

*Harvard Business School*  
*Master of Business Administration*

# 哈佛商学院 MBA教程

下

真正地读一两本哈佛工商管理硕士教程  
胜过听一列车的哈佛神话

人们迷信哈佛MBA  
我无可奈何 但我劝他们  
还是坐下来真正看一点他们所学的东西

经济日报出版社

## 全美金融商业世头对哈佛 MBA 的评价 Harvard Business School

哈佛商学院，商界的梵蒂冈。MBA，成功与富有的象征。

以前，美国的年轻学子梦寐以求进入法学院与医海陆空院；现在，学生们纷纷地挤向商学院，去追求企管硕士 MBA 文凭。

MBA，通往上流社会的通行证。

哈佛商学院培养的是总经理人材。这一宗旨近一个世纪以来从未改变。哈佛之所以有非同凡响的影响，是因为学校抱着以培养总经理为已任这坚定不移的宗旨，这就是哈佛的使命。

刚出校门的哈佛商学院工商管理硕士平均年薪可达 10 万美元。

它不一定培养“知识分子”，而只造就“能力分子”；它不注重造就知识型的“专业人才”，而只造就“职业老板”。

哈佛 MBA 学位是全球各科硕士学位中的含金量最高的。

不论学生们从事何种行业，哈佛商学院都教给了他们一整套企业管理和增加利注的方法和工具，这一点毫无问题。

哈佛的教学是将工商界高层管理经验浓缩在两年的学习中。学习使学生们广泛地接触了经营管理的各个领域，并为学生提供了制定各种决策的工具和构架。

哈佛 MBA 基本的风险分析、财务分析、制定策略的技能都是相当高明的。学生们毕业后，分析数据的能力看起来好象特别受雇主的重视。

哈佛毕业生的特点之一，就是可以巧妙地处理多种多样的情况，有极强的适应能力及解决问题的能力。他们受到了良好的基础训练，800 多个案例分析，使他们接触了远远超过了一个企业可能发生的所有问题。

## 哈佛商学院 MBA 教程（下）

## 第十章 统计学

### 第一节 统计学的研究方法

统计学研究对象的性质决定着统计学的研究方法。以下阐述统计学上所特有的基本方法：大量观察法、综合指标法、归纳推断法。至于一般的统计方法，则分别在其它章节中论述。由于统计学所研究的是特定总体数量关系的方法论，这些方法的数学依据是大数定律，所以本节中也讲述大数定律的意义和作用。

#### 一、大量观察法

所谓大量观察法，是指对所研究事物的全部或足够数量进行观察的方法。社会经济现象是受各种因素相互影响的结果。在社会现象的总体中，个别单位往往受偶然因素影响，如果只选择一部分单位进行观察，是不能代表总体的一般特征的，必须观察事物的全部或足够数量单位并加以综合分析，这样可使事物中非本质的偶然因素的影响互相抵消或削弱，社会现象的一般特征就能显示出来。这是由于统计研究对象的多样性和复杂性所决定的。

政治算术学派的苏斯密尔希，被称为大量观察法的倡导者。他从人口规律的研究中得出结论：“事实若多一分，人事现象的规律则多发现一分；事实若少一分，人事现象的规律则少发现一分。”“因此，不能用太少的事实，要尽可能地多，而且更好的是要尽可能包含更多的年份。”

社会统计学派梅尔认为，统计学研究的是社会总体而不是个别的社会现象，由于社会现象的复杂性和总体性，必须对总体进行大量观察和分析，研究其内在联系，方能反映社会现象的规律。以大量观察法作为统计研究的方法是由梅尔全部完成的，并成为 19 世纪末到 20 世纪初支配德国统计学界的主要理论体系，统计调查运用大量观察法，可以对总体的所有单位进行全面调查。大量观察法并不排斥对个别单位的典型调查，它可以同典型调查结合起来，加深对社会现象的认识。

#### 二、综合指标法

任何统计对象的具体项目，都是以统计指标表示的。统计所要了解的，不是个别事物的数值，而是将个别事物的数值综合汇总而成总体数值，这个数值是通过综合指标反映的。综合指标表示的具体现象的总体数量关系，它包括指标名称和指标数值。社会经济现象的统计指标是根据政治经济学以及其他有关的社会科学而确定的。

常用的综合指标有总量指标、相对指标、平均指标等，这些综合指标概括地描述了总体各单位变量分布的综合数量特征。综合指标法是统计分析的基本方法，其他各种统计分析方法都以它作为基础。如时间数列法、指数法、抽样法、相关法等都离不开综合指标的对比分析。

#### 三、归纳推断法

所谓归纳法是从个别到一般的推理方法，是统计研究中常用的方法。上面所谈的综合指标法将个别现象的数值综合汇总成总体数值，概括反映了总体一般的数量特征，所采用的方法就是归纳法。

在研究社会经济现象的总体数量关系时，我们需要了解的总体对象范围常常是很大的，有时甚至是无限的，以致只能从中观察宣传部分单位进行计算和分析，根据结果来推论总体。例如，正在流水线上大规模生产的产品零件，需要及时了解它们的质量，只能抽取其中的部分产品检验，借以推断这一批产品质量的好坏，并以一定的置信标准来推论所作结论的可靠程度。

这种根据样本数据来判断总体数量特征的归纳推理的方法称为统计推断法。统计推断是现代统计学的基本方法，这种方法既可以用于对总体参数的估计，也可以用作对总体的某些假设检验。

#### 四、大数定律

大数定律最早由瑞士数学家雅各布·伯努里提出，后由凯特勒完成了大数定律和概率论同统计的结合。他从莫阿弗尔，拉普勒斯等人所证实的大数定律的数学定理出发，又吸收了格朗特、苏斯密尔希等人对社会经济现象所提出的大数法则思想，从而首次在社会科学的范畴内提出他的大数定律的思想，并把统计理论建立在大数定律的基础上。在他的代表作《论人类》中，他通过大量统计资料的计算论证，社会生活现象并非偶然结合。他说根据现象的大量数据所产生的、概括的平均数，反映着人们所研究的现象的典型面貌及其发展规律。

大数定律是随机现象出现的基本规律，也是随机现象大量重复中出现的必然规律。总体中所包含的个体存在着共同的规律性，这种规律性只有在大量观察中才能显示出来。大数定律的本质意义，在于经过大量观察，把个别的、偶然的差异性互相抵消，而必然的、集体的规律性便显示出来。

社会经济现象也具有随机性，因为社会经济现象是受多种原因影响的，而这些原因的发生有许多的偶然因素，有些是必然因素，这两种因素总是交错结合在一起。分析社会经济现象必须对总体中全部或足够数量的单位进行观察，通过平均数将偶然的随机因素抵消，从而显示出现象的典型水平。

## 第二节 如何开展一个项目的研究

管理者怎样才能获得能够做出最优决策的信息呢？下面就开始我们的学习。首先介绍一下统计学的应用范围：

- 财政收入预测
- 竞争威胁的判断
- 消费者态度调查
- 广告效用的评价
- 价格政策的制订
- 质量控制标准评价

管理者收集的信息来自各种渠道。这些信息要经过整理和分类，才能作为决策的依据。一些信息是用来做主要研究工作的；另外一些则用于辅助研究工作。取得辅助研究的资料很容易而且费用不高。他们可以从以下的途径获得：

- 市场调查公司
- 广告代理机构
- 促销公司
- 公关部门
- 贸易协会
- 行业协会
- 政府机构
- 半官方机构
- 专业杂志和出版物
- 商业杂志和出版物
- 报纸的研究部门
- 杂志的研究部门
- 邮寄公司
- 科学研究机构

主要研究工作迄今为止还不具有创造性，可以说只有固定的模式。其资料常常可利用上述途径得到，然后就能进行研究

### 一、分析数据

整理检查完原始数据后，可以用定量的方法分析数据。特别是描述变量的概率及相关关系时，用定量方法分析数据所得到的结果，能使结论的表述更加简练。例如：90%的被访者都认为，自己更喜欢新品牌的某产品，而不是X牌的旧产品。

### 二、频率分布

在进行数据分析时，人们感兴趣的是数据（观察值）集中或者离散、相似或者差异的程度。数据的波动程度是指数据的离散度，可以用图形来表示，即图形分布。

图形分布大致可分为三类：

### （一）对称分布（正态分布）

对称分布的图形如钟形（如图 10—1）。大多数观察值落在图形的中部，其他的均匀分布在两边。例如人的身材，过于矮小和过于高大的人，在整个人群中所占的比例极小；较为矮小和较高大的人占较大的比例；而中等身材的人占最大的比例。所以，我们说，人在身材上的比例分布基本上属于对称分布。

图 10—1 对称分布

### （二）偏斜分布

偏斜分布的图形如图 10—2 所示。它是指大多数观察值分布在一边（或说聚集在一边），而较少数处于另一边。它又有两种形态：一种是如图 10—2（a）所示的向下偏斜；另一种是图上出售的各种产品的数量，取决于他希望得到的价格。需求与供给的分析方法，是把这两种力分别开来，轮流分析，然后再把它们合到一起，说明价格和产出。

A 先生要买多少某种消费物品？第一，这取决于他的个人偏好。有的人喜欢菠菜，而别的人却不喜欢，因而购买情形不同。第二，这与 A 先生的收入大有关系。个人收入愈高，他购买各种物品愈多。

第三，物品的价格有一种效应。总的说，价格越低，购买量越大。最后，有关物品的价格也有关系。可能联系到另一种物品，有的是因为可以代有，或是因为正常情况下下一块儿使用（用作补充）。奶油和植物油是可以相互代用的物品。奶油价格高了，购

图 10—2 偏斜分布

买植物油就会多起来。汽油和汽车是相互补充，汽车价格低些，汽油的购买量就大起来。

充分地说明消费者的行为，要求在所有这些方面进行探究。但是，在本章，探究重点放在需求方面：购买物品的数量与该物品价格的关系。在分析时假定购买者的收入、口味，一切有关联的产品的价格，都是既定的，都是常数。

这一切都肯定了，那么关于 A 先生对某一特定物品，比如说咖啡的需求，我们能说什么呢？在这个意义上，需求是什么呢？怎么叙述它呢？

需求是按各种价格要购买的数量单（或表）。在经济学中，“需求”这术语，说的总是一个表。它不是单一的数量。如果要侧重研究按某种特定价格购买的数量，它是所需求的量（需求量）。

要说明 A 先生对咖啡的需求，必须按咖啡的各种可能的价格，指明每种所需求的数量。例如，A 先生的需求可能象图 10—2（b）。如果价格是 2.5 美元，他就只买 1 磅。价格低些，他就多买些。如果价格降到 25 美分，他就每月买 10 磅。

10—2（b）所示的向上偏斜。例如，假定两个群体都以图 10—2 的横轴代表收入水平，收入水平从低到高排列，假设两群体中所拿最低收入相同，

最高收入也相同。纵轴代表拿某种收入人数的话，那么就可以看出，图 10—2 (b) 所代表的群体；比 (a) 所代表的群体要富裕。

### (三) 双峰分布

这种图形的形状像驼峰，见图 10—3。它表明观察值形成为两个集中区域。例如某班级考试的成绩，得较低分数和较高分数的人都较多，只有少数人得中等分数，所以形成双峰分布。



### 第三节 集中趋势和离散趋势

#### 一、集中趋势的测试

常用来表述数列集中趋势的测试有算术平均数、调和平均数、几何平均数、中位数和众数。这些测试在统计学中也为平均指标或平均数，可以用来反映标志值的典型水平和标志值分布的中心位置或集中趋势。

##### (一) 算术平均数

算术平均数是平均指标中最重要的一种。一般不特别说明时所称的“平均数”就是指算术平均数。算术平均数的定义公式

如下：

$$\text{算术平均数} = \frac{\text{总体标志总量}}{\text{总体单位总量}}$$

例：某企业工人月工资总额为 80,000 元，人数为 2,00 人，则该月工人的平均工资  $\frac{80,000}{2,00} = 400$  元。

计算算术平均数时，标志总量和单位总量必须属于同一总体，分子和分母所包含的口径必须一致。否则，计算出来的平均数指示便失去科学性。利用以上定义式计算的平均数，可分为简单算术平均数和加权算术平均数两种。

##### 1. 简单算术平均数

计算算术平均数在不具备总体的标志总量和单位总量资料时，要依据总体各个单位的具体资料来计算。将总体的各个单位标志值简单相加，然后除以单位个数，求出的平均标志值，叫做简单算术平均数。简单算术平均数的计算公式为：

$$\bar{x} = \frac{X_1 + X_2 + X_3 + \dots + X_n}{n} = \frac{\sum_{i=1}^n X_i}{n}$$

式中： $\bar{x}$  代表算术平均数；

$X_i$  代表第  $i$  个单位的标志值， $i = 1, 2, 3, \dots, n$ ；

$n$  代表总体单位数；

代表总和。

例：企业车间中有 12 个工人，每个工人日产某种产品件数为：17, 15, 18, 16, 17, 16, 14, 17, 16, 15, 18, 16，则某工厂生产班组的平均日产量用简单算术平均数计算如下：

$$\begin{aligned} \bar{x} &= \frac{17+15+18+16+17+16+14+17+16+15+18+16}{12} \\ &= \frac{195}{12} = 16.25(\text{件}) \end{aligned}$$

## 2. 加权算术平均数

当资料中被平均的变量值重复出现时，例如某个变量值  $X$  重复出现  $f$  次，按照简单平均法，就要对变量值  $X$  连加  $f$  次。为了简化计算，可以用  $X$  乘  $f$  来代替同一变量值  $X$  的连加  $f$  次。用这种方法计算的平均数就称为加权算术平均数。其计算公式为：

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n X_i f_i}{\sum_{i=1}^n f_i}$$

简写为：

$$\bar{X} = \frac{\sum Xf}{\sum f}$$

式中： $X_i$ （或  $X$ ）代表标志值；

$f_i$ （或  $f$ ）代表标志值  $X_i$ （或  $X$ ）出现的次数；

$n$  代表组数；

$\sum_{i=1}^n X_i f_i$ （或  $\sum Xf$ ）代表总量。

表 10—1 某车间工人数及日产量资料

工人按是零件分组 (X)	工人数(f)	每个工人生产件数 × 工人数 (Xf)
20	10	200
22	12	264
24	25	600
26	30	780
30	18	540
32	15	480
33	10	330
合 计	120	3,194

根据上表资料，计算加权算术平均数为：

$$X = \frac{\sum Xf}{f} = \frac{3,194}{120} = 26.61(\text{件})$$

$\bar{X} = \frac{\sum Xf}{\sum f}$  式表明，平均数的大小，不仅取决于总体各单位的标志值，

而且受单位标志值出现的次数的影响。所以，统计学里把  $\bar{X} = \frac{\sum Xf}{\sum f}$  式中的

$f_i$ （或  $f$ ）也称作权数。权数可以分为绝对数权数和相对数权数。记相对

数权数  $W_i = \frac{f_i}{\sum f_i}$ ，则  $\bar{X} = \frac{\sum Xf}{\sum f}$  式的加权平均数可以表述为：

$\bar{X} = \sum X_i W_i$  其中： $W_i$  是  $X_i$  的权数（ $X_i$  出现的相对次数），即它对平均的结果起权衡轻重的作用。

显然，如果各组次数完全相等，则  $f$  对各组标志值产生同等的影响，它不再起权衡轻重的作用，这时加权算术平均数就等于前述的简单算术平均数，所以可把简单算术平均数看作是加权算术平均数的一个特例，即，当各组的次数  $f_i$  相等时：

$$f_1 = f_2, \dots, f_n = f_0$$

则：
$$\bar{X} = \frac{\sum Xf}{\sum f} = \frac{f \sum X}{nf} = \frac{\sum X}{n}$$

如果你所掌握的资料不是单项数列资料，而是组距数列资料时，计算算术平均数的方法与上述方法基本相同。只是先要计算出各组的组中值（ $\frac{\text{下限} + \text{上限}}{2}$ ），以各组组中值代表该组标志值进行计算。

例：某企业工人每月工资分组资料如表（10—2）：

表 10—2 某企业每月工资分组资料

月工资分组 (元)	组中值(元) ( X )	工人人数 ( f )	各组工人工资总额 (元 Xf )
50 ~ 60	55	10	550
60 ~ 70	65	10	650
70 ~ 80	75	30	2,250
80 ~ 90	85	10	3,400
90 ~ 100	95	10	950
合计	—	100	7,800

以各组的组中值为标志值代入中权算术平均数的公式得：

$$X = \frac{\sum Xf}{\sum f} = \frac{7,800}{100} = 78(\text{元})$$

利用组中值计算算术平均数，是以假定各组内的标志值均匀分布为前提，而计算的结果同实际情况可能会有一些偏差，因此是平均数的近似值。

## （二）调和平均数

调和平均数又称“倒数平均数”，它是根据各标志值的倒数来计算平均数。具体地说，调和平均数就是各个标志值倒数的算术平均数的倒数。但计算结果并非是算术平均数的倒数。调和平均数应用并不广泛，统计工作中往往是把调和平均数的计算形式，作为算术数的变形来使用。

调和平均数也分简单调和平均数和加权调和平均数。如以  $X_h$  代表调和平均数，以  $n$  代表资料项数，则简单调和平均数的计算公式为：

$$\frac{1}{\bar{X}_H} = \frac{\frac{1}{X_1} + \frac{1}{X_2} + \dots + \frac{1}{X_h}}{n}$$

$$\text{即: } \bar{X}_H = \frac{n}{\frac{1}{X_1} + \frac{1}{X_2} + \dots + \frac{1}{X_h}} = \frac{n}{\sum \frac{1}{X}} \quad (10 \cdot 3)$$

例：有三种商品，一种是每千克 1.00 元，一种是每千克 0.80 元，一种是每千克 0.50 元，现在各买 1 元，问平均每千克的价格。用上式计算可得：

$$\text{Is } \bar{X}_H = \frac{n}{\sum \frac{1}{X}} = \frac{3}{\frac{1}{1.0} + \frac{1}{0.8} + \frac{1}{0.50}} = 0.71(\text{元/千克})$$

显然这个计算结果同实际情况相符合，因为，分别用 1 元买得第一种 1 千克，第二种商品 1.25 千克，第三种商品 2 千克，3 元买 4.25 千克，平均每千克为  $3 \div 4.25 = 0.71$  元。

若设  $m$  为权数，则加权调和平均数的计算公式为：

$$\frac{1}{\bar{X}_H} = \frac{\frac{m_1}{X_1} + \frac{m_2}{X_2} + \frac{m_3}{X_3} + \dots + \frac{m_n}{X_n}}{m_1 + m_2 + m_3 + \dots + m_n}$$

$$\text{则 } \bar{X}_H = \frac{m_1 + m_2 + m_3 + \dots + m_n}{\frac{m_1}{X_1} + \frac{m_2}{X_2} + \frac{m_3}{X_3} + \dots + \frac{m_n}{X_n}} = \frac{\sum_{i=1}^n m_i}{\sum_{i=1}^n \frac{m_i}{X_i}}$$

在统计的实际应用中，若已知标志值和标志总量时，则可把上式作为算术平均数的变形来使用，其变形形式为：

$$X_H = \frac{\sum m}{\sum \frac{m}{X}} = \frac{\sum Xf}{\sum \frac{Xf}{X}} = \frac{\sum Xf}{\sum f} = \bar{X}(\text{这里 } m = Xf)$$

例：企业本月购进某材料四批，每批价格以及采购金额如表 (10—3) 所示，求这四批材料的平均价格。

平均每千克价格  $\bar{X}_h$  为：

$$\bar{X}_h = \frac{\sum_{i=1}^4 m_i}{\sum_{i=1}^4 \frac{m_i}{X_i}} = \frac{50,000}{1,219} = 41.02(\text{元})$$

表 10—3 企业材料价格和金额资料

	价格(元/千克) X	采购金额(元) m	采购量(千克) $\frac{m}{X}$
第一批	35	10,000	286
第二批	40	20,000	500
第三批	45	15,000	333
第四批	50	5,000	100
合计	—	50,000	1,219

### (三) 几何平均数

几何平均数是计算平均比率和平均速度最适用的一种方法。几何平均数有简单几何平均数和加权几何平均数之分。

简单几何平均数是  $n$  个标志值连乘积的  $n$  次方根，其计算公式为：

$$\bar{X}_G = \sqrt[n]{X_1 \cdot X_2 \cdot \dots \cdot X_n} = \sqrt[n]{\prod X}$$

式中： $\bar{X}_G$  代表几何平均数；

$X$  代表标志值；

$n$  代表标志值的次数；

为连乘的符号。

在用几何平均数法计算平均数时，如果  $n$  大于 2 可采用对数法来计算。将上式两边同时取对数，可得：

$$\begin{aligned} \log \bar{X}_G &= \frac{1}{n} (\log X_1 + \log X_2 + \dots + \log X_{n-1} + \log X_n) \\ &= \frac{1}{n} \sum \log X \end{aligned}$$

所以，几何平均数也称为对数平均数。

几何平均数的加权公式为：

$$\bar{X}_G = \sqrt[k]{\sum_{i=1}^k f_i \sqrt{X_1 f_1 \cdot X_2 f_2 \cdot X_3 f_3 \cdot X_k f_k}}$$

式中： $X_i$  代表标志值 ( $i = 1, 2, \dots, k$ )；

$f_i$  代表标志值  $X_i$  重复出现的次数 ( $i = 1, 2, \dots, k$ )。

### (四) 中位数

中位数和前面几种计算的平均数不同，它是一种按其数列中的特殊位置而决定的平均数。把总体各单位标志值按大小顺序排列后，处在中点位次的标志值就是中位数，它将全部标志值分成两个部分，一半标志值比它大，一半标志值比它小，而且比它大的标志值个数和比它小的标志值个数相等。

要求得中位数，首先要确定中位数的位次。对于中位数的位次由以下公式确定。

$$\text{中位数位次} = \frac{n+1}{2}$$

表 10—4 某百货公司所属商店处销售额资料

商店按年销售额分组(万元)	商 店 数
50 ~ 60	24
60 ~ 70	48
70 ~ 80	105
80 ~ 90	60
90 ~ 100	27
110 ~ 120	21
100 ~ 110	12
120 ~ 130	3
合计	300

按上式，确定中位数的位次为  $\frac{\sum f}{2} = \frac{300}{2} = 150$ 。它说明中位数应使这个数列中各有 150 个商店的年销售额在其上下。在组距数列中，各组距数值是按大小顺序排列的。这样，计算各组累计商店数，到第二组止为  $24 + 48 = 72$  个，到第三组止为  $72 + 105 = 177$  个，可见到第三组的累计次数已超过 150 个，中位数就在第三组内，即中位数应在年销售额 70—80 万元的组内。

再计算中位数值是分布均匀的。这样，可从中位数在该组内的位次来按比例推算它的近似值。中位数在该组内的位次为  $150 - 72 = 78$ 。它与全组商店数的比例为  $78/105 = 0.743$ ，按该组组距数值  $80 - 70 = 10$  万元加以推算，则为  $0.743 \times 10 = 7.43$ （万元）。于是，从中位数所在组的下限加上这个数字： $70 + 7.43 = 77.43$  万元，即为中位数。

中位数的最大特点是：它是序列中间一项或两项的平均数，不受极端值的影响，所以当在一个变量数列中含有特大值与特小值的情况采用中位数较为适宜。正由于中位数的这一特点，在统计研究中当遇到掌握统计资料不多而且各标志值之间差异程度较大或频数分布有偏态时，为避免计算标志值所得的算术平均数偏大或偏小，就可利用中位数来表示现象的一般水平。

### （五）众数

众数也是一种位置的平均数。众数是指总体单位中，标志值出现次数最多的那个数值。单项数列中，频数最多组的标志值就是众数。但在组距数列的条件下，先要确定众数所在组，然后计算以求得近似的众数值。下面仍用图表  $\sqrt{\Pi X}$  资料，来说明其计算过程。

由表 10—4 可知，年销售额在 70—80 万元这一组的商店数最多，即为众数组。为了确定众数的具体数值，可用下限公式或上限公式加以计算。下限公式为：

$$M_0 = L + \frac{d_1}{d_1 + d_2} \times i$$

式中： $M_0$  代表众数；

$L$  代表众数组的下限；

$d_1$  代表众数组次数与上一组次数之差；

$d_2$  代表众数组次数与下一组次数之差；

$i$  代表众数组的组距。

众数的上限公式为：

$$M_0 = U - \frac{d_2}{d_1 + d_2} \times i$$

式中： $U$  代表众数组的上限，其他符号含义同前。

众数的计算只适用于单位数较多，且有明显的集中趋势。否则，计算众数是没有意义的。

## 二、离散趋势的测度

离散趋势的测度，在统计学中也称为标志变异指标，是用来描述数列中标志值的离散趋势与离散程度的。

常用的标志变异指标有极差，平均差，方差和标准差等。

### （一）极差

极差是指一个数列中两个极端值即最大值和最小值之差。计算极差是测定标志变异程度最简单的方法，根据极差的大小能说明标志值变动范围的大小，其公式为：

极差 = 最大标志值 — 最小标志值

极差是测定标志变动程度的一种粗略方法。它计算简便，易于理解。但它只受极端值的影响，测定的结果往往不能反映数据的实际离散程度。

### （二）平均差

平均差是各单位标志值对平均数的离差绝对值的平均数。由于各个标志值对算术平均数的离差有正有负，其和为零，因此须采用离差的绝对值来计算平均数。平均差公式反映总体各单位标志值对其平均数的平均离差量。平均差越大，表明标志变异程度越大；反之，则表明标志变异程度越小。

平均差通常用字母 A. D. 表示，在资料未分组时，计算公式为：

$$A. D. = \frac{\sum |X - \bar{X}|}{N}$$

### （三）方差和标准差

差对离差采用绝对值，避免了正负离差求和时互相抵消的问题，但绝对值不便于代数运算，而方差和标准差可弥补这一不足。

方差的公式为：

$$\sigma^2 = \frac{\sum (X - \bar{X})^2}{n}$$

式中： $\sigma^2$  为方差；

$X$  为变量值；

$\bar{X}$  为算术平均数；

$n$  为总体单位数。

将方差开平方，得到的即为标准差，这是为了使变异量单位同数据单位

一致。标准差也称为均方差，其公式为：

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (X - \bar{X})^2}{n}}$$

式中的 $\sigma$ 代表标准差。

例：测得 10 株小麦株高数据如表 10—5 的第二栏所示。试计算这 10 株小麦株高的方差和标准差。

表 10—5 10 株小麦株高方差和标准差标准计算表

株号 i	$X_i$ (厘米)	$X - \bar{X}$	$(X_i - \bar{X})^2$	$X_i^2$
1	113	0	0	12,769
2	121	8	64	14,641
3	113	0	0	12,769
4	114	1	1	12,996
5	113	0	0	12,769
6	114	1	1	12,996
7	115	2	4	13,225
8	106	-7	49	11,236
9	111	-2	4	12,321
10	110	-3	9	12,100
合计	1,130	0	132	127,822

根据表 10—5 资料计算得：

$$\bar{X} = \frac{1,130}{10} = 113(\text{厘米})$$

$$\sum (X_i - \bar{X})$$

$$\text{方差为 } \sigma^2 = \frac{\sum (X - \bar{X})^2}{n} = \frac{132}{10} = 13.2$$

$$\text{标准差为 } \sigma = \sqrt{\frac{\sum (X_i - \bar{X})^2}{n}} = \sqrt{13.2} = 3.63(\text{厘米})$$

因为

$$\frac{\sum (X - \bar{X})^2}{n} = \frac{\sum [X^2 - 2X\bar{X} + (\bar{X})^2]}{n}$$

$$= \frac{\sum X^2}{n} - \frac{2\bar{X}\sum X}{n} + (\bar{X})^2$$

$$= \frac{\sum X^2}{n} - 2(\bar{X})^2 + (\bar{X})^2$$

$$= \frac{\sum X^2}{n} - (\bar{X})^2$$



所以方差和标准差的计算也常常运用以下两个公式：

$$\sigma^2 = \frac{\sum X^2}{n} - \left[ \frac{\sum X}{n} \right]^2$$

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum X^2}{n} - \left[ \frac{\sum X}{n} \right]^2}$$

当资料是分组数据时，方差和标准差的计算可采用加权形式，公式为：

式中：

$$\sigma^2 = \frac{\sum (X_i - \bar{X})^2 f}{\sum f}$$

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (X_i - \bar{X})^2 f}{\sum f}}$$

式中： $X_i$  代表各组组中值；

$f$  代表各组次数；

$\bar{X}$  为加权算术平均数。

#### （四）离散系数

上述的各种标志变异度指标，都是对总体中各单位标志值变异测定的绝对量指标。在统计研究中，为了对不同的总体的标志变异度进行对比分析，往往还需要有测定总体中各单位标志值变异的相对量指标，即离散系数，以消除不同总体之间在计量单位、平均水平方面的不可比因素。

常用的离散系数主要有平均差系数（ $V_{A.D.}$ ）和标准差系数（ $V_{\sigma}$ ）两种。

其公式分别为：

$$V_{A.D.} = \frac{A.D.}{\bar{X}} \times 100\%$$

$$V_{\sigma} = \frac{\sigma}{\bar{X}} \times 100\%$$

## 第四节 随机变量与概率分布

### 一、随机变量

人们遇到的随机试验是多种多样的。试验结果可能是计数值，也可能是计量值，还有一些是定性表示的。为了便于建立试验结果与概率的直接对应关系，可用一个变量  $X$  表示试验结果（还可用  $Y, Z, \dots$  表示），由于试验结果的出现是不肯定的，所以称  $X$  为随机变量。

例：从一批产品中随机抽取一件，有两种可能结果：正品或次品。结果用一个变量  $X$  来表示。

$$\text{即为： } X = \begin{cases} 1 & \text{出现正品时} \\ 0 & \text{出现次品时} \end{cases}$$

“ $X = 1$ ”表示试验结果出现正品事件，而“ $X = 0$ ”则表示试验结果出现次品事件。由于  $X$  的取值是不定的，所以  $X$  是一个随机变量。

有些随机试验，其试验结果可定量表示，不需要再数量化。

例：商店的一柜台前，每分钟来的顾客数可能是  $0, 1, 2, \dots$ ，若用  $Y$  代表每分钟到达柜台前的顾客数，则“ $Y = K$ ”表示每分钟到达柜台前的顾客数为  $K$  这一事件。由于  $Y$  取的值是不确定的，所以  $Y$  为随机变量。

例：某产品的标准重量是 500 克，而实际重量一般是在 500 左右波动。如果用  $Z$  代表该产品的重量，则  $499 \leq Z \leq 501$  即可表示产品的重量在 499 ~ 501 克这一事件发生了， $Z$  称为随机变量。

按取值情况，随机变量通常分为两种：离散型随机变量和连续型随机变量。

### 二、离散型随机变量的概率分布

#### （一）概率分布和概率分布图

要掌握随机变量  $X$  的统计分布规律，仅仅知道  $X$  所有可能取得的值是不够的，更重要的是要了解  $X$  取值的概率。用图形或公式来描述离散型随机变量的所有可能值及其相应的概率，称作离散型随机变量的概率分布。若离散型随机变量  $X$  的可能取值为了  $x_1, x_2, \dots, x_k, \dots$ ，概率分别为  $p_1, p_2, \dots, p_k, \dots$ ，则可用概率分布表表示如下：

$$\begin{array}{c|cccc} X & x_1 & x_2 & \Lambda & \Lambda & x_k & \Lambda & \Lambda \\ \hline P & p_1 & p_2 & \Lambda & \Lambda & p_k & \Lambda & \Lambda \end{array}$$

其中每个概率在 0 与 1 之间，所有概率之和为 1，用数学形式表示就是：

$$\sum_{i=1}^{\infty} P(X = x_i) = 1$$

$$P(X = x_i) \geq 0 \quad i = 1, 2, \dots, k$$

$$\text{记： } F(x) = P(X \leq x) = \sum_{x_i \leq x} p(x = x_i)$$

则称  $F(x)$  为随机变量  $X$  的累积概率分布。

例：某公司聘用 50 名营业员，每人每天接待的新顾客数  $x_i$  是一个随机

变量，资料和计算结果如表

表 10—6 概率分布图

$x_i$	$x_i$ 发生的频数	$P(X=x_i)$
0	1	1/50
1	2	2/50
2	4	4/50
3	3	3/50
4	6	6/50
5	8	8/50
6	10	10/50
7	7	7/50
8	5	5/50
9	3	3/50
10	1	1/50
合计	50	1

上表是概率分布表，表中的概率计算是把  $x_i$  发生的频数与合计数 50 相除而得到的。图 10—4 和图 10—5 的概率分布图和累计概率分布图则是根据概率分布表画出的。根据随机变量的概率分布情况，可以看出其变化的规律和现象的整体性质，并可用概率来描述，如在 50 名营业员中进行随机抽样，抽到一个接待 8 位新顾客的营业员的概率是多少？由要概率分布表中查得答案是  $5/50 = 0.1$ 。

## (二) 数学期望和方差

数学期望和方差是描述随机变量概率分布的两个最重要的数字特征。

数学期望又称期望值或均值，代表随机变量分布的集中趋势用  $E(X)$  或  $\mu$  表示。离散型随机变量  $X$  的期望值就是随机变

图 10—4 概率分布图

图 10—5 累计概率分布图

量的取值用其出现概率进行加权的平均数，以公式表示为：

$$E(X) = \sum x_i P(X = x_i) = \mu$$

数学期望有以下几个重要性质：

(1) 设  $C$  是常数，则有  $E(C) = C$

(2) 设  $X$  是一个随机变量， $C$  是常数，则有  $E(CX) = CE(X)$ 。

(3) 设  $X, Y$  是任意两个随机变量，则有  $E(X+Y) = E(X) + E(Y)$ 。

这一性质可以推广到任意有限个随机变量之和的情况。

(4) 设  $X, Y$  是两个相互独立的随机变量, 则有  $E(XY) = E(X)E(Y)$ 。  
 这一性质也可以推广到任意有限个相互独立的随机变量之积的情况。  
 随机变量的方差用未描述分布的高中趋势, 常记作  $D(X)$  或  $\sigma^2$ , 定义式

为:

$$D(X) = E\{[X - E(X)]^2\} = \sigma^2$$

方差的平方根称为标准差或均方差, 记作  $\sigma$ , 即:

$$\sigma = \sqrt{D(X)}$$

由方差的定义式, 对于离散型随机变量有:

$$\begin{aligned} D(X) &= E[(X - \mu)^2] \\ &= \sum (x_i - \mu)^2 P(X = x_i) \end{aligned}$$

在计算随机变量调的方差时, 经常用到以下公式:

$$D(X) = E(X^2) - [E(X)]^2$$

上式可利用数学期望的性质推得:

$$\begin{aligned} D(X) &= E\{[X - E(X)]^2\} \\ &= E\{X^2 - 2XE(X) + [E(X)]^2\} \\ &= E(X^2) - [E(X)]^2 \end{aligned}$$

方差主要有以下几个重要性质:

(1) 设  $C$  是常数, 则  $D(C) = 0$ 。

(2) 设  $X$  是一个随机变量,  $C$  是常数, 则有  $D(CX) = C^2D(X)$ 。

(3) 设  $X, Y$  是两个相互独立的随机变量, 则有  $D(X \pm Y) = D(X) \pm D$

( $Y$ )

上例中的资料, 其数学期望和方差的计算如下:

$$\begin{aligned} \mu &= \sum_{i=0}^{10} x_i P(x = x_i) = 0 \times \frac{1}{50} + 1 \times \frac{2}{50} + 2 \times \frac{4}{50} \\ &\quad + 3 \times \frac{3}{50} + 4 \times \frac{6}{50} + 5 \times \frac{8}{50} + 8 \times \frac{10}{50} \\ &\quad + 7 \times \frac{7}{50} + 8 \times \frac{5}{50} + 9 \times \frac{3}{50} + 10 \times \frac{1}{50} = 5.38 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \sigma^2 &= \sum (x^i - \mu)P^2(X = x_i) = (0 - 5.38)^2 \times \frac{1}{50} + (1 - 5.38)^2 \times \frac{2}{50} \\ &\quad + (2 - 5.38)^2 \times \frac{4}{50} + (3 - 5.38)^2 \times \frac{3}{50} + (4 - 5.38)^2 \times \frac{6}{50} \\ &\quad + (5 - 5.38)^2 \times \frac{8}{50} + (6 - 5.38)^2 \times \frac{10}{50} + (7 - 5.38)^2 \times \frac{7}{50} \\ &\quad + (8 - 5.38)^2 \times \frac{5}{50} + (9 - 5.38)^2 \times \frac{3}{50} + (10 - 5.38)^2 \times \frac{1}{50} \\ &= 5.1956 \end{aligned}$$

下面介绍几种常见的离散型随机变量的概率分布。

### (三) 二点分布

可能取值只有两个的随机变量所服从的分布称为两点分布, 也叫(0~1)

分布。

例：袋里有  $a$  只白球， $b$  只黑球，现随机抽取一只，问是白球的概率为多少？

若作  $X = 1$  表示抽到的是白球， $X = 0$  表示抽到的是黑球，那么随机变量  $X$  服从二点分布，它的概率分布是：

$$P\{X = 1\} = \frac{a}{a+b}, P\{X = 0\} = \frac{b}{a+b}$$

通常二点分布的形式是：

$$P\{X = 1\} = p (0 < p < 1 (p \text{ 是参数}))$$

$$P\{X = 0\} = 1 - p$$

二点分布的数学期望为  $P$ ，方差为  $p(1 - P)$ 。

#### (四) 二项分布

二项分布是从著名的伯努里试验过程中推导出来的。取名为伯努里试验是为了纪念在概率论方面作出显著贡献的瑞士数学家雅各布·伯努里。伯努里试验是一系列试验，若干伯努里试验排列成伯努里过程。

每次试验只有两种可能结果，一是成功的结果，另一是失败的结果，两种结果互相对立。若把成功的概率记为  $P$ ，失败的概率则记为  $q = 1 - P$ 。如射手打靶，每次打靶可能命中，也可能未命中，命中概率  $P$  为 0.7 则未命中的概率为  $1 - P = 1 - 0.7 = 0.3$ 。在历次试验中其概率值保持不变。

任何一次特定的试验，其结果不受其他各次试验结果的影响，即互相独立。

$n$  次伯努里试验中，成功的次数是一个随机变量，它可能是  $0, 1, 2, \dots, n$  次。该随机变量服从的分布就是二项分布。记作  $X \sim B(n, p)$ 。

例：投掷一枚不均匀的分币，其出现正面的概率为  $P (P \neq 1/2)$ ，独立地重复三次，求其中恰有二次出现正面的概率。

根据题意，记  $A_i =$  “第  $i$  次出现正面” ( $i = 1, 2, 3$ )，独立重

复试验 3 次，全部可能结果有 8 种，其中恰有 2 次出现正面有： $A_1 A_2 \bar{A}_3$ 、 $A_1 \bar{A}_2 A_3$ 、 $\bar{A}_1 A_2 A_3$  三种互不相容的。概率都是  $P^2(1 - p)$ ，故：  
 $P\{\text{恰有2次出现正面}\}$

$$= P(A_1 A_2 \bar{A}_3) + P(A_1 \bar{A}_2 A_3) + P(\bar{A}_1 A_2 A_3)$$

$$= p^2(1 - p) + p^2(1 - p) + p^2(1 - p)$$

$$= 3p^2(1 - p) = C_3^2 p^2(1 - p)$$

如重复投掷四次，恰有 2 次出现正面的概率为，一般地，二项分布  $B(n, p)$  的概率分布为：

$$P(X = k) = C_n^k p^k q^{n-k} (k = 0, 1, 2, \dots, n)$$

由于  $P(X = k)$ ， $k = 0, 1, 2, \dots, n$ ，是二项式  $(q + py)^n$  的展开式中  $y^k$  前的系数，二项分布由此而得名。二项分布的数学期望为  $np$  方差为  $npq$ 。为了使用方便，人们编制了二项分布表，表中对不同的  $n$  及  $p$  给出了相应的概率。

### (五) 泊松分布

如随机变量  $x$  的概率分布如下：

$$P\{x = k\} = \frac{\lambda^k}{k!} e^{-\lambda} \quad (k = 0, 1, 2, \dots, \lambda > 0)$$

则称  $x$  服从泊松分布。泊松分布的特点是数学期望和方差都是  $\lambda$ 。

希腊字母  $\lambda$  称为泊松分布的参数，它等于一个随机事件在某时间或空间范围内平均发生的次数。 $k$  表示随机事件在某个区间内发生的次数。记号  $e$  是常数 2.71828。

经济生活中服从泊松分布的随机变量很多。如：工厂里的事故发生次数；到标本商店买货物的顾客人数；细纱断头数；布匹疵点数；稀有事件，如洪水爆发，飞机失事等。

### (六) 超几何分布

超几何分布应用是非常广泛的。由于在伯努里试验中，具有指定特征的事件发生的概率  $P$  始终保持不变，也就是说，二项分布描述的是回置抽取。但是在实际情况中，较多的是采用不回置抽取。故抽取过程中  $P$  就要发生变化，此时就要用到超几何分布。

一般来说，如果有同类产品共  $N$  个，其中有  $M$  个次品。现从中随机取出  $n$  个（假定  $n \leq N - M$ ），则这  $n$  个产品中所含的次品数  $X$  是一个离散型随机变量，其概率分布为超几何分布。超几何分布的公式为：

$$P(X = k) = \frac{C_m^k \cdot C_{N-M}^{n-k}}{C_N^n} \quad (k = 0, 1, 2, \dots, \min(M, n))$$

其中， $N - M$  是总体产品中的合格品， $n - k$  是从产品中抽取的合格品。

## 三、连续型随机变量的概率分布

### (一) 连续型随机变量

一个随机变量如能够在数值区间内取任何值，则此变量就是连续型随机变量。由于连续型随机变量的取值不能一一列出，因此不能象离散型随机变量那样把随机变量的取值及其概率用列表的形式描述，而要用连续函数的形式描述。满足下列两个条件的函数  $f(x)$  作连续型随机变量  $X$  的概率密度函数：

$$f(x) \geq 0$$

$$\int_{-\infty}^{\infty} f(x) dx = 1$$

对  $f(x)$  的积分  $F(x)$  称作概率分布函数：

$$F(x) = \int_{-\infty}^x f(x) dx$$

实用上，常把连续型随机变量  $X$  的概率密度函数  $f(x)$  和概率分布函数  $F(x)$ ，统称为随机变量  $X$  的概率分布。

连续型随机变量  $X$  在某个值域区间  $(a, b)$  或  $[a, b]$  内取值的概率，等于概率密度函数  $f(x)$  的曲线与  $x$  轴以及由  $x$  轴上  $a$  和  $b$  两点引出的两条垂线所围成的面积，就是求如下的积分：

$$P(a \leq x \leq b) = \int_a^b f(x) dx = F(b) - F(a)$$

如上式指出的， $f(x)$  在  $X$  的整个值域上的积分为 1，也就是说，整个概率密度函数  $f(x)$  曲线下的面积等于 1。

设  $X$  为连续型随机变量，其概率密度函数为  $f(x)$ ，则  $X$  的数学期望为：

$$E(x) = \int_{-\infty}^{\infty} xf(x) dx$$

方差为：

$$\begin{aligned} D(X) &= E\{[X - E(X)]^2\} \\ &= \int_{-\infty}^{\infty} [x - E(X)]^2 f(x) dx \end{aligned}$$

下面介绍几种常见的连续型随机变量的概率分布：均匀分布、指数分布和正态分布。其中正态分布是统计学最重要的分布。

## (二) 均匀分布

如果随机变量  $X$  的概率密度函数为：

$$f(x) = \begin{cases} \frac{1}{b-a} & a \leq x \leq b \\ 0 & \text{其他} \end{cases}$$

则称  $X$  服从  $[a, b]$  上的均匀分布，记作  $X \sim R[a, b]$ ，它的均值为  $\frac{a+b}{2}$ ，方差为  $\frac{(b-a)^2}{12}$ ，分布函数为：

$$F(x) = \begin{cases} 0 & x \leq a \\ \frac{x-a}{b-a} & a < x < b \\ 1 & x \geq b \end{cases}$$

均匀分布的意义是： $X$  取值于  $[a, b]$  中任一小区间  $[c, d]$  的概率与该小区间的长度  $(d-c)$  成正比，而与小区间的具体位置无关。

## (三) 指数分布

如果随机变量  $X$  的概率密度函数为：

$$f(x) = \begin{cases} \lambda e^{-\lambda x} & \text{当 } x \geq 0 \\ 0 & \text{当 } x < 0 \end{cases} \quad (\lambda > 0)$$

则称  $x$  服从参数为  $\lambda$  的指数分布。简化作  $x \sim E(\lambda)$  它的均值为  $\lambda^{-1}$ ，方差为  $\lambda^{-2}$ 。 $\lambda^{-1}$  常称为平均寿命， $e^{-\lambda x}$  常称为可靠度。指数分布的分布函数为：

$$F(x) = \begin{cases} 0 & \text{当 } x \leq 0 \text{ 时} \\ 1 - e^{-\lambda x} & \text{当 } x > 0 \text{ 时} \end{cases}$$

#### (四) 正态分布

如果随机变量  $x$  的概率密度函数为：

$$f(x) = \frac{1}{\sqrt{2\pi}\sigma} e^{-\frac{(x-\mu)^2}{2\sigma^2}} \quad (-\infty < X < +\infty)$$

则称  $X$  服从正态分布，记作  $X \sim N(\mu, \sigma^2)$ ，其中  $\mu$  是分布的数学期望， $\sigma^2$  是分布的方差。

正态分布的概率密度函数  $f(x)$  具有下列性质：

1. 在直角坐标系内  $f(x)$  的图形呈钟形，以  $x = \mu$  为对称轴，呈左右对称。

2. 在  $x = \mu$  处， $f(x)$  取最大值，如  $f(\mu) = \frac{1}{\sqrt{2\pi}\sigma}$ ； $x$  越远离  $\mu$ ， $f(x)$  的极大值  $f(\mu) = f(\mu) = \frac{1}{\sqrt{2\pi}\sigma}$  可知， $\sigma$  越小时，曲线越陡峭； $\sigma$  越大时，曲线越平缓（见图 10—7）。反之，如果  $\sigma$  为固定，改变  $\mu$  的值，则  $f(x)$  的图形沿着  $x$  轴平行移动，而曲线的形状不改变（见图 10—8）。

图表 10—7

图表 10—8

正态分布的分布函数为：

$$F(x) = \frac{1}{\sqrt{2\pi}\sigma} \int_{-\infty}^x e^{-\frac{(x-\mu)^2}{2\sigma^2}} dx$$

正态分布是由德·莫阿弗尔 (A. de Moivre, 1667 ~ 1752) 于 1733 年首先发表的，是概率论中最重要的一种分布，也是最常见的一种分布。例如，测量误差的分布；炮弹弹头落点的分布；人的生理尺寸、特征、身高、体重等的分布都为正态分布。

一般说来，若影响某一数量值的随机因素很多，而各因素所起的作用不太大，则这个指标就服从正态分布。许多分布可用正态分布上来近似，另一些分布可以通过正态分布来导出。

正态分布是一个分布族。对应于不同的参数  $\mu$  和  $\sigma^2$ ，会产生不同的正态分布。参数  $\mu = 0$ ， $\sigma^2 = 1$  的正态分布称为标准正态分布。当随机变量  $x$  服从标准正态分布时，就记作  $x \sim n(0, 1)$ ，其密度函数为：

$$f(x) = \frac{1}{\sqrt{2\pi}} e^{-\frac{x^2}{2}}$$

分布函数是：

$$F(X) = \Phi(X) = \frac{1}{\sqrt{2\pi}} \int_{-\infty}^x e^{-\frac{x^2}{2}} dx$$



式积分的数值为图 10—9 所示的阴影部分面积。

图 10—9  $\Phi(X)$  是  $X$  的函数，已制成的  $\Phi(X)$  的函数值表。要求标准正态分布的分布函数值时只需要查表即可。由于标准正态分布是以  $X=0$  为中心轴的对称分布，并注意到分布曲线同横轴所包围的面积是常数 1，可知  $\Phi(X)$  有以下性质：

$$\Phi(-X) = 1 - \Phi(X)$$

#### 四、统计量及其分布

##### (一) 统计量

抽样就是从所研究的对象中随机取出其中一部分来观察，由此而获取有关总体的信息。所谓总体就是研究某现象的客体，它包含了各个个体。例如，研究某批灯泡的质量，每只灯泡是个体，所有灯泡组成的全体就是一个总体。在抽样中，被抽取的部分个体，称为总体的一个样本，样本中个体的数量称为样本容量。样本中的数值  $(x_1, x_2, \dots, x_n)$  称为样本观察值。

抽样的目的是通过取得的样本，对总体分布中某些未知因素作出推断。样本能否很好地反映总体的信息，与抽样方法有关。这里介绍一种称为“简单随机抽样”的方法，其要求为：(1) 总体中每个个体被抽中的概率均等；(2) 样本中每个个体取值并不影响其他个体取值。

由简单随机抽样所得的样本称为简单随机样本。当总体容量较小时，只有回置抽样才能得到简单随机样本。当总体容量很大或所抽的样本容量在总体中所占比例较小时，不回置抽样也可得到较理想的简单随机样本。后面我们所说的样本都是简单随机样本。

在抽样中，可以用样本的平均数、比率、标准差等综合指标来描述样本的特征，这些指标称为统计量。由于样本是随机抽取的，对于每一个特定的样本，统计量都有一个相应的数值。可见统计量是一个随机变量，其取值随样本的不同而不同。统计量既然是个随机变量，就有其取值的概率分布。统计量的概率分布通常又称为抽样分布。

##### (二) 样本平均数的分布

如果从正态分布总体  $N(\mu, \sigma^2)$  中随机抽取样本，则样本平均数的分布有如下结论：(1) 样本平均数  $\bar{x}$  的分布仍然是正态分布；(2) 样本平均数  $\bar{x}$  的分布的期望值  $\mu_{\bar{x}}$  等于总体的平均数  $\mu$ ；(3) 样本平均数  $\bar{x}$  分布的方差  $\sigma_{\bar{x}}^2$  等于总体的方差除以样本容量即  $\sigma^2/n$ 。这些结论对正态分布总体进行推断时经常要用到。

若从非正态分布总体中抽样，那么样本平均数的抽样分布性质又如何呢？可运用上曾讨论过的中心极限定理来分析。

没有一总体，其均值  $\mu$ 、方差  $\sigma^2$  为有限数值，如从该总体中抽取容量为  $n$  的样本，则当样本容量很大时，根据中心极限定理白样本算出的平均数  $\bar{x}$  的抽样分布将近似服从平均值为  $\mu$  方差为  $\sigma^2/n$  的正态分布。

这就是说，只要取大样本（容量不小于 30），即使从非正态分布总体中抽样，利用中心极限定理能得到和从正态分布总体抽样时近似相同的结果。

### (三) 两个样本平均数之差的分布

如果有两个正态分布总体，其平均数分别为  $\mu_1$  和  $\mu_2$ ，方差分别为  $\sigma_1^2$  和  $\sigma_2^2$ ，那么从这两个正态分布总体中抽取的容量分别为  $n_1$  和  $n_2$  的两个独立样本的平均数之差  $\bar{x}_1 - \bar{x}_2$  也一定服从正态分布，其数学期望为  $\mu_1 - \mu_2$ ，方差为  $\frac{\sigma_1^2}{n_1} + \frac{\sigma_2^2}{n_2}$ 。上面所讲的两个样本独立，是指一个样本中各单位的抽取对另一个样本中各单位的抽取没有影响。

### (四) 样本比率的分布

当总体服从二项分布时，它的所有单位可以分成两类，每一类具有一个特定的属性或特征。例如合格品或不合格品，男学生或女学生等习惯上，往往是只指定其中一个属性或特征，具备这一属性或特征的单位称“成功”的单位，不具备这一属性或特征的单位就称为“失败”的单位。

在二项分布总体中，成功单位数与总体全部单位数之比称为总体比率，记作  $p$ 。从二项分布总体中抽样，样本中成功单位数与样本容量之比称为样本比率，记作  $\hat{p}$ 。样本比率是个随机变量，当样本容量很大时近似服从正态分布，其分布的数学期望等于总体比率为  $p$ ，方差等于  $\frac{p(1-p)}{n}$ 。须注意，样本比率  $\hat{p}$  的抽样分布要近似为正态分布，样本容量  $n$  必须很大，并且要满足  $np$  和  $n(1-p)$  大于 5。

此外，还有一些常用的抽样分布，如： $t$  分布、 $F$  分布、 $\chi^2$  分布等。

## 第五节 回归分析和相关分析

### 一、一元线性回归

#### (一) 一元回归分析和相关分析

我们已经知道变量间一般具有两种关系，即函数关系和相关关系。回归分析则是处理具有相关关系的变量之间的统计方法。一般当两个变量有统计相关关系时，对应自变量  $X$  的每一个值  $X$ ，应变量  $Y$  有许多可能取的值。为找出  $X$  和  $Y$  之间的定量关系，一个自然的想法是，取  $X = x_0$  时所有  $Y$  值的平均值（记作  $Y_0$ ）作为对应  $X = x_0$  时  $Y$  的代表值，亦即取

$$Y = E(Y|X = x_0)$$

其中  $(Y|X = x_0)$  表示在  $X = x_0$  条件下， $Y$  的条件期望。同样的，对应于  $X = x_1$ ，有  $Y_1 = E(Y|X = x_1)$  作为  $X = x_1$  时  $Y$  的代表值。一般说来，对于任何一个  $X$  的可能取值  $x$ ，我们都可以相应取  $Y = E(Y|X = x)$ ，当  $x$  变化时，上式右边是  $x$  的函数，

可以记为：

$$Y = f(x) = E(Y | X = x)$$

公式(1)就叫做应变变量  $Y$  关于自变量  $X$  的回归方程。或者得称做  $Y$  关于  $X$  的回归函数。 $Y$  对  $X$  的回归方程反映了在  $X$  取值变动时， $Y$  平均状态的变化情况。

怎样从几何图形上确定  $f(x)$  的曲线类型来反映变量之间的关系，这个问题比较复杂。在实际应用中往往一是依据专业理论知识和以往的经验，二是用观察数据作散点图来分析其主要的变化趋势，由此确定函数的类型。

#### (二) 一元线性回归方程

回归方程最简单的一种情况，就是线性回归方程。在线性回归方程中，当自变量只有一个时称作一元线性回归方程；自变量不止一个时，称作多元线性回归方程。

如果一个应变变量与一个自变量有相关关系，根据观察数据作散点图时，它们的关系具有直线趋势，则可用一元线性回归直线去进行拟合。

#### (三) 相关系数及其显著性检验

建立回归方程时，可以根据观察点配合一个直线方程表示  $y$  和  $x$  之间的关系。显然，此时所配的直线是毫无意义的，这就需要给出一个数量性的指标来描述两个变量间线性相关的密切程度，这个指标就是相关系数，常用字母  $r$  表示。所求相关系数的公式为：

$$r = \frac{l_{xy}}{\sqrt{l_{xx}l_{yy}}} = \frac{\sum x_i y_i - \frac{1}{n}(\sum x_i)(\sum y_i)}{\sqrt{[\sum x_i^2 - \frac{1}{n}(\sum x_i)^2][\sum y_i^2 - \frac{1}{n}(\sum y_i)^2]}}$$

由于  $b = \frac{l_{xy}}{l_{xx}}$ ，故相关系数  $r$  和回归系数  $b$  有下列关系：

$$r = \frac{bl_{xx}}{\sqrt{l_{xx}l_{yy}}}$$

显然  $r$  和  $b$  的符号是一致的。

$|r| \leq 1$ ，而且  $r$  的值反映了  $x$  和  $y$  的内在联系。现分析如下：

1. 当  $r = \pm 1$  时，所有点全在一条直线（即回归直线）上。此时，称  $x$  与  $y$  完全线性相关。当  $r = 1$  时称为完全正相关；当  $r = -1$  时，称为完全负相关。

2. 当  $0 < |r| < 1$  时，这种情况很普遍，此时  $x$  和  $y$  存在一定的线性相关。当  $r > 0$  时，称  $x$  和  $y$  是正相关；当  $r < 0$  时，称  $x$  和  $y$  是负相关。

3. 当  $r = 0$  时，此时  $b = 0$ ，故回归直线是与  $x$  轴平行的直线，说明  $y$  的变化和  $x$  无关，此时  $x$  和  $y$  无线性相关。

采用观察值计算出的是样本相关系数，要说明两总体变量是否具有线性相关，一般还需作假设检验。

设： $H_0$ ：总体相关系数为 0

$H_1$ ：总体相关系数不为 0

检验统计量为：

$$F = \frac{r^2}{1-r^2}(n-2)$$

可以证明，当  $H_0$  成立时统计量  $F$  是服从具有自由度为  $(1, n-2)$  的  $F$  分布，因而给出显著性水平  $\alpha$ （通常  $\alpha = 0.01$  或  $0.05$ ）。当  $F > F_{\alpha}(1, n-2)$  时，则拒绝  $H_0$ ，即说明两变量之间线性相关关系是显著的；反之，若  $F < F_{\alpha}(1, n-2)$ ，则接受  $H_0$ ，说明两变量线性相关关系不显著。

#### （四）一元线性回归的方差分析

用最小二乘法求得一个回归方程后，其效果如何，方程所揭示的变量变动规律强不强，能否利用它根据自变量  $x$  的取值来预报（或控制）应变量  $y$  的取值，以及预报的精度如何等等。为此需要进行方差分析。

把观察值  $y_i$  与平均数  $\bar{y}$  之间的离差平方和称为总偏差平方和，记作  $SS_{\text{总}}$ 。即：

$$SS_{\text{总}} = \sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2$$

$$\text{其中 } \bar{y} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n y_i$$

把观察值  $y_i$  与拟合值  $\hat{y}$  的离差平方和称为误差平方和，记作  $SS_e$ ，即：

$$SS_e = \sum_{i=1}^n (y_i - \hat{y})^2$$

$\hat{y}^i$  ( $i = 1, 2, \dots, n$  为按回归方程计算出的  $y_i$  的拟合值（理论值）)。

把拟合值  $\hat{y}$  与  $\bar{y}$  的离差平方和称为回归平方和，记作  $SSR$ ，即：

$$SS_R = \sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2$$

可以证明  $SS_{总} = SS_R + SS_e$ ,

$$\text{即有: } \sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2 = \sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2$$

$$\begin{aligned} \text{因为: } SS_R &= l_{yy} = \sum (\bar{y} - \bar{y})^2 \\ &= \sum (a + bx_i - a - b\bar{x})^2 \\ &= b^2 \sum (x_i - \bar{x})^2 \\ &= b^2 l_{xx} = bl_{xy} \end{aligned}$$

所以知道  $b$  和  $l_{xy}$  即可得到  $SS_R$ , 则  $SS_e = SS_{总} - SS_R$ 。

要求回归方程解释  $y$  和  $x$  变动规律的能力强, 就等价于要求回照排误差要小, 即要求误差平方和  $SS_e$ 。由于观察数据给定后, 总偏差平方和  $SS_{总}$  是一个常量, 因此, 一个回归方程的效果好坏 (即解释能力的强弱) 取决于  $SS_R$  和  $SS_e$ , 或者说取决于  $SS_R$  在总偏差平方和  $SS_{总}$  中的比例  $\frac{SS_R}{SS_{总}}$ 。这个比例越

大, 误差越小, 回归效果就越好。

$$\text{比值 } \frac{SS_R}{SS_{总}} = \frac{bl_{xy}}{l_{yy}} = \frac{l_{xy}^2}{l_{xx}l_{yy}} = r^2, \text{ 从而 } SS_R = r^2 SS_{总} = r^2 l_{yy},$$

$SS_e SS_e = SS_{总} - SS_R = l_{yy} - r^2 l_{yy} = l_{yy} (1 - r^2)$ 。通过这些关系式, 可以进一步理解相关系数的意义, 并且很容易看出  $|r| \leq 1$ 。实际上, 回归平方和  $SS_R$  是总平方和  $SS_{总} = l_{yy}$  中的一部分, 而误差平方和又不能为负数, 因此

$$SS_R \leq SS_{总} = l_{yy} \text{ 故由 } r^2 = \frac{SS_R}{SS_{总}} \leq 1, \text{ 即 } |r| \leq 1。$$

每一个平方和都有一个自由度同它相联系, 总偏差平方和的自由度为  $n - 1$ , 因为在计算  $\sum (y_i - \bar{y})^2$  的偏差平方和时消失了一个自由度。

误差平方和自由度为  $n - 2$ , 因为在  $\sum (y_i - a - bx)^2$  公式中, 其中参数  $a$  和  $b$  是由观察资料计算的, 因而消失两个自由度。

回归平方和  $\sum (\bar{y})^2 - \bar{y}^2$  的自由度为 1 因为对具有一个自变量的回归方程来说。回归平方和自由度为 1。

由此可知自由度也可分解, 即总偏差平方和自由度 = 误差平方和自由度 + 回归平方和自由度。

这种将平方和及自由度分解后进行分析的方法称方差分析法。

一元回归的方差分析是将回归平方和与误差平方和各自除以自己的自由度后加以比较, 然后对这个方差比作显著性检验。如果检验结果是显著的, 说明调和  $y$  存在着线性关系, 回归效果显著。反之, 则说明调和  $y$  不存在线性关系, 回归效果不显著。为此, 可用检验统计量为:

$$F = \frac{SS_R / 1}{SS_e / n - 2}$$

这个统计量

$$F = \frac{SS_R / 1}{SS_e / (n-2)} = \frac{r^2 l_{yy} (n-2)}{(1-r^2) l_{yy}} = \frac{r^2}{2-r^2} (n-2)$$

即为相关系数  $r$  的显著性检验时用的统计量式。给定显著性水平  $\alpha$  后，查表  $F_{\alpha}(1, n-2)$ ，当  $F > F_{\alpha}(1, n-2)$ ，表明回归效果显著；反之，则不显著，即  $x$  和  $y$  不存在线性关系。另外，从上述介绍可知，对于一无线性回归问题，方差分析法和相关系数显著性检验法是一致的，因此只须采用其中之一即可。

### (五) 一元线性回归的预测

若已求得回归方程  $\bar{y} = a + bx$ ，则当  $x = x_0$  时，对应的预报对象  $y$  的点预测值为  $\bar{y}^0 = a + bx_0$ 。但是，由于各种因素的影响，在  $x = x_0$  时，实际上观察到的数值  $y_0$  一般不会恰好是  $\bar{y}_0$ ，它们之间总是存在着一定的偏差，即预测误差。为了掌握预报的精度，要对误差的变动范围作出测定。

通常用估计标准误差来说明  $\bar{y}^i$  与  $y^i$  的差异程度，在大样本时，其公式为：

$$S_{yx} = \sqrt{\frac{\sum (y_i - \bar{y}_i)^2}{n-2}} \quad (5)$$

此式计算比较繁琐，通常采用下式：

$$S_{yx} = \sqrt{\frac{\sum y_i^2 - a \sum y_i - b \sum x_i \sum y_i}{n-2}} \quad (6)$$

一般若  $y$  为正态分布，当  $n$  较大，并且  $x_0$  不远离  $\bar{x}$  时，可以证明当  $n$  较小，通常  $n < 30$  时，则若给定置信概率（即可靠度） $1 - \alpha$ ，可以证明  $y_0$  的预测区间为：

$$\bar{y}_0 - t_{\frac{\alpha}{2}}(n-2)S_{yx} \sqrt{1 + \frac{1}{n} + \frac{(x_0 - \bar{x})^2}{\sum (x_i - \bar{x})^2}} \leq y_0 \leq \bar{y}_0 + t_{\frac{\alpha}{2}}(n-2)S_{yx} \sqrt{1 + \frac{1}{n} + \frac{(x_0 - \bar{x})^2}{\sum (x_i - \bar{x})^2}}$$

其中  $t_{\frac{\alpha}{2}}$  可通过查  $t$  分布表得到。

实际上大样本预测区间的公式和小样本预测区间的公式是一致的，因为当  $n$  增大时，小样本公式中的根式趋近于 1， $t$  分布趋近于正态分布，在正态分布下，概率度为 1 的置信概率是 0.6287，概率度为 2 的置信概率是 0.9545，概率度为 3 的置信概率是 0.9973。

## 二、多元线性回归

### (一) 多元线性回归的计算方法

当所要研究的经济变量的变化是几个重要因素共同作用的结果时，要选取几个自变量来建立回归方程，这就是多元回归问题。多元线性回归同一无线性回归的方法相似，但计算要繁琐得多。

如果两个自变量（用  $x_1$  和  $x_2$  表示）分别同一个应变量（用  $y$  表示）呈线性相关时，可用二元线性回归方程描述：

$$\bar{y}_i = b_0 + b_1 x_{1i} + b_2 x_{2i}$$

其中回归参数（系数） $b_0$ 、 $b_1$ 、 $b_2$ ，由以下方程组解出：

$$y_i = nb_0 + b_1 \sum x_{1i} + b_2 \sum x_{2i}$$

$$\sum x_{2i} y_i = b_0 \sum x_{2i} + b_1 \sum x_{1i} x_{2i} + b_2 \sum x_{2i}^2$$

$$\sum x_{1i} y_i = b_0 \sum x_{1i} + b_1 \sum x_{1i}^2 + b_2 \sum x_{1i} x_{2i}$$

三元线性回归方程为（以下关于数据序号的下标  $i$  省写）：

$$\bar{y} = b_0 + b_1 x_1 + b_2 x_2 + b_3 x_3$$

其中参数  $b_0$ 、 $b_1$ 、 $b_2$ 、 $b_3$ ，由以下方程组解出：

$$y = nb_0 + b_1 \sum x_1 + b_2 \sum x_2 + b_3 \sum x_3$$

$$\sum x_1 y = b_0 \sum x_1 + b_1 \sum x_1^2 + b_2 \sum x_1 x_2 + b_3 \sum x_1 x_3$$

$$\sum x_2 y = b_0 \sum x_2 + b_1 \sum x_2 x_1 + b_2 \sum x_2^2 + b_3 \sum x_2 x_3$$

$$\sum x_3 y = b_0 \sum x_3 + b_1 \sum x_3 x_1 + b_2 \sum x_3 x_2 + b_3 \sum x_3^2$$

一般的， $m$  元自变量的线性回归方程为：

$$\bar{y} = b_0 + b_1 x_1 + b_2 x_2 + \dots + b_m x_m$$

其中参数  $b_0$ 、 $b_1$ 、 $b_2$ 、 $\dots$ 、 $b_m$  由以下方程组解出：

$$y = nb_0 + b_1 \sum x_1 + b_2 \sum x_2 + \dots + b_m \sum x_m$$

$$\sum x_1 y = b_0 \sum x_1 + b_1 \sum x_1^2 + b_2 \sum x_1 x_2 + \dots + b_m \sum x_1 x_m$$

M

M

$$\sum x_m y = b_0 \sum x_m + b_1 \sum x_m x_1 + b_2 \sum x_m x_2 + \dots + b_m \sum x_m^2$$

在自变量超过三个时，一般要用矩阵运算，通过计算机才能解出参数。

## （二）回归系数的显著性检验

在多元回归中，如果某个自变量  $x$  对因变量  $y$  的作用不显著，则该  $x$  前的系数（回归系数）可看作 0。需要注意：回归系数同 0 的差异是否显著，不能根据系数绝对值的大小来判断，而要根据统计假设检验的理论进行检验，因为系数值的大小要受变量计量单位的影响，下面是我们推出回归系数检验（ $t$  检验）的步骤。

（1）估计标准误差  $S$ 。

$$S = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y}_i)^2}{n - m - 1}}$$

（2）计算  $\sqrt{C_{jj} C_{jj}^{-1}}$  是下列矩阵  $L$  的逆矩阵上  $L^{-1}$  中  $j$  行  $j$  列元素（即逆矩阵  $L^{-1}$  主对角线上的第  $j$  个元素）。

$$L = \begin{bmatrix} l_{11} & l_{12} & \Lambda & \Lambda & l_{1m} \\ \Lambda & \Lambda & \Lambda & \Lambda & \Lambda \\ l_{21} & l_{22} & \Lambda & \Lambda & l_{2m} \\ \Lambda & \Lambda & \Lambda & \Lambda & \Lambda \\ M & & M & & \\ \Lambda & \Lambda & \Lambda & \Lambda & \Lambda \\ M & & M & & \\ \Lambda & \Lambda & \Lambda & \Lambda & \Lambda \\ l_{m1} & l_{m2} & \Lambda & \Lambda & l_{mm} \end{bmatrix}$$

这里  $l_{ij} = l_{ji} = \sum_{t=1}^n (x_{it} - \bar{x}_i)(x_{jt} - \bar{x}_j)$ ,  $i, j = 1, 2, \Lambda, \Lambda, m$

式中： $x_{it}$  为第  $i$  个自变量的第  $t$  个观察值；

$\bar{x}_i$  为第  $i$  个自变量观察值的平均数， $\bar{x}_j = \frac{1}{n} \sum_{t=1}^n x_{jt}$ ；

$x_{jt}$  为第  $j$  个自变量的第  $t$  个观察值；

$\bar{x}_j$  为第  $j$  个自变量观察值的平均数， $\bar{x}_j = \frac{1}{n} \sum_{t=1}^n x_{jt}$ 。

(3) 计算检验统计量的数值  $t_j$ ：

$$t_j = \frac{b_j}{s\sqrt{c_{jj}}} \quad j = 1, 2, \Lambda, \Lambda, m$$

$b_j$  为第  $j$  个自变量前的回归系数。

(4) 查表检验显著性。

按显著性水平  $\alpha$  查自由度  $= n - m - 1$  的分布表得到临界值  $t_{\frac{\alpha}{2}}$ 。若统计量

的绝对值  $|t_j| > t_{\frac{\alpha}{2}}$  认为回归系数  $b_j$  与 0 元显著差异，这时相应的自变量  $x_j$

就被判定在回归方程中不起什么作用，应从回归方程中剔除，重新建立更为简单的模型。

在有些情况下，若一个多元回归方程中可能同时有几个回归系数的  $t$  检验通不过，则一般应在剔除其中最小  $t$  值对应的那个自变量后再作回归，然后再对新的回归系数逐个检验，反复进行到余下的回归系数都显著时为止。

### 三、非线性回归

在对经济变量进行配合回归方程时，常遇到的问题是应变量和自变量间的关系并不是线性模式，而是曲线型。这时通常采用变量代换法将非线性模式线性化，再按照线性模型的方法处理。

例如，模式是非线性：

$$\bar{y} = ab^x$$

可对方程两边取对数：



$\lg \bar{y} = \lg a + x \lg b$   
令  $\bar{y} = \lg \bar{y}$ ,  $a' = \lg a$ ,  $b' = \lg b$ , 则得一元线性模式:

$$\bar{y} = a' + b'x$$

又如模式高次方程:

$$\bar{y} = a + bx + cx_2 + dx^3 + \dots$$

只要令  $x_1 = x$ ,  $x_2 = x^2$ ,  $x_3 = x^3 \dots$ , 就可转化为多元线性模式:

$$\bar{y} = a + bx + cx_2 + dx_3 + \dots$$

### 测试题

1. 试述平均数在统计分析中的作用。
2. 平均数有哪几种? 应用最广泛的是哪一种? 它们在统计应用中各有什么用途?
3. 试述算术平均数的数学性质。
4. 常用的标志变异指标有哪些? 各种指标的作用和局限性怎样?
5. 为什么要计算离散系数? 常用的离散系数有哪几种?
6. 试述排列与组合的主要区别?
7. 实际中, 什么情况下用加法原理, 什么情况下用乘法原理?
8. 试述概率与频率这两个概念之间的区别和联系。
9. 企业生产的产品其次品率为 2%, 那么若从该产品中随机抽取 1000 件, 能否断定其中有 2 件次品?
10. 事件 A、B 互不相容与事件 A、B 互相独立是不是一回事?
11. 已知不可能事件概率为零, 问概率为零的事件是否一定是不可能事件?
12. 假定随机变量  $\xi$ 、 $\eta$  是独立分布的, 能否说明它们每次取值都是一样的?
13. 某银行开展有奖储蓄, 每张奖券得奖的期望值为 5 元。若一人买了 10 张奖券, 那么此人得奖 50 元这句话对不对?
14. 对于连续性随机变量如何求其均值和方差?
15. 举例说明总体、个体及样本等概念。
16. 分别举例说明常用的概率分布。
17. 试说明两点分布与二项分布的区别。
18. 试述泊松分布, 超几何分布, 二项分布之间的关系。
19. 在实际生活中, 最常用的而且最重要的分布是什么? 试举例说明。
20. 试述大数定律的意义。
21. 什么叫统计量? 试举例说明。
22. 试分别说明样本平均数的分布, 两个样本平均数之差的分布, 样本比率的分布。
23. 什么是相关关系? 请举出两个单相关和两个复相关的例子。
24. 何谓正相关? 何谓负相关? 请各举两个例子。
25. 分别讨论当两个随机变量的相关系数  $|r| = 1$  和  $r = 0$  时, 这两个变量之间的关系。

26. 述回归直线的作用及回归直线方程中参数  $a$  和  $b$  的含义。
27. 对社会主义经济现象进行相关分析时，应注意些什么问题？
28. 常数的数学期望和方差分别是多少？

在统计学这个章节里只作略差的知识教育，其实统计学是一门深远而又实用的学问。比如，统计学原理及应用（低高离散度）、回归分析以及好几种统计方法。我们在这里只作提示，不再作长篇累核式的罗列，对于一个初学者只掌握一些简单的统计知识就行了。若想更加透彻地了解，那还要继续研究关于统计学的高等知识。

## 第十一章 经济学

### 第一节 宏观经济学

宏观经济学的主要分析内容是：

总收入（以国民生产总值和国内生产总值来表示）；

价格（以生产者价格指数和消费品价格指数来表示）。

#### 一、国民生产和收入

美国官方国民收入计算，是由美国财政部准备的。先是在《现代商业评论》上发表，然后在年度的《总统经济报告》、《经济指数》月报以及很多其他刊物上重载。

表 11—11977 年美国国民生产和收入（10 亿美元）

收 入	产 出	
工资和薪金	1,155.8 个人消费支出	1,210.1
地租和利息	126.2 国内私人总投资	294.3
公司利润	140.3 政府物品和服务购买	395.0
非公司企业的收入	97.7 出口减进口	- 9.0
资本消费	197.0	
间接企业税	165.2	
调整	7.9	
国民总产值	1,890.4 国民总产值	1,890.4

1977 年的计算，见表 11—1（排列略有变动）。表的右边表示国民产出，按四种购买形式分类。右边的总计是

$$C + I + C + (X - M) = \text{GNP}.$$

表 11—1 的左边，能看到所创造的收入而不是生产出来的产品；不过，正如前面所强调指出的，我们必须得出相同的总计。工资、地租、利息和利润不需要说明。但是需要注意的是，非公司企业哈佛商学院 MBA 教程的收入这个数量相当大的项目。这一项包括成百万的农场、商店和其他小生产者的收入。

这些企业不是按股份公司开办的，例如，一个农场主，他付钱购买材料，交纳财产税，也许向地方银行付利息，剩下的就是这一年的净收入。可以说，收入的一部分是对劳动支付的工资，部分是对土地和农业机器支付的利息，部分可能是利润。但这都是收入，难于细分。对于杂货店的经营者、专门职业开业者，以及其他个体财产所有者，情形也是同样。所以把所有这样的人加在一起叫做“非公司企业”。

当总计这四项收入时，数字仍然大大处于表的右边产出总计之下。道理很简单，虽确实是每当一美元的产出就创造出一美元收入，但不是所有收入真正属于生产要素。首先，一个企业单位必须补偿它的当年的资本设备的磨损消耗。资本消费，这和折旧是一回事，就是对这种磨损的估计。股分公司和非股分公司的企业都有这个问题。

其次，企业必须交销售税，营业税，以及各种各样的杂费和牌照费，这些叫作间接的企业税，与折旧费一起，这些税款都要从销售值扣除。只是其

余的才归生产要素。或者，倒过来算，必须把这两项加到要素收入总额上以得出产出的销售值；这即是说，得出国民总产值。

最后一点必须着重说明，因为它常被误解。只有从现行生产中产生的收入，才进入国民收支表。比如你在纽约市场上出售 100 份美国电报电话公司的普通股票而买者付给你 6,000 美元。这 6,000 美元是收入吗？不是，这不过是你的资产从一种形式变为另一种形式而已。你不再持有一种股票形式的资产，现在你愿意保有不同资产形式（现金）。这笔交易与生产无关；所以收到的货币，在你个人的账上或者在国民收入账上都不算作收入。

这条原则适用任一资产转移。如果你出售一栋房子或者一辆旧车，收得的货币也不是收入。如果一个公司放弃企业经营，它将它的工厂和设备出售给另外的公司得 1,000 万美元，这笔支付同样不是收入。对于一个特定的支付如何处理，如果你总是弄不清，请应用这张简单“试纸”：得款者是不是因为参加生产？只有作肯定答复时，这一款项才进入国民收入账。

## 二、大的总计和若干小的总计

1. 国民总产值计量一定时期内一个国家的所有的生产活动。“1977 年美国产出多少？”对于这个问题的最单一的答复是国民总产值。它是经济状况的温度计，对于研究经济周期的上升下降甚为有用。但是，还有其他几个总计数，对于各种目的值得注意。1977 年实际数值如表 11—2。

表 11—2 1977 年美国国民总产值和净值

	(10 亿美元)
国民总产值	1.890.4
减：折旧费	197.0
等于国民净产值	1.693.4
减：间接企业税	165.2
加：其他小项	- 7.9
等于国民收入	1,520.3
减：公司利润税	69.7
未分配利润	61.7
公司库存的价值调整	- 14.6
公司资本消费调整	- 17.2
社会保险费	09.0
加：政府转移支付	197.8
政府支付净利息	47.0
企业转移支付	9.0
等于个人收入	1,536.1
减：个人所得部	227.5
等于可支配收入	1,308.6
消费和利息支付	1,240.9
储蓄	67.8

国民总产值中的“总”字意指，在计算各个生产单位产出时，不为当年资本物品的磨损，即是不为资本消费扣出什么。但是，如果一个公司它要年

复一年地保持同一生产率经营企业，它就不能把全部收入付给要素供给者。总要从拿出一些钱来更换磨损的资本物品。只有把更换资金提供出来之后，才能说出 1977 年能有多少产出可以使用。

2. 余下来的是国民净产值，它等于国民总产值减资本消费。“总”字和“净”字对于投资也具有类似意义，总投资就是当年建设的新的资本物品的总计而不考虑现存资本的磨损消耗。从总投资扣除资本消费得净投资，这是资本物品的国家存量的真实增长。

国民净产值有时也叫按市场价格的国民收入。这是扣除资本消费之后的总的产出销售值。但是，即使这个小些的总计，也不完全力生产要素所得。要交纳间接企业税。把资本消费和间接企业税扣除后，才知道劳动和资本的供给者在当年得到多少。

3. 这个结果叫作按要素费用计算国民收入，通常简称“国民收入”。这是原则上属于生产要素的金额。如果有兴趣探究劳动收入相对于财产收入的变化意义，就要利用这个数字。

4. 另一方面，如果希望知道居民实际上得到多少收入，恰当的尺度是个人收入。所有的属于生产要素的收入实际上不是都达到他们手中。

积极的一面是，人们得到一些在现行生产进程中所没有得到的收入：退伍军人收到各种现金利益，农场主因土地被征用得到政府的支付，工人们得到失业补助金和老年人得到养老金，接受福利照顾的人们从市政收到支付，等等。

所有这些政府转移支付，都记作个人收支的部分。也还有一些小量的企业转移支付，它是通过养老金和其他私人福利计划实行的。

于是，个人收入是从每个来源包括转移支付，在交纳个人所得税之前，实际所得的收入。

5. 可支配收入。这是在交纳所得税后的个人收入。这是人们留下开支或者用以储蓄的钱。这是对于零售商和消费物品制造者所感兴趣的一个数字。因为它表示消费市场的大小，如果可支配收入增加，多数企业就能指望他们的销售也增加。

国民净产值和个人收入之间差距的扩大，主要的原因是公司利润税、销售和货物税，以及社会保险税增大。个人收入和可支配收入之间的差距扩大，是因为个人所得税加重了。这些重税负担，当然是由于政府支出的增大。

### 三、国民收入的变化：价格水平问题

学习这些概念，可能看起来枯燥无味，但它们却大大提高你们分析经济事件的能力。这里稍微介绍它们的主要用处并指出几个粗心大意使用时易犯的错误。

国民收入数字的一个用处是对一个长时期全国产出变化情况作历史分析。美国国民产出的增长是持续的还是周期断续的？按照什么速度？平均水平如何？是以年 2% 增长，还是 5% 增长？

对付这些问题的第一个困难是你们用的是。一条橡皮尺。所有的产出和收入的数字，都是按美元计算。但是一美元因为价格的变化有时值很大有时却很小。当价格上涨时，尺子就缩短了；一美元等于物品较过去少了；而如果价格下落，尺子又伸长了。

经过任一时期，不同物品的价格是按不同速率变化的，要判断究竟发生了什么新情况，需要这些物品个别的价格运动的一个平均值。这样一个平均数叫做价格指数。实际上，现在有几个价格指数在通行。它们彼此不同，只是在所包括的商品方面不同，还有对各种各样商品的重视程度不同。在美国最通行的价格指数有三个：消费物价指数，批发物价指数和国民总产值价格指数。

消费物价指数常叫“生活费用指数”，但是这是一个不正确叫法，因为物价指数并不量度“生活的费用”，它所量度的是对“一般”城市消费者购买型有代表性的一批市场物品在不同时点上的相对的费用。

负责编制指数的美国劳工部劳动统计局进行一项关于城市消费者开支型的研究，并制出一个有代表性的一批市场物品的表。政府机关对该表内各项物价一月一次地收集数据，这样就能够计算不同年份内这一批物品相对美元费用的变化。

究竟消费物价指数是怎样编制的？为了弄得明白些，假定一个消费者在1970年只买三种商品：

20 磅新鲜生菜  
10 加仑普通汽油  
2 次理发

再假定 1970 年这些商品平均价格：

新鲜生菜每磅为 0.20 美元  
普通汽油每加仑为 0.30 美元  
每次理发为 2.50 美元

于是，1970 年市场这一批物品值：

$$0.20 \times 20 + 0.30 \times 10 + 2.50 \times 2 = 12.00 \text{ 美元}$$

现在假定，1977 年这三种商品的平均价格是：

新鲜生菜每磅 0.30 美元  
普通汽油每加仑 0.60 美元  
每次理发为 3.50 美元

因此 1977 年这批市场物品费用是：

$$0.30 \text{ 美元} \times 20 + 0.60 \text{ 美元} \times 10 + 3.50 \text{ 美元} \times 2 = 19.00 \text{ 美元。}$$

1977 年与 1970 年相比是

$$\frac{19.00 \text{ 美元}}{12.00 \text{ 美元}} = 1.583 \text{ (近似值)}$$

如果我们规定 1970 年指数为 100.0，1977 年的指数则是 158.3，它表示这批市场物品 1977 年比 1970 年多费约 58.3%。

批发物价指数是测量初级基本产品价格的变化。包括在这里的商品是：生铁、几种冬小麦、硫酸，等等。正如消费物价指数一样，劳动统计局（也是编制该指数的负责单位）开始作初级产品市场中各种商品的相对重要性的研究，接着制出一个有代表性的一批市场初级商品的表。然后，逐月收集各个商品价格，就能编制不同时点上一批市场物品的相对费用的指数。批发物价指数并不与消费物价指数精确地同步运动，因为它包括内容不同。但是，如果人们看到批发物价指数上升，就可以有把握地预测在几个月内消费物价指数的上升，因为批发物价指数所包括的初级产品是要被加工为制成品分布到零售市场上去的。

国民总产值价格指数，即按它的官方叫法为国民总产值隐含价格指数，它的编制同消费物价指数和批发物价指数一些不同。但是，它有传达相同性质的信息意义，即是告诉我们在不同时间点上某种商品的相对美元代价。国民总产值价格指数较之不论消费物价指数或者批发物价指数都更全面，因为它包括全部美国经济中生产出来的物品和服务。与消费物价指数不同，它所包括的不限于城市消费者所购买的物品；它也不像批发物价指数，它不只是包括在初级产品市场交易的商品。

既然已经知道价格指数如何编制，现在了解一下如何使用价格指数调节价格变动的做法，叫作通货折实。一句话，它归结为优质尺码为常数，从而得到的不是用价值变动的“现价美元”计量的国民总产值，而是一个用价值不变的“固定美元”计量的国民总产值。后者这个数字，叫做实际国民总产值，因为它是最好的估计，可以用以估计实物的数量变化。

如果你愿意，就请考虑一下这个问题：美国大约有 12% 的国民生产总值用于医疗卫生事业，这样做是好还是坏？诚然，持肯定观点的人认为，一个国家的经济实力很大，该国就有能力将国民生产总值这块大饼的一部分，用于改善人们的身体健康状况，而持否定观点的人则认为，一个国家公民的身体素质是如此之差，以致于这个国家不得不使用这么多的国民生产总值，去改善人们的身体健康状况。

此外，人们也普遍认为，医疗卫生事业和服务业并不是真正意义上的“生产性”产业。从这个意义上来说，具有实体性的商品生产和运输，才是真正意义上的“生产性”产业。对于这些问题，你又是怎么看的呢？

#### 四、就业

事实上，就是要考察失业。为此，有必要了解摩擦性失业、结构性失业和周期性失业之间的区别。所谓摩擦性失业，就是指在较短的时间内，人们由于各种各样的原因，诸如怀孕和工作上的变，更等等而失去了工作，这也包括由于季节性因素所造成的失业。所谓结构性失业，就是指随着时间的推移，由于人们缺乏技术而造成的失业，例如生活于城市中的长期失业而靠生活的人，以及由于自动化技术的发展和新技术的出现而被迫放弃那些过了时的陈旧技术的人。而“充分”就业，就是指结构性很强，而摩擦性失业处于“正常”水平的这样一种应当就业状态。周期性失业，则是指人们由于经济周期处于衰退阶段而失去工作的状况。

#### 五、货币供给及货币流通速度

货币供给量是指一个国家可供开支的货币总量，它由现金和各种形式的银行存款所组成。当人们的货币支出活跃而货币供给量不变时，价格水平就具有上涨的趋势。相反，当人们货币支出慎重而货币供给是保持不变时，价格水平就存在着下跌的趋势。货币流通速度就是指货币供给量的“转动次数”或再循环，用公式表示为：

$$\text{货币流通速度} = \frac{\text{国民生产总值 (GNP)}}{\text{货币供给量}}$$

## 六、经济周期：从繁荣到萧条

据说在基督教教会中有这样一种说法：“一时大笑不止，另一时嚎啕大哭；一时收割，另一时播种”。经济的运行，也与此相似。在经济学中，经济活动常常随着时间的推移，从“繁荣”到“萧条”的周期性变化过程。

### （一）通货膨胀

通货膨胀是指物价上涨而货币购买力下降的一种状况（但这并不意味着个人的购买能力下降，因为个人收入的增长，可能快于物价的上涨）。有意思的是，在此要引述艾伦·克林斯顿的说法：“通货膨胀并非总是坏事。毕竟，它使每一个美国人不需要搬迁就生活到高消费的环境之中”。通货膨胀可以利用下列三种方式中的任何一种观察到：（1）需求拉动——发生于高就业时期。当需求超过了供给，价格上涨。在这种状况下，经济处于“繁荣”时期。如果你愿意的话，也可以认为这是一种“好的”通货膨胀。

（2）产出结构变动——出现在这样的时期：经济的发展重点转移到劳务的创新和服务上，而不是产品的更新换代和流通上。这种看法同下面的观点是相联系的：劳务的规模经济比产品的规模经济更有限。

（3）成本推动——发生于这样的时期：与需求相比，供给减少。事实上，这将增加需求并推动价格上涨。这时经济运行具有失业率特征，而且，如果经济运行伴随着滞胀现象（即价格上涨）而出现经济停止不前时，整个经济处于更加危险的境地。

### （二）衰退

衰退主要是指经济出现下滑的情况。虽然判断衰退的标准是主观的，并且不同的经济学家对此标准看法不一，但是普遍认为，如果连续两个季度的产出（例如国民生产总值）持续下降，这就意味着经济进入了衰退期。当经济滑坡引起雇主削减成本开支，包括削减与此相联系的工资开支时，“多米诺效应”就会出现。任何一种形式的“规模收缩”，都会产生经济进一步衰退的趋势。这一点并不难理解，因为失业者对于更多的开支，总是有必要加以慎重考虑的。

不幸的是，很多商业人士认为：在经济衰退期间，务必要压缩成本开支，收缩正常经营活动的范围，并减少其产品数量。事实上，这种看法是鼠目寸光！采取这种行动，通常不可能使生产经营单位的利润达到最大化程度。衰退期对于着手进行诸如铁路等产业的开发，则是最佳的时机。尽管顾客相对于他们正常的购买力而言，受到一定的限制，但是在这一关键的时期，明智的市场经销商们却非常准确及时地“靠近”他们的顾客。

第一，这个时期可以形成和重新形成新的产品和劳务市场，以便有利于为特定的消费水平的顾客群体服务。这样可以使生产者的经营活动保持在某一规模上，出现新的细分市场。

第二，打个比方，播种植物，明天将收获果实！当然，顾客群体在总体上自然地保持着一种和谐的状态，不应该把顾客群体简单地看作是一成不变的。事实上，顾客在购买时的选择中，存在着缝隙，即具有可乘之机！

与此相同，即使在衰退期间，雇主们也极不愿意解雇那些有技术的雇员。这是由于这些技艺娴熟的雇员，比通常预计的更不容易得到。



### （三）萧条

萧条是指经济中出现持续的，而且是极其严重的下滑。通常如股市“暴跌”；金融和其他产业萎靡不振；产品和投资减少到最低水平；失业加剧。

## 七、对外贸易

### （一）国际收支平行

在美国，预算赤字同国际收支逆差紧密相关。换句话说，美国的进口额大于美国的出口额。由于赤字导致美元贬值，汇率降低美国制造商出口产品就变得便宜，而进口产品就变得更加昂贵。

是什么引起美国国际收支逆差呢？一种解释涉及到下面的看法：在美国，存在着某一类或几类质量低劣的产品，例如，美国制造的汽车，如果按照日本的标准来衡量，人们普遍认为质量是很差的。而日本市场对美国汽车的需求量很少。另一种解释是：日本人不购买美国机动车辆的原因，不是因为美国的质量差（尽管如此！），而是因为日本的贸易壁垒使得外国公司很难进入市场。然而，即使是同意这种解释的人，也不得不承认，美国的经销商常常是很粗心的，他们对两国的文化差异反映迟钝。例如，美国牌机动吉普车是销往日本的第一辆由美车制造的方向盘设计在右边的汽车。而为什么美国制造商以往在制造销往日本的汽车时，坚持将方向盘设计在左边（直到1993年为止）的汽车销路不好呢？事情很清楚，日本人是习惯于使用方向盘靠右边的汽车。

### （二）国际货币体系

在1941年，世界上凡大经济强国在一起达成协议，促进了国际贸易的发展。几年之后，这些国家筹建了世界银行和国际货币基金组织（IMF），目的在于贷款给成员国和第三世界国家，以支持其从事高风险的产业，并向其他发生了不利于国际收支平行的国家提供贷款（也就是一个国家流出的或花费的基金，比该国所流入的或得到的基金要多）。

## 第二节 微观经济学

### 一、需求、需求量和需求曲线

经济学中的需求包含两层含义：需求一方面来自消费者的嗜好或偏好，是一种纯粹主观上的需要；另一方面，需求受到消费者收入预算上的约束，需求必须是有支付或购买能力的需求。比方说，有的人不喜欢吃牛肉，他的收入再高也不会去购买牛肉。因而不构成对牛肉的需求；还有的人可能对高档化妆品有特别的偏好，但受到收入的限制没有能力去购买，因而也就不构成对高档化妆品的需求。因此，需求是主观爱好和客观能力的统一。在经济学中，需求和需求量是两个相互联系、又相互区别的概念。需求量是指在某一时期内消费者愿意购买的商品和服务的数量，而需求指商品需求量与该商品价格之间的一种关系，它反应了在不同价格水平下商品的需求量。消费者对某种商品的需求量取决于许多因素：收入、年龄、教育水平、预期等等，而最重要的因素可以说是该商品的价格。

从日常经验中可以看到这样一条需求法则：在其他条件不变的情况下，某一商品的价格越低，消费者对该商品的需求量越大；而商品的价格越高，消费者对该商品的需求量则越小。

可以用运动鞋市场为例来说明需求法则。图 11—1 显示了运动鞋市场的需求曲线，纵轴表示价格，横轴表示需求量，在每一种可能的价格下，曲线上相应的那一点确定了运动鞋市场消费者的需求量，而市场上商品的需求量等于各个消费者需求量的加总。例如，在每双鞋 100 元的价格下，每个水消费者愿意购买 3 万双；如果每双鞋的价格降到 60 元，则消费者愿意购买 5 万双。用术语表示就是：在 100 元的价格下，需求量是 3 万双，在 60 元的价格下，需求量 5 万双。曲线由左下方往右下方倾斜斜率为负，反映了“价高量减、价低量增”的需求法则。

在这里，再次提醒读者注意，不要混淆需求和需求量两个概念，需求代表整个需求量与价格之间的关系，也就是整个需求曲线，而需求量仅指曲线上与某一价格对应的那个特定的量。

通常说需求曲线表示了不同的价格下的需求量，也可以用另一种说法，即曲线代表了对某一商品的市场投放量消费者愿意支付的价格。比如，如果有 3 万双运动鞋投放市场，消费者每双鞋愿支付 100 元的价格，如果投入量增加到 5 万双，消费者就只愿支付 60 元的单价。

因此，需求法则也可以这样表达：要使消费者购买更多的商品，该商品的价格必须降低。

除了价格之外，还有一些因素也对市场需求起着重要作用，主要有以下几项。

1. 偏好。偏好既与消费者的个人爱好和个性有关，也与整个社会风俗，时尚有关。一些时效性较强的商品（如流行时装、音乐唱片）的需求对社会偏好十分敏感，即使价格不变，由于社会时尚的改变，流行时髦的变迁，需求量也会有急剧的变化。

2. 收入。一般说来，收入与需求是正相关的，即别的条件不变的情况下，收入越高，对商品的需求越多，这是因为较高的收入代表了较高的购买能力和支付能力，而需求是受支付能力的约束的。

需求曲线 D 显示了在各种价格下市场需求总量的组合曲线斜率为负，反映了价格与需求量呈反向关系的需求法则

图 11—1 运动鞋的需求曲线

3. 相关商品的价格。需求不仅取决于商品自身的价格，也在相当程度上受其他商品价格的影响。在其他商品中，有两类两品的价格影响最大。一是替代品，即在消费中相当程度上可互相代替的商品，如猪肉与牛肉，可口可乐与百事可乐等，一般说来，某种商品的替代品价格越高，就显得这种商品相对便宜，因而对这种商品的需求会增加，反之则相反。例如，如果猪肉的价格上涨，牛肉的价格相对猪肉来说会显得较为便宜，人们就会用牛肉去替代猪肉，从而增加对牛肉的需求。

二是互补品，即经常放在一起消费的商品，如钢笔与墨水，汽车与汽油等，显然，如果汽油价格暴涨，使用汽车就会变得昂贵，因而对汽车的需求会下降。因此，当某种商品的互补品价上涨时，这种商品的需求也会随之减少。

4. 预期。对商品需求产生影响的是社会的群体预期，而无论这种预期正确与否。如果人们普遍预期某一商品未来价格会显著上涨，则会增加现时的消费，或多购买一些贮存起来。预期效应有时会带来价格越高，需求量越大的反常现象，这是因为人们普遍有“买涨不买跌”的心理。

综合以上各因素，需求函数可表达为：

$$Q_d = f(P, T, Y, P_s, P_c, P_e)$$

其中  $Q_d$  代表需求量， $P$  为价格， $T$  代表嗜好， $P_s$  为替代品价格， $P_c$  为互补品价格， $P_e$  为预期价格。在图 11—1 的需求曲线中，只考虑了需求量与价格之间的关系，而假定其它自素是即定的，价格的变动引起的需求量的变动表现为需求曲线的变动。如果其他因素，如收入、替代品价格发生了变化，在图中就表现为需求曲线的移动。

在 11—2 中以收入的变化为例。假定需求曲线 D 代表 3 人均月收入 800 元下的需求状况，现在如果人均月收入上升到 1,000 元，那么在每一个价格下，消费者都愿意购买比以前更多的运动鞋，于是，整条需求曲线 D 向右移动至  $D'$ ，表示需求（即不是需求量）上升了。例如，在 100 元价格下，消费者月收入为 800 元时（需求曲线 D）愿意购买 3 万双运动鞋，而收入上升到 1000 元时（需求曲线  $D'$ ）则愿意购买 5.5 万双运动鞋。同样，如果收入下降，则需求曲线会向左移动，在此，请读者务必分清需求曲线的移动和需求曲线上的移动。

图 11—2 运动鞋的供给曲线

## 二、供给、供给量和供给曲线

在市场的卖方这一边，厂商愿意生产和出售多少两品也取决于许多因

素，如技术发展水平、原材料供应状况、劳资关系、厂商对今后市场走向的预期等。与需求一样，我们从经验法则中知道，该商品的价格是一个最决定性的因素。在此，要注意供给和供给量的区别，这与需求和需求量的区别是完全相似的。

在经济分析中，供给量是指在某一时期内生产者愿意向市场提供的商品和服务的数量，而供给是指商品供给量与该商品价格之间的一种关系，它反映了在不同价格水平下商品的供给量。与图 11—2 相对应，可以画一张运动鞋的供给曲线图（图 11—3），图中曲线显示了种价格与该价格对应下的生产者愿意提供的运动总量的所有组合情况，因此，供给通过供给曲线表达出来。

由于在图中我们包括了所有的运动鞋生产者，所以又称其为产业供给曲线或市场供给曲线。一般说来，价格越高，生产者的供给量越大；反之则反，这就是“供给法则”，也就是说，供给曲线斜率为正，可以这样说明图 11—3：当运动鞋的价格为 60 元时，市场每双供给量为 3 万双，当价格提高至 100 元时，市场每月供给量就增加至 5 万双。

在画诸如图 11—3 中的供给曲线时，是假定除了价格以外的一切有关因素都是假定和不变的。一旦这些因素发生变化，就会有供给曲线的移动（而不是曲线上的移动）。其他因素主要有以下几点。

1. 技术状况。技术进步通常会带来生产成本的降低或产量的提高，因此与任一供应量相对应，生产者的要价降低了，这等于在每一价格下，生产者愿供给更多的数量，表现为供给曲线向右或向外移动。

2. 生产要素的价格。生产要素价格的提高会使生产成本相应上升，与任一产量相对应，生产者的要价会提高，表现为供给曲线向左或向右移动。

3. 其他商品价格。如果其他商品价格上升了，那么，生产者有可能被吸收到其他商品的生产中去，在一定的价格下，会减少原商品的产量。在生产设备，生产技术、工艺大致相近的商品之间，这种替代性尤为明显。

4. 预期。与消费者一样，生产者也对未来的市场价格有预期，如果预期未来价格上涨，则生产者会尽量减少现时供给，预期价格下跌则相反。

5. 政府税收。政府税收直接影响生产成本，如果税收增加，则事实上使产品成本提高，在相同的价格下供给量会较前减少，也就是说供给曲线向左移动。政府补贴可以看作是“负税收”，作用正好相反。

图 11—3 表示技术进步对供给的影响。供给曲线 S 代表技术进步发生前的供给状况，现在如果技术进步促使生产运动鞋的成本降低，那么在一个价格下，生产者都愿意为市场提供比以前更多的运动鞋，于是，整条供给曲线 S 向左移动至 S'，表示供给（而不是供给量）提高了。例如，在 100 元价格下，技术进步前（供给曲线 S）生产者愿意提供 5 万双运动鞋。而技术进步在（供给曲线 S'）生产者则愿意提供 7 万双运动鞋。

### 三、生产函数和等产量线

一个社会所能生产的商品总量总是受制于社会可利用的资

图 11—3 需求曲线的运动

源总量和技术状况。同样，对任何一个厂商（指以盈利为目的、进行生产性活动的个人或组织）来说也面临同样的约束，不管厂商从事的是飞机的生产、苹果的种植还是提供医疗服务，由于它投入的生产要素有限，在它所掌握的生产技术条件下，能提供的产量定不会超过某个上限，这样一种约束关系可以通过生产函数来表述。

所谓生产函数，描述的就是在既定的生产技术条件下，各种可行的生产要素组合的可能达到的最大产量的技术联系。生产函数本身并不涉及价格或价值问题。

假定投入的生产要素有劳动力（L）、资本（K）、自然资源（N），目前技术状况为 T，则生产函数可表述为：

$$Q = f(L, K, N, T)$$

其中 Q 为最大可能产量，上述公式表明，最大可能产量取决于劳动力，资本，自然资源和技術状况等因素。显然，如果技术条件 T 改变了，那么同样的 L、K 和 N 的组合可能会达到新的产量。

如果某一种投入要素的组合带来了生产函数所要求的产量，我们就称这样的生产在技术上的高效率的。在对生产者行为的分析中，假定所有的厂商都知道相应产品的生产函数，因此他们总是能达到技术上高效率的产量：一方面以盈利为目的的企业总是寻找达到最高可能产量的途径；另一方面不能做到这一点的厂商难免会在市场竞争中遭淘汰。

在图像中可以用等产量线来描述生产函数。假定小麦的生产需要投入两种要素：劳动（L）和土地（N），那么等产量线就是一条由用技术上有效的方法生产一定产量的所有劳动和土地的可能组合点所组成的一条曲线。

比如说在图 11—4 中，等产量线 Q1 表示，要生产 100 单位的小麦，既可以用 1 单位劳动和 5 单位土地，也可以用 3 单位劳动和 2 单位土地，前者是一种粗放式经营法，后者则是一种相对精耕细作的办法，但两者从技术角度说都是高效率的，因为 1 单位劳动和 6 单位土地或 3 单位劳动和 2 单位土地的组合最多都只能产出 100 单位小麦。

与无差异曲线一样，不同的等产量线组成一族曲线，离原点越远的代表产量越高，并且从等产量线的定义可知，任何两条曲线不应相交，因为相交点代表使用的土地和劳动的数量相同，但产量却不一样，这显然是违背等产量线的定义的。注意，光凭等产量线并无法判定哪种生产方法是最优或成本最低的方法。

图 11—4 代表的生产函数我们又称“可变比例生产函数”，即达到既定产量的小麦既可多用土地少用劳动也可少用土地多用劳动，投入要素的比例是可以变动的，这是与大多数情况相符的，但是，也不能排除“固定比例生产函数”的可能性。比如说，投入要素为工人和铁铲，否则不是多余的工人没用，就是多余的铁铲闲置，这种情形的等产量线如图 11—5 形状，工人的生产工具的比例固定在 1：1，因此，所有等产量线的折点都在从原点出发的 45° 线上。

图 11—4 等产量线

从图中可以看出，如果工人的数量为 OC，铁铲的数量为 OA，按照固定比例的生产技术条件，工人的实际使用量只能为 OB，产量 Q1，BC 数量的工人

是多余的，不能提供任何产量。这种形式的生产函数用数学公式来表示，可写成：

$$Q = \min(K, L)$$

#### 四、总产量、平均产量和边际产量

通常生产一件产品要投入几种生产要素，如生产小麦要投入土地和劳动，为了分析某一种要素对生产的贡献，暂且假定只有一种要素，如劳动可以变动，其他要素对生产的贡献，暂且假定只有一种要素，如土地投入不变，其他要素均为既定。表 11—3 列出了劳动投入的变动与小麦产量变动的关系（假定土地投入不变）。其中平均产量（AP）等于总产量（TP）以投入劳动量（L），边际产量（MP）为增加一单位劳动带来的增加的产量，即：

图 11—5 固定比例生产函数的等产量线

$$AP = TP/L$$

$$MP = \frac{\partial TP}{\partial L}$$

如果将表 11—3 用图来表示，就可以得到图 11—6 中的三条曲线。图(a)中是总量曲线，从雇佣 1 个工厂开始到第 9 个工人投入劳动，小麦产量随之上升，在投入 3 个工人之前，以递增的速度上升，在投入 3 个工人之后以递减的速度上升，最后达到 610 单位的最高产量，此后，进一步增加劳动投入反而减少了总产量。

图(b)中显示了平均产量线和边际产量线，三条曲线之间存在着密切的关系。

表 11—3 总产量、平均产量的边际产量

总投劳动	总产量	平均产量	边际产量
0	0	—	—
1	50	50	50
2	150	75	100
3	300	100	150
4	400	100	100
5	480	96	80
6	540	90	60
7	580	83	40
8	610	76	30
9	610	68	0
10	580	58	-30

1. 总产量曲线与边际产量曲线的关系。从几何上说，边际产量等于总产量曲线在各点切线的斜率（导数的几何意义），因此，在投入 3 个工人之前，总产量以递增速度上升，表现为总产量曲线形状为凸曲线，相应地，边际产

量曲线是上升的，此时总产量对劳动的两次导数为正。从 3 个工人到 9 个工人，总产量以递减的速度上升，曲线为凹曲线，此时边际产量曲线下倾，因为总产量对劳动的两次导数为负。从 9 个工人以后开始，增加工人反而使总产量对劳动的两次导数为负。从 9 个工人以后开始，增加工人反而使总产量减少，说明工人的边际产量为负，边际产量曲线延伸到横轴以下。

总之，边际产量曲线的最高点就相当于总产量曲线的拐点；边际产量曲线与横轴的交点为总产量的曲线的最高点，也就是说，当边际产量等于零时，总产量最大。

2. 总产量曲线与平均产量曲线。在几何上，平均产量等于总产量曲线上每一点与原点连线的斜率，因此当原点与总产量曲线上某一点的连线恰好是总产量曲线的切线时，斜率达到最大，从而平均产量曲线达到最高值（投入 4 个工人）。

3. 边际产量曲线和平均产量曲线。当边际产量大于平均产量时，平均产量线上倾；当边际产量小于平均产量时，平均产量就下倾，当边际产量等于平均产量时，平均产量达到最大。也就是说，边际产量线经过平均产量线的最高点。

这一点不难理解，试想如果进来一个新学生的年龄（边际降低）小于原班级平均年龄的话，新生的加入会使班级平均年龄降低，如果新学生的年龄大于原班级学生的平均年龄，新生的加入会使班级的平均年龄增加。

根据总产量，平均产量或边际产量我们将生产划分为三个阶段，在平均产量从上升转为下降之前为第 1 阶段，再到边际产量由正转为负之前为第 2 阶段，之后为第 3 阶段，如图 11—6 (b) 中所示。在第 1 阶段，增加劳动投入能增加平均产量，从而增加劳动能带来产量更大比例的增长，所以厂商不会停留在第一阶段；在第 2 阶段，增加劳动反而减少总产量，显然厂商不会发展到第 3 阶段，通常情况下，厂商总是在第 2 阶段进行生产，具体选择投入多少劳动，还要取决于小麦的价格和劳动力的成本。

## 五、边际生产力递减规律和边际技术替代率递减规律

从表 11—3 和图 11—6 中看到，劳动的边际产量先升后降，这种现象可以说是一个普遍规律，即在技术状况不变、其它投入要素不变的情况下，增加 1 单位某一种要素投入所带来的产量的增量迟早会出现下降（即使在开始阶段可能会上升），这就是边际生产为递减规律。

直观上这一规律可以这样理解：如果在 1 亩土地上投入 1 名工人生产小麦，这位工人要从头到尾独立完成所有相关工作。如果增加 1 名工人，两人可以进行有效的分工协作，使产量的上升超过 1 倍。但不断地增加工人，使得 1 亩地上的劳动显得过剩，边际产量开始下降。最后，工人实在太多，挤在 1 亩地上无事可干，互相聊天扯皮，边际产量成了负数。也可以举这样一个反例：如果边际生产力递减规律不成立，那么只要无限制地增加劳动投入，全世界所需要的粮食可以在 1 个花盆里栽种出来。

不过，请大家要注意这一规律成立的两个前提：一是技术状况不变；二是其他投入要素不变。关于这个问题，19 世纪英国经济学家、人口学家马尔萨斯认为，由于土地是有限的，随着人口的增长，光靠劳动投入的增加必然带来劳动边际产出递减，最后达到普遍的饥荒。但马尔萨斯没有预见到农业

技术的发展使劳动的生产力大大提高，使很多国家农业的增长超过了人口的增长。

用边际生产率递减规律就可以说明为什么图 11—3 中的等产量曲线都是凸的原点。等产量曲线各点切线的斜率我们称之为边际技术替代率（简称 MRTS），即：

$$MRTS_{LN} = \frac{dN}{dL} \text{ 或 } \frac{dN}{dL}$$

其经济意义为：为了保持产量不变，增加 1 单位某种投入要素（如劳动）可以相应减少的另一种要素（如土地）的投入。

由于同一条等产量线上产量不变，因此增加 L 劳动所带来的增加的产量  $L \cdot MP_L$  应与减少 N 土地带来减少的产量  $N \cdot MP_N$  相等，即

$$L \cdot MP_L = N \cdot MP_N$$

我们得到

$$\frac{N}{L} = \frac{MP_L}{MP_N} = MRTS_{LN}$$

所以，边际技术替代率等于两种要素边际产量之比，由于随着劳动的增加，劳动的边际产量递减，而同时相应的土地的减少使土地的边际生产力上升，所以上式中的边际技术替代率是递减的，反应在图中，等产量曲线应具有凸的形状。

## 六、时间配置与劳动供给曲线

人们的收入不是既定的，而是在相当程度上取决于他愿意付出多少劳动时间和劳动强度，真正既定不变的是时间，人们首先要考虑如何将时间在工作 and 闲暇之间进行分配，这一决策者决定人们会有多少收入。

而人们愿意将多少时间用于工作又与单位时间工资密切相关。事实上如果人们将 1 小时花在享受闲暇上，那就牺牲了 1 小时的工资收入，因此，单位时间工资率相当于闲暇的“价格”。于是，可以借用消费者理论中的无差异曲线等工具来分析劳动供给。

在图 11—7 中，纵轴衡量收入，横轴衡量闲暇时间，从一般意义上说，收入和闲暇都是正常商品，即更多地收入或更多的闲暇时间能给人带来更高的效用水平，所以，存在如图中曲线 u 形状的无差异线。那么，此外的预算约束线又是什么呢？先来看两个极端：如果某人将全部时间花在闲暇上，那么最多只有一天 24 小时，又假设此人除工资收入外，有其他来源收入  $I_0$ （如继承财产等），那么确定图中 A（24， $I_0$ ）是预算约束线上的一点。另一个极端是此人将全部时间用于工作（闲暇时间为零），那么他的总收入 I 将等于：

$$I = 24W + I_0 \text{ (W 为小时工资率)}$$

所以图中 B（0，I）也是预算约束线上一点。

### 图 11—7 工人的收入—闲暇选择

如果用 H 来表示闲暇时间，那么预算约束线将符合下面这个表达式：

$$I = (24 - H)W + I_0$$

上式的图中就表现为 AB 的连线，所以预算约束线就是 AB 线，其斜率为 W，



也就是说，闲暇的相对价格为  $W$ 。

从这个模型中看到，并不是人人都是工作狂，也不是每个人都想使自己的收入极大化，一般人都将时间在工作和闲暇中作一合适的分配，均衡点为闲暇与收入的边际替代率等于单位时间工资率的那个收入——闲暇组合。

此外，我们也可能发现，如果有一个人无差异曲线如图 11—7 中曲线  $U_1$  的形状，那么对他来说，效用极大化的选择会是不工作，享受充分的闲暇，这种情况称之为自愿失业，即有些人觉得目前的工资水平太低不值得为这点工资而牺牲闲暇去工作（当然，这些人应该会有其他来源的收入来维持生活）。

研究这个模型的目的是要从这处模型中推导出劳动的供给曲线，于是来看一下工资率变化后，工人的工作时间（或闲暇时间）会有什么变化。在上面谈到工资率就是闲暇的价格，那么价格上升后，会有价格效应发生，而价格效应又可分解为替代效应和收入效应。

先来看一下替代效应，工资上升后，工人的替代行为应该用收入（收入本身就是货币，价格可定义为 1，没有变化）来代替变得相对昂贵的闲暇，所以替代效应使工人在工资水平上升后休息、多工作。再来看收入效应，工资率的上升使预算约束线沿着图 11—8 中的 A 点向外旋转，能与更高水平的无差异曲线相切。因此工资率的上升对劳动的出卖者——工人来说是有利的，他在提高效用水平的过程中，可同时增加收入和闲暇。即从收入效应的角度来说，工人可比以前减少工作时间，但由于工资率的提高，同时又比以前获得更高的收入。

因此，工资率提高带来的替代效应和收入效应的作用是相反的，前者鼓励多工作而后者鼓励多休息，净结果即价格效应如何取决于两者的相对大小。工资率的提高有可能使工人增加劳动供给，也可能正好相反。一般情况下，在工资比较低的阶段，替代效应大于收入效应（因为你工资带来的收入变化不会太大），所以劳动供给随工资率的上升而上升；但到达一定水平后，工资的进一步提高带来的收入效应占了上风，工人觉得收入已经颇为可观，宁可少工作，多休息和娱乐，所以劳动供给随工资率的上升而下降。在图 11—8 中，(a) 图用无差异曲线来显示工资率上升的价格效应从正到负，在 (b) 图中相应地显示了一条在  $E'$  点以后向里弯的劳动的供给曲线  $S$ 。

读者会发现，当工资率由  $w_1$  提高到  $w_2$  时，预算约束线由 B 处旋到  $B'$ ，在这一过程中，由于替代效应大于收入效应，闲暇时间减少，由 (a) 图中  $H_1$  减为  $H_2$ ，工作时间增多，由 (b) 图的  $L_1$  增加为  $L_2$ ，随着工资率的进一步上升，由  $w_2$  提高到  $w_3$ ，预算约束线外旋到  $B''$  新的均衡点为  $E''$ ，表明收入效应大于替代效应，闲暇时间增加，由 (a) 图中的  $H_2$  增为  $H_3$ ，工作时间减少，由 (b) 图中的  $L_2$  减少为  $L_3$ 。

注意，此处向里弯的供给曲线并不需要什么特殊的假设，只要闲暇是一种正常商品、需求量随收入上升而上升即可。这儿替代效应与收入效应之所以作用相反，是因为工人是劳动的出卖者，而当你出卖的商品的价格（此处是工资率）上升时，你的处境肯定改善了，收入效应是正的，而价格上升带来的替代效应总是负的。

这个模型的实用性如何呢？高收入国家周工作时数普遍低于低收入国家这一事实可能有助于验证向里弯的劳动供给曲线。不过，在一般的经济分析

中，只将劳动的供给曲线中斜率为正的哪一段（E'点以下部分）作为正常的劳动供给曲线。

随着工资率从  $W_1$  上升到  $W_2$  和  $W_3$ ，个人对闲暇的需求从  $L_1$  减少到  $L_2$  继而又上升到  $L_3$ ，在图（b）中表现为一条在 E' 点后向里弯的劳动供给曲线。

图 11—8 个人的劳动供给曲线

## 七、劳动市场均衡和工资的决定

从个人的劳动供给曲线到市场供给曲线，只需将个人供给曲线水平加总即可，市场供给曲线也应该是一条向上倾斜（到一定高度后向里弯）的曲线。有人作过实证分析，认为整个社会的劳动供给弹性非常小，供给曲线接近于垂直，工资水平小幅度波动对社会劳动总供给量几乎没有什么影响。

但如果研究的是某一行业劳动供求均衡，那么我们须使用对某一行业的劳动供给曲线，这一供给曲线是弹性非常大的。某一行业雇主增减对劳动力的需求对总体工资水平没有什么影响。

如果劳动市场是完全竞争的，那么，社会总工资水平就由劳动的总供给曲线和总需求曲线的交点决定。在图 11—9 中，如果需求曲线，即反映整个社会的劳动边际生产力的曲线为  $D$ ，而总供给曲线为  $S$ ，则社会总体工资水平应该是  $w$ ，社会总就业量为  $L$ 。

这一均衡的前提条件是：资本等其他收入要素不变，技术水平不变，等等。另外，还假定所有的劳动力都是同质的，即所有劳动力的智力、健康状况、知识水平、技能等都没有差异，这样才能得到一个统一的均衡工资率。当然这样的假设是一种高度抽象，然而，图 11—9 中的均衡说明了这一个重要的结论：劳动的边际生产力是决定工资水平的关键因素。而决定劳动边际生产力的主要因素又有：技术水平、资本装备、文化教育以及其它要素投入等，以后统称之为“资本”。高收入经济中劳动的报酬较高，就是由于所有这些“资本”投入较高而带来较高的劳动边际生产力。

随着时间的推移，供给曲线和需求曲线都会移动。从需求方面来看，由于储蓄和投资，资本投入会逐年增加，从而将需求曲线向外推移到  $D'$ ，技术进步等因素也会起到相同的作用；从供给方面来看，随着人口的增长，劳动工资水平是上升还是下降取决于两方面的力量，在图 11—9 中，工资从  $w$  上升到  $w'$ ，这也是绝大多数国家的历史发展轨迹。

但是，在许多情况下，劳动市场并不是完全竞争的，非竞争因素可能来自两方面：一是买方垄断，即只有独家劳动力雇主，另一种就是卖方垄断，即只有独家劳动出卖者，显然这种垄断不是单个劳动力的努力能够达到的，只能是许多工人联合起来，以一个垄断者的身份与雇主交流有关工资报酬、工作时间与强度、福利待遇等方面的问题。所以这种卖方垄断是工人们组建的卡特尔，其典型形式就是工会。

图 11—9 总体工资水平的决定

工会的目标函数是什么我们很难一概而论，在历史上，工会被看作是一种壮大工人集体力量、保护工人免受雇主剥削、提高工会会员工资待遇等的组织，在现代社会中，工会也已成为协调劳资关系、使生产得以顺利进行的劳工机构。在经济分析中，我们假定工会的目标是使总工资收入极大化，其手段是限制非工会会员进入以及限制工人工作时间，这样，已有工会会员的人均工资收入就能极大化。

然而，影响卡特尔稳定性的那些因素也是困扰工会的问题。为了抬高工资水平，有些工人会失业，还有相当一部分不得不缩减工作时间，工会必须对这些人进行补偿，并且无法防止这部分工人选择欺骗策略，即享受高工资并偷偷地增加工作时间。

图 11—10 说明了工会所碰到的“囚犯的窘境”问题。假定劳动市场一开始是完全竞争的工资率是  $w_c$ ，而就业量为  $L_c$ 。现在工会成立了，如果工会要使总工资收入极大化，那么应把就业量控制在边际工资收入等于零的水平，即图中边际工资收入线 MR 斜率为需求曲线 D 的两倍与横轴的交点，这样就业量为  $L_u$ ，工资水平为  $w_u$ ，这样  $L_u$  与  $w_u$  的乘积，即矩形  $w_u O L_u E$  的面积是所有就业量—工资组合中最大的（原理与垄断厂商相同）。

然而这并不是一个皆大欢喜的结果。在  $w_u$  的高工资水平上，愿意提供的就业量达  $L_s$  之多，即  $L_s - L_u$  部分为高工资造成的“非自愿失业”，即在现行工资水平下愿意工作但找不到工作。除非工会能采取强有力措施将这部分工人排除在相关的劳动市场之外，或对他们实行足够的补偿，否则这部分工人将愿意在较低工资水平下工作而压低工会努力创造和支撑的高工资。所以成功的工会大多需要与雇主达成协议，否则，如果雇主只是从本身利润极大化出发，尽可能雇佣低成本的劳工，那么，工会的努力将是徒然的。

## 八、资本市场均衡和利率的决定

劳动市场与资本市场供给曲线颇有相似之处，资本的供给曲线表明在不同的利率水平下，资本的供给量，而资本的供给就是来自储蓄，由于利率上升给储蓄带来的替代效应与收入效应作用相反（与劳动的供给相似），在利率较低的水平上，储蓄或资本的供给随利率上升而上长，在利率达到一定水平，资本供给反而因利率上升而下降。因此，整个资本市场上，来自储蓄者的可贷资金的供给曲线应是各个储蓄人供给曲线的水平加总，是一条先向上倾斜而后又向里弯的曲线，如图 11—11 中的 S 曲线。在一般的经济分析中，我们只考虑其中向上倾斜的那一段。

### 图 11—11 工会的作用

在市场的另一面，对资本的需求总是随着利率的提高而下降，因为对借钱者来说，利率上升带来的替代效应和收入效应是同方向作用的，都是促使少借钱，所以个人和市场对资本的需求曲线是一条自始至终向下倾斜的曲线，如图 11—11 中的 D 曲线。所以市场均衡利率将取决于 S 曲线和 D 曲线的交点，均衡利率水平，而市场的资金供给和需求均为 F。

然而，如果有上面这个跨期间选择模型来表述资本市场是将问题简单化

了，因而在这个模型中借钱的唯一目的是增加当前的浪费。但事实上，资本市场上的借贷大多是生产性的，即借钱者的主要目的是为了将钱用于投资以增加未来的产出，所以应从一个更广的角度来分析资本市场上的需求曲线。

#### 图 11—11 储蓄—借款均衡与利率的决定

为什么厂商愿意支付利息来借钱投资呢？那是因为他们相信投资或增加的资金带来的增加的产出足以抵偿本金和利息。如果今后厂商花 100 元钱购置 1 台机器，明年可增加 120 元的产值，为了简单起见，假定机器在这一年中即折旧完毕，那么这 100 元的投资 1 年后可获得 20 元的净收益，或 1 年的投资收益率为 20%，称 20% 为资本的净边际生产力。如果用  $C$  表示最初的投资成本， $R$  表示投资带来的增加的总产出， $r$  代表资本的净边际生产力（下文中简称边际生产力），则下式成立：

$$R = C \cdot (1+r) \quad \text{或} \quad r = \frac{R-C}{C}$$

上式中  $r$  的大小取决于许多因素，如劳动投入的数量和质量、技术状况、社会政治经济和稳定性等，如果上述因素都不变的话，那么资本的边际生产力就取决于已有投资的数量。已有投资额越大，进一步增加投资的边际生产力就越小，此处边际生产力递减规律亦不例外。

#### 图 11—12 资本市场均衡

在图 11—12 中， $D_1$  曲线表示不同的投资水平下资本的边际生产力  $r$ ，例如当投资总量为  $I_1$  时，资本的边际生产力为  $R_1$ 。那么这条  $D_1$  曲线就是投资资金的需求曲线，因为如果市场利率  $i$  为  $r_1$ ，那么厂商的投资会一直扩展到  $I_1$ ，即投资的边际收益（资本的边际生产力）正好等于边际成本（利率）。如果利率  $i$  小于  $r_1$ ，那么扩张投资带来的净增产值要大于利息支出，所以扩大投资能增加厂商的利润；反之则相反。即使厂商用于投资的资金不是来自贷款，而是自有资金或其他来源资金，投资的机会成本依然是市场利率，因而上述均衡不会改变。

加上投资因素后，我们再来重新分析资本市场均衡。对资金的需求来自两个方面：一是有消费者通过借钱来提高当前的消费水平，使自己能提早享受当前收入无力承担的消费，如分期付款，消费抵押贷款等，在图 11—12 中，对消费资金的需求曲线为  $DC$ ；而另一方面是厂商对投资资金的需求，即图中的  $DI$  曲线。那么社会对资金的总需求曲线  $D$  就应该是  $DC$  和  $DI$  曲线的水平相加。

在图中再加上资金的供给曲线（不管是消费还是投资贷款，资金来源总是储蓄），就能得到一个完整的资本市场均衡，市场均衡利率为  $i$ ，资金总供给量为  $T$ ，其中  $F$  满足对消费资金的需求而  $I$  满足对投资资金的需求，根据曲线  $D$  的构造原理，总需求  $D = F + I = T$ 。也有些教科书上将储蓄定义为总储蓄中除去消费贷款以后的净储蓄，那么市场均衡中储蓄将等于投资。

## 第十二章 怎样做一个出色的经理

### 第一节 什么是经理人员

经理人员可分广义的和狭意的两类。广义地说，经理人员包括企业中的一切从事经营管理工作的有关人员；从最基层的监工到最高层的董事长、总裁、总经理，都是属于经理人员。狭意地说，经理人员仅仅指担任经理这个职务的企业工作人员。这类经理又可分为总经理、副总经理、经理、副经理以及各个部门的经理。这就是说，狭义的经理人员也可以按级别、按部门进行分类。正因为这样，本节要谈到一般所说的狭义的经理的工作。

经理之所以能通过他的领导工作而创造出崭新的、比原有的组成成分更有价值的整体，主要是因为他所管辖的诸因素中有一个特殊的资源——这就是前面提到过的人力资源。同时，经理不仅有创新的能力，而且也有灭旧的能力，即消灭或削弱原有因素中的不利方面或无用成分。

经理的上述任务，在执行过程中，必须依据实际情况给予不同的对待。有时，要将精力集中在第一个方面，有时，则着重于第二或第三个方面。但有时，要同时抓紧三个方面的工作。如果经理不能恰当地、准确地选定自己的工作重点，不善于分析三者的关系，不善于协调三者的关系，就将陷入忙乱之中；有时，甚至会使三个方面的工作互相影响或互相削弱。

由此可见，经理工作是复杂的。正因为这样，经理工作向经理们提出了全面的、高标准的要求。

举例来说，要做好组织工作，必须具备分析和综合能力。因为组织工作目的是要充分地利用现有资源；又要处理好人事关系和各种有关人事的工作。而处理好人事工作，必须具备公正和正义的道德品质。

总之，经理是企业能否办得成功的决定性因素；经理人员组成了各个企业的神经系统；它是企业各种活动的指挥部，也是企业各种人员的组织者。因此，经理人员必须具备道德上、技能上、商务上、组织能力上的优点。同时，经理人员必须不断发展自己的优点，克服自己的缺点，才能适应不断发展着的企业的需要。

## 第二节 经理的决定性作用

一个企业的发展前途，归根结底是取决于经理集团的发展趋势和方向。如果一个企业有一个健全的、不断更新、不断提高的经理集团，它就能保持它那永不枯竭的生机；反之，如果没有这样的经理集团（指从最高的总经理、副总经理到各个部门的经理所组成的各级、各层管理人员），公司的生命力就是短暂的、有限的，甚至是危险的，纵观几百年来工商业发展的历史，不难得出这样的结论：要迁就或选择一个或少数几个好经理并不难，但要组织成一个精明强悍的、高效率、高水准的经理集团却不容易；要找出在短期内干劲十足的经理集团也不难，但要培养出长期的、持续的、强有力的经理集团却是很难的。

一个公司的命运如何，它的好运究竟能多久，主要取决于该公司的经理集团的活力及其维持期限，选择、组织一批精明能干的经理集团，固然不易；维持和发展这一领导集团的活力和能力则更加困难。历史证明，经理集团是商业管理中最珍贵、最宝贵的因素，同时也是最耗费公司的精力和财力的事情。商业史证明，经理人员是很容易变质的。在竞争剧烈、千变万化的商业活动中，各企业的经理人员队伍也时常发生变化。

因此，一个公司找到了一个有生命力的、又能持续维持或甚至能不断发展其活力的经理集团，就等于在自己的财源基础上种下一个永不枯竭的摇钱树那样幸运。解决了这一大问题，公司的生产、生意和其他一切问题都可以迎刃而解。这就是说，解决了这个问题，等于解决了最费心、最费钱、最伤脑筋的问题。经理集团之所以如此重要和如此复杂，乃由于它像人的大脑和心脏一样，是一个商业组织的司令部和灵魂。

为了说明培养和管理经理的重要性及其复杂性，我们不妨从福特汽车公司的实际经验谈起。

福特汽车公司在要不要组织以及怎样组织一个精明的经理集团的问题上，经历了整整 25 年的曲折摸索和实验过程；在这个过程中，福特汽车公司从一个实力雄厚的公司逐渐成为困难重重的企业，甚至走到向崩溃的边缘，又从危险的关头逐渐转向兴隆。

20 世纪初，福特汽车公司的产量和销售量占美国汽车总产量和总销售量的 2/3。此后 15 年，一直到第二次世界大战期间，福特汽车公司的总销售量下降到只占整个汽车市场的 1/5。当时，福特汽车公司是不公开的公司，它的财务收支状况并未对外公布，但是，据估计，在那 15 年内，该公司几乎完全没有获利。

正当福特汽车公司面临垮台的危险关头，该公司的老板埃舍尔·福特突然去世。他是亨利·福特的儿子。当埃舍尔·福特去世的时候，亨利·福特还活着。眼看着这种状况，大多数美国人认为，重使福特汽车公司恢复到 30 年前那样的兴盛是不可能的了，因为大多数国人人都知道，造成福特公司走向崩溃边缘的是亨利·福特自己。所以，当时，很多美国人在谈论福特汽车公司的命运，他们都说，除非亨利老头去世，否则，福特汽车公司的倒闭是不可避免的。

亨利·福特的唯一的和主要的过错在于：他是一个独裁者；他独揽公司的一切，他取消了经理制。公司的高级领导人员不过是虚设的组织形式，或不如说只是他的“私人秘书。”在他掌管福特汽车公司的时候，公司的一切

决定、一切人事安排、一切生产和买卖事务都由他一个人说了算。他的这种经营管理方法一直影响着他的儿子埃舍尔·福特。从 20 世纪初到 40 年代初，福特汽车公司只是福特家族的“私人公司”。该公司没有经理部，没有开过任何象样的讨论会或研究会。在他这样的方针的指导下，福特汽车公司原有的较好的和较有经验的管理人员纷纷离职，而到别的汽车公司去寻找工作。到第二次大战结束时，福特汽车公司处在奄奄一息的死亡边缘。当时有人建议美国政府贷款给美国第四大汽车公司，资本只有福特汽车公司的 1/6 的士刁碧格，以便由该公司买下福特公司，借此挽救福特汽车公司，同时也促进整个美国经济在战后的复苏。

福特汽车公司的命运后来到底怎样呢？这个问题有待于新上任的亨利·福特第二（亨利·福特的孙子、埃舍尔·福特的儿子）去解决。当时，福特汽车公司的规模已下降到约等于通用汽车公司。

亨利·福特二世对于自己和自己的公司的处境是很清楚的，他的最明智的决定就是打破福特公司原有的家族统治的传统，开始从外界聘请一些能干的人才出任公司的经理，而且，在实际工作中让他们有职有权。为了让他们发挥自己的才智，毫无保留地向他们提供各种有关的资料。他父亲和祖父管理公司的时候，有关的资料只保留给自己或本家族人。现在，由于从外面聘请的经理能及时地掌握情况，又有充分的权力作出各种必要的决定，公司真的别开生面，开始走上了希望之途。

亨利·福特二世首先请来恩斯特·柏利兹担任公司的常任副总经理，并让他有权进行管理和调配。接着，整个公司的组织机构发生了根本的变化。

原来的福特汽车公司由亨利·福特独揽太权，没有人知道福特汽车公司每年、每季有多少收入和支出。

举例来说，当时，福特汽车公司所有的钢材完全由自身供应。它有自己的年产 150 万吨的钢铁厂。但是，在底特律市，几乎人人都知道，该钢铁厂从来不公布收支状况。连该厂管理人员也不知道钢铁厂每年究竟用了多少煤，花了多少钱。一切收支都是“秘密”。

与此相反，亨利·福特二世开始把福特汽车公司改造成民主管理的公司。集权制改为分权制。全公司分成 15 个自治的部门，每个部门的经理全权负责本部门的工作，并可能根据本部门的需要和具体情况作出各种决定。在这种情况下，钢铁厂也成为了一个自治的部门。

亨利·福特二世的这一切改革方案并不是他的新发明。他的这一套不过是从福特汽车公司的竞争对手——通用汽车公司那里学来的。通用汽车公司就是根据这一套管理方法起家的，并靠这一办法使该公司发展成为美国最大的汽车公司之一。

亨利·福特二世的功绩就在于，他有胆略和有能力全面地采纳通用汽车公司的好的经营管理经验，使一个濒于倒闭和失败的大公司恢复了活力，开始踏上蓬勃发展的光明大道。

究竟是什么力量促使福特汽车公司在短短的 10 年之内发生了巨大的变化呢？不是别的，正是由于它根本改变了经营管理的原则和方法——从一个无视经理的作用、取消经理的家长式统治方法改变为重视经理的作用，放手让经理进行工作的经营管理。

从福特汽车公司的经验，可以得出这样一个结论：商业企业不能没有经理。管理一个商业企业，不能单靠某一个人的力量；不能把管理一个商业企

业同一个人管理自己的家产同等看待。

老一代的福特把他的公司看作是自己的私有财产，想以家长管理自己的家产的方式经营管理整间公司。越是发展到现代，这种家长式的（不要经理的）管理原则越显出其荒谬性。

任何企业要长期地生存下来、发展下去，没有经理的经营管理是不可能的。正如前面所说，任何企业都不能单靠某一个人的能力来维持。任何一个企业（那怕是小企业）的管理工作的复杂性，决定了它不能单靠一个人或几个助手就可以的。管理任何一个企业，从根本上说，就是要求一个严密的管理组织。而这个管理组织是任何个人都是代替不了的。

由此可见，任何现代化的企业都需要有一整套正确的经营管理原则和方法；而所谓管理就是通过一个协调的组织（在这个组织中，人人各得其所、各尽其能）去支配和经营这个企业。而这个管理组织的功能和责任则取决于企业本身的客观需要。任何业主当然有权雇佣别人来进行经营管理，而且他在一定条件下甚至有权支配一切，但是，不管怎样，管理的功能和责任始终都取决于企业本身的客观任务，而不是取决于业主个人的主观意志。不管业主愿不愿意，经理所实行的经营方法只能由企业本身的性质、任务来决定。如果有人，包括业主本人在内，打算人为地取消经营管理的这一套原则，或者忽视、限制它的合理的、恰当的实施，这个企业就必然要走下坡路，最终不可避免要倒闭。管理本身并不是目的。管理是商业企业的一个组织，它是由许多个人按一定原则组成的。参与管理工作的经理的首要职责就是要完满的实现企业的目标；而为了实现这个目标，经理必须竭尽全力、尽其所能。



### 第三节 经理在公司中所扮演的角色

#### 一、监督人

面对着企业组织日益复杂的今天，管理工作成了一件十分困难的事。要想成为一个好的经理人或监督人，必须每件事都做得圆圆满满。

首先，一个好的监督人必须是个策划人，一个好的策划人必须了解各个构成计划功能的要素，这些要素可以归纳为以下六点：

1. 预计未来的工作量
2. 审定工作，使其朝向某一特定的目标
3. 决定必须完成的工作
4. 决定如何完成工作
5. 决定从何处着手
6. 决定何时着手

当然，他还得经常不断的监督计划的实施，使每件事都能依计划进行，著有错误应立即改正。

拟定计划时应有远见，不可像过去一样只做2~3年的计划，而是做出5年~10年以上的长期计划，并决定行动方案。同时，经理或监督人员还得利用现有的一切方法及技术，使自己的估计更切合实际。

#### （一）一个好的监督人必须是一个组织能手

他必须能利用现代有系统的各种技术来建立健全的组织。从前，经理人员只凭个人本身的修养与观念去进行组织工作，但是今天，他却有各种现代化系统化的技术可以利用。一个懂得如何运用这些技术的监督人，才能建立起完善的组织，也只有这样，才不致因起初计划的草率而导致后来不断的修改。完善的组织，一方面可增加生产，同时也可减少工作环境中的混淆。一个经理人或监督人须能确定必须完成的工作，把零杂的工作归类，再分成可由个人独立完成的工作单元，然后决定哪些部分该由自己处理，哪些部分该由部属处理。组织不过是确定及编配要做的工作，规定及授权，使部属有效的工作以完成其任务的一种过程而已。

#### （二）一个好的监督人必须是个协调人

企业组织中，监督人的主要职责之一是把要做的工作与现有的资源密切配合，这对一个监督人来说是需要极大的技巧的，在资源日趋匮乏，而工作日益繁重的今天，这种配合工作特别重要。通常监督人需要一位助手协助完成这种工作，因此，经理人员须划分阶段及范围，以便协调，而这种工作通常也由部属去执行。

#### （三）一个好的监督人必须是一个管理人

现代的经理人员都致力于系统制度的建立，希望藉此与企业组织内各部门保持密切的联系，这样，一旦出了差错，便可立即改正。通常，高阶层的管理系统均由专家设计，但是经理人员仍须决定他所需要知道的事，以便使专家依据他的需要来设计管理系统。监督人员也须先决定哪些资料是他所需要的，以做考核工作绩效及配合进度的依据，并以此了解人员，设备、补给

以及输出或生产的最新情况。此外，他还应制定一种有关成本，品质及生产的标准，做为个人工作的标准，并实施内部必要的检查等，这些都是一个监督人要了解组织内一切事务的必要措施。

#### （四）一个现代监督人必须是个分析人

在设计某一个可以为监督人提供重要资料的系统时，分析方法是极为重要的，因为，资料在未作适当的分析前，用处并不大，而分析技术范围之广是前所未有的，所以，应该先把事情解剖，仔细观察、分析、然后还原。凡是他人所提供的工作资料都必须加以分析，以决定是否合乎标准，是否配合预定进度表，以及是否符合预定开支和收益。这种分析对调查工作不良的原因特别重要，同时，由这些资料中更可看出目标及方法是否正确。

#### （五）一个监督人必须是个推动人

一个企业组织中的成员，一旦被派任某项特别职务或去执行一项重要任务时，整个机构就会生气盎然。所以，现代监督人员大部分时间都花在训练自己如何保持组织内高度工作效率上面。特别是在技术不足的部门，经理人员尤其要调动一切积极因素以使工作符合自己的目标，同时又符合整个机构的目标。从研究结果中，人们发现部属的工作绩效大半靠监督人员的激励，因此，监督人员要能为部属创造良好的工作环境，提供升迁的机会以及其他能吸引具有发展潜力的部属和良好工作绩效的条件。

#### （六）一个监督人员必须是个设计人

经理人员愈来愈需要改变和创新，因此，他必须在这方面不断推出构想，运用新技术，不过因为经理人员每天都要解决许多复杂的问题，也就忽略了这方面的职责。他应该不断的革新，这样不但可使部属打破常规，对外界的改变及考验更具信心，而且还可随时修正各项程序，计划目标及作业等以配合客观条件。

#### （七）一个监督人必须是个意见的沟通人

现代企业组织关系中，大家愈来愈注意管理方面的密切联系，而且都在研究如何才能更有效而精确的相互沟通意见及思想，因此经理人员都把注意力集中在发掘那些阻碍资料、意见等在整个机构中畅流的真正原因。“畅流”的主要目标是要传递及接收完整而精确的资料，同时，整理出机构在共同的意见及应循的方向。如果实施得法，更可促进成员与成员，部门与部门之间的相互了解。此外，一个好的监督人还要不断分析及督导管辖部门，使意见及资料确能畅通无阻。这也是考验各阶层监督人员的一种方式。

## 二、经理的角色

大多数经理人员经常抱怨人手不够，以致无法处理份内的所有事情，可是从来就没有几位会静下心来研究一下经理之所以为经理的道理。加拿大墨吉大学副教授亨利指出：身为一个经理人员如果要做好经理份内工作的话，必须扮演十多个角色。亨利的结论，来自于他的文章。关于高阶管理人员如何作业的研究，并记载于其著作《管理工作的本质》一书中。

十个角色中，如果某些角色相对地被忽视了，则整个工作就无法达到尽善尽美。如果您详细地观察您扮演了那些角色，将有助于找出您投入各角色的时间比例，从此也许可以调整一下您所担当各种角色的时间分配，以求得到最佳的组合效果。

这十个管理角色分为三类，它们互相体现：“人际关系角色”、“情报角色”与“决策角色”。假如您是一位作业单位的经理，或许您最注意的是“决策角色”，可是您在这方面能获得多大的成功，在于您在执行“人际关系角色”和“情报角色”上所建立的根基的强度而定。

### （一）名誉领袖

人际关系角色中的第一个重要角色是“名誉领袖”。要演好这一角色需要参加各种典礼性质的仪式，比如说面对退休员工的演讲，代表公司参加各种公共活动，或是充当招待贵宾的主人等。虽然许多经理人员对于这些职务感到厌烦与耗费时间，然而它们确是经理人员的一项重要工作。它们能帮助您顺利地推行业务，使社会大众对于贵公司的稳健、可靠充满信心，并经常使您的部属对于公司有认同感，觉得身为公司的一员是件值得骄傲的事情。

假如您个人觉得充当名誉领袖是件讨厌的事，那么您该：

1. 当实际情况需要您时必须抽空充当贵公司的名誉领袖，尽量避免将此职务授权给不适合扮演此角色的部属。
2. 衡量一下如果您规避这方面职责的话，对于贵公司的将来与您的事业，到底会有什么不利之处。

假如您爱好此角色，那么您该检查一下花费在这方面的时间，是否比花费在促进公司业务发展上的时间还多。

### （二）领导人

人际关系角色中的第二个重要角色是领导人。亨利将此角色在功能上分为“直接的”与“间接的”领导。“直接的领导”乃指雇用，训练并控制那些在您之下的人而言；而“间接的领导”乃指激励他们，并为他们设定应遵守的组织纪律，部属们是草，您是风：风怎么吹，草就怎么动。

部属们仰求您的领导，您必须带领他们走往您所指的方向。因此您该：

1. 为贵单位制定各项明确的目标，以及各项目标达成的先后顺序。
2. 以前项目标与先后次序为衡量标准，对于部属的各种建议与意见有一致的反应。
3. 谨慎从事，作为部属的典范。
4. 巧为立言，使组织中最低阶层的人，都明了您的作风与想法。

### （三）联络人

人际关系角色中的第三个重要角色是“联络人”。这个角色的职务包括了直线指挥系统内与系统外的联络。

对于一个高层管理者而言，其联络角色不仅包括与遥远的公司分部之间或是与公司的关系企业之间的关系，而且更扩及于与各产业公会间、与各市或各政府部门间的接触。要演好这个角色您必须：

1. 与贵公司所有部门的关键人物间保持良好的私人关系，并且经常跟他们互通消息，避免失去联系。

2.要交游广泛，不要闭门自居。

#### （四）侦探

另一个重要的情报角色是“侦探”。在这个角色里，经理就像录影磁带机似地，吸收他周围所发生的无数事情细节。您不应只吸收本身工作上某一方面的情报，那些虽然眼前看不出，但是将来可能有价值的资料也要加以收集。您扮此角色的效果好坏部份决定于您扮演联络者的成功程度——也就是您交友的范围是否足够广泛，而另一重要因素是对于周围环境变化的灵敏度，为了增进灵敏度必须：

1. 尽量安排时间，定期离开办公室。
2. 对于各种事物不抱成见，应以开诚的态度来观察。

#### （五）传播者

由于许多科学上的证据显示，经理人员对于周围事物的变化比他们的部属了解更多，所以作为一个“传播者”的角色相当重要。经理人员扮演此角色时大部分必须决定：谁？何事？何时？也就是：让什么人知道什么事和什么时间。执行时必须：

1. 衡量如果把某情报通告部属时会产生什么后果。
2. 毫不吝惜地与部属共享非特权的情报。
3. 记录您的部属由于得不到本来应可得到的情报，而造成犯错误或判断错误的次数，以了解部属对于情报需要的迫切性。
4. 当您告诉部属们有关所发生的事情时，必须把事实和对事实的解释分开。
5. 必须核对到底您的见解与命令，往下传递到什么阶层时已经被谁歪曲了。

#### （六）发言人

有关“发言人”这个角色，经理人员必须将其所负责的工作群体的情报，正式地对此群体外的人们（诸如上司、社会大众或顾客等）发布。正如名誉领袖似的，此角色也是个“形式上的角色”；不过，它是与工作直接相关的，是实质的而非典礼仪式性质的。要有效地扮演此角色必须：

1. 建立明确的方针，指出何时是代表公司，何时仅是代表个人。
2. 保证您所说的话正式代表公司的政策。
3. 充份准备以确保演说成功，并伶俐妥善地回答新闻界的询问。

#### （七）企业家

决策的各种角色是最常见、最明显的，因而经常是最受重视的。如亨利所说，身为一个“企业家”，经理人员必须设法改进自己的组织，并经常加以调整以适应变化的环境。您在组织体系中的地位愈高，那么您愈应该：

1. 扩大“环境”的范围，以便制作各种计划时，不致于把环境因素遗漏了。
2. 多方面搜集资料。
3. 时时注意不要使您的组织，由于体系庞大而倾向于官僚化。

### （八）危机管理者

处理扰乱者这个角色所扮演的是“危机管理者”，它是个很生动的角色，因为牵涉到许多的行动以及争吵得脸红脖子粗的事情，并且可以得到快速而明确的结果。假如您觉得花费了太多时间在这上面，那么您应该检查一下是否：

1. 因为您未能适当地授权，或者是在组织中没有设置足够的控制制度。
2. 因为您喜欢逞英雄，所以未能鼓励部属们在刚遭遇危机时立即来求助于您。
3. 您尚未建立起什么样的危机，才需要您亲自处理；以及什么样的危机，则留给部属自行处理的规矩。

### （九）资源分配者

“资源分配者”的角色，职责包括诸如“推应该得到什么？以及得到多少？”的决策问题。或许一位经理所能分配的最重要资源是他的“宝贵时间”。要演好这一角色必须：

1. 要有众所周知的分配资源的明确标准。
2. 资源通常应按总目标与先后次序分配。
3. 要保留有足够的资源，分配于新产品开发与人员训练发展上面，以确保公司的成长。
4. 细心地为所有下属主管们的时间排定先后顺序。

### （十）谈判者

亨利所说的最后一个管理角色是“谈判者”。现在随着时代的发展，权力渐渐下授，越来越多的任务需要谈判的技巧。比如说制定公司的目标，组成一个工作小组、与工会或客户的交往、甚至于员工的雇用等，几乎每样都要各阶层管理人员担任谈判者的角色。或许它在决策角色中是不令人兴奋的，但其重要性则不逊于其他。要圆满地扮演此角色必须：

2. 检查您现在自己所作的任何决策，如果加入别人的意见时是否会更有效果。
2. 检查您的谈判技巧是否有时太专横。
3. 决定什么样的谈判情况才需要您亲自出场，什么样的情况则留给部属自行处理即可。

亨利说：“一位经理人员的办事效果受到他对于自己作的洞察力很大的影响。您越是能够从不同的角度来思考如何完成您的工作，以及您是以多少的效能来完成它的话，那么您的洞察力就是越高。认清了您所必须扮演的这些十项角色之后，就要开始好自为之了。”

## 第四节 经理应该怎样利用工作时间

经理要很好地完成工作就必须善于利用自己的工作时间。工作是很多的，时间却是有限的。时间是最宝贵的财富。没有时间，计划再好，目标再高，能力再强，也是空的。时间是如此宝贵，但它又是最有伸缩性的——它可以一瞬即逝，也可以发挥最大的效力。对于生产和商业活动来说，就是潜在的资本。在工商业史上，经常有这样的事情：仅仅是一天之差，就可以导致一个企业的巨大成功和另一企业的倒闭破产。

所以，不懂得利用时间就是最无能的经理。浪费时间就等于浪费企业的财富。

会不会利用时间不是单纯地看工作时间内是否充满了工作。有很多经理人员，从早忙到晚，不单在工作时间内挤满了各种工作，而且还在工作时间以外寻找时间继续工作。单纯从这个现象看，并不能表明该经理人员会利用时间。他的工作精神固然是好的，但他还不能称得上是最好的经理，也不能称他是善于利用时间的能手。

会不会利用时间，关键在于会不会制定完善的、合理的工作计划。所谓工作计划，就是填写自己和企业的工作时间表——某年某月某日要做什么事；哪些事先做，哪些事后做；在哪个时间内以哪些事为重点；安排哪些人在哪些时间内做什么事；企业的目标何时达到；……等等。

但是，所谓有计划地利用工作时间并不是要求经理人员把未来的工作时间全部地填满工作内容。有计划地利用工作时间，主要是合理地安排最主要的工作和最关键的问题。这些工作和问题，只要安排得适时和得当，就会像机器的主轴带动整个机器运转那样，可以促使其他的事情按时完成。

因此，真正会利用时间的经理，不是把大量时间花费在忙乱的工作中，而是用在拟订计划中。能干的经理，用很多时间去周密地考虑工作计划——确定工作目标，想出实现目标的手段和方法，预定出目标的进程及步骤。他不但在年初这样做，在动手做每件事以前也这样做；也就是说，在这些能干的经理看来，大的目标有大的计划，中等程度的工作有中等程度的计划，小的工作则有小的计划。总之，大事小事，都要事先周密考虑。一旦考虑出完整的计划，执行起来就很顺利。表面看来，作计划和考虑问题的时间占用得多了，但实际上，从总的耗用时间量来计算，却节省了许多宝贵的——即压缩时间的流程，又充分利用了每个单位的时间。

### 一、支配时间的方法

一个成功的人，善用他的时间，是最大成功因素之一。企业发展到今天，一个业务主持者，时间不够用，往往是普遍的现象，既然谁也无法获得比别人更多的时间，那么，唯一的办法是如何计划充分利用你的时间。

#### （一）充分利用时间

如果想要成功的支配时间，你可以使用估计、分配与控制等方法，你还可以利用排定事件先后次序、工作时间表以及分配任务等方式，来达到目的。

只要你开始将所有的活动按部就班的作成记录时，工作效率自然就会增高，但这必须在做完一件事后，就尽快的记录下来，而且，即使是件小事，

也不容忽略。

## （二）排定处理顺序

“对于各种不同的事，是否分配了恰当的时间去做？”，“是否将有限的几小时利用得很有效？”要将这些问题放在心中思索，仔细地分析所有的活动，然后，就必须决定何事应先处理。有许多人都从公文堆最上面的一件开始做，结果很可能使堆在下面的旧公文“越陈越香”了。很多事，就是如此被搁置以致成了无法解决的问题。

要避免这种错误，只有在每天晚上或早晨，坐在办公桌前，先看看那些堆在案上的东西，花点时间浏览一番，并且归类，分成数堆，再分别缓急，依次排好，这样，“陈年老酒”就可绝迹了。

## （三）分派工作

当你应用这原则去处理事情时，一定会发觉有些已拖延了好几天，甚至好几个星期。如此一来，你就该去查明产生这种拖延现象的原因，相信你经常会发现有些职员，拿了薪水却没做他份内的事。你是老板，那么就完全看你怎样防止这类事重演了。通常这种情况下，是应该实施企业管理上的分层负责制度。有人使用下列的方法来改进：

1. 决定哪些事由秘书处理。
2. 将一些工作分配给助手做。
3. 然后看看其余的，再次决定那些仍可由秘书或助理“分忧”，此外，就该自己亲身下厨了。

## （四）分配时间

当你注意今天的每一件工作时，就必须决定该花多少时间在这上面，我们把这称为“分配时间”。

一大早，口述笔录大约要 30 分钟，接下来 30 分钟就该和老板讨论讨论了，也许你还得要 15 分钟的时间去应付求职者。如果你九点上班，现在已经十点四十五分了。午餐前，也许要和采购部门接触，而且说不定还得赶到市区去参加扶轮社的聚会哩！

这就是“时间分配”。它的秘诀是要确定你眼前的工作，到底要用多少时间，那也只有“经验”这位先生才能帮忙了。

只要这样做，你将很快的发现不必要的琐事，都已分配给属下操心去了，再不会溜到你工作表上，这可替你省掉不少的麻烦。

有一位身汪数家商业杂志社的总编辑，要求属下把信件都送到他办公室里，他必须拆信、看信，再把信件分成若干堆，决定分给属下那位编辑处理，接着亲自送到每人桌上。整个过程，平均就去了一个钟头，于是，他每天加班，要不然就带着“家庭作业”下班，才有办法把工作完成。除此以外，更糟的是他的编辑人员，不得不等他送信来，搞得整个编辑部门成天都是口述作业。这位总编辑之所以会这样，就是他想知道属下究竟是在做什么事。但终于，他觉悟到自己只是在虚耗时间。以后，他的编辑开始直接收信，并做成新闻或新动态的摘要呈给他了。事实证明以往他一直浪费了大半的时间，因为几乎有 3/4 的信件是向废纸篓报到的。

### （五）排定时间表

某大石油公司的一个训练主管，为推销员设计了一个预估工业产品推销方法，他给每人一张表格，并建议他们在每周开始前将它填好。填表只要半个钟头，但在填完后，每个人都找出访问客户的最佳途径，而且，每个停留点上所该做的事，也都记在上面，再不会被遗忘掉了。

把事情依其重要性列成表，从最重要的开始做，完成后，核对一下，再从表中删掉它。何时开始做记录表并不重要，重要的是你心中必须经常有时间表的观念。

这类表的主要作用是，你一次只能做一件事，如果一心两用，做东想西，那你就已消减了自己处理眼前事的能力。

### （六）应付意外事件

火车、飞机、公共汽车、轮船等都依时间表运行，但依然会有意外事件，同样的情形也可能发生在你身上，所以，为意外事件预留时间，是很明智的。

某百货公司的经理，早计划在星期一举行大减价，而很不巧的，星期日恰好是该公司一年一度的员工野餐活动。当天艳阳高照，是个很难得的好日子，结果星期一早晨，1/4 的职员因阳光炙伤而请假，筹备已久的大减价就因而流产了。这就是未预留意处理外事件的时间的一个例子。

聪明人有三个预防此类事件发生的方法：第一、每件计划都留有多余的预备时间。第二、努力使自己在不留余地，又饱受干扰的情况下，完成预计的工作。这并非不可能，事实上，工作快的人通常比慢吞吞的人做事精确些。第三、另外准备一套应变计划。

假使你为每件工作立下时间限制，你将发现，有三件事已做成功了：

（1）迫使自己在规定时间内完成工作。

（2）对你自己的能力有了信心。

（3）你已仔细分析过将做的事了，而把它们分解成若干单元，是正确迅速完成它们的必要步骤。

一旦拟定了目标，计划好时间表，剩下的关键就是快动手去做了。

### （七）赢取时间的办法

1. 把该做的事，依重要性先后排列，这件工作，你可以在周末，前一大晚上就安排妥当。套句俗话：“豫则立、不豫则废”凡事要把握先机。

2. 每天早晨比规定时间早十五分钟或半个小时开始工作，这样，你非但立下好榜样，而且有时间在全天工作正式开始前，好好计划一下。

3. 开始做一件工作前，应先准备好，把所有需要的资料、报告放在桌上，这样将免得你为寻找遗忘东西浪费时间。

4. 利用电话、电报、信件和像口述机一类的装备，以节省时间。

5. 购买各种书籍、手册，及寻求顾问的服务，尽可能吸收及准备知识，这样可增进你处事能力，减少时间浪费。

6. 把最困难的事搁在工作效率最高的时候做，例行公事，应在精神较差的时候处理。

7. 养成将构想、概念、凭据及资料，存放在档案里的习惯，在会议、讨论或重要谈话之后，立即记录下重点，这样，虽事过境迁，但仍会记忆犹新，因为没有比忘记履行诺言更糟的事了。



8. 训练速读：想想看，如果你的阅读速度增快 2~3 倍，那行事效率该有多高？这并不难做到，书店及外界都会有增进你这些能力的指导训练书籍。

9. 让闲聊浪费你的时间，对于那些上班时间找你扯东扯西的人知道，你愿意和他们谈天，但却应在下班以后。

10. 利用空闲时间：它们应被用来处理例行工作的，假如那位访问者失约了，也不要呆坐在那儿空等下一位，你可以顺手找些工作来做。

11. 充分发挥你手提箱的功用：把文件有条不紊的排好，知道哪件东西在哪个位置，这样就可避免费时去找东西，更不会再有与人洽谈时翻箱倒柜的尴尬事。

12. 琐事缠身时务必果断地摆脱它们：尽快地把事做完，以便专心一致地处理较特殊或富创造性的工作。口述时，只述重点，其余就让秘书或助手来替你做，只要使他们知道你期待他们要做什么事就可以了。

13. 管制你的电话：电话虽然不可缺少，但如果完全被你太太或朋友占用了，那这工具岂非像一个被埋没掉的天才？还有，在拿起电话前，先准备好每件要用的东西，如纸、笔、姓名、号码及预定话题、资料等。

14. 该做的事都放在桌上，以免遗漏。

15. 晚上看报：除了业务上的需要外，尽可能在晚上看报，而将一日之计的宝贵光阴，用在读信、看文件或思考业务状况上，这样将可使你每天工作更加顺利。

16. 开会时间最好选择在午餐或下班以前，这样你将会发现这段时间，每个人都会很快地做成决定。

17. 当你遇到一个健谈的人来访，最好站着接待他，奇怪吗？这样他就会打开窗子说亮话，很快就道出来意了。

18. 将相关的工作列在一起，举例说，你应口述数小时，或该与属下连续进行一连串的讨论，如此会使你较有概念。

19. 休息片刻，来杯咖啡、茶、冷饮，甚至只要在窗前伸个懒腰，就足够使你精神抖擞了。

20. 沉思：每天花片刻时间思索一下你的工作，可寻出各种增进工作方法及满意的灵感，受益匪浅。

## 二、时间管理

每一位经营者都会有一种时间不够用的感觉，大部分的经营者在发现有这个问题的时候，大都是以增加人员（如秘书）分担工作来解决，可是最后事实证明人员增加之后工作不但不会减少，反而会更加忙碌。这个问题使许多企业家感到困惑。

美国两家著名的管理顾问机构——管理工程师联合顾问所与史麦特顾问公司曾经就这个问题做了一个调查，这个调查发现，企业经营者之所以感觉到时间不够，主要就是浪费太多时间在下列三方面：（1）打电话（2）开会（3）处理信件。

### （一）电话干扰

第一个问题是打电话，每一个经营者每天总要接到数个甚至数十个的电话，而他打出去的大概也在这个数目上下，这些电话通常都不能像其他公务

一样，集中处理，尤其是来电，究竟什么时候会铃响根本无从得知，因此许多工作常因接转电话而被干扰中断。根据心理学家的研究，当我们正在专心做一件事情或思考某一项问题的时候，最好能够一气呵成，不要中途中断，因为受到中断的干扰之后，通常都要经过一段相当长的时间才能使精神或思绪再重新集中，根据研究，电话的干扰是打断经营者思路和破坏其集中精神的最主要原因。

为了解决这个问题，大部分的经营者都让秘书先“过滤”电话，把一部分可以不必亲自处理的电话先行代为处理，只有重要事情非由经营者亲自解决不可的才予以转接。这个办法固然可以减少来电干扰的机会，但是仍然有限，因为大部分的秘书都无法做严格的“过滤”，而发生处理不当得罪客人的情形，况且大部分来电的人都认为事情很重要，非要经营者亲自接听不可（事实上可能只是芝麻绿豆大的事件），在这种情形担任过滤工作的秘书就难以再坚持，只好予以转接，因此这种办法并无立竿见影之效。

## （二）会而不议

第二问题是“开会”，每一个企业每周总要开几次会议，规模越大者，开会的次数越频繁，每次开会时间少者 20 分钟，多者持续 3~4 小时，这些会议有些是“计划”公司政事，有些是“检讨”业务成效，有些是“协调”工作关系，其目的都是冠冕堂皇，但是根据上述两家管理顾问机构研究发现，大部分企业内所开的会议都患有“会而不议、议而不决、决而不行”的毛病，大家在会中信口开河或无的放矢，说者口沫横飞，听者则是昏昏入睡，等到该说的都说完了以后，主席乃宣布散会，于是大家带着一脸的空白，打个哈欠，做鸟兽散，这是一般企业界开会的通病，也是造成经营者浪费时间的第二个原因。

## （三）处理信件

在第三个问题是写信，处理公私信件是一件挺浪费时间的事情，因为“写信”不比“说话”，总是比较费时间，再加上字句的斟酌，一封普通的信件写下来，总要耗去半个钟头，试问，一个经营者每天耗在办公室的时间能有几个半个钟头，能处理掉几封信件？

## （四）时间管理

要解决这三个问题，以增加可用于创造思考方面的时间，下列几种方法值得参考：

1. 在处理电话方面：选择一位能干的秘书，授予更大的权力，在某些范围之内的电话，直接交给他去处理，不必转接。如果非由经营者自行处理不可时，应简短扼要，不要在电话中扯些与主题无关的事情，养成能在 3 分钟内把问题解决并挂掉电话的习惯。

2. 在参与会议方面：不参加没有准备的会议，规定员工养成开会必须准备，发言必须简短，内容必须充实，会议必做“结论”的习惯。一方面减短会议的时间，一方面使会议不流于形式。除此之外经营者应该视会议的性质，尽量减少参加会议，有些会议未必要参加，只要在会议后批阅一下会议记录即可了解全盘大要。

3. 在处理书信方面：能交由下级单位或秘书处理的信件，可直接交给他

们去处理，必须自己回复，或口授给秘书，经记录整理后，再签字发出，这样就可以节省许多时间。写信时应尽可能简短扼要，不要拖泥带水；邱吉尔说过，不能在一张纸的范围内把想表达的意思完全表达出来的，就不能算精简扼要，这个标准，可以让经有者做为处理信件时参考。

如果您常感到时间不够用，不妨也试试这些方法。

## 第五节 经理管理的诀窍

### 一、管理总论

#### （一）什么是管理

人们对它所下的定义是：“凡是经由别人努力而获得效果的措施，就是管理”。

经由别人努力而获得效果，并不是件简单事。主管人必须在本身范围内做好：“计划、组织、领导、控制”四项工作，才能达成目标。所以，一位主管人是不是成功，也可以就这四项工作来衡量他业绩的好坏。无论工厂中的领导，或办公室里的总经理，都必须通过别人的努力而获得工作成果，才能做好本职工作。

#### （二）主管在组织中处于何种地位

“主管人在组织中究竟处于何种地位？”这是每位主管人首先应该自我省察的问题，也就是说要认清自己的地位。

作为一个主管人，其责任是十分沉重的。他有对上级主管、对部属、对同级主管等工作关系，也是整体中重要的一环，管理部属是其中一项重要责任。此外对上级与部属之间，他有沟通联系的责任；与同级主管之间，他要做好配合协调工作。

#### （三）主管应该做些什么

总而言之，主管人就是要做好：“计划、组织、领导、控制”四项工作，谁能好好掌握这四把管理的钥匙，谁就能开息宝库，获取无尽宝藏；谁能好好抓紧这四条绳索，谁就能驾驶平稳，驰向预定目标。以打橄榄球为例“，从发起到组队、到练习、到出赛、到赢得锦标，在球场并看不到主管人的踪迹，但他却出现于领奖台前。他一样要靠“计划、组织、领导、控制”，才能获得成功。

#### （四）总结

计划的要领，要适当地组合人、财、物。

组织的要领，要分工平衡。

领导的要领，要训练属员，尽量授权，使人心悦诚服地从事工作。

控制的要领，事前要设立工作标准，使人知所努力；事中适当地纠正偏差；事后善为评估工作效果的价值。

### 二、如何计划

计划是管理专业工作中的第一项功能，也是做好管理工作的基础。在开始计划的第一步，主管人必须高瞻远瞩，先就未来可能的发展，仔细考量；并就涉及到人、财、物各方面，作一个明确而清晰的通盘设想；一切有了轮廓，然后开始编撰计划。

#### （一）什么是计划

什么是计划？它是基于可能发生的各种假定情况，所规划的通盘对策；是将来采取行动时所需的步骤；并必须是用书面写出来的东西。

主管人在从事计划时应有的—般准备是：

- (1) 要集中精力，不受日常工作困扰。
- (2) 要熟悉本身业务，并洞察业务方面的各种专业诀窍。
- (3) 要在业务的理论与实际方面具有多方面的素养和经验。

计划工作的基本原则，至少对于以下三项，必须予以详细考虑。

#### 1. 计划的适应性

必须考虑到它是否适应随着时间所发生的各种变化。

#### 2. 计划的假设性

计划的前提必须基于若干假定。

#### 3. 计划的人际性

必须考虑到将来所牵涉到人的问题。凡人多多少少，都有抗拒变革的潜意识，如要设法顺利通过“人”的这一关，必须促使大家参与和沟通意见。

总之，计划是管理上的关键环节，是一项最费心力的工作，需要思考，需要竭尽智慧，这是一项较为困难的工作。但是，如在这方面多付出一些精力，一定会多得一些收获。

### (二) 计划的制定准则

人人都会思考，人人都会计划，而人们所要求的是一个属于管理范畴内完善的计划，它应有它一定的内容和一定的准则，分别说明如下：

#### 1. 做好预测

- (1) 以考虑可能遭遇到的困难为着眼点。
- (2) 要考虑经济形势的变迁。
- (3) 要想到事态本身的因果关系。
- (4) 预测有机械性与分析性两种类型：  
机械性的预测—是纯凭机械性的因果关系来预测。  
分析性的预测—要从计划观点、心理观点、及统计观点来分析。

#### 2. 设定目标

目标即将来业务发展方面的指标。

设立目标要根据预测。

目标要简单明确。

设定目标时要使本部门的属员参与。

#### 3. 制订政策

政策是工作的指导准则，要有贯彻性、调和性。

政策必须关系到部门。

政策要使大家了解。

政策是计划的基本依据。

#### 5. 编排进程

进程是将人、财、物等因素安排在一定时间内的进度表。

#### 6. 制订程序

程序是为业务发展，编成一套有秩序的措施，使运用人力、财力、物力的步骤，能很有效的执行。但所制订的程序，必须根据政策不断修正，并予以标准化。

## 7. 编制预算

(1) 必须有效运用可用资源。

(2) 设立绩效标准和衡量尺度。

总而言之，计划工作，要预测情况的变化，基于若干假设，又必然会牵涉到人的因素，所以，要部属参与，要与部属沟通意见，才能把这属于管理工作中最基本的关键环节完成，作为一个主管人，必须尽可能将它做得尽善尽美。

## 三、如何组织

### (一) 什么是组织

在一个单位里，有各种各样的人，一个好的主管人，要能把这些各种各样的人，安排在适合于每个人才能的组织模式里，发挥集体功能，这种工作就是组织。

组织模式有两种，一种是按照职能性质而分的，另一种是按照部门（或地区）性质而分的，而且各有它的特性。

如何组织？以下是它的三项准则：

1. 要有健全的组织结构体系—组织形态；
2. 要适当授权—组织功能；
3. 要建立良好工作关系—组织关系与工作环境。

### (二) 健全的组织结构体系

组织结构体系是组织的具体部分，模式建立得好坏，影响组织功能发挥的好坏，是主管人必须优先考虑的，下面我们提出一个完善的组织结构体系所需具备的要件。

#### 1. 要根据目标来组织

目标是组织的根本凭借，离开目标的组织将是不切实际的组织，应以长期计划产销预算等重要因素的预测作目标，来进行组织。

#### 2. 要参照有关条件来组织

基于人与事恰切配合的前提，通盘考虑其有关条件，把一些凌乱的整理出头绪，复杂的找出要点，参照所有关联条件来组织。

#### 3. 要维持适当的控制幅度

对于组织的纵的层次与横的有关的安排，必须周密考虑，一方面要能维持适当的控制幅度，一方面又需避免不必要增加的管理阶层的层次，以发挥组织的高度功能。

#### 4. 要使每个部属只对一个上司负责

在每个员工上面监督的人愈多，效力愈小，分层负责的秘诀，是要使每个部下只对一个上司负责。

#### 5. 画出一张完善的组织系统表

要使左右上下的结构关系十分明确，使能显示出每个人工作的功能。

## 四、如何适当授权

### 1. 授权的原因

打破部属心理的障碍及建立其自信心。

基于组织的需要，在工作上使授权者找到从属关系，使部属知道自已的责任。

## 2. 如何有效授权

要确定授权的工作范围。

要用书面方式写出来。

授权后仍要有适当的控制。

要能使每个属员有晋升的希望，以激励整体士气（鼓励每个人自愿担任更艰巨的工作）。

不可授与零星而不完整的职权（授权不要割裂、琐碎）。

## 五、建立良好工作关系

良好的工作关系，应建立在同事合作与职责明确的基础上，这是一个相当重要的问题。

组织中的工作关系，可以把它分作直线形与层次形两类。比如销售与财务两大部门，其共同目标都是为了达到销售计划，但销售是直线形的，财务是层次形的，在直线形与层次形两者之间必须注意协调，否则容易使工作成果互相抵消，如何调协，以下几点颇值得注意：

（1）工作最后的决定权应属于直线形的部门。

（2）层次形的工作是属于顾问形和服务形的。

（3）层次形部门应对直线形部门提供自动自发性的协助。

（4）直线形人员有考虑采纳别人建议的责任和不接受别人建议的权利。

两类组织中的人员都有权向上级申诉及陈述理曲。

一个好的主管人，应该是一个好的组织家。主管人必须在组织结构及人事协调上，深深的思考，多多的费心，才能获得成功。—

## 六、如何领导

### （一）领导的定义

领导的定义内涵有下列五点：

1. 启发—领导人必需的见解，以采取行动，而顺利达成目标。

2. 作决定—了解问题，研拟解决方案，并作适当的判断。

3. 意见交流—增进互相了解，采纳他人的建议。

4. 激励—鼓励部属研究创造发展，力求上进，以担任更艰巨的工作。

5. 培植属员—改善工作态度，增进部属学识，加强工作技能。

### （二）如何启发

启发是主管人为达成目标所必须具有的新见解的导入引用，并据以采取行动，有以下七原则：

1. 沿用前例，发展新模式。

2. 依据较高阶层的决定。

3. 采纳部下的意见。

4. 发挥创造性意见。

5. 注重自动自发精神。

6. 有随时记录好意见的习惯。
7. 培养新思想新观念。

### （三）如何作决定

作决定是一个主管人运用逻辑和技巧，以获得结论与判断，所要采取的措施。它有以下六个步骤：

1. 要把问题逐一列举出来。
2. 用 6W 的方法来发掘事实。
3. 寻找问题的症结。
4. 列举各种可能的解决方案。
5. 正反面的双重核对。
6. 用 6W 的方法选择最好的答案。

### （四）如何交流意见

意见交流是双方面的事，是牵涉到授与受两方面，并必须靠中间的媒介未达到互相了解的一种现象，有如下几种方法：

1. 尽量引起对方注意（也可说是投其所好）。
2. 把自己意见说得明白一点。
  3. 一件事要反复陈述，必要时不妨适当地发问。
4. 要培养能听取与接受他人意见的雅量。
5. 要消除阻碍“意见交流”的原因（如对“情绪不好”“有成见”者令以消除）。

### （五）如何激励

促使别人自发自动自愿采取有效行动，这项积极促使的工作就是激励。

如何产生激励的原动力？其方法有三：

1. 使部下感到自己在组织中的重要性（部下认为自己的重要性是由下列各因素表现出来为：如收入多、位置高、有保障、有归属感、获得赏识等。）

2. 使部下自觉在组织中有影响力。
3. 要了解组织中的成员（使不同的成员互相融洽相处）。

激励的原则有四项：

1. 良好的意见交流。
2. 赏识部下所作的贡献。
3. 尽量授权。
4. 替部下设身处地着想。

### （六）如何培植属员

对于部属如何去改进他们的工作态度、知识，及工作技巧，使他们有上进机会，发挥工作效能。

下面是培养属员的几个方法。

1. 知人善任。
2. 熟悉工作。
3. 根据他目前的工作绩效，以预测其潜力。



4. 忠实与咨询，必须要注意到：
  - (1) 事先通知，使双方有准备。
  - (2) 尽量使被询者不感拘束而能发表意见。
  - (3) 认真讨论问题。
  - (4) 立即指出解决问题的方法。
  - (5) 指出发展的计划。
5. 现场工作辅导。
6. 其他有关培养属员的方法（如特别训练、轮调、参加研讨会、举办短期进修班等）。

## 七、如何控制

主管人都需要懂得如何从事他的本职工作，懂得如何对人、财、物作适当的控制。

### （一）什么是控制

控制就是对以往工作成果所作的衡量、与未来工作进行所作的调节。如同在打高尔夫球之前，我们对于打多少杆进多少洞，事先要有一个衡量的标准一样，有了这种标准才能予以控制。

控制的方法有两大类：凭个人观察，和在管理过程中作有系统的控制（如：靠报告，核对计划，分析成果。）。

### （二）控制工作的内容

控制工作包括以下四点：

1. 设定工作目标
  - (1) 要根据计划产生标准。
  - (2) 要工作人员共同来参与工作标准的设定。
  - (3) 标准要略具弹性。
  - (4) 标准要可互相比较。
2. 编撰进度报告
  - (1) 报告要及时。
  - (2) 要有统计数字和图解。
  - (3) 要便于比较分析。
3. 评估工作成果
  - (1) 要根据标准。
  - (2) 要作比较分析。
4. 改正工作偏差
  - (1) 偏差要有人考核。
  - (2) 偏差要说明原因及提出改善途径。
  - (3) 偏差记录来自会计部门。
  - (4) 纠正偏差要根据政策要求。
  - (5) 最后，提出关于控制的五项要领，也是进行控制工作时必须予以注意的。

目前的资料，即可作将来控制的主要参考。

掌握重点。  
以重要性决定先后次序。  
要点控制。  
自我控制。

## 第六节 经理必须致力于实现企业的目标

任何企业都必须有自己的职工队伍，而且他们必须同心协力地为实现企业的共同目标而奋斗。每一个成员的工作岗位和贡献都有所不同，但他们的贡献和工作都必须朝着同一个目标。如果他们之间产生隔阂、互相拆台、彼此牵制，就不利于实现企业的目标。

所以，任何商业企业都必须要求自己的职工在各自的岗位上以最大的努力实现整个企业的目标。身为经理的人，就更加如此。我们衡量一个经理的好坏，主要看他为实现公司的目标所作出的成绩。经理必须首先懂得公司所提出的目标是什么；为了实现这个目标，他必须做哪些事情？如果不弄清这些问题，他的工作就要偏高正确的方向，就要白白耗费精力，他所管辖的部门及其工作人员也不能恰当地发挥积极的作用，甚至会陷于紊乱状态。

经理要竭尽全力地朝着公司的目标进行工作，并不是一件容易的事情。因为任何企业都是由许多很复杂的因素组成的，这些因素并不都是自然而然地相互协调、彼此配合的，而是就其本质而言，本来就是相互矛盾、相互对立的。因此，经理能否使自己的工作同公司的目标相一致，除了要求经理自身必须真正弄清公司的目标并下定决心去实现它以外，还必须善于使公司内部各种相互矛盾的力量和因素得以协调。在一个商业企业里，往往存在着三种经常相互牵制的主要力量：

- (1) 各部门经理的专门工作；
- (2) 公司的上层人物的管理方法；
- (3) 地位和观点的不同造成的意见分歧。

这三种因素经常互相缠绕，互相牵制，造成一家公司出现许多矛盾；这些矛盾包括人与人之间的意见分层和不团结。这些不利于团结一致的因素是客观存在着的。有些经理从善意出发想要避免也避免不了。问题在于如何恰当地处理和对待它们，使它们的消极影响减弱到最少的程度。想要在一个企业里自然地出现一个毫无矛盾的绝对和谐的局面，只能是一种天真的幻想。在实际生活中是不可能存在的。

首先，看看各部门的经理的专门工作所引起的相互矛盾。各部门的经理处于各个部门的局部地位，往往只看本部门工作的利益。假如各部门的经理都是专心致志地要搞好本部门的工作。其结果恰恰会造成各部门的不平衡，因而造成了矛盾。因为正是由于他们专心致志努力完成本部门的工作，所以，他们必然会过于看重自己部门的工作而忽视别的部门的工作。比如说，前面提到过的汽车公司，其中的钢铁工厂作为一个部门，其经理如果努力地工作，必然使该部门生产处于领先地位，在这过程中，他要强调工厂所需人员必须懂得自己应该怎样做。他应该认识到，自己的所作所为不是单纯地为了执行上级的命令和安排，而是为了实现企业的目标。原料、能源、交通运输等等必须得到充分的满足。

为了达到这个目的，他可能会忽视其他部门的利益，甚至忘记整个公司的总目标。因为在大多数情况下，各个部门的经理往往只从他本部门的职责去考虑完成本部门的工作，而很少从整个企业的目标来考虑。这是由他的地位和专业知识的决定的。

现代工业越发达，各部门工作的专门性知识越发展，这种离心力量就越大。因为那些有特殊的专门知识的技术人才，往往更多地从他本人的专门知

识的角度去考虑工作，他们思考问题的方法、逻辑性等等，都促使他们自觉或不自觉地禁锢在他们长期以来所形成的圈子里。当然，科学的发展也要求各种专门的技术更加紧密地协调起来。但是，不管怎样，事实上各部门间的矛盾仍然是客观存在的。

这就要求各部门的经理要尽可能全面地考虑本部门的工作，并经常把本部门的工作放在整个企业的全局里加以全盘考虑，要经常想到其他部门的利益，加强相互间的联系和协作。

来自上层人物的错误指导会加剧上述各种矛盾。在一个企业里，董事长、总经理的一举一动和一言一行，甚至他的习惯、爱好、脾气，都可能会在很大程度上影响到企业内部各阶层工作人员的工作状态和作风，因而也影响整个企业的总目标的完成。解决这个问题的途径就是进一步加强企业内部的管理组织结构，以便使上层人物能把精力更多地集中在企业的工作上。象前面提到的那位亨利·福特老头子，他的精神主要集中在怎样使整个公司保持在他的一个家族的手里，而很少真正地考虑怎样改进整个公司的工作。所以，他总是竭力要使他的一切言行都成为公司的命令准则；而他的错误越大，对整个企业的消极影响就越大。只有在福特公司建立了一整套完备的管理组织的时候，上层人物的错误指导给整个公司带来的损失才能减少到最低限度。

致于企业内部不同观点和地位所形成的意见分歧和不团结，在许多公司里也往往可以酿成严重的离心的力量。从最高层的领导人物到各部门的经理都要以身作则地把这个破坏性的因素排除干净。

处于不同的地位产生不同的观点以致意见分歧，是在所难免的。在这里，用得着引用一下关于瞎子摸大象的寓言。一个瞎子摸到大象的腿，因此说人象是圆柱形的；在企业里，这就像公司的生产监督只看到最直接的生产问题那样，往往把整个企业的工作局限于狭小的生产监督的范围内；另一个瞎子摸到大象的鼻子，以为大象就是蛇形的；这就像企业里的最高领导人只是把企业看作一个整体，因此，他所关心的只是证券经纪人和其他较为抽象的关系和数字，而很少关心各部门工作中的具体问题。如此等等。

的确，对于同一事物，从不同的角度和不同的地位去观察，就会得出不同的结论。一个经理，应该把问题考虑得周到一些。遇到不同的观点和意见分歧，就要设身处地地分析其产生原因，既要考虑这些观点中所包含的合理因素，又要发现其中包含的错误成分，然后，恰如其分地进行全面的合理调整，使其达到均衡或协调，把不同意见都引导到有利于完成企业的共同目标的方向上。

要办好任何企业，必须使各个经理明确自己的职责，每个经理都必须确保能全力以赴地完成企业的目标。这是最重要的一条。要做到这一点，经理们必须有高度的自觉性，能经常以企业所确立的目标检验自己的工作，不断地自我监督。经理必须具备这样的品质，即：他自己能不断深化对企业目标的认识；能不断检讨自己的工作；能不断克服工作中的那些不符合企业目标的因素；能不断地改进工作。任何一级管理人员，不论是总经理、经理、管理员、生产督察员等等，都不要只等待上级的指示。不要只被动地接受管理指示，必须懂得自己应该怎样做。他应该认识到自己。

## 第七节 经理必须善于学习

由于科学技术的进步一日千里，所以，经理们的工作都普遍地受到社会各方面的挑战。在这个时代，任何一个经理要做好自己的工作，就必须有好学的精神，在工作中不断增加自己的学识和提高工作能力。

以美国福特汽车公司为例。亨利·福特在他写的一本书中总结了他当经理的经验。但他的经验带有片面性。众所周知，亨利·福特的孙子亨利·福特二世 1930 年出任该公司的董事长时，完全甩开了他祖父的某些片面经验。他勤奋好学，虚心地学习其他公司的成功经验，并聘请大量能干的专家组成了研究室和试验室。在以后的几十年中，他又成功地把电脑引进该公司的许多工作领域，大幅度地提高了工作效率。亨利·福特二世的好学精神弥补了他本来缺乏的能力和经历，使福特汽车公司能迅速地跟上时代发展的步伐，在竞争日益剧烈的汽车业中，继续保持着它本身的强大生命力。

对于任何一个经理来说，永远都要有不自满的工作态度。即使是已经获得了巨大的成就，也要不断地总结经验，改进工作，要把眼光看得远一些、宽一些。要经常通过书本、报刊和通过参观、视察、交谈等活动吸取知识和经验。为了收到更大的效果，还要像亨利·福特二世那样，根据公司的实际需要和可能，组织研究机构和实验室。

作为经理，除了吸收经营管理的知识以外，还要吸收适当的技术知识、科学知识，学习社会学、心理学、经济学和其他学科。要从自己的成功和失败中吸取各种从事商业活动所需要的经验。知识越多，经验越丰富，在商业管理中所设想的问题便越多。这可以使一个经理的眼光广阔，思路全面，判断正确，具有不断上进的雄心壮志。

## 第八节 经理必须争取信赖

### 一、主动与部属合作的好处

1. 获得部属的合作。
  2. 连平常喜欢捣蛋的“问题”部属也会同你合作。
  3. 他们将尊敬你而且信赖你。
  4. 你将赢得他们心甘情愿的服从，毫无保留的忠诚，以及全心全意的支持。
  5. 他们工作时将更主动、更积极、更富有创造性。
  6. 他们将会发挥高度的团队精神和士气，循着既定的方向去达成共同的目标。
  7. 你将使他们认为已各得其所。
  8. 他们将会更加卖力地把工作完成。
- 只要你稍稍改变，就可获得这样多的好处，那为什么不改变你的作法呢？

### 二、采行方法

如何先与部属合作而获得他们的合作：应该给予每个人公平的待遇，包括加薪、工作的安全、有趣和适当的工作，进步的机会，以及依业绩升迁的制度。这些都很重要，你必须给予每一位部属在这些方面的满足。

### 三、以身作则

假如想赢得部属的合作和协同作业，首先必须与他们合作和沟通。高层的经理知道这个秘密，他们已经熟练了这种管理艺术——要得到部属的合作，必须先和他们合作，假如你已经习惯了主动与部属合作，你也会说这很简单。如果你的部属都很积极、很愉快、充满热诚，以工作为乐；在必要时、或当你要求时，他们都愿意为你作点额外的贡献，那就可确定你所做的正是当经理或单位主管所该做的。

假如你不给予员工必要的合作，也好说，就象你一样，他们也不乐于同你合作，工作时拖拉，一点芝麻小事磨了半天，下班铃声还没响就猛看手表。如果那就是贵部门员工的工作写照，你也甭想希望他们下班后多留一会帮你做点其它的。

“如果你想有点收获，必须先施予；你付出多少，也将收回多少；如果你肯付出多点，或许会有数倍的收获。”这就是经理人员获得部属合作的正确途径。

### 四、让部属以公司为家

一个人一生大约要花费 30 年到 40 年，每天 8 小时，每周五至六天的时间来谋生，所以花在工作上的时间几乎和在家里一样长，正因为如此，最聪明的经理就是要想办法让员工以你的公司或部门为第二个家。

“假如有心要学习的话，日本企业界和实业界有很多活生生的例子，可

作为我们如何与部属合作的诀窍。”在可口可乐公司出口暨国外贸易部工作的一位经理 Howard King 这样说道。

“他们真正晓得如何掌握员工的心理。因为公司业务的关系，我曾在日本呆了好几年，对于日本公司照顾员工的方式有很深刻的印象。”

“举例说，他们提供了相当多的福利，象全面供应清爽、干净、舒适的宿舍，已婚的员工则有独立的房子；自助餐和娱乐设备包括电影院、网球场、高尔夫球场、保龄球场、廉价商店等。事实上，几乎所有可能使得一位员工感受到他真正是这个大家庭的一分子的事，都做到了。大部分这些福利的享受都是免费的。凡是必须要付钱才能享受的，都只收取成本”。

“日本人办事的方式，凡是员工可能想到的，他们都尽量去做到来满足员工，如此才能争取员工最大可能的合作。在美国，一般公司约来员工的方法是让他与公司发生债务关系，同时分给他们额外的奖金。这种作法与日本人不同，如果按照美国人的方式，日本的企业家和实业家将不可能得到员工真诚的合作。”

在日本，协同使命不光是下层才做，而是从上层做起。日本的公司照顾员工，几乎是从摇篮到坟墓。如果有一位男性员工和公司里的女性员工结婚，公司会为此大大庆祝一番，他们认为员工结婚后，对公司的忠诚会因夫妻的加盟而更加强。

一个部门的经理或一科的主管，你所能做的是相当有限的，但假如你稍微留心，就可发现很多简单的方法，使得员工对你心服。比如说，当一位忠实的员工需要一点时间办些私人事情时，你可允许他离开片刻；当循规蹈矩的员工偶然犯点小错时给予通融；或是有人建议变更工作程序时，即使你对于它是否可行还有所怀疑，也可试着去办，至少显示你愿意和他合作。有时方法很简单，比如当员工工作得太晚时，为他准备点咖啡和饼干，虽然这仅是举手之劳，但对一位热心工作的员工来说是太感动了。

## 五、与部属合作的技巧

当一位经理或主管，你可使用四种技巧和部属合作：

### 1. 让员工有机会参与管理

Jimmy Durante 常常说：“每个人都想个人活动。”对于事情如何解决，你的员工一定想插一嘴，只要在规划、决策、拟定规章、制定政策和工作程序时，让他们参与，就可使他们认为这是“他们的”部门。一个好的经理或主管能够使用很多方法让员工参与管理，以取得他们的合作。

### 2. 让员工有机会参与决定

以往管理规章的制定和执行，所遭遇到的一个问题是由公司的高层经理来决定基层员工的对或错，因此，规章都是事先制定，要求全体员工遵守的。但是绝大部分的人都不喜欢被人盯着“要这样做”或“要那样做”，毕竟，所有的规章都在约束人们的自由，因此他们很容易抗拒这些规章，或阳奉阴违。

在你所经营的部门内，与员工合作最佳的途径是让他们自订规章，而由你来批准。你将会发现一般员工所订的标准，将比你订的更严格；同时也因为这是“他的”或“他所拟订的”规章，他将更愿意去遵守。

### 3. 让员工有机会参与决定

当员工在决定过程中曾发过言，他们将更能与你合作。假如他们同意这种决定，会将之视为是他们自己的决定，而支持到底。假如他们不同意，也会支持它，只因为在礼貌上你已完全地、公平地考虑过他们的观点：

#### 4. 举行周会

人们总喜欢了解现在的进度，以便知道他们的努力与整个公司的目标和成就发生什么关系。可以在每周一早上召集所有员工，作 15 分钟的会谈，商讨本周的进度及进行注意的事项。

这是鼓励员工将工作时所碰到的问题或难题提出报告，以及谈谈未来发展计划最好的时机；也是恭维员工，或员工吐苦水，发泄牢骚的时候。要倾听他们的发言，对于能解决的要即时作出必要的处理，无法解决的问题再向老板请示。

## 六、实施员工合作计划

作为一位经营某部门的经理或主管时，虽没有最后的决定权，但是，至少你能提供建设性的建议，假如老板能接受最好，不接受也无关紧要。举例说，可考虑向老板提出一些建议，诸如：组织公司的代表球队或保龄球队，开辟网球场和排球场、健身房、室内游泳池、野餐或户外野营场地；装设乒乓球桌和撞球台；成立廉价商店或贩卖部……等。

### （一）建议实施员工廉价购买公司股票的计划

“要使得员工能合作把事情做好，最好的方法之一是让他们购买公司的股票。”奥克拉荷马州 Walker 塑像公司的董事长 wayne Walker 说道，“一当他们成为股东，态度就会改变，因此，凡属本公司的员工都有廉价购买公司股票的特权，当一个人成为他所工作的公司的股东时，他有真正的理由合作和生产。”

在运用员工购买股票计划中 Siars Roebuck 一直是这方面的佼佼者，他认为：让员工持有公司股票是便利他们与管理者合作最好的诱因，因为每一位持有公司股票的员工，本身就是“准经理”。这种办法可行吗？从 Sears Roebuck 是全世界最大的零售商来看，这办法一定是可行的。

### （二）建议实施利润分配计划

不仅可以向老板提出一种员工购买股票计划，以激励员工合作，也可以提供一种员工分配利润计划。

利润分配计划与工作奖金不同，所谓工作奖金是一个人生产愈多，他个人赚得愈多；而利润分配是就整个公司盈余来分配；公司赚得愈多，员工所能分享的红利也愈多。因此，所有员工必定渴望彼此合作，而不会存有互相拆台之心。

实施利润分配计划的一位老前辈是俄亥俄州，克利夫兰，林肯电器公司的 James F. Lincoln，当他是董事长时，推行了这种计划，让每一位员工都能分点红利。

这种利润分配办法可行吗？你可以自己判断。以下是该公司实施这种计划 10 年后所获得的一些成果：

1. 公司的年产量增加了六倍半。



2. 生产成本减少一半。
3. 股东的红利增加四倍。
4. 平均员工的薪资提高了 400%。
5. 员工离职率降低到几近零。
6. 既不罢工，也不怠工。

### （三）建议组织基层人员管理委员会

要增进合作有一种比较奇特的方式是从员工中挑选一些人组织一种基层执行委员会，让员工们参与管理。或许你会认为这种想法太可笑而不敢向老板提吗？不要笑，这种办法曾使得在巴尔的摩的一家调味品公司 McCormick & CO. 在 1930 年免于破产。

1932 年当这家公司的创办人过世后，他的侄子 Charlesp. Mm Cormick 接管这家公司。他应用了很多新的观念使这家财务状况很差的公司灵活运转，其中最成功的是多元管理，这是他为了使极大多数的员工能合作参与所设计的制度，同时也为公司的管理注入新血液。

McCormick 所谓的“基层管理委员会”第一届有 17 人，是由店员、会计员、助理、生产线上的工人所组成。其任务是针对公司应行兴革的事项提出可行的办法，比如：他们曾设计了一种现代化的包装术，使得货品销售量急剧上升；也设计了一套合理的办公程序，减低了行政费用；建设生产多元化的产品……。他们所提出的建议 McCormick 全无异议，第一届基层管理委员会所提的五千种建议有 99% 被董事会接受。由此可见基层管理委员会的功用。

## 第九节 自我发展

### 一、测验一下您是否够格当经理

无疑的，任何人想要作一个成功的经理，必须具备某些必要的物质。下列的 15 点，如果你能诚实的逐一答“是”，那么你在管理方面，不仅能应付自如，而且胜任愉快。如果仅一两个答案为“是”，那么你就可能不是一个天生的经理人才。

#### （一）你的体力有很大的极限吗

即使最出色的经理，也常会遭遇到开会节目单出乎意外的变动，而非其体力所能控制。这可能由于主席临时心血来潮，或是政府的财政政策突然转变而起。

这时他必须思想敏捷，动作迅速，而连续工作下去。且在若干小时的工作之后，思想仍须保持同样的敏捷。

凡是一群有决断力的人，开会讨论一件重大议案，辩论非常激烈，在离开会场时，所有出席的人，即使不是主席，都会感觉到像参加了一次赛跑，而疲惫不堪。但是那个作上司的仍保持一副若无其事的样子，因为他或许还得去参加另一个同样重要、同样艰巨的会议。

此外，一个经理想要上下沟通，便必须到处巡视。因而不免奔波劳碌，花费精力，而且连睡眠时间也常遭剥削。

#### （二）如果没有问题发生你是否出去发现问题

此处所指的是“发现”问题，而不是“制造”问题。在任何一个机构里，无中生有的去制造问题，等于庸人自扰，与另外一批把问题推置一边假装不见而自欺欺人者，过犹不及。

最常见的是那些推一下动一下的经理。每发生一个问题，便想法解决，然后再等下一个问题。只要他们能逐一应付，由公司的观点看来，已算不错。

但是这种人永远不能成为成功的经理。每一个，卓越的经理，在没有问题烦心时，总有点不大自在。他并不等在那里守株待兔，而是走出去发现问题。因为在寻找时，你可以发现病源，而在等待时，你发现的只是病象。

#### （三）问题发生时你是否碰巧在场

成功的经理们有一个特点，那便是：正当他在场或出现时便有问题发生，或者发现有事情作错了。

#### （四）你是否乐意与人竞争

许多大学毕业生说不愿参加工作，可能这是一个原因。不过竞争与冲突，是任何一个有效的经济制度的核心。每一个伟大的经理，都由于这两者的磨练，而愈加干练。

经济原理要求我们改善自己的工作，而不要去暗中破坏邻人的工作。因此击败对手的运动，便是改善本身操作最有效的原动力。相反的，种种折中、妥协、避免冲突与触礁等办法，仅能造成停滞。如果你不愿与人竞争，你便休想在管理方面愉快而成功。

#### （五）你能自动将复杂的局势化繁为简而抓住重点吗

任何一个好的经理，面对复杂与繁乱的情势，都能加以分类找出其中彼此间的关系——也便是加以分析。

这一点与其他各点不同，是可以训练培养而得的技巧，也是许多管理方法所能提供帮助的。

#### （六）你能立刻把每一件事按照重要性与急迫性加以划分吗

你的写字台上，要放两个盘子。一个里面是急件——最急件放在最上面。另一个里面是要件——对你的决定会有重大影响的；最重要的放在最上面。

虽然通常两堆文件都得要翻阅一遍，但最要紧的却不能弄混。如果你不能及时加以处理，那么要件会成为急件，而须得移放到第一号文件堆里的适当位置去。

#### （七）当你采取一项决定时，能预料到所有的后果吗

假如你要变动某一种零件的供应商，你便面临一项重大的决定。这时你能考虑到与劳力有关的问题吗？（“那家新厂一两年前因雇用未参加工会的工人，而引起纠纷；我们现在来研究一下他们近况如何。”至于顾主方面的关系，也牵连甚广，你又是否能考虑周到？“猪油用来涂在弹药筒上，原是不错的，可是如果出售给印度军队，会发生什么事？”答案是：印度军队的叛变）。

#### （八）人们相信你会实践诺言吗

任何一个好的经理必须“言出必行”。一旦他说过或甚至暗示过他将怎样作，他便必须照办，别无选择。

为安抚埋怨的顾客或店里的管事，而信口说将要如何如何，在管理方面是一桩无可挽回的大错。如果你不知道如何是好，干脆说不知道好了；绝不可以开空头支票。不过你可以定出一个日期，预计到那天可以有个办法拿出来；然后遵守那个日期，否则你便会失去人家对你的敬意，渐渐对你说的话不信任。

#### （九）你对利他主义者怀疑吗

有些人目光远大，凡事以利己为出发点，而且随时自己肯承认。他们的一切言行作为，你都能臆测，这一方面，你可以信任他们。你知道如何将使他们感到兴趣，而他们会如何特殊对情势发生反应。他们能成为你的好伙伴，或是有理性的敌人。

另外一批人虽以利己为出发点，但目光并不大；急功近利。他们可能是100%的狡诈之徒，其兴趣与行为的轨迹也可想而知，你可以与他们对抗。

但是有一种人，口口声声为了一个伟大的目标或是为“人民群众的福利”而工作。即使他们很诚恳，你也不可能预先揣度其决定将如何。他们并且习惯于将其目标置于一切之上，包括守信在内，这便令人难于应付。

#### （十）你能与人有默契吗

不论你是否第一次与人相遇，或与熟人谈话，假如你能意味到他心里想

的与感觉的，尽管实际上与他所用的字眼毫不相干；或更进一步，你能使他明白你已懂得他的意思，而且能把你的意思反应过去——这种情况就是彼此“心照不宣”。

人们可能学会这种本领。不过在开始之前，必须有基本的要素：有同情别人的兴趣，对于他们心里嘀咕的事情具有好奇心；而且具有意欲影响他们的愿望。

**（十一）一件 90% 由你安排的事，而让别人去居功，你能由此得到满足吗**

培植部属是你应该的事情。如果他们在你领导下不能发展，他们若非不堪造就，便会另谋发展。

所以，你训练并指导一个下属有所成就时，你不仅应归功于他，并且应在一旁看他接受荣誉，而引以为慰。

**（十二）你能听人说话吗**

如果你在为争辩一件事而申明理由，但对方却偏不了解，依旧喋喋不休讲他的一套，这时你能听得见他所说的话吗？他或许有错误，但他也有权利求别人把他的话听完。否则你便不能使他心服，而且他也可能是对的。

**（十三）你不生气时会发脾气吗？或者你生气时，能不发脾气吗**  
这是一枚硬币的两面，主要的是你必须能控制住自己的情绪。

**（十四）你能忍受批评吗**

一个好的经理，如果有时被人误会，而实际自己并没有错的时候，并不为此而泄气。长期看来，口碑载道，对于多数的经理们，自是一大鼓励。但是一个经理如果向不负责任的舆论低头，随波逐流，也得不到别人敬重。

另一方面，一个好的经理，情绪上决不为浮言所动，反而能虚心接纳批评，自我反省，善加利用。如果你认为这是要政治手腕，也确是如此。

**（十五）你懂得分派工作与推卸责任的区别吗**

分派工作有如走绳索。有些上司，自以为把工作委派给下属，但自己始终盯住部属，等于躬亲其事一样。实际上，他们已倒向绳索的一边。

又有若干上司，把不爱做的工作，交给部属，然后故意假装忘记。他们以为有权把工作分派给下属去做，但是错。他们是在逃避责任。于是又倒向绳索的另一边去了。

有人甚至两面倒，对于喜欢的工作，便抓住缰绳，而对自己不喜欢的，便设法逃避。

这个问题，不仅本身非常重要；而且如果你懂得如何把责任分派给部属的技巧，即使在其他十四个问题方面有若干缺点，也可从此获得补偿。

## 二、了解自己的领导

了解自己的领导是管理人员不可缺少的任务，普通领导可分成极权、放任和民主三种。在一般情况下，极权的领导强调生产，以工作为中心；放任

的领导强调员工士气，以体谅员工为出发点；而民主的领导方式同时注重生产和士气。

换句话说，在强调生产时，往往比较关怀工作本身；容易流于极权。而过分重视员工的士气，容易以体谅人为出发点，稍微疏忽就会流于放任。无可否认的，任何良好的领导者，都希望同时注重生产和士气。以普遍企业的现状来说，似乎过分偏重工作或生产，而忽略了员工的士气。在这样的情况下，员工的流动率、总工率会相对增加，而他们工作满足的程度也会相对降低。对此现象中层和高层领导人员再也不能等闲视之；因此第一件该做的事，就是了解自己的领导方式。

下面这个活动，就是帮助管理人员了解自己的领导方式。

## （二）事或人的领导方式

目的：

1. 了解自己的领导究竟是以“人”为重，还是以“事”为主，还是“人”“事”并重；或自己的领导是“极权的”、“放任的”还是“民主的”。
2. 比较自己和同仁的领导方式有何差异或相似之处。
3. 了解自己的领导和下属工作满足之间的关系。

## （四）肯定或改变自己的领导方式。

方法：

1. 时间：

（1）总共需要的时间大约是 50 分钟到一个半钟头。

（2）这个活动可以在平时做，也可以在职训练时做，或在其他团体活动的时候做。

2. 地点：

（1）地点不受限制，只要有桌椅可以做问卷或分析资料便可以了。

（2）如果做完问卷后要讨论，那就得有一个安静的地方。

3. 人物：

（1）参加的人数不受限制。

（2）如果要从事讨论，则最好一组不要超过 10 个人。

4. 物件：

（1）准备好“领导行为问卷”，每人一份。

（2）铅笔或原子笔每人一支。

（3）事（工作）——人（体谅）领导剖面表，每人一份。

（4）如果需要统计所有参与者的分数，则须有黑板、粉笔和大张的纸。

（5）如果要比较团体成员间的领导，则发给每人一份“团体成员领导比较表”。

5. 事物：

（1）一开始就发给每名参与者一份“领导行为描述问卷”。但不要和他们讨论领导方式，以免影响问卷的有效程度。

（2）解释领导方式及其对员工的士气和生产的关系。可以用“事（工作）——人（体谅）领导方式剖面表”来解释。

（3）然后告诉参与者自己评分，而且告诉他们评分时，可以用“剖面表”做为参考。

(4) 在评分前同时要求每名参与者自己预测自己的领导方式。

(5) 为了比较自己和同仁的领导方式，可以发给每名成员一份“团体成员领导方式比较表”；先在预测栏内写下自己与同仁的分数。

(6) 依照下面的说明，要每名参与者为自己的问卷评分。

1. 在第 8, 12, 17, 18, 19, 30, 34 和 35 题的题目号码上划个圆圈。

2. 在已画圈的题目中，如果你选择的是“甚少”或“时常”，那么在题目前写个数目字“1”。

3. 对没有画圈的题目，如果你的答案是“经常”或“时常”，那么在题目前写个数目字“1”。

4. 在第 3, 5, 8, 10, 15, 18, 19, 22, 24, 26, 28, 30, 32, 34 和 35 题目前面，你已写有数字“1”的题目上画个圆圈。

5. 计算一下所有画圆圈的“1”的数目。这是你以人(体谅)项的空白处。计算一下没有画圆圈“1”的数目，这是你以事(工作)为中心的分。也请你将此分数，填在领导行为描述问卷最后事(工作)项的空白里。

6. 根据这个以人为中心的分数，在“事(工作)——人(体谅)领导剖面表”适当的地方划记。

7. 再将这个以人(体谅)为中心的分，填在“团体成员领导方式比较表”中的“实际”栏内。

8. 根据这个事(工作)的分，在“事(工作)——人(体谅)领导方式剖面表”适当的地方划记。

9. 再将这个事(工作)的分，填在“团体成员领导方式比较表”中的“实际”栏内。

10. 根据“事(工作)——人(体谅)领导方式剖面表”的说明，让每名成员找出自己的领导方式。

11. 为了比较团体成员的领导方式，可以让大家完成“团体成员领导方式比较表”。

12. 这时可以采取下面几种方式，进行讨论或演练。

13. 以个人为主讨论自己的领导方式，自己的感觉以及自己的想法。

14. 比较团体成员的“实际”、“预测”和“差距”的分数，同时可以看出团体间互相了解的程度，也可以看出个人对其他人了解的程度。

15. 可以把预先准备好的答案发给大家，或向大家说明，然后选出比较有代表性的各种领导方式的人物。让他们扮演角色，看如何处理这样的问题。然后，讨论或是由愿意改变领导方式的人，出来再扮演他希望的领导方式，而由大家给予适当的回馈。

16. 如果人数多，可以做一个小小的实验，让参与者在不同的领导下，共同做同样的工作，然后比较三组的生产和士气。

领导行为描述问卷

姓名：            团体名称：

说明：下面的句子是描述一些领导的行为。如果你身为一个工作团体的领导者，你会用什么方式去领导呢？现在请你就下面每个句子里所描述的行为，判断你自己可能采取或已经采取这种行为次数的多寡，并在适当的方法上打一个“ ”。

例如：我不与人交往

经常      时常      偶而      甚少      从不

假如你觉得经常不与人交往，那么就在“经常”的空格里打个“ ”。如果你觉得你偶而不与人交往，则在“偶而”的空格里打个“ ”。其余以此类推。

现在，请你开始回答下面的问题！

这种情形有多少？

经常 时常 偶而 甚少 从不

- 1.我最有可能成为团体的发言人。
- 2.我会鼓励加班。
- 3.我会让团体成员在他们的工作岗位上有完全的自由。
- 4.我会鼓励使用统一的工作程序。
- 5.我会允许团体的成员在解决问题时运用他们自己的判断。

这种情形有多少？

经常 时常 偶而 甚少 从不

- 6.我会强调我们要领先于与我们竞争的团体。
- 7.我会以团体代表人自居来发言。
- 8.我会迫使团体的成员更加努力。
- 9.我会在团体里试验自己的观念。
- 10.我会让团体的成员用他们认为最好的方式做事。
- 11.我会为升迁而努力工作
- 12.我会容忍事情的延迟和不确定。
- 13.如果有人来访问，我会代表团体说

话。

- 14.我会保持在相当快的速率下工作。
- 15.我会放手让团体成员自己去处理一件工作。
- 16.团体里发生了冲突时我会出面处理。
- 17.我会因处理琐碎的事而忙得不可开交。
- 18.在外面开会时我会代表团体。
- 19.我会勉强答应团体中成员任何行动的自由。
- 20.我会决定应该做什么以及应该如何完成。

这种情形有多少？

经常 时常 偶而 甚少 从不

- 21.我会催促增加生产。
- 22.我会把自己能够拥有的权威授予一些团体的成员。
- 23.事情的发生经常如同我所预料的一





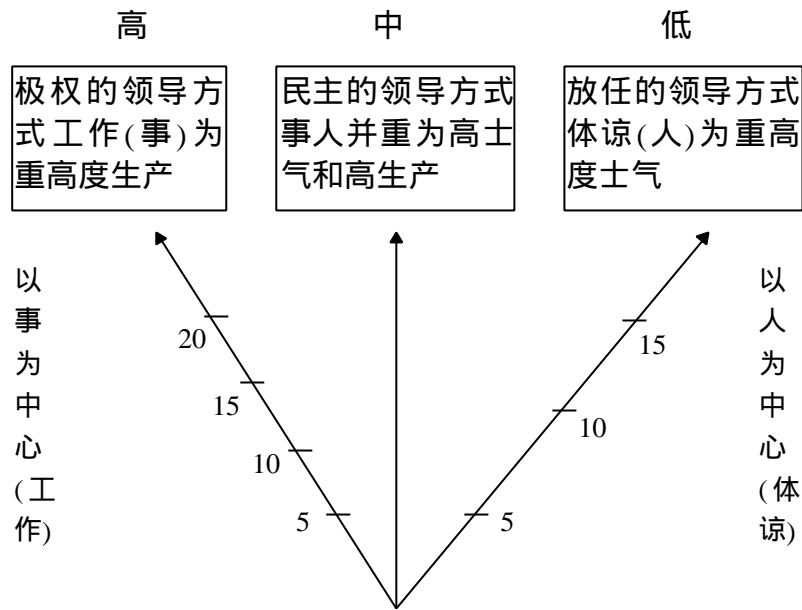


图 12—1 领导方式量表

### 三、应用管理座标衡量您的管理方式

对于领导的研究，从早期着重于个人特质的分析，如一位领导者的智慧、成就欲、自信心、冲动、说明力和其领导能力的关系，到最近趋向于组织状况的探讨，各种学说论据很多；无论它是极权式、参与式或放任式的领导，这些学说大多只是将领导者的行为加以归纳分类，很少提到引用一种领导型式和组织绩效的确切关系。1964年，德克萨斯大学二位工业心理学家布雷克和毛顿提出了一种所谓“管理座标”的方法来研究领导。他们认为：最具有成效的领导者或管理者乃是一位同时开发生产工作和员工的人，利用这个工具可以简单地分析一个人自己的管理方式，分析别人的管理方式，或者分析一组织机构的管理工作。布雷克和毛顿所提出的管理座标如表 12—2 所示。

表 12—2 对生产工作的关系

根据是布雷克和毛顿两位教授所发展的管理座标观念，提出一套问卷式的测验，用以分析一个领导者或管理者的管理方式，接受测验者在仔细的回答四个问题之后再核对自己在管理座标上是属于哪个位置，下面就是整个测验：说明：下面有四个问题，分别是有关计划的拟定、工作的执行、工作的考核、及整体管理观念，每题中各有五个叙述，请你仔细阅读每一个叙述，然后选出一个最能代表你个人性格或作风的叙述，在该叙述前面的空格中打“ ”。

#### 1. 计划的拟定：

- a. 【 】我通常召集有关人员，以便对整个事情作全面的审查，并让大家发表意见，互相讨论，然后订立目标，拟定富有弹性的计划、程序、及根本法则，并把个人所要负的责任划分清楚。

- b. 【 】我通常是事先安排每位下属的工作，向下属解释工作目标及计划之后，我把个人应做的事分配给他们，并且对他们郑重说明，假如他们在执行任务的过程中需要协助，随时会帮他们的忙。
- c. 【 】我很少自己制定计划，也很少和下属一起商讨计划。我把许多事情分配给属下去做，并且为了表示我对他们的信心，我说：“我相信你知道该怎么做，而且你一定会做得很好。”
- d. 【 】我只是把许多事情，交给属下去做，而很少想到目标和程序，也很少作周详的计划。
- e. 【 】我通常依据必须遵守的目标和程序去制定计划，然后拟定工作步骤，并规定注意事项，再分配工作。

#### 2.工作的执行：

- a. 【 】我随时注意每一位下属的工作，审核他们的工作进度。假如下属遇到麻烦或困难，再帮助他们。
- b. 【 】我对下属的工作，只作例行的巡视，很少在工作现场采取任何行动。尽量让下属自行解决他们工作上的问题。
- c. 【 】我对下属的工作，所作的例行巡视，主要目的是想看看下属对工作是否满意，并看看他们对工作是否有所要求。
- d. 【 】我只要掌握工作进度上的要点，并致力于发掘问题，以及共同与下属修订目标和程序。如果下属需要，我会协助他们排除工作上的障碍。
- e. 【 】我密切的注意下属的工作，适当的加以批评，必要时并提出解决问题的办法。

#### 3.工作考核：

- a. 【 】我通常事先安排下一步工作的计划，要开始执行的时候才把工作分配给下属，我对下属杰出的表现会加以奖励，并纠正下属工作上的错误，而不太重视团体的表现。
- b. 【 】我通常是主持全面性的检讨会，来衡量工作的进度，并发掘需要改进的地方，在适当的时候，奖励所有下属的努力，并表扬杰出的人员。
- c. 【 】我通常是问我的上司，下个步骤该做些什么，然后才指定下属去做。
- d. 【 】我通常召开会议公开表扬团体和个人的工作成果，综合检讨会随时举行，以减少工作上的困难，使错误减少到最小并使工作能顺利进行。
- e. 【 】我通常召开会议，在会中指出团体工作的优点和缺点，并提出下属能做的改进方法。当我把另一件工作给他们的时候，我会让他们有机会讨论可以改进工作的合理建议。

#### 4.整体的管理观念：

- a. 【 】我认为对一个生产机构而言，员工的士气和机器同样重要，所以我对待下属公平、严格。利用种种积极的（例如加分），或消极的（如扣分）方式激励下属，以求得到良好的工作成果。
- b. 【 】我认为要获得最佳工作成果，应该先订下一个高的工作标准，然后奖励那些达到标准的下属，对于无法达到标准的人员，应该鼓励他们而不可忽视他们的贡献。

- c. 【 】从长期观点而言，我认为最好是能维持一个平稳、合理的生产速度。使组织内各阶层的人员，都能从工作中得到满足感和安全感。
- d. 【 】我认为只要把工作指派给下属即可，不用再去管他们。
- e. 【 】我认为相互了解，互相接纳，是计划、指挥和考核的基础，因此经下属的参与和意见的沟通，才能获得有效的工作成果。

答案：

- 1. 计划的决定：a. (9, 9) b. (5, 5) c. (1, 9) d. (1, 1) e. (9, 1)
- 2. 工作的执行：a. (5, 5) b. (1, 1) c. (1, 9) d. (9, 9) e. (9, 1)
- 3. 工作的考核：a. (9, 1) b. (9, 9) c. (1, 1) d. (1, 9) e. (5, 5)
- 4. 整体的管理观念：a. (5, 5) b. (9, 1) c. (1, 9) d. (1, 1) e. (9, 9)

也许您是一个属于(1, 9)的管理，也许您的管理方式落在(5, 5)管理，无论您是属于那种管理方式，管理座标可以帮助一个人了解自己的管理工作；同时，如果能够进一步的研究员工的种种特性和组织环境，则管理座标也可以用来衡量组织绩效。

#### 四、您是那一种类型的领导者

请您先回答以下各题：

- 1. 你喜欢经营咖啡馆餐厅这一类的生意吗？  
是( ) 不是( )
- 2. 平常把决定或政策付诸实行之前，你认为有说明其理由的价值吗？  
是( ) 不是( )
- 3. 在领导部属的时候，你认为与其一方面跟他们工作一方面督促他们，不如从事计划，草拟细节等管理性的工作。  
是( ) 不是( )
- 4. 在你所管辖的部门有一位陌生人，你知道那是你的部属最近录用的人。你不介绍自己而先问他的姓名？  
是( ) 不是( )
- 5. 流行走近你的部门的时候，你当然让部属们追求流行。  
是( ) 不是( )
- 6. 让部属工作之前，你一定把目标及方法提示给他们。  
是( ) 不是( )
- 7. 与部门过份亲近会失去部属的尊敬，所以还是远离他们比较好，你认为对吗？  
是( ) 不是( )
- 8. 郊游之日到了，你知道大部分的在都希望星期三去，但是从许多方面来判断你认为还是星期四比较好。你认为不要自己做主，还是由大家投票决定好了。  
是( ) 不是( )
- 9. 当你想要你的部门做一件事情的时候，即使是一件按铃召人即可做的事情，你一定自己去以身作则以便他们跟随你做。  
是( ) 不是( )
- 10. 你认为要把一个人革职，并不困难？

是( ) 不是( )

11.越能够亲近部属,越能够好好领导他们,你认为对吗?

是( ) 不是( )

12.你花了不少时间拟定了某一个问题的解决方案,然后交给一个部属,可是他开始找这个方案的毛病,这个时候,你并不生他的气,但是对于问题依然没有解决而觉得坐立不安。

是( ) 不是( )

13.充分处罚犯规者是防止犯规的最佳方法,你赞成吗?

是( ) 不是( )

14.假定对于某一情况你的处理方式受到批评,你认为与其宣布自己的意见是决定性的不如说服部属请他们相信你。

是( ) 不是( )

15.你是否让部属自由与外界的人为了他们的私事而会晤?

是( ) 不是( )

16.你认为你的部属每位都应该对于你保持忠诚之心吗?

是( ) 不是( )

17.与其自己亲自解决问题不如任命解决问题的委员会,你认为对吗?

是( ) 不是( )

18.不少专家认为在一个团体里面会发生意见的不同是很正常的。也有人认为为了团结,意见的不同是团体的弱点,你选成第一个看法吗?

是( ) 不是( )

你的分数

把你回答“是”的数目照以下的分类算算看。

(1) 1. 4. 7. 10. 13. 16.

(2) 1. 5. 8. 11. 14. 17.

(3) 3. 6. 9. 12. 15. 18.

如果在(1)群中“是”最多,你有成为极权型领导人员的倾向。如果在(2)群中“是”很多,你有成为民主型领导人员的倾向。如果(3)群中“是”很多,你有成为放任型领导人员的倾向。

## 五、您是不是成熟的管理者

### (一) 订适当的目标

每一个成熟管理者都有一个具体的目标,并且愿意为目标努力,这个目标不能订得太高而达不到,它必需适度的激励。同时成熟的管理者知道完成任何事情都要付出代价,不可能无中生有。成熟的管理者也明白资源是有限的,资金、人力、时间等各种资源一定得依照完成目标的先后次序分配好。

### (二) 足够的自信

一个成熟的管理者能接受决策,采取行动实行的责任,他不能故意将困难决策拖到最后才做,也不能请上司代做。从经验中得知,管理者往往不能等所有事情都清楚时再做决策,他通常得在资料情报不足的环境中做决定,所以管理者的经验和判断力也是很重要的。成熟的管理者对自己做决策和实行能力必需有足够的信心。害怕犯错的管理者拖延而迟迟不做决定,这会引

起更严重的后果。一个成熟的管理者并不是一个完美主义者，他会在最佳方法和现实环境二者之间取得妥协，因为往往最佳方法是无法实行的。

### （三）从别人取得帮助

管理者是通过别人而使工作完成的人，所以一个成熟的管理者必需能接受别人的帮助。授权可被定义为委托权力和责任给他人，所有有关管理的书都说管理者应授权给下属，但是许多管理者认为授权是很难做到的事情，他们是怕别人做的没有自己做的好。一个成熟的管理者就知道自己并不能做全部事情，所以能谦虚的接受别人帮助，同时适当的表达他对别人帮助的帮助。

### （四）激励与控制

一个成熟的管理者必需懂得如何激励和控制自己，有时候甚至要强迫自己去做困难、不愉快但必需去做的事，小孩子做事喜欢别人奖励，成人就必需学习在奖励较少的环境中完成工作，多数成人都是靠自我激励来完成工作。控制自己的脾气是对管理者的一种挑战，幼稚的耍脾气常会造成无理性的行为而导致人际关系的破裂，一个容易发脾气管理者，最先学习的应该是控制自己的脾气。

### （五）利用时间

时间是有限的资源，一个成熟的管理者必需谨慎的分配时间于他所希望完成的计划中，往往在做某个号召时会牺牲完成另一件事的机会：最节省时间的办法就是不去做那些不需要完成的事，成熟的管理者能够区分紧急的事和重要的事，因为紧急的事不见得是重要的事，而重要的事又不见得会是紧急的事。

一个管理者只应该做在他权力范围内的事——计划、组织、指挥、控制和沟通意见，其他的活动可以授权给下属做。成熟的管理者用不着浪费时间在假造借口，参加无意义的争论和详察细审下属的工作上，他很清楚自己和别人一样都只有 24 小时可用，所以只做他真正想做也应该做的事。

### （六）建立并维持和他人友善的关系

成熟的管理者和他人建立并维持良好的关系。这种关系建立在人与人互相接受的基础上，也许在私人方面彼此并不喜欢，但在工作上一定要相处和谐，并尊重他人的工作能力。处处为他人着想是建立良好人际关系的第一步。

成熟的管理者必需能了解，接受他人的意见的感觉，克服自己的偏见，同时适当的对他人表示出自己的感觉。成熟的管理者听取别人的感觉和意见，并试着去了解，他不见得要同意别人，但一定要使别人知道了解他们。

### （七）情绪的成熟

成熟的管理者对应付挫折、失望、压力都有一套方法，每一个人都会不时碰到些麻烦事，如何处理这些麻烦事就看其情绪的成熟度而定了。成熟管理者的情绪很少受到外界环境影响而变动。

### （八）重视现在

成熟的管理者重视现在的问题和关系，虽然他要靠过去累积的经验做现

在的指引，但他并不会毫无创造的模仿，当然他也不会对未来充满白日梦式的幻想或是无根据的恐惧。成熟的管理者知道他只能有效的利用现在，所以尽量利用每天增加自己的智慧。

#### （九）自我发展和自我评价

成熟的管理者能适当而且客观的对自我表现评价，他明白没有人是完美的。只有成熟的人能勇敢的认错，了解自己的缺点，这种认识就是成长和改进的起点。成熟的一部分是原谅他人的错误。自我的责备和怀疑是自我发展的一大阻碍，一个成熟的管理者希望自己能够成长。就必须针对自己的缺点，配合自己的能力；设计一系列的改正计划。

## 第三部 选修课程

### 第一章 战略管理

#### 第一节 战略管理的概念及制定

战略管理有广义和狭义两种理解，广义的战略管理是指运用战略对整个企业进行管理。狭义的战略管理是指对企业战略的制定、实施和控制进行的管理，狭义的可分为三大块，即战略制定、战略实施和战略控制。战略制定的管理工作主要是如何组织力量按必要的程序和方法把战略制定出来；战略实施的管理工作主要是如何通过组织系统把战略贯彻下去，并变为全体职工的行动；战略控制的管理工作主要是如何评估战略实施中的成果，从而促使职工正确地贯彻既定战略，或者根据实际情况及时修改战略计划。

企业经营战略的制定是一个很复杂的过程。如果企业不能对战略制定的所有工作进行科学的有序的管理，企业就难以及时有效地制定出正确的经营战略。

##### 一、企业的事业使命

一个企业，或者企业集团，无论它有多大，无论用何种纽带使之联接在一起，事业使用的一致性是他们联接在一起的基本要求。因此明确企业的事业使命是进行战略管理的起点。

根据彼得·杜拉克的说法，这正是企业该探根本问题的时候了！你是什么样的事业？谁是你的顾客？你能对顾客提供什么样的价值？你的事业将何去何从？你的事业将来应变成怎样？这些问题听起来简单，但许多公司就是因为能不断地提出这些问题而成功的。

企业重视经营使命，是为了使其经理人员、职工、甚至消费者与社会大众都能共享这一使命。一份好的使命报告书，能提供企业许多员工共享机会、方向、宗旨与成就感。企业的经营使命如同一只“看不见的手”，指引着分布广泛且独立工作的员工，为整个组织目标的达到而努力。

企业的经营使命必须具有三个特点：

（1）长期性。企业的经营使命必须能指出企业未来的经营方针与远景。

（2）指导性。企业的经营使命应强调企业引以为荣的重要政策。政策的内容应能明确指导职工如何对待顾客、供应商、竞争者以及政府和其他重要的群体。改革也要能约束个人自由决策的范围，使企业对于重要问题所采取的行动能获得战略的一致性。

（3）激励性。企业的经营使命要使全体职工感到其工作的重要性，并且对于人类生活有贡献。经营使命不应是“唯利是图”。而应将利润视为达成经营使命的必然结果。

##### 二、战略事业单位的确定

大多数的企业都同时经营数种事业，但这些事业彼此间的差异或许不见得都很明显。一家企业也许具有多个事业部，但这并不意味着它经营这么多

种事业。所以企业有必要先确认其事业单位，以分别进行经营管理。

一个理想的战略事业单位应该具备下列特征：

- (1) 它是一项业务或几项相关业务的集合。
- (2) 它有一个明确的事业定义。
- (3) 它有自己的竞争对手。
- (4) 它有专门负责的经理。
- (5) 它由一个或更多的计划单位和职能单位组成。
- (6) 它能够从战略计划中获得利益。
- (7) 它能够独立于其他事业单位，自主制订计划。

### 三、战略管理职责的划分

企业在确定好战略事业单位后，就可以进一步划分战略管理的职责了。从一般情况看，企业有四个层次的战略，不同的企业可根据本企业的实际情况对这四个层次进行分级管理。

#### (一) 企业综合战略

这是一个企业最高层次的战略。这一层次的战略，无论企业的大小，战略事业单位的多寡，都必须由企业的最高领导层或最高领导者亲自负责，并把它作为企业的首要任务来抓。

#### (二) 事业战略

这是按战略事业单位制定的战略。由于各企业的情况十分不同，该战略的制定会由不同的管理部门负责，但有一点是共同的，即事业战略必须由战略事业单位的主要负责人来抓，在大企业中，战略事业单位如由一个事业部组成，就由该事业部经理来负责。

#### (三) 次战略

又可称实施事业战略的战略。它是为完成事业战略的战略目标而制订的各职能部门的战略，这往往由战略事业单位下的一些职能部门来负责。

#### (四) 战术

这是指实施次战略的短期行为，具体执行步骤的制定，这往往由职能部门及其下属管理人员负责。

### 四、战略制定的方式

制定和选择企业经营战略是企业最高领导层的首要职责，尤其是在当代。目前，制订战略较常见的方法有：

#### (一) 领导层授意，自上而下逐级制定

一般是由企业高层管理者讨论并授意秘书或有关专业人员草拟整个企业的战略，而后，逐级再根据自己的实际情况以及上级的要求发展这一战略，这一方式的优点是领导层重视战略，有时间可以集中精力去思考战略方向。



## （二）领导层建立制订战略方案的业务单位

由设在企业的、具有一定业务权威的、赋予平衡各业务部门权力的“企业最高参谋部门”负责制订，或者由企业的规划部门负责制订。它的好处是有专门业务班子，熟悉本企业情况，了解领导意图。

## （三）以战略事业单位为核心制定战略

运用这一方法时，高层管理对各战略事业单位先不给予任何指导，而要求各事业单位提交战略计划。高层领导只加以检查与平衡，然后给予确认。这种方法的优点，是各战略事业单位受到的束缚较小，可根据所在事业领域的特点制定出切合实际，有利于竞争的战略计划。

## （四）委托具有一定条件的单位制定

被委托的单位应是能负法律责任的、能严守企业机密的、具有权威的企业外部咨询单位或规划部门，受委托单位向企业领导人提供一个以上的可供择优的战略方案。

## （五）企业与咨询单位合作进行

这种做法可以弥补上一种办法的不足，好处是可以取长补短，能否组织好、配合好，则决定着这一方法的成败。

# 五、战略方案的内容

战略方案的内容包括：战略环境的分析与评价；战略思想或战略哲学；战略目标；战略重点；战略阶段；战略措施。作为不同层次的战略，必须突出其主要内容，上述四个层次中各层次的战略计划突出以下各自的侧重点：

## （一）企业综合战略的侧重点在以下三个方面

1. 企业使命的确定；
2. 战略事业单位的划分及战略事业的拓宽和收缩；
3. 最主要的、关键的战略事业单位的战略目标。企业综合战略也可以按企业使命书的格式来书写，把涉及的战略事业以及目标、发展等作为企业使命的一个有机组成部分。

## （二）事业战略的侧重点

1. 如何贯彻企业使命；
2. 事业发展的机会与威胁分析；
3. 事业发展的内在条件分析；
4. 事业发展的总体目标与职能目标；
5. 确定事业战略的战略重点、战略阶段和主要战略措施。

## （三）次战略的侧重点

1. 如何贯彻事业发展的总体目标；
2. 职能目标的论证及其细分化。企业的主要目标有：发展目标（规模、生产能力等）；主导产品与品种目标；质量目标；技术进步目标；市场目标

(市场占有率与市场开拓方向)；职工素质目标；管理现代化目标；效益目标(企业效益与社会效益)；

3.确定次战略的战略重点、战略阶段和主要战略措施；

4.战略实施中的风险分析和应变能力分析。

#### (四) 战术的侧重点

1.战略阶段的细分，一个大战略一般可分为准备阶段、发展阶段、完善阶段；

2.以上三阶段的具体战术制定及其论证，包括风险分析和应变分析等；

3.具体实施措施的制定，包括硬措施和软措施的确定。

## 第二节 战略实施管理

战略确定以后，战略的实施就成为企业管理成败的关键。如何实现已定的战略呢？

### 一、选择战略实施模型

对企业高层领导来说，选择好战略实施的模式是实施战略的重要工作。一般讲，战略的实施有以下五种模式。如表 1—1。

表 1—1 五种战略实施模型

模 型	总经理所研究的战略问题	总经理的角色
指令型	应如何制定出最佳战略	理性行为者
转化型	战略已考虑成熟，现在该如何实施？	设计者
合作型	如何能使高层管理人员从一开始就对战略承担自己的责任？	协调者
文化型	如何使整个企业都保证战略的实施？	指导者
增长型	如何激励管理人员去执行完美的战略？	评判者

#### 1. 指令型

这一模式具有极为正式的集中指导的倾向，战略实施靠的是最佳战略和有权威的日常指导。该模式在战略较易实施，企业已掌握了准确的信息并作了大量分析，有较客观的高素质规划人员的情况下，能使战略得到较好贯彻。该模式的缺点是把决策者与执行者分开，就容易产生执行者缺乏动力和创造精神的现象。

#### 2. 转化型

转化型模式是从指令型转变来的。该模式十分重视运用组织结构、激励手段和控制系统来促进战略实施。例如，它在原有的分析工具的基础上增加了三种组织行为科学的方法：

(1) 利用组织机构和参谋人员明确地传递企业优先考虑的事物信息，把注意力集中在所需要的领域。

(2) 建立规划系统、效益评价以及激励补偿等手段，以便支持实施战略的行政管理系统。

(3) 运用文化调节的方法促进整个系统发生变化。该模式的缺点是，如过分强调组织体系和结构，有可能失去战略的灵活性。因此该模式较适合于环境确定性较大的企业。

#### 3. 合作型

该模式把战略决策范围扩大到企业高层管理集体之中，调动了高层管理人员的积极性和创造性。协调高层管理人员成为总经理的工作重点。由于战略建立在集体智慧的基础上，从而提高了战略实施成功的可行性。它的不足之处是，战略是不同观点、不同目的的参考者互相协调后的产物，可能会降低战略的经济合理性。这种模式比较适合于复杂而又缺少稳定性环境的企业。

#### 4. 文化型

该模式是把合作型的参与成分扩大到了企业的较低层次，力图使整个企业人员都支持企业的目标和战略。在这模式中总经理起到指导者的作用，通过灌输一种适当的企业文化，使战略得以实施。这种模式的局限性在于：企业的职工必须有较高的素质；企业采用这一模式要耗费较多的人力和时间；强烈的企业文化可能会掩盖企业中的某些问题。

#### 5. 增长型

在这一模式中，企业的战略是从基层单位自下而上地产生。它的关键是激励管理人员的创造性和制定与实施完善的战略，使企业的能量得以发挥，并使企业实力得到增长。因此采用这一模式对总经理的要求很高。他要能正确评判下层的各种建议，淘汰不适当的方案。

从实践来看，上述的五种模型并不是互相排斥的。在某种意义上讲，它们可能只是形式上有所区别。一个稳定的企业可能对各种模型都感兴趣，只不过各有不同的侧重。不过，这些模型中任何一种都不可能适用于所有的企业。运用这些模型的条件主要取决于企业多种经营的程度、发展变化的速度以及目前的文化状态。

## 二、分解战略方案和调整组织机构

选择好实施战略的模式后，分解战略方案和调整组织机构成为战略实施的最重要的两项具体工作。

要使战略得以实施，必须把战略方案分解，使每一个企业人员都能明确自己在战略中的地位，明确自己的任务和职责。战略方案的分解主要包括空间分解和时间分解，以及综合协调，具体讲有以下三方面：

（1）空间分解，即把战略方案的内容分解给各事业部门、业务部门、分公司或车间，再由它们逐层分解到岗位和个人，形成一个层层目标明确、岗位职责清楚的责任体系与目标体系相结合的矩阵结构系统。

（2）时间分解，就是把战略方案的长期目标，从时间上分解成为一个个短期目标，明确规定什么目标，到什么时候完成到什么程度，便于实施，利于检查。

（3）按照时间的同步性和空间的合理性结构，进行综合平衡和系统协调。

组织机构与管理体制，是实现战略目标的重点保证，是联结战略方案和各个实施部门、岗位和个人，使企业这一庞大机器为实现战略目标得以有效地运行的基础。组织机构与管理体制问题是一个带有战略性的复杂问题，这里需要进一步强调的是，企业的组织机构和管理体制，必须适应战略任务需要，随战略任务的变化调整而变化，否则战略目标的实现就会落空。

## 第三节 战略控制管理

### 一、战略控制的目的与任务

控制，一般是指将预定的目标（标准）同反馈回来的实践结果进行比较，检测偏差程度，评价其是否符合原定目标和要求，发现问题，及时采取措施处理。一个企业对其战略活动的控制是一个调节过程，具体地说，就是通过保持企业系统稳定地进行，借以实现企业战略目标的不断调节过程。

战略控制之所以必要，是因为在战略实施过程中会出现一些问题，例如：出现战略方案的局部或整体与内处条件不符的状况，这一般是由于战略方案制定的不周全或环境发生与原来预测不同的变化。因此战略控制的目的主要有两个方面。一是为了保证战略方案的正确实施；二是为了检验、修订、优化原定战略方案。

但要注意战略控制不是具体地去进行计划执行情况的检查与控制，它所关心的是以下一些主要问题：

1. 现行战略实施的有效性；
2. 制订战略方案的前提，如战略环境及预测等问题的可靠性；
3. 早期发现战略方案修正的必要性和优化的可能性；
4. 有无引起对战略方案与战略规划总体进行重新评价的问题。

### 二、战略控制的程序

战略控制作为一个调节过程，一般有以下几个步骤：

#### 1. 确定目标

企业管理部门在战略方案执行以前就要明确而具体地指出企业的战略总目标和阶段目标，并将此目标分解给下属各部门，使各部门既有一个确定的奋斗方向，又有一个阶段的分目标。

#### 2. 确定衡量工作成果的标准

衡量标准或称评价标准是工作成果的规范，是从一个完整的战略方案中所选出的对工作成员进行计量的一些关键点，它用来确定企业各级是否达到战略目标和怎样达到战略目标。

#### 3. 建立报告和通讯等控制系统

报告和通讯系统是企业进行控制的中枢神经，是收集信息并发布指令所必需的，这对于大型和超大型企业，如大型跨国公司，意义更为重要。没有一个报告和通讯系统，企业部门就不可能获得进行分析和决策所需的充足而及时的信息。

#### 4. 审查结果

即对收集到的信息资料与既定的企业评价标准和企业战略目标进行比较和评价，找出实际活动成效与评价标准的差距，及其产生的原因。这是发现战略实施过程中是否存在问题和存在什么问题，以及为什么存在这些问题的重要过程。

#### 5. 采取纠正措施

通过对结果的审查，如果达不到所期望的水平，则企业应采取纠正措施，纠正措施应视问题的性质和产生的原因而定，不一定是对问题所在部门采取

责令其改变实施活动或行为，也可能是调整评价标准或企业目标以及该部门的分目标。

企业的控制过程中，从着手纠正到完成纠正之间往往存在一个时滞，一个企业的经营地域越分散，跨文化经营越多，组织规模越大越复杂，这种时滞往往越长。

### 三、战略控制机制的选择

企业总部正确地运用战略控制机制，可以使各部门在制定自己的战略决策时，从优先考虑本部门利益的排外立场上转变到积极寻求统一的企业总战略。所谓控制的机制，主要是指控制所借以进行的手段及其藕合。企业的控制机制有四种类型。

#### 1. 计划的控制机制

计划是企业对下属进行战略管理具有关键作用的控制机制，大多数企业都在战略方案的指导下制订短、中、长期计划，计划是一种进行预先控制的手段，制订计划属于计划职能，而贯彻计划则是控制职能的一部分。由于通过贯彻计划而进行的预先控制，其中心问题是尽可能避免企业组织中所使用的资源在质与量上产生与计划指标的偏差。因此，在可行的范围内，所制订的计划必须使企业和它的业务分部门的目标具体化为指标或标准，例如在利润、支出和投资水平等方面的指标或标准。

从战略的角度评估一个计划，必须注意以下几方面的问题：

- (1) 计划是否与战略目标相一致，并为战略目标的实施服务。
- (2) 计划是否与战略环境相适合。
- (3) 计划是否与内部条件相协调。
- (4) 从可获得的资源、经营单位的能力和价值的角度来看，计划内容是否恰当。
- (5) 计划能否接受一定程度的风险，有无应变能力。
- (6) 计划的时间期限是否恰当。
- (7) 计划是否具有可操作性。
- (8) 计划能否激发人们的积极性。

从企业的实践经验来看，计划中易犯的错误有：

- (1) 高层经理设想可以将计划工作委托给计划人员。
- (2) 管理者埋头于处理眼前问题和日常事务。
- (3) 不能树立一个适当的计划目标。
- (4) 不能使各级执行人员参与计划。
- (5) 不能使计划成为评价绩效的标准。
- (6) 执行中存在不良的企业内部气氛。
- (7) 计划过于死板，缺乏应有的灵活性和回旋余地。
- (8) 不能及时有效地检查计划的完成情况。
- (9) 随意地赞成与正式计划相互矛盾的直觉判断和决策。

#### 2. 数据资料的控制机制

数据资料的控制机制，主要是通过负责收集和提供与企业经营战略有关数据资料的系统来进行战略控制。它主要包括

- (1) 信息系统；

- (2) 成果评价系统；
- (3) 资源分配程序；
- (4) 预算过程等。

这一控制机制的成功关键在于信息的有效、及时和准确。

### 3. 管理人员的控制机制

这是指通过对管理人员和职工提供帮助、强化协调等办法，使他们的愿望和自身利益的观念从对本部门的局部利益的要求转到关心企业总体经营战略活动上去。这一机制成功的关键在以下三方面：(1) 下属对企业战略的理解和支持。

- (2) 正确地使用杰出的管理人才。
- (3) 最大程度地调动职工积极性。

### 4. 解决争议的控制机制

这一机制主要解决各部门在实行战略方案时所引起的争议。它是指

- (1) 决策责任的确定和调整。
- (2) 建立争端解决程序。
- (3) 必要时建立相应的协调机制，如协调委员会、特别工作组等。

为了防止争议的产生，企业还可采取避免争议的预先控制。即管理人员采用适当的手段，使不适当的争议行为没有产生的机会，从而达到不需要进行控制的目的。具体做法有以下几种：

(1) 管理自动化。即通过自动化手段来减少所需要的控制。这是因为一些自动化手段能够按照企业的预期目标正确地工作，从而减少矛盾，保持工作的稳定性。

(2) 集中化。这是指把权力集中于少数高层管理人员手里，减少了分层控制所造成的矛盾。

(3) 与外部组织共担风险。这是指企业有些生产经营活动由共担风险的外部组织承担责任、负责控制，本企业不需要再进行控制。

(4) 转移或放弃某种经营活动。这是指把某些难以控制的生产经营活动，通过发包或放弃的办法，使其在本企业停止，以此来消除有关的控制活动。

## 第四节 管理战略的转变

许多企业不需要从根本上改变现行战略，但是他们可能还没有充分发挥潜力。企业现已存在的事实就意味着它一定做对了许多事。但是“存在”和“业绩优异”之间有很大的区别。

从战略分析中提出根本上的建议时必须很谨慎，这种建议要求企业远离其现在的产品或市场位置。在此阶段，还需要反复考虑的是任何可以导致你从现有行业中退出并进入到其他行业的结论的分析。很少有人指望一个外行能进入他们的行业，还能出色地运营他所负责的企业。这就是企业战略的转变。

在这里是从结构分析看企业的行业环境的，这促使经营者考虑买主的需求和探求竞争战略，因此需要考虑以下问题：

1. 怎样才能最好地满足现在的和未来的买主需求。
2. 如何得到更高的竞争位置。
3. 企业如何抵抗行业中多种竞争力量。

这里的关键是优先问题。应从哪里开始？一个好起点可以参看以上所列的可明确划分等级的3个战略核心：第一位的是买主需求，其次是竞争中的地位，第三是多种力量的威胁。这里面的理由如下：如果你能比他人更好地鉴别并满足了现在的和未来的买主需求；如果你收取了额外的加价；如果你能控制成本，那么你的边际利润将高于行业平均值。所以，如果你正确地尊重了顾客，你的竞争位置将必然地得到加强。

再者，如果你有强有力的竞争位置，并且满足了买主的需求，那么产生的剩余资金将使你能经受来自其他几种力量的威胁。高利润和高毛利将在价格战中帮助你，确保你应付强大的买主和供应商。良好的毛利有助于阻止新手的加入（他们知道不得已的情况下你会削价），还有助于树立自己的、排斥潜在替代产品的位置。

你首先应尝试把注意力集中在鉴别和满足现在的和未来的顾客需求上，而不是去分析思考竞争将是什么样子。所以战略应以这种方式发展，即把能带给你最大利益的那些变动放在最前面。如果企业已经和买主的需求协调一致，那么注意力可转移到竞争位置上。如果情况尽可能的好了，那么你可以关注来自行业结构方面的问题。

当然，这些战略问题多数是相互关联的，或许会人为的从竞争位置上强求买主需求，或从行业结构强求竞争位置。但仍然是，如果这些没有至少在战略管理者的脑子里被明确地依等级顺序地想到，那么你将冒着执行零碎的、临时的和方向不清的战略转变危险。这样的转变，将危害战略的完整性，严重地削弱和损害企业对环境的适应性。

### 一、判断需要转变的程度

很可能，企业从它现在位置到它应该到的理想位置所需的变化程度是相当大的。可能企业的竞争位置已经非常坏以至于在目前状况下，企业努力留在行业中已没什么意义，虽然有离开该位置的一些办法，但它们可能不被接受。对行业分析和对不同买主的需求的调查可得出不过分极端的选择。因此，重新考察行业和多几次细部分析将是必要的，直到可行的战略选择出



现。

## 二、远景和任务

总经理得以维持其生计，只要他（或她）能浓缩所有战略分析中产生的信息，使之成为一个统一的、可以理解的、可以沟通的和可行的战略远景。

这也可采取一个任务说明书的形式。任务说明书的目的是为了衔接那些有关的战略决策和企业已经为自己设置的、指导其业务的、广泛的基本准则。任务说明书应设想广泛，而且应成为目的的长久说明书。它基本上是内部工作文件，如果想要它是有效果的，则必须简洁又明确。概括地说，一个好的任务说明书可能包括以下内容：

1. 信念和价值观的说明。
2. 企业将出售的产品和服务（更好的是，企业能满足的需求）。
3. 企业将进行贸易的市场。
4. 市场将如何获得。
5. 企业将使用的技术。
6. 对增长和筹措资金的态度。

好的任务说明书或“远景”将是鼓舞人心的和令人兴奋的，他们必须十分有效，可以充当“解结者”。与此同时，它也应十分的平常，以留下允许人们主动行动的空间。

若任务说明书没有效果，通常是因为它没有鼓舞人心；或者是它们在管理行动上不够明显。例如，任务说明书强调服务顾客和关注环境的重要性，但管理者的言行实际上在强调其他别的方面。如成本控制和生产力的利用。

## 三、力量场分析

图 1—1 概括了在管理战略转变中的问题，行业结构分析、竞争位置、内部资源、组织和文化可以给你一个远景或观点：如果企业想成为业绩优异者，应该是个什么样子。你也可以进行一个对企业现存真实状况的彻底检查。现在的问题是 企业如何从现在所在的位置移动到你所希望的它未来应该在的位置。

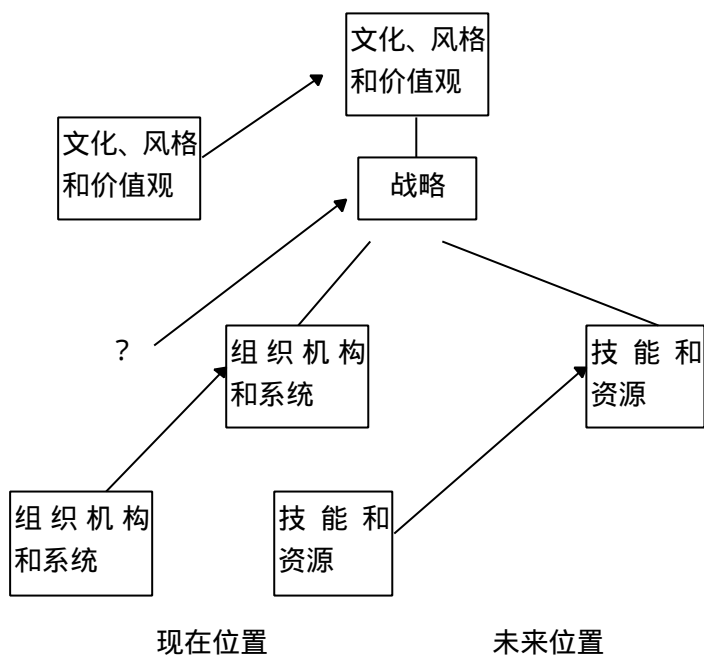


图 1—1 管理战略转变

图 1—2 描述了一个老的但经受了考验的技巧叫做“力量场分析”。当前的状况被描绘成一条线的形式，它受着推动力和抵抗力的双重作用。这里的想法是有些事情帮助到达远景（推动力），它受到阻止向正确方向移动的力量（抵抗力）的限制，现在如果推动力比抵抗力强些，就可以向正确的方向移动。如果不是，则意味着达到远景所需的转变力量是相当大的。这可就确保重新考虑这个远景（例如，我们转向比现在位置更近的远景移动。）

图 1—2 力量场分析

假定企业不需要大的、革命性的变动，应指望企业已经在朝远景移动了，有以下 3 个方法可以加速这种运动：

1. 加强现有的推动力。
2. 减弱现有的抵抗力。
3. 增加新推动力。

#### 四、采取行动

或许实现任何所需的改变的唯一办法是采取以下步骤：

清楚地确定管理者要承担的一个或几个加强推动力或削弱抵抗力的行动。

给管理者一些资源和支持以完成这些行动。

设置最后期限，监督情况变化，必要时采取一些纠正性的行动。

其中一些事情必须要去做，否则每日的常规活动将赶走任何不太确定的好意图。成功和可以看到的进步，对产生动力是很重要的，有时会有让人吃惊的变化速度与幅度。对转变的抵抗不是企业生活中一个无法避免的特性。

参与决定可能成为有力的促进者。并导致答应实施其已认可的改变。

比如管理小组做出如下决定：

1. 抨击所有提供质量文件的系统。

2. 在周末从车间里调出生产和检查人员去解决与质量有关的问题。

仅仅这两个行动你就能改变企业吗？或许不能，但至少它给出了一个前进的方向。管理小组指出提供文件的系统是一团糟，只有被整理好之后，才能知道主要质量问题出在什么地方。而且，不像“在车间里转变态度”，他们感到至少应有些实质性的东西可以发挥作用。

决定抽调生产和检查人员去调查质量问题，是有他们的道理的，这不仅加强两组人员的联系，而且可以提出提高质量的想法和建议，通常使监督和检查人员得出自己的想法，他们将更愿意承诺完成此事。为推动事情前进，技术经理（他负责检查部门）愿意安排车间工作并运转它，工程经理则设立一个由所有有关部门的代表组成的小组，去整理提供质量文件的系统。

这个例子说明了有关实现转变的一些重要观点：

1. 转变需要有一个清晰的远景来稳固基础，这是关于企业应向哪里前进的远景。否则你将冒险进行一个零散的、特定的、没有关联的行动，没有人真正理解为什么这些事要改变。

2. 你不可能推进太多的战线。这将分散管理资源，最好的行动是“先咬掉容易啃的部分”。这样将会使事情向好的方向移动。记住：“千里之行始于足下”。

3. 采取行动的责任必须要清楚地指派给个人。从委员会里走出来的只能是人，所以要确保人们知道他们负有完成整个战略某一特定部分的责任。

4. 意向必须有实质性的可见的管理行动为后盾，不要低估象征性事件和变化的力量。

5. 使人们投入到如何做改变的工作中去，人们越感到他们已经在决定怎样到达企业应该去的地方时起了作用，就会更乐意承诺去完成这种转变。

6. 确保检测和控制系统的支持新战略。当你还在检测和整理预算及多余工作，“我们都准备为顾客服务”就没有被很好地强调。如果你为顾客服务是认真的，你将需要弄清楚的，不仅是顾客真正看重的价值是什么，而且还有你将怎样衡量（并奖赏）他们满足需求方面的业绩。

### 【案例一】尤尼莱弗公司的经营战略

尤尼莱弗公司是一家已有 57 年历史的英荷合资的跨国公司，英方总部设在伦敦，荷方总部设在鹿特丹，以经营食品为主。分公司 500 余家遍布世界 75 个国家和地区，职工约 30 万人，年营业额约 180 亿英镑。

尤尼莱弗所以取得显赫业绩，当然是多种因素起作用的结果，但最重要的是它确定了原则性与灵活性相结合的经营战略。

该公司英方前董事长肯尼思·德拉姆是这样总结其经验的。他说，公司在拟定经营战略和远景规划的时候，主要依靠两条：一条是公司对问题所采取的灵活而重实效的态度；一条是公司有着始终不渝的带根本性的指导原则。这些原则归纳起来有以下几点：

即使在 80 年代初经济衰退时期，公司仍坚持管理和发展的长期计划，继续招募和培训将来能够管理公司的第一流人才。

公司总是保持财政上的强大优势，能够应付任何不测风云，保证经营活动不致因财政困难而受限制。

公司一直维持高投资水平，并把资源用在最新技术的开发上面，同时通过增加投资和收购其他企业，积极扩大经营规模。

无论在生产部门，在销售系统，还是在总部，公司坚持不懈地努力提高效率，在总产量未获提高的情况下，劳动生产率却总是得到明显提高。近5年来，平均每年提高了5.5%。

公司一方面大做主题广告；另一方面不断提高现有产品质量和开发新产品，以永保名牌，公司把研究与发展看作未来计划的中枢，在欧洲、美国和印度均设有研究中心，在世界40多个国家设有开发实验室。

公司的管理原则建立在“大权集中，小权分散”的基础上。总部集中抓好对整个公司长远战略目标至关重要的事情，以及与评价计划执行情况有关的问题。在人事、财政、研究与发展、市场销售等方面，总部大权在握。总部任命能够独当一面的能人到国外去主管分公司的工作。

在公司总计划范围内，所有分公司都享有高度自主权，可以自由处理分公司的事务。公司最典型的特点之一，各分公司都保持各自特色，有些分公司，比如利华兄弟公司，甚至用自己的字号经营，商品也不贴尤尼莱弗的牌子。

由于分公司最接近当地市场，最了解消费者目前和未来的需要，所以许多商品往往要在分公司所在国利用当地原料和人力，因地制宜地进行生产。这样做既有利于调动分公司的主动性和创造性，也能发挥和提高经理的才能。

上述原则是尤尼莱弗公司几十年经验的结晶，也可以说是它生存和发展的重要支在。正是这些原则使得规模巨大的尤尼莱弗公司具有一种能够对经济环境的变化迅速作出反应的灵活性。这种灵活性非常重要，因为即便是公司着眼于长远目标和战略，也必须考虑到当前形势对公司经营的影响而做出短期安排。原则性与灵活性相结合的经营战略，这就是尤尼莱弗公司利润年年增加的重要原因。

试评述尤尼莱弗公司所坚持的带根本性的指导原则在其经营战略体系中的地位。尤尼莱弗公司所信奉的这些指导原则是否必然地带来公司显赫业绩？这些原则是否可能给公司经营带来某些副作用？为什么？尤尼莱弗公司的这些指导原则是否适用于各种环境中的各种类型的企业？为什么？

## 【案例二】A&P公司的WEO战略

1859年，26岁的乔治·亨廷顿·哈特福德创建了一家企业，这是A&P公司的雏形。到1869年发展到11家企业，才正式定名为“大西洋和太平洋茶叶公司”，简称A&P公司。

“支付现钞，自己运货”是A&P公司1912年采取的一项重大创新。这样做摆脱了处理赊销帐的工作，并省去了数以千计的送货马匹和车辆，使“经济”商店能以较低的毛利率卖出大量的商品（可说1972年的WEO战略是它的翻版）。

在接下来的两年里，“经济”商店以每3天一家的速度开张。到1916年已有1000家A&P商店，而每一家的布置都完全一样。到1930年，共有

19422 家商店，并且销售额超过了 10 亿美元大关。

1930 年在美国一家非连锁商店的经理开设了第一家超级市场，他们也常常推出大减价商品的方法招徕顾客，有的顾客甚至从 50 英里外的地方赶到这些商店购买便宜货。到 1935 年，更多富有吸引力的超级市场如雨后春笋般地出现了。A & P 公司和其他主要几家连锁杂货店直到 1937 年才对这一新的挑战作出反应。

第二次世界大战后，购货券也变得非常流行了。这方面 A & P 公司又慢了一步，走在多数竞争对手的后面。

大约在 60 年代，食品杂货零售业在美国又经历了两种创新：折扣销售和方便商店。尽管后者并没有直接影响到 A & P 公司，但折扣销售却对它产生了很大的影响。

在 50 年代和 60 年代，普通商品的折扣销售风行于零售业。尽管一些独立的食品商店尝试过全面降低毛利而提高销售量的经营方式，并取得了不同程度的成功，但在这一时期的大部分时间里，它在食品业还不是很时兴。这是因为食品行业一开始毛利率就较低，多数在 20—22% 左右。而非食品类则在 38—42%，除了把费用降到最低外，折扣销售的另一步骤是要减少存货。

理想的经过减少后的花色品种实际上只包括那些周转快的品种和规格。但典型超级市场总是努力为顾客提供包罗万象的各类商品，所以，要有大量的商品去摆满几百英尺的货架。

在 60 年代，美国方便食品店也迅速发展起来，这些食品店的特点与廉价商店恰恰相反，它们标出的商品价格虽然比一般的食品店高，但由于它一周营业 7 天，每天营业时间常常从早上 7 点到晚上 11 点，服务既快又方便，所以对顾客还是有很大的诱惑力。

A & P 的销售额其实在 60 年代就已经开始停滞不前，在 1970 年和 1971 年甚至还下降了一点。同时，市场占有率也受到了大量侵蚀。在这一时期，利润也在波动，并在 1971 年急剧下降。这当然是决策不当和不愿采取有进取的行动所带来的后果，很多年前，A & P 公司就决定不向大的购物中心发展，而坚守独立式的邻里商店。

作出这个决策的主要原因是公司不愿支付购物中心所需要的高昂租金。公司还有这样一种想法：A & P 公司是如此有影响的大型公司，不管坐落在哪里，都会吸引大批顾客，此外，管理人员在是否要建立在该行业中已普遍流行的更大型商店上也犹豫不决。

A & P 公司的失误很大一部分是由于对商店的维护和对顾客的服务不够关心。许多商店都很陈旧，光线阴暗；商品的陈列平淡无奇而且杂乱无章。店员很少，以致顾客付款时等待时间过长。有些商店的走廊零乱，货架积满灰尘，满车的货物就堆在走廊的尽头。这些状况都不可避免地给 A & P 公司带来了呆板、道遥和过时的形象，还有其他一些因素也一同加深了这种印象。

或许任何一家有 100 多年历史的老牌公司都不得不加倍努力来摆脱这一形象。此外，公司中的很多雇员也已上了年纪，他们不能帮助消除这一根深蒂固的形象。

1971 年，正值 A & P 公司销售额停滞不前、利润日趋减少的时候，59 岁的威廉·丁·凯思接任了 A & P 公司董事长兼总裁的职务。

1972 年初，他作出了把所有的联号改成超级廉价商店的决策。一夜之间，在全国的各个城市，商店变成了号称“经济实惠之源”或简称 WE0 的东

西（即 Where Economy Originates 的简称）。虽然商店并没有重新装修，但却作了两项重要变革：（1）90%的商品降低了价格。尽管某些商品只减少了几分钱，但从百分比来看，对毛利率可能只有 20% 的食品杂货来说，这一降幅还是不小的。

（2）削减了商品种类，从以前的平均 11000 种减少到约 8000 种。这意味着某些商品的规格和花色品种都减少了。

A&P 公司打出了新的招牌和大量横幅来让顾客了解这些新的政策。在大量的广告中，不仅有传统的超级市场所采用的报纸广告，而且还使用了广播和电视媒介来宣传其他竞争的食品价格。

A&P 公司有没有发动 wEO 运动的必要？你认为 wEO 运动会产生怎样的结果。在 1971 年 A&P 公司新管理者所面临的形势下，为使这一大食品连锁商店重新夺回日益消失的竞争优势，应采取什么措施？这些措施与那时实际决定采用的大削价措施相比，是否更合乎需要？连锁商店、超级市场等零售方式在全世界范围内兴起，从 A&P 公司的经验教训中，你有什么启示。

## 第二章 竞争战略

### 第一节 竞争战略形成

如图 2—1 所示,竞争战略是公司为之奋斗的一些目标与公司为达到它们而寻求的途径的结合物。不同的公司对所述的概念采用着不同的词汇。例如,有些公司愿意使用“使命”,或“目的”而不用“目标”;有些公司愿意使用“战术”而不用“经营性或职能性方针”。然而战略的本质含义已经在终点与途径的区分中包含了。

图 2—1 竞争战略轮盘

图 2—1 可称为“竞争战略轮盘”,这是一个将公司竞争战略诸关键方面仅以一个简图统一阐明的工具。轮盘中心是公司的总目标,也即关于公司要如何从事竞争及其特定的经济与非经

图 2—2 制定竞争战略的环境

济目标的笼统目标,辐条处理用来达到这些目标的主要经营方针。在轮盘的每一栏目下,应当根据公司的活动简要说明在该职能范围中的主要经营方针。根据企业业务性质的不同,管理层在阐明主要经营方针时会或多或少会加入些特色。这些方针一旦具体化,战略观念就可用来指导公司的整个行动。正如一个车轮,辐条(方针)出自又反射回轮盘中心(目标),并且辐条必须相互连接,否则车轮无法转动。

图 2—2 表示,在最广义的范围内,制定竞争战略意味着要考虑四种关键因素。这四种关键因素决定了一个公司可以取得成功的限度。公司的强项与弱项是其资产与技能相对竞争对手而言的综合表现,包括财力资源、技术状况、商标知名度等等。一个组织的价值标准个性是主要的执行经理以及其他执行既定战略所涉及的人员的动机和需求体现。公司的强项和弱项与价值标准相结合决定了一个公司能成功地实施竞争战略的内部(指公司内的)极限。而外部极限是由产业及更大范围的环境决定的。产业的机会与威胁决定了竞争环境。这种环境既伴随着风险,又包含着回报。社会期待是对公司产生作用的如下因素的反映:政府政策、社会关注、演变着的风俗以及其它一些社会因素。在一个企业能够制定现实的和可执行的目标与方针之前,必须首先考虑上述四种因素。

## 第二节 产业结构分析

形成竞争战略的实质就是将一个公司与其环境建立联系。尽管相关环境的范围广阔，包含着社会的、也包含着经济的因素，但公司环境的最关键部分就是公司投入竞争的一个或几个产业。产业结构强烈地影响着竞争规则的确立以及潜在的可供公司选择的战略。产业外部力量主要在相对意义上有显著作用，因为外部作用力通常影响着产业内部的所有企业。因此，关键在于这些公司对外部影响的应变能力。

一个产业内部竞争激烈，这既不是偶然的巧合，也不能归咎于“坏运气”。相反，产业内部的竞争根植于其基础经济结构，并且远远超越了现有竞争者的行为范围。一个产业内部的竞争状态取决于五种基本竞争作用力（如图 2—3 所示）。这些作用力汇集起来决定着该产业的最终利润潜力。这里利润力是以长期投资回报决定着该产业的最终利润潜力。这里利润潜力是以长期投资回报来衡量的，不是所有的产业都有相同的潜力。最终利润潜力会随着这种合力的变化而发生根本性变化；这些作用力随产业不同而强度不同。在那些作用力强度大的产业，如轮胎、造纸、钢铁等，没有一个公司能赚取超常收益。而在那些强度相对和缓的产业，如油田设备及服务设施，化妆品及卫生用品，获取高收益是不足为奇的。

本节涉及到如何识别产业主要结构特征，这些特征决定了竞争作用力的强弱，进而决定了产业的利润率。一个企业的竞争战略目标在于使公司在产业内部处于最佳定位，保卫自己，抗击五种竞争作用力，或根据自己的意愿来影响这五种竞争作用力。

### 图 2—3 驱动产业竞争的力量

由于五种竞争作用力的合力对于所有竞争者都是显而易见的，因此，战略制定的关键就是要深入到表面现象之后分析竞争压力的来源，对表象之后的压力来源的认识可使公司的关键强项突出地显露出来，使公司生机盎然地在其产业中定位，使战略变革可能产生最大回报的领域清晰化，并且使产业发展趋势中最具有机遇和危险的领域显露出来。尽管在此的讨论主要针对某一个别产业的战略，但对这些压力来源的理解也将被证明对于考虑多角化经营的领域同样是有所帮助的。

结构分析是竞争战略的基石。虽然在此得出的结构分析原理既可应用于产品型企业也同样可用于服务型企业，为避免不必要的重复，下面将用“产品”一词而不是“产品或服务”来代表一个产业的产出品。



### 第三节 庆定竞争强厦的结构因素

假设你接受这样一种关于产业的常用定义：一个产业是由一群生产相近替代产品的公司组成的。实际上，就如何做出恰当的定义始终存在很大争议，争议的中心围绕着产品、生产过程或市场的地域边界等方面的替代性和相近程度应如何确定。由于在介绍结构分析的基本概念后你将能更好地处理这些问题，因此首先假设产业的界限已经划分出来。

产业竞争不断将投资资本收益率压低到竞争平衡保底收益水平，或者说这是在经济学家所谓“完全竞争”的产业中所能获取的收益。这种竞争平衡保底的“自由市场”的收益都可以用政府长期债券的收益加上对投资损失风险的补偿来估算。投资者们无法长期接受比此更低的收益，因为他们可以选择其它产业投资，收益经常低于这一水平的公司将最终被排挤出去。

高于自由市场调节收益的收益率的存在将刺激对一个产业的资本输入，这种资本流入既可通过竞争对手的加入也可以通过原有竞争者追加投资而产生。一个产业竞争作用力的强弱决定这种投资涌入的程度，并且使收益保持在自由市场收益水平，也因此而限制了公司保持高于平均收益的能力。

五种竞争作用力——进入威胁、替代威胁、买方侃价能力、供方侃价能力、现有竞争对手的竞争——反映出的事实是：一个产业的竞争大大超越了现有参与者的范围。顾客、供应商、替代品、潜在的进入者均为该产业的“竞争对手”，并且依具体情况或多或少地显露出其重要性。这种广义的竞争可称为“拓展竞争”。

这五种作用力共同决定产业竞争的强度以及产业利润率，最强的一种或几种作用力占据着统治地位并且从战略形成的观点来看起着关键性作用，例如，假设一个公司不受潜在的进入者威胁并处于很强的市场地位，如果它面临一个低成本的替代品，该公司仍将只能获得低收益。即便没有替代品出现也不存在进入者威胁，现有竞争者们的激烈竞争也将限制潜在收益。竞争强度的一个极端情况就是经济学家们所谓的完全竞争产业。对于这种产业，众多的公司及其产品十分相似，出入产业是自由的，现有的竞争者对供方买方均无侃价能力，竞争不受任何钳制。

当然，各产业在形成竞争时，会有不同的作用力占据显耀地位。对于远洋油轮业，关键压力或许来自买主（主要的石油公司）；而对于轮胎业，关键压力来自强有力的原始设备买方以及坚韧的竞争对手。对于钢铁业来说，主要竞争压力来自国外的竞争对手以及替代材料。

由竞争作用力强弱因素表现出来的产业深层结构应当区别于许多短期影响因素，这些因素只对竞争和利润率有短暂的影响。例如，在经营周期内经济条件的波动会影响很多产业内的几乎所有公司的短期利润，诸如：物资短缺、罢工、需求猛涨等等。虽然这些因素也许有一些战术意义，但产业结构分析或“结构分析”的焦点在于辨识根植于其经济与技术中的、基本的、深层次的产业性。

竞争战略就是在这种由产业经济和技术形成的竞技场中确定的。公司企业在适应产业结构方面各有其独特的强项和弱项，产业结构要能也的确随着时间逐渐变化，然而必须理解产业结构永远是战略分析的起点。

一个产业的众多经济技术特征对于每种竞争作用力的强弱都是至关重要的。

## 第四节 基不竞争战略

采取进攻性或防守性行动，在产业中建立起进退有据的地位，成功地对付五种竞争作用力，从而为公司赢得超常的投资收益。各个公司为达到这一目的采用了许多不同的方法，并且对于即定的公司来讲，其最佳战略将最终是反映公司所处具体情况独特产物。但在最广泛意义上，可以归纳出三种具有内部一致性的基本战略（即可分别使用也可以结合使用），为公司长期发展建立进退有据地位，从而在产业中胜过竞争对手。

### 三种基本战略

在与五种竞争作用力抗争中，有三种提供成功机会的基本战略方法，可以使公司成为同行中的佼佼者：

- 总成本领先战略；
- 标新立异战略；
- 目标集聚战略。

有时公司可能成功地寻求一种以上的方法作为其基本目标，尽管如后面将讨论的那样，这种情况实现的可能很小，有效地贯彻任何一种基本战略，通常都需全力以赴，并辅以一个组织安排。

如果公司的基本目标不只一个，则这些力量将被分散。这些基本战略使公司得以在产业竞争中胜过对手；在某些产业中，结构意味着所有的公司都可能取得高收益；而在另外一些产业中，一种基本战略的成功在绝对意义上讲仅使公司获取勉强可接受的收益。

#### （一）总成本领先

第一种战略在 70 年代由于经验曲线概念的流行而得到日益普遍的应用，那就是通过采用一系列针对本战略的具体政策而在产业中赢得总成本领先。

成本领先要求积极地建立起达到有效规模的生产设施，在经验基础上全力以赴降低成本，抓紧成本与管理费用的控制，以及最大限度地减小研究开发、服务、推销、广告等方面的成本费用。为了达到这些目标，有必要在管理方面对这一成本控制给予高度重视。尽管质量、服务以及其它方面也不容忽视，但贯穿于整个战略中的主题是使成本低于竞争对手。

尽管可能存在着强大的竞争作用力，处于低成本地位的公司可以获得高于产业平均水平的收益。其成本优势可以使公司在与竞争对手的争斗中受到保护，因为它的低成本意味着当别的公司在竞争过程中已失去利润时，这个公司仍然可以获取利润。

低成本地位有利于公司在强大的买方威胁中保卫自己，因为买方公司的压力最多只能将价格压到效率居于其次的竞争对手的水平。

低成本也构成对强大供方威胁的防卫，因为低成本在对付卖方产品涨价中具有较高的灵活性。导致低成本地位的诸因素通常也以规模经济或成本优势的形式建立起进入壁垒。最后，低成本地位通常使公司与替代品竞争时所处的地位比产业中其它竞争者有利。

这样低成本可以在全部五类竞争作用力的威胁中保护公司。原因是付价还价便利利润蒙受损失的过程只能持续到效率居于其次的竞争对手也难以继

时为止，而且在竞争压力下效率较低的竞争对手会先遇上麻烦。

赢得总成本最低的地位通常要求具备较高的相对市场份额或其它优势，诸如良好的原材料供应等。或许也要能要求产品的设计、要便于制造生产，保持一个较宽的相关产品系列以分散成本，以及为建立起批量而对所有主要客户群进行服务。

由此，实行低成本战略就可能要有很高的购买先进设备的前期投资、激进的定价和承受初始亏损，以攫取市场份额。高市场份额又可进而引发采购经济性而使成本进一步降低。一旦赢得了成本领先地位，所获得的较高的利润又可对新设备、现代化设施进行再投资以维护成本上的领先地位。这种再投资往往是保持低成本地位的先决条件。

成本领先战略似乎就是 Briggs & Stratton 公司在低马力汽油发动机业获得成功的基石，这家公司在世界范围内占据了 50% 的市场份额。林肯电器公司在电弧焊设备及其供应上的成功也是一例。其它在众多产业中以成功地应用了成本领先战略而著称的公司有爱墨森电子、布得以及杜邦。

成本领先战略有时可以引起一个产业的革命，在这一产业中，竞争偏离了历史基础，竞争对手没有在思想上和经济上做准备，采取必要步骤以及最大限度地减少成本。

1979 年，Harnischfeger 就是一个敢于在越野起重机产业中挑起一场革命的公司。Harnischfeger 公司开始只有 15% 的市场份额，后来公司重新设计起重机，采用模块化部件和更新结构使之便于生产，易于维修，同时降低了材料消耗。然后，公司建立了与产业规范相去甚远的几个装配区和一个传输主装线，采取大批量零配件定货以节约成本，所有这些使该公司生产出的产品质量可被接受、价格则下降 15%。Harnischfeger 的市场份额迅速增长到 25% 且仍继续增长着。Harnischfeger 公司液压设备分部总经理威利斯菲希尔曾这样说道：

“我们没有去开发在性能上显著优于他人的机器，我们想要开发的产品在制造上的确简便，并有意识地作为一种低成本机器来标价”。

竞争对手们攻击该公司的市场份额是降低利润“买”来的，公司否认了这种说法。

## （二）标新立异战略

第二种战略是将公司提供的产品或服务标新立异，形成一些在全产业范围中具有独特性的东西。实现标新立异战略可以有多种方式：设计或品牌形象、技术特别、外观特点、客户服务、经销网络及其它方面的独特性。

最理想的情况是公司使用自己在几个方面都标新立异。例如，卡特皮勒推土机公司不仅以其经销网和优良的零配件供应服务著称，而且以其极为优质耐用的产品享有盛誉。所有这些对于大型设备都至关重要。因为大型设备使用时发生故障的代价是昂贵的。应当强调，标新立异战略并不意味着公司可以忽略成本，但此时成本不是公司的首要战略目标。

如果标新立异战略可以实现，实就成为在产业中赢得超常收益的可行战略，因为它能建立起对付五种竞争作用力的防御地位，虽然其形式与成本领先有所不同。标新立异战略利用客户对品牌的忠诚以及由此产生对价格的敏感性下降使公司得以避开竞争。它也可使利润增加却不必追求低成本。

客户的忠诚以及某一竞争对手要战胜这种“独特性”需付出的努力就构

成了进入壁垒。产品标新立异带来较高的收益，可以用来对付供方压力，同时可以缓解买方压力，当客户缺乏选择余地时其价格敏感性也就不高。最后，采取标新立异战略而赢得顾客忠诚的公司，在面对替代品威胁时，其所处地位比其它竞争对手也更为有利。

实现产品标新立异有时会与争取占领更大的市场份额相矛盾。它往往要求公司对于这一战略的排它性有思想准备，即这一战略与提高市场份额两者不可兼顾。较为普遍的情况是，如果建立标新立异的活动总是成本高昂，如：广泛的研究、商品设计、高质量的材料或周密的顾客服务等，那么实现产品标新立异将意味着以成本地位为代价。

然而，即便全产业范围内的顾客都了解公司的独特优点，也并不是所有顾客都愿意或有能力支付公司所要求的较高价格。在其它产业中，标新立异战略与相对降低的成本和与其它竞争对手相当的价格之间可以不发生矛盾。

### （三）目标集聚战略

最后一类基本战略是主攻某个特定的顾客群、某产品系列的一个细分区段或某一个地区市场。正如标新立异战略那样，目标集聚战略可以具有许多形式。虽然低成本与产品标新立异都是要在全产业范围内实现其目标，集聚战略的整体却是围绕着很好地为某一特定目标服务这一中心而建立的，它所制定的每一项职能性方针都要考虑这一目标。

这一战略的前提是：公司能够以更高的效率、更好的效果为某一狭窄的战略对象服务，从而超过在更广阔范围内竞争对手。结果是，公司或者通过较好满足特定对象的需要实现标新立异，或者在为这一对象服务时实现了低成本，或者二者兼得。

尽管从整个市场角度看，集中战略未能取得低成本或标新立异优势，但它的确在其狭窄的市场目标中获得了一种或两种优势地位。三种基本战略之间的区别如图 2—4 所示。

		战略优势	
		被顾客觉察的独特性	低成本地位
战略 目 标	全产业 范围	产品歧异	总成本领先
	仅特定细 分市场	目标集聚	

图 2—4 三种基本战略

采用目标集聚战略的公司也具有赢得超过产业平均水平收益的潜力。它的目标集中意味着公司对于其战略实施对象或者处于低成本地位，或者具有高度标新立异优势，或者兼有二者。

例如，Illinois Tool Works 主攻扣件这一特殊市场，在这个市场中，

公司可以为买主的特殊需要设计产品，并形成转换成本。虽然有许多客户对这些服务并无兴趣，但也确有一些客户对此感兴趣。Fort Howard Paper 的主战场是工业级纸张这一狭窄范围，避开对广告战以及新产品不断引入十分敏感的消费品领域。Porter Paint 公司主攻的是职业油漆工市场而不是由那些“自己动手用户”市场。其战略是围绕着为职业油漆工服务而建立的，采用的手段是提供免费配制油漆服务以及对一加化以上的需要量快速送货到工地等措施，同时在工厂仓库设计了免费咖啡间，为职业油漆工提供休息场所。

在采用目标集聚战略的同时也在服务于其特定对象的过程中取得低成本优势的一个典型实例是 Martin—Brower，美国第三食品分销公司。Martin—Brower 公司削减了其客户，只剩下八家主要的快餐连锁店。该公司的整个战略基于满足这些客户的特殊需要，只保留这些客户所需的狭窄的产品系列，订单的接收过程与这些客户购买周期衔接，按客户的地理位置设置自己的仓库，并且严格控制交易记录并使之计算机化。

尽管 Martin—Brower 在对整个市场的服务活动中不能算作一家低成本的批发公司，但它在其特殊的细分市场中取得了低成本优势。Martin—Brower 公司得到的报偿是迅速的发展以及高于平均水平的利润率。

目标集聚战略常常意味着对获取的整体市场份额的限制。目标集聚战略必须地包含着利润率与销售量之间互为代价的关系。正如产品标新立异战略那样，目标集聚战略可能会也可能不会以总成本优势作为代价。

#### (四) 基本战略的其它要求

三种基本战略的架构上的差异远甚于上边所列举的功能上的差异。成功地实施它们需要不同的资源和技能。基本战略也意味着在组织安排、控制程序和创新体质上差异。其结果是，保持采用其中一种战略作为首要目标对赢得成功通常是十分必要的。现将三种基本战略在这些方面的通常含义列举如下：

基本战略	通常需要的基本技能和资源	基本组织要求
总成本领先战略	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 持续的资本投资和良好的融资能力</li> <li>· 工艺加工技能</li> <li>· 对工人严格监督</li> <li>· 所设计的产品易于制造</li> <li>· 低成本的分销系统</li> <li>· 强大的生产营销能力</li> <li>· 产品加工</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 经结构分明的组织和责任以满足严格的定量目标为基础的激励</li> <li>· 严格的成本控制</li> <li>· 经常、详细的控制报告</li> </ul>
标新立异	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 对创造性的鉴别能力</li> <li>· 质量或技术上领先的公司声誉</li> <li>· 在产业中有悠久的传统或具有从其它业务中得到独特技能组合</li> <li>· 得到销售渠道的高度合作</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 在研究与开发、产品开发和市场营销部门之间的密切协作</li> <li>· 重视主观评价和激励，而不是定量指标</li> <li>· 有轻松愉快的气氛，以吸引高技能工人、科学家和创造性人才</li> </ul>

目标集聚战略 · 针对具体战略目标，由上述 · 针对具体战略目标，由上述  
各项组合构成 各项组合构成

---

各基本战略也许还需要有不同的领导风格，并可以体现为不同的公司文化和公司氛围，从而吸引不同类型的人才。

## 第五节 顾客矩阵

公司为获得顾客而竞争，因此，竞争战略的主要目的是为了能比你的竞争者更加有效地满足顾客的需要。在这一节里，介绍一种简单的工具，即“顾客矩阵”，用它来研究竞争战略中的问题。

在图 2—5 中，纵轴表示顾客在购买和使用产品或从服务中得到的满意程度。可察觉使用价值和可察觉价格说明了“货币价值”的两方面。在顾客矩阵中，将它们分别标于纵轴和横轴，这将有助于分析竞争战略。可察觉价格代表顾客所关心的要素价格。

假如一个公司的产品位于图中 A 点，而被消费者认为可以替代该产品的其他公司的产品位于 A 点周围（在图 2—5 中用 X 表示）。此时，这位消费者会认为所有公司提供的产品都是相同的，价格也是相近的。除了提供像煤炭或马铃薯等“商品性”产品的行业以外，很多其他行业中也都存在上述情况。总之，当消费者认为各公司提供的产品或者服务基本相同时，那么这个行业就很类似于图 2—5 所示的状况。

如果 A 公司面临图 2—5 所示情况，它应该怎样改善竞争地位呢？如图 2—5 所示，所有的公司都可能占有相同的市场份额。因此，A 公司怎样提高其市场份额？在图里存在着多种改善市场地位的行动方案：比如公司可以削减其产品或服务的价格，或者提高它们的 PUV。下面我们将具体介绍这两种基本的战略选择（见图 2—6）。

图 2—6 顾客矩阵中竞争基本运动情况

### 一、削减价格

这里，公司向顾客矩阵的左方移动，即以更低的价格向顾客提供与竞争者相同的 PUV。这样会使 A 公司获得更大的市场份额。但是，能否达到这个结果，要取决于产品或服务的类型。在有些市场上，购买者认为低价格就意味着低的 PUV。

换言之，顾客将价格作为衡量使用价值的间接标准，他们会根据价格做出“便宜没好货”的断言。如果 A 公司面临这种情形，削减价格将使其向左下方移动到以低价格提供低 PUV 的位置（即图 2—6 的 B 点）。公司管理者对这种可能性必须高度警觉，这种结果经常发生在顾客对购买环境不熟悉，并且将价格作为价值标志以减少购买风险的时候（例如在购买高级音响设备、洗碗机或香水的时候）。

假如顾客不用价格来衡量 PUV，那么削减价格的结果是 A 公司向左方移动，有可能增加 A 公司的销售（甚至使整个行业的销售也得到增加，因为低价格可能会吸引新的顾客进入市场）。然而，其他公司也会削减价格，以对付 A 公司的行动。竞争者随 A 公司向左方移动的最终结果，是使整个行业的平均价格和利润水平下降。

竞争者会很快地效仿 A 公司的削价战略。在这种情况下，A 公司怎样通过削价来实现可持续竞争优势呢？A 公司必须能持续地降低价格，并且能够在较长时期内保持比竞争者更低价格。A 公司要达到这一目的，只有两种办

法：或者是在行业中拥有最低的成本，或者在一定时期内利用公司其他收入或政府补贴去弥补因削价造成的损失。

如果 A 公司的生产成本不是最低的，那么成本比它低的竞争者总是能够将价格压得更低，或者维持低价的时间比它更长久。要确信自己是最低成本生产者，公司就必须非常了解竞争者的成本水平。不了解竞争者的成本信息，公司管理者就不能轻信自己的成本是最低的。实际上，这类信息通常是很难得到的。因此，当公司决定进行价格竞争的时候，它必须具有比竞争者更低的成本。这就要求公司努力地发现所有与降低成本有关的、但又不改变产品或服务的 PUV 的因素。公司只有完全掌握了自己的和竞争者的成本情况，才能确信它达到了最低的成本水平。如果一个公司达到最低的成本水平，它可以通过维持非常低的价格，将竞争者逐出市场。

在实施这种战略的过程中，如果该公司能够建立起各种障碍，成功地阻止其他公司进入或重返本行业以后，它将会提高价格，进而增加利润收入，增强击败任何潜在对手的信心。

削价竞争存在下列风险：

（一）该公司不可能达到行业内最低成本水平。根据一般理解，行业里只有一个公司才能达到这个水平。（二）首先挑起削价竞争的公司会促使竞争者采取自卫措施，也降低价格以维护其市场份额，这将引起一场价格战，除了成本最低的公司外，其他公司将遭受严重损失。

（三）降低成本的努力会使管理者们更加注重公司内部的经营管理。这意味着公司可能忽视市场上的变化趋势、爱好和竞争行为等因素。

最后一种风险将导致公司陷入恶性循环。由于只注重内部问题，公司将落后于市场变化，其产品的竞争力减弱，产品的 PUV 低于竞争者的。这种情况往往迫使该公司再度削价，进而更加注重对内的、降低成本的努力。

在市场衰退时期，公司将不得不进行价格竞争。但是，如上所述，除非一个公司拥有最低成本，否则它将难以获得利润。这说明无论是否打算参与价格竞争，公司都要努力地降低成本，因为超出其控制的市场条件总会迫使它们在某些方面进行价格竞争。

与被顾客认为可以提供相同 PUV 的其他公司相比，某公司必须是一个成本最低的生产者。据此得出的竞争的定义可能与管理者们所做的定义截然不同，也许只包括少数竞争者。

## 二、增加可察觉使用价值（PUV）

顾客矩阵中提出第二种基本战略，是向上移动，即为了获得竞争优势，按与竞争者相同的价格向顾客提供更高的 PUV。这个战略的起点必须是目标顾客，以及目标顾客对价值的看法。

为了实施向上移动战略，首先必须非常清楚谁是目标顾客。然后，要彻底了解他们的需要，以及他们是怎样评价不同的产品的。例如，在购买新车时，顾客会非常重视车的“性能”。怎样评价“性能”呢？而且，不同的顾客对性能的重视程度是不同的。

这一点说明，实际上存在着不同的需要区割，顾客对性能的评价是不一样的，对有的顾客来说，加速度是至关重要的，而有的顾客则更加关心汽车的最高时速。



这样，就得去迎合每位顾客的需要。然而，如果相信众多的顾客具有相同的需要，就有理由将他们归于同一区割。因此，一个区割就是由一组具有相同需要和对使用价值具有相同观点的顾客组成的。

通过市场研究，不断地倾听顾客的意见，公司可以系统地了解顾客的需要和看法，进而发现产品或服务的价值之所在，以及怎样改善 PUV，利用图 2—7 表示某一区割中 PUV 的重要组成。图中的例子是关于欧洲豪华轿车市场情况，PUV 的重要组成包括性能、样式和型号。根据顾客的评价，将 A 公司的产品与其竞争者的产品按 PUV 的重要组成排列。从图中看出，该公司的汽车在上述重要组成上远不及其竞争者的产品，但是在顾客忽视的 PUV 的某些方面却表现很好。

如果这个公司希望在顾客矩阵中向上移动，它必须通过有效的广告宣传显著地改变顾客对其汽车性能和样式的看法，甚至是改变顾客对汽车使用价值重要组成的认识。比如，劝导顾客要注重汽车生产中的工程创新和安全性，而不要只看重样式，无论采用什么办法，除非这个公司在 PUV 的组成上比竞争者有更大的改善，否则，它将落后于竞争者，处于顾客矩阵中平均水平之下，而且需要通过降低售价来维持销售水平。

注：30，表示 PUV 组成的加权结果。

图 2—7 可察觉使用价值的组成

### 三、构造顾客矩阵

竞争战略的原理虽然是很简单的，但要实现竞争优势却是非常困难的。为了解决竞争战略编制中存在的各种问题，需要一种结构化的方法来评价公司在竞争中的地位。根据这种方法，要首先分析一个单一的需求区割，然后再将其应用到其他的目标区割。

#### （一）确定需求区割

在竞争战略编制中，购买者的需要是确定需求区割的主要基础。因此，应该首先确定一位比较有代表性的购买者。这个人必须是真实的而非概念化的购买者。然后，将与这个购买者具有相同需要的其他潜在的购买者集合在一起，就划分出一个需求区割。然后，重复上述同样的过程，就可确定其他需求区割，对于那些不属于任何区割的购买者来说，需要做出大量的判断，以确定他们更接近哪个区割。这种判断决定于该区割的 PUV 组成是否合理。

#### （二）根据区割确定 PUV 组成

只有通过直接了解顾客对产品特性的看法，才能可靠地决定每个区割的 PUV 的组成。在做这项市场研究时，注意不要向顾客提供有关产品特性的清单。因为向顾客提供由公司自己准备的这类清单，反映了管理者对本公司产品的先人之见，却不能从顾客那里发现新的和有用的东西。要特别重视和明白这样一个问题：产品或者服务的特性与购买者所察党的需要是有区别的，通过对需要的了解，能够确定顾客所察党的，满足其需要的价值组成。

### （三）对 PUV 组成进行排序

在第二步中，确定了很多的 PUV 组成。接下来的问题是：哪些组成是最重要的？怎样判断这些组成的重要程度？比如说——在顾客调查的基础上，认为 PUV 有五个最重要的组成。然后，将 100 分分配于这五个最重要的组，每个组成所得分数表示其重要程度（权重）。

### （四）评价公司在 PUV 轴上的绩效

当对 PUV 的最重要组成和每个组成的权重取得一致意见以后，就需要评价公司现有产品在这些方面的现状，评价这些产品相对于主要竞争者的表现情况（见表 2—1）。在把所有竞争者组合在一起构造矩阵之前，还需要对每个竞争者产品的 PUV 组成进行排序。

需要指出一点，如果这些工作主要是在没有参考外部资料的条件下、在公司内部完成的话，就必须特别注意不要对自己的产品的绩效过分乐观，也不要因为公司具有建设性的自我批评的文化特点而对自己的产品的绩效过分悲观。在这一步中，要注意听取行业分析家、顾客或者供应商等外部人员的意见。

表 2—1 竞争者的表现情况表

PUV 组成	权重	A 产品(你的)		B 产品		C 产品	
		等级率	等级率 × 权重	等级率	等级率 × 权重	等级率	等级率 × 权重
式样	30	1	30	3	90	4	120
性能	25	3	75	5	125	3	75
式样强度	20	1	20	2	40	4.5	90
工程创新	15	2.5	25	1	15	2.0	30
提高质量	10	4	40	0.5	5	2.5	25
总分	100	190		275		340	
价格		20,000 美元		21,000 美元		26、500 美元	

表示其他产品/服务与你的相比较。

### 2—1 计算竞争者产品的 PUV 排序

### （五）在矩阵中定位

现在，将上述分析得到的 PUV 组成与相关的价格信息结合起来，就可以在顾客矩阵上绘制出主要竞争者的位置（见图 2—8）。为了检查排序是否可靠，需要将排序结果与竞争者近期市场份额的相对变化情况进行比较。

如果一个竞争者的 PUV 全部组成的排序都很高，而且相对于其他竞争者的产品价格又没有提高，那么这个公司的市场份额就很有可能增加。如果排序结果与市场份额不一致，就说明在定位中出现了一些错误：所选择的 PUV 组成不合实际、PUV 组成的权重发生错误、对竞争者绩效判断不准确，或者市场份额指标存在滞后问题等。如图 2—8 所示，预期日产品的市场份额要大于 A 产品的市场份额。

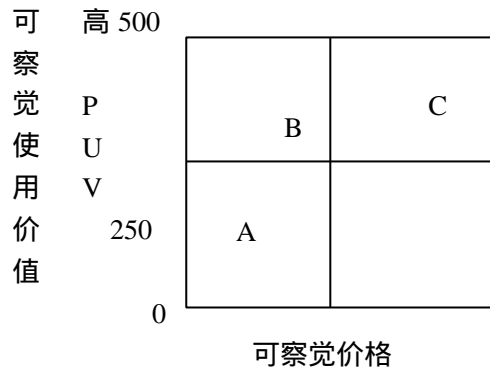


图 2—8 产品预期市场份额

#### (六) 确定跨区割的共同的 PUV 组成

现在，可以将对单一区割的分析扩展到其他需求区割上。如果在各个区割之间存在着共同的、重要的 PUV 组成，便可以制定一个主要突出这些核心组成的竞争战略。这个战略要清楚地表明如下问题：

1. 公司希望哪个 PUV 组成与竞争者完全相同；
2. 公司希望哪个 PUV 组成要比竞争者的更好。

然后，需要注意那些只适应于单个区割的 PUV 其他组成。当然，战略的中心内容要建立在共同的 PUV 核心组成之上。

如果只存在着很少的跨区割的共同的 PUV 组成，那么就需要运用多区割分析法来开发竞争战略。为了突出这些不同区割，公司的组织形式应该类似于战略业务单位的结构，它可以使一个 SBU（战略业务单位）相对自主地集中在一个专门的区割中经营。

## 第六节 生产者矩阵

在整个 80 年代，M.波特的著作《竞争战略》对战略思考产生了强烈的影响。波特认为，在决定市场赢利性中，市场结构起着最重要的作用。根据这个观点，提出如下制定竞争战略的基本、过程：

- 1.分析有吸引力的行业区割的周围环境；
- 2.识别、评价和选择适合所选定行业区割的竞争战略：低成本战略、差异战略或者集中战略；
- 3.实施所选定的战略。

上述过程是以这样的认识为基础的，即行业的吸引力是赢利性的主要决定因素。然而，事实表明，行业内公司之间利润水平就像行业之间的利润水平那样，存在着很大的差异。波特的观点容易使有的公司轻易地相信它们已经发现了颇具吸引力的机会。

以资源为基础的竞争优势理论提出，最佳的竞争优势首先应产生于对公司现有资源和核心能力的分析；然后评价由于市场机会可能产生的潜在利润，并且根据对机会与利润的评价结果选择相应的战略。

接下来的任务，是去缩小现有资源和能力与由于市场机会产生的潜在利润所需资源和能力之间的差距。从分析中，可以进行一系列决策来增强内部能力、与其他具有互补能力的公司联合或者购买一家具有这种能力的公司。

上述战略过程反对公司投资于一个与其核心能力没有太大关系的企业。只有建立在现有核心能力基础上的战略才能和才会导致收购行动，保持竞争优势。一个公司只有在它拥有相当能力的市场上，才能表现出色，而且战略机会也会因此而产生。如果它没有基本的核心能力，就可能成为被市场所接受的有一定资格的企业，但却无法取得竞争优势。

与潜在利润的市场结构观点相反，资源理论认为，一个公司可以获得超过市场平均水平的利润，原因在于它能够比竞争者更好地利用某些核心资源或者能力，在于它能够比竞争者更好地将这些能力与行业中取胜所需要的能力密切结合起来。这矩阵上向左移动不够显著的话，公司就不太可能有什么自由度在顾客矩阵上向左移动。

### 一、决定核心能力

一个公司怎样决定其核心能力呢？这里，将核心能力分成两类：运行能力，制度能力。

#### （一）运行能力

专指“技术”能力，这种能力与公司在市场上的经营情况有关。如图 2—9 所示，在印刷技术业中，这个公司的主要运行能力包括流度技术、销售和技术一体化。

相对于成本效率而言，公司的“有效性”受到其运行能力的强烈影响。

#### （二）制度能力

主要是确定公司从事的核心活动的范围。作为公司竞争优势的主要来源，它们与可容易界定的运行能力同等重要，涉及到公司的有效性和成本效

率等方面。

一般有效性制度能力包括：价值保障；价值提升；创新。

在下面依次讨论这些能力：

### 图 2—9 竞争状况：油墨业的有效性

价值保障是一种有效过程，它要求在不断降低成本的同时，保证价值和 PUV 不受影响。价值保障提出的口号是：第一次就把事情做对比返工修复缺陷更为节省。因此，对于目标是使其价值保障能力最大化的公司来说，零缺点政策是极为重要的。

这种态度不仅适用于公司的产品，也适用于公司哲学，以及所有具体的工作和管理方法。价值保障也应用于对会议的认识，即将召开会议的效果视同于公司生产的产品质量。价值或质量保障是公司管理方式创新的前沿阵地，其原因部分在于它有助于公司改善有效性和成本效率。

价值提升是一个过程，是对现有产品或者服务进行不断地分析，以提高其档次和 PUV 水平，需要有规律地监督 PUV 的每个组成，控制可能发生的变化，不断地改进价值核心能力的活动和过程，使产品更加接近 PUV，达到价值提升的目的。

创新是一种核心能力，而有些公司则不具备这种能力。用来衡量公司创新能力的指标之一，是过去五年的产品销售总额中用于内部创新的部分，有的公司主要是依靠对现有产品经常地改进，有的公司能够不断地开发出全新的产品。我们称后者为创新公司。

现在，从持续降低成本的成本效率能力开始，更加详细地分析控制成本的最基本制度能力（见图 2—10）

公司为了降低单位成本，必须提高效率 and 开发能力。人们将这种能力分解成四个基本部分，即以下（四）—（七）。

在持续降低成本过程中，需要开发出那些与自然出现的思想形式相对立的新的思想形式。在组织中存在“自然”倾向是，当它需要更多的支持或者信息职能的时候，就要求增加组织数目，就会开发出各种产品以满足正在增长的特殊需求。为了控制这种趋势，公司内要采用一些程序，能够持续不断地促进设计的简单化和组织的简单化。

规模和范围经济。规模经济是资本投入的结果，因为大量的投资会导致更加集约化地使用设备，进而可以降低单位成本。范围经济是指通过更为集约地运用某种功能，像品牌或者销售力量等，去获得更高的经济效果。规模和范围经济都会降低经营活动的单位成本，增强实现竞争优势的可能性。

控制与协调是指一系列过程，它们能使公司以最有效方式集体运营。人们经常利用这些过程来区别具有可持续竞争力的公司和运营欠佳的竞争者。

### 图 2—10 能力状况：所有行业的单位成本（效率）

在一般情况下，控制与协调的本质是在公司内创造出他人难以效仿的效率水平：竞争者们可以分析出这些优异公司的管理办法实现相同的高质量的结果。对于公司各类活动实施有效的协调，能够减少浪费和不必要的工作，

提高周转速度。

适时制造技术等有助于改善内部协调。有效的协调还应该延伸到公司对外的其它活动（例如集中式采购活动），应用到与供应商和顾客的关系上。

要素成本包括劳动力、电力、土地、建筑和资金等的成本。许多国家的一些公司在要素成本方面具有很大的优势，即使是这些公司其他的制度能力，如持续降低成本等相对不足，也会拥有非常低的成本。另外，高成本地区的公司可以通过开发非常卓越的、要素成本以外的其他的制度能力，如价值保障体系，以克服高成本劣势。

下面来分析改善公司有效性的基本的制度能力，即提高向顾客提供 PUV 的能力。

## 二、可持续竞争优势

适应市场机会需要的核心能力应必须具有在较长时期内获得超平均水平利润的与众不同的质量，必须难以被竞争者效仿。格兰特提出：要保持竞争优势，应以下列四个特点为依据来评价战略资源和能力：

1. 占用性；
2. 耐久性；
3. 转移性；
4. 复制性。

下面将依次讨论这些特点。在内部分析中，战略研究人员的主要任务，是确定形成公司可持续竞争优势的关键战略资源和能力，并且结合有关持续性的四个特点对它们进行全面评价。

### （一）占用性

占用性是指由公司内部某些战略资产产生的、不能归公司所有而被某些个人据为已有的利润的占有程度，对资产的占用性越低，公司持续获得利润的能力就越高。如果一种资产深深地扎根于公司之中，它很难被其他人占用。而由于一个优秀管理人员转而投向竞争者，公司会很容易蒙受损失。提出这个问题的原因是，作为一个公司，它只拥有固定资产，而无法拥有个人所掌握的技能。

在商界，一些大公司的著名的首席执行官也有上述类似的情况，他们分享公司收入的很大部分。然而，如果公司利润主要来自公司内众多经理人员和员工的日常工作和他们组成的团队的优异表现，那么利润就很难被一些人据为已有，任何个人损失都不可能对公司利润造成很大的影响。当一个公司在一定时期内表现卓越，其核心能力甚至可以超越个人或者团队，以“公司知识”的形式成为公司本身的能力。因此，对战略资产的占有程度越低，公司保有的利润就越高。

### （二）耐久性

战略资产的耐久性主要是指其作为利润源泉的持久程度，而不是指其物理耐久性，耐久性的无形特征越多就越重要。只要公司的创新、多产和高质量等最基本特点没有明显地下降，它们的商誉就不会随岁月流逝而受到侵蚀。著名品牌是相当耐久的。

但是，只要有不到一年的不良经营记录，任何一个品牌的商誉的耐久性就会受到严重影响。近年来，由于经营不善，IBM 的商誉下降就是最好的说明。很明显，核心能力的耐久性越强，利润的可持续性就越高。

### （三）转移性

核心能力和资源越容易转移，公司竞争优势的可持续性就越差。某些资产是很容易转移的。战略资产的另一个基本特征是它对公司的专有程度，即扎根于公司组织之中，溶于公司的文化和管理模式中。这些特征代表着公司对利润资产的保持，这些资产转移程度越低，其保持利润的战略品质就越高。

### （四）复制性

如果某个公司的核心能力或者资源虽不能被轻易地转移，但竞争者经过适当的投资或者直接购置相同的资产，就可以形成几乎相同的生产能力，那么，这个公司就不会拥有真正的持久的竞争优势。经济学家的平均理论在这里将发挥作用，公司的利润会因竞争而很快地消失。新的进入者揽制资源和能力，生产相同的产品，然后在竞争中削减价格，无情地将产品推向低利润状态。资源和能力越容易被复制，其战略重要性就越低。

因此，作为战略资产的核心能力要保证其持续盈利能力，就需要具备较高的耐久性，较低的占用性、转移性和复制性。

## 第七节 顾客矩阵与生产者矩阵组合

实际上，在顾客矩阵与生产者矩阵之间存在着多种可能的组合，在图 2—11 中，选择了六种可能性最大的组合。下面将简要研究每种情况，并说明对这些情况，应采取的相应的战略对策。

### 一、组合 A

在这里，公司是在提供高于平均水平的 PUV 的基础上按溢价方式定价。在生产者矩阵中看到，与其竞争者相比较，该公司的有效性是很高的。但是，相对地，公司的效率却不高，通常，这是公司有能力要求获得溢价的结果。

这种组合有三种效果：第一，溢价允许公司在低于最佳成本效率的水平上经营；第二，对于名牌形象或对于高品质的信赖，会促使管理者认为降低价格并非当务之急；第三，溢价的效果是，相对市场份额较小，降低了公司从规模经济或经验效应中获得任何成本优势好处的能力。

这里，关键的问题是溢价的可持续性。如果它是以运行能力为基础的，如拥有领先的技术开发能力，那么，问题就变成了怎样复制这种能力。如果竞争者能够得到这种能力，那么，公司就会发现自己正在受到威胁。如果运行能力是指著名品牌形象，那么，只要品牌形象能够维持，则溢价的地位便具有防御性。

当然，一旦竞争者提供了等价的 PUV，溢价就会被竞争消除。对于公司而言，其定位结果应该是：平均价格，超平均或者平均的 PUV，要决定于有多少竞争者能够效仿较高的 PUV，同时又处于超平均成本地位。因此，相应的盈利性降低。然而，公司可以改变顾客对价格的看法，实现在矩阵上向左移动，而且不用实际降低价格。

图 2—11 顾客矩阵与生产者矩阵组合

对于处在这种地位的公司来说，其解决方案可能是：

1. 保护像品牌或者创新能力等差异性的基础；
2. 对成本降低、要素成本或者协调与控制的改进给予更多的关注，以求改变在生产者矩阵上横轴的相对位置。

### 二、组合 B

在这个组合中，PUV 相对较低，价格超过平均水平，除了像垄断供应商这种供应受到严格约束的情况以外，在其他情况下，这种组合都将导致市场份额的减少。如果公司有降低成本的余地，那么避免这种定位的办法就是削减价格。然而，如果生产者矩阵中的有效性能力无法得到改善，公司将被迫定位于低档市场。

不幸的是，如果竞争者将其相对较强的有效性能力用来提供越来越高水平的 pUV 时，这个公司会发现它不得不大幅度削减价格，目的是劝导顾客去接受它所提供的低档的 PUV 组合。



### 三、组合 C

在这个组合里，公司成功地实现了高价差异者的定位，但是，它的有效性和效率却低于平均水平。这种情况发生在下面的条件下，即过去的投资水平、产品开发、研究与开发或者品牌形象很强，但是却不能保持到现在。

实际上，这个公司正在吃老本。为了开发有效性而支出的较高费用不能成为提高相对成本水平的理由。由于低劣的质量管理所造成的较高的成本，意味着利润幅度要低于平均水平。

竞争者公司具有更高的有效性能力的事实，说明这些能力将竞争者移向顾客矩阵上方只是个时间问题。对于这个公司来说，其今后的结果是不利的。抓紧改善平均盈利水平的有效性和效率等，已经成为公司所面临的最主要的问题。

### 四、组合 D

在这里，公司按低的价格提供低的 PUV。它具有高水平的效率和低水平的有效性。如同在组合 B 中，除非有效性得到改善，否则，公司面临着因竞争者的产品在矩阵中向上移动，而不得不大幅度削减价格的危险。

当新的低成本进入者要建立自己的市场时，就会出现这种情况，这种进入市场的战略并不妨碍去设计和生产质量产品必需的能力的后续开发，像汽车、高级音响设备、照相机和复印机等。战略联盟可能是公司获得当前缺少的但又需要的运行和制度能力的一条出路。

### 五、组合 E

这种组合意味着高水平的 PUV、以及当前无与伦比的竞争性定价，它在生产者矩阵上具有很强的定位，即卓越的有效性和效率能力，能够将其在顾客矩阵上的定位保持到未来，是我们应追求的目标。

在这种情况下，可能发生的问题是管理层的骄傲自满，或者所在的市场区割中的需求下降。如果竞争对手不能达到高的 PUV，这个公司就有了提高价格的余地。由此增加的利润收入可以用来提高有效性和效率性，将竞争对手抛到后面。

该公司还可以开发其他产品市场，在新的市场上，公司的核心能力具有相似的优势，其原因是不需要进行重大变化，就可以将很强的生产者矩阵定位转变成在其他区割中具有相同的核心能力。

### 六、组合 F

这种组合正好与组合 E 相反。这个组合反映的是高价格和低 PUV，在成本效率和有效性上具有较低的能力。在这种定位上的公司必须为生存而奋斗。关键的问题是：对于公司来说，在生产者矩阵上向左上方移动，即同时提高公司的相对有效性和效率，要遇到多少困难？这里，公司可以制定一套降低成本的规划，并且引进一些专门技术去缩小与竞争者的差距。

如果公司目标太大，靠内部发展很难独立实现的话，那么解决的方案就

是通过联盟，甚至兼并、收购。如果公司有信心地预计到可以转变成为盈利企业时，就需要对组合 F 表示的定位采取激烈的措施。

在本章里分析了需求（顾客的 PUV）与供给（生产者能力）之间的基本经济关系。两个矩阵代表了两种在文献中居支配地位的、对竞争战略的不同认识，即以市场基础的理论（顾客矩阵）和以资源为基础的理论（生产者矩阵）。

如果你希望彻底地理解竞争战略，为了一种产品或者服务在市场上实现可持续竞争优势的无尽的探求，这两种理论都是必需的，是彼此不能分离的。

### 【案例一】超越常规不拘一格

洛克菲勒是石油大王，以石油起家。美国内战后，经济非常萧条，许多炼油厂破产。但顽强自下而上的石油公司却与洛克菲勒发生了强烈争夺战，洛克菲勒是怎样度过难关的呢？为了实现更大的经济实惠，并因此而使自己的产品售价比别人低，他采取了几个步骤以实现过程一体化的回标。首先洛克菲勒购买下了预备林场，制桶，建仓库，掌握车队。另外他改组了公司。他同时在 1867 年与企业家亨利弗拉格勒和缪尔·安德鲁形成了伙伴关系。3 年后，公司正式更名为“俄亥俄标准石油公司”。

要想在石油业中取得成功，其关键在于控制某个其他一切过程都依赖于它的重要过程或服务项目。洛克菲勒深信这一点，而其他人亦是如此。

宾夕法尼亚铁路垄断了油田和东部港口间的所有火车，洛克菲勒如果想将自己的产品或石油运抵美国东部市场，就必须接其规定的要求支付其间的一切费用。在这一方面，洛克菲勒想到了纽约中央公司。于是他向纽约中央公司建议：如果该铁路索取的费用是特别低的话，洛克菲勒则保证给他每天有 60 车厢的油提供给其装运，同时，他还放弃水运的办法。

中央公司考虑到这一建议于己有利可图，同意了这一建议。洛克菲勒终于冲破了宾夕法尼亚公司的垄断。这一建议使洛克菲勒在石油争夺战中拥有了比别人更为有利的条件。不久洛克菲勒将一组炼油厂组成南方改进公司。

这个公司的货物计划由宾夕法尼亚公司、纽约中央公司、伊利铁路公司三家公司分别来承担运输任务。运费以每桶 24 美元的特优价支付。而成员的运输则要另加折扣。标准公司则不在此例，对他的要价是每桶 1.9 美元。当然，这个方案是法律不能批准的，这个计划被宣布非法。

标准石油公司在 19 世纪 70 年代迅速扩大，取消了一些额外的收入，并巩固了它对这一行业的控制。并且洛克菲勒一直设法节约核算成了一种狂热，价格算到了小数点后两位。他坚决要求每天早上上班时，资本净值报表必须放在他的办公桌上。

为了节约运输费用，他开始修建石油管道。到 1876 年，标准石油公司拥有 400 英里长的管道线和一些能储油 50 万桶的终端站。70 年代后期宾夕法尼亚铁路公司打入炼油业，提出了另一个挑战。洛克菲勒打垮了这个当时全国最大的公司，随后买下了他的全部炼油设备。

低价销售是许多商家最不愿意采用的，而在竞争中往往又被迫不得不使用的效果十分明显的竞争手段，低价销售亦有它的前提，否则在没有这些前提的基础上，打出低价销售的口号，只能是搬起石头砸自己的脚。

一、竞争对手在市场上所占份额的大小是否心里有数。

二、竞争对手的价格是否有空子可钻。如果有，钻了这个空档，己方的利润有多大。

三、对方及己方的定价与成本上有何特点和优点，自己是否有足够的财力、物力、人力投入这场有可能旷日持久的争战中去。

四、自己的商品成本中，是否还有压缩成本的余地，而对手在这一方面是否同样具有优势。

五、在市场方面，顾客对自己和对手的商品看法如何。市场潜力是否对自己有利。

能够综合分析以上几点，对这一切做到心里有数，才可能取胜。

## 【案例二】耐克的市场竞争

“放手去干”是美国著名的运动鞋生产商耐克的企业口号，也是其文化个性鲜明的体现——“体育、表演、洒脱自由的运动员的精神”，这一反传统观念的企业形象的树立与发扬，甚至输出国际，都要从其创办人菲利浦·奈特的汽车行李箱里诞生耐克的传奇性故事开始。

耐克公司初创时为蓝带体育用品公司——它是以奈特在斯坦福商业研究生院上学时写的一篇文章为模型创建的。奈特胡乱地搜集了一些田径赛名将和体育迷的想法写在文章中，他们的头脑中有一个共同的目标：打败阿迪达斯，让越来越多的运动员穿上日本生产的高质量低价格的跑鞋——Tigers（虎牌）。

对奈特被选人俄勒冈州大学田径队，成为专业中长跑队员后，他对体育用品的激情被磨掉了。后来他曾在波兰 Price Waterhouse 当了五年会计师，他的商业意识也就是在那时培养起来。俄勒冈传奇人物式的田径教练彼尔·鲍尔曼，总是给他的名星运动员定做跑鞋。他告诉奈特，一个田径队是由一些个体队员组成的，每个人必须永不停息地拼命提高他或她的成绩，径赛运动员的信条是：“没有终点”。而 Price Waterhouse 给他的启示是“商业行为有最基本的原则”。

耐克的历史是以上两个信条不断对话的过程，是运动员的个人奋斗精神与商业约束相协调的过程。奈特与鲍尔曼开始共同创办蓝带，并于 1972 年更名为耐克，从那以后，它开始设计带本公司商标的鞋，并在亚洲生产。

当时，在美国运动鞋市场占据统治地位的是阿迪达斯、彪马和 Tiger。70 年代初期，慢跑热逐渐兴起，数百万人开始穿用运动鞋，因为运动鞋不仅穿着舒适，而且还是健康而年轻的象征——这就是大多数人向往的形象，运动鞋即将流行起来，但以阿迪达斯为首的“铁三角”却没有掌这一发展趋势。

“耐克”却跑步进入了。1974 年，鲍尔曼教练在烤华夫饼干的铁模中摆弄出一种脘烷橡胶，制成一种新型鞋底。这种鞋底是“华夫饼干”式的，鞋底还有小橡胶圆钉，使它比市场流行的其他鞋底的弹性更强，这项看上去很简单的产品革新推动了奈特的事业，产品迅速打开市场，耐克 1976 年的销售额从前一年 830 万美元猛增到 1400 万美元。

耐克象野火一样发展起来，公司为开发新样式跑鞋而花费巨资，到 70 年代末，耐克公司有将近 100 名研究人员，其中许多人有生物、化学、实验生物学、工程技术、工业设计学、化学和多种相关领导的学位。这雄厚的研究力量开发出 140 余种不同式样的产品，其中不少产品是市场最新颖和工艺

最先进的。

这些样式是根据不同脚型、体重、跑速、训练计划、性别和不同技术水平设计的。这些风格各异，价格不同和多种用途的产品，吸引了成千上万的跑步者，使他们感到耐克是提供品种最齐全的跑鞋制造商，数百万各式各样、各种能力的跑步者都有了这种观念，这在一个正在发展的行业里是个非常吸引人的形象。

到了 1979 年，耐克通过策划新产品的上市及其强劲推销，市场占有率达到 33%，终于挤进原来的阿迪达斯，彪马和 Tiger 所建的“铁三角”，成为销售明星。到了 1981 年，其市场份额甚至达到 50%，遥遥领先于阿迪达斯，而奈特本人也跑步进入了《富布斯》杂志令人垂涎的美国富有的 400 人之列。

耐克是富有冒险精神的开拓型公司，在育翠的俄勒冈州公司所在地，已经培育出一种精心设计的文化。耐克一位老资格的经理曾回忆：“那就像是在一个充满手足情义的环境中工作。同事们在一起痛快地喝酒，滔滔不绝地谈论体育，并自诩为活跃且反传统的人物。”每 6 个月，奈特的管理队伍要聚会讨论策略。这个大吵大闹的聚会以“针锋相对”著称。奈特总是鼓励对抗，甚至是怂恿对抗，而且他和其他人一样，接受别人的大声指责。

耐克企业的所在地，就象校园一样，有森林、慢跑小径、湖泊、足球场。奈特希望创造出一个祥和的工作环境，他认为世界已经够混乱的了，工作时间应象家一样自由。

耐克鲜明的企业文化，吸引了大批年轻人，40%的耐克员工——不到 30 岁。他们一天的工作是这样安排的：中午时间在“校园”里的运动休闲中心运动两小时，然后一直工作到晚上。他们对公司都非常忠诚。耐克公司的管理并不严谨，但是必须打败阿迪达斯的强烈信念把整个队伍团结在一起。公司的营销人员说：“我们本能地就能判断出，什么事是耐克公司要做的，什么事是耐克公司不做的。”

由于阿迪达斯属于正统派，耐克通常非常重视认可那些对正统派深恶痛绝的运动员，如史蒂夫·普雷方汀——田径世界里的詹姆·迪安，对业余运动员联合会嗤之以鼻；“爱闹别扭”的伊蕾·纳斯塔斯，则是网球界的一位令人毛骨悚然的人物。这些反传统的运动员经耐克资助后，使耐克公司充满挑战正统、进取活力的形象。

奈特对自己创办的公司一往情深，就象对自己的孩子一样充满感情，对公司的事务，只要他认为需要，每天都事必躬亲，出出进进办公室。奈特大部分时间都呆在办公室隔壁的小屋里。小屋的地板上放着脏衣服，旁边是成堆的东西和文件，几乎没有其他人进他的屋子，奈特发牢骚说：“一旦让人们进你的屋子，他们便会整天地进进出出，而我需要的是思考问题。”

耐克最终在美国市场打败了阿迪达斯，但当锐跑作为主要是竞争对手于 80 年代初冒出来之后，耐克公司以生产男士体育为重点的文化就显得有些鼠目寸光。耐克公司竟未能预见软皮 areobic 鞋的重要性——这类鞋深受妇女青睐。1986 年，锐跑公司超过耐克公司，成为行业的带头人。奈特从中行到了启发，他制定了管理细则，以此支持维护商标信誉的中心工作。

1981 年，他着手对公司内部进行新的改造。他把一个大的鞋类部门分成几个较小的部门，每个小部门分管一种体育项目的运动鞋，这样就加快了产品开发的进程。他通过建立一套生产、销售、广告宣传相连的体系把公司组成一个整体。结果是，公司群策群力开发各种鞋型，并以广告宣传为手段，

给耐克鞋塑造一个强大的、具有轰动效应的形象。

奈特认为，青少年的模仿能力极强，对品牌也极为敏感，校园里的明星人物的穿着经常会成为模仿的对象，因此只要设法让最有魅力的运动员穿上耐克，就必定能吸引全国为数众多的人模仿。最伟大的世界级篮球明星、大红人乔丹出色地把握耐克公司的独特的精神气质，即：完美且充满活力的工作作风。耐克通过赞助这位“第一飞人”，同时也成为千万喜爱运动者的偶像。

现在，耐克成为销售额达 40 亿元的大型公司后，其反传统的形象正受到威胁，一位商业评论家骂道：“奈特发现，耐克公司在迅速变成美国商业和体育相结合而产生的普遍矛盾心理的避雷针。”奈特自己也认为：“当你的家业愈来愈大时，你必须注意使企业降温，但千万不要把火熄掉。”

在美国，虽然每卖出的 3 双旅游鞋中便有一双标有耐克公司的商标 Swoosh。但分析表明，截止到 1994 年 5 月 31 日，耐克公司本年度的财政总收入将下降 6%，跌到 37 亿美元。最大的篮球鞋销售市场也急骤下降。耐克公司最重要的，有发展潜力的市场是欧洲和日本，但这两个国家的经济却不怎么景气。

问题的核心在于，过去几年曾推动耐克公司发展的消费者——青少年及 20 出头的年轻一代已纷纷放弃了旅游鞋，他们厌倦了泛滥成灾的运动员参予的鞋类广告。他们在寻找新颖的、少一点商业气的产品——类似粗皱的皮鞋。这一切影响了耐克的 1995 年，耐克的利润将升到 12%，约为 3.16 亿美元。尽管仍然落后于 1992 年财政年度的利润，但 3 月 15 日公布的 3/4 结果，使华尔街发现了他们一直找寻的好消息的迹象。夏季几个月的订货情况已出现一点好转，新的款式——包括新推出的一系列篮球鞋——将受零售商欢迎。

但是，56 岁的耐克公司董事长仍然忧心忡忡，他深知要在已经饱和的美国市场再次实现他曾创造的那种增长，已经不再可能。他花了大量的时间考虑两件事：怎样才能既实现这上述目标，又不丧失对公司成功至关重要的创新、创业的精神。奈特高深莫测而又孤僻。

众所周知，他已经连续几个月没有过问耐克公司的日常事务。为了应付公司目前难以驾驭的境况，奈特再次参予公司决策。事实正是如此，耐克公司对部门主管克里斯·范戴克说：“奈特又回来了。”

2 月中旬，董事长召集了 31 位高级管理层经理在俄勒冈海边别墅开会，其中 8 位是驻海外分公司的经理。会上，他宣布 6 月份，42 岁的克拉克将接替耐克公司 66 岁的总裁理查德·多纳休。这一新任命受到公司上下普遍拥护。它充分肯定了克拉克以加强通讯联系为手段，博采众长的才干，同时也为耐克公司——这位“落伍者”搭起了充分施展的大舞台。但这一套新战略要求耐克公司各部门全力合作。

在一次中层管理会议，总裁克拉克向 60 名经理阐述“合作经营方式”的重要性，奈特虽然平时不喜欢开会，但也在后排列席了会议。克拉克谈到，耐克公司在使交流渠道更加通畅及加快决策方面做得还很不够。“我们的基因里生长着合作意识，”他总结说，“但以前那种一部分人聚集在大厅里决策的日子已一去不复返了。”

奈特耐心地倾听着，直到克拉克邀请他——这位意外的来宾——到前台去，他身着双排扣西服及一双寒酸的平底便鞋，看上去有些衣冠不整。他缓步穿过走道，当灯光追踪着他时，他眯起了黯淡的眼睛，他用笑话强调沟通

渠道的重要性：“几天前，肖恩·埃克哈特头顶一只青蛙走进一家酒吧。酒吧招待员问：“那是什么？”青蛙回答说：“我也不知道。开始的时候，它只是我屁股上长的一个肉瘤。”

奈特通过笑话向经理们传授的信息是：我们必须走向成功，但不能丢掉幽默感，还有我们的叛逆文化。

到美国，只有少数首席行政总裁能像奈特那样，一出现在雇员面前，就能令他们欢欣鼓舞，他的传奇魅力在于他打出一个最微不足道的手势，也能让人回忆起耐克整个辉煌的历史。

奈特起家时，耐克公司只是无名小卒，但它打败了阿迪达斯，打出自己的牌子。他的成功秘诀是：首先是热爱体育，而后是打破商业行为中的条条框框。他仍然戴着折叠式臭克利太阳镜，也不忌讳开一些难登大雅之堂的玩笑。他是易激动又沉着的人。他的雇员都心甘情愿与他共同创造耐克神话，除此之外别无他求。

尽管如此，奈特首先是一位精明强干的商人。他清楚地知道，在过去的岁月中，当他们为能在竞争中取胜而做马拉松式的不懈努力时，耐克公司碰过壁，经过6年最艰难的发展，公司成为体育世界上最强大的一支力量。如今，由于年销售额总是停留在近40亿美元，奈特正在寻求摆脱这种停滞不前状况的途径。

为了能在已饱和的美国市场站住脚，耐克已更新“外观”技术，推出了一系列新款跑鞋、运动鞋和多种训练用鞋。它还将致力于扩大范戴克主管的资金达2亿美元的户外运动品部门。旅游鞋及外表粗皱的鞋类是鞋行业中唯一热门的产品。户外运动

用品部门将在此领域与廷伯兰德公司以及其他有实力的同行竞争，它的产量已增长了一倍，利润也高出一倍。奈特信心十足地认为，到1996年，它将成为耐克公司盈利最佳的部门，销售额将达到5亿美元。

同时，耐克也改变销售方式。户外运动用品部门已把销售的焦点对准了雅皮士和新一代未知的顾客，但耐克公司能否通过运动员认可和电视广告使他们对耐克鞋感兴趣，这一点令人疑虑。为了吸引他们，同时，为了回击公众对耐克广告的冷嘲热讽，耐克公司开展了有史以来最大的宣传活动。

1994年春天，耐克公司调整了广告形式，当退役的篮球名星迈克尔·乔丹穿着芝加哥 White Sox 的队服出现在成年棒球春季巡回联赛上，耐克公司趁此机会，把它弄成一次旅游商品展示——这使纯粹的棒球爱好者非常恼火。

在策划企业形象的同时，还有一项重要的是：存货控制体

系，但公司却常常忽视了它。这种体系被称为“期货”，是耐克能够持续创利的关键所在。耐克要求零售商业必须提前6~8个月就预订其总购货量的80%，只有这样耐克才能保证发货时间并给予10%的折扣。

结果，由于耐克公司对供订货情况了如指掌，它有足够的按订货来安排生产。这就避免了过多的库存，同时也确保了能从其按亚洲各分厂获得较理想的出厂价。

零售商位讨厌这种制度，因为一旦他们对市场的估计出现差错，他们就会被这些鞋困住。但是耐克的的市场吸引他们去试试运气。虽然耐克的竞争对手也在做同样的事，但当耐克公司按照已经达成的交易开始发货时，它就已经领先对手一程。锐跑公司的卡莫迪说：“耐克拥有一个强大的后勤体系，

比我们的后勤体系要强大得多。”

但对奈特而言，他一直面临着防止耐克给人们一种维护正统的形象的挑战。这种形象是这位董事长最为蔑视的，非洲裔美国人集团攻击公司采用的雇佣方式，劳工集团指控公司剥削亚裔工人。耐克常被市场视为一块顽石，其广泛的赞助活动不断遭到指责，即：耐克煽动了体育商业化，而这种商业化愈演愈烈。

耐克已加强了自我辩护的方针。它声称它对亚洲分厂几乎不拥有控制权。至于体育的商业化，奈特一贯主张：那些运动队的拥有者及体育组织享受了赢利的机会，任何水平的体育运动员也应有分享这种机会的权利。

奈特焦虑的是怎样保持耐克的创业精神，以及与市场保持联系以了解市场流行的喜好。目前，奈特要做的最棘手的工作是打击正在滋长的官僚意识，寻找向国外雇员传授尽可能多的耐克文化的途径，这样耐克总公司才能相信他们在工作中能够独挡一面。

耐克高层人员变动就可能是这个原因，很多人抱怨，原总裁多纳休在任四年，使管理手续繁琐化，抑制了创造力及反馈效率。一位已离开公司的中级管理经理说：“你的想法总要经过很多中间环节才能传到决策人的耳朵里。”克拉克的做法与之形成鲜明对比。

从一开始，他就让中层管理经理参予决策重大问题。克拉克是生物机械学博士。能在3小时内跑完马拉松全程。他对耐克产品及文化有深厚的感情。凭着他独特的学究气风格，他成为博采众益的大师。过去，思路新颖是耐克公司的一大特点。这也是公司开创新未来不可缺少的因素。

由于美国市场已饱和，只有那些不断推陈出新的公司才有可能得到发展。一位中学12年级学生谈论耐克现状时，用一种批评的口吻说：“越来越多的人在寻找价廉物美的产品，耐克应该放弃生产高价商品，而把注意力转到消费者的需求上来。”户外用品部门取得的成功表明，耐克仍然具备快速反击能力。但由于锐跑、康维斯、阿迪达斯和飞拉这些公司热衷于鞋跟设计，美国市场的发展将持续缓慢的状态。同时，耐克也面临这些公司激烈的竞争。

与ADIDAS有缘的人，会十分留意它那特色鲜明的标志：一座切成三块拼合起来的“金山”。那山顶上的险峻和登坡路中的艰辛尽在不言中。

70年代以前，阿迪达斯公司生产的运动鞋和体育用品在美国畅销，但后来由于缺乏象耐克的迅速反应和创新而把市场让给了耐克和锐跑。据美国体育用品销售公报统计，在1993年，阿迪达斯公司在美国运动鞋销售额比1992年增长了3%，达1.9亿美元，位居第八位。而居于第一位和第二位的耐克和锐跑在同一时期里在美国的销售额分别增长10%和11%，达到19亿美元和13亿美元。

为了反击耐克，阿迪达斯各路精英风尘仆仆地汇聚到德国总部，进行洗心革面地反思，新任董事长鲍克施集思广益，为阿迪达斯规划出一张新蓝图，浓缩成几个字，即：重建广告和营销新策略。

——重建。这是集团内部机构的重新组合。几十年来家族性质的公司逐步过渡到国际股份集团，其中33%的股权由那些分布在世界各大洲却把握着公司经营命脉的国际性股东们拥有。这样，一个更宽厚、更具国际性的公司形象塑造了出来。

——营销新策略。这是阿迪达斯这项改革的核心。

为了更快更好地适应用户的购物需求和愿望，阿迪达斯将产品推销从纯

产品分类（如运动鞋类、运动服装类）改进为按运动项目分类。

1994年，它已在如下六项运动项目中装备供应及广告分配上拥有优先权：足球、赛跑、网球、篮球、户外运动和集训。

这么一改，作为名牌产品的阿迪达斯便直面消费者，并且这些消费者的一个重要部分被事先划定确认了下来。与此相关的运动比赛、运动团体和运动员，还有众多观众将会更轻松地心理上接受阿迪达斯。

——广告新战役。选择和应用宣传媒介，永远是一种挑战。阿迪达斯决心让广告做得更有可信度和煽动性。为此它将同时采取三个步骤：

一是名牌产品系列化推出，覆盖面从足球到赛跑，由网球至篮球全面开发。

二是打时间车轮战，一波接一波连续推出，并精心组织每年一度的“强波战”。

三是将广告重点对准12~20岁年龄层的未来群体消费者。这是阿迪达斯面向新世纪的一个超前动作。

在美国，阿迪达斯投入大量资金进行广告大战，阿迪达斯公司深知，运动鞋的主要销售对象是广大青年人、学生和城市消费者。因此，他们在纽约市地下铁道和公共场所张贴广告，在广告上穿着阿迪达斯运动鞋的是美国全国篮球协会（NBA）的超级明星、纽约尼克斯队的明星后卫约翰·斯塔克斯。

青年球迷崇拜的约翰·斯塔克斯，对于阿迪达斯增加在纽约的销售额起到了不小的作用。阿迪达斯公司在美国分公司的经理说，阿迪达斯公司的目标十分明确，12岁到17岁的美国青少年是公关对象，一定要把这些父亲和祖父都穿耐克的孩子拉到阿迪达斯的行列中来。

电视广告被认为是最便捷最有效的促销手段。在美国最大的广告公司的帮助之下，阿迪达斯公司的运动鞋广告上了美国的一些电视台，广告画面是由美国最著名的广告明星和体育分析家迪克·维塔莱装扮的十几岁的男孩子，穿上了阿迪达斯的运动鞋。尽管这个画面十分滑稽可笑，但宣传效果甚佳。此外，在纽约市的一些商店的橱窗里也出现了阿迪达斯的广告。

阿迪达斯公司公关大战的另一个手段是抓住时机。每年3月是美国大学生篮球联赛的“疯狂的三月”，哥伦比亚广播公司电视台承包了转播比赛的业务。阿迪达斯公司抓住这一机会，在电视广告中宣传阿迪达斯公司篮球鞋的种种优点，以招待顾客。此外，阿迪达斯公司还借美国报刊让美国体育杂志主编出面赞扬阿迪达斯篮球鞋，与大学生篮球联赛相呼应，起到了事半功倍的效果。

1994年世界杯足球赛在美国举行，阿迪达斯作为主要赞助商，聘请了世界级球星穿上了阿迪达斯足球鞋和体育用品上阵比赛，以进一步增加阿迪达斯足球鞋的号召力。

耐克的另一位老对手——德国的彪马也对自身进行变革，1993年，30岁的约翰·蔡兹成为这家年销售额达12亿的康采恩集团的首领，成为欧洲企业最年轻的董事长。

约翰·蔡兹在彪马市场部供职了3年，对企业状况十分了解。企业已连续几年亏损，如不从根本上改变其内部结构，它还将继续走下坡路。现有职工中40%是剩余的，所以，必须要实行内部改革，这需要更多的贷款，改革伊始，还会产生6900万的损失。银行尽管心痛这些贷款，但最终还是开了绿灯。



经过蔡兹的改革，企业人员设置已从 1100 人缩减到 700 人，公司承担的贷款负债亦减轻了一半，更为主要的是彪马自 1986 年亏损以来第一次开始赢利，1994 年预计可创利 2000 余万，同时，彪马股票也上升了 100%，这一壮举的实现，全靠蔡兹对流行趋势的灵敏嗅觉。

彪马的主要消费对象是 16~25 岁年龄层的人，蔡兹把市场定位在那些购买兴趣的流行追随族上。以前对流行趋势的忽视曾把彪马及阿迪达斯公司推向破产的边缘。那里，他们生产的网球鞋就是网球鞋，钉鞋就是钉鞋，毫无创意，谁也没有认识到，这类旧鞋如果去掉鞋底钉和防滑钉，可以做成便鞋而畅销。

蔡兹把流行趋势看成冲浪运动。“谁从浪峰开始，就会成功；谁早了步，就会翻船；谁晚了一步，就会慢慢下沉。”

中午时分，蔡兹经常在桃花心木的书桌前吃意大利馅饼，旁边的董事会专用厨房和酒吧被闲置着，他没有时间去奢侈，他要“冲浪”。

“Retro”就是股浪峰，凭借着它，蔡兹使企业扭亏为盈。“Retro”的意思是“回首”，指的是六七十年代的旧鞋，尤指网球鞋，如今正在流行的是 Suedes 网球鞋。

早在 1968 年墨西哥的奥林匹克运动会上，200 米跑冠军黑人选手托米·史密斯不顾及国家队的服装提供商阿迪达斯公司的面子，脚踏彪马的 Suedes 鞋走了上领奖台，掀起“Suedes”第二次流行浪潮，在此之前，“猫王”也曾以一曲“蓝色的 Suedes 鞋”使此鞋风靡一时。

针对阿迪达斯和彪马两家国际大公司的卷土重来，耐克又采取什么样的策略呢？

欧洲是阿迪达斯和彪马的大本营，耐克巧妙地利用了欧洲人对美国超级球星出神入化的球技的崇拜心理来推销他们的产品，特别是 1992 年在巴塞罗那奥运会上大出风头的“梦之队”美国球星成了欧洲妇孺皆知的人物后，耐克和里博克高薪聘请美国的职业篮球巨星在欧洲大作推销广告，耐克公司聘请乔丹做的广告，在声嘶力竭的怪嚎中乔丹飞身上篮的广告画面给欧洲人留下了深刻的印象。

该公司还特聘美国 NBA 的两大巨星乔丹和已克利到欧洲作短途旅行，到处为球迷签名，参加篮球研讨会，加深欧洲人对“NIKE”这个商标的印象。

耐克广告费与推广费高达 8000 万美元，而德国的阿迪达斯却只舍得花 6000 万美元。

耐克在欧洲最大的成功是使运动鞋从运动员脚下向普通人脚下转换，创造了以穿旅游鞋为时髦的风气。欧洲人是极为重礼节和仪表的。15 年前，德国议员费舍尔穿运动鞋上班曾被电机台当作新闻播出。

仅在几年之前，只有学校的体操队员和网球选手才穿运动鞋。此外，欧洲是高级皮鞋之乡，它制出的皮鞋享誉世界，自命清高的欧洲人自然对胶皮等材料制出的旅游鞋不屑一顾。但不拘小节的美国青年将运动鞋变成旅游鞋，开了时髦风气之后，耐克公司乘机向欧洲推销这种“美国形象”，影响和改变欧洲青年的穿着习惯。这一策略大见成效；在 1992 年中，耐克公司在欧洲的运动鞋销售额达 11 亿美元，几乎是 1987 年的 6 倍。

目前，美国年龄在 25 岁以下的青少年，平均每人拥有 6~10 双运动鞋，而欧洲同龄的青少年人均只有 2 双左右。从这个数字可以看出，美国的市场已近饱和，而欧洲则大有可为。因此耐克公司将欧洲作为主要的角逐之地。

但耐克在商业的文化传统上也面临着欧洲的激烈竞争和顽强抵抗。

德国的阿迪达斯是耐克和锐跑在欧洲的最大竞争对手。欧洲人出于本能，偏爱欧洲大陆上生产的一切。阿迪达斯正是利用这点向耐克展开强大的攻势。此外，耐克运动鞋价格昂贵，每双售价高达 80~200 美元，使一些欧洲人难以接受。

针对这点，耐克公司刻意揣摩和迎合欧洲人的心理特点。比如法国青年好标榜，美国人就在鞋上贴上价格标签，以满足法国青年的身份表现欲。荷兰 25 岁以上的人喜欢穿白色的运动鞋，25 岁以下的人则喜欢色彩鲜艳的运动鞋，耐克就区分对待。

欧美文化传统的差异也使一些欧洲人对美国货深恶痛绝。法国巴黎一所时装设计学院的络莉女士对穿运动鞋极为反感，她说：“简直是堕落，不擦鞋是其一，而最可恶的是穿运动鞋。”另一位意大利人称穿运动鞋上班的美国女子“丑陋不堪”。但同迪斯尼乐园与美国电影一样，美国文化在欧洲大有市场，耐克正在利用美国形象塑造欧洲的“运动鞋族”。

国际市场是耐克的策略重心，奈特说，我们都已强烈地意识到，几年后，本公司在国外开展的业务要比在国内大得多。问题是，即使目前的国外销售占了耐克公司总销售的 1/3，但这些业务的开展只不是分公司通过单纯模仿美国机器实现的。

公司必须到足球及其他国际性体育项目中去开辟市场。奈特担心，在海外，耐克鞋正在失去原有的正宗、做工一流的形象。这一切归咎于忽视营销策略以及销售体系松散。外国零售商也是怨声鼎沸；耐克公司总是采用高压手段强迫他们早早地订购耐克鞋，而只有美国零售商才习惯这种方式。

为了改变这种情况，耐克买断了世界各地分销业务，以期获得更多的控制权，奈特号召部下集中精力到德国、墨西哥和日本这些重要市场去开展业务。在那儿，耐克公司将使零售商们相信：提前订货并非是桩痛苦的事。广告宣传的重点对象将特别放在体育界，耐克还将推出迎合特殊市场要求的旅游鞋，诸如销往亚洲的羽毛球鞋，销往斯堪的那维亚岛的手球用鞋。

真正的挑战还在要找到一批称职的经理，并给他们灌输耐克的经营方式。但这个过程充满艰辛。在美国，奈特相信本公司的经理能干得很出色，因为他知道他们理解耐克这块牌子的意义。那就是：体育、表演、洒脱自由的运动员精神。这就是传奇总

裁阐述的耐克集体文化的丰富内涵。现在，奈特很想在国外找一批信得过的经理，由他们开创性地经营其国内市场，并同时维护耐克的信誉。但问题是，耐克文化可能被真正译出来吗？

出口耐克鞋的同时，奈克还总是念念不忘出口他的耐克文化。原因很简单：在俄勒冈州 Beaverton（城市名），耐克公司的大院周围贴着引人注目的体育比赛及表演的消息，这些报道的内容最终落到探讨运动员所穿鞋的设计问题。

这些报道鼓动人们去买那些旅游鞋，虽然这些售出的运动鞋中有 70% 是耐克鞋。一位运动鞋营销专家认为“消费者始终对体育怀有极大的兴趣，而且这种兴趣具有持续性，这一准则至关重要。”

为了加强国际行销力量，耐克正在买断在世界各地的分销权，以便公司行使更多的控制权。耐克一方面要让好主意从国外市场不停地冒出来，另一方面以维护耐克的牌子为宗旨，履行那些根据建议制定的策略。

耐克公司在日本的经验是一个最好的例证，它证明这一过程是非常艰难的。

一年前，奈特清楚地知道耐克日本分公司的销售业务很大，但是由于它没有体育、表演与公司牌子的形象结合起来，所以耐克买下了这家公司，对它进行改头换面的工作。奈特选中了勇吉秋元来领导这项工作。秋元曾为肯德基在日本开拓业务立下了汗马功劳。

像秋元这样的吸烟者往往把体育运动理解成为一种非常柔和的消遣方式，比如高尔夫球“秋元被送往 Beaverton，接受长达 4 个月的耐克文化及经营方式的教育。他扔掉了香烟，开始跑步。12 月，他回到位于东京的耐克日本公司，他下达了公司内部禁止吸烟的命令。

对于这个烟雾缭绕的国家，这项禁令无疑是件大事。同时，他还迫使耐克的日本雇员参加长跑训练，以迎接 1994 年的夏威夷马拉松赛。耐克总公司与各分公司的联系加强之后，耐克得到的第一笔“红利”就是一种专为亚洲人脚形设计的特殊轻型跑鞋的问世。

但对很多重要方面，特别是耐克这块牌子本身，秋元并不能完全理解。奈特说，秋元动身回东京之前，想把“放手去干”译成准确的日语提交给耐克总部的经理们。耐克人为此惊恐万分。奈特回忆说：“我们说：‘不行’，千万别译出来，我们决不想掩盖一个事实——我们的牌子是一个美国牌子。”

耐克能凭其强调的文化动力跑赢国际竞争这场比赛吗？家大业大的现在不比创业初期，奈特这位传奇般的企业家面对的是更大的挑战。

## 【案例二】IBM 公司的进攻与退却

IBM 公司是今天世界上最大的电脑公司，而施乐公司则在美国的制造复印机的公司中首屈一指。两者各有自己的市场，但 IBM 公司并不满足于这种各守疆域的现状，侵入复印机市场与施乐公司对抗，凶猛地扮演了老鹰的角色。它制造施乐公司复印机系列产品中最畅销的一种中型复印机，出租的影印单价却比施乐公司低。

施乐公司遇到麻烦了，它的问题是本身对系列产品有一个订价尺度，影印单价随着机型的增大而下降。如果施乐公司把中型复印机的收费降低，用户就会失去换用较大机型的诱因和动力，因为这样做并不会使复印费用降低多少。施乐公司如果把收费降到 IBM 公司的水准，就会牵一发而动全身，使得总营业额大幅度下降，施乐公司被绑住了手脚，无法向 IBM 公司展开削价反击。结果是 IBM 公司的新复印机夺取了美国复印机市场的大多数新用户。在这场战斗中，IBM 公司的老鹰策略获得了成功。

但是，IBM 公司尽管实力雄厚，有时却也被迫不得不扮演鸽子的角色。

60 年代末，IBM 公司与英福瑞公司在电脑市场上发生了一场剧烈的战斗。当时 IBM 电脑的输入方式是机械式打卡机，使用的是“请勿折叠、卷曲或折断”的电脑输入卡片，也就是那种早期的电脑输入方式。英福瑞公司却推出了一种新的资料输入系统的电脑，输入方式改为按键盘，电脑上附有荧屏，以便电脑操作人员讨以检查和更正输入的资料。这也就是今天的电脑的输入方式。IBM 公司在当时已经不知有多少带有机械打卡机的电脑租给别人使用。这种电脑所赚得的租金可以用来贴补电脑的制造成本和试制费用。

当英福瑞公司推出按键影像输入系统与 IBM 公司的机械式打卡机在市场

上进行反抗并竞争时，IBM 公司感到一筹莫展。对 IBM 公司来说，它早已掌握了按键影像这门技术。可当时如果采用这种这种输入资料的方式，则不知有多少顾客会停止租用机械式打卡机而改租按键影像的输入方式电脑。

这时，IBM 公司变成拿左手的钱交给右手，用商业行话说，也就是用这项产品去吃掉另一项产品的收益。于是，IBM 公司只得按兵不动，扮演鸽子的角色，眼睁睁地看着英福瑞公司在 70 年代初变成一家炙手可热的高科技公司。

上述这一案例告诉我们：强大如 IBM 公司，在电脑市场上遇到英福瑞公司的挑战，由于不愿放弃旧的已经成熟的产品去转而生产新的升级换代的产品，只能被迫扮演鸽子的角色，眼睁睁地看着竞争对手蚕食与扩大其销售市场。当然，这种局面不可能长久下去的，IBM 公司后来也转而生产按键影像输入方式的电脑，不然的话，它将自取灭亡。

IBM 公司在今天被称为“电子计算机巨人”，但许多竞争者始终争先恐后地拥入电脑市场，各自针对不同的细分市场向 IBM 公司挑战，开辟自己的销售区域。70 年代中期，有苹果电脑公司对 IBM 的挑战。在今天，数字仪器公司在微电脑市场上，坦顿公司在容错电脑市场上，克雷研究所在研制超级电脑方面，都比 IBM 公司占有优势。而 IBM 公司这些细分市场中目前扮演的仍旧只能是鸽子的角色。施乐公司的境遇也同样如此。如此它不但要接受 IBM 中型复印机的挑战，而且还要接受沙文公司和佳能公司的竞争挑战。施乐公司不得不寻找新的细分市场，研究如何利用本身的竞争优势，诸如新创意、新科技、雄厚的资金、声誉以及管理技能等，将目前领先的竞争对手驱逐出“境”。

IBM 公司在电脑市场的许多细分市场，采用的也是这种策略。如果巨型公司所做的这些努力不能成功，那就前景暗淡，迟早得从商业战场上消失，成为优胜劣败中的牺牲品。

“大”，并不表示就能控制一切。IBM 公司输给英福瑞公司，是由于在产品的升级换代上慢了一步。但即使在同类产品上，IBM 公司尽管力量庞大、资金雄厚、技术人才众多，仍然要受到某些局限，在有的场合不得不充当鸽子的角色。它在与控制仪器公司争夺为美国原子能委员会制造超级大型电子计算机时，在价格上竞争不过对方，让控制仪器公司获得了这笔买卖，而控制仪器公司在创办时是一家只有 8 位工程师的小公司。

原因在哪里呢？答案在于电脑市场的成长必须要靠大量的电脑教育。IBM 公司在从事电脑硬件销售的同时，还从事电脑教育事业，以帮助那些不知如何使用与维修电脑的顾客。这是一桩赔本的买卖，这种服务费用应当算在电脑的销售价格之内。

因此，IBM 公司电脑的销售成本是制造成本的两倍。控制仪器公司替原子能委员会制造的电脑类似，但在价格上较 IBM 公司低 40%，因为他们不教顾客如何使用，教育费用也就不列在内。还有控制仪器公司只制造了几部电脑，没有大量的开发研制费用，所要摊算的制造费用也极其有限。

于是，控制仪器公司在战胜 IBM 公司夺得美国原子能委员会的这笔电脑买卖以后，一帆风顺地发展成为一家大电脑公司。这时，控制仪器公司打算大量制造电脑，与 IBM 公司一决雌雄；但可惜已经失去了原先费用低、价格低的优势，IBM 公司使出浑身解数，回头迎击控制仪器公司，为报当年的一“箭”之仇，经过了好几场堪称为跳楼价格的削价竞争，控制仪器公司难以

抵挡。这一回，轮到它去扮演鸽子的角色了。

### 第三章 管理决策

#### 第一节 决策

##### 一、决策

著名的经济学家赫伯·西蒙揭示管理的本质时指出：“决策是管理的核心；管理是由一系列决策组成的；管理就是决策”。美国学者亨利·艾伯斯认为：“决策有狭义和广义之分：狭义地说，决策是在几种行为方针中作出选择；广义地说，决策还包括在作出最后选择之间必须进行的一切活动。”管理学教授里基·格里芬在《管理学》中指出：“决策是从两个以上的备选方案中选择一个的过程。”

管理学学者认为：正确决策应该是指人们为了实现特定的目标，运用科学的理论和方法，系统地分析主客观条件，在掌握大量有关信息的基础上，提出若干预选方案，并从中选择出作为人们行动纲领的最佳方案。

系统论学者指出：决策就是为了实现一个特定系统目标，根据客观的可能性，在占有一定信息和经验的基础上，借助一定的工具、技巧和方法，对决策的诸因素进行准确的计算和判断选优后，对行动作出决定。

管理系统工程学者强调了人在决策活动中的创造性作用后指出：决策是一种创造性活动。一切决策活动的实质归根结底在于实现主观与客观的一致，在于选择符合客观实际的最适当的行动方案，以达到系统工程的基本目标。根据决策问题的结构观点，可将决策归结为以下模型：

$$D = \{A, Y, P, O, C\}$$

其中：

D——决策活动空间；

A——备选方案集，由  $A_1, A_2, \dots, A_i, \dots, A_n$  个备选方案组成；

Y——对抗环境，或称对抗者的方案集，由  $Y_1, Y_2, \dots, Y_i, \dots, Y_m$  组成；

O——决策的目标集；

P——为  $O \times A \times Y$  的映射，即每一方案人在各个对抗环境  $Y_i$  下对于每一价值目标  $O_k$  的输出集，或称得失集和支付集；

C——决策的评定准则。

关于决策的定义还有很多不同的描述，但随着管理科学的发展，人们对现代决策越来越趋于取得共同的认识：决策是人们为实现一定的目标而制定行动方案，进行方案选择并准备方案实施的活动，是一个提出问题、分析问题、解决问题的过程。这是一个建立在环境和条件分析基础上，对未来的行为确定目标，对实现目标的若干可行方案进行选择并决定一个优化合理的满意的方案的分析决断过程。它内涵着以下这些特性：

1. 决策是行动的基础。任何一项管理活动都要预先明确此项活动要解决什么问题。达到什么目的。为了实现要达到的目的，有哪些办法，哪种办法比较好。没有决策也就没有合乎理性的行为。从这个意义上说，管理就是决策，管理的核心是决策，管理的首要职能是决策。

2. 决策有明确的目的。决策是为了解决某一个具体问题，或者是为了达到一定的目的。要解决的问题是十分明确的，不是众说纷坛、模棱两可的。要达

到的目标必须有一定的标准，可以定量或比较，最终衡量和确定其结果的。

3. 决策有可行的方案。决策必须面对两个以上的可能性或可行方案。每个方案都具有以下条件：能够实现预期目标；各种影响因素都能定性和定量分析；无法控制的因素基本能预测出实现的概率。决策的前提是寻求若干个可行方案。

4. 决策要因果分析和综合评价。每个实现决策目的的可行方案都是对目标的实现发挥某种积极作用和影响，也会产生某种消极作用和影响。因此，必须对每个可行方案综合的分析与评价，确定出每个方案的实际效果（包括经济、社会和组织管理等各方面的效果）和可能带来的潜在问题，以便比较各个方案的优劣。

5. 决策要经过方案的优选过程。决策最终要从若干可行方案中选择一个较为合理的方案。这个合理方案尽管未必是最优的，但它必须是能够实现决策目标的诸方案中最理想的方案。

从决策的涵义可以看出决策在管理活动中的重要地位和作用。它是贯穿管理活动过程始终的基本活动，是管理的首要职能，是执行管理其他职能的前提。决策的正确性和科学性对管理活动的成败起着决定性的作用，直接关系到企业或一个组织的生存和发展。

## 二、决策的分类

决策根据其解决问题的性质和内容，可以分成许多不同的种类。管理者需要从不同层次和侧重上把握各类决策的特点，以便根据决策问题的特征，按不同的决策类型，采取相应的方法，作出正确的决策。

（一）根据决策的重要程度，决策可分为战略决策、管理决策和业务决策

战略决策。指事关企业或组织未来发展方向和远景的全局性、长远性的大政方针方面的决策。对于一个企业来说，企业的目标和方针、企业的产品开发和市场开发、企业的投资、企业主要领导人选、企业组织结构的调整等方面的决策，都属于战略决策，它决定着企业的兴衰存亡，关系到企业的发展方向、发展规模和发展速度。战略决策主要由组织内最高管理层负责进行。

管理决策。是执行战略决策过程中的具体战术决策。重点是解决如何组织动员内部资源的具体问题，如企业的营销计划、生产计划、资金筹措、设备更新等方面的决策，旨在提高经济效益和管理效率，一般由企业或组织的中间管理层负责进行。

业务决策。是日常业务活动中为提高工作效率和生产效率，合理组织业务活动进程等而进行的决策。这类决策是作业性决策，技术性强，时间紧，一般由初级管理层负责进行。

战略决策、管理决策和业务决策是决策体系中不同层次的具有从属关系的三类不同的决策。它们相互依附又相互影响，上下两个层次之间有时没有绝对的明晰的界限，与企业组织三个不同的管理层次也并不产生一一对应的关系。相反，为了提高管理者的积极性，提高决策质量，三层不同的决策在组织管理的三个不同层次上可做适当的交叉，其关系如图 3—1 所示：

管理层次	决策类别
最高管理层	战略决策
中间管理层	管理决策
初级管理层	业务决策

图 3—1

(二) 按决策的重复程度，决策可分为程序性决策和非程序性决策

程序性决策。也称规范性决策，是在日常管理工作中以相同或基本相同的形式重复出现的决策。这类决策问题产生的背景、特点及内部与外部的有关因素已全部或基本上被决策人所掌握，决策者可依靠长期处理此类问题的经验或惯例来完成此类决策。这类决策问题已经可以采用计算机化决策支持系统，决策者只要把相关数据输入计算机，即可得出准确的答案和方案选择。

非程序性决策。也称一次性决策，是具有极大的偶然性和随机性，很少重复发生，无先例可循且具有大量不定因素的决策活动，这类决策往往缺乏准确可靠的统计数据与情报资料，决策者大多对处理这类问题经验不足。解决这类决策问题往往依靠最高决策者本人所具有的丰富的经验、渊博的知识、敏锐的洞察力和活跃的逻辑思维。

(三) 按决策的可靠程度，决策可分为确定型决策，风险型决策和不确定型决策

确定型决策。各种可行方案所需的条件是已知的和肯定的，一个方案只有一种结果，因而能预先准确地了解决策的必然结果。这类决策问题一般可以动用运用数学模型求得最优解。

风险型决策。决策所面临的自然状态是一种随机事件，各种可行方案所需的条件存在不可控因素。一个方案可能出现几个不同的结果。各种后果的出现是随机的，但决策者可以根据相似事件的历史统计资料计算出各种自然状态的概率。决策的结果只能按客观的概率来确定，决策存在着风险。

不确定型决策。客观上存在两种以上的自然状态，它们出现的概率是未知的，各种可行方案出现的后果是不确定的，完全凭决策者的经验、感觉和估计来作出决策。

(四) 按决策目标与所用方法，决策可分为计量决策和非计量决策

计量决策。也称定量决策，决策目标有准确的数量，可以采用数学方法作出决策。

非计量决策。也称定性决策，难于用准确数量来表示目标，主要依靠决策者的分析判断进行决策。

决策还可以按决策所涉及的时间长短分为中长期决策和短期决策；按决策是一次性拟定还是随时间推移多次拟定分为初始决策和追踪决策。

### 三、决策的方法

科学的决策是决策科学化的重要方面。在决策过程中，不仅需要大量的资料、数据和信息，组织专业的决策班子，广泛征求各方面专家的意见，还必须采取科学的决策方法，从社会、经济、技术等方面对大量备选方案进行定性和定量分析，从中选取最优方案。



### （一）决策的“硬”技术和“软”技术

决策的方法从技术上分为“硬”技术和“软”技术。决策的“硬”技术是指建立在数学模型基础上，运用电子计算机辅助决策的方法，其中应用比较广泛、比较成熟的技术是以运筹学和管理科学为主要内容的计算机决策支持系统，它大大提高了决策的准确性和实时性，把决策人员从大量繁琐的计算中解脱出来，使他们能把精力更多地集中于分析解决关键性的重大问题。

由于“硬”技术的数学模型往往要求的条件必须是明确的，而社会经济活动和管理活动却是不断变化的，存在着决策者难以控制的和不确定的条件因素，使“硬”技术在运用上具有局限性，决策的“软”技术是指建立在心理学、社会学、行为科学等基础上的“专家法”，即“专家创造力技术”。它通过有合理结构的专家群体，依靠用现代科学手段掌握的大量信息，迅速严密地分析、归纳和演绎，提出决策的目标、方案、参数，并作出相应的评价和选择。

软技术最适合于受社会因素影响较大，所含不确定因素多的综合性决策，特别是战略决策问题。软技术弥补了硬技术对政治、社会和人文因素无法定量测算分析的缺陷。硬技术和软技术各有所长，决策者应根据具体情况，采用不同的方法或将两者混合使用，取长补短，以作出科学的决策。

本世纪 70 年代以来，在决策技术的改进方面出现了一个新的趋向，即除了重视决策软技术的研宄、推广和应用外，针对硬技术的局限性，采取了决策硬技术的“软化”。所谓决策硬技术本身的“软化”，是指从未来着重通过数学解析手段求最优解的方法，转向大力采用模拟法、探试法、推演法等灵活实用的方法。这些方法的特点是模拟交流本身，或模拟决策过程，而不是追求绝对的最优化，它们可以归成一点，即决策模拟。70 年代初威斯顿对美国 1000 家大公司所做的调查，采用模拟法确定决策方案的公司为 29%，高于采用任何其他数学方法（如采用线性规划的公司占 21%，而采用其他数学方法的则更少）。

肯姆波特纳于 1971 年对美国 204 家大公司的调查反映出应用决策模拟方法的增长趋势，在所调查的公司中，应用模拟方法确定决策方案不但多于采用任何其他数学方法，而且已经占调查公司总数的 86%，决策硬技术的“软化”过程发展之所以这么迅速，是因为其克服了数学硬技术往往难以逾越的障碍，如：决策对象的观念现象复杂，存在着许多非线性因素、不确定因素和动态变化因素，存在着有条件关系式和递推关系式等情况，直接求解十分困难，甚至不可能。决策模拟在管理决策中的实用性具有明显的积极作用，它不受直接求解的限制，可以包括更多更全面的决策影响因素，使决策模型更加接近实际，在实际应用中更为有效。

### （二）常用的决策方法

1. 确定型决策的方法。确定型决策的客观条件（经济事件的自然状态）是肯定的、明确的，因而可以对各方案的经济效果确定地进行计算，其分析计算方法一般采用方案比较法，成本效益分析法，量本利分析法等。其中量本利分析法是一种适用性强、应用广泛的决策方法，其基本原理是根据与决策方案有关的产品产（销）量，成本、盈利的相互关系，分析各方案对应的经营效益的影响，对此作出方案的评价和选择。盈亏平衡分析图解（图 3—2）

及有关公式如下：

$$\text{盈亏平衡点销售量 } Q_E = \frac{C}{P - V}$$

$$\text{销售量为 } Q_1 \text{ 时的盈利额} = PQ_1 - (VQ_1 + C)$$

$$\text{达到目标利润 } I \text{ 的销售量 } Q_1 = \frac{C + I}{P - V}$$

式中：P——销售单位；V——单位变动成本；E——盈亏平衡点。

2. 随机型决策的方法。随机型决策也称风险型决策，其决策的客观条件不能肯定，但能判断确定未来经济事件各种自然状态可能有发生的概率。风险型决策的方法正是根据不同方案在各种自然状态下的经济效益，以及这些自然状态出现的概率，运用一定分析计算模型，计算各方案的期望收益并作出方案的评价。风险型决策常用的分析计算模型有决策矩阵如表 3—1 和决策树如图 3—3。

图 3—2

表 3—1 决策矩阵

决策变量 $A_i$ 在 $S_i$ 时的 损益值	状态变量	期望值
	$S_1 S_2 \dots S_i \dots S_n$ $P(S_1)P(S_2) \dots P(S_i) \dots P(S_n)$	
$A_1$	$V_{11}V_{12} \dots V_{1j} \dots V_{1n}$	
$A_2$	$\dots \dots \dots \dots$	
$M$	$V_{i1}V_{i2} \dots V_{ij} \dots V_{in}$	
$A_i$ $M$ $A_m$	$\dots \dots \dots \dots$	

矩阵中的  $S_i$  表示可能发生的客观状况（自然状态），它们不以决策者的意志为转移，属于不能控制的因素，而  $P(S_i)$  表示状态  $S_i$  发生的概率。矩阵中的  $A_i$  表示决策者解决问题时可能采取的策略方案，是决策者可以调节的，属于可控制的因素。矩阵中的  $V_{ij}$  表示各种不同的方案在各种不同的自然状态下产生的结果。期望值的计算公式是：

$$\sum_{j=1}^n A_i S_j \quad (i = 1, 2, \dots, m)$$

决策者根据决策目标，选择最大的或最小的期望值所对应的方案为决策方案，并付诸实施。

决策树的分析计算与决策矩阵基本相似。但它用树形图来描述其分析计算过程，并且能解决较为复杂的多层次的决策问题。

图 3—3

——决策点，由此引出方案枝。

——状态结点，由此引出概率枝。

——决策过程始点，表示该过程的决策结果。

3. 不确定型决策的方法。不确定型决策的客观条件是不肯定的，未来经济事件中可能发生各种自然状态的概率也是不确定的。不确定型的决策方法主要借助于决策者的经验和状态，其具体方法一般有等可能性法、保守法、冒险法、乐观法和最小最大后悔值法。

等可能性法，也称拉普拉斯决策准则。采用这种方法，是假定自然状态中任何一种发生的可能性是相同的，通过比较每个方案的损益值平均值来进行方案的选择，在利润最大化目标下，选择平均利润最大的方案，在成本最小化目标下选择平均成本最小的方案。

保守法，也称瓦尔德决策准则，小中取大的准则。决策者不知道各种自然状态中任一种发生的概率，决策目标是避免最坏的结果，力求风险最小。运用保守法进行决策时，首先要确定每一可选方案的最小收益值，然后从这些方案最小收益值中，选出一个最大值，与该最大值相对应的方案就是决策所选择的方案。

冒险法，也称赫威斯决策准则，大中取大的准则。决策者不知道各种自然状态中任一种可能发生的概率，决策的目标是选最好的自然状态下确保获得最大可能的利润。冒险法在决策中的具体运用是：首先，确定每一可选方案的最大利润值；然后，在这些方案的最大利润中选出一个最大值，与该最大值相对应的那个可选方案便是决策选择的方案。由于根据这种准则决策也可能有最大亏损的结果，因而称之为冒险投机的准则。

乐观法：也称折衷决策法，决策者确定一个乐观系数（0.5，1），运用乐观系数计算出各方案的乐观期望值，并选择期望值最大的方案。

最小最大后悔值法，也称萨凡奇决策准则，决策者不知道各种自然状态中任一种发生的概率，决策目标是确保避免较大的机会损失。运用最小最大后悔值法时，首先要将决策矩阵从利润矩阵转变为机会损失矩阵；然后确定每一可选方案的最大机会损失；再次，在这些方案的最大机会损失中，选出一个最小值，与该最小值对应的可选方案便是决策选择的方案。

### 【案例】奥林匹克玩具公司

“我希望在我的部门工作的所有经理，他们作出的每一个决策是完全合理的”，奥林匹克玩具公司负责销售的副总经理埃莉诺·约翰逊这样宣布：“不论他的或她的地位如何，我们当中的每一个人都是作为专业的唯理性论者被雇用的，因此，我希望我们大家，不仅知道他们在做什么和为什么在做它，而且他们的决策也都是好的。我知道有人说，一位好经理对他的或她的决策，只需要大部分对就可以了。但是，我认为这是不够好的。我会同意，偶然犯了一个错误，可以原谅你，特别是如果错误是由于越出你的控制而造成的。但是，办事不合理，我绝不能原谅你们。”

“我同意你的意见，埃莉诺”，她的广告经理吉尔·戈德堡说，“我总是设法使我的决策合理和符合逻辑。但是，请你帮助我弄清楚‘合理地办事’是什么意思，现在请你解释，你介意吗？”

问题：

1. 请解释，负责销售的副总经理可能怎样来说明制定合理决策的内在含

义？

2. 如果吉尔·戈德堡最后说，根本没有她能够做到完全合理的方法，那么，你将提什么建议来回答她的问题？

### 【案例】兰珀特父子公司

约翰·兰珀特是一家生产电器的小型企业的总裁，他是一名技术型企业家。最近他乔迁新居，他妻子让他在房子内装饰些灯，使室内的各个地方（如书柜、雕刻和墙上）醒目起来。

在当地几家灯具商店，他发现灯具的定价大大高于他所愿支付的买价。直觉告诉他，市场太需要有一种价廉物美或钳夹式的灯具，他和一位懂业务的同仁一起讨论了他的设想，该同仁提出了下列这些问题。

1. 市场上果真需要这类产品吗？
2. 这种灯具外观应该像什么呢？
3. 产品应怎样或在哪儿生产（例如，生产厂家是设在国内中西部或是设在国外）？
4. 如果是兰珀特父子公司生产这种灯具，必须进行什么样的布局？
5. 推销这种产品应该利用哪种分销渠道？
6. 如果要保持灯具价廉，他会怎样保证产品质量？

经过讨论之后，兰珀特承认自己的确没有全面考虑他的设想，故而不能圆满地回答上述这些问题。

问题：

1. 如果你是一家小企业的顾问，你会如何答复兰珀特先生的同事所提出的问题？
2. 在产品决策中，你会提出其他什么措施来设计产品、建立生产系统，特别是控制质量方面的运营？
3. 在制定决策中可采用哪些决策手段和决策技术？

## 第二节 决策分析的重要性

身为主管就必须制定决策，对于一些重要的决策更必须依据数目字和统计表来加以分析，才能制定出优良的决策；决策分析的技术实已成为主管不可缺少的管理工具之一了。

### 一、寻求最有效的生产方式

在分析决策和提出结论所需花费的时间努力，主要视主管人员估计决策所需冒的风险的大小，以及视要制定正确的行动方针的难易程度而定。

原则上，制定决策也像任何组织活动一样；主管人员在制定决策上所花费的时间和努力，必须达到那种以同样的资源所决定的生产途径上，所获的效果最大的程度；然而，实际上，这样的标准主管人员通常是不可能达到的。

便如，身为公司的销售经理，所需要做的事情，乃是决定他到底要花费多少时间分析的货品的市场价格、推销成果等等；而不是要在那种不晓得到底能替公司争取多少业绩的情况下，去推销作业。假若花费在决策分析上面的时间，其恰到好处符合正常决策时间，则分析可以导致获取最大利润的决定；否则，宁可不必浪费这么久的分析时间的。

### 二、优良的决策

执行决策的成果不能令人满意不一定是不良的决策所造成的，一位优秀的桥牌玩家（那就是优秀的决策者）可能由于某次的牌运不佳，而输给一位蹩脚的对手；但是，如果一直玩下去的话，这位优秀的桥牌玩家终究会赢的。同样地，一位顶杰出的管理人员，纵使依据手边可利用的统计资料，推算出十分稳健的新产品拓展决策；然而由于市场发展情况的不可预测性，他所推出新产品彻底失败了。既然，优良的决策同样可能导致不良的后果（而不良的决策也可能导致满意的后果）；同时，就不能依照执行决策的结果来评定决策者优劣。但是，我们可以断言的是，长期的决策成果绝对可以提供评定主管人员制定的品质的最佳证据。

优良的决策与不良的决策间的差异，大部分需要决策者对基本投入项的选取是否行之有效而定；但是优良的决策也需要决策者利用逻辑来处理那些基本投入项。在利用逻辑处理基本投入项的过程当中，决策分析成为决策者不可缺少的工具；决策分析仅仅是管理科学的一门分支学科而已，利用它可以对必须加以取舍的行动方案，予以系统的评价；经评价后，就可以在各行行动方案中选定所需要的方案。所以欲分析决策就需要建立起分析问题的模型，为这些模型收取适当的投入项——投入项必须能使主管的判断加以数量化，以及最后自这些投入项当中提出分析模型来。决策分析的模型多是具高度弹性的，它们可以像公司惯常的现金流量计划一样简单，也可复杂到需要利用电子计算机加以处理；总之，决策分析的模型是许多运用广泛的概念的基本集合体。

### 三、决策分析模型

决定分析模型通常包括有决策图表或决策树，导入分析模型的投入项是以数字表示的或然率——藉以量化不定的未来事件的判断，以及以数字表示的估计值藉以表达决策者对未来风险所持的态度、或组织对未来风险所持的

政策。由演算而产生的输出项则可能是表明每个行动方案的结果的或然率，或是仅对某一最佳的行动方案的具体说明——例如说明某一方案的执行结果所得到的利润是最大的。

决策分析着重于数量化，它到底和其他的定量分析法：比如作业研究、贝氏统计与几何程序处理等是否有所区别呢？事实上，决策分析与上述这些常为主管人员利用的数量分析之间存在着一点最基本的差异；那就是，其他的定量分析法所运用的模型相当狭小、固定，而且它们的用途也非常固定，用途不像决策分析那样广泛。

举个例来说，作业研究适用于货仓位置的测定、公司地点的测定、装配线设置的适当与否、或是成长的预测；但是，它们均无法适用于更广泛的规划和决策执行等管理活动上。相反地，决策分析就没有这些限制。主管人员在思考任何问题——包括片刻的考虑时，均可以运用决策分析来解决问题。

#### 四、适应权变理论

决策分析的用途所以如此广泛，主要是因为，当 1960 年，管理界开始采用此技术以来，它就一直广受各实业界的信任与欢迎，并且使用它来解决各类大小难题。目前，无论是商业界，或是政府机关中，决策者时常运用决策分析的程序来解决日常的难题，以及规划他们的政策。综合来讲，决策分析的运用范围，包括了有关产品发展决定，生产设备规模与位置的决定、物价的议定、外销发展以及其他各种财务管理上的问题的解决。

当主管人员想要在许多复杂而且未来效果不定的行动方案当中作出选择，这些行动方案的效果通常须视其施行的决策，唯一可以借用的分析工具，就是决策分析了。总之，决策分析是一种能适应权变理论的系统分析法，它既可适用于简单易行的模型，也可适用于非常复杂，并且需要定量分析的模型。

事实上，管理科学上运用最广泛的一项分析工具就是决策分析；在美国，运用决策分析的步调时展开得相当迅速、相当广泛。至最近 10 年当中，美国政府和工商业机构的中上层级主管交通规则决策分析的运用，都有相当深刻地认识；据估计，在全美 500 家大企业当中，目前就有 1/3 以决策分析作为规划政策或策略的主要工具。

至少，我们可以举一个例子做为证明，那就是福特汽车公司在发展的三个阶段当中，它的三个高级主管，在决定三个不同阶段的经营策略时，不约而同运用过系统分析法（即决策分析）的。第一位运用决策分析废弃了蓬斗轿车的生产；第二位运用决策分析来估计轮胎生产企业的可行性；以及第三位运用决策分析调整拖拉机的价格。

#### 五、训练主管的思考能力

依最近的管理发展趋势来看，利用“多属性效能”的技术来处理一些高度不定性的问题，成为主要趋势；而决策分析恰好适应这股潮流。俗云：“顺应潮流者昌”。所以，最近美国政府内的政策制定者，以决策分析为主要的行政工具；他们运用决策分析决定了对苏联的贸易政策，决定了在中东的和平策略、和其他国策，订定了许多外交条约、解决了国内的能源问题、空气污染问题、国防问题、经济问题以及太空发展问题。而其中最重要的是，在运用决策分析当中，他们发现，运用决策分析来建立主管的独立思考的能力，

是一项最佳的训练方式。

无论如何，由于决策分析的多种用途，它的技术已成为管理实务上不可缺少的一部分；当然，主管人员在使用决策分析的技术之前，必定要先具备使用决策分析模型的知识，也许这就是它的唯一缺点；但是，如今是知识爆炸的时代，主管人员不可因为此一微不足道的缺点，而摒弃了决策分析的技术。

### 第三节 决策的选择与决策之道

#### 一、决策的选择

每个人都必须做“决策”，以解决目前与将来的问题。为将来的问题做决策时，此种决策过程就是“策划”。若这种策划活动是为达到企业某种目的时，则这种决策常须经过比较理智性及正规性的“用脑过程”。所以，现代的管理人在做企业决策时常依循下列步骤：

- (一) 确定问题——诊断。
- (二) 列出可行方案。
- (三) 列出重要考虑因素或限制因素。
- (四) 评估各种可行方案的优劣后果。
- (五) 确定欲达的目的。
- (六) 选择一个方法。
- (七) 试验本决策的可靠性。

现说明如下：

做决策前必须确定问题的所在。假使问题确认不清时，则以后一切的心思都将化为泡影，这正如医生要为身体不舒服的病人医病时，总须先诊断该病人的问题所在，然后才能设法下药及动手术。确定问题的捷径是比较“目前”的情况与原先“期望”的情况，看看两者是否有差距，若有差距时，就是表示有问题存在。第二个步骤是就现有的知识及资料追查发生这个差距的原因；追查得越深入则问题越容易显露出来。不过此种追查过程不能无止境，只能在适当的时间及精力范围内为的，否则问题永远无法解决。

当问题大约确定后，就应想出一些可能的行动方案。在进行此步骤时态度要轻松，才能想出较多的方案。通常若有自己经验的旧例可援时当然最好，若无时，则查查是否有别人的例子可以援用。若无时，则须靠个人或集体的想像力及创造力。一般说来，具有灵活脑力及见识广阔的人，碰到问题时总会想出许多不同的方法。用集体形式的脑力激将法亦可帮助个人想出不少的可行方案。

想出许多可能的行动方案的后，必须再想出比较重要的限制因素，以便逐步减这些可行方案数目，只留下几个可以更详细比较的方案。除了想出几个“选择”的重要因素后，还要想出其他在作业上会发生关系的因素，比如：成本、收入、投资、财力、人力、风险、税捐……等等，以便针对每个削减后留下来的可行方案算出金额上的数字。

有了可行方案及重要考虑因素后，必须进行严肃的评估手续。其重点有以下四项：

- 第一、忽略各方案都会遇到共同的因素，即专注意于不同的因素。
- 第二、应用会计资料；即以数目字来表示各种因素在各种方案的地位。
- 第三、应用递增、边际成本及收益观念。
- 第四、应用预测方法把无形因素也变为数字，与有形因素一起计算。

当各种可行方案都已经根据需要因素列出数字的后，在下决定选取其中一个的前，必须再确定一下：到底我们要解决此问题的目的是什么？换言之，我们必须把我们的价值比较分派到不同的因素上，以利各方法的优劣计算能真正符合要求。要如此做，有五点必须注意。



第一、价值应是从目的衍生而出的；换言之，若变动了价值与目的，则整套的可行方案及考虑因素都须重新考虑。

第二、价值应配合社会的价值，不能离开环境而独存；否则，决策一定不会成功的。

第三、价值应是代表公司的价值，不是个人的价值，所以应随时注意不要让个人的价值代替了公司的价值，而使决策成为假公济私的行为。

第四、要注意价值常随数量的增加而递减；亦即要认识效用递减原理，不要坚持昨日的价值为今日的价值。

第五、要考虑不确定的因素，以免误算。

当把价值比重放在可行方案中各因素的数字上后，则可以算出何者最能满足目的，因而选取该方法来解决我们的问题。

在选定方案（即决策）之后，付诸执行之前，应再试验一下，到底这个决策是否健全，以确保错误不发生。其方法有以下六种：

第一、听听“反面意见”，看看是否能圆满地回答这些反面意见。

第二、把广泛的决策制订成详细的执行方案，看看会不会遇到“不切实际”的困难。

第三、再考虑当初这种方案过关时（见第二步骤），那个支持其过关的假设因素是否真正健全。

第四、再审查一次在第三步骤中，被首次剔除的可行方案是否有草率行事之嫌。

第五、把本决策请教同仁或朋友或专家，看看他们是否有同感。

第六、若能试制或试销一下，当然最好，（但若时间不许可时则另当别论）。

以上是解释企业管理中，每个经理人都必须执行的“理智”决策过程。若依这种过程，个人的感情成份就会被压至最低程度，决策会较有成效。

良好的决策结果必须有良好的决策过程。所谓良好的决策过程是指问题确定得越精确，可行方案想得越多，重要因素列得越详尽，详估的程度越数量化、书面化，欲达到的目的订得越清楚、具体，以及选择的立场要坚定。

这些决策过程中的任何一个步骤都必须有一般性及专门性的知识来支持，比如采购决策、行销决策、生产决策、人事决策、财务决策等等，都需要该方面的专门知识来做内涵。所以，从企业机能到管理机能的一整套管理活动中，时刻都必须有决策的存在，如此管理工作才会显得有内容及有精神。

这七个决策过程的步骤看似简单，实际上依据不同问题的大小，要走完这些步骤可为时非常久或非常短，而所有的思考及计算内容可非常复杂或非常简单。目前最现代化的数量性管理工作（或称管理技术），大多可用于第四个步骤（评估优劣），而最具价值判断性的管理观念则用于第五步骤（确定目的）；专门性的知识则出现在第三步骤及第二步骤（考虑因素及可行方案）；考验一个人的认识力程度则出现在第一步骤（确定问题或诊断）。总之，一切的管理性、作业技术性的知识都可熔合于“企业机能”与“管理机能”所构成的“管理矩阵”涵盖内的决策过程中。

所以要认识管理要义可从图 3—4 的管理矩阵中获得。换言之，管理既是指企业机能，也是指管理机能，更是指决策过程。而这三个层次的综合运用目的就是经资源的运用，尤其人力资源的运用，以达满意的预期目标；它的

内涵有数量性及非数量性的观念及技术。

企业机能 管理机能	生 产	行 销	财 务	人 事	研究发展
计 划	×	×	×	×	×
组 织	×	×	×	×	×
用 人	×	×	×	×	×
指 导	×	×	×	×	×
控 制	×	×	×	×	×

图 3—4

精神：决策、协议、资源运用

目的：达成满意的目标

内涵：数量性及非数量性的观念及技术

## 二、制定决策之道

身为公司某一部门的经理或某一科的主管，所能作决策的权力，大部分须视老板授与权限多寡而定。不过，问题是：是否能充分利用所拥有的权力去作决定？或尽是一味怕作错而畏首畏尾？当主管适时而明确地作了决策，他可以获得以下的好处：

### （1）老板和部属将信任你可担任领导者

当你表现出能迅速而正确地估计情况，同时能作适时而明确的决定时，你的老板和部属将相信你有当领导者的能力。作适时而明确的决策，必须收集所有的事实，加以分析、研究、下定决心，然后以完全自信的口吻下达指示。

### （2）部属将信任你的决定和指示

假如对于行动方针能作逻辑的推理，并迅速作出决定，则不论情况如何，部属将信任你的指示，同时佩服你明智的判断，因此他们将会尽力为你效劳。

### （3）老板和部属会认为你具有解决问题的能力

当商场情况有了变化，而计划必须变更：需要一种新的决定，或改变工作程序时；适时而积极的行动，将使得老板和部属相信你是一位解决问题的能手和成事的专家，他们会认为你能未卜先知，这些声誉将增加你在公司中的地位。

### （4）将免除不必要的困扰

无论在商场上、管理上，或是解决私人问题时，心猿意马，拿不定主意，是遭受挫折最主要的原因。当你就用了下列所提供的解决问题和作决定的科学方法后，就能免除不必要的困扰，而对自己应付各种压力的能力充满自信，那你就已成功了一半。

## （一）决策的步骤

### 1. 在做决定前请多考虑

许多人下决定是出于一时的意气，然后却花很多时间来为这些决定而产生的后果伤脑筋。

作决定最好的方法，在你下赌注之前多作考虑。换句话说，先做好你能做的每一件事，以保证能作正确的决定，一旦你已下了决定，并安排执行的日程表后，就不要再为后果伤脑筋。

### 2. 作决策的先决条件

在作决定的前，请先回答下列五个问题

#### （1）这种决定必须由你来作吗

必须先了解你的职权范围和限制，然后才能分辨哪些事情是要你单独作决定的，哪些可委托部属。

不要干涉部属的工作，那些消磨时间的细节问题大可让他们去做，如果那种决定是非你莫属而别人无法取代的，就请你好好准备以便作正确的抉择。但，假如那是属于其它人的事，就把它当作是个烫手的山芋，赶快扔掉！其实，把问题安排结合合适的人去处理，本身就需要明智的决定。

#### （2）你必须决定什么

换句话说，这是不是值得你注意的问题？发现问题最好的方法，是用一简单的句子写着假如这问题不获解决的话，你将失掉什么。这样做，你就能很快地透视问题的重要性。

#### （3）你必须在何时决定

在你的决定中时间是一个很重要的因素吗？必须立即作决定呢？还是可再拖延而不会增加不良的后果？如果你决定再等，那时间本身能解决你的问题吗？可是，请不要以它为借口，而把今天该做的事拖到明天。决定是否要等，或立刻去做，本身就是一个很难的决定，需要你明智的判断。

#### （4）还有其他你必须要知道的吗

你是否已掌握了作正确决定所必需的所有事实资料？或者还可从其它地方找到更多的情报？可以找某人提供意见？你是否已考虑过此一决定可能招致的后果？这种决定对其它人有影响吗？如果有，是否要先通知一声？

#### （5）你将如何作决定

把所有收集得到的事实和后果资料摆在心里，并建立损益表，仔细地衡量每一种方案的优劣利弊，就可从许多可能的解决方案中挑选一种最合适的办法。一旦你已决定了行动方针，剩下的就是：采取行动。

## （二）解决问题的步骤

如何解决你在商场上和管理上的问题，下面提出五种简易的步骤：

### 1. 收集所有的事实

解决问题或者说决策的第一步是收集有关该问题的所有事实。如何去收集这些事实呢？有三种基本的技巧可使用：

第一是多问。在解决问题的过程中没有比问更容易发现事实的了。但必须保证，你所问的人没有理由不告诉你全部的事实，同时你也要参考自己所有的一些答案。

第二是多看、多听。不要完全依赖别人，第一手的观察是不能取代的。你亲眼看到、亲耳听到的总比第二手或第三手情报，还来得可靠。不过，在

观察时也要小心，不要加上个人的成见或听信谣言。

第三是多读。读书可以增广见闻，扩大解决问题的知识面，了解别人如何处理同样的问题。许多国内外管理性报刊杂志，应该是很有用的，因为它们刊登了很多商场上的情报，管理上的技巧，还介绍别人办事的经验。

## 2. 测验所收集的事实资料

在你所收集的资料中，或许有些不准确，有些对问题的解决不发生作用。下面提供两种标准，以便测验每一项事实资料的可靠性和可用性。

第一是准确度。你是否能通过个人的观察，或接受专家的意见，或是由实验来验证第二手资料？你所收集的事实资料是否有相互矛盾之处。

第二是关联性。最简单的方法是看这项资料是否有助于解决你的问题。如果答案是一点也没有贡献，或是没有了它，仍能解决问题，那即表示，它对你的问题完全不相干，或是没有用处。

## 3. 抛弃非理性的思考

美国新奥尔良的一位心理医生伊凡认为在解决问题的过程中容易产生三种心理上的障碍——成见、先人为主的观念、和感情用事。

“首先谈成见。成见使得一个人带着有色的眼光来看问题，举例说，有人认为一位留有胡子的男人是不能信任的，因此当他碰到留有胡子的人，就将他归类为不诚实的人。成见使得你无法接受部署建议性的建议，只因为他不是一位大学毕业生，或是咬一个烟斗……我认识一位人事经理，他对于抽烟斗的人有一种成见，认为他们一定是慢条斯理、好作梦、没有足够的挑战力，因此决不雇用抽烟斗的人从事管理工作。你想想有多少人才就是因为这种成见，而失掉雇用的机会。

“第二种障碍是先人为主的观念。虽然先人为主的观念很容易导向成见，但两者并不一样。先人为主的观念使人无法接受真理，举例说，尽管有很多证据已显示，抽烟与肺癌有相关性，但抽香烟的人却一直坚持抽烟并不一定会导致肺癌。要克服先人为主的障碍，必须先把下列问题，拿来问问自己：

- (1) 我假定的某些事情是真的吗？
- (2) 事实能证明我的假定吗？
- (3) 我存的是一厢情愿的想法吗？
- (4) 我拒绝考虑可能的因果关系吗？
- (5) 我的假定能通过逻辑的考验吗？

“最后谈感情用事。任何一种情绪——恨、爱、怕、猜疑、妒嫉——都会妨碍对事实的评估。一个充满仇恨的人，认为每一天都是阴暗沉闷的。而一个陶醉在爱河中的年青人，即使下大雨的日子也会看到从云层里照射下来的阳光。因此，请不要在情绪紧张或受压抑的时候作决定。”

## 4. 作成一种试探性的解决方案

在你已收集了所有的事实资料，并加以衡量，同时已理智地、科学地检讨的后，就可以作成一种试探性的解决方案。通常最佳的解决方案必须是获益最多、损失最少的。

## 5. 采取必要的行动将方案付诸实施

这是解决问题的最后一道步骤，当所有的准备工作已完成时，请不要猜疑不决，立即下达指示付诸实施。

遵守以上所提示的原则并应用于实际事务的处理，将能作适时而明确的

决策。虽然有时为集思广益，必须召集会议，但决策的事却非你不可。

#### 第四节 决策程序

企业机构的管理者，在处理经常业务中，常会遇到复杂性问题，如资金的调度、人力的分配、物料的采购、生产的规划、途径的选择……等。此类问题由于内容比较复杂，有时须分解为若干局部性问题，使问题变成单纯化或简单化，以便分别来研究，最终求得适当的答案。这种研究问题的方法，称为多阶段决策程序。

多阶段决策的问题，主要目的在于如何将有限的资源，适当分配于机构中各项活动，使能获致最大的总收益。此类问题具有下列诸项特性：

- 1、各项活动均互不依属，各具有独立性。
- 2、每项活动所得的权益，须视所配与资源的多寡而定。
- 3、资源分配于各项活动所得的总收益，为各项活动所能获得收益的总和。

多阶段决策程序系应用数学的重现概念，将整个问题分为若干阶段，每阶段都有其决策。最初阶段问题比较简单，仅根据该阶段所已知的情况，求出该阶段有利的决策，除根据该阶段的已知条件，尚须考虑前一阶段决策的结果，一并加以研究。依此循序进行，直至最后求出最适当的决策为止。

现根据上述概念，利用数学模式说明如下：

设  $Q$  代表某项资源的数量

$h$  代表各项活动的数量

$x_i$  代表资源分析与第  $i$  项活动的数量  $f_i(x_i)$  代表将资源  $x_i$  分配与第  $i$  项活动的收益函数

$f_n(Q)$  代表将资源  $Q$  分配与各项活动所得最大总收益。

资源的总数量为  $Q$ ，倘悉数分配与  $n$  活动，由于  $Q$  的数量有限，故依原意可导出下列方程式：

$$Q = x_1 + x_2 + x_3 + \dots + x_n$$

$$\text{亦即 } Q = \sum_{i=1}^n x_i \quad \text{式中 } x_i \geq 0 \dots \dots (1)$$

机构中各项活均具有独特性，则此资源分配与各项活动所得的总收益，应为各项活动所得收益和总和，可用下列函数方程式表示的：

$$\sum_{i=1}^n g_i(x_i) = g(x_1) + g_2(x_2) + \dots + g_n(x_n)$$

欲求出总收益的极大值，可用下列方程式求得：

$$f_n(Q) = \text{Max} \sum_{i=1}^n g_i(x_i) \quad x_i \geq 0 \quad \Lambda \quad (2)$$

如在此资源总数量中，将调  $x_n$  分配与第  $n$  项活动，则所余的资源数量应为  $Q - x_n$ ，分配与其他  $n - 1$  项活动。则所获得的总收益应为：

$$g_n(x_n) + f_{n-1}(Q - x_n)$$

式中  $g_n(x_n)$  称指当资源的数量  $x_n$  配与第  $n$  项活动时所得的收益； $f_{n-1}(Q - x_n)$  系指所余的  $(Q - x_n)$  资源配与其他  $(n - 1)$  活动时所得的收益，两者的和即为资源  $Q$  分配与各项活动后的总收益。欲求此总收益的极大值，则为下列函数方程式：

$$f_n(Q) = \underset{0 \leq X_n \leq Q}{\text{Max}} [g_n(X_n) + f_{n-1}] \quad (3)$$

根据此函数方程式的演算，可求得最大总收益的调 X n 值。上式为多阶段决策程序的基本演算模式。再解释如后：

倘将全部资源 Q 分配与第一项活动，即 n = 1，则所预期的收益应为：

$$f_1(Q) = g_1(Q) \dots\dots (4)$$

倘将该项资源 Q 分配与两项活动，即 n = 2，则所预期的最大总收益，应自下列方程式演算：

$$f_2(Q) = \underset{0 \leq X_2 \leq Q}{\text{Max}} [g_2(X_2) + f_1(Q - x_2)] \quad (5)$$

式中  $g_2(x_2) + f_1(Q - x_2)$  式演加后  $g_2(0) + f_1(Q - 0)$

$$g_1(1) + f_1(Q - 1)$$

$$g_2(2) + f_2(Q - 2)$$

M

$g_2(Q) + f_1(0)$  因  $g_2(x_2)$  与  $f_1(Q - x_2)$  均为已知函数值，据此则可求得  $f_2(Q)$  为极大值时  $x_2$  的值。

同理，倘将该项资源分配与三项活动时，助 n = 3，则预算最大总收益的方程式为：

$$f_3(Q) = \underset{0 \leq X_n \leq Q}{\text{Max}} [g_3(X_3) + f_2(Q - x_3)] \quad (6)$$

以此类推，并依此顺序进行，即可求得各阶段最有利的决策，而最后阶段最有利的决策，即为整个问题达到最大总收益的最佳策略。

以资金运用为例。设某机构有资金五百万元，分别投资于三项业务，每一项业务因接受投资的多寡所获得的收益互不相同。经估计该三项业务在不同投资情况下所得的收益如下表：收益函数表 3 — 2

投资金额 (Q)	业务 A $g_1(Q)$	业务 B $g_2(Q)$	业务 C $g_3(Q)$
1 百万元	15 万元	16 万元	20 万元
2 "	36 "	35 "	40 "
3 "	78 "	70 "	80 "
4 "	90 "	92 "	90 "
5 "	100 "	110 "	110 "

第一阶段是把各不同数量的资金投资于业务 A，则所得的收益，依式(4)求得预期收益如：

$$f_1(1) = g_1(1) = 15$$

$$f_1(2) = g_1(2) = 36$$

$$f_2(3) = g_1(3) = 78$$

$$f_1(4)=g(4)=90$$

$$f_1(5)=g_1(5)=100$$

第二阶段决策将各种不同数量的资金，分别投资于业务 A 以第一阶段决策为基础，依式 (5) 求得预期收益如下：

当  $Q=1$

$$f_2(1) = \text{Max} \begin{cases} g_2(0) + f_1(1) = 15 \\ g_2(1) + f_1(0) = 16 \end{cases}$$

决策： $f_2(1)$  为极大值时， $x_2=1$ 。

当  $Q=2$  时

$$f_2(1) = \text{Max} \begin{cases} g_2(0) + f_1(2) = 36 \\ g_2(1) + f_1(1) = 31 \\ g_2(2) + f_1(0) = 35 \end{cases}$$

决策： $f_2(2)$  为极大值时， $x_2=0$ 。

当  $Q=3$  时

$$f_2(3) = \text{Max} \begin{cases} g_2(0) + f_1(3) = 78 \\ g_2(1) + f_1(2) = 31 \\ g_2(2) + f_1(1) = 52 \\ g_2(3) + f_1(0) = 70 \end{cases}$$

决策： $f_2(3)$  为极大值时， $x_2=0$ 。

当  $Q=4$  时

$$f_2(4) = \text{Max} \begin{cases} g_3(0) + f_1(4) = 90 \\ g_3(1) + f_2(3) = 94 \\ g_3(2) + f_2(2) = 71 \\ g_3(3) + f_2(1) = 85 \\ g_3(4) + f_2(0) = 92 \end{cases}$$

决策： $f_2(4)$  为极大值时， $x_2=1$ 。

当  $Q=5$  时

$$f_2(5) = \text{Max} \begin{cases} g_3(0) + f_1(5) = 100 \\ g_3(1) + f_2(4) = 106 \\ g_3(2) + f_2(3) = 113 \\ g_3(3) + f_2(2) = 106 \\ g_3(4) + f_2(1) = 107 \\ g_3(5) + f_2(0) = 110 \end{cases}$$

决策： $f_2(5)$  为极大值时， $x_2=2$ 。

综合上述运算结果，归纳预期收益如下：

$$f_1(1)=16 \quad x_1=0 \quad x_2=1$$

$$f_2(1)=35 \quad x_1=2 \quad x_2=0$$

$$f_3(1)=78 \quad x_1=3 \quad x_2=0$$



$$f_4(1)=94 \quad x_1=3 \quad x_2=1$$

$$f_5(1)=113 \quad x_1=3 \quad x_2=2$$

$$f_3(1) = \text{Max} \begin{cases} g_3(0) + f_2(1) = 16 \\ g_3(1) + f_2(0) = 20 \end{cases}$$

决策： $f_3(1)$  为极大值时， $x_3=1$ 。

当  $Q=2$  时

$$f_3(2) = \text{Max} \begin{cases} g_3(0) + f_2(1) = 36 \\ g_3(1) + f_2(0) = 36 \\ g_3(2) + f_2(0) = 40 \end{cases}$$

决策： $f_3(2)$  为极大值时， $x_3=1$ 。

当  $Q=3$  时

$$f_3(3) = \text{Max} \begin{cases} g_3(0) + f_2(3) = 78 \\ g_3(1) + f_2(2) = 56 \\ g_3(2) + f_2(1) = 56 \\ g_3(2) + f_2(0) = 80 \end{cases}$$

决策： $f_3(3)$  为极大值时， $x_3=3$ 。

当  $Q=4$  时

$$f_3(4) = \text{Max} \begin{cases} g_3(0) + f_2(4) = 94 \\ g_3(1) + f_2(3) = 98 \\ g_3(2) + f_2(2) = 76 \\ g_3(3) + f_2(1) = 96 \\ g_3(4) + f_2(0) = 90 \end{cases}$$

决策： $f_3(4)$  为极大值时， $x_3=1$ 。

当  $Q=5$  时

$$f_3(5) = \text{Max} \begin{cases} g_3(0) + f_2(5) = 113 \\ g_3(1) + f_2(4) = 114 \\ g_3(2) + f_2(3) = 76 \\ g_3(3) + f_2(2) = 116 \\ g_3(4) + f_2(1) = 106 \\ g_3(5) + f_2(0) = 110 \end{cases}$$

决策： $f_3(5)$  为极大值时， $x_3=3$ 。

综合运算结果，归纳预期收益如后：

$$f_3(1)=20 \quad x_1=0 \quad x_2=0 \quad x_3=1$$

$$f_3(1)=40 \quad x_1=0 \quad x_2=0 \quad x_3=2$$

$$f_3(1)=80 \quad x_1=0 \quad x_2=0 \quad x_3=3$$

$$f_3(1)=94 \quad x_1=3 \quad x_2=0 \quad x_3=1$$

$$f_3(1)=113 \quad x_1=3 \quad x_2=0 \quad x_3=2$$

由此可知该机构可将此 500 万元资金其中 300 万元投资于 A 项业务，余 200 万元投资于 C 项业务，获利为最大，总收益为 113 万元。

多阶段决策问题的运算方式，因各类问题性质的不同而异，无一定的模式，其基本目地，是使复杂性的多元化问题，转化为多阶段的一元问题来解决。换言之就是将一项复杂的  $n$  次式，转换为  $n$  个简单的一次式来求解，管理上类此问题非常多，均可运用此项技巧来制定最佳的决策，获致比较好的效果。

## 第五节 战略性决策

战略性决策过去一直被认为最合乎理性与科学的程序，但最近的研究却指出，其所受的限制很多而且比以往的决策程序不合理、不科学。不过战略性决策者，繁而不乱的采取行动，若与其他形态的决策情况比较，的确能显示出其特点。

### 一、传统的决策程序

传统的决策程序可分为五个主要阶段。

(1) 认识阶段：发现问题或危机的存在。

(2) 辨认阶段：决策者自各项预兆中，判定问题或危机的原因，据以建立问题或危机模式。

(3) 解决阶段：拟订各项决策方案，并就影响决策方案的各因素如目标、决策环境、高阶层管理人员的价值观念等设立评断标准，然后将各方案与此标准比较而选定最佳方案。

(4) 实施阶段。

(5) 绩效控制阶段。

### 二、组织的决策

组织的决策可分经济人决策模式与行政人员决策模式两种，现分述如下：

(1) 经济人决策模式的程序基于下列假设

组织目标已知且意见一致。

决策人员已知晓问题或危机的存在。

在解决问题或准备争取有利时机之际，决策人员了解所有可能方案，同时以恰当的评断标准判定各方案的结果。

决策人员已辨明目标或危机的实质。

恰当的评断标准是指能产生最佳答案的标准，也即当其用来评估各方案时，足以令厂商选定最佳方案。

决策人员对所有状况因素完全了解。

决策人员以合理的与科学的方法，评估各决策方案。

当然，决策必受许多因素限制，如决策者的人格问题或危机本身的特质、决策环境等等。决策者的人格因个人需要、知识、愿望、风险偏好、技术、理解力、有限的认知能力、价值观念的影响而造成决策的偏差。关于特定问题或危机的影响甚小时，则予以忽略。反之，若影响力增大，则与从事战略决策一样，对这些问题就予以重视。同样地，从事决策可用的时间也足以影响决策程序的，决策者若有充裕的时间，则较能采取合理的决策程序，反之则否。此外，整个决策环境中，以组织内部环境影响决策形成为最大。

(2) 行政人员决策模式包括一系列假设及作业方法

目标常模糊不清，具有冲突性而且不一致。

忽略问题或危机的存在。

由于疏于辨认，当观察目标或审度时机时，常误解问题或贻误时机。

决策以模式为基础，故如果专注重大事项，则对主要的资料、变数与因果关系，必定鲜少遗漏。

在“解决阶段”由于问题或危机已成为模式，收集的资料仅是提纲挈领注重少数变动较大的因素，故决策者对状况的了解因而被限制。

很少有经理人采用最佳诊断标准，大多数是采用满足评断标准，故决策方案仅能满足少数目标。

经理人惯以经验法则作为决策方案，甚至根本不用“满足评断标准”评断决策方案。这些经理人显然相信“过去行得通现在也行得通”的歪理，以致决策者的理性诸多受限，这样一来决策方案的评断自然缺乏稳固基础，且不科学。经理人员仅以接受合乎评断标准的方案即感到满足，除非某一项决策确能改善情况或某个职位在组织内将会动摇时，才会采取最佳决策。

### 三、更精确的组织决策模式

上述两种模式，特别是后者，融合了许多组织决策理论。Paul C. Nutt 曾提出六种主要的组织决策模式。假定这些模式的唯一可能最合于组织阶层、组织单位的依存方式、主要任务的特征及工作人员与组织环境之间绩效评估等各种不同状况的最佳模式。这六种模式自“封闭系统模式”至“开放系统模式”依次为：

(1) 官僚模式：这一模式是基于古典管理学家的“均势”理论，其假定决策人员必须具备“权”与“能”（仅对某事具有全权而且能干的决策者也包括在内）。

(2) 规范式决策理论：这一方法运用贝氏定理、拉普拉斯定理与极小极大原理等作业研究技术解决问题。

(3) 行为决策理论：这种理论的倡导者为 Herbert Simon，以自我满足的决策为其特征，反对采用最佳决策。

(4) 集体决策：决策过程包含群体动力，已有许多人从事此种决策形态的研究仅针对高层管理层次以下的小集团。

(5) 折中模式：其主要特征在于综合决策过程中经理人的意见。此一方法由 R. M. Cyert 及 J. G. March 提出，后经许多学者改进。

(6) 开放系统模式：此一模式的特征为把细分战略性决策为一序列的步骤，即通称为“逐步渐进决策”。Nutt 建议，若因依赖性的存在而需相互协议，则运用第 5 种模式；若在极度开放的系统里，由于各项变数难以完全知悉，则采用第 6 种模式较为合适。

此外，Mintzberg 等人也曾致力于探讨不同组织型态之间 25 种战略性决策，发现决策程序正与上述相符，并组合了一个繁而不紊的战略性决策程序，与“传统决策程序”所述（如图 3—5）的基本决策程序并无差别，并增添若干决策程序。例如，他们发现答案的寻找程序，是一方面准备采取准决策方案，另一方面设计新的决策方案二者所组成。往往另行设计的新方案，远较准备决策方案为优。同时又指出决策人员如无权批准某一特别的战略性决策，还缺少权限。显然这是逐步决策程序的证明。最后提出，决策程序中断有三种主要方式：

(1) 内部中断：当急需战略性决策时，由于认识不清与意见不一致，而造成中断，叫做内部中断。

(2) 新选择中断：在最终评估与选择时，另有新方案被认为可行时，则产生中断，叫做新选择中断。

(3) 外部中断：选定决策方案不即付诸实施，仍继续做评估及挑选，因此而造成决策中断，称为外部中断。

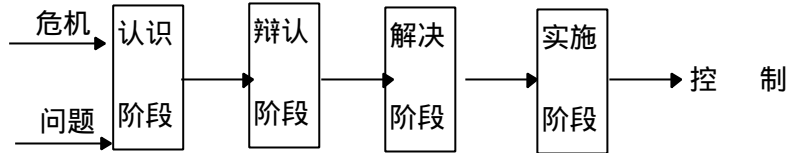


图 3—5 传统的决策程序

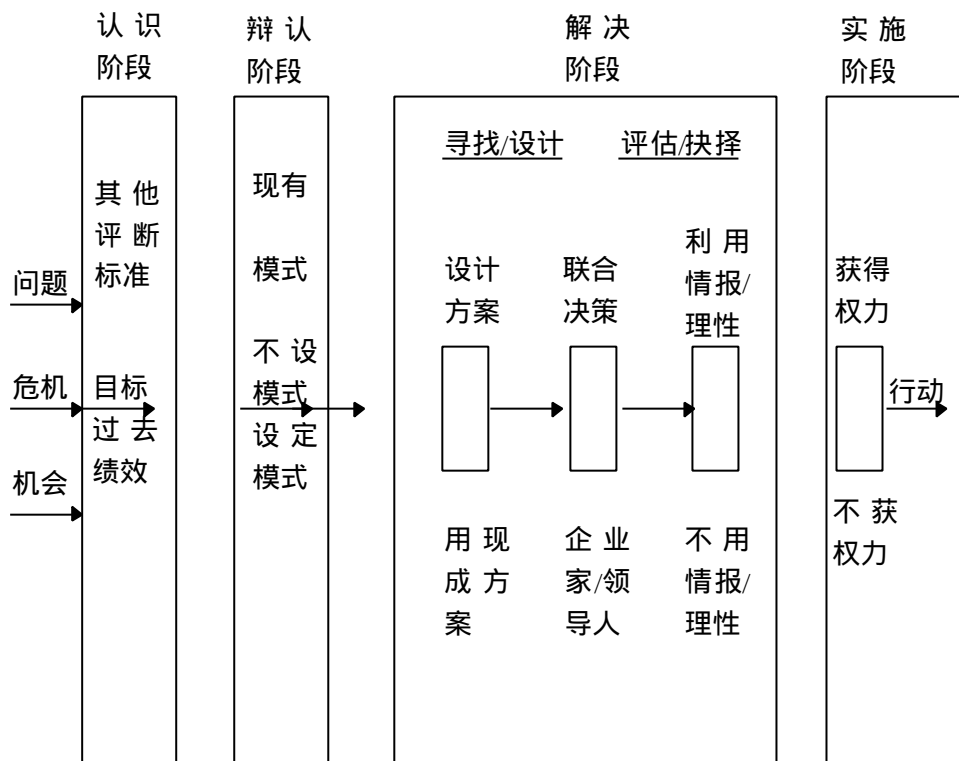


图 3—6 战略决策模式

#### 四、战略决策模式

显而易见的，战略性决策的程序，虽然复杂，但却能以模式予以表达，如图 3—6 即为结合上述多数决策程序而成的战略性可能决策模式。

问题或危机的发生，启发了战略性决策程序的进行。参涉目标、过去绩效及其他认知评断标准而与问题相互印证，即为认识阶段。辩认阶段与认识阶段大体相同。是因为决策者当时仅研究而并不拟订具体决策方案。不过在辩认阶段，决策者必须就问题或危机设定模式。在解决阶段，主要工作为寻找现成的方案及针对情况设计较明确的新方案。方案提出后则需加以评估选择，这种工作向由最高主管或企划部担任，他们可就情况决定采用或不用情报资料从事理性的抉择。至于实施阶段，决策者如果没有批准权力，则必需通过组织层次，争取决策方案的批准。

总的，战略性决策是极其复杂的程序；虽然如此，但它是遵循一种明确的典范从事决策的方法，且在决策过程中，各个阶段都予以严密检查，从研究上证明，这一程序可能与传统的观念不合，同时又牵涉更多的心理与社会变数关系。原因就是：在决策过程中，集体谈判扮演了重要角色，在运用权力关系时，个人的因素即已参杂在内。改进之道在于明确地界定目标，以消除“综合”所引起的各项问题。归结言之，战略性决策各个阶段需尽可能以理性为之方能具体地表现其功效，实际上，得到完整的情报及与明确认识各决策变数的影响，的确是一件困难的事。

## 第六节 案例决策

### 一、财务决策的分析

#### （一）投资决策

公司应该投资于哪个项目？这些项目可能是购买一些新的机器设备，或是建造新厂房，还是投资生产某种产品？

从两个方面分析各备选的项目和投资。第一是从战备的角度提出的投资项目，是否符合公司的整体战略和目标；第二是从技术或数量的角度，投资带给公司多少收入？在扣除费用之后，是否有足够的收益？

#### （二）资本管理决策

要求这些决策能将公司的商业战略有计划地付诸实施，与其有关的两上最常见的问题是：公司将需要多少资金？公司在何时需要这些时间？

#### （三）筹资决策

企业应用哪种筹资计划，来筹集营运资金和投资所需的资金？这些资金应来源于公司的内部积累、权益、债务或是这几方面的组合？

财务决策的过程是：

1. 分析目前的情况，弄清它的原动力；
2. 确定为实现公司目标将来所需的资金；
3. 确定筹措所需资金的最佳做法。

NTT 总裁纲谷找来几个工程师开发电话卡，并不断创新，对公司财务进行全面的分析后，为自己创造出一条滔滔不绝的财源。

日本电信电话公司——NTT，不但对日本的电信业贡献巨大，而且对世界的电信事业的发展也功不可没，其中之一就是它是世界上第一家推出日后风靡世界的“电话卡”。

20 世纪 60 年代到 70 年代间，日本电话业迅猛发展，电话亭里，人们只要投入一定的硬币，就可打通你想要的电话，不但为大众提供了方便，而且 NTT 获益颇丰。但到 70 年代末，NTT 的每年电话费升值速度只在 1%—2% 之间，然而据调查，近年来人们使用电话的需求量以 5%—6% 的速度增长，两者矛盾，怎么回事呢？

总裁纲谷有点不解了。人立即派人去调查，原因找出来了。原来是硬币制约了要打电话的人们，有的想打电话人常因手头突然没有硬币，或者一时又难于兑到硬币，只好作罢。因为谁都不想成天在口袋里装一大把沉甸甸走路时哗哗响的硬币。

那么，有什么办法可以解决不用硬币就可以打电话呢？纲谷找来了几个电信设备的工程师和专家，向他们询问有没有解决问题的办法。有人从录音机的磁带上得到启发：做一块小小的磁卡，把有关信息贮存在里面，又在电话机旁装一个识别器，只要把磁卡放在识别器里，电话就可开始工作。

纲谷喜出望外，立即吩咐动手设计这种磁卡，不久，一种在卡面上打孔的磁卡诞生了。这种“电话卡”如名片大小，500 日元一个，深受欢迎，旋即风行日本。它既增加了 NTT 的电话费收入，又开拓了 NTT 的一条滔滔财源。

邮票是人们再也熟悉不过的了，在邮票市场上，几百万甚至几千万一枚

的邮票屡见不鲜，这就是所谓的“收藏价值”，它既代表一定邮资，又代表一种文化。纲谷发现，电话卡与邮票的性质特相似，它也可以被赋予一种文化，使之具有双重功能，令之有更多的附加值。

于是，纲谷用重金聘请了几名日本著名的设计专家，专为电话卡设计图案。很快，第一批系列电话卡设计出来了。其中设计家竹野幸山设计的一套“喜、乐、音、诗”四种电话卡，风格尤为独特。

当这批别出心裁设计的电话卡一面市，许多收藏家或收藏爱好者即将其抢购一空。

接着，NTT 又推出一批电话纪念卡，在众多的收藏爱好者的推波助澜下，这批电话卡被反复炒作，一度哄抬至近 10 万日元一张。收集电话卡热传遍全国，1988 年，NTT 又适时推出一种介绍电话卡的专业杂志，为电话卡收藏热鼓噪。据统计，到目前为止，全日本现有 50 多个“电话卡爱好者协会”，有数处电话卡交易市场，有关论述电话卡图案设计的论文和报告层出不穷。作为这场文化的缔造者，NTT 大获其利，电话卡的销势逐年跃升，到 1988 年达 500 万张。

纲谷确实有一双敏锐的目光，是一个极富创新的企业家，他要让电话卡成为大型文化史书的另一种形式，毕竟小小的电话卡，不能反映日本的恢复文化气象。

在以大阪建城 400 周年为题，发行地方版电话卡大获成功后，NTT 就以各地名胜古迹、祭典盛会和自然风景为题材的电话卡在各地风行起来。“明星系列”、“名画系列”、“万国博览会”等等。还推出新业务——定做电话卡，为一些公司、大企业或某些特殊客户根据各自需要特别设计电话卡，包罗万象的文化景象无不一一收于小小的电话卡这个方寸之地中。这种文化史书式的电话卡，当然又再度掀起抢购热，NTT 的经济效益逐年上升。

到目前为止，NTT 的电话卡销售热不但没有衰减的现象，而且连年创新，即使在日本经济不景气时，人们也热衷于购买、收藏电话卡，许多人都认为它有保值和增值的功能。

电话卡的大量发行，NTT 的贡献，使日本的电信业成为世界最发达的为数不多的几个国家之一。

## 二、资金的合理投向

本教程对企业资金投向所持的观点是：公司仅应投资于那些符合其经营战略，且投资收益超过资本成本的投资项目。并且，MBA 对于资金的合理投向进行一系列细致的阐述，主要包括六个方面：

### （一）投资战略分析

对于投资战略分析，这里用一则例子来说明：一家现金充足的保险公司，正在考虑购买一家电视台。这家保险公司的战略是保持其行业中最好的销售能力，并在经营将生产成本降至最低。该公司几乎不做广告。虽然电视台对其他公司而言可能是一种有利的投资，但不适合保险公司，因为它的经营无太大价值。较之其他可能的投资来说，如购买计算机而使保险记录和索赔程序自动化，或发展新产品以增加销售能力等。购买电视台则是一项很差的投资项目。



## （二）投资经济分析

所谓投资经济分析的方法，就是预计出某项目在其有效期间的现金流量，并将这些未来现金流入量的现值，与目前完成该项目的成本相比较。这个比较中较为复杂的是，一个项目所产生的所有现金流量，包括将来很多期的现金流量，都必须转化为现值，以消除货币的时间价值的影响。现金流量必须能贴现。关于如何正确地计算贴现有诸多争论，但哈佛商学院采用的贴现率是一种叫加权平均资本成本的概念。

## （三）什么是最好的资本结构

资本，就是为公司提供的长期资金。高级管理人员必须在资本的基础上，确定他们所需的负债比率。他们所认为的最合适的负债与自有资本的比例，就是目标资本结构。

最常见的确定公司目标资本结构的方法是：详细考察尽可能多的竞争对手的资本结构，弄清他们在资本结构中，负债和自有资本所占的比重。管理者要为公司确立他们认为最适合竞争的理想资本结构。然后，他们根据公司是否能承担更高的债务所带来的风险，来调整他们的判断，或者他们就必须更加小心，并保持较低的债务水平。

一些很稳定的行业中的公司，象公用事业公司等，倾向于在其目标资本结构中，有多于自有资本的负债。比如象计算机公司这种有很大的销售变动和破产风险的公司，其目标资本结构中自有资本则占较大比例。

由于任何一家公司的负债和自有资本的比重结构经常变动，目标资本结构仅是一个目标，它被作为计划怎样和何时筹资的一个标准点，同时也是进行经营分析的标准点。

## （四）如何确定加权平均资本成本

加权平均资本成本，从理论上讲，就是投资者期望公司赚取的平均报酬率。实际上，它就是公司筹措一元钱平均支出的成本。如果公司仅使用银行借款筹集资金，其资本成本，就是在假设企业保持目标资本结构中负债和自有资本比例不变的前提下，再筹措一元钱所需的成本。

计算加权平均资本成本的公式如下：

$$\text{加权平均资本成本} = \left[ \begin{array}{l} \text{目标资本结构中长} \\ \text{期负债所占比率} \end{array} \times \text{长期负债的税} \right] + \left[ \begin{array}{l} \text{目标资本结构} \\ \text{中自有资本所占比率} \end{array} \times \text{自有资本的} \right. \\ \left. \text{税后成本} \right]$$

设长期负债的成本  $k(d)$  为借款所支付利息的税后成本的加权平均数，则  $k(d)$  的计算公式为：

$$k(d) = \frac{\text{实际支付借款利率的加权平均数}}{\text{公司}} \times [1 - \text{税率}]$$

例如，甲公司的一半（0.5）长期负债的利率为 10%；另一半（0.5）长期负债的利率为 12%；公司的实际税率为 48%，则长期负债的资本成本  $k(d)$  的计算公式如下：

事实上，自有资本的资本成本  $K(e)$  的方法，是固定资产价格模型

(CAPM)，由于篇幅有限，我们不作深入讨论，只将简单公式罗列出来。

从理论上讲，自有资本的资本成本等于股东期望的公司投资报酬率，这种期望的大小，主要取决于他们把资本投资于某一特定公司时，所承担的风险大小。固定资产价格模型依据这一理论，进行进一步的研究，建立了下列的数学模型：

$$K(e) = R(f) + \beta_x [R(m) - R(f)]$$

模型中的各个变量，反映了股东投资于公司希望获得补偿的各种风险的大小。

$R(f)$  指期望值从国库券等证券上取得的无风险报酬率。因为这些证券签发者，即美国政府违约的风险可以忽略。这种期望报酬率与预期的通货膨胀率和投资期的利息率有关。

$[R(m) - R(f)]$  指投资者投资于整个股票市场如标准普尔氏 500 种股票，而非风险国库券时，因承担额外风险而要求的市场风险溢价。这种溢价在过去 30 年中平均为 10—12%。

( ) 是用来衡量一个公司的股票较整个股票市场的变运性大小，即风险大小的。如果公司的风险相当于整个市场的平均水平，即 ( ) 值为 1.0，即股票价格的变动几乎与标准普尔氏 500 种股票指数完全一致。如果一家公司股票价格的变动，较整个股票市场变动要小，如公用事业的股票，它的 ( ) 值会小于 1.0。若一家公司的股票价格剧烈波动。如计算机软件公司和人机工程公司，其 ( ) 值可能接近 2.0。这说明 ( ) 值越大，股票的风险越大。

在 MBA，围绕着如何确定这些变量，需要进行很长时间的讨论。如果他们变动了，则很难适合投资者的期望。过去的比率可能不能反映未来的期望，而且 ( ) 值会随公司财务杠杆的变动而变动。在这些困扰中，最重要的是理解固定资产价格模型理论中的基本原理和为一变量确定一数值的结果。

如果甲公司的 ( ) 值为 1.2，因库券的利率为 8%，股票市场的期望报酬率为 12%，则甲公司的权益资金成本为：

$$K(e) = 8\% + 1.2 \times (12\% - 8\%) = 12.8\%$$

如果甲公司的目标资本结构是 50% 的负债，50% 的自有资本，若负债的资金成本  $K(d) = 5.7\%$ ，而  $K(e) = 12.8\%$ ，那么加权平均资本为 9.25%，其计算过程如下：

$$(0.5 \times 5.7) + (0.5 \times 12.8) = 9.25\%$$

#### (五) 用资金成本来做投资决策

将某一项目的预期现金流量，贴现为现在的价值，它在计算中要使用加权平均资本成本公式，这种做法为贴现现金流量分析 (DCF)。

如果未来现金流量的现值，未超过该项目总成本的现值，则净现值 (NPV) 为负数，该项目不能产生足以满足投资者期望的报酬率，其筹集资金所花费的代价将超过其所赚取的收益。相反，如果这些现金流量的现值，超过该项目总成本的现值，则净现值为正数，该项投资所产生的报酬，即能满足投资者的经济需要。

为计算贴现现金流量，要学会规划他们所估计的在投资项目生命期内的净现金流量。有这样一个例子：

甲公司有 4000 万美元的待投资资金，正在确定选择哪个投资项目，其财

务部经理规划的每年预期净现金流量为：

投资项目	第一年	第二年	第三年	第四年
A	-4000	+2000	+2000	0
B	-4000	+500	-500	+6000

起初，公司总裁认为，A 项目最好，因为其投资的收回仅需两年时间。但当财务经理以公司的加权平均资本成本 9.25%，贴现了各项目所回收的现金流量，计算出各项目的净现值后，他发现投资 B 项目是更明智的选择：

$$\begin{aligned} \text{A项目的净现值} &= -400 + \frac{2000}{1.0925} + \frac{2000}{(1.0925)^2} + \frac{0}{(1.0925)^3} \\ &= -4000 + 1831 + 1676 + 0 \\ &= -493 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{B项目的净现值} &= -4000 + \frac{500}{1.0925} - \frac{500}{(1.0925)^2} + \frac{6000}{(1.0925)^3} \\ &= -4000 + 458 - 419 + 4601 \\ &= 640 \end{aligned}$$

可见，A 项目的净现值为 - 493 万美元，如果公司的加权平均资本成本为 9.25%，则该项目的投资成本大于其回报，从经济分析的角度看，对公司来说不是好的投资项目。于是，选择 B 项的确为明智之举。

理论家认为，公司只有在资金而无净现值为正的投资项目时，才应支付股利。一家公司发放股利，而留下净现值为正的未投资项目，是一种损害投资者利益，减少其财富的做法。这种交易，相信许多人不会做的。

不同的公司，由于其计算的资本成本不同，关于预期成本和利润的假设也就不同；评估一个项目内在的获利能力的方法不同，必然会对同一项目做出不同的评估。

## （六）收购谈判与估价

模拟收购谈判，是财务管理课上最能吸引学生注意力的项目，它能使枯燥的概念生动起来，潜在购买者试图确定目标公司预期现金流量的现值，而目标公司则试图就自身对收购公司的价值做出同样的判断，并不接受少于该价值的价格。

日本 SB 咖喱粉公司，原是一家微不足道的小公司。为了寻求发展，田中经理将有关资金投入作广告，虽然惊天动地的计划没有实施，但最后的结果才是真正要得到的。

日本著名的 SB 公司是日本咖喱粉业最大的生产厂家，其国内市场占有率在 50% 以上。但是两年前，SB 公司仅是一家产品滞销，人不敷出、濒于破产的小公司，为什么在如此短暂的时间内，SB 公司就有如此辉煌的成就呢？

面对公司经济萧条的状况，第四任总经理田中上任后，开始也是干着急。因为产生 SB 公司咖喱粉滞销的原因是，广大消费者根本不知道有这么一个公司，令人太陌生了。再者，咖喱粉又不是紧俏货，进口的、国产的咖喱粉，市场上应有尽有，要求人们在短期内接受 SB 公司的咖喱粉，谈何容易。

田中陷入了沉思。

有一天，田中正翻阅报纸，看到一则关于一家酒站员工罢工的追踪报道，文中说酒店的罢工已得圆满解决、酒店复业了，并且生意出现了前所未有的

兴隆。这家酒店两个月前因经营不善，生意冷淡，老板不得不拖欠降低员工工资，致使员工不满而群起罢工，闹得沸沸扬扬。因为日本的劳资关系非常和谐，员工罢工闹事的现象并不多见。因此，这场罢工成了新闻界关注的焦点。

看到这里，田中猛然醒悟，酒店之所以复业后生意兴隆，完全是无意中借助了新闻界为其作了宣传报道，使其名声大增，因而招来了许多顾客。田中轻轻一拍桌子，计上心来。

几天后，日本几家报纸，《读卖新闻》、《朝日新闻》等同时刊登了一则这样的广告：“SB公司决定雇直升飞机数架，飞临白雪皑皑的富士山上空，富士山将不再是白色而是咖喱粉色……。”

这则广告词正是SB公司总经理田中亲自编写的。这则广告宛如平地一声惊雷，令日本国人大吃一惊。

富士山，是日本人的骄傲，在全世界人们的心中已成了日本国的象征。如此神圣的地方，居然有人如此随意地撒上咖喱粉，简直是狗胆包天，国人岂能容忍。

果然，来自各方面的舆论，纷纷指责SB公司，SB公司的名字频频出现在报刊上，成为众矢之的，“富士山不是你一家的财产，岂容你为了作广告将它改头换面！”，“这是SB公司无视舆论的非法行径！”，“如果敢做，我们坚决不放过他。”……等到舆论界激烈地批评SB公司，批得如火如荼，临近SB公司许诺的飞机播撒咖喱粉的日子里，报纸上突然又出现了SB公司的一则郑重声明：“鉴于社会阶层的一致强烈反对，本公司决定取消原计划……。”

正义的人们在庆贺他们成功的同时，田中和他的SB公司也在庆贺他们的胜利，不但全日本都知道SB公司的名字，而且更重要的人们都误认为它是实力雄厚、财大气粗的大企业。

许多商品推销员纷纷来到SB公司，要求为其大力推销咖喱粉，一时之间，SB公司的咖喱粉成了畅销货。

田中经理也成了一位知名企业家。

### 三、投资规模与时机的选择

决定项目需要多少资金？在持续不断的经营活动中，何时需要为这些投资筹措资金？对于投资的规模与时机的选择，我们主要从两方面考虑：

#### （一）预测报表的形成

现金流量预测报表，是一种分析预期投资和交易对公司现金影响的有效方法。预测报表可以用日、周、月、年或几年为基础来编制。

编制现金流量预测报表（简称现金流量表）的常见方法是，计算需要筹措的资产、费用和清偿到期债务的所需的资金。然后，再看公司能从哪儿取得资金。

首先要学会估计公司通过内部经营活动，能产生多少现金。这是依据公司过去的表现和对未来的期望而设计的一种类似收益表的方案来实现的。这一计算过程见表3—3：

在此之后将上表中预计的留存收益增加数转入预测资产负债表。这也是

根据企业过去的状况和未来的预计而编制的。一种简单的预测资产负债表用表 3—4 格式。

财务管理课程的首要目标之一，就是学会怎样计算“所需其他资金”栏。对如何开始规划预测资产负债表的各个项目，MBA 也作了简单阐述。

应收帐款：将过去尚未收回的应收项目占销售额的比例，依据预期的应收帐款回收速度的变化进行调整，据此预计应收帐款。

存货：根据所需存货量的预期变化，对过去存货量占销售额的比例进行调整，并根据该比例预计存货。

固定资产净值：规划这个项目主要是在分析日或期间该资产数额的基础上，加上预计的资本性支出，减去发生的折旧，减去预计要出售的固定资产的帐面价值。

其他资产：规划其他资产是在分析日或期间该资产数额的基础上，加上公司预期增加的其他资产，如取得的专利权或发放给所属公司的借款等。

总资产：所有预计的资产项目的合计数。

应付帐款、预计付帐款：在确定该项目过去占购进存货的百分比后，根据将未在交易中的预期变化加以调整后，据此规划应付费用项目。

长期借款：预计这项债务，用分析日或期间公司的长期借款，减去在预计期内到期需偿还的金额，加上在预计期内根据协议要举借的长期借款额。

股本及追加股本：该项目计算是用分析日或期间该项的金额加已决定在预计期内发行的股票的中价，减去在预计期内按规划需支付的重新购回股票的价值。

留存收益：规划留存收益，是用分析日或期间该项的金额，加上或减去在预测资产负债表中预计的留存收益的增减额。

负债和自有资本小计：这是上面所列的全部负债和纯资产项目的合计总数。

负债和自有资本合计：这与资产负债表中预计的资产合计数相同。

所需其他资金：这就是答案。它等于负债和纯资产的合计数，减去负债总额和自有资本的小计数；就是公司在预计和各项经济活动中所需筹集的资金。如果该数额为负数，则说明预计公司所产生的资金数，大于其计划投资的数额。这就需要回头重新调整投资计划。

表 3—3 预测收益表

	第 1 年	第 2 年	第 3 年	第 4 年	第 5 年
收入——销售成本					
毛利营业费用					
税前收益——利息					
费用					
税前利润——税金					
税后利润——股利					

表 3—4 预测资产负债表

	第 1 年	第 2 年
<b>资产</b>		
现金		
应收帐款		
存货		
固定资产净值		
其他资产		
资产合计		
<b>负债和自有资产</b>		
应付帐款		
应付费		
长期借款		
股本及追加股本		
留存收益		
负债和自有资本小计		
负债和自有资本合计		
所需其他资历金		

## （二）以防万一的敏感性分析

财务分析专家经常使用敏感分析，来帮助他们确定潜在的机会和风险可能会怎样影响到公司的财务状况。预测报表分析，能使财务经理估计可能必须满足的筹资需要的范围。

最好的财务管理人员，会在他们所需要筹集的资金数量高于或低于预测数时，做得与预测和实际筹资数量相一致时一样好。

享有“万能博士”美誉的阿曼德·哈默，1921年，他勇敢地踏入“险地”苏联，在那片土地上，投资几项大事业，导演了几出好戏而大发其财。

晚年时，他又投资石油开采业，并成为举世闻名的石油企业家。70年代末期，他又不辞劳苦地到中国投资办企业，谱写生命最辉煌的乐章。

美国杰出的企业家阿曼德·哈默，在世界上享有“万能博士”的美誉。

阿曼德·哈默出身于美国一个医生家庭。他从小便显示出极高的经商天赋和创新精神。上高中期间，哈默曾做了有生以来“第一笔巨额交易”，更坚定了他日后走经商之路的决心。

18岁时，哈默父亲经营的制药厂濒临破产，身患重病的父亲只好让哈默来接替制药厂的管理大权，但不让他辍学。哈默接任后，大刀阔斧地对制药厂经营方针和推销方法进行了改革，在极短的时间内扭亏为盈，使药厂名声大振。此时，哈默正在哥伦比亚大学医学院就读，他成为全美唯一的百万富翁大学生。同时，在学业上也取得了优异的成绩，被老师提为“最有前途的学生”。

23岁时，哈默获得了学院授予的金质纪念章，并被保送到有名的纽约医院当医生。然而，哈默的举止令人大吃一惊，毅然决定前往当时世界唯一的

社会主义国家——苏联。

1921年6月，哈默带领一所流动医院，包括一辆救护车和大批药品，经过长途跋涉，当年8月终抵莫斯科。其时，苏联正瘟疫流行，饥荒严重，他此行正是尽了一次人道主义的义务，将带去的价值10万美元的医疗设备无偿赠与主人。

当哈默来到乌拉尔山考察时，他看到饿殍遍野。但，白金、绿宝石应有尽有，各种矿产和毛皮堆积如山。“为什么不出口这些东西去换取粮食？现在的美国粮食大丰收，价格大跌呀。如果他们愿意，赊销给他们价值100万美元的小麦。”这么一条建议，改变了哈默的生活道路。哈默成了当地的红人。

列宁接见了这位仅23岁的美国百万富翁。在克里姆林宫，两位东西方的天才的双手紧握在一起。列宁对哈默说：“我们希望通过给外国人提供工业和商业方面特许权的方法来加速我们的经济建设，这对你将是一个极好的机会……随你选吧。”偌大个国家，它那无法估量的自然资源，被它的领袖展现在哈默面前，这令他又惊又喜。

年轻的哈默干劲十足，很快就办起了石棉厂，并取得了东西伯利亚开采石棉矿的许可证，成为第一个获取特许权的外国人。

1924年，列宁溘然去世，但未影响哈默在苏联的活动，他的联合美国公司促成了30多家美国公司与苏联的生意，成为美国福特汽车公司、橡胶公司、艾查机构设备公司、打字公司等驻苏的代表。

哈默的经营思想十分灵活，善于捕捉灵感。有一次上街买铅笔，发现德国进口铅笔比美国的价格贵近10倍，他说服了苏联有关领导人，办起了铅笔厂。

哈默从德国的法伯铅笔厂聘来了高级技术师，从荷兰引进先进设备，仅半年时间，就投入生产，产量达1亿多支，并出口10多个国家和地区。

1929年，苏联实行企业国有化，取消租让制，哈默的承租企业被政府收购，带着难言的遗憾，哈默和他俄国的妻子回到了美国纽约。

30年代的美国经济大萧条，哈默的生意不景气，他决定将自己在苏联收购的古董和艺术品拿到各大商场展销。

在圣路易斯一家公司展销的第一个星期，展厅平均每天接待2000人，出售价高达几十万美元。接着，又在各大城市举办了23次大展销，掀起了一阵又一阵艺术品拍卖的狂潮。

哈默先后在纽约和洛杉矶办起了艺术馆，一面展览一面从事文物买卖。短短3年，哈默成了一个古董商和文物鉴赏家，其间并撰写了一部题为《罗曼诺夫王朝珍宝寻觅记》的畅销书，令同行目瞪口呆。

1956年，位于加州的西方石油公司摇摇欲坠，公司总经理上门求援。年近花甲的哈默又当上了石油公司的董事长，并投资5万美元。经过他20多年苦心经营，西方石油公司已成为美国第8大能源企业，第12大工业公司，1986年公司收入达160亿美元，其业务遍及五大洲，在全球50多个国家设有子公司。哈默因此而又成为举世闻名的石油企业家。

阿曼德·哈默真是一位“万能商人”。

#### 四、资金的筹措

财务部经理的一项重要职责是保持财务上的弹性，借以满足公司将来各种可能的财务需要。

公司的财务部经理怎样筹集公司所需要的资金，什么是资金筹措的最佳来源呢？

财务部经理能够通过适当的资产管理、负债和收益，从公司内部节余出资金。

就资产管理来说，可加速应收帐款的回收；加快存货的周转；提高生产能力；出售设备和其他资产；或出售公司的部分业务。负债管理是延迟对供货商的款项支付，拉长银行借款的到期日，这些亦可增加资金。资金也可通过提高价格或降低费用，从而增加利润的方式来筹措。同样，如果减少股利支付或推迟其支付，也会留下更多的利润供公司使用。

财务部经理取得资金的外部来源，主要是负债、自成资本或两者混合的公司债券。

债务可分长中短三期的种类，债务可以有优先权，即根据合同规定对现金流量和资产具有第一要求权；或是附属的，即有第二要求权。因为债务是协商的，财务部经理总要试图签订债权人既能接受，又对公司最有利的合同协议。

在 MBA 中使用一种叫做 FRICT 的分析方法来分析在某一特定条件下，各种筹资工具的潜力，以确定在几年内进行财务决策的战略。FRICT 的具体含意是：

Flexibility—灵活性；Risk—风险；Income—收益，Control—控制；Timing—时间选择。

从上述五个因素的角度，结合公司的目标和战略、目前的财务状况、目标资本结构和将来的资金需求等情况，分析筹资工具和筹资来源。在 FRICT 方法下，决定哪种筹资工具比较合适时，要考虑上述各个因素的下列问题：

Flexibility——现有多少种理财选择，以及要为将来保留多少种理财选择？就公司的信用来说，债券市场是否是一种可行的选择？可凭借市场筹集权益资金吗？这种资金来源是否比别的来源更为合适？选择资金来源，较之其他竞争对手，会对公司财务上的灵活性产生何种影响？

Risk——公司可承担多大的财务风险？针对营业风险、经营战略、资产和收益的状况第一系列问题，企业应该冒多大的财务风险？

Income——每种筹资方式会对收益、每股盈余、利息和股利分配合现金流量产生什么影响？与公司的竞争对手相比，其对市场盈利和股票价格的影响有多大？当这些资金到期时，是否必须履行义务？

control——在考虑债务时，应看其所需求的合同条款是否过于严厉？在现在的合同条款下，违约是否会使债权人失去对公司的控制？

在考虑权益时，应看目前的所有者权益会被冲谈到什么程度？

Timing——哪种筹资工具能使目前的资本结构更接近于目标资本结构？根据目前的经济情况和资本市场情况，哪种资金来源比其他来源更具吸引力？对将来利率变动的预期可能使哪一种筹资工具比其他工具更优良？是否有某一特定的筹资工具，或筹资来源特别流行？目前银行对限制较少的借款合同要加收多少费用？目前可利用的一种筹资来源是否在将来变得不容易取得？

身无分文，寸步难行。然而，世界船主丹尼尔·洛维洛，一无所有，但



也充分发挥自己的才智，筹得一笔笔资金，为自己成为“世界船王”打下了坚实的基础。

美国的丹尼尔·洛维洛，自小就与船结下了不解之缘，令人不解的是，他未用一分钱，就成为了世界著名的船王。

1897年6月，丹尼尔·洛维洛出生于密西根州的兰海芬。小时候的丹尼尔性格孤僻，沉默寡言，船是他唯一的朋友。他梦想拥有好多好多的船。

9岁那年，他真的当了一加“船主”。他发现一艘沉下的小汽艇，便向父亲借了25美元钱，将汽艇买了下来。船捞上来后，他花了一个整冬，将船修好了，第二年夏天，丹尼尔把船租了出去，赚了50美元。还给父亲25美元，小家伙净赚25美元。从那时起，他真想当船主。但是，直到40岁时，这一美梦方实现。

1937年，丹尼尔·洛维洛一到纽约，他匆匆出入于几家银行之间，做着儿时做的事——借钱买船。他想向银行贷款把一艘船买下来，改装成油轮，因为其时载油比载货赚钱。

银行的人问他有什么可做抵押。他说，他有一艘老油轮在水上，正在跑运输。接着，丹尼尔将自己的打算告诉对方，他把油轮租给了一家石油公司。他每个月收的租金，正好每月分期地还他要借的这笔款子。所以，他建议把租契交给银行，由银行向那家石油公司收租金，如此也就是他在分期付款。

这种做法似乎荒唐，许多银行肯定叫他走人。但实际上，它对银行是相对保险的。丹尼尔·洛维洛本身的信用或许并非万无一失，但那家石油公司却是可靠的。银行可以假定石油公司会按月付钱没问题，除非有预料不到的重要经济灾祸发生。退一步说，如果丹尼尔把货轮改装成油轮的做法结果也跟其他做法一样而失败了，但只要那艘老油轮和石油公司在，银行就不怕收不到钱。最后，钱转到了丹尼尔手中。丹尼尔·洛维洛用这笔钱买了他要买的旧货轮，改为油轮租了出去，然后再利用它去借另一笔款子，再会买一艘船。如此几年后，每当一笔债付清了，丹尼尔就成了某船的主人。租金不再被银行拿去，而是由他放进自己的口袋里。

丹尼尔·洛维洛没掏一分钱，便拥有了一支船队，并赢得了一笔可观的财富。

不久，丹尼尔又有一个利用借钱来赚钱的方法在他脑海里形成了。此方法是：他设计一艘油轮，或其他用特殊用途的船，在还没有开工建造时，他就找到客户，愿意在它完工后，把它租出去。于是他手里拿着租契约，跑到一家银行去借钱造船。这种借款是延期摊还的方式，银行要在船下水之后，才能开始收钱。船一下水，租费就可能让给银行，于这项贷款就像上面所说的方式付清了。最后，等待一切交待完毕，丹尼尔·洛维洛就以船主的身份将船开走，但他一分钱没有花。

开始时，银行再次大为震惊。当他们仔细研究之后，觉得他的话非常有理。此时丹尼尔的信用已没有问题，何况，还与从前一样，还有别人的信用加强还款的保证。

就这样，丹尼尔·洛维洛的造船公司迅速发展壮大起来，他真正成为一位大富豪了。

20世纪50年代初，丹尼尔·洛维洛在日本找到一笔诱人的生意。二战失败的日本也是经济失败者。在古鲁有一巨大的海军船坞，原是飞机、战舰的诞生地，战后因整个场所关闭，使数千人失业，经济十分萧条。他看中了

这块地皮。

很快，日本政府同意把古鲁船坞廉价且长期地租给他，加上关税、税务等优厚的待遇。而交换条件为雇用日本员工，购买日本钢铁。

从这时起，丹尼尔·洛维洛一直在古鲁建造油轮及其他船只。他所造的船越来越大，相反运费越来越低。他的船卖了一些，也保留了一些，但事业的发展使船越来越多。

随后，丹尼尔·洛维洛相继在世界各地设立新公司，操纵这些船只的总公司设在大利比亚、巴拿马等地，这些国家给予船主税收、劳工法、船只注册各种各样的方便。

丹尼尔·洛维洛在世界各地公司组成了一个环球性的王国，他购买矿场、油田，并利用他的船只当运输工具。他还设立银行和贷款公司，参加他王国里的金融事业。

丹尼尔·洛维洛拥有的私人船只吨位，是全世界第一，连奥纳西斯和尼亚斯两位大名鼎鼎的希腊船工也甘拜下风。

丹尼尔·洛维洛成了名副其实的世界船王之王。

## 测试

1. 公司的财务目标和战略，是否与公司整体的经营和战略相一致？尤其是财务战略是否强化了公司的主要战略，以区别于其主要竞争对手，并居于该对手之前？

2. 公司的财务状况，是否足以支持为实现公司长短期目标所必须的人口和项目开支？

3. 公司是否有一个分析投资建议的系统，并且这个系统既考虑到该项目投资的战略价值，又根据筹集该项资金的资金成本考虑其经济价值？

4. 公司在其持续的经营活动中，有适当数量的资金吗？公司能及时地偿付各项债务吗？

5. 公司的资本结构，是否接近根据经营风险、经营目标和管理者、所有者对风险的偏好确定的目标资本结构？

6. 公司的筹资方式决策，是否体现了灵活性、风险、收入、控制和时间选择的适当平衡？

## 第四章 管理者手册

任何一个企业单位管理者在管理时，首先，要了解自己企业的各种组织，熟悉组织内部各种不同层次的领导人及其工作，所以，本教程中列出了下面这些组织内部的层次管理者名称及工作责任，以供读者参考。

### 一、总经理室主管

#### （一）职位名称

职位名称为“总经理”，必要时可增设“协理”或“副总经理”及“总经理特别助理”。

#### （二）主要任务

总经理在董事会及董事长监督下综合治理本公司所有经营管理及发展事务，为本公司内部的执行首长；副总经理（或协理）协助总经理处理本公司所有事务。

总经理的主要分项工作如下：

1. 拟订本公司的总业务目标及执行计划（策略）。
2. 督促所属各部人员拟订各部工作计划（目标）及执行政策。
3. 准备董事会议事程序，出席董事会及股东会，接受咨询，转达决议事项于所属人员，并计划执行该项决议。
4. 拟订及修正本公司组织系统，决定人员配置数目及任用资格。
5. 决定本公司内部授权程度及责任中心。
6. 签聘部门经理以上人员及决定任用（或授权部属）经理级以下的人员。
7. 决定人才开发计划及考核、晋升、加薪等政策。
8. 督导、指挥及支援各部经理及其部属完成工作目标。
9. 主持协调会议，仲裁及防止各部门间的冲突。
10. 亲临现场处理公司紧急事件。
11. 评估各部门工作成效，检查及修订各部门工作目标。
12. 评估各部门经理的工作表现，检查及修正各经理及其所属人员的委任。
13. 其他由董事会指定的工作及自行发展的新工作。

#### （三）工作关系

向上关系：直属董事会，向董事长负责。

向下关系：统率协理、特别助理、生产部、行销部、财务部、及工业关系部经理及其所属人员。总经理亦为公司决策及协调委员会主席。

#### （四）任用资格

总理由董事会任命。其资格为大专企管或相关科系以上毕业生，有五年以上实际工作经验，或大专理工科系以上毕业并有五年以上实际工作经验，以及经受相当时期的企业训练者。

### 二、行销部主管

### （一）职位名称

职位名称为“ 行销部经理 ”，必要时可增设“ 副理 ”。

### （二）主要任务

行销部经理统率所属人员，在总经理指挥下，管理本公司产品及劳务的行销及市场开发事务，为总经理的一级幕僚。行销部副理协助处理本部所有事务，行销部经理的主要分项任务如下：

1. 拟订销售预测及行销计划。
2. 督促所属人员拟订推广行销研究、服务、推销网，以及产品与价格策略的执行方案。
3. 随同总经理出席董事会，回答行销工作方面的咨询。
4. 签拟行销部门的组织系统以及人员配置变动。
5. 在总经理授权下，发展各类行销专业人才，以及决定本部人员的加薪、晋升与考核水准。
6. 指挥及支援本部各科主管及其部属完成指定的工作目标。
7. 主持行销部门会议，仲裁及防止各科间的冲突。
8. 出席公司的决策及协调会议。
9. 评核本部各科主管的工作表现，并做必要的目标修正与人员收派。
10. 其他由总经理指定以及自行发展的工作。

### （三）工作关系

向上关系：直属总经理，向总经理负责。

平行关系：与生产部维持密切的产销平衡关系，与财务部及工业关系部取得必要的支援关系。行销部经理为公司决策及协调委员会的委员。

向下关系：统率企划科、推广科、营业科、贸易科、及服务科主管及其部属。

### （四）任用资格

行销部经理由总经理报请董事会同意后任命。其资格为大专企管相关科系毕业，主修行销管理学，或大专理工科系毕业，参加过行销管理训练班，并有 3 年以上的行销经验者。

## 三、生产部主管

### （一）职位名称

职位名称为“ 生产部经理 ”，必要时可增设“ 副理 ”。

### （二）主要任务

生产部经理统率所属人员，在总经理指挥下，管理本公司产品的制造及新产品与新技术的开发事务，为总经理一级的管理层。生产部副理协助经理处理本部所有事务。生产部经理的主要分项任务如下：

1. 依照销售预测拟订生产计划。
2. 督促所属人员拟订厂房、设备、机器、生产管制、品质管制、物料管制、维护等等有关供应产品及劳务的作业方案。

3. 制定新设计的作业方案。
4. 随同总经理出席董事会，回答生产工作方面的咨询。
5. 签拟生产部门的组织系统及人员配置变动。
6. 在总经理授权下，发展各类生产专业人才，以及决定本部人员的考核、加薪及晋升水准。
7. 指挥支援本部各科及各现场操作车间主管及其部属完成指定的工作目标。
8. 主持生产部门会议，仲裁及防止各单位间的冲突。
9. 出席公司的决策及协调会议。
10. 评核本部各科及各车间主管的工作表现，并作必要的目标修订及人员改派。
11. 其他由总经理指定及自行发展的工作。

### （三）工作关系

向上关系：直属总经理，向总经理负责。

平行关系：与行销部维持密切的产销平衡关系，与财务部及工业关系部有必要的支援关系；生产部经理为公司决策与协调委员会的委员。

向下关系：统率工程室、品管科、物料科、维护科、操作车间、及管理科主管及其部属。

### （四）任用资格

生产部经理由总经理报请董事会同意后任命。其资格为大专工程科系毕业，有五年以上实际工厂工作经验，并经受有相当时间的企业管理训练者。

## 四、财务部主管

### （一）职位名称

职位名称称为“财务部经理”。

### （二）主要任务

财务部经理和所属人员，在总经理指挥下，综理本公司财务会计、管理会计、成本会计、财务保管及资金融通的事务，为总经理一级的管理层，并以支援行销部及生产部为主要任务。其主要的分项任务如下：

1. 依据行销及生产计划拟订财务计划。
2. 督促所属人员建立预算、控制财务会计、成本会计、及财务保管制度。
3. 拟订资金流程及现金流程表，并做必要的资金筹措及使用的计划。
4. 随同总经理出席董事会，回答财务工作方面的咨询。
5. 签拟财务部门的组织系统及人员配置变动。
6. 在总经理授权下，发展各类财务与会计专业人才，以及决定本部人员的考核、加薪及晋升水准。
7. 指挥及支援本部所属人员完成指定的工作目标。
8. 主持财务部门会议，仲裁及防止各单位间的冲突。
9. 出席公司决策及协调会议。
10. 评核本部各科主管的工作表现，并做必要的目标修订及人员改派。

11.其他由总经理指定及自行发展的工作。

### （三）工作关系

向上关系：直属总经理，向总经理负责。

平行关系：支援行销与生产部门，以推动公司的产销目标，与工业关系部取得必要的支援关系。财务部经理为公司决策及协调委员会的委员。

向下关系：统率预算与控制、会计、成本、出纳、及财务单位的主管及其所属人员。

### （四）任用资格

财务部经理由总经理报请董事会同意后任命。其资格为大专企管相关科系毕业，主修公司理财、财务会计、成本会计及管理会计、并有3年以上从事财务或会计工作经验。

## 五、工业关系部主管

### （一）职位名称

职位名称为“工业关系部经理”。

### （二）主要任务

工业关系部经理统率所属人员，在总经理指挥下，管理本公司人事、福利、安全、公共关系、采购及总务等工作，为总经理一级的管理层，并以支援行销部、生产部及财务部为主要任务。其主要的分项任务如下：

- 1.依据行销、生产、及财务计划拟订人力、公共关系及采购计划。
- 2.督促所属人员拟订福利、安全及总务执行方案。
- 3.随同总经理出席董事会，回答工业关系工作方面的咨询。
- 4.签拟工业关系部门的组织系统及人员配置变动。
- 5.协助其它部门综合办理训练、考察、薪资调动及晋升的手续。
- 6.指挥及支援本部门所属人员完成指定的工作目标。
- 7.主持工业关系部门的会议，仲裁及防止各单位间的冲突。
- 8.出席公司的决策及协调会议。
- 9.评核本部各单位主管的工作表现，并作必要的目标修订及人员改派。
- 10.其他由总经理指定及自行发展的工作。

### （三）工作关系

向上关系：直属总经理，向总经理负责。

平行关系：积极供应行销部、生产部、及财务部所需本部支援的事项，作为全公司的最重要后勤补给者。工业关系部总经理为公司决策及协调委员会的委员。

向下关系：统率人事、福利、安全、采购、公共关系及总务单位的主管及其部属。

### （四）任用资格

工业关系部经理由总经理报请董事会同意后任命。其资格为大专企相关

科系毕业，主修人事管理或人类行为学，并有三年以上的实际工作经验者。

## 六、预算控制科主管

### （一）职位名称

职位名称为“预算控制科长”。

### （二）主要任务

1. 拟订全公司及各单位（部、科、场）年度预算编列程序。
2. 辅助各单位编列年度预算，并汇编全公司年度预算及决算。
3. 与有关单位协同编制独立性的研究、工程或投资预算。
4. 汇集内部有关资料，查核预算执行进度，分析差异原因，提供各单位参考。
5. 评核各单位各项费用支出的合理性，并向各单位提出建议。
6. 出席财务部会议。
7. 其他由财务部经理指派及自行发展的工作。

### （三）工作关系

向上关系：直属财务部经理，向财务部经理负责。

平行关系：支援其他科编列各种预算。与生产管制科（生产部）、企划科（行销部）、会计科、财务科、采购科、及贸易科维持密切的资料流通关系，与出纳科保持费用稽核的工作关系。与其他科保持预算执行的情报回送关系。

向下关系：视工作负荷的轻重，可设各项工作的主办及协办人员。

### （四）任用资格

预算控制科长由财务部经理提请总经理审核后任命。其资格为大专企管相关科系毕业，主修管理会计，并有一年以上的实际工作经验者。

## 七、会计科主管

### （一）职位名称

职位名称为“会计科长”。

### （二）主要任务

1. 设计及修订本公司会计制度。
2. 原始凭证的签核，记帐凭证的编制，会计簿籍的登录，以及会计报告的编拟。
3. 现金收付的监督及支票的签核。
4. 各种税捐缴付的计算及退税的计算。
5. 关于会计文书及会计与税务法规的处理。
6. 其它有关会计资料的汇集与提供。
7. 出席财务部会议。
8. 其它由财务部经理交办及自行发展的工作。

### （三）工作关系

向上关系：直属财务部经理，向财务部经理负责。

平行关系：与营业科、贸易科（皆属行销部）、采购科、总务科、（皆属工业关系部）、预算控制科、出纳科、成本科（皆属财务部）维持密切的关系；与其他单位维持必要的协调关系。

向下关系：视工作负荷的轻重，可设各项工作的主办及协办人员。

### （四）任用资格

会计科长由财务部经理提请总经理审核后任命。其资格为大专企管相关科系毕业，主修财务会计，并有一年以上的实际工作经验者。

## 八、成本科主管

### （一）职位名称

职位名称为“成本会计科长”。

### （二）主要任务

1. 拟定分批、分步标准，或直接成本会计系统。
2. 各批产品的人工、原料、材料、制造费用、及其他成本的记录。
3. 各批产品的总成本及单位成本的计算。
4. 指派专任成本会计员和生产操作单位，配合生产工作的进行。
5. 出席财务部会议。
6. 其他由财务部经理指派及自行发展的工作。

### （三）工作关系

向上关系：直属财务部经理、向财务部经理负责。

平行关系：与生管科、物料科（皆同生产部）、人事科（工业关系部）、会计科与预算控制科（皆属财务部）维持密切关系。

向下关系：视工作负荷的轻重，可设各项工作主办及驻现场成本人员。

### （四）任用资格

成本科长由财务部经理提请总经理审核后任命。其资格为大专企管相关科系毕业，主修公司理财，并有一年以上实际工作经验者。

## 九、财务科主管

### （一）职位名称

职位名称为“财务科长”。

### （二）、主要任务

1. 拟订公司年度正规作业的资金流程及现金流程表。
2. 拟订特定投资与研究方案的资金与现金流程表。
3. 建立良好金融关系。



4. 执行向外筹措资金（长、短期）及向外运用公司内部多余的资金。
5. 公司有形财产（现金与支票除外）分类及保管制度的拟订与执行。
7. 其他由财务部经理指派及自行发展的工作。

### （三）工作关系

向上关系：直属财务部经理，向财务部经理负责。

平行关系：与预算控制科、安全科、出纳科、贸易科维持密切关系；与其他单位维持协调关系。

### （四）任用资格

财务科长由财务部经理提请总经理审核后任命。其资格为大专企管相关科系毕业，主修公司理财，并有一年以上实际工作经验者。

## 十、出纳科主管

### （一）职位名称

职位名称为“出纳科长”。

### （二）主要任务

1. 拟订现金与支票出纳等有关表格。
2. 现金与支票的收入、保管及登记事项。
3. 现金与支票的签发、交付及登记事项。
4. 银行存提汇款及利息的收付事项。
5. 应纳税捐交付事项。
6. 出席财务部会议。
7. 现金收支及结存报表的编送事项。
8. 其他由财务部经理指派及自行发展的工作。

### （三）工作关系

向上关系：直属财务部经理，向财务部经理负责。

平行关系：与会计科、预算控制科、及财务科维持密切关系，支援其他各单位快速执行收支事务。

向下关系：视工作负荷的轻重，可设各项工作的主办及协办人员。

### （四）任用资格

出纳科长由财务部经理提请总经理审核后任命，其资格为为大专企管科系或高商毕业，曾主修货币银行。

## 十一、推广科主管

### （一）职位名称

职位名称为“推广科长”。

### （二）主要任务

1. 依据行销目标及行销计划，拟订推广预算。
2. 拟定推广时间、地点及人员的配置方案。
3. 广告代理商的选用与联络，广告媒体的选择，广告画面及文词的选用，以及广告文件与产品目录的制订等。
4. 国内外产品展览会的计划与执行，如场地租借、布置、产品连运、服务员的派驻等等事宜。
5. 推广效果的衡量及推广预算与执行方案的修正。
6. 出席行销部会议。
7. 其他由行销部经理指派及自行发展的工作。

### （三）工作关系

向上关系：直属行销部经理，向行销部经理负责。

平行关系：与企划科、营业科、贸易科（皆属行销部）、生产计划管制科及物料管制科（皆属生产部）维持密切的关系。

向下关系：视工作负荷的轻重，可设各项工作的主办及协办人员。

### （四）任用资格

推广科长由行销部经理提请总经理审核后任命。其资格为大专企管科系毕业，主修广告或销售推广，并有一年以上实际工作经验。

## 十二、企划主管

### （一）职位名称

职位名称为“企划科长”。

### （二）主要任务

1. 行销研究及市场调查人员的选用与训练。
2. 公司外部各种情报的汇集、分析及报告。
3. 公司内部各种资料及现场行销作业人员情报处理。
4. 销售预测及行销计划的拟订与调整。
5. 公司生产与销售间的联系（产销联系）。
6. 行销部门各单位间工作协调的拟议。
7. 出席行销部会议。
8. 其他由行销部经理指定与自行发展的工作。

### （三）工作关系

向上关系：直属行销部经理，向行销部经理负责。

平行关系：与推广科、营业科、贸易科、服务科（皆属行销部）、工程师室、品质管制科、生产管制科（皆属生产部）及预算控制科（财务部）维持密切关系。

向下关系：视工作负荷的轻重，可设各项工作的主办及协办人员。

### （四）任用资格

企划科由行销部经理提请总经理审核后任命。其资格为大专企管相关科

系毕业，主修营销学，或大专理工科系毕业，参加过营销训练班，并有一年以上的工作经验者。

### 十三、营业科主管

#### （一）职位名称

职位名称为“营业科长”“若大部分客户皆在国外时，则本科可与贸易科合并。

#### （二）主要任务

1. 销售方案的拟订（目标、策略价格、人员、时间、地点、配合等等）。
2. 现场营销代表的招考、训练及管理。
3. 国内经销商的招募、训练及管理。
4. 客户的访问及推销，作为公司第一线的行销作业人员。
5. 订单及契约的签订、货品送运及安装的追踪，以及货款的收取。
6. 现场情报的回送及大客户关系的建立。
7. 出席行销部会议。
8. 其他由行销部经理指派及自行发展的工作。

#### （三）工作关系

向上关系：直属行销部经理，向行销部经理负责。

平行关系：与推广科、企划科、服务科（皆属行销部）、会计科（财务部）、及物料管制科（生产部）维持密切的关系。

向下关系：视工作负荷的轻重，可设各地区或各类产品或各类顾客的主办及协办人员。

#### （四）任用资格

营业科长由行销部经理提请总经理审核后任命。其资格为大专企管相关科系毕业，主修营销，或大专理工科系毕业，曾参加营销训练班，并有一年以上的工作经验者。

### 十四、贸易科主管

#### （一）职位名称

职位名称为“贸易科长”。若大部分客户皆在国内是则本科可与营业科合并。

#### （二）主要任务

1. 外销方案的拟订（目标、策略、人员、时间、地点、配合）。
2. 国外采购方案的拟订（项目、数额、规格、价格、地点、供应商、时间等等）。
3. 贸易合同的撰写及签拟的交涉与签订。
4. 国外客户及供应商的考察及关系的建立。
5. 成品出口及原料进口有关文件的汇办，（如报关、验关、保险、船运、

融资等等)以及成品送达与原料入库的追踪。

6. 成品及原料的国际价格变动情报的汇集回送。

7. 出席行销部会议。

8. 其他由行销部经理指派及自行发展的工作。

### (三) 工作关系

向上关系：直属行销部经理，向行销部经理负责。

平行关系：与推广科、企划科(皆属行销部)、会计科(财务部)、设备与维护科、工程师室、品管科及物料管制科(生产部)维持密切关系。

向下关系：视工作负荷的轻重，可设进出口的主办及协办工作人员。

### (四) 任用资格

贸易科长由行销部经理提请总经理审核后任命。其资格为大专企管相关科系毕业，主修国际贸易或国际行销，或大专理工系毕业，曾参加国际贸易或国际行销训练班，并曾有一年以上的工作经验者。

## 十五、服务科主管

### (一) 职位名称

职位名称为“服务科长”。若售前或售后服务工作不多时，则本科可与营业科(国内)或贸易科(国外)合并。

### (二) 主要任务

1. 配合营业科的销售方案及贸易的外销方案，拟订服务(安装、修理)工作人员的选拔及训练方案。

2. 分派服务队执行产品售后的安装及修理工作，及收取零件、服务费用。

3. 传授顾客或经销商合作及修理的知识。

4. 参加行销部会议。

5. 其他由行销部经理指定及自行发展的工作。

### (三) 工作关系

向上关系：直属行销部，向行销部经理负责。

平行关系：与营业科、工程师室、作业场维持密切关系。

向下关系：视工作负荷的轻重，可设安装及修理主办及协办工作人员。

### (四) 任用资格

服务科长由行销部经理提请总经理审核后任命。其资格为高工或大专工程科毕业，有实际工作经验，并了解产品作业性能者。

## 十六、技术与工程师主管

### (一) 职位名称

职位名称为“总工程师”。

## （二）主要任务

1. 选拔及训练本公司的设计、维护及方法工程师。
2. 制定产品的规格设计、材料设计以及改良设计。
3. 自制设备的设计，外购设备的规格审核，以及新建工程的设计及审核。
4. 新产品的设计及试制。
5. 厂房及设备布置的设计，操作方法的设计及改良，以及工作时间标准的拟订。
6. 作业手册、规格说明，及产品目录内容的拟定。
7. 出席生产会议。
8. 其他由生产部经理指派及自行发展的工作。

## （三）工作关系

向上关系：直属生产部经理，向生产部经理负责。

平等关系：与企划科、服务科、贸易科（皆属行销部）、生产管理科、品质管制科、作业场（皆属生产部）及采购科（工业关系部）维持密切关系。

向下关系：视工作负荷的轻重，可设分项工作的主办及协助工程人员。

## （四）任用资格

总工程师由生产部经理提请总经理审核后任命。其资格为大专机械相关科系毕业，并有三年以上的实际工作经验者。总工程师为公司工程技术方面的最主要知识来源，支援其他生产部单位，以求顺利地推展公司产销目标。

## 十七、品质管制科主管

### （一）职位名称

职位名称为“品质管制科长”，简称品管科长。

### （二）主要任务

1. 建立品质管制系统，包括目标、组织、职责、文件及工作流程等等。
2. 拟订各种原料、半成品及成品的检验标准与公差。
3. 选用、训练及派定品管人员到各现场执行检验任务。
4. 决定各批检验工作的抽样方法及样本的大小。
5. 检验设备的请购、维护及使用。
6. 协助公司其他单位建立“全面品管圈”。
7. 出席生产部会议。
8. 其他由生产部经理指派及自行发展的工作。

### （三）工作关系

向上关系：直属生产部经理，向生产部经理负责。

平行关系：与工程师室、生产管制科、物料管制科、作业场（皆属生产部）、采购科（工业关系部），贸易科及企划科（皆属行销部）维持密切关系。

向下关系：视工作负荷的轻重，可设不同现场工作的品管主办及协办人员。

#### （四）任用资格

品管科长由生产部经理提请总经理审核后任命。其资格为大专企管相关科系毕业，主修品质管制，或大专理工科系毕业，曾受品质管制训练，并有一年以上的实际工作经验者。

### 十八、生产计划与管制科主管

#### （一）职位名称

职位名称为“生产计划与管制科长”，简称“生管科长”。

（二）主要任务 1. 依据销售预测及生产命令（由行销部企划科发令）拟订生产计划。

2. 维持良好的产销连续关系。
3. 建立生产计划与管制制度，包括组织、职责、文件及工作流程等等。
4. 发行工作命令（包括产品项目、规格、材料、生产方法、使用机具及人工，以及品质水准）。
5. 追踪工作命令的执行情况。
6. 生产资料的汇集、累积及报告。
7. 选用、训练及分派所同生管人员。
8. 出席生产部会议。
9. 其他由生产部经理指派及自行发展的工作。

#### （三）工作关系

向上关系：直属生产部经理，向生产部经理负责。

平行关系：与工程师室、品管科、物管科、操作场（皆属生产部）、预算控制科、成本科（皆属财务部）、推广科及企划科维持密切关系。

向下关系：视工作负荷的轻重，可设各项工作的主办及协办人员。

#### （四）任用资格

生管科长由生产部经理提请总经理审核后任命。其资格为大专企管相关科系毕业，主修生产管理，或大专理工科系毕业，曾受生产管理训练，并有一年以上的实际工作经验者。

### 十九、物料管制科主管

#### （一）职位名称

职位名称为“物料管制科长”，简称物管科长。

1. 配合生管科及采购科，建立存货管制、包装、仓库与运输制度，包括目标、组织、职责、文件、及工作流程等等。
2. 收料、存料、发料与成品的包装、分类、及记录。
3. 请购手续的发起及追踪。
4. 原料、半成品、及成品的保护与送运。
5. 有关物料资料的汇集、累积及报告。
6. 出席生产部会议。

7.其他由生产部经理指定及自行发展的工作。

### （二）工作关系

向上关系：直属生产部经理，向生产部经理负责。

平行关系：与生管科、品管科、作业场（皆属生产部）、营业科、贸易科、推广科（皆属行销科）及采购科与安全科（皆属工业关系部）维持密切关系。

向下关系：视工作负荷的轻重，可分设搬运、运输、仓库、及文件作业的主办及协办人员。

### （三）任用资格

物管科长由生产部经理提请总经理审核后任命；其资格为大专企管相关科系毕业，曾主修物料管理，并有一年以上的实际工作经验者。

## 二十、设备与维护科主管

### （一）职位名称

职位名称为“设备与维护科长”，简称“维护科长”。

### （二）主要任务

- 1.配合生产计划与工程设计计划，拟订厂房及设备的扩充、换新与维护计划。
- 2.拟订例行设备维护制度，包括组织、职责、文件、工作流程等等。
- 3.选用、训练及分派维护人员至现场执行任务。
- 4.执行设备安装与更动，工程施工监督及修护工作。
- 5.记录、分析、及报告机器设备故障等原因与改进方法。
- 6.出席生产部会议。
- 7.其他由生产部经理指定及自行发展的工作。

### （三）工作关系

向上关系：直属生产部经理，向生产部经理负责。

平行关系：与工程师室、主管室、作业场（皆属生产部）、采购科、安全科（皆属工业关系部）维持密切关系。

向下关系：视工作负荷的轻重，可协调各项工作的主办及协办人员。

### （四）任用资格

维护科长由生产部经理提请总经理审核后任命。其资格为大专机械、电机等相关科系毕业，并有一年以上的实际工作经验者。

## 二十一、操作工场主管

### （一）职位名称

职位名称为“××工场场长”。

- 1.依据生管科的工作命令拟订作业计划，包括工作小组的分派、产量、

进度、小组及个人的产量标准等等。

2. 监督领导各工作小组执行作业进度。
3. 工作方法的说明与技术问题的指导。
4. 物料领取、未缴库的半成品与成品的保护，及现场设备的保护。
5. 作业人员的选用、训练及考核。
6. 生产资料的汇集、纪录及回报（给生管科）。
7. 出席生产部会议。
8. 其他由生产部经理指定与自行发展的工作。

### （三）工作关系

向上关系：直属生产部经理，向生产部经理负责。

平行关系：与成本科（财务部）、服务科（行销部）、工程师室、品管科、生管科、修正科、管理科（皆属生产部）、人事科及安全科（皆属工业关系部）维持密切关系。

向下关系：视工作负荷及性质，可分设工作小组组长、工作班班长及现场作业员工。

### （四）任用资格

各工场长由生产部经理提请总经理审核后任命。其资格为大专机械或高工机械相关科系毕业，曾受督导人员训练（著未受该训练，就职后须尽快派往受训），并有三年以上实际工作经验者。

## 二十二、管理科主管

### （一）职位名称

职位名称为“管理科长”

### （二）主要任务

1. 配合成本科现场工作人员，执行成本记录工作。
2. 配合人事科现场工作人员，执行考勤记录工作。
3. 配合安全科现场警卫人员，执行安全保护工作。
4. 配合福利科，办理茶水、膳食等事宜。
5. 负责工场及工厂卫生设施的维护及环境的清洗。
6. 其他总务性质的杂项工作的执行。
7. 出席生产会议。
8. 其他由生产部经理指定及生产部各单位主管要求支援的工作。

### （三）工作关系

管理科长为生产部经理的行政机关，配合及支援其它单位执行任务，但不统率其它单位。

### （四）任用资格

管理科长由生产部经理提请成本科、人事科、安全科、福利科及总务科主管的同意与总经理审核后任命。其资格为高工、高商、或高中以上毕业，



并有三年以上的工作经验者。

## 二十三、人事科主管

### （一）职位名称

职位名称为“人事科长”。

### （二）主要任务

1. 公司全面组织系统的拟订与改进的建议。
2. 依据行销、生产及财务计划拟订公司的人力计划与各种人事规章（包括说明、文件、工作流程等等）。
3. 各部门新进人员招募与资历初审的汇办，次审（或考试）与任用程序及安排的协办。
4. 厂内统一训练、厂外个别训练与进修活动的治办。
5. 员工任免、迁调、奖惩、薪资的会签与记录。
6. 员工现场考勤、差假的纪录与考绩的筹办。
7. 员工抚恤、保险、退休的签拟与办理。
8. 员工服务证件、工厂出入证件，与其他有关人员证明的核发。
9. 出席工业关系部会议。
10. 其他由工业关系部经理指派及自行发展的工作。

### （三）工作关系

向上关系：直属工业关系部经理，向工业关系部经理负责。

平行关系：与成本科、作业场及安全科维持密切关系，必须派遣人员至现场执行工时及考勤的记录。

向下关系：视工作负荷的轻重，可分设不同工作的主办及协办人员。

### （四）任用资格

人事科长由工业关系部经理提请总经理审核后任命。其资格为大专企管相关科系毕业，主修人事管理，并有一年以上的工作经验者。

## 二十四、福利科主管

### （一）职位名称

职位名称为“福利科长”。公司若没有福利委员会时，则福利科可不必设立。

### （二）主要工作

1. 员工福利金的筹划、保管与动用。
2. 员工福利事业的筹划、签拟（或审议）与承办。
3. 员工福利经费的分发、稽核及收支报告。
4. 员工福利社、餐厅的承办与督导。
5. 员工业余进修、旅游、体育及其他康乐活动的筹备与承办。
6. 阅览室、休息室及宿舍的布置与维护。

7. 出席工业关系部会议。
8. 其他由工业关系部经理指派及自行发展的工作。

### （三）工作关系

向上关系：直属工业关系部经理，向工业关系部经理负责。

平行关系：本科业务完全为全公司员工服务，与公司实际正规作业（如生产与行销）无直接性的关系。

向下关系：视工作负荷的轻重，可分设正规或临时的主办与协办人员。

### （四）作用资格

福利科长由工业关系部经理提请总经理审核后任命。其资格为高商或高工以上毕业，并有三年以上的工作经验者。

## 二十五、安全科主管

### （一）职位名称

职位名称为“安全科长”。公司若没有安全室，则安全科可不必设立。

### （二）主要工作

1. 拟订技术（专利、蓝图）、财产、思想、防火、防盗及环境安全的作业制度。
2. 防火、防盗、及工厂环境卫生等维护设备的认购、设置与保护。
3. 日夜警卫人员的派遣与督导。
4. 工厂适当通风、灯光、音响、厕所、温度与作业地区清洁标准的拟定。
5. 员工健康与医疗设施的维护。
6. 员工工业安全知识的训练。
7. 出席工业关系部会议。
8. 其他由工业关系部经理指定及自行发展的工作。

### （三）工作关系

向上关系：直属工业关系部经理，向工业关系部经理负责。

平等关系：与作业场、维护科、物管科、管训科（旨属生产部）、财务科及人事科维持密切关系。

向下关系：视工作负荷的轻重，可分设各项工作的主办与协办人员。

### （四）任用资格

安全科长由工业关系部经理提请总经理审核后任命。其资格为大专企管或理工相关科系毕业，主修工业安全（或公共卫生）或受工业安全训练，并有一年以上的工作经验者。

## 二十六、国内采购科主管

### （一）职位名称

职位名称为“采购科长”。

## （二）主要任务

1. 依据生产计划设备计划及认购通知拟订国内采购计划（包括物品种类、规格、数量、与日期等等）及请购制度（包括文件及工作流程）。
2. 建立供应商的关系及汇集供应市场的情报（包括物品种类、价格、供应来源、交货条件、付款条件等等）。
3. 执行各特定物品的采购交涉及成交工作。
4. 追踪成交物品按时送到本公司及贷款的按时支出。
5. 会同会计人员及品管人员办理验收工作。一
6. 出席工业关系部会议。
7. 其他由工业关系部经理指定及自行发展的工作。

## （三）工作关系

向上关系：直属工业关系部经理，向工业关系部经理负责。

平行关系：与预算控制科、会计科、财务科（皆属财务部）、工程师室、品管科、及设备科（皆属生产部）维持密切关系。

向下关系：视工作负荷的轻重，可分设协办人员。

## （四）任用资格

采购科长由工业关系部经理提请总经理审核后任命。其资格为大专企管或理工相关科系，主修工业采购学或采购训练，并有一年以上工作经验者。

## 二十七、公共关系科主管

### （一）职位名称

职位名称为“公共关系科长”。

### （二）主要任务

1. 拟订长期与短期公共关系发展方案及预算。
2. 一般政府机关与官员间关系的建立。
3. 特定政府机关关系的建立。
4. 同业间与同业工会关系的建立。
5. 本公司工会关系的建立与联系。
6. 社区与股东关系的建立。
7. 各界参观人员的安排与接待。
8. 代表公司对外发布非行销性质的消息。
9. 出席工业关系部会议。
10. 其他由工业关系部经理指定与自行发展的工作。

### （三）工作关系

向上关系：直属工业关系部经理，向工业关系部经理负责。平行关系：本科协助其他各单位建立良好的公共关系。向下关系：视工作负荷的轻重，可设协办人员。

#### （四）任用资格

公共关系科长由工业关系部经理提请总经理审核后任命。其资格为大专企管、法律、新闻、政治等相关科系毕业，主修公共关系，并有一年以上的工作经验。

### 二十八、总务科主管

#### （一）职位名称

职位名称为“总务科长”。

#### （二）主要任务

1. 公司文件的收发、登记及分发各内部单位。
2. 工友、打字员及清洁工的派用与监督。
3. 司机的派用与监督。
4. 文具纸张办公用品等的采购。
5. 各单位事务性质工作的支援，如办公室布置及清洁工作等。
6. 不属于各单位份内工作的承办。
7. 出席工业关系部会议。
8. 其他由工业关系部经理指定及自行发展的工作。

#### （三）工作关系

向上关系：直属工业关系部经理，向工业关系部经理负责。

平行关系：本科完全为其他各单位服务。

向下关系：视工作负荷的轻重，可分设各项工作的主办与协办人员。

#### （四）任用资格

总务科长由工业关系部经理提请总经理审核后任命。其资格为高商、高工以上毕业，具有良好性格及工作热诚，并有三年以上工作经验者。

### 二十九、总经理办公室特别助理

#### （一）职位名称

职位名称为“总经理特别助理”。

#### （二）主要任务

1. 协助总经理处理产品开发的计划与评估其可行性。
2. 协助总经理处理市场开发的计划与评估其可行性。
3. 协助总经理处理财务开发的计划与评估其可行性。
4. 承办其他由总经理指示的工作。
5. 出席决策及协调委员会。

#### （三）工作关系

向上关系：直属总经理，向总经理负责，为总经理的智囊参谋。向下关系：特别助理对外不统率任何执行单位，但与预算控制科、则务科（皆属财务部）、企划科（行销部）及工程师室（生产部）维持密切的工作关系。

#### （四）任用资格

总经理特别助理由总经理提请董事会同意后任命。其资格为企业管理相关研究所以上毕业，并有一年以上的工作经验。

### 三十、决策与协调委员会

#### （一）组成分子

由总经理、协理、特别助理、生产部经理、行销部经理、财务部经理、及工业关系部经理组成，由总经理（或其指定人员）担当主要委员，由特别助理担当执行秘书。

#### （二）主要任务

1. 全公司及各单位计划与预算的核定及执行成果的评估。
2. 跨越两部以上重大策略事项的研讨及核定。
3. 跨越两部以上执行事项的协调（仅两部间的协调由这两部经理负责）。
5. 两部间经理无法协调及仲裁，或总经理交付研讨的事项。
6. 特殊方案与预算的核定及执行成果的评估。
7. 其他由总经理交议及各委员提议事项的研讨。

#### （三）开会次数

每周或每两周（视讨论事项的缓急程度）由主任委员召开一次。

#### （四）开会方式

执行秘书必须备有议程，会议力求自由民主，结论力求确定可行。

### 三十一、各部会议

#### （一）组成分子

1. 生产部会议：由生产部经理（或其指定人员）为召集人，由生管科长为执行秘书。其成员包括经理、副理、场长、总工程师、及各科科长。

2. 行销部会议：由行销部经理（或其指定人员）为召集人，由企划科长为执行秘书。其成员包括经理、副经理及各科科长。

3. 财务部会议。由财务部经理（或其指定人员）为召集人，由预算与控制科长为执行秘书。其成员包括经理及各科科长。

4. 工业关系部会议：由工业关系部经理（或其指定人员）为召集人，由总务科长为执行秘书。其成员包括经理及各科科长。

#### （二）主要任务

1. 商议各科工作目标及预算的编列。
2. 跨越两科以上重大策略的研讨及决定（须呈送公司决策及协调委员会者不做成决议案）。
3. 跨越两科以上执行事项的协调（仅两科间的协调由这两科长负责）。
4. 跨越两科以上冲突事项的仲裁（仅两科间的仲裁由该两科长负责）。
5. 其他由经理（副理）交议及各科长提议事项的研讨。

### （三）开会次数

1.生产部会议：每日或每两日一次。时间以半小时到一小时为原则，必要时可缩短或延长，由召集人裁定。

2.行销部会议：每三日或每周一次。时间以一小时为原则，必要时可缩短或延长，由召集人裁定。

3.财务部会议：每周或每两周一次。时间以一小时为原则，必要时可缩短或延长，由召集人裁定。

4.工业关系部会议：每周或每两周一次。时间以一小时为原则，必要时可缩短或延长，由召集人裁定。

### （四）开会方式

执行秘书必须备用议程，会议力求自由民主；结论力求确定可行，场所不拘，但以可坐为原则。

## 第五章 管理趋势

“管理”的需求存在于任何讲求经营成效或工作成效的机构内。当机构所担当的使命愈大，所经营的产品及市场对象愈复杂，以及其规模愈大时，则系统性的管理知识，愈显示其功用，所以愈想进步的机构，就不得不热衷于追求及应用现代化的管理思想、原则、技术及决策分析能力。

### 一、策划方面的新趋势

企业策划基础已由“生产导向”改为“行销导向”，所以各部门拟订计划的程序起始于“销售预测”及“销售目标”，之后分别影响到（1）“生产计划”，（2）“行销策略”与“行销方案”，（3）“研究发展计划”。

其次若有专案投资计划的必要时，亦应配合销售预测及销售目标。这种计划拟订程序的变更，使得公司更加重视市场顾客、竞争者及环境因素等变化，所以“行销研究”也受重视，形成今日各先进企业不可缺少的情报先锋。

#### （一）计划时间的拉长

近 10 年来，企业策划的另一新趋势为计划的时间因素，从传统的“短期”（1 年）拉长为“中期”（3~5 年），及“长期”（5~10 年），所以称之为“长期策划”。一般的大企业在任何一时间点，皆有三套“计划”，即（1）“年度计划”，涵盖本年度和下一年度；（2）“中期计划”，涵盖“中期计划”后的 5~10 年。所以该企业的最高主管手中，握有本年度后 9 年（较短时）至 16 年（较长时）的远景及可能目标。这种向前远看的企业在市场上，实非“短视者”所能匹敌。

#### （二）整体策划规划预算制度的建立

以往的“策划”及“规划”工作时常与“预算”及“责任中心”无法密切连贯，使各级经理人员感受不到“策划”在管理工作上的真正意义及作用。建立“策划、规划、预算”简称“企划预算”制度后，把用脑的思考工作加于各级主管身上，可激发潜力及责任心。

#### （三）决策权的加强分授

第三种有关策划新趋势，是最高主管把决策权，由“责任中心”体制，分授给各级主管，使其更有效地发挥策划、执行、控制的机能。“责任中心”依授权的种类及程度，可分为“投资中心”、“利润中心”；依授权的种类及程度，可分为“投资中心”、“利润中心”、“收入中心”、“成本中心”及“工作中心”等。这种“责任中心”体系正可配合“目标管理”、“参与管理”、“成果管理”等思想。

#### （四）管理情报体系的受重视

各级经理在制订决策时，必须有充分时间及正确的情报做基础，否则其决策品质难以提高，所以管理情报体系的建立甚受各大企业的重视。与管理有关的情报可分为（1）“内部情报”，包括生产、销售、财务、人事、研究发展等各企业机能的自有累积资料；（2）“外部情报”，包括市场顾客、竞

争者、供应商、政治及法律、经济及技术，以及金融机构及股东等的情报。建立一个有效的管理情报体系十分不易，但并不减低管理情报的潜在重要性。

## 二、组织方面的新趋势

### （一）职务充实与职务扩大化

近年来，“组织机构”为适应人类欲望的改变、社会需要、与技术变革的压力，组织方面已有对应的改变。为适应人类欲望的改变，使组织结构能带给员工更多的“工作满足”方向努力，诸如采取小单位的工作分配制度，以给予员工在工作当中产生“归属感”及个人“成就感”，避免指派员工担任隔离式的职务以及对员工的职务予以“充实化”，可由三种方式达成的。

#### 1. 横向的职务充实

其特性为对一职务增加其做功能相似的不同工作，这种方式职务充实，虽然可以改善单调工作所造成的厌烦，但其对职务充实的机会，远低于纵向的职务充实。

#### 2. 纵向的职务充实

纵向的职务充实，使得员工可以在“执行”以外，做一些“规划”及“控制”的工作。这些工作过去由经理人员或机关人员执掌。

#### 3. 横向及纵向职务充实

除增加一职务负责做功能相同而工作不同的数项工作外，并使此职务可以参与规划及控制的工作。这种较大范围的“职务充实化”也可称为“职务扩大化”。

职务充实化是实行“目标导向”的必然结果，一位精明干练的经理人会以实际行动的方式，给予员工自由，给予尊重与信任、及寄与重望等方式，来唤起员工朝充实的职务努力。

假若职务充实化是由一位崇拜“权力导向”的经理人员来推行的话，常会遭受失败，因为他们从事“职务充实化”方案的动机会受到怀疑，他们的行为可能是“使唤”、“榨取”、“剥削”的方式，而不是出自“信任”、“尊重”、“有信心”的方式。因此，职务充实化实有赖于监督者的风格与职务的要求，并非单纯的仿效别人已经实行成功的工作方式及工作关系就能达到目的。

职务充实化的实行使得管理当局与工人间对立的关系得以改善。在一个传统的经理人眼中，管理功能是经理人专有的工作，决非工人的工作，于是形成管理阶层与工人间对立的关系。

一旦允许工人有参与部分规划与控制工作的机会，即使工人具有“自我实现”的可能，工人也会在工作中获得极大的满足（按“自我实现”是马斯洛欲望阶层的第五阶层）。

职务充实化所产生的有形利益，可以用下列不同的标准显示出来：

例如：

- （1）生产成本降低
- （2）产量提高
- （3）废料减少
- （4）学习时间的缩短



- (5) 工人抱怨的减少
- (6) 就医人数的减少
- (7) 改进员工对公司的态度
- (8) 促进团队精神
- (9) 增加利润

## (二) 矩阵式组织采用广泛

由于科技快速改变及日趋复杂，促使“矩阵式组织”广受采用。

因典型一级单位的功能式部门的组织方式，遇到不平常复杂方案，常因本位主义作祟，常常会延误时间，或因需不同部门的高层主管无数次的集会商讨，而导致进度迟缓，完工时间加长与成本增高，深受批评。

若在原来功能式组织外，另外采用矩阵式组织可确保一方案所需要“协调”与“专一注意力”如此可同时保持原来功能部门所产生的“专业化专门人才”的效能。

矩阵式组织的形成方式为针对每一有明确任务的专案，指派一位“专案经理”，并从各功能部门调派完成该专案所需要的各种专业人才。

当各功能部门的专家调派至专案小组参加工作时，他受专案经理的指挥。一项专案完成，或不再需要他时，每一位专家仍旧回到其原来的功能部门，担任其它的职务。专案经理必须请指派至该方案的各专家，就个别的相关学科，提供意见，引以为决策的重要参考。专案经理在其工作权责范围内，等于是一位直线经理人员。

专案小组内的人际关系经常非常良好，因为方案经理虽然是名义上的主管，但每位成员负暂时性的指派工作，最后仍旧要返回其原来的工作部门，所以彼此会很友善。专案经理人必须靠工作上的挑战及其个人领导能力、才能诱导各成员发挥所长。就是因为专案小组要依靠成员自愿性合作，所以专案小组的工作性质、品质要求、时限要求、脑力工作的成本，最好均能予以事先的说明，确立其明确的目标，以利执行。而原有的各功能部门仍对专案小组提供支援服务，成为机关性质。

此外，尚有一种与“专案经理”矩阵式组织相似，但性质不同的“产品经理”组织。当一个公司的组织方式依企业机能而设计，但为了加强不同种类及不同品牌的产品行销成效时，常在既有的组织单位外，另设计若干“产品”品牌的经理，带有2~3个助手，形成一个小组，居于机关地位（与“专案经理”的身份不同），照顾其产品在各要能部门间的处理情况及效率，包括从研究部门起，经生产部门，而至行销部门，最后到顾客手里（见图5—1）。

图 5—1 矩阵式组织（产品经理）

## (三) 电子计算机影响组织型态

产品经理负有全盘规划及控制其产品产销等有关业务，提请其主管（行销部经理或协理）裁决。通常他对各部门只能提供协助与刺激，希望各部门给他管辖的“产品”最好的照顾，以避免各部门本位主义作祟，而损害整个公司利益。

“产品经理”的设立对大企业有很大好处，而这种人才在公司内的发展

甚为快速，因其工作甚具挑战性，等于是以“微小总经理”的地位在公司中开创生涯。目前有许多公司的总经理就是出身于“产品经理”。

电子计算机或称电脑，在企业界的应用越来越广泛，形成一种不可忽视的管理新趋势，电子计算机越来越先进化，其对企业的影响可分为三项说明：

#### 1. 企业，事务性工作的机械化

对文书工作、发给薪资、会计、寄发及处理帐单的工作将都由计算机处理，因它能处理得快而经济。

#### 2. 影响企业，授权中心的分布

电子计算机加上进步的通信设备，将影响分权组织的机构，因客观的资料可以迅速地加以传递、分析及再传递。于是决策的中心所在地为何处，不再成为分权的重心问题，所以企业得以增加或减少分权程度，较能随人性管理（激励）的需要而定。

#### 3. 影响中层经理人的缩减

电子计算机对企业组织最大的影响，是大量削减中阶层经理人员的人数，因原是中层主管处理的许多业务可以用自动化代替。对于高度标准化的作业，尤其是未来可能遭遇的困难可以预见，同时其替代方案又有限时，电脑可模仿经理人的例行判断，使中级人员的需求减低。所以在组织重新安排时，应更加考虑这种可能影响。

### 三、用人方面的新趋势

#### （一）员工留任因素的新分析

管理当局面临员工流动率严重的问题时，传统的方式多将注意的重点置于为何“员工离职”的原因上去研究。然而，员工留任的原因，对欲维持一个具有高度生产力的企业及被激发的工作人员，格外重要。

对员工留任的原因可以归纳三类：诱导性的原因、安全的原因与环境的原因。

经福乐尔与休斯的调查研究发现，员工留任的最大原因为“惯性”作用。员工通常均有留任现职的趋向，直到某些力量促使其离职为止，这一观念与物理学上的惯性的原理非常相似。在影响因素当中，有两项归属于公司内部的因素，另两项归属于公司的外在因素。

第一项企业内在因素为“职务满足”，第二项为企业环境的“舒适感”。员工“惯性”程度的强弱，乃视员工本身对工作的“道德观念”与企业的“价值观念”是否相容而定。员工的工作道德观念是由其个人的价值观念与其职务所遭遇的实际情况所形成。而企业的价值观念则是由社会规范、董事会的正式决策、管理当局制定的政策与程序所形成。这两者间的差距愈大，则员工的惯性愈弱，差距愈小时则惯性愈强。

第一项企业外在因素，为员工对其它机构工作机会“认知”。员工对外在工作机会的认知作用受就业市场的变化情形，与个人加诸的限制及标准而定。有些人不愿意到其它地区去工作的原因，因他喜爱附近的学校，或是喜爱附近的左邻右舍。这些理由不但加强其留任于现任企业的惯性，同时也会加强其留任学校区内任何机构的惯性。若学校的水准降低或住舍附近的环境被污染，或人员杂乱，而丧失其吸引力时，则居住于该一地区的惯性趋弱，结果其它地区出现的工作机会相对地更具吸引力。

第二项企业外在因素，为直接影响惯性的“非工作因素”，诸如财务负担、家度负担、友谊及与社区的关系。有些员工在企业所在的地区出身、受教育，绝不愿离开该公司；有些员工因有子女在当地求学，或在工作场所有些要好的朋友而愿意留下来工作。许多这样的人，他们虽对目前的工作不满但依旧留下来工作。

## （二）员工的新分类

员工对“职务满足”的程度，与企业内在外在的“环境压力”，皆能影响员工决定留任或离职。

职务的满足包括成就感、被承认感、责任感、成长机会与其它能激励员工工作的事项。企业内在的环境压力包括工作规则、设备、工作中的休息时间、福利、工资等等。企业外在环境的压力包括外界工作的机会与社区的关系、财务负担、家庭关系等因素。下图（图 5—2）显示四种类型的员工，对工作满足与环境因素所反应的不同关系，并说明每一类型的员工为何留任。

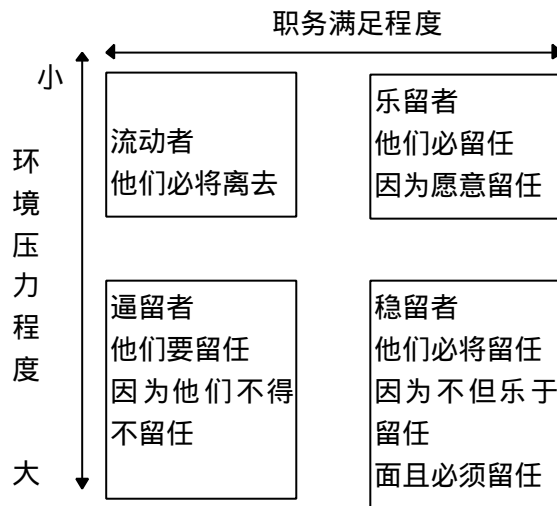


图 5—2 员工分类及工作满足与环境压力

“流动者”即对工作不满，又无环境压力，使其留任，所以他们一旦有其它的工作机会，就会尽早离去。

“逼留者”对工作极端不满，只因环境的压力不得不留任。此类员工最容易引起员工间纠纷及生产力的问题，对企业具有破坏作用；他们可能因年龄太大不愿重头做起或为了企业福利而不愿离去。

“乐留者”的留任完全是基于对工作本身的满足，而受到高度的激励。对一个企业而言，但此类的员工对企业最为有利，因为他们不受外界环境的左右。但此类员工一旦因管理当局措施，降低其工作的满足时，很容易转变为“流动者”。

“稳留者”必会长期的留任于一个企业。稳留者的留任具有工作满足感与环境压力的双重理由。即使短期内工作的满足降低，他们仍旧会留任下去；自然，加工作的不满足为短期的现象时，此类人仍旧会留任下去；如工作的不满足为长期的现象时，此类人仍会转变为流动者。

一些企业采用的经理人休假制度，可以分为三种主要类型介绍如下：

### （三）教育性休假

教育性休假是最普遍的一种休假方式。在美国各大企业的教育性休假计划，约有 2/3 为预先安排好的计划，像哈佛大学所举办的高级管理发展计划，及麻省理工学院与斯坦福大学所举办的中隆计划，均是专为培养经理人员或供高阶层经理人员进修而设计。

教育性休假的典型方式为一位中阶层经理人在即将升任高层经理人时，由公司派送至某一大学，研修为期 4~10 个月的科程，受训期间受训者除仍领取全额的薪津外，公司还负担全额的学费及额外补助受训者亲属前往学校探望数次，有些公司甚至允许其研究人员利用休假的机会，去求得较高的学位。

### （四）社会服务性休假

社会服务性休假与教育性休假不同，这种休假通常和雇主的企业多半无关系。一位经理人可以休六个月的假，赴某基金会或慈善事业机构去工作，或赴贫民学校去任教，担任低薪的工作，通常他的原服务公司仍支付他所得薪津的差额，使休假的者的收入总额不因此而减少。

全录公司对于社会服务性休假，则采取较宽的尺度，员工只要在全录公司服务满三年，均可申请参加此项计划，为非盈利机构作短期的工作。全录公司对此项办法尚在实验阶段。该公司预备每年提供 240 个人的社会服务假，各人的休假期，可以短至不足一个月，最长可超过 12 个月。休假的员工仍旧享受公司全部的福利，及全额的薪律，或由公司补足所服务的低薪机构，薪津减少的差额数。公司则保证员工休假期满，仍返回公司担任原来的工作，或给予相同薪津、责任、职位与升迁的机会。

社会服务必然会使大众对公司产生极好的印象，除了可以建立良好的公共关系，便于公司招募人才外，员工因参加有益社会公益的工作而可以获得更大的满足，而能以清新的心情返回公司工作。

### （五）与政府的交换计划

此类休假包括参加咨询顾问计划，或参与法令制订工作，这类交换计划自然对公司极有价值，因一方面可以使用立法者深切了解一项法令对企业日常营运活动的相关程度；另一方面，使公司参与交换工作人员能进一步了解法令规章的原意及政府官员的观点。

经理人员的休假方式，不仅可以满足各级主管的生理需求，而且可以激发其心理需求，使他们对公司产生更高的尊敬、爱护与感激，实为一种难得的新管理措施。

## 四、行销管理方面的新趋势

### （一）“行销导向”思想逐渐广为接受

在竞争不剧烈或根本无竞争的时代，各企业经营人员对各机能部门的重视程度，几乎没什么大差别；都认为只要我能生产出“质量好”的产品，就不怕没有销路，这就是一般所称的“生产导向”哲学。怀有这种哲学的人，相信“生产可以创造销售”，所以应该把全副精神及时间，放在与外界隔离较远的工厂方面，不需要花精力与顾客多打交道，或进行任何行销研究或市

场调查类的事情。所以，万一公司有行销业务方面的职员时，也认为是配合生产的“不可避免的赘物”，不必太重视他们。

但是在近年以来，市场的情况屡有变化，虽然独占或寡头垄断的行业尚有所见，但是感到竞争压力的行业总是居多，所以企业经营者对各职能部门看法发生变化，有的依然保存着“保守”的“生产导向”哲学有的改变为“前进”的“行销导向”哲学。所谓“行销导向”是以行销部门的业务活动作为整个公司活动的指导中心。因为行销部门是与外界接触最多的单位，最有机会了解顾客及竞争者等市场情况，所以“行销导向”的哲学亦称“市场导向”或“顾客导向”哲学。

“行销导向”的哲学，在基本上并不否定“生产导向”的哲学，而只是补充了“生产导向”的缺点，它要求企业主管在埋头努力于生产工作时，先看清楚外界竞争者及使用者的情况，以免“盲人骑瞎马，乱碰乱撞”，而提高成功的机会。在看清外面情况后所做的决定，可能与完全不向外看的决定相同，也可能完全不同。所以我们说“行销导向”的哲学包括“生产导向”，但比“生产导向”更为广泛和积极，既可应用于“购买者市场”情况，也可应用于“供应者市场”情况。

“行销导向”或“生产导向”哲学，最能影响公司策划及规划程序各部门间的协调作业方式。具有“行销导向”哲学者，其公司策划的程序常由行销部门开始，而及生产部门及研究发展部门，再及人事部门，最后到达财务部门，完成详细的工作方案计划及预算；反之，若是具有“生产导向”哲学者，其策划过程，常由生产部门开始，而及行销部门，再及人事部门，最后及于财务部门。它时常遗忘研究发展部门，因它不重视市场顾客及竞争者，所以不必被迫做研究发展工作。

当然，有的公司根本没正式的“策划、规划、计划、预算制度”，所以看不出策划程序的顺序到“行销”或“生产”导向哲学的影响。

就先进国家的巨型企业而言，“行销导向”已成为必然的企业经营哲学，而其所有的经营活动亦以“顾客”、“竞争”及“外在环境”等的变化为设计基础。

## （二）“社会行销”与“政治行销”的兴起

“行销”在企业界的最新意义为“使用研究、策划、推广、交易及实体配销技术，来发掘、扩大及满足社会各阶层对商品或劳务需求的一系列企业活动。”它不仅重视买、卖双方商品（或劳务）与金钱所有权的“交易”前顾客需求的研究、分析、预测与所欲提供的商品（或劳务）的设计与推广，以及“交易”后信用条件收款条件、送达条件与服务条件的提供。

所以，现代的行销活动具有十足的顾客导向及动态性质，凡是经营成功的企业莫不是在行销方面具有突出的表现。

有人曾经说，只要把行销工作做好，不怕环境特性如何变化、顾客的需求如何变化，都可以把公司的产品（或劳务）很恰当地销到市场上去；即使反传统文化的嬉皮士，也无法逃过行销人员的侦察眼光及应付手腕。

由于“行销”活动是以“顾客”对象及“竞争”对象（合称市场对象）为全盘设计中心，其销售的客体可为商品，也可为劳务，所以在近年来，不少社会推广活动、政令推广或竞选活动，为求其效果显著，已开始采用“行销”观念及手段，因而“社会行销”及政治行销”的称谓逐渐被非企业界人

士采用。

美国的竞选活动，已经十足的采用了以“顾客”（即选民）为主的拉票活动。凡一般企业界可用的“行销”观念及方法，如选民调查（顾客调查）、传单（直接邮寄 DM），电视及广播广告节目政见发表会（产品展示）等等，都采用全盘及系统性的设计、执行及控制，将一个竞选活动当作新产品推介方案处理，甚具效果。

在政令推广方面，如消除混乱，节省用电，遵守交通秩序等等，也可采用新产品推介方案方式处理，其效果一定比以往的零乱宣传为佳。

事实上，任何机构，包括一般行政机构、税务机构、教育机构、卫生机构、地政机构等等，若能确认其真正使命（目标），并采用以顾客为主的“行销”观念与手段，则全国的行销效率必可大大提高。对公共事业机构而言，其应采用“行销”观念及手段的成份比其它行政机构要高，因它本身即为一企业机构。

### （三）资源短缺与低行销策略的采用趋势

在过去高速成长的资源“丰盛世纪”里，进步的厂家极力讲求“行销”观念、策略、方案，但在以后缓慢成长的资源“短缺世纪”里，学者则力主讲求“低行销”，是针对原来“行销”而言。它只是提醒主管人员应针对环境、顾客、及竞争者的变化，修正原来的行销方案内容，而不劝告主管人员放弃“行销”观念。因为行销观念的受重视，为企业经营哲学前进化的代表，它以市场（顾客、竞争者）、成本及其它大环境的变化，为制定经营策略及方案的重心，所以大环境的变化，并不意味着应放弃“行销导向”的经营观念，而退回到较保守式的“生产导向”的经营观念。

所谓资源“短缺”，是指多数国家的石油、工业原料及食物等供给来源不足，这些资源的短缺会影响其它经济部门，造成与以前不同的全盘景象，所以各厂家在谋求其利润目标下，应自有不同的措施。

有人预测在未来的短缺里，政府干预经济事务的机会越来越大，例如配给制度、环境污染控制、外销管理等规定会越来越多、也越严格执行，所以公司的行销企划者不能不对此有所预测，作为拟订方案的参考。

未来的顾客行为也会发生变化，比如

- （1）（工业用户）增加储存备用品
- （2）小心选购
- （3）（工业用户）签订长期供应契约
- （4）寻找多种供应来源
- （5）提高价格敏感度
- （6）偏好省油省电产品
- （7）重视产品情报
- （8）比较重视式样模型的变化

未来的竞争者行为也会发生变化。在资源丰盛时期，竞争者抢时间尽力争取市场分占率，而在资源短缺时期，这种行为可能就不必如此积极。学者指出比较重大的变化为：

- （1）依赖价格竞争的程度减低；
- （2）合作分用行销资源及设施；
- （3）增强“垂直”式合并行为，以确保较大的原料供给比率；

- (4) 寻找减低行销成本的新方法；
- (5) 重新采用“以物易物”的契约行为；
- (6) 减低“需求刺激”的推广作风。

在资源短缺时期的经济环境里，各厂商的行销策略应以其特有的市场、顾客、竞争者、成本结构、利润及其它目标，作为拟订系统性的行销策略。以下为学者所提供的共同性策略，供经营者参考。

#### 1. 产品组合的变化

不同公司在资源短缺时期，所可能采取的产品组合随时不尽相同，但是一般的趋势可能是“缩小”产品范围，以及“剔除”或“轻视”盈利能力低的产品项目，此与资源丰盛时期的“产品差异化”与“市场分隔化”的运用策略稍有不同。

比如美国奇异（GE）公司已经放弃吸尘器、润湿器、温热器。电扇及榨汁机等产品项目就是一例。其它相关的产品组合策略的变化包括：

- (1) 削减个别标识的作业；
- (2) 减轻每年改变模型式样式的措施；
- (3) 改制较“低”级的产品；
- (4) 发展耗用较少原料或能源的新产品；
- (5) 加强寻求新代替性原料的研究发展工作；
- (6) 移转劳务方面的提供（因劳务的提供工作不必耗用太多原料及能源）。

#### 2. 价格组合的变化

在资源丰盛的情况下，许多公司使用价格工具来扩充销售量、市场占有率及未来潜在市场机会，比如“标高”等心理订价法及渗透订价法就是着眼于“薄利多销”的作法。但在经济资源不丰盛的情况下，这种价格政策有修正的必要，比较可能的趋势为（1）维持相同价格水准，但力求减低成本，以提高利润比例；（2）提高价格水准，亦即放弃“薄利多销”的作法，反求“厚利少销”的策略。

不过这种价格组合策略，遭受政府干涉或控制的可能性很大，所以主管人员尚应讲求其它“低行销”方法，如

- (1) 紧缩信用条件以减少倒帐风险；
- (2) 减少以“折扣”来扩大销售量的依赖性；
- (3) “多次少额”涨价方式来维持或改进利润情况；
- (4) 减少承担运费用的措施；
- (5) 在销售契约中加入价格上涨的条款；
- (6) 统一调整售价（即推销代表的售价调整权限减低）。

#### 3. 推广组合的变化

许多公司已调整人员推销与广告活动的方向，以应付经济不景气的变化，其中较大的趋势是注重消费者教育及公共关系。这种变化具体包括：

（1）广告主题以“机构”或“环境”为主，人员推销的责任也越大，不仅以产品本身为限；

- (2) 以“推广”为争取原料供应的手段；
- (3) 改变广告媒体的组合内容，以反映上述变化趋势。

#### 4. 通路组合的变化

资源短缺的经济情况，对配销通路管理的影响甚大，所以学者们认为改

变原有的通路组合，可能是节省配销成本及改进配销控制的良好途径。关于通路改变的趋势有

- (1) 加强对通路成份（批发商、经销商、零售商）的控制；
- (2) 积极参与物物交换的协定；
- (3) 加强以制造商为配销通路领袖的角色；
- (4) 剔除“边际”批发商或零售商；
- (5) 加强实体分配作业的控制，以节省营运成本；
- (6) 谨慎选择运送工具；
- (7) 勤于检查销售通路的结构。

## 五、多国性企业经营的新趋势

### （一）全球经济的形成

美国经营管理大师杜鲁克教授在 1964 年 11 月 18 日在发展中国家讲学时，曾强调世界各国的经济越来越为一个“全球经济”，所以各国若依然坚持其传统性的“单国性经济”或“国民经济”看法及做法，必定遭受困扰。

世界经济演变成一个紧密的全球经济，是受国际企业的蓬勃活动所影响，包括传统的“国际贸易”及新兴起的“多国性企业”的活动，尤以后者为甚。

在世人追求世界和平的过程中，政治领域越来越小，拥有国家主权的政权越来越多，目前已经有 180 个政权，其间勾心斗角，难以言喻，所以有人讽刺，说用“政治”途径根本无法带来世界和平，反而会带来更多纷争及战争；只有经由企业活动的经济途径，才能朝向世界和平的境界迈进，因为前者的感情用事成份太高，而后者理智成份较高。

不管是否为世界和平努力，或仅为本身的生存及成长努力，在未来的岁月里，不可能避免与“多国性企业”打交道。杜鲁克教授在发展中国家讲学时，曾明白指出，在未来的 10 年内，发展中国家不可能发展出像美国那样大的多国性企业。不过，为了健康的成长，发展中国家企业应该与现有的他国多国性企业联合起来，成为其潮流内的一分子，保持应有的竞争能力，然后再俟机发展自己的多国性企业，在全球市场上争取一席之地。所以，对于多国性企业经营的发展趋势，不可不加以探讨。

### （二）投资方式的改变：“合资”替代“独资”

国内企业走向多国化的基本动机有保护原来外销市场的原因（因怕当地政府实施进口管制或提高进口关税）；有扩充或争取新市场的原因（因到当地市场设厂生产及行销，比较接近顾客，易于掌握好机会）；有确保原料供给的原因（如开发森林、矿产及经济作物可掌握原料来源）；有利用廉价及勤勉人力资源的原因；甚至成为同业领袖或跟随同业竞争者同进同退。

为了实现这些动机，尤其是那些利润性动机，多国性企业总是千方百计设法来充分发挥它的特有潜力。这些潜力即是“全球统一调配”、“高级技术的流用”，以及“悠久牌名的使用”。假使某一多国性企业不能或不想运用这些特点时，那么它的各地子公司与当地的国内企业的比较，不仅不会有竞争上的优势，反而会因文化上、国籍上、社会环境认识上、商业及政治关系上，以及情报传送上的差距而处于劣势，对达成原来目的而言，较为不利。



所以，有人就这点加以评论，说若多国性企业不能充分运用其“统合”或统一调配的作用，则与单国性企业没有什么不同。所谓“统合”即是人们常说的“团结就是力量”的意思，亦即由几个个体或零件所组成统一体的力量比原来诸个体的力量要大。

换言之，若一个多国性企业除其本国公司的外，还拥有九个海外子公司，那么这10个公司统合后的力量比原来10个个别公司的力量要大。这是因为有很多事情是个别公司不能进行的，只有统合后的公司集团才能做到：比如，产品的快速生产及行销，原料的大批廉价购买，资金调拨及运用的快速，各种租税的逃避及延付，各种管理技术及生产技术的迅速流用，高级人才的灵活调派，以及研究发展的顺利执行等等。

上述那种“统合”作用的实现有赖于管理“决策权”的掌握。为了掌握各种重大的决策权，最常用的方法就是采取“100%所有权”的投资方式，因为在于公司的所有权上取得了独占的地位，则其董事人选及经理人选都可由母公司指派“这些被母公司指派的人员为了将来晋升的机会，都会尽力遵从母公司的政策，在日常决策上会以整个公司的最佳利益为着眼点，于是“统合”的作用自然可望获得。

所以在企业走向多国化的各种途径中，单独投资（简称“独资”）是最传统性的设立子公司的方法。其它的投资，如技术授权、管理契约、生产契约、设立行销机构、设立装配厂，以及少数股合资及多数股合资等等，都因决策重心无法充分把握，所以“统合”作用的程度较低。因而多国化企业的谋利潜力也较难以发挥，所以“独资”方式最被宠幸，其它方式则为其次的候选方法。

不过，世界上的事很少有十分完美的例子，多国性企业在追求长期性的利益及成长过程中，也不能一一遂其理想的意境，所以其投资方式也发生了转变，因为从地主国的社会看起来，多国性企业所投资的子公司多多少少脱不了“外国公司”的身份，虽然这些子公司都已在地主国政府依法办理登记手续了。

既然是“外国公司”，那么当它经营失败时，大家可以毫不关心它；但当它经营成功时，那么大家会对它眼红，所谓“剥削”、“压制”、“肥水外流”等恶评纷起，再加一因统一调配作用的运用则偶尔抵触了政府政策，于是“民族主义”的排外情绪激发，对多国性企业甚为不利。

在民族主义情绪高涨时，独资的多国性企业最易招致政治情绪激昂、“理智低落”的人群的干扰；反之，合资性的多国性企业的子公司，或甚至“非股权式”的投资事业（如技术授权、管理契约、生产契约）因带有当地公司的味道，比较容易渡过这种排外情绪的难关。

除非某一公司认为其本身的资金不充裕，不喜欢冒经营失败的风险，不喜欢与国外市场的顾客直接打交道，本身可供调派的经理人才不多，以及不想充分运用已投于技术研究的资本，而不得走比较保守的“非法权式”投资途径，否则，在决定“股权式”投资时，一定要考虑应“独资”或应“合资”的问题。若为“合资”时，也要考虑多数股或少数股的问题。以下七个项目是考虑应以何种方式来走向多国化的要素。

母公司最高当局要求各子公司配合“统一调配”政策的程度高低。著要求的程度越高，则为了将来决策权的掌握，应越朝向多数股合资或独资方式。

个人的偏好。若母公司最高管理当局偏好独资（或合资），则将影响整个考虑过程。

过去经验的教训。若过去的投资方式（不论“独资”或“合资”）证明很成功时，则以后再投资于其它国家时易于采取类似的方法。反之，若失败时，则易于改变原方式。有些公司开始，因缺乏资本，所以以“合资”方式投资，但后来发现，在财务调配及利润分配政策上与当地合资人有不同意见，减低了统一调配效用，所以，以后再别国投资时，常坚持要“独资”。

母公司的特长。假使母公司在技术上有独特之处（如 IBM），或在资金上尤为充裕（如 GM），或行销通路网及行销技术特强（如 RCA），则地主国别无选择余地，此时母公司可以采取“独资”方式；反之，母公司在各方面的能力无特强之处，在交涉上没有作主的地位，则采取“合资”方式为宜。

地主国的态度。假使地主国政府为适应民族主义情绪，而硬性要求“合资”方式，甚至“少数股合资”方式时，则母公司只有“去”与“不去”投资的选择余地，而没有“独资”或“合资”的选择余地。比如，日本、印度、巴基斯坦等国，明确规定只有“合资”才能被批准，而其它绝大多数地区，则允许多国性公司自行选择投资方式，只在后者情况才有考虑投资方式的余地。

当地合资对手的能力。假使母公司想以“合资”方式进行投资时，但当地却无能力相当对手可寻，则“合资”也难成功。反之，当地有不少能力相当对手，则“独资”的原意可能被冲淡为“合资”。

税捐及其它法律上的规定。假使地主国在税捐及商务规定上对“合资”及“独资”有差别待遇，则母公司在考虑投资方式应加注意。

从整个多国性企业投资方式的发展趋势来看，“合资”已有取代“独资”的现象，因为前述“个人好”因素已因公司的扩大而减少其影响比重；“母公司的特长”因素也因研究发展及技术传播的普遍及迅速而宣告失去独占性；“地主国态度”也因落后国家的经济发展的累积及民族精神觉醒而宣告有选择性起来，不像往常那样毫无主张，任人宰割；“当地合资对手的能力”也因多年经济发展的累积而宣告强大，所以“合资”的条件更具完备；最后，“税捐及其它法律上的规定”因素也因差别待遇的诉讼而获公平的处理。

虽然这些外在因素的变化，迫使多国性企业的投资方式逐渐从“独资”方式改为“合资”方式，不过大多数的公司还是念念不忘于“统一调配”作用的发挥。所以如何平衡“投资方式”、“民族情绪”以及“统一调配”等三因素，是目前多国性企业主管的主要工作之一。

有四种方法可以使少数股“合资”的方式，兼得平服当地民族情绪及发挥统一调配作用（即控制）的效用。现在略述如下：

第一种方法是“49：49：2”股权外加“管理契约”。此法是由多国性企业母公司及一家当地主要合资对手各占49%的股权，另外的2%股权由第三者购买，但多国性公司却以管理契约来掌握控制权，此法可使当地民众没有100%征服或剥削的感觉，也可使多国性企业发挥统一调配潜力。

第二种方法是“50：50”配以“无投票权股份的契约”。此法是由多国性企业母公司占50%股份，并有完全投票权，另外的50%股份由当地一位合资对手占有，但无完全投票权（比如，在50%中只有30%为有投票权股，另外20%为无投票权股）。如此在将来利润的分配上各得二分之一，但多国性企业母公司却握有管理决策权，以发挥统一调配作用。

第三种方法是订“管理契约”。由多国性企业母公司指定子公司的经理人，而不管何方占有多数股权。此法是以“统一调配”作用最主要的考虑点，而把将来利润的分配列为次要考虑的作法。

第四种方法是“一强数弱”的股权分配。比如，由多国性企业母公司占40%股权而由三位当地合资对手各占20%股权。此法亦是以“统一调配作用的发挥为主，以利润分配为次的方法。

总之，多国性企业的投资地区已从“已开发国家”转向“开发中国家”。因发展中国家较容易激发民族主义情绪，所以多国性企业对其投资方式必须十分小心，以免导致不必要的干扰或被收归国有的灾害。再者，由于各多国性企业的海外经营经验越来越多，明了如何与地主国的社会相处之道，所以在其发挥统一调配的主要前题下，已逐渐放弃坚持“独资”以利控制的传统投资方式，慢慢地接受“合资”方式。“合资”加上“管理契约”依然掌握管理决策权，但必须放弃独占利润的好处。

将来，企业走向多国化的投资方式，似乎可采用这种新趋势，以应付民族排外情绪，尤其是那些开采当地森林、矿产等天然资源的投资方案。

### （三）组织结构的改变：“利润中心”代替“机能部门”

随着海外直接投资活动的增加，多国性企业的母公司组织结构也发生变化。

一般公司的组织结构有四步演进过程。第一步为以执行首长为主的组织；第二步为以机能部门为主的组织；第三步为以产品别为主的利润中心式组织；第四步是为多国性公司组织。此四种组织结构各有利弊，其选择完全视公司规模的大小程度，产品种类复杂程度，管理人才的多寡，公司历史的长短，以及最高主管管理哲学的现代程度而定。

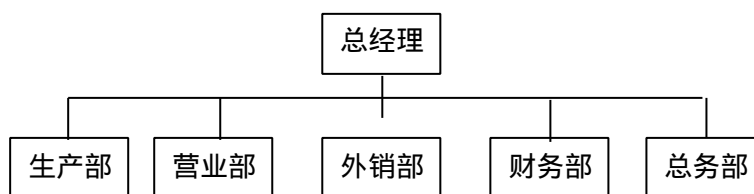
多国性企业的子公司的组织结构，常停留于上述第一步至第三步组织形态中不必多言。但多国性企业的母公司的组织结构则另有六种发展的时代。

#### 1. “外销科”时代

当一个国内企业开始向国外市场输出少量产品时，常在行销（或营业）部之下设立一个“外销科”。此时的海外市场只占公司总市场的一小部分，若有直接投资也止于技术合作等方式，最高主管对其并不十分重视，所以，此部门的人员在公司里的地位不高。

#### 2. “外销部”时代

因为种种内在及外在的原因，公司的外销量增大，原来的外销科已无法有效地承办所有的外销及部分海外投资作业，所以最高主管把外销科提高地位，并加以扩充使之成为“外销部”（或“国外部”），其地位与营业部相等（如图5—3）。



此时的海外市场也许已占公司市场的相当份量，公司与海外总代理商（进

口商)的关系密切。除了产品的进出口外,也许已经开始有不少技术合作及少数股或多数股合资方案在进行中,所以,此部门人员在公司里的地位逐渐提高。这种公司已进入真正的多国性公司时代。

### 3. “国际事业部”时代

由于海外直接投资方案的积极进行,海外子公司数目开始增加,原来的“外销部”也开始无法有效地承办海外业务,所以,成立“利润中心”式的“国际事业部”,以全权处理海外投资事业。此“国际事业部”与其它国内“产品企业部”,同为独立计算盈亏的利润中心。不过它为了设定各海外子公司的技术及管理作业,必须向其它国“产品企业部(利润中心)及公司总部的机关部门(成本中心)求取支援(如图5—4)。此时的海外子公司已经生产及行销国内各产品,所以国际事业部的事务甚忙,一方面要向其它各平行单位争取支援,一方面又要监督距离较远的众多子公司。(如氰胺公司及国际收割公司就采用此方式)。

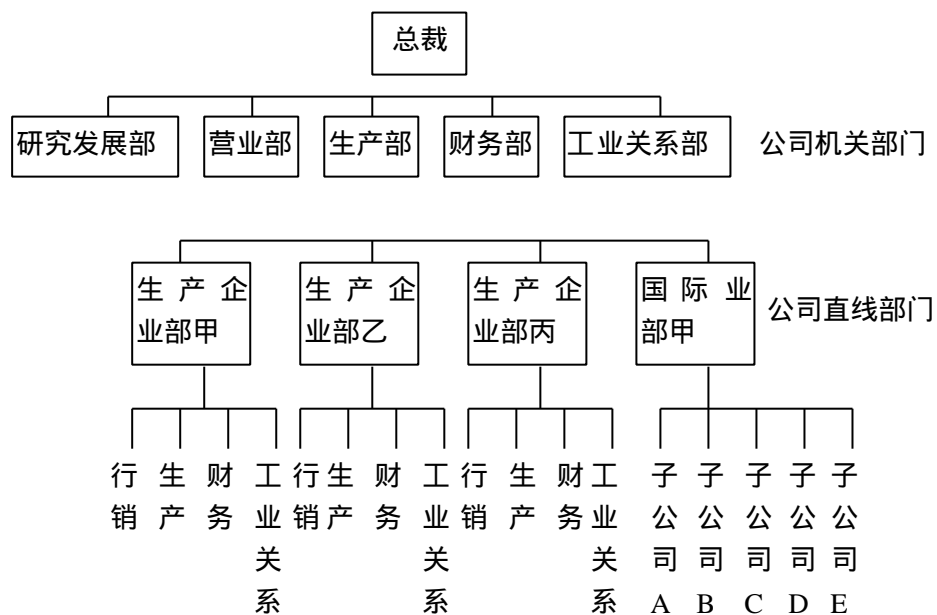


图5—4 国际事业部时代

### 4. “国际总管理处”或“国际公司”时代

因为在“国际事业部”方式下,该部本身没有专门机能部门(如各种产品的生产、工程、行销等等),必须向其它平行单位申请援助,但其它单位又多为“利润中心”单位,优先照顾自己,所以,常常耽误了国际事业部的请求,而妨碍各子公司的营运。

所以公司的最高主管把国际事务部独立于公司之外,另外登记为一新公司,称“国际总管理处”或“国际公司”,此新公司的董事会则由各国内企业部门(利润中心)及机关部门的主管担任董事,并由母公司的最高主管当董事,由原国际事业部主管当总经理。

这种“交议董事会”可以加强各国内事业部对国际公司的必要援助。

### 5. “全球性产品或地区事业部”时代

此种结构是把“产品别”利润中心的市场扩充到全球性(不分国内市场

或国外市场），或（地区别）利润中心的产品包括所有的种类，所以已经把世界市场看成一体，无所谓“国内”、“国外”或“国际”之分，如图 5—5（A）及（B）这种方式的组织把“国际部”以及“国际总管理处”的难于争取援助的隐忧一并解除。多国性企业的结构演进到此地步时，已经完全脱离了国内企业的性质。

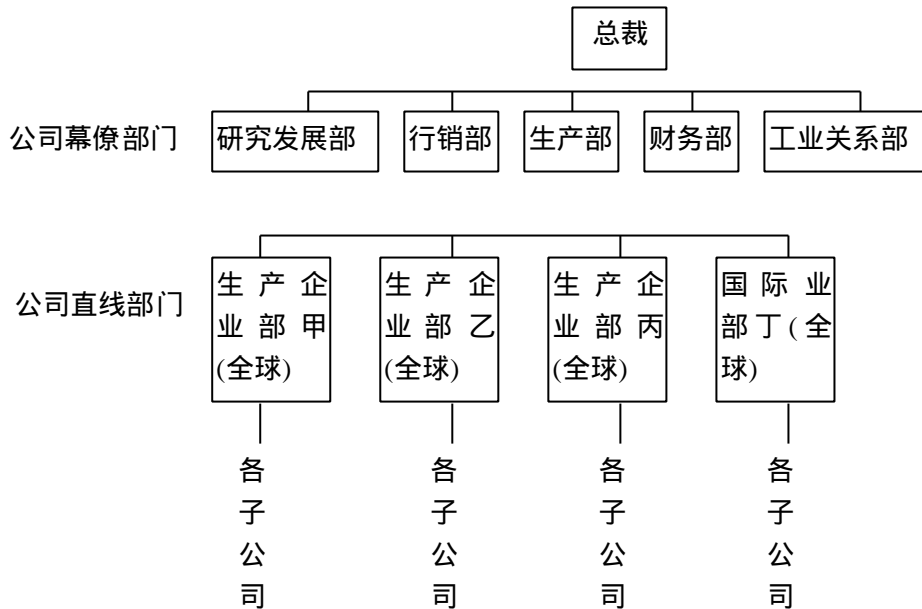


图 5—5(A) 全球性产品事业部时代

#### 6. “全球性混合组织”时代

此种结构是把机能、产品、地区、直线与机关等分类因素混合运用的方式，等于把母公司分成几个独立计算盈亏的小母公司，在这些小母公司之下再设立各地子公司（如图 5—6）。这种结构的特点即是所有的总公司阶层的机关部门都放入产品别或各地的小母公司内。换言之，这种结构等于把国内“握股公司”的方式抬到国外去。

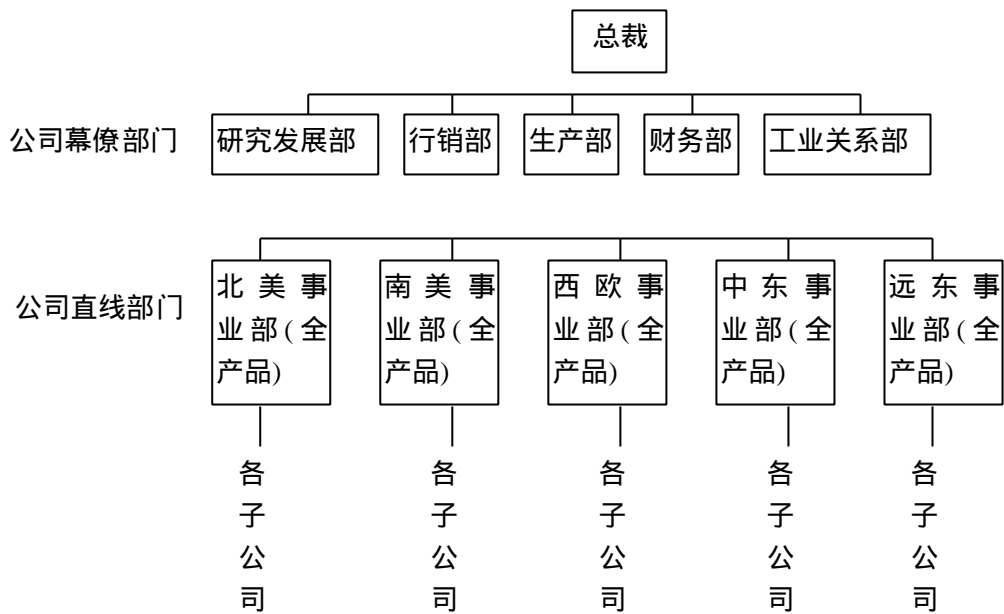


图 5—5(B) 全球性产品事业部时代

以上把六种多国性母公司组织结构的演进方式略为介绍。每种结构方式都有优缺点，其选择的考虑要点在于下列几项：

(1) 所需求的作业及政策“协调”的程度，如共同目标追求以及财务、采购零件支援、研究发展、内部转价以及高级人才的统一调配的必要性。

(2) 海外子公司要求母公司在“技术”上支援的程度。

(3) 母公司对当地环境“了解”的程度，如经济、法律、行销、公共行政、劳工关系、政府关系等等。

(4) 要求部属参予作业决策的“自立”程度及培养人才的程度。

(5) 上下意见“沟通”的速度及精确度，如距离、时差、出差成本、语言隔阂、看法、态度、信仰及价值观念等等差距的差异。

(6) 产品种类及市场特性的“复杂”程度。

(7) 公司的“规模”大小。

不过有一点大家必须知道的，就是这六种组织结构方式中，除了第一、第二两种之外，其余都是在“利润中心”，的大范围内变化。同时这些利润中心有数层关系存在，比如国际事业部是一利润中心，各地子公司亦是利润中心；国际总管理处是一利润中心，地区总部是一利润中心；国际总管理处是一利润中心，地区总部是一利润中心，而各地子公司又是另一利润中心。事实上，利润中心方式组织结构是目前一种重要管理新趋势。

## 第六章 经营管理者

### 第一节 经营者的任务

据说俾斯麦这样说过：“物色一位教育部长是很容易的，这个职位所需的一切条件就是长白胡须。但一位优良的厨师则不然，这个职位需要全才。”

一位经营者有头衔，有宽敞的办公室，或有其他高贵的外表显然是不够的。经营者必须有高度的能力及绩效，这工作是凭直觉去做，还是须依照方法去做呢？经营者如何工作？在盈利事业中凭其职务中与工作中的什么，可将经营者与非经营者分辨出未呢？

经营者有两项特有任务，在企业的中没有别人执行这两项任务，而且凡是执行这两项任务的人就是发挥经营者的功能的人。

经营者有创造真实整体的任务，这个整体大于其各构成部门的总和，这个整体是一个具有生产力的个体，它所产出的比投入的资源总和还大。

这一任务需要经营者将其资源（尤其是人力资源）的各长处充分发挥并有效运用，并且消除各资源的弱点。唯有如此，才能创造出真实的整体。

这一任务需要经营者平衡并调和盈利事业的三项主要功能：管理业务、管理管理者、管理员工及工作。

创造真实整体的任务还需要经营者在其每一行动上，都同时考虑到整个企业的绩效与成果；为达成某一成绩，需要同时执行各种不同的业务。

也许，在此将之比喻为乐队指挥最恰当。指挥者总是要听整个乐队以及第二部木萧声。同样地，经营者总是要兼顾整个企业的绩效以及所需市场研究活动等事。经营者借提高整体绩效而创造市场研究的范围及需要。他借增进市场研究的绩效使整个企业的成果得以改善。经营者必须继续不断地同时兼两个相关问题：企业需要改进哪些绩效？这些绩效需要那些业务？这些业务能达成什么绩效？哪些业务成果的改进使这些绩效成为可能？

经营者的第二特殊任务是要求每一项决策及每一项措施都能调和将来长期与短期的需要，无论牺牲哪一方面都会使企业遭致危险。

## 第二节 经营者的工作

每一位经营者都做许多不是经营者应做的工作。他可能在这上面花费其大部分的工夫。例如，推销部门的经理去做统计分析或息怒一位重要顾客的工作。领班去修理工具或填写生产报表。制造部门的经理去设计新的工厂布置或试验新材料。公司经理搞银行贷款的细节或商议大宗交易的契约，或是花费枯燥的时间来宴请资深的员工。这一切都是一种特殊的事务，都是必要而且必须做得完善的。

但这一切有异于每一位经营者均必须做的工作，即有异于一切经营者共有且特有的工作。无论其职务、业务是什么，其阶层地位如何，最好的证明乃是科学管理的有系统分析可以应用到经营者的工作。我们可将一个人以经营者的资格而做的工作隔离出来。我们可以将它分成若干个基本的工作要素。

在经营者的工作中有五种像这样的基本工作。这些工作综合起来，使资源综合成为活生生而正在生长的有机体。

第一，经营者设定目标，他决定目标应该如何，他决定各个目标领域的目标应该如何。他决定要达到目标应做些什么？也借联络将目标传达给为达成目标需要出力的人，藉以实现目标。

第二，经营者编制组织。他分析所需的业务、决定相互间的各种关系。他将工作分类，并将工作分成可管理的若干业务。更进一步，他分各种业务为若干个可管理的职务，再将这单元及职务编成组织的结构。他选用人员来管理这些单元，并推行这些职务。

其次，经营者要激励及联系。他将那些负责各职务的，人员组成小组。他所做的激励是借管理所用的办法来做，是在他与所管理的人的关系中来做，是通过对优良工作者给予奖励和报酬来做，他并通过其晋升方针来做，他经常联系，包括经营者对部属的联系及部属对经营者的联系。

经营者工作的第四个基本要素是评估的工作。经营者设定评估的尺度——对组织的绩效及组织成员的绩效而言，很少因素像评估尺度的设定那么重要。他注意使组织中的每一成员有评估的尺度，这尺度以整个组织的绩效为焦点，同时也以各个人的工作为焦点，而能协助各成员推进工作。他分析绩效，评估绩效并解释绩效。而且，如同做他的其他工作一样，他一方面将评估尺度及其发现的意义对部属说明，另一方面也要对上司说明。

最后，经营者培养人员。通过管理的方法，可使人易于自我开发，也可使人难于自我开发；他会正确地引导人，也会错误地引导人；他可使人发挥所长，也可以窒息人的所长；他可增强人的清廉，也可使人陷于腐败；他可训练人真正坚强地站起来，也可毁伤人。

但激励及联系的技巧主要是社会性的。在此所需的不是分析而是融汇及综合。公正是最高指导原则，经济则是次要的。忠诚则远比分析能力更为重要。

评估的首要也是分析能力。但是评估标准还须用来促使自我控制，它并不是用来从外部或上面压制人家的。一般都违背这原则，这是评估为目前管理工作中最弱的一环的主要理由。只要评估被误用为“控制”的工具，（例如用做内部秘密武器的方针，将经营者的绩效的审查及评估秘密提供给老板，连一张副本都不送给被审查评估的人），那么，评估就一直将为经营者



的成绩中最弱的一环。

设定目标，激励与联系、评估以及培养人员都是形式上分类的范畴。惟有经营者的经验才能使之有生气，具体而有意义。但由于这些都是具有形式的，所以，都可应用于每一经营者及每一经营者所做的各项事务。因此，每一经营者都可用这些来评估自己的技巧及绩效，可有系统地自我改善及改进其绩效。

能够设定目标，并不足以使一个人成为经营者，这正如同能在一个有限的空间结一个小节并不足以使人成为外科医师一样。但是，一个人如不能设定目标，则不适合做经营者，这正如同一个不会结小节的人不能成为良好的外科医师一样。同时就如同外科医师借着改进他打节的技巧，而能成为较好的外科医师一样，经营者也能借着改进其工作的技巧及绩效而成为较好的经营者。

### 第三节 经营者的工具

经营者有一特有的工具：资料。他不操纵人，而激励、引导、组织人员，使他们工作，他做这一切所用的是工具说话、文字或数字语言。

一个经营者不论其工作是工程方面、会计方面或其它方面，是看他的听、读、说、写的的能力而定的。他要有传达意思给别人的能力，同时也要有洞悉别人要求的能力。

目前的经营者在其所需的技巧当中，最弱的就是读、写、说及算的技巧。一看大公司的“方针语言”就会显示我们是多么的陋于文词，所要改进的不是促进阅读速度或学会公开演讲，经营者所需要的是学习了解语言、语汇及其意义。也许最重要的是，经营者必须重视语言，把语言当作人类最珍贵的礼物与遗产。经营者必须了解“使人心追求真知的艺术”——修辞学的古老定义的意义。一个经营者如果不具有以说话、文字、用数字语言来激励人的能力，则不能成功。

### 第四节 经营者的时间

每一个人都有时间的问题，在一切资源中，时间是最少、最易消逝、最不能捉摸到的。但是经营者必须用很特殊的方法来解决这一个寻常的问题。

经营者永远在追求一些能够解决他们时间问题的万能药，诸如学习速读的方法，限制报告篇幅为一页，机械地将面谈时间限制为15分钟。这一切万能药都不是办法，结果只是浪费时间而已，但指导经营者对时间做理智的分配是可能的。

知道如何好好运用时间的经营者是借计划来达到效果的。他们在行动之前先考虑，他们花费很多的时间来做彻底考虑设定目标的各有关领域，花费更多的时间对反复发生的问题的处置，做有系统的通盘考虑。

大部分的经营者的花费很多的时间——片片段段的时间——想来评估其部属的绩效，善于运用时间的人则不这样做。他们有系统地每年评估部属一次，花几小时的时间所做的成果，他们就获得一切需作判断的决定的答案，诸如有关员工的薪津、升迁或工作的指派等。

善用时间的人不花费很多的时间去做产品的修改工程。他们每年一度坐下来——可能花费好几天——与推销部门及生产部门一同就必要的修改订出基本方针的目标及规则，就此决定应做多少修改，并且预先指派工程人员担任工作。如有人说：“今年我们安然度过这个存货的危机，这该归功于我们去年所得的经验。”他们就认为这是并非值得称赞的事。假如他们一再遭遇到同样危机，他们就会花时间来寻找原因，以便防止其重演。这可能很花时间，但就长期而言，这样做是比较省事的。

善用时间的经营者在对上级联系所花的时间比较多，而对下级联系所花的时间则较少。他们有与下面联系得好的倾向，但这似乎是他们不劳而获的副产品。

他们不对部属说出他们自己的问题，但他们却有办法使部属说出他们的问题。例如，他们喜欢花很多工夫在每半年一次的经营者的书信上。在这里面，每一部属都将其所设定的工作目标，其计划及其上司对他有什么协助或妨碍都写进去。这些经营者可能每半年花费一整天的时间来与其十个或十二个部属个别地仔细检查经营者的书信，结果他们就不必担心对下联系做得不够。

有效运用时间的经营者还花很多的时间未考虑其上司的问题，并思考对

于他上司的成功、全盘业务的成功以及企业的成功，他能做些什么以对这些成功有所贡献，换句话说，他对其上司的工作负责，把这些当作其身为经营者的工作的一部分。因此，他似乎不需要额外的时间来消除因目标与观点的紊乱所引起的混乱。

## 第五节 经营者的资源

经营者用一种特殊的资源来工作：这资源就是人。人类是一种独特的资源。凡是要用这种资源来工作的人都必须有独特的资质。

因为人（唯有人）不能“加工”，人与人之间的关系是双边的关系，这并不像人与物之间的单边关系。彼此相互影响而使对方改变是人与人之间关系的本质。对方无论是夫与妻，或父母与子女或是经营者与其部属都不例外。

使人“工作”经常意味着培养他。而这个培养所采取的方向决定这人员（当作人，也当作资源）是将成为更有生产力、还是最后变成完全没有生产力。这点如何强调也不至过份。

经营者是否以正确的方向培养部属，帮助他们成长，使他们更富有。这将直接决定经营者本身是否将自我开发，是生长还是衰微。

人可以学习某些技巧来管理人。例如，主持会议的技巧或举行面谈的技巧等。人可设下有助于下列各方面的培养的种种办法——在经营者与部属间的相互关系方面，在升迁方面，在组织内的报酬及激励方面。这一切都说了，也做了，但在经营者培养人员方面，仍需要一项基本资质，这项资质是不能借着某些技巧的提供或强调任务的重要来创造的，这一项就是忠诚的品格。

一些管理者常强调喜欢人、帮助人、与人合得来，认为这些是评定一个人是否有资格当经营者的条件。但仅仅具备这些条件并不够。每一成功的组织之中，老板虽然是冷酷、不风趣、苛求，但他所教、所培养的却比任何人都多。

他博得人们的尊敬比任何令人喜欢的人所受的尊敬都多。他要求部属严格做事，也是同样地要求自己。他设定很高的标准，并且希望部属们能达到。他只问什么是对的，而不问谁是对的。

## 第六节 经营者的行动

经营阶层虽然是非常重要的，很引人注目，并且最近已有很辉煌的发展，但在我们的基本机构中，这是为大家最不熟悉，也是最少了解的一种，甚至从事企业活动的人们也常常不知道他们的经营者在做什么，应该做什么，怎样行动，为什么行动，是否做好工作等。

对别的事情很正经、懂得很多、也很聪明的员工（常包括自己负有经营责任的人及专门职位的人）对总公司所做的事情，通常所持有的了解程度，跟中世纪地理学者对非洲的了解非常相似，当时他们会把非洲描写为独眼食人鹰、双头矮人、永生的凤鸟以及灵活的独角兽所居住的地方。那么到底经营者是什么？经营者是做什么的？

对这个问题有两种普通的回答。一个回答是说：经营者就是高层人员就是老板的委婉说法；另一个回答是认为经营者就是指挥别人的工作，如口号所标榜的那样“通过别人的工作来完成自己工作的人”。

但这些回答，顶多是告诉了我们惟是经营者，而不能告诉我们何为经营者，经营者是做什么的。只有经过经营功能的分析，我们才能够获得这些问题的答案，因为经营阶层是一种机体，而机体是只有通过其作用才能加以描写并规定。

经营阶层是盈利事业的特别机体。当谈到某盈利企业，如美国钢铁公司或英国煤炭协会决定盖新厂，临时解雇工人或公平对待顾客等事情的时候，实际上是谈到某一件经营者的决定、经营者的活动以及经营者的行为。企业做决定、活动及行为都是通过其经营者来做，企业本身并不有效的存在。反过来说，任何企业不管其法律结构怎样，都有经营者，才能够生存，也才能够有所作用。

经营阶层是盈利事业的特别机体。这一事实，因为太粗浅，所以往往会被认为是理所当然的事情。但这就是把经营阶层跟其他所有统辖机体加以区别的一点。政府、军队或者教会——事实上任何重要的机构——都一定要有一个机体；这机体在某些功能方面跟盈利事业的经营都不无相似。但所谓经营者就是“盈利”事业的经营者；而盈利事业的存在理由是在于经济财货及服务的供应。固然，盈利事业必须克尽经济责任以巩固社会而且还要适合社会的政治及伦理信念，但这些都是附带的条件，用来限制、修改、鼓励或者抑制盈利事业的经营活动。而经济绩效才是盈利企业的精华所在，亦是决定其本质的重要原理所在。

### 一、从事经营活动

这是看起来很粗浅的一句话，但由此可以道出不粗浅，也不平常的结论。这句话的含义，一是严格限制经营及经营者的范围，另一是要求经营者负起创造性行动的重要责任。

这句话的意义，第一是说，经营者的技巧、能力以及经验本身都是无法转移应用到其他机构的组织及营运上面。具体他说，一个人在企业经营上的成功，并不能自动使他有希望在政府服务方面获得成功，更谈不上有成功的保证。企业经营的经历本身并不能当作政治要职，或者空军、教会或大学的主持人的准备条件。可以共通并转移的技巧、能力以及经验是限于分析及行

政方面。这些能力虽然也很重要，但对各种非盈利企业机构的重要目标的达成是属于次要条件。

富兰克林·罗斯福是一个伟大的总统，也是美国的一个煞星。20年来在那个国家，大家讨论得很热烈。但他是一个非常糟糕的行政人员这一件公开事实，却很少有人拿来当作讨论的资料。甚至他最厉害的敌人，也会认为这是无关紧要的事情。问题是在他的基本政治决定上面。同样也无人主张：这些基本政治决定应该根据是否能够按照消费者愿意与付出价格，来供应财货和服务的程度，或者根据是否能够维持或改进生产财富的资源来判断其优劣。对经营者应该成为主要目标的，对政治家来说，一定是只成为很多因素当中的一种而已。

第二个消极的结论是说，经营永无法成为一门准确的科学。的确，一个经营者的工作可以有系统地加以分析及分类；换句话说，经营是具有明白的专业性及科学性。经营企业也不是单纯凭借直觉或生来能力就能做到的事情。经营因素和条件都可经分析，可以有系统地加以组织，并可由任何具有正常能力的人来加以学习。

总之，所根据的前提就是认为“直觉”经营者已经是行不通了，还认为经营者可以通过有关原理，有系统的研究，有体系的知识累积以及有关自己在所有经营阶层中的一切工作绩效的有系统分析而改进自己在所有经营领域上，包括业务管理上面的经营绩效。实在，除此以外也没有其他的办法可以对经营者的技巧、有效性以及绩效有更大的贡献。

虽然是这样说，经营的最后考虑还是在于事业绩效上。能当作证明和目标的，一定还是成就，而不是知识。换言之，虽然带有一些科学和专业的因素，但企业经营是一种实务，而不是一门科学或一种专业，如果以“特许”经营者的办法，或者以只准许具有一些特别学历的人们参与经营阶层的办法，使经营成为“事业化”，那么这种企图对经济或社会的危害，恐怕是再大没有的。

反过来说，好的企业经营的证明就是能使所有成功的事业人员都能执行他的工作，而不管这个人员在其他场合是好的经营者或是差劲的经营者。

任何人认真想使经营成为“科学化”或“专业化”的努力，结果都会减除那些“干扰性”的阻碍及企业活动的不可预测性；也就是说，想减除企业活动的风险、起伏、“浪费性竞争”以及消费者的“不合理选择”，同时也就一并减除了经济的自由及其成长力。

难怪一些“科学管理”的早期开拓者，到最后便要求经济活动的完全“卡特化”；在美国，心醉“科学管理”的人们就对“技术专家政治”的推进及对罗斯福新政第一年的国家复兴法的全国超卡特化做过重要的工作。

经营权力和责任的范围及程度是受到严重限制的，为了要完成企业的责任，经营者当然必须对企业内部，亦即作为企业员工的社会公民运用相当大的社会及统治的权力。经营者只拥有部分而不是全部的社会责任，因此，也只能拥有部分而不是全部的社会权力。

如果经营者主张自己是唯一的领导群体，或者说自己是许多领导群体中最强大的，那么，经营者一定会受到排斥，结果本来合法的部分权力也会被剥夺，若不然就会帮助独裁者得权，而这独裁者将必剥夺经营者及自由社会其他群体的权力及地位。

经营者不只是经济的被造者，同时也是一个创造者。看一个经营者克服

了多少经济环境、并经过有意义的、有方向的努力把经济环境改变了多少，在这个范围，他才配得上作为真正的经营者。所以，经营一个事业，就是按照某些目标来经营的意思。

## 二、创造生产力

为获得经济绩效，一定要有企业的存在，所以经营者的第二个功能就是利用人力的物力资源造成具有生产力的企业，具体的说，这就是管理经营者的功能。

按照定义来说，企业应该能够生产比所有的全部资源更多、更好的东西。企业应该是一个真正的整体；企业应该比各部分的总和更大，或至少有所不同；其所产生的量也要比总投入的量。

能够具有扩大作用的“资源”，只是人力资源而已，这也是很明白的道理。其他所有的资源都是受机械定律的支配。这些非人力资源有时可以做更好的利用，有时利用得差一点，但无论如何，其利用结果从来不会得到比投入数量更大的产品数量。在利用非人力资源时，最成问题的，倒是在于如何把磨擦及其他原因所引起的不可避免的产量损耗维持在最低限度。在人类所能利用的所有资源当中，只有人能够成长并发展。

当谈到成长和发展的时候，人们都认为人自己可以决定自己要贡献什么。但习惯上人们把基层的工人跟经营者区别起来，认为工人是照命令行事，不负责任，不参加有关自己及他人工作的决定，这是表示人们把基层工人跟其他物资源一样看待。

对企业的贡献这一点来说，是把工人看做接受机械定律的支配，这是很大的误解。但这种误解并不是由于基层“工作”的定义错了，而是由于不能看出许多基层的“职务”在实际上是带有经营的性质，或者由于不能看出如把他当做经营者看待，便可以更利于生产力。

这种主张的正确性，可以用发挥职能并具有生产力的企业的建立所需的各种活动的名称来表示。人们常用“组织”这一名词——这就是企业的正式结构；也常提到的公司的“领导力”及“精神”，但领导力是由经营者所发挥的，主要是在经营阶层内部发挥效果。精神则须依靠经营群体内部的精神来加以培养。谈到公司的“目标”，也会提到其绩效。目标是经营者们所指向的目标，绩效也是经营者的绩效。假如一个企业不能有所表现，我们会很正当的换用一个新总经理，而不是换用其他的员工。

经营者是企业最昂贵的资源。在大公司，我们一再听到有人说一个具有十年或十二年经验的优良工程师或会计师，除去他对公司的所有贡献，还代表五万美元以上的直接投资。当然，这种数字纯粹是一种猜测——虽然其错误可能不会比会计师对机械或工厂的利润率及投资的仔细计算的错误更大，但还是一种纯粹猜测而已。假定实际数字只是上面数字的一部分，也可以使我们相信在几乎所有的企业，经营者身上的投资，虽然没有记帐，但一定都会超过所有其他资源上面的投资。所以经营企业的一个重要要求就是尽可能充分利用这个投资。

所以，管理经营就是要活用经营者来办理企业，借此使资源变成富有生产力，经营是非常复杂而多面性的事情，所以，甚至在一个很小的企业，管理经营者一定是很重要而很复杂的工作。

## 第七节 高层管理者

### 一、高层管理的本质

企业组织是一群贡献其资源而共同从事活动的结合。为了企业生存和成长，组织必须要有对外界环境交换资源的能力，对内部成长与分配时，必须公平到使成员认为值得留在组织里继续效力。

为提高成员士气维持组织生存以达到目标，任何组织均须依赖一个或若干优秀的领导人来规划并引领组织活动。就企业而言，一个企业的最高领导人或最高领导阶层的最重要功能之一，便是为企业订立正确的目标。当然，随目标而来的尚有计划。组织、用人、导向和控制等管理程序，借以结合全体员工的力量，引导企业的努力方向。这里所谓的最高领导人或最高领导阶层亦即企业界惯称的“高层管理者”。

“高层管理者”是指“负责整个公司资源运用及经营成效的高级人员”。管理学大师彼得杜拉克在其巨著中的第三部分引言中说：“高层管理是机构内负责指引领导、提供境界、设立标准的器官”。因为，它担负着特殊的任务，所以须有自己的组织。同时，它面临着有关规模与复杂性、标新立异和多角化、成长、改变以及创新等挑战，这些挑战显然不同于组织内其它部门或阶层所受到的挑战。因为高层管理者所负担的责任特殊，面临的挑战艰巨，所以负责高层管理工作的人必须握有权威。权威源自组织的正式授予。

依照海因斯的说法，拥有权威即拥有某种权力。权力是对他人的影响力，权威则为正式组织中各职位各项资源（包括人力资源）的管理权。权威是领导权力的基础。有人误解权威即为“强制”，事实不然，领导者或高层管理人员使用权威的目的乃在维持组织的正常营运，换句话说，可以使用权威来激发、维持、引导和禁止组织成员的行为。强制是权威的一部分而非全部，是手段而非目的。

如果从企业整体来看，高层管理者所扮演的角色中，领导的成分无疑较中、下阶层更为浓厚。有人按领导行为对组织结构的影响，将其分为三类，第一类是“创造组织”，即创设、改变或消除结构以保持对环境需求的适应。第二类是“调整结构”，即制订政策以应付当前问题。第三类是“运用结构，或按常规运用即定方法解决所有可以预料的问题”。塞尼克兹认为机构领导者的工作包括确定组织的任务与目标、创造组织结构。

上述这些事实都是任何组织里最高层管理者的最重要任务。任何人都看得出来，高层管理者不论想完成三种“影响”中的哪一种，他都必须使用两项工具，其一是经由权威而取得的权力；其二便是通过再向下授权，使本身的权力影响范围更大，程度更深。

在目前的文化价值体系下，“权力”一词给人的印象可说罪大恶极。不但权力的使用者自己会产生罪恶感，一般人听到“权力”将加诸身上时，也会立即产生抗拒心理。由于大家对权力的误解，造成管理上的一大障碍。因为今天的组织越来越大而复杂，有效的管理工作，有赖于管理者熟识权力的取得与运用。这种说法放之于高层管理者——企业营运权力系统的中枢身上，更具说服力。

换句话说，管理者是依赖别人而工作的人，阶层越高，依赖性越重。这



种依赖性源自于两个组织上的特性：分工和有限的资源。由于分工和技术、知识的专精，高层管理者必须直接或间接依赖部属所提供的情报、支持与合作；由于资源有限、高层管理者须依赖外在环境——如供应商、工会、政府、社区和顾客等的支持，否则便无法维持组织生存及达成目标。

如何处理这种依赖性及由而引起的荏弱性，是高层管理者最困难最重要的工作。高层管理者常会发现，许多人或事并非他们所能控制，甚至常常不合作，但却是他们要依赖的对象，这是最令人头痛的问题。然而，纯粹以权威为基础，或以直接指挥的方式去控制别人，是行不通的，因为高层管理者对他所依赖的某些人并不一定具备绝对的权威和权力；纯粹以说服的方式来影响别人，也不可能行得通，不管说服者如何卖力，只要听的人故意不听或不仔细听，说服者便无法达到目的。这并不是说，权力和说服方法不是领导的重要方法。

事实上，成功的领导者经常利用这两种方法，只不过还需要加上一些别的方法罢了。正由于需要依赖别人，所以高层管理者的当务之急就是要设法消除或避免不必要的依赖，并建立某种程度的权威，运用权力来从事计划、组织、用人、预算和评估等工作。

到此，必须再次澄清权威和权力间的差异所在。权威是由职位所产生，其所拥用的权力乃是组织系统的授予，这种权力是强制性的，是控制奖励的权力，属正统权力的一种。但高层管理者还有许多其它的权力可以运用，例如他可通过有形的成就或贡献以取得“专家权力”，由于他在某方面的专门技术、知识或辉煌事迹，所有组织成员都愿意接受他的领导和影响。另外一种权力则来自认同或崇拜，高层管理者可用个人的力量施惠于人，使组织成员因感激而愿意追随他；他也可以用许多方法宣传自己的道德观点和领导能力，使组织成员越觉得高层管理是个完人，便越会服从其领导。

## 二、高层管理者的责任

到底哪些关键性活动才算是高层管理者的责任所在，只有针对个别企业或组织来分析才行。因为行业不同、规模不同、技术水准不同和生存环境不同，在管理事务上，每个高层管理者所负担的责任也就有所不同。

正因为这样，所以，如果就组织体系上的层级作为分高、中、下阶层的话，很可能错把所有总经理归为高层管理者，而将所有非总经理或常务董事等都排除在外。事实上，高层管理工作非一人的力量所能完成，而是一个团队在有效的作业活动下才能达到。

所谓“高层管理者的责任”，即以功能而不以正式组织内的层级来定义“高层管理”，并就其功能反推出其应负的责任。

除了高层管理机构外，其它单位的设立均为了达成某项特定的重要任务。换句话说，组织内各部门均以其所发挥的特殊贡献来区分其部门名称和职责范围。高层管理机构则是唯一的例外，其任务是多方面的。

彼得杜拉克曾说：“高层管理者所关心的是组织体的经济绩效和经济结果”。其任务是执行、管理组织体所必须进行的经济活动，并引导组织达到预期的目标。高层管理者只关心整个组织，而不将其精力花在个别部门或功能性的事务上。

根据杜拉克的解释，高层管理者的一项重要责任就是清楚其本身“所

应扮演的角色”——即所应负起的责任。如下：

- (一) 探求企业使命。
- (二) 为企业机构设定标准及形态。
- (三) 建立和维系企业机构为“人”的组织。培养未来的人力资源（尤其是高阶层人力资源）。慎思企业的组织结构和组织设计。
- (四) 与外界建立并维持良好关系。
- (五) 参加各种“仪典”。
- (六) 是遭遇重大危机时的一套备用工具。

上述六项责任，只有能综览并了解企业全貌的高阶层管理者才办得到和承担得起。每个企业在实务上都需要有一个能负起上述六项责任的高阶层管理者。要发展具体的高阶层管理任务，须先对组织的使命、目标、策略和主要活动作一详细的分析。

以企业“领导中心”的观点看高阶层管理者的责任时，毫无疑问，其主要责任有三：一为“企业提供一个理想，指引一个前进的方向”，其次为“使企业内各成员信服其所选择的策略趋势”，第三为“调和各部门的冲突和偏见”。

到此，可以更具体的说明责任和任务的关系。所谓责任，可以说是个人或团体由于接受某项任务而必须完成某些工作的义务。因此责任和任务实际上是一物的二面，任务是从工作内容上来观察，责任则从心理上来观察，因为责任的描述很困难，所以一般均以描述任务的内容来代替责任的内涵。

### 三、高阶层管理者的工作

所谓责任，即是某人由于受某项授权，承担某项任务，而必须完成某些工作的义务和由此而产生的心理、道义上的使命感。但是由于“心理、道义上的使命感”很难描述，一般在说明“责任”时，便多以“工作义务”的内容作为交待，不过说得较为原则性而已。以上即根据这个原则来说明高阶层管理者的责任所在。至于工作，即为完成任务所需执行的具体作业项目。本节虽列举数项高阶层管理者的主要工作项目，但严格说起来，它可浓缩为“变”的管理和“冲突”的管理两项，这个情形可以下表说明：

上表表示，以工作范围看高阶层管理者的工作项目时，大致上有规划和决策，组织和用人、导向、控制、“多角化经营”的管理、“成长”的管理、“创办”的管理、以及社会责任等八项。这八个范围是彼此间关系密切，互相涵盖一部分。但若就管理工作的对象来看，这八项工作范围内的事项，归总起来，大抵不是“冲突”就是“变”，因此“冲突”和“变”是实际上高阶层管理者所要管理的“对象”。

更具体他说，高阶层管理者在执行“规划和决策”工作时，他面临的其实就是如何管理“规划和决策”中的“冲突”和“变”的问题。当他执行有关“成长”或“社会责任”的工作时，真正面对的也是如何管理“变”和“冲突”的问题。例如科技发展和资源分配就是典型的“变”和“冲突”。

当然，这八项工作范围并未能完全涵盖高阶层管理者的工作领域。不过有关行销、生产、财务、人事和研究发展等企业机能的管理，实际上用规划、组织、导向和控制等管理程序来说明高阶层管理者的工作内容，更容易区分其和中、低阶人员的异同点。

“多角化经营”、“成长”、“创新”和社会责任等则为近年来广受注目，且为企业的整体性问题而不属部门或功能性问题，理所当然应归高层管理者来处理。至于其它因业别不同或地区不同而特有的管理工作，多半可用管理程序的四项工作范围将之重新分类，或将之纳入日益受到重视的企业机能项下讨论。

### （一）规划和决策

“规划”不是“预测”或“未来决策”。“预测”是“规划”的一个重要工作，指“预先猜测”、“投射”或“估计”，但并不等于规划的全部内容。规划是考虑事件的未来性的后所作的“当前决策”；换句话说，规划的着眼点不在于未来要做什么，而是在于现在应该作些什么，使得在不确定的未来能够使所希望的事情发生。

高层管理团队有几个重要责任，这些责任所涉及的时间很长，任务容易变得很复杂，因此要依赖严谨的规划程序来保障其在执行作业中不发生偏差。公司规模越大，高层管理者所花在规划工作上的时间越多。虽然一般企业管理理论都强调规划，尤其“企业规划”是高层管理者的最重要工作，但是有关的调查结果却指出高层管理者忽略规划工作的实际现象极为普遍。例如史迪威在 1967 年调查 822 家美国公司最高主管实际花用于规划工作上的时间比例，结果如下：

同年，kaiden 调查 139 位总经理，发现在有 44 位认为自己没有使用足够的时间在长期规划工作上，但这些人中已有 30%—40% 的总时间在企业规划上。

高层管理者到底应花多少时间在“规划”工作上，须视企业个别情况而定。上表是 Ra1phM·Besse 所拟的“典型的”各阶主管的“规划工作时间分配表”这个表虽然不一定具有普遍的代表性，但由此可以看出一般企业的高层管理者和中、低阶管理者在执行“规划”工作时，所花的时间和规划长短的类别的确有差异存在。

表 6—1

	当天	1 星期	1 个月	3 — 6 个月	1 年	2 年	3 — 4 年	5 — 10 年
总经理	1%	2%	5%	10%	15%	27%	30%	10%
执行副总经理	2%	4%	10%	29%	20%	18%	16%	4%
机能性部门副总经理	4%	8%	15%	35%	20%	10%	5%	3%
主要事业部门的总经理	2%	8%	15%	30%	20%	12%	12%	4%
部门经理	10%	10%	24%	39%	10%	8%	1%	1%
各科主管	15%	20%	25%	37%	3%			
小组或股主管	38%	40%	15%	8%	2%			

### （二）“成长”的管理

公司要想成长，必须先要有策略、要有成长的准备。公司为了成长，必须先建立一套理想，且集中努力于该一理想。这一套成长的策略、准备、理想以及努力都应由高层管理团队来建立和推动。

高速且长期的成长绝非一健康的现象，这种现象会使企业或任何组织变得极端脆弱和无法管理。它将创造压力、弱点以及隐藏的缺陷，一旦稍有挫折，便将发生严重的危机。换句话说，视成长本身即为目标的观念，完全错了！公司变得庞大，并不必然就代表对公司有利，人员增多，部门膨胀，很可能是因为冗员过多，或组织结构不良。

销售上升，市场占有率增加，也不一定代表公司营业状况蒸蒸日上，很可能边际销售收入较之边际销货成本大上好几倍也说不定。对任何组织而言，正确的目标都不是“成长”本身，而是变“好”。只有做了正确努力所获得的结果才能叫做好，这个“好”所带来的成长才是真正的成长。

更具体的说，只有立根于经济绩效和经济成果上的成长才能算是成长。高阶层管理者在此处所担任的工作便是找寻、比较并且为组织确定一个正确的目标。这个目标是经济性目标而非数量性目标。

对任何企业而言，高阶层管理团队都肩负确定“最低成长率”和“最适目标”两项任务。前者是指一旦市场扩张时——不论是国内或国外，企业必须有的成长率。

如果企业未能和其所属市场一起成长，必然无法继续生存。后者是指各类活动，各种产品，各种智力投资之间最佳组合形态，这个组合可使公司在风险与资源报酬之间获得最佳的均衡。高阶层管理团队的工作就在使公司的成长率不低于“最低成长率”和不高于“最适目标点”。

“公司应在何时成长？”这个问题谁也无法解答，因此唯一的办法就是随时准备成长。否则机会到来时，只好眼睁睁的看它再溜走。此处，高阶层管理团队应负起所谓的准备作业：

- 1 认定公司的关键性业务；培养一个高阶层管理团队，以便承当各项关键性的业务。

- 2 必须看清楚一切征兆；看清楚是否有改变基本政策、结构及行为的必要，以便在时机来到时不致错过。

- 3 必须确具诚意；需要改变时，能当机立断，立即改变其本身。

在管理“成长”的工作中，高阶层管理者的任务的确非常艰巨。他必须承认自己不再是王牌表演者，而退居“指导者”的地位。企业乃是人类的一种成就，不论其在法律上的归属权为何，它都是一个信托机构。

“任何高阶层管理者如果因自己不愿变而有导致企业毁在自己手里的可能时，不论是对他自己或他一手创立的企业，他都有自动禅位的义务。”彼得杜拉克这句话不但道出高阶层管理者在管理成长时应做些什么工作，也说明了这些工作是高阶层管理者所面临的巨大挑战。

### （三）创新的管理

管理应包括两种功能，一为行政功能，一为创新功能。前者是指对一组织所已知或已在做者，设法保持其进行并求改进。后者却指有效地、有目的地创造新颖、不同的事物。创新并非一技术名词，而是一经济与社会名词。其标准不在科学与技术上面，而在于经济或社会环境的变更，以及人们行为的改变。这些人可能是消费者、生产者，也可能是公民、学生或教师。

创新所创造的是新的财富或新的行动潜力，而非新的知识。在这种说法下，创新工作显然必须来自具有发展及行销所需人力、财力的组织——企业及公共服务机构。因为如此，如何管理创新便成为企业高阶层管理者的重要

课题。

彼得杜拉克说：“所谓创新性组织，是将一种创新精神予以制度化，并使之成为组织内部的习惯”。在创新组织内，高层管理者了解自己的工作是慎重其事的倾听多种主义，他们知道新观念来自“愚蠢可笑”的观念中。

在创新组织中，高层管理者不仅要“鼓励”新观念，还要不断询问：“如果要使这观念切合实际而有效，应该怎样加以改变？”因此他必须要迅速思考每一件主意，即使表面上看起来荒诞不经的主意也不例外，从其中发掘出值得重视的观念来。高层管理者也是推动创新的主要力量，他利用组织内的各种观念以引发自己的观念，然后又设法使这些观念成为整个组织所关切的问题。

无知和对异己的排斥心理是一般人抗拒改变的心理特征。因此要使一企业能够创新，高层管理者应使整个企业充满“学习的气氛”，使大家视“必变”为一种“机会”。通常，一组织不太可能既有优良的创新力，同时又经营原有的业务；因此，“创新部门”必须独立于一般管理的部门之外，一开始就以一“事业”的身份出现，而非仅是原有组织体系中的一个功能部门。

必要时候也可以在企业内部设立一个创新单位，这个单位直属于高层管理团队中的某一成员，后者负责有关指导、协助、咨询、检讨、及指挥等工作——杜邦公司开发部即采用这种组织方式。

#### （四）社会责任

造成企业社会责任的原因有二：一为因企业活动对社会造成冲击，所以产出责任；一为社会本身的问题。需要强有力的“解决者”，所以，使企业产生了社会责任问题，这两种社会责任同为企业的高层管理者所关切。因为高层管理者的主要任务的一项就是作为企业和其所处环境的中介人，维持两者间的和谐，是其工作之一。

但是企业负有完成其本身特定使命的“业务”，高层管理者为执行这项义务的负责人，假如企业的目标和社会的期望未能完全一致时，高层管理者的立场就会变得很为难。

事实上，只有能达成本身任务的企业，才有能力去执行其它任务。若要企业负担高额成本难以负起社会责任，在逻辑上显然说不过去。濒于破产的企业绝对不是一个好企业，也不可能是社会中的好成员，更不用提及“创造就业机会”的事了。

其次，权力的限制也是高层管理者提负社会责任的重要考虑因素，负担社会“责任”，势必要拥有对称的“职权”才行。如果漫无限制要求企业承担社会责任，显然就会造成一个权力大得不得了的企业，这正是社会大众不愿意看到的事情。但若不给予权力，而仅要求企业高层管理者负起社会责任，就未免有失公道了。

上述这两个观点并非强调高层管理者应规避所有的社会责任，只是提醒他们在承担社会责任时，应该先考虑一下本身与企业的立场，以及责任的宽度和深度。

著名的经济学家皆曾主张企业不该过问社会责任。企业是一个经济机构，应坚守其经济任务。企业过问社会责任，将会危害其经济效能，因此也将危及社会。而且，企业过问社会责任，还可能有更大的危险，那就是企业的高层管理者会在其并无任何合法权力的领域中形成“不当的权力”。

可是，如果具有卓越能力，又握有大量资源的企业高层管理者不肯为公共利益而承担社会责任的话，还有谁能够承担呢？

高层管理者对社会责任所应扮演的角色，不应单单是一个“责任接受者”，而应该是一个“问题解决者”。

换句话说，高层管理者应将社会责任转换为企业机会，在这个观点上来促成社会的创新，创新后始能直接间接有益于企业和社会。例如杜邦公司早在 1920 年便了解本身许多产品具有毒性，这个措施正是主动负起社会责任；当时许多同行的大公司并未采取和杜邦一样作法。其后杜邦的这个 Industrial Toxicity Laboratory 发展成为一项专门事业，不但为杜邦公司本身服务，也吸引了许多各方面的客户。

#### 四、未来任务及其应具备的条件

##### （一）未来的环境和任务

无论高层管理者在过去担任怎样的任务，可以肯定的是今后的任务一定会有重大的改变。最大的改变是利润已不再是企业经营的唯一诱因，投资者的意愿也不再能代表整个企业的意愿。

企业必须对股东、员工和社会大众负起责任的说法已经不可能再是口号，由于消费者联盟、工会和政府方面的压力日渐强大，高层管理团里，迟早会出现利害相冲突，这个问题迫使高层管理者在领导企业之前，要先设法“领导自己”朝向“一致的目标”前进。

企业经营环境的变化也令人十分吃惊，60 年代一度风头极健的所谓新兴企业，已经成为企业界“暴发户”时期结束后的历史陈迹，稳健的老派企业和经营者在能源危机声中，虽也遭到强烈的震撼，但到底凭借深厚的根基熬了过来。

在人群关系或经营实务的观念上也有了巨大的变化。企业界中由工厂到董事会，原有的“发令权”都已改为“同意权”。但这并不意味着主管的权力减弱了，相反的，这是权力的增强。因为经过大家认可的决定比起强制执行的决定更易带来尊敬及效忠。

世界各地都出现了反对权威的潮流，由我们常听到的弹性工作时数制度而言，就代表了由管制自治的趋势。

高层管理者因为在管理工作中的挫败（尤其是领导上的挫败）和劳力取得不易，所以特别强调“人力资源”的运用技巧。

但是经过 1973—1974 年能源短缺的打击后，开始认识出真正对世界经济有大影响的还是物质资源，而非人力资源，物质资源问题是全球性的，无论是已开发国家或开发中国家都会遭遇这个问题。

在企业内部，部门和部门的界线一方面在慢慢消失中，一方面又有逐渐明显的趋势。后者的发生是因为知识地位的提高，前者则是高层管理者在环境冲击下体会出企业应是一个不可分割的整体资源。

担任高层管理的职务，需将知识、技能、态度和价值观念等予以综合揉和，这种综合揉和的程度，有赖时间来决定，视企业情况而异同时也会因经济、社会和政治的变化而变化。

近几年来，技术发展甚速，配合技术发展所需的新知识日多，而且在可预见的将来，这种趋势还是会继续下去。从经济和社会的角度来看，一家企

业要想保持继续成长和领导地位，就必须重视新的计量分析方法和行为科学。

同时，因为时间和空间的日趋缩小，有关意见沟通交流的新技巧以及如何处理国际问题的新知识和方法也就对企业日益重要了。

技术和知识的发展，经营环境和社会价值观念的变动，以及“变”的频率变大等事实，将会要求企业高层管理都担负起下列四项任务：

1. 整个“变”的情况像一片大雾，笼罩在企业四周，高层管理者（团队）将会取代已往由企业所有人单独决定企业行进方向的功能，经由“团体智力”找出目标，并且了解企业本身的特点。

2. 融合企业内各成员的目标，使之向企业的目标回归、认同。

3. 作为企业和其经营环境的中介人，引导企业走向社会、参与社会活动，也经由种种方法引导社会大众接受、保护企业。许多所谓的新兴企业，其和社会的关系仅止于“做生意”，而未能成功地使社会大众的情绪接受、保护它，因此在遭受较大的经济波动时，便立即败亡了。

4. 高层管理者或团队的最重要任务之一，就是为自己发掘、培养一个继承者，避免因临时事故而致企业陷于停顿或死亡了。

#### （一）必须具备的条件

大部分高层管理都强调通才的重要。但是对某项专业知识的深度和经验也受到许多人的重视。

许多企业在甄聘新人时，已有将来委以重任的打算，因此多从技术或工程方面物色人选。这些新人进入公司后，多需服务相当时期，以发掘他们的才能，然后才开始采用轮调或其它方法来培养其成为通才。通才教育应从什么时候开始，目前尚无定论。可以确定的是，通才教育不足会使高层管理者变得非常本位主义。

从心理上来看，这个现象显然很正常；开会时，光说自己懂的，避开自己不懂的话题以免出洋相。因为不了解对方的苦处难处，而以自己的昔处难处为中心，要别人来配合，就知识的运用能力上来看，这个现象也很正常。专才教育不足，也会使高层管理者的构想或行动流于空泛、不着边际。但是所谓的专才，应专到什么地步，这个问题也没有确定的答案。

在职能部门服务，有赖专业知识；所以要将一个人在不同职能部门间调动以作为培养通才的办法，从专精的需要上来说，恐怕很不容易达到预期的目标。过去数年间，曾有不少专家学者，发表过对本世纪 80 年代或甚至 90 年代管理观念变化的意见，并且预测未来高层管理者应如何揉和其知识技能和态度。

有些专家说，下一代的高层管理者必不同于今天和过去，他们必将需具备有关经济学、计量分析和资料处理技术的专门学识。另外也有说将来人才升迁高阶之路，一定有所变迁，很可能会从资料处理和研究发展管理等新领域中升迁上去。

上述这些话是史丹福大学商学院 1968 年版“Top Management”上所说的，证的现在，显然相当准确。同一调查报告中出（本调查所包括的 15 家公司都属于大型企业）未来的高层管理职位，大部份仍旧由工科或理科出身的人士出任，当然他们必需先接受各种职能教育和训练，例如产制、市场推销、财务、以及管制等等，在升迁高层职位之前，也必须经过各种职

能和部门的训练。该报告最后指出，明日的高阶层管理者仍旧是专才；不过他们将是专门一般管理艺术与科学的。

就管理技术而言，显然不太同于前面所说的知识面。知识较偏向于说明个人能力，管理技术则较偏向于说明一个将其知识作有效而熟练的使用的方法。

1973 年加拿大一位研究人员闵兹伯根据他对五位北美经理的直接观察写了一本“管理工作的性质”的书。他的发现与前人的发现有一部分不谋而合，于是他继续研究高级经理必须具备那些共同技巧，才能有效地执行工作。他找出八类这类技巧：共事技巧、领导技巧、折冲技巧、资讯处理技巧。

在不确定情况下做决策的技巧、分配资源技巧、企业家精神和自省能力。闵兹伯拿这八种技巧去访问欧洲的 56 位高级主管，这些高级经理大多是中小企业的董事或是大公司的高级主管。各经理所从事的行业及公司规模都有不同，从英国 IBM 的一位董事一直到某小纺织厂（员工 20 名）的老板兼执行首长不等。访问的重点是：“您认为这些技巧对您目前的工作职位而言，其重要性如何？请你从目前的工作需要上来看这些技巧，并不要你反映你运用这些技巧的能力。

请你分别就各项技巧答选相当重要、重要、或很不重要。你认为是否有其它一般性的管理技巧？”调查结果请参看表，欧洲的高阶层管理者确实认为这些技巧代表了专业的高阶层管理人员所需具备的经验领域。虽然有些人提出其它的项目，例如自我激励等，但没有获得一致同意。

另外，闵兹伯也以相同的问题问一欧洲的中阶层管理者，包括零售店经理、出版家、银行经理等 54 人，结果请参见表 6—2。

表 6—2 高、中阶管理者所需具备的管理技巧

技 巧	高阶层管理者			中阶管理者		
	相当重要	重要	不很重要	相当重要	重要	不很重要
1 共事	63	28	9	60	38	2
2 领导	82	16	2	58	34	6
3 折冲的政治手腕	48	38	14	34	33.5	32.5
4 资讯处理	45	39	16	57	39	4
5 不确定情况下做决策	67	31	2	55	25	20
6 分配资源	33	42	25	31	51	18
7 企业家精神	55	27	18	28	34	38
8 自省	41	52	7	38	57	5

\*注：表中数字表示重要程度的%

以上所说的，都是高阶层管理者的知识面和 management 技巧面。事实上，一个高阶层管理者所应具备的条件中，人格特征或心理态度倾向也是很重要的考虑因素。高阶层管理者的心理倾向是什么和应该是什么，这期间有着很大的区别。美国 Vance Packard 在其一本畅销书“*The Pyrrhus*”。

1. 保持高度冲劲的能力——干劲十足。
2. 灵巧掌握人群的能力。
3. 随机应变的能力。



4. 沟通能力或创意能力。
5. 客观有效的态度。
6. 乐于组织和执行计划。
7. 培养信心的能力。

从这些条件看来，高层次管理者好像是一个冷静、客观、民主、幽默、喜爱创造、智慧极高的人。但是心理学的分析指出，高层次管理者的个性虽有不同，有的专横，有的和善，有的世故练达，有的则谦逊。但其一般心理状况显然可以用下列几点来说明。

1. 高层次管理者比较接近独裁，要别人服从他的权威。精神病医生德芬博士说：“他们一天到晚都在追逐名望，也许他们自己不敢承认，但却是事实。”

2. 越近于高层次管理位置的人，凡事都比较主观，常常自以为是。布兰绍博士根据实际经验所得的结论是：办公室地毯越厚的人，越不谦虚。

3. 高层次管理者都极度缺乏幽默感。

4. 高层次管理者可能多少有点“反知识”和“反创新”等倾向，虽然他们常自认为很有创造力。

5. 高层次管理者非常赞成自己创新、冒险，却反对别人也跟着创新和冒险。

6. 高层次管理人员最念念不忘是如何使企业“成长”。

7. 高层次管理人员对“秩序”有特殊的偏好，这种秩序以及其所包含对生活的控制，很可能成为他生活上和内心世界里的一个主要的、深刻的满足。

高层次管理者因可将其“规划”任务下授或交给企划处、总经理办公室专员、董事长室特别助理或财务委员会等机构，但责任并不因此而跟着移转。高层次管理者使用机构作为规划的帮手，只是把他的手臂拉长，而非把工作解除下来，因为这些人是在“帮”他工作，而非解除他工作的责任。此种认识非常重要，因为有了专才帮手，可以把未来可能的机会及威胁考虑得更周全，但是“帮手”并不能代替“主人”的真正角色。

高层次管理团队的规划工作项目主要以对企业整体发生重大、长远影响者为限。以下几点较为常见：

1. 拟订企业的总业务目标及执行计划。
2. 督促所属各部人员拟订各部工作计划（目标）及执行政策。
3. 准备董事会议事程序，出席董事会及股东会，接受咨询，转达决议事项于所属人员，并计划执行该决议。
4. 拟订及修正企业组织系统。决定人员配置数目及任用资格。
5. 规划、决定企业内部受权程度及责任中心。
6. 规划、决定人才开发计划以及有关考核、晋升和加薪等政策。
7. 规划企业的产品发展策略。
8. 规划多角化策略和新市场开发策略。
9. 规划成长策略。

事实上，企业规划作业常需高、中、低阶层人员一起完成，而非由哪一层级独立进行。但在同一规划作业中，每阶层或部门所扮演的角色和作业的内容却大有不同。下表为全美保险公司企业规划的流程很清楚显示不同管理阶层或部门在不同步骤中所负责的工作项目。

此处要再强调一点，高层次管理团队的决策主要发生在“策略性规划”

中，这种规划的时间较长，不确定性较高，问题范围无结构性，并且需要大量外界情报。反之，中、低阶层的决策主要和短期的“战术性规划”有关。

## （二）组织和用人

在高阶层管理的领域里，组织问题就其性质可以分为三类。第一类是在进行新的策略势态时，所需运用的特殊组织和人力。例如：“将我们的产品第一类销给欧洲的工业用户”这一新势态的拓展，便需要一种特殊的组织来进行。

第二类是指在原有策略形态下就存在，而且不是受策略形态影响而造成的组织问题。第三类是指在未来的策略形态下要维持正常营运所需要的新组织设计，或是由新的策略形态与旧有组织不调和所发生的组织问题但这种分法只是为观察的权宜之计，实际上三者的间常有重叠，有时甚至可以同时处理，一并解决。

第一类组织问题有“专案管理”性质。第二类组织问题是原来就有的，无论策略势态如何，都需要加以诊断改进。第三类组织问题是由于组织要配合未来的策略形态而产生的。高阶层管理团队在处理这些问题时，有十点必需特别注意的地方，从另一角度来看，这十点也就是其“组织”工作的内容：

1. 分工问题
2. 工作程序问题。
3. 协调问题。
4. 权责划分与分权程度问题。
5. 员工激励问题。
6. 人际关系问题。
7. 人员能力问题。

8. 价值灌输问题：整个组织应该是上下一心，追求共同的理想。高阶层管理团队首先自己便应有一个具体的目标，并且把这个目标表现于企业的营运上。其次，他应该设法使整个组织的从业人员接受这目标，了解自己在组织位置上对达成目标的贡献所在。这一件工作在企业开始进入新的事业领域并从事多角化经营的时候，尤其重要。

9. 人员前途问题。
10. 权力结构问题。

以“组织”工作的项目而言，设立企业的“规划组织”是高阶层管理团队最重要的任务之一，他们是全公司首应注意该规划体系是否适合该企业的人员，也是应把握该规划体系的成本低于其产出效益的人员。

下列几点是常见的高阶层管理团队的组织工作项目：

1. 拟订及修正组织系统，决定人员配置数目。
2. 决定组织内部受权程度及责任中心。
3. 签聘部门经理以上人员及决定经理级以下人员的任用。
4. 召集设立“专案小组”。

## （三）导向和领导

“领导”可以说是在管理程序中无所不在的一项要素，其两大职能为：指导和激励部属，了解部属的感受与困难。为达成此两项职能，各级管理人员必须执行三项领导活动：培养合作精神，指挥并维持纪律，保持双向的沟

通系统，但这三项活动并不能保证我们达到预期的“领导”结果，这些活动在进行时，需要有管理结构的支持，这些支持力来自：

1. 明确的组织。
2. 职位及需要相符。
3. 人员任职适当。
4. 良好的沟通网路。
5. 合理的目标。
6. 良好的政策及方案。
7. 合理的管制制度。
8. 其它益于领导活动的环境。

上述各点，分别说的是高层管理团队与中、低阶层管理在领导活动上的不同点。中、低阶层的领导活动多限于领导的本身，高层领导活动则应包括建立一个有助于提高领导结果的环境的工作在内。

一般认为，企业高层管理者最重要的领导工作就是为企业提供一个理想，指引一个前进方向使组织能够欣欣向荣，使全体成员对工作，对生活，和对未来都充满了信心和希望。

其次，高层管理者要能够使全体成员信服其所选择的策略势态；因为唯有高层管理者最了解要采取新势态的原因，所以，也只有由他们来担任这个说服工作最合适。

第三，高层管理团队要发挥调和各部门的磨擦和偏见。

第四，调和经理和下级间的分歧。当然，高层管理者的个人吸引力——如人格、智慧、待人接物等等——对其领导的成功与否，实具有左右大局的力量。这种个人的吸引力投射到高层管理团队，就变成“团队的吸引力。不过此时所表现的吸引力较制度化罢了。例如前面所提到的“良好的政策及方法”和“合理的目标和制度”等便是一种“吸引力”。

最后，必须强调的是，领导工作对高层管理者而言是一件最艺术化的工作，尤其在“形成有利的领导气候”上，更是无法形之笔墨而只能意会的一件事。

几年以前，美国时代周刊上有一篇读者投稿，试图分析美国——最高当局的领导行为。信中说：“总统是用处理日常事务的方法来处理国家大事。尼克松以经营商业的方法来处理国家大事。詹森以管理牧场的方式来管理国家。肯尼迪把国家当作哈佛大学。艾森豪威尔用带兵的方式来治理国家。杜鲁门是最后一个伟大的总统，他依照应当的方式来领导这个国家，……像一个固执的密苏里驴子”这几句话，正好说明了高层管理者的领导工作的艺术性。

#### （四）控制与影响

高层管理团队的一项重要工作便是经由设立“控制制度”以控制整个组织的作业营运。一方面是近年来“控制”一词予人以极不良的印象，一方面又因为环境已不同于往者，以强制性权力为基础的控制已逐渐丧失其在管理中的地位，代之而起的是另外一种形态的控制——以影响力为基础的控制。因此高层管理团队在控制面的工作，主要即为设计一套可以有效影响成员努力方向和努力程度的制度。

控制制度的最终目的在帮助高层管理者了解整个企业的绩效，以及企

业与环境之间关系的维持是否令人满意。可是为了达到“防患未然”的效果。高阶层管理者必须在企业的最后绩效发生严重问题前，就随时注意潜在问题。因此，要把企业的营运依部门或工作程序的各阶段分开来加以考核。任何责任的归属，最后总可以归到某一个人的身上，因此控制考核制度都要考虑到人性面，并且利用人员的考核来达到激励的目的。

在控制工作中，还要设计一套情报收集系统。这是因为企业经营绩效除了受内部人为因素的影响外，也会受到外界环境变动的的影响。所以，除了要有一套影响内部成员的控制系统外，还要有一套影响和“被影响”——感觉——外界环境的控制系统。

在一般实务作业上，高阶层管理者最常处理的控制工作有下列数项：

1. 评估各部门工作成效，检讨及修正各部门工作目标。
2. 评估各部门主管的工作表现，检讨及修正各部门主管及其所属人员的派任。
3. 亲临现场处理影响重大的紧急事件。

#### （五）多角化经营的管理

高阶层管理团队不论是已经在管理某一项“新”事业或正考虑实行多角化，都应该先问自己：此一产品、此一程序、此一服务、此一技术或此一市场，是否交由别家公司经营较为合适？”检讨的结果，如果认为交由别家公司经营为宜，或认为也许该交由别家公司经营为宜，则进一步研究：

“倘由本公司自行来承担，本公司应将这一多角事业作怎样的修改，始能适合本公司？本公司能了解如何进行吗？”

“倘另行分别经营，又应如何分别经营较为适当？——对本公司适当，对该项多角事业也较为适当？”倘多角事业并非为企业机构的最佳投资，高阶层管理者就应考虑“撤退”的对策。

从此处可以看出，高阶层管理团队多角化经营的工作上，最基本的决策责任有二：进行多角化，从多角化经营中退出或不进入。从这两个责任出发，高阶层管理团队有四个工具可以帮助其进行管理多角化的工作。

1. 从头发展：奇异公司采取的就是这种策略，它在技术创新和市场创新上的辉煌成就即由此而来。

2. 收购：通用汽车公司有几十年时间从没有自行从头发展出什么，但在其收购而来的事业中，却不乏极为成功的事例。

3. 撤退：此为矫正不良的多角化经营的工具。多角化的事业中，凡属不成功者、不适者应以壮士断腕的精神将之舍弃，否则它将不耗竭公司的资源，形成公司的大负担，甚至千万不可收拾的局面。

4. 合资经营：此法为将一“不适者”转变为一“合适者”最富弹性的办法，将来可能会愈重要。不过它同时也是所有多角化方法中要求条件最高和最困难的一种办法。合资经营的事业要有其本身的管理者，它已不是母公司任何一方业务的一部分，而是一个独立的企业；共同管理也行不通，其结果只有导致失望。

多角化经营的工作十分困难，非靠强有力的高阶层管理团队不能获致成功。

## 第八节 经营者的明天——接受未来的挑战

### 一、今后的经营问题

欲思考经营者的任务应从“今后的经营前提是什么”开始。

其一、低成长经济下的经营

其二、高龄化社会下的经营

其三、高学历化社会下的经营

其四、高级职务化社会下的经营

#### （一）低成长经济

低成长经济对今后的经营会有何种影响？这一问题的思考有两个方向。一是在低成长下如何维持高效率的经营，另一个是在低成长下如何维持员工的工作精神。低成长下，企业间的竞争会比高度成长时更为激烈，以致成长的公司与衰退的公司的差距将由此拉长，而各企业将被迫认真去探索成长的机会。

高度成长时期的企业的成长战略，基本上为量的扩大，尽管管理水准不同、行业不同，表现的方法不同，但经营上的“更快”、“更多”为任何企业的共同点。经营者及主管人员所发布的命令，本质上都在鼓舞员工“勇猛前进”。

但是，到了许多企业没有经历过的低成长时代，按照过去的做法已深感难行，况且最终的目标是要提高收益，是故无论如何迂回，非想办法达成目的不可。在这种情况下，高度的智慧的管理上极为需要，光将压力加在员工身上不会有有多大成果。一到此种地步，如何缔造环境使员工能发挥各人的智慧就成为经营中枢的任务。

#### （二）高龄化

高龄人口指数乃超过 60 岁的人口与在 15 岁到 60 岁的间的人口的比例。大家认为高龄化仅为平均寿命的延长而已，其实要紧的是在年轻劳力的不足。

一直到最近，由于经济的成长，企业规模不断扩大、增加年轻劳力、增设主管职位，但是长久以后高龄化问题必然接因而至，如退休金负担的加重，高龄员工的增多，在没有适当的职位下对年轻人的未来不能给予何种希望。

#### （三）高学历化

目前大学毕业生所占人口的比例逐年增加。

几年以前就有一些行业宣布不再区分大专毕业与高职（中）毕业的待遇。尽管如此，许多行业尚维持视大学毕业的人为未来的主管人员，而高中毕业与大学毕业的采用人数已经逆转很多。今后倘若所有企业都这样，任何企业都需被迫检讨高学历化下的职务重编的问题。

#### （四）、高级职务

这一问题与上述的高学历化关系至深。高学历化之举来自产业界的需要。即组织内的各领域需要具有专业知识与解析能力的人员所致。

本世纪中叶，一提到必要性解析能力的部门，不过是技术管理与会计财务而已，其他部门则是录用后由各企业自行培植。但是目前广及情报处理、市场管理、采购管理、经营企业等需要高度的解析能力的职务比比皆是。这一倾向今后依然会更为显著。

从事于高度职务的人，由于过份的专业化之后缺乏了统辖广范围的业务余力。另一方面，分工越细，管理范围起缩小，导致已被细分化的专业领域相互间的关系越来越复杂，而相互调整及综合调整的必要益加深刻。倘无法解决这一问题，职务的高级化反而会使组织的反应速度迟钝。

## 二、经营者的任务与科题

### （一）创见的诱导

要使人发挥智慧，最重要的是要给予安全感。人对生存感到不安时对工作不会集中意识。

尤如上述，欲在低成长下求生存，首先要除掉工作上的弱点与问题所在。但是，发现问题要全神贯注才能为之。惟许多人在经济萧条时期，最开心的是工作的安定而不是工作本身。开心自己的安定（担心被解雇）就要注意主管脸色。一个人需要集中精神于工作时，尚处处为主管的脸色分神，而无法精神贯注，必然无法产生好的创意。

欲打开此结，就得给员工安全感。比如由上而下告以：“本公司无论有什么事，绝不解雇认真工作的人”。由此，每人的心会向着工作，为了使员工起劲则告以大目标与基本方针。所谓大目标未必是很高的目标，目标过高，使人望而生畏，大目标是指目标的能涵养全体员工的努力而言。

高度成长时期，应走的方向明显，似乎不必过份强调明示大目标的效用，但在低成长下，由于士气容易低落，由上而下的目标及方针的明示就格外重要与有其意义。因为在困难的情况下，一般员工对主管的依赖性会提高。

然而，工作上的细节，不宜采取由上而下的方面，处处过问与时时控制。第一，会使人有压迫感，第二，会使订定大目标与基本方针所必要的企划情报，无法由末端传到中枢。即，战略指示为由上往下战术的思考及情报搜集由下往上，两者应由此相辅相成，各书其能。

### （二）不同年龄的工作分类

经营中枢的第二任务为，要给予中高年的人工作动机并给年轻人有希望。退休年限的延长之外，如何有效活用中高年龄的人，在管理上为一重点课题。

不仅要使中高年龄的人，同时也要使年轻人过充实丰富的生活。为了解决此双重课题，配合不同的年龄有必要重新确立分业体制。比如，成年人发挥创造力、行动，而年高人保持其持力与耐力。亦可使年轻人的新的设想由年高人在实务上发扬光大等都不失为新的分业方式。

### （三）专业职务

经营者的第三任务为跟着高学历化而来的职务的重编。最先实现了高学历社会的是美国，具有高度学历的人从事于专业性、技术性职业者很多，但在日本从事于事务性工作的比率颇高，同时跟着年龄的增加，提任主管职位

的更多。专业性、技术性职业的在组织里面要确立其地位，虽然有待于社会的评价基准的成立，但企业本身的此类职务的定型化却难辞其责。

此后为了面对真正的高学历化时代，各企业应以各领域所需要的专业性解析能力为基准来确立实质上能分类活用高学历者的方式。

#### （四）员工的自立自主

最后为与高级职务化关系在一起的相互调整与综合调整的问题。由于情报技术、管理科学、经营技能等的浸透，在任何行业与任何规模各领域皆有各种各样的高级职务的登场。不同行业有其特定的专业领域固不待言，但种类繁多的高级职务化使管理上的调整问题日见重要。

工作的调整，一直为主管人员义不容辞的任务。当然，今后提任综合调整的机能者仍为主管人员，但质与量均已倍增的调整工作，主管人员已能应付。因此有必要整备适当的条件，使专业职务的人能互相启发调整，此为经营者的另一课题。

为了调整的工作，须要有更高的立场与更广的视野，因此有关的员工对从事于专业性职务的人要适时提供适切的经营情报的之外，应改变看法，认为从事专业职务者，与一般的主管人员截然不同。

劳动生活素质已提高的今天，组织重整的目的是要给予每一个员工都能发挥个性的工作，同时也要给予担当主管人员的立场。所谓主管人员的立场是指站在经营的观点能够自律的立场而言。高级职务化的进行，在这种看法之下被要求的是“自律化”。并非要固执于专业的分别，而是要从经营的观点好好活用专业领域。

无论是拥有属员的主管人员或没有属员的专家职位，做决策时都须基于经营的观点。再进一步言，不久的将来，专家职位也须要有主管人员的看法，并由此走向全体员工都能独立自主，养成单独作业的能力，借此来实现全体员工都能为主管的企业体制。

基于这一构想，一方面个人的工作要由自己去调整，其他方面要由主管从更高的立场综合全体成为调和的政策。为达到此境，主管人员教育要尽可能扩展其范围。一个人到了可以自立自主做事情时就能自我开发、自我发展。

## 第九节 经营管理者自我检测

“世人皆有江山梦”，金钱和名誉这两大欲望，无论自愿或被动，向来主宰人类的生活，但着因此而一口咬定它们就是生命中的一切，又未免过于肤浅。

60年代的社会心理学家们曾发表一套理论，认为人类最原始的欲望是抵御自然和填饱肚皮，满足之后才会想到追求更高的生活水准。过了2~3年，他们又研究人类的组织行动，用同样的理论来分析商业世界，将人们组织化的欲望分成三个阶段：实现自我、满足自尊心、苟延残喘三个阶段。

你知道高级主管追求些什么吗？了解的程度有多深？现在就来测验一下自己的实力和在商场上的份量。

1000分以上者：你已经是个大人物，可以从此洗手不干，专心追求美的环境，例如布置浪漫的起居环境、学习绘画等。

250分—990分：最好立即请心脏科专家替你诊断一下心脏，因为你正处于事业顶峰，也是危险的讯号。（通常医师开的药方是每隔六小时服用20毫克的钡）

250分以下：不必气馁，至少你拥有充裕的时间从事消遣娱乐，聊堪自慰。

不合格：再测验一次。但这之前，先把本书再从头到尾彻底看一遍。

### 商业成绩测验

#### 一、你的职业和工作地点

1. 在地方营业所担任事务员（3分）
2. 任职于各地区分公司（6分）
3. 任职于总公司（11分）  
    家庭性（5分）
4. 自营财团法（21分）  
    流动性（不合格）

#### 二、目前公司的规模

1. 设于有门的房间（2分）
2. 有玻璃隔间的办公室（5分）
3. 设于走廊末端的办公室（10分）
4. 看得见停车场和通风口的地方（负3分）
5. 看得见港口或河川的地方（8分）
6. 附个人专用的收发室（12分）
7. 附个人专用的洗手间（27分）
8. 联合办公室（负1分）
9. 暂时租用的房间（不合格）

#### 三、公司的装璜



1. 粉刷墙壁 (1 分)
2. 铺进口地毯 (9 分)
3. 铺塑胶地板 (负 3 分)
4. 金属的百叶窗 (负 5 分)
5. 长椅子和茶几 (11 分)
6. 全套沙发 (11 分)
7. 古董挂钟 (40 分)
8. 毕加索的真迹 (150 分)
9. 路边摊买来的书 (不合格)

#### 四、公司的通讯交换机

1. 黑色的普通电话 (1 分)
2. 附变换、暂停等功能 (3 分)
3. 兼扩音器、麦克风 (7 分)
4. 等待时会传出音乐的电话 (负 20 分)
5. 可以呼叫、开会等的电话; 办公室、情报系统 (8 分)
6. 直通电话 (27 分)
7. 付费电话 (不合格)

#### 五、公司的秘书或助理由谁担任

1. 临时雇来代替打字员的秘书 (0 分)
2. 一位秘书 (2 分)
3. 两位秘书 (5 分)
4. 三位以上的秘书 (25 分)
5. 雇用不会打字的模特儿为秘书 (高级主管为男性的场合) (21 分)
6. 男秘书 (高级主管为女性的场合) (35 分)
7. 聘用刚毕业的 MBA 为高级助理 (29 分)
8. 雇随身保镖 (51 分)
9. 几位主管共用一名秘书 (不合格)

#### 六、领薪水的时间和方式

1. 以支票付周薪 (1 分)
2. 以支票付双周薪 (3 分)
3. 以支票付月薪 (11 分)
4. 以选择股份的权利或分红方式付年薪 (34 分)
5. 每小时付现金 (不合格)

#### 七、薪水金额

1. 和年龄差不多 (例如, 今年 25 岁, 薪水 25000 美元) (6 分)

- 2.和身高差不多（英寸为单位）（12分）
- 3.和体重差不多（81分）
- 4.和鞋子尺寸差不多（不合格）

#### 八、你的车子是

- 1.A型车（4分）
- 2.J型车、K型车、X型车（10分）
- 3.Z型车（15分）
- 4.本田、福斯、丰田（东北部和加州居民の場合）（12分）
- 5.宾士（19分）
- 6.标准型卡这拉克（0.5分）
- 7.附汽车电话、酒吧、防弹玻璃、曾受搏击训练的司机的凯迪拉克座车。（85分）
- 8.10年以上的历史，极耗油的老爷车（负5分）
- 9.不到10年历史，却极耗油的车子（不合格）

#### 九、出差时搭的交通工具

- 1.搭飞机、坐经济舱（4分）
- 2.搭飞机、坐头等舱（9分）
- 3.公司专机（4分）
- 4.由直升机护航的公司专机（101分）
- 5.得准备零钱的交通方式（不合格）

#### 十、家庭中的娱乐性家电制品

- 1.彩色电视（2分）
- 2.国际牌或RCA的72寸大萤幕（26分）
- 3.因观念问题拒绝买电视（41分）
- 4.室外天线（1分）
- 5.可以直接接收卫星讯号的碟形天线（93分）
- 6.第四有线电视（4分）
- 7.录放影机（15分）
- 8.任天堂电视游乐器（负17分）
- 9.黑白电视（不合格）

#### 十一、家庭中的运动休闲设备

- 1.锻练腰力、腿力的室内脚踏车（1分）
- 2.哑铃、杠铃之类的举重器材（3分）
- 3.游泳池（260分）
- 4.网球场（260分）
- 5.以上两者皆有（91分）

6. 设在地下室的桌球台 (6 分)
7. 设在地下室的赌场 (11 分)
8. 撞球室和撞球台 (360 分)
9. 使床震动的控制装置 (不合格)

## 十二、和新闻界接触的经验

1. 经常被“财星”，“商业周刊”...等杂志提及 (30 分)
2. “人物” (People) 曾作专文介绍 (61 分)
3. 获选为“时代”杂志的年度风云人物 (216 分)
4. 和总统合照 (54 分)
5. 为公司鞠躬尽瘁，公司特地提出表扬 (负 8 分)
6. 被“60 分钟”主持人在节目中痛加申斥 (不合格)

## 十三、身为企业家，曾经接受什么荣誉

1. 地区扶轮社邀请你加入 (8 分)
2. 获选全国商会主席 (36 分)
3. 被任命为财务部长 (163 分)
4. 在故乡横行无阻 (25 分)
5. 狮子会邀请加入 (74 分)
6. 30 年前曾被退学的大学颁赠荣誉博士 (59 分)
7. 名字登上名人录 (23 分)
8. 花 125 美元把名字刊登在“杰出青年实业家”第 41 集，连照片一起登的话多会 85 美元 (不合格)。

## 十四、你申报的所得税

1. 提出简便表格 (1 分)
2. 和经纪人商量后提出标准表格 (4 分)
3. 归纳完成扣缴项目 (9 分)
4. 将收入平均化 (23 分)
5. 和会计师事务所商量后，为孩子设立教育基金 (41 分)
6. 找专攻税务的律师或会计师商量，顾问费多于应缴税金 (不合格)

## 十五、你的增值计划

1. 投资 10 万美元于信托基金 (8 分)
2. 买黄金存到瑞士银行 (14 分)
3. 把钱借给大舅子 (负 12 分)
4. 其他投资：原版石版画 (23 分)
  - 大师级的雕刻品 (23 分)
  - 古董陶瓷器 (41 分)
  - 10 万美元储蓄券 (负 25 分)

5. 投资给没有纳税优待的有限公司（不合格）

## 本书参考书目

- 1、《哈佛商学院经典译丛·教材系列》1997
- 2、《宏观经济学分析和政策》[美]劳埃德·雷诺兹 1989
- 3、《经济学》(第12版)[美]萨缪尔森,诺德豪斯 1995
- 4、《萨缪尔森和诺德豪斯经济学(第12版)学习指南》[美]卡里·w·约埃 1995
- 5、《12小时MBA——工商管理硕士简明教程》[美]米洛·索贝尔 1997
- 6、《哈佛MBA工商管理手册》[美]米·梅尔斯 1994
- 7、《管理者宝鉴》[美]莱斯特R·比特,约翰w·纽斯特尔特姆 1996
- 8、《世界经济中的均衡与发展》[美]R·诺克斯 1961
- 9、《经济发展中的主要问题》[英]G·M·Meier 1984
- 10、《管理学》[美]哈罗德·孔茨,西里尔·奥唐夸 1992
- 11、《美国企业经营管理概论》[美]R·M·霍德盖茨 1985
- 12、《工业管理与组织》[美]亨利·西斯克 1995
- 13、《有效的管理者》[美]彼得·F·杜拉克 1985
- 14、《现代企业的领导艺术》[美]约翰·科特 1996
- 15、《企业文化与经营业绩》[美]约翰·科特 1996
- 16、《成功的策略》[美]吉米·道南,约翰·麦克斯韦尔 1995
- 17、《当代国际经济关系》[美]C·M·梅尼希稀夫 1987
- 18、《发展计划的战略管理》[美]Panl, Samuel 1991
- 19、Jones, Comstanc, Beat the MBAs to the Top! (Peading MA :Addison Wesley, 1987)。
- 20、Hawes, Gebe R., The College Board Guide to Going to col- leae While Working (Princeton, NJ: The Colle Board, 1990)。
- 21、Kurst, Charlette, (ed.) .the Official Guide to MBA Pro grams (New York :Warner Books, 1990)
- 22、Salzman, Marian and Nancy Marx, MBA Jobs! (New York:AMACOM, 1986.)
- 23、Boone, Lewis E., Principles of Management (New York: Random House, 1984)。
- 24、Bolman, Lee, G., and Yerreence Deal, Modern Approcaches to Understanding and Managing Organizations (San Francis- co: Jossey—Nass, 1984)。
- 25、Brabb, George, J., Introduction to Quantitative Management (Home—wood IL: Richard D. Irwin, 1980)。
- 26、Carlisle, Howard M., Management Essentials (New York: Science Research Associates, 1982)。
- 27、Roger C. Schroeder, Operations Management——Decision making in the Operations Function, McGRAW—HILL In- ternational Book Company, 1989。
- 28、Richard J. Tersine, Principle of Inventory and Materials Management (North Holland, Inc.) 1989。
- 29、E. B. Deakin, Cost Accounting, Richard D. Irwin, Inc. 1991。

- 30、 Philip B .DuBose , Reading in Management , Prentics Hall , Inc.1988.
- 31、 A. pavindran , Qperations Management — — Principles and Practicl , John Wileyse Sons , 1994。
- 32、 Edosomwan , Johnson A, , Integrating Innovation and Yech-nology Mangagement (New York: Harcourt Brace Jo-vanovich , 1991 )
- 33、 Monger , Rod F . ,Mastering Technolgy (New York: The Free Press , 1988 ) 。
- 34、 Barmol ,William J. ,and Alan S. Blinder ,Economics :Prin- ciples and Policy (New York: Harcourt Brace Jovanovich , 1991 )
- 35、 Casler ,Stephen D. , Stephen D . , Introduction to Economics(New York : Harper—Collins , 1992)
- 36、 Scherer, R .et al ,DEVELOPING ENTREPRENURIAL NEHAVILR : A SOCIL LEARNING THEORY PER-SPECTIVE Journal of Organizational Change Manage- ment ,1988.
- 37、 Tarpv R.M & Webly ,P.THE INEIVIDU AL IN THE E-CONOMY Cambridge university Press , 1987.
- 38 、 Byrne , John A.HORIZONTAL ORGANIZATION Busi- ness Week ,Dec.20 , 1993。
- 39、 Antonides G.PSTCHOLOGY IN ECONOMICS ANDBUSINESS ,Kluwer Academic Publisher , 1991.
- 40、 Authur Sharplin ,Strategic Management , McCRAWHILL Book Company , 1985.
- 41、 International Economics D . Salvatare ,1987.

