

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

# 管理学原理

 **eBOOK**  
网络资源 免费下载

## 编者的话

管理学是一门年轻的学科。它是一门系统地研究管理过程的普遍规律、基本原理和一般方法的科学。当代越来越多的人已认识到，在社会的各种组织内，管理活动都是按照一定的规律进行的。从社会普遍存在的管理活动中概括出来的一般规律，包括一般的原理、理论、方法和技术等，就构成了管理学（或称一般管理学），它适用于社会活动中各行各业的不同组织。

《管理学原理》是管理学的基础课程之一，中国人民大学工业经济系1985年就开设了这一门课程，分别在研究生、本科生及全校工商管理学院有关各系本科讲授，1988年被中国人民大学教务处列为重点建设课程之一，现属经济、管理类27门通开课中的一门。为了满足校内外《管理学原理》课程教学的需要，我们在八年多来校内外教学实践的基础上，通过查阅国内外有关管理学的大量资料文献、进行社会调查，以及进一步地研究探讨，编撰了本书。

在编撰本书时，我们考虑到管理学作为一个独立的学科所具有的四个特点：（1）一般性。它有别于其他种种专门的管理学，例如工业企业管理学、商业企业管理学、生产管理学、质量管理学等等，管理学不是各种专门管理学的简单相加，而是对它们的概括、抽象、提炼和综合，因而属于基础性学科。

（2）多学科性。管理学广泛吸收和运用自然科学、社会科学、技术科学等各学科的原理、理论和方法，它属于边缘学科，介乎自然科学和社会科学之间。

（3）历史性。管理学是对前人管理实践、管理经验、管理思想和理论的总结、扬弃和发展。（4）实用性。管理学是为各行各业的管理者提供从事管理工作的有用理论、原则和方法的应用性学科。它不是纯粹的理论研究，要结合实际，既要借鉴历史的、国外的经验，也要注意总结当今我们自己的实践经验。

根据管理学的以上四个特点，对于本书的体系结构和内容的安排，我们还考虑到以下几点：

（1）定量分析和定性分析相结合。纵观国内外现有的有关管理学教材，其体系结构和内容都有所侧重。有的偏重于定量方面，有的偏重于定性方面。两种侧重都各有其特点和长处。但是按照我们在中国人民大学八年来的教学实践与效果，我们认为，从管理者出发，通过管理职能系统研究管理过程这样一个思路来安排本书的体系结构与内容，可能是一种比较适宜的办法。就是说，把定量与定性结合起来，该定量分析的，就增加这方面的内容，例如第二篇计划工作和第六篇控制工作；宜于定性分析的，则尽量删去定量分析的内容。（2）以史带论，知往鉴来，立足今日，面向现代化、面向世界、面向未来。邓小平同志说过：“没有前人或今人、中国人或外国人的实践经验，怎么能概括、提出新的理论？搞封锁是害人又害己。”对于管理学来说，情况尤其如此。因此，本书提出的某些理论、概念、命题，力求说明其来龙去脉，以利于读者“知其然”又“知其所以然”。（3）理论联系实际，注重于基本理论与知识的阐述，本书作为管理学基础课程，在内容上同各种专门的管理学教材难免会有“你中有我，我中有你”的现象。遇有这种情况，我们在篇幅上则尽量压缩，力求把基本理论阐述清楚，为进一步学习各专门管

理知识打好必要的基础。

本书共分六篇（二十四章）和结束语。第一篇（1—3章）阐述管理、管理学的研究对象和任务，管理学的形成和发展，以及《邓小平文选》（1975—1982年），人民出版社1983年版，第55页。

当今管理学的主要流派；属于基本概念和“知往”的内容。第二至第六篇（4—24章）按管理过程的五大职能，即计划工作、组织工作、人员配备、指导与领导工作、控制工作等，分别阐明各职能的基本原理、概念、目的、性质、内容、结构的特点，以及执行这些职能的方法和手段，为本书的主体内容，结束语：90年代管理理论与实践面临的挑战和发展趋势，属“鉴来”的内容，在一定意义上说也是本书的小结。本书可作为工商管理硕士研究生（MBA）和本科学生教材，也可作为企业和实际部门从事管理工作人员的学习参考书。

本书可以说是五易其稿。对本书的编撰提出宝贵意见，并给予支持的有：塞风、李占祥、徐昶、施礼明、邓荣霖教授。郑泽铭、何逵副教授（以上为中国人民大学工业经济系）、廖永平教授（北京机械工业学院）、严圣武教授（北京理工大学）、邢文英教授（北京师范大学）、强振奎教授（福州大学财经学院）。在此谨致谢忱。参与撰写本书的有：朱锡莹（北京医科大学）、杨梅英（北京航空航天大学）、黄卫伟、张雁、李晓光、杨文士、韩俊红（以上均为中国人民大学工业经济系）。杨文士、张雁任主编，并统纂全书。

具有中国特色的管理学，正处于发展和成熟的过程中，我们深知本书还有不完善之处，有待进一步探索，敬希读者不吝赐教。

中国人民大学工业经济系杨文士  
国际企业管理教研室  
1994年2月

## 加方序言

本书是中国人民大学与麦吉尔大学合作出版管理学丛书之一。这套丛书是中加大学管理教育项目第二周期( CCMEP ) 麦吉尔大学与中国人民大学交流项目里的一项活动内容, 由中国人民大学编写, 共计 16 本。这套丛书的重要意义就在于, 它结合了中国的实际, 符合管理教育中十分强调的理论联系实际的要求。

在本套丛书的研究、写作与编辑过程中, 中国的吉林大学、兰州大学与加拿大的卡尔顿大学和舍尔布鲁克大学也作出了重要的贡献。在此之际, 谨以这六所相互合作的院校的名义, 我愿向加拿大国际开发总署( CIDA ) 和中国国家教育委员会的鼎力支持表示衷心地感谢。在他们的大力帮助下, 我们的校际交流项目经历了由 1983 年开始的加中大学管理教育项目第一周期的活动; 经历了由 1988 年开始的加中大学管理教育项目第二周期的活动; 最后在 1991 年 9 月建立了中国的工商管理硕士学位( MBA ), 以及本套丛书的出版。所有这些成就都表明中国的管理教育在不断发展变化。

中国人民大学在工商管理硕士( MBA ) 这一崭新学位的建设上花了很大的气力。他们派人到加拿大的大学里考察学习, 参与课堂实践, 撰写研究论文, 研究加拿大 MBA 的教育体制。当他们回到中国之后, 大胆地革新教学的方法与手段, 不断地摸索中国工商管理硕士教育的道路。中国人民大学教授们的努力, 定会带来丰硕的成果, 为中国培养出更多的新型管理人才。

中国人民大学强调教学与科研并重, 因此, 在这套丛书里反映了作者们的研究成果, 使广大读者开卷有益, 实际上, 中加大学管理教育项目中的一个主要目标就是, 在科研与培训中形成这种乘数效应。

最后, 我真诚地希望所有的教授与学生们对此书提出批评与建议。这将对开拓管理学与管理教育极为有益。

CCMP 国家项目协调员  
麦吉尔大学管理学院院长  
W.B. 克劳斯顿博士

1994.4

## 中方序言

为了适应社会主义市场经济条件下企业管理的需要，培养德、智、体全面发展的务实型高级管理人才，必须改革目前的管理专业设置和课程体系。

管理专业的学生应认真研究中国经济建设与社会发展的方向和特点，跟踪现代管理理论和实践的发展趋势，学生们不仅在理论上要有所建树，而且要有较强的实际工作能力。为此，管理专业的学生在校期间，要系统地学习经济学、管理学、财政金融、会计、生产管理、市场营销管理、信息系统管理、国际工商管理，以及战略管理等相关管理学科的知识。

改革开放的发展，要求在实现管理现代化的过程中，必须大胆吸收和借鉴当今世界各国的一切反映现代化生产规律的先进经营方式和管理方法。为此，在中加大学管理教育项目进行第二周期活动的过程中，中国人民大学工商管理学院与加拿大麦吉尔大学管理学院相互合作、共同编审出版这套既适合中国国情、又吸收外国先进经营方式和管理方法的管理学丛书，以期推动并完善中国工商管理硕士课程的建设。

在与加拿大麦吉尔大学管理学院友好合作的过程中，我们衷心地感谢该管理学院院长 w.B.克劳斯顿博士、副院长耶格博士，以及其他编委为本丛书的顺利出版所做出的贡献；感谢该院其他朋友们在本丛书的编辑出版过程中给予的诚挚合作；最后，我们还要感谢加拿大国际开发总署通过麦吉尔大学为本丛书的出版所给予的财务资助。我们殷切地期望中加大学管理教育项目会顺利而持久地开展下去，并在更广阔的领域里获得更大的成功。

中方编辑委员会

1994年3月

# 管理学原理

## 第一篇 绪论

管理学作为一门系统地研究人类管理活动的普遍规律、基本原理和一般方法的科学，进入本世纪以来，得到了越来越深入的发展并得到人们的普遍重视。由于管理领域的不同，因而人们研究管理内容的侧重点也各不相同，在此基础上形成了许许多多专门的管理学科，如国民经济管理、企业管理、工商管理、农业管理、旅游管理、教育管理、医院管理、军队管理等等。但是，越来越多的人已经或正在认识到，虽然各个领域、各类组织的管理活动各有其特殊性，但在这些特殊的管理活动中却都蕴含着管理活动的一些共性的东西，即无论在社会的什么领域或什么类型的组织中，管理活动都是按照一定的规律进行的，而且这些规律不会因组织的性质或类别的不同而不问。回此，从社会普遍存在的管理活动中概括总结出来的基本规律（其中包括一般的原理、理论、方法和技术），就构成了一般管理学的内容。之所以称之为一般，就是因为管理学，尤其是管理学的原理，对各类、各种不同的组织都是适用的，而不是局限于某一特定的组织，所以说管理学是各门具体的管理学科的共同基础。本篇将主要介绍管理的基本概念、管理学的性质、特点、形成过程以及管理学的研究对象和学习方法等，旨在让读者对管理学有个初步的了解，为以后各篇、章的学习奠定一定的基础。

## 第一章 管理与管理学

管理活动作为人类最重要的一项活动，广泛地存在于现实的社会生活之中，大至国家、军队，小至企业、医院、学校等等，凡是一个由两人以上组成的、有一定活动目的的集体就都离不开管理，管理是一切有组织的活动中必不可少的组成部分。因此，在社会生活中，特别是在组织的活动中，就有必要了解什么是管理，为什么要进行管理活动，怎样才能有效地进行管理活动。本章的内容就是介绍管理的基本概念及其二重性；管理学的研究对象和内容；管理学的研究与学习方法；以及学习管理学的重要性。



## 第一节 管理的概念

### 一、管理的定义

管理活动自古即有，但什么是“管理”，从不同的角度出发，可以有不同的理解。从字面上看，管理有“管辖”、“处理”、“管人”、“理事”等意，即对一定范围的人员及事务进行安排和处理。但是这种字面的解释是不可能严格地表达出管理本身所具有的完整含义的。

关于管理的定义，至今仍未得到公认和统一。长期以来，许多中外学者从不同的研究角度出发，对管理作出了不同的解释，其中较有代表性的有：

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

当前，美国、日本以及欧洲各国的一些管理学著作或管理教科书中，也对管理有不同的定义，如：

“管理就是由一个或者更多的人来协调他人的活动，以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的活动。”

“管理就是计划、组织、控制等活动的过程。”

“管理是筹划、组织和控制一个组织或一组人的工作。”

“给管理下一个广义而又切实可行的定义，可把它看成是这样的一种活动，即它发挥某些职能，以便有效地获取、分配和利用人的努力和物质资源，来实现某个目标。”

“管理就是通过其他人来完成工作。”

我国的一些文献或教科书中也给管理下了一些定义，如：

“管理就是指由专门机构和人员进行的控制人和组织的行为使之趋向预定目标的技术、科学和活动。”

“管理是管理者为使客观事物的存在和发展合乎一定的目的而采用相应的方式所进行的活动。”

上述定义可以说是从不同的侧面，不同的角度揭示了管理的含义，或者是揭示管理某一方面的属性。本书认为对“管理”作如下定义能够全面概括管理这个概念的内涵和外延，即：

管理是指一定组织中的管理者，通过实施计划、组织、人员配备、指导与领导、控制等职能来协调他人的活动，使别人同自己一起实现既定目标的活动过程。

### 二、管理的基本特征

为了更全面地理解管理的概念，理解管理学研究的特点、范围和内容，我们还可以从以下几方面来进一步把握管理的一些基本特征。

---

[美]赫伯特·A·西蒙：《管理决策新科学》，中国社会科学出版社1982年版，第33页。

[美]小詹姆斯·H·唐纳利等：《管理学基础》，中国人民大学出版社1932年版，第81页。

[美]弗里蒙特·E·卡斯特等：《组织与管理》，中国社会科学出版社1985年版，第8页。

[美]托尼·布洛克特：《管理理论与原则》，四川社会科学出版社1986年版，第1页。

[美]丹尼尔·A·雷恩：《管理思想的演变》，中国社会科学出版社1986年版，第2页。

[美]R.M.霍德盖茨：《美国企业经营管理概论》，中国人民大学出版社1985年版，第65页。

张尚仁：《管理·管理学与管理哲学》，云南人民出版社1987年版，第172页。

戴金珊：《东西方的不同管理艺术》，载《读书》1985年第2期，第11页。

(一) 管理是一种社会现象或文化现象。只要有人类社会存在,就会有管理存在,因此,管理是一种社会现象或称文化现象。从科学的定义上讲,存在管理必须具备两个必要条件,缺一不可。

1. 必须是两个人以上的集体活动,包括生产的、行政的……等活动。
2. 有一致认可的、自觉的目标。

(二) 管理的“载体”就是“组织”。前面讲过,管理活动在人类现实的社会生活中广泛存在,而且从前面的论述中也可以看出,管理总是存在于一定的组织之中。正因为我们这个现实世界中普遍存在着组织,管理也才存在和有必要。两个或两个以上的人组成的,为一定目标而进行协作活动的集体就形成了组织:“许多人在同一生产过程中,或在不同的但互相联系的生产过程中,有计划地一起协同劳动,这种劳动形式叫做协作。”有效的协作需要有组织,需要在组织中实施管理。社会生活中各种组织的具体形式虽因其社会功能的不同而会有差异,但构成组织的基本要素是相同的。

在组织内部,一般包括五个要素,即人——包括管理的主体和客体;物和技术——管理的客体、手段和条件;机构——实质反映管理的分工关系和管理方式;信息——管理的媒介、依据,同时也是管理的客体;目的——宗旨,表明为什么要这个组织,它的含义比目标更广泛。

组织作为社会系统中的一个子系统,其活动必然要受周围环境的影响,因此组织还包括九个外部要素:

- (1) 行业,包括同行业的竞争对手和相关行业的状况;
- (2) 原材料供应基地;
- (3) 人力资源;
- (4) 资金资源;
- (5) 市场;
- (6) 技术;
- (7) 政治经济形势;
- (8) 政府;
- (9) 社会文化。

因此,一个组织的建立和发展,既要具备五个基本的内部要素,又要受到一系列外部环境因素的影响和制约。管理就是在这样的组织中,由一个或者若干人通过行使各种管理职能,使组织中以人为主体的各种要素的合理配置,从而达到实现组织目标而进行的活动,这一点对于任何性质、任何类型的组织都是具有普遍意义的。

(三) 管理的任务、职能、层次。管理作为一项工作的任务就是设计和维持一种体系,使在这一体系中共同工作的人们能够用尽可能少的支出(包括人力、物力、财力等等),去实现他们既定的目标。管理活动是通过人来进行的,人是进行管理活动的主体,因此把执行管理任务的人统称为“管理人员”、“管理者”(managers people)。管理的任务当然也就是管理人员的任务。

这里所说的管理人员,没有主管领导(executive)、行政人员(administrator),以及基层领导者(supervisor)这些等级之分。虽然这些管理人员可能因为各自所处的组织类型和所进行的具体工作不同而处于不

同的地位和级别，担任不同的管理职务，拥有不同的权力范围，担负不同的责任；但是他们的任务都是相同的，都必须为组织及其所有成员创造和保持一种环境，使人们在其中可以发挥自己的最大才能，通过努力去实现组织目标。这是管理。员共同的任务，他们的工作比组织中其他工作更重要，因此我们将这个意义上的管理人员统称为“主管人员”（manager）。例如在一个工厂中，不论是厂长还是车间主任、科长、班组长等，都属主管人员之列。

管理作为一个过程，管理者在其中要发挥的作用，就是管理者的职能，也就是通常说的管理职能。对管理的职能，国外有多种划分方法，早期的管理理论一般认为，管理有计划、执行、控制三大基本职能。法国的法约尔认为，管理有五大职能：计划、组织、指挥、协调和控制。美国的古利克提出，管理有七项职能，即计划、组织、人事、指挥、协调、报告、预算。结合我国管理活动的实践，我们倾向于美国管理学家孔茨的观点，即管理包括计划、组织、人员配备、指导和领导、控制五项职能。关于具体的内容，将在以后各篇章中详细论述。

管理和管理人员的基本职能是相同的，即包括计划、组织、人员配备、指导与领导、控制。但由于主管人员在组织中所处的层次不同，他们在执行这些职能时也就各有侧重。组织中的主管人员一般分为三个层次，即上层主管（topmanager）、中层主管（middle maneger）和基层主管（first line manager 或 supervisor），如图 1—1 所示，根据所处的不同层次，他们将各有侧重地执行其职能。

（四）管理的核心是处理各种人际关系。管理不是个人的活动，它是在一定的组织中实施的。对主管人员来讲，管理是要在其职责范围内协调下属人员的行为，是要让别人同自己一道去完成组织目标的活动。组织中的任何事都是由人来传达和处理的，所以主管人员既管人又管事，而管事实际上也是管人，管理活动自始至终，在每一个环节上都是与人打交道的，因此说管理的核心是处理组织中的各种人际关系，包括主管人员与下属之间的关系，这是各种人际关系的主导与核心：组织内的一般成员之间的关系，即不存在管理与被管理关系的人与人之间的关系，这种关系在组上层主管人员中层主管人员

图 1—1 一个组织中主管人员的三个层次

组织中大量存在，它直接表现为组织的社会气氛；群体之间的关系，群体是组织内部的团体，有正式与非正式之分，正式团体是指组织内按专业分工所划分的各个部门，而非正式团体则是指正式团体的一些成员为某种共同的感情或需要而形成的一种无形的团体，要重视非正式团体的作用，处理好它们之间与正式团体之间的关系。

需要注意的是，人际关系的内涵是随着社会制度的不同而不同的。在我们这样的社会主义国家里，任何一个组织中的层次，无论它是主管人员，还是普通成员都是国家主人，人与人之间是平等的，至于主管和下属，仅仅是由于处在不同的岗位，各司其职而已。

（五）管理者的角色。美国著名管理学家彼得·F·德鲁克（Peter F. Drucker）1955 年提出“管理者的角色”（The role of the manager）的概

念，这一概念有助于我们对管理含义的理解。德鲁克认为，管理是一种无形的力量，这种力量是通过各级管理者体现出来的。所以管理者所扮演的角色大体上分三类：

1. 管理一个组织 (managing a business)，求得组织的生存和发展。因此必须：

(1) 确定该组织是干什么的，应该有什么目标，如何采取积极措施实现目标；

(2) 求得组织的最大效益；

(3) “为社会服务”和“创造顾客”。

2. 管理管理者 (managing manager)。组织的上、中、下三个层次中，人人都是管理者，又都是被管理者，因此必须：

(1) 确保下级的设想、意愿、努力能朝着共同的目标前进；

(2) 培养集体合作的精神；

(3) 培训下级；

(4) 建立健全组织结构。

3. 管理工人和工作 (managing workers & work)。因此要认识到两个假设前提：

(1) 关于工作，其性质是不断急剧变动的，既有体力劳动，又有脑力劳动，后者的比例会越来越大；

(2) 关于人，要正确认识到“个体差异、完整的人、行为有因、人的尊严”对于处理各级各类人员相互关系的重要性。

从以上分析也可以看出，管理的核心是处理好人际关系。

## 第二节 管理的性质

管理，从它最基本的意义来看，一是组织劳动；二是指挥、监督劳动，即具有同生产力社会化生产相联系的自然属性和同生产关系、社会制度相联系的社会属性，这就是通常所说的管理的二重性。从管理活动过程的要求来看，既要遵循管理过程中客观规律的科学性要求，又要体现灵活协调的艺术性要求，这就是管理所具有的科学性和艺术性。

### 一、管理的二重性

管理的二重性是马克思主义关于管理问题的基本观点。马克思在《资本论》中指出：“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。”“凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态，而不是表现为独立生产者独立劳动的地方，都必然会产生监督劳动和指挥劳动。”

列宁在《苏维埃政权的当前任务》一文中也指出：“资本主义在这方面的最新成就泰罗制，同资本主义其他一切进步的东西一样，既是资产阶级剥削的最巧妙的残酷手段、又包含一系列的最丰富的科学成就。”

这就是说，管理一方面是由于有许多人进行协作劳动而产生的，是由生产社会化引起的，是有效地组织共同劳动所必需的，因此它具有同生产力、社会化大生产相联系的自然属性；另一方面，管理又是在一定的生产关系条件下进行的，必然体现出生产资料占有者指挥劳动、监督劳动的意志，因此，它具有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。这两方面的属性就是管理的二重性。

学习和掌握管理的二重性对我们学习和理解管理学、认识我国的管理问题、探索管理活动的规律以及运用管理原理来指导实践都具有非常重大的现实意义：

（一）管理的二重性体现着生产力和生产关系的辩证统一关系。把管理仅仅看作生产力或仅仅看作生产关系，都不利于我国管理理论和实践的发展。我国的管理科学由于种种原因虽然还很不成熟，但也经历了漫长的探索和积累的过程。因此，认真总结我国历史上以及新中国建立四十多年来管理的经验教训，遵循管理的自然属性的要求，并在充分体现社会主义生产关系的基础上，分析和研究我国的管理问题，是建立具有我国特色的管理科学体系的基础。

（二）西方的管理理论、技术和方法是人类长期从事生产实践的产物，是人类智慧的结晶，它同生产力的发展一样，具有连续性，是不分国界的。因此，我们要在继承和发展我国过去的科学的管理经验和理论的同时，注意学习，引进国外先进的管理理论、技术和方法，根据我国的国情，融汇提炼，为我所用。而掌握管理的二重性，使我们能够正确评价资本主义的管理理论、技术和方法，从中去其糟粕，取其精华。在研究之后要有选择地在实践中试用，并加以改造，使其适合我们的情况，这样才能把它吸收过来，

---

《马克思恩格斯全集》第23卷，第307页。

《马克思恩格斯全集》第25卷，第431页。

《列宁全集》第34卷，中文第二版，第170页。

成为我国管理科学体系的有机组成部分。

(三) 由于管理总是在一定生产关系下进行的,体现着一定的统治阶级的意志。所以,在学习西方管理理论时应有原则性,必须认清资本主义管理的剥削本质。他们强调所谓“劳资合作”、“重视人”。“尊重人”,在管理实践中也提倡“工人参与管理”等等,但资本主义管理的剥削本质是不会改变的。

列宁说过:“资本家所关心的是怎样借掠夺来管理,怎样借管理来掠夺。”

劳资双方的性质是不会改变的。因此,我们要科学地鉴别管理的社会属性,对待外国的经验、理论,首先要鉴别哪些内容与他们的社会制度有关;哪些是纯粹的科学技术和方法问题。我们的管理理论与实践绝不能简单地照抄照搬西方的一切,而要在揭露资本主义管理剥削本质的前提下,有鉴别、有选择地取我所用,学创结合,走自己的道路,使管理成为社会主义优越性充分发挥的强大的推动力量。

(四) 任何一种管理方法,管理技术和手段的出现总是有其时代背景的,也就是说,它是同生产力水平及其他一切情况相适应的。因此,在学习和运用某些管理理论、原理、技术和手段时,必须结合自己本部门、本单位的实际情况,因地制宜,这样才能取得预期的效果。实践表明,不存在一个适用于古今中外的普遍模式。

## 二、管理的科学性和艺术性

管理的科学性是管理作为一个活动过程,其间存在着一系列基本客观规律。人们经过无数次的失败和成功,通过从实践中收集、归纳、检测数据,提出假设,验证假设,从中抽象总结出一系列反映管理活动中客观规律的管理理论和一般方法。人们利用这些理论和方法来指导自己的管理实践,又以管理活动的结果来衡量管理过程中所使用的理论和方法是否正确,是否行之有效,从而使管理的科学理论和方法在实践中得到不断的验证和丰富。因此说,管理是一门科学,是指它以反映管理客观规律的管理理论和方法为指导,有一套分析问题、解决问题的科学的方法论。

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

从管理的科学性与艺术性可知,有成效的管理艺术是以对它所依据的管理理论的理解为基础的。因此,二者之间不是互相排斥,而是互相补充的。如前所述,靠“背诵原理”来进行管理活动,将必然是脱离或忽视现实情况的无效活动;而没有掌握管理理论和基本知识的主管人员,在进行管理时必然是靠碰运气,靠直觉或过去的经验办事,很难找到对管理问题的可行的、令人满意的解决办法。所以,管理的专业训练不可能培训出“成品”的主管人员,但却是为通过实践进一步培训主管人员的一个良好的开端,它为培养出出色的主管人员在理论知识方面打下坚实的基础。当然,仅凭理论也不足以保证管理的成功,人们还必须懂得如何在实践中运用它们,这一点也是非常

重要的。美国哈佛商学院企业管理教授列文斯敦，在他担任某研究所所长和管理系统公司总经理期间，通过对大量获得管理学硕士学位的人在实际管理工作中的使用发现，他们在学校里的成绩同管理上获得的业绩之间并无直接关系。他认为，如果学术成绩能与事业上的成功相等，这个受过良好教育的经理便就是一位神话中的人物了。

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

### 第三节 管理学的特点和内容

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

#### 一、管理学的特点

一般说来，管理学具有这样几个特点。

(一) 一般性。管理学作为一般管理学，它区别于“宏观管理学”和“微观管理学”。它是研究所有管理活动中的共性原理的基础理论学科，无论是“宏观管理”还是“微观管理”，都需要管理学的原理作为基础来加以学习和研究。管理学是各门具体的或专门的管理学科的共同基础。

(二) 多科性，或综合性。管理学的综合性表现为：在内容上，它需要从社会生活的各个领域、各个方面以及各种不同类型组织的管理活动中概括和抽象出对各门具体管理学科都具有普遍指导意义的管理思想、原理和方法；在方法上，它需要综合运用现代社会科学、自然科学和技术科学的成果，来研究管理活动过程中普遍存在的基本规律和一般方法。管理活动是很复杂的活动，影响这一活动的因素是多种多样的。除生产力、生产关系的基本因素外，还有一些自然因素，以及政治、法律、社会、心理等等社会性因素。因此，要搞好管理工作，必须考虑到组织内部和组织外部的多种错综复杂的因素，利用经济学、数学、生产力经济学、工程技术学、心理学、生理学、仿真学、行为科学等的研究成果和运筹学、系统工程、信息论、控制论、电子计算机等最新成就，对管理进行定性的描述和定量的预测，从中研究出行之有效的管理理论，并用以指导管理的实际工作。所以从管理学与许多学科相互关系来看，可以说，管理学是一门交叉学科或边缘学科，但从它又要综合利用上述多种学科的成果，才能发挥自己的作用来看，它又是一门综合性的学科。

(三) 历史性。任何一种理论都是实践和历史的产物，管理学尤其如是。管理学是对前人管理实践、经验和思想、理论的总结、扬弃和发展。割断历史，不了解管理历史发展和前人对管理经验的理论总结，不进行历史考察，就很难理解建立管理学的依据。

(四) 实用性，或实践性。管理学是为管理者提供从事管理的有用的理论、原则和方法的实用性学科。管理的实践性表现为它具有可行性，而它的可行性标准是通过经济效益和社会效益来加以衡量的。因此，管理学又是一门实用学科，只有把管理理论同管理实践相结合，才能真正发挥这门学科的作用。也就是说，管理学有它的一般规律，但一定要结合实际，既要借鉴国外的经验，又要研究总结我国自己的经验，才能使管理学更好地为社会主义现代化建设服务。

#### 二、管理学的研究内容和范围

根据管理的性质和管理学的研究对象与特点，管理学的研究内容大体上有这样三个侧重点：

(一) 从管理的二重性出发，着重从三个方面研究管理学。



1. 生产力方面。管理学主要研究生产力诸要素之间的关系，即合理组织生产力的问题。研究如何合理配置组织中的人、财、物，使各要素充分发挥作用的问题；研究如何根据组织目标的要求和社会的需要，合理地使用各种资源，以求得最佳的经济效益和社会效益的问题。

2. 生产关系方面。管理学主要研究如何正确处理组织中人与人之间的相互关系问题；研究如何建立和完善组织机构以及各种管理体制等问题；研究如何激励组织内成员，从而最大限度地调动各方面的积极性和创造性，为实现组织目标而服务。

3. 上层建筑方面。管理学主要研究如何使组织内部环境与其外部环境相适应的问题；研究如何使组织的规章制度与社会的政治、经济、法律、道德等上层建筑保持一致的问题，从而维持正常的生产关系，促进生产力的发展。

(二) 着重从历史的方面研究管理实践，思想、理论的形成、演变、发展，知古鉴今。

(三) 着重从管理者出发研究管理过程，主要有：

1. 管理活动中有哪些职能；
2. 执行这些职能涉及组织中的哪些要素；
3. 在执行各项职能中应遵循哪些原理，采用哪些方法、程序、技术；
4. 执行职能过程中会遇到哪些障碍、阻力；
5. 如何克服这些障碍、阻力。

本书的研究内容以第(三)点为主，但从总体上看，也顾及第(一)点和第(二)点。

### 三、学习管理学的重要性

(一) 管理在现代社会中的地位和作用决定了学习管理学的必要性和重要性。众所周知，科学技术进步决定了社会生产力水平，从而推动社会发展的进程。但是，仅有先进的科学技术，没有先进的管理水平，没有相应的管理科学的发展，先进的科学技术是无法得到推广和有效运用的。它的作用也不可能得到充分的发挥，而且还会阻碍社会生产力的提高。因此，在当代，人们普遍认为，先进的科学技术和先进的管理科学是推动现代社会发展的“两个车轮”，缺一不可。这一点，已为许多国家的发展经验所证明。还有人认为，管理是现代社会文明发展的三大支柱之一，它与科学和技术三足鼎立。国外的社会学者一般认为，19世纪时经济学家特别受欢迎，而20世纪40年代以后，却是管理人才的天下。这些都表明管理在现代社会的发展中占有很重要的地位和起着很大的作用。

当前同发达国家相比，我国工业生产的技术水平固然落后，但我们的管理水平则更加落后。据日本某些经济学家的估计，我国工业从某些部门的情况来看，在技术上相当于日本70年代的水平，落后于日本十多年。但是在管理上我们只相当于日本60年代的水平，落后了二十多年。这种估计不一定十分准确，但是不能不承认我们管理水平比技术水平相对落后这个客观事实。我国近十几年来改革开放，从国外引进了不少新设备、新技术，但是往往不能生产出合格的产品，或者不能充分发挥生产能力，其原因主要不是掌握不了生产技术，而是由于协作不好，组织管理水平跟不上。特别是引进工作中的盲目重复，不分轻重缓急，不从实际出发，造成大量资财浪费，更是直接由于管理水平的落后所致。因此，要促进经济的发展和各方面的进步，提高管理水平是当务之急。

党的十四大提出我国经济体制改革的目标是建立社会主义市场经济体制，以利于进一步解放和发展生产力；要集中精力把经济建设搞上去。根据管理在社会发展中的地位和作用，根据我国目前管理的现状，提高管理水平，加速管理的现代化是重要前提，只有这样，才能使资金和技术发挥更大的效能；才能推广先进的科学技术；才能形成新的生产力。因此，我国的现代化建设，管理是关键，管理必须先行。要做到这一点，认真学习和掌握并普及运用管理的基础知识，这是提高我国管理水平的一项重要“基本建设”。

（二）学习管理学是提高各级主管人员管理能力的重要途径。我国管理水平的落后，不仅表现在管理理论、管理方法等方面，更主要的是管理思想的落后。长期以来，不承认管理是一门科学，认为完全凭权威，凭直觉和经验就能从事管理工作，这就导致了在管理教育方面的一片空白。大家知道，管理知识总的来讲是来源于经验的，不过这个经验包括直接经验和间接经验，直接经验是主管人员在亲身的管理实践中获得的，而间接经验则是通过各种方式学习他人的经验获得的。主管人员要提高自己的管理能力，关键就在于把这两种经验有机地结合起来，而管理学的学习正是获得他人的成功经验的最有效、最迅速的途径。用较短的时间掌握必要的管理基本理论和方法，然后在实践中因地制宜地运用这些知识来指导自己的工作，这对我国目前许多单纯经验型的、传统的主管人员和一些刚从专业技术内行走向领导岗位的主管人员是有非常重大的现实意义的。

（三）未来的社会更需要管理。管理是人类不可缺少的重要活动，随着未来社会共同劳动的规模日益扩大，劳动分工协作更加精细，社会化大生产日趋复杂，管理就更加重要了。在人类经历了农业革命、工业革命这样两个文明浪潮以后，以全新技术为主要特征的“第三次浪潮”不久就会冲击到我们的身边，可以预测，全新的技术，高速度的发展必将需要一套更科学的管理，才能使新的技术、新的能源、新的材料充分发挥它们的作用，比起过去和现在，未来的管理在未来的社会中将处于更加重要的地位。

## 第四节 学习和研究管理学的方法

### 一、唯物辩证法

马克思主义的辩证唯物主义和历史唯物主义是研究和学习管理学的总的方法论指导。根据唯物辩证法，管理学产生于管理的实践活动，是管理实践经验的科学总结和理论概括。为此，研究和学习管理学，必须坚持实事求是的态度，深入管理实践，进行调查研究，总结实践经验并用判断和推理的方法，使管理实践上升为理论。在学习和研究中还要认识到一切现象都是相互联系和相互制约的，一切事物也都是不断发展变化的。因此，还必须运用全面的历史的观点，去观察和分析问题，重视管理学的历史，考察它的过去、现状及其发展趋势，不能固定不变地看待组织及组织的管理活动。

### 二、系统方法

要进行有效的管理活动，必须对影响管理过程中的各种因素及其相互之间的关系，进行总体的、系统的分析研究，才能形成管理的可行的基本理论和合理的决策活动。总体的、系统的研究和学习方法，就是用系统的观点来分析、研究和学习管理的原理和管理活动。所谓系统是指由相互作用和相互依赖的若干组成部分结合成的、具有特定功能的有机整体。系统本身又是它所从属的一个更大系统的组成部分。根据这个定义，管理过程是一个系统，管理的概念、理论和技术方法也是一个系统。这样，从管理的角度看，系统有两个含义：一是指系统是一种实体；二是指系统是一种方法或手段。二者既有区别，又有密切联系。

在分析和研究管理过程这个系统时，要把握其作为一种实体所具有的如下特征：

（一）整体性。管理过程是由各个管理职能相互联系，相互作用构成的有机整体，而不是它的各个要素的简单叠加。

（二）目的性。管理系统的目的就是使组织中的各个要素得到合理配置，以创造价值和服务，从而取得最优的经济效益和社会效益。

（三）开放性。管理过程本身是一个系统，但它又是社会系统中的组成部分，因此，它在不断地与外部社会环境进行物质、能量和信息的交换，因而具有开放的特点。

（四）交换性。管理过程中各种因素都不是固定不变的，因此管理系统可以转换被管理的各种因素，使管理取得更大的功效。

（五）相互依存性。不仅管理的各要素之间相互依存，而且管理活动与社会其他活动也是相互依存的。

（六）控制性。管理过程具有信息反馈的机制，以使各项工作能够及时、准确地被控制而得到有效的管理。

系统作为一种方法、手段或理论，则要求在研究和解决管理问题时必须具有整体观点、“开放的”与相对“封闭的”观点、反馈信息的观点、分级观点、等效观点等等有关系统的基本观点。

学习管理的概念、理论和方法也要用系统的观点来进行指导。通过管理过程中管理职能的展开来系统研究管理活动的过程、规律、原理和方法的问题，这是一种对主管人员来说比较切合实际的研究和学习的方法，而且易学、易懂、易用。因此，学习管理学，绝不能把各项职能工作割裂开来，而应把它们当作整个管理过程的有机组成部分来系统地分析和思考，从而真正认识

到作为一个主管人员应该做些什么工作，怎样把工作做好，以及相关的知识有哪些。

### 三、理论联系实际的方法

理论联系实际的方法，具体说可以是案例的调查和分析、边学习边实践，以及带着问题学习等多种形式。通过这种方法，有助于提高学习者运用管理的基本理论和方法去发现问题、分析问题和解决问题的能力。同时，由于管理学是一门生命力很强的建设中的学科，因而还应以探讨研究的态度来学习，通过理论与实践的结合，使管理理论在实践中不断地加以检验，从而深化认识，发展理论。

理论联系实际还有一个含义，就是在学习和研究管理学时，要注意管理学的二重性，既要吸收工业发达国家管理中科学性的东西，又要去其糟粕；既要避免盲目照搬，又要克服全盘否定；要从我国国情出发加以取舍和改造，有分析、有选择地学习和吸收。在学习和研究外国的管理经验时，至少要考虑到四个不同：即社会制度的不同；生产力发展水平的不同；自然条件的不同；民族习惯和传统的不同。我们要从我国实际出发吸取外国的科学成果，通过实践，并且在不断地总结自己的实践经验的基础上形成和发展具有中国特色的社会主义管理学。

上述三种方法是学习和研究管理学的基本方法，除此而外，还有其他一些方法，如归纳与演绎的方法、比较研究的方法、数学分析的方法等等。总之，学习和研究管理学，要以马克思主义的唯物辩证法为总的方法论指导，同时综合运用各种方法，吸收和采用多种学科的知识，从系统的观点出发，联系实际，实事求是，这样才能真正掌握和发展管理学，为提高我国管理水平作出有益的贡献。

## 第二章 管理学的形成和发展

管理活动源远流长，自古即有，但形成一套比较完整的理论，则是经历了一段漫长的历史发展过程。因此，回顾管理学的形成与发展，了解一些管理先驱对管理理论和实践所作的贡献，以及管理活动的演变和历史，这对每个学习管理学的人来说都是必要的。

## 第一节 管理学发展史概述

从历史上看，管理与人类社会几乎同时产生。自从有了人类社会，人们的社会生活就离不开管理，所以管理的实践早就出现了，而在有了人们的实践之后，才有人对这些实践活动，包括政治的、军事的、经济的、文化的或宗教的活动加以研究和探索。经过长期的积累和总结，对管理实践有了初步的认识和见解，从而开始形成管理思想。随着社会的发展，科学技术的进步，人们又对管理思想加以进一步的总结，提出管理中带有规律性的东西，并将其作为一种假设，结合科学技术的发展，在管理实践中进行验证，继而对验证结果加以分析研究，从中提炼出了属于管理活动普遍原理的东西。对这些原理的抽象综合，就形成了管理的基本理论。这些理论又被人们运用到管理实践中，指导管理活动的进行，同时又进一步对这些理论进行实践验证，这就是管理学的整个形成过程，也就是从实践到思想再到理论，然后将理论应用于实践。因此，将管理学的这样一个形成过程同人类社会的发展的不同阶段加以比较和归纳，就可以比较全面地表示出管理学的形成过程：

### 一、早期管理活动或实践阶段

这是指从人类社会产生，人们结成了一定的社会关系，有了集体劳动的分工、协作开始，到 18 世纪这一历史阶段。这一阶段人类仅仅为了谋求生存而进行各种活动，自觉不自觉地进行着管理活动和管理的实践，其范围是极其广泛的。但是从未对管理活动本身的重要性和必要性加以认识，提出某些见解。仅有的管理知识是代代相传或从实践经验得来的，人们凭经验去管理，尚未对经验进行科学的抽象。

### 二、早期管理思想的萌芽阶段

这是从 18 世纪到 19 世纪末这一历史阶段。这一时期人们逐渐地观察各种管理的实践活动，对管理活动在社会中所起的作用产生了一定的认识。在军事、经济、政治、行政等的某些领域或某些环节，提出了某些见解。但这一切都停留在一个较低水平上，还没有能够进一步系统地、全面地加以研究，因而人们对它的认识和见解仅仅散见于一些历史学、哲学、社会学、经济学、军事学等著作之中，只是一些对管理的零碎的研究。这就说明 19 世纪以前还没有形成一个比较完整的管理理论体系。

### 三、管理理论形成阶段

这是从 19 世纪末 20 世纪初开始直到现在这一历史阶段。这一时期随着生产力的高度发展和科学技术的飞跃进步，经过管理学者们的不断研究、观察和实践，甚至亲自实践，使对管理的科学认识不断丰富和具体，从而对其进行概括和抽象，这才逐渐地形成管理理论，管理作为一门科学才真正蓬勃地兴起。

以上三个阶段的相互关系见图 2—1，图中描述的管理实践活动—管理思想—管理理论这一发展过程，是符合马克思主义认识论的普遍规律的，从而也看到管理作为一门科学所具有的一套科学方法论。更重要的是使人们认识到，管理理论的形成与管理的实践活动是紧密相联的，管理理论的形成与发展是在前人管理实践的基础上才得以实现的，而决不是无本之木、无源之水。

图 2—1 管理活动、管理思想、管理理论三阶段的相互关系

## 第二节 早期的管理活动和管理思想

管理的活动或实践自古以来就存在，它是随人类集体协作、共同劳动而产生的。人类进行有效的管理实践，大约已超过六千年的历史，早期的一些著名的管理实践和管理思想大都散见于埃及、中国、意大利等国的史籍和许多宗教文献之中。

以历史记载的古今中外的管理实践来看，素以世界奇迹著称的埃及金字塔、巴比伦古城和中国的万里长城，其宏伟的建设规模足以生动证明人类的管理和组织能力。无论是埃及的金字塔，还是中国的万里长城，在当时的技术条件下，如此浩大的工程，不但是劳动人民勤劳智慧的结晶，同时也是历史上伟大的管理实践。

古罗马帝国之所以兴盛，在很大的程度上应归功于卓越的组织才能，他们采取了较为分权的组织管理形式，从一个小城市发展成为一个世界帝国，在公元2世纪取得了统治欧洲和北非的成功，并延续了几个世纪的统治。

罗马天主教会早在第一次工业革命之前，就成功地解决了大规模活动的组织问题。它采用了按地理区域划分基层组织，并在此基础上又采用有很高效率的职能分工，在各级组织中配备参谋人员，从而使专业人员和下级参与制定决策的过程，但又不破坏指挥的统一。罗马天主教会之所以能够有效地控制世界各地5亿以上教徒的宗教活动，在很大程度上同它所采用的这一套组织形式有密切关系。

有关管理思想的最早记载，是《圣经》中的一个例子。希伯莱（今以色列）人的领袖摩西在率领希伯莱人摆脱埃及人的奴役而出走的过程中，他的岳父叶忒罗对他处理政务事必躬亲，东奔西忙的做法提出了批评，并向他建议，一要制定法令，昭告民众；二要建立等级、授权委任管理；三要责成专人专责管理，问题尽量处理在下面，只有最重要的政务才提交摩西处理。这位叶忒罗可以说是人类最早的管理咨询人员了。他建议摩西采用的，就是我们现在常用的授权原理和例外原理，同时也体现了现代管理当中的管理宽度原理。

古希腊哲学家苏格拉底则在其著作《对话录》中论述了管理的普遍性。

我国古代典籍中也有不少有关管理思想的记载，如《周礼》记有对行政管理制度和责任的具体叙述。《孟子》、《孙子》等书对于管理的职能如计划、组织、指挥、用人等，都有不少适用于今天的精辟见解。秦始皇改订李悝《法经》，从规定到实践都体现了古代管理思想中一种改革和创新的精神。它确立的中央集权体制，建立的一整套行政管理机构，统一的文字、货币、车轨、道宽以及度、量、衡制度，不仅在当时有巨大的生命力，而且对中国延续两千年的封建制度也有着重大的影响。

### 第三节 中世纪的管理实践与管理思想

公元 6 世纪到 18 世纪,在欧洲大体上是奴隶社会末期直至资本主义萌芽时期,社会生产力、商品生产有一定的发展,并产生了所谓的“重商主义”。从管理来看,主要出现两种类型的社会经济活动的组织形式:一种是商业行会(Trade Union)和手工业行会(Craft Guild);一种是厂商组织(Firm organization)。

贸易的发展需要管理贸易的机构,于是在 11 世纪初产生了商业行会。这些商人的组织设在不受封建庄园约束的城镇,特别设置在欧洲的海港和贸易路线的沿途各地。当然,这些人一般来自封建庄园,包括已获得自由的农奴。城镇也保护自己摆脱封建庄园得到的自由,成为自我管理的共同体。

商人在城镇的聚集,很快引起工匠的聚集。因为庄园的人定期到城镇进行贸易,所以工匠发现在那里容易销售产品。同时也感到有相互团结的需要,于是第二种行会形式——手工业行会在 12 世纪初在西欧的城镇出现了。每个手工业行会都获得许可证,被授予在特定地区垄断生产某种产品或提供服务的权利。

厂商组织可以算作是最早的“前店后厂”。为了筹措资金,有两种主要的形式:合伙(Partnership)和联合经营(Joint Venture)。二者都是未来公司的前身。

在中世纪,管理实践和管理思想都有很大发展。

15 世纪世界最大的几家工厂之一的威尼斯兵工厂(Arsenai of Venice),早在当时就采用了流水作业,建立了早期的成本会计制度,并进行了管理的分工,其工厂的管事、指挥、领班和技术顾问全权管理生产,而市议会通过一个委员会来干预工厂的计划、采购、财务事宜。这又是一个管理实践的出色范例,也体现了现代管理思想的雏型。

意大利佛罗伦萨的尼古拉·马基雅维利(Niccolo Machiavelli)于 16 世纪所著《王子》一书中,对统治者怎样管理国家、怎样更好地运用权威,提出了四条原则:

- (1) 群众认可,权威来自群众;
- (2) 内聚力,组织要能够长期存在,就要有内聚力,而权威是必须在组织当中行使的;
- (3) 领导能力,单权之后要能够维持下去,就必须具备领导能力;
- (4) 求生存的意志,就是要“居安思危”。



## 第四节 管理学理论的萌芽

中世纪后期，18世纪到19世纪中期，欧洲逐渐成为世界的中心。这时期可以说是欧洲各国在社会、政治、经济、技术等方面经历大变动，大改革的时期：几次大规模的资产阶级革命；城市（主要是商业城市）的发展；资本主义生产方式从封建制度中脱胎而出，这期间家庭手工业制占主导地位逐步被工厂制所代替。始于英国的工业革命其结果是机器动力代替部分人力——机器大生产和工厂制度的普遍出现，对社会经济的发展产生了重要影响。

随着工业革命以及工厂制度的发展，工厂以及公司的管理越来越突出，也有很多的实践。许多理论家，特别是经济学家，在其著作中越来越多地涉及有关管理方面的问题。很多实践者（主要是厂长、经理）则着重总结自己的经验，共同探讨有关管理问题。这些著作和总结，为即将出现的管理运动打下了基础，是研究管理思想发展的重要参考文献。概括起来，其重要意义有三：（1）促使人们认识和意识到管理是一门具有独立完整体系的科学，值得去探索、研究、丰富和发展；（2）预见到管理学的地位将不断提高；（3）区分了管理的职能与企业（厂商）的职能。

这一时期的著作，大体上有两类：一类偏重于理论的研究，即管理职能、原则；另一类则偏重于管理技术、方法的研究。

### 一、有关管理职能。原则方面

这方面的学说散见于当时经济学家的一些著作，这些经济学家及其著作主要有：亚当·斯密（Adam Smith）及其《国富论》（1776年）；塞缪尔·纽曼（Samuel P. Newrman）及其《政治经济学原理》（1835年）；约翰·斯图亚特·穆勒（Joho Stuart Mill）及其《政治经济学原理》（1848年）；艾尔弗雷德·马歇尔（Alfred Marshall）及其《工业经济学原理》（1892年）；从管理学的观点看，这些经济学家的论述还比较零碎、就事论事、缺乏系统化、理论化和概括。大体上说来，所涉及的管理问题，主要有四个方面：（1）关于工商关系。（2）关于分工的意义及其必然性。劳动的地域分工、劳动的组织分工、劳动的职业分工。（3）关于劳动效率与工资的关系。所谓“劳动效率递减等级论”。（4）关于管理的职能。

对西方管理理论的形成具有启蒙作用的英国著名经济学家、资产阶级古典政治经济学的杰出代表人物亚当·斯密在其所著《国富论》一书中，分析了劳动分工的经济效益，提出了生产合理化的概念。

纽曼·马歇尔等人则提出了对厂主（同时也是管理者）的要求：选择厂址、控制财务、进行购销活动、培训工人、分配任务、观察市场动向、富于新思想、开拓市场、具有对采用新发明的判断力等等。

### 二、有关具体的管理技术和方法方面

（一）普鲁士军事理论家卡尔·冯·克劳斯威茨（Carl Von Clausewitz）认为：“企业简直就是类似于打仗的人类竞争的一种形式”，因此他关于军队管理的概念也适用于任何大型组织的管理，其主要观点如下：

1. 管理大型组织的必要条件是精心的计划工作，规定组织的目标。
2. 管理者应该承认不肯定性，从而按照旨在使不肯定性减少到最低限度的要求来全面分析与计划。
3. 决策要以科学而不是预感为根据，管理要以分析而不是直觉为根据。

(二) 英国数学家查尔斯·巴贝奇 (Charles Babbage) 在亚当·斯密劳动分工理论的基础上, 又进一步对专业化问题进行了深入研究。在他 1832 年发表的《机器与制造业经济学》一书中, 对专业化分工、机器与工具使用、时间研究、批量生产、均衡生产、成本记录等问题都作了充分的论述, 并且强调要注重人的作用, 分析颜色对效率的影响, 应鼓励工人提出合理化建议等等。该书是管理史上的一部重要文献。另外, 他发现了计算机的基本原理, 发明了手摇台式计算机, 解决了繁重的计算工作, 因此, 有人称巴贝奇是“计算机之父”。

(三) 工业革命后的管理实践: 苏霍制造厂 (Soho Foundry)。人们都知道瓦特改良了蒸汽机, 使蒸汽机成为生产动力从而促进了 18 世纪下半叶的工业革命, 然而, 很少有人知道他在管理上的成就。1800 年英国博尔顿—瓦特 (Boulton & Watt) 联合公司所属苏霍制造厂, 是最早运用科学管理于制造业的工厂之一。它有科学的工作设计, 按更充分地利用机器的要求进行劳动分工和专业化; 实行比较切合实际的工资支付办法; 有着较完善的记录和成本核算制度。当代出现的许多管理问题, 他们都曾遇到过, 并努力加以解决。不过那时的管理还没有被系统化为一门科学。

(四) 空想社会主义的代表人物之一, 英国的罗伯特·欧文 (Robert Owen) 为实践自己的政治主张而进行的“纽兰纳克” (New Lanark) 及“新协和村” (New Community) 的试验虽然未获成功, 但他的实践与思想却对管理学的形成作出了贡献。例如就人和机器而言, 他认为: “至少要像对待无生命的机器那样重视对于有生命的人的福利”。另外他还注重对工人的行为教育。现代管理中的行为学派公认欧文为其先驱者之一。

以上所介绍的这些主要的、有代表性的管理实践和管理理论, 都是作为某个人或某个集团对某一活动单一的管理实践和管理思想的体现, 还没有形成一个完整的系统。管理理论的基本形成是在近代的“科学管理”理论和管理过程与管理组织理论的研究中开始的。

## 第五节 管理学的产生与形成

19世纪末叶才出现科学管理的开端，甚至第一次利用了“科学管理”这一术语。随着企业的规模和数量不断增长，管理人员遇到以前所没有遇到过的多种问题。人们考虑问题的重点已经转移到厂商内部的各种问题中，如加工过程、设备排列、场地布置、生产技术、刺激制度，以及其他等等。管理已逐步转向注意“物”的管理。人们聚集在大集体中，这又突出了组织与效率的问题。对这些问题的关心表现在管理文献中。

由于认识到需要通过社会、出版物和会议来交流观点，所以也开始了管理思想的传播和交流。管理作为一种独立实体的“能量”一直在积聚着。这一时期对管理的认识具体表现在承认管理是第一流大学里可开设的一门课程。

在短短几年内，人们对管理的认识已经有了变化，把它看成是对人类经济活动有影响的一门完整知识。管理人员被公认为受尊敬的人。管理原理这一主题已经从工业界扩散到大学的课堂。管理终于形成为一个独立的研究领域。

### 一、美国出现“管理运动”的必然性及其意义

“管理运动”（其主要组成部分就是“科学管理”）也是一种历史现象，是一个过程，时间大约从19世纪末至20世纪30年代，大体上有四五十年时间。管理运动是人们对管理重要性的认识，以及由此而产生的对经济发展的重大影响的过程。它为效率和生产率提供了一种思路和解决问题的框架。

这一运动是19世纪中后期至20世纪中期的主流。但是，工业革命发生在欧洲，一百年以后的“管理运动”却出现在美国，这是有其历史必然性的。

工业革命以后，社会、政治、经济、技术所发生的变化和发展，以及组织规模的扩大和人们的价值观念、思想、意识、文化当中出现的新概念，产生了一个巨大的推动力，促使人们重视管理。

19世纪末，美国南北战争结束，废除黑奴制，开发西部，提供了大量劳动力和广阔的市场。1862年出现了一种新的筹资形式——有限责任联合股份公司（Limited Liability Joint Stock Company）。1890年封闭边境，国内人口趋于稳定，资本主义处于蓬勃发展时期。工业革命的种种结果由欧洲移民带到美洲大陆，使得美国的商品经济、劳动分配、工厂制度得到了发展，从而使人们认识到需要有专业的管理人员和行政人员；“社会达尔文主义”信条则承认存在无情竞争的制度，结果是“适者生存”；工会运动的兴起，促使人们去研究新的管理课题——劳资关系；宗教改革，承认教徒可以拥有个人财产，鼓励个人从事工商活动；企业、公司产品的多样化和生产经营的分散化，小规模条件下独裁类型的管理，逐渐被专业类型的管理所代替；技术的进步则引起了管理思想与哲学的巨大变化——寻求借助技术之力增强人类活动力的适当方法，即管理。

可是，当时的企业管理非常落后，工厂工作时间长、效率低、工资也低，工人缺乏训练，雇主不懂得如何刺激工人提高劳动生产率。总之，当时经营管理仍是以传统的手工业方式为特点，使得美国经济的发展和企业的劳动生产率远远落后于当时的科学技术成就和国内外经济条件所提供的可能性。据文献记载，许多工厂的产量都远远低于其额定生产能力，能达到60%的

都很少。

当时美国规模最大的公司是铁路公司。由于开发西部的客观需要，铁路发展非常迅速，但是由于缺乏管理，问题很多，事故不断，效率极低。

19 世纪下半叶，《美国铁路杂志》的编辑亨利·普尔（Henry Pool），在分析了美国铁路系统从初创到成熟这一过程中，由于管理不善而造成许多误点和事故的原因后，指出铁路必须进行有效管理。他提出应该通过明确的组织机构系统来进行管理，即设置一套组织分工系统，汇报通讯系统，并制定严格的规章制度，以便使管理者能及时了解铁路运行情况，采取各种措施来避免事故发生。此外，他还提出在管理中要重视人的因素，要使组织协调，充满团结精神，要采取新的领导方式，以克服旧领导方式中墨守成规与单调刻板的毛病等等。普尔作为一位先驱者为后来的“科学管理”、“行为科学”、“系统管理”等管理理论的形成打下了一定的基础，对早期管理思想作出了很大贡献。

工业中存在的问题类似于铁路，企业和公司规模扩大以后，也带来一系列问题：效率、刺激、行政管理、教育等等。美国机械工程师学会（The American Society of Mechanical Engineer，缩写为 ASME）则为解决这些问题发挥了一定的积极作用，其会员亨利·唐纳（Henry Downe）1886 年发表论文《作为经济学家的工程师》，倡议发起运动把管理从工程学独立出来发展为一门学科。刚入会不久的年轻人泰罗听了唐纳的发言，随后就和他的同代人提出了一套实际做法、观点和思想方法。这些被后人称为“科学管理”。

但是，仅有少数有见识的工业家和工程师认识到科学管理的概念及其对经济发展的意义，还不足以形成一个管理运动，还必须通过一定的手段和方式向社会、向公众广泛宣传科学管理，这就是管理运动的“三次高潮”。

第一次是 1911 年东方铁路公司提高票价的意见听证会和 1912 年美国国会为泰罗举行的听证会（后文另有详述）。当时东方铁路公司要提高客货运价，遭到货主和公众反对。马萨诸塞州州际商业委员会为此举行一次听证会，公众方的律师布兰戴维斯（Brandeis）邀请泰罗等 11 位工程师作证；只要采用科学管理的技术和方法，铁路公司不必提高票价同样可以盈利。结果公众方胜诉，同时也将科学管理引入了社会。

第二次高潮是 1920 年美国通用汽车公司的改组。当时公司濒临倒闭，小斯隆（Alfred P. Sloan Jr.）就任总经理，对公司进行了大刀阔斧的改组——实行“集中政策控制下的分权制”，建立多个利润中心。公司很快恢复元气，他们依靠的不是技术，而是管理与组织，因而也认识到管理的范围不仅仅是生产管理，而是要比这大得多。

第三次高潮是 1924—1932 年梅约在美国西屋电气公司霍桑工厂进行的试验（后文将另作详述），结论引起轰动——提出要注意人的因素，这可以看作是管理科学的里程碑之一，是一个重要的转折点。

到本世纪 30 年代，资本主义世界爆发了大危机，管理运动受到了影响。但是前后四五十年的运动，政变了人们的观念，引起了人们思想上、观念上的转变，对经济的发展起了重要作用。管理运动为管理学的形成和发展奠定了基础，它所提倡的并被普遍接受的观点“保存、调研、合作、渐进”已经在人们心中、在社会土壤中扎下了根。

## 二、科学管理——泰罗及其同代人

（一）泰罗与“科学管理”理论。弗雷德里克·温斯洛·泰罗（Frederick

Winslow Taylor)，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，但不幸因眼疾而被迫辍学。1875年，他进入一家小机械厂当徒工，1878年转入费城米德瓦尔钢铁厂（Midvale Steel Works）当机械工人，他在该厂一直干到1897年，在此期间，由于努力工作，表现突出，很快先后被提升为车间管理员、小组长、工长、技师。制图主任和总工程师，并在业余学习的基础上获得了机械工程学士学位。在米德瓦尔钢铁厂的实践中，他感到当时的企业管理当局不懂得用科学方法来进行管理，不懂得工作程序、劳动节奏和疲劳因素对劳动生产率的影响。而工人则缺少训练，没有正确的操作方法和适用的工具。这都大大影响了劳动生产率的提高。为了改进管理，他在米德瓦尔钢铁厂进行各种试验。

1898—1901年间，又受雇于伯利恒钢铁公司（Bethlehem Steel Company）继续从事管理方面的研究，后来，他取得了一种高速工具钢的专利。1901年后，他更以大部分时间从事咨询、写作和演讲等工作，来宣传他的一套管理理论——“科学管理”，即通常所称的“泰罗制”，为科学管理理论在美国和国外的传播作出了贡献。

泰罗的研究工作，是在他担任米德瓦尔钢铁厂的工长时开始的。他的特殊经历，使他有可能在工厂的生产第一线系统地研究劳动组织与生产管理问题。在他亲身体会并发现生产效率不高是由于工人们“故意偷懒”的问题后，便决心着手解决它。从1881年开始，他进行了一项“金属切削试验”，由此研究出每个金属切削工人工作日的合适工作量。经过两年的初步试验之后，给工人制定了一套工作量标准。他自己认为，米德瓦尔的试验是工时研究的开端。

1898年，泰罗受雇于伯利恒钢铁公司期间，进行了著名的“搬运生铁块试验”和“铁锹试验”。搬运生铁块试验，是在这家公司的五座高炉的产品搬运班组大约75名工人中进行的。由于这一研究，改进了操作方法，训练了工人，其结果使生铁块的搬运量提高3倍。铁锹试验首先是系统地研究铲上的负载应为多大问题；其次研究各种材料能够达到标准负载的锹的形状、规格问题，与此同时还研究了各种原料装锹的最好方法的问题。此外还对每一套动作的精确时间作了研究，从而得出了一个“一流工人”每天应该完成的工作量。这一研究的结果是非常出色的，堆料场的劳动力从400—600人减少为140人，平均每人每天的操作量从16吨提高到59吨，每个工人的日工资从1.15美元提高到1.88美元。

泰罗在米德瓦尔开始进行的金属切削试验延续了26年之久，进行的各项试验达3万次以上，80万磅的钢铁被试验用的工具削成切屑，总共耗费约15万美元。试验结果发现了能大大提高金属切削机工产量的高速工具钢，并取得了各种机床适当的转速和进刀量以及切削用量标准等资料。

综上所述，这些试验集中于“动作”、“工时”的研究；工具、机器、材料和工作环境等标准化研究，并根据这些成果制定了每日比较科学的工作定额和为完成这些定额的标准化工具。

泰罗一生致力于“科学管理”，但他的做法和主张并非一开始就被人们所接受，而是日益引起社会舆论的种种议论。于是，美国国会于1912年举行对泰罗制和其他工场管理制的听证会，泰罗在听证会上作了精彩的证词，向公众宣传科学管理的原理及其具体的方法。技术，引起了极大的反响。

“科学管理”理论的主要内容概括为以下八个方面：

1. 科学管理的中心问题是提高效率。泰罗认为，要制定出有科学依据的工人的“合理的日工作量”，就必须进行工时和动作研究。方法是选择合适且技术熟练的工人，把他们的每一项动作、每一道工序所使用的时间记录下来，加上必要的休息时间和其他延误时间，就得出完成该项工作所需要的总时间，据此定出一个工人“合理的日工作量”，这就是所谓工作定额原理。

2. 为了提高劳动生产率，必须为工作挑选“第一流的工人”。所谓第一流的工人，泰罗认为：“每一种类型的工人都能找到某些工作使他成为第一流的，除了那些完全能做好这些工作而不愿做的人”。在制定工作定额时，泰罗是以“第一流的工人在不损害其健康的情况下维护较长年限的速度”为标准的。这种速度不是以突击活动或持续紧张为基础，而是以工人能长期维持正常速度为基础。泰罗认为，健全的人事管理的基本原则是：使工人的能力同工作相配合，管理当局的责任在于为雇员找到最合适的工作，培训他成为第一流的工人，激励他尽最大的努力来工作。

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，并使作业环境标准化，这就是所谓标准化原理。泰罗认为，必须用科学的方法对工人的操作方法、工具、劳动和休息时间的搭配，机器的安排和作业环境的布置等进行分析，消除各种不合理的因素，把各种最好的因素结合起来，形成一种最好的方法，他把这叫做是管理当局的首要职责。

4. 实行刺激性的计件工资报酬制度。为了鼓励工人努力工作、完成定额，泰罗提出了这一原则。这种计件工资制度包含三点内容：

(1) 通过工时研究和分析，制定出一个有科学依据的定额或标准；

(2) 采用一种叫做“差别计件制”的刺激性付酬制度，即计件工资率按完成定额的程度而浮动，例如，如果工人只完成定额的80%，就按80%工资率付酬；如果超过了定额的120%，则按120%工资率付酬；(3) 工资支付的对象是工人而不是职位，即根据工人的实际工作表现而不是根据工作类别来支付工资。泰罗认为这样做，既能克服消极怠工的现象，更重要的是能调动工人的积极性，从而促使工人大大提高劳动生产率。

5. 工人和雇主两方面都必须认识到提高效率对双方都有利。都要来一次“精神革命”，相互协作，为共同提高劳动生产率而努力。在前面介绍的铁锹试验中，每个工人每天的平均搬运量从16吨提高到59吨；工人每日的工资从1.15美元提高到1.88美元。而每吨的搬运费从7.5美分降到3.3美分，对雇主来说，关心的是成本的降低；而对工人来说，关心的则是工资的提高，所以泰罗认为这就是劳资双方进行“精神革命”，从事协调与合作的基础。

6. 把计划职能同执行职能分开，变原来的经验工作法为科学工作法。所谓经验工作法是指每个工人用什么方法操作，使用什么工具等，都由他根据自己的或师傅等人的经验来决定。泰罗主张明确划分计划职能与执行职能，由专门的计划部门来从事调查研究，为定额和操作方法提供科学依据；制定科学的定额和标准化的操作方法及工具；拟定计划并发布指示和命令；比较“标准”和“实际情况”，进行有效的控制等工作。至于现场的工人，则从事执行的职能，即按照计划部门制定的操作方法和指示，使用规定的标准工具，从事实际的操作，不得自行改变。

7. 实行“职能工长制”。泰罗主张实行“职能管理”，即将管理的工作予以细分，使所有的管理者只承担一种管理职能。他设计出八个职能工长，代替原来的一个工长，其中四个在计划部门，四个在车间。每个职能工长负

责某一方面的工作。在其职能范围内，可以直接向工人发出命令。泰罗认为这种“职能工长制”有三个优点：（1）对管理者的培训所花费的时间较少；

（2）管理者的职责明确，因而可以提高效率；

（3）由于作业计划已由计划部门拟定，工具与操作方法也已标准化，车间现场的职能工长只需进行指挥监督，因此非熟练技术的工人也可以从事较复杂的工作，从而降低整个企业的生产费用。后来的事实表明，一个工人同时接受几个职能工长的多头领导，容易引起混乱。所以，“职能工长制”没有得到推广。但泰罗的这种职能管理思想为以后职能部门的建立和管理的专业化提供了参考。

8. 在组织机构的管理控制上实行例外原则。泰罗等人认为，规模较大的企业组织和管理，必须应用例外原则，即企业的高级管理人员把例行的一般日常事务授权给下级管理人员去处理，自己只保留对例外事项的决定和监督权。这种以例外原则为依据的管理控制原理，以后发展成为管理上的分权化原则和实行业务部制管理体制。

泰罗在管理方面的主要著作有：《计件工资制》（1895年）、《车间管理》（1903年）。《科学管理原理》（其中包括在国会上的证词，1912年）。泰罗通过一系列的著作，总结了几十年试验研究的成果，归纳了自己长期管理实践的经验，概括出一些管理原理和方法，经过系统化整理，形成了“科学管理”的理论。泰罗在管理理论方面做了许多重要的开拓性工作，为现代管理理论奠定了基础。由于他的杰出贡献，他被后人尊为“科学管理之父”，这个称号并被铭刻在他的墓碑上。

当然，从历史唯物主义和管理二重性的观点出发来分析、评价，泰罗及其“科学管理”，不可避免地存在着阶级局限性和时代局限性。由于泰罗的自身条件、背景以及当时所处的社会条件，不可避免地会影响到其进行“科学管理”研究的方法、效率、思路等，使得其对管理较高层次的研究相对较少，理论深度也相对地显得不足。而“科学管理”理论或称“泰罗制”也并非泰罗一个人的发明，就像英国管理学家林德尔·厄威克（Lyndall F. Urwick）所指出的：“泰罗所做的工作并不是发明某种全新的东西，而是把整个19世纪在英美两国产生、发展起来的东西加以综合而成的一整套思想。他使一系列无条理的首创事物和实验有了一个哲学体系，称之为‘科学管理。’”

（二）“科学管理”理论的其他代表人物。泰罗的科学管理理论在20世纪初得到了广泛的传播和应用，影响很大。因此在他同时代和他以后的年代中，有许多人也积极从事于管理实践与理论的研究，丰富和发展了“科学管理理论”。其中比较著名的有：

1. 卡尔·乔治·巴思（Carl George Barth）。美籍数学家。他是泰罗最早、最亲密的合作者，为科学管理工作作出了很大贡献。他是个很有造诣的数学家，其研究的许多数学方法和公式，为泰罗的工时研究、动作研究、金属切削试验等研究工作提供了理论依据。

2. 亨利·甘特（Henry L. Gantt）。美国管理学家、机械工程师。甘特是泰罗在创建和推广科学管理时的亲密合作者，他与泰罗密切配合，使“科

学管理”理论得到了进一步的发展。特别是他的“甘特图”(Gantt Chart),是当时计划和控制生产的有效工具,并为当今现代化方法 PERT(计划评审技术)奠定了基石。他还提出了“计件奖励工资制”,即除了按日支付有保证的工资外,超额部分给予奖励;完不成定额的,可以得到原定日工资,这种制度补充了泰罗的差别计件工资制的不足。此外,甘特还很重视管理中人的因素,强调“工业民主”和更重视人的领导方式,这对后来的人际关系理论有很大的影响。

3. 吉尔布雷斯夫妇(Frank B. Gilbreth and Lillian M. Gilbreth)。美国工程师弗兰克·吉尔布雷斯与夫人(心理学博士莉莲·吉尔布雷斯)在动作研究和工作简化方面作出了特殊贡献。他们采用两种手段进行时间与动作研究:

(1) 工人的操作动作分解为 17 种基本动作,吉尔布雷斯称之为“therbligs”(这个字即为吉尔布雷斯英文名字字母的倒写);

(2) 用拍影片的方法、记录和分析工人的操作动作,寻找合理的最佳动作,以提高工作效率。通过这些手段,他们纠正了工人操作时某些不必要的多余动作,形成了快速准确的工作方法。与泰罗不同的是,吉尔布雷斯夫妇在工作中开始注意到人的因素,在一定程度上试图把效率和人的关系结合起来。吉尔布雷斯毕生致力于提高效率,即通过减少劳动中的动作浪费来提高效率,被人们称之为“动作专家”。

4. 哈林顿·埃默森(Harrington Emerson)。美国早期的科学管理研究工作者,从 1903 年起就同泰罗有紧密的联系,并独立地发展了科学管理的许多原理。如他对效率问题作了较多的研究和实践,提出了提高效率的 12 条原则,即(1)明确的目的;(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。在组织机构方面,提出了直线和参谋制组织形式等等。另外,他还在职工的选择和培训、心理因素对生产的影响、工时测定等方面也作出了贡献。

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

### 三、管理过程和管理组织理论

在泰罗等人以探讨工厂中提高效率为重点进行科学管理研究的同时,法国的法约尔则以管理过程和管理组织为研究重点,着重研究管理的组织和管理的活动过程。

除法约尔之外,管理过程和管理理论的主要代表人物还有德国著名的社会学家韦伯,以及美国的管理学家巴纳德、古利克,英国的管理学家厄威克等人。以下着重介绍法约尔、韦伯和巴纳德及他们的理论。

(一) 法约尔及其管理理论。亨利·法约尔(Henry Fayol),法国人,1860 年从圣艾帝安国立矿业学院毕业后进入康门塔里—福尔香堡(Comentry—Fourchambault)采矿冶金公司,成为一名采矿工程师,并在此度过了整个职业生涯。从采矿工程师后任矿井经理直至公司总经理,由一名工程技术人员逐渐成为专业管理者,他在实践中逐渐形成了自己的管理思想和管理理论,对管理学的形成和发展作出了巨大的贡献。



法约尔 1916 年问世的名著《工业管理与一般管理》，是他一生管理经验和思想思想的总结。他认为他的管理理论虽然是以大企业为研究对象，但除了可应用于工商企业之外，还适用于政府、教会、慈善团体、军事组织以及其他各种事业。所以，人们一般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。他的理论概括起来大致包括以下内容：

1. 企业的基本活动与管理的五项职能。法约尔指出，任何企业都存在着六种基本的活动，而管理只是其中之一。这六种基本活动是：

(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（指资金的筹措和运用）；(4) 安全活动（指设备维护和职工安全等活动）；(5) 会计活动（指货物盘存、成本统计、核算等）；(6) 管理活动（其中又包括计划、组织、指挥、协调和控制五项职能活动）。在这六种基本活动中，管理活动处于核心地位，即企业本身需要管理，同样的，其他五项属于企业的活动也需要管理。它们的关系如图 2—2 所示。

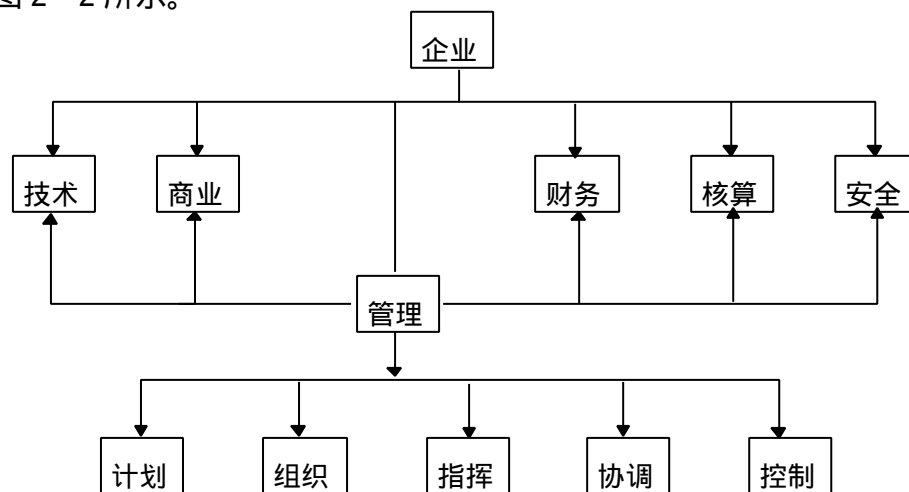


图 2—2 组织的五种职能活动间的关系

2. 法约尔的 14 条管理原则。法约尔根据自己的工作经验，归纳出简明的 14 条管理原则。

(1) 分工。他认为这不仅是经济学家研究有效地使用劳动力的问题，而且也是在各种机构、团体、组织中进行管理活动所必不可少的工作。

(2) 职权与职责。他认为职权是发号施令的权力和要求服从的威望。职权与职责是相互联系的，在行使职权的同时，必须承担相应的责任，有权无责或有责无权都是组织上的缺陷。

(3) 纪律。纪律是管理所必须的，是对协定的尊重。这些协定以达到服从、专心、干劲，以及尊重人的仪表为目的。就是说组织内所有成员通过各方所达成的协议对自己在组织内的行为进行控制，它对企业的成功与否极为重要，要尽可能做到严明、公正。

(4) 统一指挥。指组织内每一个人只能服从一个上级并接受他的命令。

(5) 统一领导。指一个组织，对于目标相同的活动，只能有一个领导，一个计划。

(6) 个人利益服从整体利益。即个人和小集体的利益不能超越组织的利益。当二者不一致时，主管人员必须想办法使他们一致起来。

(7) 个人报酬。报酬与支付的方式要公平，给雇员和雇主以最大可能的满足。

(8) 集中化。这主要指权力的集中或分散的程度问题。要根据各种情况，包括组织的性质、人员的能力等，来决定“产生全面的最大收益”的那种集中程度。

(9) 等级链。指管理机构中，最高一级到最低一级应该建立关系明确的职权等级系列，这既是执行权力的线路，也是信息传递的渠道。一般情况下不要轻易地违反它。但在特殊情况下，为了克服由于统一指挥而产生的信息传递延误，法约尔设计出一种“跳板”，也叫“法约尔桥”(Fayol bridge)，如图 2—3 所示，以便及时沟通信息，快速解决问题。

图 2—3 中，A 代表这个组织的最高领导，按照组织系统，F 与 P 之间发生了必须两者协议才能解决的问题，F 必须将问题向 E 报告，E 再报告 D，如此层层由下而上，由上而下到达 P，然后 P 将研讨意见向 O 报告，层层上报到 A，再经过 B、C……最后回到 F。这样往返一趟，既费时又误事，所以法约尔提出作一“跳板”，使下与 P 之间可直接商议解决问题，再分头上报，可以节省时间和人力，提高效率。

图 2-3 “法约尔桥”

(10) 秩序。指组织中的每个成员应该规定其各自的岗位，“人皆有位，人尽其职”。

(11) 公正。主管人员对其下属仁慈、公平，就可能使其下属对上级表现出热心和忠诚。

(12) 保持人员的稳定。如果人员不断变动，工作将得不到良好的效果。

(13) 首创精神。这是提高组织内各级人员工作热情的主要源泉。

(14) 团结精神。指必须注意保持和维护每一集体中团结、协作、融洽的关系，特别是人与人之间的相互关系。

法约尔强调指出，以上 14 条原则在管理工作中不是死板和绝对的东西，这里全部是尺度问题。在同样的条件下，几乎从不两次使用同一原则来处理事情，应当注意各种可变因素的影响。因此，这些原则是灵活的，是可以适应于一切需要的，但其真正的本质在于懂得如何运用它们。这是一门很难掌握的艺术，它要求智慧、经验、判断和注意尺度（也即“分寸”）。

法约尔认为，人的管理能力可以通过教育来获得，可以也应该像技术能力一样，首先在学校里，然后在车间里得到。为此，他提出了一套比较全面的管理理论，首次指出管理理论具有普遍性，可以用于各个组织之中，他把管理视为一门科学。提出在学校设置这门课程，并在社会各个领域宣传、普及和传授管理知识。

综上所述，法约尔关于管理过程和管理组织理论的开创性研究，其中特别是关于管理职能的划分以及管理原则的描述，对后来的管理理论研究具有非常深远的影响。此外，他还是一位概括和阐述一般管理理论的先驱者，是伟大的管理教育家，后人称他为“管理过程之父。”

#### 四、韦伯理想的行政组织体系理论

马克斯·韦伯(Max Weber)是德国著名的社会学家，他对法学、经济学、政治学、历史学和宗教学都有广泛的兴趣。他在管理理论上的研究主要集中在

在组织理论方面，主要贡献是提出了所谓理想的行政组织体系理论。这集中反映在他的代表作《社会组织与经济组织》一书中。这一理论的核心是组织活动要通过职务或职位而不是通过个人或世袭地位来管理。他也认识到个人魅力对领导作用的重要性。他所讲的“理想的”，不是指最合乎需要，而是指现代社会最有效和合理的组织形式。之所以是“理想的”，因为它具有如下一些特点：

（一）明确的分工。即每个职位的权力和义务都应有明确的规定，人员按职业专业化进行分工。

（二）自上而下的等级系统。组织内的各个职位，按照等级原则进行法定安排，形成自上而下的等级系统。

（三）人员的任用。人员的任用要完全根据职务的要求，通过正式考试和教育训练来实行。

（四）职业管理人员。管理人员有固定的薪金和明文规定的升迁制度，是一种职业管理人员。

（五）遵守规则和纪律。管理人员必须严格遵守组织中规定的规则和纪律以及办事程序。

（六）组织中人员之间的关系。组织中人员之间的关系完全以理性准则为指导，只是职位关系而不受个人情感的影响。这种公正不倚的态度，不仅适用于组织内部，而且适用于组织与外界的关系。

韦伯认为，这种高度结构的、正式的、非人格化的理想行政组织体系是人们进行强制控制的合理手段，是达到目标、提高效率的最有效形式。这种组织形式在精确性、稳定性、纪律性和可靠性方面都优于其他组织形式，能适用于所有的各种管理工作及当时日益增多的各种大型组织，如教会、国家机构、军队、政党、经济企业和各种团体。韦伯的这一理论，对泰罗、法约尔的理论是一种补充，对后来的管理学们，尤其是组织理论学家则有很大的影响，他被称为“组织理论之父”。

### 五、巴纳德的自觉协作活动系统

切斯特·巴纳德（Chester Z. Barnard）是美国的高级经理人员和管理学家，他在组织理论研究方面作出了很大贡献。他认为，组织是一个由人们有意识地加以协调的各种活动的系统，其中最关键的因素是经理人员。每个人在克服其生理、心理、物质和社会的限制时，必须自觉地进行协作。组织就是这种自觉协作活动的一个系统，这种系统能否长期存在、发展，则决定于系统的效率和效果。各个人的协作固然可以通过命令和指挥形式来实现，但只有具备以下四个条件，个人才会承认这种命令的权威而接受命令：（1）个人理解这个命令。（2）个人认为这个命令同组织的目标是一致的。（3）个人认为这个命令同自己的个人利益是符合的。（4）个人有执行这个命令的能力。

他还把组织分为正式组织和非正式组织，指出正式组织作为一个协作系统，无论级别的高低和规模的大小，都包含三个基本要素，即协作的意愿、共同的目标、信息的联系。同时巴纳德还指出，在正式组织中还存在着一种产生于同工作有关的联系并从而形成一定的看法、习惯和准则的无形的组织，即非正式组织。它的活动对正式组织有双重作用，既有不利的影响，但又可能促使组织的效率得到提高。巴纳德的这一理论为后来称之为社会系统学派的理论奠定了基础。

综上所述，管理过程和管理组织理论，从不同角度进行了职能划分，研究了组织的形成以及组织管理的一些问题，在当时起到了历史性的作用，对今天的管理理论的发展也具有深远的影响，其中许多原理及方法至今仍被许多国家广泛地参照和采用。

## 六、人际关系学说和行为科学理论

以“科学管理”理论和管理过程与管理组织理论为代表的古典管理理论的广泛流传和实际运用，大大提高了效率。但古典管理理论多着重于生产过程、组织控制方面的研究，较多地强调科学性、精密性、纪律性，而对人的因素注意较少，把工人当作是机器的附属品，不是人在使用机器，而是机器在使用人，这就激起了工人的强烈不满。本世纪20年代前后，一方面是工人日益觉醒，工人阶级反对资产阶级剥削压迫的斗争日益高涨；另一方面是经济的发展和周期性危机的加剧，使得西方资产阶级感到再依靠传统的管理理论和方法已不可能有效地控制工人来达到提高生产率和利润的目的。一些管理学家和心理学家也意识到社会化大生产的发展需要有与之相适应的新的管理理论。于是，一些学者开始从生理学、心理学、社会学等方面出发研究企业中有关人的一些问题。如人的工作动机、情绪、行为与工作之间的关系等等，以及研究如何按照人的心理发展规律去激发其积极性和创造性。于是行为科学就应运而生。这是继古典管理理论之后管理学发展的一个重要阶段，也是现代管理学的一个重要组成部分。行为科学研究基本上可分为两大时期，前期叫做人际关系学说（或人群关系学），它以本世纪二三十年代美国学者梅约的霍桑试验开始；后期是1949年在美国芝加哥讨论会上第一次提出“行为科学”，以后在1953年美国福特基金会召开的各大学科学家参加的会议上，正式定名为行为科学。

### （一）研究人际关系学说的代表人物。

1. 雨果·孟斯特伯格(Hugo Münsterberg)的心理学与工业效率。雨果·孟斯特伯格是德国人，工业心理学的创始人之一。他的专业是心理学和医学，但对实验心理学却很感兴趣，以后更把兴趣转向了心理学在工业中的运用。1912年他在《心理学与工业效率》一书中强调说明了他的目标在于发现：

- （1）每个人的心理特性和他适于做什么工作。
- （2）处于什么心理状态下才能使每个人能达到最高效率。
- （3）用什么样的方式刺激、诱导人们进行生产以达到最满意的产量或最高效率。

经过长期的研究，他发现并指出了心理学在许多领域中的应用价值，从而使心理学进入了产业界。在每一个课题上，他都指出了心理学的应用如何有助于绩效的增加。到他去世时，工业心理学已经成为管理学中的一个重要领域了。

2. 梅约及其霍桑试验。乔治·埃尔顿·梅约(George Elton Mayo)，是原籍澳大利亚的美国行为科学家。

1924—1932年间，美国国家研究委员会和西方电气公司合作，由梅约负责进行了著名的霍桑试验(Hawthorne Experiment)，即在西方电气公司所属的霍桑工厂，为测定各种有关因素对生产效率的影响程度而进行的一系列试验，由此产生了人际关系学说。试验分四个阶段：

第一阶段：工场照明试验(1924—1927年)。该试验是选择一批工人分为两组：一组为“试验组”，先后改变工场照明强度，让工人在不同照明强

度下工作；另一组为“控制组”，工人在照明度始终维持不变的条件下工作。试验者希望通过试验得出照明度对生产率的影响，但试验结果发现，照明度的变化对生产率几乎没有什么影响。这个试验似乎以失败告终。但这个试验得出了两条结论：

（1）工场的照明只是影响工人生产效率的一项微不足道的因素；

（2）由于牵涉因素太多，难以控制，且其中任何一个因素足以影响试验结果，故照明对产量的影响无法准确测量。

第二阶段：继电器装配室试验（1927年8月—1928年4月）。旨在试验各种工作条件的变动对小组生产率的影响，以便能够更有效地控制影响工作效果的因素。通过材料供应、工作方法、工作时间、劳动条件、工资、管理作风与方式等各个因素对工作效率影响的实验，发现无论各个因素如何变化，产量都是增加的。其他因素对生产率也没有特别的影响，而似乎是由于督导方法的改变，使工人工作态度也有所变化，因而产量增加。

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

第四阶段：接线板接线工作室试验（1931—1932年）。以集体计件工资制刺激，企图形成“快手”对“慢手”的压力以提高效率。公司当局给他们规定的产量标准是焊合7312个接点，但他们完成的只有6000—6600个接点。试验发现，工人既不会为超定额而充当“决手”，也不会因完不成定额而成“慢手”，当他们达到他们自认为是“过得去”的产量时就会自动松懈下来。其原因是，生产小组无形中形成默契的行为规范，即工作不要做得太多，否则就是“害人精”；工作不要做得太少，否则就是“懒惰鬼”；不应当告诉监工任何会损害同伴的事，否则就是“告密者”；不应当企图对别人保持距离或多管闲事；不应当过分喧嚷，自以为是和热心领导等等。根本原因则有三：一是怕标准再度提高；二是怕失业；三是为保护速度慢的同伴。这一阶段的试验，还发现了“霍桑效应”，即对于新环境的好奇和兴趣，足以导致较佳的成绩，至少在初始阶段是如此。

通过四个阶段历时近8年的霍桑试验，梅约等人认识到，人们的生产效率不仅要受到生理方面、物理方面等因素的影响，更重要的是受到社会环境、社会心理等方面的影响，这个结论的获得是相当有意义的，这对“科学管理”只重视物质条件，忽视社会环境、社会心理对工人的影响来说，是一个重大的修正。

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

（1）工人是“社会人”，而不是单纯追求金钱收入的“经济人”。作为复杂社会系统成员，金钱并非刺激积极性的唯一动力，他们还有社会、心理方面的需求，因此社会和心理因素等方面所形成的动力，对效率有更大影响。

（2）企业中除了“正式组织”之外，还存在着“非正式组织”，这种非正式组织是企业成员在共同工作的过程中，由于具有共同的社会感情而形成的非正式团体。这种无形组织有它特殊的感情、规范和倾向，左右着成员的行为。古典管理理论仅注重正式组织的作用，这是很不够的。非正式组织不仅存在，而且同正式组织是相互依存的，对生产率的提高有很大影响。

(3) 新型的领导在于通过对职工“满足度”的增加,来提高工人的“士气”,从而达到提高效率的目的。生产率的升降,主要取决于工人的士气,即工作的积极性、主动性与协作精神,而士气的高低,则取决于社会因素特别是人群关系对工人的满足程度,即他的工作是否被上级、同伴和社会所承认。满足程度越高,士气也越高、生产效率也就越高。所以,领导的职责在于提高士气,善于倾听和沟通下属职工的意见,使正式组织的经济需求和工人的非正式组织的社会需求之间保持平衡。这样就可以解决劳资之间乃至整个“工业文明社会”的矛盾和冲突,提高效率。

梅约等人的人际关系学说的问世,开辟了管理和理论的一个新领域,并且弥补了古典管理理论的不足,更为以后行为科学的发展奠定了基础。

(二) 行为科学理论应用于管理学,主要是对工人在生产中的行为以及这些行为产生的原因进行分析研究。它研究的内容包括:人的本性和需要、行为的动机,特别是生产中的人际关系(包括领导同工人之间的关系)。行为科学在第二次世界大战以后的发展,主要集中在以下四个方面:

1. 关于人的需要和动机的理论。
2. 关于管理中的“人性”的理论。
3. 关于领导方式的理论。
4. 关于企业中非正式组织以及人与人的关系的理论。

以上理论在管理学的应用的有关内容将在本书以后的有关章节中加以评介。

从霍桑试验开始的“人际关系”的研究到行为科学理论的研究,乃至管理社会学(即工效学)等方面的研究,这不仅为管理理论的发展提供了许多有益的东西,而且在实际的管理中也产生了深刻的影响,同时在发展中其自身也得到不断的补充和完善,从而也扩展了管理作为一门科学的又一广阔的领域。

## 第六节 管理科学理论

第二次世界大战时期，英国为解决国防需要而产生“运筹学”（Operational Research，缩写为OR），发展了新的数学分析和计算技术，例如：统计判断、线性规划、排队论、博弈论、统筹法、模拟法、系统分析等。这些成果应用于管理工作就产生了“管理科学理论”，其主要内容是一系列的现代管理方法和技术。提出这一理论的代表人物是美国研究管理学和现代生产管理方法的著名学者伯法（E.S.Buffa）等人。他们开拓了管理学的另一个广阔的研究领域，使管理从以往定性的描述走向了定量的预测阶段。

“管理科学”理论是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、电子计算机技术以及系统论、信息论、控制论等）为手段，运用数学模型，对管理领域中的人力、物力、财力进行系统的定量的分析，并作出最优规划和决策的理论。这一理论是在第二次世界大战之后，与行为科学平行发展起来的。从历史渊源来看，“管理科学”是泰罗科学管理的继续和发展，因为它的主要目标也是探求最有效的工作方法或最优方案，以最短的时间、最少的支出，取得最大的效果。但它的研究范围已远远不是泰罗时代的“操作方法”和“作业研究”，而是面向整个组织的所有活动，并且它所采用的现代科技手段也是泰罗时代所无法比拟的。“管理科学”理论的主要内容包括以下三个方面。

### 一、运筹学

运筹学是“管理科学”理论的基础，是在第二次世界大战中。以杰出的物理学家布莱克特（P.M.S.Blackett）为首的一部分英国科学家为了解决雷达的合理布置问题而发展起来的数学分析和计算技术。就其内容讲，这是一种分析的、实验的和定量的科学方法，专门研究在既定的物质条件（人力、物力、财力）下，为达到一定的目的，运用科学的方法，主要是数学的方法，进行数量分析，统筹兼顾研究对象的整个活动所有各个环节之间的关系，为选择出最优方案提供数量上的依据，以便作出综合性的合理安排，最经济最有效地使用人力、物力、财力，以达到最大的效果。运筹学后来被运用到管理领域，由于研究的不同，又形成了许多新的分支，这些分支主要有：

（一）规划论。用来研究如何利用企业的一切资源，包括人力、物资、设备、资金和时间，最大限度地完成各项计划任务，以获得最优的经济效益。规划论根据不同情况又可分为线性规划、非线性规划和动态规划。

（二）库存论。用来研究在什么时间，以什么数量，从什么地方供应，来补充零部件、器件、设备、资金等库存，既保证企业能有效运转，又使保持一定库存和补充采购的总费用最少。

（三）排队论。主要是用来研究在公用服务系统中，设置多少服务人员或设备最为合适，既不使顾客或使用者过长地排队等候，又不使服务人员及设备过久地闲置。

（四）对策论。又称博弈论，主要是用来研究在利益相互矛盾的各方竞争性活动中，如何使自己一方获得期望利益最大或期望损失最小，并求出制胜对方的最优策略。

（五）搜索论。用来研究在寻找某种对象（如石油、煤矿、铁矿以及产品中的废品）的过程中，如何合理使用搜索手段（包括人、物、资金和时间），以便取得最好的搜索效果。

(六) 网络分析。是利用网络图对工程进行计划和控制的一种管理技术，常用的有“计划评审技术”(简称 PERT)和“关键线路法”(简称 CPM)。

## 二、系统分析

系统分析这一概念是由美国兰德公司 1949 年首先提出的，意思是把系统的观点和思想引入管理的方法之中，认为事物是极其复杂的系统。运用科学和数学的方法对系统中事件的研究和分析，就是系统分析。其特点就是解决管理问题时要从全局出发，进行分析和研究，制定出正确的决策。因此，系统分析一般有如下步骤：

(一) 首先弄清并确定这一系统的最终目的，同时明确每个特定阶段的阶段性目标和任务。

(二) 必须把研究对象看作是一个整体，是一个统一的系统，然后确定每个局部要解决的任务，研究它们之间，以及它们与总体目标之间的相互关系和相互影响。

(三) 寻求达到总体目标及与其相联系的各个局部任务和可供选择的方案。

(四) 对可供选择的方案进行分析比较，选出最优方案。

(五) 组织各项工作的实施。

系统分析和运筹学作为逻辑和计量方法，它们的共性很多。一般认为，系统分析研究的范围更广泛一些，多用于战略性质的高级决策研究，而运筹学研究的范围相对较窄一些，一般多用于战术性的分析论证。但在实际中，作为决策工具，往往是两种方法共同使用，互相补充的。

## 三、决策科学化

这是指决策时要以充足的事实为依据，采取严密的逻辑思考方法。对大量的资料和数据按照事物的内在联系进行系统分析和计算，遵循科学程序，作出正确决策。上述“管理科学”理论的两项内容就是为决策科学化提供分析思路和分析技术的，同时，它所使用的先进工具——电子计算机和管理信息系统也为决策科学化提供了可能和依据。

总而言之，“管理科学”理论的基本特征是，以系统的观点，运用数学、统计学的方法和电子计算机的技术，为现代管理的决策提供科学的依据，通过计划与控制以解决各项生产与经营问题。这一理论认为，管理就是应用各种数学模型和特征来表示计划、组织、控制、决策等合乎逻辑的程序，求出最优的解决方案，以达到企业的目标。

“管理科学”理论把现代科学方法运用到管理领域中，为现代管理决策提供了科学的方法。它使管理理论研究从定性到定量在科学的轨道上前进了一大步，同时它的应用对企业管理水平和效率的提高也起到了很大作用。但是，同其他理论一样，它也有自己的弱点：

(1) 把管理中与决策有关的各种复杂因素全部数量化，是不可能也不现实的；

(2) 这一理论忽略了人的因素，这不能不说是它的一大缺陷；

(3) 管理问题的研究与实践，不可能也不应该完全只依靠定量的分析，而忽视定性的分析。尽管如此，它的科学性还是被人们所普遍承认。



### 第三章 现代管理理论丛林及其发展

第二次世界大战之后，随着现代化科学技术日新月异的发展，生产和组织规模的急剧增大，生产力的迅速发展，生产社会化程度的日益提高，引起了人们对管理理论的普遍重视。在美国和其他许多国家，不仅从事实际管理工作的人和管理学家在研究管理理论，而且一些心理学家、社会学家、人类学家、经济学家、生物学家、哲学家、数学家等等也都从各自不同的背景，不同的角度，用不同的方法对现代管理问题进行研究，这一现象带来了管理理论的空前繁荣，同时出现了各种各样的学派。已故美国著名管理学家哈罗德·孔茨（Harold Koontz）把这一现象形象地描述为管理理论的“丛林”。由于这些学派都是从各自的背景出发，以不同的理论为依据来研究同一对象——管理过程，因此随之带来了一些在管理的概念、原理和方法上的众说纷坛、莫衷一是的混乱。近年来，许多学者都在力求将各派的观点兼容并蓄，为走出“丛林”，建立统一的管理理论寻找新的出路。

## 第一节 现代管理理论丛林

本世纪 50 年代以来，在已有的古典管理理论、行为科学理论和“管理科学”理论的基础上，又出现了许多新的理论和学说，形成了许多学派，这些学派大大小小总起来可能不下一百余个，其中的主要学派，有人将其概括为六个，也有人将其归纳为八个或十一个。应该着重说明，所谓“学派”，主要是指从什么角度或方面，运用什么样的理论去研究管理问题。下面介绍八个主要的学派。

### 一、社会合作系统学派

这个学派认为，人与人的相互关系就是一个社会系统，它是人们在意见、力量、愿望以及思想等方面的一种合作关系。管理人员的作用就是要围绕着物质的（材料与机器）、生物的（作为一个呼吸空气和需要空间的抽象存在的人）和社会的（群体的相互作用、态度和信息）因素去适应总的合作系统。

这个学派是从社会学的角度来分析各类组织。它的特点是将组织看作是一种社会系统，是一种人的相互关系的协作体系，它是社会大系统中的一部分，受到社会环境各方面因素的影响。美国的切斯特·巴纳德是这一学派的创始人，他的著作《经理的职能》对该学派有很大的影响。总起来看，该学派的理论有以下一些要点：

（一）组织是一个社会协作系统。这个系统能否继续生存，取决于：

（1）协作的效果，即能否顺利完成协作目标；

（2）协作的效率，即在达到目标的过程中，是否使协作的成员损失最小而心理满足较高；

（3）协作目标能适应协作环境。

（二）指出正式组织存在的三个条件：

（1）有一个统一的目标；

（2）其中每一成员都能够自觉自愿地为组织目的实现作出贡献；

（3）组织内部有一个能够彼此沟通的信息联系系统。此外，还指出，在正式组织内部还存在着非正式组织。

（三）对经理人员的职能提出三点要求：

（1）建立和维持一个信息联系的系统；

（2）善于使组织成员能够提供为实现组织目标所不可少的贡献；

（3）规定组织目标。

此外，美国的怀特·贝克（Wihyte Bakke）从社会学角度提出“组织结合力”的概念，对管理理论也有很大意义。贝克指出，企业中的组织结合力包括：

（1）职能规范系统，即由于协作而划分和安排工作岗位所产生的合作系统；

（2）职位系统，即直线的职权层次；

（3）沟通联络系统；

（4）奖惩制度；

（5）组织规程，即使企业具有特征和个性的构想与手段。

这一学派主要以组织理论为研究重点，虽然组织理论并非全部的管理理论，但它对管理理论所作的贡献是巨大的，并对其他学派的形成（如社会技术系统学派、决策理论学派、系统理论学派）有很大影响。

## 二、经验或案例学派

这个学派主张通过分析经验（通常也就是一些案例）来研究管理问题。最早提出这一见解的是美国的德鲁克、戴尔（E. Dale）、纽曼（W. Newman）、斯隆（A. P. Sloan）等人。他们认为应该从企业管理的实际出发，以大企业的管理经验为主要研究对象，通过研究各种各样成功和失败的管理案例，就可以了解怎样管理。这一学派的主要观点大致如下：

（一）作为企业主要领导的经理，其工作任务着重于两方面：（1）造成一个“生产的统一体”，有效调动企业各种资源，尤其是人力资源作用的发挥；

（2）经理作出每一项决策或采取某一行动时，一定要把眼前利益与长远利益协调起来。

（二）对建立合理组织结构问题普遍重视。如德鲁克认为，当今世界上管理组织的新模式可以概括为以下五种：

（1）集权的职能性结构；

（2）分权的联邦式结构；

（3）矩阵结构；

（4）模拟性分散管理结构；

（5）系统结构。他还强调，各类组织要根据自己的工作性质、特殊条件以及管理人员的特点，来确定本组织的管理结构，切忌照搬别人的模式。

（三）对科学管理和行为科学理论重新评价。这一学派中的许多人提出，科学管理和行为科学理论都不能完全适应企业实际需要，只有经验学派将二者结合起来，才真正实用。

（四）提倡实行目标管理。德鲁克首先提出目标管理的建议，其后又有许多学者共同参与了研究。

总之，经验或案例学派并未形成完整的理论体系，其内容也比较庞杂，但其中的一些研究反映了当代社会化大生产的客观要求，是值得注意的。

## 三、社会技术系统学派

创立这一学派的是英国的特里斯特（E.L. Trist）及其同事。他们根据对煤矿中“长壁采煤法”研究的结果认为，要解决管理问题，只分析社会协作系统是不够的，还必须分析研究技术系统对社会的影响，以及对个人的心理影响。他们认为管理的绩效，以至组织的绩效，不仅取决于人们的行为态度及其相互影响，而且也取决于人们工作所处的技术环境。管理人员的主要任务之一就是确保社会协作系统与技术系统的相互协调。

这个学派的大部分著作都集中于研究科学技术对个人、对群体行为方式，以及对组织方式和管理方式等的影响，因此，特别注重于工业工程、人一机工程等方面问题的研究。其代表著作有《长壁采煤法的某些社会学的和心理学的意义》、《社会技术系统的特性》等等。这个学派虽然也没有研究到管理的全部理论，但却首次把组织作为一个社会系统和技术系统综合起来考虑，可以说是填补了管理理论的一个空白，并且对管理实践也是很有意义的。

## 四、人际关系行为学派

这个学派的依据是，既然管理就是让别人或同别人一起去把事情办好，因此，就必须以人与人之间的关系为中心来研究管理问题。这个学派把社会科学方面已有的和新近提出的有关理论、方法和技术用来研究人与人之间以

及个人的各种现象，从个人的个性特点到文化关系，范围广泛，无所不包。这个学派的学者大多数都受过心理学方面的训练，他们注重个人，注重人的行为的动因，把行为的动因看成为一种社会心理学现象。其中有些人强调处理人的关系是管理者应该而且能够理解和掌握的一种技巧；有些人把“管理者”笼统地看成是“领导者”，甚至认为管理就是领导，结果把所有的领导工作都当成为管理工作；还有不少人则着重研究人的行为与动机之间的关系，以及有关激励和领导问题。所有这些，都提出了对管理人员大有帮助的一些见解。例如马斯洛的“需求层次理论”；赫茨伯格的“双因素理论”；布莱克和穆顿的“管理方格理论”。在本书的第五篇中将对这些理论作较详细的评介。

### 五、群体行为学派

这个学派同人际关系行为学派密切相关，以致常常被混同。但它关心的主要是一定群体中的人的行为，而不是一般的人际关系和个人行为；它以社会学、人类文化学、社会心理学为基础，而不是以个人心理学为基础。这个学派着重研究各种群体的行为方式，从小群体的文化和行为方式到大群体的行为特点，均在研究之列。有人把这个学派的研究内容称为“组织行为”（Organizational behavior）研究，其中“组织”一词被用来表示公司、企业、政府机关、医院以及任何一种事业中一组群体关系的体系和类型。这个学派的最早代表人物和研究活动就是梅约和霍桑试验。

50年代，美国管理学家克里斯·阿吉里斯（Chris Argyris）提出所谓“不成熟—成熟交替循环的模式”，指出“如果一个组织不为人们提供使他们成熟起来的机会，或不提供把他们作为已经成熟的个人来对待的机会，那么人们就会变得忧虑、沮丧，甚至还会按违背组织目标的方式行事。”

### 六、决策理论学派

该学派的主要代表人物是曾获诺贝尔经济学奖金的赫伯特·西蒙（Herbert Simon）。这一学派是在社会系统学派的基础上发展起来的，他们把第二次世界大战以后发展起来的系统理论、运筹学、计算机科学等综合运用于管理决策问题，形成了一门有关决策过程、准则、类型及方法的较完整的理论体系，其理论要点如下：

（一）决策贯穿于管理的全过程，管理就是决策。

（二）决策过程包括4个阶段：

（1）搜集情况阶段，即搜集组织所处环境中有关经济、技术、社会各方面的信息以及组织内部的有关情况。（2）拟定计划阶段，即在确定目标的基础上，依据所搜集到的信息，编制可能采取的行动方案。

（3）选定计划阶段，即从可供选用的方案中选定一个行动方案。

（4）评价计划阶段，即在决策执行过程中，对过去所做的抉择进行评价。这四个阶段中的每一个阶段本身都是一个复杂的决策过程。

（三）在决策标准上，用“令人满意”的准则代替“最优化”准则。以往的管理学家往往把人看成是以“绝对的理性”为指导，按最优化准则行动的理性人。西蒙认为事实上这是做不到的，应该用“管理人”假设代替“理性人”假设。这种“管理人”不考虑一切可能的复杂情况，只考虑与问题有关的情况，采用“令人满意”的决策准则，从而可以作出令人满意的决策。

（四）一个组织的决策根据其活动是否反复出现可分为程序化决策和非程序化决策。此外，根据决策条件，决策还可以分为肯定型决策、风险型决策

和非肯定型决策，每一种决策所采用的方法和技术都是不同的。

（五）一个组织中集权和分权的问题是和决策过程联系在一起，有关整个组织的决策必须是集权的，而由于组织内决策过程本身的性质及个人认识能力的有限，分权也是必需的。本书第二篇的有关章节，将对此作较详细的评介。

### 七、沟通（信息）中心学派

这一学派同决策理论学派关系密切，它主张把管理人员看成为一个信息中心，并围绕这一概念来形成管理理论。这一学派认为，管理人员的作用就是接收信息、贮存与发出信息：每一位管理人员的岗位犹如一台电话交换台。

这一学派强调计算机技术在管理活动和决策中的应用，强调计算机科学同管理思想和行为的结合。大多数计算机科学家和决策理论家都赞成这个学派的观点。这个学派的代表人物有：美国的李维特（H.J. Leavitt），其代表作是《沟通联络类型对群体绩效的影响》；申农（Claude Shannon）和韦弗（Warren Weaver），其代表作是《沟通联络的数理统计理论》。

### 八、数学（“管理科学”）学派

这一学派的理论观点即是第二章第六节所介绍的内容。

除上面介绍八个学派外，还有一些学派，如管理过程学派以及近几年出现的还不太成熟的经理角色学派等等，在管理理论丛林中也都是比较活跃和有代表性的。这里限于篇幅，就不一一介绍。总之，这些学派都是在已有的管理理论基础之上，力图吸收和利用其他学科的成就，从不同的角度来探索管理的原理和方法的，他们之间既有观点相同。继承发展的地方，也有许多观点不一致之处。因此，总起来看，这种“百花齐放、百家争鸣”的现象对构筑管理科学理论的大厦无疑是非常有益的。但是这种管理理论分散化趋势，从理论上讲，经过一定阶段的发展是需要走向统一，走向更高级的新的管理理论方面去的；从实践上看，在现代化管理工作中，分散的、各抒己见的理论应用起来也会有很大局限性，因而也需要有一套系统的、全面的管理理论来指导。

本书即是从这样的思想观点出发，在总结古今中外管理实践、管理思想，广泛吸取各学派之精华的基础上，结合我国实际，以管理的五大职能（计划工作、组织工作、人员配备、指导与领导工作、控制工作）为主线，系统而全面地论述执行各项职能的基本原理、理论、方法、程序、技术等，从而形成关于管理学原理的独特的知识体系，以期能够对我国的管理工作起到理论上的指导作用。

## 第二节 管理理论发展的新探索

管理理论从泰罗的科学管理问世发展至今，已有将近一个世纪的历史了，其间经历了古典管理理论阶段（包括泰罗的科学管理和以法约尔、韦伯为代表的管理过程与管理组织理论），行为科学理论和“管理科学”理论阶段，之后随着行为科学和“管理科学”理论的继续发展、分化、演变出了许多新的管理学派，形成了众多风格各异的管理理论，进入了管理理论的丛林，即管理理论大发展时期。随着科学技术的不断进步，社会政治经济环境的复杂多变，管理所面临的问题也日益复杂，尽管管理理论丛林枝繁叶茂，但却难以适应现代管理实践的需要，因此不得不寻找新的出路，以图建立一套全面、系统的管理理论。

在管理理论逐渐互相融合渗透，走向统一的过程中，先后出现了两种有代表性的新的探索：

（1）系统管理理论，即把一般系统理论应用到组织管理之中，运用系统研究的方法，兼收并蓄各学派的优点，融为一体，建立通用的模式，以寻求普遍适用的模式和原则。

（2）权变理论，强调随机应变，灵活运用各派的学说，并根据内外环境的不同采取不同的组织管理模式或手段，进而建立起统一的管理理论。

### 一、系统管理理论

系统管理理论是应用系统理论的范畴、原理，全面分析和研究企业和其他组织的管理活动和管理过程，重视对组织结构和模式的分析，并建立起系统模型以便于分析。这一理论是卡斯特（F.E. Kast）、罗森茨威克（J.E. Rosenzweig）和约翰逊（R.A. Johnson）等美国管理学家在一般系统论的基础上建立起来的，其理论要点主要有：

（一）企业是由人、物资、机器和其他资源在一定的目标下组成的一体化系统，它的成长和发展同时受到这些组成要素的影响，在这些要素的相互关系中，人是主体，其他要素则是被动的。

（二）企业是一个由许多子系统组成的、开放的社会技术系统。企业是社会这个大系统中的一个子系统，它受到周围环境（顾客、竞争者、供货者、政府等）的影响，也同时影响环境。它只有在与环境的相互影响中才能达到动态平衡。在企业内部又包含着若干子系统，它们是：

（1）招标和准则子系统，包括遵照社会的要求和准则，确定战略目标；

（2）技术子系统，包括为完成任务必需的机器、工具、程序、方法和专业知识；

（3）社会心理子系统，包括个人行为 and 动机、地位和作用关系、组织成员的智力开发、领导方式，以及正式组织系统与非正式组织系统等；（4）组织结构子系统，包括对组织及其任务进行合理划分和分配、协调他们的活动，并由组织图表、工作流程设计、职位和职责规定、章程与案例来说明，还涉及到权力类型、信息沟通方式等问题；

（5）外界因素子系统，包括各种市场信息、人力与物力资源的获得，以及外界环境的反映与影响等。此外，还有一些子系统，如经营子系统、生产子系统，等等。这些子系统还可以继续分为更小的子系统。

（三）运用系统观点来考察管理的基本职能，可以提高组织的整体效率，使管理人员不致于只重视某些与自己有关的特殊职能而忽视了大目标，也不

致于忽视自己在组织中的地位与作用。

## 二、权变管理理论

权变管理理论 (Contingency theory of management) 是本世纪 70 年代在美国形成的一种管理理论。这一理论的核心就是力图研究组织的各子系统内部和各子系统之间的相互联系, 以及组织和它所处的环境之间的联系, 并确定各种变数的关系类型和结构类型。它强调在管理中要根据组织所处的内外部条件随机应变, 针对不同的具体条件寻求不同的最合适的管理模式、方案或方法。

美国尼布拉加斯大学教授卢桑斯 (F. Luthans) 在 1976 年出版的《管理导论: 一种权变学》一书中系统地概括了权变管理理论。他认为:

(一) 过去的管理理论可分为四种, 即过程学说、计量学说、行为学说和系统学说, 这些学说由于没有把管理和环境妥善地联系起来, 其管理观念和技术在理论与实践上相脱节, 所以都不能使管理有效地进行。而权变理论就是要把环境对管理的作用具体化, 并使管理理论与管理实践紧密地联系起来。

(二) 权变管理理论就是考虑到存关环境的变数同相应的管理观念和技术之间的关系, 使采用的管理观念和技术能有效地达到目标。在通常情况下, 环境是自变量, 而管理的观念和技术是因变量。这就是说, 如果存在某种环境条件下, 对于更快的达到目标来说, 就要采用某种管理原理、方法和技术。比如, 如果在经济衰退时期, 企业在供过于求的市场中经营, 采用集权的组织结构, 就更适于达到组织目标; 如果在经济繁荣时期, 在供不应求的市场中经营, 那么采用分权的组织结构可能会更好一些。

(三) 环境变量与管理变量之间的函数关系就是权变关系, 这是权变管理理论的核心内容。环境可分为外部环境和内部环境。外部环境又可以分为两种: 一种是由社会、技术、经济和政治、法律等所组成; 另一种是由供应者、顾客、竞争者、雇员、股东等组成。内部环境基本上是正式组织系统, 它的各个变量与外部环境各变量之间是相互关联的。决策、交流和控制、技术状况等管理变量包括上面所列四种学说所主张的管理观念和技术。关于环境变量和管理变量, 如表 3—1 所示。

总之, 权变管理理论的最大特点是:

(1) 它强调根据不同的具体条件, 采取相应的组织结构、领导方式、管理机制。

(2) 把一个组织看作是社会系统中的分系统, 要求组织各方面的活动都要适应外部环境的要求。

表 3—1 环境变量和管理变量

环境变量		管理变量				
外部环境		内部环境	管理过程变量	计量变量	行为变量	系统变量
一般环境	待定环境	(正式组织系统)				
社会	供应者	组织结构	计划	决策	激励	一般系统论
科学技术	顾客	决策程序	组织	经济批量	动力	系统设计与分析
经济	竞争者	交流与控制	指挥	排队模型	组织发展	管理信息系统
政治	雇员	技术状况	协调	M	M	M
法律	股东	M	控制	M	M	M
		M		M		

### 三、现代管理理论的新突破

从以上的介绍，我们可以把系统管理理论和权变管理理论，看成是现代管理理论的雏形。这两种理论都在兼收并蓄了传统管理理论，诸如行为科学理论，“管理科学”理论以及相应发展起来的各学派理论的基础上，突破了原有的框框，使管理理论朝着统一的方向前进了一大步。具体地讲，现代管理理论所突破的框框，主要表现在以下四个方面。

(一) 在对人的看法上。从“科学管理”到后来的“管理科学”，都将人看作是“经济人”；行为科学将人看作是“社会人”；而系统与权变理论则把人看作是“复杂人”，认为人是怀着不同需要加入组织的，而且人们有不同的需要类型；不同的人对管理方式的要求也是不同的。

(二) 在管理的范围和涉及的组织要素上。“管理科学”主要是计划与控制方面，涉及的主要要素是技术、组织机构和信息；行为科学的范围主要是组织活动中的人际关系，包括了人和团体的，所涉及的组织要素主要是人、组织机构和信息；而系统与权变理论适用的管理范围是组织的整个投入——产出过程，涉及到组织的所有要素。

(三) 在管理的方法和手段上。“管理科学”多用一些自然科学的方法，采取逻辑与理性的分析，准确衡量等手段，行为科学多取自社会科学的方法，采用影响、激励、协调等手段来诱发绩效；而系统与权变理论则综合自然科学与社会科学的各种方法，运用系统与权变的观点，采取管理态度、管理变革、管理信息等手段使组织的各项活动一体化，进而实现组织的目标。

(四) 在管理目的上。“管理科学”追求的首先是最大限度的生产率；其次是最大限度的满意，行为科学的管理目的则相反；而系统与权变理论追求的不是最大，而是满意或适宜，并且是生产率与满意并重，或利润与人的满意并重，不存在谁先谁后的问题。

综上所述，系统与权变理论作为一种新的管理理论的探索，对管理理论的发展所做的贡献是巨大的。



### 第三节 现代管理理论的特点和主要观点

“管理科学”理论的一个不足之处是过分强调定量因素与数学模型，忽视了定性因素的重要性。事实上，管理中的影响因素，很多是定性因素，无法用科学方法精确计量，只有依靠人的经验、知识来进行估计和判断才能完成。“管理理论丛林”则从不同的角度探讨了管理中的一些问题，也未能很好地提出一套完整的方案。这样，它们在现代管理工作中，应用起来就会有很大的局限性。近年来，在一些管理学者中间逐步酝酿形成了一种新的观念，即“现代管理理论”。这一理论主张，不仅要综合“管理科学”理论中的方法和技术，还要综合“行为科学”理论，而且还要着眼于“系统分析”的观点和“权变理论”的观点，使现代管理理论朝着一个统一的系统理论发展。这是因为有些学者认为：“管理过程学派”、“管理科学学派”和“行为学派”只是系统管理学派的“子系统”，都应归属于系统管理学派之中。而且要使系统的管理理论能真正发挥作用，还必须依靠“权变理论”作为指导；只有随机制宜地、灵活地应用系统管理理论，才能在管理的实践中发挥管理理论的功能。

总之，现代管理理论是近代所有管理理论的综合，是一个知识体系，是一个学科群。它的基本目标就是要在不断急剧变化的现代社会面前，建立起一个充满创造活力的自适应系统。要使这一系统能够得到持续高效率、低消耗地输出高功能，不仅要求要有现代化的管理思想和管理组织，而且还要求有现代化的管理方法和手段来构成现代管理科学。

#### 一、现代管理学的特点

纵观管理学各学派，虽各有所长，各有不同，但不难寻求其共性。管理学的共性实质上也就是现代管理学的特点，可概括如下。

（一）强调系统化。这就是运用系统思想和系统分析方法来指导管理的实践活动，解决和处理管理的实际问题。系统化，就要求人们要认识到一个组织就是一个系统，同时也是另一个更大系统中的子系统。所以，应用系统分析的方法，就是从整体角度来认识问题，以防止片面性和受局部的影响。

（二）重视人的因素。由于管理的主要内容是管人，而人又是生活在客观环境中，虽然他们也在一个组织或部门中工作，但是，他们在其思想、行为等诸方面，可能与组织不一致。重视人的因素，就是要注意人的社会性，对人的需要予以研究和探索，在一定的环境条件下，尽最大可能满足人们的需要，以保证组织中全体成员齐心协力地为完成组织目标而自觉作出贡献。

（三）重视“非正式组织”的作用，即注意“非正式组织”在正式组织中的作用。非正式组织是人们以感情为基础而结成的集体，这个集体有约定俗成的信念，人们彼此感情融洽。利用非正式组织，就是在不违背组织原则的前提下，发挥非正式群体在组织中的积极作用，从而有助于组织目标的实现。

（四）广泛地运用先进的管理理论和方法。随着社会的发展，科学技术水平的迅速提高，先进的科学技术和方法在管理中的应用愈来愈显得重要。所以，各级主管人员必须利用现代的科学技术与方法，从而促进管理水平的提高。

（五）加强信息工作。由于普遍强调通讯设备和控制系统在管理中的作用，所以对信息的采集、分析、反馈等的要求愈来愈高，即强调及时和准确。

主管人员必须利用现代技术，建立信息系统，以便有效、及时、准确地传递信息和使用信息，促进管理的现代化。

（六）把“效率”（Efficiency）和“效果”（Effectiveness）结合起来。作为一个组织，管理工作不仅仅是追求效率（当然也不是不讲效率），更重要的是要从整个组织的角度来考虑组织的整体效果以及对社会的贡献。因此，要把效率和效果有机地结合起来，从而使管理的目的体现在效率和效果之中，也即通常所说的绩效（Performance）。

（七）重视理论联系实际。管理学在理论上的研究和发展，进行管理实践，并善于把实践归纳总结，找出规律性的东西，所有这些是每个主管人员应尽的责任。现代管理理论来自众多的人们的实践，并将不断发展。主管人员要乐于接受新思想、新技术，并运用于自己的管理实践，把诸如质量管理、目标管理、价值分析、项目管理等新成果运用于实践，并在实践中创造出新的方法，形成新的理论，促进管理学的发展。

（八）强调“预见”能力。强调要有很强的“预见”能力来进行管理活动。社会是迅速发展的，客观环境在不断变化，这就要求人们要用科学的方法进行预测，以“一开始就不出差错”为基点，进行前馈控制，从而保证管理活动的顺利进行。

（九）强调不断创新。要积极促变，不断创新，管理就意味着创新，就是在保证“惯性运行”的状态下，不满足于现状，利用一切可能的机会进行变革，从而使组织更加适应社会条件的变化。

（十）强调权力集中。使组织中的权力趋向集中，以便进行有效的管理，由于电子计算机的应用，现代通讯设备的使用，使组织的结构趋向平面化，即减少了层次。由于权力统一集中，使最高主管人员担负的任务更加艰巨。因此，主管人员必须通过有效的集权，把组织管理统一化，以达到统一指挥、统一管理的目的。

## 二、现代管理学在实践中应有的几个主要观点

（一）战略观点。要根据组织的特点和组织内外环境的变化，从长远的、全面的、发展的眼光来进行管理。在思想上，要使组织全体成员的想法和组织的长远目标一致起来，调动全体成员的积极性，使每个成员跟上时代，接受新思想、新事物，并将其运用到实际工作中去。在方针上，要把组织活动的重点放在最有利于组织发展，并顺应社会需求的业务活动上。在管理上，要依靠那些优秀的主管人员和出类拔萃的业务专家，应用新技术、新方法，进行科学的管理。在组织上，要根据组织的总体发展，根据具体情况随时变更组织机构，使组织的层次划分、部门划分和职能划分与不断发展的形势相适应。在计划上，要做到使长计划和短安排有机地联系起来，全面地权衡影响组织发展的各种变量，并不断地修改使之更趋完善，以确保组织计划的实现。

（二）市场观点。要明确社会对组织所提供的服务或产品的需求情况。社会的需求情况，对组织活动是至关重要的。一个组织所提供的服务或产品只有为社会所接受，才能保证组织目标的实现；若不能满足社会的需求，即使能提供第一流的服务或优质产品，也是毫无意义的。因为这不仅给社会带来巨大的浪费，同时也会延缓组织目标的实现，甚至是组织的解体。在明确社会需求上，最重要的不是目前的需求情况，而是与经济发展趋势相适应的社会需求及潜在需求情况，这是市场观点的根本所在。

(三) 变革观点。随着社会上政治、经济、技术等方面各种因素的变化，对各级主管人员、非主管人员进行相应的调整，对组织的各种业务活动进行相应的调整，对组织的各种业务活动进行相应的修改，对组织的技术、设备进行相应的改造或更新。社会环境是经常变化的，组织的变革也是必然要发生的，这是由客观事物的发展规律所决定的，任何人都阻挡不了。只有立足于变革，组织才能保证这种变革是在发展中变，在前进中变。

(四) 竞争观点。开展各组织间的竞争。这对组织的服务质量和产品质量的提高有很大的促进作用，通过竞争，可使组织更了解自己的长处和短处，激发组织积极设法提高全体成员政治、文化和技术水平，完善组织中各种薄弱环节，促进他们为社会、为顾客提供自己最优的服务和产品。不竞争，组织就不能生存，就不能发展，就犹如一潭死水。

(五) 服务观点。必须以组织所服务的对象为出发点，尽可能地使顾客感到方便、满意。必须认识到组织的最终目标是最大程度地满足人们在物质文明和精神文明方面的需要。组织若不能满足服务对象的需要，不能为他们提供第一流的服务，这也就等于失去组织最有力的支持者，这样的组织也就失去了其存在的价值。

(六) 专业化观点。随着社会化大生产的不断发展，必须进行多样化的、专业化的经营活动。这里所说的多样化是指在一个大组织中它的业务活动内容必须多样化；而专业化则是指在一个大组织中的某个部门，其业务活动内容必须专业化。这是因为，由于科学技术的发展及其广泛应用，以及人们文化水平、生活水平的不断提高，对所提供的服务或产品的需求也在不断变化，这时组织如果仍靠单一的服务或产品是远远不能满足这种变化的。它必须不断地扩大自己的业务活动内容，提供多种服务或产品。与此同时，人们对所提供服务或产品的质量要求也越来越高，所以组织的某些部门就必须相对地专业化，以保证质量的稳定性。组织活动的多样化和专业化的统一，对于较大的组织来说，具有不可忽视的意义。

(七) 素质观点。现代管理中人的素质是非常重要的。这里所指的素质是广义的素质，是指人们具有知识和能力的总和。一切事情都是人去做的，人的素质的高低与组织发展有直接关系。各级组织都必须重视人在组织中的作用，建立一整套有关用人的制度。有条件的组织应设置专门的用人机构，以保证组织选好人，用好人。

(八) 开发观点。要重视各种新成果的研究，开发各种新资源，扩大新领域，运用新方法。研究开发新资源、新领域，对于一个组织来说无疑是很重要的，但要做到这一点，就需要开发人才，有了大量开拓型的主管人员和有创新精神的科技人员，就有可能研究出新的成果，运用新的管理方法和技术方法，组织就有可能不断以新的面貌出现。

(九) 经营观点。要进行科学的经营，不断提高经营效益。组织的经营活动必须能不断提高其经营效益，要做到这一点，关键在于经营要科学化，要利用各种先进的科学技术和方法，提高经营水平。

(十) 风险观点。在科学的基础上，要敢于冒风险，大胆地承担组织的各项新任务，完成新目标。组织活动是针对未来的，而未来则是不肯定的，主管人员进行管理时，必然要冒风险，不想冒风险的主管人员是搞不好管理的。但这必须是在经过科学分析的条件下，经过审慎地权衡组织内外各种利弊后去冒风险，而不是投机式的冒险，主管人员在该冒风险时不冒风险，

或不该冒风险时去冒风险，都会给组织带来不可估量的损失。

## 第二篇 计划工作

计划工作是全部管理职能中最基本的一个职能，它与其他四个职能有着密切的联系。因为计划工作既包括选定组织和部门的目标，又包括确定实现这些目标的途径。主管人员围绕着计划规定的目标，去从事组织工作、人员配备、指导与领导以及控制工作等活动，以达到预定的目标。为使组织中的各种活动能够有节奏地进行，必须有严密的统一的计划。从提高组织的经济效益来说，计划工作是十分重要的。

本篇主要阐述计划工作的概念和任务；计划的种类和相互关系；计划工作的程序、原理和目标管理；计划工作前提条件的确定——预测，以及计划的决策工作。

## 第四章 计划工作概述

### 第一节 计划工作的概念

#### 一、广义的和狭义的计划工作

计划工作有广义和狭义之分。广义的计划工作是指制定计划、执行计划和检查计划执行情况三个紧密衔接的工作过程。狭义的计划工作则是指制定计划，也就是说，根据实际情况，通过科学地预测，权衡客观的需要和主观的可能，提出在未来一定时期内要达到的目标，以及实现目标的途径。它是使组织中各种活动有条不紊地进行的保证。计划工作还是一种需要运用智力和发挥创造力的过程，它要求高瞻远瞩地制定目标和战略，严密地规划和部署，把决策建立在反复权衡的基础之上。

我们正处于一个新技术革命孕育、发生和发展的时代，变革和经济发展带来了机会，同时也带来了风险。世界范围内争夺市场和资源的竞争十分激烈。处在这样的时代，计划职能像主管人员的其他职能一样，已成为企业生存的必要条件。计划工作的一个重要任务就是在充分利用机会的同时，使风险降到最低限度。

为了把计划工作做好，使编制的计划能够顺利实现，计划职能和其他管理职能一样，必须按基本原理、方法和技术去执行。实践表明，计划工作中的许多失误，就是因为对这些基本的东西缺乏了解所致。

#### 二、计划工作的任务

计划工作的任务，就是根据社会的需要以及组织的自身能力，确定出组织在一定时期内的奋斗目标；通过计划的编制、执行和检查，协调和合理安排组织中各方面的经营和管理活动，有效地利用组织的人力、物力和财力等资源，取得最佳的经济效益和社会效益。

可以通俗扼要地将计划工作的任务和内容概括为六个方面，即：做什么（What to do it）？为什么做（Why to do it）？何时做（When to do it）？何地做（Where to do it）？谁去做（Who to do it）？和怎么做（How to do it）？简称为“5w1H”。这六个方面的具体含义如下：

“做什么”：要明确计划工作的具体任务和要求，明确每一个时期的中心任务和工作重点。例如，企业生产计划的任务主要是确定生产哪些产品，生产多少，合理安排产品投入和产出的数量和进度，在保证按期、按质和按量完成订货合同的前提下，使得生产能力得到尽可能充分的利用。

“为什么做”：要明确计划工作的宗旨、目标和战略，并论证可行性。实践表明，计划工作人员对组织和企业的宗旨、目标和战略了解得越清楚，认识得越深刻，就越有助于他们在计划工作中发挥主动性和创造性。正如通常所说的“要我做”和“我要做”的结果是大不一样的，其道理就在于此。

“何时做”：规定计划中各项工作的开始和完成的进度，以便进行有效的控制和对能力及资源进行平衡。

“何地做”：规定计划的实施地点或场所，了解计划实施的环境条件和限制，以便合理安排计划实施的空间组织和布局。

“谁去做”：计划不仅要明确规定目标、任务、地点和进度，还应规定由哪个主管部门负责。例如，开发一种新产品，要经过产品设计、样机试制、小批试制和正式投产几个阶段。在计划中要明确规定每个阶段由哪个部门负

主要责任，哪些部门协助，各阶段交接时，由哪些部门租哪些人员参加鉴定和审核等。

“怎么做”：制定实现计划的措施，以及相应的政策和规则，对资源进行合理分配和集中使用，对人力、生产能力进行平衡，对各种派生计划进行综合平衡等。

实际上，一个完整的计划还应包括控制标准和考核指标的制定，也就是告诉实施计划的部门或人员，做成什么样，达到什么标准才算是完成了计划。

### 三、计划工作的性质

计划工作的性质可以概括为五个主要方面，即目的性、首位性、普遍性、效率性和创新性。

（一）目的性。每一个计划及其派生计划都是旨在促使企业或各类组织的总目标和一定时期目标的实现。计划工作是最明白地显示出管理的基本特征的主要职能活动。

（二）首位性。计划工作相对于其他管理职能处于首位。把计划工作摆在首位的原因，不仅因为从管理过程的角度来看，计划工作先于其他管理职能，而且因为在某些场合，计划工作是付诸实施的唯一管理职能。计划工作的结果可能得出一个决策，即无需进行随后的组织工作、领导工作及控制工作等。例如，对于一个要否建立新工厂的计划研究工作，如果得出的结论是新工厂在经济上是不合算的，那也就没有筹建、组织、领导和控制一个新厂的问题了。

计划工作具有首位性的原因，还在于计划工作影响和贯穿于组织工作、人员配备、指导和领导工作和控制工作中。图 4—1 概略地描述了这种相互关系。

计划工作对组织工作的影响是，可能需要在局部或整体上改变一个组织的结构，设立新的职能部门或改变原有的职权关系。例如一个企业要开发一种重要的新产品，可能要为此专门成立一个项目小组，并实行一种矩阵式的组织形式和职权关系。

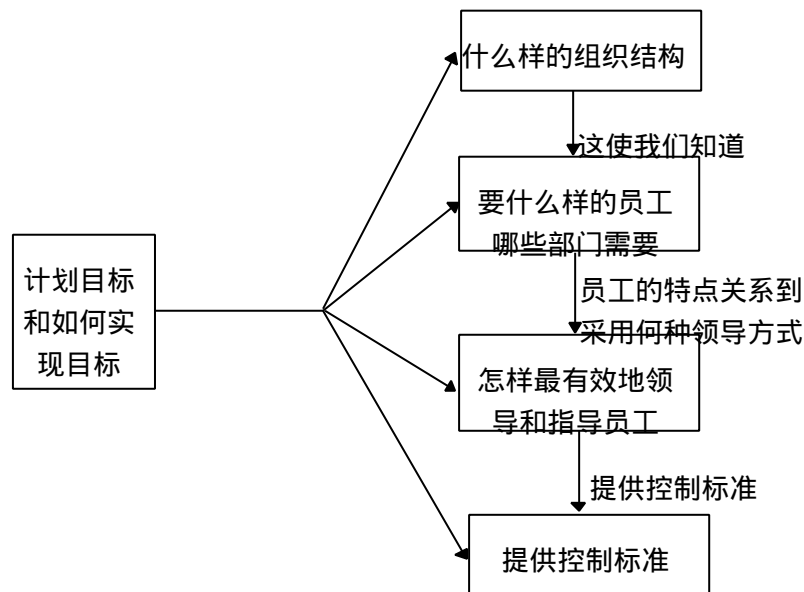


图 4—1 计划领先于其他管理职能

计划工作对人员配备的影响可能是需要委任新的部门主管，调整和充实关键部门的人员以及培训员工等。而组织结构和员工构成的变化，必然会影响到领导方式和激励方式。

计划工作和控制工作尤其是分不开的——它们是管理的一双孪生子。未经计划的活动是无法控制的，因为控制就是纠正脱离计划的偏差，以保持活动的既定方向。没有计划指导的控制是毫无意义的，计划是为控制工作提供标准的。此外，控制职能的有效行使，往往需要根据情况的变化拟定新的计划或修改原订计划，而新的计划或修改过的计划又被作为连续进行的控制工作的基础。计划工作与控制工作的这种继续不断的关系，通常被称为计划—控制—计划循环。

（三）普遍性。虽然计划工作的特点和范围随各级主管人员职权的不同而不同，但它却是各级主管人员的一个共同职能。所有的主管人员，无论是总经理还是班组长都要从事计划工作。人们常说，主管人员的主要任务是作决策，而决策本身就是计划工作的核心。如果将主管人员的决策权限制过严，那就会束缚他们的手脚，使他们无法自由地处置那些本应由他们处置的问题。久而久之，他们就会失去计划工作的职能与职责，养成依赖上级的习惯。这样，他们也就丧失了主管人员的基本特征。

（四）效率性。计划工作的任务，不仅是要确保实现目标，而且是要从众多方案中选择最优的资源配置方案，以求得合理利用资源和提高效率。用通俗的语言来表达，就是既要“做正确的事”又要“正确地做事”。显然，计划工作的任务同经济学所追求的目标是一致的。计划工作的效率，是以实现企业的总目标和一定时期的目标所得到的利益，扣除为制定和执行计划所需要的费用和其他预计不到的损失之后的总额来测定的。效率这个概念的一般含义是指投入和产出之间的比率，但在这个概念中，不仅包括人们通常理解的按资金、工时或成本表示的投入产出比率，如资金利润率、劳动产生率和成本得润率算，还包括组织成本个人和群体的动机和程度这一类主观的评价标准。所以，只有能够实现收入大于支出，并且顾及到国家、集体和个人三者利益的计划才是一个完美的计划，才能真正体现出计划的效率。

（五）创造性。计划工作总是针对需要解决的新问题和可能发生的新变化、新机会而作出的决定的，因而它是一个创造性的管理过程。计划有点类似于一项产品或一项工程的设计，它是对管理活动的设计。正如一种新产品的成功在于创新一样，成功的计划也依赖于创新。

综上所述，计划工作是一个指导性、预测性、科学性和创造性很强的管理活动，但同时又是一项复杂而又困难的工作。当前，我国正面临着实现社会主义现代化的宏伟目标，我国企业在对外开放的方针下正面临世界市场的激烈竞争环境，形势要求我们迅速地提高宏观的和微观的管理水平，而加强计划工作，提高计划工作的科学性是全面提高管理水平的前提和关键。



## 第二节 计划的种类

计划是对未来行动的事先安排。计划的种类很多，可以按不同的标志进行分类。主要分类标志有：按形式进行分类、按职能进行分类和按计划期限进行分类。不同的分类方法有助于我们全面地了解计划的各种类型。在实践中，由于一些主管人员认识不到计划的多样性，使得在编制计划时常常忽视某些重要的计划方面，因而降低了计划的有效性。

### 一、按计划的形式分类

按照不同的表现形式，可以将计划分为宗旨、目标、战略、政策、规则、程序、规划和预算等几种类型。这几类计划的关系可描述为一个等级层次，如图 4—2 所示。

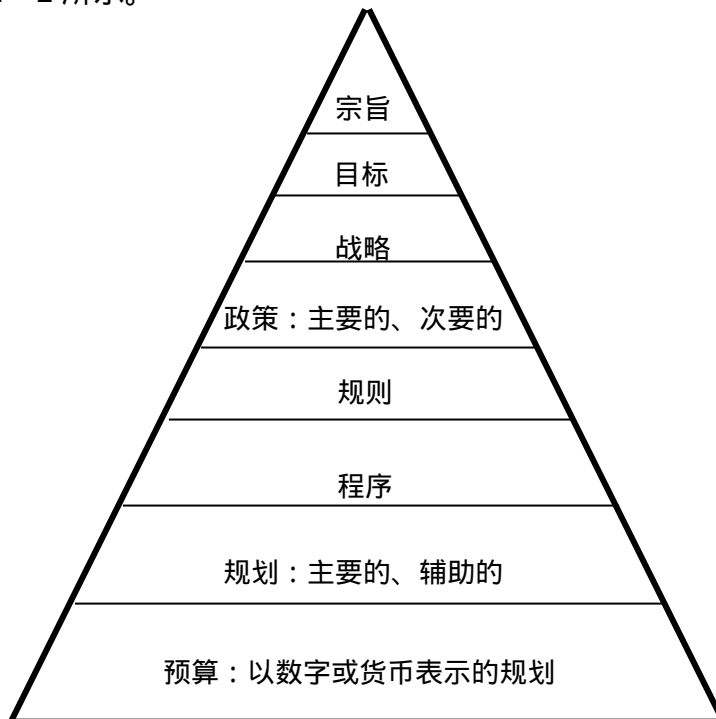


图 4—2

(一) 宗旨 (Purpose)。各种有组织的集体经营活动，如果是有意义的话，都至少应当有一个目的或使命。这种目的或使命，是社会对该组织的基本要求，我们称之为宗旨。换句话说，宗旨即表明组织是干什么的，应该干什么。例如，一个工商企业的基本宗旨是向社会提供有经济价值的商品或劳务；法院的宗旨是解释和执行法律；大学的宗旨是培养高级人才等等。

以企业为例，毋庸置疑，为了系统地阐明企业在一定时期应达到的目标，就必须首先明确它的宗旨。对于这一点，虽然每一个企业都应当知道自己的企业是干什么的，应该干什么，然而，有许多企业的经理却很难清楚地回答这样的问题。这些企业的经理还没有体会到深入思考企业的宗旨，并将它明确阐述出来用以指导日常的经营活动的意义。相反，当我们把目光转向一些取得了巨大成功的公司时，我们会发现，他们成功的原因首先在于有明确的宗旨。例如，在电子计算机芯片行业中首屈一指的英特尔 (Intel) 公司，就有着明确的宗旨：“英特尔公司的目标是在工艺技术和营业这两方面都成

为并被承认是最好的，是领先的，是第一流的。”著名的日本索尼（SONY）公司的宗旨便是：“索尼是开拓者、永远向着那未知的世界探索。”表示索尼公司绝不步别人后尘的意志。正是从这一宗旨出发，索尼公司把最大限度地发掘人才、信任人才、鼓励人才不断前进视为自己的唯一生命，从而在世界上最早发明出家用录像机、首创电视的单枪三束彩色显像管，发明 $3\frac{1}{2}$ 英寸的电子计算机软盘，以及无需使用胶卷的小型磁带式照像机和微型立体声单放机等等，并取得了巨大成功。

（二）目标（Objective）。一定时期的目标或各项具体目标是在宗旨指导下提出的，它具体规定了组织及其各个部门的经营管理活动在一定时期要达到的具体成果。目标不仅是计划工作的终点，而且也是组织工作、人员配备、指导与领导工作和控制活动所要达到的结果。

确定目标本身也是计划工作，其方法与制定其他形式的计划类似。我们在下一章中还要专门讨论这个问题并将表明，从确定目标起，到目标分解，直至最终形成一个目标网络，不但本身是一个严密的计划过程，而且构成组织全部计划的基础。

（三）战略（Strategy）。战略是为实现组织或企业长远目标所选择的发展方向、所确定的行动方针，以及资源分配方针和资源分配方案的一个总纲。战略是指导全局和长远发展的方针，它不是要具体地说明企业如何实现目标，因为说明这一切是许多主要的和辅助的计划任务。战略是要指明方向、重点和资源分配的优先次序。

战略这个词来自军事用语，原意是指为实现战争目标对战术的运用，它具有对抗的含义。它总是针对竞争对手（在军队中是敌人）的优势和劣势，以及正在和可能采取的行动而制定的。因此，凡是存在竞争，且竞争获胜取决于优势地位，而优势地位的取得，又取决于长期的准备和持续努力的场合，都需要制定战略。对于一个企业来说，制定战略的根本目的，是使公司尽可能有效地比竞争对手占有持久的优势。因此，可以这样说，企业战略就是以最有效的方式，努力提高企业相对于其竞争对手的实力。不仅企业需要战略，一个城市也有城市的发展战略，一个国家要有国家的发展战略。除了长期竞争需要战略以外，那些涉及长远发展、全局部署的管理活动也需要制定战略。因为从实现长远目标的要求来看，选择方向，确定资源分配的优先次序要比其余各种管理工作更加重要。

（四）政策（Policy）。政策是组织在决策时或处理问题时用来指导和沟通思想与行动方针的明文规定。作为明文规定的政策，通常列入计划之中，而一项重大的政策，则往往单独发布。政策有助于将一些问题事先确定下来，避免重复分析，并给其他派生的计划以一个全局性的概貌，从而使主管人员能够控制住全局。制定政策还有助于主管人员把职权授予下级。

政策的种类是很多的。例如企业销售部门鼓励顾客用现金支付贷款的优惠政策；劳动工资部门对超额完成任务者给予奖励的政策；企业承包中的工资总额与实现利税挂钩政策；国家对经济特区实行的吸引外资和进出口方面的特殊政策等。

既然政策是决策时考虑问题的指南，所以它必须有斟酌决定的自由。政策要规定范围和界限，但其目的不是要约束下级使之不敢擅自决策，而是鼓励下级在规定的范围内自由处置问题，主动承担责任，是要将一定范围内的

决策权授予下级，这是政策与规则的主要区别。例如，上级主管部门对企业更新改造项目的立项审批权一般都规定一个限额，这是一种政策。它把凡低于规定限额的更新改造项目的立项审批权下放给企业，只是那些超过限额的项目才报上级主管部门审批。

组织为了促使目标的实现，就要使其政策保持连续性和完整性，这样才能使政策深入员工的思想，形成一种持久作用的机制。政策多变，前后不连贯，只会促成员工和下级主管人员追求眼前利益的短期行为。即所谓“政多变，民多惑”。但保持政策的连续性，却因种种原因而很难做到：

(1) 政策的表述往往不容易做到十分规范和精确，这难免使人们发生曲解。(2) 正是组织所实施的逐级授权的政策，造成了权力的分散，从而导致人们广泛地参与政策的制定和对政策的解释，这就肯定会出现曲解和歪曲政策的现象。(3) 情况在不断变化。而政策的制定大多只是针对当时、当地、当事人的特殊情况，当情况发生变化时，就不得不修改政策以适应变化了的情况。这很容易带来政策不稳定和不连贯的问题。可见，制定政策和保持政策的连续性是一种比较困难的计划工作。

(五) 程序(Procedure)，程序也是一种计划，它规定了如何处理那些重复发生的例行问题的标准方法。程序是指导如何采取行动，而不是指导如何去思考问题。程序的实质是对所要进行的活动规定时间顺序，因此，程序也是一种工作步骤。制定程序的目的是减轻主管人员决策的负担，明确各个工作岗位的职责，提高管理活动的效率和质量。此外，程序通常还是一种经过优化的计划，它是对大量日常工作过程及工作方法的提炼和规范化。

程序是多种多样的，几乎可以这样说，组织中所有重复发生的管理活动都应当有程序。例如在组织的上层主管部门应当有重大决策程序、预算审批程序、会议程序等；在组织的中层职能部门，应当有各自的业务管理程序；组织中有些工作是跨部门的，如新产品的开发研制工作，则应当有相应的跨部门管理程序。一般来说，越是基层，所规定的程序也就越细，数量也越多。例如制造企业的工艺路线就是一种程序，它明确规定某个零件的加工顺序、使用的设备、加工的方法等，它对于保证零件的质量起着关键的作用。

管理的程序化水平是管理水平的重要标志，制定和贯彻各项管理工作的程序是组织的一项基础工作。

(六) 规则(Rule)。规则也是一种计划，只不过是一种最简单的计划。它是对具体场合和具体情况下，允许或不允许采取某种特定行动的规定。规则常常与政策和程序相混淆，所以要特别注意区分。规则与政策的区别在于规则在应用中不具有自由处置权，规则与程序的区别在于规则不规定时间顺序，可以把程序看成是一系列规则的总和。规则和程序，就其实质而言，旨在抑制思考。所以，有些组织只是在不希望它的员工运用自由处理权的情况下才加以采用。

(七) 规划(Programme)。规划是为了实施既定方针所必需的目标、政策、程序、规则、任务分配、执行步骤、使用的资源等而制定的综合性计划。规划有大有小。大的有如国家的科学技术发展规划；小的像企业中质量管理小组的活动规划等。规划有长远的和近期的。如我国国民经济发展的五年计划，以及企业的职工培训规划等。规划一般是粗线条的，纲要性的。

大的规划往往派生有许多小的规划，而每个小的派生规划都会给总规划带来影响，它们相互依赖，互相影响。由于计划工作的质量总是取决于它的

薄弱环节，所以，小规划不当或不周的后果会影响整个规划。甚至一个表面看来不重要的程序或规则，如果考虑不当，也会使一个重要的规划遭受失败。例如我国过去在基本建设中，曾提倡过一种“边勘测、边设计、边施工”的基本建设程序，其结果导致了许多基本建设规划和工程实施的失败或返工。所以，使规划工作的各个部分彼此协调，需要有特别严格精湛的管理技能，它确实需要最严谨地应用系统思想和系统方法。

(八) 预算 (Budget)。预算作为一种计划，是以数字表示预期结果的一种报告书。它也可称之为“数字化”的计划。例如企业中的财务收支预算，也可称之为“利润计划”或“财务收支计划”。预算可以帮助组织或企业的上层和各级管理部门的主管人员，从资金和现金收支的角度，全面、细致地了解企业经营管理活动的规模、重点和预期成果。例如，某企业的财务预算包括：利税计划、流动资金计划、财务收支计划、财务收支明细计划表和成本计划等。其中财务收支明细计划表详细地规划出企业各管理部门的主要收支项目的金额数量。又例如，某企业财务收支明细计划中科技开发费一项，就具体规划出新产品的研制、老产品的完善化、科研、新工艺开发、日常经费、描图费和其他项目的预算金额。它事实上规定了新产品试制计划、新产品试验计划、产品完善化工作计划、采用国际标准计划、新工艺计划、科研工作的计划等派生计划的规模，同时也是这些派生计划的综合反映。

预算也是一种控制方法。对此我们将在第六篇中进行详细讨论。预算工作的主要优点是它促使人们去详细制定计划，去平衡各种计划：由于预算总要用数字来表现，所以它能使计划工作做得更细致、更精确。

## 二、按职能分类

计划还可以按职能进行分类。这里的“职能”是指企业的职能，而不是管理的五项职能。例如可以按职能将某个企业的经营计划分为销售计划、生产计划、供应计划、新产品开发计划、财务计划、人事计划、后勤保障计划等。这些职能计划通常就是企业相应的职能部门编制和执行的计划。从而按职能分类的计划体系，一般是与组织中按职能划分管理部门的组织结构体系并行的。

在一种职能计划中，通常包含着宗旨、目标、战略、政策、规则、程序、规划、预算这些计划形式中的一种或多种。例如，企业的年度新产品研制计划中，一般要有对计划所依据的企业宗旨、战略和基本政策的说明，年度开发目标的确定，研制项目的技术经济指标和进度的规划，项目预算资金的分配，负责实施项目的部门和负责人的指定，以及考核规则和奖励政策的规定等内容。

将计划按职能进行分类，有助于人们更加精确地确定主要作业领域之间的相互依赖和相互影响关系，有助于估计某个职能计划执行过程可能出现的变化，以及对全部计划的影响，并有助于将有限的资源更合理地各职能计划间进行分配。

## 三、按计划的期限分类

按计划的期限或时间，可以将计划分为短期计划和长期计划，以及介于长短期计划之间的中期计划，显而易见，短期计划包括的计划期限较短。可惜的是，没有一个分界线能告诉我们，超过多少时间的计划是长期计划以及少于多少时间的计划是短期计划。我们只能从短期计划与长期计划的相互关系中区分二者。或者说，计划期的长短是一个相对的概念。

大量统计研究表明，长期计划工作越来越受到企业的重视，那些有正式长期计划的公司，其成绩普遍胜过没有长期计划或只有一些非正式长期计划的公司。“人无远虑，必有近忧”，一个企业如果在新产品开发、技术开发、市场开发、人才开发方面没有长期规划的话，迟早会陷入困境，一个国家如果在科学技术进步、教育和能源交通等基础设施方面没有一个长期规划的活，其经济发展是不可能保持持久高速度的。

计划的期限不仅可以作为计划分类的依据，而且可以作为评价计划工作难易程度的标志，因为长期计划持续的时间长，使计划的最后成败难于确定。

## 第五章 划工作的程序和原理

### 第一节 划工作的程序和方法

#### 一、计划工作的程序

任何计划工作的程序，即工作步骤都是相似的，依次包括以下内容：估量机会；制定目标；确定计划工作的前提条件；拟订可供选择的方案；评价各种备选方案；选择方案；制定辅助计划；通过预算使计划数字化。如图 4—3 所示。

（一）估量机会。对机会的估量，要在实际的计划工作开始之前就着手进行，它虽然不是计划的一个组成部分，但却是计划工作的一个真正起点。其内容包括：对未来可能出现变化和预示的机会进行初步分析，形成判断；根据自己的长处和短处搞清楚自己所处的地位；了解自己利用机会的能力；列举主要的不肯定因素，分析其发生的可能性和影响程度；在反复斟酌的基础上，定下决心，扬长避短。

（二）确定目标。计划工作的第一步，是在估量机会的基础上，为组织及其所属的下级单位确定计划工作的目标。在这一步上，要说明基本的方针和要达到的目标，说明制定战略、政策、规则、程序、规划和预算的任务，指出工作的重点。

（三）确定前提条件。计划工作的第二步是确定一些关键性的计划前提条件，并使设计人员对此取得共识，所谓计划工作的前提条件就是计划工作的假设条件，换言之，即计划实施时的预期环境。负责计划工作的人员对计划前提了解得愈细愈透彻，并能始终如一地运用它，则计划工作也将做得越协调。

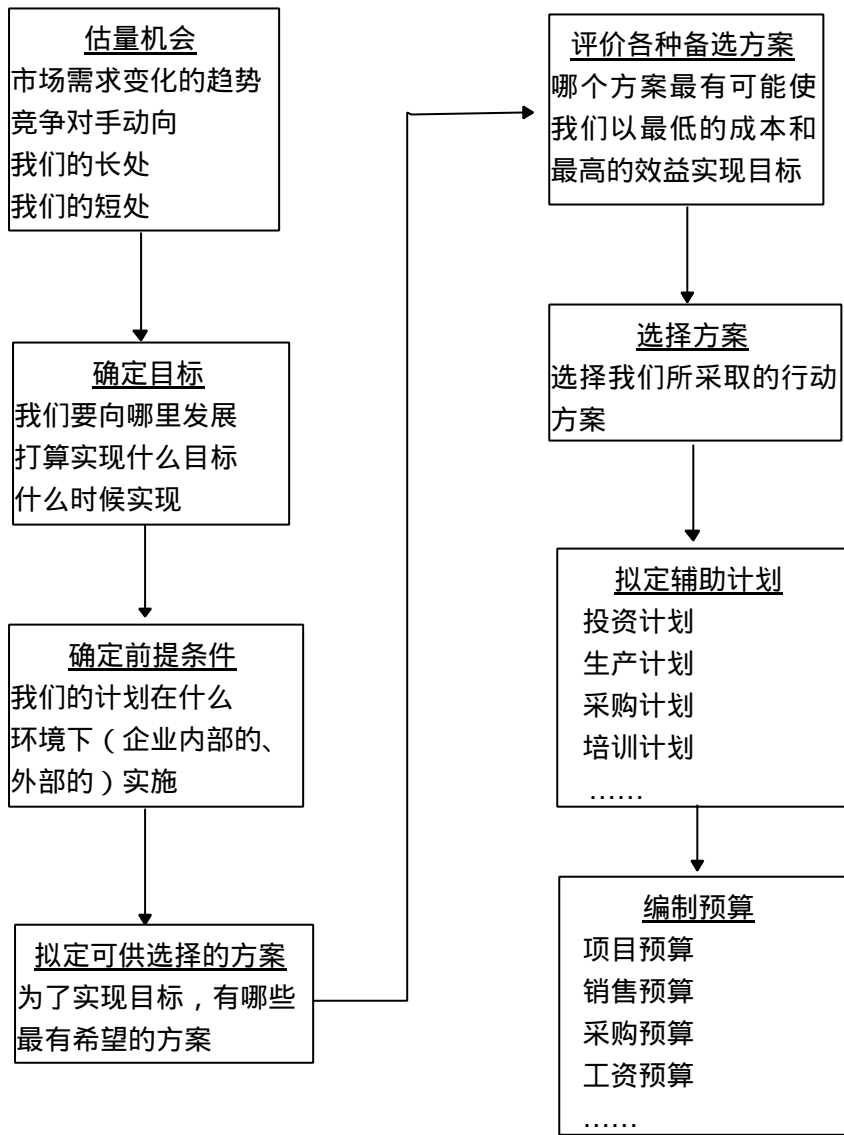


图 4—3 计划工作的程序

按照组织的内外环境，可以将计划工作的前提条件分为外部前提条件和内部前提条件；还可以按可控程度，将计划工作前提条件分为不可控的、部分可控的和可控的三种前提条件。前述的外部前提条件多为不可控的和部分可控的，而内部前提条件大多是可控的。不可控的前提条件越多，不肯定性越大，就愈需要通过预测工作确定其发生的概率和影响程度的大小，本书第七章将对此作详细阐述。

（四）拟订可供选择的方案。计划工作的第三步是调查和设想可供选择的行动方案。通常，最显眼的方案不一定是最好的方案。在过去的计划方案上稍加修改和略加推演也不会得到最好的方案。这一步工作需要发挥创造性。此外，方案也不是越多越好。即使我们可以采用数学方法和借助电子计算机的手段，还是要对候选方案的数量加以限制，以便把主要精力集中在对少数最有希望的方案的分析方面。

（五）评价各种备选方案。计划工作的第四步是按照前提和目标来权衡各种因素，比较各个方案的利弊，对各个方案进行评价。评价实质上是一种

价值判断。它一方面取决于评价者所采用的标准；另一方面取决于评价者对各个标准所赋予的权数。显然，确定目标和确定计划前提条件的工作质量，直接影响到方案的评价。在评价方法方面，可以采用运筹学中较为成熟的矩阵评价法、层次分析法以及在条件许可的情况下采用多目标评价方法。

(六) 选择方案。计划工作的第五步是选定方案。这是在前四步工作的基础上作出的关键一步，也是决策的实质性阶段——抉择阶段。可能遇到的情况是，有时会发现同时有两个可取的方案。在这种情况下，必须确定出首先采取哪个方案，而将另一个方案也进行细化和完善，并作为后备方案。

(七) 拟订派生计划。派生计划就是总计划下的分计划。总计划要靠派生计划来保证，派生计划是总计划的基础。

(八) 编制预算。计划工作的最后一步是把计划转化为预算，使之数字化。预算实质上是资源的分配计划。预算工作做好了，可以成为汇总和综合平衡各类计划的一种工具，也可以成为衡量计划完成进度的重要标准，对于这后一点，在本书第六篇中还要详细讨论。

## 二、计划工作的方法

计划工作的方法很多，这里仅简要介绍三种常用的有效方法，即运筹学方法；滚动计划方法和计划—规划—预算方法。

(一) 运筹学方法。计划工作的最全面的分析方法之一，就是运筹学，它是“管理科学”理论的基础。就内容讲，运筹学又是一种分析的、实验的和定量的科学方法，用于研究在物质条件（人、财、物）已定的情况下，为了达到一定的目的，如何统筹兼顾整个活动所有各个环节之间的关系，为选择一个最好的方案提供数量上的依据，以便能为最经济、最有效地使用人、财、物做出综合性的合理安排，取得最好的效果。

运筹学实际上起源于本世纪初叶的科学管理运动。像 F.w.泰罗和 F.B.吉尔布雷斯夫妇等人首创的时间和动作研究；H·甘特发明的“甘特图”，以及丹麦数学家厄兰(A.K.Erlang) 1917 年对丹麦首都哥本哈根市电话系统排队问题的研究等，应当看作是最早的“运筹学”。二次世界大战中，为适应战争的需要，发展出了现代运筹学的一个最成熟的分支——线性规划。随后，随着计算技术的进步和计算机的普及，像非线性规划、动态规划、整数规划、图论、排队论、对策论、库存论。模拟等一系列重要分支也逐步发展和完善起来。

在计划工作中应用运筹学的一般程序，包括以下主要步骤：

1. 建立问题的数学模型。首先根据研究目的对问题的范围进行界定；确定描述问题的主要变量和问题的约束条件，然后根据问题的性质确定采用哪一类运筹学方法，并按此方法将问题描述为一定的数学模型。为了使问题简化和突出主要的影响因素，需要作各种必要的假定。

2. 规定一个目标函数，作为对各种可能的行动方案进行比较的尺度。

3. 确定模型中各参量的具体数值。

4. 求解模型，找出使目标函数达到最大值（或最小值）的最优解。通常，即使是求一很简单的管理问题模型的最优解，也要编制计算机程序上机运算。

50 年代和 60 年代是运筹学研究和应用的鼎盛时期，但也有一些管理学家对运筹学的作用提出怀疑。他们对运筹学的批评大多集中在两个根本的问题上：



(1) 任何模型的应用都必须满足一定的条件，在究竟是让模型适合问题还是让问题适合模型这一点上，许多运筹学家实际上是在让管理问题“削足适履”。他们将原始问题加以抽象，直到数学难点或计算难点都被舍去为止，从而使问题的解答失去实际应用价值。(2) 运筹学最终要得到问题的最优解，而从管理实践的角度来看，由于决策目标通常有多个，且各个目标间又存在冲突，因此，最终的解决方案只能是一种折衷。只要能给出一个近似的、比不用数学方法而单靠经验和直觉所得出的足够好的结果来就满不错了。管理者实际需要的是这种“满意解”，而不是附加了各种假定条件的“最优解”。目前，批评者的观点正促使运筹学家们改进运筹学的方法。计算机模拟技术的发展和运用就是向着更加实用方向的一种巨大进步。不过，对于计划工作人员有一点需要提醒注意的是，认为某个问题在本质上就是定性的，在未作定量分析的尝试之前就武断地认为不可能用数学模型来描述，同样是有害的，甚至是更有害的。

(二) 滚动式计划方法。滚动式计划方法是一种编制具有灵活性的、能够适应环境变化的长期计划方法。其编制方法是：在已编制出的计划的基础上，每经过一段固定的时期（例如一年或一个季度等，这段固定的时期被称为滚动期）便根据变化了的环境条件和计划的实际执行情况，从确保实现计划目标出发对原计划进行调整。每次调整时，保持原计划期限不变，而将计划期限顺序向前推进一个滚动期。图 4—4 是一个滚动式计划编制过程的示意图。

由于长期计划的计划期较长，很难准确地预测到各种影响因素的变化，因而很难确保长期计划的成功实施。而采用滚动式计划方法，就可以根据环境条件变化和实际完成情况，定期地对计划进行修订，使组织始终有一个较为切合实际的长期计划作指导，并使长期计划能够始终与短期计划紧密地衔接在一起。

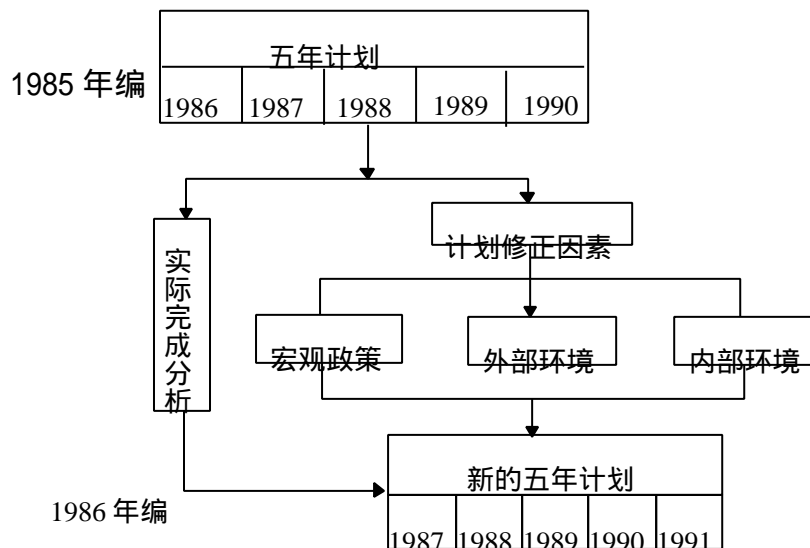


图 4—4 滚动式计划编制过程

(三) 计划—规划—预算方法。这是 60 年代中期，美国国防部在编制国防部预算时创造的方法。传统的预算是分部门编制的，编制预算时，首先由下级部门提交下年度的预算报告，然后由上级预算部门根据资源的数量经过

平衡后批准下达。下级部门在编制预算时，大多是在上年支出的基础上增列一笔数额，而上级部门在平衡预算时，通常采取不分青红皂白一律“砍一刀”的作法。这种传统的预算方法的缺点是预算既脱离组织的目标，又不反映计划实施的实际情况，因为计划是按项目实施的，而不是按职能部门实施的。因此，传统的预算方法难以做到按组织目标合理地分配资源。

计划—规划—预算方法完全是从目标出发编制预算的。计划开始时，首先由最高主管部门提出组织的总目标和战略，并确定实现目标的项目。例如美国国防部根据国家的战略目标，确定武器系统的研制项目，这一步称为计划；其次分别按每一个项目的实施阶段时所需的资源数量进行测算和规划，并排出项目的优先次序；然后，在编制预算时，是从目标出发按优先次序和项目的实际需要分配资源，当资源有限时，应保证排在前面的项目的需要；最后，根据各部门在实施项目中的职责和承担的工作量将预算落实到部门。据报道，这种计划方法在美国国防部及美国联邦政府和一些州政府的部门中推行，取得了较显著的效果。

## 第二节 计划工作的原理

按照《辞海》的释义，原理“通常指某一领域、部门或科学中具有普遍意义的基本规律”。据此，管理原理就是对管理过程基本规律的一种理论概括，使之成为概念，用以指导日常的管理工作。对原理的运用应结合当时当地的实际情况，计划工作作为一种基本的管理职能活动，也有自己的规律，自然也应有自己的原理。计划工作的主要原理有：限定因素原理。许诺原理、灵活性原理和改变航道原理。

### 一、限定因素原理

所谓限定因素，是指妨碍组织目标实现的因素，也就是说，在其他因素不变的情况下，仅仅改变这些因素，就可以影响组织目标的实现程度。限定因素原理可以表述如下：主管人员越是能够了解对达到目标起主要限制作用的因素，就越能够有针对性、有效地拟定各种行动方案。限定因素原理有时又被形象地称作“木桶原理”。其含义是木桶能盛多少水，取决于桶壁上最短的那块木板条。限定因素原理表明，主管人员在制定计划时，必须全力找出影响计划目标实现的主要限定因素或战略因素，有针对性地采取得力措施。毛泽东同志曾在《矛盾论》中用哲学的语言说明了相同的道理。他指出：“任何过程如果有多数矛盾存在的话，其中必定有一种是主要的，起领导的、决定的作用，其他的则处于次要的和服从的地位。因此，研究任何过程，如果是存在着两个以上矛盾的复杂过程的话，就要用全力找出它的主要矛盾。捉住了这个主要矛盾，一切问题就迎刃而解了。”

### 二、许诺原理

在计划工作中选择合理的期限应当有某些规律可循。许诺原理可以表述为：任何一项计划都是对完成各项工作所做出的许诺，因而，许诺越大，实现许诺的时间就越长，实现许诺的可能性就越小。这一原理涉及计划期限的问题。一般来说，经济上的考虑影响到计划期限的选择。由于计划工作和它所依据的预测工作是很费钱的，所以，如果在经济上不合算的话，就不应当把计划期限定得太长。当然短期计划也有风险，那么合理的计划期限如何确定呢？关于合理的计划期限的确定问题体现在“许诺原理”上，即合理计划工作要确定一个未来的时期，这个时期的长短取决于实现决策中所许诺的任务所必需的时间。例如，由于出现了意料之外的原材料大幅度涨价，某企业为了保证实现年度生产经营计划的利润目标，需要补充制定一个增加销售收入的计划，那么这个计划的期限至少要多长时间呢？这个计划至少要在一年中的什么时间以前制定并实施才能确保实现呢、根据许诺原理，该计划期限主要取决于从增加订货到最后实现销售收入的最短周期。对于该企业来说，从接收订单、签订合同到完成施工图设计，一般要二个月的时间。进行生产准备、投产、到出产品的生产周期一般也为二个月。商品通过铁路发运，整个发运过程的延续时间均为半个月左右，结算周期一般为一个月以上，而且有逐渐延长的趋势。因此，计划期限应定为半年，也就是说，计划工作的开始时间至少要在六月底以前。这也是为什么该企业每年要在六月底以前审查年度计划完成情况的原因。这项工作已成为一项惯例。

---

《辞海》（缩印本），上海辞书出版社 1979 年版，第 151 页。

《毛泽东选集》第 1 卷，人民出版社 1991 年版，第 322 页。

按照许诺原理，计划必须有期限要求，事实上，对于大多数情况来说，完成期限往往是对计划的最严厉的要求，此外，必须合理地确定计划期限，并且不应随意缩短计划期限，再有，每项计划的许诺不能太多，因为许诺（任务）越多，则计划时间越长。如果主管人员实现许诺所需的时间长度比他可能正确预见的未来期限还要长，如果他不能获得足够的资源，使计划具有足够的灵活性，那么他就应当断然地减少许诺，或是将他所许诺的期限缩短。例如，他所许诺的如果是一项投资的话，他就应当采取加速折旧提存等措施使投资的回收期限缩短，以减少风险。

### 三、灵活性原理

计划必须具有灵活性，即当出现意外情况时，有能力改变方向而不必花太大的代价，灵活性原理可以表述为：计划中体现的灵活性越大，由于未来意外事件引起损失的危险性就越小。必须指出，灵活性原理就是制定计划时要留有余地，至于执行计划，则一般不应有灵活性。例如执行一个生产作业计划必须严格准确，否则就会发生组装车间停工待料或在制品大量积压的现象。

对主管人员来说，灵活性原理是计划工作中最重要的原理，在承担的任务重，而目标计划期限长的情况下，灵活性便显出它的作用。当然，灵活性是有一定限度的，它的限制条件是：

（一）不能总是以推迟决策的时间来确保计划的灵活性。因为未来的不肯定性是很难完全预料的，如果我们一味等待收集更多的信息，尽量地将未来可能发生的问题考虑周全，当断不断，就会坐失良机，招致失败。

（二）使计划具有灵活性是要付出代价的，甚至由此而得到的好处可能补偿不了它的费用支出，这就不符合计划的效率性。

（三）有些情况往往根本无法使计划具有灵活性。即存在这种情况，某个派生计划的灵活性，可能导致全盘计划的改动甚至有落空的危险。例如企业销售计划在执行过程中遇到困难，可能实现不了既定的目标。如果允许其灵活处置，则可能危及全年的利润计划，从而影响到新产品开发计划、技术改造计划、供应计划、工资增长计划、财务收支计划等许多方面，以致使企业的主管人员经过反复权衡之后，不得不动员一切力量来确保销售计划的完成。

为了确保计划本身具有灵活性，在制定计划时，应量力而行，不留缺口，但要留有余地。本身具有灵活性的计划又称为“弹性计划”，即能适应变化的计划。

### 四、改变航道原理

计划制定出来后，计划工作者就要管理计划，促使计划的实施，而不能被计划所“管理”，不能被计划框住。必要时可以根据当时的实际情况作必要的检查和修订。

因为未来情况随时都可能发生变化，制定出来的计划就不能一成不变。尽管我们在制定计划时预见未来可能发生的情况，并制定出相应的应变措施，但正如前面所提到的，一来不可能面面俱到；二来情况是在不断变化；三是计划往往赶不上变化，总有一些问题是不可预见到的，所以要定期检查计划。如果情况已经发生变化，就要调整计划或重新制定计划，就像航海家一样，必须经常核对航线，一旦遇到障碍就可绕道而行。故改变航道原理可以表述为：计划的总目标不变，但实现目标的进程（即航道）可以因情况

的变化随时改变。这个原理与灵活性原理不同，灵活性原理是使计划本身具有适应性，而改变航道原理是使计划执行过程具有应变能力，为此，计划工作者就必须经常地检查计划，重新调整、修订计划，以此达到预期的目标。

## 第六章 目标与战略

目标是一个组织各项管理活动所指向的终点，每一个组织都应有自己的目标。尽管不同的组织目标各异，但有一点应当是共同的。这就是追求效率。也就是说，要以尽可能少的人力和其他资源投入来实现尽可能多的产出。如果一个组织不能始终做到这一点，也就会逐渐丧失自己的存在价值。所以，目标不仅是一个组织的基本特征，还表明一个组织存在的意义。

目标和战略是紧密联系在一起。战略就是规划人力和物力资源的使用方向，以最大限度地实现目标。近年来，国外一些有名的大公司倒闭的消息时有所闻，究其原因，并非由于目标不明确，也不是由于内部管理混乱，而主要是战略上的失误。所以，一个企业、一个城市、一个国家，不可以没有明确的目标，也不可以没有正确的战略。

## 第一节 目标的含义和性质

### 一、目标的性质

如前所述，目标是目的或宗旨的具体化，是一个组织奋力争取达到的所希望的未来状况。具体地讲，目标是根据企业（组织）宗旨而提出的企业（组织）在一定时期内要达到的预期成果。

从管理学的角度看，企业（组织）的目标具有独特的属性，因而在制定目标时，必须把握好目标的这些属性。

（一）目标可以分为突破性目标和控制性目标。前者是指使生产水平或经营活动水平达到前所未有的水平；后者是指使生产水平或经营活动水平维持在现有水平。例如，某厂产品的废品率在 15% 左右，在计划中要提高工作质量，使废品率降到 10%。这个 10% 就叫突破性目标。

（二）目标的纵向性（即目标是分层次的）。从组织结构的角度来看，组织目标是分层次、分等级的。图 6—1 是目标层次的示意图。

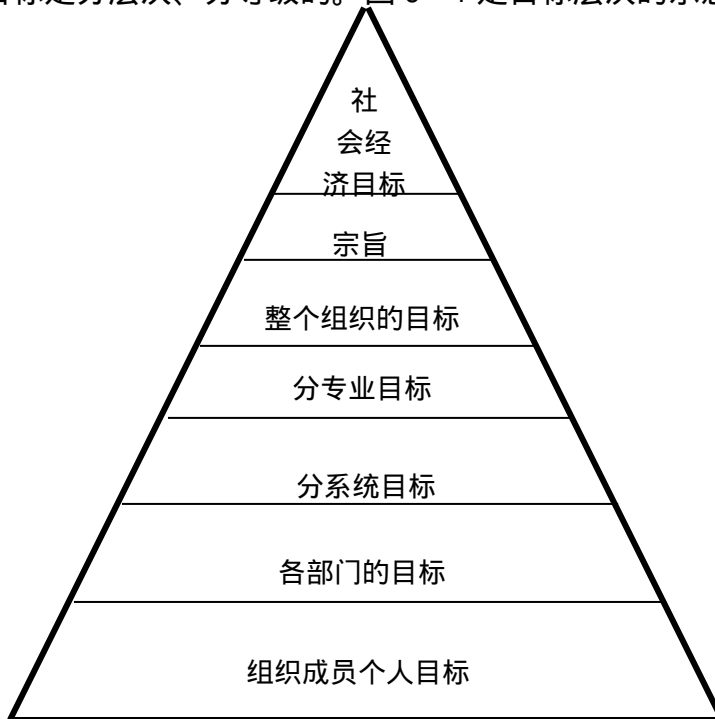


图 6—1 组织目标的等级层次

我们还可以进一步将组织目标简化和概括为三个层次：（1）环境层——社会加于组织的目标。例如企业的目标是：为社会提供所需要的优质产品和服务，并创造出尽可能多的价值；

（2）组织层——作为一个利益共同体和一个系统的整体目标。例如企业提高经济效益、增强自我改造和发展的能力、改善员工生活、保障员工的劳动安全，以及创造文明的工作环境等目标；

（3）个人层——组织成员的目标，例如经济收入、工作丰富化、兴趣爱好、荣誉和成就感等。

将组织目标划分为三个基本层次，有助于搞清影响目标制定的各种因素，以及当各种因素相对力量发生变化时对组织目标制定的影响。例如，经

济体制改革使人们选择职业的自由度增大，这就促使企业为了吸引人才和稳定员工队伍，必须在制定企业目标时，更注意考虑诸如增加员工的收入；使工作内容丰富化；改善员工的生活条件以及帮助员工实现个人成就等方面的问题。

将组织目标划分为三个基本层次，还有助于深入分析各层目标之间的矛盾，并进一步认识各层次目标之间取得和谐一致的可能性与必要性。以企业目标为例，环境层与组织层的一致性表现在：一方面社会的发展依赖于企业的效率和贡献；另一方面企业必须实现自己的宗旨，向社会提供有经济价值的产品或服务，并承担提供就业、保护环境等社会责任，这是企业取得经济效益的前提和基本途径。环境层目标的实现程度，直接影响到组织层目标的实现效果。

但是二者之间也存在矛盾：一方面存在着企业只顾自己眼前利益而损害国家和社会利益的倾向；另一方面，也存在着国家和社会在利益分配中“拿走”得过多，企业负担过重，无力进行自我积累和发展的问題。可见，要使得企业目标中环境层与组织层得到和谐一致，既取决于企业的认识，也取决于国家的政策。

企业目标的组织层与个人层之间，也存在着如何取得最大的和谐一致的问题。企业的组织层目标是其成员共同利益的体现。在今天的社会中，个人要实现自己的目标，必须参加到某个组织中去，也就是说，他们必须作出最低限度的“牺牲”，交付个人行为的自我控制权，必须愿意为一个组织的目标作出贡献。从这个意义上说，组织目标的实现是个人目标实现的前提，个人目标只能是在实现组织目标的过程中得到实现。这是组织目标与个人目标取得和谐一致的基础。但是，个人为组织目标作出贡献的意愿的强度和时间的分布却是变动的，因为它受到个人所感受到的满意程度的影响，最早对这一问题进行系统研究的是美国管理学家切斯特·巴纳德。个人目标和组织目标的不一致，导致巴纳德提出他的“效果”和“效率”两分法。他认为，一个正式组织是一个协作系统，它要有一个目标或目的，如果协作是成功的，达到了目标，这个系统就是有效果的；而效率则不同，效率是指个人目标得到满足的程度。使组织成员继续为组织贡献力量的程度，是他们个人感到满意或不满意的一种函数。如果他们的个人目标得不到满足，他们就会停止贡献力量或退出该组织，从他们的观点来看，这个组织就是无效率的。如果一个组织是无效率的，它就不可能是有效果的，因而不能继续存在，在巴纳德看来，这是组织理论的一条普遍原则。巴纳德的上述观点有一定的可取性。

组织目标与个人目标的矛盾以及二者之间取得最大限度和谐一致的必要性，是“目标管理”产生的主要起因之一。

（三）目标的网络化。组织中各类、各级目标构成为一个网络，网络表示研究对象的相互关系。一个组织的目标通常是通过各种活动的相互联系、相互促进来实现的。所以，目标和具体的计划通常构成为一个网络。目标和计划既然构成为一个网络，它们就很少表现为线性的方式，即目标与目标之间、左右关联、上下贯通，彼此呼应，融汇成一个整体。

正因为目标和计划是按一定的网络的方式互相连接的，因此要使一个网络具有效果，就必须使各个目标彼此协调，互相支援，互相连接。图 6—2 是某企业开发新产品目标网络示意图。



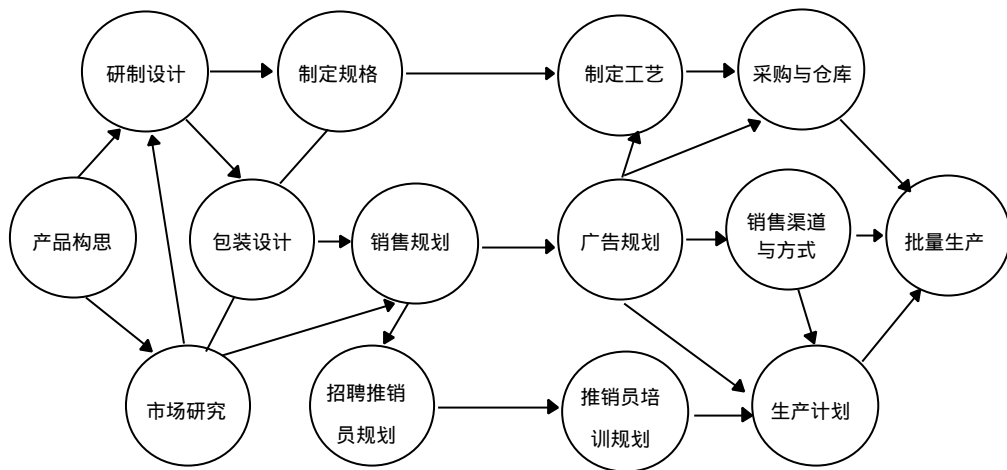


图 6—2 发展新产品目标网络

(四) 目标的多样性。一个组织的目标具有多样性，即使是组织的主要目标，一般也是多种多样的。例如，对工商企业来说，通常要在八个主要方面设立目标，它们是：(1) 市场地位；(2) 创新和技术进步；(3) 生产率；(4) 物质和财力资源；(5) 利润率；(6) 主管人员的绩效和发展；(7) 员工的工作质量和劳动态度；(8) 社会责任。每一个方面都还有更具体的目标，例如利润率方面，就至少应有销售利润率、资金利润率、投资报酬率等目标。然而，尽管组织的目标是多种多样的，组织除了主要目标之外，还有一些次要的目标，但并非目标越多越好。相反，应当尽量减少目标的数量，尽量突出主要的目标。

组织目标的多样性除了体现在主要目标和次要目标方面之外，还体现在组织当中既有明确目标，也会有模糊目标。一般来说，管理目标应当越明确越好。明确的目标既有利于计划，又有利于控制。但任何事情都有其另一面。当不能没有目标，又不宜规定具体目标时，提出一种模糊的目标也许更好。例如，治理整顿期间，国务院提出的“要使 1989 年的物价总指数明显地低于去年”就是一个很典型的例子。它显然比明确规定 1989 年物价总指数的具体数字要主动得多，合理得多。评价模糊目标是否实现的标准也不同于明确目标，它是一种满意标准，是一种价值判断。

了解目标的多样性，有助于主管人员正确地确定目标和充分发挥目标的作用。

(五) 目标的时间性。按时间长度，可以将目标分为短期目标和长期目标。短期目标与长期目标的区分是相对而言的。

短期目标是长期目标的基础，任何长期目标的实现必然是由近及远，在长期计划的第一年中实现的短期目标应该是全面而具体的。一方面，第一年所做的工作必须为以后相继各年所做的工作打下基础；另一方面，短期目标必须体现长期目标，必须是为了实现长期目标。为了使长期计划和短期计划之间形成一个整体关系，首先应使长期目标和短期目标之间形成一个整体关系。所以，确定短期目标的过程实质上是确定长期目标实现的先后次序的过程，为了使短期目标有助于长期目标的实现，必须拟定实现每个目标的计划，并把这些计划汇合成一个总计划，以此来检查它们是否合乎逻辑，是

否协调一致和是否切实可行。

(六) 目标的可考核性。按考核目标的性质可以将目标分为定量目标和定性目标。我们强调目标必须是可考核的,而使目标具有可考核性的最方便的方法就是使之定量化。但是,许多目标是不宜用数量表示的,硬性地将一些定性的目标数量化和简单化这种做法可能是危险的,其结果有可能将管理工作引入歧途。这方面最典型的例子就是关于中学应否以升学率作为主要目标的争论。在组织的经营活动中,定性目标是不可缺少的,主管人员在组织中的地位越高,其定性目标就可能越多。有时,提出一个定性目标可能比规定一个定量目标使主管人员处于更有利更主动的地位。在某种意义上说,定性目标类似于模糊目标。大多数定性目标也是可以考核的,但考核定性目标不可能和定量目标一样考核得那么准确。一般定性目标在多数情况下是用“多好”的标准来衡量的。尽管确定可考核的目标是十分困难的,但任何定性目标都能用详细说明规划或其他目标的特征和完成日期的方法来提高其可考核的程度。

## 二、目标的作用

目标的作用可以概括为四个方面。

(一) 为管理工作指明方向。从某种意义上说,管理是一个为了达到同一目标而协调集体所做努力的过程,如果不是为了达到一定的目标就无需管理。目标的作用首先在于为管理指明了方向。例如,党中央提出的到本世纪末实现国民生产总值翻两番的奋斗目标,就为我国当前和今后各方面的管理工作规定出了一个总方向,它是我们党将工作重点彻底转移到经济建设上来的一个标志。这是一个实现难度很大的目标,从而促使我们国家的各项管理工作必须始终紧紧围绕这一目标进行,不能有丝毫松懈。

为使目标方向明确,就要使目标尽量简化。所以,简化目标应当作为制定目标的一条原则。

(二) 激励作用。目标是一种激励组织成员的力量源泉。从组织成员个人的角度来看,目标的激励作用具体表现在两个方面:(1) 个人只有明确了目标才能调动起潜在能力,尽力而为,创造出最佳成绩;(2) 个人只有在达到了目标后,才会产生成就感和满意感。

要使目标对组织成员产生激励作用,一方面要符合他们的需要;另一方面要有挑战性。目标要富于挑战性应当作为制定目标的另一条原则。

(三) 凝聚作用。组织是一个社会协作系统,它必须对其成员有一种凝聚力。一盘散沙的组织是难以发挥作用的,是不能够长期存在的。组织凝聚力的大小受到多种因素影响,其中的一个因素就是组织目标。特别是当组织目标充分体现了组织成员的共同利益,并能够与组织成员的个人目标取得最大程度的和谐一致时,就是能够极大地激发组织成员的工作热情、献身精神和创造力。而组织目标与个人目标之间潜在的冲突,则是削弱组织凝聚力的主要原因。因此,使组织目标与群体或组织成员个人目标之间取得和谐是制定目标的又一条原则。

(四) 目标是考核主管人员和员工绩效的客观标准。大量管理实践表明,凭上级的主观印象和对下级主管人员的价值判断作为对主管人员绩效的考核依据,是不客观、不科学的,因而不利于调动下级主管人员的积极性。正确的方法应当是根据明确的目标进行考核。为此,目标本身必须是可考核的,这也是制定目标的一条主要原则。

实践表明，对于某些管理工作，例如人事工作、政府部门的管理工作、参谋性质的管理工作等，制定可考核的目标是比较困难的。在这方面，一种有效的方法是对总目标进行分解，然后从具体工作的角度制定目标。例如，提高员工技术素质这个目标不便于考核，但是对员工的技术水平、技术培训和革新成果就比较容易制定可考核目标。这样，采用分解的方法，将员工技术素质具体化，就比较容易制定出可考核的目标。

## 第二节 目标管理

### 一、目标管理的由来

目标管理 (Management by objectives, 缩写为 MBO) 是 20 世纪 50 年代中期出现于美国, 以泰罗的科学管理和行为科学理论 (特别是其中的参与管理) 为基础形成的一套管理制度。凭借这种制度, 可以使组织的成员亲自参加工作目标的制定, 实现“自我控制”, 并努力完成工作目标。而对于员工的工作成果, 由于有明确的目标作为考核标准, 从而使对员工的评价和奖励做到更客观、更合理, 因而可以大大激发员工为完成组织目标而努力。由于这种管理制度在美国应用得非常广泛, 而且特别适用于对主管人员的管理, 所以被称为“管理中的管理”。

要想准确地指明究竟谁是目标管理的创始人并不容易, 但公认为彼得·F·德鲁克对目标管理的发展和使之成为一个体系作出了重大贡献。

1954 年, 德鲁克在《管理的实践》一书中, 首先提出了“目标管理和自我控制”的主张。之后, 他又在此基础上发展了这一主张, 他认为, 企业的目的和任务, 必须化为目标, 企业的各级主管必须通过这些目标对下级进行领导, 以此来达到企业的总目标。如果一个范围没有特定的目标, 则这个范围必定被忽视, 如果没有方向一致的分目标来指导各级主管人员的工作, 则企业规模越大, 人员越多时, 发生冲突和浪费的可能性就越大。德鲁克的主张在企业界和管理学界产生了极大的影响, 对形成和推广目标管理起了巨大的推动作用。

我国从 1978 年开始, 伴随着推行全面质量管理, 在一些大企业中试行这种管理方法, 取得了显著的成效。目前, 我国各级组织中实行的计划指标层层分解, 归口管理的办法, 也有些类似于目标管理。实践证明, 这是一种有效的科学管理方法。

### 二、目标管理的概念与特点

目标管理的概念可以从以下几方面的特点来理解

(一) 目标管理是参与管理的一种形式。目标的实现者同时也是目标的制定者, 即由上级与下级在一起共同确定目标。首先确定出总目标, 然后对总目标进行分解, 逐级展开, 通过上下协商。制定出企业各部门、各车间直至每个员工的目标; 用总目标指导分目标, 用分目标保证总目标, 形成一个“目标—手段”链。

(二) 强调“自我控制”。大力倡导目标管理的德鲁克认为, 员工是愿意负责的, 是愿意在工作中发挥自己的聪明才智和创造性的; 如果我们控制的对象是一个社会组织中的“人”, 则我们应“控制”的必须是行为的动机, 而下应当是行力本身, 也就是说必须以对动机的控制达到对行为的控制。目标管理的主旨在于, 用“自我控制的管理”代替“压制性的管理”, 它使管理人员能够控制他们自己的成绩。这种自我控制可以成为更强烈的动力, 推动他们尽自己最大的力量把工作做好, 而不仅仅是“过得去”就行了。

(三) 促使下放权力。集权和分权的矛盾是组织的基本矛盾之一, 唯恐失去控制是阻碍大胆授权的主要原因之一。推行目标管理有助于协调这一对矛盾, 促使权力下放, 有助于在保持有效控制的前提下, 把局面搞得更有生气一些。

(四) 注重成果第一的方针, 采用传统的管理方法, 评价员工的表现, 往往容易根据印象、本人的思想和对某些问题的态度等定性因素来评价。实行目标

管理后，由于有了一套完善的目标考核体系，从而能够按员工的实际贡献大小如实地评价一个人。

目标管理还力求组织目标与个人目标更密切地结合在一起，以增强员工在工作中的满足感。这对于调动员工的积极性，增强组织的凝聚力起到了很好的作用。

综上所述，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，制定出一定时期内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，并把目标完成的情况作为各部门或个人考核的依据。简言之，目标管理是让组织的主管人员和员工亲自参加目标的制定，在工作中实行“自我控制”并努力完成工作目标的一种管理制度或方法。

### 三、目标管理的基本过程

由于各个组织活动的性质不同，目标管理的步骤可以不完全一样，但一般来说，可以分为以下四步。

（一）建立一套完整的目标体系。实行目标管理，首先要建立一套完整的目标体系。这项工作总是从企业的最高主管部门开始的，然后由上而下地逐级确定目标。上下级的目标之间通常是一种“目的—手段”的关系；某一级的目标，需要用一定的手段来实现，这些手段就成为下一级的次目标，按级顺推下去，直到作业层的作业目标，从而构成一种锁链式的目标体系。

制定目标的工作如同所有其他计划工作一样，非常需要事先拟定和宣传前提条件。这是一些指导方针，如果指导方针不明确，就不可能希望下级主管人员会制定出合理的目标来。此外，制定目标应当采取协商的方式，应当鼓励下级主管人员根据基本方针拟定自己的目标，然后由上级批准。

目标体系应与组织结构相吻合，从而使每个部门都有明确的目标，每个目标都有人明确负责。然而，组织结构往往不是按组织在一定时期的目标而建立的，因此，在按逻辑展开目标和按组织结构展开目标之间，时常会存在差异。其表现是，有时从逻辑上看，一个重要的分目标却找不到对此负全面责任的管理部门，而组织中的有些部门却很难为其确定重要的目标。这种情况的反复出现，可能最终导致对组织结构的调整。从这个意义上说，目标管理还有助于搞清组织机构的作用。

（二）组织实施。目标既定，主管人员就应放手把权力交给下级成员，而自己去抓重点的综合性管理。完成目标主要靠执行者的自我控制。如果在明确了目标之后，作为上级主管人员还像从前那样事必躬亲，便违背了目标管理的主旨，不能获得目标管理的效果。当然，这并不是说，上级在确定目标后就可以撒手不管了。上级的管理应主要表现在指导、协助。提出问题，提供情报以及创造良好的工作环境方面。

（三）检查和评价。对各级目标的完成情况，要事先规定出期限，定期进行检查。检查的方法可灵活地采用自检、互检和责成专门的部门进行检查。检查的依据就是事先确定的目标。对于最终结果，应当根据目标进行评价，并根据评价结果进行奖罚。经过评价，使得目标管理进入下一轮循环过程。以上步骤如图 6—3 所示。

### 四、目标管理的局限性

尽管目标管理方法有很多优点，但它也有若干弱点和缺点。有的缺点是方法本身存在的，另外一些则是在运用中引起的。

(一) 对目标管理的原理和方法宣讲得不够。目标管理看起来简单，但要把它有效地付诸实施，则尚需各级主管人员对它有详尽的了解和认识。这就需要对目标管理的整个体系做耐心的解释工作，说明目标管理是什么；它怎样发挥作用；为什么要这样做；它在评价管理工作成效时起些什么作用；以及参与目标管理的人能得到什么好处等。

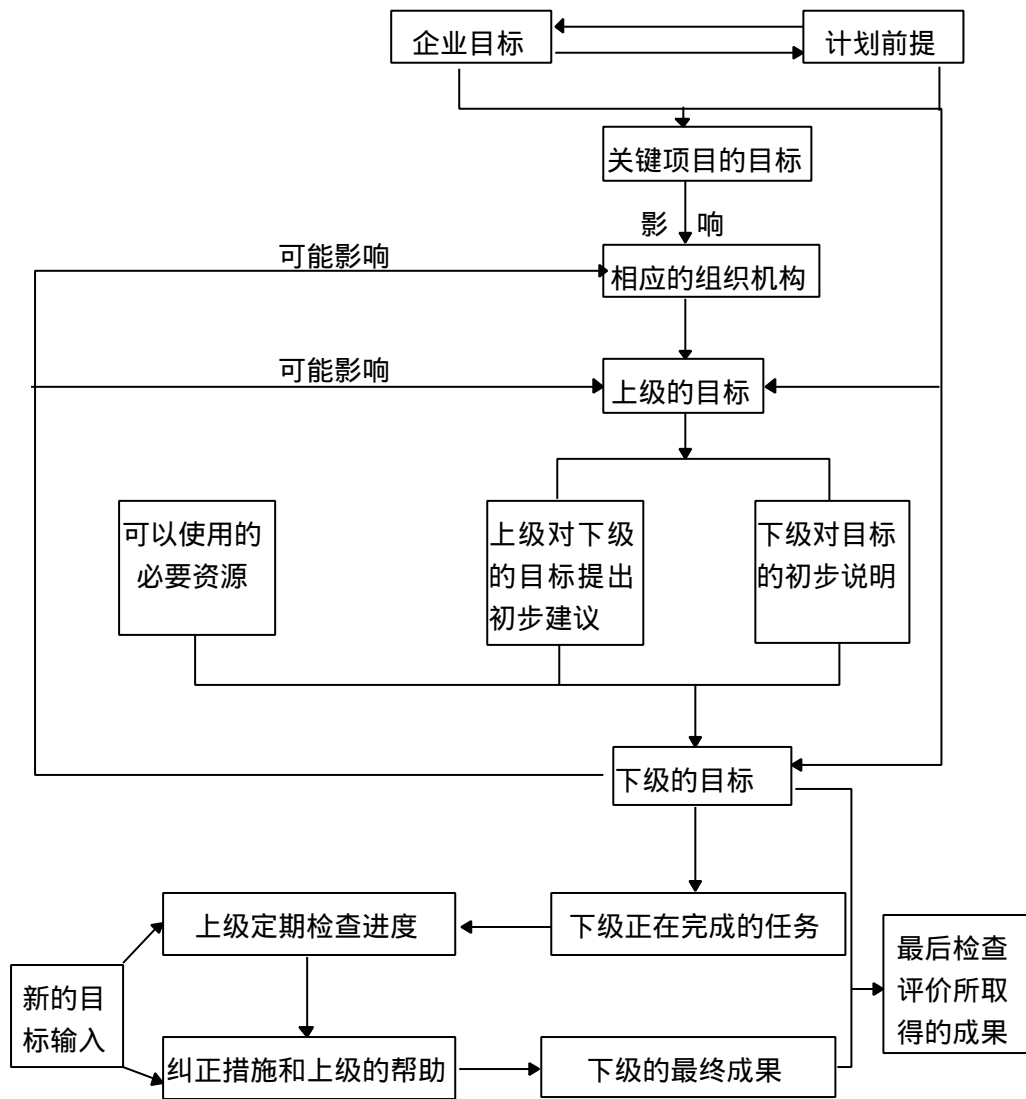


图 6—3 目标管理和评价的工作系统

(二) 没有把指导方针向拟定目标的各级主管人员讲清，目标管理和其他各种计划工作一样，如果那些拟订目标的各级主管人员得不到必要的指导方针，不了解计划工作的前提条件和企业的基本战略和政策，那么他们就无法制订出正确的目标，也就无法发挥目标管理的作用。

(三) 目标难以确定。一方面可考核的目标是难以确定的；另一方面使同一级主管人员的目标都具有正常的“紧张”和“费力”程度更是困难的，而这两个问题恰是使目标管理取得成效的关键。

(四) 目标一般是短期的。几乎在所有实行目标管理的组织中，所确定的目标一般都是短期的，很少超过一年，常常是一季度或更短些。强调短期

目标的弊病是显而易见的，因此，为防止短期目标所导致的短期行为，上级主管人员必须从长期目标的角度提出总目标和制定目标的指导方针。

（五）不灵活的危险。目标管理要取得成效，就必须保持其明确性和肯定性，如果目标经常改变，就难以说明它是经过深思熟虑和周密计划的结果，这样的目标是没有意义的。但是，计划是面向未来的，而未来存在许多不肯定因素，这又使得必须根据已经变化了的计划工作前提对目标进行修正。然而修订一个目标体系与制定一个目标体系所花费的精力相差无几，结果可能迫使主管人员不得不中途停止目标管理的过程。

了解目标管理的局限性，对于有效地实施目标管理是很重要的。目标管理在我国的管理发展中还是一种新的趋势，各类组织的主管人员还需不断探索，使之不断完善。

### 第三节 战略的制定

#### 一、战略的重要性

本书第四章已经阐述过战略的概念，对一个企业来说，战略是为了实现企业的总目标对所要采取的行动方针和资源使用方向的一种总体规划。战略是一个总方向，它涉及企业向哪里发展的问题。战略还具有对抗的含义，它总是针对竞争对手的优势和劣势及其正在和可能采取的行动而制订的。对于一个企业来说，内部的薄弱环节或某些方面管理不善的问题通常可以容忍，至少暂时可以容忍。相反，如果企业相对他的竞争对手的地位恶化，则将危及企业的生存。事实上，一旦企业的盈利率被他的竞争对手所控制，那么企业就不可能再有较好的管理。所以，把以直接改变企业相对于竞争对手的实力为目的的规划活动称之为“制定战略”，这将有助于我们更确切地把握战略的含义和作用。

经营方向的选择是战略的核心问题。这方面一个典型的例子是众所周知的美国 IBM 公司的成长。在本世纪 40 年代，当时的 IBM 公司尽管有一个响亮的名称：国际商用机器公司，却是一个名不见经传的制造商业数据处理机的中型企业。

1947 年，第一台电子计算机“艾尼柯”（ENICA）研制成功，这是一台为军事用途设计的专门从事科学计算的计算机。当时工业界流行的看法是：计算机是用于科学计算的高速运算工具。但 IBM 公司的创造者托马斯·沃森（Thomas Watson）的观点却与众不同，他以其远见卓识预见到计算机最主要的用途是数据处理领域。于是他为 IBM 公司制定了新的战略：集中力量研制高效和廉价的，用于会计和工资计算这类商业日常事务和信息处理业务的计算机。正是这一战略，使 IBM 公司在 1953 年就率先推出了 650 型商业数据处理用计算机，并在头五年中就卖出了 1 800 台。这个数字是当时最权威的市场研究人员对整个 20 世纪全世界计算机销售量最乐观的预测数字的两倍。也正是这一战略，使 IBM 公司发展成为世界上最大的计算机企业。

要完成制定战略这件极端重要又非常困难的管理任务，应当遵循一定的程序，进行系统分析，并充分发挥想象力和创造性，以及依据一定的原则。图 6—4 给出了战略制定的程序，下面我们以企业战略为例，对制定战略的各个主要环节作一个简要的说明。

#### 二、问题的提出和目标的确定

制定战略的第一步在于正确地提出问题。正如艾伯特·爱因斯坦（Albert Einstein）所说：“我希望知道我应该向自己提出什么问题！”那么制定战略通常应当向自己提出哪些问题呢？

美国著名管理学家彼得·F·德鲁克认为，应当从下述三个方面出发，即我们的企业是个什么企业？将是个什么企业？应该是个什么企业？要回答这三个问题需要进一步问一下：“谁是我们的顾客？”“我们的顾客购买的到底是什么？”以及“我们应当进入什么市场？”“什么市场是最有发展前途的市场？”要回答这些问题就要进行战略分析，而且还需要运用想象力，要摆脱以往的经验 and 现状束缚，尤其是要摆脱现有产品和业务的束缚。



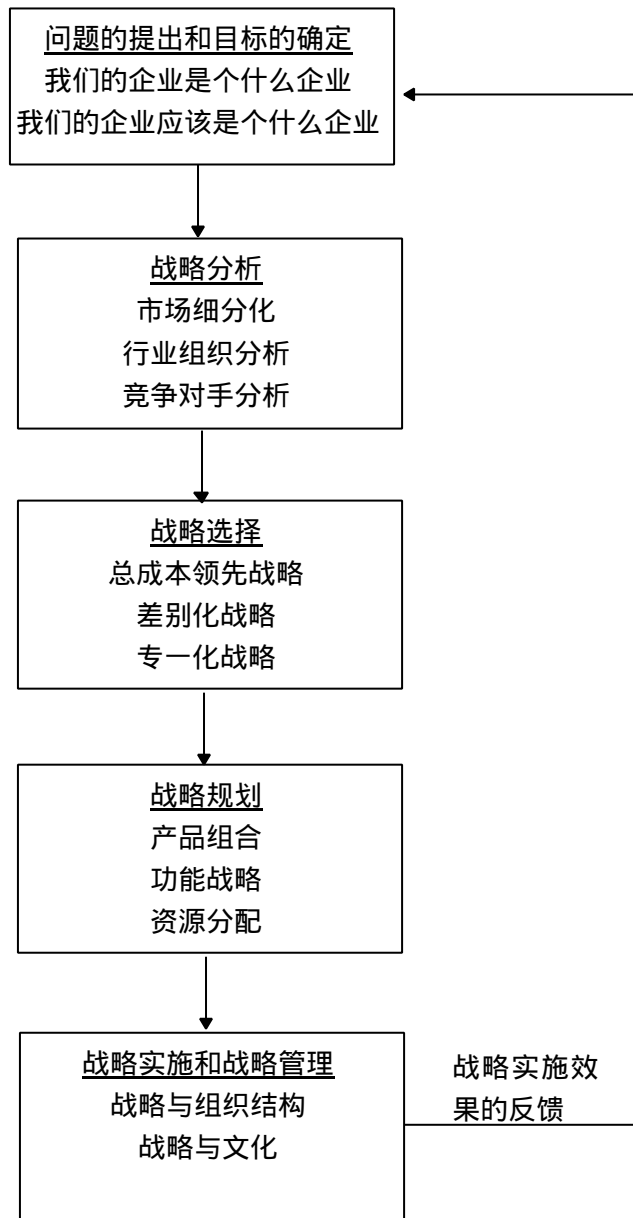


图 6—4 战略制定的程序

### 三、战略分析

战略分析的主要任务是选择企业应当进入的市场，这些市场的结构特征和潜在需求以及竞争对手的优势和劣势。主要的分析内容和方法有市场细分、行业组织分析和竞争对手分析。

(一) 市场细分。所谓市场细分，就是根据构成总体市场的不同顾客(用户)的需求特点、购买行为和购买习惯，将他们细分为若干相类似的顾客群体。在此基础上，根据企业的优势，确定目标市场，为制定战略提供依据。

市场细分的一般方法主要有两种：

(1) 按一个主要影响需求的因素细分，例如按收入水平、年龄范围、地理位置或行业等因素对市场进行细分。(2)按两个以上影响需求的因素细分，例如按收入水平和年龄范围进行细分。在市场细分的基础上选择目标市场和进行市场定位。所谓市场定位就是给一种产品安排一个在目标市场的顾客心

目中独特的、理想的位置，也就是解决如何进入目标市场并占据什么地位的问题。

(二) 行业组织分析。行业组织分析是采用行业经济的方法，对企业所处的行业或是打算进入的行业的集中度、行业内产品的差别，以及行业壁垒等问题进行分析。由于集中度指标能够反映市场结构的基本特征、形成原因和变化趋势，且容易定量化和便于测量，因此采用得最为广泛。

常用的集中度指标有绝对集中度、相对集中度和哈菲德尔指数 (O.C. Herfindah Index) 等。以绝对集中度指标为例，它是用市场上前几位企业(一般是前4位或前5位)的生产量(一般为销售额)或资本存量占整个市场生产量或资本存量的比例来表示。其计算公式为：

$$C_n = \sum_{i=1}^n x_i / \sum_i x_i$$

式中， $C_n$ ——x 行业市场前几位企业的绝对集中度。

绝对集中度反映一个行业的垄断程度，其中的生产集中度指标，已成为发达国家的一个基本的经济统计指标。

行业壁垒分析是为制定进入战略或防御战略提供依据的。形成行业壁垒的因素主要有：

1. 规模经济。大规模的经济性表现为在一定时期内产品的单位成本随总产量的增加而降低。规模经济的存在阻止了对行业的侵入，因为它迫使“入侵者”或者冒大规模生产的风险，或者以小规模生产而在产品成本方面处于劣势。像汽车、船舶、冶金、超大规模集成电路芯片等行业都存在规模经济的行业壁垒。

2. 产品差别化。产品差别化意味着现有企业通过广告、产品质量，顾客服务等建立起的商标及顾客信誉上的优势。差别化所构成的行业壁垒，将迫使“入侵者”耗费大量资金克服原有企业的信誉优势。这种努力通常带来初始阶段的亏损。产品差别化在诸如婴儿食品、药品、化妆品等行业可能成为重要的行业壁垒。

3. 控制销售渠道。对于一种产品来说，批发或零售渠道越少，现有企业通过长久的关系、高质量的服务对它们控制的程度就越大则进入该行业就越困难。

4. 专有技术。产品的专有知识或设计特点，通过专利或保密的方法也可构成行业壁垒。

5. 最佳原材料来源的控制，这种行业壁垒在采掘产业最为典型。

6. 政府政策。政府能够限制甚至封锁对某行业的入侵。如发放许可证等。

对于那些已处于某一行业的企业来说，有效地建立行业壁垒是最好的防御战略。而对于那些试图进入某一行业的企业来说，行业壁垒分析则为制定“入侵”战略提供依据。

(三) 竞争对手分析。制定战略的实质，是为了获取相对于竞争对手的持久的竞争实力地位和竞争优势。要达到这一目的，就必须对竞争对手进行分析，做到“知己知彼，百战不殆”。竞争对手分析主要包括四个方面：

1. 竞争对手的长期目标和战略分析。主要分析竞争对手的增长目标、产品结构、主要市场分布、市场地位和组织结构，以便从中掌握竞争对手的自我估价、战略方向、市场布局、竞争地位以及组织结构体现出的战略重点。

2. 技术经济实力和能力的分析。主要对竞争对手的产品质量、新产品和

技术储备。设备先进程度、技术人员的素质和数量、销售队伍的素质和经验、销售组织与售后服务网、研究与技术开发投入比例等进行分析，以掌握竞争对手的产品技术水平、制造能力、研究开发能力、销售能力以及生产效率。

3. 经营状况和财务状况分析。主要是分析竞争对手的收贫性、周转性、经营安全性、偿付能力、折旧率以及成长性，以掌握竞争对手的盈利能力、营运能力、资金结构以及固定资产更新改造能力。

4. 领导者和背景分析。主要分析竞争对手最高主管人员的素质和能力，管理阶层的素质和能力以及管理方式和竞争方式等。

竞争对手是企业的一面镜子，从中可看到本企业的优势和劣势，这对于制定竞争战略是十分必要的。

#### 四、战略选择

战略分析是为战略选择和战略规划提供依据的。所谓战略选择，就是要确定企业应采取的战略类型。从根本上说，企业战略尽管形式多样，叫法不同，但基本类型不外乎以下三种。

（一）总成本领先战略。这种战略的主导思想是以低成本取得行业中的领先地位。按照这一基本方针，要求坚决建立起大规模的高效生产设施，利用经验曲线全力以赴降低成本，尽量压缩各项管理费用。尽管质量、服务以及其他方面不容忽视，但贯穿于整个战略之中的是单位产品成本低于竞争对手。

成本领先的优势有利于建立起行业壁垒，”有利于企业采取灵活的订价策略，将竞争对手排挤出市场。为了成功地实施成本领先战略，所选择的市場必须对某类产品有稳定、持久和大量的需求，产品的设计要便于制造和生产，要广泛地推行标准化、通用化和系列化。这方面一个最典型的例子是美国的麦当劳快餐连锁店。麦当劳把快餐业的夫妻店式的旧经营方式，改造成为大批量、标准化的大规模工厂化生产，使每片肉、每片洋葱、每个圆面包和每根炸土豆条看起来都一模一样，并且在精确的加工时间内从全自动化的流程中生产出来。同时，适应大规模生产的要求，在产品质量、服务速度、清洁卫生、服务态度方面建立了严格的标准，从而树立了极高的信誉，确保了市场需求的持续稳定增长。

（二）差别化战略。所谓差别化战略就是使企业在行业中别具一格，具有独特性，并且利用有意识形成的差别化，建立起差别竞争优势，以形成对“入侵者”的行业壁垒，并利用差别化带来的较高的边际利润补偿因追求差别化而增加的成本。

实现差别化战略可以有多种方式，例如树立名牌形象，设计产品技术特点和性能特点，在顾客服务上别具一格，等等。近年来，我国电冰箱市场上的竞争，大多是采用差别化战略。随着电冰箱市场逐渐从卖方市场转向买方市场，各冰箱生产厂家在改进产品设计、增加产品功能、改善售后服务以及延长保修期等方面绞尽脑汁，不断推陈出新。电冰箱的花样不断翻新：增大冷冻室容积、表面喷漆改喷塑、风冷改直冷、抽屉式冷冻室、增加蓄冷器、立式压缩机改卧式压缩机、外接冷饮等等。不过应当强调，差别化战略并不意味着可以忽略成本，只是降低成本在此不是企业的根本战略目标。

（三）专一化战略。这类战略是主攻某个特殊的细分市场或某一种特殊的产品。这一战略依据的前提是：企业业务的专一化能够以更高的效率、更好的效果为某一狭窄的战略对象服务，从而在某一方面或某一点上超过那些

有较宽业务范围的竞争对手。例如，近年来，随着我国农村改革的深入和市场经济的发展，一些县镇逐步形成了自己专一化经营的特色：河北安国县的中药材批发交易市场；山东寿光县的蔬菜批发交易市场；山东苍山县的大蒜批发交易市场；浙江温州市桥头镇的纽扣市场等，都已成为全国范围的颇有影响的专业市场。而这些地区的企业通过这种专一化经营获益匪浅。

大量的事实表明，企业应根据自己的情况，主要采取某一种类型的战略，并全力以赴，而不应当徘徊其间，丧失特色。

### 五、战略规划

战略规划的任务是将战略分析和战略选择的结果进一步体现在产品组合、功能战略和资源分配上。产品组合通常表现在三个方面：产品组合的深度，即产品品种的数量；产品组合的广度，即产品种类的数量；产品组合深度与广度的关联性，即产品种类之间的相关程度。产品组合首先要突出优势产品和主导产品的地位，应当围绕主导产品作系列化的展开。挖掘产品组合的深度，有利于占有更多的细分市场，提高顾客的满意程度；扩大产品组合的广度，可以分散企业经营的风险，充分利用企业在销售、服务方面已经形成的规模和能力；加强产品组合的关联性，则可充分发挥企业的核心技术优势，挖掘生产系统的生产潜力。

功能战略主要是针对行业中成功的关键因素强化企业在开发研制、制造、采购、销售、服务等方面的关键环节。实践表明，不同行业，成功的关键因素是不同的，而行业成功的关键因素则是随着行业的成熟逐步演变的。例如对于大规模集成电路芯片行业来说，成功的关键因素是加工设备的精密性和效率；而对于电梯行业，尽管电梯的质量很重要，但服务才是其成功的关键因素。

任何企业，其资源总是有限的，要使得有限的资源发挥最大效益，就必须集中使用。因此，在战略规划中，按何种优先次序来分配资源就成为一个重要问题。关于这一点，我们将在阐述战略原则时作进一步讨论。

### 六、战略实施和战略管理

战略实施碰到的首要问题是组织保证。必须认识到，组织是手段，是实现战略和目标的手段。“战略决定结构”应作为战略实施阶段所依据的原则，不同的战略要求不同的组织结构与之相适应。例如，总成本领先战略，一般要求一种集权化的按职能划分部门的专业化分工的体制；而差别化战略要求一种适于激发创新精神的项目管理，或是分权化的按产品或市场划分部门的组织体制。将不同的战略混同在一种组织体制下实施，就会造成上面提到的徘徊其间的结果，难以形成各自的特色。

近年来，战略与组织文化的关系以及战略对组织文化的影响开始受到管理学家的关注，成为战略管理方面的一个十分令人感兴趣的研究课题。企业文化作为一个组织特有的价值观念、管理风格、思维和行为方式的体现，对企业的成功起着重要的影响，这一点已得到公认。不同的战略不仅要求不同的技能和组织结构，也要求企业的文化能够与之相适应。例如，差别化战略所要求的往往是一种鼓励革新、发挥个人积极性和勇于冒风险的精神；而总成本领先战略则要求一种勤俭节约、遵纪守法和注重细节的办事作风。同组织结构一样，文化本身并无好坏之分，它是实施战略取得竞争优势的一种手段。

## 第四节 战略原则

在一定意义上说，制定战略主要是一种管理艺术，它是计划工作中最困难的部分。尽管如此，还是有一定的规律可循，有一些基本的原则可依。这些原则是在经验基础上的总结和提高，它们是制定战略的指南，而不是教条。

### 一、以社会需要为出发点

制定战略应当有一个基本的出发点或立足点，这个出发点不应当建立在主观妄想之上，而应当建立在客观的社会需要之上。一个组织只有不断地满足社会的某种持久的、日益增长的需要，才可能存在和发展。因此，满足社会需要应当作为一条基本的战略原则。具体到一个企业，满足社会需要也就是满足市场需要、顾客需要。

制定战略时一个常犯的错误是：把眼光局限于现有的产品和服务上，认识不到产品只是一种满足顾客需要的形式，而形式是可以改变的。任何产品都有它的生命周期，但顾客的基本需要却是永存的。这就是在制定战略时，要根据科学技术的发展，社会的变迁，以及顾客偏好的变化，采用不同形式满足顾客的需要，而不要固守于现有的产品和服务。

不能够认识到顾客需要的到底是什么，以及顾客的价值准则是什么，这又是制定战略常犯的另一个错误。在这方面美国通用汽车公司的凯迪拉克分公司的例子是个很好的说明。对凯迪拉克公司的人来说，他们是制造汽车的这件事几乎是不言而喻的。但是，很少有人想到那个花了7000美元（本世纪30年代的价格）买一部新的凯迪拉克汽车的人，是为了得到一种运输工具呢？还是主要为了取得声望？看上去，凯迪拉克公司是在同福特汽车公司、德国的大众汽车公司竞争，但真是这样的吗？对此，30年代的萧条时期接管凯迪拉克公司的德雷斯达（N. Drasda）却有不同的看法，他认为，凯迪拉克汽车是同钻石和貂皮大衣在竞争，凯迪拉克汽车的买主购买的，不是一种“运输工具”，而是“地位”。这个见解在凯迪拉克公司正趋于衰落时挽救了它。在两年左右的时间里，尽管当时美国经济正处于萧条时期，但该公司却成为一个主要的成长中的企业。

### 二、把握时机

制定计划，是要防备可能发生的变化，而制定战略则不同，是要利用可能发生的变化。因为变化预示着机会。旧垄断的打破、新事业的创办，无不是靠利用变化所带来的良机。日本汽车小巧、省油、质量上乘，但直到60年代末，虽几经尝试，却始终未能在美国市场上立足。

1973年爆发的石油危机，成为日本汽车打入美国市场的契机，而1979年接踵而来的第二次石油危机，才使日本汽车最终确立起了在美国市场上的地位。近年来，人口结构出现了一个重要的演变趋势——老龄化。这一变化预示着一个重要的、广阔的潜在老年市场正在形成。老年人的保健、老年人的娱乐、老年人的衣食住行都是一些新的经营机会，不少企业正在针对这一变化制定新的战略。

所以，应当把利用变化，把握时机作为制定战略的一条基本原则，据《史记·货殖列传》中记载，被后世称为“治生祖”的战国时期大商人白圭，其经营之术就特别强调待机而发，所谓“白圭乐观时变，人弃我取，人取我予……趋时若猛兽鸷鸟之发”。足见其对利用变化、把握时机的重视程度。前面曾指出，制定战略的核心问题是回答“我们的企业应该是个什么企业”的问题，

其意图也旨在强调预测环境变化，利用新的发展机会的重要性。特别是行业结构可能发生的重大变化；行业核心技术和相关技术的重大革新和商业化应用；人口、自然资源、教育水平、环境保护方面的演变趋势，以及政府重大经济政策的改变等，都将给企业、部门、城市和地区带来新的发展机会。而所谓“企业应该是个什么企业”的问题，也就是应该如何利用这些变化，不失良机向哪个方向发展的的问题。

### 三、扬长避短

战略具有对抗的含义，制定战略实质是要研究如何以弱胜强，以小胜大，后来居上，高屋建瓴。而欲达此目的，必须扬长避短、发挥优势。这应作为一条基本的战略原则。“田忌赛马”是个流传了几千年的脍炙人口的故事，内中的道理，就是扬长避短。三国时期的赤壁之战，吴军尽管在数量上处于绝对劣势，但由于巧妙利用了长江天险和魏军不善水战的弱点，结果大败魏军，传为千古佳话。

扬长避短，重在扬长，也就是充分发挥优势，不断强化优势地位。这就要求要专心本行。处于当今瞬息万变的经营环境中，许多企业选择了多角化经营的战略。多角化经营的好处是：一方面，它有助于充分利用企业的生产能力，技术开发能力和销售能力；另一方面，当企业的一种主导产品经营受挫时，可以使企业在其他方面有较大的回旋余地。但是，尽管多角化经营使得许多企业获得了巨大的发展，如果盲目追求多角化和新颖，只求“攻城掠地”，而不注意巩固已占领的市场，或是轻率地进入同企业的传统技术和业务不相关的新行业，以至失去自身的特色和优势，被竞争企业乘虚而入的事例也俯拾皆是。多角化战略取得成功的关键、就在于，把多角化战略建立在企业的核心技术和中心市场的基础上。尽管企业的业务领域在不断扩展，但始终围绕核心技术和不断强化业已形成的优势地位，这样才能胜人一筹。事实表明，没有特色的多角化和没有核心的多角化大多是低效益的，是最容易失败的。经验表明，与其如此，不如“宁肯少些，但要好些”。

### 四、出奇制胜

以弱胜强、以小胜大、后来居上，除了要扬长避短、发挥优势以外，还要靠出奇制胜。应当把出奇制胜看作一条重要的战略原则。

兵法上最强调出奇制胜。《孙子·势篇》说：“凡战者，以正合，以奇胜”。即作战要以正兵挡敌，以奇兵取胜。《十一家注孙子·李筌》说：“将三军无奇兵，未可与人争利。”《孙子·势篇》中还说：“故善出奇者，无穷如天地，不竭如江河……声不过五，五声之变，不可胜听也；色不过五，五色之变，不可胜观也；味不过五，五味之变，不可胜尝也；战势不过奇正，奇正之变，不可胜穷也。”

出奇制胜也就是靠创新，靠另辟蹊径获得成功。制定战略过程的创新属于管理创新。经验表明，创新是可以总结出一些一般规律的。

（一）创新来源于对创新机会的分析。美国管理学家彼得·F·德鲁克在他的新作《创业精神与创新——变革时代的管理原则与实践》一书中，归纳了七种创新的来源：

（1）意想不到的成功或失败；

（2）实际情况与人们的主观设想之间极不协调的现象，例如，本世纪40年代一方面货运总量在增长；另一方面远洋运输业却面临衰退，这种极不协调的现象导致集装箱运输的诞生和迅猛发展；

- (3) 过程中的需要；
- (4) 行业与市场结构的变化；
- (5) 人口变动；
- (6) 观念转变；
- (7) 新知识的发现。

(二) 创新既要依靠推理，更要依靠想象力。爱因斯坦曾经说过：想象力比知识更重要，因为知识是有限的，而想象力概括着世界上的一切，推动着进步，并是知识进化的源泉。创新需要灵感，而创造性灵感像一堆余烬，必须不断地煽风才能使它发光。

(三) 创新要从小处起步，要简易而且重点突出。例如英国人罗兰·希尔 (Rowland Hill) 发明邮票，最初是仿照征收税费时用的印花，把一种类似的印花贴在信封上，将后付邮资改为预付邮资。就是这么一项简单的发明，其作用却不可估量，因为现代邮政正是在此基础上诞生的。又如，日本一些大公司制定战略有一种习惯，即用简洁而紧凑的一句话来描述预想的经营战略。在他们看来，任何想开创一种新经营业务的企业，如果不能透彻而自然的语句将所制定的战略表达出来，那么，肯定是战略本身存在什么毛病。

(四) 创新必须有强烈的欲望。一心想成为行业的领先者，从不甘居人后，定能不断迸发出创造力的火花。

## 五、集中资源

任何一个组织，资源总是有限的，要使有限的资源发挥出最大的效益，就必须集中使用。《孙子·九地篇》中说：“故为兵之事，在于顺详敌之意，并敌一向，千里杀将，此谓巧能成事者也。”意思是说，指挥作战，在于假装顺从敌人的意图，然后集中兵力攻击敌人的一个方面，长驱千里，擒杀敌将，这就是所谓巧能成大事。毛泽东同志在《中国革命战争的战略问题》中指出：“照我的意见，在有强大敌军存在的条件下，无论自己有多少军队，在一个时间内，主要的使用方向只应有一个，不应有两个。……中国红军以弱小者的姿态出现于内战的战场，其迭挫强敌震惊世界的战绩，依赖于兵力集中使用者甚大。无论那一个大胜仗，都可以证明这一点。”用兵如此，管理也不例外。集中使用资源，用较多的资源支持较少的选择，实在是一条重要的战略原则。

集中资源的前提，是方向明确，重点突出。也就是说，首先要明确经营方向和找出关键的成功因素。实践表明，不同行业关键的成功因素是不同的，例如，对于纯碱工业来说，生产技术是关键因素。因为获得同样质量的纯碱，汞制作法的效益，要比半渗透膜法高两倍以上。采用后一种方法的企业，无论作多大努力来减少额外成本，也不可能在利润竞争上获胜。而对于电梯行业，关键的成功因素是服务，没有能力和财力建立和维持一个费用昂贵的服务网的企业，是不可能在这一行业中长期生存下去的。在造船和钢铁工业中，一旦选择了某种生产技术后，规模经济是获得成功的关键。此外，对于啤酒工业和纺织工业也存在类似的情况。而对于电源开关、定时器和继电器等这类器件型的生产企业，无论是市场份额还是盈利率在很大程度上都取决于产品的品种范围，故品种是该行业的关键成功因素。只有找准了行业的关键成功因素，再加上集中资源，才可能获得成功。

## 六、量力而行

制定战略还应遵循量力而行的原则，也就是应使战略与组织或企业的规模相适应。

企业的规模、结构和战略是密切相关的。规模本身对战略有重大影响，不同的规模要求不同的战略。小企业能做大企业不能做的窄，它能对市场需求的变化作出迅速的反应，能够灵活而集中地使用其资源，也就是人们常说的：“船小好掉头”。但是，大企业能做一些小企业不能做的事，它能把资源投入到超过小企业所能承受的长期研究项目和大型开发规模中去。因此，“适应于不同规模的战略是什么？”这个问题对于上层决策者来说具有极端的重要性。此外，不同的战略又要求不同的规模。一个试图在某一市场中取得领先地位的企业，必须是一个大企业。而如果企业的规模较小，那还是在在一个大市场中占据一个特殊位置或一个有利的细分市场为目标更好。

这方面一个典型的例子是英国的罗尔斯—罗伊思公司。它的汽车事业部生产一种超高级、超豪华型的小轿车，这种车被世界上许多国家选作元首、总理和接待重要国宾用车。该公司在世界上最大的市场之一的汽车市场上占据了一个小而盈利很高的领域，公司的规模与这个极其有限的市场是相适应的。而罗尔斯—罗伊思公司的飞机事业部却不是这样，该事业部试图在世界喷气引擎市场中占据领先地位，但由于规模大小，资金不足，终于抵挡不住美国的波音飞机公司和麦道飞机公司等大公司的竞争，以致由于该事业部的巨额亏损，使罗尔斯—罗伊思公司一度险遭破产。

以上简单地讨论了制定战略的六条基本原则。我们已经知道，制定战略也是计划工作的一部分内容。因此，从某种意义上说，这六条基本原则也可看成是计划工作的一般原则。当然，制定战略《毛泽东选集》第1卷，人民出版社1991年版，第176页。的复杂性、艰巨性绝非这六条原则所能囊括的。但是，尽管制定战略是计划中最困难的工作，却是任何组织或企业的最高主管人员不可推卸的任务。毛泽东同志曾经提出：“任何一级的首长，应当把自己注意的重心，放在那些对于他所指挥的全局说来最重要最有决定意义的问题或动作上，而不应当放在其他的问题或动作上。”



## 第七章 预测

计划是对未来行动的事先安排。计划工作的主要困难首先在于未来是不肯定的。如何将未来的不肯定因素的发生、发展和变化的可能性以概率的方式（无论是主观概率还是客观概率）确定下来，构成计划的前提条件，这就是预测的任务。“凡事预则立，不预则废”。可见，预见性是管理的基本要求，也是主管人员的基本素质。正如人们所说的，一个有成就的主管人员不但是当情况发生变化时能及时作出反应的人，而且又是能预见到变化，并因此而预先采取相应措施的人。显然，能预见到那些可能对既定计划发生影响的重要变化的主管人员，比不能预见或尚未预见到这种重大变化的主管人员有更多的机会去取得成功。

下面，将从什么是计划的前提条件入手，分别对预测的性质、意义、类型和方法等方面进行讨论。

## 第一节 预测在计划工作中的地位

### 一、计划工作的前提条件及其种类

计划工作的前提条件就是计划在实施过程中的预期环境。它包括对经济的、技术的、社会的、政治的和伦理的等外界环境因素，以及那些会影响计划实施过程的内部条件，例如企业的基本方针、现行政策和生产技术条件等的预测和假设。计划工作的前提条件是搞好计划工作的重要依据，是指导各种辅助计划的制定以及使之协调一致的指导方针、约束条件和共同基础。确定计划工作的前提条件是领导计划工作的主管人员的主要任务。

确定计划工作的前提条件，实际上就是通过预测和假设，估计未来环境中可能出现的影响计划实施的不肯定因素，以估计这些因素的变化、发展趋势和影响程度的可能性和范围，从而使制定计划的工作能够在由这些假设和预测结果以及方针和政策所构成的相对肯定的范围和条件下进行。这是一项必要的先期工作，就像设计一项水利工程，事先要对水文、地质、生态以及社会和经济等环境因素进行调查和估计一样，其重要性是显而易见的。

计划工作的前提条件按照所涉及的范围，表现方式，以及控制程度等可分为组织内部的和组织外部的；定性的和定量的；可控的和不可控的以及部分可控的。详见图 7—1。

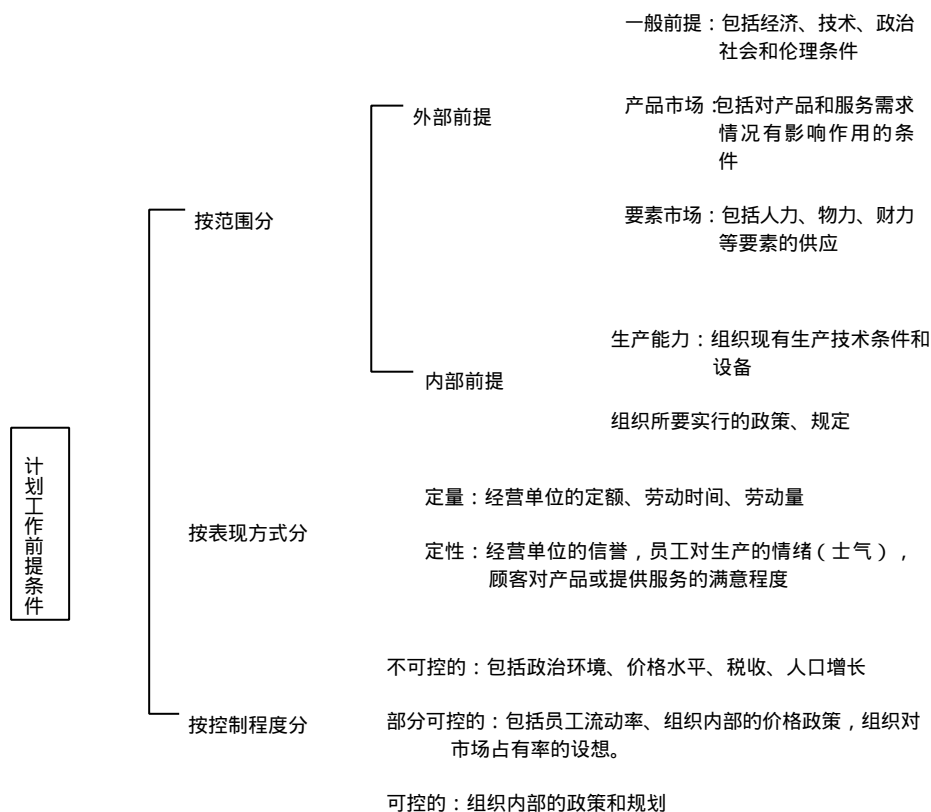


图 7—1 计划工作前提条件分类

既然计划工作的前提对计划工作有重大影响，那么如何确定前提呢？这就需要预测工作。

### 二、预测的概念和重要性

预测就是对未来环境进行估计。这种估计不是凭空的臆测，而是根据事物的过去和现在推测它的未来，由已知预计未知。

预测与计划虽然都与未来有关，但预测不同于计划。计划是对未来行动的部署，预测则是对未来事件的陈述。预测要说明的问题是将来会怎样，即在一定的条件下，采取或不采取某些措施和行动，估计将会发生什么变化。而计划要说明的问题是要使将来成为怎样，即应当采取什么措施和行动来改变现存的条件，并对未来作出安排和部署以达到预期的目的。预测的主要作用在于：(1)帮助人们认识和控制未来的不肯定性，使对未来的无知减少到最低限度；(2)使计划的预期目标可能变化的环境和约束条件互相协调；(3)事先估计计划实施后可能产生的后果。

预测的依据是对客观事物变化规律的正确认识。从这个意义上说，预测是一门科学。由于事物的发展变化受到多种可能因素的影响，这就使得预测不仅要运用合理假设、逻辑推理和科学的分析方法，还要依赖于预测者本人专业知识、经验、判断能力，以及从所收集到的不完整的数据和资料中提取有用信息的能力。因此，预测又被看作是一种“技艺”，或称之为一种艺术。

我国古代的一些大商贾，对经营与预测的关系有许多独到的见解，其中最著名的有所谓“待乏原则”和“积著之理”。有关待乏原则和积著之理的记载出自《史记·货殖列传》。该篇记载了春秋时期，越王勾践被困于会稽，启用范蠡、计然，采用计然之策，修之十年，国富，遂报强吴，观兵中国，称号“五霸”。所谓计然之策，即“知计则修备，时用则知物，二者形则万货之情可得而观已。故岁在金，穰；水，毁；木，饥；火，旱。旱则资舟，水则资车，物之理也。”用今天的语言来表达，就是说要知道什么时候需要什么物品，要预先做好准备，以应付未来可能发生的事件，要根据气候的长期变化规律来预测市场的需求。水旱灾害的发生，粮食收成的丰歉，都是相继出现的，具有循环发生的规律。因此，在天旱的时候，就要开始营造船只，以备水灾发生时市场之需；而发生水灾时，则应及早制备车辆，否则待水灾过后，市场上急需车辆时再来制造就晚了。这就是著名的待乏原则。所谓积著之理是说：“积著之理，务见物，无息币。以物相贸易，腐败而食之货勿留，无敢居贵。论其有余不足，则知贵贱。贵上极则反贱，贱下极则反贵。贵出如粪土、贱取如珠玉。财币欲其行如流水。”积著之理指出，应根据市场上商品的余缺预测价格的变化趋势，并根据价格贵到极点后必然下跌，跌落到低谷点后，则会回涨的变化规律，当价格上涨到一定程度就要像粪土那样将存货大量抛出，而当价格跌到一定程度时，不要因为便宜无人问津而错过了屯积居奇的时机，此时应当作珠玉而大量购进。积著之理充分说明了根据预测进行经营是获得成功的先决条件。

今天，环境预测的重要性导致了一门称为“未来学”的学科的诞生。这门学科借助自然科学和社会科学中一些复杂的分析方法，并依据从大量统计结果中得出的判断，试图高瞻远瞩地预测未来各种环境因素的变化，以便向企业界、科研机构、政府部门和社会公众提供指导。尽管许多未来学家的预言难免有些“危言耸听”或失之偏颇，但有一点是可以肯定的，这就是，在本世纪末和下世纪初，以能源科学、微电子学与人工智能、生物工程和材料科学为代表的世界新的技术革命，将极大地促进社会生产力的发展，相应地会带来社会生活方式的深刻变化。因此，研究和预测这些变化趋势，对于一个企业乃至任何一个组织正确地确定总目标、制定发展战略和规划都具有重

要意义。

可以简单地把预测的重要性概括如下：

（一）预测既是计划工作的前提条件，又是计划工作的一个重要组成部分。

（二）预测是提高管理的预见性的一种手段。

（三）预测有助于促使各级主管人员向前看，面向未来，并为此做好准备。

（四）预测有助于发现目前存在的问题，从而集中力量加以解决。

（五）预测工作在一定程度上决定了组织的成败。

### 三、预测工作的程序

不论是什么类型的预测，采用什么方法，预测的程序或步骤都是基本相同的，大致可分为以下几个主要步骤。

（一）提出课题和任务。根据社会需求、一般情报和创造性的直觉，按照计划需要提出预测的课题，规定目标、任务和对象，提出基本假设，确定研究方法、结构和组织工作。

（二）调查、收集和整理资料。根据问题的性质和预测目标的要求，收集有关预测对象历史的和目前的资料（包括统计数据、调查报告等）。另外，要大量收集预测的背景材料，即有关的科学技术、经济、社会、政治和文化等方面的材料，有时，还要收集国内外同类预测研究的成果。资料收集工作必须是有目的地进行，对收集到的历史统计数据要认真地进行过滤。

（三）建立预测模型。对于因果关系的分析，要依据有关经济理论，利用数理统计技术，建立回归模型或计量经济模型。对于时间序列的分析，要区分趋势变化，季节变化、周期性波动和随机波动的成分，抓住主要变化成分建立数学模型。

（四）进行预测。将实际数据输入数学模型，进行运算求出结果。由于存在随机性，故还应对结果的置信区间进行估计。

（五）评价预测结果。要将预测结果与定性分析的一般性结论对照，检验其合理性和可信程度。对于预测的精确性的要求，应根据所要达到的目标合理地确定。

（六）将预测结果提交决策者或计划人员。

需要强调的是，预测步骤是一种系统化的分析步骤，每一步的工作质量都对最后的预测结果有重要影响，随意跨过某个步骤，将会给预测结果以致计划工作带来严重后果。

## 第二节 预测的种类

图 7—1 所列计划工作的各种各类前提条件，都需要进行程度不等、范围不同的各种各样的预测。预测的种类很多，按不同的对象大体上可以分为三大类：经济预测、技术预测和社会政治预测。

### 一、经济预测

经济预测可分为宏观经济预测和微观经济预测。宏观经济预测是为制定国民经济规划、经济计划和经济政策服务的。主要预测最终产品的社会需求量以及各种非生产性的社会需求，这是制定基本建设投资计划和产业结构政策的主要依据；预测再生产的社会条件，这是对国民经济计划进行综合平衡的重要依据；预测财政、信贷、税收、储蓄等因素的变动，这是分析国民经济形势、制定宏观调控政策的主要依据；预测国民生产总值、国民收入和社会总需求的情况，这是预计年度计划完成情况、制定下一年度计划和制定控制市场物价总水平政策的主要依据；预测劳动力的需求和供给情况，这是制定教育规划和教育政策的主要依据等等。

微观经济预测主要是指从企业经营的角度所作的各种经济预测、其中主要是市场预测。企业的市场预测，主要是对企业的销售量（或销售收入）及其变化趋势进行预测。为了达此目的，就需要对影响企业销售量的各种主要因素进行预测。这些主要因素是：某种或某类产品市场总需求的大小和变化趋势；影响该产品市场总需求的主要因素的作用力大小和变化趋势（例如对于某种耐用消费品来说，影响其需求量的主要因素有平均收入水平、消费结构、家庭拥有率、可替代产品销售量的增长等）；本企业在该产品市场上占有率的大小及变化趋势；竞争对手的动向；该产品价格的变化趋势和弹性大小等等。由于销售收入决定着利润大小和现金流通量的大小和平衡状况，所以，市场预测是利润预测和现金流通量预测的基础，从而是企业制定新产品研制计划、技术改造计划、生产计划、供应计划、劳动工资计划、职工福利计划、财务收支计划的前提和基础。

### 二、技术预测

由于技术进步的步伐不断加快，从技术发明到投入大规模商品化应用的时间不断缩短、“产品技术寿命周期”不断缩短和加速，以及由于技术进步对一个国家或一个企业的生存与发展的决定作用不断加大、从技术进步中获取的经济效益和社会效益越来越显著等等，所有这些趋势都使得技术预测日益引起人们的重视。技术预测对计划工作的影响作用也日益增强，从而使它成为国家或企业计划工作重要的基础性工作。

凡坚持按技术预测制定计划工作前提的企业，一般是那些处于高技术领域的企业。这些企业将技术进步视同企业的生命。在现时代，所谓的新产品，大多是某些尖端新技术结合的产物。例如，家用磁带录像机的商品化，是由于磁带记录密度技术和超精度机械加工技术两方面进步的结果；超大规模集成电路技术中的最新突破是结晶生长技术和电子显微技术结合的成果；工业机器人则是以三维图像传感器、微处理机和传动装置为基础的，等等。日本的夏普计算器之所以非常单薄，是由于它始终坚持最大限度地利用液晶技术；精工手表击败瑞士表的武器，是它开发的双石英振荡器技术，这一技术结束了在钟表准确性方面长达几世纪之久的竞争。

技术预测对于国民经济各部门制定科技发展规划和拟定重大的科研课题

也起着关键作用。图 7—2 是某石油化学工业部门依据技术预测结果拟订的一个“满足国民经济对乙烯需求”的“目标树”。由这个例子中，我们可以清楚地看到预测与规划的关系。

### 图 7—2 乙烯生产的发展与科研规划“目的树”结构

\*〔苏〕C.M.雅姆彼利斯基著：《科学技术进步的预测》，上海科学技术出版社 1984 年版，第 135 页。

要制定图 7—2 所示的乙烯生产发展规划，至少需要进行以下几种预测：

（一）经济预测。例如对乙烯的长期需求量进行预测，这是制定战略目标、选择行动措施和保证措施的主要依据。

（二）技术预测。乙烯生产是一种资金密集型和技术密集型结合的原材料工业，一方面投资大，建设周期长；另一方面工艺流程的先进性对乙烯生产的经济效益起着决定性作用。因此，在投入大规模开发之前，必须对有关高温分解和气体分离过程的物理化学规律、热解和分馏的高效工艺以及生产装置进行深入地研究。而技术预测有助于正确地选择研究课题、确定研究方向和规划研究项目。

（三）决策效果预测。为了对乙烯生产规划中是改造现有装置，还是建设新装置，或是进口乙烯三种行动措施方案进行抉择，就必须对每一方案的效果进行预测。应当区分两种不同类型的预测：

（1）预测计划工作的前提；（2）预测计划本身和其实施效果。对计划效果的预测主要包括对某项投资的预期收入和支出进行预测，对某工程的直接经济效益和间接效益进行预测，以及对某项工程可能给社会和生态环境带来的不利影响进行预测等等。对计划效果的预测是评价决策方案和进行最后抉择的依据。对于一种连续的计划工作过程来说，它又是为下一个周期的计划工作提供前提条件。

### 三、社会和政治预测

一方面，人口的增长，可再生资源的逐渐枯竭和环境污染引起人们对世界前途的忧虑，这种忧虑由于 70 年代初爆发的石油危机而加重了；另一方面，能源工程、微电子学、生物工程和材料工程的研究进展，又增加了人们对世界前途的希望。这两个方面的原因加上其他方面的一些原因，以及这些原因对一个国家或一个企业的技术、经济和社会发展战略和政策的影响，使得社会和政治预测越来越引起人们的重视。未来学家们在这方面做了大量的工作。

70 年代初，一个称为“罗马俱乐部”的科学组织，发表了一份题为《增长的极限》的研究报告。该报告通过对世界人口、工业发展、粮食生产、污染和资源五种要素的相互作用的研究，用系统动力学方法建立了一个世界模型。根据计算机模拟结果，预言到下个世纪结束之前，世界的生存资源将耗竭。因此提出了“零增长”的悲观观点。首先是使工业停止增长，从而才会带来人口、粮食、资源和污染的平衡。该报告发表后不久，即爆发了第一次石油危机，因而使该报告的观点引起轰动。虽然第一次石油危机以后的历史证明该报告的观点是错误的。但该研究组织仍继续发表他们的研究报告。而其他有关社会和政治的预测和研究更是方兴未艾。可以肯定，社会的和政治的预测工作将会更广泛地开展起来，在今后的一二十年内，这类预测工作将

像经济预测工作一样地普遍。

### 第三节 预测的方法

作为管理学研究的一个领域，预测同样既是一门科学又是一种艺术，对于预测方法来说，这种双重性质尤为明显。各种预测方法的开发，提高了预测的科学性；然而在方法的选择和运用方面，又与预测者的素养、经验、感知能力和判断力有关，这又体现出预测的艺术方面。

60年代以来，预测技术的发展极为迅速，世界各国已研究出一百五十多种方法，常用的也有十几种。每种方法都有其适用范围，有时可以用几种方法来预测同一个对象，以提高精确度。从方法本身的性质出发，可以将预测方法分为两大类：定量预测方法和定性预测方法。借助数学模型进行预测分析的各种方法，称为定量预测方法。通常又将定量预测方法进一步分为两类：时序预测方法和因果预测方法。

#### 一、时序预测方法

时序预测方法是根据历史统计数据的时间序列，对未来的变化趋势进行预测。除了语言所能描述的直观的变化趋势外，大多数变化趋势包含在用统计数字组成的时间序列中。一般来说，时间序列由四种变化成分组成，即长期趋势变化，季节变化、周期变化和随机波动。长期趋势如国民生产总值的增长趋势、社会商品零售总额的增长趋势等；季节变化尤其对一些季节性的消费品的需求来说表现得最明显，例如饮料、服装、化妆品等；周期变化是比季节变化更长期的、规律性的、循环出现的变化，例如经济周期、粮食产量的周期变化，甚至服装式样的流行也存在某种周期性的规律。这三种变化，对预测的目的来说都是非常重要的。一些简单的预测模型可以用来预测趋势的变化，例如指数平滑模型、移动平均模型等；而要同时预测季节性变化和周期性变化，则要用到一些更复杂的模型技术，例如，回归—滑动平均模型、高阶指数平滑模型等。随机变化成分是无法预测的，它是混在时间序列中的一种“噪声”，必须设法将其滤除掉，以免其影响预测结果的精度。

预测时间序列中包含的变化趋势是大多数企业进行销售预测时的主要工作。这方面简单而常用的方法是指数平滑法。最简单的指数平滑公式如下：

$$Y_{t+1} = Y_t + a(X_t - Y_t)$$

式中， $Y_{t+1}$ ——对下一期的预测值；

$Y_t$ ——上一期对本期的预测值；

$X_t$ ——本期的观察值；

$a$ ——平滑系数，其取范围  $0 < a < 1$ 。

采用上述指数平滑公式进行预测时，关键在于确定  $a$  数值，其作用是对本期的观察值与预测值之差进行适当的修正。一般当实际观察数据波动得比较厉害时， $a$  值应选择得小一些，以便将随机干扰滤除掉；否则，可以选得大一点，具体选取应视实际情况而定。

如果我们还希望将季节性变化也预测出来（例如对于一些生产日用消费品的企业），可以将上述指数平滑公式乘上一个季节指数，其公式为：

$$Y_{t+1}(j) = [Y_t + a(X_t - Y_t)] S_j$$

式中， $S_j$ ——季节指数；

$j$  ——季节序号，它可以是一年十二个月中某个月的数字。

季节指数的求法分为三步：



(1) 从时间序列中求出变化趋势；(2) 用一年中各月的实际数据分别除以各月的趋势值，便得到各月的季节指数；

(3) 为了消除随机波动给季节指数的计算带来的误差，可以收集几年的数据，然后将求得的各年对应月份的季节指数相加再求平均。这含有季节指数的预测模型，可以大大提高预测的精确度。

## 二、因果预测方法

因果预测方法是根据事物间的因果关系对变量的未来变化进行预测，一般来说，因果预测方法比起一般的时序预测方法来，刻划得更精细一些。

因果关系是客观事物间普遍存在的一种联系。现实生活中有因果关系的例子是很多的。例如，降雨量与粮食产量；房屋竣工面积与玻璃的消耗量；居民平均收入水平与耐用消费品的销售量等，都具有较强的因果关系。对上述因果关系的进一步分析表明，影响结果的原因通常远不止一种，如粮食产量除了同降雨量有关外还与品种、施肥、管理等多种因素有关，这就使得主要原因与结果之间的关系存在着一定的不肯定性。对这种包含不肯定性的因果关系进行模型描述，并利用其进行预测的方法有回归分析方法、计量经济学方法和投入产出法等。

(一) 回归分析方法。按照前述时间序列法进行统计学处理，固然消除了许多偶然因素，使时间序列规则化，但是，这种规则化是只凭数据说话，并不说明规则化了的参数之间一定有什么因果关系，即它们本质上不一定是相关函数。没有因果关系的预测只是一种形式上的预测，而找出因果关系的预测才是本质上的预测。回归分析就是从事物变化的因果关系出发来进行的一种预测方法，它不仅剔除了不相关的因素，并且对相关的紧密程度加以综合考虑，因此，其预测可靠性提高了。

回归分析法的步骤：进行定性分析，确定有哪些可能的相关因素；然后收集这些因素的统计资料；应用最小二乘法等，求出各因素（参变量）之间的相关系数和回归方程。根据这个方程就可预测未来。凡求一个变量对另一个变量的回归方程问题叫做一元回归分析法；凡求一个变量（例如年份）对另外几个变量（例如某个产品的几个主要性能）的回归分析问题，叫做多元回归分析法。在技术预测中，多元回归分析法很有价值，它可以回答该产品“80年代水平”之类的问题。

1. 一元回归方程为：

$$\hat{Y} = a + bX$$

式中： $a$ 和 $b$ ——回归系数。

2. 多元回归方程为：

$$\hat{Y} = b_0 + b_1x_1 + b_2x_2, \Delta, b_px_p$$

式中， $b_0$ ——常数；

$b_1, b_2, \Delta, b_p$ 为 $Y$ 对 $X_1, X_2, \dots, X_p$ 的回归系数。

当某种结果受到多种原因影响时，可采用多元回归模型。而当预测变量与原因变量均不止一个，且相互间存在互为因果的关系时，就需要将多个回归方程联立求解。这种方法称为计量经济学方法。

(二) 计量经济学方法。计量经济学是一门从数量上研究经济关系和经济活动规律及其应用的学科，它是统计学、经济理论和数学的结合，是进行经济结构分析、经济状况预测和经济政策评价的有力工具，在西方国家，计

量经济学的研究应用主要集中在以下三类问题上：

1. 预测资本主义经济中的商业循环（经济周期）；
2. 市场研究，包括需求弹性和供给弹性的研究；
3. 研究规划理论和评价经济政策效果。

我国自改革开放以来，推广应用计量经济学方法，在研究我国的宏观经济规律，预测宏观经济形势的变化，为制定宏观经济调控政策提供依据等方面取得了一定效果。

一种广泛应用的计量经济学方法称为“领先指标法”。这种方法将反映经济活动的指标分为三类，即领先指标（Leading Indicators）、同步指标（Coincident Indicators）和滞后指标（Lagging Indicators）。领先指标是与主要经济指标，例如国民生产总值（GNP）相关的时间序列，其变化先于主要经济指标的变化，二者的变化之间存在的时间差称之为领先指标的先导期。一个典型的例子是增加货币供给将引起国民生产总值的增长，但需要一段作用时间。领先指标的先导期可通过统计方法确定出其平均值和方差。在西方国家，领先指标常用于预测近期国民生产总值的变化，特别是用来预测经济的景气和衰退的转折点。领先指标与被预测变量的基本关系为：

$$\hat{y}_t = f(x_t - r)$$

式中， $y_t$  ——国民经济总量指标，如国民收入、国民生产总值等；

$x_t$  ——领先指标；

$r$  ——先导期。

在  $T_{th}$  时刻  $y$  的预测值是：

$$y_{T_{th}} = f(x_{T+h} - r)$$

实际中，通常采用的是变量的变化率，即

$$\Delta \hat{y}_{T_{th}} = g(\Delta x_{T_{th}} - r)$$

表 7—1 给出了美国一些领先指标及其平均先导期的例子。

我国自改革开放以来，经济生活出现过几次大的波动，故对经济形势变化趋势的预测成为宏观经济管理部门制定经济政策、掌握宏观经济调控力度的重要参考依据。从而，对反映经济活动总量指标，例如工业总产值、国民生产总值及国民收入等变化的领先指标的研究，引起了经济学和计量经济学者的广泛关注。我国实行的是社会主义市场经济，经济运行的机制不同于西方资本主义国家。故反映经济活动总量变化的领先指标也会有所不同，这是我们在借鉴西方的领先指标法时应特别注意的问题。

表 7—1 美国的领先指标举例

领先指标	英文名称	先导期(月)
货币供给	Money supply	28 . 9
住房建筑许可证	Housing Permits	14 . 8
股票市场	Stock market	14 . 5
抵押债务	Mortgage debt	13 . 7
住宅投资	Residential Investment	11 . 9
工商业贷款	Business Loans	11 . 5
资本商品订货量	Capital goods orders	10 . 4
存货	Inventories	9 . 3
工商业库存	Business inventory	8 . 5
信用拖欠	Credit outstanding	8 . 5
工业建筑	Industrial construction	6 . 6
失业率	Unemployed Rate	4 . 2
汽车销售量	Automobile sales	3 . 9
自由准备金	Free reserves	2 . 9

(三) 投入产出法。一种更细致、更全面地对经济变量进行预测和分析的方法称为投入产出法。这是由美国哈佛大学的瓦西里·列昂节夫(Wassily W. Leontief)教授创立的。该方法的核心是一张根据调查和统计结果精心编制的投入产出表,其简化的一般形式如表7—2所示。

表7—2 高度简化的投入产出表结构

产出		中间产品	最终产品	总产出
投入	Y	$(X_{ij})$		X
	新创造价值	N		
总投入		X		

式中,  $X_{ij}$ ——j 部门进行生产时消耗 i 部门产品的数量(或价值);  
 $(X_{ij})$ ——消耗矩阵,反映的是国民经济各部门间的生产技术联系;  
N——新创造价值向量,包括工资及劳动报酬以及社会纯收入(利润、税金)等,反映了国民收入在物质生产领域初次分配的情况;  
Y——最终产品向量,包括积累、消费、净出口等,反映了国民收入分配和再分配的最终使用情况;

X——社会总产品向量。社会总产出与总投入的恒等是投入产出表的基本前提。

为了建立投入产出表的基本关系式，我们定义直接消耗系数  $a_{ij}$ ，其含义为生产单位  $j$  部门的产品需直接消耗  $i$  部门产品的数量（或价值）。其计算公式为：

$$a_{ij} = \frac{X_{ij}}{X_j}, (i, j = 1, \Lambda, n)$$

于是可将  $X_{ij}$  表示成：

$$X_{ij} = a_{ij} X_j$$

写成矩阵的列式：

$$(X_{ij}) = AX$$

式中，

$$A = \begin{bmatrix} a_{11} & a_{12} & \Lambda & a_{1n} \\ M & M & \Lambda & M \\ a_{n1} & a_{n2} & \Lambda & a_{nn} \end{bmatrix}$$

从而可建立投入产出分析的基本关系式：

$$AX + Y = X$$

或

$$X = (I - A)^{-1} Y$$

基本关系式表明，在已知直接消耗系数  $a_{ij}$ ， $i, j = 1, \dots, n$  的情况下，只要规划出计划期末的最终产品数量、构成和分配比例（主要是积累与消费的比例、生产性积累与非生产性积累的比例、居民消费与社会消费的比例等），也就是确定出最终产品  $Y$ ，就可以将计划期内各部门的总产品（或总产值）数量预测出来。这里计划的前提是最终产品的预测，计划的结果是对各部门总产量的预测规划，而对各部门总产量的预测又成为各部门制定计划的前提和依据。

自投入产出法创立以来，列昂节夫教授首先在 1945 年运用这种方法预测出战后美国对钢和其他原料的大量紧迫需求。几年之后，美国政府公开发表了 1947 年的投入产出表。

1965 年，列昂节夫教授根据美国政府公布的 1958 年的投入产出表预测了“削减军备对各部门和各地区的经济影响。”

投入产出法在我国的大规模应用始于 70 年代初。我国在 1974 年首先试编了 1973 年 61 种产品的实物投入产出表。随后，1986 年，正式发表了更为详细的 1981 年全国投入产出表。其后，许多省、市也试编了自己的地区型投入产出表。可以预计，在我国，投入产出法在经济预测和经济计划中的应用前景是十分广阔的。

### 三、定性预测方法

许多长期预测问题是不宜或根本无法采用定量预测方法的，尤其是一些

---

[美]瓦西里·列昂节夫：《投入产出经济学》，商务印书馆 1982 年版。

国家计划委员会经济预测中心、国家统计局国民经济平衡司编，《全国投入产出表——1981 年》，中国统计出版社 1986 年版。

重大的技术预测，例如新发明、新技术、新工艺的出现时间和投入商品化应用的时间等问题。这种预测问题有一个共同的特点：即预测对象的变化不是渐进式的，而是突变式的，因此，仅从历史统计的时间序列中是无法推测出来的。这就需要运用定性预测方法。需要特别指出的是，定量预测方法与定性预测方法的区分不是绝对的。在应用定量预测方法时，必要的判断，过滤数据及假设是不可能缺少的；而在应用定性预测方法时，必要的统计分析同样也是不可缺少的。

目前，在长期经济预测和技术预测中使用得最多的方法是专家调查法。起初，向专家调查是采用开调查会的形式，将有关专家召集起来，向他们提出要预测的题目，让他们经过讨论作出判断，这种方法有一定的效果，但也存在一些严重的缺点，例如，与会者可能由于迷信权威而使自己的意见“随大流”，或是因不愿当面放弃自己的观点而固执己见。鉴于传统的专家调查会的这些缺点，美国兰德公司（Rand Corporation）发展了一种新的专家调查法，取名为德尔斐法（Delphi method）。德尔斐是古希腊传说中的神谕之地，城中有座阿波罗神殿可以预卜未来，故借用其名。

这种方法的特点是采用寄发调查表的形式，以不记名的方式征询专家对某类问题的看法，在随后进行的一次意见征询中，将经过整理的上次调查结果反馈给各个专家，让他们重新考虑后再次提出自己的看法，并特别要求那些持极端看法的专家，详细说明自己的理由。经过几次这种反馈过程，大多数专家的意见趋向于集中，从而使调查者有可能从中获取大量有关重大突破性事件的信息。

为了提高德尔斐法的预测效果，一方面要慎重地挑选专家组的成员；另一方面要将征询的问题限制在以下几个方面：

- （一）对预测期间提出各种课题的重要性进行评价；
- （二）对课题范围内各种事件发生的可能性和发生时间进行评价；
- （三）对各种科学技术决策、技术装备、课题任务等之间的相互关系和相对重要性进行评价；
- （四）对为了达到某个目标，需要采取的重大措施以及这些措施实施和完成的可能性和必要性进行评价。

在提出问题时，应该考虑到如何获得同类的和可以相互比较的回答，以便于在专家调查的最后阶段对评审资料进行数字处理和汇总。

德尔斐法与其他许多预测方法不同，不是非要以唯一的答案作为最后结果。其目的只是尽量使多数专家的意见趋向集中，但不对回答问题的专家施加任何压力。这种方法允许有合理的分歧意见。兰德公司对德尔斐法的特征有过这样的说明：让作出相当极端的答案的人负责证明自己的意见，这会对那些没有确实可靠信息的人产生影响，使他们改变自己的估计而向中间靠拢；同时，也会使那些持不同意见又觉得自己有充分论据的人倾向于保留他们原来的看法，并为其辩护。

德尔斐法不是没有缺点的，有人认为这种方法的可靠性不够高，容易对不明确的问题（问题的两意性）过分敏感等。这些都需要预测者在提出问题和每一轮调查表的设计中特别注意防止。

#### 四、选择预测方法应考虑的因素

如何根据预测对象的性质和其他的环境条件选择合适的预测方法，决定着预测的质量，因而是个需要引起重视的问题。一般来说，选择预测方法应

综合考虑下列六个因素：

（一）预测的期限。不同的预测方法适用于不同的期限。定性预测方法多适用于长期预测；定量预测方法多适于中、短期预测。上面提到的指数平滑法，只适于预测未来某1—2个时期，例如月、季、年。

（二）数据的散布形式。根据所收集的观察数据的散布形式选择预测方法是很重要的。当存在明显的非线性增长（或下降）趋势时，就要考虑采用适当的非线性函数来进行拟合；当存在明显的季节性或周期波动时，所选择的预测方法或模型应包含季节性和周期性变化因素。否则，将产生较大的预测误差。

（三）模型的适用范围。所谓选择预测方法，应使得预测模型适合于预测的目的和预测对象的性质。所以，要对各种模型的适用范围有清楚的了解，还要对模型参数的统计估计所需的最低限度的数据样本容量有所了解。这样才能符合各种预测模型的应用条件。

（四）预测费用。仅就预测工作来说，涉及到三种主要费用：（1）调研和收集数据的费用；

（2）建模和分析费用；

（3）计算费用。由于大多数定量预测方法都需要借助计算机进行计算，故计算机的运算费用要占去总预测费用的很大一部分。此外，对预测精确度的过高要求也会带来预测费用的大量增加。这些都需要在选择方法时预先考虑到。

（五）精确度。对精确度的过高要求，不仅会带来预测费用的增加，而且也给方法选择造成一定困难。一般来说，简单的预测方法的精确度都比较低，而复杂的预测方法，尽管可以达到很高的精确度，但对历史数据的数量和质量的要求也相应提高。于是，在规定预测精确度时，必须考虑到数据的情况，必须考虑到它对预测方法的选择和预测费用的影响。

（六）预测人员的素质。选择预测方法的另一个主要考虑的因素是预测人员的专业知识水平、能力和经验。

## 第八章 决策

对于主管人员来说，决策的确是最重要、最困难、最花费精力和最冒风险的事情。也正因为如此，近年来决策活动引起了管理学家、心理学家、社会学家以至数学家和计算机科学家们的极大关注，并且成为一门独立研究领域，形成为决策科学。

从管理学的观点看，决策（Decision 或 Decision making）的最古老和直接的含义就是，在若干可供选择的行动方案中作出抉择。在管理的五项职能中，几乎都会遇到决策问题，也就是说，决策并不只限于计划工作。

本章将对决策的概念、分类，以及决策的行为和决策的方法进行扼要的讨论。

## 第一节 决策的概念

### 一、决策是一个过程

许多管理学家都对决策的定义进行过探讨，尽管众说纷纭，但基本内涵大致相同，区别主要在于对决策概念作狭义的理解还是广义的理解。狭义地说，决策是在几种行动方案中进行选择（电即上述最古老和直接的含义）。广义地说，决策还包括在作出最后选择之前必须进行的一切活动。所以，决策就是人们为了达到一定目标，在掌握充分的信息和对有关情况进行深刻分析的基础上，用科学的方法拟定并评估各种方案，从中选出合理方案的过程。

毛泽东同志在《中国革命战争的战略问题》一文中，对指挥员的决策过程曾作过精辟的阐述，他指出：“指挥员的正确的部署来源于正确的决心，正确的决心来源于正确的判断，正确的判断来源于周到的和必要的侦察，和对于各种侦察材料的联贯起来的思索。指挥员使用一切可能的和必要的侦察手段，将侦察得来的敌方情况的各种材料加以去粗取精、去伪存真、由此及彼、由表及里的思索，然后将自己方面的情况加上去，研究双方的对比和相互的关系，因而构成判断，定下决心，作出计划——这是军事家在作出每一个战略、战役或战斗的计划之前的一个整个的认识情况的过程”。他又说：“认识情况的过程，不但存在于军事计划建立之前，而且存在于军事计划建立之后。当执行某一计划时，从开始执行起，到战局终结止，这是又一个认识情况的过程，即实行的过程。此时，第一个过程中的东西是否符合于实况，需要重新加以检查。如果计划和情况不符合，或者不完全符合，就必须依照新的认识，构成新的判断，定下新的决心，把已定计划加以改变，使之适合于新的情况。”毛泽东同志的这段话，实际上将决策过程各个阶段的含义和内容说得很清楚了。

决策也是一个过程。也就是说，决策是为达到一定的目标，从两个或多个可行方案中选择一个合理方案的分析判断和抉择的过程。一般认为，决策过程可以划分为四个主要阶段，即（1）找出制定决策的理由；（2）找到可能的行动方案；（3）对诸行动方案进行评价和抉择；（4）对于付诸实施的抉择进行评价。这也就是决策理论学派的代表人物 H.A. 西蒙给决策所下的定义。从心理学的角度看，决策过程的前三个阶段，与人类解决问题的思维过程的基本步骤是紧密联系的。这三个基本步骤是：问题是什么？备择方案是什么？哪个备择方案最好？显然，前三个阶段是决策过程的核心，然后经过执行过程中的评价阶段，又进入一轮新的决策循环，因此决策实际上是一个“决策—实施—再决策—再实施”的连续不断的循环过程，贯穿于全部管理活动的始终，贯穿于管理的各种职能活动中，即贯穿于计划、组织、人员配备，指导与领导和控制活动之中。决策是管理活动的核心，是主管人员的主要任务，正是在这个意义上，西蒙认为：“为了了解决策的含义，就得将决策一词从广义上予以理解，这样，它和管理一词儿近同义。”

西蒙的决策定义的重要意义在于，强调了决策在管理中的地位和作用，把决策过程与人类解决问题的思维过程联系在一起，指出二者遵循的共同规律，从而为决策研究开辟出一个心理学和人工智能的研究方向。但是，也应

---

《毛泽东选集》第1卷，人民出版社1991年版，第119180页。

[美]H.A.西蒙：《管理决策新科学》，中国社会科学出版社1982年版，第33页。



当注意到，自西蒙之后，一些管理学家过分地扩展决策的定义，甚至认为管理就是决策，这是不恰当的。如果把管理看作只是做决策，无疑将会使管理的定义失之偏颇，既不便于对管理学的理论体系进行科学的分类，也无法将许多实际上属于管理的重要内容包括进去。例如，领导者利用他的个人权威（性格、品德、价值观、威信等）对下级施加影响使之为组织目标作出积极贡献，就不是一个决策过程。反之，将决策都看作管理，又使得管理的含义过于宽泛。因为任何活动，无论是组织的还是纯属个人的，都有个选择和决策的问题。然而，家庭主妇到超级市场去选购商品与经理决定公司的投资方向，无论如何是不能相提并论的。

正确地理解决策的含义和决策过程各阶段的基本要求，对于改进现实中的决策工作是有很大意义的。

## 二、正确决策的基本要求

决策并非主观武断，或盲目“拍板”。科学的决策，应当通过认真地研究，实事求是地分析，去粗取精，去伪存真，由此及彼，有表及里，把握住事物变化的规律，从而作出合理、可行的决断。因此，为了保证决策的正确和合理，决策过程的每个阶段，都要有一定的基本要求。

（一）把握住问题的要害。决策过程的第一阶段，首先要求找出关键性问题和认准问题的要害。要找出为什么要针对这个问题而不是针对其他问题作决策的理由。关键问题抓不准或者问题的要害抓不准，就解决不了问题，所作的各种决策就不可能是合理的，有效的。例如 1989 年下半年，在治理整顿的第一年中，市场出现了大面积疲软，企业生产经营遇到前所未有的困难。面对这种情况，作为领导城市工业的主管部门到底应当采取什么方针和策略？重点抓什么工作？这在制定 1990 年城市工业指导方针时是一个重要的决策。这个决策是否正确决定了 1990 年度整个城市工业工作的方向和重点，影响到整个城市工业能否尽快扭转形势、走出困境。而作出这个决策，不仅要对整个宏观经济形势有清醒的估计，还必须对所在城市工业的主要问题、主要薄弱环节和问题的要害有深刻认识。有的城市提出 1990 年度工业工作指导方针是调整产品结构；有的城市的方针是狠抓产品质量；也有的城市的方针是强化工业企业内部管理。1990 年的实践表明，不同的方针收效大不一样。

（二）明确决策的目标。在决策过程的第一阶段，除了要找出关键的问题以外，还需要明确决策的目标。实践证明，失败的决策，往往是由于决策目标不正确或不明确。犹豫不决，通常也是由于目标很模糊或设立得不合理。美国管理学家德鲁克曾在他所著的《有效的管理者》一书中举过这样一个例子：1965 年 11 月间，美国整个东北部地区，从圣罗伦斯到华盛顿一带，发生过一次美国历史上最严重的全面停电事件，在大停电的那天早上，纽约市所有的报纸都没有出版，只有《纽约时报》出版了。原来在那天停电时，《纽约时报》当即决定把报纸改在赫德逊河对岸的纽华克印刷。当时，纽华克还没有停电。但虽有此英明决策，发行一百多万份的《纽约时报》，也只有不到半数的份数送到了读者手中。这其中有个原因。据说正好《纽约时报》上了印刷机后，时报总编辑忽然跟他的三位助手发生了争论，争论的问题只是某一英文单词如何分节。据说争论持续了 48 分钟之久，恰好占去了该报仅有的印刷时间的一半。争论的理由是该报制定有一套英文写作标准，印出的报纸绝不允许有任何文法上错误，就使得他在出现意外停电的情况时，认识不

到保证时报每天的发行份数已成为更紧迫的目标，从而使上述正确决策未能有效贯彻实施。可见，目标对于正确决策起着多么大的决定作用。

(三) 至少要有两个以上的可行方案。决策过程的第二阶段强调要找到几个可能的行动方案。决策的基本含义是抉择。而如果只有一种方案，无选择余地，也就无所谓决策。没有比较就没有鉴别，更谈不到所谓“最佳”，国外有一条管理人员熟悉的格言：如果看来只有一种行事方法，那么这种方法很可能是错的。要求多个可行方案的过程，通常是一个创新的过程。每个可行方案都要具有下列条件：

1. 能够实现预期目标；
2. 各种影响因素都能定性与定量地分析；
3. 不可控的因素也大体能估计出其发生的概率。

在制定可行方案时，还应满足整体详尽性和相互排斥性的要求。所谓整体详尽性，是指将各种可能实现的方案尽量都考虑到，以免漏掉那些可能是最好的方案。例如，60年代美国顺利实施的阿波罗工程，就是在三种可能的方案中进行正确选择的结果。这三种方案是：

- (1) 直接发射飞船；
- (2) 在地球轨道上交会后向月球发射飞船；
- (3) 在月球轨道上交会后向月面发射登月舱。前两个方案的研制难度，研制时间都不能保证实现60年代末把人送上月球的目标，第三个方案需要的助推火箭推力最小，实现的技术难度较低，最有可能保证实施上述目标。事实证明，这种决策是正确的。所谓相互排斥性。就是说可行方案本身要尽量相互独立，不要互相包涵，当然更不应当为了选择硬凑出某个方案来。

(四) 对决策方案进行综合评价。决策过程的第三个阶段是对各个可行方案进行评价和抉择。每个实现决策目标的可行方案，都会对目标的实现发挥某种积极作用和影响，也会产生消极作用和影响。因此必须对每个可行方案进行综合的分析和评价，即进行可行性研究。可行性研究是决策的重要环节。决策方案不但必须在技术上和经济上可行，而且应当考虑社会、政治、文化等方面的因素，还要使决策结果的负作用（如环境污染）减小到可以允许的范围内。通过可行性分析，确定出每个方案的经济效益和社会效益以及可能带来的潜在问题，以便比较各个方案的优劣，从中选择最佳方案。

在方案选择方面，主要的困难往往是由于存在多个目标，且各个目标间可能存在冲突而产生的，俗话说，“既要马儿跑得快，又要马儿不吃草”，是不可能的。然而，现实中让马儿跑得更快，同时草吃得更少的事情不但比比皆是，而且正是人们实际追求的目标。为了解决目标决策的困难，通常的方法是根据目标的相对重要性排出先后次序，然后通过加权求和的方式将其综合为一个目标；或者将一些次要目标看作决策的限制条件，而按使某个主要目标达到最大（或最小）来选择方案。多目标决策问题，至今仍是一个非常活跃的研究领域。

(五) 敢冒风险。我们已经指出了在多个互相冲突的目标下进行方案抉择的困难，然而，抉择的困难还不止于此。决策的风险是抉择时始终会遇到的另一个主要困难。因为人们不是对过去的事作决策，决策必然是为将来而作，而将来几乎总是包含着不肯定的因素。所以，那种有百分之百的把握，不冒任何风险的决策，不但因为它过于保守不合管理的需要，而且客观上也是很少有的。一般来说，那些看上去越是可能获得高收益的方案，包含的风

险因素也往往越大，这几乎成为一种常识。因此，对于决策者来说，一方面，基本的要求是要敢于冒风险，敢于承担责任。也就是说，要求决策者要有胆识，要有勇气；另一方面，管理决策不是赌博，敢于冒风险不等于蛮干。决策者必须清醒地估计到各项决策方案的风险程度；估计到最坏的可能性并拟定出相应的对策，使风险损失不致引起灾难性的不可挽回的后果；必须尽量收集与决策的未来环境有关的必要信息，以便作出正确的判断；同时还应考虑是不是到了非冒更大风险不可的地步。最后，决策者还应当对决策的时机是否成熟有准确的判断。这些都助于决策者将决策方案的风险减至最小。正如俗语所说的：“情况明，决心大”。

（六）把决策过程看作是一种学习过程。决策过程的最后阶段是对已实施的抉择进行评价。这是在决策方案已经实施了一段时间后，对其效果进行评价，以检验决策的正确性，及时修正偏离目标的偏差。评价的结果常常导致一个新的决策，也就是决定要不要继续干下去，怎么继续干下去等问题。应当把决策看作是一种学习过程，即在作出最初的抉择之后，还需要不断地对实行的情况进行检查，注意对那些新出现的未曾预料到的情况进行分析和判断，及时补充新的决策。例如，我国当前正在进行的经济体制改革，就是一个不断由评价前一阶段改革的成果和失误，进一步明确改革的方向和重点，然后开始一个新的改革阶段这样一个循环往复的过程，它被形象地称为“摸着石头过河”。

### 三、决策的合理性标准

什么是有效的决策？什么是正确的抉择？其判断标准是什么？除了根据决策实施的效果来判断以外，在方案抉择阶段还有没有更直接的判断标准？对于这个问题，有三种代表性的观点。

一种观点是由科学管理的创始人泰罗首先提出的，并为运筹学家和管理科学家们一贯坚持的“最优”标准。在泰罗看来，任何一项管理工作，都存在一种最佳的工作方式。他认为：“管理这门学问注定会具有更富于技术的性质。那些现在还被认为是精密知识领域以外的基本因素，很快都会像其他工程的基本因素那样标准化，制成表格，被接受和利用。”泰罗对管理技术所下的定义是：“确切知道要别人干什么，并注意他们用最好最经济的方法去干。”应该肯定，追求最佳是决策者的一种优良的心理品质。但必须指出的是，并非所有的管理问题和管理工作都能够数字模型化，从而求出其最优解来。管理既是科学，又是艺术。对决策来说，也是如此。所谓“最优”，只能是有条件的，并且是在有限的、极为严格的条件下达到的。

第二种代表性观点，是西蒙提出的“满意”标准。他对运筹学家们的“最优”决策标准提出了尖锐的批评，他指出：“所谓‘最优’是指在数学模型范围内的最优决策而言。……热衷于‘运筹学’的人很容易低估这种方法的适用条件的严格性。这可导致一种名为‘数学家失语症’的病。病人将原始问题加以抽象直到数学难点或计算难点被抽象掉为止（并失去了全部真实的外观），并且将这一简化了的新问题加以求解，然后假装着认为这就是他一直想要解决的问题。”西蒙因此提出了他的“满意”标准，他认为：“对于

---

[美]泰罗：《科学管理原理》，中国社会科学出版社1984年版，第60页。

同上书，第32页。

使用‘运筹学’方法来说，不需要什么精确性——只要能**足够**给出一个近似的比不用数学而单靠常识得出的那种结果要更好的结果来。而这样的标准是不难达到的。”然而，西蒙在提出他的“满意”决策标准之后，也注意到了这个概念的模糊性，容易使人们对决策产生某种误解，他于是补充说：“如果认为某事物在本质上就是定性的，在应用数学家作出尝试之前不能简化为数学形式，否则这将是危险的。”

还有一种有代表性的观点是美国管理学家哈罗德·孔茨提出的“合理性”决策标准。他对合理性决策标准的解释是：“首先，他们必须力图达到如无积极的行动就不可能达到的某些目标。其次，他们必须对现有环境和限定条件下依循什么方针去达到目标有清楚的了解。第三，他们必须有情报资料的依据，并有能力根据所要达到的目标去分析和评价抉择方案。最后，他们必须有以最好的办法解决问题的强烈愿望，并选出能最满意地达到目标的方案。”由于决策的未来环境包含的不肯定因素，做到完全合理是很难的。孔茨认为，主管人员必须确定的是有一定限度的合理性，是“有界合理性”。尽管如此，主管人员还是应在合理性的限度内，根据各种变化的性质和风险大小而尽其所能地作出最好的决策。

孔茨的合理性决策标准的实质，是强调决策过程各个阶段的工作质量最终决定了决策的正确性和有效性，而不仅仅在于进行方案抉择时采用“最优”还是“满意”的标准。这个观点是很有指导意义的。

---

[美]西蒙：《管理决策新科学》，中国社会科学出版社 1982 年版，第 50 页。

[美]西蒙：《管理决策新科学》，中国社会科学出版社 1982 年版，第 50 页。

[美]孔茨：《管理学》，中国社会科学出版社 1987 年版，第 280 页。

## 第二节 程序化决策和非程序化决策

### 一、例行问题和例外问题

尽管主管人员的主要任务是作决策，但大量管理实践表明，一位主管人员整天忙于作出各种各样的决策，常常是一种管理不善的征兆。事实上，当问题已发生，还没有着手解决之前，应首先自问一下：“是不是需要一项决策？”这里，思考的出发点，是正确判明问题的性质，即完全是属于例行问题还是例外问题。

（一）例行问题是指那些重复出现的、日常的管理问题。与此相反，偶然发生的、性质不明的管理问题则属于例外问题。处理例行问题的特点，从根本上说，不是要每次都作决策，而是要建立某些制度、规则或政策，使得当问题重复发生时，不必再作决策，而只需根据已有的制度和规则按例行程序处理即可。只有例外问题，才真正是要领导者逐项逐个认真研究，慎重决策的问题。

管理者每天大量遇到的是例行问题。例如产品质量、设备故障、现金短缺、供货单位未按时履行合同等等方面的问题。但为什么不少主管人员总把这些问题当作例外问题处理呢？为什么许多主管人员每天、每时几乎都陷在这样或那样的各种决策中呢？原因多种多样，主要原因在于诸多的管理问题本身所具有的某些特点，使得仅根据是否具有重复发生的性质这一简单特征，还不容易判明哪些问题属于例行问题，以及复杂问题中包含的例行性成分。

（二）例外问题。只有那些偶然发生的、新颖的、性质完全清楚、结构上不甚分明的、具有重大影响的问题才属于例外问题。例如，组织结构变革问题；重大的投资问题；开发新产品或打入新市场的问题；长期存在的产品质量隐患问题；重要的人事任免问题以及重大政策的制定问题等。这类问题为数不多，但却是真正要求主管人员倾注全部精力，进行正确决策的问题。

处理例行问题和例外问题，无论从决策的性质还是方法上来看，都是两种不同类型的决策。前者一般有先例可循，有政策和规则可依；后者往往缺乏信息资料，无先例可循，无固定模式，最终解决问题可能需要创新。西蒙从解决上述两类不同性质的问题出发，将决策分为程序化决策和非程序化决策，并进一步指出，提高人们的非程序化决策能力，化非程序化决策为程序化决策，是今后决策研究的方向。

### 二、程序化决策和非程序化决策

西蒙认为，所谓程序化决策，是指决策可以程序化到呈现出重复和例行的状态，可以程序化到制定出一套处理这些决策的固定程序，以致每当它出现时，不需要再重复处理它们。通常又将程序化决策称为“结构良好”的决策，与此相反，决策可非程序化到使之表现为新颖、无结构，具有不寻常影响的程度。处理这类问题没有灵丹妙药，因为这类问题在过去尚未发生过，是一种例外问题；或因为其确切的性质和结构尚捉摸不定或很复杂，或因为其十分重要而需要用“现裁现做”的方式加以处理。因而，非程序化决策又被称为“结构不良”的决策。

必须指出的是，它们并非真正截然不同的两类决策，而是像一个光谱一样的连续统一体。在统一体的一端为高度程序化的决策；而另一端为高度非程序化的决策。我们沿着这个光谱式的统一体，可以找到不同灰色程度的

各种决策。

除了可以从问题本身的性质出发区分程序化决策和非程序化决策以外，还可以根据决策时采用的不同技术和方法来区分这两类决策。我们可以简单地按程序化和非程序化以及传统式和现代式四种因素将决策技术分为四大类。如表 8—1 所示。

表 8—1 传统式和现代式决策制定技术

决策类型	决策制定技术	
	传统式	现代式
程序化的： 常规性，反复性决策； 组织为处理上述决策 而研制的特定过程非 程序化的： 偶发的、结构不良的、 新的政策性决策；依 靠解决问题的一般思 维过程处理	1. 惯例 2. 事务性常规工作标准 操作规程 3. 组织结构 分目标系统；明确规定 的信息通道 1. 判断、直觉和创造性 2. 主观概率法 3. 经理的遴选和培训	1. 运筹学 结构分析 模型 计算机模拟 2. 管理信息系统探 索式解决问题技术 适用于： 1. 培训决策者 2. 编制人工智能程 序

从表 8—1 中可以看出，传统的程序化决策技术中最普遍和最为盛行的技术是惯例。与惯例紧密相关的是标准操作规程，它提供了一种教育新成员适合于习惯性组织活动模式的手段，提供了一种将习惯模式公诸于众，经受检查、修正和改进的手段。组织结构可以看作是一种更有效、更全面地进行程序化决策的手段。组织结构规定了一套关于组织的哪些成员将对哪些类型的决策负责的体制，还规定出一套目标结构，成为各级主管人员决策的标准。自本世纪初叶科学管理运动兴起以来，这后两种传统的程序化决策技术日益完善起来。

现代的程序化决策技术，几乎可以全部包含在“运筹学”和“管理信息系统”这两种技术和手段的体系中。关于这两种技术和手段，我们已在本书第四章中作过简要的讨论，这两种技术至今仍是方兴未艾。不过，尽管运筹学和管理信息系统技术在管理中的应用领域不断扩展，但今天，大量的上、中层尤其是上层主管人员处理的决策问题，仍不能便捷地转化为数学模型并由计算机来自动处理。这使得开发非程序化决策技术势在必行。

从表 8—1 还可看到，进行非程序化决策的技术都与人们解决问题的心理过程有关。人们拥有某种一般的解决问题的能力。虽然对于一些困难的问题可能解决得并不令人满意，但是，人们在接触到一个复杂的、陌生的例外问题时很少处于完全束手无策的状况。那么，人们怎样处理那些结构不良、偶然出现而影响重大的问题呢？这就需要了解人们进行非程序化决策的心理过程，或者说，要分析人们作出决策的行为。

### 第三节 决策的行为

迄今为止，我们一直是把决策过程作为一种合理的、合乎逻辑的过程来看待的。但对于决策过程来说，还有其他因素起着重要的影响作用，这就是决策的行为，包括个人的行为特性和群体在决策中的行为特性。

#### 一、个人因素

心理学的基本观点之一是强调个人在心理上的差异，决策作为人们的一种思维心理活动，自然也不例外。这些差异体现在决策者感知问题的方式，处理情报资料从中获取信息的能力，乐于发掘各种备择方案的意愿和对决策风险的态度等方面。个人之间的差异决定最后选择的方案的特征，并将影响实施决策时的魄力和果断性。

影响决策过程的行为特性很多，这里仅就影响最大的、起决定作用的两个方面：个人对问题的感知方式和个人的价值观进行扼要的讨论。

（一）个人对问题的感知方式。所谓感知，即通过感觉而形成的知觉，它是对事物的各种不同属性、各个不同部分及其相互关系的综合反映，即对事物整体的反映。感知在确定决策问题、处理决策的情报资料、拟定决策的可行方案等方面起着重要作用。

心理学研究表明，影响人们对问题的感知的主要因素是经验。感知不是感觉的简单总和，感知中包含的某些成分并非都来自当时的感觉，而是在过去经验的基础上产生的。知识经验会对感知产生巨大影响。这方面，西蒙对人工智能的研究结果充分说明了这一点。

在对人工智能的研究中，西蒙发现了一个引人入胜的结果。他和同事们研究了为计算机下象棋编制程序的问题。最初的假设是：为计算机编制一套像一颗有多个枝杈的被称作决策树那样的程序，每走一步前，计算机都先搜索自己和对方所有可能的步子，然后作出选择。从理论上说，这是可以做到的，但事实上却是做不到的。因为可能性几乎有十的一百二十次方之多，而当今最快的计算机在一百年里不过进行约莫十的二十次方运算。显然，为计算机编制弈棋程序必须寻求更简捷的途径。

西蒙继续研究了一些优秀棋手的做法。他要求世界上一些最优秀的象棋大师对一付棋盘上还有二十来个棋子的残局瞥一眼（10秒钟）。他发现，这些象棋大师随后就能说出所有棋子在棋盘上的确切位置。而进一步对一些一级棋师进行相同的试验，这些人就相形见绌了。也许，那些象棋大师具有更好的短期记忆能力。但此说有一点不能解释，如果棋子的位置不是按棋局的进行，而是随意乱放的话，那么无论象棋大师或是一级棋师都不能记住。看来必定有别的因素在起作用。

西蒙认为，这是因为那些象棋大师在象棋方面具有高度发达的长期记忆能力，这种记忆表现为下意识地记住的定式。西蒙称这是象棋“词汇”。一级棋师掌握的词汇量约莫为2000种定式，而象棋大师则在50000种上下。看来，棋师们在对弈时大都是从各种定式出发：以前见过这一定式吗？是在什么棋路上见到这种定式的？从前是怎么克敌制胜的？事实上，不仅象棋大师，其他如医生、修理工、网球运动员、工程设计人员等，都掌握有丰富的定式词汇。

西蒙的这一研究成果，进一步说明了经验对管理决策的重要作用。这也是为什么经验丰富的主管人员一般都具有良好的直觉的原因。这一研究成果

提醒我们，在进行关键的非程序化决策时，应重视我们的经验和直觉。

（二）个人价值系统。个人价值系统是个人的思想、价值观、道德标准、行为准则等所构成的相对稳定的思维体系。具体讲，包括个人对成就、财富、权力、责任、竞争、冒险、创新等的欲望，以及对正确与错误、好与坏、真与伪、善与恶、美与丑。得与失或其他类似的对立事物所持的观点。个人价值系统对决策过程特别是最后的方案抉择起着重要的影响和决定作用。

概括而言，个人价值系统对决策的影响作用主要表现在两个方面：

（1）它影响决策者以某种特殊的心理准备状态来反映刺激物，例如一个人往往以他正在感知的某种准备状态或他的情绪的某种状态甚至某种先人为主的准备状态来反映感知对象，把听到的内容变成了他想要听的东西，把看到的对象变成了他想要看的对象。心理学称这种心理状态为定势或心向。

（2）个人价值系统影响决策者的判断，包括对问题的判断、对情报信息的判断和对方案的抉择。例如在某企业的上层主管人员中，对国家紧缩信贷、压缩基建规模、控制经济过热等措施，有人认为会给企业发展造成困难；有人则认为这反而会给企业的发展带来机会。

个人价值系统对决策的影响因决策者而异，有积极的作用，也有消极的作用。其积极作用表现在：

（1）它能使人们对事物感知得更迅速、更有效；

（2）有助于使人们透过事物的表面现象抓住事物的本质；

（3）有助于人们从不完全的情报中获取重要的变化信息；

（4）有助于人们形成决心、作出果断而大胆的选择。其消极作用是，容易使人们在情况发生变化时固守过时的观点，因循守旧，错失成功的良机，以及固执先入为主的成见等。由此可见，一个成功的主管人员，必须具有合理的、健康的、积极的、符合社会发展要求的良好的个人价值系统。

## 二、群体因素

在正式组织里，一个人不作为群体成员而独自完成决策制定的全过程是罕见的。因此，决策不仅受到个体心理的影响，还受到群体心理的影响。这里群体的概念，是指进行活动且相互制约的人群或人们的共同体。例如企业中的各级、各部门的领导班子、厂务委员会，生产班组等。

群体有自己特有的心理现象，例如舆论、内隐的规范（默契）、士气、情绪气氛、风尚、社会助长现象和从众现象等。个体心理是头脑的机能，是外部世界的主观映象；而群体心理则是普遍存在于各个群体成员头脑中反映群体社会关系的共同心理状态与心理倾向。群体心理对决策的影响，既有积极的方面，也有消极的方面。

（一）群体决策的优点。群体制定决策的一个最大优点，是群体可能比任何单个成员具有更广泛的知识 and 经验。这势必有利于确定问题和制定备择方案，并且能够更严格地分析所制定的方案。此外，群体参与制定决策，还能够使人们更好地了解所制定的决策，特别当参与决策制定的群体还负有实施决策的责任时，可增加群体每个成员对决策许诺的可能性。

群体决策的上述优点是由于群体心理中的社会助长作用。所谓社会助长作用是指许多人在一起共同工作，可以促进个人活动的效率，出现增量或增质的现象。一般认为，社会助长作用引起的个人行为增量的效果远超过增质的效果。

（二）群体决策的缺点。决定群体参与决策效果的主要限制因素是由于



存在“从众现象”所产生的。所谓“从众现象”，是指个人由于真实的或臆想的群体心理压力，在认知或行动上由自主地趋向于跟多数人相一致的现象。在正式组织里，上下级关系会导致下级方面并非真正参与决策，下级为了迎合上级，宁愿顺着上级的意图而不提出自己的真正意见。此外，用花费的总时间来衡量，群体一般比个人要花费更多的时间才能作出一个决策。

群体决策的广泛存在，促使管理学家和心理学家们提出各种有效的方法以发挥其优点避免其缺点。

（三）发挥群体决策的积极作用，关于群体对于个体“解决问题”的智力活动是否真的具有助长作用，或在什么条件下有助长作用，目前还是有个争论和正在研究的课题。

1957年，英国的心理学家奥斯本（A. F. Osborn）在《应用的现象》一文中提出了“头脑风暴法”（Brain Storming，简称BS法），即让主持人提出待解决的问题，鼓励群体成员尽量多地提出新颖创见，而不允许互相批评。由于每一个体受到其他人提出意见的刺激和启发，激起发散性思维，结果在同样时间产生两倍于他独立思考时的意见数量。据报道，这种方法在用于拟定可行方案的决策阶段时，可以获得大量的新颖的方案和设想。但另一些心理实验研究不支持这一假设。例如美国心理学家邓尼特（M. D. Dunnett）1963年以科研人员与设计师为对象，分别让他们在独立思考和以四人为一组采用BS法的两种情境中，对两个问题提供解决的办法。结果发现，独立思考时提出的意见较群体思考提出的意见更多、更高明。研究者认为，在群体中采用BS法，个人常因注意别人发表意见或自己的表达机会受剥夺，使自己的思维受到干扰而中断，因而它无助于新思想的产生。

还有一些研究者根据他们实验结果认为，在群体中应用BS法具有“预热效应”（Warm-up effect），即由于大家交流想法的气氛与互相启发，会使个人对本来不大关注的问题或工作发生兴趣，并把群体的创造行为当作社会规范迫使自己去思考，从而起到创造性思维的准备作用。一般认为，在解决问题的初期使用BS法，而后再引导人们深入地去独立思考，就会使社会助长作用发挥远期的效果。

从根本上说，群体参与决策的潜在效益能够发挥到什么程度，以及最终的效果如何，取决于主管人员的领导水平。作为群体的领导人，应具有创造一种鼓励每个成员作出充分贡献的环境的才能。一方面主管人员必须引导群体的讨论，这样才能得到质量最高、符合规定目标的决策；另一方面，主管人员必须承担起作出最后抉择并坚持实施的责任，而不应滥用表决的方式，把责任推给大家。

## 第四节 风险决策的方法

### 一、风险决策的概念

所谓风险决策，即不肯定情况下的决策。这是企业经营中大量碰到的决策问题。例如建设新工厂的投资决策、新产品开发决策、企业兼并决策等。风险决策的特点是：

- (一) 决策目标一般是经济性的，可以用货币来计量。
- (二) 存在多个可行方案，每个方案的收益或损失（包括直接损失或机会损失），可以根据项目的生产能力和市场预测资料比较准确地进行估计。
- (三) 未来环境可能出现多种自然状态。
- (四) 各种自然状态发生的概率可以根据历史资料或经验进行判断。
- (五) 决策标准是使期望净收益达到最大或期望损失减至最小。

迄今为止，已开发出多种风险决策方法，例如收益表法、边际分析法、决策树法、效用理论法等。其中决策树法是一种应用最广、效果最显著的方法。

### 二、决策例

如前所述，决策是一个过程，包括四个主要阶段，这些阶段与人类解决问题的思维过程诸阶段之间有紧密的联系。正如思维离不开语言一样，决策作为一种复杂的思维过程也需要一种“语言”，或者说需要通过一定的模型来表达。

将决策过程各个阶段之间的逻辑结构绘成一张箭线图，称为决策树，见图 8—1。

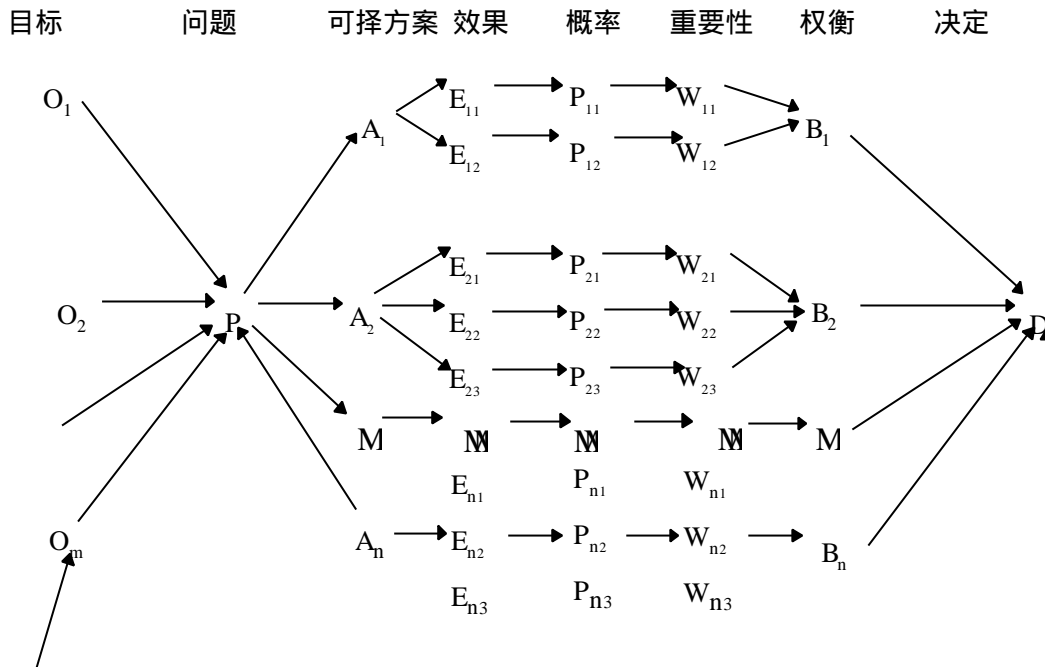


图 8—1 决策过程流程图

决策过程的流程图表明，通过比较现状与目标间的差距发现问题，根据问题的特征设计出几个可行方案，每个方案都对应一个最终的效果，而方案的实现具有一定的概率，决策者在权衡各方案时，除了考虑到方案实现的平

均收益外，有时还加入主观的倾向和偏好，最后的选择是在全面衡量各方案的利弊，并参照目标要求的基础上做出的。把这一过程加以抽象就得到了决策树。

决策树是一种探索式决策过程的模型，实际上它早已存在于人们的思维过程中，一直被决策者有意无意地使用着，下面通过一个简单的例子来说明决策树的原理和应用。

假设，某公司为满足某种新产品的市场需求，拟规划建设新厂。预计市场对这种新产品的需求量可能比较大，但也存在销路差的可能性。另一种可能是最初几年销路很好，但几年后可能保持旺销，也可能需求量减少。公司面临几种可能的选择：建一座大厂，如果需求量很大则产品可完全占领市场，并获得很大的收益；但如果需求量小，工厂会亏损。若建立一座小厂，在需求量小的情况下仍可收回投资，并可获得一定的收益；但如果遇到需求量大情况，则很快会让竞争对手占领市场，这样不仅失去了获得高收益的机会，还可能因竞争而使小厂原有的收益降低。还有一种方案是先建小厂，若试销期需求量很大再将工厂扩大。这个看上去较为稳妥的方案也存在某些问题。首先，对同样的生产规模来说，两次投资的总和要大于一次投资；其次，由于没能及时占领市场，会给竞争对手以可乘之机，最终可能会失去一部分收益。

为了叙述的方便，我们将问题作适当的简化，但这决不是说，决策树不能用于更复杂的问题。上述问题的三种可行方案如下：

方案一：新建大厂，需投资 300 万元。据初步设计，销路好时，每年可获利 100 万元；销路不好时亏损 20 万元。服务期限 10 年。

方案二：新建小厂，需投资 140 万元。销路好时，每年可获得 40 万元；销路不好时仍可获利 30 万元。服务期限 10 年。

方案三：先建小厂，三年后销路好时再扩建，追加投资 200 万元，服务期限 7 年，每年估计获利 95 万元。

我们进一步假设，根据市场预测，新产品销路好的概率为 0.7，销路不好的概率为 0.3。现在来看看根据这些情况应如何选择最优方案。该问题的决策树如图 8—2 所示。

图 8—2 中的矩形结点为决策点。从决策点引出的若干条树枝代表若干个方案，称为方案枝。圆形结点称为状态结点。由状态结点引出的若干条树枝表示不同的自然状态，称为状态枝。在我们的问题里有两种自然状态，即销路好和销路差，且已知其出现的概率。在状态枝的末端，列出了不同状态下各方案的收益值（或损失值）。各方案的期望收益计算如下：

$$\text{点(1)} [0.7 \times 100 + 0.3 \times (-20)] \times 10 - 300 = 340 \text{ (万元)}$$

$$\text{点(2)} [0.7 \times 40 + 0.3 \times 30] \times 10 - 140 = 230 \text{ (万元)}$$

$$\text{点(3)} 95 \times 1.0 \times 7 - 200 = 465 \text{ (万元)}$$

$$\text{点(4)} 40 \times 1.0 \times 7 = 280 \text{ (万元)}$$

由于  $280 < 465$ ，故

$$\text{点(3)} [0.7 \times 40 \times 3 + 0.7 \times 465 + 0.3 \times 30 \times 10] - 140 = 359.5 \text{ (万元)}$$

计算结果表明，应选择先建小厂，三年后若销路好再扩建的方案。注意，这里我们为了简化问题，忽略了时间因素对不同时期内的收益和投资的实际价值的影响，也就是说，没有考虑资金的时间价值。但现实中，这种多阶段决策的时间差别可能对决策结果有重要影响。

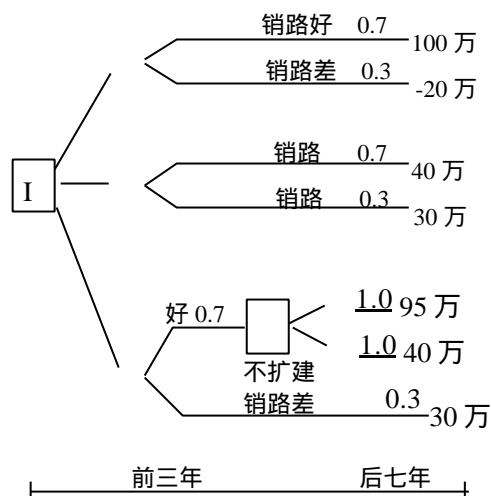


图 8—2 一个多阶段决策的决策树

### 三、现值分析

所谓考虑资金的时间价值就是计入利息的影响。常用的方法有现值分析法。其基本原理是将不同时期内发生的收益或追加投资和经营费用，都折算为投资起点的现值，然后与期初的投资比较，净现值大于零的方案为可行方案；净现值最大的方案为最佳方案。利息一般分为单利和复利两种，在方案评价中多采用复利计算。

决策中还有一些常用的计量方法和理论，例如：

(一) 边际分析法。评价抉择方案可以使用边际分析法，即把追加的支出和追加的收入相比较，二者相等时为临界点，也就是投入的资金所得到的利益与输出损失相等时的点，如图 8—3 所示，如果组织的目标是取得最大利润，那么当追加的收入和追加的支出相等时，这一目标就能达到。

图 8—3 边际分析

从图 8—3 中我们可以看到，当废品率高于 15% 时，技术革新费用很低，但废品损失费用高，而如果要求废品率为零时，废品损失费用也为零，而技术革新费用却很高，选择哪一点最合适呢？通过分析可以得知，选取二条曲线的交点即临界点最为合适。因为在这点上，技术革新费用与废品损失费用相等。这时最理想的废品率为 10%，我们称之为边际效应。

除了费用和收入之外，边际分析还能用于比较因素。总的说来，不管目标是否求得最优利润，边际分析总是有助于解决风险型决策问题的决策分析技术。

(二) 经济效益分析法。当各个选择方案的数量、目标远不像利润、生产率、费用等所表示的那样具体明确时，经济效益分析是一种选择方案的好办法。它是传统的边际分析法的进一步完善或变种。经济效益分析的主要特点是：把注意力集中在一个方案或系统的最终结果上，即根据每个方案在为目标服务时的效果，来权衡它们的优缺点。同时还要从效果着眼，比较每个

方案的费用（或成本）。经济效益分析是解决综合性非程序决策问题的效益费用（成本）分析。

（三）概率论。它在科研、工商业和许多日常生活问题中起重要作用。分为两个学派。一派叫客观派，相信只有经过大量的试验而反复出现的事件才能用概率论来分析；另一派叫主观派，是第二次世界大战后才应用于决策的学派。按照它的概念，决策者根据所能得到的证据，对一事件的发生具有什么样的信念，就是这事件的概率。

主观概率对决策是有用的，且往往是必需的。因为它以经验推理为基础，推论事件发生的可能性。一般来说，主观概率适合于非程序的。不重要的决策，而客观概率却可用于程序和重复的选择。

（四）效用论。这主要以决策者要求的最大值作根据。效用最大值的含义，就是决策者所要选择的目标，在于获得最大量的满足。计算效用论的方法虽然有几种，但如果遇到大量的、性质复杂而又结果很难确定的方案，任何一种计量方法都是没有意义的。

（五）期望值。它是为了减少决策结果的不可靠性采用的一种方法，即决策者对一个方案可能出现的正反两种结果，分别估计其得失数值，再以其可能实现的概率加权，求得两项乘积的正或负的差额。再把各个方案的这个差额加以比较而作出决定。

（六）博弈论。博弈论含有冲突的因素，这种决策不能单顾自己一方，而要估计到对手一方，犹如两人对弈，是一个胜负问题。它的理论基础是数学。

（七）线性规划。线性规划是解决多变量、最优决策的方法，是在各种相互关联的多变量的约束条件下，解决或规划一个对象的线性目标函数最优的问题，即给予一定数量的人力、物力、资源，如何应用而取得最大经济效益。或给予一定的任务，如何统筹安排，才能以最小的消耗去完成。其中目标函数是指决策者要求达到目标的数学表示式，用一个极大或极小值表示。约束条件是指实现目标的能力资源和内部条件的限制因素，用一组等式或不等式表示之。

以上七种决策方法都是计量方法。它们的具体作法可参阅其他有关管理学书籍。

### 第三篇 组织工作

组织工作是管理的基本职能之一。在计划工作职能确定了组织的具体目标，并对实现目标的途径作了大致的安排之后，为了使人们能够有效地工作，还必须设计和维持一种组织结构，它包括组织机构、职务系统和相互关系。具体地说，就是要把为达到组织目标而必须从事的各项工作或活动进行分类组合，划分出若干部门，根据管理宽度原理，划分出若干管理层次，并把监督每一类工作或活动所必需的职权授予各层次、各部门的主管人员，以及规定上下左右的协调关系。此外，还需要根据组织内外诸要素的变化，不断地对组织结构作出调整和变革，以确保组织目标的实现。这就是管理学中组织工作职能的范围。

## 第九章 组织工作概述

### 第一节 组织理论与组织工作

#### 一、组织理论

组织理论是管理科学的一个重要组成部分。从历史上看，“组织”（动词和名词）与“管理”曾被看成同义词，因此，从某种意义上说，管理理论是首先从组织理论的研究开始而逐步发展形成的。

确实，“组织”与“管理”二者极为密切，但仍是有所区别的，主要是二者所涉及的范围和所研究的角度不同。现在，组织理论已成为管理科学中的一个独立的研究领域。组织理论实质上就是研究如何合理、有效地进行分工。这里的“分工”包括业务工作的分工、工作量的分配、职责和权限的划分，以及分工之后的配合、协作关系等等。根据什么原则或标准来具体进行“分工”？怎么样的分工才算“合理”、“有效”？如何协调分工后的各项活动？等等，就是组织理论要研究的基本内容。

组织理论研究的对象就是“组织”。组织的概念有两个含义。

（一）一般意义的组织。这是人们进行合作活动的必要条件。一般泛指各种各样的社会组织或事业单位，企业、机关、学校、医院、工会等等。美国管理学家切斯特·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，即组织。本书第一章所述及的“组织”及其内外部要素，指的是一般意义的组织。

（二）管理学意义的组织。这是按照一定目的和程序而组成的一种权责角色结构（The structure of roles），其中有四个重要概念：

1. 职权（Authority）。指经由一定的正式程序所赋予某项职位的一种权力。居其位者，可以承担指挥、监督、控制，以及惩罚、裁决等工作。这种权力是一种职位的权力，而不是某特定个人的权力。

2. 职责（Responsibility）。指某项职位应该完成某项任务的责任。

3. 负责（Accountability）。反映上下级之间的一种关系。下级有向上级报告自己工作绩效的义务或责任，上级有对下级的工作进行必要指导的责任。

4. 组织系统图（Organizational Chart）。反映组织内各机构、岗位上下左右相互关系的一种图表。如图 9—1 所示。

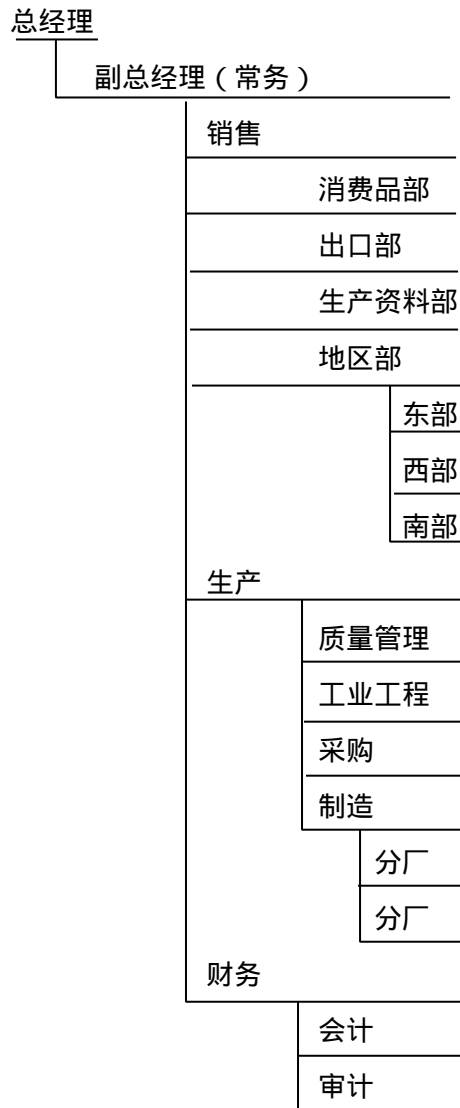


图 9—1 某公司组织系统图

## 二、组织工作

(一) 组织工作的含义和特点。组织工作作为一项管理职能是指在组织目标已经确定的情况下，将实现组织目标所必需进行的各项业务活动加以分类组合，并根据管理宽度原理，划分出不同的管理层次和部门，将监督各类活动所必需的职权授予各层次、各部门的主管人员，以及规定这些层次和部门间的相互配合关系。它的目的就是要通过建立一个适于组织成员相互合作、发挥各自才能的良好环境，从而消除由于工作或职责方面所引起的各种冲突，使组织成员都能在各自的岗位上为组织目标的实现作出应有的贡献。

组织工作这个职能是由人类在生产劳动中需要合作而产生的，正如巴纳德所强调的那样，人类由于受到生理的、心理的和社会的种种限制，为了达到某种目的就必须进行合作，而合作之所以能有更高的效率、能更有效地实现某种目标，在多数情况下就是由于有了组织结构的缘故。因此，从组织工作的含义看，设计、建立并保持一种组织结构，基本上就是主管人员的组织工作职能的内容。具体地说，组织工作职能的内容包括以下四个方面：



1. 根据组织目标设计和建立一套组织机构和职位系统；
2. 确定职权关系，从而把组织上下左右联系起来；
3. 与管理的其他职能相结合，以保证所设计和建立的组织结构有效地运转；
4. 根据组织内外部要素的变化，适时地调整组织结构。

(二) 从组织工作的含义及具体内容来看，组织工作职能具有以下一些特点：

1. 组织工作是一个过程。设计、建立并维持一种科学的、合理的组织结构，是为成功地实现组织目标而采取行动的一个连续的过程，这个过程由一系列的逻辑步骤所组成：

- (1) 确定组织目标；
- (2) 对目标进行分解，拟定派生目标；
- (3) 明确为了实现目标所必需的各项业务工作或活动，并加以分类；
- (4) 根据可利用的人力、物力以及利用它们的最佳途径来划分各类业务工作或活动；
- (5) 授予执行有关各项业务工作或活动的各类人员以职权和
- (6) 通过职权关系和信息系统，把各层次、各部门联结成为一个有机的整体。

这个过程的前两步实际上是组织工作的依据，有了这个依据，组织工作才有必要和可能进行，其后几步才真正是组织工作的实质内容。一般地，组织工作实务同这个过程是相吻合的。主管人员通过这一过程来消除混乱，解除人们在工作或职责方面的矛盾和冲突，建立起一种适合组织成员互相默契配合的组织结构。

组织工作过程的结束，其最终表现或最终成果就是一系列的组织系统图和职务说明书。组织系统图描述的是一个组织内部的各种机构（包括层次和部门），以及其中相应的职位和相互关系。而职务说明书则是详细规定了各个职务的职权和职责以及与其相关的上下左右的关系。

2. 组织工作是动态的。通过组织工作建立起来的组织结构不是一成不变的，而是随着组织内外部要素的变化而变化的。由于任何组织都是社会系统中的一个子系统，它在不断地与外部环境进行能量、信息、材料等的输入和输出，而这种输入和输出一般地都会影响到组织目标。随着时间的推移，原来的目标由于环境变化，可能不太适宜了，那么这时依据计划工作中的改变航道原理，必须根据环境条件的变化，不断地修正目标。目标的变化自然又会影响到随同目标而产生的组织结构，为使组织结构能切实起到促进组织目标实现的作用，就必须对组织结构作出适应性的调整。例如，近年的健康资料表明，随着人民生活水平逐渐提高，人群死因谱已发生改变，传染病的死亡率在下降，而一些与文明社会伴随而来的诸如心血管疾病、恶性肿瘤等的死亡率在上升。在这种情况下，许多医院的内部结构也必将随之发生某些变动，比如成立心理健康咨询门诊、精神病科等等。此外，即使组织的内外部要素的变化对组织目标影响不大，但随着社会的进步，科学技术的发展，当原有的组织结构已不能高效地适应实现目标的要求时，也需要进行组织结构的调整和变革。所以，我们说组织工作具有动态的特点。根据这一特点，在具体从事组织结构的调整时，前述的组织工作过程的逻辑步骤基本上是适用的。但其中应加上对现有组织结构进行分析这一步骤。

3.组织工作应重视非正式组织。由霍桑试验以及巴纳德等人的研究成果可知，组织有正式组织和非正式组织之分。在组织工作职能的实施过程中，随着组织结构的建立，一个正式组织就形成了。但是任何正式组织中都必然伴随着非正式组织。非正式组织是在组织成员之间感情相投的基础上，由于现实观点、爱好、兴趣、习惯、志向等一致而自发形成的结伙关系。关于非正式组织为什么能够存在以及怎么样存在等问题的研究是属于社会心理学研究范围的，但了解一些非正式群体的特点，对主管人员来说则是非常重要的。在组织工作中，应着重考虑非正式组织的这样两个特点：

(1)非正式组织在满足组织成员个人的心理和感情需要上，比正式组织更有优越性。所以应发挥非正式组织比正式组织具有更强的凝聚力的作用。

(2)非正式组织形式灵活，稳定性弱，覆盖面广，几乎所有的正式组织的成员都介入某种类型的非正式组织。根据这两个特点，主管人员在组织工作中应有意识、有计划地促进某些具有较多积极意义的非正式组织的形成和发展，例如技术钻研、学习互助、业余娱乐等，使其成为正式组织的辅助。在时机成熟和条件许可的情况下，也可将其中一些转化为正式组织，使其成为组织工作所设计和保持的组织结构的有机组成部分。

(三)组织工作的分析方法。彼德·德鲁克总结了组织工作的三种分析方法，对我们执行管理的组织工作职能有重要的参考意义。

1.业务活动分析(Activities Analysis)。主要分析组织为实现目标应该有哪些活动。只有利用严密的业务活动分析，才能使主管人员明确必须执行哪些任务，哪些任务属于同一类，以及应该如何着重强调每项业务工作的轻重缓急。

2.决策分析(Decision Analysis)。主要分析在各项业务活动中有哪些种类的决策，这些决策的重要程度如何，应该由哪一层次、哪一部门或人员作出，以及各级主管人员参与决策的方式和程度等。

3.关系分析(Relationship Analysis)。主要分析职权关系、职责关系、负责关系、沟通关系等。

(四)组织工作要回答或解决的基本问题。总的说来，组织工作的成果之一就是形成了一个“组织结构”，人们常说的“组织设计”，指的就是组织结构的设计，因此，组织工作要回答或解决的基本问题就包括：

1.决定管理宽度，从而引起组织机构分级的因素是什么？

2.决定各种类型部门划分的因素是什么？各类基本部门划分的优缺点有哪些？

3.在把各种业务工作指令下达给既定部门时，要注意哪些因素？

4.在一个组织中存在着哪些职权关系？

5.为什么应该把职权分散到整个组织结构的各个部分？确定分散程度的因素是什么？

6.委员会在组织中处于什么地位？

7.经理应该如何把组织理论应用到实际工作中？

这些问题实际上也就是组织理论要研究的基本问题。

## 第二节 组织的类型

组织结构 (Organizational Structure) 就是表现组织各部分排列顺序、空间位置、聚集状态、联系方式以及各要素之间相互关系的一种模式，它是执行管理和经营任务的体制，如图 9—2 所示。管理系统的组织结构犹如人体的骨架。

206 块骨头组成的骨架在人体起着支架。保护的作用，正是有了骨架，消化、呼吸、循环等系统才能发挥正常的生理功能。组织结构在整个管理系统中同样起“框架”作用，有了它，系统中的人流、物流、信息流才能正常流通，使组织目标的实现成为可能。所不同的是组织结构是主管人员有意识地创造的结构，组织能否顺利地达到目标，能否促进个人在实现目标过程中作出贡献，在很大程度上取决于这种结构的完善程度。也正因为组织结构是“人造”的而不是天生的，因而也就表现出各种各样的类型。

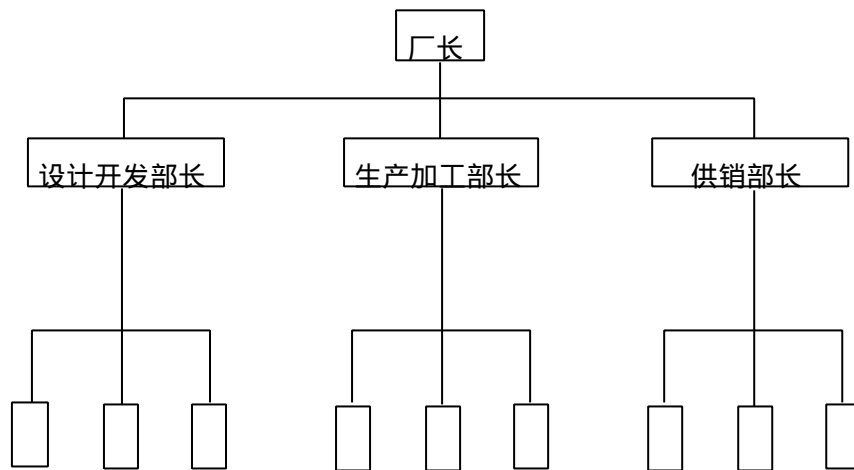


图 9—2 组织结构

### 一、影响人们设计或选择组织结构类型的因素

归纳起来有两大因素。

(一) 组织规模。涉及多种具体的因素，例如：社会生产力水平；科学技术发展的程度；组织“产出”（即产品、服务）的生产技术特点及数量；组织的服务对象（顾客）的特点和数量；等等。

(二) 管理哲学（或思想）。设计或选择者的指导思想。大体上有两个“极端”：一个是机械式 (Mechanism) 组织结构，它较多地从经济学意义上考虑问题，强调理性和逻辑因素，强调运用正式程序、职权、规章等等方法来规范组织内人与人之间的关系及行为。另一个是有机式 (Organic) 结构，它较多地从社会学意义上考虑问题，强调非理性因素、因地制宜，强调分工不宜过细，不宜过于“程式化”，要根据任务的需要加以弹性划分，根据“感情因素”（也即满足组织成员的各种需要）灵活应用，强调人员行为的自我调节和非正式的关系。

应该指出，纯粹的机械式结构或有机式结构是不存在的，这仅仅是理论上的抽象。在实际工作中存在的结构一般是介乎二者之间。我们所说的组织结构类型就是从这个角度来划分的。

### 二、直线型组织结构

直线型组织结构是最早、最简单的一种组织结构形式。它的特点是：组织中各种职务按垂直系统直线排列，各级主管人员对所属下级拥有直接的一切职权，组织中每一个人只能向一个直接上级报告，即“一个人，一个头儿”。其优点是结构比较简单，权力集中，责任分明，命令统一，联系简捷。其缺点是在组织规模较大的情况下，所有的管理职能都集中由一人承担，往往由于个人的知识及能力有限而感到难于应付，顾此失彼，可能会发生较多失误。此外，每个部门基本关心的是本部门的工作，因而部门间的协调比较差。一般地，这种组织结构形式只适用于那些没有必要按职能实行专业化管理的小型组织，或者是现场的作业管理。

直线型组织结构形式如图 9—3 所示。其中  $L_i$  ( $i=1, 2, 3$ ) 表示组织第  $i$  层次管理人员。

### 三、职能型组织结构

职能型组织结构的特点是，组织内除直线主管外还相应地设立一些组织机构，分担某些职能管理的业务。这些职能机构有权在自己的业务范围内，向下级单位下达命令和指示，因此，下级直线主管除了接受上级直线主管的领导外，还必须接受上级各职

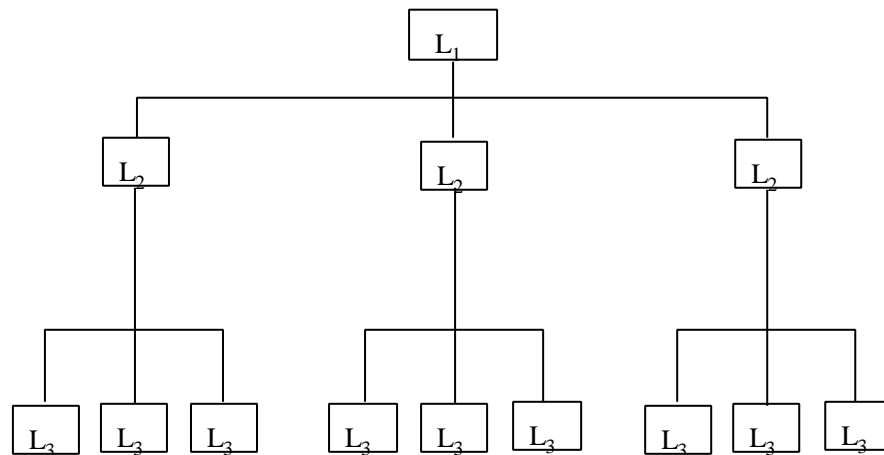


图 9—3 直线型组织结构

能机构的领导和指示。如图 9—4 所示。它的优点是能够适应现代组织技术比较复杂和管理分工较细的特点，能够发挥职能机构的专业管理作用，减轻上层主管人员的负担。但其缺点也比较明显，即这种结构形式妨碍了组织必要的集中领导和统一指挥，形成了多头领导，对基层来讲是“上边千条线，下面一根针”，无所适从。因此，不利于明确划分直线人员和职能科室的职责权限，容易造成管理的混乱。图 9—4 中， $L_i$  ( $i=1, 2$ ) 表示直线部门； $F$  表示职能部门。

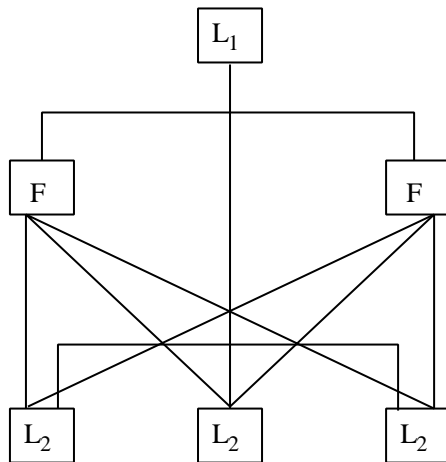


图 9—4 职能型组织结构

#### 四、直线参谋型组织结构

直线参谋型组织结构吸取了以上两种结构形式的优点，并克服其缺点。它的特点是设置了两套系统。一套是按命令统一原则组织的指挥系统；另一套是按专业化原则组织的管理职能系统。直线部门和人员在自己的职责范围内有决定权，对其所属下级的工作实行指挥和命令，并负全部责任，而职能部门和人员仅是直线主管的参谋。只能对下级机构提供建议和业务指导，没有指挥和命令的权力。可见，这种组织形式实行的是职能的高度集中化。其优点是领导集中、职责清楚、秩序井然、工作效率较高，整个组织有较高的稳定性。而缺点则是下级部门的主动性和积极性的发挥受到限制；部门间互通情报少，不能集思广益地作出决策，当职能参谋部门和直线部门之间目标不一致时，容易产生矛盾，致使上层主管的协调工作量增大；难于从组织内部培养熟悉全面情况的管理人才；整个组织系统的适应性较差，因循守旧，对新情况不能及时作出反映，这种组织结构形式对中、小型组织比较适用，但对于规模较大、决策时需要考虑较多因素的组织，则又不太适用。图 9—5 表示直线参谋型组织结构。表示第  $i$  层次直线部门； $F_i$  ( $i=1, 2$ ) 表示第  $i$  层次起参谋作用的职能部门。

#### 五、直线职能参谋型组织结构

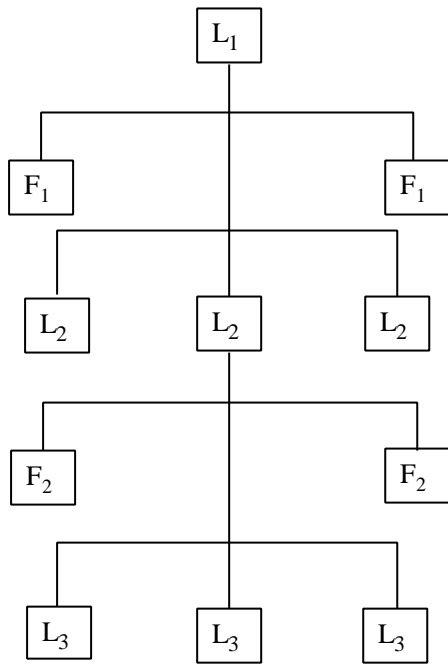


图 9—5 直线参谋型组织结构

直线职能参谋型组织结构结合了直线参谋型组织结构和职能型组织结构的优点，它是在坚持直线指挥的前提下，为了充分发挥职能部门的作用，直线主管在某些特殊的任务上授予某些职能部门一定的权力，例如决策权、协调权、控制权等等。他们可以在权限范围内直接指挥下属直线部门。这种类型的组织结构形式在生产企业中用得比较多，例如协调性的生产调度部门，控制性的经营销售部门以及技术检验部门等，上层直线主管授予他们相应的权力可以大大提高管理的有效性。

直线职能参谋型组织结构形式如图 9—6 所示。图中的 L、F 示意同上图；“——”表示直线指挥权；“—”表示业务指导及部分直线指挥权。

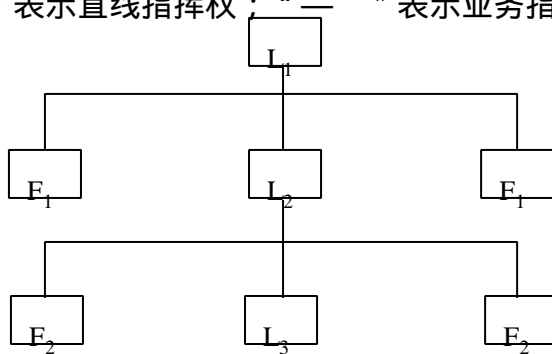


图 9—6 直线职能参谋型组织结构

## 六、事业部制组织结构

事业部制组织结构首创于 20 年代的美国通用汽车公司，它是在总公司领导下设立多个事业部，各事业部有各自独立的产品和市场，实行独立核算。事业部内部在经营管理上则拥有自主性和独立性。这种组织结构形式最突出的特点是“集中决策，分散经营”，即总公司集中决策，事业部独立经营，

这是在组织领导方式上由集权制向分权制转化的一种改革。

事业部制这种组织结构形式的主要优点是组织最高层管理摆脱了具体的日常管理事务，有利于集中精力作好战略决策和长远规划，提高了管理的灵活性和适应性，有利于培养和训练管理人才。它的缺点是，由于机构重复，造成了管理人员的浪费；由于各个事业部独立经营，各事业部之间要进行人员互换就比较困难，相互支援较差；各事业部主管人员考虑问题往往从本部门出发，而忽视整个组织的利益。

这种组织结构多适用于规模较大的一些公司等组织，在国外已相当普及，而我国则刚刚在个别的联合公司。大企业开始采用。事业部制组织结构形式如图 9—7 所示。图中的 F 表示职能部门。

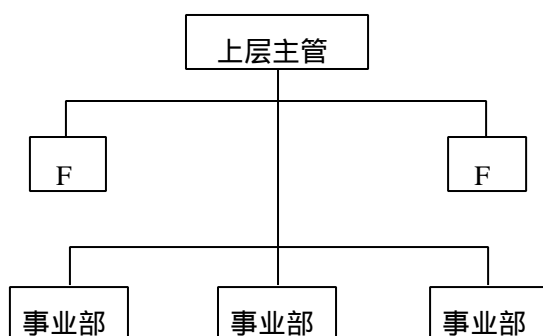


图 9—7 事业部制组织结构

在事业部制组织结构的基础上，70 年代在美国和日本的一些大公司又出现了一种新的组织结构形式——超事业部制组织结构。它是在组织最高管理层和各个事业部之间增加了一级管理机构，负责统辖和协调所属各个事业部的活动，使领导方式在分权的基础上又适当地集中。这样做的好处是可以集中几个事业部的力量共同研究和开发新产品，可以更好地协调各事业部的活动，从而能够增强组织活动的灵活性。

### 七、矩阵型组织结构

矩阵型组织结构，又称规划—目标结构。它是把按职能划分的部门和按产品（或项目，或服务等）划分的部门结合起来组成一个矩阵，使同一名员工既同原职能部门保持组织与业务上的联系，又参加产品或项目小组的工作。为了保证完成一定的管理目标，每个项目小组都设负责人，在组织的最高主管直接领导下进行工作。如图 9—8 所示。这种组织结构形式的特点是打破了传统的“一个员工只有一个头儿”的命令统一原则，使一个员工属于两个甚至两个以上的部门。它的优点是加强了各职能部门的横向联系，具有较大的机动性和适应性；实行了集权与分权较优的结合；有利于发挥专业人员的潜力；有利于各种人才的培养。其缺点是，由于这种组织形式是实行纵向、横向的双重领导，处理不当，会由于意见分歧而造成工作中的扯皮现象和矛盾；组织关系较复杂，对项目负责人的要求较高；由于这种形式一般还具有临时性的特点，因而也易导致人心不稳。



图 9—8 矩阵型组织结构

#### 八、多维立体型组织结构

多维立体型组织结构是由美国道一科宁化学工业公司 (Dow Corning) 于 1967 年首先建立的。它是矩阵型组织结构形式和事业部制组织结构形式的综合发展。这种结构形式由三方面的管理系统组成：

- (1) 按产品 (项目或服务) 划分的部门 (事业部)，是产品利润中心；
- (2) 按职能如市场研究、生产、技术、质量管理等划分的专业参谋机构，是职能利润中心；

(3) 按地区划分的管理机构，是地区利润中心。在这种组织结构形式下，每一系统都不能单独作出决定，而必须由三方代表，通过共同的协调才能采取行动。因此，多维立体型组织结构能够促使每个部门都能从整个组织的全局来考虑问题，从而减少了产品、职能、地区各部门之间的矛盾。即使三者之间一旦有摩擦，也比较容易统一和协调。这种类型的组织结构形式最适用于跨国公司或规模巨大的跨地区公司。美国道一科宁公司运用这种结构形式收到了显著的经济效果，1967—1976 年营业额平均每年都增加 15% 左右。

以上介绍的八种类型是到 80 年代末为止的一些主要的和基本的组织结构形式的类型。需要指出的是这些类型基本上是对实际存在的组织结构形式一定程度的理论抽象，仅仅是一个基本框架，而现实组织则要比这些框架丰富得多。此外，多数组织的组织结构并不是纯而又纯的一种类型，而是多种类型的综合体。随着社会生产力的发展和人们对管理客观规律认识的逐步深化，组织结构形式的类型也必将得到更进一步的完善和发展。



### 第三节 组织工作的基本原理

设计和建立合理的组织结构，根据组织由外部要素的变化适时地调整组织结构，其目的都是为了更有效地实现组织目标，那么，怎样才能做好组织工作，使通过组织工作所设计、建立并维持的组织结构及其表现形式更好地促进组织目标的实现呢？长期以来，管理学家及管理工作者们进行过许多有益的探索和研究，综合国内外经验，我们认为，进行有效的组织工作应遵循以下基本原理。

#### 一、目标统一性

目标统一性原理可以表述为：组织结构的设计和组织形式的选择必须有利于组织目标的实现。任何一个组织，都是由它的特定的目标决定的，组织中的每一部分应该都与既定的组织目标有关系，否则，它就没有存在的意义。例如，医院的目标是治病救人，为人民服务，那么它的组织机构及其形式：内、外、妇、儿科、门诊科室、药房、供应科、财务科等等，就是围绕实现医院的目标而设置的。同样道理，每一机构又有自己的分目标来支持总目标的实现，则这些分目标就又成为机构进一步细分的依据。为此，目标层层分解，机构层层建立下去，直至每一个人都了解自己在总目标的实现中应完成的任务，这样建立起来的组织机构才是一个有机整体，才能成为保证组织目标的实现奠定组织基础。

这一原理还要求在组织设计中要以事为中心，因事设机构、设职务，做到人与事高度配合，避免出现因人设事、因人设职的现象。

#### 二、分工协调

分工就是按照提高管理专业化程度和工作效率的要求，把组织的目标分成各级、各部门以至各个人的目标和任务，使组织的各个层次、各个部门，每个人都了解自己在实现组织目标中应承担的工作职责和职权。有分工就必须有协调，协调包括部门之间的协调和部门内部的协调。分工协调原理可以这样来表述：组织结构的设计和组织形式的选择越是能反映目标所必需的各项任务和工作的分工，以及彼此间的协调，委派的职务越是能适合于担任这一职务的人的能力与动机，其组织结构和形式就越有效。组织结构中的管理层次的分工、部门的分工及职权的分工，各种分工之间的协调就是分工协调原理的具体体现。

#### 三、管理宽度

管理宽度原理可以表述为：主管人员有效地监督、指挥其直接下属的人数是有限的。管理宽度的限度取决于多方面的因素，例如工作类型，主管人员以及下属的能力等等。因此，管理宽度是因组织、因人而异的。由于管理宽度的大小影响和决定着组织的管理层次，以及主管人员的数量等一些重要的组织问题，所以，每一个主管人员都应根据影响自身管理宽度的因素来慎重地确定自己的理想宽度。

#### 四、权责一致

权责一致原理可表述为：职权和职责必须相等。在进行组织结构的设计时，既要明确规定每一管理层次和各个部门的职责范围，又要赋予完成其职责所必须的管理权限。职责与职权必须协调一致，要履行一定的职责，就应该有相应的职权，这就是权责一致原理的要求。只有职责，没有职权、或权限大小，则其职责承担者的积极性、主动性必然会受到束缚，实际上也不可

能承担起应有的责任；相反，只有职权而无任何责任，或责任程度小于职权，将会导致滥用权力和“瞎指挥”，产生官僚主义等等。因此，在实际的组织设计中应尽量避免这两种倾向。科学的组织结构应该是将职务、职责和职权形成规范，订出章程，使无论什么人，只要担任该项工作就得有所遵从。

### 五、统一指挥

统一指挥原理可表述为：组织的各级机构以及个人必须服从一个上级的命令和指挥，只有这样，才能保证命令和指挥的统一，避免多头领导和多头指挥，使组织最高管理部门的决策得以贯彻执行，根据这一原理，上级指示从上到下逐级下达，不许发生越级指挥的现象，下级只接受一个上级的领导，只向一个上级汇报并向他负责，这样，上下级之间就形成了一个“指挥链”。在这个指挥链上，上级既能了解下属情况，下属也容易领会上级的意图。因此，按照统一指挥原理去办，指挥和命令如果能组织安排得当，就可做到政令畅通，提高管理工作的有效性，而那些由于“多头领导”和“政出多门”所造成的混乱就可避免。

统一指挥的原理在实践中可能会出现一些麻烦，例如缺乏横向联系和必要的灵活性等等。为弥补这一缺陷，在应用中往往还规定主管人员有必要的临时处置、事后汇报之权，其依据的原则是我们在本书第二章中曾讲述过的“法约尔桥”。这个原则规定，根据统一指挥的原理，上级可授权下级相互进行直接的联系，但必须将行动结果报告各方的上级，这样才不致于削弱而且还有助于统一指挥的实施。

### 六、集权与分权相结合

这条原理可以表述为：为了保证有效的管理，必须实行集权与分权相结合的领导体制。该集中的权力集中起来，该下放的权力就应该分给下级，这样才能够加强组织的灵活性和适应性。如果事无巨细，把所有的权力都集中在最高管理层，不仅会使最高层主管淹没于繁琐的事务当中，顾此失彼，而且还会助长官僚主义、命令主义和文牍主义作风，忽视了组织有关战略性、方向性的大问题。因此，高层主管必须将与下属所承担的职责相应的职权授予他们，使下属有职、有责、有权，这样就可以使下属充分发挥他们的聪明才干，调动他们的积极性，以保证管理效率的提高，也可以减轻高层主管的负担，以集中精力抓大事。当然，在具体的组织中，究竟哪些权力应该集中，哪些权力应该分散，这并没有统一的模式，往往是根据组织的具体性质结合一定的管理经验来决定的。

### 七、精干高效

无论任何一种组织结构形式，都必须将精干高效原理放在重要地位。精干高效原理可表述为：在服从由组织目标所决定的业务活动需要的前提下，力求减少管理层次，精简管理机构 and 人员，充分发挥组织成员的积极性，提高管理效率，更好地实现组织目标。一个组织只有机构精简，队伍精干，工作效率才会提高；如果组织层次繁多，机构臃肿，人浮于事，则势必导致浪费人力，滋长官僚主义、办事拖拉、效率低下。因此，一个组织是不是具备精干高效的特点，这是衡量其组织结构是否合理的主要标准之一。

### 八、稳定性与适应性相结合

这一原理可表述为：组织结构及其形式既要有相对的稳定性，不要总是轻易变动，但又必须随组织内外部条件的变化，根据长远目标作出相应的调整。

已如前述，任何组织都是一个开放的社会子系统，在其活动过程中，都与外部环境发生一定的相互联系和相互影响，并连续不断地接受外来的“投入”而转换为“产出”。一般地说，组织要进行实现目标的有效活动，就要求必须维持一种相对平衡的状态，组织越稳定，效率也将越高。组织结构的大小调整和各部门职权范围的每次重新划分，都会给组织的正常运行带来有害的影响。因此，组织结构不宜频繁调整，应保持相对稳定。但是，不但组织本身是在不断运动的，而且组织赖以生存的大环境也是在不断变化的，当组织结构相对地呈现僵化状态，组织内部效率低下，而且无法适应外部的变化或危及生存时，组织的调整与变革就是不可避免的了。因为只有调整和变革，才会给组织重新带来效率和活力。

### 九、均衡性

这一原理可表述为：同一级机构、人员之间在工作量、职责、职权等方面应大致平衡，不宜偏多或偏少。苦乐不均、忙闲不均等等都会影响工作效率和人员的积极性。

## 第十章 组织结构的设计

组织结构在组织工作乃至整个管理工作中的作用，随着组织规模的扩大和业务关系的复杂而日益显著。在小规模的组织里，分工简单，尚未形成较完整的严密的组织结构，管理活动主要凭主管者个人的经验。到本世纪初，组织结构才作为一个重要的管理问题受到人们的重视。关于组织结构的设计自然就成为人们研究的焦点。科学管理的创始人泰罗曾设计一个职能式组织结构。他主张计划与执行分开；主张实行专业分工以充分发挥专业人员的作用。这种职能式组织结构一般在基层是可行的。但在组织规模扩大和业务复杂的机构中，由于这种纯粹职能式严重地违背了统一指挥的原理而不能普遍执行。法约尔、韦伯、穆尼（James D. Mooney）等也分别从相同或不同的角度对组织结构的设计作过许多有益的探讨。特别是随着系统论、数学等在管理上的应用，更使组织结构的设计趋于完善。与此相应的，组织的类型也在不断变更，本书第九章中所述的组织结构的八种类型仅是一例，在实际的管理工作中，至少可发现有二十多种不同类型的组织结构。

组织的类型虽多，但任何一个组织结构都存在着三个相互联系的问题：

- （1）管理层次的划分；
- （2）部门的划分；
- （3）职权的划分。由于组织内外环境的变化影响着这三个相互联系的问题，使得组织结构的形式呈现出多样性。因此，合理的组织结构设计就是要正确处理这三个问题。

所谓组织结构的设计，就是把为实现组织目标而需完成的工作，不断划分为若干性质不同的业务工作，然后再把这些工作“组合”成若干部门，并确定各部门的职责与职权。总之，组织结构的设计就是对组织内的层次、部门和职权进行合理的划分。

## 第一节 管理层次的划分和管理宽度

### 一、管理层次的产生

当生产力十分低下，社会分工极其简单的时候，基本的生产劳动是个体的，计划、组织、实施、执行直至成果享受，可能都是一个人。所谓的管理者也就是劳动者自己。随着生产力的进一步发展，人们的活动也复杂起来。劳动的方式逐渐由个体向群体发展，一项工作往往需要几个人一起做，并有分工协作，这就出现了人与人之间的关系问题，出现了管理者与被管理者。一开始，管理者与被管理者关系比较简单，管理者领导较多的人尚能有效地实现目标。但随着生产力的发展，科技的进步，以及经济的增长，组织规模越来越大，管理者与被管理者的关系随之复杂化。为处理这些错综复杂的关系，管理者需要花费大量的时间和精力，而对于一个主管者来讲，其能力、精力和时间都是有限度的，例如现代心理学研究定量地证明：对于大多数人来说，同时思考两个以上问题时，思维效率将大大降低。因此，主管者要想有效地领导下属，就必须考虑究竟能直接有效管辖多少下属的问题，即管理宽度问题。

管理宽度 (Span of management) 又称“管理跨度”或“管理幅度”，指的是一名主管人员有效地监督、管理其直接下属的人数是有限的。当超过这个限度时，管理的效率就会随之下降。因此，主管人员要想有效地领导下属，就必须认真考虑究竟能直接管辖多少下属的问题，即管理宽度问题。换句话说，超过了管理宽度时，就必须增加一个管理层次 (Administrative levels)。这样，可以通过委派工作给下一级主管人员而减轻上层主管人员的负担。如此下去，便形成了有层次的结构。但是，上级主管人员减轻这部分负担的同时，也带来了监督下一级主管人员怎样执行的工作负担，而监督也需要时间和精力。所以，增加管理层次节约出来的时间，一定要大于用于监督的时间，这是衡量增加一个管理层次是否合理的重要标准。

管理层次与管理宽度有关。较大的宽度意味着较少的层次，较小的宽度意味着较多的层次。这样，按照管理宽度的大小及管理层次的多少，就可形成两种结构：扁平结构和直式结构。所谓扁平结构 (flat structure)，就是管理层次少而管理宽度大的结构；而直式结构 (tall structure) 的情况则相反。扁平结构与直式结构各有利弊：

(1) 扁平结构有利于缩短上下级距离，密切上下级关系，信息纵向流通快，管理费用低，而且由于管理幅度较大，被管理者有较大的自主性、积极性、满足感，同时也有利于更好地选择和培训下层人员；但由于不能严密地监督下级，上下级协调较差，管理宽度的加大，也加重了同级间相互沟通联络的困难。

(2) 直式结构具有管理严密、分工明确、上下级易于协调的特点。但层次增多，带来的问题也越多。这是因为层次越多，需要从事管理的人员迅速增加，彼此之间的协调工作也急剧增加，互相扯皮的事层出不穷。管理层次增多之后，在管理层次上所花费的设备和开支，所浪费的精力和时间也自然增加。管理层次的增加，会使上下的意见沟通和交流受阻，最高层主管人员所要求实现的目标，所制定的政策和计划，不是下层不完全了解，就是层层传达到基层之后变了样。管理层次增多后，上层管理者对下层的控制变得困难，易造成一个单位整体性的破裂；同时由于管理严密，而影响下级人员

的主动性和创造性。因此，一般来说，为了达到有效，应尽可能地减少管理层次。

## 二、影响管理宽度的因素

研究管理宽度问题，首先需要了解影响管理宽度的因素是什么？根据许多管理学家所进行的大量的实证研究，影响管理宽度的因素概括起来主要有以下几个。

（一）主管人员与其下属双方的素质和能力。凡受过良好训练的下属，不但所需的监督比较少，而且不必时时事事都向上级请示汇报，这样就可以减少与其主管接触的次数，从而增大管理宽度。同样道理，素质和能力均较强的主管人员能够在不降低效率的前提下，比在相同层次，担负类似工作的其他主管人员管辖较多的人员而不会感到过分紧张。

（二）面对问题的种类。主管人员若经常面临的是较复杂、困难的问题或涉及方向性、战略性的问题，则直接管辖的人数不宜过多。反之，若主管人员大量面临的是日常事务，已有规定的程序和解决方法，则管辖的人数可以较多一些。

（三）工作任务的协调。工作任务相似及工作中需协调的频次较少，则宽度可加大，组织层次也可减少。

（四）授权。适当的和充分的授权可以减少主管人员与下属之间接触的次数和密度、节约主管人员的时间和精力，以及锻炼下属的工作能力和提高其积极性。所以，在这种情况下，管辖的人数可适当增加。不授权、授权不足、授权不当或授权不明确，都需主管人员进行大量的指导和监督，效率不会高，因而宽度也不会大。

（五）计划的完善程度。事前有良好的计划，使工作人员都能明了各自的目标和任务，可减少主管人员指导及纠正偏差的时间，那么管辖的人数就可以多一些，反之则不然。

（六）组织沟通渠道的状况。组织沟通渠道畅通，信息传递迅速、准确，所运用的控制技术比较有效，对下属的考核制度比较健全，在这种情况下，管理宽度可考虑加大一些。

此外，工作对象的复杂性、下属人员的空间分布，以及组织的稳定程度等因素也影响着管理宽度。

## 三、格拉丘纳斯的上下级关系理论

法国管理顾问格拉丘纳斯（V. A. Graicunas）在1933年首次发表的一篇论文中，分析了上下级之间可能存在的关系，并提出了一个用来计算在任何管理宽度下，可能存在的人际关系数的数学模型。他的理论把上下级关系分为三种类型：

（一）直接的单一关系。指上级直接地、个别地与其直属下级发生联系。

（二）直接的组合关系。存在于上级与其下属人员的各种可能组合之间的联系。

（三）交叉关系。即下属彼此打交道的联系。

如果A有三个下属B、C、D，那么他们之间存在的这三种关系如表10—1所示。

表10—1

直接的单一关系	直接的组合关系	交叉关系
A → B	A → B 和 C	B → C
A → C	A → B 和 D	B → D
A → D	A → C 和 D	C → B
	A → C 和 B	C → D
	A → D 和 B	D → B
	A → D 和 C	D → C
	A → B 和 C 及 D	
	A → C 和 B 及 D	
	A → D 和 C 及 D	

可能有人会认为类似 A → B 和 C 与 A → C 和 B 这样的关系是一样的，但格拉丘纳斯认为是不同的。因为其中有一个由“以谁为主”的问题所造成的心理状态。

通过这三种上下级关系的分析，格拉丘纳斯认为，在管理宽度的算术级数增加时，主管人员和下属间可能存在的互相交往的人际关系数几乎将以几何级数增加。据此，他提出了一个可以用在任何管理宽度下计算上下级人际关系数目的经验公式：

$$C = n[2^{n-1} + (n-1)]$$

式中，C——可能存在的人际关系数；

n——管理宽度。

根据这一公式，不同下属人数的可能关系数可见表 10—2。

表 10—2

n(下属人数)	C(关系数)
1	1
2	6
3	18
4	44
5	100
6	222
7	490
8	1080
9	2376
10	5210
11	11374
12	24708
13	2359602

由此可见，随着管理宽度的增加，上下级之间的相互关系数量也在急剧上升。这说明管理较多下属的复杂性，因此主管人员在增加下属人数前一定

要三思而行。

需要指出的是，格拉丘纳斯的这个公式没有涉及上下级关系发生的频次和密度，因而它的实用性受到了一定的限制。对一个主管人员来说，相互关系和所发生的频次和密度（可用所需时间来计算）也应是在确定下属人数时所考虑的重要因素。

#### 四、变量依据法

70年代，美国洛克希德导弹与航天公司（Lockhead）对管理中依据的变量与管理宽度的关系进行了研究。他们验证了若干决定管理宽度的重要变量。这些变量主要有以下几方面。

（一）职能的相似性。指一名主管人员领导下的各部门或人员所执行的职能的异同程度。显然，下属职能相似程度高，则管理宽度可较大。

（二）地区的邻近性。指一位主管人员领导下的单位或个人在地理位置上的集中或分散程度。下属较为集中的，管理宽度可较大。

（三）职能的复杂性。指要完成的任务和要管理的部门的特点和工作性质的难易程度。

（四）指导与控制的工作量。它包括领导一方与被领导一方的工作能力、业务熟练程度、需要训练的工作量、授权的多少，以及需要亲自关心的程度等。

（五）协调的工作量。指本单位与上级单位、同级单位之间，以及与下属各部门之间的协调配合所需花费的精力和时间。

（六）计划的工作量。指用来反映主管人员及其所在单位的计划工作职能的重要性、复杂性和时间要求。

在明确了决定管理宽度的变量依据之后，该公司把这些变量按困难程度分成五级，每级规定一个权数，表示影响管辖人数的重要程度。如表 10—3 所示。表中所列的权数是根据 150 个中层管理的实例得出的，具有一定的统计规律性。

在此基础上，他们又分析了若干组织与管理较得法的企业，得出了一个由不同变量影响程度的权数总和所对应的建议管理宽度标准值表，供各级主管人员参照和对比。见表 10—4。



影响宽度的 主要变量	工作量的级差与权数				
	职能相似性	完全相同 1	基本相同 2	相似 3	基本不同 4
地区邻近性	完全在一起 1	同一办公楼 2	同一工厂不 同办公楼 3	地区同一， 不同地点 4	不在同一 地区 5
职能复杂性	简单的工作 2	例行公事 4	稍微复杂 6	复杂多变 8	非常复杂 而且多变 10
指导与控制	管理训练工 作量极少 3	管理工作量 有限 6	适当的定期 管理 9	经常持续的 管理 12	始终严密 的管理 15
协调	与他人的 关系级少 2	明确规定的 有限关系 4	适当的便于 控制的相互 关系 6	相当密切的 关系 8	相互间接 接触面广，但 又不重复 的关系 10
计划工作	规模与复杂 性都很小 2	规模与复杂 性有限 4	中等规模和 复杂性 6	要求相当的 努力，有有 关政策指导 8	要求极大 努力，范围 与政策均 不明确 10

表 10—4 建议的管理宽度标准值表

影响管理宽度诸变量权数之和	建议的标准宽度人数
22—24	8—11
25—27	7—10
28—30	6—9
31—33	5—8
34—36	4—7
37—39	4—6
40—42	4—5

从表 10—4 可看出，权数总和越小，管理宽度越大；反之，则越小。但需要说明的是，对表 10—4 的具体运用，由于尚有些未能考虑到的因素，诸如主管人员配备有秘书、助手，以及其他一些特殊情况，因此，还应根据不同情况对所得的权数总和加以修正。例如，当有担负一部分主管人员工作的直线助理时，所得的权数总和乘以一定的系数，然后再同标准的宽度值相比较，这样确定的管理宽度的数值才可能是比较适用的。

总之，管理宽度问题存在于各类、各级组织之中，它是研究和具体设计

组织结构时要考虑的最基本的问题。我们知道，管理宽度的确定受许多因素的影响，但这诸方面因素影响程度的不同，决定了管理宽度的弹性是很大的，并没有一个固定的数值。因此，这就要求处子各级主管职位的主管人员应根据本单位的具体情况，随机制宜地考虑各种影响因素，运用各种方法，来确定自己理想的管理宽度。

### 五、组织层次的分工以及相互关系

在组织的纵向结构中，通过组织层次的划分，组织目标也随之作呈梯形状的分化。因此，客观上要求每一管理层次都应有明确的分工。

一个组织中管理层次的多少，应具体地根据组织规模的大小，活动的特点以及管理宽度而定。如前所述，一般说来，大部分组织的管理层次往往可以分为三层，即上层、中层、基层。（1）对于上层来讲，其主要任务是从组织整体利益出发，对整个组织实行统一指挥和综合管理，并制定组织目标以及实现目标的一些大政方针。

（2）中层的主要任务是负责分目标的制定、拟定和选择计划的实施方案、步骤和程序，按部门分配资源，协调下级的活动，以及评价组织活动的成果和制订纠正偏离目标的措施等。（3）基层的主要任务就是按照规定的计划和程序，协调基层员工的各项工作，完成各项计划和任务。美国斯隆管理学院提出一种叫做“安东尼结构”（Anthony Structure）的经营管理层次结构。该结构把经营管理分成三个层次，即战略规划层、战术计划层和运行管理层。这相当于我们上面所说的上层、中层、基层的划分法。这三个层次的情况如表 10—5 所示。

表 10—5 经营智理层次

	战略规划	战术计划	运行管理
层 次			
项 目	上层	中层	基层
主要关心的问题	是否上马，什么时候上马	怎样上马	怎样干好
时间幅度	3—5 年	半年—2 年	周或月
视野	宽广	中等	狭窄
信息来源	外部为主，内部为辅	内部为言，外部为辅	内部
信息特征	高度综合	中等汇总	详尽
不肯定的冒险程度	高	中	低

从表 10—5 可看出，“安东尼结构”中的战略规划层考虑的是组织的全局性、方向性以及涉及到与目标有关的大政方针问题，例如一个项目要不要上马，什么时候上马合适，这些都是一个组织中的最基本的决策问题。一旦决策失误，那么效率越高就意味着损失越大。战术计划层主要考虑的是在既定方针下怎样组织和安排，即要回答的是怎样上马的问题。而运行管理层则关心的是怎样干好的问题，即具体实行计划、组织生产是他们的主要任务。

任何组织无论怎么划分其管理层次，各层次之间的相互关系总是一定的，即管理层次是自上而下地逐级实施指挥与监督的权力。较低层次的主管人员处理问题的权限由较高一级的主管人员给予规定。他必须对上级的决策

作出反应，并且向他的上一级主管汇报工作。组织的上层管理在一般情况下向更高一级的委派者负责。在西方国家，无论组织采取什么形式，上层主管只向业主或股东（代表）大会或董事会汇报工作。而在我国，尤其是在全民所有制性质的组织中，上层主管具有双重身份，既代表国家，又代表职工，因此，他必须向这个组织的上级管理机关以及职工代表大会汇报工作。随着社会主义市场经济体制的建立和完善，以及国有企业向现代企业制度的转变，这种情况将会有重大变化。

## 第二节 部门的划分

要提高工作效率，必须对整个组织的工作进行充分细致的分析，并进行明确的分类。在此基础上进行科学的综合，就形成我们通常所指的部门。部门是指组织中主管人员为完成规定的任务有权管辖的一个特定的领域。“部门”（Department）这个术语在不同的组织有不同的称呼，企业组织称为分公司、部和处；军队用师、团、营、连；政府单位则称部、局、处、科等。

部门划分的目的，在于确定组织中各项任务的分配与责任的归属，以求分工合理、职责分明，有效地达到组织的目标。正如法约尔所指出的，它是“为了用同样多的努力生产更多和更好的产品的一种分工。”

### 一、部门划分的主要标志、方法及特点

组织活动的特征，随着目标的不同而千差万别。但大量的实证研究表明，部门划分的标志与方法却具有普遍适用性。这些标志与方法主要有：

（一）按人数划分。单纯地按人数多少来划分部门可以说是一种最原始、最简单的划分方法。军队中的师、团、营、连即是用此方法划分的。这种按人数划分部门的方法是抽取一定数量的人在主管人员的指挥下去执行一定的任务。一般来讲，这种划分方法的特点是仅仅考虑人力，因此在现代高度专业化的社会中有逐渐被淘汰的趋势。当然并不排除在现代社会的某些场合，尤其是在基层的部门划分中仍然适用。

（二）按时间划分。这种方法多见于组织的基层。它是在正常的工作日不能满足工作需要时所采用的一种划分部门的方法。例如许多工业企业按早、中、晚三班制进行生产活动，那么部门设置就可是三个。此外，交通、邮电、医院等组织也采用这种轮班制的方法来进行部门的划分。这种划分方法给管理带来的主要问题是监督、效率以及中晚班的费用比较高，除此而外，没有什么别的问题。

（三）按职能划分。按职能划分部门是许多组织广泛采用的一种方法。这种方法是根据生产专业化的原则，以工作或任务的性质为基础来划分部门的。这些部门可以被分为基本的职能部门和派生的职能部门。基本的职能部门（也即企业的职能）处于组织机构的首要一级，在每一个基本职能部门之内一般还需进一步的细分。细分的结果就形成了派生的职能部门。细分的前提是基本职能部门的主管人员感到其管理宽度太大，不能保证有效的管理时，才需要建立派生的职能部门。例如，一个企业，当其规模随着业务活动的扩展而有必要将其中的采购职能分离出来并委派一名负责人来主管这项工作，这个新的采购单位就是一个派生的职能部门。这种派生职能部门的划分，只要存在进一步划分的充分根据，就可能要持续进行若干级。图 10—1 是一个以制造业公司为例的典型的按照职能划分各部门的示意图。

按职能划分部门的优点在于，它遵循分工和专业化原则，因而有利于充分发挥专业职能，使主管人员的注意力集中在组织的基本任务上，有利于目标的实现，同时它简化了训练工作，为上层主管部门提供了进行严格控制的手段。但是这种划分，容易使各职能部门的专业人员产生“隧道视野”，即除了自身领域外，其他什么也看不见，从而给各部门之间的横向协调带来一定的困难。

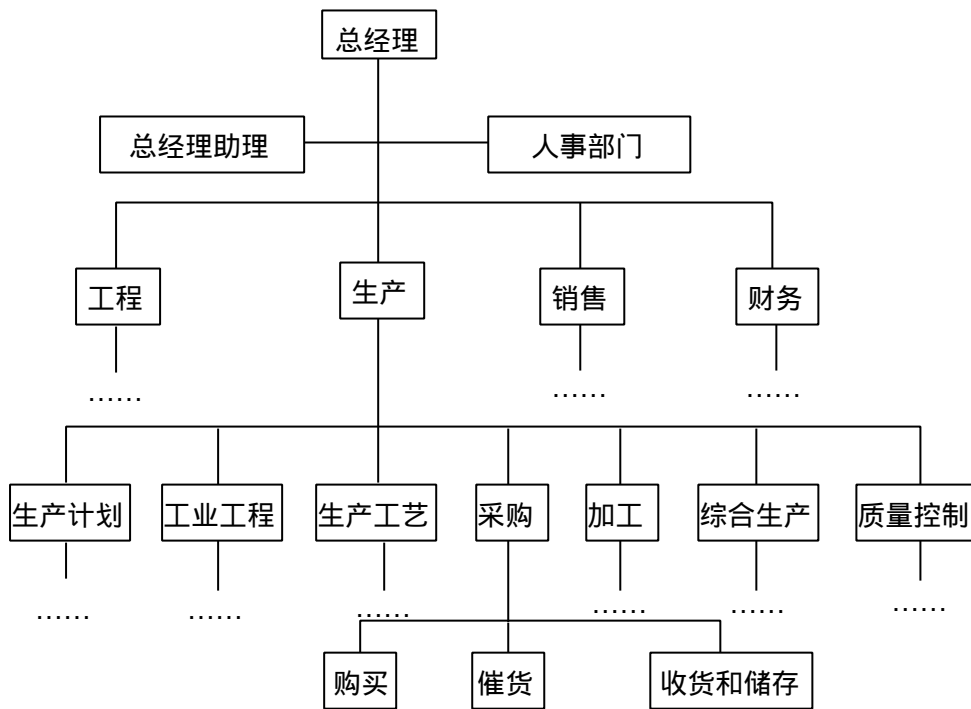


图 10—1 制造业公司按职能划分的部门

需要指出的是，如前所述，法约尔曾把企业的职能分为六种基本职能：（1）技术职能（生产）；（2）商业职能（购买，销售与交换）；（3）财务职能（资本的筹集与运用）；（4）安全职能（财产和人身的保护）；（5）会计职能（包括统计）；（6）管理职能。大多数组织在采用按职能划分部门时，基本上就是按这些职能作为标志的，不过只是在具体细分时各有差别，例如技术职能细分为工程、生产，又如商业职能细分为销售、采购，等等。至于企业的管理职能，则是一个综合性的职能，按此职能设立的部门，一般是综合部门，例如总经理办公室。

（四）按地区划分。对于在地区分散的组织来说，按地区划分部门是一种比较普遍采用的方法。这种方法是在当组织地理位置分布于不同地区，各地区的政治、经济、文化等因素影响到组织的经营管理时，把某个地区或区域内的业务工作集中起来，委派一位经理来主管其事。其目的是为了调动各个地区的积极性，从而取得地方化经营的优势效益。图 10—2 是一个以生产制造公司为例，典型的按地区划分的组织机构示意图。

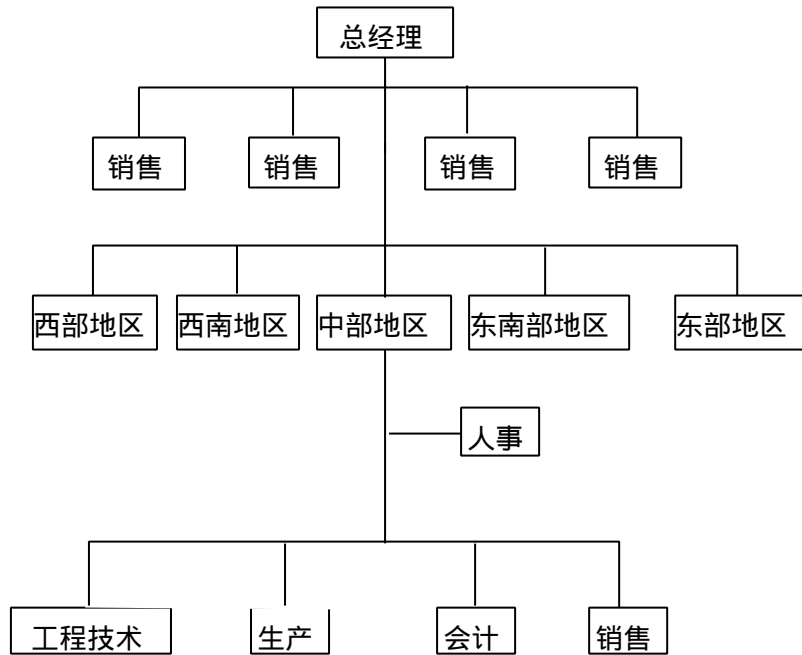


图 10—2 典型的按地区划分的组织机构（制造业公司）

这种按地区划分部门的方法，责任下放到基层，有利于改善地区内的协调，取得地区经营的经济效益，同时也有利于主管人员的培养和训练。但是，这种方法的缺点是，需要更多的具有全面管理能力的人员，增加了最高主管部门控制的困难，而且地区之间往往不易协调，集中的经济服务工作也不容易进行等等。

（五）按产品划分。按产品划分部门是按产品或产品系列来组织业务活动的一种方法。例如大学里的系、研究所就是按照不同领域里的课程和研究而设置的。

这种按产品划分部门的方法一般能够发挥个人的技能和专长，发挥专用设备的效率，有利于部门内的协调。同时，它还使各部门的主管人员把注意力集中在产品上，这对产品的改进和发展是十分重要的。但是，这种方法要求更多的人具有全面管理的能力，各产品部门的独立性比较强而整体性则比较差。这就加重了主管部门在协调和控制方面的困难。如图 10—3 所示。

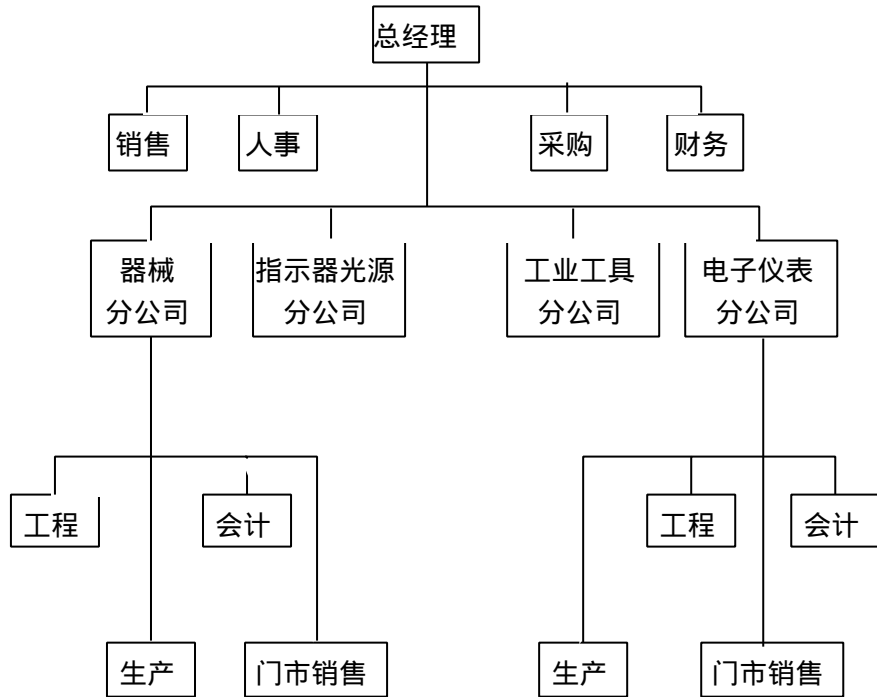


图 10—3 典型的按产品划分的组织机构（制造业公司）

（六）按服务对象划分。这是一种多用于最高主管部门以下的一级管理层次中的划分部门的方法。它根据服务对象或顾客的需要，在分类的基础上划分各个部门。这种方法也是许多不同类型的组织中所普遍采用的。例如一所大学的学生，可以分为研究生、本科生、专科生、进修生、函授生、夜大学生等类型。那么，对这些不同类型的学生的安排，就形成了学校的不同部门。

这种按服务对象划分部门的方法，最大的优点就是能满足各类对象的要求，社会效益比较好。但按这种方法组织起来的部门，主管人员常常要求给予特殊的照顾，从而使这些部门和按照其他方法组织的各部门之间的协调发生困难。此外，这种方法有可能使专业人员和设备得不到充分的利用。如图 10—4 所示。

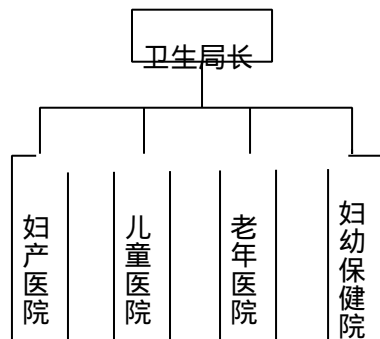


图 10—4 按服务对象划分的组织机构

（七）按设备划分。这也是一种划分部门的基本方法。这种方法常常和其他划分方法结合起来使用。例如医院的放射科、心电图室、脑电图室、超

声波室等部门的形成，就是按这种方法划分的。又如现在许多组织都已建立起来的电子计算机站或信息处理中心，也是这种划分方法的一个例子。这种划分方法的优点在于，能够经济地使用设备，充分发挥设备的效益，使设备的维修、保管以及材料供应等更为方便，同时也为发挥专业技术人员的特长以及为上级主管的监督管理提供了方便。

以上介绍的是一些划分部门的主要的基本方法，除此之外，还有一些方法如按市场销售渠道划分、按工艺划分、按字母或数字划分等等。限于篇幅，这里就不一一细述。总而言之，设计组织的横向结构，即划分各层次的业务部门，是为保证组织目标的实现而对业务工作进行安排的一种手段。所以，在实际的运用中，每个组织都应根据自己的特定条件，选择能取得最佳效果的划分方法。但应该指出的是，划分方法的选择不是唯一的，并不一定要求各层次的业务部门都整齐划一。在很多的情况下，常常采用混合的方法来划分部门，即在一个组织内或同一组织层次上采用两种或两种以上的划分方法。例如一所大学，在中层这个管理层次上，就可以按领域划分为各个系、所；按职能划分为教务处、人事处、后勤处、财务处、保卫处、外事处等；按服务对象划分为研究生院、函授学院；按设备划分为数据处理中心等等。这种混合划分部门的方法，常常能够更有效地实现组织的目标。

## 二、矩阵组织和项目小组

上述几种部门划分的标志，最主要的是按职能划分，其他各种，归根到底还是要按职能作进一步划分，例如按产品划分部门，在部门内还要分职能。因此，实际工作中常常是结合几种方法进行部门划分的。近几年来被广泛应用的一种方法是“矩阵组织”（Matrix Organization）。我们在第九章介绍组织结构类型时，也曾提到“矩阵型组织结构”。这里着重从设计组织结构的角度作进一步介绍。

矩阵组织和项目小组是在 50 年代开始出现的一种组织结构形式，它的实质是：在同一个组织结构中，按职能划分部门的形式同按产品划分部门的形式相结合。它主要应用在一些新兴行业（电子、航天）的工程部门、研究与发展部门。其典型形式如图 9—8 所示。

矩阵组织实际上可以称之为“临时性的组织”，为了完成某一项目，由各职能部门抽调人员组成项目经理部（项目小组），该项目经理部中包括了为完成项目所必需的各类专业人员。当项目完成之后，各类人员仍回原部门，此项目经理部即不复存在。多个项目经理部以图 10—5 的形式排列在一起，即成为矩阵组织。

### 图 10—5 矩阵组织

矩阵组织具有这样一些优点：（1）加强了横向联系，克服职能部门相互脱节，各自为政的现象；（2）专业人员和专用设备能够得到充分利用；（3）具有较大的机动性，任务完成即解散，各回原来的部门；（4）各行各业人员互相启发，克服“近亲繁殖”。

矩阵组织的缺点是人员受双重领导，出了问题难以查清责任。克服缺点的办法是：（1）授予项目经理的全面职权；（2）独立预算；（3）项目经理与职能经理共同制定进度与确定重点，如有矛盾，提交上一级解决。

## 三、部门划分的原则



部门划分应遵循分工原理。分工原理告诉我们，一个组织机构越是能够反映为达到组织目标所必要的任务或工作，以及有助于它们的协调，所确定的各种职务越是适合于承担这些职务的人的能力和动机，就越是一个有效能和有效率的机构。具体原则如下。

（一）力求维持最少部门。组织结构是由管理层次、部门结合而成的。组织结构要求精简，部门必须力求量少。但这是以有效地实现组织目标为前提的。现实中大概是出于美学和控制方面的理由，常常有些主管者坚持在组织机构第一级以下的一切部门，都要按照完全相同的方式划分业务工作，建立在组织结构中各级平衡并以连续性和对等性为特征的刻板结构。这是对部门划分的误解，建立机构的目的是不是供人欣赏，也不是控制，而是为了有效地实现目标。

（二）组织机构应具有弹性。划分部门应随业务的需要而增减。在一定时期划分的部门，没有“永久”性的“商标”，其增设和撤销应随业务工作而定。可设立临时部门或工作组来解决临时出现的问题。

（三）确保目标的实现。必要的职能均应具备，以确保目标的实现。在企业中，其主要职能是生产、销售和财务等，在医院里，主要职能是医疗服务等，像此类的职能都必须要有相应的部门。当某一个职能与两个以上部门有关联时，应将每一部门所负责的部分，加以明确规定。

（四）各部门职务的指派应达到平衡，避免忙闲不均，工作量分摊不均。

（五）检查职务与业务部门分设。考核和检查业务部门的人员，不应隶属于受其检查评价的部门，这样就可以避免检查人员的“偏心”，真正发挥检查职务的作用。

总之，部门的划分，解决了因管理宽度的限制而约束组织规模扩大的问题，同时把业务工作安排到各个部门中去，有利于组织目标的实现。由于业务工作的划分难以避免地带来部门间不协调的问题，因此，在划分部门的同时，也必须考虑到这种不协调所带来的消极影响。

### 第三节 职权的种类

职权 (Authority) 亦即职务范围内的管理权限。所有主管人员想要通过他所率领的隶属人员去完成某项工作,就必须拥有包括指挥、命令等在内的各种必须具备的权力。换句话说,职权是主管人员行使职责的一种工具。

同职权共存的是职责 (Responsibility)。正如法约尔所说,职责与职权是孪生子,是职权的当然结果和必要补充。作为一个主管人员,当处于某一职位担负一定职务时,必然要尽一定的义务。这种占有某职位,担任某职务时应履行的义务,称之为职责。职权、职责都是针对同一任务而言的,作为医院院长为达到某一目标把某任务分配给内科主任时,必须把执行这一任务的权力授予他,使权责共存一体,这样他才可能顺利执行这一任务。所以说,权责应相等,职责不可能小于也不应大于所授予的职权。

在组织内,最基本的信息沟通就是通过职权关系来实现的。通过职权关系上传下达,使下级按指令行事,上级得到及时反馈的信息,进行有效的控制,作出合理的决策。

组织内的职权有三种类型:直线职权、参谋职权、职能职权。

#### 一、直线职权

直线职权 (line authority) 是直线人员所拥有的包括发布命令及执行决策等的权力,也就是通常所指的指挥权。直线主管 (linemanager) 指能领导、监督、指挥、管理下属的人员。很显然,每一管理层的主管人员都应具有这种职权,只不过每一管理层次的功能不同,其职权的大小及范围各有不同而已,例如厂长对车间主任拥有直线职权,车间主任对班组长拥有直线职权。这样,从组织的上层到下层的主管人员之间,便形成一个权力线;这条权力线被称为指挥链 (Chain of command) 或指挥系统 (line of command)。在这条权力线中,职权的指向由上而下。由于在指挥链中存在着不同管理层次的直线职权,故指挥链又叫层次链 (scalar chain)。它颇像一座金字塔,通过指挥链的信息传递,由上而下,或由下而上地进行,所以,指挥链既是权力线,又是信息通道。在这个指挥链中,职权关系有两条必须遵循的原则。

(一) 分级原则。每一层次的直线职权应分明,这样才有利于执行决策职责和信息沟通。一位厂长在总结经验时曾说过这样一段话:“在我的厂,厂长的职权不容侵犯,令行禁止,不能违抗;厂长的责任也一丝一毫不容推卸……。副手的权力,我也从不侵犯,该车间主任、科长管的事,我决不干预,我不是一个人说了算,而是在各自职权范围内,人人说了算。这样,生产才能有秩序地进行。如果大事小事都来找厂长,那就说明下属干部不负责任,厂长用人不当。”这是符合分级原则的。超越层次,越俎代庖,下级人员失去积极性、主动性,这是违背分级原则的。

(二) 职权等级原则。作为下级来讲,应该“用足”自己的职权,在自己职权范围内作出决策,只有当问题的解决超越自身职权界限时,才可提交给上级。相反,惧怕担当风险的主管人员,或才能平庸的主管人员,常常是把一切问题上交,仅仅起“交换台”的作用。这样,一方面造成上级忙于应付具体事务;另一方面,自己则失去指挥功能,徒占其位。

#### 二、参谋职权

参谋职权 (staff authority) 是参谋所拥有的辅助性职权。包括提供咨询、建议等。在“田忌赛马”的故事中,孙臆为田忌献策而胜齐威王,孙臆

所行使的即为参谋职权。

参谋职权的概念由来已久。在中外历史上很早就出现了一种为统治者出谋划策的智囊人物。在我国两千多年的历史中，有过许多食客、谋士、军师、谏臣的记载。

近代组织中出现的参谋及其职权的概念来自军事系统。

1807年，普鲁士军事改革家香霍斯特（G. J. D. Scharnhorst），创建了军事参谋本部体制。所有军事统帅的决策过程，必须依赖参谋部集体智慧的支持来完成。以后德国、美国等军队也相继建立了参谋组织，并成为军队中不可缺少的一部分。随着社会的发展，管理问题的日益复杂，“多谋善断”由独自一人来完成已不可能。不仅仅军事上，而且政治、经济等部门都需要出谋划策的参谋人员。

参谋的种类有个人与专业之分。前者即参谋人员。参谋人员是直线人员的咨询人，他协助直线人员执行职责。专业参谋，常为一个单独的组织或部门，就是一般的“智囊团”（think tank）“顾问班子”。专业参谋部门的出现，是时代发展的产物，它聚合了一些专家，运用集体智慧，协助直线主管进行工作。

参谋和直线之间的界限是模糊的。作为一个主管人员，他既可以是直线人员，也可以是参谋人员，这取决于他所起的作用及行使的职权。当他处在自己所领导的部门中，他行使直线职权，是直线人员；而当他同上级打交道或同其他部门发生联系时，他又成为参谋人员。例如医院院长在医院内是直线人员，但在卫生局进行计划或决策而征询他的意见时，他便成为参谋人员了。

### 三、职能职权

职能职权（Functional Authority）是指参谋人员或某部门的主管人员所拥有的原属直线主管的那部分权力。在纯粹参谋的情形下，参谋人员所具有的仅仅是辅助性职权，并无指挥权，但是，随着管理活动的日益复杂，主管人员不可能是完人，也不可能通晓所有的专业知识，仅仅依靠参谋的建议还很难作出最后的决定，这时，为了改善和提高管理效率，主管人员就可能将职权关系作某些变动，把一部分本属于自己的直线职权授予参谋人员或某个部门的主管人员，这便产生了职能职权。

职能职权大部分是由业务或参谋部门的负责人来行使的，这些部门一般都是由一些职能管理专家所组成。例如，一个公司的总经理统揽全局管理公司的职权，他为了节约时间，加速信息的传递，就可能授权财务部门直接向生产经营部门的负责人传达关于财务方面的信息和建议，也可能授予人事、采购、公共关系等顾问一定的职权，让其直接向直线组织发布指示等等。由此可看出，职能职权是组织职权的一个特例，可以认为它介于直线职权和参谋职权之间。

最后，应该说明的是，组织结构设计的成果，表现为组织图（organization chart）、职位说明书（position description）和组织手册（organization manual）上。

（一）组织图。又称组织树（Organization tree），它用图形的方式表示组织内的职权关系和主要职能。组织图的垂直形态，显示权力和责任的关联体系，其水平形态则显示分工与部门化的分组现象，本书第九章所示的组织结构图，基本上就是这种组织图。

(二) 职位说明书。包括工作的名称、主要的职能、职责、执行此责任的职权和此职位与组织其他职位的关系，以及与外界人员的关系。例如，某医院主管人员的职位说明：

(1) 职位名称：医院院长。

(2) 主要任务：院长在上级卫生局和卫生局局长监督下处理本院所有医疗业务和医院发展事务，为本医院内部执行任务的首长。(3) 工作关系：对上关系——直属卫生局，向卫生局长负责；对下关系——统率医院医疗、财务及其所属人员。院长也是医院的决策人，有的还有任用人员的职权。

(三) 组织手册。通常是职位说明书与组织图的综合，它表示直线部门的职权与职责，每一职位的主要职能及其职权、职责，以及主要职位之间的相互关系。

显然，不管是组织图还是职位说明书，所表示的都是被称之为正式组织 (formal organization) 的结构。但实际上，在组织中还存在着一种组织——非正式组织 (informal organization)。非正式组织经常变动，因此不可能用图形表示。但是，正式组织与非正式组织相互作用，并影响着人们的行为，这一点是不容忽视的。因此，近年来有人提出在设计正式组织时，必须考虑非正式组织的作用。

## 第十一章 组织结构的运行

组织结构的运行 (Organization structure operate) 是组织结构“动态”的一面，它是相对于“静态”而言的。设计出的组织结构，仅仅是一个“框架”，尚处于“静态”之中。为了使组织结构在实现目标的过程中作出贡献，必须使它运转起来。使组织结构运转起来的前提是配备人员，即按照组织结构中职位的要求配备相应的人员（在本书第四篇中将详细介绍）。在其运转过程中须不断地实施指导和领导工作、控制工作，同时还必须进行组织分析，以使组织结构有效地运转。

在组织结构运转过程中，要正确处理的关系有：集权与分权；直线职权、参谋职权与职能职权；个人管理与集体管理；等等。

## 第一节 组织的概念

### 一、授权

(一) 什么是授权。所谓授权 (Delegation of Authority) 就是指上级委授给下属一定的权力, 使下属在一定的监督之下, 有相当的自主权和行动权。授权者对于被授权者有指挥和监督之权, 被授权者对授权者负有报告及完成任务的责任。

授权是一个过程。这个过程包括确定预期的成果、委派任务、授予实现这些任务所需的职权, 以及行使职责使下属实现这些任务。从某种意义上说, 目标管理就是授权的一种形式。按照这种管理方法, 各级管理人员在一定期限内都应有集体和个人的工作目标。目标制定后, 上级即根据目标内容对下级授予包括用人、用钱、对外交涉等权力, 使下级能运用这些权力尽力完成所定的目标。上级只用目标管理下级, 在期限内或到期限后, 用这些目标对下级的工作进行检查和考核。

授权并不意味着授责。授权只是把一部分权力分散给下属, 而不是把与“权”同时存在的“责”分散下去。换言之, 当一级主管把某几种决策权授给二级部属时, 虽然二级部属因而获得该决策权, 但一级主管仍然负有相同的责任。例如, 一个防疫站长, 当他所属的某科室不能按期完成任务时, 即使该科长觉得自己应负完全责任, 但该站长还是避免不了要最后负责。

授权有它特定的含义, 应注意区别以下问题:

1. 授权不同于代理职务。代理职务是在某一时期, 依法或受命代替某人执行其任务, 代理期间相当于该职, 是平级关系, 而不是上级授权给他。

2. 授权不同于助理或秘书职务。助理或秘书只帮助主管工作, 而不承担责任, 授权的主管依然应负担全责。在授权中, 被授权者应当承担相应的责任。

3. 授权不同于分工。分工是在一个集体内, 由各个成员按其分工各负其责, 彼此之间无隶属关系; 而授权则是授权者和被授权者有上、下之间的监督和报告关系。

4. 授权不同于分权。授权主要是指权力的授予和责任的建立, 它仅指上、下级之间短期的权责授予关系; 而分权则是授权的延伸, 是在组织中有系统地授权, 这种权力根据组织的规定可以较长时期地留在中、下级主管人员手中。

(二) 授权应遵循的原则。授权的范围很广, 有用人之权, 做事之权等。它们虽各具有一些不同的特点, 但不管哪种授权, 都有一些共同的准则可以遵循。授权应遵循的准则如下:

1. 因事设人, 视能授权。一切依被授权者的才能大小和知识水平的高低为依据。“职以能授, 爵以功授”, 这是古今中外的历史经验, 两者绝不能混为一谈。“因人设事”、“以功授权”, 必然贻误大事。授权前, 必须将本单位的工作任务, 仔细分析其难易程度, 以使职权授予最适合的人选。一旦授予下属职权而下属不能承担职责时, 应明智地及时收回职权。

2. 明确所授事项。授权时, 授权者必须向被授权者明确所授事项的任务目标及权责范围。这样不仅有利于下属完成任务, 更可避免下属推卸责任。

3. 不可越级授权。只能对直接下属授权, 不可越级授权。例如局长只能把所属的权力授给他所管辖的处长, 而不能越过处长直接授予科长。越级授

权必然造成中层主管人员的被动，以及部门之间的矛盾。

4. 授权适度。授予的职权是上级职权的一部分，而不是全部，对下属来讲，这是他完成任务所必需的。授权过度等于放弃权力。对于涉及到有关组织全局的问题，例如决定组织的目标、发展方向、人员的任命和升迁、财政预算，以及重大政策问题等，不可轻易授权，更不可将不属于自己权力范围内的事授予下属。

5. 适当控制。在授权过程中要适度地进行控制。如果主管人员授权后，仍不断地检查工作，是授权不足的表现。有效的主管人员在实施授权前，应先建立一套健全的控制制度、制定可行的工作标准和适当的报告制度，以及能在不同的情况下迅速采取补救的措施。

6. 相互信赖。授权和沟通相似，必须基于主管人员和部属之间的相互信赖的关系。因此，主管人员如果把权力授予下属，就应该充分信任下属，也就是说要“用人不疑”。

## 二、集权与分权

集权意味着职权集中到较高的管理层次；分权则表示职权分散到整个组织中。集权与分权是相对的概念，不存在绝对的集权和分权。绝对的集权，意味着没有下层管理者，就如同在一个医院内，没有内科、外科等科室主管人员，仅有院长一样。职权的绝对分散意味着没有上层的主管人员，形同没有院长的医院。实际上这两种组织结构都是不存在的。有层次的组织的建立，就已经存在着某种程度的分权。为使组织结构有效地运转，还必须确定分权的程度应该是怎样的。

(一) 集权与分权的程度。一般说来，集权或分权的程度，常常根据各管理层次拥有的决策权的情况来衡量。

1. 决策的数目。基层决策数目越多，分权程度就越高；反之，上层决策数目越多，集权的程度就越高。

2. 决策的重要性及其影响面。若较低一级管理层次作出的决策事关重大，涉及面较广，就可认为分权程度较高；相反，若下级作出的决策无关紧要，则集权程度较高。例如，只允许分厂作出有关经营管理方面决策的公司，其分权程度就低于还允许分厂作出有关财务与人事方面决策的公司。

3. 决策审批手续的简繁。在根本不需要审批决策的情况下，分权的程度就较高；在作出决策以后，还必须呈报上级领导审批的情况下，职权分散程度就低一些；如果在作出决策前，必须请示上级，那么分权的程度就更低一些。此外，较低一级管理层次在决策时，需要请示的人越少，分权的程度就越高。

按照集权与分权的程度不同，可形成两种领导方式：集权制 (System of Centralization) 与分权制 (System of Decentralization)。集权制指管理权限较多地集中在组织最高管理层。它的特点是：

(1) 经营决策权大多数集中于上层主管，中下层只有日常的业务决策权限；(2) 对下级的控制较多，例如下级的决策前后都要经过上级的审核；(3) 统一经营；(4) 统一核算。分权制就是把管理权限适当分散在组织的中下层。

分权制的特点是：(1) 中下层有较多的决策权；(2) 上级的控制较少，往往以完成规定的目标为限；(3) 在统一规划下可独立经营；(4) 实行独立核算，有一定的财务支配权。

(二) 影响集权或分权程度的因素。集权和分权的程度，是依据条件的

变化而变化的。影响集权和分权程度的因素如下：

1. 决策的代价。这里要同时考虑经济标准和诸如信誉、士气等一些无形的标准。对于较重要的决策、耗费较多的决策，由较高管理层作出决策的可能性较大。因为基层主管人员的能力及获取的信息量有限，限制了他们去决策。再者，重大决策的正确与否责任重大，因此往往不宜授权。

2. 政策的一致性要求。组织内部执行同一政策，集权的程度较高。

3. 规模问题。组织规模大，决策数目多，协调、沟通及控制不易，宜于分权；相反，组织规模小，决策数目少，分散程度较低则宜于集权。

4. 组织形成的历史。若组织是由小到大扩展而来，集权程度较高；若组织是由联合或合并而来，分权的程度较高。

5. 管理哲学。主管人员的个性与所持的哲理影响权力的分散程度。

6. 主管人员的数量和管理水平。主管人员的素质及数量，也影响着权力分散的程度。主管人员数量充足，经验丰富，训练有素，管理能力较强，则可较多地分权；反之应趋向集权。

7. 控制技术和手段是否完善。通讯技术的发展、统计方法、会计控制以及其他技术的改进都有助于趋向分权。但电子计算机的应用也会出现集权趋势。

8. 分散化的绩效。权力分散化后的绩效如何，将会影响职权的分散与否。

9. 组织的动态特性及职权的稳定性。组织正处于迅速发展中，要求分权。原有的、较完善的组织或比较稳定的组织，一般趋向集权。有些问题的处理有很强的时间性，而且要随机应变，权力过于集中容易贻误时机，处理此类事项的权力应当分散，以便各管理环节机动灵活地解决问题。

10. 环境影响。决定分权程度的因素中，大部分属组织内部的，但影响分权程度的还有一些外部因素，例如经济、政治等因素。这些外部因素常促使集权。正如戴尔（Ernest Dale）写道：“困难时期和竞争加剧可能助长集权制。”



## 第二节 处理直线人员、职能人员与参谋人员的关系

直线职权、参谋职权和职能职权的基本含义，已在本书第十章中阐述过，但是在组织结构运转的实际工作中，情况则要复杂得多。三种职权（人员）关系处理不当，就有可能导致混乱，管理效率低下。如前所述，随着组织规模的扩大，管理问题的日益复杂化，主管人员的知识和能力不能适应需要，于是相继出现了参谋职权（人员）和职能职权（人员）。但在实际当中，这三种人员的职权经常容易混淆。此外，参谋职权的无限扩大，容易削弱直线人员的职权乃至威信；职能职权的无限扩大，则容易导致“多头领导”，最终都是导致管理混乱，效率低下。因此，要保证组织结构的正常运转，处理好三种职权（人员）的关系，是组织结构运行中一个重要问题。

在处理各种职权关系时应注意以下几个问题。

### 一、三种人员在管理工作中的相互关系本质上是一种职权关系

在任何一个现实的组织中，各级管理人员的职责都兼具直线、参谋或职能的因素。从前述的直线职权、参谋职权、职能职权的性质和特点可以看出，在现代组织中，这三种职权是使组织活动朝向组织目标的不可分割的整体。直线职权意味着作出决策，发布命令并付诸实施，是协调组织的人、财、物，保证组织目标实现的基本权力。参谋职权则仅仅意味着协助和建议的权力，它的行使是保证直线主管人员作出的决策更加科学与合理的重要条件。职能职权由于是直线职权的一部分，因此也具有直线职权的特点，但职能职权的范围小于直线职权，它主要解决的是关于怎么做和何时做的问题，绝不能包揽直线的一切权力。同时，职能职权的行使者多是一些有一定专长的参谋人员，因此，它更能从某一专业的角度出发来保证一项决策的科学性、可行性和实用性，从而大大促进管理效率的提高。

### 二、注意发挥参谋人员的作用

（一）理顺直线和参谋的关系。一般来说，参谋只是为直线提供信息、出谋划策配合直线工作。但是，在现实管理生活中，参谋和直线的关系比这复杂得多，概括起来有七种基本的直线—参谋关系。

1. 咨询（顾问）。参谋仅向直线提供咨询帮助，直线可接受也可不接受这种帮助。参谋在充分了解情况的基础上，可主动地向直线人员提出建议。

2. 按照要求提供服务。其关系与上述的咨询相似，但服务项目超过咨询和建议。参谋人员与直线人员的关系同合同承包人员与发包人的关系相似，他们的上司是参谋部门的头头。

3. 根据既定的计划，作为完成单位任务的一部分，向某组织提供参谋服务。例如，参谋组织向某组织（企业、医院等）提供常规的技术服务。这些专家、技术人员听令于参谋组织，主管人员对他们的服务质量负责。而接受服务的组织无权指挥专家们的工作，但如果他对于服务质量，对偏离既定方案有疑问时，可直接与参谋组织的主管联系。同时，参谋组织的主管也无权决定服务项目的利用程度，因为，这些已在规划中作过规定。

4. 为直线提供必要的常规辅助性服务。一旦与提供服务所必要的报告、申请或其他特别制度（例如财会制度等）经批准，提供单位就有权要求直线遵守。在发生违章时，服务单位的人员（在向直线人员提出正常要求后）有权要求在监督下进行纠正。只要提出的公文得到批准，使用单位的人员可直接与提供单位联系，要求给予有关的服务和信息。

5. 中心参谋单位和经营单位、附属的参谋单位、参谋人员之间的职权关系。例如质量控制中心，通过各分厂的质量控制处开展工作；卫生局人事部门，通过各医院人事处开展工作。这些中心参谋单位对经营组织的参谋进行业务指导，而不能下达指令。若中心参谋单位感到确有必要应做或停做某事，可向经营组织的参谋单位提出有力的建议，甚或提到经营组织的更高一级。

6. 部门主管和来自参谋单位人员之间的关系。参谋单位常常培训一些较高质量的专业人员，然后分配给经营组织。这些人员虽较长时间在经营组织里工作，但总认为参谋单位才是他们的“家”。经营组织的主管对他们进行“行政管理”，参谋单位的主管对他们进行专业管理。后者是他们的顶头上司，因为参谋单位的主管一是可变更他们的工作位置；二是决定他们的成绩大小，在提升和报酬时提出建议；三是负责不断提高他们的业务水平。这里所指的“行政管理”是经营组织的主管给他们（参谋人员）布置工作，批准请假等，并指示他们遵守其工作人员守则。“专业管理”（professional command）的含义是指，由参谋单位的主管为业务工作制定程序和建立有关标准。

7. 经理与顾问或参谋人员，或直接向他报告的单位之间的关系。参谋人员与经理下属其他人员的关系是：参谋人员或参谋单位只能提供信息、咨询和建议，通过经理的许可或决定，才能以经理的名义行令，而不能以自己的名义去让他们做什么事。

表 11—1 列出了七种基本的直线—参谋关系。表 11—1 直线与参谋相互关系的七种基本类型

项 目 \ 关 系	参谋单位的人员同经营单位领导的关系	经营单位的领导对参谋单位及其参谋单位人员的关系	参谋单位对经营单位人员的关系
(6) 由参谋单位指派到经营组织单位的员	指派的人员受经营单位领导的“行政管理”，诸如布置工作、纪律、工作时间等，但他们的上司是参谋单位的领导人	指派 人员的行政管理方面，在通知经营单位领导后，参谋单位的领导可用别的人把他们从工作岗位上替换下来	即在经营单位领导直接主管下的任何雇员的关系，他们开展自己的活动，通过部门内正常渠道工作
(7) 经营单位所属的参谋单位	提供信息，咨询和建议……由经营单位的领导作出决定并向经营人员发出指令	沟通指挥系统的直接关系	同(6)，参谋人员不向经营人员直接发布命令：异常情况除外（例如出现紧急情况无法进行正常运转时，安全员和质量员有权停止某种作业）

关系 项目	参谋单位的人员同经营单位领导的关系	经营单位的领导对参谋单位及其参谋单位人员的关系	参谋单位对经营单位人员的关系
(1) 咨询	可以主动提建议, 不一定等上级邀请	可以采纳也可以不采纳所提的建议	彼此不能给予对方指示或接受对方指示
(2) 按要求提供服务	与(1)相似, 但包括多种服务, 参谋单位必须应邀进入部门之中	与外界的承包合同相似, 参谋人员的上司是自己参谋单位的领导	当需要发挥服务作用时, 要通过经营单位的主管人员提出要求
(3) 根据既定规划提供参谋服务	比(2)更有力, 以更高级权威批准的规划为依据提供服务, 经营单位的领导不可拒绝这些服务。	参谋人员的隶属, 参谋单位的首脑, 如果经营单位的领导对提供服务的方式不满, 必须通过参谋单位的领导提出意见	同(2)
(4) 提供日常辅助性服务	服务是经营过程的常规组成部分, 不须以邀请特别规划为依据	同(3)	参谋服务人员可要求遵守规则程序。但参谋和经营人员之间保持直接的日常联系则另当别论
(5) 中心参谋单位和经营部门中的相应参谋单位	仅咨询和提示, 但不必被动等待邀请	可能但不一定利用公司总部的参谋部门的咨询和建议, 通过指挥系统, 经营单位的领导人是本部门参谋单位的上司	公司总部的参谋部门和经营部门所属参谋单位之间的职能关系, 对于专业标准、经营模式等这样一些来自部分单位的建议具有强制性, 除非在特殊情况下未经经营单位领导的批准, 不得拒绝采纳这些建议

## (二) 发挥参谋作用应注意的事项。

1. 参谋独立地提出建议。参谋人员多是某一方面的专家, 应让他们根据客观情况, 提出科学性的建议, 而不应左右他们的建议。德鲁克 1944 年受聘于美国通用汽车公司任管理政策顾问, 第一天上班时, 该公司总经理斯隆找他谈话: “我不知道我们要你研究什么, 要你写什么, 也不知道该得到什么成果。这些都是你的任务。我唯一的要求, 只是希望把正确的东西写下来,

你不必顾虑我们的反应，也不应怕我们不同意。尤其重要的是，你不必为了使你的建议易为我们接受而想到调和折衷。在我们公司里，人人都会调和折衷，不必劳你的驾。你当然也可以调和折衷，但你必须先告诉我正确的是什么，我们才能作正确的调和折衷。”这段话不仅说明参谋不仅要独立地提出建议，而且还要提出解决问题的方法。参谋不是问题的挑剔者，而是解决问题的倡导者。

2. 直线不为参谋所左右。参谋应“多谋”，而直线应“善断”，直线可广泛听取参谋意见，但永远要记住，直线是决策的主人。直线人员应像古人所云“周咨博询，不耻下问，运用之妙，存乎一心”。美国学者路易士·艾伦（Louis Alan）提出六个有效发挥参谋作用的准则：

- （1）直线人员可作最后的决定，对基本目标负责，故有最后决定之权；
- （2）参谋人员提供建议与服务；
- （3）参谋人员可主动地从旁协助，不必等待邀请，时刻注意业务方面的情况，予以迅速地协助；
- （4）直线人员应考虑参谋人员的建议，当最后决定时，应与参谋人员磋商，参谋人员应配合直线朝向目标进行；
- （5）直线人员对参谋的建议，如有适当理由，可予拒绝。此时，上级主管不能受理，因直线有选择之权；
- （6）直线与参谋人员均有向上申诉之权，当彼此不能自行解决问题时，可请求上级解决。

### 三、适当限制职能职权的使用

限制职能职权的使用，就要求做到：

（1）限制使用的范围。职能职权的运用常限于解决“如何做”（How），“何时做”（When），等方面的问题，若无限扩大到“在哪儿做”（Where），“谁来做”（Who），“做什么”（What）等方面的问题，就会取消直线人员的工作。

（2）限制使用的级别。职能职权不应越过上级下属的第一级。人事科长或财务科长的职能职权不应越过生产经理这一级。换言之，职能职权应当集中在组织结构中关系最接近的那一级。

### 第三节 委员会管理

委员会可以解释为从事执行某些方面管理职能的一组人。在现代社会的各种组织中，委员会正在作为一种集体管理的主要形式而被广泛地采用，在管理中，尤其是在决策方面扮演着愈来愈重要的角色。

#### 一、委员会

存在于各种组织中的委员会，其形式和类型可以说是多种多样的。它可以是直线式的，也可以是参谋式的；可以是组织结构的正式组成部分，有特定的职权和职责，也可以是非正式的，虽未授予职权，但常常能发挥与正式委员会职能相同的作用；此外，委员会还既可以是永久性的，也可以是临时性的，达到特定目的后就予以解散。在组织的各个管理层次都可以成立委员会。在公司的最高层，一般叫做董事会。他们负责行使制定重大决策的职权。在中、下层，也有类型不同的各种委员会，负责贯彻落实上级决策，切实保证任务的完成。

尽管委员会的形式与种类比较多，但是在对于诸如这样的一些问题，如委员会管理的利弊、如何成功地利用委员会等等则是相通的，下面我们将就这些问题展开论述。

#### （一）委员会管理的优点。

1. 集思广益。利用委员会的最重要的理由，是为了取得集思广益的好处。委员会由一组人组成，其知识、经验与判断力均较其中任何一个人高。因此，通过集体讨论、集体判断可以避免仅凭主管人员个人的知识和经验所造成的判断错误。

2. 协调作用。部门的划分，可能会产生“职权分裂”，即对某一问题，一个部门没有完全的决策权。只有通过几个有关部门的职权结合，才能形成完整的决策，解决此类问题当然可以通过提交给上一级主管人员解决，但也可以通过委员会把具有决策权的一些部门召集来解决。这样既可减轻上层主管人员的负担，又有利于促进部门间的合作。此外，委员会可以协调各部门间的活动；各部门的主管人员可通过委员会来了解其他部门的情况，使之自觉地把本部门的活动与其他部门的活动结合起来。

3. 避免权力过于集中。委员会作出的决策一般都是对组织前途有举足轻重影响的重大决策。通过委员会作出决策，一方面可得到集体判断的好处；另一方面也可避免个人的独断专行、以权谋私等弊端，委员之间起了权力互相制约的作用。

4. 激发主管人员的积极性。委员会可使下级主管人员和组织成员有可能参与决策与计划的制定过程。这样做可以激发和调动下级人员的积极性，以更大的热情去接受和执行这些决策或计划。

5. 加强沟通联络。委员会对传送信息有好处。受共同问题影响的各方都能同时获得信息，都有同等的机会了解所接受的决策，这样可以节约信息传递过程中的时间。面对面的交谈，有机会说清楚问题，这是一种非常有效的沟通联络方式。

6. 代表各方面利益。委员会的成员，一般由各方面利益集团的代表组成，因此，委员会作出的决策必然能广泛地反映各个利益集团的利益。

7. 有利于主管人员的成长。通过委员会，下级人员能够了解到其他主管人员及其整个组织所面临的问题，从而对整个组织活动有大概的了解。同时，

还能有机会学习上层主管人员的管理经验。另一方面，上层主管人员也可以在委员会中考评下级人员的能力，以作为将来向上选拔的依据。

(二) 委员会管理的缺点。如果对委员会运用不当，那么委员会管理也会出现一些缺陷，主要有：

1. 成本较高，这里所说的成本，除了资金之外，还包括时间。委员会召开会议，讨论问题，一般都需要花费很多的金钱，若有些成员需长途跋涉才能出席会议的话，那支出会更多。委员会花在会议上的时间也会相当多。会议期间，要讨论各种观点，每个人都有发言权，要为考虑集体结论而反复推敲，所有这些都需耗费许多时间。假如由一个人能解决好的问题也要提交给委员会来讨论，那么在金钱和时间上的花费就会更大。

2. 妥协折衷。当议题意见分歧较大时，委员会中人们常常出于礼貌，互相尊重或屈于权威而采用折衷的方法，以求取得全体一致的结论，这样得出的结论往往不是最优的结论。

3. 优柔寡断。由于委员会成员各自的地位、经历、知识等的不同，当为某一议题争论不休，难以取得一致意见时，往往会导致议而不决。

4. 职责分离。委员会是集体负责，这样也就没有一个人能在实际上对集体的行动负责。换句话说，都负责往往导致都不负责。

5. 一个人或少数人占支配地位。委员会的决议应该反映集体的最完善的决断。但是，往往有少数人要把自己的意志强加给他人乃至整个集体，以个人的主张代替集体的结论，这种做法将会从根本上否定委员会存在的前提。

为了更有效地发挥委员会这种集体领导形式的作用，必须注意和不断地研究如何成功地运用委员会。

(三) 成功地运用委员会。要想成功地运用委员会，发挥其长处，遏制其缺陷，那么，在运用委员会的过程中，就必须注意下列一些问题：

1. 权限和范围要明确。委员会的权限究竟是决策，还是提供建议供直线主管参考，应该明确加以规定。对于委员会会议上要讨论的议题，也必须使与会者明确地了解，以免讨论时超出这一范围，造成各种浪费。

2. 规模要适当。一般说来，委员会要有足够的规模，以便集思广益和容纳为完成其任务所需要的各种专家，但是又不能过大，以免开会时浪费时间和助长优柔寡断。有人认为，委员会的成员一般是5—6人，最多不超过15—16人。

3. 选择委员。委员会的成员应该包括哪些人，这一问题与委员会目的的性质有密切关系。要尽可能地选择具有与目的相等的专业人员作为委员会成员。同时，还要求其成员具有一定的集思广益的才能，成员的组织级别一般要相近，这样在委员会中才能真正广开言路，作出正确的结论。

4. 选择议题。提交委员会的议题，其内容必须适于讨论，否则，虽有良好的议程也无济于事。

5. 主席的重要性。担任委员会主席的人必须慎重选择，因为他肩负着委员会能否有效地发挥作用的使命。委员会的成就取决于会议主席的领导才能。一个好的会议主席，可以使委员会避免很多的浪费和缺点。这就要求委员会主席至少要做到：先计划好会议的内容；安排会议的议事日程；检查提前向委员提供的研究材料；有效的主持会议，使委员会的讨论合成一体，从而做出正确的决议等等。

6. 决议案的审校。开会完毕后，会议主席应将作出的决议向大家宣布，

这一步骤可得到全体与会人员对决议同意或不同意的明白表示，并且还可以对决议进行修正和补充。

## 二、委员会制与个人负责制的比较

委员会制与个人负责制是组织中两种不同的高层次职权分配体制。委员会制指的是组织中的最高决策权，由一个两名以上的人所组成的集体来行使，这个集体通常是一个委员会，因而叫做委员会制。如果组织中的最高决策权集中在一个人身上，由他对整个组织负责，即为个人负责制。委员会制相对于个人负责制来说，其实质是职权在同一管理层次上的分配。

委员会制的特点及其优缺点已如前所述。

个人负责制的特点是权力集中，责任明确，行动迅速，效率较高。但因个人的知识、经验以及管理能力毕竟有限，因此难免有考虑不周之处。虽然现代管理中都广设专家智囊机构帮助主管人员进行决策分析，但因决策权在一人手中，并不能完全补上这一缺陷。此外，如果权力落在不合适的人选手中，还有可能导致专制和滥用职权，因为这种体制无任何制约机制。

从委员会制和个人负责制的特点可知，这两种职权分配体制各自并非十全十美，而是各有利弊。那么，在现代组织中，具体是如何运用它们的呢？下面是美国管理协会在 80 年代末所做的一项调查。

美国管理协会（American Management Association，缩写为 AMA）在调查中把管理活动分为 12 项，并按下列四种情况大致估算它们所占的比重：

- （1）可以由委员会有效地执行的活动；
- （2）虽然可以由委员会有效地执行，但是由个人执行却更为有效的活动；
- （3）需要有委员会的辅助，但由个人执行的活动；
- （4）只能由个人执行才有效的活动。他们通过对经理们的访问交谈，并分析了二十几家有代表性公司的资料，得出了如表 11—2 所示的结果。这项调查结果表明，只有在处理涉及权限争论时委员会制的优点才显著地表现出来。

尽管有许多人认为该项调查结果现在仍是正确的，但是，不能否认，目前国内外一些组织还存在着另一种趋势，就是组织的最高管理层正在逐步改变过去纯粹个人负责制的作法，而实行委员会制。例如在国外许多大公司设立了董事会、总经理委员会等各种各样的机构。在我国一些组织中也有管理委员会等类似的机构，它们作为决策的中心，负责组织的最高层管理工作。这种趋势的由来，主要是由于组织规模日益庞大，业务活动越来越复杂，最高管理层的工作，即使把可以下授的权力授给下级，工作安排得井井有条，也仍然十分繁重，非一个人的时间和精力所能应付。因此，必须借助多方面的能力，集思广益，才可能减少失误，做出最好的决策。

成效 管理活动	可由委员会 有效地执行	可由委员会执行， 但由个人执行更 为有效	主要由个人执 行，委员会加以 辅助	由个人执行 而由委员会 执行则是无 效的
1. 计 划	20	20	25	35
2. 控 制	25	20	25	30
3. 确定目标	35	35	10	20
4. 组 织	5	25	20	50
5. 权限争执	90	10	-	-
6. 领 导	-	-	10	90
7. 行 政	20	25	25	30
8. 执 行	10	15	10	65
9. 革 新	30	20	20	30
10. 信息沟通	20	15	35	30
11. 咨 询	15	25	35	25
12. 决 策	10	30	10	50

通过委员会制和个人负责制的比较，委员会制在组织的高层管理中，尤其是在作出决策方面所表现出的优势是显而易见的，个人负责制则在执行决策的效率方面占绝对优势。因此，在具体的管理实务中，对这两种不同的职权分配体制，正确的选择应该是实行两者的结合，即组织重大决策的委员会制和执行中的个人负责制。



## 第四篇 人员配备

人员配备是诸项管理职能中的一项职能。它的直接任务是为组织结构中的各个职位配备合适的人员，其内容包括选拔、聘任、考评、培训以及吸引各类人员等五个方面。组织中任何一项管理职能的实施，任何一项任务或工作的完成都是经由人来进行的，可以说，人是组织目标实现的直接推动力。因此，组织结构中各个职位的人员配备是每一组织都应十分关心的问题，因为它直接关系到组织的活动是否有效、组织目标能否实现。

在一些已有的管理学论著中许多都把人员配备列为组织工作的一部分内容称为人事管理，但近年来人员配备作为一项独立的管理职能，正得到越来越多的管理理论家和实际工作者的认可，并且把人员配备职能的含义扩展为选人、用人、评人、育人和留人等五个方面。这就是说，人员配备除了是人事部门的具体工作以外，主管人员在这方面负有不可推卸的责任。主管人员是否用人得当，是否能增强组织的凝聚力，以便更多地留人，都直接影响着自己的工作绩效以及组织的生存发展。因此，从管理是一个系统的观点来看，人员配备作为管理的一项职能是构成管理系统完备的不可缺少的组成部分。

组织结构中需要配备的人员大体上可分为两类：一是各级主管人员；二是一般员工。由于这两类人员的配备所采用的基本方法和原理是相似的，并且有关非主管人员的配备的内容，在一些人事管理的书籍中已有广泛的涉及，因此，在本篇中，我们将着重论述有关主管人员配备的内容、原理和方法。

## 第十二章 人员配备概述

### 第一节 人员配备的概念

#### 一、人员配备的含义

这里所指的人员配备(staffing)只含上述“选人、评人、育人”三个方面,即根据组织结构中所规定的职务的数量和要求,对所需人员进行恰当而有效的选择、考评和培训,其目的是为了配备合适的人员去充实组织中的各项职务,以保证组织活动的正常进行,进而实现组织的既定目标。

显然,人员配备职能与管理的其他职能有着密切的关系。计划工作是组织中实施其他一切职能的基础,因为它规定了整个组织以及各个部门的目标,同时还确定了实现这些目标的途径。主管人员只有围绕着计划规定的目标去从事其他的管理职能,管理活动才会有明确的方向。再者,人员配备工作本身也需要有计划地进行,组织工作设计和建立起组织结构,并规定了其中的各种职位以及所需人员的数量和要求,因而是人员配备工作得以进行的直接基础。而指导与领导工作与控制工作职能的有效实施又直接涉及到“用人”与“留人”。例如,妥善选拔出来的训练有素的主管人员,能够发挥出色的领导才能,并创造出一种良好的环境,使人们在其中得到积极鼓励,并能有效地沟通信息。同样地,有效的人员配备工作也有助于提高控制工作的质量,所选择的主管人员及其下属的质量越高,则按标准来纠正实际执行情况偏差的必要性就越小。

人员配备既然是管理的一项职能,那么,各级主管人员就都负有为所属机构或部门的空缺职位配备适当人员以及考评和培训下属的职责。应该指出,用人与留人在很大程度上取决于指导与领导工作职能的发挥,这将在本书第五篇中加以论述。

#### 二、人员配备过程

人员配备是一个系统的逻辑过程,这个过程受组织内外许多因素的影响。一般地,组织内部的影响因素主要有:组织目标;任务;技术特点;组织结构、组织所雇佣的人员种类;组织风气;组织内部对主管人员的供求状况、报酬制度,以及各种人事政策等等。外部影响因素则主要包括社会文化教育水平;处事态度;经济条件;直接影响人员配备工作的一些法令或条例,以及组织外部对主管人员的供求情况等。以上这些内外影响因素互相交织在一起,使得人员配备这个过程显得格外复杂。尽管如此,我们仍可以按一定的系统的逻辑步骤描述这一活动过程。这些逻辑步骤如下。

(一)主管人员需要量分析。一个组织中未来主管人员的需要量,基本上取决于组织的计划、组织结构的规模与复杂程度,以及组织的扩充发展计划和主管人员的流动率。在计划工作确定了组织的目标,以及实现这一目标的大致安排之后,随之而来就要求建立一个与之相适应的组织结构,以创造一个有利于实现组织目标的工作环境。组织结构有了以后,其中所设计的各个主管职位,就是组织所需的主管人员数。然而这只是从静态的方面来考察未来主管人员的需要量。在现实生活中,由于组织是随着所处环境的不断变化而需不断调整的,组织环境的变化,要求组织随时修正其目标和计划,与之相适应,所需的主管人员数也不是一成不变,而是随着组织结构的变化而增减的。此外,主管人员的流动率,即由于退休、病休、死亡或降级、调出

等原因造成的主管职位上人员的空缺，需要有新的主管人员来填充，这也是影响主管人员需要量的一个重要的动态因素。一个组织中未来主管人员需要量通过以上几个方面的分析是可以基本确定出来的。

当然，对主管人员的需求分析除了数量以外，在质量上也应有要求，即每一主管职位所要求的资格，二者结合起来，才能选出最合适的主管人员。关于这方面的内容，我们将在本书第十三章“主管人员的选聘”中详细探讨。

（二）主管人才的开发。当主管人员的需要量确定之后，下一步考虑的便是这些所需的主管人员从哪里获得。这就涉及到一个主管人才的开发问题。一般地，组织内部的人才开发是借助于人才储备图的形式来进行的。图12—1就是一张典型的主管人才储备图。

在这张图中，总部主任可以清楚地看出该组织中有关主管人员的状况。总部主任的接班人目前具备条件的，也许是第一分部主任，而第一分部主任也认为下属局长可以立即得到提升。依次往下，又有一个在近期内就可以提升的下属，可是再往下是一个没有可能提升的人和一个人刚聘用不久，但将来有希望提升的人。再看第二分部的情况，这种情况也是经常见到的。第二分部主任是属于那种在工作中能够胜任但不宜提升的人，可是这位主任却阻碍了一个立即可以提升的下属的道路。类似这样的人员配备情况是不能令人满意的，其余两个分部的情况大致可以照此类推。

从主管人才储备图中，还可以了解各部门和各级主管人员的年龄分布。年龄也是人员配备中必须考虑的一个非常重要的变量。对于任何组织来说，如果不注意主管人员的年龄因素，将可能会带来许多麻烦的问题。例如相同层次的几个主管人员同时退休，或同一部门相邻级别的主管人员同时退休等等，就可能会使组织出现青黄不接的现象，从而为组织的继续发展带来很大的困难。因此，从事人员配备工作的主管人员和相应的部门在最初委任职务时就应充分考虑到年龄这个因素。

人才储备图除了可以告诉主管人员在一个既定时间内，有可能提升到各个管理层次上的人员数量外，还有一个重要的作用就是：能够使主管人员将一些不仅现在，而且将来也不大可能提升的下属，在他们尚未感到前途无望并想离开这个部门或组织之前，就疏导到别的部门或组织中去，这样做无论对组织还是对个人都是有好处的。

未来主管人员的获得途径除了组织内部之外，还有一条重要的途径就是组织外部。因此，绝不能忽视在组织外部对组织所需的主管人才的开发工作。组织外部的人才开发多是借助于一些就业服务机构以及各种专业的管理协会等来进行的，通过与这些社会部门的联系，可以了解有无自己要求的主管人才。

（三）主管人员的选拔和安置。通过对组织未来主管人员需要量的分析，以及在组织内外进行的主管人才资源的开发，未来主管人员的供需状况大体上可以一目了然。接下来就是要选拔能够适合未来职务要求的主管人员，它包括能够胜任未来某种职务的主管人员，也包括那些具有某种潜力、有可能胜任某种职务要求的各种后备主管人员。其过程就是从候选人中选择最合适者的过程。选拔的途径既可以根据组织内部的主管人才储备图进行提升，也可以在组织外部进行招聘，这要视组织的不同需要以及未来主管人员的供需状况而定。一般地，大多数组织都喜欢从内部提升，因为这样可以使组织成员感到工作有“奔头”，从而有利于鼓舞士气，调动下属的积极性，同时也

有利于被提升上来的主管人员更快地熟悉和胜任工作。但是，当遇到组织未来的内部主管人员的候选人数量不足，或不能满足职务要求，或出于避免组织停滞、僵化等方面的考虑时，就需要从组织外部进行招聘。选拔出来的未来主管人员和后备的主管人员，还须将他们安置在适当的岗位上。对合格的未来主管人员来说，将意味着被放在组织中的某一主管职位上，以充分发挥他的才能；而对后备的主管人员来说，则需或者使他们获得实际工作的经验，或者给予训练以提高他们所欠缺的技能，克服弱点，使其尽快成为合格的主管人员（本书第十三章将有进一步阐述）。

（四）主管人员的考评。主管人员的考评与主管人员的选拔密切相关。

（1）考评工作是弄清从组织内部提升人员情况的基本工作。

（2）对于来自组织外部的人选，组织在对他们进行招聘和安置之后，也需要对他们的实际工作绩效进行考评。通过考评，上级可以了解下属的实际工作能力以及执行任务情况的好坏，下属也可以知道上级对他们工作的认可或满意程度。（3）对主管人员的考评可以说既是主管人员培训的基础，又是主管人员培训的终结，因为只有客观地考核和评价了一个人的长处和短处之后，才有可能因材施教，取长补短，而考评又是衡量培训是否收到预期效果的唯一尺度。如果没有考评的话，那么培训也只能是流于形式，由此可见，主管人员的考评不仅是人员配备工作的一项十分重要的内容，而且也是组织其他管理活动中必不可少的环节。本书第十四章将进一步阐述这一问题。

（五）主管人员的培训。主管人员的培训包括两个方面：

（1）对选拔出来的后备主管人员，即目前看来还不胜任，但是具有一定潜力的人员进行培训，让他们在培训过程中得到锻炼和提高，以达到合格的主管人员的要求。（2）对现任主管人员的培训，因为管理的理论和实践在不断地发展，各个组织及其环境也在不断的变化，主管人员要想在其职位上不断地解决新问题，胜任工作，就必须不断地得到培训，而且管理能力的提高是一个循序渐进的过程，只有不断地学习，不断地接受培训，才能积累起必要的知识和技能。因此，即使是现任主管人员，也有一个不断学习，不断提高的过程。所以说，主管人员的培训应该是人员配备工作中一项长期的日常任务。本书第十五章将进一步阐述这一问题。

以上介绍的就是系统的人员配备工作的五个逻辑步骤。需要指出的是，主管人员的选拔、考评和培训三者之间的逻辑顺序，并非只是如上所述。在实际工作中，它们之间谁先谁后还是很难严格区分的。人员配备有时也可以从考评开始，经过培训，然后再进行选拔；有时还可以从培训开始，然后考评，进而选拔等等。因此，这三者实际上构成一个互相联系、互相依存的系统，谁先谁后要视组织的具体实际而定。各级主管人员都应辩证地看待选拔、考评和培训这三个步骤，并在实际工作中尽可能合乎逻辑地进行人员配备。

## 第二节 人员配备的重要性

人是组织中最最重要的资源，是构成组织五要素中最最重要的要素，组织活动的进行，组织目标的实现，无一不是由人所决定的。因此，人员配备作为一项管理职能，主要涉及的是对人的管理，其重要性是显而易见的。

### 一、人员配备是组织有效活动的保证

对于一个组织来说，组织目标的确定为组织活动明确了方向，组织结构的建立，又为组织活动提供了实现目标的条件。但是，再好的组织结构，如果人员的安排不合理，那么这个组织结构也是不能发挥正常功能的。由于人员配备不适当而导致组织结构不仅不能成为实现组织目标的保证，而且还会干扰组织的有效活动，阻碍和破坏目标的实现。因此，人员配备工作的好坏，直接影响到组织活动的成效。

在人员配备中，主管人员的配备无疑具有更大的重要性。主管人员是组织中对他人及其工作负责的管理人员，他们的基本任务是设计和维持一种环境，使身处其间的其他成员能在组织内一起工作，以完成预期的任务和目标。由此可见，主管人员在组织活动中居于主导地位，是实现组织目标的关键人物。因而组织的有效活动往往在很大程度上决定于主管人员的配备情况，决定于主管人员的质量如何。举一个军队的例子。在第二次世界大战期间，美国派遣到欧洲的第九步兵师，一度屡战屡败，师长更换频繁。当该师在诺曼底再次遭到败绩时，有人建议希莱特雷将军将该师解散，士兵编入其他部队。但希莱特雷认为，战场失利与士兵无关，第九步兵师的士兵与其他部队的士兵并无差异，所不同的只是领导该师的指挥官。经重新物色后，委派了一位领导才能卓越的指挥官，该师果然声威大振，不久就成为美国在欧洲战场上的一个主要战斗师。这一事例说明，组织中主管人员配备得如何，与组织能否进行有效的活动，能否最终实现目标关系极为密切。因此，人员配备是一项涉及组织活动成功与否的极为重要的管理职能。

### 二、人员配备是做好指导与领导以及控制工作的关键

人员配备职能不是孤立的，从管理是一个系统的观点来看，它以计划工作和组织工作为前提，是计划工作与组织工作的人员落实，又为指导与领导工作以及控制工作奠定了一定的基础。一个组织中，如果人员配备不适当，或人员配备工作不完善，例如配备的主管人员的德才与职务的要求不符，或对主管人员的考评或培训工作不重视等等，那么，这样配备出来的主管人员是无法发挥出色的领导才能、不可能创造出一种良好的环境，使其中成员的积极性、主动性得到发挥的。同样道理，下属工作人员配备得不合理，势必会给控制工作带来更大的麻烦，使控制的范围加大，难度也会更深，从而加重上层主管的监督和纠正偏差的工作。因此，人员配备就管理系统而言，它也是一项关系其他职能能否高质量实施的重要职能。

### 三、人员配备是组织发展的准备

组织发展是相应于组织内外环境的变化而作出的反应。一个组织只有不断地发展，不断地获得新的生命力，才能适应内外环境的变化而立于不败之地。组织发展的能动因素是人，其中主管人员又是起决定作用的。因此，人员配备作为专门从事充实组织结构中的各种职位，同组织发展的关系极为密切，它是一项动态的职能，不仅要进行目前所需的各种人员的配备，而且还要着眼于组织未来发展的需要，为将来在复杂多变的环境中从事组织活动所

需的各类人员作好准备。所以说，人员配备是组织发展的准备。

国外许多学者认为，19世纪是经济学人才的盛世，20世纪是管理人才的天下，这种看法不无道理。在当代，随着社会的不断进步，科学技术的飞速发展，组织之间的竞争将越来越集中到人才的竞争上来，而管理人才不能不说是竞争的热点之一，日本早在50年代经济起飞的准备阶段，就曾把选拔管理人才、培养企业经营者作为与“中兴”日本经济的战略分不开的大事来抓，为当时日本的“十年倍增计划”的实现，以及后来经济的高速发展奠定了雄厚的人才基础，这一经验是我们应该借鉴的。

总之，人员配备职能在管理中占有十分重要的地位，任何组织都应充分认识到它的重要性，在实际工作中给予足够的重视。第

### 第十三章 主管人员的选聘

主管人员的选聘是人员配备职能中最关键的一个步骤，因为这一工作的好坏，不仅直接影响到人员配备的其他方面，而且对整个管理过程的进行，乃至整个组织的活动，也都有着极其重要和深远的影响。主管人员的质量是任何一个组织不断取得成功的最重要的决定因素。“得人者昌，失人者亡”这是古今中外都公认的一条组织成功的要诀。因此，组织能否选拔和招聘到合适的主管人员是关系到组织活动成败的一项重要工作。

## 第一节 选聘的依据

选聘主管人员，首先必须明确选聘的依据是什么，也就是根据什么标准来选聘。总的说应该是德才兼备。但是从具体担任管理职位来说，我们认为，选聘的依据可以概括为以下两个方面：职位本身的要求及主管人员应具备的素质和能力。

### 一、职位的要求

为了有效地选聘主管人员，首先必须对拟派去担任主管职位的性质和目的有一个清楚的了解。通常，组织结构设计中的职位说明书，对各职位（或职务）已有了总的规定。在选聘主管人员时，我们还可以通过职务分析来确定某一职务的具体要求。职务分析的主要内容通常有：这个职务是做什么的（即目的和任务是什么）？应该怎么做？需要一些什么知识和技能才能胜任？有没有别的方法实现目标？如果有的话，那么新的要求又是什么？

（一）在确定某一主管职位的具体要求时，有以下几点值得注意：

1. 职位范围应该适当。一个职位范围如果规定得过窄就没有挑战性，没有成长的机会，也没有成就感，优秀的主管人员会因此感到厌烦和不满。当然，职位范围也不能过宽，否则会使主管人员无法有效地进行工作。

2. 职位工作量应饱和。如果某一职位的工作量不饱满，将会使主管人员感到自己没有充分利用。结果就可能导致他们过多地干预下属人员的工作，给下属执行自己的任务带来一定的麻烦。

3. 职位应当反映所要求的主管工作技能，一般要以所要完成的各项任务为出发点来规定。因此，职位的具体要求除了在工作方面作出清楚的规定外，在方法上还要容许有某些灵活性以发挥个人的特长。

（二）分析职位的相对重要程度。不同的职位，其相对重要性是不同的。例如在一个公司中，人事处处长与工程处处长哪个职务更重要一些？销售副总经理比生产副总经理的报酬是否高些？职位的相对重要程度的不同，对主管人员的要求也是不同的。判断一个主管职位的相对重要程度，可以通过对主管职位的比较和评价来进行。目前，对主管职位进行科学的比较和评价还是一件比较困难的事情，国外有一些方法可供我们在实际工作中借鉴。这些方法是：

1. 比较法。比较法是评定主管职位相对重要程度的最简单、最普遍的方法。它是先确定少数关键职位，例如总经理、总会计师或管生产的厂长等的工资标准和地位，然后把其他的职位与这些职位进行排队比较，并做出主观的判断。这种方法主要是以工资水平的不同来表示职位的相对重要程度或级别的不同的，而工资水平（至少是选出的几个关键职位的工资水平），一般又是按同类组织所支付的工资的统计数据来加以确定的。

2. 职位要素法。职位要素法最先用于评价组织基层的一些职位。这种方法是先选定几个职位要素，例如所要求的教育程度、经验、智力、体力、职责，以及工作条件等。给它们规定权数与分值，然后以数字来表示每个要素。在确定分值的基础上，提出一系列等级，并参考社会上的一般工资水平的等级，来确定每个等级的工资水平和差别幅度。后来，在某些场合，这种方法也用来评定主管职位，当然其要素和权数是同一般职位不同的。但是，这种传统的依靠分值来确定的分值定级法，没有广泛应用于中、上层主管职位的评价中。



在主管职位的评价中，比较广泛采用的是由美国管理学家爱德华·N·海（Eduard N. Hay）和他的同事们提出的图表指示法。这种方法从三个方面对职位进行评价：

（1）所要求的技术知识；（2）所要解决的问题；（3）所负职责的大小和范围。在每个方面都要分析和权衡一些要素，然后利用得分成绩表作为对职位进行比较评价的依据。

3. 判断时距法。判断时距法是由英国著名管理学家、心理学家和顾问埃利奥特·贾克斯（Elliott Jaques）提出的。他通过大量的试验研究，认为任何一个职位的价值，都可以用该职位在斟酌决定问题时所耗费的时间多少来衡量。因此，判断时距法就是以知道一个人在正确地行使判断之前，所必须耗费的最长时间为依据来评价职位的。例如，一个工长，由于技术或判断能力差而犯的错误的，可以很快地显示出来；而对一位公司的总经理来说，要判断其在某些工作中所作的决策是否正确，则可能要花好几年的时间。显然，总经理相对于一个工长来说其职务要重要得多。

贾克斯的这种办法，就是用分析某个职位所承担的工作，来衡量该职位判定问题需花费的时间长度。判断时距越长，即职务解决问题付出的时间越长，则该职务的相对重要程度就越大。这种方法很有一定的科学性和创见性，可以说，它为客观地评价主管职位提供了一种较有希望的方法。

以上三种关于主管职务的评价方法都有不足之处，其中最大的共同缺陷，就是相当程度的主观性。尽管后两种方法可以大大缩小职位评价中的主观因素，但这些主观因素仍对这两种评价方法的科学性有很大的影响。

## 二、主管人员应具备的素质和能力

主管人员个人的素质和能力，是选聘主管人员中非常重要的一个方面。

（一）个人素质。对于一个主管人员来说，个人素质如何是很重要的，因为个人素质与管理能力密切相关，它虽然不是管理能力的决定因素，但管理能力的大小是以素质为基础的。早在本世纪初，法约尔就提出作为主管人员，个人素质应该包括以下几个方面：

1. 身体。健康、精力旺盛、行动敏捷。
2. 智力。理解和学习的能力、判断力、记忆力、头脑灵活、思维敏捷、专注。
3. 道德。有毅力、坚强、勇于负责任、有首创精神、忠诚、有自知之明、自尊。
4. 一般文化。具有不限于从事职能范围的各方面知识，能写会算。
5. 专业知识。具有技术或商务、或财务、或管理等专业的职能知识。
6. 经验。从业务实践中获得的知识，这是人们自己从行动中吸取的教训的记忆。

除以上六个方面之外，还有一个重要的方面，就是从事管理工作的欲望。所谓有从事管理工作的欲望，简言之即管理愿望，是指人们希望从事管理的主观要求。一个主管人员的工作成效与他是否具有强烈的管理愿望有着密切的关系。一个人只有抱着强烈的管理愿望，才能积极地去学习与管理实务有关的知识技能，才能将其所有的全部才干发挥出来，从而真正成为合格的主管人员。如果没有对所从事的工作抱有强烈的愿望，是不能干好这项工作的。当然，产生管理愿望的动机可能是多种多样的。例如有些人想从事管理工作，是因为受薪金、地位、津贴等报酬条件所吸引，他们并不理解管

理工作的任务之艰巨、责任之重大和可能经受的挫折。而有些人想从事管理工作则是出于他具有远大的抱负，出于为了实现组织目标贡献自己的才能，他的管理愿望是建立在对管理工作的透彻理解和对自身能力的充分自信的基础上的。后一种人的管理愿望，才是我们这里所指的真正有效的主管人员的一项素质。

(二) 管理能力，即完成管理活动的本领。它的涉及面非常广。美国管理学家哈罗德·孔茨在罗伯特·卡茨 (Robert L. Katz) 关于行政主管人员需要掌握的三种管理技能的基础上，认为主管人员应该具备的管理能力包括四类：

1. 技术能力。指在业务方面的知识和掌握的熟练程度。
2. 人事能力。指同员工共事的能力；它是组织协作、配合，以及创造一种能使其员工安心工作，并自由发表意见的环境的能力。
3. 规划决策能力。指遇到问题能从大处着眼，认清形势，统筹规划，果断地作出正确决策的能力。
4. 认识问题、分析问题与解决问题的能力。

随着管理层次的不同，这些能力的相对重要性也不同。一般地，人事能力和认识问题、分析问题、解决问题的能力，对每一层次的主管人员来说都是重要的。而其他两种能力则是随着组织层次的上升，技术能力所占的比重相对变得较小，而规划决策能力所占的比重相对则变得较大，如图 13—1 所示。

美国管理专家包莫尔 (W. J. Baumol) 通过对企业家应具备

组织管理层次	管理能力结构			
上层				
中层				
基层				

图 13—1 各层次管理能力结构

的条件研究，认为一个企业家应具备如下的管理能力：

1. 合作精神。愿意与其他人一起工作，对人不是压服，而是感服和说服，能赢得人们的合作。
  2. 决策能力。依据事实，不是依据想象进行决策，要有高瞻远瞩的能力。
  3. 组织能力。能挖掘部属的才能，善于组织人力、物力和财力，协调各种资源。
  4. 精干授权。能大权独揽，小权分散，抓住大事，把小事分给下属。
  5. 善于应变。权宜通达，机动进取，而不抱残守缺、墨守成规。
  6. 勇于负责。对上级、下级、顾客及整个社会抱有高度的责任心。
  7. 敢于求新。对新事物、新环境、新观念，有敏锐的接受能力。
  8. 敢担风险。遇到风险时，要敢于承担，并有创造新局面的雄心和信心。
  9. 尊重他人。重视和采纳别人的合理化建议，不武断狂妄。
  10. 品德超人。品行道德为社会人士、企业员工所敬仰。
- 日本企业界则把主管人员应具备的管理能力归结为：

- (1) 思维、决策能力；
- (2) 规划能力；
- (3) 判断能力；
- (4) 创造能力；
- (5) 洞察能力；
- (6) 劝说能力；
- (7) 对人的理解能力；
- (8) 解决问题的能力；
- (9) 培养下属的能力；
- (10) 调动积极性的能力。

以上是一些有代表性的关于主管人员应具备的个人素质和管理能力的论述。需要着重强调的是，把主管人员应具备的素质与能力当做选聘的依据之一，是要在选聘过程中，把素质和能力这二者有机地结合起来。如果只重视管理能力而忽视个人素质，那么管理能力能否发挥预期的作用就需要打一个问号；而只重视个人素质，忽略管理能力，将不擅长管理的人提拔到管理岗位上来，就很可能造就了一个低劣的主管者，同时也可能浪费了一个优秀的其他方面的人才。因此，选聘主管人员，要求个人素质与管理能力相结合，强调主管人员应具备这二者的综合结构。

(三) 国外的综合结构，一般都共同强调以下五点要求。

1. 了解部属。有效的主管人员必须随时掌握下属的心理状态，了解他们的需求、希望、问题与困难。

2. 尊重人格。有效的主管人员待人接物应彬彬有礼。沉着稳重，态度友善。一个不能控制自己脾气的管理者，也不能控制他的部属。

3. 善于激励。人们对工作报酬的要求，并不仅仅在于物质和金钱，而常常对于精神荣誉较为珍惜。主管人员要善于把握激励动机和激励因素的质与量。

4. 表率作用。主管人员不能过于自私，要有公而忘私的精神，信仰坚定，品行端正，吃苦在前，享受在后。

5. 精明果断。大量的管理工作在匆忙中进行，问题又多是错综复杂，这就要求主管人员必须有敏锐的观察力、正确的判断力，果敢的决断力。

根据我国的国情，我国的一些学者和专家对有效的主管人员应该具备的基本素质和能力的综合结构进行了研究，认为综合结构实际上就是德才兼备。

1. 德的方面。由于管理总是与一定的生产关系相联系，是代表一定的生产关系的需要的。所以，社会主义社会中的主管人员应具有良好的政治素质，坚决执行党和国家的路线、方针、政策，解放思想，实事求是，坚持真理，改正错误；在品德上要高尚，克己奉公，襟怀坦白，公道正派，诚实谦虚；在作风上要有强烈的事业心和责任感，勇于批评和自我批评，讲究民主，深入群众，工作细致，与群众同甘共苦，不搞特殊化，为政清廉，遵纪守法；在工作上要勇于创新，知难而进，多干实事，追求实效。

2. 才的方面：即实际的管理能力。主要有：创新能力，包括思维敏捷、见解独到、表达流畅；统筹决策能力，善于分析、综合、抽象、概括、抓住要点进行决策；组织指挥能力，善于发动和协调，有号召力和推动力，影响带动他人；社会活动能力，善于社交，待人接物一见如故；自制能力，沉着

老练，“静以幽、正以治”，有大将风度；知识和技术的掌握和运用能力，包括政治和法律知识、经济学、社会学和心理学知识，现代管理的理论与方法、一般的自然科学知识，以及必要的工程技术知识等等。

以上提出的关于主管人员应具备的个人素质和管理能力以及二者的综合结构无疑都是很重要的。但要真正以这些标准作为依据来逐条对照选聘主管人员的话，恐怕是会有很大的困难，而且也是不太现实的。因为一方面人无完人，面面俱到、各方面都好的主管人员候选人是不存在的。如果硬要以这些条件为标准进行选聘，那就可能一个都选不到；另一方面，上述标准也并非是一成不变的，其中一些必然要随着时间的推移和环境的变更而变更。通过实践，管理能力还可能逐步提高。因此，选聘主管人员，要与职位要求很好地结合起来，要根据拟派人去充实的主管职位的性质和目的，在素质与能力的综合结构方面确定出既具有普遍意义又有较强针对性的一些具体的标准。只有以这样的标准为依据，才能切实有效地搞好选聘工作，选拔出比较满意的主管人员（关于主管人员的素质与能力，将在本书第十九章从另一角度，即作为一位领导者作进一步阐述）。

## 第二节 选聘的途径、程序和方法

### 一、选聘的途径

已如上述，选聘主管人员的途径，不外乎有两种：

- (1) 从组织内部提升（“内升制”）；
- (2) 从组织外部招聘（“外求制”）。

（一）内部提升。从内部提升是指从组织内部提拔那些能够胜任的人员来充实组织中的各种空缺职位。它意味着组织中的一些人将从较低的职位被选拔到较高的职位，担负更重要的工作。实行“内升制”一般要求在组织中，建立起详尽的人员工作表现的调查登记材料，以此为基础绘制出主管人才储备图，以便在一些主管职位出现空缺时，能够据此进行分析研究，从而选出合适的未来主管人员。

1. 许多组织都赞成从内部选拔提升人员，因为他们认为，从内部提升有许多优点，有利于组织目标的实现，这些优点主要是：

（1）由于对组织中人员有比较充实和可靠的资料供分析比较，候选人的长处和弱点都看得比较清楚。因此，一般来说，人选比较准确。

（2）被提升的组织内成员对组织的历史、现状、目标以及现存的问题比较了解，能较快地胜任工作。

（3）可激励组织成员的上进心，努力充实提高其本身的知识技能。

（4）组织成员感到有提升的可能，工作有变换的机会，可提高员工的兴趣和士气，使其有一个良好的工作情绪。

（5）可使组织对其成员的培训投资获得回收，获得比当初投资更多的培训投资效益。

2. 尽管“内升制”有许多优点，但它也存在一些不可忽视的缺点。

（1）当组织对未来所需主管人员的供需缺口比较大，即组织存在较多的主管空缺职位，而组织内部的主管人才储备或者是在量上不能满足需要，或者是在质上不符合职务要求时，如果仍然坚持从内部提升，就将会使组织既失去得到一流人才的机会，又使不称职的人占据主管职位，这对组织活动的正常进行以及组织的发展是极为不利的。

（2）容易造成“近亲繁殖”。由于组织成员习惯了组织内的一些既定的做法，不易带来新的观念，而不断创新则是组织生存与发展的不可缺少的因素。

（3）因为提升的人员数量毕竟有限，若有些人条件大体相当，但有的被提升，而有的仍在原来的岗位，这样，没有被提升的人的积极性将会受到一定程度的挫伤。

（二）外部招聘。从外部招聘是指从组织外部得到急需的人员，尤其是那些起关键作用的主管人员。外部招聘的渠道很多，可以通过广告、就业服务机构、一些管理协会或学校、组织内成员推荐等途径来进行。要使外部招聘得以有效的实施，就必须将组织空缺职位的有关情况，事先真实地告诉应聘者，例如职位的性质和要求、工作环境的现状和前景、报酬以及福利待遇等等。

1. “外求制”的长处和优点是：

（1）有较广泛的人才来源满足组织的需求，并有可能招聘到第一流的管理人才。

(2) 可避免近亲繁殖，给组织带来新的思想、新的方法，防止组织的僵化和停滞。

(3) 可避免组织内没有提升到的人的积极性受挫，避免造成因嫉妒心理而引起的情绪不快和组织成员之间的不团结。

(4) 大多数应聘者都具有一定的理论知识和实践经验，因而可节省在培训方面所耗费的大量时间和费用。

## 2. “外求制”的缺点是：

(1) 如果组织中有胜任的人未被选用，则从外部招聘会使他们感到不公平，因而可能产生与应聘者不合作的态度。此外，这些人由于对自己的前途失去了信心，因此，他们的士气或积极性将会受到影响。

(2) 应聘者对组织的历史和现状不了解，需要有一个了解和熟悉的过程。

(3) 由于不太了解应聘者的实际工作能力，因而在招聘过程中不可避免地会过多地注重其学历、文凭、资历等等，有时将会导致对应聘者产生很大的失望。

从以上对主管人员选聘途径的讨论来看，主管人员的选聘无论是“内升制”，还是“外求制”招聘，都不是十全十美，而是各有其优缺点的。但在实际工作中，还是有一些一般的规律可循的。一般说来，当组织内有能够胜任空缺职位的人选时，应先从内部提升，当空缺的职位不很重要，并且组织已有既定的发展战略时，应当考虑从内部提升。然而，当组织急缺一个关键性的主管人员，而组织内又无能胜任这一重要职位的人选时，就需从外部招聘。不然的话，勉强提拔内部人员将是不可思议的，它将会导致组织处于停顿甚至后退状态。在通常情况下，选拔主管人员往往是采用内部提升和外部招聘相结合的途径，将从外部招聘来的人员先放在较低的岗位上，然后根据其表现再行提升。

总之，一个组织选聘主管人员究竟是采用“内升制”，还是采用“外求制”招聘，要根据组织的具体情况而定，随机制宜地选择选聘的途径。

## 二、选聘的程序和方法

在组织未来所需主管人员的数量和要求已经明确，并且制订了选聘政策之后，就要开始实施具体的选聘工作。选聘可在组织内由各级负责人员配备的主管人员和人事部门主持进行，也可委托组织外的机构或专家对候选人进行评价。

选聘的具体程序应包括哪些步骤，这是随着组织的规模和性质，以及空缺主管职位的重要性的不同而不同的。不过在设计步骤时，应考虑到实施这些步骤的诸如时间、费用、实际意义以及难易程度等因素。

### (一) 当选聘过程在组织内实施时，其主要程序一般如下：

1. 负责人员配备的主管人员和人事部门，根据组织的主管人才储备图和组织外部的应聘者初步筛选出可做为候选人的名单。

2. 获取有关的参考资料。候选人参考资料的获得有两条途径：(1) 从候选人的申请表中获得，亦可从候选人的档案以及推荐信、证明书、工作鉴定等一些他人提供的资料中获得。

(2) 面谈。面谈可以获得许多候选人的直接的第一手材料，例如仪表举止、表达能力、思维是否敏捷、反应是否灵活等等。面谈可以举行一次，也可举行多次，以便进一步了解情况。面谈的内容一般可以分为三类，即事先

拟定的、半拟定的和未拟定的。事先拟定好的问题大多是：最近担任的职位中，具体的任务和职责是什么？在这个职位中取得了哪些成绩？这些成绩在多大程度上是由于自己的努力？别人的贡献是什么？对于你过去的职位，哪些你喜欢，哪些你不喜欢？为什么要变换职位？等等。对半拟定和未拟定的问题，具体与候选人面谈的主管人员就主动性比较大，可随机地问一些问题。面谈的优点是直接简便，可以淘汰那些显然不合格的候选人，但其不足之处是容易受候选人表面现象的影响。

3. 举行测验。进一步了解候选人各方面的素质和能力。通常的测验有四大类：

(1) 智力测验。目的是衡量候选人的记忆力、思考的速度和观察复杂事物相互关系的能力；

(2) 熟练程度和才能测验。目的在于发现候选人的兴趣所在、现有的技能以及进一步掌握技能的潜力和能力；

(3) 业务测验。目的是发现候选人最适宜担任的职务；

(4) 个性测验。目的是衡量候选人在管理才能方面的潜力。

4. 体格检查。

5. 上级主管批准。

(二) 评审中心的方法。近年来，在国外，越来越多的组织依靠组织外的一些机构，如评审中心，作为选聘主管人员的一种辅助方法。这一方法在第二次世界大战中曾被德国、英国和美国用于选拔战略情报机构的人员，而用于一般组织的人员选聘还是由美国电报与电话公司(AT&T)开始的。

为了观察一个有可能担任主管人员的人在典型的主管岗位上将如何行动，评审中心通常是让候选人花3—5天的时间，参加一系列的实习。这些实习内容包括：

1. 接受各种心理测验。

2. 参加一个组织的管理决策小组的活动。

3. 参加“抽签得分”练习，即要求他们处理一个主管人员在工作中可能面临的各种问题。

4. 参与讨论解决某些实际问题。

5. 就某一具体的问题向某一个人作简要的口头介绍，通常是向假定的上级推荐一种合适的行动方案。

6. 参加其他实习，例如草拟一份书面报告等等。

进行实习期间，评审者观察他们的表现，并随时向他们提问。在评审中心这个阶段的活动结束时，评审者要概括地对候选人的成绩作出鉴定，然后通过比较各位评审者所做的评价，共同对一个候选人是否适于担任主管人员作出结论，写出有关他的书面总结报告。这些报告除了可作为是否选聘的指导性文件外，也可以作为培养的依据。

评审中心的方法究竟成效如何，目前还无最后定论，褒贬不一，但作为选聘主管人员的一种辅助方法，至少是有用的。当然，它存在的问题也很多，例如时间花费比较长，评审者是否客观公正，实习的内容和评审标准是否符合组织空缺职位的要求等等。

### 第三节 选聘过程中的原理和应注意的问题

#### 一、选聘过程中应遵循的原理

要做好选聘工作，在选聘过程中，首先有两条重要的原理需要遵循。

(一) 公开竞争原理。公开竞争原理可以表述为：组织越是想获得高质量的主管人员，提高自己的管理水平，就越应在选拔和招聘未来主管人员的过程中鼓励公开竞争。按照这一原理，就是要将组织的空缺职位向一切最适合的人选开放，而不管他们是组织内部还是组织外部的，大家都机会均等，一视同仁，这样才能保证组织选到自己最满意的人员。要保证公开竞争能够实行，大前提是人才流动。如果人才不能流动，那么公开竞争实际上也是做不到的。当然，在我国，人才流动并不是指那种只顾本组织利益和个人利益而不顾国家利益和需要的盲目的流动，而应该是在国家政策指导下，为使每个人的才能都能在适合的环境下充分发挥的合理的流动。在这个前提下实行公开竞争，这对组织有效地选聘未来主管人员有着十分重要的意义。

(二) 用人之长原理。用人之长原理可以表述为：在主管人员的选聘过程中，要根据职务要求，知人善任，扬长避短，为组织选择最合适的人员。人无完人，每个人都有其长处和短处，只有当他处在最能发挥其长处的职位上，他才能干得最好，组织也才能获得最大的益处。因此，选聘主管人员，关键在于如何根据职位要求，发挥人的长处，既使候选人能够各得其所，各遂其愿，人尽其才，又能使组织得到最合适的人选。

#### 二、选聘过程中应注意的问题

在选聘过程中，除了要牢记以上这两条重要原理之外，还有一些问题需要给予充分的注意。这些问题主要是：

(一) 选聘的条件要适当。在主管人员的选聘工作中，选聘的依据或条件很多，这些依据或条件有如一排排有序的栅栏，合格的候选人可能顺利地通过每一栅栏，通不过的候选人便要被淘汰。栅栏的个数越多，花的时间就越长，费用也越高，候选人通不过的机会也越多。同时，栅栏定得越高，通不过的候选人也越多。如果所有的候选人都通不过栅栏，将意味着整个选拔过程的失败；反之，如果栅栏定得太低，所有的候选人都可通过，则其结果也毫无意义。因此，决定选聘的依据和条件，一定要切实根据组织的目标和这一目标对人员配备职能的要求，根据所需配备人员的职位的性质，根据该职位对候选人的要求等来客观地设计，这样才能既不致于浪费大量的时间、精力和费用，又能够得到组织所需的合适的主管人员。

( ) 对选拔人员的要求。不同的主持选拔的人员可能对同一个候选人有不同的看法。有这样一个故事。

20年代末期，北平举办了一个国画展览会。展室的显赫之处挂的都是名家之作。在一个人们不大注意的角落，挂着一幅齐白石的作品，标价大洋八块。这个价钱不免使人们露出不屑一顾的神情。然而，有一天，齐白石那张画上别上了一张字条：“徐悲鸿院长定”。一时间，人们惊讶不已。这时再仔细看齐白石的画，几只大虾姿态各异，通体透明，游嬉若动。身手果然不凡。人们齐声称赞徐悲鸿是伯乐。就这样，徐悲鸿发现了齐白石，并亲自登门拜访，请他出任教授。齐白石从此走出茅庐，成为世界闻名的一代艺术大师。因此，为了保证评价与选拔的客观性和准确性，具体主持选拔的人员自己应该首先具有较高的素质和能力，并且还要具有伯乐的慧眼，这样才能既



做到对候选人不偏不倚，评价公正客观，又能慧眼识真才，从而为组织选聘到一流的人才。

（三）要注意候选人的潜在能力。有些人在担任现职工作时干得不错，但当被提升到高一职位时，就显得不能胜任了。按照“彼得原理”的说法，如果一个主管人员在其职位上有成就，那么正是这种成就导致他提升到更高的地位，以致这人终于“被提升过头”。出现上述的现象，显然是危险的。但是，若不这样步步提升，也可能出现另一种情况，那就是主管人员的才能可能得不到充分发挥。因此，这里就有一个正确估计候选人潜在能力的问题。例如，将被提拔的候选人是否有能力处理更大的、更复杂的事务？是否能领导更多的人？是否具有战略头脑等等。只有既考察他在现有职位中表现的才能高低，又考察他有无胜任更高一级工作的潜能，我们才能既避免那种“提过头”的危险，也不至于浪费人才。

（四）要敢于大胆启用年轻人。在主管人员的选聘和利用上，要根据德才兼备的标准，大胆地提拔年轻人，这对一个组织是不是充满活力，尤其是对组织的发展，是有非常重要的战略意义的。一般来讲，德才兼备的年轻人保守思想少，接受新思想、新观念、新技术、新方法既快也多，他们思想敏捷，精力充沛，是组织生存与发展的不可缺少的力量。在现实生活中，有些人总觉得年轻人“太嫩”，总是不放心，不敢委以重任，不敢放手使用。这种状况在不少组织中不同程度地存在着。当然，不可否认，年轻人缺乏经验，但经验是在实践中取得的，如果不委以重任，怎么能使他们得到锻炼和提高呢？因此，既然启用年轻人的意义如此重大，那么在主管人员的选聘过程中，就要有意识地大胆提拔他们，使用他们，重点培养他们，使他们在重要的岗位上尽快地成为更成熟，更富有经验的优秀的主管人才。

（五）要正确对待文凭与水平的关系。干部“四化”，是现今我国大部分组织选聘主管人员的具体标准。其中知识化的标志在许多组织中很大程度上是以学历、文凭来表示的。实际上，学历、文凭与真正掌握和运用某一方面知识的能力并不总是相等的。不错，学历、文凭表示一个人在某一学科方面接受了基本知识的训练，有从事某一专业工作所需知识的基础。但这并不等于他就具有了运用这些知识来从事该项工作的能力。所以说，文凭与水平有关系，但不能划等号。因此，在主管人员的选聘中，应该是既看文凭，又不唯文凭，要重视实际掌握和运用知识的能力。一个人虽然没有文凭，但在工作中经过自学获得了从事某项工作的知识，又能运用知识指导工作，并表现出较高的水平，这样的人，也是我们需要提升和重用的；相反，一个人虽然有文凭，但在实际工作中运用能力很差，属于“高分低能”者，这样的人，尽管有文凭，但实际上并不真正符合知识化的要求，因此不应提拔和聘任，更不能委以重任。针对我国许多组织目前在选拔干部中存在的重文凭、轻水平的倾向，这一问题更应引起从事干部选聘工作的各级主管人员和人事部门的足够重视。

## 第十四章 主管人员的考评

主管人员的考评，即对主管人员的考核和评价，是人员配备工作的一项重要内容，也是整个组织管理体系中的一个重要的组成部分。只有了解了一个主管人员在计划、组织、人员配备、指导与领导、控制等方面的工作做得如何，才能确知那些占有主管职位的人是否有效地进行着管理工作。这是组织中的一个十分重大的问题，关系到组织目标的实现，关系到组织的生死存亡。因此，任何组织要想有效地实现其目标，就必须十分重视和切实搞好主管人员的考评工作。

## 第一节 考评的必要性和要求

### 一、考评的必要性

考评主管人员的工作绩效，对一个组织来说是非常必要的。其必要性主要表现在以下几个方面。

（一）通过考评可以了解主管人员的工作质量。各级主管人员是组织正常活动、带领组织成员共同实现目标的领导者，是管理过程中计划、组织、人员配备、指导与领导以及控制各个职能的执行者。他们工作质量的好坏，直接与整个组织的命运和前途相关。主管人员在根据目标进行各种管理活动时，任何偏离目标的行动，哪怕只是短暂的或稍微的偏离都会给组织带来重大的影响，甚至是致命的打击。因此，必须对各级主管人员进行经常的考评，及时了解他们的管理活动是否紧紧围绕组织目标而开展，了解他们在管理工作质量方面的具体成效。这也是确保主管人员进行有效管理的一项重要手段。如果对主管人员的工作质量不定期考评，那就不知道主管人员在如何进行管理，也不知道管理活动的结果与预期的成效有无偏差，或有多大的偏差，对于能否实现组织目标，自然也就心中无数，这样的管理状况无疑对实现组织目标是极为不利的。所以，只有通过考评所反映出来的主管人员工作质量的信息，组织才能及时采取相应措施，帮助和指导各级主管人员，使他们的活动始终沿着正确的方向进行。

（二）考评是选拔和培训主管人员的需要。在进行主管人员的选拔时，为了做到不误用一个庸才，也不浪费一个人才，就必须依靠正确的考评。通过考评，建立起有关主管人员的文字档案，据此给出主管人员储备图。作为选拔主管人员的依据。组织的主管人员，无论是现任的，还是刚选拔出来、准备提升的，或者是目前还不太合格，但具有发展潜力的，为了更好地胜任主管工作，都有不断学习和不断提高的必要。因此，考评又是对主管人员进行培训的依据。根据考评资料，可以明确了解主管人员目前在哪些方面有弱点，需要就什么内容进行培训，以及采取什么方式才合适等等。可以说，对主管人员的考评是对他们进一步培训的基础。此外，考评也是检查培训效果的唯一工具。培训的内容一般包括政治、业务知识、管理能力等许多方面。通过考评，可以了解被培训者在哪些方面已有提高，哪些方面尚有不足，以及现行的管理方法是否恰当等问题。在此基础上，上级主管人员就可以根据具体情况来制订新的培训计划，针对被培训者的不足之处加强培训，或者是改换另一种管理方法。因此，考评是保证培训工作确有成效的不可缺少的一个重要环节。

（三）考评是完善组织工作和协调主管职位人员的需要。从对一个主管人员的考评结果，可以看出一个组织的组织工作做得如何。一个主管人员的工作效率不高，或工作标准没有达到，除了主管人员本身的原因外，可能还有组织工作方面的问题。例如组织内部的相互关系不明确，或信息渠道比较混乱等等，这些将会给主管人员之间造成摩擦、扯皮、推委责任等现象。这些现象的存在必然要影响到主管人员的工作效率以至工作目标的实现。所以，通过考评，可以发现组织工作中的问题，从而采取必要措施，完善组织工作，保证组织工作的有效性。此外，通过考评，可以及时调整主管职位上的主管人员。它可以促使组织及时发现不称职的主管人员，并予以淘汰，从而使每一主管职位上都以有真才实学的、称职的主管人员去充任。

(四) 考评是奖励的合理依据。对在工作上做出成就的人及时奖励, 会给人们的行动起到增强的作用, 这是众所周知的最有力的激励因素, 因为这可使人看到了自己的工作成效, 心底会油然而生一种成就感和满足感。奖励的直接依据就是考评, 只有通过主管人员工作的准确的考核和评价, 才有可能真正起到鼓励先进, 鞭策后进的作用。而且, 对主管人员的考评也只有和奖励制度紧紧结合起来, 才能使考评工作切实有效。

## 二、考评的要求

做好考评工作, 明白对考评工作本身的要求很重要, 因为它直接关系到考评结果的质量。主要的要求有:

(一) 考评指标要客观。考评, 是以考评的内容为基础的, 在内容的基础上, 需要设计一系列指标, 才能具体地衡量主管人员在工作各方面的工作绩效。指标设计的重要标准之一就是客观。要做到考评指标客观:

(1) 指标的含义要准确、具体, 不能含糊不清, 更不能用一些抽象的概念来作为衡量的标准。在实际工作中, 许多组织在考评指标方面存在这样的问题。

(2) 指标尽可能量化。

考评指标可以分为定性指标和定量指标。在目前, 考评指标中的定性指标较多一些, 这是因为对人的考评不可能象对物一样容易定量。但即使如此, 我们还是要尽可能地将定性指标给予科学的量化, 以避免定性指标的较大程度上的主观随意性的缺点。指标的量化, 使一些数学方法得以运用到对人的考评之中, 增加了考评工作的科学性和准确性。

(二) 考评方法要可行。方法可行是指考评的方法要为人们所接受并能长期使用, 这一点对考评是否能真正取得成效是很重要的。方法的可行与否, 同方法本身的难易繁简有很大关系。要做到方法可行, 要求是:

(1) 考评项目要适中, 既不要太多, 过于繁杂; 也不要太少, 达不到全面考评的要求。应根据各层次不同主管人员所在职位的重要性来确定。

(2) 考评的结果要客观可靠, 使人信服, 这也是方法可行的一条重要要求。否则的话, 不但起不到考评的积极作用, 反而会产生消极作用。

(3) 要明确所采用

的方法的目的与意义。人们只有了解了所采用方法的真正意义, 才会接受它并自觉地配合, 不会使之流于形式。美国管理学家迈乐斯·梅西(Myles L. Masey)曾在《管理学概要》中指出: “马马虎虎地, 随随便便地填写鉴定表, 比没有鉴定制度更具有潜在的危险性, 因为这会无可挽回地损害一个人的一生事业, 因为错误的管理决策是由于基本情况失实所致。”

(三) 考评时间要适当。考评时间这个问题不可能有一个整齐划一的界限, 因为组织内处于不同层次、不同职务的主管人员, 他们的活动和要求, 以及与上下左右的关系等等都不一样。因此, 考评的时间也不可能相同。但是, 考评时间的确定不能凭心血来潮, 想什么时候考评就什么时候考评, 而是应该预先有所规定。具体确定考评时间的长短, 需视其主管人员个人情况以及主管职位的相对重要性而定。由于管理的效果总是要经过一段较长的时间才能表现出来, 如果时间太短, 则两次考评结果可能没有什么差别, 而时间大长, 则既不利于纠正偏差, 也不利于鼓励工作出色的主管人员。一般来说, 大部分组织为了方便起见, 对组织各级主管人员的正式考评多是一年 1—2 次, 对新选聘上来担任主管职务的人的考评次数要多一些, 这是为了尽

快了解他们的能力。

当前，由于环境变化发展速度非常快，因此国外目前有一种增加对人员的考评次数的倾向。这样做是为了尽可能多地获得有关人员的资料，把它们作为人事管理的基础。同时，上级较多地进行人员考评工作，也有助于他们克服主观成见，增加他们对下级的了解。

（四）考评结果要反馈。考评的结果应该告诉被考评者，这是为了使被考评者能够及时知道自己的优缺点，知道自己在哪些方面做得比较好，在哪些方面还有欠缺，以便能在今后的工作中发扬长处，克服不足。此外，反馈也可促使被考评者通过别人的考评，对自己有一个正确的评价，例如自己没有能力胜任工作？工作中出现漏洞或缺点，是由于自己知识和能力的欠缺所引起的，还是由于疏忽大意而引起的？如果是知识、能力的不足，能否通过培训来弥补？等等。

当然，考评结果的反馈需要较高的信息沟通技巧。一般来说，对一个人的评价既有优点也有缺点，优点的信息比较容易传递，而缺点的信息就不太容易传递。因此，在考评结果的反馈中，一定要讲究沟通艺术，注意方式方法，使反馈能真正起到它应有的作用。

## 第二节 考评的内容

对主管人员应该衡量些什么？这是多年来人们一直在关心、研究和探索的问题。起初，许多组织只是注重于人的素质方面，但效果却并不太理想。因为一个主管人员的工作成效与他所具有的特殊素质之间的关系，并不一定就是必然的，或完全的因果关系。后来，人们改进了单纯按个人素质进行评价，增加了按主管人员工作的可考核目标作为对主管人员进行考评的内容。然而，这一考评的内容，虽然能够直接反映主管人员的效果，但它却有一个很大的局限性，即主管人员实现或没有实现目标，可能不是由于他们自己的成绩或缺点，而是一些意外的因素起了作用的结果。近年来，许多人提出应该按一个主管人员的标准进行考评，以此作为仅按可考核目标进行考评的补充。这一观点无疑是正确的。因为主管人员管理活动的有效性是决定组织活动成效的关键因素，其有效性本身有两方面的内容：一是效果，即主管人员的管理活动是否围绕着组织目标进行；二是效率，即主管人员的管理活动的效率是否能保证或促使组织目标的实现。这两方面的内容，前者是方向和核心；后者是基础和保证，二者相辅相成，缺一不可，是有效性的质与量的统一。因此，以可考核的目标，作为主管人员在工作效果方面的考评内容，以及以按主管人员的标准作为对主管人员在工作效率方面的考评内容是比较客观的、合适的。此外，主管人员的素质虽不是管理活动的效果和效率的决定因素，但它们无疑对这两者都有一定的影响。所以，在实际的考评工作中，个人的素质考评也应占有一席之地。只有将以上三个方面的考评内容结合起来，才能真正做到全面地衡量一个人。下面较详细地分述这三方面的考评内容。

### 一、传统的个人素质考评

传统的个人素质考评是把主管人员的素质（其中也包括一些工作方面的特征，例如与人友好共事的能力，领导能力，分析能力、勤奋、首创精神等以及完成任务的能力，计划和执行命令的情况等等）逐一列出，并划分为若干等级标准，然后逐一对主管人员进行衡量。按主管人员的个人素质作为评价内容的主要局限性在于：

（1）对素质考评的基本假设还有待证实，也就是说，一个主管人员的工作成效和他具有的特殊素质之间，究竟有多大程度的联系，值得探讨。（2）考评完全靠考评者的主观印象，因而难免不客观公正。

（3）某些考评标准通常含糊不清，使得考评者很难把握。针对这些缺陷的存在，逐渐有人对传统的品质考评进行了改进和补充，但并没有从根本上解决这些缺陷产生的根源。因此，这种考评内容虽然现在还在普遍使用着，但却很难说它能对一个人提供全面可靠的评价。当然，这一考评内容也并非一无是处，它也有它的合理之处，只是考评内容的着眼点偏离了。

### 二、对主管人员管理效果的考评

对主管人员管理效果的考评，即对主管人员按可考核的目标进行考评，这无疑是对主管人员考评的一项重要内容。主管人员在组织中的角色，就是从整体上促使组织目标以及各层次和部门分目标的实现。同传统的按个人素质考评相比较，这一考评内容不脱离主管人员所从事的工作，而是在以被考评者个人所同意的合理的指标来衡量他已经做了哪些工作和做得如何。显然，这一考评内容是适宜的，它为考评提供了合理的和客观的依据，从而减

少了单凭主观判断的因素。

对主管人员管理效果的考评与目标管理是联系在一起的，实行了目标管理，这种考评工作就比较容易了。考评的具体内容一般就是一个主管人员能否适当地、合理地确定在一定时间内要实现的目标，采取什么措施实现这些目标，以及目标的最终实现程度如何。关于目标的实现程度可以用比率法和频率法来衡量。（1）比率法是从管理活动某一次周期的完成，计算组织目标实现的程度。例如，一个企业的组织目标是经营一年获得 100 万元利润，这一年周期完成后，实绩是 80 万元，则组织目标实现的比率为 80%。由于一次性的比率往往具有偶然性，不足以为据，因此，还需要用频率法加以综合。

（2）频率法是指若干周期的组织目标的具体性质，分别采用各种平均法（例如算术平均、加权平均等）进行综合计算。由此可见，比率法与频率法两者是紧密相连的，前者是后者的基础；后者是前者的综合反映。

### 三、按主管人员的标准考评

按主管人员的标准来进行考评包含两方面的内容：一是主管人员的管理工作做得如何？二是主管人员进行管理活动时的工作效率如何？

（一）对主管人员的管理工作方面的考评。这一考评内容简单地说就是，按照管理的诸项职能，用一系列能够反映管理工作中各种职能范围内最主要的问题来说明每一种职能，用这些问题来逐项考核和评定主管人员在管理方面的成就。以计划工作为例，计划工作中的问题归纳起来可以有：

（1）是否为本组织或本部门规定了与其他组织或部门有关的长、短期目标，及其可考核的目标？（2）是否理解上级的政策在其决策工作中的指导作用，并确保下属也是这样做？（3）是否定期地检查计划，以便了解这些计划是否与现在的期望一致。

（4）在选择方案时，是否认识和着重注意到对问题的解决起着制约和关键作用的因素？等等。同样地，在管理的其他几个方面也可以提出类似的问题。问题都提出来以后，就可以把它们设计成“是非题”，并按一定的等级来进行考评。为了减少主观性，在具体考评时还可采用以下一些办法。

1. 要求在考评中附加实例，以证明所考核等级的正确性。

2. 由直接的上级审查考评的等级。

3. 告知考评者，他作出的考评成绩将部分地取决于他在给别人评价时所表现出来的判断能力。

这样，根据管理职能的要求，按具体的检查要点或问题来考评主管人员的管理工作就能够比较客观地反映出一个人的工作状况来。

（二）对主管人员工作效率方面的考评。主管人员的工作效率主要地集中体现于以下四个方面：

1. 思维与决策的效率。思维与决策的效率，即主管人员发现问题、分析问题和解决问题的效率。考评这方面的效率，又可以从以下几个方面进行：

（1）主管人员发现问题的及时性如何。主管人员发现问题的能力总是以其深刻的思维为基础的，思维的效率高，就能及时发现问题；反之，不能及时发现问题，则是主管人员思维效率较低的表现。这方面的衡量主要是拿及时发现的问题与未及时发现的问题进行数量比较，或者计算这两者与总问题量的比率。

（2）主管人员分析问题的准确性如何，也就是能否正确地找出问题的原因。这方面衡量的方法与上述相同。（3）主管人员解决问题的时效性如何，

即“拍板”是否及时有效。如果一个主管人员谋略很少，遇到问题拿不出什么好的办法，这就说明其思维效率很差，该“拍板”时，犹豫不决，也反映出主管人员的决策效率较低。

2. 知人用人的效率。知人用人实质上是一个发挥部属积极性的问题。这方面的考评，一要看用人得当与否。用人得当主要是指“人得其所”，是以知人准确为基础的，得当的比重越大则反映主管人员知人的效率越高。二要看部属能力的发挥情况与其潜在能力之间的比例关系。部属能力的发挥主要就是“人尽其才”，这除了以“人得其所”为前提外，主要是以主管人员善于激励性用人为基础的。这个比例越大，那么反映主管人员激励性用人的效率就越高。

3. 处理事务的效率。主管人员的管理活动，就其具体表现形式而言，主要是处理日常管理事务。因此处理事务的效率如何，直接反映主管人员的工作能力。一般来讲，这方面的考评主要是通过几种量的比率来反映的。

(1) 一定时期由已经处理的事务与应该处理的事务总件数的比率，例如，是否做到了“今日事今日毕”。(2) 已办事务中处理得当与不得当在件数上的比率。处理事务不仅要快，而且要好，否则将是越快越糟。(3) 正确处理的重大事事件数与一般事件事件的比率。主管人员要善于抓大事，不纠缠于小事，而能否抓住大事，也是主管人员办事效率的重要体现。(4) 应由下属处理而主管人员包揽过来的事务同主管人员处理事务总件数的比率，这个比率越大，那么主管人员处理事务的效率也就越低。

4. 时间控制的效率。时间本身就是效率的直接因素。可用一个表示时间、管理效率、管理成效三者之间关系的表达式来表示：

$$\text{管理效率} = \frac{\text{管理成效}}{\text{时间}}$$

由这一表达式可见，时间与效率成反比关系，取得一定的管理成效的时间花得越少，或单位时间里创造的管理成效越多，则管理效率就越大。因此，时间的控制是提高效率和增加成效的必要途径。

30年代末期，美国麻省理工学院曾对3000名经理作过一番研究，发现凡优秀的经理都能做到精干控制时间，使时间的浪费减少到最低限度。如何衡量时间控制的效率呢？可以从管理人员自己时间的有效利用率；下属时间的有效利用率；组织整体时间的有效利用率三个方面来进行分析，时间对任何人来说，都是一个常数，由于一些主、客观因素的制约，主管人员很难充分利用所可能利用的各种时间，更无法做到有效地利用全部时间。因此，有效工作时间与全部可能工作时间之间的比率，就是时间的有效利用。主管人员要不仅自身应有较高的时间利用率，而且还要使下属、使组织整体也要有较高的时间利用率。



### 第三节 考评的方式和方法

#### 一、考评的方式

考评可以分为自我考评、上级考评、同事考评和下级考评四种方式。

(一) 自我考评。自我考评就是主管人员根据组织的要求定期对自己工作的各个方面进行评价。这种方式有利于主管人员自觉地培养和提高政治素质、业务水平和管理能力,增强工作的责任感,其评价结果还可用来作为上级对下级评价时的参考,从而减少被考评者对考评的不信任感。一般而言,自我总结是自我考评方式常采用的一种形式。

(二) 上级考评。这是对主管人员的考评中最常见的一种方式。一方面由于他是被考评者的直接上级,与考评者的直接联系较多,因而能够从对被考评者的直接经常性的接触和观察中了解其各方面的状况;另一方面,作为上级来讲,一般比较理解考评的目的,熟悉考评的标准,而且责任心也比较强。这两方面结合起来,就使得上级考评一般能够对被考评者作出比较客观和公正的评价。

(三) 同事考评。同事考评,即与被考评者一起工作的同事对其进行考评。由于工作关系,同事之间是互相最了解的人。因此,同事考评的结果也较为客观和可信,这种方式常用的形式是小组评议。

(四) 下级考评。下级考评是从另一个角度对主管人员进行评价。即他们更熟悉被考评者的领导方式、领导作风等方面,因而在这些方面的评价也是比较客观和准确的。我们常说的“民意测验”就是这种考评方式的一种具体形式。

以上四种考评方式各有优点,但也各有其不足之处。例如,自我考评很易受个性的强烈影响,此外被考评者由于担心上级考评不能客观地评价自己,因而会过多地谈论自己的成绩,而较少涉及自己的不足;上级考评有时也不免带有主观成份;同事考评受人缘的影响比较大,容易出现“你好我好大家都好”的现象;下级考评则是下级可能由于怕被“穿小鞋”,而不愿讲真话。以上各种方式的缺陷,足以使考评工作的质量受到很大的影响。因此,在具体的考评工作中,除了各种方式的自我完善外,最好的办法,就是采取多种评价方式,从不同的角度进行考评,以避免只采取某一种方式可能引起的以偏盖全,从而使考评工作真正做到公正、客观、全面、准确。

#### 二、考评的方法

对主管人员的考评,有以下几种方法。

(一) 考试法。考试法分笔试、口试两种,是目前在各级各类组织中广泛应用的考评方法。笔试方法简便易行,主要是考评主管人员对知识的掌握程度和理论水平,但它却难以测出一个人的实际才能,以及创造才能和应变能力。因此,笔试方法常常与口试方法配合进行。口试可分为“问题式口试”、“漫谈式口试”和“逼迫性口试”。“问题式口试”着重了解的是主管人员的知识水平;“漫谈式口试”着重了解其潜在能力;“逼迫性口试”则是有意提出一些极端性的问题以观察主管人员的思维能力、应变能力以及处理棘手问题的能力。

(二) 成绩记录法。这是一种以主管人员的工作成绩记录为基础的考评方法。通常的做法是,发一种统一的成绩记录卡,按日和周记录下被考评者的工作成绩。记录卡上的内容主要是与被考评者业务有关的项目,它常常与

目标管理结合在一起。表 14—1 是一张成绩考核卡，实际应用时，可作参考。

表 14—1 月份成绩考核卡

(三) 两两对比法。这是一种相对考评的方法，其基本步骤是：

1. 事先规定好考评的具体项目。
2. 将同一级主管人员编成一组。
3. 按事先规定的考评项目，人与人一项一项地进行对比。方法是，两人比较，优者得 1 分，劣者得零分。
4. 计算每个人的得分数。
5. 按优劣顺序排出名次。

表 14—2 描述了这种对比法。表中有五个被考评者，他们在分别与另外四人相比较时的得分如表 14—2 所示。由此我们可得出，在这个项目的对比中，按照每个人的总得分数其优劣顺序为：C：4，D：3，A：2，B：1，E：0。如果要比较的项目不是一个而是若干个，那就要分别通过这种对比，得出相应的分数，然后再把每个主管人员的若干项得分加在一起，得出他们的总分数，最后再排出其优劣的顺序来。

表 14—2

	A	B	C	D	E	得分
A		1	0	0	1	2
B	0		0	0	1	1
C	1	1		1	1	4
D	1	1	0		1	3
E	0	0	0	0		0

(四) 自我考评法。美国管理学家丹尼尔斯 (John D. Daniels) 提出的自我考评的八项尺度，称之为自我考评法。如表 14—3 所示，自我考评法列举了 8 个考评项目，每个项目又按优劣程度分成 8 等，1 表示最优；8 表示最劣。通过一些具体标准，每个自评者可以为自己在 8 个等级中，选择一个合适的等级。此外，这种方法也可用来考评别人；在具体评定等级时，既可根据调查的结果评，也可以由群众直接评。

表 14—3

自我考证法

工作质量	$\overline{1}$	$\overline{2}$	$\overline{3}$	$\overline{4}$	$\overline{5}$	$\overline{6}$	$\overline{7}$	$\overline{8}$
工作数量	$\overline{1}$	$\overline{2}$	$\overline{3}$	$\overline{4}$	$\overline{5}$	$\overline{6}$	$\overline{7}$	$\overline{8}$
创造性	$\overline{1}$	$\overline{2}$	$\overline{3}$	$\overline{4}$	$\overline{5}$	$\overline{6}$	$\overline{7}$	$\overline{8}$
独立性	$\overline{1}$	$\overline{2}$	$\overline{3}$	$\overline{4}$	$\overline{5}$	$\overline{6}$	$\overline{7}$	$\overline{8}$
工作态度	$\overline{1}$	$\overline{2}$	$\overline{3}$	$\overline{4}$	$\overline{5}$	$\overline{6}$	$\overline{7}$	$\overline{8}$
业务知识	$\overline{1}$	$\overline{2}$	$\overline{3}$	$\overline{4}$	$\overline{5}$	$\overline{6}$	$\overline{7}$	$\overline{8}$
交际能力	$\overline{1}$	$\overline{2}$	$\overline{3}$	$\overline{4}$	$\overline{5}$	$\overline{6}$	$\overline{7}$	$\overline{8}$
表达技艺	$\overline{1}$	$\overline{2}$	$\overline{3}$	$\overline{4}$	$\overline{5}$	$\overline{6}$	$\overline{7}$	$\overline{8}$

除了以上几种方法之外，近年来，许多人尝试着用数学的方法，特别是模糊数学考评法来对主管人员进行考评，这对增强考评的科学性和客观性都有很大的助益。模糊数学考评法也可用于主管人员的选聘。限于篇幅，这里就不作详细介绍，有兴趣的读者可以参考有关模糊数学及其应用的书籍。

总之，考评的具体方法很多，既有定性的，也有定量的。在实际的考评工作中，只有多种方法相结合，定性与定量相结合，一般才能取得比较满意的效果。

## 第十五章 主管人员的培训

在现代化大生产的条件下，对任何一个组织来说，无论是主管人员，还是一般员工，都只有通过不断的学习、进步、充实和提高，才能适应组织内外环境的日新月异的变化，才能胜任要求不断提高的各项工作。这一点，随着社会的不断发展，已为世界上越来越多的人所认识。近几十年来，世界各国都把组织的人员培训提到越来越重要的地位，认为这方面的投资是最重要的投资。不仅各类组织都非常重视培训工作，将其作为一项长期的工作内容，而且国家也对这方面的工作给予积极的鼓励和支持。

主管人员的培训是人员配备职能中的一个重要的方面。其目的是要提高组织中各级主管人员的素质，管理知识水平和管理能力，以适应管理工作的需要，适应新的挑战和要求，从而保证组织目标的实现。由于主管人员是组织活动的主导力量，主管人员管理水平的高低，直接决定着组织活动的成败。因而每一组织都应将对主管人员的培训工作看作是一项关系组织命运、前途的战略性工作来对待。应当要把培训工作作为组织的一项长期活动的内容，建立起有效的培训机构和培训制度，针对各级各类主管人员的要求，采用各种方法进行培训，切实做好培训工作。

本章将就培训的对象、内容、过程和方法等问题加以阐述。

## 第一节 培训的对象和内容

### 一、培训的对象

主管人员的培训对象就是主管人员，这似乎是不言自明的，但这样说未免大笼统。主管人员作为培训对象，根据其培训特点的不同，可以分为两大类：

（1）任职的主管人员；

（2）刚刚选拔出来准备任职的主管人员，他们虽然也可能现正任职，但却是准备提升到更高的职务上的。这一类又可细分为两个小类：一是准备立即提升的；二是还须进一步锻炼提高之后才能提升的。

对于第一类任现职的主管人员来说，人们往往认为培训的主要对象是较低层次的主管人员，特别是那些基层的主管人员。实际上，这种看法是片面的。每一个现职的主管人员，无论是上层的、中层的还是基层的，为了更好地履行现行职责，做好现任工作，都有提高自己各方面素质和能力的必要。因此，培训的对象不仅仅主要是中下层的主管人员，也应包括上层的主管人员。而且，上层主管人员还应该首先受训。这首先是由他所在的重要的岗位所决定的。其次是因为在整个培训过程中，他负有培训下级主管人员的不可推卸的责任。作为教员，他自己必须对管理学的基本原理有比较深刻的理解，必须率先学习和运用管理的一些新观点、新方法和新技术，必须理论联系实际，现身说法，这样才有可能培训好下级主管人员。此外，作为最上层的主管人员，还要在理论上总结自己的经验，不断地丰富管理理论的内容，从而促进管理学这门学科的发展。总之，无论上层、中层、基层，凡是任现职的主管人员，其培训的重点都是提高现有的各方面素质和能力，圆满地做好现任工作。

对于第二类新选拔出来的主管人员，并且将被马上提升的人来说，他们即将离开熟悉的现任职位，奔赴新的、责任更重大、风险和机会也更多的陌生的职位。所以，其培训的重点应是尽快地了解 and 熟悉新的环境，以使他们能够迅速地胜任新的本职工作。而对于那些也是新选拔出来的，但目前还不具备提升条件的主管人员，他们的培训重点则是分别根据各自的弱点和不足，通过各种方式尽快地补课，以达到拟提升职务对主管人员的要求。

### 二、培训的内容

无论哪种类型的培训对象，其培训的具体内容一般都包括以下三个方面。

（一）政治思想教育。一般说来，政治思想教育包括马克思主义基本原理的学习，党和国家方针政策的学习，社会伦理道德的学习以及爱国主义教育，理想教育等等。这是我国这样的社会主义条件下任何组织的主管人员都必须接受的一种思想教育，其目的是要培养主管人员的政治素质，力求通过学习，使主管人员懂得马克思主义的基本原理，掌握和理解党和国家在某一时期的方针政策，遵纪守法，培养高尚的道德情操，树立远大的理想，从而端正各类各级组织活动的指导思想。

因此，各级组织在进行培训时，都必须将政治思想教育作为培训的重要内容，摆在一个重要的位置，必须清楚地认识到，政治思想教育目前不仅不能被淡化，而且还必须加强，因为它不仅过去、现在，而且将来对任何组织的活动都是起着重大的作用的。在建立和完善社会主义市场经济体制的时

期，政治思想教育的重点，应是认真学习邓小平建设有中国特色社会主义的理论，坚持“一个中心，两个基本点”的基本路线。

（二）管理业务知识。这里所说的管理知识是指广义的管理知识。作为一个主管人员来说，没有广博的知识是不可能搞好管理的，这一点，主管人员所处的管理层次越高，其体会就越深。管理科学是一门边缘学科，涉及社会科学和自然科学的许多领域，例如社会科学的社会学、政治学、经济学、伦理学、哲学、史学、法学等等，自然科学中的数学、化学、物理学、天文学、海洋学、心理学、生物学、材料科学、能源科学、空间科学、农业科学、医学科学，以及系统论、信息论、控制论等应用科学技术。管理科学可能涉及到这么多学科，但并不是每一个主管人员都必须掌握这些学科的内容，这既无必要，也不可能。作为一个主管人员，需要掌握的只是一些必要的管理学知识——管理的基本原理，以及与组织业务活动有关的科学技术知识，在此基础上，各方面的知识面要尽可能地宽。这就是我们常说的T型知识结构。因此，组织在进行具体的培训时，应重点要求主管人员掌握管理的基本原理和方法，掌握与组织业务活动相关的必要的科学技术知识，同时，也要尽可能地学一些与以上相联系的其他知识。

（三）管理能力。管理能力包括管理技巧，都是管理知识运用到管理实践中的反映。在本书开始就曾经提到过，管理除了是一门科学外，它还是一门艺术，具有很强的实践性。因此，管理能力的培训就是要让主管人员运用管理科学的基本原理和方法，提高在实际工作中认识问题、分析问题和解决问题的能力。但是不同层次的主管人员，由于他们的工作性质、职责和职权范围等都不一样，因此所需的管理能力和技巧等等也就都不一样。所以，培训时还要注意根据层次的不同特点来进行。基层主管人员是第一线的管理人员，在他们的工作中，技术能力、人事能力，包括沟通和人际关系的才能是很重要的。此外，他们大多以前没有系统地学习过管理的基本理论，因此，对基层主管人员培训的重点应该是技术培训和基本理论及方法的学习。中层主管人员一般是由有若干年经验的基层主管人员提拔上来的，对于管理的基本理论不仅有了了解，而且有了成功的实践。此外，中层主管人员一般是部门负责人，他们大量的信息沟通，人际交往、组织协调和决策等工作要做，这些工作都要求有较高的领导艺术和管理技能。因此，中层主管人员培训的重点，应该是领导艺术和管理技能的提高。上层主管人员是处于组织最高领导层的主管人员，他们要照顾全局的利益，正确分析环境的变化，为组织未来的发展做出决策。为了做好这些工作，就需要有较高的战略分析和规划决策的能力。因此，上层主管人员培训的重点，是提高战略分析和规划决策的能力。

## 第二节 培训的过程与方法

### 一、培训的过程

主管人员的培训过程如图 15—1 所示。

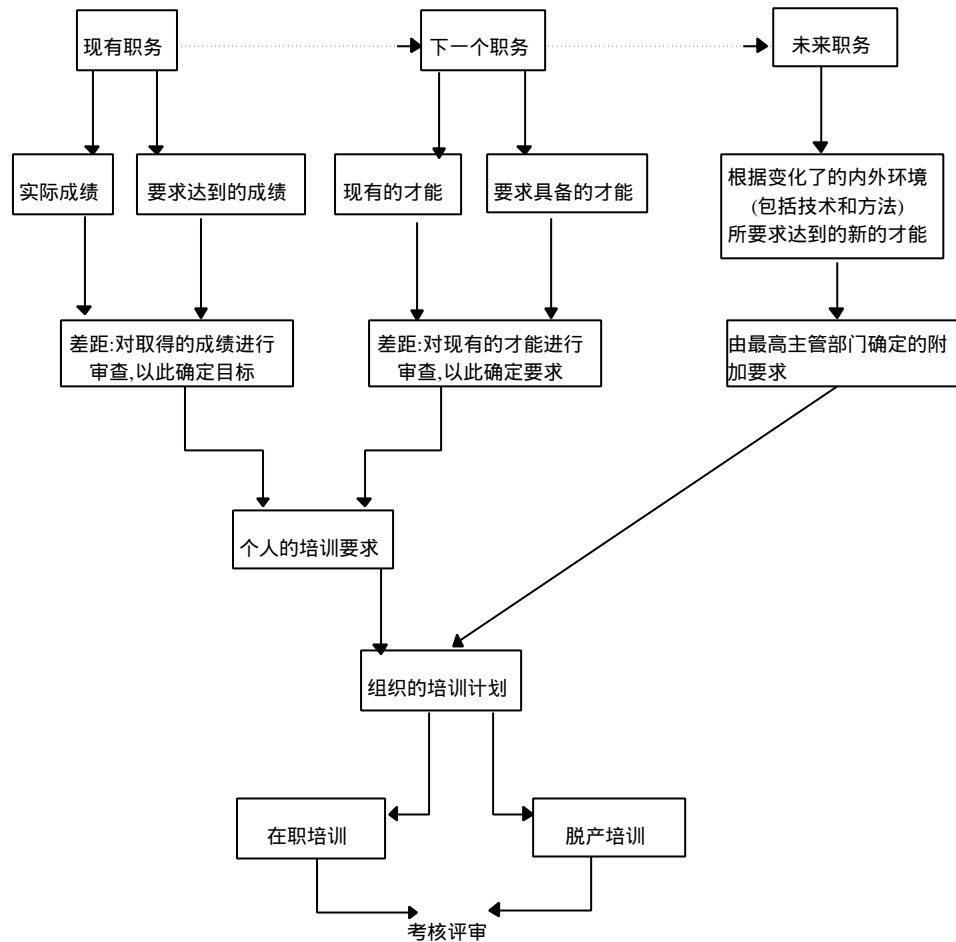


图 15—1 主管人员的培训过程

组织关于主管人员的培训计划，是以对需要的分析为依据的。对任现职的主管人员来说，它考虑的是目前职务对主管人员的要求。他的实际工作成绩与要求达到的成绩之间的差距，就是个人的培训需要。对新选拔出来的主管人员来说，下一个职务的要求与他们现有的才能之间的差距，就是其个人的培训需要，这两方面的个人培训需要，构成了组织培训计划的主体。此外，组织还要根据对未来组织内外环境变化的预测，来确定对未来主管人员的要求，这些要求作为未来组织发展的需要，在现在也应纳入培训计划，因此，这部分内容也是组织培训计划的重要组成部分。接下来，就是对主管人员的正式培训，培训的方式有两种，一种是在职培训；另一种是脱产培训，可以在企业内部或外部进行。最后考核评审培训的结果。

### 二、培训的方法

(一) 理论培训。理论培训是提高主管人员管理水平和理论水平的一种主要方法。尽管主管人员当中有些已经具备了一定的理论知识，但总还需要在深度和广度上接受进一步的培训。这种培训的具体形式大多采用短训班、专题讨论会等等，时间都不很长，主要是学习一些管理的基本原理以及在某

一方面的一些新的进展、新的研究成果，或就一些问题在理论上加以探讨等等。理论培训有助于提高受训者的理论水平，有助于他们了解某些管理理论的最新的发展动态，有助于在实践中及时运用一些最新的管理理论和方法。为了能够尽可能地理论联系实际，提高受训者解决实际问题的能力，德国的一些培训中心的做法，可供我们借鉴。他们在对主管人员进行培训时，实行一种称之为“篮子计划”的方法。即在学员学习理论的基础上，把一些组织中经常遇到并需要及时处理的问题，编为若干有针对性的具体问题，放在一个篮子里，由学员自抽自答，进行讨论，互相启发和补充，以提高对某一个问题的认识和处理能力。

（二）职务轮换。职务轮换是使受训者在不同部门的不同主管位置或非主管位置上轮流工作，以使其全面了解整个组织的不同的工作内容，得到各种不同的经验，为今后在较高层次上任职打好基础。职务轮换包括非主管工作的轮换，主管职位间的轮换等。

1.非主管工作的轮换。非主管工作的轮换主要是在组织的基层第一线进行的。目的在于使受训者了解组织最基层的各类业务活动；了解这些活动的基本特点、基本过程；了解基层非主管人员的工作情况和精神状态。这种轮换的时间一般不要求太长，参加轮换的人多为刚从组织外部招聘来的人员以及一些基层主管人员。目前，我国大部分组织都采用这种方法作为培训的一种基本方法。它的优点是通过轮换，主管人员可以对组织内的各类业务活动有所了解，密切同基层非主管人员的关系，为今后在领导岗位上从事管理打下了一定的基础。缺点是这种方法在时间上不易掌握，时间长了费用太大，而且也会影响受训者的情绪；时间短了，犹如走马观花，不容易了解和把握各类业务活动的实质。

2.在主管职位间轮换。这种轮换是在组织的同一层次上的各个不同部门的主管职务上进行的。这种轮换的目的是要使将要提拔到较高层次的主管人员，在不同的职务上根据各部门的不同特点，学习实际的管理经验。这种方法不要求主管人员对部门活动有很深的了解，而是强调他们全面管理技能的提高，使他们积累在不同管理部门的经验，以胜任较高层次上的管理工作。这种轮换的优点是可以开阔主管人员的视野，了解各部门的特点及其相互关系，培养全面综合管理能力；同时，也可以从中考察他们的适应能力和实际的管理能力。缺点则是这种轮换会影响各个部门的相对稳定性。

3.事先未规定的主管职务间轮换。这种轮换也是在同一层次内进行的，与前一种轮换的不同在于，它是事先并未规定到哪个主管位置上轮换，也没有规定它的时间长短，而是根据受训主管人员的具体情况，来决定其到哪个部门和时间的长短。这种方法的目的同样也是要使主管人员获得在不同情况下从事管理工作的经验。这种方法较上一种要好一些。

（三）提升。

1.有计划的提升。这种方法有助于培养那些有发展前途的，将来拟提拔到更高级职位上的主管人员。它是按照计划好的途径，使主管人员经过层层锻炼，从底层逐步提拔到高层。这种有计划的提升，不仅上级主管人员知道，而且受训者本人也知道，因此不仅有利于上级领导对下级进行有目的的培养和观察，也有利于受训者积极地学习和掌握各种必备知识，为将来的工作打下较为扎实的基础。

2.临时提升。临时提升是指当某个主管人员因某些原因，例如度假、生



病或因长期出差而出现职务空缺时，组织便指定某个有培养前途的下级主管人员代理其职务，这样，临时提升就既是一种培养的方法，同时对组织来说也是一种方便。代理者在代理期间做出决策和承担全部职责时所取得的经验是很宝贵的。与此相反，如果他们只是挂名，不做决策，不真正进行管理，那么在此期间能得到的锻炼就是很有限的。

（四）设立副职。副职的设立，是要让受训者同有经验的主管人员一道密切工作，后者对于受训人员的发展给予特别的注意。这种副职常常以助理等头衔出现。有些副职是暂时的，一旦完成培训任务，副职就被撤销，有些副职则是长期性的。无论是长期的，还是临时的，副职对于培训主管人员都是很有益的。这种方法可以使配有副职的主管人员很好地起到教员的作用，通过委派受训者一些任务，并给予具体的帮助和指导，由此培养他们的工作能力。而对受训者来说，这种方法又可以为他们提供实践机会，并观摩和学习现职主管人员分析问题、解决问题的能力 and 技巧。

（五）研讨会。研讨会是指各有关人员在一起对某些问题进行讨论或决策。通过举行研讨会，组织中的一些上层主管人员与受训者一道讨论各种重大问题，可以为他们提供一个机会，观察和学习上级主管人员在处理各类事务时所遵循的原则和具体如何解决各类问题，取得领导工作的经验。同时，也可以通过参加讨论。通过参与组织一些大政方针的讨论，了解和学习利用集体智慧来解决各种问题的方法。

（六）辅导。辅导对于负责培训的上级主管人员来说，是一种常规的培训方法。这也就是我们通常说的“传、帮、教”。辅导要着重注意培养受训者的自信心和独立工作的能力，培养他们在处理人、财、物、时间、信息等方面的管理技巧。需要注意的是，上级主管人员对辅导对象，既不能老是不放心，总是扶着、挽着，也不能撒手不管，听其自然，而应时时处处关心他们，提醒他们，帮助他们认识和克服自己的不足之处。发挥他们的特长，使之形成自己的一套管理和领导风格。

除了以上介绍的六种方法之外，还有许多具体的方法，例如参观考察、案例研究、深造培训等等。总之，各类各级组织在具体的培训工作中，要因因地制宜，根据自己组织的特点以及所培训人员的特点来选择合适的方法，使培训工作真正取得预期的成效。

### 第三节 培训中应注意的问题

要做好培训工作，还须事先注意到一些问题，以便使培训工作免受影响或少受影响，从而更好地达到培训的目的。

#### 一、培训工作必须与组织目标相结合

每一个组织都应清楚地认识到，培训主管人员的目的是为了提提高主管人员的素质和能力，以更好地适应现职务或新职务的要求，保证组织目标的实现。因此，组织目标是组织一切活动紧紧围绕的中心，培训工作也不例外。如果培训与组织目标之间没有多大关系，或根本相脱节，那么，这样的培训不仅与培训本身的目的相悖，而且还有碍于组织目标的实现。

#### 二、上级主管人员必须积极支持和参与培训

组织的各级主管人员都应充分认识到培训的重要性，身体力行，积极支持和参与主管人员的培训工作，尤其是上层主管人员，这方面更要起表率的作用。作为上层主管人员，他应当为下级主管人员制订详细的培训计划，并保证这一计划在组织各层次、各部门中的贯彻执行；应当为下级主管人员的培训创造各种有利条件，为他们参加培训提供物质上、经济上和时间上的保证；应当积极鼓励下级主管人员参加培训、并为他们设置有利的环境，使受训者在培训中能运用新学到的知识，增长才干，获得经验。现在国内外许多组织都认为，领导者有培养下级的责任，如果培养不出好的下级，就不能认为是好的领导，并且将这点作为考核领导的一项重要内容。同时，无论是从组织还是从个人出发，上层主管人员都应对培训工作给予足够的重视。

#### 三、对培训者的要求

培训工作既有受训者，就得有培训者，培训者的来源无非是组织内部或外部两种。一般地，在对下级主管人员进行培训时，主要是依靠组织内各级主管人员作为培训者。由于上级主管人员和下级主管人员同处于一个组织中，因而他们能结合组织的具体问题进行培训，便于下级主管人员的理解和接受。同时，他们的经验对下级也有直接的指导作用，便于下级主管人员的借鉴和运用。因此，从某种意义上说，组织内的各级主管人员是最好的培训者。但是，在涉及理论方面的培训时，一般多向组织外部聘请一些专家学者作为培训者。

#### 四、对受训者的要求

培训计划订得再好，培训准备做得再好，培训者选得再好，如果受训者是被动而不是自愿的，那么其效果是可想而知的。“你能把一个人带进教室，但是你不能强迫一个人的思考”。这就是其中的道理所在。因此，作为上级主管人员，应该启发、诱导下级自愿学习，激发他们的学习愿望，使他们积极参与培训。培训工作只有和受训者的管理愿望和学习愿望结合起来，才能达到预期的目的。但对那些不愿或不适合从事主管工作的人，组织也不必强人所难。

#### 五、培训的具体内容必须与受训者的需求相吻合

培训的具体内容除了要考虑到受训者所在的不同层次的要求外，更重要的是要考虑受训者各个人的不同情况，根据他们的不同需求来决定具体的培训内容。对较低层次的受训者来说，虽然应该培养他们处理业务活动的的能力，但由于他们长期工作在组织业务活动的第一线，因而所欠缺的可能是管理的基本知识和综合管理能力。即使是在同一层次的主管人员，由于他们各自的

背景、经历和专业的不同，各自的性格、爱好和能力的不同，他们对培训的需求也不会相同。例如从科技人员提拔为主管人员的人，需要学习的是管理的基本理论和方法；原来性格内向、不大喜好交往的人，那么就需要很好地补上人际交往这门课。总之，培训工作要从受训者的需求出发，根据组织特点，缺什么，补什么，因人制宜。

#### **六、培训的方法必须有效**

要使培训收到满意的效果，还必须根据具体情况，对各级主管人员因时、因地、因人而异地采用各种不同期限、不同要求、不同方式的培训方法。没有哪一种方法能够适应所有的要求。所以，培训方法的选择应以如何才能有效地满足个人的需要，以及实现组织主管人员的培养目标为基础。

#### **七、理论与实践必须相结合**

一个主管人员如果只知道主管人员应该做些什么工作，而不知道如何去做，那么就永远成不了一名主管人员。这好比一个学医的人，医学理论头头是道，但就是不知道如何用这些知识为病人治病，当然地就永远成不了一名医师。同样，一个主管人员如果只是知道每天忙于应付各种日常事务，而不注重从理论上加以总结提高，那他也绝不会成为一个优秀的主管人员，充其量是一个平庸的主管人员，而且还会因跟不上形势而最终被淘汰。因此，管理学理论与实践相结合是十分重要的。在培训时，必须注重学以致用，必须把理论上的培训与实践中的锻炼有机地结合起来，只有这样，才能有效地达到培训目的，培养出既有一定的理论水平，又有一定的实践经验，其素质和能力都比较高的合格的主管人员。

## 第五篇 指导与领导工作

在整个管理过程中，指导与领导工作这一职能，是联结计划工作、组织工作、人员配备以及控制工作等各个管理职能的纽带，是实现组织目标的关键。指导与领导工作实质上是主管人员根据组织的目标和要求，在管理过程中学习和运用有关理论和方法以及沟通联络、激励等手段，对被领导者施加影响，使之适应环境的变化，以统一意志、统一行动，保证组织目标的实现。指导与领导工作的主要任务是如何在一个组织内外，调整和建立良好的人际关系，使人们自觉自愿地跟随领导，为实现组织和个人的目标而努力。

本篇从管理职能角度，扼要介绍指导与领导工作的性质、作用、原则要求、方式方法和手段，以及作为一个主管人员应注意的修养和领导艺术，探讨一些有关的基本理论。

## 第十六章 指导与领导工作概述

### 第一节 指导与领导的概念和作用

指导与领导工作 (Directing and Leading) 是一个组织的主管人员在管理过程中的行为活动。目前已有许多学者把它从管理过程中独立出来,专门予以探讨和研究,并逐渐形成了管理科学的一个新的分支——领导科学 (Science of Leadership)。这里,我们只从管理过程角度出发,介绍指导与领导工作这一管理职能的概念、实质、作用及其原理。

马克思曾指出:“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动,都或多或少地需要指挥,以协调个人的活动,并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。一个单独的提琴手是自己指挥自己,一个乐队就需要一个乐队指挥,”就上述意义说,指挥是管理过程中的一个“一般职能”。指挥,亦即指导与领导,它是人类社会群体活动的必然产物。

#### 一、指导与领导工作的概念

(一) 指导与领导工作都有引导的意思,是指挥的一种活动。据《辞海》的解释,指挥是官名或军队的编制单位,也是一个军事名词,意指军队首长对军队行动的领导活动。现在乐队或是合唱队的指挥是指领导乐队或合唱队进行排练和演出的人。其职责是根据音乐作品的内容和风格,以手势、身体动作和面部表情(练习时并结合口头提示)指示节拍、速度、力度、思想感情等的各种变化,引导全体奏、唱者将乐曲正确地表达出来。其引导排练和演出的手势动作亦称“指挥”。同样,在部队的指挥员则是官名,是领导。而“领导”既可以作为“领导人”的意思,又可以指“领导人”引导其下属活动的动作。

如同乐队或合唱队一样,任何一个有组织的社会团体或机构、班组,都不可以没有领导。但领导的职责究竟包括哪些?怎样才算是真正的领导?对此,国外的一些科学家们也各有不同的提法,如美国学者斯托格狄(Ralph M. Stogdill) 1950年提出,领导是对组织内群体或个人施加影响的活动过程,美国管理学者泰瑞(George R. Terry) 1960年提出,领导是影响人们自动为达到群体目标而努力的一种行为。美国学者罗伯特(Johnnie L. Roberts)等认为,领导是在某种条件下,经由意见交流的过程所实行出来的一种为了达到某种目标的影响力。美国管理学者戴维斯(Keith Davis)则解释为,领导是一种说服他人热心于一定目标的能力。

从管理是一个过程,指导与领导工作是管理的一种职能这一研究角度出发,我们认为,指导与领导工作就是对组织内每个成员(个体)和全体成员(群体)的行为进行引导和施加影响的活动过程,其目的在于使个体和群体能够自觉自愿并有信心地为实现组织的既定目标而努力。显然,在管理活动的整个过程中,也包含着领导工作。而领导工作则包括三个必不可少的要素:领导者、被领导者、作用对象(即客观环境)。这三个要素可用如下数学模式表示:

领导工作 = f(领导者、被领导者、客观环境) 即

$$L = f(i, f, s)$$

领导工作不等于管理工作，但它又是管理工作中的一个重要方面。领导工作是在一定环境下，个体与群体之间的一种特殊的相互作用的过程，同样也是影响人们为达到组织目标而自觉遵从的一种行为。

所谓领导也就是指在组织的机构中所设置的各个职位上的主管人员。在管理过程中，作为一个主管人员，对其下属来说，不应是站在他们的后面去推动与鞭策他们，而应该站在他们的前面去率领和引导他们前进，鼓舞他们努力实现组织的目标。因此，一般地说，领导工作就是引导、指挥与先行，而指导工作则是管理中的方法问题，主要表现在：主管人员向其下属反复教导和传授自己对组织目标和有关政策要求的理解与评价，帮助他们明确自己的任务，满怀信心地工作，并熟悉有关部门的活动与人员之间的相互关系，以及必要的工作方法和技术。我们不能把指导与领导完全等同，但也没有必要把两者严格区分开来。正因为如此，我们可以把指导与领导工作的概念加以扩展为：指导与领导工作就是为使人们或组织心甘情愿地、群策群力地为实现既定目标而努力所施加影响的活动过程。它不仅仅使人们乐意去工作，而且使他们热情并信心十足地去工作。指导与领导工作是科学、艺术、技巧和人的某些属性的结合。

（二）指导与领导工作的实质。有人提出，指导与领导工作主要表现在三个方面：

（1）同人打交道，处理各种关系；

（2）同事情打交道，决定各种事务，使管理活动得到正确地、有条不紊地进行；

（3）同时间打交道，掌握时间的进度，保持高效率。从上面论述中就可以看出，事务、时间属于作用对象，如果离开了人，领导过程则不复存在。当然，人必须是存在于客观环境之中。还有人提出，这一职能主要表现在两个方面：一是出主意；二是用人。同样的道理，如果不用人，出主意则没有接收者，即或有之，也不属于人与人之间的相互作用。

从管理过程来看，管理的对象就是人、财、物等等，管理学的研究对象就包括人与人的关系，人与物的关系。而在这一职能中，就表现为对人的管理，即研究人与人的关系。所以，指导与领导工作的实质就是施加影响处理人际关系，因为组织结构和事务都是非人格化的，它只说明了职权关系，职责关系，但一旦充实了人，一旦工作运转，就形成了人际关系。指导与领导工作就是让人们正确的认识自己与他人、自己与组织的关系，并使这些关系完整地表现出来，还要协调好各种人与人的关系。

不同的社会制度，有不同的人际关系。国外许多学者十分注意研究这种关系及规律，并提出了许多理论。但是，人际关系有相当大的制约性，我们不能与国外等同。前提就是，我们是社会主义制度的国家，任何一个组织中的成员都是这个组织的主人，人与人之间是平等的。国外管理学家的研究，对我们仍有借鉴意义。在对这些理论分析和吸收的同时，我们还要结合实际情况，考虑到人们的信仰、道德水准不同，以及人们对自己、对他人、对环境的认识程度不同，来正确地处理这些关系。所以，搞好领导工作，就可以有效地引导组织中的全体人员，正确地领会上级或组织的意图，出色地实现组织的既定目标。但是，这并不是一件容易的事。在各种组织中，我们都可以看到这样的现实：许多主管人员常常因为不能很好地诱导、激发和鼓励其

下属人员的工作热情而苦恼。他们自己工作很辛苦，甚至什么工作都做，整天忙碌，却未见有多大成效。这说明，作为领导者——主管人员，在进行各种管理活动时，要考虑人的因素，考虑组织中人们的理想、个性、趣向等。所以，要求主管人员对全体员工有正确的认识和评价。

（三）指导与领导工作和管理的区别。领导是管理的一个职能，组织中的领导行为仍属于管理活动的范畴。当然，在一般意义上，领导的范围相对小些，而管理的范围则较大。领导是为社会组织的活动指出方向、创造态势、开拓局面的行为；管理则是为社会组织的活动选择方法、建立秩序、维持运转的行为。在层次上，领导体现出管理过程的战略性，因而也具有综合性。从整个管理过程看，如果我们把它划分为三大阶段（如图 16—1 所示），领导就处在不同阶段之中，集中起来就表现为独立的职能，即为了实现组织目标，使计划得以实施，使建立的组织得以运转，为各个岗位配备人员，并对所有过程进行检查。这些就要靠主管人员带领全体组织成员去实施。

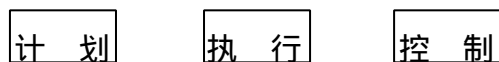


图 16—1 管理过程的三个阶段

严格地说，领导者与管理者的含义并不完全相同。领导者必然是管理者，而管理者并不一定是领导者。但在一般情况下，领导者与管理者的区别，并不能明显地划一界限，其主要原因是因为一般领导者必然是管理者，也就是说，领导者具有双重角色的作用。正是由于领导者具有这种双重角色的作用，人们很容易把领导者与管理者混为一谈。但作为领导者或管理者本身，则应认真区别，即在组织中，在管理过程中，应时刻注意自己所充当的角色。

我们引用下面资料加以说明区别所在。

《后汉书》中《淮阴侯列传》记载了刘邦与韩信的对话：刘邦问韩信：“像我这样的人，能领兵多少？”韩信说：“陛下能领兵十万。”“那么你呢？”“我是多多益善啊！”“多多益善？那你为何被我所擒？”“那是因为陛下虽不能领兵，却善将将的缘故。”这段话说明，“能领者谓之将也，能将将者为之帅也”的区别。这很有借鉴意义。

尼克松在他所著的《领导者》一书中，提出了领导与管理、领导者与管理者的某些不同之处，他说：“伟大的领导是一种特有的艺术形式，既需要超群的力量，又需要非凡的相象力。……尽管领导需要有技术，但领导远远不是有技术就行。就某种意义来说，管理好比散文，领导好比写诗。在很大程度上，领袖办事必然是靠符号、形象，以及成为历史动力的、能启发觉悟的思想。人们可以被道理说服，但要用感情来感化，他必须既能说服他们，又能感动他们。经理考虑的是今天和明天，领袖必须考虑后天。经理代表一个过程，领袖代表历史的方向。因此，一个没有管理对象的经理就不成其为经理，但是，一个领袖即使失去了权力，也能对其追随者发号施令”。

## 二、指导与领导工作的作用

从整个管理过程来看，指导与领导工作这一职能的作用表现在如下几个方面。

（一）更有效、更协调地实现组织目标。计划的制定、组织机构的建立、进行人员配备以及实行有效的控制，各项职能都要靠人来完成。尽管科学技

术迅速发展。电子计算机日趋普及，但离开了人，没有人来利用与操作，就不可能有管理活动存在，组织的目标需人来制定，实现目标同样靠的是人。依靠人来利用各种技术、方法手段去实现目标。而组织中人们对目标的理解，对技术的掌握，对客观的认识，包括他们的个人知识、能力、信念等都有许多不同，从而在各自工作中采用不同方法，用不同标准进行衡量，这是十分自然的。领导工作的作用就在于引导组织中的全体人员有效地领会组织目标，使全体人员都充满信心。通过领导来协调组织中各部门各类各级人员的活动，使全体人员步调一致地加速组织目标的实现。

（二）有利于调动人的积极性。社会活动中人的因素是由具有不同的需求、欲望和态度的个人所组成。它蕴藏着任何一个组织所需要的生产力。领导工作就是去诱发这一力量。组织成员并不单纯地对组织目标发生兴趣，他们也有自己的目标。通过领导工作，就是要把人们的精力引向组织目标，并使他们都热情地、满怀信心地为实现目标作出贡献。但是，不管是由于员工感到缺乏机会，还是由于缺乏对他们的激励，不管是由于客观条件的限制，还是因为主管人员的平庸，组织中的人们不一定都能以持续的热情与信心去工作。因此，对许多人来说，都需要有人领导以激发他们的工作动机，在实现组织目标的同时，尽可能满足他们合理的需求，使他们把自己与组织整体紧紧地联系在一起，从而保持始终高昂的士气。在现代社会发展中，在组织赖以生存的竞争形势下，正如人们常常说的，旺盛的士气就等于成功了四分之三，组织就会取得高效率和社会信誉。因此，指导与领导工作的作用也就表现在调动全体人员的积极性，使其以高昂的士气和最大的努力，自觉地为组织做出贡献，这应是领导工作作用的核心。

（三）有利于把个人目标与组织目标结合。由于人们都要工作，他们希望找到一种工作环境，即除货币收入外还能得到某些其他方面的收益。所以人们都期望在愉快的气氛里，有知己的同事，进行有趣味的活动，受到重视，有较大成功的机会等这样的环境中工作，这正是他们个人目标的部分表现。然而，在选择工作环境或条件时，他们不一定有这样的“自主权”，但他们又不能不参加工作。因此，一旦他们加入某个组织工作时，就会感到对实现个人目标会有所影响，尤其当他们对组织目标缺乏理解或不理解时，他们对自己的工作，对整个组织的活动就必然会缺乏应有的关心。显然，这不利于组织目标的实现。通过领导工作，就是去帮助他们理解组织目标，让人们看到自己在组织中所处的地位，看到对组织、对社会所承担的义务，让他们体察到个人与组织是紧密地联系在一起的，而不是站在一边的旁观者，从而使他们自觉地服从于组织目标，主动地放弃一些不切实际的要求。同时，主管者也要创造一种环境，在实现组织目标的同时，在条件允许的范围内，满足个人的需求，使人们对组织产生自然的信赖和依赖的感情，从而为加速实现组织目标而作出努力。这种把个人目标与组织目标有机地结合起来，正是指导与领导作用的体现。

所以，指导与领导工作这一职能的重要性就表现在，除了有效地计划工作、组织工作、用人、控制活动之外，还需要有一种追加的影响力。主管人员必须重视这一职能，因为这对整个管理工作的好坏有着重大的影响和作用，正如一个乐队的指挥，他的作用就是通过演奏家们的共同努力而形成一种和谐的声调和正确的节奏。就整个乐队而言，对于指挥的好坏与否，是会作出不同反响的：或是演奏得杂乱无章，或是表现出才华和激情。



总的说来，在管理过程中，指导与领导工作的作用表现为使组织更有效、更协调地实现既定目标，也就是说，充分调动组织成员的积极性，把个人与组织目标结合起来，形成人人为了组织目标的实现而努力的生动活泼的局面。其关键就在于如何协调个人与组织的目标。

## 第二节 指导与领导工作的原理和要求

### 一、指导与领导工作的基本原理

同其他管理职能一样，指导与领导工作也有其一般规律，从中可以概括出以下基本原理。

（一）指明目标原理。这一原理可以表述为：使人充分理解组织的目标和任务，是指导与领导工作的重要组成部分；这一工作越是有效，就越能使组织成员了解其组织的目标，明确自己的职责，从而为实现组织目标作出自己的贡献也越大。同时也可相应地更好地满足组织成员的个人需求。

（二）协调目标原理。这一原理可以表述为：个人目标与组织目标若能取得协调一致，人们的行为就会趋向统一，从而实现组织目标并取得效果。

从根本上说，对下级的指导和领导就是要使人们尽可能地为组织作出贡献。如果个人和组织的目标相辅相成，如果大家都能信心十足、满腔热情、团结一致地去工作，就能够最有效地实现这些目标。人们参加工作是为了满足个人的某些需要，这些需要并不完全同组织目标相一致，但是，完全可以并且能够使个人与组织的利益协调一致和相互补充。所以，在指导和领导下级时，主管人员必须要注意利用个人的需要动机去实现集体目标。在阐明计划和委派任务时，协调个人与组织的目标，使人们能够发挥出忘我的献身精神，这将会使管理工作更为顺利。

（三）命令一致性原理。这一原理可以表述为：主管人员在实现目标的过程中下达的各种命令越是一致，个人在执行命令中发生的矛盾就会越小，领导与被领导双方对最终成果的责任感也就越大。

在组织工作中已提出统一指挥原理，强调的是一个人越是完全地只接受一个上级的领导，在上下级之间发生的矛盾就会越少，上下级之间互相抵触的指示就会越少，从而使下级对其工作的责任感就会越强。很明显，这与命令一致性原理有相似之处。人们只有在受同一个上级的指导下，才能最好地按领导的指示办事。然而，确实有时候为了提高一个组织或部门的全面工作效率，需要多方面指挥，并且按照管理宽度，一个领导者在完成一项工作任务时，同时指挥着几个下属，这就必须强调命令的一致性。这就是要体现出所做的一切工作都是为了组织目标的实现这一精神。不允许因为下级部门或个人的不同而不同，更不能“朝令夕改”，使下级部门或人员无所适从，造成工作秩序混乱，从而影响目标的实现和给下属造成心理上的不愉快或不满。

（四）直接管理原理。这一原理可以表述为：主管人员同下级的直接接触越多，所掌握的各种情况就会越准确，从而使指导与领导工作更加有效。

尽管一个主管人员有可能使用一些客观的方法，来评价和纠正下级的活动以保证计划的完成，但这不能代替领导者与下级之间面对面的接触。这不仅因为人们喜欢亲身感受到上级对他们本人及其工作的关心，而且，客观地说，作为主管者若不经亲身体会，则永远不能充分地掌握所需要的全部情况。通过当面的接触，主管人员往往能够用更好的方法对下级进行指导，同下级交换意见，特别是能够听取下级的意见或建议，以及体会存在的各种问题，从而更有效地采用适宜的工作方法。

（五）沟通联络原理。这一原理可以表述为：主管人员与下属之间越是有效地、准确地、及时地沟通联络，整个组织就越是成为一个真正的整体。

管理过程中所出现的大量的信息情报，包括组织外的信息情报，主管人员必须自己或组织他人进行整理、分析，从而了解组织内外的动态与变化。进行沟通联络，就是为了适应变化和保持组织的稳定。所以，沟通联络是指导与领导工作的重要手段。没有沟通，组织就无法进行任何活动。也正是通过沟通联络，领导者向全体成员包括对环境施加个人的影响力，从而促使目标得以实现。

（六）激励原理。这一原理可以表述为：主管人员越是能够了解下属的需求和愿望并给予合理满足，就越能够调动下属的积极性，使之能为实现组织目标作出自觉的贡献。

由于激励不是一个简单的因果关系，因此主管人员对所采用的激励方案评价估计得越仔细，越是从随机制宜的观点来认识，越是把它与整个管理体制有机地结合起来，则激励方案的效果也将会越好。组织成员对受到的激励所作出的反应取决于他们的个性、对报酬和任务的看法与期望，以及他们所处的组织环境。因此，只笼统地去确定人们的需要，并以此建立对下属的激励方法，这往往是不能奏效的。必须充分地认识人，分析其个性特征以及心理动机和需求，必须考虑在一定的时间，一定的条件下的多种因素的交互作用，不可把激励看做是一种与其他因素无关的、独立可行的方法。

## 二、做好指导与领导工作的要求

这里提出的要求，严格地说是领导者想要做好这个工作应注意的问题。指导与领导工作的实质是处理人际关系，即对人的因素进行管理，而这些问题都涉及到组织中的人，所以了解这一点，对主管人员进行各项管理工作能够提供有益的帮助。

（一）不断鼓舞人们的士气。领导者要经常地、反复地向下属宣传和帮助他们不断理解组织目标。这项工作如能有效，就能引起下属的热情、忠诚、充满信心和献身精神，即使面临极大的困难，也会始终全心全意地支持他们所信赖的主管人员的各项工作，从而促进目标的实现。这不是一个满足个人需要的问题。有人将这种支持解释为觉悟。在我国，正因为人们具有这样的为社会主义现代化建设贡献力量的觉悟，所以他们能够对各级主管人员产生高度的信任，给予全力的支持。这确实是使组织目标能够实现的主要原因。但另一方面，还在于主管人员自己首先有坚定地实现目标的信念，有坚持不懈的精神，有百折不挠的意志，并把自己的信念、精神和意志体现在行为上，从而产生强大的影响力，对组织中全体人员施加影响。这就要求他们必须不断地向人们解释组织目标，使人们不断地、深入地加以理解，从而始终保持高涨的士气，使组织充满活力。这就是人们通常所认为的，作为一个有效的主管人员应该具有的魅力。几乎没有人能否认主管人员这一应具有的特殊魅力对领导工作的价值。

（二）把握人们的工作目的，了解人们变化着的期望。工作就是指为完成某一目标所做的努力。人们为什么要在有组织的单位中工作呢？理由之一，必然是视之为谋生的手段。一方面，人们需要用收入去购买生活必需品，以及满足其他的需要，这就要求人们去工作，要求得到一个提供收入的职业；但另一方面，确实有些人并不是为收入而工作，而是为了享受取得成就和人际交往的乐趣，或是什么别的原因。主管人员必须要把握住人们的不同的工作目的，并在可能的情况下，尽力提供各种条件，用这些方法来调节人们的心理，使每个人都能够为有效地和高效率地完成组织目标而积极工作。

实践表明，人们一旦进入组织，其工作目的以及个人需求也会发生各种变化，主管人员就必须了解人们变化着的期望。对不同时间、不同条件下工作的人们，采用不同的激励方式，并不断地创造或形成一种环境，以引起和促使人们对激励作用发生反应。人们对激励的反应程度，与不同的领导方式所形成的环境有很大关系。这种关系不单单是指人们的工作环境和组织环境影响着激励，而且也包括人们的心理环境。作为主管人员，在进行领导工作时，仅仅懂得激励理论、激励因素和方法是远远不够的，关键在于能否把这些理论应用到具体的人和环境中去。主管人员的首要任务就是设计和维持一个良好的环境，让激励因素发挥最好的作用。任何工作方法都是因人而异的。

（三）注意社会环境对人的影响。人们在组织内工作，不只是与组织中的人发生关系，而且也要与社会环境发生关系。这些影响可能有积极作用，也可能有消极作用，从而可能使人们产生超越组织界限的需要。主管人员想要时刻都按照人们的要求和愿望，来安排他们与其他人共同劳动是有一定困难的。但是，主管者至少应该认识到这些需要。对大多数人来说，为自己具有一个交际、交谈、友谊等的社会环境是非常实际的。因此，在不影响组织工作而能满足这些需要的限度内，就应该尽量使人们获得满足。也有一些喜欢独处的人，对于他们，主管人员在安排工作及工作地点时，尽量把与他人的接触减低至最小限度还是可能的。当然，这不一定是组织所必须做的事情，但假如主管人员不重视社会环境的作用，不去满足下属的社会需求，他们就会疏远自己的组织，而转向或投身于其他组织。这必然会影响到组织内的士气，影响目标的实现。同时，也会给主管人员自己产生烦恼、丧失信心和不安情绪，同样会给领导工作造成障碍。

如果组织中的人们把对社会影响所产生的需求，转向于非正式组织，希望在非正式组织中得到满足的话，这将会影响主管人员权力的实施，也可能会导致与非正式组织的对立，从而使管理工作难以正常进行。非正式组织的存在实际上就是个人的社会需要的反映。

（四）进行合理安排。主管人员应设法创造一种内部环境，以促使下级全力以赴地工作。鉴于人的个性特征对人的工作态度会有影响，所以在建立各种工作程序时，就应当把人们关心自己在工作岗位上将发生什么这一态度考虑进去。因此，选拔、考评和晋升过程，应该和个人的才能联系在一起，薪金和津贴应该和职责联系在一起；训练应针对个人的情况和学习的需要；委派工作则应考虑个人的能力；那些想负责的人就应让他们负责；那些不想负责的人就不要让他负责。如果设想所有的下属都会尽力的发挥自己的全部能力，这显然是不实际的。但是，在我们对人的了解过程中就会发现，人们是能够受人领导的。同时，许多人，特别是有一定才能的人，都希望自己能比周围一般的人担负更重要的责任或任务，如果领导者不能给他们提供挑战性的任务，他们就会感到非常失望，其积极性就会受到挫伤。因此，最好的方法当然是根据他们的能力和才智，给予他们更艰巨一点的，但经过他们的努力又能够完成的任务。

（五）综合运用经济的、行政的、法律的方法。所谓经济方法就是运用经济手段和经济方式，特别是运用经济杠杆来执行管理职能这一类方法。经济手段如工资、津贴、奖金等；经济方式如经济责任制等管理方式；经济方法的实质是正确贯彻按劳分配的物质利益原则，从物质利益方面调节国家、集体、个人之间的各种经济关系，调动各方面的积极性，使他们从物质利益

上主动关心组织的成效。经济方法没有行政命令的强制性，而是利用客观的经济规律从经济利益上强制人们自觉地调节自己的活动。它的主要作用就是：有利于促进组织能动地适应社会化生产的要求。这有利于提高经济效益；有利于促进组织和职工从物质利益上关心和努力实现目标；使主管人员减少主观主义和官僚主义，提高行政效率。

行政方法就是依靠组织机构的权威，运用命令、指令性计划、规章制度等手段，采取令行禁止的方式执行管理职能的一类方法。用行政性的指令，可以统一目标，统一行动，有利于保证统一任务的完成；是贯彻党和国家的路线、方针、政策的有利工具，从而保证组织的努力方向；对各部门以及其他组织之间起着领导、控制和协调的作用；在推行组织的经济政策、纠正错误倾向，以及扭转比例失调的过程中，或在紧急情况下，采取行政手段可以迅速排除阻力，有效地解决问题。

法律方法就是运用立法和司法进行管理职能的一类方法。所谓“法”就是行为的规范，是调整各种关系的准绳。国家有国家的各种法律，在任何一个组织中，除了遵循国家的法律外，都需要制订自己的“法”，这就是规章制度、纪律等等，这是组织内的立法。根据这些规章制度、纪律条例等来调整组织各种关系以及人际关系，保证生产秩序的正常进行。同样，也必须考虑到在服从国家利益的前提下，与其他各组织系统相互作用和制约，要保证组织的利益和目标实现不容侵犯。

综合运用经济、行政和法律的方法，是进行有效的指导与领导工作以及进行全部的管理活动以达到目标的重要手段。作为一个组织的主管领导，必须按照国家的统一要求，正确地运用这些方法，实现组织目标，协调人们的活动，从而使整个管理过程正常进行。

上述这些要求，并不是指导与领导工作的全部要求。但在指导与领导过程中，作为主管人员，如果不认真考虑这些问题，那是会影响指导与领导的效果的。

综上所述，对于执行指导与领导工作职能的要求，可以概括为一句话，即“通过三个方面，达到一个目的”。三个方面是：（1）畅通组织内外的沟通联络渠道；（2）运用适宜的激励措施与方法；（3）不断改进和完善领导作风和领导方法。一个目的就是：创造一个有利于实现组织目标的氛围（其中包括组织风气、员工士气、企业文化等）。

## 第十七章 沟通联络

沟通联络 (Communication)，就是我们通常所说的信息交流。这在管理工作的各个方面都已得到广泛的应用。沟通可以是通讯工具之间的信息交流（这是通讯科学技术所研究的课题，例如通讯卫星、电视、电传、电话等）；也可以是人与机器之间的信息交流（这是工程心理学所研究的课题）。沟通还可以表现为组织之间的信息交流，人与人之间的信息交流（这既是社会心理学、行为科学及管理心理学的研究课题，也是现代管理学研究的内容之一）。

本章着重从管理学的角度，特别是从执行指导与领导工作职能的要求，阐述有关沟通联络的问题。

## 第一节 沟通联络的概念、目的和作用

### 一、沟通联络的概念

沟通联络有时也简称为沟通，也就是信息交流。确切地说，所谓沟通是指将某一信息（或意思）传递给客体或对象，以期取得客体作出相应反应效果的过程。根据这一概念，沟通包含着以下三个含义。

（一）沟通是双方的行为，而且还要有中介体。其中“双方”既可以是“人”，也可以是“机”，因而就有三种表现形式，即：

1. 人—人之间的沟通。例如主管人员（或下属）发出情报，通过联络人员进行组合编排、整理，然后传递给下属（或主管人员）。

2. 人—机之间的沟通。将各种情况通过人或其他手段，将人的语言转变为机器的语言，使机器接收并执行，例如自控车床。

3. 机—机之间的沟通。例如电传打字机等等。

由于在管理过程中各种信息的交流、沟通都是相互关联、不可分开的，所以主管人员把各种信息的交流过程看成是一个整体，称为管理信息系统（Managerial Information System，缩写为MIS）。

显然，这并非本章所研究的主要内容。因为，对人—机、机—机之间的沟通，已有众多的“工程学”加以研究，并且在本书的“控制工作”一篇中将有所涉及，所以，本章主要阐述人—人的交流形式，并把着重点放在组织内部的信息沟通。这是指导与领导工作的重要组成部分。

应当指出，人与人之间的沟通过程有不同于其他沟通过程的特殊性：

（1）人与人之间的沟通主要是通过语言（或语言的文字形式）来进行的。

（2）人与人之间的沟通不仅是消息的交流，而且包括情感、思想、态度、观点的交流。（3）在人与人之间的沟通过程中，心理因素有着重要意义。在信息的发出者与接收者之间，需彼此了解对方进行信息交流的动机和目的，而信息交流的结果是会改变人的行为的。（4）在人与人之间的沟通过程中，会出现特殊的沟通障碍。这种障碍不仅是由于信息渠道（即传递）的失真或错误，而且还是人所特有的心理障碍。例如，由于人的知识、经历、职业、政治观点等不同，对同一信息可能有不同看法和不同理解。这些特性表明，在研究人与人之间的沟通过程时，需要研究其特殊规律。

（二）沟通是一个过程。完整的沟通过程包括七个环节。

1. 沟通主体，即信息的发出者或来源。

2. 编码，指主体采取某种形式来传递信息的内容。

3. 媒体，或称沟通渠道。

4. 沟通的客体，即信息的接收者。

5. 译码，指客体对接收到的信息所作出的解释、理解。

6. 作出反应，也即体现出沟通效果。

7. 反馈。

沟通联络过程如图 17—1 所示。

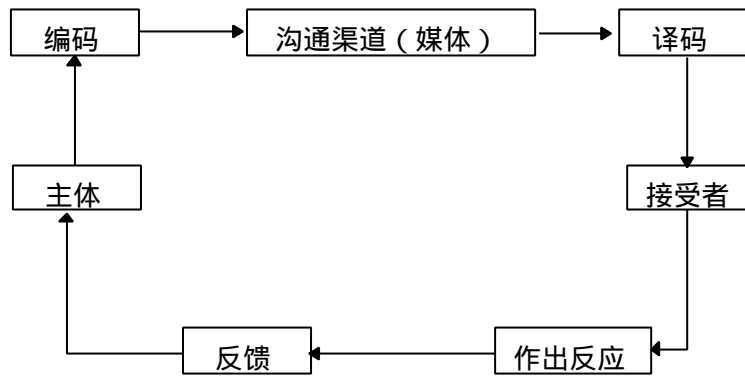


图 17—1 沟通联络过程

(三) 编码 (Encoding)、译码 (Decoding) 和沟通渠道 (Channel) 是沟通联络过程取得成效的关键环节，它始于主体发出信息，终于得到反应。用语言、文字表达的信息，往往含有“字里行间”和“言外之意”的内容，甚至还会造成“言者无意，听者有心”的结果。

## 二、沟通联络的目的和作用

(一) 沟通联络的目的。从广义上讲，组织中沟通的目的是促进变革，即按有利于组织的方向左右组织的行动。由于组织规模的大小和社会环境的变化，不同类型组织和不同规模的组织对沟通联络的着重点也有所不同。譬如说，在“企业主”也参加劳动，规模很小的工厂（或工场）中，沟通几乎全是对外的。小企业主需要从外部获得情报，以便利用它来使自己的事业兴旺发达。他们着重注意社会环境的信息，从而注意社会的变化，以确定他们的产品、生产方向、方式等问题。由于社会的发展，大型组织的出现，使大型组织的主管人员不仅只是注意同社会环境的沟通，而且把相当大的注意力放在组织内的沟通联络上。因为在员工众多的组织中，要对外界输入的信息立即理解，并见之于行动是有一定困难的。人的因素需要特殊对待。因为他必须首先理解，然后才能采取行动。组织中的人员越多，问题涉及就会越广，而且有些事情不一定会得到完美地解决。

使组织中每一个成员认识沟通联络的目的是至关重要的。不仅是最高主管人员发出信息，其他人接收信息；也不仅是下级发出信息，上级主管人员听取信息。事实是，组织中的每个成员既是信息的发出者，又是信息的接收者。这取决于组织中的职权关系、职能关系和协作关系。这就是说，组织中的任何人都需要知道传递的是什么信息、向谁传递、何时传递，以及传递信息的有效方法。组织要求其每个成员都有沟通情报的技能，为此也要求组织必须经常培养主管人员及其下属的这种技能。

(二) 沟通联络的作用。主要有如下几点：

1. 使组织中的人们认清形势。“认清形势”在这里是指，为明智的行动提供必要的情报。在开始向所有新来的人员介绍他们所处的物质环境和人员情况时，更重要的是简单介绍当前的和长远的组织活动情况。显然，一个人对自己的工作和工作环境知道得越多，就能工作得越好。这包括三方面的工作：

(1) 使新来的人员认清形势。这项工作可以由人事部门来做，但从管理的角度来看，更应该由顶头上司即上一层的主管人员来做。其内容包括：现



在组织的处境，例如物质条件、环境因素、人员情况、组织发展的未来等等，更重要的是要介绍即将要派给他们的有关任务的主要情况，鼓励他们用一些可考核的方法来理解他们的职务和目标；讲解他们的职务与其他工作的关系，明确他们的职责范围以及相应的权力界限；使他们了解如何汇报工作，如何使工作顺利，如何与其他人们进行交往、联系和工作。

(2) 不断地认清形势。这是指在确定目标以后，在实现目标的过程中，主管人员不断地讲解和引导，使下级人员领会、认识、明确他们的各项工作，尤其必须经常地对新的或修改过的目标、任务、组织工作的变动情况（与政策、组织、服务对象等有关）以及主管人员的变动认识清楚。

不断认清形势的困难是：人们对必须重复做的、而且能完成的工作渐渐不感兴趣。使一个新来的人员很快而且准确地认清形势是较容易的，而主管人员要不断地认清形势则要有坚韧的毅力。

(3) 使主管人员认清形势。如果上级对形势的认识不足，甚至常常认为没有必要去认识，这会给工作带来很大的困难。当然，上级可以通过控制报告和会议使自己了解情况，但这是很不够的。

上级应该主动去认清形势，与此同时，每个下级应经常向他的上级汇报情况，并且准确地理解上级的需要，以便对报告的内容进行选择，使上级从情报资料堆里摆脱出来，而对于他们自己的有不利影响的情报也决不擅自删改。

2. 使决策能更加合理和有效。主管人员要根据情报作出决策。任何组织机构的决策过程，都是把情报信息转变为行动的过程。准确可靠而迅速地收集、处理、传递和使用情报信息是决策的基础。

为决策目的所需的信息流，同组织层次有密切的关系。信息由基层一级向上传输，各部门的主管人员把收到的信息进行总结、消化，并在自己的职权范围内采取行动。然后，他们又把信息向更高一级传输，在那里再进行总结，采取行动，并传输到最高主管部门。最高主管部门对收到的信息进行总结归纳，并用来进行决策。

在决策过程中，由上而下地传输信息要考虑传输的时间、范围和方法。通过各级组织层次由上而下地传递情报要花费时间，而延误时间会铸成失败。因此，大部分机灵的高级主管人员都坚持把情报直接送到需要它的部门。

3. 稳定员工的思想情绪，统一组织行动。从一个人被招聘到组织内某一岗位（或职位）开始，直至退休（或调出），有效的沟通都是极其重要的。在招聘过程中，进行沟通可使未来的员工相信在本组织中工作的好处，主要是使他们对组织整个状况有所了解，并产生一个好的印象。同时，还要使他们了解组织的内部政策、习惯做法、结构，以及他们的岗位等，从而使他们在进入岗位之前，在心理上有所准备。

在趋向性方面，情报沟通就是要使员工熟悉他们的工作，使他们感到其工作安全。人们认为，使员工在精神上感到满意，他们的工作就更有效果，就愿意留下来工作。

员工要做好工作，就需要有充分的情报。经验表明，繁琐的指导和严密的监督对有文化的、肯负责的员工不是行之有效的办法。他们能对自己的工作负责并做好，他们需要了解自己的工作同整个工作的关系，以及对组织的重要性等方面的情况。

在个人考评方面，上级主管人员评价其下级对组织所做的贡献，并将此

评价传达给下级是十分重要的。因为这有利于使下级了解自己的地位，了解上级对他们完成任务的看法，了解他们如何改进自己对组织的贡献，以及了解他们的未来前途等。如果这种考评是明智的，将会大大激发员工的士气。

每个人，特别是每个员工都承认在有组织的活动中需要纪律，在这方面进行情报沟通就是使员工了解组织的各项规章制度，以使他们能遵守这些制度，从而保持组织的统一性。

## 第二节 组织内的沟通渠道——正式沟通与非正式沟通

在一正式组织内，成员间所进行的沟通，可因其途径的不同分为正式沟通与非正式沟通两种系统。正式沟通是通过组织正式结构或层次系统运行。近年已发展为具体的信息系统。非正式沟通则是通过正式系统以外的途径来进行的。

### 一、正式沟通

正式沟通一般指在组织系统内，依据组织明文规定的原则进行的信息传递与交流。例如组织与组织之间的公函来往、组织内部的文件传达、召开会议、上下级之间的定期情报交换等。

根据古典管理理论，沟通应遵循指挥或层级系统进行。严格地说，越级报告或命令，或不同部门人员间彼此进行沟通，都是不允许的。因此，在组织内只有垂直（纵向）的沟通流向（Vertical communication flow），很少有同一水平的横向沟通流向（horizontal communication flow）。实际上，按照这种模式进行沟通，不但是不可能的，而且不能符合组织的需要。因此产生了委员会，或公文抄报之类的措施，以便在同级之间的横向沟通，但这仍然属于组织正式结构所安排的路线，仍属正式沟通性质。

（一）正式沟通有下向（downward）、上向（upward）、横向（lateral）、外向（outside）沟通等几种，如图 17—2 所示。

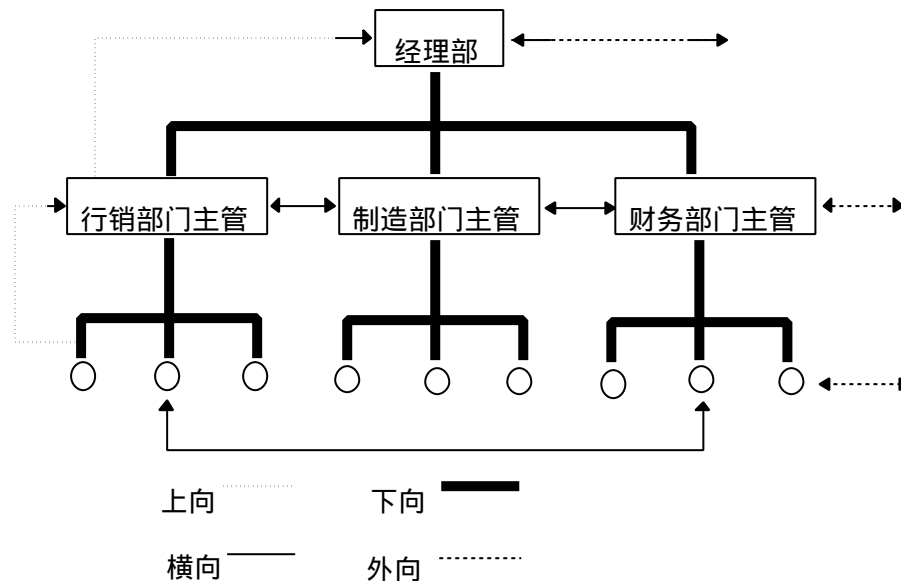


图 17—2 组织正式沟通流向

1. 下向沟通。这是在传统组织内最主要的沟通流向。一般以命令方式传达上级组织或其上级所决定的政策、计划、规定之类的信息，有时颁发某些资料供下属使用等等。如果组织的结构包括有多个层次，则通过层层转达，其结果往往使下向信息发生歪曲，甚至遗失，而且过程迟缓，这些都是在下向沟通中所经常发现的问题。

2. 上向沟通。主要是下属依照规定向上级所提出的正式书面或口头报告，除此以外，许多机构还采取某些措施以鼓励向上沟通，例如意见箱、建议制度、以及由组织举办的征求意见座谈会、或态度调查等等。有时某些上

层主管采取所谓“门户开放”政策（open-door policy），使下属人员可以不经组织层次向上报告。但是据研究，这种沟通也不是很有效的，而且由于当事人的利害关系，往往使沟通信息发生与事实不符或压缩的情形。

3. 横向沟通。主要是同层次，不同业务部门之间的沟通。在正式沟通系统内，一般机会并不多，若采用委员会和举行会议方式，往往所费时间人力甚多，而达到沟通的效果并不很大。因此，组织为顺利进行其工作，必须依赖非正式沟通以辅助正式沟通的不足。

正式沟通的优点是：沟通效果好，比较严肃，约束力强，易于保密，可以使信息沟通保持权威性。重要的消息和文件的传达，组织的决策等，一般都采取这种方式。其缺点在于，因为依靠组织系统层层传递，所以很刻板，沟通速度很慢，此外也存在着信息失真或扭曲的可能。

（二）正式沟通有几种具体的沟通形态。据研究，以5个人为一群体为例，基本上可有五种沟通形态，即：（1）链式（chain）；（2）环式（circle）；（3）Y式（Y）；（4）轮式（wheel）；（5）全通道式（All Channel）。见图17—3。

1. 链式沟通。这是一个平行网络，其中居于两端的人只能与内侧的一个成员联系，居中的人则可分别与两人沟通信息。在一个组织系统中，它相当于一个纵向沟通网络，代表一个五级层次，逐渐传递，信息可自上而下或自下而上进行传递。在这个网络中，信息经层层传递，筛选，容易失真，各个信息传递者所接收的信息差异很大，平均满意程度有较大差距。此外，这种网络还可表示组织中主管人员和下级部属之间中间管理者的组织系统，属控制型结构。

在管理中，如果某一组织系统过于庞大，需要实行分权授权管理，那么，链式沟通网络是一种行之有效的方法。

图 17—3 五种沟通形态

2. 环式沟通。此形态可以看成是链式形态的一个封闭式控制结构，表示5个人之间依次联络和沟通。其中，每个人都可同时与两侧的人沟通信息。在这个网络中，组织的集中化程度和领导人的预测程度都较低；畅通渠道不多，组织中成员具有比较一致的满意度，组织士气高昂。如果在组织中需要创造出一种高昂的士气来实现组织目标，环式沟通是一种行之有效的措施。

3. Y式沟通。这是一个纵向沟通网络，其中只有一个成员位于沟通内的中心，成为沟通的媒介。在组织中，这一网络大体相当于组织领导，秘书班子再到下级主管人员或一般成员之间的纵向关系，这种网络集中化程度高，解决问题速度快，组织中领导人员预测程度较高。除中心人员（C）外，组织成员的平均满意程度较低。此网络适用于主管人员的工作任务十分繁重，需要有人选择信息，提供决策依据，节省时间，而又要对组织实行有效的控制。但此网络易导致信息曲解或失真，影响组织中成员的士气，阻碍组织提高工作效率。

4. 轮式沟通。属于控制型网络，其中只有一个成员是各种信息的汇集点与传递中心。在组织中，大体相当于一个主管领导直接管理几个部门的权威控制系统。此网络集中化程度高，解决问题的速度快。主管人（当然是C）

的预测程度很高，而沟通的渠道很少，组织成员的满意程度低，士气低落。

轮式网络是加强组织控制。争时间、抢速度的一个有效方法。如果组织接受紧急攻关任务，要求进行严密控制，则可采取这种网络。

5.全通道式沟通。这是一个开放式的网络系统，其中每个成员之间都有一定的联系，彼此了解。此网络中组织的集中化程度及主管人的预测程度均很低。由于沟通渠道很多，组织成员的平均满意程度高且差异小，所以士气高昂，合作气氛浓厚。这对于解决复杂问题，增强组织合作精神，提高士气均有很大作用。但是，由于这种网络沟通渠道太多，易造成混乱，且又费时，影响工作效率。

上述种种沟通形态和网络，都有其优缺点。作为一名主管人员，在管理工作中，要进行有效的人际沟通，就需发挥其优点，避免其缺点，使组织的管理工作水平逐步提高（见表 17—1）。表 17—1 五种沟通形态的比较

沟通形态	链式	轮式	Y式	环式	全通道式
评价标准					
集中性	适中	高	较高	低	很低
速度	适中	1.快(简单任务) 2.慢(复杂任务)	快	慢	快
正确性	高	1.高(简单任务) 2.低(复杂任务)	较高	低	适中
领导能力	适中	很高	高	低	很低
全体成员满足	适中	低	较低	高	很高
示例	命令链锁	主管对四个部属	领导任务繁重	工作任务小组	非正式沟通 (秘密消息)

## 二、非正式沟通

非正式沟通和正式沟通不同，因为它的沟通对象、时间及内容等各方面，都是未经计划和难以辨别的。已如上述，非正式组织是由于组织成员的感情和动机上的需要而形成的。其沟通途径是通过组织内的各种社会关系，这种社会关系超越了部门、单位以及层次，如图 17—4 所示。

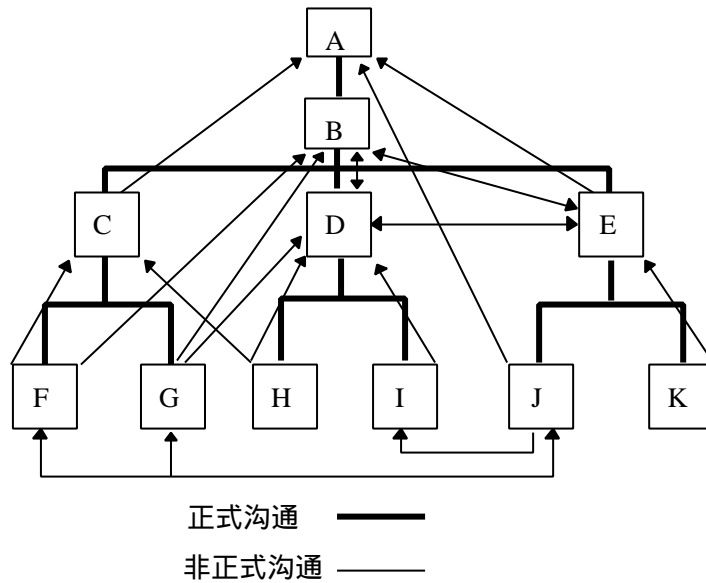


图 17—4 组织内非正式沟通

在相当程度内，非正式沟通的发展也是配合决策对于信息的需要的。这种途径较正式途径具有较大弹性，它可以是横向流向，或是斜角流向（Diagonal flow），一般也比较迅速。在许多情况下，来自非正式沟通的信息，反而获得接收者的重视。由于传递这种信息一般以口头方式，不留证据、不负责任，许多不愿通过正式沟通传递的信息，却可能在非正式沟通中透露。

但是，过分依赖这种非正式沟通途径，也有很大危险，因为这种信息遭受歪曲或发生错误的的可能性相当大，而且无从查证。尤其与员工个人关系较密切的问题，例如晋升，待遇、改组之类，常常发生所谓“谣言”（rumors）。这种不实消息的散布，对于组织往往造成较大的困扰。

但是，任何组织都或多或少地存在着这种非正式沟通途径。对于这种沟通方式，主管者既不能完全依赖用以获得必需的信息，也不能完全加以忽视，而是应当密切注意错误或不实信息发生的原因，设法提供组织人员正确而清晰的事实，加以防止。

（一）非正式沟通的意义及性质。所谓非正式沟通是指通过正式组织途径以外的信息流程序。这些途径非常繁多且无定型，例如同事之间任意交谈，甚至透过家人之间的传闻等等，都算是非正式沟通。所以非正式沟通和个人间非正式关系，往往平行存在。很多研究者认为，由于非正式沟通不必受到规定手续或形式的种种限制，因此往往比正式沟通还要重要。在美国，这种途径常常称为“葡萄藤”（grapevine），用以形容它枝茂叶盛，随处延伸。

1. 非正式沟通的产生，可以说是人们的天生的需求。通过这种沟通途径来交换或传递信息，常常可以满足个人的某些需求。例如人们由于某种安全的需求，乐意探听有关人事调动之类的消息；朋友之间交换消息，则意味着相互的关心和友谊的增进，藉此更可以获得社会需求的满足。这种消息对于组织成员来说，往往是他们最感兴趣可又是最缺乏的消息。因此，对依靠非正式沟通可以获得这种信息的环境，组织成员是会感到满意的。

2. 非正式沟通的优点：沟通形式不拘，直接明了，速度很快，容易及时了解正式沟通难以提供的“内幕新闻”。非正式沟通能够发挥作用的基础

是组织中良好的人际关系。其缺点表现在：非正式沟通难于控制，传递的信息不确切，容易失真，而且，它可能导致小集团、小圈子，影响组织的凝聚力和人心稳定。

3. 非正式沟通具有以下几个特点：

- (1) 消息越新鲜，人们谈论得就越多；
- (2) 对人们工作有影响的，最容易招致人们谈论；(3) 最为人们所熟悉者，最多为人们谈论；
- (4) 在工作上有关系的人，往往容易被牵扯到同一传闻中去；
- (5) 在工作中接触多的人，最可能被牵扯到同一传闻中去。对于非正式沟通的这些规律，主管者应该予以充分注意，以杜绝起消极作用的“小道消息”，并利用非正式沟通为组织目标服务。

(二) 非正式沟通的类型。上述沟通的五种基本形态，是指在实验状况下，由研究者设计和控制所造成的。那么在自然状况下，非正式沟通是以什么流通形态出现呢？人们发现有四种形态，如图 17—5 所示。依照最常见至较少见的顺序分别为：(1) 集群连锁 (cluster chain)。即在沟通过程中，可能有几个中心人物，由他转告若干人，而且有某种程度的弹性。如图 17—5 (a) 中的 A 和 F 两人就是中心人物，代表两个集群的“转播站”。

(2) 密语连锁 (gossip chain)。由一人告知所有其他人，犹如其独家新闻，如图 17—5 (b)。

(3) 随机连锁 (probability chain)。即碰到什么人就转告什么人，并无一定中心人物或选择性，如图 17—5 (c)。

(4) 单线连锁。就是由一人转告另一人，他也只再转告一个人，这种情况最为少见。

(三) 非正式沟通在管理上的意义及对策。在传统的管理及组织理论中，并不承认这种非正式沟通的存在；即使发现有这现象，也认为要将其消除或减少到最低程度。但是，当代的管理学者知道，非正式沟通现象的存在是根深蒂固，无法加以消除的。应该加以了解、适应和整合，使其有效担负起沟通的重要作用。例如，主管者可以设法去发现在非正式沟通的网状模式中，谁居中处于核心和“转播站”的地位，也许通过这种沟通网可以使信息更迅速传达。他也可以设法自非正式沟通中去发现所流传的信息内容。不过，这些做法也有其危险或代价；过分利用非正式沟通的结果，会冷落或破坏正式沟通系统，甚至组织结构。而设法自非正式沟通中探听消息，其结果会造成组织背后的一套“谍报网”和打“小报告”者，从而带来管理上的问题。

#### 图 17—5 非正式沟通 (葡萄藤) 之形态

我们认为，对于非正式沟通所采取的立场和对策是：

1. 非正式沟通的产生和蔓延，主要是由于人员得不到他们所关心的消息。因此，主管者愈故作神秘，封锁消息，则背后流传的谣言愈加猖獗。正本清源，主管者应尽可能使组织内沟通系统较为开放或公开，则种种不实的谣言将会自然消失。

2. 要想予以阻止已经产生的谣言，与其采取防卫性的驳斥，或说明其不可能的道理，不如正面提出相反的事实更为有效。

3. 闲散和单调乃是造谣生事的温床。为避免发生这些不实的谣言，扰乱

人心士气，主管者应注意，不要使组织成员有过分闲散或过分单调枯燥的情形发生。

4. 最基本的做法，乃是培养组织成员对组织管理当局的信任和好感，这样他们比较愿意听组织提供的消息，也较能相信。

5. 在对于组织主管人员的训练中，应增加这方面的知识，使他们有比较正确的观念和处理方法。



### 第三节 沟通的原则与方法

作为主管人员，除应知晓沟通的形态与网络外，还必须掌握其原则和方法。

#### 一、沟通的原则

（一）准确性原则。当信息沟通所用的语言和传递方式能被接收者所理解时，这才是准确的信息，这个沟通才具有价值，沟通的目的是要将发送者的信息能够被接收者明确，看起来似乎很简单，但在实际工作中，常会出现接收者对发送者非常严谨的信息缺乏足够的理解。信息发送者的责任是将信息加以综合，无论是笔录或口述，都要求用容易理解的方式表达。这要求发送者有较高的语言或文字表达能力，并熟悉下级、同级和上级所用的语言。这样，才能克服沟通过程中的各种障碍，而对表达不当、解释错误、传递错误给予澄清。

当然，在注意了准确性原则之后，沟通并不一定能正常进行，这是由于要注意的信息太多，人的注意力有限，所以接收者必须集中精力，克服思想不集中，记忆力差等问题，才能够对信息有正确的理解。

（二）完整性原则。当组织中的主管人员为了达到组织目标，而要实现和维持良好的合作时，他们之间就要进行沟通，以促进他们的相互了解。在管理中进行沟通只是手段而不是目的。这项原则的一个特别需要注意的地方，即信息的完整性部分取决于主管人员对下级工作的支持。主管人员位于信息交流的中心，应鼓励他们运用这个中心职位和权力，起到这个中心的作用。但在实际工作中，有些上级主管人员忽视了这一点，往往越过下级主管人员而直接向有关人员发指示、下命令，使下级主管人员处于尴尬境地，并且违反了统一指挥的原理。如果确实须要这样做，则上级主管应事先同下级主管进行沟通，只有在时间不允许的情况下，例如紧急动员完成某一项任务，下令撤离某一危险场所等，采用这个方法才是必要的。

（三）及时性原则。在沟通的过程中，不论是主管人员向下沟通信息，还是下级主管人员或员工向上沟通信息以及横向沟通信息，除注意到准确性、完整性原则外，还应注意及时性原则，这样可以使组织新近制定的政策、组织目标、人员配备等情况尽快得到下级主管人员或员工的理解和支持，同时可以使主管人员及时掌握其下属的思想、情感和态度，从而提高管理水平。在实际工作中，信息沟通常因发送者不及时传递或接收者的理解，重视程度不够，而出现事后信息，或从其他渠道了解信息，使沟通渠道起不到正常的作用。当然，信息的发送者出于某种意图（例如物价上涨时，调整员工的心理承受力），而对信息交流进行控制也是可行的，但在达到控制的目的后应及时进行信息的传递。

（四）非正式组织策略性运用原则。这一原则的性质就是，只有当主管人员使用非正式的组织来补充正式组织的信息沟通时，才会产生最佳的沟通效果。非正式组织传递信息的最初原由，是出于一些信息不适合于由正式组织来传递。所以，在正式组织之外，应该鼓励非正式组织传达并接收信息，以辅助正式组织做好组织的协调工作，共同为达到组织目标作出努力。

一般说来，非正式渠道的消息，对完成组织目标有不利的一面。但是，小道消息盛行，却反映了正式渠道的不畅通。因而加强和疏通正式渠道，在不违背组织原则的前提下，尽可能通过各种渠道把信息传递给员工，是防止

那些不利于或有碍于组织目标实现的小道消息传播的有效措施。

## 二、沟通联络的方法

沟通中的方法是多种多样的，除了前面所述的沟通形态等具体的方法外，还应包括发布命令、会议制度、个别交谈等。沟通的方法运用要随机制宜，因人而异。

(一) 发布指示。在指导下级工作时，指示是重要的。指示可使一个活动开始着手、更改或制止，它是使一个组织生机勃勃或者解体的动力。

1. 指示的含义。指示作为一个领导的方法，可理解为是上级的指令，具有强制性。它要求在一定的环境下执行任务或停止工作，并使指示内容和实现组织目标密切关联，以及明确上下级之间的关系是直线指挥的关系。这种关系是不能反过来的，如果下级拒绝执行或不恰当地执行了指示，而上级主管人员又不能对此使用制裁方法，那么他今后的指示可能失去作用，他的地位将难以维持。为了避免这种情况的出现，可在指示发布前听取各方面意见，对下级进行训导，或将下级尽可能安排到其他部门工作。

2. 指示的方法。管理中对指示的方法应考虑下列问题。

(1) 一般的或具体的。一项指示是一般的还是具体的，取决于主管人员根据其对外部环境的预见能力以及下级的响应程度。对授权持有严格观点的主管人员倾向于具体的指示，而在对实施指示的所有周围环境不可能预见的情况下，大多采用一般的形式。

(2) 书面的或口头的。在决定指示是书面的还是口头的时候，应考虑的问题是：上下级之间关系的持久性、信任程度，以及避免指示的重复等。如果上下级之间关系持久，信任程度较高，则不必书面指示。如果为了防止命令的重复和司法上的争执，为了对所有有关人员宣布一项特定的任务，则书面指示大为必要。

(3) 正式和非正式的。对每一个下级准确地选择正式的或非正式的发布指示的方式是一种艺术。正确采用非正式的方式来启发下级，用正式的书面或口述的方式来命令下级。

(二) 会议制度。指导与领导工作的实质是处理人际关系，而人与人之间的沟通是人们思想、情感的交流，采取开会的方法，就是提供交流的场所和机会。会议的作用表现在：

1. 会议是整个组织活动的一个重要反映，是与会者在组织中的身份、影响和地位等所起作用的表现，会议中的信息交流能在人们的心理上产生影响。

2. 会议可集思广益。与会者在意见交流之后，就会产生一种共同的见解、价值观念和行动指南，而且还可密切相互之间的关系。

3. 会议可使人们了解共同目标，自己的工作与他人工作的关系，使之更好地选择自己的工作目标，明确自己怎样为组织作出贡献。

4. 通过会议，可以对每一位与会者产生一种约束力。

5. 通过会议，能发现人们所未注意到的问题，而认真地考虑和研究。

会议的种类主要有工作汇报会、专题讨论会、员工座谈会等。必须强调的是，虽然会议是主管人员进行沟通的重要方法，但决不能完全依赖这种方法。而且，会议要有充分准备，民主气氛浓厚，讲求实效，切忌“文山会海”的形式主义。

(三) 个别交谈。个别交谈就是指领导者用正式或非正式的形式，在组

织内外，同下属或同级人员进行个别交谈，征询谈话对象对组织中存在的问题和缺陷提出他自己的看法，对别人或对别的上级，包括对主管人员自己的意见。这种形式大部分都是建立在相互信任的基础上，无拘无束，双方都感到有亲切感。这对双方统一思想、认清目标、体会各自的责任和义务都有很大的好处。在这种情况下，人们往往愿意表露真实思想，提出不便在会议场所提出的问题，从而使领导者能掌握下属人员的思想动态。在认识、见解、信心诸方面容易取得一致。

总之，沟通的方法是多种多样的。前面所述的沟通的形态和沟通的网络都属于沟通的方法，除此之外，还应包括发布指示、会议制度、个别交谈等。

## 第四节 沟通联络的障碍与控制

### 一、沟通联络的障碍

一般来讲，沟通联络中的障碍主要是主观障碍、客观障碍和沟通方式的障碍三个方面。

（一）主观障碍，大致有下述几种情况：

1. 个人的性格、气质、态度、情绪、见解等的差别，使信息在沟通过程中受个人的主观心理因素的制约。

2. 在信息沟通中，如果双方在经验水平和知识结构上差距过大，就会产生沟通的障碍。

3. 信息沟通往往是依据组织系统分层次逐级传递的。然而，在按层次传达同一条信息时，往往会受到个人的记忆、思维能力的影响，从而降低信息沟通的效率。

4. 对信息的态度不同，使有些员工和主管人员忽视对自己不重要的信息，不关心组织目标、管理决策等信息，而只重视和关心与他们物质利益有关的信息，使沟通发生障碍。

5. 主管人员和下级之间相互不信任。这主要是由于主管人员考虑不周，伤害了员工的自尊心，或决策错误所造成，而相互不信任则会影响沟通的顺利进行。

6. 下级人员的畏惧感也会造成障碍。这主要是由于主管人员管理严格，咄咄逼人和下级人员本身的素质所决定。

（二）客观障碍，主要有两点：

1. 信息的发送者和接收者如果在空间距离太远、接触机会少，就会造成沟通障碍。社会文化背景不同，种族不同而形成的社会距离也会影响信息沟通。

2. 组织机构过于庞大，中间层次太多，信息从最高决策层到下级基层单位，而产生失真，而且还会浪费时间，影响其及时性。这是由于组织机构所造成的障碍。

（三）沟通联络方式的障碍。

1. 语言系统所造成的障碍。语言是沟通的工具。人们通过语言、文字及其他符号将信息经过沟通渠道来沟通。但是语言使用不当就会造成沟通障碍。这主要表现在：

（1）误解。这是由于发送者在提供信息时表达不清楚，或者是由于接收者接收失误所造成的。（2）歪曲。这是由于对语言符号的记忆模糊所导致的信息失真。

（3）信息表达方式不当。这表现为措词不当，词不达意，丢字少句，空话连篇，文字松散，句子结构别扭，使用方言、土语，千篇一律等。这些都会增加沟通双方的心理负担，影响沟通的进行。

2. 沟通方式选择不当，原则、方法使用不活所造成的障碍。沟通的形态和网络多种多样，且它们都有各自的优缺点。如果不根据组织目标及其实现策略来进行选择，不灵活使用其原则、方法，则沟通就不可能畅通进行。在管理工作实践中，存在着信息的沟通，也就必然存在沟通障碍。主管人员的任务在于正视这些障碍，采取一切可能的方法消除这些障碍，为有效的信息沟通创造条件。

## 二、沟通联络的控制

在每个组织中，所有的主管人员都能体会到实施沟通控制的实际困难，所以仅仅描述沟通的方式和原则、方法是无济于事的，这就需要对沟通进行控制，以便使管理工作能更健康、更有效地进行。信息沟通离不开信息的收集、加工处理以及信息的传递，因而对沟通的控制也应从这几个方面入手。

（一）收集工作。信息收集是进行信息沟通的前提，也是进行管理决策的前提。没有信息就无法进行决策。因此，在沟通的控制中，首先应在收集工作上下功夫。

1. 在管理中，要收集到及时、有用的信息，关键在于信息员的素质。因此，要提高信息沟通的水平，首先要提高信息员的政治方面、知识方面和能力方面的水平，建立一支反应灵敏的信息员队伍。

2. 在收集信息时，要开辟尽可能多的渠道，力求所收集的信息完整齐备，而且，在疏通这些渠道时，又要求树立全面观念、政策观念、时效观念和求实观念。

3. 信息收集工作要求信息来源真实可靠，原始记录准确无误。切忌使用模棱两可的信息。

4. 在信息收集过程中，常常会遇到“报喜易、报忧难”的情况。因此，对信息收集工作进行控制的关键是如实报告。

（二）加工处理信息。对收到的信息进行加工处理也是对信息沟通进行控制的一个重要环节，而且，只有通过加工处理过的信息，才能进行传递。

1. 信息的加工处理必须遵循准确、及时、系统和对实际工作具有指导意义的要求。

2. 在对信息进行加工处理时，要依据其来源、时效的不同方式，归口处理，以提高工作效率。

3. 对信息加工处理的反馈。这是确保信息准确性的一条可靠途径。这种反馈是双向的，即下级主管部门经常给上级领导提供信息，同时接收上级领导的信息查询；上级领导也要经常向下级提供信息，同时对下级提供的信息进行反馈，从而形成一种信息环流。

（三）传递的控制。信息的生命在于传递，所以，要有效地控制信息沟通，必须努力做好信息传递工作。

1. 信息传递要贯彻“多、快、好、省”的原则，这是一般要求，在信息传递中，这几方面互相联系，互相制约，要加以协调控制。

2. 传递信息要区分不同的对象，选择信息传递的目标，确保信息的效用。同时，在提高信息传递的针对性时，注意信息的适用范围，考虑到信息的保密度，防止信息大面积扩散、泛滥。

3. 要适当控制信息传递的数量，但要注意信息过分保密和随意扩散的倾向。

4. 要控制越级传递和非正式渠道的沟通，尽可能地使之成为对层层传递和正式沟通渠道的补充，共同完成组织目标。

## 第五节 组织角色与沟通

### 一、地位与角色

在组织内所发生的沟通现象，往往受到组织成员的地位或角色所影响，因为每一个人都会根据他的地位或角色，对于所流通的信息，给予不同的理解和解释。

(一) 地位。一般是指某人在某一层次系统中所处的位置，因此有高低之分。在任何组织中，都会发展出这种地位现象：有人较高；有人较低。地位可分“社会地位”(social status)及“组织地位”(organizational status)两种：

(1) 社会地位指某人在某一社区或社会中的声望(prestige)，常常决定于年龄、家庭、职业等因素。(2) 组织地位指某人在组织内的层次位置，常常表现在不同名衔、职位上面。

(二) 角色(Role)。是社会学的概念，一般是指对于居于某种位置的人(不管是谁)所被期望表现的某类行为。例如在一非正式群体中，常常会渐次发展出不同角色，由不同成员担任；有人担任倡议者；有人担任附和者；有人担任置疑者；诸如此类。角色一旦形成以后，很自然地，其他人都期望担任某种角色的人会表现特定的某种行为，或不会表现某种行为。又如，一个经常总是唱高调、提反对意见的人，如果某天忽然会立即附和是一个非常现实的意见，其他人都会感到奇怪，因为这不符合他的角色行为。同样地，在一正式组织内，居于不同地位或位置的人，也会由于他所居地位或位置而表现出某种特殊行为型态。例如，一位总经理会怎样说话和表现怎样的态度；一位营销经理会采取怎样的立场，不待真正发生，大家都事先有了某种期望。否则，就会有“望之不似人君”的感觉了。

严格说来，虽然地位和角色代表不同的观念，但在本节讨论中，由于我们限于组织环境以内，为方便起见，都称为组织角色(organizational role)。

### 二、组织角色对于沟通的影响

在组织内的每一个人，都有其不同的组织角色。例如上层管理者。中层或基层管理者，其组织角色不同；又如不同职能部门的工作者，也会由于本身属于销售、生产或财务部门，表现为不同的组织角色。

由于所担任的组织角色不同，就会产生不同的态度和观点与不同的利害关系，因而每逢接触到什么新的信息时，就会依本身的态度或利害加以评估，因此导致不同的意见和结论。这说明了，为什么在企业组织内，不同职能部门间会产生那么多的争论。曾经有人利用一次中级主管训练场合，要23位经理人员就一个案例分析主要的问题所在。结果是：83%的销售经理认为，这个案例中最重要的问题在于销售方面；80%的生产经理认为是在组织方面。这也显示了，虽然他们所获得的，乃是相同的信息，但这些信息所代表的意义，却受每人组织角色的影响而不同。

有关组织角色对于沟通的影响问题，最为严重的是主管与下属之间的组织角色关系所造成的。

### 三、上级与下属间的沟通关系

(一) 上级和下属之间，往往不能像平常人们一样的沟通，因为他们具有特殊的组织角色关系，因而发生种种问题。下属在组织内的发展前途，在

相当大程度内，操之于上级之手。这使得下属在与上级接触的时候，很自然地会怀着一份特别的心理状态，影响了他与上级间的整个沟通过程。一方面，从下属上向沟通而言，他不愿意在这上面发生对自己有什么不利的影响，因此对于沟通内容不免加以选择和控制。他可能会尽量掩盖对自己不利的事实，或者如果必须报告，就企图加以有利的解说；即使与自己没有直接相关的消息，为投上级之所好，也倾向于只挑选上级喜欢知道的部分，提出报告。这都使得其间沟通发生歪曲现象。另一方面，下属对于上级所传达给他的“下向沟通”也同样会因上级和下属关系而发生歪曲。由于下属想从沟通中得到更多或微妙的信息，每每从字里行间去揣测可能的涵意，往往捕风捉影，自以为是。上级一句非常漫不经心的话，可能被一位下属解释为带有特别的意义（即“言者无意，听者有心”），以致造成“庸人自扰”或“自我感觉良好”的结果。

（二）上级方面也不是没有问题的。由于上级所接触的范围较广，知道的事情可能较多，因此在与下属接触的时候，往往一个人滔滔不绝，变成单向的沟通。甚至有些上级在心理上就认为，在上级和下属之间，上级就应该担任“讲”的角色，下属只有“听”的份。这也不能认为是有效的沟通。

当然，并非所有上级和下属之间的沟通，都会发生上述情况；或即使发生，也未必会达到相同的严重程度。这取决于上级和下属之间的原来关系如何而定。例如，凡是属于权威型的领导，愈可能发生上述情况；反之，如果上级一般表现为能容忍下属某些错误，自己又能接受某种程度的批评，也许可使沟通所发生的歪曲程度大为减少。但是，最基本的，还是上级不要忘记或疏忽在沟通中还有“听”的一面。

（三）“听”的一面。在社交生活中，我们常常听到一些有经验的人的忠告，不要只顾“讲”，还要讲求“听”或“听的艺术”。在上级与下属的沟通关系中，这一忠告也同样可以应用在上级身上。不过，这种“听”不是“听听”就算了，而是能够设身处地（站在说的人的立场）去“听”，或称为“倾听”（empathetic listening）。这种倾听的要点是，先不要有什么成见或决定，应密切注意讲的人所要表达的内容及其情绪。这样才能使后者畅所欲言，无所顾忌。而后听的人才能得到比较真实而完整的沟通意义，供他做为判断和行动的依据。

根据临床心理学及心理治疗的研究与经验，可以把这种“倾听”的技术，归纳出以下几条要求：

1. 即使你认为对方所讲的无关紧要或者错误，仍然从容而耐心地倾听。虽然不必表示你对他所说的都赞同，但应在适当间歇中以点首或应声之类举动，表示你的注意和兴趣。

2. 不仅要听对方所说的事实内容或说话的本身，更要留意他所表现的情绪，加以捕捉。

3. 必要时，将对方所说的予以提要重述，以表示你在注意听，也鼓励对方继续说下去。不过语调要尽量保持客观和中立，以免影响或引导说的方向。

4. 安排有较充分而完整的交谈时间，不要因其他事而打断，更不要使对方感到这是官式谈话。

5. 在谈话中间，避免直接的置疑或反驳，让对方畅所欲言。即使有问题，留到稍后才来查证。此时重要的，是获知究竟对方怎么想法。

6. 遇到某一你确实想多知道一些的事情时，不妨重复对方所说的要点，

鼓励他做进一步的解释或澄清。

7. 注意对方尽量避而不谈的有哪些方面，这些方面可能正是问题的症结所在。

8. 如果对方确实想要知道你的观点，不妨诚实以告。但是在“听”的阶段，仍以了解对方意见为主，自己意见不要说得太多，以免影响对方所要说的话。

9. 不要自己在情绪上过于激动，此时尽量要求了解对方；不管赞成也好，反对也好，稍后再加评论。

可以想象这些要求的正确运用属于管理或沟通的艺术范畴，有待主管者不断尝试、磨练及体会。但是“听的一面”的重要性，是毋庸置疑的。

倾听，并不是任何情况下都能应用，或应用之后都能生效，还须考虑以下条件：

(1) 主管者是否有这么多的时间用于倾听，或者说，是否值得投下较多时间于倾听下属的意见或反应。如果没有这种时间，则不可能做到上述地步。

(2) 必须认识到每个人都有每个人特殊之处，包括他的态度、价值观念和情绪之类，这样才会去注意和发掘各个人的特点和问题。

(3) 主管者本身要有适当的修养，保持冷静和客观。

(4) 在讲的一方，也要有说的意愿。否则，吞吞吐吐或沉默不语，则场面势必变得十分尴尬和冷漠。



## 第六节 促进有效的组织沟通

为促进有效的组织沟通，必须从正式沟通与非正式沟通两方面同时考虑或配合运用。以下讨论这两种沟通间的关系及其运用的有关问题。

### 一、沟通途径及媒体的组合

要将某种信息传递出去，存在有许多不同的途径和媒体，一般情况下总是视当时哪种途径或媒体比较方便，就使用哪种。事实上，沟通途径和媒体的结合方式甚多，仅就书面、语言、正式、非正式等可能加以组合，就可以有16种之多，如表17—2所示。

表 17—2 沟通途径及媒体之组合

途 径 媒 体	正式	非正式	先正式后非正式	先非正式后正式
书 面	1	2	3	4
语 言	5	6	7	8
先书面后语言	9	10	11	12
先语言后书面	13	14	15	16

在讨论正式沟通理论时，一般多针对表中第1、5、9、13四种组合，而主要偏重第1种，这也就是经由书面文字媒体的正式沟通。而讨论非正式沟通时所描述的，一般也就是表中第2、6、10、14四种组合，而主要偏重第6种，这也就是利用口头或语言传达的非正式沟通。

### 二、选择沟通方法要考虑的因素

当主管者面临某种沟通需要时，究竟应该采用哪种沟通方法（途径及媒体）为适当？这是一个相当复杂的问题，没有哪一种方法绝对有效，也没有哪一种方法可以应用于所有情况。不过以下所列举的四方面因素，可以提供主管者考虑时参考。

（一）沟通的性质。所谓沟通的性质，是一种相当广泛的说法，因此我们可以按不同的标志对沟通的性质予以分类。

1. 按照沟通任务的复杂性分类，按由简而繁的顺序，可以分为：（1）传达命令；（2）给予或要求信息或资料；（3）达成一致意见或决定，当意见分歧时，第（3）种沟通的任务尤其复杂。此时，似乎先行分析不同意见间有何共同之点，通过非正式沟通先行协调，然后再将私下（非正式）商量的结果，经由正式途径加以肯定；反之，如果一开始便企图经由正式途径讨论，可能使分歧意见公开化，使得不同意见双方的立场和态度硬化。即使由于正式职权的行使，勉强达成决议，但因此可能造成关系上的裂痕，影响以后的合作。

2. 按沟通内容的合法性分类。（1）沟通内容是依照规章或惯例行事，大家视为当然；（2）沟通内容与法规或惯例颇有出入，例如对于公司政策采取变通或弹性的措施之类。在这种情况下，究竟应采取正式或非正式沟通。或以书面或口头为宜？也是颇有讲究的，但是似乎并无一种标准的答案。

3. 按沟通所涉及资源动用的多少分类。如果一项要求、命令或决议，涉

及大量人力和财力的动用时，将来必须有人负责这种资源支出及其效果，因此，有关人员力求责任分明，就希望此种沟通能通过正式和书面的途径进行。当然，这种希望的程度，又和上述沟通内容的合法性有密切关系，愈是属于变通或弹性的处理性质时，可能愈要求有正式和具体的根据。

（二）沟通人员的特点。所谓沟通人员，是指信息发出者、接收者。中间传达者（媒体），以及他们的上级主管人员。这些人的特点，对于沟通方法的选择也有密切的关系。主要的特点如下：

1. 目标或手段导向。有人做事的基本导向，是以达成目标或任务为主。在这种导向下，可以变更或不顾规定及手续。但是有人却坚持必须合乎规定或手续，甚至到后来，以规定及手续作为工作的目的。如果属于后类人员，则倾向于正式和书面的沟通；反之，对于目标导向的人，则比较愿意采取非正式和口头的沟通方式。

2. 能否信任的程度。这是指沟通的媒介者或接收者，对于所沟通的信息，能否正确解释并促成其有效沟通，甚至增添某些有用的信息。如果在沟通过程中能找到这种媒介，将可增进沟通效能；反之，如果媒介者不能正确了解和传送沟通信息，那么就要设法避开他，而要靠书面和口头并用加以补救。

3. 语文能力。沟通者的语文能力，是选择沟通方法的重要因素。除此之外，语文能力也影响到沟通的内容及其表现方式。

（三）人际关系的协调程度。这是指沟通过程所涉及的人群间存在怎样的关系。高度协调者，表示成员间接触频繁，关系密切，互助合作，在这种状况下，沟通常常采用口头而非正式的方法；反之，如果各人间极少往来，互不相干，则沟通只有依赖正式及书面的方法进行。

（四）沟通渠道的性质。所谓沟通渠道的性质，主要有以下几项：

1. 速度。不同渠道的沟通速度相差颇大，例如，一般认为，口头及非正式的沟通方法，就较正式与书面的沟通速度为快。

2. 反馈。利用不同沟通方法，所得到的反馈速度和正确性也都不同。例如，面对面交谈，可以获得立即的反应；而书面沟通，有时却得不到反馈。

3. 选择性。这是指对于信息的沟通，能否加以控制和选择及其程度。例如，在公开场合宣布某一消息，对于其沟通范围及接收对象毫无控制；反之，选择少数可以信任的人，利用口头传达某种信息则富于选择性。

4. 接收性。同样信息，却可能经由不同渠道，造成不同的被接收的程度。例如，以正式书面通知，可能使接收者十分重视；反之，在社交场合所提出的意见，却被对方认为讲过就算了，并不加以重视。

5. 成本。选用不同渠道，也可能涉及不同的人力物力费用。例如，在地区相隔遥远而分散的情况下，利用口头亲自传达，就可能费用高昂；但利用信件则所费无几。

6. 责任建立。随着信息的沟通，常常也代表责任的付托，例如动用资源，完成任务之类。随着所使用渠道的不同，这种责任的建立或交待的严格程度也会不同。利用正式书面所传达的责任，其严格与清晰程度最高，所以有时即使为了快速的需要，开始先利用非正式的口头沟通，接着仍需利用正式书面的渠道再加确定，这就是为了建立明确的责任。

## 第十八章 激 励

激励 (Motivation) 本来是心理学的概念, 就其本质来讲, 它是表示某种动机所产生的原因, 即发生某种行为的动机是如何产生的? 在什么环境中产生? 同样一个人, 为何有时工作积极肯干、干劲冲天; 有时心灰意懒, 甚至消极怠工? 把激励这个概念引进到管理中, 则赋予了新的含义。也就是说, 激励是一种精神力量或状态, 起加强、激发和推动作用, 并且指导和引导行为指向目标, 我们不仅要研究某种动机是如何产生的, 同时要研究如何促使被管理的对象产生某种特定的动机, 如何引导他拿出自己的全部力量来为实现某一目标而努力奋斗。在指导与领导工作中, 激励被视为重要的方法。目的就在于结合人力, 运用技术, 达到既有统一意志, 又有个人心情舒畅, 从而达到组织目标的实现。

本章主要论述对人的认识。几种关于激励理论的研究, 以及激励因素和方法。

## 第一节 对人的认识

指导与领导工作是针对人而言，首先要正确地认识人。马克思说过：“人的本质并不是单个人所固有的抽象物，实际上，它是一切社会关系的总和。”

对人的认识包括对人本身的特性，即人性的认识，和对人所处的环境特性的认识，即客观存在的周围环境。这里主要论述对人的认识，即“人性”的假设。

### 一、“经济人”的假设

“经济人”（Rational—economic man）又称为“理性—经济人”也称为实利人。这种假设起源于享乐主义，再经 19 世纪合理主义的影响而形成。此假设认为，人的一切行为都是为了最大限度地满足自己的利益，工作动机是为了获得经济报酬。美国管理学家麦格雷戈（D.M.McGregor）在他所著的《企业的人性面》一书中，提出了两种对立的管理理论，其中，X 理论就是对“经济人”假设的概括。其基本观点如下：

（一）多数人十分懒惰，他们总想方设法逃避工作。

（二）多数人没有雄心大志，不愿负任何责任，而甘心情愿受别人指导。

（三）多数人的个人目标都是与组织目标相矛盾的，必须用强制、惩罚的方法，才能迫使他们为达到组织的目标而工作。

（四）多数人工作都是为了满足基本的需要，只有金钱和地位才能鼓励他们工作。

（五）人大致可以划分为两类，多数人都是符合于上述设想的人；另一类是能够自己鼓励自己，能够克制感情冲动的人，这些人应担当管理的责任。

基于这种假设所引出的管理方式是，组织应以经济报酬来使人们服从和作出绩效；并应以权力与控制体系来保护组织本身及引导员工，其管理的重点在于提高效率，完成任务。其管理特征是订立各种严格的工作规范，加强各种法规和管制。为了提高士气则用金钱刺激，同时对消极怠工者严厉惩罚，即采取“胡萝卜加大棒”政策，泰罗制就是“经济人”观点的典型代表。

这种假设实质上是早已被驳斥的遗传决定论的人性观。把人划分成多数的被管理者和少数的管理者，代表了资本主义向垄断资本主义过渡的早期阶段的管理。这种假设和 X 理论虽然已经过时，但对我们的管理并非全无启发意义。党的十一届三中全会以后，我国为了贯彻按劳分配的原则，恢复了奖金制度。但是，某些主管者也正是受这种认识的影响，以为只要多花钱，就能调动积极性，其实结果并非如此。因此，了解“经济人”的假设，可以从反面提醒我们管理人员改正错误的管理方式和方法。

### 二、“社会人”的假设

在本书第一篇中提到霍桑试验研究的最大意义在于，它使大家注意到：社会性需求的满足往往比经济上的报酬更能激励人们。人们在长期的社会生活中发现，只有在顾全群体利益时，个人利益才能得到保障。“社会人”（Social man）的基本假设就是：

（一）从根本上说，人是由社会需求而引起工作的动机的，并且通过与同事的关系而获得认同感。

（二）工业革命与工业合理化的结果，使工作本身失去了意义，因此只

能从工作上的社会关系去寻求意义。

(三) 员工对同事们的社会影响力, 更比对管理者所给予的经济诱因及控制更为重视。

(四) 员工的工作效率随着上司能满足他们社会需求的程度而改变。

此假设得出的管理方式与根据“经济人”的假设得出的管理方式完全不同。他们强调除了应注意工作目标(指标)的完成外, 更应注意从事此项工作的人们的要求。不应只注意指挥、监督等, 而更应重视员工之间的关系, 培养和形成员工的归属感和体认。不应只注意对个人的奖励, 应提倡集体奖励制度。这种假设无疑比前一个假设进了一步。但我们必须认识到, 在不同社会制度的社会中, 人们的社会需求有区别。因而不能不认识到这种假设的虚伪性的一面, 同时也要借鉴合理的部分。

### 三、“自我实现的人”的假设

“自我实现的人”(Self-actualizing man) 是美国管理学家、心理学家马斯洛(Abraham Maslow)提出的。所谓自我实现指的是, “人都需要发挥自己的潜力, 表现自己的才能, 只有人的潜力充分发挥出来, 人的才能充分表现出来, 人才会感到最大的满足。”这就是说, 人们除了上述的社会需求之外, 还有一种想充分运用自己的各种能力, 发挥自己自身潜力的欲望。

(一) Y理论。麦格雷戈总结并归纳了马斯洛与其他类似的观点, 相对于X理论, 提出了Y理论。

1. 一般人都是勤奋的, 如果环境条件有利, 工作就如同游戏或休息一样自然。

2. 控制和惩罚不是实现组织目标的唯一手段。人们在执行任务中能够自我指导和自我控制。

3. 在适当条件下, 一般人不仅会接受某种职责, 而且还会主动寻求职责。

4. 大多数人而不是少数人, 在解决组织的困难问题时, 都能发挥出高度的想象力、聪明才智和创造性。

5. 有自我满足和自我实现需求的人往往以达到组织目标作为自己致力于实现目标的最大报酬。

6. 在现代社会条件下, 一般人的智能潜力只得到了一部分的发挥。

(二) X理论。X理论认为, 组织的目标与其所属成员的个人目标是相矛盾的。因而这种理论主要利用权威作为指挥和控制的手段。而Y理论认为, 只要人们被说服去接受组织任务, 也就是说, 一个组织的主管人员若能把工作安排得比较富有意义或挑战性, 能使组织的成员认为能够以从事这一工作而引以自豪, 或者以实现组织的目标而得到自我满足, 就不需要组织的其他特别激励, 而且组织成员能自我激励来完成组织的目标。这可说是一种理想的管理方法。Y理论与X理论, 这两种理论的基本差别在于:

Y理论为动机诱导技术的发展开辟了道路, 而X理论造成的社会心理约束则堵塞了这样的道路。

### 四、“复杂人”的假设

“复杂人”(Complexman) 是60年代末至70年代初提出的假设。上述三种假设虽各有一定的合理性, 但不能适用于一切人。因为人是复杂的。不仅因人而异, 而且一个人本身在不同的年龄、地点、时期也会有不同的表现。人的需求随着各种变化而改变, 人与人的关系也会改变。

(一) 超Y理论。根据上述假设, 提出了新的理论, 称为超Y理论, 含

义如下：

1.人的需要是多种多样的，而且这些需要随着人的发展和生活条件的变化而发生改变。每个人的需要都各不相同，需要的层次也因人而异。

2.人在同一时间内有各种需要和动机；这些需要和动机会发生相互作用并结合为统一的整体，形成错综复杂的动机模式。

3.人在组织中的工作和生活条件是不断变化的，因而会产生新的需要和动机。

4.一个人在不同单位或同一单位的不同部门工作，会产生不同的需求。

5.由于人的需要不同，能力各异，对不同的管理方式会有不同的反应，因此没有适合于任何组织、任何时间、任何个人的统一的管理方式。

（二）权变理论。在上述假设下，要求主管人员根据具体的人的不同，灵活地采取不同的管理措施，即因人因事而异，不能千篇一律。通常人们认为这是管理学的“权变理论”（Contingent theory）。

在实际生活中，人是千差万别的，并非几种类型所能全部概括得了的，因而过分依赖于关于人的性质的各种假设是危险的。但是我们应该看到的是，这些分类假设对我们研究管理工作有很大帮助。它至少可以使我们认识到，作为社会环境中的个人是一个非常重要的因素，他们是社会系统中的组成部分，而决不是被动的成员。

## 五、我们的认识

综上所述，对于人性的假设我们可以得出这样两点认识。

（一）人的需求是能够改变的。根据孔茨的见解我们认为，人的基本需求是能够改变和引导的，由此可以使人们的满足能够达到圆满的程度。孔茨曾提出如下几种假设并认为，这些推论出来的假设对主管人员来说有着以下重要的意义：

1.个人事务是人们自己所主要关心的事情。人会在各种环境中照料自己。正是个人渴望有提升，渴望事事顺心，因而在取得成功以后，会为别人的成就而高兴。尽管有嫉妒和多疑的性质，但也会为别人而高兴。

2.如果人们从事某项工作而获得的利益，超过为此而付出的代价，那么个人会满足他们个性的需求而工作，这就是我们常说的人们享受工作的乐趣。员工工作的目标可能在一天中变化多次。例如，一个人可能以异乎寻常的效率工作，以便节约时间，在一天将结束时去做一个由他自己设想出来的新试验。

3.因为个人是能够受别人引导的，所以人们会响应领导的引导。主管人员可以通过很多方法去说服人们接受所要走的道路，但这些方法必须按照个人的需要经过选择、调整，并在时间上安排好。利用自尊、地位、欲望以及人性的其他许多特征进行说服教育往往是有效的。

4.大多数人要求在一种社会环境下生活、工作，但有时人们也会因不能忍受其他人的干扰而要求在与外界隔绝的情况下工作，例如许多科学家独自工作得很好，一般说来这些独自工作的时间比起人们希望集体合作的时间来说要短得多。但无论是集体合作或是独自工作，都是符合人之常情的。

5.个人会促进组织的创建以服务于自己的需要，因为有许多个人的需要，只凭个人是无法满足的，只有通过某个组织的集体合作才能得到。如果只指望得到超过代价的利益，不言而喻，个人就很可能接受对他个性的限制。在现代社会里，我们的主要问题是，要能够驾驭我们所创建的组织，而不是

要成为它们的奴隶。因而我们要建立政府、教育、保健等等许多组织。

6. 所有的个人都是各不相同的，这主要是指个性特征和需求。即使同一个人不同时间，他的个性特征和需求也是不同的。并且作为个人，在一定时间内，人们也并不一定以同样的程度去适应他的个性特征和需求的所有方面。因为这些方面是千变万化的，同时在不同时期也各有重点突出的表现。

7. 个人能够应付对他们的全部能力的挑战，人们可能急于想最充分利用他们的能力，因而埋怨缺少施展自己知识技能的机会和负责某项工作的机会。有时他们非常想了解一下自己最高水平的能力有多少，并渴望以此来自我实现。

(二) 对人的性质的认识十分重要。对人的性质的认识，在指导与领导工作中特别重要。人是生产力的最重要因素。不能把人当作无生命（确切地说是当作没有思维、没有思想的物质来对待），同样也不能单纯地把人当作经济的、社会的、自我实现的人来对待；人在不同程度和不同时期，这些特性可能都具备，正是由于人的这种复杂与不稳定的性质，因而要精确地估计人的能力和准确发挥人的能力是一项十分困难的事情。然而，有才能的主管人员，往往比其他人可能会较好地做到这一点。因此，如何正确估计我们组织中的所有人员，是任何一个主管人员都应该认真研究的重要问题。

对人的认识是主管人员为什么要对下属进行激励和怎样激励的前提。激励的对象是人本身及其行为。对人的认识，实质上就是了解人们行为产生的原因，从而使主管人员把握住人们的行为方向、行为目的和行为结果。

我们可以将人的行为总结为如图 18—1 的模式。

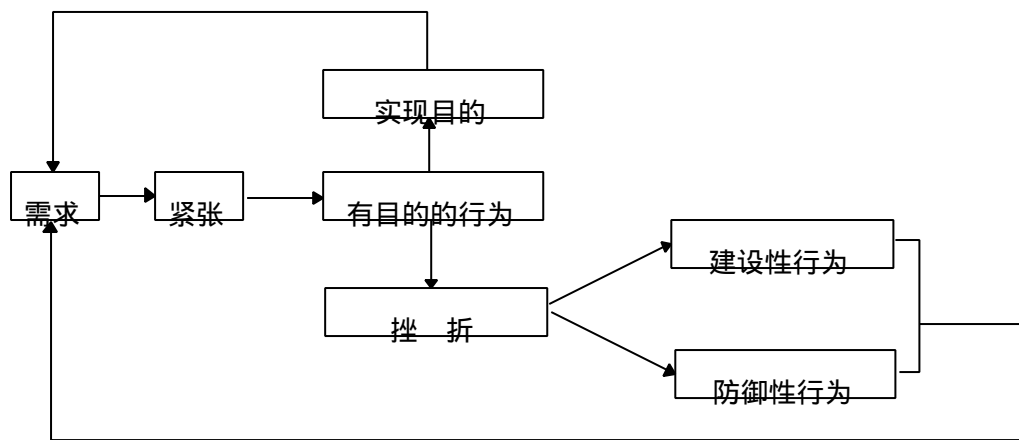


图 18—1 人的行为模式

在图 18—1 中可见，需求会引起一个人的紧张，引起满足需要的欲望，这种欲望会产生一种有目的的行为。但行为的结局可能发生两种情况：（1）实现了目的，满足了需求，这会产生一个反馈，告诉此人原有的需求已得到满足，于是在新的刺激下，又会产生新的需求。（2）行为没有实现目的，也会有反馈，引起了挫折感，这时又可能产生两种行为：一是他可能采取建设性行为，以继续实现目的；二是他可能采取防御性行为，放弃原有的目的。

这个模式清楚地表明，人的行为是由需求引起的，而行为的目的是为了需求。如果我们能够满足人的需要，并使人们看到满足需求的可能性，那么我们就可以激励行为。实际上，激励就是一种使人产生行为动机的过程，

一方面，激励可以产生有目的的行为去实现目的；另一方面，激励又可以减少防御性行为，增加建设性行为。各种激励理论就是研究这个过程所得出的结论。对人的认识，其目的就是较准确地了解组织中每个成员，藉此确定主管人员的管理方式，以达到施加影响的功效。



## 第二节 激励理论

在管理学领域，自从行为科学形成以后，人们在应用心理学和社会学方面的知识去探讨如何预测和激发人的动机、满足人的需要、调动人的生产积极性方面，做了大量的工作，产生了许多理论。

### 一、一般“需求理论”

为什么人会有某种行为，这是研究激励的一个关键性问题。对此，人们提出了许多不同的答案，例如所谓“需求的满足”（need—Satisfaction）。凡人都有不同的需求，也都要求得到满足。有了需求，才能促使他有目标导向的行为，以便满足他的需求。例如饥饿的感觉，会使人寻找食物来充饥，或者走去食堂或回家去用餐。由此我们可以勾划出一个简单的激励程序，如图 18—2 所示。

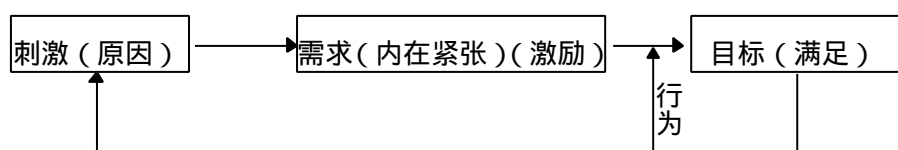


图 18—2 简单的激励程序

当然，某人在某时某地的需求决不止一个，但其中能刺激某人产生行为的需求，应该是其中强度最高的一个。一项需求一经满足之后，其重要性随即降低，而另一项需求则将兴起。这就是激励的“一般需求理论”。在此基础上马斯洛提出了他的需求层次理论。

### 二、马斯洛的需求层次论

亚伯拉罕·马斯洛提出需求层次理论(The hierarchy of needs theory)，认为人类的需求是以层次的形式出现的，由低级的需求开始逐级向上发展到高级的需求。他并且断定，当一组需求得到满足时，这组需求就不再成为激励因素了。他将人的需求分为生理的需求、安定或安全的需求、社交和爱情的需求、自尊与受人尊重的需求以及自我实现的需求。由于每个人的需求各不相同，因此主管人员必须用随机制宜的方法来对待人们的各种需求。在工作中，主管人员要注意决定这些需求的各人个性、愿望和欲望，在任何时候，主管人员都应考虑到人们的各种需求。因为在绝大多数人中，尤其在现代社会，都具有马斯洛需求层次中所列的全部需求（见图 18—3）。

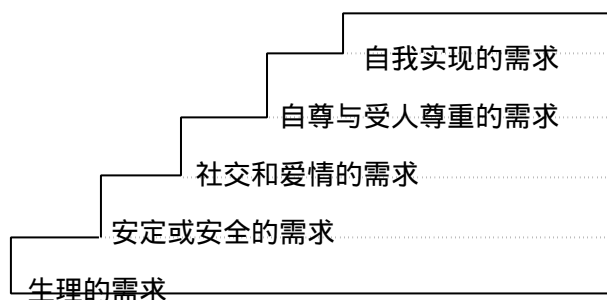


图 18—3 马斯洛需求层次

必须指出，马斯洛本人并没有说过人非得在某一层次的需求获得百分之

百的满足之后，次一个层次的需求才能够显示出来。马斯洛曾经说过，事实上，在社会中有许多人，他们的各项基本需求只可能有部分的满足，同时也都有部分不满足；这是常有的事。因此，在人们的需求层次中，应有一个比较确切的描述，即从较低的层次逐级向上，满足的程度百分比逐级减少。举例说，假定某人的生理需求可能只满足了85%；被尊重的需求满足了40%，而其自我实现的需要则仅仅满足了30%。

需求的层次，以生理的需求为基础。生理的需求，即为支持生命之所必需，包括衣食住行等项。一个人倘若缺少了这一类基本生活必需品，那么生理需求将是他主要的激励。马斯洛曾说过：“一个人如果同时缺少食物、安全、爱情及价值等项，则其最为强烈的渴求，当推对食物的需求。”

生理需求得到了基本的满足之后，安全需求便将接踵而至了。安全需求经常包括人身安全、经济的安全、以及有秩序、可预知的环境，例如工作及职业的稳定。人的生理需求和安全需求得到了基本的满足，社交和爱情的需求便将成为一项重要的激励因素了。人皆需要别人的接受、友谊和情谊；也都需要对别人付出其接受、友谊和情谊。人皆需要感受别人对他的需要。为什么独房监禁是一项重罚，便包含有这层道理：剥夺囚犯的社会需求，从心理学上来看，只怕没有比此更重的刑罚了。

人在生理需求、安全需求、社交和爱情需求均已获得了基本上的满足后，自尊需求又成为最突出的需求了。所谓自尊需求是双重的：一方面当事人必须自己感到自己的重要性；另一方面也必须获得他人的认可，以支持他自己的这种感受。他人的认可特别重要，如果不能获得他人的认可，那么当事人也许会觉得他自己是在孤芳自赏了。如果在他周围，人人都明白地表示他确属重要，他就能由此产生自我价值、自信、声望和力量的感受。

在这一份自尊需求有了基本的满足之后，自我实现的需求又接着出现了。自我实现是什么？马斯洛认为是这样一种欲望，即人希望能成就他独特性的自我的欲望，或是人希望能成就其本人所希望成就的欲望，在这一个需求层次中，人希望能实现其全部的潜力，他重视的是自我满足，是自我发展和创造力的发挥。

应该注意的是，马斯洛所列举的需求各层次，绝不是一种刚性的结构。所谓层次，并没有截然的界限，层次与层次之间往往相互叠合，某一项需求的强度逐渐降低，则另一项需求将也许随之而上升。此外，可能有些人的需求始终维持在较低的层次上，而马斯洛提出的各项需求的先后顺序，不一定适合于每一个人，即使两个行业相同的人，也并不见得有着同样的需求。

总之，马斯洛的这一理论，其最大的用处在于它指出了个人均有需求。身为主管人员，为了激励下属，必须要了解其下属要满足的是什么需求。但是，不论主管人员采取的是怎样的途径，其措施总是以他对下属所持的假定及对需求与满足的假定为基础的。

### 三、赫茨伯格的双因素论

50年代后期，美国心理学家赫茨伯格(F. Herzberg)和他在匹兹堡的心理学研究所的研究人员，通过一项研究提出了“双因素论”(Two-factor theory)。

他们进行的是这样一项研究：访问了匹兹堡地区的11个工商事业机构的二百多位工程师和会计人员，请他们列举在他们的工作中有哪些是使他们愉快的项目，又有哪些是使他们不愉快的项目；经分析调查所得资料，结果发

现，受访人员觉得未能满足的项目，多数与他们的工作环境有关，而他们觉得满意的项目，一般也多属于工作本身。由此进一步分析推导出，一方面是人们对诸如本组织的政策和管理、监督、工作条件、人际关系、薪金、地位、职业安定以及个人生活所需等等，如果得到满足后就没有不满，得不到满足则产生不满。赫茨伯格把这类因素统称为“保健”（Hygiene）因素。另一方面是人们对诸如成就、赏识（认可）、艰巨的工作、晋升和工作中的成长、责任感等，如果得到满足则感到满意，得不到满足则没有满意感（但不是不满）。他把这一类又统称为“激励”（Motivator）因素（见表 18—1）。因此，赫茨伯格认为，只有靠激励因素来调动员工的积极性，才能提高生产效率。这个理论产生后，受到许多人的非议，有人认为，人是复杂的，若是对他的调查仅以满意或不满意作为指标，而且又没有进一步证实满意感和生产率的关系，那末，其调查结果的可信程度是值得怀疑的。但是 60 年代中期以来，这一理论还是越来越受到人们的注意。这一理论也提示我们，如果主管人员能够注意提供某些条件以及满足保健性需要，也可能会保持组织中人们的一定的士气水平。

表 18—1 保健因素与激励因素

保健因素（环境）	激励因素（工作本身）
薪金	工作本身
管理方式	赏识
地位	进步
安全	成长的可能性
工作环境	责任
政策与行政管理	成就
人际关系	

#### 四、期望理论

期望理论（Expectancy theory of motivation）是美国心理学家弗鲁姆（V.H.Vroom）提出的。期望理论的基本观点是：人们在预期他们的行动将会有助于达到某个目标的情况下，才会被激励起来去做某些事情以达到目标。他认为任何时候，一个人从事某一行动的动力，将决定于他（或她）的行动之全部结果（或积极的或消极的）的期望值乘以那个人预期这种结果将会达到所要求目标的程度。换言之，他认为，激励是一个人某一行动的期望价值和那个人认为将会达到其目标的概率之乘积。用公式可表示为：

$$\text{动力} = \text{效价} \times \text{期望值}$$

这里的动力是一个人所受激励的程度；效价是个人对某一成果的偏好程度；而期望值是某一特别行动会导致一个预期成果的概率。从这个公式中可以看出，当一个人对达到某一目标漠不关心时，那效价是零。而当一个人宁可不要达到这一目标时，那就是负的效价，结果当然是毫无动力。同样期望值如果是零或负值，一个人也就无任何动力去达到某一目标。因此，为了激励员工，主管人员应当一方面提高员工对某一成果的偏好程度；另一方面帮助员工实现其期望值，即提高期望概率。

#### 五、公平理论

这是美国心理学家亚当斯 ( J. Stacey Adams ) 于 1976 年提出的理论。这个理论侧重研究工资报酬分配的合理性、公平性对员工积极性的影响。也就是说，公平理论主要研究的是奖励与满足的关系问题，主要用在分配上。

公平也是一种心理现象，但对公平的涵义有不同理解。它是通过比较来判断的，因而是一种主观感受。亚当斯的公平理论指出，职工的工作动机，不仅受其所得的绝对报酬的影响，而且受到相对报酬的影响。即一个人不仅关心自己所得的绝对值 ( 自己的实际收入 ) 而且也关心自己收入的相对值 ( 自己收入与他人收入的比例 )。每个人会不自觉地把自己付出劳动的所得报酬与他人付出的劳动和报酬进行个人历史的比较。如果当他发现自己的收支比例与他人的收支比例相等，或者现在的收支比例与过去的收支比例相等时，便认为是应该的，正常的，因而心情舒畅、努力工作。但如果他发现不相等时，就会产生不公平感，就会满腔怨气。

由于公平是一种主观感受，要得到真正的统一是有难度的，所以管理者应当认真研究这个问题。比如，按劳取酬问题，对“劳”就有不同的解释：包括产品数量、质量、工作年限；劳动技能；所有制 ( 全民、集体，或个体 ) 隶属关系；劳动条件；劳动强度等等，而这些因素都应承认。正是由于其中某些因素没有得到承认，才引起了一些人们的不公平感。这也与传统观念、教育是分不开的。公平理论只是提出了问题，但没有提出如何解决问题，我们应该研究如何解决问题。

#### 六、波特—劳勒模式

美国心理学家、管理学家波特 ( Lyman W. Porter ) 和劳勒 ( Edward E. Lawler ) 在期望理论基础上引伸出了一个实际上更为完善的激励模式，如图 18—4 所示，并把它主要用于对主管人员的研究。

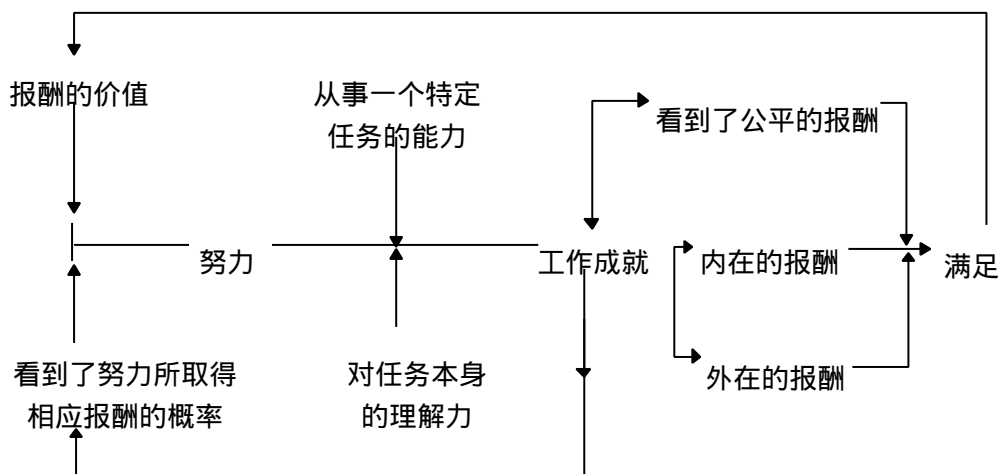


图 18—4 波特—劳勒的激励模式

正如图 18—4 所示，努力 ( 激励的程度和发挥出来的能力 )。取决于报酬的价值加上人们所看到的并认为是需要的能力，以及实际得到报酬的可能性。这种看得到的努力和得到报酬的可能性又受实际工作成绩的影响。很明显，假如人们知道他们能做某件工作或者已经做过这件工作，他们就能更好地评价所需作出的努力，并更好地知道得到报酬的可能性。

职务工作中的实际成绩 ( 所做的工作或实现的目标 ) 主要取决于所作出

的努力。不过，它在很大程度上也受到一个人做该项工作的能力（知识和技能），以及他对所做工作的理解能力（对目标、所要求的活动和任务及其他要素的理解程度）的影响。工作成绩又导致内在的报酬（如一种成就感或自我实现感）和外在的报酬（如工作条件和身份地位）。这些又为个人对公平的报酬的理解揉合在一起，从而给人们以满足。但工作成绩也会影响个人所看到的公平的报酬。所以，一个看得到的对所作努力的公平报酬，必然会影响到得到满足，这是很容易理解的。同样，报酬的实际价值将为满足所影响。

从这个模式中可以看到，激励不是一种简单的因果关系。主管者应该仔细地评价他们的报酬结构，并通过周密的计划、目标管理和借助良好的组织结构所明确的职责，把努力—成绩—报酬—满足这一连锁关系结合到整个的管理系统中去。

### 七、激励需求理论

美国管理学家麦克莱兰（David C. McClelland）提出激励需求理论认为，人的基本需求有三种，即成就、权力、社交等。所有这三种需求，对管理工作都有特别的联系。

（一）对权力的需求。麦克莱兰发现，具有较高权力欲的人，对施加影响和控制表现出极大的关心；这样的人一般寻求领导者的地位；他们十分健谈、好争辩、直率、头脑冷静、善于提出要求、喜欢讲演、并且爱教训人。

（二）对社交的需求。极需社交的人通常从友爱中得到快乐，并总是设法避免因被某个团体拒之门外带来的痛苦。作为个人他们往往关心保持一种融洽的社会关系；与周围的人保持亲密无间和相互谅解；随时准备安慰和帮助危难中的伙伴；并喜欢与他保持友善关系。

（三）对成就的需求。极需成就的人，对成功有一种强烈的要求，同样也强烈担心失败。他们愿意接受挑战，对自己树立具有一定难度的（但不能达到的）目标。对待风险采取一定现实主义的态度，宁愿承担所做工作的个人责任，对他们正在进行的工作情况，希望得到明确而又迅速的反馈。他们一般喜欢表现自己。

麦克莱兰的研究表明，对主管人员来说，成就需求比较强烈。

因此，这一理论常常应用于对主管人员的激励，他还认为，成就需求可以通过培养来提高。他指出，一个组织的成败，与他们具有高成就需求的人数有关。

### 八、我们的认识

综上所述，在对人的认识的基础上，许多学者对人的需求、行为进行了研究，得出不同的结论。不论结论如何，在研究的目的方面是相同的，即如何激发动机，如何分析需求，如何判定行为。我们可以总结出一般的规律，同样也可以用图 18—5 表示激励理论模式。

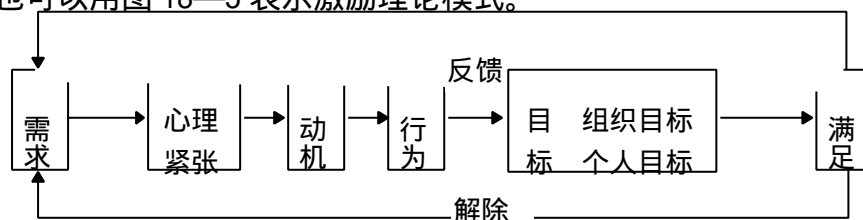


图 18—5 激励理论模式

按照这个模式，我们可以看出应从四个方面进行工作，以求达到激励的目的：

（一）从研究和满足人的需求方面来调动组织成员的积极性。研究人们的需求，目的就是在完成组织目标的前提下，尽可能满足个人需求。只有这样，才能调动积极性，这是因为组织把人们的利益联系在一起了。离开了组织就无法满足个人的需求。

（二）从目标设置上研究如何调动积极性。目标的设置不是简单的事，要从目标设置上给人以期望，由此激发其内在的动机。因而目标应该是鼓舞人心的，同时又不能脱离特定的环境。若所制定的目标能使人感到切实可行，那么，人们的积极性就可以调动和保持较长时间的稳定。

（三）强化动机，也即刺激。从图 18—5 中可以看出，对人的行为的肯定或否定都可引起强化作用。肯定是正强化；否定是负强化。人们的行为并不完全符合组织利益，因此，强化的作用就是使人们自觉地去维护组织利益，从而实现或满足个人的需求。

（四）及时反馈。从模式中也可理解，主管人员应时刻掌握这个过程各个环节的详细情况，从而把握人们的目的，恰当地选择领导方式，以充分发挥激励的作用。

根据这个模式或理论，许多学者从不同角度的研究，就获得不同的结论。这些激励理论各有各的特点，也有不足之处。我们学习就正是为了博采众长，融会贯通，真正掌握激励理论、方法、技巧，使之在指导与领导工作中起到应有的作用。

麦克莱兰的研究表明，对主管人员来说，成就需求比较强烈。因此，这一理论常常应用于对主管人员的激励。他还认为，成就需求可以通过培养来提高。他指出，一个组织的成败，与它们具有高成就需要的人数有关。

上述诸理论，在我国并非没有借鉴意义。但是，每个主管人员必须牢记，社会主义制度下的各个组织的成员，即广大职工群众，有着不同于其他社会的人们的觉悟。国外管理界已把“觉悟”（consciousness）视为管理的要害，他们有三句格言：人的知识不如人的智力；人的智力不如人的素质；人的素质不如人的觉悟。西方管理学家们也谈“觉悟”二字，殊不知，我们从没有政权到夺取政权，从“一穷二白”到繁荣昌盛，靠的就是党的领导，人民的觉悟。所以，除了在研究和借鉴国外有关激励理论的积极意义的一面外，我们要总结自己的经验，创造出自己的理论。

### 第三节 激励方式与要求

#### 一、激励的方式

在研究了激励理论之后，主管人员往往急于寻求最有效的激励方法。然而，方法是否有效，取决于是否找到了能够诱导一个人进行工作，并较好地完成工作的因素；同时还取决于人们的觉悟。这些因素是按照人们的需要和认识来定的，而人们的需要又是不断变化着的，因素在变化，因而激励的方法也就多种多样。这里仅列出几个有普遍意义的方法：

（一）思想政治工作。毛泽东同志说过，思想政治工作在经济工作的保证。无论在哪个企业或组织中，都应该十分重视人们的思想政治工作，把它当作一件大事来抓。进行思想工作的重要意义在于，它对提高人们的觉悟，加强组织性纪律性，努力学习精通本职业务、掌握现代科学技术知识，促进我国社会主义现代化建设，具有重要的作用。只有通过深入细致的思想政治工作，才能有效地提高人们的觉悟，树立共产主义理想，提高思想素质、政治素质、道德素质，以增强抵制和批判资产阶级思想影响的能力，把自己锻炼成为有理想、有道德、有文化、守纪律的社会主义劳动者。工人阶级在改造客观世界的同时，还要改造自己的主观世界，这是一个长期而艰巨的任务。

在我国，任何一个组织的思想政治工作的最根本的目的和任务，是对广大职工进行马克思主义、毛泽东思想的教育，开展爱国主义、集体主义、社会主义教育，开展中国历史特别是近代史现代史和中华民族优良传统的教育，提高民族自尊心、自信心和自豪感，发扬艰苦奋斗精神，把职工群众的巨大创造力凝聚到建设有中国特色社会主义的伟大事业上来。提高人们对自身所处的地位和所担负的负责的认识，从而使他们能正确对待自己和同事们，真正建立起社会主义制度下人与人之间的同志关系，毫无保留地支持组织中的各级主管人员，以及组织中的全体成员，共同努力实现组织目标。如果没有思想政治工作去提高人们的觉悟，激发人们的革命精神，就不可能最大限度地调动和发挥广大群众的社会主义积极性，即或有先进的管理制度和技术方法，也发挥不出应有的效果。

思想政治工作的作用就在于使组织中的成员看到，自己的利益是可以与组织的利益取得一致的，而在两者利益不一致时，则要求组织的每个成员能以组织利益为重，顾全大局，顾全整体。进行思想政治工作，必须要与其他的激励方式结合起来，更重要的是必须与党和政府的方针政策结合起来，兼顾个人需要，使人们认清目标，坚定信心。各级主管人员自己则应在不断努力学习提高共产主义觉悟的前提下，以身作则，并通过深入细致的思想政治工作，调动人们的积极性，以求达到实现组织目标的目的。

总的说来，当前我们的思想政治工作首先要突出坚持“一个中心，两个基本点”，解放思想，实事求是，物质文明建设和精神文明建设一起抓，在建立与完善社会主义市场经济体制的过程中，强化下列十个观念：

（1）职工是企业主人的观念；（2）经济效益观念；（3）马克思主义的物质利益观念；（4）辩证观念；（5）效率观念；（6）信息观念；（7）竞争观念；（8）现代化观念；（9）系统观念；（10）科学观念。

（二）奖励。对人们取得的工作成效给予奖励，会给人们的动机起到强化作用。因为这使人们看到了自己的成就，得到了尊重或取得了信任和社会地位。奖励包括物质的和精神的。物质的如奖金、晋升工资、奖以实物、提

供生活条件等等。这些都属于人们的基本需求。精神奖励如对于成效的认可，记功命名、表彰、授予称号、提级升职等等，奖励方式多种多样，可依据人们取得的成绩和他们对不同需求追求的程度而定。物质奖励与精神奖励要结合起来，与思想政治工作也要结合起来，这样才能发挥最大的效用。进行奖励时要注意如下问题：

1. 奖励的方式要不断创新。新颖的刺激和变化的刺激比重复的、相同的刺激所产生的激励力量要大。过于频繁和不及时的奖励，同样得不到好的效果甚至会受到抵触。

2. 对职工的奖励要通过一定的形式使其家属分享荣誉。这会有助于动员社会力量，支持职工们忘我劳动，勇于献身。

3. 在奖励的同时，还要采用各种惩罚手段予以辅助，以教育那些采取与组织目标背道而驰或阻碍实现组织目标达到的个别人员。当然使用惩罚方式时，要严格按政策、按规章制度执行，做到既严肃慎重，又合理得当，使受惩罚者心悦诚服，化消极因素为积极因素。

（三）职工参加管理。所谓参加管理是指在不同程度上让职工和下级参加组织决策及各级管理工作的研究和讨论。处于平等的地位商讨组织中的重大问题，可使下级和职工感到上级主管的信任，从而体验出自己的利益与组织发展密切相关而产生强烈的责任感。同时，主管人员与下属们在商讨组织问题时，对双方来说都是提供了一个取得别人重视的机会，从而给人们以一种成就感。多数人会因为能够参加商讨与己有关的行为而受到激励。正确的参加管理既对个人产生激励，又为组织目标的成功实现提供了保证。

社会主义制度本身决定了职工参加管理这一方式。这就是民主管理。它体现出职工群众在组织中的主人翁地位和权利，它比资本主义社会的“参与管理”具有无法比拟的优越性。职工代表大会是民主管理在制度上的保证。所以，各级主管人员应该自觉地采用这个方法并体现在管理工作中。要相信群众，依靠群众，并自觉接受群众的监督。鼓励人们参加一些可以给予他们管理的事务，倾听下属的意见并进行研究，采纳合理化建议。

主管人员还必须记住，让职工参加管理，并不意味着主管人员可以放弃自己的职责。主管人员必须在民主管理的基础上，努力完成自己的职责。尽职尽责是主管人员的最基本的准则。放弃管理，放任自流是不允许的。职工民主管理的真正含义在于增强职工的主人翁感，密切领导与群众的关系，使组织得到蓬勃发展。

（四）工作丰富化。工作丰富化是指试图把一种更高的挑战性和成就感体现在工作（职务）中。它不同于工作内容的扩大，它可以通过赋予多样化的内容而使一项工作丰富起来。还可以用下列方法使工作内容丰富起来：

1. 在决定工作方法、工作秩序和速度等方面给职工以更大的自由，或是让他们自行决定接受或拒绝某些资料或材料；

2. 鼓励下属参与管理和鼓励人们之间的相互交往；

3. 使职工对自己的工作有个人的责任感；

4. 采取措施以确保人们能看到自己的工作对组织或部门所作出的贡献；

5. 把工作完成情况反馈给人们，而且最好是在他们的基层主管得到这种反馈以前；

6. 在分析和改变工作环境的物质条件方面，让职工也参加意见。

这一方法也有许多局限性，对其效果尚未有一致的评价。但这个方法提



示，激励要靠内在因素，同样不能脱离环境条件。因此，采用这一方法也应是随机制宜的。

## 二、进行有效激励的要求

激励问题，对于主管者来说，既简单又复杂。说它简单是指，人们总是受到他认为可以得到报酬的激励而行动；在这种情况下，只需查明他或她的需求，然后给予尽可能多的报酬就可以了。说它复杂是因为：（1）有人认为重要的报酬，别人却不认为重要。（2）对某人是重要的报酬，并不一定始终对某人具有激励作用。因为除非他确认他的努力必定会得到报酬，否则报酬本身未必能刺激他。（3）在如何抓住各自工作取得成功的机会方面，是因入而异的。因此，某人认为可能获得报酬的工作，别人却认为不可能。为使激励取得效果，主管人员必须做到如下几点：

（一）坚持物质利益原则。给劳动者以物质利益，是社会主义基本经济规律所决定的。人们进行社会活动，直接地或间接地都是为了物质利益。这是马克思主义关于历史唯物主义的一个基本观点。列宁曾经这样说：“现实生活说明我们错了”。建设社会主义经济“不能直接凭热情，而要借助于伟大革命所产生的热情，靠个人利益，靠同个人利益的结合，靠经济核算……否则你们就不能到达共产主义，否则你们就不能把千百万人引导到共产主义。”列宁根据历史唯物主义的基本观点以及现实生活的实践，明确提出了“个人利益原则”即物质利益原则。我国社会主义现代化建设的实践，也证明了实行物质利益原则的必要性。在管理中正确贯彻物质利益原则，促使人们去关心自己的工作，以推动组织的发展并进而推动整个社会的发展。

（二）坚持按劳分配原则。在社会主义条件下，坚持物质利益原则，就要处理好国家、集体、个人三者利益的关系，实行按劳分配，劳动者作为国家主人，应尽其所能地为国家作出贡献，国家则根据其贡献的大小给予报酬，坚持这个原则就是要让每一个职工看到，自己提供的劳动越多，国家和组织的利益也越多，分配给自己物质利益的份额也越多。在激励中坚持这一原则有很重要的意义，这可以打破平均主义，“大锅饭”的不正常现象，使人们通过自己的劳动与工作，得到自己应有的报酬而不被他人听剥夺，从而更加激发生产热情尽职尽责地去工作和劳动。

（三）随机制宜，创造激励条件。主管人员的责任在于创造和维持一种有利于调动积极性的工作环境。创造这种有利于激励的环境则要做到：

1. 学会判断产生问题的原因。出现问题时，应判断是否缺乏激励所致。一般地说，由于努力不够而造成目标和结果不一致时，就属激励问题。

2. 懂得激励的过程。卓有成就的激励应包括五个步骤：（1）确定欲达到的目标；（2）确定需要的组织资源；（3）洞悉下属的需要；（4）确定有效的激励因素；（5）使组织目标同个人需求达到平衡。

3. 扩大管理者的责任范围，评价管理者的绩效水平时，不要仅仅看他是否完成了一般的工作指标，还应该看他有没有努力促进下属的成长。

4. 奖励制度要明确。要结合实际制订出奖励标准，明确等级，允许下属接受工作之外的教育和劳务以及发展个人爱好等。

5. 榜样的力量是无穷的。要言行一致，行动总是胜于雄辩。主管人员的

---

《列宁全集》第42卷，中文第二版，第176页。

《列宁全集》第42卷，中文第二版，第176页。

言行若自相矛盾，下属必然对之失去期望，甚至观其行而仿效之。

6. 避免消极因素。虽然有时下属缺乏积极性并不都是主管人员的过错，但是，他必须要注意到下属的消极情绪，找出消极因素，不能漠然置之。

## 第十九章 领导方式和领导艺术

一个组织事业的成败，也就是能否实现既定的目标，关键在于领导。关于如何当好领导，古今中外都有许多论述和研究。本章着重介绍我国党和国家领导人有关领导工作作风和工作方法的主要论述；介绍西方国家有关领导行为、领导作风的理论研究；以及领导者的素养和领导艺术，以期有关人员在指导与领导工作实践中能够取长补短，学习运用。

## 第一节 有关领导理论的研究

与其他管理职能一样，指导与领导工作也有其一般规律。30年代以来，人们对于领导及其效能问题，有各种各样的解释或理论，内容十分丰富。但总的说来还有待整理和提高。在西方国家有很多学者从不同角度研究了关于领导的理论。有研究领导者个性特征的；有研究领导行为的；也有研究领导环境对领导方式的作用的。大体上说来，按提出理论的时间先后顺序，现有的有关领导的理论可以分为三大类：（1）性格理论（Trait theory）；（2）行为方式理论（Behavioral pattern theory）；（3）权变（或情境）理论（Contingency situational theory）。

### 一、性格理论

长期以来，西方国家的管理学者们，一直把领导者的各种个人性格和特征作为描述和预测其领导成效的标准。这种研究试图区分领导者和一般人的不同特点，并以此来解释他们成为领导者的原因，这就是所谓的性格理论，也就是研究怎样的人，才能成为良好的、有效的领导者。

（一）个性特征的分类。研究人员列举了成百种领导者所应具有个性特征，这些特征大致可以分成以下几类：

1. 身体特征：包括体力、年龄、身高等。
2. 背景特征：包括教育、经历、社会地位、社会关系等。
3. 智力特征：包括知识、智商、判断分析能力等。
4. 个性特征：包括热情、自信、独立性、外向、机警、果断等。
5. 与工作有关的特征：包括责任感、首创性、毅力、事业心等。
6. 社会特征：包括指挥能力、合作、声誉、人际关系、老练程度等等。

（二）美国管理学家吉赛利（Edwin E. Ghiselli）的八种个性特征和五种激励特征。吉赛利在其《管理才能探索》一书中，研究的八种个性特征和五种激励特征是：

1. 个性特征。
  - （1）才智：语言与文辞方面的才能；
  - （2）首创精神：开拓新方向、创新的愿望；
  - （3）督察能力：指导别人的能力；
  - （4）自信心：自我评价较高；
  - （5）适应性：为下属所亲近；
  - （6）决断能力；
  - （7）性别（男性或女性）；
  - （8）成熟程度。
2. 激励特征。
  - （1）对工作稳定的需求；
  - （2）对金钱奖励的需求；
  - （3）对指挥别人的权力需求；
  - （4）对自我实现的需求；
  - （5）对事业成就的需求。

吉赛利的这些性格的研究，由于有严密的科学性而受到尊重。他的研究结果指出了这些个性特征的相对重要性。表 19—1 为他研究的总结。需要说明的是：（1）才智和自我实现对于取得成功关系重大。（2）指挥别人的权

力的概念并不很重要。(3) 督察能力基本上是指运用管理职能来指导下级的能力。(4) 性别这一特征与管理成功与否没有多大关系。

表 19—1 吉赛利的个性研究

重要性	个人特征
非常重要	督察能力 事业、成就 才智 自我实现 自信 决断能力
中等重要	对工作稳定的需求 适应性 对金钱奖励的需求 成熟程度
最不重要	性别(男性或女性)

事实上，性格理论所涉及的身体特征、才智和个性对管理成功的影响不是绝对重要的。其中大多数实际上也只不过是人们对于某一个领导者，特别是一个从事上层领导工作者的期望。

从 1940 年以来，这类利用领导者个人性格或个性特征来解释或预测领导效能的理论，逐渐被人们放弃。理由是：(1) 它们忽略了被领导者的地位和影响作用。事实上，一个领导者能否发挥其领导效能，会因被领导者的不同而不同；(2) 领导者的性格特征内容过于繁杂，且随不同情况而变化，难以寻求由此获得成功的真正因素；(3) 难以探索领导者所有性格特征彼此的相对重要性；(4) 各种有关实证研究所显示的结果相当不一致。

## 二、行为方式理论

领导才能与追随领导者的意愿都是以领导方式为基础的，所以许多人开始从研究领导者的内在特征转移到外在行为上。这就是领导者的行为方式理论。这种理论认为，依据个人行为方式可以对领导进行最好的分类。然而，至今还没有一个公认的“最好的”分类。因而就有各种各样的分类法，这里只着重介绍几种比较有代表性的理论。

(一) 美国管理学家怀特(Ralph K. White)和李皮特(Ronald Lippett)的三种领导方式理论。怀特和李皮特所提出的三种领导方式理论：权威式(Authoritarian)。民主式(Democratic)及放任式(Laissez-faire)是一般人所最熟悉的分类。

1. 权威式领导。所有政策均由领导者决定；所有工作进行的步骤和技术，也由领导者发号施令行事；工作分配及组合、多由他单独决定；领导者对下属较少接触，如有奖惩，往往对人不对事。

2. 民主式领导。主要政策由组织成员集体讨论决定，领导者采取鼓励与协助态度；通过讨论，使其他人员对工作全貌有所认识，在所设计的完成工作的途径和范围内，下属人员对于进行工作的步骤和所采用的技术，有相当的选择机会。

3.放任式领导：组织成员或群体有完全的决策权，领导者放任自流，只管给组织成员提供工作所需的资料条件和咨询，而尽量不参与、也不主动干涉，只偶尔表示意见。工作进行几乎全依赖组织成员、各人自行负责。

这三种领导方式中，一般认为以民主领导方式的效果较好。

(二)领导连续流。美国管理学家坦南鲍姆(Robert Tannenbaum)和施莱特(Warren Schliect)所表达的领导连续流(Leadership as a continuum)如图19—1所示。这种连续流也称作主管者—非主管者的行为连续流，他们认为领导方式有各式各样。一个适宜的领导方法取决于环境和个性。在图19—1中，他们描述了从主要以领导人为中心到主要以下属为中心的一系列领导方式，这些方式依领导者把权力授予下属的大小程度而不同。因此，领导方式不是在两种方法(独裁的或民主的)中任选其一，领导连续流提供的是一系列的领导方式，说不上哪一种方式总是正确的，而另一种方式总是错误的，正如图19—1所示。

图19—1 主管者—非主管者的行为连续流

应强调指出，他们还在领导方式周围放置了圆形以表示组织环境与社会环境对领导方式施加的影响。这样做，强调了领导方式具有开放系统的性质。这就对主管人员的权力提出了挑战，也就是要求他们在作出决定或管辖下属时应考虑组织外部的利益。

(三)美国管理学家利克特(Rensis Likert)的“工作中心”与“员工中心”理论。

1947年以后，利克特及密执安大学社会研究所的有关研究人员，曾进行了一系列的领导研究，其对象包括企业、医院及政府各种组织机构。

1961年，他们把领导者分为两种基本类型，即“以工作为中心”(Job—centered)的领导与“以员工为中心”(Employee—centered)的领导。前者的特点是：任务分配结构化、严密监督、工作激励、依照详尽的规定行事；而后者特点是：重视人员行为反应及问题。利用群体实现目标，给予组织成员较大的自由选择的范围。

据此，利克特倡议员工参与管理。他认为有效的领导者是注重于面向下属的，他们依靠信息沟通使所有各个部门像一个整体那样行事。群体的所有成员(包括主管人员在内)实行一种相互支持的关系，在这种关系中，他们感到在需求价值、愿望、目标与期望方面有真正共同的利益。由于这种领导方式要求对人采取激励方法，因此利克特认为，它是领导一个群体的最为有效的方法。利克特假设了四种管理方法，以此作为研究和阐明他的领导原则。

管理方法之一：“利用—命令式”方法。主管人员发布指示，决策中没有下属参与；主要用恐吓和处分，有时也偶尔用奖赏去激励人们；惯于由上而下地传达信息，把决策权局限于最高层；等等。

管理方法之二：“温和—命令式”方法。用奖赏兼某些恐吓及处罚的方法去鼓励下属；允许一些自下而上传递的信息；向下属征求一些想法与意见，并允许把某些决策权授予下属，但加以严格的政策控制。

管理方法之三：“商仪式”方法。主管人员在做决策时征求、接受和采用下属的建议；通常试图去酌情利用下属的想法与意见；运用奖赏并偶尔兼用处罚的办法和让员工参与管理的办法来激励下属；既使下情上达，又使上情下达；由上级主管部门制定主要的政策和运用于一般情况的决定，但让较

低一级的主管部门去作出具体的决定，并采用其他一些方法商量着办事。

管理方法之四：“集体参与”方法。主管人员向下属提出挑战性目标，并对他们能够达到目标表示出信心；在诸如制定目标与评价目标所取得的进展方面，让群众参与其事并给予物质奖赏；既使上下级之间的信息畅通，又使同级人员之间的信息畅通；鼓励各级组织作出决定，或者将他们自己与其下属合起来作为一个群体从事活动。

利克特发现，那些用管理方法之四去从事管理活动的管理人员，一般都是极有成就的领导者，以此种方法来管理的组织，在制定目标和实现目标方面是最有成绩的。他把这些主要归之于员工参与管理的程度，以及在实践中坚持相互支持的程度。

（四）美国管理学家阿吉里斯（Chris Argyris）的不成熟—成熟连续流。阿吉里斯的不成熟—成熟连续流理论，主要集中在个人需求与组织需求问题上的研究。他主张有效的领导者应该帮助人们从不成熟或依赖状态转变到成熟状态，如表 19—2 所示。

表 19—2 阿吉里斯的不成熟—成熟连续流

不成熟的特点	成熟的特点
被动性	能动性
依赖性	独立性
办起事来方法少	办起事来方法多
兴趣淡漠	兴趣浓厚
目光短浅	目光长远
从属的职位	显要的职位
缺乏自知之明	有自知之明，能自我控制

他认为如果一个组织不为人们提供使他们成熟起来的机会，或不提供把他们作为已经成熟的个人来对待的机会，那么人们就会变得忧虑、沮丧、并且将会以违背组织目标的方式行事。

（五）俄亥俄州立大学的二维构面理论。美国俄亥俄州立大学的研究者们从 1945 年起，对领导问题进行了广泛的研究。他们发现，领导行为可以利用两个构面（dimensions）加以描述：（1）关怀（Consideration）；（2）“定规”（initiating structure）。一般称之为“俄亥俄学派理论”或“二维构面理论”（two dimension theory）。

所谓“关怀”是指一位领导者对其下属所给予的尊重、信任以及互相了解的程度。从高度关怀到低度关怀，中间可以有无数不同程度的关怀。而所谓“定规”，也就是指领导者对于下属的地位、角色与工作方式，是否都制订有规章或工作程序。这也可有高度的定规和低度的定规。因此，二维构面可构成一个领导行为坐标，如图 19—2 所示，大致可分为四个象限或四种领导方式。正相关；而与关怀程度呈负相关。但在非生产部门内，这种关系恰恰相反。一般来说，高定规和低关怀的领导方式效果最差。

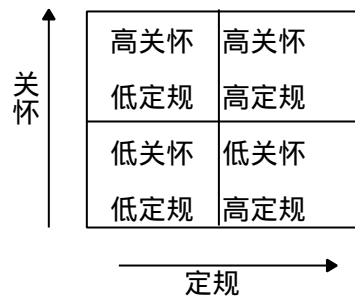


图 19—2 俄亥俄州立大学领导行为坐标

虽然其他人的研究未必都支持上述结论，但这些研究激发了日后对于领导问题愈来愈多的研究和探讨。

(六) 美国管理学家布莱克 (Robert R. Blake) 和穆顿 (Jane Mouton) 的管理方格图。布莱克和穆顿于 1964 年设计了一个巧妙的管理方格图，令人醒目地表示主管人员对生产关心程度和对人的关心程度 (见图 19—3)。横坐标与纵坐标分别表示对生产和对人的关心程度。每个方格就表示“关心生产”和“关心人”这两个基本因素以不同程度相结合的一个领导方式。对生产的关心表示为主管者对各种事物所持的态度，例如政策决定的质量、程序与过程；研究的创造性；职能人员的服务质量，工作效率及产品产量等。对人的关心含义也很广泛，例如个人对实现目标所承担的责任；保持职工的自尊；建立在信任而非顺从基础上的职责；保持良好的工作环境以及只有满意感的人际关系等。这和上述二维构面理论极为相似：(1) 它也是采取二维构面来说明领导方式：对人的关心程度 (Concern for people) 和对工作的关心程度 (Concern for production)；(2) 它也以坐标方式表现上述二维构面的各种组合方式，各有 9 种程度，因此可以有 81 种组合，形成 81 个方格。这就是所谓“管理方格”，其中有 5 种典型的组合，表示典型的领导方式。

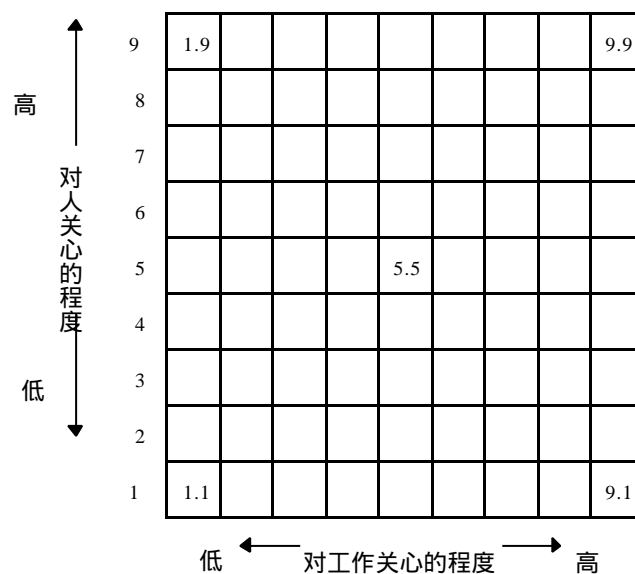


图 19—3 管理方格图



1.1 型方式：表示对工作和人都极不关心，这种方式的领导者只做一些维持自己职务的最低限度的工作，也就是只要不出差错，多一事不如少一事，因而称为“贫乏型的管理”。

9.1 型方式：表示对工作极为关心，但忽略对人的关心，也就是不关心工作人员的需求和满足，并尽可能使后者不致干扰工作的进行。这种方式的领导者拥有很大的权力，强调有效地控制下属，努力完成各项工作。因而称为“独裁的、重任务型的管理”。

1.9 型方式：表示对人极为关心，也就是关心工作人员的需求是否获得满足，重视搞好关系和强调同事和下级同自己的感情。但忽略工作的效果。因而被称为“乡村俱乐部型的管理”。

5.5 型方式：表示既对工作关心，也对人关心，兼而顾之，程度适中，强调适可而止。这种方式的领导既对工作的质量和数量有一定要求，又强调通过引导和激励去使下属完成任务。但是这种领导往往缺乏进取心，乐意维持现状。因而被称为“中庸之道型管理”。

9.9 型方式：表示对工作和对人都极为关心。这种方式的领导者能使组织的目标与个人的需求最有效地结合起来，既高度重视组织的各项工作，又能通过沟通和激励，使群体合作，下属人员共同参与管理，使工作成为组织成员自觉自愿的行动，从而获得高的工作效率，因而被称为“战斗集体型管理”。这种管理方式充发显示在管理过程中，指导与领导工作的作用表现为使组织更有效、更协调地实现既定目标。也就是说，充分调动组织成员的积极性，把个人与组织目标结合起来，形成人人为组织目标的实现而努力的生动活泼的局面。其关键在于如何协调个人与组织的目标。

应该指出，上述五种典型，也仅仅是理论上的描述，都是一种极端的情况。在实际生活中，很难会出现纯之又纯的典型领导方式。

(七) 美国管理学家雷定 (William J. Reddin) 的三维构面理论。由二维构面理论进而到三维构面理论 (three dimensional theory)，是 70 年代以来雷定的贡献。他所利用的三维构面是：(1) 任务导向 (Task oriented)；(2) 关系导向 (Relationships-oriented)；(3) 领导效能 (Leadership effectiveness)。

如前所述，管理方格理论中对人的关心和对生产 (工作) 的关心构面相似，雷定把领导方式简要地分为四种基本领导方式，如图 19—4 所示。

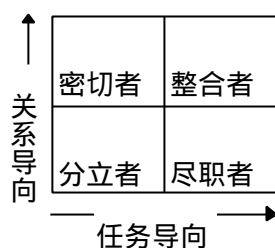


图 19—4 雷定的四种与基本领导方式

1. 密切者 (related) 是指这种领导者重视人际关系，但不重视工作和任务。只要能使群体和睦相处，关系融洽，时间和效率均属次要。

2. 分立者 (separated) 是指这种领导者，既不重视工作，也不重视人际

关系，下属人员似乎各不相干，一切照规定行事，不考虑个人差异和创新。

3. 尽职者 (dedicated) 是指这种领导一心只想完成任务，铁面无私、秉公办事。

4. 整合者 (integrated) 是指这种领导兼顾群体需求及任务完成，能通过群体合作达到实现目标，故属于整合性质。

雷定的理论特点在于第三构面——领导效能。雷定不认为上列四种领导方式中有哪一种最具效能，而是每一方式都可能发生效能，也都可能缺乏效能，因而他认为效能是另一种单独的构面。

为此，雷定分别给每一方式两个名称，一个代表有效的领导方式；另一个代表无效的领导方式，如图 19—5 所示。

雷定认为，一种领导方式有效或无效，决定于当时所处的环境；用得对了，便是有效的领导方式；用得不对时便无效。这就包含了环境因素对领导方式和领导效能的影响。

### 三、权变（或情境）理论

领导的作用在于领导人们的行为，而人们的行为又受其动机和态度等因素以及客观环境的影响，因此，讨论领导效能就不能脱离人们的动机和态度，以及当时当地所处的环境。决不能以为某一种领导方式可以普遍应用于所有的情况和所有的人群；相反，必须把这种环境因素，包括组织人员的动机与态度同时考虑。这就是研究领导问题的权变（或情境）理论的基本观点。

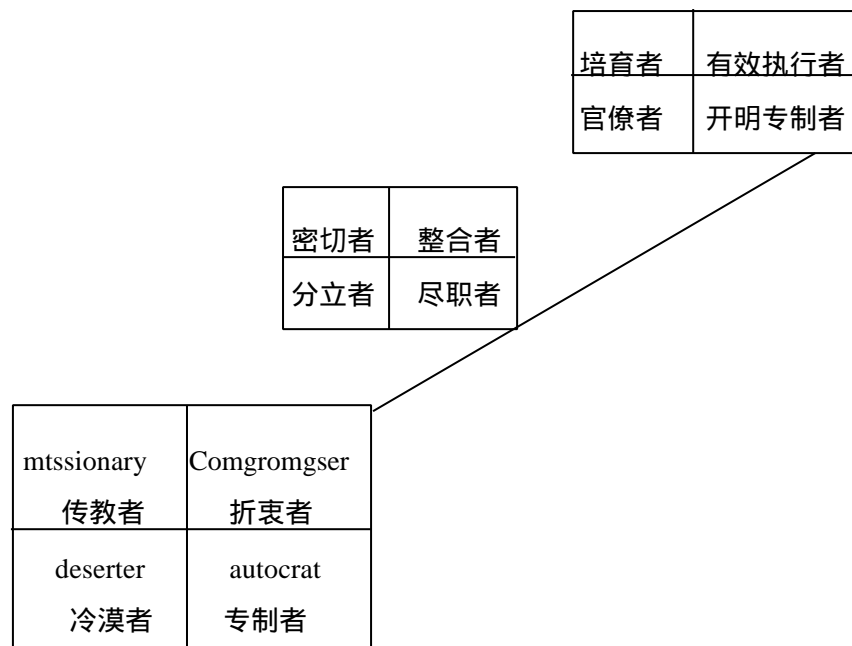


图 19—5 三维构面的领导者效能模式

有两个比较著名的理论是：“路径—目标理论” (Path — goal theory) 和“权变制宜”理论 (The Contingency、theory of leadership)。

(一) 路径—目标理论。这一理论是由美国管理学家罗伯特·豪斯 (Robert House) 提出的。他认为最富有成效的领导方式是领导者采取种种步骤去设计一种环境，使群体成员潜在地或明显地受到动机的激励，并能对它作出有效的响应。

从本质上讲，路径一目标要求最有效的领导者应能帮助其下属实现组织目标和个人目标，特别是一些成就与报酬目标。领导者要做到这一点，就要明确规定职位与工作职责，消除工作中的障碍，在制定目标时谋求群体成员的帮助，促进群体内部的团结和协作，增进个人在工作中得到满足的机会，减少不必要的紧张与外部控制，使酬劳的期望得以实现，以及做其他一些能满足人们期望的事情。

研究表明，路径一目标法对于上层职位和专业性工作特别有用，因为在这些岗位上的领导者的行为，能对工作环境的设计工作施加相当大的影响。但它用于日常工作则不明显，这也许因为领导者不能为使这些日常工作更令人满意而做更多的事情。

（二）权变理论。美国管理学家菲德勒（Fred E. Fiedler）提出的权变理论意味着领导工作是一个过程。在这过程中，领导者施加影响的能力取决于群体的工作环境、领导者的风格和个性，以及领导方法对群体的适合程度。换句话说，按照菲德勒的理论，人们之所以成为领导者，不仅仅是由于他们的个性，而且还由于各种环境因素以及领导与环境之间的相互作用。菲德勒提出，对一个领导者的工作最起影响作用的三个基本因素是职位权力、任务结构和上下级关系。

1. 职位权力。这指的是与领导人职位相关联的正式职权以及领导者从上级和整个组织各个方面所取得的支持的程度。这一职位权力是由领导者对其下属的实有权力，包括所拥有的奖惩力量所决定的。当领导者拥有一定的明确的职位权力（分为强与弱两类）时，则更容易使群体成员遵从他的指导。

2. 任务结构。这指的是任务明确程度和人们对这些任务的负责程度（分为高与低两种程度）。当下属人员对所担任的任务的性质清晰明确而且例行化，则领导者对工作质量较易控制。当然，群体成员也有可能对自己所担任的任务性质模糊不清或其任务多有变化，这时领导者就能更好地担负起他们的工作职责。

3. 领导者与下级的关系。菲德勒认为在这个方面，从领导者的角度看是最重要的。因为职位权力与任务结构大多可以置于组织控制之下，而上下级关系可影响下级对一位领导者的信任和爱戴，从而决定是否乐于追随他共同工作。

菲德勒认为，根据这三种因素的情况，领导者所处的环境从最有利到最不利，共分为 8 种类型（见表 19—3）。其中，三个条件齐备的是领导最有利的环境，三者都缺乏的是最不利的环境。领导者所采取的领导方式，应该与环境类型相适应，才能获得有效的领导。菲德勒用很多时间对 1200 个团体进行了调查分析，证明在最不利和最有利的两种情况下，采取以“任务为中心”的指令型领导方式，效果较好；而对处于中间状态的环境，则采用“以人为中心”的宽容型领导方式，效果较好。例如，在工作任务有严格明确的规定，但领导者又不为人们所欢迎，而必须采用机敏手段的情况下，“以人为中心”的领导方式可获得好的成效。在领导为厂属所欢迎而任务却没有明确规范的情况下，这种领导方式也能具有实效。

表 19—3 菲德勒对领导方式与绩效的调查总结表

对领导的有利性环境类型因素	有利			中间状态				不利
	1	2	3	4	5	6	7	8
上下级关系	好	好	好	好	差	差	差	差
任务结构	明确	明确	不明确	不明确	明确	明确	不明确	不明确
职位权力	强	弱	强	弱	强	弱	强	弱
领导方式	指令型			宽容型		无资料	未发现什么关系	指令型

#### 四、关于领导问题的新理论

如上所述，自 30 年代以来，人们对有关领导问题的研究，大致集中在三个方面，彼此各有补充。

(一) 研究领导者的性格特征。怎样成为一个好的领导者，很难获得一个满意的答案。这个研究首先考虑的是领导者的特征，即关于领导者的个人特性，认为这是与成功的领导密切关联的。人们能否用这些特征去区分领导者与被领导者呢？实践证明，这几乎不可能。但随着个别的研究，已发现三项基本特性范围，即才智、联系技巧、评估能力。这也表现出领导者与被领导者有所不同的地方。这种研究有其缺陷：

- (1) 它完全忽视了下级，而下级对领导者成功与否有着重要影响；
- (2) 没有进一步区分这些个性特征对一个领导者的决定性作用；
- (3) 没有考虑环境对个性的影响，包括改变个性与否及其改变的程度；
- (4) 这些特征难以度量，人们还无法去衡量领导者个性所应具有的程度；
- (5) 这些个性特征既不完善也不全面。

(二) 研究领导者的行为。在研究个性的基础上，人们注意到，这些个性（不论多少）都会表现在个人的行为方面。这种研究力图比较领导者在行为上的差异，从中总结出一套最有效的办法。从本节所介绍的理论可以看出，建立规章和体谅是领导者行为的两个主要因素。

1. 建立规章的行为是领导者规定自己与组织其他成员的关系，并建立明确的组织类型、信息渠道和程序方法。这类领导行为以工作为中心，因此，这种行为的特点，反映了领导者推动组织成员去实现组织目标的努力。

2. 体谅的行为是在领导者与下级关系中表现出来的“友谊、相互信任、尊重和热情”。这类领导行为是以人为中心的，包括强调组织成员的个人需要，建立良好的人际关系与和谐的组织气氛等。这种行为的特点，反映了领导者帮助组织成员实现个人目标的努力。

(三) 研究领导环境对领导方式的作用。这方面的研究不是孤立地研究领导者的个性、行为，而是从研究环境角度出发，观察环境对个性、行为的影响。强调领导环境的作用，并不否认领导者个性和行为的作用，而是强调这三个方面或三种因素都影响一个领导者的领导效率。换句话讲，有效地领导是三种因素共同作用的结果。在这方面，菲德勒理论是典型代表。

(四) 新理论。80 年代以来，由于以下两个原因，越来越多的管理学者和实际工作者开始从另外一个角度研究有关的领导问题。(1) 美国的一些大

公司，诸如美国电话电报公司、国际商用机器公司、美国通用汽车公司、摩托罗拉公司等着手公司的“改革”规划，并且在短期内取得成效，这就需要“改革精神的”领导人。（2）人们发现，一些富有成效的公司领导者，如李·雅可卡（Lee Iacocca），或军队领导者，如麦克阿瑟（Douglas MacArthur），他们各有不同的性格特征、领导方式等，但是都同既有的各种领导理论“对不上号”。于是提出了“超凡魅力的”（charismatic）或“改革精神的”（Transformational）领导者的概念，即能够对本组织发挥非凡的影响力的人就是有超凡魅力的或有改革精神的领导者。

1. 美国管理学家巴斯（Bernard M. Bass）关于改革精神的领导理论。巴斯把领导者分为两类：“执行型”和“改革型”。前者为下属提出需要做什么、有哪些要求，并且帮助下属树立信心，只要付出必要的努力，定能达到组织与个人的目标；后者则通过提高对完成任务的价值与重要意义的认识，通过强调集体和组织的利益高于个人的利益，以及通过强调追求更高层次的需求等来激励下属完成比原来预期的更多的工作。

巴斯认为，前述的三种领导理论完全适合于执行型的领导者。当然，这些理论在过去、现在、甚至将来都仍然还是可用的、有益的。但是，作为一个领导者，为了取得更有成效，以及对自己的组织发挥重大的影响力，就必须运用自己个人的想象力和精力去鼓舞下属。

2. 美国管理学家傅伊德（Richard Boyd）在巴斯理论的基础上，提出“改革精神”的领导者必须具备五种新的领导技能：

（1）预见技能。对经常不断变化的内外环境能深谋远虑。

（2）想象技能。运用说服和榜样诱导下属按领导者或整个组织的意图行事。

（3）价值观综合技能。把员工在经济、安全、心理、精神、美学和物质等方面的需求统合起来，以便使人们有共同的动机、价值观和目标。

（4）授权技能。乐意并且有效地与下属分享权力。

（5）自知或反省技能。既明白自己的需求与目标，也了解下属的需求与目标。

傅伊德理论的一个重要观点是，上述这些新的领导技能并不是生来就具备的，而是要在实践中锻炼、培养、学习和提高。

3. 豪斯（Robert J. House）关于超凡魅力的领导理论。豪斯的理论实际上是马克斯·韦伯理论的发展（见本书第二章）。豪斯认为，超凡魅力的领导者拥有非常大的权力，其中部分来自于他对影响其他人的一种需求，因此他应该具备强烈的自信心，强大的支配力，以及对于信念和道德的坚定性，以便使下属确认跟随他是正确的。豪斯还指出，超凡魅力的领导者能提出一个有想象力的、更远大的目标，从而赢得追随者的支持。这样的领导者还应该细心地创造一个成功而又力能胜任的形象，并以自己的榜样来表达他所坚持的价值观，以便使追随者确信能够实现领导者的期望。

总的说来，豪斯的理论尚属初创阶段，但是可以预期，这一理论将日益引起人们的注意。

## 第二节 领导方法

关于领导方法的重要性，毛泽东同志把任务和方法的关系比喻为过河与桥和船的关系。“我们不但要提出任务，而且要解决完成任务的方法问题。我们的任务是过河，但是没有桥或没有船就不能过。不解决桥或船的问题，过河就是一句空话。不解决方法问题，任务也只是瞎说一顿。”在进行社会主义现代化建设的过程中，党中央也曾多次强调要注意改进领导方法或工作方法。邓小平同志指出：“注意工作方法，克服官僚主义。这也是摆在我们面前的一个迫切问题。”并指出：“工作方法总要适应四个现代化的要求”。

我党在长期领导革命和建设中，把马克思主义普遍真理同中国实际相结合，产生了一系列行之有效的科学领导方法。继承和发展这些方法，是新时期的领导者的光荣责任。

### 一、一般和个别相结合，领导和群众相结合

1943年毛泽东同志在《关于领导方法的若干问题》中指出：我们共产党人无论进行何项工作，有两个方法是必须采用的，一是一般和个别相结合；二是领导和群众相结合”。前者指“任何工作任务，如果没有一般的普遍的号召，就不能动员广大群众行动起来。但如果只限于一般号召，而领导人员没有具体地直接地从若干组织将所号召的工作深入实施，突破一点，取得经验，然后利用这种经验去指导其他单位，就无法考验自己提出的一般号召是否正确，也无法充实一般号召的内容，就有使一般号召落空的危险。”后者指“无论是执行战争、生产、教育（包括整风）等中心任务，或是执行检查工作、审查干部和其他工作，除采取一般号召和个别指导相结合的方法以外，都须采取领导骨干和广大群众相结合的方法。”因为“只有领导骨干的积极性，而无广大群众的积极性相结合，便将成为少数人的空忙。但如果只有广大群众的积极性，而无有力的领导骨干去恰当地组织群众的积极性，则群众积极性既不可能持久，也不可能走向正确的方向和提到高级的程度。”

在一切实际工作中，凡属正确的领导，必须是从群众中来，到群众中去，这是经过实践证明了的一条真理，也是基本的领导方法。“这就是说，将群众的意见（分散的无系统的意见）集中起来经过研究，化为集中的系统的意见，又到群众中去作宣传解释，化为群众的意见，使群众坚持下去，见之于行动，并在群众行动中考验这些意见是否正确。然后再从群众中集中起来，再到群众中坚持下去。如此无限循环，一次比一次地更正确、更生动、更丰富。这就是马克思主义的认识论。”从马克思主义的认识论来说，认识世界和改造世界是我们的两大任务，而认识世界的目的在于改造世界。因此，作为一个领导者，对某个问题，从了解情况，作出决定，发出指示，都属于认识世界的阶段，而把决定、指示贯彻到实际工作中去，取得实际效益，才是达到改造世界的目的。作为一个领导者，不能够满足于画圈圈，做决定，发

---

《毛泽东选集》第1卷，人民出版社1991年版，第139页。

《邓小平文选》（1975—1982年），人民出版社1983年版，第246页。

《毛泽东选集》第3卷，人民出版社1991年版，第897页。

同上书，第899页。

同上书，第898页。

《毛泽东选集》第3卷，人民出版社1991年版，第899页。

指示，而必须深入实际，倾听群众的呼声和建议，了解在贯彻这些决定、指示中发生的问题，指导和帮助下级机关和干部制订措施，督促解决。也就是“少说空话、多干实事”。做“人民的公仆”，这就是“服务”。邓小平同志曾指出，什么叫领导？领导就是服务，这对各级领导都具有普遍的意义。

## 二、“不唯上、不唯书、只唯实，交换、比较、反复”

这是陈云同志的名言，堪为各级各类领导者的座右铭。陈云同志指出，不唯上，并不是上面的话不要听；不唯书，也不是说文件、书不要读；只唯实，就是只有从实际出发，实事求是地研究处理问题。对“唯”字不能做机械的理解。“唯”什么，是指到底以什么为本源的问题。上面的话、文件、书本固然重要，但其本源仍是实践，是实际生活；而实践、实际生活是一切知识和经验的源泉，是检验真理的唯一标准，因而才是第一性的东西。所以“不唯上、不唯书、只唯实”是唯物主义的世界观。这是作领导工作所应具备的哲学素养之一。另一方面，在认识事物时要强调辩证法，也就是要“交换、比较、反复”。因为任何事物都是复杂的矛盾统一体，主观要正确地反映客观，就得注意到事物本身包含的各个方面、部分、环节、特点，这就是辩证的全面的观点。要实事求是，关键就是要把事物看全面。但客观上总存在着认识的全面性要求同个人认识能力的有限性之间的矛盾，“交换”则是解决这一矛盾的好办法，互相交流认识，交换看法，拾遗补缺，减少片面性，尽可能做到全面地认识问题。作为执行领导职能的主管人员来说，掌握这一方法尤为重要。实事求是还有一层含义就是具体情况具体分析，用不同的方法解决不同的矛盾，这就需要找出不同事物的不同的质——事物的特殊点。要找到不同事物的特殊点，根本方法就是比较，有比较才有鉴别，有比较才能决定取舍，陈云同志还指出，所有正确的结论，都是经过比较的。要做好领导工作，必须注意这一点。所谓反复，就是决定问题不要太匆忙，要留一个反复考虑的时间，因为人们对事物的认识，往往不是一次就能完成的。“反复”也是实事求是的科学态度，与当断不断，踌躇不决是两回事，匆忙下结论，仓促作决策，其危害尤甚。因此，作为执行领导职能的主管人员，在作出或确定任何一个重要决策或措施之前，都需要有一个逐渐酝酿、反复推敲、不断完善的过程。总之，交换、比较、反复是辩证法，在领导工作中运用这种方法，能够使认识全面一些，多讲辩证法，少犯形而上学的毛病。

邓小平同志建设有中国特色社会主义理论全部观点的精髓，就是“解放思想，实事求是”。我们在任何时候都要坚持解放思想、实事求是的思想路线，这是我们领导方法的一个根本指南。

## 三、具体的领导方法

毛泽东同志指出：“领导人员依照每一具体地区的历史条件和环境条件，统筹全局，正确地决定每一时期的工作重心和工作顺序，并把这种决定坚持地贯彻下去，务必得到一定的结果，这是一种领导艺术。这也是在运用领导和群众相结合、一般和个别相结合这些原则时，必须注意解决的领导方法问题。”

老一辈无产阶级革命家在领导社会主义革命和建设，在运用这些原则时，又总结出了许多具体的领导方法。如毛泽东同志在《党委会的工作方法》一文中总结的 12 条工作方法就是一个范例。这 12 条是：

- (1) 党委书记要善于当“班长”；
- (2) 要把问题摆到桌面上来；
- (3) 互通情报；
- (4) 不懂得和不了解的东西要问下级，不要轻易表示赞成或反对；
- (5) 学会“弹钢琴”；
- (6) 要“抓紧”；
- (7) 胸中有“数”；
- (8) 安民告示；
- (9) 精兵简政；
- (10) 注意团结那些和自己意见不同的同志一道工作；
- (11) 力戒骄傲；
- (12) 划清两种界限。

此外，还有许多具体的行之有效的领导方法，例如，开调查会；解剖麻雀；抓两头带中间；三结合；等等。这里应强调的一点是：“我党一切领导同志必须随时拿马克思主义的科学的领导方法去同主观主义的和官僚主义的领导方法相对立，而以前者去克服后者。主观主义者和官僚主义者不知道领导和群众相结合、一般和个别相结合的原则，极大地妨碍党的工作的发展。为了反对主观主义的和官僚主义的领导方法，必须广泛地提倡马克思主义的科学的领导方法。

关于官僚主义，邓小平同志着重指出，“现在有一个问题，就是形式主义多。电视一打开，尽是会议。会议多，文章太长，讲话也太长，而且内容重复，新的语言并不很多。重复的话要讲，但要精简。形式主义也是官僚主义。要腾出时间来多办实事，多做少说。”

---

《毛泽东选集》第4卷，人民出版社1991年版，第1440—1444页。

《毛泽东选集》第3卷，人民出版社1991年版，第902页。

《邓小平文选》第3卷，人民出版社1993年版，第381—382页。



### 第三节 领导者的修养与领导艺术

#### 一、领导者的修养

一个领导者要做好领导工作，完成自己的职责，除了掌握领导理论，沟通与激励的方法外，还要强调领导者应具有素养。所谓素养一是指素质；二是指修养。素质主要指侧重于先天的禀赋、资质；修养主要指侧重于后天的学习、锻炼。前者在管理心理学范畴中为个性特征的内容方面。本节主要论述修养问题。

一个有修养的领导者，能极大地改善领导者与被领导者之间的关系。领导者的修养甚至比单纯的知识更重要，因为某些行为方式是可以学到的，是可以熟练地被运用的。下面的修养内容是根据这一职能而提出的。

（一）懂得领导者应具备的知识。对一些主管人员进行观察，令人感到吃惊的是，他们似乎并没有想象力，而是机械地去执行一些例行公事，有些人对自己怎样能够成为一个更好的主管人员与领导者，缺乏经常性的考虑。如果懂得可使领导更有效果的种种因素和随机应变的各种领导方式，将有助于每个主管人员成为更有效的领导者。诚然，领导理论及其研究的工作量如此之大，不可能让每一个主管人员全部精通它们。但是，作为一个主管人员必须学习和理解在本篇所叙述的基本内容。这些内容虽然可能有其局限性，但是这却是领导者必备的基本知识。当然仅仅懂得这些知识是不够的，作为一个主管人员还必须具备将这种知识应用于实际的能力。

（二）移情作用（或称“进入角色”）。这是美学和心理学的概念，意思是说，一个人将自己的意识以想象力投射在他人身上的能力。正如通常所说的，就是将自己置于别人的地位，模拟他人的感情、意见与价值观念的能力。

一位主管人员也像其他人一样，具有目标抱负，价值观念和个人见解。如果没有这样的移情作用，他常常会假设他的下属们具有同他一样的品性，对事物的观点都是一致的，而实际上并非如此。但可能有一点是例外的，即人们更多地为感情所左右，而引起感情的原因又常归之于个人。因此，主管人员不应该主观地假设他们的下属与他们自己一定具有同样的情感。如果作出这样错误的假设，在工作上就往往会致独断专行的“家长式”作风。所以主管人员必须对下属进行全面的了解。除了工作之外，还要了解他们的个人关系、经济与健康状况、抱负、价值观等。把自己置于下属的位置仅只是一个方面，而直率又真诚地努力去了解下属将是更重要的方面。主管人员如果能自问一下“在他们的位置上我会如何反应”的做法，就是一种想知道的尝试，并且会在实践中形成一种技能。设身处地地为下属着想，必然会取得下属的信赖，从而为有效地指导与领导下属打下基础。

（三）客观性。主管人员应力求不带个人感情地去观察与寻查事件（事情）的起因。因为主管人员也是人，必须和下属产生一定的感情。但重要的是要客观地对下属进行评价，判定结果的真实原因，并采用明智的步骤来帮助表现较差者；鼓励表现较好者。这就要求主管人员不能只强调有移情作用，在客观性与移情作用之间要尽可能地予以平衡。

为培养客观性，一个主管人员需要有很强的意志。主管人员只要有决心和修养，就能克服仓促判断、愤怒、责怪、以及感情用事的倾向。领导者克制与冷静的分析是有素养的表现。

(四) 自知之明。人们为了了解自己为什么这样做，自己的行为会引起别人的什么反应或不引起反应，甚至可能是反感，那就必须要了解自己，即有自知之明。若没有自知之明，或不能做到这一点而要移情或客观处事是不可能的。有些人的习惯、言词或行为往往不自觉地影响别人。当然，在某些情况下也可能有意这样做，或许是一种符合需要反应的正确方法，但更重要的是友谊，赞赏会取得更好的效果。

因此，主管人员应了解自己的处事态度与习惯对下属的影响，以便改变自己那些可能影响下属的言行。这就是说，要求人贵有自知之明的能力，并应对自己言行的反应查找原因。例如可以通过各种调查，找出产生各种不同反应的原因，从而正确地认识自己，正确地认识自己的作用，这是十分重要的。

## 二、领导艺术

现代社会中的组织，常常是由一个多种因素组成的比较复杂的社会性组织。它不可能脱离整个社会。因此，对组织中的主管人员的领导方法提出了更高的要求，同时也决定了主管人员的工作在很大程度上是创造性的。领导艺术就是富有创造性的领导方法的体现。在履行指导与领导职能的过程中，科学是与艺术相互结合、彼此交织在一起的。主管人员要具备灵活运用各种领导方法和原则的能力与技巧，才能率领和引导人们克服前进道路上的障碍，顺利实现预定的目标。

领导艺术的内容，目前尚无统一的看法，归结起来，大体上有两种：

(1) 把其视为履行职能的艺术，主要包括沟通、激励和具体指导的艺术，以及决策艺术，授权艺术、用人艺术等；(2) 把它视为提高领导工作有效性的艺术。除上述内容外，还包括正确安排自己的工作和时间，处理好各方面的关系，以及吸引员工参与管理等。

领导艺术建立在主管人员个人的经验、素养和洞察力的基础上，认真讲求领导艺术，有助于提高工作的有效性，有助于密切主管人员和员工的关系。在这样的环境中，将能够造成一个又有集中，又有民主，又有纪律，又有自由，又有统一意志，又有个人心情舒畅、生动活泼那样一个崭新的局面。对任何国家，任何组织来说，领导艺术对办好一个组织都起决定性的作用。

## 三、可资借鉴的某些准则

作为主管人员，必须具有足够的修养和管理艺术。前苏联《经济与生活》月刊曾刊载题为《管理的艺术》一篇文章，对这方面提出了一些基本准则，可以为我们所借鉴。

文章强调指出，作为主管人员应当具备的最重要的特性是：要能理解人，了解人的强点和弱点；如果某工作人员的缺点不如他的优秀品质那样突出的话，对其缺点宜采取宽容态度；要能体谅关心下级。由于每个人都各有各的独特的作风，因此要树立领导人的某种标准，实际上是不可能的。尽管如此，在任何一个组织的管理工作中，也还仍然应存在着某些共有的准则。各个组织的主管人员若能共同遵守这些准则，显然对工作是有帮助的。试列举其中的一些基本准则：

(一) 要理解与人为善的艺术：善良是力量的特征。

(二) 在任何时候都不要伤害工作人员的自尊心。

(三) 要永远放弃两面派行为：对下级一副面孔，对长官又是另一副面孔。

(四) 永远要以“您”称呼下级，别忘记说“请”字。

(五) 别惧怕新事物，如果做什么事都用 20 年前的老办法，那么这个事实本身就说明，你在某种程度上是个保守派。

(六) 查处任何过失时，在采取某些措施之前，要尽量耐心地听取犯错误人的解释。

(七) 请记住，不善于听取意见是受挫领导者的职业缺点。因此，要学会听取意见，甚至不要用诸如“简短些”这样刺激性的话打断话多的工作人员。

(八) 请相信那些值得信任的人。如果一个人认真地完成受托的事情，不要用过多的提醒和指示使他难为情。请让他有机会安安静静地、不受“干扰”地工作。

(九) 对于得好的，不要舍不得致谢。那些认为“催促”可起推动作用，表扬会使人头脑发昏，并导致自我安慰和骄傲自满的领导者是大错特错了。领导者的好话过去是，现在仍然是刺激人们工作尽力和勤奋的最有效因素。

(十) 如果由于差错而必须申斥谁的话，请你单独地找他面谈。绝大多数人都很忌讳在自己同事面前受到责备，完全不允许在工作人员的下级在场的情况下申斥他。

(十一) 无论如何不要断然把下级人员划分为“坏的”和“好的”。请你遵循这样一条原则：每个人身上的优良品质比不良品质总是多得多的，需要的只是善于激励前者，抑制后者。

(十二) 要及时地向下级通报自己的设想和计划。这会在集体中建立共同努力、信任的气氛，有助于集体高高兴兴地去实现你的设想。

实践证明，把某些领导的权力授予下级人员的做法，会改善集体的精神面貌，使人产生不辜负所受到的信任和希望，有助于更充分地挖掘工作人员的潜力。好的领导者应当多多地承担错误的责任，尽可能少地接受表扬。

## 第六篇 控制工作

本篇论述控制工作的性质、原理和方法。控制工作是一个过程，包括三个要素，即制订标准、根据标准衡量工作成效，以及采取措施纠正偏离标准的偏差。同时，控制工作又是管理过程的一个组成部分，在计划工作与控制工作之间，形成一种周而复始的循环过程。简单的控制可能只涉及批评某位下属人员，指出他的问题；而充分的控制则可能包括重新修订目标、制订新的计划、调整组织机构、改善人员配备，以及在领导方法上作出重大改变。因此，广义的控制工作涉及到管理的其他各种职能，它使管理工作成为一个闭环系统。

## 第二十章 控制工作概述

管理的控制职能，是对组织内部的管理活动及其效果进行衡量和校正，以确保组织的目标以及为此而拟定的计划得以实现。控制职能是每一位负责执行计划的主管人员的主要职责，尤其是直线主管人员的主要职责。与管理其他主要职能一样，控制职能也有其原理和方法，正确地因地制宜地运用这些原理和方法，是使控制工作更加有效的重要保证。

自从诺伯特·维纳（Nobert Wiener）创立控制论（Cybernetics）以来，控制论的概念、理论和方法，被许多学科广泛吸收，用来丰富自己的理论和方法体系，管理学就是其中之一。从某种意义上说，“控制论”之于管理恰似青出于蓝。用控制论的概念和方法分析管理控制过程，更便于揭示和描述其内在的机理。这也就是为什么我们要从控制论的角度引入管理控制职能的基本概念和管理控制过程基本模式的原因。

## 第一节 控制工作职能的性质

### 一、控制工作职能与计划工作职能的联系

要理解控制工作职能的含义，必须把它放在与计划工作职能的联系中加以说明。控制工作职能意指按计划标准来衡量所取得的成果并纠正所发生的偏差，以保证计划目标的实现。如果说管理的计划工作是谋求一致、完整而又彼此衔接的计划方案，那么管理控制工作则是务使一切管理活动都按计划进行。

计划和控制是一个问题的两个方面。主管人员首先制定计划，然后计划又成为用以评定行动及其效果是否符合需要的标准。计划越明确、全面和完整，控制的效果也就越好。这个基本观点在实际工作中有几重意义：

(1) 一切有效的控制方法首先就是计划方法，例如预算、政策、程序和规则，这些控制方法同时也是计划方法或计划本身。而我们后面要阐述的“计划评审法”则更是兼有二者的特征。(2) 如果不首先考虑计划以及计划的完善程度，就试图去设计控制系统的话，那是不会有效果的。换句话说，之所以需要控制，就是因为要实现目标和计划。控制到什么程度、怎么控制都取决于计划的要求。(3) 控制职能使管理工作成为一个闭路系统，成为一种连续的过程。在多数情况下，控制工作既是一个管理过程的终结，又是一个新的管理过程的开始。控制职能绝不是仅限于衡量计划执行中出现的偏差，控制的目的在于通过采取纠正措施，把那些不符合要求的管理活动引回到正常的轨道上来，使管理系统稳步地实现预定目标。纠正的措施可能很简单，例如批评某位负有责任的主管人员。但是更多的情况下，纠正措施可能涉及到需要重新拟定目标、修订计划、改变组织机构、调整人员配备、并对指导或领导方式作出重大的改变等等。这实际上是开始了一个新的管理过程。从这个意义上说，控制工作不仅是实现计划的保证，而且可以积极地影响计划工作。

必须明确，控制职能是每一位主管人员的职责，尤其是直线主管人员的职责。制定标准的工作可以由计划人员来做；收集信息、分析偏差和造成偏差的原因的工作可以由财务人员、统计人员、销售人员来完成，在装备有计算机化的管理信息系统的组织内，这些工作甚至可以完全由机器来完成；但是采取纠正措施的职责，必须主要由直线主管人员来履行，因为他们掌握着直线职权，承担着实现组织目标和计划的主要责任。

要进一步说明管理控制工作职能的原理，就必须更深入地了解控制过程的作用机理。这就需要将管理系统作为一种控制论系统来看待，并借助控制论的概念和方法对其进行分析。

### 二、控制论

自从1948年诺伯特·维纳发表了著名的《控制论——关于在动物和机器中控制和通讯的科学》一书以来，控制论的思想和方法已经渗透到了几乎所有的自然科学和社会科学领域。维纳把控制论看作是一门研究机器、生命和社会中控制和通讯的一般规律的科学，更具体他说，是研究动态系统在变化的环境条件下如何保持平衡状态或稳定状态的科学。他特意创造了“Cybernetics”这个英语新词来命名这门科学。“控制论”一同最初来源于希腊文“κυβερνητις”，原意为“操舵术”，就是掌舵的方法和技术的意义。在柏拉图（古希腊哲学家）的著作中，经常用它来表示管理人的艺术。

1834年，著名的法国物理学家安培写了一篇论述科学哲理的文章，他在进行科学分类时，把管理国家的科学称为“控制论”，他把希腊文译成法文“Cybernetique”。在这个意义下，“控制论”一词被编入19世纪许多著名词典中。维纳发明“控制论”这个词正是受了安培等人的启发。

(一) 控制论的三个基本部分：

1. 信息论。主要是关于各种通路(包括机器、生物机体)中信息的加工、传递和贮存的统计理论。

2. 自动控制系统的理论。主要是反馈论，包括从功能的观点对机器和生物体中(神经系统、内分泌及其他系统)的调节和控制的一般规律的研究。

3. 自动快速电子计算机的理论。即与人类思维过程相似的自动组织逻辑过程的理论。

(二) 在控制论中，“控制”的定义是：为了“改善”某个或某些受控对象的功能或发展，需要获得并使用信息，以这种信息为基础而选出的、加于该对象上的作用，就叫作控制。由此可见，控制的基础是信息，一切信息传递都是为了控制，而任何控制又都有赖于信息反馈来实现。信息反馈是控制论的一个极其重要的概念。通俗他说，信息反馈就是指由控制系统把信息输送出去，又把其作用结果返送回来，并对信息的再输出发生影响，起到控制的作用，以达到预定的目的。

控制论系统的实例是很多的。图20—1表示出蒸汽机上瓦特调速器的基本原理。进入蒸汽机汽缸中的蒸汽量，可根据蒸汽机的期望转速与实际转速的差值自动地进行调整。

其作用原理如下：根据期望转速，设置输入量(给定值)。如果实际转速降低到期望转速值以下，则调速器的离心力下降，从而使控制阀上升，进入的蒸汽量增加，蒸汽机转速随之增大，直至上升到期望转速值为止。反之，若蒸汽机的转速增大到超过期望转速值，调速器的离心力便会增大，造成控制阀向下移动，这样就减少了进入的蒸汽量，蒸汽机的转速也随之下降，直至下降到期望转速值为止。其他的例子，例如电冰箱的温度控制系统；水箱的水位控制系统等，都是日常生活中常见的控制系统。

(三) 控制论系统的上述实例说明了这种系统的主要特征。

第一个特征，是要有一个预定的稳定状态或平衡状态。例如在上述的速度控制系统中，速度的给定值就是预定的稳定状态。

第二个特征，是从外部环境到系统内部有一种信息的传递。例如，在速度控制系统中，转速的变化引起的离心力的变化，就是一种从外部传递到系统内部的信息。

第三个特征，是这种系统具有一种专门设计用来校正行动的装置。例如，速度控制系统中通过调速器旋转杆张开的角度控制蒸汽机的进汽阀门升降的装置。

第四个特征，是这种系统为了在不断变化的环境中维持自身的稳定，其内部都具有一种自动调节的机制，换言之，控制系统都是一种动态系统。

从控制系统的主要特征出发来考察管理系统，我们可以得出这样的结论：管理系统是一种典型的控制系统。管理系统中的控制过程在本质上与工程的、生物的系统是一样的，都是通过信息反馈来揭示成效与标准之间的偏差，并采取纠正措施，使系统稳定在预定的目标状态上的。因此，从理论上说，适合于工程的、生物的控制论的理论与方法，也适合于分析和说明管理

控制问题。

维纳在阐述他创立控制论的目的时说：“控制论的目的在于创造一种语言和技术，使我们有效地研究一般的控制和通讯问题，同时也寻找一套恰当的思想和技术，以便通讯和控制问题的各种特殊表现都能借助一定的概念加以分类。”的确，控制论为其他领域的科学研究提供了一套思想和技术，以致在维纳的《控制论》一书发表后的几十年中，各种冠以控制论名称的边缘学科如雨后春笋般生长出来。例如工程控制论、生物控制论、神经控制论、经济控制论以及社会控制论等。而管理更是控制论应用的一个重要领域。甚至可以这样认为，人们对控制论原理最早的认识和最初的运用是在管理方面。从这个意义上说，控制论之于管理恰似青出于蓝。用控制论的概念和方法分析管理控制过程，更便于揭示和描述其内在机理。

### 三、反馈

控制论的基本原理，同时也是管理控制职能最基本的原理就是反馈的机理。所谓反馈，是指系统的输出信息返送到输入端，与输入信息进行比较，并利用二者的偏差进行控制的过程。如果输出信息的作用是抵消输入信息，称为负反馈；若其作用是增强输入信息，则称为正反馈。反馈不仅是管理系统，也是自然界和人类社会中普遍存在的一种现象。例如，驾驶汽车就是一个不断反馈的过程。开车时，司机的眼睛紧盯着前方的道路，手握方向盘，一旦前方道路上出现障碍，就随时调整行车方向或速度。家庭用的电烤箱，其中的温度控制就是按负反馈原理设计的。农贸市场上的蔬菜价格，供过于求时，价格就下跌；求大于供时，价格就上涨，这其中既有负反馈作用也有正反馈作用。

（一）一般的反馈控制系统都是由以下三种基本要素组成的：

1. 标准。标准是系统的输入信息，是控制要达到的目的。
2. 传感器。测量系统的输出信息，将其作必要的转换后返送到输入端的装置。
3. 控制器。将输出信息与输入信息进行比较，求其偏差，并利用偏差信息对系统进行调节，使之达到期望输出的装置。

以前述的速度控制系统为例，速度的给定值是系统的输入标准；传感器旋转的重力锤，把转速的变化信息转换为离心力的变化，重力锤张开的角度大小反映出实际转速与给定（期望）转速之间的差异，它带动控制阀调节进入的蒸汽量，这些调节元件共同组成控制器。图 20—2 描述了反馈控制系统三个基本要素之间的关系。

（二）反馈控制具有以下性质：

1. 使系统稳定。例如使蒸汽机转速保持恒定，使电冰箱保持恒温等。

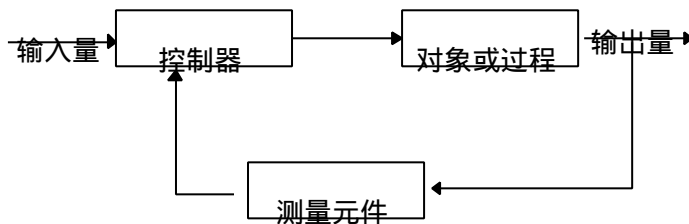




图 20—2 反馈控制系统

2. 跟踪目标。例如导弹打飞机以及猛兽追踪猎物。

3. 抗干扰。例如电冰箱恒温系统可以很快消除由于外界传导、开闭箱门或放入的食品对箱内温度的扰动。利用反馈控制的抗干扰性质，有可能采用不大精密的成本低的元件，构成精确的控制系统。这一点对设计管理系统也有重要意义。

#### 四、时滞

时滞或时间延迟，是控制系统普遍存在的一种现象。从测量信息、传递信息、找出偏差、采取纠正措施到使系统恢复到预定状态，这一过程中的每个环节都需要时间，这些时间加在一起就构成了系统的时滞。时滞对一个系统的控制影响是很大的，它可能造成系统输出的剧烈波动和不稳定；由于不能及时采取纠正措施或由于纠正措施实际生效需要一定的时间，使得在这段时间内，系统的状况可能继续恶化。时滞的存在使实现理想中的实时控制造成了困难。

虽然电子数据采集和计算机化的管理信息系统的应用，使得收集实时信息在技术上成为可能，例如，超级市场和百货公司所采用的电子收款机能够立即将一笔销售数据输入到一个信息贮存装置中心，从而能够立即获得有关销售量、库存量、销售款、毛利额和其他方面的数据；一个工厂经理也可能利用这样的系统随时报告生产进度、耗用工时总数、某项产品是否能够准时生产出来等有关生产计划的执行情况；但仍然不可能做到实时控制。因为对偏差原因的分析、纠偏方案的制定以及方案的执行等，都是一些需要时间的事。

管理控制系统的时滞说明，仅仅用系统输出信息的反馈，并通过衡量这一输出与预定目标之间的偏差作为控制手段是不够的。要使控制有效，就必须采取一种面向未来的控制方法。换句话说，只有当主管人员能够对于即将出现的偏差有所觉察并及早采取某些措施时，他们才能进行更有效的控制。关于这一点，我们将在本章的第四节中进一步阐述。

#### 五、控制工作与控制的比较

（一）管理控制的概念。在管理工作中，作为管理职能之一的控制工作是指：为了确保组织的目标以及为此而拟定的计划能够得以实现，各级主管人员根据事先确定的标准或因发展的需要而重新拟定的标准，对下级的工作进行衡量、测量和评价，并在出现偏差时进行纠正，以防止偏差继续发展或今后再度发生；或者，根据组织内外环境的变化和组织的发展需要，在计划的执行过程中，对原计划进行修订或制订新的计划，并调整整个管理工作过程。因此，控制工作是每个主管人员的职能。主管人员常常忽视了这一点，似乎控制工作是上层主管部门和中层主管部门的事。实际上，无论哪一层次的主管人员，不仅要对自己的工作负责，而已都还必须对整个计划的实施和目标的实现负责，因为他们本人的工作是计划的一部分，他们下级的工作也是计划的一部分。因此各级的主管人员，包括基层主管人员都必须承担实施控制上作这一重要职能的责任。

（二）管理控制与“控制”的相似处。管理活动中的控制工作，是一个完整的复杂过程，也可以说是管理活动这一大系统中的子系统，其实质和控制论中的“控制”一样，也是信息反馈。从图 20—3 所示的管理控制工作中

的反馈过程可见，管理活动中的控制工作与控制论中的“控制”在概念上有相似之处：(1)二者的基本活动过程是相同的。无论是控制工作还是“控制”，都包括三个基本步骤：1) 确立标准；2) 衡量成效；3) 纠正偏差。为了实现控制，均需在事先确立控制标准，然后将输出的结果与标准进行比较；若发现有偏差，则采取必要的纠正措施，使偏差保持在容许的范围内。(2) 管理控制系统实质上也是一个信息反馈系统，通过信息反馈，揭示管理活动中的不足之处，促进系统进行不断的调节和改革，以逐渐趋于稳定、完善，直至达到优化的状态。同其他系统中的控制一样，在现代化管理中有许多情况需要正反馈。两个组织之间的竞赛或竞争就是一例，你追我赶，相互促进。但是大量的还是为了缩小和消灭与既定目标的差距的负反馈，(3) 管理控制系统和控制论中的控制系统一样，也是一个有组织的系统。它根据系统内、外的变化而进行相应的调整，不断克服系统的不肯定性，而使系统保持在某种稳定状态。

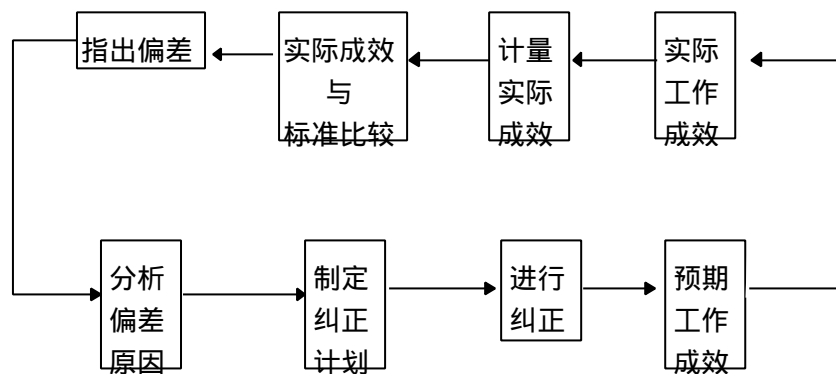


图 20—3 管理控制的反馈回路

### (三) 管理控制与“控制”的区别。

1. 控制论中的“控制”，实质是一个简单的信息反馈，它的纠正措施往往是即刻就可付诸实施的。而且，若在自动控制系统中，一旦给定程序，那么衡量成效和纠正偏差就往往都是自动进行的，而管理工作中的控制活动就远比上述的更为复杂和实际。主管人员当然是要衡量实际的成效情况，并把它与标准相比较以及明确地分析出现的偏差和原因。但是，为了随之作出必要的纠正，主管人员必须为此而花费一定的人力、物力和财力去拟订计划，并实施这一计划，才有可能纠正偏差以达到预期的成效。

2. 简单反馈中的“信息”，是一个一般意义上的词汇，即简单的“信息”包括能量的机械传递、电子脉冲、神经冲动、化学反应、文字或口头的消息，以及能够借以传递“消息”的任何其他手段。对于一个简单反馈的控制系统来说，它所反馈的信息往往是比较单纯的。而对于管理控制工作中的“信息”来说，它是根据管理过程和管理技术而组织起来的在生产经营活动中产生的，并且经过了分析整理后的信息流或信息集，它们所包含的信息种类繁多，数量巨大。这种管理信息（包括管理控制工作中的信息）和管理系统结合在一起，就形成了一个系统——管理信息系统。这种系统，由于既要反映产品的生产过程，以便使信息系统能起到控制产品生产过程和产品的价值形成过程的作用；又要适应管理决策的需要，使信息系统能起到为各级管理服务的

作用，使信息的流动符合管理决策的需要，使信息系统成为进行科学管理和严格执行计划的有力工具。因此，我们就要求它具有如下功能：

- (1) 处理信息及时、准确；
- (2) 控制计划和经营管理，使之处于最佳状态；
- (3) 便于进行方案比较和择优；
- (4) 有助于进行预测工作。

管理是否有效，其关键在于管理信息系统是否完善，信息反馈是否灵敏、正确、有力。灵敏、正确和有利的程度是一个管理制度或一个管理职能部门是否有充沛生命力的标志，这就是现代管理理论中的反馈原理。要“灵敏”，就必须有敏锐的“感受器”，以便能及时地发现变化着的客观实际与计划目标之间的矛盾。要“正确”，就必须有高效能的分析系统，以过滤和加工感受来的各种消息、情报、数据和信息等，“去粗取精、去伪存真、由此及彼、由表及里”。“有力”就是把分析整理后得到的信息化为主管人员强有力的行动，以修正原来的管理动作，使之更符合实际情况，以期达到管理和控制的目的。

3. 按照“控制论”的观点，生物或机械等等各种系统的活动均需要控制。进行这种控制活动的目的是设法使系统运行中所产生的偏差不致超出允许的范围而维持在某一平衡点上。例如恒温箱的温度自动控制系统就是起这种作用的，如图 20—4 所示。

图中 P 点为所要求的恒温温度，温度计中的水银面随恒温箱中的温度升高而上升。当水银面与 P 点接触时，电路 1 接通，继电器 A 通电而吸引开关 C；时，电路 1 断路，对恒温箱的加热停止；当恒温箱中温度低于 P 点时，水银面随之下降，与 P 点分开，电路 1 被截断，继电器失去吸力，开关 C 被弹簧 D 拉回，电路 1 又被接通，对恒温箱再行加热。如此调节，使恒温箱维持在恒定的温度。

对管理来说，控制工作的目的不仅是要使一个组织按照原定计划，维持其正常活动，以实现既定目标；而且还要力求使组织的活动有所前进，有所创新，以达到新的高度，提出和实现新的目标。也就是说，管理的五个职能活动，通过信息反馈，形成了一个闭合回路系统。管理活动无始无终，一方面要像控制论中的“控制”一样，使系统的活动维持在一平衡点上；另一方面还要使系统的活动在原平衡点的基础上。求得螺旋形上升。全面质量管理中推行的 PDCA 工作法，实际上就是体现了这个特点。

## 第二节 控制工作的目的、作用及重要性

在现代管理系统中，人、财、物等要素的组合关系是多种多样的，时空变化和环境影响很大，内部运行和结构有时变化也很大，加上组织关系错综复杂，随机因素很多，处在这样一个十分复杂的系统中，要想实现既定的目标，执行为此而拟定的计划，求得组织在竞争中的生存和发展，不进行控制工作是不可想象的。

### 一、控制工作的目的和作用

在早期的管理活动中，往往是通过财务审计来进行控制工作的。那时的组织规模不大，涉及到的范围较小，业务活动种类也比较简单，所以进行财务审计的目的是防止有限的资金在使用过程中出现浪费或流失，并保障能获得最大的收益。随着社会和科学技术的进步，组织的活动规模越来越大，活动内容也增加广日益复杂，因而控制工作的内容也越来越多，已不仅仅是财务审计所能概括得了的。但尽管如此，财务审计仍不失为一种重要的控制方法。

在现代的管理活动中，无论采用哪种方法来进行控制工作，要达到的第一个目的（也就是控制工作的基本目的是要“维持现状”，即在变化着的内外环境中，通过控制工作，随时将计划的执行结果与标准进行比较，若发现有超过计划容许范围的偏差时，则及时采取必要的纠正措施，以使系统的活动趋于相对稳定，实现组织的既定目标。

控制工作要达到的第二个目的是要“打破现状”。在某些情况下，变化的内、外部环境会对组织提出新的要求。主管人员对现状不满，要改革，要创新。要开拓新局面。这时，就势必要打破现状，即修改已定的计划，确定新的现实目标和管理控制标准，使之更先进、更合理。

在一个组织中，往往存在两类问题：

（1）经常产生的可迅速地、直接地影响组织日常经营活动的“急性问题”（Acute problem）；（2）长期存在会影响组织素质的“慢性问题”（Chronic problem）。解决急性问题，多是为了维持现状。而打破现状，就须解决慢性问题。在各级组织中，大量存在的是慢性问题，但人们往往只注意解决急性问题而忽视解决慢性问题。这是因为慢性问题是在长期的活动中逐渐形成的，产生的原因复杂多样。人们对于其存在已经“习以为常”，以至适应了它的存在，不可能发现或者即使是已经发现了也不愿意承认和解决由于慢性问题所带来的对组织素质的影响。而急性问题是经常产生的，对多数人的工作和利益会产生显而易见的影响，故容易被人们发现、承认和解决。因此，要使控制工作真正起作用，就要像医生诊治疾病那样，重点解决慢性问题，打破现状，求得螺旋形上升。

要打破现状，解决慢性问题，是需要一定时间的。这段时间就叫做“管理突破过程”。例如，在企业管理中，要分析企业的产品质量，可以将产品的优等品率作为考核评价指标之一。若一个企业要把产品的优等品率从原来的80%提高到95%，就需要有一个过程，如图20—5所示。

图20—5 管理突破过程

尽管在日常活动中，控制工作的目的主要是前述两个，但进行控制工作的最佳目的是防止问题的发生。这就要求管理人员的思想应当向前看，把控

制系统建立在前馈而不是简单的信息反馈的基础上，在不应发生的偏离计划的情况出现以前就能预测到并能及时采取措施来加以防止。

## 二、控制工作的重要性

为了实现上述的目的，控制在管理活动中的重要性是显而易见的，可以从以下两方面来理解：

（一）控制工作的重要性体现在：任何组织、任何活动都需要进行控制。这是因为即便是在制定计划时进行了全面的、细致的预测，考虑到了各种实现目标的有利条件和影响实现的因素，但由于环境条件是变化的，主管人员受到其本身的素质、知识、经验、技巧的限制，预测不可能完全准确，制订出的计划在执行过程中可能会出现偏差，还会发生未曾预料到的情况。这时。控制工作就起了执行和完成计划的保障作用以及在管理控制中产生新的计划、新的目标和新的控制标准的作用。通过控制工作，能够为主管人员提供有用的信息，使之了解计划的执行进度和执行中出现的偏差及偏差的大小，并据此分析偏差产生的原因；对于那些可以控制的偏差，通过组织机构，查究责任，予以纠正；而对于那些不可控制的偏差，则应立即修正计划，使之符合实际。

（二）控制工作的重要性还表现在它在管理的五个职能中所处的地位及其相互关系上。控制工作通过纠正偏差的行动与其他四个职能紧密地结合在一起，使管理过程形成了一个相对封闭的系统。在这个系统中，计划职能选择和确定了组织的目标、战略、政策和方案以及实现它们的程序。然后，通过组织工作、人员配备、指导与领导工作等职能去实现这些计划。为了保证计划的目标能够实现，就必须在计划实施的不同阶段，根据由计划产生的控制标准，检查计划的执行情况。这就是说，虽然计划工作必须先于控制活动，但其目标是不会自动实现的。一旦计划付诸实施，控制工作就必须穿插其中进行。它对于衡量计划的执行进度，揭示计划执行中的偏差以及指明纠正措施等都是非常必要的。同时，要进行有效的控制，还必须制订计划，必须要有组织保证，必须要配备合适的人员，必须给予正确的指导和领导。所以说，控制工作存在于管理活动的全过程中，它不仅可以维持其他职能的正常活动，而且在必要时，还可以通过采取纠正偏差的行动来改变其他管理职能的活动。虽然有时这种改变可能是很简单的，例如在指导中稍作些变动即可；但在许多情况下，正确的控制工作可能导致确立新的目标，提出新的计划，改变组织机构，改变人员配备以及在指导和领导方法上作出重大的改革。

### 第三节 信息管理

#### 一、信息是组织的一种资源

一般认为，信息是具有新内容、新知识的消息(如书信、情报、指令等)。信息与数据既有联系又有区别，数据(Data)是对情况的记录，数据的含义不仅限于数值数据，而且还包括非数值的数据，例如声音、各种特殊符号、图像、表格、文字等。信息是经过加工处理后对组织的管理决策和管理目标的实现有参考价值的数据。作为一种资源的信息具有如下特点。

- (一) 影响和决定组织的生存。
- (二) 能够为组织带来收益。
- (三) 获取和使用信息要支付费用和成本。
- (四) 信息具有很强的时效性，延迟的信息可能起到相反的作用。
- (五) 信息的使用者应当考虑信息的费用与它为改善管理所带来的功效相比是否合算。

显然，无论是从改进计划工作、组织工作、人员配备、指导与领导工作的角度，还是从直接利用信息资源的角度，都必须加强对信息的管理。虽然管理信息要支出费用，并且可能还会很高，但对信息管理不善而付出的代价也许更高。

#### 二、信息管理的任务

要对信息进行有效的管理，就要对信息进行科学的分类。

(一) 按组织不同层次的要求，可以将信息分为计划信息、控制信息和作业信息。

1. 计划信息。这种信息与最高管理层的计划工作任务有关，即与确定组织在一定时期的目标、制订战略和政策、制订规划、合理地分配资源有关。这种信息主要来自外部环境，诸如当前的和未来的经济形势的分析预测资料、资源的可获量、市场和竞争对手的发展动向，以及政府政策及政治情况的变化等。

2. 控制信息。这种信息与中层管理部门的职能工作有关。它帮助职能部门制定组织内部的计划，并使之有可能检查实施效果是否符合计划目标。控制信息主要来自组织的内部。

3. 作业信息。这种信息与组织的日常管理活动和业务活动有关，例如会计信息、库存信息、生产进度信息、质量和废品率信息、产量信息等。这种信息来自组织的内部，基层主管人员是这种信息的主要使用者。

(二) 按信息的稳定性，可以将信息分为固定信息和流动信息两种类型。

1. 固定信息，是指具有相对稳定性的信息，在一段时间内，可以供各项管理工作重复使用，不发生质的变化。它是组织或企业一切计划和组织工作的重要依据。以企业为例，固定信息主要由三部分组成：

(1) 定额标准信息。它包括产品的结构、工艺文件、各类劳动定额，材料消耗定额、工时定额、各种标准报表、各类台帐等。

(2) 计划合同信息。它包括计划指标体系和合同文件等。

(3) 查询信息。属于这种信息的有：国际标准、国家标准、专业标准和企业标准、产品和原材料价目表、设备档案、人事档案、固定资产档案等。

2. 流动信息。又称为作业统计信息，它是反映生产经营活动实际进程和实际状态的信息，是随着生产经营活动的进展不断更新的。因此，这类信息

时间性较强，一般只具有一次性使用价值。但及时收集这类信息，并与计划指标进行比较，是控制和评价企业生产经营活动，不失时机地揭示和克服薄弱环节的重要手段。

一般来说，固定信息约占企业管理系统中周转的总信息量的 75%，整个企业管理系统的工作质量很大程度上取决于固定信息的管理。因此，无论是现行管理系统的整顿工作，还是应用现代化手段的计算机管理系统的建立，一般都是从组织和建立固定信息文件开始的。

有人形容当今的时代特点是“信息爆炸”。的确，信息的大量增加，给计划工作人员和各级主管人员带来了沉重的负担，甚至产生了适得其反的作用。大多数主管人员的抱怨都集中在以下几方面：

(1) 类型不对的信息大多，合乎要求的信息不足。

(2) 信息被分散存贮于组织的各个单位，以至要使用它们对极简单的问题给出答案都很困难。

(3) 查询极不方便。

(4) 一些重要的信息经常不能及时送达需要它的主管人员手中。

(5) 数据大多，有用的信息太少。就是说，对大量数据的加工、提炼、处理工作，远远不能满足主管人员的要求。

管理实践表明，要提高计划工作的水平，要提高整个管理工作的效率和效果，就必须对信息进行有效的管理。信息管理的主要任务是：识别使用者的信息需要，对数据进行收集、加工、存贮和检索，对信息的传递加以计划，将数据转换为信息，并将这些信息及时、准确、适用和经济地提供给组织的各级主管人员以及其他相关人员。这是一项艰巨的、浩繁的任务。计算机化的管理信息系统的建立，为完成这一任务提供了强有力的手段。

### 三、管理信息系统

“管理信息系统”(Management Information System, 缩写为 MIs), 就是向组织内各级主管部门(人员)、其他相关人员, 以及组织外的有关部门(人员)提供信息的系统。更具体他说, 我们可以把管理信息系统的定义表述如下: 管理信息系统是一种由许多个人、各种机械装置以及有关程序所组成的用以从内源和外源两方面提供有关信息结构性综合体。它通过提供作为决策依据的统一的信息来为一个组织的计划工作、组织工作、人员配备、指导与领导工作、控制工作, 以及日常的作业服务。一个管理信息系统应当向主管部门提供四种主要的信息服务: 确定信息需要、搜集信息、处理信息、使用信息。

考查一下管理信息系统的不同发展阶段及其对管理决策和组织结构的影响是很有意义的。由此我们不仅可以看到计划工作的重点日益集中在决策上, 而且可以看到, 影响组织结构的主要因素, 除了目标与战略、工艺和技术、环境和人际关系以外, 还有信息管理方式和手段的因素。管理信息系统的发展是与计算机技术的发展密切相关的。自从 1946 年美国宾夕法尼亚大学穆尔工学院研制成功世界上第一台电子计算机(ENIAC)以来, 计算机技术已经历了四代革新。与此相应的, 管理信息系统的发展也大体经历了四个阶段。

第一阶段(1953—1958 年)。第一代计算机开始进入大企业。大企业把计算机看作企业先进的标志, 当时流行的观念认为: 要先进, 就得有计算机。这一代计算机的硬件是由电子管和磁带记录器组成的, 软件很少, 因而功能有限, 多用于企业的财会部门, 从事单项数据处理。第一代计算机对管理决

策和企业组织结构的影响还是潜在的。

第二阶段（1958—1966年）。计算机技术进入了第二代，晶体管代替了电子管，磁芯存储器取代了磁带存储器，计算机的内存扩展了，运算速度加快了，输入—输出功能更强了，特别是软件的进步是这一代计算机的重要标志。第二代计算机在管理应用方面最显著的成果是发展了联机系统，例如航空公司预订机票系统、旅馆预订房间系统以及股票市场行情系统等。管理信息系统的发展开始进入数据的综合处理阶段。第二代计算机对组织的影响主要是开始改变中层事务管理的方式，原有的大量核算、登帐、查找、统计和报表等工作逐步交由计算机来完成。但业务人员并未因此而大量减少，多数情况反而增加了业务人员，例如系统分析人员、程序设计人员、数据录入人员和计算机维护人员等。

第三阶段（1966—1974年）。第三代计算机问世，采用的是集成电路装置，从而使计算机日益朝着大型化方向发展。通过与终端的远距离通讯，把信息集中到中央处理机，提高了信息处理的能力，扩大了资源共享的程度。第三代计算机引起的组织变化是很大的，设置在总部的中央处理机系统，使得全公司的信息实现了高度集中统一的管理。并且为了设计、使用和维护大型计算机的软件和硬件，在大公司的管理组织中分化出了专门的信息处理职能和相应的机构，这是一种专业化的具有通讯和控制功能的高度集权的组织。管理学家们注意到第三代计算机促进了大公司重新集权化的趋势。

第四阶段（1974年至今）。我们仍处在应用第四代计算机的阶段。超大规模集成电路和更加丰富的软件，一方面继续扩展计算机的功能；另一方面使计算机日益小型化、微型化、廉价化。微型计算机逐步进入家庭，集成电路被装在诸如电话、复印机、打字机、传真机等各种办公设备上，使之成为一种“智能化”的装置。特别是分布式数据库技术和计算机网络管理软件使得管理信息系统的发展进入了数据的系统处理阶段。计算机已经能够把企业生产经营过程中的数据全面地收集和存储起来，并向企业的各个环节或职能部门提供信息，形成了以信息系统为主的管理中心，使管理职能进一步集中，使整个管理系统发生了质的变化。

管理信息系统的最大特点是数据的集中统一。正是有了数据的集中统一，才使得信息真正成为—种资源，并且实现了信息资源的共享。这项工作是通过数据库系统实现的，数据库系统是管理信息系统的核心，也是其最显著的特征。

然而，在管理信息系统的实践中，人们发现它还是不能像预期的那样带来实际的巨大的经济效益。管理信息系统虽然将企业内部的各种信息统一管理起来，加强了对企业生产经营活动的计划与控制，大大改善了企业的中层管理工作，提高了整个企业的效率。但对企业的上层管理并没有产生决定性的影响。企业上层主管人员的主要任务是确定目标、选择战略和进行重大决策，对他们来说，重要的不是工作的效率，而是决策的效果，即主要不在于“正确地做事”，而在于“做正确的事”。这使人们认识到，完成例行的信息处理任务，只是计算机在管理中发挥作用的初级阶段，要对管理目标做出实质性的贡献，必须更直接地面向决策，面向在不断变化的环境中出现的不那么固定的信息需求。这也就是决策支持系统（Decision Support System，缩写为DSS）产生的原因及背景。

简单他说，决策支持系统就是为主管者提供信息，以便帮助他们作决策



的系统。DSS 与 MIS 的一些主要区别和联系在于：（1）MIS 考虑的主要是企业内部的数据，在多数情况下主要是反映当前情况的数据；而 DSS 则是要向决策者提供大量历史的和外部的数据。经验表明，这些数据往往难于统一格式，从而对数据库的设计提出了更高的要求。

（2）各种运筹学和数理统计方法虽然在 MIS 和 DSS 中都得到使用，但是使用的方式不同。在 MIS 中，它们构成例行工作中的某一环节定期地按固定方式得到使用；而在 DSS 中，它们按照决策问题的性质和决策者的需要随时以灵活易用的方式组织起来。

（3）从功能上看，MIS 的主旨是代替人们做某一部分处理工作；而 DSS 的主旨是协助人们做好决策工作。

DSS 的上述主要功能决定了 DSS 的特殊的总体结构。它不是像 MIS 那样以数据库为核心，而是以模型库为核心，包括方法库和数据库以及人一机对话式的接口在内的计算机化的信息系统。国外已有一些决策支持系统或具备某些 DSS 功能的系统投入使用。在我国，由于计算机的应用起步较晚，目前还处在建立和推广 MIS 的阶段。但我们应当吸收国外在 DSS 方面的研究成果，比较全面地认识信息系统，科学地组织信息系统的研制工作，建立适合我国情况的具有中国特色的管理信息系统。

## 第四节 控制工作过程

对于资金、办事规程、产品质量、员工情绪或其他控制对象所构成的控制系统和所运用的控制技术在本质上都是一样的。如前所述，作为一种反馈控制系统，基本的控制过程都包括三个步骤：

- (1) 拟定标准；
- (2) 根据标准评定活动成效；
- (3) 采取纠正措施，消除偏离标准和计划的情况。

### 一、拟定标准

管理控制过程的第一步就是拟定一些具体标准。这里所说的标准（Norm），是指评定成效的尺度，它是从整个计划方案中选出的对工作成效进行评价的关键指标。标准的设立应当具有权威性。标准的类型有多种。最理想的标准是以可考核的目标直接作为标准。但更多的情况则往往是需要将某个计划目标分解为一系列的标准，例如，将利润率目标分解为产量、销售额、制造成本、销售费用等。此外，工作程序以及各种定额也是一种标准。

常用的拟定标准的方法有三种：

(1) 统计方法，相应的标准称为统计标准。它是根据企业的历史数据记录或是对比同类企业的水平，运用统计学方法确定的。最常用的有统计平均值、极大（或极小）值和指数等。统计方法常用于拟定与企业的经营活动和经济效益有关的标准。

(2) 经验估计法，它是由有经验的管理人员凭经验确定的，一般是作为统计方法和下面将要提到的工程方法的补充。(3) 工程方法，相应的标准称为工程标准。它是以确切的技术参数和实测的数据为基础的，例如，确定机器的产出标准，就是根据设计的生产能力确定的。工程方法的重要应用是用来测量生产者个人或群体的产出定额标准。这种测量又称为时间研究和动作研究，它是由 F. w. 泰罗首创的。经过几十年乃至上百年的实践和完善，形成今天所谓的“标准时间数据系统”（Standard Data System，缩写为 SDS）。这是一种计算机化的工时分析软件，使用者只要把一项作业所规定的加工方法分解成相应的动作元素，输入计算机，就可以立刻得出完成该项作业所需要的工时。SDS 的特殊之处在于，它可以在待定工时的作业进行之前，就将整个作业的工时预先确定下来。

SDS 的这一特点，决定了它可以用于成本预算、决定一个特定零部件是自制还是外购以及决定一项业务是否应当承揽等工作。

### 二、评定活动成效

如果有了合理的标准，又有能确切评定下属人员实际工作情况的手段，那么对实际的或预期的执行情况进行评价就会容易得多。事实上，如何评定管理活动成效的问题，在拟定标准时就已经部分地得到了解决。也就是说，通过制定可考核的标准，同时也就将计量的单位、计算的方法。统计的口径等确定下来。因此，对于评定成效而言，剩下的主要问题是如何及时地收集适用的和可靠的信息，并将其传递到对某项工作负责而且有权采取纠正措施的主管人员手中。

在这里，从管理控制工作职能的角度看，除了要求信息的准确性以外，还对信息的及时性、可靠性和适用性提出了更高的要求。

- (一) 信息的及时性。所谓及时，有两层含义：

(1) 对那些时过境迁后不能追忆和不能再现的重要信息要及时记录。例如工序质量的检验信息、班产量信息、生产调度信息、重要会议上的发言和最后决议等等信息。(2) 信息的加工、检索和传递要快,如果信息不能及时提供给各级主管人员及相关人员,就会失去它的使用价值,而且可能给组织带来巨大损失。例如,产品订货会议上用户的需求信息,尤其是大用户对产品的价格、数量、设计改动和交货期的特殊要求,这些信息必须以最快的速度传递给企业销售部门的主管人员及相关部门和人员甚至企业的最高领导人,以便他们不失时机地进行决策。

(二) 信息的可靠性。信息的可靠性除了与信息的精确程度有关外,还与信息的完整性有一种正比关系。例如,仅从市场上家用吸尘器一时的紧俏,还不能完全说明市场对这种耐用消费品的长期大量需求,因而,对于拟从国外进口主机和生产线,急于扩大生产规模的企业来说,这种单一的信息通常是不可靠的。企业还必须收集有关消费者平均收入水平、消费结构、竞争企业的生产能力甚至宏观经济政策等多方面的现状信息和变化信息,进行综合分析,才能作出正确判断。信息可靠性与完整性的关系证明,要提高信息的可靠性,最简单的办法和大多数情况下唯一的办法,就是尽量多地收集有关的信息。但是又出现了与信息的及时性的矛盾。因此,信息的可靠性是个程度问题。上层主管人员的重大决策大都是以不完全的信息为基础的,贻误了时机,再可靠的信息也没有用。因此,在可靠性与及时性之间几乎经常要作出折衷,这是一种管理艺术。

(三) 信息的适用性。管理控制工作需要的是适用的信息,也就是说,不同的管理部门对信息的种类、范围、内容、详细程度、精确性和需用频率等方面的要求是各不相同的,如果向这些管理部门不加区分地一样地提供信息,不仅会造成信息的大量冗余,从而增加信息处理工作的负担和费用,而且还会给这些部门的主管人员查找所需要的信息带来困难,造成时间浪费甚至经济上的损失。

信息适用性的另一个要求是,信息必须经过有效的加工。例如,反映实现利润情况的信息,可以把利润表示为销售收入的百分比、投资回收的百分比,总资金的百分比和与去年同期相比的增减比率等,这就便于反映实现利润与企业经营的全面情况,从而发现经营中的问题,以便及时采取纠正措施。如果仅仅是一个利润额的数字是说明不了多少问题的。

### 三、采取纠正措施

尽管有了明确的标准,尽管可以依据明确的标准和及时而准确适用的信息来评定工作成效并找出偏差,但采取纠正措施,通常并不那么简单,甚至要困难得多。

一方面,偏差可能是由复杂的原因引起的。必须花大力气找出造成偏差的真正原因,而不能仅仅是头痛医头、脚痛医脚。例如,销售收入的明显下降,无论是用同期比较的方法,还是用年度计划目标来衡量都很容易发现问题,但引起销售收入下降的原因,却不那么容易一下就找准:到底是销售部门营销工作中的问题或是对销售部门授权不够;还是制造部门制造质量下降和不能按期交货;还是技术部门新产品开发进度太慢致使产品老化,竞争力下降;或是由于宏观经济调整造成的;等等。每一种可能的原因与假设都不可能通过简单的判断确定下来。而对造成偏差的原因判断得不准确,纠正措施就会是无的放矢,不可能奏效。

另一方面，在查明原因后，纠正偏差的工作可能涉及一些主要的管理职能。针对偏差产生的原因，主管人员可能采用重新制订计划或修改目标的方法来纠正偏差；也可能利用组织手段来进一步明确职责、补充授权或是对组织机构进行调整；还可能用撤换责任部门的主管或是增配人员的办法来纠正偏差；此外，他们还可能通过改善领导方式增加物质鼓励等办法来纠正偏差。

总之，对计划执行过程中出现的偏差进行纠正，说明管理是一个连续的过程。控制工作职能与其他管理职能的交错重叠，则说明了主管人员的职能（亦即管理的职能）是一个统一的完整的系统。

## 第二十一章 控制工作的类型

计划工作一旦付诸实施，就会产生许多信息。这些信息以不同的方式，通过不同的渠道反映到各级主管人员那里，经过分析、整理，主管人员对不同的控制对象确定了不同的控制工作重点，并采用不同的控制工作类型进行控制。控制工作的类型，按照不同的标志可分成许多种。例如按照业务范围可把控制工作分为生产（作业）控制、质量控制、成本控制和资金控制等；按照控制对象的全面性，又可分为局部控制和全面控制。下面我们介绍的控制工作类型，是按照另外两种分类标志来划分的：

（1）根据纠正措施的作用环节不同，将控制工作分为现场控制、反馈控制和前馈控制三类；

（2）根据主管人员改进他们将来工作的方式不同，将控制工作分为间接控制和直接控制。

## 第一节 现场控制、反馈和前馈控制

我们已经知道，控制工作的实质是“信息反馈”。在计划付诸实施后，如果不重视信息反馈，那就是一种官僚主义的态度。随着计算机的普及和在数据的收集、传递、贮存上的应用，实时信息系统得到了很大的发展。所谓实时信息就是指事件一发生就出现的信息。它的出现为实时控制提供了条件。例如，一些航空公司利胞样的系统来取得机舱座位的信息情况：把航机班次、旅行地点和日期输入贮存系统，立即就能作出是否还有座位的回答（输出信息）。又如，厂长可以利用这种实时信息系统随时了解生产计划的执行情况、生产的进度和耗用的累计工时数、某个项目的生产制造是否及时或延误等。但是，在目前大多数的管理活动中，得到的信息却都是“时（间）滞（后）信息”。因此，经常在信息反馈和采取纠正措施之间出现时间延迟，以致纠正措施往往作用在执行计划过程中的不同环节上，如图 21—1 所示。

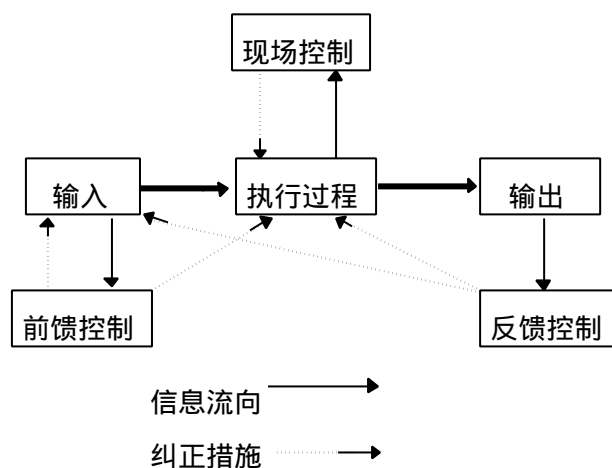


图 21—1 前馈、反馈过程

### 一、现场控制

这类控制工作的纠正措施是作用在正在进行的计划执行过程。它是一种主要为基层主管人员所采用的控制工作方法。主管人员通过深入现场亲自监督检查、指导和控制下属人员的活动。它包括的内容有：

- （1）向下级指示恰当的工作方法和工作过程；
- （2）监督下级的工作以保证计划目标的实现；

（3）发现不合标准的偏差时，立即采取纠正措施。在计划的实施过程中，大量的管理控制工作，尤其是基层的管理控制工作都属于这种类型。因此，它是控制工作的基础。一个主管人员的管理水平和领导能力常常会通过这种工作表现出来。

在现场控制中，组织机构授予主管人员的权力使他们能够使用经济的和非经济的手段来影响其下属。控制活动的标准来自计划工作所确定的活动目标和政策、规范和制度。控制工作的重点是正在进行的计划实施过程。控制的有效性取决于主管人员的个人素质、个人作风、指导的表达方式以及下属对这些指导的理解程度。其中，主管人员的“言传身教”具有很大的作用。例如，工人的操作发生错误时，工段长有责任向其指出并作出正确的示范动作帮助其改正。

在进行现场控制时，要注意避免单凭主观意志进行工作。主管人员必须加强自身的学习和提高，亲临第一线进行认真仔细的观察和监督，以计划（或标准）为依据，服从组织原则，遵从正式指挥系统的统一指挥，逐级实施控制。

## 二、反馈控制

反馈控制是管理控制工作的主要方式。我们已经从反馈控制的观点分析了管理控制工作过程的三个基本步骤或要素。实际的控制过程要比这三个要素所描述的情况复杂得多。本书第二十章中图 20—3“管理控制的反馈回路”是对一个管理控制工作过程更为细致的描述。从图 20—3 中可以看出，在评定实际工作成效与采取纠正措施之间还可进一步细分出一些重要的环节来。每一个环节的工作质量，都对控制工作的最终成果有着重要影响。

反馈控制既可用于控制系统的最终成果，例如产量、销售收入、利润、利润率等，也可用来控制系统的中间结果，例如新产品样机、生产计划、生产过程、工序质量、在制品库存量等。前者称为端部反馈；后者称为局部反馈。局部反馈对于改善管理控制系统的功能起着重要作用。通过各种局部反馈，可以及时发现问题，排除隐患，避免造成严重后果。例如工序质量控制、月度检查、季度检查等，就属于局部反馈。它们对于保证最终产品的质量和保证年度计划的实现无疑起着重要作用。局部反馈与端部反馈之间是一种多重嵌套关系。这种结构是复杂的动态系统的一个主要特征。

我们曾经提出，反馈控制具有稳定系统、跟踪目标和抗干扰的特性。这些主要的性质可以用来改善管理控制工作，即可以利用反馈控制具有稳定系统的作用，当系统不稳定时，就加强反馈控制。例如，当员工对某些问题意见纷纷，情绪不稳定时，通过开辟对话渠道，加强领导与员工的对话，能够在一定程度上起到稳定员工情绪的作用；还可以利用反馈控制的随机性质，当要控制某个变量时，就以这个变量作为反馈变量；此外，还可以利用反馈控制抗干扰的性质，对某个受到多种不肯定性干扰影响的环节，不一定要逐一地去排除干扰，而是设法建立一个局部反馈回路，将此环节置于其中。

## 三、前馈控制

仅仅用系统的输出作为反馈信息的缺点是，只有当输出量偏离目标时，校正作用才能开始产生。因此，这是一种事后控制。特别是对于系统最终成果的反馈控制，由于系统存在时滞，所以待偏差出现之后，再采取纠正措施，在有些情况下，可能造成损失已既成事实，无可挽回了。主管人员更需要这样的控制系统：它能在还来得及采取纠正措施时就告诉主管人员信息，使他们知道如再不采取措施就会出问题了。“防患于未然”不仅是对计划工作的要求，也是对控制工作的要求。

### （一）抵消系统时滞和改善反馈控制的方法。

1. 采用基于预测的反馈控制。也就是在获取了系统输出的最新变化信息之后，对系统输出的未来变化趋势进行预测，然后将预测结果与计划目标相比较，在此基础上采取措施消除系统将要出现的偏差。这里，预测期限的长短，取决于系统时滞的大小。工程中、生活中可以找到大量基于预测的反馈控制的例子。如高射炮打飞机必须取提前量；猎人瞄准奔跑中的猎物也要取提前量；温度控制系统一般都存在较大的热惯性，所以在升温时，必须在温度还未达到预定目标值之前就停止加温，等等。管理中类似的例子也很多。例如，某公司的销售预测表明，销售额将下降到比期望更低的水平，在这样

的情况下，主管人员就会通过制订新的广告宣传计划、增加销售人员和零售网点、开发新产品等以改善销售的预期结果。

2·采用前馈控制（或称为顺馈控制）。所谓前馈控制，就是观察那些作用于系统的各种可以测量的输入量和主要扰动量，分析它们对系统输出的影响关系，在这些可测量的输入量和主要扰动量的不利影响产生以前，通过及时采取纠正措施，来消除它们的不利影响。工程中广泛地利用前馈控制的优点，将其与反馈控制结合在一起，构成复合控制系统，以改善控制的效果。为了说明前馈控制的原理，下面以图 21—2 的温度控制系统为例，对这种控制方法进行具体的分析。

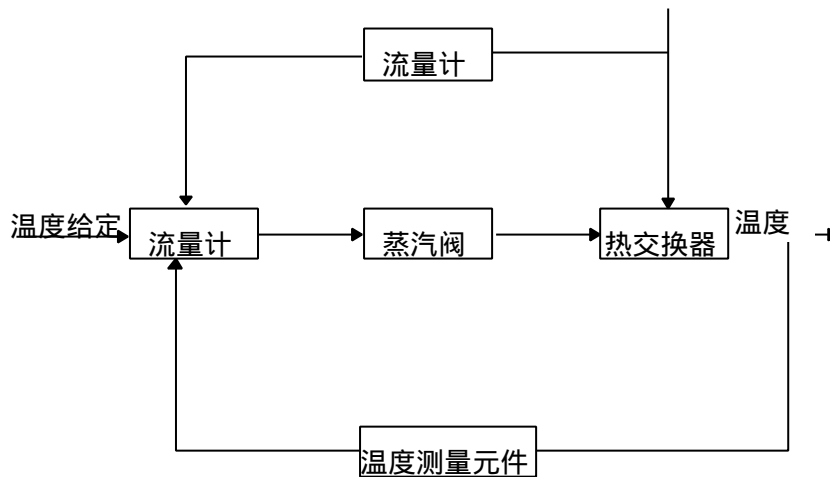


图 21—2 温度控制系统

在图 21—2 所示的温度控制系统中，假定希望将输出温度保持在某一恒定值上。这一系统的干扰量是输入的流量变化。因为在系统中存在着时间延迟，所以，流量变化的影响不能在输出端上立刻感受到。温度控制器对输入到热交换器中的热量进行控制，在误差信号产生之前，温度控制器不产生控制作用。由于系统存在着较大的时间延迟，所以，只是在一定的时间延迟之后，误差信号出现时，校正作用才开始发生。这时输出温度也将在延迟一段时间后，方能保持在期望的范围内。如果在这种系统中加入前馈控制，那么只要输入量一发生变化，就会同时进行校正测量，并调整输送到热交换器中的热量，从而可以大大改善系统的控制效果。

（二）前馈控制与反馈控制的主要区别。反馈控制是以系统输出的变化信息作为馈入信息，其目的是防止已经发生或即将出现的偏差继续发展或今后再度发生。前馈控制则是以系统的输入或主要扰动的变化信息作为馈入信息，其目的是防止所使用的各种资源在质和量上产生偏差，在系统运行过程的输出结果受到影响之前就作出纠正。因此，前馈控制克服了反馈控制中因时间滞差所带来的缺陷，并且前馈控制的纠正措施往往是预防式的，作用在计划执行过程的输入环节上。也就是说，在控制原因，而不是控制行动结果，这是前馈控制在现代化管理中的一个很重要的特点。

可以想象，前馈控制系统一定是相当复杂的，因为它不仅要输入各种影响计划执行的变量，还要输入影响这些变量的各种因素，同时还必须注意“干扰”因素——一些意外的或无法预计的因素。但是，所有这些并不妨碍前馈控制的日益广泛的应用。



生活中应用前馈控制的例子是很多的。例如一个驾驶汽车的人为了保持一定的速度，在上坡时绝不会等到速度表上显示速度下降以后才去踩加速器。相反，因为知道上坡是影响速度的变量，他就会在车速下降之前就踩加速器来补偿这个变量的影响。管理中应用前馈控制的例子也是很多的。我们可以举一个简化了的原材料库存控制系统的实例来加以说明，如图 21—3 所示。

图 21—3 所示的系统是一个复合控制系统。其中两个反馈回路，一个用来将库存量的信息与订货点进行比较，当库存水平降至订货点以下时，就制订采购计划并开始订货，该反馈回路起着维持库存水平的作用；另一个局部反馈回路用来将到货情况与采购计划比较，以便对偏离计划的情况及时采取纠正措施，保证采购计划的实现。除此之外，系统还受到一些主要的外部干扰的影响，例如生产计划变更或设计改动引起的车间领用量的变化、货运时间延长造成不能按期到货，以及供货方未履行合同按期发货等。由于系统存在大的时间延迟，因此若待到这些干扰因素影响到库存后再采取纠正措施就会为时已晚。所以，必须针对这些干扰因素采取前馈控制，例如在制订采购计划时，就将生产计划变更和设计改动要求考虑进去；当货运时间出现延长趋势时就修订订货提前期，重新计算订货点；同时，应定期检查对方是否按期发货，必要时派人催货；等等。

图 21—3 原材料库存复合控制系统

（三）前馈控制可以大大改善控制系统的性能，但要进行切实可行的前馈控制，一般应满足以下几个必要条件：

1. 必须对计划和控制系统作出透彻的、仔细的分析，确定重要的输入变量。
2. 建立前馈控制系统的模式。
3. 要注意保持该模式的动态特性，也就是说，应当经常检查模式以了解所确定的输入变量及其相互关系是否仍然反映实际情况。
4. 必须定期地收集输入变量的数据，并把它们输入控制系统。
5. 必须定期地估计实际输入的数据与计划输入的数据之间的偏差，并评价其对预期的最终成果的影响。
6. 必须有措施保证。前馈控制的作用同任何其他的设计和计划方法一样，其所能完成的任务就是向人们指出问题，显然还要采取措施来解决这些问题。

## 第二节 间接控制和直接控制

从前面的介绍中可知，控制工作所依据的事实是：计划的执行结果要受到人的影响。例如，一个教学质量较差的教育机构，不可能用指责其产品（不合格的毕业生）的办法来加以控制；一个出产劣质产品的工厂，也不可能用将其产品送到废品堆去的办法而加以控制。但实际上出现的这些偏差是可以控制的，因为出现这些偏差的责任主要在于那些决策不当的人。这可以通过进一步培训、修改计划或实施新的方法等办法，来使有关主管人员改进未来采取的行动。这就是控制管理工作质量的关键所在。

因此，从另一个角度来看，控制工作又可以分成以下两类：（1）着眼于发现工作中出现的偏差，分析产生的原因，并追究其个人责任使之改进未来的工作。这可以称之为“间接控制”。

（2）着眼于培养更好的主管人员，使他们能熟练地应用管理的概念、技术和原理，能以系统的观点来进行和改善他们的管理工作，从而防止出现因管理不善而造成的不良后果。这可称之为“直接控制”。

### 一、间接控制

所谓“间接控制”是基于这样一些事实为依据的即人们常常会犯错误，或常常没有察觉到那些将要出现的问题，因而未能及时采取适当的纠正或预防措施。他们往往是根据计划和标准，对比和考核实际的结果，追查造成偏差的原因和责任，然后才去纠正。实际上，在工作中出现问题，产生偏差的原因是很多的。所订标准不正确固然会造成偏差，但如果标准是正确的，则不肯定因素、主管人员缺乏知识、经验和判断力等也会使计划遭到失败。所谓不肯定因素包括了不能肯定的每一件事情。例如，一个制造活塞计划的成功与否，不仅取决于已知的各项前提条件，而且还取决于这样一些不肯定因素：未来的世界状况；已知的和尚未发现的金属材料的竞争；以及会把现有最好的活塞发动机淘汰掉的新的动力技术的发展等等。对于这些不肯定因素造成的管理上的失误是不可避免的，故出现这种情况时，间接控制技术不能起什么作用。但对于由于主管人员缺乏知识、经验和判断力所造成的管理上的失误和工作上的偏差，运用间接控制则可帮助其纠正；同时，间接控制还可帮助主管人员总结吸取经验教训，增加他们的经验、知识和判断力，提高他们的管理水平。

当然，间接控制还存在着许多缺点，最显而易见的是间接控制是在出现了偏差，造成损失之后才采取措施，因此，它的费用支出是比较大的。此外，间接控制的方法是建立在以下五个假设之上的：

- （1）工作成效是可以计量的；
- （2）人们对工作成效具有个人责任感；
- （3）追查偏差原因所需要的时间是有保证的；
- （4）出现的偏差可以预料并能及时发现；
- （5）有关部门或人员将会采取纠正措施。

然而这些假设有时却不能成立：

（1）有许多管理工作中的成效是很难计量的。例如，主管人员的决策能力、预见性和领导水平是难以精确计量的；对完成计划起关键影响作用的部门的工作成效是不能和非关键部门的工作成效相比拟的，即便是前者的工作成效大，也不能说明后者的工作难度一定低于前者。

(2) 责任感的高低也是难以衡量的。有许多工作，其成效不高，却与个人责任感关系不大或无关。例如由于缺乏廉价燃料时不得不使用另一种昂贵的能源而使费用支出增加。(3) 有时主管人员可能会不愿花费时间和费用去进行调查分析造成偏差的事实真相，这往往会阻碍对明显违反标准的原因进行调查。

(4) 有许多偏离计划的误差并不能预先估计到或及时发现，而往往是发现太迟以至难以采取有效的纠正措施。(5) 有时虽能够发现偏差并能找到产生的原因，却没有人愿意采取纠正措施，大家互相推卸责任，或者即使能把责任固定下来，当事的主管人员却固执己见，不愿纠正错误。由此看来，间接控制并不是普遍有效的控制方法，它还存在着许多不完善的地方。

## 二、直接控制

控制工作所依据的是这样的事实，即计划的实施结果取决于执行计划的人。销售额、利润率、产品质量等这些计划目标的完成情况，主要取决于直接对这些计划目标负责的管理部门的主管人员。因此，通过进选、进一步的培训、完善管理工作成效的考核方法等等，以改变有关主管人员的未来行为，是对管理工作质量进行控制的关键所在。

(一) 直接控制是相对于间接控制而言的，它是通过提高主管人员的素质来进行控制工作的。直接控制的指导思想认为，合格的主管人员出的差错最少，他能觉察到正在形成的问题，并能及时采取纠正措施。所谓“合格”，就是指他们能熟练地应用管理的概念、原理和技术，能以系统的观点来进行管理工作。因此，直接控制的原则也就是：主管人员及其下属的质量越高，就越不需要进行间接控制。

(二) 这种控制方法的合理性是以下列四个较为可靠的假设为依据的：

(1) 合格的主管人员所犯的误差最少；

(2) 管理工作的成效是可以计量的；(3) 在计量管理工作成效时，管理的概念、原理和方法是一些有用的判断标准；

(4) 管理基本原理的应用情况是可以评价的。

(三) 进行直接控制的优点。

(1) 在对个人委派任务时能有较大的准确性；同时，为使主管人员合格，对他们经常不断地进行评价，实际上也必定会揭露出工作中存在的缺点，并为消除这些缺点而进行专门培训提供依据。

(2) 直接控制可以促使主管人员主动地采取纠正措施并使其更加有效。它鼓励用自我控制的办法进行控制。由于在评价过程中会揭露出工作中存在的缺点，因而也就会促使主管人员努力去确定他们应负的职责并自觉地纠正错误。

(3) 直接控制还可以获得良好的心理效果。主管人员的质量提高后，他们的威信也会得到提高，下属对他们的信任和支持也会增加，这样就有利于整个计划目标的顺利实现。

(4) 由于提高了主管人员的质量，减少了偏差的发生，也就有可能减轻间接控制造成的负担，节约经费开支。

## 第二十二章 控制工作的原理和要求

### 第一节 控制工作的原理

任何一个负责的主管人员，都希望有一个适宜的、有效的控制系统来帮助他们确保各项活动都符合计划要求。但是，主管人员却往往认识不到他们所进行的控制工作，是必须针对计划要求、组织结构、关键环节和下级主管人员的特点来设计的。他们往往不能全面了解设计控制系统的原理。因此，要使控制工作发挥有效的作用，在建立控制系统时必须遵循一些基本的原理。

#### 一、反映计划要求原理

这条原理可表述为：控制是实现计划的保证，控制的目的是为了实现在计划，因此，计划越是明确、全面、完整，所设计的控制系统越是能反映这样的计划，则控制工作也就越有效。

每一项计划每一种工作都各有其特点。所以，为实现每一项计划和完成每一种工作所设计的控制系统和所进行的控制工作，尽管基本过程是一样的，但在确定什么标准、控制哪些关键点和重要参数、收集什么信息、如何收集信息、采用何种方法评定成效，以及由谁来控制和采取纠正措施等方面，都必须按不同计划的特殊要求和具体情况来设计。例如，质量控制系统和成本控制系统尽管都在同一个生产系统中，但二者之间的设计要求是完全不同的。

#### 二、组织适宜性原理

控制必须反映组织的类型。组织结构既然是对组织内各个成员担任什么职务的一种规定，因而，它也就成为明确执行计划和纠正偏差职责的依据。因此，组织适宜性原理可表述为：若一个组织结构的设计越是明确、完整和完善，所设计的控制系统越是符合组织机构中的职责和职务的要求，就越有助于纠正脱离计划的偏差。例如，如果产品成本不按制造部门的组织机构分别进行核算和累计，如果每个车间主任都不知道该部门产出的产成品或半成品的目标成本，那么他们就既不可能知道实际成本是否合理，也不可能对成本负起责任。这种情况下是谈不上成本控制的。

组织适宜性原理的另一层含义是，控制系统必须切合每个主管人员的特点。也就是说，在设计控制系统时，不仅要考虑具体的职务要求，还应考虑到担当该项职务的主管人员的个性。在设计控制信息的格式时，这一点特别重要。送给每位主管人员的信息所采用的形式，必须分别设计。例如，送给上层主管人员的信息要经过筛选，要特别表示出与设计的偏差、与去年同期相比的结果以及重要的例外情况。为了突出比较的效果，应把比较的数字按纵行排列，而不要按横行排列，因为从上到下要比横看数字更容易得到一个比较的概念。此外，还应把互相比的数字均用统一的足够大的单位来表示（例如万元、万吨等），甚至可将非零数字限制在两位数或三位数。

#### 三、控制关键点原理

控制关键点原理是控制工作的一条重要原理。这条原理可表述为：为了进行有效的控制，需要特别注意在根据各种计划来衡量工作成效时有关键意义的那些因素。对一个主管人员来说，随时注意计划执行情况的每一个细节，通常是浪费时间精力和没有必要的。他们应当也只能将注意力集中于计划

执行中的一些主要影响因素上。事实上，控制住了关键点，也就控制住了全局。

控制工作效率的要求，则从另一方面强调了控制关键点原理的重要性。所谓控制工作效率是指：控制方法如果能够以最低的费用或其他代价来探查和阐明实际偏离或可能偏离计划的偏差及其原因，那么它就是有效的。对控制效率的要求既然是控制系统的一个限定因素，自然就在很大程度上决定了主管人员只能在他们认为是重要的问题上选择一些关键因素来进行控制。

选择关键控制点的能力是管理工作的一种艺术，有效的控制在很大程度上取决于这种能力。迄今为止，已经开发出了一些有效的方法，帮助主管人员在某些控制工作中选择关键点。例如，计划评审技术就是一种在有着多种平行作业的复杂的管理活动网络中，寻找关键活动和关键线路的方法。这是一种强有力的系统工程方法，它的成功运用确保了像美国北极星导弹研制工程和阿波罗登月工程等大型工程项目的提前和如期完成（参阅本书第二十四章第三节）。

#### 四、控制趋势原理

这条原理可表述为：对控制全局的主管人员来说，重要的是现状所预示的趋势，而不是现状本身。控制变化的趋势比仅仅改善现状重要得多，也困难得多。一般来说，趋势是多种复杂因素综合作用的结果，是在一段较长的时期内逐渐形成的，并对管理工作成效起着长期的制约作用。趋势往往容易被现象所掩盖，它不易觉察，也不易控制和扭转。例如，一家生产高压继电器的大型企业，当年的统计数字表明销售额较去年增长 5%。但这种低速的增长却预示着一种相反的趋势。因为从国内新增的发电装机容量来推测高压继电器的市场需求，较上年增长了 10%，因而，该企业的相对市场地位实际上是在下降。同样是这个企业，经历了连续几年的高速增长后，开始步入一个停滞和低速增长的时期。尽管销售部门作出了较大的努力，但局面却仍未根本扭转。这迫使企业的上层主管人员从现状中摆脱出来，把主要精力从抓销售转向了抓新产品开发和技术改造，因而从根本上扭转了被动的局面。

通常，当趋势可以明显地描绘成一条曲线，或是可以描述为某种数学模型时，再进行控制就为时已晚了。控制趋势的关键在于从现状中揭示倾向，特别是在趋势刚显露苗头时就敏锐地觉察到。这也是一种管理艺术。

#### 五、例外原理

这一原理可表述为：主管人员越是只注意一些重要的例外偏差，也就是说越是把控制的主要注意力集中在那些超出一般情况的特别好或特别坏的情况，控制工作的效能和效率就越高。

质量控制中广泛地运用例外原理来控制工序质量。工序质量控制的目的是检查生产过程是否稳定。如果影响产品质量的主要因素，例如原材料、工具、设备、操作工人等无显著变化，那么产品质量也就不会发生很大差异。这时我们可以认为生产过程是稳定的，或者说工序质量处于控制状态中。反之，如果生产过程出现违反规律性的异常状态时，应立即查明原因，采取措施使之恢复稳定。

工序质量控制中广泛采用“平均值控制图”来判断工序质量是否处于控制状态。如图 22—1 所示。这是一张根据产品质量指标  $X$  的分布作出的图形。中间的横线表示质量指标  $x$  的期望值。记作  $a$ ，标记为  $M1$  和  $M2$  的上下对称的两条平行线，称为置信水平（一般为 90% 或 95%）的偏差控制线。当质量

指标  $X$  的样本平均值  $\bar{X}$  落在  $M1$  与  $M2$  所围成的区域以内时，我们有 90% 的把握认为工序质量处于稳定状态。而一旦  $X$  值接连落在上述区域以外时，我们就有理由认为生产过程出了问题。这时，需要尽快查明原因，采取纠正措施。

需要指出的是，只注意例外情况是不够的。在偏高标准的各种情况中，有一些是无关紧要的，而另一些则不然，某些微小的偏差可能比某些较大的偏差影响更大。比如说，一个主管人员可能对利润率下降了一个百分点感到非常严重，而对“合理化建议”奖励超出预算的 20% 不以为然。

#### 图 22—1 平均值控制图示例

因此，在实际运用当中，例外原理必须与控制关键点原理相结合。仅仅立足于寻找例外情况是不够的，我们应把注意力集中在关键点的例外情况的控制上。这两条原理有某些共同之处。但是，我们应当注意到它们的区别在于，控制关键点原理强调选择控制点，而例外原理则强调观察在这些点上所发生的异常偏差。

#### 六、直接控制原理

直接控制，是相对于间接控制而言的。一个人，无论他是主管人员还是非主管人员，在工作过程中常常会犯错误，或者往往不能觉察到即将出现的问题。这样，在控制他们的工作时，就只能在出现了偏差后，通过分析偏差产生的原因，然后才去追究其个人责任，并使他们在今后的工作中加以改正。已如前述，这种控制方式，我们称之为“间接控制”。显而易见，这种控制的缺陷是在出现了偏差后才去进行纠正。针对这个缺陷，直接控制原理可表述为：主管人员及其下属的工作质量越高，就越不需要进行间接控制。这是因为主管人员对他所负担的职务越能胜任，也就越能在事先觉察出偏离计划的误差，并及时采取措施来预防它们的发生。这意味着任何一种控制的最直接方式，就是采取措施来尽可能地保证主管人员的质量。

## 第二节 有效控制的要求

要使控制工作发挥作用，取得预期的成效，设计控制系统与技术的系统专家在具体运用上述六条原理时，还要特别注意满足以下几个要求。

### 一、控制系统应切合主管人员的个别情况

控制系统和信息是为了协助每个主管人员行使其控制职能的。如果所建立（或设计）的控制系统，不为主管人员所理解、信任和使用，那么它就没有多大用处。因此，建立控制系统必须符合每个主管人员的情况及其个性，使他们能够理解它，进而能信任它并自觉运用它。例如，不同的人提供的信息形式是不同的，统计师和会计师喜欢用复杂的表格形式；工程技术人员喜欢用数据或图表形式，甚至还有少数人，如数学家，则喜欢用数学模型；而对主管人员来说，由于知识水平所限，不可能样样精通。因此，提供信息时就要注意他们的个性特点，要提供那些能够为他们所能理解、所能接受的信息形式。同时，控制技术也是如此，不同的主管人员适用不同的控制技术。因为即使是很聪明的主管人员，也可能由于系统专家的某些复杂技术而被“难倒”。为此，一些明智的专家是不愿向他人去炫耀自己是如何的内行，而宁愿设计一种使人们容易理解的方法，以使人们能够运用它。这样的专家愿意正视这一点，即如果他们能从一个虽然粗糙，但却是合理的方法中得到 80% 的好处，那么总比虽然有一个更加完善但不起作用，因而一无所获的方法要好得多。

### 二、控制工作应确立客观标准

管理难免有许多主观因素在内，但是对于下属工作的评价，不应仅凭主观来决定。在需要凭主观来控制的那些地方，主管人员或下级的个性也许会影响对工作的准确判断。但是，如能定期地检查过去所拟定的标准和计量规范，并使之符合现时的要求，那么人们客观地去控制他们的实际执行情况也不会很难。因此，可以概括地说，有效的控制工作要求有客观的、准确的和适当的标准。

客观标准可以是定量的，例如每一个预防对象的费用或每日门诊病人数，或工作完成的日期。客观的标准也可以是定性的，例如一项专门性的训练计划，或者是旨在提高人员质量的专门培训计划。问题的关键在于，在每一种情况下，标准都应是可测定和可考核的。

### 三、控制工作应具有灵活性

控制工作即使在面临着计划发生了变动，出现了未预见到的情况或计划全盘错误的情况下，也应当能发挥它的作用。这就是说，在某种特殊情况下，一个复杂的管理计划可能失常。控制系统应当报告这种失常的情况，它还应当含有足够灵活的要素，以便在出现任何失常情况下，都能保持对运行过程的管理控制。换言之，如果要使控制工作在计划出现失常或预见不到的变动情况下保持有效性的话，所设计的控制系统就要有灵活性。这就要求在制定计划时，要考虑到各种可能的情况而拟定各种抉择方案。一般说来，灵活的计划有利于灵活的控制。但要注意的是，这一要求仅仅是应用于计划失常的情况，而不适用于在正确计划指导下人们工作不当的情况。

### 四、控制工作应讲究经济效益

控制所支出的费用必须是合算的。这个要求是简单的，但做起来却常常很复杂。因为一个主管人员很难了解哪个控制系统是值得的，以及它所花费

的费用是多少。所谓经济效益是相对而言的，它随经营业务的重要性及其规模而不同，也随着缺乏控制时的耗费情况与一个控制系统能够作出的贡献时的情况而不同。例如，为调查某种原因不明的流行病而花费大量的人力和时间去拟定调查表格，这被认为是值得的。但谁也不会说花费同样的费用去拟定一个旨在了解本单位医护人员技术状况的表格也是合算的。

由于控制系统效果的一个限定因素是相对的经济效益，因而自然就在很大程度上决定了主管人员只能在他认为是重要的方面选择一些关键问题来进行控制。因此可以断言，如果控制技术和方法能够以最小的费用或其他代价来探查和阐明偏离计划的实际原因或潜在原因，那么它就是有效的。

#### 五、控制工作应有纠正措施

一个正确的有效的控制系统，除了应能揭示出哪些环节出了差错，谁应当对此负责外，还应确保能采取适当的纠正措施，否则这个系统就等于名存实亡。应当记住，只有通过适当的计划工作、组织工作、人员配备、指导与领导工作等方法，来纠正那些已显示出的或所发生的偏离计划的情况，才能证明该控制系统是正确的。

#### 六、控制工作要具有全局观点

在组织结构中，各个部门及其成员都在为实现其个别的或局部的目标而活动着。许多主管人员在进行控制工作时，就往往从本部门的利益出发，只求能正确实现自己局部的目标而忽视了组织目标的实现，因为他们忘记了组织的总目标是要靠各部门及成员协调一致的活动才能实现的。因此，对于一个合格的主管人员来说，进行控制工作时，不能没有全局观点，要从整体利益出发来实施控制，将各个局部的目标协调一致。

#### 七、控制工作应面向未来

在前一章已经论述过，一个真正有效的控制系统应该能预测未来，及时发现可能出现的偏差，预先采取措施，调整计划，而不是等出现了问题再去解决。



## 第二十三章 预算控制

在管理控制中使用最广泛的一种控制方法就是预算控制。预算控制最清楚地表明了计划与控制的紧密联系。预算计划的数量表现。预算的编制既是作为计划过程的一部分开始的，而预算本身又是计划过程的终点，是一种转化为控制标准的计划。然而，在一些非营利的组织中，例如政府部门、大学等，却普遍存在着计划与预算脱节的情况。在那里，二者是分别进行的，而且往往互不通气。在许多组织中，预算编制工作往往被简化为一种在过去基础上的外推和追加的过程，而预算审批则更简单，甚至不加研究调查，就以主观想象为根据地任意削减预算。从而使得预算完全失去了应有的控制作用，偏离了其基本目的。正是由于存在这种不正常的现象，促使一些新的预算方法发展起来，它们使预算这种传统的控制方法恢复了活力。

在本章中，我们将首先阐述预算的性质和作用以及预算的各种类型；然后，简要地介绍“零基预算法”和“规划—计划—预算（PPB）法”的思想和编制程序。

## 第一节 预算控制概述

### 一、预算的性质和作用

预算就是用数字编制未来某一个时期的计划，也就是用财务数字（例如在财务预算和投资预算中）或非财务数字（例如在生产预算中）来表明预期的结果。西方与我国习惯所用的“预算”概念，在含义上有所不同。在我国，“预算”一般是指经法定程序批准的政府部门、事业单位和企业在一定期间的收支预计；而西方的预算概念则是指计划的数量说明，不仅是金额方面的反映。

（一）预算是一种计划，从而编制预算的工作是一种计划工作。预算的内容可以简单地概括为三个方面：

1. “多少”——为实现计划目标的各种管理工作的收入（或产出）与支出（或投入）各是多少；
2. “为什么”——为什么必须收入（或产出）这么多数量，以及为什么需要支出（或投入）这么多数量；
3. “何时”——什么时候实现收入（或产出）以及什么时候支出（或投入），必须使得收入与支出取得平衡。

（二）预算是一种预测，它是对未来一段时期内的收支情况的预计。确定预算数字的方法可以采用统计方法、经验方法或工程方法。

（三）预算主要是一种控制手段。编制预算实际上就是控制过程的第一步——拟定标准。由于预算是以数量化的方式来表明管理工作的标准，从而本身就具有可考核性，因而有利于根据标准来评定工作成效，找出偏差（控制过程的第二步），并采取纠正措施，消除偏差（控制过程的第三步）。无疑，编制预算能使确定目标和拟定标准的计划工作得到改进。但是，预算的最大价值还在于它对改进协调和控制的贡献。当为组织的各个职能部门都编制了预算时，就为协调组织的活动提供了基础。同时，由于对预期结果的偏离将更容易被查明和评定，预算也为控制工作中的纠正措施奠定了基础。所以，预算可以导致出更好的计划和协调，并为控制提供基础，这正是编制预算的基本目的。

如果要使一项预算对任何一级的主管人员真正具有指导和约束作用，预算就必须反映该组织的机构状况。只有充分按照各部门业务工作的需要来制定、协调并完善计划，才有可能编制一个足以作为控制手段的分部门的预算。把各种计划缩略为一些确切的数字，以便使主管人员清楚地看到哪些资金将由谁来使用，将在哪些单位使用，并涉及哪些费用开支计划、收入计划和以实物表示的投入量和产出量计划。主管人员明确了这些情况，就有可能放手地授权给下属，以便使之在预算的限度内去实施计划。

### 二、预算的种类

预算在形式上是一整套预计的财务报表和其他附表。按照不同的内容，可以将预算分为经营预算、投资预算和财务预算三大类。

（一）经营预算（Operational Budget）。是指企业日常发生的各项基本活动的预算。它主要包括销售预算、生产预算、直接材料采购预算、直接人工预算、制造费用预算、单位生产成本预算、推销及管理费用预算等。其中最基本和最关键的是销售预算，它是销售预测正式的、详细的说明。由于销售预测是计划的基础，加之企业主要是靠销售产品和劳务所提供的收入来

维持经营费用的支出和获利的，因而销售预算也就成为预算控制的基础。生产预算是根据销售预算中的预计销售量，按产品品种、数量分别编制的。在生产预算编好后，还应根据分季度的预计销售量，经过对生产能力的平衡，排出分季度的生产进度日程表，或称为生产计划大纲，在生产预算和生产进度日程表的基础上，可以编制直接材料采购预算、直接人工预算和制造费用预算。这三项预算构成对企业生产成本的统计。而推销及管理费用预算，包括制造业务范围以外预计发生的各种费用明细项目，例如销售费用、广告费、运输费等。对于实行标准成本控制的企业，还需要编制单位生产成本预算。

(二) 投资预算 (Investment Budget)。是对企业的固定资产的购置、扩建、改造、更新等，在可行性研究的基础上编制的预算。它具体反映在何时进行投资、投资多少、资金从何处取得、何时可获得收益、每年的现金净流量为多少、需要多少时间回收全部投资等。由于投资的资金来源往往是任何企业的限定因素之一，而对厂房和设备等固定资产的投资又往往需要很长时间才能回收，因此，投资预算应当力求和企业的战略以及长期计划紧密联系在一起。

(三) 财务预算 (Financial Budget)。是指企业在计划期内反映有关预计现金收支、经营成果和财务状况的预算。它主要包括“现金预算”、“预计收益表”和“预计资产负债表”。必须指出的是，前述的各种经营预算和投资预算中的资料，都可以折算成金额反映在财务预算内。这样，财务预算就成为各项经营业务和投资的整体计划，故亦称“总预算”。

1. 现金预算主要反映计划期间预计的现金收支的详细情况。在完成了初步的现金预算后，就可以知道企业在计划期间需要多少资金，财务主管人员就可以预先安排和筹措，以满足资金的需求。为了有计划地安排和筹措资金，现金预算的编制期应越短越好。西方国家有不少企业以周为单位，逐周编制预算，甚至还有按天编制的。我国最常见的是按季和按月进行编制。

2. 预计收益表 (或称为预计利润表)。是用来综合反映企业在计划期间生产经营的财务情况，并作为预计企业经营活动最终成果的重要依据，是企业财务预算中最主要的预算表之一。

3. 预计资产负债表主要用来反映企业在计划期末那一天预计的财务状况。它的编制需以计划期间开始日的资产负债表为基础，然后根据计划期间各项预算的有关资料进行必要的调整。

综上所述可见，企业的预算实际上是包括经营预算、投资预算和财务预算三大类，由各种不同的个别预算所组成的预算体系。各种预算之间的主要关系如图 23—1 所示。

### 三、预算工作中的危险倾向

预算工作中存在着一些使预算控制失效的危险倾向。预算过繁是一种危险。由于对极细微的支出也作了琐细的规定，致使主管人员管理自己部门必要的自由都丧失了。所以，预算究竟应当细微到什么程度，必须联系到授权的程度进行认真酌定。过细过繁的预算等于使授权名存实亡。

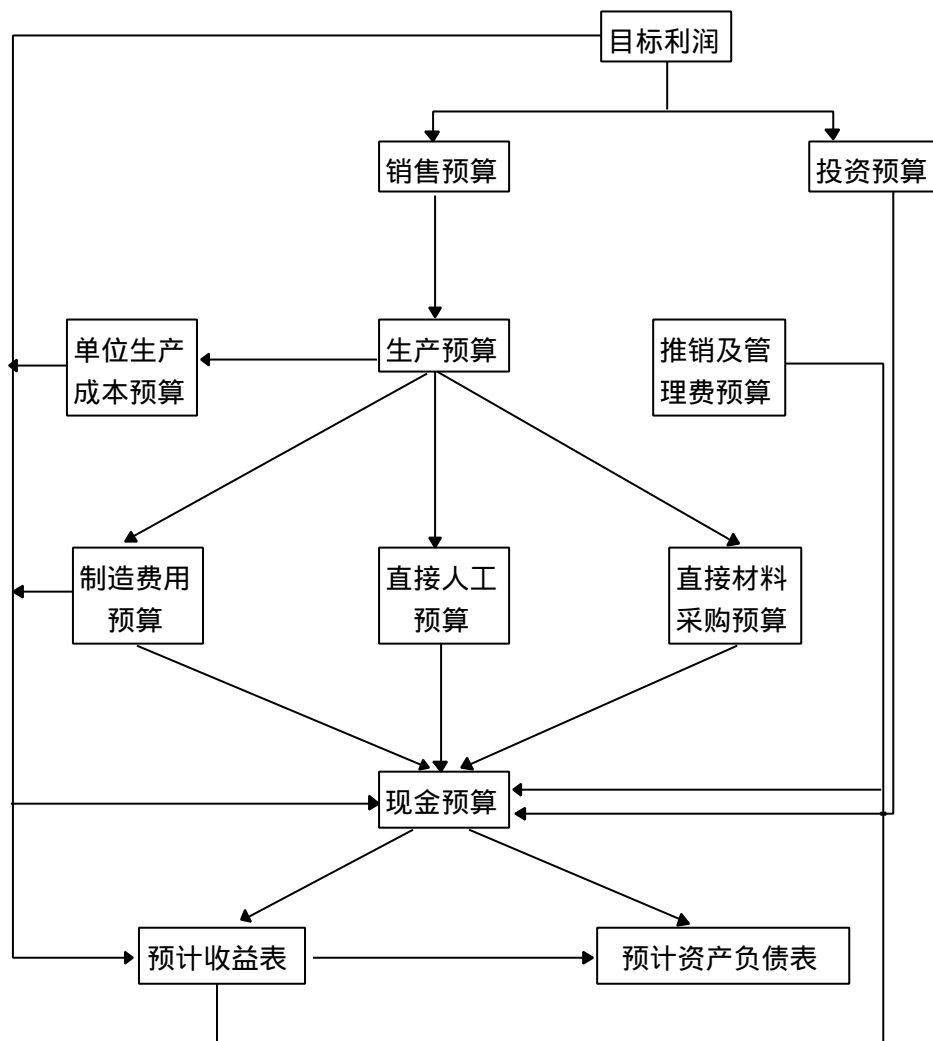


图 23—1 企业预算的主要相互关系

预算工作中的另外一种危险倾向，是让预算目标取代了企业目标，也就是说，发生了目标的置换。在这种情况下，主管人员只是热衷于使自己部门的花费尽量不超过预算的规定，但却忘记了自己的首要职责是千方百计地去实现企业的目标。例如，某个企业的销售部门为了不突破产品样本的印刷费预算，在全国的订货会上只向部分参加单位提供了产品样本，因此丧失了大量的潜在用户，失去了可能的订货。目标的置换通常是由两个方面的原因引起的：

(1) 没有恰当地掌握预算控制的度，例如预算编制得过于琐细，或者是制定了过于严厉的制裁规则以保证遵守，还可能制定了有较大吸引力的节约奖励措施，以刺激主管人员尽可能地压缩开支。

(2) 为职能部门或作业部门设立的预算标准，没有很好地体现计划的要求，与企业的总目标缺乏更直接的、更明确的联系，从而使得这些部门的主管人员只是考虑如何遵守预算和程序的要求，而不是从企业的总目标出发来考虑如何做好自己的本职工作。为了防止在预算控制中出现目标置换的倾向，一方面应当使预算更好地体现计划的要求；另一方面应当适当掌握预算控制的度，使预算具有一定的灵活性。预算的详细程度和预算控制的严格程

度都有一个合理的限度，一旦超出了这个限度，预算控制就会背离其目的走向反面。

预算工作中经常可以见到的另一种潜在危险是效能低下。预算有一种因循守旧的倾向，过去所花费的某些费用，可以成为今天预算同样一笔费用的依据；如果某个部门曾支出过一笔费用购买物料，这笔费用就成了今后预算的基数。此外，主管人员常常知道在预算的层层审批中，原来申请的金额多半会被削减。因此，申报者往往将预算费用的申请金额有意扩大，远远大于实际需要，所以，必须有一些更有效的管理方法来扭转这种倾向，否则预算很可能会变成掩盖懒散、效率低下的主管人员的保护伞。这样的方法一种是编制可变预算；另一种就是“零基预算法”。

#### 四、编制可变预算

由于缺乏灵活性的预算会带来危险，而与效率相一致的最大限度的灵活性，则是良好的计划工作和控制工作的基础，所以人们越来越注意可变预算的应用。这种预算通常是随着销售量的变化而变化的，所以它主要是限于在费用预算中应用。由于当单位可变费用（成本）不变时，可变费用总数是随销售量的变化而变化的，因此，实际当中可变预算主要是用来控制固定费用（成本）的。

事实上，固定费用并非绝对不变，而只是在一定的产量范围内基本保持不变。固定费用随产量（或销售量）的变化呈现出一种阶梯状的变化关系，如图 23—2 所示。所以，在大多数情况下，可变预算总是提出一个产量幅度，在这个幅度内，各种固定性的费用要素是不变的。如果产量低于该幅度的下限，就要考虑采用一个更适合于较低产量的固定费用，例如压缩行政人员、处理闲置设备等。如果产量超过了该幅度的上限，那么为了按较大生产规模来考虑必需的固定费用，例如增加设备、扩大厂房面积等，则应另外编制一个不同的可变预算。

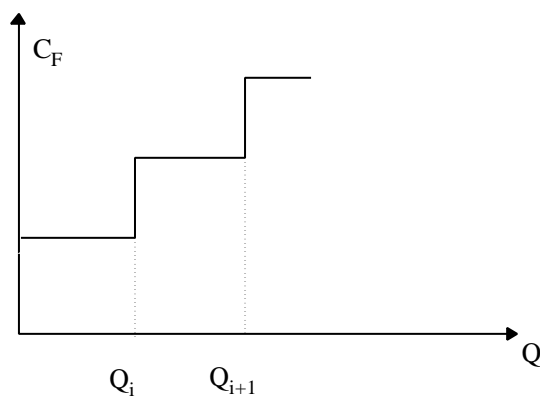


图 23—2 固定费用随销售量的变化关系

## 第二节 基预算

### 一、零基预算的由来

在前一节中论述的预算工作的种种危险倾向，归根到底来源于预算的传统编制方法。

(一) 传统的预算编制方法可归纳为三个步骤，见图 23—3。

1. 以外推法将过去的支出趋势（或上年支出额）延伸至下一年度。

2. 将数额酌情予以增加，以适应工资提高和物价上涨引起的人工成本和原材料成本的提高。

3. 将数额再予提高，以满足修改原计划和修改原设计方案所需追加的预算支出，通常这方面达到原预算的 30% 或更多。

(二) 将这种传统预算编制方法的逻辑进一步剖析，就可看出其实质上是依据如下的假设：

1. 上年的每个支出项目均为必要，而且都是实现组织目标和任务所必不可少的。

2. 上年的每个支出项目在下一年度中仍有继续进行的必要，且均较别的新计划或新方案更为必要。

3. 上年的每个支出项目均系以成本—效益最大的方式实施的。

4. 上年的每个支出项目在下一年将仍然需要，充其量只需对其中的人工成本和原材料成本做某些调整。

(三) 按照这样的步骤、这样的假设所编制的预算，必然会出现前述的危险倾向以及如下的结果：

1. 每届预算年度开始，各单位以上年实际支出为基础，再增列一笔金额，巧妙装饰后，作为新计划提交最高领导层审批；

2. 主持预算审批的领导，明知预算中的“水分”，但因不能透彻了解情况，只得不分良莠，一律砍掉 30%（或更多），随后开始一个争吵过程；

3. 经过一段时间后，预算编制完成。几乎所有的申请单位都意见纷纷，大家都感到这套办法必须改革，但年复一年，仍不见有多少起色；

4. 这种不分青红皂白砍一刀的作法，使有经验的财务人员有意把预算造得大大超过实际需要，以便“砍一刀”后还能满足需要，而对那些老老实实造预算者来说则叫苦不迭。好在吃一堑，长一智，明年再造预算时就学乖了。结果，不啻是在鼓励下级欺骗上级。

针对传统编制方法存在的问题，美国得克萨斯仪器公司的彼德·A·菲尔（Peter A. Pyhrr）于 1970 年提出了“零基预算法”（Zero—Base Budgeting，缩写为 ZBB）的概念。美国的政府部门，特别是乔治亚州政府最早采用 ZBB，并取得了成效。随后，企业组织也相应采用。

### 二、零基预算法的含义和程序

零基预算法的含义，大体可以表述如下：在每个预算年度开始时，将所有还在进行的管理活动都看作重新开始，即以零为基础。根据组织目标，重新审查每项活动对实现组织目标的意义和效果，并在费用—效益分析的基础上，重新排出各项管理活动的优先次序。资金和其他资源的分配，是按重新排出的优先次序，即按每个方案与其他同时点方案相比的优点进行的，而不采用过去那种外推的办法。

美国一些州政府还将这种方法推广应用于部门的设立，称为“日落法”。

即每年年终，现有的各个部门，特别是一些临时设立的部门像太阳落山一样将宣告结束。当新的一年开始时，各部门必须向专门的审议机构（在美国是州议会）证明自己确有存在的必要，才能像“旭日东升”那样重新开始。

（一）零基预算法要求在编制预算之前回答以下四个问题：

1. 组织的目标是什么？活动要达到的目标又是什么？
2. 能从此项活动中获得什么效益，这项活动为什么是必要的，不开展这项活动行不行？
3. 可选择的方案有哪些，目前的方案是不是最好的，有没有更好的方案？
4. 各项活动的重要次序是什么？从实现目标的角度看到底需要多少资金？

（二）零基预算法的程序包括以下四个步骤：

1. 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，并将长远目标、近期目标、定量目标和非量化目标之间的关系和重要次序理清，建立起一种可考核的目标体系。

2. 在开始审查预算时，将所有过去的活动都当作重新开始。要求凡是在下一年度继续进行的活动或续建的项目，都提交计划完成情况的报告；凡是新增的项目都必须提交可行性分析报告；所有要继续进行的活动和项目都必须向专门的审核机构证明自己确有存在的必要；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。

3. 在确定出哪些项目是真正必要的之后，根据已定出的目标体系重新排出各项活动的优先次序。

4. 编制预算。资金按重新排出的优先次序分配。尽可能满足排在前面的需要，如果分配到最后，对于一些可进行但不是必须进行的活动，已无多少剩余的资金可供分配，那么最好将这些活动暂时放弃。

### 三、采用零基预算法应注意的几个问题

（一）任何一种管理方法都是利弊并存的，零基预算法也不例外，根据国外企业的实践经验，其优点主要有：

1. 有利于对整个组织作全面的审核。
2. 有利于克服机构臃肿。
3. 有利于克服组织内部各种随意性的支出。
4. 有利于上层主管人员把精力与时间集中于战略性的重大计划项目。
5. 有利于提高主管人员计划、预算、控制与决策的水平。
6. 有利于把组织的长远目标和当前目标以及实现的效益三者有机地结合起来。

（二）零基预算法也有一些缺点，主要有：

1. 所投入的人力、时间和物力极其可观。每年对各部门提出的预算计划逐一进行审查是一项极其繁重的工作。
2. 在安排项目的优先次序上难免存在着相当程度的主观性。
3. 比较适用于事业单位、政府机关以及企业组织内的行政部门和辅助性部门，对于制造活动那种具有明显的投入产出关系的组织则不太适合。

（三）经验表明，采用零基预算法时应注意这样几个问题：

1. 负责最后审批预算的主要领导人必须亲身参加对活动和项目的评价过程，真正负起责任来。
2. 主持者必须对组织目标有透彻地了解。这才可能对哪些活动是必要

的，哪些是可进行可不进行的，哪些是不必要的有清楚的了解。

3. 必须发扬创新精神。那种既能够提高效益又能够降低成本的方案并不存在于现行的方案中，只有依靠创新才能设想出来。零基预算法的核心就在于一切从零开始的思想，这本身就是一种突破传统观念的创新。

每一个准备采用零基预算法的企业或组织必须充分估计到其中的困难。特别是将正在进行的各种管理活动项目重新安排先后次序，下决心中止那些过去一直进行的、但不提供效益或其效益已大大低于成本的活动。这是一种需要勇气和成熟的领导艺术的决策，它往往使许多领导者望而却步。但是真要有所作为，就必须敢于面对困难。



### 第三节 项目预算

#### 一、制定规划和制定预算分别进行的传统

项目的计划和预算（Program Planning and Budgeting，缩写为PPB），简称项目预算，是一种主要应用于政府部门的将规划—计划—预算结合在一起的系统控制方法。它最初是在60年代由美国国防部首创的，其后曾一度流行。为了说明这种方法的原理和程序，我们需要简要地叙述一下此方法产生的背景。

按照惯例，美国国防部的军事计划和预算工作是两种互不通气的工作，前者属于参谋长联席会议和各军种计划部门的职责；后者属于审计长的职责。每年制订预算，按职能分成如下几类：军事人员、作战与维修、采购、研究、研制、试验和评定，以及军事工程。而制定军事规划时则采用另一种完全不同的分类，即按军种和任务分类，例如，战略报复、地面防空、反潜战争，等等。在制订军事计划时，并不考虑可以获得的资源，因此这些计划的费用往往大大超过总统提交国会的预算数字。此外，军事计划主要是由各军种自搞的，从而部队、武器系统以及工作安排的优先次序在很大程度上是根据每个军种的任务来确定的，而不是根据国防部的总任务来确定的。

这种按职能安排的预算，虽然适用于许多其他问题，但并不能把力量集中放到与任务有关的部队和军事计划上去，而后者恰是国防部高级管理机构最关心的一项决策工作。此外，这种按职能安排的预算并不能提供直接说明武器系统的费用同军事效用之间的关系的的数据。并且，由于预算的时间范围往往只限于一年，所以它也不能说明所提出的计划中各段时间加起来的总费用。

因此，国防部长每年总是面临这样的境遇：在审查预算的几星期内，在没有充分资料的情况下，需要对部队和计划作出重要决定。由于抉择时只能对许多重大的和长期的资源问题作猜测和估算，所以作出的决定往往很不成熟，或是在没有全面地考虑各种方案下就作出决定。这些决定往往导致预算的“额外追加”，或是在大量投资后全部取消计划。

更有甚替，国防部过去一直有这样的倾向，即只是绝对地叙述军事需求，而不考虑费用。但是任何武器系统的军事效率和军事价值，绝对不能孤立地来考虑，而是应当联系到费用予以综合考虑。此外，在资源有限的世界里，还应当联系到资源的其他各种用途来考虑。只有联系费用来考虑效益，军事需求才富有意义。

为了消除制定规划和制定预算分别进行的这种传统方式的弊端，需要采取一种将二者结合在一起进行的方法，这就是项目预算法。

#### 二、项目预算法的含义

项目预算法基本上是一种寻求最有效地调配资源以实现目标的系统方法。由于这种方法强调的是目标和实现目标的规划，以及是按规划的项目或方案拨款而不是按职能部门上年的预算基数增加或减少一笔开支，所以它克服了各种预算（包括企业预算）中所共有的缺点，摆脱了过分地受会计期（如月度、季度、年度）时间框框的限制。

项目预算法强调选取实现目标的最佳途径，也就是要对各种可能的方案进行费用效果分析。因为规划中的失误是不能通过其后的计划和预算来弥补的。所谓费用效果分析，即是对不同方案实现目标的效果和所需的费用进行

综合的对比分析，然后根据一定的标准来选取最佳方案。选择的标准可能是：以最少的费用实现一个既定的目标，或是以现有的资源实现最大的效果。通常要采用数学模型对费用和效果的变化模式以及费用和效果的关系进行走量化描述。如图 23—4 所示。

图 23—4 是一个费用效果分析的示意图。图中表示出四个方案各自的费用效果关系。从图中可以看出，在效果  $E_3$  的水平上，方案的优先次序是  $A_3$  和  $A_1$ ，而  $A_2$  和  $A_4$  在现有的资源限度内部达不到  $E_1$  的水平。在费用  $C_2$  的水平上，方案的优先次序是  $A_4$ 、 $A_3$ 、 $A_1$  和  $A_2$ 。以此类推。可见，节约经费开支并不是项目预算法的根本目的，集中使用资源，确保目标和规划的最大程度的实现才是根本目的。

#### 图 23—4 费用效果分析结构

此外，项目预算不是简单地按会计科目在过去的分配经费，而是按规划的项目分阶段拨款。例如，美国国防部在实行项目预算法时，是按研究、研制、试验和评定工作四大项拨款，分别拨给陆、海、空三军和国防部的独立单位。上述四项拨款又一共分为 340 个部分，这些部分在预算结构和计划结构方面是相同的。在预算结构中，它们叫做“分项”；在计划结构中，它们是计划分目中的研究、研制、试验与评定工作的组成部分。为了对项目拨款进行审核，需要确定出 340 个分项中每一分项的费用水平，以此作为标准。如果某个项目的某个分项预算超出标准 200 万美元以上时，必须由国防部长办公厅特别批准。

项目预算虽然主要适用于政府部门和事业单位，但对企业尤其是大型企业也同样适用。事实上，在许多大型企业中，也不同程度地存在制定计划与制定预算脱节的现象。制定预算一般是企业财务部门的职责，而制定计划是企业的计划部门和各个职能部门的工作。财务部门在制定预算时，由于时间和其他条件的限制，很少能够搞清技术开发、工程、销售、人事等部门计划的实际经费需要，而这些部门为了自身的利益，也有意夸大实际的经费需要。此外，按会计科目编制预算是很难制订出合理标准的。例如差旅费、印刷费及办公用品费、描图费、售后服务费、教育培训费等，如果不是从计划的角度，逐项确定然后加以汇总则是很难说清楚总支出到底应该是多少的。因此，采用项目预算法能够在一定程度上改善这种状况。

#### 三、应用项目预算法中存在的问题

通常，项目预算法在那些基本上是以项目为其实现目标的部门，例如国防部、水利部、电力部、煤炭部等，有可能发挥比较好的作用。但对大多数政府机构和事业单位而言，要推行项目预算法还存在着以下一些问题。

(一) 这些部门通常缺少明确的、具体的目标。显然，谁也不可能为含糊不清的目标制定规划、计划和预算。

(二) 现行的会计制度也与实行项目预算的要求不相适应。美国国防部的做法是对传统的预算科目进行了改造，使之与计划的分类取得一致，从而可以用一个系统来完成对计划和预算的财政检查。但对大多数的政府部门和事业单位来说，这样做的困难很大。一种解决的办法是建立两套帐目：一套是按项目进行核算的帐目；一套是按现行会计制度进行核算的帐目，然后在这两套帐目之间建立一种转换关系。

（三）政府部门或事业单位中的预算人员习惯于传统的做法。他们不愿放弃年度预算的惯例和程序而改变为较长期的项目预算。

（四）缺乏一整套进行费用效果分析的目标体系和方法体系，也是影响项目预算法推行的一个主要障碍。

所有这一切可能使人们觉得任务艰巨。事实当然也是如此。但是在有效管理这样主要和困难的领域里既然出现了一个很有意义的预算手段，就不应当束之高阁，弃之不用。作为发展健全的政府部门和事业单位预算工作的战略性开端，花点力气试行项目预算法是值得的。至少，能够认识到应当将规划—计划—预算结合在一起就是一个很大的进步。

## 第二十四章 非预算控制

除了预算控制方法以外，管理控制工作中还采用了许多不同种类的控制手段和方法。有些方法属于传统的控制方法，例如亲自观察。另外一些方法，例如计划评审法，则代表了新一代的计划和控制方法，它说明科学技术的进步、社会活动规模的扩大必然伴随着管理理论的发展和管理技术的进步。从另一种分类角度来看，有些方法是适用于局部控制的，例如程序控制方法，而另一些方法是用于综合控制的，例如损益控制法。随着组织规模的扩大和分权管理的发展，对管理工作的综合控制显得日益重要。此外，我们还注意到一个显著的特点，那就是许多控制方法同时也是计划方法。这就再一次他说明了一个客观事实，即控制和计划是一个问题的两个方面，控制的任務就是使计划得以实现。因此，显而易见的道理是，控制必须反映计划。

在本章中，首先论述几种常用的传统控制方法的基本要点和如何利用程序进行控制，然后简要介绍时间网络控制技术，最后阐述如何对管理工作成效进行综合控制。

## 第一节 传统的非预算控制方法

### 一、视察

视察也许算得上是一种最古老、最直接的控制方法，它的基本作用就在于获得第一手的信息。作业层（基层）的主管人员通过视察，可以判断出产量、质量的完成情况以及设备运转情况和劳动纪律的执行情况等；职能部门的主管人员通过视察，可以了解到工艺文件是否得到了认真的贯彻，生产计划是否按预定进度执行，劳动保护等规章制度是否被严格遵守，以及生产过程中存在哪些偏差和隐患等；而上层主管人员通过视察，可以了解到组织的方针、目标和政策是否深入人心，可以发现职能部门的情况报告是否属实以及员工的合理化建议是否得到认真对待，还可以从与员工的交谈中了解他们的情绪和士气等。所有这些，都是主管人员最需要了解的，但却是正式报告中见不到的第一手信息。

但是，视察的优点还不仅仅在于能掌握第一手信息，它还能够使得组织的管理者保持和不断更新自己对组织的感受，使他们感觉到事情是否进展得顺利以及组织这个系统是否运转得正常。视察还能够使得上层主管人员发现被埋没的人才，并从下属的建议中获得不少启发和灵感。此外，亲自视察本身就有一种激励下级的作用，它使得下属感到上级在关心着他们。所以，坚持经常亲临现场视察，有利于创造一种良好的组织气氛。

当然，主管人员也必须注意视察可能引起的消极作用。例如，也存在着这样的可能，即下属可能误解上司的视察，将其看作是对他们工作的一种干涉和不信任，或者是看作不能充分授权的一种表现。这是需要引起注意的。尽管如此，亲临视察的显著好处仍使得一些优秀的管理者始终坚持这种作法。一方面即使是拥有计算机化的现代管理信息系统，计算机提供的实时信息，作出的各种分析，仍然代替不了主管人员的亲身感受、亲自了解；另一方面，管理的对象主要是人，是要推动人们去实现组织目标，而人所需要的是通过面对面的交往所传达的关心、理解和信任。

### 二、报告

报告是用来向负责实施计划的主管人员全面地、系统地阐述计划的进展情况、存在的问题及原因、已经采取了哪些措施、收到了什么效果、预计可能出现的问题等情况的一种重要方式。控制报告的主要目的是提供一种如有必要，即可用作纠正措施依据的信息。

对控制报告的基本要求是必须做到：适时；突出重点；指出例外情况；尽量简明扼要。通常，运用报告进行控制的效果，取决于主管人员对报告的要求。管理实践表明，大多数主管人员对下属应当向他报告什么，缺乏明确的要求。随着组织规模及其经营活动规模的日益扩大，管理也日益复杂，而主管人员的精力和时间是有限的，从而，定期的情况报告也就越发显得重要。

（一）负责实施计划的上层主管人员对掌握情况的需要，可归纳为以下四个方面。

1. 投入程度。就是说，主管人员需要确定他本人参与的程度；他需要逐项确定他应在每项计划上花费多少时间，应介入多深。

2. 进展情况。就是说，主管人员需要获得哪些应由他向上级或向其他有关单位（部门）汇报的有关计划进展的情况，诸如：我们的进度如何；怎样向我们的客户介绍计划进展情况；在费用方面我们做得如何；如何向客户解

释费用问题等。

3. 重点情况。就是说，主管人员需要在向他汇报的材料中挑选哪些应由他本人注意和决策的问题。

4. 全面情况。就是说，主管人员需要掌握全盘情况，而不能只是了解一些特殊情况。

(二) 为了满足上级主管人员的上述四项要求，美国通用电器公司建立了一种行之有效的报告制度。报告主要包括以下八个方面的内容：

1. 客户的鉴定意见以及上次会议以来外部的新情况。这方面报告的作用在于使上级主管人员判断情况的复杂程度和严重程度，以便决定他是否要介入以及介入的程度。

2. 进度情况。这方面报告的内容是将工作的实际进度与计划进度进行比较，说明工作的进展情况。通常，拟定工作的进度计划可以采用“计划评审技术”。对于上层主管人员来说，他所关心的是处于关键线路上的关键工作的完成情况，因为关键工作若不能按时完成，那么整个工作就有可能误期。

3. 费用情况。报告的内容是说明费用开支的情况。同样，要说明费用情况，必须将其与费用开支计划进行比较，并回答实际的费用开支为什么超出了原定计划，以及按此趋势估算的总费用开支（超支）情况，以便上级主管人员采取措施。

4. 技术工作情况。技术工作情况是表明工作的质量和技术性能的完成情况和目前达到的水平。其中很重要的问题是说明设计更改情况，要说明设计更改的理由和方案，以及这是客户提出的要求还是我们自己做出的决定等。

以上关于进度、费用和技术性能的报告，从三个方面说明了计划执行情况。下面是要报告需要上层主管人员决策和采取行动的那些项目，分为当前的关键问题和预计的关键问题两项。

5. 当前的关键问题。报告者需要检查各方面的工作情况，并从所有存在的问题中挑出三个最为关键的问题。他不仅要提出问题所在，还须说明对整个计划的影响，列出准备采取的行动，指定解决问题的负责人，以及规定解决问题的期限，并说明最需要上级领导帮助解决的问题所在。

6. 预计的关键问题。报告的内容是指出预计的关键问题。同样也需要详细地说明问题，指出其影响，准备采取的行动，指定负责人和解决问题的日期。预计的关键问题对上层主管人员来说特别重要，这不仅是为他（们）制定长期决策时提供选择，也是因为他（们）往往认为下属容易陷入日常问题而对未来漠不关心。

7. 其他情况。报告的内容是提供与计划有关的其他情况。例如，对组织及客户有特别重要意义的成就，上月份（或季、年）的工作绩效与下月份的主要任务等。

8. 组织方面的情况，报告的内容是向上层领导提交名单，名单上的人员可能会去找这位上层领导，这位领导也需要知道他们的姓名。同时还要审查整个计划的组织工作，包括内部的研制开发队伍以及其他的有关机构（部门）。

### 三、比率分析

对于组织经营活动中的各种不同度量之间的比率分析，是一项非常有益的和必需的控制技术或方法。“有比较才会有鉴别”，也就是说，信息都是通过事物之间的差异传达的。

一般说来，仅从有关组织经营管理工作成效的绝对数量的度量中是很难得出正确的结论的。例如，仅从一个企业年创利 1000 万元这个数字上很难得出什么明确的概念，因为我们不知道这个企业的销售额是多少；不知道它的资金总数是多少；不知道它所处的行业的平均利润水平是多少；也不知道该企业上年和历年实现利润是多少；等等。所以，在我们作出有关一个组织的经营活动是否有显著成效的结论之前，必须首先明确比较的标准。

企业经营活动分析中常用的比率可以分为两大类，即财务比率和经营比率。前者主要用于说明企业的财务状况；后者主要用于说明企业经营活动的状况。

（一）财务比率。企业的财务状况综合地反映着企业的生产经营情况。通过财务状况的分析可以迅速地、全面地了解一个企业资金来源和资金运用的情况：了解企业资金利用的效果以及企业的支付能力和清偿债务的能力。常用的财务分析比率有以下几类。

1. 资本金利润率。对于一个企业来说，分析其资本金利用效果的出发点和归宿，是用资本金利润率这一重要指标。它是财务绩效的最佳衡量尺度，是一种高度综合的计量比率。

（1）资本金利润率的计算公式如下：

$$\text{资本金利润率} = \frac{\text{利润总额}}{\text{资本金总额}} \times 100\%$$

式中，利润总额指的是税前利润；资本金总额指的是企业在工商管理部登记的注册资金。

资本金利润率说明的是一定时期企业投入资本的获利水平，它是直接衡量企业经营成果的尺度，具有重要的现实经济意义。企业人、财、物、供、产、销等各方面工作的好坏，都会影响这项指标。企业的固定资产利用率高，流动资产周转速度快，用同样的资本可完成更多的财务成果。资本金利润率，应高于银行存款利率或债券利率，企业才能继续经营下去。

（2）国有企业为了考察一定时期资本金的增值情况，一般应用资本金增值率指标。其计算公式如下：

$$\text{资本金增值率} = \frac{\text{资本金年末数} - \text{资本金年初数}}{\text{资本金年初余额}} \times 100\%$$

2. 销售利润率、营业收入利税率。

（1）销售利润率，或称销售收入利润率，是反映实现的利润在销售收入（或营业收入）中所占的比重。比重越大，表明企业获利的能力越高，企业的经济效益越好。其计算公式为：

$$\text{销售利润率} = \frac{\text{利润总额}}{\text{产品销售收入(或营业收入)}} \times 100\%$$

（2）营业收入利税率，是衡量企业营业净收入获取盈利的指标。其计算公式如下：

$$\text{营业利税率} = \frac{\text{利润总额} + \text{销售税金}}{\text{营业收入总额}} \times 100\%$$

3. 成本费用利润率。指利润总额与营业成本（销售成本）之间的比率。它是衡量企业营业成本、各项费用获利水平的指标，表明企业在成本降低方面取得的经济效益如何。其计算公式如下：

$$\text{成本费用利润率} = \frac{\text{利润总额}}{\text{产品销售成本}} \times 100\%$$

销售利润率、成本费用利润率均是收益性指标，受企业机械化、自动化程度的影响，但不受生产规模大小的影响。因而可以比较本企业不同时期的经济效益。

以上三种指标属于评价企业盈利能力的比率指标，分析这些指标的目的在于考察企业一定时期实现企业总目标的收益及获利能力，分析企业以一定的劳动占用和劳动耗费取得多少盈利。

4. 资产负债率。指企业负债总额与企业全部资产的比率，即在企业全部资产中负债总额占多大比重，用以衡量企业利用债权人提供资金进行经营活动的能力，也就是反映债权人借出资金的安全程度。因此它是企业长期偿债能力的晴雨表，负债的比例越低，表明企业的偿债能力越强，债权人得到保障的程度越高。其计算公式如下：

$$\text{资产负债率} = \frac{\text{负债总额}}{\text{全部资产总额}} \times 100\%$$

5. 流动比率。指流动资产与流动负债的比率，它用以衡量企业流动资产在短期债务到期以前，可以变为现金用于偿还流动负债的能力。其计算公式如下：

$$\text{流动比率} = \frac{\text{流动资产合计数}}{\text{流动负债合计数}} \times 100\%$$

企业流动资产大于流动负债，一般表明企业偿还短期债务的能力强。同时，用流动比率去衡量企业资产流动性如何。一般要求企业的流动资产在清偿流动负债以后，应基本满足日常生产经营中的资金需要，但并不意味着流动比率越大越好。从企业的角度看，过大的流动比率说明经营管理不善，因为它很可能是一种不能利用的现金、超出周转需要的各种存货和造成过于扩张的应收帐款这种拙劣的赊销经营方式的一种信号，这也就意味着企业流动资产占用较多，会影响企业经营资金周转效率和获利能力，同时，企业很可能没有充分利用它当前短期信贷的能力。当然，如果比率过低，说明企业偿债能力较差。经验表明，2:1左右的流动比率对大多数企业来说是比较适合的。但各行业发展经营方式不同、生产周期不同，对资产流动性的要求并不一致。因此，要根据不同具体情况确定标准比率，作为考核的尺度。

6. 速动比率。指企业速动资产与流动负债的比率。所谓速动资产是指流动资产减去存货等非速动资产后的差额。其计算公式如下：

$$\text{速动比率} = \frac{\text{速动资产}}{\text{流动负债}} \times 100\%$$

速动比率是衡量企业短期偿债能力的指标，反映企业流动资产中可以立即用于偿付流动负债的能力。速动资产具体来讲，只包括流动资产中的现金、银行存款、应收票据、短期投资、应收帐款、有价证券等能变现的资产。国外的公司又将速动比率称为“酸性试验率”。所谓“酸性试验”(Acidtest)是指足以证明某事物价值的决定性的测验。速动比率的目的是要测试：假设存货根本没有什么价值可以留下时，在真正的危机出现的情况下，流动负债的收集能力（偿还流动负债的能力）有多大。作为企业面临困境时对偿付能力的有效的测量，这种比率是非常有用的。一般认为这个比率低于 0.6，就



说明某些事情或某些地方可能很糟糕；而低于 0.4，就已经接近了破产的边缘。在美国，一般认为这个比率在 100% 以上为好。但是，从经营的动态性角度来看，速动比率应为多少合适，最好还应同时分析一下企业在未来时期的经营情况。

以上三种比率，是用于评价企业偿债能力的指标。企业在经营中需要从银行或其他途径获得贷款或投资。作为贷款者或投资者必然有两方面的考虑，他们既乐于投资到一家经营成功的企业中，但又非常小心地判断该企业有无发生清算破产的可能性以及收不回其资金的风险。因此，在国外，贷款者或投资者通常使用上述这三种比率来估计企业的支付能力和偿还债务的能力。

7. 应收帐款周转率。指企业赊销收入净额与平均应收帐款余额的比率。它是衡量企业收回应收帐款效率的指标，反映企业应收帐款的流动程度。其计算公式如下：

$$\text{应收帐款周转率} = \frac{\text{赊销收入净额}}{\text{平均应收帐款余额}} \times 100\%$$

式中，

$$\text{赊销收入净额} = \text{销售收入} - \text{现销收入} - (\text{销售退回} + \text{折让} + \text{折扣})$$

$$\text{平均应收帐款余额} = \frac{\text{期初应收帐款} + \text{期末应收帐款}}{2}$$

应收帐款周转率反映的是企业一定时期内销售债权（即应收帐款的累计发生数）与期末应收帐款平均余额之比，表明销售债权的收回速度。收回速度越快，说明资产的利用效率越高。

8. 存货周转率。指销货成本与平均存货的比率。它是衡量企业销售能力和管理存货效率的指标。其计算公式如下：

$$\text{存货周转率} = \frac{\text{销货成本}}{\text{平均存货}} \times 100\%$$

$$\text{式中，平均存货} = \frac{\text{期初存货} + \text{期末存货}}{2}$$

存货周转率反映企业存货在一定时期内使用和利用的程度，即利用存货的效率如何，或者存货是否过量。在一定时期内周转率越高，即周转次数越多，周转一次所需的时间越少，表明资产的利用效率越高。

以上两个比率是用于分析企业营运能力的指标。

上述三类八个财务比率，分别从不同的方面反映了企业的财务状况和经营状况，并且彼此间构成一种等级结构，有人形象地称之为“财务比率金字塔”，如图 24—1 所示。

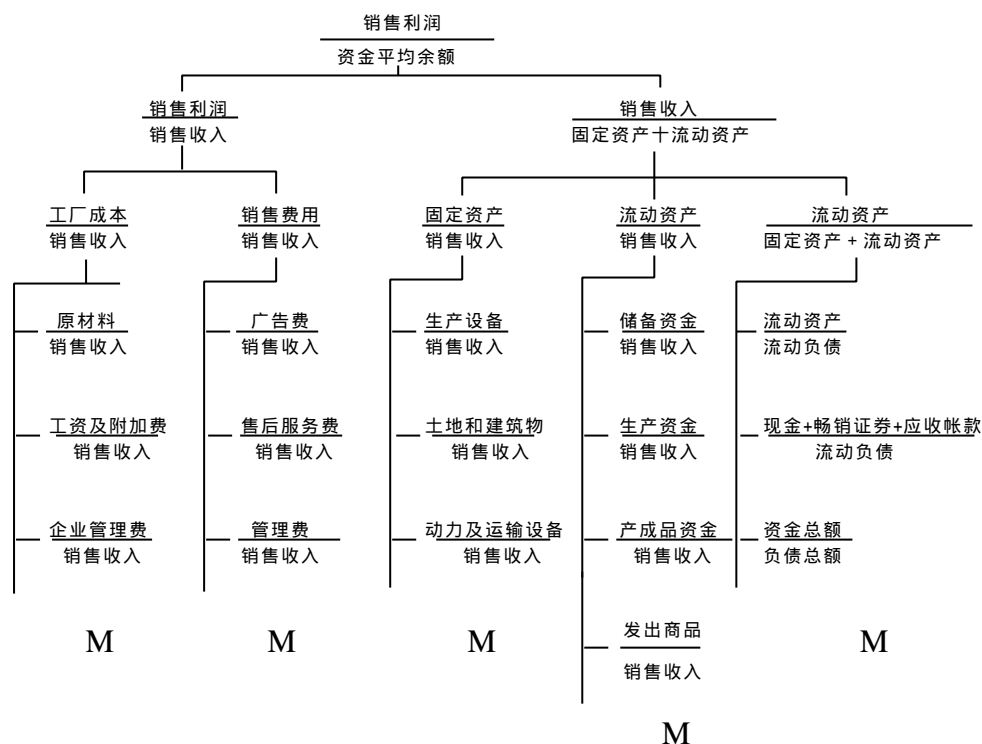


图 24—1 财务比率金字塔

(二) 经营比率。前面已指出，财务比率是衡量一个企业生产经营状况和财务状况的综合性指标。除此以外，还有一些更直接的比率，可以用来进一步说明企业的经营情况。这些比率称为经营比率，常用的有以下几种：

1. 市场占有率。又称市场份额，指的是企业的主要产品在该种产品的市场销售总额中所占的比重。对大公司来说，这是一个最重要的经营比率，是应当为之奋斗和捍卫的目标。因为只有取得了稳定的市场占有率，企业才能在激烈的市场竞争中取胜，才能获得可观的利润。而市场占有率的下降，是一个企业开始衰败的最显著特征。值得引起注意的问题是，市场占有率的下降，可能被销售额的缓慢增长所掩盖。例如，当一家公司在—个增长率为 10% 的市场中年销售额增加 5%，这仍然说明它的市场占有率在下降。

2. 相对市场占有率。当缺乏总的市场规模的统计资料时，可以采用相对市场占有率作为衡量的指标。常用的相对市场占有率指标有两种：一种是某公司的销售量与该公司所在市场中占领先地位的最大的前三名竞争对手销售量总和的百分比；另一种是与最大的公司销售量的百分比。

3. 投入—产出比率。用作控制制度的投入—产出比率是对投入利用效能的直接测量标准。其中一些比率采用的是实物计量单位。下面是几项常见的投入与产出之间的测量标准。

(1) 投入方面。

1) 工资及奖金；2) 实用工时；3) 生产能力；4) 主要原材料；5) 能源；等等。

(2) 产出方面。1) 产品产量；2) 销售量；3) 销售收入；4) 工业总产值；等等。

几乎每项投入都能够同产出的任何一项对应成一对比率，以衡量某一方

面的经营或管理效果和效率。例如，工业总产值比工时总数（或工作日总数）为时（或日）劳动生产率；能源消耗量与工业总产值之比为产值能耗率，等等。

#### 四、盈亏分析

所谓盈亏分析，就是根据销售量、成本和利润三者之间的相互依赖关系，对企业的盈亏平衡点和盈利情况的变化进行分析的一种方法，又称“量、本、利”分析。它是一种很有用的控制方法和计划方法。在盈亏分析中，将企业的总成本按照性质分为固定成本和变动成本（或可变成本）。所谓固定成本是指不随销售量变化而变化的那部分成本，例如折旧费、设备大修理费、办公费、新产品研制费等。变动成本则是指随销售量变化而变化的那部分成本，例如原材料、工时费、燃料和动力费等。固定成本、变动成本、销售量和利润之间的关系可用一种称之为“盈亏平衡图”的坐标图来描述见图 24—2。

图 24—2 盈亏平衡图

图中各条直线的数学表达式和各个变量的含义如下：

$$I = C + P$$

$$C = C_F + C'_v \cdot Q$$

$$I = M \cdot Q$$

式中， $I$ ——销售收入，它等于总成本  $C$  加上利润  $P$  或者产品单价  $M$  与销售量  $Q$  的乘积；

$C_F$ ——固定成本；

$C'_v$ ——单位变动成本；

$Q_0$ ——盈亏平衡点销售量，它是利润恰好为零，也就是销售收入恰好等于总成本的那一点。由此，我们可以建立盈亏分析的两个基本公式：

$$Q = \frac{C_F + P}{M - C'_v} \quad (24-1)$$

$$Q_0 = \frac{C_F}{M - C'_v} \quad (24-2)$$

盈亏分析在控制工作中的应用主要有以下几方面：（一）预测实现目标利润的销售量。这只要将计划达到的目标利润（记作  $P^*$ ）代入公式（24—1），就可得出实现目标利润的销售量。

（二）分析各种因素变动对利润的影响。通过公式（24—1）的全微分，然后经过整理后，得到如下的增量分析公式：

$$dP = (M - C'_v)dQ + QdM - QdC'_v - dC_F$$

写成增量的形式为：

$$\Delta P = (M - C'_v)\Delta Q + Q \cdot \Delta M - Q \cdot \Delta C'_v - \Delta C_F$$

上式说明了销售量、单位售价、单位变动成本以及固定成本的变动对利润的影响，既可用于作综合分析，又可分别进行分析。

（三）进行成本控制。在盈亏分析中，盈亏平衡点是一个最主要的分析指标和控制指标。所以，分析构成固定成本和变动成本的那些成本因素的变动对盈亏平衡点的影响，可以用来进行成本控制。通过求公式（24—2）的全微分，可以建立用于成本控制的增量公式，其形式如下：

$$dQ_o = \frac{1}{M - C'_v} dC_F + \frac{C_F}{(M - C'_v)^2} dC'_v - \frac{C_F}{(M - C'_v)^2} dM$$

写成增量的形式为：

$$\Delta Q_o = \frac{1}{M - C'_v} \cdot \Delta C_F + \frac{C_F}{(M - C'_v)^2} \cdot \Delta C'_v - \frac{C_F}{(M - C'_v)^2} \cdot \Delta M$$

上式表明固定成本和变动成本的变化对盈亏平衡点销售量的影响是同方向的，而销售价格的变化对盈亏平衡点销售量的影响是反方向的，这与理论分析的结论是一致的。

（四）判断企业经营的安全率。企业的经营状况可以用企业的经营安全率指标进行粗略的判断。经营安全率是指企业的经营规模（一般是以销售量来表示）超过盈亏平衡点的程度。经营安全率的计算公式如下：

$$\text{经营安全率} = \frac{Q - Q_o}{Q}$$

一般认为，经营安全率大于 30% 表示安全；10% 以下表示危险，应发出警告。

## 第二节 程序控制

### 一、用程序进行控制的必要性

在第二篇讨论计划的种类时，已阐述过程序的概念。程序是对操作或事务处理流程的一种描述、计划和规定。组织中常见的程序很多，例如决策程序、投资审批程序、主要管理活动的计划与控制程序、会计核算程序、操作程序、工作程序等。凡是连续进行的、由多道工序组成的管理活动或生产技术活动，只要它具有重复发生的性质，就都应当为其制定程序。

(一) 程序是一种计划。它规定了如何处理重大问题以及处理物流、资金流、信息流等的例行办法。也就是说，对处理过程包含哪些工作、涉及哪些部门和人员、行进的路线、各部门及有关人员的责任，以及所需的校核、审批、记录、存贮、报告等等，进行分析、研究和计划，从中找出最简捷的、最有效的和最便于实行的准确方案，要求人们严格遵守。

(二) 程序是一种控制标准。它通过文字说明、格式说明和流程图等方式，把一项业务的处理方法规定得一清二楚，从而，既便于执行者遵守，也便于主管人员进行检查和控制。程序所隐含的基本假设是，管理中的种种问题都是因为没有程序或没有遵守程序而造成的。

(三) 程序还是一种系统。一个复杂的管理程序，例如新产品开发、成本核算等，往往涉及多个职能部门、多个工作岗位、不同的主管人员和专业人员、各种计划、记录、帐簿、报告，以及各种类型的管理活动，例如调研、计划、设计、会审、校核、登帐、核算等等，因而应将其看作是一种系统，用系统观点和系统分析方法来分析和设计程序。从系统的观点来看，一个管理系统的程序化水平，是这个系统“有序”程度的一种标志。

### 二、程序的分析和制定方法

这里主要阐述管理程序的分析和制定方法。

管理程序分析所依据的理论是管理的原理，分析的工具主要是业务流程图。业务流程图是利用少数具有特定含义的符号和文字说明，形象而具体地描述系统的业务流程，非常直观，便于记忆和分析对比。它不仅可用来设计管理程序，而且也是分析和设计计算机化的管理信息系统的主要工具。表 24—1 是管理实践中常用的业务流程图符号。

表 24—1 常用的业务流程图符号

管理程序的设计和说明，除采用流程图形式外，通常还包括程序说明以及对票据与帐簿的格式、项目和填写要求的说明。

### 三、程序控制的准则

实践经验表明，主管人员在对程序进行计划和控制时，应遵循下列准则。

(一) 使程序精减到最低程度。对主管人员来说，最重要的准则就是要限制所用程序的数量。程序控制有一些固有的缺点，例如增加文书工作的费用，压抑人们的创造性，对改变了的情况不能及时作出反应等等；所有这些都是有关的主管人员在制定程序之前要反复考虑的。换句话说，主管人员必须在可能得到的效益、必要的灵活性和增加的控制费用之间权衡得失利弊。

(二) 确保程序的计划性。既然程序也是计划，因而程序的设计必须考虑到有助于实现整个组织的（而不仅仅是个别部门的）目标和提高整个组织

的效率。主管人员应当向自己提出如下的问题并作出满意的回答：程序是否已计划好？如果建立某一程序是必要的，那么所设计的程序能否收到预期的效果？能否有助于实现计划？举个例子，间接材料的发放程序必须起到监督间接材料的领用、控制间接材料的消耗、加强成本核算、降低成本、提高企业经济效率的作用。

（三）把程序看成是一个系统。任何一个程序，无论是工资发放、材料采购、成本核算还是新产品开发等程序，其本身都是包含着许多活动的呈网络关系的系统。同时，从组织的整体角度来考虑，任何一个程序又都是一个更大的系统的组成部分或要素。我们可以将由许多程序组成的系统称为程序系统。将程序看作系统，就是要从整体的角度细微地分析和设计程序，务必使各种程序的重复、交叉和矛盾现象减少到最低限度。此外，将程序看作系统，还有助于主管人员追求整体的最优化而不仅仅是局部的次优化。

（四）使程序具有权威性。程序能否发挥应有的作用，一方面取决于它设计得是否合理；另一方面取决于它执行得是否严格。程序要求人们按既定的方式行事，但人们往往总是想按照习惯的方式或是随意性的方式处理事情。这就给程序的实施带来不少阻力，因而也就对程序的控制提出严格的要求，这就是使程序具有权威性。具体地说，这就要求：

1. 程序的制定和发布要具有权威性。在国外一些企业中，设有专门的标准委员会，负责统一制定、协调和发布程序及其他管理标准和技术标准，并监督其实施。而且，一般是企业的最高主管者亲自兼任标准委员会的主任。

2. 各级主管人员特别是上层主管人员要带头遵守程序。尤其是人事任命、费用开支和投资计划审批的程序等，最容易在上层主管人员那里受到破坏。上行下效，上级不遵守，下级自然会乱来。

3. 必须长期坚持对程序实施的检查监督。这要求有三个步骤：

（1）把程序以手册或其他文字形式分发给必须依此办事的人；（2）必须使员工懂得为什么这些程序的每一个步骤都是必要的，以及设计这些程序想达到什么目的，并教会员工如何在程序的指导下工作；

（3）通过内部审核等职能性活动，定期检查程序的实施情况，特别是要对因违反程序造成的事故和损失进行认真的追究和严肃的处理。

程序的重要性是毋庸置疑的。但由于程序的计划和控制工作单调枯燥，看似简单平凡，所以主持其事的人往往得不到最高主管部门人员的关心和支持。在我国，真正对程序的计划和控制持认真态度的企业或其他组织还不多，即使在这些组织中，有的也只是“认真”过一个时期，后来因为各种原因而流于形式。所以，真正实行政程序化、标准化管理并不是件容易的事。不过，我们也应当看到，随着改革开放的深入进行，随着各方面管理工作的不断完善以及引进、吸收、消化国外先进的管理方法、技术、手段等，有不少组织也已真正开始重视并认真对待其管理当中有关程序的制订和控制工作，并已取得良好的效果。实践经验证明，推行管理的程序化和标准化，是改革传统管理方式，实现管理现代化的重要步骤。

### 第三节 计划评审技术

#### 一、计划评审技术的由来和含义

当代的许多管理活动有两个显著的特点：一是时间成为做任何事都必须考虑的重要因素；二是协作关系十分复杂。例如，大型的军事工程、大型水坝的建设工程、大城市交通枢纽工程（例如立交桥的施工）、企业中关键设备的检修工程等等，都是要求在规定的时间内，利用有限的资源去完成十分复杂的工程项目。这就对计划与控制工作提出了很高的要求，需要有一套科学的计划与控制方法。计划评审技术就是适应这种需要而发展出的一种行之有效的科学管理技术。

所谓计划评审技术（Program Evaluation and Review Technique，缩写为 PERT），是把工程项目当作一个系统，用网络图或表格或矩阵来表示各项具体工作的先后顺序和相互关系，以时间为中心，找出从开工到完工所需时间最长的关键线路，并围绕关键线路对系统进行统筹规划、合理安排以及对各项工作的完成进度进行严密控制，以达到用最少的时间和资源消耗来完成系统预定目标的一种计划与控制方法。计划评审技术最初是美国海军特别规划处在建造北极星核潜艇的过程中发展出的一种管理方法。由于应用了计划评审技术，使该项工程比原计划提前两年交付使用，取得了巨大的成功。随后，这种方法推广应用于民用工程管理和企业管理中。我国从 60 年代初期开始在国防、建筑、水利和冶金等部门推广使用，称之为“统筹法”，也取得了显著成效。

#### 二、计划评审技术的特点

（一）体现了系统工程的整体性、综合性和科学性的原理。

（二）能够帮助主管人员进行计划，并掌握全局，找出主要矛盾，抓住关键环节。通过网络分析，可以了解哪些工序是关键，是必须保证的，哪些工序还有潜力可挖，从而可以在保证总工期的前提下，抽调非关键工序的人力和物力来支援关键工序。

（三）能够有效地对工作进度进行控制。特别是当某道工序的完成进度拖期时，能够分析出它对全局的影响，便于及时采取正确的补救措施。

（四）能够通过网络分析，得出完成计划的多个可行方案，从而为选取最优方案创造条件。

（五）工程项目越复杂，其优点越显著。由于计划评审技术使复杂的管理问题得以数学模型化，所以可以充分利用计算机和数据库技术。

#### 三、计划评审技术的网络图

图 24—3 是一张经过简化了的某项工程的网络图。

在图 24—3 中，工作用有向箭线“--”表示；虚工作则用“—”表示。引入虚工作的目的是使工作的表示具有唯一性。虚工作本身既不消耗资源也不占用时间。另外，符号“ ”称为节点，表示工作的开始或结束。节点都是编了号的。因此，一项工作除可以用唯一的箭线表示以外，还可以用一对唯一的节点编号来表示。例如工作 A 也可表示为（1，2），工作 E 可表示为（2，6）等等，以此类推。所谓一项工作的紧前工作，是指在该项工作开始前必须先期完成的工作；而紧后工作则是指紧接在一项工作之后开始的工作。例如工作 H 的紧前工作为工作 D、E、G，工作 J 的紧后工作为工作 K

和 L 等等。工作的作业时间用  $t(i, j)$  表示。对于那些过去从未进行过的工作，为了估计它的作业时间，可以分别估计出该项工作的最快可能完成时间(记作  $a$ )和最慢可能完成时间(记作  $b$ )以及最大可能完成时间(记作  $m$ )，然后按下式近似地估计该项工作的作业时间：

$$t(i, j) = \frac{a + 4m + b}{6}$$

这种估计作业时间的方法根据的是数理统计中的分布理论，称为“三点估计法”。

计划评审技术的核心是找出关键线路。为此，需要分别计算工作的最早开始时间、最迟开始时间、最早结束时间、最迟结束时间及工作总时差这五个时间参数。其计算方法如下：

(一) 工作的最早开始时间  $ES(i, j)$ 。一项工作必须等到它的紧前工作完成之后才能开工，在此之前是不具备开工条件的，这个时间称为工作的最早开始时间，用  $ES(i, j)$  表示。其中  $i, j$  是该项工作的编号。计算工作的  $ES(i, j)$  是按照从始点到终点顺推。计算过程中可能遇到的两种情况：

1. 从始点开始的工作的最早开始时间为 0，即

$$ES(i, j) = 0$$

2. 网络中任一工作的最早开始时间，等于它的紧前工作的最早开始时间加上该紧前工作的作业时间之和，若紧前工作有多个，取时间之和中最大的一个，即

$$ES(i, j) = \max_h \{ES(h, i) + t(h, i)\} (i, j = 2, 3, \dots, n)$$

式中，

$ES(h, i)$  —— 紧前工作的最早开始时间；

$t(h, i)$  —— 紧前工作的作业时间。

各项工作的最早开始时间的计算结果，标在图 24—4 中的各个“ ”型符号中。

(二) 工作的最早结束时间  $EF(i, j)$ 。一项工作的最早结束时间就是它的最早开始时间加上该工作的作业时间，即

$$EF(i, j) = ES(i, j) + t(i, j) (i, j = 1, 2, 3, \dots, n)$$

(三) 工作的最迟结束时间  $LF(i, j)$ 。一项工作的最迟结束时间是指截止到这个时间为止，工作必须全部完成，否则就要影响它紧后的各个工作的按时开始。用符号  $LF(i, j)$  表示，其计算顺序是从终点向始点倒推。计算过程中也可能遇到两种情况：

1. 与终点相接的工作的最迟结束时间等于这些工作的最早结束时间中最大的一个，即

$$LF(i, n) = \min_i \{EF(i, n)\}$$

2. 网络中任一工作的最迟结束时间，等于它的紧后工作的最迟结束时间减去该紧后工作的作业时间所得的差，若紧后工作有多个，则取时间之差中最小的一个，即

$$LF(i, j) = \min_k \{LF(j, k) - t(j, k)\}$$

$$(i, j = 1, 2, \dots, n-1)$$



各项工作的最迟结束时间的计算结果，标在图 24—4 中各个“ ”形符号中。

(四) 工作的最迟开始时间  $LS(i, j)$ 。为了不影响其紧后工作的按时开始，每项工作应有一个最迟开始时间，用  $LS(i, j)$  表示。它可以通过将工作的最迟结束时间减去该工作的作业时间求得，即

$$LS(i, j) = LF(i, j) - t(i, j) \quad i, j = 1, 2, \dots, n$$

上述四个工作时间参数中，关键是工作的最早开始时间  $ES(i, j)$  和工作的最迟结束时间  $LF(i, j)$ ，它们给出了一项工作可以灵活调度的最大时间范围。

(五) 工作总时差  $TF(i, j)$ 。工作总时差的含义是，在不影响整个计划完工期限的条件下，该项工作可以推迟开始或完工的最大机动时间，用符号  $TF(i, j)$  表示。工作总时差可以通过该项工作的最迟结束时间减去最早开始时间再减去作业时间求得，即

$$TF(i, j) = LF(i, j) - ES(i, j) - t(i, j)$$

从式中可以看出，工作总时差还可以用一项工作的最迟结束时间减去该项工作的最早结束时间，或者用该项工作的最迟开始时间减去最早开始时间求得。

工作总时差的作用在于，根据它确定关键工作和找出关键线路。所谓关键工作，就是工作总时差为零的工作，也就是没有任何机动余地的工作。而关键线路是指从工程开始到结束占用时间最长的工作线路。在关键线路上，各项工作的总时差均为零。反之也成立，即由工作总时差均为零的工作连接而成的从始点到终点的线路，就是关键线路。由于关键线路上各项工作的总时差均为零，所以其中任何工作如果不能按期完成，则会使整个计划的完工期推迟相应的时间。工作总时差的作用还在于，某项工作的总时差越大，则其推迟开始或完成的机动时间也越大，人们可以利用这一点，将这些工作中的人力或物力抽调出来以支援关键工作。

以某工程为例，其网络时间参数及关键线路的计算结果如图 24—4 所示。从图 24—4 中可以看出，此项工程有两条关键线路，即 (1)(2)(6)(8)(9)(10)(12)(13) 和 (1)(2)(5)(7)(8)(9)(10)(12)(13)，并且，虚工作虽然不占用时间，却可能有时差。这一点应加以注意。

显然，通过网络分析找出了关键工作和关键线路，就可以使得负责此项工程的主管人员做到心中有数，就可以将其注意力集中在那些影响和决定全局的关键工作上。由此可知，对于一个负责修建某项大型工程的指挥来说，计划人员如果能够明确指出哪些是关键工作，而哪些工作可以推迟完成，哪些工作可以暂缓而将施工人员和机械调往他处，将是多么重要。

计划评审技术除了可以用于进度的计划和控制，还可以在资源有限的情况下进行负荷平衡，以求得工期尽可能短并能够充分利用资源的最优方案。此外，还可以对工程的费用开支进行优化以及对工程按期完工的可能性进行估算等等。

计划评审技术尽管有许多的优点，但也有一定的局限性。主要的问题是：

(1) 很难对具体的作业时间估计得很准确。(2) 当网络很复杂时，一旦某项关键工作完工拖期，重新调整网络计划和寻找关键线路要花费大量时

间和人力。尽管计算机的应用在很大程度上缓解了这个矛盾，但提供给高级主管人员的网络图仍不应太复杂。

(3) 计划评审技术绝不是灵丹妙药，虽然它推动了计划工作，但它本身并不是计划工作。虽然它建立了一种重视和正确利用控制原则的环境，但它并不能自动地进行控制。其实不仅是计划评审技术，任何一种计划技术和控制技术的作用都取决于主管人员对其掌握和运用的程度，以及认识和重视的程度。

#### 第四节 管理工作绩效的综合控制

一般而言，大多数控制方法都是根据特定的控制对象而具体设计的，例如政策控制、程序控制、产品质量控制、生产费用控制、现金预算等等。这些控制方法一般只针对组织某一方面的工作，其控制的重点是管理过程本身或是其中的某个环节，而不是管理工作的全部绩效和最终成果。但经验表明，高效率不一定带来高效益。因此，还必须提出一些能够控制企业整个工作绩效的方法。此外，在一些实行分权管理或事业部制的企业中，如何对那些具有相对独立性的单位或部门进行有效的控制，在不干预其内部管理过程的前提下使之达到预期的目标，也需要有一些有效的综合控制方法。

综合控制首先要解决的问题是确定衡量全部绩效的标准。从根本上说，衡量一个组织全部工作绩效的综合标准和最终标准应是经济方面的指标（对企业来讲就是利润和利润率）。因此，一般说来，综合控制主要是财务方面的控制，也就是说从财务的角度控制那些直接影响经济指标（利润和利润率）大小的因素，例如投资、收入、支出、负债等。这方面主要的方法有本书第二十三章介绍过的预算控制和下面将要阐述的损益控制与投资报酬率控制方法等。但是，利润和利润率高并不意味着企业就一定是管理完善，因为即使管理得很差，也可能因为在经营方面，例如销售、投资或利用环境机会方面做得出色而取得成就。经营毕竟不等于管理，经营顺利掩盖了其管理不善，这样的企业，一旦外部环境条件恶化，就会陷于困境甚至破产。因此，组织绩效的综合控制，还应包括对管理工作质量和水平的评价和控制。目前，这方面比较有效的控制方法之一，就是管理审核。

##### 一、损益控制法

损益控制法是根据一个组织（企业）的损益表，对其经营和管理成效进行综合控制的方法。由于损益表能够反映该企业在一定期间内收入与支出的具体情况，从而有助于从收支方面说明影响企业绩效的直接原因，并有利于从收入和支出的方面进一步查明影响利润的原因。所以，损益控制的实质，是对利润和直接影响利润的因素进行控制。显然，如果损益表能采取预测的形式，将会使控制更为有效。表 24—2 是一张经过简化的某企业 19××年上半年的损益表，通过将其与计划和去年同期的损益表进行对比，显然可以发现许多造成利润下降的问题（见表 24—3 和表 24—4）。

表 24—2      ××企业 19××年 6 月的损益表      单位：万元

项目	行次	本期		去年同期		计划	
		本期数	累计数	本期数	累计数	本期数	累计数
一、产品销售收入	1	620.21	3758.68	840.87	4209.19	750.00	500.00
其中：应交专款收入	2	-	-	-	-	-	-
减：销售税金	3	36.50	221.20	45.12	181.11	41.50	240.00
销售工厂成本	4	438.12	2653.10	644.86	024.20	537.00	220.00
工厂增长费用	5	-	-	-	-	-	-
销售费用	6	39.01	217.30	34.96	152.22	35.00	170.00
教育费附加	7	0.34	2.07	-0.16	1.70	-	-
技术转让费	8	-	-	-	-	-	-
产品销售利润	9	106.24	665.01	116.09	849.36	136.50	870.00
二、其他销售收入	10	18.05	154.15	45.21	158.57	25.00	150.00
减：其他销售税金	11	0.08	1.24	0.76	-5.01	-	-
其他销售成本	12	7.10	119.53	22.21	115.46	19.20	115.00
其他教育附加	13	0.00	0.02	0.01	-0.04	-	-
其他销售利润	14	10.87	33.36	22.23	43.08	5.80	35.00
三、营业外收入	15	-	-0.07	0.07	0.31	-	-
四、营业外支出	16	11.66	87.25	17.57	67.27	12.00	70.00
五、利润总额	17	105.45	611.19	120.75	825.48	130.30	835.00

分析项目	与去年同期累计数比较		与计划累计数比较	
	增减数	增减率(%)	增减数	增减率(%)
产品销售收入	- 450.51	- 10.7	- 741.32	- 16.5
销售利润	- 184.35	- 21.8	- 204.99	-21.8
其他销售收入	- 4.42	- 2.8	+ 4.15	+ 2.8
其他销售利润	- 9.72	- 30.8	- 1.64	1.1
营业外支出	+ 19.98	+ 29.7	+ 17.25	+ 24.6
利润总额	- 214.29	- 26.5	- 223.81	- 24.8

表 24 — 4/损益分析表 (二)

分析项目	与去年同期比较 (%)			与计划比较 (%)		
	本年实际	去年同期	增减数	本年实际	计划	增减数
销售税金率	5.95	4.3	+ 1.6	5.9	5.3	+ 0.6
销售工厂成本率	70.6	71.8	- 1.2	70.6	71.6	- 1.0
销售费用率	5.8	3.6	+ 2.2	5.8	3.8	+ 2.0
销售利润率	17.7	20.2	- 2.5	17.7	18.9	- 1.2
其他销售利润率	21.6	30.4	- 8.8	21.6	22	- 0.4

通过对损益表的初步分析表明，销售收入的减少和销售费用率的增加是

造成销售利润和销售利润率下降的直接原因，是主要问题所在。而在销售收入大幅度下降的情况下，工厂销售成本率不但没有上升，反而较去年同期和计划水平略有下降。这说明，销售形势面临恶化，企业在内部管理方面作出了很大的努力，并且取得了一定的成绩。问题主要出在经营方面，特别是销售上。可见，损益分析有助于发现全局性的问题，有助于把控制工作的重点集中在那些直接影响利润的方面。

一般说来，损益控制法主要适用于那些实行分权制或事业部制组织结构的企业，它将受控制的单位看作利润中心，也就是直接对利润负责的单位。实行损益控制意味着充分地授权。作为利润中心的单位或部门，可以按照他们认为是有利于实现利润的方式相对独立地开展经营。他们往往有权决定销售价格；有权订货、采购、制造、雇佣和解聘员工；有权决定工资及奖金的分配制度等。由此可见，一个组织其所属各部门各单位的职能越是完整，就越有利于实行严格的损益控制法。反之，为了充分发挥损益控制法的积极作用，应当使受控制的单位或部门的职能尽可能完整，从而能够最大限度地承担起对利润负责的责任。

由于损益控制法的优点，使得一些以职能制和专业化原则为基础组织起来的企业，在其内部的各部门之间也实行损益控制。例如，在一些大型机械制造企业中，将铸造、热处理、钣金、机加工、装配车间也看作是“利润中心”。铸造车间将铸件“出售”给机加工车间；而后者又将它的半成品“出售”给装配车间；装配车间再将产成品“出售”给销售部门；最后由销售部门出售给客户。严格地说，这种形式的利润中心只是一种“模拟利润中心”，相应的损益控制应当称为“模拟损益控制”。这种情况下，“利润”是根据预先制订的“内部转移价格”来计算的。这种“模拟损益控制”的好处是，可以强化企业内部各部门的经济责任，强化各部门主管人员的成本意识和质量意识，使部门的目标与组织的目标取得较大程度的一致性。当然，这种做法也存在一些缺点。一个主要的缺点是，内部转移价格的制订和核算工作要花费大量的精力，而且很难完全准确，从而使内部利润并不能真正反映一个部门的工作绩效，结果形成“假帐真算”，失去了应有的控制作用。所以，模拟损益控制只适用于产品比较单一、生产相对稳定、管理基础工作较好的企业。而一般不适用于政府部门或是企业的职能管理部门。

## 二、投资报酬率控制法

投资报酬率控制法是以投资额和利润额之比，从绝对数和相对数两方面来衡量整个企业或企业内部某一部门的绩效。这种方法与损益控制法的主要区别在于，它不是把利润看成一个绝对的数字，而是把它理解为企业运用投资的效果。由于企业的投资最终来源于利润，因此，如果企业的投资报酬率只相当于或者甚至低于银行利率，那么企业的投资来源便会趋于枯竭，从而使企业发展陷于停滞。所以，企业的目标不仅是最大限度的利润额，更应当是最大限度的投资报酬率。投资报酬率的计算方法如下：

$$\begin{aligned} \text{投资} & \text{报酬率} = \frac{\text{利润总额}}{\text{投资总额}} \times 100\% \\ & = \frac{\text{净收益} + \text{利息} + \text{所得税}}{\text{投资总额}} \times 100\% \end{aligned}$$

可将此公式变形为：

$$\text{投资报酬率} = \frac{\text{利润总额}}{\text{产品销售收入}} \times \frac{\text{产品销售收入}}{\text{投资总额}}$$

式中，利润总额与产品销售收入之比是销售利润率；产品销售收入与投资总额之比是投资周转率。上式可改写为：

$$\text{投资报酬率} = \text{销售利润率} \times \text{投资周转率}$$

正如本章第一节中指出的，对销售利润率和投资周转率的进一步分解和分析，可以透视出企业各个方面的财务情况和经营效果。图 24—5 清楚地反映了影响投资报酬率的各种因素之间的相互关系。

投资报酬率主要用于那些实行分权制或事业部制管理体制的企业的内部控制。在这种体制下，事业部不仅是利润中心，而且是投资中心。也就是说它不仅需对成本、收入、利润负责，而且还要对所占用的全部投资（即全部固定资产和流动资产）承担责任。这就有助于使事业部的主管人员从企业最高主管部门的角度来考虑自己的经营问题，有助于克服争投资、买设备、上项目，而不顾投资效果的倾向，使他们的经营行为合理化，使各个分权单位的目标与企业目标取得最大限度的一致。

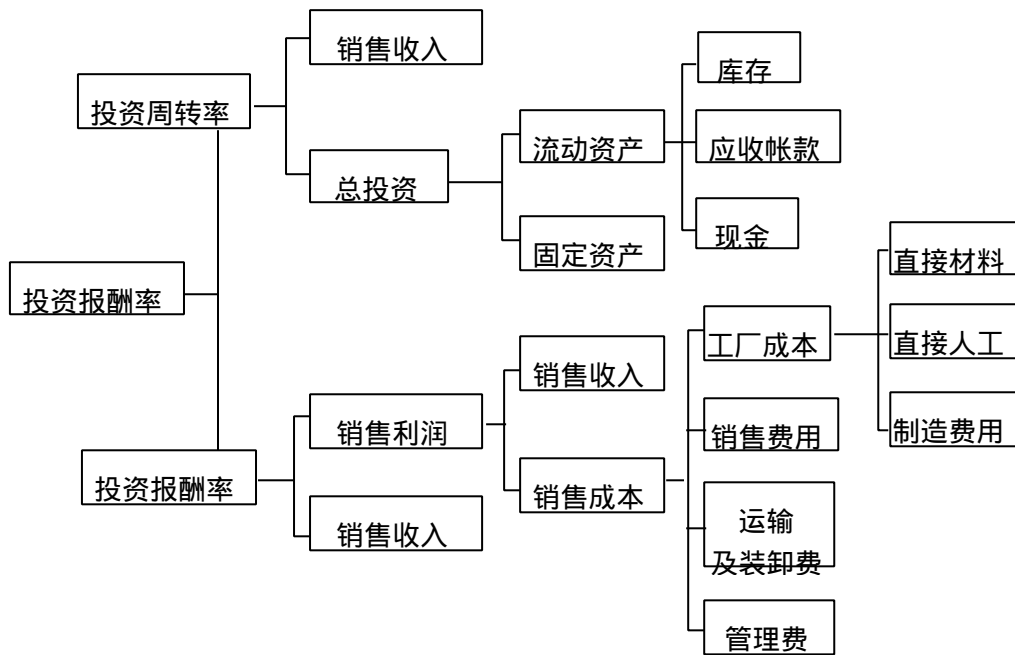


图 24—5 影响投资报酬率的各种因素之间的关系

在那些典型的按职能和直线制组织起来的企业中，可以将投资报酬率控制法应用在不同的产品系列中。这需要按不同的产品系列分摊销售收入、销售费用、工厂成本以及固定资产和流动资产。其中直接成本的分摊比较简单，间接成本的分摊可以按工时或其他标准进行。销售费用可以按销售额分摊。此外，现金、应收帐款等也可按销售额分摊，库存可以按产品系列分摊。固定资产的分摊比较困难，但如果生产组织是按产品专业化原则设计的，则分摊就容易得多。如果上述分摊工作进行得比较细微和准确，那么投资报酬率就可以显示出资金投在哪些产品上才是最有利，哪些产品是企业的优势产品，哪些产品已经过了其发展巅峰进入衰退期，从而资金以及其他资源应从这些产品中转移到其他优势产品或新产品中去，等等。

尽管投资报酬率控制法有显著的优越性，但要建立一个投资报酬率控制系统却不是一件轻而易举的事。最大的困难也许是在观念方面，企业的部门主管人员习惯于从职能和专业的角度看待经营和管理问题，要使他们按损益控制法的要求来考虑经营和管理问题，就已经很不容易；若要求他们按投资报酬率控制法的要求来考虑问题和作决策，则会更加困难。此外，从会计核算和财务的角度看，也有一些问题，例如，究竟应按固定资产原值或重置成本来计算，还是按折旧后的固定资产净值计算，这应当慎重考虑。按重置成本来计算的办法可比性高，并可避免因固定资产使用年限延长而出现投资报酬率虚增的现象；按净值来计算的办法则强调在固定资产发挥作用期间，折旧基金可以重新作为投资形成新的固定资产或用作流动资产，因而应按同样的投资报酬率考核这部分资金的运用效果，这样一来，投资收益的主要控制重点是放在新置的固定资产上，而不是放在已经陈旧或磨损的固定资产上。

必须注意的是，投资报酬率控制法可能会出现消极作用。由于投资报酬率一般是以高于资金成本（即从外部取得资金的代价）的一定比率作为最低标准，所以，它不利于促使事业部的主管人员向新产品和新技术投资，因为这样的投资在短期内很难收回。而一个企业一旦失去开发新产品和新技术的创新意识和敢于冒风险的意识，那就表明这个企业已经在衰落。为了弥补投资报酬率控制法的这个缺陷，可以在投资报酬率控制的基础上增加对剩余收益的考核与控制。所谓“剩余收益”，是指投资中心的销售利润减去按最低限度投资报酬率计算的投资收益的余额。它的计算公式如下：

$$\text{剩余收益} = \text{销售利润} - \left( \text{总投资} \times \frac{\text{预期最低}}{\text{投资报酬率}} \right)$$

上述公式中的预期最低投资报酬率，一般是等于或略大于银行的存款利率。采用剩余收益作为评估与考核投资中心的绩效的辅助性指标，有利于防止各投资中心的保守观念和本位主义，促使它们从整体利益出发，乐于接受比较有利的投资，努力多创销售利润，使各投资中心的目标和整个企业的目标趋于一致。

### 三、管理审核与经营审核

管理审核（Management Audit）是指系统地评价鉴定全部管理工作绩效的一种控制方法。经营审核（Operational Audit）一般是指系统地评价鉴定经营活动工作质量的一种控制方法。如同管理与经营一样，二者既有区别又有密切联系。管理审核侧重于管理职能方面的审核，其中包括对于计划工作、组织工作、人员配备、指导与领导工作，以及控制工作的评价，经营审核则侧重于管理决策方面的审核，其中包括对组织中关于计划、工程技术、生产、营销、人事、会计，以及财务方面长期性决策质量的评价。二者的区别类似于评价主管人员的管理能力和评价主管人员在制定和实现目标方面的能力之间的差别。在实际工作中，这两种审核的内容与范围，有相当程度的重合与交叉，因此也就很难作严格的区分，视目的不同而有不同的称谓。按照执行审核工作的人的不同，两种不同的审核都有外部与内部审核之分。外部审核是指由组织以外的专门机构（例如咨询公司）或专家对本组织的经营与管理情况进行审核。内部审核则是由组织内在上层主管人员领导下组织有关部门的人员进行的审核。

（一）管理审核。管理审核最早的尝试性规划是由美国管理协会的杰克逊·马丁德尔（Jackson Martindell）所发展起来的一套评价方法。马丁德

尔设计了一份多达 301 个问题的问卷，对公司的下列十类管理工作绩效逐一给予评价：

1. 经济职能。
2. 公司结构。
3. 盈利状况。
4. 股东服务。
5. 研究与开发。
6. 董事会人选。
7. 财务政策。
8. 生产效率。
9. 销售效能。
10. 管理当局的评价。

在这十个方面中，给每个方面的问题都规定了加权分值。例如经济职能为 400 分；盈利状况为 600 分；销售效能为 1400 分；管理当局的评价为 2400 分不等，总分为 10000 分，在这 10000 分中，有关管理的因素只有 3500 分，余下的分值都是其他方面的。按这个协会所规定的标准，一家公司必须得到 7500 分以上，才能被认为是优秀的。

由于马丁德尔本人是从事投资咨询业务的，所以他的评价方法难免较多地着重于投资者所关心的一些因素。此外，评分定级的许多问题带有很大程度的主观性，其实这也是各种评价方法的共同缺点。尽管如此，美国管理协会发展起来的这种管理审核方法所强调的、应把注意力放在管理工作的一些主要方面的综合质量上，而不是集中在一两个容易测量的业务活动领域上的观点，却是极其重要的。当然，如有必要，各项业务活动还可另作单项的管理审核，例如质量管理审核、财务管理审核，等等。

（二）内部审核。随着组织规模的扩大和管理工作的日益复杂化，对计划和控制工作的效率和质量的控制，也日益重要起来。这方面，内部审核工作可以为组织的上层主管人员提供有效的控制信息。

美国内部审计师协会向它的成员公布了各种准则，表 24—5 是它的一份关于内部审计师职责的说明书。表 24—5 内部审计师的职责



---

## 一、性质

内部审计是一个组织内部为管理部门服务的检查经营情况的独立评价活动。它是一种管理控制，其职能是衡量和评价其他控制的效率。目的和范围内部审计的目的是通过教导管理人员分析、评价、建议和恰当地说明所检查的活动，帮助他们有效地履行职责，内部审计师要关心他能够对管理部门有帮助的组织活动的任何阶段，这不仅包括为全面理解所要检查的经营活动而取得会计和财务记录，这种全面目的的实现，还包括下列活动：

——检查和评价会计、财务和其他经营控制的可靠性、合理性和应用，促使在合理的成本水平上实行有效的控制。

——确定符合所制定的政策、计划和方法的程度。

——确定组织关心资产及其免于各种损失的程度。

——确定组织内所提供的管理数据的可靠性。

——评价在履行设计的责任方面绩效的质量。

——提出改进经营的建议。

## 二、责任和权限

组织中内部审计的责任应当通过管理政策明确规定。应当授予内部审计师以相应的权限，使他能够接触所要检查的组织的全部记录、财产和人事。内部审计师应自由地检查和评价政策、计划、方法和记录。

内部审计师的责任应当是：

——为管理部门提供信息和建议，自始至终地遵守《内部审计师协会品质章程》。

——协调自己的活动与别人的活动，以最好地实现自己的审核目的和组织目标。

在履行职责过程中，内部审计师对他所检查的任何活动都不负直接责任，也没有这种权力。因此，内部审计检查和评价，并不以任何方式承担组织中其他人的责任。

## 三、独立性

独立性是内部审计效率的基本要求。这种独立性主要是通过组织的章程和目标而取得的。

——内部审计职能的组织章程和管理部门据此给予的支持，基本上决定了审核的范围和价值。因此，内部审计的领导人应当对某个行政官员负责，因为他的行政权力使他可以充分保证在审核所包括的广阔范围内对审核调查和建议进行适当的考虑，采取有效的行动。

——客观性对审核职能来说是极为关键的。因此，内部审计不应当在其要正式检查和评价以及可能要合理地作出说明的任何别的活动中，从事和安排程序、准备记录或参加活动，以免影响其独立性。不过，他的目的要求并不相反地受系统发展和检查程序中运用的他对控制标准的决定和建议的影响。

---

由以上内部审计师的职责可以看出，内部审计的任务在于保证组织所确定的方法和政策得以贯彻，保障其他控制形式的切实有效。内部审计与外部审核有许多共同之处，但前者的焦点是效益，而不是最小限度地屈从合法要求等等。实际上，组织的各种职能活动，诸如销售、制造、采购和人事等，都可以发展出相应的审核方法，因此，将内部审计与经营审核结合进行，从比较广泛的意义上规定内部审计的责任、发挥内部审计的作用，将是非常有益的。

## 结束语 90年代管理理论与实践面临的挑战和发展趋势

在本书第一篇我们已经提到，管理学作为一门历史性的学科，是人类社会实践、生产实践和历史发展的结果。管理的实践自古即有，管理学成为一门独立的学科也已有上百年的历史。但是管理活动每天都在进行，管理理论也还要不断发展、继续丰富和完善。特别是人类社会进入本世纪最后10年以来，各个方面都在发生着巨大的变化，管理的载体——组织以及管理职能本身都呈现出新的特点，管理理论和管理实践所面临的问题日益复杂。为解决不断出现的新问题，人们在做着各种有益的探索，管理理论与实践也呈现出新的发展趋势，从而推动着管理学走向未来。

改革开放以来，我们一直强调要大胆学习、借鉴、消化、吸收国外先进的管理理论和方法。党的十四大提出要建立社会主义市场经济体制，其中必然包含着社会主义市场经济条件下如何进行管理的问题；此外，随着进一步的对外开放，我们和世界各国的各方面往来日益密切，相互间的影响也日趋深远。因此，了解一些关于国外的管理环境变化趋势，客观提出的挑战和管理理论与实践如何迎接挑战，以及管理学作为一门科学，其未来的发展趋势等等，对于我们建立和完善社会主义市场经济体制，进一步深化改革，扩大对外开放，将会是大有启发与借鉴意义的。

### 一、管理环境的变化

如前所述，几乎所有经济、科技、社会、文化、政治各方面环境的演变，都可能对管理产生或多或少的影响。显然这种环境与时间因素和空间因素有关（后者例如不同的国家其管理环境亦是各异的）。但是随着通讯技术、交通运输的发展以及经济与贸易、文化等交往的日益密切，使得国与国之间所面临的问题与采取的解决方法等，其共同或共通之处也日益增多，因此我们所讨论的管理环境的变化，在不同国家或社会之间也有相当的共同趋势。

（一）组织特点和规模的变化。我们已经知道，管理的载体是组织，因而组织性质特点和规模的变化，将会对管理产生直接的影响。

1. 组织性质特点的变化。从世界范围来看，第二次世界大战结束后短短十几年中，服务业（通常称之为第三产业，Tertiary Industry）迅速崛起，一方面其发展速度之快令人瞩目，而今已成为社会经济生活中的一大重要组成部分，并且从目前来看，仍在不断发展之中。第三产业这类组织的性质特点，与传统产业组织有很多的不同之处，由此也引起人们关注于第三产业管理理论和方法的研究，以期满足其新的实践需要。

另一方面，随着一国经济向全球经济的转化趋势，公司组织的发展，已出现了跨国公司及复合企业（Conglomerate）。一个企业可以跨地区、跨国界经营，也可以同时进入不同市场及互不相干的行业。随着全球性经济的迅速发展，这种趋势将有增无减，这类组织（公司或企业）则呈现出其独有的组织特点，组织规模也随之变化，因而其管理也呈现出其独特之处。关于跨国公司的管理将在后面专门讨论。

从今后来看，将还会有另一类型的组织在我们的社会生活中日趋重要，它们出现在教育、国防、太空、海洋、医药及城市等各种范围，其共同特征表现为：

（1）没有“例行化”（routinized）的解决办法，更不可能应用生产流水线方式大量生产。所需要的，是不断找到新的解决方法；

(2) 它们以科技为基础，工作人员以科学家和工程师为主，极少非技术性质的工人；

(3) 其产品可能只是一个计划，即使是电子计算机系统，其产品单位也不会很多；

(4) 其产品涉及问题极广，有赖各方面（包括政府、教育、工商界）的协调合作；

(5) 这类组织所追求的，多数并非是传统的利润，而是服务，因此难以具体衡量。

## 2. 组织规模的变化。

18 世纪的工业革命，使西方国家进入工业社会。在当时的社会技术、经济条件下，规模庞大的组织（公司或企业）显示出其强大的生命力，因而颇受人们青睐；古典经济学家们的“规模经济”理论也久负盛名。但是，历史进入 20 世纪 90 年代，随着社会生产力的发展，“大就是美”的时代已告结束。自本世纪 70 年代末期以来，为美国创造十几万个就业机会，开发无数科技产品的是小公司，小公司逐渐取代大公司而成为美国经济的支柱。这些小公司绝大部分是高新技术企业，弹性大，创造力强，效率高，敢于冒风险，所以有人认为美国经济能在国际竞争中生存，全靠这些小公司。

美国的情况虽然代表了一种发展趋势，但这并不意味着“小才是美”。正如《哈佛商业评论》的编辑西欧多·莱维特（Theodore Levitt）所说的：“有些事只有大机构才做得来。”杜邦化工公司的资深副总裁亚历山大·米切纳（Alexander Michener）也说：“我觉得大有大的好处，小有小的优点，两者兼得岂不更美？”所以今天美国的大公司正在设法努力学习小公司的优点——弹性大和效率高；而小公司也不断扩张自己，希望能像大公司一样拥有丰富的资源和广大的营销网。

## （二）工作性质与价值观、工作态度及工作人员组成的变化。

1. 工作性质的变化。随着上述组织特点和组织规模的变化，自然影响到组织内工作性质发生变化。从事制造业或直接生产的人员将显著减少，代之而增加的是从事营销、金融保险、交通运输、通讯、文化、卫生保健、社会福利、教育、娱乐以及政府工作等的人员。这些人大多是教育水平较高、受过某种专业训练的人，与他们的上一代的工作者有着迥然不同的价值观和工作态度。

2. 价值观和工作态度的变化。在本书第五篇讨论管理的指导与领导工作职能时提到，主管人员要运用激励等手段，促使组织全体成员产生某种特定的动机，引导其贡献自己的全部力量为实现组织目标而奋斗。但是这种动机的产生，又受到被激励者的价值观和工作态度的影响。

在西方，特别是美国，正如未来学家约翰·奈斯比特（John Naisbitt）所言，教育和富裕改变了人们的价值观。原有的清教徒的道德观，即“工作本身（以及本质上）就是光荣的和可贵的，而工作必然具有某种单调乏味的成分”，已发生动摇，代之以关于工作的新概念：“工作是个人或社会应该完成的使命。”“工作也应该是有趣的”。因而，促使人们愿意努力工作

的吸引力不再是以金钱报酬为主，而更多的是工作本身使他们感到乐趣，并且能够发挥自己的专长和能力，能够表现出工作者本身及其价值观以及个人成就的满足程度。

此外，人们期望有较多的休闲时间。据估计，美国的每周工作时间平均每 10 年缩短两小时。现在有的已达到每周四天，每天七小时工作，此外每年还有 4 周的带薪休假。而到公元 2000 年时，人们的休闲时间将占 40% 之多。

3. 工作人员组成的变化。一般而言，未来的组织中工作人员的年龄及性别也将与现在有所不同。在欧美等西方工业发达国家及其他许多国家，年轻工作人员（尤其是 20 岁以下者）将显著减少，相对地，25 岁以上至 40 岁的将显著增加。其重要原因之一，就是在今后的社会中，人们需要以更长的时间去接受教育和培训，否则就难以胜任工作。

在性别方面，妇女参加工作的人数会显著增加，“全部妇女，除了需要用全部时间中的少数几个月或几年哺育婴儿以外，都会参加工作，当今的女性工作者正在重新创造她们的职业生涯和母亲形象，正在用她们新的生活方式影响公司的政策”，尤其是有较多的妇女担任组织高层职位。这些变化，都将影响到一个组织所要采取的管理和领导方式。

（三）政府与公司的关系。在西方，近几十年来，政府职权范围的扩大，已经成为一个普遍而重要的趋势。除了政府本身组织扩大，雇佣大量人力，从事工程建设、文化教育及社会福利等各方面业务之外，还对于其他组织（包括非盈利性和盈利性公司）的就业、安全、环保、标准化等方面，有了更多的规定和管制。更为重要的一个趋势，是政府利用各种手段对公司进行干预。政府通过财政政策和可供信贷的控制，使公司经营受到相当大的影响；政府的税收政策更是影响到社会的每个部分；每个公司的每个主管人员，则受到越来越严密的法律、法规和法院所决定的蛛网似的包围，其行为想要设法不牵扯到法律规章，几乎是做不到的；至于政府对工商业的促进和制约作用，以及对经济的扩展和发展的刺激能力，更是日趋增强，其重要表现之一就是，冷战结束之后，从全球范围来看，政治与经济的相互影响相互作用正在日益加深。

（四）科技的发展。在本书的很多篇、章，我们已反复论述过，管理实践、管理思想和管理理论是随着社会生产力水平的发展而发展的。社会生产力的发展，归根结底是科学技术的发展。

西方的经济学家、未来学家、社会学家们已经看到，在本世纪末、下世纪初，现在已经突破和将要突破的新技术，运用于生产，运用于社会，将带来社会生产力的新的飞跃，相应地会带来社会生活的新变化。这些学者们把人类文明史划分为三个阶段，称之为“三次浪潮”，即第一次浪潮是农业社会阶段，农业同畜牧业、手工业相分离，前后经历了几千年；第二次浪潮为工业社会，从 18 世纪的工业革命以后，机器部分代替人的体力劳动，工厂制度出现，前后经历二百多年；人类现在进入依靠全新的技术、开发新的能源和新的材料的“第三次浪潮”阶段，新的世界产业革命将冲击旧的生产方式和社会传统，工业发达国家已出现从工业社会转向“后工业社会”或信息社

会的大趋势。所谓的“信息社会”是以“三论（系统论、信息论、控制论）”为理论基础，电子、通讯、能源、交通、材料、生物、航天技术等迅速发展，电子计算机部分代替脑力劳动，大多数人的工作是要处理信息而不是生产产品，经济是建立在信息基础之上的。

这样来划分社会的观点，是我们所不能同意的。但是如果仅仅从技术的角度，也即生产手段、技术的变革看，这样划分也有其合理的部分，因为社会生产力的发展和提高，总是意味着劳动手段的变化。劳动手段的发展变化也是一种社会存在，存在决定意识，因而也会引起诸多方面的改革变化。

总之，管理环境发生了凡此种种的变化，对管理理论和实践而言，无疑是提出了新的挑战。

## 二、迎接挑战

面对新的变化、新的趋势，一些专家、学者以及从事管理实际工作的人们，提出了很多新的思想、观点、方法等等，以图更新观念，适应新情况，迎接挑战。大体上有如下几方面。

（一）创新的管理。随着管理环境的改变，使得今后各种组织所承担的任务、采用的方法以及所面临的问题，都将和过去有很大的不同。这样一来，创新能力便成为决定今后所有各种组织成败的主要条件。

所谓创新，可以有不同的含义，但在这里所指的，是任何“创造改变的程序”（The process of creating change）。这个含义所强调的，并不是“改变”的内容，例如新产品、新技术、新材料、新制度或新观念之类，而是带动、促成、实现这些新事物的力量、因素及程序。例如一家制造公司开发或设计一种新产品，经过试制、试用或试销，而后决定正式上市，这一过程，称为创新。又如一个组织采用一种新的规划技术，应用于本组织业务中，这一过程，也可以称为创新。

根据上述含义，创新具有以下几方面的特点：

1. 它是针对未来的需要。这种需要可能业已存在，但所采取的解决方法未能令人满意，例如过去的交通运输工具，在速度、舒适及安全等方面，不能适应将来这些方面的需要。另外，也有许多需要是过去所没有的，例如防治污染、节省能源消耗等等。所以可以说，将来众多组织的存在价值，就在于能对这些未来需要有所贡献。

2. 它是行动导向的。创新并非指一种新学说、新知识或新发明，而是指一系列的实际行动对于其相关的外部环境（如市场）产生某种影响作用。过去曾有许多伟大的发现或发明，在世界上出现并存在了一段漫长的时间，但因缺乏资源及行动的支持，对于现实世界并未产生任何改变作用，它们都不算创新。

3. 它属于社会或心理程序，而非技术程序。一种新的事物或行为能否被人们接受，并非纯粹取决于技术因素甚至经济因素。由于人们接受新的事物，需要改变其观念、知识和行为模式，因此新事物每每遭受抗拒，这是属于社会及心理作用的范围，因此要获得成功的创新，往往要针对这方面因素着手。

随着科技的进步，市场的迅速扩大，近年来的创新所需要的往往是各方面知识和技术的结合，必须使用昂贵的设备，尤其是创新的推广费用数额庞大。诸如此类的条件，几乎都不是单个的“创业家”、“发明家”所能具备和拥有的。于是这方面的创新活动，很自然地落在组织身上；这样的组织拥有各方面的人才、设备和资金，其创新能力远非个别“创业家”、“发明家”，

所能比拟。

但是，创新活动所要求的条件，和古典管理理论是互相冲突的。以韦伯的组织理论为例，它所强调的层级式组织、讲求层层控制、分工负责、严密的规章制度等种种特性，对于创新而言，本质上产生以下几方面的不利影响。

(1) 过分强调单一性。每一组织成员的地位和所扮演的角色，都由他所处的组织层次所决定。职位高的，不仅权力较大，而且其知识和经验也被假设是“高人一筹”；职位低的，不必有自己的主张，只要遵照上级命令和规定，忠实执行即可。在这种情况下，任何改变都必须由最高层主管开始，然后透过层层指示而实施，这对于创新程序而言，其呆板无效可以想见。

(2) 过分强调一致性。在韦伯的构想中，组织内部秩序井然，不可能也不容许有不同意见。但就创新程序而言，要改变现状，不可能没有不同的立场和意见。禁抑不同的立场和意见的结果，也等于阻绝了创新的来源和途径。

(3) 过分强调肯定性。在层级式组织观念下，管理决策程序必然是十分理性化的；决策者必须充分了解本组织的目标，周详探究每一可能途径，客观分析其利害得失。这样所做的决定，其结果应该是十分肯定的。可是，实际上这种决策状况是过于理想化与简化的，尤其不适合创新状况；过分追求肯定性的结果，也就是放弃了创新的机会。

这样分析，并不是说传统的组织及管理理论一无是处，而是说，它们所追求的目标，是在静态状况下一个组织的经常性的经营或业务效率（operational efficiency），而支持这种目标的假设是：在目标和业务内容，以及外界环境和竞争状况都既定的条件下，如果建立一定的程序和步骤，有系统地分工合作，将会有助于达成组织目标。显然，在经济、政治、科学、技术等方面都处于不断变化的当代社会中，这种静态的假设是经不起实践的检验的。

但是，问题在于创新有其不同的逻辑。对于一个组织而言，所谓创新的管理，其目的不是建立一种“一体遵行的例规”（Routine），而是一种“改变的程序”，使得这种“改变程序”制度化、规范化。

德鲁克曾说，一个创新的组织应该是能将创新精神制度化，并培养一种创新习惯的组织。这方面能力的高低，则是取决于管理，而与行业、规模或历史无关。令人惊奇的是，迄今几乎每一本管理学教科书都强调创新的重要，以及管理者所担负的创新的重大责任，但极少讨论到组织及其管理机构应当如何作为，以激发、导引并实现有效的创新，这代表今后管理学发展的一大挑战及方向。

(二) 重新创造公司（Re-inventing the corporation）。面对 90 年代科技迅速发展情况，一些工业发达国家的公司、企业也面临着挑战。一些学者提出“重新创造公司”的概念。

这个概念的含义是指，在“工业社会”中所形成和发展起来的公司，已经成为资本主义社会的一个组成部分，无处不存在“公司”（这里所指的公司，不是通常所指具有技术含义的公司，而是也适用于公共机构或非营利性组织，因为这些机构或组织都具有公司的基本特征，即都是由若干共同工作的人所组成），除了经济方面的营利公司以外，还有教育，医疗保健、社会福利等方面的非营利性公司，所有这些公司都必须改革，重新创建，否则就不能适应所谓“信息社会”的要求。

1. 由于高科技的发展而出现的信息社会，促使公司重新创建的趋势，概

括起来有以下三点。

(1) 公司战略资源的重点从金融资本转向人力资本。在“工业社会”中，公司战略资源的重点是金融资本，创建公司要有资本，以便利用已有的科技成果；在“信息社会”中，公司的发展关键在于信息、知识和创造性，以便开发新技术，而这些只有资本是不够的，首先必须是有充分的人力资源。

(2) 中层管理的削减。计算机技术正在从事曾由中层管理人员所从事的搜集、处理、传递信息等工作，它将削减 10—40% 的中层管理人员。美国、德国、日本的大公司都出现了这种情况。正如奈斯比特所言：“当今，计算机代替中层管理人员的速度，比机器人代替装配线工人的速度更快。”

(3) 出现劳动力的卖方市场。在本世纪的最后十年中，美国必然会陷入劳动力短缺的困境。据美国统计，18—24 岁劳动力人数的增长，1985—1990 年为 1.2%；90 年代以后每年增长 0.8%，这一数据低于由于经济和科技迅速发展所创造的新工作岗位每年增长的数字。

2. 如何重建公司？要求在组织形式和观念上进行转变和改革，大体上有以下几个方面。

(1) 从以物为主的管理转变为以人为为主的管理。工业社会的管理是以物为主的，泰罗制即是典型代表。信息社会的管理要以人为主。

1) 强调人的作用。一方面要发挥人的积极性、创造性；另一方面要从技术上采取措施，尽量减少由于人的作用而发生的差错，例如装配线上一些防误措施的采用。

2) 管理者的角色。管理者的新角色，不是监督者，而是教练、教师 and 良师益友。

3) 公司办教育，强调终身教育。美国的公司在今日的教育中已经开始扮演着双重的特殊角色：一方面，美国公司在社会上已经成为处于全国领先地位的教育积极分子——赞助甚至接管学校等；另一方面，美国公司自身也在经历着不同寻常的变化，实际上是凭自己的力量把公司转变成规模巨大的、名符其实的大学——供终身学习的大学，从而对传统的教育制度提出挑战。

4) 弹性工作时间。有若干主要趋势不断促使按弹性时间工作这种工作方式的形成：双职工的趋势意味着越来越多的人愿意从事非全日制工作；在这个终身学习的社会中，越来越多的人希望从事兼职工作，以便为从事新的工作提高技能和增长知识；在这个企业家的社会中，兼职的选择有助于用兼职所得支付开创一个新业务的费用。公司已经注意到或者即将注意到，为员工提供可选择的工作制度已是大势所趋，而不是追求时髦。

5) 弹性福利。当今各种各样的劳动者需要不同的福利，公司则有可能向员工提供“自助餐式”的福利计划。简单他说，就是福利费用金额固定，而福利项目可任由员工自行选择。这样做的结果是，公司节省了开支，员工则可以自由地选择他所希望享受的福利项目。

6) “以人为主”管理的“人”，包括了顾客，公司要以顾客满意为宗旨。

(2) 大公司小企业化。在大公司内部兴办独立核算的小企业，例如 1992 年美国《幸福》杂志评出的全美最大 50 家公司中排名第 29 位，专门生产婴幼儿系列用品的美国强生公司拥有 166 个自负盈亏的分公司，排名第 24 位的

著名计算机公司惠普公司则有 50 个分公司。各大公司纷纷缩小总公司的决策权、简化决策审批过程，让分公司拥有更多的独立自主权，减少对分公司主管的监督等等。这样既能运用大公司的资源，又有小公司的弹性和效率。在组织结构上，加强横向的沟通联系，形成网络式结构，公司中的任何一个人都可以通过纵横交错的联络线图直接同其他人打交道。

(3) 在公司内，经理的新作用在于创造并维持有利于个人成长、发挥创造性的环境。

(4) 预防与预见相结合。工业社会强调预防，即“防止再发生”；信息社会强调预见性，即“一开始就不出错”。

(5) 效率与效果相结合。工业社会强调效率，即“以多少投入（支出）实现目标”；信息社会则强调效率与效果相结合，并且更注重效果，即“是否实现目标”。

(三) 塑造新型管理者的形象。在本书第五篇中，我们介绍了一些关于领导者的性格特征理论和领导行为理论。但是作为一名管理者，仅仅具备这样一些性格特征和行为特征，在未来变化的管理环境中是不够的。为了要想适应变化的环境和进行创新的管理，重建公司，迎接挑战，国外一些研究机构和管理学家，经过多年的研究探索，从不同的角度对未来管理者的形象作出描述，可供我们参考研究。

1. 未来的管理者应该是所谓的“通才”（generalist）。具体地讲，这表现在以下几个方面。

(1) 尽管他出自于某一特定职能范围，例如财务、营销或技术部门，但是对于其他职能，也有广泛的了解和经验，并且不会拘泥于自己所熟悉的观念和行为方式。

(2) 在目标取向上，能在经济、社会及科技各种目标之间，保持一种均衡的立场。既非只知追求本身的短期利益，也不偏于好高骛远的空洞理想。

(3) 由于环境及科技的高度复杂化，一位管理者不可能对于任何有关事物及其发展，都具备深刻的知识和了解，他必须借助这方面的专家和科技人员。这样做并不致于削减他的尊严或资格，但重要的 7 点，是他应具有和这些专家沟通的能力。

(4) 他所具备的能力和技巧，应能够转移应用于不同单位和组织之上，例如一家私营企业、一所大学。一个政府机构或一民间团体。

2. 有人曾列举未来的管理者所必须具备的七项才能。

- (1) 激励员工努力贡献其能力；
- (2) 调和经济及社会目标；
- (3) 建立与同僚及下属间的良好关系；
- (4) 设计有效的组织结构；
- (5) 发挥职工的自我控制及献身意愿；
- (6) 发挥及评估科技发展；
- (7) 培养与政府机构间的良好关系。

据英国《金融时报》（1994 年 1 月 4 日）报道，管理学的权威人士已开始讨论下一世纪的管理者所应具备的条件，并提出以下三个条件。

(1) 一个肯信任下属的人，他要允许其他人去做一些冒风险的事，并承担他们的错误。

(2) 一个肯结交的人，他必须善于建立人际关系，形成一个关系网。



(3) 一个肯改变的人，他可以在咨询后作出改变。

该篇报导指出，2003年的经理要建立和维持一个比现在更广泛层次的工作关系。他需要了解本组织各层次员工的出身，要了解其他机构的不同见解、价值观及习惯，要熟识不同国家和民族的文化。

3. 还有人提出未来的管理者应是“公共管理者”(public manager)而不是某一具体组织或公司的管理者。在介绍管理学发展史时，我们已经提到企业管理者的地位、身份是在不断变化的，从企业主兼经营者，到所有权和经营权分离，出现专业管理者。发展至今，目前在世界上几乎所有的工业化国家之内，都非常重视培育这种专业管理者(professional manager)。但是，尽管在专业管理者的管理下，企业的发展和对于社会的贡献都有非凡的表现，可是专业管理者目前所面临的内外环境已和过去不同，社会对于他们的要求，也不以达到企业本身目标为满足。

因此，未来的管理者是“公共管理者”或称“公共导向管理者”。这种管理者，利润责任仍是其最重要的责任，因为如果缺乏利润，一个企业将无法生存。但除了担负有利润责任之外，这种管理者还要满足社会上其他各方面对于企业的要求，这属于企业及管理者所应承担的“社会责任”，这种管理者除了要增进一个企业的市场地位之外，还要根据所掌握的资源，有效地加以利用，以提高一个社会的生活质量。当然，如何在利润责任与社会责任之间保持协调一致，或减少其冲突，这是一项尚未得到充分解决的问题。但今后一个企业管理者必须具有社会责任意识，并纳入其决策体系之中，这种观念在原则上已得到了大多数人的接受。

(四) 上层管理团队及未来的决策。前面我们已经讨论过，在一个组织当中，管理者所承担的职责任，随组织层次的不同，有“上层”、“中层”、“基层”之分。各层次的管理者所扮演的角色与功能亦各不相同。此外，我们还论述了组织当中实行委员会管理(集体管理)及其优缺点等等。有人认为，由于今后上层管理所担负职责之广泛、所需才能之众多，将不是任何一个人所能做到或具备的，因而需要由若干具有不同能力及经验的人，组成一个“上层管理团队”(top management team)共同负责。

德鲁克曾经对这种上层团队的运作情况进行了描述：

(1) 上层管理成员是依据各人的性格、资格及经验等，分别负责某方面任务，例如营销、制造、研究、开发等等。各人在所负责范围内具有最后决定权。(2) 他们对于不属于自己所负责范围内的问题，不做决定，甚至避免发表意见。

(3) 各成员间应互相尊重，不可彼此攻击、批评，也不必彼此标榜。在团队中有一领袖，应特别注意这一问题。

(4) 这种团队，按照德鲁克的想法，并不是一种委员会组织；它需要一位领袖，但他并不是其他成员的上司。根据若干著名公司的实践经验，担任这一职位的董事长，一般只有一票投票权；而且在多数情况下，重要决定都是采用无异议方式达成。不过，遇有重大危机时，这位领袖必须要能肩负全盘责任，以求安然解决。

(5) 有些问题，并不属于任何一个方面，例如有关“经营范围”的界定、重要人事任命，以及重大投资计划的选择等等。这类问题必须由整个上层管理团队决定。哪些问题该属此类，也应事先划定。(6) 虽然各上层管理团队成员各有专责，但他们彼此之间，应建立并保持良好沟通；每个人都充分了

解其他同僚所做的决定。也只有这样，他们才能保持充分的自主地位。

德鲁克提出这种上层管理团队的概念，一方面，是鉴于上层管理工作的复杂性，已非任何个人所能胜任；另一方面，是基于他对于当今世界上许多著名而成功的企业观察、归纳而得到的结论。不过，就上述各点而言，表面上看，似乎非常理想，但要实际做到，必将极其困难，甚至不可能。因为这有赖于无数条件与环境的配合，至少在上层管理人员之间，必须具有极其融洽而合作的默契关系，这绝非一朝一夕所能培养出来的，并且也和社会观念、文化背景有密切关系。所以如何能建立这种团队精神和合作关系，将属于未来管理学发展过程中的一大挑战。

此外，前述各种发展趋势，势必引起管理理论及实务发生相应的改变。其中有人曾对管理中的决策工作，分别内容、程序及信息三个方面，将今天的个业和未来的企业进行了比较，具有一定的参考价值（见表1）。

表1 今天与未来企业决策的比较

	今天的企业	未来的企业
决策内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 作业问题，公司政策</li> <li>· 加强公司当前地位、经济、科技、国内同行业内的发展</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 战略的拟定、战略执行系统的设计</li> <li>· 产品、市场及科技的创新，经济、社会、政治、科技、多国、多行业的发展</li> </ul>
决策程序	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 强调历史经验、判断、以及过去用以解决类似问题所采用的方法</li> <li>· 人员密集程序</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 强调预测、理性分析，各方面专家及技术，以解决新的决策情况</li> <li>· 科技密集程序</li> </ul>
信息	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 有关内部绩效表现的正式信息系统</li> <li>· 单向，由上而下的信息沟通</li> <li>· 电子计算机系统强调能量及速度以供一般管理需要</li> <li>· 强调定期性的作业计划、资本与营业支出预算</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 有关预测、外界环境信息的正式信息系统</li> <li>· 互动、双向的沟通，以配合经理、专业人员及专家的需要</li> <li>· 电子计算机系统强调多样、弹性以及便利以供一般管理需要</li> <li>· 强调继续不断的规划，包括作业、专门方案及系统资源发展，在费用—效益预测基础上进行控制</li> </ul>

（五）跨国公司的管理。跨国公司作为一种现代的一般也是大型的工商企业组织形式，近百年乃至近几十年来发展非常迅速，其影响甚至可以说是渗透到世界的每个角落，并且随着经济全球化的趋势，其发展势头将是有增无减。

关于跨国公司以及跨国公司的管理，已经有不少的书籍、文章对此进行专门的研究介绍。显然，跨国公司的管理有不同于国内企业管理的许多方面，但其中最突出也是最重要的一点就是，跨国公司所面临的外部环境因素要比国内企业所面临的复杂得多。从事跨国公司管理的人员必须学习和了解东道国的教育、经济、法律和政治等制度，特别是东道国社会文化环境方面的知识；必须同具有不同教育和文化背景以及价值观念的东道国员工打交道；还

必须对付各种政治、法律及经济等因素。不难理解，这些环境因素都对管理职能以及企业职能的履行方式有影响（见表2）。

表2 国内企业和国际企业的特征与实务比较

环 境	国内企业 (工业化国家)	国际企业
一、教育环境 1.语言(口语、书面、官方用语) 2.教育制度(质量、水平、程度)	一种 无或几乎 很少制约因素	多种大的制 约因素
二、社会文化环境 1.价值观、态度(针对成就、冒风险、科学方法、工作的态度) 2.社会组织(职权、地位、角色结构、流动性、社会制度)	同质  相似	异质  不同
三、政治法律环境 1.政治导向(权力、意识形态) 2.法律环境(法律、准则、规章) 3.国家主权 4.政府政策、规章条例	以国家为中心 相当一致 一个 相同	跨国的 不同 许多个 不同
四、经济环境 1.经济发展(欠发达、工业化) 2.经济制度(资本主义的、混合的、社会主义的)	相似阶段 相似	不同阶段 不同

虽然实践已证明，管理基本原理在不同的组织和不同的国家中都是适用的，但是，具体实施计划工作。组织工作、人员配备、指导与领导工作、控制工作等管理职能的做法在国内企业和跨国公司中则有很大的不同，表3对此作了一个简单的比较。

管理职能	国内企业 (工业化国家)	国际企业
一、计划工作 观察研究环境中的威胁与机会	全国市场	全球市场
二、组织工作 1.组织结构 2.职权观	国内经营的结构相似	全球性结构不同
三、人员配备 1.管理专门人才的来源 2.经理聘用取向	全国劳动力储备	全球劳动力储备以全球为中心
四、指导与领导工作 1.领导行为与激励 2.沟通线路	受相似文化的影响相当短	受许多不同文化的影响具有长距离的网络
五、控制工作 报告制度	相似的必要条件	许多不同的必要条件

跨国公司管理的计划工作的基本内容，同样也是确定目标，然后选择战略、政策。规划和实现这些要求的程序。对跨国公司来说，计划工作中一项极为重要的内容就是对外部环境中的威胁与机会进行评估，这项工作对国内企业来说也称得上是一项复杂的任务，何况对于跨国公司而言必须观察的是许多不同的，始终在变化中的世界市场，因而这一任务更是复杂得多。

在跨国公司的管理中，外部的威胁和机会常常是同企业的优势与弱点相对应的，例如，某东道国的教育制度很差，就很难在该国物色到合格的人员。又例如，文化上的时间观念会影响计划工作，尤其注重短期时间观念的文化态度对长期计划是不会有传导作用的；而一个国家政治与经济的不稳定造成前景预测的困难，并会挫伤进行长期投资的信心。跨国公司建立组织结构同样是为了便于实现公司目标。跨国公司的组织结构形式也是多种多样的，常见的是几种全球性的组织结构，即职能分部的全球组织形式——跨国公司按制造、销售、财务等企业职能分部来管理公司有关的全球业务，例如负责生产的副总经理直接控制其国内外工厂生产的产品和有关的研究发展活动；负责销售的副总经理直接控制公司在国内外的销售机构，协调其在世界各制造单位的销售活动；产品分部的全球组织形式——跨国公司由公司总部确定总目标和战略，按产品种类设立分部，以分部作为该产品在全球产销活动的基本单位。此外，在总公司一级设立地区专职人员协调该地区内各种产品的业务活动；地区分部的全球组织形式——公司总部负责制定全球性的经营战略，并监督各地区分部的执行，地区分部负责该地区的经营责任，控制和协调该地区分支机构的一切产销活动；混合分部的全球结构形式——按产品及地区结合起来设置分部；多维立体组织结构——在采用混合分部组织结构的基础上，在公司总部另设专门联络各部门的职能机构，使主管人员掌握双重的或多重的报告，从而形成一种多维立体的交叉结构，有利于解决协调各职能、地区和产品部门之间相互紧密联系的问题，这种组织结构形式已成为跨

国公司管理中组织发展的方向。

跨国公司无论采用哪一种组织结构形式，都涉及到集权与分权，即组织体制的问题。按其集中与分散程度的不同，基本上有三种体制：

- (1) 以母公司为中心，管理权力非常集中，称为“民族中心”的体制；
- (2) 以许多分部或国外子公司为中心，管理权力非常分散，称为“多元中心”的体制；
- (3) 介于上述二者之间，将管理权力的集中与分散结合起来，称为“全球中心”的体制。上述每种组织结构形式及组织体制都有优点和局限性，并适用于不同规模、行业等的跨国公司。因此，对大型跨国公司来说，不同的组织设计必须取决于环境和任务的需要。

组织结构中，对于已确定的职位必须配备合格人员，这就是管理的人员配备工作职能。跨国公司管理人员的来源有三个方面：(1) 经理人员选自公司总部所在国的国民，这些外籍人员（具有母国国籍）经选拔后作为海外企业的代表并管理这个企业。这些经理人员由于他们的经历，通常都较熟悉母公司的政策方针和经营情况；(2) 跨国公司可以从东道国国民中选拔管理人员，这些人熟悉东道国的环境、教育制度、文化、法律和政治程序以及经济状况，他们往往也了解本地的消费者、供应商、政府官员、员工行为特征和公众状况；

(3) 跨国公司管理人员来源于第三国国民，他们都不是属于母公司国家或具有东道国国籍，这类人员既在公司总部也在不同国家里经历过因而有了经验，因此，他们可能已养成灵活反应的能力，使他们易于适应不同国家的文化，这些管理人员才真正是跨文化的。上述三种来源各有优缺点，一家跨国公司可以结合起来使用。

跨国公司的领导工作，同样是要利用激励和沟通等手段，通过诱导员工，使他们为了企业目标的实现而努力。但是跨国公司管理中的激励和领导工作需要理解员工及其所处的文化环境，比如说，参与式管理在某个国家也许效果良好，而在另外具有专制统治传统的国家里却会在员工中间造成混乱。此外，跨国公司与设在不同语言国家中的附属企业、分支机构之间的沟通，往往也是个问题；即使是与使用同种语言的国家（例如都以英语为主要语言）中的附属企业、分支机构的沟通，也往往因总部与附属企业、分支机构的距离远隔而使得沟通变得更为复杂和困难，虽然新的通讯技术大大改进了信息的传递，但电话通话毕竟同访问叙谈和面对面讨论不完全一样。

控制工作作为一项关键性的管理职能，是为了确保经营活动与计划和目标相符而对绩效进行衡量和校正。但这一职能的执行受到跨国公司所独有的若干环境因素的影响。这些因素大致可归纳为以下几个方面：

- (1) 跨国企业的收益、成本和利润都按不同货币计算；
- (2) 各种货币的汇率都受到高度浮动的影响；
- (3) 各国的会计实务与财务报表制度往往互不相同，例如，会计程序既必须满足东道国税务当局的要求，也必须满足母公司所在国政府的要求，还必须满足不同国家中的股东、负责管理证券的机构和银行的要求，此外还必须符合本企业内部的规定。要编制同时符合上述这些要求的程序，是极其棘手的一件事；
- (4) 部分原因可归之于衡量绩效的复杂性，所以对绩效的衡量会产生时滞，而这有可能延误对偏离标准情况的发现和纠正措施的采取。当然，电脑

为加速这一过程发挥了很大的作用。总之，上述几方面的原因，足以说明跨国公司的工作较之一家国内企业的控制工作，要复杂和困难得多。

### 三、管理学展望

(一) 未来管理学的发展，鉴往知来，从早期管理思想的出现和古典管理理论，经过不断的研究，管理知识的范围日益扩大，于是管理学发展史上出现了众多的学派，其中有三个学派对现代管理理论有着重要的影响：

(1) 管理过程学派；

(2) 计量学派；(3) 行为学派。当前，现代管理理论正朝着下述几个方面发展。

1. 未来管理理论的发展方向。

(1) 对系统理论的重视；

(2) 现代组织结构的发展；

(3) 对组织中的人性、行为的研究；

(4) 对于变动或革新的管理日益注意。

2. 未来管理组织的发展。由于技术的革新迅速发展，促使现代组织结构有了较大的改变。

对未来管理组织的发展，美国管理学家卡斯特 (Fremont E. Kast) 和罗森茨韦克 (James E. Rosenzweig) 作了如下的预测：

(1) 未来的组织将面临波涛汹涌的变化，它们必须进行不断的改变和调整；

(2) 未来的组织规模将日益庞大和日益复杂，部门的划分将会更细，各部门的专业化程度也将更高，将会有较高的独立性和自主权，并将会作为一个独立的单位对外开放；

(3) 未来组织的层次将会有所减少。由于人们科学文化水平的提高，先进技术的应用，特别是智能电子计算机的应用可代替部分手工劳动和脑力劳动，组织中的沟通及组织与外界的沟通将远比目前来得方便、快速和有效，可减少大量的信息中间周转，因而不但组织的层次将会有所减少，而且中层主管人员数量也将会有一定的减少，组织将逐步地从金字塔结构向蜂腰形的结构转变。

(4) 未来组织中的各类成员的比例将会发生重大的改变，管理人员和业务专家的比例将会大大提高，他们对组织的影响力也必将增强。

3. 未来组织活动范围的变化。

(1) 未来的组织，目标将会增多；将来的重点，将是满足其中若干项目标，而非使其中某一目标达到最佳结果。未来组织活动的范围已不会是仅限于本地区、本国家，而是整个世界。组织不仅要同地区内、国家内的其他同类组织竞争，而且也要和国外的同类组织竞争。因此，组织活动的范围必将扩大，要面对整个世界，为全人类提供自己的优质服务和产品，甚至会向其他星球提供服务和产品。

(2) 未来组织的活动内容也必将发生改变，将从单纯追求利润等物质利益，向追求人们的信仰等精神上的利益转变；将会从单纯经济性活动向政治性、社会性活动转变；将会从单纯考虑本组织的目的向全社会的需求方面考虑。

4. 未来管理方法的改变。

(1) 随着未来管理理论的成熟和发展，随着组织形式和组织活动内容的

改变，管理的方法也必然随之改变。未来的管理将更加重视计划的作用，特别是长远计划的作用。制订计划要有预见性，并且要求制定整体的计划，未来的管理将更加重视管理信息系统的作用，而且将更多地利用和完善管理信息系统来为组织活动服务。

(2) 未来的管理方法最大的改变在于进行民主的管理，组织各类活动将更多地依赖说服教育，而非强制命令，每个组织的成员都是组织的主人，他们将积极参加各类活动，进行自我控制，并为组织活动出谋划策，自觉地为实现组织目标而努力。

5. 未来组织在用人方面的趋势。科技的发展，对组织活动有重大影响，由此组织在用人方面也会发生重大的改变。科学家和专业人员的人数必将增加，他们的作用也必将得到充分发挥。由于年轻人容易接受新思想，敢于创新，是组织必须依靠的基本力量，同时，为保证组织能有足够的各类人才，使他们安心为组织目标而努力，因此组织将特别重视培训和发挥年轻人的作用。

(二) 管理专业化的趋势。今天的管理，已有走向专业化的趋势。管理专业与别的专业不同，尤其与法律、医学等专业不同，因为管理专业往往不能硬性地应用于各种环境。但管理之所以趋于专业化，也正是因为它具备了像法律、医学等专业所具备的如下几项主要条件。

1. 管理已具备了一定的坚实的知识基础。近几十年来，管理知识迅速增进，正如美国管理学家安德鲁斯 (Kenneth R. Andrews) 指出：“谁也不敢否认今天的管理实务确是以各项研究所得的大量知识为基础的。”

2. 尽管一些主管人员没有获得像法律、医学专业人员那样的合格证书，但由于管理有一套组织方法，足以监督和管理各级主管人员进行各自的管理工作，也就不一定需要仿照法律、医学等专业那样，发给合格证书来核定他们可否从事管理工作。

3. 任何一个组织机构的目标是为人们提供良好的产品或服务，而且管理活动的进行，已有许多规范化的标准和检查机构来监督其明确任务、目标，以此来控制自己的工作，也就是所谓的自我控制。

目前管理已得到社会的认可和重视。所以，管理专业化的趋势越来越明朗，对管理学的发展提供了更为有利的条件。当然，管理要真正发展成为一个健全的专业，还有一段漫长的道路，更有待于我们今后的努力。

