

MBA 全景教程-管理学

(焦叔斌)

第 1 讲 管理和企业管理

【本讲重点】

管理学概说
企业管理的基本涵义
当代企业管理面临的环境

管理学概说

管理学

管理学是工商管理专业的一门基础课，是研究管理过程基本规律的课程。

【管理名言】

延续与发展：管理是现代社会中一个普遍的通用的器官。
——德鲁克

你也许要问：战略管理、人力资源管理、财务管理、组织理论与设计等等，这些课程都是与管理有关的课程，管理学与这些课程有什么区别呢？

这很好理解。如果把管理和企业管理看作是一头大象，战略管理、人力资源管理、财务管理以及组织理论与设计等等这些课程，就好比是这头大象的某一个部位或者器官，而管理学这门课程则着重了解这头大象的全局，偏重于从整体上把握研究管理过程的构成。

从这个意义上来讲，学习管理学与学习数学、物理等自然科学不同，这要求在学习时要有一种正确的学习方法。这种学习方法可以概括为从“林”到“木”的方法，也就是要求你首先了解这门课程的总体构成，在了解总体的情况下再来了解局部的理论，这样往往能起到事半功倍的效果。

从总体来讲，本课程可以简单地概括为“1、2、3、4”四个数字。

表 1-1 管理学的基本框架

内 容	要 点	说 明
1 个中心	过 程	本课程始终围绕着“过程”这个中心概念来展开。
2 个要点	系统的观念	所谓系统的观念，是理解管理的理论、方法、概念、原理时要用系统的观念来看问题，要用发展、变化、联系的观点来看问题，要克服静止、孤立的看问题的方式。
	全面的观念	全面的观念意味着世界上没有放之四海而皆准的诀窍，没有包治百病的灵丹妙药，所以不管什么样的管理方法和理论，都有它适应的具体的环境，所以在学习的时候，要注意结合实际。
3 个目标	要形成一套行话	任何一个行当或领域都有一些专业词汇和术语，如果不了解这些就很难理解其理论，管理领域也是一样，通过了解一套行话为进一步掌握理论打下基础，这是学习的第一个目标。
	要了解一套观念	通过这门课程，了解并运用现代管理中的新观念来指导实践。
	要养成	也就是要养成自觉地按照管理的原理、理论、概念去做事情的习惯。

	一套习惯	
4 大职能	计划	说明见本讲“对管理的三种认识”之第三种。
	组织	
	领导	
	控制	

把握了“1、2、3、4”，管理学这门课程的基本轮廓就可以了然于胸了，不管看什么样的教材，如果能从这个方面学习的话，就可以起到事半功倍的效果。根据这个基本轮廓，本课程所要讨论的内容可以分为五个基本部分。



下面讨论第一部分，企业与企业管理。这部分可以分成两个小问题：企业与企业管理的基本含义和当代企业管理所面临的基本环境。

企业管理的基本涵义

在讨论这个基本问题之前，让我们先看一下 MBA 这三个词的意思。

M——master，硕士；B——business，经营、生意，意味着一种盈利性的经济活动；A——administration，管理。

从这个意义上讲，MBA 这三个词反映了对盈利性的经济活动加以管理的含义，所要培养的就是通过管理来做好盈利性经济活动的硕士人才。那么怎么来理解“管理”这个词呢？对“管理”人们有各种各样的认识，在此我们取其中三种比较普遍的说法来加以剖析。

对管理的三种认识

1. 带领别人去实现目标

从这个说法中可以引申出三个方面的含义：

(1) 管理者的业绩是由他人来衡量的

这意味着管理者即使累得要命，也未必能管理好，管理得好坏取决于管理者所带领的他人的业绩。

(2) 管理存在于一定的组织中，组织是由很多人构成的群体

一般来说，一个组织符合以下三个特征：

有很多人构成
有共同的目标
有一定的人际关系的安排

管理正是存在于这样的组织之中。可以认为，管理依附于组织之上，组织是皮，管理是毛，离开了组织谈不上管理，这是由第一点引申出来的。

(3) 管理的目的就是要实现一定的目标

离开了目标，就谈不上管理。管理活动的存在就是要保证有效的实现组织的目标。

2. 管理就是做正确的事和正确地做事

做正确的事和正确地做事有什么区别呢？

表 1-2 做正确的事和正确地做事的区别

项目	侧重点	地位	意义
做正确的事	方向、路线问题	第一位	效果：对错

正确地做事	手段和途径问题	第二位	效率：多少、快慢
-------	---------	-----	----------

3. 管理是为了实现组织的目标

管 理

管理就是为了实现组织的目标，而对组织的人、财、物等资源进行计划、组织、领导与控制的活动的。

第三种认识是大多数教科书上的表述，这个定义看起来很长，但是仔细理解，其实很简单，去掉修饰语的话，也就是：

管理=计划+组织+领导+控制

所以在一定意义上，第三种说法可以认为是对管理的一个解剖，把管理解剖成了四个比较具体的方面。这四个方面的含义如下：

(1)计划

计 划

计划指的是人们在采取具体行动之前的思考，指出谋划策的一种脑力劳动，与古汉语的“谋”字恰好相当。谋什么呢？

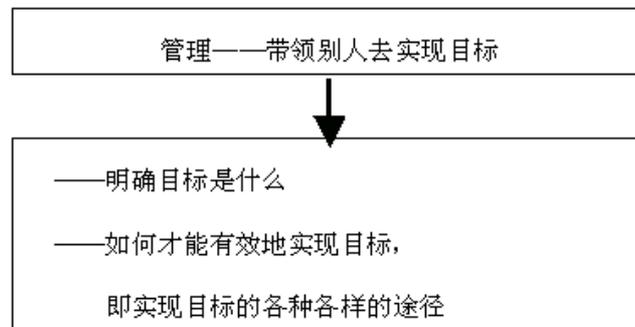


图 1-1 管理与谋的区别

因此可以简单地理解为，管理的计划活动实际上就是对目标和途径的思考。

还要思考的一个问题就是在组织中，计划是由谁来做的。很多人误以为计划是由组织里的计划科、计划处等部门来做的；还有人认为计划既然是运筹帷幄，那么计划就是由组织中的最高领导人、最高层管理者来做的。这实际上是一个误解，因为计划意味着实现目标的“谋”，带领人们去实现目标是每个管理者的使命，所以计划活动是每个管理者必不可少的活动。

(2)组织

仅仅有谋有目标，明确了实现目标的途径，并不意味着能够自然而然地实现目标，还必须在此基础上进行有效的分工和协作。

为了实现目标而进行的这种分工和协作，在管理中就叫做组织。

具体来说，组织也就是为了实现目标在组织内部达成的一种高效的人与人之间分工与协作的关系。按照管理中的术语来说，也就是要构造一个高效的组织结构，这是组织的管理活动所要完成的使命。

(3)领导

即使计划得很好，明确了目标，明确了实现目标的途径，也有了高效的组织结构，但这也并不意味着我们就能自然而然地实现目标。组织是由人构成的，而人是世界上最复杂的生物，组织中的每个人都有自己的需要和动机，有自己的喜怒哀乐，怎样让人们有效地按照组织的要求步调一致地向着目标努力呢？这就涉及到领导的问题。从这个意义来讲，管理学中所讨论的“领导”与一般意义上使用的“领导”多少有一些区别。作为一种活动的“领导”更多指的是“领”和“导”。

领是领路，导是指引。

所以管理中的“领导”就意味着通过管理者的行为来影响下属，让人们把自己的动机

和目标跟组织的目标协调起来，从而有效地形成一种合力去实现组织的目标。而这就需要在组织中形成一种有效的气氛或氛围。关于企业文化等方面的工作，实际上也可以把它归置于管理的领导活动中。

(4)控制

有了计划、组织、领导，明确了目标，了解了实现目标的途径，人与人之间也有了好的协作配合关系，通过领导营造了一种好的气氛，但这是不是就意味着能自然而然地实现目标呢？事情没有这么简单，因为往往计划赶不上变化，人们想到的远远不如客观环境界那么丰富和复杂，所以事业在进行过程中往往会偏离预想的轨道，这时就需要管理者来发现偏差，纠正偏差，调整航程，把事业引回到正确的轨道上来。

使事情按计划进行的活动，或者说纠正偏差、纠正航向的活动，管理中就叫做控制。

【自检】

对管理的认识还有很多种说法。你认为管理是一门科学还是一门艺术？其科学性和艺术性在管理的各项职能活动中又有哪些具体体现？

管理职能与企业职能或经营职能的关系

1. 管理职能

管理的第三种说法告诉我们，管理是由计划、组织、领导和控制四大类活动构成的。这样我们对管理工作的内容就比较清晰了。这四大类活动，在管理中叫做管理的职能。

“职能”在此可以理解为活动，所谓管理职能也就是管理所包括的一些具体活动。

了解管理职能一个很大的好处，就是可以帮助我们把握管理学这门课程的整体构成。

在理解管理学构成的基础上，就可以非常灵活地安排学习，没有必要从头到尾地按顺序学习。你完全可以找一本教材从后往前看，或者从中间任意找一个地方往后看，都是可以的。这是管理学课程的一个特征。

2. 企业职能或经营职能

管理的职能就是管理所包括的具体活动，我们从管理的职能还可以顺便来了解一些企业的职能或者经营的职能，也就是 MBA 这个词中 B (B 即 business) 的职能，同样还可以用职能的观念对盈利性的经济或者企业经营活动来加以解剖。

(1)技术性活动

不管从事何种经营活动，必不可少的都要把人、财、物等资源放到系统中，通过内部活动加以转化，最后输出一定的成果。把输入转变为输出的活动，通常叫做技术性活动。

(2)商业性活动

除了技术性活动之外，一个企业的经营活动要进行下去，必不可少地要同市场打交道。市场上的买卖活动，在管理中叫做商业性活动。

(3)会计活动

经营活动的成果好坏必须通过记账、算帐的方式来了解，这种记账算账的活动是会计活动。

(4)财务活动或者理财活动

除了要保证实物经营成果之外，还必须从货币价值形态来保证经营的效果。这种从价值形态上保证企业的资源保值增值的活动叫做财务活动或者理财活动。

在此需要辨析“会计”和“财务”这两个词：

表 1-3 会计和财务的区别

会 计	记账和算账活动	通常面对过去已经发生的活动
财 务	有效运作人才和资源，以保证保值、增值的活动	更多是面向未来

(5)安全活动

除了技术性活动、商业性活动、会计活动和财务活动之外，企业的经营活动还包括其他一些活动。例如还必须采取种种措施来保证人、财、物资源的安全。企业中的安全活动是一项非常重要的活动，假如这方面的活动做得有纰漏的话，常常会造成非常大的损失，所以在企业的所有活动中安全活动是必不可少的一项活动。

3. 管理职能与企业职能或经营职能的关系

一个企业的经营活动是不是仅仅上述五项活动呢？事实上管理活动也是企业经营活动中必不可少的一项活动。只有通过有效的管理活动，才能保证企业的其他五项活动的有效性。通过用职能的观点来解剖企业的职能，或者经营的职能深化了我们对企业管理概念的理解，可以说，企业管理无非就是通过有效地实施管理的各项职能来做好企业的各项职能的活动。简单讲，也就是 MBA 这个词中“B”和“A”两个词的关系，A 代表管理，B 代表经营，企业管理也就是怎样通过有效的发挥A的作用来做好B的事情。了解企业管理的构成，或者说从职能的角度对企业管理加以理解，有助于我们了解企业管理的整体，有助于了解一个有效的管理者应当具备哪些知识构成。

管理的普遍性

管理的普遍性有这样几个方面的含义：

1. 在不同类型的组织中，管理具有普遍性

不管是商业还是工业、金融或者保险以及其他不同的行业，在所有这些组织中，管理者所要从事的工作无非都是计划、组织、领导和控制而已，所有管理工作都具有一定的共性。这是管理普遍性的第一个方面。

2. 在组织中不同层次的管理者所从事的活动也具有普遍性

不管高层管理者，还是中层管理者，或者是基层管理者，无非是要明确目标，然后设定实现目标的途径，最后做好分工和协作工作，领导人们去实现目标，并在此过程中加以调整。对于高层、中层和基层管理者来讲，这几方面的活动是共同的，不同点仅在于不同层次的管理者在从事这些活动时其侧重点有所不同而已。

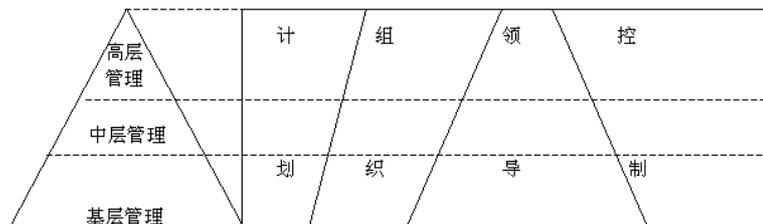


图 1-2 管理者的层次分类与管理职能

例如基层的管理者从事领导方面的活动要更多一些。人们经常会对此表示不理解，认为领导不是高层管理者做的事情吗？但是，假如了解了领导的含义，就会知道这种说法的含义更多的是指基层管理者的工作要同更多人打交道，要更多地对员工施加影响而已。这是管理普遍性的第二个方面。

3. 不同规模的组织或企业的管理活动也具有共性

不管是大企业、小企业，还是大组织、小组织，从事管理活动无非也是计划、组织、领导、控制这几个方面。只是他们的管理者在从事这些活动的时候，会存在侧重点的不同。

4. 不同国家的管理也具有共性

正因为如此，我们才能够向国外先进的企业学习，才能学习他们过去所取得的先进经验，这是管理的普遍性。

管理的普遍性意味着什么呢？意味着管理活动是可以学习的，管理活动是在高等院校中进行教授的，管理可以通过培训，可以通过教育使人们加以掌握。这是我们要讨论管理的普遍性的原因。

【自检】

对政府机构或高等院校的管理与对企业的管理有何相同和不同之处？

企业管理的目的

在企业管理的根本目的方面人们有很多不同的看法。在经济学中，一般认为管理的目的是实现企业利润的最大化，但是从企业管理的角度来看，这种认识是值得商榷的。为什么不能认为管理的目的就是实现利润的最大化呢？可以换个角度来理解这个问题。假如一个企业管理不好或者管理失败，受损害的绝不仅仅只是股东，还有会失去工作的广大雇员以及得不到他们喜爱的产品的顾客，还有会因为失去生意而陷入困境的供应商。另外，甚至社会也会因企业的失败而动荡不安。所以企业管理的好坏，绝不仅仅是股东的事情，而是涉及到股东、顾客、雇员、供应商以及社会等很多方面的事情。

这几个方面通常被称做企业的利害攸关者，因此即使从利益上来讲，企业管理的目的，与其说是使股东价值最大化，倒不如说是使利害攸关者的价值最大化更恰当。这并不是在贬低利润的作用，而是要认识到，利润本身绝不能构成企业管理的唯一目标，可以把它理解为企业存在的一个必要条件。这就相当于血液对于人体一样，人体离开了血液循环，生命将不复存在。企业也是如此，假如没有利润的保证，企业也将不能存在。但也正如不能讲人生的目的就是为了血液循环一样，企业的目的也不仅仅是为了利润。

当代企业管理面临的环境

不管是企业还是任何其他组织，都处在一定的外部环境中，外部环境的变化每时每刻都影响着企业或组织。如果企业的决策、企业的活动不考虑环境的要求和变化趋势，就很难做出正确的决策。有一句古诗叫做“盲人骑瞎马，夜半临深池”，企业如果不了解所处的环境，就跟骑着瞎马的盲人所处的情景没有什么两样。所以要保证企业的成功，就必须对自己所处的环境有清楚的了解。

对于今天的经营环境的了解可以从两个方面加以认识。

21 世纪初我国的情况

企业的经营环境有很多方面，从国内的角度来讲，最应该把握的有两点：

1. 要走社会主义市场经济道路

把握了这点就知道了我国今后的发展趋势，就可以在这个大背景下作出判断和决策。我们已奠定了市场经济的道路，这是一条不可逆转的道路，虽然现在离纯粹的市场经济还相距甚远，但毕竟这是一个发展的方向，我们的发展目标将是建立起一个比较完善的社会主义市场经济的体制。这个历程不会太漫长，这是经营企业的出发点。

2. 要建设社会主义的法治国家

要走市场经济的道路，没有法治的保证是不可想象的。所以抓法制建设便成为我国当前工作的一个焦点。社会主义市场经济必须在法治的保证下才能有效进行，离开了法治的保证，市场经济将成为一句空话。

市场经济道路和建设法治国家构成了我国现阶段经济形势的一个最基本的特征，也是

最值得我们把握的一个特征。虽然有些不如意、不完善的地方，但是毕竟在朝着这个目标前进。了解了这个目标，了解了我们国家的现状及发展趋势，对于确定企业的发展方向，对于管理企业和组织，将起到很重要的作用。

当今世界的大环境

国际环境也可以从的不同角度来理解，但是我们可以简单地把握住三点理解当今国际的经营环境。这三点可以简单地概括为三个 C，Change(变化)、Customer(顾客)、Compete(竞争)。可以说，从全球来看，我们处在一个“三 C”世界之中。

1. 变化

变化构成了当今世界的一个基本特征。我们的经营环境是一个高度变化的环境。回顾过去的 20 多年，经营环境所发生的变化让人不敢相信。20 世纪 80 年代，世界处于冷战时期，而到了 80 年代后期，尤其进入 90 年代之后，短短的十几年，世界开始出现了不可逆转的全球化潮流。世界经济趋于一体化，要求管理者必须以全球视野来考虑问题。

变化的另一个方面就是技术的变化。最近几年来，自动化技术尤其是信息技术的发展，对企业经营所造成的冲击是巨大的。互联网的出现从一定程度上从根本上改变了企业经营和企业管理的方式。例如电子商务、电子结算等等在数年前还是不可想像的，而在今天已经成为企业经营的一种方式。自动化技术的发展使过去的很多金科玉律都被打破了，例如长期以来我们认为多样化和大批量生产是水和油的关系，是一对不可调和的矛盾，要想个性化就得付多钞票，想享受大生产带来的价廉物美就得忍受千篇一律的痛苦。但是由于技术的发展，今天却可以将它们有机地协调起来，在享受大批量生产的同时，可以享受个性化的需求。这就是最近出现的所谓大规模定制潮流。

变化的其他表现还有环境意识的日益加强。今天，假如你所从事的事业对环境不利，就很难长久。所以说，变化已经成为世界的一个主题，除了变化之外，再没有什么东西是不变的了。这是我们思考问题的一个前提。

2. 竞争

世界处在全球化竞争的时代，竞争渗透到了社会生活的每一个领域。对于企业经营来讲，竞争者有可能在任何时候出现在世界的任何一个地方。这是因为最近几十年来，世界经济发生了巨大的变化，从过去的相对短缺转变为相对过剩。所以竞争变得越来越激烈，而且渗透到了每一个领域。

3. 顾客

在当今的经济生活中，顾客起着主导作用。要想把事业做大，必须了解你的顾客是谁，必须了解他们有什么需求和偏好，否则不论用多大的精力关注内部事情，没有顾客的认可，你的事业也注定不会成功。假如产品没有顾客的认可，符合再高的标准也没有什么意义。可以说，顾客决定着企业的生死，成为企业思考问题的一个出发点。

竞争、变化和顾客是我们今天考虑一切经营问题的前提，离开了“三 C”，任何考虑都是盲目的。

【自检】

面对走市场经济、建设法制国家的国内环境和“三 C”的国际大环境，你认为企业应该怎样做才能适应所面临的环境？

企业生存发展的必备条件

面对“三 C”和走市场经济、建设法治国家的环境，企业应该以什么样的姿态来迎接挑战呢？依靠管理者的聪明才智、努力和奉献，才能把企业做大做强。具体来说，企业必须满足以下几个条件才能在以变化竞争和顾客主导为主要特征的世界中求得生存发展。

1. 快速

企业的动作必须要快。顾客的期望在不断地变化，技术的发展也是一日千变，假如企业的动作十分缓慢的话，很难应付外界环境的要求。所以企业的动作必须加快，必须能够随时应对环境的变化，必须能够随时应对顾客需求的变化。

2. 灵活

在“三C”环境下的企业，不能随时对顾客和环境的需求做出反应，就很难生存下去。

3. 改进

持续不断地改进就是必须变得越来越好，必须天天进步。

4. 创新

必须善于创新，才有可能在充满竞争的经营环境中找到自己应有的位置。创新与改进有什么区别呢？一般来说，改进是在原来基础上变得更好，而创新常常意味着要另辟蹊径，改变游戏规则。在企业发展道路上，要做领跑者，而不要做跟跑者。

快速、灵活、改进和创新成为今天企业在“三C”的环境下，发展壮大和不断走向成功的必要的素质要求。

【本讲总结】

本讲是管理学课程的第一部分，是今后学习的基础，主要介绍了三方面的内容，它包括：

管理学的框架轮廓。管理学的内容很多，但总体来看又比较清晰，可以概括为“1234”，即一个中心——过程；两个要点——系统的观念、全面的观念；三个目标——形成一套行话、了解一套观念、养成一套习惯；四大职能——计划、组织、领导、控制。

企业与企业。实际上主要介绍了MBA这个词中种B、A两个词的含义，亦即经营与管理的含义，还介绍了管理的普遍性和目的。

在最后一部分介绍了企业面临的国内、国际环境，并简要讲述了企业如何应对这一环境。

【心得体会】

第2讲 管理的计划职能（一）

【本讲重点】

- 计划的内容
- 计划的作用
- 计划的形式
- 计划的过程
- 目标及其制订

计划的内容

计划是筹谋、预谋、企划、策划等等一系列的脑力活动。简单讲，计划就是“谋”。谋些什么呢？无非是：

我是谁
我如何行事
我要到哪里去
我怎样去

【管理名言】

策之而知得失之计，
作之而知动静之理，
形之而知死生之地，
角之而知有余不足之处。
——《孙子兵法》

计划是管理的首要活动，这几个问题与企业管理有联系吗？其实这个“我”代指计划的主体，可以代表一个企业，也可以代表企业的高层管理者，或者组织中任何层次的管理者。管理中的计划活动是每一个管理者所必须从事的活动，亦即从事管理活动必须首先从思考开始，“凡事预则立，不预则废”也就是这个意思。

那么计划的四个内容分别是什么含义呢？

我是谁

“我是谁”也就是对自己所在的组织、部门以及对自己所承担的责任的基本定位问题。我们在做事情的时候，很多情况下会马上想到“我应当如何做”，但是假如对自己的定位尚不清楚，何谈如何去做？即使花了很大工夫，也许所做非所求，所以计划应始于回答“我是谁”。

我如何行事

组织就像人一样，也有它做事的准则或者信条，所以“我如何行事”这个问题，涉及到一个组织的基本价值观问题。

我要到哪里去

“我要到哪里去”意味着确定组织的目标，确定所要追求的终点。

我怎样去

这意味着对实现目标途径的考虑。

所以说管理的计划活动是管理的首要活动，对“我是谁、我如何行事、我要到哪里去、我怎样去”这些问题的回答构成了管理的计划工作所要得到的建设成果，例如组织的使命、组织的基本价值观、组织的目标、组织的战略途径等等。

计划的作用

从逻辑上来讲，管理始于计划活动，没有计划实际上就谈不上管理。管理计划活动的作用包括以下几个方面：

计划对组织的作用

有效的计划可以帮助组织有效应对不确定性和风险。当今的组织处在一个高度变化的时代，变化就意味着有风险，风险的存在就有可能使组织的经营活动遭受挫折甚至失败。假如对这些不确定性和风险没有预先防范，就很难保证组织目标的实现。

【案例】

国外某老生从事的职业是一家飞机制造厂的飞机试飞员。在他 60 多岁光荣退休之后，报纸、广告、电台等媒体纷纷前往采访。这是一个传奇式的人物，据说跟他一起从事这个行当的伙伴们有的因事故而殉职了，有的由于发生事故而身患残疾，而这位老先生，尽管经历了很多次事故和意外，但都化险为夷。媒体记者问他有什么诀窍比别人做得更好：

“为什么别人在各种各样的灾难面前躲不过去，而你却能化险为夷呢？”这位老先生解释道：“我有一个习惯，就是我在每次执行任务之前都会做脑操。我会设想可能出现的情况，假如出现某种不测的时候，我应当如何应对，假如发生某种意外的时候，我如何处理才是最佳的选择。每次执行任务之前，我都会闭上眼睛进行这样的冥想。所以在很多次执行任务过程中，尽管碰到了意外，但对我来讲，却是意料之中的事。”

这个例子多少能说明管理计划所起的作用。在组织面临不确定性和风险的时候，经过周密的计划可以把这种不确定性和风险降到最低程度。

计划对人们活动的作用

有效的计划有助于把人们的活动统一到共同的目标上。组织是由许多人构成的，怎样能够让人们步调一致地朝共同的目标努力呢？怎样才不至于使人们的努力彼此相抵消呢？这在很大程度上依赖于计划。

计划对组织活动的作用

有效的计划有助于使组织活动经济合理。组织活动假如不能盈利，就像一个人没有血液一样，无法生存。所以组织的各项活动能够经济合理，是维系组织存在的一个前提。要实现这个目的，在很大程度上也依赖于计划。

计划对控制的作用

计划构成了控制的基础。控制意味着使事情按计划进行，可以想象，假如没有周密的计划，又如何来控制呢？

这就是强调要进行有效的计划活动的理由，或者是计划的几个作用。计划活动构成了管理的基本活动，是管理的首要活动。

计划的形式

通过计划活动，我们得到了大量的与组织的目标和途径有关的东西，例如组织的使命、组织的目标、组织的战略、组织的程序、组织的预算、组织的规划、组织的方针等等。诸如此类都称为计划的形式。

各种计划形式的具体涵义需要简单地加以解释。

程 序

组织里的程序，是由一个个步骤构成的一种规定或安排。例如新产品开发程序，重要元器件的采购程序，职工的请假程序，新员工的招聘程序等等。

战 略

战略是实现目标途径的一种规划，是从总体上对组织的资源（人、财、物等等），针对一定的目标进行的规划。

方 针

方针，顾名思义即方向和指针。企业的方针指明了一段时间内一个企业所从事的活动的终点或者方向。应当强调的是，很多企业在制定方针的时候，容易把它做成一种表面上的、口号化的东西。一个有效的方针必须能够加以分解，这样才可以起到方针的作用。也就是说，方针的表述尽管只有一句话，但是所表达的内容应当能够落实到每一个部门，甚至每一个人的行动上。只有这样才可叫做方针。笼统地讲市场占有率第一、要做最好的产品提供者、要使我们的产品成为首选产品等等，都是一些口号，很难作为方针。

【自检】

某企业制定了这样的企业方针：质量第一，顾客满意。后来又更改为：打好基础，抓住重点，持续改进，全员参与。根据自己的理解，对该企业修改前后的方针进行对比评价。

修改前的方针实际上不是好不好的问题。当然这个质量方针表达了企业对顾客、对产品的一种态度，还是值得赞许的。但是问题在于这样的方针没法落实到人们的行动上，而不能落实到人们的行动上的方针又有什么意义呢？

后一种表述就是一个相当不错的方针，前后相比，后一种表述最大的好处就在于可以具体落实在人们的行动上，可以具体落实为一些项目性的工作，可以有始有终，可以来验证。例如“打好基础”这四个字可以落实为几个方面的工作，包括企业的标准化工作，就是把企业所有的重复性事物统一起来。标准化是企业管理的基础，假如重复性工作没有统一的程序安排，很难有所改进。再例如信息方面的工作，一个企业的管理要上台阶，信息方面没有保证是很难做到的。没有好的信息系统对一个企业来讲就好像一个聋子或瞎子，无法对环境进行有效的反应。打好基础还可以体现为培训工作。在企业里职工常常在操作时出现问题，结果导致产品出现故障甚至报废。大多数情况下，都是由于人们没有足够充分的技能造成的。没有充分的技能是由于企业的培训不足造成的。因此“打好基础”可以直接分解为几个方面的具体工作。

再如“操作重点”也是有所指的。在企业里存在着一些老大难的问题，每年在年终总结都会提到这些问题，但是长期得不到解决，因此会影响企业的竞争力。从抓住重点的方针出发，可以对它进行分解，列出专门的项目，可以用项目管理的方式规定专门的资源和人员，规定什么时间开始，什么时间结束。这样才能保证这些老大难的问题真正得到解决。而这些问题的解决会使企业的竞争力上一个台阶。

其他两个方面也具有同样的作用。例如“持续改进”可以体现到员工群众性的改进活动中。例如应该形成一种制度，多久要开一次小组会议等等。所以后一种方针的表述，从管理的角度来说比前一种就要好得多了，因为它能够把方针落实到人们的行动上，落实到每一个部门，甚至每一个人的身上。

这种把企业的总的方针目标，层层分解，从而落实到每一个部门，每一个层次，每一个个人上这在管理中叫做方针目标展开。这是管理中的一项基本的技术。依靠这项技术才能使企业步调一致，上下统一，才能做到企业的长远目标、远大设想能真正地落实到日常的行动上。

【自检】

试对自己企业的某些方针目标加以展开，层层分解，落实到人们的行动上。

方针目标： _____
分 解： _____
(1) _____
(2) _____
(3) _____

规 则

规则跟方针不同。方针通常指出一个方向，有裁量的余地，有一定的自由度。但是规则常常表现为一种限制，没有裁量的自由。

管理中计划的各种形式与日常生活中所使用的涵义略有不同。这要加以注意。

计划的过程

管理的计划职能在管理学课程中内容最丰富，那么这些内容之间有什么关系、为什么要编排这些内容呢？怎样才能有效地理解这些内容呢？了解了计划的过程，有助于把握管理的计划职能中各部分内容的内在逻辑及其构成。计划的过程体现为这样几个步骤：

估量自身

计划的过程始于对自身的估量或者叫估量自身，也就是说在谋求任何行动之前，要明确自己的长处是什么，短处是什么，核心能力是什么。在这个基础上，才能进一步谋划别

的内容。

设定目标

在对自身估量的基础上，可以设定企业的目标，也就是回答“我要到何处去”的问题。

了解环境

在明确目标的基础上，还得了解企业所处的环境。这里的环境既包括外部环境，也包括内部环境，需要做 SWOT 分析，得考虑一下外部有哪些威胁和机会，内部有哪些优势和弱点。

备选方案

在了解环境的基础上，针对所提出的目标，要尽可能多的提出各种各样的备选方案，也就是实现目标的各种途径。在管理中主张实现目标的途径在思考阶段越多越好。因为途径越多，越有利于选择，越有利于通过组织成员的集思广益，选择出最优的途径。如果实现目标的途径只有唯一的选择，很可能这就是一个错误的选择。所以在选择实现目标的途径时，要集思广益，要想办法提出各种各样的方案。

选择方案

在了解实现目标的各种途径的基础上，根据一定的准则对实现目标的途径进行分析和评价，选出最好的方案。所谓一定的评定准则是用来判断计划途径好坏的依据，例如成本、速度、顾客满意度、技术的可行性、价格等因素，根据这些因素来判断一个计划方案的优劣。在对各种备选方案进行评估的基础上，可以根据评定准则选出一个相对来讲最好的方案。

预算

有了最好的方案意味着选定了实现目标的一个概略的方向，一个大的思路。要实现这个思路，还必须把它细化成各种各样的具体办法，最终计划方案应当能够落实到数字上，要用数字把它表达出来。通常这种计划方案的数字化叫做预算。

这就是计划过程所遵循的一个基本的逻辑过程。不管是从事大的项目，还是进行很小的工作，一般来说，只要是制定计划，通常总会有意无意地遵循这样的逻辑步骤。了解了计划的步骤，有助于我们掌握管理的计划职能内容的构成。从对计划过程的步骤中可以看出，这里面涉及到一个基本定位的问题，也就是说要了解企业的优势、劣势，要对自身有所认识；涉及到对环境的分析问题；涉及到目标选择的问题；涉及到对各种各样的方案进行谋划和制定的问题，以及对选出来的方案进行分析评价和抉择的问题；最后还涉及到如何落实预算的问题。

在管理的计划职能中，其内容的构成有这样几个方面：目标、环境分析、预测、战略、决策等。为了实现一定的目标，从诸多备选方案中选择可行方案的过程，在管理中就叫做决策。所以了解了管理的计划过程，有助于了解计划内容的构成，有助于我们更好地了解计划内容之间的联系，也有助于自学。

【自检】

选择一个项目任务，按照计划过程的六个步骤，制定出一个切实可行的预算方案。

步 骤	措 施
估量自身	本企业的优势： 劣势： 核心能力： 其他：
设定目标	目标表述：
了解环境	SWOT 分析： 内部优势（S）：

	劣势 (W) : 外部机会 (O) : 威胁 (T) :					
备选方案	方案 1: 方案 2: 方案 3: 方案 4:					
选择方案 (请在最佳方案前的□内打√)		成本	速度	顾客满意度	技术的可行性	价格
	<input type="checkbox"/> 方案 1					
	<input type="checkbox"/> 方案 2					
	<input type="checkbox"/> 方案 3					
	<input type="checkbox"/> 方案 4					
	<input type="checkbox"/>					
预 算	所需总资金: _____元 (详细预算请另外列表)					

目标及其制订

目标是管理的终点，也是管理的出发点。管理意味着带领他人去实现目标，所以没有明确的目标，在一定意义上就谈不上是管理。目标也是区分有无管理的一个尺度，假如一个企业里没有一套明确的上下协调的目标，这样的企业很难有高水平的管理。

目标的作用

明确的目标有这样一些作用：

1. 指明方向

它可以为组织指明一个方向，组织今后的活动全是指向目标的。

2. 激励作用

明确的目标对组织成员可以起到激励作用。如果有一个目标在召唤，你做某种事情的时候就会感到有无穷的力量。

3. 使组织构成有机整体

目标可以使组织构成一个有机的整体。企业的总目标经过分解落实到组织的每一个部门、每一个层次上以后，组织就构成了一个受目标体系牵引的有机整体，这样各个部门、各个部分的活动就会形成在总目标指引下的协调一致的行动。

4. 是考核的基础

企业在年初制定目标，年终常常会用这些目标对人们进行考核，根据完成情况确定奖惩标准。

有效的目标应该满足的条件

目标并不是一个简单的数字，如果考察一下，你会发现很多企业在目标的制定方面存在问题。有效的目标至少应该满足三个条件：

1. 短期目标必须适应或符合长期目标的要求

企业的目标有长期、短期之别，有整体目标与局部目标之分。长期目标是企业真正要追求的目标，是希望未来要到达的终点，而短期目标则是始于足下的行动。企业每天每月每个部门的行动，应当是为长期目标来添砖加瓦的，短期目标的实现应该有利于长期目标。

但是在现实中，要做到这点并不容易，在很多情况下，管理工作会沉湎于一些事务性的工作，长期目标会被一些短期目标所淹没。这样一来，无论实现多少短期目标，也很难促进组织长期目标的实现。在这种情况下，组织的短期目标和长期目标实际上被割裂开来了。

在管理工作中，要注意区分两类事情：要事和紧事。要事，顾名思义就是非常重要的事，而紧事当然指的是比较紧迫的事情。我们大量的时间常常被大量的紧事所缠绕，但是这些紧事很多无非是一些琐碎的小事。如果不能让紧事服从于要事，处理再多的紧事，对于长期目标也是有害无益的。因为一般来说要事尽管非常重要，但是短期内甚至一两年不做都可以，但是假如这些战略性问题或要事长期得不到解决，企业的管理水平、企业的竞争力将永远处在低水准状态。所以说短期目标要服从长期目标的需要，短期目标必须服务于长期目标。

2. 目标必须是可衡量的

到一定阶段，目标的完成情况应该有明确的衡量标准。否则目标就失去了存在的意义。诸如“我要做最好的员工”等实际上没有太大意义，因为这样的目标显然很难衡量。有效的目标必须是能够衡量的。

3. 关于目标高低的设定

制定目标究竟是高好还是低好？这个问题不能简单化。各个企业的情况不同，面对的雇员不同，所管理的事情不同，所以在设定目标的时候，有各种各样具体的情况。但是从原则上讲，目标既不能太高，也不能太低。太高了，根本没有实现的可能，怎么可能产生激励作用呢？太低了，唾手可得，没有挑战性，同样谈不上什么激励。所以在设定目标的时候，要“蹦一蹦够得着”。所谓“蹦一蹦”就是要努力；而“够得着”就是经过努力之后，有实现的可能性。这样的目标才是有效的。

目 标 塔

通常一个企业或者组织的目标，是一个多层次的体系。也就是说企业有长期的整体的目标，部门有部门的目标，班组有班组的目标，甚至最后可以分解到每一个人。企业的目标就像一个宝塔一样，所以叫做目标塔。这个目标塔应当满足上文提到的三个条件。

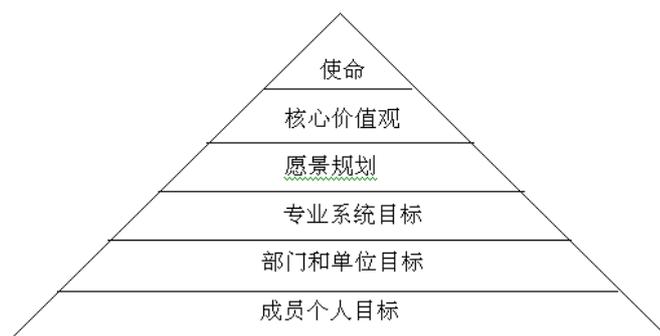


图 2-1 目标塔

需要强调的是目标塔顶端的表现形式。假如把企业的目标塔描述出来，通常塔的下半截会描绘得非常详细，而越往上越粗略。人们常把目标塔的塔尖简单地表述为某年月日产值要达到多少、销售额达到多少等等，仅仅这样做，对一个企业来讲是远远不够的。谁都希望自己的企业能长久存在，现在很多企业提出要建设百年企业、百年公司，但是如果目标塔的塔尖只有几年的考虑，很难想象这样的企业能够成为百年企业。所以对企业的未来，必须有一些更长远的考虑。

长远目标

一般来说，长远目标即塔尖部分包括三方面的基本内容：

企业的使命（宗旨）
企业的核心价值观
企业的愿景规划（或叫愿景、旺景）

这三个方面尽管看起来有些虚，有些和企业的直接工作似乎没有特别紧密的联系。但是，看一下那些成功或者失败的企业，就会发现，企业或者组织目标塔的塔尖往往是决定一个组织成败的一个关键因素。

1. 企业的使命

使命是一个企业之所以存在的意义，回答的就是“我是谁”的问题。很多企业和组织的问题是由于对自己缺乏清楚的了解和定位造成的。这个问题虽然看起来比较虚，但它是一个企业根本的标志。

企业宗旨的表述一般都是简单的几句话。但是由于有了这简单的几句话，企业就能够了解自己是谁，在复杂变化的环境中就不至于迷失自我，不至于偏离自己的轨道。

各种各样成功的企业或者有长久历史的企业，通常的共性就是对“我是谁”有非常清楚的认识。

【案例】

迪斯尼公司对自己是谁这个问题有一个很简单的表述，“使人们更快乐”。短短的几个字，意味着迪斯尼公司的所有业务都是在这个圈内的，绝不越雷池一步。有再大的诱惑，再利润丰厚的前景，假如不符合自己的使命，它也不会去做。

著名的管理咨询公司麦肯锡对自己的使命也有一个表述，“帮助别的组织更加成功”。这短短的一句话概括了它的业务活动，概括了它的基本定位。

表 2-2 五家企业组织使命案例

企业名称	业务范围	使命
华为	交换机	追求在电子信息领域实现顾客的梦想
麦肯锡	管理咨询	帮助别的组织更加成功
沃尔玛	大型零售	让普通百姓找到富人一样的感觉
惠普	高技术产品	为人类做出技术贡献
迪斯尼	各种娱乐产品和娱乐服务	使人们更快乐

反过来也可以看出，许多失败的企业，尽管失败的原因多种多样，但是有相当一部分是由于对自己是谁这个问题没有清楚的认识造成的。所以这个问题，看起来似乎很空，但却是决定着一个企业的未来发展。

2. 企业的核心价值观

核心价值观实际上相当于一个企业做事的信条和原则，它构成了组织成员做事的共同价值，就像过去的大家族的家训一样。怎样才能使有许多人构成的群体按照组织的意愿以一致的方式行事，核心价值观起着比较重要的作用。

核心价值观看起来也比较空，但是如果深深地理解了它的涵义你就会发现，对核心价值观的表述同样也可以体现到一些具体的政策和操作上。例如摩托罗拉的核心价值观有两条：对人的尊重和诚信，乍一看感觉好像比较空，但实际上这个核心价值观还可以进一步分解，例如对人的尊重可以落实到很多人事政策上，例如对高薪员工的重用，在解聘员工的时候不同工作年限得到的待遇是不同的。所以核心价值观实际上体现在企业的每一个具体的政策和操作上，不是空的。

3. 企业的愿景规划

愿景规划，也叫做愿景或旺景，来自英文的 vision 这个词。关于愿景这个提法，是近

年来企业界比较关注的一个问题，前几年的畅销书《第五项修炼》中，有相当一部分内容都在讨论一个共同的愿景对企业的成功具有什么意义。

愿景一定意义上可以简单地理解为是组织在未来相当长的一段时间内的一个设想和规划。它与目标有什么不同呢？通常目标给人的感觉是一个点或者是一条线、一个数字，而愿景是一种描绘出来的立体图像，比较生动，能对人们产生激励作用。一个组织是由许多人组成的，人们之所以要把自己的才华，把自己的人生奉献给这个组织，除了要追求一定的工资待遇之外，还有其他的追求，例如希望自己能够随着组织的成长也得到成长。但是组织会成长为什么样即企业的旺景如何，会影响到员工的去留。一些企业尽管定的薪水很高，但是其员工的流动率却居高不下，有时管理者会感到奇怪，其实反思一下就会发现，这是由于企业没有给人们提供发展的需要，人们除了要得到一定的工资报酬之外，更希望能够随着企业的成长自己也能有较大的发展。所以从这个意义上讲，有没有一个清楚的愿景，是一个企业能不能长久发展的前提。

企业的宗旨、价值观和愿景，构成了企业目标塔的塔尖，尽管这个塔尖看起来略微空泛一些，但可以具体到每一个层次上，分解到每一个部门，落实到每一个人身上。这不仅不是老总该考虑的事，实际上是每个部门的管理者同样面对的问题。

组织的目标塔，也就是组织的使命、价值观和愿景相当于一个组织前进的灯塔、一个火车头、一个巨大的推动力，相当于把组织凝结为一个整体的凝结剂，有了它，组织才能奔向美好的未来，才有可能成为一个百年企业，百年公司。

【本讲总结】

本讲主要介绍的是计划，目标从某种意义上说也是一种计划。

计划是管理的基础，要避免风险，实现目标，对组织活动进行有效的控制，使其经济合理，计划的制定是必不可少的。

计划的内容实际可以用四个问题概括：我是谁？我如何行事？我要到哪里去？我怎样去？计划的制定过程正是这四个问题的解答过程，体现了计划内容的内在逻辑。

另外，本讲还介绍了计划的各种形式。

目标是管理的终点，也是管理的出发点。管理意味着带领他人去实现目标。目标可分为长期目标和短期目标。现在许多企业存在的一个普遍问题是，长期目标往往被大量的短期目标所淹没，所以一定要重视目标塔的塔尖，发挥好企业的宗旨、核心价值观和愿景的作用，促成企业的成功和长久发展。

【心得体会】

第 3 讲 管理的计划职能（二）

【本讲重点】

过程的概念
标高超越活动

【管理名言】

多算胜，少算不胜。
——《孙子兵法》

过程的概念

过程是近年来在管理领域中使用非常频繁的一个概念，理解了这个概念，一定意义上就把握了当代管理或者当代管理变革的一把钥匙，所以说这是一个非常重要的概念。这也是本课程所强调的一个核心。前文已经讲过，本课程的构成是“1234”，1 即一个中心，

这个中心指的就是过程。

简单地说，过程是人们看待现代组织或企业的一种方式。

传统的组织活动方式

二百多年来，我们一直以一种专业化分工的方式进行组织活动，就是说把相同的活动放在相同的部门中，例如一个企业有生产部门、营销部门、会计部门、设计部门、工艺部门等等，这是典型的建立在专业化分工基础上的组织形式。

1. 优点

专业化分工的方式有利于人们知识的积累，有利于部门成员的培训，它最大的好处在于专业化分工所带来的规模效应。可以说工业革命以后，人类社会的文明之所以能够达到今天的高度，一定意义上离不开这种专业化分工。

2. 弊端

专业化分工虽然但是，这种无所不包的专业化的方式也有其弊端。前些年很多地方都在招商引资，努力扩大外资在当地的投入，各地政府经常会采取一些很优惠的政策来吸引外商投资。但是常常有这样的事件见诸报端，例如一个外商好不容易下决心要在当地投资，但是办投资手续的过程却让人不可忍受。据报纸介绍，有的项目到最后批下来，往往要盖一二百个公章，这是什么原因呢？是当地的部门在故意设置障碍吗？绝对不是。这反映了政府机构是按照专业化分工的方式设置的，实际是一种铁路警察只管一段的方式，各部门只管自己的职责范围，至于整体上投资如何、效率如何、外商是否满意等等无人过问。这是组织构造问题，这样的组织必然导致这样的结果。

所以这种以专业化分工为主要特征的方式，事实上是一种互为碉堡的方式，各自关注本部门本集团的利益，而很少有人去关心、衡量整体利益，关心顾客利益。专业化分工的方式用各式各样、领地在小不同的碉堡把顾客的整体需要切割开来，本来为了满足顾客是需要一系列彼此相互协调的活动来实现的，但是在进行这些活动的时候，传统方式缺少了横向的联系。所以在这种制度下，尽管有较高的内部效率，但是它横向的协调比较差，顾客的满意程度也比较低，这就是二百多年来充斥社会的专业化做事方式带来的弊端。

【自检】

你所在的组织是如何行事的？是否存在碉堡式的弊端？如果存在这种弊端你认为应该如何克服？

过程概念的形成

长期以来，传统的以专业化分工为主要特征的碉堡式方式把过程切割成一个个碎片，从而不利于整体的利益，不利于横向的顾客需要，这是制度的弊端。但是并不能简单地说专业化分工不对，职能型碉堡不对。在一个相对稳定的环境中，在一个以技术发展为主要特征的环境中，以专业化分工为主要特征的方式是非常有效的。但是在以变化为主要特征，在是否能满足顾客成为决定企业生死的关键因素的条件下，这种以专业化分工为主要特征的碉堡方式开始变得越来越不适应，于是近年来企业管理方面新出现的一股巨大潮流：想办法把阻碍人们联系的这种碉堡方式打碎，形成一种横向的过程联系。正因为如此，过程变成了现代管理中一个非常重要的概念。近年来涌现出的各种各样的管理思潮都是围绕着过程展开的。

过程的涵义

过程可以概括为是把输入转化为输出的一系列活动和资源的集中。

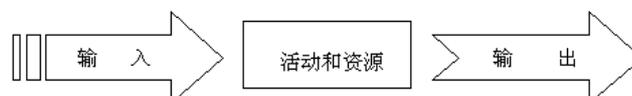


图 3-1 过程涵义示意图

过 程

过程是指为了满足顾客所需而把输入变成输出的各种活动的集合。

简单地说过程就是为了满足顾客需要所做的各种各样的事情。它反映了过去我们从关注自己、关注部门出发，向关注顾客、关注整体的一种转变。

作为组织活动，不管是一个部门、一个班组，甚至一个人所从事的活动，都可以用一个过程加以表述。过程概念反应了我们现在看组织的一种新观点，新角度。通常看组织、企业的时候是用纵向的方式看，即在对待任务的时候，通常是从部门的角度看是否属于自己的职责范围的思维方式来考虑问题。而过程则以一种横向的角度，从顾客的需要出发看问题，这意味着要跳出部门的碉堡，从如何满足顾客的角度考虑怎样把彼此互相关联的一系列活动做好。所以过程反映了我们看待组织角度的根本变化。

过程的意义

从过程的角度看问题，对于管理来说具有非常重要的意义。

以前许多企业，当成本成为主要的问题时，就会把主要精力放在成本上；当质量成为主要问题时，又会把主要精力放在质量上；有时候速度或交货期成了主要问题时，又会把主要精力放在速度和交货期上。但是这些企业中存在着一种普遍现象，就是在大抓成本的时候损坏了质量，或者在强调质量的时候降低了效率。因为在这些企业中，当强调某方面的产出，并且进行努力的时候，没有正确的方法，企业通常采取的是一种所谓“摠下葫芦起来瓢”的做法，就质量抓质量，就成本抓成本，顾此失彼。

如果有了过程的概念，你就会理解，质量也罢，成本也罢，无非是过程的输出信号而已。假如没有好的过程，仅仅在出口的地方做文章，是解决不了根本问题的。所以在过程观念的指导下，为了实现高质量低成本和高生产率，管理的着眼点必须放在过程上，必须通过持续不断地改进生产或服务的过程来同时实现高质量低成本和高生产率。所以说理解了过程的概念是具有非常重要的意义。它可以纠正人们以前的很多错误认识，以前很多人认为，高质量必然意味着成本的提高，抓速度抓成本必然和质量相矛盾，但是如果建立了过程的概念，你会发现，质量、成本、生产率是一个过程统一的输出。假如把过程改进了，做了应该做的事情，自然而然能够同时得到高质量、低成本和高生产率。

所以现代管理中很多方法、手段、理论，通常都是围绕着过程做文章。要建立过程概念，就要克服掉长期以来形成的碉堡的束缚，就要跳出职能碉堡的狭隘立场，全面地、横向地，面向顾客看问题，这是理解过程概念的意义所在。

过程观念还可以帮助我们解释组织中存在的很多现象。例如管理者在部门协调的时候，常常会发现某些员工过分地站在自己的立场上思考问题，而不理会横向的其他部门的要求，这往往会在组织中造成各种各样的矛盾。但如果理解了过程的概念，也就会理解实际上这不是个人问题，而是过去碉堡式制度所形成的问题，有什么样的制度就会有什么样的输出，这是一个基本观念，也就是说制度决定了输出。在管理上，有一个著名的论断，叫做系统驱动行为。所谓系统，也可以简单地理解为一个过程，也可以描述为一个企业或组织。行为指的是过程和系统的输出，所有输出信号都可以用行为这个词来概括。系统驱动行为，就是不管质量、成本，还是生产率，这些系统的输出都取决于过程或者系统的活动。假如过程或者系统在设计上就有问题，那么在出口的地方再努力都无济于事。

另外也可以解释在职能碉堡中经常表现出来的、过分的本位主义观念。在长期的碉堡制度下，人们往往会患上一种组织病，我们把这种病叫“隧道眼”，长期在这种碉堡中生活的人在看问题的时候，就像从一个碉堡中往外看一样，看到的仅仅是自己的鼻子尖，而看不到两侧。这种问题是由于制度产生的，而不是个人原因，只要这样的制度不加以改革，这种“隧道眼”就是不可克服的。

标高超越活动

标高超越活动的概述

1. 标高超越活动的起源

标高超越活动是一种近年来在企业中常用的管理方法。这种活动在20世纪70年代末起源于美国的施乐公司。

20世纪70年代末到80年代初，美国企业由于受到日本企业的强大挑战，纷纷陷入危机之中，施乐公司也是如此。施乐公司的主打产品是复印机，复印机曾经是施乐公司的专利产品，它的市场占有率一度达到90%，甚至近100%。但是20世纪70年代末以后，由于专利到期，再加上美国政府采取了一些反垄断措施，使得大量的竞争者进入这个领域。在众多的竞争对手威胁下，施乐公司遭受到了前所未有的打击，其市场占有率从过去的接近100%，一跌再跌，一定意义上面临着破产的危机。正是在这种状态下，施乐公司开展了标高超越活动，通过全面开展这种活动居然奇迹般地改变了自己的竞争态势，进入20世纪80年代以后，它的地位不断地改善。1989年，施乐公司由于在管理和经营方面的卓越表现，而获得了著名的美国马尔科姆·鲍德里奇国家质量奖。这也标志着施乐公司从低谷走向了巅峰。

2. 标高超越活动的原理

标高超越活动是什么样的活动？其实它的道理很简单。它建立在过程概念之下，通过对先进的组织或者企业进行对比分析，了解竞争对手的长处，了解竞争对手的具体行事方式，在此基础上，对比自己的行事方式，然后制定出有效的赶超对策改进自己的产品服务、以及系统的一种有效的改进方式或改进活动。

总而言之，标高超越活动就是对自己的业绩加以改进的活动，它的基本思路是企业的业绩，例如质量、成本或者生产率等等，是过程的输出，业绩的差异反应了自己同对手在过程方面的差异，所以企业要改进自己的业绩，必须通过改进自己的过程才能实现。

简单来说，标高超越活动是一种通过解剖和学习先进榜样来改进自己的一种活动。它跟一般的学先进、赶先进很重要的一个区别是，它是一种系统性的活动，是一种立足于过程思路上的活动。

需要注意的是这种方法在我国有很多不同的译法，英文叫做 benchmarking，国内有的资料叫做基准化，有的叫做水平对比，有的叫做标杆瞄准，还有的叫基准评价等等。这些都是标高超越的不同叫法，英文 benchmarking 的本意是基准，各种译法的涵义都是对比分析的意思。

标高超越活动的步骤与意义

1. 标高超越活动的步骤

在各大公司里，开展标高超越活动通常是通过团队或者小组的方式进行的。一般来说小组团队由6—7个人组成，也可以少一些，例如3—4个，也可以多一些11—12个，然而作为一个团队活动6—7个人是一种最有效的方式。成立一个专门团队，然后以项目的方式开展活动。具体来说，标高超越活动一般有5个基本步骤：

表 3-1 标高超越活动的 5 个基本步骤

步骤一：明确所要改进的领域或方面，也就是要明确标高超越的对象是什么，自己在哪方面比较薄弱，希望改进什么。
步骤二：明确自己的行事方式或者过程是怎样的。
步骤三：明确在选定的领域中谁是最佳的、最优秀的，也就是要找出准备超越的榜样。
步骤四：明确榜样在选定的领域中的情况。
步骤五：在掌握内外部资料的基础上，通过分析制定对策，实现超越对手。

下面具体分析一下构成标高超越活动的五个步骤。

(1) 明确所要改进的领域或方面

企业中的事情千头万绪，需要改进的方面很多，但是资源是有限的，在一定的“精

力”上，不可能所有的事情都做，所以必须抓住重点、分清主次，必须把有限的资源用在刀刃上。所以第一个步骤必须找出制约企业或组织竞争力的“刀刃”之所在，把资源集中在“刀刃”上并使之得到改进，就会使企业的竞争力得到明显的提升。

第一个步骤的活动包括以下几个方面的内容。

企业成功的关键因素。首先要明确企业成功的关键因素是什么。“成功的关键因素”是现代管理中经常用到的概念，它指的是直接制约企业竞争力的关键因素，假如这些因素得到改进，企业的竞争力就会有显著的改善。所以企业的资源要用在这些关键因素上。

如何判断哪些是成功的关键因素？其实很简单，你可以问自己一些问题，例如哪些因素使得顾客过你的家门而不入，走进了竞争对手的家门。理解了这些因素实际上也就把握了成功的关键因素。关键因素通常表现为成本、价格、交货期、服务态度等等，同时也要根据自己的情况，具体问题具体分析。成功关键因素的选择对于项目的成功与否起着决定性的作用，选择成功的关键因素必须跟企业的战略方向一致。所以在明确成功的关键因素时，还要进行战略分析，考察一下选定的成功关键因素是不是企业的战略方向所决定的重要因素。

对成功的关键因素进行排序。仅仅确定了哪些因素是成功的关键因素还不够，还需要按照一定的评价标准对这些因素进行排序，哪些是最重要的，哪些是比较次要的，而哪些则可以迟一些再做。

对成功的关键因素进行量化描述。在对成功的关键因素进行充分考虑的基础上，还要对这些关键因素进行量化描述，也就是说要用定量的语言把这些成功的关键因素表达出来。例如成本可以用货币来表示，交货期可以用时间来表示，所选择的成功的关键因素都应该具备这样的特征。为什么要强调成功的关键因素必须能够量化呢？标高超越活动意味着与先进企业的比较，意味着要向别人学习，假如对所要学习的东西、所要改进的领域不能定量描述，实际上是不可能与别人比较，向别人学习的。

但是所选定的需要改进的方面并不是简单地就能够用定量的指标描述出来。例如对一个餐馆进行标高超越分析。一个餐馆成功的关键因素有哪些呢？通常会想到饭菜的质量、口味、环境、卫生、价格以及地理条件等等这些因素，而在这些因素中，实际上有好几项因素都很难直接地用定量的指标表达出来，例如卫生用什么尺度来衡量呢？这时常常需要寻找一些代用指标，例如可以检查 100 只碗，看看 100 只碗中有多少污渍，用这样的代用指标来加以定量表述。

(2) 明确自己的行事方式或者过程

明确自己的行事方式或者过程就是要明确在现实中，在需要改进的领域自己是如何行事的。在很多情况下，自己的行事方式很难用三言两语简单地表述出来，因此需要借助一些系统方法的帮助才能很清楚地认识自己。在开展标高超越活动的时候，常常需要借助于一种工具，即流程图来准确地把组织活动描述出来。例如著名的 ISO9000 标准中，在它的附录里对流程图就有很多的讨论，可以参照学习。借助于流程图可以比较清楚地看到自己在现实中的过程是由哪些环节构成的。在很多情况下，通过流程图来分析、描述自己，往往能发现很多管理中的漏洞。

(3) 确定标高超越的对手

确定标高超越的对手或者说找出希望解剖和学习的榜样，在进行这一阶段活动的时候，通常人们会从以下几个方面来寻找榜样。

◆ 选定组织内部的先进单位作为榜样或者标高超越的对手。

◆ 选择同行，但不一定是竞争对手，由于目标市场不同，没有利害冲突，也可选择一个同行非对手的组织作为解剖的对象。

◆ 选择直接竞争对手加以解剖。

◆ 实施标高超越的最高境界，通常要求选择全球范围内同一领域中表现最佳的组织加以分析和解剖，也就是要面对全球最优秀者。

选定一个内部的伙伴单位开展活动相对来说会容易一些，所以很多组织在刚开始开展活动的时候，通常会选择这样的做法，这样一方面有助于自己学习这种方法的诀窍，另一方面难度相对来说要小一些。

找一个同行对手或者非对手，也是很多企业在开展活动时经常选择的方式。为什么可以选择非对手呢？因为标高超越所改革的对象或者要改进的对象是过程，不管是否相同类

型的企业，不管是否是同一个行业，不管从事的是否有同样的业务，都有可能存在相同的内在过程，例如，一个大学和一个制造企业是两种完全不同的组织，但是即使如此，他们内部也有着完全相同的过程，例如在人才的培训方面，无论是大学还是制造企业，都存在培训的过程，假如大学想改进自己培训方面的活动，完全可以找一个企业作为榜样。

所以这才有可能面向全球所有的优秀组织寻找要赶超学习的榜样。面向全球意味着可以跳出企业所在的领域，跳出所在的行业，甚至跳到一个完全不同性质的组织中学习。

(4)明确对手的过程

第四个步骤就是对所选定的学习和超越的对手进行解剖。像解剖自己一样，解剖对手和榜样同样也需要一个工具的支持，这就是刚才提到的流程图。像解剖自己一样，用流程图的方式把对手详细地表述出来。也许人们会疑问，从哪里获得信息才有可能来绘制出有关对手的流程图呢？这能做到吗？但事实上假如你认真分析和思考，就会发现这个问题并没有想像的那么困难。因为今天所处的时代是一个信息社会，只要动脑筋想办法，几乎可以得到你所需要的一切信息。有行业协会，有各种各样的专业杂志，有各种各样的学术研讨会，还有图书馆，还有统治世界的巨大的 Internet 的存在，所以只要努力动脑筋，就可以找到所需要的几乎所有的资料。在资料的基础上可以把对手详细地表述出来。描绘出对手的过程，就会清楚对手在业绩方面之所以比自己优异，是因为对手跟自己有不同的过程。可以用同一个工具来解剖自己，同时解剖对手，从而便于后续的分析。

在第四个步骤中，要搜集对手的信息，描绘出对手的过程或者流程，并不是一件特别困难的事，之所以这样说还在于，这样做的结果无论对于自己的组织，还是对于所要赶超的对手，实际上是一种彼此有益的事。当你到一个企业学习的时候往往会把你的一些好经验、好做法跟对手分享，所以今天企业的竞争关系并不是一种有你没我、我赢你输的关系，今天企业在很多方面，一方面是对手，而另一方面又是合作伙伴。所以在开展标高活动的时候，如果能采取正确的方式，往往能跟很多企业甚至竞争对手建立起伙伴关系。这也是为什么解剖对手、把对手的过程详细地描绘出来，并不十分困难的原因。

(5)制定对策，实现超越

通过前四步清楚地解剖了自己，同时也详细地解剖了对手。那么在第五步中就要把解剖自己得到的内部信息和通过解剖对手得到的外部信息进行对比分析，分析自己同对手的差距在哪里，原因是什么，对手的过程比自己的过程有哪些高明之处。在此基础上制定出超越对手的策略，然后加以实施。

【自检】

依照标高超越的一般步骤，为自己的组织制定一个标高超越计划。

步骤	内容		
明确所要改进的领域或方面	成功的关键因素： <input type="checkbox"/> 成本 <input type="checkbox"/> 价格 <input type="checkbox"/> 交货期 <input type="checkbox"/> 服务态度 <input type="checkbox"/> 其他：_____	排序： 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ ... _____	量化描述： 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ ... _____
明确自己的行事方式或者过程	本组织流程图：		
确定标高超越的对手	组织内部的先进单位： _____ 同行非对手： _____		

	竞争对手：_____
	全球的最优秀者：_____
明确对手的过程	对手的流程图：
制定对策、实现超越	自己同对手的差距： 原因： 超越对手的策略：

【管理名言】

知己知彼、百战不殆。
——《孙子兵法》

2. 标高超越活动的意义

从开展活动的过程来看，一方面强调的是要清楚地了解自己，而另一方面强调的又是怎样认识对手，找出对手的优势之所在。在企业里，开展标高超越活动已经成为一种常规性的做法，已经成为企业的一种生存方式。很多企业把它作为日常工作的一种必要手段，而不是“一锤子”买卖。如果我们工作的每时每刻、每个部门、每个层次都以标高超越的思维来进行，我们的自我提升能力、自我改进能力便会扩大许多倍。这也就是这种方式的威力之所在。

之所以把这种活动称为标高超越，是因为“标高超越”这四个字基本上概括了开展活动的两个主要方面。可以看出前四个步骤，也就是说明明确要改进的领域，解剖自己，找出榜样，解剖榜样，这四个步骤实际上是一个标高的过程。也就是要找出谁比我高，高在哪里，我比人家矮，矮多少，矮在什么地方。所以这四个步骤可以认为是开展此活动的第一阶段，也就是标高阶段。

当然，开展活动的目的不在于找出谁比我高，目的在于通过什么方式能够超越对手，所以必须在分析内外部资料的基础上制定出可行的对策，超越对手，这叫做超越。因此说“标高超越”这四个字基本上概括了开展这个活动所要关注的两个重要阶段。

开展标高超越活动，对一个组织能起到多方面的积极作用。

(1) 认识自己

开展标高超越活动可以帮助我们正确地认识自己与先进企业的差距，而不至于闭门造车，沦为夜郎自大。在没有跟对手比较的时候，常常会盲目地以为自己在某个方面可能还不错，但是一旦经过比较分析，把握自己的真实位置，才能真正地认清自己在竞争舞台中的地位。

(2) 有效改进自我

通过分析先进企业的做事方式，可以有效地改进自己的做事方式，学到很多的好办法、好思路。

(3) 有效设定目标

开展标高超越活动，有助于设定有效的目标。许多企业在制定自己的目标时，常常闭门造车。也许觉得自己的目标已经很具有挑战性，但是假如在这个领域中对手跑得远得多，这样的目标又有什么意义呢？所以通过标高超越活动可以使目标更切合实际，更具有实用性。

施乐公司在欧洲的部门，最近几年在制定自己目标的时候，常常首先进行标高超越分析，然后在竞争对手的绩效指标上添加 10% 构成自己的指标，这意味着每当自己的目标实现后，业绩将会超越竞争对手 10%。这就使得这个目标非常实用。

(4) 有效激发组织成员的潜能

开展标高超越活动可以有效地激发组织成员的潜能。假如没有跟别人比较，常常会受一些常规思维方式的限制，而看不到自己的能力，但是通过与先进企业的比较，有利于认识到自己有可能达到的高度。

(5)有助于消除组织中变革的障碍

开展标高超越的作用还在于可以帮助消除组织中变革的障碍。今天不变革就意味着落后，就意味着可能会被淘汰。假如不清楚自己的位置，不知道比对手落后多少，人们的变革意愿或者激情往往都要大打折扣。通过开展标高超越活动，可以有效地帮助我们打破变革的障碍，促进企业的变革。

(6)是社会改革和个人提高的有效思路

还可以从一个更广的角度来理解标高超越活动。实际上从 1978 年以后我国所进行的改革开放的伟大事业，在一定意义上也是一种标高超越的活动。同样，标高超越思想对于企业中的每个管理者、每个职工也具有一定的启发意义，它提醒我们在思考问题时关注外部，要抬起头，要看看别人，而不是简单地只盯着自己考虑问题。假如能对这种方法深刻理解，它可以成为指导我们做事的一种有效的思路。

从 20 世纪 90 年代开始，全球有一个很响亮的口号，叫做要使企业成为学习型组织。很多企业也在高喊这个口号。但是试想一下，假如在你的企业中连标高超越这样的活动都尚未开展，又何谈学习型组织呢？反过来，如果一个组织能够每时每刻在每一个层次、每一个部门中都以这种标高超越的思路来做工作，它不就是一个学习型组织吗？

【本讲总结】

简单地说计划就是“谋”，是对我们所要从事的活动的谋划、策划、企划、谋略，是运筹帷幄。计划也是一个过程，是把输入转化为输出的一系列活动。过程这一概念不仅能够帮助我们理解计划，而且能帮助我们更好地做好计划，做好管理。

标高超越活动就是建立在过程概念基础上的一种行之有效的计划。它可以分为“标高”和“超越”两个阶段，具体操作中一般包括五个步骤，实际上就是一个知己知彼和学习超越的过程，这也是标高超越活动最大的意义所在。做到了标高超越，就能够建立起真正意义上的学习型组织。

【心得体会】

第 4 讲 管理的组织职能

【本讲重点】

- 组织职能概述
- 职位的设计
- 部门化

【管理名言】

组织结构的设计应该明确谁去做什么，谁要对什么结果负责，并且消除由于分工含糊不清造成的执行中的障碍，还要提供能够反映和支持企业目标的决策和沟通网络。

——哈罗德·孔茨

组织职能概述

通过计划活动我们明确了“我是谁？我如何行事？我要到哪里去？我怎么去？”，也就是明确了有关目标以及实现目标的一些事情。计划活动在一定程度上是一种思考活动，但仅仅有这些思考活动，再美好的理想也是停留在大脑之中，要使理想化为宏图，还必须

动员起组织中的人、财、物资源，去实施理想，这就涉及到管理中的组织职能。

组织实际上是为了实现目标，对人、财、物等资源所进行的分工和协作。

组织的原因

为什么必须进行组织呢？如果一个人有了目标，有了实现目标的途径，完全可以按照自己的思路去做。但是管理是在一个由许多人构成的群体的前提下进行的，群体要实现目标，就必然存在着一个分工和协作的问题。就像金刚石和石墨一样，这两种物质之间存在着内在的联系，都是由碳原子构成的。但是它们的外在性质却大相径庭，金刚石是自然界中最坚硬的物质，而石墨则非常柔软。这种区别是因为它们的结构不同，也就是它们的元素之间的排列方式不同。在社会领域，这个道理也是实用的，由同样的一班人来做同样的事情，仅仅由于他们之间的分工和协作关系的不同，而产生的效能便会发生巨大的差别。这也从一个方面说明了管理的组织有多么重要。

需要注意的是，组织职能的“组织”是动词，而作为人的群体的组织是名词。所以要注意区分组织的动词形式和名词形式的不同涵义。

◆作为动词——管理的组织职能或者组织活动，意味着为了实现分工和协作而进行的一种活动安排，是一种活动。

◆作为名词——由人构成的一种群体，相当于日常所说的各种各样的单位。

组织的过程

管理的组织职能或者组织活动是一个具有内在逻辑过程的活动。正如一个大厦是由钢筋、水泥、各种硬件构成的一样，组织是由职位构成，组织结构是一种职位结构，也就是说组织是由职位盖成的一座大厦。

组织的过程和现实中建造大厦非常类似。建造大厦首先是确定建造构件，然后把把这些构件垒成一定的形状，在此基础上通水通电，使大楼具备一定的功能，还要进行内部装修，使它表现出一定的美学特点，最后要把相应的住户分到各个房间去。住了许多年之后，随着人们需要的变化，对大楼功能要求发生变化，或许还要对大楼进行改造。

管理的组织职能恰如这样一个过程。建造构件在组织职能中意味着对组织中的职位设计。把这些职位按照一定的逻辑顺序摆放成一定的形状，这在组织中叫做部门化；在部门化的基础上要使各个部门各个职位能够运作起来，必须像盖大楼通水通电一样，给之以动力，使组织运动起来的动力是权力把权力分配到各个部门、各个层次以及各个职位上，叫做组织的职权配置；在此基础上，对组织结构进行上下左右的协调，叫做组织结构的整合；通过整合后的组织结构，就形成了一个基本上完善的结构，这个结构是由职位构成的，有了职位还需要由人来占据，这就涉及到人员的配备问题，或者人力资源管理的问题；一个组织运行若干年之后会随着环境的变化而出现种种不适，所以组织必须主动地适应环境的要求，这就需要进行组织的改造，也就是组织变革。组织过程主要就是由以上五个环节构成的。

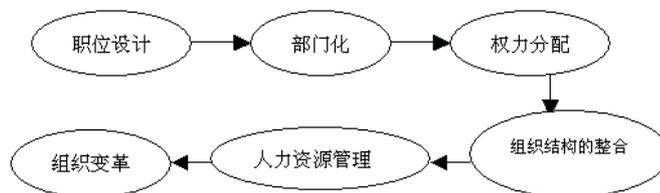


图 4-1 组织过程示意图

职位的设计

所谓职位的设计，也就是将若干项任务组合成一个职位。职位可以用各种各样的指标来加以描述，例如有些职位是常规性的，而有些职位则是非常规性的，有些职位要求有多样的技能，而有些职位只要求单一的技能，还有一些职位有比较多的自主权，而另外一些

职位则很少有自主权等等。

传统的职位设计

随着企业管理的发展，随着世界经济的发展，职位设计也经历了不同的阶段。工业革命之前并没有现代意义上的工厂，所以谈不上职位设计。而到了工业革命之后，由于出现了现代意义上的工厂，也就是说出现了专业化分工的生产方式，在这样的背景下开始出现了职位设计的需要。最初在设计职位的时候是遵循着一种专业化分工的思路，人们认为专业化程度越高，职位分工越细，组织的效率就会越高。

200 多年来企业中的职位基本上是按照这种思路来构造的，这就导致了组织中的职位越来越单调，越来越狭窄。如果你看过著名的喜剧大师卓别林主演的《摩登时代》，也许还记得那个主人公在生产线上所从事的工作，实际上他需要的只是一只胳膊而已。对这个问题长期以来人们一直以为是天经地义的，就是专业化分工的程度越高，效率就会越高。

1. 专业化分工能够提高效率

专业化分工能够提高效率，有这么几个原因：

- ◆它简化了工作的内容，使得人们劳动的熟练程度大大地提高了。
- ◆工作和职位变得越来越简单，使劳动力的供给变得非常容易，对人们的培训和训练也变得非常容易。
- ◆操作的简化，导致了专用机器设备的引入

【案例】

机器设备带来了效率的革命性飞跃。著名的经济学家亚当·斯密曾经在他的著作《国富论》中讨论过专业化分工给一个制造别针的工厂带来的变化。他举例子，实施专业化分工之前的工厂中，一个熟练的工匠每天最多只能做 10 到 20 个别针；但是在实施专业化分工之后，这个工厂的工人大概有 20 个，居然一天可以生产 2400 个别针，人均 120 个，效率比以前提高了至少 6 倍。

2. 专业化分工的弊端

但是所有的事情都有两面性，正是在这种思路下，在过去的 200 年中，专业化分工统治着社会，而且蔓延到了社会生活的每一个领域。企业、医院、大学以及政府机构都是按照这种思路构造的。近年来，随着经济的发展，随着人们的需求变得越来越多样化，随着企业竞争的加剧，人们慢慢发现这种纯粹的建立在专业化分工基础上的职位设计越来越难以适应形势的需要。人们发现原来对这个问题的认识实际上是不全面的，也就是说在一定条件下，专业化分工的条件提高，当然可以提高效率，但是当提高到一定程度以后，反而会带来效率的下降。

为什么会这样呢？这是由于过度的专业化分工导致了职位的过度单调，从而给人们的生理、心理造成了极大的伤害，更不要谈发挥人的主观能动性。在过度专业化分工体制下构成的职位，人们称之为一种必要的“恶”，即做工作不再有乐趣，而是变成一种忍受，一种痛苦，人们每天跨入工作岗位，就盼望着一天工作任务的结束。在这样一种制度下，工作是一件很痛苦的事情。

从这个意义上讲，管理者设计职位的方式影响着雇员的人生，所以责任重大。近年来，人们在职位设计方面通常努力集中在如何克服过度分工和专业化所造成的各种弊端上。

分工和专业化弊端：

- ◆过度分工和专业化会使工作枯燥乏味，造成人们生理心理上的伤害，导致员工产生厌烦和不满情绪。
- ◆由于划分过细，使得工作之间的协调成本上升，从而影响了工作效率和工作质量。

职位激励分数

如何克服早期形成的过度分工和专业化的弊端呢？最近二、三十年来，出现了种种新的方式。

在这方面，管理学家们构造了一个叫做职位激励分数的公式。职位激励分数即 Job Motivate Scores。

$$\text{职位激励分数 (JMS)} = \frac{\text{技能的多样性} + \text{任务的完整性} + \text{职位的意义}}{3} \times \text{职位的自主性} \times \text{职位的反馈}$$

由这五项因素构成的公式在一定意义上可以用来衡量一个职位能够在多大程度上对人们起到激励作用。

1. 技能的多样性

所谓技能的多样性,是指完成一个职位所要求的技能的多少,是单调还是多重。例如电脑制造厂的一个流水线上的工人,他只需要在那里点焊头,而北京中关村某个小公司里有人专门组装电脑。这两种工作虽然都是在做电脑,但要求的技能是不同的,显然后者比前者要求更多的技能。

2. 任务的完整性

什么叫任务的完整性呢?就是所从事的这个职位是不是能够比较完整地做完一件事情。就像一门课程一样,由一个人从头到尾讲完这门课,还是五个老师每人承担一部分,显然一个人来做,任务的完整性就很大。

3. 职位的意义

所谓职位的意义,是指这个职位有没有必要,能不能让人感到它存在的价值。这三项因素表达了一个职位本身所具有的特征。

4. 职位的自主性

自主性是指在完成职位的时候,是相对独立完成,还是每一点一滴都得接受上级的指挥和命令。

5. 职位的反馈

反馈,指的是员工对所从事的职位的评价,得到好的结果还是坏的结果。

【自检】

根据职位激励分数公式,请组织中不同的人对组织中的不同职位打分,每项最高10分,最低1分。综合所得结果,给组织的职位排序。

$$\text{职位激励分数 (JMS)} = \frac{\text{技能的多样性} + \text{任务的完整性} + \text{职位的意义}}{3} \times \text{职位的自主性} \times \text{职位的反馈}$$

职位排序:

职位 1: _____ 得分: _____
职位 2: _____ 得分: _____
职位 3: _____ 得分: _____
职位 4: _____ 得分: _____
职位 5: _____ 得分: _____
... .. : _____ 得分: _____

如果得到的职位激励分数比较大,职位就比较具有挑战性。在这个公式里并没有工资报酬,这是不是在否定工资报酬的意义呢?不是的。实际上在相同的工资报酬的条件下,考虑还有哪些因素在影响着人们对自己所从事的职业的热爱程度。

有些公司尽管给员工的工资水平比较高，但是经常存在员工跳槽的现象，有时管理者会觉得不理解。从这个公式中多少也可以让我们感觉到，一个人之所以从事一个职业，也许除了工资报酬之外，还有一些更重要的因素。职位所要求的技能多样性、任务的完整性，以及职位的意义、职位的自主性和职位的反馈等等因素决定着人们对一项职位的满意程度，在一定意义上可以作为设计职位的指南。要想办法努力提高这几项因素。假如分数比较高，人们就会发自内心地喜欢自己的工作，而不是外在的被动接受。当然，管理中有权变的观点，没有放之四海而皆准的绝对真理，对职位激励分数这个公式也可以找出很多反例。例如有些单位劳动力的构成相对来讲文化层次都很低的时候，这个公式的指导意义就会下降一些。但是随着劳动力素质的提高，随着劳动力文化程度的提高，这个公式的指导意义就会变得越来越大。

部 门 化

有了好的职位，还需要按照一定的方式把它组合起来，形成一定的彼此分工和协作的关系，这就涉及到了管理的组织职能的第二个环节，即部门化。

看一下自己所在的单位，都是由很多的部门构成的，每个部门又有各个部门的主管。社会的很多组织都是由很多部门、很多中层的部门主管所构成的人的集合。

为什么一定要进行部门化

其实这个问题可以这样理解，假如一个组织的领导人是万能的，也许并不需要进行部门化。但是在现实中，一个人的精力、能力是有限的，一个人能够有效地直接指挥的人数在客观上是有限制的，每个管理者都不得不借助别人的力量来管理工作。

管理宽度是指一个管理者直接指挥的下属的人数。它又叫管理跨度、管理幅度。例如一个工厂由三个车间构成，每个车间有 100 人，各有一个车间主任。这里要注意管理宽度并不等于管理的全体员工的人数，而是直接指挥的下级的人数。实际上厂长的管理宽度是 3 人，而不是 303 人。

正是由于管理宽度的存在，使得组织必须进行部门化。当管理工作量超出了一个人所能承担的范围之后，管理者就不得不把自己的一部分工作分给别人。随着组织规模的进一步扩大，管理工作就会层层下分，这就形成了一种层次性的结构。现实中各种类型的组织无不是这种层次性的结构。所以管理宽度的存在导致了管理层次的产生。

管理层次的影响

管理层次的出现意味着为了实现组织的目标，而不得不在组织结构中安排大量的分层管理人员。有的组织也许会觉得有很多优秀的中层管理人员，很值得自豪，但是从管理学的角度来讲，这时组织在某种程度上处于竞争的劣势。因为这些职位实际上是不创造价值的，这些中层职位的存在只是为了协助价值的实现。中层职位再多，对于组织所创造的价值总量来讲无济于事。实际上在一定意义上，组织的中层职位多，反而起反作用。这是由于层次所具有的不良影响所造成的。从前面的分析中可以知道，层次在一定意义上是一个不得已的产物，它不是一种必要的选择。层次的增加对组织的效能带来了很多负面的影响。

1. 管理层次对组织间接费用的影响

层次的增加会导致组织间接费用的增长。因为中间层次是由主管来占据的，而主管的薪酬、办公条件等等比一般的员工都要高，所以层次越多，费用也会越大。

2. 管理层次对组织中信息交流的影响

管理层次的增多会对组织中的信息交流造成阻碍。层次会过滤信息，层次是信息的过滤器。最高层发布的信息，会随着层次的增多，逐步被歪曲或者过滤掉，所以层次越多，沟通的效能也就越低。

3. 管理层次对组织计划和控制的影响

层次的存在会导致组织计划和控制的难度增加。最高层的计划很周密，但是要落实到基层就需要层层分解，分解的层次越多，失真越大，它本身的难度也越大。从控制的角度来讲，假如中层出了什么问题，需要及时地加以纠正，但是由于层次比较多，要反馈到上层来采取措施，需要的时间或者成本就会加大。因此，只要可能，组织的层次还是越少越好。

两种组织结构类型

宽度和层次构成了组织设计的一对参数，这两者之间存在着一定的关系。在组织规模一定的情况下，宽度越大，层次就会越少。反过来讲，宽度越窄，层次就会增加。由于组织在构造自己结构的时候，往往会采取不同的宽度，从而导致了两种组织结构类型的出现。一种叫做扁平型，其管理宽度比较大。另外一种叫瘦高型，其管理宽度比较窄，层次比较多。

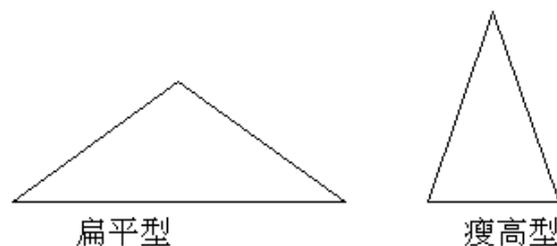


图 4-2 两种组织结构类型

这两种类型的组织结构，哪种更好呢？也许从上面的分析中你会得出结论，认为扁平型好。这是不正确的，为什么呢？这又涉及到权变的观念。

在管理中很难讲什么东西绝对好，什么绝对坏。一个举措的效能好坏，取决于它所面对的具体情节和环境，组织结构也是如此。扁平型和瘦高型也很难简单地评判好坏。但是一般来说，扁平型相对灵活性比较高，组织成员参与程度比较高。而瘦高型正规化程度比较高，它比较着重于内部的效率和技术积累。因此，当一个组织所面临的环境相对稳定，而技术的优劣构成竞争的关键要素的时候，瘦高型的组织要更有利一些。而当一个组织所面临的环境以变化为主要特征，以能否满足顾客的期望为主要特征的时候，扁平型的结构相对来讲就会有利一些。从今天我们所处的“三C”环境，也就是以变革、竞争和顾客主导为特征的环境来看，扁平型的结构相对来讲占的优势要大一些。因此在过去二三十年中，在组织结构的变革方面有一个趋势，就是越来越多的组织正在从瘦高型结构形式转化为扁平型结构的形式。

管理宽度

1. 管理宽度没有最佳值

既然管理宽度是设计组织结构的一个基本参数，那么管理宽度最佳应该是多少？有的人认为 7 个最好，有的人说 9 个最好，还有的说 12 个最好，究竟多少最好？根据权变的观念，并没有绝对的最佳管理宽度的存在，一切取决于组织所面临的具体的环境特征，不同的环境或者情景条件要求具有不同的管理宽度。

早期管理学在这方面曾经有很多理论，集中地讨论管理宽度究竟多大为好，但是后来人们慢慢地认识到，这是一个权变的东西，它取决于具体的环境，而不是一个绝对的指标。所以后期人们的研究重点都开始转向影响管理宽度的各种因素上。不同的环境或情景，管理宽度会有巨大的差别。

【案例】

第二次世界大战的时候，盟军总司令艾森豪威尔和当时的罗马教皇，两个人都可以认为是高层管理者，他们的管理宽度谁宽谁窄呢？当然是艾森豪威尔要窄一些，因为他所面临的是战争的环境，战场上瞬息万变，所以他不可能指挥过多的下级。

那么，两者之间管理宽度差别会有多大呢？答案是惊人的。据记载，艾森豪威尔当时直接指挥的下级实际上只有三个人，也就是说他的管理宽度是 3，而罗马教皇的直接下级

是红衣主教，当时罗马教皇直接指挥着 700 多个红衣主教。3：700，可见在不同的环境下，管理宽度会有多大的差别。

既然有这么大的差别，是不是可以不考虑呢？也不是。像盖大楼的跨度一样，跨度设计不好，大楼的强度也会受到严重影响。组织也是如此，管理宽度是必须考虑的一个因素。但是需要考虑的不是最佳值，而是影响管理宽度的具体因素。所以在设计组织结构的时候，要清楚地对影响管理宽度的具体因素加以分析。

2. 影响管理宽度的因素

(1) 上、下级的素质

当上级的能力比较高的时候可以指挥很多人。反过来讲，下级的能力也很高的时候，管理宽度也可以很大。因为下级对上级的一举一动都可以心领神会，而无需很细的一点一滴地加以指挥。

(2) 计划的妥善程度

假如计划工作做得很细致，每个人都知道自己的职责、目标、任务安排以及互相之间的协调配合关系。这时需要管理者直接加以处理的事情就会相对地减少，因此也会加大管理的宽度。

(3) 组织所面临的变化情况

当面临的环境相对稳定的时候，管理宽度可以宽一些。而面临着一个瞬息万变的环境的时候，管理宽度要窄一些。

(4) 授权的情况

假如组织中的授权非常充分，下级有充分的职权来处理相应的事物，也可以有一个比较宽的管理宽度。

(5) 沟通的手段和方法

由于信息技术的发展，管理者可以很方便地跟下级进行沟通，这是对管理宽度的加大。据说微软的总裁比尔·盖茨可以跟公司的所有员工进行沟通，这种沟通当然是借助信息手段实现的。

总而言之，在设计组织结构的时候，必须考虑管理宽度，但是，管理宽度没有绝对的最佳数目，它取决于具体的经营环境，取决于组织面临的具体情景。

【自检】

你企业的管理层次和管理宽度是否有不合理之处？你认为应该如何改进？

划分部门的依据

了解了管理宽度这个组织设计的基本参数以后，可以看一下用什么样的方式来具体地划分部门。通常组织部门化的依据大致有这样一些因素：

表 4-1 组织部门化的划分依据

划分依据	举 例	备 注
按照职能划分	绝大多数的中小型组织	最常见的方式把相同的活动放在相同的部门中，同一部门中的人员从事着同样的活动，实际上是一种专业化分工的划分方式。用职能划分部门就是按照活动来划分。
按照产品划分	汽车厂有轿车事业部、卡车事业部、特种车事业部等	
按照顾客划分	银行有大客户部、零售部，还有一些大学有函授部等	

按照地域划分	组织活动存在于不同区域的企业，例如某公司的北方部、南方部、东方部等	
按照过程划分	例如企业中的一些新产品开发部门、公关小组等	把从输入变成输出的所有的活动集中在一起构成一个部门。好处是避免了职能划分的 碉堡割裂所造成的影响，使人们能够为同一个目标共同协调工作。最近几年来，由于竞争的加剧，顾客主导权变得越来越重要，因此组织整合的必要性增大了，按照过程来划分部门的形式也开始变得越来越普遍了。
按照时间划分	炼钢厂、化肥厂等连续性操作的组织	在一些企业中技术设备的运转可能是24小时不停机的，这时就需要根据时间划分成不同的班次。
按照人数划分	古代的军队，1000个人有一个百夫长，10000个人有一个千夫长等	最古老、最传统的方式，但是现代组织中单纯按照人数来划分部门的方式开始变得越来越少，因为在现代社会中，单纯地依靠人力来决定绩效的场合变得越来越少了。

值得注意的是，就某一个特定的组织来讲，很难做到纯粹按照某一种依据进行划分。一般某一个特定的组织，通常会按照几种依据来划分，通常会表现为一种综合性的结构形式。例如某一方面是按照职能来划分的，而另一方面又可能是按照产品来划分，还有可能是按照过程来划分等等。

在各种划分形式中，占主流形式的是以职能划分的方式，它的好处在于具有专业化分工的优势，有利于发挥规模经济的效益。但是也有弊端，纯粹地按照职能划分的方式形成了碉堡壁垒，相同的人在相同的部门中长期做相同的活动，人们的思维会变得比较狭隘，会忘掉组织的整体目标，同时也难以考虑横向的联系。按照产品划分，相对容易些，是一种分权式的方式，大组织的一些事业部方式通常是按照产品来进行划分的。

在管理中没有放之四海而皆准的真理，一切均取决于当时当地面临的具体情景，在具体实施的时候，还需根据自己所面临的具体情况做具体的选择。

【本讲总结】

本讲主要介绍了管理的组织职能。组织是实施计划、实现目标的关键，组织实际上就是合理分配人、财、物等资源，实现有效的分工协作，为实现目标服务。

组织过程的基础是职位设计，关键是部门化。不论是职位设计还是部门化，固然有各种影响因素，也存在多种可供选择的方案，然而需要注意的是，管理中没有放之四海而皆准的绝对真理，应该具体问题具体分析。只有适合自己组织的具体情况的方案才是最好的方案，除此之外不存在现成的最佳方案。

【心得体会】

第5讲 组织的结构形式与运作

【本讲重点】

- 组织的传统结构形式
- 组织的新型结构形式
- 组织结构形式总结
- 组织中的权力分配

【管理名言】

州总其统，郡举其纲，县理其目，各职守不得相干，治之经也。
——傅玄《傅子·安民》

组织的传统结构形式

直线制

最简单的形式是直线制。例如一个小饭馆，一个老板，三个伙计，这种结构就是一种直线制。假如这个小饭店再继续扩大，例如为厨师雇了两个帮工。这种情况下，老板依然是三个直接下属，厨师下边有两个人被指挥，依然是直线制的形式。

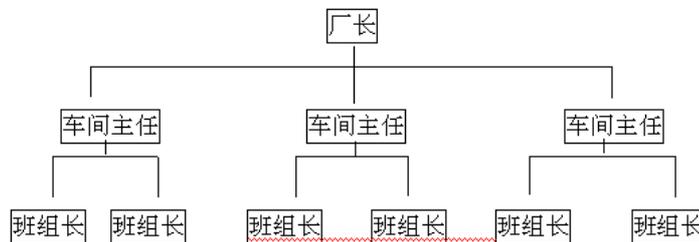


图 5-1 直线制组织结构

职能制组织结构

直线制这种形式不可能无限制地扩展，例如饭馆生意做得很成功，开了全国的连锁店，这时再按这种方式，就很难做下去了。这时需要有专门的人来研究推出新产品；另外规模扩大到这个程度，市场推广也成为非常重要的事情，所以需要聘请专门的市场营销人员；对于这样一个庞大的机构来讲，财务方面的事情也变得越来越重要，还需要聘请一些财务方面的人员来打理财务方面的事情。

所以随着组织规模的扩大，原来那种单纯的直线制的方式无法再维系机构的运作，这就需要借助各方面专门的人才来打理事业。由财务人才构成了财务部门，由新产品开发人才构成了新产品开发部门，由营销人才构成了营销部门，由生产人才构成了生产部门，他们都是本领域的专家。他们的活动集中在某一个特定的部门，显然这是一种专业化分工的方式，是一种按照职能来划分部门的方式，这种形式就叫职能制组织结构。一般来说，对于绝大多数的中小型组织，它是一种普遍应用的选择。

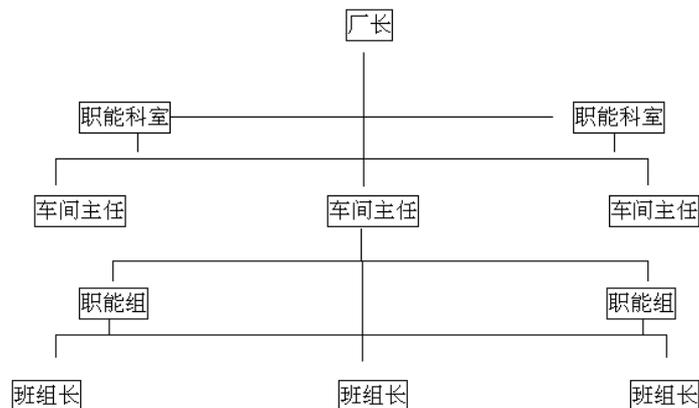


图 5-2 职能制组织结构

以职能为依据划分部门，就叫做职能制组织结构。

(1)优点

具有规模经济效益，便于培养各个专业领域中的人才，便于积累各个专业领域方面的知识和诀窍。

(2)缺点

横向的协调比较差，人们关注的都是本部门的利益，有一种碉堡效应，在这种碉堡中长期工作的人会形成一种陋习，或者一种职业病，这种病也叫作隧道眼，就是只看到自身，而不及其余。

事业部制结构

尽管它是一种普遍应用的形式，但是由于近年来经济环境的变化，今天所面临的经营环境越来越以“三C”为主要特征，客观上对职能制组织结构也提出了挑战。人们正在采取各种措施希望能够弥补。当组织的规模继续扩大的时候，职能制的方式便开始难以继续发挥作用。由于组织的管理宽度是限定的，随着这个规模的扩大，组织只能增加层次，所以在职能制方式下，组织的规模越大，组织的层次也就越多，当规模达到一定程度以后，层次就会多到运行困难的程度，这时组织的效能就会急剧下降。

【案例】

在20世纪20年代，当时的通用汽车公司由于组织规模的扩大，导致了组织层次的不断增加。由于当时采取的还是职能制的组织结构方式，随着层次的不增多，组织的效率变得越来越低，组织中的各种问题变得越来越多，从而导致通用汽车公司几乎濒临破产的地步。在当时，人们就考虑怎么来解决这个问题。

我们都知道，我国以前有很多大家族，一般是四世同堂、五世同堂。这时就会演出各种各样的故事，家族中的各种各样的矛盾、各种各样的事情就会变得越来越多。在这个时候，通常在大家族中会采取分家的办法来处理。

通用汽车公司也采取了这种分家的办法。传统的职能制无法维系这样一个巨大的机构，只好把下属的各个单位分成相对独立的一些子部门。在战略上，在对外关系上、在财务上等等，由公司来统一管理，但是在具体的运营上则赋予下级单位以相当大的自主权。这非常类似于大家族的分家。

这种分家式的办法导致在管理上出现了一种新的组织结构的形式，这种结构叫做事业部制结构。事业部制结构，是按照产品，或者是按照地区为依据来进行划分的。一定意义上，它是一种分权制的结构，它解决了当组织规模扩大到一定程度以后，职能制所不能解决的一些问题。

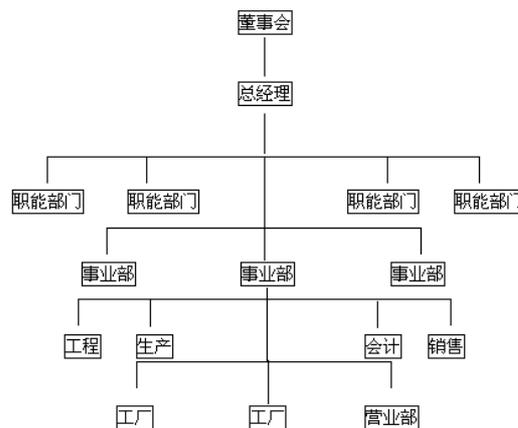


图 5-3 事业部制组织结构

事业部制结构的出现在管理发展史上具有里程碑式的意义。通用汽车公司的成功，告诉人们在很多情况下，组织在成长中所遇到的问题是结构造成的，所以如果能对结构进行适时的调整，问题就会得到圆满地解决。事业部制成为许多大组织采用的一种模式。

矩阵式结构

需要指出的是，在每一个事业部的内部，它采取的依然是职能制结构，所以从本质上来讲，事业部制仍然是一种建立在专业化分工基础上的结构方式。既然是按照职能的方式划分的结构，必然具有以职能划分的各种各样的优缺点，例如看不到顾客，难以从顾客的角度出发来解决问题，单纯地按照这种职能分工的方式，任何一个部门都难以使顾客得到真正的满意。

这时候出现了一个可行的方式，就是针对每一类顾客，设立一个专门的职位。这个专门的职位，叠加在职能分工形式的基础之上，专门从事横向的协调，应对顾客的需要。

大学中的学院正是按照这样一种思路来设立的。针对本科生有本科生办公室，针对硕士生有硕士生办公室等等。这意味着在传统的按照职能分工的碉堡的上面叠加了一种横向的结构，从而形成了一种纵横交错的结构。这种结构在管理中叫做矩阵式结构。

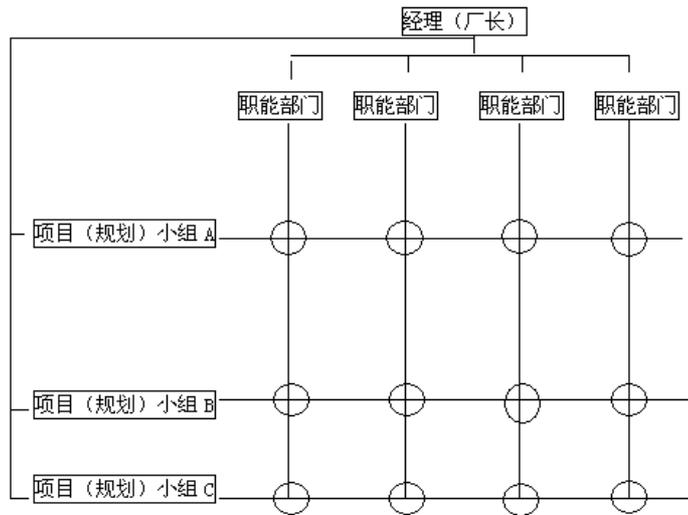


图 5-4 矩阵式组织结构

矩阵式结构也是一种非常常用的结构。它在一定意义上弥补了单纯的职能制的弱点，加强了横向的协调。

在专门从事横向协调的职位上，其责任和权力是不对等的，也就是说这些项目办或者项目经理的责任和权力是不对等的，在大多数情况下，这种项目负责人的责任要大于他的权力。因为在这种矩阵制的结构中，组织成员虽然从理论上来讲，受到纵横两方面的上司的指挥，但是直接决定组织成员薪酬增长的各种因素，实际上比较多的是集中在纵向方面。而横向的项目办或者项目经理，拥有的只是工作，只是任务，只是协调。

这意味着在选择这样的职位的时候，或者在为这样的职位配置人员的时候，要比较注重他的人际技能，要能够比较高明地处理各种各样的人际关系。在很多场合下需要项目经理，需要这种横向的机构能够运用人际技能来解决问题。

缺点：在这个结构中的每个成员，同时会受到纵横两方面的指挥。

优点：矩阵结构在一定意义上弥补了单纯的职能结构所具有的弱点，强化了横向的协调，所以近年来它的应用也变得比较普遍。

组织的新型结构形式

组织结构并不仅仅只有以上几种，近年来还出现了一些比较新的结构类型。

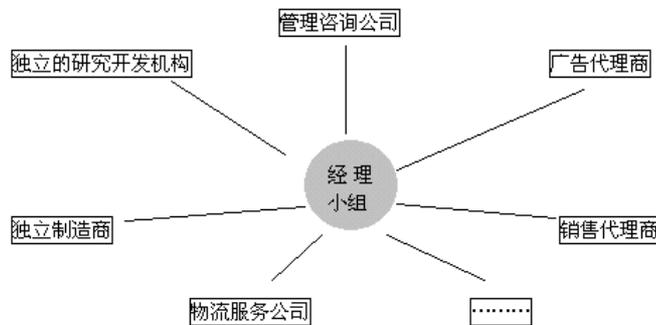
虚拟制结构

高校正在进行改革，且改革的力度很大。其改革的一个方向就是要把一些后勤服务机构社会化。过去的高校通常是大学办社会，内部有幼儿园、小学、中学，有派出所、医院，各种各样，五花八门，一应俱全。这样一种方式很难适应现代市场经济的要求，所以

最近在我国高校改革的力度并不比企业小。要把这些后勤服务机构进行社会化，例如一些行政机构的效率很低，社会上有专业的管理公司，可以把一些行政管理事务社会化，就是当需要这方面活动的时候，用合同的方式从社会上购买，这在管理中叫做外包。可以把很多职能外包出去。一所大学可以把后勤服务外包出去，行政管理外包出去。

假如改革更进一步，社会上有大量的高质量的师资，或者可以面向全球来选择最优秀教师的时候，在一定意义上，甚至可以把教师这部分职能给外包出去。作为一所大学，甚至可以不需要自己的教师。这时还剩下什么呢？只剩下作为大学必不可少的最核心的能力。

在企业管理中，这也是一种值得关注的组织结构形式，叫做虚拟制结构。这种结构可以给我们很多启发。过去很长一段时间以来，一说要建设一家企业，马上会铺一个很大的摊子，“麻雀虽小，五脏俱全”，更不要说大企业了，这种方式在今天实在是太落后了。根据虚拟制结构的原理，完全可以从社会上得到我们所需要的各种各样的职能。所以，当我们希望把事业做大的时候，在很多情况下，也许并不需要自己来做所有的事情，可以从社会上购买资源。可以举出很多这种方式的典型例子，例如著名的公司有戴尔、耐克等等，分析一下它的构造，你会发现，它的制造在亚洲，营销有专门的营销公司，研发有专门的研发机构，而它最宝贵的是有一个核心的能力。所以承担它的外包职能的企业，赚取了加工费、劳务费，而大量的利润则流入了它的腰包之中。



例如一些社会办学机构，实际上也是一种虚拟的结构。例如一个自考辅导学校，当然需要有许可证，但行政人员可以外聘，教师可以外聘，所需要的场所可以租用。所以在这种情况下，也许用很少几个人，很少资金就可以办起一项很大的事业来。因此虚拟制结构在出版、贸易等等领域，都有很广泛的应用。这是在今天市场经济不断发展的形势下，值得关注的一种结构形式。

H型结构

与虚拟制结构类似的还有一种结构，叫做H型结构。例如一家民营企业，当发展到一定规模，想继续扩大的时候，感觉自己的资金等方面都受到局限，完全靠自己投资，很难再把企业做大。但是有一个办法，就是在这个地区有大量的与之类似的企业存在，都是一些中小企业，都有扩张的欲望，但是都受到各种各样的限制。这时就可以去找与之类似的一些企业进行谈判，用股权的方式联系在一起，虽然从法律上来讲，还是两个独立的法人，但是可以采取共同的战略，联合行动，从外在表现上就像一个企业那样。按照这个思路，这家民营企业就可以不断地控股其他的企业，就像滚雪球一般，越滚越大，虽然自己的资金投入的并不是特别多，但是却把企业的规模做到了相当大的程度。

这里的H来自于英文的 *holding*（控股）。这种H型的结构，也给我们一个启发，就是当企业需要扩张的时候，在很多情况下，也许可以用少量的投资，通过参股、控股的方式，把相关的企业纳入自己的旗下，而不需要另起炉灶。

水平化结构

由于环境越来越以变化为主要特征，顾客需求的变化也越来越快，且顾客掌握着主导权。所以这就导致了组织结构从传统的瘦高型向扁平化的转变。扁平型的极限状态就形成

了一个新的结构形式，这叫做水平化结构。也就是一个企业有总部，下边有一系列的水平的子单位，各个单位之间互相是一种平行的关系，而没有中间层。

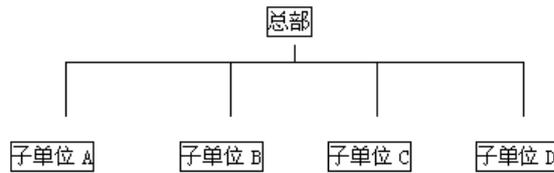


图 5-6 水平型结构

水平型的结构，没有中间层次，通常情况下，构成水平结构的基层单位表现为各种各样的团队。所谓团队，也就是由很多人构成的小组。而且这种团队常常以跨职能或者多技能为主要特征，也就是围绕某一个项目或者某一个产品构成一个团队。在这个团队中，包含了所需要的一切技能。水平型的结构跟前面讨论的按照过程来划分部门是一致的。

水平型的结构不是特别普遍，但是正在引起越来越多的企业关注。另外，有一些企业尽管从整体上来讲，可能是职能制或事业部制，但是局部采取了一种水平制的方式，所以这是一个值得关注的发展趋势。

【自检】

你的组织结构是哪种类型？试绘出你的组织结构图。

(1) 组织结构类型：

(2) 组织结构图：

组织结构形式总结

组织结构形式的类型

以上是关于组织结构的几种典型形式，最普遍存在的是职能制的方式，它是绝大多数中小企业普遍采取的方式。当企业规模扩展到一定程度以后，形成了事业部制的方式。在这种职能方式下，很难考虑自己整体的利益，很难进行良好的横向协调，为了加强横向协调，人们专设了一些横向的职位或者机构，这就构成了一种叠加的结构形式，叫做矩阵结构。再进一步的企业改革，人们把所有的主要职能都外包出去，就剩下一个总部的时候，这种结构叫做虚拟制结构。与虚拟制结构比较类似的，是H型结构。组织结构扁平化的极限，就形成了水平式结构。在各种组织结构中，大致可以分为两大类：

类型	形式	优点	缺点
机械式的结构	职能制、事业部制结构	正规化的程度比较高，它比较注重内部的效率	灵活性和适应性要差一些
有机式的结构	矩阵、虚拟、水平式结构	员工的参与程度比较高，它的灵活性和适应性也比较高一些	正规化程度相对来讲较低

学习组织结构形式的启示

1. 没有绝对的最好

哪一类结构更好呢？在组织结构中，现实中并不存在无条件的最好。这反映了我们一再强调的权变的概念，每种结构都有它所适应的环境。一定的环境要求有一定的结构形

式，没有放之四海而皆准的最的组织结构形式，这是必须强调的一点。

2. 行事方式可以有很多选择

通过组织结构形式的学习可以给我们一个启发，就是我们做事情的方式可以有各种各样。现在的这种部门划分，只不过是一种人为的选择而已。完全有可能用其他的方式来做同样的事情。有时候人们会觉得，许多年以来一直就是在这样一种结构中工作，难道还会有别的选择吗？一个组织没有了专业化分工的部门，还叫做组织吗？通过对各种结构类型的学习，对这个问题应该有一个更全面的认识，尽管职能制结构是一种比较普遍的形式，但绝不是唯一的选择。

3. 有机式的结构类型更有利于适应当前环境

尽管没有哪个结构可以称为最佳，但是由于现在的管理环境是以“三C”为主要特征，也就是以变化、竞争和顾客主导为主要特征的。在这样的环境下，显而易见，越具有灵活性，越具有适应性的组织，就越有利。所以近年来，采用有机式结构的组织变得越来越多。

【自检】

请你回答下列问题：

(1)你认为自己的组织结构包括哪些类型？

(2)你的组织结构存在什么问题吗？你认为可以采取何种措施加以弥补？

组织中的权力分配

如果把组织比作一台大机器的话，那么组织结构就是这台机器的构造。要使机器运作起来，必须给以动力。要使组织这个机器运作起来，则是靠权力来推动的。这就要求必须要把权力在组织中进行合理的配置。

什么是权力呢？英文是 Power，是指一个人对别人的影响力。

权力的类型

依据一个人之所以能够影响别人的原因，可以把权力分为以下类型。

1. 职权

上级可以指挥下级。这种由于制度的安排而产生的力量，叫做制度权，也就是常说的职权。

2. 专家权力

生活中像律师、医生等等一些职业，经常会对我们产生很大的影响。假如需要他们的服务，我们会很忠实地听从他们的意见。为什么诸如律师、医生这些职业能对我们产生这样大的影响呢？是由于他们所具有的特殊的知识和技能所造成的。这种来自于知识和技能的权力，叫做专家权力。

3. 影响力

有些人，虽然没有什么职务，也不见得是专家，也同样可以对别人形成影响。例如歌星对歌迷的影响，运动员对崇拜者的影响等等，都属于这种情况。这种由于人们所具有的

特殊的个性特征或者魅力而产生的影响，叫做影响力。影响力在宗教界人士里也比较常见。人们之所以信赖他，是因为在这些宗教领袖的头上罩着各种各样的光环。

4. 奖励权

有时候由于某个人能够给别人带来好处，从而能对人产生影响。这种能够给别人带来好处的权力，叫做奖励权。例如一个领导的秘书，她可能并没有很高的职位，但是哪怕你是一个中层主管，也许要受到领导秘书的影响。因为他有一种奖励权，例如他可以给你提前安排约会的时间。

5. 惩罚权

与奖励权相对的是惩罚权。由于某个人处于某个特定地位，有可能对别人构成一种威胁，这时他所具有的权力就叫惩罚权。但是推动组织运转的主要的力量是职权。当然，一个管理者除了拥有职权，同时还可以拥有专家权，还可能会拥有影响力，但是对于组织中的管理者来讲，职权是行使职位的基础。组织主要是依靠职权来进行运作的。依靠职权来进行运作，意味着这种权力不依赖于个人。因为职权是随职位而存在的，职位不在了，职权也就消失了。正是从这个意义上来讲，职权是构成组织权力的基础。

小 知 识

一些领导退休了，有时候会发出感叹：“人一走，茶就凉。”为什么会出现人走茶凉的现象呢？因为他所拥有的是职权，随职位的存在而存在，随职位的消失而消失。从这个意义上讲，人走茶凉是一种自然合理的现象，假如组织中的管理者，人走了，茶水不凉，这个组织就可能会出现混乱。

授 权

职权在组织中的配置是通过授权来进行的，授权也就是上级把必要的职权授予下级。

1. 授权过程

一般来说，授权由三个步骤构成程，通常叫做授权的三部曲。

- (1)委派任务，并明确所要达到的目标。
- (2)授予必要的职权。
- (3)下级必须对上级做出接受授权的承诺。

通过授权，要在组织中建立起两种责任：

- ◆上级要交给下级一定的责任——前两个步骤。
- ◆下级要对上级负起一定的责任——后一个步骤。

一个成功的授权过程，这两种责任缺一不可。有时候人们对此不加辨析，但是在授权过程中，这两种责任实际上是有方向性的，前两个步骤所确定的责任是上级交给下级的责任，而后一个步骤所确定的责任，则是下级对上级承诺的责任。

【自检】

试用下边的权力授受状进行一次授权行为，看效果如何？然后根据具体需要和执行的体验，自己设计一个权力授受状。

权力授受状

但是这并不意味着要把所有的事情都揽在自己手里做，如果能够专注于你最擅长的，你应该做的事情，而让下级去做他能够做的事情，对于组织来讲效益是最大的。比较利益原则是所有管理者应该牢记的一个原则，事必躬亲未必是值得赞许的方式。历史上著名的人物诸葛亮，“诸葛一生唯谨慎”，事必躬亲，结果导致在他死后蜀中无大将，这应该说是诸葛亮一生中一个重大的欠缺。

(3)要允许下级犯错误

除非下级不做事，既然要做事情，就要鼓励他们发挥主观能动性，犯错误就是难免的，这时候对错误要有正确的认识。

(4)要善于信任下级

能够信任下级，充分地让他去发挥能力的时候，下级所表现出来的能力，也许会让你目瞪口呆。当然，管理者有责任对授权的后果加以考虑。所以要通过一些制度上的设计进行适度地控制，尽可能地防止授权发生负面效果。

(5)职权分裂问题

与授权有关的一个问题，是组织中的职权分裂问题。例如在两个车间中存在某一个横跨两个车间的生产过程，假如在这个过程中做一个很小的更改，这时两个车间主任都无法作出决策，就需要共同上级来做决策，这种情况就出现了职权分裂的问题。当发生职权分裂的时候，依靠分裂的职权难以解决问题的全部，就需要提到组织的上一个层次来汇总解决这个问题。例如许多地方经常出现的联合办公等，实际上就是要解决职权分裂的问题。但是假如在组织中经常出现职权分裂问题，这实际上意味着可能存在授权不当，这时或许需要进行组织变革。

管理者授出的职权并不是永久的，可以根据形势的需要，根据问题发生的变化随时收回已授出的职权。总而言之，授权是企业管理者不可逃避的责任，没有授权就不存在管理；只有通过充分的授权，才有可能把组织高层的理念、设想、目标、战略体现到组织的每一个部门，甚至每一个员工身上。组织才能形成步调一致的整体。所以，授权是管理者发挥职能的一个必不可少的方面，有效的授权才能使组织的运作成为一个统一的整体，这就是我们为什么要强调授权的重要性。

(6)中层管理者的责任

至于人们对责任绝对性的顾虑，其实可以通过很多措施加以解决，例如可以通过充分的培训下级来提高他们的技能，可以通过有效的沟通让他们掌握必要的信息，可以通过必要的制度设计及时地检测授权过程中可能会出现的问题等等。

一般授权强调上级对下级的关系，实际上在组织中经常需要处理的还有下级对上级的关系。相当多的组织成员是处在中层的职位上，不仅要接受上级的授权，而且与上级经常需要一定的沟通。需要强调的是，中层管理者在同上级打交道的时候，人际技能常常是必需的。有一位管理大师曾经说过：“不会指挥下级的人，连半个管理者都算不上，而能够有效地‘利用’上级的人，才是一个有效的主管。”为了使组织的职权上下畅通，中层管理者对上级也承担着必要的使命。只有如此，才能使企业成的一个战斗的集体。

【本讲总结】

本讲主要介绍了组织结构的各种类型及其特点，以及组织中的权力分配问题。

传统的组织结构主要是围绕职能分工进行的，其优点是优质高效，但在三“C”环境下，其灵活性和适应性受到挑战；新的组织结构更注重适应多变的现实环境和以顾客为中心。事实上，可以说组织结构是没有绝对的最佳，只有具体的最好的。“适者生存”和权变的思想贯穿于整个管理学之中。

权力的分配对于管理者来讲是一把双刃剑，管理在一定意义上就是权力的分配和运用。而授权是一种不得已的行为，但又是必须的事情，好的管理者都是善于授权的人，能够自如的授权，才能做好管理工作。

【心得体会】

第 6 讲 组织机构的整合与变革

【本讲重点】

组织机构的协调与整合
组织中的人力资源管理
企业再造

【管理名言】

我认为，在等级制度不适合的情况下进行系统改革，将会使我们在新原理的基础上重新理解领导。这些挑战不可能只是由那些独立的英雄式的领导人来完成，他们需要处在不同职位，以不同方式来领导的领导者一起来完成。

——彼得·M·圣吉

组织机构的协调与整合

通过职位设计，并把职位按照一定的方式排列成各种各样的部门，再通过授权，组织就形成了一个有生命的有机体。但这并没有结束，在很多情况下还需要从纵横两个方面运用信息系统、职权系统对组织进行修整，正如盖大楼的时候所进行的内部装修一样，在组织结构的设计完毕之后，这种协调和整合往往也是必不可少的。通常协调与整合表现在两个方面，一是纵向的，一是横向的。

纵向的协调与整合

通常纵向进行协调整合的手段大致有以下几个方面。

1. 明确等级链的关系

经常强调的一个方面就是组织的等级链，也就是指挥或者命令的链条。很多情况下，纵向出现问题是由于等级链上下不清楚或发生了分裂造成的，所以通过明确等级链的关系，明确指挥和命令的关系，在一定程度上可以解决一些纵向方面的问题。

2. 完善程序、规则等

另外经常采用的措施是完善程序、规则等计划形式，也可以有效地解决一些纵向的问题。这是因为程序、规则规定了人们应当做什么、如何做、如何协调等等，当这些内容比较明确的时候，可以理解组织中的协调。

3. 增加职位

除此之外，经常采取的一个手段是用增加职位的方式。有些时候在组织中出现了纵向的协调问题，是由于组织的业务量的增大导致纵向职位的管理宽度超出了它所能承受的范围。所以这时通过增加职位来减少目前在职的职位的宽度，也可以有效地起到作用。就是当工作负荷超越了原来职位设计能量的时候，用一个新的职位来进行补充。

4. 建立完善的信息系统

很多情况下，组织中存在的问题是由于信息的不通畅造成的，上令不能下达，下情不能上达，这时就谈不上什么协调，所以有一个完善的信息系统，是一个组织能够正确运作的保证。

横向的协调与整合

纵向的问题尽管常常会出现，但是从现实来看，企业中出现的大量问题通常都表现为横向的协调问题。

1. 建立完善的信息系统

与纵向协调相类似，一个有效的信息系统，对于横向协调来讲，同样也是必不可少的。在现实中可以看到，组织的各个横向部门之所以经常出现协调的问题，很多情况下是由于对于方针、目标、程序等等应该了解的信息，没有充分地了解而造成的，所以高效的信息系统会非常有助于解决横向协调的问题。

2. 横向部门或职位之间的直接接触

除此之外，还可以鼓励组织横向部门之间或者横向的职位之间的直接接触。这在一定程度上也可以解决协调问题。按照典型的职能分工的制度方式，不同部门之间、不同层次的部门和职位，是没有正式的互相接触和交流的关系的。假如 A 部门和 B 部门的部门经理需要打交道，按照正常的职权等级来讲，A 部门的部门经理应该逐级上报。而 B 部门的经理也要逐级上报，一直报到两个部门有共同的职权线交界的地方，才有可能解决协调问题，但遵循这样一个正式地职权线实在是太漫长了，不利于组织的运行。在这种情况下，管理大师法约尔提出，在不同部门之间接触的时候，可以搭一块跳板，或者造一座桥，不同部门之间的集成单位和集成职位，可以通过直接交流进行沟通。但这有一个前提条件是，直接交流之后，双方要各自向自己的上级汇报。这种跳板或者桥，就叫做法约尔跳板或者法约尔桥。在一定程度上，这当然可以解决一些问题，但是从现实来看，不同部门之间、不同层次之间的交流，实际是非常困难，尤其在这种典型的职能制结构中，虽然要鼓励人们之间的沟通和交流，但难度仍是相当大的。

3. 成立任务小组

另外一个比较有效的方法是通过任务小组的方式来解决。例如很多企业在攻克某种难关的时候，或者在开发某个新产品的时候，常常会采取这种任务小组的方式。

任务小组

是把具有各种职能的分属于各个不同部门的人员，在一段时间内，为了完成某一个特定的目标，集中到一个临时性的组织中，这种临时性的组织叫做任务小组。

这种任务小组一定意义上可以有效地促进横向的协调和交流。

从这种方式所采用的情况来看，尽管分属于不同部门，但是在一个相对稳定的阶段中，由于人们共聚一组，所以有利于彼此了解和沟通，有利于上下环节的协调。因此，任务小组是一种促进横向沟通的比较有效的方式。

4. 专门的协调人员或者部门

当然还可以在以职能制为主构成的碉堡制的方式上叠加一些专门的横向协调的职位或者部门，这实际上就是矩阵式的方式。所叠加的职位或者部门，常常叫做项目小组或者项目经理、项目办公室等等。横向协调的这些职位，它的责任和权利不对等。责任要大于权力，没有充分的职权，所以在选任横向协调职位的时候，常常要强调职位担当者的人际能力。在更多的情况下，它靠的是一种人与人之间的沟通和交流来完成任务，而不是纯粹的命令。

5. 团队的方式

近年来，人们比较赞赏和推崇的一种方式就是团队方式。所谓团队，一定意义上就是临时任务小组的永久化。一般来说，团队是由各种不同部门或者具有不同技能的人所构成的。大家为了共同的目标群策群力，进行工作。现在看来，对组织的横向协调来讲，这种方式恐怕是一种最有效的方式，也是现在在各种类型的组织中，应用比较普遍的一种方式，同时也是未来组织发展的一个潮流。一些组织建立了大量的永久性的团队充分发挥了个人的作用。从一定意义上讲，团队是对纯粹的职能分工的一种否定，这种否定是更高层次上的否定，不是要彻底取消分工，而是强调横向的协调。

以上从纵横两个方面讨论了，当组织结构出现问题之后，可以采取哪些措施来加以协调。事实上，这好像开出了一些药方，你可以根据组织中出现的种种问题来对症下药。

【自检】

你认为你的组织存在纵向或横向上的问题吗？应该用哪种措施加以协调和整合？

问题描述	措施	实施计划
纵向	<input type="checkbox"/> 明确等级链的关系 <input type="checkbox"/> 完善程序、规则等 <input type="checkbox"/> 增加职位 <input type="checkbox"/> 建立完善的信息系统	
横向	<input type="checkbox"/> 建立完善的信息系统 <input type="checkbox"/> 横向部门或职位之间的直接接触 <input type="checkbox"/> 成立任务小组 <input type="checkbox"/> 专门的协调人员或者部门 <input type="checkbox"/> 团队的方式	

组织中的人力资源管理

组织这个大厦基本的建筑材料是职位，组织结构是一种职位结构，也就是说，组织结构是用一个个职位垒起来的。职位是由人占据的，这就牵涉到为组织的职位配备人员问题。为组织的职位填充合适的人员，在企业管理中叫做人力资源管理。人力资源管理包括了明确组织的人才需求，对现有的人力资源进行摸底，进行对比分析，考察现有人员是多于组织的需要，还是少于组织的需要。当低于组织需要的时候，就要进行招募、选拔、安置、提拔等等。当多于组织需要的时候，就需要解聘、下岗、分流。

另外，选拔了合适的人员，安排到了合适的职位上，还要对人才进行测评，看是否满足职位的要求。在测评的基础上要进行培训等等一系列的活动。人力资源管理不是一蹴而就的事情，因为组织的人员是流动的，所以人力资源管理也是个不断进行的过程。本课程讨论的目的是要明确人力资源管理在整个企业管理中处于什么环节，处在什么位置。

企业再造

经过以上的活动，组织大厦基本上已经成型。有了好的职位，用合适的方式把它们组合了起来，通过授权使组织具有了生命。通过协调整合使组织的技能能够有效地发挥，通过人力资源管理为组织中的职位配备了各种各样必须的人员，但是组织活动实际上也是一个动态的过程，是一个不断进行的过程。它必须随着环境的变化，而不断地进行适应环境的自我变革、自我提升。正如一座大楼一样，当使用了若干年之后，也许不再符合人们的要求，这时候要对大楼进行改造。企业也是如此，当一套架构运作了多年之后，也许会出现种种不适应的征兆，这时就需要根据外界环境的要求，从总体上对组织架构进行改造，这就必须进行组织的变革。组织变革在管理中的内容是很丰富的，现在介绍一下最近十几年来在全球企业界比较普遍的一种组织变革的方式。这种组织变革的方式叫做企业再造。

企业再造的产生及其影响

企业再造是一种企业变革的潮流，出现于20世纪90年代初期，这股潮流之所以出现，有着深刻的历史发展背景。200多年来，也就是自从工业革命以来，人类社会的几乎各个

方面，都是在一个分工专业化协作的方式上运作的，不仅企业，各种各样的机构，政府部门等等，都是这种方式，专业化分工的方式统治了人们做事情的一切选择。这种方式的确发挥了很大的效用，假如没有专业化分工，很难想象今天的人类社会能发展到这样的文明高度。但是有其利必有其弊，由于环境的变化，由于这种建立在专业化分工基础上的职能制方式所具有的特点，使得企业的运营方式与环境的要求越来越不适应。今天，一个企业要生存下去，并能够发展壮大，必须动作要快，要灵活，要持续不断地改进，要能够创新，但是以碉堡制为特征的职能制方式，很难具备这些特征。

正是在这样的背景下，导致了企业再造潮流的产生。这个潮流是从美国开始的。在 20 世纪 70 年代末以后，以及整个 80 年代，从日美的竞争力态势看来，美国企业受到了日本企业强大的挑战和压力。正是在这种挑战和压力下，许多美国企业不得不进行深刻的思考。正是这种思考导致了在 20 世纪 90 年代初出现了企业再造的热潮，而这个热潮出现之后就迅速波及到了全世界，包括日本和欧洲。据统计，1996 年前后，英国的企业中，有 60~70% 的企业所做的最主要的事情就是再造。

我国企业再造的现状和前景

1. 我国企业再造的现状

但是就我国的情况来看，相对来讲，这股热潮的兴起要晚一些。前些年，尽管略有一些报道和讨论，但是在企业界并没有形成潮流。因为在 20 世纪最后的 10 多年里，我国企业改革的中心始终是围绕着国有企业而进行的，而国有企业改革的重点主要是建立现代企业制度。

假如把企业看作一座大楼，其根基是由所有权关系构成的，也就是企业制度。在所有权关系之上，才是它的内部管理结构。企业再造针对的是管理结构。而在 20 世纪 90 年代，我国的企业改革实际上主要是围绕着地平线以下的基础，也就是财产制度进行的，当时改革的目的是要实现所有权和经营权的分离，要使企业成为真正的自主经营、自负盈亏的真正意义上的企业。正是由于这样一种原因，虽然在国外企业再造早就形成了一股热潮，但是在我国并不是十分普遍。

2. 我国企业再造的前景

但是最近一两年来，开始出现了变化，在我国有越来越多的企业开始关注这个问题，有越来越多的企业开始实践企业再造的做法。比较有名的例如海尔，在最近一两年进行了深刻的再造，使得管理业绩又上了一个大的台阶。可以预见，由于在一定程度上，过去的 10 多年来我国企业改革已经取得了相当大的成效，所以今后企业改革的重心将会发生一定的变化。也就是说，会从基础部分的产权关系上到地平线以上的企业管理结构方面。因此，在今后一段时间，会有越来越多的企业对企业再造的理论与实践感兴趣，会有越来越多的企业加入到企业再造的行列中来。

【自检】

请你回答下列问题：

(1) 你认为你的企业是否能够适应现在的“三 C”（变化、竞争、顾客）环境？

□是 □否

(2) 如果你选择“否”，你认为有哪些方面不能适应？

① _____

② _____

③ _____

.....

(3) 如果要进行企业再造，你认为再造的重点是什么？应该达到怎样的目标？具体措施是什么？

①再造的重点：

②再造的目标：

③具体措施：

企业再造实例

1. IBM CREDIT 公司的再造

IBM 的一个子公司 IBM CREDIT，从这个名字上，可以看出这个公司的业务主要是为 IBM 的客户 提供融资服务。为什么 IBM 这个生产计算机等相关产品的公司，要搞一个从事融资服务的企业？这里其实也反映了一种竞争的需要，反映了我们对产品的认识。

传统上，当谈到产品的时候，我们马上想到了有形有体的产品，但实际上顾客购买的并不是产品本身，他真正需要的是产品的功能。功能是顾客购买产品的基础，产品的功能构成了产品的核心。在核心之外就是承载产品功能的产品的形体。所以，一个产品可以分为两个层次，最核心的层次是功能，叫做核心产品；然后承载功能的形体是第二层的，叫做形式产品，形式产品是功能的载体。通常对产品的理解局限在这两个方面。但是随着竞争的加剧，人们对产品的认识有了进一步的深化。除了看得见摸得着的产品，决定顾客买不买的还有很多因素，例如是否送货、产品使用培训、信息服务等等。

这里还有涉及到的融资服务，假如不提供融资服务，顾客也可能不会掏钱买你的产品。现在很多耐用消费品，例如汽车、住房等等，市场难以启动起来，一定意义上与市场不具备例如融资服务等业务有很大关系。IBM 设立这个子公司的目的，也正在于此。IBM 公司卖的都是价值很大的产品或者系统，动辄几百万美金，所以需要有一个机构，来为顾客提供融资，促进其产品的销售。这个公司是典型的职能制方式，其业务运作首先是为顾客和代理商提供融资服务。

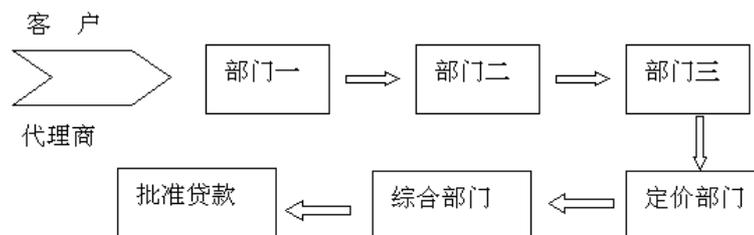


图 6-1 再造前流程图

顾客和代理商提出融资要求以后，在第一个部门把详细的信息记录在相应的文书上。然后传到第二个部门进行信用调查，因为提供融资服务要考察顾客的信用度。如果信用调查合格，将进入第三个部门，制作贷款合同。第三个部门制作了一定格式的合同后再转到下一个部门去，这个部门叫做定价部门，因为它们的产品卖的是贷款，所以实际上这个部门负责决定贷款的利息。当上述几个环节都完成之后，转到下一个环节，即综合部门，由其把所有的文件归档，进行审批。审批合格，就批准客户的贷款。从客户前来申请贷款，到最终拿到贷款，一般来说，平均大概需要 6 天左右。有些复杂的情况，可能会拖到两周，这个行业在当时面临着很强的竞争。这时候可能会有两方面的威胁，一方面有类似的提供金融服务的公司，另外一种威胁就是 IBM 的对手。

所以当时的竞争形势非常严峻，顾客的投诉也很多。例如顾客申请了贷款，第三、四天，他会打电话来问一下，但是在这种制度下，谁来告诉顾客贷款申请进展到什么程度了呢？公司的所有部门中，没有哪个部门能告诉顾客这个信息。因为公司是按照碉堡方式来

做事的，把顾客的整体需要切割成了一个一个断片，每个部门就像铁路警察，只管一段，至于整体进行到什么程度，都是事不关己。顾客的不满促使公司进行变革的一个非常大的动力。

那么问题到底出在哪里呢？他们进行了种种思考，是不是设备不够用呢？有了这种办公自动化了，现有的设备甚至还有闲置的地方。是不是员工能力不足呢？结果发现公司的员工配备也都是最优秀的人才。但这些人才通常有一个特点是，做信用调查的不懂合同，做定价的不懂信用调查。相对来讲，尽管比较专，但是知识面比较窄。然而要应付目前的这种工作方式，都是绰绰有余。那么问题到底出在哪里呢？当时企业的负责人，在咨询专家的建议之下，首先对过程或者流程进行了考察。主管在第一个环节等着顾客上门，当顾客提出申请和贷款的时候，由第一个部门把需要的文件都做完。然后由主管自己带上客户的卷宗，直接走到下一个部门，要求下一个部门的人把手头的事情放下，先处理这个客户的申请。依次类推，走遍五个部门。结果让他大吃一惊：处理一单业务，平均只需要 4、5 个小时而已。那只需要 4、5 个小时的业务，为什么要花 6 天或者 14 天呢？

通过走流程，人们发现，在各个环节之间，积压了大量的业务。确实有些业务比较复杂，要占用很多时间。这就意味着在一个环节上，某一个部门为了处理顾客比较复杂的业务时，必须让许多其他常规的、比较简单的、并不需要太多时间的业务在那儿排队等着。因为公司采取的是断片的方式，先来先处理，后来就等着。大量的时间实际上是在部门与部门之间等候的环节上。这就是问题的症结所在。即使配备了比较有利的办公用具，即使有许多优秀的专业人才，在这种行事方式下，不可能根本解决问题。



图 6-2 再造后流程图

在找到问题的症结之后，公司提出了一种解决方案。从图上可以看出，从输入和输出的环节来看，没有发生变化，仍然是顾客提出申请，到最后顾客的贷款申请得到批准。但是，内部可以说有了翻天覆地的变化。内部原来的五个部门彻底地拆除了，形成了一个综合处理团队，这个团队是由拥有多种技能的人员所构成的。也就是说，原来分成五个断片业务，现在合起来成为一个整体来处理。当然要进行这样的改革有一定的条件，那就是引入了一套信息系统，即专家系统。专家系统并不是什么特别的东西，它指的是解决某一方面问题的计算机软件系统。这种软件集成了某一个领域专家的知识或技能，可以帮助人们解决问题。通常这个专家系统解决的问题，不是那种单纯的逻辑性运算的问题，通常是一些推理分析的问题。这种专家系统，在最近 20 年左右有大量的应用，在医疗、保险以及工业领域都有大量的应用。借助这个专家系统，一个普通人可以用专家的方式来处理问题。IBM CREDIT 公司正是采用了这样的手段，借助一个专家系统来帮助人们处理业务。同时在人才配备上，跟过去也有所区分。在旧制度下所配备的人才通常都是知识面比较窄的、某个领域的专才。而在这种新制度下，相对来讲配备的人才知识面也许不是特别深，但却是特别宽的通才。

经过变革，取得了明显的效果，最后经过测算，平均处理一单业务的时间降到了 4 小时左右，效率比原来提高了 100 多倍。

2. 福特公司应付账款处理部的再造

福特是一家大型的汽车制造公司，每天有大量的采购业务发生，所以专门成立了一个向供应商付款的部门。这个部门当初雇佣了 500 多人。

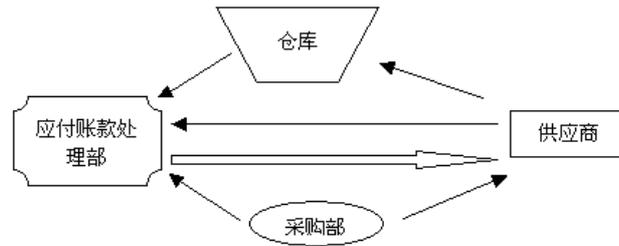


图 6-3 再造前的福特公司应付账款处理部

首先是采购部向供应商发出定单，定单的附件会同时转到付款部。供应商收到订单之后，会向福特的售后部门或者仓库送货。送货的同时会向福特的付款部发一份发票，或者收款通知。仓库部门在收到货之后，会把到货通知单送给付款部门。付款部门拿到采购部门的订单，拿到供应商的催款单，拿到仓库的到货通知单，然后进行核对，在三个单子项目都一致的情况下，向供应商发出支票。你可能要问，为什么这样一个简单的工作，居然要雇 500 个人呢？道理在于，他们做事情规则在于，当这三个单子完全一致的情况下，再进行付款。但是现实中这三个单子不一致的情况却经常发生，要么是供应商送货的数量不对，要么是价格跟原来的约定有问题等等。所以雇佣了 500 多人对这三张单子进行核对。

但当时受到的竞争压力迫使福特必须进行改革，这个部门设定的目标是裁员 20%，以提高企业的竞争力。对一个 500 人的单位裁员 20%，可以认为是一个比较大的改革举措了，但是改革没有按照这种方式进行下去。因为这个时候，他们看了一下日本的马自达公司的运作情况，进行了一次标高超越分析。结果发现，马自达也有同样的一摊业务，但是从事这个业务的只有 7 个人。7：500，差距太大了！所以在这种情况下，福特的付款部认为，即使裁员 20%，仍然是没有竞争力的。在这种形势下，他们采用了新的思路，首先对业务过程进行了详细的分析。

最后，与 IBM CREDIT 一样，他们采取了一个类似的举措。就是引入了一套在线数据库来解决问题。引入在线的数据库以后，业务流程发生了很大的变化。采购部在向供应商订货的同时，订货信息进入了数据库。而供应商向仓库送货时，仓库在收货的时候，可以直接面对终端来验证供应商送的货，所以只要是仓库收的货，就必然是公司订的货，杜绝了原来三个单子不相符合的情况。但这种情况下，供应商不再需要发出退款单了，当在线数据库看到订货的信息和收货的信息相一致的情况下，自动地发出支票。在这样一种新制度下，原来的付款部没有了位置，理论上讲，不再需要原来的整个部门了，但是实际上，由于福特这样的大公司，业务确实比较复杂，付款部还是保留了下来。而且仍然有 100 多人，但即使如此，这样一个改革方案不仅仅是人员的减少，而且是效率的提高。

在此基础上，福特还进行了进一步的改革。例如他们发现收到仓库来的零部件并不是马上要装到汽车上的，而是要在仓库里放一阵，虽然本身的功能没有改变，但是成本却大大增加，利息、储存费用都加上去。这时他们开始思考，为什么要把一个东西放贵了之后，才装到汽车上去呢？用同样的思路，发现供应商也是如此，供应商生产出来的东西，不是马上送到福特来，而是先在自己的仓库里放一段时间，等各种费用都加上去之后才送来。福特要改革这个问题，单靠自己不行，就邀请供应商一块儿改革，他们跟供应商谈判：

福特：以后你的零部件送到我的仓库里，不算是我的，还算是你的，我不能付钱。只有当你送来的东西装在我的汽车上的时候，我才能给你付钱。

供应商：我不能接受这个建议。

福特：别忙，我还有一个条件，就是把我的生产计划安排给你。你可以根据我的生产计划来安排你的计划。这样你就可以不再像过去那样，生产的多了，怕剩下；生产的少了，又怕失去机会。你也不用再找我推销了，我直接给你形成一体化的链条，你根据我的需要来安排生产。如何？

供应商：好得很！我何乐而不为呢？

经过这样的改革，实际上是一种双赢的效果，福特的成本也降低了，供应商的成本也降低了。这次改革使得最终产品的成本也大大降低，提高了企业的竞争力。福特跟供应商

的合作是一种通常所说的所谓 GIT 或者零库存的方式。

3. 企业再造的特点

IBM 和福特的例子应该说比较典型地表达了企业再造所具有的特点。它们所具有的共同点即企业再造的特点是：

(1) 企业再造是面向过程进行的改革

在前后两个例子中，我们都可以看出，改革的对象是企业的业务过程或者业务流程，而不是局限于某一个部门。这个差别会很大，因为假如针对某一个部门来进行改革，便意味着首先承认了这个部门存在的合理性；而面向过程来改革，则意味着要重新思考，其改革的结果也许会把整个部门都撤掉。

(2) 企业再造不是修修补补，而是一种革命性的变革

从 IBM 的例子中我们可以看出，改革所收到的效果，是成百倍的效率的提高这就是说用企业再造的思路来进行改革，常常可以收到成百倍的巨大收获，所以它是一种革命，而不是一种改良。

(3) 企业再造实际上要有一定的物质条件，这就是 IT 技术

在 IBM 的例子中，他们采用了一套专家系统，而在福特的例子中采用的是在线数据库。所以这意味着今天的信息技术为我们改变行事方式提供了非常大的可能性，意味着要重新思考在现有的信息技术基础上，如何才可以做得最好。同时也启发我们对信息技术的态度，有很多的组织在应用信息技术的时候，常常是不改变原有的行事方式，而只是简单地引入一些计算机、一些网络设备等等。也就是“穿新鞋，走老路”，而效果实在是有限的。而按照这种再造的思路，在信息技术所提供的可能性的基础上来重新构造行事方式，它带来的效果则是一种革命性的。

当时在讨论这个问题的时候，人们提出“是工作的自动化还是自动化的工作？”工作的自动化意味着不改变工作方式，简单地叠加上自动化的设备，而自动化的工作就是企业再造的思路，这两者之间的差距是巨大的。

企业再造也可以为当前很多企业进行的下岗分流提供一些思路，很多企业在这方面采取的力度是巨大的，但是在方法上却有欠妥之处。例如有的企业因为考虑到下岗工作的难度，常常是某个部门平均百分之几的方式下岗，但是却起不到应有的效果。道理很简单，因为对一个管理不良的企业来讲，可能有的部门比较臃肿，而有的部门又比较欠缺。正确的态度应该是加强薄弱的技能，削弱过剩的地方。但是按照这种平均百分之几的方式进行下岗，改革付出了巨大的代价，却没有得到相应的改革的益处。所以说，企业再造的思路也可以为我国的企业改革提供一个非常有利的的方法论。

【本讲总结】

本讲主要介绍了组织内部的协调与整合以及企业的再造。

正如房屋要装修一样，组织内部也要进行协调与整合。无论是纵向的还是横向的协调与整合，其目的都是要实现顺利畅通的合作，避免内部的障碍，以利于组织的正常高效地运转。在具体措施方面，主要从信息系统和职位系统两个角度考虑问题。

事实上，组织再造也具有同协调与整合相同的功能。不同的是，协调与整合是在问题比较小的情况下采取的局部的修整，而再造则是在组织结构很难再适应变化了的的环境的情景下，对整个组织结构的重新思考或重建。在现实环境下，后者更值得我国诸多企业思考。

【心得体会】

第 7 讲 管理的领导职能

【本讲重点】

领导的涵义
领导职能的内容

【管理名言】

君子之度己则以绳，接人则用曳。度己以绳，故足以天下法则矣；接人用曳，故能宽容，因求以成天下之大事矣。

——《荀子·非相》

领导的涵义

组织是由人构造的，组织的目标也是由人来实现的。通过管理的计划、组织和控制活动，基本上形成了管理活动的一个基本轮廓，但是以此还不足以有效地实施组织的目标。只有把管理者的领导活动同计划、组织和控制结合起来，才能有效地协调个人之间、群体之间的努力，才能使目标有效实现。所以说，管理的领导职能构成了连接计划、组织和控制的纽带。那么什么是领导呢？

领导也就是要影响人们去实现目标。
实施领导意味着要在组织里建立起人们共享的文化和价值观；
意味着要把组织的目标沟通到组织的每一个成员当中；
同时还意味着怎么样来鼓舞组织的成员以一种高效率的方式去实现高绩效。
领导的实质在于一种影响过程。

在概述中曾经讨论过，把管理中的“领导”两个字拆开来理解，可能更合乎管理学中的定义，即“领”和“导”，怎么样“领”着、“导”着人们去实现目标。在管理中谈到“领导”这个词的时候，跟日常所使用的“领导”一词，在一定意义上有一些差异。近年来，由于国外的各种各样的管理文献、管理理论、管理方法的输入，“领导”这个词使用的频率也变得越来越高。但是怎样理解领导这个词呢？例如在著名的 ISO9000 标准中，首先也在强调领导。领导最起码要体现出刚才提到的三点：

要在组织中营造一种人们所共享的文化和价值观
要把组织目标有效地沟通到每一个组织成员当中
样来鼓舞人们以一种高效率的方式实现目标，实现高绩效

领导职能的内容

具体来说，通过管理的计划职能，明确了组织的目标以及实现目标的途径；通过管理的组织职能，营造起了一个高效的组织结构；通过领导职能，就要在组织中营造起一种氛围，一种促使人们全心全意、全力以赴、自觉自愿去实现组织目标的气氛。

如何才能实现这样一种气氛呢？这有赖于以下三个方面的工作：

激励 沟通 适当的领导风格

通过这三个方面的工作，我们希望在组织里营造起一种氛围来促使人们去努力实现目标。管理的领导职能实际上也就是营造氛围的一种活动。

一个简单的比喻可以帮助理解领导的作用。当电磁铁不处在电场之中的时候，对外并不表现出磁性来，但是即使没有表现出磁性，电磁铁内部仍然具有无数的小磁极。拥有这么多小磁极，为什么没有磁性呢？因为不处于电场中的时候，这些小磁极是杂乱无章的排列着的，磁性彼此都被抵消了；一旦这块电磁铁放在一个电场当中，所有的磁极就会指向同一个方向，电磁铁便表现出强大的磁性。工业中有很多起重设备是按照电磁铁的原理设计的。组织就好比是这块电磁铁，假如没有有效的领导，组织的成员也许都很能干，但是大家的能量可能会彼此抵消；只有当营造起一种有效的电场，即一种氛围的时候，组织成员的努力才能指向同一个方向，人们才能表现出巨大的合力来，这就是我们重视管理的领导职能的意义之所在。

激 励

激励，通常会在各种意义上来使用它，例如激励员工等等，很多人简单地理解为激发鼓励，当然在激励中有激发鼓励的意思，但是这并不能完全表达激励的意思。

激 励

就是通过使组织成员的需要、愿望、欲望等得到满足，来引导他们以组织或领导者期望的方式行事。

简单来说，激励就是通过满足人们的需要，引导人们做出预期的行为的一种活动。

激励也可以理解为一种精神状态，它是人们即将做出某种行为时的一种精神状态。

人们为了达到一定的目的的精神状态，犹如弓箭上弦。当人处于激励状态的时候，就会去努力实现某种行为。

既然激励是通过满足人们的需求来引导人们做出预期的行为，那就意味着管理者要对下属实施激励，首先就要了解下属的需求是什么，然后通过满足他们的需求，使他们的行为按照自己预期的方向来实现预期的目标。

1. 了解下属的需求

要有效地进行激励，就必须对人的本质或者人性方面有所了解，就必须懂得人们的需求，就必须对人的基本的行为方式有所了解。因为激励意味着通过满足人的需求来引导人们做出自己所预期的行为。满足人的需求为什么就能引导人们的行为呢？这是因为在心理学中，存在着一个对人类行为的基本描述，也就是心理上的一个基本假定：需要导致行为。这是对人类行为的一个最简单、最基本的描述。但是即使具有同样的需要，有时人们也会做出不同的行为，这说明人们的行为方式还受到人性的影响。所以管理的激励理论的研究内容主要是研究人的需要、需要导致行为的方式以及关于人性的认识等等。

(1)关于人的需求的理论有以下五种

马斯洛的需求层次理论。关于人的需求方面有大量的研究，一个比较典型的理论是马斯洛的需求层次理论。这个理论是由美国的心理学家马斯洛提出来的，他主张人的需要是由低级到高级的一个层次结构，也就是说人的需要是一种层次性的存在。这种需要从低级到高级可以分为五个层次，最低层次的需要是人的生理或者生存的需要，然后再往上是安全的需要、社交的或者社会的需要、尊重的需要。第五个层次，也就是最高层次的需要是自我实现的需要。



图 7-1 马斯洛需求层次理论

马斯洛的需要层次理论告诉我们，人的需要不是单一的，是复杂的，而且各种各样的需要之间是存在等级的。这个理论的一个要点在于，作为人的行为的基本模式——需要导致行为，但并不是所有的需要都导致行为。马斯洛主张，人们尚未得到的那个低级的需要决定着人们的行为。也就是说，当人们生存的需求尚未得到满足的时候，他或许不会追求尊重的需要，或者自我实现的需要，他首先想到的是怎样来维系自己的生存；当对低级的生存的需要满足之后，他的需要才会高一个层次，上升成对人身和职业安全的要求。人身安全基本得到保障之后，他会需要社交，需要被爱，需要归宿，需要被人们理解这样一种社交性的需要，以此类推。

人们尚未得到满足的这个较低层次的需要，在马斯洛的学说中叫做主导需要。马斯洛主张人的行为，人的需要由低级到高级，逐级满足，而尚未得到满足的那个较低层次的需

要主导着人们的行为。所以当管理者需要对员工的行为加以诱导，加以激励的时候，首先就要了解一下雇员处于一种什么样的需要层次。

当然马斯洛的理论并不是没有受到挑战，也有许多人置疑，认为这个理论没有实证的支持。也有人举出很多的反例，例如在东方，当人们衣不遮体、食不果腹的时候，很多苦行僧会去追求信仰，追求自我实现。当然这些置疑具有一定的道理，不过从普遍意义上来讲，马斯洛理论还是有一定意义的。其实在我国也有很多类似的说法，例如“衣食足而知荣辱，仓廩实而知礼节”等等，实际上也表达了同样的意思。最起码它启发管理者在调动雇员的积极性之前，要理解员工们在想什么，他们要求什么。

双因素理论。这个理论是由美国的心理学家赫兹伯格提出来的，他认为引起人们满意的因素和引起人们不满的因素是完全不同的两类因素。有些因素如果不存在，人们会非常的不满，但这些因素即使存在了，人们也不会有多大的过分的满意。反过来也一样，有些因素即使不存在，人们也不会有不满，但是假如这些因素存在，人们便能表现出巨大的满足或者满意感。前一类因素，赫兹伯格把它叫做保健因素，后一类的因素叫做激励因素。

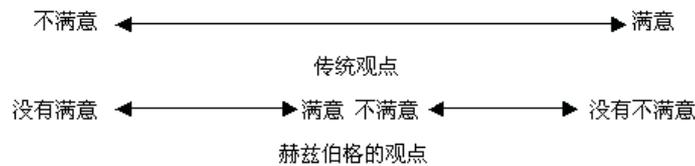


图 7-2 传统观点与赫兹伯格的观点的比较

这个理论告诉我们，满意和不满不是一个连续的坐标，实际上还存在着一种中性的状态，也就是说，既没有满意、也没有不满的状态。它启发管理者在激励人的行为的时候，要区分使用的诱导因素是属于激励因素，还是保健因素。这个理论与马斯洛的需要层次理论之间有一定的联系，一定意义上可以认为，在马斯洛的需要层次理论的一些低层次的需要相当于赫兹伯格的双因素理论中的保健因素；而较高层次的需要，例如尊重和自我实现的需要则对应于赫兹伯格双因素理论中的激励因素。

一般来说，保健因素属于那些跟工作条件有关的因素，而激励因素是同工作自身的挑战性、热爱程度等等有关的因素。这意味着，组织在为雇员提供工作条件时，如果没有充分的工作条件，将会引起强烈的不满。但是，即使工作条件十分的完备，实际上仅仅有工作条件本身也不足以激发起人们很大的满意。工作本身还必须具有挑战性，必须具有吸引力。

期望理论。在激励方面还有一个理论，是由心理学家弗洛姆提出的期望理论。期望理论认为，根据人类行为的基本模式——需要导致行为，但是并不是所有的需要都能导致行为。需要激发起行为来，必须符合一定的条件。弗洛姆期望理论构造了一个公式，叫做激励强度。

$$\text{激励强度} = |\text{行为结果的大小}| \times \text{行为实现可能性的大小}$$

人能不能产生行为取决于激励强度的大小，激励强度等于两个因素的乘积，一个是通过行为能得到的结果大小的绝对值，另外一个因素是行为实现的可能性的大小。如果激励强度比较大，这种行为就容易发生；如果比较小，即使是有这个需要，也不见得能导致行为。从这个公式中可以看出，或许有的行为最终的结果可能会很大，但是由于实现的可能性很小，所以对人们的激励强度相对来讲也还是比较小的。这个期望理论比简单的需要导致行为的基本模式能更多地说明一些问题。所以在一定意义上，可以认为它是对于需要导致行为模式的补充。

公平理论。事实上，需要导致行为这个模式还可以进一步往下延伸。它有一个潜在的因素是说，人们通过行为得到满足。但是公平理论主张人能否通过某种行为得到满足和满意，除了取决于自身所得到的结果的大小之外，还取决于跟他人的对比程度。这可以概括为如下的公式：

$$\frac{\text{自己的所得/自己的投入}}{\text{他人的所得/他人的投入}} \begin{cases} >1 \text{ 比较满意} \\ =1 \text{ 公平合理、心态平衡} \\ <1 \text{ 不满意或比较不满意} \end{cases}$$

这个理论也给我们一些启发，就是在激励员工的时候，很多情况下起作用的也许不见得是绝对值，人们能否得到满意常常还取决于跟他人的比较。

强化理论。关于人的需要的研究是针对需要导致行为的输入来讨论的，公平理论、期望理论等等是针对需要导致行为的过程本身来讨论的。强化理论，则是把需要导致行为看作一个黑箱，针对这个模式的输出，也就是针对行为来做文章。一般人们倾向于去重复那些受到赞扬或者鼓励的行为，会避免或者说克服那些受到惩罚或者打击的行为。这就是强化理论的基本出发点。所以，它主张可以使用正强化、负强化、自然消退和惩罚四种方式来对人们的行为施加影响。

◆正强化就指的是对希望人们做出的那种行为加以奖励或者鼓励，以此来促使人们不断地重复这种行为。

◆自然消退指的是对那些不希望出现的行为，可以采取冷处理，即置之不理。当人们感到被忽视、被无视的时候，这种行为也会逐渐地消失。

◆惩罚则指的是当人做错某种不希望的行为的时候，及时地予以一些惩治，这会使其不再重复这样的行为。

◆负强化指的是人们由于担心行为会导致某种不好的结果，而努力避免这种行为的一种状态。例如根据过去的经验，上班迟到会被扣奖金，所以在 8 点上班之前，你会看到人们在拼命地往单位里跑。实际上这是一种负强化，因为人们知道，假如超过 8 点以后迈进单位大门，就会有不好的结果。

2. 关于人性的认识

需要导致的行为，这是我们对人类行为模式的一个基本的假设。那为什么人们有同样的需要却常常产生不同的行为？这就涉及到对人性的认识。另外，现实中的管理者，有的是比较严厉的，以工作为中心的管理者，而有些是比较和蔼的能够充分使员工参与的管理者。之所以在管理方式上会有这样大的差别，人们认为是由于在他们的背后有着不同的对于人的本性的或者本质的认识。所以在管理的激励理论方面，有很多对于人性的研究。

X 理论和 Y 理论。其中最典型的一种是管理学家麦格雷戈所提出来的 X 理论和 Y 理论。X 理论和 Y 理论是一种极端理论，代表着管理者对人的两种截然不同的看法。

X 理论一定意义上可以把它姑且叫做性恶理论。它主张，人生来就是好逸恶劳的，绝大多数人都不愿意去主动地承担责任，人们只要能够逃避就会逃避责任，不会主动地去承担工作等等。这代表着对人的一种消极的看法。

而 Y 理论则正好相反，它是另外一个极端，一定意义上可以叫做性善论。它主张人对待工作就像生活和休息一样自然，绝大多数人都愿意承担责任，人们愿意做自己的工作，人们愿意去努力。

这样两种不同的对人的认识在一定意义上支配着人们的管理风格。这个理论实际上不存在对和错，它只是代表着在现实中管理者对人的两种典型的看法。持 X 理论的管理者也可能很有效，持 Y 理论的管理者也可能同样会有效，所以这不是一个简单的对与错的问题。

但是一般来说，这种对人性的看法，决定了管理者的管理方式或者管理风格。例如说，持 X 理论的管理者通常会采取一种“胡萝卜加大棒”的方式；而持 Y 理论的管理者则比较多的会采取一种让人们参与、努力沟通的方式来进行管理。尽管没有对错之分，但是麦格雷戈也警告人们，实际上这不是绝对的，管理者怎样看人，也许人们就会用什么样的方式来对待你。你总是把人看作是贼，也许他就会用贼的方式来对待你。所以管理者在看待人时，要有这样一种了解。但是也可以认为，随着员工素质的提高，随着人们文化水准等各方面层次的提高，一般来说持 Y 理论的管理方式，相对来讲会趋于有效。

在激励理论方面还有很多其他的理论。这方面的理论主要表现在有关的行为科学方面的著作中。行为科学在管理理论中的主要应用构成了一门核心课程，叫做组织行为学。如

果你有这方面的兴趣，可以参看有关组织行为学的书籍。

沟 通

1. 沟通的涵义

所谓沟通也就是信息的交流。

沟通对于一个组织来讲，就好比是血液循环对于一个生命有机体，是必不可少的。沟通是一个由很多环节构成的过程。这个过程是由哪些主要环节构成的呢？主要有信息的发出者、信息的接收者和信息传播媒介三个环节构成，而且实际上信息的发出者和接收者都有一个信息处理系统，这是一个最简单的沟通过程。

沟通有各种各样的类型，最常见的就是人与人之间的沟通，此外还有人与机器之间，机器与机器之间的信息交流。在管理的领导职能中，主要是人与人之间的沟通在起作用。

2. 沟通的特征

人与人之间的沟通，有一些特别的特征，区别于人机和机器与机器之间的沟通方式。

◆人与人之间的沟通是通过语言文字来进行的。

◆人与人之间的沟通，不仅仅有信息的交流，同时还伴随着情感态度的交流。

◆人与人之间的沟通，受到人们的心理因素的强烈的影响。例如情绪好的时候，和情绪差的时候沟通效果会有很大的不同。

◆人与人之间的沟通存在一些特殊的障碍。例如说，随着信息在人们之间的传播，信息会被过滤。另外，人们对信息的理解存在着选择性的认知，再就是情绪障碍、语言语义障碍等。另外一个方面的沟通障碍就是非语言提示，沟通不仅仅是通过语言、人的动作同时也传达着信息。

3. 沟通的技巧

怎样克服各种各样的沟通障碍呢？尤其是人与人之间的沟通，怎样来提高沟通的效率呢？这里有几方面的技巧。

(1)怎样有效地运用反馈

反馈是改善沟通效率的一种比较有效的工具。在沟通的时候，通过这种积极的反馈，就可以提高对方的沟通意愿。

(2)要简化语言

沟通主要是靠语言来进行的，但并不是说得越多越好，实际上在很多场合下恰恰相反。为了有效地进行沟通，必须简化语言。可以自觉地运用 5W1H 的方式来进行沟通。5W1H 实际上是阐述事情或者表达自己观点的一个简单的要领，即：

◆what 何事

◆who 何人

◆when 何时

◆where 何地

◆why 何因

◆how 如何

如果在表达自己的观念时候，能够自觉地运用 5W1H 来组织语言，沟通效能会得到很大的提高。

【自检】

下面是 5W1H 沟通卡。在每次沟通的时候都填一下这个卡，养成沟通的好习惯。最后你就可以舍筏登岸，不必用卡也能够进行有效沟通了。

5 W 1 H 沟通卡	
What (何事) :	Who (何人) :

When (何时) :	Where (何地) :
Why (何因) :	How (如何) :
沟通效果描述:	

在一些著作中，经常告诫人们沟通是一种双向的事情，而不是单方面的、讲得越多越好。

(3) 倾听

上帝给我们两只耳朵，一张嘴，意思就是让我们多听，少说。

倾听和听有区别。听是单从姿态讲，听到没听到，也许是另外一回事；而倾听意味着非常关注地接受对手给你的信息的传达。在很多管理人员的培训中，怎样听人讲话，是一个很重要的方面。听是需要有技巧的，有的善于倾听的人，尽管他本人也许语言不是很多，但是却能充分地进行沟通，能充分地让人理解。这就说明，作为管理者，听的本领同说的本领是同样重要的。在国外常常有这样的培训课程来训练或者教导管理者如何倾听别人的意见。例如要正面地面对讲话者，要用点头或者一些符号来表达对讲话者的赞许、来鼓励他说下去。要让人感到放松等等，通过各种各样的措施来提高听的效率。

(4) 善于抑制自己的情绪

不要让自己的情绪影响沟通的效果。人的情绪每天有高潮有低潮。在从事沟通的时候，就要善于自我调节，尽量使自己保持一种最佳状态，从而提升沟通的效率。

适当的领导风格

领导职能的第三个方面是，如何选择适当的领导方式或领导风格来进行有效的领导。领导就是要营造一种氛围，而这种氛围是通过激励、沟通，通过适当的领导方式来实现的。所以在管理的领导理论方面，有大量的研究阐述什么样的领导方式才是最有效的。关于领导方式的研究，大致可以分成三大类：

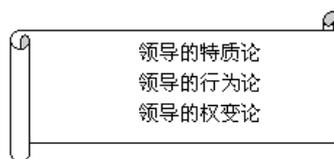


图 7-3 领导方式的研究分类

1. 领导特质论

领导特质论主张，领导者的个人特质是决定领导效能的关键因素。虽然在有效的领导者应当具备哪些特质方面，各种研究者各执己见，但是他们有一个共同的信念，就是认为领导特质是先天赋予的而不是后天学来的。即使有一些特质可以通过学习得来，这种学习的能力也是与生俱来的。所以领导特质论也被称为伟人论。

早期的这种研究，多集中于来归纳和总结哪些特质是一个有效的领导者所必须具备的：例如精力充沛、思维敏捷、身体强壮等等。但是这个理论到了大致 50 多年以前，实际上基本上没有更大的发展。为什么呢？因为你会发现，他们所提出来的种种特质，几乎涵盖了人类这些性格特征的所有方面。例如有人主张领导者应当是外向型的，那么也有一些研究指出，内向的领导者同样也有很多。

2. 领导行为论

对领导方式的研究之后开始关注领导的行为。所谓研究领导行为，主要是从领导者如何运用其职权这个角度来划分领导方式或领导风格的。例如分成专制式、民主式和犯人式等等。早期这方面的理论很多是对领导者风格的分类。例如著名管理方格论：

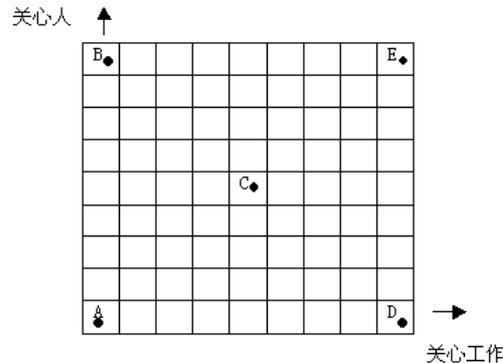


图 7-4 管理方格论

这个理论运用两个坐标图来对领导方式进行分类：横轴代表领导者对工作的重视程度；纵轴代表领导者对人的重视程度。每根坐标轴划分为 9 个区段，这样纵横形成 81 个方格。其中有五个主要的点值得我们关注一下。

- A (1, 1)：既不关注工作，也不关注人：不称职的领导方式
- B (1, 9)：高度地关注人，但对工作关注不够：俱乐部式的领导方式
- C (5, 5)：同等地关注工作和关注人：中庸型的领导方式
- D (9, 1)：高度地关注工作，但对人不关注：以工作为中心的领导方式
- E (9, 9)：高度地关注工作和高度地关注人：团队式战斗集体型的领导方式

3. 领导的权变论

关于领导方式研究的第三个阶段是领导的权变理论。这一阶段的研究指出，没有什么绝对有效的方式。领导方式的有效与否取决于领导者所面临的具体环境，即领导的效能取决于各种各样的权变因素。

在这一方面有很多理论。例如：

领导寿命周期理论：它将被领导者的成熟度作为一个影响领导方式的自变量，主张一个有效的领导者应当随着下级的成熟度变化而不断调整自己的领导方式，即：随着下属从不成熟逐步走向成熟，领导行为就该相应地按照命令式、说服式、参与式和授权式逐步推移。

菲德勒的权变理论：他认为领导行为的有效性受环境条件的强烈影响。具体环境由三个方面的因素构成：职位权利、任务结构、上下级的关系沟通。这个理论主张，在环境条件特别差或特别好的情况下，适于采取以工作为中心的领导方式；而在中间情形，采取以人为中心的领导方式要有效一些。

【本讲总结】

总结本讲内容，实施领导究竟意味着什么呢？至少意味着以下三点：

- (1) 要在组织中营造一种能让人们共享的价值观和文化；
- (2) 要把企业的目标充分有效地沟通到组织的成员当中去；
- (3) 要鼓舞人们用一种有效的方式去努力实现高效。

我们说领导意味着营造一种氛围，这个命题初听起来有些空；然而从上边的三个方面来看，有没有这种氛围却是决定企业成败的一个关键因素。

【心得体会】

第 8 讲 管理的控制职能

【本讲重点】

控制
考评指标体系的方法

【管理名言】

通其变，天下无弊法；执其方，天下无善教。
——《文中子·周公》

控 制

控制的涵义

通过计划活动我们明确了目标和途径。通过组织活动我们建立起来一种既有分工、又有协作的结构。而通过领导活动，我们营造起一种促使人们努力的氛围。那这是不是就能自然而然地实现目标呢？我们说还不见得。因为，在实现目标的这个进程中，我们会受到各种各样的因素影响，会有各种各样我们意想不到的事情发生，会有各种各样我们没有想到的事情。所以，我们实现目标的航程偏离开预定的轨道事实上几乎是一种不可避免的存在。这就意味着作为管理者，必须随时随地地来检测我们的运行情况。如果发生偏离，就要及时地把我们的轨道、把我们的进程拉回到一个正常的轨道上来，这就是管理的控制活动。

简单地说，控制就是使事情按计划进行。

控制的步骤

1. 建立控制的标准

怎么知道事情是否正在按计划进行呢？好比锻炼身体，保持身体的健康在一定意义上也可以看作是一种计划，怎么知道身体是不是健康呢？检查一下就能知道。检查就有检查的指标，例如血压、体重、血脂等等。管理也是如此，要有一个判断事情是否正在按计划进行的尺度，控制首先要从设定尺度和指标开始，这个环节叫做建立控制的标准。

从企业的具体工作来看，建立控制标准就是要在企业中建立起一套考评体系。假如一个企业开展了比较详细的目标管理，这套经过分解的目标，实际上就是一个现成的考评体系。如果没有，就得根据企业的战略愿景，根据计划来加以分解，建立起一些关键的考评指标。有了这个测评指标就可以拿它来衡量了。当然仅仅有一套指标还构不成控制。

2. 衡量实际绩效

第二个步骤是用这套尺度来衡量现实的绩效。衡量的结果一般来说有两种，或者事情正在按计划进行，或者事情的进程与计划存在着差距。假如事情正在按计划进行，保持继续进行就可以了。假如事情没有按计划进行，就意味着实际的进程与计划之间存在着偏差，就要进行第三步工作。

3. 分析偏差并予以纠正

有人讲，事情没有按计划进行，存在偏差，消灭偏差就可以了。但是消灭偏差这个说法实际上是不恰当的。一定意义上，偏差是不可消灭的，应当消灭的是造成偏差的原因。根据前面讨论的过程的概念，各种各样的绩效指标，实际上是过程的输出，要调整输出的指标，仅仅在输出的地方做努力是不够的，假如这样，就会陷入“摠下葫芦起来瓢”的境地。所以正确的态度是经过衡量发现偏差，不是要消灭偏差，而是要分析造成偏差的原因，从而消灭造成偏差的原因，这才是控制。只有把造成偏差的原因消灭掉了，问题才得到解决，事情才能回到正确的轨道上来。

这三个环节就构成了控制的三步曲。下面就是一个控制过程。

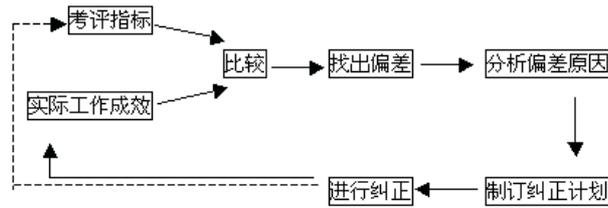


图 8-1 控制过程示意图

通过控制，才能使管理活动成为一个首尾相连的闭环过程，没有控制，就意味着做事情有始无终。

【自检】

为了对过程进行有效控制，有时候有必要形诸文字，以利于控制过程的顺利进行。下面是过程控制表，填写此表，对你现在或即将进行的过程进行控制。

考评指标	实际工作成效	差距及原因	纠正计划
(1)	◆	差距： 原因：	◆
(2)	◆	差距： 原因：	◆
(3)	◆	差距： 原因：	◆
.....

考评指标体系的方法

控制的误区

构成控制的基础就是要有一套合适的控制标准。控制标准对人们的行为起着指挥棒的作用，如果控制标准不合适，就会误导人们的行为，从而影响组织目标的实现。在这一点上，现实的管理活动中，人们存在着很多的误区。这些误区多数是控制标准与实际情况相悖的问题。在制订控制标准的时候，人们希望的是一回事，但是实际用标准来调整和鼓励的却是另外一回事。

◆例如常常宣称期望的是长期的增长，但是在考评的时候，却着重于短期的业绩。这种情况下，再强调希望长期的增长，对人们的行为也是无济于事的，人们仍然会把行为集中到短期业绩上。

◆再例如管理当局经常嚷嚷鼓励团队合作，但是实际上考评指标常常却是鼓励人们独行其是，鼓励排出名次，选出冠军，这样又怎么促使人们进行团队合作呢？

◆也经常说要缩减规模，优化规模，要减少层次等等。但是我们却在现实生活中，增加人员、增加预算等等。

◆口号喊的是要重视质量，但是现实中要求的却是按时交货，哪怕有缺陷也在所不惜。

◆鼓励人们说真话，鼓励人们正直，但是现实中的考核机制却是在促使人们做假，报告好消息，赞同上司，做种种唯唯诺诺的事情。

构造考评指标体系——平衡记分卡

考评指标的设置是值得我们大力重视且可以大有收获的一个领域。因为普遍来看，在这方面人们的工作做得欠佳，近年来，在构造测评指标体系方面有一些好的办法，可以为

我们所借鉴。

其中比较突出的一种办法叫做平衡记分卡。这是20世纪90年代初期，美国几位学者提出的一种方法。平衡记分卡的概念，来自于这样一种认识，就是任何单一的绩效指标都难以反映出组织的绩效全貌。而平衡记分卡是由一系列的绩效指标所构造的一个简捷的文档，实际上，它是考评指标体系的一种规划。在平衡记分卡所构造的考评指标体系中，考评指标分成了四个大类：财务、顾客、内部过程、学习与成长方面的指标。通过对这四大类指标的考核评价，能够有效地调整组织的行为，使组织各个部门、各个层次的人员步调一致。

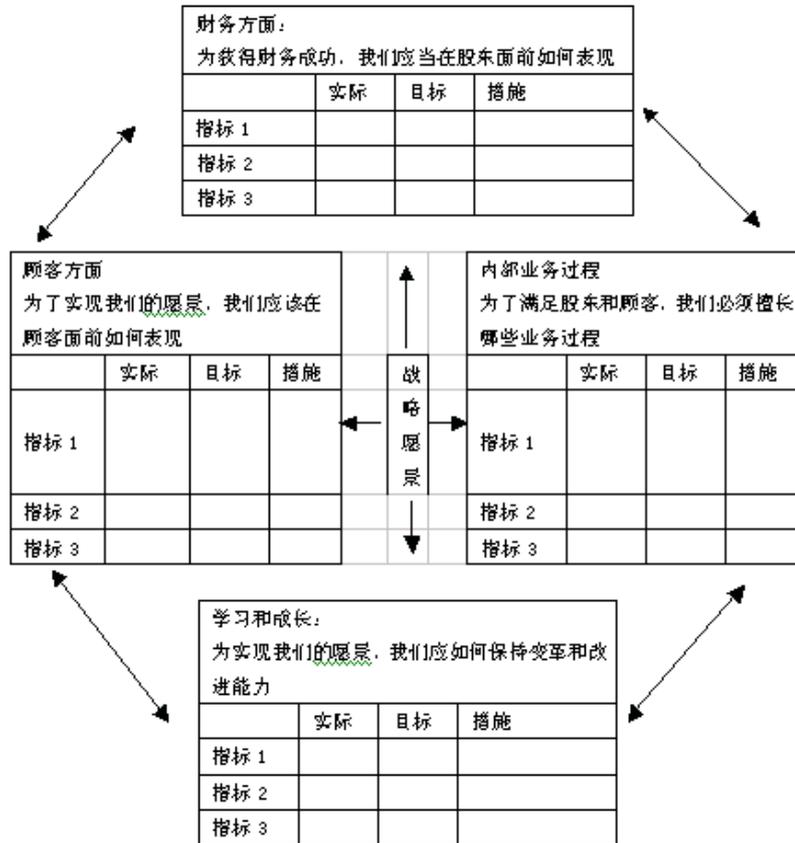


图 8-2 平衡记分卡

从上图可以看出，平衡记分卡的出发点是组织的愿景和战略，也就是说，这四大类指标实际上是对愿景和战略的分解，这在一定程度上保证了短期的考核指标与长期目标的协调一致。

1. 平衡记分卡的原理

为什么要构造这四类考核指标呢？这四类指标之间又有什么内在联系呢？其实这四个方面的指标是基于这样一种逻辑：

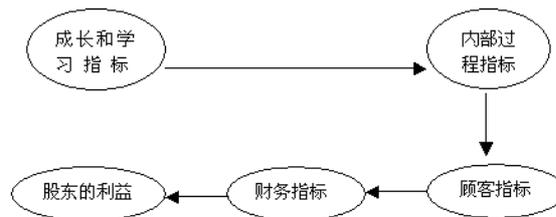


图 8-3 四类指标的逻辑图

财务方面关注的是股东的利润。前面讲过，利润一定意义上构成了组织的血液，没有它，组织将很难存在。

但是，要取得财物方面的指标就必须能够为顾客创造价值。假如顾客不买你的产品，不欣赏你的服务，又怎么谈得上财务方面的业绩呢？所以要重视顾客满意方面的考核指标。

一个公司也可能会为了取悦顾客而不惜代价，但最终会使自己垮掉，所以必须确保以一种有效果、有效率的方式来满足顾客的要求。这就意味着企业内部要有一个高效的过程，所以对于内部的过程要加强考核。

实现股东和顾客的价值，不是一蹴而就的事情，要做长久的事业，还需要考核企业在成长和学习方面的能力。只有具备了成长和学习的的能力，才能持久地、长期地为股东和顾客提供价值。

正是基于这样一种逻辑，平衡记分卡从财务、顾客、内部过程成长和学习四个方面构造了企业的考评体系。这种方式具有很大的借鉴意义，它告诉我们怎样全面地衡量企业的业绩，如何全面地引导职工的行为，以保证组织能够朝着自己长期的目标踏踏实实地前进。

2. 平衡记分卡的好处

平衡记分卡有个好处。一些大公司可以把总公司的指标一层一层进行分解，分解到子公司，分解到事业部，分解到各个领域，从而保证各个子单位的业绩同总公司的目标是一致的。这也是它的优势之所在。近年来，这方面的资料在各种出版物中比较多，对于企业管理具有很大的参考价值。

有些公司对平衡记分卡的方式进行了一些改良。例如，有些公司根据马尔克姆·鲍德里奇国家质量奖所考评的七个主要的方面来构造自己的平衡记分卡，而不是最早的提出来的从四个方面，那这也是一种可行的做法，其总的思路都是要通过全面地考核评价，来全面地纠正组织的行为，保证组织的运作能够向着长期目标，向着旺景或者愿景去踏踏实实地走下去。

6 Σ 管理

最近，国内外一些领先企业，纷纷开展了一种业绩改进活动，6 Σ 管理。这个活动也成了欧美等国的管理咨询机构的热门业务，大有成为又一波的管理热潮之势。

1. 6 Σ 管理的起源

6 Σ 管理起源于 20 世纪 80 年代初美国的摩托罗拉公司。当时，摩托罗拉公司也像实施标高超越活动的施乐公司一样，面临着竞争对手的强大压力，所以他们也做了重大的战略调整，并且准备开始声势浩大的质量改进活动。这种质量改进活动以后就定格为 6 Σ 管理，成为摩托罗拉提升自己竞争力的看家本领，摩托罗拉在管理方面，尤其是在质量方面取得了巨大的成功，也赢得了巨大的声誉。1988 年，摩托罗拉扭转了颓势，一举获得了美国著名的马尔克姆·鲍德里奇国家质量奖，标志着摩托罗拉当时的业务走向了高峰。由于摩托罗拉的成功，许多企业也开始纷纷仿效，例如 ABB、波音、GE，甚至索尼等等。

2. 6 Σ 管理的原理

摩托罗拉的质量改进运动既然是管理运动，首先必须明确目标是什么。但仅仅有目标也没有意义，如何实现目标才是关键的。所以怎么实现目标，用什么途径实现目标，这是开展活动的关键所在，对于摩托罗拉开发的 6 Σ 管理可以从这两个角度加以理解：

- ◆它是用什么尺度和目标来衡量质量的。
- ◆它构筑了什么样的途径来实现自己所设立的目标。

(1) 尺度与目标的制定

从 DPU 到 DPMO。当时，摩托罗拉公司希望找到一种尺度，能够全面地衡量各种部门、各种产品、各种对象的质量。通常用来衡量质量的尺度是 DPU，所谓 DPU 也就是单位对象的缺陷数，也就是衡量对象在某个检查点上的缺陷比率。这里的缺陷实际有特定的含义，它的特质就是任何能够导致顾客不满的因素，或者任何不符合规格和标准的因素。DPU 一定意义上与产品不合格率是比较类似的。但它是个广义的指标，不仅仅用来衡量产品，而且也可以用来衡量所有涉及到质量的因素，例如工作的过程、体系等等。DPU 有一个缺陷，

就是在不同的对象之间没有办法进行横向的比较。

例如单位食堂出售各种各样的主食，有包子、馒头，假如包子和馒头是分别由不同的厨师做的，衡量这两种产品的质量可以用 DPU 指标。例如检查 100 个包子，其中有 5 个破了皮或者有别的缺陷，包子的 DPU 就是 5%。检测 100 个馒头，结果 DPU 是 4%。能不能简单地认为馒头的质量比包子好？这种判断恐怕欠妥，为什么呢？因为这两种产品之间不存在可比性，因为复杂程度不同，相对于馒头来讲，包子的构成要素要多一些，就意味着犯错误的机会多一些。所以要根据 DPU 来衡量制作馒头和制作包子的厨师的工作质量，厨师不会心服口服。出错的可能性越大，DPU 也就会越高。因此复杂程度不同的产品没办法用 DPU 指标进行比较。

既然由于出错机会不同而不能用 DPU 来进行统一评价，能不能在相同的出错的机会下，来看一看实际犯了多少错误呢？机会面前人人平等，这是一个思路。基于此，摩托罗拉公司构造了一个类似的指标，叫做 DPMO，百万机会缺陷数。之所以用百万机会所犯的误差，是出于比较的方便。简单来说，DPMO 与 DPU 之间应有一个换算关系，即：

$$DPMO = DPU / O \times 100 \text{ 万}$$

百万机会缺陷数等于单位缺陷数，除以单位对象 (object) 或者单位产品中的出错机会 (opportunity)，再乘 100 万。其实这个指标相当于假定每个部门、每种产品或者每种不同的对象都有 100 万的出错机会，比较一下实际上谁的出错率高。用机会比较，作为通用的尺度有其合理性。

目标的确定。有了这个指标，就可以依据这个指标提出一个目标。当时，摩托罗拉公司为自己设定了一个至高无上的目标，就是要把全公司的 DPMO 降低到 3.4 以下。也就是假如有 100 万的出错机会的话，实际出错的可能性不超过 3.4 个。零缺陷似乎是遥不可及的，因为作为现实中的人不犯错误的可能性实在太低了，但是有这样一个非常低的缺陷数作为指标还是具有现实性的。

这就是摩托罗拉公司当时通过思考拟定的一个通用的尺度，DPMO，然后以这个指标为依据，为自己设定的百万分之三点四的目标。

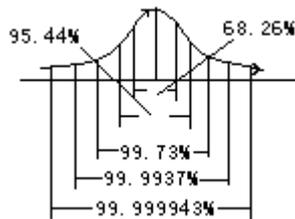


图 8-4 DPMO 的数值与正态分布图上的值具有对应关系

DPMO 的衡量指标设定为 3.4，同 6σ 又有什么关系呢？ σ 是统计学中的一个术语，从图中可以看出，这是一个正态分布图， σ 代表着数据的分散程度。根据统计学，或者概率论的知识， σ 越大，这个图会越扁，也就是离散程度就越大； σ 越小，数据越集中，离散度越小。在一定范围内 σ 数存在着一定的规律，例如正负三个 σ 之间所包含的面积是 99.73%。也就是说，落在这个正态曲线正负三个 σ 之外的可能性不超过 3%。因此可以把掉在界线以外的比例同正态 σ 曲线的值联系起来，有一个比例就可以有一个对应的 σ 值。所以 DPMO 指标可以换一种单位来加以表示。DPMO 本来设的百万分之三点四是以缺陷的个数来表示的，根据这个正态分布图，每一个 DPMO 值都可以转化为一个 σ 值。当 DPMO 等于 3.4 的时候，对应着 6σ 个水平。定的目标质量水平越高， σ 值就会越大。

所以这里 6σ 实际上有两层的含义，一方面它代表着当时摩托罗拉公司为自己设定的一个质量目标。同时，由于摩托罗拉的这套质量改进活动是为了实现目标而进行的，所以为了实现 6σ 目标的这套方法论常常也被简称为 6σ 或者 6σ 方法。也许你会被这些统计学里的概念和数据搞糊涂，其实这些并不重要，你只要了解在摩托罗拉质量改进的活动中，为自己构造了一个衡量质量的通用的尺度，叫做 DPMO，或者叫做百万机会缺陷数，然后在这个尺度的基础上，为自己构造的一个目标叫做 6σ ，即面对 100 万个出错的机会，实际的出错不会超过 3.4 个。而在当时，摩托罗拉的质量水准却低得多，要在 5000~6000 个，实际上仅仅能到

4 Σ 左右的水平。

(2) 目标实现途径的构筑

摩托罗拉这套方法的价值，并不在衡量尺度和目标的制定。即使有了高昂的目标，构造得再巧妙，没有一套实现目标的途径，也仍然是无济于事的。所以这套方法论的真正的价值，在于它实现目标的途径，或者步骤的构造，这正是我们应当关注的重点。

实现 6 Σ 的目标的几个步骤，通常被人们称为“通向 6 Σ 目标的六步法”。

明确你所提供的产品或服务是什么。
明确你的顾客是谁，他们的需要是什么。
为了向顾客提供使他们满意的产品和服务，你需要些什么。
明确你的过程。通常要借助流程图，将自己的过程清楚地描绘出来。
要纠正过程中的错误，杜绝做无用功。
对过程进行测量、分析、改进和控制，确保改进持续进行。

明确你所提供的产品和服务是什么。组织中的活动可以用一系列的首尾相联的过程描绘出来，上下各个环节彼此协作，构造了一个过程的链条。所以这个“你”，是所要进行改进的过程链条上的某一个环节、某一个单位或者某一个部门。明确你提供的产品和服务是什么，实际上是要搞清楚你所做工作的输出是什么。面对不同的对象，输出的内容也许有所不同。从管理计划职能的角度来讲，这实际上在回答我是谁的问题，是对自己进行一个基本的定位。

明确你的顾客是谁，他们的需要是什么。顾客在现代企业管理中，具有了广义的理解，不仅指企业外部的顾客，同时也用来指企业内部上下环节之间的关系。下一个环节是上一个环节的顾客。反过来讲，上一个环节就成为下一个环节的供应商。很多公司提出了顾客完全满意的口号。

所以在这一步中，实际上是要分析清楚谁是我的下一个环节，而且还要搞清楚它们的需要是什么。尤其是弄清下一个环节或者顾客的需要尤为重要。很多的情况下，尤其在组织内部的互相协作中，常常会理所当然地自以为了解下一个环节需要些什么，自以为提供的就是他需要的东西。但事实上却未必能够做到。所以通过这一步的分析，能搞清楚你在为谁服务，以及他需要什么样的服务。

为了向顾客提供使他们满意的产品和服务，你需要些什么显而易见，这是在分析谁是我的上一个环节。我为了使我的顾客满意，我必须要求我的上一个环节给我提供什么样的条件，我才能做得到这一点。巧妇难为无米之炊，假如上一个环节没有提供有效的服务，你又怎么能服务好下一个环节呢？从这里也可以看出，企业是由上下相连的环环相扣的过程所构成的。

明确你的过程。这一步要借助于流程图的方式，把现实中你的行事方式详细地描绘出来。

在标高超越的分析中，第二步实际上就是要解剖自己，要借助于流程图清楚地把自己如何做事的方式描绘出来。所以从这个意义来讲，6 Σ 的方法跟标高超越之间有着内在的联系。

这样，在进行第五步之前，你就明确了现状，明确了谁是下家，谁是上家，明确了自己是怎么做事的。

要纠正过程中的错误，杜绝无用功。经过流程分析可能会发现存在两方面的问题，一方面是活动中存在着多余的环节，要把它去掉；也许还会发现过程中存在着错误的环节，这要把它纠正。所以第五个步骤是要对过程进行的去除冗余和纠正错误，是对过程的改进。改进是个无止境的过程，所以还要有第六步。

对过程进行测量、分析、改进和控制，确保改进持续进行对过程进行测量、分析、改进和控制，确保改进成为持续不断的循环。对于过程进行测量，要用通用的尺度 DPMO。对现状进行测量，并对测量的结果进行分析，与目标有何差距，差距在哪里，为什么有这么大的差距，有什么措施可以消除差距，然后改进。这一过程可以不断循环，直到达到目标。

这就是 6 Σ 管理。它的真正价值，在于实现 6 Σ 目标的六步法，它告诉我们，在改进的

时候，要用一种过程的眼光来看企业，看我们的工作，这样才能得到高效率的运作系统。

3. 6 Σ 与标高超越之间的异同

(1) 共性

都是着重于对过程进行改进。

(2) 差异

标高超越比较多的着重于通过向外部学习来改进过程，而 6 Σ 更侧重于通过内部的努力来改进过程。其实开展 6 Σ 管理是不可能关起门来充耳不闻外边的事的，不可能拒绝向别人学习的。所以开展 6 Σ 方法的同时，实际上也必不可少地会进行一些标高超越的分析。所以这两种方法在本质上是一致的，只不过是侧重点上略有不同而已，都是针对过程的渐进式改进，都反映了一种从过程的观点来看企业，来看企业的活动的方式。

【自检】

运用 6 Σ 目标的六步法，对你实现目标的过程进行控制。

6 Σ 目标六步法	控制内容填写
你所提供的产品或服务：	
你的顾客： 他们需要：	
为了向顾客提供使他们满意的产品和服务，你需要：	
你过程的流程图：	
通过流程图分析出的过程中的错误： 纠正措施：	
对过程进行测量、分析、改进和控制，确保改进持续进行。	

【本讲总结】

本讲主要介绍了控制的涵义、步骤以及考评指标体系的方法，并重点介绍了 6 Σ 管理法。

控制就是保证事情按计划进行。控制的原理非常简单，就是拿现实工作状况对照控制标准，找出偏差，分析原因，然后纠正。从中可以看出两个关键步骤，一是控制标准的制定，二是偏差原因的查找分析。其中制定控制标准更是关键之关键，最为重要，所以考评指标体系的方法作为重点单独讲解。

关于 6 Σ 管理，重点是通向 6 Σ 目标的六步法，这是 6 Σ 管理的方法论。

无论何种控制方法，核心是一个：过程。

【心得体会】

第 9 讲 ISO9000 国际标准

【本讲重点】

ISO9000 国际标准的形成
ISO9000 的构成及其在中国的运用
马尔克姆·鲍德理奇
国家质量奖与 ISO9000
戴明 14 点与管理学

【管理名言】

居今之世，志古之道，所以自镜也，未必尽同。
——司马迁《史记》

ISO9000 国际标准的形成

提起 ISO9000 国际标准，可以说是耳熟能详了，最近这些年来，在全球的企业界，形成了 ISO9000 实施和认证的高潮。那么究竟什么是 ISO9000 呢？ISO9000 与企业管理又有什么关系呢？

早期的认证

认证不是一个很新鲜的事，迄今认证出现在世界上已经有将近 100 年的时间，最早的认证出现在英国，大致是在 1903 年。当时英国的铁轨厂商，为了证实自己生产的产品质量，找到了英国的标准协会（简称 BS），要求能够给予一定的标记，以证明自己的产品是符合英国标协所制定的标准。英国标协就以 BS 两个字为图形，在铁轨上做了一个标志，这就是最早认证的开始。

认证也就是证明某种事物符合某种规定或者某种标准的活动。其实生活中一些事情也有接近于认证的做法。例如高等教育自学考试，从性质上讲，基本上是相似的，也是有一个权威机构证明产品或者某种事物符合某种标准或要求。

早期的认证基本局限于产品领域。但是针对产品的认证有其局限性，就是认证标志只适用于接受检验的产品，虽然是同一个企业的产品，假如没有经过检验，也不能宣称符合标准，所以对于每批产品如果要使用认证标志，都得通过权威机构的检验。这样，花在检验上的人力、财力是巨大的。

ISO9000 国际认证热潮的形成

随着经济的发展，企业之间的交易变得越来越经常性，人们开始寻求新的办法。既然要长期购买某家产品，假如能证明这家企业具有生产合格产品的能力，不比对产品直接认证更有效吗？正是基于这个思路，人们把生产合格产品所必须的一些要素制订成了标准。生产合格产品的能力所必需的条件综合实际上也就是质量体系。

20 世纪六七十年代以后，许多国家就开始制订关于质量体系的标准，目的是为了促进企业的长期交易，促进企业提高产品质量的能力。最初，有英国、法国、德国、加拿大、美国等等，这些国家先后都制订了自己的质量体系标准，并进行了认证。这些质量体系标准的出现，一方面对于一个国家内部的交易提供了便利，但另一方面也产生了其固有的问题，就是当进行国际贸易的时候，由于各国都有自己各自的质量体系标准，事实上形成了彼此贸易的障碍。例如英国的厂商经过了英国的质量体系的认证，要把产品销往美国，美国的客户可能会要求必须通过美国的质量体系认证，所以就可能会造成国际贸易壁垒。

出于这种考虑，世界著名的组织 ISO，也就是国际标准化组织开始了对质量体系进行国际标准化。从 20 世纪 70 年代后期开始，ISO 组织了有关国家，组成了各种各样的技术委员会开始研究这个问题。希望通过质量体系国际范围内的标准化促进国际贸易的进行。国际标准化组织存在的宗旨就是要促进国际贸易的开展。这个组织已经有很长的历史，确实在促进国际贸易方面起到了巨大的作用。但早期的 ISO 标准，大多局限于产品的标准。正是由于各国分别出现了各自的质量体系，ISO 开始在质量体系方面倾注了精力，开始进行

质量体系的国际标准化进程。经过若干年的努力，到了 20 世纪 80 年代中期，有关各国基本上达成了共识，在 1987 年正式推出了第一套 ISO 质量体系标准，这也是 ISO 所推出的第一套管理标准。

这套标准的推出，应该让企业界欢欣鼓舞，但是在起初的几年中，并没有达到预想的效果，企业界对此反应平平。1987 年以后，ISO 对此曾经深感忧虑。但是进入 20 世纪 90 年代以后，事情突然之间有了转变，到了 1991、1992 年以后，不知不觉之间，居然在全球形成了一个采用和实施 ISO9000 认证的热潮。

为什么会出现这样的现象呢？这还得从 20 世纪 80 年代后期到 90 年代初期，当时的欧共体说起。当时欧共体国家达成共识，要在进入 20 世纪 90 年代以后实现欧洲一体化，成立欧盟。当时达成的共识之一，就是在欧盟范围内，事关认证的基准，采用 ISO 标准。正是由于欧洲国家的这些举动，促使 ISO9000 热潮的产生。由于欧洲各主要国家采用了 ISO9000 标准，使得日本以及美国等等国家的生产商感到强大的危机，他们担心，欧洲采用了 ISO9000 标准之后，如果自己不及时取得这个标准的认证，会形成对自己的贸易壁垒。所以本来不是十分积极的日本以及美国的企业开始积极地采用 ISO9000 标准，所以在 1992 年、1993 年的时候，在全球形成了一股认证热潮。

这股热潮也迅速波及到了我国。这套标准到 1994 年，在经过一定程度的修订以后，发布了第二版。我国的绝大多数企业都是按照 1994 年发布的 ISO9000 标准来实施认证的。到现在为止，我国已经有数万家企业获得了 ISO9000 的认证。

ISO9000 标准的出现，有其客观必然性，它反映了企业界管理透明性的日益提高。管理的透明性也就是企业之间在进行交易的时候，希望进行长期的交易，所以不仅要看到对方提供的产品，而且还希望看到对方的管理情况。虽然管理是企业内部的事情，但是今天是一个顾客捏着主导权的时代。也正是因为如此，才有如此之多的企业参与到标准认证的热潮中。开始是一些大企业采取这套国际标准，之后影响到了大企业的供应商。进而层层影响，环环相扣，形成了一个世界性的热潮。一定意义上，ISO9000 是过去几十年中世界各国质量管理实践的结晶。企业界认为，如果能够满足 ISO9000 标准的要求，企业的管理能力或者保证质量的能力就达到了一个基本的水准，就可以得到客户基本的信任。

ISO9000 国际标准的思路

这套标准的问世，为企业实现有序有效的质量管理提供了一个方法论指导。同时，也为贸易中的双方建立信任，实施质量保证，提供了一个通用的体系和规范。在一个充满竞争的时代，企业为了维持其竞争地位，必须持续不断地改善产品和服务质量，降低成本，提高生产率，怎样能做到这一点呢？产品和服务是由过程来实现的，质量成本和生产率都是过程的结果，而通过对过程进行控制和改进来实现高质量、低成本和高生产率是现代质量管理的一种最有效的途径，也是现代企业管理的一种基本方略。从这个意义上讲，最近风靡几十年的 ISO9000 标准，便是对企业内部这套过程的一个规定，是关于过程的标准。

ISO9000 国际标准的原理

它的基本原理可以用简单的三句话来表达。

第一，把你做事情的方式说出来。

第二，按照你所说的去做事情。

第三，证明你做事情的结果。

所谓“把你做事情的方式说出来”，就是要用文件的方式，把你做事情的方式或者方法即生产合格产品的过程规定下来。事实上也就是对企业过程的标准化。

第二条是要求你必须踏踏实实地按照规定的方法去做。

第三条是说，你做了，必须有证据让人相信。这三句话结合起来，实际上就是对 ISO9000 的作用机制的简单描述。

质量管理的八大原则

ISO9000 自 1987 年发布了第一版，到 1994 年推出了第二版，在第二版标准中规定了

200 个必须做到的要素。这 20 个要素代表企业保证质量所必须做到的一些重要方面，假如做到了，企业的管理体系应当说具备了一定的水准。

但 94 标准在应用中有一些不完备的地方或者欠缺。例如，94 标准中质量体系有三个标准，即 ISO9000、ISO9002、ISO9003，在一定意义上造成了一定的混乱。另外，在 94 版的国际标准中比较多地强调了文件化的需要。所以很多企业抱怨 ISO9000 是在搞文牍主义，这也是不可否认的事实。同时，ISO9000 也受到了一些挑战，一些特殊的行业认为 ISO9000 不能包容自己，而在此基础上制订了自己相关行业的标准。例如美国的汽车厂商就制定了一个 QS9000 标准，电子厂商也制定了自己领域的标准，一定意义上形成了对 ISO9000 的挑战，同时也有可能再次成为国际贸易的壁垒。

正是考虑到这种因素，从 94 年版实施以后，国际标准化组织又对这个标准进行了进一步的研究和改进，2000 年推出了第三版。2000 年版的标准大大地增加了实用性。这套标准是建立在对过去数十年间，世界各国质量管理经验进行认真总结和消化的基础上的。在 2000 年版的标准中，进一步明确了过去几十年中所达成的对于现代质量管理的一些基本原理的认识，这也就是人们所熟知的的质量管理的八大原则或者八大原理。

1. 以顾客为中心

不管做什么事情，企业的唯一出发点，只能是从顾客的需求出发。企业如果不能满足顾客的需求，那它所做的一切都是徒劳的，都是没有意义的。

2. 有效的领导

有了出发点，怎样带领企业中的全体成员去满足顾客需要呢？这就需要有效的领导。实施领导活动，首先就要在企业中建立起一种全体成员所共享的文化和价值观；其次，要把目标沟通到组织中的每一个成员当中；再次，要鼓舞组织中的成员，以一种高效的方式去争取高绩效。这就是领导的含义。管理学中领导的含义与通常的用法是有一定差异的。这里的领导是一种活动，是组织的管理者所必须从事的一种活动。而通常意义上人们所说的领导，大多指的是管理者。

3. 全员参与

有了有效的领导，意味着企业中营造起来一种氛围，让人们去努力实现目标。质量管理中一个很重要的原则或者原理就是，要实现高质量、低成本和高生产率取决于组织中全体成员的努力。

4. 面向过程的管理

还必须有科学的方法论的保证。质量管理或者企业管理的科学方法论是什么呢？在 ISO9000 标准中，科学的方法论就是面向过程的管理。标高超越、6 Σ 以及组织变革中的企业再造等等，实际上都是围绕着过程展开的，质量管理也是以面向过程的管理为特征的。

5. 系统化的管理

相对来讲，过程指的是局部的、把输入变成输出的活动。从企业整体来讲，所有的过程之间有着内在的逻辑联系，为了实现企业的整体效益，必须把这些过程从整体上加以综合构造，使之成为一个系统。

6. 持续改进

过程和系统不是静止的，而由于企业竞争日趋激烈，企业经营犹如逆水行舟，不进则意味着退。

7. 以事实为依据

怎样才能持续改进呢？这也依赖于一定的方法论支持。在过去的五、六十年中，质量管理形成了一套非常科学的方法论，它是建立在统计技术上的、以事实为依据，它强调的就是这种定量的统计方法的应用。

8. 互利互惠的组织间的关系

另外，质量在很多场合下，不是一个组织自身所能解决的。例如一个汽车厂商，它为了生产出高质量的汽车，除了自己的努力之外，实际上在很大程度上还依赖于它的供应商。如果企业的供应商的质量得不到保证，企业再费力也是无济于事的。同时高质量常常也还依赖于同顾客的合作，通过同顾客进行合作，能更好地了解他们的需要，从而能够更加有效地满足他们的需要。所以，要进行有效的质量管理，从上家来看，必须要同供应商进行合作；从下家来看，还要同顾客形成合作，这便是质量管理的第八大原则。

这八条原则在一定意义上是对过去几十年世界各国质量管理的经验总结，而 ISO9000 实际上是这八条原则的具体体现。

【自检】

对照质量管理的八大原则，对自己的企业现状作出评估。

表 9-1 质量管理八大原则评分表

质量管理八大原则	得 分	改进计划
以顾客为中心	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	
有效的领导	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	
全员参与	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	
面向过程的管理	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	
系统化的管理	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	
持续改进	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	
以事实为依据	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	
互利互惠的组织间关系	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	

如果每一项的得分是 4 或 5 分，说明你们在这方面做得很好；如果低于 3 分则需要加油了。如果你的总分在 30 分以上，说明你组织的质量管理水平已经比较高了；如果低于 24 分就需要努力了。

ISO9000 的构成及其在中国的运用

ISO9000 国际标准的构成

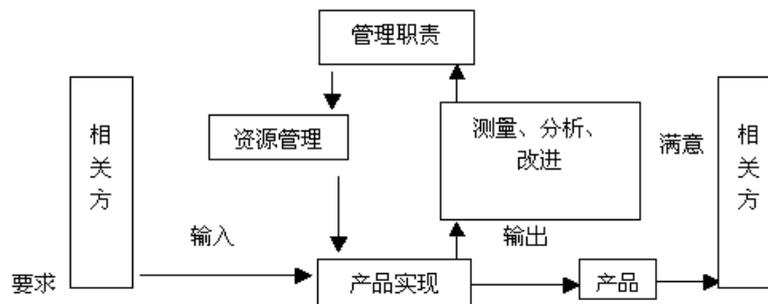


图 9-1 ISO9000 国际标准质量管理体系的持续改进

ISO9000 的构成究竟如何呢？修改之后的 2000 年版标准的构成包括四大部分。

1. 产品的实现过程

通过 ISO9000 过程模式，可以看到，企业的存在就是要把顾客的要求或者相关各方的要求经过内部的努力使有关各方满意。所以，过程构成了企业的最基本的活动。把顾客的要求作为输入，然后通过企业的活动制造出合格的或者高质量的产品，从而使顾客满意，这样的活动在 ISO9000 中叫做产品的实现过程，这是企业存在的基本过程。

2. 资源管理

但是这个过程的实现取决于一些条件的支持，必须有充分的人、财、物、资源的保证。因此在企业中必须存在有效的资源管理。假如资源管理做得不好，产品实现过程也是难以维系的，所以从过程模式中可以看出，资源管理构成了产品实现过程的基础。

3. 测量、分析、持续改进

从另外一方面来讲，顾客或者有关各方的需求是在不断变化的，企业也必须不断地改进自己来满足顾客不断变化的需求。同时，竞争的压力也迫使企业必须提升自己的管理水平。因此对于产品的实现过程，必须加以持续不断地改进。正如在 6 Σ 方法中持续地改进，得通过测量、分析找出差距，然后制订出措施。测量、分析、改进也构成了 ISO9000 标准中的一个主要部分。

4. 管理职责

资源管理、持续改进和产品实现的过程便构成了 ISO9000 三大主要内容，但这些要顺利实施，还取决于一个非常关键的因素，这就是企业的管理能够充分发挥自己的职责。管理职责是 ISO9000 一个最基本的部分。管理职责在翻译上，有一些不太容易理解的地方。“管理”来自于英文的“management”，这个词当然可以译为管理，但是同时它还代表企业的管理当局，也就是由管理者构成的群体，尤其在 ISO9000 中，它常常指的是企业最高层的管理集团。所以在 ISO9000 标准中管理职责实际上强调的是企业的管理当局，尤其是企业的最高管理层对于企业的质量体系、对于企业管理所应当负有的责任。最高层的责任构成了产品实现的过程、资源管理的过程和持续改进的过程能够得以顺利实施的前提和保证。所以，在 ISO9000 中，管理职责处于最重要的地位。

如图 9-1 很清楚地表明，2000 版的 ISO9000 标准由四大内容构成，也就是管理职责、资源管理、产品实现过程、测量分析和改进的过程。假如一个企业在这四大领域中能够达到要求，保证质量的水准便可以达到一定的水平。从这个意义上讲，可以认为 ISO9000 实际上是对企业管理活动的一个浓缩。管理当局的职责首先要明确企业的方针目标是什么，在 ISO9000 标准中也正是如此。理解了管理学这门课程，再来学习 ISO9000 标准应当是比较容易的事。假如没有管理学知识，不懂得管理中的一些术语，在很大程度上就很难恰当地理解这套标准。所以，通常人们提到 ISO9000 标准的时候，马上会想到这是一套质量管理体系的标准。但是学习了管理学之后，对 ISO9000 标准的认识应该更进一层，首先应该理解 ISO9000 标准是一套管理标准，而且是一套关于过程的管理标准。

ISO9000 国际标准在中国

1. 作用

ISO9000 进入我国已经有十多年了，我国已有十万家企业通过了认证。从总体上讲，ISO9000 的作用非常积极，是必须加以肯定的，它在相当大程度上强化了企业的管理基础，强化了企业的质量意识，对于企业改进管理起到了很大作用。

2. 不足

但是由于种种原因，在实施过程中也存在一些不足。例如有一些企业在实施过程中过多地看重取得认证的证书，而流于形式。还有的企业在开展活动的时候，过于表面化，例如人们在应用统计方法方面存在很大的差距，从而影响了这套标准有效性的发挥。再一个欠缺是由于人们对于管理和企业管理知识的不了解所造成的。

马尔克姆·鲍德里奇国家质量奖与 ISO9000

马尔克姆·鲍德里奇国家质量奖

在推行 ISO9000 的时候，国外的企业常常会把它跟美国的马尔克姆·鲍德里奇国家质量奖相比较。马尔克姆·鲍德里奇国家质量奖是美国的企业界梦寐以求的荣誉。它每年得奖的企业极少，但是每年参加产品评选的企业却有数十万家，对于绝大多数企业来讲，获得这个奖无异于天上摘星、大海捞针。那么为什么还有这么多企业要角逐这个奖呢？这是由于这个奖本身的构造或者作用所决定的。美国的马尔克姆·鲍德里奇国家质量奖不是单单地评一个奖的问题，实际上它是对企业管理所必须要做到的一些基本要求的细化。

在马尔克姆·鲍德里奇奖中提出了 7 个方面的重要事项，要求企业必须做到。这 7 个方面分别是：

- ◆领导与管理
- ◆战略计划
- ◆以顾客和市场为中心
- ◆信息和分析
- ◆人力资源管理
- ◆过程管理
- ◆业务的成果

每一个方面都有一定的分值，企业可以根据这个评比标准给自己打分，判断自己处于一个什么水准。所以，可以认为绝大多数推行鲍德里奇奖标准的企业或许并没有想到能够获得什么奖项，但是通过推行这个评奖标准却能够找出自己管理中哪些是强项，哪些是弱项，而且由于这些具体标准可以具体化为一定的分值，可以有利于企业跟先进的企业进行对比。正是由于有这方面的功能，才使得如此多的企业对它青睐有加。

马尔克姆·鲍德里奇国家质量奖与 ISO9000 标准的比较

实质上马尔克姆·鲍德里奇国家质量奖跟 ISO9000 也有相类似的地方，如果加以比较，可以看出以下几项具有对应关系：

表 9-2 马尔克姆·鲍德里奇国家质量奖与 ISO9000 标准的对照

马尔克姆·鲍德里奇国家质量奖	ISO9000 标准
领导与管理、战略计划	管理职责
信息分析	测量、分析和改进
人力资源管理	资源管理
过程管理	产品实现过程

所以这两套标准非常类似。区别在于，ISO9000 是一个及格不及格、通过与不通过的标准，通过了大家一视同仁。而马尔克姆·鲍德里奇国家质量奖却能比出高下，会具体地给每一个企业评定分数，从而有利于企业判断自己的位置。

怎么认识 ISO9000 的作用

怎么认识 ISO9000 的作用呢？对于管理基础比较薄弱的企业，ISO9000 是夯实管理基础的捷径，是一个有利武器，通过贯彻 ISO9000 能够奠定一个相对比较扎实的基础，但是 ISO9000 并不是万能的，通过 ISO9000 能达到一个基本要求，绝不表示有多么高的水平，在一些媒体宣传中对此有时候有些错误理解。例如 ISO9000 是通往国际市场的通行证的说法就是不太恰当的。因为即使通过了 ISO9000 标准，只能证明企业的管理水准达到了基本要求，但是不是就能走向国际市场要靠竞争实力来获得，所以 ISO9000 与其说是走向国际市场的通行证，倒不如把它描绘成一本护照。护照是身份的标志，有了护照证明身份是可靠的，但是领到了护照并不意味着可以随便走向世界任何一个国家。ISO9000 恰是这样东西，假如能领会其实质，能真正地按照其要求来做的的话，它确实能给管理打下一个比较坚实的基础。ISO9000 跟标高超越、6 Σ 、企业再造以及企业的组织变革等等有非常大的共性，是关注过程的一个标准。

戴明 14 点与管理学

下面通过讨论戴明 14 点，对管理学的内容做一个小结。

戴明（1900~1993 年）是美国的质量管理专家。从 1950 年开始，戴明多次到日本，向日本的工商界人士传授一套统计质量管理的思想。可以认为，戴明对于日本的战后复兴立下了巨大功绩。由于从 20 世纪 70 年代后期到 80 年代以后日本企业的崛起，导致美国企业开始进行反思，它们也开始接受戴明的理念。我们所讲的很多内容、很多思想都来自或受到了戴明的影响。戴明所提出的企业界人士必须接受的 14 点是对他的管理理念的概括和总结。

戴明 14 点是：

(1) 树立改进产品和服务的长久使命，以使企业保持竞争力，确保企业的生存和发展，并能够向人们提供工作机会。这一点颇有渊源，实际上是 1950 年戴明向日本企业家开出的一个治病的药方。当时日本处于战后的一片废墟中，处于民不聊生的状态，而戴明向日本的工商界人士建议通过改进质量，就可以提升企业的竞争力，企业的竞争力大了就可以增加份额，企业的份额多了就可以为很多人创造工作。

改进质量→提升企业的竞争力→增加份额→增加工作机会

这个药方后来被称为戴明的链式反应。

(2) 接受新的理念。在一个新的经济时代，管理者必须意识到自己的责任，直面挑战，领导变革。20 世纪 80 年代以后，世界进入了一个新的经济时期，从过去的供不应求，进入了相对过剩的时代，这时只有彻底地转变观念，才能够迎接挑战。

(3) 不要将质量依赖于检验。检验对于质量是无济于事的，只不过是对于结果的一种确认而已。

(4) 不要只是根据价格来做生意，要着眼于总成本最低，要立足于长期的忠诚和信任，最终做到一种物品只同一种供应商打交道。从质量管理的角度来看，系统输入的种类越多，或者变异性越大，那么输出变异也会越大。因此希望输入的原材料能够尽可能地单一品种，这样有利于保证质量。

(5) 通过持续不断地改进生产和服务系统来实现质量与生产率的改进及成本的降低。质量、生产率和成本是系统的输出，只有通过改进系统才能同时实现这三个重要指标的改进。

(6) 做好培训。很多情况下，人们会由于没有充分的培训而做不好工作。

(7) 进行领导。领导意味着帮助人们把工作做好，而不是指手划脚或者惩罚威吓。

(8) 驱除恐惧，以使每一个人都能为组织有效地工作。由于恐惧而造成的经济损失是惊人的。例如由于恐惧使人们不敢提问题，但是最愚蠢的提问也胜于不提问。

(9) 拆除部门间的壁垒。不同部门的成员，应当以一种团队的方式工作，以发现和解决产品和服务在生产和使用中可能遇到的问题。企业再造就是一种拆除壁垒的举措。

(10) 取消面向一般员工的口号标语和数字目标。质量和生产率低下的大部分原因在于系统。一般员工不可能解决所有问题，假如没有一个好的系统，仅仅在口号、数字上花工夫是无济于事的。

(11) 取消定额或者指标。单纯地强调定额或指标，人们会关注数量而忘掉了质量。

(12) 消除影响工作完美的障碍。一般地来说，人们愿意把工作做好，可是愿意做好工作并不等于就能够做好工作。

(13) 开展强有力的教育和自我提高活动。这是针对组织成员的要求，前面比较多的强调了要改进系统，而这条是说组织中的每一个成员都有义务提升自己。过去多少年来，很多企业提的是终身雇佣；在今天这样的经营环境下，再没有什么企业可以提出终身雇佣的保票了，但是可以提出确保人们树立起终身可雇佣的能力。

(14) 实现转变是每一个员工的义务。让组织中的每一个人都参与到转变中来。

这 14 条看似零乱，但是如果细加揣摩，实际上它无非强调了我们多次重复的一个观念，就是第五条所说的，要通过不断地改进系统，实现高质量、低成本和高生产率。针对系统或者过程进行努力，这是在治本；如果单纯地针对质量抓质量，针对成本抓成本，针对生产率抓生产率，只不过是治标而已。所以戴明 14 点概括为一句口号：系统驱动行为。戴明曾经说过，管理中的问题，应当由普通员工或者普通雇员承担的责任充其量连 15% 都

不到，85%都是由于系统造成的。所以管理者要把精力放在改造系统上。

总的来说，管理学中相当一部分内容是在强调过程，过程是理解现代管理的一把钥匙。企业只有通过持续不断地改进过程或系统，才能够有效地提高质量，降低成本，提高生产率。面向过程的管理是一种治本的管理。理解了过程这个概念，就可以理解管理学的大多数内容。例如 ISO9000 标准，可以看作是从整体上对企业的过程所进行的规划和安排。而标高超越以及 6 Σ 管理可以看作是局部的、渐进的过程改进的方法论；企业再造则是从整体上对企业的过程所进行的彻底改造。戴明等人所推行的 SPC（即统计质量控制方法），是运用统计方法对过程的控制和改进。总而言之，过程是理解现代管理的一把钥匙，抓住了这把钥匙，很多内容就可以把它连接为一个统一的整体，可以有一个全局的认识。

【本讲总结】

本讲主要介绍了 ISO9000 国际标准。包括 ISO9000 的形成、思路、原理和构成，以及 ISO9000 国际标准与马尔克姆·鲍德理奇国家质量奖的比较。

无论是 ISO9000 国际标准，还是马尔克姆·鲍德理奇国家质量奖，以及前面介绍过的标高超越、6 Σ 管理和企业再造等，一个核心就是：持续不断地改进过程。

过程是现代管理的核心，这一点不仅体现在以上的各部分内容中，而且体现在对现代管理思想有强大影响的戴明 14 点中。作为对管理学内容的小结，我们介绍了戴明 14 点，这看似杂乱的 14 点的一个核心，仍然是“通过持续不断地改进生产和服务系统，来实现质量与生产率的改进及成本的降低”。

【心得体会】

马尔克姆·鲍德理奇国家质量奖与 ISO9000

马尔克姆·鲍德理奇国家质量奖

在推行 ISO9000 的时候，国外的企业常常会把跟美国的马尔克姆·鲍德理奇国家质量奖相比较。马尔克姆·鲍德理奇国家质量奖是美国的企业界梦寐以求的荣誉。它每年得奖的企业极少，但是每年参加产品评选的企业却有数十万家，对于绝大多数企业来讲，获得这个奖无异于天上摘星、大海捞针。那么为什么还有这么多企业要角逐这个奖呢？这是由于这个奖本身的构造或者作用所决定的。美国的马尔克姆·鲍德理奇国家质量奖不是单单地评一个奖的问题，实际上它是对企业管理所必须要做到的一些基本要求的细化。

在马尔克姆·鲍德理奇奖中提出了 7 个方面的重要事项，要求企业必须做到。这 7 个方面分别是：

- ◆领导与管理
- ◆战略计划
- ◆以顾客和市场为中心
- ◆信息和分析
- ◆人力资源管理
- ◆过程管理
- ◆业务的成果

每一个方面都有一定的分值，企业可以根据这个评比标准给自己打分，判断自己处于一个什么水准。所以，可以认为绝大多数推行鲍德理奇奖标准的企业或许并没有想到能够获得什么奖项，但是通过推行这个评奖标准却能够找出自己管理中哪些是强项，哪些是弱项，而且由于这些具体标准可以具体化为一定的分值，可以有利于企业跟先进的企业进行对比。正是由于有这方面的功能，才使得如此多的企业对它青睐有加。

马尔克姆·鲍德理奇国家质量奖与 ISO9000 标准的比较

实质上马尔克姆·鲍德理奇国家质量奖跟 ISO9000 也有相类似的地方，如果加以比

较，可以看出以下几项具有对应关系：

表 9-2 马尔克姆·鲍德里奇国家质量奖与 ISO9000 标准的对照

马尔克姆·鲍德里奇国家质量奖	ISO9000 标准
领导与管理、战略计划	管理职责
信息分析	测量、分析和改进
人力资源管理	资源管理
过程管理	产品实现过程

所以这两套标准非常类似。区别在于，ISO9000 是一个及格不及格、通过与不通过的标准，通过了大家一视同仁。而马尔克姆·鲍德里奇国家质量奖却能比出高下，会具体地给每一个企业评定分数，从而有利于企业判断自己的位置。

怎么认识 ISO9000 的作用

怎么认识 ISO9000 的作用呢？对于管理基础比较薄弱的企业，ISO9000 是夯实管理基础的捷径，是一个有利武器，通过贯彻 ISO9000 能够奠定一个相对比较扎实的基础，但是 ISO9000 并不是万能的，通过 ISO9000 能达到一个基本要求，绝不表示有多么高的水平，在一些媒体宣传中对此有时候有些错误理解。例如 ISO9000 是通往国际市场的通行证的说法就是不太恰当的。因为即使通过了 ISO9000 标准，只能证明企业的管理水准达到了基本要求，但是不是就能走向国际市场要靠竞争实力来获得，所以 ISO9000 与其说是走向国际市场的通行证，倒不如把它描绘成一本护照。护照是身份的标志，有了护照证明身份是可靠的，但是领到了护照并不意味着可以随便走向世界任何一个国家。ISO9000 恰是这样东西，假如能领会其实质，能真正地按照其要求来做的话，它确实能给管理打下一个比较坚实的基础。ISO9000 跟标高超越、6 Σ 、企业再造以及企业的组织变革等等有非常大的共性，是关注过程的一个标准。

戴明 14 点与管理学

下面通过讨论戴明 14 点，对管理学的内容做一个小结。

戴明（1900~1993 年）是美国的质量管理专家。从 1950 年开始，戴明多次到日本，向日本的工商界人士传授一套统计质量管理的思想。可以认为，戴明对于日本的战后复兴立下了巨大功绩。由于从 20 世纪 70 年代后期到 80 年代以后日本企业的崛起，导致美国企业开始进行反思，它们也开始接受戴明的理念。我们所讲的很多内容、很多思想都来自或受到了戴明的影响。戴明所提出的企业界人士必须接受的 14 点是对他的管理理念的概括和总结。

戴明 14 点是：

(1) 树立改进产品和服务的长久使命，以使企业保持竞争力，确保企业的生存和发展，并能够向人们提供工作机会。这一点颇有渊源，实际上是 1950 年戴明向日本企业家开出的一个治病的药方。当时日本处于战后的一片废墟中，处于民不聊生的状态，而戴明向日本的工商界人士建议通过改进质量，就可以提升企业的竞争力，企业的竞争力大了就可以增加份额，企业的份额多了就可以为很多人创造工作。

改进质量→提升企业的竞争力→增加份额→增加工作机会

这个药方后来被称为戴明的链式反应。

(2) 接受新的理念。在一个新的经济时代，管理者必须意识到自己的责任，直面挑战，领导变革。20 世纪 80 年代以后，世界进入了一个新的经济时期，从过去的供不应求，进入了相对过剩的时代，这时只有彻底地转变观念，才能够迎接挑战。

(3) 不要将质量依赖于检验。检验对于质量是无济于事的，只不过是结果的一种确认而已。

(4) 不要只是根据价格来做生意，要着眼于总成本最低，要立足于长期的忠诚和信任，最终做到一种物品只同个供应商打交道。从质量管理的角度来看，系统输入的种类越多，或者变异性越大，那么输出变异也会越大。因此希望输入的原材料能够尽可能地单一品种，这样有利于保证质量。

(5)通过持续不断地改进生产和服务系统来实现质量与生产率的改进及成本的降低。质量、生产率和成本是系统的输出，只有通过改进系统才能同时实现这三个重要指标的改进。

(6)做好培训。很多情况下，人们会由于没有充分的培训而做不好工作。

(7)进行领导。领导意味着帮助人们把工作做好，而不是指手划脚或者惩罚威吓。

(8)驱除恐惧，以使每一个人都能为组织有效地工作。由于恐惧而造成的经济损失是惊人的。例如由于恐惧使人们不敢提问题，但是最愚蠢的提问也胜于不提问。

(9)拆除部门间的壁垒。不同部门的成员，应当以一种团队的方式工作，以发现和解决产品和服务在生产和使用中可能遇到的问题。企业再造就是一种拆除壁垒的举措。

(10)取消面向一般员工的口号标语和数字目标。质量和生产率低下的大部分原因在于系统。一般员工不可能解决所有问题，假如没有一个好的系统，仅仅在口号、数字上花工夫是无济于事的。

(11)取消定额或者指标。单纯地强调定额或指标，人们会关注数量而忘掉了质量。

(12)消除影响工作完美的障碍。一般地来说，人们愿意把工作做好，可是愿意做好工作并不等于就能够做好工作。

(13)开展强有力的教育和自我提高活动。这是针对组织成员的要求，前面比较多的强调了要改进系统，而这条是说组织中的每一个成员都有义务提升自己。过去多少年来，很多企业提的是终身雇佣；在今天这样的经营环境下，再没有什么企业可以提出终身雇佣的保障了，但是可以提出确保人们树立起终身可雇佣的能力。

(14)实现转变是每一个员工的义务。让组织中的每一个人都参与到转变中来。

这 14 条看似零乱，但是如果细加揣摩，实际上它无非强调了 we 多次重复的一个观念，就是第五条所说的，要通过不断地改进系统，实现高质量、低成本和高生产率。针对系统或者过程进行努力，这是在治本；如果单纯地针对质量抓质量，针对成本抓成本，针对生产率抓生产率，只不过是治标而已。所以戴明 14 点概括为一句口号：系统驱动行为。戴明曾经说过，管理中的问题，应当由普通员工或者普通雇员承担的责任充其量连 15% 都不到，85% 都是由于系统造成的。所以管理者要把精力放在改造系统上。

总的来说，管理学中相当一部分内容是在强调过程，过程是理解现代管理的一把钥匙。企业只有通过持续不断地改进过程或系统，才能够有效地提高质量，降低成本，提高生产率。面向过程的管理是一种治本的管理。理解了过程这个概念，就可以理解管理学的大多数内容。例如 ISO9000 标准，可以看作是从整体上对企业的过程所进行的规划和安排。而标高超越以及 6 Σ 管理可以看作是局部的、渐进的过程改进的方法论；企业再造则是从整体上对企业的过程所进行的彻底改造。戴明等人所推行的 SPC（即统计质量控制方法），是运用统计方法对过程的控制和改进。总而言之，过程是理解现代管理的一把钥匙，抓住了这把钥匙，很多内容就可以把它连接为一个统一的整体，可以有一个全局的认识。

【本讲总结】

本讲主要介绍了 ISO9000 国际标准。包括 ISO9000 的形成、思路、原理和构成，以及 ISO9000 国际标准与马尔克姆·鲍德里奇国家质量奖的比较。

无论是 ISO9000 国际标准，还是马尔克姆·鲍德里奇国家质量奖，以及前面介绍过的标高超越、6 Σ 管理和企业再造等，一个核心就是：持续不断地改进过程。

过程是现代管理的核心，这一点不仅体现在以上的各部分内容中，而且体现在对现代管理思想有强大影响的戴明 14 点中。作为对管理学内容的小结，我们介绍了戴明 14 点，这看似杂乱的 14 点的一个核心，仍然是“通过持续不断地改进生产和服务系统，来实现质量与生产率的改进及成本的降低”。

【心得体会】

第 10 讲 管理理论的发展历程

【本讲重点】

二战前的管理理论
二战中的定量管理思想
二战后管理理论的变革
未来的管理模式

“以史为鉴，可以知得失”，学习历史可以重复别人的成功，同时也可以避免重蹈他人的覆辙。对管理理论的行程和发展历程的学习研究，可以加深对管理学内容的理解，同时也有助于对未来发展趋势的展望和探索。

【管理名言】

欲致鱼者通水，欲致鸟者先树木。水积而鱼聚，木茂而鸟集。
——《淮南子·说山训》

二战前的管理理论

古典管理思想

管理理论的行程起点在何处呢？在谈这个问题之前，可以先思考一下，就是管理活动开始于什么时候。自从有了人类社会以后，管理活动就开始出现了。在古代，无论是中外，人类社会都有很多今天也叹为观止的经典的的管理奇迹。例如我国人民引以为豪的万里长城，历史古远的埃及的金字塔等等，都是人类历史上留下的丰碑，同时也是对人们过去的管理所达到的水平的记载。尽管人们在历史长河中有着丰富的管理实践，但是对于管理的系统化认识却并不很多，比较多的是关于管理的一些思想火花，散见于各种各样的古代典籍之中。

由于生产力发展水平的限制，系统化的管理理论实际上一直到 19 世纪末、20 世纪初才开始形成，这就是说，管理作为一门学科，到现在也就是刚刚 100 年左右的时间。工业革命以后，西方各国社会发生了巨大的变化，如何有效利用技术进步的成就来适应不断扩大的工厂规模，成为人们日益关注的焦点。从而促使人们对管理的重视和探索上了一个台阶。

正是在这样的背景下，以泰罗为代表的科学管理，以法约尔为代表的管理过程理论，以韦伯为代表的组织理论为主要内容的古典管理理论登上了历史的舞台。很难给管理理论的发展找一个起点，但是如果非要规定一个起点，很多人会选择泰罗所写的《科学管理原理》一书发表的 1911 年，以此作为现代管理理论诞生的起点。

1. 泰罗及其科学管理

泰罗是一名美国人，1856 年出生于美国宾夕法尼亚州的一个律师家庭。据记载，从性格上来讲，他凡事喜欢动脑筋，喜欢琢磨，做什么事都要找出一个所谓最好的办法。跑步的时候要测一下自己的步频、步长，非要看一下两者怎样结合才能既快又省力，也就是说，他是一个具有完美主义性格的人。但是他的运气似乎不是太好，高中毕业以后，由于患眼病而未能继续升入大学，就进入了工厂开始做徒工。在工厂里，他参加了函授的教育，取得了机械工程师的学位，在比较年轻的时候就做到了一个工厂的总工程师的职位。但就其一生看来，实际上这也是他做的最大、最高的职位。

在工作期间，他目睹了管理当局由于不懂科学的管理而随意指挥，从而造成的低效率以及造成的各种矛盾；同时也目睹了工人由于缺乏训练而大大地影响了劳动生产率。他还观察到工人和资本家之间总是处于一种对立的关系，人们认为，对方的收益必然意味着自己的损失。从 1880 年开始，泰罗和他的追随者们，对这些问题进行了 20 多年的系统研究，形成了一套系统化的管理理论。这套理论就是众所周知的科学管理理论。

科学管理主要探讨了在工厂中提高劳动生产率的问题，其要点如下：

(1) 定额原理

泰罗主张劳资双方要爆发一场精神革命。也就是说，要认识到双方只有合作而不是对抗才能够把蛋糕做大，才能对双方有益，然后在此基础上，通过试验观察，提出合理的日

工作量应当是多少。这便是所谓的定额原理。

他提出，要为工作配备第一流的工人。每种工作都有最适合做的员工，每一个员工都有最适合他的工作。也就是说，人和事要进行有效的匹配，而不是随意的安排。在当时，工厂里劳动工具、劳动材料、人们的工作方法等等有很大的随意性。泰罗提出了要把这些东西统一起来。为了激发工人的劳动生产率，他们还提出了一套刺激性的工资制度，来促进工人完成定额、超越定额。

(2) 计划与执行分开

同时还提出了计划与执行分开。也就是说计划意味着决定工作方法，决定工作程序，决定如何来做；而执行就是按照程序来做。泰罗认为这两项工作应该分开，决定工作程序、工作方法的的活动应该由管理人员工程师来做，而普通工人只要按照指令，不折不扣地执行就可以了，这就叫做计划和执行分开。

(3) 工长制

泰罗提出管理的劳动也可以实行专业化分工，就是所谓的工长制。

(4) 例外的原则

泰罗主张，管理者的精力，应该主要放在那些例外的事情上，日常的高度重复性的活动应该用制度的方式固定下来，管理者处理的应当是那些制度以外的事情。这个说法对今天的管理者仍然是有启发的。

尽管人们对泰罗的这套东西进行了各种各样的阐述，但是泰罗本人认为，作为科学管理最本质的特征，实际上只有两点：

◆ 第一点就是劳资双方的精神革命，即双方只有通过合作，才能取得双赢的效果。

◆ 剩余的其他方面，他概括为用“思考来代替随心所欲和习惯”。

在泰罗看来，科学管理只有这两点。其实定额原理、标准化、人与事的匹配等等，都体现了一种规范化、制度化、标准化的要求。所以可以说泰罗的科学管理实际上就是对工作活动的标准化、制度化和规范化。

由于泰罗的研究主要针对生产第一线的活动，所以也被人们称为“趴在地板上的管理学家”。由于在研究管理方面申请了大量的专利，所以他后半生生活非常宽裕，在 45 岁退休以后泰罗就成为一个义务的管理传道士，到处免费传播他的这套理念。在他 59 岁去世以后，人们为了纪念他的功绩，在他的墓碑上刻下了“科学管理之父”几个字，给予他很高的评价。

前面讲过，本课程有三个目标，一是要学习一套行话。作为管理术语的“科学管理”有它的特定含义，特指以泰罗为代表的这套管理理论和管理方法。

2. 法约尔及其管理过程理论

如果说泰罗是“趴在地板上的管理学家”的话，与泰罗同时代的法约尔则是高高地坐在总经理的宝座上来俯瞰整个企业的运作和管理，从整体上来研究企业管理规律的人。法约尔是一个法国人，与泰罗的经历略有不同，他早期一帆风顺，从著名的大学毕业之后，进入了著名的公司就业，在工厂呆了一段时间之后便登上了这家大公司总经理的宝座。所以法约尔观察管理的角度和泰罗是不同的，泰罗比较着重于生产第一线，而法约尔则比较多的是从企业管理的整体角度来进行观察和思考的。他的一生是作为一个企业的高层经理度过的。

(1) 法约尔的理论主要是系统地讨论了经营与管理的联系和区别

所谓经营，也就是 MBA 的 B，他系统地分析了经营活动都包括哪些具体职能，通过分析他提出经营职能包括技术活动、商业活动、会计活动、财务活动、安全活动和管理活动六个方面的主要职能。管理也就是 MBA 的 A。法约尔认为管理的职能包括计划、组织、指挥、协调和控制五项职能。

计划--设定目标和途径。

组织--分工和协作。

指挥--指导的意思。跟现在用的“领导”含义基本相同。

控制--调整偏差，使事情按计划进行。

协调--管理。

人们对法约尔当初提出来的“协调”进行了很多考察和讨论，发现它很难独立存在，其实跟“管理”是同义词，所以慢慢地“协调”就从管理职能中消失了。从这个意义上讲，今天的 MBA 的课程设置，可以认为是法约尔奠定的基础。

(2)有效管理的 14 条原则

在系统分析企业职能和管理职能的基础上，法约尔又提出了 14 条管理原则：这些今天看起来是非常熟悉的东西，但都是法约尔为我们奠定的基础。

分工、职权和责任、纪律、命令的统一、指挥的统一、个别利益服从整体利益、报酬、集中、等级量、秩序、公平、保持人员稳定、首创精神、集体精神。

法约尔对于后人具有深远的影响。他这套理论被人们称为管理过程理论，人们把他评价为“欧洲为管理运动做出了最杰出贡献的人物”，也有人称法约尔是“管理过程之父”。

从管理教育的角度来讲，法约尔也许给予我们的贡献要更多一些。在他的后期，他花了很大精力倾注于通过教育培养管理人员的努力。他主张管理者应当能够像工程师一样，通过高等教育来批量地生产，而我们今天的 MBA 教育，在一定意义上实现了法约尔的宿愿。

3. 马克斯·韦伯与理想的行政组织体系理论

与此同时，德国学者叫马克斯·韦伯对管理问题也产生了浓厚的兴趣。韦伯是一个社会学家，他在管理上的最大贡献是提出了所谓理想的行政组织体系理论。

(1) 理想的行政组织体系理论的基础

当时他看到，技术和生产力有了很大的发展，而驾驭技术和生产力的这套管理体系却相对落后，于是他对这个问题进行了深入而细致的研究。他主张，组织活动应当通过职务或者职位，而不是通过个人和世袭的地位来管理。韦伯主张，组织是以权力为基础的，通过权力才能产生秩序，消除混乱，权力是实现组织目标的前提。按照他的分析，组织中的权力可以分为三种类型：



图 10-1 组织中的权力的三种类型

所谓传统的权力指的是世袭的权力。所谓超凡的权力指的是一个人由于某种特别的人格魅力或者个性特征而引起的对人们的影响力。

法理权是制度权，或者叫做职权。韦伯对这三种权力分析的目标在于提倡第三种权力，即职权是最适合于现代组织的。因为只有职权才为管理的连续性提供了基础。可以看出，无论是传统的权力，还是超凡的权力，都是一种个人权力，会随着个人的离去而离去，所以不具有连续性。而职权是具有连续性的，担任管理职位的人是按照能力选拔出来的；另外在职权的条件下，管理者行使这种权力具有法律的基础，所有的职权都有着明确的规定和严格的划分。

韦伯当初对权力的分析今天对我们仍然具有一定的启发意义。可以看出，一些民营企业在发展到一定程度以后，就很难跳过一个关隘。当然这可能有各种原因，但一个比较普遍的现象就是，当发展到一定规模以后，这些民营企业家不能及时地使自己的管理制度化，还是过度地依赖个人的权力，依赖过去的传统或者超凡的权力来进行管理，而这种传统的或者超凡的权力相对来讲，是不具有连续性的。要使企业能够具有连续性，就必须以职权为基础。

(2) 理想的行政组织体系的特征

在此基础上，韦伯描绘了他的所谓理想的行政组织体系的特征。他的这种理想的行政

组织体系也叫做官僚组织，在这里“官僚”并不带贬义，是一个中性词。其特征是：

职位是按照分工来设计的，而不是人为的。
组织的管理是按照职权等级进行的。
担任每个职位的人员，根据资历通过正式地选拔上任。
在这样的组织中，管理者是一种职业化的管理人员，也就是说管理是一种职业，管理者不再是组织的所有者。
组织的运作完全依靠纪律和规则进行。人为的因素降到了最低程度。
人与人之间的关系是建立在理性基础上的，人们按照职位的规定互相交往。

这几个特征实际上是韦伯对于当生产力发展到一定水平以后大组织应当具有什么样的构造所提出的蓝图。韦伯的这套理论，以后就成为所有大组织构造的设计图。韦伯认为，他提出的这套理想的行政组织体系，在精确性、稳定性、一律性和可靠性方面优于其他的体系。

泰罗、法约尔、韦伯三个人处于同一历史时期，但是他们是从不同的角度对管理进行考察的。泰罗主要关注的是工厂现场的问题，而法约尔从组织整体的角度来进行思考，韦伯则集中研究了管理中的组织构造问题。虽然他们的角度不同，但是如果加以分析，就会发现在他们三个人的理论中存在着共性，就是强调用事实理性思考和规则来代替随心所欲和个人的习惯。这是他们三个人理论的共性，共同的精神实质。实际上它给今天的管理提供了一种思路。就是当你需要从无序的状态中走出来时，首先应当像泰罗、法约尔、韦伯那样，要从管理的制度化、规范化、标准化做起。所以，尽管他们的理论提出在 100 年以前，但是今天对我们仍然是有启发意义的。

也有很多批评者对他们这套古典理论提出置疑，例如在他们的理论中看不到对人的关注。或许有这样的情况，但是我们不能苛求三位大师，因为他们当时所面临的问题，实际上是一个从混乱无序的状态中怎样建立规则的问题，所以他们的理论也集中于这个方面。以后随着经营管理的进一步发展，人们对人的关注才逐渐地摆上了议事日程。

霍桑试验与行为管理思想

在 20 世纪 20 年代前后，许多学者和实际工作者把目光投向了组织中的个人和群体的行为。在这方面比较有名的是 1924 年到 1932 年间，在美国的西方电气公司进行的一个长达 8 年的试验，这就是有名的霍桑试验。霍桑是当时西方电气公司的所在地。

这项试验旨在判定照明和其他工作条件对劳动效率的影响。结果他们经过试验却发现，照明的改变对生产效率影响难以解释，以后进一步的试验也表明，工作条件和生产率之间的关系并没有必然的关系。在长达八年的试验中，除了进行照明的试验之外，他们对工作进行了重新的设计，改变了工作周和工作日的长度，引入了中间休息，引入了基于个人的工资，或者基于群体的工资等等。

经过长达八年的试验，最后得出了这样几点结论：

(1) 雇员是社会的人，金钱因素不是工作的唯一动机

在此前古典理论体系中，通常会把雇员看作是一种经济动力，人们工作的目的就是為了赚取收入。但是通过霍桑试验却发现，雇员除了有经济需要之外，也注重社交的需要等等。

(2) 在正式的组织中还存在着非正式的组织

在非正式的小团体或者组织中，有着不成文的规范，左右着组织成员的行为和感情倾向。

(3) 有效的管理不仅仅与管理者在技术方面的能力有关，而且还取决于管理者处理人际关系的能力

(4) 生产率的提高是由于人们受到关注而引起的

由关注而引起的人们的工作努力在后来被称为霍桑效应。

这个时期的研究通常被称作人际关系学说。这方面理论的进一步发展，经过几十年的演进成为了后来的行为科学，而行为科学在管理领域中的运用就是组织行为学。

二战中的定量管理思想

在第二次世界大战中，运用数学和统计的方法来解决军事方面的问题，这一领域得到了迅速的发展。例如，英国的数学家们运用数学模型来解决如何使有限的空军力量在同德国空军的对抗中取得最佳效果的问题，美国的一个反潜部队也运用运筹学等技术来研究如何提高穿越北大西洋的盟军船队的深层概率等等。

战后，这些方法进一步推广到了民用领域，从事这个研究领域的人们通常自称管理科学家，他们所从事的事业也就获得了“管理科学”的称谓。所以在管理中，“科学管理”和“管理科学”都有其特定的含义，“科学管理”特指以泰罗为代表的管理理论和方法，而“管理科学”则特指以应用数学、统计学模型、计算机等等为特征的定量管理方法。

管理科学的具体内容包括：线性规划、关键路线分析、经济订货批量、运筹学等等。有一点可以肯定的是，由于计算机技术的发展，为管理科学方法在实践中的应用创造了很好的条件，构成了管理知识宝库中一个不可或缺的部分。

二战后管理理论的变革

系统和权变的管理思想

战后随着西方社会的复兴，管理教育、管理研究得到了蓬勃发展，管理理论学派林立，百家争鸣，出现了空前繁荣的阶段。人们有点贬义地把这种学派林立的状态称为“管理理论的丛林”，由于这种“丛林”的存在在一定意义上也造成了沟通上的困难，但是随着人们认识的提高，随着人们不断地沟通交流，随着各方面学者在这方面的努力，管理学的不断成熟，开始出现趋于统一的趋势。在这个趋势中，管理的系统学派和权变学派占据着较为主流的地位。

系统和权变的观念是本课程的两大要点。下面介绍系统学派和权变学派的观点。

系统的观点认为，组织是由相互依赖的多种要素，包括个人、群体、态度、动机、正式的结构、相互的作用、职权、目标、资源等等所组成的一个有机整体。管理者的任务就是要协调组织的各个部分，以实现系统的综合效应，从而实现组织的目标。

启 示

◆从系统观点出发，组织必须适应环境的要求。不能适应环境的要求，必然会被环境所淘汰。

◆部分要适应整体的要求。正如人体是由五脏六腑、四肢所组成一样，一旦这些部件构成整体的人之后，这些部件本身便失去了独立存在的意义。组织也是如此，所以部分存在必须适应整体存在的要求。

◆要素与要素之间必须相互协调，才能取得整体的效益。与之同时期的权变理论认为，不存在放之四海而皆准的普遍适用的管理原则，主张通过辨识某种具体的情景下的权变因素来具体问题具体分析，用对症下药的方式解决特定的关系问题。权变也是指导我们运用管理理论的一个非常重要的观点。

管理理念的沿革

1. 20 世纪 60、70 年代——战略管理

20 世纪 60、70 年代以后，随着经营环境变得越来越复杂，要求人们必须具有长远的视野，所以战略管理的重要性变得越来越突出起来，战略管理也逐渐成为高等学校管理专业的核心课程。

2. 20 世纪 70 年代以后——做正确的事

管理就是做正确的事和正确地做事。可以认为，从 20 世纪 70 年代以后，管理的重心越来越从正确地做事转向了做正确的事，也就是从关注途径转向了关注目标与方向，这是必须重视的一个很重要的转变。

3. 20 世纪 80 年代——全面质量管理

20 世纪 70、80 年代以后，质量成为人们关注的一个焦点。部分原因是由于日本的崛起对人们认识的冲击。一定意义上，日本的战后复兴是依靠它的优质低价的产品实现的。由于日本经济的成功，20 世纪 80 年代，使得全面质量管理（TQM）几乎成了全世界企业的最强音。

4. 20 世纪 90 年代以后——变革

进入 20 世纪 90 年代以后，管理的主要特征主要表现为变革。变革成了管理的最重要的特征。这时出现了各种各样的管理举措，通常都是以英文的“RE”开头的，“RE”即“再…”、“重…”的意思，这是 20 世纪 90 年代的一大特征，反映了在 20 世纪 90 年代以后经营环境的高速变化对人们旧有的行事方式造成的冲击。

未来的管理模式

今后的管理又会向何处发展呢？今后新型管理模式特征应该是：

1. 面向过程

新型的管理模式应当是一种面向过程的管理。实际上过程一直是本课程的核心，代表了今后新型管理模式的方向。面向过程意味着摒弃过去那种标榜的方式，从纵向的关注自己转向横向的面向顾客。

2. 以顾客为起点

所以第二个特征就是过程的起点是顾客。所有的活动都应从顾客的角度出发来考虑。如果不能如此，企业所做的活动或许就失去了合理存在的意义，不管付出多大努力，也许只能是白费气力。

(1) 有机系统

所有为满足顾客的这些过程，从总体上来讲，要构成一个有机结合的系统。这是新型管理模式的第三个特征。

(2) 改进过程

这个系统应当用一种什么样的方式来运作呢？新型的设计质量，使之体现于过程中的每一个环节，并持续地改进产品服务以及生产产品和服务的过程。这一特征实际上就是戴明 14 点中的第五条，也就是管理要面向过程，通过改进过程来实现高质量、低成本和高生产率。

(3) 1+1>2 的综合效应

系统通过人与过程的最佳结合，要追求一种综合的效应，求得总体的最佳。所谓综合的效应，实际上就是通常所说的 1+1>2 的效应。一个系统只有经过合理的配制，经过优化，才能达到 1+1>2 的效果。系统的运作不是孤立的，不是关起门来进行的，所以要通过与顾客和供应商的精诚合作，使综合效应超过一个企业的边界，最大限度地提高资源的利用率，实现环境和社会系统的和谐。这在讲企业再造以及关于福特公司的应收帐款部的改革的例子中，可以体会得到，福特公司通过和供应商的合作，实现了双赢或者三赢的绩效。

(4) 新型的领导

新型的管理模式，主张新型的领导。领导意味着要建造一种共享的文化和价值观，意味着要把组织的目标沟通到组织的每个成员当中，要营造一种气氛来鼓舞组织成员以高效的方式实现高绩效。新型的领导，要创造出一种彼此信任的氛围，组织中的每一个人都将受到尊重和重视，鼓励每个人做出自己的最大贡献，使人们从工作中均能体会到由衷的自豪，个人和组织都在持续地享受学习。

这就是理想的新型管理模式。

【自检】

对照理想的新型管理模式特征，检查你的组织还存在哪些差距。想一想，你需要采取哪些措施才能最终弥补这些差距？

理想管理模式特征	组织现状	差距描述	改进计划
面向过程			
以顾客为起点			
过程构成有机系统			
持续改进过程			
1+1>2 的综合效应			
新型的领导 (1) 要在组织中营造起一种能让人们共享的价值观和文化； (2) 要把企业的目标充分地沟通到组织的成员当中去； (3) 要鼓舞人们用一种有效的方式去努力实现高绩效。			

【本讲总结】

本讲主要介绍了管理学的发展史。从管理学的发展历程可以看到一个很有趣的现象：管理理论的历史实际上就是一个不断解决企业发展难题的历史。

历史的经验可以帮助我们进行有效的管理。从古典理论可以看出，从一个在杂乱无章的环境中要走出来，首先是要进行制度化、规范化、标准化，这是从事管理的基础。达到了标准化、制度化、规范化的前提，逐渐地开始关注人，关注组织中人的存在。这时候对于软性的文化，对于领导的要求就变得越来越重要。当企业管理达到一定水准之后，一些比较高级的手段，例如定量的手段便构成了竞争的重要因素。早期的管理活动比较多的是从静止的、孤立的角度来看问题，追求绝对的最佳，但是战后系统理论和权变理论告诉我们，必须善于用发展的、变化的、联系的观点来看问题，必须用权变的思路来解决问题，必须有长期的战略意识，必须关注未来而不能只顾眼前，这样企业才能有长久的生命力。

至于未来的新型管理模式，关键的一点就是以过程为核心，过程是思考一切问题的出发点。

【心得体会】
