普通高等教育“十一五”国家级规划教材

21世纪公共管理系列教材

现代管理学原理

第三版

娄成武　魏淑艳◎编著

中国人民大学出版社

普通高等教育“十一五”国家级规划教材

21世纪公共管理系列教材

现代管理学原理

第三版

娄成武　魏淑艳◎编著

中国人民大学出版社
·北京·

图书在版编目（CIP）数据

现代管理学原理/娄成武，魏淑艳编著. —3版. —北京：中国人民大学出版社，2011.10
普通高等教育“十一五”国家级规划教材　21世纪公共管理系列教材
ISBN 978-7-300-14563-1

Ⅰ.①现… Ⅱ.①娄…②魏… Ⅲ.①管理学-高等学校-教材 Ⅳ.①C93

中国版本图书馆CIP数据核字（2011）第212611号

普通高等教育“十一五”国家级规划教材
21世纪公共管理系列教材
现代管理学原理（第三版）
娄成武　魏淑艳　编著
Xiandai Guanlixue Yuanli

出版发行　中国人民大学出版社
社　　址　北京中关村大街31号　　**邮政编码**　100080
电　　话　010－62511242（总编室）　　010－62511398（质管部）
010－82501766（邮购部）　　010－62514148（门市部）
010－62515195（发行公司）　　010－62515275（盗版举报）
网　　址　http://www.crup.com.cn
http://www.ttrnet.com（人大教研网）
经　　销　新华书店
印　　刷　三河市汇鑫印务有限公司　　**版　　次**　2004年4月第1版
2012年1月第3版
规　　格　185 mm×260 mm　16开本　　**印　　次**　2012年1月第1次印刷
印　　张　21.5插页1　　**定　　价**　38.00元
字　　数　505 000

版权所有　侵权必究　　印装差错　负责调换

“21世纪公共管理系列教材”专家指导小组成员

（以姓氏笔画为序）

王　名：（清华大学教授）

王乐夫：（中山大学教授）

王浦劬：（教育部高等学校政治学学科教学指导委员会副主任委员，北京大学教授）

王惠岩：（吉林大学教授）

毛寿龙：（中国人民大学教授）

邓大松：（教育部高等学校公共管理类学科教学指导委员会副主任委员，武汉大学教授）

曲福田：（教育部高等学校公共管理类学科教学指导委员会副主任委员，南京农业大学教授）

朱立言：（中国人民大学教授）

张永桃：（教育部高等学校政治学学科教学指导委员会主任委员，南京大学教授）

张成福：（中国人民大学教授）

陈庆云：（北京大学教授）

陈振明：（教育部高等学校公共管理类学科教学指导委员会委员，厦门大学教授）

竺乾威：（教育部高等学校公共管理类学科教学指导委员会委员，复旦大学教授）

周志忍：（教育部高等学校公共管理类学科教学指导委员会副主任委员，北京大学教授）

郑功成：（中国人民大学教授）

娄成武：（教育部高等学校公共管理类学科教学指导委员会主任委员，东北大学教授）

夏书章：（中山大学教授）

高培勇：（中国社会科学院教授）

董克用：（教育部高等学校公共管理类学科教学指导委员会副主任委员，中国人民大学教授）

薛　澜：（清华大学教授）

出版说明

现代意义上的公共行政与公共管理的研究和教育开始于20世纪初的西方。时至今日，随着公共管理职业化的发展，公共行政和公共管理的研究和教育事业在西方发达国家方兴未艾。从20世纪80年代开始，适应公共管理改革与发展和培养公共管理人才的需要，我国的公共行政与公共管理研究和教育，在经历了发展的挫折之后，开始了恢复和重建的工作。经过20多年的发展，特别是公共管理一级学科的设置和我国公共管理硕士（MPA）专业学位研究生教育的启动，以及高校公共管理本科专业的大量开设，公共管理已成为当代中国社会科学和管理科学领域教学与研究的一个充满生机活力和具有远大发展前景的学科。

为了适应新形势发展的需要，更好地研究、指导、管理高等学校公共管理的教学科研工作，2001年4月，教育部公共管理类学科教学指导委员会成立，并于2001年12月在广州召开了第一届全委会。参会委员就学科发展方向、课程设置问题进行了充分的讨论，很多委员认为应根据新形势下学科发展的需要，对目前公共管理类的课程设置进行调整，按计划年内拿出调整方案。目前，公共管理本科教育发展很快，编写反映本学科最新研究成果、与时俱进的、具有创新性的、高质量的本科教材迫在眉睫。

在教育部公共管理类学科教学指导委员会的指导、支持下，在对很多院校的公共管理类本科专业课程设置进行调研和对一些院校的课程设置情况、设置方向进行座谈的基础上，结合现有的教育部关于公共管理类本科四个方向（行政管理、公共事业管理、劳动与社会保障、土地资源管理）的课程设置情况，中国人民大学出版社组织全国著名专家，计划从2003年上半年开始，在2年内，陆续出版21世纪公共管理系列本科教材和教育部“十五”规划教材。

本套教材涉及公共基础课、专业基础课和选修课三部分的20多门课程。本套教材立足本科教学的需要，从本科教育的特点出发，从公共管理和公共行政教育的特点出发，在

教材编写和内容安排上，强调基础知识、基本理论、基本技能；同时，也尽可能地体现创新性、前沿性的特点。

参加本套教材编写的有中国人民大学、北京大学、清华大学、复旦大学、中山大学、厦门大学、武汉大学、吉林大学、东北大学、西北大学等国内十几所著名大学的具有丰富教学和科研经验的教授专家，我们期望通过这种强强联合、优势互补、资源共享的方式，出版高质量的、权威性的精品教材。此外，为了保证教材的质量，更好地反映公共管理本科教学的特点，中国人民大学出版社邀请有关专家成立了21世纪公共管理系列教材专家指导小组。

公共管理的实践是不断变化和发展的，变革与发展是当代世界范围内公共管理的主题。随着公共管理实践的不断发展，公共管理学科研究的范围、主题和内容也在不断地发展和变化。这就要求公共管理教育以及相关的教材在方方面面都应该不断地更新。我们还会根据变化了的环境和要求，对教材的编写工作以及教材本身作适当调整。望广大读者不断反馈信息，对这套教材提出批评、建议，以便于我们不断修订、完善。

中国人民大学出版社

第三版前言

《现代管理学原理》一书最早出版于2004年，2006年该书入选普通高等教育“十一五”国家级规划教材。2008年进行了第一次修订，当时修订的篇幅较大。再版后，本书成为国内一些高校的管理学课程教材。为了给学生提供更理想的教材，今年我们决定在2008年版的《现代管理学原理》基础上再次修订本教材。本次修订主要有两项原则，一是更正2008年版教材中的文字错误或内容不完善之处；二是更新因时间变化、情境变迁导致的陈旧数据和部分案例。本书修订中吸收了使用教材的东北大学校内外学生和同行提出的宝贵建议，修订后的《现代管理学原理》基本保持了原书的主体内容和特色。本书的主体内容是：

本书以管理理论为基础，以管理职能为线索，较为系统地介绍了管理学的基本概念、基本原理和基本方法。全书分8章，第1章为全书的总论，阐述了管理的基本概念、职能、性质、类型，以及管理者的角色、管理学的研究对象及研究方法等。第2章较为全面地介绍了西方管理思想演变的源流和管理学形成的历史，重点介绍了古典管理理论、行为科学理论、现代管理理论以及管理理论的最新发展情况。第3章到第7章，按照20世纪70年代以来学术界的通说——管理的四职能说，即计划、组织、领导、控制，按章来介绍相关理论与方法，考虑到篇章结构的因素，将非常重要而又本属于组织职能中的人力资源管理独立成一章。这几章融会了管理学的基本理论，分类介绍了有关的概念、原理和方法。第8章是全书的最后一章，主要立足于变化中的管理环境，分析和预测了21世纪管理环境的变化趋势以及由此导致的管理理论、管理思想的可能变化。

本书的特色是：

（1）具有一般管理学的特点，并反映公共管理学科需求。目前国内管理学的教材多是工商管理适用教材，教材从内容选择到案例配备多不符合公共管理学科特点，国内公共管理学科适用的管理学教材相对较少，《现代管理学原理》一书在教材内容、文字表述与案

例配备上立足于公共管理学科，具有鲜明的学科特点。

（2）展现了管理学理论的流变历程。修订后的《现代管理学原理》一书概念表达较为准确，文字流畅，内容丰富，视野开阔。全书以较大篇幅介绍了国外管理学界近年来的最新研究成果，并将西方的管理理论与中国的实际相结合，准确地阐述了管理学的基本概念和基本理论。

（3）具有一定的前瞻性。许多管理学教材都缺乏对面向21世纪的管理学发展趋势的预测与描述，当人类已经步入21世纪后，这种缺陷弱化了教材的与时俱进性，而《现代管理学原理》一书则在一定程度上弥补了这种缺陷。

总之，第三版《现代管理学原理》的总体特色是结合学科特点与国情，力求将国外的管理理论与本土实际相结合。

本书在编写和修订过程中参考和借鉴了管理学界有关专家、学者的研究成果，引用了有关学者出版的案例，在此特向他们表示诚挚的感谢！此外，东北大学文法学院的部分学生为本教材的修订提供了宝贵的建议，中国人民大学出版社的刘晶编审、朱海燕编辑等为本书的出版、修订做了大量的工作，在此一并向她们表示衷心的感谢！

尽管本书在内容上做了进一步的修改完善，但由于作者的管理知识及经验所限，疏漏错谬之处，仍在所难免，希望读者批评指正。

娄成武　魏淑艳

2011年6月于东北大学

第二版前言

由于科学技术飞速发展，人类的生产与社会生活已经越来越技术化、智能化，特别是信息技术的进步已经彻底改变了人们交流与沟通的方式。技术的进步也促进了世界经济全球化。世界各国在经济和贸易上的联系日益密切，没有哪个国家可以脱离世界的体系而独立存在。在经济与技术出现数千年未有的进步的情况下，管理理论和管理实践也将发生深刻的变革，因此，就管理而言，21 世纪是变革的世纪，充满挑战的世纪。要抓住机遇，应对挑战，创造新世纪的辉煌，人们更需要探索管理的奥秘。

管理学作为一门年轻且充满活力的新兴学科，源于西方工业世界，自引入中国以来，不仅是高等院校培养管理人才的基础课程，而且以其实用性、知识性和趣味性吸引了众多从事管理工作的实践者，越来越多的有志于从事管理工作的人们渴望获得实用的管理知识。为满足人才培养和社会的需求，国内许多出版社已经出版了大量的管理学教材。教材建设基本上经历了两个阶段，第一阶段是 20 世纪 80 年代引进欧美学者的教材，受到教育界与社会广泛欢迎。一时间国外著名学者的教材占领了国内管理学教材的图书市场。进入 90 年代以后，学术界与实务界逐渐认识到，管理思想的产生既受到经济基础的制约，也受到社会、政治、文化传统的制约。不顾本国的文化传统，生搬硬套其他国家的管理理论与思想，难以收到好的效果。只有积极借鉴国外的先进管理理论与思想，并根据本国的文化传统加以合理的吸收，才能提高管理的成效。于是，国内学者在吸收国外理论的前提下，开始结合本土实际编写教材，这使中国管理学的教材建设进入了第二个阶段。于是，一大批本土化的管理学教材陆续出版，我们出版的《现代管理学原理》就是其中之一。

本书是在 2004 年版的《现代管理学原理》一书的基础上修订而成的。本次修订有四项原则，一是拾遗补缺，厘正谬误；二是加强基础知识和基本理论；三是尽可能吸收管理学界的最新研究成果；四是突出公共管理特色。秉承这四项原则，我们对全书进行了修订完善。修订后的《现代管理学原理》具有下述特点：

（1）具有公共管理学科特色。目前国内管理学的教材多是工商管理适用教材，教材从内容选择到案例配备都不符合公共管理学科特点，而国内公共管理学科适用的管理学教材相对较少，《现代管理学原理》（第二版）在教材内容、文字表述与案例配备上立足于公共管理学科，具有鲜明的学科特点。

（2）内容安排上条理清晰。本书以管理理论为基础，以管理职能为线索，较为系统地介绍了管理学的基本概念、基本原理和基本方法。全书分8章，第1章为全书的总论，阐述了管理的基本概念，管理的职能、性质、类型，以及管理者的角色、管理学的研究对象及研究方法等。第2章较为全面地介绍了西方管理思想演变的源流和管理学形成的历史，重点介绍了古典管理理论、行为科学理论、现代管理理论以及管理理论的最新发展情况。第3章到第7章，按照20世纪70年代以来学术界的通说——管理的四职能说，即计划、组织、领导、控制，按章介绍相关理论与方法，考虑到篇章结构的因素，将本属于组织职能中的人力资源管理独立成一章。这几章融会了管理学的基本理论，分类介绍了有关的概念、原理和方法。第8章是全书的最后一章，主要立足于变化中的管理环境，分析和预测了21世纪管理环境的变化趋势以及由此导致的管理理论、管理思想的可能变化。

（3）反映了管理学界的最新研究面貌。修订后的《现代管理学原理》一书概念表达较为准确，文字流畅，内容丰富，视野开阔。全书以较大篇幅介绍了国外管理学界近年来的最新研究成果，并将西方的管理理论与中国的实际相结合，准确地阐述了管理学的基本概念和基本理论。

（4）具有一定的前瞻性。许多管理学教材都缺乏对面向21世纪的管理学发展趋势的预测与描述，当人类已经步入21世纪后，这种缺陷弱化了教材的与时俱进性，而本书则在一定程度上弥补了这种缺陷。

此外，为培养学生分析问题和解决问题的能力，本书还配备了一定量的案例供学生阅读。

总之，修订后的《现代管理学原理》是一本具有公共管理学科特色的、将国外的管理理论与本土实际相结合的教材。

本书在编写和修订过程中参考和借鉴了管理学界有关专家、学者的研究成果，引用了有关学者出版的案例，在此特向他们表示诚挚的感谢！此外，东北大学文法学院行政管理学系的李坚教授为本书的修订贡献了一些有益的思想；郭振中副教授为本书的修订提供了部分案例；于东山、付晓霞等研究生为本书的修订查阅了大量资料；中国人民大学出版社的编辑为本书的出版做了大量的工作，在此一并向他们表示衷心的感谢！

尽管本书在内容上做了进一步的修改完善，但由于作者的管理知识及经验所限，疏漏错谬之处，仍在所难免，尚希读者批评指正。

娄成武

2007年6月于东北大学

第一版前言

21世纪是变革的世纪，是高科技的世纪，是经济全球化的世纪。由于科学技术飞速发展，世界各国在经济和贸易上的联系日益密切，人们的社会生产和生活更加复杂化，管理理论和管理实践也将发生深刻的变革。为了抓住机遇，应对挑战，创造新世纪的辉煌，人们更需要探索管理的奥秘。管理学作为一门年轻且充满活力的新兴学科，自诞生以来，不仅是高等院校培养管理人才的基础课程，而且以其实用性、知识性和趣味性吸引了许多从事管理工作的实践者，管理学的基础地位与重要性不言而喻。

本书以古典管理理论、行为科学理论和现代管理理论为框架，以管理职能为线索，较为系统地介绍了管理学的基本概念、基本原理和基本方法。全书分7章，第1章为全书的总论，概述了西方管理思想演变的源流和管理学形成的历史，管理学的研究对象、学科特征和研究方法，同时重点介绍了三大管理学派的基本观点和贡献。第2章至第6章，按照20世纪70年代以来学术界的通说——管理的四职能说，即计划、组织、领导、控制，系统阐释了相关的理论与方法，考虑到篇章结构的因素，将本属于组织职能中的人力资源开发与管理独立成一章。这5章融会了三大管理学派的基本理论和观点，分类介绍了有关的概念、原理和方法。第7章是全书的最后一章，主要立足于21世纪初的管理环境，分析和预测了21世纪管理环境的变化趋势以及由此导致的管理理论、管理思想的可能变化。

作为教材，本书在文字表述方面力求通俗流畅，简洁明了，内容安排力求完整统一，同时立足于开阔学生的视野，以较大篇幅介绍了国外管理学界近年来的研究成果。为了培养学生分析问题和解决问题的能力，又配备了一定量的案例供学生研讨。本书在编写过程中参考和借鉴了管理学界有关专家、学者的最新研究成果，引用了有关学者出版的案例，在此特向他们表示诚挚的敬意和感谢。同时，还要向为本书的写作提供资料的东北大学文法学院行政管理系的刘武教授、张达智同学，向为本书的出版付出辛苦劳动的中国人民大学出版社的编辑同志表示感谢。

需要说明的是，由于编者水平有限，经验不足，疏漏错谬之处在所难免，敬请读者批评指正。

娄成武

2004 年 2 月于东北大学

目　录

第 1 章　绪论 …… 1
1.1　管理概述 …… 1
1.2　管理者 …… 8
1.3　管理学的研究对象 …… 12
1.4　管理学的研究方法 …… 13
本章小结 …… 15
关键术语 …… 16
复习思考题 …… 16
阅读材料 …… 16
思考题 …… 18
第 2 章　管理理论 …… 19
2.1　管理思想的萌芽与发展 …… 19
2.2　古典管理理论 …… 27
2.3　行为科学理论 …… 37
2.4　现代管理理论 …… 41
2.5　现代管理理论的新发展 …… 50
本章小结 …… 58
关键术语 …… 59
复习思考题 …… 59
阅读材料 …… 59
思考题 …… 60
第 3 章　计划 …… 61
3.1　计划工作概述 …… 61

3.2 目标管理与战略管理 …… 74
3.3 预测 …… 84
3.4 决策 …… 93
本章小结 …… 105
关键术语 …… 106
复习思考题 …… 106
阅读材料 …… 106
思考题 …… 109
第4章 人力资源管理 …… 110
4.1 人力资源管理概述 …… 110
4.2 人力资源管理的过程 …… 117
4.3 管理者的选拔、考评与培训 …… 133
本章小结 …… 144
关键术语 …… 145
复习思考题 …… 145
阅读材料 …… 145
思考题 …… 146
第5章 组织 …… 147
5.1 组织概述 …… 147
5.2 组织理论的发展 …… 154
5.3 组织设计 …… 156
5.4 组织结构的整合 …… 178
5.5 组织文化 …… 190
5.6 组织变革 …… 194
本章小结 …… 199
关键术语 …… 200
复习思考题 …… 200
阅读材料 …… 200
思考题 …… 201
第6章 领导 …… 202
6.1 领导概述 …… 202
6.2 人性假设理论 …… 210
6.3 领导理论的变迁 …… 214
6.4 沟通 …… 228
6.5 激励 …… 237
6.6 领导方法与领导艺术 …… 246
本章小结 …… 251
关键术语 …… 251

复习思考题 …… 251
阅读材料 …… 252
思考题 …… 253
第 7 章　控制 …… 254
7.1　控制概述 …… 254
7.2　控制的类型 …… 259
7.3　控制工作的原理和要求 …… 264
7.4　管理信息系统 …… 269
7.5　控制过程 …… 274
7.6　控制的技术和方法 …… 281
7.7　管理绩效评估 …… 292
本章小结 …… 299
关键术语 …… 299
复习思考题 …… 299
阅读材料 …… 299
思考题 …… 300
第 8 章　21 世纪管理和管理学的发展趋势 …… 301
8.1　21 世纪管理环境的变化 …… 301
8.2　21 世纪管理面临的挑战 …… 313
8.3　21 世纪管理学变化的趋势 …… 317
本章小结 …… 321
关键术语 …… 321
复习思考题 …… 321
阅读材料 …… 322
思考题 …… 323

参考文献 …… 324

第 1 章

绪　论

管理活动发端于人类社会的早期，至今已有数千年的历史。如今，不仅国家、军队、企业、学校等组织需要管理，人们的生产和生活同样离不开管理。随着社会的发展和社会生活的日益复杂化，管理显得尤其重要和不可缺少。本章的内容主要是介绍和阐述管理的发端、管理的特点和性质、管理的职能和管理的类型；介绍和阐述管理学的研究对象和范围、管理学的特点和研究方法。

1.1　管理概述

1.1.1　管理的发端

最早的管理现象出现于人类社会的早期——原始社会，是协作劳动和公共生活的产物。那时，生产力水平十分低下，单个的人无法依靠个人的力量生存，因而人们结成了“群体”。在原始社会中，人的群体经历了原始人群、血缘家族、氏族公社三个阶段。人们要依靠群体的力量战胜自然灾害和抵御野兽的袭击，就要进行简单的分工和协作劳动，从而产生了简单的管理现象，出现了简单的管理活动，但并没有上升为管理思想和理论。在氏族社会中，人们为了生存组织起来，为了生存，就得有类似于今天的比较简单的管理形式，就需要有协调人们思想和行动的、为大家所公认的首领和简单的机构，于是逐渐形成了氏族议事会和氏族大会，产生了氏族首领；氏族首领要能管理氏族成员，必须是有能力、有威望的人，他们由氏族成员推举产生。由此可见，人类社会需要管理者，是人类社会自身的要求。而被推举为管理者的，在原始社会，是具有一定优势的人才。氏族首领对氏族事务的管理是氏族不可缺少的活动。后来由于氏族人口的增长，一个氏族分为几个胞

族，邻近的几个胞族结成部落。部落有酋长，管理部落的内部事务。原始社会末期，由于私有财产的产生和阶级分化的加剧，刺激了氏族显贵父权家族首领的贪欲。为了掠夺邻人的财富和供其役使的奴隶，氏族之间经常发生战争，所以这一段时期又称为军事民主制时期。为了发动战争和防御的需要，几个地域相近或有一定利害关系的部落组成了部落联盟。部落联盟是军事民主制时期社会组织的最高形式。部落联盟有联盟大会，联盟的首领通常出自联盟中势力最强大的部落。部落联盟的决策机构是联盟议事会，各加盟的部落酋长或氏族显贵为其成员，负责处理联盟的重大事情。为了适应军事的需要，部落联盟又有专门指挥作战的军事酋长。随着部落联盟军事性的加强，军事酋长的地位日益重要，最后终于取代了部落联盟酋长，“天下为公”变为“天下为私”，国家得以产生。早期人类社会的发展史表明，人类出于生存的需要离不开管理。

国家产生后，有了君主，还有了军队、行政司法机构和强制民众服从的法律，官僚机构、官职也应运而生，管理变得日益复杂和重要。不过，这时的管理由人们生存的需要变成对社会成员的强制。历史上四大文明古国不仅建立了管理国家的机构，而且创造了诸多管理的奇迹。但是，古代社会的管理基本上属于自发的、经验性的管理，管理者以维护私权为出发点的管理思想处于十分模糊的状态，管理的技巧也较缺乏。

人类社会进入中世纪后，随着生产力的发展，资本主义萌芽的产生，对管理的需要日益迫切，客观上推动了管理思想和技术的发展，也推动了社会对管理的研究与探索。特别是人类步入资本主义社会后，建立在机器大工业和分工协作基础上的工厂、公司等新型经济组织大量涌现，为追求高额利润，必须重视对工厂、公司等经济组织的管理，这就促使管理由自发的、经验性的管理走向自觉的、科学的管理。

随着社会的进步和科学技术的飞速发展，各种经济与社会组织不仅数量越来越多，而且规模也越来越大，组织活动日趋复杂化，管理也变得比以往更加重要。早在19世纪初，法国经济学家让·巴蒂斯特·萨伊（1767—1832）就把管理看作同土地、劳动和资本并列的生产的第四要素；后来，有人又把管理同人力、物力、财力和信息一起视为构成组织的“五大生产要素”，近代也有人把管理、技术和人才的关系看成一部车的“两个轮子和一个轴”。这说明管理已成为影响组织生死存亡和国家经济与社会发展的关键因素。因此，学习管理的理论和技巧，提高管理水平，已经成为当今社会从事管理工作的人们的共识。

1.1.2 管理的概念

管理一词的字面意义有“管辖”、“处理”、“管人”、“理事”等。作为一项社会实践活动，管理的历史可谓十分悠久。但学术界对管理的定义却众说纷纭，莫衷一是。中外学者从不同角度和侧面对管理的定义作了解释。

人称“管理过程之父”的法国著名管理学家亨利·法约尔认为，“管理就是计划、组织、指挥、协调和控制”①。

美国管理学家赫伯特·A·西蒙认为，“管理就是决策”②。

① ［法］H.法约尔：《工业管理和一般管理》，5页，北京，中国社会科学出版社，1998。

② ［美］赫伯特·A·西蒙：《管理决策新科学》，33页，北京，中国社会科学出版社，1982。

美国管理学家哈罗德·孔茨等认为，“管理是引导人力和物质资源进入动态的组织，以达到这些组织的目标，亦即使服务对象获得满意，并且使服务的提供者亦获得一种高度的士气和成就感”①。

美国管理史学家丹尼尔·雷恩认为，“给管理下一个广义而又切实可行的定义，可把它看成是这样的一种活动，即它发挥某些职能，以便有效地获取、分配和利用人的努力和物质资源，来实现某个目标”②。

我国学者也给管理下了各种定义。比如：

周三多等学者认为，“管理是社会组织中，为了实现预期的目标，以人为中心进行的协调活动”③。

吴照云等学者认为，“所谓管理，就是对组织所拥有的资源进行有效的计划、组织、领导和控制，以便达到既定的组织目标的过程”④。

杨文士、张雁等学者认为，“管理是指一定组织中的管理者，通过实施计划、组织、人员配备、指导与领导、控制等职能来协调他人的活动，使别人同自己一起实现既定目标的过程”⑤。

综观以上中外学者的观点，可以说视角有别，观点各异，多从一个侧面或角度揭示管理的含义或属性。

本书认为可以把管理的定义概括为：管理是管理者在特定的环境和条件下，为了实现特定的目标，对组织所拥有的资源进行计划、组织、领导和控制等活动的过程。该定义包含以下几层含义：

（1）管理的主体是扮演管理者角色的组织或作为个体的管理者。管理者是指在组织中指挥和领导他人活动的人们。从纵向看，管理的主体具有层次性，基本上可以分为高层、中层和基层三个层次。从横向看，管理的主体具有多样性，既包括国家的统治者、政府的领导者，也包括企业的经理及非营利性组织的管理者。管理的主体既可以是个人，也可以是以组织形式出现的领导机构或团体。

（2）管理的客体是管理所指向的对象，即在组织管理与社会管理当中发生的大量的组织现象、社会现象和文化教育现象。通俗地讲，是管理过程中出现的大量问题或事务。

（3）管理是为了实现特定的目标。管理的目标是组织目标的体现，目标是管理的出发点和归宿。管理的直接目标是追求效益。所谓效益是指管理活动产生的有益的效果。效益既包括经济效益，也包括社会效益。仅仅追求效益是不够的，还必须注意管理的效率。所谓效率，是指系统在单位时间内投入和产出的比率。投入大，产出少，则效率低，反之，则为高效率。由于组织中的资源是有限的，所以，追求管理的低投入、高产出则十分重要，即管理的效率也是管理要追求的目标之一。此外，管理还应有其人本目标，即让组织的顾客满意，让为顾客提供服务的组织员工获得士气感和成就感。由此可见，管理的目标

---

① ［美］J. M. 普蒂、H. 韦里奇、H. 孔茨：《管理学精要》（亚洲篇），27页，北京，机械工业出版社，1999。

② ［美］丹尼尔·雷恩：《管理思想的演变》，2页，北京，中国社会科学出版社，2002。

③ 周三多、陈传明、鲁明泓编著：《管理学——原理与方法》（第三版），10页，上海，复旦大学出版社，1999。

④ 吴照云等编著：《管理学》（第三版），9页，北京，经济管理出版社，2002。

⑤ 杨文士、张雁主编：《管理学原理》，4页，北京，中国人民大学出版社，1994。

应是效益与效率的统一，顾客满意与员工满意的统一。

（4）管理是在特定的环境和条件下进行的。管理的环境和条件主要是管理者面临的内外部环境和条件。外部环境和条件是指自然环境和社会环境。所谓自然环境主要指气候、地理条件、自然资源、生产力水平等；社会环境是指意识形态、价值观念、文化水平、社会经济、政治和法律等。此外，外部环境和条件还包括与组织发展有密切业务关系的环境和条件，如企业组织面临的供应者、顾客、竞争者、雇员、股东等。外部环境是管理者无法控制但却可以认知的因素。外部环境有动态和静态之别。不同的外部环境对管理的要求不同。管理的内部环境和条件基本上是组织内部系统，是管理者所处的组织内部的因素，包括组织性质、组织制度、组织氛围、人员素质、技术水平等。管理的内部环境是可以控制的。

（5）管理的保障是组织资源。传统的组织资源包括人、财、物，现代管理的组织资源还包括技术、信息、机会、价值、规范和权力等。对管理者来说，合理有效地使用组织资源是实现管理目标的重要保障。

（6）管理的实质是协调。组织管理中存在多种管理主体，他们之间有着复杂的工作关系，通过使组织中各方面的关系取得协调、配合或整合，以达到整体力量大于各要素力量之和（即1+1>2）的协同效应。

（7）管理是一个过程。这个过程是由计划、组织、人事、领导和控制等活动组成的封闭过程，管理过程中的一系列活动构成相互关联且不可偏废的整体，其中计划是前提，组织是载体，人事是保证，领导是核心，控制是组织活动的监视器和调节器。

1.1.3 管理的性质

在马克思看来，管理本质上是对共同劳动的指挥和协调，是对人的（不管是被他人所管还是劳动者自己管理自己）管理。马克思有过这样的论述：一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的一般职能。一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队指挥。[①] 马克思在分析资本主义生产关系时，对管理的二重性作了论述：凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态，而不是表现为独立生产者的孤立劳动的地方，都必然会产生监督劳动和指挥劳动。不过它具有二重性。马克思还指出：不能把从共同劳动过程的性质产生的管理职能，同从这一过程的资本主义性质因而从对抗性质产生的管理职能混为一谈。他认为，管理既具有一般性质，表现为社会生产力发展的产物；又具有特殊性，是受一定社会的经济关系制约的。因此，马克思所说的管理二重性是特指“管理的一般职能”同“资本的特殊职能”取得的“特殊性质”之间的关系，也就是共性与个性之间的关系。在马克思二重性理论基础上，管理学家把管理的性质阐发为管理的自然属性和社会属性的统一、科学性和艺术性的统一。

1. 管理的自然属性和社会属性

在人类社会中，管理不仅具有合理组织生产力即监督和指挥生产的自然属性，而且还

① 参见《马克思恩格斯全集》，中文1版，第23卷，367页，北京，人民出版社，1960。

具有维护生产关系运行，即维护社会统治秩序的社会属性，这便是管理的二重性。管理二重性分别表现为合理组织生产力（指挥劳动）以及维护和发展生产关系（监督劳动）两种管理职能。指挥劳动表现了管理的自然属性。监督劳动表现了管理的社会属性。

从古至今，人类社会只要存在分工协作和公共生活，就需要管理。否则，社会生产、生活、交换、分配等都会发生混乱而无法进行。可见，在任何社会，管理所具有的发展生产力、指挥生产的属性是不以人的意志为转移的，这是管理的自然属性。

管理除了要维持社会生产和生活的正常运行，还要维护社会的生产关系，即维护统治阶级的利益。这使管理又具有特殊性。从历史演变中可见，封建社会管理要维护封建地主阶级对农民阶级的统治，资本主义社会的管理除了要维护社会化大生产的正常运行，还要维护资本的政治秩序。尽管资本主义从产生至今已经发生了很多变化，管理者在行使管理职能时，不能仅仅满足资本家及股东对股息和红利的要求，还要兼顾社会公众和消费者的利益，处理与政府的关系，遵守政府的法律法规，也就是说资本主义管理的社会属性已经多元化了，但是管理的实质依然没有改变，即管理无不打上政治与阶级的印记。社会主义管理不仅要维持社会生活的正常运转，还要维护无产阶级和劳动人民的根本利益，维护社会主义的统治秩序。这些都说明管理具有社会属性。

当然，管理的自然属性与社会属性的二分不是绝对的，而是相互渗透的。所谓的“自然属性”或叫组织技术属性，是维护组织存在与发展过程中的分工协作关系，主要是发展生产力。不同社会制度下的组织管理在组织技术属性方面没有区别。与生产力相联系的绝不限于其自然属性或其技术方面，合理组织生产力本身就是一种社会性的职能。管理的社会属性除了包括与社会制度、生产资料所有制等相联系的阶级性之外，也包含着共同性。管理本质上是对人的管理，而人的本质则是社会性的，其社会性包括两部分：一是对立的阶级在物质生产过程中体现出来的利益关系，具有鲜明的阶级性；二是反映着人的一般社会性，如社会交往、友谊、自我价值观、归属感等。因此，管理二重性的划分不是绝对的。

2. 管理的科学性和艺术性

管理科学是人们经过几千年的沉淀积累和百余年的探索、总结、归纳、检验，从实践中抽象概括出的反映管理过程客观规律的理论和方法，因而管理具有科学性。但是管理并非是一门万能的科学，因为影响管理的因素有些是定量分析所无法解决的。管理的核心是对人的管理，人的复杂性、社会性决定了没有一种管理理论和方法是放之四海而皆准的理论和方法，这导致了管理的复杂性。这种复杂性要求管理者除了要掌握管理的原理和方法外，还要能够发挥创造性，灵活地运用管理理论解决实际问题，这体现了管理的艺术性。

管理的科学性与艺术性不是互相排斥而是互相补充的，忽视管理的科学性，只强调管理的艺术性，将会使艺术性变为随意性；反之，忽视艺术性，管理科学则成为僵死的教条。总之，管理的科学性与艺术性应是和谐的统一。

1.1.4 管理的职能

管理的职能是管理者为实现特定的目标而进行的管理活动及其功能。最早对管理职能做出概括的是法国的实业家亨利·法约尔，他于1916年提出了管理的五职能说，即管理

者都要履行以下五种管理职能：计划、组织、指挥、协调和控制。此后陆续有学者探讨管理的职能。20 世纪 30 年代戴维斯等提出了三职能说，认为管理的职能是计划、组织、控制；古利克则提出了七职能说，认为管理职能包括计划、组织、指挥、控制、协调、人事、沟通等。50 年代，哈罗德·孔茨又提出管理的五职能说，认为管理的职能包括计划、组织、人员配备、指导和领导、控制五项职能。70 年代以后，学术界通常把管理职能概括为计划、组织、领导和控制四个职能。本书采用通说，认为管理的职能是计划、组织、领导和控制。

计划是管理者对组织未来的行动进行的预先筹划和安排，是管理的首要职能。严格地讲，计划有广义与狭义之分。广义的计划是指计划的制定、执行、检查和终结。狭义的计划仅指计划的制定。管理中所讲的计划概念，一般是指广义的计划。计划工作包括评估组织生存与发展环境、确立目标、制定行动方案、方案抉择、拟订派生计划和编制预算等一系列步骤和环节。

组织是管理的基本职能，组织体现为在物质资源和人力资源方面的结构，管理的任务在于建立这种结构，使其能够以最有效的方式从事基本的活动。组织是管理的基础和依托，管理是组织的机能，二者相辅相成。依据不同的分类标准，可以把组织分成不同的类型。正式组织的活动一般包括结构设计、人力资源管理、组织运行、组织文化构建以及组织变革与组织发展。

领导是组织的管理者指挥和引导被管理者为实现组织的目标和任务而积极奋斗和努力工作的过程。它涉及对组织运转和发展过程中各种管理问题的决策，涉及对组织的资源进行支配和协调，涉及对人事的任免，以及对被管理者的激励、沟通、协调、奖励、处罚和示范等。由于领导职能主要体现为对组织中的最重要资源——人的管理，因此，领导职能是管理的核心职能。

控制是一个管理过程的终点。控制是管理者对各项工作能否按计划进行随时做出反应，也就是说，管理者要检查各项工作是否都与已定的计划相符合，是否与下达的指令及已确定的原则相符合，以便于防止、发现和纠正组织成员在工作中的偏差。控制工作过程包括衡量组织工作绩效、发现偏差、纠正偏差三个步骤。控制是保证组织目标实现的监视器和调节器，它使管理成为一个循环的过程，是管理过程不可缺少的基本职能。

总之，计划、组织、领导和控制是管理活动最基本的职能，这几个职能之间常有交叉重复。

1.1.5 管理的类型

管理的类型依照不同的标准可以有多种不同的分类。以层次为标准，可以将管理分为宏观管理、中观管理和微观管理。以管理的环节为标准，可以将管理分为目标管理、过程管理和结果管理。以管理方式为标准，可以将管理分为独裁式管理、民主式管理、自主式管理。以管理关注的中心为标准，可将管理分为物本管理和人本管理。以提供物品性质为分类标准，可以将管理分为公共管理和工商管理。这里主要阐述物本管理和人本管理、公共管理和工商管理两种类型。

1. 物本管理和人本管理

物本管理是以任务、以物为中心，追求固定正规的管理，实行的是“任务管理制”。

在彼得斯和沃特曼提出的7S管理模式中，重视三个“S”，即结构（structure）、战略（stratagem）和制度（system），就是物本管理的表现，也称为硬管理。之所以如此，是因为物本管理以经济人假设或是麦格雷戈所说的X理论为人性假设，把人视为机器的附属物，人只有经济动机，人是懒惰、自私的，需要外力作用才能使人努力工作。因此，管理的重点是对人的控制，管理人员的主要任务是应用职权发号施令，使组织中的人服从，让人适应组织的要求，而不考虑在情感上和道义上给人以尊重，强调严密的组织和制定具体的规范与工作制度，以金钱和报酬来收买员工的效力和服从。也就是说，其管理方式是胡萝卜加大棒的管理方式。

人本管理就是以人为中心，将经营艺术与现代管理方法融为一体的管理，是从科学走向艺术的管理，是从控制为主的专项管理转向实施更具全面性、长远性的战略管理。7S管理模式中强调的四个“S”，即作风（style）、技巧（skill）、人员（staff）、共同价值观（shared values），即是人本管理的体现，也称软管理。人本管理是以麦格雷戈所说的Y理论为人性假设。Y理论将人视为积极的、勇于进取和负责的人，管理者的主要任务是为员工创造一个使人得以发挥才能的工作环境，使员工在完成组织任务和目标的同时，也能实现自己的人生价值。对员工的激励主要是采取内在激励，在管理制度设计上给予员工更多的自主权，实行自我控制，让员工参与管理和决策。

在管理实践的早期，管理主要是物本管理，科学管理理论与实践就是代表。从行为科学理论开始，人本管理的探索开始起步。在人力资本理论的影响下，管理者日益认识到，在组织的各种资本中，人力是最重要的资本，要发挥人的潜力，发掘人的潜能，必须通过激励手段而非严格的控制手段。特别是在当今知识型社会、信息化社会中，人的观念与权利意识已经发生了巨变，物本管理已经失去了存在的环境，人本管理将成为时代的趋势和主流。

2. 公共管理和工商管理

公共管理包括政府管理和公共事业管理。公共管理是以公共组织为依托，以实现公共利益为目的，向特定区域内社会成员提供公共服务或进行公共事务管理的活动。工商管理指以工商企业组织为主体，以向顾客提供服务或出售商品获取经济利润为目的所进行的经营管理活动。

两种管理既有区别又有联系。美国学者华莱士·塞尔（Wallace Sayre）认为，“公共事业和私营企业的管理，在所有不重要的方面是基本相同的”。不论是政府、非政府组织，还是工商组织，都要履行一般的管理职能，从这一点上说的确有相似性。但两者又有许多差别，主要表现在：

（1）公共管理与工商管理的目的不同。前者的目的是为了公共利益，后者是为了个体利益。

（2）公共管理与工商管理的价值目标不同。前者的价值目标具有多元并列性，如公共管理的目标是公平、正义、效率、安全、秩序等；后者的价值目标相对单一，主要是经济目标。

（3）公共管理与工商管理的权力来源不同。前者来源于公共权力或公共权力的授权，后者来源于生产资料所有权及由此产生的委托经营管理权。

（4）公共管理与工商管理的活动方式不同。前者要接受公众监督，后者则受产权所有者监督。

（5）公共管理的效率意识远不如工商管理的效率意识强。

（6）公共部门尤其是政府管理强调责任胜过工商管理。

（7）公共组织尤其是政府中的人事管理系统比工商管理的人事管理系统要复杂和严格得多。

（8）公共管理在复杂性上要超过工商管理。公共管理包括了广泛而复杂的政府活动，而且公共管理的运作是在政治环境中进行的，因而，它具有明显的政治性或公共性的特征。

（9）公共管理与工商管理追求的效益不同。公共管理尤重社会效益、政治效益，工商管理更重经济效益。

1.2 管理者

1.2.1 管理者的概念

组织成员由管理者和作业人员构成。管理者是为了保证组织业务活动正常有序运行和组织目标实现而承担管理工作、从事管理活动、履行管理职能的人员及其集群，他们是管理的主体。管理者可以是个体形式的，也可以是群体形式的。如公司总裁、县政府的教育局长、中学的校长和教导主任等属于个体形式的管理者，而领导班子、公司董事会等属于群体形式的管理者。作业人员是直接从事组织生产活动或其他业务活动的人员，如公司的职员、学校的教师、医院的医生等，这类人是组织的绝大多数，是组织活动的依靠力量。在管理领域通常称其为被管理者。当然，作业人员与管理者的划分只是相对的，不是绝对的。管理者也会承担一些作业人员的工作。例如，校长在从事学校管理工作之外，可能会承担指导学生、授课的任务；医院的院长在管理医院的行政工作之外，可能会承担给病人会诊、手术等工作，这都是在做作业人员的工作。因此，我们说作业人员与管理者的划分不是绝对的，但二者的区别也是显而易见的。对此，美国学者斯蒂芬·罗宾斯指出，管理者是指挥别人活动的人。

1.2.2 管理者的类型

依据不同的分类标准，管理者可分为不同的类型。通常以管理者在组织中所处的层级或按管理的领域作为分类标准。

1. 管理者的层级分类

管理者存在若干的层级。以我国政府为例，由于政府层级不同，政府的组成人员构成了不同的层级。例如，我国的政府层级包括中央、省、市、县、乡（镇）五级，管理者可以分为五个基本的层级，而且，每级政府内部的组成人员也存在若干层级。如国务院包括总理、副总理、国务委员、各部部长、各委员会主任、审计长、秘书长，这中间也存在若

干层级。

通常，组织中的管理者依据其所处的管理层次的高低，可分为高层管理者、中层管理者和基层管理者。

高层管理者指对组织的管理负有全面责任的人。他们的主要职责是制定组织的目标和发展战略，掌握组织的大政方针和评价组织的绩效。在对外交往中，他们往往代表组织以“官方”的身份出现，高层管理者一般被冠以董事长、首席执行官或总裁、总经理及高校的校长、医院的院长等名衔。中层管理者指介于高层管理者与基层管理者之间的一个或若干个层次的管理人员。他们的主要职责是贯彻执行高层管理者的决策和意图，督促基层管理者的工作。中层管理者可能会被冠以部门或办事处主任、单位主管、事业部经理等头衔。基层管理者是处于最底层的管理者。基层管理者通常被称为监工，他们的主要职责是向作业人员布置工作任务，监督各项任务的有效完成。在制造工厂中他们可能被称为领班；在建筑公司，他们可能被称为工头或工段长；在出版社或报社，被称为编辑室主任；在学校中他们被称为系主任；等等。

这三个层级的管理者虽处于不同的管理层次，但行使的管理职能是相同或相似的，只是程度和重点存在一定差别而已。

2. 管理者的领域分类

依照从事管理工作的领域宽度及专业性质的标准，管理者可以划分为综合管理者与专业管理者两大类。

综合管理者是指负责管理整个组织或组织中某个事业部的全部活动的管理者。对于小型组织（如一个小厂）来说，可能只有一个综合管理者，而对于一个拥有若干分部的大型组织（如跨国公司）来说，可能会有多个综合管理者。专业管理者是指仅承担组织管理的某一类职能的管理者。在某些企业组织中，依据管理领域性质的不同，可以将专业管理者划分为生产、营销、人事、财务以及研究开发部门的管理者。专业管理者多存在于大型组织之中，并且随着组织规模的扩大和环境的复杂多变而变得越来越重要。

1.2.3 管理者的角色

“管理者的角色”是由美国管理学者彼得·德鲁克（Peter F. Drucker）在1955年提出的概念。德鲁克认为，管理者所扮演的角色大体上分为三类：

（1）管理一个组织，求得组织的生存和发展。为此，管理者首先需要确定组织存在的目的、组织要达到的目标并确定实现组织目标的途径；其次需要使组织通过各种管理活动获取资源或最大利润；最后，管理者要保证组织“为社会服务”和为自身发展“创造顾客”。

（2）管理管理者。由于组织工作的任务有抽象和具体之别，加之管理者的能力和精力等因素的限制，组织设计分为不同的层次，最基本的管理层次可以划分为上层、中层和下层三个层次，处于每个层次上的管理者与上层管理者之间一般都存在科层隶属关系。上层管理者要监督和管理下层管理者。上层管理者都负有如下的职责：主导和影响下层管理者，使之为了组织目标的实现积极工作和努力奋斗；构建适合的组织结构；培养管理者的团队合作精神；培训下层管理者，使其管理工作的技能得到提高。在公共部门，这一任务

更为艰巨，因为管理者掌握公共权力，容易滥用职权。

（3）管理员工和工作。这是管理者的基本职责。管理者需要认识两个趋势，一是管理的环境条件不断变化，管理的工作性质也是不断变化的，工作的承担者既有体力劳动者，也有脑力劳动者，而且随着科学技术的发展，后者的数量大大增加，因而管理的方式需要探索；二是处理好与各级各类人员之间的关系已经变得越来越重要。这要求管理者要正确认识人的特性，人是复杂的，人具有个体差异，因此，在管理过程中管理者要对人性有正确的认识，处理好各种人际关系。

继德鲁克之后，20 世纪 60 年代末期，加拿大学者亨利·明茨伯格（Henry Mintzberg）通过对五位总经理的工作进行深入观察，提出了管理者角色的新理论。这种理论对当时流行的对管理者角色的看法提出了挑战。当时人们认为管理者是深思熟虑的思考者，在做决策之前，他们总是仔细和系统地处理信息。而明茨伯格发现，与此相反，他所观察的经理们经常陷于大量变化的、无一定模式和短期的活动中，没有时间深思熟虑，因为他们的工作经常被打断，有半数的经理活动持续时间少于 9 分钟。经过仔细观察，明茨伯格提出了管理者究竟在干什么的新观点。他把管理者的特定的管理行为定义为管理者的角色，提出了管理者扮演的三大类型、十种角色的理论。

（1）人际关系类角色。这种类型具体表现为三种角色，即挂名首脑、领导者和联络者。挂名首脑要履行组织与外界交往如主持签约、接待来访等许多法律性或社会性的例行义务。领导者角色是与下属沟通和建立关系，激励和培训员工，具体从事所有的有下级参与的活动。联络者的角色是保持同外界的接触和联系网络，从事发感谢信、外部委员会工作和有外部人员参加的活动。

（2）信息传递类角色。属于接收和传递信息，以便充当所在组织的神经中枢的角色。它具体表现为三种角色，即监察者角色、传播者角色、发言人角色。监察者角色是寻求和收集影响组织发展的内外信息的角色。传播者角色是要把组织的内外信息传达给组织有关成员的角色。发言人角色是把组织的某些信息向外界宣布的角色。

（3）决策制定类角色。是做出事关组织生存发展的重大决策的角色。它具体表现为四种角色，即发起者角色（或企业家角色）、麻烦处理者角色、资源分配者角色和谈判者角色。发起者角色是充当改革和创新的发起者、设计者和鼓动者的角色。麻烦处理者是当组织遇到重大的难以预料的困难时采取纠正行动的角色。资源分配者角色是充当分配组织各种资源的角色。谈判者角色是作为组织的代表负责对外谈判事宜的角色。

明茨伯格指出管理者要扮演的这十种角色是不同的，但却是高度相关的。管理者要扮演这么多角色的原因是由管理的环境决定的。管理面临着竞争者、供应者、顾客、雇员、政府等复杂的环境，要适应环境，就必须与之打交道，扮演诸多角色。这些角色之间存在着密切的关联，从系统论的观点看，管理者角色的三大类型之间构成一个投入与产出系统。由权威和地位决定管理者要担当人际关系角色，这个角色又决定了投入（信息传递角色），投入又导致产出（决策角色）。

明茨伯格的角色划分理论在学术界产生了较大的影响，有些学者进一步研究发现，管理者角色是随着管理层次的变化而有所侧重的，并非每个不同层次的管理者都扮演着完全相同的角色。此外，学术界有人认为明茨伯格的角色划分观点对传统的管理职能产生了冲

击，也有人认为二者并不矛盾。

美国著名学者斯蒂芬·罗宾斯指出："首先，职能方法仍然代表着将管理者的工作概念化的最有效的方式。经典的职能理论提供了一种清晰的和界限明确的方法，使我们能够对管理者从事的成千种活动和用以实现组织目标的各种技术进行明确的分类。其次，虽然明茨伯格可以给出更详细的和仔细斟酌过的管理角色分类方案，但是这些角色实质上与四种职能是一致的。明茨伯格提出的许多角色，基本上可以归入一个或几个职能中。比如资源分配角色就是计划的一个部分，企业家角色也属于计划职能；所有人际关系的三种角色都是领导职能的组成部分；而其他大多数角色也与四个职能中的一个或多个相吻合。当然并非所有的角色都是如此，这种差别可以用明茨伯格的综合管理活动和纯粹管理工作的观点来解释。"① 罗宾斯的分析是中肯的、合理的。管理者角色与职能理论是分别从不同的角度对管理者从事的工作进行的分析，二者并不矛盾，不一定肯定一个就要否定另一个。两种理论对管理活动的分析可以说相得益彰，相互补充，因而具有积极的意义。

1.2.4 管理者的基本技能

管理者不论属于何种类型、处于哪一层次，都需要具备一些管理技能。究竟需要具备哪些技能，管理学家们提出了许多说法。法约尔认为，在企业组织中工作的人员的能力可以区分为技术能力、商业能力、财务能力、管理能力。法约尔比较了大型工业企业技术人员和领导人能力的相对重要性，他得出结论："在各类型企业里，下层人员的主要能力是具有该类企业特点的职业能力，而较高层的领导人的主要能力则是管理能力。"② 而且技术能力应具有职能特点，即在工业职能里是技术能力，在商业职能里是商业能力，在财务职能里是财务能力，等等，而高层人员的主要能力是管理能力。法约尔还指出了不同规模企业领导者的职能的重要性。小型工业企业领导人的主要能力是技术能力。随着企业等级的上升，管理能力的相对重要性必然增加，同时技术能力的重要性相对减少。在中等企业里这两种能力重要性大致相等。大型企业领导人最重要的能力是管理能力。企业越大，管理能力越起主导作用。商业和财务能力对于中小型企业领导人比对于中下层工作人员起着重要得多的作用。随着企业等级上升，管理比率增大了。

相比法约尔的企业人员能力观点而言，美国学者罗伯特·L·卡茨提出的观点更具有通则性，他认为管理者要具备三种技能：技术技能、人际技能和概念技能。

1. 技术技能

技术技能是指使用某一专业领域内有关的工作程序、技术和知识完成组织任务的能力。对于管理者来说，虽然不一定要成为精通某一行业、某一领域的专家，但却不能做所从事工作的门外汉，否则不能胜任管理工作。在组织管理者工作安排中，常常因管理者的岗位轮换等因素使一些管理者由一个熟悉的岗位转入一个陌生的岗位，有些人因缺乏新管理岗位的专业知识，不能适应新岗位，从而出现外行领导现象，这对专业性较强的组织工

① ［美］斯蒂芬·罗宾斯：《管理学》（第四版），10页，北京，中国人民大学出版社，PRENTICE HALL出版公司，1997。

② ［法］H. 法约尔：《工业管理和一般管理》，9页。

作开展来说是十分有害的。因此，要尽量避免管理者因技术技能不足而影响工作的情况，应加强对管理者的专业技能与专业知识培训，提高管理者的技术技能。

2. 人际技能

人际技能是指管理者处理人际关系的能力。对组织的一般管理者来说，不可避免地要与上级、同级和下级打交道。管理者不仅要具有说服上级、团结同级、带动下级工作的能力，还要具有协调组织与外界的关系，形成组织与其他社会组织良性互动关系的能力。在现实中，人际技能是一个管理者成功的重要条件之一，也是一个影响组织管理工作成败的重要因素。所以，选拔管理人员应该考虑其是否拥有人际技能这个因素，单纯的技术骨干未必适合做管理工作。许多业务能力强但不擅长处理人际关系的人被提拔到管理岗位后出现不适应、不称职的现象，原因就在于缺少人际技能。

3. 概念技能

概念技能是指管理能力，尤其是指能够洞察组织及组织所处环境的复杂性，并根据环境的变化迅速做出对某种客观事物发展状况的抽象概括和判断的能力。现实中，管理者所处的内外部环境是不断变化的，突发事件层出不穷，如何处置时有发生的突发事件，保证组织工作的正常、有序进行，是对管理者概念技能的严峻考验。管理者在面对复杂的环境变化时，只有拥有较高的决断能力，才能认清组织的优势和劣势，把握机会，迅速做出有利于组织发展的决策，从而保证组织工作的正常、有序进行。因而，管理者拥有较高的概念技能尤为必要。

以上三种技能是任何层次的管理者都要具备的，只是随着管理者的管理层次的变化而各有侧重而已。一般来说，对高层管理者的技能要求是：概念技能最重要，人际技能次之，技术技能再次之；对中层管理者的技能要求是：人际技能最重要，概念技能次之，技术技能再次之；对基层管理者的技能要求是：技术技能最重要，人际技能次之，概念技能再次之。这其中人际技能对任何层次的管理者都至关重要。

1.3 管理学的研究对象

尽管人们从事的管理工作千差万别，但都有一定的共性，这就是人们都是通过计划、组织、领导和控制等职能进行资源、任务、利益、职责和权力的分配，从而实现组织的目标。这是各行各业管理的共性，即管理的一般规律。也就是说，管理学是以各种管理工作中普遍适用的规律、原理和方法作为研究对象的，以指导人们千差万别的管理活动。具体说来，管理学的研究对象有三个方面。

（1）从管理的实践出发研究管理思想和管理理论的发展史，研究管理思想、管理理论及其研究方法的起源，追溯其发展进程，透视不同时期的管理环境，全面而深刻地理解管理发展的历史进程。

（2）从生产力、生产关系和上层建筑三个方面研究管理学。在生产力方面，管理学主要研究生产力诸要素相互间的关系，即合理组织生产力的问题。研究如何根据组织目标的要求和社会的需要，合理地获取、配置和使用人、物、财、机会和信息等资源，使之充分

发挥作用，创造好的经济效益和社会效益。在生产关系方面，管理学主要研究如何正确处理人际关系；研究如何建立和完善组织机构以及管理体制等问题；研究如何激励组织成员，从而最大限度地调动组织成员的积极性和创造性，为实现组织目标而努力工作的问题。在上层建筑方面，管理学主要研究如何使组织内部环境与不断变化的外部环境相适应的问题；研究如何使组织的规章制度与社会的政治、经济、法律、道德等政治上层建筑保持一致的问题，从而维护现行社会的生产关系，促进生产力的发展。

（3）从管理者出发研究管理过程。管理活动是由一系列活动组成的动态的过程，要研究管理活动涉及哪些职能；不仅如此，还需要对执行这些职能涉及的组织要素进行研究，对执行各项职能应遵循的原理、采用的方法和技术进行研究，同时要对执行职能过程中遇到的阻力以及如何克服阻力进行深入的研究。

总之，管理学有自己独立的研究对象，已经构建起较为成熟、稳定的研究体系，并且已经在科学的园地占据了不可或缺的一席之地。目前，管理学正以自己的崭新的学术领域和实践价值吸引着越来越多的研究者和实践者的目光。

1.4 管理学的研究方法

管理学和其他社会科学一样，其研究方法基本上有五种。

1. 归纳法

归纳法是一种从典型到一般的研究方法，即通过对客观存在的一系列典型事物或经验进行观察，分析其特点、变化规律，进而分析事物之间的因果关系，从中找出事物变化发展的一般规律。这种研究方法也称为实证研究。

在管理学研究中，这种方法的应用十分广泛，其主要原因是，管理过程是一个由众多因素构成的复杂过程，在对管理规律进行研究时，难以对这些复杂的因素进行精确的量化分析，因此，许多问题的研究只能用归纳法进行实证研究。事实上，管理学中许多理论如领导行为理论、权变理论等都是通过归纳法加以总结的。但归纳法也存在明显的缺陷：

（1）样本的代表性可能不足。一次典型调查只是代表一个样本，作为客观世界的一分子，它的经验与规律到底在多大程度上反映了客观世界中同类事物的经验与规律值得研究。

（2）样本不能人为地再现。典型事物是过去某时、某地发生的，由于管理环境的变化，同样的典型很难再现，典型的规律也就难以完全适用。

（3）研究结论不能通过实验重新证实。其科学性受到质疑。

因此，使用归纳法研究管理现象时，要注意以下几个方面：

（1）要选择有代表性的典型事物作为样本。

（2）要弄清与样本相关的因素，包括样本的各种外部因素和内部条件，以及系统的或偶然的干扰因素，并尽可能剔除各种不相关的因素。

（3）样本应有足够的数量，即按抽样调查原理，使样本数量能保证调查结果的必要精度。

（4）对样本进行调查的问题表述要明确、便于回答，并且所调查的问题要包括相当量的信息。

（5）对调查结果的分析整理要本着实事求是的原则，按照辩证唯物主义的要求，给予科学的解释、归纳和总结，切忌采取先作结论，后收集证据的形而上学的方法。

总之，归纳法属于定性的研究方法，在管理实践中用途较广。

2. 试验法

所谓试验法，即人为地把试验对象分为两组，一组为试验组，一组为对照组。对照组的条件保持不变，在试验组人为地改变某种条件，并观察试验对象在变化条件下的表现状况和产生的变化，再与对照组的实际结果进行比较，分析变化的条件与试验结果之间的因果关系。如果经过多次试验，而且总是得到重复或相同的结果，那就证实某种条件与试验结果具有必然的关联。这种关联就是管理中蕴涵的基本规律的体现。

试验法广泛应用于管理过程和社会问题的解决当中。比如在我国，许多影响较大的公共政策在正式执行前往往采用试验法以获取政策执行的效果，以便决定政策是否做必要的调整。在管理过程中，许多管理问题，比如生产管理、设备布置、工作程序、操作方法、现场管理、质量管理、营销方法以及工资奖励制度等问题都可以采用试验法进行研究。泰勒的科学管理、梅奥的霍桑试验等都是采用试验法研究管理问题的成功例子。

试验法的优点是容易通过试验发现管理中存在的某种规律性，符合马克思主义的认识论理论来源于实践的观点。但是，试验法也存在明显的缺陷：

（1）由于管理系统的复杂性、管理环境的复杂和多变性，要想通过试验来证实某种因素与某种结果之间存在因果关系十分困难。

（2）由于资源和时间的有限性，反复进行管理试验也不可能，例如，像投资决策、资源分配和人事管理等的重复试验事实上就难以做到。

对此，管理学家们又发展了许多其他的方法。像演绎法、系统方法、权变方法等。

3. 演绎法

对于较为复杂的管理问题，管理学家往往从某种概念出发，或从某种统计规律出发，也可能在实证研究的基础上，找出一般的规律性，加以简化，形成某种理论依据，并以此作为建模的出发点，构建起能反映某种逻辑关系的模型。这种模型与被观察的事物并不完全一致，但它具有突出本质特点、忽略次要因素，使纷繁复杂的事物便于把握的特点。也就是说模型是对原型的一种抽象，它完全合乎逻辑的推理。这种运用模型来研究管理现象及其规律的方法称为演绎法。演绎法的使用十分广泛，不仅用于管理学领域，而且应用于各种预测和公共政策研究等领域。

一般来说，人们把从理论概念出发建立的模型称为解释型模型，例如投入产出模型，企业系统动力学模型等；把从统计规律出发建立的模型称为经济计量模型，例如柯普-道格拉斯生产函数模型；把建立在回归分析和时间序列基础上的模型称为预测模型；把从政策的角度出发建立的说明公共政策如何产生的模型称为概念模型；把建立在经济归纳法基础上的模型称为描述性模型，例如现金流量模型，库存储蓄量模型，生产过程中的制品变动量模型等。

近年来，由于计算机技术的迅速发展，管理中的各种复杂模型都可以借助计算机进行

演练和模拟，大大促进了演绎法在管理领域的应用和发展。

4. 定量研究方法

管理的定量方法是对管理现象中可以量化的部分进行测量和分析，以寻求最优决策方案的方法。管理的定量方法是从第二次世界大战中对军事问题的优化解决的基础上发展起来的。1937 年，英国科学家被请去帮助军队用新研制的雷达确定敌机的位置，1939 年，这些科学家被集中到英国皇家空军战斗机指挥总部。这个小组被看成第一个运筹学组织，1940 年 9 月，成立不久的这个小组又和防空司令部组合并在一起研究防空目标问题，以便用有限的空军力量有效地抗击德国庞大的空军力量的进攻。由于最初的研究与雷达的运行有关，英国人便把这种活动称为运筹学。运筹学的英文字面意义是“运作研究”。此后，美国人也把运筹学引入到陆、海、空军的各个部门。战后，运筹学被英、美广泛应用于工业和经济管理领域，对经济的发展起到了积极的推动作用。

管理的定量方法有一套完备的操作技术和方法，包括抽样方法、线性规划方法、统计方法、最优化模型、信息模型和计算机模拟等。定量研究方法最突出的贡献是在管理决策方面，特别是在计划和控制决策方面有着明显的优势。比如，线性规划方法可以使管理者改变资源分配的方案，计划评审技术可以使工作进度计划更为有效；经济订货批量模型可以辅助企业决定应维持的最佳库存水平。

当然，由于管理过程涉及的因素许多无法用定量方法来计算，因此定量方法也不可避免地存在局限性，在管理活动中还需要使用其他的方法。

5. 管理的权变方法

所谓权变方法，是指由于管理环境和条件不断变化，管理没有一成不变的方法和技术。比如，按照传统的管理理论，工作的专业化分工无疑是提高效率的有效手段之一，在 20 世纪 50 年代以前管理人员把工作专业化看作是提高生产率的不竭源泉，因为那时工作专业化的应用还不够广泛，人们发现只要实行专业化，几乎总能提高劳动生产率，但到了 60 年代后，情况发生了变化，在某些领域，细致的专业化分工给人们带来了厌烦情绪、疲劳感和低效率。在这种情况下，通过扩大工人工作的范围，可以提高劳动生产率。另外，许多企业还发现，通过丰富工人的工作内容，允许他们做完整的工作，让他们加入到相互交换技能的团队中，他们的工作效率会大大提高。这说明固守传统的原理、技术和方法是不合适的。对于管理技术来说，权变方法有其逻辑的合理性。在管理活动中，由于组织的规模大小各异，人员的素质不同，目标的歧异以及环境的差异等原因，管理的方法如果没有差异就成为咄咄怪事，因此，管理权变方法存在的合理性与必要性就不言而喻了。

本章小结

最早的管理现象出现于人类社会的早期——原始社会，是协作劳动和公共生活的产物。

管理的定义是：管理是管理者在特定的环境和条件下，为了实现特定的目标，对组织所拥有的资源进行计划、组织、领导和控制等协调活动的过程。

管理的性质是管理自身的自然属性和社会属性、科学性和艺术性的统一。

管理的职能是管理者为实现特定的目标而进行的管理活动及其功能。最早对管理职能做出概括的是法国的实业家亨利·法约尔，他于1916年提出了管理的五职能说。

管理者是指承担管理工作、履行管理职能的人员及其集群，他们是管理的主体。

德鲁克认为管理者的角色分为三类：管理一个组织，求得组织的生存和发展；管理管理者；管理工人和工作。

加拿大学者亨利·明茨伯格把管理者的角色分为三大类型、十种角色。

管理的类型依照不同的标准可以有多种不同的分类。以层次为标准，可以将管理分为宏观管理、中观管理和微观管理。以管理的环节为标准，可以将管理分为目标管理、过程管理和结果管理。以管理方式为标准，可以将管理分为独裁式管理、民主式管理、自主式管理。以管理关注的中心为标准，可将管理分为物本管理和人本管理。以提供物品性质为分类标准，可以将管理分为公共管理和工商管理。管理学的研究对象包括三个方面：从管理的实践出发研究管理思想和管理理论的发展史；从生产力、生产关系和上层建筑三个方面研究管理学；从管理者出发研究管理过程。

管理学的研究方法有：归纳法、试验法、演绎法、定量研究方法、管理的权变方法。

关键术语

管理　管理职能　管理者　物本管理　人本管理　公共管理　工商管理　归纳法　演绎法　定量研究方法　权变方法

复习思考题

1. 管理的性质是什么？
2. 关于管理的职能有哪几种观点？
3. 德鲁克关于管理者角色的观点是什么？
4. 明茨伯格关于管理者角色的观点是什么？
5. 公共管理与工商管理有哪些区别和联系？

阅读材料

4个“大盖帽”为何管不了一棵豆芽菜？

2009年6月1日，《中华人民共和国食品安全法》正式施行，食品安全问题步入法制化轨道。仅去年一年，各地就查处违法违规行为13万起，抓获犯罪嫌疑人248人，取缔和停产违规企业单位10余万家。2011年4月，上海的“染色馒头”让人们再次将目光聚向食品安全。近年来，地沟油、毒火锅、苏丹红、瘦肉精、三聚氰胺、香精大米……问题食品五花八门，触目惊心。某市发现了“药水豆芽”，记者举报投诉，打了一圈电话，竟被4个部门推了回来：质监部门称自己负责食品生产加工环节，市场上的豆芽归工商部门管理；工商部门称豆芽是初级农产品，应该归农业部门管；农业部门称没有拘留资格，很

多违法商贩在检验结果出来前就逃跑了；食品药品监督管理部门则称，自己只负责检测饭店或食堂里做好的饭菜……食品安全监管乱象丛生，其背后的根源何在？

目前，我国采取了分段监管和品种监管相结合的模式，实际工作中确实也存在一些监管边界不清、监管重复和空白并存等问题。“出了问题，到底谁管？”《食品安全法》明确规定：“县级以上卫生行政、农业行政、质量监督、工商行政管理、食品药品监督管理部门应当加强沟通、密切配合，按照各自职责分工，依法行使职权，承担责任。”为解决多头管理的协调问题，2010年2月，国务院成立食品安全委员会，意在加强对各地区、各有关部门的综合协调和监督指导。为搞好分段监管衔接，2010年，商务部会同财政部在上海、大连等10个城市启动了肉类蔬菜流通追溯体系建设试点。商务部部长陈德铭说，“该体系是为了使各流通节点的信息互联互通，形成来源可追溯、去向可查证、责任可追究的质量安全追溯链条，实现肉菜质量安全的全过程无缝隙监管”。

食品安全监管的乱象还根源于管理标准不统一、惩治力度不够、监管不到位等多方面原因。

食品安全标准的不统一、不完整，或多种标准冲突，不仅困扰着执法者，也让守法的企业茫然无措。为解决标准问题，2009年11月，国家食品安全风险评估专家委员会正式组建，组织对食品中的甲醛、铝、镉、硼砂/硼酸、食盐加碘以及野生蘑菇中的尼古丁、紫砂煲中的有害物质、婴幼儿奶粉中的性激素等开展风险评估。2010年1月，食品安全国家标准审评委员会成立。当年，共组织审议通过了246项食品安全国家标准草案，目前已公布标准172项，其中包括68项乳品、102项食品添加剂产品标准、2项农药残留限量标准（含66种农药），即将公布食品中真菌毒素限量、预包装食品标签、食品添加剂使用标准等一批重要食品安全基础标准。到目前，我国已初步建立了以省、市、县三级监测点组成的全国食品安全风险监测网络。2010年，国家食品安全风险监测计划共监测了67种食品、12.4万份样品，为客观评估我国食品安全形势提供了科学依据。

关于惩治力度，国家质量监督检验检疫总局相关负责人表示，我国《食品安全法》明确了食品生产经营者具有保证食品安全的法定义务。但现行法律对于食品生产经营者恶意违法行为的震慑力较小，特别是对于一些主观故意违法但危害后果轻微的行为，应当如何定性、量刑，如何实现惩戒的目的，还需要在今后完善相关配套法规时进一步细化。

关于监管问题。监管不到位也使《食品安全法》的震慑力大打折扣。目前，我国食品、食品添加剂、食品相关产品生产企业和小作坊约46.2万个，而全国质监系统从事食品生产加工监管的行政人员6 210人，人均监管74个生产单位。而且绝大多数监管人员不是专业人员，缺少专业知识，无法监管到位；甚至有无编人员从事执法工作，也影响行政执法的合法性。

治理食品安全乱象，除了全面贯彻落实《食品安全法》，地方立法的配套支持也十分重要。我国对企业食品生产监管已有较完备的法律制度，但对作为监管难点的小作坊，只有宁夏、重庆等地完成了相应的地方立法。这不利于提升整个食品行业的安全生产水平，建议督促地方人大加快立法进程。

资料来源：根据《党报批食品安全监管：4个大盖帽管不了1棵豆芽菜》内容改写，见新华网，2011-04-27。

思考题

1. 结合案例分析公共管理与工商管理的差异。
2. 结合案例分析公共管理的特点。
3. 从管理的角度看，你认为食品安全监管问题产生的原因是什么？

第2章

管理理论

管理理论是管理实践的产物，是管理思想的积累和升华。管理思想则是人类在漫长的历史岁月中不断积累、总结、探索的产物。在人类社会存在的相当长的历史时期内，管理思想始终以零散的、不系统的形态存在。伴随着技术革命的发展，20世纪初期管理思想开始系统化、理论化。管理理论经历了20世纪20—30年代的古典管理理论阶段、20世纪20—40年代的行为科学理论阶段、20世纪40—80年代的现代管理理论阶段、20世纪80年代至今的现代管理理论的新发展阶段。其中，现代管理理论学派众多，观点纷呈，处于不断整合与发展过程之中。这些管理理论来源于实践，又服务于人类的管理实践，为人类社会的进步提供了经验与指导。

2.1 管理思想的萌芽与发展

人类的管理活动源远流长，在漫长的管理实践活动中，人们在宗教、国家、经济、军队等方面对管理进行了自觉或不自觉的探索和研究。经过长期的历史积累，到19世纪末，逐渐形成了管理的初步思想。此后，伴随着资本主义生产方式的发展，管理的重要性进一步提高，从而推动管理思想研究向纵深发展。经过许多管理实践者的不断观察、实验和不懈研究，人们对管理学的认识进一步深化，在此基础上经过抽象和概括，形成了管理理论，至此，管理终于成为一门科学。可见，管理学是在人类长期管理实践的基础上，摸索出许多管理的思想和体会，经过理论概括和抽象升华而形成的新兴学科。它是系统研究管理过程的普遍规律、基本原理和一般方法的科学，它有特定的研究对象和范畴，和其他学科一样，管理学有它自己的特点。

管理思想的产生与积累是一个漫长的历史过程。在产业革命和工厂制度产生以前，人

们在社会实践活动中点点滴滴地积累了许多管理的知识与简单的管理技术，这时的管理思想是零散的、不系统的，尚未形成系统的理论与管理学说，产业革命则推动了科学系统管理思想的萌芽与发展，促进了管理理论的产生。

2.1.1 早期的管理活动（18 世纪前）

人类的管理实践从古老的原始社会就已经开始，迄今已有六千年的历史。早期的管理实践有的已湮没在历史的长河中，有的留在了史籍和文献中，也有的留在了历史遗迹中。

历史上四大文明古国的治理是管理实践不朽的杰作，其中古代中国从很早的夏商周三代就建立了官制，实行对国家的治理，到汉朝官制已十分发达，建立了世界上颇为完备的官制系统。中央置丞相、太尉、御史大夫分掌行政、军事、监察，国家机构的权力配置构成了行政、军事、监察三大系统鼎立的格局。此外，古代中国还为后世留下了大量珍贵的历史遗迹，比如世界七大古建筑中中国的万里长城就是人类管理的奇迹之一。早在两千多年前的战国时期，一些诸侯国为抵御来自北方少数民族的入侵而开始修建长城。像秦国、燕国、魏国等都筑起长城。秦始皇统一中国后，建立了中国历史上第一个中央集权的封建帝国。为了防御匈奴入侵，秦始皇把燕、赵、魏各诸侯国的长城连接起来，动用 30 万人力连续修建了十多年，这项工程才初步完成，这就是历史上有名的万里长城。秦朝的长城，西起甘肃临洮，沿着黄河到内蒙古临河，北达阴山，南到山西雁门关、代县、蔚县，接燕国北长城，经张家口东达燕山、玉田、锦州，一直延到辽东。长城在汉朝以后历代都有修建。两千多年间，投入的人力达数百万人，动用的土石方如筑成一条 1 米高、1 米宽的墙可以绕地球 13.5 圈。筑城所用的砖都按统一规格由全国各地烧制后运送到工地，为了监督检查制砖的责任和质量，每块砖上都刻有产地名和制造者的名字。可想而知，在当时科学技术极不发达的条件下，要完成如此浩大的工程，其管理活动的难度是多么巨大，其管理技巧和能力的高超令人叹为观止。

古代西方的希腊、罗马在国家管理方面也创造了不朽的业绩。特别是古代罗马，由一个城邦国家发展为雄霸欧、亚、非三洲的大帝国，其迅速的发展和统治均离不开管理。此外，中世纪天主教的扩张使教会能够有效地控制全世界教徒的宗教活动，而这也与教会成功的组织管理分不开。罗马天主教会采取按地域设立基层组织，在此基础上实行职能分工，还在各级组织中配备参谋人员，从而使专业人员和下级一起参与决策，并使各基层组织均统一受罗马教皇的指挥。

在古代西方，令世人有深刻体会的成功的管理实践是今天仍然存在的文明古迹。像埃及的金字塔，历经几千年的风风雨雨，依旧向人们展示出以陵墓和神殿为重点的雄伟建筑特色。金字塔是埃及法老的陵墓，开罗附近基泽、美杜姆和萨卡拉等地有大小金字塔 70 座之多。这些金字塔中最典型、最有名的是基泽地方属于第四王朝的三座金字塔，其中又以第二代法老胡夫的金字塔最为伟大。这是座高 146.5 米、基层边长 240 米的大金字塔。据说这一工程役使了全埃及的人民，以 10 万人为一班轮番工作，历时 30 年才完成。金字塔的面积是 52 900 平方米，用石材 230 万块，每块平均重 2.5 吨，工程之大是可以想象的。第二座大金字塔是胡夫的儿子、法老哈夫拉的陵墓。它比前座金字塔虽然低 8 米，但在前面却多了一个高 22 米、长 57 米，用整块巨石雕刻的“司芬克斯”狮身人面像。第三

座大金字塔高 66 米。其他的金字塔都比这三座小。人们难以想象，在四千年前，人们是怎样开凿、怎样搬运这样巨大的石块的？直到今天，这都是个未解的谜。不要说这项工程里面包含着多少技术，便是其中的管理成就也足以令今天的人们咂舌。古代遗留下的宏伟建筑生动地反映出人类卓越的管理和组织能力。

中世纪的西欧管理实践有了新的发展。中世纪的西欧是封建社会，11—12 世纪，生产力发展速度开始加快。由于城市的发展，城市手工业发展很快，手工业者为了保护其自身的利益，联合起来对付封建势力的侵犯，防止逃入城市的农奴的竞争，于是建立了他们的组织——行会。行会不仅是生产组织，也具有军事组织、宗教组织和互助组织的性质。最初，城市的手工业者往往兼营商业，后面是作坊，而前面是出售商品的店堂。随着贸易的发展，出现了专业商人，商人为了保证市场独占地位和其他权利，也结成联盟，称为商人公会。每个城市通常有一个商人公会，有的城市则分别按经营项目成立呢绒商公会、杂货商公会和食品商公会等。手工业工会和商会都有自己的组织传统、管理手段，这反映出管理在经济领域的深入发展。到 15 世纪，资本主义萌芽在意大利、法国南部和尼德兰的一些大城市出现。资本主义手工工厂陆续产生，手工工厂的劳动分工和协作推动管理实践向较高水平迈进。15 世纪威尼斯兵工厂的管理实践便是一个管理水平提高的例证。那时，威尼斯兵工厂已采用了流水作业，初步建立了成本会计制度，进行了管理分工，设立管事、指挥、领班和技术顾问，由他们全权管理工厂的生产事宜。而该市的议会则通过一个委员会来调整和干预工厂的计划、采购财务等事宜。这些事实证明管理实践到中世纪时已有较高水平的发展。

2.1.2　管理思想的萌发

在管理实践活动的基础上，早期的管理思想已经开始萌芽。两河流域是历史上人类文明的发源地，早在公元前 2250 年，古巴比伦国王汉谟拉比就颁布了一部由 282 条法律组成的法典，它是当时处理贸易、人的行为、人与人之间的关系、工资、惩罚和其他许多社会问题的依据。这部法典可以看作人类管理思想的结晶。有关管理思想的最早记载是在《圣经》之中。传说希伯来人（今以色列人的祖先）的领袖摩西在奉上帝旨意率领受埃及法老奴役的希伯来人出埃及，奔赴巴勒斯坦的途中，摩西的岳父米甸祭司叶忒罗带着摩西的妻子和他的两个儿子来见摩西。叶忒罗见摩西整天在民众中处理民事纠纷，人们络绎不绝地排队向摩西请教。摩西的工作太繁重了，一个人承担不了，百姓也搞得疲惫不堪。于是，叶忒罗给摩西出了个主意，要他把上帝的律法教给百姓，指示他们如何为人处世；从民众中选拔一些精明可靠的人，派他们做千夫长、百夫长、五十夫长和十夫长，这些人必须是敬畏上帝、不受贿赂的人，让他们随时为民众裁决纠纷；小的纠纷自行处理，只把重要的案件呈送给摩西。摩西采纳了叶忒罗的建议。叶忒罗的建议中包含着授权原则、例外原则等深刻的管理思想，值得人们深思。

古希腊的著名哲学家苏格拉底（公元前 469—前 399）也曾指出管理具有普遍性。他认为公共事务的管理技术和私人事务的管理技术是可以相互通用的，所不同的是“管理私人事务和管理公共事务仅仅在量上有所不同”；它们都涉及对人的管理。如果一个人不能管理他的私人事务，他肯定也不能管理公共事务。与苏格拉底的观点相似的是，中国古代

儒家思想主张“修身、齐家、治国、平天下”，也是把家庭管理置于治理国家、平定天下之先，反映出家庭事务管理与国家管理的相通性。

在苏格拉底之后，亚里士多德（公元前384—前322）关于管理也有自己的看法。他认为管理一个国家与管理一个家庭有许多的相似之处。所不同的是，家务管理由一个君主式的家长掌握，国家管理由拥有权威的政治家来管理。在他的名著《政治学》中，他提出了有关管理和组织的许多观点。例如，（1）关于劳动的专业化。亚氏指出，“劳动者的注意力专注于工作，而不是分散于工作时，各种工作便可做得更好”。（2）关于部门分工。亚氏指出，“每一办公室都应当具有特定职能，[而问题在于]办公室究竟是应当按照其涉及的事务划分，还是应当根据其涉及的人划分”。（3）关于权力集中、分散及代表制。亚氏指出，“我们也应当知道，一些法庭对哪些事务具有司法权，哪些权力应当集中化；例如，是否应当让一个人负责市场秩序，而让另一个人负责其他方面，或者是否应当让同一个人负责所有方面”。（4）关于协作。亚氏指出，“整体当然高于部分”。（5）关于领导。亚氏指出，“未曾学会服从者，不可能成为好指挥官”①。亚里士多德关于管理的思想具有重要的意义和价值。

另一位希腊人色诺芬（约公元前370年）阐述了劳动专业化的优点。他认为，“一个人专心致志做一种高度专业化的工作，那么他肯定能把工作做得更好”。

我国古代在管理思想方面也有一些精彩的记述。早在公元前两千多年的奴隶社会，姜尚就著有《六韬》、《三略》，论述了治理国家和管理臣民的思想。春秋战国时期，我国著名的军事理论家孙武就著有享誉后世的名著《孙子兵法》，在书中，他提出了“多算胜，少算不胜”的计划管理思想。此外，《孙子兵法》中所阐述的“为将之道”、“用人之道”、“用兵之道”以及在各种复杂环境中克敌制胜的各种战略、策略，对今天的管理工作，尤其是企业间的竞争，具有深刻的警醒和指导作用。

孔子是中国历史上著名的教育家，他主张“学而优则仕”，即政府官员选拔应以德才兼备作为标准。孔子关于政府官员选拔的思想成为后来中国历代政府人事管理的思想和依据，在中国历史上产生了巨大的影响。中国后来的科举制就是这种思想的实践。

在远古漫长的历史长河中，管理思想的萌生只是沧海之一粟，最初只是点滴、分散和零星的，散见于各种历史典籍中。随着时代的进步和生产力的发展，人们的社会实践不断丰富和扩大，管理思想也迅速发展并引起人们的重视。

在中世纪文艺复兴后的意大利，有一位著名的政论家和哲学家马基雅维里，他著有《君主论》一书，在书中他主张“君主必须是一头狐狸以便识别陷阱，同时又必须是一头狮子，以便使豺狼惊骇”。他的主张使他成了一位颇有争议的人物。但此书提出了四项领导的原则于管理有益。他认为：

（1）要争取群众的支持。认为凡事应征求基层群众的意见，领导者应懂得权威来自于基层群众的支持。

（2）维护组织的团结。对给予帮助和支持的人要给以答谢和回报，并要保持相互间的忠诚和团结。

---

① 转引自[美]丹尼尔·雷恩：《管理思想的演变》，21页。

（3）要保持清醒的头脑和坚定的意志。要能及时洞察对自己的地位和事业构成危胁的因素，采取措施保护自己，同时，遭遇困难时要有坚强的意志，勇于克服困难。

（4）要以身作则。领导者应在品德、行为和能力等方面成为大家的楷模，以此来引导大家的思想和行动保持统一。

文艺复兴后资本主义萌芽在欧洲产生。随着资本主义生产关系的发展和工厂制度的建立，旧的基督教教义与资本主义精神发生了冲突，于是出现了宗教改革运动，新的基督教教义支持和鼓励经营商业活动，大大有利于资本主义萌芽的发展。而工厂制度和商业的发展又成为推动管理向前发展的动力。社会上有越来越多的人开始从事经济与管理问题的研究。其中，对经济管理思想进行系统论述的学者首推英国经济学家亚当·斯密。他用 25 年的时间完成了《国民财富的性质和原因的研究》一书，于 1776 年出版。在此书中，他提出了许多重要观点：

（1）指出劳动是国民财富的源泉。各国人民每年消费的一切生活必需品的源泉是本国人民的劳动。这些必需品供应情况的好坏取决于两个因素，一是劳动熟练程度、劳动技巧和判断力的高低；二是从事有用劳动的人数和从事无用劳动人数的比例。他认为只有减少非生产性劳动，增加生产性劳动，同时提高劳动者技能，才能增加国民财富。

（2）强调了劳动分工对于提高生产率的作用。所谓劳动分工，即将工作分解成一些单一的和重复性的作业。斯密通过制针行业的例子，总结了劳动分工有以下好处：提高了每个工人的技巧和熟练程度；节约了由于变换工作浪费的时间；有利于机器的发明和使用。斯密的结论不仅符合当时生产发展的需要，而且也创造和发明了管理理论的一个重要原理——分工原理。

（3）提出了“经济人”观点。斯密在研究经济现象时，发现经济现象是基于人们的利己动机而产生的活动。人们在经济行为中，追求的是个人的私利，但是，每个人的私利又为其他人的私利所限制，这就迫使每个人必须顾及其他人的私利。这说明私利可以融合并产生社会利益。斯密曾经这样来描述人们之间的相互关系，“人类几乎随时随地都需要同胞的协助，但只想依赖他人的恩惠，那是不行的”。斯密的“经济人”观点后来成为管理理论的重要依据之一。

继斯密之后，英国剑桥大学数学教授查尔斯·巴贝奇（1792—1871）在斯密提出的劳动分工理论的基础上，又进一步对专业化问题进行了深入研究。1832 年，他写作了《论机器和制造业的经济》一书，对专业化分工、机器与工具使用、批量生产、均衡生产、成本记录等问题作了充分论述。其主要观点如下：

（1）赞同斯密关于劳动分工的种种好处，但认为斯密忽略了分工可以减少支付工人工资这一好处。

（2）提出了“边际熟练”原则，即对不同工序的技艺水平、劳动强度定出界限，作为支付工人报酬的依据。依据对制针业的典型调查，他发现制针业的生产过程分为七个基本操作工序，工厂按工序的复杂程度和劳动强度雇用不同的工人，支付不同的工资。

（3）主张劳资合作，认为工人同工厂主之间存在共同利益，提倡建立利润分配制度，即工人可以按照其在生产中的贡献，分得工厂利润的一部分。

（4）重视对生产的研究和改进，鼓励工人提出合理化建议。

此外，巴贝奇还发现了计算机的基本原理，发明了手摇台式计算机，解决了繁重的计算工作。因此，有人称巴贝奇是“计算机之父”。

巴贝奇的主张有新颖之处，当时人们都认为劳资是对立的，他则主张劳资合作，而且主张工人应与资本家一起分配企业利润。他的这种主张为科学管理学派的产生奠定了基础。

普鲁士有一位著名的军事理论家卡尔·冯·克劳斯威茨，他在对军事战略的研究中提出了有关军队管理的思想。其主要观点如下：

（1）管理大型组织的必要条件是精心的计划工作，规定组织的目标。

（2）管理者应该承认不确定性，从而按照旨在使不确定性减少到最低限度的要求来全面分析与计划。

（3）决策要以科学而不是以预感为根据，管理要以分析而不是直觉为根据。

人们认为卡尔·冯·克劳斯威茨的这种思想完全适用于其他大型组织的管理。

空想社会主义的代表人物之一，英国的罗伯特·欧文（1771—1858）主张关心工业中人的因素。

罗伯特·欧文曾经是一位有成就的经理人员，后来他因为对当时迅速发展的工业主义的不满，决定寻找新的理想社会，为实践自己的政治主张而进行了“新协和村”的试验，未获成功。然而他的重视人的因素的思想却开了行为学派的先河。例如就人和机器而言，他认为：“至少要像对待无生命的机器那样重视对于有生命的人的福利”。另外，他还注重对工人的行为教育。他认为，“人是环境的产物，除非通过教育使他在道德上重新武装起来，他是不大可能摆脱环境的影响的”；“只有人处在适宜的物质和道德环境下才能培养出好的品德”。罗伯特·欧文的这一观点使他成为现代管理中行为学派的先驱者之一。

除了以上几位管理的先驱对管理的原则所作的贡献外，还有两位从事管理教育的先驱者，一位是英国的安德鲁·尤尔（1778—1857），另一位是法国的巴龙·夏尔·迪潘（1784—1883）。

尤尔在1804年担任格拉斯哥·安德逊学院的教授，安德逊学院的创始人创办了一所向工人传授科学知识的学院，尤尔曾给工人讲过课，由于当时对白领工人和管理人员的需求量较大，听尤尔讲课的人员很快从工人转变为职员、仓库管理者、小商人和店主，尤尔为工厂制度输送了大量的管理者，为正在发展的工厂制度做出了贡献。

夏尔·迪潘是法国的工程师，曾于1816—1818年间访问过英国，并研究了尤尔为工厂培养管理人才方面所取得的成果，1819年他开始担任公立艺术和专业学院的数学与经济学教授。夏尔·迪潘的贡献在于他对工业教育方面的影响，由于他的讲学和著作在法国有一定范围的传播，有人推测他对亨利·法约尔的后期工作可能产生了某种影响。

总之，在19世纪末以前，管理思想有了一些进步和发展，一些管理理论的先驱者阐述了管理的原则，但总体来看是不系统、不完整的。这可能是因为：（1）早期人们研究的侧重点是技术而不是管理本身，那时，管理部门主要关心的是财务、生产过程、销售和招募工人，而不是研究和发展管理的原则或管理的基本原理。换言之，当时对管理原理的需要没有达到相当的急迫程度。（2）当时的企业管理者多是发明家、掌握某种技术的人及工厂创始人，而且企业的规模远没有今天的企业规模大，企业的成功往往取决于企业经营者

个人的素质，而不是取决于管理者懂得多少管理的理论。(3) 当时教育并不普及，有知识的人不多，关于管理的知识和书籍都较少，传播渠道也不畅，所以管理理论不系统和不完整也就可以理解了。

2.1.3　科学管理理论的酝酿

18 世纪 60 年代，产业革命发生在英国，到 19 世纪 30—40 年代，英国已经成为世界工厂，但是，管理运动却没有在英国出现，相反，管理运动发生在英国的殖民地美国。

18 世纪末期，美国经过独立战争摆脱了英国的殖民统治，此后，美国的工厂制度进入快速发展和形成时期。19 世纪中叶，南北战争结束后，由于废奴运动和开发西部，工厂制度得到蓬勃发展，而且由于社会稳定，吸引了大量欧洲移民来到美洲大陆，这些移民带来了工业革命的丰硕成果，特别是铁路的出现，极大地刺激了美国社会经济、劳动分配和工厂制度的发展，资本主义经济得到了较快的发展。到 1900 年，美国人口达到 7 600 万，其中工人已占 2 700 万，许多工厂发展成为生产多种产品的大企业。

由于工厂制度的发展，企业的规模和数量不断增长，也给管理人员带来了前所未有的挑战。如何使规模日益扩张的企业在激烈的竞争中立于不败之地？尽管当时的企业规模一般不大，但是产品多样化和生产经营分散化的公司很多，如何管理这样的公司？是消极地信守社会达尔文主义的法则还是去寻求合理的生存之道？如何调整劳资关系从而缓和双方的矛盾？如何利用不断进步的科学技术为企业服务？这些问题使人们提高了对管理的认识，他们深切地感到迫切需要专业的管理人员和行政人员来对企业进行管理。

然而，由于企业管理落后，美国经济发展的速度远远落后于当时科学技术和经济条件下所应该具有的速度，许多工厂的产量远低于其定额生产能力，能达到 60%的都很少，工人的生产率和工资都比较低，而每周的劳动时间则在 60 小时以上，效率低、工资也低，工人缺乏训练，雇主不懂得如何刺激工人提高劳动生产率。总之，最突出的问题是效率低下事故频繁发生。

这些问题的存在使少数敏感的人们意识到必须重视管理，研究科学管理的理论和方法。这个时期出现了研究科学管理的先驱者丹尼尔·克雷格·麦卡勒姆，亨利·普尔和亨利·唐纳，他们撰写论文，组织学会，大声呼吁把管理从工程学中分离出来，从而为科学管理运动的产生奠定了基础。

1. 科学管理早期的倡导者

丹尼尔·克雷格·麦卡勒姆（1815—1878）出生于苏格兰，1822 年来到美国，只上过几年小学。1848 年他到纽约伊利铁路公司工作，在那里他显示出在管理和工程方面的才华，并于 1854 年被任命为伊利公司的总监。在伊利铁路公司，他认为，“良好的管理要以严格的纪律、具体和详细的职务说明、经常准确地报告任务完成情况、根据成绩确定工资和提升、明确规定上下级权力层次以及在整个组织机构中贯彻个人责任和下级对上级报告的责任等为基础”。为此他制定了管理的制度。他的管理原则是：

(1) 适当的职责划分。

(2) 授予下属充分的权力，以便其能够充分履行责任，保证责任名副其实。

(3) 具备洞察下属是否切实承担起责任的手段。

（4）迅速报告一切玩忽职守的情况，以便及时纠正错误行为。

（5）通过每日报告和检查制度所了解到的这些情报既不会使主要负责人为难，也不会削弱他们对下属的影响。

（6）总之，建立一项制度，使总监不仅能立即发现问题，而且还能找出失职者。

为了贯彻上述原则，麦卡勒姆制定了一套十分详细的组织细则。首先，他根据任务把职工划分为各种级别，要求每个工人都穿规定的服装，别上表示其级别的记号。其次，他制定了广泛而严格的规章制度来限制工人在执行任务时滥用权力。最后，他还绘制了一张正式的树状组织图，上面标出了权力与责任的层次、各个业务部门的劳动分工以及报告和控制的通信联络线。树根代表董事会和董事长；树枝是5个业务部门，以及机车修理、车厢、桥梁、电报、印刷、司库和秘书办公室等参谋服务部门；树叶是各个地方的货运部和售票处、下级监工、乘务员、领班以及其他的基层人员。麦卡勒姆强调遵从正式的直线权力，否则会破坏以个人负责制为基础的控制系统。他设计了一个有效的控制系统，要求货运和客运列车员通过电报每小时报告一次列车运行、装货和运货的损失等情况，以便及时发现问题。

麦卡勒姆的管理方法工人并不满意，由此引发工人的罢工抗议活动，但从管理的角度看，其在当时的管理状态下是成功的。《美国铁路杂志》的主编亨利·普尔给予他很高的评价，并大量出版了他的著作。有许多人效仿麦卡勒姆的做法，使许多大公司实现了制度化管理。比如，宾夕法尼亚铁路公司就完全照搬了麦卡勒姆的系统管理，取得了较好的成绩。

另一位科学管理的倡导者是《美国铁路杂志》的主编亨利·普尔。亨利·普尔（1812—1905）是一位有着乐观情绪的人。他一生致力于探索铁路经营的管理原则，为科学管理理论的产生做出了重要贡献。他在美国内战前担任《美国铁路杂志》的主编，使这本杂志成为当时主要的商业刊物，成为铁路投资者和经理人员了解情报的可靠来源。他从麦卡勒姆对伊利公司的管理中发现：

（1）管理的改革必须通过培养一批专业管理人员来进行，而不是通过抽象的理论家和鼓吹建立国家运输体系的人来进行。

（2）管理的基本原则是组织原则、沟通原则和信息原则。组织是一切管理的基础，从董事长到工人都需要有细致的劳动分工，每个人都有具体的职责和责任，每个人都将对他的直接上司负责。沟通交往是整个组织汇报的一种方法，它使最高管理层能不断地和准确地了解铁路运行的情况。信息是“沟通交往的记录”，有必要把有关开支、收入和运价的业务报告汇编成册。

（3）管理中要重视人的因素，要建立使组织协调，充满团结精神，能克服因循守旧毛病的领导方式，最高领导层应成为企业的神经中枢。“领导人不仅必须了解铁路运营和管理工作的各个方面，而且还需要能够掌管所有的人员，了解整个体系和防止部门之间出现破坏共同统一目标的矛盾。”他还指出了领导失败的根源有两个：一是不能根据能力和教育情况来选拔人才；二是不能建立一个有效的情报系统及时查明谁是无能的管理人员。普尔作为一位探索管理的先驱者，为科学管理、行为科学和系统管理思想的产生奠定了基础。

2. 推动科学管理的三个事件

仅有少数先驱者的呼吁还不足以使科学管理成为事实，必须有一个强大的社会运动，向人们广泛宣传，使之深入人心。20 世纪初，在美国发生了三个这样的事件：

（1）1911 年东方铁路公司提高票价的意见听证会。当时东方铁路公司经营效益不佳，准备提高客运、货运的运价，遭到货主和公众反对。马萨诸塞州州际商业委员会为此举行了一次听证会，公众方的律师邀请泰勒等 11 位工程师作证，这些工程师宣称，只要采用科学管理方法，铁路公司每天可以节约 100 万美元的运行费用。这意味着铁路票价可以大幅度降低，而完全不必提高票价就可以盈利。结果公众方胜诉，同时也将科学管理的理念传达给了社会公众。

（2）1920 年美国通用汽车公司的成功改革。当时，美国通用汽车公司陷于大量组织问题的困扰之中并濒临破产，阿尔弗雷德·斯隆就任总经理，他依据两条原则，一是作业单位分权化，一是参谋部门集中化，对通用汽车公司进行了改组，公司很快扭亏为盈，阿尔弗雷德·斯隆因此赢得了“伟大的组织者”称号。

（3）1924—1932 年梅奥在美国芝加哥西屋电气公司霍桑工厂进行的试验。这次历时八年的试验奠定了行为科学的基础。

这三个事件成为管理科学诞生过程中的里程碑，是管理成为科学的历史转折点。在这样的背景下，泰勒的科学管理原理、法约尔的管理过程理论和马克斯·韦伯的行政组织理论应运而生。这些管理理论的问世标志着管理学的正式诞生。

2.2　古典管理理论

古典管理理论是管理理论发展的最初阶段。古典管理理论侧重于研究组织内部活动的管理，从组织职能、组织方式等方面研究效率问题。其本质特征是科学与效率，代表理论是：由美国管理学家泰勒创立的科学管理理论、法国管理学家法约尔创立的管理过程理论和德国的社会学家马克斯·韦伯创立的行政组织理论。泰勒、法约尔、韦伯分别被称为“科学管理之父”、“管理理论之父”、“组织理论之父”。继法约尔之后，马克斯·韦伯、美国的企业家詹姆斯·穆尼、英国学者林德尔·厄威克在组织模式和组织管理原则等方面的研究进一步丰富了组织管理理论，古典管理理论的集大成者是英国的管理学者林德尔·厄威克和美国管理学者卢瑟·古利克。①

1. 科学管理原理

科学管理理论的创立者是弗雷德里克·温斯洛·泰勒（Frederick W. Taylor）。泰勒 1856 年出生于美国费城的一个律师家庭，中学毕业后考取哈佛大学法律系，但因视力和健康原因而被迫辍学，进入一家工厂当学徒。他一生的大部分时间是在宾夕法尼亚州的米德瓦尔钢铁厂和伯利恒钢铁公司度过的，这期间他由一名普通工人升至领班、工长，最后任总工程师。促使他进行科学管理试验的原因是他亲历的工厂中管理者与工人的状态。在

① 参见邓伟平：《论林德尔·厄威克对古典管理学理论的贡献》，载《中山大学学报论丛》，2004（24）。

工厂中，“工人和管理者没有明确的责任概念，实际上不存在有效的工作标准，工人们有意慢条斯理地干活，管理者作决定都是凭预感和直觉；工人被分派干什么工作很少或完全不考虑他们的能力和才能是否适合从事这项工作。更严重的是，管理当局与工人都认为，他们之间存在着固有的对立”①。总工程师的职位为泰勒进行科学管理试验提供了有利条件，使他能够对生产工序、劳动节奏、员工素质、操作方法及工具的选择等方面进行综合性的研究和试验。

泰勒进行的试验中最为典型的是生铁装运试验和铁锹试验。工人们要把92镑重的生铁块装到铁路货车上，他们每天的平均生产率是12.5吨，泰勒相信通过科学地分析装运生铁工作能够找出最佳的方法，使生产率提高到每天47～48吨之间。他找了一位强壮的荷兰移民作为被试者，用钱作为激励的手段使被试者按照他规定的方法装生铁，并试着变换各种工作因素，以便观察它们对被试者日工作生产率的影响。经过把各种程序、方法和工具组合而进行的长时间的科学试验，泰勒成功地达到了他提出的理想装运目标，工人的日工资也由1.15美元提高到1.85美元。泰勒进行的另一个重要试验是确定铁锹的大小，以研究工具标准化对劳动生产率的影响。他发现工人不论铲运什么都使用大小相同的铁锹，他认为这是不合理的，如果能找到每锹铲运量的最佳重量，那将使工人每天铲运的数量达到最大。泰勒认为铁锹的大小应随着材料的重量而变化。基于这个假设，经过大量试验，泰勒发现21磅是铁锹的最佳容量。为了达到这个铲运重量，不同性质的材料要采用不同尺寸的铁锹。像铁矿石这样的重材料应该用小尺寸的铁锹铲运，而像焦炭这样的轻材料应该用大尺寸的铁锹铲运。领班们根据泰勒的试验结果，由过去仅仅吩咐工人去干活，改为根据要铲运的材料性质，决定工人使用何种尺寸的铁锹，这样做的结果是大幅度地提高了劳动生产率，每人每天的平均搬运量从16吨提高到50吨。

通过类似的方法，泰勒确定做每一件工作的最佳方法，然后选择适当的工人并培训他们严格按标准方法进行劳动。泰勒一生都致力于科学管理的试验，撰写了大量的著作，如《计件工资制》（1895年）、《车间管理》（1903年）、《科学管理原理》（1911年）。在这些著作中泰勒提出了科学管理的基本思想，为现代管理学的产生奠定了基础，人们称他为“科学管理之父”。

泰勒的科学管理的核心是提高效率。他认为提高劳动生产率对工人和雇主双方都有好处，生产率的提高对雇主来说意味着生产成本的降低，对工人来说意味着工资的提高。所以，工人和雇主应相互合作，共同为提高劳动生产率而努力。提高生产率的根本途径是管理的科学化，而不是增加劳动量。为提高效率，泰勒提出了以下几方面的管理制度。

（1）工作定额原理。为提高效率，泰勒对动作和工时进行了研究，提出了工作定额原理，这是泰勒管理理论的基础。泰勒主张把每一项工作分解为一些最简单的基本动作，确定出必要的动作，然后通过观察熟练工人的操作动作，找出最好的操作方法，作为标准化的操作方法，并记录下这一动作所耗费的时间，加上必须的休息时间和其他的延误时间，就得出了完成该项工作所需要的标准时间，在这一时间的基础上制定出一个工人“合理的日工作量”，这就是标准定额。然后鼓励工人按照这种操作方法进行操作，同时为工人提

① ［美］斯蒂芬·罗宾斯：《管理学》（第四版），10页。

供标准化的工具、机器、材料和标准化的工作环境。

(2) 选择、培训和提高工人的劳动技艺。泰勒认为，制定标准定额的原则，应是以不损害工人健康为前提，以能保证工人长期维持正常速度为基础，而不是以短期突击活动或持续紧张的速度为基础。但是，依据这一原则确定的速度却是一流工人的正常工作速度。所谓一流工人就是具有与工作性质相匹配的能力，并对所从事的工作有相应兴趣的、胜任工作的工人。泰勒认为，所有的人都可以成为一流工人，关键是如何培训、如何选拔和使用。管理当局的责任就在于使每个雇员都找到最适合于自己的工作岗位，并加以培训，使之成为一流工人。

(3) 实行“职能工长制”。泰勒主张实行“职能管理”，即将工作予以细分，使所有的管理者只承担一种管理职能，再按不同的职能分别设立职能工长，去完成不同的任务。他设计出八个职能工长，其中四个在计划部门，四个在车间。每个职能工长负责某一方面的工作，在其职能范围内可以向工人发号施令。他认为这种制度有三大好处：一可减少培训管理者的时间；二可使管理者的职责明确，效率提高；三可降低生产成本。但职能工长制推行的结果导致多头领导，命令不统一，容易引起混乱。因此后来该制度没有推广。

(4) 把计划职能同执行职能分开。泰勒主张明确划分计划职能和执行职能，计划职能由专门的计划部门在调查研究的基础上制定，主要包括：为标准定额和操作方法提供科学依据；制定科学的标准定额和标准化的操作方法，负责提供标准化的工具；拟订计划并发布批示和命令；根据标准和实际情况的偏差，及时进行有效控制；等等。执行职能则由工人来从事，即由工人按照计划部门制定的操作方法和规定，使用规定的标准工具从事实际的操作，不得自行改变。

(5) 实行刺激性的计件工资制。工业革命之前这种工资制就已产生。美国南北战争以后，又出现了分享计划和奖金计划，泰勒反对这两种激励手段。为了鼓励工人完成标准定额，提高劳动生产率，泰勒提出应实行计件工资制。这种工资制包括下列内容：1) 根据工时研究进行观察和分析，制定出一个有科学依据的“工资率”即工资标准；2) 采用一种叫做“差别计件制”的刺激性付酬制度来调动工人的积极性，这种制度规定，工人完成定额的80%，就按80%的工资率付酬，完成定额的120%，就按120%的工资率付酬；3)“把钱给人而不是职位”，即工资支付的对象是工人而不是职位，根据工人的实际工作表现而不是根据工作类别来支付工资。

(6) 劳资双方为提高效率而合作。泰勒认为，劳资双方必须认识到提高效率对双方都有利，都要来一次“精神革命”，相互合作，为共同提高劳动生产率而努力，从而使双方得益。

(7) 实行组织控制的例外原则。这一原则古已有之。泰勒也认为，在规模较大的企业或组织中，要防止高级管理人员陷入烦琐的日常事务之中，应当建立“例外原则”，授权下级管理人员去处理例行的日常事务，自己只保留对例外事项的决定权和监督权。例外原则后来成为管理的分权原则和事业部制管理体制的来源与基础。

从泰勒科学管理原理的内容可以发现，科学管理的本质在于把隐藏在技术背后的利益和理性的观念内化于管理之中，并具体表现为“效率”与“标准”。

泰勒的科学管理原理在实践中取得了惊人的成绩，劳动生产率在200%或更高的范围

内持续增长。应该看到，泰勒所处的时代，生活水平不高，机械化水平很低，生产处于劳动密集型状态。在这样的时代背景下泰勒的科学管理原理当时对于提高企业的竞争力，对于提高整个国家的生产力水平有着重大的意义。当然，泰勒的科学管理原理也有时代和阶级的局限性，表现为只适合于劳动密集型的企业，缺乏对管理较高层次的研究，理论深度也显得不足，主张阶级调和等。但无论如何，都不能否认泰勒的科学管理原理在管理学发展史上所具有的划时代的意义。

需要指出的是，科学管理原理并非泰勒个人的独创，而是有一批人进行研究和探索，使之不断丰富和发展起来的。这其中泰勒是最杰出的代表人物，其他比较著名的人物有吉尔布雷斯夫妇、亨利·劳伦斯·甘特、卡尔·乔治·巴思和哈林顿·埃默森等人。

弗兰克·邦克·吉尔布雷斯（1868—1924）是美国的建筑承包商，他和夫人莉莲·莫勒·吉尔布雷斯（1878—1972）在动作研究和工作简化方面做出了突出的贡献。弗兰克·吉尔布雷斯早年曾是一个砌砖学徒工，他的研究也是从砌砖开始。他认为，靠师傅带徒弟的方法有许多不足之处，他建议通过对动作的研究来寻求最好的砌砖办法，然后才能进行传授。而且他还强调首先要学习正确的方法，然后才能期望青年工人完成定额，这项工作是他后来深入研究动作和疲劳因素的前奏。弗兰克·吉尔布雷斯毕生的探索有着鲜明的特点，那就是他要求工人为自己也为管理的利益来帮助改进工作方法和简化动作。他不仅教工人如何砌砖，而且说明为什么那样做最好。他一生所做的最著名的试验是关于砌砖动作的研究。他在对砌砖进行了广泛的分析研究后，证明砌砖的动作可由 18 个半减少为 4 个，工人们每天的砌砖数量可从 1 000 块增加到 2 700 块，并不需要加强劳动强度。他发现工作条件对产量的影响很大，因此，他创造了适应工作的各种脚手架，对灰浆的浓度和泥刀的使用法都做出了明确的说明，并规定了工人适用的搬运和放置砖头的“包装法”，从而节省了一些动作和时间。

后来，弗兰克·吉尔布雷斯把他的兴趣从建筑业转移到制造业，动作研究仍在继续，只是为了提高劳动生产率，研究焦点发生了变化，疲劳问题成了研究和关注的焦点。当时流行的一种观点是，疲劳是由于体力消耗引起的一种毒素侵入血液而造成的。每个动作都会引起疲劳，因此，只要减少一些动作就能够减少疲劳。他在研究疲劳问题时，得到了夫人的帮助。弗兰克·吉尔布雷斯在疲劳研究中，分离出 15 种工人的易变物，14 种环境的易变物以及 13 个动作的易变物。随着研究的进展，用肉眼跟踪动作难以对动作进行精确的研究，于是，他创造了两个方法来克服这种弊病：（1）把最基本的动作进行细致的分解，并列出一张表，他列出了一份有着 17 种基本动作的表，这为他分析工人动作中的确切要素提供了一个比较精确的方法；（2）利用电影摄影机和灯光技术来研究工人最微小的动作所用的时间。通过这些方法，他们纠正了工人操作时某些不必要的多余动作，形成了较好的工作方法，提高了效率。弗兰克·吉尔布雷斯因此被人们称为“动作专家”。弗兰克·吉尔布雷斯的夫人是一位研究心理学的博士，她在协助吉尔布雷斯进行动作研究的过程中注意研究工人的心理，“她虽不是工业心理学的首创者，但通过她的训练、卓越的见识和理解能力，她把人的因素带进了科学管理。人们称她为‘管理的第一夫人’”①。

① ［美］丹尼尔·雷恩：《管理思想的演变》，198 页。

亨利·劳伦斯·甘特（1861—1919）是美国管理学家、机械工程师。甘特一生深受泰勒影响，他们对探索管理中的科学有着共同的兴趣，甘特掌握了泰勒工作的实质，成为泰勒的追随者，同时扩展了泰勒的思想，并有所创新。例如，他发明了一种奖金制度，对那些低于标准规定的时间完成工作者给予额外奖励，这种制度不仅适用于工人，而且适用于领班。也就是只要领班手下的所有工人都完成了定额，不仅工人可以得到一份额外的奖金，而且领班本人也可以得到一份额外的奖金，从而使科学管理的应用对象不仅包括操作者，而且包括工作的管理者。特别是他发明的甘特图最为著名，甘特图在一个坐标轴上标示出计划的工作与完成的工作，在另一个坐标轴上标示出已经过去的时间。甘特用图表帮助管理者进行计划和控制的做法在当时是管理思想上的一次革命。甘特的成就使他获得了政府的优秀服务奖章。甘特图后来得到广泛的传播，使全世界都从中受益，而且为计划评审技术的创立奠定了基础。

卡尔·乔治·巴思（1860—1939）是泰勒思想最正统的追随者。他曾是一位数学教师，被泰勒请来解决金属切削实验中所遇到的复杂数学问题，是泰勒最早、最亲密的合作者。他的计算尺是独特有效的，为泰勒的工时研究、动作研究、金属切削等研究工作提供了理论依据。

哈林顿·埃默森（1853—1931）是为美国工业找到节省时间和开支方法的新型“效率工程师”的代表人物，从1903年起就同泰勒有密切的联系，并独立地发展了科学管理的许多原理。如他对效率问题进行了较多的研究和实践，发表了《十二个效率原则》一文，其中前五个原则是关于人员关系的，后七个原则是关于方法、体制和系统的。这些原则之间不是孤立的，而是相辅相成的关系。这十二个原则是：明确的思想；常识；有能力的顾问；纪律；待人公平；可靠、迅速、准确和经常的记录；派遣；标准和进度表；标准化的条件；标准化的操作；标准做法的书面说明书以及效率报酬。每个原则都是以他的切身体验来充分说明的，而且是对他的原则的详尽的说明。对埃默森而言，“思想是起主导作用的力量，而且必须把这个力量集中用于消除浪费和创造一个具有更高效率的工业体系”①。原则是实现目标的手段，而且所有的原则都是以直线—参谋制的组织为基础的。另外，他对职工的选择和培训、心理因素对生产的影响、工时测定等方面的研究也做出了贡献。

尽管泰勒的追随者在许多方面程度不同地发展了“科学管理”的理论和方法，但总的来说，他们的研究和泰勒一样，研究的内容主要是解决工人的操作方法问题，生产现场的监督和控制问题，管理的范围较小，研究的范围也始终没有超出劳动作业的技术过程，没有超出车间管理的范围，因而存在着许多局限性。

2. 管理过程理论

泰勒之后的管理理论所研究的中心问题是组织结构和管理原则的合理化，主要是由法国的亨利·法约尔加以研究的。法约尔（Henri Fayol，1841—1925）出生于一个法国中产阶级家庭，1860年毕业于圣艾蒂安国立矿业学校。后进入康门塔里-福尔香堡采矿冶金公司，成为一名采矿工程师，并在此度过了整个职业生涯。他从采矿工程师到矿井经理，再到公司总经理，由一名工程技术人员逐渐成为专业管理者。在实践中积累的经验使他完善

① ［美］丹尼尔·雷恩：《管理思想的演变》，203页。

了自己的管理方法，并形成了自己的管理思想，从而为管理学的形成和发展做出了巨大的贡献。

法约尔的名著《工业管理和一般管理》在1916年问世，由于受泰勒的科学管理思想的影响，法约尔的著作当时并未引起人们的重视。但后来受到人们的关注，影响很大。亨利·法约尔把管理看作一组普遍的职能，即计划、组织、指挥、协调和控制。他与泰勒是同一时代人，但两人的研究存在着明显的区别，斯蒂芬·罗宾斯指出，泰勒关心的是车间层的管理，采用的是科学的方法；法约尔关注的是所有管理者的活动，并且是把自己的个人经验上升为理论。泰勒是一位科学家，而法约尔作为法国一家大型企业的经理，是一个实践者。

法约尔认为每一种组织都要有管理，“管理是技术之外的一种特殊研究”，法约尔对于管理的定义是通过将经营与管理进行比较并对管理活动进行要素分析来揭示的。他提出的管理理论虽然是以大企业为研究对象，但不仅可以应用于工商业，还适用于政府、教会、慈善团体、军事组织以及其他各种事业。因此，人们一般认为法约尔是第一个概括和阐述一般管理理论的管理学家。他的理论概括起来有以下几个方面。

（1）企业职能与管理职能的关系。法约尔认为，企业职能不同于管理职能，后者包含于前者之中。他认为，企业职能主要是经营职能，经营与管理是两个不同的概念。经营的含义是指导或引导一个组织趋向一个目标，根据具体情况，经营可以指船长驾驶一只船、经理经营一个企业或政府首脑管理一个国家。经营包括六种活动，即：技术活动、商业活动、财务活动、安全活动、会计活动和管理活动。作为其中的活动之一，“管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制”。在企业的六项基本活动中，管理活动处于核心地位，即企业本身需要管理，其他五项活动也需要管理。它们的关系如图2—1所示。

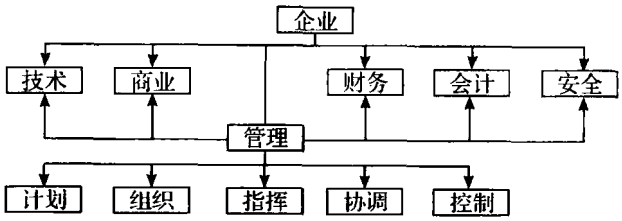


图2—1　企业活动之间的关系

（2）管理的14项原则。法约尔关于管理的14项原则如下。

1）劳动分工，即劳动专业化。其优点在于减少浪费、增加产出和便于培训。法约尔认为劳动分工不仅限于技术工作，也适用于各种机构、团体和组织的管理活动。

2）权力与责任。法约尔认为，权力就是指挥和要求别人服从的权利。权力可区分为管理人员的职务权力和个人权力。职务权力是由职位产生的；个人权力是由担任职务者的个性、经验、道德品质、领导能力等基于个人的魅力而产生的权力。个人权力可以补充职务权力的不足。他特别强调权力与责任的统一关系，不论在什么地方行使权力，都必须承担责任。奖惩是责任的体现。

3）纪律。纪律是管理所必需的，实质上是以公司及其雇员之间的服从和尊重为基础的。它“来源于劳资双方就工厂的规定达成的明确的协议，以及审慎地使用制裁

措施”①。纪律是成功的根本保证，要尽可能维护纪律的严肃性。

4）统一指挥。这个原则规定，“一个雇员不管采取什么行动，只接受一位上级的命令”，这是法约尔组织概念中的一个基本因素。

5）统一指导。指一个组织，对于目标相同的活动，只能有一个领导，一个计划。

6）个人利益服从整体利益。法约尔认为，整体利益大于个人利益的总和。一个组织谋求实现总目标比实现个人目标更为重要。当二者不一致时，管理者要设法使其一致起来。

7）个人报酬。这是针对处理日工资、计件工资、奖金和利润分成等问题而提出的原则。报酬与支付的方式要公平，尽可能使雇主与雇员双方都满意。

8）集权。这是指权力集中或分散化程度的问题。法约尔认为，“任何增加下级作用的重要性的行动都是分权，任何减少这种作用的行动则是集权”②。集权与分权是一个连续的统一体，集权的程度取决于管理人员的个性、道德品质、下属的可靠性及企业的条件等因素。

9）等级链。它是指“从权力的最高一级到最低一级的部门负责人的等级”。它表明权力等级的顺序和传递消息的途径。为了解决统一指挥原则可能引起的信息传递方面的延误问题，法约尔提出了允许横跨权力线进行交往联系的“跳板”原则，也叫“法约尔桥”。但是这种联系只有当所有各方都同意而且上级人员随时都了解情况的时候才能进行。因此，如果工长 F 想同工长 P 联系，他可以直接进行联系，而不用向上级报告（F 通过 E 到 A）以及按顺序从 A 向下传递给 P。“跳板”原则使得横向联系可以迅速有效地进行，便于及时沟通消息，迅速解决问题。如图 2—2 所示。

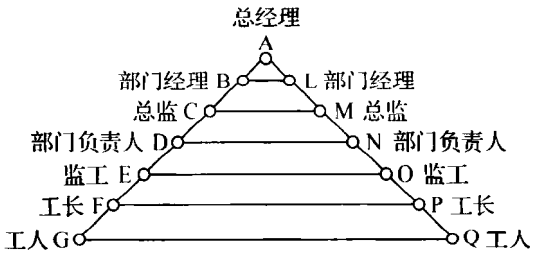


图 2—2　“法约尔桥”示意图

10）秩序。指组织中的人和物应该有其各自的岗位，“人皆有位，人称其职”，使他们各尽所能。对组织中的物资、设备等也要精心安排到适合的位置。

11）平等。管理人员以仁慈和公平的态度对待下属，就可能使其下属对上级表现出热心和忠诚。

12）保持人员的稳定。人员的高流动率是低效率的，管理当局要制定有秩序的人员补充计划，以便保证有合适的人选填补人员的空缺。

13）主动性。要求个人在一切计划和工作中都要充满热情和发挥干劲。

14）团结精神。强调在公司中大家要团结一致，职工的融洽和团结可以使企业产生巨

①② ［美］丹尼尔·雷恩：《管理思想的演变》，242～243 页。

大的力量。

法约尔的管理原则对从事管理的人们很有启发性。法约尔特别强调这些管理原则在管理工作中使用时不能理解为死板和绝对的教条，生搬硬套。因为在管理事务中没有任何东西是一成不变的，而且在工作中也很少把同一原则重复运用于类似的情况，必须考虑到不同的和各种变化的情况。所以这些原则的应用必须注意灵活性。他认为，管理原则只是灯塔，它可以使人们把握自己的方向，但它也只能帮助那些知道“进港路线”的人。

（3）管理的职能。法约尔把管理的职能比喻为“进港路线”，也叫管理的要素。

1）计划。法约尔把它排在第一位，也是强调最多的基本要素。他认为，计划的制定要根据企业的资源、目前正在进行的工作的性质及企业无法确定的未来发展趋势。在计划制定过程中各部门主管人员要参与其中。计划应具有统一性、连续性、灵活性和精确性的特点。强调制定长期计划，这也是法约尔对管理思想做出的突出贡献。

2）组织。组织包括为各种活动和各种关系以及人员的雇用、评价和培训等所作的准备。法约尔以后的研究者把组织要素发展为两个：组织工作和人员配备（即人力资源管理）。组织工作包括明确组织工作的目的、管理部门的职责、组织结构的设计、部门的划分、管理的层次和幅度、参谋人员的任用等。组织工作的目的是为企业提供一切有助于实现其职能的东西：原料、工具、资金、人员，管理部门的职责就是设法使人员和物资的组织符合公司的目标、资源条件和有关的要求。① 组织结构的设计必须符合组织目标的要求。职能和等级系列的发展进程采取一个工头管理 15 名工人和以上各级均为 4∶1 的比例，力求把管理层次压至最低限度，并保持比较小的管理跨度。参谋人员应作为“管理人员个人能力的增延”，来协助管理人员工作。人员配备职能指人员任用应以有所担任的职务的职责知识——“健康和强壮的体质”、“智慧和精力充沛”、“道德品质”——为基础。

3）指挥。这是一种以某些个人品质和对管理一般原则的了解为基础的艺术。法约尔强调行使指挥权的管理人员应该做到以下几点：透彻地了解他手下的人员；淘汰不胜任的人员；十分熟悉企业的纪律和与其雇员的协议；树立好的典型；定期检查企业的账目，并使用图表来促进这项工作；通过会议讨论决定统一指导和集中努力解决的问题；不要陷入琐碎事务；培养成员的团结、积极、主动和忠诚的精神。总之，指挥这一要素可以使组织活动起来去实现组织目标。

4）协调。法约尔认为，协调是管理中一个单独的要素。协调是一种平衡行动，“使支出和收入相等，使设备适合于实现生产目标，以及确保销售和生产之间的协调一致”②。组织机构和计划工作、指挥、会议交流和使用联络人员等都是促使组织协调发展的手段。

5）控制。控制是“检查所进行的一切活动是否符合制定的计划、发出的指示和既定的原则”③，目的是查明错误，以便加以纠正和防止重犯。控制的对象包括人事、计划的执行、产品的质量、财务活动及安全和情报等企业面临的一切方面。有效控制是以迅速采取行动为基础的，并辅之以制裁行动。控制要公正，为此需要把检查人员与被检查者分

① 参见［美］丹尼尔·雷恩：《管理思想的演变》，247 页。

②③ 同上书，252 页。

开。控制对前四个职能具有综合作用，它使管理活动的周期得以完成，并使下一个周期得以改进。

法约尔关于管理过程和管理组织理论的研究在那个管理理论缺乏的时代颇具创新性，在管理科学发展史上具有里程碑的意义。人们称他为“管理理论之父”。

3. 马克斯·韦伯的官僚行政组织理论

马克斯·韦伯（Max Weber，1864—1920）生于德国图林根的埃尔福特一个富有家庭，于 1882 年进入海德堡大学攻读法律，除学习罗马法之外，还兼修中世纪史、经济理论、哲学和神学。其后他先后就读于柏林大学和哥廷根大学，并于 1889 年以题为《中世纪贸易商社史》的论文获博士学位。他对社会学、宗教学、经济学和政治学都有着广泛的兴趣并都进行过开拓性的研究。他担任过大学教授、政府顾问、编辑和著作家等。韦伯一生著述甚丰，著有《宗教社会学论文集》（第一卷）、《一般经济史》、《社会组织与经济组织》、《社会学论文集》、《政治论文集》、《科学论文集》、《国家社会学》等。他对许多社会、经济和历史问题都提出了自己的独特见解和新的观点，对社会学、经济学、政治学和管理理论的发展做出了极为重要的贡献。1920 年 6 月 14 日他因患肺炎猝然逝世，时年 56 岁。

韦伯在管理理论上的研究主要集中在组织理论方面，主要贡献是提出了“理想的”官僚行政组织体系理论。这集中反映在他的代表作《社会组织与经济组织》一书中。书中所阐述的理论的核心是组织活动要通过职务或职位而不是通过个人或世袭地位来管理。他也认识到个人魅力对领导绩效的重要意义。他所说的“理想的”，不是指最合乎需要，而是指现代社会最有效和合理的组织形式。韦伯理想的官僚行政组织结构的模式是：

（1）明确劳动分工。即明确规定每个成员的权力和责任，并且把这些权力和责任作为正式职责而使之合法化。

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

（3）人员的任用。人员的任用要完全根据职务的要求，通过正式考试或者根据教育和训练而获得的技术资格来选拔任用。

（4）职业管理人员。所有担任公职的人都是任命的，而不是选举产生的（在某种情况下整个单位的负责人除外，例如，选举产生的公共关系负责人）。行政管理人员有固定的薪金和明文规定的升迁制度，是一种职业管理者。

（5）行政遵守严格的规则、纪律和制约。管理人员必须严格遵守组织中规定的规则和纪律以及办事程序。这些规则和制约将不受个人情感的影响，而且毫无例外地普遍适用于各种情况。

（6）组织中人员的关系。组织中人员之间的关系完全以理性准则为指导，只受职位关系而不受个人情感的影响。

任何组织都是以某种形式的权力为基础的，没有权力作为基础，就无法实现组织的目标。韦伯认为，权力有三种形式：（1）合理—合法的权力，它是以“法律”或“升上掌权地位的那些人……发布命令的权力”为基础的；（2）传统的权力，它是以古老的传统神圣不可侵犯的信念，以及对其下属行使权力的人的地位的合法性为基础的；（3）神授的权

力，它是以“对个人的明确而特殊的尊严、英雄主义或典范的品格的信仰”[①] 为基础的。官僚行政组织就建立在合理—合法的权力基础之上。韦伯认为，官僚集权式行政组织体现了理想的行政管理体系，“从纯技术观点来看是能够取得最大程度的效率的，从这种意义上说，这种组织是对人进行绝对控制的最合理的手段”[②]。尽管这种理想的官僚行政组织在现实中是不存在的，但它代表了一种可供选择的现实世界的重构方式，仍然具有深刻而令人耳目一新的作用。韦伯的官僚行政组织理论，可以看作对泰勒、法约尔理论的一种补充，对后来的管理学家，尤其是组织理论研究者有着深刻的影响，因此，韦伯被尊为“组织理论之父”。

4. 古典管理理论的系统化与完善

古典管理理论的集大成者是英国学者林德尔·厄威克和美国管理学者卢瑟·古利克。

林德尔·厄威克（1891—1983）曾在英国牛津大学攻读历史学，在两次世界大战中曾在军队和政府中服务，取得优异成绩，因而获得勋章和中校军衔。此后担任过朗特里公司的组织秘书，担任过设于日内瓦的国际管理协会的会长，并在伦敦从事管理咨询工作直到退休。1933—1956 年，他撰写了许多管理学著作，具有代表性的有：《作为一个技术问题的组织》、《管理的职能》、《管理科学论文集》、《科学的组织原则》、《管理的要素》、《科学管理的形成：13 个先驱》、《作为一种思想体系的管理学》、《管理备要》、《管理的模式》等。

卢瑟·古利克（1892—1993）生于日本大阪的传教士家庭。青少年时期大部分时间生活在日本，1904 年回到美国。1914 年在奥伯林学院获政治学学士学位，1915 年获得哲学硕士学位。1915 年秋申请并被录取进入哥伦比亚大学攻读政治学与公共法博士学位。此后，他与纽约市政研究局有了接触，参加了该局公共服务训练学校的课程学习并由此开始了与该局的终身交往，获博士学位后被任命为市政研究局局长——该局后被重建为美国国家公共行政研究所。20 世纪 30 年代古利克的研究兴趣和学术影响进一步扩大，从 1931 年到 1942 年，他一直担任美国哥伦比亚大学市政学和公共行政学教授。1933 年被任命为社会科学研究理事会公共服务人才研究委员会的秘书和主任。1935— 1937 年担任美国总统行政管理委员会委员，并与厄威克合作编辑了著名的《行政科学论文集》。第二次世界大战时他去华盛顿担任了更多职务：担任财政部部长的顾问，此外还在预算局任职，负责小型公司重建的技术工作，组织了美国内部事务协调人办公室教育咨询委员会并担任该委员会的主任，而且他还是美国商业部咨询委员会的委员。二战后重回纽约，重新开始他在公共行政研究所的工作。1950—1953 年，古利克是纽约政府的一个评论性刊物的执行主编，1954 年他被任命为纽约的第一个城市行政官员，1959 年被提拔到纽约市城市工作委员会任职。20 世纪 60—70 年代，古利克已年逾古稀，但工作干劲不减，又担任了许多职务。1982 年 90 岁时被任命为公共行政研究所荣誉所长。主要著作包括：《组织理论评论》、《行政原则》、《公共行政的下一步》、《科学、价值观与公共行政》、《行政科学论文集》（合编）等。

厄威克的主要贡献是：（1）提出和进一步丰富、完善了“组织设计论”。组织设计论是为了有效地达到经营目的而实际探索应该如何设计组织结构的理论，包括组织与管理的关系、组织的职能、职权的基础作用、控制的集中原则、控制职能的细分等。（2）提出了

①② ［美］丹尼尔·雷恩：《管理思想的演变》，256～257 页。

适用于一切组织的八项管理原则，即目标原则、权责相符原则、职责原则、组织阶层原则、控制幅度原则、专业化原则、协调原则和明确性原则。(3) 促进了古典管理理论的系统化，主要包括管理职能的系统化及行政管理原则的提出。他以法约尔的思想为基础，提出“逻辑方阵”作为组织与比较管理概念的方式，通过对泰勒、法约尔、穆尼、赖莱等管理学家思想的分析，提出了“行政管理原则”。(4) 提出了Z理论。其目的在于弥补麦格雷戈人性假设理论的缺陷。①

古利克的主要贡献是：(1) 自由民主的政府观。主要要涉及政府存在的必要性与目的、政府应该与社会合作、政府行动的依据、民主制和集权制政府的优劣、公众、政府与立法机关的职责以及职能划分等。(2) 政治、政策与行政的关系。指出行政意味着要决定重要政策，要开发和采纳具体的方案，要创立组织，要配备人员，要核准资金，要对活动进行行政监督、协调和控制，并且要对结果进行审计和复审。他强调行政必然要涉及政治和政策过程，政治—行政二分法是不合适的。(3) 行政组织理论，主要涉及行政机构改革的若干原则。(4) 行政机构的职能，即计划、组织、人事、指挥、协调、报告和预算七项职能。这是古利克与厄威克共同提出的观点。

古利克的行政思想明显地“具有一体化和实践性的特征”②。古利克的思想具有改革运动特征，反映了20世纪早期改革运动的许多重要问题，他的思想被广泛应用于公共部门的组织与管理。

5. 古典管理学派对管理实践的贡献

(1) 古典管理学派首要的贡献是指明了管理是有组织社会的一个特殊的要素。古典管理学派的学者认为，管理同法律、医学和其他职业一样，应是根据一些管理人员能够掌握的原则来实施的，而且，通过科学方法能够发现这些原则。这些原则奠定了管理科学的基础。

(2) 古典管理学派明确提出了管理的基本职能，这给培训管理人员提供了依据，也为管理实践提供了理论指导。

(3) 古典管理学派发展了许多管理的技术和方法，例如，时间和动作分析、工作的简化、刺激工资制度、生产作业计划、人员的考核和预算等，为现代管理技术的产生奠定了基础。

2.3 行为科学理论

早期的行为科学（behavioral science）理论称为人际关系学说，形成于20世纪30年代，在四五十年代颇有影响。早期的代表人物为乔治·埃尔顿·梅奥（George Elton Mayo，1880—1949）和罗特利斯伯格（Fritz J. Roethlisberger，1898—1974）。他们都属于美国的新移民知识阶级，同情工人的处境，提倡以心理学观点来诠释人类动机。他们不

① 参见邓伟平：《论林德尔·厄威克对古典管理学理论的贡献》，载《中山大学学报论丛》，2004 (24)。

② 丁煌：《西方行政学理论概要》，87页，北京，中国人民大学出版社，2005。

像泰勒学派那样，视工厂为缺乏人性的庞大机器，而是把工厂看作复杂的社会系统。他们认为，心理技巧和社会互动都是在这类社会系统中有效处理人际关系，提升士气和生产力的关键。他们合作进行了霍桑试验。他们强调合作，视工人为复杂的个体，相信员工在工作小组中所扮演的角色、同事关系和所得报酬都会影响员工的行为表现。他们是率先注意到非正式组织力量的管理思想家，他们的观点影响了许多决策者和管理思想家。

人际关系理论是随着资本主义社会基本矛盾的加深而产生的。尽管科学管理理论、管理过程理论与管理组织理论的广泛流传和实际运用大大提高了效率，但早期的管理理论是建立在这样的观念之上，即如果工业工程师能恰当地设计好一项工作，而管理部门又能实行适当的激励制度，生产效率就会达到最高水平。很显然早期的管理理论忽视了人的因素。相反，把人作为机器的附属品，采取胡萝卜加大棒的管理政策，激起了工人和工会的强烈反抗。20 世纪 20 年代前后，工人罢工、捣毁机器的事件不断发生。另一方面，第一次世界大战结束后，西方社会经济发展伴随着周期性危机的频繁发生，传统的管理理论和管理方式已经无法有效地控制工人来达到提高效率、增加利润的目的，这就迫使企业的管理者去寻求新的管理方式。一些管理学家和心理学家也意识到需要探索与社会化大工业相适应的新的管理理论和管理方式，于是一些管理者、心理学家开始从生理学、心理学、社会学等方面去研究企业中有关人的一些问题，如人的工作动机、情绪、行为与工作之间的关系，人在组织中的作用等，以及研究如何按照人的心理发展规律去激发人的积极性和创造性。于是人际关系学说应运而生。

1. 人际关系学说

人际关系学者提请管理部门应注意在决定企业成败的问题上人起着重要作用这一观点，可以认为人际关系学说弥补了古典管理理论的一些不足。从根本上说，人际关系学说是赞同古典管理理论的主要观点的，同时又对古典管理理论的主要观点提出了修正的意见。两者相比较而言，人际关系学说侧重在工作周围的社会环境上，而古典管理理论则主要关注物质环境。人际关系学说在个人在组织中所起作用的问题上给研究管理的人们留下了深刻的启示、丰硕的研究成果和评价方面的财富。

人际关系学说起初是由哈佛大学的心理学家发起的。当时，他们受西屋电器公司的委托，到该公司的芝加哥郊外的霍桑工厂去进行试验研究，这就开始了著名的霍桑试验。霍桑试验是行为科学理论研究的起点。

霍桑试验的全部过程分为四个阶段，这四个阶段是：

- 工场照明试验（1924—1927 年），是有关车间照明变化对生产效率的影响的试验。
- 继电器装配室试验（1927 年 8 月—1928 年 4 月），是有关工作时间和其他条件的变化对生产效率的影响的试验。
- 大规模的访问和调查（1928—1931 年），是为了了解工人的工作态度和思想感情而进行的全厂范围的谈话阶段。
- 接线板接线工作室试验（1931—1932 年），是起作用的社会组织的试验与分析。

值得注意的是，后三个阶段都是研究者为了试图解决前一阶段出现的问题而发展出来的。

（1）工场照明试验（1924—1927 年）。在这个试验中，研究者选择了一个班组，将其

分为两组，一组为试验组，另一组为控制组，控制组的照明条件不变。当为试验组增大照明强度时，研究者奇怪地发现，两个组产量都增加了。而当减弱照明强度时，两个组的产量仍继续增高。最后，研究者将试验组的照明度减弱到和月光一样，产量才大大下降。研究的结论是，工作场所的照明情况对生产率影响很少，甚至没有什么影响。

（2）继电器装配室试验（1927 年 8 月—1928 年 4 月）。在第二阶段试验中，西屋电器公司的工程师又邀请哈佛大学的乔治·埃尔顿·梅奥教授作为顾问加入研究的行列。通过材料供应，工作的重新设计，改变工作周和工作日的长度，在工作中间引入休息时间，以及个人工资计划和群体工资计划的比较，对工作条件进行了几次变换，结果这些因素不论如何变化，对生产率都没有多大影响。总之，继电器装配室试验目的在于试验各种工作条件变化对劳动生产率的影响。试验的结论是，无论物质条件好坏，对生产率很少或没有多大影响。

（3）大规模的访问和调查阶段（1928—1931 年）。这个阶段，研究者在上述试验的基础上进一步展开了全公司范围内的普查与访问，调查了 2 万多人次，发现监督工作、士气和生产率之间存在着密切的关系，而且“任何一位员工的绩效都受到其他人的影响”。

（4）接线板接线工作室试验（1931—1932 年）。为了证实大规模谈话的结论，研究者决定进行最后一次试验。它的试验对象是九名电话局终端线路的男工、三名焊工、两名检验工。实行的是集体刺激工资制，以小组的总产量为依据对每个工人付酬，并强调必须进行合作。试验的目的是了解计件工资的作用。

公司给工人规定的产量标准是焊合 7 312 个接点，但他们只完成了 6 000～6 600 个接点。在试验中，研究者发现，工人对于什么是“公平的一日工作量”有明确的理解，它低于管理当局所规定的产量。工人既不会为超额而充当“快手”，也不会因完不成定额而成为“慢手”，工人估计到，如果产量超过了那个非正式标准，工资率将会降低，或者作为刺激工资制基准的“标准”将会提高，所以工人面临着两种不利局面，一种是产量过高，会导致降低工资或提高标准；另一种是产量过低，会引起监工的不满。工人们有一种非常默契的共识，那就是不要超过那个非正式的标准而成为一个“生产冒尖者”，从而使同伴受到损失，也不要低于那个非正式标准而成为一个“生产落后者”，从而使同伴受损失。于是当他们达到自认为是“过得去”的产量时就会自动松懈下来。其原因是工作小组无形中形成的默契的行为规范的影响，即，你不应该干太多的活，否则你就是一个“生产冒尖者”；你不应该干太少的活，否则你就是一个“生产落后者”；你不应当报告监工任何会损害同伴的事，否则你就是一个“告密者”；你不应当同伙伴们保持距离或一本正经，例如，假若你是一个检验工，就不应该真像一个检验工那样严格行事。研究者发现，工人中的小集团对工人有着双重作用，它既保护其成员免于遭受内部成员不当行为的伤害，也保护其成员免受管理当局的外来干预。这种小集团就是巴纳德提出的非正式组织。霍桑试验证实了它的存在。

这个阶段的试验，使研究者得出的结论是，一个工作小组为每个成员规定了合理的工作定额。每个职工在其集体中的融洽性和安全感较奖励工资计划有更为重要的作用。

通过前后历时 8 年的霍桑试验，梅奥等人认识到，人们的生产效率不仅受到生理、物质等因素的影响，还受社会环境、社会心理等因素的影响。这个结论弥补了科学管理学派

忽视人的因素的弊端。霍桑试验的意义就在于它大大推动了关于对工作场所人的因素的研究。

霍桑试验后，梅奥于1933年出版了《工业文明中人的问题》一书，提出了与古典管理理论不同的新观点，主要有以下几方面：

（1）工人是“社会人”，而不是单纯追求金钱收入的“经济人”。从亚当·斯密到科学管理学派都是把人看作仅仅为了追求经济利益而进行活动的“经济人”，梅奥在霍桑试验中发现物质条件的变化不是劳动生产率提高或降低的决定性原因，甚至刺激工资制对工人劳动产量的影响也不及工人中非正式组织的影响大。因此，梅奥等人认为，工人不是单纯追求金钱收入，还追求友情、安全感、归属感等社会和心理的需求的满足，所以人是“社会人”。满足工人的社会欲望和需求，提高工人的士气，是提高生产效率的关键。

（2）企业中不仅存在正式组织，还存在着非正式组织。组织可分为正式组织和非正式组织。正式组织是指为了实现组织目标而承担明确职能的机构，而非正式组织则存在于正式组织之内，它是组织成员在共同工作、共同劳动的过程中，由于具有共同的社会感情而形成的非正式团体。这种无形组织有自然形成的行为准则和规范，左右着成员的行为。非正式组织对正式组织具有双重作用。

（3）新型的领导在于通过提高员工的“满意度”和“士气”来提高效率。试验证明，生产率的升降和员工的士气有很大的关系。士气指工作的积极性、主动性与协作精神，士气的高低取决于员工对社会环境、社会心理的满意程度。士气与满意度成正比关系。满意度越高，士气也越高，生产率也随之提高。所以，领导的职责在于增加职工的满意度，提高员工的士气。培养新的人际关系领导者的方法是，在各级领导层进行有关人际关系技能的训练；可以通过邀请企业职工参与企业决策的办法，改善管理者与员工之间的关系；领导者可以通过完善倾听下属的意见和进行信息交流的技能来加强与下属的沟通，培养一种在正式组织的经济需求与非正式组织的社会需求之间维持平衡的能力，从而达到提高效率的目的。

霍桑试验的研究也受到许多批评。一些人对试验的程序、现象的分析，以及结论的导出提出了批评，但是，从历史的观点看，不论霍桑试验在学术上是否严谨，以及其结论是否得到证实，它都具有不可否认的重要意义，这就是它激起了对人的因素的研究，它开始使管理者对新的人的因素问题给予重视，并且奠定了行为科学的基础。

2. 行为科学学说

管理中的行为科学学说出现在20世纪50年代初。其主要代表人物是梅奥、马斯洛、赫茨伯格。20世纪50年代，人类行为研究基金会建立，基金会的宗旨是促进和支持企业、政府和其他组织中的行为科学研究工作。基金会对行为科学的研究起了推动作用。20世纪60—70年代，行为科学学派受到极大的重视，它的理论基础是，管理必须“通过别人来做工作”，管理实际上是行为科学的运用，因为一个经理必须懂得怎样调动员工的积极性，怎样当领导，怎样了解人群中人与人的关系和协作等。虽然管理不仅仅是行为科学的运用，但作为一个经理必须了解如何与人打交道的技巧，才能把管理工作做好。所以，行为科学的观点有其合理性。

管理研究中的行为科学学说是指“运用科学方法对企业组织中的人的可见的与能证实

的行为进行研究。主要是以问题为中心的推理归纳，在研究中集中于研究人的行为，注意引用相关文献，尤其是心理学、社会学、人类学的有关文献”①。由此可见，行为科学的研究对象是组织中人的行为；研究方法是科学的方法，主要是归纳推理法；研究工具是心理学、社会学、人类学的文献和知识。在行为科学的研究中，研究方法至关重要。行为科学研究者所使用的具体研究方法主要有三个：试验法、抽样调查、案例研究。行为科学研究者运用这些研究方法检验了早期的一些管理理论，修正了古典管理学派在某些方面的理论，大大丰富了早期管理学的知识。

行为科学在第二次世界大战以后的发展，主要集中在以下四个方面。

（1）关于人的需要、动机和激励的理论。主要包括：1）马斯洛的需求层次理论。2）赫茨伯格的双因素理论。

（2）关于管理中的“人性”的认识理论。代表人物和理论主要有：1）麦格雷戈的 X 理论和 Y 理论。2）阿吉里斯的“不成熟—成熟理论”。

（3）关于领导方式的理论。领导方式理论指 20 世纪 40 年代末期行为科学研究者对领导行为理论的研究，其主要理论是：1）俄亥俄州立大学的二维构面理论。2）密歇根大学的两个维度理论。3）布莱克和莫顿的管理方格理论。

（4）关于企业组织中非正式组织及其作用研究的理论。主要包括：1）巴纳德的动态平衡理论。2）卢因的群体动力学理论。

3. 行为科学理论的贡献

（1）行为科学理论强调管理者应重视人的因素对于管理科学的进步和发展的重要意义。行为科学阶段的管理理论的特点，突出地表现为强调对人性的全面关注；重视对非正式组织的研究；主张在管理方式上由监督制裁转向人性激发，由专制管理转向民主管理。这些理论在一定程度上弥补和纠正了古典管理理论的缺陷和不足。

（2）行为科学理论为从事管理实践的人们和学习管理的学生提供了许多有用的知识。它提醒管理人员应该注意调动人的积极性等问题，对管理人员做好工作很有益处。但是，也存在一些问题，表现为过分强调关注人的因素，过分关注非正式组织，过分强调人际关系和人的心理需要的满足等因素，而忽略了对组织结构、制度、规则及职业角色的研究。

2.4　现代管理理论

第二次世界大战之后，组织的规模进一步扩大，员工的人数越来越多，政府对企业干预的政策法规也明显增多，加之先进技术的使用等因素，促成了管理理论的繁荣。1961 年，美国加州大学洛杉矶分校的哈罗德·孔茨（Harold Koontz，1908—1984）教授认为，管理学至少形成了 6 大学派。1980 年，哈罗德·孔茨在《再论管理理论的丛林》一文中指出，管理理论发展到当时至少已经有 11 个学派。他认为，现代管理理论学派林立，形成

① ［美］小詹姆斯·H·唐纳利等：《管理学基础》，185 页，北京，中国人民大学出版社，1982。

了“管理学丛林”现象。在茂密的管理理论的丛林中，这11个学派是：管理过程学派、经验主义学派、社会合作系统学派、人际关系学派、群体行为学派、社会技术系统学派、决策理论学派、管理科学学派、沟通（信息）中心学派、系统管理学派、权变理论学派。这里简要加以介绍。

1. 现代管理理论的各个学派

（1）管理过程学派。

该学派早期的创始人是亨利·法约尔，20世纪50年代后，其主要代表人物是哈罗德·孔茨。孔茨出生在美国俄亥俄州的芬特利，是美国最著名的管理学家之一，是西方管理思想发展史上管理过程学派最重要的代表人物。1931年，孔茨被美国西北大学录取，攻读企业管理硕士学位，1935年，他获得了耶鲁大学哲学博士学位。孔茨担任过企业和政府的高级管理人员、大学教授、公司董事长、董事和管理顾问。他是美国和国际管理学会会员，1963年曾任美国管理学会主席。自1941年以来，他撰写了大量的有关管理理论的专著和论文，许多重要著作被翻译成多种文字，对世界很多地区管理理论的发展产生过重要影响。

以孔茨为代表的管理过程学派认为，管理可以被看作是人们有组织地集合起来以实现目标的过程。该学派的任务就是对这一过程进行分析，为这一过程构建一个概念的框架，分析出过程背后的规律，建立起一整套管理理论。这个学派将其管理理论建立在以下几个信条基础之上：

1）管理是一个过程，在对管理人员的功能进行分析后，可将这个过程进行最优化的分解。

2）众多企业长期形成的管理经验可以被作为获取一些基本概念和普遍原则——一般被称为原理——的基础。在对管理加以认识和改进时，这些原理具有帮助澄清认识和增强预见性的价值。

3）这些基本概念可以成为研究的焦点，以确定它们的正确性，并提高它们在实践中的意义和可行性。

4）这些基本概念在被证明是正确的并经过了完善以后，可以成为一个有价值的管理理论的组成部分。

5）管理是一种技能，像医学和建筑学一样，通过掌握其基本规律可以得到提高。

6）管理的原理就像生物和物理原理一样，即使在某些情况下，实践者想在提出的方案中回避原理以节约必要的费用，但原理仍然存在（这一点在医学、建筑等行业中并不是一个新概念，它们的工作目的本身就是要在顺应基本原理的基础上，创造性地实现预期的目的）。

7）同其他科学和艺术领域一样，文化、物理和生物等因素对管理者的工作环境和工作对象都有不同程度的影响，管理理论没有必要涵盖知识的各个领域，把它们作为自己学科的基础。①

① ［美］迈克尔·T·麦特森、约翰·M·伊万舍维奇编：《管理与组织行为经典文选》（第七版），66页，北京，机械工业出版社，2000。

这一学派的基本方法是，首先研究管理者的功能，其次在了解管理者功能的基础上，对其进行剖析，从复杂的管理实践中提炼出基本概念。这一学派致力于管理学理论体系的建设，在学术界有较大的影响，但也有人认为它过于重视管理理论而忽视了管理艺术和管理者的能动作用。这一学派也称管理职能学派、经营管理学派。

（2）经验主义学派。

这一学派的代表人物是美国的彼得·德鲁克和欧内斯特·戴尔（Ernest Dale）、纽曼（W. Newman）、斯隆（A. P. Sloan）等人。其中以德鲁克最为著名。德鲁克，生于奥匈帝国统治下的维也纳，祖籍荷兰。德鲁克先后在奥地利和德国接受教育，1931 年获法兰克福大学法学博士学位。他于 1937 年移民美国，1943 年加入美国籍。德鲁克在美国的一些银行和跨国公司任管理顾问，还曾在贝宁顿学院任哲学教授和政治学教授，并在纽约大学研究生院担任了 20 多年的管理学教授。1942 年，德鲁克受聘为当时世界最大企业——通用汽车公司——的顾问，对公司的内部管理结构进行研究。他于 1946 年写作《公司的概念》，“讲述拥有不同技能和知识的人在一个大型组织里怎样分工合作”。德鲁克于 1954 年出版《管理实践》，首次提出“管理学”的概念，从而奠定其管理大师的地位。1966 年出版《卓有成效的管理者》，1973 年出版《管理：任务、责任、实践》。2003 年 7 月，彼得·德鲁克接受了美国总统小布什颁赠的美国最高荣誉勋章“总统自由奖章”。德鲁克的著述颇丰，共有 39 本著作面世。德鲁克的管理思想主要体现为以人为本的管理体系，以成就与道德为中心的管理价值观，以自我控制为主的管理目标论，以实践为核心的管理本质论和以高层战略管理为中心的管理战略观等。德鲁克重视人的作用，“人是企业最重要的资源”是他最主要的观点。此外，德鲁克强调成就——指的是企业的经济成就和员工的个人成就。企业是为了取得经济成就才存在的，经济成就在企业机构中是合理的；而要使员工具有成就感，就必须按照人的心理进行管理，从不同角度满足员工的需要。德鲁克最重要的贡献：一是很早就认识到管理已经成为组织社会的基本器官和功能。二是指出管理不仅是“企业管理”，而且是所有现代社会机构的器官——尽管管理一开始将注意力放在了企业上。三是创建了管理学这门学科。四是围绕着人与权力、价值观、结构和方式来研究这一学科——尤其是围绕着责任。德鲁克的管理学成就受到同行的高度评价，媒体也对其给予极高评价：《经济学人》说，“假如世界上果真有所谓大师中的大师，那个人必定是彼得·德鲁克”；《哈佛商业评论》说，“只要一提到彼得·德鲁克的名字，在企业的丛林中就会有无数双耳朵竖起来倾听！”

以德鲁克为代表的经验主义学派强调通过成功的管理案例来学习管理经验。这个理论学派认为，管理在本质上属于实践行为。实践行为必须从实践中学习。管理行为必须根据不同的条件来加以现实的处理。不存在普遍适用的管理理论——包括组织结构与制度、经营方式、激励方法、领导艺术等。但它承认在成熟的管理案例中存在普遍性因素，认为应该从企业管理的实际出发，研究企业的成功经验和失败教训，加以总结归纳，找出有共性的东西，并上升到理性认识，通过这种办法来学习管理，并为管理者提供有益的建议。

总之，经验学派的观点反映了管理实践的实际情况，并非肤浅的经验主义，而是蕴涵着相当深刻的管理哲学。

（3）社会合作系统学派。

该学派的代表人物是美国的高级经理人员切斯特·巴纳德（Chester Z. Barnard，1886—1961）。巴纳德是美国高级经理人员和管理学家，他长期从事组织管理工作，曾担任过美国宾夕法尼亚州贝尔电话公司和新泽西州贝尔电话公司的总裁以及洛克菲勒基金会的董事长。他读过韦伯的著作并深受其影响，但他与韦伯对组织的机械论和非人格化的观点不同，他将组织看成一个相互协作的系统。他在组织理论研究方面做出了很大贡献。他一生著述甚丰，代表作是1938年出版的《经理人员的职能》，其系统行政组织理论的主要观点就体现在此书中。他不仅开创了现代组织理论和行政管理研究的许多重要途径，而且还提出了许多具有重大理论价值和实际意义的概念与观点，因此，他被称为“现代管理理论之父”。

他从社会学的角度研究组织，指出了组织的本质：组织是“有意识地加以协调的两个或两个以上的人的活动或力的系统”。他关于组织的主要观点是：

1）组织就是一个社会合作系统。

2）系统的存在取决于三个要素：统一的目标；协作的意愿；信息的联系。系统合作成效的高低取决于组织中个人的成效及人们之间合作的成效。

3）组织的管理者是系统有效运行的关键。管理者要承担三项职能，即：建立和维持一个信息联系和沟通系统；确定组织的目标，并运用各部门的具体目标予以阐明；使组织成员为实现组织目标而努力工作。

巴纳德指出，组织这种系统能否长期存在和发展，取决于系统的效率和效果。人与人之间的协作固然可以通过命令和指挥等权威的力量来实现，但巴纳德认为，权威必须得到个人的认同。巴纳德的权威接受论与传统的权威观点正好相反。他认为，只有具备以下四个条件，个人才会承认这种命令的权威而接受命令：1）个人理解这个命令；2）个人认为这个命令同组织的目标是一致的；3）个人认为这个命令同自己的个人利益是相符的；4）个人有执行这个命令的能力。

从组织是人和人之间协作关系的角度，巴纳德提出了“组织平衡论”。巴纳德认为，组织的生存和发展除了取决于组织成员自觉自愿接受权威外，还取决于组织成员之间的协作关系，即参加和不愿意离开组织，为实现组织的共同目标做出贡献。这涉及两个方面：一是组织对其成员的吸引力，二是组织成员对组织的贡献。这一解释组织生存和发展原因的理论，也称为“组织存续的理论”。

巴纳德还探求了非正式组织的情况。他指出，在正式组织系统中还存在非正式组织，非正式组织起着三种作用：信息交流；通过对协作意愿的调节，维持正式组织内部的团结；维护个人品德和自尊心。这些作用使非正式组织成为正式组织的不可缺少的部分。但非正式组织对正式组织也有不良的影响和作用。

（4）人际关系学派。

罗特利斯伯格和梅奥是这一学派的代表人物。该学派的多数学者都受过心理学方面的训练，他们用社会科学方面已有的和新近提出的有关理论、方法和技术来研究人与人之间及个人的各种现象。他们的根本依据是：管理是通过人来完成某些事情的活动，因此，研究管理必须着重于人与人之间的关系，尤其是要注意研究个人心理及其动机。他们以心理

学作为研究的理论基础，就激励和领导方式问题的研究提出了对管理人员颇有启发的见解。强调处理好组织中人与人之间的关系是组织中的管理者必须理解和掌握的一种技巧。但仅仅强调人际关系毕竟不能包括管理的一切，仅仅精通心理学往往难以成为一个绩效良好的领导者，还需要关注管理中的其他问题。

（5）群体行为学派。

该学派早期的代表人物和活动是梅奥及霍桑试验，20 世纪 50 年代后克里斯·阿吉里斯成为这一学派的代表人物。该学派与人际关系学派关系密切，容易被混同为一个学派。但还是存在明显的区别：群体行为学派侧重于研究各种群体的行为方式，而不是研究一般的人际关系和个人行为。其具体表现为：研究非正式组织对正式组织的影响；研究组织中个人的从众行为以及组织中的信息沟通等；以社会学、人类学和社会心理学为自己学科的理论基础，而不是以个人心理学为基础。由于他们研究组织中群体的行为，因此，他们又被称为组织行为学派。

20 世纪 50 年代，美国管理学家克里斯·阿吉里斯由于提出“不成熟—成熟交替循环的模式”而跻身群体行为学派代表者的行列。阿吉里斯（Chris Argyris，1923— ），希腊移民的后代，出生于美国新泽西州的纽瓦克，第二次世界大战期间，应征入伍服役。二战后，阿吉里斯进入大学学习，1947 年获得克拉克大学的心理学学士学位，1949 年获得堪萨斯大学的心理学和经济学硕士学位，1951 年在康奈尔大学工业和劳动关系学院获得组织行为学博士学位。结束学业后，阿吉里斯在耶鲁大学得到了第一个大学教职，负责研究劳动力问题。由此他开始了自己的学术生涯，成为美国著名的行为学家，并以管理咨询而闻名。他是美国许多大型企业如 IBM、壳牌石油公司、通用食品公司、新泽西标准石油公司、利弗兄弟公司等的高级顾问，还被法、英、德、挪威、荷兰、希腊、意大利等国政府或公共组织聘请为培训和教育方面的顾问，获得多项奖励，其中以 1994 年美国管理科学院授予的“管理学科终身成就者”称号最为著名，因此在国际上有广泛的影响。阿吉里斯先后出版了 30 多部著作，发表了 300 多篇论文。阿吉里斯的研究领域涵盖了心理学、经济学、社会学、教育学和组织行为学等学科。其研究成果主要集中在三个方面：1）从 20 世纪 50 年代末到 60 年代初，阿吉里斯主要研究人性与组织的关系问题，以及组织需要和个人需要之间的契合问题，代表理论是“人性与组织”理论，也称为“不成熟—成熟”理论；2）从 20 世纪 60 年代到 70 年代，他关注组织变革，努力寻找促进组织变革的方法，并且提出把行为科学作为一种转变组织行为的工具来运用，代表理论是“行为科学”；3）20 世纪 80 年代至今，他的学术研究重点放在组织知识的作用上，代表理论是“组织学习”，他因此成为学习型理论的奠基者之一。

（6）社会技术系统学派。

这一学派的代表人物是英国的特里司特（E. L. Trist）及其在美国塔维司托研究所中的同事。他们根据对煤矿中“长壁采煤法”研究的结果认为，要解决管理的问题，仅仅分析社会问题是不够的，还需要分析技术系统对社会的影响。他们发现技术系统对社会系统和群体行为、个人态度都有很大的影响，认为管理绩效以至于组织的绩效好与差不仅取决于人们的行为态度及其关系，而且也取决于人们所处的技术环境，在科学技术飞速发展并广泛投入应用的今天更是如此。因而他们提出在管理实践中，必须把社会系统和技术系统

结合起来考虑，认为“一个从社会技术系统观点考虑的尽力从组织的社会和技术两个方面来改进组织的变革，将创造出一个既能使生产效率更高又能使组织中成员更为满意的工作系统”。而管理者的主要任务就是要确保这两个系统的协调。因此，他们特别注意研究工业工程、人—机工程等问题。这个学派自然也不能包含管理的一切，但它重视技术系统的观点确实对管理理论的发展有着十分重要的意义。

（7）决策理论学派。

这一学派的代表人物是美国卡内基-梅隆大学计算机科学与心理学教授、诺贝尔经济学奖的得主——赫伯特·西蒙（Herbert A. Simon，1916—2001），詹姆士·马奇（James G. March）。西蒙，美国管理学家和社会科学家，是一位在管理学、经济学、心理学、逻辑学以及人工智能等诸多研究领域均具有重大影响的著名学者，曾先后在加利福尼亚大学、伊利诺伊工业大学和卡内基-梅隆大学任计算机科学及心理学教授，曾从事过计量学的研究。他还担任过企业界和官方的多种顾问。西蒙在管理学上的贡献是深入研究了经济组织内的决策程序，提出了管理的决策职能并建立了系统的决策理论。这一理论是以社会系统理论为基础，吸收古典管理理论、行为科学和计算机科学等内容而发展起来的，被公认为关于公司企业实际决策的独创见解。主要著作有《行政行为》、《公共管理》、《人的模型》、《组织》、《经济学和行为科学中的决策理论》、《管理决策新科学》、《自动化的形成》、《人工的科学》、《发现模型》、《思维模型》等。鉴于西蒙在决策理论研究方面的突出贡献，1978 年他被授予诺贝尔经济学奖。

在管理学研究中，西蒙以事实因素与价值因素的区别为其方法论的出发点。事实命题是关于客观世界中可观察的事物及其运作方式的陈述，价值命题是关于偏好的表达，二者的区别相当于一般所谓“描述性陈述”与“规范性陈述”或“实然问题”与“应然问题”的区别。任何决策都是二者的统一，只是二者所占分量与程度存在差别。西蒙根据二者在决策中所占地位与程度的差别区分了政策问题与行政问题。

西蒙基于“理性”概念提出了管理决策理论。他通过批判古典经济学理论的“客观理性”——“经济人”假设，提出了“有限理性”——“行政人”假设。古典经济学理论认为，“经济人”具有“客观理性”或“绝对理性”，追求利益最大化。西蒙认为，客观条件充满了局限，人类无法做到“绝对理性”，人也不是“经济人”，只能是“行政人”，“行政人”的理性不是“客观理性”而是“有限理性”。

西蒙管理决策过程理论的基本观点是：

1）认为管理主要包括决策与执行，执行过程也是决策的过程。因此，他提出“管理就是决策”的著名命题。

2）决策过程包括四个阶段：第一阶段，情报收集阶段。即收集组织所处环境中有关经济、技术、社会等各方面的信息以及组织内部的有关情况。第二阶段，设计活动阶段。即在确定目标的基础上，依据所收集到的信息，编制可能采取的行动方案。第三阶段，抉择活动阶段。即从可供选择的方案中选取一个满意方案的活动。第四阶段，审查活动阶段。即在决策执行过程中，对原来选择的方案进行评估，以调整和改进方案。

3）决策标准为满意标准，其人性假设是“行政人”或称“管理人”，以此否定绝对理性模型的最优标准，否定“经济人”的人性假定。

4）根据决策内容的重复程度，把决策分为程序性决策和非程序性决策；根据决策面临的自然状态，把决策分为确定型决策、风险型决策和不确定型决策。

5）决策过程与组织的集权和分权有关系。事关整个组织发展的决策必须集权，组织内其他性质的决策可以采取分权的形式。

这一决策理论在学术界很有影响，其意义在于更符合现实的情况。

（8）管理科学学派。

这一学派的代表人物是美国研究管理学和现代生产管理方法的著名学者 E. S. 伯法（E. S. Buffa）等人。他们开拓了管理学的全新研究领域，使管理从以往定性的描述走向了定量的研究阶段。

伯法是西方管理科学学派的代表人物之一，曾任教于美国加利福尼亚大学管理研究院，哈佛大学工商管理学院，代表作是1975年出版的《现代生产管理》。以伯法为代表的管理科学学派是泰勒学派的继续和发展，该学派认为，管理就是制定和运用数学模式与程序的系统，就是用数学符号和公式来表示计划、组织、控制、决策等合乎逻辑的程序，求出最优的答案，以实现管理的目标。所以，所谓管理科学就是制定用于管理决策的数学和统计模式，并把这种模式通过电子计算机应用于管理之中。

管理科学理论的主要内容包括以下几个方面：1）关于组织的基本观点。认为组织是由“经济人”组成的一个追求经济利益的系统，同时又是由物质技术和决策网络构成的系统。2）关于科学管理的目的、应用范围、解决问题的步骤。科学管理的目的是将科学原理、方法和工具应用于管理过程，以提高管理的效率，实现管理目标。应用范围主要集中在管理程序中的计划和控制两项职能上。解决问题的步骤包括：提出问题；建立数学模型；求出解决方案；对解决方案进行验证，建立对解决方案的控制；把解决方案付诸实施。3）管理科学的应用方法。主要包括线性规划、决策树、计划评审法和关键线路法、模拟、对策论、概念论、排队论。4）管理科学的基本工具为计算机。

总之，“管理科学”理论的基本特征是，以系统的观点、数学和统计学的方法、计算机的技术为现代管理的决策提供科学的依据，帮助管理者做出科学的决策。这一学派对管理的发展做出了重要贡献，但也存在弱点，主要表现为管理涉及的因素很多也很复杂，有些因素无法量化；此外，管理活动毕竟要靠人来执行，忽视人的因素也是它的不足，它还应该与行为科学相结合。

（9）沟通（信息）中心学派。

该学派的代表人物有：美国的李维特（H. J. Leavitt），其代表作是《沟通联络类型对群体绩效的影响》，克劳德·善农（Claude Shannou），以及沃伦·韦弗（Warren Weaver），其代表作是《沟通联络的数理统计理论》。

这一学派同决策理论学派关系密切，其基本观点如下：

1）把管理人员看成为一个信息中心，并围绕这一概念来形成管理理论。这一学派认为，管理人员的作用就是接收、储存与发出信息；每一位管理人员的岗位犹如一台电话交换台。

2）强调计算机技术在管理活动和决策中的作用，强调计算机科学同管理思想和行为的结合。大多数计算机科学家和决策理论家都赞成这个观点。

（10）系统管理学派。

系统理论盛行于20世纪60年代，其代表人物是F. E. 卡斯特（F. E. Kast）、J. E. 罗森茨韦克（J. E. Rosenxweig）和R. A. 约翰逊（R. A. Johnson）等美国管理学家。1963年他们三人共同出版了《系统理论和管理》一书，从系统概念出发，建立了企业管理新模式，成为系统管理的代表作。系统管理理论建立在一般系统论的基础之上，它应用系统理论的范畴、原理，全面分析和研究企业、政府和非政府组织的管理活动和管理过程，特别重视对组织结构和模式的分析。系统管理理论本身就由多种学派构成，虽然它们之间的差别很大，但也存在根本性的相同点，就是都将管理看作一个系统，而这个系统又是环境大系统中的一个分系统，它与环境系统进行各种资源的交换。作为组织的管理者，就要使组织内部的各个子系统互相协调，同时又要使组织系统适应环境，求得生存和发展。

系统管理有四个特点：

1）以目标为中心，始终强调系统的客观成就和客观效果。

2）以整个系统为中心，强调整个系统的最优化而不是子系统的最优化。

3）以责任为中心，分配给每个管理人员一定的任务，而且要能衡量其投入和产出。

4）以人为中心，给每个员工都安排具有挑战性的工作，并根据其业绩支付报酬。

在系统管理中，有四个阶段紧密联系：创建系统的决策、系统的设计、系统的运转和控制以及系统运转结果的检查和评价。

在系统管理理论基础上，福莱斯特等人创立了系统动态学，把系统管理的范围扩大到整个社会和整个世界。系统动态学强调政策，通过定量分析，把政策和其他系统因素结合起来构成实际模型，并分析系统的管理过程，进而说明管理对于系统动态特性的影响。

系统管理学派在现实应用中也存在不足。实践中的管理者认为它抽象，不成熟，难以付诸实施；从事研究的学者认为它过于复杂，可变量过多，不便于研究。尽管如此，仍有许多人对系统理论及其在管理中的应用进行跟踪研究。而且，系统管理理论也为自动化、控制论、管理信息系统、权变理论的发展提供了养料。

（11）权变理论学派。

权变管理理论是20世纪70年代在美国形成的一种管理理论。这一理论的代表人物众多，在研究组织结构方面，有汤姆·伯恩斯（Tom Burns）、琼·伍德沃德（Joan Woodward）、保罗·劳伦斯（Paul R. Lawrence）和杰伊·洛希（Jaw W. Lorsch）等人。在人性假设理论方面，其代表人物有约翰·莫尔斯（John J. Morse）和杰伊·洛希等。在领导方式理论方面，其代表人物有弗雷德·菲德勒（Fred E. Fiedler）和罗伯特·豪斯（Robert J. House）等。尽管研究的侧重点不同，但他们都强调权变的观点。所谓权变，即随机应变的意思。权变理论的核心就是力图研究组织的各子系统内部和各子系统之间的相互联系，以及组织和它所处的环境之间的联系，并确定各种变数的关系类型和结构。它强调在管理中要根据组织所处的内外部条件随机应变，针对不同条件寻求合适的管理模式、方案或方法。

英国管理学者伍德沃德在《工业组织：理论和实践》中阐述了权变理论的观点。她认为，管理没有绝对正确的方法，采用何种理论和方法，要视组织的实际情况而定，没有任何一种理论和方法适用于所有情况，即所谓“权宜应变”。权变理论中要考虑的参数主要

包括组织的规模、工艺技术的模糊性和复杂性、管理者位置的高低、管理者的位置权力、下级个体之间的差别、环境的不确定程度等。

总之，权变管理理论的实质是把组织看作社会系统中的分系统，要求组织各方面的活动要适应外部环境的要求。它强调从实际出发，根据不同的环境和条件采取不同的组织结构、管理方式和管理技术。权变管理理论在现代管理理论中占有重要的地位。

2. “管理学丛林”学派的主要贡献

现代管理理论学派众多，风格各异，这些管理理论使人类管理思想的宝库大大丰富起来，对管理实践有着重要的指导意义。尽管学派林立，但其发展的趋势已经初露端倪，总的趋势是相互渗透和融合。其中最有影响的是系统管理理论和权变管理理论两大学派。现代管理理论对管理实践的贡献主要表现在以下几方面：

（1）强调系统化管理。即运用系统思想和系统分析方法来指导管理的实践活动，解决和处理管理中的实际问题。系统化就要求人们要认识到这样一个问题：组织本身是一个系统，同时也是另一个更大系统——社会系统——中的子系统。所以，应用系统分析的方法，能够从整体角度来认识问题，以防止片面性和受局部的影响。

（2）重视定量分析。尽管管理涉及的问题不是完全可以依靠量化分析解决的，但在计划、组织、控制和决策中运用数学的方法和计算机技术，的确为现代管理决策提供了科学的依据，同时对企业管理水平和效率的提高起到了积极作用。

（3）重视人的因素。管理的要素有很多，但最重要的因素是人。管理目标要依赖人才能实现，而人的需求和行为又与组织和管理的需求存在着许多差异，为了提高管理的效率，必须使组织中人的行为和需求尽量与组织保持一致。这就需要研究人的需求和行为，尽可能满足人们合理的需求，以求最大限度地调动人的积极性和创造性，为实现组织目标而努力工作。

（4）重视非正式组织。正式组织中都不同程度地存在非正式组织，非正式组织对正式组织的作用具有双重性：一方面，非正式组织可以促进正式组织的发展和组织目标的实现；另一方面，非正式组织又可以破坏正式组织的发展和组织目标的实现。因此重视非正式组织，发挥其积极作用、抑制其消极作用，对组织的健康发展和组织目标的实现十分重要。

（5）重视信息和沟通工作。信息是组织管理的资源和不可缺少的要素，管理离开信息就寸步难行，信息工作必须重视。同时，组织内的沟通工作对于提高管理的效率也很必要，因为沟通可以提高成员的满意度，对工作绩效提高大有益处。

（6）管理的权变观点。与古典管理理论不同，现代管理的权变理论认为没有一成不变的管理理论、方法和技术。因此，主张从实际出发，根据环境和条件的变化采取适当的管理观念、技术和方法。

（7）管理的技术系统的观点。现代管理理论认识到管理绩效不仅取决于人们的行为态度及其关系，而且取决于人们工作所处的技术环境。如今，技术对管理的贡献和影响已经越来越大，重视技术的作用对于提高管理绩效具有重要的意义。

当然，现代管理理论也存在许多局限性，主要是一些理论由于视野的单一，具有片面性，因而需要综合应用。但是现代管理理论对于管理实践的贡献是巨大的和多方面的，对

于管理实践的发展具有十分重要的意义。

2.5 现代管理理论的新发展

20世纪80年代以后，在孔茨列举的“管理学丛林”学派之外，还有一些理论正在产生越来越广泛的影响，主要有以下几种。

2.5.1 全面质量管理理论

美国的W·爱德华兹·戴明（W. Edwards Deming）博士是全面质量管理理论（total quality management，TQM）的代表性人物。1950年他去日本向企业界的高层管理者教授如何提高企业生产效率的方法，他的管理方法的核心是采用统计方法分析生产过程的变异性，受到日本政府和企业界的欢迎，为表彰他对日本企业发展的贡献，1960年日本天皇授予他杰出人才奖。遗憾的是，他的质量管理的思想直到20世纪80年代才受到美国和西方世界的关注。除戴明外，约瑟夫·M·朱兰（Joseph M. Juran）、石川馨和克罗斯比等人也是质量管理的倡导者。在当今全球化的环境中，越来越多的企业组织和公共组织都深知质量管理关系组织的生命线，纷纷开始实践全面质量管理。例如，美国俄勒冈州立大学在教育经费削减的情况下就引入了TQM，以更好地满足学生、教师和利用学校设施的社会机构的要求。

全面质量管理的含义是：组织通过树立“坚持不断地改进”的理念，强烈关注每个与组织的产品和服务打交道的顾客的需求，精确地度量组织作业中的每个关键变量，坚持不断地改善产品和服务的质量，改进组织每项工作的质量，从而使组织获取高绩效的过程。

戴明提出了全面质量管理的14点计划来提高组织的生产效率。主要包括：创造产品与服务改善的永久目的；采纳新的哲学；停止依靠大批量的检验；废除“低价者得”的做法；永不间断地改进生产及服务系统；有计划地依据工作标准培训以及使用统计方法来衡量培训的成效；质量检查人员必须让高层管理者知道需要改善的地方；消除不敢提出问题的恐惧心理；打破部门樊篱；取消对员工的计量化目标；取消工作数量化的定额；消除妨碍基层员工工作尊严的因素；建立严谨的培训计划；创造每天都推动上述工作的高层管理结构。

戴明最先提出了PDCA循环概念，也称为“戴明环”，所谓PDCA循环是一种逻辑的工作程序，指计划（Plan）、执行（Do）、检查（Check）、行动（Action）的循环进行。PDCA循环运用了科学的统计观念和处理方法作为推动工作、发现问题和解决问题的有效工具，形成了4个阶段、8个步骤和7种工具的行为模式。

戴明理论的核心是：高层管理者的决心与参与；群策群力的团队精神；通过教育来提高质量意识；质量改进的技术训练；制定衡量质量的标准；对质量成本的认识及分析；不断改进质量；各级员工的参与。总之，戴明的理论奠定了全面质量管理的理论基础。

约瑟夫·M·朱兰也是一位世界著名的质量管理领域的专家，他出版过十几部质量管理的著作，其中，《质量管理手册》、《管理突破》和《质量计划》是其代表性著作。他提

出的“质量计划、质量控制和质量改进”被称为“朱兰三部曲”。他的管理“突破过程”学说和“朱兰环”、80/20 原则、生活质量观等主张对全面质量管理有重要的应用价值。

2.5.2　战略管理理论

战略管理理论产生于 20 世纪 60 年代末 70 年代初的美国，它是有关企业长远和全局发展的谋划和策略的研究。战略管理的核心是对企业现在和未来的整体效益活动进行全局性管理，其内容包括从阐明企业战略的任务、目标、方针到战略实施的全过程，这个过程由战略规划、战略实施、战略评价及战略控制组成。战略管理理论按其研究阶段可以分为三类：20 世纪 60—70 年代的以环境为基础的企业战略管理理论，20 世纪 80 年代的以产业结构分析为基础的竞争战略管理理论，20 世纪 90 年代的以资源、知识为基础的核心竞争力战略管理理论。

一般认为，战略概念的提出者是美国著名的管理学者钱德勒（Chandler）。他于 1962 年发表了《战略与结构》一书，阐述了环境、战略、结构的关系，提出了“结构追随战略”的观点，开启了以环境为基础的战略管理理论研究阶段。他将战略定义为：“确定企业的长期基本目标与目的，选择企业达到这些目标所遵循的途径，并为实现这些目标与途径而对企业重要资源所进行的管理。”在此基础上，以环境为基础的战略管理研究形成了计划学派、设计学派两大学派，其中，美国学者安索夫（Ansoff）在 1965 年出版的《公司战略》一书开创了战略计划学派的先河。安索夫将战略管理定义为：“企业高层管理者为保证企业的持续生存和发展，通过对企业外部环境和内部条件的分析，对企业全部经营活动所进行的根本性和长远性的规划与指导。”肯尼思·R·安德鲁斯则成为设计学派的代表人物，他在 1971 年出版的《公司战略的概念》一书中首次提出，公司战略就是把公司能做到什么（组织管理方面的优势与劣势）与能做什么（环境、机遇与受到的威胁）画上等号。[①] 安德鲁斯认为，企业的外部环境对企业战略形成有重大的影响，战略形成过程实际上是把企业内部条件与企业外部环境进行匹配的过程。设计学派最大的贡献是提出了著名的 SWOT 战略分析框架。

迈克尔·波特（Michael E. Porter）的《竞争战略》的出版将战略管理理论推进到以产业结构分析为基础的竞争战略管理阶段，它也标志着战略管理理论的成熟。波特提出了“五力”竞争模型（进入威胁、替代威胁、现有竞争对手的竞争以及客户、供应商讨价还价的能力）、三种基本战略（成本领先、标新立异和目标集聚）、价值链分析等，通过对产业演进的说明和对各种基本产业环境的分析，做出不同的战略决策。这一套理论与思想在全球范围内产生了深远的影响。波特的《竞争战略》与后来出版的《竞争优势》和《国家竞争优势》成为著名的“波特三部曲”。

20 世纪 90 年代，由于自由化、技术巨变、全球化以及社会变革的压力，战略管理理论遭遇人们的质疑，普拉哈拉德（Prahalad）、哈默尔（Hamel）等人作为战略学者，重新审视新形势下的战略，在《哈佛商业评论》上发表了《企业核心能力》一文，提出企业是核心能力集合体的理论，掀起了核心能力研究的高潮。企业核心能力理论将企业的核心能

① 参见夏晖：《关于战略管理理论发展历程的综述》，载《中南民族大学学报》，2003（8）。

力定义为“组织中的积累性知识，特别是关于如何协调不同的生产技能和有机结合多种技术流的知识”①，并认为企业战略的核心是培养和发展企业的核心能力。

此外，战略资源学派也逐渐形成。20 世纪 50 年代末潘若斯发表的《企业成长论》，以及 20 世纪 80 年代伯格·沃那维尔特发表的《企业资源基础论》，提出企业是战略资源的集合体的观点，强调是要素市场而不是产品市场形成了决定企业成功的环境。20 世纪 90 年代，科利斯与蒙哥马利在《哈佛商业评论》上发表了《凭借资源展开竞争：90 年代的公司战略》和《创造公司优势》等论文，并出版《公司战略：企业的资源与范围》一书，全面系统地阐述了基于资源的企业战略理论。该理论提出了一个“公司战略三角形”分析框架，三角形的中心是公司远景、公司目标与目的，其三条边分别是资源和业务以及结构、体制与过程。②

20 世纪 90 年代中期以后，一些管理学者开始推动战略管理理论的整合运用。目前，企业战略管理理论仍在发展之中，企业战略管理理论也在一定程度上影响并渗入了政府的战略制定之中，地方政府的竞争力研究、政府运用 SWOT 分析制定本地区的发展战略已经成为司空见惯的现象。

2.5.3 组织文化管理理论

组织文化管理理论的兴起具有一定的社会历史性，它产生于 20 世纪 80 年代中期的美国，其根源在于竞争的危机、组织理论的危机、社会的危机以及美国管理学界长期存在的学术缺陷的相互作用。当时，一是日本经济的迅速崛起让美国感受到了威胁；二是传统的组织理论过于简化，需要寻找到一个更加复杂的、考虑到意识和符号处理以及体系的复杂属性的模型；三是后现代社会的综合征，社会出现了意义和社会导向的深层危机；四是美国管理学界长期忽视人及人的感情因素、忽视社会科学的研究成果以及过分强调定量分析等因素导致的研究缺陷，这些因素的相互作用导致了一些管理学者开始关注本国的企业文化，产生了一些有影响的学派，如特伦斯·迪尔（Terrence Deal）和艾伦·肯尼迪（Allen Kennedy）的“强势文化”学派，托马斯·彼得斯（Thomas J. Peters）和小罗伯特·沃特曼（Robert H. Waterman，Jr.）的“卓越文化”学派。

迪尔和肯尼迪合著了《公司文化》，认为企业文化可以通过发展“强势文化”来建立。如果一个组织具有“强势文化”的成分，那么这个组织将会提高个人和组织的工作绩效。迪尔和肯尼迪认为“强势文化”的构成要素有四种：（1）价值信仰。它是一个组织成员对组织的信念和看法。（2）英雄人物。他是组织价值观的承载者，如微软公司的比尔·盖茨就是微软文化的英雄。（3）习俗礼仪。它是组织用来表现其价值观的方式。（4）文化网络。它是确立和强化文化价值的传播系统，如通过新闻发布会来宣传其价值观。迪尔和肯尼迪强调把几种要素结合起打造“强势”企业文化。

彼得斯和沃特曼合著了《追寻卓越》，他们认为企业组织文化的要素至少有七种，经营战略、组织结构，这两种是硬件；其他五种为软件，包括管理作风、工作制度、工作人

① 王清平：《企业战略管理理论发展脉络》，载《理论与现代化》，2005（11）。

② 参见夏晖：《关于战略管理理论发展历程的综述》，载《中南民族大学学报》，2003（8）。

员、技术能力、共同价值。这七种要素称之为“7S”管理模式（因 7 个要素的英文第一个字母都是 S 而得名）。共同的价值观（组织文化）是其中的核心要素。如图 2—3 所示。他们对 62 家被组织和员工评为“优秀”的组织进行了研究，发现了代表这些优秀组织的文化特点的“主题”，这些主题强调人的重要性，弱化官僚结构及其价值观。可见表 2—1。

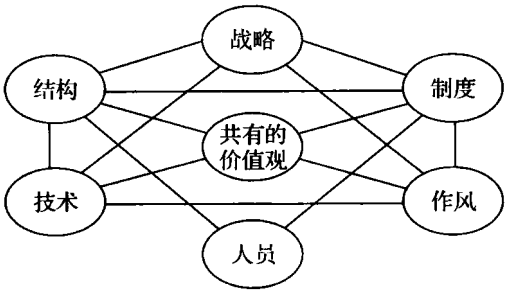


图 2—3　“7S”管理模式

表 2—1　　彼得斯和沃特曼的“卓越”组织的主题

主题	描述
1. 偏好行动	卓越的组织反应敏捷，不会花多余时间在计划和分析上
2. 与顾客保持密切的关系	卓越的组织依顾客的需求做出决定和行动
3. 自主性与企业家精神	卓越的组织鼓励员工勇于创新
4. 人员的生产效率	卓越的组织鼓励管理者和员工之间建立正面的、相互尊重的关系
5. 身体力行，价值驱动	卓越的组织让员工和管理者共同分享生产效率和行为的核心价值观
6. 集中精力	卓越的组织把焦点放在它们的专长上，避免剧烈的多样化改变
7. 简单的形式，少而精的人员	卓越的组织避免复杂的结构和劳动分工
8. 兼顾松紧的属性	卓越的组织同时呈现出目标的统一性和创新所必需的多样性

资料来源：[美] 凯瑟琳·米勒：《组织传播》（第二版），82 页，北京，华夏出版社，2000。

迪尔和肯尼迪的《公司文化》，彼得斯和沃特曼的《追寻卓越》两本论著对当时的管理实践影响极大。这两本书强调组织无形资产的重要性，为管理实践提供了新的关注视角。

在此基础上，1985 年艾德加·沙因（Edgar Schein）的著作《组织文化与领导》的出版被看作组织文化学派形成的标志。

沙因是美国麻省理工斯隆管理学院教授，1947 年毕业于芝加哥大学教育系，1949 年在斯坦福大学取得社会心理学硕士学位，1952 年在哈佛大学取得博士学位，此后一直任职于斯隆学院，并对组织文化研究提出了独创性的见解。

沙因认为，要理解组织生活，了解组织发展的原动力，就要建立组织文化的概念。一些学者把组织文化看成组织在长期的生产经营中形成的特定的文化观念、价值体系、道德规范、传统、风俗、习惯和与此相联系的生产观念。组织正是依赖于这些文化来组织内部的各种力量，将其统一于共同的指导思想和经营哲学之下。但沙因否认上述内容是组织文化的本质，沙因认为：组织文化是“一种基本假设的模型——由一个特定群体在它学习解决外在适应和内在整合的问题时而创造、发现或发展出来的——由于运作良好而被认为有

效，因此将其传播给组织新成员以作为正确理解、思考和感受这些问题的方法”①。沙因的定义提出了几个关键性问题。首先，组织文化是一种群体现象。其次，组织文化是一个基本假设的模型，再次，组织文化是一种显现和发展的过程，最后，组织文化是一种社会化的过程。

沙因认为，在一个公司或组织的大的社会单位中，会存在多种类型的文化。基于各种专门性功能的经营文化、基于各种地缘性组织的群体文化、基于享有共同经验的作业文化。在一个整体组织中会存在一个总体的组织文化。②

沙因将组织文化分为三个层次。第一个层次是人工产品。它居于组织文化的最明显层次上，包括组织成员所创造的物质和社会环境。它表现为物理空间、群体输出的技术、语言、艺术作品和组织成员公开的行为。这些物质或社会环境是看得见的，但通常无法解释。第二个层次是价值观，由个人或群体的价值观构成。它是一个组织所具有的处理问题的信仰和观念。组织本身并无价值观，个人有价值观。组织中的个人持有广泛的价值观，但这些价值观并不具有同等的地位，实际上，组织的价值观通常是组织的缔造者或领导者所倡导的价值观，这一层次的文化常常有较高的注意度。组织文化的第三个层次是基本的假设。它是群体中的个人对世界和世界如何运作所持的“核心”假设。当解决问题的办法被反复运用后，就会被组织成员认为是理所当然的，当初仅仅被价值所支配的假设就被组织成员渐渐当成真实的、应该遵守的规则。这种假设是看不见的、潜意识的。

沙因的定义和模型代表了作为假设、价值观、行为和人工产品等复杂形式的文化。沙因的组织文化理论奠定了组织文化学派的理论基础。组织文化也具有地域性，不同国家的组织文化都会带有民族文化的痕迹，这也衍生出不同的管理文化。我国对组织文化的研究始于 20 世纪 80 年代，90 年代进入高潮，主要集中在概念界定、理论探讨和实践运用方面，并取得一定成绩。目前关于组织文化的研究仍在向纵深发展。

2.5.4 组织再造理论

为了改善企业的经营，提高企业的竞争力，管理的新思维不断产生，其中最为成功的当属企业再造理论。它发端于 20 世纪 80 年代末至 90 年代初美国企业竞争力下降的历史环境中。在这一理论影响下，组织再造的实践从企业发轫，并很快波及公共部门，出现公共部门的组织再造。“企业再造”这一概念由美国的迈克尔·哈默博士在 1990 年首次提出，1993 年哈默与美国管理学家詹姆斯·钱皮合著《再造企业——管理革命宣言书》，正式建立“企业再造”理论。在这一理论影响下，美国企业从 20 世纪 80 年代开始了大规模的“企业重组革命”，日本企业也于 90 年代开始进行所谓的“第二次管理革命”。其间，企业再造（企业重组、流程改革）的理念相当流行，从企业到政府都卷入其中，预示着组织管理进入了一个新的革命性阶段。

“企业再造”是企业适应环境变化的需要。企业要适应环境的变化，首先要认清环境变化的趋势。哈默将企业面对的环境概括为“3C”：顾客（customer）、竞争（competition）

① ［美］凯瑟琳·米勒：《组织传播》（第二版），86 页。

② 参见朱国云：《沙因的组织文化理论》，载《江海学刊》，1997（2）。

和变化（change）。顾客掌握的信息越来越多，要求不断变化；企业面临的竞争日趋激烈，竞争不限于价格，还包括质量、品种、交货速度、售后服务等；变化的节奏和内容越来越难以预料，变化在不断发生。企业要适应环境变化的趋势，必须及时进行功能的调整，“企业再造”即是通过对业务流程、管理流程的重新认识和再设计，来有效地满足顾客的需求。

“企业再造”的对象是大型跨国公司，但并非只有大企业需要再造，各种规模的企业都可以再造。“企业再造”的含义是：在强调以顾客为导向的基础上，对企业的整个业务流程进行根本性的再思考并加以彻底性的改造，以期在产品成本、质量、服务以及对市场的反应速度上获得较大的改善。企业再造的核心是工作方式的重大改变和管理策略的极大灵活性。[①]“企业再造”的途径是：（1）抓住时机。让组织成员理解，组织必须做出改造，别无选择。（2）以流程改造为管理的中心。企业再造理论认为，传统的管理理论今天已无用处，尤其是按营销、制造、财务等职能划分的结构。“企业再造”不再按职能分工来管理，而要以流程为管理的标的。每个组织都要找出核心的流程，还必须设计出恰当的计算机网络来管理这个流程，这将极大地提高管理的效率。（3）改变领导方式。一方面，“企业再造”过程中，领导者的角色十分重要。高层领导者的亲身参与是“企业再造”成功与否的关键。另一方面，对组织成员的控制却应放松，应保证组织成员完成任务的独立性。总之，领导者的角色应是流程再造的强力推动者，并更多地激励组织成员，尽量减少对组织成员的控制。（4）改造自我的技巧。“企业再造”就是组织的重新设计，必须坚信这一过程的重要性和必要性，全身心投入，否则，企业再造难以成功。不同的组织再造衡量标准不同，但企业的基本标准只有两个：企业利润和顾客满意。

“企业再造”理论在深刻影响大企业的同时，也影响到西方国家公共部门的改革，以政府为代表的公共部门掀起了“重塑政府”的热潮，成为20世纪公共管理改革的国际化趋势。西方各主要国家纷纷根据本国的实际，制定了各自的政府再造方案，如美国的企业化政府改革运动、丹麦的公营部门现代化计划、法国的革新公共行政计划、澳大利亚的财政管理改进计划等。

关于“重塑政府”的战略，西方学者们提出了各自的主张。

劳伦斯·R·琼斯和弗雷德·汤普森提出了“5R”战略，即重构（restructuring）、重建（reengineering）、重塑（reinventing）、重组（realigning）、重思（rethinking）战略。简而言之，要重构组织的核心能力；重建组织的工作流程，以改善服务为宗旨，并减少时间和成本；重塑组织的战略计划；重组组织的行政与责任的结构、控制与报酬的结构，并使二者相结合；重思组织的定位、决策及行动速度，以改善绩效和建立学习型组织。

戴维·奥斯本和彼德·普拉斯特里克也提出了“再造政府”的五项战略，即核心战略、结果战略、顾客战略、控制战略和文化战略，他们称之为改变政府DNA的“5C”战略。

为了澄清“再造”一词频繁使用带来的误解，奥斯本和普拉斯特里克特别指出，政府再造不是改革政治体制，不是重组（组织结构框架的重组），不是减少浪费、政治欺诈或

① 参见张定杰：《企业再造——管理的新观念》，载《经营管理者》，1995（8）。

权力滥用，更非缩减政府规模、私有化的同义语，也不只是全面质量管理。其所说的“再造”，是指“对公共体制和公共组织进行根本性的转型，以大幅提高组织效能、效率、适应性（adaptability）以及创新的能力（capability to innovate），并通过变革组织目标、组织激励、责任机制、权力结构以及组织文化等来完成这种转型过程”①。

五项战略中，核心战略指确定公共体制和公共组织的目标，因为其涉及政府的核心职能，即“掌舵”职能，而其他四项战略更多涉及“划桨”职能。结果战略指确定公共组织的激励机制。传统官僚制的激励机制是使组织成员循规蹈矩，不鼓励创新。结果战略要改变这种激励机制，当适于设定结果时，通过为绩效设定结果，可以将部分公共组织推向市场，使之从顾客处取得收入。而在不适于设定结果时，可以采用合同制在公共组织和私人组织之间引入竞争机制。即通过市场和竞争改进绩效。顾客战略主要关注责任，即组织对谁负责的问题。传统官僚机构通常对民选官员负责，顾客战略则要求公共机构要负起双重责任，既要对民选官员负责，也要对顾客负责，要提高对接受其服务的顾客的满意度。控制战略强调授权于下。即通过等级制将重大的决策权下放，甚至将权力外移至社区，它把控制的形式从复杂的规章制度和等级命令转换成共同的使命和承担绩效责任的制度。文化战略主要关注公共组织文化的塑造。公共组织的体制要素，如组织目标、激励机制、责任机制、权力结构等均强烈地影响着文化的塑造，这些要素的改变也会推动文化的改变。但文化的改变常常不以人的意志为转移，它通常表现为一个缓慢变迁的过程，除非有组织危机或变故的出现。

政府再造理论是“企业再造”理论的延伸与发展，对全球许多国家的政府都产生了重大影响，虽然其理论未必完全适合我国，但其政府再造的理念对我国政府的行政改革同样产生了重大影响。当前，政府再造理论与实践仍处在探索阶段，许多问题仍有待进一步研究解决。

2.5.5 学习型组织理论

学习型组织理论是知识经济时代的产物。在知识经济时代，管理的核心是对知识的管理。在此背景下，学习型组织理论应运而生。“学习型组织”概念的最早提出者是美国哈佛大学的学者佛睿思特，他在 1965 年发表的《企业的新设计》一文中提出了这一概念。1968 年美国学者赫钦斯出版了《学习型社会》一书。1990 年，彼得·圣吉出版了《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》，提出了学习型组织模型，将学习型组织的理论系统化、完整化。此外，沃尔纳、瑞定等学者也为学习型组织理论的研究做出了贡献。为解决学习型组织建立过程中的技术问题，圣吉又出版了《第五项修炼Ⅱ：野外工作记录》和《变革之舞——学习型组织持续推动面临的挑战》，具体阐述了应用第五项修炼的策略、技巧和工具。作为对圣吉理论缺陷的补充，日本学者野中郁次郎提出了“创造知识的公司”的理论，狄伊·哈克提出了“浑序组织”理论。② “浑序组织”是把组织学习、知识管理

① ［美］戴维·奥斯本、彼德·普拉斯特里克：《摒弃官僚制：政府再造的五项战略》，14 页，北京，中国人民大学出版社，2002。

② 参见文晓灵：《创建学习型组织：背景、理论和实践意义》，载《北京行政学院学报》，2003（5）。

和复杂性科学整合在一起的组织，不仅将组织学习与知识管理整合起来，而且借助复杂性理论阐述了人类组织中学习是如何发生的，涉及知识和学习的本质问题，从而将“学习型组织”理论的发展推向新的阶段。

彼得·圣吉（1947—　），生于美国芝加哥，1970 年在斯坦福大学获航空及太空工程学学士学位，后进入麻省理工学院攻读博士学位，师从佛睿思特教授，研究系统动力学整体动态搭配的管理理念；1978 年获得博士学位后继续致力于系统动力学与组织学、创造原理、认知科学、群体深度对话与模拟演练游戏融合，从而发展出“学习型组织”理论。

彼得·圣吉将“学习型组织”的含义界定为：“不断创新、进步的组织。在其中，大家得以不断突破自己的能力上限，创造真心向往的结果，培养全新、前瞻而开阔的思考方式，全力实现共同的抱负，以及不断一起学习如何共同学习。”他还提出，“真正的学习，涉及人之所以为人此一意义的核心。透过学习，我们重新创造自我。透过学习，我们能够做到从未能做到的事情，重新认识这个世界及我们跟它的关系，以及扩展创造未来的能量。事实上，你我心底都深深地渴望这种真正的学习。这就是学习型组织的真谛……让大家在组织内的工作中活出生命的意义”①。学习型组织主要包括六大要素：拥有终身学习的理念；建立多元回馈和开放的学习系统；形成学习共享与互动的组织氛围；具有实现共同愿景的不断增长的学习力；工作学习化使成员活出生命意义；学习工作化使组织不断创新发展。

彼得·圣吉倡导的“学习型组织”与传统组织结构存在本质差异。学习型组织的实质可以理解为：有宽广心胸和前瞻性目光、勇于自找麻烦、自我反省、不断创新的决策层；有为共同目标而不断学习、追求超越的员工队伍；有工作即学习的良性机制；有个性得到充分舒展、互相协作、激励创新的氛围等特征的，充满生机和活力的组织结构。与传统组织管理模式相比，学习型组织更侧重于依赖员工的自主性、自觉性，依赖组织内部相对稳定的运行机制，而不是靠权力，靠组织内部严格的层峰等级权力结构，靠行政命令来控制、影响、支配、领导下属。学习型组织是以共同愿景为基础，以团队学习为特征，以扁平化的横向网络系统为组织结构。彼得·圣吉认为，团体学习比个人学习更为重要，团体学习是发挥团体智慧的最佳途径之一。

彼得·圣吉把“学习型组织”模型概括为“五项修炼”，“五项修炼”被管理学界称为建立学习型组织的“圣吉模型”。五项修炼实际上就是五项技能，是人一生要学习和实践的计划内容。其中包括：

（1）自我超越。强调员工向自我极限挑战，实现心灵深处的渴望。这是学习型组织的精神基础。

（2）改善心智模式。“心智模式”指存在于人们的内心世界，影响人们了解世界以及如何采取行动的许多假设、成见甚或图像、印象。改善心智模式的途径有三个：一是挖掘内心真实想法并严格审视；二是有效表达自己的想法；三是以开放的心灵容纳别人的想法。

（3）建立共同愿景。“共同愿景”是组织中全体成员共有的目标、价值观与使命等。

① 张声雄：《第五项修炼导读》，3 页，上海，上海三联书店，2001。

一个组织要发展必须拥有凝聚力，共同愿景则是凝聚大家努力学习，追求卓越的目标。

（4）团体学习。团体学习是学习型组织的学习单元，它包括“深度会谈”和“讨论”，组织要让组织成员在团队学习中超越自我，学会如何相互学习，克服防备心理。

（5）系统思考。系统思考要求组织成员运用系统的观点看待组织的发展及其在学习型组织中的核心地位，引导组织成员从局部思考到纵观整体，从看事物的表面到洞察其变化背后的结构，以及从静态的分析到认识各种因素的相互影响，进而寻找一种动态的平衡。

彼得·圣吉在《第五项修炼》中概括了其核心思想：“五项修炼的融合，不是以缔造一个学习型组织为最终目的，而是引导出一个实验与进步的新观念，使组织不断创造未来。”

学习型组织的基本特征是：组织成员拥有共同的愿景；组织由多个创造性个体组成；善于不断学习（这是本质特征）；以“地方为主”的扁平结构；自主管理；组织的边界将被重新界定；员工家庭与事业的平衡；领导者担当设计师、仆人和教师的新角色。

彼得·圣吉提出创建学习型组织要注意遵循五项原则：第一，承诺的原则；第二，起步稳健的原则；第三，目标明确、行动一致的原则；第四，集中精力的原则；第五，灵活机警的原则。

总之，学习型组织是一种“高柔性、扁平化的组织”，是一种善于应变，能不断学习、创新，不断自我超越的组织。学习型组织理论作为一种崭新的、前沿的组织管理理论，对于指导学习型组织的建设具有积极意义。学习型组织是一种普遍适用的组织形式，可以适用于不同种类、不同层次与不同规模的组织建设，学习型组织理论的广泛运用，将有助于在世界范围内建立起各种类型、层次和规模，最富创造力、生命力的学习型组织，将为人类社会带来新的生产力和更高的社会经济效益，而这一理论本身也必将在广泛的实践中获得丰富、提高与发展。

上述管理理论问世以来，受到管理学界和工商组织、政府组织的广泛关注，并对工商管理和公共管理产生了前所未有的影响，目前这种影响仍在不断深化。随着管理环境的变革，管理理论将会不断推陈出新，这也将推动人类组织的管理更上新的台阶。

本章小结

泰勒的科学管理的核心是提高效率。他提出了工作定额原理，选择、培训和提高工人的劳动技艺，实行“职能工长制”，把计划职能同执行职能分开，实行刺激性的计件工资制，劳资双方为提高效率而合作，实行组织控制的例外原则等科学管理原理。

法约尔提出了管理的 14 项原则和管理的五职能说。

马克斯·韦伯提出了官僚行政组织理论。巴纳德把组织看作自觉协作活动的系统。

霍桑试验是行为科学理论研究的起点。行为科学理论包括：关于人的需要、动机和激励的理论；关于管理中的“人性”的认识理论；关于领导方式的理论；关于企业组织中非正式组织及其作用研究的理论。

现代管理理论学派林立，形成了“管理学丛林”现象，主要包括 11 个学派：管理过程学派、人际关系学派、社会合作系统学派、群体行为学派、社会技术系统学派、决策理

论学派、系统管理学派、管理科学学派、信息中心学派、权变理论学派和经验主义学派。

20 世纪 80 年代以来管理理论的新发展表现为：全面质量管理理论、战略管理理论、组织文化理论、组织再造理论、学习型组织理论。

关键术语

科学管理原理　管理过程理论　官僚行政组织理论　霍桑试验　行为科学理论　现代管理理论　管理学丛林　全面质量管理理论　战略管理理论　组织文化理论　学习型组织理论

复习思考题

1. 古典管理理论的内容及贡献是什么？
2. 霍桑试验的结论及意义是什么？
3. 现代管理理论的特点与贡献是什么？
4. 全面质量管理理论对政府行政管理的改进有何意义？
5. 学习型组织理论如何应用于政府机构建设？

阅读材料

管理理论真能解决实际问题吗?

海伦、汉克、乔、萨利四个人都是美国西南金属制品公司的管理人员。海伦和乔负责产品销售，汉克和萨利负责生产。他们刚参加过在大学举办的为期两天的管理培训班。在培训班里主要学习了权变理论、社会系统理论和一些有关职工激励方面的内容。他们对所学的理论有不同的看法，现正展开激烈的争论。

乔首先说，“我认为社会系统理论对于像我们这样的公司是很有用的。例如，如果生产工人偷工减料或做手脚的话，如果原材料价格上涨的话，就会影响到我们的产品销售。系统理论中讲的环境影响与我们公司的情况很相似。我的意思是，在目前这种经济环境中一个公司会受到环境的极大影响。在油价暴涨时期，我们当时还能控制自己的公司。现在呢？我们要想在销售方面每前进一步，都要经过艰苦的战斗。这方面的艰苦，你们大概都深有体会吧？”

萨利插话说：“你的意思我已经知道了。我们的确有过艰苦的时期，但是我不认为这与社会系统理论之间有什么必然的内在联系。我们曾在这种经济系统中受到过伤害。当然，你可以认为这与系统理论是一致的。但是我并不认为我们就有采用社会系统理论的必要。我的意思是，如果每个东西都是一个系统，而所有的系统都能对某一个系统产生影响的话，我们又怎么能预见到这些影响所带来的后果呢？所以，我认为权变理论更适用于我们。如果你说事物都是相互依存的话，系统理论又能帮我们什么忙呢？”

海伦对他们这样的讨论表示有不同的看法。她说：“对社会系统理论我还没有很好地

考虑。但是，我认为权变理论对我们是很有用的。虽然我们以前也经常采用权变理论，但是我却没有认识到自己是在运用权变理论。例如，我有一些顾客是家庭主妇，我听到她们经常讨论关于孩子和如何度过周末之类的问题，从她们的谈话中我就知道她们要采购什么东西了。顾客也不希望我们‘逼’他们去买他们不需要的东西。我认为，如果我们花上一两个小时与他们自由交谈的话，那肯定会扩大我们的销售量。但是，我也碰到一些截然不同的顾客，他们一定要我向他们推荐产品，要我替他们在购货中做主。这些人也经常到我这里来走走，但不是闲谈，而是做生意。因此，你们可以看到，我每天都在运用权变理论来对付不同的顾客呢。为了适应形势，我经常都在改变销售方式和风格，许多销售人员都是这样做的。”

汉克显得有些激动地插话说：“我不懂这些被大肆宣传的理论是什么东西。但是，关于社会系统理论和权变理论问题，我同意萨利的观点。教授们都把自己的理论吹得天花乱坠，他们的理论听起来很好，但是他们的理论却无助于我们的管理实际。对于培训班上讲的激励要素问题我也不同意。我认为泰勒在很久以前就对激励问题有了正确的论述。要激励工人，就是要根据他们所做的工作付给他们报酬。如果工人什么也没有做，则就用不着付任何报酬。你们和我一样清楚，人们只是为钱工作，钱就是最好的激励。”

资料来源：王凤彬、朱克强编著：《MBA管理学教学案例精选》，23～25页，上海，复旦大学出版社，1998。

思考题

1. 你认为谁的观点更可信？他们的观点有什么不同？
2. 如果你是海伦，你怎样使萨利接受系统理论？
3. 你认为汉克关于激励问题的看法正确吗？他的观点是属于哪一种管理理论的观点？

第3章

计　划

计划是国家政府和各类组织谋取未来发展不可缺少的预先设计和安排。计划为组织提供了未来的行动远景，并且这一远景可以根据组织所处环境和条件的变化进行调整。计划的种类繁多，表现形式多样。近几十年来，计划的重要性不仅没有随着管理环境的变化而下降，反而随着管理环境的动态性和不确定性的增强而备受重视。不仅工商组织重视制定计划，政府管理经济与社会同样重视制定计划。因此，学习和研究计划工作的内容、程序、原理，掌握制定计划的方法和影响因素，具有重要的现实意义。

3.1　计划工作概述

3.1.1　计划的概念、功能与重要性

计划是通过将组织在一定时期内的目标和任务进行分解，落实到组织的具体工作部门和个人，从而保证组织工作有序进行和组织目标得以实现的过程。计划的概念有广义和狭义之分，广义的计划概念包括制定计划、执行计划、检查计划执行情况和调整计划四个相互关联的过程。其中制定计划是一个包括环境分析、目标确定、方案选择的过程，预测与决策都是这一过程中某一阶段的工作内容。狭义的计划概念仅指制定计划。本书所说的计划是指广义的计划。

计划是各种组织管理不可缺少的工作过程和环节，不论是工商企业组织，还是政府组织、非政府组织，如果想在竞争的环境和条件下生存和健康发展，就离不开计划工作。计划的功能主要有以下几方面：

（1）能够给管理者和被管理者指明前进的方向。组织的计划包含组织的目标和活动步

骤，组织的目标和活动步骤能使组织成员清楚自己的工作方向和任务，为达到目标，组织成员可以进行协调和配合，因此，计划能够提高组织工作效率，促进组织目标实现。

（2）可以减少不确定性对组织的影响和冲击。计划是在预测的基础上对未来所作的安排，尽管预测不可能很准确，未来仍有许多不确定性，但计划可以对一些不确定性做出预测，采取必要的措施加以防范，因而减少了一些不确定性的影响，还可以使管理者预见到行动的结果。

（3）减少无序和浪费。由于计划有明确的目标和活动步骤安排，因而使组织活动变得有序而经济，减少了无序和浪费。

（4）有利于管理控制。由于计划设立了目标和标准，因而有利于管理控制。

在计划经济时期，计划被我国政府作为管理经济的手段而备受重视。改革开放后，我国向市场经济社会转轨，计划是否还有它存在的价值呢？而且，当今时代，管理所面临的常常是动态的、不确定的环境，甚至出现了“计划没有变化快”的现象，那么计划的重要性是否就丧失了呢？其实不然。即使是市场经济社会，计划仍是必不可少的。虽然美国是世界最大的市场经济体制的发达国家，但克林顿政府在推动技术的开发、应用和扩散过程中，也是通过加强政府与企业之间的技术合作计划，主要包括先进技术计划、新一代汽车合作研究开发计划和能源部未来工业项目计划等，进一步加速联邦政府技术成果的转移，加强政府的技术情报服务。为建设面向21世纪的支撑和促进工商业发展的基础设施，克林顿政府最重要的基础设施建设计划就是NII，即国家信息技术设施计划，俗称信息高速公路计划。这一基础设施的开发建设已引发一场永远改变人们工作、生活和相互联系方式的信息革命。日本产业技术政策的主要手段之一是研究项目计划。如1974年，通产省开始实施替代能源技术的开发计划，即进行新能源技术研究开发的“阳光计划”以及进行节能技术开发的“月光计划”。1996年6月日本又制定了“科学技术基本计划”，从而将发展高技术和高技术产业纳入统一规划和法制轨道，使其技术产业化和产业结构科学化进入了一个新阶段。东亚的韩国也是大量使用计划的国家。在人们的观念中，欧洲国家似乎较少使用计划，其实不然。如德国在20世纪90年代也制定了“支持中小型高技术企业风险投资计划”、“德意志重建银行创新计划”、“质量保障计划”、“生产2000计划”等，支持创新和中小企业发展。事实表明，计划并非计划经济国家的专利，也非市场经济国家的稀奇物，而是科技、经济与社会管理的手段之一。

即使是在动态性的、不确定性的环境里，计划仍是不可缺少的，只是不能迷信计划是一剂灵丹妙药，可以解决未来遇到的一切问题。在动态环境中，相信能够准确预测未来的人肯定是傻瓜，但不等于动态环境下的管理就不需要计划。相反，管理良好的组织会面向未来制定多种方案，而不必在制定非常详细的、定量化的计划上浪费时间。例如，美国南加利福尼亚爱迪生公司是一家电力公用事业公司，向加州的390万名居民提供服务。公司基于经济景气、中东石油危机、环境主义的传播以及其他的发展趋势，采取了灵活计划形式，制定了12种面向未来的方案。[①] 这是值得推广的管理计划。特别是在当今全球化的时代中，各种组织面对的不确定性陡增，为了减少损失，更需要对突发事件和不确定性进行

① 参见［美］斯蒂芬·罗宾斯：《管理学》（第四版），157页。

管理，编制管理计划。现在，我国各级政府为应对突发事件而编制的预案就是对危机和不确定性事件的管理计划。SARS危机和禽流感危机之后，我国中央政府和地方各级政府已经深刻认识到，要有效应对不确定性和突发事件必须制定计划，为此，我国各级政府为应对突发事件普遍制定了预案，并不断加强预案的完善，而预案就是应对突发事件的计划。因此，尽管社会由计划经济转向市场经济，尽管环境的变动性与不确定性增大，计划仍是公共部门和私人部门在管理过程中不可缺少的依据和参照，计划的重要性由此可见一斑。

3.1.2 计划工作的内容

西方的学者把计划工作的内容概括为5W1H，认为计划工作分为六个方面：做什么（what）、为什么做（why）、何时做（when）、何地做（where）、谁去做（who）、怎样做（how）。其具体含义如下：

（1）做什么。即对计划的目标和任务的确定。相对于企业生产计划而言，是指企业在一定时期内生产什么产品，生产多少，要达到多少产值。相对于政府的国民经济发展计划而言，是指一定时期内国民生产总值达到多少，国民经济发展应采取什么措施，应优先发展哪些产业。

（2）为什么做。即明确计划工作的原因和目的。实践表明，只有组织成员明确组织计划工作的原因和目的，组织成员的工作才有积极性和主动性。

（3）何时做。即规定计划工作的时间限制，如何时开始，何时结束。时间的规定是计划工作必不可少的内容，它是组织工作讲求效率，合理安排组织各种资源的重要依据。

（4）何地做。即对计划实施地点的确定。应规定计划的实施地点和场所，了解计划实施的环境条件和限制，以便合理安排计划实施的地点和场所。

（5）谁去做。即对计划执行者的确定。也就是明确规定实施计划的部门和人员，以便计划得到执行。

（6）怎样做。即对实施计划的具体行动措施、政策、规则的规定，对人力与物力资源分配和使用的规定。

这六个方面是任何一项计划都必须包含的基本内容，缺乏其中的任何一项，计划都不全面或不完整。

3.1.3 计划的性质

（1）目的性。任何计划，不论是政府计划，还是企业计划，都有明确的目的性，即通过计划对组织发展目的和行动步骤做出安排，以促使组织总目标和阶段目标的顺利实现。

（2）首位性。计划工作的首要地位体现在几个方面。从管理过程的实际来看，计划工作领先于组织、领导和控制等其他管理职能。从计划在管理过程中的作用看，计划工作影响和贯穿于组织、领导及控制工作。从具体的管理活动来看，计划工作有时是付诸实施的唯一管理职能。因此，要做好组织的管理工作，计划工作必须先行。

（3）普遍性。尽管管理者的工作性质、管理层次各不相同，但计划工作是任何管理者都必须从事的工作和职责，因而，计划工作具有普遍性。

（4）效率性。计划工作的任务不仅要确保实现组织的目标，而且要在实现目标的途径

中选择比较好的行动方案，以减少组织活动的无序和浪费，提高组织工作的绩效。也就是说既要“做正确的事”，又要“正确地做事”。因而，计划工作本身具有讲求效率的内在要求。

（5）创新性。计划工作是面向未来的设计和安排，未来充满变数，各种不确定性因素层出不穷，计划必须根据对未来状况的分析，不断创新。无论什么计划，一味因循守旧是不可能应付变数的，因此，寻求创新也是制定计划的特性和要求。

3.1.4 计划的过程

计划由一系列活动构成，组织的计划程序都是相同或相似的，主要有分析状况、确立目标、确定前提条件、拟订备选方案、评价备选方案、选择方案、拟订派生计划和编制预算。具体步骤如图 3—1 所示。

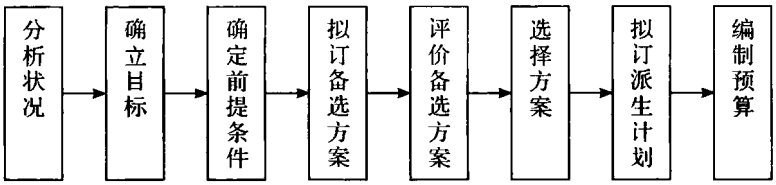


图 3—1 计划的过程

（1）分析状况。计划工作的前提是对组织状况的分析，即对组织过去的情况、现有的条件与未来发展的趋势进行分析，对组织自身的优势和劣势、外部环境的机会和威胁进行综合分析，对组织当前所处状况做出评估，即 SWOT 分析。SWOT 分析是指对优势（strengths）、劣势（weaknesses）、机会（opportunities）和威胁（threats）的比较。[①] SWOT 分析有助于管理者了解组织的基本状况，并在外部和内部分析的基础上做出预测。SWOT 分析尤其适用于战略计划的制定，而对于那些较低层次的作业性质的计划工作，往往并不需要作如此复杂的分析。但即便如此，还是要对组织内部的资源与外部关系做出基本的判断。

（2）确立目标。目标是组织期望达到的最终结果。由于组织一般都分为若干管理层次、管理部门，因此，组织目标既有总目标，又有不同层次的目标、不同部门的具体目标，这些不同层次、不同部门的目标构成了一个目标的系统。因此，在确定目标时要考虑纵向目标与横向目标的关系，建立起纵横协调的目标系统。在这一步骤中要说明基本的方针和要达到的目标，说明制定战略、政策、规则、程序、规划和预算的任务，指出工作重点。

（3）确定前提条件。在确定目标之后，计划工作应该着手确定前提条件。前提条件是计划实施必须具备的关键性条件。组织计划应该充分预料计划实施所需的内外部环境因素，只有充分认识前提条件，才能保证计划的协调和周详。一般来说，计划的前提条件有内部前提条件和外部前提条件之分，内部前提条件多具有可控性，外部前提条件多具有不

① 参见［美］托马斯·S·贝特曼：《管理学——构建竞争优势》，130 页，香港，科文出版有限公司，北京，北京大学出版社，2001。

可控性，如果可控性多于不可控性，计划实现的可能性就大，否则计划实现的可能性就小。因此，当不可控因素较多时，应对前提条件做出认真分析，以应对未来的不确定性因素的发生。

（4）拟订备选方案。计划方案是实现目标的途径或手段，是指挥和协调组织活动的工作文件，它可以使组织成员明确为达成组织目标需要采取的工作步骤。一般来说，实现目标的途径不是单一的，而是有几种可供选择的途径，但比较经济、合算的途径并不多，因此，应设法寻找比较好的途径并对此进行细致的分析，形成计划方案，而不应该过分追求过多的备选方案，以免浪费精力和影响对有价值的备选方案的分析。但也不要搞单一方案，那样没有选择性。

（5）评价备选方案。评价方案是选择方案的前提，评价的标准是计划的前提条件和目标，根据标准分析每个备选方案的利弊，对每个方案进行评价。评价结论的科学性，既取决于评价者所采用的标准，也取决于评价者对各个标准所赋予的权数。在许多情况下，存在较多可供选择的方案，而且前提条件也充满变数，这会大大增加评价的困难。至于评价方法，我们可以借助运筹学、数学方法和计算机技术手段等定量分析手段评价方案，以增加评价的准确性。

（6）选择方案。这是制定计划的关键一步，也是决策的实质性阶段。不同性质的组织方案选择的依据往往不同。企业组织往往依据成本效益分析，选择效益高、成本低的方案，政府组织往往依据公平或效率进行选择。当可供选择的方案不是一个时，管理者应首先确定一个较佳方案作为计划方案，而把其他几个方案作为预备方案，一旦计划实施的条件有变，管理者能够从容应对，迅速适应变化的环境。

（7）拟订派生计划。派生计划就是总计划下的分计划。例如一所大学发展战略中的招生计划、学科建设计划、实习计划、培训计划等就是总计划下的派生计划。派生计划是总计划的基础，总计划是派生计划的来源，二者相辅相成。

（8）编制预算。这是组织目标得以实现的保证计划，也是计划工作的最后一步，实质是资源的分配计划。编制预算是把计划转变成数字化的计划。由于组织的任何活动都需要动用组织资源，特别是资金作为最基本的资源，是各种组织活动的保证。而资金等资源又是组织的稀缺资源，因而必须节用，编制预算能够保证资金等资源的节用和持续。一般来说，企业组织要编制项目预算、销售预算、采购预算、工资预算等预算项目。我国政府组织要编制经常性预算和建设性预算。编制预算是各种组织活动有序进行的物质保证，因而是十分重要的工作。

3.1.5 计划的类型

依据不同的计划分类标准可以把计划分成不同的类型。常见的计划分类标准有四种：按计划的广度分类，可以把计划分成战略性计划和作业性计划；按计划的层次分类，可以把计划分成宗旨、目标、战略、政策、规则、程序、规划、预算；按计划的时间分类，可以把计划分成长期计划、中期计划和短期计划；按计划的职能分类，在企业组织中可以分成多种计划，在政府组织中也可以分成多种计划。需要清楚的一点是，根据这些分类标准划分出的计划类型不是独立的，而是相互渗透和交叉的。

1. 按计划的广度分类

根据这一标准可以把计划分为战略性计划和作业性计划。战略性计划是组织设立的总体目标，是寻求组织长远发展的宏观性质的计划。其制定者是组织的最高管理层，计划的内容比较笼统，计划的期限较长，计划的影响也很大，一旦战略计划失误，组织的生存与发展必将受到严重影响。作业性计划是组织制定的实现总体目标的手段，是保证组织目标实现的微观性质的计划。其制定者为组织的基层管理者，计划的内容比较具体，计划的时间较短，计划的影响程度不及战略性计划。

2. 按计划的层次分类

依据这一标准可以把计划分为宗旨、目标、战略、政策、规则、程序、规划、预算。如图 3—2 所示。

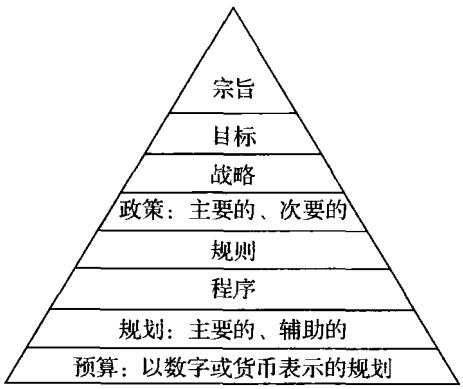


图 3—2　计划层次分类

（1）宗旨。任何组织的存在都有其目的或使命，如学校的存在是为了培育人才，企业的存在是为了赚取利润并为社会提供服务；政府的存在是为了维护人的生命、财产、自由权利不受践踏。组织存在的目的或使命就是宗旨。它表明组织是做什么的，组织应该做什么。它是组织制定计划时必须首先考虑的，是计划的第一层次。

（2）目标。目标是组织一切活动的出发点和归宿。它是在宗旨的指导下确立的，它具体规定了组织及其各部门在一定时期内要达到的具体成果。例如，2002 年中国一汽提出了建设“规模百万化，管理数字化，经营国际化”的“新一汽”的目标，计划用 5 年～8 年的时间建成相当于 2001 年 5 个当量的“新一汽”。这个目标提出了汽车的年产销量达到 100 万辆的定量目标，也提出了管理和经营与国际接轨的定性目标，是一汽总的目标。组织不仅应有自己的总目标，也应有不同层次、不同部门的分目标，并构成一个目标系统。关于目标，本书将在目标管理一节中专门阐述。

（3）战略。战略是组织为实现自己的长远目标而选择的发展方向、所确定的行动方针以及资源分配的一种总体规划。对组织来说，都会有各自的战略，如企业有企业战略，政府有政府战略。组织要想获得较好的发展，必须慎重制定战略。尤其是企业组织，业务战略选择至关重要，它直接关系到组织目标能否实现以及组织的生死存亡，因此不可小视组织战略的制定。

（4）政策。政策是组织为实现组织目标，规范组织成员行为所规定的行动准则。政策往往是针对某些问题事先规定的，因而属于计划的内容。组织都有自己的政策，政府组织制定公共政策，如经济政策、政治政策、文化教育政策、社会政策等各种类型政策。企业组织制定本组织的管理政策。非政府组织也有自己的管理政策。组织的政策对组织成员具有引导、规范、控制等功能，是组织管理必不可少的工具。政策要尽可能明确，避免模糊不清，要保证稳定性与变动性的统一；正确的政策要保持相对稳定，错误的政策要尽快终止。

（5）规则。规则是一种最简单的计划。它是对在实际情况中，可以或不可以采取某种特定行动的规定。规则不同于政策，它使组织成员面临特定情况时只有一种选择，没有自由处置权。规则也不同于程序，程序强调活动的时间顺序，规则没有时间顺序的规定。

（6）程序。程序是处理问题的例行方法、步骤，通俗地说程序就是办事手续。程序也是计划的一种，任何组织都有自己的管理程序，如政府对土地审批有自己的程序，企业财务管理也有一套复杂的程序。程序的实质在于处理事情的时间顺序性。程序不仅能够减少管理者的工作负担，也能够使管理规范化，减少各种问题发生的概率。是否严格遵守程序是组织管理好与差的标志。对于政府组织来说，按程序办事十分重要，它可以减少腐败，防止政府公务员以权谋私。在我国，程序的重要性已经越来越被人们所认识。要保证程序被管理者遵照执行，必须有一套合理的程序，否则虽有程序，但不实际，程序必然流于形式。

（7）规划。规划也是一种计划，而且是目标、政策、程序、规则、任务分配、实施步骤、资源分配等计划要素的综合体现。规划有大有小，大到国家规划，如国民经济发展十年规划，小到班组规划，如人员培训规划。规划是粗线条的，纲要性的，且有长期和短期之分，一般长期规划都有自己的派生规划，派生规划是总体规划的基础，每个派生规划的可行性及实施状况直接关系到整个规划的质量及落实情况，因而要慎重制定派生规划，并切实保证派生规划的有效执行。同时，还要注意派生规划之间的协调性。

（8）预算。预算是一种数字化的计划。政府活动、企业活动及其他公共组织活动都需要通过预算来落实资源的分配与使用，保证活动的正常进行。因此，预算是一项十分重要的工作，也是计划的一种形式。组织的性质不同，预算的制定方法也不同。相比较而言，政府组织预算制定程序复杂，保证预算的准确性难度较大，企业组织中大企业预算程序复杂，难度也大，中小企业较为简单一些。预算的编制既要力求细致和精确，又要保持适度的灵活性，以应对不断变化的外部环境。

3. 按计划的时间分类

按计划的时间分类，可以把计划分为长期计划、中期计划和短期计划。这几种类型的计划区分标准只是相对的，不存在一个绝对的划分标准。但一般来说，长期计划应在5年以上；中期计划应在5年以下，1年以上；短期计划应在1年以内。一般来说，长期计划较为笼统和粗糙，短期计划较为详细，中期计划介于二者之间。人们常常重视短期计划而忽视长期计划，导致了急功近利等许多短期行为的发生，给国家、社会与组织发展带来了许多损害。中国有句老话，“人无远虑，必有近忧”，说的就是这个道理。因而管理者应该站在长远的立场去规划组织的发展，尤其要重视长期计划的制定。

4. 按计划的职能分类

按职能分类作为一种分类方法，也把计划分为多种。在企业里，有生产计划、销售计划、供应计划、人力资源开发计划、新产品开发计划、财务计划、后勤保障计划等多种类型。在政府组织里，按职能分类可以把计划分为公共卫生计划、科技发展计划、教育计划、农业计划、工业计划、国防计划等类型的计划。每种职能计划通常包括宗旨、目标、政策、程序等计划要素。职能计划的优点是能够使人们清楚地了解计划的领域及其内容，了解职能计划的功能，而且计划一般都是由职能部门负责制定，因而有较强的环境适应性或可行性。

3.1.6 计划的原则

计划工作作为管理的首要职能，有自己的特性，因而也要遵循一定的原则去制定和执行计划。计划的原则主要有以下几方面。

（1）限制性因素原则。所谓限制性因素是指妨碍计划实现的因素。限制性因素原则也被人们称作“木桶原理”，其含义是木桶能装多少水，不取决于桶壁上最长的那块板条，而取决于最短的那块板条。因此，在组织制定计划时，管理者要认真分析影响计划实现的限制性因素，并针对限制性因素，制定相应的行动方案和措施，以保证计划的实现。限制性因素有多种，既可能是人的因素，也可能是资源的因素，还可能是环境的因素。对此，管理者要有充分的心理准备，充分认识限制性因素，做出事先的设计与安排。

（2）合理期限原则。这一原则要求管理者针对计划的内容，合理制定计划的期限。任何计划的实现都需要一定的时间，如建造住宅楼，修建铁路等，都需要一定的时间才能完成。如果期限定得不合理，可能导致工程质量问题，像我国过去大量的献礼工程，为了抢时间，赶在某某节日前完工，就造成了许多严重的质量问题。所以，确定计划完成的合理期限十分重要。计划的合理期限的确定也被人们称为“许诺原理”，“许诺”概念是指计划期限应当延伸到足够远，以便在此期限中能够实现当前的许诺。计划对太长的期限或太短的期限都是无效的。[①] 许诺原理的含义是：合理的计划工作要确定一个未来的时期，这个时期的长短取决于实现计划许诺的任务所必需的时间。因此，按照许诺原理，管理者必须注意：1）计划必须有明确的期限要求；2）必须确定计划的合理期限；3）必须注意许诺的任务量与时间期限的关系。许诺的任务多，时间期限就要延长，否则难以完成或影响质量。一般情况下，计划的合理期限的确定是有某种规律的，管理者要根据自己从事的业务工作情况，了解和掌握这些规律，根据组织的生产技术能力和事物发展规律合理确定计划的期限，从而保证计划的完成。

（3）灵活性原则。这一原则是计划工作中最重要的原则。所谓灵活性原则是指管理者在制定计划时要留有余地，不要把计划定得过死，以便应对各种不测事件。一般情况下，计划的灵活性越大，组织应对各种不测事件的能力越强。但在执行计划时，在管理环境和条件没有大的改变时，应该不折不扣地执行计划，不能搞过多的灵活性，否则，就会使计划走样。强调计划的灵活性，必须把握一个合适的度，如果灵活性过大，计划就失去了意

① 参见［美］斯蒂芬·罗宾斯：《管理学》（第四版），156页。

义。要把握灵活性的度，需要注意：1）不能以推迟决策的时间来保证计划的灵活性，否则会使组织错失生存和发展的良机；2）计划的灵活性是以付出某种代价为基础的，因而灵活性过大会影响组织的效率；3）现实中的某些情况不允许计划具有灵活性，否则会危及组织的根本目标。例如，在我国制造业的许多企业中，生产计划可以具有灵活性，但销售计划有时就不能具有灵活性，生产的产品销售不出去，不仅会影响企业利润，甚至会危及企业的生存与发展，因此，企业必须全力保证销售计划的完成，不能以灵活性为借口忽视计划的严肃性。

（4）权变原则。这一原则是强调管理者在执行计划的过程中，根据管理环境和条件的变化，可以对计划作必要的检查和修正，以增强计划的应变能力。一般来说，计划对未来的预测不可能完全和准确，未来充满了变数，因此在执行计划的过程中不能持教条主义的态度，而应该根据环境和条件的变化对计划作适当的修正，以保证组织工作的正常进行。需要注意的是，权变原则与灵活性原则二者之间既有区别，又有联系。其区别在于，权变原则适用于计划的执行过程，灵活性原则适用于计划的制定过程；其联系在于，二者的目的是一致的，都是为了保证组织目标的实现。此外，不能把权变原则作为不执行计划的借口。

计划的上述原则只是计划工作的一般原则，在管理过程中管理者一方面应该恰当地使用这些原则，另一方面应该探索和研究计划的规律性，使计划的制定与执行能够更符合客观实际，以增强计划的有效性。

3.1.7 计划的方法

计划制定的质量好坏与计划的方法有直接的关系。计划工作的方法很多，这里简要介绍几种常用的方法。

1. 滚动计划法

这种方法是一种将短期计划、中期计划和长期计划相结合的计划编制方法，是一种编制计划的较好方法。

滚动计划的编制方法是，按照近详远略原则，详细编制近期计划，以便于计划的实施；然后在已编制出的近期计划的基础上，每经过一段固定的时期（例如一年，把这段固定的时期作为滚动期），便根据变化了的环境和计划的执行情况对原计划进行适当的修正，继而按同样的原则编制下一个滚动期的详细计划。滚动计划方法始终保持近期计划详细，中长期计划粗略的状况。中长期计划虽不详细，但可以作为组织成员奋斗的方向。如图3—3所示。

这种编制计划的方法是基于管理环境的不断变化，管理者对中长期计划的预测难以准确，为避免远期计划预测不准的问题而产生的。其优点是，管理者根据近期计划执行情况和管理环境条件的变化，能够分析短期计划的问题并找出原因，在中长期计划编制时加以克服，从而保证了中长期计划的经济性和科学性。

2. 计划评审技术

计划评审技术也称时间事件网络分析法，是一种计划编制和控制的技术。它是在甘特图基础上演变而来的。20世纪初，甘特发明了以他的名字命名的图表——甘特图，以此

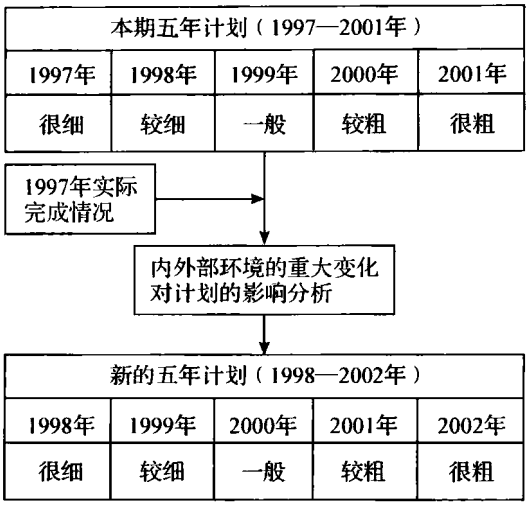


图 3—3　滚动计划法示意图

来帮助管理者进行计划和控制。从一张准备好的图表上，管理部门可以看到计划执行的进展情况，并可以采取必要的行动使计划在预期的时间内完成。这种做法被人们称为当时管理思想上的一次革命。甘特认为，“应该把总的计划目标看成是人们能够理解和执行的、彼此关联的一系列的计划或各项事件”①。这种控制方法最重要的作用在于它体现了管理的控制原则，即从计划中挑选出那些更关键的部分加以密切关注。后来，所有控制生产的表格和图表都从甘特最初的贡献中受到启发。随着甘特原则的进一步发展，加之人们对计划的网络性质有了更深入的理解，1958 年，人们开发出了计划评审技术。

计划评审技术首次由美国海军特别项目局应用于北极星武器系统的计划和控制工作，促进了整个项目的提前完成。多年来，计划评审技术一直受到军事部门的青睐，并且成为军火工业和航天工业中各大承包商和分包商所使用的一种必要工具。虽然今天在国防和航天工业合同中不再大量提到计划评审法，但它仍是计划和控制中至关重要的手段。20 世纪 60 年代，这种技术方法在我国也得到推广应用，称之为“统筹法”。

（1）计划评审技术的含义及特征。

所谓计划评审技术（program evaluation review technique，PERT），是把项目看作一个网络，用网络图来表示各项具体工作的先后次序和相互关系，以时间为中心，找出从开工到完工所需时间最长的关键路线，并对关键路线进行重点控制，以达到用最少的时间来完成预定目标的一种计划与控制方法。

计划评审技术具有以下几方面特征：

1）以网络图来表示各项工作的次序及相互关系。

2）核心是控制时间。

3）控制的重点是关键路线。

计划评审技术的实质是事前控制。它特别适用于复杂的大型工程项目，而且项目越复

① ［美］哈罗德·孔茨、海因茨·韦里克：《管理学》（第十版），403 页，北京，经济科学出版社，1998。

杂，它的优点越显著。

（2）网络图的构成。

网络图是计划评审技术的基础，任何一项工作都是由一系列具体的工作构成的，任何工作都可以分解为许多具体的步骤，根据这些步骤在时间上的衔接关系，用箭线表示它们的先后次序，画出一个使各项工作相互衔接，并标明所需时间的箭线图即为网络图。图3—4就是一个简单的网络图。

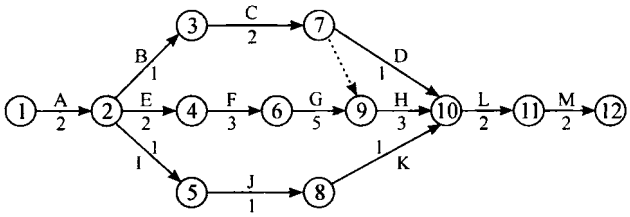


图3—4 网络图示例

从图3—4中可以发现，网络图是由以下几部分构成。

1）工序。用“→”表示，是一项投入人力、物力，需要经过一段时间才能完成的工作过程。图3—4中箭线下的数字表示完成这项工作所用的时间。此外，有些工序既不占用时间，也不消耗资源，是虚设的，叫虚工序。在图3—4中用“⋯⋯→”表示。网络图中应用虚工序的目的是为了避免工序之间的关系含糊不清，以正确表明工序之间的先后衔接关系。

2）事项。用“○”表示，是两道工序间的连接点，表示前道工序结束，后道工序开始的瞬间。一个网络图中只有一个始点事项，一个终点事项。

3）路线。指网络图中由始点事项出发，沿箭线方向前进，经过一系列事项，最后到达终点事项为止的一条路径。一个网络图中往往存在着多条路线，例如，图3—4中这样的路线共有4条，如图3—5所示。

a：①→②→③→⑦→⑩→⑪→⑫

b：①→②→③→⑦→⑨→⑩→⑪→⑫

c：①→②→④→⑥→⑨→⑩→⑪→⑫

d：①→②→⑤→⑧→⑩→⑪→⑫

图3—5 路线图

比较各路线的长短，可以找出一条或几条较长的路线。这种路线被称为关键路线。关键路线上的工序被称为关键工序。关键路线上的工序能否如期完工关系着整个计划任务能否按期完成。因此，确定关键路线，对其中的工序进行重点控制，是十分重要的，这正是计划评审技术应用的目的。

（3）计划评审技术的应用。

计划评审技术的应用，主要包括四个方面的工作。

1）进行工作任务的分解。即把将从事的工作任务划分成若干个数目的具体工序，确定每道工序所需要的作业时间，并在此基础上分析各工序之间的相互关系。关于时间的估

计值，过去通常有三种，即乐观的时间、悲观的时间、最可能需要的时间。乐观的时间是指在顺利的情况下完成任务所需要的时间估计值；悲观的时间是指运气不好情况下所需要的时间估计值；最可能需要的时间是指确信完成任务所需要的时间估计值。在计划评审技术应用过程中，为了使时间估计值能更接近实际，经常要对这三个时间进行加权，而采用加权值。其计算公式为：

$$\text{加权作业时间}=\frac{\text{乐观的时间}\times 4+\text{最可能需要的时间}+\text{悲观的时间}}{6}$$

2）绘制网络图。根据各道工序之间的相互关系，按照一定的规则，如两个事项之间只能由一条箭线相连，绘制出包括所有工序的网络图。在绘制网络图时，要尽可能使网络图容易为管理者理解，这也有利于节约成本。

3）根据各工序所需的作业时间，计算网络图中各路线的长短，找出关键路线。这是计划评审技术的核心。为此，需要分别计算出工作的最早开始时间、最迟开始时间、最早结束时间、最迟结束时间及工作总时差。

4）对关键路线进行重点控制，保证人力、物力等资源的充分投入，确保工作任务如期完成。

（4）计划评审技术的缺点。

计划评审技术的确有许多优点，譬如它迫使管理者去认真编制计划，把注意力集中到关键路线的工序上，有利于控制工期，使前馈控制得以实现，而且特别适用于复杂和庞大的项目。但它也存在明显的缺点，主要表现为：

1）很难准确估计具体的作业时间，而估计时间如果与实际完成时间差距大，则该方法的应用就失去了意义。

2）其主要缺陷是只强调时间因素，忽略费用因素。

3）涉及数百个工序的重大工程项目的计划网络往往很复杂，因而在寻找关键路线时有较大的难度。一旦关键路线的选择失误，重新寻找则费时费力，而且将很难保证工期。

因此，计划评审技术作为一种控制方法不是灵丹妙药，虽然它推动了计划工作，建立了一种正确理解和合理使用控制原则的工作环境，但它本身并不就是计划工作，也不能使控制自动化。它的成本虽然没有人们所想象的那样多，但也需要一定的成本。尤其是网络图被搞得十分复杂时，需要的成本较高。因而，在管理实践活动中，采用哪种控制方法，需要管理者自己根据实际情况灵活掌握。

3. 运筹学方法

运筹学方法是计划工作的最全面、最系统的分析方法，是管理科学理论的基础。运筹学产生于第二次世界大战期间，最早出现的研究方法是线性规划，随后，随着计算机技术的进步和计算机的普及，像非线性规划、动态规划、整数规划、图论、排队论、对策论、库存论、模拟等一系列方法也逐步发展和完善起来。20 世纪 50 年代和 60 年代运筹学的应用进入鼎盛时期。根据 1962 年英国运筹学会所下的定义，“运筹学是现代科学为解决复杂问题而建立的理论。这些问题是在工业、商业、政府和防务中对人、机器、物资和资金的大系统进行指导和管理中产生的。运筹学的特殊方法是开发科学的系统模型，结合对诸如机会和风险等要素的计量，从而对可供选择的各种决策、战略或控制的结果做出预测和比

较。运筹学的目的是帮助管理者科学地确定其政策和行动”。运筹学方法在应用过程中效果比较显著，因而直到今天仍受到学者们的重视。在计划工作中应用运筹学的程序主要包括如下几个步骤。

（1）建立数学模型。建立模型是简化次要问题，抓住问题实质的方法。要建立问题的数学模型，需要进行下面的工作：1）根据研究目的对问题的范围进行界定，确定描述问题的主要变量和问题的限制条件。2）根据问题的性质确定采用何种运筹学方法。例如，是采用非线性规划、动态规划、整数规划，还是采用图论、排队论、对策论等方法，并根据所选择的方法将问题描述为一定的数学模型。3）为了简化问题和突出主要的影响因素，还要作各种必要的规定。

（2）规定一个目标函数，作为对各种可能的行动方案进行评价的标准。

（3）确定模型中各参量的具体数值。

（4）求解模型。找出使目标函数达到最大值（或最小值）的最优解。求解过程要编制计算机程序，通过计算机进行。

运筹学这种定量分析的方法在实践中得到广泛应用，为企业、政府的决策提供了大量的帮助，受到了学术界的重视，但也有学者对此方法提出了批评和疑问。焦点有两个：（1）是让模型适应问题还是让问题适合模型，这涉及模型建立的目的。任何模型的建立都必须满足一定的条件，运筹学家为建立模型往往要使问题适应模型，由此引起了学者们的争议。（2）实践中运筹学的“最优解”不一定最优。运筹学的目的是求得最优解，而管理实践中目标的多元性、决策方案的多种选择性、价值的冲突性等因素决定了管理者不可能做到绝对理性，只能求得“次优解”，而难以求得“最优解”。尽管运筹学存在一些理论与实践上的问题，但它仍是管理科学中一个重要的定量研究方法，是理性决策的必要方法。

4. 计划—规划—预算方法

这是美国政府20世纪60年代在制定国防部预算时创造的方法。这种方法是从目标出发编制预算。其具体步骤如下。

（1）确定组织总目标和实现目标的具体项目。由组织的最高层提出组织的总目标和战略，并确定实现目标的具体项目。这种项目就是具体的计划。这是计划—规划—预算方法的第一步：计划。

（2）项目排序。按每个项目的实施阶段所需要的资源数量进行测算和规划，并依据目标，排出项目的先后次序。这是计划—规划—预算方法的第二步：规划。

（3）资源分配。在编制预算时，按项目的排序和项目的实际需要分配资源，当资源有限时，应保证排在前面的项目所需资源得到满足。这是计划—规划—预算方法的第三步：预算。

（4）预算到位。根据各部门在实施项目中的职责和承担的工作量将预算落实到部门，即预算落实。

计划—规划—预算方法在美国国防部、联邦政府和一些州政府的部门中广泛使用，取得了较好的效果。它与传统预算的区别在于组织预算与目标相联系，预算对于组织目标实现有直接的推动作用。传统预算的弊病在于预算与目标脱节，这一点从传统预算方法中即可看出来。传统预算方法是分部门编制预算，采用的是趋势外推法，即各部门在上一预算

年度的基础上增加一定数额，然后报上级预算主管部门审批。预算主管部门在审批时无法确认哪个部门的预算真实可信，由于预算资金有限，往往一刀切，各砍 20%或 30%。预算就这样完成了。但这种预算方法可能会使对组织发展确实重要的项目得不到资金保证，而无关痛痒的项目却资金充足，使预算作为数字化计划的功能无法实现，从而影响组织目标的实现。

5. 投入产出法

投入产出法是 1936 年由美籍俄裔经济学家沃西里·列昂惕夫（Wassily W. Leontief）首先提出的。投入产出法适用范围较广，不仅适用于国民经济或部门等宏观层次的计划制定，还适用于企业生产经营活动等微观层次的计划制定。这种方法通过对物质生产部门之间或产品之间的数量关系进行科学分析，以最终产品为经济活动的目标，从整个经济系统出发确定达到平衡的条件，从而对再生产进行平衡。其主要原理是：任何系统的经济活动都包括投入和产出两大部分，投入是指在生产活动中人力、物力的消耗，产出是指生产活动的结果，即生产出一定数量和种类的产品。在生产活动中投入与产出之间存在一定的数量关系。投入产出法就是根据这种数量关系建立投入产出表，以此对投入与产出的数量关系进行科学分析，再根据分析的结果来编制计划并进行综合平衡。投入产出表的基本形态如表 3—1 所示。

表 3—1　　投入产出表的基本形态

产品的消耗来源（投入） \ 产品的分配去向（产出）		中间产品				最终产品			总产品
		部门 1	部门 2	…	部门 n	合计	积累	消费	合计	
物质消耗	部门 1 部门 2 ⋮ 部门 n 合计	Ⅰ					Ⅱ			
净产值	劳动报酬 纯收入 合　计	Ⅲ					Ⅳ			
总产值										

这种方法的优点是：通过分析，可确定国民经济或部门、公司企业发展中的各种比例关系，并为形成合理的价格提供帮助。该方法通过建立各种统计指标之间的内在关系，使统计资料系统化，有利于组织部门从整个系统的角度编制中长期计划，对搞好综合平衡大有益处。

3.2　目标管理与战略管理

目标与战略既是计划的两种形式，也是管理的两种方式，在管理实践中，目标管理应用十分普遍，战略管理的作用也日益凸显。

3.2.1 目标管理

1. 目标的性质与作用

(1) 目标的层次性。组织目标是组织目的或宗旨的具体体现。从纵向看，组织的目标可以划分为组织的整体目标、不同层次的目标和组织成员的个人目标。

杨文士教授在《管理学原理》一书中把组织目标简化为三个层次，环境层——社会加于组织的目标；组织层——作为一个利益共同体和一个系统的整体目标；个人层——组织成员的目标。关于组织目标三个层次的划分，使人能够看到组织所承担的对国家与社会、组织自身和个人的责任。这三个层次的目标既有一致性，又有矛盾性。其一致性体现在组织存在是为了达到国家、组织自身、个人三者利益的统一，如企业组织上要为国家与社会公众服务，中要维护企业组织自身的利益，下要维护企业员工的利益，三者在许多时候是一致的，如在为国家和社会提供服务方面，三者有一致性，但在经济利益方面，三者可能存在利益矛盾，如国家拿多了，企业利益和个人利益可能受影响，企业拿多了，国家利益或个人利益也要受影响，因此，处理好层次目标的关系至关重要。要本着调动一切积极因素的原则，协调好三者的相互关系，不能只顾其一，而忽略其他，于是目标管理方法应运而生。

(2) 目标的多元性。组织目标是一个复杂的综合系统。由于分类标准多样化，目标的类型繁多。企业组织的目标可以分为社会责任、利润率、市场份额、员工福利、产品质量、效率、财务稳定性等多种目标，政府组织的目标可以分为秩序、公平、正义、效率、安全、民主等多种目标。管理者要追求的目标不是单一的，应该是多元目标的综合。如果只追求单一目标，就会造成许多方面的遗憾，严重者会危害组织的存在和发展。

(3) 目标的次序性。目标的次序性是指组织的众多目标存在优先的次序。一般来说，目标的先后次序与目标的时间有直接的关系，但有时也与时间无关，而与目标的重要性有关。确定目标的先后次序是一项重要的工作，但排列目标的先后次序并非易事，因为：1) 目标的性质可能不同，如政治的、伦理的、经济的、社会的目标，不便于比较其先后次序；2) 目标的数量多，相互关联性强，给目标排序比较困难；3) 目标排序受目标的明确性影响，如果目标模糊不清，排序则存在困难；4) 目标排序应与标准一致，如果标准不统一，排序则很困难。

(4) 目标的时间性。许多组织为不同的时期制定不同的计划，就是考虑到目标的时间因素。目标的时间性是指实现目标的时间长短不同，一般情况下，目标有短期目标、中期目标和长期目标之分。组织的短期目标是中长期目标的基础和手段，中长期目标是一系列短期目标的目的，是一系列短期目标先后次序排队的结果。因此，在制定短期目标时应着眼于中长期目标，服务于中长期目标，中长期目标也要为短期目标的制定提供指导，长期目标与中长期目标之间要形成一个相互关联的体系。为保证目标体系的实现，必须为组织的一个个的短期目标制定计划，并把这些计划汇成总计划，以考察它的合理性、可行性。

(5) 目标的明确性。一般来说，组织目标越明确、具体，对组织成员的引导作用越大。目标越明确，组织的管理绩效评估越容易。一般来说，组织的目标可以分为定性目标与定量目标两种，定性目标类似于模糊目标，通常以“好”、“较好”等作为目标，定量目

标比较明确，多以数字作为目标，如企业年利润要达到 1 000 万元。采用何种目标，取决于组织活动的特性。企业目标多以定量目标居多，政府目标和非营利性组织目标多以定性目标居多。如 2003 年我国公安系统在认真学习胡锦涛总书记“七一”重要讲话，兴起学习贯彻“三个代表”重要思想新高潮中，提出的“人要精神，物要整洁，说话和气，办事公道”的目标就是定性目标。定性目标与定量目标相比，考核起来有一定难度，但绝不能仅仅为考核方便把不适宜使用定量目标的组织目标硬性规定为定量目标，以免给组织带来各种麻烦。

（6）目标的协调性。组织的纵向目标与横向目标构成了一个纵横交错的目标系统。在组织目标设计过程中，为发挥目标系统的最优功能，要注意组织的目标协调，尽量减少和避免目标的矛盾与冲突。但确实无法避免目标冲突时，要根据目标的优先次序进行取舍，保留重要目标，取消或降低矛盾目标，以保证目标系统的协调性，使目标系统功能最优。

目标的作用表现在三个方面。

（1）引导作用。目标既可以为管理者指明管理工作的方向，也可以为组织成员指明工作努力的方向，因而具有引导的作用。

（2）激励作用。明确的组织目标能够激励个人为之奋斗，也能够激励组织成员进行群体协作和群体奋斗。而且一旦目标实现，对个人及群体都有极大的鼓舞，因而具有明显的激励作用。

（3）考核标准。实践活动中，评价管理者和组织成员绩效的标准有许多，但相对科学的标准应该是目标，目标是考核管理者和组织成员管理绩效和工作绩效的客观标准。依据目标考核不仅易于操作而且有较大的可靠性。一般来说，以目标作为考核企业员工工作绩效的标准比较容易；但对政府部门的管理工作考核、人事部门的管理工作考核，以目标作为考核标准仍是一件比较困难的工作，通常的做法是对总目标进行分解，然后从具体工作的角度制定目标。为保证客观性，有时还要考核管理者职责履行的情况。

2. 目标管理

（1）目标管理的概念及构成要素。

目标管理（management by objectives，MBO）是 20 世纪 50 年代中期出现于美国，而后风靡西方世界的管理技术和方法。其早期的提出者是美国著名管理学家彼得·德鲁克，他在 1954 年的《管理实践》一书中提出了这一概念。他指出：“企业的宗旨和任务必须转化为目标，管理者必须通过这些目标对下级进行领导并以此来保证企业总目标的完成。”“没有方向一致的分目标来指导个人的工作，则企业的规模越大，人员越多，发生冲突和浪费的可能性就越大。每个企业管理人员或工人的分目标就是企业总目标对他的要求，同时也是他对企业总目标的贡献。只有每个企业管理人员或工人都完成了企业的分目标，整个企业总目标才有完成的希望。企业管理者对下级进行考核和奖惩也是依据这些分目标。”[①] 德鲁克的主张就是关于目标管理的基本思想——虽然是针对企业管理，但实际上适用于一切社会组织。

20 世纪 60 年代，奥迪奥恩丰富了德鲁克关于目标管理的思想。他指出，目标管理是

① ［美］H. 孔茨：《制定战略规划的工作》，载美国《企业地平线》，1976（4）。

“这样一个过程，一个组织的上级管理人员和下级管理人员共同确定该组织的共同目标，根据对每一个人所预期的结果来规定他的主要责任范围，以及利用这些指标来指导这个部门的活动和评价它的每一个成员做出的贡献”①。奥迪奥恩的观点表明目标管理是一个过程，它适用于一切组织，而且强调参与式管理。

由此可见，目标管理是由组织的管理者与组织成员共同决定具体的绩效目标，组织成员在工作中实行“自我控制”，管理者定期检查完成目标的进展情况，并根据目标的完成情况来确定对组织成员的奖励。

我国从20世纪80年代初引进目标管理技术，在一些大企业和社会组织中试用，取得了显著的成效。目前，目标管理已经进入我国各级政府，成为政府部门普遍使用的行之有效的管理方法。

目标管理的构成要素有四个：明确目标、参与决策、规定期限、反馈绩效。

1）明确目标。这是目标管理的首要要求。也就是目标不仅要简明扼要，而且要转换成定量的目标，以便度量和计算。例如，企业目标仅仅说要降低成本是不够的，应明确规定降低5%或8%。

2）参与决策。MBO中的目标制定方法与传统的目标制定方法不同，传统的目标制定是自上而下的方式，由组织管理者制定出组织目标并层层分解落实到组织的各个部门，而目标管理的目标制定方法与此不同，它是用参与的方式决定目标，即上级与下级共同参与选择决定各相应层次目标，通过管理者与组织成员的上下协商，逐级制定出整体组织目标、经营单位目标、部门目标和个人目标。

3）规定期限。目标管理强调目标完成的时间期限，针对每一个目标都有明确的时间规定，如三个月、半年、一年等。通常，目标的期限可与年度预算或主要项目的完成期限一致，但也可依实际情况来定。

4）反馈绩效。目标管理寻求不断地将目标完成的情况反馈给组织成员，以便他们能够调整自己的行为。这种不断的反馈还包括定期举行正式的评估会议，使管理者和下属共同回顾和检查目标的进展情况。

（2）目标管理的过程。

关于目标管理的过程，大体可以分为四个步骤。

1）建立目标体系。实行目标管理，首先，要建立一套完整的目标体系，建立目标体系的第一步是建立组织的总体目标，这项工作从组织的最高管理部门开始，然后将组织总目标分解为组织的各构成单位和部门的目标；其次，各单位和部门的管理者再与他们的上级一起设定本部门的具体目标；最后，部门的所有成员参与设定自己的具体目标。经过这样自上而下地逐级确定各层级的目标，使组织建立起从上到下的层级目标体系。上下层级目标之间构成目的—手段的关系。然后管理者与下级共同商定如何实现目标的行动计划并达成协议。

2）明确责任。在目标管理的过程中要明确责任，把组织目标层层分解落实到具体的单位和责任人。这就要求组织目标与组织结构相符合，以便使目标得到落实。但在实际情

① ［美］G. 奥迪奥恩：《目标管理》，26页，美国，皮特曼出版公司，1965。

况中，由于组织结构的设立往往不是依据组织目标，因而常常出现高层次的组织目标难以落实到具体单位或部门，难以落实到具体责任人的情况。如果出现此类情况，管理者又无力解决时，只有依据组织目标重新调整组织结构，设立相应的部门或机构，从而落实组织的目标。

3）组织实施。目标分解，责任到人之后，管理者的主要任务就是组织实施。管理者要注意把握好两点原则，一是管理者的工作要更多地体现在指导、协助、提出问题、提供信息情报以及为组织成员创造良好的工作环境方面，二是管理者要下放权力，让组织成员通过自我控制实现组织目标。

4）考核与反馈。对各级目标的完成情况，要根据目标完成期限定期检查、考核。检查和考核的依据就是各级目标。检查和考核可以采用自检、互检、责成专门的部门进行检查等多样化的方法。将检查与考核的结果及时反馈给组织成员，以激励组织成员，并促使其适时调整自己的不当行为。对如期、高质量完成目标者给予奖励；反之，予以批评和处罚。经过考核和反馈，使目标管理向新的阶段发展。

（3）目标管理在实践中的局限性。

任何一种管理方法的作用都有双重性。一方面，目标管理方法有许多优点，但另一方面也有一些缺点或者说局限性。这主要表现在以下几方面。

1）管理者对目标管理的含义和运用方法缺乏深刻认识。虽然目标管理看起来比较简单，但目标管理仍有其深刻的内涵，有其基本的原理与方法，许多管理者未能全面领会目标管理的含义和基本原理，未能理解目标管理的基本构成要素，因而在运用中不能完全按目标管理的要求进行管理，造成目标管理失效。

2）制定符合实际的目标存在多种障碍。首先，当高层管理者没有把制定目标的指导方针向各下级管理者讲清时，各下级管理者在制定目标时就会偏离组织的总目标，从而影响组织总体目标的实现，使目标管理失效。其次，制定具有先进性与可行性的目标，也就是使管理者和组织成员始终具有正常的“紧张”和“费劲”的目标并非易事，这为目标管理增添了难度。

3）目标管理中使用的目标都是短期目标。通常情况下，目标管理所使用的目标都是短期目标，如三个月或更短期，很少有超过一年的目标。短期目标过于重视短期效益，可能不利于组织的长远目标。为防止短期行为对组织长远发展的不利影响，高层管理者必须从长期目标的角度提出总目标和制定目标的指导方针，以指导短期目标的制定。

4）缺乏灵活性。目标管理的依据是各层级目标，因而目标不能轻易变更，目标必须具有稳定性。但是管理中的各种不确定因素层出不穷，管理环境不断发生变化，稳定的目标可能成为影响管理绩效的障碍。当管理环境发生变化，需要修改目标时，受目标管理的约束，许多管理者犹豫不决，不愿修改原有目标，因而容易对管理工作造成不利影响。

3.2.2 战略管理

1. 战略计划

战略计划是对组织的长期发展目标和战略方向进行决策。它对组织的生存与发展至关重要。在当今时代，随着经济全球化的发展，管理环境变化十分迅速，具体表现为，资金

和技术的全球流动，跨国公司的全球扩张，各类竞争空前激烈，同时科学技术日新月异，社会经济、政治环境不断变化。无论是政府还是企业公司，都面临着巨大的挑战，仅仅依靠传统的计划方法规划组织的发展已经不合时宜，因而必须着眼于战略计划的制定。美国的阿拉莫租车公司在刚起步时从事机场租车业务，要与该行业的四巨头——赫茨公司、阿维斯公司、国民公司和预算公司进行竞争，阿拉莫公司主席伊根实施了一项低价格和低成本—高营业额的经营定位，以及租车给精打细算的顾客的战略。正是这种战略使阿拉莫公司在不到20年的时间里成长为一家拥有5亿美元资产的公司，净利润额在全行业名列第二。可见，正确的战略选择意义重大。根据美国学者的调查，目前在美国有69%的企业所有者制定战略计划，并且在他们中，89%的人认为他们的计划是有效的。今天，战略计划的制定已经超出了工商企业的领域，进入政府机构、非营利性机构等组织。这种趋势要求对战略计划进行战略管理，人们需要研究战略管理的过程和方法。

2. 战略管理的层次

不同性质的组织有不同的战略管理。就我国政府组织来说，战略管理的层次可以分为国家级层次战略、省级层次战略、市级层次战略和县级层次战略。就工商组织来说，也存在多种层次。良好的战略管理可能推动组织获得更大发展，反之，可能引发组织短命风险。如中国五大制药企业之一的三九药业，1995年提出面向21世纪第二次创业的发展目标和战略，把制药产业以生产中成药为主转到生产生物工程等高科技产品为主；把单一产业发展为汽车、食品、烟酒、物业、旅游、金融、商业批发与零售等多种产业并举的综合性产业。三九药业的发展需要制定战略计划，进行战略管理。但令人遗憾的是，抛开体制上的原因，三九药业的战略管理是失败的，最终导致它的企业寿命只有20年时间。

战略管理，从企业的角度分为三个层次，即公司层、事业部层、职能层。如图3—6所示。

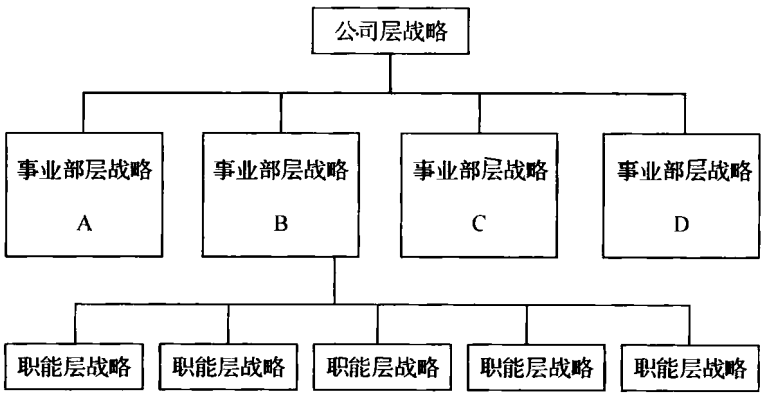


图3—6 战略管理层次

（1）公司层战略。当一个组织经营多种业务时，该组织就需要制定公司层战略，即组织的总体战略。这种战略需要回答这样的问题：公司的使命和方针是什么？公司的总体目标是什么？公司应该采取什么样的战略态势？应当拥有什么样的事业组合？每一种事业在组织中的地位如何？等等。

（2）事业部层战略。事业部层战略属于公司层战略的支撑战略，即组织的各大事业部战略。它是组织中每一事业部按照自身的能力和竞争需要开发的战略，同时必须与公司层战略保持一致。它要回答下面的问题：在我们的每一项事业领域里应当如何进行竞争？应该向社会提供什么样的产品或服务？向哪些顾客提供产品或服务？等等。对于只经营一种事业的小企业来说，公司层战略与事业部层战略相同；但对经营多种事业的大企业，如跨国公司来说，这种战略不同于公司层战略，它服务于并从属于公司层战略。

（3）职能层战略。职能层战略是职能部门为支撑事业部层战略而制定的本职能部门的战略。职能部门如研究与开发、制造、市场营销、人力资源和财务部门，是事业部内设的机构，其战略应该为事业部服务，应当与事业部层战略保持一致。如赫尔希公司的巧克力分部开发出一种巧克力产品，其下属的销售部门就要设法为产品的销售制定相应战略，以保证这种新产品尽快为市场所接受。

3. 战略管理的过程

战略管理的过程有六个步骤，如图 3—7 所示。

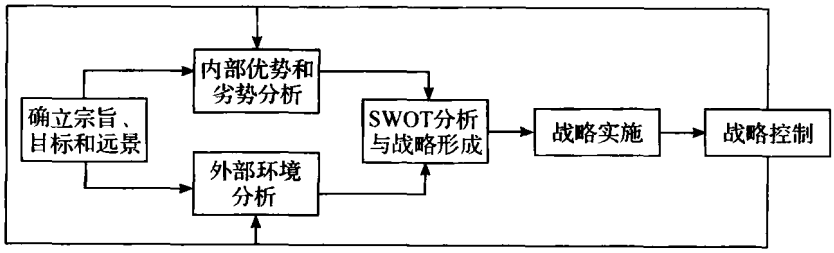


图 3—7　战略管理过程

（1）确立宗旨、目标和远景。

组织的宗旨规定了组织的基本目的和价值取向，规定了组织从事的事业和经营范围，它是组织存在的原因。宗旨通常是为客户服务的文字表达。它为管理者提供了指导方针，使管理者清楚自己应开发的产品与服务。例如，多米诺比萨饼公司的宗旨是从事比萨饼的送货业务。公司的专长是能够在 30 分钟内向数以百万计的家庭递送比萨饼。多米诺公司的宗旨使公司更注重发展送货业务而不是提供更丰富的意大利食品。壳牌石油公司的宗旨是："在美国和世界范围内从事优质石油、天然气、石化和其他相关产品的业务。我们的宗旨是在满足客户、员工、供应商和公众期望的基础上，最大化股东的价值。"① 明确的宗旨能够保证公司业务发展不偏离主航道。

明确宗旨不仅是企业组织发展面临的重要问题，而且是政府和非营利性组织发展面临的重要问题。例如：政府是以管制人民为宗旨，还是以为人民服务为宗旨？医院是以救死扶伤为宗旨，还是以营利为宗旨？宗旨不同导致目标与发展战略的不同。

目标是组织在经营范围内要达到的结果。远景则是在宗旨之外，描述组织前进的方向和最终目标。远景表明了组织的长期方向和战略意图。如壳牌公司的远景是："我们的目标是成为美国第一，并在我们的业务领域内处于世界领先。"确定组织的宗旨、目标、远

① ［美］托马斯·S·贝特曼：《管理学——构建竞争优势》，126 页。

景是战略管理的第一步，它们对任何组织的发展都至关重要。

（2）外部环境分析。

战略管理过程的第二步是外部环境分析，外部环境分析是战略管理的关键因素，因为组织的环境在很大程度上规定了管理者的战略选择。成功的战略管理都建立在对环境的准确分析基础上。环境分析的目的是了解组织所处的环境，诸如组织身临其境的市场竞争的焦点，即将出台的政策法规对组织发展的潜在影响，劳动力的供给状况，国家宏观经济和技术发展态势等。环境分析的具体内容如下：

1）从行业和市场分析入手。分析行业构成，包括主要产品和行业的市场细分。所谓市场细分，是根据构成总体市场的不同客户的需求特点、购买行为和习惯，将他们分为若干相类似的客户群体。在市场细分的基础上，企业选择目标市场和进行市场定位：分析行业增长，包括整个行业的增长率、主要市场的增长率、对增长方式变化的预测、增长的决定因素；分析行业力量，包括企业所处的行业或是打算进入的行业的集中度（一个行业的垄断程度）、行业内产品的差别及行业壁垒（进入一个行业的障碍，如规模经济、产品差别化、控制销售渠道、专有技术、原材料控制、政府规制）等因素分析。此外，还要对新进入者的威胁、替代品的威胁、消费者的讨价还价能力、供应商的讨价还价能力及行业的内部竞争进行分析。

2）竞争者分析。要分析竞争者构成，包括主要竞争对手及其所占市场份额；分析竞争者的长期目标、战略、优势和劣势；分析竞争者提供差异产品或服务的能力和成本优势；分析竞争者经营状况和财务状况，领导者和管理背景等因素。

3）政府公共政策和政府监管分析。包括国家法律与政府规制对行业的影响，组织参与政治活动的程度及行业受政治影响的程度。

4）社会分析。分析现有的或潜在的社会问题对行业的影响；分析社会利益团体，包括客户、环保或类似的对行业产生影响的社会组织。

5）人力资源供求分析。主要分析劳动力需求、短缺、行业面临的问题与机遇。

6）宏观经济形势分析。主要分析影响行业供给、需求、增长、竞争和利润的利率、货币供给、税收政策、证券市场变化等宏观经济因素。

7）技术分析。分析影响行业的科学和技术方法，特别是最新和潜在的科学技术变化。

分析外部环境之后，战略决策者需要评估组织面临哪些机会，可能面临哪些威胁。机会和威胁是相对的，由于组织拥有的资源不同，对某个组织可能是机会，对另一个组织则可能是威胁。

（3）内部优势和劣势分析。

在进行外部环境分析的同时，还要对组织内部主要职能部门的优势和劣势进行分析。其目的是使战略决策者对组织的技术储备、资源储备和职能部门的运营水平有全面的了解。

内部资源分析主要包括以下几方面。

1）财务分析。通过资产负债表、损益表对财务状况的强弱进行分析，通过横向和纵向对比分析组织发展的趋势。

2）人力资源分析。对组织内部所有管理者和员工的能力水平进行摸底，着重通过人

力资源的重要活动，如招聘、甄选、再就业安排、培训、劳资关系、补偿、晋升与人力资源计划等了解组织人力资源的质与量。

3）市场审计。对市场活动的优势和劣势进行评估，确定市场，主要市场的划分与组织在主要市场中的位置。

4）运作分析。分析生产、产品或服务的优势和劣势。

5）其他内部资源分析。

通过分析，识别组织所拥有的资源的价值。如果资源成为竞争优势的源泉，资源是稀缺的，资源难以模仿，资源是有组织的，这就形成了组织的核心能力。它是企业成功的关键，是企业持续竞争优势的基础。对于核心能力这一概念，目前说法较多，美国学者托马斯·S·贝特曼指出，核心能力是指组织优于其竞争对手之处，可能是独一无二的技能与知识。① 典型的核心能力是指一套技术和经验，而不在于实物和财务。例如美国通用汽车公司被认为在市场营销方面具有核心能力，而索尼公司的核心能力在于小型化。

关于核心能力较为流行的说法是："核心能力是构成企业竞争能力和竞争优势基础的多方面技能、互补性资源和运行机制的有机融合，是识别和提供竞争优势的知识体系。"② 核心能力需要经过组织的修炼和培养才能形成。拥有有价值的资源与核心能力是组织的优势，否则是组织的劣势。

（4）SWOT 分析与战略形成。

在高层管理者对外部环境和内部资源进行分析后，战略决策者获得了有关组织整体、事业部和职能战略形成所需要的信息。将机遇、威胁、优势、劣势分析整合起来就是 SWOT 分析。它帮助管理者掌握组织的实际情况，并在外部和内部分析的基础上进行预测，做出组织各层次的战略选择。

公司战略一般有以下四种：1）集中战略。指在单一的行业中从事单一的业务，这是组织进入一个行业之初或组织能力非常有限时通常采用的战略，目的是以更高的效率、更好的效果为某一专门的对象服务，以便在某一方面超过那些有较宽业务范围的竞争对手。我国许多地方的专业化市场如药材市场、大蒜市场、蔬菜批发市场采取的就是集中战略。2）垂直一体化战略。指组织将业务扩大到原材料供应和销售等领域。目的是减少企业原材料的成本。三九药业在发展几年后曾实施过一体化战略。以制药为基点，使企业的业务流向上游和下游延伸。建立九星印刷包装中心，解决药品的包装问题；建立九辉实业有限公司，生产铝质软管及塑料包装材料，为药厂药品提供精美包装材料。此外，还建立三九广告传播公司和三九贸易公司，解决企业产品广告宣传及医药经销渠道的问题。3）同业多样化战略。指在与公司原有核心业务相关的业务范围内开展新的业务，目的是发挥其原有业务的技术、产品、市场等方面的优势。某大型餐饮企业将原在我国广东的餐馆业务发展到广东以外的车站、机场和码头，就是采取这一战略。同业多样化战略通常能取得较好的效果。4）集团多样化战略。是指一个组织将业务扩展到非相关的行业，目的是降低行

① 参见［美］托马斯·S·贝特曼：《管理学——构建竞争优势》，130 页。

② 李方华、李庆杨、步建东编著：《管理思想史》，323 页，沈阳，东北大学出版社，2003。

业内由于市场波动带来的风险。目前我国最大的50家企业集团之一——春兰（集团）公司就是集制造、科研、投资、贸易于一体，奉行多元化战略的企业集团。春兰集团最初的主导产品是空调器，产品结构单一。为解决这一问题，春兰集团向产品多元化发展，目前主导产品包括家电（空调器、除湿机、洗衣机）、自动车（汽车、摩托车、电动自行车）、机械（摩托车发动机、空调压缩机）、新能源（高能动力电池）等。集团多样化战略是一些企业在发展到一定阶段后采取的经营战略。

公司层战略确定之后，管理者必须决定如何在事业中进行竞争。事业部层战略的形式多样，观点不一，但多数组织战略为以下三种类型。

1）成本最小化战略。其主导思想是通过规模经济，以低成本取得行业中的领先地位。因此，一方面组织要购置高效生产设备，利用经验曲线降低成本；另一方面组织对成本加以严格的控制，限制不必要的发明创新和营销费用，降低售价。美国的沃尔玛和西南航空公司都持低成本战略。

2）创新战略。其含义是一个组织在较大的程度上引进主要的新产品和服务方式。它并非简单的表面上的战略改变，而是注重有价值的、独特创新的战略形式。国内外许多软件公司、手机制造公司、汽车制造公司普遍奉行创新战略。

3）模仿战略。持这种战略的组织希望发挥上述两种战略的优势，追求风险最小化、利润最大化。因此，组织只有在看准一种新产品在市场中的良好效果后才进行投资。许多时装公司都奉行这一战略。

职能层战略是组织战略的最低层次，由组织的各个职能部门即生产、人力资源、营销、研究与开发、财务、分销等部门完成，对事业部层战略提供支持。职能层战略由职能层经理负责统一管理，但要保证与事业部层战略相一致。职能层战略因职能差异而各不相同，没有统一的标准，这里从略。

（5）战略实施。

战略制定完成后，战略管理者的任务是保证战略的有效实施。许多人认识到，光有好战略并不能确保成功，因为战略需要合理的组织结构、技术、人力资源、奖酬系统、信息系统、企业文化和领导风格等诸多方面的支持，而且受外部环境因素的影响，因此要确保战略计划的有效实施，必须采取一些保障措施：1）应该以明确的语言文字描述战略任务，说明哪些事是必须做的，组织应该保持或创造哪些优势。2）要组织一些人评估组织实施战略计划的能力，注意发现和查找限制性因素，并把结果反馈给高层管理者。3）高层管理者就需要解决的问题制定政策规则，做出实施准备，并制定实施日程表。4）实施战略，在实施中注意向高层管理者反馈信息。

（6）战略控制。

这是战略管理的最后步骤，为此需要建立战略控制系统，它包括建立绩效评价标准、信息系统和具体的监督机制。各种财务控制的预算也是其中不可缺少的控制工具。战略控制系统要鼓励和支持有利于战略实施的行动，同时要允许为适应变化的情况而采取灵活的行动。战略控制是战略实施的监督和保障手段，需要高层管理者重视。

3.3 预 测

3.3.1 预测的概念、作用及重要性

预测是人们立足于现实，根据过去的经验，并运用某些技术和方法，对未来环境和事物的变化趋势做出的估计。

预测的历史由来已久。早在我国远古时代，由于知识和经验的缺乏，预测多由巫、觋、贞人所从事。国王在做出重大决策前通常要通过占卜来进行预测。这种方法一直沿袭到近代中国，仍有国家的封疆大吏通过占卜做决定，由于方法不科学，许多预测不可避免地遭到了失败。当然，在几千年漫长的历史发展过程中，我国劳动人民凭借自己的聪明才智也积累了丰富的预测经验，掌握了许多预测方法，但这些预测经验与方法属于经验预测的范畴，几千年来概莫如此。随着现代科学技术的发展，预测早已摆脱了落后的、非科学的方法，而发展出许多先进的、科学的方法和技术，预测也由过去的经验预测发展为科学预测。科学预测是以科学理论为指导，以知识和经验为依据，运用各种预测方法和技术，对所掌握的信息进行分析和判断，从而对事物未来的状况做出描述。

现代政府重大计划或政策的制定都是建立在科学预测基础上。以能源战略制定为例，我国实行什么样的能源战略取决于我国未来一段时间内对能源的需求及约束条件。因此，首先需要预测能源的需求形势。例如，针对我国 2020 年前能源需求形势预测，专家认为，在中国全面建设小康社会的过程中，需要多少能源支撑经济社会的发展目标，面临何种挑战和压力，既取决于经济社会发展的客观规律，也取决于采取何种经济、能源、环境等方面的政策。为了说明不同政策背景下的能源需求及其产生的社会效益，专家们设定了三种情景：

A 情景：对能源需求及其社会效益产生重大影响的政策但不采取特别的政策措施，可称之为基准情景。

B 情景：对相关政策采取适当调整。

C 情景：在具有现实可操作性的前提下，做较大的政策调整，突出经济、能源、环境等政策的影响力，可称之为强化政策情景。

表 3—2、表 3—3 和表 3—4 就是为制定我国未来的能源战略而进行的定量预测。根据这一预测，并结合对本国经济社会发展的约束条件（能源需求量大、能源供求紧张、污染物减排压力大、环境承受能力趋于饱和）的分析，专家提出了国家能源战略的构想。在管理决策制定过程中，不作预测就制定政策肯定是盲目的。科学预测是科学决策的基础和前提。但实际上，要准确预测未来状况的难度很大，因为客观现实充满了局限和不确定性，而一旦预测误差过大，后果将难以想象。特别是国家修建重大水利工程设施，环境方面的不可预见性很多，而不测一旦发生，给生态环境和当地人民的生命财产安全造成的损失则是巨大的和不可弥补的。

表 3—2　　一次能源需求总量及其构成比较

情景	品种	能源需求总量（Mtce）			年均增长率（%）	构成（%）		
		2000 年	2010 年	2020 年	2000—2020 年	2000 年	2010 年	2020 年
A 情景	煤炭	907	1 425	2 074	4.22	69.9	66.7	63.2
	石油	324	538	877	5.1	25	25.2	26.7
	天然气	36	112	220	9.44	2.8	5.2	6.7
	一次电力	29	63	109	6.77	2.3	2.9	3.4
	合计	1 296	2 138	3 280	4.75	100	100	100
B 情景	煤炭	907	1 365	1 788	3.45	69.9	66.1	61.7
	石油	324	524	795	4.58	25	25.3	27.5
	天然气	36	108	193	8.74	2.8	5.2	6.7
	一次电力	29	70	120	7.28	2.3	3.4	4.1
	合计	1 296	2 067	2 896	4.1	100	100	100
C 情景	煤炭	907	1 205	1 466	2.43	69.9	64.8	59.4
	石油	324	460	638	3.44	25	24.7	25.9
	天然气	36	115	219	9.41	2.8	6.2	8.9
	一次电力	29	79	144	8.26	2.3	4.3	5.8
	合计	1 296	1 859	2 467	3.26	100	100	100

注：电力按电热当量折算，Mtce 表示百万吨标准煤。

表 3—3　　三种情景下煤炭、石油、天然气需求量

	情景	2000 年	2005 年	2010 年	2020 年
煤炭（亿吨）	A 情景	12.7	16.2	20	29
	B 情景	12.7	16.2	19.1	25
	C 情景	12.7	15.2	16.9	20.5
石油（亿吨）	A 情景	2.3	2.9	3.8	6.1
	B 情景	2.3	2.9	3.7	5.6
	C 情景	2.3	2.7	3.2	4.5
天然气（亿立方米）	A 情景	272	399	840	1 654
	B 情景	272	406	811	1 453
	C 情景	272	445	863	1 645

表 3—4　　二氧化硫和氮氧化物产生量预测

	情景	2000 年	2010 年	2020 年
二氧化硫（万吨）	A 情景	1 995	3 174	3 945
	B 情景	1 995	3 040	3 401
	C 情景	1 995	2 680	2 789
氮氧化物（万吨）	A 情景	1 890	2 846	4 061
	B 情景	1 890	2 727	3 501
	C 情景	1 890	2 467	2 870

资料来源：冯飞、周凤起、王庆一：《国家能源战略的基本构想》，见 http://210.76.125.44/ztrd/jcck/yjbg/t20041126_14464.htm。

国家能源战略制定的预测表明，预测要有目标前提，要考虑实现目标前提的约束条件与变量，说明某种目标前提下未来可能存在几种状态，要想达到某种目标前提，应该对现状做出哪些改变，从而在科学预测的基础上，做出计划或决策。可见，预测已经成为科学制定计划或决策的前提。

预测的作用在于：（1）帮助管理者认识和控制未来的不确定性，使对未来的无知降低到最低程度；（2）使计划的预期目标同不断变化的外部环境与条件尽可能保持一致；（3）事先了解计划实施后的结果。对于一个组织来说，无论是制定计划，还是做出决策，都需要对未来的组织状况做出估计，并以这种估计作为计划与决策的依据。一个国家在制定国民经济发展的长期计划时，如果不预测国际社会的经济发展趋势，不预测本国的经济发展潜力，就很难制定出有指导性的国民经济发展计划。一个企业不作好预测工作就很难在竞争激烈的市场中立足和发展。俗语说，“人无远虑，必有近忧”。凡事预则立，不预则废。日本汽车工业的振兴就得益于他们的远谋和预测。早在 20 世纪 60 年代，日本汽车工业还处在购买外国零部件进行组装阶段，就预测到 70 年代会出现石油危机的问题，于是便做了设计和生产少耗油汽车的准备。以丰田汽车为首，瞄准美国市场，做出了设计和生产小型省油轿车的决策。果然如其所料，当 1972 中东石油涨价以后，石油危机震动西方世界，丰田汽车凭借其低耗油的优势，一举打进并占领美国和西欧市场。日本汽车工业的迅速发展，并不是因为它原有基础好，而是得益于科学的预测，有长远的决策。可见预测的重要性不可小视。

概而言之，预测的重要性体现在以下几方面：（1）预测既是计划工作的前提条件，又是计划工作的一个重要环节，而且预测能够为计划方案的优劣提供价值标准；（2）预测是提高管理的预见性，减少管理的不确定性的一种手段；（3）预测有助于促使各级管理者立足现实，面向未来，并为应付未来的挑战做好准备；（4）预测有助于发现目前组织工作中存在的问题，并及时采取措施加以解决，因而在一定程度上决定了组织工作的成败。

3.3.2 预测的种类及程序

根据不同的分类标准，可以把预测分为不同的类型。根据时间分类，预测有短期预测、中期预测、长期预测；根据预测的技术与方法，预测分为经验预测和科学预测；根据预测的内容，预测分为经济预测、社会预测、技术预测和军事预测；根据预测的性质，预测分为定性预测、定量预测、综合性预测。这里择要介绍经济预测、社会预测、技术预测和军事预测的内容。

1. 经济预测

经济预测是通过对经济现象客观规律性的研究，对经济过程及其发展前景所进行的推测和估量。经济预测从经济管理范围上可以分为国民经济预测、部门经济预测、地区经济预测和企业经济预测几种类型，从性质上可以分为宏观经济预测和微观经济预测。通常，宏观经济预测包括预测科学技术的发展对经济的影响，预测自然资源和劳动力需求与供给状况，预测最终产品的需要量及各种非生产性的社会需要，预测再生产的社会条件，预测财政、信贷、价格、税收的变动对社会生产和市场供需的影响，预测灾难和危机事件对经济的影响等方面的内容。宏观经济预测主要为国民经济计划、经济发展计划和宏观经济政

策制定服务。

微观经济预测是围绕企业生产经营，开拓市场，扩大赢利所作的各种经济预测，其中最主要的是市场预测。企业的市场预测，主要是对社会对企业投放的产品的需求量、销售量及其变化趋势进行预测，以确定企业投资的方向，制定企业生产计划、新产品研制计划、技术改造计划、原材料供应计划、劳动工资计划、财务计划等。微观经济预测的准确性如何，直接关系到企业的生存与发展，因而备受企业的重视。近年来，许多国内知名的大企业在进行新产品开发前，都要进行认真细致的市场预测，以便使企业获取更大的利润和生存空间。

2. 社会预测

社会预测是对社会发展的未来趋势进行的研究、分析和预见。社会预测的主要对象是由科学技术的发展及各种不测事件引发的各种社会问题，诸如人口爆炸、环境污染、生态失衡、能源危机、恐怖袭击、自然灾害、城市交通拥挤等问题；社会制度和结构问题；社会发展模式等。社会预测的目的是揭示社会发展的规律，控制社会发展的趋势，防止影响社会发展的不利因素的滋生和蔓延。关于社会发展方面的预测国外有一些思想库在做，例如举世闻名的国际性未来研究团体——罗马俱乐部自 1968 年成立以来，一直紧密关注着世界体系的变化发展。它所发表的报告，时时震撼着整个西方世界，因此，罗马俱乐部有着人类全球问题研究“超一流思想库”的美誉。从成立之初到今天，罗马俱乐部在其创始人奥利奥罗·佩西先生规定的指导思想的指引下，对人类面临的各种问题做出深入而细致的分析，为人类的出路提出了有益的建议。它已成为世界上相当有影响力的非政府组织。

罗马俱乐部研究全球问题的第一个历史性文献是 1972 年发表的《增长的极限》。它是由以美国学者梅多斯为首，来自 7 个国家的 17 个平均年龄不到 30 岁的青年科学家组成的研究小组完成的。这份被西方报纸称作“70 年代爆炸性杰作”的报告，直接向旧有的“无限制增长”的观念提出了挑战，最终改变了整个世界。如何利用现有的技术条件，解决《增长的极限》中提出的全球性问题？近年来，三位国际著名学者撰写了《四倍跃进》一书。所谓“四倍跃进”，简单地说，就是以一半的资源消耗创造双倍的物质财富。作者通过 50 个形象生动的实例，用科学的语言，论述了依靠现有技术即可在从超级汽车到低能牛肉，从地下滴灌到新型材料的各个经济领域实施效率革命，实现“四倍跃进”的现实可能性。学术界关于未来社会的研究，为人类社会的健康发展提出了重要的警告，如今，全世界都已认识到资源的有限性，经济与社会必须寻求可持续发展的战略。罗马俱乐部的学者们所作的研究就是典型的社会预测。

3. 技术预测

技术预测是根据技术发展水平和社会实际需要的变化趋势，对技术发展趋势、技术和发明、应用效果及由此引起的技术结构变化进行的推测和判断。技术预测的对象包括：可能出现的技术发明及其应用领域；可能出现的新机器、新设备、新材料、新能源、新产品及其在各领域中推广应用的可能性；社会各领域对新产品的需求状况及其应用后的社会经济影响；等等。不重视技术预测对国家和企业都会造成严重的损失。例如，20 世纪 70 年代我国一家进出口公司接到来自中东 10 多个国家的煤油炉订单，公司的经纪人喜出望外，

很快与各国的有关客商签订成交合同，总计100多万个各种规格的煤油炉，价值千万美元。为了保证及时交货，公司的经纪人立即组织生产。但当所有煤油炉生产完成后，各有关客商却没有按时履约，经过两年多的时间只履约出货几万个，上百万的煤油炉没人要，该进出口公司不得不按进货价的一两成作内销处理，落得个血本无归的结局。究其原因，是凭经验决策，没有作细致的技术预测，没有预测到方便好用的液化气炉的冲击。当物美价廉的液化气炉涌上市场时，煤油炉已成为明日黄花，很少有人问津了。加之客商违约，损失只能由进出口公司自己承担。

目前，由于技术进步的步伐大大加快，高新技术不断问世，靠技术取胜的企业尤其要重视技术预测，以使自己立于不败之地。技术进步对一个国家，一个企业的进步与发展作用巨大，技术预测受到人们越来越多的关注。

4. 军事预测

军事预测是对特定国家在未来一段时期内军事力量、战斗能力、指挥能力、供给能力、战略与战术等军事发展趋势的分析和研究，以及战争对世界政治与经济的影响。通常，军事预测以战争和国防力量的发展为预测对象。专家对军事的预测从战略与战术两个方面进行。战略预测是通过对敌我双方的经济潜力、科学研究能力、政治潜力、军事潜力的研究，对战争的爆发、进程和结局进行估计、推测和判断。战术预测是根据战争理论和战争手段的变化，推测未来战争的特点和方法，推测战争中可能采取的技术手段。军事预测服务于国家的军事部署和军队建设。

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

（1）确定预测的目标、课题和任务。要明确为什么预测和预测什么，即预测的课题、目标、任务、对象和范围。

（2）调查、收集和整理资料。根据问题的性质和预测目标的要求，应注意把握信息资料的数量、覆盖面和可靠程度。既要收集有关预测对象历史的、当前的资料（包括统计数据、调查报告等），也要收集大量的预测的背景资料，即有关的科学技术、经济、社会、政治和文化等方面的材料。而且，有时还要收集国内外同类预测研究的成果。在资料收集工作完成后，还要对资料进行分类整理，做到去粗取精，去伪存真。

（3）建立预测的分析模型。要根据不同的分析类型建立适当的分析模型。对于因果分析中相关关系的分析，要依据有关经济理论，利用数理统计技术，建立回归模型或计量经济模型。对于时间序列的分析，要区分趋势变化、季节变化、周期性波动和随机波动的因素，抓住主要变化因素建立数学模型。

（4）进行预测分析。将实际数据输入数学模型，通过计算求出结果。由于存在随机性，因此还应对结果的置信区间进行估计。

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

（6）提交预测报告。需要注意的是，预测步骤是一种相互关联的分析程序，每一步的工作质量都对最后的预测结果有着重要的影响，随意忽略某个步骤，都会给预测和计划工作带来严重后果。

3.3.3 预测的方法

不论哪种类型的预测，都需要使用一些预测技术或方法。20世纪60年代以来，人们已经研究出150多种预测方法，常用的也有十余种。各种方法都有自己适用的范围和对象，有时为提高预测的准确性，也会用几种方法预测同一对象。预测方法众多，但从方法本身的性质来说，大体可分为定性预测与定量预测两大类。二者的区别在于是否使用数学模型和计算公式。定量预测要借助数学模型，定性预测则不需使用数学模型。以下介绍几种常见的预测方法。

1. 定性预测

定性预测是常用的一种方法，它适用于缺乏预测数据和资料的情况，更多地依靠预测人员的经验与分析能力，属于宏观性的预测。

（1）专家会议法。

专家会议法是指以专家会议为获取信息的手段，对预测对象的发展趋势和状况进行分析与判断的预测方法。专家会议法适用于比较复杂的预测对象和预测情境，特别是在缺少足够的统计数据和没有任何经验可资借鉴的前提下具有较好的预测效果。其优点是集思广益，思维共振，优势互补，信息共享。但这种方法也有缺点。最突出的缺点是容易出现乐队效应或从众效应。当专家们的意见自觉或不自觉地屈从于个别权威专家的意见时即产生了乐队效应。当专家们自觉或不自觉地以别人的意见为准则，做出判断形成观点时即产生了从众效应。这两种心理效应都不利于科学预测。因此，在使用这种方法时应辅以其他方法。

（2）德尔菲法。

德尔菲是古希腊的宗教崇拜中心，是祭祀阿波罗的宗教中心，阿波罗的谕言成为全希腊最具权威的神谕。1948年美国兰德公司和道格拉斯公司合作，研究一种通过有控制的反馈有效地收集专家意见的办法，并将其命名为德尔菲法。此后，德尔菲法被广泛应用于公共部门和私人部门的预测活动，由最初应用于军事战略逐步扩展到其他领域，如教育、技术、营销、交通、大众媒体、医学、信息处理、研究开发、空间探索、住房、预算及生活质量等。这种方法最初强调利用专家对以经验数据为基础的预测进行证实，后来在20世纪60年代开始用于价值预测问题。此方法已被美国、加拿大、英国、日本和苏联的分析人员广泛使用，我国的个别地方政府，如上海市已经把此方法用于政府的决策咨询。

这种方法是采用匿名通信和反复征求意见的形式，使专家们在互不知晓、彼此不见面的情况下交换意见和信息，这些意见在经过技术处理后就是预测的结果。这样做目的是避免在专家会议中常常出现的信息交流的扭曲现象，即“一个人或几个人支配整个小组；压力迫使人遵从地位或年龄相近的人组成的群体的意见；个性差异和人际冲突及公开反对权威的困难”。因此，德尔菲法强调如下五点原则[①]：1）匿名。讨论时所有专家都不署名发表意见，对专家姓名严格保密。2）巡回。专家个人的意见经过汇总，传递给参加讨论的所有专家。这个程序要经过两至三轮或更多轮，以便使专家们能充分交流意见，并斟酌或

① 参见［美］威廉·N·邓恩：《公共政策分析导论》，261页，北京，中国人民大学出版社，2001。

修正个人以前的意见。3）反馈控制。汇总的意见以调查表的形式进行传递。4）统计学意义的小组反馈。个人意见用向心趋势（中位数）、离心趋势（四分位数）和频率分布的形式来表示。5）专家达成一致意见。经过多轮意见交流，专家意见趋于一致。这些原则反映了传统德尔菲法的本质特征。德尔菲法的一般操作步骤如下：

1）设计意见征询表。表的具体要求首先是提出问题要明确，切忌模糊不清。例如，“我国到哪一年能在全国普及私人轿车?”这个问题中“普及”的概念就存在模糊性，多大比例算普及，是一个很难回答的问题。其次问题要有独立性，对该问题的回答不能以对另一个问题的回答为条件。例如，“我国到哪一年能在全国普及私人轿车?”对这一问题的回答就牵涉国民收入、国家能源、道路供给等问题，不是一个独立的问题。最后，要用概率表示预测事件的可能性。例如，要回答“某省在2005年实现建立农村养老保障的可能性如何?”如果专家回答可能性很大、比较大，答案就很不明确，这一问题必须用概率回答才明确，即应该使用具体的百分数，如80%或是20%的数字来回答，否则难以进行比较。

2）第一轮调查。把意见征询表发给专家们，请他们做出预测并把结果填入表内。征询组收回意见表后，计算出中位数和上下四分位数。计算方法为：假设专家对预测事件发生年代的回答为$M_i(i=1, 2, 3, \cdots, n)$，将$M_i$按照由小到大的顺序排列，设排列的结果为$M_1$，$M_2$，$M_3$，…，$M_n$，则中位数为$M_n/2$，下四分位数为$M_n/4$，上四分位数为$M_{3n}/4$。上下四分位数间的闭区间为$[M_n/4, M_{3n}/4]$，它表明有一半的专家意见被包含于其中。四分位区间越小，说明专家意见越一致，预测结果的准确性也越高。如图3--8所示。

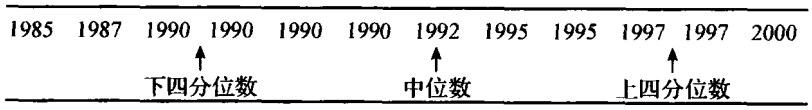


图3—8 预测年代图

3）第二轮调查。将第一轮调查的中位数及上下四分位数数值告诉每个专家，要求他们重新考虑先前的预测。如果他们再次预测的结果仍在四分位区间$[M_n/4, M_{3n}/4]$之外，则要求他们陈述理由，说明他的意见与大多数人的意见存在分歧的原因。研究小组收到调查表后，根据新的调查数据重新统计出中位数和上下四分位数。

4）第三轮调查。将第二轮调查统计出的新的中位数、上下四分位数及某些专家陈述告知专家们，请他们做出新的预测和评论，并统计出新的中位数和上下四分位数。

如此，经过三轮或者四轮调查后，专家意见已经比较集中，这时就可以把最后一轮调查所得的中位数作为专家们的意见。

德尔菲法研究结果的表述，既可以用文字形式，也可以用图表形式。总之，要清楚易懂。德尔菲法在预测过程中应用较为广泛。但也存在一些问题，如专家匿名，专家可能不负责任，有人认为这种方法的可靠性不够高，容易对不明确的问题过分敏感，并且这种方法的准确性受专家个人素质和组织者能力的影响较大，等等。为了适应政府政策制定的需要，20世纪60年代以后学者们又发展出政策德尔菲法，试图就重大政策问题的潜在解决方案产生出尽可能相互对立的观点。因此，它又发展出新的原则：1）选择性匿名。参与

者只在最初几轮意见征询中保持匿名，待多种政策方案提出后要求参与者公开辩论。2）选择兴趣高、知识面广、了解政策问题的参与者组成小组。3）重视意见的两极分化。4）鼓励从分歧的角度探讨问题的各种解决方案。5）使用计算机召开会议，代替一系列的巡回。其运用步骤与传统德尔菲法相类似。

为了提高德尔菲法的运用效果，既要慎重选择专家，又要注意征询问题的确定必须确有价值，且明确无歧义。

2. 定量预测

定量预测是以概率论、数理统计和计量经济学等学科为基础，根据现有数据和条件，构建成各种数学模型，并通过计算机进行运算，把预测问题转变为数学运算的分析方法。定量预测可以分为两大类，即时间序列法和因果预测法。

（1）时间序列法。

时间序列法是根据统计数据的时间序列，对事物未来的变化趋势进行预测。其基本假定是“预测对象的变化仅与时间有关”。一般来说，随着时间长短的变化，事物未来的变化趋势，除了直观的变化趋势外，大多数变化趋势体现在用统计数字组成的时间序列中。时间序列由四种因素构成，即长期趋势变化、季节变化、周期变化和随机波动。长期趋势变化如国民生产总值的增长趋势，季节变化尤其体现于一些季节性消费的产品，如服装、冷饮、空调等。周期性变化如经济周期、政策周期、粮食产量的周期变化等。这三种变化趋势可以预测。随机波动没有时间规律，而与社会上某种特殊因素有关，难以预测。如2003年春夏的“非典”流行期，防“非典”中药材价格急剧波动，在河北某药材批发市场，金银花由每公斤20元上涨到每公斤300多元，在广东省，一瓶食醋竟然卖到400元的天价。这种物价的随机大幅波动都是在短期内，预测价值不大。但前三种变化趋势很有预测价值。变化趋势的预测技术与方法通常用指数平滑模型、移动平均模型。指数平滑公式如下：

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

式中，Y_{t+1}——对下一期的预测值；

Y_t——上一期对本期的预测值；

X_t——本期的观察值；

α——平滑指数，其范围为[0，1]。

在采用平滑指数公式进行预测时，要注意α数值的确定，其作用是修正观察值与预测值的差。当观察值变动较大时，α数值应选小一些，以便减少随机因素的干扰；否则，α数值可以选大一些。

如果还要进行季节性预测，可以将上述指数平滑公式乘上一个季节性指数，其公式为：

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

式中，S_j——季节指数；

j——季节序号，它可以是一年12个月中某个月的数字。

季节指数的求法分三步进行：1）求变化趋势。从时间序列中求出变化趋势。2）求季

节指数。用一年中各月的实际数据分别除以各月的趋势值，可得到各月的季节指数。3）求季节指数平均值。为消除随机波动给季节指数的计算造成的误差，提高季节指数的准确性，可以收集几年的数据，然后将求得的各年对应月份的季节指数相加再求平均值。

（2）因果预测方法。

该方法是根据事物间的因果关系对事物的未来变化进行分析和预测的方法。在现实中，人们发现某些变量存在一定的因果关系，一个变量的变化会导致另一个变量的变化。如气候状况与农作物产量的关系。当人们能够准确地测定变量间的数量关系时，它们之间的关系就表现为函数关系；当人们难以准确地测定其数量关系时，它们之间的关系就表现为相关关系。对相关关系进行预测的方法有回归分析法、计量经济学法等。

回归分析是从事物变化的因果关系出发来进行预测的一种方法。回归分析的步骤为：1）确定相关因素。2）收集相关因素的数据资料，求出各相关因素之间的相关系数和回归方程，根据回归方程预测未来。3）回归分析有一元回归分析和多元回归分析。凡求一个变量对另一个变量的回归方程叫一元回归分析，凡求一个变量对另外几个变量的回归方程，叫多元回归分析。

一元回归方程的表达式为：

$$y=a+bX$$

式中，a 和 b 为回归系数。

二元回归方程的表达式为：

$$y=b_0+b_1X_1+b_2X_2,\cdots,b_pX_p$$

式中，b_0 为常数，b_1，b_2，…，b_p 为 y 对 X_1，X_2，…，X_p 的回归系数。

当某种预测结果受到多种原因变量影响时，可采用多元回归模型。而当预测变量与原因变量均不止一个，且相互间互为因果关系时，就需要将多个回归方程联立求解，这种方法就是计量经济学方法。

（3）计量经济学方法。

计量经济学是一门交叉学科，它是统计学、经济理论和数学的结合，是一门从数量上研究经济关系和经济活动规律及其应用的学科，是进行经济结构分析、宏观经济形势预测和经济政策评价的有力工具。计量经济学方法在西方国家的应用主要集中在经济周期预测、市场研究和经济政策评价方面，我国自 20 世纪 80 年代以来也开始运用此方法研究我国的宏观经济规律，预测宏观经济形势的变化，为制定国家的宏观经济政策服务。

计量经济学方法中一种广泛应用的方法称为“领先指标法”。这种方法将反映经济活动的指标分为三类，即领先指标（leading indicators）、同步指标（coincident indicators）和滞后指标（lagging indicators）。领先指标是与主要经济指标，如国民生产总值相关的时间序列，其变化先于主要经济指标的变化，二者的变化之间存在的时间差称之为领先指标的先导期。领先指标的先导期可通过统计方法确定出其平均值和方差。领先指标与被预测变量的基本关系为：

$$y_t=f(x_t-\tau)$$

式中，y_t——国民经济总量指标，如国民收入、国民生产总值等；

x_t——领先指标；

τ——先导期。

在 T_{th} 时刻 y 的预测值为：$y_{T_{th}}=f(x_T+h-\tau)$

实际中，通常采用的是变量的变化率，即 $\Delta y_{T_{th}}=g(\Delta x_{T_{th}}-\tau)$。

领先指标法是西方国家如美国经济活动预测中重要的参考依据，这一方法也被我国学者的关注和研究，但由于经济制度和经济运行体制的差异，我国在借鉴西方国家的领先指标法时应考虑自己的国情，采用适合自己国家经济的预测方法。

3.4 决 策

3.4.1 计划与决策

计划与决策的关系是一个有争议的问题。亨利·西斯克认为计划是一个较为宽泛的概念，决策是这个过程中的一项活动，是在两个或两个以上的可选择方案中作一个选择。以西蒙为代表的决策理论学派则认为，管理就是决策，决策贯穿于整个管理过程，因此，决策不仅包括计划，也包括整个管理活动。这两种相互对立的观点反映出学者们对计划与决策关系的不同理解，本书采纳前一种观点，把计划看作一个含义宽泛的概念，是一个包括环境分析、目标确定、方案选择的过程，决策只是这一过程中某一阶段的内容，是计划过程的一个环节。

3.4.2 决策的概念及特点

决策简单地说就是做出决定，决策是政府、企业、非营利性机构等组织、个人每天都要做的事情，因此西蒙提出管理就是决策的观点很有道理，但又不尽然，因为管理不仅仅是决策，管理还有其他的职能。关于决策的定义，管理学家众说纷纭，莫衷一是，但基本的观点主要有两种[①]：一种是狭义的理解，把决策看作在几种方案中选择的片刻的行为。一种是广义的理解，把决策看作一个过程，如罗宾斯认为，决策制定是一个过程而不是简单的选择方案的行为，理查德·施奈德将决策界定为："决策是一个过程，它是指决策者为达到想象中未来事物的状态，从社会所限制的各种途径中选择一个行动计划的过程。"的确，决策不能被简单地理解为方案选择的片刻行为，它是由一系列活动构成的复杂的过程。决策是各类组织或个人为了实现某种目标而对未来某一时期内有关活动的方向、内容及方式的选择和确定过程。决策概念的内涵表明：决策的主体是组织或个人；决策具有目的性；决策是对未来某一时期的活动安排，因此决策与未来有关，属于计划的范畴。

决策作为组织计划范畴的一项重要活动，有其突出的特点。主要表现为以下几方面：

(1) 目标性。任何决策，无论是组织决策抑或个人决策都有明确的目的，目的是组织

① 参见杨文士、张雁主编：《管理学原理》，136页。

或个人在未来一段时期内完成某种任务达到某种状态的标准。没有目标，决策实施结果便无法衡量，决策也没有了方向，必然导致盲目决策，使决策失去意义。

（2）选择性。决策的实质是选择。选择的条件是决策须有两套以上的方案，仅有一套方案就无法选择，仅有一套方案的选择是“霍布斯选择”。霍布斯是17世纪英国一个卖马的商人，他卖马时声称允许挑选，但只准选离围栏最近的马，这种规定等于没有选择，因而人们称别无选择的选择为“霍布斯选择”。这种选择在多数情况下结果不佳，只有在个别情况下有好的结果。因此，为了做出好的决策，必须在多种方案中选择。

（3）过程性。决策是由一系列活动构成的动态的过程，不是拍板的片刻行为。这一系列活动表现为发现问题、确立目标、方案规划、方案评价、方案选择等，因而具有过程性的特点。

（4）动态性。决策过程是随着决策中信息收集情况的变化而不断调整决策，因而决策表现为一个动态的过程。

（5）主观性。决策虽然是决策者立足于客观实际所作的选择和决定，但人对客观实际的认识是主观的，人建立在对客观实际认识基础上的决策也必然具有主观的特性。也就是说，决策是以人的意志为转移，是以人的意志为准则，做出判断，形成决策。因而，决策必然具有主观性。

（6）满意性。决策选择的依据是满意原则。早期科学管理学派强调纯粹理性决策，以最优原则作为决策选择标准，但由于客观环境充满了无奈，人对客观环境认识的局限性，资源的有限性等限制性因素使决策的原则无法实现最优，只能退而求其次，追求次优原则，实现有限理性。因此，任何决策都只能实现有限理性，以满意标准作为决策选择的原则或标准。

3.4.3 决策的程序

科学的决策，需要通过一系列的步骤与程序来进行。对此，学术界有许多说法。颇具代表性的是赫伯特·A·西蒙的划分方法。他将决策过程分为情报活动、设计活动、抉择活动和审查活动四个主要阶段。其中情报活动阶段主要是探查环境，找出决策的理由，寻找决策的条件；设计活动阶段主要是制定和分析各个可供选择的行动方案；抉择活动主要是从诸多备选方案中选择一个特定的行动方案；审查活动主要是在实施决策后对以前的选择进行审查评价。由此可见，决策的核心是在研究现实的基础上，制定与选择方案的过程。一般来说，决策过程包括以下几个步骤。

1. 发现问题

问题是理想与现实的差距。没有问题，就不需要决策，问题不清，也无法做出正确的决策。所以，决策必须是在发现问题并对问题有明确认识基础上进行的。由于客观事物的复杂性和人的主观认识的局限性，发现问题往往并不容易，尤其是政治领域的问题有时很难发现。因此，决策者要有深入实际观察问题的意识和能力，从而及时发现存在的问题。在管理领域，当组织的实际运行状况与原有目标之间出现了差异，如产品的不合格率突然上升，员工的情绪发生变化，消极怠工等，这就意味着某个地方出现了问题，必须对异常现象进行深入研究和分析，找出症结所在，并以此作为决策的出发点。此外，当环境发生

显著变化时，往往会出现很多新情况，也容易产生某种问题需要决策者做出决策，加以解决。因此，对组织和环境的变化进行分析，不仅有利于及时发现组织存在的关键问题，而且可以直接发现一些需要进行决策的问题。常用的发现问题的方法是将事情的现状和某些标准进行比较，即比较现实与期望状态之间的差距。在差距被发现之后，决策者就可以开始对问题进行系统分析，确认问题的内涵和界限，界定问题的性质和特征、深度和广度、严重程度和与其他问题的关联程度，抓住问题的要害，以便寻求解决问题的办法。

2. 明确决策目标

决策目标也就是决策者在未来一段时间内希望达到的某种效果。确定正确的目标十分必要，正确的目标意味着成功。美国著名企业家亚默尔由一个农夫成为一位著名的企业家就得益于决策目标的正确选择。亚默尔年轻时，加利福尼亚州发现黄金，人们纷纷涌入加州淘金，亚默尔也加入了淘金者的队伍。他历尽千辛万苦后发现淘金梦难圆，但却从淘金者渴望饮水的抱怨中受到启发，转而由淘金变为挖掘水渠。许多人嘲笑他的选择，但他坚持自己的决策选择，果然如他所料，当凉水送到淘金地时，一块块金币也流入了亚默尔的腰包。此时的资本积累为他日后经营大企业打下了基础。可见，正确的决策目标选择是成功的基础。决策目标还有其他方面的作用，主要体现在以下几点：(1) 保证组织内部各种活动的一致性；(2) 为动员和配置各种组织资源提供依据；(3) 形成稳定的工作秩序；(4) 形成一个工作核心，有利于把任务分配到各个责任点上。

决策目标的设计应注意既有先进性，又有合理性，也就是要注意以下几点：(1) 决策目标应具有明确性，切忌模糊性。一般来说，越是近期的目标，越要具体明确，远期目标可以带有一定的模糊性。但从总体来看，目标应具有明确性。(2) 目标的确定要有可检验性。也就是决策者对其预定达到的状态，应当有具体的量化标准规定，以便为制定决策方案提供参考依据，同时作为检查决策执行结果的标准。无论决策目标的内容及性质如何，其目标都应尽量用数量来表示，以利于管理者监督、控制和检查评价。对于确实难以量化的目标，则应在质的分析基础上尽可能加以清晰描述。(3) 决策目标的设计要具有系统性。也就是要处理好决策目标的层次性及其结构关系。从纵向来看，决策目标具有层次性，也就是有总目标和子目标之分。为了实现决策的总目标，决策者要按照目标的层次性的不同，选择低层次的子目标首先实施，然后实施较高层次的目标。从横向来看，同一层次的目标之间也存在着既相互联系、又可能相互排斥的关系。所以，在设计决策目标时，还要明确目标之间的关系，以避免在决策的实施中将组织的主要资源和精力投放到非主要目标的活动中去。(4) 决策目标应既具有合理性，又具有先进性。即决策目标应该是经过努力可以实现的目标，也就是它有现实可行性。目标不能过高，过高实现不了，不是合理的目标；目标过低，无须经过奋斗就能实现，则不具有先进性。

3. 拟订方案

在研究了现状，取得了相关信息资料和确立决策目标之后，接下来的步骤是寻找解决问题的可供选择的方案。在方案拟订过程中，应体现如下基本要求：(1) 方案设计要具有整体的详尽性。即所拟订的备选方案应包括所有可行方案。当然，在实践中，由于决策条件的复杂性和多样性，要将所有可行方案都设计出来是不可能的，只能就现有条件和能力，设计出较多的备选方案，以备决策方案的选择。没有选择，就难有优化的决策。

（2）方案应具有互斥性。也就是方案可以相互替代、相互排斥，而不能相互包容。即各方案的总体设计、主要措施和预期效果应该有明显的区别，既不能使方案甲的措施包括在方案乙中，也不能使方案甲成为方案乙的实现途径。方案互斥的目的在于有比较选择的价值和可能。如果各方案的内容具有包容性，就失去了选择的意义。但是，在坚持互斥性的同时，各备选方案之间又应当是可以比较的，如果没有可比性，同样会给选择带来不便。（3）明确列出各方案的限制因素。在许多情况下，决策是在众多限制性因素的影响下进行的，但人们对制约决策方案有效性的限制性因素往往搞不清楚，事实上许多限制性因素模糊不清，找出限制性因素绝非易事。而制定决策方案的过程，就是不断去寻找限制性因素的过程。这样，才能事先把握事物发展的规律，使决策收到较好的效果。（4）方案要有创造性。在制定方案时，应有创新性，尽可能设想出一些新颖的决策方案。但提出有创见的方案往往是不容易的，这需要决策者具有丰富的经验、广博的知识、敏锐的洞察力和敢于创新的精神，能够对问题进行全方位的思考，并掌握一定的现代决策方法和技术。寻求解决问题的备选方案的过程是一个创新的过程。在这一过程中，决策者必须开拓思维，充分发挥想象力，运用各种创造性思维方法，如头脑风暴法、哥顿法、零起点法等，制定出具有创新性的可行方案。

4. 评估方案

备选方案拟订以后，决策者应对每一个方案的实施效果进行评估，包括方案的直接效果和附带效果。决策者必须运用科学方法推测这些方案实施的结果。既要测算其预期效果，衡量其解决问题的程度，又要重视其可能产生的不良后果和潜在问题。因为各种方案的不良后果和潜在问题不同，有的是致命的、严重的，有的是一般的，因此，要全面考虑，综合评价。否则，决策方案的选择就不够慎重。分析评价备选方案要考虑的因素如下：（1）客观环境的变化。因为决策备选方案是面向未来的，它的效果要经过一段时间后才能显现出来，要想预测方案的效果，就要预测客观环境可能的变化，使组织决策者在选择方案时做到心中有数。（2）确定决策方案的评价标准。标准是判断方案好坏的尺度，要选择满意的方案，必须要有科学的评价标准。一般是把目标或目标具体化之后的指标作为评价标准。经常用的具体标准有：预期收益最大或损失最小标准；后悔值最小标准；成本费用最低标准等。（3）评估方案的原则。包括：1）可行原则。也就是方案实施的现实条件要具备。决策者不能只考虑备选方案前景如何看好，还必须考虑到组织可利用的资源是否能够满足方案的需要。否则，可能会因为资源条件的制约，使方案失去效果。2）效益原则。也就是要求评估方案实施能够给组织带来哪些长期和短期利益、经济效益和社会效益，要使效益大于成本。3）低风险原则。方案实施中可能遇到风险从而使活动失败，因而要求使风险降至最低的原则。根据上述原则，找出各方案的差异，分清各方案的优劣，从而找出较为满意的行动方案。

5. 选择方案

评估方案结束后，就要进行方案选择，这是决策者对方案进行“拍板定案”的工作。至于选择方案的具体方式，可根据事物重要性的不同而有所区别。对于重大问题的决策，应听取多方面的意见，以防考虑不周，造成决策失误。对于一般性的、程序化的决策，由决策者个人进行，以降低决策成本，提高工作效率。在这一过程中要注意以下两个问题：

一是选择方法要合理，二是要选择备用方案，备用方案的确定旨在对可预测到的未来变化准备充分的防备措施，以避免问题发生时产生混乱。在方案选择过程中，要注意处理好下述几个方面的问题。

（1）要统筹兼顾。不仅要注意决策方案的各项活动之间的协调，而且要尽可能保持组织与外部联系的密切性，充分利用组织现有的资源条件，为实现决策目标服务。

（2）要重视反对意见。决策的组织者要充分注意选择过程中的反对意见，因为反对意见不仅可以帮助决策者从多种角度去考虑问题，促成方案的进一步完善，而且可以避免因追求意见一致而产生的失误，提醒决策者防范一些可能会出现的问题。

（3）要有决断的魄力。由于人们的价值观不同，人们对方案选择的偏好也不一致，因而在决策方案选择时会有意见分歧，赞同不同方案的人都能够列出一大堆相应的理由。决策者要在充分听取各种意见的基础上，根据自己对组织任务的理解和对形势的判断，权衡各种方案的利弊，做出决断。

常用的选择方案的方法有经验判断法、数学分析法、试验法。

（1）经验判断法。经验判断法是依靠决策者的实践经验和判断能力来选择方案的方法。这种方法，首先要看各方案能够在多大程度上满足目标的要求，对实现目标有利。对能够在较大程度上满足目标要求的方案予以保留，对达不到目标要求的方案予以淘汰。其次，对保留下来的方案进行评估，根据它们满足目标要求的程度，进行比较。最后，按各方案实现目标的程度，对各方案进行全面权衡，从中选择出较为满意的方案。

（2）数学分析法。数学分析法是由专家学者借助数学模型进行计算后进行方案选择的一种方法。这种方法比较科学，但需要完备的数据资料。而且，由于未来环境的变化带有许多不确定性，仅仅凭借计算还难以做出真正符合实际的决策，因此，这种数学方法的使用要与其他方法相配合。

（3）试验法。这种方法是选择少数几个典型环境为试点单位进行试验，以取得经验和数据，作为选择方案的依据。它适用于在重大决策方案的选择时，缺乏经验和数据资料，无法采用数学模型，因而难以做出判断的情况。

总之，决策的过程是一个复杂的过程，由多个环节构成。

3.4.4 决策的原则

决策一般都是在某些原则下进行。一般的决策原则如下。

1. 信息原则

信息是决策的前提，也是决策成功的保证。信息的作用已为各方面的管理者所重视。许多成功的企业都是信息非常灵敏的企业，如日本三菱商社曾在128个国家建立了142个分支机构，雇用了700多位外籍专业人员，其信息中心每天接到各地发回的各种电报、电传、传真4万多份，电话6万多次，邮件3万多件，其信息中心5分钟内能与世界各地接通联系。当今的时代是信息爆炸的时代，真实、准确、及时的信息是科学决策的必要保证，虚假或不准确、迟到的信息是决策失误的根本原因。古今中外数不清的例子证明了这一点。因此，决策必须注意信息原则。

2. 预测原则

决策是对未来的事情所做的决定，因而带有预测的性质。古语云，“预则立，不预则

废”，要科学决策，必须进行科学预测，经过科学预测的决策其科学性高，盲目决策必然导致严重的损失。尤其在当今全球化的时代，决策者没有未来的眼光，不能预见变化，只能做出失误的决策。因此，科学预测是决策的重要原则之一。

3. 效益原则

管理决策必须进行成本核算，尤其是企业组织。成本核算的目的是保证企业的决策实施在激烈的市场竞争中不亏损，能促进企业成长壮大，效益原则实际上是企业决策的第一要义。政府组织决策当然不以此为决策的根本原则，但也要考虑成本效益，目的是节约资金，不随便浪费纳税人的钱。因政府承担公共服务的职能，所以政府决策既要考虑经济效益，更要考虑社会效益。

4. 客观原则

无论是政府组织决策，还是企业组织决策，要想取得成功，都要符合客观实际，违背实际的决策是注定要失败的。例如，我国 20 世纪 50 年代后期“大跃进”政策，向共产主义过渡的政策都失败了，究其原因，是超越了社会发展阶段，不符合客观实际。因此，决策要遵循客观原则，进行可行性分析，从多角度、多层面考虑客观环境中的限制性因素，努力做到与客观实际相符合。

5. 优化原则

要实现决策优化就要在多套方案中进行选择，没有选择便无从优化。因此，决策最好不搞单一方案，特别是非常规性决策，因为决策面临的自然状态难以预测，单一决策很难保证决策合理，因而要搞多方案，使决策者有选择的余地，做到有备无患，以实现决策优化。因此，选择是优化的保证，没有选择就没有决策优化。

6. 智囊原则

由于现代社会生活的复杂性，无论是政府管理，还是工商管理，面临的问题越来越复杂，管理决策也日益复杂。仅仅依靠决策者的智慧来作决策显然不够，必须依靠外脑，引入智囊，做到集思广益。这早已成为发达国家的大公司和政府的成功经验，国外发达的思想库和某些基金会为政府决策和企业决策提供了高智力支持，从而在较大程度上实现了决策的科学化。我国的政府与企业也应该逐步实行决策商业化，引入智力支持，从而促进决策的科学化与合理化。

7. 法制原则

所谓法制原则是指决策要符合国家的法律制度规定，不能违背国家法律与制度。每个国家都有明文规定的法律制度，不论是政府、企业等组织，还是个人，都要在宪法和法律的框架内活动，都要遵守国家的法律制度，只有如此，无损于己，无损于国，才能有益于组织和个人的发展。

8. 公正原则

组织决策要遵循公正原则。组织的类型多种多样，其中政府组织是公共管理的主要承担者，其决策的结果是公共政策，公共政策是对社会的利益进行的权威性分配，因此，公共政策应关注和照顾多数人的利益。企业等组织的决策虽然不是公共政策，但它对企业的员工及社会的影响依然很大，公正的政策会激励员工为组织的发展积极工作，会造福于消费者，同样会使企业组织受益。因此，不论是政府组织，还是企业组织，都要奉行公正的

决策原则。

9. 动态原则

任何决策的对象都处于一定的环境中，环境始终处于变动之中，而且环境发生重大变化的可能性随时随地存在，一旦环境发生重大改变，决策不能一成不变，它必须与环境相适应并随环境的变化而作相应的调整。不仅如此，在决策执行过程中，决策也会随着人对客观环境认识的深化，根据环境条件的变化需要进行必要的调整，因此，决策的变动和调整是决策的常态。这是决策者应该掌握的原则之一。

10. 系统原则

系统原则强调系统要素之间具有相互联系、相互影响的功能。因而，管理者作决策要从系统的整体功能出发，既突出重点，又统筹兼顾，不能顾此失彼，只见树木，不见森林。我国20世纪50年代重视钢铁“大跃进”，重视重工业，忽视了农、轻、重之间的比例关系，造成国民经济比例严重失调，给国家经济发展和人民生活带来严重损失，历史的教训值得记取。管理者决策应注意系统原则。

3.4.5 决策的类型

由于决策的分类标准不同，决策的类型有多种。比较常见的有以下几种。

1. 程序性决策与非程序性决策

按决策问题的性质和决策的重复程度分类，可以把决策分为程序性决策与非程序性决策。

在管理活动中有些问题是日常重复出现的，有些问题是偶然出现的，前者称为例行问题，后者称为例外问题。针对例行问题的决策称为程序性决策，针对例外问题的决策称为非程序性决策。

程序性决策是指对重复出现的、常规的和例行的问题，组织可以制定出一套处理问题的固定程序，以便有章可循。通常又将程序化决策称为结构良好的决策。程序性决策所面对的都是日常的问题，如产品质量问题、财务问题、设备事故等。针对这类问题不是每次都作决策，而是事先制定某些制度、规则或政策，问题发生时依照惯例，标准操作规程照章办事即可。也可以运用运筹学和管理信息系统等现代决策制定技术手段加以解决。在实际管理活动中，由于管理活动本身的特点，一些管理者对例行问题与例外问题认识不清，因而每天都陷于事务堆中，不断地做类似的决策，这一点应该引起管理者的注意，区分常规问题与非常规问题，不同的问题采取不同的解决办法，以便节约管理者的时间和精力，提高管理效率。

非程序性决策是指对偶然发生的、性质不明的、结构不良的问题进行的决策。这类问题是不常见的，如重大项目投资建设问题，新产品开发问题，公司之间的兼并与重组问题，重大政策制定，各种突发性灾难和事件等。这类问题对管理者来说无经验可循，无固定决策模式，信息不充分，但问题处理状况对组织发展影响较大，因而对这类问题进行决策必须引起决策者的高度重视。非程序性决策制定更多地依靠决策者的判断、直觉和创造性思维方式，因此要注意选拔与培训管理者，提高他们应付例外问题的能力，必要时应借助某些技术手段与方法进行决策。

2. 初始决策与追踪决策

根据决策所要解决的问题的性质，决策可以分为初始决策和追踪决策。

初始决策是指根据决策目标对行动方案进行初始选择的决策；而追踪决策则是指由于主客观条件发生重大变化，初始决策的实施将严重影响决策目标实现，因而需要对初始决策目标及其方案进行根本性修正的决策。与初始决策相比，追踪决策有四个突出的特点：（1）回溯分析。即对初始决策的产生机制与主客观环境等进行分析，继承其合理内核，查找其失误原因，以便做出有针对性的政策调整。（2）非零起点。即追踪决策所面临的环境和条件已经不是初始状态，而是在初始决策后果的基础上。也就是说初始决策的实施已经产生了沉没成本——人、财、物的消耗，环境状况因此发生了改变。（3）双重优化。即追踪决策所选择的方案不仅要优于初始决策方案，还要在能够改善初始决策效果的各种可行方案中选择最优或最满意者；以实现决策的目标。（4）心理冲突。即初始决策所产生的利害关系给追踪决策造成的负面心理效应。一方面，初始决策的制定者、执行者与受益者抵制追踪决策；另一方面，初始决策的怀疑者与反对者会高兴和欢呼。这种复杂的心理效应对追踪决策也是利弊并存。

3. 确定型决策、风险型决策与不确定型决策

按决策问题所处的自然状态分，可以把决策分为确定型决策、风险型决策、不确定型决策。

确定型决策是指影响决策的主要因素只有一种自然状态，对这种状态下的决策后果可以事先获知，因而决策具有确定性。例如某生产企业已知广东省每年第二、三季度都是雨季，当地人需要大量雨伞，同时该企业也知道广东省每年大约销售雨伞的数量，在此情况下，企业做出生产若干数量雨伞的决策就是确定型决策。

确定型决策的特点有四个：决策者有期望实现的明确目标；决策面临的自然状态只有一种；存在两个或两个以上可供选择的方案；每种方案在确定自然状态下的损益值可以计算。确定型决策可以采用微分法、线性规划、排队论等数学方法，并借助计算机按照程序进行操作，通过计算选择较优方案。需要注意的是，由于影响决策实施的因素较多，确定型决策并非一定是保险和稳妥的决策。

风险型决策又叫随机决策，是指影响决策的主要因素是几种自然状态，这些自然状态出现的可能性事先虽可知道，但决策后出现什么样的结局，决策者仍然无法预知，因而无论采用哪种方案都存在一定风险。例如，1991 年海湾战争前，某外国公司获悉美国等联军要打伊拉克，根据战争必然有人员死亡的规律，该公司预测伊拉克必有大量的人员死亡，而伊拉克的习俗是死者必用白漂布裹身，因而白漂布将大有市场，该公司通过测算确定了一个人员死亡概率，据此做出大量生产白漂布的决策。此项决策应属于风险型决策。如果战争造成伊拉克大量人员死亡，公司就将获得丰厚利润；反之，公司将无利可图。

风险型决策通常具备五个特点：存在着决策者期望实现的明确目标（收益大或损失小）；存在着两个或两个以上不以人的意志为转移的自然状态；存在两种或两种以上可供选择的行动方案；不同的行动方案在不同自然状态下的损益值可以测算；在多种状态下究竟出现何种状态无法确定，但各种自然状态出现的概率可以预先做出估计。风险型决策的方法有决策树法、矩阵法等。

不确定型决策是指影响决策的主要因素是几种自然状态，决策者不了解各状态实际，也不了解其出现的概率，需要进行综合分析才能做出决策。例如，我国改革开放初期，某省一家服装厂了解到美国流行乞丐式的牛仔裤，售价很高，于是决定引进这类服式并批量生产，由于厂家未作市场调查，对自然状态不了解，生产的产品在我国市场鲜有问津，导致血本无归的惨境。该厂的决策即为不确定型决策。不确定型决策的特点有五个，前四个特点与风险型决策相同，所不同的是各种自然状态发生的概率也无从知道，因而决策的难度比风险型决策更大，尤其需要慎重决策。不确定型决策的方法有多种，如乐观原则、悲观原则、后悔值原则及可能性原则等。

4. 个人决策与群体决策

根据决策者人数的多少，可以把决策分为个人决策和群体决策。

个人决策是决策权属于个人，决策的水平受制于个人的素质、能力、价值观等因素。历史上不乏成功的个人决策，如毛泽东关于三湾改编上井冈山、三次反“围剿”和辽沈战役的决策，决策者赖以成功的关键是其经验、胆识与洞察力，因此，个人决策带有浓厚的经验色彩，被人们称为经验决策。群体决策是一个组织的一些成员进行的集体决策，决策的水平与群体成员的素质和能力有关，但更受群体的规则和制度影响。与个人决策相比，群体决策的优点是能够集思广益，发挥群体的智慧，但群体决策并不必然优于个人决策，特别是在群体成员素质较低时更是如此。

5. 战略决策与战术决策

根据决策目标的影响程度，可以把决策分为战略决策和战术决策。战略决策是关于国家或某种组织长远发展的具有宏观性、全局性和方向性特征的一种决策，其涉及的时间较长，其对组织未来的发展影响十分深远。相对而言，战术决策是战略决策的组成部分，是关于组织发展的具有微观性、局部性和阶段性特征的一种决策，其决策目标和问题单一。战略决策与战术决策联系密切，相互补充，战略决策是战术决策的前提和依据，战术决策是战略决策的延续和细化，战术决策应服务于战略决策。但需要注意的是，有时战术决策的胜利不一定是战略决策成功的保证，情况可能恰恰相反，因此，在制定战术决策时要从全局来看，不能囿于“一城一地”的得失。

3.4.6 决策的影响因素

决策受到多种因素的影响，这些影响因素主要有：

1. 环境

环境对决策的影响是显而易见的。每当组织所处的外部环境发生变化，为适应新的变化，组织往往要做出新的决策选择。例如，亚洲金融危机发生后，我国对东南亚地区的贸易受到严重影响。外贸受阻，影响国内经济增长，我国政府因此做出扩大内需的决策。2003年春夏之交我国遭遇“非典”危机，国内航空业受到极大冲击，各航空公司因此做出各种决策，采取多种措施尽可能把损失降低到最低程度。可见，环境变化是决策产生的基础和主要原因。至于做出什么决策，不同的组织，不同的领导者会有不同的决策选择，这与组织和个人的反应模式有关。

2. 过去决策

组织的大多数决策是在过去决策的基础上做出的，过去决策的实施不仅造成了各种资

源的消耗，而且改变了组织的内外环境，因此，大多数决策的特点之一是“非零起点”。这种状态使决策会受到过去决策的很大影响。此外，决策受过去决策影响的程度也与决策者有关。如果决策者是过去决策的制定者或与之关系密切的人，那么，决策不会有太大的更替与变化，如果决策者不是过去的决策者，新决策出台的可能性、决策的变动性都会大大增加。

3. 组织文化

组织文化是组织成员在组织的发展过程中形成的共同的价值观、信念和情感，它对组织决策具有潜移默化的影响。任何决策都会给组织带来某种变化，组织成员对组织决策也会持有欢迎和抵制两种态度。在习惯于保守、怀旧的组织文化氛围中，人们总是根据过去的标准来判断现行的决策，唯恐失去利益，决策的贯彻与执行都有相当的难度，而在具有开拓创新精神的组织文化氛围中，组织成员适应组织的变革，决策的制定与执行相对容易。因此，决策受组织文化的影响是无可否认的事实。

4. 决策者对风险的态度

决策是对未来活动的目标、内容与活动方式的选择与安排，因而是建立在预测基础之上的，预测不一定准确，有时还会失败，因此，决策必然要承担一定的风险，有的决策本身就是风险型决策或不确定型决策，决策要承担很大的风险，如果决策者有敢于创新、敢于冒险的精神，决策便容易制定与执行，反之，决策难以制定与执行。例如，秦朝末期，公元前 207 年，秦将章邯派兵包围了巨鹿，楚怀王派项羽前往援救。项羽率兵渡过黄河后，下令士兵每人只带三天的干粮，并把做饭的锅全部砸烂，渡船全部凿沉，断绝了一切退路。士兵们只有战胜敌人才有生还的机会。项羽的做法正是根据古代兵法所言，“投之亡地然后存，陷之死地然后生”，果然，求生的欲望使士兵英勇拼搏，浴血奋战，终于大败秦军，解了巨鹿之围。可见，决策者对待风险的态度直接决定决策的有效与否。

5. 时间

有些时候，决策受时间约束，必须当机立断做出决策才能抓住机遇，而抓住机遇就意味着成功，反之，则失败。例如 20 世纪 50 年代后期，中国香港地区经济复苏，各国的投资者和生意人纷纷涌入中国香港地区，当时经营塑料花的李嘉诚看到其中潜在的机遇——房地产，他认为，经济复苏，不论是生产用房、办公用房还是居民住宅都将随之兴旺。他为此进行了深入细致的调查，及时做出了经营房地产的决策。他把经营塑料花的资金转移出来，并通过向银行贷款，赶在土地涨价前买下大片土地，兴建楼宇，由于香港地少人多和经济的迅速发展，他经营的长江实业公司的楼房十分抢手，只几年光景，李嘉诚就成了亿万富翁。李嘉诚的成功说明决策受时间影响很大。当然，并非所有的决策都受时间影响，有些决策对时间的要求不明显，主要对决策者拥有的知识多少要求高。因此，美国学者威廉·R·金和大卫·I·克里兰把决策类型分为时间敏感决策和知识敏感决策。

3.4.7 决策的方法

1. 一般性决策方法

（1）组合排列法。

该方法是从工作任务的不同组合排列中进行选择，以达到满意结果的决策方法。如某

地方政府的一个工作部门必须在一天内（8小时）完成3项任务，根据估计，完成第一项任务需要7小时，完成第二项任务需要3小时，完成第三项任务需2小时，如何在限定的时间内完成这些任务需要决策者考虑行动步骤。这时可以运用组合排列法找到满意的答案：第一项工作与第二项工作同时进行，第二项工作完成后做第三项工作，如此，即可在一天内完成三项任务。

（2）方案排除法。

这是一种对多个决策方案进行同时选择的简便有效的方法。其做法是首先确定一个选择标准，依此标准排除不适合的方案；然后再确立第二个标准，并按照第二个标准排除不适合的方案；如果方案还多，可确立第三个标准，并依此标准排除不适合的方案……经过几个回合，最终剩余的方案就是满意方案。例如到百货公司选购服装，服装品种花样繁多，令人眼花缭乱，怎么选呢？可以先确立第一个标准——价格，例如确定只买600元以下的服装，这就排除了600元以上的服装；然后确立第二个标准——颜色，只买白色的，就排除了其他颜色的服装；如果白色的有两件，你再确立第三个标准——领子的式样，买立领的，这就排除了其他领子式样的服装。这样最终就可以选择到一件满意服装。这种方法的优点是简便易行，不需要作复杂的定量分析，对决策者的认知能力要求也不高，因此是日常面临多种选择的决策中常用的方法。

（3）对演法。

这是一种在决策面临对立与冲突时让决策者进行角色互换的方法。当决策者的观点尖锐对立，难以达成决策方案时，可以把决策者按照观点的不同分成A、B两组，A组去调查研究B组的观点和理由，B组去调查研究A组的观点和理由，经过一段时间后，双方汇合，共同讨论双方的研究所得；然后双方交换任务，分别去调查研究对方的研究内容，最后再汇合，目的是使双方都能设身处地了解对方的观点、理由、苦衷。经过这两个回合的调研和整合，双方尖锐的观点冲突得以化解或缓和，最终一个相互折中的观点得以产生。这种方法的优点是能够使难产的决策通过相互妥协和折中的方式做出，从而使决策者之间的矛盾得以化解，达成一致。

2. 风险型决策方法

风险型决策一般采用以下几种方法。

（1）主观概率法。

概率是指用来表示随机事件发生的可能性大小的一个变量。概率可以分为客观概率与主观概率两种类型。客观概率是完全凭统计资料或实验、推理而求得的量。主观概率是决策者凭借自己的经验或预感估计出来的量。在许多经营管理活动中，决策者难以直接找到历史资料作为确定概率的依据，只能凭自己过去的经验或某些可以参考的事物进行判断或主观估计，在此情况下使用的方法就是主观概率法。这种决策方法在风险决策中占有重要的地位。

（2）期望收益值法。

该方法是通过计算不同备选方案在不同自然状态下的收益期望值的综合值——期望收益值，选择期望收益值的最大者为最佳方案。该方法有两步：1）先确定概率。即对未来各种自然状态的情况或可能性大小做出估计。概率可以根据历史资料分析预测，也可以根

据决策值作经验估计（设概率为 P，$0 \leqslant P \leqslant 1$）。2）确定风险函数，求出期望值。风险函数的一般数学表达式为：

$$E(S_i) = \sum P_i N_i$$

式中，N_i——各自然状态。

（3）决策树法。

决策树法是风险决策最重要的方法之一。它是把方案的一连串因素按照它们的相互关系，用树状图来表示的一种图解。其构成为：决策点、方案分枝、自然状态点、概率分枝、结果点几个关键部分。

决策点（常用方块表示）是对几种可能方案选择的结果，是最后选择的决策分析方案。方案分枝（用线段表示）是由决策点引出的若干条树枝，每条树枝代表一个行动方案。自然状态点（常用圆圈表示），代表行动方案的经济效果。概率分枝（常用线段表示）是由自然状态点引出的若干条树枝，每条树枝代表一个自然状态及可能出现的概率。结果点（常用三角表示）代表每种自然状态的收益值或损失值，将其乘以不同的概率就得到不同的损益值。

应用此方法一般要经过三个步骤：1）绘制树状图。绘制树状图是指拟订各种抉择方案的过程，也是对未来可能发生的各种状况进行思考和判断的过程。2）计算各方案的损益值。根据图中有关数据，计算出不同备选方案在不同自然状态下的损益期望值，将期望值写在概率分枝的末端，表示该方案的经济效果。3）为决策树剪枝。比较各方案的期望收益值，从中选择收益值最大的方案作为最佳方案，其余方案分枝一律剪掉，最终剩余的一项方案分枝即为决策方案。如图 3—9 所示。

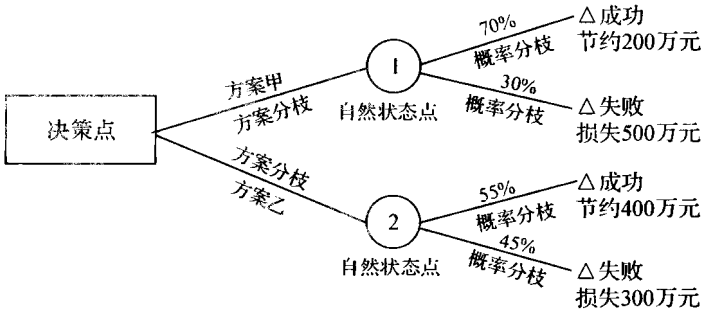


图 3—9　决策树示意图

3. 不确定型决策的原则性方法

不确定型决策因无概率可依，不能运用概率统计方法，只能根据一些原则作为决策依据。主要有以下几个原则。

（1）乐观原则。

也称为大中取大原则、最佳收益值原则。乐观原则是指决策者对未来持乐观态度，认为未来会出现最佳的自然状态，无论采用何种方案都会取得最好结果。决策时首先确定各方案在最佳状态下的收益值，并加以比较，选择最佳状态下的收益值最大的方案为最佳

方案。

（2）悲观原则。

也称为小中取大原则。悲观原则是指决策者对未来持悲观态度，认为未来肯定会出现最差的自然状态，无论采用何种方案都可能取得该方案的最小收益值。因此，决策时要首先确定各方案在最差状态下的收益值，并加以比较，选择收益值中最大值的方案作为最佳方案。

（3）乐观系数原则。

由挪威数学家赫威茨提出，也称赫威茨法则。他认为，人们既不可盲目乐观也不要盲目悲观，在决策中最好与最差的状态都有可能出现，对此决策者可以根据自己的估计和判断设最好的乐观权值为$\alpha[0, 1]$，由此，最差状态下的悲观权值为$1-\alpha$，用α和$1-\alpha$作为最佳和最差状态下的权重，以此求出各个方案的损益加权值。即：

$$\text{损益加权值}=\alpha(\text{最佳状态下的收益值})+(1-\alpha)(\text{最差状态下的收益值})$$

当$\alpha>0.5$时，趋向于乐观原则；当$\alpha<0.5$时，趋向于悲观原则。然后，比较各方案的损益加权值的大小，选取其中最大值的方案作为理想决策方案。

（4）后悔值原则。

也称为萨维奇法则，它是减少决策者后悔程度的有效方法。根据这个原则要求：1）把每种状态下各个方案的最高收益值作为理想值；2）再将同种状态下各方案的其他收益值与理想值比较，找出与理想值的差，作为同种状态下各方案的后悔值；3）比较同种状态（最好、中等、最差）下各方案的后悔值，找出同种状态各方案的最大后悔值；4）比较最大后悔值，取其中最小者为最终决策方案。

本章小结

计划是通过将组织在一定时期内的目标和任务进行分解，落实到组织的具体工作部门和个人，从而保证组织工作有序进行和组织目标得以实现的过程。

目标管理是由组织的管理者与组织成员共同决定具体的绩效目标，组织成员在工作中实行“自我控制”，管理者定期检查完成目标的进展情况，并根据目标的完成情况来确定对组织成员的奖励。目标管理的构成要素有四个：明确目标、参与决策、规定期限、反馈绩效。

战略计划是对组织的长期发展目标和战略方向进行决策。它对组织的生存与发展至关重要。战略管理是对战略计划实施情况的管理。

预测是人们立足于现实，根据过去的经验，并运用某些技术和方法，对未来环境和事物的变化趋势做出的估计。

决策是各类组织或个人为了实现某种目标而对未来某一时期内有关活动的方向、内容及方式的选择和确定过程。

决策受到环境、过去决策、组织文化、决策者对风险的态度、时间等多种因素的影响。

关键术语

计划　目标管理　战略管理　战略计划　SWOT 分析　预测　决策　程序性决策　非程序性决策　确定型决策　风险型决策　不确定型决策

复习思考题

1. 计划制定过程必须注意什么问题？如何制定计划？
2. 目标管理的内容是什么？其优点与缺点是什么？
3. 战略管理的程序是什么？应该注意什么问题？
4. 预测的重要性是什么？如何进行预测？
5. 影响科学决策的因素有哪些？常用的决策方法有哪些？

阅读材料

深圳“十一五”总体规划起草过程

2006 年 3 月 26 日，深圳市四届人大二次会议第三次全体会议上，《深圳市国民经济和社会发展第十一个五年总体规划》以高票获得通过。

深圳市在中央和广东省委的正确领导下，经过历届市委市政府和全市人民奋力开拓，从一个边陲小镇迅速发展成为一座现代化城市，创造出了现代城市发展史上的奇迹。但“十一五”期间，深圳面临着重大机遇，也要应对空前的挑战。高增长和紧约束是深圳经济社会持续协调发展的主要问题。一是经济增长方式仍具有粗放型特征，经济社会持续较快发展与资源环境的矛盾、人口规模迅速扩大及其消费需求与经济社会发展的矛盾日益突出，保持经济持续较快发展面临土地空间限制、能源和水资源短缺、人口膨胀压力、环境承载力“四个难以为继”的瓶颈性制约。二是产业结构相对单一，结构性风险加大，现代服务业发展乏力，二、三产业相互促进和联动发展的动力和后劲不足。

因此，改革创新是当前深圳唯一可以选择的道路，为此，深圳市发改委提出“十一五”规划的制定绝不使用惯性思维的主张。

2005 年底的市委四届四次全会，对深圳在“十一五”时期的发展做出了总体部署。会议提出，“十一五”期间是深圳市全面落实科学发展观，建设和谐深圳、效益深圳和国际化城市的关键时期。“十一五”工作的核心是要在全面落实科学发展观上下工夫，着力推进经济增长方式转变，着力推进社会主义和谐社会建设，着力推进特区内外协调发展，真正把经济社会发展纳入科学发展轨道。会议审议通过《中共深圳市委关于制定深圳市国民经济和社会发展第十一个五年规划的建议》，提出了未来 5 年国民经济和社会发展的奋斗目标、指导方针和主要任务，为市政府制定深圳“十一五”总体规划奠定了重要基石。

为做好“十一五”规划编制工作，市委书记李鸿忠反复强调：“十一五”规划是事关深圳经济社会未来 5 年发展的纲领性文件，要高标准、高质量完成规划编制工作，科学谋

划好未来5年的发展。要广泛征求各方意见，使“十一五”规划的编制过程成为集中各方智慧、科学民主决策、统一思想认识的过程。他表示：“要通过制定‘十一五’规划，深化对党的十六届五中全会、省委九届七次全会精神的认识和理解，全面贯彻落实市委三届八次、十一次全会和市第四次党代会确立的发展目标和任务，凝聚全市上下的共识，调动方方面面的积极性，齐心协力建设和谐深圳、效益深圳和现代化国际化城市。”

围绕“发展”和“创新”两大主题，凸显“效益”与“和谐”两大内容，这是深圳未来5年发展的主旋律。按照“四个下降”、“三个提高”的要求，市委、市政府多次征求各方意见，制定出台了《深圳市落实科学发展观调控指标体系》。市政府审议通过后，这一指标体系成为“十一五”规划的指导方针和编制依据。

在市委、市政府统一领导下，起草小组积极调研，耐心推敲，反复修改。数十次易其稿，思路一次比一次清晰：

万元GDP能耗、万元GDP水耗到底定为多少才算合理？每一个数据的设定，均经过缜密测算，反复小心论证。有关部门的同志提出，能耗指标就定增量减少多少比例就行了，只要增量下降，就能说明我们在发展循环经济、建设效益深圳方面取得了成绩。在讨论过程中，大家形成了共识，能耗、水耗、万元GDP建设用地等调控指标，不仅关系到深圳的可持续发展和宏观效益，更是直接衡量贯彻落实科学发展观、建设和谐深圳、效益深圳的成果。因此，不能简单地认为增量减少就达到目的了，而是要确保能耗的绝对量有较大幅度的下降。

深圳到底要建成怎样一座现代化国际化城市？这是必须解答的问题。基于对未来发展态势深刻的分析和理性的判断，市委、市政府高瞻远瞩，为深圳的发展找准精确的坐标和定位：国际高科技城市、国际物流枢纽城市、国际金融贸易和会展中心、国际文化信息交流中心、国际旅游城市。

“十一五”规划（征求意见稿）形成后，市委、市政府召开了一系列征求意见会，充分吸取各方面的智慧。市人大、市政协高度重视“十一五”规划的编制工作，多次组织代表、委员调研、讨论，为规划编制提供宝贵意见，为深圳“十一五”发展建言献策。每一次座谈会，李鸿忠、许宗衡、李德成等市领导都亲自出席。座谈会上，市人大常委会领导、市政协领导，人大代表、政协委员，各民主党派、总商会负责人和无党派人士，政府各部门、各区负责人，踊跃提出意见和建议。

谈起深圳“十一五”规划的形成过程，市发展改革局负责人总结了这样几个特点：

（1）动手时间早。国家发改委关于编制“十一五”规划的总体部署会一结束，深圳就正式启动了“十一五”规划编制调研工作。而此前，有关部门已经开展了五年规划的中期评估工作，力求“缜密编制，评估先行”。市发改局向市政府提交了7份评估报告，连同市、区其他部门完成的规划评估报告共31份，为“十一五”规划的编制打下了初步基础。2004年3月，市政府印发工作方案，对“十一五”规划编制工作做出了全面部署。

（2）重视程度高。在规划制定过程中，市委、市政府前后召开了不下15次会议，部署“十一五”规划编制工作，广泛听取各方意见，并成立规划工作领导小组，以及阵容庞大的专家评审委员会。市人大、市政协多次召开专题议政会，为“十一五”规划建言献策。

（3）编制法制化。为了让规划制定更加民主、科学，市政府在2006年2月首次制定发布了《深圳市国民经济和社会发展规划编制与实施办法》，明确规定发展规划的编制程序必须经过前期调研、文本起草、衔接沟通、公开咨询、专家论证和审批发布六个步骤，将规划编制工作引入法制化轨道。

（4）各方沟通频繁。市政府领导和市发改局，先后9次参加国家和省委省政府召开的有关会议，汇报深圳市“十一五”规划思路、进展情况等，并以市政府和市发改局名义先后6次上报深圳市规划，为纳入省及国家规划做好衔接。

（5）多方征求意见。市委、市政府主要领导，多次主持召开人大、政协、老干部、党外人士等各方面的征求意见会、专题讨论会。市发改局还召开了5次“十一五”规划思路分领域座谈会、3场专题座谈会和一场协调会，与80多个部门、协会及大量企业进行深度沟通，分析问题，研讨思路，听取意见。同时，向市人大、市政协分别两次汇报规划思路与编制工作的进展情况。各部门在市政府常务会上提出书面反馈的意见有27条，采纳修改或部分采纳的有19条。

（6）借鉴外地经验。市发改局除参加国家发改委组织的规划方法和科学发展观集中培训外，还专门赴浙江、江苏、上海及广州、杭州、苏州、昆山等地取经，学习借鉴外省市“十一五”规划方面的经验和做法。同时，市发改局、环保局等部门还同赴香港科技大学学习调研，就深港两地“十一五”期间在区域发展、能源、环境等方面的交流与合作展开研讨。

（7）借助“外脑”。为体现规划的科学性和社会参与度，市发改局提出了“1+12”项涉及深圳经济社会发展的全局性、关键性、战略性的“十一五”规划重大前期研究课题，并于2004年3月首次面向社会公开招标，引起社会广泛关注和回应，共收到包括国务院发展研究中心、中国科学院、清华大学、北京大学等机构在内的投标书81份，最终有38家单位入围。一年后，《深圳市发展战略研究（2005—2020年）》、《深圳与国际化城市比较研究》、《深圳市适度人口容量与人口调控政策研究报告》等成果出炉。这些报告以“跳出深圳看深圳”的视野，提出了许多建设性的意见和解决方案，为我市“十一五”规划的编制提供了系统性的基础支撑。专家评价说，规划课题公开招标是深圳“部门决策向社会决策、封闭性决策向公开性决策的重大转变”。

（8）广泛吸收民意。在规划起草过程中，有关部门持续举行了数十场社会各界意见咨询会。为充分反映群众的意愿，市发改局通过在电视、报刊上刊登公告，在部门网站上设置“十一五”规划专栏，在全市范围开展为“十一五”规划建言献策活动，并设专门办公室，统一处理社会公众的意见和建议。成千上万的普通市民通过网上留言、电子邮件、信函等方式提出建议。市政府在市民中心西厅专设“十一五”规划草案公示主展场，在全市六区设立分展场，每天派专人接待参观群众、收集意见。同时，在部门网站开设了网上展厅。

扎实有效的基础工作，使规划一步步由构想变成草案。2005年12月，《深圳市国民经济和社会发展第十一个五年总体规划（征求意见稿）》起草完成。2006年1月20日，市政府常务会议审议并原则通过了“十一五”总体规划（草案）。2006年3月17日，市委常委会审议通过了“十一五”总体规划（草案）。

2006年3月22日，规划草案正式提交市四届人大二次会议。会上，人大代表、政协委员们继续对“十一五”规划字斟句酌，仔细推敲，反复讨论，提出了不少修订完善的意见和建议。这些意见、建议，是规划最后一次修订的主要依据。

市政协委员、市发改局副局长沈毅说，“十一五”规划是一次民主、创新的决策，是一个收集、总结、归纳的过程。现在大家看到的总体规划5万多字，是从25项重点专项规划、43项行业部门规划、6项区级规划共计380多万字，以及3 500多条方方面面的意见中衔接吸收、归纳提炼出来的。

资料来源：《深圳“十一五”总体规划诞生记》，见深圳新闻网，2006-03-28。

思考题

1. 深圳市政府的规划制定过程有什么特点？
2. 深圳市政府的规划制定体现了哪些决策原则？
3. 规划作为计划的一种形式在市场经济条件下为什么仍然是重要的？

第4章

人力资源管理

人力资源是近20年来我国社会颇为流行的管理术语。人力资源管理也成为一种新的管理模式逐渐取代了传统的人事行政和人事管理，它是上至国家政权组织，下至各种经济和社会组织都必不可少的管理活动，而且是组织管理的一项重要内容。由于组织的状况不同，这项工作可能是由组织的人事管理部门来做，也可能是由组织的管理人员或专家来做。这项工作的主要内容和任务是：通过分析人与事的特点，发现和选聘最优秀的人员，谋求人与事的最佳组合，使得人尽其才，组织任务和目标得以顺利实现。人力资源管理是组织职能的重要内容，由于它在管理过程中的地位和作用，加之为了写作的方便，本书把它独立成章。

4.1 人力资源管理概述

4.1.1 人力资源的含义及特点

不论在什么组织当中，人员的配备、使用和补充都是至关重要的，它关系到组织的工作效率，也直接影响组织目标能否实现的问题。这些工作是人力资源管理的基本内容。人力资源是一切组织中最宝贵的资源，其他资源如物力、财力、技术、信息等资源都只有借助人力资源才能发挥作用。

人力资源也称为劳动力资源，它有宏观和微观两个方面的含义。

宏观意义上它是指能够推动一个国家或地区的经济和社会发展的劳动者能力的总和，即具有劳动能力的已就业和未就业人口的劳动能力的总和。微观意义上它是指能够推动部门和企事业单位发展的劳动者能力的总和。

劳动力资源表现为劳动力数量和质量两方面的内容。劳动力数量指在大到一个国家，小到一个组织范围内处于劳动年龄的具有劳动能力的人口数量，包括适龄就业人口、未成年就业人口、老年就业人口、待业人口、就学人口、从事家务劳动的人口、正在服兵役的人口、处于劳动年龄之内的其他人口八个方面的人口数量。

劳动力的质量是指这些劳动力的体质、智力、知识和技能等四个方面素质的总和。劳动力数量与质量都是国家或组织发展必不可少的关键因素。

人力资源是社会生产的基本要素——人力、物力、财力——之一，在国民经济和社会发展中具有特殊的作用，它具有以下几方面特点。

(1) 具有与生命相联系的特点。人力资源的决定因素是人的生命，没有生命便没有人力资源，因此，人力资源具有与生命相联系的特点，这是人力资源的首要特点。

(2) 具有主观能动性。由于人具有思想、感情、意识和选择的能力，人能控制自己的情感，能克服困难，超越自我，因此，人具有主观能动性。其主观能动性常常表现为：通过教育和自觉的学习活动，提高自己的素质和能力；作为劳动力的所有者具有自主择业的能力；具有通过劳动创造财富、改变生活状态的能力。

(3) 具有动态性。由于人力资源与人的生命相联系，且人的劳动能力往往集中在生命的中间阶段，决定了人力资源在不同的时期会有数量和质量的变化，不会永久处于稳定不变的状态之中，这就是人力资源的动态性特点。

(4) 具有丰富的智能性。人的创造性都来自人的智能，人的智能创造了辉煌的人类文明，改变了整个世界，人力资源蕴涵着由人的群体所组成的巨大智能，能够为社会的进步、企业和所有组织的发展做出贡献。

(5) 具有再生性。与经济资源中的再生性资源如森林、水类似，人力资源也具有再生性。它的再生性是由人口的再生产和劳动力的再生产决定的，是通过人口总体中个体的不断更替和“劳动力耗费→劳动力生产→劳动力再次耗费→劳动力再次生产”的过程实现的。需要注意的是，人力资源的再生性除了受生命发生和发展规律制约外，还受人类意识和政府政策的制约。

(6) 具有社会性。人力资源的社会性首先体现在人力资源的本质上，其本质是一种社会资源，应当归整个社会所有，而不仅仅属于个别的部门或组织。其次，人力资源的社会性体现在人类活动的组织性、群体性上，从古至今，靠单个人的力量，人类无法战胜来自自然和社会方面的困难而独立谋生，因而，人们往往以组织为载体进行群体的活动，从而使人类的活动具有社会性。人类活动的组织性、群体性实际上反映了人力资源的社会性。

4.1.2　人力资源管理的含义、类型与意义

人力资源作为一种重要的社会资源，其作用和功效不是自发的，需要进行投入、培训和规划管理，才能最大限度地发挥它的潜能和功效，为国家和社会、为组织的发展做出贡献。因此，如何进行人力资源管理就是摆在我们面前的一项十分重要的工作。

人力资源管理是指国家和各种组织在一定的环境和条件下，运用科学的方法，通过制定人力资源计划、招聘、选拔、培训与发展、业绩评估、制定工资与福利制度等一系列的具体步骤为组织提供适当人选，以开发人的潜能，并取得高绩效水平的过程。人力资源管

理涉及两个过程：一是组织获取适当人员以满足组织需要的过程；一是开发人的潜能，对人的思想、心理行为进行恰当的激励、引导和控制，充分发挥人的积极性和创造性，并使人获得最高程度满足的过程。人力资源管理包含以下几方面的含义。

（1）人力资源管理处于一定的环境和条件下，受环境条件的制约和影响。这些环境和条件有来自政府法律和条例方面的，有来自技术、市场和选择机会方面的，也有来自组织内部条件方面的，它们在不同程度上影响人力资源管理的进行，特别是组织外部的环境和条件对人力资源的管理构成极大的影响和冲击。

（2）人力资源管理的内容十分丰富。它包括人力资源计划、招聘、选拔、培训与发展、业绩评估、制定工资与福利制度等一系列具体的步骤。这是满足组织发展需要的必要过程和内容，也是使组织所招聘使用的人员获得需要和自我满足的重要手段。

（3）人力资源管理具有明确的目的性。其目的一是为了调动组织成员的积极性和创造性，使组织成员保持较好的工作绩效，二是为组织提供适当人选，提高组织工作的效率，以满足组织运作和发展，实现组织目标的需要。

对人力资源管理要从量和质两个方面着手：从量的方面，要根据人力与物力的特点，对人力进行培训、组织和协调，使人力与物力达到最佳整合，充分发挥它们的作用；从质的方面，就是要用科学的方法，调动每一个个体的积极性，消除群体中常常出现的令人苦恼的内耗问题，使组织中的人们在行为、思想等方面保持协调，实现整体功能大于或等于个体功能之和，也就是 $1+1\geqslant 2$ 的功效。

人力资源管理的类型可以依照公共部门与私人部门的二分标准分为公共部门人力资源管理和私人部门人力资源管理两大类型。公共部门人力资源管理是整个社会人力资源管理系统的组成部分。公共部门是泛指拥有公共权力，依法管理社会公共事务，以实现社会公共利益为目的的政府和非政府公共组织的体系。私人部门人力资源管理就是我们通常所说的工商企业的人力资源管理。

公共部门人力资源管理包括宏观管理和微观管理两部分。前者是指国家人事管理部门为了保证公共部门人力资源的整体结构的合理性以及未来发展需要，对公共部门内外的人力资源供求状况进行的宏观和中长期统计、预测、规划，制定人力资源管理的基本制度、政策、管理权限和管理标准，以维持公共部门人力资源正常需求的活动。微观的人力资源管理是指各种具体的行政组织、政府工作部门、非政府的公共事业组织，依法对本组织内现实的人力资源进行开发、管理的活动和过程。

我国对人力资源管理重要意义的认识是在改革开放以后，通过对国外私人部门的管理实践的了解才产生的。日本企业界发现，做好员工的工作，培养各种人才，提高员工的积极性，是事关企业生死存亡的重要问题，因此，他们十分重视人力资源管理。美国企业界也发现，单纯重视企业的生产、财务和销售是不够的，必须重视人力资源管理，因为企业所拥有的人力资源已构成了企业发展的瓶颈，企业之间的竞争实质是人力资源的竞争。西方国家的经验说明，重视人力资源的管理意义重大。改革开放使我国扩大了对外交往，我国的企业界和政府也逐渐认识到人力资源的重要价值，开始采取措施加强人力资源管理。人力资源管理的意义主要表现在以下几方面。

（1）有助于降低人力资源的使用成本。不论是国家或政府部门，还是企事业单位，其

所拥有的人力资源在目前高速发展的社会都可能出现不足的问题，所以，加强和改善人力资源的管理就十分必要。一方面，组织需要用好现有的人员，让现有的人员人尽其才，充分发挥潜力，防止和减少人才浪费现象；另一方面，组织要创造条件引进适合的人才，引进的人才往往是素质较高，组织急需的人才，因此组织往往要给予较为优厚的待遇，其使用成本随之提高，要注意对引进的人才给予合理的安置，避免用人不当，造成用人成本上升，反而无助于组织发展的问题。如此，人力资源管理可以大大降低人力资源使用的成本。

（2）有助于提高组织的竞争力。一个组织的素质如何，在很大程度上取决于组织所保有的人员的数量和质量。人的素质，尤其是人员的质量，人的文化、技术、能力等素质决定了组织产品的质量，质量就是组织的生命。对企业来说，质量决定了企业的市场占有率，决定了企业在激烈的市场竞争中能否站稳脚跟，决定了企业的竞争力。而人员的数量和质量是人力资源管理的重要内容，因此，人力资源管理有助于提升组织的竞争力。

（3）有助于提高组织的效率，实现组织目标。组织工作的效率和目标是靠人来实现的，组织所拥有的人力资源的状况直接影响组织工作的成效，因此，加强人力资源管理，有效地发掘人才，主动培养人才，合理使用人才，充分发挥人才的工作积极性和创造性，有助于提高组织的工作效率，实现组织的目标。

4.1.3 人事行政、人事管理和人力资源管理的关系

长期以来，我国习惯上把政府机关对其工作人员的管理称作人事行政，把企业对员工的管理称为人事管理。不论是人事行政还是人事管理，其实质都是对人事关系的管理，是以从事管理工作或社会劳动的人和相关的事为对象，在一定管理政策和原则的指导下，运用组织、协调、控制、监督等手段，形成人与人之间、人与事之间相互关系的状态。传统人事管理过程包括“进、管、出”三个环节。管理过程强调事而忽视人，人的调进调出被当作管理活动的中心内容。其管理过程受政治因素影响较大，强调服从组织安排，忽视人的个人需要和个性特征。这种管理方式是计划经济社会的产物，不符合市场经济社会的需要。

人力资源管理与人事行政、人事管理有着显著的区别。人力资源管理是以对人力资源的取得、开发、利用和保持等进行规划、组织、协调和控制的管理活动，目的是最大限度地发挥人的潜能，提高组织工作效率，实现组织目标。它与传统的人事行政、人事管理的区别主要体现在以下几方面：

（1）管理观念不同。传统人事管理视人为成本或生产、技术要素，是对组织资本的消耗，由此导致组织严格控制对人力的投资。20世纪60年代舒尔茨和贝克尔所创立的人力资本理论颠覆了这种观念，为人力资源管理的产生奠定了理论基础。舒尔茨和贝克尔指出，人力资源是一切资源中最主要的资源。在经济增长中，人力资本的作用大于物质资本的作用。人力资本投资与国民收入成正比，比物质资源增长速度快。人力资本理论推动了人事管理的价值革命，人力资源管理视人为宝贵的资源这一理念，首先是在企业界普及，继而推广应用于公共行政组织。许多组织将人视为宝贵的资源，人力资源投入大增，人力资源管理部门的地位也显著提高。

（2）管理模式不同。传统人事管理多为被动反应型的操作式管理，而人力资源管理多

为主动开发型的策略式管理。[①] 过去，人事管理被视为低层次的管理，多是执行上级的人事调配命令，按照上级的命令进行人员的组织分配与处理，属于过程管理和事后管理。人力资源管理则呈现出主动开发的特点，是事先管理、过程管理和事后管理的结合。人力资源开发的根本目标是提高人的工作绩效。这个总目标体现在人身上，一是要开发人的潜能，二是要激发人的工作积极性。落实到人力资源管理工作上，既要建立起科学的员工培训体系，提高员工的业务素质和能力，也要建立起良好的激励机制，改善员工的工作和生活条件，提高其对组织工作的满意度，从而提高其工作效率，以有效地实现组织目标。因此，人力资源管理也意味着它是一种以人为本的管理模式。

（3）管理中心不同。传统人事管理以事为管理的中心，强调组织安排和人员调配，要求因事择人。这虽然有其合理的一面，但过分强调人适应工作，不着眼于人的开发利用。人力资源管理以人为管理的中心，它把人视为组织生存和发展的特殊资源，不是单纯强调控制和监督，而是着眼于为人创造有利条件，开发人的潜能，求得组织和人的共同发展。这种以人为中心的管理，能够使在组织中工作的个人在勤奋工作的过程中感受到工作的快乐，而不尽是工作的劳累，从而真正活出自己生命的意义。

（4）管理方法不同。传统人事管理是孤立的静态的管理，它把录用、培训、考核、调动、退休等几个相联系的环节割裂开来，实行分口切块式的管理，搞人员的“部门所有制”，重拥有，不重使用。人力资源管理则是全过程的动态的管理，把人的录用、培训、考核、使用、调动、升迁、奖罚同人的职业生涯发展联系起来，对人的职业发展进行规划，进行全过程管理。它不仅重视人的开发、利用，还对人员的退休、医疗、工伤等给予必要的保障（如企业年金就作为社会养老保险金的补充，可以增加职工的收入），这对调动组织成员的积极性，培养组织成员的归属感大有意义。

4.1.4 人力资源管理的基本特点

人力资源管理，具有几个明显的特点。

（1）时代性。人力资源管理具有鲜明的时代特征，不同的时代，人力资源管理的内容和方法均有鲜明的特色。在古代，由于人们对人力资源的认识有限，人力资源管理的内容局限于量的管理，其管理思想零散而不系统，方法较少。19 世纪产业革命之后，产生了以泰勒为代表的科学管理思想和实践，把人当作物——机器的附属物去管理，管理的重点在于量，其管理方法科学化、系统化；第二次世界大战后现代人力资源管理理论强调以人为本，质与量并重，其管理方法多种多样。这说明人力资源管理具有鲜明的时代特色。

（2）民族性。由于人类由不同民族或种族的人组成，每个民族或种族都有自己的文化和特点，人力资源的开发与管理就必然受不同民族文化传统的影响，因而具有浓厚的民族色彩。比如，美国文化的传统是崇尚个人主义、个人奋斗，因而，美国人力资源的特点是“契约人”，“按契约办事”。与此相适应，在人力资源管理上，美国实行的是自由雇佣制。与美国社会制度相同的东亚的日本，其文化传统为儒家文化，儒家文化强调尊敬长辈，讲究群体，注重内和，其人力资源的特点是“家族人”，因此在人力资源的开发与管理上，

① 参见申林：《传统人事管理与现代人力资源管理的比较分析》，载《工业技术经济》，2000（6）。

日本实行的是终身雇佣制。近年来，由于日本经济持续走低，这种局面略有改变，但主流没变。这反映了文化和民族传统的差异对人力资源管理的深刻影响，使人力资源管理带有浓厚的民族色彩。因此，要特别注意在人力资源的开发与管理方面，不能盲目照搬其他国家和民族的经验与理论，要探索适合自己民族特点的人力资源管理的理论和方法。

(3) 实践性。在现代社会，人们已经掌握了许多人力资源管理的理论、经验和方法，并用这些理论、经验和方法来指导人力资源管理的实践，取得了很好的效果。但这些理论、经验和方法不是人们在头脑中臆断出来的，而是在各种社会实践中总结和探索出来的，因此，实践是人力资源管理理论产生的不竭之源。这就要求人力资源的开发和管理者在实践中不断总结和探索新的理论、经验和方法，不断发展新的管理理论，以更好地指导人力资源管理的实践。

(4) 社会性。人力资源管理还受社会制度的制约，具有社会性的特点。社会制度涉及政治意识形态和生产关系等许多因素，这些因素对人力资源的开发与管理都有深刻的影响。因此，在借鉴国外的人力资源管理理论、经验和方法时，要考虑社会制度的差异，不能全部照搬，要有所选择。

4.1.5　人力资源管理的任务、内容和原则

1. 人力资源管理的任务

人力资源管理的任务要考虑两个方面：首先是使组织能创造卓越的成绩，实现组织的目标；其次是要实现人的发展，也就是组织的工作安排要尽可能符合个人的特点、爱好和需要，满足个人的合理需求，以调动人的积极性。

(1) 促进组织创造卓越成绩。

1) 要通过人力资源管理，实现人力资源的高效和精干，保持组织的正常运转。这是人力资源管理的首要任务。

2) 为组织的发展积蓄管理人员。组织作为一个动态的系统，始终处于发展变化之中，人员的流动也是正常的事情，因而，人力资源管理要考虑人员变动的可能性，不断更新和补充人员。“千军易得，一将难求”，因此，组织的管理者要特别注意积蓄和培养未来的管理人员，以便在组织中的管理人员出现空缺时及时予以补充，从而保证组织的正常发展不受影响。

3) 保持组织成员的相对稳定。组织成员的流动虽然不可避免，但却不宜流动过快，因为人员流动速度过快，对组织的发展来说不是一件好事。特别是优秀人才的外流，往往会给组织带来较大的破坏性。因此，设法维持组织成员的相对稳定是人力资源管理的一个重要任务。维持职工队伍相对稳定的办法要靠工作安排的合理化、工资、奖励和社会保障等措施来进行。

4) 最大限度地开发人的潜能。最大限度地发挥人的主观能动性，开发人的潜能是人力资源管理的十分重要的目标。影响人的潜能发挥的因素主要是价值观和基本信念、管理者恰当的激励手段和措施等因素，管理者应通过正确的价值观引导组织成员，用有效的激励措施，如晋升、奖励、工资、福利等来激励组织成员，为组织的需要而努力工作，发挥其最大潜能。

5）为组织发展培养全面发展的人才。这主要是通过对人力资源的教育和培训功能实现的，目的是为组织的发展需要，培养高素质、全面发展的人才。

（2）促进组织成员的自我实现和个人发展。

人力资源管理的另一个任务就是要满足组织成员的正当需求。因为组织工作的成效与组织成员的工作热情和积极性有非常密切的关系。组织成员的工作热情和积极性又取决于组织满足其成员需求的程度。因此，在人力资源管理的过程中，组织管理者需要注意以下几方面问题。

1）满足组织成员基本的物质需求。在市场经济社会中，许多人追求的价值首先是工资报酬的多少、工作环境的优越与否。所以，组织应该尽可能提供给组织成员以较好的工资待遇，良好的工作环境和条件。

2）满足组织成员自我实现的需求。组织成员中有一些人，特别是年轻人，很看重自己的发展前途，关心组织对自己重视、授予重任的情况，注重自身价值的实现。因此，对追求发展的成员，组织要加强培养，及时提拔有能力、有理想的成员进入组织的各级管理层，以满足这部分成员追求自我实现的需求。这也有益于组织管理层的新老更替。

3）满足组织成员对公正的需求。组织的每个成员都渴望得到公正的评价，获得公正的待遇，因此，当组织成员感受到不公正待遇时，会影响组织成员的工作积极性。这要求组织的管理者在人力资源管理过程中要做到奖罚分明，公正无私。否则，长此以往，会影响组织成员的士气和组织的凝聚力，对组织的工作效率提高有较大的关碍。

2. 人力资源管理的内容和程序

人力资源管理包括的内容十分丰富，概括起来，其内容和程序主要有下面几方面。

（1）人力资源规划。即关于组织目前的人员状况、未来人才需求状况预测及供求状况的预测说明。

（2）招聘和解聘员工。即由管理者从组织外部聘用适合的人员，对组织内部不适用的员工予以辞退。

（3）甄选、确定选拔人员。即由管理者采取一些方法对求职者进行甄别，以确定最合适人选的过程。

（4）定向。即将招聘到的人员介绍到工作岗位，使之适应工作环境的过程。

（5）员工培训。即对组织成员进行业务技能培训的过程。

（6）绩效评估。即对员工的工作绩效进行评价，以便做出客观公正的人事决策的过程。

（7）职业生涯发展。即组织关心和帮助职工建立职业发展计划，以确保组织拥有必要人才的活动。

（8）员工报酬。即组织为满足员工工作与生活需要而为员工提供的工资、养老保险等福利待遇。

总之，人力资源管理的上述内容是对组织中最重要的资源——人——的管理，它们是组织发展过程中都必须面对和解决好的问题，否则，组织工作会受到不同程度的影响，因此，组织的管理者尤其要注意做好人力资源的管理工作。

3. 人力资源管理的基本原则

人力资源管理需要遵循一定的原则，主要有以下几方面。

（1）法治的原则。它是公共部门人力资源管理的基本原则。法治原则要求公共部门人力资源管理必须以公务员法为依据，对公务员的录用、考核、升迁、调转、奖罚、薪酬、退休等进行管理。其他经济或社会组织通常以组织人事政策和制度规则来调整组织成员的工作关系，按照法律或组织规则规定的人事管理权限，对组织人员进行管理，保障组织成员的合法权益。

（2）视能授责的原则。选贤任能是我国古代夏商周三代时期就已经提出的用人标准或原则。及至今天，公共部门用人仍以德才兼备作为标准和原则。私人部门用人则更看重能力，但也绝不应忽视道德。能力原则要求组织在用人之前，要对人的基本情况有较为确切的了解，要根据人的能力、素质来确定让其承担多大的责任，担当多少重任，要用人之长，避人之短，切忌用人不当。否则，会对组织和个人发展造成损害。

（3）以人为本的原则。在人力资源管理过程中，要切实转变观念，抛弃“管”、“卡”、“压”的传统管理意识，重塑尊重人的理念。尊重组织成员的个性和合理的需求，关心组织成员的成长，为组织成员的成长进步创造各种物质的、精神的环境。因为人是组织中最宝贵的资源，在知识经济社会，更要尊重知识，以知为本，充分发挥知识拥有者的作用，为组织创造更多更好的经济效益和社会效益。

（4）公平竞争的原则。不论在公共部门还是私人部门的组织当中，竞争都或多或少地存在着，特别在当前的中国社会，由于人力资源过剩，竞争愈加激烈。对组织的管理者来说，重要的是为组织成员创造一种公平竞争的组织氛围，不能偏私，使组织成员感到不公平和不公正。一个公平、公正的组织环境对组织成员是有吸引力的。它有利于调动组织成员的积极性，提高工作效率。

4.2　人力资源管理的过程

4.2.1　人力资源计划

人力资源计划是组织的管理层为确保实现组织的总体目标，对组织当前及未来的人力资源需求状况及组织内部人力资源供给状况的预测和分析。它要求制定计划的人要关注环境的变化，组织的兴衰对员工结构的要求等。人力资源计划要明确目前有多少个工作岗位，未来哪些岗位要补员或减员，不同的岗位需要哪种类型的人员，每项职务或工作岗位的具体要求，以及制定什么样的工资福利制度等。人力资源计划过程包括三个步骤：目前人力资源评价、未来的人力资源需求预测、制定满足人力资源需要的行动方案。

1. 目前人力资源评价

要制定人力资源计划，管理层首先要对现有人力资源状况进行分析和考察。人力资源评价的内容有两个方面。

（1）评价组织中职工的专长与技能。它可以通过进行人力资源调查的方式，即通过由

职工填写调查表的方式来进行。调查表内开列职工的姓名、学历、职称、所受培训、专业、特长、外语语种、能力等栏目，管理层根据此表，可以借助计算机来形成一份人力资源调查报告。

（2）职务分析。这是指组织的人力资源管理部门通过对组织职位的分析，对组织各部门内各种工作岗位的数量、职位的特点及要求、具体职务规范所作的明文规定和说明。一个组织进行人力资源管理，首先需要了解每个工作岗位的具体规范，以及每个工种所需要的人员的数量，这是职务分析的主要内容，也是招聘工作的前提。认识工作岗位的义务与责任，针对每项工作，管理层应该考虑这样一些问题：每个层次的员工工作职责是什么？怎样去做？由谁来做？若合格而且较有成效地完成任务，员工需要什么样的知识、技能与能力？这些问题都是职务分析必须解决的问题。职务分析的结果是编写职务说明书和职务规范。有的企业有些部门不去研究本部门的职务分析，只知道领导让干什么就干什么，这往往使工作成效系于领导的勤奋与督促，各部门自身责任意识欠缺，不明白自己应该做什么，长此以往，会影响工作的成效。所以，必须进行职务分析。

职务分析的步骤有以下几个：

1）明确职务分析所获信息的用途，是为了编写职务说明书与职务规范，进一步说是为了组织成员的招募与甄选决策、工作绩效评估、工作评价和员工的报酬决定、员工的培训以及确保将工作职责落实到每个员工。

2）收集与职务有关的背景信息，如组织图、工作流程图和工作说明书。组织图能够显示当前工作与组织中其他工作的关系及其在组织工作中的地位；工作流程图可以提供与工作有关的更为详细的信息；工作说明书是编写新的职务说明书的基础。

3）选择有代表性的职务进行分析，这样可以节省时间。因为针对每个员工的工作进行分析显然是不可能也不必要的，只要选择典型的职务进行分析就可以推广应用。

4）收集职务分析的信息，即要通过收集有关的工作活动、职务对员工的要求、职务对员工自身条件要求的信息，来进行实际的职务分析。

5）同担任管理工作的人员共同分析所收集到的信息，以保证职务分析不出现偏差。同时，也可以使担任工作的人重新审查和修改自己的工作规范。

6）根据所收集的信息，编写职务说明书和工作规范。

职务分析的方法有许多，常用的有以下几种：

1）访谈法。在职务分析的过程中，可以使用三种访谈法：对每个员工进行个人访谈；对承担同样职务的员工群体进行群体访谈；对了解职务分析的主管人员进行访谈。需要注意的是，在进行群体访谈时，最好要有员工的主管人员在场，以便知悉主管人员对职务分析中所包含的任务和职责的看法。访谈法的优点是简便易行，管理层可以了解一些生动的信息，缺点是访谈所得的信息不一定真实，存在扭曲的可能性。

2）问卷法。即通过让员工填写问卷来描述其工作任务和职责。问卷的设计一般有两种类型，一种是问题设定较为明确、结构较为完备的问卷，另一种是问题设定较为笼统，只要求员工回答关于自己工作情况的问题。一般来说，这两种方法都有极端的倾向，最好是折中设计问卷。问卷法的优点是能够迅速获取信息。对管理者来说，一方面可以节省与员工访谈所花费的时间，省时省事；另一方面，问卷设计要花费管理者较多的时间。因

此，是否采用问卷法要看其使用成本是否低于访谈法。

3）观察法。即管理者通过对员工的工作直接观察的方法来进行职务分析。这种方法比较适用于身体动作较多的工作，比如，在流水线上从事生产作业的工人、银行的职员等；不太适合于脑力劳动较多的工作，如教师、律师和工程师等人。一般来说，观察法往往与访谈法结合使用。

4）工作日志法。即要求从事某种工作的员工每天记录工作日记或日志，记录员工自己所从事的每一项工作。这种方法的优点是能够为管理者提供一个较为完整的工作场景，问题是有时员工的记录可能夸大或缩小某些活动的问题或意义。因此，这种方法在使用时要注意与对主管人员的访谈结合起来。

总之，通过适当的方法收集到大量职务分析方面的信息之后，管理者就可以着手编制职务说明书和职务规范。职务说明书是对任职者需要做什么、怎样做和为什么要做的书面说明，它通常能反映职务的内容、环境和作业条件。职务规范则说明任职者要成功地从事某项工作必须拥有的资格条件，包括知识、技术和能力等方面的条件。管理者应该根据职务规范为组织选聘人员，同时依据职务规范布置员工的工作，并应以此作为考核员工绩效的标准。

2. 未来的人力资源需求预测

进行人力资源的未来需求预测对于组织，特别是大型组织是十分必要的，它可以避免组织中一旦出现职位空缺，管理者束手无策的现象发生。未来组织对人力资源的需求状况一般是由组织的目标和战略决定的。当组织的发展规模扩大、业务量增多时，往往会出现对人力资源需求增长的现象，除此之外，当组织出现人员流动现象时，也会产生对人力资源需求的增长要求。而且在有些时候，组织发展的规模和速度完全取决于某些具有专门技能的人员的多少，例如，某些律师事务所就属于这种情况，它的业务常常是繁多的，但由于律师人手紧张，不得不放弃许多业务。

管理者在进行人员需求预测时，要考虑一些因素对人力资源需求的影响。首先需要考虑的是市场对组织的产品和服务的需求情况，一般来说，两者是成正比的关系。除此之外，还需要考虑其他几个方面的因素：

（1）组织中人员流动的比率；

（2）人员的素质；

（3）组织进一步发展的决定；

（4）组织中技术和管理方面的变化；

（5）组织能够获得的经济效益。

预测未来人力资源需求的方法有很多，常用的有趋势分析、比率分析、计算机预测以及管理人员的认识和判断等。

（1）趋势分析。即通过分析组织在过去五年左右的时间内使用的人力资源增长数量和趋势，并以此为依据来推测组织未来人员需求的数量和发展趋势的方法。这种方法适用于初步的预测，而不适用于精确度要求较高的预测。

（2）比率分析。即通过某种业务与人员配备之间的比例关系，来预测人力资源需求量。例如，某企业一个销售员每年可销售 40 万元的产品，如果现在的年销售额是 400 万

元，需要10名销售员，那么，如果把销售额增加到600万元，则需增加5名销售员，如果销售额提高到800万元，则须按照相同的比率40∶1增加销售员的数量至15人。比率分析法较为简便易行，但这是在假定单个人员的劳动生产率不变的情况下使用的方法，如果单个人的劳动生产率是变化的，这种预测方法则不够准确。

（3）计算机预测。有些企业组织的人事部门和直线管理人员利用计算机来开发自己的人员需求预测系统。它是根据一些重要数据来预测的，如单位产品的劳动生产率、目前产品的销售额计划（最低销售额、最高销售额、可能销售额），这样的数据对于企业预测满足需要的人员的需求水平十分重要，而且可以预测对直接作业人员、间接作业人员及行政管理人员的需求数量。

（4）管理人员的认识和判断。管理人员在从事管理工作的过程中，对人力资源的量与质一般都有一定的认识和了解，当组织准备提升自己产品的质量或准备开辟新的领域时，当技术变革带来了生产率的较大提高时，当组织有了较为雄厚的经济实力时，组织都面临着人力资源需求形势的变化。对这些变化，管理人员一般能够加以预测。

3. 制定满足人力资源需要的行动方案

管理者或人事部门在对目前状态的人力资源进行评估，并预测了未来的人力资源需求趋势之后，就可以测算出组织人力资源需求的程度，并指出组织中将会出现超编配置的部门。在此基础上，进行编制人力资源规划的活动，使人力资源规划成为指导组织招聘用人的依据。

4.2.2 招聘和解聘员工

招聘是指管理层根据职务分析的情况来为组织中空缺的职位选择合适的工作人员的活动。解聘是指管理层为减少组织中某部门人员超编或不符合职位要求的人员而进行的裁减人员的活动。在一个组织的发展过程中，人员的招聘与解聘是十分正常的事情。

1. 招聘

招聘的渠道有很多，一般常用的有以下几种。

（1）在组织内部招聘。它的优点是组织管理层对候选人的情况较为了解，招聘成本低，也有利于激励员工的工作积极性，缺点是有时难以寻找到合适的人选。

（2）从高校毕业生中选拔。这是选拔一般工作人员的重要渠道，但这个渠道在选拔适合组织发展的高级人才方面存在明显的不足。

（3）员工推荐。这条渠道的利弊也很明显。当员工基于对组织负责的精神积极而慎重地为组织推荐人员时，组织可能会选拔到适合的人员，但员工不负责任的推荐也可能使组织难以招聘到合适的人员。

（4）通过媒体广告招聘。这条渠道的覆盖面较广，会使大量对组织有兴趣的人前来应聘，但其中良莠混杂，要一一衡量，工作量大，招聘成本较高。有时招聘考察了很久，却无合适的人选可以录用。

（5）从不请自来的求职者中选拔。这是指管理层根据人员自主择业的形势，从主动前来求职的人员中考查和选拔合适的人员，这条渠道在选拔高层次人才中有着不可忽视的作用。

(6) 从劳务市场中选拔。这往往是为了应付组织承担的紧急任务而采取的措施，一般来说，事毕则裁人。

(7) 从其他组织中挖人。这在人才竞争日趋激烈的今天已是一个不争的现实。这种渠道的使用常常是因为组织的管理层了解到其他组织中某个人的才能正是组织急需的，因而往往不惜重金，以优厚条件聘请。这种渠道虽说能招聘到合适的人才，但极易引发组织间的矛盾和纠纷。

(8) 从就业服务机构中选拔。这是人员招聘的一条常用的渠道。在国外，就业服务机构有政府开办的，有非营利性机构开办的，还有私人开办的，法律要求申请失业保险金的人必须去就业服务机构登记，所以这是招聘人员常用的一条渠道。就业服务机构往往能给企业等组织提供一些技术熟练的人员，但这条渠道也有不足，在就业服务机构登记的有些人工作积极性并不高，登记的目的只是为了应付政府，而不是为了就业，因而可能使招聘工作白费力气。

招聘渠道的选择也与组织的规模、实力和职位的特点有关。一般地讲，组织的规模较大和实力较强，在社会上有较好的影响，前来应聘者就多，组织招聘人员的方式也较多；组织职位若要求特殊的技能，往往需要在较广的范围内选拔人员，因而会使组织采用特别的方式和招聘渠道。

种类繁多的招聘渠道，哪种更具优点呢？一般认为，由组织内的员工推荐更好一些。因为组织内的员工了解组织职位的特点，也熟悉他们所推荐的人的情况，所以，员工一般能推选出较为理想的候选人。

2. 解聘

与招聘工作相对应，组织也需要解聘员工。解聘员工多发生于企业经营状况不佳或是经济危机发生时期、政府政治体制改革时期。与招聘工作不同，解聘员工不是令人愉快的工作，但是企业为了扭亏为盈的需要，不得不解聘员工。此外，有的员工不能适应组织的工作，组织也可能将其解聘。解聘的方式有多种，如永久性地终止合同，临时性地终止合同，自然减员，岗位调换，缩短工作周，提前退休等。

4.2.3 甄选过程

甄选过程是指管理者采取一些措施对求职者进行考察、甄别，以选拔合适人员的过程。甄选一般都有特定的程序和手段。

1. 甄选程序

中国和外国的甄选程序存在某些差别。国外组织的类型各异，甄选过程千差万别，但甄选程序一般为三个阶段。

(1) 准备阶段。它包括以下步骤：通过职务分析和访谈调查，明确职位的工作性质；确定选聘人员的标准；制定较为满意的选择方案。

(2) 选择阶段。它包括以下步骤：要通过初步面试了解应聘者的基本情况；如初选合格就填写申请表格；进行心理测验，了解应聘者的心理素质；再次面试以进一步了解应聘者的需要层次、知识结构、思维能力、性格特点，对应聘者的个性做出总评价；获取应聘者的有关证明材料；进行体检。

（3）检验效度。应聘者被聘用后，人事部门还要根据对应聘者的工作表现的考评，对聘用工作进行总结，了解甄选工作的效度，以进一步改进甄选工作。

我国的企业组织或政府组织在甄选程序上一般分为四个阶段。

（1）筹划与准备阶段。具体包括下列步骤：由人事部门了解哪些部门需要聘用人员；制定聘用人员的标准；确定聘用对象。如果人事部门力量不足，则成立专门的选拔工作组。

（2）宣传与报名阶段。具体包括下列步骤：拟订和发布招聘简章；受理报名事宜。

（3）考核与聘用阶段。考核往往包括笔试、面试、心理测验、身体检查等。有些组织还要获取人员的证明资料，通过考核确定被聘用者的名单，并签约。

（4）人员安置阶段。把聘用的人员安排到合适的岗位，并对人员进行组织文化教育，以使人员能尽快适应新的工作岗位。

由此可见，中外的聘用程序虽然不尽相同，但基本内容没有原则的差别，其目的在于保证组织发展所需的人力资源能够源源不断地进入组织。

2. 甄选手段

相对于组织的管理层来说，要紧的是通过这一过程有效地选聘到符合组织需要的人员，成功地拒绝不合组织要求的人员。事实上，组织的人事管理者在甄选过程中常常犯错误，经常会把不适合组织要求的人员选入组织之中，而把适合组织需要的人员拒之门外。这种现象产生的原因是多方面的，但有一点是组织的人事管理者应该加以注意的，那就是要提高甄选手段的信度与效度。所谓信度是指测验结果的一致性或稳定性，换言之，信度是指两次测验的结果前后一致的程度。效度是指测验工具是否确能测出其所欲测量的事物的特质或功能之程度。只有甄选具有良好的信度和效度，才能为组织选拔出合适的人员。要提高甄选手段的信度和效度，必须有适当的甄选手段。常用的甄选手段主要有以下几个。

（1）填写申请表。几乎所有的组织在选拔人员时都要求应聘者填写申请表，表中内容一般包括应聘者的姓名、年龄、文化水平、工作履历、特长、爱好等项目。通常情况下，组织的管理层根据申请表中的内容可以对应聘者有一个初步的了解。一般地说，申请表作为求职者的履历简介是具有一定的信度与效度的，但在应聘者弄虚作假时则失去了信度与效度。

（2）面试。作为一种选拔手段，面试的使用十分广泛。面试的目的是了解应聘者的全面、真实的情况，观察应聘者的外表、语言表达能力、行为表现，以及反应能力等。面试给选聘者和求职者提供了一个面对面交谈的机会，通过面试，选聘者可以获得关于应聘者的较为直观、丰富的信息，这对于管理者的选聘十分有益。面试的具体方式有多种，有漫谈讨论式面试、模式化面试、情景模拟式面试等。

漫谈讨论式面试有两人面对面交谈、讨论的，也有选聘者以小组形式出现与应聘者面谈的。讨论式面试一般较为随意，无固定题目，无限定范围，应聘者可以自由地发表议论，表达思想。这种面试的目的在于了解应聘者的知识面、价值观、判断力和组织力。这是一种比较高级的面试，它对主持人的要求较高，需要主持人有丰富的知识和经验，高度的谈话技巧，否则可能会使面试失败。一般而言，选聘者以小组形式出现效果更好一些。

讨论式面试比较适用于招聘高层次管理人员。

模式化面试是主持人根据预先准备好的问题进行询问。为了改善面试的紧张气氛，主持人可以先问一些其他方面的问题，然后再切入正题。这种面试主要目的在于考核应聘者的全面情况。模式化的面试比较适用于招收青年工人、熟练工人、管理人员、科技人员及各类后备人员。

情景模拟式面试是近年来为许多组织所广泛采用的面试手段。特别是那些特殊行业，如从事语言表达工作的行业常常使用的方法。比如，电视台招聘主持人、学校招聘教师等都要通过试讲这种情景模拟式的面试了解应聘者是否具备从业的能力和条件。此外，政府组织和企业组织也常常进行诸如公文处理、即席发言、角色扮演等活动以了解应聘者的素质和能力。在情景模拟过程中，考核者往往都是一些专业的行家，由他们对应聘者进行打分和评价，最后，由管理层做出最后决定。这种面试方法的信度和效度都较高。

在使用面试手段的过程中，常常存在一些影响信度、效度的因素。

1）面试主持人容易受第一印象的影响，产生首因效应。即在招聘工作中许多主持者往往在最初的几分钟里就凭“第一感”做出了自己的最终决定，其后的观察与判断只是来验证自己的第一印象。而仅凭第一印象对应聘者是否适合组织做出判断往往带有极大的主观片面性。

2）有经验的应聘者往往会充分表现自己最出色的方面，而掩盖自己有缺陷的方面，有时候被掩盖的缺陷往往是最为严重的缺陷。而主持者很可能被应聘者精心的设计所打动，从而影响对应聘者全面素质的综合考察。

为提高面试的信度和效度，管理者应该注意下面几点：为所有应聘者设计出一些固定的问题；采用标准的评价格式；面试要做记录；避免第一印象的干扰；等等。

（3）笔试。笔试是甄选过程中常用的手段，在第二次世界大战后的20年间十分流行。此后，笔试开始被人们淡漠和冷落，直到20世纪80年代后期才又被人们所关注。笔试的内容涉及智商、悟性、能力、知识和兴趣等多方面。有证据表明，笔试对于测量人的智商、空间和机械能力、认知准确性和运动能力，对于工业组织中许多半熟练和非熟练的操作工具具有中等的效度；对于常规职务的人员考核具有相当的效度。但对笔试的批评也一直不断，原因就是笔试的成绩与实际工作绩效往往不相一致。这涉及笔试的真实性问题。要解决这个问题，笔试时需要管理者注意解决好三个问题。

首要问题是命题，命题的质量关系着甄选的效度与信度。无论是论文式命题，还是测验式命题，都必须能有效地考核出应聘者的文化水平，并能反映出职位对应聘者的要求。而且，试题的难易程度要适当。其次，拟订标准答案，确定评价标准。这需要恰当分配各个题的分值。最后，评卷与成绩复核。这是关键的环节。这个环节要特别注意客观、公正，不弄虚作假。否则，笔试就失去了意义。这三个问题解决得好坏主要取决于管理者，因此，需要管理者多做努力。

4.2.4 定向

甄选过程结束后，一旦应聘者被决定聘用，他将被介绍和安置到组织或工作岗位上，使之进一步了解组织，适应环境。这个过程被称为定向，也称为上岗教育，其目的是缓解

新员工因工作变动而产生的不安和焦虑，使之尽快融入组织之中。

在定向阶段，组织一般都要向新员工介绍组织的历史、目标、宗旨、规定和政策；向新员工介绍组织的工作时间、工资报酬和奖励规定。组织根据自己的情况分别采取不同的方式进行上岗教育。大型企业组织往往通过正规的定向方案对新员工进行教育。比如迪斯尼乐园安排新员工在开始上班的头两天，都要花整天的时间看电影和听演讲，了解公司对员工在行为举止上的要求。有些组织是通过开座谈会，请老职工现身说法，以生动鲜活的方式进行上岗教育。有的是通过参观工作环境，或将新员工介绍给资格较老的员工，请其帮助新员工尽快适应环境的方法进行定向教育。定向教育，对于一个新员工的未来发展有着积极的意义，因此，必须引起管理层的重视。

4.2.5 员工培训

对员工进行培训是现在许多组织都十分重视并正在推行的一项工作。它是组织根据实际工作的需要，为提高劳动者素质和技能而对其实施的培养和训练。它是基于技术进步、职位变化、生产安全、人力资源结构的多样化、生产经营活动的国际化以及竞争的需要而产生的。

1. 员工培训的作用

由于人是生产力诸要素中最重要、最活跃的因素，人的素质高低决定了国家、社会和组织发展的成败。人的素质的提高，一方面取决于个人的学习和努力，另一方面取决于组织的良好培训。因此，员工培训的作用不可忽视。

（1）员工培训是提高劳动技能，保证劳动安全，促进组织目标实现的重要手段。目前有许多生产安全事故是由于员工的劳动技能不娴熟引发的。据统计，大约74%的空难是由飞行员或航空管制人员的失误或不适当的维修造成的。90%以上的车祸是由于驾驶员操作不当造成的。因此，加强员工的培训，提高劳动技能，保证劳动安全，是增加效益，减少损失，提高组织竞争力，保证组织目标顺利实现的重要手段。

（2）员工培训是促进劳动者观念更新，素质提高的重要手段。由于社会的飞速发展，人的工作职位变化加快，人与事的矛盾日益突出，人的观念也常常落后于时代的发展，劳动者的价值观念、生活观念、技术观念等都需要不断更新，解决这些问题较为理想的手段是员工培训，通过培训可以使员工做到人事和谐，员工的观念与时俱进。

（3）员工培训是适应技术创新的重要手段。由于技术创新的迅速发展，组织大量采用新技术进行生产和管理，这就要求组织成员学习和掌握新技术，以适应组织发展对新技术的需要。

（4）员工培训是激励员工的重要手段。员工都有创造好的绩效、实现自己人生价值的愿望。实施培训，如送员工赴国外学习，让员工进培训班学习，能够在一定程度上提高员工的素质，有利于员工创造好的绩效，因此，对员工具有明显的激励作用。

2. 员工培训的原则与方式

为了培训员工，许多组织投资大量的经费，按照理论联系实际、学用一致的原则进行技术技能、人际关系技能、解决实际问题的技能培训，把全员培训和重点提高相结合，严格考核和择优奖励原则相结合，采取各种形式进行培训。根据不同的分类标准，可以把培

训形式分成下面几种。

(1) 从培训与工作的相互关系来说，可以把培训分成在职培训与脱产培训。多数的培训是以在职方式进行的，在职培训是指人员在实际工作中得到培训，这种培训方法十分经济，不需要设置培训场所，也不需要专职的教师，而是利用现有的人力、物力来实施培训。常见的在职培训方法包括职务轮换和预备实习。职务轮换是通过员工工作的横向的交换，使员工从事另一岗位工作。它使员工在逐渐学会多种技能的同时，也增强了对工作间相互关联性的认识。预备实习是指对于进入组织的新员工，通过指定有经验的老员工进行传、帮、带，学习工作经验和方法，在工厂里人们称这种方法为师傅带徒弟。在职培训适用于对员工技术技能的培训。

脱产培训是指受训人员在专门的培训场所接受培训的方法。其形式多样，如厂校挂钩方式、委托培养方式，有条件的单位自办各种培训学校及培训班。脱产培训的优点是较为规范，员工没有工作压力，能够集中精力学习，培训的效果较好，缺点是培训成本较高，且学习的东西针对性不强，容易与实际相脱节。为了克服其缺点，人们将在职培训与脱产培训相结合，创造了半脱产的培训方式，这是一种既讲求节约经济成本又重视提高质量的好方法。

(2) 从培训的承担者来看，有正规培训、非正规培训两种培训方式。培训的承担者如果是全日制高等学校或国家常设的学院、党校等机构，其提供的培训有明确的时间规定，有特定的培训场所，专职的教师，专门的教材，属于正规培训，这种培训一般成本较高。

培训的承担者如果为函授大学、电视大学、业余大学及社会上某一机构办的各种短训班，则其提供的培训为非正规培训。这种培训一般具有时间相对灵活，管理松散，质量较低，成本较低的特点。

(3) 从培训的内容来看，有学历培训、专业技能培训等类型。针对员工学历层次偏低的现象，许多组织首先注重学历培训，以提高员工的综合素质。学历培训可以通过正规大学，也可以通过社会办学的形式进行。专业技能培训是以实际工作的需要为出发点而进行的培训，这种培训主要是由专家或技术人员传授某些工作的特别技能，以提高员工胜任本职工作的能力。

(4) 从培训的层次上看，有高层、中层、基层三个层次的培训。这是针对管理者的不同层次进行的培训。三个层次的培训各有侧重。一般而言，对高层的培训应以各种基本理论、决断能力的培训为主，时间可以相对灵活，可以采用研讨班、出外考察等方式来进行。对中层管理者的培训应以理论知识、人际技能为主。对基层管理者的培训应以一般的文化知识、具体的业务技能为主。

总之，培训是组织存在和发展不容忽视的重要问题，应引起管理层的高度重视。

4.2.6 绩效评估

绩效评估是对员工的工作绩效进行评价，以便形成客观公正的人事决策的过程。

1. 绩效评估的作用

绩效评估可以分为正式评估和非正式评估两种。正式评估有明确的目的、详尽的计划

和严格的程序，在多数正规组织中都有一套正式的较为科学的绩效评估体系，目的是形成客观公正的人事决策。非正式评估是管理者基于自己的主观判断对员工绩效的评估。这里所说的绩效评估主要是指正式组织的评估。绩效评估的作用主要表现在以下几个方面：

（1）作为确定员工的奖惩和报酬的依据；

（2）给员工提供组织对他们的工作绩效的反馈，使员工了解组织是如何看待他们的工作绩效的；

（3）作为组织培训和将来发展的依据；

（4）为人力资源规划提供依据，并指导晋升、岗位轮换及解聘决策。

2. 绩效评估的方法

绩效评估必须借助一些具体的方法，主要有以下几种方法。

（1）关键事件法。即评估者将注意力集中在那些区分有效和无效的工作绩效的关键行为方面。评估者记下员工在具体工作中的一些细小但却能说明员工工作绩效的特别有效果的或无效果的事件，作为绩效评估时的关键证据。

（2）评分法。这是评估中常用的方法。它一般是由组织的管理者开列出反映绩效的因素，如政府组织常常把德、能、勤、绩作为反映绩效的标准，由管理者根据这些项目对员工进行打分，根据分数的高低确定绩效的优劣。这种方法虽然不能提供丰富的信息，但操作起来省时省力，所以使用较广。

（3）目标管理法。它既是计划方法，也是控制方法，同时还是一种对管理者和专业人员进行绩效评估的首选方法。根据目标管理法，每个员工都确定有若干具体的指标，这些指标是衡量和评价员工绩效的依据。在国外，许多企业都把目标管理法作为绩效评估的有效方法。但这种方法使用起来花费时间较多。

（4）行为定位评分法。这是近年来日益得到重视的一种绩效评估方法，侧重于具体和可衡量的工作行为的考评。它综合了关键事件法和评分法的主要因素，将职务的关键因素分解为若干绩效因素，然后为每一因素确定有效果和无效果行为的一些具体规定，由评估者按某一序数值尺度对各项具体行为或事例打分，并不针对一般的个人特质打分。

（5）相对比较法。它是将一个员工的工作绩效与一个或多个员工的工作绩效进行比较，以确定该员工绩效的方法。这种方法是相对评估方法，不是绝对评估方法。其具体形式为分组比较法、个体比较法和成对比较法。

分组比较法是指评估者将员工分组排序。排在小组前几名的为绩效出色的员工，排在后几名的为业绩不佳的员工。

个体比较法指评估者将员工的绩效按照从高到低的顺序加以排列，只有一个最好的，一个最差的，这种方法注重个体间的差异性。

成对比较法是指每个员工都与评估组中的其他员工进行成对的比较，评出其中的“优”和“劣”，然后将每位员工获得的“优”加在一起，就可以排出员工绩效的总次序。

3. 绩效评估过程中的问题

绩效评估对员工来说可能意味着升迁，加薪水，受到表彰，也可能被降职，甚至于被解职，因此，绩效评估的主持者绝不应该敷衍了事，而应认真对待，尽力使评估结果公正客观，使之成为激励员工为组织贡献力量的推动力。但事实上许多组织对员工的绩效评估

都存在各种问题，以至于影响评估的有效性。比较突出的问题有如下几个方面。

(1) 评估者的主观因素的影响。有的评估者在评估过程中对某些员工的评价夹杂着个人感情因素，可能产生光环效应，或者放大成绩，或者以偏赅全，影响对员工绩效的公正评价。也有的评估者因为对某些人的个人偏见，对这些人的评价成绩偏低，还有的评估者以评估作为排斥异己，偏袒私人的手段。这些情况都会造成评估的不公正和不准确，影响评估的信度和效度。

(2) 绩效评估标准不明确。这是绩效评估失效的常见原因之一。有的评估标准或者不可行，或者并不反映员工绩效的真实状况，但作为标准却影响员工的考核实绩。

(3) 评估者对评估标准的执行缺乏科学性，容易走极端或折中。有的评估者在执行标准时比较宽松，给员工打分偏高；有的评估者则比较严厉，打分偏低；有的评估者喜欢搞折中，给员工的打分都为中等。以上三种情况都使评估的准确性大打折扣。

上述问题是绩效评估中必须注意解决的问题。如何避免这些问题呢？首先，需要评估者切实认识到这些问题的存在及其危害。只有认识到问题的严重性，才能提上解决的日程。其次，要注意选择恰当的绩效评估工具，事实上许多评估工具都有这样或那样的缺点，因此，要尽可能选择缺点少而且可行的衡量工具。最后，要对主持评估的人员进行教育，使他们认识到由于他们的主观因素的干扰给绩效评估带来的不良后果。

不管采用何种方法进行评估，绩效评估的结果最后要向员工进行反馈，客观公正的评估会使员工感觉满意，不公正的评估结果可能会使员工感到恼怒，从而影响员工的工作积极性。因此，主持评估的管理者要力求做到公平公正。

4.2.7 职业生涯发展

职业生涯发展是个人在步入工作岗位后所承担职务的连续的历程。这本是个人的事情，由于组织是由单个的个体组成的，所以，看似个人的事情，实际上也是组织的事情，它关系到组织发展能否后继有人的问题，因此，组织一般都比较关心职工的职业生涯发展。

1. 职业生涯发展的阶段划分

关注职业生涯发展首先需要认清人的职业发展阶段。罗宾斯认为，人的职业生涯发展阶段随着年龄的增长一般都要经历五个阶段，25岁前为探索期，25岁到35岁为建立期，35岁到50岁为职业中期，50岁到70岁为职业后期，70岁以后为衰退期。这五个阶段的划分应该说是较为合理的，但又不太符合我国的情况。我国的职业生涯发展恐怕应这样划分：参加工作之前为探索期，之后到35岁为建立期，35岁到50岁为职业中期，50岁到60岁为职业后期，60岁以后为衰退期。造成这种差异的主要原因是：我国人口多，劳动力供大于求，职工的退休年龄普遍提前，女性有许多不到50岁便退休回家，男性也就到60岁便需退休。因此，我国职工的职业生涯发展比西方国家较为短暂。在个人职业发展的不同年龄阶段，组织的人力资源管理者都有帮助职工个人确立、选择、改变或稳定职业生涯发展阶段的责任，其目的是为了让职工个人的发展与组织的发展有机地结合起来，实现个人与组织的双赢。这里主要结合我国的实际情况谈谈职业生涯发展的问题。

2. 职业生涯发展各阶段的特点与人力资源管理

(1) 职业探索期。人的职业探索期开始时间各不相同，有人早些，有人晚些，早的在

孩提时代已开始萌生职业理想，如有人要做教师，有人要做工程师，有人要做飞行员，等等。晚的在大学或就业前才开始进入探索期。但职业探索结束期大致相同，对于绝大多数人来说，职业探索期在他们20多岁从学校步入工作岗位时结束。由于职业探索期发生在就业之前，从组织的角度看，似乎与组织没有关系，实际上是有较大关系的。人们在职业探索期形成了自己的职业理想或预期，尽管它可能是不现实的，但其对人的情绪和行为有很大的影响，直接影响职工进入组织后的工作。当这种预期或理想与现实差距较大时，职工要么消极应付，不思进取，要么离开岗位，辞职而去，这势必影响组织的正常工作。一旦出现这种现象，对职工个人和组织都是失败。

（2）职业生涯建立期。它开始于寻找工作和找到第一份工作，这是人们步入社会，独立谋生的开始。对于刚刚步入工作岗位的年轻人来说，这时他们是带着各种各样的希望或憧憬闯入社会的。一方面，他们缺乏工作技能，也不善于处理人际关系，意志薄弱；另一方面又踌躇满志。这时工作的成功和领导与同事的信赖会让他们坚定对所选职业的信心，工作的失败和人际关系的冷漠也会让他们心灰意冷。为了让他们树立职业发展的信心，组织的管理者应该帮助他们尽快适应组织的内部环境，尽快地掌握工作技能。这一阶段，职工个人也从组织管理者和组织成员那里学到许多工作本领和处事经验，人也变得逐渐成熟起来。

（3）职业生涯中期。处于这一阶段的人们在工作方面已经积累了一定的经验，且世界观、人生观已经趋于成熟，这一阶段的人有着特有的优势和劣势。一些人的工作水平和能力可能保持稳定，也可能不断上升，并创造事业的辉煌，一些人也可能开始走下坡路。总之，其发展情况不同，存在着个体的差异。也是在这一阶段，经过职业生涯建立期的锻炼，有些人的素质和能力有了较大提高，受外部环境的影响，对原来的工作状况不满意，要改变原来的工作，从事新的职业，或者寻求新的生活方式或工作方式。进入职业中期的人可以说是各行业的中坚力量，人数规模庞大，同时这批人也是生活负担、工作负担最繁重的人，承担着家庭、事业双重压力。因此，组织管理者应该在充分发挥他们的积极性的同时尽力减轻他们的压力和负担，对欲离开组织另谋它就之人，争取做到感情留人、事业留人、待遇留人。对于职业中期的员工，管理者需要注意提醒他们，他们已不是初学者，现在的失误可能带来很大的损失，因而有必要对行为不符合组织规范的人员给予惩罚，以严肃组织纪律，并警告年轻人。在职业生涯发展的中期，职工不仅会体验成功的喜悦，也会经历失败的沮丧，对此，管理者要有充分的思想准备，帮助职工克服困难，探索成功的工作途径。

（4）职业生涯后期。这一阶段的人职业生涯处于相对轻松阶段。一方面，年龄已经接近退休，在组织内的资历较老，能够受到别人的尊重，心里有一定的满足感。同时，也感到来日无多，易生悲凉之感，进取心减退。家庭负担相对减轻，竞争的观念和意识已经减弱，思想上的压力大大降低。处于这个职业阶段的人在职业方面的发展势头明显减弱。这个时期组织的人力资源管理应该充分发挥这批人的经验和余热，让他们做好传帮带工作，为组织的后来者传授健康良好的组织文化，传授工作的经验与技巧。

（5）职业生涯的衰退期。这是指人退休后的阶段。这个阶段是任何职工都不愿面对而又必须面对的。这一阶段人的心态也是复杂的。那些在过去的职业生涯中取得成功的人往

往感到退休后寂寞难耐，在过去的职业生涯发展中陷于逆境的人往往有一种解脱感。但不管有什么样的心理感受，总还是要面对这个阶段的。组织对处于这个阶段的职工，也不能够忘记，因为组织过去的发展是这一批批职工奉献与努力的结果，组织未来的发展要取决于现在的职工，组织对退休职工的一点点关爱对现在的职工也是一种激励，因为退休职工的今天就是他们的明天。

4.2.8　员工的报酬

员工的报酬是指员工因被雇用而获得的各种形式的支付。员工报酬一般包括两个部分：(1) 以工资、薪水、奖金、佣金和红利等形式支付的直接货币报酬；(2) 以各种间接货币形式支付的福利，如雇主支付的保险、休假等。

1. 货币报酬

货币报酬即我们所说的钱，它是员工生活的依赖物，它对员工的激励作用是不言而喻的。在现代管理所有的激励手段中，它的激励作用是最大的。因此，确定员工的货币报酬必须依据特定的标准，充分考虑影响报酬的基本因素，科学地制定员工的工资、奖金、红利等货币报酬标准，以发挥其强大的激励作用。

(1) 工资的形式。确定员工工资的依据有两个，一是时间增加量，二是产品数量。

员工依据工作时间获取报酬的工资制度被称为计时工资制。计时工资可分为小时工资、周工资、月工资。在国外，蓝领工人的工资通常为日工资或小时工资，一些雇员、管理人员、专业人员、秘书和办事人员一般按周或月的时间支付工资。企业对领取计时工资的职工，要规定其小时工资的报酬、周工资的报酬、月工资的报酬及超时加工资的报酬。在西方发达国家，政府还通过法案的形式规定最低工资，规定每日、每周正常工作时间，其目的是防止雇主任意延长工作时间损害工人的利益。这种工资制的优点是便于执行和监督，从同工同酬的角度看具有一定的平等性，使职工有一个相对稳定的收入预期，所以有许多企业采用这种工资制度。但这种工资制也有缺点，主要是它单纯依据时间，不考虑员工的产出量，不利于提高劳动生产率。

员工依据产品数量获取报酬的工资制度被称为计件工资制。计件工资制把员工的报酬同其产量直接挂钩，是最流行的激励性报酬体制。计件工资制对完成规定标准内的产量付给规定的工资，对超过标准的产量，可以提取一定比率的奖励金。计件工资制在制造业中应用十分普遍。此外，销售领域中销售人员往往也按照销售量的多少来提取工资和奖金，完成定额可以领取规定的工资，超额有奖。这种工资制的优点是有利于提高劳动生产率。其缺点是以产量作为激励机制，容易使员工只追求产量而忽视质量，不管设备使用寿命等问题。因此，在实行计件工资制的时候，还应该建立完善的质量监督体系。

(2) 奖金与红利。奖金与红利的种类较多，一般来说，比较常见的有业绩与报酬挂钩奖、利润分享、收益分享等。

为了调动员工的积极性，企业或其他组织都实行多种形式的业绩奖金制度。譬如美国全国广播公司（NBC）的附属电视台曾实行员工工资按一定期限内观众收视率和收看电视的成人观众数量发放。有些企业在实行业绩与报酬挂钩的工资制度时，还注意把业绩奖与

组织的短期目标和长期目标挂钩。比如杜邦加拿大公司的股本收益率目标为16%，如果这一目标实现，公司4 000名雇员将得到相当于总工资收入4%的“业绩分享奖”，如果股本收益率超过28%，雇员将得到相当于总工资收入10%的奖金，如果股本收益率低于11%，则雇员将没有奖金。

利润分享制度作为一种奖金制度由来已久，在利润分享制度下，许多雇员均可获得一些公司利润。目前美国30%的公司设有利润分享制度。利润分享制度的作用是多方面的，它不仅可以增加员工的义务感、参与感和责任感，而且会减少员工的流动，激励员工努力工作。利润分享制度的形式有几种，比较常用的是现金计划，即每隔一段时间，公司就会把一定比例的利润作为奖金分给员工享用。日本的一些公司就是每隔半年就把一定数额的利润分给员工。

收益分享计划也是一些企业常用的奖金制度。它鼓励多数或全体员工共同努力以达到公司的生产率目标，并在雇员和公司之间分享成本降低带来的收益。这种制度要求雇员或部门首先建立业绩目标，像销售、盈利、生产效率、产品质量与安全指标都可以作为业绩目标，若实际工作结果超过这一目标，则所有部门都会得到奖金。目前，美国有26%的企业都实行这种奖金制度。这项制度也是激励员工的有效措施。

多种工资与奖金制度广泛使用的根本目的是为了有效地调动员工的劳动积极性，为了使企业创造更多的效益。这也说明企业的命运与职工的责任感、职工的参与和奉献密切相关。

（3）影响工资与奖金的因素。影响工资与奖金的因素是多方面的，比较重要的有以下几个方面。

1）直接因素是企业的效益，效益好则工资与奖金的发放都比较容易。

2）员工的专业技能。员工的专业技能是员工获得较高工资与奖金的重要变量。

3）员工的业绩评价。员工的业绩评价直接影响员工工资与奖金的高低。

4）国家有关报酬的规定、法律和法规。在许多西方国家，政府都有关于报酬的法案出台，如美国1963年的《公平工资法案》、1974年的《雇员退休收入保障法案》等。这些法案对保障员工的工资意义很大。

5）企业出于调动员工积极性的考虑采取多种形式的工资与奖励计划。

6）职位的重要性。一般来说，职位越重要，其报酬越高。国外许多大企业的首席执行官因为其职位的重要性，每年可以从企业的收益中获得数百万美元的报酬，以致招来许多反对的声音。

以上几个方面在较大的范围和程度上影响员工的工资和奖金，成为企业制定工资政策首先考虑的因素。

（4）政府组织内公务员的工资与奖金。政府组织内公务员的工资与奖金与企业有很大的差别，主要表现为以下几方面。

1）工资的原则。各国一般都奉行四项原则，即平衡原则、平等原则、与物价相适应原则和定期提薪原则。平衡原则是指公务员的工资水平应和社会上其他行业，主要是工商企业界的工资水平基本持平，以留住优秀的人才。平等原则是指在政府机关内工作的人员，凡工作性质相同和等级相同的人员，其工资待遇一律平等。与物价相适应原则是指国

家应根据物价上涨指数的变化，对公务员的工资做出调整，以保证公务员工资高于物价上涨率。定期提薪原则是指国家根据公务员年资的增加而定期提高公务员的工资，以鼓励公务员积极为国家服务。

2）各国确定工资的标准有基本一致的依据。这些依据分别是职务、责任、工作性质、教育程度、工作熟练程度、地区差别、工作时间等，其中职务是各国确定公务员工资的最重要标准和依据。

3）各国工资制度情况比较复杂。其基本工资主要有基础工资、职务工资、年资工资、浮动工资和级别工资。基础工资是保障公务员基本生活所需的工资，由国家统一规定其数额；职务工资是按照不同职务的业务技术要求、劳动条件、责任等因素来确定的；年资工资是根据工龄来确定的，也称为工龄工资；浮动工资也叫业绩工资，是根据公务员工作业绩的优劣来确定的工资；级别工资是同一职务根据表现和业绩划分不同级别的工资。此外，各国公务员工资中还有许多名目繁多的津贴，比如住房津贴、加班津贴、地区补贴、交通津贴、节假日津贴等，作为其基本工资的补充。

由此可见，政府公务员的工资与奖励方式同企业存在较大差别，但其激励机制是相同的，即都试图通过不断提薪和一些津贴、奖金来激励公务员的工作积极性，以使公务员为国家的利益努力工作。

2. 职业福利

职业福利（亦称为机构福利、员工福利），它是以企业和社会团体为责任主体，并专门面向内部员工的一种福利待遇，它本质上属于职工激励机制范畴，是职工薪酬制度的重要补充。它在性质、目标、调节机制、系统性功能和内容等方面有别于社会福利。在西方工业社会中，它已经具有了较大的社会功能，许多机构提供的福利甚至可以满足其员工的多数社会需求，从而在客观上起到了替代社会福利的作用。在西方，几乎所有的公司，在工资和奖金之外，都有一揽子员工福利方案，它包括补充性工资福利、保险福利、退休福利、雇员服务福利、弹性福利计划和员工持股福利等。

（1）补充性工资福利。即许多公司在员工不工作时支付给他们的福利。这些福利包括工人被辞退时获得的失业保险、带薪休假、病假福利、遣散费和追加的失业福利（如工厂停工一段时间，它可以保障员工的收入）等。①

失业保险是给那些不是因为员工自己的过错而被解雇的员工提供的一种补偿，因此，因个人过错责任而被解雇的员工无权要求此项补偿。

带薪休假的具体政策因雇主的要求不同而各不相同，但一般都有，少则4天、5天，多则10多天。

病假福利指许多公司规定，员工在规定的病假期间内享受正常工资待遇，如果员工不休病假，公司也不给予另外的补偿。

遣散费是指当员工与公司的关系终止时，有些雇主还为员工提供几天甚至于一年的薪水以资补偿。

追加的失业福利是指有些企业如汽车制造业和钢铁产业，为减少库存或更换机器设备

① 参见郑功成：《社会保障学》，24页，北京，商务印书馆，2000。

而停工，进行裁员、缩短工时或岗位重组期间，公司要为处于失业状态的员工支付一定数量的保险金，以补充国家失业保险金的不足，使工人的生活得到较好的保障。

（2）保险福利。包括工伤补偿、人寿保险与住院、医疗和伤残保险。

工伤补偿在一些国家有法律规定，其目的在于当工人受伤时，不论责任在哪一方，雇主都要为员工提供可靠、及时的补偿和医疗福利。工伤补偿一般都是以货币形式支付的，而且还可能做出支付的时间限制（例如，有些企业规定支付期限不超过500周），如果工人因伤残致死，则公司还要根据工人工作时间支付一笔现金福利。

人寿保险指多数公司为其员工提供的团体人寿保险。这种保险多由雇主支付全部的基本保险费，也有的是按比例由雇主与员工分摊。即使是分摊，对员工来说也是有利的，因为员工以群体的形式购买养老保险，可以以较低的保险费率买同样的保险。

多数公司，特别是大公司，都为员工提供某种稳定的住院、医疗和伤残保险，目的是为减少员工工伤或职业病导致的公司收入损失和支付的医疗费用。它们同人寿保险共同构成所有福利方案的基础。这类保险多数能够为员工提供基本的住院、手术和医疗保障费用；许多保险方案还为员工支付食宿费用、手术费用和医疗开支；有些方案还提供大病医疗保险，以支付由于长期或严重的疾病而产生的高额医疗费用。但这种福利的推行使企业的医疗福利费用不断攀升，许多企业叫苦不迭，于是企业开始采取多种手段削减医疗福利费用。

（3）退休福利。包括提供社会保障、养老金计划等。

社会保障并非只是员工在老年才享受的福利，实际上有三种社会保障项目员工可以享受：1）退休福利。在退休后可以得到，这项福利受社会保障法的保护。2）遗属抚恤金。不论员工死亡时年龄多大，遗属都可以按月得到一笔抚恤金，这笔抚恤金同样得到社会保障法的保障。3）伤残补贴。如果员工完全丧失劳动能力无法从事任何工作，员工和其家属会按月得到补贴。社会保障金的来源是员工的工资税。

养老金计划指由公司提供的养老金形式，主要有三种形式：1）团体养老金计划。前面已介绍。2）延期利润分享计划。该计划是由雇主在每个员工的账上记上一笔一定数额的应得利润，在员工退休或死亡后，发给员工本人或其家属。3）储蓄金计划。它是指员工自己按月储蓄一定数额的储蓄金作为以后的养老金，公司同时为员工支付等量或一半的补贴。当然，养老金计划也还有其他的支付形式。

（4）雇员服务福利。包括个人服务、工作关联服务、管理优惠等。

个人服务是指许多公司以个人服务的形式向员工提供服务福利，这些个人服务包括信用互助会、咨询服务、雇员援助计划及社交和娱乐机会。信用互助会通常是在雇主的援助下进行独立的业务活动。在美国，雇员花5美元或者10美元购买信用互助会的一份债权后便成为互助会的成员，然后可以进行储蓄并获得较高的利息。咨询服务是指雇主向雇员提供其需要的广泛的咨询服务，包括财务咨询、家庭咨询、职业生涯咨询、工作配置咨询等。雇员援助服务是指雇主针对诸如酗酒、赌博或心理压力等问题向员工提供咨询或治疗的正式计划。

工作关联服务是指企业直接以帮助员工更好地履行职务为目的的服务福利，诸如父母假日，公司自行建立公司资助的日托设施，以吸引年轻妇女和减少员工的缺勤。一些公司

还提供老年照顾，以使员工能安心工作。一些雇主对雇员的交通费用给予补助。此外，还有伙食服务、教育津贴等。

管理优惠是指公司对高级管理人员提供的优惠福利。包括管理贷款、薪资保护、财务咨询，以及重新安置福利等。

(5) 弹性福利计划。弹性福利计划是目前职业福利出现的新现象，它是由公司给员工开出一个福利菜单，由员工根据自己的偏好选择自己喜欢的福利。

(6) 员工持股福利。这是指员工可以利用贷款或现金购买公司股票，它是一种减免税收、固定缴款的雇员福利制度。目前，西方国家有相当一部分员工持有企业的股票。例如，英国煤气公司是一家拥有 8.5 万名雇员的大公司，其中 99%的员工拥有公司股票，美国通用汽车公司早在 20 世纪 80 年代就已拥有 200 万股东。普通职工持股一般都是 100 股以下的小股东，但人数众多的小股东控制着大量的公司股票，他们的生活因而得到改善，他们对企业的向心力因而大大加强。事实表明，员工持股制度使公司的管理层找到了促使所有员工共同努力为企业做出更多贡献的有效途径。

总之，上述福利计划一般在西方发达国家的企业和机构中普遍存在，这些福利计划各有特点，其作用直接表现为激励和调动员工的劳动积极性，不仅在一定程度上解决了员工的需求，而且有助于减轻社会福利的负担，具有十分重要的意义。

与企业的各种福利不同，政府机构和事业单位内部的福利大体上包括社会补助、休假和社会保险三项内容。社会补助主要包括结婚补助、生育补助、休假补贴、进修补贴等；这些补贴多由国家财政开支，有的国家由社会保险费开支。各国关于休假的期限、形式及是否带薪休假规定各不相同，休假期限有长期、短期的差别，休假形式有带薪与不带薪休假、产假、病假等。在许多国家的公务员福利中都有相应的社会保险项目，如养老金保险、残废金保险、医疗保险、失业保险和工伤保险等，保险费一般由政府和公务员共同负担。公务员在面临生、老、病、死的问题时会依法享受一定的保险金待遇。事业单位的工作人员与国家公务员有类似的福利。

4.3 管理者的选拔、考评与培训

管理者的选拔、考评与培训是人力资源管理中的关键问题。管理者要承担一系列管理的职能，制定组织工作的目标和计划，做出各种决策，有效配置组织资源，主导和影响被管理者，使之为了组织目标的实现努力工作，并对组织活动进行监督和控制，以保证组织活动按照组织计划和目标的要求正常发展。因此，组织发展的状况优劣与管理者具有直接的相关性，管理者的责任相当重大，对管理者的选拔、考评和培训也因之变得尤为重要。这里拟对管理者的选拔、考评和培训分别进行阐述。

4.3.1 管理者的选拔

从某种意义上说，管理者的素质是关系一个组织成败最重要的决定因素，因此管理者的选拔是整个人力资源管理过程中十分重要的环节，组织能否选拔出适合组织需要的管理

者也是关系组织长远发展和组织活动成败的至关重要的工作。管理者的选拔涉及许多环节，诸如选拔的标准，选拔的途径、程序和方法等。而在选拔之前，首先需要确定管理者的需要量。

1. 管理者的需要量

管理者的需要量一般是由下列因素决定的。

（1）组织发展的规模、机构。组织中管理人员的配备与组织发展的规模、机构的多少是成正比的关系。组织的规模大，机构多，需要设置的管理职位必然相应增多；组织的规模小，机构少，则需要设置的管理职位相应减少。因此，管理人员配备的数量与组织的规模大小、机构多少具有直接的关系。

（2）管理人员的流动率。任何组织，不管采取什么样的人事政策，总还是难以留住所有的人。管理人员的流动也就在情理之中。而且，由于人的生老病死的自然法则的作用，组织中管理人员也存在正常减员。由于这两个方面的因素，组织中管理人员流动现象也就自然而然地产生了。人员的流动率高，则需要选拔和配备的管理人员的数量也必然增多，人员的流动率低，则组织需要配备的管理人员数量相对较少。因此，管理者的需要量与组织中管理人员的流动率有密切的关系。

此外，管理人员的需要量还与管理业务的复杂程度有一定的关系。因此，组织应该根据组织规模、管理人员流动情况确定管理者的需要量。

2. 选拔的条件

在确定管理者的需要量之后，选拔管理者，首先需要明确选拔的标准或依据。选拔标准的确立首先要遵循马克斯·韦伯提出的符合组织职位要求的原则；其次要考虑人员自身的素质和能力是否适当；最后要考虑组织编制的要求。

（1）组织的管理职位的要求。选拔管理者首先需要了解管理职位的特点和要求。要了解管理职位的特点和要求可以借助组织结构设计中的职位说明书和职务规范，它们对组织的职位已经有较为明确的规定。除此之外，还可以进行职务分析来确定某一职务的具体要求。职务分析的方法前面已作介绍，这里不再赘述。需要说明的是，组织的管理职位的要求应该体现下面的原则：

1）管理职位应该有明确的任务和职责。这种任务和职责可以是单项的，也可以是多项和综合的，一般来说，管理职位的任务和职责与管理职位的层次成正比例关系，层次越低，任务和职责越具单一性特征，层次越高，其任务和职责越具综合性特征。此外，管理职位的任务和职责还应该具有可操作性和可检验性，以考核管理者的工作绩效。

2）管理职位应该有合理的广度和深度。管理职位的广度是指管理职位所包含的任务和职责的范围与数量，管理职位的深度是指管理职位所包含的任务和职责的质的要求。这既可以使管理者充分发挥工作潜力，在一定的工作范围内多做工作，也有利于促使管理者做好工作。

3）管理职位的内在规定性要体现职位承担者的角色要求。也就是说，管理职位的任务和职责规定要反映职位担当者的行为规范。

4）分析和比较管理职位的重要程度。不同的管理职位，其重要程度不同。比如人事处处长与后勤处处长、销售部主任与生产部主任谁的职位更重要一些？在许多组织中，人

事处处长比后勤处处长地位略高，销售部主任比生产部主任的重要性略高。这种重要程度的差异也决定了其选拔方式的不同。所以，应该通过对管理职位进行评价和比较来分析管理职位重要程度的差别。

(2) 管理者应具备的素质和能力。管理者个人的素质和能力，总体说来应是德才兼备。具体说来，管理者应具备的素质和能力主要有两个方面。

1) 基本素质。素质本是生理学概念，指人的神经系统和感觉器官上的先天特点，后来广泛应用于各个方面，泛指事物本来具有的内在特征。关于管理者应具备何种素质，许多管理学家曾经进行过探讨。法约尔认为管理者应具备六方面的素质：

身体素质：健康，精力充沛，谈吐清楚；

智力条件：具有理解和学习的能力，判断能力，精神饱满和有适应能力；

精神素质：有干劲，坚定不移，愿承担责任，主动，忠诚，刚毅，有尊严；

全面教育：一般地熟悉不完全属于所执行的任何职能的问题；

特别的知识：任何职能所特有的知识，如技术的职能、商业的职能、财政的职能、管理的职能等；

经验：从本职工作中获得的知识。这就是把个人从工作中吸取的教训加以整理。①

关于管理者应该具备什么样的素质，人们的说法各不一样，但总体上包括以下几个方面。

一是良好的道德。道德源于人的内心，是对人的行为的判断标准。如果一个人的行为符合风俗、习惯和社会价值观念的要求就是道德的。它体现了人的世界观、人生观、价值观和法制观念等，并潜移默化地影响着人的现实态度和行为方式。具有起码的道德是一个管理者必须具备的基本素质。管理者的道德必须是高尚的，值得依赖的，必须具有正直的品质。对上不阿谀奉承，不弄虚作假；对下不拉帮结派，不排斥异己，对下属评价中肯，做事脚踏实地。管理者缺乏这些起码的道德是难以胜任管理工作的。因为管理者的工作要同人打交道，缺乏道德的管理者无法受到被管理者的喜欢，也就难以调动人的积极性和创造性，从而影响组织目标的实现。

二是丰富的知识。知识是提高管理者的管理水平与艺术的基础和源泉。管理者所需的知识包括一般的知识和管理的专业知识。一般的知识指科学文化知识、国家的政策法律方面的有关知识、经济学知识、计算机知识、外语知识及国际上的一些知识等。专业知识包括心理学、社会学方面的知识，管理的基本理论、基本技术和方法方面的知识。因为管理首先是对人的管理，所以，管理者首先必须了解人的心理，然后还要掌握管理的方法和技术。这些知识是一个好的管理者必不可少的。

三是从事管理工作的强烈欲望。从事某种工作的欲望是一个人做好某种工作的前提条件。如果某人缺乏为别人工作的愿望，缺乏激励别人或与别人共同工作的愿望，他就不愿去钻研管理的理论、技术和方法，就没有敢作敢为的魄力，就难以胜任管理工作。所以

① ［美］丹尼尔·雷恩：《管理思想的演变》，239页。

说，管理愿望是一个人成为一个优秀的管理者的必要条件。只有具备强烈的管理愿望，才能有强烈的事业心和责任感，才能在管理职位上创造管理的良好绩效。

四是顽强的进取和创新精神。管理工作的环境条件总是处于变动之中，管理的理论、方法和技术也需要不断探索和更新，这需要管理者要有顽强的进取和创新精神，不断学习，不断进步；同时，管理的环境和条件不断变化，有时也会使管理者面临逆境和挫折，需要管理者有不折不挠的精神，否则要想成为一个出色的管理者是不可能的。所以，管理者必须具有顽强的进取和创新精神。

2）基本能力。能力是一个人在个人素质基础上解决问题的本领。能力与素质有十分密切的关系，它来源于素质，又不等同于素质，它是素质的进一步发展和应用。关于管理者应具备的能力，前面已经阐述过罗伯特·L·卡茨的三种技能理论：概念技能、人际技能、技术技能。这三项技能在管理学界有广泛的影响。

哈罗德·孔茨认为管理者应具备的能力有四种：

一是技术能力，指管理者的业务知识和应用的熟练程度。

二是人事能力，指管理者同员工共事的能力，它是管理者通过组织手段，使员工在工作中相互协作和配合并给员工创造一个舒适的工作环境的能力。

三是规划决策能力，是管理者计划安排工作和果断决策的能力。

四是认识问题、分析问题与解决问题的能力。

这四种能力随着管理者层次地位的变化，其相对重要性也不同。一般来说，人事能力和认识问题、分析问题与解决问题的能力对处于任何层次的管理者都是重要的，而技术能力则相对于基层的管理者更为重要，规划决策能力相对于高层的管理者更为重要。与卡茨的观点相比较可以发现，孔茨的观点是建立在卡茨的观点基础上，是对卡茨观点的进一步发展。

另外，美国一位管理学家鲍莫尔（W. J. Baumol）通过对企业家应具备的条件的研究，提出一个企业家应具备下面的能力：合作能力、组织能力、应变能力、授权能力、敢于负责的能力、敢于担当风险的能力、尊重别人的能力等。

管理者应具备什么能力，人们的说法并不相同，总之是希望管理者在解决管理的问题方面比别人更出色，在激励员工、与员工沟通、做决策方面更有办法。

选拔管理者不仅要考虑管理者的基本素质，还要考虑管理者的才干和能力，要把素质和能力这两个方面结合起来，即选拔出德才兼备的管理者。

3. 选拔的原则

（1）公平竞争原则。即组织要想选拔出符合组织需要的管理者，必须对组织内外的成员一视同仁，本着公开、平等的原则，将组织空缺的管理职位向最适合于它的人开放。

（2）扬长避短原则。即组织在选拔管理者时，要根据职位的要求选拔人员，要用人之长，避人之短，使人能尽其用。

（3）年轻人优先原则。即组织在选拔管理者时，要大胆起用年轻人，在年龄标准上，以年轻为优势，保证组织能选拔到年轻有为、富有活力的管理者。

（4）能力决定原则。即组织在选拔管理者时，坚持能力优先，正确处理学历与能力的关系，重视学历，但不唯学历论。必须认识到学历与能力不能画等号。在实际的工作中，

光有学历、没有能力是无法胜任组织工作需要的。

4. 选拔管理者的途径、程序与方法

选拔管理者的途径基本上有两条，一条是从外部招聘，一条是从内部提升。两种途径各有利弊。

(1) 外部招聘。外部招聘是组织为了得到急需的管理人员，特别是组织内部较为缺乏的管理人员而根据一定的标准和程序从组织外部进行的选拔和招聘活动。外部招聘的来源有许多渠道，可以通过各种广告、就业服务机构、组织成员的推荐等多种途径来进行。

外部招聘有以下几个优点：

1) 可避免近亲繁殖，防止组织发展陷入僵化之中。来自外部的管理者能够带来其他组织的管理方法与经验，从而给组织带来新的生气，并通过管理者的身体力行，潜移默化地改变过去的组织文化。

2) 有利于缓和组织内部因竞争管理者职位而产生的紧张关系。当管理者的职位出现空缺时，组织内部具有一定实力的人都可能产生竞争的欲望，一旦实力相当的几个人中只有一个人被提升，其他人未获提升时，可能产生对组织的不满情绪，以致产生个人的矛盾和冲突。从组织外部选拔管理者，可以使大家的心理得到平衡，避免因此造成的不快。

3) 多数应聘者都具有一定的理论与实践经验，因而可节省组织在培训方面所耗费的时间和经费，直接进入管理角色，从而有利于缓解组织管理人员短缺的问题。

当然，外部招聘也存在许多缺陷，主要表现为：

1) 影响组织成员的工作积极性。组织中的许多成员都希望通过自己的努力工作得到升迁，如果组织中空缺的管理职位从外部招聘人员，则堵塞了内部成员晋升的路径，会大大挫伤组织成员的积极性，导致组织中有能力有上进心的人员流失，给组织工作造成损失。

2) 外来的管理者在组织中没有基础，可能被人排挤，而使工作一时难以开展。

3) 组织因对外来的应聘者缺乏了解而导致选拔的失误。组织对外来的应聘者只能通过短暂的测试、评估或面谈来了解，而几次短暂的考核难以真正了解应聘者的实际情况，有时，组织选拔来的人员在工作能力、道德品质等方面都不尽如人意，导致选拔工作的失败。错误的选拔会给组织带来严重的损失，它会降低组织的威信，影响组织成员的积极性，给工作带来诸多麻烦。

鉴于从组织外部招聘管理者存在诸多负面影响，组织在使用这种方法时必须慎重。

(2) 内部提升。内部提升是指从组织内部选拔能够胜任的人员来充实组织中空缺的各种管理职位。它要求组织在日常的工作中建立起管理人员的储备系统，一旦组织的管理职位出现空缺，就能够及时从中选拔合适的人员进行补充，免得管理层出现措手不及的情况。

内部提升有许多优点，主要表现为以下几点。

1) 有利于激励和鼓舞组织成员的士气，调动组织成员的积极性。内部提升制给每个想要寻求发展的组织成员都带来了希望，这使他们相信，只要努力工作，加快组织发展，个人晋升的可能性就将大大增加。因此，内部提升制能够较好地调动员工的积极性，保持组织成员对组织的忠诚，有益于组织的发展和组织目标的实现。

2) 有利于选拔工作的成功。由于从内部选拔，组织比较了解被选拔者的优势和劣势，

能够保证选拔工作的成功，有利于组织的发展。

3）有利于被选拔者开展工作。由于被选拔者出自组织内部，有人际关系和工作基础，了解组织运行的特点和要求，因而容易开展工作，能迅速打开工作局面。

内部提升制也存在这样或那样的缺点，主要表现为：

1）容易造成近亲繁殖现象。由于管理者出自组织内部，熟悉组织活动的规则和方法，容易循规蹈矩，难以推陈出新和给组织发展带来新的观念和起色。

2）可能挫伤组织内一些人的积极性。当组织内某人被提升，与其条件相当或略高于他的人未被提升，则可能会严重挫伤其他人的积极性，给组织工作带来不良影响。

3）可能影响组织选拔工作的成效。当组织内主管人员的缺口较大，组织内管理人员的储备不足时，坚持内部提升制，容易产生选拔质量差、影响组织工作正常进行的问题。

由此可见，无论是外部招聘还是内部提升，都有这样或那样的缺点和不足，在实际的管理活动中应该根据组织的实际情况使用，尽量做到扬长避短，如果组织内部确有合适的人选，则应该坚持内部提升制，如果确实没有合适人选，则应该实行外部招聘制。一般情况下，选拔关键职位的管理人员，组织往往采用将两种途径相结合的方法，将从外部招聘来的人员先委以一般的责任，置之于较低的工作岗位上，观察一段时间后，根据其表现再提拔使用，以便使选拔工作富有成效。

在组织需要选拔的管理者数量、选拔管理者的标准确定之后，组织就要依据一定的程序，开始实施具体的选拔工作，选拔工作可以由组织内各级主管人员和人事部门主持进行，也可以委托组织外的机构或专家对候选人进行评价。组织人事部门的选拔程序和方法一般如下：

（1）公开招聘。无论采用内升制还是外聘制，为了保证选拔的质量，也为了给大家创造一个公开、平等的竞争机会，组织都应该公开招聘，公布拟招聘的人员数量、招聘条件要求等。如有必要，可以组建招聘工作小组，负责招聘的有关事宜。

（2）初选。负责人员配备的主管人员和人事部门，根据组织应聘者的资料进行初步筛选，确定候选人的名单。内部应聘者可以由人事部门负责考核，外部应聘者则需要进行面谈，获取其有关资料，尽可能多地了解应聘者的实际情况。

（3）对初选合格者进行考核。在初选结束后，要对具有一定优势的应聘者进行考核，以判断其优劣。一般考核的形式有四种：1）智力测验。意在考核应聘者的学识和思维能力。2）能力测验。意在考核应聘者解决实际问题的能力。3）业务测验。意在发现应聘者的特长，以便安排其到最适合的职位。4）个性测验。意在了解应聘者的心理和性格特点，以便安排应聘者的职位。

（4）身体检查。这是为了了解应聘者的健康状况是否能够胜任繁重的工作。

（5）上级主管部门的批准。

在国外，有些组织委托组织外的专门机构，如评审中心，去选拔管理者。委托专门机构去选拔组织所需要的人员最早始于第二次世界大战中德国、英国、美国战略情报机构的人员选拔，后来，美国电报与电话公司在选拔一般组织成员时开始借助专门机构。此后，越来越多的组织开始借助专门机构去选拔组织的成员或管理者。与组织内人事部门的考核方法不同的是，评审中心通常是让应聘者花几天时间参加一系列的实习，通过实习考核应

聘者的能力与素质。这种方法的有效性究竟如何，人们的评价褒贬不一，还有待进一步观察。但有一点是可以肯定的，它在选拔管理者方面可以作为一个参数加以重视。

4.3.2 管理者的考评

管理者的考评，是指对管理者的考核和评价。这项工作是管理人员配备中的一个重要方面。在组织发展过程中，管理者的作用十分重要，只有了解管理者是如何工作的，才能了解组织的现状并预见未来。要想了解管理者是如何工作的，必须重视对管理者的考评。

1. 管理者考评的意义

管理者的考评具有多方面的意义和价值，它是组织人事工作的基本内容之一，服务于组织管理和组织发展的需要。

(1) 考评是了解管理者工作绩效的手段。管理者进行管理活动的好坏对于组织管理活动的成败影响很大，只有通过考评才能了解管理者在行使计划、组织、领导和控制等职能时工作的努力程度及产生的效果。因此，对各级管理者必须进行定期和经常的考评，通过考评可以及时了解管理者在管理过程中存在的问题，及时予以纠正，以保证组织目标的实现。

(2) 考评是确定管理者薪酬进退的重要依据，这是许多组织考评的基本目的。对管理者工作绩效的考评在许多组织中是与管理者的升迁进退和奖励处罚等相关联的。考评的结果好，则意味着管理者可能获得晋升或得到奖励，反之，则可能意味着升迁无望或降级或被处罚。其依据就是考评结果。所以考评是组织确定管理者工资奖金及升迁降级的基本依据。

(3) 考评是培训管理者的依据。通过考评可以发现管理者在工作中的不足和薄弱环节，针对这些不足和薄弱环节，组织可以有针对性地进行培训。同时，考评也是检查培训效果的工具，通过考评可以了解被培训者的不足之处，改进培训的方式方法。

(4) 考评是组织管理人员调整的依据。通过考评结果组织者可以获知管理者工作的情况，能够发现哪些人称职、哪些人不称职，并根据情况的严重程度对组织的管理人员工作职位做出调整，或留任、调换岗位，或提升、降职。所以，考评是组织中管理职位调整的基本依据。

2. 管理者考评的内容

对管理者考评内容的确定是考评的关键问题。传统的方法是按人的素质进行考评，这种考评方法在实践中有很多弊端，主要是考评结果与实际的出入较大。因此，需要寻找和确定新的更合理的考评内容，而且对管理者的考评内容应有主次之分，并尽可能全面。考评内容应该包括以下内容：

(1) 工作业绩考评。工作业绩考评简而言之是考核和评价管理者在一定时间内，在担任管理者角色过程中，为实现组织目标所做出的工作业绩。具体说来，这种工作业绩应该包括两个方面。

1) 完成工作目标或任务时的工作业绩。它是依据事先确定的可考核的目标来进行考评，从而衡量管理者的工作业绩。由此可见，根据目标来考评管理者工作业绩，其准确性取决于考核目标的明确和正确程度。一般来说，要求管理者达到的考评目标越明确，对管

理者工作内容规定得越清楚，根据这些考评目标对管理者进行评价就越准确。根据目标来考评管理者的工作业绩，其优点是简便易行，但也存在不足之处。当管理者在实施管理工作时，由于管理环境和条件的不断变化，管理者既能遇到许多可控因素，也能遇到许多不可控因素，在不可控因素增大时管理工作的难度剧增，很可能导致管理工作失败，组织目标无法实现。而这种情况如果归因于管理者个人无能，显然是有失公允的。因此，在依据考核目标对管理者的工作业绩进行考评时，还需要补充其他的方法以使考评更公正。

2）作为管理者的工作业绩。这是对依据目标考评的缺陷进行弥补的有效方法。它可以抛开那些令管理者走运或倒霉的因素的影响，实事求是地评价管理者利用管理的原则和方法履行职责的状况。管理者的工作业绩要依据管理者的标准去考评，即考评管理者履行计划、组织、领导和控制等管理职能的能力、态度和敬业精神等。因为组织对管理者的要求绝不仅仅是完成任务而已，而是希望他做出更出色的工作业绩，因此，组织需要关注管理者的工作态度和工作能力。

（2）管理者的工作能力考评。管理者的能力考评主要考评三个方面：一是遇事的思维和决断能力；二是处理和协调人际关系的能力；三是业务工作能力。根据管理者层次的不同，对这三种能力的要求应有差别。对高层次的管理者应侧重于决断能力的考评；对中层的管理者应侧重于人际关系能力的考评；对基层的管理者应侧重业务能力的考评。

（3）管理者的综合素质考评。主要包括管理者的道德素质、精神素质、身体素质、工作经验、专门知识和自身修养等方面。这些综合素质是影响管理者的工作绩效的潜在因素。

3. 管理者的考评方式及应注意的问题

（1）考评方式。考评方式主要有四种：一是由上层管理者考评下层管理者；二是由管理者自评；三是由下属考评管理者；四是由管理者的同事考评管理者。

由上层管理者考评下层管理者，这是许多组织常用的评价方式。考评的依据主要是组织目标和任务的完成情况、管理者处理管理事务的能力等。

管理者自评也是管理者考评的一种方式。它是由管理者自己对承担管理职能后的工作执行情况进行总结的方式。一般来说，组织在使用这种方式时往往与下属考评管理者的方式同时使用，目的是增加考评的全面性。

下属考评管理者在今天已变得十分普遍，许多组织在年末或年初都要由下属对管理者进行打分。这种方式的优点是可以使组织的高层了解基层员工对管理者的真实看法，了解组织中存在的潜在的人事问题，以便及时加以解决。但这种方式的缺点是下属可能不敢说真话。

由管理者的同事考评管理者也是一种常见的考评方式。由于被考评者与同事之间的关系较熟，相互了解，考评的结果较为可信。但由于关系熟，也容易使考评变得只唱颂歌，不讲缺点，而使考核结果失真。

此外，还有一种较为新颖的考评方式，即360度考核。其具体方法是由管理者日常工作所能接触到的上司、员工、同事、客户等人员进行全方位评价，这种考评方式涉及的人员数量较多，一般要在十几人到二十几人之间。

为了增加考评的真实性和客观性，许多组织在考评管理者时不是使用单一方式，而是

把几种方式相结合。

（2）考评时应注意的问题。对管理者的考评应注意以下几方面问题。

1）考评的目标设置要客观、明确。既要切实可行，又要有一定的高度，需要付出努力才能达到。同时，目标要明确，有可考核性，以便于组织对管理者的考评。

2）按管理人员标准考评管理者要注意不能仅通过评价管理人员完成基本职能的情况来考评，还应该利用管理的基本原则和方法作为考评的标准。

3）考评方法要有效度。即考评方法要能够真实反映出管理者的业绩和能力。这就要求考评的方法要切实可行，而且还确实能够考核出管理者工作的品质和能力。

4）考评结果要反馈给管理者。对组织考评的结果要告知管理者本人，使管理者知道自己的优点和缺点，以便发扬成绩，克服缺点。由于人都有不喜欢听缺点的特性，所以在反馈缺点时要注意工作方法。

4.3.3 管理者的培训

管理者的培训是人事管理的一项重要内容，无论对组织发展还是对管理者个人来说都是必需的。近年来，随着技术的日新月异和组织外部环境变化的加速，组织对管理者的培训工作越来越重视，投入的经费也越来越多，许多组织把管理者的培训看作提升组织竞争力，使组织应对挑战，保成避败的一个重要方面。因此，一些组织在管理者培训的内容、培训的过程和方法等方面做了大量的探索和有益的尝试，为管理者培训积累了一定的经验。

1. 管理者培训的价值

管理者的培训，其价值主要表现于促进组织发展和管理者个人发展两个方面。

对组织发展来说，它可以为组织的发展准备和积蓄管理人员，而且可以提高管理者的素质，增强管理者的管理技能，还可以增加管理者适应新形势、新变化的能力，使组织在激烈的竞争中增加获胜的系数。

对管理者个人发展来说，培训可直接丰富管理者的知识，提高管理者的素质，增强管理者应付特殊情况的技能和本领，从而为个人发展创造机会和条件。因此，它在一定程度上，对管理者具有激励作用，能够增强管理者在职业方面的安全感，有利于维持管理者对组织的忠诚，促进管理队伍的稳定。

所以，管理者的培训无论对组织发展还是对管理者个人发展来说都有积极的意义和价值。

2. 管理者培训的过程

管理者培训的过程如图 4—1 所示。

培训管理者的过程一般有三个步骤：一是对管理者现任工作的培训；二是对管理者即将担负的下一任工作的培训；三是对管理者适应组织未来发展需要的培训。

（1）对管理者现任工作的培训。对管理者现任工作的培训一般是建立在管理者工作业绩考评基础之上，通过考核掌握管理者的实际工作业绩，对照组织对管理者的职位要求的标准，找出实际与标准的差距，确定培训的需求。这种培训的需求往往组织与个人兼而有之。除此之外，培训也可能是政府为提高某些行业管理者的管理水平和能力而强制推行

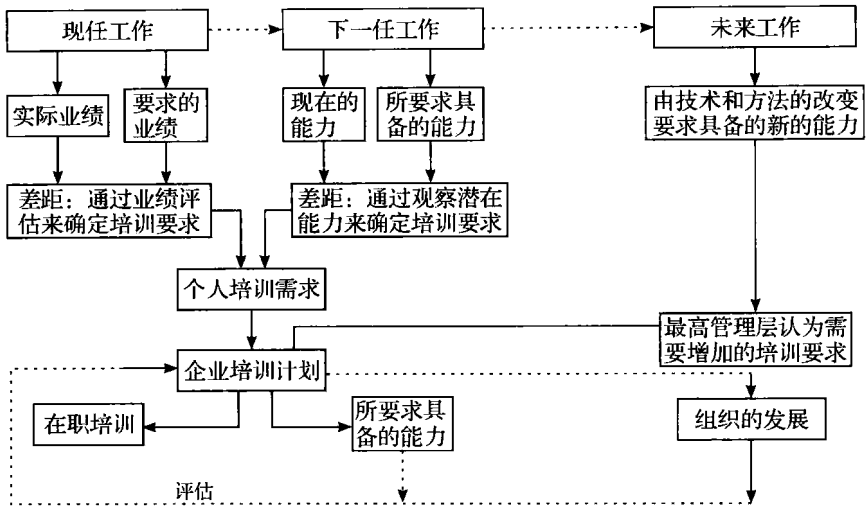


图 4—1　培训管理者的过程

资料来源：[美] 哈罗德·孔茨、海因茨·韦里克：《管理学》（第十版），294 页，北京，经济科学出版社，1998。

的，例如，我国图书出版行业对各出版社社长、总编辑的培训就是实例。

（2）对管理者即将担负的下一任工作的培训。在确定管理者担任下一任工作后，要把管理者目前具有的工作能力与下一任工作需要具备的工作能力进行比较，找出差距，确定培训的需求。例如，处于组织基层管理职位的人，要提升至中层管理职位，其所熟悉的管理经验和方法肯定面临挑战，要适应新的管理岗位，需要对其进行新岗位的培训。这种培训的需求，不仅组织有，其个人也有，目的是管理者能尽快适应新的管理职位，保证组织工作的正常进行和管理者个人的良好发展。

（3）对管理者适应组织未来发展需要的培训。有远见的组织在培训管理者的工作上往往先行一步，在正常的培训的过程中，已经在为未来谋划，其依据是对未来组织发展面临挑战的分析和组织发展趋势的预测。通过分析和预测能够估算出未来组织需要什么样的管理者，因而提前进行准备和培训。比如，我国某民航管理局，基于对中国入世，对外开放程度进一步提高的分析，预测民航管理局未来将需要更多懂外语的管理者，因而，在培训年轻管理者的时候，特别强调提高外语水平，并着力于外语方面的培训，就是这方面的例证。这是一种面向未来的培训，是未雨绸缪的培训。

3. 管理者培训的原则

（1）目标原则。即管理者的培训目标应该与组织的目标具有一致性。只有培训目标和培训过程与组织目标紧密结合，组织对管理者的培训活动和培训计划才能有效。同时，培训目标还应该明确、可行，便于衡量和参照，培训才能有良好的效果。

（2）继续培训原则。由于管理环境和条件的不断变化，组织要想实现有效的管理，就需要其管理者不断地进行自我培训和学习，以适应复杂多变的管理环境的变化，所以应坚持继续培训原则。

（3）组织内部培训与外部培训相结合原则。对管理者的培训，要本着组织内外培训相结合的原则，通过内部培训增强实践技能，通过外部培训提高理论和综合素质，二者的完

美结合能够有效提高管理者的能力和素质。

4. 管理者培训的方式与方法

对管理者培训的方式主要有两种，一种是在职培训，一种是脱产培训，可以在组织内部或外部进行，前面已有许多阐述，这里不再赘述。关于管理者培训的方法常见的有以下几种。

(1) 职务轮换。职务轮换的目的是为了扩大管理者或潜在管理者的知识面，通过不同岗位的轮换，管理者能够了解组织内不同岗位的技能，掌握组织的业务与管理的全面情况，并可以培养管理者的协作精神和全局观念。轮换工作的过程包括非管理工作与管理工作轮换。非管理工作轮换是根据培训者的个人经历，让他们轮流在组织不同的岗位上工作，以帮助他们取得各种工作的知识，熟悉组织的各种业务。管理工作轮换是让管理者轮流在组织内不同部门的管理岗位上工作，例如企业的管理者不固定地轮换到诸如生产、销售和财务等不同部门的不同管理岗位。除此之外，还可以让管理者担任中级助理工作达到岗位轮换的目的。职务轮换对于管理者在管理技能上的培训有积极作用。

当然，职务轮换工作也存在某种弊端，在有些轮换工作中，轮换者实际上没有管理权，即使有管理权，因为轮换的任职时间也没有多久，不能有效发挥其管理思想和管理能力，而且，职务轮换完成后，可能没有合适的职位安排这些管理者。尽管如此，职务轮换仍不失为一个有效的培训方法。

为提高职务轮换培训的成功率，主持培训工作的管理者需要根据每个受训人的需求和能力，将组织的需求与受训人的兴趣和职业爱好结合起来考虑，并依据受训者接受培训的能力制定轮换计划。

(2) 设立副职。这种方法在许多组织中广泛使用。设立副职，让副职与有经验的管理者一起工作，可以开拓副职的视野，使副职学会处理许多复杂事务的技能；如果正职是有经验的管理者，且能不断给予副职指导和培养，那么，副职的成长和进步将会十分迅速。

(3) 临时性提升。当组织的正职管理者因病、事、外出等原因暂时离职时，组织常常指派某位管理者暂时代理其职位，这是组织为了工作的方便而常常采用的方法，同时，它也是培养和锻炼下级管理者的好机会，它能帮助组织进行正确的提升，防止“彼得现象”的产生，即“在实行等级制度的组织里，每个人都崇尚爬到能力所不逮的层次”现象的产生。

(4) 大学的培训。即通过大学开设的管理专业的本科和硕士学位教育、讲习班、讨论会、讲座和正规课程培训管理者。这种培训主要是理论的培训，若想收到理想的效果，还需要与组织内部的培训相结合。

(5) 辅导（或实习）方法。这种方法是让受训者与一个管理者一起工作，由此人对受训者进行辅导。对受训者来说，这是一种管理工作实习。这种实习能够为受训者提供认识工作内容、学习工作技巧的机会，可以在任现职的管理者因种种原因离职时及时顶替，以保证组织工作的正常进行。

(6) 初级董事会。即由来自组织各部门的有发展前途的中层管理者组成一个初级董事会，董事会的规模为 10～12 人，就高层次管理及决策问题，如组织结构、经营管理人员的报酬以及部门之间的冲突等提出解决对策，并将这些对策提交正式的董事会。通过分析

高层次管理问题以及参与决策，使他们从中受到锻炼，积累处理全局范围问题的经验，以达到实际上的培训目的。

（7）行动学习法。是指让受训者将全部时间用于分析和解决其他部门而非本部门问题的一种培训技术。这种培训方法是将受训者4至5人组成一个小组，每周定期开会，共同讨论各自承担的项目，比较工作笔记。这种培训方法往往涉及几个公司或公司与政府机构之间的合作，例如，一个公司的雇员可能被派到政府机构去做项目研究，政府机构的人也可能到公司去做项目研究。这种培训方法具有实际意义，它用实际问题给受训者以真实体验，在一定程度上能开发其分析问题和解决问题的能力，能提高受训者制定计划的技能。

（8）案例研究法。是指为参加培训的学员提供一些企业或组织问题的典型案例，让其分析案例，诊断问题，提出解决办法。案例研究法有几个突出的特点：1）适应组织的实际问题；2）让参加培训者充分发表意见，集思广益，做出决策方案；3）案例研究的主持人要避免带有倾向性，只起催化剂或教练的作用。这种方法是组织培训当中较受欢迎的方法，但效果并不明显。主要是主持人的角色难以正常发挥，学员容易受主持者的影响，难以形成自己的真实分析与决策能力，或是对学员今后的工作没有指导意义。要使案例研究法发挥其应有的作用，需要主持人有较高超的引导艺术，还需要有较好的案例。

总之，管理者培训的方法多种多样，在实践中组织应该结合实际情况采用，不管采用什么方法，其宗旨应是服务于组织的目标和组织的发展需要。

本章小结

人力资源也称为劳动力资源，它有宏观和微观两个方面的含义。

人力资源管理是指国家和各种组织在一定的环境与条件下，运用科学的方法，通过制定人力资源计划、招聘、选拔、培训与发展、业绩评估、制定工资与福利制度等一系列的具体步骤为组织提供适当人选，以开发人的潜能，并取得高绩效水平的过程。

人力资源计划是组织的管理层为确保实现组织的总体目标，对组织当前及未来的人力资源需求状况及组织内部人力资源供给状况的预测和分析。

职务分析是指组织的人力资源管理部门通过对组织职位的分析，对组织各部门内各种工作岗位的数量、职位的特点及要求、具体职务规范所作的明文规定和说明。

招聘是指管理层根据职务分析的情况来为组织中空缺的职位选择合适的工作人员的活动。

解聘是指管理层为减少组织中某部门人员超编或不符合职位要求的人员而进行的裁减人员的活动。

甄选过程是指管理者采取一些措施对求职者进行考察、甄别，以选拔合适人员的过程。

员工培训是组织根据实际工作的需要，为提高劳动者素质和技能而对其实施的培养和训练。员工培训的作用不可忽视。

绩效评估是对员工的工作绩效进行评价，以便形成客观公正的人事决策的过程。

职业生涯发展是个人在步入工作岗位后所承担职务的连续的历程。

员工的报酬是指员工因被雇用而获得的各种形式的支付。员工报酬一般包括两个部分：以工资、薪水、奖金、佣金和红利等形式支付的直接货币报酬；以各种间接货币形式支付的福利，如雇主支付的保险、休假等。

管理者的选拔、考评与培训是人力资源管理中的关键问题。

选拔管理者的途径基本上有两条，一条是从外部招聘，一条是从内部提升。两种途径各有利弊。

管理者的考评，是指对管理者的考核和评价。

管理者的培训是人事管理的一项重要内容，无论对组织发展还是对管理者个人来说都是必需的。管理者培训的价值主要体现在促进组织发展和管理者个人发展两个方面。

关键术语

人力资源　人力资源计划　招聘　选拔　培训　福利制度　解聘　甄选　定向　绩效评估　职业生涯发展　员工报酬　职务分析　外部招聘　内部提升　职务轮换

复习思考题

1. 对组织来说人力资源管理的意义是什么？
2. 什么是职务分析？如何进行职务分析？
3. 组织管理者对组织成员的绩效评估存在的主要问题是什么？如何克服？
4. 国外的奖金与红利通常有哪些形式？
5. 管理者的选拔途径有哪些？各自有哪些利弊？

阅读材料

人力资源规划，要进行到底吗？

江国盛是S市财政局人事处的科长，去年，他考取某大学的在职MPA，在学习“人力资源管理”这一门课的过程中，他意识到目前政府部门要提高工作效率，首先得靠优秀的人才保障，因为人才是组织成功的最重要因素。而人力资源规划这项工作则具有一定的前瞻性，做好人力资源规划有利于吸引人才、留住人才及使用好人才。联想到以往财政局从来没有进行过人力资源规划工作，江国盛决定开始立即着手进行财政局的未来五年的人力资源规划工作。

由于人力资源规划工作在S市财政局尚属首次开展，江国盛通过两种方法进行调研，以了解人力资源工作的实际情况：一种方式是发放无记名调查问卷，了解未来五年财政局可能出现的机遇、挑战、可能遇到的问题，以及财政局在未来五年内所需要的人才数量；另一种方式是进行访谈，在高层、中层及基层员工中各抽选一部分员工，通过访谈的形式，深入了解情况。

然而令江国盛始料不及的是，工作的开展并不顺利，很多人在填写调查问卷时明显地没有将真实情况以及个人真实观点反映出来。同时，在访谈的时候，不少员工常常不太配合，即使参加了谈话，也很少切入正题，江国盛很难从中得到有用信息。更有甚者，有些职工直截了当地说："江科长，咱们财政局可不是企业，用多少人可是有编制控制的，规划能有什么用？""不用搞人力资源规划这种形式上好看的东西了。""财政局这种单位，会招不到人？"或者"你先把目前咱们局人浮于事的首要问题解决了吧，人力资源规划这玩意，以后再说吧。"

江国盛遭到了不小的打击，他开始思考，人力资源规划工作到底要不要进行下去呢？

资料来源：中国人民大学行政管理系主编：《行政管理学案例库》。

思考题

1. 你认为江国盛的人力资源规划工作是否应该进行下去呢？
2. 对于公共部门来说，需要进行人力资源规划吗？理由是什么？
3. 根据江国盛所开展的人力资源规划工作的实际，并结合公共部门的特点，说明人力资源规划工作遭到抵制的原因是什么？

第5章

组　织

组织是管理的基本职能之一。组织工作就是以组织宗旨为指导，通过组织设计，进行组织纵向分工和横向分工，建立和变革组织结构，确定管理幅度和管理层次，实行部门化，进行职位设计，并进行组织整合，理顺各种职权关系，建立良好的组织文化，从而保证组织工作有序进行的活动。其目的就是要通过建立一个适于组织成员相互合作和协作，发挥各自才能的组织环境系统，从而消除由于工作或职责方面所引起的各种冲突，使组织成员都能在各自的岗位上做出应有的贡献，以确保组织目标的实现。

5.1　组织概述

5.1.1　组织的概念

我们许多人都在组织当中工作和学习，组织中的每一个成员，构成了组织的最基本单元。那么，什么是组织呢?

社会系统学派的代表人物巴纳德将组织定义为“有意识地加以协调的两个或两个以上的人的活动或力量的协作系统”。他强调组织是一个协作的系统。

美国的管理学家穆尼则认为，组织是一种在一个协调的整体里把具体的任务或者职能相互联系起来的技术。穆尼主要强调组织的技术功能。

哈罗德·孔茨则将其定义为“正式的有意形成的职务结构或职位结构”。可见，组织不仅是职位的结合，而且是一种特定的结构。

行为科学学派将组织定义为：一个企业组织的结构主要包括技术组织和人群组织两个方面。技术组织是指物的组织，如厂房、机器设备及建筑物、构筑物等，人群组织是指人

的组织，其中又分为正式组织和非正式组织。

目前，关于组织的定义有许多，学者们都从各自的视角出发去定义组织。本书将组织定义为：组织是由结构、人与信息构成的互相联系的工作系统。上述三个因素中任何一个因素的改变，都可引起其他因素的变化和影响整个组织工作任务的完成。而组织的任务、结构、人和信息系统，都同时受外界环境所左右，如政府的控制、顾客的要求以及其他组织的影响等。因此，组织的各个构成因素必须和外界环境相适应。

从组织的概念可以看出一个组织具有三个基本要素。

（1）结构。这里所说的结构特指组织的框架体系。如同人类由骨骼确定体型一样，组织也由结构来确定形状。结构具体表现为组织纵向的层次设计和横向的部门安排，组织结构可以被分解为三种成分：复杂性、正规化和集权化。复杂性是指组织分化的程度，包括由分工导致的纵向层级的分化、横向部门的分化。正规化是指组织的制度、规则和程序对组织成员行为的引导和规范程度。集权化是指组织的决策权力的分布程度。集权在上，则为集权化结构；分权于下，则为分权化结构。

（2）人。人是组织最可宝贵的资源，是获得其他资源和创造效益的根本源泉。没有人，就不成其为组织。组织中的人可以简化为两类人，一类是管理人员，一类是作业人员。人的数量与质量是组织工作成败的决定因素之一。

（3）信息。信息是组织运行的润滑剂，信息能够将组织的目标或目标指导下的某项工作和管理者的意志联系起来。信息也是组织决策的依据，信息的量与质是组织决策成败的重要变量。

5.1.2 组织的任务

组织的任务由组织的宗旨和目标决定。不同的组织有不同的任务，但组织任务也还是有一些共性的。组织的任务主要是通过组织设计，通过人力资源管理，获取组织生存和发展必需的资源，更好地完成组织的经营与管理工作，实现组织发展和组织的宗旨。由于人力资源管理独立成章，本章不再阐述。

1. 组织设计

组织设计包括组织结构的建立和组织结构的变革。组织结构设计是管理者根据组织目标的要求，按照一定的原则对组织的管理幅度、管理层次、部门、职位进行设计的活动。随着组织规模的扩大，主管人员受精力和时间的限制，无法实现对所有组织成员和组织业务的控制，不得不委托一些人对组织的工作和组织成员进行管理，因此委托多少人，分别负责什么工作，这些受委托人在工作中的关系以及与委托者的关系，如何确定管理职务的类型和组合方法，规定其工作任务和相互关系等问题就成了组织结构设计需要解决的基本问题。组织结构设计的结果是在组织内部设置横向管理部门和划分纵向管理层次。这是组织有效开展各项活动的前提。

组织变革是组织发展过程中或多或少要进行的工作。其发生前提往往是组织面临逆境，管理者对逆境有清醒的认识，危机感会促使管理者抓住机会，主动调整组织的结构或工作流程，目的是保持组织的活力，防止组织的衰败。组织变革与组织发展不是轻易发生的，需要有胆识、有魄力的变革型领导者的推动。

2. 组织整合

组织结构设计完成之后，要想使组织结构有效运转起来，需要对组织结构进行整合，这好比人们买了一辆新自行车，在使用之前还需要对主要零件进行调适，以避免使用时出现这样那样的问题。组织整合也就是组织的运行设计。组织结构的整合包括组织的集权与分权的合理配置，正式组织与非正式组织的相互配合，直线职权与职能职权，参谋职权的协作和配合，委员会的合理使用等。只有通过组织整合才能使组织的各种资源和各组成部分协调运转，发挥整体的系统功能。因此，组织结构整合的意义不可小视。

此外，组织整合的另一个内容是培养良好的组织文化，这对组织的发展至关重要，因为，文化对管理来说是一种变量。德鲁克曾指出："企业文化：利用它，不要失去它。"可以说，利用组织文化以提升组织的竞争力与效率是现代组织生存与发展的基本思路，政府组织也应如此。良好的组织文化能够创造良好的组织氛围，培养组织成员的团队协作精神，增强组织的凝聚力，有助于提高组织的工作效率。不良的组织文化则成了组织的束缚。因而，构建良好的组织文化也是组织整合的重要内容。良好的组织文化并没有一个统一的标准，它要与组织的类型和宗旨相一致。什么是良好的组织文化呢？一般来说，创新、开放、进取、合作、人本的文化是良好的组织文化。什么是不良组织文化呢？在许多非军事组织中，官僚主义的文化是典型的不良组织文化。

3. 获取和配置资源

组织活动离不开资源。组织资源包括人力资源、财务资源、物质资源及其他资源。人力资源是指组织成员。财务资源指资金。物质资源指设备、厂房、办公用品等。信息、信用等属于组织的其他资源。组织的任务之一是要获取足够的资源，并有效配置资源。获取资源的手段有合法手段、非法手段两种基本的手段。企业常常通过向社会出售商品和提供服务来获取合法的财务资源，也可能通过逃税、欺骗等手段获取非法的财务资源。政府机构通过税收和提供某些公共服务的收费来获得合法资源，也通过乱收费、乱罚款来获取非法资源。资源的取得是维持组织运行，促进组织发展的必要保证。资源的有效配置则是组织发展的基本途径。资源配置不当会造成直接经济损失或组织的灾难。人力资源和财务资源的配置是特别重要的工作。从宏观的角度来看，"人力资源配置包括行政配置和市场配置两种主要模式"①。人力资源的行政配置是指政府采取行政手段，对人力资源进行配置，在市场经济条件下，它是一种辅助的配置手段。人力资源的市场配置主要是通过市场对人力资源的需求变化，以及经济杠杆作用、等价交换原则等市场因素，影响和推动人力资源的流动和调整。人力资源的市场配置是具有市场化交易行为的过程，它涉及劳动力、用人单位、劳动价格、人力资源流动媒介、人力资源供求关系等要素。从微观的角度来看，在一个组织中，人力资源的配置主要是行政配置。其基本任务是谋求人与事的协调，实现人力资源与物质资源的优化组合。科学合理的人力资源配置有利于形成组织内部良好的人际关系和工作关系，形成组织内良性竞争机制，产生双向激励作用。因此，组织必须重视人力资源配置。财务资源的配置得当与否直接关系组织的生死存亡，它与组织的经营战略和发展战略密切相关，需要进行科学的论证和决策。

---

① 梁裕楷、袁兆亿、陈天祥：《人力资源开发与管理》，293页，广州，中山大学出版社，1999。

5.1.3 组织的特征与功能

1. 组织的特征

一般来说，组织有四大特征。

（1）整体性。组织是人们为了实现某些特定的目标，各自分担明确的权力、任务和责任，扮演不同的角色，并制定各种规章制度约束其成员的行为，以保持组织的一致性和保证组织目标的实现。所以，组织本身是一个综合人力的机构，是一个集体实现目标的工具，是提供工作环境，决定目标，分配工作，完成目的的整体性的人群体系。

（2）实用性。由于科学技术的进步，生产的社会化程度越来越高，要取得任何一项成就都必须借助于组织的力量，依靠组织功能的发挥。例如，由于科学的分化，重大科学研究活动早已不是个人力所能及的工作，必须通过科研团体，甚至通过国际合作才能完成。这表明，组织既是社会化生产的必然产物，又具有实用性。

（3）复杂性。一般来说，组织是由若干个集体和个体组成的，在集体和集体之间、个体与个体之间都存在着差异，如智力、能力、经验、人格等差异。这些差异既是团体和个体之间、团体与团体之间、个体与个体之间冲突的因素，也是人类社会需要合作的主要原因之一，是社会进步和创造的因素。组织中的领导者如何运用这些条件，处理这些差异，建立一个合作的、有较高效率的集体，则取决于领导的本领。组织要实现目标，还必须协调组织中所有的单位（团体）为实现组织目标而产生的各种联系；组织要发挥其作用，还需要有一个权力层次体系，并有严格的规章制度等。这些工作都是十分复杂的，决定了组织的复杂性这一特征。

（4）协作性。从组织活动的角度来看，组织本质上是组织成员之间的相互协作关系。协作的原因在于单个的人在社会生产和社会活动中不能独立完成任务和工作，必须通过人与人之间的相互协作来获得帮助。组织的协作性，突出体现在组织中职位的明确规定性和相互协调性，体现在组织成员在工作中的合作性与配合性。各方面的协调和配合，使组织表现出灵活的应变能力、整体的协作功能，使组织目标得以实现。

2. 组织的一般功能

组织的功能是组织本身产生的能量和功用。虽然不同的组织有不同的功能，但组织也有其一般的功能。

（1）管理功能。无论是营利性组织，还是政府组织和非营利性组织，都要对本组织的事务和活动进行管理。不仅如此，政府组织和非营利性组织还承担着国家事务和社会公共事务的管理任务。组织本身是管理的载体，管理则是组织的机能。因而组织普遍具有管理功能。

（2）经济功能。营利性组织具有典型的经济功能。工商企业是典型的营利性组织，它们的宗旨是追求利润，要创造经济效益，并以此为最重要宗旨。即使是政府和非营利性组织，也需要获取经济上的收益来维持其活动，因而也都不同程度地具有经济功能。

（3）服务功能。组织（黑社会组织、恐怖组织等社会异类组织除外）虽然宗旨不同，但客观上都是要造福于社会的，因而都具有服务功能。以企业为例，企业虽然具有典型的经济理性，以追逐利润为第一要务，但企业的利润必须通过向社会提供商品和服务来取

得。政府组织和非营利性组织更是以服务于人民和顾客为宗旨，因而，组织普遍具有服务的功能。

（4）交换功能。组织的交换功能体现在两个方面，一是组织以自身拥有的物质资源和其他资源来换取组织成员的奉献，二是组织以商品、服务来换取利润、收益和社会成员的认可，从而获得组织的信誉和合法性。如企业就是以商品和服务换取企业信誉和企业利润。政府以服务和管理换取公民的信任和组织的合法性。因而，组织具有交换功能。

（5）其他功能。如调节功能、协调功能、政治功能、监督功能等。这些功能与组织特性有关。例如，我国社会中介组织在社会管理和公共服务中主要发挥协助政府实现经济调节的功能，实现政府与民众之间沟通的协调功能，实现社会稳定与民主管理的功能。各国政党组织则具有政治功能和监督功能等方面的功能。

总之，组织既有一般性的功能，也有特殊功能，其特殊功能由组织的性质所决定，不同的组织有着不同的特殊功能，这一点需要结合不同性质的组织来具体分析。

5.1.4 组织的类型

依据不同的分类标准，组织可以分为不同的类型。

1. 按组织的活动内容和社会功能分类

（1）政治组织。政治组织是活动在政治领域的组织，其活动和社会功能在于实现某种政治目的，履行利益聚合的功能，协调各种社会矛盾和冲突，维持政治统治的秩序。它包括政党组织和国家政权组织，如各级各类政党、各级政府组织等都是政治组织。

（2）经济组织。经济组织是人类社会最基本、最普遍的组织，它承担着为人们提供衣食住行和文化娱乐等物质产品与劳动产品的任务，是与人民的生产和生活密切相关的组织。在现代社会中，经济组织的类型多种多样，涉及的范围相当广泛，如生产组织、商业组织、金融组织、交通运输组织以及一些服务性组织等。

（3）军事组织。军事组织是自古以来世界各地都普遍存在的组织，它服务于国家、民族和地区的政治和安全利益。军事组织的类型基本分为国家的军事组织、反政府的军事组织、跨国的军事组织三类。国家的军事组织一般由统治者掌握，非国家的军事组织则有可能是政府的反对派所掌握，跨国的军事组织由参加的成员国共同选出负责人执掌。

（4）文化组织。文化组织是以满足人们各种文化需求为目标，以传播文化为主要活动内容的组织。如学校、图书馆、影剧院、艺术团体、科研机构等。

2. 按组织目标的公共性与非公共性分类

按组织目标的公共性与非公共性分类，可以把组织分成公共组织、非公共组织。

在现代社会中，以目标为分类标准，可以把组织目标分成公共目标和非公共目标，由此把组织分成公共组织和非公共组织。公共组织是以实现公共利益为目标，以提供公共服务为职能的组织，它一般拥有公共权力或者经过公共权力的授权，是以负有公共责任，提供公共服务，管理公共事务，提供公共产品为基本职能的组织。

公共组织由下面两部分组织构成：

（1）政府组织。政府是公共组织的主体，它运用公共权力，管理社会公共事务。政府

的管理具有合法性与权威性。

（2）非营利性的非政府组织。政府组织之外，以特定的公共利益为目标，运用政府的授权，不以营利为目的，而为特定区域的公众提供公共服务的组织，称为非营利性组织，比如学校、研究机构、医疗卫生服务机构、社区服务机构、文化团体、咨询机构、行业和部门协会、消费者协会等都属于非营利性组织。非营利性的非政府组织与政府组织一起构成了现代社会公共组织的重要组成部分。与政府组织不同的是，非营利性的非政府组织所运用的公共权力来自政府的授权，因而不具有强制性和权威性。

非公共组织一般不以公共利益为组织的目标，而追求个体的利益。非公共组织主要包括以下几种：

（1）企业。在市场经济条件下，企业作为市场的主体，是典型的非公共组织。它以追求利润最大化为目标。

（2）营利性的中介机构。以营利为目的的社会中介组织属于非公共组织，如房屋中介所、会计师事务所等都是非公共组织。

（3）特定利益集团。在政治生活中，服务于非公共利益的特定利益集团属于非公共组织。如美国的有色人种协进会、劳联、产联等。

（4）基于特定的生活兴趣而形成的组织，如桥牌协会、围棋协会等。

3. 按照组织是否人为设定分类

按照组织是否人为设定，可以把组织分为正式组织和非正式组织。

（1）正式组织。即为了有效地实现组织目标，遵循有关的制度、章程或其他文件而人为地建立的组织。正式组织明确规定组织成员之间的职责范围和相互关系，其组织制度和规范、规则对组织成员具有权威的约束力。例如，企业中的车间、工段、科室以及党、团、工会等组织以及政府机关的司、局、处、科等组织均为正式组织。正式组织具有组织目标明确、专业分工、科层等级鲜明、相对稳定、有统一的制度和规则等特点。为了保证正式组织的整体性和一致性，必须有明确的组织目标、职权分工、组织制度和纪律，并要讲求效率，保证以最优的方式完成组织目标。

（2）非正式组织。非正式组织是基于组织成员的情感和心理需要自发建立起来的，并非是按照有关的规章制度而人为建立的组织。非正式组织是人们在共同工作或生产劳动过程中，由于共同的思想感情而自然形成的组织。它所追求的是人与人之间的友谊、感情和共同利益。承认与研究这种非正式组织，对管理者至关重要。在现代管理中，不仅要考虑充分发挥正式组织的作用，而且还必须正视非正式组织的存在，并注意发挥非正式组织的积极作用，扼制或削弱其消极作用。任何正式组织中都有非正式组织的存在，两者常常相伴而生。而且正式组织的建立，往往要经过非正式组织的酝酿；同时正式组织的建立，又促成了非正式组织的形成。不管管理者如何想办法扼制，都无法阻止正式组织内非正式组织的产生。

正式组织与非正式组织有明显的差别，主要表现在以下几方面：

（1）有无明确目标的差别。正式组织以共同目标为维系纽带，非正式组织则以共同情感为维系纽带。

（2）有无明确的成文制度和规则的差别。非正式组织没有明确的成文制度和规则，正

式组织则有明确的制度和规则。

（3）建立方式的差别。正式组织是人为建立的，非正式组织是自发建立的。

非正式组织对正式组织的作用是双重的，既有积极的促进作用，如有利于组织的稳定和形成凝聚力，有利于形成组织成员的协作关系，调节组织成员的精神状态，缓解焦虑等积极作用，又有消极的破坏作用，如妨碍组织的团结和稳定，可能造成组织分裂，破坏正式组织的制度和规则，妨碍管理目标的实现等。因此在组织运行中，必须重视非正式组织的双重作用，通过正确的引导，发挥非正式组织的积极功能，削弱其消极功能。

4. 按组织的基本性质分类

按组织的基本性质分类，可以把组织分为营利性组织与非营利性组织。

（1）营利性组织。营利性组织是指在市场经济条件下，以市场为导向，追求经济效益，从事生产和经营活动，为社会提供各类产品和服务的组织。营利性组织主要履行经济功能。营利性组织以企业为主体，有各种各样的类型，如企业、商业机构、银行、商会等。这些组织在人们的生活中发挥着不可缺少的重要作用。

（2）非营利性组织（non-profit organization，NPO）。它是不以营利为目的的服务于社会的组织，是介于政府组织、工商组织之间的一切组织，又称“第三部门”。它们为特定区域的社会成员提供某种不能由政府和企业提供的公共服务，主要履行公共管理和服务职能。这类组织形形色色，人们从不同的角度来定义它们的特点。从法律上定义，它们被视为免税组织；从资金来源上定义，其收入来源主要不是来自以市场价格出售商品和服务，而是来自其成员缴纳的会费和社会的捐款；从目的和功能上来定义，其意在促进社会公众利益或特定公益事业；从结构—运作上定义，美国约翰-霍普金斯大学非营利性组织比较研究中心认为，凡是满足组织性、民间性、非营利性、自治性和志愿性这五个条件的就是非营利性组织。[①] 约翰-霍普金斯大学非营利性组织比较研究中心将非营利性组织分为12个大类，24个小类：1）文化与休闲（文化与艺术；休闲；服务性俱乐部）。2）教育与科学研究（中小学教育；高等教育；其他教育；研究）。3）卫生（医院与康复；诊断；精神卫生与危机防范；其他保健服务）。4）社会服务（社会服务；紧急情况救助；社会救济）。5）环境（环境保护；动物保护）。6）发展与住房（经济、社会、社区发展；住房；就业与职业培训）。7）法律、推进与政治（民权与推进组织；治安与法律服务；政治组织）。8）慈善中介与志愿行为鼓动。9）国际性活动。10）宗教活动和组织。11）商会、专业协会、工会。12）其他。[②] 上述分类相当全面，涵盖了各种类型的非营利性组织，可以作为我们认识和判断非营利性组织的基本衡量标准。人们通常认为，非营利性组织具有非政府性、非营利性、志愿性等特征。

除了上述几种分类方法外，还有其他的分类方法。如根据权力配置方式的不同，把组织分为集权组织和分权组织；根据职责的不同，把组织分为权力组织、执行组织和监督组织；等等。

---

① 参见陈昌柏：《非营利机构管理》，2页，北京，团结出版社，2000。

② 参见上书，3页。

5.2 组织理论的发展

威廉·G·斯考特把对管理思想和实践影响重大的组织理论分为三类：古典的、新古典的和现代的组织理论。

5.2.1 古典组织理论

古典组织理论最早可以追溯到泰勒的科学管理理论，有些人则习惯于以1931年穆尼（Mooney）和瑞雷（Reliey）出版的《前进中的工业》为古典理论产生的标志。古典组织理论围绕四大支柱建立起来，它们是劳动分工、等级与职能方法、结构及控制幅度。

（1）劳动分工。这是四大要素的基础，其他要素是由它导出的必然结果。

（2）等级与职能方法。这是指组织分别向水平方向和垂直方向的发展。等级方法涉及指挥链的发展，权利与责任的授予，指挥命令的统一和汇报的责任。职能方法涉及组织分工后形成的专门的部门，部门重组为可互相兼容的各单位。这个过程主要集中于界限的水平演化和正式组织中的全体人员。

（3）结构。指组织内部各职能之间的逻辑关系，以有效实现组织目标为目的进行安排。古典组织理论重视两种结构：直线制和全体职员制，强调“结构是一个为构成组织的不同职能而引入合理一贯关系的运载工具”。

（4）控制幅度。这是指管理者能够直接和有效地控制下属人员的数目。控制幅度对组织形态的影响很大。幅度宽是扁平结构，幅度窄是锥形结构。

古典组织理论对组织的性质进行了深入研究，但忽略了对组织中不同个体、非正式组织、组织内部冲突和正式结构决策过程等的相互影响，强调以工作为中心。

5.2.2 新古典组织理论

新古典组织理论通常被称为人际关系理论，它以一种综合的方式把行为科学引入了组织理论。它承认古典组织理论学派关于上述四种要素的观点，并试图弥补古典学说的部分缺陷，对古典组织理论做出修正，并提出非正式组织的理论。

1. 对古典组织理论的修正

关于劳动分工，新古典学派认为，劳动分工会带来工业疲劳和单调乏味，因此他们发展了激励、协调和领导的大量理论。

关于等级与职能方法，新古典学派认为只是理论上有效，实践上完全行不通。古典学派假定授权和职能化过程是完美的，而新古典学派则认为是不完美的，导致了人的问题。例如，授权过多或不足会导致无能行为，对权力与责任的委托失败也许会导致授权受挫，权力交叠导致人格冲突，权力真空又影响工作目标的实现。

关于结构，新古典学派认为，人类的行为会使最好的组织计划中断，使建立于结构上的合理关系遭到破坏，直线制导致的人际关系摩擦是必须正视的一个问题。为解决此问题，要使用重要的协调规则，如参与、低层理事会、自下而上式的管理、共同委员会、尊

重人格尊严及更好的沟通等。

关于控制幅度，新古典理论认为，把幅度简化到精确、普遍可用的比率是愚蠢的，幅度的宽窄随环境变化，总的趋势倾向于较为松散的组织形式，因为窄结构容易滋生独裁者，造成员工士气的低落。

2. 非正式组织的新古典观点

非正式组织指在工作中联系起来的人们，一般情况下，它是对社会需求，即与人交往的需求做出的回应。但事实并非如此简单，研究表明，非正式组织的决定因素有以下几个：(1) 场地。这是指人们进行面对面接触的地理位置，它是人们形成持久联系的保证。(2) 职位是决定非正式组织出现与内容的关键性因素。同一种职业的职工有聚集在一起的趋势。(3) 兴趣是形成非正式组织的另一决定因素。(4) 特殊问题往往导致非正式组织的形成。前三种因素导致的非正式组织较为持久，特殊问题导致的非正式组织在问题解决之后容易恢复到原来的状态。

非正式组织一旦形成，它们就将呈现出各自的特征。这些特征表现为以下几方面。

(1) 非正式组织担负着社会控制的代理角色。它们在工作中形成了一整套特定的、要求非正式组织成员共同遵守的行为规范。非正式组织本质上是一种文化现象，非正式组织的行为规范与正式组织的价值观念不同，个人可以在相互冲突的文化中为自己找到一个适当的位置。

(2) 非正式组织中成员的相互关系形式需要运用社会人际学分析技术，这是它有别于正式组织逻辑的基本前提。

(3) 非正式组织有自己独特的、不同于正式组织的沟通联络方式，主要是小道消息的渠道。

(4) 非正式组织的领导是新古典学派研究的最后一个问题，他们关心的是，谁是非正式组织的领导者？他如何承担这个角色？他的特征如何？他怎样帮助正式组织的领导者完成组织目标？

新古典学派的研究以一个全新的视角，向管理者提出要重视非正式组织问题，正视其存在，任何力量也摧毁不了它。管理者应“不对它做出不必要的威胁，聆听领袖人物代表群体表达的观点，准许他们参与到决策过程中来，以及通过及时发布准确信息来控制小道消息的传播等”①。只有这样，管理者才能与它共处。

新古典学派的特点是强调以人为中心，但它不够全面，忽略了正式组织与非正式组织的关系，受到管理学界的批评。

5.2.3 现代组织理论

现代组织理论的独特性在于它把组织作为一个系统来研究，系统分析的目标是把组织看作由许多相互作用的因变量组成的一个系统。由于现代组织理论建立在系统分析基础之上，因此其研究的理论水平已经超越了古典与非古典理论的层次。当然，现代组织理论并非是一个统一的思想体系，许多研究者都有其独特的视角或强调重点，但大家的共同点是

① [美] 迈克尔·T·麦特森、约翰·M·伊万舍维奇编：《管理与组织行为经典文选》(第十版)，145页，北京，机械工业出版社，2000。

努力把组织当作一个整体看待。该领域中具有代表性的著作是：马奇与西蒙的《组织学》和海尔的文选《现代组织理论》。

现代组织理论从系统分析的立场出发，把组织看成一个系统，系统的构成部件包括个人、正式结构、非正式组织、观念和角色模式（行为互惠观念、个人角色期望）和工作的物理环境等。这五个部件存在相互联系和相互作用的关系，但它们之间真正的联系和纽带是沟通、平衡和决策。

现代组织理论认为沟通不仅是系统各部分导致行为的因素，还是连接系统内各决策中心，以达成统一一致行动的控制与协调机制。平衡是指平衡机制，凭借它，系统各部分得以维持基本的和谐与统一。平衡有两种形式，一种是半自动的，即系统自身有维持稳定的内在趋势；另一种是创新的，即当变化超出了系统自身设计的限度时，为保持系统平衡就需要革新，只有革新，系统才能维持平衡。决策是连接组织各部分的又一重要纽带。组织中有大量的生产决策和组织成员的参与决策。生产决策在很大程度上是个人观念和组织需求相互作用的结果，参与决策反映组织报酬与组织创造的需求关系。西蒙认为，管理就是决策。马斯柴克认为，决策过程是一个独立变量，组织的生死存亡系于此。这都反映出决策的重要性，决策作为连接组织各部件的纽带不可轻视。

除了系统分析的理论观点之外，现代组织理论还有许多观点，如权变理论，它强调影响组织的权变因素很多，诸如组织规模、经营战略、经营多样化、组织成员特性、目标是否具有一致性、决策层次、系统状态、环境特性等，都是组织设计必须考虑的重要变量。

组织理论经历了由古典到新古典，再到现代理论的演变，特别是现代组织理论，学派众多，观点纷呈，为我们认识和理解组织提供了较多的思路，对管理者进行组织设计和组织工作提供了许多有益的借鉴。

5.3 组织设计

组织设计主要是结构设计与组织变革。组织结构设计要遵照一定的原则进行，下面所阐述的是组织设计的经典原则或者说是传统原则，对于组织结构设计有一定指导意义。

5.3.1 组织设计原则

1. 目标原则

这是古典管理理论强调的组织设计的首要原则。目标是组织期望的成果，目标为所有的管理决策指明了方向。组织的目标有宣称目标和真实目标之分，宣称目标能够从组织的章程、年度报告、管理者的公开声明中发现。真实目标则需要从对组织成员行为的细心观察中发现。组织设计的首要原则是有利于组织目标实现。组织设计通常以宣称目标为依据。认识组织的目标有虚实之分是有意义的，它可以帮助你认识和理解管理者言行不一的原因。

2. 统一指挥的原则

这是比较经典的原则。根据这条原则，每个职务都应有人负责，每个人都知道他应向

谁负责，还有哪些人对他负责。在指挥和命令上，严格地实行“一元化”，即每个人只接受一个上级的命令和指挥，并对他负责。上下级的上传下达，都要按层次，不得越级。这就形成了一个“指挥链”。其优点是谁命令、谁执行都很清楚，不混乱。执行者负执行之责，指挥者要负指挥之责，毫不含糊。强调此原则的作用，重点在于避免“多头领导”和“政出多门”所造成的“大家负责，大家又都不负责”的现象。这个原则在实行中，也会造成缺乏横向联系的现象，需要注意这方面问题的产生，及时将行动结果报告有关各方的上级，并加强横向的沟通。

3. 以工作为中心的原则

组织设计以工作为中心，还是以人为中心，原是十分简单的问题，但实行起来往往会弄不清楚，常常由以工作为中心变成以人为中心。所有古典的组织研究者，包括管理上的“职能主义者”，都主张先有工作，先有工作的分工专业化，然后为了完成各种工作任务才分别选择安排适当的人员，并合理地分配任务。这就是要“不因人而设事”，“必因事而择人”，即以工作为中心的原则，这是从经验教训中得出来的。忽视这条原则，要实现组织的“精简”、“效能”、“节约”、“反对官僚主义”，就有困难。

4. 劳动专业化原则

传统管理学派在对组织设计的分析中，最重要的一个原则，就是劳动专业化原则。在大生产的条件下，随着高度复杂的机械化生产的出现，一个人在体力、知识和技能上要胜任操作一切活动和作业，实在是不可能做到，因此，必须实行劳动的专业化分工。只有在专业化分工的条件下，才能加强对职工的培养和专业化，迅速提高人的技能，并保证提高生产效率，从而有效地完成组织目标。

所谓的劳动专业化原则，即劳动分工的原则，就是将每一个人的工作分成简单的、例行的、常规的、有明确规定的作业，以提高工作的效率，并通过协作与合作，来实现组织目标。

贯彻劳动专业化原则的结果，是对任务做出明确的深度和广度的说明。深度反映任务的承担者所接受的任务在计划和控制范围内享有相对自由权。一般来说，一个人在组织中地位上升，他承担的任务的深度会随之增加。如总经理的工作与一般职工的工作有明显的不同。任务的广度是指任务周期时间的长短和涉及范围的大小，也就是说，在一给定的时间内，任务重复的次数越频繁或涉及范围越狭窄，其广度就越小。

贯彻劳动专业化原则，首先要进行工作分析。工作分析是专业化分工的基础和前提，在劳动分工中有着不容忽视的作用。实践证明，工作分析不仅是专业化分工的前提，也为分工后的工作效率评价提供了参考标准。

5. 控制跨度原则

如果说劳动专业化原则是解决一项任务的完成方式问题，那么部门化原则则提出了工作分组的依据，而分组中各组人数的多少则是控制跨度原则所要解决的核心问题。控制跨度的要点在于认识到一个管理人员要能管理得好，毫无疑问，所管理的人数终究要有一定的限度，究竟以多少为宜，应视职别级类、人才素质和不同的环境条件而异。

6. 权责对等原则

权力与责任，如果可以选择，可能许多人会喜欢拥有权力而不承担责任。我国在管理

实践中也存在着过分强调权力方面而不强调责任这一方面的现象。

一定职位上的管理者，必须拥有一定的、法定范围内的权力，相应地必须负有相当责任。有权无责会使管理者腐化和蜕化，造成权力的滥用。有责无权会使管理者无法履行责任。责任是在接受职位和职位权力时同时获得的义务，或者说是一种保证权力得到正当运用的义务。责任主要来自隶属人员的本职范围，另一方面来自上级要下级担负的那些责任。责任是不应减免推卸的。一个政府部门的处长，没完成上级规定的任务，是由于科室的原因，科室没完成处里规定的任务，科室主任要负责任，但最后的完全责任仍应由处长负责，并承受上级给予的对未完成任务的处罚。

7. 才职相称原则

组织中存在的千差万别的工作，都要由人负责，由人去完成，每一项工作完成的程度如何，通常主要取决于人的素质。当人的素质才能与工作要求相称时，工作效果较好。

才职相称的原则，就是强调人的实际工作才能与职务应相适应。组织设计应尽量做到才职相称，为特定职务规定承担者的素质要求。当遇到缺乏某工种所需要的职工，而一时又找不到合适的人选来顶替他的工作时，也可以考虑重新修改、设计工作，通过暂时变动组织结构，来保证该项工作的完成，直到找到适当的人员来充任为止。理想的组织设计，还要提供修改和调整的可能，即强调成立的组织必须具有灵活性和弹性。

近些年来，美国和其他西方工业国家在企业组织发展中，特别重视人的因素作用，人际关系学说对传统的组织理论进行了修正，提出了劳动分工越细，越需要激励和协调其他人的工作。若原有组织中等级和职能过程是完整的，一旦加入了新的“人的因素”，这种完整性就会被破坏而需要变动原有组织。此外，授权太多或太少都可能损害管理活动与组织的功能，而不能充分地授权或权责委托不均也会挫伤下属的积极性而影响组织功能。

现代组织发展理论，强调通过沟通、决策和解决问题的过程来改变个人、集体的态度和行为；同时还由改变企业中不同人之间的关系来改变组织内成员的满意程度，以提高组织的运行效率。

5.3.2 组织设计的程序

组织的设计与改善须遵循一定的程序。我国的组织设计工作，通常包括如下七个步骤。

1. 收集有关资料，并加以分析

在组织设计之前，必须收集有关资料，并加以分析。资料包括有关组织外部环境条件的资料，先进组织的资料及本组织内职工的建议和意见等，作为组织设计时的参考。

2. 进行工作划分

组织的工作，一般可分为作业工作和管理工作两大类。在收集和分析有关资料后，就可对组织进行工作划分。

对作业工作的划分，从形式上看有自上而下、自下而上和按生产流程划分等三种形式。

对管理工作的划分，目的是为了管理工作的分工与落实，其种类繁多、门类齐全，要在工作分析基础上根据不同情况采取不同的划分方法。

3. 管理层次及部门结构的确定

组织内部部门及层级的多少，主要取决于组织规模及管理幅度的大小。层次结构的设计，主要包括部门及单位的划分和层级的划分两部分内容。部门及单位的划分要根据业务性质、规模大小划分。层级主要根据组织规模、经营环境和工作需要划分。

4. 确定分权和集权的程度

在确定了组织内部单位及层级后，须进一步确定集权和分权的程度，然后才能确定组织结构。

采用集权管理方式，就是组织一切决策权掌握在高级管理层级中。在改革中，我国的许多组织应根据需要逐步由集权方式为主改为较多采用分权管理，一般应给中、下级以一定的决策权。

5. 确定组织结构及人事配备

根据组织的规模、经营战略、经营多样化、组织环境的特性等因素建立适合的组织结构，按照因事设职的原则进行人员配备。

6. 组织的运用

组织运用的具体方法，概括说有如下四种：制定各种工作制度、严格规定各种作业方法、周密制定监控方法和建立表册记录等。

7. 检查组织运行结果并控制

我们一般所说的组织控制就是随时检查组织运行的结果，看其是否适应环境的变化，并做必要的修正。

上述七个阶段，构成一个完整的组织设计或改善的周期。将检查运用的结果和需控制的因素反馈至下一个周期的第一步，就可使组织设计与改善不断深化并持续下去。

5.3.3 组织结构设计的内容

1. 管理幅度

管理幅度也叫管理跨度、管理宽度，是指管理者直接和有效地控制下属人员的数量。管理幅度设计是一个十分重要的问题，因为在很大程度上，管理幅度决定管理层次的设置、管理人员的配备。管理幅度的产生是基于管理者的精力、时间、能力的有限性与组织的事务或活动的繁多、复杂性之间的矛盾。当一个组织发展呈现出人数众多、业务繁杂的趋势时，一个管理者显然不能够有效地管理这个组织，于是他便要委托一定数量的人员分担组织管理的业务和活动，这些受委托的人便是管理的幅度。关于管理幅度的设计并没有一致的观点，但也存在一些差异和分歧。

传统的管理学派对管理幅度问题的见解以法国管理学家 A. V. 格丘纳斯的意见为代表，主张管理幅度不能过宽。他认为，管理幅度的数量以数学级数增长时，管理者和下属人员间潜在的相互影响的数量就以几何级数增加。如格丘纳斯解释的那样，管理者可以直接和每个下属联系（直接单独联系），或和每个可能组成的下属人员的小组联系（直接小组联系），而且下属之间还可能互相联系（交叉联系）。

· 这种关系可用下式表达：

$$C=n[2^{n-1}+(n-1)]$$

在这个公式中，C 为可能存在的联系的总数，n 为管理跨度。计算结果如表 5—1 所示。

表 5—1　　下属人数与潜在相互影响数的对应关系

下属数目	关系数目
1	1
2	6
3	18
4	44
5	100
6	222
7	490
8	1 080
9	2 376
10	5 210
11	11 374
12	24 708
13	2 359 602

格丘纳斯的理论告诉人们，管理幅度不能太宽，管理幅度要适当，否则不能保证管理者的有效控制。到底管理幅度以多大为宜，管理学界说法并不统一，有的认为中层管理者管理 3～9 人为宜，有的认为管理 8～12 人为宜。要确定适当的管理幅度，不是一个简单的问题，它涉及许多因素。究竟哪些因素需要考虑呢？一般有下列一些因素。

（1）组织机构中的管理层次。一般来说，向高层次管理人员汇报的人数应尽可能少。例如，一个企业的经理所直接管理的人数要比基层的 1 名工段长或 1 名科室主任所管理的人数少得多。

（2）所处理问题的性质。这实际上也和管理中的层次高低有关。上层管理者负责重大复杂问题的决策，直接管理的人不宜太多。反之，处理日常简单事务的基层管理者可能要多管理一些人。但这也不是绝对的，还要考虑工作或问题的熟练程度、常规性和专门化等因素，如果是常规性、专门化的工作，下属比较熟悉工作，则管理幅度可以大些，否则，则应减小幅度。

（3）管理者及其下属人员的素质和能力高低。人的素质和能力存在差异，是客观存在的事实，管理者如此，下属人员也如此。素质和能力高的管理者，在同层次、同工作的管理者之间就显得工作轻松、高效、弹性大。同样，素质和能力高的下属人员相对素质和能力低的下属人员来讲，所需的指挥、监督、指导就要少一点，这时可加大管理幅度。

（4）管理者是否愿意授权给下级的问题。有的管理者很不放心把权力交给下级，因而对每个下属的每种活动都要检查、核对，事必躬亲，这样的管理者不适合管理过多的人。反之，能放手下放权力，仅在一定位置上进行适当的监督，这样的管理者所管理的下属人员可能就多一些。

管理幅度宽与窄对管理有什么影响呢？

一般认为，管理幅度宽，可以减少管理层次，节约成本，提高组织效率。同时，由于管理层次少，信息传递的速度快，组织成员的满意度也高。缺点是难以保证对组织成员的有效控制。

管理幅度窄的优点是能够保证对组织成员的严格和有效控制，管理层次多，组织成员晋升的机会多。但其缺点也十分突出：管理幅度窄，管理层次必然增加，管理的成本上升；信息传递速度慢且易被过滤，使组织的纵向沟通变得更加困难，导致管理层的决策速度减慢，使高层管理者趋于孤立；管理幅度过窄易造成对下属控制过严，影响下属的自主性和积极性的发挥。

因此，现代管理理论和实践的发展趋势是拓宽管理幅度。理由是，在其他条件相同时，管理幅度越宽，组织的效率越高。这一点已被许多公司的管理所证实。许多公司为了保证在拓宽管理幅度时仍能保证对组织成员的有效控制，加强了员工培训的力度和投入，让员工掌握更多的工作技能，以解决管理幅度拓宽所带来的问题。

2. 管理层次设计

管理层次是指组织纵向结构的等级。它体现了组织的纵向分工和各个不同层次的管理职能。管理层次的产生主要是基于组织事务的抽象与具体、根本与非根本之区别以及管理者的时间、精力和能力与组织业务活动量的矛盾，由此决定了组织的管理和决策必须按照纵向层次设置。

管理层次和管理幅度设计常常连在一起，管理层次和管理幅度成反比。通常，按层次的多少和幅度的大小，可分为高耸的组织结构和扁平的组织结构。这两种结构各有利弊。

高耸的组织结构，管理层次较多，管理幅度较小，沟通渠道多。其优点是管理严密，分工明确，上下级容易协调。缺点是管理层次多，沟通时间长，成本高，并且由于管理严密，容易影响下属人员的满意度和创造感。

扁平的组织结构，管理层次少，但管理幅度与高耸的组织结构相比较大，沟通渠道少。其优点是由于管理层次少而管理成本低，信息沟通快，成员有较大的自主性且满意度加大。缺点是不能严密监督下级的工作，上下级协调较差。管理层次和管理幅度也不是固定不变的。如果下级的能力强，或者上级有得力的助手以及有测定部下工作情况的有效技术手段（如有电子计算机等现代化手段）时，管理幅度可以适当扩大。

在管理层次的设计中，两种结构各有利弊，因此，要兼顾两种结构，取其所长，避其所短，设计适当的管理幅度和管理层次，使组织结构发挥出应有的作用。

组织中管理层次的多少，应具体地根据组织规模的大小、活动的特点以及管理的宽度而定。一般说来，多数组织的管理层次往往可以分为上层、中层、基层三个层次。

（1）上层管理者的主要任务是从组织整体和全局出发，对整个组织的发展方向和战略进行筹划，对组织实行统一指挥和管理，并制定组织目标以及实现目标的一些大政方针。

（2）中层管理者的主要任务是负责分目标的制定，包括计划的实施方案、步骤和程序，按部门分配资源，协调下级的活动，评价组织活动的成果和纠正偏离目标的措施等。

（3）基层管理者的主要任务就是按照规定的计划和程序，监督和协调基层员工进行工作，完成上层部署的计划和任务。

美国麻省理工斯隆管理学院根据企业的管理职能提出一种叫作“安东尼结构”的经营管理层次结构。该结构把企业组织的经营管理分成三个层次，即战略规划层、战术计划层和运行管理层。这相当于上层、中层、基层的划分法。这三个层次的情况如表5—2所示。

表 5—2　　“安东尼结构”表

层次 项目	战略规划层 上层	战术计划层 中层	运行管理层 基层
主要关心的问题	是否实施、何时实施	怎样实施	怎样干好
时间幅度	3～5 年	半年到两年	周或月
视野	宽广	中等	狭窄
信息来源	外部为主，内部为辅	内部为主，外部为辅	内部
信息特征	高度综合	中等汇总	详尽
不肯定的冒险程度	高	中	低

从表 5—2 中可看出，“安东尼结构”表中的战略规划层主要关心的是某项计划“是否实施、何时实施”的问题，即关系到组织的全局性、方向性以及涉及与目标有关的大政方针问题。战术计划层主要关心的是“怎样实施”，即在既定方针下怎样组织和实施。而运行管理层则关心的是“怎样干好”的问题，即具体落实计划、组织生产是其主要任务。

3. 部门设计

组织的部门是指按照一定的原则和方法把组织中的人和事划分成便于管理的构成单位。组织的部门设计，一般是指对组织的特定层次上的横向结构的划分。由于组织的构成包括不同的层次，所以，组织的部门设计实际上包含着对组织各层次部门的设计。部门在不同的组织有不同的称呼：在政府机构称为部、局、处、科；企业里称为分公司、部、处；高等学校里称为院、系、教研室；等等。组织的部门设计涉及部门划分的方法、部门关系的分析与调整以及部门划分的原则三个问题。

（1）部门划分的方法。

划分部门的方法有许多，常用的方法有下面一些。

1）按人数划分。这是一种最原始、最简单的划分方法。这种按人数划分部门的方法是在组织中，抽出一定数量的人在管理者的领导下去执行分配的任务。这种划分方法的特点是仅仅考虑人数，不考虑其他因素。因此，随着专业化分工的出现与发展，这种方法的优势正逐渐丧失，仅在一定范围内存在，如军队中的师、团、营、连的组建，学校的班级划分等即是用此方法划分部门的。

2）按时间划分。这也是一种很古老的划分部门的方法，这种方法多见于服务性组织或某些生产性组织，由于某种原因，仅靠白天工作不能满足生产本身或人们的需要，而必须实行一种不间断工作的做法。例如许多企业按早、中、晚三班制安排生产活动，部门设置就是三个。此外，交通、邮电、医院等服务性组织也采用这种轮班制的方法来进行部门的划分，以满足人们的各种需要。这种划分方法有利于组织连续、不间断地为社会提供服务和进行生产，有利于生产设备、设施的充分利用。但由于人生理的原因，中、晚班的效率可能不如白班，对中、晚班的管理在监督、效率以及协调上都存在不足的问题。

3）按职能划分。这是组织部门设计应用十分广泛的方法。这种方法是根据生产专业化的原则，以工作性质相同或相似的职能为基础来划分部门。例如，在企业组织中，按照生产、供应、销售、人事、财务、后勤等职能来划分部门，在政府组织中，按照工业、农业、国防、科学技术、财政、教育、卫生等设立部门，就是使用这种方法。

当组织的规模很大，职能部门的管理者感到本职能领域较宽，为了保证有效管理，应

该对本职能进行细分，否则不能保证有效的管理时，还可以在一类职能下进行二级划分，二级划分的结果就形成了派生的职能部门。例如，对政府的教育管理可以进行二级划分，分为高等教育管理、基础教育管理、成人教育管理和职业教育管理。二级划分的好处是管理更加专业化。

按职能划分部门的优点在于，它遵循专业化分工原则，因而有利于充分发挥职能专业化的优势，做到事权专一，职责明确，有利于提高部门的效率，有利于实现组织的目标。但是这种划分，容易使各职能部门的专业人员产生本位主义思想，从而给各部门之间的横向协调带来一定的困难。

4）按地域划分部门。按地域划分部门的方法是设立生产部门和销售部门的一种比较常见的方法，即按组织活动的地理位置设立组织部门。当组织的活动领域分布于不同地区时，组织根据活动的特定区域，把从事同一地区业务的人和事划分为一个部门，即把该区域范围内组织的全部活动集中在一个部门中，由一个部门负责人全权负责。这种部门的设计方法，就是按地域设立部门的方法。在政府和企业组织中，都有采用这种方法进行组织部门设计的例子。例如新中国成立初期曾经设立的东北、华东、西北等各大行政区就可以看作按区域设立的部门。在企业中，跨国公司和连锁经营商店常常采用这种组织部门设计方法，建立区域性营业管理机构。

这种设计方法有四个优点：一是按地域划分部门形成了一个分权的组织结构，使区域性的部门能够相对独立地生产和经营，有利于调动基层管理者的积极性；二是有利于综合协调各个地区内部的各项工作，从而取得地方化经营的优势效益；三是有利于组织根据区域的实际情况进行管理，降低成本，增强组织对外部环境的适应能力；四是有利于培养具有综合管理能力和协调能力的管理者。

这种方法也有一些缺点，主要是：由于机构重复设置而使管理成本增加；增加了高层管理部门对区域性部门控制的难度；需要更多的具有全面管理能力的人员；地区之间往往不易协调。

5）按产品划分部门。按产品划分部门是把生产同一种产品的人与事划分到同一部门，由一个管理者全权负责，组织业务活动。这种方法在多种经营的大企业组织中变得越来越重要，使用十分广泛。例如，某制造业公司，按照产品划分部门，可以把组织划分为器械分公司、电子仪器分公司、工业工具分公司等部门。此外，大学里的系、研究所是按不同领域里的课程和研究方向而设立部门，也属于按产品划分部门的方法。按产品划分部门的方法是按职能划分部门方法的进一步发展。由于组织经营规模不断扩大，品种越来越多样化，职能部门化的管理者工作负担越来越重，而管理宽度的限制使得他们难以通过增加直接下属的办法解决问题，此时按照产品重新进行部门设计，从事组织活动就成为必要，因此，产品部门化便作为一种划分部门的方法从职能部门化的组织中脱胎而出。在这种组织结构下，产品部门化的管理者对某产品或产品系列的所有职能活动拥有充分的职权，同时也对产品的利润负有明确的责任。

这种方法有一定的适用范围，比较适用于生产部门和销售部门，而不适用于财务部门。

这种方法的主要优点与职能部门化的优点基本相同，此外，它还有利于提高产品质量的稳定性，有利于产品和服务的改进和发展；有利于发挥专业设备的效率；由于利润责任

明确，便于最高管理者把握各种产品或产品系列对总利润的贡献；有利于培养能独当一面的经理型人才。

这种方法同样不是十全十美的，它要求部门管理者具备全面的管理能力；各产品部门的独立性较强而整体性则较差；由于各产品部门也需要设置职能部门或职能人员，因而使部门重叠，管理成本增加。

6）按生产流程设计部门。如一个金属公司铝试管厂，生产部门由铸造部、锻压部、制管部、成品部、检验包装部五个部门组成，就是按生产流程设计的部门。每个部门负责一个生产环节。这种划分部门的方法比较适合于企业的生产活动。其优点是使产品生产的每个环节自成系统，便于发挥专业化的优势；其缺点是每个部门只了解自身情况，不了解其他部门情况，不利于部门间的配合，而且一旦一个部门的生产出了问题，整个生产过程就要受到影响。

7）按服务对象或顾客划分部门。它是为了满足服务对象或顾客的需要，按服务对象或顾客的类型来划分各个部门。例如，政府组织中的留学生司、学生司；销售公司下设零售服务部、批发服务部、政府机关服务部等就属于这种方法。这种方法一般适用于产品销售部门。

这种按服务对象或顾客划分部门的方法，最大的优点就是组织活动的目的和对象明确，能使组织更深入地了解消费者的需求，有针对性地开展营销活动，提高企业产品的销售量，提高服务对象或顾客的满意度，组织的社会效益也比较好。

这种方法的缺点是，按服务对象或顾客划分部门，这种部门和按照其他方法组织的各部门之间的协调存在障碍，且容易造成机构的重复设置和资源的分散使用，从而使管理成本增加。此外，这种方法也可能使专业人员和设备得不到充分的利用。

8）按技术或设备划分。这种方法是指把使用特殊技术或设备的人和事划分为一个部门，这种方法常常和其他划分方法结合起来使用。比如，医院的放射科、心电图室、B超室、CT室等就是使用这种划分方法。

这种方法的优点在于，能够充分发挥设备在生产和服务中的作用，便于设备的维修和材料供应，同时也有利于发挥专业技术人员的特长。

以上介绍的是划分部门的基本方法。这些方法各有优点和缺点，在实际的组织结构设计过程中，特别是组织规模较大时，仅仅采用一种方法是不够的，往往综合利用上述方法，以取得较好的效果。如国外的一家跨国公司在进行部门化时，根据职能方法组织其各分部；根据生产流程来组织其制造部门；根据区域方法设立销售部门；在各个区域又根据顾客类型分成小组。各种方法的交互使用，既可以是在组织的一个层次上，也可以是在组织的不同层次上，各种方法优势互补，有利于组织目标的实现。

20世纪90年代划分部门有两种趋势：一是以顾客为基础进行部门化越来越受欢迎——为了更好地了解消费者的需求，并有效地对消费者的需求做出反应，许多组织强调以顾客为基础划分部门；二是跨越传统部门界限的工作团队越来越多，大有取代传统的职能性部门的趋势。

（2）部门关系的分析与调整。

部门的划分，解决了因管理幅度的限制而有碍组织规模扩大的问题，同时把业务工作

安排到各个部门中去，有利于组织目标的实现。但是业务工作的划分不可避免地带来部门间的分割、矛盾和不协调的问题，因此在划分部门的同时，必须考虑到这种分割、矛盾和不协调所带来的消极影响。这就需要进行部门关系分析。部门关系分析主要包括以下三个方面。

1）对工作性质、业务内容和活动方式相同或相似的部门进行必要的合并，以保证组织机构的精简有效，进而降低成本。

2）对相互严重冲突或矛盾的部门进行整改或合并，以减少组织运行中的阻力。

3）对不同部门的任务、作用和活动之间的关系进行逻辑分析，以确定组织各部门之间的理性关系，明确组织运行的正常程序。

（3）部门划分的原则。

部门的划分不应是盲目的，其根本目的是高效、精简，有益于实现组织目标，因此，应遵循如下一些原则。

1）部门数量精简的原则。组织结构是由管理幅度、管理层次和部门相结合而构成的。组织结构要想精简，部门必须力求量少。但这是以有效地实现组织目标为前提的。因此，设立部门应该从实际出发，不搞形式上的上下对应。现实中有些高层管理者坚持在组织机构第一级以下的一切部门，都要按照完全相同、整齐划一的方式划分业务工作，建立以连续性和对等性为特征的部门结构的做法是不可取的。这是对部门划分的误解，会造成组织部门林立，机构臃肿，影响组织的效率，不利于有效地实现组织目标。

2）部门具有弹性的原则。部门的设立应依据事的需要，因此，部门应随着工作任务的变化而进行适度调整，也就是实行弹性原则。那种认为部门一旦设立就要长久保持，没事也要维持其存在的观念是不正确的，部门增设和撤销应随业务工作而定。对因为某种特殊情况而设立的部门，要有事设立，无事裁撤。不能让无多大用途的部门无限期地存在下去。

3）符合分工和专业化原则。在许多时候，分工和专业化原则是组织部门设立的基本原则。分工和专业化原则的最大好处是给组织工作带来效率，如果没有分工和专业化，飞机制造厂的工人一年也造不成一架飞机。组织部门的设立考虑分工和专业化原则，有利于发挥专业人员的优势和特长，提高组织活动的效率，有利于组织目标的实现。

4. 职位设计

组织中的职位是指组织中具体的工作职务和职责。组织的职位是组织任务最终落实和实现的具体组织依托，也是组织的基本构成单位。组织职位设计涉及许多员工的工作任务和责任，必须遵循一定的原则，运用一些方法，保证组织职位设计的科学性和合理性。

（1）职位设计的原则。

职位设计是为了实现组织的特定目标而对组织的各类职位进行职责分配和安排的活动。任何一个组织都是处在复杂多变的环境中的，然而，若不给予员工明确的任务、职责和权力，则很难发挥组织的效力，人事也将不安定，难以适应变化多端的环境。因此，职位设计必须运用一些原则来了解、分析职工与职位的关系，将组织中的工作范围、责任、义务，在职工满意的情况下，安排于职位中，并考虑哪些因素在多变的环境中会影响职位设计，运用什么技术才能更好地完成组织设计。

1）工作专业化与简单化。工作专业化是指一项工作不是由一个人独立完成，而是先把工作分解为若干步骤，每一步骤由一个人单独完成。其实质是每个人专门从事工作的一个环节或步骤，而不是全部，也就是将工作限制在有限的动作或知识技术的领域里。因为任何人的认知能力都是有限的，人不可能什么都懂，在工业化、信息化的今天，更不可能事事精通。因此，必须把工作的范围限定在某一方面或领域中，或某一简单的工作步骤上，才能提高工作效率，才有可能成为这方面的专家。

工作简单化是运用科学的方法及工具，找出最经济有效的工作方法，以求提高工作效率，且使工作者轻松愉快。反之，工作复杂化将使员工工作迟缓，易产生错误或疲倦，更重要的是需要花费很多的时间和成本去培训员工，因此工作简单化是必要的。

工作专业化与简单化在职位设计上是相当重要的原则，两者是相辅相成的，国外许多大企业都依据此一原则来进行职位设计，收到了明显的效果。

2）工作扩大化及工作丰富化。由于工作专业化与简单化造成分工过细，在组织内工作的职工工作单调，大量、长时间的重复劳动使职工从工作中得不到心理的满足，因而工作士气低落，情绪不佳，于是国外有人提出工作扩大化及工作丰富化的观点，以改善由分工过细所造成的弊端。在国外，工作扩大化是将员工所担任工作的范围扩大，以使当事人能从工作中感受到更大的心理激励。其主要方法是设置较多的工作步骤，例如在装配线上的员工应给予较多步骤工作，扩大其工作范围，避免枯燥乏味，且让他们负更多的责任。

工作丰富化是将有关激励因素融合于职位内，例如赋予员工工作职责，以使员工能在其职位中获得较高层次的需要满足。比如，增加工作的职责，赋予充分的权力，让员工自由支配工作，实行弹性工作制，或给予较难的、未曾做过的工作。

虽然工作扩大化及工作丰富化是为了防止分工所造成的弊端，然而各人的需求不同，有人宁愿担任单调的工作，以便胡思乱想或聊天，有些人无法从工作上获得满足，因此工作扩大化及工作丰富化对他们也毫无意义。

工作的专业化和简单化是要通过分工，使员工精于简单的或单一的工作，以提高工作效率；工作扩大化及工作丰富化的确使简单的工作变得复杂些，叫员工不必专精，两者看似矛盾，事实上各有道理，目的是寻找员工工作效率高且心理获得相当满足的最佳点。

3）信息沟通与反馈。信息沟通不仅可以提供员工执行工作所需的各种资料，而且可以促进员工间的相互了解与合作，组织中信息沟通是否有效，决定了组织从上到下所有工作人员的效率和士气，因此，工作设计中必须考虑信息沟通的流程。

进行工作设计时也必须把绩效反馈考虑进来，即在职位设计结束时，确定员工或部门的工作目标，并用以衡量各单位的实际成果，同时作为不断修正改进工作设计的依据，其步骤如下：

- 对某些人沟通一些特定的事情；
- 衡量实际工作成效；
- 将实际成效报告给适当的人；
- 比较实际工作成效和职位设计所规定的绩效标准；
- 做决策（维持现状？改进设计？调整绩效标准？）。

4）职位的工作团体设计。科技的进步使得许多工作无法单凭一个人的力量去完成。

以往的发明往往是一个人独立完成的，如电灯、留声机、蒸汽机等，然而放眼当今，许多重要的发明创造大都是群体努力的结果，例如电视机、人造卫星、宇宙飞船或航天飞机等。即使在工厂中，以前常用计件方式激励员工，而自20世纪50年代后期，国外的管理实践发现，对自动化生产的装配线上工作的职工而言，计件方式很难评定其绩效，若勉强为之对组织反而不利。而采用团体的绩效来考核，效果会更好。因此，在职位设计时须考虑该项工作，由个人或团体来担当何者为宜，若以个人来担当较合适，则考核个人，若由团体担当为宜，则考核团体绩效。因此，不同的工作需要运用不同的工作设计，在需要按团体设计工作时，将工作任务交给特定的工作团体，以此调动工作团体的积极性。

5）权宜变通。目前还没有一套职位设计的方法能放之四海而皆准，人们经常看到，甚至在同一地方随时间的流逝，原先合适的职位设计也会变得不合适，其主要原因是组织环境不能被管理者控制，它受科技进步、政府方针、政策、法令和社会文化的进步所影响。因此，职位设计时必须考虑权宜变通，以适应瞬息万变的环境。

6）以人为本。在设计职位时必须考虑人的特性，尽可能使员工轻松地工作，因此，职位设计应从人的特性出发，将有关行为科学的原理、原则，以及其他现代科学知识加以合理地运用。

（2）职位设计的基础性方法。

职位设计的基础性方法是职位分类法。职位分类，是一种比较科学的职位设计方法，也是较为科学的人事管理方法。从20世纪20年代起，美国、日本等国家陆续建立了职位分类制度。我国的职位设计和人事制度的改革，也把建立职位分类制度作为重要的内容来研究，以推动职位设计的科学化和人事管理制度改革向前发展。

关于职位分类的原则和方法，由于各国国情不同，也存在一定的差异，但从整体上看，还是具有共性的。一般情况下，职位分类，就是把各种职位的工作内容，按照行业和性质的不同划分为若干种类，再在各类职位中按照责任轻重、难易程度、所需资格分出若干等级，最后编制成“职位规范”，写明每一个职级的名称、特征、任务、责任、所需资格（必须具备的学历、经历、知识、能力、体力、性格等）。

职位分类的目的和作用，在于可以对不同专业、不同级别的人应用不同的管理方法，避免不加区别地用同一种方法对待各种人员，做到管理科学化。对同一类同一级的人员，用统一的标准管理，可防止出现偏差和分歧，做到同工同酬，适才适所，职责分明，标准客观，公平合理。具体地说，实行职位分类的好处有五点。

1）有利于建立公平合理的工资制度，使工作性质、难易程度、责任轻重、所需资格相似者，归为同一级类，领取等幅度的工资；

2）提供考试、任用、考核的客观标准，便于做到人尽其才，量才使用，并根据各职位的工作标准进行考核；

3）实现“人人有定事，事事有定人”，使尸位素餐的人不能滥竽充数，充分发挥每个工作人员的潜力和创造性；

4）易于编制预算和培训计划，根据职位的数目和工资标准可以方便地计算出有多少事用多少人，每个人用多少费用，不致发生浪费与不足的弊病，而且可以根据各类职位的

工作要求规定培训的内容与方法；

5）改善上下级之间、同事之间的关系，减少人事纠纷，健全机关组织，利于完成任务，实现工作目标。

职位分类有它的前提和步骤，其前提是进行职位设计时，必须对这一职位的任职条件和资格有明确规定。对于将担任某一职位的人，必须首先确定如下四点。

1）职位名称；

2）职务内容（包括工作性质、职务复杂程度、职权、管辖、协调、联系的范围）；

3）责任程度；

4）任职条件（包括资格、学历、经历、知识、能力、个人品格和健康状况等要素）。

对一定的职位，要在工作分析基础上，明确地规定某一职位工作的标准，并根据职位标准考核在职位上的人的工作情况，做出正确的工作评价，努力缩小人员和职位标准间的差距，提高工作效率。

职位分类的基本要求，就是依工作的性质、繁简难易度、责任轻重及所需资格予以分类，无论何种单位和部门，凡职位相似的，应属于同一职级，凡性质相似的职级，应属于同一职系，每一职级应制定职级规范，明确职级的名称、编号、特征、工作举例、所需资格与专门知识及其他必要事项。适用的机关或职位，应经立法程序公布，而实施分类的职位，其人员的考试、任用、考核、工资、退休等事项，都要另以法规规定。

由于职位分类是一项技术性很强的工作，因此必须按照科学的程序进行，一般要经过五个步骤。

1）职位调查。只有先了解职位的内容，然后才能进行分类。人事管理部门首先调查收集有关职位的各种资料，作为实行职位分类的根据。调查的内容包括：每一个职位的职位描述（说明），即每个职位的专业性质（工作种类）、工作数量、工作时间、工作方法以及工作报酬等，需要资格（学历、资历、熟练程度与技术高低等），以及所接受和所施行的监督（上下级关系）等。

2）职门、职组、职系与职位区分（工作种类的再划分）。在调查的基础上，按业务性质（即工种）的异同，将其划分为若干职门、职组、职系与职位。

第一，划分职门。所谓职门是指职业的门类。职门划分是职位分类的第一步（按工种第一次分类），即在广泛的职业异同上归类。如国家按工种将职位划分为科学类、办事员与行政类、行业类，这显然是一种大的工种或工种群，称为职门。

第二，划分职组。职组是指同一职门内若干性质相近的职系，或叫职群。这次划分，是在更具有专门特征的基础上，进一步划分一个工作种类，如将科学类划分为工程组、物理学组、生物学组等。

第三，划分职系。职系是指一些工作性质相同而职级不同的职位系列。换句话说，职系是指工作繁简、难易、责任轻重及资格条件并不相同，而工作性质充分相似之若干职级。一个职系，就是一种专门职业。

第四，划分职位。职组的划分，仍不能解决现实生活中的复杂问题。例如人们不可能用一名工程师来应付所有的复杂技术问题。一位冶金工程师未必能解决冶金系统的所有技术问题，“万能工程师”是不存在的。因此，有必要作进一步更精细的划分，即把职组再

划分为职位系列，也就是将职组中的职位再划分为专门的工种群。如，将工程学组划分为民用工程、电气工程；将物理学组划分为地质学、物理学；将办事员与行政学组划分为办事员、管理员等。

3）职位评价。职系区分完成后，还必须按工作难度（繁简）、责任大小（轻重）、担任职务的人员所需要的教育程度和技术高低，对各职系的职位进行评价，划分职级。职级是指一群可以用相同的职称表明的职务，是责任和权限相似的职位。换句话说，所谓职级，系指工作性质、工作难易、责任轻重以及资格条件充分相似的若干职位。所有职位，都可归入适当的职级。也就是说，同一职级包括在工种上、在难度上、在责任大小上，都非常相近，因而需要具备同样的资格条件，经过同样的择优考试，涵盖同样的工资范围，这对同一职级的所有职位都是适用的。

划分职级有两个步骤：一是按工作难度和责任大小，依次排列职位；二是按顺序排列的职位，被划分为一些分组，这就是职级。一个职级与同一职系中的所有其他职级，在工种上是十分相似的，但同一职系中的一个职级是不同于同一职系中的另一个职级的。这样，同一职系中的所有职位，便可以划分为不同的级别进行比较。

为了比较不同职系间职位的级别，又可设立职等。职等是指工作性质不同，而工作繁简难易、责任轻重及所需资格条件程度相当之各职级所排列的等级。每个职系的职级数是不一样的（因为每个职业的复杂程度和难易程度不同），有的多达十几个，有的仅有两三个，一般在四到七个之间。但它们都可以归到相应的职等，以进行比较。这就是将不同职务间职位的级别，按工作难易和责任大小的顺序排列，即将难度大、责任最重的职能（指不同职务），放在最高职等，以此类推。为便于说明问题，现列简单图表加以说明，如表5—3和表5—4所示。

表5—3

职门	专门科学职			文书行政职			技工职		
职组	医疗职组			文书职组			一般工作组		
职系	外科医生	内科医生	护士	办事员	速记员	打字员	木工	铸工	机械师
职级	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
职位	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮

表 5—4

第 13 等
第 12 等
第 11 等
第 10 等
第 9 等
第 8 等
第 7 等
第 6 等
第 5 等
第 4 等
第 3 等
第 2 等
第 1 等

工作难度与责任大小

工作种类

（每一职等包括一个层次的难度与责任）

表 5—3 说明了职门、职组、职系、职级、职位在体制上的相互结构关系，也说明在同一职级中可有若干个职位。表 5—4 是按工作难度与责任大小及工作种类划分的职等的全部排列。

4）编订职级规范。分类分级工作完成后，即可以编制职级规范。职级规范，又叫职位说明书，包括以下内容：职位名称，定义和编号，职务与责任的描述，工作概述，工作范围，主要工作举例，工作要求（工作成果、责任、权限、控制、方法、工作程序等），工作环境，工作关系（上下内外），任职者应具备的条件（教育、训练、经验、知识等），待遇，升迁路线，等等。

5）制定有关法规。职位分类，起始于西方国家，在文官制度中占有重要地位，所以西方各国政府在采用前，一般都颁布有关法令实行，以示郑重。

以上是进行职位分类的静态模式。但随着社会的进步，在不同的历史时期，各种机构的工作目的和工作内容在不断变化，各种职务和责任也会发生变化，因而都可能使一些职位的性质发生变化，有些职位可能被分割，有些职位则可能合并，几个职位之间的职责也可能重新划分，这些情况，决定了职位分类应当是持续的、动态的，亦称为动态职位分类。为了保持机构的适应性，应当不断取得职位变化情况的资料，据此修正职级规划或分类计划，否则，职位分类将不准确。

职位分类是职位设计的基础性方法，其他方法都是在这一方法的基础上发展和演变而成的。

5.3.4 组织结构设计的权变因素

1. 组织结构设计的影响因素

从两大极端的组织结构类型来看，组织结构存在很大差异，究其原因，是由于组织是在内外的各种复杂因素的影响下构建和运行的，因此，组织结构设计必然受到诸多因素的影响。至于有哪些影响因素，学者们有着不同的看法。归纳起来，影响组织结构设计的主

要因素包括以下四个。

(1) 组织战略。组织战略是指实现组织目标的各种行动方案、方针、方向和途径的总和。由于组织目标是由组织的总体战略决定的，因此，组织结构应该服从组织战略。如果组织战略发生变化，就应该相应调整组织结构。这一点已被美国的阿尔弗雷德·钱德勒所证实。他对美国100家大公司进行了长达50年的跟踪考察，得出的结论是：公司战略的变化先于组织结构并导致了组织结构的变化。这说明组织战略对组织结构存在不小的影响。组织战略对组织结构的影响主要表现在两个方面：一是不同的组织战略要求组织有相应的任务与职能，这必然会影响组织的职能、职权、职位等的设计；二是组织战略的变化与调整，会影响组织的工作重点、职能部门及职位在组织中地位和重要性的变化，由此导致组织结构的变化。

(2) 组织环境。每个组织都生存在一定的外部环境中，因此，组织必然受环境的影响。表现在组织结构方面，组织的外部环境对组织结构影响较大。组织的外部环境是处于组织周围并对组织有影响的因素和条件的总和。这些因素主要来自自然界与社会。任何组织都处于自然界与社会的政治、经济、文化等因素的影响之下，组织结构的设计与特定的环境因素有密切的关系。这主要表现在以下两个方面。

1) 不同的环境因素对组织结构存在影响。处于不同环境因素中的组织在结构设计上会有差别。一般来说，处于政治环境中的组织结构设计比较机械；处于经济与文化环境中的组织结构设计较为灵活，变化较快，为适应一有机式组织；处于军事环境中的组织结构设计也较为机械。

2) 环境因素的特性影响组织结构的设计。所谓环境因素的特性指环境因素的变化大小，以及环境因素的多少。如果环境因素的变化性大，环境因素多样，则组织环境是复杂动态的环境，动态环境给管理者造成的不确定性较大，适宜设计有机式组织。反之，如果环境因素的变化性小，环境因素少，则组织环境是简单静态的环境，静态环境给管理者造成的不确定性较小，适宜设计机械式组织。复杂动态环境与简单静态环境是两种极端的组织环境，现实中组织环境也可能介于二者之间，因此要根据实际情况设计相应的组织结构。

(3) 组织规模。组织的规模对组织结构具有明显的影响作用。这一点已有大量的证据证实。一般而言，当组织规模增大，工作专业化、部门化程度提高，条例制度增多时，组织结构为机械式结构。反之，当组织规模很小，专业化、部门化程度低，规章制度不多时，多为有机式组织结构。这说明组织规模与组织结构确实存在关系。但是，值得注意的是，规模与结构之间并非简单的线性关系，相反，它们呈递减的规律，即在有着较大规模的组织中，再增加一定数量的人数对组织结构的影响也十分微弱。比如，一个拥有2 500人的组织，本身已是机械式组织，再增加300人也不影响其组织结构的机械性。

(4) 技术因素。技术是组织把投入转化为产出的手段。每个组织都至少拥有一种技术，从而把人、财、物等资源转化为产品或服务。有关技术与组织结构的关系的研究有很多，英国不列颠大学的琼·伍德沃德是最早对技术与组织结构关系进行研究的管理学家。20世纪60年代初她提出，组织的结构因技术而变化。她对英国南部的近100家小型制造企业进行了调查，结论是：1) 技术类型和相应的公司结构之间存在着明显的相关性。

2）组织的绩效与技术和结构之间的“适应度”密切相关。她认为，成功的企业是那些能够根据技术的要求而采取合适的结构安排的企业。①

2. 组织结构的权变类型

组织结构设计成什么状态，即复杂性、正规化、集权化情况如何，受组织的权变因素影响。简而言之，根据权变因素，可以设计成机械式组织结构，或有机式组织结构。

（1）机械式组织结构。也称官僚式组织结构。它强调理性和逻辑，主张运用正式程序、职权、规章等方法来规范组织内人与人之间的关系及行为。它的特点是：组织环境稳定；组织目标明确而稳定；技术统一而稳定；组织实行高度的专业化分工；组织关系实行僵化的部门制；组织成员的职责固定化；信息沟通渠道单一，实行自上而下的正式沟通渠道；组织决策程序化、集权化。机械式组织是高度结构化、规范化的组织结构。它追求的目标是稳定中的发展。

（2）有机式组织结构。也称适应性组织结构。它强调非理性因素，主张因地制宜，分工不能过细，决策不能过分“程序化”。其特点是：组织所处的环境是动态环境；组织目标和任务多变；技术复杂多变；需要较强的创新能力；组织规模相对较小；组织的专业化分工度低；组织关系是合作的关系；组织成员的职责可以调整；组织的正规化程度低；信息沟通渠道较多，信息自由流动；员工参与决策的程度较高，决策分权化。

有机式组织是一种松散、灵活的具有高度适应性的、能根据实际情况变化的需要迅速做出调整的组织结构形式。它追求的目标是动态适应中的创新。

现实中，纯粹的机械式组织和有机式组织并不存在，在实际工作中存在的组织结构往往介于两者之间。后面即将介绍的组织结构类型就是从这个角度划分的。

5.3.5 组织结构的具体类型

组织结构是组织的骨架，有了它，组织系统中的人、财、物、信息等资源才能正常流通，从而保障组织目标的实现。由于组织结构是管理者人为创造的结构，因而也就表现出各种各样具体的类型。

1. 基本的组织结构类型

管理学界将基本的组织结构分为以下几种类型。

（1）直线制组织结构。直线制组织结构是一种最简单的组织结构类型，在这种结构类型中，组织职位按照垂直系统直线排列，各级主管对自己的下级拥有直接的一切职权，即各级的一切指挥和管理职能，基本上都由管理者自己执行，只有个别的职能人员协助各级的管理者工作，而不设职能机构（单位）。其职权和命令从上到下直线纵向贯穿组织之中。

这种结构类型形式简单，命令统一，指挥及时，责任与权限分明。其缺点是要求管理者通晓多种专业知识，亲自处理许多业务比较困难。它一般适合生产技术、工艺过程简单，产品单一，管理简单的小型企业。

直线制组织结构有两种形式，一种是纯粹直线制，一种是部门直线制。

1）纯粹直线制。这种组织结构实行垂直的上下分工，同一层次的管理机构或成员有

① 参见赵丽芬主编：《管理学概论》，175页，上海，立信会计出版社，2001。

几个分支，各分支承担着同样性质和内容的工作，不存在职能分工。当三个车间主任职能相同，即为纯粹直线制组织形式。其结构如图 5—1 所示。

2）部门直线制。这种组织结构实行垂直的上下分工，同一层次的管理部门和机构之间有横向分工，这种分工是根据不同职能进行的差异性分工。如图5—1所示，当三个车间主任之间的职能不同时，即为部门直线制。

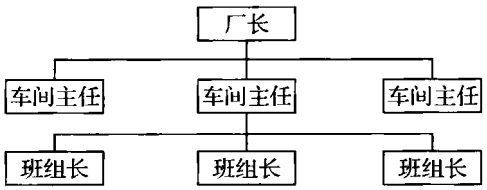


图 5—1 直线制组织结构图

（2）职能制组织结构。随着企业规模的扩大，管理变得越来越复杂，需要在各级管理者的领导下，设立各种职能机构，各级管理者将其具体的、专业性的管理委托各职能机构进行。上级职能机构在自己的业务范围内，有权向下级下达命令和指示，下级必须服从。职能部门有指挥权，因此称为职能制。

这种结构的优点是可减少管理者的领导和指挥工作，给管理者时间多去思考问题，由职能机构进行专业领导和指挥。它符合专业分工原则，可以发挥职能专业化的优势。但其缺点也很突出，主要是对下级来说，“上头千条线，下面一根针”，形成多头领导，多头指挥，命令不统一；同时，容易过分强调本部门职能的重要性而忽视组织整体的要求，互相协调较为困难。因此，企业很少采用这种形式。其结构如图 5—2 所示。

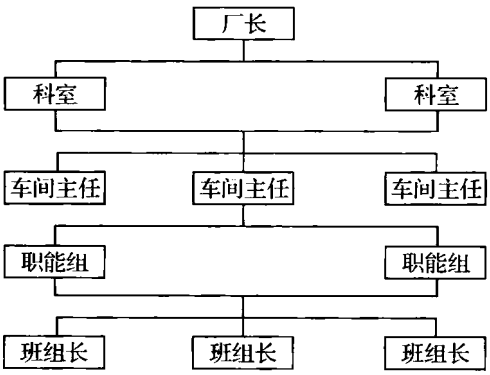


图 5—2 职能制组织结构图

（3）直线—职能制组织结构。这种组织形式吸收了直线制、职能制的优点，是各国组织普遍采用的形式。它是按照企业组织生产工艺特点、产品对象和区域分布来划分车间、工段和班组，建立起直线指挥系统。在各级直线管理者下设置的各级职能机构是各级管理者的参谋或助手，在各项专业管理方面为管理者提供情报、意见和办法，对下级职能机构进行业务指导，但不能下达命令和指示。这就把组织管理人员划分为两类，一类是直线指挥人员，对下级进行指挥和下命令，对该单位工作负全责；另一类是职能参谋人员，他们

是各级直线管理者的参谋或助手。

这种组织结构的优点是既能保证指挥命令的统一性，又能发挥各专业人员和部门的专长，缺点是协调配合有困难，职能部门之间分工不清，推诿扯皮，效率低，职能部门容易出现职权越位等问题。其结构如图 5—3 所示。

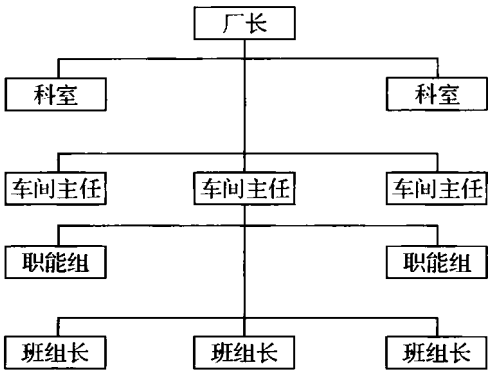


图 5—3　直线—职能制组织结构图

（4）事业部制组织结构。国外大型联合企业或公司多采用事业部制组织形式。事业部制是根据企业生产的产品、地区、市场的不同成立各个事业部，各事业部都有其独立的权力和责任，有独立的经济利益、独立产品或独立市场，是企业独立的利益责任单位。所以事业部有三大要素：事业部是分权化的单位（独立权力单位），是利益责任单位（有自己的利益），是产品责任单位（或市场责任单位）。

事业部制这种组织结构形式的主要优点有两个方面：一方面，对组织的高层领导者来说，组织最高层管理摆脱了具体的日常管理事务，有利于集中精力做好战略决策和长远规划。另一方面，对事业部来说，其优点具体表现为以下六点。

1）各事业部管理者积极为实现本事业部利益与目标而努力。

2）各事业部不仅注重短期利益，而且对长期发展计划也更加关心。

3）各事业部积极推动产品创新，开拓市场，促进长期发展。

4）事业部权限分明，权力较大，有益于发挥事业部的创造性和自主性，有益于培养事业部管理者总揽各方面工作的能力。

5）对每个人的工作成绩有了评价的客观依据，使升迁、晋级、奖金的决定有依据，能调动每个人的积极性。

6）各事业部的利益与整个企业的利益之间能协调一致。最高管理层总揽整个企业的协调与管理，各事业部之间也能得到适当的协调。

事业部制的缺点是事业部容易产生较强的本位主义观念，独立性较强，导致组织最高管理者控制力下降，可能造成组织的整体性下降，此外，还会产生管理部门增加，机构设置重复，管理成本上升等问题。其结构如图 5—4 所示。

（5）矩阵制组织结构。矩阵制组织结构，是从机构设置上来增强原有机构横向联系的一种办法。其结构形式如图 5—5 所示。

在采用矩阵结构的形式时，既保存原有的垂直领导系统，又增设按产品（项目）划分

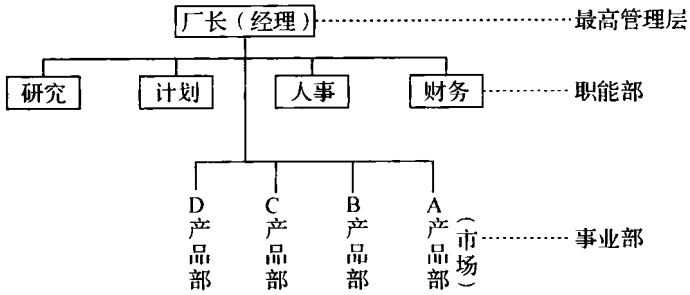


图 5—4 事业部制组织结构图

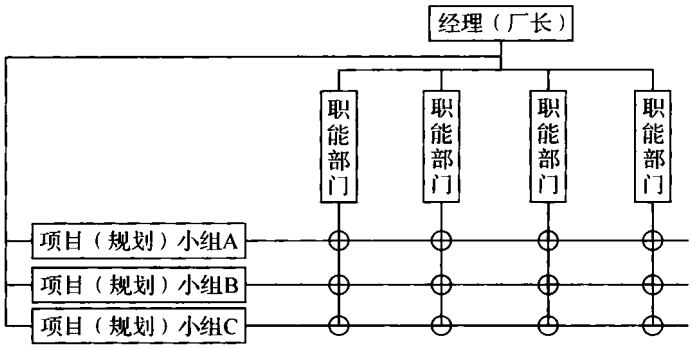


图 5—5 矩阵制组织结构图

的横向领导系统。例如开发新产品，即可按产品组成领导小组，吸收有关职能部门的成员参加，以协调各有关部门的活动，保证开发任务的完成。领导小组由厂长或负责产品开发的副厂长（总工程师）直接领导。从有关职能部门抽调的人员，既接受领导小组的领导，又不脱离原来的单位，同时接受职能部门的领导。在产品开发的不同阶段，参加该产品领导小组的成员因工作需要而可能有增减变动。一旦该产品开发任务完成，领导小组即撤销。这种组织结构形式的特点是打破了传统的“一个员工只有一个头儿”的命令统一原则，使一个员工属于两个甚至两个以上的部门。

矩阵结构是在 20 世纪 50 年代末期才出现的。其优点是有关部门便于互通情况，共同决策，有利于完成某些特殊任务，解决某些难题，提高有关职工的业务能力、责任心和积极性。其缺点是参加某一横向机构的成员当遇到双重领导意见不一致时就会无所适从，当工作出差错时不易分清责任。这些缺点有待于通过实践逐步研究改进。克服缺点的办法是：授予项目经理全面的职权；独立预算；项目经理与职能经理共同制定进度与确定重点，如有矛盾，提交上一级解决。

矩阵型组织适合在需要对环境变化做出迅速而一致反应的企业中使用，如咨询公司和广告代理商经常采用矩阵型组织设计。在复杂多变的环境中，采取灵活的项目小组形式，可增强企业对外部环境的适应能力，确保每个项目按计划要求准时完成。

以上组织结构的几种类型是常见的组织结构类型。这些类型基本上是对现实中的组织结构类型的理论抽象，仅仅是一个基本框架，而现实中的组织结构所包含的内容要比这些抽象框架丰富得多。而且，许多组织的结构不是单一类型，而是复合类型。随着社

会的发展和人们对管理客观规律认识的逐步深化，组织结构形式的类型也在发生着深刻的变化。

最后，需要说明的是，组织结构设计的成果，应该表现在组织图、职位说明书和组织手册的编写上。

（1）组织图。又称组织树，它用图形的方式表示组织内的垂直形态与水平形态。组织图的垂直形态，显示组织纵向权力和责任的关联体系，其水平形态则显示分工与部门化的分组现象。组织图能够使管理者清楚组织内的权责关系。

（2）职位说明书。职位说明书没有固定化的模式，一般包括工作的标识（工作名称、工作地点、工作代码、工资等级、直接主管的职位名称等）、工作综述（描述工作的总体性质）、工作职责、工作联系、工作权限、绩效标准、工作条件、职位规范等。

（3）组织手册。通常是职位说明书与组织图的综合，它用文字与图表的形式向职工介绍组织的结构，直线部门的职权与职责，参谋部门的职能与职责，每一职位的主要职责和任务，以及主要职位之间的相互关系。通过组织手册，组织成员能够了解组织的整体面貌。

2. 现代流行的企业组织结构类型

20 世纪 80 年代初，美国波音公司在飞机设计中首先引入工作团队来取代公司传统的军事等级制的做法，开了使用团队的先例。此后，国外许多企业组织，如通用电气公司、苹果电脑公司、强生公司、美国电话电报公司等大企业，为了提高组织的竞争力，纷纷开始使用工作团队，并把团队作为企业的基本商业运作模式。此外，也开始构建其他新型组织结构，如虚拟组织、无边界组织。下面简单介绍一下这几种类型的组织结构。

（1）团队组织结构。

工作团队在国外之所以大受欢迎，是因为工作团队在复杂多变的组织环境中比在传统的组织结构中更具灵活性，能够快速组合、部署、重组、解散，通过其成员的共同努力能够产生积极的协同作用，团队成员努力的结果远远高于个体成员努力的结果，因而是提高组织效率的重要手段。

工作团队的类型主要有三种：问题解决型团队、自我管理型团队和多功能型团队。

问题解决型团队多用于产品质量问题的解决，多由职责范围部分重叠的员工及主管人员组成，人数一般在 8～12 人。他们针对产品的质量问题定期开会，调查问题的原因，提出解决问题的办法，并采取有效的行动。

自我管理型团队在调动员工参与组织决策方面比问题解决型团队更胜一筹，这种类型的团队通常由 10～15 人组成，他们的责任范围包括控制工作节奏，决定工作任务的分配，安排工作期间的休息，检查工作程序等。这本是一些主管人员的职责，由团队来行使，大大降低了主管人员的重要性。使用自我管理型团队的许多企业在员工的满意度、提高业务量等方面都很有效果。

多功能型团队是由处于同一等级、不同工作领域的员工组成，他们组合到一起的目的就是完成某项任务。有许多企业组织都采用多功能型团队，比如丰田、本田、宝马和通用汽车公司等，均使用多功能型团队，都收到了很好的效果。多功能团队能使组织内不同领域的员工互通信息，相互启发，思维共振，为解决问题提供新思路。因此，其使用十分

广泛。

当组织的管理者采用工作团队作为协调和处理组织活动的主要方式时，其组织结构即为团队结构。团队结构的主要特点是，打破部门界限，并把决策权下放到工作团队成员手中。因此，团队决策速度快，行动灵活，效率高。

团队结构可以有两种方式：一种是小型组织，以团队作为整个组织形式；另一种是大型组织，以团队结构作为正规化结构的补充，以弥补正规化结构的僵化和刻板。

（2）虚拟组织结构。

管理学界所说的虚拟组织（the virtual organization）多是这样的情况，即组织规模很小，只拥有少量管理人员，没有正规组织结构。这种组织以合同为基础进行制造、分销、营销或其他关键业务的经营活动，发挥主要商业职能。人们也称它为网络结构，如图5—6所示。

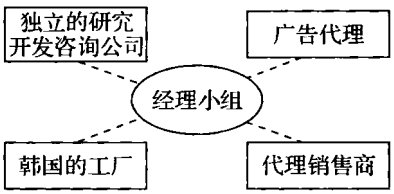


图5—6 网络结构

虚拟组织与传统的实体组织不同，它是围绕着核心能力，利用计算机技术、网络技术及通信技术与全球企业进行互补、互利的合作，合作目的达到后，合作关系随即解散，以此种形式能够快速获取处于全球各处的资源为我所用，从而缩短“观念到现金流”的周期，而且，灵活的虚拟组织可以避免环境的剧烈变动给组织带来的冲击。

虚拟组织一般具有以下几个特点。

1）虚拟组织的决策权高度集中在少量的管理者手中，这些数量不多的管理人员是组织的核心，他们的工作主要是通过计算机网络联系的方式，协调和控制与组织有关的外部关系。同时，他们要监督公司内部的经营活动。

2）组织的部门化程度很低，近乎缺失。

3）组织活动十分灵活。它们依靠各种关系网络，能够发挥正常组织的作用，与大公司展开竞争。

虚拟组织在美国有成千上万家，如戴尔计算机公司、爱默生无线电公司、耐克公司等，这些公司没有自己的生产设备，没有工厂，只是从别的公司买来零件进行组装，照样可以赚钱。这些公司经营者的理念是“可以租借，何必拥有”。虚拟组织与正规的组织在组织职能的履行方面有着明显的区别，正规组织从产品开发到制造出成品，都是在自己的企业内部进行，组织职能的履行也是在组织内部，通过计划、组织、领导和控制等活动对组织活动进行管理，虚拟组织则不是这样，组织职能的履行在组织外部，是借助外部资源履行职能。这种组织结构的缺点是公司的主管人员对公司的主要职能活动缺乏有效的控制。

（3）无边界组织结构。

无边界组织一词是由通用电气公司总裁杰克·韦尔奇创造出来的，用来描述他理想中

的通用公司的组织结构。通用电气公司是一个大型组织，组织内存在垂直界限和水平界限，韦尔奇希望消除这两种界限，消除公司与客户和供应商之间的外部障碍，因此，提出建立无边界组织。无边界组织就是要减少指挥链，使组织层次减少，不限制管理幅度，由高耸型变为扁平型；取消各种职能部门以打破水平界限，代之以授权的多功能团队。

通用电气公司为此做了许多努力，也取得了不小的进展。此外，美国电话电报公司、摩托罗拉公司也做了大量的尝试。但是，要真正消除组织的垂直界限和水平界限是十分困难的，因此，无边界组织的结构尚不成熟，仍在探索之中。

5.4 组织结构的整合

组织结构的整合是保证组织结构有效运行的重要手段。在组织结构整合过程中，要正确处理好几种职权关系的协调、组织权力的合理配置、委员会的合理使用、正式组织与非正式组织的相互配合等关系和问题。

5.4.1 职权关系的协调

职权是组织的一个重要概念，传统的观点指管理职位所固有的发布命令和希望命令得到执行的一种权力。管理者想要通过别人去完成某项工作，就必须拥有包括指挥、命令等在内的各种正式的职位权力。否则，管理者难以实现其职责和任务。职权与职责的关系密不可分，法约尔形象地称职责与职权是孪生子，职责是职权的当然结果和必要补充。在组织内，职权关系是信息沟通和有效控制的基础与前提。通过职权关系，组织能够实现信息的自上而下和自下而上双向沟通，管理者通过职权关系掌握信息，对管理活动和管理中的人实施有效的控制，做出合理的决策。组织内的职权有三种类型：直线职权、参谋职权、职能职权。处理好这三者的关系，是组织结构有效运行的关键问题之一。

1. 直线职权与参谋职权

直线与参谋是管理理论中常常涉及的概念，但却存在着认识上的模糊和误解，在实践中这两者常常产生矛盾、冲突和错位的问题，给组织的管理工作带来麻烦，影响组织的工作效率。那么，什么是直线，什么是参谋呢？美国全国工业会议委员会下的定义是："直线是指为完成组织经济目标所需的职能或组织的构成部分……参谋是指向直线构成部分提供情报和服务所需的职能或组织的构成部分。"① 这意味着直线职权是完成组织目标所需的职权，参谋职权是为直线服务和充当直线助手的权力，二者都是组织职权的构成部分。

具体说来，直线职权是直线人员所拥有的发布命令、做出决策及执行决策的权力，通常人们称之为决策指挥权。直线职权在企业当中体现为公司的总经理对副总经理、副总经理对车间主任、车间主任对班组长拥有的权力。在高等学校中校长对副校长，副校长对处长、各院长（或系主任）有直线职权。这样，从组织的上层到下层的管理者之间，便形成一个指挥的链条；由于指挥链自上而下贯穿组织的各个管理层次，故指挥链又叫层次链。

① 转引自芮明杰主编：《管理学》，173页，上海，上海人民出版社，1999。

指挥链既是一条权力执行的线路，也是由上而下，或由下而上信息传递的通道。在指挥链上的每一个层级，除最高层级外，都要接受来自上一层级的指示和命令，并忠实执行指示和命令；同时，每一层级都要接受下一层级的工作汇报，并负责向下一层级发布命令和指示。这样，一级管理一级，形成了一个直线职权指挥系统。可见，直线职权具有下列特点。

（1）层次节制。即下级直线层次必须受上级直线层次的节制、领导、指挥和监督。只有如此，才能保证指挥和命令的统一性。

（2）职权等级系列。即强调分层管理，一个直线层次只管理一个下级直线层次，一般不越级进行管理。这也就是坚持指挥链原则。指挥链是组织构建的基石，传统组织理论特别重视它，强调建立职权等级系列，一般情况下，指挥链不能随便破坏。

参谋职权是参谋人员所拥有的提出咨询、建议或提供服务与便利，协助直线机构和人员进行工作的权力。就其性质来说它是一种顾问性质、服务性质、辅助性质的职权。正如美国通用汽车公司的总经理穆尼所说："参谋是从属的，虽然或许有人认为组织结构好像是铁路的两条轨道一样，是由直线与参谋这两个相辅相成的职能组成的……一个组织机构的辅助职务在其分级过程中，不能视同于一个实际环节，它依附于直线职能就像铁路支线依附于干线一样。这意味着每一个参谋职能必须根据某种依赖关系从属于直线，除此之外就不可能存在。"①

参谋职权的产生是由于社会的发展，组织规模不断扩大，管理问题日益复杂，仅凭直线管理者个人的经验和学识难以应付复杂的问题，做出科学的决策。于是，在组织中需要设立专职的出谋划策的参谋机构和人员。参谋的种类有个人与集体之分。个人参谋是直线人员的助手，如经理助理；集体参谋是专业化参谋，通常指一些单独的组织或职能部门，如智囊团、顾问委员会等。参谋的主要职权有下面几项。

（1）为直线主管提供个人性质的服务。包括专门服务，咨询服务，及按直线主管的规定要求、时间、方式提供服务。

（2）提供全方位的服务。包括为自己的直线主管提供意见、建议和咨询，代拟政策或计划，为下级直线主管提供咨询建议，并对下级参谋机构和参谋人员提供业务指导和帮助。

（3）提供特定的专门技术服务。比如，财务专家检查下级的财务工作，为直线主管提供财务方面的信息，技术专家为下属各单位解决技术上的难题等。这些专家提供的基本是专业性很强的专门领域里的技术服务。

（4）行使职能权力。职能权力是从直线权力中分离出来，由参谋人员或下级主管人员行使的权力。组织内的本该由直线人员行使的权力，由于种种原因，直线人员将其授予参谋部门或某些参谋人员行使，这时参谋部门或参谋人员行使的权力就是职能权力。

（5）监督直线人员和组织所有机构。大型组织为了保证组织的健康、有序发展，需要建立独立的监督机制，如大公司建立监事会，一般公司或组织建立审计科等，它们负责对包括各级直线人员在内的所有机构和人员进行独立的监督、审计和检查，这时的参谋机构

① ［美］哈罗德·孔茨等：《管理学》，451页，北京，中国社会科学出版社，1987。

和参谋人员与组织直线人员的关系就变为监督与被监督的关系。

由此可见，参谋职权有以下几个突出的特点。

（1）参谋职权从属于直线职权，参谋机构也从属于直线机构；

（2）参谋职权的内容只包括咨询、建议、指导、协助、服务和顾问权，不包括指挥和命令权；

（3）参谋职权只对自己的直线主管负责，不对下级直线主管负责；

（4）参谋职权只能在自己的职责范围内行使，不能超越其职责范围。

2. 直线职权与参谋职权的关系

（1）合作关系。从实现组织目标和任务的角度来看，直线职权与参谋职权在本质上是一致的，双方具有协作和合作的关系。直线职权的实行是为了组织目标和任务的实现，参谋职权的实行是为了帮助直线人员更好地履行职责，因此，双方的目的是一致的。双方在实现组织目标这一点上具有一致性和合作性。

（2）相互制约的关系。表现为直线人员对参谋人员有领导权和命令权，参谋人员只有提供咨询、建议和服务的权力。同时，某些参谋人员也有对直线人员的监督和检查权，这在一定范围内形成了相互制约的关系。

这种相互制约关系容易使二者之间滋生矛盾，常常出现的问题是直线人员不尊重、不采纳参谋人员的正确建议，或参谋部门和参谋人员职权越位，侵犯直线人员的权力，对下级机构发号施令，行使直线的指挥权，给工作带来不利影响。

直线职权与参谋职权产生矛盾的原因很多，归纳起来有以下三方面。

（1）直线人员与参谋人员所扮演的角色和承担的责任不同。直线人员对决策要承担直接的、全面的责任，参谋人员最多只承担少量的一点责任，因而，直线人员在决策时更相信自己的直觉，而不轻信参谋人员。所以，有时参谋人员的正确建议也不会被直线人员采纳，招致参谋人员的不满。

（2）直线人员与参谋人员的优势不同。直线人员多是在长期的工作中历经多年的艰辛走上管理者的工作岗位的，他们一般没有正规大学毕业的文凭，没有系统地学过管理的知识，有的是日积月累的实际经验，这就是直线人员的优势。与直线人员相比，参谋人员一般年轻自信，有学历，受过良好的高等教育，有丰富的知识，这也是他们的优势。双方的优势不同。直线人员过分相信自己的经验，忽视知识，参谋人员过分看重自己的知识，忽视经验，因此，直线人员在处理问题时对参谋人员的建议不予重视，只根据自己的认识和判断行事，并以所谓的“参谋不实际”、“只知纸上谈兵”等作为借口。直线管理者对参谋作用的忽视，使得参谋人员的专业知识不能得到充分利用，容易产生矛盾和冲突。

（3）直线人员与参谋人员的管理哲学不同。直线人员处理问题喜欢凭直觉；看问题眼光短浅，喜欢就事论事；希望行动方案简便易行，对行动方案只求满意，不求最优；注重问题解决；喜欢行政命令等。参谋人员主张处理问题理性化；看问题眼光长远；考虑问题总是复杂化，追求最优方案；注重问题分析；习惯于靠说服鼓动来解决问题。

3. 正确处理直线职权与参谋职权的关系

正确处理直线职权与参谋职权的关系，是职权关系整合的重要内容。整合两者关系的关键是充分和正确发挥参谋人员及其职权的作用，参谋人员及其职权的作用发挥不够或过

分，都有可能影响直线人员或职权的作用，进而影响整个组织活动的效率。综观直线职权与参谋职权这两种职权，要在保证统一指挥与充分利用专业人员的知识这两者之间实现某种平衡，必须注意正确、合理、充分地发挥参谋人员的作用，对此，美国学者路易斯·艾伦（Louis Alan）提出六个有效发挥参谋作用的准则。

（1）直线人员可作最后的决定，对基本目标负责，故有最后决定之权；

（2）参谋人员提供建议与服务；

（3）参谋人员可主动地从旁协助，不必等待邀请，时刻注意业务方面的情况，予以迅速的协助；

（4）直线人员应考虑参谋人员的建议，当最后决定时，应与参谋人员磋商，参谋人员应配合直线人员向目标前行；

（5）直线人员对参谋的建议，如有适当理由，可予拒绝，此时，上级主管不能干预，因直线人员有选择之权；

（6）直线人员与参谋人员均有向上申诉之权，当彼此不能自行解决问题时，可请求上级解决。

由此可见，正确处理直线职权与参谋职权的关系，充分发挥参谋人员及职权的作用，应从以下几方面着手。

（1）明确直线职权与参谋职权的性质、内容和范畴，明确参谋人员与直线人员的职权关系，防止直线人员与参谋人员的角色错位和越权行为发生。直线职权与参谋职权是两类不同性质的职权。在现实的组织中，直线职权、参谋职权都是实现组织目标不可分割的职权整体。直线职权是一种指挥和命令的职权，直线人员掌握的是决策和行动的权力；而参谋职权则是一种服务和协助的职权，参谋人员掌握的是思考、筹划和建议的权力。两种人员的职权行使必须在自己的职权范围内，而不能超越职权的范围。

（2）给参谋人员独立提出建议的权力，使参谋人员做到善略多谋。为了促进决策科学化和民主化，直线人员应该为参谋人员创造一个畅所欲言的环境，鼓励参谋人员大胆提出建议，不看直线人员的脸色行事，这一点十分重要。否则，参谋人员受直线人员所左右，所提建议附和直线主管，则对组织工作有害而无利。

（3）给参谋人员提供必要的工作条件。由于参谋人员职权有限，组织应以制度规定的方式给他们调研、了解情况、指导工作提供必要的条件，以帮助参谋人员进行深入的调研，了解组织运行中的问题，提供高质量的建议。

（4）直线人员要做到善断。直线人员需要认真听取参谋人员意见，但在决策时要总揽全局，不应为参谋人员所左右，要做到善断，因为参谋人员考虑问题往往是在特定的问题上，不一定考虑到全局，所以直线人员在最后决策时必须从全局出发，不一定囿于参谋人员之见。

4. 职能职权

职能职权是指参谋人员或某部门的主管人员被授予的原属直线主管的那部分权力。

在一般情况下，参谋人员所具有的仅仅是向他们的直线上司提出建议或意见的辅助性职权，并无指挥和命令权。但是，在组织规模的逐渐扩大和专业化程度逐步提高，以及管理活动日益复杂化的大背景下，由于种种原因，其中包括缺乏专业知识，主管人员缺少监

督下属办事过程的能力，以及存在着对方针政策有各种不同解释的危险，主管人员就不得不将职权关系作某些变动，把一部分本属自己的直线职权授予参谋人员或某个部门的主管人员，使他们也可以按照规定和程序，在其授权的范围内有权决定向下一级的直线组织发布命令，这便产生了职能职权。例如，一个公司的首席执行官总揽管理公司的职权，他为了减少日常事务性工作的困扰，节约时间，把精力投入到公司发展的全局性、长远性的重大问题中去，就可能授权财务部门直接向生产经营部门的负责人传达关于财务方面的信息和建议，也可能授予人事、会计、研究开发等部门一定的职权，让其直接向直线组织发布指示等。由此可见，职能职权具有以下几个特点：

（1）职能职权是直线职权的一部分，是直线职权的特定内容的让与。

（2）职能职权必须在特定的范围内行使。职能职权必须依据业务分工和授权范围，并根据一定的程序和规定来行使，否则会损害直线指挥系统的统一性和完整性。

（3）职能职权的行使是以职能专家的专业知识为基础，行使这种职权的部门由具有较丰富专业知识的职能专家所组成。

职能职权给管理带来了许多好处，它有益于减轻直线管理者的事务性工作负担，有利于充分发挥职能专家的作用，加强职能管理，有利于加快信息传递的速度，提高组织工作的效率。尽管有种种好处，职能职权在行使过程中仍必须注意要有明确的界定，有明确的范围，否则会导致参谋职权的无限扩大，导致组织整体工作的混乱。

5.4.2 组织权力的合理配置

组织的正常运转，靠的是组织权力的运用，组织权力贯穿于组织的各个层次和环节，是组织结构协调运行的必要保障。因此，合理地配置和运用权力，使权力的集中和分散有机结合，是组织结构整合的重要内容。

1. 集权与分权的含义、衡量标准和影响因素

集权意味着组织权力集中到较高层次的管理者手中；分权则意味着组织权力分散到基层管理者手中。集权与分权不是绝对的概念，世界上不存在绝对集权和分权的组织。绝对的集权，意味着没有下层管理者，就如同公司内，没有车间主任、班组长等基层主管人员，仅有公司经理一样。无论一个人的权力欲多么强，他也没有精力和能力做到绝对的集权。绝对的分权意味着没有上层的主管人员，如同没有经理的公司。实际上这是不可能的，否则组织必是一盘散沙。组织层次的划分，就意味着某种程度的分权。也就是说，组织的集权与分权是相对的，只有程度的不同。但是，需要注意的是，集权和分权的不同程度对组织结构的有效运转存在着较大的影响。

衡量组织集权与分权的程度，一般根据高层和中下层管理者拥有的决策权的情况来衡量。

（1）决策的数量。组织的中、下层管理者决策数量越多，分权程度就越高；反之，高层管理者决策数量越多，集权的程度就越高。

（2）决策的重要性。组织的中、下层管理者做出的决策事关重大，该组织的分权程度较高；反之，则较低。

（3）决策的影响面。组织中下层决策涉及的职能和事务面较广，该组织的分权程度较

高；相反，组织的中下层管理者做出的决策涉及面较窄，则该组织集权程度较高。

（4）决策受高层管理者控制的程度。如果组织的中下层管理者做出的决策很少需要高层管理者审批，则分权的程度就较高；相反，在做出决策以后，还必须呈报上级领导审批，则分权程度就低。如果在做出决策前，必须请示上级，那么分权的程度就更低。

按照集权与分权的程度不同，组织中存在两种领导方式：集权式与分权式。集权式管理方式的优点是决策迅速、指挥统一，但过度集权则弊多利少。过度集权存在一系列的弊端，主要是不利于决策的合理化和科学化，不利于调动中下层管理者和职工的积极性，不利于信息的传递和组织成员间的沟通，助长组织高层管理者的官僚主义作风。因此，组织的高层管理者必须认识到过度集权的弊端。实行分权式的管理方式的优点是有利于组织决策的民主化和科学化，有利于调动下属的积极性，有助于培养和锻炼组织中下层管理者，使他们成为管理的专家。近年来，分权式管理的趋势日益突出，这与管理者的管理思想变化有很大关系。要做到集权和分权的合理配置，需要弄清影响集权和分权的因素。

影响组织集权和分权程度的因素主要有如下一些：

（1）决策的代价。一项决策要付出代价的大小是决定集权与分权程度的重要参数。对于要耗费巨资、影响较大的决策，必须集权，由高层管理者做出决策，因为决策的正确与否关系重大，高层管理者负有直接和最终的责任，不宜授权基层决策，因为基层管理者的决策能力及获取的信息量不足，限制了他们的决策水平。

（2）政策的一致性。对政策一致性的态度影响组织的集权与分权。一般来说，高层管理者希望保持政策执行的一致性，则组织易采取集权的方式；如高层管理者能够允许组织内部政策执行的变通性存在，则组织易采取分权的管理方式。

（3）组织规模。组织规模大小也是影响集权与分权的因素。组织规模越大，决策数量越多，信息沟通、协调及控制越困难，不得不实行分权的管理方式；相反，组织规模小，决策数量少，则容易导致集权的方式。

（4）组织形成的历史。若组织是由小到大，由简单到复杂这样滚雪球式地发展而来，则管理者决策的惯性会使组织导向集权形态；若组织是由联合或合并而来，则多采取分权的方式。

（5）管理观念。管理者的个性与观念也是影响组织集权或分权的因素。不同的管理者有自己不同的价值观念，有人把完成组织目标和任务作为自己追求的价值观念，有人把掌握多少权力、控制多少人作为自己追求的价值观念。有着前一种观念的人，容易采取分权的管理方式；有着后一种观念的人，容易采取集权的管理方式。

（6）中下层管理者的素质和数量。中下层管理者的素质及数量，也影响着权力集中或分散的程度。管理者数量充足，经验丰富，管理能力较强，则可较多地分权；反之应趋向集权。

（7）控制技术和手段是否完善。通信技术、统计方法、会计控制以及其他技术的发展改进都有助于趋向分权。但电子计算机的应用也会导致集权趋势。

（8）环境影响。决定组织集权或分权的因素大部分属组织内部的因素，但还有一些外部因素，例如经济、政治等因素也影响集权与分权程度。当经济政治形势紧张、外部环境复杂时容易出现集权形态；反之，容易出现分权的形态。

（9）危机因素。当组织面临危机和困难时，容易趋向集权；反之，容易趋向分权。

组织集权与分权的实质是高层管理者和中下层管理者对决策权力的分配过程，在分权的基础上，组织还需要把权力授予组织的各层次、各部门或各职位，这就是授权。

2. 授权

（1）授权的含义。授权（delegation of authority）就是管理者授予下属一定的权力，使下属完成工作任务的过程。也就是说，授权是管理者将决策的权力从高一级层次移至低一级层次，由管理者的下属自己做出决策。授权者对于被授权者有指挥和监督之权，被授权者对授权者负有报告及完成任务的责任。授权是一个过程，这个过程包括确定预期的成果、分派任务、授予权力、明确责任四个内容。

授权与代理职务、助理或秘书、分权不同。

1）代理职务是在某一时期，依法或由组织任命某人代替他人的职务，行使职权。代理期间相当于该职，不是上级授权给代理人。

2）助理或秘书协助主管工作，而不承担责任，授权者虽然把权力授予别人，但授权不等于授责，依然要负担全责。被授权者只承担相应的责任。

3）授权不同于分权。授权与分权都是权力下放，授权是某个管理者将自己的职务权力因某项具体工作的需要而委任给某个下属，是事务性权力下放，上下级之间只有暂时的权责授予关系；而分权则是组织的制度性权力下放，这种权力根据组织的规定可以较长时期地留在中下级主管人员手中。

（2）授权的特点。要正确理解授权的含义，必须了解授权所具有的特点。

1）授权是通过组织职位进行的组织行为，不是管理者的个人行为。

2）授权不等于授责。管理者把权力授予下属的同时，并没能把责任也一同授出，仍然承担全部的责任，被授权的下属只承担部分责任，所以，那种认为授权的同时责任也授出去了的观点是错误的。

3）授权的形式是多样化的。既可以是具体的，也可以是描述性的，既可以是书面的，也可以是口头的，每种形式各有优点。

4）授权不等于放弃或让渡权力。管理者可以把权力授予下属，一旦管理者想收回，随时随地都有权力收回。

5）授权的目的是为了调动下属的积极性，减轻管理者的工作负担，不是上级对下级的权力施舍。

（3）授权应遵循的原则。授权的范围很广，有用人之权，做事之权等。它们虽各具有一些不同的特点，但不管哪种授权，都有一些共同的准则可以遵循。

1）因事授权。要根据特定事务，明确所授事项。授权时，授权者必须向被授权者明确所授事项的任务目标及权责范围。这样不仅有利于下属完成任务，还可以避免下属推卸责任。

2）视能授权。即要根据被授权者的能力和素质授权。“因人设事”、“以功授权”，都是错误的。授权前，应仔细分析工作任务的难易程度，以保证授权给能力最适合的人选。一旦授予下属职权而下属能力不及无法承担职责时，应明智地及时收回职权。

3）按级授权。即不可越级授权。越级授权是上层管理者把本属于中间管理者的权力

直接授予下级，越级授权必然造成中层主管人员的被动，以及部门之间的矛盾。因此，只能对直接下属授权，不可越级授权。

4）适度授权。授予的职权是上层管理者职权的一部分，而不是全部，对下属来讲，授予的权力应该能够使他完成任务，仅此而已。授权过少，难以完成任务，授权过多是浪费权力，可能导致权力滥用。因此，授权要适度。对于涉及组织全局的问题，例如，决定组织的目标、战略、人事、财政预算，以及重大政策等问题，不宜轻易授权，更不可将不属于自己权力范围内的权力授予下属。

5）适当控制。管理者敢于授权和善于授权，是管理者成熟和富有控制能力的体现。为了保证授权的目的得以实现，管理者在授权过程中要适度地进行控制。控制的力度、频度要适当，那种在授权后，仍不断地检查下属的工作以确保他们不出半点差错的做法，会使下属感到不舒服，也是授权不足的表现。要正确对待下属的差错，允许下属犯错误，如孔茨认为的，“错误的代价就是在人员培养中所付的学费”。因此，适度控制要求管理者在实施授权前，应有一套较为完善的控制措施，制定可行的控制标准和适当的报告制度，以及能在出现偏差的时候迅速采取纠正偏差的措施。

6）相对重要原则。授予下属的权限，应该是下属认为具有一定重要性的权限，这样才能激发下属的积极性，如果是一些无关紧要的权力和事项，会使下属感到没意义而产生反感心理。

7）相互信赖。授权是基于管理者和下属之间的相互信赖的关系而产生的，因此，管理者一旦把权力授予下属，就应该充分信任下属，也就是说要“用人不疑”。否则，会使授权变成管理者的心病。

（4）授权的艺术。一些管理者对授权心存疑虑，认为授权可能会导致对下属失去控制，影响工作绩效，一旦下属工作失误自己还免不了要承担责任；也有的管理者担心由于授权而使下属责任加大，承担的工作多，取得的成就多，会构成对自己地位的威胁；有的管理者权力欲很强，总希望下属唯命是从，不愿意看到下属因为授权而远离他的指挥棒；还有的管理者是高成就需要者，总希望自己亲手做出成绩，以获得心理满足，不愿意看到因授权而使下属做出成绩。试想，如果什么事都要由管理者来做，还要下属人员干什么？管理者事必躬亲，怎么能有时间思考组织发展的大问题？由此可见，这样的管理者不适合做管理者。类似的问题，不一而足。这些错误认识影响授权的进行和发挥作用。管理者必须认识到授权的重要性，要学会善于授权。为了做到善于授权，首先需要管理者对授权有一个正确的态度。管理者要有接受下属意见的胸怀和勇气，要大胆鼓励下属去创造、去尝试，还要能够接受下属在尝试中所犯的错误。此外，为调动下属人员的积极性，也为了减轻管理者事务性工作过多的沉重负担，各个层次的管理者都应该学会授权，懂得授权的艺术。

授权的艺术也就是授权的方法。它是管理者在授权过程中需要注意的问题，主要有以下方面。

1）管理者必须清楚组织的管理政策，并对下属明确提出，要求下属在执行工作时必须遵循组织的基本管理政策。

2）管理者必须明确规定授予下属的工作任务。也就是在授权时，要让下属知道工作

的内容是什么，工作完成的期限，要达到的标准，需要为此承担的责任等。否则，授权就失去了意义。

3）管理者必须选择合适的人员。人员的能力和素质是保证授权有效性的关键。如果授权对象不当，不仅对组织不利，对个人也不利，所以用人须谨慎。

4）必须保持正式沟通渠道的畅通。成功的授权意味着有效的信息沟通，有效的信息沟通是管理者实施有效控制的前提。通过沟通，管理者可以及时了解下属的工作进展情况及存在的问题，便于及时指导，也可以了解规定的目标和要求是否符合实际。需要注意的是，这种沟通应该是正式渠道的沟通，不应该依靠非正式沟通渠道作为主要的信息来源，因为非正式沟通渠道是小道消息传播的渠道，小道消息可能被过滤，信息容易失真。

总之，学会授权是一个管理者必须具备的本领，它是管理者成功的重要保证之一。

5.4.3 委员会的合理使用

委员会是“将多个人的经验和背景结合起来，跨越职能界限地处理一些问题的另一种结构设计”。目前，委员会作为一种集体管理的主要形式而被各种类型的组织广泛应用，也是组织结构整合的重要途径。

委员会依据不同标准可分为不同的类型。委员会根据其存在时间可分为两类：一类是临时的，为解决某个专项问题而临时成立，事毕撤销；另一类是永久性的，在组织中长期存在。此外，委员会根据其承担职能的多少，可分为专业性和综合性的；根据其是否人为设立，可分为正式的和非正式的；根据其职权性质，可分为直线式和参谋式的；根据其发挥的作用，可分为决策性委员会和协调性委员会。委员会作为组织职能聚合的特殊机构设置，综合了各种知识、经验和个人背景，促进了信息沟通，对加强组织上、中、下层的沟通和协调，对组织结构的整合具有重要的意义和作用。

1. 委员会管理的优点

（1）集思广益。委员会的最大好处是可以集思广益，减少决策的失误。委员会由各职能部门的人组成，他们定期或不定期地聚在一起分析问题，提出建议和做出决策，能够综合大家的知识和经验，发挥集体的智慧，可以避免因主管人员个人的知识和经验有限所造成的决策失误。而且，委员会能够提出更多、更好的解决问题的方案，提高决策的科学性。委员会的集体讨论，可以集思广益，交流信息，知识共享，优势互补，有利于创新。

（2）加强组织部门间的合作与协调。组织内部门的划分，可能会产生“职权分裂”，即对一些问题，一个部门没有独立的决策权，只有通过几个有关部门的合作，才能做出决策。此类问题虽然可以通过提交上级主管人员解决，但问题上交的结果也还是需要大家协调才能解决，因此，不如通过委员会来解决。通过委员会可以把有关的一些部门召集到一起共同协商解决。这样既可减轻上层主管人员的负担，又有利于促进部门间的合作。此外，各部门的主管人员可通过委员会来了解其他部门的情况，使本部门的活动与其他部门的活动协调起来，从而促进各部门间协调活动。

（3）防止权力过于集中。委员会集体决策，少数服从多数，可以防止个别人或部门权限过大、独断专行、以权谋私、滥用权力，实现权力的制约。

(4) 鼓励参与决策，有利于决策执行。委员会可使不同层次的管理者和组织成员参与决策与计划的制定过程，有利于激发和调动参与者的积极性。由于参与者往往是决策的执行者或目标群体，所以，通过参与形式做出的决策被参与者认同和接受的程度较高，易于贯彻执行，有利于提高决策的有效性和促进决策的合法性。

(5) 有利于信息的交流和沟通。委员会成员定期或不定期的聚会，面对面的讨论，交换意见，或集体决策，都是一种非常有效的信息交流和沟通方式。组织中常常通过委员会的定期或不定期会议，使得各个部门互通信息，实现直接的沟通，化解矛盾和纠纷，以实现组织部门间的相互配合。

(6) 反映和整合各方面利益。组织是由处于不同层次、有着不同需求和利益的成员构成的。他们都希望组织在政策制定中能够反映他们的要求。委员会的运用，可以反映组织内处于不同层次的、有着不同偏好的人的愿望和主张。例如，企业中的决策机构——董事会就是由处于不同层次、拥有不同利益的人所构成的。虽说董事会主要是代表股东来行使资本所有权的，但由于企业经营活动需要管理者和员工的努力，因此，在企业董事会的构成中，往往都包括这两方面的代表。委员会也根据这个标准来选择成员。只有使各个层次、各种利益需求的人在决策过程中都有自己的代表，才能反映和整合方方面面的利益，使组织的所有成员对组织的目标和政策产生一定程度的认同和责任感。

(7) 有利于培养中下层管理者。通过委员会，中下层管理人员能够了解到其他管理者的管理经验，有机会学习上层管理者的管理经验，认识组织所面临的问题，从而对整个组织活动有较为清楚的了解。上层管理者也可以通过委员会会议了解、考察下级管理人员的能力，为将来高层管理者选拔准备人才。

2. 委员会管理的缺点

任何事物，总是利弊并存的，委员会这种管理形式也不例外。如果对委员会运用不当，那么委员会管理也会出现一些缺陷。

(1) 委员会的非经济性。这表现为决策速度缓慢，决策成本较高。委员会召开会议讨论问题，一般都要花费很多的时间，因为委员会的决策程序要求只有在委员会成员经过充分讨论，大家的意见基本一致的基础上才能做出集体决议。由于委员会各成员的地位、经历、知识、看问题的角度均不同，在讨论问题时难免讨价还价，争论不休，议而不决，导致决策速度缓慢，很可能延误时机。基于此，有人认为，当组织不打算实质性地解决某个问题，而又需要做出某种表示时，最好的方法就是成立一个由多方面代表组成的委员会。由于时间的拖延，委员会需要许多资金的花费，特别是当委员会的成员分散于各地，为会议而集中到一起时花费更高，因而，委员会从经济的角度看是不经济的。

(2) 妥协折中。委员会既然是由不同部门、不同层次和不同利益的代表组成的，委员会的意见分歧就难以避免。在这种情况下，如果分歧过大，委员会就难以达成协议，如果委员会的成员出于互相给面子，或屈从于领导或专家的压力，勉强达成协议，那么，这种协议是妥协、折中的产物，这样得出的结论往往不是最优的结论。

(3) 权责分离。理论上委员会是集体负责，实际上决策一旦失误，往往是无人负责。因为委员会的决策是各种利益妥协折中的产物，决策不可能反映委员会中每个成员的意见，更不会反映每个成员的全部意见。所以，没有人愿意对那些至多只体现自己部分意见

的决策及其执行结果负责。不仅一般成员如此，委员会主席也是如此。这是委员会管理的一个重要缺陷。

（4）容易产生乐队效应。由于委员会成员来自组织的不同层次，委员会成员实际上存在地位差别，在决策过程中，大家的意见容易被少数人，如高层管理者或专家所左右，从而产生乐队指挥的效应，使集体决策流于空谈。

3. 正确运用委员会管理

运用委员会进行组织结构整合，必须把握下面一些原则。

（1）明确委员会的性质和职责范围。委员会的性质究竟是直线还是参谋，要根据目标与任务的需要来确定。只有明确委员会的性质，才能合理地确定委员会的职责。如果不加区别地赋予委员会过多的职责，只能给委员会管理带来混乱和低效率。由委员会的决策缓慢、成本高等特点所决定，那些繁杂、琐碎、具体的日常事务工作，不宜采用委员会的方式去处理，以免耽误日常工作。只有组织发展需要解决的长远性、全局性、战略性的问题，才适宜用委员会的方式来决策，它对时间的要求不紧迫，允许委员会成员充分讨论，集思广益，这与委员会的特点相符合。

（2）确定合适的委员会规模。委员会的规模往往与委员会的性质有关。如果是直线式委员会，其规模要小于参谋式委员会，否则人数太多，委员会成员难以有足够的时间和机会阐明自己的观点与意见，听取其他成员的观点与意见，信息沟通难度加大，决策也就难以做出。但委员会的规模也不能太小，规模过小，就不可能“综合各种知识与经验”、“整合和反映各方面利益”，难以发挥委员会的作用，可能使委员会流于形式。因此，在确定委员会的规模时，要尽可能做到适当。一般认为，委员会人数以 5～7 人为宜，大的委员会也不超过 17 人。委员会的规模只有适当才能提高工作效率。

（3）选择合格的委员会成员。委员会的工作效率，与委员会成员的素质和能力有很大关系。委员会成员的选择要根据委员会的性质和职能要求来确定。如果是参谋式的委员会，委员会成员要承担进行专门研究，提供咨询意见和建议的职能，就应该选择具有不同专业的理论和实际知识的专家；如果委员会的主要目的是协调各方面的利益，那么，委员会的成员就应该选择能代表各方利益的负责人。如果是直线式的委员会，委员会成员要承担决策职能，那么委员会的成员就不一定要求具有必要的专门知识，而应该侧重于选择具备相当的综合、分析能力和合作精神的成员。但不管委员会的性质如何，其成员都应该是具备独立思考和分析问题的才能，有较强的理解能力和表达能力，并富有合作精神的人。

（4）选择过硬的委员会主席。委员会主席必须慎重选择，他的工作才能直接影响到委员会的工作效率和效果。一个素质过硬的委员会主席，应该具备良好的修养、丰富的知识、敏锐的头脑、高超的人际协调能力和组织、控制能力。当委员会成员发生严重的意见分歧，以至于偏离会议的主题时，他能够及时进行控制，在会议讨论过程中，善于组织和引导，能从组织发展的角度，整合大家的意见，提出能够被大部分成员所接受的观点。只有委员会主席的素质过硬，才能在较大程度上提高委员会的工作效率。

5.4.4 正式组织与非正式组织的相互配合

正式组织与非正式组织是组织的一对孪生子，在组织存在和发展过程中，它们会以各

自的方式相互影响和作用。由于非正式组织对正式组织不仅有积极作用，还有消极作用，因此，如何发挥非正式组织的积极作用，抑制其消极作用，使非正式组织与正式组织相互配合是组织结构整合的重要内容之一。由于正式组织是根据组织的目标和任务理性地建立的，并服从和服务于组织目标和任务的要求，而非正式组织是组织成员基于情感的需要而非理性地自发产生的，并服从和服务于组织成员的情感需要，因此，组织结构整合的关键是使组织成员的情感与组织的目标和任务相结合，使组织成员心往一块想，劲往一块使，从而保证组织结构的正常运转，保证组织目标和任务的实现。关于正式组织与非正式组织的建立及作用，前面已有阐述，这里不再赘述，只谈如何使正式组织与非正式组织相结合的问题。使正式组织与非正式组织相结合的途径有很多，常见的有下面一些：

（1）使正式组织的构建与非正式组织相结合。正式组织在进行人员配备工作时，可以考虑把性格相近、志趣相投，有共同语言的人安排在同一部门或相邻的工作岗位上，使他们有较多接触的机会，这样就容易使两种组织的成员基本吻合。当然，这是在非正式组织成员的性格、志趣正常，对正式组织无大妨害的情况下，如果非正式组织成员是素质低下、趣味低级、道德败坏的人则不宜作这样的安排，否则，会使这样的人形成一股危害正式组织的力量，破坏正式组织的存在和发展。此外，在组织进行人员配备时，要注意配备的人其心理素质要适合职位要求，防止出现人员的心理素质与职位要求相违背的现象。

（2）不反对正常的非正式组织。所谓正常的非正式组织是基于人社交的需要而自发产生的。它是人际交往、消愁解闷的工具，对正式组织无大妨害。如果一个人在工作之余没有与别人接触的机会，就可能心情烦闷，感觉压抑，严重者可能影响工作。相反，如果能有机会与别人谈谈对一些事情的看法，讲讲自己生活或工作中的烦恼，甚至发一发牢骚，那么人就会觉得心里轻松许多，就容易卸掉精神上的包袱，以轻松的心态重新投身到工作中去。因此，正式组织的管理者对这样的非正式组织要持不反对或支持的态度，甚至可以为非正式组织的活动提供业余活动场所，搞一些必要的联欢、茶话、旅游等联谊活动，以促进组织成员间的感情交流，使他们在获得满足后能以饱满的热情投身正式组织的工作，为组织目标和任务的实现作出贡献。

（3）建立良好的组织文化，以此引导非正式组织的行为。由于非正式组织的消极功能的存在，需要对非正式组织的活动加以引导。这种引导可以通过借助组织文化的力量，影响非正式组织的行为。因为非正式组织本质上是一种文化现象，所以组织的管理者应该构建一种健康良好的组织文化，即构建和宣传积极进取的价值观、道德规范、情感和行为准则，影响和感染非正式组织的成员，帮助他们树立正确的价值观念和工作与生活的态度，进而引导其行为，使非正式组织的成员对正式组织产生凝聚力和向心力，推动非正式组织成员为正式组织的目标实现多作贡献。

（4）做好非正式组织领导者的思想工作。非正式组织的领导者是由于非正式组织成员的自觉追随和服从而产生的，对非正式组织成员的影响作用很大，因此，正式组织的管理者在引导非正式组织过程中，必须注意做好非正式组织领导者的思想工作，使其发挥积极的领导作用，而不是消极的负面作用。如此，可收到事半功倍的效果。

5.5 组织文化

5.5.1 组织文化的含义

任何一种组织都是由人构成的，都是在特定环境下发展起来的，每个组织都有自己的信仰、价值观念和行为方式与假设，这就是组织文化，它使一个组织区别于另一个组织。关于组织文化的含义，学者们从不同的角度作了界定。

沙因认为，组织文化是由组织的行为方式与人工产品、价值观和假设所构成。

希恩认为："组织文化是特定组织在适当处理外部环境和内部整合过程中出现种种问题时，所发明、发现或发展起来的基本假说的规范。这些规范运行良好，相当有效，因此被用做教导新成员观察、思考和感受有关问题的正确方式。"

罗宾斯认为："组织文化是组织成员的共同价值观体系。它使组织独具特色，与其他组织相区别。"

国内学者认为："组织文化是指组织在长期的实践活动中所形成的并且为组织成员普遍认可和遵循的具有本组织特色的价值观念、团体意识、行为规范和思维模式的总和。"

也有学者认为："组织文化是处于一定经济社会文化背景下的组织，在长期的发展过程中逐步形成和发展起来的日趋稳定的、独特的价值观，以及以此为核心而形成的行为规范、道德准则、群体意识、风俗习惯等。"

综合国内外学者的定义，我们可以把组织文化定义为：组织文化是组织在长期的发展过程中形成的组织成员共同认可和遵守的行为方式、价值观念、情感、规范、假设的总和。组织文化也是由表及里分层次的，组织文化的表层是物质的，中层是制度规范，深层是价值观和假设。

5.5.2 组织文化的特征

组织文化是整个社会文化的重要组成部分，既具有社会文化和民族文化的共同属性，也具有自己的不同特点。它的基本特征包括以下几个方面。

1. 既有客观性又有主观性

客观性是指组织文化的产生是不以人的意志为转移的客观现象，只要有组织存在，不管人们想不想要它产生，它都会不期而至，并在组织发展中发生这样或那样的影响。

主观性是指组织文化的产生虽说不以人的意志为转移，但组织文化的形态、发育状况却是人为造成的，特别是组织的创始人所起作用甚大。当组织初建时，他们描绘组织发展的前景，将自己的意图和偏好施加于组织的全体成员。创始人的设想、偏好与员工自身经验相结合就形成了组织文化。国外许多大公司如沃尔玛公司、迪斯尼公司的组织文化都是先例。在组织文化的发展过程中，组织管理者和组织成员仍然决定着组织文化的持续和变

迁，因此，组织文化具有主观性特征。

2. 既有普遍性又有特殊性

普遍性是指不论什么组织，其组织文化都有共同的特征，那就是它都体现为组织的共同价值观、组织的精神面貌、组织的外在形象。这是组织文化的普遍性特征。

特殊性是指每个组织的组织文化都带有自己的特色，它们在组织的价值观体系、组织的精神面貌、组织的外在形象等方面存在差别，这些差别是人们区别一个又一个组织的依据。

3. 既有传承性又有变异性

传承性是指组织文化有历史继承性，组织初建时的文化可以经组织成员传承下来，经久不衰。例如IBM公司的开创者托马斯·沃森虽然已于1965年去世，但他在研究开发、产品创新、员工着装和补偿政策方面的理念至今仍影响着IBM公司的经营管理实践。迪斯尼公司的经营方向仍是沃尔特·迪斯尼当初的设想：为人们制造欢乐和幻想。这说明，组织文化具有传承性。

变异性是指组织文化在发展过程中因为外部环境的改变，组织领导者的改变或组织危机等因素的影响，而发生改变。这种现象也屡见不鲜，例如，美国施乐公司初创时的组织文化是无拘无束、充满友情、富有创新精神、勇于冒险的组织文化，后来，由于领导者的改变，这种组织文化逐渐改变成正统而缺乏生气、规章制度繁多、因循守旧、人浮于事的组织文化。这说明组织文化是会变异的，但这种变异是十分缓慢的。

4. 既有民族性又有社会性

民族性是指组织文化带有鲜明的地域、民族特色，例如美国与德国、日本的组织文化存在明显的区别，美国的组织文化以个人为中心，德国的组织文化以职守规则为中心，日本的组织文化以团体为中心。

社会性是指组织文化受社会制度的影响，带有社会的烙印。例如，我国内地的组织文化具有社会主义社会的特色，而香港特区、澳门特区和台湾地区的组织文化带资本主义社会的烙印。

5.5.3 组织文化的要素

周三多等学者认为，组织文化从结构上可分为三个层次，即表层文化、中介文化和深层文化，其表现形态分别为物化文化，管理文化、制度文化和生活文化，以及观念文化，其构成要素为组织精神、组织理念、组织价值观、组织道德、组织素质、组织行为、组织制度和组织形象等，并构成一个有着内在联系的网络图，如图5—7所示。

周三多等学者的观点为人们认识组织文化的层次及构成要素提供了一份详细的清单。其实，组织文化的要素固然较多，但其中最基本的要素有三个。

1. 组织形象

组织形象反映的是社会公众对组织行为、组织活动的印象和评价，组织形象关系着组织的声誉和知名度。组织形象是组织文化的外在表现，它体现在以下五个方面。

（1）服务（产品）形象。对于组织来说，其所提供的产品或服务的质量是公众了解组织形象的重要途径。因为社会公众主要是通过产品和服务来了解组织，又通过使用产品和

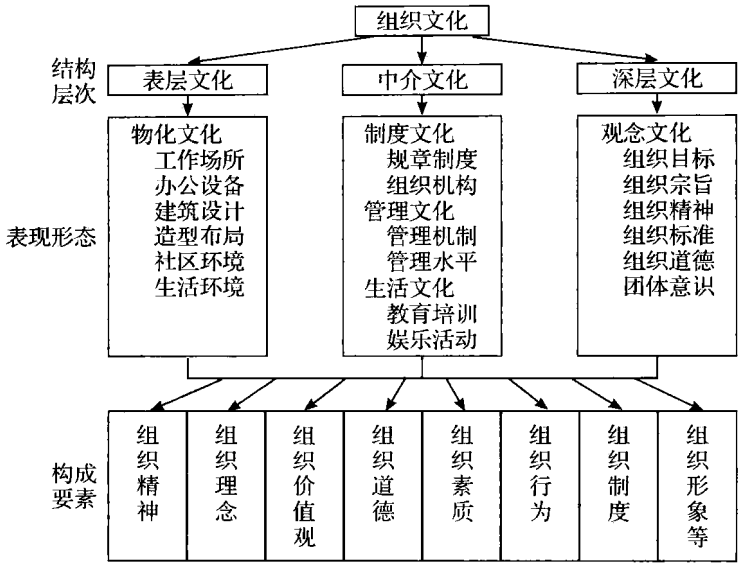


图 5—7　组织文化网络图

享受服务加深对组织的认识。品质优良的产品和服务，能够使组织赢得良好的社会形象。反之，如果产品或服务的形象不佳，严重时会给组织惹来诸多麻烦。

（2）环境形象。组织的外貌是一些公众对组织的第一印象，富有特色、整洁、舒适的工作场所、办公环境和服务环境，使公众油然而生好感，不仅愿意置身其中，而且能够给组织工作带来效益。特别是服务性组织，如果人人嫌其不洁，想赚钱则不易。同时，组织的外貌在一定程度上也反映了整个组织的管理水平、精神风貌。例如，风靡世界的肯德基、麦当劳，许多人只要一见门口的标志，就知道是什么地方，这就是组织的环境形象。

（3）成员形象。组织成员对外代表组织形象，组织成员在职业道德、文化修养、精神风貌、举止言谈、装束仪表和服务态度等方面的综合表现关系着组织的形象。组织成员在这些方面能做到恰到好处，有利于组织在社会公众之中树立良好的组织形象。否则，会有损于组织形象。

（4）领导者形象。组织领导者的形象体现在领导者的领导行为、决策能力、指导监督、人际交往能力等多方面。那些富有领导能力、有开拓精神的组织领导者不仅能够带领组织成员创造好的工作绩效，而且能在社会公众中树立组织的良好形象，扩大组织的外部关系网，有利于组织发展。

（5）社会形象。组织要树立良好的社会形象，可以通过两种方式：一是向社会公众“推销”自己，使公众了解自己；二是积极参与社会公益活动，参与社会公益活动可能对组织的经济利益有一点损失，但通过这些活动，组织可能走向千家万户，被更多的人所认识，同时也会给组织带来更多的经济效益。

2. 组织精神

组织精神是指由组织的管理者倡导，组织成员也认同和接受的思想观念、价值取向和主导意识，它反映了组织管理者和组织成员对组织形象和组织氛围的理想、愿望，也蕴涵

着对组织的发展和未来所寄予的期望，透视出一个组织的精神风貌。组织精神多以高度精练的语言概括而成，如我国春兰集团在创业之初就提出了“团结、奉献、务实、拼搏”的企业精神；海尔集团在1995年前的企业精神是“无私奉献，追求卓越”，适应企业发展形势的变化需要，1995年后，海尔集团的企业精神改为“敬业报国，追求卓越”；日本松下电器公司的企业精神为“工业报国、光明正大、团结一致、奋发向上、礼节谦让、适应形势、感恩报国”；美国国际商业机器公司的精神为“IBM就是服务”。组织精神是组织的灵魂，对于激励员工为组织贡献力量有着十分重要的作用。

3. 组织价值观

组织价值观是指组织及其成员判断事物正确与否和指导组织成员行为的基本观点和信念。它是看不见的，不成文的一种力量，它以理性或感性的形式，通过深入组织成员的心理和精神世界的途径来实现其作用。例如，微软的企业文化价值观就是鼓励创新、鼓励进取，注重成就取向而又不失人性关怀，宽松，自由，以人为本。以中国台湾微软公司为例，该公司宣称微软的企业文化是：“我们拥有一种寓工作于乐的气氛，让所有的成员都能从中得到成就感，并享受工作。我们有一个鼓励员工创新，继而对工作产生责任，充分授权，把工作当成自己企业般去经营的环境，主宰工作而非让工作主宰。非官僚的管理方式，让员工与管理阶层都能在彼此的合作及支持的环境下工作，产生备受肯定的成绩。一个以绝佳品质及最高客服水准为依归的企业，团队中的每个成员都是一样的重要，共同为一个卓越的目标全力以赴。重视员工的自尊与能力，让每个人对自己的工作产生热情及使命感，相信自己的产品及微软的企业哲学。”卓越的组织文化推动微软公司创造了辉煌的业绩。透过微软的文化，可以发现组织价值观的作用是：

（1）激励作用。组织的价值观经过强化，会深深地浸入组织成员的精神世界，这种强化的价值观念会激励组织成员为了组织的目标而积极奋斗，成为个人和组织不断发展的不竭动力。

（2）评价作用。组织的价值观是判断组织成员行为正确与否的尺度。组织成员习惯于以组织价值观为依据，对现实事物和社会生活做出好坏优劣的衡量评价。

（3）约束作用。组织价值观深入和广泛渗透在组织生活的各个方面，通过组织成员的观念支配其行为，对组织成员具有无形的约束作用。

5.5.4 组织文化的功能

人们发现，组织的成功与失败并不都是由于技术和设备的原因，组织文化对组织的兴衰有着不可忽视的重要影响。组织文化在组织中具有多种功能，主要有以下几个方面。

（1）导向功能。组织文化是以精神和心理形态存在于组织之中，这些精神和心理形态的内容体现为：价值观念，如效率、公平、民主、秩序等观念；情感和信念，如对组织的忠诚和对组织未来的信心；道德规范，如职业道德、人与人相处的道德要求等。它们使组织成员不仅具有精神和心理的寄托与支持，形成组织成员工作的动力，激发其工作积极性和创造性，而且自发地引导组织成员的行为，使组织具有明确的价值导向。

（2）凝聚功能。组织若想取得非凡的成功，都应该建立健康良好的组织文化，以此作为组织发展的凝聚剂。健康良好的组织文化是在充分尊重个人价值、承认个人利益的前提

下，通过培育组织成员的责任感和归属感而建立起来的文化氛围。它使组织成员与组织之间建立起十分密切的相互依存关系，使个人的行为、思想、感情、信念等与整个组织有机地结合起来，形成一种无形的合力。正是组织文化这种自我凝聚、自我激励的功能，才构成组织生存发展的内在动力。

（3）制约功能。组织文化使每个组织都有一套核心的假设、理念（及隐藏的理念）来规范工作环境中员工的日常行为。如果组织成员不遵守这些规则，不管是高层管理者还是基层员工，都会受到大家的谴责。遵守这些规则，可以得到组织的表扬和奖励。组织文化通过组织成员对某些行为的评价，形成组织的一种无形的压力，指导和塑造员工的行为，因此，就这一点来说，组织文化有制约功能。

（4）与特定社会的文化相互作用。组织文化是在特定社会的经济、政治与文化环境中形成和发展起来的，它必须与特定社会的环境相适应，受特定社会文化的影响，使组织文化缓慢演变。同时，组织文化也以开放性的态势影响社会文化，给社会文化注入新的因子，使社会文化更加丰富多彩。

5.5.5 组织文化的培养

健康良好的组织文化是需要培养才能形成的，培养的责任主要是由管理者来承担。一般这种培养需要采取下面一些方法。

（1）学习。组织文化可以通过学习的方法培养。学习内容是组织过去的文化传统、其他组织的好的故事、组织的仪式、物质象征和语言。组织过去的文化传统是指组织过去曾经有过的良好习惯、做法等。其他组织的好的故事是指其他组织当中值得学习的做法，有益的经验。仪式是一系列组织活动的重复，如组织年底的表彰大会。物质象征指组织精神的外在表现。比如组织工作环境的设计、办公设备、家具档次、员工活动室、管理者的额外津贴等。语言是指组织内部使用的语言，比如 IBM 公司内部就有一些语言，如“果园”（指总部）、“大铁块”（指计算机主机）、“瘾君子”（指有潜力的人员）。组织成员通过学习上述组织自身或组织外部好的组织文化内容，能够培养组织所需要的健康良好的组织文化。

（2）自我设计。指在现有组织文化的基础上，根据组织目标和任务的要求，通过对现行组织文化优点和缺点的分析，对原有组织文化进行扬弃，设计和构建一套新的，集员工的信念、意识、情感和价值观念与组织的理想、目标、责任和职业道德于一体的组织文化，使之在推动组织的发展和进步的过程中发挥积极的作用。

（3）与时俱进。随着社会的进步，组织的发展，组织文化的一些内容可能不适应新形势的要求，特别是当今社会，由于组织的外部环境变化迅速，组织文化培养也要及时跟上组织环境的变化。这有赖于组织的管理者，能及时吸收外部新的文化观念，引导组织不断学习新的组织文化观念，适时推动组织文化更新，做到与时俱进。

5.6 组织变革

组织变革是指由于组织环境的变化，影响组织目标的各种因素发生变化，从而导致组

织模式、组织结构、组织关系的相应调整和变化。由于当今时代组织所处环境的变化加剧，组织变革不仅是必要的，而且是必需的。组织变革有其环境动因，组织变革也常常遭遇各种阻力，必须研究克服组织变革阻力的方法，实现组织发展。

5.6.1 组织变革的动因

组织变革的动因主要来自变化剧烈的内外部环境。当今时代是一个变动不居的时代，组织要生存发展就必须适应不断变化的环境。导致组织变革的环境动因主要有以下几方面：

（1）经济全球化。经济全球化使世界各国经济的联系大大加强，处于全球化浪潮中的国家，都有休戚与共、一荣俱荣、一损俱损的关系。世界经济强国美国出现经济危机，全世界都会出现经济衰退。同样，地区性的经济危机也会波及整个世界，如亚洲金融危机就波及全球许多国家，许多大企业、大公司因此不得不进行组织变革，调整组织结构和缩减业务，裁减员工。

（2）技术革新速度加快。技术的革新使组织工作与组织结构发生了很大变化。技术发展导致了劳动力的减少，组织向集约化方向发展。同时，一些组织管理者由于信息技术的发展，与下属的信息沟通大大改进，管理者的管理幅度增大，组织形态向扁平结构发展。这促使管理的效率大大提高，组织变革不断发生。

（3）组织间的竞争。在市场经济体制中，任何组织要想生存和发展都需要在激烈的竞争中站稳脚跟，为了在激烈的竞争中取胜，组织必须适时调整不适应竞争需要的组织规章制度或组织结构，从而做到保成避败。

（4）组织发展中出现严重的问题。例如决策失误导致的危机、组织信息沟通出现障碍、组织工作业绩不佳等都可能促使组织发生变革。

（5）组织拥有的人力资源方面的问题。组织的发展离不开人力资源，人力资源是组织发展的最主要因素，组织中人力资源不足或配置的不合理，如年轻人过多或年老者过多，都可能导致组织的变革，重新设计岗位，重新配置人力资源。

（6）各种不确定性因素的影响。当今时代，组织面临的不确定性因素剧增，如层出不穷的恐怖袭击，各种突发性危机的发生，往往导致组织发展受到打击或遭遇灭顶之灾，导致组织变革的发生。美国的“9·11”事件和发生在2003年的SARS危机就使国际航空业遭遇“严冬”，许多大航空公司大幅裁员，被迫进行组织变革。

总之，组织的内外部环境因素的变化构成了组织变革的动因。组织变革离不开组织的管理者，他们是组织变革的推动者。今天的组织很少处于“风平浪静”的环境之中，多数处于“急流险滩”的环境中，成功越来越属于那些能灵活应变的组织。这就对组织的管理者提出了变革的要求。

5.6.2 组织变革的内容

组织变革的内容概括起来可以有四个方面。

（1）组织结构变革。由于一个组织的结构由其复杂性、正规化和集权化程度决定，因此组织变革一般有两个方面：1）可以是组织的复杂性、正规化和集权化方面的变革。如

将横向几个部门的职责合并组合为一个部门，或者精简组织的纵向管理层次，拓宽管理幅度，使组织扁平化，减少官僚机构的特征；为提高组织的正规化程度，可以制定更多的规则和制度，从而提高分权化程度，加快决策制定的过程。2）可以进行组织结构设计的变革。如由职能制向矩阵制结构转变，管理者可以重新进行职务或工作程序设计；或者修改职务说明书、实行工作丰富化和弹性工作制等。

（2）技术变革。这是提高生产率的重要手段。早期的科学管理理论就是通过动作研究和工时研究这种技术变革手段提高生产率。现在许多组织的技术变革都涉及新的设备、工具和方法，以及实现自动化与电脑化操作。技术变革是组织变革的一项基本内容。不论企业组织还是公共组织，许多组织都涉及技术变革。

（3）人员变革。这是指组织中促进个人与群体有效工作的变革。近几十年来，管理者与管理的研究者对改变人员及人际间工作关系，以促进个人与群体更有效地工作的方法有着十分浓厚的兴趣。这涉及人力资源的配置问题，组织中的人际关系问题，是组织变革的重要内容。

（4）组织文化变革。当组织文化不适应组织发展的需要，或者已成为组织发展的障碍时，就要进行组织文化变革，代之以新的、适合变革需要的组织文化。但组织文化的变革往往不易实现，尤其是强文化变革的难度更大。通常要进行组织文化分析，使组织成员认识到组织正面临深刻的危机，必须变革传统的组织文化。也可以撤换管理者，进行人事调整。最后，还可以改变组织中的人员配置，获得对新的组织文化怀有期望的组织成员的支持。

5.6.3 组织变革的阻力

组织变革的阻力主要来自两个方面，一是组织成员，二是组织本身。

（1）组织成员的阻力。这种阻力来自组织成员个体对变革所产生的某些不确定性，工作变动导致的不习惯，工作压力增加等的担忧和不满。

1）不确定性。组织的变革往往给组织成员带来收益上、职业安全上的不确定性。如果工资收入增加还是减少与工作数量与质量挂钩，就可能带来组织减员、员工失业，尤其对技术能力相对较低、年龄较大的组织成员来说，会有各种不安和忧虑。

2）不习惯。组织变革可能使一个人由过去熟悉的工作岗位换到一个陌生的工作岗位，工作时间、地点也可能改变，从而导致许多的不习惯。

3）工作压力。组织变革往往要减少员工，一些人离职而去，其工作负荷势必落到留任的其他人身上，从而造成在任者的工作压力加大。

以上原因很容易导致组织成员对组织变革持抵制态度，形成变革的阻力。

（2）组织本身的阻力。除了组织成员的因素外，组织自身也会成为变革的阻力。组织的结构惯性、组织文化、组织中既得利益者或部门、组织中的个别专业技术部门等都会构成变革的阻力。

1）组织的结构惯性。这是指组织的结构、政策、规则、程序和职位规范等制度性因素已经存在较长的时间，为组织成员认可和遵循，它们构成组织稳定的因素，自动抵制组织变革。

2）组织文化。组织文化可能是组织变革的推动因素，也可能是制约因素。当组织文化与组织发展的需要相悖时，组织文化就成为组织变革的障碍和绊脚石。

3）组织中的既得利益者或部门。在组织中，有些低层管理者握有多种权力，享有多种待遇或利益，一旦组织变革会导致他们的权力与利益尽失，他们便成为变革的强有力反对者。同样，在组织过去的资源分配中，有的部门占有大量的资源，组织变革会减少其资源占有量，也会招致这些部门的强力反对，抵制变革。

4）组织中的个别专业技术部门。在组织中，有的专业工作部门凭借某种技术在组织中占有重要地位，但当这种技术被某种机器所取代，如分散化个人电脑使管理者直接从公司的主要部门获取信息，从而对专业信息部门的专门技术构成威胁时，常常遭到许多信息部门的反对。

总之，组织方面的一些因素会成为变革的阻力。管理者如果要推动组织变革，必须设法克服阻力。

5.6.4 减轻或消除变革阻力的策略

减轻或消除变革的阻力是组织变革的前提，也是组织变革能否成功的重要保障。克服阻力的策略主要有以下几种。

（1）与员工进行交流与沟通。通过与员工进行个别的、集体的交流与沟通，使员工了解组织变革的必要性，获得员工的支持和理解。

（2）让员工参与变革方案的设计。员工参与可以增加员工对变革方案的认同和支持度，便于变革方案的实施。

（3）通过谈判、操纵与收买的方式消除组织变革中的决定性障碍。当组织变革阻力集中在组织内极少数人或个别人时，组织的高层管理者可通过与之谈判的方式解决问题，可以通过给予他们一定程度的补偿使他们接受组织变革的方案。也可以通过操纵变革信息的方式、收买阻力群体领导者的方式使阻力化解或减小。当然，操纵与收买手段属于欺骗行为，一旦败露，管理者会十分被动。

（4）通过强制手段推行变革。当组织变革方案制定完成后，组织的最高管理层向组织全体成员公布施行，对拒绝执行者进行批评、惩罚，甚至解除职务。

5.6.5 组织变革的方法

关于组织变革的方法，管理学家们提出了多种模型，下面择要介绍两种。

（1）约翰·科特的八阶段变革模型。约翰·科特认为，要想成功地实现组织变革，必须经历以下八个阶段：

1）形成紧迫感。组织管理者要研究有关市场和竞争程度的真实状况，发现组织存在的现实危机、潜在危机或重大发展机遇，并研究对策。

2）建立联合变革指导委员会。建立一个强大的致力于改革的指导委员会，使委员会成员同心协力。

3）由联合变革指导委员会提出变革设想，并制定相应的战略。

4）宣传变革设想。利用各种可能的传播媒介不断传播新的设想和战略，联合变

革指导委员会成员用自己的言行告诉组织其他成员应该如何行动。

5）授权各级员工采取变革行动。消除各种变革障碍，改变组织原有的有碍变革设想的旧体制和结构，鼓励冒险和反传统的观念，采取打破常规的行动。

6）创造短期变革后的收益或成绩。制定旨在使组织经营状况改善，或者取得收益或成绩的工作计划，创造组织变革后的收益，大力表彰和奖励那些在变革中做出成绩的人。

7）利用变革的初步成果，改变不符合变革要求的制度结构和政策，雇用、选拔和培养有变革愿望与能力的人，通过变革计划、变革观念和变革人物给变革过程注入活力，保证变革的持续和成功。

8）使变革的观念和措施在组织文化中制度化。为此要做到：采取面向客户和旨在提高生产力的行动；加强领导，改善领导的工作作风；通过更有效的管理改善经营状况；明确变革行为与组织获得成功的关系；采取措施加强对未来领导者的培养和选拔。①

以上8个阶段中，前4个阶段处于变革前，5、6、7三个阶段处于变革中，第8个阶段处于变革后。无论是变革前的准备阶段，变革中的实施阶段，还是变革后的巩固阶段，都是变革成功必不可少的，任何一个阶段的缺失，都会影响变革的成功。因此，对8个变革阶段要等量齐观，不可顾此失彼。

（2）勒温的变革模型。勒温认为，成功的组织变革应该遵循三个步骤：解冻现状，移动到新状态，重新冻结变革，使之持久。

1）解冻现状。现状可以被视为“风平浪静”状态。要打破这种状态，必须克服来自组织成员和组织两个方面的阻力。

2）移动到新状态。移动到新状态的方式有：运用推动力，引导组织脱离现状；打破约束力，冲破阻碍组织脱离现状的力量，引导组织进入新的状态。

3）重新冻结。一旦变革完成，要想保持变革的成果，必须采取措施重新冻结新状态，使之持久。

5.6.6 组织发展

组织变革的目的是实现组织发展。组织发展的含义是组织成员个人与组织的共同发展，两方面的均衡发展必须通过个体与组织的合作实现。所以，必须在组织中倡导组织的管理者与组织成员合作、信任与尊重的文化。因而，可采取以下形式与手段，增强组织的凝聚力，促进组织发展。

（1）敏感性训练。这是“通过非结构化的群体互动来改变人的行为的一种方法”②，即由一位职业行为学者（非领导角色）和若干参与者组成一个群体，大家通过会谈的形式畅所欲言，表达自己的情感和思想，讨论他们喜欢的各种议题。通过这种人际的参与和互动改善人际关系。

---

① 转引自吴照云等编著：《管理学》，329页，北京，经济管理出版社，2000。

② ［美］斯蒂芬·罗宾斯：《管理学》（第四版），324页。

（2）调查反馈。这种方法是通过调查问卷了解组织成员对组织决策制定、沟通效果、单位间的协调、组织的满意度、工作、同事及直接主管等议题的认识与看法，从而帮助组织成员消除不正确的看法。

（3）过程咨询。它是管理者借助组织外的一个咨询者的指导和帮助来形成自己对必须处理的过程事件的正确认识、理解与行动能力的方法。这些过程事件可能包括工作流程、组织成员间的非正式关系、正式的沟通渠道等。

（4）团队建设。这种方法能使工作团队的成员在互动中了解其他人是怎么想和怎么做的，促进团队成员建立相互信任、合作的人际关系。

（5）组际发展。这是改变关系不佳的工作小组成员之间的相互看法、认识和成见的方法，它能够促进组织工作部门或小组关系融洽。

（6）组织再造工程。组织再造工程主要涉及三个关键因素：找出组织的独特优势，评估核心的生产过程，进行横向组织设计。现在，这种主张被应用到政府领域，出现了“政府再造”的浪潮，实质是政府管理创新。德国行政学者赛顿托夫（H. Siedentopf）认为，“政府再造”应包括现代行政国家的概念，即通过再造工程去重塑社会，以引导、管制及控制经济、社会的发展。总之，组织再造是组织保持活力、防止组织衰败的手段，已成为当今政府组织与企业组织发展的重要手段。

本章小结

组织是由结构、人与信息构成的互相联系的复杂的工作系统。

组织活动的主要内容，包括组织设计、组织整合、获取和配置资源等。

组织设计要遵循目标原则、统一指挥原则、以工作为中心原则、劳动专业化原则、控制跨度原则、权责对等原则、才职相称原则。

管理幅度也叫管理跨度、管理宽度，是指管理者直接和有效地控制下属人员的数量。组织的部门是指按照一定的原则和方法把组织中的人和事划分成便于管理的构成单位。

职位分类的程序一般要经过五个步骤：职位调查，职门、职组、职系与职位区分，职位评价，编订职级规范，制定有关法规。

影响组织结构设计的主要因素是：组织战略、组织环境、组织规模、技术。

组织结构的基本类型有：直线制组织结构、职能制组织结构、直线—职能制组织结构、事业部制组织结构、矩阵制组织结构。

现代流行的企业组织结构类型是：团队组织结构、虚拟组织结构、无边界组织结构。

组织文化是组织在长期的发展过程中形成的组织成员共同认可和遵守的价值观念、情感、规范、行为方式和假设的总和。

组织变革是指由于组织环境的变化，影响组织目标的各种因素发生变化，从而导致组织模式、组织结构、组织关系的相应调整和变化。

组织发展的含义是组织成员个人与组织的共同发展，二者均衡发展必须通过个体与组织的合作实现。

关键术语

组织　组织结构　组织文化　组织变革　组织发展　管理幅度　组织设计　管理层次　职位分类　组织战略　职权　集权　分权　授权

复习思考题

1. 影响管理幅度设计的因素有哪些？
2. 组织职位设计的内容与程序是什么？
3. 组织授权应注意什么？
4. 组织变革的动因是什么？
5. 组织变革应该采取什么策略和方法？

阅读材料

巴恩斯医院

下面这一事件发生在天气凉爽的10月的某一天，地点在圣路易斯的巴恩斯医院。

黛安娜·波兰斯基给医院的院长戴维斯博士打来电话，要求立即做出一项新的人事安排。从黛安娜的急切声音中，戴维斯能感觉得到发生了什么事。他告诉她马上过来见他。大约5分钟后，黛安娜走进了戴维斯的办公室，递给他一封辞职信。

“戴维斯博士，我再也干不下去了。”她开始申述，“我在产科当护士长已经四个月了，我简直干不下去了。我怎么能干得了这工作呢？我有两个上司，每个人都有不同的要求，都要求优先处理。要知道，我只是一个凡人。我已经尽最大的努力适应这种工作，但看来这是不可能的。让我给你举个例子吧。请相信我，这是一件平平常常的事。像这样的事情，每天都在发生。”

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

资料来源：[美] 斯蒂芬·罗宾斯：《管理学》（第四版），250～251页，北京，中国人民大学出版社，PRENTICE HALL出版公司，1997。

思考题

1. 这家医院的正式指挥链是怎样的？有人越权行事了吗？
2. 巴恩斯医院的结构有没有问题？戴维斯博士能做些什么来改进现状？
3. 波兰斯基可以利用哪些权力基础来使自己更好地处理冲突？

第 6 章

领　导

领导是管理工作的重要职能之一，领导职能贯穿于管理的整个过程之中。“领导”在日常使用中有两种含义：其一是指领导过程、领导活动；其二是指领导者。领导者作为领导活动的主角在组织发展中的作用十分重要，格言大师拉尔夫·沃尔多·埃默森指出：“一个机构是一个人被拉长的身影”，说明一个特别突出的领导者能够对一个组织的成功产生影响。在我国，也有人这样说，“一群狮子被一头绵羊率领就会变成一群绵羊，一群绵羊被一头狮子率领就会变成一群狮子”，说明领导者的作用至关重要。尤其在变革的时代，领导是一个组织发展与衰败的关键因素。因此，学习和研究领导的理论与方法，对有志从事领导工作的人们十分重要。

6.1　领导概述

6.1.1　领导的概念

在管理活动的整个过程中，领导工作也包含其中，它是一个组织的管理者在管理过程中的行为活动，任何一个组织都离不开领导，否则组织将是一盘散沙，无法实现自己的目标与战略。领导，既可作名词使用，也可作动词使用。作为名词，它指处于组织各级岗位上的主管人员；作为动词，它指主管人员引导下属行为的活动及过程。但是，对于“什么是领导”，“怎样才能做一个好的领导者”这样的问题，人们始终存在困惑。在管理学发展的过程中，许多人试图给出答案，为此，学者们给领导下了上百种定义，可谓仁者见仁，智者见智，既有许多不同的观点，也有基本一致的见解。下面是关于领导的几个定义：

科·杨指出，领导是一种统治形式，其属下或多或少地愿意接受另一个人的指挥和

控制。

斯特格迪尔指出，领导是为确立目标和实现目标，对一个组织起来的集体所进行的活动施加影响的过程。

华伦·班尼斯指出，领导是促使下属按照所要求的方式活动的过程。

克里斯·阿吉里斯认为，领导即有效的影响。为了施加有效的影响，一位领导者需要对他（或她）的影响进行实地的了解。①

这四种观点贯穿着一个共同的思想，即领导是某个人向其他人施加影响的过程。有学者将这种影响解释为权力——一个人所具有并施加于别人的控制力。

哈罗德·孔茨和海因茨·韦里克指出：我们把领导定义为影响力，这是影响人们心甘情愿地和满怀热情地为实现群体的目标而努力的艺术或过程。领导者的行动即在于帮助一个群体尽其所能地实现目标。

斯蒂芬·罗宾斯指出：我们把领导定义为一种影响一个群体实现目标的能力。这种影响的来源可能是正式的，如来源于组织中的管理职位。由于管理职位总与一定的正式权威有关，人们可能会认为领导角色仅仅来自于组织所赋予的职位。但是并非所有的领导者都是管理者，也不是所有的管理者都是领导者；仅仅由于组织赋予管理者某些正式权力，并不能保证他们实施有效的领导。我们发现那些非正式任命的领导者，也就是影响力来自于组织的正式结构之外的领导者，他们的影响力与正式影响力同等重要，甚至更为重要。②

彼得·德鲁克指出：领导者的唯一定义是其后面有追随者。一些人是思想家，一些人是预言家，这些人都很重要，而且也很急需，但是，没有追随者，就不会有领导者。

这几种定义的共同点是强调领导的实质是影响能力；领导的目的是实现组织或群体目标。当然，也存在一些差异，如有人认为领导是一种艺术，有人提出了领导权力的来源既有正式组织职位，也有非正式组织职位，这与德鲁克所言的追随者导致了领导产生的观点是一致的。由此可见，学者们的观点既有相同点，也存在差异。

综上所述，可以把领导定义为：领导是指运用权力指挥、带领、引导和影响下属为实现组织和群体目标而积极行动和努力工作的过程。其含义有以下几方面：

（1）领导是一个运用权力指挥下属的过程。这种权力的来源有两个：职务权力、职务外的个人权力。

（2）领导的目的是推动组织或群体目标的实现。

（3）领导是一种影响力。这种影响力应该被看成是相互作用的，为了要施加影响，领导本人也要在某种程度上受组织成员的影响。

（4）领导者必须有下属和追随者。没有下属的领导者不能被视为领导。

（5）领导工作包含三个必不可少的要素：领导者、被领导者、作用对象（客观环境）。这三个要素可用如下数学公式表示：

$$\text{领导工作} = f(\text{领导者、被领导者、客观环境})$$

---

① 参见［美］小詹姆斯·H·唐纳利等：《管理学基础》，282～283页。

② 参见［美］斯蒂芬·罗宾斯：《组织行为学精要》，205～206页，北京，机械工业出版社，2000。

$$L=f(i,\ f,\ s)$$

6.1.2 领导的权力构成

权力是指一个人影响另一个人的能力，这种影响使被影响者去做他们本不愿意做的事情。罗宾斯指出，权力是依赖的函数。当一个人控制了另一个人想拥有的一切，这个人就拥有了对另一个人的权力。也就是说，如果A对B依赖，则B对A拥有权力，A对B的依赖性越大，B对A拥有的权力越大。关于权力的来源，法约尔在《工业管理和一般管理》中，最早把权力分为职务权力和个人权力，表明权力来源有两个方面：职务和职务外的个人因素。弗伦奇（French）和瑞文（Raven）具体提出了五个基础和来源，分别为：

（1）强制权。这是建立在惧怕基础上的权力。一个人如果违背上司的愿望、态度和指令就会产生消极的后果，如生理的惩罚、申斥、分配不称心的工作等。出于对这种后果的恐惧，这个人就对强制性权力做出了反应。

（2）奖励权。这是与强制权相对应的概念。下属认识到服从上司的意愿会带来积极的奖励。这些奖励可以是物质的，也可以是精神的。

（3）法定权。这种权力来自一位领导者在组织机构里的职位权力，但法定性权力的含义比职位权力更加宽泛。职位权力包括强制性和奖赏性权力，法定性权力不仅包括职位权力，还包括组织成员对职位权威的接受和认可。

（4）专长权。这种权力是上司具有某些专门的知识、技能，因此赢得同事和下属的尊敬与服从。

（5）个人影响权。这种权力建立在一位下属对一位领导者的认可上，领导者因超群的个人魅力、出色的工作能力而受到下属或同事的崇拜。在组织中，那些能言善辩，极富主见，形象良好，极具魅力的人就具备了个人影响权。

上述五种权力来源按照法约尔的观点可以分为职务权力、个人权力两大类：强制权、奖励权和法定权属于职务权力；专长权和个人影响权属于个人权力。领导权力是职务权力和个人权力的总和，用公式表示为：

$$\text{领导权力}=\text{职务权力}+\text{个人权力}$$

应该注意的是，职务权力与个人权力在权力结构中的地位不是一成不变的，虽然职务权力很重要，在权力构成中占有较大的比例，但个人权力不是无足轻重的，相反，随着时代的发展，后者变得越来越重要。今天人们研究的领导者创造力开发指的就是开发领导者的个人能力，而非职务能力，因为职务权力是有限的，开发多了等于滥用权力，而个人的能力是可以造就和开发的，特别是在当今变幻莫测的社会中，谁拥有知识、创新能力，谁就拥有权力。

6.1.3 领导职能

领导职能是指领导的活动及其功能。关于领导的职能，许多学者有自己的观点。斯蒂芬·罗宾斯指出："每个组织都包含人，于是指导和协调这些人就成为管理工作，这就是管理的领导功能。当管理者激励下属、指导别人的活动、选择最有效的沟通渠道或解决成员之

间的冲突时，他们就卷入了领导工作。”哈罗德·孔茨和海因茨·韦里克指出：“当我们分析有关领导方面的知识时，我们将重点集中在人的因素、激励、领导和信息沟通四个方面。”

这说明，领导的职能是：同人打交道，处理各种人际关系；同各种事情打交道，决定各种事务；同时间打交道，保持高效率。这其中处理人事事务是核心内容。有人认为，领导的职能就是“出主意，用干部”，这也涉及人事事务工作。

处理人事事务的具体手段是激励、沟通与协调。因此，领导职能的主要内容应当是激励、沟通、协调。激励是指影响一个人去做某事的愿望，并以行为能力满足个人的需要为条件。激励能够促使员工努力工作。沟通是意义的传递与理解，沟通使人们之间的分歧与误解得以消除。协调是指使组织成员的思想和行动保持一致的行为。组织内部的协调是组织目标实现的重要保证。领导的主要活动就是从事激励、沟通与协调，做好了这些工作，就做好了大部分领导工作。此外，领导还要运用权力，挖掘积极因素，限制消极因素，同时以身作则，做好奖励、处罚与示范工作。

6.1.4 领导与管理

领导与管理既相互联系，又相互区别。在组织工作中必须处理好二者的关系。

领导与管理的联系体现在领导职能是管理的职能之一，并贯穿于管理的其他各个职能即计划、组织、控制之中，是管理的核心职能。这是因为，管理学的研究对象之一是人与人的关系、人与物的关系。计划、组织、领导和控制职能是对组织的人、财、物和其他资源进行的管理活动，而在组织的各种资源中，人的要素和人力资源是第一位的，能够直接或间接地决定组织目标实现与否。因此，正确地引导组织成员，有效地实现与组织成员之间的沟通，促进组织成员行动协调，开发人的潜能，调动人的积极性和创造性，就成为管理的核心问题。领导职能就是专门从事人与事的工作，处理组织内外的人际关系，因此是管理的核心职能。同时，领导职能与管理的其他职能也密切相关，相辅相成，要想充分发挥领导职能的作用，任何一种管理职能都不可偏废。

长期以来，人们认为领导就是管理，其实，领导工作不等于管理工作，领导与管理存在许多区别。其区别主要表现在以下几方面。

(1) 从概念的内涵来看，管理包括领导，领导的概念范围小于管理。

(2) 从本质上说，管理与领导的权力基础不同。管理是建立在法定权力、正式职位权力基础上对下属进行组织、指挥和控制的行为，下属必须服从管理者的指令。领导则既可能是建立在法定权力、职位权力基础上，也可能是建立在个人权力，如专长权、个人影响权和模范权基础上，因此，当一个人对下属的权力建立在职务权力和个人权力基础上，这个人便既是管理者，又是领导者，但也可能只是管理者，而不是领导者。区别在于它的权力基础。领导的本质是被领导者的追随和服从，它不是由组织赋予的职位和权力所决定的，而是取决于追随者的意愿。因此，领导者必是管理者，而管理者却不一定是领导者。

(3) 从工作内容来看，管理与领导注重的内容不同。管理注重微观，领导注重宏观。

(4) 从人员安排来看，管理者的任用强调专业素质与能力，领导者的选用强调综合素质与能力。

(5) 从管理和领导的使用手段来看，管理多用控制和约束手段，领导多用激励和沟通

手段。

（6）管理与领导的功能与作用不同。管理的功用是维持秩序，领导的功用是带来变革和创新。

总之，管理与领导存在许多区别。由于管理与领导之间的诸多差别，要有效实现组织目标，必须处理好二者的关系。为此要兼顾管理与领导的辩证关系，注意管理与领导的互补性，将二者尽可能结合起来。

6.1.5 领导的作用

在带领、引导和激励下属为实现组织或群体的目标积极努力工作的过程中，领导显示出了其不可或缺的重要作用。其作用突出表现在以下三个方面。

（1）指挥和带动作用。为了实现组织目标乃至个人目标，人们结合在一起形成了组织。由于人们的素质与能力存在差异，组织中一些素质超群的人便站在其他成员的前面，高瞻远瞩地分析和预测组织的内外环境，带领组织成员克服困难，把他们引向正确的方向和道路。这些素质超群的人是组织中的领导者。在人们认识到领导的作用后，人们便自觉地选举这样的人担当组织的领导者，他们发挥了指挥和带动作用，保证和推动了组织目标的顺利实现。

（2）激励作用。在组织当中，许多人都有努力工作获得理想报酬和实现自己人生愿望的想法，但在实现自己理想抱负的路途中难免遇到各种各样的困难，如生活的困难、工作的挫折、别人的误解等。此时领导者通过鼓励下属克服困难、为下属排忧解难、提供可能的帮助便发挥了激励作用，它将成为激励下属渡过难关，努力工作的有效动力，这无论对下属个人还是组织整体目标的实现都大有益处。

（3）协调作用。在组织工作过程中，虽然组织有明确的目标，但由于组织成员的素质、能力、工作态度、价值观、性格、作风、地位等方面的差异，由于薪酬和利益的矛盾，组织成员在共同工作中必然存在矛盾和分歧，严重者会影响组织整体工作，因而需要领导从中解释、调和，协调各方矛盾与人际关系。领导的协调作用是化消极因素为积极因素的重要保证。

领导通过发挥指挥、带动、激励、协调作用，能够促进下属努力工作，有利于组织目标和个人目标的实现。

6.1.6 领导工作的原则与要求

人们在从事领导工作的过程中，总结出许多领导工作的经验或原则，遵循这些原则，提高了领导工作成功的概率。这些原则主要有以下几个：

（1）目标导向原则。该原则强调领导的任务不仅包括制定合理、先进的目标，还要使组织成员充分认识目标和任务，并协调组织成员个人目标与组织整体目标，使之保持一致，形成合力。

组织目标被组织成员理解和认同是领导工作的重要内容，为此需要做许多解释与宣传工作，目的是使领导者的愿望化为群众的自觉行动。如果群众不理解甚至反对组织的目标和任务，组织目标和任务的实现就是一句空话。而且，组织中的每个人都有自己的个人目

标，一般来说，个人目标与组织目标是相辅相成的关系，但有时个人目标与组织目标也存在矛盾，因此，领导者要协调这种矛盾，使个人目标与组织目标有机结合起来。一个组织的领导者越是能够使组织成员理解和认同目标，越是能够协调个人目标与组织目标，组织成员的工作热情就越高，组织工作的成效就越大。

（2）命令一致性原则。该原则强调领导者在行使职权的过程中要做正确的决策，并保持前后的一致，以免下属无所适从，影响工作成效。

命令一致性原则与组织工作统一性原则是相关联的。组织工作中的统一性原则强调指挥链，即“一个人一个头”原则，以减少多头领导，命令不统一的弊病。命令不统一既可能是多头领导所造成，也可能是一个领导者命令不统一，朝令夕改，一个领导班子话语不统一所造成。在领导工作中必须强调命令一致性原则，领导者个人履行职权时不能朝令夕改，否则后果是严重的。例如，2003 年伊拉克战争之后，据美国媒体报道，一些前伊拉克军官和政府官员在接受媒体采访时说，萨达姆及其子库赛战略决策和指挥连环出错导致伊拉克军队在美军的压力下兵败如山倒。当美军逼近巴格达之际，库赛开始朝令夕改，其所属部队每天都接到重新调整装甲部队阵地的命令，而这些命令又自相矛盾，使战地指挥官们困惑不解，但又不得不执行这些荒谬的命令。结果，每次伊拉克军队的坦克从掩体中开出，都因暴露位置而被美英联军战机摧毁，一批只装备突击步枪的共和国卫队官兵竟然被命令与美军坦克部队直接对抗，结果只能是惨败。这充分说明领导者朝令夕改的严重后果。许多大型组织往往由领导班子领导下属成员，领导班子成员应做到有统一的话语，不能有多种声音，免得下属成员不知所从，既降低某些领导成员的威信，也影响工作成效。

（3）宽严相济原则。在人员管理的问题上，领导者要根据实际情况，采取以奖励为主，惩罚为辅的手段，并做到宽严相济，以调动大家的积极性。

领导者在人员管理过程中，首先要建立统一的标准，不偏私，赏罚分明，公平合理，在奖惩上不搞平均主义和“轮流坐庄”；其次，要认识到奖罚只是手段，不是目的，目的是调动积极性，实现组织目标和任务，因此要做到宽严适度，不可过宽使组织成员懈怠，也不可过严而挫伤组织成员的积极性。

（4）直接领导原则。直接领导原则强调领导者要深入实际，对下属人员进行直接的指导和领导，以提高工作绩效。

尽管领导者有一些方法能够保证工作绩效，但领导者经常深入实际，与下属接触，听取下属的意见和建议，对下属的工作提供指导和帮助，对提高工作绩效是大有好处的。因为一方面，群众中酝藏着无数的智慧，领导者可以从中汲取作为自己决策的养分；另一方面，领导者经常深入群众，可以使许多问题及时在基层得到处理，这会有助于提高管理工作的成效。

（5）保持正式沟通网络畅通原则。该原则强调领导者要与下属进行及时、有效的沟通，保持正式沟通网络的畅通，以维护组织成员的团结。

领导者在从事管理工作过程中，要建立与下属的信任关系，必须注意与下属的沟通与了解。要及时向组织成员通报组织的决策及有关信息，使组织成员不因信息不明而胡乱猜测，小道消息满天飞。同时，领导者也能通过与下属的信息交流，了解组织内的信息，便于对组织工作的全面把握。

（6）善于激励下属原则。该原则强调领导者要尽力满足下属的正当需求和愿望，以调动组织成员的积极性，使之能够为组织目标实现作出积极的贡献。

激励的作用已经被许多人认识到，领导者在履行职责的过程中，要研究激励理论，探索激励方法，充分利用激励的作用为组织工作服务。为此，领导者要研究组织成员的个性特征及心理动机和需求，充分认识组织成员，并分析环境条件，切实把握组织成员的真实需求和愿望，对于组织成员正当合理的需求和愿望要尽可能予以满足，但也要注意对一个组织成员的激励不应以对其他组织成员的挫伤为代价。

要做好领导工作，除了要掌握领导工作的原则外，还应注意有关的问题。主要有以下几方面。

（1）决策处事要公正。即按照社会和组织公认的公正标准，公平处理各项管理事务。在公共管理中，决策的公正性关系到社会正义，在工商管理中，决策的公正性也是调动员工积极性、促进组织目标实现的重要条件。

（2）掌握人际关系的处理艺术。领导工作是与人打交道的工作，因而领导者要学会处理人际交往的艺术。领导要研究组织成员的个性，学会做组织成员的思想工作，既要有开阔的心胸，能容下别人的批评，能听取别人的意见，还要有处理特殊人与事的方法，在处理问题时能克制自己的情绪，冷静处理问题，避免因情绪失控导致矛盾激化。

（3）研究组织成员的工作动机。这是领导者恰当使用激励手段的前提。为此，领导者要了解组织成员工作的目的和动机。有人把工作作为谋生的手段，希望获得优厚的待遇；有人则是追求工作的成就感和人际交往的乐趣，希望获得大家的认可和组织的信赖与提拔。需要注意的是，人的工作动机是复杂的，它不可避免地受客观环境的影响，因而领导者要研究人的工作目的或动机与客观环境的关系，使采取的激励手段真正发挥作用，有效地推动组织成员的工作进步。

（4）要善于运用多种方法去处理问题。领导者处理问题的方法有多种。一是经济方法，如运用工资、津贴、奖金等手段调动员工积极性，调节人们之间的经济利益关系。这是各种组织常用的方法。二是行政方法，如运用行政命令、指令性计划、规章制度等手段，采取令行禁止的手段处理管理问题，这是政府组织的领导者常用的方法。三是法律方法，如运用法律、法规处理各种问题，这是各种组织处理问题共用的方法。随着我国依法治国进程的推进，法律方法将成为我国各种组织处理问题的重要方法。

6.1.7 领导者的个体素质与群体素质

1. 领导者的个体素质

领导者的个体素质，是指在先天禀赋的生理素质的基础上，通过后天的学习和实践锻炼、学习而成的，在领导活动中经常起作用的基本条件或内在因素。它有下列几个特点。

（1）后天性。不可否认，领导者素质有先天的生理因素，但主要是来自后天的学习和实践锻炼。天生的领导者是不存在的。

（2）综合性。领导者的素质是由诸多因素构成的一个有机的结构体系。我国古代讲究德、识、才、学，要求领导者具有修身、齐家、治国、平天下的素质与能力。当前我国对领导者的要求是四化，“革命化、年轻化、知识化、专业化”，四化包括政治、身体、知

识、业务素质，因而强调的是综合素质。

（3）时代性。不同的时代对领导者素质的要求不同。我国古代要求领导者具有德、识、才、学的素质，进入官场的人除了科举考试之外，还要考身、言、书、判。现代对领导者的素质要求与古代有极大的差异，更加重视领导者的政治素质、知识素质与领导经济的能力，因而领导素质具有时代性。

（4）层次性。任何领导工作都是一个系统，都分为若干层次。在一个组织中，最基本的划分方法可以把领导者分为高层、中层和基层三个不同的层次。不同层次的领导者素质要求不同，高层的领导者特别需要判断技能，中层的领导者最需要人事技能，基层的领导者更需要技术技能。可见，由于领导者的层次不同，领导者素质也有层次的要求。

（5）动态性。领导者的素质是一个变化的概念。它与后天的学习和锻炼有关，不断的学习和锻炼能提高素质，放弃学习和锻炼会降低素质。因而，领导者的个人素质不是一成不变的。

领导者素质的内容在不同的国家和时代有所不同，当前我国领导者应具备的素质的基本内容有以下几方面。

（1）政治素质。领导者要有坚定正确的政治方向，有马克思列宁主义、毛泽东思想和邓小平理论修养，要了解国家大政方针，还要有全心全意为人民服务的精神。此外，要知法懂法，不违法乱纪，有纪律和责任意识，遵守党和国家的政治纪律，自觉遵守国家保密制度，不泄露国家机密等。

（2）文化素质。领导者的文化素质一般来说应包括四方面：一是文史哲等社会科学的基础知识；二是自然科学知识，如数理化等方面的知识；三是经济、管理、决策和法律知识；四是业务知识，即领导者本人所从事的行业的知识。由此看来，领导者的文化素质是综合素质。

（3）能力素质。领导者要具备一定的能力才能做好领导工作。概而言之，领导者要具备两大方面能力：一是综合能力，包括影响力、交际能力、信息获取能力、知识综合能力、分析决断能力、带动能力、利益整合能力、组织协调能力和人才辨识能力等；二是创新能力，包括洞察能力、预见能力、应变能力等。

（4）心理素质。心理素质对领导者来说至关重要。领导者应该具有敢于决断的气质，竞争开放型的性格，坚忍不拔的意志，沉着冷静的态度等。

（5）身体素质。领导者要有健康的身体，精力充沛，大脑反应迅速、思路敏捷，记忆良好，才能够承担繁重的工作任务。

2. 领导群体素质

领导群体素质就是我们通常所说的领导班子的素质。重视领导者的个人素质固然重要，但领导群体的素质也不能忽视，即要注重领导班子的结构。所谓领导班子结构，就是领导班子成员在素质方面的构成比例和组合状况。它包括以下四个方面。

（1）年龄结构。指领导班子成员的年龄构成状况。比较理想的年龄结构应由老、中、青三者构成。其优点是班子充满活力，成熟稳重，胜任工作，形成了梯队结构，组织工作后继有人。

（2）知识结构。领导班子的知识结构指领导班子的知识构成状况。领导班子的理想的

知识结构是由具有不同学科背景、不同专长的领导者构成的立体知识结构。

（3）智能结构。即领导班子的智能构成状况。所谓智能，是由多种因素构成的，主要包括学习能力、研究能力、观察能力、分析能力、组织能力和创造能力等。理想的智能结构，是指由不同智能类型的领导者个体，按照与实际需要相适应的比例构成的多功能的智能综合体。

（4）气质结构。气质是人们通常所说的个性、脾气。它是个体对外界事物的一种惯性的心理反应。领导班子的气质结构是指其成员在气质类型方面的构成状况。理想的气质结构，是指具有不同气质的领导班子成员协调配合，个性互补。

6.2 人性假设理论

领导工作的核心是做人的工作，因而首先要认识人。在领导实践中，领导者表现出不同的领导风格，这是由他们对人性的不同认识决定的。现代领导理论的发展，实质上体现了领导者对人的本性及其行为的基本观点和看法的发展。关于人性认识的理论主要有麦格雷戈的X理论—Y理论，沙因总结和提出的四种人性假设理论。

6.2.1 X理论—Y理论

这是美国行为科学家麦格雷戈提出来的理论，是人性假设理论中最有代表性的理论。麦格雷戈（1906—1964）1935年取得哈佛大学的哲学博士学位，1935—1937年留在哈佛大学任教，1937—1964年在麻省理工学院任教。他于1957年在美国的《管理评论》上发表文章《企业的人性方面》，其后经过补充和发展于1960年以书的形式出版。他的其他著作有《经理人员在技术爆炸时期的责任》、《管理的哲学》等。

麦格雷戈认为，按照传统观念，管理方为实现组织的目标而采用的人力管理大体可以用以下三句话概括（为避免因为下定义而使问题更加复杂，可称它们为X理论）：（1）为实现经济利益，管理方有责任对企业的各个方面进行管理和组织，包括资金、原料、设备、人员等。（2）对于雇员，管理方需要做的就是告诉他们干什么，督促他们，约束他们的活动，修正他们的行为，以适应企业的需要。（3）如果没有管理方的上述积极干预，雇员就会对企业的需要产生消极甚至对抗的反应，所以必须对他们的行为进行指导、劝说、奖励、惩罚、约束等。这就是管理方的任务，我们经常把它总结为：管理就是控制别人以达到目的。麦格雷戈指出，在这种传统理论的背后，关于人性的认识还有几个虽然不很明确但流传甚广的观点：（1）普通人天生是怠惰的，能少干就少干。（2）他缺乏雄心壮志，不喜欢承担责任，更愿意受人领导。（3）他天生就以自我为中心，对组织的需要漠不关心。（4）他的天性是排斥变化的。（5）他不怎么聪明，很容易上当受骗，往往是骗子和蛊惑民心的政客们很轻易就能捕获的猎物。

当时许多企业都是遵循以上的观点进行人事管理工作的。传统的组织结构、管理政策、管理实践等都反映了上面的认识，在这种观点的指导下，管理者要么对员工采用强制、惩罚、严密的监督等方式来迫使他们工作，对员工行为进行严格控制；要么采取宽容

和满足雇员要求的温和方式以实现和谐。在过去的半个世纪里，人们已经尝试了这两种管理方式，严格的管理遇到了种种困难，它导致工人反抗情绪的滋生和发展，温和的管理也同样遇到了困难——它使管理者往往为保持和谐而在管理上让步，导致管理的效率不高。于是当时的管理者又把两种方式结合起来，如特迪·罗斯菲尔特（Teddy Roosevelt）所说“手提大棒，柔声细语”，亦即人们所说的胡萝卜加大棒的管理方式。这种方式在某种情况下是很有效的，但当一个人达到了温饱，更高层次的需要就会成为他行为的主要动机，这时该管理方式就无能为力了。

麦格雷戈认为，传统的关于人的本质和管理方任务的认识是建立在错误的因果判断基础上的，必须对其进行重新研究以证明传统理论的不足。他从研究人的需要入手，指出“通过命令和抑制进行管理——无论是强硬的还是温和的——已经不足以激发积极性，因为这种方法所指向的人的需求层次在今天已经难以影响人的行为”①。因此，他提出了新的观点——Y理论，对X理论关于人性假设的观点提出了挑战。

Y理论主要有以下几方面内容：（1）为实现组织经济利益，管理方有责任对企业的各个方面进行管理和组织，包括资金、原料、设备、人员等。（2）人们不是生来就对组织的需要被动服从或怀有抵触情绪的，在组织中的经历使他们变成这样。（3）动机、发展潜力、承担责任的能力、为实现共同目标的合作态度在所有人的身上都存在。这些并不是管理方所赋予的。管理方有责任使人们认识到并且发扬出自己的这些品质。（4）管理方最重要的任务就是为实现组织目标提供充分条件、做出安排，促使雇员们通过实现组织目标来实现个人目标。

基于Y理论对人的认识，企业的领导者应该对职工采取民主型的领导方式，在领导行为上应该遵循以人为中心分权的领导原则，使下属目标和组织目标很好地结合起来，为人的智慧和潜能的发挥创造有利的条件。

6.2.2 沙因概述的四种人性假设理论

美国心理学家和行为科学家埃德加·沙因对前人和自己的各种假设加以归纳分类，认为有关人类特性的假设共有四种。

1. 理性经济人假设

经济人是一种理性人，使用人类最基本的条件作精确的计算，力图用最小的力量来获得最大的报酬。这是古典经济学和古典管理理论关于人性的假设，该理论与麦格雷戈的X理论基本相同，可归纳为：

（1）人是由经济诱因引发工作动机的，其目的在于获得最大的经济利益。

（2）经济诱因在组织的控制之下，因此，人们在组织的操纵、激励和控制之下被动地从事工作。

（3）人以一种合乎理性的精打细算的方式行事。

（4）人的情感是非理性的，会影响人对经济利益的合理追求，组织必须设法控制个人的感情。

---

① ［美］迈克尔·T·麦特森、约翰·M·伊万舍维奇编：《管理与组织行为经典文选》（第七版），49页。

2. 社会人假设

这是人际关系学派的倡导者梅奥等人根据霍桑试验的结果提出来的，代表人物除沙因、梅奥、罗特利斯伯格外，还有扎尔斯尼克、怀特、西肖尔等。沙因将社会人假设归纳为：

（1）人工作的主要动机是社会需要，人们通过与同事之间的工作关系可以获得基本的认同感。

（2）分工原则和工作合理化原则使得工作变得单调而毫无意义。因此，必须从工作的社会关系中寻求工作的意义。

（3）非正式组织的社会影响比正式组织的经济诱因对人有更大的影响力。

（4）人们最期望获得领导者对他们成绩的承认并满足他们的社会需要。

社会人假设告诉人们，社会性需求的满足比经济上的报酬更能激励人。因此，管理者不应只强调监督和控制，还应重视员工之间的关系，培养和形成员工的归属感和认同感，不应只重视对个人的奖励，还应倡导集体奖励方式。

3. 自我实现人假设

这是马斯洛等人提出的观点。所谓自我实现，是指“人都需要发挥自己的潜力，表现自己的才能，只有人的潜力充分发挥出来，人的才能充分表现出来，人才会感到最大的满足”。马斯洛的需求层次论中最高一级需求是自我实现的人。阿吉里斯的“不成熟—成熟”理论中个性成熟的人和麦格雷戈的 Y 理论中的人，都是自我实现的人。这一假设的内容有：

（1）人的需要有低级与高级的区别，人的最终目的是满足自我实现的需要，寻求工作的意义。

（2）人们能够自我激励和自我控制，外来激励和控制会对人产生某种威胁，造成不良后果。

（3）人们力求在工作上有所成就，实现自治和独立，发展自己的能力和技术，以便富有弹性，能够更好地适应环境。

（4）个人的自我实现与组织目标的实现并不冲突，在适当的条件下，人们会自动地调整自己的目标，使之与组织目标相吻合。

这种假设告诉我们，只要组织的管理者把工作安排得富有意义而让组织成员引以为豪，或以实现组织目标为荣，组织成员便能在工作中获得自我实现而不需别的激励。

4. 复杂人假设

这是 20 世纪 60 年代末至 70 年代初沙因提出的，他认为，前面三种假设，各自反映出当时的时代背景，并适合于某些人和某些场合，但是，人有着复杂的动机，不能简单地把人归结为某一种。而且，也不可能把所有人都归结为同一类人。人的动机是由生理的、心理的、社会的、经济的等方面因素与不同的情境因素和时间因素相结合而形成，因而较为复杂。复杂人假设的内容有：

（1）每个人都有不同的需求和不同的能力。人的工作动机是复杂的，同一个人的工作动机也因时、因地而异，各种动机之间相互作用而形成复杂的动机模式。

（2）一个人在组织中可以获得新的需求和动机，因此，每个人在组织中表现的动机模式是他原来的动机与组织经验交互作用的结果。

(3) 人在不同的组织中会有不同的动机模式，在正式组织中不合群的人，在非正式组织中能获得满足。

(4) 一个人是否感到心满意足，肯为组织卖力，取决于他本身的动机构造，他同组织之间的相互关系，工作的性质，他本人的工作能力和技术水平，动机的强弱以及同事间的关系情况。

(5) 人们依据自己的动机、能力及工作性质等方面的情况，对不同的管理方式有不同的反应。

针对复杂人的假设，领导者应采取权变的领导方式，即根据具体人的差异，因人而异，灵活地采取不同的管理措施。

6.2.3 其他人性假设理论

1. 行政人假设

这是20世纪50年代中期西蒙提出的人性假设。他主张用“行政人”来取代“经济人”。主要观点是：客观现实充满局限，决策者的知识和能力有限，决策者不是“经济人”，只是“行政人”。“行政人”是“心理人”和“经济人”两者的结合。“心理人”有其个人动机、目的、怪癖等，个人的心理构造不同，因而对组织的决策会有不同看法，对组织的需要也有自觉和不自觉两种情况。“行政人”并不寻求最优决策，只是寻求“满意”的决策方案。

2. 文化人假设

这是20世纪中期由德国哲学家卡西尔提出的人性假设。主要观点是：人是符号的动物。人的劳动创造了自身的文化，也体现了人的本质。把人看作是文化的存在，认为人是社会文化积淀的产物，人的文化结构内在地包含着自我与他人、个体与社会的对立统一的两个方面。文化人理论摆正了自我利益与社会利益、人性中的为我性与为他性的关系，强调科学文化是人类活动体系中一个非常重要的维度。[①] 文化人具有相对的稳定性，但易于将自己封闭起来孤芳自赏。

3. 创新人假设

创新人假设是杨俊一在2000年提出的人性假设。其基本观点是：创新是人与动物的本质区别，是人类社会发展的动力。创新是人的大脑系统稳定和发展的必然要求，即人自身的本质需求，普遍存在于人类社会中。打破常规，适时创新，才能适应多变的竞争环境，才能实现自我目标。人力资本不断提高，要实现高成就感、高责任感、高目标追求，唯有创新才能激发其积极性。假设该强调人在创新中的核心作用，认为只有冒险、创新与智力的有机结合，才能体现出竞争优势。[②]

人性假设理论告诉我们，人的个性特征和需求动机是各不相同的，但又是可以改变的。个人主要关心个人的事务，但在许多时候对其他社会成员的事务也很关心，在工作中取得成就，人们会感受到工作的乐趣。在享受工作乐趣及获取报酬的过程中，人们能够接受他人的领导和指挥。人性有相同的一面，但人性更多是千差万别的，并非几种类型全部

①② 参见孟浩、何建坤：《创新人假设：创新管理的理论基础》，载《科技管理研究》，2006 (4)。

包容得了，因而过分依赖关于人性的各种假设是危险的，但这些分类的意义也不可低估，它使从事领导工作的人了解了人性的复杂，从而把对人性的认识和理解作为自己做好领导工作的重要内容和前提，具有十分积极的意义。

6.3 领导理论的变迁

自20世纪30年代以来，人们对哪些因素造就了一个有效的领导者这一问题的研究，大致经过了特质理论、行为理论、权变理论、超凡魅力领导理论几个阶段。这几个阶段的领导理论研究表现出逐渐深入并呈现出向特质理论回归的状态——但却是从另外一个角度看待领导问题。

6.3.1 特质理论

特质理论是研究领导者的性格特征的理论。其研究在20世纪30年代十分盛行。其假设是，如果特质理论是成立的，领导者就是天生的。不具备领导特质就不要争当领导。这一研究首先考虑的是领导者的个性特征，认为这是与领导的有效性密切相关的。研究者对马丁·路德·金、圣女贞德、泰德·特纳、纳尔逊·曼德拉、玛格丽特·撒切尔、圣雄甘地等人的个性特征进行了研究，希望从他们身上分离出非领导者不具备的特殊品质。因为研究者相信，如果特质概念是成立的，那么就一定能找出所有领导者共同具备的特性来。

研究者对特质的概括多种多样，但总结起来大体为以下几种类型：（1）身体特征，包括体力、年龄和身高等。一些人认为一个人的身体特征影响其对下属施加影响的能力。（2）背景特征，包括受教育程度、经历、社会地位、社会关系等。（3）智力特征，包括知识、智商、判断分析能力等。斯托梯尔认为，领导能力与领导者的判断力和讲话才能有联系。美国管理学家吉赛利（Edwin E. Ghiselli）也得出结论说，在一定幅度内个人的才智是管理成功的准确预测器，高于或低于这个幅度，预测的成功机会将明显减少。（4）个性特征，包括热情、自信、独立性、外向、机警、果断、自制力等。（5）与工作有关的特征，包括责任感、首创性、毅力、事业心等。（6）社会特征，包括沟通能力、指挥能力、声誉、人际关系能力等。

在特质理论的研究成果中，吉赛利的研究是最有影响的，受到学术界的广泛关注。他于1971年出版了《管理才能探索》一书，提出了八种个性特征和五种激励特征同领导的有效性有关。八种个性特征是：

（1）才智，语言和文辞方面的才能；

（2）首创精神，开拓创新的愿望；

（3）督察能力，指导别人的能力；

（4）自信心，自我评价较高；

（5）适应性，为下属所亲近；

（6）决断能力；

（7）性别（男性或女性）；

(8) 成熟程度。

五种激励特征是：

(1) 对工作稳定的需求；

(2) 对金钱奖励的需求；

(3) 对指挥别人的权力需求；

(4) 对自我实现的需求；

(5) 对事业和成就的需求。

吉赛利的研究还说明，这些特征中的督察能力、事业和成就需求、才智、自我实现、自信、决断能力对领导者来说是非常重要的，对工作稳定的需求、适应性、对金钱奖励的需求、成熟程度对领导者来说中等重要，性别是最不重要的因素。吉赛利的研究由于其严密的科学性而产生了广泛的影响。

然而，众多分离特质的研究努力以失败告终，人们没有能够找出一些特质因素总能对领导者与下属，以及有效领导者与无效领导者进行区分。但多数人相信，对于所有成功的领导者来说，都具备许多一致而独特的个性特征，不论他们管理什么类型的组织。尽管分离特质的研究失败，但考察与领导高度相关的特质的研究却有了重要的发现。这一研究发现领导者拥有不同于非领导者的六项特质，即：进取心、领导和影响他人的欲望、正直和诚实、自信、智慧、与工作有关的高技能。

但是，特质理论存在明显的缺陷，不足以解释领导行为：(1) 它忽视了被领导者的影响因素，下属们对领导者完成的工作具有重大的影响。(2) 除吉赛利外，特质研究者们没有具体指出不同性格特征的相对重要性。而且由于领导者的个性特征内容过于丰富，且不断变化，因而难以区分这些特质中哪些是领导有效性的决定因素。(3) 忽略了环境的影响因素。(4) 研究证据不一致，前后矛盾现象较多。由于特质理论研究的失败，人们把目光转向了领导行为理论的研究，希望了解有效领导者的行为是否有独特之处。

6.3.2 行为理论

行为理论是关于领导行为及其结构、构成要素和实际效果的理论。在研究领导个性的过程中，人们发现领导者的个性特征都会表现在个人的行为方面。因而，行为研究试图比较领导行为的差异，从中找到领导者本质的答案。其背后的假设是：如果行为理论研究成功，就会发现有效的领导者所具备的一些具体行为，通过培养和训练可以把这些行为移植到领导者身上，使之成为有效的领导者。这意味着领导者是可以后天培养的。学者们研究发现领导行为有两种情况：一是建立规章的行为，一是关心下属的行为。在此基础上，人们研究出多种领导行为理论。这里择要介绍几种理论。

1. 领导行为连续统一体理论

美国管理学家坦南鲍姆（Tannenbaum）和施米特（Schliect）针对管理实践中领导者在决定何种行动最适合处理某一问题时，常常产生拿不准是自己做出决策还是把决策权力下放给下属们的困难，提出了该理论，其目的是使人们从决策的角度深刻认识领导行为。

该理论认为，领导行为与经理们运用权威的程度和下属们在制定决策时的自由权限有关。领导风格是多种多样的，从以领导者为中心的专制风格到以下属为中心的民主风格，

中间根据领导者授予下属自由权的程度不同有七种领导风格；不存在永远正确和永远错误的领导风格。有效的领导者应当是那些适应性强的人，即考虑到自己的能力、下属的能力和需要完成的任务而将权力有效下放的人。该理论认为领导者不应只在集权或民主这两种风格间进行选择，他们应有足够的灵活性来应付不同的情况。如图 6—1 所示。

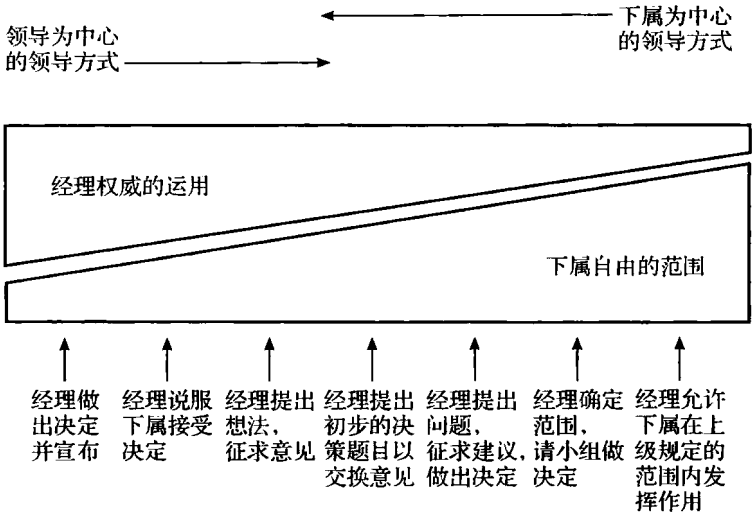


图 6—1　领导行为的连续统一体

七种有代表性的领导风格包括：

（1）领导者独自做出决策，要求被领导者无条件接受决策。

（2）领导者独自决策，在取得下属的接受之前必须“推销”决策，即说服下属接受其决策。

（3）领导者提出决策，但欢迎被领导者提出问题，并对被领导者的问题加以处理。

（4）领导者提出决策草案，征求被领导者意见后修改决策草案。

（5）领导者提出问题，征求被领导者的意见后再行决策。

（6）领导者规定一定范围，由被领导者决策。

（7）在组织制约因素许可的范围内领导者与被领导者共同决策，被领导者有充分的自由，自己确认问题，并决定如何行动，但要向领导者负责。

在考虑上述七种领导风格中哪一种最为适用时，要考虑以下三种因素：（1）领导者的个性因素，也就是领导者的性格、知识、经验、权力观、价值观、对下属的信任度、对待不确定情况的安全感等因素。（2）被领导者的因素，即下属的独立性、责任心、对组织目标的理解程度、对问题的认识程度、解决问题的经验与知识、决策经历等状况。（3）管理环境因素，即组织内外部环境因素。内部环境因素如组织规模、组织制度、组织文化等，外部环境因素如组织所处的自然环境和社会环境等。

有效的领导者应根据这些因素来确定领导风格，做出合适的行为选择。

2. 利克特的领导方式

1947 年以来，美国密歇根大学教授利克特和他的同伴们对领导方式进行了研究，他们研究了企业、医院和政府中的领导者，并从几千名员工中取得了数据。经过广泛的分

析，他们把领导者分为以工作为中心和以员工为中心两类。

以工作为中心的领导者为下属规定工作，严密地进行监督以完成指定的任务，使用各种激励手段以促进生产，并以诸如时间研究等措施为基础来确定令人满意的生产率。

以员工为中心的领导者则把注意力集中于下属问题中人的因素方面和建立能完成高效率目标的有效作业小组上。在以员工为中心的领导方式中，领导者明确规定目标，将其传达给下属，并给下属以较多的自由来完成他们的工作任务和目标。

利克特的研究表明，领导方式极大地影响着各种不同的效率指标。从组织的观点来看，以员工为中心的领导方式比以工作为中心的领导方式更有效。利克特指出，使用员工为中心的方式对改进生产率、旷工、工作态度、工人转厂和次品等指标来说是较有利的。因此，利克特主张应尽可能发展以员工为中心的管理方式。

利克特倡议员工参与管理。他认为有效的领导者注重与下属进行沟通和联系，组织的所有成员，包括领导者在内维持一种相互支持的合作关系，他们在需求、价值、愿望与目标方面有共同的利益关系，因而领导绩效好。他认为，员工参与管理是一种最为有效的领导方式。利克特假设了四种领导方式，用来阐明他的领导观点。

(1)“利用—命令式”。决策权局限于最高领导层，领导者独自发布命令，决策中没有下属参与，管理手段主要是恐吓和处分，较少使用激励手段，习惯于自上而下地传递信息。

(2)“温和—命令式”。决策权掌握在领导者手中，但决策时向下属征求一些意见，并把某些决策权授予下属，但对下属决策加以严格的限制。管理手段以奖励为主，处罚为辅，信息沟通渠道以自上而下为主，但允许一些信息自下而上传递。

(3)“商议式”。高层领导部门制定主要决策和运用于一般情况的决定，较低级的领导部门制定具体的决策。在决策过程中，领导者征求、接受和尽量采纳下属的建议。以奖励和让员工参与管理的办法作为管理手段来激励下属，偶尔兼用处罚的办法。信息沟通渠道为自上而下与自下而上双向沟通的结合。

(4)“集体参与式”。领导者掌握最后决策权，决策是以各部门广泛参与的方式进行。领导者对下属提出挑战性的目标，并与下属共同制定目标与评价目标的进展，对下属充分信任，上下级地位平等，相互协商。以奖赏和参与决策作为管理手段，沟通渠道为上下级的双向沟通与平行沟通的结合。

利克特认为，前三种为以工作为中心，是程度不等的命令主义或权力主义的领导方式；第四种为以人为中心，是民主的领导方式，是效率最高的领导方式，以这种方法管理组织，在制定目标和实现目标方面成效是最好的。

3. 二维构面理论

20世纪40年代末期，美国俄亥俄州立大学开始了关于领导行为最早的研究，研究者以斯特格迪尔和沙特尔为核心，他们认为领导行为就是领导者领导群体去发现目标的行为。他们期望通过研究确认领导者行为的独立维度。他们收集了大量的下属对领导行为的描述，开始时列出了1 000多个因素，最后归纳出两大类，称为定规维度和关怀维度，通称为“俄亥俄学派”或“二维构面理论”。

定规指为了达到组织目标，领导者倾向于界定和构造自己与下属的角色，强调组织的

要求。它包括给下属安排工作、明确工作关系和组织目标的行为。具有高定规特点的领导者会向下属分配具体工作，要求员工保持一定的绩效标准，并强调工作的最后期限。

关怀维度指领导者倾向于具有信任和尊重下属的看法与情感的这种工作关系。高关怀的领导者帮助下属解决个人问题，友好而平易近人，公平对待每一位下属，并对下属的生活、健康、地位与满意度等问题十分关心。

定规和关怀可构成一个领导行为坐标系，如图 6—2 所示。定规和关怀按照从低到高可分为四个象限或四种领导方式。

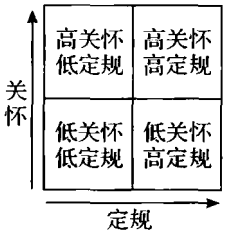


图 6—2　俄亥俄州立大学领导行为坐标

俄亥俄州立大学的研究表明，不同的领导方式对工作效率和职工的情绪有直接的影响。研究者发现，在生产部门，工作绩效与定规程度呈正相关，与关怀程度呈负相关；在非生产部门，工作绩效与定规程度呈负相关，与关怀程度呈正相关。一般来说，定规与关怀程度双高的领导方式通常比其他三种类型更能使下属达到高绩效和高满意度，但也有足够的案例表明这一方式要考虑环境因素。高定规和低关怀的领导方式容易造成领导与下属的情绪对立，影响工作的正常进行，绩效最差。

与俄亥俄州立大学的研究同时，密歇根大学调查研究中心也在进行着类似的研究，确定领导者的行为特点及其与工作绩效的关系。该大学的研究人员也将领导划分为两个维度，称之为员工导向和生产导向。员工导向的领导者重视人际关系，他们总会考虑到下属的需求，并承认个体间的差异。生产导向型的领导者更强调工作的技术、要求或任务，主要关心的是群体工作任务的完成情况，并把群体成员视为达到目标的手段。

密歇根大学的研究表明，员工导向的领导者与群体高生产率和高工作满意度呈正相关，因而员工导向的领导者绩效最好；生产导向的领导者则与群体的低生产率和低工作满意度相联系，绩效较差。

4. 管理方格论

在两个维度的基础上，1964 年布莱克（Black）和莫顿（Mouton）发展了领导风格的二维观点，在“关心员工”和“关心生产”的基础上，提出了管理方格理论，它们充分概括了二维构面理论的内容。管理方格论如图 6—3 所示。

它在两个坐标轴上分别划出 9 个等级，从而形成了 81 种不同的领导类型，其中比较极端的五种分别为：

1.1 贫乏型：领导者对工作和员工都不关心，以最小的努力去完成工作。

9.1 任务型：领导者极其重视任务及效果，忽略或不关心员工的发展和士气。

1.9 乡村俱乐部型：领导者特别注重支持和关怀员工，但不关心工作任务和效率。

5.5 中庸之道型：既关心工作，又关心员工，适度兼顾二者。这样的领导者能维持足

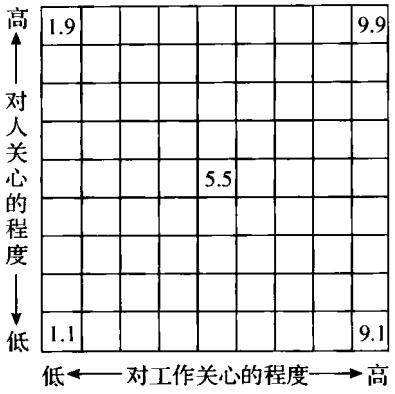


图 6—3 管理方格图

够的任务效率和令人满意的士气。

9.9 团队型：领导者对工作和员工都十分关心，能使组织目标与员工个人的需求有效结合起来，通过协调和综合工作的相关活动而使下属共同参与管理，协同配合，构成一个战斗集体，大大提高了工作效率与员工士气。

布莱克和莫顿认为，这几种类型中，9.9 型的领导方式绩效最好。应该指出，管理方格论为领导风格提供了概念框架，但是该理论所描述的都是比较极端的情况，现实中难以出现如此典型的领导方式，而且管理方格论并未对领导者的培养提出措施，其所倡导的管理方式也难以在不同情境中获得普遍的认可。

行为理论的研究者使用的名称不同，但他们讨论的概念是相似的。他们大都探讨了最好的领导方式，但即使最好的领导方式也只是建立在领导者一相情愿的基础上，没有考虑下属的影响因素、环境的影响因素。因而对行为理论还存在许多争议，即某一具体的领导方式是否能在所有情况下都有效。20 世纪 60 年代，随着对领导理论研究的进一步深化，一些人看到了问题的症结，开始重视对情境的研究；20 世纪 60—70 年代，逐渐形成了情境理论，也称为权变理论。

6.3.3 权变理论

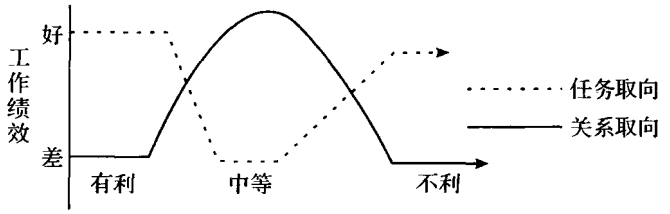
权变理论是将领导素质、行为与情境等因素结合起来研究领导有效性的理论。一些研究者发现，有效的领导依赖于情境和领导者行为的相互作用。他们认为，不存在一种普遍适用的“最好的”领导方式，领导是一个动态的行为过程，领导者的有效性随下属和情境的变化而变化。领导者在一定情境下通过与下属的相互作用来实现组织目标，因此，领导绩效有赖于领导者、被领导者、情境三方面因素的相互作用。这里择要介绍几种权变理论。

1. 菲德勒的权变理论

第一个情境模型是菲德勒的权变模型。菲德勒的模型认为，有效的群体绩效取决于以下两个因素的合理匹配：与下属相互作用的领导风格，情境对领导者的控制和影响程度。[①] 他

① 参见［美］斯蒂芬·罗宾斯：《组织行为学精要》，213 页。

的研究分几个步骤进行，首先是环境因素，然后测定领导风格，最后把二者相匹配，提出最好绩效的类型，并指出改进绩效的方法。如图 6—4 所示。



类型	Ⅰ	Ⅱ	Ⅲ	Ⅳ	Ⅴ	Ⅵ	Ⅶ	Ⅷ
领导者—成员关系	好	好	好	好	差	差	差	差
任务结构	高	高	低	低	高	高	低	低
职位权力	强	弱	弱	弱	强	弱	强	弱

图 6—4　菲德勒权变模型图

（1）测定领导风格。菲德勒相信领导成功的关键因素之一，是个体的基本领导风格，因此，他设计了 LPC 问卷，问卷由 16 组对照形容词组成，如快乐—不快乐、高效—低效、开放—防备、助人—敌意。他让被测者回顾自己共事过的所有同事，并找出一个最难共事的人，在 16 组形容词中按 1—8 等级进行评分，通过“你最不喜欢的同事”（LPC）调查表对领导者进行研究。在问卷调查的基础上，对领导风格做出判断。如果一个领导对其最不喜欢的同事仍能给予好的评价，他就是关系取向型，如果对最不喜欢的同事给予低的评价，他就是任务取向型。菲德勒认为，个体的领导风格是稳定不变的。

（2）确认环境因素。确认环境因素和它们的相对重要性是件困难的工作。菲德勒花费了大量的时间与精力，确认了三条对领导效果有重要影响的环境因素。1）领导与下属的关系。指下属对领导的信任程度，同时也包括下属对领导表现的忠诚及领导者对下属的吸引力。2）任务结构。指下属的任务的常规化程度。3）职位权力。指领导职位所固有的权力。这包括与领导职位、领导者的权力相关联的奖惩权，以及领导者从上级和整个组织所得到的支持。

（3）评估情境。菲德勒把三项权变因素每项都分成两种类型来评估情境。领导者与下属关系或好或差，任务的结构化程度或高或低，职位权力或强或弱。领导者与下属的关系越好，任务的结构化程度越高，职位权力越大，领导者拥有的控制力和影响力越大，领导情境最有利。相反，如果领导者的下属不喜欢领导者，任务结构化程度低，领导者的职位权力有限，则领导情境为最不利。菲德勒把三项权变因素分别排列组合成八种情境，每个领导者都可能遇到其中的一种情境。

（4）进行领导风格与情境的匹配。菲德勒研究了 1 200 个工作团体，对任何一种情境，均比较了关系取向型和任务取向型两种领导风格。通过把领导风格与情境相匹配，他得出结论，任务取向型的领导者在非常有利和非常不利的情境下绩效最好，关系取向型的领导者在中等情境时领导绩效最好。

（5）领导绩效的改进。菲德勒的权变理论在实践中易于操作。当一个领导者知道了自

己的LPC分数，便可以确定自己的领导风格，并寻求领导风格与情境的匹配。由于菲德勒认为领导风格是稳定不变的，因此，提高绩效的办法只有两条途径：

1）替换领导者以适应情境。例如，当情境对领导者十分不利，领导者又是关系取向型的人时，用一个任务取向型的领导者替换关系取向型的领导者绩效更好。

2）改变情境以适应领导者。例如，菲德勒提出一些改善领导关系、任务结构和职位权力的建议。领导成员之间的关系可以通过改组领导者所领导的下属组成来加以改善，使下属在经历、文化水平、技术专长或者种族方面更为适合。任务结构可以通过向有结构和无结构两个方向加以改进。任务可以通过详细说明而使其定型，而只对需要完成的工作做出一般的指示，也可以使一项工作变得更少规范化。领导职位权力可以得到组织里更高的职位或更大的权威来进行，可以通过备忘录宣布职位的变更或领导者目前具有的权威，此外，如果组织授权领导者评价下属的工作表现，则提升了他的奖励权。如此，则领导绩效将更好。

菲德勒的权变模型实际上提出了这样一种领导理论，即不仅要考虑领导者的个性，同时还要考虑环境的可变因素，从而为我们理解领导绩效提供了非常有价值的工具；但该模型目前也存在一些缺陷，需要增加一些变量进行改进和弥补。尽管如此，菲德勒的领导权变模型为解释领导有效性做出了卓越的贡献。

2. 赫塞斯和布兰查德的生命周期理论

这是另一个备受推崇的领导模型，它是由保罗·赫塞斯（Paul Herses）和肯尼思·布兰查德（Kenneth Blanchard）开发的情境领导理论，也称为领导者生命周期理论。这是一个重视下属对领导影响的权变理论。赫塞斯和布兰查德认为，依据下属的成熟程度选择恰当的领导风格是使领导获得成功的重要保证。这一理论常被一些大公司作为主要的培训手段而使用，也为所有的军队服务系统所认可。该理论的具体内容如下：

（1）定义成熟度并划分阶段。赫塞斯和布兰查德将成熟度解释为：个体对自己的直接行为负责任的能力和意愿。它包括两项内容：工作成熟度和心理成熟度。前者指员工个人的知识和技能。工作成熟度高的个体拥有足够的知识、能力和经验完成他们的工作任务而不需要领导者的指导。后者指的是员工个人做某事的意愿和动机。心理成熟度高的个体不需要领导者过多的外部鼓励，他们主要靠内部激励。

他们认为下属的成熟度分为四个阶段。

第一阶段，下属对于执行某项工作既无能力又不情愿。他们既不胜任工作又不能被信任。

第二阶段，下属虽然没有能力，但有从事工作的积极性。

第三阶段，下属有能力却不愿意从事领导希望他们做的工作。

第四阶段，下属既有能力又愿意做他们的工作。

（2）确认领导风格。赫塞斯和布兰查德使用的两个领导维度与菲德勒的划分相同，即任务行为和关系行为，但比菲德勒更进一步，他们认为维度有低有高，从而组合成以下四种具体的领导风格。

1）指示（高任务—低关系）。领导者界定领导与下属的角色，明确告诉下属应该做什么、怎么做以及何时何地去做。

2）推销（高任务—高关系）。领导者同时提供指导性的行为与心理支持性的行为。

3）参与（低任务—高关系）。领导者与下属共同决策，领导者的主要角色是提供便利条件与沟通。

4）授权（低任务—低关系）。领导者赋予下属权力，让下属自行决定何时、何处、如何做的问题，领导者只起监督作用。

（3）依据下属的成熟度选择适当的领导风格。图 6—5 表明，领导风格选择的趋势是：当下属的成熟度水平不断提高时，领导者可以不断减少对活动的控制，还可以不断减少关系行为。在第一阶段中，领导者需要采取高任务—低关系行为，给下属明确而具体的指导；在第二阶段中，领导者需要采取高任务—高关系行为，一方面给下属心理上的支持，另一方面给予工作上的指导；在第三阶段中，领导者应采取低任务—高关系行为，通过信息共享和共同决策激励下属；在第四阶段中，领导者应采取低任务—低关系行为，不需要干涉过多，因为下属既愿意工作又有工作能力。应该说，该理论的内容在实践中受到重视是一个不容否认的事实，但在理论上还存在一些争议，有待进一步研究。

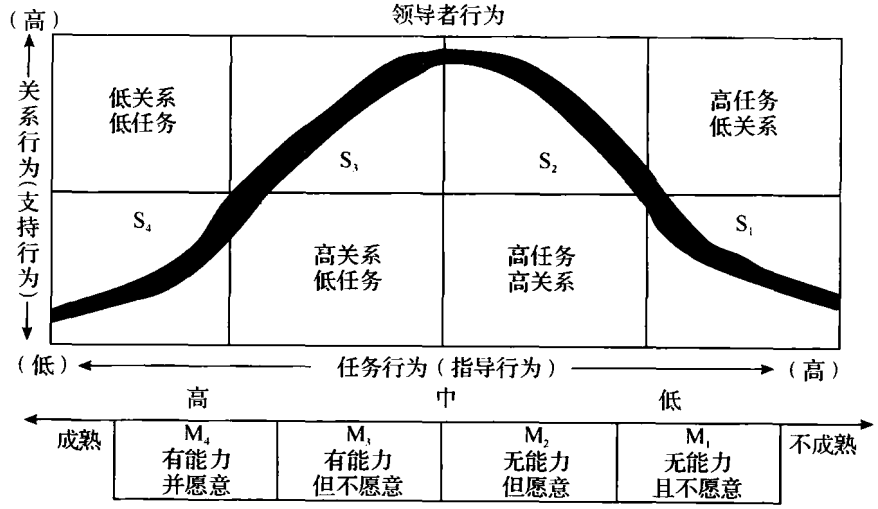


图 6—5　生命周期领导理论

3. 路径—目标理论

路径—目标理论是最常使用的有效领导情境模型，是由罗伯特·豪斯（Robert House）开发的一种领导情境理论。该理论是在俄亥俄州立大学的领导方式理论基础上，吸收了激励理论中的期望理论的合理因素的研究成果。

该理论的核心在于，领导者的工作是帮助下属达到他们的目标，并提供必要的指导和支持以确保下属各自的目标与群体或组织的总体目标保持一致。“路径—目标”的概念来自于这种信念，即有效的领导者通过明确指明实现工作目标的途径来帮助下属，并为下属清理各项路障和危险，从而使下属的工作路途更为顺畅。

路径—目标理论认为，领导者的工作是利用结构、支持和报酬，建立有助于下属实现组织目标的工作环境。路径—目标理论的领导过程为：领导者确认下属的需要，提供合适的目标，通过明确期望与工具的关系，将目标实现与报酬联系起来；消除绩效的障碍，给

予下属一定的指导，并给下属多种满足需要的机会。其领导过程涉及两个主要因素：建立目标方向；改善通向目标的路径，以保证实现目标。其内容包括以下几个方面：

（1）目标设置。目标设置是领导者取得成功的关键一步。目标具有导向作用，领导者应该让下属了解组织的目标并引导下属为组织目标的实现积极工作。

（2）路径改善。领导者要通过对下属提供指导、帮助、支持和激励下属的行为改善路径。按照路径—目标理论，领导者的行为被下属接受的程度，取决于下属是将这种行为视为获得满足的即时源泉，还是作为未来获得满足的手段。领导者行为的激励作用在于它使下属的需要与满足取决于有效的工作绩效；它提供了有效绩效所必需的辅导、指导、支持和奖励。

领导者有哪些领导行为呢？豪斯设计了四种领导行为。

1）指导型领导。让下属知道领导对他们的期望，要求他们完成的工作及具体要求，并对如何完成任务给予具体指导。

2）支持型领导。对下属很友善，并表现出对下属需求的关怀。

3）参与型领导。与下属共同磋商问题，征求下属意见，并在决策前充分考虑下属的建议。

4）成就型领导。领导者向下属提出挑战性目标，并期望下属表现出自己的最佳水平。与菲德勒的领导行为观点相反，豪斯认为领导风格是灵活的，同一领导者可以根据不同的情境，表现出任何一种领导风格。

上述四种领导行为能取得多大成效，还要取决于两类权变因素。图6—6表明，路径—目标理论提出了两类情境或权变变量作为影响领导绩效的中间变量，它们是环境的权变因素和下属的权变因素。环境的权变因素包括任务结构、正式权力系统、工作群体和非正式组织等。下属的权变因素包括控制点（指针对员工成就来源的不同观点，是来自于个人努力，还是来源于外部力量）、经验、知觉能力（对自身能力的自信程度）。如果要使领导绩效好，环境因素和下属的权变因素必须与领导行为相符合。当环境结构与领导行为相比重复多余或领导者行为与下属特点不一致时，效果均不佳。

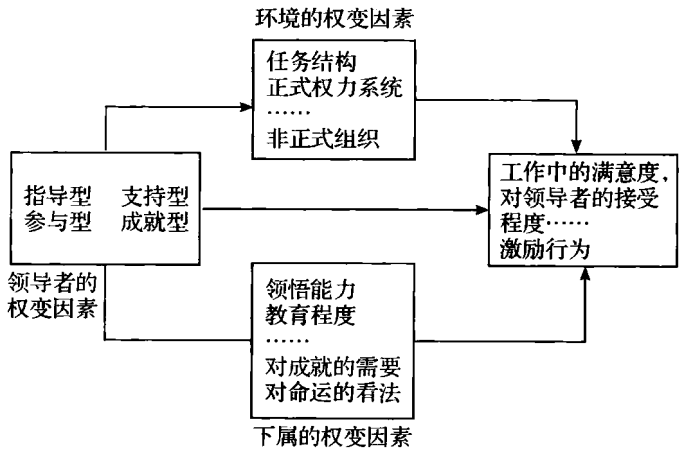


图6—6 领导的路径—目标理论

由此可见，路径改善的关键是设法使领导行为与环境和下属的权变因素相契合，减少它们之间的不协调。由路径—目标理论可引申出下列假设：

（1）当任务不明或压力过大时，指导型领导导致了更高的满意度。

（2）当下属从事结构化任务时，支持型领导导致了下属的高绩效和满意度。

（3）对知觉能力强或经验丰富的下属，指导型领导可能被视为多余。

（4）组织中的正式权力关系越明确、越官僚化，领导者越应表现出支持型行为，降低指导型行为。

（5）控制点为外部的下属，更喜欢指导型风格。

（6）当任务结构不清时，成就导向型领导将会提高下属的努力水平，从而达到高绩效的预期。

路径—目标理论为我们分析影响领导的工作绩效的因素提供了有意义的工具，它告诉领导者，没有固定不变的领导方式，要根据不同的环境选用合适的领导方式。因此，它对于改善领导者工作绩效有重要的借鉴价值。

4. 领导者参与模型

领导者参与模型是 1973 年由维克多·弗洛姆（Victor Vroom）和菲利普·耶顿（Phillip Yetton）提出，由弗洛姆和亚瑟·杰戈（Arthur Jago）修改的理论模型。这一模型试图确定出适合某些特定环境和情况的领导方式。这些不同的领导方式是以下属参加决策的程度来作规定的。

由于常规活动和非常规活动对任务结构的要求各不相同，研究者认为领导行为必须加以调整以适应这些任务结构的变化，为此，弗洛姆和耶顿根据不同的情境类型，遵循一定的规则设计了规范化的决策树模型。这一决策树模型包括 7 项权变因素（可通过“是”或“否”选项进行判定）和 5 种可供选择的领导风格。该模型认为对于某种情境而言，五种领导行为中的任何一种都是可行的，它们是：独裁Ⅰ（AⅠ），独裁Ⅱ（AⅡ），磋商Ⅰ（CⅠ），磋商Ⅱ（CⅡ）和群体决策Ⅱ（GⅡ），具体内容见表 6—1。

表 6—1　　领导者参与模型（弗洛姆-耶顿）

领导方式	下属参与决策的程度
AⅠ 领导者使用手头现有资料独立解决问题、进行决策	低——1
AⅡ 领导者从下属那里获得必要的信息，然后独自决策	2
CⅠ 领导者与有关的下属个别交谈，获取意见和建议。领导者决策可能受下属影响也可能不受影响	3
CⅡ 领导者与下属集体讨论有关问题，收集意见和建议，领导者决策可能受下属也可能不受下属影响	4
GⅡ 领导者与下属集体讨论问题，共同提出和评估可行性方案，并试图获得一致的解决办法	高——5

这一模型后来由弗洛姆和亚瑟·杰戈进行了修订。新修订的模型包括了与过去相同的五种可供选择的领导风格，但将权变因素扩展为以下 12 个（其中 10 项按 5 级量表评定）。

(1) QR：质量要求：这一决策的技术质量有多重要（不重要——不太重要——中等重要——比较重要——非常重要)?

(2) CR：承诺要求：下属对这一决策的承诺有多重要（不重要——不太重要——中等重要——比较重要——非常重要)?

(3) LI：领导者的信息：领导者是否拥有充分的信息做出高质量的决策（没有——可能没有——拿不准——可能有——有)?

(4) ST：问题结构：问题是否结构清楚（不是——可能不是——拿不准——可能是——是)?

(5) CP：承诺的可能性：领导者的决策是否被下属认可（不是——可能不是——拿不准——可能是——是)?

(6) GC：目标一致性：解决此问题后所达成的目标是否被下属所认可（不是——可能不是——拿不准——可能是——是)?

(7) CO：下属的冲突：下属之间对于优选的方案是否会发生冲突（不是——可能不是——拿不准——可能是——是)?

(8) SI：下属的信息：下属是否拥有充分的信息进行高质量的决策（不是——可能不是——拿不准——可能是——是)?

(9) TC：时间限制：是否因相当紧迫的时间约束了下属的能力（否——是)?

(10) CP：地域的分散：把地域上分散的下属召集到一起代价是否太高（否——是)?

(11) MT：动机—时间：在最短的时间内做出决策对领导者来说有多重要（不重要——不太重要——中等重要——比较重要——非常重要)?

(12) MD：动机—发展：为下属的发展提供最大的机会对领导者来说有多重要?

弗洛姆和亚瑟·杰戈运用计算机程序简化了新模型的复杂性，抛开若干权变因素在“是”与“否”之间存在的中间地带，抛开严格的时间限制以及下属在地域上分散的条件，指出管理者仍然可以运用决策树来选择他们的领导风格。如图6—7所示。

领导者参与模型进一步证实了领导研究应面向情境而非领导者个体，对领导者在不同情境下选择适当的领导风格提供了十分有效的指导和帮助。

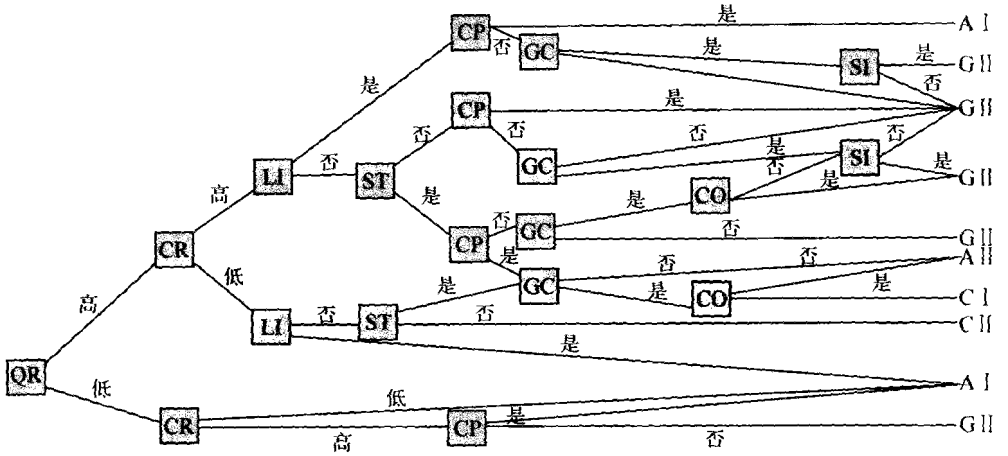
6.3.4 领导理论的新发展

20世纪80—90年代领导理论有了新的发展，产生了包括归因理论、魅力型领导理论、变革型领导理论等一些新理论。

1. 归因理论

归因理论认为，我们对个体的不同判断取决于我们对给定行为归因于何种意义的解释。这一理论表明，当我们观察某一个体的行为时，我们总是试图判断它是由于内部原因还是外部原因造成的。内因行为指那些个体认为在自己控制范围之内的行为；外因行为是由外部原因引起的，也就是说，个体因为情境因素而被迫行动。[①] 可见，归因理论主要用于搞清原因—结果的关系。运用归因理论的框架，研究者发现人们倾向于把领导者描述为

① 参见［美］斯蒂芬·罗宾斯：《管理学》(第四版)，426页。



QR	质量要求：	这一决策的技术质量有多重要？
CR	承诺要求：	下属对决策的承诺有多重要？
LI	领导者的信息：	领导者是否有充分的信息做出高质量的决策？
ST	问题结构：	问题是否结构清楚？
CP	承诺的可能性：	如果领导者自己作决策，下属是否一定会对该决策做出承诺？
GC	目标一致性：	解决这个问题后所达成的组织目标是否是下属所认可的？
CO	下属的冲突：	下属中对优选的决策是否会发生冲突？
SI	下属的信息：	下属是否具备充分的信息以便做出高质量的决策？

图 6—7　修订的领导者参与模型

具有这样一些特质——如富有智慧、个性随和、有很强的语言表达能力、强烈的进取心、过人的理解力和勤奋精神的人。并且，人们发现，在领导行为四分图理论中高定规与高关怀的领导者与人们对好领导的描述基本一致，不管情境如何，人们都倾向于将双高类型的领导者视为最佳领导者。在组织内部，当组织工作取得了成就，人们都习惯于把它归因为领导有方；出现了问题，人们也要把它归因为领导无能。

2. 魅力型领导理论

魅力是一个模糊的概念，人们能够体会它，却很难给魅力下定义。巴斯这样给魅力下定义："魅力是指远远超出一般的尊重、影响、钦佩和信任的，对追随者的情感具有震撼力的一种力量。"[①] 有人指出，富于领袖魅力的领导者专制且异常自信，对他们信念的道德正义性有强烈的信心。他们努力为追随者建立一种富于竞争、追求成功与信任，并传递高度期望值的氛围。魅力理论是归因理论的扩展。它指的是当下属观察到某些行为时，会把它们归因于伟人式的或杰出的领导能力。大部分魅力领导理论，主要是确定具有领袖气

① 转引自［美］托马斯·S·贝特曼：《管理学——构建竞争优势》，419 页。

质的领导者与无领袖气质的领导者之间的行为差异。

关于具有领袖气质的领导者的个性特点，罗伯特·豪斯提出了三项因素：极高的自信、支配力以及对自己信仰的坚定信念。瓦伦·本尼斯（Warrren Bennis）研究了90位美国最有效和最成功的领导者，发现他们有四种共同的能力：（1）有令人折服的远见和目标意识；（2）能清晰地表述这一目标，并使下属明确理解；（3）对这一目标的追求表现出一致性和全身心的投入；（4）了解自己的实力并以此作为资本。[①] 在此方面最新最全面的分析是由麦吉尔大学的杰·康格（Jay Conger）和鲁宾德拉·农格（Rabindra Kanungo）进行的。他们的结论是：魅力型领导者都有一个他们希望达到的理想目标；为此能够进行全身心的投入和奉献；反传统；非常固执而自信；被认为是激进改革的代言人而不是传统现状的卫道士。[②] 有领袖魅力的领导者的关键特点是：

（1）自信。有领袖魅力的领导者对他们自己的判断和能力有充分的信心。

（2）远见。他们有理想的目标，认定未来定会比现在更美好。理想目标与现实差距越大，下属越有可能认为领导者有远见。

（3）清楚表述目标的能力。他们能够明确地陈述目标，以使其他人都能明白。这种清晰的表达表明了对下属需要的了解，然后，它可以成为一种激励的力量。

（4）对目标的坚定信念。他们被认为具有强烈的奉献精神，愿意从事高风险的工作，承受高代价，为了实现目标能够自我牺牲。

（5）不循规蹈矩的行为。他们的行为被认为是新颖、反传统、反规范的。当获得成功时，这些行为令下属们惊诧而崇敬。

（6）作为变革的代言人出现。他们被认为是激进变革的代言人而不是传统现状的卫道士。

（7）环境敏感性。他们能够对需要进行变革的环境约束和资源进行切实可行的评估。

魅力型领导者对下属的影响是十分显著的。他们能够激发下属的信心，使之心悦诚服地服从领导，并表现出高绩效和高满意度。需要指出的是，有领袖魅力的领导者对于激发下属的高绩效水平而言并不总是必要的，它只在下属的任务包含观念性要素时才有必要。换言之，它只有在政治、宗教与组织面临危机时才变得十分必要。但魅力型领导者也存在缺陷，即由于他的过分自信会产生许多问题，给工作造成麻烦。

3. 变革型领导理论

变革型领导是富有领袖魅力又具有改革精神的领导者。他们把“事情可能是什么样”变成了“事情就是什么样”，即他们把远景变成了现实，使人们为了群体而超越个人利益，并建立起富有活力的组织。在各行各业都有变革型领导者的影子，如美国的亨利·福特使汽车成为人们消费得起的大众消费品，邓小平改革开放思想的实施使中国发生了巨大变化。他们或者给一个组织带来发展和成功，或者给一国的人民带来巨大的福祉。

有学者指出，变革型领导者的突出特点之一是制造兴奋点。其制造兴奋点的方式有以下几种：（1）富有领袖魅力。（2）对下属给予个性化的关注。（3）能推动下属发现问题，

① 参见［美］斯蒂芬·罗宾斯：《管理学》（第四版），426页。

② 参见上书，427页。

并提出高质量的解决方案。

变革型领导不同于交易型领导。所谓交易型领导是指“把管理看作一系列的商业交易，此时领导者运用其合法权、奖励权、强制权来发布命令及对已实施的服务交换以奖励”①，与变革型领导相比，其管理方式公平公正，但缺乏变革和制造兴奋点的能力。

变革型领导方式中含有四种特质：（1）拥有一个引人注目的发展愿景；（2）通过语言、行为等各种方式向下属表达愿景，使之理解；（3）通过坚韧、可靠和言行一致的行为与下属建立信任关系；（4）对自己有清醒的认识，能够扬长避短，保成避败。

实践证明，通过培训方式可以培养变革型领导者，当然，不是所有的领导者都能通过培养成为变革型领导者，因为变革型领导者也需要其自身的一定素质，但至少能够培养领导者本人具有变革型领导的意识，经过实践的历练，有些人能够在自己的领导职位上发挥重要的影响和推动作用，为组织发展和组织成员的利益做出贡献。

6.4 沟　通

沟通简单地说就是指信息的交流，它有人与人沟通、人与机器沟通、通信工具沟通几种类型，其中，人与人的沟通是管理工作中广泛应用、十分重要的沟通形式。有效的沟通是管理工作取得绩效的保证。这里主要从领导工作的角度，阐述有关沟通的问题。

6.4.1 沟通的概念与功能

1. 沟通的概念

严格地说，完整意义上的沟通是意义的传递与理解。沟通的概念包括两层含义：一是意义的传递，也就是信息的交流。这种信息交流的内容十分丰富，上自世界与国家大事，下至个人生活琐事，组织自身的事情，都是人与人之间沟通的主要内容。二是理解，即各种信息的交流必须使沟通双方完全理解，一方没有让另一方理解信息交流的内容，就没能实现沟通，也不是有效沟通。如果在一个群体中，只有一个人会讲外语，当他对大家讲外语时大家都听不懂，便无法实现沟通。无论多么伟大的思想与理论，如果传递给别人而不被人理解都是毫无意义的。

2. 沟通的功能

就管理活动而言，沟通的功能主要有以下几方面。

（1）控制。沟通可以通过多种方式来控制员工的行为，使之必须遵守组织中的权力等级和正式的指导方针。

（2）激励。沟通通过对具体目标的阐释，实现目标过程中持续的反馈及对理想行为的强化等途径激励员工，使他们知道应该做什么，怎么做，以及达不到标准如何改进等。

（3）情绪表达。对员工来说，组织工作群体也是主要的社交场所，员工通过群体间的沟通来表达自己的满足感和挫折感，因此，沟通为员工提供了一种宣泄情感的情绪表达机

① ［美］托马斯·S·贝特曼：《管理学——构建竞争优势》，420页。

制，并满足了员工的社交需要。

（4）信息收集。沟通为个体和群体提供了决策所必需的信息，使决策者能够依据沟通获得的信息评估并选择各种备选方案。

这四种功能都是重要的，没有主次之分，要使组织运行良好，就需要在一定程度上，控制员工、激励员工、提供情绪表达的手段，并收集信息以做出决策。

6.4.2 沟通的过程及方向

沟通是一个过程。完整的沟通过程包括七个因素。如图6—8所示。

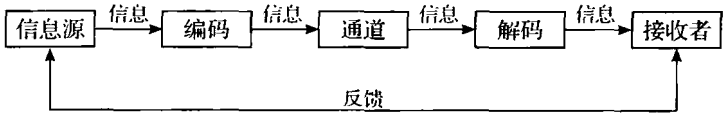


图6—8 沟通过程图

（1）信息源。即信息的发送者。

（2）编码。指信息源把头脑中的想法进行编码而生成信息。

（3）信息。经过编码的物理产品。

（4）通道。即沟通的渠道。

（5）解码。接收者对通道中的信息做出解释与理解。

（6）接收者。信息指向的客体。

（7）反馈。信息被解码后返回信息源。

其中，编码、解码和通道是沟通过程取得成功的关键环节。由于沟通过程涉及的环节较多，特别是这三者的情境因素较为复杂，有效沟通的实现需要越过诸多障碍。

沟通的方向，有纵向与横向两个方向。其中，纵向沟通有两种模式，分别为自上而下沟通和自下而上沟通。

自上而下沟通，简称下向沟通。在群体和组织中，从较高层次向较低层次进行的沟通为自上而下的沟通，它通常是领导者与各级下属成员之间的沟通。它是传统组织内最主要的沟通流向。领导者或管理者以命令方式传达上级决定的政策、计划、规定等信息，给下属安排工作，宣布政策与工作程序，指出应注意的问题，提供工作绩效的反馈，这些都是自上而下的沟通。这种沟通方式的有效性如何取决于组织的层级多少，如果层级过多，组织的沟通过程就缓慢，信息就容易被过滤。

自下而上沟通，简称上向沟通，是在群体或组织中从较低层次向较高层次的沟通。主要是下属按照规定向上级提供的正式书面报告和口头报告，以便向管理者提供反馈，汇报工作进度，并反映工作中的问题。这种沟通使管理者能够获得来自组织成员的信息，了解管理层决策及其执行的实际影响。有些组织也通过其他方式，如设立意见箱、座谈会、建议制度等鼓励下情上达。

横向沟通，即水平沟通，是指同一工作群体的成员之间，同一层级的工作群体成员之间，同一层级的管理者及任何层级相同的人员之间的沟通。其作用是节省时间和促进合作。古典组织理论本不允许横向沟通，后来因组织工作的需要，逐渐产生了委员会公文抄

报等做法，在同级之间横向沟通便不可避免。横向沟通是为了提高垂直沟通速度而产生的非正式沟通，在有些情况下，它对组织的纵向沟通有不利影响。

6.4.3 沟通的主要方式

沟通的主要方式不外乎两种，即语言沟通与非语言沟通。

语言沟通是人与动物的根本区别。语言沟通是指借助语言文字进行沟通的方法。非语言沟通是借助衣着、外表、表情、姿势、形体动作及身体距离等进行沟通的方法。在实际沟通中，这种方式也是常用的方式。而且，语言信息和非语言信息同等重要。

1. 语言沟通

语言沟通有口头沟通、书面沟通两种类型。口头沟通的常见形式为发言、正式的一对一讨论或群体讨论、非正式的会议和小道消息等。其优点是速度快，反馈及时，信息的发出与反馈几乎同时发生。如果信息的接收者有疑问，信息的发送者能及时获得反馈并做出解释。口头沟通的缺点是信息传递经过的人越多，信息失真的可能性越大。因为信息的接收者都按照自己的理解去传递信息，各人的理解可能存在差距，因而传到最后一个人，信息早已失去其本意。

书面沟通包括备忘录、电子邮件、传真、组织的报刊、张贴于墙壁的板报与布告等。书面沟通的优点是直观，便于保存和查询。特别是与口头沟通相比，书面沟通在用词的选择上通常更谨慎，更有逻辑性。当然，书面沟通也有缺点，主要是耗费时间，一般情况下，用10～15分钟能表达清楚的事情用书面沟通方式表达则需要写1小时。不仅如此，书面沟通还缺乏及时的反馈，即信息的发送者不能知道信息的接收者是否接收了信息，并充分理解了该信息。

2. 非语言沟通

许多有意义的信息并不通过语言文字进行沟通，而是通过非语言沟通途径，它包括身体动作、语调、面部表情及信息发送者和接收者的身体距离等。当人们传送口头语言信息给某人时，常常也传送一些非语言信息，如一个微笑，一个皱眉，一个凝视，或者伴随着身体的动作等。这些无言的信号强化了所表述的意义。例如，沟通者双方眼神的交流可能表明双方的友好、喜悦、兴趣或轻蔑。面部表情会表达出兴奋、悲伤、恐惧、愤怒和厌恶等感情。而且，研究表明，在人们面对面的交流和沟通中，仅有7%的内容通过语言文字表达，另外93%的信息通过语调和面部表情表达。[①] 人们的面部表情、语调、身体动作等就是非语言沟通的表现形式。非语言沟通的作用是不应被忽视的，它在加强语言沟通的效果方面的作用是巨大的。例如，一个人仅凭阅读会议记录来获取会议信息与亲自参加会议获取信息的效果不同，前者对信息的印象不深，许多处记不住，后者则对一些细节印象很深，不需记忆就能表达出来。

很显然，忽视这种非语言沟通来讨论沟通是不全面的。在国外，有些学者研究体态语言学——包括手势、面部表情和其他身体动作。这门新兴学科的研究对象就是非语言沟通的内容。对信息接收者来说，注意信息发送者非语言方面的表现非常重要。有时，当语言

① 参见周三多、陈传明、鲁明泓编著：《管理学——原理与方法》（第三版），443页。

沟通与非语言沟通同时存在而且出现矛盾现象时，人们倾向于认为，非语言沟通所表达的意义是真实的。例如，两人在谈话时一连几次看表，嘴里却说让对方多坐一会，这时，应该注意到语言表达是不真实的，非语言表达才是真实的。

6.4.4 正式沟通网络与非正式沟通网络

在正式组织内部，组织成员间的沟通，可以分为正式沟通与非正式沟通两个不同的系统。这两种沟通同时存在于组织系统内部。正式沟通是通过正式组织结构进行的沟通，非正式沟通是通过正式系统以外的途径——主要是个人渠道——来进行。管理者应该对这两种沟通的特点与作用有深刻的了解。

1. 正式沟通

正式沟通指的是按照组织内部明文规定的途径进行信息传递和交流，它和组织的结构密切相关。正式沟通活动主要包括：由管理者按正式组织系统发布的命令、指示、文件，组织召开的正式会议，下级向上级的汇报，组织内部上下级之间或同事之间因工作需要进行的正式接触等。正式沟通渠道是组织沟通的最主要渠道。正式沟通具有强制性、权威性、规范性的优点。其缺点是：对组织机构依赖性较强而造成速度迟缓，传播路线固定，沟通形式呆板，中间环节较多，存在着信息损耗和失真的可能。正式沟通可以有五种沟通形态：链式、环式、Y式、轮式和全通道式。如图6—9所示。

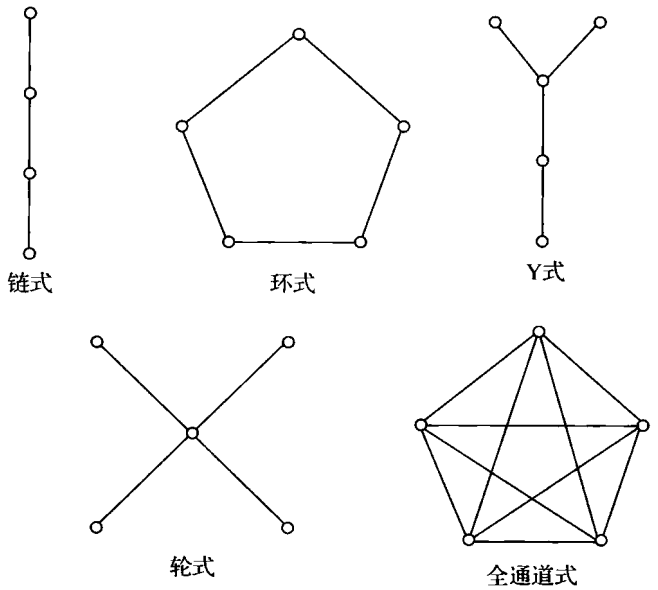


图6—9 五种正式沟通网络

（1）链式沟通。这是一个平行网络，其中居于两端的人只能与内侧的一个成员联系，居中的人则可分别与两端的人沟通信息。该网络表明：在一个组织系统内，它相当于一个纵向沟通网络，代表组织的各层级自上而下或自下而上传递信息。由于有许多管理层次，这一网络的信息要经过层层传递和筛选，存在失真的可能性。不同层级的信息传递者所接收的信息存在差异，成员的满意度有较大差距。这种网络还表明它是一种组织的上层管理

者和下层管理者之间存在若干层级的组织系统，属于控制型结构。链式沟通适合于规模庞大，需要进行分权和授权的组织。

（2）环式沟通。该形态可以看成是链式沟通的一个封闭式控制结构，表示5个人之间依次联络和沟通。其中，每个人都可同时与两侧的人沟通信息。在该网络中，组织的集中化程度和领导人的预测程度较低，信息通道不多，组织成员具有比较一致的满意度，组织士气高昂。如果需要在组织中创造出一种高昂的士气，环式沟通是一种行之有效的方法。

（3）Y式沟通。这是一个纵向沟通网络，其中只有一个成员位于沟通的中心，成为沟通的媒介。在组织中，这一网络大体相当于组织领导、秘书班子，再到下级主管人员或一般成员之间的纵向关系。除沟通媒介外，组织成员的平均满意度较低。该网络的集中化程度高，解决问题速度快，组织中领导者预测程度高。它适用于领导者的工作任务繁重，需要有人帮助选择信息做领导者的决策依据，并保证领导者对组织实行有效控制的组织。但此网络易导致信息扭曲或失真，影响组织成员的士气，阻碍组织工作效率的提高。

（4）轮式沟通。这是一种控制型沟通网络，其中只有一个成员是信息的焦点和传递中心。在组织中，这种网络大体相当于一个主管领导直接管理几个部门的权威控制系统。此网络的集中化程度高，解决问题速度快，领导者的预测程度高，但沟通渠道少，组织成员的满意度低，士气低落。它是组织承担紧急攻关任务，需要进行严密控制，以保证完成任务的有效组织方法。

（5）全通道式沟通。这是一个开放式的网络系统，其中每个成员之间都有一定的联系，组织的集中化程度和领导者的预测程度较低。由于沟通通道多，组织成员的平均满意度高而且差异小，士气高昂，有浓厚的合作氛围。它对解决复杂问题，增强组织合作精神，提高士气等均有很大作用。但它沟通通道多，易造成混乱和浪费时间，也会影响工作效率。

上述各种沟通形态都有优点与缺点，领导者在管理工作过程中要尽可能扬长避短，提高组织成员的满意度，提高工作效率。

2. 非正式沟通

非正式沟通即非正式沟通网络，其沟通途径是组织内各种非正式组织，各种社会关系；其传播途径众多且无定型，美国人用“葡萄藤”来称呼这些途径，形容它枝繁叶茂，随处蔓延。如果说正式沟通提供“骨头”，那么非正式沟通提供的是“血肉”，它包括各种各样的观点、猜测、疑问、敌意、奉承、冲突与威胁。它提供了正式沟通所不能提供的信息。非正式沟通的主要功能是传播组织成员所关心和与他们有关的信息，它取决于组织成员的社会和个人兴趣及利益。与正式沟通相比，非正式沟通有以下几方面特点：

（1）非正式沟通信息传播速度快。由于没有正式组织的各种限制，加之非正式沟通的信息与人们工作和生活的关系特别密切，许多都是正式沟通难以提供的“内幕新闻”，因此，信息传播的速度很快。而且信息越新鲜，传播速度越快。

（2）非正式沟通的信息并非都是无中生有，而是有相当高的准确性。据国外学者研究，其准确率可高达95%。当然，信息失真的情况也不少见。一般说来，非正式沟通中信息的失真主要来源于形式上的不完整，并非是人们无中生有的谣言所致。

（3）非正式沟通能满足人们对信息的各种需求。应该说，非正式沟通的信息常常可以

满足人们好奇的需要，可以满足人们对自身某种安全的需要，满足人们的社会需求，因而有较强的生命力。

（4）非正式沟通的信息与人们的工作有着密切的关系。对人们工作有较大影响的信息最为人们关注，人们对自己较为熟悉的、工作中涉及的有影响的人物往往谈论得最多，而且在工作中接触多的人最有可能被牵涉到传闻中去。

（5）非正式沟通有一定的片面性和消极性。非正式沟通中的信息常常被夸大、曲解，因而容易失真，需要慎重对待；而且，该类信息可能导致小集团、小帮派，造成组织的分裂，破坏组织的凝聚力。

与正式沟通形态相比，非正式沟通形态是自然形态、非实验形态，其沟通形态一般有以下四种。如图 6—10 所示。

（1）集群型。即在沟通过程中，可能有几个中心人物，如 A、B、C 三人，信息由 A 传递到 B 和 C，由他们再转告若干人，而且有某种程度的弹性。

（2）密语型。由一人告知所有其他人。如信息由 A 传播给其他人，A 是非正式渠道的中心人物。

（3）随机型。信息在个人之间随机传送，没有什么规则，碰到什么人就告诉什么人，并无一定中心人物或选择性。

（4）单线型。即由一人转告另一人，他也只再转告一个人，信息的传递始终保持单线形式，这种情况在现实中比较少见。

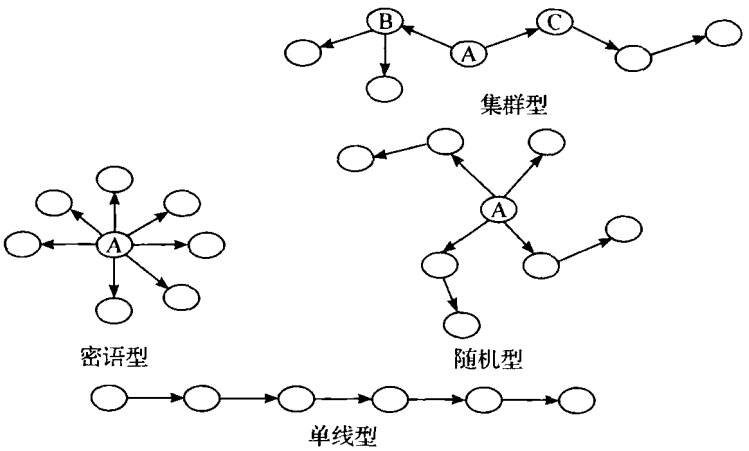


图 6—10 四种非正式沟通网络

传统管理及组织理论否认非正式沟通的存在，即使承认这种现象的存在，也主张要将其降低到最低程度。但事实上，非正式沟通是与正式沟通相伴而且无法消除的社会现象和组织现象，管理者无法消除它，只能限制它。而且非正式沟通的影响不尽是消极的负面影响，也有弥补正式沟通不足的积极作用，因此管理者应该学习和研究它的传播途径和作用，利用其积极方面，抑制其消极方面，保证组织沟通的有效性。

3. 管理者在沟通中应注意的问题

领导者在沟通过程中要实现有效的沟通，不仅要正确、合理地运用两种沟通手段，而

且应该注意以下几方面问题。

（1）以正式沟通为主，保证正式沟通渠道的畅通，以防止和减少非正式沟通的滋生和蔓延。非正式沟通的产生和发展多是基于管理者或领导者对下属封锁消息，正式沟通渠道不畅，下属得不到正式沟通渠道的信息，导致各种猜测、谣言四起，非正式沟通渠道十分活跃，因此，管理者或领导者应注意与下属保持经常的信息沟通和联系，及时向下属通报组织的有关活动信息，保证下属能够从正常的沟通渠道了解所需要的信息，从而尽可能降低非正式沟通对组织的不利影响。

（2）研究和利用非正式沟通，弥补正式沟通的不足。领导者要设法识别非正式沟通中的核心人物或“广播员”，如果领导者对做出某种决策对下属将产生什么影响没有充分把握，可以借助“广播员”把信息透露出去，了解下属的反应，再决定是否做出决策。领导者也可以从非正式沟通中了解组织的某些情况。但领导者不能把从非正式沟通中获取信息作为主要的信息来源，因为它可能导致组织正式沟通的背后出现“谍报网”，纵容打小报告者，导致下属间的猜忌和矛盾，对组织目标和任务的实现产生不利影响。

（3）采取适当措施澄清和消除非正式沟通中的虚假信息。领导者对非正式沟通中出现的虚假信息必须采取适当的措施加以澄清。一般来说，办法有三：一是不理睬，相信纸包不住火，事实总能澄清；二是针锋相对，指出信息的虚假之处，并告知大家；三是用事实说明一切。这三种办法中，前两种可能使局势出现失控，最后一种比较有效，因为事实清楚，谣言不攻自破。因此，领导者应该尽可能用事实说话，使谣言很快自消自灭。

（4）领导者还应该注意消除虚假信息产生的土壤和温床。一般来说，工作的闲散和单调是导致饶舌者滋生的土壤和温床，因此，领导者要合理安排下属的工作，不要使下属经常处于闲散和单调的工作之中。

（5）领导者设法建立与下属的相互信任关系。上下级之间的相互关系如何是组织能否实现有效沟通的影响因素之一，良好的上下级关系是限制非正式沟通的消极影响的有利工具。因此，领导者应学习和研究与下属建立相互信任关系的方法，努力与下属建立相互信任的合作关系。

6.4.5 有效沟通的障碍及克服

1. 有效沟通的障碍

在管理沟通的过程中，由于信息源、信息通道、信息接收者等情境因素的影响，由于空间距离和环境条件的限制，有效沟通存在诸多障碍和影响因素。归纳起来，主要有以下几个方面。

（1）沟通者双方的主观障碍。这种主观因素主要有七种情况。

1）信息发送者与接收者的表达能力与接受能力问题导致双方无法实现有效沟通。一方面，信息发送者词不达意的讲话、逻辑混乱的文字表述很难使信息接收者理解；另一方面，信息发送者表达深奥，信息接收者理解能力不足也不能实现有效沟通。

2）信息接收者对信息的选择性影响有效沟通。选择性是指人们根据自己的需要、动机、经验、背景及个人兴趣，选择接收与他们的期望一致的信息，而拒绝与其期望不一致的信息。人们普遍具有的这种心理现象，很容易使人们忽视自己不喜欢的有用信息，而只

选择自己喜欢的信息，导致沟通的片面性和不完全性，影响有效沟通的实现。

3）沟通者双方的个性差异，如性格、气质、态度、情绪等因素的急剧变化，也会使人在沟通中受个人个性的制约，产生沟通障碍。

4）沟通者双方的年龄差异。沟通者一般喜欢与同龄人沟通，与年龄差异较大的人沟通存在障碍，也就是人们所说的代沟。年龄差异是沟通中常见的障碍。

5）领导者与下属之间相互不信任，领导者向下属发送的信息下属不愿接受，认为不真实，对信息采取漠视的态度，容易产生沟通障碍。

6）领导者与下属的地位差别容易产生沟通障碍。许多研究表明，地位的差别对沟通的方向和频率有很大的影响。例如，地位高的人一般愿与同级别的人多沟通，地位低的人愿与地位高的人多沟通，信息的流向更多的是从地位高的人流向地位低的人。这会影响有效沟通的实现。

7）下属的心理障碍影响有效沟通。在领导者与下属的沟通中，有的领导者平时对下属比较严厉，下属产生了畏惧心理，在沟通中可能报喜不报忧，免得说实话被处罚，导致沟通障碍，影响工作的正常进行。

（2）沟通者双方以外的客观障碍。客观因素主要有以下几种。

1）组织规模。组织规模不大时有效沟通的障碍较少，当组织人数众多，规模庞大，管理层次很多时，信息传递不仅耗时过多，而且容易产生过滤现象，即下属所说的都是上级愿意听的消息，从而影响组织任务的有效完成。

2）沟通者双方间的距离。信息的发送者与接收者往往处于不同的工作或生活地点。空间的距离不仅不利于他们的来往，而且限制了他们的沟通。一般说来，沟通者间的距离越短，他们交往的频率越高；反之，沟通的频率越低。

3）沟通者双方所处环境的差异。沟通者双方如果处于不同的国家，政治、经济、文化等环境因素的差异较大，导致人们的价值观念差异较大，沟通必然障碍较多。即使在同一国家，如我国，由于地域的差别，南方与北方的人们在观念上也有很大的不同，必然导致某些沟通障碍的产生。

（3）沟通媒介的障碍。沟通必须借助于一定的渠道，有时沟通媒介选择不当也会产生沟通障碍。沟通媒介的类型十分丰富，有面对面交谈、电话、电报、电子邮件、布告等，它们在信息传递方面的作用也不相同。如果选择不当，势必造成沟通障碍。

（4）沟通方式的障碍。人类的沟通方式主要有两种，即语言沟通与非语言沟通。语言沟通可能因为语言使用不规范造成沟通障碍，也可能因为沟通者双方使用不同语言导致沟通障碍。非语言沟通方式意思表达有时模糊不清，容易使人产生不同理解，引起沟通障碍。

2. 沟通障碍的克服

由于多种主客观因素的干扰，沟通障碍是难以完全避免的，但管理者要学习沟通技术与方法，尽可能克服和减少沟通障碍，实现与组织成员的有效沟通。为此，管理者应做好下面的工作。

（1）重视沟通。领导者对计划、组织和控制工作很重视，但也有人不理解沟通是领导工作的重要职能，领导与沟通相辅相成的道理，忽视沟通，认为信息的上传下达通过正式组织系统就行了，对非正式沟通采取高压政策，严格限制。这些都是错误的认识和做法。

随着时代的发展，管理的人文意义日益受到重视，管理的重点越来越从传统的计划、组织、控制等方面转向“人本管理”，领导者负有与下属建立有意义的沟通的责任，因此，领导者要重视沟通。

对领导与沟通的关系，美国学者戴维·平卡斯和尼克·德波尼斯曾经提出一个公式：领导＝建立关系＝沟通，对领导与沟通的关系做了深刻的阐述。他们指出，领导是建立承诺的关系，沟通是建立了解的关系，领导与沟通两者在现实中是联动的，是一体两面的关系，因此，领导者要了解沟通的基本知识和技巧，具备沟通能力。

（2）注意沟通媒介的选择。从沟通媒介丰富性角度看，面对面交谈最好，它在沟通过程中信息的传递速度快，反馈也快。排在它后面的沟通媒介依次是电话、电子邮件、备忘录、信件、广告、公告和一般文件。对沟通媒介的选择除了要注意其自身的特点外，还取决于信息的特性。对于人们较为熟悉的、不存在疑义的常规信息可以选择丰富性程度低的媒介，对于人们比较陌生，容易产生误解的非常规信息则应选择丰富性程度高的媒介。

（3）提高表达能力与接受能力。作为领导者不仅要能够用清楚的语言文字表达自己的意思，用明确的非语言沟通补充和强化自己的语言表达，使下属准确理解自己的意图，还要学会倾听的艺术，因为倾听和讲话是沟通中一个问题的两个方面。对此，英国学者约翰·阿代尔指出：“对于真正的交流大师来说，倾听和讲话是相互关联的，就像一块布的经线和纬线一样。当他倾听的时候，他是站在他同伴的心灵的入口，而当他讲话时，他则邀请他的听众站在通往他自己思想的入口。”倾听的要点是先不要有什么成见和决定，应密切关注讲话者所要表达的内容及情绪，使讲话者能够畅所欲言，这样，听讲者才能完整领会其意图。

对一个领导者来说，学会倾听的技术是重要的，它有助于节约时间和精力，少犯错误，少误解别人，也能从别人身上学到许多东西。掌握倾听的技术要注意以下几点：1）不管你是否赞同讲话者的观点，不管讲话者的意见是否正确，都不要随意打断，要耐心倾听，表示出你的兴趣，在听说时应做出身体或语言的反应，表示你在仔细倾听。2）既要注意讲话者的语言表达，也要注意讲话者的身体动作和情绪变化。3）对讲话者的关键性语言予以复述，核实自己的理解是否准确。4）听话中不要反驳讲话者的观点，让对方能够倾吐全部的思想和观点。5）在听取讲话者的意见时，要控制自己的情绪，避免因激动而影响对方的表达。6）对自己感兴趣和想要深入了解的问题要用鼓励的语言和态度，使之进一步述说。7）密切关注讲话者避重就轻的问题，这些方面可能是问题的要害所在。8）谈话时间、地点的安排要妥善，避免因人、因事打断。9）留适当的时间用于辩论，表达各自的观点。以上这些倾听技术方法的运用属于管理和沟通的艺术范畴，有待领导者不断尝试、探索和体会。

（4）采取多种方法实现有效沟通。如通过政策制定与执行的参与性与原则性建立与下属的信任关系；通过建立委员会沟通渠道，缩短信息链，解决沟通信息的损失和过滤问题。委员会一般由各个层次的人构成，信息在委员会内部的沟通速度快，可以减少管理层次过多造成的沟通迟缓和沟通过滤问题，保证信息的准确性。此外，领导者可以通过召开大会，举办茶话会、午餐会等活动与下属沟通，把正式沟通与非正式沟通相结合，促进有效沟通的实现。

6.5 激 励

6.5.1 激励的含义、产生过程与特点

激励是领导的重要职能之一，也是管理工作中的重要内容。什么是激励？从字面上看，激励有激发和鼓励的含义，从管理的角度看，美国学者贝雷尔森和斯坦纳指出："一切内心要争取的条件（希望、愿望、动力等）都构成人的激励……它是人类活动的一种内心状态。"① 更具体点说，"激励"一词常被人们称为干涉变量，干涉变量是影响人心理的因素，它们并非能够直接观察得到，但却反过来影响行为。虽然我们在任何情况下都无法测量出激励来，但如果人受到某种激励，就会在行为上有所体现。贝雷尔森和斯坦纳的观点告诉我们，人的需求构成了激励的前提。

关于激励的含义，我国有学者指出，激励"是为了特定的目的而去影响人们的内在需要或动机，从而强化、引导或改变人们行为的反复过程"，这说明激励有调动人们的积极性，使人们为组织目标实现积极工作的含义。

由此可见，可以将激励定义为：管理者为了实现特定的目的，通过满足人的某种需求而调动人的积极性，使之为了组织目标的实现努力工作的过程。

关于激励产生的过程，心理学家有清楚的解释。他们一般认为，人的一切行为都是受到激励而产生的。得不到满足的需求是产生激励的起点。得不到满足的需求引起个人内心（生理上或心理上）的兴奋，导致个人从事满足需求的某种行动，从而缓和激奋与紧张的心理。需要注意的是，这种活动都是有某种目标的，达到目标需求就满足了，而激励的过程也就随之完成。可见，激励有其特点，它突出地表现为四点：

（1）目的性。即任何激励都有明确的目的，在组织中它通常是管理者或领导者的任务，但也可以是单个组织成员自己的事情，组织成员可以为达到某种目的而自我激励。

（2）激励的前提是人的需求和动机。需求和动机的关系是，需求是第一位的，需求导致人的心理动机产生，如果人无所求，就没有心理动机，也就没有激励。

（3）激励是一个不断反复的过程。由于人的需求这个源头活水是持续不断的，激励也就成为一个不断反复的过程。在激励过程中，人们的需求是复杂的，分为基本的需求和高级的需求。基本的需求主要是衣食住行等生理需求。至于自尊心、地位、归属、情感、成就等需求则是高级的需求。只有在基本的需求得到满足之后人们才有高级的需求。当一种需求得到满足后，新的需求产生，又开始了新一轮的激励过程。激励过程可用图6—11表示。

（4）激励的对象是人。管理者激励的对象只能是人，因而在研究激励的技术与方法前还要了解人的特性。由于现实中的人是千变万化、千差万别的，人性是复杂的，人可能是"经济理性人"、"社会人"、"自我实现人"，也可能是"复杂人"，所以激励的方法不可能是相同的，管理者需要探索多样化的权变的激励方法，才能产生良好的激励效果。

---

① 转引自［美］小詹姆斯·H·唐纳利等：《管理学基础》，195页。

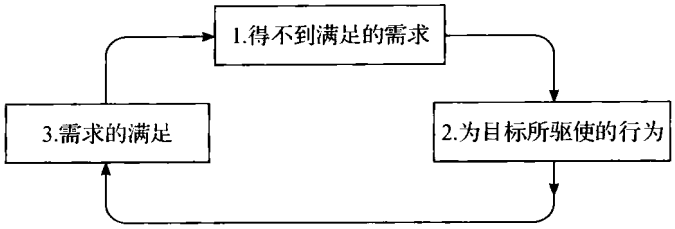


图 6—11　激励的过程

6.5.2　激励理论

要掌握激励技巧，首先必须研究激励理论。20 世纪 50 年代以来，产生了许多激励理论，有关的激励理论可以划分为需要理论和激励理论两大类。需要理论旨在了解人的各种需要，解释是“什么会使职工努力工作”的问题。激励理论则是着重分析“怎样满足人的需要”，即如何选择正确的激励方法的理论。

1. 需要理论

需要理论很多，有人从横向的角度将需要分为存在需要、关系需要和成长需要；有人从纵向的角度将需要分为不同的层次；有人按需要的起源把需要分为自然需要与文化需要；有人按对象把需要分为物质需要和精神需要；等等。其中，影响较大的需要理论是马斯洛的“需求层次论”和赫茨伯格的“双因素理论”。

（1）马斯洛的需求层次理论。

美国心理和行为学家马斯洛在他的著作《人类动机论》（1946 年）和《动机与人格》（1954 年）中指出，人类都是有需要的动物，其需要取决于已经得到了什么，还缺少什么，只有尚未满足的需要才产生他们的工作动机，也是激励他们工作的因素。这些需要从低级到高级分为五个层次，如图 6—12 所示。

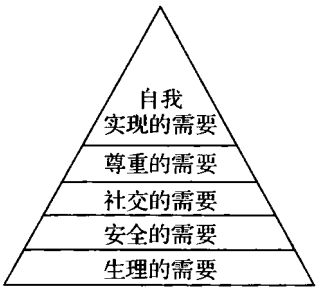


图 6—12　需求层次模型

第一个层次的需要为生理的需要，包括人类维持基本生存所需的各种物质上的需要，如衣食住行等。这些需要一旦不能满足，生存就成了问题。马斯洛认为，在经济不发达的社会，首先要研究并解决这类需要。

第二个层次的需要是安全的需要，即指有关人类免除危险和威胁的需要。这种需要可分为两种：一种是现在的安全需要，包括就业安全、生产过程中的劳动安全、生活中的人身安全等。另一种是未来的安全需求，包括有秩序、可预知的环境，病、老、伤、残后的生活保障等。

第三个层次的需要是社交的需要。这是感情和归属方面的要求。这种需要包括与同事

们保持良好的关系，希望得到别人的友情、爱情。这种需要比前两种需要更细致，需要的程度因个人的性格、经历、受教育程度的差异而不同。

第四个层次的需要是尊重的需要，即自尊和受人尊重的需要。自尊心是促使人们积极向上的动力之一。受人尊重是希望别人对自己的人格、工作、能力与才干给予承认和较好的评价，希望自己在同事中间有一定的威望和声誉，从而得到别人的尊重并发挥一定的影响力。自尊与受人尊重是有联系的，一般是先有自尊，后有他尊。

第五个层次的需要是自我实现的需要，它是最高层次的需要。这种需要就是希望在工作上有所成就，在事业上有所建树，实现自己的理想或抱负。它通常表现在两个方面，即胜任感和成就感。胜任感是指希望自己的能力与自己担当的工作相适应。成就感表现为进行创造性的活动并取得成功。具有这种需要的人通常给自己预定有一定难度的目标，并将实现目标的喜悦看作最大的满足。

马斯洛认为，上述五种需要是由低到高依次排列的，其中生理需要和安全需要属于低层次需要，社交的需要、尊重的需要和自我实现的需要属于高层次的需要，只有较低层次的需要得到了满足，才能产生更高一级的需要。

马斯洛的理论告诉我们，人的需要具有层次性、多样性、潜在性、变化性的特点。

需求层次理论是影响最大的研究人类需要的理论，尽管它存在一些缺陷，如有人认为人的需要未必一定像该理论所描述的那样规范，人的职业、家庭背景、成长经历都会对人的需要产生影响，而马斯洛对需求层次的划分过于简单、机械，而且没有提出衡量各层次需要程度的具体标准，也没有考虑到一种行为结果可能会满足几种需要的情况等问题。但该理论对我们正确认识人的需要，在工作中做好激励工作还是大有益处的。

（2）赫茨伯格的双因素理论。

双因素理论又称“激励—保健理论”，是由美国心理学家弗雷德里克·赫茨伯格提出的。他在对200多名工程师和会计师进行调查研究后发现，使员工对工作满意和不满意的因素是两类不同性质的因素。当员工对工作满意时，往往归因于工作所带来的成就、所获得的承认、工作本身、责任、晋升和成长等因素，这些因素为激励因素。当员工不满意时，往往归因于公司的监督、政策、与监督者的关系、工作环境、工资待遇、同事关系、个人生活、与下属的关系、安全保障等因素，这些因素为保健因素。赫茨伯格还发现，与传统观点不同的是，满意的对立面不是不满意，而是没有满意；不满意的对立面也不是满意，而是没有不满意。如表6—2所示。

表6—2　　激励和保健因素

激励因素	保健因素
成就	监督
承认	公司政策
工作本身	与监督者的关系
责任	工作条件
晋升	工资
成长	同事关系
	个人生活
	与下属的关系
	保障

赫茨伯格认为，改善保健因素只能起到安抚员工、维持工作现状的作用，这类因素改善得不好会使员工感到不满意，改善得好也只能是“没有不满意”，不一定起到激励作用。要想调动员工的积极性，激励员工，必须改善激励因素，只有如此才会增加员工的满意感。

赫茨伯格的双因素理论也存在许多缺陷。例如他的研究样本仅限于工程师和会计师，及由此导致的其研究方法的信度问题，满意和不满意的评价标准问题，研究结论的普适性问题等。但双因素理论也有其积极意义，特别是应用双因素理论提出的工作丰富化受到广泛的关注。而且仔细推究，可以发现，双因素理论与需求层次理论是兼容并蓄的，赫茨伯格的保健因素相当于马斯洛的较低层次的需要，激励因素相当于较高层次的需要，所不同的是马斯洛针对的是需要本身，赫茨伯格针对的是需要的目标和诱因。由此可见，赫茨伯格的双因素理论在一定程度上验证了马斯洛的需求层次理论。

（3）三种需要理论。

美国管理学家麦克莱兰（McClelland）提出了人们在工作中主要有三种需要的理论。他认为，个人在工作中主要有三种需要，即权力、成就、合群的需要。这三种需要对管理工作都有影响。

1）权力需要。具有高权力需要的人有影响或控制他人且不受他人控制的强烈欲望。麦克莱兰和其他研究者都有发现，高权力需要者对发挥影响力和控制力十分重视。这些人一般都追求领导岗位，愿意承担责任，喜欢竞争性和地位取向的工作环境，他们性格坚定、健谈、好争辩、头脑冷静、有主见、喜欢教训别人，喜欢在公开场合发表意见，表现自己。

2）成就需要。具有高成就需要的人追求卓越，有实现目标和争取成功的内驱力。这些人具有获得成功的强烈动机，他们有一种欲望，希望把事情做得比以前更好或更有效率，这种内驱力就是成就需要。麦克莱兰通过对成就需要的研究，发现高成就需要者与其他人的区别之处在于他们想把事情做得更好。他们希望寻求这样的环境：个人能够为解决问题承担责任，及时获得对自己工作的绩效反馈以了解自己工作是否有改进；喜欢设置有中等挑战性的目标。高成就者不喜欢靠运气获得成功，他们喜欢接受困难的挑战，不喜欢那些非常容易或非常困难的工作，愿意承担成功或失败的个人责任，希望成功或失败是由他们自己的行为所导致，而不是由运气或其他人的行为决定。当一项任务成功的可能性是50%时，也就是成功与失败的可能性各占一半时，他们的绩效最好。

3）合群需要。具有高合群需要的人有建立友好和亲密的人际关系的愿望。他们努力寻求友爱，喜欢合作性的而非竞争性的环境，渴望有高度相互理解的关系。他们与周围的人保持相互理解和融洽的关系，乐于助人。

麦克莱兰的研究表明，对主管人员来说，成就需要比较强烈。因此，这一理论常用于对主管人员的激励。他还认为，成就需要可以培养，组织的成败与高成就需要的人数多少有关。

关于成就需要与组织绩效的关系，学者们进行了广泛的研究，也得出了一些有相当可信度的观点。相比较而言，学者们对权力需要和合群需要的研究较少，但也得出了一些一致的看法。

1）具有高成就需要的人更喜欢具有个人责任、能够获得工作反馈和适度的冒险性的环境。当具备了这些特征，高成就者的激励水平会很高。有不少证据表明，高成就需要者在创造性活动中更容易获得成功。

2）具有高成就需要的人不一定就是出色的管理者，尤其是在一个规模较大的组织中。高成就需要者感兴趣的是他们个人如何做好，而不是如何影响其他人做好。

3）权力需要和合群需要与管理者的成功有密切关系。最出色的管理者有高权力需要和低合群需要。实际上，高权力需要可能是管理有效性的一个必要条件，当然，两者之间的因果关系还难以确定。有人曾提出，高权力需要可能仅仅是一个人在层级组织中地位的产物，这种观点认为，一个人在组织中的位置越高，权力动机就越强，结果是，有权力的职位会成为高权力动机的刺激因素。

2. 激励理论

（1）公平理论。

公平理论是由美国心理学家亚当斯（Adams）于20世纪60年代首先提出的，也称为社会比较理论。这一理论探讨的问题是：员工如何看待他们对组织所作的贡献与他们从组织中获得的多少，员工对组织给予他们的回报是否公平的评价，进行评判的结果将对员工工作积极性产生的重要影响。

该理论认为，员工首先关心自己收入与付出的比率，然后关心他人收入与付出的比率，并将二者相比较，如果感觉比率相同，则感觉公平；员工会因此保持工作的积极性和努力程度。如果比率不同，则感觉不公平。当员工感觉不公平时，员工会采取措施试图纠正。公平理论用公式表示就是：

$$\frac{\text{自己的所得}}{\text{自己的付出}}=\frac{\text{他人的所得}}{\text{他人的付出}}$$

公式中员工的所得指员工在工作中所得到的，包括薪金、晋升、认可、福利、满意度、安全感、工作分配、惩罚等因素，付出是指个人对组织所作的贡献，包括工作的努力程度、时间、绩效、额外的投入、工作经验、教育程度及能力水平等。人们通常期望自己的付出与自己的所得相称。不仅如此，人们还会关注其他人的付出和所得，通过比较付出与所得的比率确定是否公平。当员工感到不公平时，他们将采取某些行为试图恢复公平。

员工要评估是否公平时，需要选择一些参照对象进行比较。员工选择的参照对象有三种类型："他人"、"制度"与"自我"。

1）"他人"。包括同一组织中从事相似工作的其他人员，还包括朋友、邻居和同行。员工通过多种渠道获得了他们的收入信息，并把自己的收入与其比较。

2）"制度"。指组织中的薪金政策的实行和调整。组织中的薪金政策，不仅包括那些明文规定，还包括一些隐含的不成文规定。组织中有关薪酬分配的惯例是这一范畴中的主要决定因素。薪酬政策的变化和调整影响员工的收益，员工会产生公平或不公平的明显感觉。

3）"自我"。指员工将现在的付出与所得的比率与自己在过去的工作中付出与所得的比率相比较，评估是否公平。它反映了员工个人的过去的经历及活动，受员工过去的工作标准及家庭负担程度的影响。

公平理论认为，每个员工不仅关心自己收入的绝对报酬，也关心自己收入与别人收入对比的相对报酬。当员工感到不公平时，他们会感到不满，可能会采取以下几种做法恢复到他们自认为的公平状态。

1）通过改变自己对他人所得与付出比率的感觉使自己的心理获得平衡。如设想，某人虽然提升了，但工资也没增加多少；或者越想越觉得人家的付出多，很辛苦，自己没付出那么多辛苦，人家得到也是应该的——通过这种心理的调适实现心理平衡。

2）采取某种行为使得他人的付出或所得发生改变，如蓄意破坏工作给组织或他人造成麻烦。

3）采取某种行为改变自己的付出或所得，如减少努力程度、降低工作水平。

4）选择另外一个参照对象进行比较。

5）辞去他们的工作。

公平理论分析了报酬高于或低于公平标准，对员工产量、质量及积极性的影响。

1）按时间付酬时，收入超过应得报酬的员工，其生产率水平一般高于收入公平的员工。按时间付酬的好处是能够使员工生产出高质量高产量的产品，增加自己的付出，保持公平感。

2）按产量付酬时，收入超过应得报酬的员工的生产率水平，不一定高于那些收入公平的员工，但其生产质量好于收入公平的员工。计件付酬的方式使员工为实现公平感而加倍努力，这将促使产品的数量提高。但产量的提高只能导致更高的不公平，因为付酬虽多，但质量可能被忽视。

3）按时间付酬时，收入低于应得报酬的员工，相比收入公平的员工来说将降低他们生产的数量或质量。他们的工作努力程度也将降低。

4）按产量付酬时，收入低于应得报酬的员工与收入公平的员工相比，他们的产量高而质量低。因此在计件付酬中，应对那些只重数量而忽视质量的员工，不实施任何奖励，否则会产生不公平性。

公平理论是一个颇具影响力的理论。它表明，员工的积极性不仅受其绝对报酬的影响，也受相对报酬的影响。一旦员工感到不公平，他们会主动采取措施恢复公平。其结果可能是降低或提高劳动生产率，改善或恶化产出质量，缺勤率或自动辞职率提高或降低等。其实，人们对公平的评价未必客观，人们往往高估自己的付出，低估别人的付出，因此，公平只是主观的愿望或感觉，人们在评估公平时需要防止过多的主观色彩，以免造成不应有的心理紧张或愤懑，影响工作的开展和进程。领导者也应注意采取有效措施，减少不公平现象，寻求程序的公平，尽可能调动员工的积极性。

（2）期望理论。

期望理论是美国心理学家维克多·弗洛姆提出的。期望理论认为，一种行为倾向的强度取决于个体对于这种行为倾向可能带来结果的期望强度，以及这种结果对行为者的吸引力。弗洛姆认为，当人们预期某一行为能给个人带来既定结果，而且当这种结果对个体具有吸引力时，个人才会采取这一特定行为。期望理论涉及以下三种变量或关系。

1）努力—绩效的关系。个人感觉到通过一定程度的努力而达到工作绩效的可能性，即必须付出多大的努力才能取得一定的工作绩效。

2）绩效—奖励的关系。个人对达到一定工作绩效后即可获得的理想的奖励结果的信任程度，即当达到理想的工作绩效后能得到什么样的奖励。

3）奖励—个人目标实现的关系。即如果工作完成，个体所获得的奖励对个人的重要程度及其与个人的目标需要有多大关系。也就是说：这种奖励对我有多大的吸引力？它是否有助于实现我自己的个人目标？期望理论的关键是弄清个人目标以及努力与绩效的关系、绩效与奖励的关系、奖励与个人目标实现的关系。如图6—13所示。

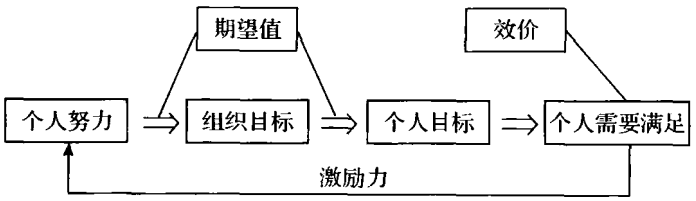


图6—13 效价和期望值对激励力的影响

图6—13表明了该理论的主要内容。一个人从事某种工作的动机强度取决于个人认为自己能够实现理想的工作绩效的信念程度。如果理想的工作绩效得以实现，他是否能获得组织给予的奖励？这一奖励是否符合自己的需要和有助于达到自己的目标？这几个方面正是期望理论所关心的问题，具体说来有四个方面：

1）工作能给员工带来什么样的结果。这种结果既可能是正面的，如提薪、提升、友谊、展示才华等；也可能是负面的，如负担、受挫、疲劳、“炒鱿鱼”的威胁等。这种结果不是现实的情况，而是员工个人的臆断。

2）结果对员工有多大的吸引力。员工的评价可能是正面的、负面的，也可能是中性的。这显然是个人问题，与个人观点、个性和需求有关。如果员工认为结果是正面的，就有吸引力，他将努力去做。如果员工的评价是负面的，就没有吸引力，员工就可能放弃工作。至于中性的，吸引力一般。

3）为了达到某种工作绩效，员工会表现出怎样的行为。如果员工不清楚达到结果他应该怎么做，员工的绩效不可能不受任何影响。例如，员工不了解评价他工作绩效的标准，他就不知道该怎么做，也就难以实现好的工作绩效。

4）员工如何看待这次工作机会。即在员工衡量了自己能够控制的实现良好绩效的各项能力后，他认为工作成功的可能性有多大？如果大，则工作积极性与主动性就高。

因此，弗洛姆指出，激励乃是个人寄托在一个目标的预期价值与他对实现目标的可能性的看法的乘积。用公式表示为：

$$激励力 = 效价 \times 期望值$$

式中，激励力——一个人受到激励的强度；

效价——一个人对某种结果的偏好程度，可以把效价的区间设定为(－1，1)。

期望值——通过某种活动导致预期结果的概率。

该公式表明，当某人对实现某种结果漠不关心时，效价为零；当他对某种结果持反对态度时，效价为负数。效价为零和负数时没有激励力。效价为正1时激励力最大。

作为一种权变模型，期望理论的基础是个人需要，只有组织的奖励与个人需要相吻

合，组织对个人才有激励作用。现实中确实存在各种无奈和局限使组织的奖励与个人需要难以吻合。这是该理论在应用中的局限性。但期望理论告诉管理者，没有一种普遍适用的原理能解释员工的激励问题。管理者应该在不损害组织多数成员感情和需要的前提下寻求权变的激励方式。

（3）强化理论。

强化理论是由美国哈佛大学的心理学家 B. F. 斯金纳（B. F. Skinner）在 20 世纪 50 年代提出的，他最初是把它应用于动物训练上，继而发展用于人的学习上，后来则被广泛应用于激励人和改造人的行为上。与其他激励理论不同，斯金纳的强化理论忽视了诸如目标、需要、期望等个体要素，只关注人的行为与外界刺激的关系。他提出人的行为是其所获刺激的函数的观点。

强化理论认为，无论是人或动物都会采取一定的行动，当行动的结果对他/它有利时，他/它就趋向于重复这种行为，反之，就会减少或停止这种行为。斯金纳认为，人类的行为可以用过去的经验来解释，人们会通过对过去的行为和行为结果的学习，获取经验来影响将来的行为。心理学把人类凭借过去的经验趋利避害的现象称为“强化”。

斯金纳认为，当人们因采取某种行为受到奖励时，这种外界的刺激使他们极有可能重复这种行为，而且他认为，奖励和处罚只有在紧随行为之后才最具效果。当人们采取某种行为没有受到奖励或受到处罚时，他们重复这种行为的可能性极小。该理论因此被称为强化理论。

斯金纳把影响人行为的因素称为强化物，强化物有正、负之分。对积极的行为要进行及时的正强化。正强化主要指奖励和认同，包括金钱和物质奖励、表扬、改善工作条件、提升、安排挑战性工作、给予学习提高的机会等。正强化可以是连续的、固定的，如对每一次正确的行为都给予奖励或每隔一段时间都给予奖励，但久而久之，激励作用降低，需要加强正强化激励效果才好。因此，正强化宜采取间断性的、时间和数量上不固定的方式，其效果才比较好。

对消极的行为要进行负强化。负强化主要指处罚或不认同，包括扣发工资奖金、批评、开除等。与正强化相反，负强化应采取连续方式，即对每个不符合组织要求的行为及时进行负强化，以限制这种行为的发展。

按照强化理论，管理者可以通过强化员工那些有利于组织目标和任务实现的行为来影响员工的活动，而且强化的重点应是正强化而不是负强化。也就是说，管理者应该忽视员工的不利行为，而不是惩罚员工的不利行为。因为惩罚是一时起作用的手段，可能还会带来令人不快的消极影响，如关系紧张、缺勤或辞职。

强化理论的证据对管理者影响和调动员工的积极性具有不可忽视的意义。但还需要知道，强化并非员工工作积极性存在差异的唯一原因，许多因素对员工的积极性造成影响，因此，不能仅仅注重强化理论而忽视其他理论。

（4）波特-劳勒的激励模型。

美国心理学家和管理学家波特（L. W. Porter）与劳勒（E. E. Lawler）在期望理论和公平理论基础上发展出一个更全面的激励模型。如图 6—14 所示。

该模型的基本内容主要有以下几点。

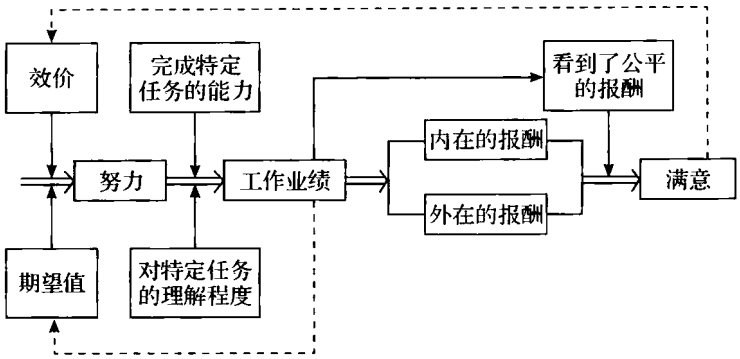


图 6—14 波特-劳勒的激励模型

1）一个人的努力程度即激励所发挥的作用，取决于效价（报酬的价值）和期望值（通过努力达到绩效和该绩效导致个人所需特定结果的可能性）。如果员工个人有十足的把握完成任务或曾经完成过并获得相当价值的奖励的话，那么他将愿意付出相当的或更高程度的努力。

2）工作绩效不仅取决于员工个人努力程度，同时也受两方面因素的影响，其一是完成该工作所需的特定能力，其二是员工个人对此项工作的理解程度。相对于复杂、难度较高的任务而言，个人能力与对任务的理解对工作绩效的影响更大。工作绩效的取得与否或难易程度又会影响以后个人对该类工作期望值的认识。

3）工作绩效实现后会带来各种奖励和报酬，包括内在的报酬，如成就感和自我实现感等；外在的报酬，如工作条件和身份地位的提高等。

4）个人将对自己所得报酬进行评估，其最终是否满意及满意的程度如何取决于所得报酬及个人对公平程度的认识，而这个公平性的评估又会影响到下一轮工作中对效价的认识。

5）个人是否满意以及满意的程度将会影响个人完成下一个任务的过程，满意会导致工作的进一步努力，不满意会导致工作努力程度的降低以致辞职离开工作岗位。

总之，波特-劳勒模型是对激励系统比较全面和恰当的描述，它告诉管理者，激励与绩效之间并非简单的因果关系，要使激励能产生预期的效果，管理者必须考虑奖励内容、奖励方式、组织分工、目标设置、公平考核等一系列的综合性因素，并注意个人满意程度在工作中的反馈。

（5）挫折理论。

挫折是指人类个体在从事有目的的活动过程中，由于受到主客观因素的阻碍或干扰，致使其动机不能实现，需求无法满足时所产生的情绪状态。

挫折理论主要揭示人在面临挫折的心理状态时可能导致的行为表现，及应该采取何种干预措施将消极性行为转化为积极性、建设性行为的理论。

挫折感是一种普遍存在的社会心理现象，由于主客观的因素，由于人所处的社会环境的复杂性，许多人在工作、学习和生活中总会有挫折产生，对待挫折，不同人有不同的行为。一些人产生了攻击行为，如自杀或杀人。关于攻击行为，多拉尔德、梅尔、米勒等人提出了自己的观点。多拉尔德认为，攻击的发生强度与欲求不满的量成正比，挫折越大，攻击的强度也越大。梅尔则提出“挫折固执理论”，认为挫折是人犯罪的诱因之一。这是

因为，挫折使人情绪显著激动，由此产生的攻击行为是不计后果的。米勒则认为，挫折并不都会引起攻击行为。有人受到挫折后反而增强了战胜困难的决心；有人受到挫折后变得紧张、无助或陷入空想等；还有的引起攻击行为。他认为，一般挫折转为攻击行为，还需要环境中存在着引起攻击的线索。

应该说，米勒的研究更有现实性。在现实中，人对挫折的反应的确有几种情况，但并不都会产生攻击行为。面对挫折，有人奋起，如司马迁在受宫刑后写出“通古今之变，成一家之言”的《史记》；有人则颓废，自暴自弃，甚或产生精神疾病；有人则自杀或报复杀人。不同的态度与不同人的个性有关。但作为管理者或领导者，在获悉组织成员遭遇挫折的信息时，应主动了解员工的挫折，给予积极的帮助，对此，应该研究和关注挫折理论。挫折理论注重采用改变环境、分清是非、心理咨询等多种方法引导人们在挫折面前避免采取极端行为，而应采取积极的态度和行为，战胜挫折，走出阴影。在此方面，领导者应该大有作为。

3. 激励理论的实践应用

在学习了多种激励理论之后，人们可能会发现，任何一种激励理论都有某些局限性，在实践中不能仅仅应用一种激励理论，而应当把各种激励理论综合起来，创造性地加以应用。特别是公共部门的领导者，应注意以下四个方面。

（1）满足需求要考虑多数人的意愿。领导者为调动组织成员的积极性需要满足组织成员的需求，而人与人的需求往往是不同的，并且，由于组织资源的有限性，并非所有人的需求都能得到满足。对于有些成员过分的需求，或者不为多数人认可的需求，领导者不能满足，否则会挫伤多数人的积极性。领导者不能因调动少数人的积极性而挫伤了多数人的积极性。

（2）教育下属把自己的需求与组织的需求相结合。组织中人的需求可能各不相同，但人的需求的满足多数要借助组织，因此，人的需求应该尽可能与组织的需求相吻合，不应该超越组织的需求追逐个人的私利。当组织中个人的需求与组织的需求出现矛盾时，领导者要教育下属自觉做出退让，使个人的需求服从组织的需求。

（3）领导者自己要以身作则。领导者以身作则本身是领导者的基础性权力，也是领导者的责任，过去的经验证实，领导者以身作则的作用是巨大的，它能够唤起下属的热情，起到许多激励措施起不到的作用。因此，领导者要注意用以身作则作为引导和激励群众的有效工具。

（4）领导者要把国外的激励理论与本国的实际相结合。国外的激励理论都有其产生的土壤和环境，有的适合我国的情况，有的可能不适合我国的情况，领导者在运用时要注意与本国实际相结合，不可生吞活剥，生搬硬套，并注意积累和探索适合我国国情的激励理论，推动领导理论的进一步发展。

6.6 领导方法与领导艺术

6.6.1 领导方法

领导方法是领导者在工作中解决问题、处理事情的做法。作为领导者，要出色地完成

领导工作，提高领导工作绩效，不仅要明确领导工作的职责，更要学习领导工作的方法。科学的领导方法是领导者在长期的实践工作中积累和探索的结果。我国的各级领导者，尤其是公共部门的领导者常用的领导方法主要有以下几种。

1. 从群众中来到群众中去的方法

毛泽东将这种方法总结为，在我们党的一切实际工作中，凡属正确的领导，必须是从群众中来，到群众中去。这就是说，将群众的意见（分散的无系统的意见）集中起来（经过研究，化为集中的系统的意见），又到群众中去做宣传解释，化为群众的意见，使群众坚持下去，见之于行动，并在群众行动中考验这些意见是否正确。然后再从群众中集中起来，再到群众中坚持下去。

坚持这一方法需要做好以下几方面工作：

（1）走出办公室，深入到群众中去，了解群众要求解决的问题。

（2）善于听取群众意见，不根据自身的好恶主观臆断、偏听偏信，防止戴有色眼镜看问题。

（3）善于归纳总结群众的意见，把群众的意见进行整理和升华，化为领导智慧和领导方法。

（4）做好宣传和动员群众的工作。领导要防止犯命令主义的错误，要把宣传群众和动员群众作为自己的一项重要工作，只有做好这项工作，群众的思想通了，才会自觉自愿地配合领导者完成工作任务。

（5）学会合理和科学地组织群众，使领导与群众上下同心，行动协调。

（6）把从群众中归纳、总结、集中起来的意见再回馈到群众中去，接受实践检验，使之不断发展和完善。

2. 一般号召和个别指导相结合

这种领导方法就是毛泽东所说的从许多个别指导中形成一般意见（一般号召），又拿这一般意见到许多个别单位中去考验（不但自己这样做，而且告诉别人也这样做），然后集中新的经验（总结经验），做成新的指示去普遍指导群众。也就是说既要有一般的、普遍的号召，又要选择少数单位具体地、直接地将所号召的工作深入实施，借以取得经验，并用以指导其他单位。如没有一般号召，就不能动员广大群众行动起来；如不具体组织实施，就无法检验所提号召是否正确，也无法充实号召的内容，就有使号召落空的危险。通俗地说，一般和个别相结合是把“坐山喊”与“把手教”相结合的方法，它既是领导者认识领导问题的有利角度，也是其处理领导工作的有力武器。在实践中它有多种具体表现。

（1）围绕要调查了解的主要问题，召集有关人员举行气氛宽松的座谈会，使大家畅所欲言。

（2）“解剖麻雀”。即通过对个别事物的调查研究，求得对普遍情况的了解。各级领导开“现场会”的做法就是典型的“解剖麻雀”。

（3）把广泛接触社会实践与深入社会实践结合起来，既要广泛了解社会问题，又要花时间、气力搞清一些细节，做到透过现象看本质。

（4）领导者对客观事物的认识不能仅满足于定性，还要有基本的定量分析，做到胸中有数。

（5）典型试验。领导者在重大决策制定过程中，为保证决策的科学性，往往要进行试验，取得经验后再行推广。

（6）抓中心环节。即抓住事物的主要矛盾和矛盾的主要方面，推动其他工作的开展，反对“眉毛胡子一把抓”，没有主次。

（7）抓两头带中间或抓中间带两头。前者是指抓住先进和落后这两头，以先进带动中间，推动后进变先进。这是一项重要的工作方法。后者与前者相对，是抓中间，因为领导工作中居于中间状态的群众人数最多，做好他们的工作，调动起大家的积极性，领导工作才会提高绩效。

（8）“弹钢琴”。这是毛泽东关于既要突出重点，又要照顾一般、统筹兼顾的工作方法的形象比喻，意指领导者在从事领导工作时，要像弹钢琴一样，十个指头不管如何忙乱，都要奏出和谐的“主旋律”。也就是说，领导工作既要突出重点，又要兼顾一般。

（9）把思想统御与建立制度规范相结合。思想统御是指向群众宣传正确的理论、原则、决策方案、工作计划，使领导工作获得群众充分的理解与支持。仅仅这样还不够，还要建立明确的规章制度、政策和道德的规范，从而保证领导活动协调有效，以防止“领导者喊破嗓子”，仍有无视“三令五申”者出现的现象。

（10）进行典型示范。即以具有代表性的先进集体、先进个人或成功经验作为群众学习的典范，引导大家仿效，推动工作的整体发展。

（11）对不同的领导对象采取不同的领导方法。对先进的采取鼓励和授权的方法，对中间的采取提供帮助与鼓励的方法，对落后的要具体指导，帮助后进者找出原因，尽快赶上来。

（12）善于运用各种激励手段，如目标激励、参与激励、公平激励、关心激励、奖励激励、惩罚激励等。

3. 领导与群众相结合的方法

领导与群众相结合是指在领导工作中，正确处理和协调领导者与被领导者的关系，充分发挥两者的积极性，从而保证领导有效性的方法。按照这一方法，必须形成一个以主要负责人为核心的少数积极分子的领导骨干，并使他们同广大群众密切结合起来。如只有领导骨干的积极性而无群众积极性，便会成为少数人的空忙；如只有群众的积极性而无有力的领导骨干的组织领导，群众的积极性便不可能持久，也不可能走向正确的方向和提到较高的程度。领导与群众相结合的方法在实践应用中具体表现为以下几种方法。

（1）领导目标与群众目标相结合的方法。从理论上说，领导目标是与群众目标相一致的，但实践中由于各种情境因素的影响，两者常常是存在矛盾的。一些领导者不适当地采用压服的办法迫使群众的目标与其一致，造成了极为恶劣的后果。正确的做法应该是领导者要研究群众的目标，把握群众目标中的合理因素，寻找群众目标与领导目标的最佳结合点，对于群众目标中不合理的因素应采取说服教育的方法去解决。总之，领导者在决策过程中要兼顾群众目标，把二者很好地结合起来，以保证领导工作的有效性。

（2）领导意志与群众意志相结合。也就是使领导者、领导班子意志与群众的意志基本协商一致。这是领导者与群众心理沟通的过程。领导者要通过各种沟通渠道了解群众的心理，了解群众的意志，把领导者的意志告诉群众，双方应以协商的态度处理矛盾，不可

“牛不喝水强按头”，把领导者的意志强加于群众。

（3）政府利益与群众利益相结合。从理论上说，我国是社会主义国家，政府是国家的管理者，政府官员是人民的公仆，政府除了人民利益与国家利益外没有自己的私利。但在实际上，由于存在国家、集体、个人的利益矛盾，由于改革开放带来的利益的分化，政府也不可避免地有其自身的利益，有时还会与群众利益发生冲突。对此，政府必须对自己的利益进行限制，以维护公共利益、提供公共服务、管理公共事务为自己的最大责任，保护群众利益。不能把政府自身的利益凌驾于群众利益之上，否则，将有悖党的宗旨。

这几类工作方法是我党和各级领导者在漫长的革命和建设中积累的宝贵经验，无论时代如何变化，它们作为领导工作的最基本方法都不能丢。

6.6.2 领导艺术

领导工作的实质是做人的工作，人性的复杂决定了领导工作既是一门科学，也是一门艺术。

1. 领导艺术的含义及特征

领导艺术是领导者在履行领导职能的过程中，运用自己的智慧和经验，创造性地解决某些问题的技巧。通过运用领导艺术，许多难解的问题迎刃而解。领导艺术来自领导者个人知识、阅历和经验的积累，具有个人的魅力。

领导艺术的特征比较突出的有下面几方面。

（1）创造性。领导艺术构思独特，风格各异，凝聚着领导者的智慧与能力，没有一定的模式，令人耳目一新。

（2）经验性。领导艺术建立在领导者个人的经验、素养和洞察力的基础上，因而是丰富的阅历和工作经验的升华。

（3）灵活性。领导艺术都是针对复杂环境下比较棘手的问题做出的随机性、应变性的解决，其解决方式打破常规，因而表现出很大的灵活性。

（4）可学习，忌模仿。领导艺术总是因特定的环境条件而引发，一般情况下，很难出现同样的环境条件，因而照搬别人的领导艺术难以有效地解决问题，会使领导艺术失去其艺术色彩。

2. 领导艺术的种类

领导艺术种类繁多，常用的有三类，即待人与用人的艺术、处事的艺术、管理时间的艺术。

（1）待人与用人的艺术。待人的艺术主要有以下几方面。

1）律己宜严，待人宜宽。领导者要严于律己，宽以待人，尤其是对下属要以诚相待，不以下属的地位低微而轻视人。

2）对待“难缠”的下属要仔细分析其心理，对症下药。一般的处理办法是，首先同情他们的遭遇，以诚相待，使下属感到领导通情达理，可以信赖，同时对下属的毛病要明确指出，帮助他们克服毛病。然后区别情况，各个击破。对于有不良行为的人要先发制人扼制其毛病，消除其消极影响；对于过于自私者，要在满足其合理要求的同时，指出其不合理的要求，引导他们跳出“自我”的小圈子；对于过于虚荣者，领导者不能过于迁就，

要选准时机，指出其问题，教育其踏实做人；对于固执己见者，领导者要抓住其弱点，不妨从表扬入手，先给他“戴高帽”，然后再指出其问题。最后，如果工作条件许可，领导者要改变工作环境，把“难缠”的下属与积极向上的人安排到一起工作，使落后者受到先进者的影响与熏陶。

3）用人唯贤与能。用人是领导工作的一项重要内容。领导者用人会因领导工作所处阶段、领导者生命阶段的不同而有所区别。但一个根本的不易的原则是任人唯贤，任人唯能，一心为公。要抛弃那种“创业用人才、守业用庸才、罢业用蠢才”的实用主义用人方式。用人之后，对所用之人要充分信任，不可因别人的闲言碎语而动摇对所用之人的信任，造成对工作的影响。

（2）处事的艺术。领导者每天都要和各种事务打交道，但其处事的方法与艺术不同，效率也不同。有的领导者“从点灯忙到熄灯”，终日忙碌，从春天忙到冬天，整年忙碌，却碌碌无为，“捡了芝麻丢了西瓜”；有的领导者每天工作并不特别劳碌，许多事情却处理得井井有条，给人游刃有余的感觉。这除了领导者个人能力的强弱因素外，是否具有处事的艺术也是十分重要的原因。领导者处事的艺术主要有两个方面。

1）善于授权。有些事务领导者不必自己去做，完全可以授权下属去做，这样既显示出领导对下属的信任，又有利于激励和调动下属的积极性，而且减轻了领导工作的压力，使领导者能够集中主要的精力考虑组织的重要工作。因此，授权作为领导工作的一门艺术，是需要领导者研究和掌握的。

2）抓主要矛盾。辩证唯物主义认为，任何事物在其发展的各个时期都存在着主要矛盾和矛盾的主要方面，抓住了主要矛盾和矛盾的主要方面，许多问题就迎刃而解。列宁、斯大林也认为，政治家的全部艺术就在于抓住无穷链条中的中心环节。这说明抓主要矛盾是一个十分重要的领导方法与艺术。一般来说，组织工作中的重要事务与一般事务的比例为 20∶80，领导者要在抓好 20%的前提下，抓 80%的工作，而不能陷于琐事之中，忽略主要问题。

（3）管理时间的艺术。时间是一种特殊的资源，其特点是消逝性。领导者要提高领导工作绩效，必须学会掌握和利于时间。德鲁克在《有效的管理者》一书中指出，“不能管理时间，便什么都不能管理”，“根据我的观察，有效的管理者不是从他们的任务开始，而是从掌握时间开始”。可见，掌握时间也是一门领导者需要学习的艺术。掌握时间需要注意以下几方面。

1）让自己每天都有所收获，不让一日空过，不让一时虚度。

2）当日事当日毕。要充分把握今天，不要把今天的事情拖到明天去做。

3）善于挤时间。领导者每天都有一些零碎的时间可以利用，要尽可能利用这些零碎的时间解决次要的问题，以收到集腋成裘的效果。

4）凡事有准备，不打无准备之仗，这样可以节省时间。

5）应熟悉自己的生物钟，找出精力最旺盛的时间，充分利用自己一天中的最佳工作时间，把最重要的工作放在这一时间段完成，例行公事放在精力稍差的时间内去做，可节约时间，提高效率。

6）耗用时间要计划化、标准化和定量化。消耗在某种工作上的时间应依该工作对目

标的作用程序来制定标准，预测出每项工作所需的时间，进行定量分配，制定出耗时计划。

7）反省浪费的时间。应充分利用台历、效率手册等工具随时记录时间耗费情况，力求发现浪费时间的因素并加以消除。

8）保持时间的相对连续性。集中时间，切不可将时间分割成零星的碎片，这是合理利用时间的一个原则。

总之，领导艺术的内容涉及方方面面，它是领导工作有效性的手段和促进因素，领导者要通过领导实践活动不断探索和总结，提高自己的领导水平，为组织发展做出更大的贡献。

本章小结

领导是指运用权力，指挥、带领、引导和影响下属为实现组织与群体目标而积极行动和努力工作的过程。领导与管理既相互联系，又相互区别。在组织工作中必须处理好二者的关系。

领导理论的发展经历了四个阶段，第一阶段是特质理论，特质理论是研究领导者的性格特征的理论。第二阶段是行为理论，行为理论是关于领导行为及其结构、构成要素和实际效果的理论。第三阶段是权变理论，权变理论是将领导素质、行为与情境等因素结合起来研究领导有效性的理论。第四阶段，是向特质理论的回归，但高于初期的特质理论。

领导者在沟通过程中要实现有效的沟通，要正确、合理地运用两种沟通手段，注意以正式沟通为主，保证正式沟通渠道的畅通。

领导方法与领导艺术是领导者必须研究和掌握的基本方法。我国领导者的基本领导方法有三种，即从群众中来到群众中去的方法、一般号召和个别指导相结合的方法、领导与群众相结合的方法，并由此派生出许多具体的方法。

领导艺术是领导者在履行领导职能的过程中，运用自己的智慧和经验，创造性地解决某些问题的技巧。

关键术语

领导　领导权力　领导职能　领导素质　人性假设理论　领导理论　沟通　激励　领导方法　领导艺术

复习思考题

1. 领导工作应该遵循的原则和要求是什么？
2. 如何认识人性假设理论？
3. 领导理论经过了几个发展阶段？每个阶段有何特点？
4. 领导应如何做好与下属的沟通工作？

5. 领导在激励下属的过程中应如何运用激励理论才能发挥更大的激励作用？

阅读材料

哪种领导类型最有效？

ABC公司是一家中等规模的汽车配件生产集团。最近，对该公司的三个重要部门经理进行了一次有关领导类型的调查。

（1）安西尔。

安西尔对他本部门的产出感到自豪。他总是强调对生产过程、产量控制的必要性，坚持下属人员必须很好地理解生产指令以得到迅速、完整、准确的反馈。当安西尔遇到小问题时，会放手交给下级去处理；当问题很严重时，他则委派几个有能力的下属人员去解决问题。通常情况下，他只是大致规定下属人员的工作方针、完成怎样的报告及完成期限。安西尔认为只有这样才能做到更好的合作，避免重复工作。

安西尔认为对下属人员采取敬而远之的态度对一个经理来说是最好的行为方式，所谓的“亲密无间”会松懈纪律。他不主张公开谴责或表扬某个员工，相信他的每一个下属人员都有自知之明。

据安西尔说，在管理中的最大问题是下级不愿意接受责任。他讲到，他的下属人员可以有机会做许多事情，但他们并不是很努力地去做。

他表示不能理解在以前他的下属人员如何能与一个毫无能力的前任经理相处。他说，他的上司对他们现在的工作运转情况非常满意。

（2）鲍勃。

鲍勃认为每个员工都有人权，他偏重于管理者有义务和责任去满足员工需要的学说，他说，他常为他的员工做一些小事，如给员工两张下月在伽利略城举行的艺术展览的入场券。他认为，每张门票才15美元，但对员工和他的妻子来说却远远超过15美元。通过这种方式，也是对员工过去几个月工作的肯定。

鲍勃说，他每天都要到工厂去一趟，与至少25%的员工交谈。鲍勃不愿意为难别人，他不主张过于死板的管理方式，员工对过于死板的管理方式也并不那么满意，但除了忍耐别无他法。

鲍勃说，他已经意识到在管理中有不利因素，但大都是由于生产压力造成的。他的想法是以一个友好、粗线条的管理方式对待员工。他承认尽管在生产率上不如其他单位，但他相信他的雇员有高度的忠诚与士气，并坚信他们会因他的开明领导而努力工作。

（3）查理。

查理说他面临的基本问题是与其他部门的职责分工不清。他认为不论是否属于他们的任务都安排在他的部门，似乎上级并不清楚这些工作应该谁做。

查理承认他没有提出异议，他说这样做会使其他部门的经理产生反感。他们把查理看成是朋友，而查理却不这样认为。

查理说过去在不平等的分工会议上，他感到很窘迫，但现在适应了，其他部门的领导也不以为然了。

查理认为纪律就是使每个员工不停地工作，预测各种问题的发生。他认为作为一个好的管理者，没有时间像鲍勃那样握紧每一个员工的手，告诉他们正在从事一项伟大的工作。他相信如果一个经理声称为了决定将来的提薪与晋职而对员工的工作进行考核，那么，员工则会更多地考虑他们自己，由此产生很多问题。

查理主张，一旦给一个员工分配了工作，就让他以自己的方式去做，取消工作检查。他相信大多数员工知道自己把工作做得怎么样。如果说存在问题，那就是他的工作范围和职责在生产过程中发生的混淆。查理的确想过，希望公司领导叫他到办公室听听他对某些工作的意见。然而，他并不能保证这样做不会引起风波而使情况有所改变。他说他正在考虑这些问题。

资料来源：[加] 阿诺德、[美] 菲尔德曼：《组织行为学》，129～131 页，北京，中国人民大学出版社，1990。

思考题

1. 你认为这三个部门经理各采取什么领导方式？试预测他们各自将产生什么结果？
2. 是否每一种领导方式在特定的环境下都有效？为什么？
3. 你认为三种方式中是否存在最好的领导方式？为什么？

第 7 章

控　制

自从 1948 年美国学者罗伯特·维纳创立控制论以来，控制论的概念、理论和方法已被广泛应用于各个领域。在管理领域，控制被作为管理的一项重要职能备受重视。管理工作是通过计划活动，明确目标和确定实现目标的途径，并通过组织活动将人、财、物等资源按照目标和计划的要求进行配置，通过领导职能促使组织成员为实现组织目标而努力工作，但仅此不足以导致目标和计划的实现。因为事物总是发展变化的，计划往往因受限于制定者的认识能力和水平难以做到完美无缺，这就要求必须随时注意收集、整理并判断有关信息，以排除各种障碍和干扰，确保组织朝着预定的目标行动。收集信息，了解偏差产生的信息并及时采取措施予以纠正，这就必须依靠管理的控制职能。控制职能也有其原理、技术和方法，正确运用这些原理、技术和方法，是使管理工作有效进行的必要保证。

7.1　控制概述

7.1.1　控制的概念

在古典管理理论中，控制被列为管理过程的第三个职能。何谓控制？法约尔曾指出，“在一个企业中，控制就是要证实一下是否各项工作都与已定计划相符合，是否与下达的指示及已定原则相符合。控制的目的在于指出工作中的缺点和错误，以便加以纠正并避免重犯”①。也就是说，控制职能包括管理人员为保证实际工作能与计划一致而采取的一切行动。而根据厄威克的观点，“管理控制所期望的是一支具有首创精神和整体观念的一

① ［法］H. 法约尔：《工业管理和一般管理》，135 页。

切行动听指挥（计划）的稳定的劳动大军”，为达到这一目的，“需要为公司配备得力的管理人员，挑选和安排合格的工人，伴之以使用奖励和制裁的方法”①。

现代管理理论认为，控制一词具有多种含义，主要有：限制或抑制、指导或命令、核对或校正。这几层含义对一个组织或管理过程来说都是重要的，属于广义的控制。事实上，相对于一个组织的管理过程来说，控制更多是狭义的，即针对计划执行情况所做的核对和校正，同时也对计划的正确性和合理性进行反馈评估。因此，可以把控制概括为：是指对组织内部的管理活动及其效果进行衡量和校正，以确保组织目标以及为此拟订的计划得以顺利实现的管理过程。理解控制的含义需要掌握以下几点：

（1）控制是组织的一项重要管理活动。一个组织为了生存和发展，需要管理，管理活动主要由计划、组织、领导和控制等构成，控制是对组织活动进行监控，确保其按计划完成的一项必不可少的重要活动。

（2）控制是一个检验计划执行成效和计划正确性的过程。由于管理环境和条件的不断变化，管理活动可能会偏离计划和目标，出现各种偏差。对管理者来说，不仅要执行计划，还要对计划执行过程进行监控，以便及时发现问题，分析原因并采取有效措施加以解决。所以说，控制是一个检验计划执行成效的过程。同时，通过对计划的检验，控制也成为检验计划正确性和合理性的过程。

（3）控制要遵循一套科学的程序。控制活动包含三个基本步骤，即拟订标准、衡量成效、纠正偏差。没有标准就无法衡量工作成效，无法衡量工作成效也就无法制定纠正偏差的措施，控制也就流于形式而变得无任何意义。因此说，控制有一套科学的程序。

（4）控制具有明确的目标。简言之，控制的目的是要保证组织目标的实现。具体来说，控制的目标是：防止偏差的产生和扩大化；增强组织适应环境的能力；处理组织内部的复杂局面；降低成本，节约资源。

在现代管理活动中，控制既是一次管理循环的终点，是保证计划得以实现和组织按既定方针发展的管理职能，又是新一轮管理循环的起点。在科研管理过程中，资助方对承担科研任务的组织或个人进行年度或中期检查，以根据科研进展确定资金划拨计划，对进展不利者采取相应的措施就是管理控制的体现。

控制作为一项管理职能，是和其他管理职能交织在一起的，它使管理过程形成了一个相对封闭的系统。在这个系统中，控制与计划的关系密不可分，计划是控制的前提，控制是计划实现的保证，控制与计划可以说是一个问题的两个方面。孔茨指出，“可以把计划工作与控制工作看成是一把剪刀的两刃，没有任何一刃，剪刀也就没有用了”②。管理人员首先要制定计划，然后，计划又作为评定行动及其效果是否符合实际需要的标准。计划越明确、全面、完整，控制的效果一般来说就越好。没有计划就失去了评价成效的依据，也就无从谈起组织行动是否发生了偏差，更谈不上纠正偏差。另外，如果没有控制活动，就等于放弃收集计划实际执行情况的有关信息，因此也就不知道计划是否完成，更无从知道计划的正确性和合理性如何，计划也就变得毫无意义。

---

① 转引自［美］小詹姆斯·H·唐纳利等：《管理学基础》，142页。

② ［美］哈罗德·孔茨、海因茨·韦里克：《管理学》（第十版），378页。

7.1.2 控制的目的

在现代管理活动中，广义控制的目的有两个。一是要“维持现计划”。即在变化的环境中，通过控制工作，随时将计划的执行结果与标准相比较，一旦发现偏差产生，就要及时采取纠正措施，以保持系统原来的状态，实现组织的目标。二是要“打破现计划”。即在某些情况下，组织环境的变化会对组织提出新的要求。这时主管人员对现状不满，要改革创新，要开拓新局面。这需要通过确定新的目标和控制标准，引导系统状态，使之变化到一种新的更合理、更先进的预期状态。

一般来说，在一个组织中常常存在着两类问题：一类是经常产生的可迅速影响组织日常活动的急性问题；另一类是长期存在会影响组织素质的慢性问题。急性问题是经常发生的，对多数人的工作会产生明显的影响，所以容易引起人们的关注，慢性问题则容易被人忽视。因此，要使控制工作真正起作用，就要重点解决慢性问题，打破现计划。要打破现计划，解决慢性问题，是需要一段时间的，这段活动时间叫作“管理突破过程”。实现“管理突破过程”的关键是主管人员要了解慢性问题产生的原因及表现。实现“管理突破过程”一般有以下几个步骤：

（1）论证必要性。主要由中层主管从经济和技术的角度向上级和下属阐明“打破现计划”的必要性。

（2）组织落实。在取得了上级和下属的同意与理解后，组建突破小组，拟进行问题诊断。

（3）问题诊断与治疗。分析问题的成因，提出诊治方案。

（4）克服阻力，落实诊治方案。

（5）在新的水平上实施控制。

控制工作就第一种目的而言，它与监督相近；就第二种目的而言，它又并非监督。虽然有时很难将控制和监督区分开来，但监督和控制在很多情况下表现出一定的区别：监督是一种衡量尺度，而控制则是指导方向；监督针对已经发生的事实，而控制则立足于事实并针对期望；监督是对目标的维护，而控制则是对目标的促成。

从行政管理的角度来看，控制职能具有垂直性和强制性的特点。所谓垂直性，是指控制职能只能在有隶属关系的机关或人员之间运用，无隶属关系的机关和人员也就谈不上控制；所谓强制性，是指上级机关对下级机关采取的各种控制措施，下级机关必须服从和执行。

7.1.3 控制工作的重要性

控制工作的重要性可以从三个方面来理解。

（1）任何组织、任何活动都需要进行控制。组织活动一般都建立在计划的基础上，组织计划是对未来的预测，由于人的认识的局限性，未来的不确定性和不可预见性，预测不可能完全准确，计划在执行中必然会出现问题和偏差，这时控制就成了执行和完成计划的保证而不可缺少。控制可以为主管人员提供有用的信息，使之了解计划执行中出现的偏差及其程度，及时分析原因，加以纠正。

(2) 控制是管理职能不可分割的组成部分。控制工作通过纠正偏差的行动与管理的其他几个职能紧密结合在一起，使管理过程形成了一个相对封闭的系统。光有计划、组织、领导职能，不能保证管理的有效进行和管理目标的实现。这也体现出控制职能的重要性。

(3) 控制是管理创新的一种推动力量。控制过程不仅使主管人员能通过控制活动及时发现偏差并加以纠正，实现管理的目标，而且可以使主管人员通过反馈的信息，受到启发，激发创新的灵感。

7.1.4 控制的基本条件、特征及功能

1. 控制的基本条件

实施管理控制活动，需要三个基本条件。

(1) 必须确定标准。这里讲的标准是指评定管理绩效的尺度，标准是用来比较将来、目前和过去行动的准则，标准可以具有多种形式。

(2) 必须能够获得表示实际结果与标准结果之间偏差的信息。这些信息必须是可以说明具体工作的执行情况并可以按照标准来评定的信息。一般来说，这类信息应当便于收集，如评价企业各部门的活动就可以获得较为明确的信息（产量、产值、利润、税收等），但有些部门或行业由于部门特色或行业特点决定了其工作业绩不易评定，如法律工作部门、妇女工作部门、人事部门等政府机关的活动效果。

(3) 必须有可能采取措施来纠正实际结果与标准结果之间的偏差。这一步骤是在断定必须采取行动纠正偏差，并且具有纠偏能力的情况下采取的行动，否则，控制就无法实现。

上述三个条件之间存在着逻辑的联系：没有标准就不可能有衡量实际情况的依据；没有信息就无法判断形势；不采取措施纠正偏差，整个控制过程就无法进行，也就没有任何意义。

2. 管理控制的特征

管理控制具有多种特征，主要表现为以下几方面。

(1) 管理控制具有整体性。这包含两层含义：1) 是指管理控制是组织全体成员的职责，完成计划是组织全体成员的共同责任，参与控制是组织全体成员的共同任务。2) 是指控制的对象是组织的各个方面。确保组织整体发展的均衡与协调，是管理工作的一项重要目标。为此，需要了解和掌握组织各个部分的情况并予以控制。

(2) 管理控制具有动态性。管理控制不同于机器设备系统中的自动控制，机器设备的自动控制是高度程序化的，具有较为稳定的特征，管理控制是在有机的社会组织中进行的，组织的外部环境和内部结构都在不断变化，为提高管理控制的适应性和有效性，管理控制的标准和方法也不能一成不变，从而导致管理控制具有动态性。

(3) 管理控制是对人的控制和由人执行的控制。管理控制是保证工作按计划进行并实现组织目标的必要条件，在实现组织目标过程中，人一直都是活动的主体，因此，管理控制首先是对人的控制，自然也是由人来执行的控制。

(4) 管理控制是提高下属工作能力的重要手段。控制不仅仅是监督，更为重要的是为下属提供指导和帮助。管理者制定的纠正偏差的计划不可能依靠管理者自己去落实，必须

靠下属去实施，只有当下属认识到纠正偏差的必要性并且有纠正偏差的能力时，纠正偏差的措施才能得到落实，控制的目的才能真正实现。因此，管理控制可以帮助下属认识偏差产生的原因，端正下属的工作态度，指导他们采取有效措施纠正偏差。这样，下属的工作能力就能够得到提高。

3. 控制的功能

对于管理者而言，重要的问题不是工作有无偏差，或者工作是否有可能出现偏差，而是能否及时发现已经出现的或者预见潜在的偏差，采取措施进行预防和纠正，以确保组织的各项活动能够正常进行，从而能够顺利实现组织的预期目标，这就是控制的功能。控制的功能主要包括以下四个方面。

（1）及时了解和把握组织环境的变化。组织所处的环境通常是复杂、多变和不稳定的，在组织实现目标和计划的过程中，组织的外部环境因素始终在发生变化，如新材料、新技术、新产品的出现，国内利率政策的调整，国际经济形势的变化，突发性的事件、新的经济法规和行政法律法规的颁布实施、民众的民主意识与法律意识的增强等，这些环境因素的变化可能使得组织原来建立的目标和制定的计划难以执行和实现。外部环境的变化给组织带来了新的机遇与挑战，组织必须通过控制系统及时了解组织的反应，对组织的运行状况进行检测、预测和评估，当发现有超越计划范围的偏差时，就应当迅速采取措施，确保实现组织既定目标。

（2）协调组织各部门和各层次的活动。一般来说，一定规模的组织都存在纵向和横向的分工，即存在部门和层次的划分。组织的规模越大，其内部结构就越复杂，部门和层次越多。在实施管理活动的过程中，就必然存在不同层次和范围的授权管理，即任何组织的管理权限都制度化或非制度化地分散在各个管理部门和层次的组织之中。随着分权的广泛和深入，组织的活动势必变得越来越多样化而可能产生与组织目标的要求相背离的活动，这时，为了保证组织目标的实现，控制就变得十分必要。每个部门或层次的管理人员都要通过定期或不定期检查直接下属的工作，了解授予下属的权力是否得到正确的运用，以及下属运用这些权力开展的业务活动是否符合组织计划与目的的要求。这就是我们所说的管理控制。如果没有控制，没有为此而建立的相应控制系统，就会导致权力的滥用以及不符合组织计划要求的活动得不到及时的纠正。

（3）协调组织成员的行为。在组织活动中，即使已经制定了全面的工作计划，组织环境也在一定时期内保持相对的稳定，对组织活动进行控制仍然十分必要，它可以克服因组织成员的认识能力和工作能力的差异而造成的组织行为不协调的弊病。计划的实现需要组织的各个部门、各个层次严格按照计划的要求行动。由于组织各部门、各层次的成员成长于不同的环境中，他们对问题的认识能力不同，工作能力也不同。他们不仅对计划要求的理解可能发生差异，而且由于工作能力的差异，其实际工作效果很可能在质和量上与计划的要求不符，在某个环节上产生偏离计划的现象。这种偏差的产生会对整个组织活动的正常进行造成冲击，所以，有必要通过控制来协调组织成员的行为，以保证组织目标的实现。

（4）提供修改计划的依据。在许多情况下，组织内外部环境的变化会对组织的计划提出新的要求，为了实现组织的目标，组织必须通过控制，及时发现问题，修改以前制定的

计划，使之更符合实际的要求。所以，控制是提供修改计划依据的重要途径。

7.2 控制的类型

人们从不同的角度，提出了不同的控制分类标准。依据不同的分类标准，人们把控制分成多种类型。依据控制活动切入的位置，控制可以分为事前控制、现场（过程）控制、事后控制，这是控制的最基本类型。依据控制主体的标准，控制可以分为直接控制和间接控制；依据问题的重要性，控制可以分为战略控制、管理控制、任务控制；依据信息的性质，控制可分为前馈控制和反馈控制；依据控制的集中或分散化标准，可以把控制分为集中控制、分散控制和分层控制；等等。由于控制活动并非相互独立，因此，一项控制活动可能同时属于几种类型。如驾驶员资格考试、人员录用前拟订标准等既属于事先控制活动，也属于前馈控制类型。这里，我们介绍几种典型的分类。

7.2.1 事前控制、现场（过程）控制和事后控制

控制职能可以按照控制活动切入位置，即侧重于组织活动过程的不同阶段而将控制划分为事前控制、现场（过程）控制和事后控制。

1. 事前控制

事前控制也叫预先控制或前馈控制。它是指在组织活动开始之前的控制。控制的内容包括依据组织的计划标准检查人、财、物、信息等资源的准备情况和预测其产生的效果两个方面。这是一种面向未来的控制。这类控制一般建立在经验预测的基础之上，尽可能降低偏差发生的概率。事前控制的方法是：

（1）挑选和安置管理与非管理人员。这两类人员的选择目的与实质没有原则的差别，主要看候选人的技术、个人特点与职务要求是否适应。对被选中的人员必须在任务所需的方法和过程方面进行训练。

（2）原材料的检查。经加工制成成品的原材料必须符合质量标准，同时必须保持充足的库存，以保证供应来满足顾客的要求。原材料的质量检查一般可通过随机抽样来进行，对达不到质量要求的予以退货。

（3）资本预算。为更新现有设备和扩大组织发展的需要，必须筹集资本，因而要清楚地算出获得未来的收益所需付出的投资额。

（4）进行财务预算。有充足的财政资源才能保证组织活动的正常运转，因此要通过预算，特别是现金和流动资金预算来控制财政资源的来源与支出，确保组织正常活动的有效进行。

总之，事前控制的中心问题是防止组织中所使用的资源在质和量上产生偏差，其重点是预先对组织中的人、财、物、信息、时间等进行控制和检查，合理配置，使其符合预期的标准，从而保证计划的实现。由于事前控制可以避免预期出现的偏差，有利于提高组织活动的效率，因此是人们最渴望使用的控制类型。这种控制需要及时和准确的信息，但却难以获得，因而人们不得不借用现场控制和事后控制两种类型。

现实生活中事前控制的实例很多，如企业的财务预算、原料检查等活动，管理部门制定规章制度及相关实施细则，在人才招聘之前拟定对应聘者的具体要求，驾车者上坡时提前加速，猎人打正在奔跑的野兽时总要瞄准野兽的前方等，都是事前控制的实例。

2. 现场控制

现场控制也叫过程控制、同期控制。它是指计划执行过程中所实施的控制，是一种同步的、适时的控制，即管理者通过对计划执行过程中的人和事进行直接指导和监督，随时纠正偏差。这是一种为基层主管所普遍采用的控制方法，主管人员通过深入现场，亲自指导和监督员工的活动；通过现场指导，可以使员工以正确的方法工作，培养员工的能力，使员工的工作更有成效；通过监督，可以使主管人员有机会在现场解释工作的要领和技巧，提高员工的工作能力，也可以约束下属人员的活动。这样就能保证计划的执行和计划目标的实现。此外，有些技术设备也设计成具有同期控制的功能。比如，计算机系统在程序设计中就设置了同期控制系统，一旦操作失误，计算机的程序控制系统会拒绝操作。现场控制的实例很多，基层主管人员进行的现场指导就是过程控制；而驾驶员在行驶中根据路况随时调整方向和速度也是过程控制的典型。

在进行现场控制时，主管人员必须采取的行动是：

（1）向下属指示恰当的方法和过程；

（2）监督下属的工作，以保证下属很好地完成任务。

在进行现场控制时，主管人员还需要注意以下几个问题。

（1）控制应遵循按计划确定的标准，要注意避免单凭主观意志进行工作，否则，将导致标准的多元化，无法统一测量和评价。

（2）指导和控制的内容应当与被控制对象的工作特点相适应。对于从事简单重复性体力劳动的工人或许控制越严格效果越好，而对于从事创造性劳动的知识分子，控制则不宜过严，控制的重点应当转向如何创造出良好的工作环境，并激发创造力。

（3）管理人员必须亲临现场考察，而不是仅仅听取汇报，因为亲自考察是管理人员获取真实信息最可靠的途径。

（4）现场控制要求控制人员有较高的素质，特别是要有敏锐的观察力、快速的反应能力和灵活多变的控制手段。

3. 事后控制

事后控制也叫成果控制和反馈控制，是在计划执行后进行的控制，也就是从组织活动进行后的信息反馈中发现偏差，分析原因，采取措施，纠正偏差，从而起到控制的作用。其目的是防止已经发生或即将发生的偏差今后再度发生或扩大，另外，能够为未来计划的制定提供借鉴。事后控制是历史最早的控制类型，传统的控制方法几乎都属于这一类型。事后控制的方法有：

（1）财务报告分析。管理人员可定期通过组织的财务报告来评估组织发展情况，这是企业中最常用的方法。财务报告通常包括资产负债表、收入报告、资金来源和使用报告。管理人员通过对财务报告中包含的资料进行分析，及时掌握利润率、流动性和偿付能力的指标变化，弄清组织的发展状态。

（2）标准成本分析。企业发展事先都要有预定成本，这可作为企业的标准成本。会计

制度向管理人员提供了能将实际成本与标准成本进行比较的信息，以便及时对超标准的成本分析原因，进行控制。

（3）质量控制分析。即根据有关产品的属性和特性的资料来检查产品质量，以确定生产过程是否在控制之中。

（4）员工的工作绩效评估。这是事后控制最不好把握的方法，因为任何组织中最关键也最复杂的因素是人。员工绩效评估困难的因素一是标准难以客观明确，二是多数工作必须由一个以上的评估标准或尺度来衡量，三是评估者的偏好不一，等等。由于这些因素使员工工作绩效评估实行起来有一定的难度，从而可能导致评估的准确性打折扣。但这又是重要和必须要进行的。理想的做法是：绩效标准应来自于计划职能，标准要反映每个员工为实现组织目标应作的贡献。信息由组织职能提供，按时传送到相应的管理人员手中。现场考察是对员工绩效评估的主要信息来源，因为对管理人员来说首要的管理责任就是对下属的工作绩效有客观的考察。此外，增加考核评估的次数也有益于提高评估的准确性。如此，则评估将会收到真实效果，有利于发挥控制工作的作用。

事后控制位于活动的终点，其致命弱点在于滞后性，从衡量结果、比较分析到制定纠偏措施及实施，整个活动已经结束，活动中产生的偏差已经在组织系统内部造成了损失，只能内部消化并且无法补偿。

事后控制虽然不尽如人意，但与前两种控制类型相比，事后控制也有明显的优点。一是反馈控制为管理者提供了检验计划执行效果的真实信息，如果反馈信息显示标准与实际的偏差很小，则说明计划比较合理，反之，则说明计划需要调整。二是反馈控制的信息可以促进员工工作绩效的提高。反馈的信息好则表明员工的工作绩效好，可以激励员工的工作积极性，反馈信息差则可以促使员工改进工作，有益于后面的工作。总之，反馈控制有其特有的优点，在现实中应用较广。而且有些时候，事后控制是能采取的唯一控制手段，尤其是在影响组织运行的许多不确定性因素较多的情况下更是如此。

以上三种控制方式各有优点和缺点，在实际应用中往往配合使用，并与管理的其他职能相互渗透，共同构成管理活动的全部过程。预先控制虽然是面向未来的控制，能预先避免出现问题，但有些突发事件是难以预测和防不胜防的，必须辅之以现场控制，否则，将前功尽弃。而且，无论事先控制还是现场控制，都无法看清计划执行的结果，而只能在事后才能看清，所以更多的控制要通过事后控制来进行。另外，在管理活动循环发展的过程中，控制类型也具有相对性，对前一阶段是事后控制，对后一阶段往往是事前控制。因此，控制的类型需要配套使用。

7.2.2 间接控制和直接控制

从控制主体的角度来看，控制可以分为间接控制和直接控制。

1. 间接控制

间接控制即着眼于发现工作中出现的偏差，分析偏差产生的原因，并追究责任人的责任，以改进未来工作的控制活动。间接控制的主体是直接责任者的监督人。比如，一所大学的教学质量低下，学生的学习成绩和能力差，毕业就业困难，教育行政管理机构通过教学质量评估，追查校长责任，并采取纠正措施。这类控制就属于间接控制。它是基于这样

一些事实，即人们常常会犯错误或没有觉察那些将要出现的问题，因而也就不能采取适当的纠正或预防措施。在实际工作中，产生偏差的原因很多，对于因主管人员缺乏知识、经验和判断力所造成的管理失误和工作上的偏差，可以运用间接控制帮助纠正，这对比较规范、程序化的工作尤其有效。同时，间接控制还可以帮助主管人员总结经验，提高管理水平。

间接控制最明显的缺点是滞后性，即它是在出现了偏差、造成了损失后，才采取措施，因此其控制成本较高。此外，有效的间接控制还取决于以下假设同时存在：

（1）工作绩效可以准确衡量。

（2）人们对工作绩效具有责任感。

（3）有充分的时间衡量工作绩效，发现偏差。

（4）偏差能够及时被发现。

（5）有关部门能够及时出台纠正措施。

然而，上述五项假设在实际管理活动中难以同时满足，从而使间接控制容易失效。如：由主管人员的决策能力、预见性和领导水平等因素导致的工作绩效通常难以准确衡量；责任感的强弱难以衡量；主管人员不愿意花费时间调查产生偏差的原因，从而造成对违反标准的活动的纵容；有时虽然发现了偏差，而且能找出偏差的原因，但没有相应的纠偏措施出台，也会导致控制失效。比如，我国某地的一位局长因违反《土地法》而被省纪检部门查办，决定撤职，但由于纪检部门没有按照规定将处理意见及时以文件形式下达，市里有关部门也没有过问，致使三年没有撤掉一个局长，间接控制失效。鉴于此，人们便更多地借助直接控制方法来实现管理的有效控制。

2. 直接控制

直接控制是相对于间接控制而言的。直接控制即着眼于培养更好的主管人员，使他们能熟练地应用管理的概念、技术和原理，以系统的观点来开展和改善他们的管理工作，从而防止出现因管理不善而造成不良后果的控制活动。在组织内部，相对于管理活动而言，直接控制的主体是管理者或直接责任者。可见，直接控制通过提高主管人员的素质来进行控制工作。其基本假设是：合格的主管人员产生的差错最少，他们能敏锐地发现已经出现的问题，及时觉察到即将出现的问题，并能及时地采取有效的纠正措施。合格的主管是指具有管理的技能、经验，能熟练地应用管理的概念、原理和技术，以系统的观点来进行管理工作的人员。直接控制原理认为，主管人员及其下属的素质越高，就越不需要间接控制。

有效的直接控制依赖于三个假设前提：

（1）主管人员主观上没有故意犯错误的企图和行动。

（2）客观上，合格的主管人员所犯错误最少。

（3）管理工作的绩效可以衡量，而且管理的概念、原理和方法是一些有用的判断标准。

进行直接控制有许多优点：

（1）由直接控制的假设决定，它特别重视对主管和成员的素质要求，以便在向成员分派任务时具有较大的准确性。

(2) 直接控制可以促使主管人员主动发现偏差，采取纠正措施，从而使控制更有效，实质是倡导自我控制的办法。

(3) 直接控制有助于提高主管人员的威信，增加下属对他们的信任和支持，从而有利于整个计划目标的实现。

(4) 由于管理人员的素质提高，自然减少了偏差发生的概率，有可能节约控制的成本。

直接控制在现实中的例子也很多，比如，新教师上岗前的培训、各级国家机关公务人员的廉政教育、干部的“三讲”教育等都是直接控制的例子。

7.2.3 任务控制、管理控制和战略控制

依据控制的侧重点的不同，可以把控制分为任务控制、管理控制和战略控制。

1. 任务控制

任务控制也称为运营控制、作业控制，是基层管理者对生产作业和其他具体的业务活动进行的控制活动。任务控制由基层管理人员如生产车间的主任、学校的教研室主任等来进行，其主要任务是：监督组织的生产活动以保证其按计划进行；监督组织的产品或服务的质量，以保证其符合预定的标准等。任务控制以反馈控制为主，其依据的信息来自组织内部，主要有会计信息、库存信息、生产进度信息、产品质量信息等。

2. 管理控制

管理控制是一种财务控制，也称为责任预算控制，即利用组织的财务数据来观测组织的活动状况，以此考核组织各部门的工作绩效，确保组织正常运行的活动。财务控制为各种类型组织管理者提供了一个比较与衡量支出的定量标准。它主要由组织的财务部门进行控制。其控制的信息来源是组织各部门的财务数据和报表。这种控制类型在组织中使用很广泛，不仅企业使用，而且在学校、政府和医院等组织中广泛使用。但是，过分依赖管理控制也会给组织的发展带来限制。在管理实践中，由于有些非预算目标对组织运行和增强活力、对组织的长远发展极为重要，过于依赖财务控制可能会失去对这样一些重要目标的把握，因此，许多管理专家越来越强调要把预算控制和战略控制结合起来，才能保证组织实现自己的长远目标和得到持续的发展。

3. 战略控制

战略控制是由组织的高层管理人员进行的对组织的长远计划实现程度的控制。由于组织面临的环境的不断变化，特别是突发性的变化往往使得组织高层制定的战略不可避免地会出现过时、失效等问题，从而需要对计划和目标做出重大修改或重新厘定。而要实现战略计划的修改，对战略的实施进行系统化的检查、评价和控制就成为高层管理者的一项重要工作。一个完整的战略控制过程一般包括以下几个步骤。

(1) 定期进行战略回顾。主要是提出组织的战略方向，明确战略目标。

(2) 选择战略控制目标。主要包括衡量战略性活动的进展情况，制定控制行动的程序和方案等。

(3) 设立完成目标的水准。主要包括确定目标精度，选择重点目标，明确标准等。

(4) 战略性活动的监督。主要包括定期报告活动执行情况，准确评价等。

（5）战略性干预。根据环境条件的变化，重新制定和调整组织战略。

一般情况下，战略控制是相对稳定的控制，这种控制依据的信息主要来自组织外部，如组织所处的政治、经济环境的变化，汇率和利率的变动等信息。战略控制往往与管理控制配合使用才能更好地发挥作用。

7.2.4 集中控制、分散控制和分层控制

1. 集中控制

集中控制即在管理系统中建立一个控制中心，由它来对所有的信息进行集中统一的加工、处理，并发出指令，以此对管理活动实行控制。集中控制比较适用于组织规模和信息量不很大，控制中心对信息的获取、存储和加工效率较高的组织。比如，有的企业设立的生产指挥部、中央调度室等采取的就是集中控制。而在管理系统庞大、组织规模和信息量极大时，就不宜采用集中控制，以免加大信息传递和反馈的时滞，使系统反应迟钝，延误决策时机。此外，一旦控制中心发生故障，会造成系统的瘫痪，风险极大。因此，采取集中控制时一定要考虑组织的实际情况。

2. 分散控制

分散控制即在管理系统中设立多个控制中心，由它们对系统的信息进行分散的加工、处理、监控和发布指令，以实现对管理活动的有效控制。分散控制的优点是：

（1）在系统中分散决策、分散风险，个别控制环节的故障不会引发整个系统的瘫痪；

（2）分散控制对控制系统的信息存储和处理能力的要求相对较低，易于实现；

（3）分散控制的反馈环节少，控制系统具有反应快、时滞短、控制效率高、应变能力强等优点。

但分散控制也有明显的缺点，即难以使各分散的系统做到相互协调，与总体目标保持一致，从而危及总体的控制系统。

3. 分层控制

分层控制即把集中控制与分散控制结合起来的控制方式。它有两个特点：

（1）管理系统的分系统都有自己的独立控制能力和控制条件，从而有可能实施对分系统自身的控制。

（2）整个管理系统分为若干层次，上一级层次对下一级层次的控制采取指导性、导向性的间接控制。在分层控制中，特别要注意防止缺乏间接控制、自觉不自觉地滥用直接控制，并且多层次地、向下重叠地推行直接控制的弊病。

7.3 控制工作的原理和要求

7.3.1 控制工作的原理

任何组织要实现计划目标，必须建立一个有效的控制系统，而要构建一个有效的控制系统，应该遵循以下原理。

（1）反映计划要求的原理。这项原理可以概括为：控制的最终目标是实现计划，控制是实现计划的保证，因此，计划越明确、全面、完整，控制系统越能反映计划，则控制越有效。这是因为，控制系统和控制工作的操作程序虽然相同，但由于任何一项计划和工作都有自己的特点，针对不同计划和工作的控制也必然具有特殊性，在确定控制标准、收集信息、控制关键点、选择控制对象及采取纠正措施方面都要符合计划和工作的特点，控制才能真正有效。比如，人力资源控制系统和产品质量控制系统虽然处于同一组织系统，二者的控制要求却是截然不同的。所以，在设计控制系统时，每个管理者都必须围绕计划进行，要根据计划的特点确定控制标准，衡量方法和纠偏措施。

（2）控制关键点原理。这项原理可以概括为：为实行有效控制，主管人员需要特别注意在根据计划来衡量工作成效时有关键意义的那些因素。因为控制不可能面面俱到，事无巨细同等对待，因此，在控制过程中，管理者必须选择需要特别关注的地方，以确保整个工作按计划要求执行。那些需要管理者特别关注的地方就是关键点。它们或是经营活动中的限制性因素，或是能够比其他因素更能体现计划是否得以有效执行的因素。管理者掌握了这些关键因素，不仅可以保证计划目标的实现，还能够大大提高控制的效率。如果一个主管人员，对计划执行的每一个细节都要一一考察，不仅会造成时间和精力的大量浪费，导致管理效率的低下，甚至还可能出现“丢了西瓜，捡了芝麻”的得不偿失的结局。事实上，控制了关键点，就控制了全局。

要想做到控制关键点，必须选好关键点。选择关键点除了要有丰富的经验和敏锐的洞察力、决断力外，还可以借助有关的技术和方法。比如，如果从事有众多作业的大型项目需要控制时间进度，就可用计划评审技术来确定关键线路和关键作业，控制了这两种关键因素，就控制了时间进度。美国海军特别规划处在建造北极星核潜艇的过程中就应用了这种技术方法，使该项工程提前两年完工。美国还应用这种技术方法，成功地保证了1969年阿波罗登月计划的如期完成。我国从20世纪60年代初起在国防、建筑、水利和冶金等部门推广应用该方法，也收到了明显的成效。

（3）控制趋势的原理。这项原理可以概括为：对控制全局的主管人员来说，至关重要的是控制现状所预示的趋势，而不是现状本身。所谓趋势，是多种复杂的因素综合作用的结果，是在一段较长时间内逐渐形成的，并长期影响管理工作的成效。趋势往往被现象所掩盖，受到一些不确定因素的干扰，从而不容易被观察和发现，也不易控制和扭转。我国有一个生产机床的企业，连续两年的销售收入增长率在4%左右，而这两年国内同类企业的销售收入则以8%的速度增长。相比之下，这家企业的销售收入增长率不但不容乐观，相反预示着企业在国内的竞争力处于下降的不利态势，如不及时采取有效措施加以扼制，后果将更加严重。企业的经理意识到问题的严重性，一方面狠抓产品销售，另一方面大力开发新产品，并加强对老产品的技术改造和更新换代，经过一年多的努力，企业的销售额取得了较大增长，企业终于摆脱了过去的不利局面，重新步入良性发展的轨道。这个企业的做法就是及时地控制了趋势。

一般来说，当某种趋势已经形成规律，再控制便已经迟了。控制趋势的关键是在趋势初露端倪时就敏锐地发现并采取措施进行纠正。因此，从某种意义上讲，有效的控制系统应当在控制标准中体现预警功能，在出现某种危险的信号时迅速采取措施。

（4）组织适宜性原理。这项原理可以概括为：有效的控制系统必须适应特定的组织结构和主管人员的特点。众所周知，计划需要人来执行，控制也需要人来执行，组织结构决定了组织成员的职责和分工，因此，控制标准的设计必须符合组织结构的要求。只有组织结构的设计明确完善，控制系统符合组织的职责分工，控制的效用才能充分发挥。例如，如果产品成本不按照制造部门的组织结构进行核算，如果每个车间主任都不知道该部门生产产品的成本目标，那么，他们就不可能知道实际成本是否合理，也就不可能对成本负责，更谈不上成本控制了。同时，控制系统还需要适合主管人员的个性和特点。也就是说，在设计控制系统时，要考虑主管人员的职务、知识水平和业务能力，提供给主管人员的信息和技术手段要让主管人员能够理解和有效运用，唯有如此，控制系统才能更加有效。

（5）控制的例外原理。这项原理可以概括为：为实行有效的控制，主管人员必须对超出一般情况的特殊点，也就是对那些特别好或特别坏的情况给予足够的关注。主管人员对这些特殊点关注越多，则控制效果越好。例外原理在企业的产品质量控制中被广泛应用。企业产品质量控制的关键是工序控制，工序控制的目的是检查生产过程是否稳定。一般认为，如果影响产品质量的主要因素，例如原材料、工具、设备、操作工人等性能或状态保持稳定，工序质量就处于控制之中，在工序控制中常常使用“平均值控制图”来判断工序质量是否处于控制状态，对超出平均值以外的特殊情况予以关注。此外，国家标准计量部门对社会产品质量控制中也广泛地运用了例外原理，通过使用“平均值控制图”来判断产品质量是否处于控制状态。

值得注意的是，仅仅注意例外情况是不够的，还应该注意其他一些微小的偏差，有时微不足道的偏差可能预示着更严峻的后果。例如，河堤上出现的蚁穴，虽然很小，却可能造成河堤的崩溃。所以在实际控制中，必须注意把例外原理与控制关键点原理相结合。控制关键点的原理强调选择控制点，而例外原理强调观察控制点以外的异常偏差，要注意不要混淆这两个原理。

（6）直接控制原理。相对于间接控制的滞后性而言，直接控制更胜一筹。直接控制原理可以概括为：主管人员及其下属的素质越高，越能在事前觉察出偏离计划的偏差，并及时采取措施来预防偏差的发生，控制的效果越好。所以，控制系统应当重视直接控制，注重提高主管人员和下属的素质，使他们能熟练地应用管理的原理、技术和方法来改善他们的管理工作，防止因管理不善而造成不良后果。而间接控制虽然可以追究主管人员的责任，偏差也已经在组织内部造成了损害。因此，就控制方式而言，直接控制要优于间接控制。我国对各级领导干部进行的“讲学习、讲政治、讲正气”的“三讲”教育，反腐败教育，从控制的角度看，就属于直接控制。

7.3.2 有效控制的前提和要求

控制的目的是保证组织的活动符合计划的要求，以有效地实现预定目标。尽管不同的组织目标和计划各不相同，所采用的控制系统也有差别，但是，一般认为，有效的控制系统应当具备一定的前提，满足特定的要求。

1. 有效控制的前提

（1）控制要有计划。如前所述，控制与计划是一体两面的关系。1）计划是控制的标

准，没有计划就谈不上控制，实现计划是控制的最终目的。计划制定得越详细、越明确、越可行，控制就越容易。所以，要做好控制工作，首先要做好计划工作。2）控制本身也需要有计划。对于主管人员来说，不仅要建立控制标准，还需要明确控制工作的步骤、重点、方法和目标。防止眉毛胡子一把抓，头痛医头，脚痛医脚，致使控制工作混乱无序。这说明控制本身也需要计划。

（2）控制要依据准确的信息。控制本质上是个信息反馈的过程。信息是组织活动的要素，也是控制的基础和前提。控制必须依据准确的信息。所谓准确的信息是指信息必须真实准确、及时、全面完整和适量。为保证获得准确的信息，控制系统必须建立起完善的信息传递网络和机制，保证信息畅通，必须建立必要的信息处理机构，运用电脑等先进的工具存储、加工和处理信息，建立科学的报告制度，及时传递信息。只有确保信息的准确性，控制才能产生积极的效果。

（3）控制要有组织。这里包含两层含义：1）为保证组织管理的控制职能，应建立起专门的控制机构，配备专职的控制人员，授予权力，明确职责。这说明控制是在组织中进行的，控制需要组织。2）控制应注意协调。在一个组织中，控制是多方面的，各方面的内容和目的都不一样，为了保证组织的根本目标得以实现，各个部门的步调必须一致。所以，控制中必须充分注意协调。

（4）控制必须建立起明确的责任制。要使控制的标准得到落实，控制必须建立起明确的责任制。通过责任制，使组织中的每个人都明白自己的职责和要达到的标准，并自觉遵守，从而使系统控制转变为自我控制，使控制活动更加有效。

2. 有效控制的要求

（1）适时控制。所谓适时控制是指一个控制系统实施有效控制，一旦发生偏差，系统能够迅速检测并做出反应。适时控制要求：

1）控制系统必须能够提供偏差产生及其严重程度的准确信息。如果控制系统提供的信息不准确，可能会导致管理者在应该采取行动时而没有行动，不存在问题时却大动干戈。

2）控制系统必须提供及时的信息。如果控制系统提供的信息不及时，直到偏差已经非常严重，给组织造成了无法挽回的影响时，才显示偏差产生的信息，那么即使这种信息非常具体、准确，对纠正偏差也没有任何意义。

3）控制系统要能够提示管理者采取什么措施纠正偏差。即控制系统不仅能够指出偏差产生的信息，而且还能够建议如何纠正这种偏差，以便管理者要及时采取措施予以纠正，防止偏差造成的不利影响继续扩大，甚至未出现偏差时，就能未雨绸缪，预警可能出现的偏差，防患于未然。

总之，适时控制强调控制系统提供及时、准确的信息，并能够提示管理者应采取什么手段予以纠正，以使管理者能及时出台纠正措施。只有如此，才可以使得各方面的损失降至最小，控制最有成效。

（2）适度控制。适度控制是指控制系统在控制的范围、程度和频度等几方面要做到恰到好处，也就是要适度。适度控制要注意以下问题：

1）防止过度控制或控制不足。控制常使组织中的被控制对象感到不舒服，但是组织

目标的实现又离不开控制，因为缺乏控制可能会导致组织活动混乱无序，影响组织目标的实现。因此，有效的控制系统应该权衡控制的利弊，既保证对组织活动进行监督和检查，以实现组织目标，又要防止引发组织成员的不满和敌对情绪。这就要求做到适度的控制。一方面，适度控制要求防止过度控制，要认识到过度的控制会对组织中的员工造成伤害，使之产生消极对抗情绪，影响员工积极性、主动性和创造性的发挥，从而大大降低组织工作的效率；另一方面，要防止控制不足，应当认识到控制不足可能使组织活动无法有序进行，无法贯彻组织统一的计划，无法保证组织各个部门的活动协调，造成资源配置的低效和浪费。此外，控制不足还可能造成组织中的一些人漠视组织规定和要求，不仅不为组织积极工作，反而利用组织赋予的权力谋取个人私利，破坏组织的正常秩序，甚至危及组织的生存，导致组织涣散和崩溃。

2）控制的程度或频度要适当。通常控制的程度和频度要考虑被控制对象的特点、控制活动的特性、组织结构的特性等多种因素。一般来说，对体力劳动、技术熟练程度低的人员的控制程度和频度应高于对脑力劳动、技术熟练程度高的人员的控制。例如，对科研院所的控制程度和频度应低于生产部门，以便营造一个宽松的环境，激发科研人员的创造性。对现场作业人员的控制程度和频度要大于对机关科室人员的控制。对受过严格训练、能力较强的管理人员或执行者的控制程度和频度要低于那些缺乏经验的新上任的管理人员或执行者。此外，组织的外部环境及发展前景也可能成为影响控制程度和频度的变数，如在组织面临来自政府或上级主管部门的严格检查和考验时，组织成员一般能够接受组织较为严格的控制。否则，则倾向于接受较为宽松的控制。

3）注重重点控制。任何组织的管理层都没有足够的精力，也不可能对组织的每一个部门、每一个事件进行全面的控制。即使能够进行这样的控制也没有任何必要。这是因为：首先，并不是所有员工的工作都具有相同的偏差发生率。其次，也不是所有可能发生的偏差都会对组织造成相同程度的损害。如在一个出版社发行部中，假定职工月工资1 200元，发行费用每月 500 元，当两者都出现超出 10%的偏差时，前者超出 10%比后者超出 10%对出版社的影响要大得多。这表明，不同种类的偏差对组织的影响不可同日而语。全面控制不仅不可能而且不必要。适度控制要求组织在建立控制系统时，充分利用管理分析技术，找出影响组织的关键性的活动、作业和事件，进行重点控制。也就是说控制的重点应放在容易出现偏差的地方，或偏差可能造成很大危害的地方，而不必实施全面控制。

4）控制要有全局观点。在组织结构中，各个部门及其成员都在为实现个别的或局部的目标而努力，这时，要处理好组织的整体目标与局部目标的关系，不可一味追求局部利益而忽视整体利益。有时在面临两种不利的抉择时，不得不牺牲局部利益，以保全整体利益。所以，有效的控制系统要全局统筹。

5）控制要有经济理性。任何控制的实施都是有成本的，无论是控制系统的各组成部分，还是控制过程的各个环节，都需要支付一定的费用，这就是控制的成本。由于控制在一定范围内、一定程度上纠正了组织活动的偏差，也会给组织带来一定的收益。只有当一项控制所带来的收益超出其实施的成本时，才具有经济上的合理性。因此，一项具体控制方案的实施必须基于其预期收益大于控制成本。

控制成本与控制收益的关系较为复杂。一般来说，控制成本基本上随着控制程度的提高而增加，控制收益的变化则比较复杂。当控制不足时，由于管理者不能及时发现偏差并加以纠正，从而使控制系统处于不经济状态，控制的收益低于所支付的成本。当控制适度时，控制的效率逐步提高，控制程度的增强使管理者能纠正一些较为严重的偏差，从而使控制的收益增加，导致收益高于成本的较好的效果。当控制过度时，可能会损害员工的工作积极性和创造性，从而影响劳动生产率和经济效益的提高，导致控制的成本超过收益。因此，相比较而言，只有适度控制才是较为理想的控制，才能使组织的控制具有经济理性。

(3) 客观控制。所谓客观控制是指控制工作应该切合组织的实际情况。即要求控制标准合理、检测技术和手段符合实际，纠偏措施切实可行，避免主观臆断。控制的标准至关重要，它既不应该过高，也不应该过低，否则会失去激励作用。客观的标准应该是一套富有挑战性，能激励员工努力工作的标准，而且是合理的并且能够达到的标准。此外，为避免使用过多的主观因素对管理者实施控制，控制标准还应该明确，尽可能予以量化，以便于把握。例如，银行等服务系统，过去的服务标准是“热情欢迎，周到服务”，这是个定性的标准，在实施的过程中往往不易衡量银行工作人员的工作绩效、服务态度，许多储户也没有特别体验到银行服务的热情和周到。后来，由于竞争的需要，有的银行推出了“限时服务”的新举措，规定每项业务处理时间不得超过3分钟，超过1分钟罚款1元钱。这项要求对银行工作人员的业务熟练程度和服务态度有了明确的量化标准，既便于银行的控制，也有利于工作人员技能的提高，同时也改善了服务质量。这说明控制标准明确、量化十分重要。作为管理控制过程中衡量绩效的标准，检测技术和手段能否客观地反映组织在时空上的变化程度与分布状况，能否准确地评价和衡量组织各部门、各环节的工作与计划要求相符合或偏离的程度至关重要。只有在依据客观、准确和适用的控制标准衡量和检测工作成效的情况下，才能产生客观的纠正措施，实现控制的客观化。

(4) 弹性控制。弹性控制即有效的控制系统应具有灵活性以适应各种不利的变化，尤其是当组织遇到突发的、无力抗拒的变化时，控制系统仍能发挥作用，维持组织的正常运营。要使控制系统在突变的情况下仍能发挥作用，必须实行弹性的计划和弹性的标准。弹性控制与控制标准有关。例如，我国实行分税制财政管理政策后，由于地方政府财政收入的增长主体将以农业经济和第三产业发展为主，相对于中央政府的财政收入缺乏稳定性，因此，地方政府在编制地方财政预算时不能编制得绝对化，预算编制要有一定的余地，并且要逐步建立必要的预算后备力量，如安排预备费、建立预算周转金、设置专项基金等以便应付各种自然灾害和意外事件的发生，更好地促进地方经济的发展。有效的预算应当能反映情况的变化，应该考虑到组织未来可能出现的意外，从而使得预算在一定范围内可以变化。

7.4 管理信息系统

7.4.1 管理信息的含义及特征

信息是无处不在、无时不有的。在日常生活中，我们几乎每时每刻都要同各种各样的

信息打交道。但是关于信息的定义，国内外学术界却众说纷纭，在20世纪70年代就有几十种之多，然而迄今为止，没有归纳出一个统一的、为大家公认的定义。信息论和控制论的创始人维纳对信息的定义为："信息是在人们适应外部世界并且使这种适应反作用于世界的过程中，同外部世界进行交换的内容的名称。"罗宾斯认为，只有经过处理的数据才是信息。人们一般认为，信息是消息、资料和数据。信息是一种重要的组织资源，是管理和决策的依据和基础。信息具有以下特征：

（1）信息具有客观性。信息是客观世界一切事物变化和事物特征的反映。

（2）信息反映事物的关联性。信息是客观事物之间联系的表征。

（3）信息具有广泛性。信息的范围十分广泛，如果将信息分类，则有自然信息、人工信息和机器信息。从管理的角度来看，信息则有计划信息、控制信息和作业信息之分。

（4）信息使用具有有限性。我们所说的信息，只是人类所能接收和使用的那部分内容，并非信息的全部。

（5）信息具有可传递性。信息都是要经过传递的，通过传递可以帮助人们完成接收和利用信息的过程。

（6）信息具有共享性。信息可以为全社会所共有，信息资源是可以开发的。

（7）信息具有转化性。经过转换、加工过程，信息可以转化为知识。

总之，信息不仅在人们的生产和生活中广泛存在和使用，而且在组织的管理活动中也是如此。

管理信息属于人工信息和机器信息范畴的一部分，它是对组织的管理活动和管理对象的产生、发展、变化情况及管理活动与其他管理活动联系的反映，它是反映整个管理活动的各种消息、情报、数据、资料、指令、密码、符号、文字、语言等信号的总称。

管理信息具有真实性、时效性、共享性和可传递性的特征。真实性是指从管理活动的实际出发，对客观存在的现象和活动进行客观的描述。管理人员对组织的活动进行管理，需要全面、准确地了解事态发展状况，了解真实的信息，只有真实的信息才能成为管理决策的依据和管理控制的基础。时效性是指管理信息的处理过程迅速和及时。也就是说，管理信息的时效性强调及时地管理和利用信息资源，以保证有效控制，实现组织的计划和目标。管理信息的共享性是指高层管理机构的命令和文件对中下层管理机构来说具有共享性；同一层次的管理机构为了合作和沟通的需要，它们之间产生的信息也具有共享性；社会信息对管理机构来说也具有共享性。管理信息的可传递性是指管理信息借助于一些载体，经过传递使人们感知并接受。

管理信息在管理中的作用十分重要。对于管理的预测而言，管理信息是预测的前提，在预测的过程中始终以信息为基础，预测的基础和结论都是信息。对于管理决策的制定来说，信息也是不可缺少的。管理控制更是如此。控制必须借助信息反馈来进行。信息反馈意味着组织能够学习并适应未来的环境。从控制论的创始人维纳开始，控制论开始强调信息反馈是组织适应环境的要素，组织的生存和发展需要信息。应用系统论的观念，在某些技术的帮助下，可以为组织提供一种信息交流与控制的手段。这说明控制在管理中的作用不可忽视。

7.4.2 管理信息的分类

按照管理信息在组织不同层次上流动方向的不同，可以把管理信息分为计划信息、控制信息和作业信息。如图 7—1 所示。

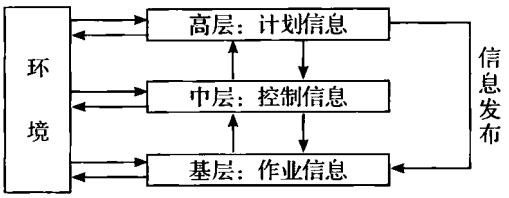


图 7—1 管理信息流向图

（1）计划信息。计划信息往往与管理最高层，与组织的目标和计划工作有关。一般由高层管理者及所属计划部门确定组织在一定时期的总目标、战略等大政方针，制定战略规划、政策等，并把这种大政方针及制定的规划通告下一层次的管理机构或部门。对下一层次的管理机构来说，这种命令或通告就属于计划信息。计划信息的性质属于战略信息。计划信息的主要来源以外部为主，内部为辅，如对当前和未来的宏观经济形势的分析预测、资源的可获得量以及政府政策和政局稳定情况的分析等。

（2）控制信息。控制信息与组织中层管理部门的工作职能有关，中层管理部门的工作职能主要是负责分目标的制定，拟订和选择计划的实施方案、步骤与程序，按部门分配资源，协调下级的活动，以及评价组织活动的成果和制定纠偏措施等。控制信息属于战术信息。信息的来源以内部为主，外部为辅。

（3）作业信息。作业信息与组织基层的日常管理活动和业务活动有关。基层的主要任务就是按照规定的计划和程序，协调基层员工的各项工作，完成各项计划和任务。作业信息的性质属于运行管理信息的性质，如会计信息、库存信息、生产进度信息、产品质量信息等，这种信息完全来自组织内部，基层管理人员是这种信息的主要使用者。

7.4.3 管理信息系统

1. 管理信息系统的定义及演变历程

由于信息在管理中的重要作用，任何组织要想提高管理工作的效率和效果，就必须加强对信息的管理。为此，人们创立了管理信息系统。实践证明，管理信息系统正在改变管理者的管理方式和组织的经营方式，使管理变得更有效率。

关于管理信息系统（MIS）目前尚没有一个为大家所公认的定义，罗宾斯认为，“可以将其定义为能够经常地为管理层提供所需信息的系统”。孔茨将其定义为“这是一个以及时、有效果和有效率的方式来收集、综合、比较、分析和传播企业内外部信息的正式系统”。从理论上讲，这种系统可以是基于手工的，也可以是基于计算机的。目前人们所说的管理信息系统都集中在计算机支持的应用系统上。因此，可以把管理信息系统定义为：能够为组织的管理层经常提供各种信息的计算机应用系统。有学者指出，管理信息系统的三要素是系统的观点、数学的方法和计算机的应用。

管理信息系统的演变经历了半个多世纪的历程。从1954年开始到现在，管理信息系统的变化很大，先后经历了以下几个阶段。

第一阶段，集中数据处理阶段（1954—1964年）。集中数据处理的标志是批处理（batch processing），即把数据都存储起来然后统一处理。这样做的好处是能够提供组织发展的阶段信息，比如说月度会计报表。缺点是不能提供组织发展的实时信息，如组织发展的当前状况，而且其应用范围较窄，主要应用于财务部门和事务性工作方面，如处理工资、账单和类似的文书工作。承担者一般是一个组织中的财务总管。

第二阶段，面向管理的数据处理阶段（1965—1979年）。在这个阶段，信息系统被设计成能帮助不同职能部门，如人事、市场、工程和作业等部门的管理者进行更好决策的系统。此阶段建立了分离的信息系统部门，远程终端也引入系统之中。

通过计算机收集和分析大量的数据以及远程终端的使用，不仅使管理者能够及时获得组织发展的实时信息，而且使基层管理者可以不通过数据系统部门而直接获得他们想要的任何信息，直接支持了管理和作业职能，大大提高了管理的效率。比如，一个大公司的总裁通过计算机的数据处理系统可以迅速得知公司在各地的销售量和销售额，及时掌握对公司有利或不利的信息。基层的生产管理者通过远程终端能够直接与中央主机进行联系，以检查和修改生产计划。

在这个阶段管理信息系统真正开始发挥作用。由于管理信息系统不再仅仅作为财务控制的工具，而是作为管理的重要工具，促使管理信息系统从原有的财务部门中分离出来，成为一个独立的部门，由专家负责数据和信息系统。

第三阶段，分布式终端用户计算阶段（1980—1985年）。这是管理信息系统的又一次重大突破。这一阶段总的情况是，集中数据处理系统迅速被分布式系统所取代，即部分或全部的计算机的逻辑功能是在中央主计算机之外实现的。管理者变成了终端用户，个人计算机变得非常普及，管理者需要考虑选择何种软件，数据系统演变成了信息支持中心。

在这一阶段，对管理者的要求有以下两个方面：第一，管理者作为一个终端用户，对信息的控制负有责任。他必须清楚自己的需要和系统的功能，学会自己处理和获取信息。第二，管理者必须面对计算机技术和它所提供的东西，不管他是否愿意，他都必须学会计算机的操作技术，根据自己的需要明智地选择所用的软件，如文字处理、电子表格、数据库管理、绘图、通信等多种不同的软件，以便迅速地获取信息。

在这一阶段，数据系统部门变成了信息支持中心，不再向管理者提供信息，而是帮助管理者成为高效率的终端用户。如为管理者提供使用何种软件的建议，进行软件使用培训，告诉他们如何进入主计算机获得数据库中的信息，提供热线服务等。

第四阶段，互联网络阶段（1986年至今）。这一阶段高度依赖通信软件来实现其系统目标。其重点是建立和实现终端用户间的联络机制。借助于互联网络，一位管理者的计算机可以与其他计算机进行通信联系，这样就形成了电子邮件、电视会议和企业间的互联等。互联网已经改变了管理者的工作，电子邮件使组织成员的沟通更加便利和灵活，使组织的开放性程度提高，而且电子邮件在一定程度上取代了传统的邮政业务，提高了信息传递的速度，节省了费用，有利于管理效率的改善和提高。电视会议和企业间的互联使管理的效率大幅度提高。总之，互联网正在改变着人们的生产和生活。

目前，管理信息系统正在进一步发展之中，未来的发展趋势可能是专家系统（expert systems）和蜂窝通信。所谓专家系统是把各类专家的有关经验编入到计算机程序中的软件，使系统能像专家一样分析和解决各种非结构化的问题，以帮助中上层的管理者做出正确的决策。人们也称其为决策支持系统（decision support system，DSS）。相对于管理信息系统来说，专家系统是为主管者提供专门信息，帮助他们做出正确决策的系统，与管理信息系统的功能有一些差别。所谓蜂窝是指蜂窝式调制解调器，它的产生可以大大扩展计算机的网络范围，使全世界的计算机能够全天候地联结在一起，管理人员出行只需携带一部小小的移动电话和一个蜂窝式调制解调器，就可以与办公室中的主机随时随地保持联系，计算机也将能够与人同行，而不是固定被放置在某个地方。

2. 管理信息系统的设计

管理信息系统的设计一般需要考虑以下几个关键因素。

（1）分析决策系统所包含的要素。要明确管理者需要做出什么决策，决策者所处的管理层次和所属部门，并设计相应的管理信息系统，收集所有相关信息，否则，可能会导致决策的失误。

（2）确定符合管理者需要的信息。针对管理者的层次、职能和决策需要，设计能提供不同信息的管理信息系统。

（3）确定不同层次的管理者需要的共同信息。在系统设计时，要保留共同需要的信息，其数量要尽可能精减。

（4）进行信息处理设计。由专家设计一个收集、存储、传送和查询信息的实际系统。这个系统要设计出简明的流程图，标明信息来源和类型、用户的位置及存储的方式等，以便于管理者使用。

3. 管理信息系统的实施

当管理信息系统的设计完成之后，下一步就是实施安装了。该过程一般经由以下几个步骤。

（1）系统安装前的预调试。即在系统正式安装前找出系统的缺陷，以便及时加以解决，免得系统运转起来后再出毛病影响工作。

（2）使用前的培训。即在系统正式使用前，对使用者进行必要的培训，以便使用者了解系统的功能并掌握使用方法。

（3）消除使用者的抵触情绪。即通过一些措施来消除使用者对新系统的畏难情绪和抵制心理，例如，让使用者参与到系统的设计与实施过程中去，以便增加他们的责任感，使他们尽快适应新的系统。

（4）采取安全性防范措施。即为了确保未经授权的个人不能接触机密信息，要通过一些措施预先进行安全防范。防范措施可以有多种，例如：限制人员进入计算机存放地点；软件不用时上锁；给系统设置进入密码；要求用户进入系统时提供证明；实施严格的电话线进入系统的控制措施；等等。

（5）建立定期评审制。即根据管理者对信息的需求变化来对管理信息系统进行定期的评审和修改，以便适应管理者不断变化的需求。

4. 对管理信息系统的认识

管理信息系统的建立已经极大地改变了组织信息传递和交流的速度，提高了管理者监

督和控制组织活动的能力，并且日益成为组织获取竞争优势的有利工具。因此，有人把管理信息系统看作无所不能的东西。但是，是不是管理信息系统就可以代替任何其他信息资源呢？信息是否越多越好呢？管理者是否总是需要最新的技术呢？这涉及如何认识管理信息系统的问题。

（1）管理信息系统并非无所不能的东西。虽然它确实在很大程度上改变了管理者的工作，但它也不能取代管理控制获取信息资源的其他手段，它只是对管理控制信息资源手段的一种增加和十分有益的补充。管理者获取信息的其他渠道如会议、谈话、亲身考察等仍然不可或缺。

（2）管理信息系统向人们提供了大量的信息，使人们产生了这样的错觉：就决策而言，似乎信息越多越好。其实不然。信息的增加不一定与决策的效果成正比。这是因为，过多的信息可能使决策者无所适从，使决策者难以理解信息之间的相互联系，并且信息的价值并非取决于单纯的数量因素。因此，信息并非越多越好，相反，信息过多可能对决策造成障碍，从而影响决策的效果。当然，不可否认，决策的效果不仅与数量有关，更重要的是取决于信息的质量，即信息是否相关、准确、及时、可靠等因素。因此，人们应该正确认识信息的数量与决策效果之间的关系，决策信息应以适量为宜。

（3）管理信息系统的技术并非越新越好。诚然，管理信息系统的发展日新月异，新的设备和软件层出不穷，在某些情况下，新技术会提高管理的效率，但绝不能因此认为管理者总是需要最新的技术。因为管理者常常并不需要新系统的强大功能、速度或其他优势，而且新的技术需要管理者学习很长时间才能适应，并且新技术往往需要较高的成本。因此，它可能无益于管理效率的提高。

总之，必须对管理信息系统有一个正确的认识，它不能取代管理者获取信息的其他渠道。信息并非越多越好，不能盲目求新。管理信息系统在管理中的应用能够获得较大的经济效益，但是，它必须与组织的实际情况相结合，与管理者的实际情况相结合，才能为组织创造较大的效益。

7.5 控制过程

控制的过程或基本程序包括拟订标准、衡量工作绩效、鉴别偏差并改进工作三个步骤。也就是说，控制是依据一定的标准去衡量工作绩效。因此，控制的前提是要制定衡量各种工作的标准。

7.5.1 拟订控制的标准

控制标准的制定是控制能否有效执行的关键。控制标准和形式多种多样，控制标准的制定方法也较多，并有其特定的要求和环节。

1. 控制标准的特点或要求

控制标准是组织控制的基础，控制标准要体现以下几方面的特点或要求。

（1）源于目标，具有目标的许多特征并与目标保持一致。控制的标准是衡量实际业绩

的尺度，目的是为了实现组织的目标，因此，控制标准不仅要带有目标的诸多特征，而且要与组织目标保持一致。

（2）反映计划的要求。计划是实现目标的手段和步骤，是目标的分解和具体化，因此，控制标准要符合计划的特点和要求。

（3）通俗易懂。一个不为主管人员和员工理解的控制标准是无价值的，并且会导致不必要的错误，挫伤员工的积极性。

（4）控制标准应当客观、明确，具有可操作性，也就是尽可能使量化的程度高一些。

（5）控制标准应当既有可行性，又有先进性，就是说标准应该是富有挑战性，是人们经过努力能够实现的目标。

（6）控制标准要有一定的弹性，要能够适应组织环境条件的意外变化，使组织管理者在遭遇突发事变时不致束手无策。

（7）控制标准要多样化。在实际工作中，单一的控制标准难以对组织及其成员的工作绩效做出客观的评价，而多种控制标准能够较为准确地衡量工作绩效。

（8）标准相互间应协调一致，不致因相互矛盾而使人无所适从。

（9）标准应当相对稳定，可以有一定的弹性，但不能无原则地朝令夕改。

2. 控制标准的形式

由于组织和部门的性质存在差异，许多组织和部门都有其特殊性，有待衡量的产品和服务的种类繁多，有待执行的计划方案也有很多，因此控制标准不可避免地呈现出多种不同的形式。理想的标准是以考核目标直接作为标准，但更多的情况往往是将某个计划目标分解为一系列的标准。如，行政系统内部的控制标准就是按照机构设置和组织层次，层层落实目标任务，构建目标体系，以层层分解的目标任务作为控制标准；有些企业组织内则以工作程序以及各种定额作为控制标准。尽管控制标准具有多样化的特点，但基本上可以分为两大类，即定性标准和定量标准。

（1）定量标准。定量标准是较为明确的数量化标准，便于度量和把握。定量标准主要表现为以下几种：

1）实物标准。实物标准有明确的数量，是计划工作的主要表现形式，如各级公安部门办案的数量，高等学校的招生人数，国家拟投资建设的高速公路里程数等。

2）货币标准。货币标准反映了组织的经营和发展状况，包括成本标准、利润标准、资金标准等，适用范围广泛。如国家的货币发行量、财政收入、关税收入；企业的产品成本、销售收入、资金拥有量、利润等。

3）时间标准，时间标准为工作提供了时间限定，表现为工时定额、工程周期等一系列的时间指标。如我国全国人民代表大会每届任期五年，政府机关工作人员八小时工作制等，都表现为时间标准。

4）综合标准。主要表现某一行业或工作的比率情况。如劳动生产市场占有率，全国纪检机关立案率，城镇失业率，GDP 增长率等。

（2）定性标准。主要是质量标准，可分为工作质量标准和产品质量标准。一般用于某些不能用数量来衡量的方面，如政府的行政效率，某个领导者的工作能力等。

3. 制定控制标准的关键环节

制定控制标准涉及几个关键环节。一般来说，对于组织规模较小，活动较为简单的管

理活动，主管人员可以通过亲自观察下属的工作来实行直接的控制。然而，在多数管理活动中，由于组织的规模大、组织活动内容丰富导致管理的复杂性，管理者通过直接观察实现控制几乎是不可能做到的。这时要实现有效控制，主管人员应该遵循下面的步骤：首先，选择控制对象；其次，要找出一些需要特别注意的控制点，也就是关键点；最后，对其进行深入的观察，以确保整个控制活动按照计划进行。

（1）选择控制对象。由于控制标准的具体内容取决于控制对象，因此在制定标准的时候应当首先选择控制对象，即明确组织的哪些事务、哪些环节需要加以控制，这是在制定标准的具体内容时需要认真分析的。一般情况下，组织的活动都有最终的成果，组织活动的成果往往体现了组织计划的要求，所以，人们习惯于把组织活动的最终成果作为首选的重点控制对象。根据对组织活动最终成果的计划要求确定控制标准，也就是规定组织活动结果在正常情况下的期望值水平。

为了保证对组织活动的最终成果的有效控制，必须在最终成果形成前进行控制，以便纠正与预期结果的要求相背离的偏差。因此，需要分析影响组织活动过程的各种因素，将对组织最终成果有重要影响以及偏差发生率较大的因素列为控制对象。通常情况下，影响组织在一定时期活动成果的主要因素有：

1）组织的外部环境和条件的变化。组织的各种活动是管理者在一定的环境和条件下，根据对外部环境和条件的认识和预测来计划和安排的，如果管理者所预测的外部环境和条件没有出现，或者组织的外部环境或条件发生了某种难以预料和抗拒的变化，组织原来的计划活动将无法继续进行。这说明，组织的外部环境和条件的变化不容忽视。因此，应当把管理者制定计划方案所依据的对外部环境和条件的认识作为控制对象。

2）资源投入。组织目标的实现在相当大的程度上依赖组织的各种资源是否充足、是否优质。组织的各种活动实质上是对人、财、物、信息、机会等资源综合利用的过程。这些资源（包括物质资源和人力资源），不仅会在数量上影响组织活动的正常进行，而且在质量上影响组织活动的效率和效果，直接关系到组织最终成果。因此，必须对投入的资源进行控制，使之在数量、质量等方面符合计划的要求。对资源投入的控制应以预先控制为主。

3）组织成员的活动。组织活动中的人是最重要的资源，组织成员的数量和素质是决定组织活动成果的重要因素，是组织目标能否实现的关键。只有使员工的活动符合计划的要求，才能在较大程度上保证组织活动的最终成果。为此，应当把组织成员的活动作为控制对象，通过制定组织政策、建立工作规范、定期考核等措施，对组织成员的活动进行控制。组织成员的控制应以现场控制、预先控制为主。

在确定控制的对象后，管理者还需要确定其中的五个关键因素，即人员、财务、作业、信息和组织绩效。这些关键因素将在本章的相关部分予以阐述。

（2）选择控制重点。任何组织的管理者都不可能也没有必要做到对组织所有活动、对组织所有成员的控制，而必须在影响组织活动成果的若干因素或环节中选择几个关键因素或环节作为重点控制对象，即控制关键点。关键点一般是计划实施过程中起决定作用的因素，或者是容易产生偏差的因素，是对全局有根本影响作用、决定组织活动成败的因素。关键点往往不易把握，需要管理者细心捕捉。选择关键点不仅是一种管理观念，也是一种

管理技术，因为有效控制取决于关键点。不同组织和不同活动的关键点并不相同。例如，企业控制的关键点是产品的时间、数量、质量、成本和销售。高等学校控制的关键点是教师的授课质量、科研成果。我国政府控制的关键点最重要的是国家安全、经济发展，其他关键点是社会秩序、政治稳定、科技进步、社会协调发展等。总之，应该根据组织的性质和具体的情况，选择关键点。

在选择、确定了控制对象和关键点之后，还要对它们进行深入的观察，以保证控制标准的具体内容与控制对象和关键点的特性相符合。

4. 制定标准的具体方法

控制的对象和关键点不同，控制的标准和方法也不一样，由此导致标准的制定方法有许多。一般来说，常用的制定标准的方法有统计方法、经验评估法、工程标准法三种。

（1）统计方法。这是利用统计方法来确定预期结果的方法。由统计方法获得的标准称为统计标准，也称为历史性标准。它是以组织在各个历史时期活动的数据、记录为基础，或者依据同类组织的统计数据，为未来活动设立的标准。最常用的有统计平均值、极大（或极小）值和指数等。如我国国民经济发展的第十个五年计划所提出的国民生产总值的增长率就是国家统计局依据统计方法制定出来的。统计方法常用于制定与组织活动有关的标准。一般来说，利用组织自身的统计数据制定的统计性标准既有优点也有缺点。优点是简便易行，切合组织实际情况。缺点是视野狭窄，只局限于组织内部情况，不了解同类组织的发展状况，容易出现闭门造车的弊病，对于组织的未来发展有不利的影响。适当的做法是在制定统计性标准时充分参照组织外部同类组织的数据资料，以便制定出兼顾组织当前与长远发展的统计标准。

（2）经验评估法。经验评估法是指根据专家的经验和判断确定控制标准的方法。在实际工作中，由于有些组织、有些活动没有统计数据和资料可资利用，有些活动还因为其是新生事物，组织没有这方面的实践，因而只能根据经验分析和判断制定控制标准。这种方法的优点是可以打破统计方法的局限性，在资料和数据缺乏的情况下仍然能够制定出控制的标准，使控制有章可循。其缺点也很明显，这就是它只能是粗略性质的，而非精确性、科学性的。这种方法可以作为统计方法和即将提到的工程方法的补充，尤其适合于组织从事的活动是新生事物时控制标准的制定。例如，在我国加入世贸组织的问题上，有关专家估计，入世后我国按照发展中国家的要求进行关税减让，虽然对我国经济是一个挑战，但也蕴藏着巨大的机遇。据此，政府制定了入世的方针，并制定了对入世后的局势进行控制的标准，外交部门根据此标准进行谈判，从而保证了中国入世的实现和中国市场的渐进开放。利用经验评估法来制定控制标准时，要注意充分吸取组织内部各方面专家、学者和组织成员的意见，以便集思广益，制定出一个对组织发展合理、有利的标准。

（3）工程标准法。是在对工作情况进行客观的定量分析的基础上制定标准的方法，也称为工作标准法。它是以较为精确的技术参数和实测数据为基础的。工程标准法主要应用于测量生产过程中生产者个人或群体的产出数额，这种测量在企业中又称为时间研究和动作研究，通过动作研究和时间研究，企业的管理者为职工制定出标准生产定额。这种方法有利于基层管理人员恰当地安排工作，合理地评估职工的绩效，准确地预测企业生产经营活动所需的人工和成本等。这种方法的优点是标准的制定具有客观的依据和合理性，准确

性高，但也存在着成本高、耗时长的缺点。

7.5.2 衡量实际工作

衡量实际工作是控制过程的第二个步骤，其主要内容是将实际工作情况和控制标准相比较，对工作做出客观的评价，从中发现二者的偏差，为进一步采取控制措施提供全面准确的信息。这里有三个问题需要注意，一是衡量的要求；二是衡量什么；三是怎样衡量。

1. 衡量的要求

衡量工作成效的工具是标准。在依据标准衡量工作成效之前，还需要明确衡量的一系列要求。

（1）要依据标准衡量工作成效，并通过衡量来检验标准的客观性和有效性。衡量工作成效要依据控制标准来进行，以便发现偏差。在实际的衡量工作中，人们发现偏差的产生有三个原因，即标准执行不佳、外部环境发生重大变化和标准不合理。这里外部环境的剧烈变化是人无能为力的。但另两个原因可以控制：如果是执行中的问题，需要管理者通过衡量及时纠正；如果是标准不合理，也可以通过衡量，及时发现问题，修改和更新标准。所以，衡量工作成效必须依据标准来进行，以便依据标准及时纠正执行中的偏差。与标准没有直接关系的衡量提供的是无意义的信息，造成过度衡量并导致资源的浪费。依据标准来衡量工作成效，这个过程本身也是对标准的客观性和有效性的检验。即通过对标准执行情况的了解和分析，来发现标准设计是否脱离实际情况，是否在设计标准时忽视了一些重要的因素，或者过多地考虑了一些次要因素、表面因素，而导致标准的客观性与有效性存在问题，使控制达不到原来的目的。如果是这样，则通过衡量加以识别和纠正，找出控制对象的本质特征，重新制定出科学的控制标准。我国 20 世纪 50 年代的“大跃进”就是计划不合理的产物，给国家和人民生活带来了巨大的损失。

（2）管理者获取的组织活动信息必须准确、及时和适用。在依据标准衡量工作成效时，重要的是及时获取有关工作成果的信息。管理者获得信息的途径主要有两个：一是在组织内部，管理者通过各种财务报表和报告，通过召开会议或倾听下级的汇报，通过亲自观察、检查和询问获得信息；二是在组织外部，管理者通过与同行的接触，了解组织外部的人对组织内人与事的评价，或者通过社会关系或传播媒介获取组织活动的信息。管理者所获得的信息必须具有三个特性：1）准确性。管理者只有获取准确的信息，才有可能依据信息做出正确的决策，纠正组织活动的偏差。这样控制系统才能真正发挥作用。2）及时性。在衡量工作成效时，管理者必须及时获取有关的信息，特别是那些转瞬即逝的重要信息，如产品质量信息、生产调度信息、重要会议决策信息等。这要求从事信息传递工作的人员要有敏感性和责任感，及时对信息进行加工处理和检索，并迅速传递给管理层，以便管理者的衡量工作及时有效地进行。3）适用性。管理部门或管理者需要的是适用信息。即要求针对不同的管理部门或管理者提供不同的信息。事实上，在实际工作中，不同的管理部门或管理者对信息的种类、范围、内容、详细程度等的需求各不相同。如果不加区别地向这些管理部门或管理者提供同样的信息，不仅会造成信息的大量浪费，而且增加信息处理工作的难度，影响管理的效率。此外，管理信息的适用性要求信息必须经过有效的加工处理。

（3）建立信息反馈系统。由于衡量绩效的工作不都是由管理人员直接进行的，有时需要借助专职的检测人员，因此，应该建立有效的信息反馈网络，使反映实际工作情况的信息能及时收集起来，并适时地传递给管理人员，使其能与预定的控制标准相比较，及时发现问题，并迅速做出纠正行动。此外，这个网络还应能及时将偏差信息传递给从事工作任务的有关部门和个人，以便他们及时知道自己的工作状况，知道偏差出在哪里，怎样才能避免偏差，更好地完成工作任务。建立信息反馈系统，不仅有利于保证预定计划的实施，而且能防止组织成员把衡量视为上级对下级进行检查和惩罚的手段，从而避免产生对立情绪。

（4）衡量的对象要有代表性。在通常情况下，不可能对所有的对象进行衡量，只能对其中的一部分进行衡量。目前人们已经创造了许多方法，通过检查样品而不是检查全部产品，即通过随机的统计抽样来实现控制。例如，企业在购进原材料时，国家产品质量监督部门检查企业的产品质量时使用的就是统计抽样法。这些方法在检查中耗费的时间较少，但有一定的缺陷存在，即不一定非常准确，尤其是样品的代表性不足的时候。这就要求样品应该尽可能代表整体的状况特征，否则，衡量的可靠性就大打折扣。

（5）衡量的频度要适度。有效控制强调适度控制，作为控制的一个阶段或步骤，衡量的频度也要适度。适度衡量不仅体现在衡量对象的数量选择上，而且还表现在对同一对象的衡量次数上。对影响某种结果的要素或活动进行衡量是必要的，但过于频繁的衡量，则是不适宜的，因为衡量次数过多不仅会增加控制的费用，而且可能引起组织有关成员的不满，影响他们的工作积极性。而衡量次数过少也是不可取的，因为衡量次数过少不利于问题的发现和及时纠正。一般来说，衡量的频度取决于被控制活动的性质，如中央银行对金融机构资产质量的控制需要经常考核，而对于各商业银行开发金融新产品的活动，控制频度则相对较低。另外，被控制对象可能发生重大变化的时间间隔也是确定适宜衡量频度需要考虑的重要因素。

2. 衡量什么

许多时候，不是组织所有的活动或工作都要衡量，往往衡量的是一个或几个关键的点。也就是说衡量的是关键点。衡量什么是比较关键的问题，在很大程度上它决定了组织成员的追求。例如，衡量一所中学，衡量什么决定了中学努力的方向，如果衡量的是素质教育，中学就会向此方向努力；如果衡量的是升学率，中学就会只重视学生的学习成绩而忽视其他方面。所以，如果选错了衡量的标准，衡量将不准确，可能还会导致严重的不良后果。衡量什么与被控制对象的工作特点有关。就一般的组织工作而言，衡量有下面几种情况。

（1）有些工作或活动的结果可以用数量标准来衡量。如高校教师发表的文章数量，授课的课时数可用数量标准来衡量。制造公司的经理可用每天的产量，单位产品所耗费的工时、资源，或消费者退货的百分比等进行衡量。

（2）一些工作或活动可以分解，使之成为能用目标去衡量的工作。这时管理者需要首先确定某个人、某个部门或某个单位对整个组织所贡献的价值，然后将其转换成标准。

（3）有些工作和活动的结果是难以用数量标准来衡量的。例如，管理者在衡量一个专业研究人员的工作时，很难用数量标准来说明。这时可以用定性的标准来说明。相对于定

量标准来说，定性标准缺乏准确性，但在难以用数量关系来衡量的领域，这不失为一个衡量的办法。

3. 衡量的方法

衡量的方法应当根据具体情况来选择。组织计划的执行情况和处理问题的有关信息一般都是通过听取口头汇报、书面汇报，进行直接观察和借助信息技术方式取得，管理者通过这些渠道获得所需要的控制信息，并以此来衡量实际工作成效。这些方法各有优缺点，管理者应当根据各种方法的特点综合使用，以利于各种方法取长补短。当然，管理者的偏好和个人风格对衡量方法的选择有重要影响。

（1）口头汇报。依据汇报场合的不同，汇报一般分为正式汇报和非正式汇报两种，正式汇报往往在某些公众场合进行，如会议等；非正式汇报往往是一对一的，如电话交谈和个别交谈等。口头汇报的优点是快捷和反馈及时，语言信息的发出和反馈几乎同时进行，缺点是容易出现过滤现象，使控制信息失真，影响控制效果。

（2）书面汇报。书面汇报大多是在计划执行完毕或者阶段性工作完成之后形成的，如备忘录、电子邮件、传真、工作总结、会计报表、有关统计报表等。书面汇报的优点是能被长久保存，便于查询，缺点是信息反馈较慢。

（3）亲自观察。亲自观察是指管理者亲临现场获得第一手未经过滤的信息。如管理者下去调查访问、现场观察等。亲自观察要求管理人员深入实际，在现场发现问题、解决问题，这种方法获得的控制信息真实性大，但要求管理者有清晰的头脑，一方面，管理者要能对信息去伪存真，防止被虚假现象所蒙蔽；另一方面，要求管理者有丰富的管理经验和果断的决策能力，发现问题及时加以控制。

（4）借助信息技术获取信息。随着信息技术的发展和使用的普及，管理者可以通过建立和使用管理信息系统来从事信息的收集、处理和传送，这不仅有益于管理者迅速地获得相关数据和统计报表，还能够降低成本，提高效率。当然，这取决于信息系统的有效性和完备性。

7.5.3 比较与纠正偏差

依据衡量的标准，利用科学方法，对工作绩效进行衡量之后，就应该将衡量结果与标准进行比较，通过比较可以发现实际工作成效与标准之间的偏差，并依据偏差的程度和性质，分析其产生的原因，采取相应的措施，或维持现状，或纠正偏差，或修改标准。至此，控制过程得以完成，同时，又开始了新一轮管理过程。

1. 比较

通过比较可以确定实际工作成效与标准之间的偏差。在某些活动中，偏差的产生是难以避免的。但是需要明确的是，不是所有的偏差都会影响组织活动的最终成果，有些偏差可能反映了计划制定和执行中的严重问题，而有些偏差则可能是由一些偶然的、暂时的、局部的因素引起的，因而不一定会对组织活动的最终成果产生影响。因此，在采取纠正措施以前，有必要首先对偏差的性质和程度进行分析和评估，确定可以接受的偏差范围。如果偏差显著地超过这个范围，就应该引起管理者的重视。在比较阶段，管理者应该特别注意偏差的大小和方向。

2. 分析偏差的性质和原因

一般来说，偏差的性质有两种，一种是有利偏差，一种是不利偏差。不利偏差是指那些本身或者进一步扩大后会导致组织活动偏离计划要求的偏差，如由于贷款利率上升，使得企业投资成本上升，超出预算。有利偏差是指那些符合组织发展趋势的偏差，如由于科学技术的进步，使得劳动生产率高于预定标准。

偏差产生的原因一般有以下三个方面。

（1）外部环境的重大变化。当组织的外部环境发生突变时——如战争的发生、国内政局的变化以及重大自然灾害等——组织原定目标和计划不能实现。对于这类因素，管理者一般无法控制，只能在认真分析的基础上采取一些补救措施，调整组织的战略，应对挑战，以消除不利影响。

（2）计划执行问题。指由于计划执行者自身的原因导致偏差发生。如工作不认真，缺乏责任心，玩忽职守；或能力不足，不能胜任工作等原因造成计划执行产生偏差。

（3）计划不合理。有时在计划制定过程中，决策者的想法与实际不符，或者盲目乐观，制定出高指标的计划；或者盲目悲观，制定出过于保守的计划。经过实践的检验，证明这两种情况下都需要调整计划。如我国有些企业由于计划的不合理，盲目上大项目，使企业在短期内背上沉重的包袱，导致资金周转不灵而陷入被动或破产的境地。

3. 采取纠正措施

在分析偏差的性质并查明其产生原因后，管理者面临着三种抉择：（1）什么都不做；（2）纠正偏差；（3）修改标准。

如果偏差的性质是有利偏差或偏差的发生在可允许的范围内，管理者一般不必采取任何行动；如果偏差是不利偏差或偏差超过了可允许的范围，管理者就应该采取纠正行动。这种纠正行动的具体措施是：调整组织的管理策略，如重申规章制度，明确责任，调整激励措施，强化违规惩罚措施等；调整组织结构，调整人事安排或重新分配员工的工作以及采取补救措施等。需要注意的是，管理者在采取纠正措施之前，首先要决定纠正措施的性质是应急还是一劳永逸，是治标还是治本。如偏差十分严重，治本措施来不及，则应采用应急措施，待偏差引发的危机缓解后再治本；如偏差发生的原因清楚，且有充足的时间标本兼治，则应当推行治本措施。

当偏差表明其发生的原因是由于标准不合理，也就是标准或者过高或者过低时，管理者应考虑修改标准。如当节假日期间，我国铁路运力紧张，铁路部门认为原因在于客运价格过低，于是，铁路部门出台了节假日期间热点线路客运价格上浮的措施，修改了价格标准。在修改标准的问题上，管理者应把握这样的原则：当达不到标准时，人们总是迁怒于标准，认为是标准不合理。这时管理者应作认真的分析，确认是否属实。如果标准是合理的，就应该坚持标准，不迁就下属，并向下属做出解释，否则应考虑变更标准。

7.6 控制的技术和方法

管理控制的方法很多。通常情况下，管理控制方法有财务控制、人员控制和综合控制

三种方法。其中比较常用的方法有预算控制、程序控制、审计控制、传统的非预算控制、计划评审技术等。掌握控制的方法对于我们做好控制工作有着积极的意义。这里简要介绍几种主要方法。

7.6.1 预算控制

1. 预算的内容、目的及作用

预算是计划的数量表现，是用数字编制未来某一个时期的计划，也就是用财务数字或非财务数字来表明预期的结果。预算是政府部门和其他组织使用最广泛的控制方法。我国的预算与西方的预算在意义上存在差别。在我国，预算一般是指经法定程序批准的政府部门、事业单位和企业在一定时期内的收支预计，而在西方，预算则是指计划的数量说明，而不仅是金额方面的反映。预算作为一种计划，其内容主要有三个方面：

（1）为实现组织计划目标，规定各种管理工作投入与产出的数量；

（2）投入与产出的原因说明；

（3）实现投入与产出的时间预计。

预算既是一种计划，又是一种控制手段。编制预算实际上就是拟订控制标准，以便为控制服务。预算的目的具体说来主要是：

（1）改进计划工作，使计划变得明确和具有可考核性，从而有利于根据标准评定工作成效，找出偏差，采取纠正措施。

（2）促进组织的协调。当为组织的各职能部门编制预算时，就意味着把这些数字化的计划分解落实到组织的各层次和各部门中去，使主管人员能清楚地看到，哪些资金谁来使用，计划将涉及哪些部门和人员，多少费用，多少收入以及用实物计量的投入量和产出量等。主管人员根据预算就可以进行人员和任务的委派，协调和指挥组织的活动。

（3）有利于控制。主管人员在适当的时候根据预算对组织活动结果进行比较，发生偏差时及时采取纠正措施，以保证组织完成计划的目标。

总之，预算能够改进计划，促进组织的协调和控制。这正是编制预算的基本目的。

可见，预算的作用不可低估，概括起来说，预算的作用主要体现在两个方面。

（1）对主管人员来说，预算可以使他们认清组织的状态，明确组织中的优势部门和问题部门，工作重点、工作标准和所拥有的资源数量，为调整组织活动方向、纠正组织运行中的偏差指明了方向。

（2）对组织成员来说，预算可以使成员了解组织的状况和资金使用量，明确个人的工作内容和权限，促进组织的协调发展。

总之，编制预算是为组织的各项活动确立财务标准，用数量形式的预算标准来对照组织活动的实际效果，有利于控制的执行。

2. 预算的分类

对于一个组织来说，预算的种类和层次较多。既可以有整个组织的预算，也可以有部门、个人的预算；既可以有短期预算，也可以有长期预算。一般来说，预算可以分为五类。

（1）收支预算。这是以货币来表示的组织经营管理的收支计划预测。其中收入预算中

最基本的是销售预算，它是销售预测的详细、正式说明。由于销售预测是计划工作的基石，因而销售预算是预算控制的基础。与销售预算相对应的是组织为实现销售收入需要付出的费用，即编制的各种支出预算。支出预算包括直接材料预算、直接人工预算和附加费用预算。

（2）实物量预算。这是一种以实物单位来表示的预算。因为在计划和控制的某个阶段采用实物数量单位比采用货币更有意义。这里所说的实物量，不仅指实物产量，也指其他一些指标，如直接工时数、台时数、原材料的数量、占用的平方米面积和生产量。此外，用工时或人时来预算所需要的劳动力也是很普遍的。

（3）投资预算。指一般基本建设预算。包括购买、添置机器等扩大固定资产投资以及其他方面投资的预算，这些费用一般较大，且回收期长，应当进行充分论证，并列出专项预算。

（4）现金预算。这实际上是一种对组织未来生产与销售活动中现金的流入与流出进行的预测，可用它来衡量实际的现金使用情况。它还可显示可用的多余资金，因而有可能编制剩余资金的投资计划。从某种意义上来说，这种预算是组织中最重要的一种控制。

（5）资产负债预算表。它是对组织会计年度末期的资产、负债和资本等财务状况的预测。通过将组织各部门和各项目的分预算进行汇总，既验证了所有其他预算的准确性，又反映出组织在财务末期的资产与财务状况。

3. 预算的不足之处

尽管预算是一种普遍使用的、行之有效的计划和控制方法，但它也存在着一些不足之处，甚至还有比较危险的倾向。

（1）预算过于琐细会导致控制过严，从而束缚主管人员的手脚，使主管人员丧失管理的自主权和积极性。

（2）预算目标有时会取代组织目标。有些主管人员只把注意力集中在使自己部门的经营费用不超过预算，而忽视了自己的职责首先是要千方百计地去实现组织的目标。例如，某出版社的销售部为节省费用，在订货会上只提供了少量的宣传单，从而失去了大量的潜在用户。这是得不偿失的。导致目标置换的原因一是没有恰当地掌握预算控制的度，例如预算编制得过细或规定了超支严厉制裁的措施，也可能是有节约奖励措施的刺激等，导致主管人员执行预算时缺乏灵活性；二是预算没有很好地体现计划的要求。这都需要在编制预算时加以注意。

（3）预算的编制依据不足。预算的编制通常是在上一年费用的基础上按比例增长来进行，所以许多主管人员也常常以过去所花的费用作为今天预算的依据；同时他们知道在层层审批中，原来申请的金额多半是要被削减的，因而预算费用的申请数额总要大于它的实际需要数，这就造成了预算编制科学依据不足的问题，使预算成为掩盖懒惰、效率低下的保护伞。

（4）预算的最大缺陷是它缺乏灵活性。组织面对的环境条件不断变化，预算编制后则不再变更，这种差异导致一个刚编出来的预算很快就变得不适用和缺少灵活性。

4. 改进的方法

为了克服上述预算的不足，有必要采用可变的或灵活的预算。这样的预算方法一种是

可变预算，另一种是零基预算。

（1）可变预算。其编制依据是对费用项目进行分析，以此来确定各个费用项目应怎样随着产量的变化而变化。编制可变预算的另一种方法是编制“可抉择的”和补充的预算。这种预算是按对未来情况的不同预测，分别编制上、中、下三种不同经营水平的预算，使主管人员可根据本部门的经营情况，灵活选择其中的一种预算。同时，为了增加灵活性，还可在中期或长期计划的基础上，通过预测该月产量来编制每月的补充计划，这样可使每个主管人员有权在基本预算的基础上，安排生产进程和所要使用的资金。

（2）零基预算。为克服传统预算的弊端，美国得克萨斯仪器公司的彼得·菲尔于1970年提出了零基预算法。它的基本思想是：在每个预算年度开始时，将所有正在进行的管理活动都看作重新开始，即以零为基础。根据组织目标重新审查每项活动的意义和效果，在费用—效益分析的基础上，重新安排各项活动的先后次序，并按次序分配资源。美国的一些州政府把这种方法应用于部门的设立，称为“日落法”。实行零基预算要注意以下四个方面：1）组织活动的目标，预算要达到的目标；2）分析项目的必要性及项目的实施结果；3）实施该项目的备选方案的数量，及选择的方案是否最佳；4）分析项目需要的资金数量，资金来源及使用是否具有合理性。

总之，零基预算的核心是预算工作不因循守旧，一切依据组织目标重新考虑。其优点是预算比较科学，有利于资金分配和控制支出。当然，零基预算也有缺点，预算编制工作费时、费力，费用也高，而且在项目安排的次序上难免主观臆断。它的适用对象是事业单位、政府机关以及企业组织内的行政部门和辅助性部门，对于制造活动具有明显的投入与产出关系的组织不太适合。

7.6.2 程序控制

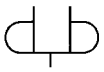
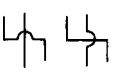
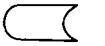
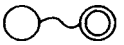
1. 程序控制的必要性

程序是一个组织对某种活动处理流程的一种描述、计划和规定。其常用业务流程图符号如表7—1所示。程序规定了活动的时间顺序及其相应的内容，也规定了先做后做的顺序和如何衔接的办法。例如某大学在职学位进修审批程序如下：填写学位进修申请表；提供学历学位证书原件和复印件及招生简章；申请在职进修人员所在单位审批；学校学位进修领导小组审批；报名政审、填写《考生登记表》，人事处审批后报名；取得学位后三个月内到人事处培训科备案。

表7—1　　常用的业务流程图符号

类　型	符　号	含　义	符　号	含　义
基本符号	○	处理（书写、送交、编制等）	◇	检查、确认、审批等
	▽	暂时保存或下页连接	▽	长期保存
	▭	票据、卡片、报告、账簿等	|	流程线

续前表

类 型	符 号	含 义	符 号	含 义
特殊符号		核对A和B		作废、销毁
		合并		流程线交叉
		手写的票据、卡片、报告等		账簿
		向A向B转记或将A写成B		A向B传送

组织中常见的程序很多，如决策程序、施工管理程序、项目审批程序、会计核算程序、费用报销程序、操作程序和工作程序等。凡是例行的、由多个步骤构成的管理活动或生产技术活动，只要它有重复发生的性质，就都应当为其制定程序。程序控制的必要性主要体现在以下三个方面。

(1) 使管理活动规范和有序。程序规定了处理重大问题以及处理物流、资金流、信息流等的例行办法。即对处理问题的过程包含哪些工作、涉及哪些部门和人员、行进的路径、各部门及有关人员的责任，以及所需的校核、审批、记录、存储、报告等，都做了明确的规定，便于人们遵照执行，从而使管理活动变得规范和有章可循。

(2) 有助于提高管理的效率。它通过文字说明、格式说明和流程图等方式，把一个事项的做法及次序规定得清清楚楚，既便于执行者遵守，也便于主管人员进行检查和控制，使管理的效率得到提高。

(3) 有利于调动管理人员的积极性。一套复杂的管理程序，例如新产品开发、成本核算等，对涉及的职能部门，工作单位，管理人员和专业人员，各种计划、记录、账簿、报告，以及各种类型的管理活动，都有特定的要求、职责划分与操作的先后顺序规定，因而，管理人员不必处处请示，完全可以依照工作程序自主处理事情，有利于调动管理人员的工作积极性和创造性。

2. 程序设计的原则

管理程序是在管理过程中处理那些反复出现的、例行的问题的规范或计划。管理程序的设计，应遵守以下几项原则。

(1) 程序数量最少的原则。对管理人员来说，限制所设程序的数量，使之降至最少是一项最重要的原则。从管理过程来看，管理的程序越多，越复杂，管理人员执行起来的难度越大，程序控制失灵的可能性也越大，管理的成本也越高。因此，程序数量最少原则十分必要。

(2) 程序的目标原则。程序作为一种计划，在设计时要考虑是否有益于组织目标，而不是为程序而程序，用程序来卡工作进程。无视组织目标的程序就失去意义了。

(3) 程序的可行原则。程序设计必须具有可行性，能为管理人员所理解和接受，否则就无法得到有效的贯彻执行。

(4) 程序的权威性原则。程序能否得到有效的执行，不仅取决于程序设计是否具有可

行性，还取决于程序执行的严肃性。因此，主管人员要以身作则，带头遵守程序。此外，主管人员对程序实施进行长期的监督检查，并制定相应的违背处罚措施，从而保证程序的权威性。

3. 程序的制定方法

制定程序，要依据管理的原理认真分析管理的过程，管理过程的环节及其各个环节的重要性，然后确定管理的具体程序。其步骤如下。

（1）分析工作过程。明确工作的每道工序及其先后次序，确定重点与关键环节。对关键环节进行认真的分析、讨论和设计。分析的工具主要是业务流程图和程序说明。

（2）绘制业务流程图和编制程序说明。业务流程图是企业或某些业务部门常用的控制手段。它是利用少数具有特定含义的符号和文字说明，形象而具体地描述系统的业务流程，它的优点是直观，便于记忆和分析对比。它不仅可以用来设计管理程序，而且也是分析和设计计算机化的管理信息系统的主要工具。而在政府管理过程中，管理程序的设计和说明，通常采用程序说明以及对票据与账簿的格式、项目和填写要求的说明。程序控制就是依照流程图和程序说明进行控制。

程序控制作为控制的一种方法，表面看起来很简单，执行起来并不容易，原因是在我国，人们对程序的计划和控制作用认识不够，对程序的执行不认真，导致程序控制多流于形式，以至于重大问题已经产生，然后再纠正，给国家和人民造成了重大损失。例如未经过正常建设用地审批程序便建造高档住宅楼，事后有关部门责令拆除。这种违背程序的做法不仅造成资金的大量浪费，而且给入住的业主造成很大经济损失。违背程序的教训是深刻的，这要求我们在管理实践中，不断引进、吸收和消化国外先进的管理方法、技术与手段，切实执行管理的程序化和标准化，提高管理的效率和效益。

7.6.3 审计控制

1. 审计控制的概念和类型

审计的基本概念是由寻求信息和核实信息的需要而产生的。它产生于5 000年前的古代埃及，那时，法老要根据王族法院审计员关于庄稼收成净成本的报告，确定征税额，为保证真实性，该审计员的记录必须由另外的审计员进行审查。类似做法在古代中国、希腊、罗马都有记载。可见，审计的基本含义是对实际的财务活动进行有效监督。

审计的内容主要包括财务、组织业务发展和组织的各项职能以及战略目标的审计。根据审查主体和审计内容的不同，审计可以分为外部审计、内部审计和管理审计。这里主要介绍外部审计和内部审计。

2. 外部审计

外部审计是由来自组织外部机构（如审计局）的审计人员对组织的财务报表及其反映的财务状况进行独立的评估。其目的是为了检查财务报表及其反映的财务状况与组织的实际情况是否相符，防止组织的偷逃税款及个人腐败现象的发生。因此，审计人员需要抽查组织的基本财务记录本，分析和检查其真实性和准确性，并分析这些记录是否符合公认的会计原则和记账程序。

外部审计的作用是监督组织的财务往来、经营管理和有关的财务计划、报告是否符合

国家的政策与法律，从而维护国家和人民的利益。

外部审计具有明显的优点。外部审计的优点是审计人员与组织不存在行政上的依附关系，不用看组织的主管人员的脸色行事，只需对国家、社会和法律负责，因而可以保证审计的独立性和公正性。外部审计也有一些缺点，主要有：(1) 外来的审计人员不了解组织内部的实际情况，在审计中发现问题有一定难度。(2) 被审计方可能存在抵触情绪，不愿给予配合，这也会增加审计的难度。

3. 内部审计

内部审计是在财务审计的基础上发展起来的。它是由组织内部的审计人员对组织的会计、财务和其他业务活动所作的定期和独立的评估。也就是说，内部审计工作不仅兼有外部审计的内容和目的，而且还需要对组织发展的政策，资源的利用效率，组织工作程序与计划的遵循程度进行评估，并提出改进建议。

内部审计的作用主要表现在以下三个方面：(1) 内部审计为组织提供了检查组织现有控制系统运行状况，及该系统能否有效地保证实现既定目标和执行既定政策的手段。(2) 根据对现有控制系统有效性的检查，内部审计人员可以为组织发展中出现的“疾病”进行诊断，并提供有关改进组织政策、工作程序和方法的对策建议，从而保证组织更有效地实现组织目标。(3) 内部审计有利于推行分权化管理。这是因为，组织的控制系统越完善，控制手段越合理，越有利于分权化管理。内部审计不仅评估了组织财务记录是否健全、正确，而且为检查和改进现有控制系统的效能提供了一种重要手段，因此有利于促进分权化管理的发展。

内部审计为经营控制提供了大量的有用信息，但在使用中也存在不少局限性，主要表现在：(1) 内部审计往往成本较高，因此不宜频繁地进行，一般每年搞一次或两三年一次；(2) 内部审计对审计人员的业务技能要求较高，审计人员不仅要发现问题，还需要提出改进措施，并能够不惹人反感，确实需要审计人员有较过硬的技能；(3) 审计本身容易使组织成员，特别是主管人员产生抵触情绪，因而不愿给予配合，导致审计的困难和低效。

7.6.4 传统的非预算控制方法

传统的非预算控制方法主要有亲自观察、报告、比率分析、盈亏分析等。

1. 亲自观察

观察是一种古老的控制方法，它是管理者获取信息的重要手段。不同层次的管理者要想掌握第一手信息都必须深入实际，对生产活动和管理活动进行亲自观察。基层的管理者通过观察可以了解作业人员的工作质量、数量以及工作态度，及时发现存在的问题并予以纠正；职能部门的管理者通过观察，可以了解基层对规章制度的执行情况；高层管理者通过观察可以了解组织的政策、方针和目标贯彻执行的状况，验证职能部门报告的真实性，了解组织成员的士气。因此，不论管理者处于哪个层次，深入实际了解情况都是十分必要的。有经验的管理者只要下去观察几次，就能发现许多问题，所以，这种传统的控制方法至今仍然为管理者所重视。在有的组织中，人们称这种方法为“走动管理”。

亲自观察的优点主要有以下几方面。

（1）获得生动、较为真实的第一手信息。

（2）使管理者保持或不断更新对组织运行状态的认识。

（3）使管理者及时发现人才，吸取群众的智慧，以激发管理者创新的灵感。

（4）使管理者与下属加强沟通，关系融洽，有利于调动下属的积极性。

亲自观察的优点是显而易见的，所以，长期以来被管理者所普遍采用。但是，观察对组织成员也有消极作用，尤其是过多的观察会引起下属的不满和误解，认为是对下属的不信任，或者是看作不能充分授权的表现。因此，管理者在观察中要注意以下几个方面。

（1）要把握观察的时机和频度。观察最好在工作的关键时期、关键部门进行，而且注意不要过于频繁。

（2）观察时要针对下属提出的问题给予解答或解决，不能对下属的问题敷衍了事。

（3）观察时要有敏锐的头脑，能够发现潜在的问题。

（4）观察要制度化。防止忽冷忽热的现象。

总之，正确运用观察的控制方法，对于管理的控制具有积极的意义。

2. 报告

报告是组织的管理者实施控制的常用方法。它是用来向负责实施计划的主管人员汇报工作计划的进展情况，当前存在的关键问题及原因，预计可能出现的关键问题，组织其他方面情况以及需要上级给予什么样的支持和帮助的文书形式。其目的是让组织的管理者了解组织的工作及运转情况，一旦出现严重偏差，管理者能够迅速采取措施纠正。

一般地，报告的质量关系到控制的效果。所以，报告应该做到适时，表达明确，重点突出，简明扼要，具有预见性，而且应有一定的规范和要求。在管理工作当中，由于管理者的要求不同，报告的质量和内容有较大的差异。如果上层管理者对报告有明确的要求，报告的质量和内容就会保持较高和较为全面具体的状态，报告就会经常化、制度化和规范化；如果管理者对报告的要求并不明确，则报告的质量和内容大多与下级主管人员的个性和特点有关。通常情况下，负责实施计划的管理者都需要了解下列情况。

（1）管理者的投入程度。即管理者需要知道他本人在计划执行中应做哪些工作，应投入多大精力，参与到什么程度。

（2）计划的执行情况。即管理者需要获得计划执行情况的全面信息，包括工作的进度、资金的使用情况、技术状况等。

（3）当前和未来的关键问题。即管理者需要获得计划工作执行中目前存在的关键问题及解决措施；未来可能出现的关键问题及应对措施。

（4）组织的全面情况。即管理者需要获得有关组织的尽可能全面的信息。

随着组织规模的日益扩大和活动的广泛性，组织的管理和控制也日益复杂，定期、全面、高质量的报告对组织的作用越来越重要。

3. 比率分析

评价企业组织经营活动状况的好与差，不能仅仅凭借组织经营管理活动的绝对数量，还必须借助一些明确的标准，比如各种不同计量之间的比率关系，否则，将难以评价企业组织经营成效如何。如，仅凭一家出版社年创利 800 万元这个孤立的统计数字，人们是难以判断它经营状况的好与差的，因为人们不知道它的投入资金有多少，它的销售额有多

少，出版行业的平均利润水平如何，该出版社上一年度及历年实现利润有多少，等等。要想知道这家出版社经营状况的好坏，需要借助各种不同计量之间的比率分析。比率分析就是将企业资产负债表和收益表上的相关项目进行对比，形成一个比率，从中分析和评价企业的财务状况和经营状况。

对企业经营活动状况进行分析，常用的比率有两大类，即财务比率和经营比率。前者主要用于说明企业的财务状况，后者主要用于说明企业经营活动的状况。

（1）财务比率。企业的财务状况反映了企业运行的整体状况，通过对财务状况的分析，可以了解企业资金利用效果，了解企业的营利能力，了解企业的支付能力和清偿债务的能力。常用的财务比率有以下几类。

1）评价企业营利状况和获利能力的比率。主要包括资本金利润率、销售利润率（或营业收入利税率）、成本费用利润率。这些比率在相当大的程度上反映了企业的营利状况和营利能力。

第一，资本金利润率。即企业在一定时期投入资本的获利水平。它是衡量企业经营管理状况的标准，只有资本金利润率高于银行存款利率或债券利率，企业的经济效益才是较好的。资本金利润率的计算公式是：

$$资本金利润率=\frac{利润总额}{资本金总额}\times 100\%$$

这里需要说明的是，利润总额指的是税前利润；资本金总额指的是企业在工商管理部门登记的注册资金。若想了解资本金的增值情况，一般使用资本金增值率指标。其计算公式为：

$$资本金增值率=\frac{资本金年末数-资本金年初数}{资本金年初余额}\times 100\%$$

第二，销售利润率。或称销售收入利润率，是反映企业实现的利润在销售收入（或营业收入）中所占比重的指标。一般来说，比重越大，说明企业获利的能力越强，企业的经济状况越好。其计算公式为：

$$销售利润率=\frac{利润总额}{产品销售收入（或营业收入）}\times 100\%$$

此外，营业收入利税率也是反映企业营利净收入获取盈利的指标。其计算公式为：

$$营业收入利税率=\frac{利润总额+销售税金}{营业收入总额}\times 100\%$$

第三，成本费用利润率。即利润总额与营业成本（产品销售成本）之间的比率。它是衡量企业营业成本、各项费用获利水平的指标，表明企业在降低成本方面取得的经济效益情况。其计算公式为：

$$成本费用利润率=\frac{利润总额}{产品销售成本}\times 100\%$$

2）评价企业偿还债务能力的比率。主要包括资产负债率、流动比率、速动比率等。

这些都是企业的贷款者或投资者判断企业经营状况，衡量企业偿还债务能力的指标。

第一，资产负债率。即企业负债总额与企业全部资产的比率。是衡量企业利用债权人提供的资金进行经营活动能力的指标，也是企业偿还债务能力的晴雨表。通常情况下，负债总额越低，企业的偿还能力越强，债主的风险越小。其计算公式为：

$$资产负债率=\frac{负债总额}{全部资产总额}\times 100\%$$

第二，流动比率。即流动资产与流动负债的比率。它是用以衡量企业流动资产在短期债务到期以前，可以变为现金用来偿还流动债务能力的指标。一般来说，流动比率过大或过小都不是好现象。流动比率过大，可能标志着企业经营管理不善。因为它预示着企业的流动资产很可能是一种不能变现的资金、长期积压的各种存货和大量难以回收的赊销账款，这样的企业流动资产过多，不可避免地将影响企业经营资金周转效率和获利能力，同时，也意味着企业很可能没有充分利用它当前短期信贷的能力。相反，如果流动比率过低，说明企业偿还债务能力较差。因此，流动比率适中为好。

流动比率的计算公式为：

$$流动比率=\frac{流动资产合计数}{流动负债合计数}\times 100\%$$

第三，速动比率。即企业速动资产与流动负债之比，是衡量企业短期还债能力的指标。国外有的公司又将速动比率称为“酸性试验率”（acid test，意为足以证明某种事物价值的决定性的测验）。这里所谓速动资产是指流动资产减去存货等非速动资产后的差额。具体来说，只包括流动资产中的现金、银行存款、应收票据、短期投资、应收账款、有价证券等能变现的资产。速动比率作为测试企业面临危机的时候偿还流动负债的能力的指标具有十分重要的意义。一般认为，当速动比率低于 0.6 时，说明企业的经营状态很糟糕了，当速动比率低于 0.4 时，企业就已经接近破产的边缘。国外一些学者认为，只有速动比率高于 1 时，企业的还债能力才被看好，企业的经营状态才是较好的。速动比率的计算公式为：

$$速动比率=\frac{速动资产}{流动负债}\times 100\%$$

3）评价企业营运能力的指标。主要包括应收账款周转率、存货周转率两种。

第一，应收账款周转率。即企业赊销收入净额与平均应收账款余额的比率，也就是企业在一定时期内销售债权（即应收账款的累计发生数）与期末应收账款平均余额之比，表明企业销售债权的收回速度。它是衡量企业收回应收账款效率的指标，反映企业应收账款的流动程度。一般来说，应收账款周转比率越高，说明债权的收回速度越快，资产的利用效率越高。其计算公式为：

$$应收账款周转率=\frac{赊销收入净额}{平均应收账款余额}\times 100\%$$

其中，

$$赊销收入净额=销售收入-现销收入-(销售退回+折让+折扣)$$

$$平均应收账款余额=\frac{期初应收账款+期末应收账款}{2}$$

第二，存货周转率。即销货成本与平均存货的比率。它是衡量企业销售能力和管理存货效率的指标。存货周转率反映企业在一定时期内使用和利用存货的程度，即利用存货的效率如何，或者存货是否过量。在一定时期内其周转率越高，即周转次数越多，周转一次所需的时间越少，表明资产的利用效率越高。其计算公式为：

$$存货周转率=\frac{销货成本}{平均存货}\times 100\%$$

其中，

$$平均存货=\frac{期初存货+期末存货}{2}$$

这一体系可用财务比率金字塔表示，如图7—2所示。

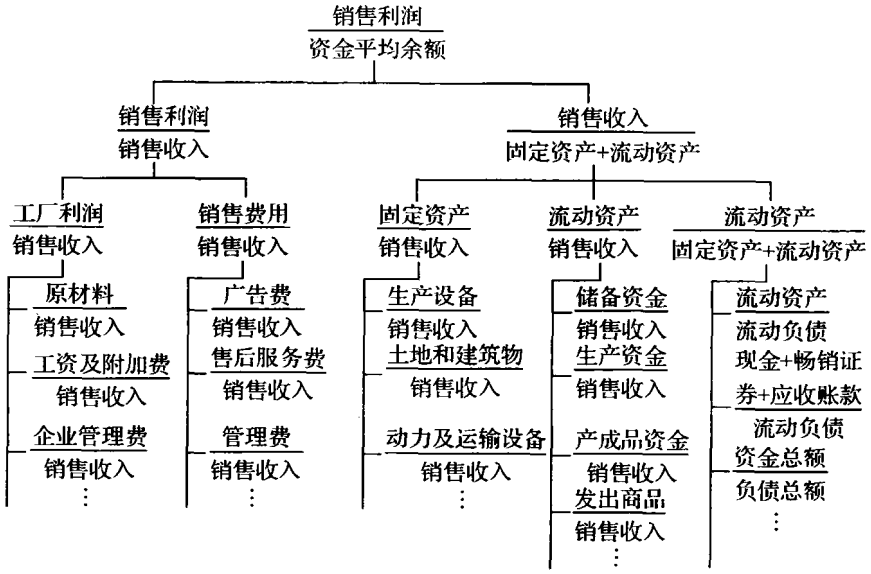


图7—2 财务比率金字塔

(2) 经营比率。经营比率是直接用来说明企业经营情况的指标。主要有市场占有率、相对市场占有率、投入—产出比率等。

1) 市场占有率。又称为市场份额，即指企业的主要产品在市场销售总额中所占的比重。这是一个十分重要的经营比率。对大企业来说，占有市场大部分的份额是企业梦寐以求的目标。因为，企业只有在激烈的市场竞争中占有相当的市场份额，才能赚取利润。市场占有率下降，则预示着企业走下坡路。值得注意的是，市场占有率的下降，往往被一些表面的有利现象所掩盖，而不一定能够马上引起企业管理者的注意，例如可能被销售额的缓慢增长现象所掩盖，从而延误企业采取控制措施的有利时机。因此，企业市场占有份额是一个相当重要的比率，需要管理者格外关注。

2) 相对市场占有率。当企业缺乏总体市场规模的调查与统计资料时，可以采用相对

市场占有率作为衡量企业经营状况的指标。常用的相对市场占有率指标有两种：一种是某企业的销售量与该企业所在市场中占据领先地位的前三名竞争对手销售量总和的百分比；另一种是与最大的企业销售量的百分比。

3）投入—产出比率。投入—产出比率是对企业的资源投入效果的直接检验标准。其中一些比率采用的是实物计量单位。常见的投入与产出之间的检验标准主要有以下方面：

第一，投入方面。工资及奖金；实用工时；生产能力；主要原材料；能源；等等。

第二，产出方面。包括产品产量；销售量；销售收入；工业总产值；等等。

投入与产出之间的关系可以构成各种比率，而且几乎每一项投入都能够同任何一项产出对应构成一对比率，以衡量企业在某一方面的经营管理成效。例如，工业总产值与工时总数（或工作日总数）的比率构成时（或日）劳动生产率；能源消耗量与工业总产值之比率为产值能耗率；等等。

4. 盈亏分析

所谓盈亏分析，又称“量、本、利”分析。“量”是指产量（或销售量）。“本”是指成本，包括固定成本和变动成本。变动成本是随产量的变化而成正比例变化的费用，如主要原材料、工时费和动力费等；固定成本是在一定范围内与产量的增减无直接关系的费用，如固定资产折旧费、办公费、设备维修费等。“利”即指企业的利润。“量、本、利”分析就是根据产量（或销售量）、成本和利润三者之间的相互依赖关系，对企业的盈亏情况进行分析的一种方法，它是一种较为实用的控制方法和计划方法。

控制的方法很多，这里仅仅介绍了其中比较常见的几种，目的是使管理人员有个初步的了解。需要注意的是，在实际工作中，不管采用什么方法，都要随机制宜，灵活运用，不可生搬硬套，并注意在管理实践中总结经验，探索新的、更好的控制方法。

7.7 管理绩效评估

管理绩效评估是管理者运用一定的标准对组织的整体运行效果做出的评价。企业组织通过评估来分析和了解组织的经营状况、偿债能力、盈利能力和社会贡献，为组织的经营管理提供决策的依据，从而改善组织管理，获取更大的管理绩效。现代政府组织管理的核心问题也是提高绩效。因而，必须首先了解绩效水平。要了解绩效水平就需要了解影响绩效的因素，因为不了解影响绩效的因素就无法保证评估的科学性。同时还须建立评估的标准。因为没有标准就不能测定，不能测定，就无法改善绩效水平。可见，评估工作绩效是组织管理的需要，评估的关键是弄清影响管理绩效的因素以及评估标准如何确定。

7.7.1 管理绩效的含义及影响因素

1. 管理绩效的含义

管理绩效是指组织管理的效率和效果。管理的效率是投入和产出的比率；效果是管理工作的有益成果，既包括经济效益，也包括社会效益。

管理绩效的评估不是一件容易做好的工作，不仅评估管理效率有相当的难度，还要评

估管理的效益，特别是评估社会效益，更是不容易。但总还是有办法评估的。评估管理的绩效，必须弄清管理的成本和管理的收益，通过成本核算，了解管理的绩效。因此，对一个组织来说，管理绩效的评估，效率是关键。

2. 管理效率测量的影响因素

要评估和测量管理效率，首先必须弄清管理的成本。管理成本的概念是由新制度经济学奠基人科斯在20世纪30年代提出来的。它在相当长的时间内并未受到重视，但随着管理科学的发展，管理成本问题已经越来越受管理者的重视。目前学术界的研究表明，现代企业组织的管理成本主要由四个部分构成：内部组织成本、委托代理成本、外部交易成本和管理者时间的机会成本。

内部组织成本是指组织构建和运行的成本，它是组织创建和维持组织正常运转所需要的成本，是任何组织都需要的成本，也是可以进行人为控制的成本。

委托代理成本是现代公司聘用经理人员管理企业所需要的成本。现代公司的原则是所有权与经营权分离，由于两权分离决定了企业要聘用经理人员代管经营，为此，企业组织必须支付下面的成本：企业必须为经理人员支付薪水；为了保证经理人员为委托人的利益努力工作，要向经理人员支付高额的奖金；需要为监督经理人员支付成本；需要支付经理人员损害公司利益、谋取个人利益的成本；等等。

外部交易成本是企业开发与使用外部市场必须支付的成本。“完整地说，交易成本是指交易双方可能用于寻找交易对象，签约及履约等方面的一种资源支出，包括金钱的、时间的和精力上的支出。在一般情况下，可能包括使当事人碰到一起的支出，起草合同、履行合同的费用等”①。它具体包括寻找市场信息的成本、谈判成本和履行合同的成本。

管理者时间的机会成本。机会成本是经济学的概念，“一项行动的机会成本是这一行动使用的资源所放弃的另外最佳用途的价值”，也就是指在既定的资源约束下，你一旦选择了某种特定的投资方向，所失去的投资于其他方向的收益，这种失去就是一种成本，叫作机会成本。管理者时间的机会成本是指管理者的时间因用于某一方面的管理而不能用于其他用途的可能损失。它是对企业使用管理资源代价的一种衡量，是评估管理绩效不可缺少的一个环节。

上述管理成本的构成是现代企业组织普遍存在的成本，其他组织也可能存在类似的成本。组织只有在搞清管理成本之后，才能进行管理绩效的评估。影响管理成本的因素很多，如产权制度、组织规模、组织环境、组织文化、组织结构和管理者才能，它们对管理成本的影响是十分复杂的。

政府的成本计量比企业要困难得多。因为政府的政治活动是不计成本的，而管理活动则需要考虑成本。一般来说，行政成本可以分为两个部分：“一个是政府机构运行成本；另一个是政府整体上的运行成本。”② 前一种成本相对而言容易计量，后一种成本在衡量上有较高的难度。

搞清管理成本后，管理效率的测量可以使用成本效益分析的公式：管理效率＝总产出/(管理成本＋生产成本)。其中生产成本是企业生产必须投入的成本，是必不可少的成

① 芮明杰主编：《管理学》，409页。

② 张康之：《在完善社会管理体制中降低行政成本》，载《行政论坛》，2007（1）。

本。在收益既定的情况下，投入的管理成本越高，管理效率越低；反之，投入的管理成本越低，管理效率就越高。由此可见，要想提高管理的效率，必须想办法降低管理的成本。从这一点上看，管理效率与管理成本的关系与一般的投入产出、成本效率关系大致相同。

但由于管理要素的特殊性，管理效率与管理成本的关系和一般的投入产出关系又存在不同之处。管理作为一种特殊投入，其主要功能在于整合组织的其他资源，通过其他资源发挥作用。如果因实行了恰当的管理制度而能够极大地提高组织的整体工作绩效，即使增加了新的管理成本，但是只要组织全体绩效的增加大于管理成本的增加，管理就是有效率的。由此看来，要提高管理绩效，不能仅从控制成本的角度出发，而应该更加重视由于成本的投入导致组织整体绩效的改进。如果一种管理成本的增加具有多种管理功能，那么实际总成本就较低，管理效率就较高。

关于管理效率问题的研究，哈佛大学经济学教授哈维·莱宾斯坦发现了影响组织管理效率的其他因素——X效率。他在1966年提出了X效率理论。X效率指各种复杂的非资源配置效率。在现实经济生活中，产量与生产要素投入量之间的关系，并不像生产函数表示的那样——产量完全取决于要素投入量。实际上，它还取决于一种未知的X因素。所谓X效率，是指在资源配置不变的情况下，随着企业内部员工努力程度的增加、管理水平提高而产生的经济效率。这种效率表现为生产要素不变时产出量的增加，与资源配置的改善无关，又称为非资源配置效率。

X效率理论的基本内容是：（1）企业的生产函数是不完全知道的；（2）企业不仅仅是一个生产函数（产出随投入而变化）；（3）成本不一定极小化；（4）成本是价格（市场力量）的一个函数；（5）人的努力不一定能被完全加以利用。[①] X效率理论表明，X低效率是一种并非因为市场价格偏离边际成本而产生的低效率，一个企业的效率还取决于市场竞争的外部环境和员工努力程度。莱宾斯坦认为X低效率是发展中国家企业的常态：企业不完全竞争因素引起的资源配置低效率不足1%，而由于X低效率所造成的损失占国民生产总值的5%以上。由于当时对这种低效率的产生原因不明，故称为X效率。X低效率影响组织效率提高，管理者要认识X低效率产生的根源，在组织内部应该通过激励和约束机制来调动员工的工作积极性，通过群体动力机制来提高效率，防止和化解冲突；在组织外部建立竞争和完善的市场结构，促进管理者的合理流动，创造提高X效率的良好外部条件。

除此之外，影响组织管理效率的因素还有产权制度等因素。产权表现为人与物之间的某种归属关系。它包括多种权力：使用权、收益权和转让权。在我国改革开放的过程中，人们已经清楚地看到了产权制度对管理效率的重大影响。20世纪50年代的公有制使企业的效率普遍低下，企业职工多劳不多得，没有多少积极性可言。20世纪80年代的承包经营责任制在调动职工积极性、提高管理效率方面有了一定的进步，但还存在局限性。于是，我国政府推动企业引进西方的现代管理制度——股份制，在股份制条件下，企业拥有了独立于自然人的法人地位，并获得了独立的产权形式，企业可以通过发行股票向社会募集资金，而且越是效率高的企业，股票越升值，其募集的社会资金越多，其发展的能力与潜力越大。可见，企业发展的产权制度对管理效率有着极大的影响。

① 参见魏纪泳、汤书昆：《国企非资源配置低效率的原因探析》，载《中国人力资源开发》，2005（1）。

7.7.2 管理绩效评估的标准

管理绩效评估的标准应根据组织的性质来选择，而且不同性质的组织其评价标准有着不同的特点。但不论什么性质的组织，评估标准都是多元化的，并且评估标准是一套复杂的指标体系。

1. 企业组织管理绩效的评估标准

就企业来说，一般绩效评估的标准包括两个层次。一是量化标准，主要包括经济指标与技术指标。经济指标的标准可以是历史最好水平、现实水平或本地区或其他地区最好水平；技术指标的标准包括国内标准与国际标准两大类。二是指导性标准，主要是国家法律、法规、各项相关政策与原则。两者要结合使用。尽管评估对象之间的区别使得评价标准不能完全统一，但企业评估标准显然不是单一的经济标准。我国对国有企业也是采取多元评估标准，从领导，战略，顾客与市场，资源，过程管理，测量、分析与改进，经营结果等七个方面评价组织的管理绩效。

需要说明的是，企业组织奉行的评估标准并不统一，评估标准的选择受制于各种权变因素，如组织发展、管理者风格等因素。

以美国通用电气公司为例，公司的管理者韦尔奇本身就是一位管理专家，他有自己的管理哲学，并深受德鲁克的影响。他对公司的评估标准选择是与公司发展阶段相联系的，不同的阶段有不同的标准。

在20世纪80年代，韦尔奇的战略评估标准是要求每个部门都关注自己的竞争能力。他认为，公司以往的成功让公司的管理过于集中，需要进行调整。他要求通用电气公司中每个企业都必须在自己的市场上居于第一或者第二的位置。20世纪90年代，通用电气公司进行了重组，韦尔奇将生产力评估标准作为重新调整和建立信心的途径。韦尔奇采取了一系列重要评估标准，其中包括三条至关重要的要素，“也就是客户满意、员工满意以及现金流”。90年代中期，韦尔奇采用新的战略目标，他要求下属公司经理更加广泛地重新明确自己的市场，制定自己的发展计划。1996年，韦尔奇开始了自己的改造运动，将“六西格玛”作为公司绩效的评估标准。“六西格玛”是源自美国的管理理论，本来是质量评估标准，关注质量的持续改进。由于韦尔奇非常推崇“六西格玛”理论，他便将数据评估标准与经营理念结合起来，要求通用电气公司中30万名员工确立共同的目标。他为此设计了一个新的“勇士级别”，根据组织成员不同的培训和技术水平，划分为绿带、黑带、黑带大师三类。韦尔奇将熟练掌握“六西格玛”理论作为获得晋升的一个条件。

由此可见，企业的类型、发展阶段、企业管理者的个人风格、文化背景等都是评估标准选择的权变因素。这些也导致了企业的评估标准千差万别，各具特色。

2. 政府组织管理绩效评估的标准

政府管理绩效评估的核心，首先是要有一套科学的评估标准，它表现为一套科学合理的指标体系。科学的指标就是导向，科学的指标能引导各级政府将工作的重点和注意力放在促进经济社会全面发展和为人民提供良好的公共服务上。反之，如果指标设计失当，就会造成地方政府片面追求某一方面的政绩，出现形象工程、政绩工程的现象。

政府绩效在西方国家又称为“公共生产力”、“国家生产力”、“公共组织绩效”、“政府

业绩”、“政府作为”等。由于各国国情不同，政府绩效评价指标也不同。效率和公平都是政府绩效评估要考虑的问题，西方国家在传统的评估上一般将政府绩效考评的内容归结为“3E”[economic（经济性）、efficiency（效率性）、effectiveness（效能性）]，但近二十年来，又加了一个“E”（equity 公平性）。① 这四个标准涉及政府管理的各个方面：成本（投入）、产出、效益。所谓成本（投入）是指政府部门从事管理活动耗费的人力、物力和所花费的资金；产出既可以是决策活动的产出，如出台的法规实施细则和计划，又包括执行活动，如建设项目的审批、违规企业的处罚、新技术的推广等；效益则主要体现为社会经济等方面环境的改善，企业和公民满意程度，人民生活的舒适程度等。

2004 年，我国人事部“中国政府绩效评估研究”课题组在总结国内外相关指标体系设计思想和方法技术的基础上，经过深入调查，并组织有关专家论证分析，提出了一套适用于中国地方政府的绩效评估指标体系（见表 7—2）。该体系共分三层，由职能指标、影响指标和潜力指标 3 个一级指标，11 个二级指标以及 33 个三级指标构成，适用于全面系统地评估中国地方各级政府，特别是市县级政府的绩效和业绩状况。职能指标是主体评价工具，针对职能绩效进行测量。职能指标所检验的是政府管理的基本职能，它是绩效指标体系的主体。一般来说，一级政府基本完成了其职能指标的任务，应算合格。影响指标体现效果为本，它是用来测量政府管理活动对整个社会经济发展成效的影响和贡献，它具有间接性和根本性。这一指标直接考察的是政府的所有作为，实际上就是测量政府在自身建设和内部管理方面的工作效果。潜力指标要测量政府的潜在发展动力。它反映的是政府内部的管理水平，是履行职能的基础，也是政府绩效持续发展的保证，同时也体现政府管理廉洁、公正、高效的政治要求，因此潜力指标在整个体系中占有相当地位，与影响指标一样是职能指标的重要补充和提高。

表 7—2　　政府绩效评估指标体系

	一级指标	二级指标	三级指标
政府绩效	影响指标	经济	人均 GDP　劳动生产率　外来投资占 GDP 比重
		社会	人均预期寿命　恩格尔系数　平均受教育程度
		人口与环境	环境与生态　非农业人口比重　人口自然增长率
	职能指标	经济调节	GDP 增长率　城镇登记失业率　财政收支状况
		市场监管	法规的完善程度　执法状况　企业满意度
		社会管理	贫困人口占总人口比例　刑事案件发案率　生产和交通事故死亡率
		公共服务	基础设施建设　信息公开程度　公民满意度
		国有资产管理	国有企业资产保值增值率　其他国有资产占 GDP 的比重　国有企业实现利润增长率
	潜力指标	人力资源状况	行政人员本科以上学历者所占比例　领导班子团队建设　人力资源开发战略规划
		廉洁状况	腐败案件涉案人数占行政人员比率　机关工作作风　公民评议状况
		行政效率	行政经费占财政支出的比重　行政人员占总人口的比重　信息管理水平

资料来源：《我国制定地方政府绩效评估体系》，见 www. china. com. cn/chinese/PI-c/619708. htm 11K，2004－08－02。

① 参见桑助来、李习彬：《嘉宾访谈：构建科学的政府绩效评估体系》，见 www. people. com. cn/GB/32306/…/3506656. html 29K，2005－07－01。

目前依照中国共产党提出的科学发展观来看，这一套指标体系仍然偏重经济增长指标，忽视公共服务和民生指标，忽视单位GDP能耗指标，忽视社会公平，需要进一步修改和完善。

国外一些机构对地方政府的绩效评估，主要考评政府的财政管理、资金管理、信息技术、人力资源管理等情况，一般不涉及经济增长方面的指标，也不涉及一些廉政方面的指标。欧盟的政府绩效评估通用框架是一个很好的范例。该通用评估框架含政府工作改进和绩效结果两部分，其政府工作改进部分包括政务过程与方式方法的改进、领导者能力的提高、人力资源开发、战略与规划、工作伙伴关系改善五个方面。可见，各国政府的绩效评估指标体系与国情有着密切的联系，各具特色。

7.7.3 管理绩效评估的方式与方法

就组织的管理绩效评估来说，评估的方式也很重要，一套绩效评估标准不会自动产生效力，而是要通过一定的途径和形式来考评。从目前来看，政府绩效评估要特别重视改变过去单纯的自上而下的、封闭式的评估模式，而引入外部评估机制，让公民、顾客、第三方中介机构充分参与绩效评估体系。多种方式的绩效考核有助于掌握管理绩效的真实情况。我国地方政府在绩效评估中也在探索多样化的评估方式。例如，在2003年度目标管理绩效考核中，青岛市以实绩“论英雄”，借鉴国际绩效管理经验，引入企业管理理念和方法，在组织体系、目标体系、考核体系和考核结果的使用等方面都进行了创新和完善。除年终考核和日常监控外，其绩效评估体系还包括三类评估：市民和专家学者的外部测评；对各级领导班子述职述廉的内部测评；分管市领导和其他市领导的评估。多样化的评估有利于全面反映政府绩效。企业评估也应该注意采取内外结合的评估方式。

1. 管理审计

管理审计是一种对组织所有管理工作及其绩效进行全面系统地评价和鉴定的方法。它是内部审计的进一步发展。管理审计的对象和范围更广，既可以由组织内部的有关专家或部门进行，也可以由组织外部的专家或部门来进行。但为了保证某些敏感领域得到客观的评价，组织通常聘请外部专家进行审计。

管理审计的方法是利用公开记录的信息，从反映组织管理绩效及其影响因素的若干方面将组织与同类组织中好的典型进行比较，来判断组织经营与管理的健康程度。

反映组织管理绩效及其影响因素的主要指标是：经济功能、组织结构、效益状况、研究开发能力、财务状况、生产效率、销售能力、主管的素质等。

管理审计试图对组织的管理工作进行全面的检查和评估，以达到控制目的。但管理审计在实践中遇到了不少的障碍，许多人批评管理审计过多地评价组织过去的工作，而对未来的预测和指导不足，因而对组织的发展作用不大。尽管如此，管理审计对组织管理绩效的全面评估还是有助于组织工作改进和在未来的发展，因而仍然值得肯定。

2. 目标责任制

目标责任制在我国出现是在20世纪80年代，其最初的表现形式是目标管理，具体包括组织目标的确立、目标的分解、岗位目标的设定、目标进度的定期检查、目标最后完成情况的考核、新目标的设立等环节。这种目标管理在政府内部作为一种管理技术广泛使

用，但它与以组织为单位的目标设定和绩效评估有着明显的不同。随着行政管理体制的改革和完善，目标管理的思路和原则逐渐扩展，扩展到面向行政首长的目标责任制。由于行政首长的目标责任与所在政府层级或部门的目标责任基本一致，因此，对行政首长目标完成情况的考核实际上等同于组织绩效的评价与考核，由此导致目标责任制广泛实施并落实到政府的各个层级、部门或领域。目标责任制实行初期主要评价内容为经济目标，即关注的是行政首长所领导的地区或部门经济总产值的增长率和其他的经济指标。后来，随着政府职能转变和政府经济管理方式的转变，政府机构目标责任的内容开始扩展到非经济指标。以青岛市2002年目标责任制管理实施细则为例，目标责任的内容已扩展到两大类：一是市委、市政府部署的重点工作任务，具体包括经济社会事业发展、党风廉政建设、精神文明建设、维护社会稳定等方面；二是有关职能部门的目标和责任，具体包括年度重点工作目标、经济责任、重点建设项目、公务员管理与队伍建设等，还包括部门在履行职能过程中的依法行政、政务公开、工作效率、服务态度和服务质量等方面的要求。[①] 从全国的情况看，各地都把工作目标与责任进一步分解为详细程度不等的具体指标体系，并给不同类指标赋予不同的权重。

目标责任制的关键环节是目标完成情况的监测和考核。青岛市的做法是“监控督察”和“年终考核”，其中监控督察分为日常、季度、半年三个时间段；年终考核由市目标管理委员会统一领导，市目标考核办公室具体实施，参与考核的单位和部门进行明确的分工。考核结果分为优秀、良好、合格、基本合格、不合格五个档次。考核结束后，完成工作目标的单位受奖，当年未完成者受诫，连续两年未完成者，其主要领导者将被降职、免职或责令辞职。为突出某些工作指标，考核时实行了一票否决制。

3. 社会服务承诺制

这种绩效评估方法源于1991年英国的“公民宪章”运动。1994年6月我国山东省的烟台市借鉴其经验，率先在烟台市建委实施社会服务承诺制。1996年7月，中宣部和国务院纠风办向全国宣传和推广其做法，建设部、电力部等八部委首先实施，随后，这种方法在全国普遍推开。其具体内容是：公开办事内容、标准和程度，确定办事时限，设立监督机构和举报电话，明确赔偿标准，未实现承诺的责任单位和责任人要按规定给予当事人赔偿。其评估等级是合格评价，即评价社会服务是否达到预先规定的标准，评价人员为公民与法人。

4. 效能监察

效能监察是党和政府的纪检监察机关及受纪检监察机关委托的组织，在政府的领导下有计划、有目的地针对行政管理的效率、效能及国有企业生产经营管理的质量、效果、效率、效益等情况开展的监察监督活动。从实践情况看，各地监察的侧重点不同，有的地区以管理为监察的重点，有的地区把政府中心工作、配合深化改革的重大举措、行政机关的廉政勤政、群众关心的热点问题作为监察的重点。作为对政府机关履行职责和管理活动效率、效果、质量的考察与评价，效能监察是一种特殊的绩效评估形式，其特殊性在于其明

① 参见中国行政管理学会联合课题组：《关于政府机关工作效率标准的研究报告》，载《中国行政管理》，2003(3)。

确的问题导向上，即不是着眼于组织工作绩效的全面评估，而是侧重于发现组织中存在的违纪、违规行为和浪费、低效等问题，并加以解决。而且，由于监察部门影响力大，其监察效果也很显著。

本章小结

控制是指对组织内部的管理活动及其效果进行衡量和校正，以确保组织目标及为此拟订的计划得以顺利实现的管理活动。

控制的基本条件有三个：必须确定标准；必须能够获得表示实际结果与标准结果之间偏差的信息；必须有可能采取措施来纠正实际结果与标准结果之间的偏差。

依据不同的分类标准人们把控制分成多种类型。依据控制活动切入的位置，控制可以分为事前控制、现场（过程）控制、事后控制，这是控制的最基本类型。依据控制主体的标准，控制可以分为直接控制和间接控制；依据问题的重要性，控制可以分为战略控制、管理控制、任务控制；依据信息的性质，控制可分为前馈控制和反馈控制；依据控制的集中或分散化标准，可以把控制分为集中控制、分散控制和分层控制等。

管理绩效评估是管理者运用一定的标准对组织的整体运行效果做出的评价。管理绩效是指管理的效率和效果。管理的效率是投入和产出的比率，效果是管理工作的有益成果，既包括经济效益，也包括社会效益。

影响管理效率的因素主要有管理成本、X效率、产权制度等因素。管理绩效评估的标准应根据组织的性质是公共组织还是非公共组织来决定。

关键术语

控制　管理突破过程　事前控制　现场（过程）控制　事后控制　管理信息系统　衡量　偏差　零基预算　管理绩效评估　管理审计

复习思考题

1. 经典控制模型必须满足哪几个条件？
2. 直接控制与间接控制生效的条件各是什么？
3. 有效控制的原则和要求是什么？
4. 使用预算控制时要防止出现哪些问题？
5. 管理绩效评估的主要方法有哪些？

阅读材料

邯郸农行的监管漏洞

2007年4月14日14时许，邯郸农行金库发生特大盗窃案，被盗现金近5 100万元。

农行副行长韩仲琦说，邯郸分行特大盗库案涉案金额巨大、性质恶劣，对正处于股改关键时期的农行产生了极坏影响，也给整个金融系统带来了一定的负面影响。案件虽发生在基层行，却折射出系统管理上的漏洞和问题。邯郸农行金库特大盗窃案系内部人员所为。现已查明，巨款被现金管理中心管库员任晓峰、马向景所盗。案件发生缘由是：二人平时都喜欢买彩票，当时是想弄点钱买彩票，等中了大奖，再把钱还进去。他们用了1个多月的时间，盗出4 300万买彩票，但并未中奖，见事情败露无法挽回，决定逃走。逃跑前又盗走800万元，遂酿成这一大案。4月23日，中国农业银行做出决定，在邯郸分行特大盗库案未查结前，对部分责任人先行采取组织措施，责令河北省分行行长瞿建耀引咎辞职。同时，对河北省分行主管会计工作的副行长邓振国、主管保卫工作的纪委书记徐跃生予以免职，对邯郸分行行长、主管会计工作的副行长、主管保卫工作的副行长予以免职，对邯郸分行现金管理中心正、副主任予以免职，现金管理中心在岗人员全部下岗接受审查。

资料来源：黄欢：《农行通报邯郸盗窃案　责令河北分行行长引咎辞职》，见news.sina.com.cn/z/handannonghang/ 69K，2007-05-14。

思考题

1. 邯郸分行的管理控制存在什么问题？
2. 案发后对相关责任人的处理反映出管理控制是什么类型？有何弊端？
3. 该案给你的启示是什么？

第 8 章

21 世纪管理和管理学的发展趋势

自 20 世纪初泰勒的《科学管理原理》问世以来，随着科学技术的日益进步，社会政治、经济的飞速发展，管理科学经历了不同的发展阶段，已日趋完善、日趋现代化，科技时代的特征日趋明显，而且在日益创新。进入 21 世纪，人类社会步入了新的发展阶段，管理科学的发展要与社会发展相适应，也必然呈现出一种未来的发展趋势。

8.1 21 世纪管理环境的变化

根据权变理论，世界上不存在适用于一切情况的最好的管理方式。管理的形式和方法必须根据组织所处的环境的情况来灵活选用。相对于 20 世纪建立在对土地、资本、劳动以及资源的改造和利用基础上的一系列管理理论而言，21 世纪管理所面临的环境已经发生了巨大的变化。就我国而言，管理科学的发展必须建立在符合中国国情的基础之上。环境的变化，主要是指国情的变化及其特殊性，总体而言，有以下几个方面。

8.1.1 现代科学技术革命

现代科技革命是苏联学术界在 20 世纪 60 年代初提出的一个术语，是指社会生产力的一种根本性质的变化，这种质变是在科学转化为社会生产的主导因素——直接的社会生产力的基础上完成的。现代科技革命的主要方向是：在电子计算机广泛应用基础上的生产、控制和管理的综合自动化；新能源的开发和利用；新型结构材料的制造和应用以及宇宙开发等。用技术手段取代包括逻辑功能（记忆、选择、计算、信息处理）和监控机能在内的人类直接生产功能，是现代科技革命的本质所在。

美国未来学家阿尔温·托夫勒在他的名著《第三次浪潮》中把人类文明的发展分为三

个时期，第一次浪潮：农业阶段；第二次浪潮：工业阶段；第三次浪潮：信息化阶段。现代科技革命就是第三次浪潮。他指出，工业发达国家正从工业社会开始进入“后工业社会”，即信息网络化、生物工程和新材料等高科技正在对人类社会产生日益深刻的影响，尤其是信息网络化的超现实时空性，突破了人类交往史上的局限，使新的交往方式具有开放性、交互性、平等性、普遍性和无限性等特点，从而对人类交往产生重要影响。信息网络化和高科技发展通过物质文化及精神文明两个方面对人类社会生活产生深刻影响，既不断满足人类日益增长的消费需求，又不断创造人类的消费需求，同时将不断提高人类的健康水平。例如，人类所有疾病都可以归纳为单基因病、多基因病和获得性基因病。生物技术中的“基因革命”将对人类的健康产生巨大的影响。技术革命在给人类带来福祉的同时，也带来了贫富两极分化、信息垃圾泛滥、“话语霸权”、文化渗透、滥用科技等问题。这或多或少地影响世界的和平与发展以及人类社会的文明进程，也会对一些国家和地区的经济安全和社会稳定构成威胁。

无论怎样，现代科学技术都在飞速发展，已经成为人们认识世界和改造世界的伟大力量，成为人类在自然和社会领域中争取自由的一种有力武器。人类已跨入 21 世纪，在当前风云变幻的世界形势下，科学技术是增强综合国力的重要因素。同样，与科学技术同步发展的管理科学则是国家是否实现现代化的重要标志，它们好像是社会发展的两个轮子，决定现代化列车的速度。但两个轮子要一起协调、同步运动，才能使时代的列车跑得更快，才能实现中华民族的伟大振兴，为此，正确认识科学技术、认识科技的发展趋势，更有利于管理科学的进步。

1. 我国改革开放以来对科学技术的再认识

在党的十一届三中全会确立以经济建设为中心、坚持四项基本原则、坚持改革开放的路线以后，邓小平提出全党必须重新进行一次学习。1978 年，他说：学习什么？根本的是要学习马列主义、毛泽东思想，要努力把马列主义的普遍原则同我国实践结合起来。当前大多数干部还要抓紧三个方面的学习：一个是学习经济学，一个是学习科学技术，一个是学习管理。学习好，才有可能领导好高速度、高水平的社会主义现代化建设。1988 年 9 月 5 日邓小平在接见捷克总统胡萨克时，又讲了“科学技术是第一生产力”的观点。同年 9 月 12 日在听取工资改革汇报时，他又再次阐述了“科学技术是第一生产力”的观点。他说：从长远看，要注意教育和科学技术。否则，我们已经耽误了二十年，还要耽误二十年，后果不堪设想。最近，我见到胡萨克时谈到，马克思讲过科学技术是生产力，这是非常正确的，现在看来这样说可能不够，恐怕是第一生产力。1991 年初，邓小平十分明确地指出：科学技术是生产力，而且是第一生产力。1992 年 1 月 18 日到 2 月 21 日，邓小平在去南方视察期间，又再次强调“科学技术是第一生产力”，用新的观点阐述了现代科学技术的性质、社会地位和作用，说明科学技术的极端重要性。他说：要提倡科学，靠科学才有希望。1992 年，江泽民也强调指出，党的各级干部加强学习，一要加强对马列主义、毛泽东思想和邓小平的有中国特色社会主义理论的学习；二是要加强对经济学知识和经济工作实践经验的学习；三要加强对现代科学文化知识的学习。现代科学技术的发展日新月异，如果我们的干部不掌握现代科学文化知识，虽然也能勉强做某些工作，但要做得好是不可能的。同样，虽然也能学到某些建设和改革的道理，但要学得好也是不可能的。

可见，我们党和国家的领导人，是在吸取马克思、恩格斯和毛泽东关于科学技术的观点，在长期领导革命和建设的实践活动中不断发展和充实辩证的科技观，形成了丰富的科技思想，才导致了中国今天的思想大解放、高速发展的科学技术、全新的经济面貌。中国正在以一个全新的伟大形象展现在世人面前。

在邓小平理论和“三个代表”重要思想的指导下，中国发生翻天覆地变化的科技论述，主要体现在：四个现代化的关键是科学技术的现代化；要抓好科学实验，大力发展科学技术；抓科技必须同时抓教育；要尊重知识、尊重人才；科研工作、教育工作同是脑力劳动；科学技术是人类共同创造的财富；我们党要善于领导科技工作等方面。

除上述论述外，邓小平也指出：掌握科学技术的专家和科技人员是新的生产力的开拓者。正确确立了科技工作者在发展科学技术中的主体地位。可见，科学技术的发展自从改革开放以来迎来了高速发展的春天。三十多年后的今天，我们来回顾历史并展望未来，必须做好一切准备，迎接中国跨越式发展时期的到来。

2. 现代科学成就

社会生产是人类对自然的改造，生产力是人类在改造自然过程中所形成的一种物质力量。而科学技术是人类认识自然和改造自然的武器，生产力的发展取决于科学技术进步的情况，取决于人类认识自然以及认识整个世界的程度。现代科学技术的发展，把人类对自然、社会以及人自身的认识提升到了一个新的境界，在广度上大大扩展，在深度上大大增加。自 20 世纪已经建立了物理学、化学、生物学、地理学、天文学及数学等基础学科，并形成了严密的自然科学体系结构。同时，自然科学不断向社会科学、思维科学等其他领域渗透，产生了一个又一个新学科。到了 20 世纪末期，现代科学不只是研究传统的牛顿定律，也不只是研究太阳学，而是在宏观领域走向太阳系以外的宇宙世界或超宇宙世界，用现代的望远镜和其他手段探测 200 亿光年范围的物质运动。在微观领域，已经从原子进入更小的微观粒子，探索夸克粒子的微观结构，深入到物质结构的更深层次，从微观进入到超微观，把人类又带入了一个新的领域。现代科学给人们提供的知识、理论、技术和方法，也极大地增强了人类改造自然和改造社会的能力，给自然界以巨大的影响，给现代管理提出了新的挑战。

现代科学的突出成就和研究的前沿是：

（1）对物质结构的新认识，从微观进入了超微观。人类天天要和物质打交道，认识物质和利用物质，是发展生产的首要条件。过去人们认为物质是由原子构成的，但随着技术的进步和人们认识的深化，尤其是科学家们用电子轰击强子后发现，强子有一定的大小，强子的内部还有更小的点状的粒子，称为层子（夸克）。这说明物质结构层次是：物体→分子→原子→原子核→强子→光子、中间玻色子、轻子和层子（夸克）→……科学家们还在研究和推测，层子和轻子也可能有内部结构。

人类之所以热心于对物质结构每一层次的认识，就在于这种认识在丰富人类知识宝库的同时，给能源、材料、技术开辟了新的领域，一次又一次增强了人们改造自然的能力。例如，有了牛顿定律，人类发明了各种机器；发现了分子及其运动规律，人类发明了蒸汽机；发现了原子的结构和电子，人类造出了原子弹和氢弹。可想而知，人类一旦对轻子和层子（夸克）的结构探索出现新的突破，由此导致的技术革命和管理革命将给社会带来更

大的进步。

（2）对于宇宙的认识，从宇观走向超宇观。人类在实践中通过对地球及其物体间引力的研究，探索大气层以外的空间，在此基础上探索太阳系的结构、运动、物理状态及其演化规律，表明人类的认识进入了宇观范围。而且，这种研究还在向前扩展，探索更大的结构层次，也就是说，正在走向超宇观。

（3）对生命现象的研究，从细胞结构进入到分子层次，揭示了遗传之谜。在20世纪上半期，生命科学的巨大进展是认识了生命现象的物质基础——核酸和蛋白质，了解了生命与非生命的界限，说明了生命现象并不神秘，而是一种物质现象。生命科学研究的另一个巨大成就是在发现遗传物质及其分子结构的基础上，发现了核酸中的脱氧核糖核酸（DNA），即基因，就是遗传物质。在进一步研究过程中，又发现了DNA的双螺旋结构，弄清了基因就是染色体组成成分DNA长链上的一个片段，上面排列着像密电码一样的三联遗传密码，通过转录、翻译等一系列反应，把生物上一代的特征传递给后代。而不同生物有不同的遗传密码，科学家正对此进行破译。如果把人的全部遗传基因在DNA和染色体中的次序全部分析出来，找到了把不需要的基因取出来，把需要改变某种性状的基因装进去的办法，就能治疗很多疾病，从根本上提高人们的健康水平。

当前生命科学的另一个研究前沿是人脑及脑的思维活动，目前人们正在从复杂系统的角度研究生物体，探索整个神经系统是怎么工作和协同的，中枢系统与下面的系统是怎么联结的。其研究的现实意义是会给人工智能研究、新生技术研究等带来重大突破，对提高人的素质和整个社会进步，将有着重要意义。

（4）建立了系统科学，揭示出客观世界更深层次的规律。系统论最早见于1949年冯·贝塔朗菲的《关于一般系统论》和1948年出版的《生命科学》。维纳和罗森勃吕特（A. Rosenblueth）在1948年共同发表了《控制论》；1948年，申农发表了《通信的数学理论》，论述了信息问题，1949年又发表了《噪声中的通信》。与此同时，控制论、系统论、信息论的理论与方法同其他理论与技术结合，创造出了一系列的新技术和科学的管理方法。到了20世纪90年代，又提出了自组织理论，使系统科学成为包括系统学、系统技术科学、系统工作技术三个层次的一个新兴科学。其理论和方法的广泛应用，正掀起一次新的技术革命。

当然，现代科学前沿还包括许多方面，例如，对物质的存在形式的认识，正从爱因斯坦的相对论走向现代的时空观；对世界的数量关系和空间形式的认识，正突破精确数学的框架，分析和处理模糊现象，实现人类认识世界的又一次飞跃；研究世界整体，探索人与自然“天人合一”的宇宙间的生态系统；研究各学科的交叉渗透，探索社会现象和社会事务，揭示社会的发展规律等。

3. 高新技术与高新技术发展

国际上有一种流行的说法，即世界已进入知识经济时代，也有的说是信息时代。近几年，又有人说，世界已进入高新技术时代。我们认为，上述说法都有一定道理，都是从不同的视角来观察社会及社会发展，肯定会有理解上的差异。但同时，这都说明一个事实，即科学技术在现代社会中的地位和作用获得了空前的加强；认为人类已经进入科学技术蓬勃发展的时代，或称科技时代，也许会为大多数人所接受。

在科学技术时代，严格意义上讲，科学与技术应是认识世界和改造世界活动的两个方面，二者是统一的。人们只有通过改造世界的实践活动才能认识世界，只有真正地认识了世界，才能有效地改造世界。反之，改造世界的同时又提高了认识世界的境界，从而在更高层次上改造世界。通俗地讲，科学的任务是认识世界，技术的任务是改造世界。所以二者是统一的知识体系和实践活动，只有在研究时才将二者加以区分。科学是人类对客观事物的认识，是探索未知世界，主要回答“是什么”，“为什么”的问题，揭示客观世界各个领域的事物和现象的规律性，它是人类社会的共同财富。科学属于全人类，是没有国界的。技术表现的是人与物的交互作用，它能改造物质客体使之成为新的物质形式（人造物），是进行劳动的手段、工艺装备和加工技艺的总和，是人类生产劳动结晶成的知识体系。技术主要解决“做什么”和“怎么做”的问题。

综上所述，科学与技术二者内涵各异，任务不同，达到目标的方式和手段也各异。但二者作为统一的知识体系，在描述社会发展时，简称科技时代是能为人们所接受的。在科技时代，衡量科技水平往往将高新技术及高新技术发展作为主要标准之一。但高新技术又是个相对概念，在与美国、日本的学者交流中笔者曾多次同他们进行过探讨，2001 年笔者去我国台湾地区和香港特区访问时也曾与同仁们多次探讨，大家一致认为对高新技术概念的理解要注意如下问题。

首先，高新技术是个相对概念，受时空限制。某项技术在一国是高新技术，但到另一个国家则有可能是一般技术。为此，一国采用什么技术、发展什么技术，即技术的选择方向的确定，要视本国的国情而定。另一方面，越是高新技术，其时效性越强，有的甚至很短时间就会成为一般技术。

其次，高新技术是个发展的概念。即高新技术在技术体系中是最高层次水平的技术，是一个国家技术发展潜力的象征，处在技术发展的龙头位置。世界上各国，尤其是发达国家，为了主导世界技术发展，都把发展高新技术摆在战略优先位置来考虑。我国属于发展中国家，正处在社会主义初级阶段，我国传统产业结构必然呈现多层次、多样化特点，同时在技术水平上呈参差不齐特征，不同发展阶段的技术将长期并存。但是，我们也要大力发展高新技术，尽快赶上世界新技术革命潮流，尽快改变传统产业的落后状态。

目前所说的高新技术，一般是指以微电子技术和计算机技术为主体的信息技术；以基因工程为主体的现代生物技术；以核技术和热核技术为主体的新能源技术，以及航天技术、新材料开发技术等。

（1）以微电子技术和计算机技术为主体的信息技术。信息技术主要是指以微电子技术、光电子技术为基础的计算机技术、光纤通信技术、激光技术、软技术等结合而成的，具有信息化、智能化和综合化特点的各种信息网络和智能信息系统，可以极大地扩展和延伸人类认识世界和改造世界的能力。

信息技术具有技术密集、知识密集和发展迅速的特点，其研究开发、生产制造、销售流通和应用服务都有技术含量高、智力投入大、产品获利多、产品更新换代快等一系列特点。进入 20 世纪 90 年代，信息技术在国际间的竞争愈演愈烈，正在酝酿许多新的突破。例如，亚微米（0.1 微米～0.5 微米）级集成电路技术的开发，计算机运算速度、存储容量和功能的进一步提高，人工智能技术和智能计算机的进一步发展，推理工具机、各种专

家系统、文字和声音识别技术的迅速普及应用，先进的数字程控交换机、卫星通信、光纤通信、微波通信以及移动通信技术的高速发展，高清晰电视机的出现及在各方面的广泛应用，对国民经济及社会都将产生深远的影响。

（2）生物技术。以基因工程为主体的现代生物技术，是以生命科学为基础，利用生物体系和工程原则，通过人工控制方法改变生物的遗传性状，定向创造出新物种，提供商品和社会服务。根据目前的发展情况和研究状况来看，生物工程内容包括微观和宏观两大领域。在微观上，生物工程是指用人为的手段对生命体系的遗传物质进行加工、改造，以创造新的生物种类和生物产品。这主要包括四个方面，即基因工程、细胞工程、酶工程、发酵工程，其中的基因工程为核心。在宏观上，生物工程则包括生态工程技术和农业生物技术。

基因工程，又叫遗传工程、DNA 重组技术，是一种分子水平上的生物工程。基因是生物细胞遗传信息的载体，是一种生物大分子脱氧核糖核酸，又叫 DNA。基因工程就是按照人类的需要与设计，把不同生物的基因 DNA 分子加以提取、重新组合，形成杂种 DNA，然后通过技术过程引入生物体细胞之中，从而改变生物特性，形成新的生物类型，产生新的生物产品。

细胞工程是细胞水平上的生物工程，就是通过对细胞的重组、改造来实现对生物特性的改变和培养新的生物种类。其目前重点开发的领域为：细胞融合技术、杂交瘤细胞技术、细胞和组织培养技术。例如，20 世纪 80 年代初，美国培养的“西红柿土豆”，美国、新加坡、泰国培养的名贵兰花，都是细胞工程发展过程中的典型事例。

酶是生物细胞中特有的具有催化功能的蛋白质。酶工程就是提取和利用生物细胞酶的技术，主要内容包括：酶的开发和生产，固定化酶和固定化细胞技术，酶反应器的设计和生产技术等。

发酵是微生物特有的新陈代谢现象，代谢中有人类所需的各种物质。发酵工程就是给微生物生长提供最适条件，通过技术工程使其不断增殖发酵，源源不断产生出人类所需产品，是把微生物直接作用于工业生产过程中的一种技术体系，当然，还包括动、植物细胞的发酵生产技术等。

生物工程对现代社会的影响十分巨大。因为生物工程的特点是以具有再生性、可以循环利用的生物体为操作对象，它的发展不受地球资源有限性的限制，在节约原材料和能源方面有巨大的潜力，而且投资少，周期短，经济效益大，没有污染。它作为一种新型的高新技术，具有传统生产技术无可比拟的优越性。例如，干扰素是抗病毒、抗癌和调节免疫功能的理想药物。过去用人体细胞生产，产量低，售价高，一支可达 150 美元，而用微生物发酵生产，每支不到 10 美分。又如，甜味剂是食品工业不可缺少的原料，过去主要靠加工甘蔗提取，产量受限制。而采用淀粉酶生产高果糖浆，甜度大大提高，成本下降，玉米、薯类都可作为原料，为农业领域推广生物技术开辟了广阔前景。总之，生物技术在工农业领域的广泛推广应用为人类创造了巨大的经济效益和社会效益，目前国际竞争也十分激烈，美国、日本在生物工程的研究开发方面已走到世界前列，西欧各国从 20 世纪 70 年代开始赶超，差距正在缩小。我国目前虽然取得一些国际水平的成果，但从总体上看较发达国家落后，还有一段漫长的路要走。

（3）新材料技术。新材料是指对现代化科学技术进步和国民经济发展，增强国家实力具有重大推动作用的新发展的或正在研制的新型材料。这些材料以其优异的、特殊的功能，服务于信息技术、航天技术、能源技术、生物技术等所有高新领域，并促进其他领域的发展。进入 20 世纪以来，材料技术的创新决定着许多关键产业的发展速度。例如，硅半导体材料的发展，使计算机技术进入智能化、袖珍化时代，高温、高强度结构材料的出现，促进了宇航事业的发展；低损耗光纤技术的出现，开拓了光通信长距离传输技术，并正在改变着电信、军事装备和医学等领域的面貌；特别是高温超导材料的发现，其意义不亚于半导体的发现，在全世界范围内引起超导竞赛热潮，对社会进步将产生深远影响。

超导材料有三个明显的特征，即：在临界温度以下时电阻为零；具有完全抗磁性；电流密度和载流能力很大。其应用性主要体现在：第一，制造超导磁体，可用于磁约束核聚变反应，大容量储能装置，高能加速器，超导发电机，电力工业输电和交通运输工具等。第二，用于制作约瑟夫逊器件，用于超高速电子计算机和高灵敏度的探测设备、通信设备、航天系统等，可研究出军民兼用的双重产品，具有很高的经济效益和社会效益。目前，人们正在向人工定向设计材料进军，努力实现“分子设计”目标，按人们的意愿指定性能、设计重制，创造出自然界没有的新型材料。

（4）新能源技术。能源是经济发展、人民生活和各项事业的物质基础。能源是 21 世纪经济发展的原动力，对国民经济发展具有一定的制约作用。为此，世界各国为了解决能源短缺问题，正在大力探索和开发新能源。

多年来，科学家们提出有发展前途的办法是把自然界存在的阳光、地热、风力、水力和有机生物能转变成燃料、热和电力，当然也要开发原子能以及煤炭气化、液化技术，磁流体发电技术和生物能利用技术等。

太阳能是一种资源丰富、无须运输且不会污染环境的最佳自然能源，太阳每秒钟照射到地球上的能量约为 5 000 万吨标准煤的能量。太阳能利用一般通过光热转换和光电转换方式进行，且具有投资少、见效快、适应性强等优点，因而，普及很快。据科学家分析，人类有可能建成太阳能空间电站，由空中源源不断地向地球输电；超导材料得到使用后，就可制成大容量的太阳能蓄电装置，可以长时间、无损耗地大量储存太阳能。

核电在 20 世纪 90 年代以来获得了大发展，目前全世界有 400 多座用于发电的核反应堆在运转。核电主要的优点是：比火电经济，风险相对较小，可减轻环境污染，节省煤炭和石油，还可大大缓解交通运输的压力。目前世界上核电量已占总发电量的 30%以上，专家预测到 21 世纪中叶，核电将占总发电量的 45%～50%。

核能技术发展的趋势一是大力发展快中子增殖反应堆，二是受控核聚变研究将成为“热点”，三是研制一体化快速反应堆，四是发展低温核供热站。核能是一种安全、清洁、现实而又经济的新能源，我国 1989 年由清华大学自行设计制造了世界上第一座新型水力控制棒传动的一体化自然循环壳式的低温核供热反应堆正式投入运行，这是在全世界该领域内的一个突破性成就，也是解决环境污染方面的重要里程碑。

其他如氢能的开发利用也指日可待，地热发电、风力发电以及海洋发电等技术也因地制宜地得到了不同程度的发展。可见，21 世纪世界已进入“复合能源时代”，即形成以多种能源互补，初级能源、二次能源共用，新能源技术加速发展的新格局。

综上所述，在21世纪，信息技术是高新科技发展的核心和突破口，生物技术是造福于人类的高质量生存的源泉，新材料技术是现代高科技发展的基础，新能源技术是现代化建设的重要支柱。除此以外，现代科技还包括航天技术、海洋开发技术等的发展。

8.1.2 经济全球化

经济全球化作为一个客观的历史过程，是当今世界经济和社会生产力发展到一定阶段的产物。在当代信息技术迅猛发展的带动下，世界各国在全球范围内以市场为纽带，在经济上不断相互交织、融合，逐渐组成相对统一的世界市场体系。资本、物资、技术、劳务等生产要素按照市场经济的要求自由流动和合理配置，使企业的生产经营活动呈现以下特点。

（1）生产规模越来越大，产销已经扩张到全球。综观世界500强企业，无一不是纵横世界市场的巨无霸，且产品的研究开发和市场营销规模越来越大。俗话讲，“抓住两头，事事不愁”，这也成了新时期企业管理的新特点。

（2）生产技术的复杂程度大大增加，传统意义上的蓝领工人正在逐渐被具有高等教育背景的新蓝领所代替，产业结构正在发生巨大变革，西方发达国家正在成为以信息产业、生物工程、高新材料为代表的后现代国家。

（3）产品的升级换代周期缩短，企业技术创新的步伐加快。有学者曾预言“现有产品的80%将在今后10年内从市场上消失，而今后10年内市场销售的产品，有80%是现在还不知道的”。

（4）劳动生产率的提高主要不再依靠体力劳动的加强，而更多地依赖于人的知识和创造力。

（5）劳动力市场国际化，多种文化背景、多元价值观念碰撞在所难免。企业文化、行政文化、社会文化必将形成多元结构，迫切需要人们进行心理、价值观等诸多方面的调适。

综上所述，随着经济全球化的不断深入，竞争加剧，市场主体为了生存发展，在多个领域开展了激烈的竞争，竞争的方式，竞争的内容，竞争的范围都较以前发生了前所未有的变化。从企业个体看，呈现出多样化趋势：一方面是采用现代企业制度的大型或超大型的现代公司，另一方面是不断创造经营奇迹的中小型企业；从地域上看，正出现区域化联盟趋势，如欧洲联盟、北美自由贸易区、石油输出国组织等。

在社会飞速向前发展的同时，人类赖以生存的地球却已不堪重负。全世界的人口已经超过60亿，可利用的自然资源如能源、淡水等日益短缺，生态环境日益恶化，人为与自然的灾害频繁发生。向全球寻求资源、寻求发展已成为一种时代潮流。

因此，全球化使管理不再局限于国家的边界。20世纪60年代，加拿大总理在描绘他的国家与美国的接近程度时打过一个比方，说就像和一头大象睡在一起，“你可以感觉到这只动物的每一个颤动”①。现在，我们可以把这个比喻推广到整个世界。全球化一方面推动一些组织走向国际化，组织通过向外国出口产品，雇用外国代理商或与外国制造商签

① 转引自［美］斯蒂芬·罗宾斯：《管理学》（第四版），39页。

订合同，通过出售许可证/特许经营，建立合资企业及外国子公司的方式从事国际性经营。另一方面全球化将使一些管理者成为全球管理者，他们会在外国的环境中进行管理，管理者要注意外国的法律—政治环境，关注其与本国法律—政治环境的差异，关注其经济政策的变化，尤其是货币汇率及税收政策的变动。此外，还要研究外国环境中的文化特点，关注所在国居民的文化偏好，信仰与感情。总之，全球化已经成为管理不可回避的大环境。

8.1.3　市场化

市场化是指资本主义生产方式的全球化。1991 年苏联解体标志着社会主义经济制度遭受重大挫折，与此同时，战后长期推行“国家占领制高点”政策模式的西方资本主义世界也出现了严重的政治经济危机。国家占领制高点的政策模式极大地扩张了政府的权力，但随着政府权力的无限制扩张，政策模式的日趋僵化，加之国有企业的低效率和成为“无底洞”，政府面临的通货膨胀的压力越来越大，而当 1973—1974 年石油危机发生时，石油价格暴涨，经济震荡，高通货膨胀与高失业率的双重压力使政府失灵愈发严重。糟糕的经济形势与政府失灵使人们对国家占领制高点的政策模式失去信心，对几十年来被人们奉为圭臬的凯恩斯主义发生了怀疑，人们开始反思国家在市场中的作用。一直反对凯恩斯主义的新自由主义借机卷土重来，以英国经济学家哈耶克和美国芝加哥学派的米尔顿·弗里德曼为代表的新自由主义经济学家，强调自由放任，反对政府干预，这种思想在经过漫长的孤独期后，由于经济滞胀和困境的现实，终于为人们所接受。理论与实践的双重危机迫使西方国家抛弃了凯恩斯主义的宏观经济政策，用新自由主义经济政策取而代之，并在过去的 30 年里重新掀起私有化浪潮，私有化在 20 世纪 80 年代飞速进行，到 90 年代初，80 多个发展中国家已经对 6 800 家国有企业实行了私有化，其中大多数都是基本公共服务（水、电、通信）的垄断性供应企业。“整个 80 年代，富国也执行私有化政策，重点一开始是公用事业，但马上就扩展到社会福利领域”。“私有化狂热是新自由主义全球化的特征”①。它标志着市场经济体制成为全球主流的经济体制。市场经济体制促进了巨量的工商业组织产生和发展，随着一些大企业的全球扩张，组织管理的范围不断扩大，政府管理也随之复杂化，政府不仅要为本国的企业提供服务和管理，还要为跨国公司提供服务和管理。

8.1.4　信息化

信息化是后工业社会的特征，后工业社会是贝尔用来指称 20 世纪 50 年代以后，特别是 70 年代以后迅猛发展的以知识和信息为中心的社会的用语。后工业社会也称为信息社会，它是由通信技术（通信卫星、光缆、传真机和数字通信技术）、计算机技术、因特网技术的飞速发展所引发。我国在 1997 年召开的首届全国信息化工作会议上把信息化定义为：信息化是指培育、发展以智能化工具为代表的新的生产力并使之造福于社会的历史过程。②

---

① ［美］阿兰·G·纳塞尔：《资本主义的发展趋势与新自由主义的私有化浪潮》，载《国外理论动态》，2003(9)，12 页。

② 参见《工业化信息化城镇化市场化国际化　中国“五化”之路》，见 www. sznews. com，2007-11-28。

这个定义表明，信息化代表了一种信息技术被高度应用，信息资源被高度共享，从而使得人的智能潜力以及社会物质资源潜力被充分发挥，个人行为、组织决策和社会运行趋于合理化的理想状态。

信息化对全球经济社会的影响能量巨大。一是影响了世界各地人们的生活，使人际沟通方式发生了根本性的革命，极大地丰富了人类获取知识、获取信息的方式。人们通过互联网阅读新闻、看电影、查找资料、购买商品；在网上的论坛与人交流；通过微博发表观点；通过网络预订酒店和机票；通过网络查阅股票、基金行情，发表投资观点；等等。其便捷性前所未有。二是影响到政治参与和国际格局的变化。“一个瞬时电子通信的世界——即使是那些生活在最贫困地区的人们也能参与到这个世界之中——正在瓦解各地的地方习惯和日常生活模式，单是电视所产生的影响就足以引人重视。例如，许多评论家都同意，如果不是电视的影响，1989 年东欧的事件就不会是它们实际所经历的那样”①。三是促进了生产力的巨大进步。据 2001 年联合国在全世界的测试发现，在一个 100 万人口的城市，如果初步实现信息化，那么在总投入不变的情况下，这个城市的总产值将增长 2.5～3.1 倍。信息技术、网络技术和传统经济的结合会产生倍增效益，对经济发展产生巨大的推动力。四是电子商务发展迅速。以我国为例，经过十多年的发展，电子商务已经成为我国重要的经济形式和流通方式。2006 年，全国网民在网上购买了 266.5 亿元的商品，如今，这一数字有了极大的增长。商务部信息化司副司长聂林海曾在 2011 年亚太电子商务绿色经济发展峰会上介绍说，有关研究报告显示，2010 年我国电子商务交易额超过 4 万亿元，网上零售达到 4 980 亿元，同比增长 92.6%。② 与此同时，作为移动电子商务的硬件基础，近年来移动互联网的快速发展为移动电子商务提供了技术保障。2010 年中国 3G 用户已超过4 700万，2011 年预计能超过 1.2 亿，将达到欧美、日本等发达国家经历过的 3G 高速增长临界点，整个移动互联网产业也会由此进入一个高速成长阶段。③ 目前，电子商务已经渗透到生活、生产、商业等各个领域，对人们的生产、交易、分配、交易方式都产生了重大影响。

信息技术在政府工作中的运用产生了电子政务。电子政务提高了政府工作效率。2004 年，欧盟统计，通过电子政务，汽车上户、出生登记、医疗保健、所得税申报和公司注册都省了一个小时左右的时间。④ 我国的许多地方政府对公安、工商、民政、国土房管、劳动社保等部门的审批办证业务借助信息技术进行改革，推行网上并联审批和办证，提供方便、快捷、透明的电子化“一站式”政务服务，实现政府信息公开、行政审批事项办理、政务监督投诉等方面的全程网络化，大大提高了政府工作的效率，改善了与人民的关系。

信息化也促进了就业形态和结构的变化。在信息化程度较高的发达国家，其信息业从业人员已占整个社会从业人员的一半以上。美国新增的科技与工程的岗位中，60%是在计算机和通信技术方面。一大批新的就业形态和就业方式被催生，如弹性工作制、家庭办公、网上求职、灵活就业等。

---

① ［英］吉登斯：《第三条道路》，34 页，北京，北京大学出版社、三联书店，2000。

②③ 参见许茹：《电子商务进入移动时代》，见 www.cs.com.cn/ssgs/16/201105/t20110503_2865402.html，2011-05-03。

④ 参见《工业化信息化城镇化市场化国际化 中国“五化”之路》，见 www.sznews.com，2007-11-28。

信息化给社会生产生活各领域带来的巨大的变化，对组织管理来说既是前所未有的机遇，又是巨大的挑战。从机遇角度说，使管理发生了新的革命。信息化对管理理念、管理技术、管理流程、组织变革产生了质的影响，管理变得更加方便、迅捷，组织的上下沟通变得更加快速。从挑战的角度看，信息安全管理就是企业、银行、政府部门所面临的一个非常棘手的问题。管理不当，会给工商组织、政府组织带来严重的后果。

8.1.5　政府职能转变

市场经济的本意是通过市场来实现资源的合理配置、生产和交换。古典的自由主义经济学的观点是严格约束政府对经济的干预。这主要来源于亚当·斯密的古典经济学理论，该理论认为：政府职能就是保证资产阶级有一个发展生产、积累财富的外部环境，政府只起一个“守夜人”的作用。它主张自由放任的经济政策，从而把西方带入市场经济高速发展时代。但是，1929—1933 年的资本主义世界经济危机的爆发，宣布了古典经济学自由放任主义的彻底破产，凯恩斯经济学说应运而生。该学说提出国家应干预经济活动，提出“为确保充分就业必须有中央统治，扩充传统的政府职能……不能让经济力量自由运用，应由政府来约束或指导”。凯恩斯主张，要解决危机和失业问题，必须提出有效需求，其最佳选择是政府干预和调节经济活动。于是西方国家开始实行国有化和经济计划，政府开始对经济和社会事务进行大规模干预。以美国为例，在经过了罗斯福新政时期、杜鲁门公平施政时期、约翰·肯尼迪开拓新边疆时期等历届政府的努力，美国政府建立了系统的社会福利保障制度和大规模的经济社会制度。但自进入 20 世纪 70 年代以来，西方发达国家又面临新的经济问题，先是通货膨胀加剧，随即又出现了物价水平急剧上升的同时失业也大量增加的“滞胀”现象，使人们对政府干预的功效动摇了信心，提出“政府失效”的概念。此时，新自由主义经济学理论相继成为西方发达国家的官方经济学。它主要由货币学派、供给学派、产权学派和公共选择学派等组成，主张稳定货币的供应量，反对通货膨胀。政府干预和调节的职能被削弱。但进入 20 世纪 90 年代以来，美英等西方国家开始的新公共管理运动，是把凯恩斯经济学说和古典自由经济学说整合起来，强调在发挥市场作用的同时，适当加强政府的宏观调控职能，增强政府管理的权威。也就是说，综合自由市场经济与政府干预的优点，走向市场环境下的“混合型”经济，悄悄地完成了政府职能的再次调整。

对于发展中国家而言，由于市场经济的不健全，没有成熟的规模经济，在经济全球化的今天，为了创造国际竞争的优势，有效地利用有限的资源，在完善市场经济体制的同时，更迫切地要求政府对本国的经济进行强力干预。20 世纪 80 年代亚洲经济奇迹的出现就是最好的例证。

在 21 世纪，各国由于国情不同，不可能采取同一种经济学说作为官方经济学，即使是西方发达国家，所采取的经济学说也存在着较大的差别。但是作为政府的一种职能，管理经济还会以不同形式存在，政府对经济社会的干预趋势在新世纪还将持续下去，甚至会进一步加强。

8.1.6　中国加入 WTO

2001 年 12 月，中国正式加入世界贸易组织（WTO）。中国入世实际上是政府“入

世”，因为在世贸组织的众多规则和协议中，直接针对企业的内容并不是很多，世界贸易组织的基本规则和协议，主要是对其成员国政府管理行为的规范和限制，即对政府干预市场和企业的行为进行限制，对有关经贸管理方面的法规、政策措施和规章制度给予规范。WTO 规则的核心是《WTO 协议》，它是国际商业活动的基本法律规则。在协议中，主要贯穿着非歧视原则、自由贸易原则、透明度原则、促进公平竞争原则、法律统一实施原则、鼓励发展和经济改革原则。

非歧视原则是指一国不应在其贸易伙伴之间制造歧视，它们都应被平等地给予最惠国待遇，一国也不应在本国和外国的产品、服务或人员之间造成歧视，要给予它们国民待遇。也就是说，非歧视原则应包括最惠国待遇原则（MFN）——平等对待各国贸易伙伴；国民待遇原则——平等对待外国人和本国国民。上述两项原则的主要目的，是防止成员国通过国内政策、法律和税收等措施，抵消关税减让的效果，为其国内生产提供保护。

自由贸易原则是指为促进开放的贸易体制的形成，各成员国都必须分阶段逐步实现贸易自由化。而实现这一目标的有效途径是通过多边谈判，减少贸易壁垒。如：逐步削减关税，取消进口禁令；或者有选择地利用限制进口配额的措施以及复杂的行政手续和汇率政策等非关税壁垒。

透明度原则是要求各成员国实施的有关贸易的政策、法令及各成员国间签订的影响国际贸易的现行协定，都必须公开，使之具有透明度，并通过 WTO 贸易政策审议机制对各国贸易政策进行定期监督。

促进公平竞争原则是通过《WTO 协议》的规定，消除扭曲竞争的行为。如：在 1994GATT 第 6 条、第 16 条有关倾销（为获得市场份额而以低于成本的价格出口）和补贴（政策鼓励出口给予的补贴）的条文规定，原则上不允许以倾销或补贴方式销售商品，否则，受损害的进口国可在一定条件下，通过一定程序，对进口产品征收反倾销税、反补贴税，以对本国利益进行保护。

法律统一实施原则是要求各成员国在其全部关税领土，包括边境贸易地区、少数民族自治区、经济特区等地区，以统一、公正和合理的方式实施与贸易、服务、知识产权有关的法律、法规及其他措施。

鼓励发展和经济改革原则是指对 WTO 成员国中 60 多个发展中国家和经济转型国家规定了一定的过渡期，以适应不熟悉的 WTO 条款。在乌拉圭回合谈判结束时通过的一项部长决定中指出，富裕国家应对来自最不发达国家的出口产品加快实施市场准入承诺；该决定还寻求增加对最不发达国家的技术援助，也就是给予最不发达国家在实施《WTO 协议》方面的更多灵活性。

除上述原则外，还有一些例外原则。也就是说 WTO 成员国之间，在坚持原则的同时，承认各成员方的差异，在一定严格条件下，给予例外的待遇。这些例外包括：免除义务制度；紧急保障制度；为维护公共秩序需要，为保护生命或健康需要的一般例外和国家安全例外；贯彻执行透明度例外等。

如今，中国入世已有十周年，据陈德铭部长介绍，这十年中国的平均关税从 15.3%下降到 9.8%。同时，中国对世界开放了 3 100 多个服务贸易的部门，中国也经历了历史上规模最大的清理法律法规的工作，涉及 3 000 多个法律法规。入世十年来，中国出口增长

了 4.9 倍，进口增长了 4.7 倍，国内生产总值增长了两倍多。现在，我国对外开放面临着新的形势。要在巩固和扩大已有开放成果的基础上，加快调整和完善对外经济发展模式，提高对外贸易和利用外资的质量和水平，有效应对服务业扩大开放面临的新情况、新问题，增强参与经济全球化和维护国家经济安全的能力，促进对外经济工作迈上新台阶。

8.2　21 世纪管理面临的挑战

由于管理环境因素复杂、变动剧烈，21 世纪管理面临着诸多挑战。主要表现为以下几方面。

8.2.1　科技发展的挑战

20 世纪，科学技术的高度发展和广泛应用，给国民经济和社会发展带来巨大影响。科技革命也大大促进了管理的进步。管理的进步表现为：

首先，管理作为软技术获得了突飞猛进的发展。当传统的小生产发展到现代化大生产阶段时，组织、管理、规划、协调、预测、决策等问题日益突出，软技术也逐渐从技术整体中分化出来。在机器急剧更新、机器种类不断增加和功能专业化程度迅速提高的情况下，不仅需要通过广泛使用和合理操作机器来补充和强化人的技能，而且要讲究如何对不同功能的机器进行合理配置与组合，以及合理地安排加工工序，以提高效率。因此，软技术日益受到人们的广泛重视并获得较快发展。泰勒等早期管理者的研究与实践也已经充分证明了这一点。

软技术从狭义上讲，一般可以认为是人们在管理社会的实践活动中存在的各种方法和手段，主要表现为各种管理技术。它以语言、文字、图表、符号为载体，依附于物质手段，并通过物质工作作用于实践活动。这些方法和手段是技术的扩展，同样属于技术范畴。在现代社会中，各种事物和系统的因素繁多，结构复杂，功能的综合性很强，光靠硬技术是不够的，必须使用先进的软技术来解决各种复杂问题。20 世纪发展的历史表明，随着科技的发展、工业的进步，管理科学也完成了从传统管理到现代管理的发展过程。

其次，管理的信息化与网络化。信息技术的进步使管理完全超越了传统意义上的人工管理模式，管理实现了智能化、网络化。政府的电子政务、企业的网络营销、医院的网上诊疗、学校的网络教学、银行的网上业务等都是以技术为载体的活动，是管理的网络化。管理的网络化又引发了一系列的革命，从管理的角度看是组织的变革，虚拟组织大量出现；从经济的角度看，虚拟经济应运而生；从政治的角度看，网络催生了现代公民参与的新渠道，大大降低了公民政治参与的成本。

虚拟组织有两种基本的类型。“一种是通过网络运作的现实组织在网络上的分系统。这类组织的虚拟程度并不高，基本上是由现实组织控制的，其任务、目标、管理制度和方法基本上与其对应的现实组织一样，并由现实组织完全控制”。“另一种则是由任务控制的完全虚拟的网络组织。这一种组织的人员流动性很大，基本上依赖于所谓的‘眼球’或人

们的兴趣和注意力”①。技术的进步使知识经济时代到来，与知识经济相关的“虚拟经济”将成为经济活动的主体。虚拟经济是指虚拟资本（证券、期货和期权）以金融系统为主要依托的循环运动的有关活动，简单说是“以钱生钱”的活动。虚拟经济的产品是各种金融工具，虚拟经济的工厂是各种金融机构。虚拟经济具有复杂性、介稳性、高风险性、寄生性、周期性等特点。政府的电子政务一方面导致了行政执法、行政管理的电子化、网络化，例如，税收的电子化——金税工程等；另一方面，政府可以在网上随时披露各种政务信息，信息公开程度大大提高。

总之，管理的网络化是现代科技革命的直接产物，其最大优点是方便快捷，最常见的问题是信息的沟通障碍，最大的风险是信息的安全。

在21世纪，科学技术的进步促进了管理科学的进步，同时也给管理科学提出了新的挑战，主要体现在：

（1）传统管理理论的信任危机。科学技术的高速发展，导致人类生产和生活的方式发生了革命性变化，人的需求多元化了，这推动着公共组织与工商组织服务方式与产品的多样化，管理科学的新理论、新概念、新方法因此产生。例如，“柔性生产”概念的提出，“虚拟生产”及“再造流程”等概念的提出，就是最好的例证。“柔性化”管理意味着管理科学本身的严格性不得不顺应环境变化的要求而做出积极的调整，特别是当前管理的网络化更是深刻冲击了传统管理理论。“管理的网络化所涉及的方法论的根本变动在于管理不再使用命令控制，而是通过交流等方式来传达组织信息，而所有的活动都是信息的操作。在这个过程中，传统的组织概念可能完全不再存在。”② 这意味着在这个时代，精确的管理可能被混沌管理所取代。虚拟组织与虚拟经济管理控制的难度加大。由于高度虚拟的组织不具有约束力，因此控制主要依靠参与者的自觉，依靠参与者的责任心。虚拟经济加剧了国家经济安全防范与管理的难度，1997年亚洲金融危机就凸显出对国际游资管理的难度极大。凡此种种，使传统的管理理论在新的管理实践面前显得力不从心。

（2）信息安全管理面临严峻挑战。高新技术发展必然涌现新的方法和工具，将驱使管理科学不断吸收其他学科的知识，以适应未来社会发展的需要。例如，电脑的出现就使公共管理领域出现了办公自动化风潮。在企业生产领域、服务领域也是如此。计算机的使用给管理带来了新的问题——信息安全管理问题。CA公司资深副总裁兼首席安全战略师Ron Moritz解释了“安全”的含义。他认为，安全经历了四个发展阶段。第一个阶段是物理安全，比如说门禁系统。第二个阶段是防御阶段，它是一种被动的体系，比如网络中出现了病毒，我们必须被动地应对已出现的问题，目前大部分公司都是属于这一阶段。第三个阶段，是一种比较有意思的趋势，是把安全作为投资而不是作为成本，安全是一种业务的推动因素而不是一个障碍，比如安全就是开展网上银行业务的一个重要推动因素。即使是CA这样一个全球性的公司，也在利用安全作为自己的业务推动因素。第四代安全是目前大部分企业都还没有到达的阶段，就是设立IT风险官职位，就像金融行业的信贷风险官一样，他们能够完全了解各种IT服务的风险是多少，这就需要IT管理技术来支撑。虽

① 袁闯：《管理哲学》，212页，上海，复旦大学出版社，2004。

② 同上书，213页。

然信息安全管理的重要性已经为人所知，但在中国的实际应用，就连中国移动这样信息化程度比较高的企业，目前也仅仅处于相对较低的设备管理的层次。总之，技术应用于管理给人类生产和生活带来了革命性变化，但技术同时是一柄双刃剑，由此产生的信息安全问题则是管理面临的严峻挑战。

（3）企业管理面临严重挑战。这表现为：一是企业经营目标的扩展，要兼顾企业、顾客和社会的利益。二是企业组织结构的变化，如业务流程重组，减少层次，强调组织的进化和应变能力。三是企业竞争战略的革新，既要竞争，又要合作。四是企业管理观念的转变，要重视文化管理，发挥人的积极性。五是企业生命的风险时时存在。在各种媒介的包围中，企业产品质量的微小偏差可能使企业面临灭顶之灾。

8.2.2　管理道德的挑战

管理道德是一种特殊的职业道德，是对从事管理工作的人员的行为准则与规范的总称。管理道德具有增强管理人员的自我约束能力、为管理活动提供正确的价值导向、促进管理系统中人际关系的道德化等功能。影响管理道德的因素有外部因素和内部因素两个基本的方面。外部因素主要包括早期教育因素、组织的管理体制及制度因素、组织文化因素、社会环境因素等。内部因素主要包括管理者自身的意志、能力、信念、自身责任感等因素。

在管理过程中，由于管理环境所致，组织成员往往陷于管理的道德困境难以抉择。管理道德既涉及组织中个体的道德，也涉及组织管理者的道德。管理道德是组织内的道德问题，也是社会道德的反映。人们对组织中经常发生的一些事情充满了道德困惑，例如，组织成员发现上司弄虚作假而举报自己的上司是道德的吗？组织管理者做出排斥异己的决策是道德的吗？在管理道德方面，组织管理者的道德更受关注，因为组织管理者的决策无论大小，都会对组织内外成员产生或大或小的影响。特别是政府的管理者，其所作决策是公共政策，影响面极大，因此，管理者必须关注自身决策的价值观，关注自身的管理道德。

存在三种不同的管理道德观。一是功利主义的道德观。功利主义关注人类的福祉，认为道德规则必须依其对人类的福祉的后果而得到检验。因此，它认为正当行为就是能使人的效用最大化的行为。二是权利的道德观。这种道德观主张保护个人隐私、言论自由和法律规定的其他各种权利。三是公正的道德观。它要求管理者公平和公正地制定决策和贯彻规则。目前，组织的管理者深受功利主义道德观的影响，但强调个人权利和社会公正的趋势与环境又要求管理者以非功利主义的道德观来做出管理决策，这些都对管理者构成了挑战。

8.2.3　多元文化的挑战

文化多元化是当今世界的共识。一方面，由于中西方文化交流、移民与旅游等因素的影响，文化已经突破了地域界限，出现了文化的迁移和扩散现象，管理要在这种多元文化的交融中进行，自然面临着文化冲突的挑战。另一方面，一些管理不再限于本土的地域范围，而是在外国的文化与法律环境中进行，不同的文化导致的管理差异是不可否认的。由

于文化的差异，美国与日本的管理方式不同，中国与欧美的管理方式也不同。在中国引进西方管理方式的过程中，文化的差异不断显现，文化的冲突也不断产生。例如在黄河小浪底工程中，国际承包商习惯用文函与业主或监理工程师交流，有时甚至为一点小事也要多次文函往来，从严格管理来讲，这样做是必要的，也是国际惯例。而国内承包商一般施工管理比较粗放，且不习惯书面交流，业主有时也不理解，认为小题大做。此外，对提前完成工程的认识也不同。在中国人的观念中，提前完成工作是一种应该受到表扬的行为，而在西方人的观念中，提前完工不是偷工减料、降低质量，就是计划性不强。黄河小浪底的一项外包工程，中国的工程师和工人拼命奋战，提前完工，而德国经理却坚持认为这是偷工减料，致使全部返工，造成近亿元的损失。这些都是文化差异、文化冲突的表现形式。

中国入世后，企业的国际商务活动和跨国购并是一种常见的现象，跨国购并是企业发展跨国经营、全球化经营的重要手段。近几年中国企业，尤其是汽车、电子、能源、钢铁产业的一些企业，已开始进行较大规模的跨国购并。这使企业的文化管理环境异质化，实质上是跨文化管理。其结果是，在国际化企业中，基于本国民族文化的管理模式和行为有时不能被以另一种文化为背景的人所接受，使得企业在内部管理上要花费很大的精力和成本，这使得企业完成购并之后的融合以及正常运作常常费时费力，而因文化差异导致并购失败的例子也屡见报端。其根源在于，“企业在跨国经营过程中，始终处在一个多元和异质的文化环境里，特别是在与西方经济发达国家进行经济交往时，东西方文化的差异和地区间的文化差异必然会在国际商务的经济运行中反映出来，甚至形成商业冲突”①。因此，这种文化差异构成了对企业管理的严峻挑战，只有改善文化管理，企业才能在异质文化的环境中站稳脚跟并实现发展目标。当然，文化的冲突未必都是坏事，改革开放以来，中国管理方面的进步很大一部分原因是向西方学习引进管理理论、管理知识和管理技能的结果，这其中免不了文化的冲突与误解，但最终是我们依据国情，接受了许多新规则、新惯例，逐渐实现了与国际惯例的接轨，同时也大大提升了本国企业和政府的管理水平。

8.2.4 信息化的挑战

信息化的目的是资源共享，提高管理效率。从管理的角度来看，信息技术的应用应该是用来满足管理的需要。从技术的角度来看，管理要纳入信息系统的规范运作，先进的管理思想应不断融入信息系统中。但在中国实践信息化的过程中，涉及企业多达 3 000 多家（以国有大中型企业为主），前后数百亿资金投入，而高达 80%以上的实施失败率使得大量资金被无情地吸入信息化黑洞，形成“不上 ERP 是死，上 ERP 是找死”的尴尬局面。表现在信息化的建设上问题多多，以企业 ERP（企业资源计划）为例：

由于系统基于 C/S 架构，网络的价值不能充分发挥；重纵轻横——以纵向职能管理为主，各软件系统之间存在着“部门壁垒”、“信息孤岛”；重功能轻应用——各职能管理系统盲目追求系统功能，造成“应用孤岛”；软件开发没有统一的标准，客户在系统维护、

① 张德进、陆文清：《企业国际化经营中的文化差异》，见 info. feno. cn/2007/1208/c000036419. shtml 14K，2007-04-15。

升级、集成等方面还要继续耗费大量时间、人力、财力；软件系统根据客户需求定制开发，当市场发生变化时，软件不能很好地满足用户的需求，往往会被放弃使用，造成客户时间的错失及大量资金的耗费。① 造成这种状况的原因是多方面的。既有文化差异，也有信息系统设计方面的问题，还有我国企业管理能力不足等问题。西方文化是规则文化，先定好游戏规则，然后再遵循游戏规则去操作。中国文化是儒家文化，模糊性、随意性较大，这两种文化差异在 ERP 的设计上也表现出来。中国的企业家不知道西方人是用怎样的思维逻辑来构造 ERP，ERP 的操作人员也不知道，只是完全照搬过来。其实，西方人制造 ERP 不是为了中国的企业，而是服务于本国企业的需要，其逻辑思维来源于西方的文化基因。而且，ERP 的框框固化，不能改变，这就使中国的一些企业行为、企业支出不能进入系统。例如，中国的一些企业在生产经营方面存在商业贿赂这种不规则行为，这些行为在信息系统操作上不能表现，因而企业为了适应信息系统，往往涂改数据，造成虚假数据。中国企业在使用 ERP 的过程中，逐渐发现问题，用了一段时间就不得不放弃，造成的不只是金钱上的损失，更多的是精力和时间上的损失。此外，我国企业操作 ERP 的人员信息技术操作能力不够，虽然企业投资上了系统，但操作不灵、效果不佳的情况十分普遍。因此，在上 ERP 的同时，必须提高企业操作人员的认识和能力，从实际需求出发来搞 ERP，而不是追求时髦，浪费资金。

由此看来，真正实现管理信息化，对中国企业来说仍是一个严峻考验。政府信息化水平的提高也是一个漫长的过程。企业信息化存在的问题在政府信息化过程中也不同程度地存在，这是中国管理进一步改善必须应对的挑战。

8.3　21 世纪管理学变化的趋势

传统管理理论的基本假设是管理所处的环境不变或变化不大。但是随着社会的不断进步，现实环境不仅发生着剧烈的变化，而且变化的趋势也越来越难以预测。进入 21 世纪，经济全球化的浪潮、信息技术及高科技的发展以及政府对社会生活的有限度干预，迫使管理革命兴起。我们生长在一个变革的时代，必然要有变革的管理，没有变革的管理就不会有生命力，而管理的变革将是深刻而复杂的。21 世纪管理变革的趋势表现为创新管理、由硬管理向软管理转化、知识管理、人本管理、信息化管理的共存。

8.3.1　创新管理

创新这一名词最早来源于拉丁语，是指某种新事物的引入或引入某种新思想、新方法、新装备。在我国最新出版的《现代汉语词典》（第 5 版）中，创新被解释为：抛开旧的，创造新的；或指创造性或新意。这都是从广义上来理解创新一词的含义。创新概念的最早应用起源于美国人熊彼特，他将创新一词引入经济学来说明经济增长的主要因素，他

① 参见《中西方文化差异导致很多中国企业信息化失败》，见 shhdfg. bokee. com/viewdiary. 12883458. html 26K，2006-10-06。

的创新理论主要是技术创新。后来，创新一词被应用于多个领域，出现了社会创新、制度创新、文化创新、管理创新、国家创新体系等概念。

在管理学中，创新是以新思想为指导，为达到组织目标而创造出不同于过去的新事物、新手段，即把广义的创新概念引入到管理领域，成为管理科学的一部分。

创新管理包括两层含义：一是指对创新活动的管理；二是指创新型管理。引入创新的概念的前提和结果必然是管理创新，同时这种管理的内容理应包括对创新的管理。创新型管理不同于传统型管理，它把创新贯穿于整个管理过程，使管理随着技术、市场等环境的变化而变化，但它也要求整个组织及其组成人员是创新型的，把创新作为其活动的主旋律。创新是一个国家兴旺发达的不竭动力，也是一个企业赢得竞争胜利和保持竞争优势的可靠保证。可以预言，创新管理是未来组织（包括企业）生存和发展的根基。创新管理有助于企业促进全面创新，使创新活动由单项创新转向综合创新、由个人创新转向群体创新。创新型管理要求把创新贯穿于整个管理过程，使管理随着内部条件和外部环境的变化而变化。同时，它也要求整个组织及其成员把创新作为活动的主旋律。实践证明，创新管理既有利于降低组织内部的交易成本，又可优化资源配置，从而促进和带动技术创新与制度创新。可以预言，创新是未来企业在竞争中取胜的秘密武器。

8.3.2 由硬管理向软管理转化

管理是人的管理。首先，管理主体是人，其次，管理客体虽然兼有人和物，但是对物的管理取决于对人的管理，归根结底还是对人的管理，所以管理客体主要也是人的问题。我国古代的管理思想，都很重视发挥人在管理中的关键作用。近代外国管理思想则与工业文明密切相关。20 世纪初有基于“经济人”假设的泰勒的科学管理，20 世纪 30 年代后有基于“社会人”假设的梅奥等人的行为管理，20 世纪 50 年代又有基于“自我实现人”假设的马斯洛等人的人本管理，20 世纪 80 年代以来出现了现代的文化管理，强调超越自我的企业文化和企业形象。管理发展史表明，明显地存在着由理性的科学管理，即物本主义的“硬”管理向非理性的人文管理即人本主义的“软”管理的转变。“软”管理的发展是以“硬”管理的存在为基础的，而“硬”管理又靠“软”管理来提升，需以“软”管理的指导为前提。“硬”管理主要是高扬理性、崇尚科学的西方管理思想。“软”管理中含有“天人合一”、人际关系融洽的中国古代管理思想。古为今用，在中西管理结合的基础上进一步完善“软”、“硬”兼有而以“软”为主的中国式管理，乃是当今时代向我国管理界提出的历史任务。

8.3.3 知识管理地位日益凸显

21 世纪是知识经济的时代。信息在人们的社会生活中发挥着越来越重要的作用。信息技术的发展正在使企业从传统的对有形资本的管理向无形资本管理转移。企业如何去开发知识、利用知识并将知识转化为直接的生产力以适应知识经济的要求就成为企业管理所面临的又一新课题。

对知识管理的认识、理解是多样的。最宽的理解认为知识管理就是知识时代的管理，最窄的理解则认为知识管理只是对知识资产（或智力资本）的管理。介于上述理解之间的

认识又有两种，一种为对知识的管理，另一种为用知识来管理。尽管理解不同，但是对知识作为一种重要生产要素在经济发展中的作用日益增长，需要加以管理的认识却是相同的，对知识管理日趋重要的认识也是一致的。

从信息管理向知识管理的演进。知识管理是信息管理的延伸与发展。如果说信息管理使数据转化成为信息，并使信息为组织设定的目标服务，那么知识管理则使信息转化成为知识，并用知识来提高特定组织的应变能力和创新能力。信息管理经历了文献管理、计算机管理、信息资源管理、竞争性情报管理等阶段，并演进到知识管理的新阶段。知识管理是信息管理发展的新阶段，它同信息管理以往各阶段不一样，要求把信息与信息、信息与活动、信息与人连接起来，在人际交流的互动过程中通过信息与知识（除显性知识外还包括隐性知识）的共享，运用群体的智慧进行创新，以赢得竞争优势。

知识管理的作用在于培育集体创造力。在土地、劳动、资本、知识这几种生产要素中，知识与其他要素不同，知识可以调动别的要素，知识可渗透到劳动对象、劳动工具、劳动力以及科技、教育等各种因素中，其作用越来越重要。知识作为无形资产日益变得重要起来，声望、商誉、商标、专利、注册设计、联系网络，以及员工的经验与技能等知识资产或智力资本都需要评估和管理。知识密集型的产品、企业、产业和经济，不仅在增加，而且不断显露出它们的相对优势。一个国家未来的兴衰将决定于它发展“头脑型”产业是否取得成功。知识的增加源于不断学习——基于实践的学习尤为重要。靠权力来组织、实施活动的权力型组织将由通过学习来实施活动的学习型组织所补充，并且部分地被取代。知识管理是学习型组织的特征，它的作用在于培育和提高组织内部个人和集体的创造力。

知识管理的目标是要推动创新。创新是技术行为与经济行为的有效结合，它表现为技术上有改进，经济上有效益。创新主要有技术创新、管理创新、制度创新。制度创新是前提，技术创新是动力，管理创新是保证。企业把一种好的想法变成有市场的商品生产出来，将能获得很高的回报，有了回报可进一步研究开发，生产和销售更多更好的商品，赚取更多的利润。这一过程就是企业的知识创新。现在，强调要建立和发展国家创新体系，这很重要，但创新体系只有以企业为主体才有真正的活力。知识管理就是要促进企业内部、企业与企业之间、企业与顾客之间、企业与高等院校和研究单位之间的联系，加强知识联网，加快知识流动，其目的就是要推动创新。知识管理应创造有利于创新的良好环境。

8.3.4　人本管理思想兴盛

重视人在生产经营中的作用并不是今天才提出来的。目光远大的企业家、专家、学者历来都强调人的重要作用。不过，如果我们仔细加以分析，在不同的时代，企业家、专家、学者对人在生产经营活动中的地位、作用等的认识是有很大差别的。在传统的管理思想中，是把人作为和土地、资本一样重要的生产要素看待的，认为它们都能创造价值。在泰勒的“科学管理”理论中也只是把人看作“经济人”对待，因此，片面强调金钱的刺激作用，运用严厉的控制手段来管理工人，以提高劳动生产率。随着科学技术的发展，随着人类文明程度的提高和民主化的普及，企业家、专家、学者对人在生产经营活动中的地位

和作用也有了新的认识，他们不再仅仅把企业职工看成是一种生产要素，是一种“经济人”，而是看成“社会人”和“文化人”，把他们看成企业的主体。于是就提出了“人本管理”的新思想。“人本管理”是与“以物为中心”的管理相对应的概念，它要求理解人、尊重人，充分发挥人的主动性和积极性。一般认为，“人本管理”可分为五个层次：情感管理、民主管理、自主管理、人才管理和文化管理，具体包括这样一些主要内容：运用行为科学，重新塑造人际关系；增加人力资本，提高劳动力质量；改善劳动管理，充分利用劳动力资源；推行民主管理，提高劳动者的参与意识；建设企业文化，培育企业精神；等等。在国外具体管理实践中，企业文化建设和股权激励最能够体现人本管理的思想。一般认为，企业文化是人本管理的最高层次，指企业在长期的生产经营活动中所形成的共同价值观念、行为准则、道德规范以及体现这些企业精神的人际关系、规章制度、厂房、产品和服务等制度和物质因素的集合。企业文化可以划分为精神层、制度层和物质层三个层次。企业文化的核心层次是精神层，它呈现为观念形态的价值观、信念和行为准则，体现为企业哲学、企业精神、企业道德、企业宗旨和企业风气等；企业文化的制度层指呈现为行为形态的员工的工作方式、社交方式和处事方式等，具体包括企业的各类管理制度、企业习惯等；企业文化的物质层主要表现为企业形象，具体包括产品设计、企业外貌、企业公共关系用品、员工服饰等，从物质层文化中可以折射出企业精神层和制度层文化的内容。企业文化对于企业的发展至关重要，它对企业的管理体制、决策指导思想、经营战略、管理方式等都有重要影响，从而对企业的兴衰成败起到决定性的作用。关于股权激励，主要包括员工持股计划和管理者的股票期权、虚拟股票、股票溢价权、股票购买权、股票奖励、业绩股份等诸多形式。由于这些股权激励计划的实施，使得“以人为本”的管理思想转化为实实在在的报酬制度。在企业中，员工拥有的人力资本（大致包括生产者的体力、技能，一般管理者的管理知识、监督能力，以及企业家对付不确定性的经营决策能力等）与企业的非人力资本（即物质资本）具有同样的地位，都具有分享利润的权力。企业成为众多独立要素所有者所拥有的人力资本与非人力资本的特别合约。20世纪80年代中后期以来，美国企业界越来越多地向高级管理人员推行各种类型的股权激励方案。经营者持股成为一种潮流，经营者收入中股权收入占总收入的比例日益增大。

从管理发展的轨迹看，管理明显地正在从理性的科学管理——物本主义的“硬”管理——向非理性的人文管理——人本主义的“软”管理——转变。人本管理的兴起，说明了管理的出发点和归宿都是围绕人而开展的，因而在组织中如何更加尊重人、信任人、培养人、发展人，实现人与工作的完美融合，将是未来管理者更加关注的主题之一。

8.3.5 管理信息化主导现代管理变革

管理信息化是一个组织不断应用信息技术、深入开发和应用信息资源于组织管理实践的过程。组织管理信息化可以划分为20世纪50年代初期到60年代中期的电子数据处理阶段，20世纪60年代中期到70年代初期的综合数据处理阶段，20世纪70年代初期以后的系统数据处理阶段等阶段。进入20世纪90年代以后，组织管理信息化又有了新的发

展，尤其是朝着网络化、信息技术集成化方向的迅速发展，使组织管理信息化实现了从个人电脑到群体计算机工作网络，从孤立系统到联合系统，以及从内部到跨组织计算机网络的飞跃。信息化给组织管理带来的变化是革命性的。就企业而言，正如著名学者莫顿（Morton）所指出的，这种变化至少可以归纳为六个方面：

（1）信息化给企业生产、管理活动的方式带来了根本性的变革；

（2）信息技术将企业组织内外的各种经营管理职能、机制有机地结合起来；

（3）信息化将在许多方面改变产业竞争格局和态势；

（4）信息化给企业带来了新的、战略性的机遇，促使企业对其使命和活动进行反思；

（5）为了成功地运用信息技术，必须进行组织结构和管理方法的变革；

（6）对企业管理的重大挑战是如何改造企业，使其有效地运用信息技术，适应信息社会，在全球竞争中立于不败之地。

总之，管理信息化已经由企业扩散到政府和其他公共组织，并已经给组织业务管理带来了巨大的变化。电子沟通成为管理和工作的主要手段，管理已经不必面对面，一方面使工作效率大大提高，另一方面也给管理者和组织成员的信息操作能力提出了新的挑战。随着信息技术的不断更新，这种挑战也将持续增长。

本章小结

21 世纪管理环境的变化体现在现代科技革命、经济全球化、中国入世、政府职能转变等方面。

21 世纪的管理环境对管理科学提出的挑战是：科技革命带来的挑战，管理道德的挑战，多元文化的挑战，信息化的挑战。

21 世纪管理变化的趋势是：创新管理，由硬管理向软管理转化，知识管理地位日益凸显，人本管理思想兴盛，管理信息化主导现代管理变革。

关键术语

高科技时代　现代科技革命　经济全球化　创新管理　硬管理　软管理　知识管理　人本管理　管理信息化

复习思考题

1. 管理科学所处的时代环境有何特点？
2. 21 世纪管理环境的变化给管理带来的挑战是什么？
3. 什么是创新管理？如何实现创新管理？
4. 什么是知识管理？如何实施知识管理？
5. 为什么说管理信息化主导现代管理变革？

阅读材料

医院的医德医风怎么了？

据2005年5月8日《法制日报》报道，前不久，枣庄市山亭区人民法院审结了一起医患纠纷案，某医院医生在为李某做小腿骨钢板固定手术时，为了节省，少用了两枚固定钢板的螺丝钉，造成手术失败，致使李某的小腿骨手术一年后没有愈合。

此次医患纠纷在法律程序上已告一段落，但它留给人们的思考却远未结束。经过反复的法律追诉得到的物质补偿是难以弥补患者为此经受的身心折磨的。人们有理由继续追问：医生和医院对病人的“节俭”，是心血来潮还是惯性使然？在这起医疗事故中，缺位的仅仅是两枚螺丝钉吗？

按常理，对于在骨折矫治手术中起关键作用的内置钢板的重要性，身处治疗一线的主治医生不会不明白，因而他犯下的错误就颇让人疑惑了。既然这两枚螺丝钉早已被证明不是可有可无的，人们有理由怀疑，造成此次事故的直接原因不只是简单的瞬间主观臆断，而是一种习惯性的“节俭”意识。也就是说，此次事故极可能不是该医生、该医院的“处女”表演：能在这儿省下两枚螺丝钉，就能在别的地方省下些其他治疗“硬件”，只要认为这种不为人知的“节俭”不会带来突发变故，就有可能将“节俭”进行到底。想想就让人后怕，患者将自己的治疗和信任一并托付给“白衣天使”，“白衣天使”却在暗自打着小算盘，这不经意的“一念之差”，就会使患者额外“支付”肉体的痛苦。

两枚螺丝钉的缺位不是一个小问题，它拷问着医生的医德医风。面对救死扶伤的神圣职责，面对“缠绵”病榻、被疾患折磨的病人，被誉为“白衣天使”的医生本应以百倍的责任感和同情心做好自己的工作，以职业的爱与人性的善来抚平患者的身心之痛。很遗憾，这两枚螺丝钉的缺位让人们意识到，现实生活中一些医务工作者并没有这样做，他们的职业道德水准与此境界还有较大差距。退一步说，即便我们淡化医生头上的那种神圣感，以市场的眼光来看，患者与医生及医院之间也应该是一种平等互利的合同关系。患者进了医院，付出了医疗费用，就有权利得到与之相应的良好的医疗服务，医生和院方有责任、有义务让患者得到满意的结果。而这两枚螺丝钉的缺位恰恰让我们看到了现实的尴尬：本应相互信任、平等和谐的医患关系被投机取巧地利用了，医生借着自己天然的身份优势玩弄“小聪明”，不恰当也不明智地挥霍着病人的信任和神圣的职业荣誉。这两枚螺丝钉还让我们看到了医患双方的不平衡关系，除了呼唤医务工作者职业道德的完善、责任意识的强化和神圣使命感的回归外，也许还应同时考虑加强对医院、医务工作者的职业素养、医德医风的跟踪监管。

另据2005年1月31日新华网报道，标价120元的多普勒检查，50元就能“私了”——原本明码标价的医疗检查，如果你不要收据，那么只要偷偷把钱塞给医生，同样的诊断，只需花费不到原价一半的费用。这样的怪事就发生在黑龙江省医院这样一家三级甲等医院。

资料来源：《两枚螺丝钉拷问医德医风》，见 business. sohu. com/20050509/n225479977. shtml 58K，2005-08-29；《医院看病竟有“黑市”?》，见 www. zjol. com. cn/05zjc/system/more/4030000 ... 15K，2007-04-24。

思考题

1. 该案例中医院的管理道德存在什么问题?
2. 造成医院的管理道德下降的影响因素是什么?
3. 如何提高医院的管理道德?

参考文献

1. [加] 阿诺德，[美] 菲尔德曼. 组织行为学. 北京：中国人民大学出版社，1990

2. [美] 丹尼尔·雷恩. 管理思想的演变. 北京：中国社会科学出版社，2000

3. [美] J. M. 普蒂，H. 韦里奇，H. 孔茨. 管理学精要（亚洲篇）. 北京：机械工业出版社，1999

4. [美] 加里·德斯勒. 人力资源管理. 北京：中国人民大学出版社，1999

5. [美] 泰勒. 科学管理原理. 北京：中国社会科学出版社，1986

6. 管理学原理. 北京：北京农业大学出版社，1992

7. 郭跃进. 管理学. 北京：经济管理出版社，2001

8. [法] H. 法约尔. 工业管理和一般管理. 北京：中国社会科学出版社，1998

9. [美] 赫伯特·A·西蒙. 管理决策新科学. 北京：中国社会科学出版社，1982

10. [美] 哈罗德·孔茨，海因茨·韦里克. 管理学（第十版）. 北京：经济科学出版社，1998

11. 娄成武，王志华编著. 现代人事管理. 沈阳：辽宁人民出版社，1988

12. 李方华，李庆杨，步建东编著. 管理思想史. 沈阳：东北大学出版社，2003

13. 马克思恩格斯全集. 中文1版. 第23卷. 北京：人民出版社，1972

14. [美] 迈克尔·T·麦特森，约翰·M·伊万舍维奇编. 管理与组织行为经典文选（第七版）. 北京：机械工业出版社，2000

15. 芮明杰主编. 管理学. 上海：上海人民出版社，1999

16. 徐国华，赵平编著. 管理学. 北京：清华大学出版社，1989

17. [美] 斯蒂芬·罗宾斯. 管理学（第四版）. 北京：中国人民大学出版社，PRENTICE HALL出版公司，1997

18. [美] 斯蒂芬·罗宾斯. 组织行为学精要. 北京：机械工业出版社，2000

19. 徐德志. 世界富豪们的决策秘诀. 广州：广东旅游出版社，1996

20. [美] 托马斯·S·贝特曼. 管理学——构建竞争优势. 香港：科文出版有限公司，北京：北京大学出版社，2001

21. [美] 威廉·N·邓恩. 公共政策分析导论. 北京：中国人民大学出版社，2001

22. 吴照云等编著. 管理学（第三版）. 北京：经济管理出版社，2002

23. 王德中主编. 管理学. 成都：西南财经大学出版社，2001

24. 王凤彬，朱克强编著. MBA 管理学教学案例精选. 上海：复旦大学出版社，1998

25. [美] 小詹姆斯·H·唐纳利，詹姆斯·L·吉布森，约翰·M·伊凡塞维奇. 管理学基础. 北京：中国人民大学出版社，1982

26. 邢以群. 管理学. 杭州：浙江大学出版社，1997

27. 杨文士，张雁主编. 管理学原理. 北京：中国人民大学出版社，1994

28. 周三多，陈传明，鲁明泓编著. 管理学——原理与方法（第三版）. 上海：复旦大学出版社，1999

29. 赵丽芬主编. 管理学概论. 上海：立信会计出版社，2001

30. 张德编. 人力资源开发与管理. 北京：清华大学出版社，1996

31. 郑功成. 社会保障学. 北京：商务印书馆. 2000

32. [美] 凯瑟琳·米勒. 组织传播（第二版）. 北京：华夏出版社，2000

33. 李成言. 现代行政领导学. 北京：北京大学出版社，2002

34. [美] 戴维·奥斯本，彼德·普拉斯特里克. 摒弃官僚制：政府再造的五项战略. 北京：中国人民大学出版社，2002

35. 张声雄. 第五项修炼导读. 上海：上海三联书店，2001

36. 顾宝炎编著. 管理学导论. 北京：东方出版中心，1991

37. [美] B. G. 彼得斯. 公共组织与管理——比较的观点. 台北：桂冠图书股份有限公司. 1998

38. [美] 尼古拉斯·亨利. 公共行政与公共事务. 北京：中国人民大学出版社，2002

39. 袁闯. 管理哲学. 上海：复旦大学出版社，2004

40. 丁煌. 西方行政学理论概要. 北京：中国人民大学出版社，2005

41. 梁裕楷，袁兆亿，陈天祥. 人力资源开发与管理. 广州：中山大学出版社，1999

42. 陈昌柏. 非营利机构管理. 北京：团结出版社，2000

21世纪公共管理系列教材

现代管理学原理

第三版

公共基础课

现代管理学原理（第三版）（“十一五”国家级规划教材）
公共管理学（“十一五”国家级规划教材）
公共管理学（精编版）（“十一五”国家级规划教材）
《公共管理学》学习指导书
公共经济学（第二版）（“十一五”国家级规划教材）
《公共经济学（第二版）》学习指导书
公共政策学（“十一五”国家级规划教材）

专业基础课

公共行政学
政治学原理（第二版）
比较政府
行政法学
管理信息系统
公共管理实用分析方法
公共事业管理概论（第二版）
公共部门人力资源开发与管理（第二版）
（“十一五”国家级规划教材）
管理心理学

专业课与选修课

政府经济学（第三版）（“十一五”国家级规划教材）
市政管理学（第二版）（“十一五”国家级规划教材）
当代中国政府（第二版）（“十一五”国家级规划教材）
电子政务教程（第二版）（“十一五”国家级规划教材）
电子政府与电子政务（“十一五”国家级规划教材）
西方行政学理论概要（“十一五”国家级规划教材）
公共危机管理导论（“十一五”国家级规划教材）
中国公共政策（“十一五”国家级规划教材）
政府公共关系（“十一五”国家级规划教材）
非营利组织导论（“十一五”国家级规划教材）
行政伦理学教程（第二版）（“十五”国家级规划教材）
电子政府概论（第二版）
公共管理的方法与技术（第二版）
行政管理学（第三版）
领导学（第三版）
管理秘书实务（第三版）
社区管理（第二版）
国家公务员制度（第二版）
公共组织学（第二版）
公共管理案例分析——公共管理学和法学的双重视角
地方政府学概论
地方政府管理
公文写作与处理
公共关系概论（第二版）
西方公共管理名著导读
政府绩效管理
政府绩效评估

策划编辑　朱海燕
责任编辑　孟广慧　田淑香
封面设计　李尘工作室

查询图书信息，下载教学资源：http://www.crup.com.cn/gggl

ISBN 978-7-300-14563-1

ISBN 978-7-300-14563-1
9 787300 145631 >
定价：38.00元

[General Information]
书名=现代管理学原理 第3版
页数=325
SS号=13024845