方质量体系提供从合同评审、设计直到售后服务都能进行严格控制的能力的足够证据，以保证从设计到售后服务各阶段都符合规定的要求，并强调对设计质量的控制。

(三) ISO 9002 的基本内容

ISO 9002 适用于要求供方质量体系提供具有对生产过程进行严格控制的能力的足够证据，以保证在生产和安装阶段符合规定要求，防止和发现生产、安装过程中的任何不合格，强调预防为主，质量控制和质量检验相结合。

(四) ISO 9003

ISO 9003，适用于要求供方提供具有对产品最终检验和试验进行严格控

制的能力的足够的证据，强调检验把关。

(五) IS9 004

ISO9 004，阐述的是企业建立质量体系的原则，质量体系应包含的基本要素，各基本要素的含义，要素的目标，要素间的接口及所要求的文件、记录等。是指导企业建立质量体系的标准文件。

第五节 成本控制

一、成本控制中的几个概念

(一) 成本管理。它是为实现各部门各单位管理者的成本责任，提高管理者的成本意识，制定成本目标，并通过一系列活动提高成本效率的管理工作。成本管理的对象不是“成本”和“成本项目”，而是“成本管理者”及其承担的“成本责任”。成本管理的主体是负有成本责任的各级各部门的管理者。成本管理的手段是制定成本目标，其目的是通过完成成本责任来提高成本效率。成本管理的核心是管理者的成本意识。

(二) 成本意识。指管理者具有的自觉地将生产经营活动与成本、收益进行挂钩考虑的习惯。能够比较准确地判断成本效率的能力和提高了成本效率积极性的综合表现。成本意识可以说是一种问题意识和改革意识。

(三) 成本责任。指各部门各个管理舌必须承担的职务责任，是根据他们的职务和地位，授与他们在一定范围内选择和使用资源的权力，也就是为了提高成本效率而给予他们在选择成本水平上的权力，自然也是一种责任。

二、成本控制方法

当一个企业的经营设计、”产品设计、设备装置、作业设计等已确定，并按规范投入各生产要素时，成本管理的中心是成本的控制。即要使经营活动的各环节，各方面实现目标成本，低于目标成本。具体方法为：

1. 制定控制标准，确定目标成本。确定目标成本的方法有计划法、预算法和定额法等。 2. 根据原始记录，统计资料，进行成本核算。成本统计所用的原始记录是反映核算期人力、物力、财力等支出的全部原始记录，是进行成本核算和控制最基本的依据。进行成本控制所要进行的成本核算有：可比产品总成本，可比产品单位成本，商品产品成本，主要产品单位成本，可比产品成本降低率等。通过成本核算，了解实际成本，并为分析改进提供数据资料。

差异分析。将实际成本与目标成本相比较，就会发现差异。差异分析就是通过比较，找到实际成本与目标成本的差异，发展趋势，找出控制和降低成本的措施。差异分析的主要内容有：(1)直接材料费用分析；(2)直接人工费用分析；(3)管理费用分析；(4)销售费用分析。 4. 采取措施，降低成本。一旦发现实际成本高于目标成本，就应积极采取措施，控制成本上升趋势。一般来说可采用的方法如：价值工程，严格投入管理，防止跑冒漏滴；改进产品设计或生产工艺，精简机构等。思考题 1. 怎样做好企业的质量控制？ 2. ISO9 000 有什么样的意义和作用？ 3. 试述你所在组织的控制系统？ 4； 监督、检查报告要注意什么问题？直接材料费用分析； 直接人工费用分析； 管理费用分析； 销售费用分析。

4. 采取措施，降低成本。一旦发现实际成本高于目标成本，就应积极采取措施，控制成本上升趋势。一般来说可采用的方法如：价值工程，严格投入管理，防止跑冒漏滴；改进产品设计或生产工艺，精简机构等。

思考题

1. 怎样做好企业的质量控制？
2. ISO9 000 有什么样的意义和作用？
3. 试述你所在组织的控制系统？

4. 监督、检查报告要注意什么问题？

案例九

存货过多怎样控制？*

高方：财务经理潘诺：总经理费雷：制造经理
财务经理高方把一张图表推到总经理的面前，一面说道：“我觉得你也应该知道这件事。”

呈现在总经理潘诺面前的这张图表，显示出过去三个月以来预算数字和实际支出之间居然有一百二十万元的差距。

潘诺自言自语地说：“怎么去变成这个样子呢？不可能是物价上涨的缘故吧？”他看了看高方，问道：“以前怎么没有人告诉过我呢？”

高方回答说：“你不是每个月都会收到采购中心和六个采购部门的报告吗？”

总经理不得不承认他早已注意到了月报上的开支有所增加，当时他并不觉得增加的数额有多大，然而呈现在他眼前的总额却是个惊人的数字。

潘诺认为：“这一定是不遵守公司的政策，未能尽量减少存货的结果。”他把自己的私人助理叫了进来，口授一段简短的指示，要所有的采购经理暂示停止进货，直到现有的存货减少百分之十为止。

几个钟头之后，制造经理费雷便从一位采购经理处得到了消息，他简直不敢相信这是事实。费雷心有不甘地对一位采购人员说：“我还特意多囤积一点存货，你也知道现在的原料供应这么不稳定。”对方同意地频频点头，他也是为了这个原因总增加订货的。

当天下午，费雷设法见到了总经理，他直截了当地说：“我们”不能降低存货数量，原料的来源很困难，把钱投资在存货上绝对值得，我们必须有足够的存货才能使生产线不致中断。如果我们降低存货量，顾客的订单就可能无法如期交货了。甚至还会损失不少订单。存货成本和生产停顿相比又算得了什么呢？”

总经理却说：“万一我们破产了，那么就算能继续生产，对我们也没有什么好处呀！”他并且把高方找来，以支持他的论点。

高方小心翼翼地解释说：“公司实在没有办法保有这么多存货，费雷的观点在银行利率低的时候可能不错，现在则不然。”

他指出：“这不仅是存货成本或是投资利润的问题。”公司为了筹集存货的资金，已经多负了一百多万的短期借款，利率是百分之十五点五。而且目前的仓储设备也容纳不了过多的存货，必须扩张仓储空间，每年要增加十万元的开支。

费雷反驳说：“你有没有考虑过涨价的问题，如果我们现在不买原料，以后我们就得花更多钱，而且还不一定买得到。”

两人唇枪舌剑交战了一阵子，突然费雷动口说了一句话：“姓高的，你是在找我的麻烦，你想把采购部门纳入你的指挥。”

高方气愤地回嘴说：“这样，至少公司里有人懂得囤积存货对我们资金的周转有什么影响。”

事后，总经理潘诺仔细衡量了整个情势，他发现两个很严重的问题。从短期来看，他必须决定是否取消或是修改减少百分之十存货的指示。或者他应该给费雷一个总目标，让他自己酌情调整存量货量。不过，从费雷强烈主张增加存货的态度来看，潘诺又担心他到底会不会执行这个命令。这使得潘

诺产生了第二种想法，也许一劳永逸的方法就是把采购和存货控制都交给财务经理去管理。

潘诺也知道，由费雷负责指挥采购工作，制造作业比较顺利，效率也很高。然而，公司的现金周转不灵，利息又攀高不下，或许值得冒着生产延误，人事纠葛的危险，指派一位真正了解存货积压问题的人来全权负责，当然这责任就落在财务经理高方的身

案例十

授权后怎样控制？*

白荣：董事长兼总经理

施曼：某制造公司总经理

孔劳：管理发展经理

蓝博：行销经理

白荣是白荣肥料公司的董事长兼总经理，而他的老朋友施曼则是一家大制造公司总经理。每逢白荣遇到棘手的问题时，他往往求教于施曼。

白荣双手控制了公司达三十年之久，去年他终于决定让属下为他分担一些责任。他打算逐渐放弃自己的管理角色，他的计划也进行得很顺利，经理们的责任日益吃重，但是前几天经理忽然提出一个白荣万万认为不可的计划，他坚决反对他们着手实施。现在他只好向施曼求助。因为他担心如果不改变主意，那么整个授权计划都会受到影响。

白荣单枪匹马闯下了今天的事业，一度他可以算是相当成功的企业家，然而公司日益扩张，他却仍然躬亲处理所有的事务，他把属下都当成可以任意支配的助手。

最近，白荣发现公司员工并不欣赏他的管理作风。同时，六十一岁的他对自己严格要求的每周七十小时的工作时间也有吃不消的感觉，于是他邀集了一些顾问，打算为公司拟订专门的管理制度。顾问们建议他从公司内部提拔三位资深经理，以卸下一部分重担，退居于咨询和顾问的地位，他们还劝白荣任命一位外面请来的人孔劳做管理发展部经理。

此外，顾问们和孔劳并且告诉白荣和他的部下，经理们对于如何经营自己的部门必须提出更多创意，对于他们自己的管理能力也有加强的必要。这样一来，白荣相信公司的前途将会更为远大。

孔劳确实积极地展开了训练计划，教授一些与员工沟通和作决策的各种技巧。白荣并且批准化邀请国内知名专家来为经理们作专题演讲，所收到的效果极为良好。白荣对这些新观念也很热衷，他在公司会议席上经常提起“企业的新作风”等口号。

三位受到提拔的新经理都已在白荣公司服务了的几年，他们起先满腹狐疑。其中有一位说：“老头子不会真的改变的，他独揽大权已经成了习惯了。”孔劳试图法除他们的忧虑，他略嫌夸张地说：“白荣先生百分之百支持授权的政策，他希望公司各阶层都能负起责任来。”

然而，真正使他们信服的还是白荣的行动，经理们谈论到打算在自己的责任范围内实行某些改变时，白荣很高兴经理们能迅速承担起责任。他用多肉的手拍着行销经理的肩膀，笑着说“那是你的工作，和我无关。”他也不再整天待在办公室里，虽然高层次主管会议时，他仍然以主席的身分参加，但是他却一再声明自己打算在“几个月后”退出这类会议。

然而在新经理们开始执行其变革后不久，白荣的热情显然已经消失了。他私下告诉孔劳他很担心手下那些经理们的所做所为。孔劳却向他指出，他们的行为并没有超出其职权范围，因此白荣不得不打消了干预的念头——直到他听说行销经理蓝博计划把产品直接销给零售商。

事情发生在一个会议席上，蓝博还没有解释清楚他的计划，就被白荣厉

声打断了：“你不可以这样做！上一次我们的尝试几乎把公司弄垮了。”

蓝博平静地回答说：“那是几年前的事了，我刚才说过，依现在的市场情况和我们的能力，如果打算拓展产品的销路，不仅可以这么做而且势在必行。”

白荣直截了当地制止蓝博继续说下去。他不愿再听任何辩解，迈开大步走出了会议室，留下其他经理人面对相觑，不知如何是好。

现在白荣比较平静了一些，他坦白地向施曼承认，他干涉经理们的行为对授权政策会产生很严重的影响，但是他又说：“我不能不干涉他们，经验告诉我，他们做的是错事，毕竟公司里的投资是我的钱，不是他们的。”

