

高级管理学

第一部分 考试大纲

一、考试要求

本课程由管理基础、管理职能和管理的新进展三部分组成。要求考生掌握有关管理的基本概念、管理理论的发展线索和重要理论,掌握管理活动中决策、计划、控制、组织和领导职能的有关概念、理论和方法,并了解企业治理结构、运行机制和管理行为变革及发展的要点。

二、考试内容

1. 管理总论

(1) 考试范围

管理的基本概念,管理的环境,管理者的角色与技能要求。

(2) 考试要求

掌握管理的内涵,了解管理的应用范围。

掌握管理的效率与效果的概念,了解管理的特性。

掌握管理的一般环境和具体环境的构成因素,以及管理活动和环境之间的关系。

掌握明茨伯格关于管理者的角色理论,并掌握管理者应具备的三种技能。

2. 管理理论的演进

(1) 考试范围

管理理论的发展线索,古典管理理论,行为科学理论,管理科学理论,现代管理理论。

(2) 考试要求

掌握科学管理理论、一般管理理论和行政组织理论的要点。

掌握人际关系理论、层次需求理论、双因素理论和 X—Y 理论的要点。

掌握管理科学理论的特点,解决问题的程序。

了解现代管理理论的主要学派及其观点。

3. 决策

(1) 考试范围

决策的性质,决策的基本过程,群体决策,决策技术。

(2) 考试要求

掌握决策的概念,能从不同角度对决策加以分类。

掌握完全理性假设的主要观点及其局限性,掌握有限理性假设的主要观点。

掌握决策的基本过程,了解影响决策过程的因素。

知道群体决策的行为因素,掌握群体决策的特点及其优缺点,并了解群体决策是怎样扬长避短的。

能够运用决策树技术分析和求解多级风险型决策问题,并能够按照不同的准则求解不确定型决策问题。

4. 计划与控制

(1) 考试范围

计划的性质与过程,目标管理,控制的性质与过程,现代计划方法。

(2) 考试要求

掌握计划的概念与特征,计划的作用,了解计划的类型,计划编制的原则及步骤。

了解目标的概念与特征,掌握目标管理的概念与实施步骤,能够分析目标管理的优点及其存在的问题。

了解控制的前提及重要性,控制系统的构成,掌握控制的含义,控制的类型,控制的过程,有效的控制系统应具备的特征。

掌握滚动计划法的概念、做法及其优点,掌握网络分析技术,能绘制网络图,计算网络参数,并能进行时间—费用优化。

5. 组织

(1) 考试范围

劳动分工与专业化,管理层次与管理幅度,直线与参谋,集权与分权,授权,部门化,组织结构,组织设计的权变因素,组织变革。

(2) 考试要求

了解劳动分工和专业化的概念,掌握劳动分工与专业化的利弊。

掌握管理层次与管理幅度的关系,影响管理幅度的因素。

了解直线与参谋之间的关系及其冲突,掌握怎样正确发挥参谋的作用。

了解集权与分权的概念,掌握如何考察组织的分权程度,集权与分权的利弊分析及影响因素。

知道授权的意义,掌握授权的基本过程及其原则。

了解部门化的主要方法及其利弊。

掌握五种典型组织结构特征及缺点,了解刚性结构和柔性结构的特征,了解工作小组和委员会的特征。

掌握组织设计的权变因素,了解各种权变因素对组织设计的影响。

掌握组织变革的动因和类型,组织变革的阻力及克服办法。

了解典型的组织变革模式:勒温模式、卡斯特模式、吉普森模式。

6. 领导

(1) 考试范围

领导的性质,领导的功能,领导的影响力,领导理论,激励的性质,激励理论,沟通的性质与类型,沟通渠道与沟通网络。

(2) 考试要求

了解领导的性质和功能,掌握领导影响力的来源及其构成因素。

了解领导理论的分类,掌握权变领导理论要点:费德勒理论、领导生命周期理论、目标—途径理论。

了解激励的含义和目的,掌握激励的过程和方式。

掌握过程型激励理论的要点:期望理论、公平理论、强化理论。

掌握沟通的含义与过程,了解沟通的作用和类型,掌握正式沟通渠道的类型及特征,了解正式沟通和非正式沟通网络的类型及特点。

7. 经济组织的激励与协调及行为管理

(1) 考试范围

现代企业的治理与管理,激励与协调及其相关理论,经济组织中的行为管理。

(2) 考试要求

掌握现代企业的内部治理与外部治理,内部治理与外部治理的联

系,治理与狭义管理的区别。

了解现代企业组织的两类基本问题,协调的几种主要机制,科斯定理与交易成本理论。

了解组织激励的基本原理及其主要方式,不对称信息与代理理论,经济组织中行为管理的主要进展。

8. 组织技术、流程再造与组织创新

(1) 考试范围

制造、服务和信息网络技术,企业流程和组织再造,组织演进与创新,组织学习。

(2) 考试要求

掌握先进制造技术:计算机集成制造系统、并行工程、准时生产管理模式、精益生产、敏捷制造、制造资源计划等的要点,了解服务技术与制造技术的差异。

了解信息网络技术的概念及其在管理中的应用。

掌握再造的概念和再造的程序,了解再造成功的要点。

了解组织演进和组织生态学的主要观点,如惯例与惯性间的联系与区别。

了解组织创新和组织学习的基本概念。

第二部分 复习指南

第一章 管理总论

第一节 管理的基本概念

一、管理的含义

管理源于人类的共同劳动。一般而言,管理就是对一个组织所拥有的资源进行有效的计划、组织、领导和控制以实现组织目标的过程。

根据这一基本定义,可进一步将管理的内涵归纳如下:

(1) 管理是任何组织集体劳动所必需的活动。管理作为人类的基本社会行为渗透在社会、政治、经济、军事、技术、文化和生活等方方面面。

(2) 管理的对象是组织所拥有的各种规模资源。任何组织的生存和发展都依赖于特定的环境,必须从环境中获取所需要的资源,包括人力、资金、物资、信息等。管理即是对这些资源的组织和协调。

(3) 管理是一个为组织目标服务的有意识、有目的的行为过程,它离不开机制的作用。

(4) 管理的过程由一系列相互关联、连续进行的活动构成,可以粗分为计划、组织、领导、控制。

(5) 管理的有效性在于充分利用各种资源,以最少的消耗正确地实现组织目标。

(6) 管理的主体为管理者。虽然管理者在行使管理职能时要受到诸多因素的影响,但管理者的素质与组织的运行绩效有着密切的关系。

二、管理的应用范围

组织是管理的载体,学习和研究管理以及管理的实践都离不开组

组织,所谓管理从完整意义上说也即组织的管理。管理学就是研究一个组织的管理过程和活动规律的科学。组织是按照一定的宗旨和系统组成的集体。小到家庭,大至全球性经济机构都是组织。尽管根据组织成效表现在经济利益和社会利益、产品与服务之别可以分为营利组织和非营利组织、制造类组织和服务类组织等,管理在各行各业、各种组织机构中也各有其特点,但任何组织都有其目标,都有一定的资源配置和有效利用的问题,提高组织效率则是组织管理的共性问题。与组织效率相关的营利已逐步成为所有组织在管理中都应适当考虑的问题,而管理理论也主要是在营利组织管理实践的基础上形成的。非营利性组织在法律上是指能适当获利以维持生存但不能向其成员分发资产或收益的组织。与营利性组织相比,非营利组织主要有以下特点:

(1) 不以营利为目的,不追求利润最大化。组织目标强调社会或集团效益,在目标和发展策略上有较营利性组织更多的约束。

(2) 主要提供公共商品或服务。大多数非营利性组织是社会服务性组织,不提供私人商品或服务,故在很多国家可免征所得税、部分财产税和销售收入税。

(3) 顾客的影响比较小,缺乏及时促进的力量。收入受非价格因素影响,成本和收入缺乏联系。

(4) 主要收入来自政府拨款、捐赠资本和各种捐赠组合收益。非营利性组织在进行一项工作时,比较重视完成任务,以全部成本加一定的权益补偿来定价,从而导致成本过高。而这种成本增大,不仅不会减少收入,反而会成为增加它的非价格收入(增加预算)的理由。

(5) 组织成员的行为难以考查。由于缺乏令人满意的、定量和综合的绩效衡量指标,个人业绩考核标准多,所以难以客观准确。

(6) 对非营利性组织的财政支持者,如政府或其他资助者,往往通过托管委员会来进行管理。通常采用包括营运报表和捐赠资本相关报表在内的两套财务报表,注重战略计划和预算。

三、管理的效率和效果

管理的效率是指管理活动的输入和输出的关系。如果对于给定的输入能够获得更多的输出,或者对于较少的输入可以获得同样的输出,

都意味着管理效率的提高。因为管理者拥有的输入资源是稀缺的,所以必须关心资源的有效利用问题,即要进行成本与收益的比较。追求效率意味着使资源成本最小化。

管理的效果指管理实现预定目标的程度,即效果反映的是管理活动的结果。当管理者实现了组织的目标,即认为管理是有效果的。

效率和效果是互相联系的。管理活动既要追求效率,又要追求效果,即要努力以尽可能低的成本实现组织目标。

四、管理的特性

任何一门学科都有其特定的研究对象,并在此基础上形成系统化的知识体系。管理学的研究对象就是组织。组织管理活动虽然十分复杂,性质多样,但这些表面复杂多样的管理活动之间存在内在的必然联系,即本质规律。管理学研究的目的就在于寻找这些客观规律,总结管理体制的知识原理以指导实践。因此,管理学是研究管理活动基本规律和一般方法及其应用的学科。

(一) 综合性

组织管理的内容十分丰富,因而管理学的研究范围也十分广泛,需要吸收和运用许多学科的研究成果,所涉及的学科领域主要有:哲学、经济学、社会学、心理学、系统科学、工程技术科学等。所以管理学是在自然科学和社会科学的交叉点上建立起来的一门综合性学科。

(二) 应用性

管理学的思想、理论和方法来源于管理活动的实践,管理学是对组织管理活动的内容、方式和方法的概括和总结,具有很强的应用性。将管理学的知识与其他学科领域的知识相结合,融合到实践中去,可以带来巨大的经济效益和社会效益。

(三) 科学性

经过百年的探索和总结,管理学正在并已经初步形成一套能反映管理过程客观规律性的知识体系。管理学正在以科学的知识体系的方式传播和传授。掌握管理理论,就有可能针对管理实践中存在的问题,找到正确可行的解决办法,提高管理决策的有效性。事实上,管理学正在提出自己的视角、参照系和分析工具,从而真正形成一个完整的分析

框架。

对于管理学而言,由于管理对象的复杂多变,许多因素难以量化,而影响管理效果的因素太多且无法完全预知。管理学追求的状态可以归结为创新与控制关系的权衡。管理学的参照系更多地体现了经济学、社会学、心理学和工程学等相关学科在管理中应用的结晶,故必须研究各准则之间的权衡问题。管理欲真正成为一门科学,显然应加强能在事实意义上断言其真伪的实用科学体系的建设,形成以问题为导向,也即由建模分析、假设检验、实验模拟、对策建议等构成的体现科学命题的管理学研究方法。

(四) 艺术性

艺术的含义是指能够熟练运用知识并通过巧妙的技能来达到某种效果。艺术性来自个人的经验、直觉、智慧和智力。管理学不能为管理者提供解决一切问题的标准答案。管理对象的复杂多变,导致对每一具体管理对象的管理没有一个惟一的完全的有章可循的模式,对于那些新的、非程序性的管理对象更是如此。因此,管理者应根据实际情况,发挥创造性的艺术,将管理学知识熟练而灵活地运用于实践。事实上管理活动的成效与管理者管理技巧的发挥有很大的相关性。

第二节 管理的环境

任何组织都存在于一定的环境之中,环境对组织的管理活动会产生各种影响,而组织的管理实践也会作用于环境。

一、管理环境的构成

一般而言,环境指存在于组织外部的影响组织绩效的各种因素和力量。根据对组织绩效影响的程度,可以分为一般环境和具体环境。

(一) 一般环境

一般环境指可能对组织的活动产生影响,但与组织的相关程度存在不确定性的各种因素,一般包括经济、政治、社会和技术因素。

1. 经济因素

外部经济因素是指社会整体的经济发展形势和景气状况对组织的

影响因素,如经济发展趋势、物价水平、财政金融政策等。经济因素一般从资金来源、人员供给、市场需求等方面影响组织的投入和产出,从而对组织的管理活动产生制约作用。就企业而言,一般来说,如果经济形势良好,企业会处于有利地位;如果经济萧条,则企业会面临各种困难。

2. 政治因素

政治因素指社会政治形势和各种政治事件所构成的对组织的影响因素,如国家政局的总体稳定性、国际关系、重大国际事件的发生和发展等。政治因素对各种组织的管理活动都会产生影响,比如一个国家的政局稳定,有利于组织长期计划的制订,也是吸引国际投资的必要条件;在国际关系上两国关系的融洽,常会促进跨国公司的投资和合资企业的建立。

3. 社会因素

社会因素指一个社会中形成的传统风俗、道德观念、价值取向和知识水平等因素的总和。任何组织都是由人所构成的,组织及其人员都处在一定的社会环境之中。要受到社会因素的影响和渗透,从而反映在组织行为和人的行为之中。管理者要考虑到社会因素对组织和员工的影响,根据社会环境的不同特点,采取不同的管理方法和手段。

4. 技术因素

技术因素是指科技水平的提高、新工艺和新技术的发明和应用等所构成的因素。技术环境领域的变化是十分迅速的,一个组织要保持和提高自己的竞争力,必须随时关注世界范围内技术发展的趋势。

(二) 具体环境

具体环境指对组织的目标实现有直接影响的外部因素,一般包括供应者、顾客、竞争者、政府管理部门和其他利益集团。

1. 供应者

任何组织的正常运营必须拥有一定的人力、物力、财力和信息资源。供应者是指向组织提供资源的单位,如对企业而言,原材料供应商、银行、学校都是它的供应者,分别为其提供原材料、资金和人员。组织在资源供应方面得不到充分保证,就无法完成组织任务,实现组织目

标。组织的管理者应寻求以尽可能低的成本保证所需投入的持续和稳定的供应。

2. 顾客

顾客是组织要满足其某种需求的服务对象。一个组织能否成功,关键在于是否能满足顾客的需要,使顾客满意。因此组织中的管理工作的重要方面就是要正确分析市场需求及其变化趋势,及时开发出满足顾客需要的产品和服务,形成广泛而稳定的顾客群体。

3. 竞争者

能够提供相同或可以替代产品的组织相互成为竞争对手。组织之间的竞争是多方面的,主要表现在市场和资源方面的竞争。

4. 政府管理部门

政府管理部门作为行政管理部门,其制订的各种政策和法规在很大程度上制约着组织能做什么和不能做什么,因而对组织目标的实现具有直接的影响。

5. 其他利益集团

其他利益集团是指社会上代表某一部分人特殊利益的群众组织,如工会、消费者协会、环境保护组织等。这些利益集团虽然没有政府机构那样的权力,但同样可以对各类组织施加相当大的影响。他们可以通过直接向政府部门反映情况,以各种宣传工具制造舆论,从而影响组织的管理活动。事实上,政府所制订的某些政策和法规,正是对某些利益集团要求的反应。

二、环境与管理之间的作用

环境因素是客观存在的,组织与环境之间存在着密切的联系,组织的管理活动要受到环境的作用和影响,同时组织也可以有所作为,对一些环境因素采取对策,施加影响。

环境对管理的影响主要表现在:

(一) 环境对管理职能的发挥具有重要影响

管理的几个基本职能的发挥,都要受到环境因素的影响和制约,如在市场竞争十分激烈的条件下,计划工作更要强调灵活性和预见性;领导的风格和模式必须随着环境因素的变化而变化,以确保领导的有效

性。管理者应根据环境条件及其变化,选择适当的管理方式和方法,以期最大限度地发挥管理职能的作用,从而实现组织目标。

(二) 环境对管理者具有选择作用

作为一个开放系统,组织不可避免地要受到环境因素的影响,管理活动成效的高低在很大程度上取决于管理者对环境因素了解、掌握、分析和反应的程度,但要弄清环境因素的特点和影响程度并非易事。环境的复杂程度不同,对管理者的素质和能力的要求也不同,如在快速变革的环境中,往往对管理者的胆识和魄力有较高的要求。

环境可以作用于管理活动,管理活动也可以反作用于环境,即管理活动的结果会导致环境条件发生变化。管理者的行为要适应环境,同时还可以根据组织和环境的特点有意识地采取一些对策,以使得环境因素更加有利于管理职能的发挥和组织目标的实现。

第三节 管理者与管理过程

一、管理者及其分类

管理者是对全部或部分从事管理活动人员的总称,即管理者是负责对组织资源进行计划、组织、领导、控制的人员。可以按管理者所处的组织层次和所从事的工作领域将其进行分类。

管理者按其所处的组织层次可以分为高层管理者、中层管理者和基层管理者。高层管理者是对整个组织的管理负有全面责任的人,通常要制订组织的总目标和战略,掌握组织的大政方针,并评价整个组织的绩效,代表组织与外界沟通等。中层管理者的主要职责是贯彻高层管理者所制订的决策,并监督和协调基层管理者的活动。基层管理者则是直接指挥和监督现场作业人员,保证上级下达的各项计划和指令的完成。

管理者按其从事的工作领域可以分为综合管理者和专业管理者。综合管理者是指负责管理整个组织或组织中某一分部的全部活动的人;而专业管理者的管理活动仅涉及组织中的某一类职能,如生产、营销、人事、财务等。

二、管理者的角色

管理者虽然有不同种类,所从事的工作也不尽相同,但从特定的管理行为范畴来看,管理者具有相同之处。明茨伯格(Henry Mintzberg)在实际调查研究的基础上,提出了关于管理者的角色理论,对管理者所扮演的角色进行了分类。他认为管理者的角色可归纳为三个方面共十种角色。

(一) 人际关系方面

(1) 挂名首脑。管理者必须履行礼仪性、象征性和法律性的义务。如参加剪彩仪式、签署法律文件等。

(2) 领导者。管理者要负责为组织配备和培训人员,并指导和激励人员。

(3) 联络员。管理者要维护自行发展起来的外部联系网络,与提供信息的来源进行接触。

(二) 信息传递方面

(1) 监听者。管理者要寻求和获取各种特定的信息,以便对组织和环境有清楚的了解。

(2) 传播者。管理者要将从组织内外获得的信息传递给组织的有关人员。

(3) 发言人。管理者代表本组织,向外界发布有关组织的信息。

(三) 决策制订方面

(1) 企业家。管理者要寻求组织和环境中的机会,发起和实施变革,并监督和检查方案的执行情况。

(2) 混乱驾驭者。当组织出现重大的、意外的混乱时,要面对现实,解决矛盾,排除障碍。

(3) 资源分配者。管理者要根据需要,分配组织的各种资源。

(4) 谈判者。管理者需代表组织在各种谈判中为组织的利益与对方议价和商定成交条件。

三、管理者的技能要求

管理者要在不同的环境中扮演好自己的角色,必须具备一定的管理技能。一般而言,管理者应当具备三种技能:技术技能、人事技能和

概念技能。

（一）技术技能

技术技能指使用从事自己管理范围内的工作所需的技术和方法完成组织任务的能力。对于管理者来说,虽然没有必要成为精通某一领域技能的专家,但还是需要了解并掌握与其所管理的专业领域相关的基本技能,以便更好地了解情况,更有效地与有关技术人员进行沟通,从而对其所管辖范围内的业务活动和管理工作进行具体的指导。

（二）人事技能

人事技能指与人打交道和与人共事以实现组织目标的能力,通常与人际关系如何处理有关。从某种意义上说,管理者的活动是围绕着重人进行的,因此怎样和组织内外的各种人打交道,对外争取到有利的合作,对内与上下左右实现有效的沟通,是管理者必须掌握的基本技能。

（三）概念技能

概念技能是指洞察组织与环境之间相互影响的复杂性的能力,即要在复杂多变的环境中,综观全局,辨清各种要素,抓住问题的实质,权衡利弊和风险程度,从而做出正确的决策。实际中,越是高层的管理者,越要经常面临复杂的环境,所作的决策也越无先例可循,因此更需要具备概念技能。

思 考 题

1. 什么是管理? 管理具有普遍性吗?
2. 什么是管理的效率和效果? 二者之间的关系如何?
3. 管理的一般环境和具体环境包括哪些因素? 环境对管理实践有何影响?
4. 明茨伯格对管理者的十种角色是如何定义的?
5. 管理者应具备何种技能? 不同层次的管理者在应具备的技能上有何侧重?

第二章 管理理论的演进

管理理论是以管理经验的系统总结为基础,按逻辑关系组织起来

的概念、思想和结论。管理理论的形成和发展至今已有 100 余年的历史,其发展阶段的主要线索是:第一阶段是管理理论的形成时期,以泰罗、法约尔、韦伯等为代表,以他们创立的“科学管理理论”、“管理过程理论”以及“行政组织理论”为标志,成为 19 世纪末 20 世纪初在西方形成的较为系统的、颇有影响的管理理论。管理理论的第二阶段开始于 20 世纪二三十年代,以行为科学为主要特点,其代表人物有梅奥、马斯洛、赫兹伯格、麦格雷戈、卢因、坦南鲍姆等。他们研究生产组织中人的行为以及这些行为产生的原因,涉及人的需要、动机、内驱力、个性、情绪、思想,特别是人群之间的相互关系等。第二次世界大战之后为管理理论发展的第三阶段,首先是一些在战时采用的解决高度技术性问题的成果被用于管理,从而产生了管理科学理论。同时,二战后又出现了许多管理理论新派别,这些学派在历史渊源和研究内容上相互影响,形成了现代管理理论的丛林时期。

第一节 古典管理理论

19 世纪末到 20 世纪 30 年代是古典管理理论时期,代表人物主要有泰罗、法约尔、韦伯等,他们三人分别反映了这一时期在管理理论发展中的三个重要方面,即科学管理理论、一般管理理论和行政组织理论,对现代管理思想有很大影响。

一、泰罗的科学管理理论

泰罗(Frederick W. Taylor, 1856—1915)的科学管理理论是以研究工厂内部的生产管理为重点,以提高生产效率为中心,解决生产组织方法科学化和生产程序标准化方面问题的管理理论。1911 年,泰罗出版了《科学管理原理》,全面叙述其管理思想,标志着科学管理理论的形成。

泰罗的主要观点和贡献可以归纳如下:

(一) 科学管理的四项原则

(1) 对工人工作的各个组成部分进行科学的分析,以科学的操作方法替代老的经验方法。

(2) 科学地挑选工人,并对工人进行培训教育和使之成长。

(3) 与工人衷心地合作,以保证一切工作都按已形成的科学原则去办。

(4) 管理部门与工人在工作和职责的划分上几乎是相等的,管理部门应把自己比工人更胜任的各种工作都承揽过来。

(二) 任务管理原理

(1) 工时研究与标准化。即将一项工作分解成各种基本的组成部分,并做测试,然后根据其合理性重新进行安排,以确定最佳工作方法,使工人掌握标准化的操作方法,同时还需对工具、机器、材料以及作业环境等与工作有关的所有要素进行改进并最终实行标准化。

(2) 差别计件工资制。在通过科学方法制订出定额的基础上,对同一种工作设有两个不同的工资率,按照工人是否完成其定额而采取不同的工资率,根据工人的实际工作表现而不是工作类别来支付工资。

(三) 职能化的组织原理

(1) 计划职能同执行职能分开。工人凭经验是不能找到科学的方法的,而且也没有时间和条件从事这方面的实验和研究,必须把计划职能和执行职能分开:计划职能归企业管理当局,并设立专门的计划部门来承担,而所有的工人及部分工长只承担执行职能。

(2) 职能工长制。对于工长对工人的管理,则实行“职能工长制”,即为了使工长有效地履行其职责,必须把管理工作细分化,使所有的工长每人只承担一种管理职能,而工人则要从几个承担不同职能的工长那里接受命令。

(3) 例外原则。企业的高层管理人员将例行的一般日常事务授权给下级管理人员去处理,自己只保留对例外事件(重要的、未出现过的事件)的决策和监督权。

(四) 科学管理的目的是提高劳动生产率并实现劳资双方的“精神革命”

泰罗认为科学管理的实质是要求企业中劳资双方在思想上来一次“精神革命”,相互协作,共同为提高劳动生产率而努力。双方不应该把注意力放在盈余的分配上,而应转移到增加盈余上,使盈余增加到使

如何分配盈余的争论成为不必要。

二、法约尔的一般管理理论

法约尔(Henri Fayol, 1841—1925)将企业整体作为研究对象,并致力于研究适用于各种组织类型的一般管理理论,其代表作为1916年出版的《工业管理和一般管理》。法约尔对管理的突出贡献是从理论上概括出一般管理的原理、要素和原则,将管理提到一个新的高度,使管理不仅在工商界得到重视,而且对其他领域产生重要影响。

一般管理理论主要解决的问题,一是在组织内部管理的基本职能是什么,二是指导设计、建立和维持一个组织机构的基本职能是什么。其理论要点可总结如下。

(一) 为管理工作规定基本职能

(1) 经营与管理。法约尔认为经营是指导或引导一个组织趋向一个目标。经营共有六项职能,即技术职能、商业职能、财务职能、会计职能、安全职能和管理职能,企业的大部分工作中都包含这六种职能,但随着职务的高低和企业的大小而各有侧重。管理是经营的六项职能之一。

(2) 管理的要素。法约尔认为管理职能包含五项要素:①计划:预测未来和拟订一个行动计划;②组织:确定企业在物质资源和人力资源方面的结构;③指挥:对下属人员进行指导,保证企业人员能履行赋予他的职能;④协调:让企业人员团结一致,使企业中的所有工作和谐地配合,以便经营活动的顺利进行;⑤控制:保证企业中所进行的一切活动同所拟订的计划、发出的指示和确定的原则相符合。

(二) 提出管理的基本原则

法约尔在总结管理工作的实践经验的基础上,提出了14条管理原则:

(1) 分工。分工可以提高工作技能,从而可以提高工作效率和工作成果。

(2) 权力与责任。权力是指挥和要求别人服从的力量和权利,责任则是随着权力而来的奖罚。权力和责任是互为依存、互为因果的,权力和责任应当对等。

(3) 纪律。纪律实际上是管理者同下属人员之间在服从、勤勉、积极、举止和尊重方面所达成的一种协议,纪律对于企业取得成功是绝对必要的,纪律的好坏主要取决于领导人能否以身作则、赏罚分明。

(4) 统一命令。每个成员只能接受一个上级的命令,这与泰罗的职能工长制的思想相反。

(5) 统一指挥。对于目标相同的一组活动,只能有一个领导和一项计划,统一指挥来自健全的组织。

(6) 个人利益服从集体利益。在一个企业里,一个人或一个部门的利益不能置于整个企业的利益之上。

(7) 人员的报酬。人员的报酬是其服务的价格,应当公正、合理,对工作成绩与工作效率优良者应给予奖励,但不应超过合理的限度。任何优良的报酬制度都无法取代优良的管理。

(8) 集权。集权指下级参与决策的程度。集权在任何组织中都是一个程度问题,管理当局的任务是找到在各种情况下最适合的集权程度。

(9) 等级系列。从高层管理到最底层管理的直线职权构成一个等级系列,信息应当按等级系列传递,但为了避免信息的延迟,可允许进行横向交流。

(10) 秩序。秩序是指凡事各有其位,既适用于物质资源,也适用于人力资源,关键在于要按照事物的内在联系事先选择好恰当的位置。

(11) 公平。公平由善意和公道产生。管理者应当公平地对待其下属。

(12) 人员的稳定。组织成员的高流动率会导致低效率,管理者应当提供有规则的人事计划,有秩序地安排人员并补充人员。

(13) 首创精神。管理者应当允许成员发起和实施他们的计划,这会调动员工的积极性,对组织是一种巨大的动力。

(14) 集体精神。要努力在企业内部建立起和谐与团结的气氛,全体成员的和谐与团结是企业发展的巨大力量。

三、韦伯的行政组织理论

韦伯(Max Weber, 1864—1920)在对组织内部的权力关系进行研

究的基础上,提出了一种称为行政组织的理想组织模式。这是体现劳动分工原则,有明确定义的等级、详细的规则与制度以及非个人关系的组织模式。

韦伯的主要观点是:

(1) 社会组织的权力应当是理性—法律权力。韦伯指出任何组织都必须以某种形式的权力作为基础,这样才能实现其目标。有三种被社会接受的权力:超凡权力、传统权力和理性—法律权力。超凡权力来自于对个人的特殊和超凡的神圣、英雄主义或模范品质的崇拜;传统权力来自于对古老传统的不可侵犯性和按传统执行权力的人的地位的正统信念;理性—法律权力则是在依法而治的组织里以其能力而提升上来的人所具有的权力。只有理性—法律权力能作为行政组织体系的基础。

(2) 理想的行政组织体系应具备以下特点:

第一,劳动分工。工作应当分解成为简单的、例行的和明确定义的任务。

第二,职权等级。各种公职和职位按权力等级组织起来,形成一个自上而下的指挥链或等级体系,每个下级应当接受上级的控制和监督,每个管理者不仅要对自己的决定和行动负责,而且要对下级的决定和行动负责。

第三,正式的选拔。所有的组织成员都是通过正式考试或训练和教育而获得的技术资格来选拔的。

第四,正式的规则和制度。组织成员的活动必须受到严格而系统的正式规则和制度的约束与控制。

第五,非人格化。为了保证规则 and 控制的实施具有一致性,应避免掺杂个人感情和偏好。

第六,职业定向。管理者是职业化的官员,而不是所在组织的所有者,他们领取固定的薪金并有明文规定的升迁制度。

总的来说,韦伯提出的理想的行政组织体系代表了组织非人性化管理的最后阶段。这种组织整体上就像一部由精密部件和零件组成的机器,可以准确、迅速、有效地进行工作。担任相当于部件及零件的职

能的人,必须适合此项职能,并要求不折不扣地履行自己的职责。在这里绝不允许掺杂人所特有的个人感情和私心,并严格要求公私分明。实际上,理想的行政组织即是以制度为中心运转的、等级化、专业化的金字塔形的组织。

总的来说,古典管理阶段是基于“经济人”假设提出和形成管理理论的阶段。随着社会和经济的发展,这一阶段的管理思想的局限性日益突出,因此,行为科学思想的兴起便成为时代的必然。

第二节 行为科学理论

行为科学思想起源于 20 世纪 30 年代,是运用人类学、社会学、心理学等学科的理论和方法来研究工作环境中的个人和群体的行为。行为科学理论既看成是管理思想史的一个发展阶段,也可以看成是现代西方管理理论的重要组成部分。行为科学早期被称为人际关系学说,以后发展为行为科学,也称为组织行为理论。

一、早期的行为科学——人际关系学说

早期的行为科学侧重于研究员工在生产中的人际关系,包括研究人的工作动机、情绪、行为等与工作间的关系,并研究按人的心理发展规律来激发人的积极性。这一时期的代表人物是梅奥(E. Mayo, 1880—1949),其代表作为《工业文明中人的问题》(1933)和《工业文明中的社会问题》(1945)。

(一) 霍桑试验

霍桑试验指 1924 年至 1932 年在美国西方电器公司的霍桑工厂进行的一系列试验。霍桑试验的全部过程可分为四个阶段。初期的照明试验是按照科学管理理论,研究工作环境、物质条件与劳动生产率的关系,但试验的结果无法证实预想的结论。霍桑试验的后三个阶段由梅奥领导进行,是为了研究和解决前一阶段出现的问题而发展出来的。

(1) 继电器装配测试室试验。这一试验旨在试验各种工作条件的变化对劳动生产率的影响,结果发现生产效率的决定因素不是作业条件,而是职工的情绪。

(2) 访谈计划。这一试验旨在了解如何获取职工内心真正的感受,倾听其诉说对解决问题的帮助,进而提高劳动生产率。

(3) 接线板小组观察试验。这一试验旨在研究非正式组织的行为、规范及其奖惩对劳动生产率的影响。

(二) 人际关系学说

通过霍桑试验,梅奥在人际关系的研究上取得了一系列重要成果,并总结出人际关系学说的主要观点:

(1) “社会人”假设。梅奥指出工人是社会人,不仅仅追求金钱收入,还有社会方面、心理方面的需要。这是对古典管理理论的“经济人”假设的否定。

(2) 企业中存在非正式组织。企业除了正式组织之外,还存在非正式组织。非正式组织的作用一是保护工人免受内部成员的疏忽所造成的损失,二是保护工人免受非正式组织以外的管理人员的干涉所形成的损失。非正式组织有其特殊的感情和倾向,左右着成员的行为,对生产率的提高有很大的影响。

(3) 新的领导能力在于提高职工的满足度。根据“社会人”和“非正式组织”的观点,企业中新的领导能力在于提高职工的满足度,以提高职工的士气,从而提高劳动生产率。因此,管理人员要同时具备技术——经济的技能和人际关系的技能。

二、行为科学的发展

梅奥等人创立了人际关系学说以后,从事这门学科研究的人大量出现。1949 年在美国芝加哥召开的一次跨学科的会议上,首先提出行为科学这一名称。为避免与广义的行为科学相混淆,出现了组织行为学这一名称,专指管理学中的行为科学。梅奥等人在早期提出的观点已为较多的人所接受,但随着社会经济和科学技术的发展,单纯依靠人际关系学说的理论和方法已不能适应管理上的需要。因此行为科学家在梅奥等人奠定的基础上进行了更加细致而深入的研究,“社会人”假设发展到“自我实现人”和“复杂人”假设,研究内容也更为广泛,其侧重点是研究有关人的需要、动机和激励、组织中的人性、非正式组织和群体行为等。其中的几种主要理论有:

（一）需要层次理论

需要层次理论是由美国心理学家马斯洛(A. H. Maslow)提出的。该理论流传甚广,是应用最普遍、最主要的激励理论之一。其理论强调两个基本论点:人是有需要的动物,其需要取决于所得到的东西,只有尚未满足的需要才能影响行为;人的需要都有其轻重的层次,一旦某种需要得到满足,又会出现另一种需要。

马斯洛将人的需要划分为五个等级:生理的、安全的、社会的、尊重的、自我实现的。这五级需要相互关联,按其重要性和发生的先后次序,可排成一个需要等级。如图2-1所示。

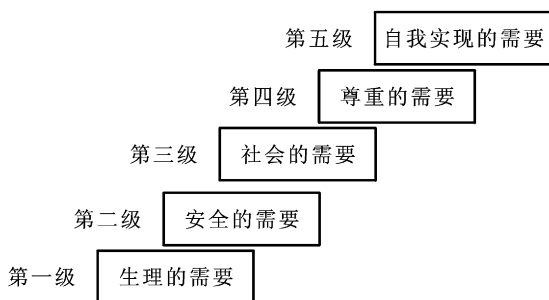


图2-1 需要层次模型

(1) 生理的需要,包括维持生活和繁衍后代所必需的各种物质上的需要。这是人们最基本的需要,因而也是推动力最强大的需要,在未满足之前,各级更高的需要便不会发挥作用。

(2) 安全的需要,包括防备生理损伤、疾病、经济上的灾难和意外事故的发生。从管理的观点看,安全的需求体现在力图保障有工作的安全感和企图获得更大的财政支持上。

(3) 社会的需要,包括从社交活动中得到别人的安慰和支持,达成人与人之间的相互信任与帮助,建立融洽的人际关系,归属于一个组织并得到承认。这种需要与人的社会本性和人对交往的需要有关。

(4) 尊重的需要,包括自尊和受人尊敬。这种需要的满足会导致自信心和威望感。

(5) 自我实现的需要,就是“人希望越变越为完美的欲望。人要实现他所能实现的一切的欲望”。这意味着个人将充分实现其天才和才能的潜力,实现自己的理想,并能不断地自我创造和发展。

(二) 双因素理论

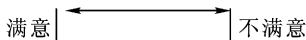
这是由赫兹伯格(F. Herzberg)提出的理论。赫兹伯格根据一项对满足需求的研究以及就这些需求满足的激励效果,在对 200 名工程人员和会计师进行的调查报告中提出了这一理论。赫兹伯格把企业中影响人的积极性的因素分为两大类,即保健因素和激励因素。

(1) 在工作中有些因素不具备时,会引起员工的不满意,然而具备这些因素,并不能使员工受到巨大的激励。赫兹伯格称这些因素为保健因素。保健因素往往与工作环境或外在条件有关。

(2) 在工作中有些因素可以构成很大程度的激励和对工作的满足感,然而如果不具备这些因素,也不会构成很大的不满足。赫兹伯格称这样的因素为激励因素。激励因素通常与工作本身的特点和工作内容有关。

实际上赫兹伯格的理论是对传统的“满意—不满意”相对立的观点的修正。传统的看法认为满意和不满意是一个单独连续体相对的两端,但赫兹伯格认为有两类明显不同的因素,表现为两个不同的连续统一体。满意的对立面是没有满意,不满的对立面是没有不满(见图 2-2)。赫兹伯格主张,改善保健因素不能直接激励员工,调动员工的积极性应从激励因素入手,使人们对工作产生热情,从中体验到责任感,获得成就感的满足,这样才会产生持久的激励作用。

传统模型:



双因素模型:

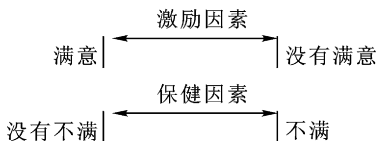


图 2-2 传统模型与双因素模型的区别

(三) X—Y 理论

这是由麦格雷戈(Douglas McGregor, 1906—1964)在其著作《企业的人性方面》中提出的。他认为管理人员对员工的行为有不同的假设,主要可分为两类,分别称为 X 理论和 Y 理论。

X 理论的假设要点如下:

- (1) 一般人天生厌恶工作,并尽可能地逃避工作。
- (2) 一般人不愿承担责任,情愿受人领导。
- (3) 一般人缺乏进取心,没有什么抱负,对生理和安全的需要高于一切。
- (4) 对大多数人必须用强制、控制、指令,甚至用惩罚相威胁的办法,才能使他们达成组织目标。

麦格雷戈指出,当时企业中对人的管理工作以及传统的组织结构、管理政策、实践和规划都是以 X 理论为依据的,所以管理人员在完成任务时,或者用“强硬的”管理办法,包括强迫和威胁、严密的监督和严格的控制;或者用“温和的”办法,包括采取随和的态度,顺应员工要求以及企业上下一团和气。但实践证明效果都不太理想。

麦格雷戈认为,由于上述的以及其他许多的原因,需要一个关于人员管理工作的新理论,把它建立在对人的特性和人的行为动机更为恰当的认识基础上,于是他提出了 Y 理论,其要点如下:

- (1) 厌恶工作不是人的本性,工作中体力和脑力的消耗就像游戏或休息一样自然。
- (2) 一般人是具有责任心的,在适当的条件下,人们不仅愿意接受和承担一定的责任,而且会追求责任。
- (3) 外来的控制和惩罚并不是使人努力工作的惟一手段,人们愿意实行自我管理和自我控制来实现组织的目标。
- (4) 人们在解决组织的各种问题时,有着较高的想象力和创造力,但在现代工业社会条件下,普通劳动者的智力只得到了部分的发挥。

麦格雷戈认为 Y 理论是建立在对人的特性和人的行为动机更为恰当的认识基础上的,将其称为“个人目标和组织目标的结合”,认为它能够使组织成员在努力实现组织目标的同时,最好地实现自己的个

人目标。所以他提出不在于在采用“强硬的”方法和“温和的”方法之间进行选择,而在于在管理指导思想上变 X 理论为 Y 理论。据此,管理工作的重点是创造一个使人得以发挥才能的工作环境,领导的主要职责是指导和服务,要让下属担当更具有挑战性的工作,赋予其更多的责任和自主权,让员工参与管理与决策。

此外,还有许多管理学者从不同的侧面对组织行为理论做出了贡献,丰富了组织行为理论的内容,使之成为当代管理理论的重要组成部分。

第三节 管理科学理论

管理科学是继科学管理、行为科学理论之后管理理论和实践发展的结果。管理科学产生于第二次世界大战期间,但其渊源可以追溯到泰罗的科学管理或更早的巴贝齐等人。这一理论强调应用科学的方法解决生产和作业管理问题。20 世纪 50 年代该理论体系形成并正式存在。管理科学的目的是通过把科学的原理、方法和工具应用于管理的各种活动,制订用于管理决策的数学和统计模型,并把这些模型通过计算机应用于管理,降低不确定性,以便使投入的资源发挥最大的作用,获得最大的经济效果。目前较为成熟的管理科学模型有:决策理论模型、盈亏平衡点模型、库存模型、网络模型、排队模型、资源配置模型、对策模型等。

一、管理科学的理论特征

管理科学的理论特征有以下几点:

(1) 从系统的观点研究各种功能关系。组织中的任何部分或任何功能的活动必然会影响其他的部分或功能,故评价组织中的任何决策或行动必须考虑到对整个组织的影响和所有的重要关系,正确的决策要从整个系统出发,寻求整体优化。

(2) 应用多种学科交叉配合的方法。在管理科学的研究和应用之中,除了需要数学和计算机知识以外,随具体对象的不同,还需要经济学、心理学、会计学、物理学、化学及工程技术方面的知识。

(3) 应用模型化和定量化来解决问题。管理科学将一个已确定范围的问题,按提出的目标和约束条件,把主要的因素和因果关系转变为各种符号表示的模型,同时尽可能地用定量化的技术来说明各种因素及其相互关系。

(4) 以决策为主要的着眼点,以经济效果标准作为评价管理行为的依据,并且以计算机作为主要的运算工具。

二、管理科学解决问题的程序

(1) 通过观察和分析以确定问题。观察是用来识别问题的,分析是用来理解问题的,只有将知识(事实)和理解(事实背后的道理)有效地交叉综合,才能确定问题。

(2) 建立代表所研究系统的模型。管理科学中常采用的是数学模型,其一般形式为:

$$E = F(X_i, Y_j)$$

其中, E 代表系统的效率,称为目标函数; F 代表函数关系; X_i 为可控的变数, Y_j 为不可控的变数。

(3) 从模型得出解决方案,即要找出使系统效率最优化的可控制变数的值。

(4) 对模型和得出的解决方案进行验证,包括验算变数,用实际情况来检验模型的预测,并对实际的结果和预计的结果进行比较等。

(5) 建立对解决方案的控制。模型是否有效,决定于它是否能代表所研究的系统。因为现实是动态而变化的,故而要注意其变化并建立适当的控制手段。建立信息反馈系统是必要的,以便及时了解情况并在必要时做出反应。

(6) 把解决方案付诸实施,即将解决方案转化为可行的作业程序,对临时发现的偏差和缺点予以补救和纠正。

第四节 现代管理理论的进展

第二次世界大战之后,西方国家出现了一个黄金发展时期,经济发展迅速,生产力不断提高,市场不断扩大。随着生产和资本的日益社会

化和国际化,生产手段的日益现代化,在管理上出现了许多新问题、新情况、新要求,企业界和理论界纷纷尝试创新与之相适应的管理思路、方式和手段。于是对管理的研究日趋深入,许多学者从不同角度提出了各自的理论和新学说,形成了各种不同的学派,从而进入管理理论的丛林时期。孔茨将这种理论丛林概括为 11 个学派,即经验管理学派、人群关系学派、组织行为学派、社会协作系统学派、社会技术系统学派、决策理论学派、系统管理学派、管理科学学派、权变理论学派、经理角色学派、管理过程学派。

其中一些学派的主要观点如下:

一、社会协作系统学派

该学派在对人际关系和群体行为学派进行修正的基础上把组织当成一个协作的社会系统来研究。社会协作系统学派的创始人巴纳德(Chester Barnard, 1886—1961)提出组织是一个协作的社会系统,并强调管理者的最重要任务是领导,管理者在协作的社会系统中工作并维护这些系统。

组织作为一个社会协作系统,其存在取决于:①协作效果,即组织目标的达成;②协作效率,即在实现目标的过程中,协作的成员损失最小而心理满足较高;③组织目标应和环境相适应。在一个正式组织中建立这种协作关系需三个条件:①共同的目标;②组织成员有协作意愿;③组织中有一个能彼此沟通的信息系统。

因此,作为一个管理者或经理人员,需完成以下各项职能:①设定组织目标;②筹集所需资源,使组织成员能为实现组织目标提供贡献,为此,作为管理者应身先士卒,以使其权威为职工所接受;③建立并维持一个信息沟通系统。此外,任何在行政职位上的管理人员都应充分运用各种基本的管理原则。有不少学者还把有关概念扩大应用于各种合作性的、有目的的群体关系或行为,并把它笼统地称为“组织理论”。

二、社会技术系统学派

人们通常把这一学派的创立归功于英国的特里司特(E. L. Trist)及其在美国塔维斯托克研究所中的同事。他们认为在管理中只分析社

会系统是不够的,还需研究技术系统对人的影响。因此,必须把社会系统和技术系统结合起来考虑,而管理者的一项主要任务就是要确保这两个系统相互协调。

此学派的大部分著作集中于生产和办公室工作等研究上,分析技术系统与人以及与人的工作的紧密联系,因而它也特别注意工业工程、人机系统问题的研究。这个学派虽并没有像其信奉者所说的那样包含了管理的一切,但确实对管理实践做出了重要的贡献。任何有经验的管理者都知道,装配线、铁路运输或石油公司等方面的技术,对个人、群体及其行为方式,对业务组织和管理方法,都会发生影响。可以肯定地说,这个学派不仅对企业中作业的管理大有助益,而且其中包含了许多其他方面的管理知识。

三、管理过程学派

这个学派通过与管理者职能相联系的办法把有关管理的知识汇集起来,力图把用于管理实践的概念、原则、理论和方法糅合到一起,以形成一个管理学科体系。该学派认为,管理知识中的核心概念和理论,如直线与参谋、部门划分、管理幅度界限、管理审核以及各种管理控制技术,只能在管理工作中找到。此外,这个学派也从其他学科吸取有关的知识,如对管理活动、问题和方案的实证研究、系统理论、有关激励和领导问题的调研结果和理论、个人及群体行为理论、数学模型及方法的应用等等。该学派的特点主要表现在它包含一个管理所独有的科学理论核心,加上从其他各学派那里吸取的对管理最有用、关系最为密切的知识,因此,在一定程度上它是一种兼收并蓄的管理理论。

从管理知识的合适分类来看,管理者每天做什么和怎么做是次要的。要提出有效的管理理论和科学,首先必须对有关管理的知识进行重构,这样才能把基本的管理的科学和方法同用于营销、会计、制造和工程等非管理职能的科学和方法区别开来,使人们有可能去注意那些普遍存在于各种组织和文化中的基本管理问题,从而将管理职能的划分作为第一步,来着手为管理技术的分类建立一个合理适用的框架。

四、经验管理学派

该学派是以大企业的管理经验为主要研究对象,通过各种实际案

例的分析来研究管理,为西方大企业的经理提供管理企业的成功经验和科学方法。该学派认为学生和管理者通过研究各种成功与失败的管理案例,有助于理解管理问题,在比较、归纳和借鉴中学会有效地进行管理。其代表人物有彼得·德鲁克(Peter Drucker)、欧内斯特·戴尔(Ernest Dale)等。

但是,未来肯定不同于过去,过去的具体经验,未必能沿用于解决未来的问题。对过去经验的研究,如果不是从根本上搞清楚事物的起因,那就不可靠,甚至是危险的。因此,只有以探求基本规律为目的去总结经验,才有助于管理原则的提出和论证。

五、系统管理学派

一般系统理论建立之后,有些学者把它应用于工商业的管理,因而形成了系统管理学派,其代表人物有约翰逊(Richard Johnson)、卡斯特(Fremont Kast)等人。系统管理学派认为,一个组织的管理人员必须理解构成整个运作的每一个系统。所谓系统即相互联系或相互依存的一组事物,各部分在运作时像一个整体一样,来达成特定的目标,或按计划与设计发挥其功能。

组织也有其子系统,执行着其生存所必需的各项关联的任务。要理解一个系统是如何工作的,首先要懂得其各子系统是如何发挥作用的,以及每一个子系统对整个系统的贡献。当任何一个子系统发生变化时,通常会对其他子系统产生影响。对于管理者而言,尤其是工商组织中的管理者,必须要有一个系统观念,当他们决定改变某一子系统时,将会对其他子系统乃至整个系统产生怎样的影响。总之,在企业中,没有一个管理者、一个部门或单位能脱离他人而独立存在,这也就是说,组织中整体的或部门的运作要防止因局部的优化而造成对其他领域产生负面影响。

系统管理和系统分析在自然科学中早已被应用,并形成了很值得重视的系统知识体系。系统理论同样也适用于管理理论与管理科学。一些精明老练的管理人员和有实际经验的管理学家,都习惯于把他们的问题和业务看成是一个由相互联系的因素所构成的网络,该网络和组织的内外环境每日每时都在互相作用。对系统观点的强调的确提高

了管理人员和学者们对影响管理理论与实践的各种相关因素的洞察力。

六、权变理论学派

权变理论学派认为,在管理中要根据所处的内外条件随机应变,没有一成不变、普遍适用的“最好的”管理理论与方法。这个学派强调,管理者的实际工作取决于所处的环境条件,因此管理者应根据不同的情景及其变量决定采取何种行动和方法,它试图寻求最为有效的方式来处理一个特定的情景和问题。管理人员遇到的每一个情形虽然有可能和其他经验相类似,但都有各自的特征。权变理论家们广泛地应用了古典理论、管理科学和系统观念来分析解决问题。有人甚至认为真正的权变学派是一个综合各家理论的学派。在有的情形中需要“人治”(由人来寻求答案),换种情形则可能需要“法治”(按逻辑程序解决问题)。他们既吸取在某种情景中行为学家的经验,也学习在另一种形势下数理学派所用的知识。

管理实践按其本质而言,要求管理者在应用理论或方法时要考虑现实情况。科学和理论的任务决不是,也不可能去规定在各种具体情况下该怎么办。理论与科学应用于实践的问题只能根据实际情况来解决。

其他一些学派的观点在相应章节有所介绍,这里不再赘述。

思 考 题

1. 管理理论发展的基本线索是怎样的?
2. 泰罗的科学管理理论的主要贡献是什么?
3. 人际关系学说的主要观点是什么?
4. 比较古典管理理论和行为科学理论的优缺点。
5. 管理科学理论有什么特征?该理论解决问题的一般程序是什么?
6. 需求层次理论和双因素理论的主要内容是什么?你认为二者之间有何关系?
7. 孔茨总结的现代管理理论的主要学派有哪些?
8. 权变理论对管理实践有什么贡献?

第三章 决 策

第一节 决策概论

决策是人们的一种社会行为,渗透到社会的各个领域。决策的正确与否直接影响到决策的经济效益和社会效益。随着组织环境的不断变化,决策的不确定性越来越大,难度也越来越高。

一、决策的概念

决策是指为实现某一目标,从若干可以相互替代的可行方案中选择一个合理方案采取行动的分析判断过程。

决策本质上是一个系统的过程,而不是一个“瞬间”做出的决定。从决策的概念可以看出:

(1) 决策要有明确的目的。决策总是为了解决某个问题,达到某种目的而采取的行动。没有问题则无需决策,没有目的则无从决策。

(2) 决策要有若干可行的备选方案。从多方案中进行比较和选择是科学决策的重要原则,如果只有一个方案,则无从比较其优劣,也没有选择的余地。

(3) 决策要进行方案之间的比较和分析。各个备选方案都是可行的,必须确定评价标准,对各方案从技术、经济等方面进行综合分析与评价,从而确定各方案对目标的贡献程度以及潜在的问题。

(4) 决策的结果是要选择一个合理的方案。决策是复杂的多变量、多约束的行为,现实中的决策要达到所谓最优是不可能的,因而决策者往往对决策的评价指标确立一个最低标准,超过这个标准并在总体上达到预期效果即为合理,也称为满意。

(5) 决策是一个分析判断过程。决策有一定的程序和规则,决策既要依靠科学的理论和科学的方法,也要依靠人的智慧、经验和判断力。因此,决策者要不断提高自己的决策能力,以提高决策的正确性和

科学性。

二、决策的类型

决策贯穿于组织管理活动的全过程,从不同的角度对决策加以分类,有助于决策者把握各种决策的特点,提高决策的效率和效果。

(一) 按决策的重要性和作用

(1) 战略决策,指谋求在组织与外部环境之间达成动态平衡的决策。战略决策是组织中最重要决策,涉及组织的发展方向和前景规划这类关系全局的重大问题。战略决策的实施时间较长,对组织的影响较为深远,所需解决的问题复杂,对决策者的洞察力和判断力有很高的要求。

(2) 管理决策,指做出战略决策后在组织内部范围中贯彻执行的决策,旨在实现组织内部各环节活动的高度协调和资源的合理使用,以提高经济效益和管理效能。管理决策虽然不直接决定组织的命运,但其正确与否会影响组织总体战略目标的实现和工作效率的高低。

(3) 业务决策,指为解决日常工作和作业任务中的问题所做的决策,大部分属于影响范围较小的局部性、常规性、技术性的决策。

(二) 按决策问题所处的条件

(1) 确定型决策,是指在稳定或可控条件下进行的决策,即决策方案未来的自然状态只有一种,各方案之间的优劣比较和预期结果是明确的。

(2) 风险型决策,指决策方案未来的自然状态有两种或两种以上,哪一种会发生是不确定的,但各种自然状态发生的概率是可以估计的。这类决策的结果只能按其概率实现,所以不管哪个决策方案都具有风险或客观不确定性。

(3) 不确定型决策,指决策方案未来的自然状态有两种或两种以上,且自然状态的发生概率是无法估计的,是存在主观不确定性的一种决策。

(三) 按决策问题的重复程度

(1) 程序化决策,指针对组织中反复出现,有一定结构,可通过一定的程序、规则 and 标准予以解决的问题而进行的决策。程序化决策可

以通过制订规定程序、决策模型和标准加以模式化,并可以利用计算机来处理。

(2) 非程序化决策,指针对没有结构化的、首次出现而又较为重要的问题而进行的决策。这类决策解决的是无先例可循的新问题,具有很大的偶然性和随机性,主要依靠决策者的经验和创造精神。

三、关于理性的假设

(一) 理性决策理论与完全理性假设

一个完全理性的决策者是完全客观的和合乎逻辑的,理性的决策意味着决策者在具体的约束条件下做出一致的、价值最大的选择。理性假设是古典决策理论(也称规范决策理论)所提出的观点,该理论盛行于 20 世纪 50 年代以前,是基于“经济人”假设、主要从经济的角度来研究决策问题。有关理性决策的主要观点有:

(1) 决策者拥有与决策环境有关的完整的信息情报。

(2) 决策者有惟一而明确的决策目标。

(3) 决策者在进行决策时没有时间和成本的限制。

(4) 决策者能够找到所有的可行方案,并清楚每一个方案的所有可能的结果。

(5) 决策者清楚地了解所有的评价标准,且这些标准及其重要性不随时间而改变。

(6) 决策者完全具备分析和评估备选方案的能力。

(7) 决策者进行决策的目的始终是为了获得组织的最佳经济利益。

(二) 完全理性假设的局限

古典决策理论的完全理性假设规范了管理者应该如何进行决策,但它忽略了决策者作为普通人所具有的意志、感情、态度和价值观的主体性,因而是一种理想主义的模式。现实中的决策往往与完全理性假设不符,管理者所面临和做出的决策很少能做到完全理性,这主要是因为以下一些原因:

(1) 决策是针对未来做出的,而未来要涉及众多不确定因素。

(2) 决策者很难识别所有可能用来实现目标的备选方案,在制订

前所未有的决策时更是这样。

(3) 决策者收集和处理信息的能力是有限的。

(4) 决策者往往把个人的感情、经验、偏好等带进决策过程中,决策者的背景、在组织中的地位、个人利益等都会影响其对问题本质的认识。

(5) 组织会对决策者施加时间和成本的压力,导致其在可行方案的搜寻和标准的选择上受到限制。

(6) 组织是由不同的利益群体组成的,不同利益的存在导致了决策目标、方案和结果的差异。

(三) 行为决策理论与有限理性

古典决策理论的理性假设和现实中的情况有冲突,在指导人们的实际决策活动时就显出其局限性,因而古典决策理论逐渐为更为全面的行为决策理论所代替。

行为决策理论的代表人物是赫伯特·西蒙(Herbert Simon),他在其所著的《管理行为》一书中对古典决策理论的假设、前提进行反思,考察这些理论在人类决策行为中的真实性,对完全理性假设提出挑战,用“管理人”取代“经济人”,并提出了有限理性的假设。行为决策理论的主要观点有:

(1) 人的理性是在完全理性和非理性之间的一种有限理性。这是由于人的知识、时间和能力是有限的,其价值取向和多元目标并非始终如一,而是经常相互抵触的,而现实决策环境则是不确定和极其复杂的。

(2) 决策者在识别和发现问题中容易受到知觉偏倚的影响。所谓知觉偏倚是在知觉的选择性支配下,决策者仅把问题的部分信息当作对象,未经知觉的信息被排除在决策者的认知范围之外。决策者对未来作判断时,利用直觉往往多于利用逻辑分析方法,而人的判断是容易出错的。

(3) 由于决策时间和可利用资源的限制,决策者即使充分了解和掌握了有关决策环境的信息,也只能尽量了解各种备选方案的情况,不能做到全部了解,因而决策方案选择的合理性是相对的。

(4) 在面对风险时,决策者一般都厌恶风险,往往优先考虑风险而非方案的经济利益,这使得风险大而经济收益可观的方案不一定被选择。

(5) 决策者在决策时往往只求满意结果,而不是费力寻找最佳方案。这是因为评价所有的方案并进行选择,要花费大量金钱和时间,还可能坐失良机;而且对于大部分复杂问题而言,最佳方案的选择在技术上也是不可能的。

(6) 决策是一种文化现象。将决策视为定量方法和固定步骤是片面的,不同的组织、地区和国家,由于文化不同,决策者对决策的不确定性的认识和判断也不同。

西蒙认为,组织的行为是众多决策过程所构成的一个错综复杂的网络,其中的各个决策者受到自身理性限制的约束,因而考察影响决策者理性限制的因素便至关重要。决策者的理性限制不是静止不变的,组织为决策者提供的各种前提以及组织环境本身,可以使决策者的理性限制发生变化,克服决策者的理性受到的种种约束,从而使决策者的决策更加接近理性。管理的任务就是形成这种可以抵消决策者理性限制的组织环境。但现实中,决策效率的提高与理性的原则并非是完全一致的。

第二节 决策的过程

一、决策过程

决策是一个不断发现并解决问题的过程,由情报、设计、选择和实施等活动构成。

(一) 情报活动

环境在不断地变化,对新的情况做出正确反应是困难的。决策者在决策过程中首先要分辨在什么情况下要做出什么决策。情报活动主要是解决“做什么”,即审时度势、发现和确定问题以及决策时机的活动。所谓问题是现状与目标之间的差距,要发现和确定问题,必须进行调查研究和分析预测。决策者的知识和精力是有限的,在同一时刻决

策者只能集中精力对付少数几个问题,很难了解所有的情况。因此组织中要设立专门的情报部门,向决策者提供必要的信息。

(二) 设计活动

设计活动是寻求多种途径解决问题的过程,是行动方案的探求过程。决策者和有关人员必须充分挖掘和创造多种可行的替代方案。设计活动强调多方案,如果决策者面临的只有一种方案,也就无所谓决策了。

(三) 选择活动

选择活动是在一定的评价准则下,在预估和分析各个替代方案的基础上,对方案进行抉择的活动。现实中,由于方案后果的多样性和评价准则的多样性,使选择活动很难找到一个对所有准则来说都是最优的方案;同时由于方案的后果是一种未来的风险事件,具有一定的不确定性,因此对这种后果的评价准则往往因人而异,各种可供选择的方案在权衡利弊后,可能选择其一,可能合二为一,也可能另行设计一个方案。

(四) 实施活动

实施活动是执行、跟踪和学习的过程。决策方案确定之后,还必须制订详细的执行计划和资源预算计划,使组织成员深刻理解方案并努力实施,同时还要加强实施过程的监督和检查,及时发现偏差并予以纠正。

二、影响决策过程的因素

(一) 决策者

在决策活动中起决定性作用的是决策者。决策者的直觉、经验、个性、知识水平、认识和判断能力都直接影响决策的合理性。因此提高决策者的素质具有特别重要的意义。一般来说,决策者应从以下几个方面加强自己的素质和修养:

(1) 要善于使用思想库。决策者要善于启发和引导有关人员发表意见,鼓励争论,并善于使用智能机构以弥补自身知识的不足,从而集思广益,在决策中做出明智的抉择。

(2) 要善于进行信息处理。决策者面对的可能是大量的信息,必

须对这些信息进行正确的处理,去粗取精、去伪存真。这要求决策者要善于学习,吸收大量的知识,总结和积累经验,培养定量思维能力和逻辑思维能力。

(3) 要善于摆脱主观愿望的影响。决策者既要能够深入情况、亲自处理,又要能使自己处于超脱的境界;既要有自己的见解,又要避免主观主义。为此,要严格按科学的决策程序办事,并尽量掌握科学的决策方法。

(4) 要善于及时调整和纠正错误。决策不是一劳永逸的,而是需要修正和调整的。这一方面是因为决策时可能存有失误,另一方面是因为情况发生了变化造成原决策不适用了。因此,决策者应保持清醒的头脑,发现失误,及时调整。

(二) 决策方法

决策存在于任何层次的管理中,所以决策的范围和内容大不一样,决策的方法也是多种多样的。决策方法对决策的正确性与精度有重要的影响。决策方法有定性方法和定量方法,决策者应当根据决策问题的性质,选择适当的方法。

(三) 决策体制

决策体制是指决策活动体系和工作方法、程序、权限和制度。完善决策体制需要注意以下问题:

(1) 决策的层次问题。不同层次的管理者,其职权范围不同,且掌握的信息也不一样,故而跨越层次的决策是很难保证成功的,决策者不应当超越本身的职权范围进行决策。

(2) 智能机构与决策部门的关系问题。决策需要分析大量的信息,是一项知识密集型活动,现在已有专业化的部门为决策提供咨询服务。智能机构的工作是保证决策水平的基础,要严格按照科学性和客观性的原则来进行。同时智能机构也要提高自己的工作水平,努力制订适用的决策方案,提高方案的被采纳率。

(四) 决策环境

决策总是在一定的环境中产生并加以实施的,影响决策的环境包括组织的内部环境和外部环境。组织的内部环境指组织所拥有的资源

和管理手段。了解内部环境是正确决策的前提。组织的外部环境是与组织管理活动有关的各种外部因素。外部环境不仅是复杂的而且是多变的、动态的,环境结构的变化会产生不同的效应,从而影响决策过程和实施过程的合理性。

第三节 群体决策

现代社会活动的复杂性使人际交往和合作成为其主要特征之一,与之相伴的决策特征是大量的决策都由多人做出,即群体决策是现代决策的主要方式之一。组织中的许多决策,尤其是对组织的活动和人事有极大影响的重要决策,是由群体制订的,很多组织都采用了像委员会、工作组这样的内部组织来进行决策。原则上讲,群体决策特征覆盖了个体决策的特征,但由于群体间的个体差别和冲突,群体决策要比个体决策更为复杂。

一、群体的行为因素及群体决策的特点

(一) 群体的行为因素

(1) 群体的背景。每个群体都有自己的历史,有群体的经验和成员个人的经验,这些经验会转化为群体的决策能力。了解群体的背景可以大致掌握它会做出什么样的决策。

(2) 群体内的关系。群体内成员的相互关系能说明成员的权力、特殊才能和影响,有时派别也能起好作用。

(3) 群体内的信息交流。信息交流是群体决策的重要过程,如果成员之间相互尊重,交流通畅,效率就会提高。

(4) 群体对成员的吸引力。如果群体有较强的内聚力,则各成员就能为共同利益而协作,使其愿意支持群体的决策。

(5) 群体的气氛。成员在决策时能畅所欲言,又能注意他人的意见,就能使群体集中精力于解决面临的问题,而不至于陷入内部矛盾之中。

(6) 群体的通用规则。适当的内部纪律、习惯、保密规范有助于形成好的决策,避免低效率和不必要的忙乱。

(7) 群体的计划。群体要用计划来保证一定决策任务的完成。计划应包括目标、议程、安排和主持人,并事先使每个成员了解;计划要有灵活性,以便适应具体情况和便于成员实施。

(8) 群体的领导人。领导人不应只是严格控制成员,也不应随大流,而是要把握解决问题的适当路径,并对成员授权以共同分担决策责任。

(二) 群体决策的特点

(1) 群体成员的价值观和判断准则存在差异。

(2) 群体成员对决策问题的认识不尽一致。

(3) 群体成员的目标和信息基础存在差异。

(4) 群体活动的结果取决于群体的构成和群体的作用过程。

在群体决策过程中,各成员对同样的问题会有不同的看法和解决思路,个人可以按个体决策的方式进行自己的决策,但作为一个群体,又必须受制于群体的规范,不能擅自按照自己的意愿行事。因此,决策的最终结果是各个个体决策结果的群体综合;只能是成员冲突间的某种妥协。它可能是某个决策者个体决策的结果,也可能与任何一个成员个体决策的结果都不相同。

二、群体决策的优点与缺点

(一) 群体决策的优点

群体决策和个体决策各具优点,两者各有其适用的情况。对于个体决策来说,群体决策具有以下优点:

(1) 提供更完整的信息。群体成员不同的背景、经验和知识等,是某个单独的个人所无法比拟的。一个群体将会为决策带来更多和更完整的信息。

(2) 产生更多的方案。由于群体拥有更多种类和数量的信息,因此能比个体制订出更多的备选方案,使决策有更大的选择空间。

(3) 提高积极性与方案的接受性。许多决策在做出选择后却以失败告终,主要原因是人们没有接受解决方案。如果让受到决策影响的人或实施决策的人参与决策的制订过程,可以提高对方案的接受性,同时参与决策也会提高人们的积极性。

(4) 提高合法性。个体决策往往被认为是独裁或武断,而群体决策的制订过程则与民主的思想是一致的,因此一般人认为群体决策比个体决策更合法。

(二) 群体决策的缺点

但群体决策也有缺点,主要表现在:

(1) 消耗时间与金钱。组织一个群体并进行决策要花费时间与金钱,而群体决策过程中成员之间的反复交换意见和相互影响常常导致低效率,从而造成更大的浪费。

(2) 在最小共同基础上的妥协。当群体较小、决策问题较为简单、各种观点比较一致时,容易做出决策;但如果不是这样,形成的决策往往是在最小共同点上的一致。这样制订的决策一般不像个体制订的决策那样有利和积极。

(3) 少数人的专制。群体中的成员不可能是完全平等的,他们可能会因为职位、经验、知识、语言技巧、自信心等因素而不同,故而少数成员就有了发挥优势、驾驭群体中其他人的机会。这些人经常对最终决策有过分的影响。

(4) 屈从压力。群体中的个人有的会屈从压力,导致群体决策过程中抑制不同观点(少数人为求得表面上的一致而屈从)。屈从压力会削弱群体中的批判精神,导致决策质量的下降。

(5) 责任不清。群体决策应由群体成员分担责任,但实际上谁对最后的结果负责并不清楚。群体中的每个人通常不会有在个体决策时所具有的那种责任感,因为没有一个人能在实际上或逻辑上感到个人要对群体的行动负责,所以任何一个个人的责任都被冲淡了。

三、群体决策的扬长避短

总的来说,群体决策的效率低于个体决策的效率,但可以提高决策的接受性;群体能比个人做出更好的决策,但达不到群体成员中最好的决策者所作的决策;群体决策可以产生更富有创造性的方案,但也有可能因群体思维而抑制了成员的创造力。因此,要发挥群体决策的优势,必须扬长避短。

(1) 有效性方面。有效性通常指迅速地做出正确的决策。这和决

策所期望的急迫程度、正确程度、创新程度有关。如果群体成员的见识和能力与他参与的程度和发挥影响的程度相适应,则群体决策一般是有效的。因为群体的信息和意见范围较广,在问题复杂而只有一个正确方案时,如果既注意到不同意见,又注意到专业化,则决策是有效的。

(2) 开放性方面。开放性指不受个人特定的偏见支配。群体决策对各种观点的信息交换比较容易做到开放,但如果群体由持有不同价值观,而又思想闭塞的人组成,则不可能做出好的决策。因而,由持有不同价值观而又思想开放的人组成的群体较为理想。

(3) 合理性方面。合理性指采用合理的决策程序,做出合理的选择。如果能按一定的步骤进行决策,群体可以排除个体决策可能反复无常的心理状态,做到决策过程合理,但最后的抉择本身的合理性在各种情况下都难以肯定。群体一般比个人拥有更多的信息,因而可能更接近客观合理性,但过多信息的输入也有可能使问题的解决更加困难。

第四节 决策技术

决策技术是决策者在决策过程中所应用的手段、方法和程序的总和,将现代决策技术贯穿决策过程是科学决策的本质。对于确定型决策问题,有许多成熟的方法,比较常见的有线性规划法和盈亏平衡法等。本节主要介绍风险型决策和不确定型决策。

一、风险型决策

由于概率是决策者根据历史统计资料和经验估计出来的,带有一定的主观性,所以决策存在一定的风险。这类问题一般根据期望值准则,采用决策树的方法进行决策。

(一) 期望损益值准则

期望损益值准则是按照方案的期望收益值最大(或期望损失值最小)的原则选择方案的方法。期望损益值是指方案在各种状态下的可能损益值与状态概率的乘积的总和,即

$$E_i = \sum_{j=1}^m (p_j X_{ij}) \quad i = 1, 2, \dots, n$$

式中, E_i 为方案 i 的期望损益值;

p_j 为状态 j 发生的概率;

X_{ij} 为方案 i 在状态 j 下的损益值。

按照期望损益值准则,选择最大期望收益值(或最小期望损失值)所对应的方案为决策方案。

决策树法是根据逻辑关系将决策问题绘制成一个树形图,按照从树梢至树根的顺序,逐步计算各节点的期望值,然后根据期望值准则进行决策的方法。决策树法简单直观,便于应用,特别适用于复杂的多级决策问题。

决策树由决策点、方案分枝、自然状态点、概率分枝和结果节点所组成。决策点是进行方案选择的点,在图中用“□”表示;方案分枝是从决策点引出的若干条直线,每条线代表一个方案;自然状态点是方案实施时可能出现的自然状态,在图中用“○”表示;概率分枝是从自然状态点引出的若干条直线,每条线表示一种可能性;结果节点是表示不同方案在各种自然状态下所取得的结果,在图中用“△”表示。

例 3.1 为生产某种新产品,有关部门提供了三个建厂方案。方案一为建大厂,需投资 300 万元,建成后如果产品销路好,每年可获利 100 万元,如果销路差,每年要亏损 20 万元;方案二是建小厂,需投资 180 万元,小厂建成后如果产品销路好,每年可获利 40 万元,如果销路差,每年可获利 30 万元。方案三是先建小厂,试销三年,若产品销路好再扩建。扩建需投资 100 万元,扩建后若产品销路好则每年的盈利可增至 95 万元。方案的使用期均为 10 年。根据市场预测,产品销路好的概率是 0.7,销路差的概率是 0.3。应如何进行决策?

解:根据题意绘制决策树,见图 3-1。

各节点的期望值计算如下:

$$S_4: 1.0 \times 95 \times 7 - 100 = 565$$

$$S_5: 1.0 \times 40 \times 7 = 280$$

$$S_3: 0.7 \times 40 \times 3 + 0.7 \times 565 + 0.3 \times 30 \times 10 - 180 = 389.5$$

$$S_2: (0.7 \times 40 + 0.3 \times 30) \times 10 - 180 = 190$$

$$S_1: [0.7 \times 100 + 0.3 \times (-20)] \times 10 - 300 = 340$$

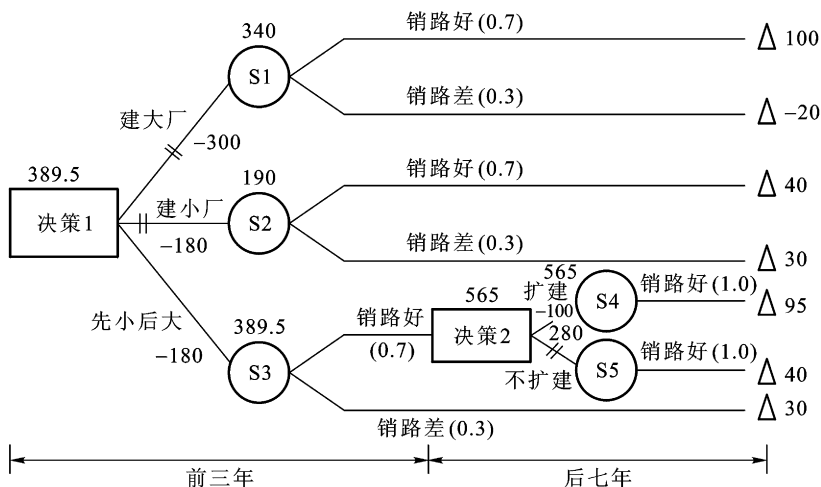


图 3-1 例 3.1 的决策树

比较可知:决策者应采用方案三,即先建小厂,若销路好再扩建。

(二) 期望效用值准则

决策者个人的主观因素不能不对决策过程发生重要的影响,现实中决策者并不都是按照期望损益值来决策的,还可以按照期望效用值进行决策。所谓效用是指某事或某物对决策者所具有的作用和效果,是一种以决策者现状为客观基础的主观价值(精神感受)。效用反映了决策者对于收益和损失的独特的兴趣和感觉,是由决策者的个人性格、当前处境、对未来的展望等等条件形成的,因人而异;即使是同一个决策者,由于时间、地点和条件等的不同,对相同的收益或损失的反应也不一定相同。在决策中,效用实质上代表决策者对于风险的态度。尽管效用值是抽象的和相对的,但可以通过建立效用函数来测量。效用函数曲线有三种类型,反映了决策者对风险的不同态度,如图 3-2 所示。

曲线 I 所代表的决策者的特点是:该决策者对获得的某一损益值的效用要大于其具有一定风险的相同期望损益值,这一效用随收益值

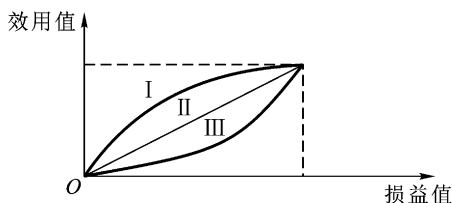


图 3-2 效用曲线的类型

的增加而逐步减少,即对收益的反应不如对损失的反应敏感,属于保守型或风险规避的决策者。曲线Ⅲ所代表的决策者的特点正好相反,对收益的反应比对损失的反应敏感,属进取型的决策者。曲线Ⅱ所代表的是中间型或风险中性的决策者,对期望效用值的估计与期望损益值本身的大小成正比,即按照期望损益值选择方案符合决策者的偏好。

按照期望效用准则进行决策,根据效用的基本假设,做出效用函数曲线,确定各种可能结果的效用值,然后计算各方案的期望效用值,并以最大的期望效用作为选择方案的依据。即

$$E_{ij} = \sum_{j=1}^m u(x_{ij})p_j \quad i = 1, 2, \dots, n$$

式中, E_{ij} 为方案 i 的期望效用值;

$u(x_{ij})$ 为方案 i 在状态 j 下的后果值对决策者的效用值;

p_j 为状态 j 发生的概率。

二、不确定型决策

由于不确定型决策所面临的自然状态难以确定,而且各种自然状态发生的概率也无法预测,故此类决策具有极大的风险性和主观性。对于相同的数据和资料,不同的决策者可以有完全不同的选择。在不确定型决策上常用的决策准则有:

(1) 乐观准则,也称大中取大准则,即先从各方案中分别取一个最大收益值,再从各最大收益值中取最大值,所对应的方案即为行动方案。

(2) 悲观准则,也称小中取大准则,即先从各方案中分别取一个最

小收益值,再从各最小收益值中取最大值,所对应的方案即为行动方案。

(3) 折衷准则,先根据历史数据或经验估计一个乐观系数 $\alpha, 0 \leq \alpha \leq 1$ 。

方案的折衷收益 = $\alpha \times$ 方案的最大收益值 + $(1 - \alpha) \times$ 方案的最小收益值

然后选取折衷收益值最大的方案为行动方案。

(4) 遗憾准则,也称大中取小准则。其特点是后验性选择行动方案。验证方案选择是否正确的惟一方法是方案实施后自然状态发生的结果。当某一种自然状态出现时,应选择在此状态下收益值最大的方案,假如决策者当时并未选择这一方案而是选择了其他方案,就会感到遗憾,从而产生后悔。后悔的程度用最大收益值减所采取方案收益值之差来衡量,称为后悔值。遗憾准则的基本思想是:先找出各方案的最大后悔值,然后选择这些最大后悔值中的最小者所对应的方案为行动方案。

(5) 同等概率准则,假设各自然状态发生的概率相同,计算出各方案的期望收益值,然后选取最大值所在方案为行动方案。

例 3.2 某企业要投产一种新产品,有三个可供选择的方案 A、B 和 C。估计产品投放市场后有销路好、销路一般和销路差三种自然状态,各方案在各状态下的收益值见表 3-1。试用乐观准则、悲观准则和遗憾准则进行决策。

表 3-1 例 3.2 的资料

方案 \ 自然状态	收 益 值		
	销路好	销路一般	销路差
A	120	50	-20
B	85	60	10
C	40	30	20

解:①乐观准则: $\max \{120, 85, 40\} = 120$ 选择方案 A。

②悲观准则： $\max\{-20, 10, 20\} = 20$ 选择方案 C。

③遗憾准则：首先列出后悔值表见表 3-2。

表 3-2 例 3.2 的后悔值表

方案 \ 自然状态	后 悔 值		
	销路好	销路一般	销路差
A	0	10	40
B	35	0	10
C	80	30	0

$\min\{40, 35, 80\} = 35$ 选择方案 B。

思 考 题

1. 什么是决策？按照决策问题的重复程度可以将决策做何种分类？
2. 完全理性假设的主要观点是什么？它有哪些局限性？
3. 有限理性假设的主要观点是什么？
4. 决策的基本过程是什么？
5. 群体决策的特点是什么？它有什么优点和缺点？
6. 怎样改善群体决策？

第四章 计划与控制

第一节 计划的性质与编制

一、计划的概念与特征

计划是预先进行的行动安排,包括对事项的叙述、目标和指标的排列、所采用手段的选择以及进度的规定等。计划具有以下特征:

(一) 目标性

每个计划及其派生计划,都致力于企业的经营目的和各个目标的实现。企业通过精心安排的合作,实现其所制订的目标,从而得以生存。所以,管理的计划工作就是针对所要实现的目标,设法取得一种始终如一的、协调的经营结构。如果没有计划,经营活动必将出现杂乱无章的局面,结果就会引起混乱。

(二) 领先性

在管理实践中,虽然各种管理职能是作为一个整体系统而交织在一起的,但计划工作具有其特殊的领先地位。首先,它要为企业预先确立奋斗目标,然后,它还必须制订实施这些目标的措施及步骤,使主管人员知道需要什么样的组织和合格的人选,按照什么方针来指导和领导下级,以及采取什么样的控制方法。

(三) 普遍性

计划是各级主管人员的一个共同职能。虽然计划工作的特点和范围,会随着各主管人员所掌握的职权的不同而有所不同,但无论是总经理还是基层管理人员,几乎无一例外都需要从事程度不同的计划工作。

(四) 效益性

计划的效益是以实现计划的所得扣除所费之后的总额来衡量的。在这里,实现计划的所得指的是实现企业总目标和阶段目标后所得到的各种利益,实现计划的所费则是指为制订和执行计划所发生的费用以及其他非预期的代价的总和。

二、计划的作用

计划的重要性表现在其结果对组织的工作可以起积极的作用,也可以起消极的作用,甚至使组织陷入严重的困境。具体来讲,计划应当在以下几个方面充分体现它的积极意义:

(一) 弥补不肯定性和变化带来的问题

计划是面向未来的,而未来在空间上和时间上都具有不肯定性和变动性。计划工作的意义首先就在于它能够在尽可能大的程度上将未来的不肯定性和变化转化为肯定和不变化。组织可以通过周密细致的预测,在尽可能充分地把握未来的各种可能性和变动趋势的基础上制订相应的补救措施,并在需要的时候对计划作必要的修正,最大限度地

提高计划的科学性。

即使未来的一切情况都是完全肯定的,通常也有必要作计划工作。首先需要选择实现目标的最优方案,其次需要从空间上和时间上对计划的实施做出周密的安排。

(二) 有利于管理人员把注意力集中于目标

前面已经提到,一项计划有可能把组织引向光明的未来,但也可能使组织陷入深重的灾难,因此组织主管人员的首要职责是保证计划,特别是目标本身的正确。考虑周密的整体计划使组织各部门的工作能统一协调、井井有条地展开,使主管人员能超脱于日常事务,集中精力关注于对未来的不肯定性和变化的把握,随机应变地制订相应的对策,实现组织与环境的动态协调。

(三) 有利于提高组织的工作效率

一项好的计划通过以共同的目标、明确的方向来代替不协调的、分散的活动;用均匀的工作流程代替不均匀的工作流程,以及用深思熟虑的决策代替仓促草率的判断,从而使组织的各项资源被充分地利用,产生巨大的协同效应,极大地提高组织的工作效率。

(四) 有利于有效地进行控制

主管人员如果没有既定的目标和规划作为衡量的尺度,他就无法检查其下属的任务完成情况。如果没有计划作为标准,就无法开展控制工作;或者虽然有计划,但却是一项不切实际的计划,那么以这样的计划为依据来进行控制,即使有可能使计划得以实现,但却不可能有效地实现组织与环境的动态平衡。

三、计划的类型

计划按照不同的标准可有不同的分类方法。主要分类方法有:

(一) 按照计划的广度分类

(1) 战略计划,指应用于组织整体的,为组织设立总体目标和寻求组织在环境中的地位的计划。

(2) 作业计划,指规定总目标如何实现的细节的计划。

(二) 按照计划的时间跨度分类

(1) 长期计划,指为实现组织的长期目标服务的,具有战略性、纲

领性指导意义的综合性发展规划。其时间跨度一般在 5 年以上。

(2) 中期计划,指根据长期计划提出的战略目标和要求,并结合计划期内的实际情况制订的计划。其时间跨度一般为 2~4 年。

(3) 短期计划,指为实现短期目标服务的计划,短期计划是对长期和中期计划的具体落实,其时间跨度一般为一年以下。

(三) 按照计划的明确性分类

(1) 指令性计划,指由上级下达的具有行政约束力的计划。它具有明确规定的目标,不存在模棱两可或容易引起误解的问题。

(2) 指导性计划,指由上级给出一般性的指导原则,指出重点但不把管理者限定在具体的目标或特定的行动方案上,具体如何执行具有较大的灵活性的计划。

四、计划编制的原则

组织在编制计划时,应遵循以下几项原则:

(一) 统筹原则

在编制计划时,一定要全面考虑到规划对象系统中所有的构成部分及其相互关系,同时还要考虑到规划对象和相关系统的关系,进行统一筹划。因为计划的目的是要通过系统的整体优化实现目标,而系统整体优化的关键在于系统内部结构的有序和合理,在于对象内部关系和外部关系的协调。作计划的参数有很多,如果不是全面统筹,就会造成混乱和片面发展。

(二) 重点原则

在编制计划时,不仅要全面考虑有关部门的方面,认清其地位和作用,同时也要分清主次轻重,抓住关键和要害环节,着力解决好影响全局的问题。

(三) 交互原则

编制计划还要注意对象系统中内部结构各因素之间以及本系统与其他相关系统之间的相互作用的因果互动关系。因为一种因素的变化会影响本系统整体的发展,而且这种连锁反应是复杂的,所以要考虑到这些相互的作用,使计划内容更加符合实际。

(四) 发展原则

编制计划必须有远见,必须预见到未来的发展,既要把可能的发展反映在计划之中,又不能把计划看成是一劳永逸的规定。任何计划都需要随着内外因素和条件的发展作必要的调整。

(五) 便于控制原则

应当尽量使编制的计划明确而具体,使管理者对下属人员的绩效易于考查,从而便于有效地控制。

(六) 经济原则

任何管理活动都要考虑经济性问题,计划也是如此。计划的编制过程应是最经济的,计划执行的结果应能获得最大的经济和社会效益。

五、计划编制的步骤

(一) 估量机会和确定目标

对机会进行估量,要在实际的计划工作开始之前去做,但尽管如此,它还是计划工作的一个真正起点。计划工作需要在这种机会的各个方面情况做出现实的判断。确定目标就是在估量机会的基础上为整个组织,然后为其所属的下级单位确定计划工作的目标,即要说明预期成果的目标,应指明我们要做的工作有哪些,重点应放在哪里,用战略、政策、程序、规则、预算和规划所形成的网络去完成什么任务。

(二) 确定前提条件

计划工作的第二步是确定一些关键性的计划前提。计划工作的前提条件就是计划工作的假设条件,即计划执行时的预期环境。由于计划的未来环境非常复杂,所以要想对它的每一个细节都提出假设是不现实的,也是不经济的。因此,所要确定的计划前提实际上只能限于那些对计划来说是关键性的、有战略意义的前提,也就是对计划的贯彻实施影响最大的那些前提。

(三) 确定备选方案

这一步就是探索和考察可供选择的行动方案,对于那些不是一眼就能看清的行动方案要给以特别的注意。制订一个计划而没有几个合适的方案的情况是少有的。也常有这样的情况,即一个不太显眼的方案,结果证明是最好的。

(四) 评价备选方案

在找出了各种备选方案并考察了它们各自的优缺点后,应按前提和目标来权衡各种因素,并以此对各个备选方案进行评价。计划工作的特点是充满了不肯定性,在大多数情况下,可供选择的方案很多,而且又有大量的可变因素和限定条件,所以对备选方案的评价工作可能是非常复杂的。为此在计划工作的这一步骤中有必要运用现代计算科学和计算技术的各种成果,使其与计划人员在工作中积累的经验和直观判断能力结合起来。

(五) 确定方案

这是做出决策的实质性一步。在选择最佳方案时应考虑这样两个方面:一是应选出可行性、满意性和可能带来的结果三者结合得最好的方案;二是方案的投入产出比率问题,应选出投入产出比率尽可能大的方案。此外,管理者在选择方案时,还必须多选出一或两个方案,甚至若干个方案,以供备用。

(六) 拟定辅助计划

在做出决策之后,计划工作还没有完成,一般总是要有辅助计划来扶持这个基本的计划。例如在工业企业,除了制订产销计划,还必须制订工艺装备计划、设备维修计划等等。

(七) 用预算使计划数字化

计划工作的最后一步就是预算组织的综合预算表明其收入、支出和盈余的预算总额。其所属每一个部门或所制订的每一个方面的方案都有各自的预算,这些预算又汇总为综合预算。如果预算工作做好了,它可以成为汇总各类计划的一种工具,也可以成为衡量计划工作的重要标准。

第二节 目标与目标管理

一、目标的概念与特征

(一) 目标的概念

目标是一个组织在未来一段时间内所要达到的目的。

要组织人们从事共同劳动,就必须把每个人的行动统一于共同的

目标,以保证共同劳动有计划、有成效地进行,这个共同目标就是组织目标。组织目标既是一切管理活动的出发点,又是一切管理活动所指向的终点;既是管理活动的依据,又是考核管理效率和效果的标准。

(二) 目标的特征

1. 目标的层次性

组织目标一般要进行分解,以使组织中不同层次的员工明白应当做什么才有助于总体目标的实现。组织的目标自上而下可分为多个等级层次,在目标层次体系中,上层目标指导下层目标,下层目标是保证上层目标实现的手段,目标越往上则越模糊和不可控,越往下则越具体和可控。

2. 目标的多重性

所有的组织均有其多重目标,总体目标是多种多样的,各层级目标也是如此。目标的多重性是组织为了在社会中寻求生存和发展,适应内外部环境的要求而导致的必然结果。管理需要在多种目标之间取得平衡。

3. 目标的网络性

组织本身是一个系统,组织的各种目标之间很少表现为简单的线性关系,而是构成比较复杂的网络系统。也就是说,各种目标的实现,在逻辑上并不存在简单的先后次序关系,而是要求构成网络的各个具体目标之间必须保持彼此之间的协调,使得各种计划都能有条不紊地如期实现。

4. 目标的时间性

任何组织目标都有时间性,所以在确定组织目标时必须明确其时间跨度。另外,由于计划制订者认识上的局限性和环境条件的多变性,可能发生计划与实际不完全符合的情况,因此管理者要根据组织内外条件的变化及时制订出新的目标,也即组织目标是随着时间而发展变化的。

二、目标管理(MBO)

目标管理是由美国著名管理学家彼得·德鲁克首先提出的。他在1954年出版的《管理实践》一书中将目标管理作为一套完整的思想和

管理方法提出。目前,目标管理已在全世界各行各业中广泛运用,取得了明显的效果。

(一) 目标管理的概念

目标管理是一种程序和过程,在此过程中,组织中的上级和下级一起商定组织的共同目标,由此决定上下级的责任和分目标,并以此作为经营、评估和奖励每个单位与个人贡献的标准。实际上目标管理也是一种管理思想和法则,它强调了组织中各单位和个人确立目标的重要作用,强调以成果为目标的管理,充分肯定人的潜力,注重自我控制。其基本思想可以概括为以下几个方面:

1. 强调以目标为中心的管理

目标管理强调明确的目标是有效管理的首要前提,目标管理强调目标而不是行动本身。目标是管理活动的开始,是行为的导向,也是考核的依据。

2. 强调以目标网络为基础的系统管理

目标管理所形成的各部门、个人之间的目标相互关联、相互支持,形成目标网络系统;管理者必须着眼于这一系统,保证组织目标的整体性和一致性。

3. 强调以人为中心的主动式管理

目标体系的建立是管理者和被管理者共同参与的结果,这不仅使目标更符合实际,更具可行性,而且有利于调动各级人员在实现目标过程中的积极性和创造性。

(二) 目标管理的步骤

目标管理的实施步骤,大体可以分为以下几个步骤。

1. 制订目标和目标展开

首先,由企业的最高管理层,根据企业的实力和外部条件,制订出一定时期内企业生产经营活动要达到的总目标;然后,采取上下左右协商的方式,对企业的总目标进行展开,依次确定下属各级、各个单位以至个人的分目标,使全厂上下左右都明确各自的具体目标。各层次的目标之间的关系是:总目标指导分目标,分目标服从总目标,保证总目标的实现。这样,通过自上而下层层展开目标,自下而上层层提出保证

目标,形成一个以企业总目标为中心、上下左右紧密衔接、协调一致的目标体系。

2. 逐级授权

目标一经确定,上一级就要本着权责相称的原则,根据目标的要求,授予下属部门或个人以相应的权力,让他们有权有责,在职责权限范围内自主地开展业务活动,自行决定实现目标的方法、手段,实行自主管理。上一级的管理,主要是对下属进行指导、协助,提出问题,提供情报,并为其创造良好的工作环境和条件,决不对下属指手画脚,横加干预。

3. 过程管理

过程管理就是目标实施过程的管理,它主要依靠目标的执行者进行自主的管理,即由执行人主动创造性地工作,并以目标为依据,不断检查对比,分析问题,采取措施,纠正偏差,实行自我控制。在此过程中,上级主管的责任主要是深入基层了解情况,一方面检查目标执行者的工作条件是否得到了切实的保证,发现问题,及时给予解决;另一方面,当好目标执行者的参谋和顾问,以商议、劝告的方式方法帮助下属解决问题。

4. 成果评价

成果评价是目标管理的最后一个环节,也是下一目标管理周期的开始。成果评价的目的,一方面是为了考核目标执行者的工作成果,并为奖惩提供依据;另一方面,是为了总结经验教训,找出差距,改进方法,促进职工做好工作。通过成果评价工作,要将一些成功的经验、好的作法固定下来,并加以完善,使之科学化、系统化、标准化、制度化,不断巩固提高;对不足之处要分析原因,采取措施加以改进。

(三) 目标管理的优点

目标管理的一个主要优点是把目标的制订和个人的激励联系起来。由于个人参与了自己目标的制订,也就有了一种个人的承诺。职工既明白了该完成的任务,又知道将如何进行考评。由于管理人员和他的下级经常作面对面的沟通,其结果也将有助于提高士气。此外,目标管理还有许多其他优点:

1. 更好地进行管理

目标管理导致了管理的改进。目标的建立离不开计划工作,而惟有以结果为导向的计划工作才是有意义的。目标管理迫使管理人员不仅要计划活动和工作,而且需考虑计划工作的结果,为了确保目标的现实性,它也要求管理人员考虑取得成果的方式方法,及其所需的组织、人员、资源及帮助。明确的目标不仅为控制提供了标准,而且也提供了最好的诱因。

2. 发掘组织功效

目标管理常常迫使管理人员弄清组织的作用及结构,尽可能根据关键性的成果来定岗、定员。凡是成功推行目标管理的企业,常常会发现他们组织的不足之处。它还提醒管理人员为了取得成果,必须按预期的成果进行授权,而分权管理则更离不开目标管理。

3. 有利于员工发展

目标管理为管理人员和职工的自身发展提供了良好的机会。人力资源部门的目标作为整个组织目标的一部分,通过目标管理的实施,可以发现人事方面的薄弱环节,需要补充的人员,以及应培训和开发的人才。目标为人们提供了努力的方向,对工作的先后主次提供了现实性的指导。目标的完成与否是工作好坏的最有力的证明,而对特定年度绩效的回顾,又为雇员的晋级、加薪及奖励提供了可靠的依据。

4. 开展有效的控制

控制包括衡量结果,为了确保目标的达成,采取行动对计划的偏离进行纠正。在管理控制系统和控制过程中,控制的一个主要问题就是要明确监控什么。一组明确的可检验的目标是有效控制的最好指南。

(四) 目标管理的缺点和问题

目标管理除了有上述优点之外,也还存在一些缺点和问题,有些出在系统本身,有些出在具体应用上,主要表现在:

1. 目标管理的哲学假设不一定存在

目标管理对于人类的动机作了过分乐观的假设,认为多数人都具有发挥潜力、承担责任、自我管理和富有成就感需要,都有事业心和进取心,而且只要有机会,就会通过努力工作来满足这些需要。但是现

实并不完全这样。因此在实行目标管理时,往往缺乏信任的气氛,难以形成双方达成共识的目标,组织成员没有承诺、自觉、自治和愉快的感觉。

2. 对目标管理的原理阐明不够

目标管理可能看起来简单,但实施起来并不简单。管理人员必须很好地领会和了解目标管理的原理和实质,并依此向下属解释目标管理是什么,怎样能起作用,为什么要实行目标管理,参与目标管理的人能得到什么好处等。如果管理人员不能对目标管理的原理清楚地加以阐释,目标管理就很难成功。

3. 目标设置的困难

真正可以考核的目标是很难确定的,许多岗位的工作难以制订量化和具体化的目标,其原因可能是下级不了解组织整体目标,不了解整体目标和他个人的关系;可能是组织本身的目标含糊不清,使管理者无法配合制订;可能是领导心中无数,提不出要求和意见,没有有效的指引、协调和支持;也可能是事情复杂,可变因素太多,以至无法确定。

4. 目标的商定很费时间

目标的制订是上下级之间的双向沟通,而且要达成共识,这往往需要花费较多的时间;如果建议与协议以书面的形式表示,就更为费时。

5. 强调短期目标

大多数目标管理规划中所设置的目标是短期目标,很少超过一年,有的仅为一季度或更短。过分强调短期目标往往会以影响长期目标为代价,这是很危险的。

第三节 控制的性质与控制系统的构成

一、控制的含义与前提

(一) 控制的含义

一般来说,一个组织中管理过程的第一步是制订计划,然后是组织和领导计划的实施。但计划实施的结果如何,计划目标是否得以顺利实现,甚至计划本身制订得是否科学?有效的控制工作即可以揭示这

些问题。作为一项管理职能,控制是指按照计划标准,衡量计划的完成情况并纠正计划执行中的偏差,以确保计划目标的实现。

当计划付诸实施后,控制工作对于衡量计划的进度,发现计划执行中的偏差和确定要采取的措施等是十分必要的。同时,在必要的时候,控制能随时确立新的计划 and 目标,使之更符合组织自身的资源条件和环境的变化。

(二) 控制的前提

组织内任何形式的控制都要有一定的前提条件。条件主要包括三个方面:

1. 控制要有计划

控制的任務即是保证计划和目标的实现,控制是以预先制订的计划和目标为依据的,计划制订得越是明确、全面和完整,控制的效果也就越好。计划和控制是相互依存的,计划是控制的前提和依据,控制是计划实现的保证。

2. 控制要有明确的组织机构

控制主要是根据各种信息,发现并纠正计划执行中的偏差,以确保组织目标的实现。在控制过程中一旦出现偏离计划的情况,管理人员就必须知道问题出在哪里,应当由谁负责并采取纠偏措施。因此组织中应当有专司控制职能的组织机构,并建立和健全相应的规章制度。

3. 控制要有信息反馈

如果没有将计划执行后的信息进行反馈,管理者就无法对预期目标与实际完成情况进行比较,也就无法控制。信息反馈的速度和准确性,会直接影响到控制的效果。因而组织中必须设计并维护通畅的信息反馈渠道,以保证控制的有效实施。

二、控制的重要性

组织中的控制之所以重要,主要有以下几个方面的原因。

(一) 组织活动的复杂性

现代各种组织的规模和内部结构日益庞大和复杂,每一个组织要实现预期的目标,都必须从事一系列复杂的活动。大型的、多元化的、跨地域的组织等都要求持续和适当地应用控制系统来衡量效果,以保

证各项工作紧紧围绕目标进行。

（二）组织环境的快速变化

组织的目标和计划是在特定的时间、特定的环境下制订的,但组织的环境是不确定的和快速变化的。环境的变化要求不断地对组织的计划进行评估和再评估,以使计划更适应变化的环境。因此必须建立控制系统来帮助管理者监察对组织活动有重大影响的变化,及时了解变化的程度和原因,把握计划与实际发生偏差的程度和原因,从而采取有效的行动。

（三）管理失误的不可避免及防微杜渐

任何管理者都不可避免地要出现一些失误,认识并纠正错误是管理水平提高的标志,也是组织发展的必要前提。控制是组织发现问题、纠正错误的有效手段,并且可以有效地阻止小错误累积成大问题,使管理者在酿成大错前及时地亡羊补牢。

三、控制的类型

管理中的控制可以在行动开始之前、行动进行之中或行动结束之后实施,即控制活动的重点可分别集中在组织系统的输入、转换过程和输出三个位置,由此形成三种不同的控制类型:前馈控制、同步控制和反馈控制,如图 4-1 所示。

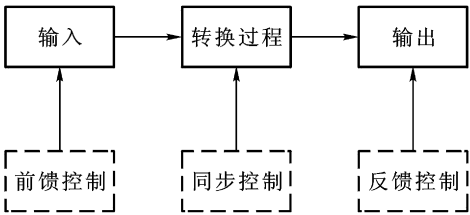


图 4-1 控制类型

（一）前馈控制

前馈控制,也称预先控制,是指在整个过程中预先集中于系统输入端的控制,其目的是通过事前考虑各种可能的功能障碍来预测并预防偏差的出现。前馈控制是一种面向未来的控制,它期望防止问题的发生而不是当出现问题时再补救。

（二）同步控制

同步控制,也称现场控制或实时控制,是指当活动正在进行的过程中所实施的控制。管理者在活动进行之中予以控制,可以在发生重大损失之前及时纠正问题。

在现场管理中,最常见的同步控制方式是直接视察。管理者在亲自视察过程中,可以监督员工的实际工作,并在发现问题时及时纠正。虽然在实际行动与管理者做出反应之间会有时间的延迟,但这种延迟是非常小的。同时,组织中的技术设备也可以设计成具有同步控制的功能。

（三）反馈控制

反馈控制,也称事后控制,控制作用发生在行动之后,其注意力集中在历史结果上,目的是在一个过程结束之后再进行改进,以预防将来发生偏差。这是最常见的控制类型。

反馈控制,最大的缺点是,在管理者实施纠偏措施之前,偏差已经产生,损失已经造成。但在缺乏任何可以预见未来的手段的情况下,反馈控制是比较实用的控制方式。事实上,反馈控制为管理者提供了计划效果究竟如何的真实信息,并使员工获得了评价其绩效的信息;可以在一定程度上提高员工的积极性。

四、控制系统的构成

组织中的控制系统主要由以下要素构成:

（一）控制的目标体系

任何控制活动都是有一定的目标取向的,组织的总体目标及派生出来的分目标都是控制的依据。控制的目标体系与组织的目标体系是相辅相成的。

（二）控制的主体

组织中控制的主体是各级管理者及其所属的职能部门。控制主体控制水平的高低是控制系统作用发挥程度的决定因素。管理者所处的地位不同,控制的任务也不同。一般中层和基层管理者主要实施例行的、程序性的控制,高层管理者主要实施例外的、非程序性的控制。

（三）控制的对象

组织中控制的对象是整个组织的活动。组织中的控制是全面的控制,组织中的各种资源、各个层次的部门、各阶段的业务活动都是控制的对象。组织中的控制是统一的控制,即要从整体优化的角度出发,将组织中的所有活动当作一个整体来控制,使整体协调一致。

(四) 控制的机构、方法和手段

实施控制必须要有一定的机构及相应的方法和手段。控制机构从纵向看可分为不同管理层次的控制,从横向看可分为不同专业的控制。控制的方法和手段是多种多样的,组织应根据具体情况采取适合的控制方法和手段。

第四节 控制的过程与有效性

一、控制的基本过程

有效的控制工作一般包括三个基本步骤:确立控制标准、衡量实际绩效即工作的完成情况、采取行动。

(一) 确定控制标准

所谓标准是指一种作为模式或规范而建立起来的测量单位或具体的尺度。管理人员可以对照标准判断绩效和成果,标准是控制的基础。

标准从计划中来,但不能用计划代替标准进行控制,因为组织中的计划是各种各样的,各种计划在详尽程度和复杂程度上又各不相同,而主管人员往往不能注意到计划的每一个细节。如果直接用计划作为控制标准,会使控制工作因缺乏规范而导致混乱,从而降低控制效果。所以需要确定专门的控制标准。

控制工作既不可能也无必要为整个计划程序的细枝末节都制订出标准,通常只是选取若干关键点,把处于关键点的工作预期成果作为控制标准。只要对这些关键点进行控制,就可以了解实际工作的进展情况,从而控制组织活动的整体状况。关键控制点主要是指在组织活动中受限制的因素,或是对计划的完成更显有利的因素。选择关键控制点的一般原则有:关键点的建立是为了使主要的工作和事务得到正确的管理;关键点应能及时反映并发现问题;关键点应能全面反映并说明

绩效的水平;选择的关键点应经济实用;关键点的选择应注意平衡。

控制标准可以分为定量标准和定性标准两大类,定量标准便于度和比较,是控制标准的主要表现形式。最常见的控制标准有四种:时间标准、数量标准、质量标准和成本标准,组织中的活动基本可以依据这四种标准进行控制。

(二) 衡量实际绩效

衡量实际绩效即是依据标准检查工作的实际执行情况,以便与预期的目标相比较。这是控制工作的中间环节,是发现问题的过程。

衡量实际绩效的目的是为了给管理者提供有用的信息,为采取纠正措施提供依据。衡量实际绩效经常采用的方法有亲自观察、分析报表资料、召开会议和抽样调查等,这些方法各有其利弊和适用的情况,管理者应当根据需要采用合适的方法。

(三) 采取行动

衡量实际绩效之后,应将衡量结果与标准进行比较,若有偏差则要分析其产生的原因,并采取相应的措施。

在某些活动中,偏差是在所难免的,因此确定可以接受的偏差范围即偏差的容限是非常重要的。一般情况下,如果偏差在规定的容限之内,可以认为实际绩效与标准吻合,这时候不用采取特别的行动。如果偏差在规定的容限之外,则应引起管理者的注意,并根据偏差的大小和方向,分析偏差产生的原因。偏差产生的原因可能多种多样,但一般可以分为两大类:一类是执行过程中发生的,另一类是计划本身不符合客观实际或是情况变化造成的。管理者应针对具体情况采取相应的纠正措施。

如果偏差是由于绩效不足产生的,应采取的行动是改进实际绩效;如果偏差是由于标准本身的制订引起的,则应重新修订标准。通常纠正行动可分为两种不同的措施,一是立即纠正措施,二是彻底纠正措施。立即纠正措施是指立即将出现问题的工作纠正到正确的轨道上;彻底纠正措施是指要分析偏差是如何发生的和为什么会发生,然后从产生偏差的地方进行纠正行动。当有偏差出现时,管理者应首先采取立即纠正措施,避免造成更大的损失;然后应对偏差进行认真的分析,

采取彻底纠正措施,使类似的问题不再发生。

二、有效控制特征

控制是一项比较复杂的工作,控制机制的建立并不能保证控制工作的有效性。无效的控制会引起计划无效和组织无效,从而造成负面的影响和效果。管理者所采取的控制方法必须根据预计的对象和具体任务来设计,有效的控制通常具有以下基本特征:

(一) 准确性和客观性

一个控制系统如果不能提供准确的信息,就会导致管理者在该采取行动的时候并没有行动,或者在根本没有出现问题时采取了不适当的行动,因此控制系统应当能够提供正确而可靠的信息。同时,虽然在管理中难免有许多主观因素,但管理者不能仅凭个人的主观经验或直觉判断,而应采用科学的方法,尊重客观事实,因此控制系统所提供的信息应是客观的。

(二) 及时性

控制不但要准确而且要及时,再好的信息如果过时了,也毫无用处。因此,当管理者需要时,控制系统应能及时地提供控制所需的信息,避免时滞使控制失去应有的效果;同时要估计未来可能发生的变化,使纠正措施的安排具有一定的预见性。

(三) 经济性

控制系统的运行从经济角度看必须是合理的,任何控制系统产生的效益都要与其成本进行比较。因而要精心选择控制点,降低控制的各种耗费,改进控制方法和手段,用尽可能少的成本取得所期望的效果。

(四) 指示性

有效的控制系统不仅可以指出偏差的产生,而且还必须指出偏差发生在哪一个确切位置,谁应该对偏差负责,并建议如何纠正这种偏差。也就是说,应该在指出问题的同时能明确问题的性质并给出解决问题的方法。

(五) 灵活性

控制系统本身应当具有足够的灵活性以适应各种不同的变化。组

织的环境常常是快速变化的,当条件改变时,控制系统也应随之改变,否则控制就会失败。因而要制订多种应付变化的方案,留有一定的后备力量,采用多种灵活的控制方式和方法来实现控制的目的。

(六) 可理解性

任何控制系统对所涉及的员工来说都必须是可以理解的。一个难以理解的控制系统容易导致不必要的错误,并挫伤员工的积极性。因此有时管理者需要用简单的控制手段来代替复杂的控制手段。

(七) 标准的合理性与多重性

控制的标准应是富有挑战性、经过努力可以达到的合理标准,标准过高或过低,都不会起到激励作用。同时,控制应采用多重标准而不是单一标准,因为多重标准比单一标准更难把握,可以防止工作中出现做表面文章的现象;另外,实际工作是很难用单一标准衡量的,多重标准能够更准确地衡量实际工作。

(八) 重点与例外相结合

由于管理者不可能控制所有的活动,因此控制工作着重于计划实施中的例外情况,使管理者将其精力集中在需要注意和应该注意的问题上。但仅仅注意例外是不够的,有些偏差无关紧要,而有些偏差却意义重大,甚至有些方面细小的偏差比其他方面较大的偏差有更大的影响,因而控制要突出重点,即要针对重要的、关键性的因素加以控制。例外与重点要结合起来,即控制要注意关键点上的例外情况。

第五节 现代计划方法

计划制订的效率和质量在很大程度上取决于所采用的计划方法。运用现代计划方法可以有助于确定各因素之间的复杂关系,提高综合平衡的准确性,并能利用计算机辅助工作,提高计划工作的速度。目前已有许多较为成熟的计划方法,下面介绍滚动计划法和计划评审技术。

一、滚动计划法

滚动计划法是一种将短期计划、中期计划和长期计划有机地结合起来,根据计划的执行情况和环境的变化情况,定期修订未来计划并逐

期向前推移的方法。

滚动计划法的具体做法是:在制订计划时,同时制订未来若干期的计划,但计划的内容用近细远粗的办法制订,即近期计划尽可能详细,远期计划则较粗;在计划期的第一阶段结束时,根据该阶段计划的执行情况和内外环境的变化情况,对原计划进行修订,并将计划向前滚动一个阶段;以后根据同样的原则逐期滚动,如图 4-2 所示。

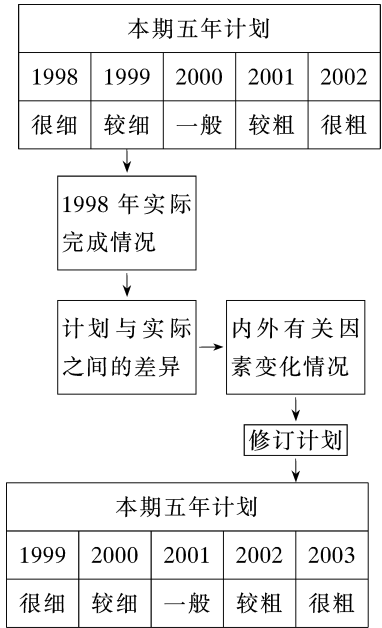


图 4-2 滚动计划法

滚动计划法适用于任何类型的计划,虽然使得计划编制工作的任务量加大,但由于计算机的广泛应用,表现出十分明显的优点。其优点主要有:① 使计划更加符合实际。由于人们无法对将来的变化做出准确估计,所以计划往往不够准确,计划期越长,不准确性越大。而滚动计划法相对缩短了计划期,从而提高了准确性和计划的质量。② 使短期计划、中期计划和长期计划相互衔接,可根据环境的变化及时进行调整,使各期计划基本一致。③ 大大增加了计划的弹性,提高了组织在

剧烈变化的环境中的应变能力。

二、计划评审技术

(一) 计划评审技术的基本原理

计划评审技术(Program Evaluation and Review Technique, PERT)属于网络分析技术范畴,是 20 世纪 50 年代美国海军武器规划局在开发某武器系统时,为协调 3 000 多个承包商和研究机构而提出的。由于 PERT 的成功运用,使这一项目提前两年完成。

PERT 的基本原理是:运用网络图的形式表达一个计划项目中各种活动(工作、工序)之间的先后次序和相互关系;在此基础上进行网络分析,计算网络时间,确定关键活动和关键路线;然后利用时差,对网络进行工期、资源和成本的优化;在实施过程中,通过信息反馈进行监督和控制,以确保计划目标的实现。

(二) 网络图的构成

PERT 主要表示为一种由节点和箭线组成的网络图。

箭线表示一项活动,箭尾代表活动的开始,箭头代表活动的结束,活动要消耗时间和资源。为了正确表达活动之间的逻辑关系,有时网络图中要引入虚箭线,它不消耗时间和资源。

节点表示一项活动的开始或结束的那一点,它不占用时间和资源。网络图中第一个节点为始点,最后一个节点为终点。

在网络图中,从始点开始沿箭线方向到终点为止,一系列首尾相连的节点和箭线所组成的序列称为一条路线。该路线上各项活动的作业时间之和称为路线的长度。网络图中往往有多条路线,其中最长的路线称为关键路线,它决定着整个计划完成的期限,即该工程项目的总工期。

(三) PERT 的运用步骤

(1) 确定完成项目必须进行的每一项活动,并确定活动之间的逻辑关系。

(2) 根据活动之间的关系绘制网络图。

(3) 估计和计算每项活动的完成时间。通常以乐观时间 a 表示在理想条件下完成该活动所需的时间;以最可能时间 m 表示在正常条件

下完成该活动所需的时间;以悲观时间 b 表示在最差条件下完成该活动所需的时间。平均活动时间 t 为:

$$t = \frac{a + 4m + b}{6}$$

(4) 计算网络图的时间参数并确定关键路线。时间参数可分为节点的时间参数和活动的的时间参数,主要包括节点的 earliest time、latest time、活动的 earliest start time、latest start time、earliest finish time、latest finish time、时差等。

节点的 earliest time 是从该节点出发的各活动最早可能开工的时间,节点的 latest time 是进入该节点的各活动最迟必须完工的时间。

活动的 earliest start time 是该活动最早可能开工的时间,earliest finish time 是该活动最早可能完工的时间,latest start time 是指为了不影响后续活动的该活动最迟必须开工的时间,latest finish time 是指最迟必须完工的时间。

总时差是指在不影响整个工程项目完工时间的条件下,某项活动开工时间允许推迟的最大限度。总时差为零的活动为关键活动,由关键活动所组成的路线为关键路线。

例 4.1 某工程项目各活动之间的关系及平均作业时间如表 4-1 所示。要求绘制网络图,计算时间参数并确定关键路线。

表 4-1 某工程项目资料

活动名称	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
先行活动	—	—	—	A	B	B	C	D E	F G E	F G E	J
平均作业时间	18	20	15	24	20	11	13	25	10	22	10

根据资料绘制网络图(见图 4-3)。

计算出的节点的时间参数标在图中相应节点的上方,最早时间标注在“□”中,最迟时间标注在“△”中。各项活动的时间参数计算如表 4-2 所示。

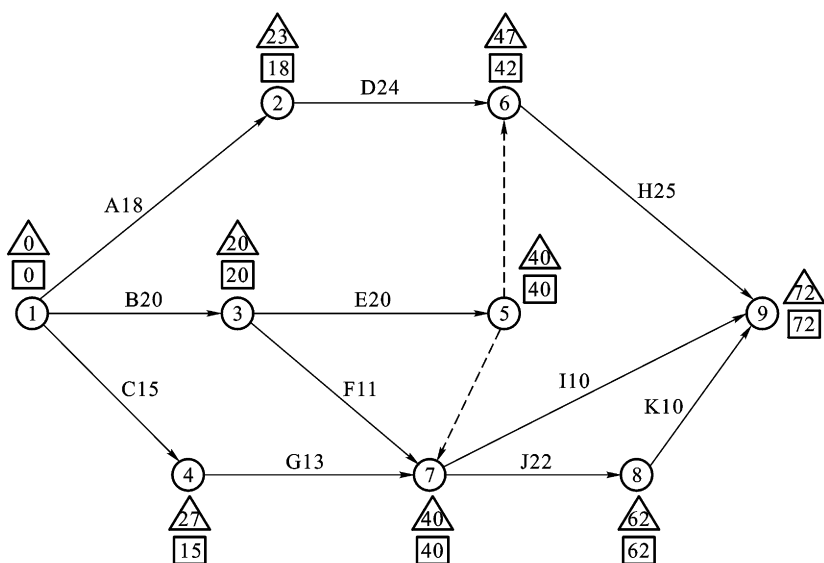


图 4-3 根据例 4.1 绘制的网络图

表 4-2 例 1 各项活动的时间参数值

活动编号	活动名称	最早开工 时间	最早完工 时间	最迟开工 时间	最迟完工 时间	总时差
①—②	A	0	18	5	23	5
①—③	B	0	20	0	20	0
①—④	C	0	15	12	27	12
②—⑥	D	18	42	23	47	5
③—⑤	E	20	40	20	40	0
③—⑦	F	20	31	29	40	9
④—⑦	G	15	28	27	40	12
⑥—⑨	H	42	67	47	72	5
⑦—⑨	I	40	50	62	72	22
⑦—⑧	J	40	62	40	62	0
⑧—⑨	K	62	72	62	72	0

由总时差值可知,关键活动有 B、E、J、K。因此关键路线是①—③—⑤—⑦—⑧—⑨。

(5) 进行网络优化。为工程项目制订计划,一般不可能在最初的方案中就得到最经济合理的指标。为此,在初始方案制订后,通常需要对计划进行调整,使方案不断优化,时间—费用优化即是网络优化的重要内容之一。时间—费用优化是综合考虑工期和费用两者之间的关系,寻求以最低的工程总费用获得最佳工期的一种方法。

在时间—费用优化中,假设活动的完成时间和活动的相应费用之间存在一定的关系。与工程的各项活动直接有关费用称为直接费用,加快某项活动的进度,即赶工要引起直接费用的增加;另外维持工程需要一定的费用,称为间接费用,它与各项活动没有直接的关系,缩短或延长总工期会相应减少或增加这一费用的支出。下面结合例题说明时间—费用优化的方法。

例 4.2 某工程项目的网络计划如图 4-4 所示,工程间接费用为每周 1 000 元,各项活动的时间与费用数据如图所附。分析求解时间—费用优化方案。

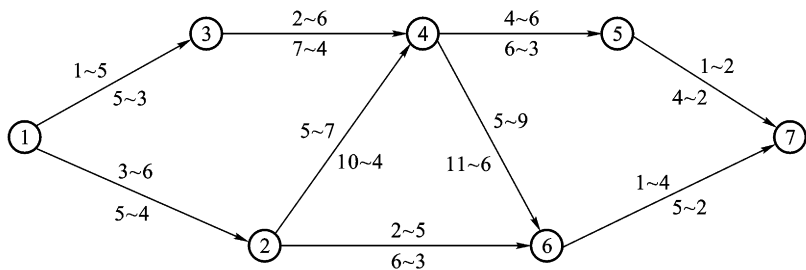


图 4-4 例 2 的网络图

① 确定各项活动的赶工费用变化率 α , 见表 4-3, α 表示将活动加快单位时间所增加的费用, 即 $\alpha = (c_g - c_z) / (t_g - t_z)$ 。

表 4-3 赶工费用变化率计算表

活动编号	作业时间(周)		直接费用(千元)		赶工费用 变化率 a
	t_z	t_g	c_z	c_g	
①—②	6	3	4	5	0.33
①—③	5	1	3	2	0.5
②—④	7	5	4	10	3.0
②—⑥	5	2	3	6	1.0
③—④	6	2	4	7	0.75
④—⑤	6	4	3	6	1.5
④—⑥	9	5	6	11	1.25
⑤—⑦	2	1	2	2	2.0
⑥—⑦	4	1	2	5	1.0

② 计算正常条件下网络的时间参数(见图 4-5),确定关键路线和总工期,计算正常直接费用、正常间接费用和正常总费用。

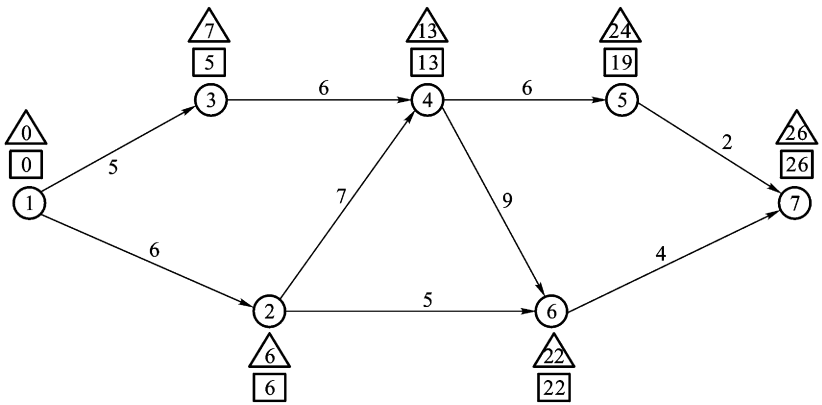


图 4-5 正常条件下节点时间参数的计算

本例中正常条件下关键路线为①—②—④—⑥—⑦,正常总工期为 26 周。正常直接费用等于全部活动的正常费用之和,本例中为 31 000

元。正常间接费用等于单位工期的间接费用与总工期的乘积,本例中为 26 000 元。正常总费用为以上两项费用之和,本例中为 57 000 元。

③ 压缩关键路线上赶工费用变化率最小的活动时间,以达到减少工程总费用的目的。在选择压缩某项活动时,既要满足赶工时间的限制,又要考虑到网络图中和该活动并列的各活动时差数的限制,因此应取两者中的最小时间作为压缩值。当网络中出现两条以上的关键路线时,要同时压缩这些关键路线上的活动时间,当工程直接费用的增加将大于间接费用的减少时,优化过程结束。

本例的优化过程如表 4-4 所示。

表 4-4 时间—费用优化过程计算表

优化过程	总工期 (周)	直接费用 (千元)	间接费用 (千元)	总费用 (千元)	关键路线
正常情况	26	31	26	57	①—②—④— ⑥—⑦
压缩活动 ①—②, 2 周	24	$31 + 0.33 \times 2$ $= 31.66$	$26 - 2 = 24$	55.66	①—②—④— ⑥—⑦ ①—③—④— ⑥—⑦
压缩活动 ①—②, ①—③, 各一周	23	$31.66 + 0.33$ $+ 0.5 = 32.49$	$24 - 1 = 23$	55.49	①—②—④— ⑥—⑦ ①—③—④— ⑥—⑦
压缩活动 ⑥—⑦, 3 周	20	$32.49 + 1 \times 3$ $= 35.49$	$23 - 3 = 20$	55.49	①—②—④— ⑥—⑦ ①—③—④— ⑥—⑦

由以上数据可知,经过时间—费用优化后,工程的最低总费用为 55 490 元,相应的最佳总工期为 20 周。

思考题

- 1. 计划具有什么特征? 计划对组织的作用是什么?
- 2. 什么是目标管理? 其基本思想和实施步骤如何?
- 3. 如何评价目标管理?

4. 控制的基本过程和主要内容是什么?
5. 有效的控制系统具有哪些特征?
6. 滚动计划法的具体作法是怎样的? 这种方法有何优点?
7. 什么是网络图中的关键路线? 关键路线是如何确定的?
8. 时间—费用优化的基本过程是怎样的?

第五章 组 织

组织存在的基础是人们活动的社会性。作为一个实体,组织是指为了达到某些特定目标,经由分工与协作以及不同层次的权力和责任制度而构成的人的集合。作为一种职能,组织是指创造、维持和发展组织结构,并使组织结构发挥作用和完成组织目标的过程。

第一节 组织的基础

一、劳动分工和专业化

(一) 劳动分工和专业化概念

劳动分工和专业化实际上是相同的概念,即把组织的任务分解成若干更小的组成部分,个人专门从事某一部分的活动而不是全部活动。这一概念首先是由亚当·斯密(Adam Smith)提出的。他在名著《国富论》中描述了一家制针厂通过劳动分工,效率相对于分工前提高了240倍。专业化分工的重要意义就在于将复杂的工作分成一项项简单的工作,并由个人或群体来承担指定的工作,以提高劳动生产率。

(二) 劳动分工和专业化的优点

劳动分工和专业化的优点主要有:

(1) 有利于发挥个人的灵巧性。如一职工只限于从事少数几项工作,则其熟练程度将大为提高,并有可能成为某项工作的专家。

(2) 有利于缩短时间。当一个工人要从事多项工作时,每项工作的转换往往要花去不少时间。专门从事一项工作就可节省许多非生产

性时间。

(3) 有利于降低培训成本。职工专攻一项任务,其学习时间较快,这样培训的时间和费用都会相对减少;在工厂中要培训一个司机显然要比培养一个总工程师简单得多。

(4) 有利于使用专用设备。分工越细、越具体,相对就更容易采用专业化的机械设备。在现代医院中,各科医生各有专长,各种医疗设备也更为先进复杂,由于专科医生都有自己特定的专业范围,所以能掌握并应用这些先进设备的高新技术,为病人做出最好的诊断与治疗。

(5) 有利于完成复合目标。成功地完成一个开发规划需要很多专家。美国的航天计划如果没有数以千万计专家的参与是无法完成的。许多大型项目的设计与建造都需要大量专家的通力合作。

(三) 劳动分工和专业化的问题

从总体上说,专业化思想在许多组织中具有生命力,且取得了比较好的效果。虽然专业化有许多优点,但是工作过于专业化也可能带来某些负面效果。即过度的劳动分工会使工作变得高度重复、枯燥和单调,导致员工产生厌倦和不满情绪,造成疲劳、压力、低生产率、质量下降、经常缺勤和高的离职率等现象。在这种情况下,可以通过扩大而不是缩小工作范围来提高劳动生产率。

二、管理幅度与管理层次

(一) 管理幅度与管理层次的概念及其关系

管理幅度是指一个管理者直接有效指挥和监督的下属的数目;管理层次是指组织中职位等级的数目。在管理幅度给定的条件下,管理层次与组织规模的大小成正比,即组织规模越大,包括的成员数越多,所需的管理层次就越多;在组织规模给定的条件下,管理层次与管理幅度成反比,即每个主管所能直接控制的下属数目越多,所需的管理层次就越少。

管理层次与管理幅度的反比关系决定了两种基本的管理组织结构形态:扁平结构和金字塔形结构。扁平结构是指管理幅度较大、管理层次较少的组织结构形态。由于层次少,信息传递的速度快,失真的可能性小;使组织的适应性增强;此外,较大的管理幅度还有利于下属的主

动性和首创精神的发挥。但过大的管理幅度也会带来一些局限性,如主管不能对每个下属进行充分、有效的监督和指导,大量的信息使主管不能仔细加以研究,从而影响信息的及时利用等。金字塔形结构是管理幅度较小、管理层次较多的组织结构形态,其优点和局限性与扁平结构正好相反。组织设计要尽可能地综合两种结构形态的优势,克服其局限性。

(二) 影响管理幅度的因素

任何组织在进行结构设计时,都必须考虑管理幅度问题。有效管理幅度的大小受管理者主观和客观诸多因素的影响。

1. 工作能力

主管的综合能力、理解能力、表达能力强,可以缩短与每一位下属在接触中占用的时间。同样,如果下属具备符合要求的能力,可以减少向上司请示、占用上司时间的频率。这样,管理的幅度便可适当宽些。

2. 工作内容和性质

(1) 主管所处的管理层次,越接近组织的高层,主管人员的决策职能越重要,其管理幅度就要较中层和基层管理人员小。

(2) 下属工作的相似性。下属从事的工作内容和性质相近,同一主管指挥和监督较多的下属是不会有什麼问题和困难的。

(3) 计划的完善程序。如果下属不仅要执行计划,而且要将计划进一步分解,或计划本身不完善,那么,对下属指导、解释的工作量就会相应增加,此时有效管理幅度就小得多。

(4) 非管理事务的多少。主管处理非管理事务所需的时间越多,对管理幅度的扩大就会产生越多的消极影响。

3. 工作条件

(1) 助手的配备情况。如果给主管配备了必要的助手,则可以大大减少主管的工作量,增加其管理幅度。

(2) 信息手段的配备情况。利用先进的技术去收集、处理、传输信息,有利于扩大主管的管理幅度。

(3) 工作地点的相近性。不同下属的工作岗位在地理上的分散,会增加下属与主管以及下属与下属之间的沟通困难,从而影响每个主

管所能管理的直属部下数量。

4. 工作环境

环境变化越快,变化程度越大,组织中遇到的新问题越多,下属向上级的请示就越有必要、越经常;而此时上级能用于指导下属工作的时间和精力却越少。因此,环境越不稳定,各层主管人员的管理幅度就越受限制。

三、直线与参谋

(一) 直线与参谋的概念

从对组织目标实现的作用来说,直线是指对组织目标的完成直接做出贡献的人或部门;参谋是指帮助直线进行工作的,向直线提供协助服务和咨询活动的人或部门。例如,企业职能中的直线职能即为处于价值链上直接创造价值的生产、营销等职能,参谋职能即为价值创造提供支持 and 辅助作用的财务、人事等职能。从职权关系的角度来说,直线关系是一种指挥和命令的关系,授予直线人员的是决策和行动的权力;参谋关系则是一种服务和协助的关系,授予参谋人员的是思考、筹划和建议的权力。

正确处理直线与参谋的关系,既保证组织中的命令统一,又充分发挥参谋人员和部门的合理作用,是发挥组织中各方面力量协同作用的一项重要内容。

(二) 直线与参谋的矛盾

直线与参谋管理人员之间,由于种种原因,也常常会引起冲突。冲突因素及矛盾性质表现为以下几个方面:

(1) 年龄、教育等因素。与直线人员比较,参谋人员一般都直接来自学校,年龄较轻,受教育程度高,并对自己的专业过分关注,这些因素常常是产生冲突的可能来源。

(2) 对于职权构成的威胁。直线人员常常把参谋管理人员看成是对自身权力的威胁。所以直线人员可能决定不去利用参谋人员的专长,而参谋人员也因此而常常抱怨他们没被充分发挥作用。

(3) 对知识的依赖。当直线人员对参谋的专长和知识过于依赖时,他们会感到沮丧和不满。特别是当知识差距太大而直线人员不明

白在搞些什么时,则会对最终结果产生怀疑。

(4) 观念不同。如直线人员认为参谋的意见脱离实际,太理想主义,而参谋人员又常常认为直线管理人员过于经验主义,不易接受新思想等。

(三) 正确发挥参谋的作用

要充分发挥参谋的作用,必须注意以下几点:

(1) 明确直线与参谋的关系,分清双方的职权范围和存在价值,从而形成相互尊重和相互配合的关系。

(2) 授予参谋机构必要的职能权力,提高参谋人员的积极性。参谋机构的权力通常有以下四种:①传统的参谋权。参谋人员或机构是无权处理问题的,但他们享有发言权,可以评头品足,这是他们固有的特权。②事先咨询权。要求直线管理部门在采取行动前,先得征求参谋机构的意见。③事先征得同意的权限。直线管理部门在采取行动前,必须先征得参谋部门的认可。例如生产经理想解雇一个职工,先要得到人事部经理的同意。④职能职权。这是指委派给个人或部门的,对特定的过程、做法、政策及其他涉及非本部门人员活动行使的权力。例如,法律部门提出对某一业务合同中的条款该如何措辞等。

(3) 直线管理人员应为参谋人员提供必要的信息条件,以便从参谋人员那里获得有价值的支持。

四、集权与分权

权力的集中与分散是组织设计中的重要问题。这里所说的权力是指职权,即赋予管理系统中某一职位的权力,其实质就是决策权。它与组织中的管理职位有关,而与职位占有者个人因素无关。

(一) 集权和分权的概念

集权和分权是相对的。所谓集权是指将决策权集中在上级,下级部门和机构只能依据上级的决定和指示行事;所谓分权是指上级将决策权分配给下级部门和机构,使其能够自主解决问题。实践证明,权力的绝对集中是不妥当的,而绝对的分散也意味着无政府状态,造成组织的解体,因而必须寻求集权和分权的某种平衡。

考察一个组织的分权程度,不在于形式上是否按地域或职能等进

行划分,或者是否设立了更多的管理层次或子部门,其关键在于决策权是保留还是下放。根据戴尔的解释,我们可以按照以下标准来判断一个组织分权的程度。

(1) 决策的幅度。下级所做出的决策范围越广,分权的程度就越大。决策的幅度取决于决策所影响的职能的数目。

(2) 决策的频度。下级所做出的决策的频度或数目越大,分权程度也就越大。

(3) 决策的重要性。较低管理层次所负担的决策的重要性越大,分权的程度越大。

(4) 对决策的控制程度。对下级所作决策审核的要求越少,则分权的程度越大。

(二) 集权和分权的利弊分析

1. 集权的主要优点

- (1) 形成政策与行动的一致性。
- (2) 使缺乏信息和技能的下属少犯错误以减少损失。
- (3) 充分综合利用总部有特殊技能的专家。
- (4) 有利于加强控制。

2. 过分集权的弊端

(1) 降低决策的质量。随着组织规模的扩大,高层管理人员远离基层,集中决策不但影响决策的及时性,还会影响决策的正确性,同时也有可能导致滥用职权等败德行为的发生。

(2) 降低组织的适应能力。组织与环境有多方的联系,处于动态环境中的组织必须根据环境的变化不断进行调整。过度集权的组织,可能使各个部门失去自适应和自调整的能力,从而削弱组织整体的应变能力。

(3) 降低组织成员的工作热情。权力的高度集中,使组织中的大部分人员的主要任务是被动地、机械地执行命令,长此以往,其积极性、主动性和创造性会受到打击,工作热情消失,使组织的发展失去基础。

(三) 影响集权与分权的因素

(1) 工作的重要性。凡涉及庞大的费用支出或影响职工士气的问

题都属于重要事项。有关的决定权应集中在上层,不便分权。相反,决定不太重要的事项可实行分权。

(2) 方针的统一性。组织的方针政策有必要统一时,应实行集权。凡是组织的方针政策不需要统一时,可实行分权。

(3) 经营规模。规模越大,经营管理越复杂越困难,越应将单位划小,实行分权管理。

(4) 组织的工作性质。凡流动性大、变化大时,宜采用分权。变化较小、较有规则性时,宜采用集权。

(5) 组织历史。若现有企业由原来若干独立小单位合并而成,宜实行分权。相反由小企业成长而成的大组织,宜实行集权。

(6) 管理者的数量和质量。当管理者足够时,可实行分权管理;如管理人员不足时,则实行集权管理。管理者水平高时,可实行分权管理;反之,则实行集权管理。

(7) 高层管理者的管理水平和控制能力。高层管理者管理水平高,控制测定能力强,宜采用集权管理;高层管理者组织水平低,控制测定能力弱,宜采用分权管理。

(8) 企业外部的环境。外界环境变化大,宜采用分权。外界环境变化小,宜采用集权。

五、授权

(一) 授权的意义

所谓授权就是管理者将其权力的一部分授予下属,使下属在一定的监督之下,拥有相当的行动自主权,以此作为下属完成任务所必需的客观手段。

授权对于一个组织的创建和运营是十分重要的,管理者进行授权的主要意义在于:

(1) 严密组织结构,改善组织关系。通过层层授权,整个组织的各部门和个人之间相互协作,统一行动,形成职责分明的连锁系统。同时授权可以使上下级之间的关系更为融洽,从被动服从到主动支持,从而使整个组织成为一个有机的整体。

(2) 减轻高层管理人员的负担。通过授权可以使高层管理者从日

常事务中解脱出来,集中精力处理重大问题和重要工作,这对整个组织来说是有益的。

(3) 发挥下属专长,培养人才。随着组织的发展和环境的变化,管理者所面对的问题日趋繁多和复杂,通过授权,可把一些工作有针对性地委托给有相应专长的下属去做,有利于发挥专业人员的作用,并弥补授权者自身的不足。而且通过授权,使下属有机会独立处理问题,在实践中提高管理能力并增强责任心,从而使组织可以培养出自己的管理人才,有利于组织的长期发展。

(4) 提高下属积极性,增进效率。授权使下属既拥有一定的权力,也分担相应的责任,这在下属看来是上级对自己的信任和重用,从而可调动其工作积极性和主动性。由于授权使下级明确了职责,简化了凡事都要请示批准的繁琐手续,因此提高了工作效率。

(二) 授权的基本过程

权力的委任过程由以下四个方面组成:

(1) 职责的分派。这是权力委任的第一步。任何一个组织,其成员都应承担一定的职责,这是实现组织目标的客观需要。首先要明确每个成员的职责,而后授予他们相应的权力。

(2) 权力的委任。所谓委任,是指由委托人把权力委任给受委托的受权人,而由受权人来代替委托人采取行动。权力的委任使受权人拥有了一定的权力,但受权人是 by 委托人所委任的,因此委托人始终保留着对已委任的权力的完全控制。委任权力是为了满足履行职责义务的客观需要,必须以此作为权力委任的前提。

(3) 责任的确立。下级接受了职责并获得了相应的权力,就有责任去完成所承担的工作任务,其责任表现为两个方面:一是下级应尽其职责完成自己所接受的工作任务;二是下级必须为完成工作任务而向其委托人承担责任。

(4) 监控权的确认。由于授权者对组织负有最终的责任,因此,授权不同于弃权,授权者授予受权者的只是代理权,而不是所有权。为此,在授权过程中,要明确授权者与受权者之间的权力关系。一般地,授权者对受权者拥有监控权,即有权对受权者的工作情况和权力使用

情况进行监督检查,并根据检查情况,调整所授权力或收回权力。

(三) 授权的一般原则

(1) 明确目标。明确目标应当作为委任权力的必要前提。每一项权力的委任是为了获得所期望的结果,并以此作为委任的目标。

(2) 权责相当。要想有效地委任权力,必须做到:授予下级的权力和所分派的职责相适应。职责和权力是缺一不可的。不但要有责有权,而且要权责相当,权力太小或者过大都是不妥当的。

(3) 责任的绝对性。上级可以把职责分派给下级,也可以把权力委任给下级,但他对组织的责任,既不能分派,也不能委任,其责任是绝对的,是不可推卸的。

(4) 命令的统一性。每一个下级应当对一个而且仅对一个上级负责。越是单线领导,在发布的指示中互相冲突的问题就越少,个人对成果的责任感就越强。从理论上讲,一个下级同时接受两名以上上级的授权并承担责任是可能的,但在实际工作中存在相当大的困难。

(5) 正确选择下级。在选择下级前,应说明必须配备下级的理由,坚持“因事设人”而决不可“因人设事”。还应明确下级的工作内容和要求,以确立职责,避免人浮于事。最后列出下级候选人应具备的条件,以避免出现力不胜任的情况。

(6) 控制的必要性。委托者必须对下级行动进行控制,保证下级履行职责并正确地使用权力。要明确职责,信息沟通要灵敏,建立下级自我控制机制。这些都是实行控制的必要条件。

六、部门化

部门化是将组织中的活动按照一定的逻辑安排,划分为若干个管理单位。部门化是形成组织结构的重要环节。常见的部门化类型主要有:职能部门化、用户部门化、产品部门化、地区部门化、过程部门化等。采用何种部门化或若干种部门化的组合往往取决于各种类型利弊的权衡。高层管理部门的经验和判断在这类决定中起很大作用。

(一) 职能部门化

这是一种最普通的划分部门办法,即把相同或类似的活动归并在一起,作为一个职能部门。这里所谓的职能主要是指组织的职能,如企

业中的财务、生产、营销活动。

职能部门化的主要优势有以下几方面:①各部门可配备该领域的专家;②由于各管理人员只需熟悉相对较窄的一些技术技能,所以简化了训练工作,且较易监管指导;③在各部门内的活动较易协调。

但当组织规模扩大后,职能部门化又会带来一些不利影响,即:①决策变得更为缓慢和官僚主义;②部门职工可能出现本位主义,只见局部而较少考虑全局;③对责任和组织绩效较难检查,例如,企业一个新产品的失败,问题究竟出在哪个部门?是生产上的问题,还是设计部门的问题或是销售部门的问题呢?

从逻辑上讲,职能部门化通常更适合较小的组织。当组织规模扩大后,就可能产生一些问题,从而抵消了它的有利条件。

(二) 产品部门化

产品部门化是围绕产品大类的活动来划分部门的。应用这种方法需对特定的产品系列或服务有专门的适应,通常更适用于大型的和多角化经营的公司。美国一些大公司中的战略业务单位(SBU)也是产品部门化的一种形式,它把那些战略上一致、竞争对象相同、市场重点类似的同类业务或产品大类归在一个部门。各部门编制严密的、有预见性的战略计划,使该部门的人力、物力能机动有效地集中分配使用。

产品部门化的优点有:①有关产品或某类产品的活动较易结合和协调;②提高了决策速度和有效性;③各类产品的绩效易于客观地评估,从而提高了各部门对它们活动结果的责任心。

可是,产品部门化也有两个主要缺点:①各部门的管理人员往往只注意本部门的产品,对整体组织欠关心;②管理成本上升,如各部门都分别配备各自的市场调研员和财务分析人员等职能专家。

(三) 地区部门化

某些企业为了市场或资源等原因需分散经营,从而按地理区域成立专门的部门,即地区部门化。许多全国性或国际性的大公司,如多国公司等常采用这种组织形式。

地区部门化的优点在于:①责任下放到基层;②对本地区的市场和问题反应迅速灵敏;③便于区域性协调;④为培养综合管理人员创造了

条件。

地区部门化的缺点是:①需要较多有能力的综合管理人员;②管理成本较高;③使高层经营管理增加了困难。

(四) 用户部门化

以用户为对象,根据不同用户的需要或顾客群设立相应的部门。如银行为了向不同的顾客提供优质的服务,设立了商业信贷部、农业信贷部和普通消费者信贷部等。

用户部门化的长处在于:①有助于集中用户的需要;②用户感觉相对良好(供方对用户更为理解);③易发挥在特定用户领域专家们的专长。

(五) 过程部门化

有的组织,如加工单位等,按生产过程、工艺流程或设备来划分部门。又例如,在有的制造厂中设立冲压车间、焊接车间、电镀车间等。

过程部门化的优点是:①能取得经济优势;②能充分利用专业技术与技能;③简化了培训。

缺点是:①部门间的协作有困难;②只有最高层对利润负责;③不利于培训综合管理人员。

第二节 组织结构类型

一、典型的组织结构类型

任何一个组织都有其特定的结构形式。如果对不同的结构加以分析并取其共性,可以看到在现代组织中实际采用并占主导地位的典型结构有以下几种。

(一) 简单式结构

采用简单式结构的组织,通常只有两三个纵向层次,决策权集中在业主或经理的手中。这类组织一般规模较小,业务单一,职能简单,没有进行业务活动分类和职能划分的必要。简单结构反应快速、灵活,运营成本低,责任明确,适用于业务稳定的小型组织。但当组织成长之后,这种结构会变得日益不适用,必须做出相应的调整。

(二) 职能式结构

职能式结构主要是根据活动的性质去划分部门(见图 5-1)。这类组织常常注重组织内部的运行效率与员工的专业素质。其优点是各部门的职能目标明确,部门主管易于规划和控制;同专业的员工一起共事,有利于不断提高专业技能;同类人员集中安排,有利于避免重复浪费。不足之处在于容易出现各自为政的情况,部门间协调常常有困难,使得组织对外部环境的反应较慢,而且员工的专业化部门所有会使他们缺乏打破常规的创新精神。它特别适合外部环境比较稳定、采用常规技术、规模不大的组织。

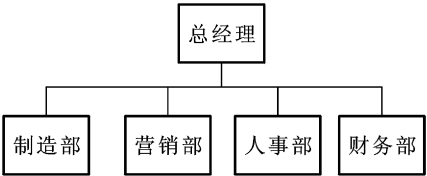


图 5-1 职能式结构

(三) 分部式结构

分部式结构主要是根据组织产出的产品或服务、业务活动的过程或地域分布等来划分部门(见图 5-2)。这些分部门往往设计成相对独立的利润中心。这类组织强调的是各种不同职能部门的紧密合作,注重各个产品或地区的运营业绩。其优点在于面向市场,对环境的适应能力强;各部门职能健全,易于协调。不足之处是缺乏职能式结构的规模效益,同时不同分部门之间的协调有时也可能出现问题,甚至出现无效的内部竞争。它特别适合外部环境比较复杂、规模较大、对顾客适应能力要求高的组织。

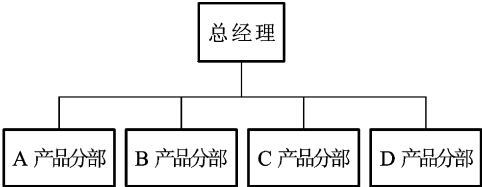


图 5-2 分部式结构

（四）混合式结构

混合式结构结合了上述两种结构的特点,以一些职能部门为基础,同时按产品或地区来划分部门(见图 5-3)。这类组织常常是为了发挥职能结构和分部结构的优点,克服其缺点而设计的。混合式结构的问题主要是运行成本高,而且部门之间的矛盾也经常会出现。

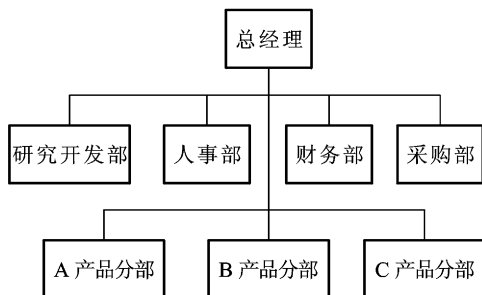


图 5-3 混合式结构

（五）矩阵式结构

与混合式结构类似,矩阵式结构中也同时存在职能和产品两种部门,但是两者是纵横交错的结构,每一个员工同时隶属于两个性质不同的部门(见图 5-4)。

采用矩阵式结构的组织往往面对的是极不稳定的环境,市场竞争激烈,需要以高度的专业分工不断开发和生产出新颖的产品,其好处是

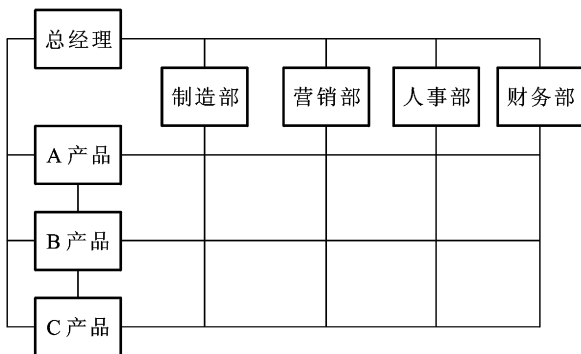


图 5-4 矩阵式结构

人力资源利用得比较充分,而且具有良好的内部沟通,信息传递快,有助于组织对环境的适应。但不足的是两类部门之间的权力和利益分配难以平衡,容易激发矛盾,而且员工常常要面临多头指挥的情况。

二、刚性结构和柔性结构

柏恩斯(Tom Burns)和斯托尔克(George Stalker)在研究外界环境对企业管理系统的影响时,发现处于急剧变动环境中的组织结构和处于稳定环境中的组织结构并不相同,并将其归纳为两种类型:刚性结构和柔性结构。

(一) 刚性结构

刚性结构,又称机械性结构,其基本特征是:有正式规定的组织及明确的领导体系;明确规定各部门的任务、职责和权限,分工精细而具体;有规范化的规章制度和工作程序;管理权力高度集中于组织上层;组织结构之间主要实行上下级之间的纵向沟通。这种结构的优点是具有良好的稳定性,因而具有较高的工作效率。但是它也有突出的缺点,即适应性差,不能对复杂多变的环境做出迅速而有效的反应。刚性较强的组织形式是职能制。

(二) 柔性结构

柔性结构,又称有机性结构,其基本特征是:虽然也有正式的组织结构,但其领导和指挥关系不太明确,且常有变动,各部门和岗位间的任务、职责分工比较笼统,常需要通过横向协调加以明确和调整;规范化的规章和程序较少;决策权分散于下层;组织内部主要靠横向沟通,通过各部门的联系和协调,及时调整各自的任务、权责分工和工作程序。柔性结构在环境简单而稳定的条件下,会显示出工作效率不高的缺陷,但在复杂多变的环境中则显示出良好的适应性,可对外部环境的变化做出灵活而有效的反应。柔性较强的组织形式是产品事业部制和矩阵结构。

三、组织的附加结构

有时组织需要在保持整体结构稳定性的同时,增加组织结构的灵活性,这时候就可以将一个具有柔性的结构附加在整体结构之上。组织中的附加结构主要有两种:工作小组和委员会。

(一) 工作小组

工作小组是一种临时性结构,其目的是完成某种特定的、明确规定的复杂任务。工作小组一般由一群不同背景、不同技能、分别采自不同部门的人员组成,因而也是一种矩阵结构;工作小组适用于具有特定期限和工作绩效标准的重要任务,或者需要不同专长的人在一起才能完成的任务,以及具有许多事先不能确定的复杂因素的任务。它适应性强,机动灵活。任务完成之后,小组就解散,其成员转换到另一工作小组或者回到其隶属的职能部门。

(二) 委员会

委员会是执行某方面管理职能并实行集体行动的一群人。委员会按时间可分为两类。一是临时委员会,是为了某一特定目的而组成的,完成特定目的后即解散;二是常设委员会,它促进协调和合作,行使制订和执行某方面重大决策的职能。委员会按职权可分为两类:一是直线式的,其决策要求下级必须执行;二是参谋式的,为直线人员提供咨询建议和方案等。另外,委员会还可分为正式的和非正式的。凡是属于组织结构的一个组织部分,并授予特定责任和权利的即为正式的,反之则是非正式的。

委员会的成员长久地隶属于某一职能部门,他们定期或不定期地聚在一起分析问题,提出建议或做出决策,协调有关的活动或监控项目的进行。实际上委员会具有很强的群体决策的特征。

第三节 组织设计的权变因素

根据权变的组织理论,没有一个普遍适用的“最佳的”组织结构模式。不同的组织以及同一组织在不同的发展阶段中,都应当根据各自面临的外部条件和内部特点来设计相应的组织结构。影响组织结构设计的主要权变因素有:组织环境、组织战略、组织技术、组织规模。

一、组织结构与环境

(一) 环境的不确定性及其分类

所谓环境的不确定性,即组织能够确切了解并适应环境因素的程度。衡量环境的不确定性,可以归纳为两个指标:环境的复杂性和环境

的稳定性。环境的复杂性是指关系到企业运营的环境因素的多寡,影响企业的外部因素多,而且各因素之间又相互影响,环境则是复杂的;环境的稳定性是指环境因素在时间上的变化状况,如果环境在较长时间内没有什么变化,则环境是稳定的。根据这两个指标,可以将组织环境的不确定性划分为四种类型,如图 5-5 所示。



图 5-5 环境的不确定性分类

（二）组织设计的对策

随着环境不确定性程度的提高,组织设计工作中通常采取以下对策。

（1）相应地增加企业的职能部门和职位的数目,以加强企业的对外联系职能。环境因素的复杂多变,使企业对外联系的方面和工作量相应增加,从而要求增加必要的职能部门和工作岗位。这些对外联系部门的基本任务是保持企业同外部环境主要因素之间的联系和协调。具体地说有以下三个方面:①收集、整理和分发外部环境变化的信息;②代表企业向外部环境输出信息,以加强外界对企业的认识;③起缓冲作用,降低环境不确定性对企业内部生产的冲击和干扰。

（2）加强企业管理中的协调和综合职能。当外部环境处于复杂而迅速变化的状态时,企业的各个部门必须进一步专业化,才能更好地对付环境的不确定性。但部门高度专业化会造成部门间的协调困难,因而企业必须配备更多的管理人员来担任协调、综合的职能。

（3）增强组织结构的柔性。柔性结构在复杂多变的环境中显示出良好的适应性,可对外部环境的变化做出灵活而有效的反应。

(4) 强化计划职能和对外环境的预测。计划和预测工作,可以使企业早做准备,从而削弱外界变化的不利影响。将环境的不确定性的类型和组织设计对策对应起来,可归纳出组织结构和环境的权变框图,如图 5-6 所示。



图 5-6 结构和环境的权变框图

二、组织结构与战略

组织结构是帮助管理当局实现其目标的手段,因为目标产生于组织的总战略,所以战略必须与结构紧密配合,即组织结构应当服从组织战略。正如钱德勒(Alfred Chandler)研究的结论:组织战略一般先于组织结构而变并导致了组织结构的变化;一旦战略形成,组织结构应做出相应调整,以适应战略实施的要求。战略对结构的影响主要表现在以下三个方面。

(一) 单一经营领域战略和多种经营领域战略

单一经营战略指企业的经营范围只局限于某一行业或某一行业的某种产品;多种经营战略指企业的经营领域发展到行业内的多类产品或跨行业经营,又可细分为多种情况。

(1) 副产品型多种经营,指企业生产主要产品时,还同时经营某些副产品。

(2) 相关型多种经营,指企业发挥同类技术特长横向扩大生产范围,或发挥现有销售渠道优势,向下游产业扩展。

(3) 非相关型多种经营,指企业同时跨越几个生产技术和经营管理上有很大差别的行业。

(4) 相连型多种经营,指在生产技术上有一定联系的纵向的跨行业多种经营。各类经营战略与组织结构之间的对应关系可归纳如表 5-1 所示。

表 5-1 经营领域战略与组织结构的对应关系

经营战略	组织结构
单一经营	职能制
副产品型多种经营	附有单独核算单位的职能制
相关型多种经营	事业部制
非相关型多种经营	子公司制
相连型多种经营	混合结构制

(二) 不同战略中心与组织结构

组织中的各项基本职能,如生产、销售、财务、开发、人事等,都是实现组织目标所不可缺少的,但它们在组织管理系统中的地位和作用可以是不同的,可能某一职能处于中心的地位。由于处于中心地位的职能的不同,从而形成不同类型的组织结构。一家卓有成效的企业,其关键职能总是设置于组织结构的中心地位。而关键职能则是由组织经营战略的中心所决定的。常见的大致有质量型、开发型、营销型、生产型等结构类型,它们根据不同战略中心的要求,分别把有关的管理职能置于组织结构的中心地位。

(三) 竞争战略与组织结构

迈尔斯(Remond Miles)和斯诺(Charles Snow)根据对既定产品或

经营项目如何竞争的方式和态度,将经营战略分为保守型战略、风险型战略和分析型战略。采用保守型战略的企业认为环境是较为稳定的,其主要任务是保持生产经营的稳定和提高效率;采用风险型战略的企业认为环境是复杂多变的,因而企业的主要任务是开拓和创新;分析型战略则介于两者之间。这三类战略及其相应的组织结构特征可归纳如表 5-2 所示。

表 5-2 三种竞争战略及其相应的结构特征

结构特征	保守型战略	风险型战略	分析型战略
主要结构形式	职能制	事业部制	矩阵制
集权与分权	集权为主	分权为主	适当结合
计划管理	严格	粗泛	有严格也有粗泛
高层管理人员构成	工程师、成本专家	营销、研究开发专家	联合组成
信息沟通	纵向为主	横向为主	有纵向也有横向

三、组织结构与技术

这里的技术是指企业把原材料加工成产品并销售出去这一转换过程中有关的知识、工具和技艺。技术对组织结构的影响,可从企业级和部门级两个层次加以分析。

(一) 企业级技术对组织结构的影响

伍德沃德(Joan Woodward)根据技术的复杂程度,划分了三个基本的技术类型:单件小批生产、大批大量生产和连续生产,并总结了这三种类型的技术与组织结构特征之间的关系,如表 5-3 所示。

表 5-3 技术类型与组织结构特征的关系

组织结构特征	单件小批生产	大批大量生产	连续生产
管理层次数目	3	4	6
高层领导的管理幅度	4	7	10
基层领导的管理幅度	23	48	15

续表

组织结构特征	单件小批生产	大批大量生产	连续生产
基本工人与辅助工人的比例	9:1	4:1	1:1
大学毕业的管理人员所占比重	低	中等	高
经理人员与全体职员的比例	低	中等	高
技术工人的数量	高	低	高
规范化的程序	少	多	少
集权程度	低	高	低
口头沟通的数量	高	低	高
书面沟通的数量	低	高	低
组织整体结构类型	柔性的	刚性的	柔性的

(二) 佩罗的划分

部门级技术对企业中的不同部门具有不同的影响。佩罗 (Charles Perrow) 根据任务的多样性 (该部门的工作中, 事先未曾预料的新事件发生的频率) 和工作的可分解性 (工作活动是否可以分解为具体的工作阶段和步骤) 将部门级技术划分为四个类型, 如图 5-7 所示。

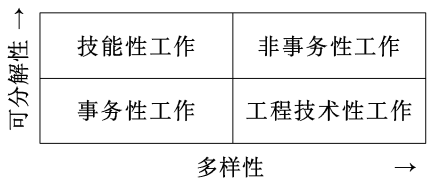


图 5-7 部门技术类型

四种部门技术类型和组织结构特征的相互关系, 归纳如表 5-4 所示。

表 5-4 部门技术类型和组织结构特征的关系

组织结构特征	事务性工作	技能性工作	工程技术性工作	非事务性工作
规范化程度	高	适中	适中	低
人员的专业素质	稍需专业训练和经验	需要工作经验	需要正规专业教育	需要专业教育和工作经验
管理幅度	大	适中偏大	适中	小
集权程度	高	适中	适中	低
沟通类型和方式	纵向的和书面的	横向的和纵向的	书面的和口头的	横向的和口头的
控制方法	规章、预算、报表	训练和会议	报表和会议	明确责权目标、会议
目标重点	数量和效率	质量	可靠性和效率	质量
组织结构类型	刚性	偏向柔性	偏向柔性	柔性

四、组织结构与规模

组织规模的衡量可以用多种指标来表示,在组织设计工作中,主要采用员工人数这一指标。运用员工人数,可以较为直接地反映组织这一社会系统内各类人员之间上下左右相互关系的数量和复杂程度。大型企业和小型企业相比,其结构在主要特征方面有着明显的差别,如表 5-5 所示。

表 5-5 规模对组织结构的影响

结构要素	小型企业	大型企业
管理层次的数目(纵向复杂性)	少	多
部门和职务的数量(横向复杂性)	少	多
分权程度	低	高
技术和职能的专业化	低	高
正规化程度	低	高
书面沟通和文件数量	少	多
专业人员比率	小	大
文书/办事人员比率	小	大
中高层行政领导人员率	大	小

第四节 组织变革

组织变革,就是综合运用组织和行为科学的理论研究群体动力、领导、职权和组织再设计等问题,通过组织内部的调整使之适应内外环境变化的过程。

一、组织变革的目标和动因

组织变革的一般目标主要包括:改善激励,提高工作绩效;加强协作,明确沟通渠道;降低缺勤率和人员流动率;减少矛盾与冲突;降低成本。

组织变革的动因分为两类。一类是“原发性”的,就是由于组织自身技术、规模,人员素质和心理的变化,或者环境的变化,或者两者兼而有之,使得组织效率明显恶化,从而产生了变革的要求。另一类是“继发性”的。实际上,许多组织变革既有“原发性”的动因,也有“继发性”的动因。具体而言,常见的组织变革的动因包括:产品及生产技术的变化;组织结构与规模的演变;人员的更替以及心理和素质的变化,尤其是高层领导人的;新的组织观念、管理方法和手段的引入;工作生活质量(QWL)的提高,工作生活质量指组织成员通过他们在工作经历来满足人的需要的程度;组织环境的变化。社会需求和资源供应的较大变化、政策和法律的变化、竞争的形成与加剧等,都会要求组织改变其战略、目标和政策。

二、组织变革的类型

不同的组织针对不同的条件可以采取不同的变革类型或形式。

(一) 革命性变革

革命性变革是指彻底改变现状,抛弃旧的一套而断然采用新方法的变革。这种变革可能会遇到强大的阻力,产生的振动和破坏会比较大,而且常常是以独裁式的变革方式出现。

(二) 渐进性变革

渐进性变革是指采用逐步演变的方式,在原有的结构与框架中进行一系列小改变的变革。这种变革不易触及组织的根本问题,进展缓

慢,把握不好的话将收效不大。

(三) 计划性变革

计划性变革是指自上而下地、有系统地研究问题、制订方案,实行有计划有目标的变革。这种方式通常也是一种参与式的变革,是比较理想的变革方式。

三、组织变革的阻力及其克服

(一) 组织变革的阻力

组织变革是一个破旧立新的过程,必然会遇到各种抵制和阻力。产生组织变革的阻力多种多样,有来自个人的,也有来自群体和组织的,而且它们往往是相互交织在一起发挥作用的。可以把这些阻力分为三类:

1. 心理原因产生的阻力

其中包括:①有选择的注意力和保持力。一个人一旦确定了自己的态度后,对别人的建议只是在他自己既定态度的框框里做出反应。人们之所以抵制变革,往往是由于他们看到或听到的与他们现在的看法不一致,或者由于错误地理解那些收到的信息,或者所收集的信息不够充分,从而产生了相反的观点。②习惯。除非情况发生了显著的变化,否则人们通常会按自己的习惯对外部环境的刺激做出反应。因为某种习惯一旦形成,就可能成为人们获得满足的源泉。③依赖性。当人们还没有培养起自我更新的观念时,对他人的依赖性就可能成为他们对变革的阻力。缺乏自我更新而对他人有很大依赖性的人总是抵制变革,除非等到他们依靠的人认为需要变革,并把变革的措施引入到他们的行为中时,他才会赞同变革。④不确定性和安全感。每一次大的变革都会带来一些不确定因素,面临崭新的、不熟悉的情况会使许多人感到担忧。这些不确定性不仅来自变革本身,而且还来自变革所带来的后果。因此,当人们对成功没有把握,害怕遇到挫折和失败时,往往会通过守旧来保持所谓的“安全感”。

2. 经济原因产生的阻力

当组织变革有可能对自己的收入带来影响时,也会出现对变革的抵制。

3. 组织原因产生的阻力

多数组织一旦形成后,都不愿轻易发动创新和变革。此外,变革也常常会触犯人们的既得利益,或者触犯某一时期已确立起来并已成为人们所接受的局部权力。具体包括:①对权力和影响力的威胁。组织中的某些人可能把变革看作为对他们的权力或影响的威胁。②组织结构。典型的等级制组织层次过多,可能会使影响组织中某一获益者的变革主张因经过较多的信息沟通渠道而遭到抵制。③群体动力。当对群体进行变革时,群体的内在动力往往会产生抵制力,使群体保持固有的平衡。④组织间的协议。组织间的协议通常给人们规定了道义上、法律上的责任。这种协议约束着人们的行为。当要推翻或放弃协议时,组织可能要付出巨大的经济代价,而且还会影响到组织的信誉。

(二) 变革阻力的克服

组织变革的进程是动力与阻力动态平衡的结构。要推进组织变革,一方面可以增强变革的动力,另一方面需要消除或降低变革的阻力。考虑到一味增大变革的推动力往往会刺激新的变革阻力的生成,因此变革者应着重在克服变革阻力方面做工作,以确保变革稳定顺利地进行下去。为此,可以采取以下措施:

1. 教育与沟通

通过教育与沟通,使有关人员认清组织变革的需要和基本目标。这一点特别适用于信息不准确或信息沟通不良的地方。

2. 参与活动

让有关人员参与变革的计划与实施,使他们对变革有发言权。这样做既可以提高他们的积极性,认清与接受变革思想,又可以集思广益,提出可行的变革措施。这些参与者中,应包括将受到变革影响者、对变革方案的制订有潜在贡献者以及对变革的成败有支配力者。

3. 促进与支持

在变革的不同阶段,因人而异地给予有关人员心理上的支持和技能上的培训,使他们能尽快适应新的形势。

4. 奖惩结合

及时对先进单位和个人给予奖励,对阻碍变革的部门和个人进行

批评和调整,形成积极向上、勇于变革的气氛。

5. 利用群体动力

注意使个人、群体和组织的变革目标保持一致,运用群体的归属感和凝聚力。此外还要强调群体之间的协调一致与相互支持,使变革活动成为整个组织上下一致的行动。

四、组织变革的过程模式

在组织变革的研究与实践中,一些专家与学者总结出了变革过程的不同模式。

(一) 勒温(Kurt Lewin)的三阶段模式

这一模式认为,组织变革应包括三个步骤:解冻、改变、再冻结。

1. 解冻

研究人们是否认识到改革的需要,使人们看到组织需要变革。通常要打破原有的平衡,激励职工,使他们准备改变,或者增加对职工的压力,消除妨碍变革的障碍。

2. 改变

改革是指出改变的方向,实施变革,使职工形成新的态度和行为。

3. 再冻结

利用必要的强化方法使新的态度和行为方式固定下来,使之持久化。这个模式,主要是针对员工的心理态度和行为的。

(二) 卡斯特(Fremont Kast)的模式

卡斯特的模式将变革步骤细分为六项:

(1) 对组织的反省和批评,即对组织的内外环境进行深入分析。

(2) 觉察问题,即认识到组织变革的必要性。

(3) 辨明问题,即找出现存状态与所希望状态之间的差距。

(4) 探寻解决问题的方法,即提出可供选择的多种方法,对它们进行评定,研究如何实施以及成果的测定方式,最后做出选择。

(5) 实行变革,即根据所选择的方法及行动方案,实施变革。

(6) 根据组织变革的效果,实行反馈,评定变革效果与计划有无差异。如有,反复循环加以修正。

(三) 吉普森(J. L. Gibson)的计划性模式

由管理学家吉普森归纳的计划性变革的模式如图 5-8 所示。它

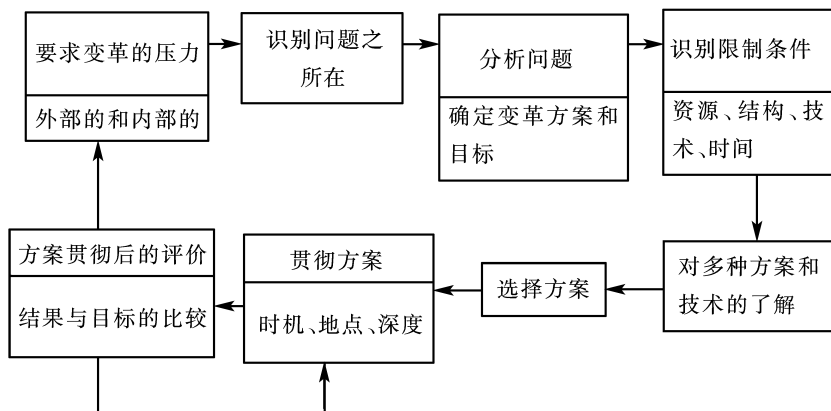


图 5-8 吉普森的计划性变革模式

分九个方面的步骤：①要求变革的压力来自组织内部和外部两个方面。②对问题的察觉与识别，关键在于掌握组织内部的多种信息。③对问题的分析，包括需要纠正的问题、问题的根源、需要哪些变革、何时变革、变革的目标及其衡量方法等。④识别限制条件，即分析变革中的限制因素，包括领导作风、组织结构和成员特点等。⑤变革途径和方法的设计，主要考虑变革方法与变革目标相互匹配的问题。⑥选择方案时，要把对现状不满的程度、对变革后可能达到目标的把握、实现的起步措施等与变革所花费的代价做比较。⑦贯彻方案时，通常要考虑三个方面的问题：实施的时机、发动的地点和变革的深度。⑧评价变革的效果。⑨反馈，即反馈评价结果，使管理人员了解是否达到预期的目标。

思考题

1. 专业化有何优点？为什么说专业化不能过度？
2. 管理幅度和管理层次的关系如何？影响管理幅度的因素有哪些？怎样使组织扁平化？
3. 什么是直线？什么是参谋？管理者应怎样正确发挥参谋的作用？
4. 集权和分权各有何利弊？怎样判断一个组织分权的程度？影响集权和分

权的因素有哪些?

5. 管理者为什么要进行授权? 授权的基本过程和原则如何?
6. 组织设计中要考虑哪些权变因素? 这些因素是如何影响组织设计的?
7. 典型的组织结构类型有哪些? 各有什么优缺点? 适合于哪些情况?
8. 为什么要进行组织变革? 组织变革有哪些类型?
9. 组织变革的阻力有哪些? 怎样克服?

第六章 领 导

第一节 领 导

一、领导的性质

领导是管理工作的一个重要职能,它与管理工作的其他职能如计划、组织、控制等的区别,主要体现在与人相联系的特征上。领导是指指导和影响个人或群体,在一定条件下使人们为实现共同的组织目标而做出努力和贡献的过程或艺术。承担领导职责、实施领导过程的人称为领导者。

领导的本质就是组织成员的追随与服从。正是这些下属和组织的其他成员的追随与服从,才使领导人员在组织中的地位得以确定并使领导过程成为可能。而下属和组织的其他成员追随和服从某些领导人员指导的原因,就在于这些被他们所信任的领导人员能够满足他们的愿望和需求。这不仅在很大程度上预示出领导与沟通、激励之间关系的发生,也提示了领导作为一门艺术的性质。

二、领导的功能

领导的功能主要体现在两个方面:组织功能和激励功能。

(一) 组织功能

实现组织目标是领导的最终目的。因此,领导者必须充分利用主客观条件,制订组织目标并做出决策,合理进行资源配置,指导组织中

各项活动的开展和协调,并提供必要的条件和帮助,以保证组织目标的实现。

（二）激励功能

领导者不但要保证组织目标的实现,而且要影响被领导者对组织目标的认识及其态度和行为,使潜在的人力资源得到最大限度的发挥,也就是要保证全体成员的积极性和创造性,这就是领导的激励功能。激励功能主要体现在以下三个方面:

(1) 提高被领导者接受和执行目标的自觉性。领导者的任务之一是将组织目标的实现与员工需要的满足统一起来,创造一种组织环境,加强员工对组织目标的感受,从而提高员工接受和执行目标的自觉性。

(2) 激发被领导者实现组织目标的热情。领导者和被领导者之间不仅仅存在一种组织关系,还存在着一种相互影响的人际关系,而领导者往往处于主导地位。要使员工焕发热情并持续不断,有赖于领导者个人的感染能力。而满足被领导者的各种需要,尤其是心理需要,则是激发其实现组织目标的热情的关键因素。

(3) 提高被领导者的行为效率。所谓行为效率是指为实现组织目标所做贡献的大小及其能力的发挥程度。领导者应通过自己的领导行为,全方位地为被领导者创造一个有利于提高其行为效率的物质环境和心理气氛。

三、领导的影响力

所谓影响力是指一个人在与他人的交往中,影响和改变他人的心理和行为的能力。领导的影响力根据性质可分为权力影响力(强制影响力)和非权力影响力(自然影响力)。

（一）权力影响力

权力影响力是由社会赋予个人的职务、地位、权力等构成的,有很强的职位特性。这种影响力一般仅仅属于社会各层结构中占有管理者角色地位的人,只有在某些特殊情况下,非掌权者才能具有这种影响力。这种权力与特定的个人没有必然的联系,它只同职务相联系。权力是管理者实施领导行为的基本条件,没有这种权力,管理者就难以有效地影响下属,实施真正的领导。

1. 权力影响力的构成

权力影响力包括法定权、强制权和奖赏权,它由组织正式授予管理者,并受组织规章的保护。

(1) 法定权,来自于上级的任命。组织正式授予领导者一定的职位,从而使领导者占据权势地位和支配地位,使其有权对下属发号施令。这种支配权,是管理者的地位或在权力阶层中的角色所赋予的。

(2) 强制权,是和惩罚相联系的迫使他人服从的力量。在某些情况下,领导是依赖于强制的权力与权威施加影响的,对于一些心怀不满的下属来说,他们不会心悦诚服地服从领导者的指示,这时领导者就要运用惩罚权迫使其服从。这种权力的基础是下属的惧怕,这种权力对那些认识到不服从命令就会受到惩罚或承担其他不良后果的下属的影响力是最大的。

(3) 奖赏权,是在下属完成一定的任务时给予相应的奖励,以鼓励下属的积极性。这种奖励包括物质的如奖金等,也包括精神的如晋职等。依照交换原则,领导者通过提供心理或经济上的奖酬来换取下属的遵从。

2. 影响权力影响力的主要因素

(1) 传统的观念。几千年的社会生活,使人们对领导者形成了这样一种心理观念,即认为领导者不同于普通人,他们或者有权,或者有才干,总之是比普通人要强,由此产生了对领导者的服从感。由于这种传统观念从小就影响着每一个人的思想,从而增强了领导者言行的影响力。

(2) 职位因素。由于领导者凭借组织所授予的指挥他人开展具体活动的权利,可以左右被领导者的行为、处境,甚至前途、命运,从而使被领导者对领导者产生敬畏感。领导者的职位越高,权力越大,下属对他的敬畏感越甚,领导者的影响力也越大。

(3) 资历因素。一个人的资历与经历是历史性的东西,它反映了一个人过去的情况。一般而言,人们对资历较深的领导者,心目中比较尊敬,因此其言行也容易在人们的心灵中占据一定的位置。

权力影响力是通过正式的渠道发挥作用的。当领导者担任管理职

务时,由传统心理、职位、资历构成的权力的影响力会随之产生,当领导者失去管理职位时,这种影响力将大大削弱甚至消失。这种权力之所以被大家所接受,是因为大家了解这种权力是实现组织共同目标所必需的。

(二) 非权力影响力

非权力影响力不是外界附加的,它产生于个人的自身因素,与职位没有关系。

1. 非权力影响力的构成

(1) 专长权,是指领导者具有各种专门的知识 and 特殊的技能或学识渊博而获得同事及下属的尊重和佩服,从而在各项工作中显示出的在学术上或专长上的一言九鼎的影响力。这种影响力的影响基础通常是狭窄的,仅仅被限定在专长范围之内。

(2) 感召权,是指由于领导者优良的领导作风、思想水平、品德修养,而在组织成员中树立的德高望重的影响力。这种影响力是建立在下属对领导者承认的基础之上的,它通常与具有超凡魅力或名声卓越的领导者相联系。

2. 构成非权力影响力的主要因素

(1) 品格。品格主要包括领导者的道德、品行、人格等。优良的品格会给领导者带来巨大的影响力。因为品格是一个人的本质表现,好的品格能使人产生敬爱感,并能吸引人,使人模仿。下属常常希望自己能像领导者一样。

(2) 才干。领导者的才干是决定其影响力大小的主要影响因素之一。才干通过实践来体现,主要反映在工作成果上。一个有才干的领导者,会给事业带来成功,从而使人们对他产生敬佩感,吸引人们自觉地接受其影响。

(3) 知识。一个人的才干是与知识紧密联系在一起的。知识水平的高低主要表现为对自身和客观世界认识的程度,知识本身就是一种力量。知识丰富的领导者,容易取得人们的信任,并由此产生信赖感和依赖感。

(4) 感情。感情是人的一种心理现象,它是人们对客观事物好恶

倾向的内在反映。人与人之间建立了良好的感情关系,便能产生亲切感;相互的吸引力越大,彼此的影响力也越大。因此,一个领导者平时待人和蔼可亲,关心体贴下属,与群众的关系融洽,他的影响力就往往较大。

由品格、才干、知识、感情因素构成的非权力影响力,是由领导者自身的素质与行为造就的。在领导者从事管理工作时,它能增强领导者的影响力。在不担任管理职务时,这些因素仍对人们产生较大的影响。由于这种影响力来源于下属服从的意愿,有时会比权力显得更有力量。

四、领导理论

对于领导问题已有较为广泛的研究,并建立了许多理论,这些理论大致可以分为三类:第一类是特性理论,主要研究有效的领导者应具备的个人特性;第二类是作风或行为理论,主要研究领导者的工作作风或领导行为对领导有效性的影响;第三类是权变理论,主要研究在不同的情境下何种领导行为效果最佳。

(一) 特性理论

领导特性理论是研究领导者的个人特性对领导成败的影响。传统特性理论认为领导者的特性是天生的,由遗传决定;现代特性理论则认为领导者的特性和品质是在实践中形成的,是可以通过教育训练培养的。

对于领导者应当具有哪些特性,不同的研究者得到的结论并不相同。但特性理论并非没有用处,一些研究表明,个人品质与领导有效性之间确实存在着某种相互联系。另外,特性理论系统地分析了领导者所应具有的能力、品德和为人处世的方式,向领导者提出了要求和希望,这对组织选择、培养和考核领导者是有帮助的。

(二) 作风或行为理论

这一类理论是从领导者的行为和作风方面进行研究,其中对现代领导理论影响较大的是四分图理论和管理方格理论。四分图理论又称为俄亥俄模式,是由美国俄亥俄州立大学提出来的。该理论将领导行为分解为两个方面:一是以工作为中心,强调的是组织的需要。领导者主要依靠给员工提供组织结构方面的条件来使之做出令人满意的成

绩;二是以人际关系为中心,强调的是员工个人的需要。领导者要造成一个相互信任的工作气氛,尊重下级的意见,通过参与管理来调动人的积极性。

根据研究,领导者的行为可以是这两个方面的任意组合,因此可以将领导行为用二维坐标的平面组合来表示,每一个维度划分为高和低,从而形成四种典型的领导方式。研究表明,领导的两个方面不是互相排斥的,可以而且应该把它们结合起来,单有其中一个方面不能实现有效的领导。这一研究首先从两个方面考察领导行为,为以后许多类似的研究奠定了基础。

在领导行为四分图的基础上,布莱克(Robert R. Blake)和莫顿(Jane S. Mouton)提出了管理方格理论,将领导行为的两个坐标进一步细化,形成81个方格,并指出了五种典型的领导方式。

(三) 权变理论

领导的权变理论是在特性理论和行为理论的基础上发展起来的,所关注的是领导者与被领导者的行为和环境的相互影响。该理论认为,并不存在一种普遍适用的“最好的”或“不好的”领导方式,领导的行为若想有效,就必须随着被领导者的特点和环境的变化而变化。我们可用下面这个公式来表示这一观点:

有效的领导 = f (领导者,被领导者,环境)

权变领导理论中较有影响的是:

1. 费德勒模型

费德勒(Fred E. Fiedler)在大量调查研究的基础上提出了有效领导的权变模型,他认为任何领导方式都可能有效,其有效性完全取决于是否与所处的环境相适应。

费德勒以一种“你最不喜欢的同事”(LPC)量表来反映和测定领导者的领导风格。他把领导方式假设为两大类:以人为主和以工作为主。一个领导者如果对其最不喜欢的同事,能给以好的评价,则被认为对人宽容、体谅,注重人际关系和个人的声望,是以人为主的领导;如果领导者对其不喜欢的同事批评得一无是处,则被认为惯于命令和控制,是只关心工作的领导。与此同时,他经过试验,把影响领导者有效性的

环境因素归结为：

(1) 领导者与下属的相互关系,指领导者得到被领导者拥护和支持的程度,即领导者是否受下属的喜爱、尊敬和信任,是否能吸引并使下属愿意追随他。领导者与下属之间相互信任、相互喜欢的程度越高,领导者的权力和影响力也越大;反之,其影响力就越小。

(2) 职位权力,指组织赋予领导者正式地位所拥有的权力。权力是否明确、充分,在上级和整个组织中所得到的支持是否有力,直接影响到领导的有效性。一个领导者对其下属的雇佣、工作分配、报酬、提升等的直接决定性权力越大,其职位权力越强,对下属的影响力也越大。

(3) 任务结构,指下属所从事的工作或任务的明确性。如果所领导的群体要完成的任务是例行的、明确的和可以理解的,成员有章可循,则工作质量比较容易控制,领导也可更加有的放矢。这种情况属于任务结构明确。反之,任务复杂而又没有先例,工作规定不清楚,没有标准和程序,成员不知道如何去做,领导者就会处于被动地位。这种情况属于任务结构不明确。

费德勒将这三个环境变数任意组合成八种群体工作情境,对 1 200 个团体进行了观察,收集了把领导风格与工作环境关联起来的数据,得出了在各种不同情况下使领导有效的领导方式,其结果如图 6 - 1 所示。

费德勒的研究结果表明:根据群体工作情境,采取适当的领导方式可以把群体绩效提高到最大限度;当情境非常有利或非常不利时,采取任务导向型领导方式是合适的;但在各方面因素交织在一起且情境有利程度适中时,以人为重的领导方式更为有效。

根据费德勒的观点,领导行为是和该领导者的个性相联系的,所以领导者的风格或领导方式基本是固定不变的。当一个领导者的风格或方式与情景不相适应时,解决的办法是改变情景,使之与领导者的风格相适应。总之,此模型有助于领导者认识情景因素的重要性,并努力使之适应自己的领导风格。

2. 领导的生命周期理论

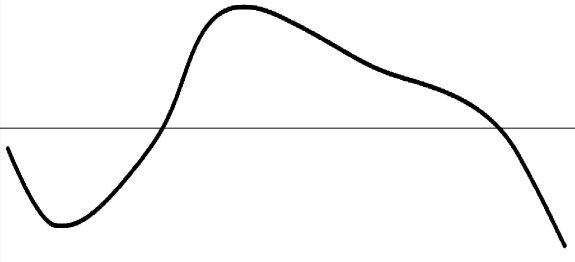
上下级关系	好				差			
任务结构	明确		不明确		明确		不明确	
职位权力	强	弱	强	弱	强	弱	强	弱
情景类型	1	2	3	4	5	6	7	8
环境有利性	有 利			一般				不利
关系导向型								
任务导向型								

图 6-1 费德勒的领导模型

领导的生命周期理论首先由卡曼(A. K. Korman)提出,后由何塞(Paul Hersey)和布兰查德(Kenneth Blanchard)进一步发展。该理论把注意力放在下属的研究上,认为成功的领导者要根据下属的成熟程度选择合适的领导方式。不管领导者做什么,有效性取决于下属的行动,在很多领导理论中都没有注意到这一因素的重要性。

何塞和布兰查认为,所谓成熟度是指人们对自己的行为承担责任的能力和愿望的大小。它取决于两个方面:任务成熟度和心理成熟度。任务成熟度是相对于一个人的知识和技能而言的,若是一个具有无须别人的指点就能完成其工作的知识、能力和经验,那么他的工作成熟度就是高的,反之则低。心理成熟度与做事的愿望或动机有关,如果一个人能自觉地去,而无须外部的激励,则认为他有较高的心理成熟度。

领导的生命周期理论是建立在布莱克和莫顿的管理方格图理论和阿吉里斯不成熟—成熟理论的基础之上的。他们也画出一个方格图,横坐标为任务行为,纵坐标为关系行为,在下方再加上一个成熟度坐标,从而把原来由布莱克和莫顿提出的由以人为主和以工作为主构成的二维领导理论,发展成由关系行为、任务行为和成熟度组成的三维领

导理论。在这里,任务行为是指领导者和下属为完成任务而形成的交往形式,关系行为是指领导者给下属以帮助和支持的程度。由这两者何塞和布兰查提出了四种领导方式:命令式、说服式、参与式和授权式。

(1) 命令式(高工作—低关系)。领导者对下属进行分工,指点下属应当干什么、如何干、何时干等,它强调直接指挥。

(2) 说服式(高工作—高关系)。领导者既给下属以一定的指导,又注意保护和鼓励下属的积极性。

(3) 参与式(低工作—高关系)。领导者与下属共同参与决策,领导者着重给下属以支持,促其搞好内部的协调沟通。

(4) 授权式(低工作—低关系)。领导者几乎不加指点,由下属自己独立地开展工作,完成任务。

同时,何塞和布兰查把成熟度分成四个等级,即不成熟、初步成熟、比较成熟、成熟,分别用 M1, M2, M3, M4 来表示。

M1: 下属缺乏接受和承担任务的能力和愿望,他们既不能胜任又缺乏自信;

M2: 下属愿意承担任务但缺乏足够的能力,他们有积极性但没有完成任务所需的技能;

M3: 下属具有完成领导者所交给的任务的能力,但没有足够的动机;

M4: 下属能够而且愿意去做领导要他们做的事。

根据下属的成熟度和组织所处的环境,领导的生命周期理论见图 6-2。

当下属有很高的成熟度时,领导者不仅要减少对活动的控制而且也要减少对下属的帮助。当下属成熟度为 M1 时,领导者要给予明确而细致的指导和严格的控制,采取命令式的领导方式;当下属成熟度为 M2 时,领导者既要保护下属的积极性,交给其一定的任务,又要及时加以具体的指点以帮助其较好地完成任务;当下属处于 M3 时,领导者主要是要解决其动机问题,可通过及时的肯定和表扬以及一定的帮助鼓励以树立下属的信心,因此以采用低工作—高关系的参与式为佳;当下属成熟度为 M4 时,由于下属既有能力又有积极性,因此领导者可采

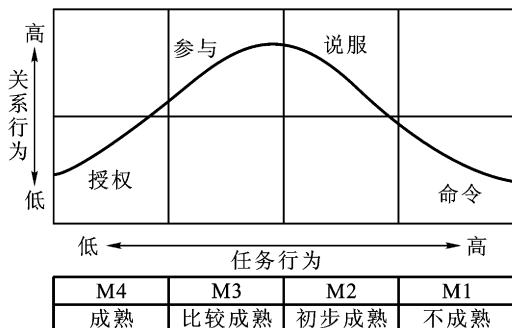


图 6-2 领导的生命周期理论

用授权式,只给下属明确目标和工作要求,具体行为由下属自我控制。

3. 目标—途径理论

目标—途径理论是由豪斯(Robert J. House)等人提出的。该理论是以期望理论和领导行为四分图理论为依据而发展出来的。该理论认为领导者的效率是以能激励下属达到组织目标并在其工作中使下属得到满足的能力来衡量的。当组织根据成员的需要,设置某些报酬以激励组织成员时,组织成员就对获得这些报酬寄予期望,并做出努力。但这种期望的实现必须有赖于做出工作成绩,因此只有当员工确切地知道如何达成组织目标时才能起到激励作用。领导应指明达成目标的途径。

(1) 领导行为。豪斯认为“高工作”和“高关心”的组合不一定是最有效的领导方式,还需考虑环境因素。在 1974 年他与米切尔发表的论文中提出了四种领导行为:

- 指示性领导行为。让下属明确任务的具体要求,怎么做,及安排好工作日程,决策都由领导做出(此方式类似于主导型结构和任务导向型行为)。

- 支持型领导行为。与下属友善相处、作风平易近人、关心下属的福利、公平待人(与关心型及关系导向型相似)。

- 参与型领导行为。与下属商量,征询下属的建议,允许下属参与

决策。

- 成就导向型领导行为。提出有挑战性的目标,要求下属有高水平的表现,鼓励下属并对下属的能力表示出充分的信心。

与费德勒理论不同的是,途径一目标理论认为领导人的风格和行为是能随着情景的变化而改变的。有时领导人根据不同的情况可分别采用不同的领导方式。如一个新任的项目经理,开始他可用指令型的方式,建立明确的任务结构,并明确告诉下属做些什么,随后他可采取支持型的行为来增强群体的凝聚力和形成积极的群体氛围;当项目小组成员对任务更熟悉后,并遇到新问题时,则可让下属不断取得更高的成就。

(2) 情景因素。和其他领导情景理论一样,途径一目标理论提出领导方式要适应情景因素。该理论特别关注两类情景因素,一类是下属的个人特点,另一类为工作场所的环境特点。

- 个人特点。主要包括下属对自身能力的认识以及其控制轨迹这两个重要特点。假如下属认为自己能力不强,则他们更喜欢指令型领导;反之,有的人自视甚高,则可能对指令型的领导行为表示愤懑。控制轨迹也属个性特征,持受内因控制认识的个人相信一切结果都是通过自身的努力和行为所产生的;而持受外因控制认识的个人则往往把发生的结果归因于运气、命运或“制度”。相信内因决定论的人喜欢参与型的领导行为,相信外因决定论的人则喜欢指令型的领导。管理者对下属的个人特点是难以影响并改变它的,但是管理人员对于环境的塑造及针对不同的个性采取不同的领导方式是完全可能的。

- 环境特点。环境因素非下属所能控制,它包括任务结构、职权制度和工作群体的情况。当任务结构明确时,如采用指令型领导行为效果就差,对于一些很平常的工作,人们并不需要其上司老是喋喋不休地吩咐如何去做;正式职权制度是另一个重要的环境特点,如果正式职权都规定得很明确,则下属会更欢迎非指令性的领导行为;工作群体的性质也会影响适当的领导行为,如果工作群体为个人提供了社会上的支持和满足,则支持性的领导行为就显得多余了,反之,个人则会从领导人那里寻求这类支持。

第二节 激 励

一、激励的性质

(一) 激励的含义

激励就是引发和促进人们去进行某种特定行为的活动。在一个组织中,当管理者制订出计划,并通过组织活动以及建立有效的控制系统后,组织成员便可以投入为实现组织目标而必须进行的个人活动中去了。但是管理者如何保证组织成员能够真正投身于有利于组织目标实现的个人活动中,并使组织成员在这一行为过程中充分发挥个人的积极性和创造性呢?这实际上涉及管理的激励职能。

组织中的激励是指管理者运用某种方法和途径,使得组织成员或群体为达成组织目标而积极行动、努力工作。就管理者而言,激励表现为一种由管理者所实施的,意在引发、维持和促进人们进行为组织所预期的行为的管理活动过程。

(二) 激励的目的

人们选择并加入某个社会正式组织,在组织中被置于一定的岗位,为履行组织任务、实现组织目标而工作。这一过程之所以能实现,是因为从个人来看,该组织具有满足他特定需求的现实功能;从组织来看,则确认个人能够胜任组织任务,而且组织也的确能够通过组织目标的实现,满足其个人的需求。个人常常希望组织能满足他更高更多的需求,而组织则常常要求个人为组织做出更好更多的贡献。只有把这两方面统一起来,才能有效地实现组织目标。

因此,激励的目的在于从既定的组织目标出发,着眼于成员个人或群体,通过运用某种手段,寻求组织与个人在目标、行为上的内在一致性,从而达到两者之间在行为及其效果上的良性循环。

(三) 激励的过程

激励过程如图 6-3 所示。人的行为是由动机决定的,动机是由需要支配的。

1. 需要

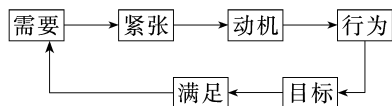


图 6-3 激励过程

需要是指个体由于缺乏某种生理或心理的因素而产生的与周围环境的某种不平衡状态,也即个体对某种目标的渴求和欲望。

根据需要的起源,可以将其分为自然需要和社会需要。自然需要是为了延续和发展人的生命对所必需的客观条件的需求;社会需要是在特定的社会条件下个人对社会生活的需求。需要作为客观需求的反映,并不是一个消极、被动的过程,而是在人与客观环境的相互作用之中,在积极自觉的活动中产生的。

2. 动机

动机是引起和维持个体行为,并将此行为导向某一目标的愿望或意念。动机是行为产生的内在的直接原因,它引导人们从事某种活动,规定行为的方向。动机是由需要产生的,当人们有了某种需要而又未能满足时,心理上便会产生一种紧张和不安,这种紧张和不安就成为一种内在的驱动力,促使个体采取某种行动。

动机是一种主观的精神状态,它驱使个体的行为趋向预定的目标。实际上一个人同时可以有多种动机,动机之间不仅有强弱之分,而且会有矛盾。一般来说,只有最强烈的动机可以引发行为,这种动机称为优势动机。

3. 行为

行为是指个体在环境影响下所引起的内在生理和心理变化的外在反应。人的行为是人的内在因素和外在因素相互作用的函数。一般情况下,内在因素是根本,起着决定作用;外在因素是条件,起着导火线的作用。

当人们通过某种行为实现了目标,获得了生理或心理的满足后,紧张的心理状态就会消除。这时又会产生新的需要,引起新的动机,指向新的目标。这是一个循环往复、连续不断的过程。

4. 需要、动机、行为与激励

由上可知,人的任何动机与行为都是在需要的基础上产生的,没有需要,也就无所谓动机和行为。人们产生某种需要后,只有当这种需要具有某种特定目标时,需要才会产生动机,动机才会成为引起人们行为的直接原因。但并不是每个动机都必然会引起行为,在多种动机下,只有优势动机才会引发行为。

因此,要使员工产生组织所期望的行为,可以根据员工的需要设置某些目标,并通过目标导向使员工出现有利于组织目标的优势动机,并按照组织所需要的方式行动。管理者实施激励,即是想方设法做好需要引导和目标引导,强化员工的动机,刺激员工的行为,从而实现组织目标。

(四) 激励的方式

激励可以分为物质性激励、精神性激励和竞争性激励三种方式。

1. 物质性激励

物质性激励主要产生于人们对物质、金钱、财产等的占有欲,表现为一种发自内心的、物质利益上的动力。物质性激励的作用首先来自人们生存的基本需求,而每一个人都有这种需求,因此物质性激励产生的动力来自于行为者自身,表现出来的是一种主动的力量。一般来说,当人们拥有一定必须的物质财富后,物质财富增加所产生的激励作用的边际增长率便是递减的。

2. 精神性激励

精神性激励主要产生于人们在追求精神上、心理上和事业上的满足而产生的内在的动力。精神性激励来自于对高级生活质量的需求,也是一种发自内心的、主动的力量。一般而言,文化知识水平高、个体素质好的人往往有更大的抱负和理想,这种激励的作用也就越强。对缺乏物质基础或没有力量实现自我理想的人,精神性激励的作用就会很小。

3. 竞争性激励

竞争性激励也称竞争压力,主要是指产生于外界强大竞争的压力。如果竞争公平合理则表现为一种推动力,反之如果存在不公平竞争,则

会起到消极作用。竞争性激励来自于外界的压力,行为者被动接受其作用,常常是不得已而为之。如果有条件和机会,他们会尽量逃避这种压力。因此要使这种激励发挥作用,必须真正形成竞争环境,行为者的工作效果必须是可察的,而且要存在约束其行为的机制。

这三种激励的强度和方式有所不同,前两者的作用形成两种拉力,后者的作用形成一种推力。它们作用于行为者一身,可以相辅相成。三者的强弱应随被激励者的行为特点而有所差异。

二、激励理论

(一) 内容型激励理论

内容型激励理论是从激励过程的起点——人的需要出发,研究是什么因素引起、维持并引导某种行为去实现目标的理论。这类理论是从静态的角度探讨激励问题,其研究任务主要是了解员工的各种需要,确定这些需要的主次顺序,以及满足每种需要将产生相应的激励等。层次需求理论和双因素理论都属于此类理论。

(二) 过程型激励理论

过程型激励理论是在内容型激励理论的基础上发展起来的、从人的动机的产生到行为反应这一过程出发研究有哪些因素对人的动机与行为发生作用的理论。该类理论是从动态的角度来研究激励问题的,其主要任务是了解对行为起决定作用的某些关键因素,掌握这些因素之间的关系,以达到预测或控制人的行为的目的。典型理论主要有以下几种:

1. 期望理论

期望理论由弗隆(Victor H. Vroom)提出,其理论基础是,人之所以能够从事某项工作并达成组织目标,是因为这些工作和组织目标有助于达成自己的目标,满足自己某方面的需要。人们在预期其行动将会有助于达成某个目标的情况下,才会被激励起来去做某些事情。因此,人们受激励的程度,将取决于努力后所取得的成果的价值以及对实现目标可能性的估计。用公式可以表示为

$$\text{激励力} = \text{效价} \times \text{期望值}$$

其中,激励力指调动人的积极性,激发出人的内部潜力的强度;效价指人对某一目标的重视程度与评价高低,亦即对成果的偏好程度;期

望值指通过特定活动导致既定目标的概率,亦即主观估计达到目标的可能性。

这个公式实际上提出了在进行激励时要处理好三方面的关系,这些也是调动人们工作积极性的三个条件。见图 6-4。

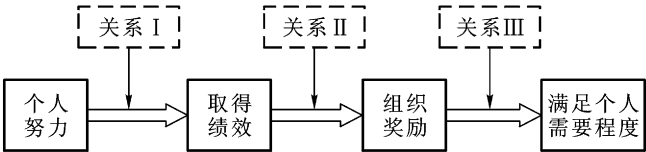


图 6-4 期望理论的两个关系

第一,努力与绩效的关系。人总是希望通过一定的努力能够达到预期的目标,如果个人主观认为通过自己的努力达到预期目标的概率较高,就会有信心,就可能激发出很强的工作力量。但是如果他认为目标太高,通过努力也不会有很好的绩效时,就失去了内在的动力,导致工作消极。这种关系可在公式的期望值这个变量中反映出来。

第二,绩效与奖励的关系。人总是希望取得成绩后能够得到奖励,这种奖励是广义的,既包括提高工资、多发奖金等方面的物质奖励,也包括表扬、自我成就感、得到同事们的信赖、提高个人威望等精神方面的奖励,还包括像提拔到较重要的工作岗位上去等物质与精神兼而有之的奖励。如果他认为取得绩效后能够获得合理的奖励,就有可能产生工作热情,否则就可能没有积极性。

第三,奖励与满足个人需要的关系。人总是希望自己所获得的奖励能满足自己某方面的需要。然而由于人们在年龄、性别、资历、社会地位和经济条件等方面都存在着差异,他们对各种需要要求得到满足的程度就不同。因而对于不同的人,采用同一种办法给予奖励能满足的需要程度不同,能激发出来的工作动力也就不同。

后两方面关系可以在弗隆公式中的效价这个变量上体现出来。

2. 公平理论

公平理论也称社会比较理论,是由亚当斯(J. S. Adams)首先提出

的。其基本观点是,人是通过寻求人与人之间的社会公平(即所得到的报酬与绩效相称合理)而被激励的。当一个人做出了成绩并取得了报酬后,他不仅关心自己所得报酬的绝对量,而且关心自己所得报酬的相对量。因此他要进行种种比较来确定自己所获报酬是否合理,而比较的结果将直接影响他今后工作的积极性。其比较过程如下:

$$\frac{\text{结果}}{\text{投入}}(\text{自己}) \stackrel{?}{=} \frac{\text{结果}}{\text{投入}}(\text{他人})$$

其中,结果是指从事工作所获得的报酬,包括薪金、晋升、对工作成绩的认可、领导的赏识、人际关系的改变等;投入是指对所从事工作的各种付出,包括时间、经验、努力、知识、对组织的忠诚和负责精神等。比较往往是非定量的和主观的,因而比较的结果是不精确的,但个人的态度会受到影响。对个人来说,可能会有三种比较的结果:报酬公平;报酬多了;报酬不足。

在比较中,当人们发现自己的报酬相对低了,就会设法去消除不公,并有可能采取以下的方式来求取平衡:①通过减少努力来降低投入;②要求加薪来增加报酬;③理性地曲解原先的比率;④使他人改变产出结果或投入;⑤离开或调走;⑥变换比较目标。

当个人感到自己相对他人报酬高于合理水平时,对多数人而言不会构成什么大问题,但研究表明,处于这种不公平的情况下,有些人也会去努力减少这种不公。包括:①通过付出更多的努力来增加自己的投入;②假如是计件制的话,职工会减少自己的单位产量;③有意无意地曲解原先的比率;④设法使他人减少投入或增加报酬。

公平理论对管理者而言显然是有教益的。首先,管理者用报酬或奖赏来激励员工时,一定要使员工感到公平与合理。个人的内部或外部报酬如是和其绩效相称的,且他也认为这些报酬是公平的,则会导致满意的结果。其次,作为管理者应注意横向比较。公平理论表明,金钱是相对的东西,当然职工对工资的绝对数是关注的,但是否满意则部分取决于他们比较的参照群体。有些组织成员的流动率很高,一个重要原因是与外单位横向比较员工的报酬太低。再次,公平理论表明公平与否是源于个人的感觉。人们在心理上通常会低估他人的工作绩效,

高估别人的得益,由于感觉上的错误,就会产生心态不平衡。这种心态对组织和个人都很不利。所以管理人员应用敏锐的感觉来体察职工的心情,如确有不公,则应尽快解决;如纯属个人主观上的认识偏差,也有必要进行说明解释,做好思想工作。

（三）帕特和劳勒的激励模式

帕特(L. W. Porter)和劳勒(E. E. Lawler)以期望理论为基础导出更完备的激励模式,较好地说明了整个激励过程(见图 6-5),

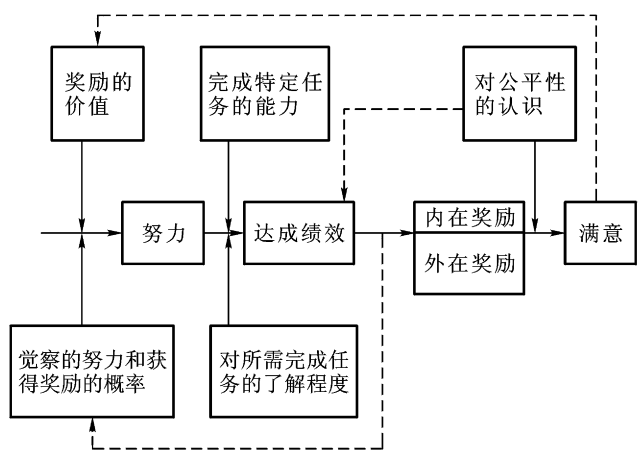


图 6-5 帕特和劳勒的激励模式

分析这个模式可以得出这样几点：

（1）努力来自于报酬、奖励的价值,个人认为需要付出的努力和受到奖励的概率。而觉察出来的努力和奖励的概率也受到过去经验和实际绩效的影响,如果个人确切知道他有把握完成任务或者过去曾经完成的话,他将乐意做出努力并对奖励的概率更加清楚。

（2）工作的实际绩效取决于能力的大小、努力程度以及对所需完成任务理解的深度,如对实现目标所需从事的活动,以及影响任务完成的其他因素的理解和掌握。

（3）奖励要以绩效为前提,不是先有奖励后有绩效,而是必须先完

成组织任务才能导致精神的、物质的奖励。当职工看到他们得到的奖励与成绩很少有关系时,这样的奖赏将不能成为高绩效的刺激物。

(4) 激励措施是否会产生满意,取决于受激励者认为获得的报酬是否公平。

(5) 满意将导致进一步的努力。

帕特和劳勒的激励模式是激励系统一个比较恰当的描述。它告诉我们激励并不是简单的因果关系。不要以为设置了激励目标就一定能获得所需的行动和努力,并使员工满意。要形成奖励目标——努力——绩效——奖励——满意以及从满意反馈回努力这样的良性循环,取决于奖励内容、奖励制度、组织分工、目标导向行动的设置、管理水平、公平的考核和领导作风等综合性的因素。

(四) 强化理论

强化理论是由斯金纳(B. F. Skinner)提出的,又称为行为修正理论,是以学习的强化原则为基础理解和修正人的行为的一种学说。所谓强化,从最基本的形式来讲,是指对一种行为的肯定或否定的后果,它至少在一定程度上会决定这种行为在今后是否会重复发生。该理论认为,人为了达到某种目的会采取一定的行为,这种行为将作用于环境,当行为的结果对他有利时,这种行为就会重复出现;当行为的结果对他不利时,这种行为就会减弱或消失。这就是环境对行为强化的结果。

根据强化的性质和目的可以分为四种类型:正强化、负强化(亦称规避)、惩罚和自然消退。前两类可以增强或保持一种行为,后两类则会削弱或减少某种行为。

1. 正强化

正强化是一种增强行为的方法,是指在一个要求的行为出现后,随即加以奖励或提供正面的结果。例如,当管理人员看到一个职工工作表现出色就加以表扬,这表扬就对工作出色的行为作了正强化。正强化的手段还包括提薪、晋升、奖励等。

2. 负强化

负强化也是增强一种行为的方法,是指预先告知某种不符要求的行为或不良绩效可能引起的后果,允许职工按要求的方式行事来避免

令人不快的后果。如在工厂中,事先以规章制度的建立使职工知道迟到要扣奖金,这样职工为了避免扣奖金这一不愉快的结果,而被激励要准时上班。

3. 惩罚

惩罚是指用某种令人不快的结果,来减弱某种行为。例如,当有的职工上班迟到,工作出错,或影响他人的工作时,管理人员可以用批评、纪律处分、罚款等措施,以制止该行为的再发生。但是,惩罚也会有副作用,如会激起职工的愤怒、敌意等。因此,最好尽可能采用其他强化手段。

4. 自然消退

自然消退是通过不提供个人所愿望的结果来减弱一个人的行为,特别是撤销原先奖酬,来减少某种行为的发生。例如对职工的某种行为不予理睬,以表对该行为的蔑视,从而使这种行为得以消除。

根据强化的方式可以将强化分为连续强化和间隙强化:连续强化是对每一个组织需要的行为都给予强化;间隙强化是经过一段间隔才强化一次。

间隙强化按强化时间间隔的稳定性,分为固定时间间隔强化和变动时间间隔强化,前者如员工定期发放工资,后者如员工不定期的升级;按反应比例又可分为固定比例强化和变动比例强化,前者如计件工资,后者如按照销售的难易对销售人员进行奖励。

强化理论具体应用的一些行为原则是:

(1) 要按照强化对象的不同需要采取不同的强化措施。由于人的需要不同,对一些人有效的强化方式,对另一些人不一定有效。

(2) 所期望取得的工作成绩应予以明确的规定和表述。只有行为的目标明确而具体时,才能给予衡量和付给报酬。

(3) 强化的一种重要形式是对工作成绩的反馈。即通过某种形式和途径,及时将工作结果告诉行为者,无论结果好坏,对行为都具有强化作用:好的结果能使其继续努力;坏的结果能使其分析原因,及时纠正。

第三节 沟 通

一、沟通的含义与过程

沟通是人与人之间传达思想和交流情报、信息的过程。沟通必须具有三个因素：一是信息发送者，二是信息接受者，三是所传递的内容。图 6-6 描述了沟通过程。

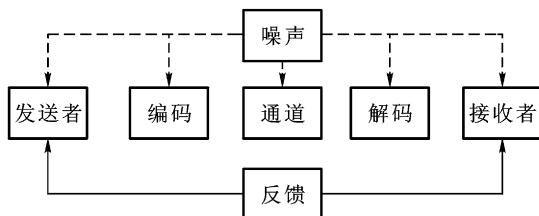


图 6-6 沟通过程

沟通过程由发送者开始，发送者首先将头脑中的思想进行编码，形成信息，然后通过传递信息的媒介物——通道发送给接收者。接收者在接收信息之前，必须先将其翻译成可以理解的形式，即译码。发送者进行编码和接收者进行译码都要受到个人的知识、经验、文化背景和社会系统的影响。沟通的最后一环是反馈，是指接收者把信息返回给发送者，并对信息是否被理解进行检查，以纠正可能发生的某些偏差。整个沟通过程都有可能受到噪声的影响。所谓噪声是指信息传递过程中的干扰因素，包括内部的和外部的，它可能在沟通过程的任何环节上造成信息的失真，从而影响沟通的有效性。

二、沟通的类型

（一）按沟通的功能和目的分类

1. 工具式沟通

其主要目的是传递信息，同时也将发送者自己的知识、经验、意见和要求等告诉接收者，以影响接收者的知觉、思想和态度体系，进而改变其行为。

2. 满足需要的沟通

其目的为表达情绪状态,解除紧张心理,得到对方的同情、支持和谅解等,从而满足个体心理上的需要,建立和改善人际关系。

(二) 按沟通的组织系统分类

1. 正式沟通

正式沟通指按照正式的组织系统与层次,通过组织明文规定的渠道进行的沟通。这类沟通代表组织,较为正式和慎重。

2. 非正式沟通

非正式沟通指在正式沟通渠道之外,通过私人的接触来进行的沟通。这类沟通代表个人,较为灵活和随便,通常表现为员工之间私下交换意见和传播小道消息等。

(三) 按沟通的方式分类

1. 口头沟通

口头沟通是借助于口头语言进行的沟通。其特点是传递的快速和反馈的快速,沟通效率高,弹性大,但事后难以查证,并且信息传递过程中经过的人越多,信息失真的可能性就越大。

2. 书面沟通

书面沟通是借助于文字进行的沟通。其特点是正式、持久、有形,可以备查,相对于口头沟通更为周密、逻辑性强、条理清楚。但这类沟通往往耗时较多,并且缺乏反馈。

3. 非语言沟通

除了使用口头、书面形式的沟通外,还可以使用其他的含蓄的沟通方式,主要包括体态语言和语调。体态语言包括手势、面部表情及其他身体动作,语调是指对词汇或短语的强调。任何口头沟通中都包含有非语言信息,并且会对沟通产生很大的影响。

(四) 按沟通方向的可逆性分类

1. 单向沟通

单向沟通是朝着一个方向的沟通,信息的发送者和接收者之间的地位不变。其特点是速度快、无干扰、秩序好,但由于没有反馈、实收率低,因此,接收者容易产生挫折、抗拒和埋怨心理。

2. 双向沟通

双向沟通是信息流动方向可逆的来回反馈式沟通,信息的发送者和接收者之间的地位不断变化。其特点是速度慢、气氛活跃、有反馈、实收率高、人际关系较好,但信息发送者的心理压力较大。

三、沟通渠道与沟通网络

(一) 正式沟通渠道

正式沟通渠道是对信息传递的媒介物和线路作了事先安排的渠道,是通过正式的组织结构而建立起来的。正式渠道一般有四种形式:

1. 自上而下的沟通

这种沟通渠道是指信息在组织内部比较高的组织级别层次,按照组织的上下隶属关系和等级层次,向较低的组织级别层次传递的沟通过程。它可以表现为上级给予下级的命令、指示、指导、文件、规定等等。它使下级了解组织的总体情况和自己应完成的任务,并努力加以完成。这种沟通往往带有指令性、法定性、权威性和强迫性,容易引起重视,并严肃对待。自上而下沟通的主要目的是使员工了解组织的目标,改变员工的态度以形成与组织目标一致的观点并加以协调,从而消除员工的疑虑和不稳定心理。

但是在这种沟通中还是可能出现许多问题,诸如传递路线过长,太费时间,信息在传递过程中发生遗漏和曲解。甚至有些人只注意顶头上司的指示,而对更高层次的要求不予理睬。上层的信息传到底层,因和底层情况不合而造成失误。这些问题通常可以通过以下三种方法来加以缓解:①使组织结构设置合理化,尽量减少信息传递环节,从而缩短信息传递时间,减少信息扭曲的概率。②改善信息传递技术。如面对面交谈总是要比通过电话交谈或小组讨论的效果好。③信息本身内容要明确、简洁,要使下属有压力感。这样才能使下属正确领悟信息内容,并给予高度重视,保持组织上层信息的权威性。

2. 自下而上的沟通

这种沟通渠道指的是信息在组织内部从较低的组织级别层次,按照组织的上下隶属关系和等级序列,向较高的组织级别层次传递的沟通过程。它通常表现为下级对上级信息的反馈和下层情况的反映。这

种沟通则往往带有非命令性、民主性、主动性和积极性,是上级掌握基层动态和下级反映个人愿望的必要手段。

但是,向上沟通效率往往比较低下,主要原因有:①组织规模和生产经营复杂性程度越高,向上沟通障碍也越多。②不现实的假设。许多管理者将信息发送给下属后,主观认为下属已经收到,并已确切了解其所要表达的意图,而实际上在信息发送者和接受者间往往存在严重差异。管理者向下传递信息所花费的时间和精力大大超过用于反馈意见的收集处理上。③筛选和曲解。在向上沟通的每个环节上,组织都赋予一定程度的筛选权力,这样当管理者认为一切良好而将一些认为无中生有的反馈筛除后,再传递给上一层管理者,而造成信息曲解。④害怕暴露坏消息。在许多组织中的中层管理者往往有拖延向上层传递坏消息的倾向,他们总是希望在不得不得上传递之前,这些坏情况最好已经被解决或减轻。⑤下级人员往往担心受到惩罚而隐藏或歪曲他们的真实感情、重要信息来揭示及提供潜在解决方法。⑥竞争的原因。为了谋求更高的社会地位或升迁、加薪,许多人不愿向上层领导传递不利于自己的信息或者利于竞争对手的信息。

针对以上影响有效沟通的因素,各组织根据自身存在的问题及组织机构特色,通常采取座谈会、意见箱、接待日或设立专职机构和专门制度来加以实现,但同时也要克服对下级信息不加甄别而盲目采用的倾向,努力创造一个能够畅所欲言的沟通环境。

3. 横向沟通

这种沟通指的是发生在组织内部同级层次成员之间相互的信息沟通,以谋求相互之间的了解和工作上的协作配合。这种沟通往往带有非命令性、协商性和双向性。这种沟通方式在组织信息沟通中有特殊的作用。金字塔形的组织结构显示越是在底层的雇员彼此间的距离越大,对信息的需求越强烈。

横向沟通过程中最大的障碍是企业内部部门化造成的,另外个人间的冲突也会影响横向沟通。要促进横向沟通可以从以下几方面入手:①绘制明确的组织结构图,从而明确上下级隶属关系,减少雇员不必要的臆测。②个人工作描述要精确。应使每个雇员准确地知

道其应该做什么和如何做,明确彼此间的权利和义务。③鼓励例行会议和沟通,在组织中要定期召开不同部门的碰头会,加强信息沟通。④加强冲突管理。教给下属各种技能往往能增强下属的沟通技能和沟通需求。

4. 斜向沟通

这种沟通指的是发生在组织内部既不属于同一隶属序列,又不屑于同一等级层次之间的信息沟通,这样做有时也是为了加快信息的交流,谋求相互之间必要的通报、合作和支持。这种沟通往往更带有协商性和主动性。

(二) 正式沟通网络

在信息沟通过程中,无论是发送者直接将信息给予对方,或是经过某些中间人传达给接收者,都必须通过一定的沟通路径。组织间各种方向的沟通可以形成各种各样的模式,这种模式称为沟通网络。沟通网络可以反映一个团体的结构,也可表明组织中的权力系统。

正式沟通有五种典型的网络形式,见图 6-7。

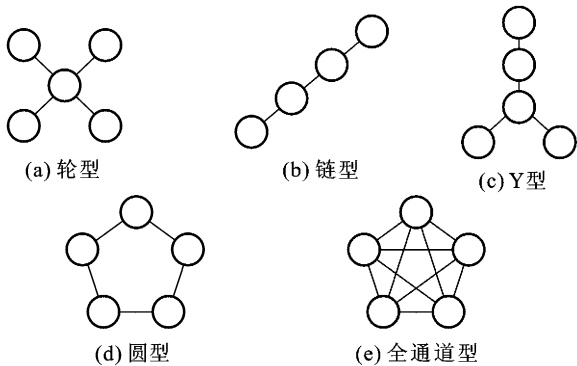


图 6-7 典型的正式沟通网络

各种网络在速度、正确性、领导者的产生和士气方面对行为的影响比较见表 6-1。

表 6-1 各种沟通网络的比较

比较标准	轮型	链型	Y 型	圆型	全能道型
速度	快	一般	一般	慢	快
正确性	高	高	高	低	一般
领导者的产生	显著	一般	一般	不产生	不产生
士气	低	一般	一般	高	高

由表 6-1 可知,没有一个网络在任何情况下都是最好的。对于不同的任务、不同的要求,应使用不同的沟通网络。

(三) 非正式的沟通网络

非正式的沟通对信息传递的媒介和路线虽未经事先安排,但这种沟通还是有一定规律的。图 6-8 显示了四种基本的小道消息传播网络模式,分别称为单线型、饶舌型、偶然型和集束型。

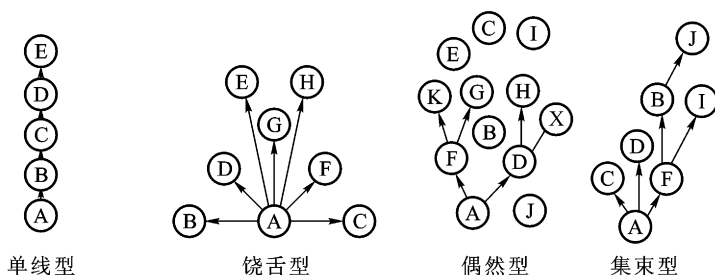


图 6-8 非正式沟通网络

单线型是通过一连串人把消息传递到最终的接受者;饶舌型是一个主动把消息传播给其他很多人;偶然型是按偶然机会传播消息的;集束型则是将消息有选择地告诉自己的朋友或有关人员。研究表明,组织中使用最多的是集束型。

非正式的沟通速度很快,但所传递的信息往往被严重扭曲,而且会破坏正式沟通的效力。但在任何组织中几乎都存在小道消息的传播,

实际上小道消息也能产生积极的作用,主要表现在:可使管理者了解员工所关心的事情;可以满足组织成员的社会需求;有助于组织内意见的交流,可以弥补正式沟通不灵活的缺陷;可以使组织经常注意环境的变化,更能适应突变等。

为了提高组织沟通系统的效率,管理者必须尽量消除小道消息的不利影响,如建立有效的正式沟通渠道,培养健康的氛围,尽可能快地将事实传递出去,教育员工摆脱小道消息的不利影响等;另外,管理者还应学会利用和引导小道消息,使之成为正式渠道的补充。

思 考 题

1. 领导的影响力由哪两部分组成? 各有哪些影响因素?
2. 权变领导理论的特点是什么? 试用领导的生命周期理论来加以说明。
3. 激励的本质是什么? 其基本过程如何? 有哪些方式?
4. 典型的过程型激励理论的要点是什么? 怎样将内容型激励理论和过程型激励理论综合起来考虑激励问题?
5. 什么是沟通? 沟通的基本过程如何?
6. 正式的沟通渠道有哪些? 怎样更好地发挥正式渠道的作用?
7. 管理者应怎样看待和管理非正式的沟通?

第七章 经济组织的激励与协调及行为管理

第一节 现代企业的治理与管理

一、体现激励、协调、创新的企业组织治理与管理

(一) 管理的本质:激励、协调和创新

管理的本质属性体现在激励、协调和创新三个方面。从激发人们为完成组织目标而努力工作的动力到对组织的多个环节和多部门活动进行统一安排和调度,使之互相配合,紧密衔接,再到体现组织动态演进和学习的创新,反映出广义管理过程的重要特点。管理本质要素与

经济组织的关系如图 7-1 所示。

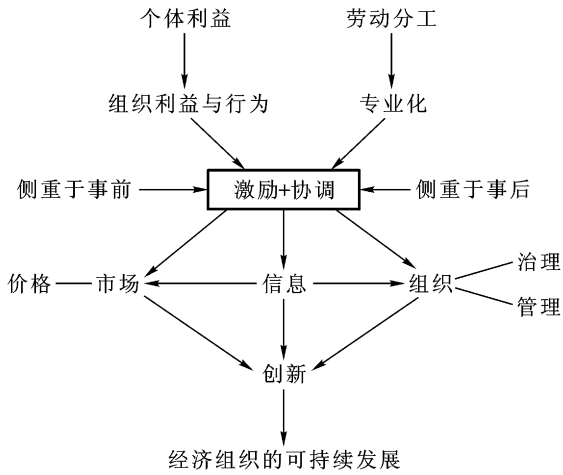


图 7-1 管理本质要素与经济组织关系图

激励是管理本质活动中最基本和第一位的活动,不仅强调从需求引发动机到产生行为的心理学规律研究个体行为的激励问题,而且更注重有利于个体行为和利益与组织行为和目标保持一致的组织激励机制的研究,主要涉及产权、制度、薪酬等经济手段。传统管理中的激励理论侧重前者,比较忽略后者。组织,特别是经济组织作为管理的载体,其激励兼容、目标一致境界的实现有赖于外力与内力的有机结合所形成的组织激励系统。而为组织运行和管理提供有效的制度环境的产权制度、激励约束机制等的设计正是组织治理结构欲解决的问题。

任何一个经济组织作为一个经济系统往往处于一个更大的经济系统之中,因此,都会保持与其环境的一种动态的交互关系从而使其可持续发展。协调正是经济组织典型的中观管理特别重要的本质活动。以往的协调主要是通过计划、控制、领导等职能所体现出来的组织内部的管理活动,而面对不确定性日益增高的环境,特别是我国企业面对的复杂多变的多重转型经济环境,经济组织的协调必须上升到机制和制度

的高度来认识,注重市场协调机制、行政协调机制以及文化协调机制等的有效选择及组合运用。

创新被视为推动企业成长发展的动力和企业创造性的开发过程以及新事物的采用过程。组织的变革与创新至少已经具备与技术创新同等重要的作用。将创新作为管理的本质活动之一体现了管理这一概念随其载体所处环境的变化、动态、柔性发展的特征,也体现了管理学与经济制度变迁、生态演进系统、复杂系统等理论交叉融合而体现出的边缘特性。

(二) 管理过程中的治理与管理

治理(governance)与管理(management)意思相近,均有规范、指挥(导)和控制之意,但治理强调发挥行使政府作用,具有支配或决定性影响,而管理更侧重运用技能使部属完成工作目标,在典型的经济组织中治理和管理分别代表着广义管理时空中的两个阶段和两个层次。所谓企业或公司治理(结构)就是对决定公司发展方向和绩效的各参与方(利益主体)协同关系(结构)的机制和制度设计。这里主要是指有利于企业——法定虚构的人(主体)与各相关利益主体所形成的双边契约关系有效实施的制度补充和安排。其中以股东(所有权)、董事会(监督)和经理层(绩效)形成三足鼎立、良性互动和制衡并体现激励和控制机制的治理结构为要。这一关系如图 7-2 所示。

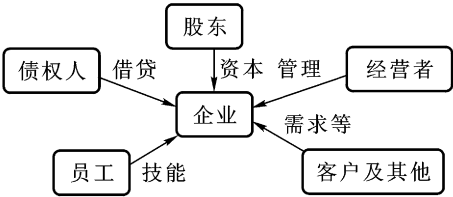


图 7-2 企业与相关利益主体的关系

威廉姆森认为效率理论分为激励和交易成本两个分支,从而将企业的控制与激励也即广义的企业管理过程分为事前和事后两个阶段。事前的控制与激励主要是指企业产权制度框架以及激励目标系统的构

建,也即企业治理的主要内容。事后的控制激励的提出源于有限理性和机会主义等的存在,有可能出现由于契约不完全所造成的契约风险,就必须以协调冲突所发生的交易成本为代价促使消极行为向积极行为的转变,这也就是企业管理主要的工作。我们认为建立包括由治理与管理组成的广义管理过程的概念是把握和运用管理理论和方法的重要前提。

从我国企业建立现代企业制度的过程来看,如果说治理结构主要解决产权关系、激励目标这些战略制订阶段事前控制问题的话,那么,解决战略实施过程中多种冲突和问题的体现协调、激励的运行机制和科学、创新的管理行为则是现代企业制度这一系统中事后控制所必不可少的。

企业利益分配的合理性及组织管理权力则可由企业的各类成员的地位及其利益的保障程度体现出来。显而易见,这些关系在治理结构中反映得最为清楚,问题也最为集中。可见,要解决我国企业经营机制中存在的问题,首先应该从治理结构入手。

二、不同公司治理模式的比较及其分析

公司治理涉及公司内部组织和权力架构:单层制、双层制中的管理委员会、董事会的功能;公司的所有权结构:管理委员会、股东和其他相关主体之间的关系,尤其是公司职工和债权人。主要表现在两种不同的治理模式上:外部控制(主要通过外部证券等市场对股东等相关利益主体进行控制,以英、美国国家为代表);内部控制(主要通过员工持股,法人之间相互参股以及加强债权人的控制作用来监控,主要以日、德等国为代表)。还有一种是由家族控制的董事会掌握实权,多见于华人区和东南亚国家。

(一) 内部公司治理:单层制与双层制

内部公司治理的核心在于组织结构。美国与英联邦等普通法国家采用单层制,德国及一些欧洲的大陆法国家采用双层制。在双层制下,法律强制规定管理与监控职能的分离,并将两个职能分别赋予相互独立的管理委员会和监事会。监事会由股东选举产生。监事会有权选任并解散管理委员会。

但差异并非如此显著,如德国除股份公司外,其他公司均可自由选择,而选择单层制的居多。英国法律有关发展具有一定监控职能的独立董事的实践有打破单层制的倾向。单层制与双层制在操作技能方面出现了一定程度的趋同。董事会的行为标准也日趋靠拢。但在外部董事的独立性与专业技能的界限方面,两种公司法存在本质差异,德国和日本在企业、监事会之间存在交叉持股的关系网。

(二) 外部公司治理:公司控制权市场

英美的收购规则主要是自律的,强调委员会的中立性与强制收购。但在欧洲大陆,由于股权过于集中、证券市场规模小、发达程度不高,使收购难度加大,而原有的、通常是缺乏效率的管理层留在原位的机会增多。在这一过程中,在股东和委员会(董事会)之间,少数股东与收购者即多数股东之间,交替存在两种委托—代理问题。

(三) 内外部之间的公司治理:披露、审计和中介

当前,披露几乎已经成为普遍适用于商法和公司法各个领域尤其是公司治理领域的一种监管工具。但各国披露的细节却大相径庭,如英国会计法中“真实与公允”的基本审查原则被德国转换为国内法时进行了拆分。德国公司仍保留每年固定分红的做法。德国的资产负债表法律倾向于保护债权人而非股东利益。经济全球化促使德国等向美英法靠拢,如欧盟决定到2005年成员国应按照国际会计准则制作企业集团的财务报表。一些成员国将审计人员更为密切地融入本国的公司治理体系之中。如德国将法定审计人作为监事会的伙伴,在公司治理中承担审核管理委员会报告的财务风险,并严格按真实与公允的会计准则、公司章程等法规来组织审计,且审计报告的格式更为明确,财务说明的证明公式更为细致,对独立性的要求更为严格。欧洲一些国家的银行等金融中介开始承担越来越多的通知、警告及提供咨询等的义务,这推动了从交易和市场方面对公司治理的改善。

(四) 美英与德日在公司治理方面的路径依赖差异

两种治理模式在法律等方面的差异很大程度上根植于特定国家的传统、历史和文化土壤之中。与美英公司治理中注重股东价值的理念相对应,德国等欧洲国家将职工共同决策及其利益作为包括股东利益、

债权人利益等在内的公司治理组成之一由来已久,德国二战后的重建、两德的合并以及东欧社会主义国家均以此作为行动准则。不同于劳资协议会中的职工共同决策,监事会内部实行的职工共同决策将覆盖其所作的所有决策。其利表现为员工与领导层之间保持一致,更有动力;其弊主要表现在决策过程迟缓,监事会产生分化及不可避免的泄密问题。相对于美英发达的资本市场,德国等主要依靠全能银行,银行可通过信贷关系洞察公司行为,作为大股东参与关键行业企业的运营,在监事会中占据多席,接受股东委托投票,故此大大抑制了公司治理中股东的参与。但随着资本市场、企业债券市场的迅速发展,情况正在发生变化。不同于美英的公司集团法,德国等强调实体概念的控制,母公司对子公司的债权人承担在年终时弥补损失的法律义务,如果债权人和小股东未获得补偿,控制公司及其监事会应对子公司的行为承担责任。

董事会在美英公司治理中发挥着根本性的作用。法律制度赋予董事对公司的委任托管责任,董事会承担着聘用与解雇高级管理层和监督重大经营决策的惟一责任。但董事会在履行其职责时面临逆向选择、道德风险及信息传导机制设计三大障碍。美英公司治理研究主要集中在能创造最大价值的董事会的制度与机制设计上。

三、公司治理及监管中的关键问题分析

(一) 公司治理中的主要问题及分析

解决股东与管理层之间委托—代理根本问题需要一系列治理机制;治理机制是与一般性规范、商业伦理及媒体互为补充共同构成的行为制衡体系;每个公司的所有权与控制权结构所产生的自身的委托—代理问题及公司运营环境又反过来影响治理机制。

我国企业,特别是大中型企业主要来自于传统国企的转型,一股独大(集中型所有权结构)比较普遍,其他新兴企业中家族控制也会长期存在,所有者缺位逐步解决之后,控股所有者积极卷入公司经营管理之中是我国治理问题的根源之一。

当前,金融结构体系亟待改善,法律与整体制度环境虽已有明显改善,但执行机制存在很多问题。职业经理阶层有待形成,控股股东与中小投资者之间的矛盾日益突出。

（二）公司治理监管中关键的权衡取舍问题

管理者激励与投资者保护；大股东利益与中小投资者利益；中小投资者保护与公司控制权的市场竞争等均为公司治理中需要权衡取舍的关键问题。在所有权和经营权分离的条件下，控股股东可能是应对不健全公司法制度的次优选择；赋予中小股东更多的权利和司法保护则有助于提高股票市场的流动性进而为公司治理和重组提供资本和有价值的信息；而提高所有权和控制权结构及经理层和控股所有者行为的透明度显得尤为重要。

以上机制共同作用方能提高公司控制权的可竞争性，从而对控股股东和经理层形成有效的激励与约束。

第二节 经济组织的共性问题、协调及交易成本

一、现代企业组织的两类基本问题及其对结构的影响

经济环境制度和协调机制的特性影响企业组织结构的选择。组织结构由这样一些规则 and 规定组成，它们决定企业中的位置，正式职能的构成，谁在何时履行它们，企业中的沟通渠道以及如何通过激励、权力和规范化手段来控制参与者行为等。识别组织结构中产生异同的框架中有以下四个基本模块：

（1）由有限理性和自利决定的个体行为。

（2）由有限理性产生的客观—技术问题和自利引起的主观—代理问题。

（3）组织对这两类问题的响应，例如层级、监督和激励计划。

（4）组织结构引起变动的四组要素：①经济、政治和法律体制；②社会准则、文化和经济发展水平；③产品、生产技术和投入产出的市场；④组织决策者的本性及其目标。

（一）现代企业组织的有关概念和定义

西蒙指出：“对人类知识及运算能力限制的全部范围，阻碍了现实世界中的经济参与者以贴近于古典理论预言的方式表现，包括对所有可能选择的排序缺乏完全一致的效用函数，没有能力对相关备选方案

产生较为完整的思考,当然也无能力预见所选方案的结果……”我们使用包括人类能力所有方面的更广义的描述,不仅包括决策而且包含从信息获取、整理、分析到传递的全过程。自利是指组织成员追逐包括物质享受、工作满足、闲暇、挑战及履行责任等个人目标的行为。有限理性常常表现为客观—技术问题;自利常表现为主观—代理问题。

1. 组织结构的定义

组织结构被定义为对组织中执行活动进行控制分配的方法。控制分配的方法有两极,即层级(纵向)和合作(横向)(或行政命令和协调合作)。

2. 组织结构的关键因素

构造组织结构的关键因素为:

- (1) 成员任务和工作安排;
- (2) 组织的部门和群体的分工;
- (3) 基于上、下级关系的组织成员活动有序化;
- (4) 促进成员完成其任务的激励方式;
- (5) 对成员的监督;
- (6) 不同于对下级的规定,为协调组织活动而进行的安排。

组织文化由其成员所具有的价值观和态度及组织管理者所灌输的,或在管理者选择的组织成员持续的交互过程中逐渐形成的共同信条组成。组织文化能起到使其成员的自身利益与管理者的利益紧密地联系在一起的作用。

(二) 现代企业组织的共性问题

1. 客观—技术问题

组织各个位置上的成员的有限理性与环境产生的非完全信息结合在一起会引起四类客观—技术问题:

- (1) 非完全信息;
- (2) 非完全决策;
- (3) 独立行动的非完全配合;
- (4) 无法预料的结果和错误。

上述中的任何一个问题都会对组织行动的后果产生不确定性

影响。

2. 主观—代理问题

在组织中有三类贯穿始终的主观—代理问题。第一类问题产生于个体言不由衷或假戏真做,在代理理论中称之为道德风险或隐匿行为。第二类问题表现为个体有时只会说不做,或说做而不做,在代理理论中称之为逆向或自我选择。第三类问题产生于组织成员为增加其在组织报酬中的份额采取共同行动的意愿和能力,可称之为共谋行为。如果当代理人在掌握委托人没有掌握的对其有利的某些信息的情况下签订这一契约时,就可能出现所谓的逆向选择。道德风险行为则表现为接受契约的代理人从事使契约对其本人更为有利的行动。而与共谋行为相关的行动不仅会影响报酬的分享而且必然会减少组织的报酬。

3. 组织设计中的结构性要素

(1) 纵向控制与横向控制的权衡。组织针对不同的活动运用层次体系和联合交往这两种方法。解决主观—代理问题显然离不开协调和监督。而协调和监督都需要在协调人与被协调人,监督人与被监督人之间建立层级关系。客观—技术问题的解决似乎更需要联合交往方式而不是层级关系。在过宽的控制幅度与过多的等级层次所造成的效率损失之间存在着一种权衡关系。客观—技术问题意味着甚至团队的管理都需要一定层级关系。

(2) 企业组织的监督。监督包括观察投入与产出,即观察个体和集体的活动,诸如工作时间、努力程度以及创造性,也要了解成员实际完成的工作。监督作为使客观—技术问题最小化的动力有助于引导问题的求解。监督也有助于减少主观—代理问题并能引导对代理人产出的信息进行解释以及设计激励与培训计划。

(3) 组织文化的作用。组织文化的运用试图从本质上改变自利及其表现。管理者可以通过改变成员的文化来减少自利行为。通过建立共享准则或对于反对的活动的禁忌来限制成员追逐私利的方式,特别是在不易监督的环境。

管理者可以通过在组织成员中形成相互信任来使一个组织的文化结构转向其预定的目标。委托人的允诺往往是构成组织文化的组成部

分。为了促使代理人合作,即使委托人的短期利益驱使他们利用代理人,委托人也要寻求建立在面对不可预见的意外事件中一致和公正行为的信誉。

(三) 多种因素对现代企业组织结构的影响

由经济、政治和法律制度构成的规章制度,从有形和无形两个方面决定了企业组织中谁将承担最终控制权,权利如何行使、如何转移等问题。

社会准则、文化和经济发展水平主要通过个人行为来影响企业组织结构。例如尊重上级和一致性决策对主观—代理问题有所缓解。经济水平的发展使处理客观—技术和主观—代理问题的方法、手段也发生变化。例如计算机在监督管理方面的应用将使组织的层级减少,增加管理的幅度。

技术特点会影响管理者所需信息及其监督能力。产品市场的波动会对企业组织的不同层次中一定决策的部署产生影响,如组织中信任关系的建立等。组织中必要的劳动力后备有利于增进信任,减少主观—代理问题。

二、科斯定理与交易成本理论

(一) 经济系统与经济组织

经济组织是一种人为创造的实体,人们通过这样的组织相互作用,相互影响,从而达到个人和集体的经济目标。整个经济系统则是一个由人与组织构成的网络,这一系统通过较高层次的组织将较低层次的组织联系在一起。

正规组织的关键特征是它们均拥有法人地位或身份。组织与契约的关系是:组织可以看成是组织与组织成员之间,各组织成员之间在自愿的基础上所签订的契约的联合体,组织的变更实质上就是对组织契约关系的修订。组织经济活动的两种主要选择方式:市场和层级制度,也是两种组织契约的方式。

(二) 组织分析的工具:交易与交易成本

1. 分析的层次

(1) 交易。交易即将产品或服务从一个个体转移到另一个个体的

交换活动。它是经济组织理论所分析的基本单元。

(2) 个人。个人是交易的最终参与者,个人具有不可分的决策者和执行者的双重身份。

(3) 组织效率。如果没有另外一种选择可以连续产出一致认为更好的结果,那么,这个契约(程序、过程、组织)就是有效的。特别地,一个总是产出有效结果的组织是有效的。

效率的实证概念及效率准则是:如果人们能够有效协商,达成一致的协议,并且该协议可以顺利地贯彻执行,那么至少对参与协商的人来说,其经济活动的产出将是有效的。

(4) 协调与激励。协调及专业化分工的准则既可应用于小的、简单的经济中,也可应用于大的、复杂的经济组织中。协调所需的信息对每个人而言并不能自由获得。集中决策或完全集权与分散决策或完全分权既是信息问题两种可能的解决方案,也是达成协调的组织备选方法。在现实中表现为行政协调机制与市场协调机制。组织常需要在这两个极端之间进行权衡。

(5) 市场与价格的协调与激励。价格体系可以在达到效率目标的同时节约对信息的需求,因为这一体系比其他任何可以保证有效输出的体系需要更少的信息传递。价格信号或将利润及奖金同绩效相联系的评价体系和将公司的部分所有权转移给员工,都是由市场自发产生的激励方式,可以引导存在于其中的个体,使他们在寻求自身利益的同时,采取市场期望的行为方式,注重公司的长期价值。从效率的角度说,市场体系是解决协调问题的一个非常有效的方法。

2. 交易成本

是什么决定了交易在市场下进行还是在正规的组织中并在集权的指导下进行的呢?交易是人们互通有无的交换行为,市场条件下的交易典型地表现为买卖行为,在运作中实际表现为从信息的获取,到签约前的活动,再到签约、履约的一个完整过程。

交易成本即伴随交易发生的成本,它取决于交易的性质及其组织的方式。市场中的交易成本与组织内部交易成本的高低就引发了对市场和组织这两种协调方式的选择。我们把交易成本理解为运行经济制

度和协调机制的成本,组织的结构与设计即是由交易成本最小化所决定的。对协调和激励问题的不同解决方式引发了交易成本的不同表现形式。

(1) 协调成本。在市场和层级制度下与协调相联系的交易成本。在市场体制下,交易成本与由决定价格与交易的其他细节的需要而产生的协调问题相联系。它能够使得市场中潜在的买主与卖主彼此了解对方的存在与位置,并将他们集合到一起进行交易。

(2) 激励成本。激励问题中同样存在着交易成本。它主要包括两个方面:与事前机会主义相关的交易成本和与事后机会主义相关的交易成本。前者由信息的不完善和不对称引发,后者产生的根源在于不完善的契约。

尽管不同的组织其交易的方式不同,但在交易所需投资的资产专用性、交易的频率和周期、交易的复杂性及其行为的不确定性、衡量交易绩效的难度、不同交易之间的关系等方面都需要对交易的尺度很好地把握。

在现实中,经济活动的总成本表述为仅取决于技术及所使用投入的生产成本与仅取决于交易组织方式的交易成本之和,值得商榷,组织内部的生产成本与交易成本两者既依存于组织又依赖于技术往往难以明确区分。这使得交易成本理论在经济组织的应用缺乏进一步的条件并受到了一些学者的质疑。但无论如何,交易成本理论为经济组织的研究提供了有力的工具,具有深远的意义。

(三) 组织协调与科斯定理

许多经济决策取决于其拥有的财富,由于财富增加所导致抉择的变化称之为财富效应(如富人比穷人敢于冒险)。但在一定情况下,如在两种决策转换中有足够的货币补偿;新增财富对已有决策不产生影响;决策者在向好的抉择转换时有财力支付其损失,此时可忽略财富效果,从而使经济组织问题的分析大大简化。

忽略财富效果的效用函数可简化为

$$u(x, y) = x + v(y)$$

其中, x 为一确定的货币财富期望值, y 为与决策相关的影响其偏好的

如社会认可、工作分配、工作努力等因素,视为收入的风险部分, $v(y)$ 为现金等值。

考虑两个人的投资决策: $U_i(x, y) = x + v_i(y)$, $i = 1, 2$, 当 $v_i(y)$ 为投资者应承担的个人成本时,总的现金收入为 $P(y) = x_1 + x_2$, 则总价值 $U_i(x, y) = P(y) + v_1(y) + v_2(y)$, 仅与 y 有关。

价值最大准则是指对一组偏好不受财富效果影响的人进行资源配置时,仅当其使各参与方的总价值最大时才是有效的。价值最大准则把价值创造与价值分配分离开来,虽不总是现实的,但通常是合理的。这一准则为经济组织的研究提供了一个很好的起点。下面的科斯定理就是科斯基于价值最大准则在其一个命题的基础上归结出来的。

科斯定理是指如果各方通过协商达成一个有效的协议,且其偏好不受财富效果的影响,则其对价值创造活动(y)共识的形成并不取决于各方的协商能量和协商开始时拥有的资产,而活动的选择仅取决于效率,其他因素只能影响有关成本和利润如何分享的决策(x)。

科斯定理和效率准则意味着为使总价值最大,除其他成本外,必须考虑活动的组织成本,也即管理交易的成本(包括签约、监督、履约、冲突解决等的成本),故组织的有效性即交易成本最小化或交易价值最大化。

三、经济组织的协调机制

(一) 价格与协调

1. 市场与价格协调

现代分散经济系统的有效运作主要归功于协调。两种理想的交易协调机制即为市场和组织。在特定状态下信息需求等决定了协调机制中市场和组织的组合方式。

当决策者被要求通过定价方式对其使用的有限资源进行评价时,价格可以在大规模决策中扮演一个有效组织者的角色。在确定的市场环境下,价格提供了人们为有效利用资源所需的关于经济的所有附加信息,进一步说,当价格已知时,如果个人或企业的目标是追求自身效用最大化或利润极大化,他们会受价格激励而采取那些导致绩效的行动。

现实情况下,无论是单一目标和资源的价格协调还是多重目标和

资源的价格协调问题,价格 p 都可以用某一项目的成效而不一定用货币值表示,如可以表现为一种投资回报率或单位成本收益。重要的是项目的所有成本和收益可以被正确地表示,以便进行比较。通过计算 p 值将使各部门决策协调一致,并为每一参与者提供决策所需的主要信息。

在一个由许多具有不同目标的顾客、生产者以及众多的产品、服务组成的市场,价格体系既可以解决协调问题:对每一个消费者和生产者来说,只要知道局部信息和系统内的价格就足够做出一个一致的、有效率的选择,而不需要中央计划和广泛的信息分享,即协调是自动达到的;又可以激励人们:每一个消费者和每一个企业都被要求仅仅完全地、孜孜不倦地追求其自身利益。企业使其利润极大化而消费者使个人效用极大化,没有人被要求违背其自身利益,无论多样性的目标如何影响,行为的连贯性都能保证资源的有效利用,导致的产品和服务的配置实际上是有效率的。

如果价格是由市场参与者本身制订的,那么它们将会反映这些参与者所具有的市场力量,但在一些情况下,由于卖主和买主独家垄断力量施加影响,或影响价格信息的失真等原因,反映竞争水平的价格也可能发生扭曲,因而很难保持效率。

在实际的市场体系中,不仅仅是价格信息需要转换,企业试图发现消费者的偏好和计划,以决定其产品设计并预测需求。它们同样试图预测宏观环境,并企图了解竞争者的投资、产品和营销计划,同时,它们宣传其产品的价格、特性和可用性,并乐于雇佣有特殊才能的人。即使市场体系下也存在政府的规章程序,通过具体的规则和命令而不是价格信号工作。然而,价格体系提供了所需信息的大部分,而市场体系较计划体系而言也确实达到了有效的协调。在实际的计划经济中试图决定正确的价格,并根据环境对价格进行调整。但现实中不仅仅是这种决策的交易成本很高,更重要的是,价格的变化通常有利于一些个体和集团而损害其他的一些个体和集团,这意味着政府决定价格变成了一个政治决策。

2. 市场失灵

除了扭曲资源配置的非竞争性定价外,还存在其他市场导致的低效:

(1) 增长的规模收益。当生产过程中有明显规模收益时不存在供需相等的价格。

(2) 外部性与缺失市场。外部性是指一个经济实体的活动对另一个实体的不由价格体系所规范的福利产生的正或负的影响。与外部性相关的市场失灵可以看作缺失市场的结果。

市场失灵时不仅仅只有政府可以有所作为,企业和个人也可以采取行动。当某一经济构成部分对普通的市场安排不满意时,可以同政府一样采取行动取代简单的价格体系。

3. 组织内部的价格协调

虽然正式的组织往往被认为是价格体系失灵的产物,但许多大的组织在内部仍然使用价格体系进行协调活动。

(1) 企业中内部组织的模式。最初,现代企业是以集权化的方式按职能部门组织起来的,然而这种形式不适合大的、多种产品的企业中的协调活动。在上、下层之间的沟通中浪费了太多时间,丢失了大量信息。另一个极端是在 19 世纪形成的控股公司,高层部门不进行管理,只是收集各子公司的利润。当不需要协调各个单位时,这种方式较为适合,但需要在各单位间做出关于投资、生产或市场的协调决策时,这种体系就不能解决问题了。

(2) 在事业部组织中的转移价格。在第一次世界大战后,一些公司为了解决这一问题,形成了一种新型的组织——事业部组织。事业部及其管理者的绩效往往通过成本、收入、利润以及投资收益等财务指标来衡量,并为管理者激励、投资及资本配置等决策提供依据。

在任何分权的组织包括更小的责任中心中,产品和服务通常都是由一个部门向另一个部门提供的,为了测算绩效就有必要对其定价,在这种组织中,转移价格对于公司和部门经理都是非常重要的。

从部门的角度看,转移价格是决定部门财务绩效的最重要的因素,因为它决定了“销售”部门的收入和“购买”部门的成本,有可能使部门利益与公司利益产生不一致性。

从公司的角度看,公司利润也主要取决于转移价格。如果每个部门可以随意决定它在企业内部购买或出售的价格,那么不合理的转移价格可能导致有些部门不愿意进行能使公司利润最大化的交易,同时,还可能误导公司决策。

(3) 转移价格和市场价格。当存在一个外部的完全竞争的市场,而对公司而言,用市场代替内部交易且不存在附加的成本或收益的情况下,可以采用市场价格作为转移价格。它既能指导部门为使公司利润最大化的数量决策,也能为投资和绩效提供正确的信号。此时对公司获利能力而言,在内部和外部进行交易没有区别。然而,很少有完全满足这些条件的情况,更为普遍的是,企业依靠内部标准成本估计、成本加成以及协商等方式来建立转移价格。

(二) 设计属性与组织协调

最有效的协调取决于任务的性质,最一般的协调问题是资源配置问题。

1. 设计属性的问题

其特点有二:关于最优方案的形式,即关于变量间是如何联系的这一问题存在有大量的优先信息;能达到变量间的正确联系的重要性比其他任何错误的代价都大。

(1) 同步问题。同步问题的一个极端例子是赛艇运动,这里每一名划手在同一时刻划动是非常重要的,舵手通常掌握节奏并通过喊口令发出信号来解决这一问题。价格方法不能解决这一问题的原因是:尽管充分考虑了个体产生的信息,但代价太大。

(2) 分配问题。在这一问题中有一个或几个任务需完成,只需一个人或单位去完成一个任务,协调则要保证每一个任务都完成,并且没有重复性的浪费。

(3) 设计问题和组织常规。在紧急情况下的最优决策行动主要取决于特定的环境和决策者对最优决策的充分知识。当设计问题重复出现,则可以建立起一种组织常规来解决这一问题。

(4) 创新属性。对于高度分散化的决策而言,无论是在价格还是在组织常规指导下,如果当最优的资源配置取决于执行者的无法得到

的信息时就会产生低效率,当一个组织试图做一些超出其经验之外的事,如开发一个新产品,进入一个新市场时,就会出现创新属性的协调问题。当存在创新属性时,有效的解决方法是专人收集所需信息并将其传递给决策者,教育引导组织的每一个成员参与到最终决策中来。

对于设计属性的决策而言,存在着关于有效选择的优先信息,因而可能比价格体系需要更少的信息以检验计划的最优性,在上述赛艇运动中就是如此。

2. 规模问题

规模问题是对范围经济和核心竞争力与互补性决策的回答。

(1) 规模和结构。当存在着规模经济时,企业有效的产出就不能仅取决于价格。营运规模本身是一个设计变量。

(2) 范围的经济性。范围经济即相对于一些单一产品企业而言以较低的成本生产一些产品组合。这种范围经济同样需要协调,而且可能比规模经济更困难,因为它需要管理人员对不同的产品负责。

(3) 核心能力。一个企业可能拥有在设计和开发新产品及使用相关技术方面等的专业知识,这一水平上的规模经济在现代管理中非常重要,人们称之为企业的核心竞争力。

(4) 互补性及设计决策。一系列活动间的互补性是设计属性的一个重要来源。如果一组活动中,任一个活动的增加导致了其他每一项活动的边际利益上升,那么称这些活动是互补的。

(5) 战略与设计决策。在组织中,整体的战略选择是具有创新属性的设计决策,战略的各个部分要配合到一起,而在不同方案中选择所需的信息不可能在组织内部得到。在这种情况下,信息必须从组织外部获取和评价,必须做出协调决策,并将其传递到各个有关的部分,所有这些都表明了中央协调,尤其是高层管理的作用。

3. 管理在协调中的作用

(1) 集权与分权的把握。在复杂的组织决策中,完全的分权或集权都不是最优的,关键性的信息总是在个人手中,所以集权需要这些信息向上传递给中央决策者或是被忽略掉,两者的代价都很高。然而将所有的决策都交给实际执行者手中,将冒着这些决策无法协调的风险,

那么问题是何时需要分权,何时需要集权。

设计变量应由高层管理者以集权方式决定,当存在许多部门需要协调时尤应如此。而任何计划的大部分调节则可以分权给个人执行。信息传递的成本和体系的脆弱性变得很重要时,决定如何传递是一个设计问题,应当集权。当互补性导致了存在多种可能的一致性决策时,那么在其中进行有效的选择需要集权决策。

(2) 高层管理的角色。企业中高层管理通常执行决定和交流战略的角色,然而这些大多数可以进行分权。

高层管理的主要工作是确定“我们的目标是什么”和“我们要努力做什么”。

第三节 组织激励与行为管理

一、非对称信息与代理理论

激励问题是保证组织中的不同的人都愿意承担他们应承担的工作,报告正确的信息和按人们期望那样行动。这一分析是建立在人的行为是被自身利益驱动的这一假设的基础上的。虽然从心理学的研究成果来看这可能是对人的激励和行为的一种扭曲,但它仍然是基本的分析工具。

契约的不完全、不完美主要是由信息的不完全、不完美(不对称)引起的。其中不完全主要表现为有限理性引发的客观—技术问题,不完美主要表现为因自利引发的主观—代理问题。研究分析这类问题涉及非对称信息经济学或代理理论,分析方法首推博弈论,特别是非合作博弈,以及在其基础上发展的演化博弈和行为博弈。非对称信息经济学是问题导向的(委托—代理问题,根据博弈中是否拥有私人信息区分代理和委托人),它研究什么是非对称信息情况下的最优交易契约,故又称为契约理论或机制设计理论。

(一) 非对称信息的分类

信息的非对称性可以从非对称发生的时间和非对称信息的内容两个角度划分。

从非对称发生的时间看,非对称性可能发生在当事人签约之前,也可能发生在签约之后,分别称为事前非对称和事后非对称。从非对称信息的内容看,非对称信息可能是指某些参与人的行动,也可能是指某些参与人的知识(见表7-1)。

表 7-1 非对称信息经济或代理理论的基本分类

	隐匿行动	隐匿信息
事前		逆向选择模型 信号传递模型 信息甄别模型
事后	隐匿行动的道德风险模型	隐匿信息的道德风险模型

1. 隐匿行动的道德风险模型

签约时信息是对称的(因而也是完全信息);签约后,代理人选择行动(如努力工作还是不努力),“自然”选择“状态”;代理人的行动和自然状态一起决定某些可观测的结果;委托人只能观测到结果,而不能直接观测到代理人的行动本身和自然状态本身(因而是 imperfect 信息)。

2. 隐匿信息的道德风险模型

签约时信息是对称的(因而也是完全信息);签约后,“自然”选择“状态”(可能是代理人的类型);代理人观测到自然的选择,然后选择行动(如向委托人报告自然的选择);委托人观测到代理人的行动,但不能观测到自然的选择(因而是 imperfect 信息)。如经理—销售人员—客户例。

3. 逆向选择模型

自然选择代理人的类型:代理人知道自己的类型,委托人不知道(因而信息是不完全的)委托人和代理人签订合同。

4. 信号传递模型(signaling model)

自然选择代理人的类型;代理人知道自己的类型,委托人不知道(因而信息是不完全的);为了显示自己的类型,代理人选择某种信号;委托人在观测到信号之后与代理人签订合同。信号传递是向其他人表

明自己的打算或能力以及一些其他有关私有的未被证实的信息特征的一种方式。在信号传递中,具有私人信息的一方首先采取行动以正确解释、揭示其信息。例如工人在试用期向培训部门发出的愿为企业长期工作意图的信号。

5. 信息甄别模型(screening model)

自然选择代理人的类型;代理人知道自己的类型,委托人不知道(因而信息是不完全的);委托人提供多个合同供代理人选择,代理人根据自己的类型选择一个最适合自己的合同,并根据合同选择行动。信息甄别是指没有私人信息的一方根据一些尺度所采取的行动以区分具有私人信息的一方的不同类型。这通常是通过提供一些不同的选择,每一选择是为不同类型的有各自信息的参与方准备的,而其选择就有效地揭示了其私人信息。自我选择在信息甄别中起着关键作用,人们只有在为他们而准备的一组选择中选择他们自己认为是最好的项目。

信号传递模型和信息甄别模型是逆向选择模型的特例;或者更确切地讲,信号传递和信息甄别是解决逆向选择问题的两种不同的(但相似的)方法。

(二) 隐匿信息与行动的两类问题

Laffont 和 Martimort(2002)将代理人的隐匿(私人)信息分为两类:

第一类,委托人无法观察到的代理人的行为,此即道德风险问题或隐匿行动,或者是委托人无法获知代理人所拥有的关于成本或价值的隐匿信息,此即逆向选择问题或隐匿信息。而委托—代理理论主要研究这两种情形下委托人如何取得最优的资源配置结果。

第二类,如果不存在任何能够观察到信息的第三方如权威机构,即使事后委托人和代理人拥有的共同信息,也是不可验证的,这是导致契约不完全的主要因素。

下面是对两类代理问题的分析。

1. 隐匿信息与事前机会主义

(1) 双边契约。一旦确定了需要考虑的可能性之后,一个契约的各当事人必须就行动的方针和报酬达成一致,这包括各种讨价还价。

关键取决于信息条件。当不同的计划对每个当事人的成本和收益仅为一个当事人所了解,或不同的产出的可能性是私人信息时,那么这种信息的不对称将阻止任何协议的达成。即便达成协议,用完全信息的标准来判断,它也不会是有效的。

在讨价还价中,诚实程度或概率的大小是形成激励兼容约束的重要条件。诚实概率大反而导致不诚实行为增加这实际上是非合作博弈形成的一种纳什均衡。诚实概率大意味着淡化人的自利行为,可能给某些人通过“欺善怕恶”损人利己提供可乘之机。尽管最终损人不利己反倒害己,但由于缺少必要的约束反而难以形成激励兼容、互利互惠的局面,报复客观上起到抑制非合作行为的作用。故真正正视人的自利才有利于形成从非合作到合作博弈的激励兼容机制。

只有当交易的收益是足够大时,交易才可能发生,此时在双方讨价还价中激励约束才是重要的。交易收益与扭曲报价是一个不断权衡的过程,当扭曲到可观的交易即将失去时,交易双方就会本能地舍小求大。私人信息的存在意味着一些价值最大化的计划可能无法实现,因而损失交易的潜在收益,而有效的激励能使这种损失降至最小。

(2) 在众多参与者下的有效协议。虽然在双边关系中激励问题和私人信息可能是严重的,而当参与者数目增加时,这一问题变得更加严重。当利益分散时,即使是中等规模的组织也会发现不可能做出一个一致通过的决策。

(3) 讨价还价成本。讨价还价成本即为达到彼此接受的协议的交易成本,有限理性提高了讨价还价成本,因为这需要时间和精力去考虑和列出可能情况,决定有效的行动,并分配成本和收益。事实上,有限理性意味着不可能达到完善的契约,而这又提高了进一步交易的成本。

(4) 测算成本及在讨价还价地位上的投资。在许多交易中,产品的一些重要特征或质量对于买主或卖主都是未知的,一方或双方投资以获得关于产品质量更有利的信息,这一投入即为测算成本。由于测算成本可能阻止或延迟一个有效协议的达成,这种不增加总财富的信息成本从整个社会的观点来看是一种浪费。但它提供的信息确实能使协商价格更准确地反映价值,使交易的利益得以在个体中分配。

(5) 逆向选择问题的解决。解决方式之一:根据资信,定量配给(如银行信贷);解决方式之二:信号传递,逆向选择引起的私人信息可以通过努力而发现,例如能力和成就测验可以揭示有关员工的信息;解决方式之三:信息甄别,如工龄工资与绩效报酬的确定。

2. 隐匿行动与道德风险

(1) 保险和不正当行为。道德风险一词起源于保险业,指的是拥有保险的人在某种程度上改变其行为以向保险公司索取大量赔偿的倾向,如果事先能知道必要的预防措施,而且这些预防措施能够被正确地衡量和记录,那么保险公司合同就能够指明必须采取什么样的预防措施。然而,通常不可能观察和判断相关的行为,因而不可能签订指出应采取什么行为的强制性合约。

道德风险是一个信息问题。监督和执行正确行为的困难和成本导致了道德风险问题,这些困难意味着契约是不完善的,因为契约中没有条款指明当无法观察到期望的行动时应如何去做,因而契约也无法有效地执行。组织中的道德风险主要表现为员工的不负责任和管理者的不当行为。

(2) 道德风险的控制。道德风险产生的三个必要条件:第一,在人们之中存在着利益的背离;第二,个体间必须存在有益于激活这些背离的交易或其他合作;第三,在判断协议的要求是否被遵循和强制执行中存在困难。

这三个条件暗示了处理道德风险问题的方法,即道德风险可以通过监督、显性的激励契约、支付押金、自己包揽及所有权变化等方式来控制。

(3) 进一步的问题。交易的集成或合并只能将一个为供应商工作的自利的管理者变为一个为公司工作的自利的管理者,基本的激励问题仍然有待解决。合并以后所面临的一个复合型的激励问题是如何以较低的但无法避免的成本将以往各不相同的行动统一到一个共同的目标下。

当组织决策影响到其成员或团体的财富分配或其他收益时,为了追求自身利益,他们会试图对决策施加影响,此时就会产生影响活动,

而这些活动的成本就是影响成本。

干预政策的选择最终取决于决策者,故其获取、处理信息形成决策的相关成本甚至包括其个人收入都属影响成本之列。特别是组织中的某些个人和团体为达到其目的在影响决策者进行非生产性干预时所消耗的资源,即便影响活动失败,这一成本也得不到任何补偿;而如果成功地使决策者做出了不正确的干预,就会进一步带来这一错误决策实施后的相关成本。进而,如果组织意识到其危害试图通过调整结构、政策及管理方式来限制影响活动,又会进一步引发成本。

二、有效的组织激励

(一) 应对道德风险的激励契约

激励契约是对道德风险行为的一种反应,它通过促使人们对其行为后果至少是部分承担责任从而来强化对个人的激励。

当企业设计员工的工资合同时,对员工施加的激励和员工承担的风险之间必须保持平衡。有效的契约必须使承担风险的成本与激励收入相抵。

1. 随机的来源

基于结果的报酬往往是一种有效的激励,但实际的结果可能会超出员工的控制,产出中的不可控随机性导致了员工收入的随机性,而与员工工作的明智、诚实和勤奋无关;员工评价中可能包括其上司对该员工工作态度和对其他员工行为的主观认识;工人的业绩可能是依靠随机的监督评价的,不可能全面正确地反映工作的实际质量;业绩评价的不完全导致了奖励的随机变动。

绩效将受到许多随机因素的影响,导致绩效的报酬更为不确定。因而,员工对业绩负责将使他们面临风险。

2. 风险和激励关系的平衡

有效的契约应使激励收入同迫使员工承担风险的成本相抵。激励一个人以至一个组织代表另一个人的利益去行动的相关问题归于委托—代理问题。它不仅包括激励报酬系统设计,还涉及工作设计和收集信息、保护投资、分配决策和所有权等的设计。

在许多种提供激励的措施中报酬是最基本的,员工的报酬基于绩

效测评。任一经济激励都必须是对绩效的补偿。

应该尽可能减少绩效测评中不确定性因素对个人报酬的影响。否则,基于绩效的报酬系统就可能产生由于低效的风险分担带来的损失。损失的货币价值等于实际的报酬系统产生的风险补偿减去有效风险共担的风险补偿。使用基于绩效的报酬系统的企业希望通过激发员工创造更好的绩效来补偿这一损失。用人契约应在提供激励与随之产生的风险之间进行权衡。这一合约中员工的确定等值收入是期望报酬收入减去员工提供努力的个人成本再减去风险补偿。

(二) 风险共担的激励报酬原理

1. 信息提供准则

在设计报酬方式中,通过两方面因素来增加总价值。一是通过合适的权重来衡量绩效以作为付酬的决定因素,而绩效衡量应能减少代理人选择时的估计错误。二是剔除那些代理人努力水平被错误估计的绩效测评指标。例如,这些指标仅反映了代理人无法控制的随机因素。

信息提供准则的用处之一是业绩比较评估,员工的报酬与自己的业绩有关,还与他人的业绩差别有关。可以假设测量到的绩效与员工的努力程度有关,其既受影响所有人的随机事件的影响,也受一些只影响他的随机事件的影响。如业绩与任务的困难程度有关,这种困难程度也影响了他的同事的业绩。应用信息准则,绝对和相对业绩评估的组合才是最优的。

2. 激励强度准则

激励的最优强度与四个因素有关:追加努力的利润增加量;代理人厌恶风险的程度;评价绩效的准确度;代理人对激励的努力反应。四个因素综合决定了激励的正确强度。首先,若结果无利可得就不会追加努力;第二,代理人越厌恶风险,最优强度就越低,风险费用越高;第三,评价绩效的准确度越低,方差的值就越高;第四,当代理人能够迅速反应时激励最强。

3. 监督强度准则

比较激励强度很高和很低时的两种情况,当激励强度很高,方差很低时,更多的资源应花费在测评上。即当代理人的报酬与绩效关系非

常紧密时,有效地测评绩效是值得的。

4. 等价补偿准则

假如企业无法监督员工在不同行为中分配的时间和注意力,那么对员工的行为的边际回报率从时间或注意力来考虑必须相等。否则低的边际回报率的行为将不会被分配一点时间或注意力。

等价补偿准则也有另一个推论:对没有明确激励目标的部分将给予经理一定的薪水,如当制造质量的控制很困难但很重要时,这似乎有些道理。当然,经理明白工资的增加主要依赖监督者对他的业绩的评价。但这种措施至少避免了由于激励报酬计划仅以一种绩效指标为基础在时间和努力分配上的扭曲以及补偿中的随机性。

5. 避免棘轮效应

设置考核标准有三种较为客观合理的方法。第一种方法一般只使用在重复性的生产中。工程师通过时间—动作研究来制订工时定额。第二种方法是采用从事同样工作的人的绩效水平来作为绩效评价比较的基准。第三种方法是使用此人过去相同工作的绩效,奖优罚差。但如果工人预见到这种可能性,将会有很多负面效应。当一段时间绩效较好而此时考核标准将有不断提高的趋势,即有可能产生棘轮效应。

假如参与者允诺激励标准不变,即不用第一周期的绩效来调整第二周期的绩效,则会更好些。事实上合约规定的和有效的激励应该是一致的。实际上有些公司一直坚持使用这种方法如边际贡献率来作为报酬的基础。此外,“自雇佣”和所有权、工作轮换、工作循环等也有助于缓解棘轮效应,但其潜在成本可能很大。

(三) 资源配置与效率

当成本和利润的分配影响效率时,影响活动就开始发挥作用。当试图使组织决策对某些群体或部分人更为有利时就会产生成本,但不会有直接的利润产出。

在无法使用价值最大准则时,某项活动或风险所带来的总的财富的分配将影响到交易的其他方面。一些例子说明当分配影响生产率时,私人参与者达成的协议在技术上可能是无效的。

1. 效率工资与激励报酬的不同作用

激励契约不可行可能的原因:一是假如低的绩效信号带来低的收入水平或者契约规定员工需要付一定的罚金时,可能就无法雇佣到员工;二是效率工资方案可以以某种方法主观评价绩效,而激励系统就很难做到。效率工资系统基本解决了雇主的道德风险问题。

2. 失业和外部机会

一个明显的问题是采用效率工资系统的企业必须提供比外边的企业更高的报酬,但这些企业的工资显然不可能都比其他企业的高。缓解这一矛盾的办法是存在失业。采用高工资既减少了总的劳动力的需求又创造了失业并诱使所有的企业采用相对其员工的外部机会更高的工资(但应根据国情和企业业务特点考虑)。

观察现实的组织应该可以发现最佳的选择是把行为的标准设定为可能低效但却容易实施,而非寻找最有效的行为。

3. 企业中的职业生涯设计

效率工资模型没有包括有关职业生涯设计的因素。而贯穿员工职业生涯的报酬计划模式提供了更为有效的激励。很多公司实际上已经为成功的工人设计了其职业生涯收入提升的模式,以收入达到或超过工人的边际产出为最终目标。

4. 契约强度与信誉

(1) 信用博弈。在提供者与决策者持续互信所形成的纳什均衡中,如果决策者面对的不是每一轮同一个信用提供者,而是一系列根据决策者是否回以信任而动的不同的信用提供者时,决策者就会分析做出回应时两者之间的区别。在每次交易中,决策者回以信任是为了鼓励未来的交易伙伴提供信用或维持其诚实的信誉。诚信既能吸引交易伙伴,又能降低签约成本以及避免易于出错的法律强制履约机制。

现实情况是复杂的,参与各方对何为诚实和正确的行为在感知上是有差异的。甚至在他们对其境况达成共识时,对应该做什么以及什么行为是有效的等问题也很难形成一致意见。如果有超过一人以上的参与者提供信用,我们的描述就是一种复合型的问题。第三者(交易之外之人)做出判断的成本和困难以及不断地做出这些判断的需要可能会降低仅仅基于信誉的信用系统的效果。各种制度和实践已经在探

索低效率解决之道。

(2) 信誉与公司文化。在群体中一种能够提高信誉系统效果的方式是构建和演化成一套具有操作性的原则和规定,从而为群体成员创立一种共享的期望(抱负)。文化为判断正确行为和解决不可避免的冲突提供了一套原则和程序。由于原则必须简化到能与组织的新成员进行有效沟通,而且他们必须适应组织面临的典型环境,故没有一种文化能适用于所有组织。

(3) 信誉与法律。根据大量事实以及学者的研究,即使在现代较为稳定的社会中,在处理社会冲突中,维持一种良好的信誉的需要比司法诉讼更起作用。事实上,绝大多数合同纠纷很少对簿公堂。契约双方往往以非正式的方式来解决他们的分歧。这种机制说明了这样一种观点,即基于信誉的思考和对于未来收益的期望与法律效力的威胁相比至少可以起到同样的作用。

(4) “终止博弈”问题。如果交易双方是进行最后一次交互,他们都知道这一点,即很难再获得其潜在可得的收益,就需要其他机制发挥作用来避免低效率发生。一种可能是采用更正规的激励机制。另一个解决“终止博弈”问题的办法是出售企业。

(5) 信誉与制度。各种类型的企业制度和法律制度有助于缩短上述差距。法律制度可以替代信誉系统。依赖于法律系统的参与方更愿意受制于诉讼的威胁而非信誉扫地来保证契约条款的全部履行。但法律系统在履约中又有很多缺点。由于是一个一般意义上的系统,其所依赖的一般性规定很难将发生冲突的企业联系起来。法律程序通常是麻烦、耗时和高成本的,历史判例的法规几乎不可能对变革的技术以及其他变革的现实做出响应。

5. 寻租、影响成本与有效的决策规则

一个满意决策应该考虑受影响主体的信息、各种备选方案及其可能的结果。在利益主体中不同利益之间的竞争可能为相关事实的获取及方案遴选提供最佳机会。但把一个决策过程向有各自利害关系的利益主体公开将会增加影响成本,而当涉及在利益主体间大量的财富和价值再分配时这些成本更是高得惊人。在确定最佳决策方案的成本—

效益分析的过程中,两种要素必须平衡。

(1) 限制决策过程中分配的影响。限制租金竞争的一个方法是将资源平均地分配给潜在的竞争者,或者至少限制其差异的大小。这在组织内部可能会形成薪酬和生产率的差异远小于外部市场的政策。

当影响行为的潜在危害很大时,以权益作为激励报酬的政策值得一试。个人工资水平的透明度的增加,也增加了可能从事影响活动的空间。事实上每一项研究均体现出的统计显著性的研究是:在民主化程度较高的、规模较小、成员沟通频繁的单位以及公立机构,工资差异应更小些。

更一般地,防止个人和群体免受组织决策负面结果影响的政策实际上可以提高效率。这往往通过直接对个人或群体提出忠告的形式,尽管这种参与管理方式可能会带来进一步影响的风险。假如没有惠及每一个人,不应将变革制度化。进一步说,这样做可能是合适的:当某些机会可能会对组织成员产生负面影响时,应该放弃一些创造价值的机会,因为价值会因影响行为而抵消。这可能导致组织解体。

(2) 分权和单位剥离。只有当有一个中心权威有能力影响到个人和群体间成本和利益的分配时,才可能会有影响行为。一种极端做法是取消中心权威。

(3) 结构化决策过程及对影响活动的限制。有时把决策的效率同分配结果分开可以保证决策的有效性。更一般地,设置不经常变动的规则和建立决策程序时,应该依照减少影响的原则来进行。一个设计良好的决策过程可以带来很多有用的信息而相对少的影响成本。

6. 所有权与产权及组织激励

体现保护产权的所有权制度是最一般和最有效的激励制度,它能激励人们创造,保护和提高资产价值。所有权激励的有效性随处可见。传统计划经济体制下之所以效率相对较低,主要是因为缺乏基本的私有财产。由于没有保护资产的意识,也就钝化了创新和冒险及不断创造新财富的激励。

(1) 剩余收益和剩余控制的匹配。剩余收益(扣除所有支出后的净收益)和剩余控制(拥有一项资产即意味着拥有剩余控制权)结合决

定了所有权的激励效果。这种效果之所以很大是因为决策者承担了他的抉择的全部经济后果。

假设一笔交易涉及几个人提供的劳动力、有形资产投入及其他,部分参与者的投资在一个契约是固定的,仅有一个剩余收益索取人,使剩余收益最大等同于使参与者的总价值最大。如果剩余索取人也拥有剩余控制权,则其通过追求自己收益不断增加的同时将会导致有效的决策。对于个人来说,同时拥有剩余控制权和剩余收益,将会使剩余收益决策最优。

剩余控制权和剩余收益权的失衡会带来许多问题。剩余控制权和剩余收益权的合理组合会很好地激励所有者维护和创造资产新的价值。

(2) 所有权与产权制度。尽管所有权可以带来很强的激励,但这并不意味着私人拥有资产的系统对于整个社会来说是有效的。显然,个体决策者承担所有的资产价值增减风险是与有效风险共担不相容的;当风险大到超出个人接受能力时,就是不可行的。另外,增加某项特定资产的价值可能是通过一些无效的行为,如减少竞争者、垄断价格、污染环境等。一些学者认为,一旦建立起合适的产权制度,由于人们将重新安排自己的一切事情以追求相互间可以获得的利益,这将会形成一种有效的趋势。

(3) 复杂资产的所有权。有关大企业背景下作为剩余控制的所有权概念,拘泥于所有者即等同于剩余索取人的概念显然是不够的。由于公司,特别是上市公司存在多种相互冲突的利益主体,故公司不可能只按照股东或所有人的利益去行事。

首先,如果能对影响资产价值的决策进行控制的人没有剩余索取权,那么,所有权要求的激励作用肯定会减弱。其次,也许不可能分辨哪个人或群体是惟一的剩余索取人,也即难以分辨任一决策产生的收益和成本并计算剩余。

此外,对于非营利性组织所有权的概念如何应用呢?在这类组织里,没有哪个私人团体有权控制偿债后的收益。剩余必须保留在组织中。假如组织解体,财产归国家所有;假如存在剩余索取人,那可能就

是国家。但实际上国家对这类组织的剩余控制并不比营利性组织多。

(4) 应该考虑谁的利益——股东利益与社会责任。在完全竞争的市场体制下,企业运营追求利润和价值最大化的观点显然是不容置疑的。同样,如果协商成本低,产权结构合理、受保护且可交易,则根据科斯定理,企业追求其股东利益无可厚非。但现实并非如此。

实际上,企业中的决策在影响很多不同的人的过程中,市场作为媒介并非是惟一的选择。外部效应如污染即为一例。在这种情况下,以社会责任为企业目标可能更为有效。问题是即使真的这样做是否会产生预期的结果。假设企业的管理人员被要求提高社会的效率。他们有这样做的信息吗?当既没有价格也不存在与相关利益主体的协商为指导时,他们如何获知其他相关利益主体采用不同的行动路径所需的成本和收益?所有这些如何得到有效的监督?通过谁来监督?谁具有相关信息和动力去引导这些不追逐利润的管理者循规蹈矩而不是为其自身利益服务?

这些具有相互专用性的投资的出现意味着,在投资的同时,企业和工人、房主、当地政府以及其他相关利益集团作为利益共同体应设计某种机制来防止各利益主体受企业机会主义行为的损害,如形成限制关闭工厂的协议。这种保护将会促使利益集团对具有相互专用性的资产进行投资,所形成的大量适用的劳动力也惠及企业。由于涉及如此多的利益主体,不可能通过集中协商来得出有效的解决方案,通过法律手段事先明晰各利益主体的产权可能是更好的做法。

三、经济组织中的行为管理

(一) 经济组织行为管理的进展

在规范的经济组织激励理论的模型中,有两个关于个体的基本假定。一是他或她具有一个稳定和定义明确的偏好,二是他或她理性地使这些偏好最大化。给定某人一个选择 X,其目标就是要使 X 的效用最大化。心理学系统研究人类有关判断、行为以及福利特征,揭示了人们行为中不同于传统假设的一些重要事实。将心理学与经济学和管理学有机结合有利于修正现有模式,形成更贴近现实的经济组织激励理论框架。

在组织的行为管理中,通过心理学研究有助于了解一些关于偏好(用效用函数表示)的真实形式,使效用函数在理性选择的框架下更具有现实性。人的偏好往往取决于相对参照水平或现状的变化,在不确定的选择中人们更注重损失规避,并非纯粹出于自利,他还要追求其他有关公正、互惠、利他、报复等体验。

不确定条件下组织存在判断的偏见,偏见主要表现为注重主观推断忽视客观证据,确信先前假设误用证据,重显著框架轻内容解释等,而学习和推理不能完全克服这些偏见。人们既不可能总是正确预测自己未来的偏好,也不可能正确评估自己过去选择和经历过的福利,存在着框架影响、偏好逆转等相关现象。人们做出选择是因为存在有说服力的理由而非潜在的偏好。研究有动机的认知,即人们的愿望如何影响人们的信念,有利于克服对自利的偏见。由于人们的动机和倾向因时间而异,还有必要研究组织激励中行为的自制等相关现象。

(二) 经济组织行为理论的改进

主流经济组织理论把利己主义的方法体系、假定形式的数学化、从这些假定到所得出的结论的逻辑分析以及复杂的实证现场检验强有力地结合在一起。这一方法论对于经济组织的管理研究无疑是非常有用的,但它却对引入心理学有关人类研究的丰富见解设置了障碍。由于经济学过分强调其论点的逻辑性和精确性以及证据的定量化分析,在其方法研究中考虑人类本性的各个方面几乎是无法实现的。

心理学对理性、自利以及其他经典的经济组织理论假设提出的挑战已是不争的事实,一些结论已经对经济组织和管理理论产生了非常重要的影响且易于量化处理。其他对经济组织的管理提出了更基本挑战的发现,纳入学科体系需要更长一段时间,但必须意识到经济组织模型的不足,注意不断寻求修正的方式。由于经济组织的管理从属于一较宽的经济学体系,故结合心理学研究成果的行为经济或心理经济学所形成的新的经济学假设对管理学研究框架的修正与完善也必将产生重要影响。

思 考 题

1. 管理的本质属性或活动为何?
2. 组织的治理与管理有何区别? 二者之间的关系如何?
3. 公司治理体现在哪几方面? 治理机制设计应把握的思路为何?
4. 何为经济组织的两类基本问题? 它们如何对组织结构产生影响?
5. 何为交易成本? 为什么能用于分析组织效率?
6. 价格协调机制的优点和适用条件为何? 组织内部如何使用价格协调?
7. 设计属性有何特点? 与其有关的组织协调机制在运用时应注意哪些方面?
8. 不完全、不完美和非对称信息有哪些异同? 非对称信息和代理理论的主要分类为何?
9. 逆向选择和道德风险的主要区别是什么? 如何解决?
10. 为什么有效的激励契约应把握好风险与激励报酬的权衡? 何为相关激励准则?
11. 试述效率工资与激励报酬的各自作用。如何建立信誉机制?
12. 在设计决策规则时如何减少寻租和降低影响成本?
13. 何为剩余控制与剩余收益? 两者的匹配与所有权激励的关系如何?
14. 经济组织行为管理的进展体现在哪些方面?

第八章 组织技术、流程再造与组织创新

第一节 制造、服务与信息技术

这里把技术定义为组织的投入转化成产出的知识工具、方法和行动的总称。它包括生产设备、员工教育和工作程序等。

一、组织层的技术

(一) 制造技术

组织层的技术有两种——制造技术和服务技术。制造技术包括传统意义的制造技术和新型的基于计算机的制造技术。

1. 传统的制造技术

按照技术复杂度,企业可分成以下三类。

第一类:小批量及单件生产。这类企业生产和装配单个顾客定购的特殊产品,小批量生产,主要依靠操作工人的水平。

第二类:大批量和大量生产。大批量生产的特点是生产线长期生产同一部件,生产的产品有库存,顾客没有特殊要求,例如汽车装配线生产。

第三类:连续生产。整个生产过程都是机械化的,没有开始和终结,自动化机械控制了整个连续过程,例如化工厂、炼油厂等。

成功企业的结构和技术是相适应的。成功的单件生产和连续生产的组织结构是有机的,而批量生产的企业组织结构是机械的。

2. 先进制造技术(AMT)

先进制造技术主要是指:制造业为了适应时代的要求,以人为主体的,以计算机技术为支柱,不断吸收机械技术、信息技术、光电子技术、材料技术、能源技术、环保技术以及现代系统管理技术等最新科技成果,将其与传统制造技术相结合,对包括市场分析、产品设计、制造装配、监控检测、生产管理和质量保证、售后服务等制造的全过程进行综合技术改造,不断优化,以实现优质、高效、低耗、清洁、灵活生产,取得理想的技术经济效益的制造技术的总称。可见,先进制造技术包括了以材料为对象的先进加工过程和以整个制造系统为对象的先进控制和管理技术。

先进制造技术的研究和应用范围很广,以下仅简单介绍一些与管理有关的先进制造技术。

(1) 计算机集成制造系统。计算机集成制造系统(CIMS)是将独立发展起来的计算机辅助设计(CAD)、计算机辅助制造(CAM)、柔性制造系统(FMS)、管理信息系统(MIS)、决策支持系统(DSS)等,在新的管理模式和生产工艺指导下,通过计算机系统,灵活而有机地综合起来的一个完整系统,并以此实现产品订货、设计、制造、管理和销售过程的高度自动化。CIMS的核心观点和系统集成的基本思路是:企业生产的各个环节,从市场分析、产品设计、加工制造、经营管理到售后服务的

全部生产活动过程是一个不可分割的统一整体,要统一考虑;整个生产过程实质上是一个数据采集、传递和加工处理的过程,最终的产品可以看成是数据的物质表现形式。

因此将各项先进的单元技术(如 CAD/CAM、FMC、MIS 等)进行系统集成的 CIMS 能将生产系统中的各个环节有机地进行组合,以形成一个高效、协调的生产系统,增强企业的市场应变能力。CIMS 使制造系统从体力和机械系统变成了信息和知识系统,符合范围经济以及规模经济的规律,CIMS 工厂将不再是迅速革新与建立生产者 and 消费者亲密关系的障碍了。

(2) 并行工程(CE)。长期以来,产品的开发和生产一直是采用顺序方式,在技术人员的头脑中甚至形成了思维定势。在当代先进科技,特别是信息技术的支持下,改变这种工作模式,集成地、并行地设计产品和相关过程的并行工程技术成为可能。并行工程技术使得产品开发人员、工程技术人员、生产管理人员以及市场营销人员等所有相关人员在产品设计的同时就通盘考虑产品在整个生命周期中的所有因素,在产品的设计阶段进行工艺过程(包括加工工艺、装配工艺、检验工艺)的设计,并对设计的结果进行计算机仿真,用快速原型法制造出样品。

并行工程所带来的效益是明显的:

① 并行工程能大大缩短产品开发和生产准备时间,使两阶段的工作部分重合,能有效地缩短产品上市时间。

② 并行工程能降低生产成本。主要表现在:它将产品设计中的失误主要限制在设计阶段,因设计问题而在生产阶段再进行重大改动的情况将大大减少;并行工程利用计算机仿真技术,省去了昂贵的、费时的样机试制;产品设计时就考虑了加工、装配、检验、维修等环节,产品寿命周期成本将会降低。

③ 提高质量。它将质量问题消灭在产品设计阶段,使所设计的产品便于制造、使用、维护。

④ 保证功能的实用性。在设计中有市场营销人员参与,甚至还发展到请未来的潜在客户参与。这样的设计方式能反映用户的要求,保证去除冗余功能,提高产品的可靠性和实用性。

⑤ 增强市场竞争力。并行工程可以较快地推出适销对路的产品,能够降低成本、提高质量,最终有效地增强企业的竞争力。

(3) 准时生产管理模式(JIT)。准时生产管理模式(JIT)是源于日本丰田公司的生产管理模式,其主导思想是成品在销售时能准时生产出来并准时发送,组建或总成能准时送入总装,部件能准时进入组装,零件准时进入安装,原材料能准时转化为零件。准时制是通过倒流水“拉动方式”的生产线来实现的,看板系统是生产线运行的物流、信息流合一的“中枢神经系统”,自律化和全面质量管理是生产顺利进行的有效保障。

在整个生产过程中,由最后一个工序用拉动方式向前一个工序索要零部件,以此类推,逐次拉动,形成单一的“动力源”。而看板在生产线上传递着生产作业指示,同时又是目视管理的工具。通过看板就能够判断制造的先后顺序和需要的程度,以及各个工序贯彻标准作业的状况,从而掌握本工序的制造能力,了解配件、人员配置的适当状况等,在生产现场实行目视管理。

自律化是指生产过程中自动识别缺陷。该系统能防止不合格品的出现,使产品合格率达到 100%。准时制放弃传统的随机抽样的质检方式,采用全过程、全面产品检验的全面质量管理方式。

(4) 精益生产。1989 年,美国麻省理工学院总结了丰田的生产方式,认为日本最有益的企业是采用适度的自动化技术,并对企业的整体进行全面的科学管理,日本企业的成功主要是充分发挥工人的潜力、智慧和积极性。麻省理工学院在此基础上提出了精益生产模式。精益生产模式的基础是计算机网络支持下的小组工作方式和并行工作方式,在此基础上的全面质量管理、准时制生产和成组技术构成精益生产方式的三大支柱。其特征可归结为:以用户为上帝,以人为中心,以精简生产过程为手段,以产品的零缺陷为最终目标。

精益生产的基本目的是在一个企业里同时获得极高的生产率、产品质量和生产柔性。在生产组织上,它与泰勒的做法相反,不是强调过细的分工,而是强调企业各部门相互密切合作的综合集成,尤其是产品开发、生产准备和生产之间的合作和集成。精益生产不仅要求在技术

上实现制造过程和信息流的自动化及其集成,更重要的是从系统工程的角度对企业的活动及其社会影响进行全面的、整体的优化。精益生产不仅着眼于技术,还充分考虑到组织和人的因素。

(5) 敏捷制造。敏捷制造是将柔性的制造技术、熟练掌握生产技能的劳动力以及促进企业内部和企业之间的合作这三者集成一起,对千变万化的市场时机做出快速响应。它所提出的一些新的思想包括:①可重构的和不断改变的生产系统,如虚拟公司;②以信息为主和与批量无关的制造系统;③充分调动人的积极因素和发挥人的创造性;④向基层下放权力,简化领导层次和组织结构;⑤信息高速公路,建立全国工厂网络;⑥独立自主的、模块化的、分布式的制造单元。

敏捷生产模式快速响应市场的能力是通过技术、组织、人员三种资源集成为一个协调的、相互关联的系统来实现的。具有高速柔性的生产设备是敏捷制造企业的必要条件,但并不是充分条件。只有将新技术与企业的组织结构和人的因素结合起来,才能充分发挥作用。在大量生产系统中,人们往往将技术视为解决制造和销售问题的关键,而在敏捷制造中,以最佳方式使用人才是解决问题的主体,技术仅仅是方法和手段而已。

敏捷制造企业是一种高度集成的组织,信息在产品设计、工艺、制造、市场采购、财务、仓储、研究等部门之间连续流动,各项工作是同时进行的。企业基层具有局部决策能力和权力,这是敏捷制造模式快速响应市场变化的一个主要决定因素。敏捷制造企业不是以职能部门为基础的静态结构,而是采用动态的组织结构,其关键是推行项目工作小组。

敏捷制造企业具有组织上的柔性,每个项目都采用能够发挥最大竞争优势的管理手段:可以采用企业内部多功能项目小组形式,并请供应商和用户也参加项目小组;可以采取与其他公司合作的方式,比如外协外购、联合开发生产、组建虚拟公司等。

(6) 制造资源计划(MRP II)。MRP II是一种以零件为中心,根据产品需要量给出零部件的需要量,以计划为主、计算机管理为基础的生产计划、组织和库存控制,以及销售管理、技术管理、成本管理等集合式的生产管理模式。

MRPⅡ从合理利用制造资源的角度,考虑了企业进行经营决策的战略层、中短期生产计划编制的战术层以及车间作业计划与生产活动的操作层的综合优化,其功能覆盖了市场营销、物料供应、各级生产计划与控制、财务管理、成本、库存和技术管理等部门的活动,成为企业资源管理的有力工具。

实施MRPⅡ最易见效的目标是缩短生产周期,控制库存量及其费用。

综上所述,AMT与管理、组织结合在一起,能解决品种和批量的矛盾。它要求企业(经济组织)具有横向沟通能力和创新能力。它追求简、捷、柔(LAF)。

在运用AMT的企业组织结构中,控制幅度很窄,管理层级很少,转变任务容易,专用性很低,分权、整体特征是有机和自我管理的;需要员工具有参与团队的能力,必须经常进行培训,而且培训的范围很宽,所需的是技能智慧。

3. 技术对工作技能的影响

先进制造技术的使用有三个明显的结果:工人有更多的机会学习和掌握知识和技能;工人的责任感加强;工人之间更加合作。先进制造技术使工人的工作丰富而非简化,提高了脑力技能,使得组织成为一个令人愉快的工作场所。

(二) 服务技术

1. 服务技术与制造技术的差异

服务技术与制造技术的差异见表8-1。

表8-1 服务技术与制造技术的差异比较分析

制 造 技 术	服 务 技 术
产品有存储过程	生产和消费同时进行
标准产品	定制产出(依据用户需求)
相对固定的边界(和用户有缓冲作用的技术核心)	客户参与
有形产出	无形产出
资本密集型	劳动密集型

2. 服务技术的特性

服务技术的特性表现在：

(1) 生产和消费同时发生,这意味着顾客和员工在提供服务时相互作用,顾客在接受个性化的产品的同时参与了生产过程。

(2) 服务企业主要提供的是无形的,经常由信息或知识组成的服务。这意味着服务企业是劳动密集型的,需要更多的员工或信息技术手段来满足顾客的需求。

(3) 服务技术的特点对组织结构和控制系统的影晌是掌握核心技术的员工更接近顾客。服务中顾客往往直接同技术职员接触。

(4) 服务性企业主要处理信息资源,产出为无形产品,因此不需要很大的规模。它最大的优越性是可以分散成为多个同顾客直接接触的单元。

(5) 服务技术也影响了组织内部控制的特点,要求员工具有充分的知识和良好的意识,努力提高自身的核心技能来处理好顾客问题。有些服务企业授予其员工决策所需的知识和自由,但有些如麦当劳之类的服务企业,却规定了服务顾客时的严格的条条框框。总体来说,服务业员工需要更多的是社交和人际交往的能力,而非专业技术。由于有了很高的技能和结构分散性,在服务企业里分权程度较高,程式指令较少。

二、信息技术

(一) 组织信息技术的沿革

目前关于计算机网络信息技术理论及其应用已有较为成熟的研究。网络信息系统是以计算机技术和通讯技术为核心的,因此,当人们谈到信息系统或管理信息系统的时候,总会引起计算机化的联想。而信息系统泛指以计算机为核心,包括人、机器、规章制度等组成的收集、传递、存储、加工、维护和使用信息的人—机系统。

信息技术(系统)的发展始于 20 世纪五六十年代电子数据处理 (Electronic Data Processing, EDP) 和业务处理系统 (Transaction Processing Systems, TPS), 经过 60 年代中期的管理信息系统 (Management Information Systems, MIS) 和办公自动化系统 (Office Automation Sys-

tems, OAS), 70 年代的决策支持系统 (Decision Support Systems, DSS) 和信息资源管理 (Information Resource Management, IRM), 应该说, 在 80 年代基本上是 MIS、OAS、DSS、IRM 分别发展的时期, 同时, 经理信息系统 (Executive Information Systems, EIS) 出现并得到了有限的发展, 进入 20 世纪 90 年代, 智能管理系统 (Intelligent Management Systems, IMS) 将人工智能 (AI)、专家系统 (ES)、知识工程 (KE)、模式识别、图像处理、人工神经网络 (ANN) 等新技术融入 MIS、DSS 之中, 形成智能管理信息系统。90 年代后期随着网络环境的出现及其相关技术的迅速发展, 特别是社会信息源和企业内信息源的成熟, EIS 得到了很好的发展, 虽然到目前为止还很不完善, 但已经被公认为是很有前途的应用系统, 同时, 先进的信息技术与先进的管理理论, 特别是组织理论相结合出现了战略信息系统 (Strategic Information Systems, SIS), 此系统采用先进的信息技术, 可以对组织进行大范围、多方位的再造和改进。

(二) 网络环境的信息技术

构成网络环境的信息技术, 主要包括两个方面: 一是网络技术, 包括宽带、群件以及 XML 等; 另外是人工智能领域的技术成果, 包括 Agent 技术, DAI 技术, ANN 技术, GA 技术以及 DM 和 KDD 技术等。当然这两方面的技术没有严格的界限。信息技术与组织学习之间存在一种互动关系, 组织学习解决了信息技术如何在组织中高效率的应用的难题, 同时信息技术应用于组织也为组织学习提供了便利和工具。信息技术是设计学习型组织的重要因素。

作为构建网页和在网络上存储信息的标准, XML 定义了结构化表达数据的标准格式, 它是替代 SGML 和 HTML 而出现的, 解决了 SGML 复杂而且昂贵、而 HTML 过于简单的缺陷, XML 的出现使企业可以在 Internet 上实现商务流程的集成, 这样更多的组织信息可以用标准的格式交流并存储在网络上, 也为组织学习中的组织记忆提供了技术支持。XML 是一种以文本文件表现结构化数据的方法, 它给出了数据设计格式的一系列规则、指导、约定。根据这些规则很容易产生文件, 并且文件易于被计算机理解, 避免二义性和缺乏扩展性以及对平台的依赖。

(三) 信息网络技术在组织中的典型应用

信息网络技术在组织管理领域的应用发展很快,现介绍两种:

1. 经理信息系统

经理信息系统是使用计算机支持高级管理者的信息需求。例如,公司经理可以使用计算机比较国内和海外企业的工作绩效。他可以从显示屏上看到生产率的变化曲线。经理信息系统也可以支持非日常的决策,例如公司战略和竞争反应。

2. 智能化网络数据挖掘

网络环境下组织的海量信息使人们很难从中获取大量有用信息。因此从不太重要的信息中提取有价值的信息越来越困难。而智能代理可以智能化地,并且是以后台工作的方式找出人们所需的信息。智能代理对企业的最大用处是数据挖掘的潜在能力,它能够在人干预很少的情况下快速准确地访问数据仓库,还能在数据库之间、相互关联的不同类型和不同操作系统的计算机(网络)上运行。这就意味着它能够在因特网上无需人的指令而不停地“巡逻”。通过引用人工智能的数据挖掘技术来获得信息,可以为解决组织创新与控制问题中的客观—技术问题提供足够可用的信息。同时,也为其他问题包括主观—代理中的动态博弈问题及其统计分析提供足够的信息,低成本的大量信息对组织创新与控制的意義不言而喻。

信息网络技术方面快速的发展对管理提出了新的要求。在组织中有效地运用这一技术。可以使得组织和外部环境对上层管理者更透明,可以给予员工更多的诸如顾客、市场、服务以及效率方面的信息。一些组织运用这一技术简化了已有的僵化的等级结构、计划和控制及其日常工作。网络技术促进分权和组织的网络化,其影响涉及管理控制、组织设计 and 企业文化。

第二节 企业流程和组织再造

一、再造的概念

再造是指对企业流程进行基本的再思考和彻底的再设计,以期取得在成本、质量、服务、速度等关键绩效上重大的改进。企业流程是一

个为组织增加价值的任务或活动。企业流程再造(Business Process Re-engineering, BPR)的一个根本设想,就是以首尾相接、完整的整合性过程来取代以往的被各部门割裂的、不易看见也难于管理的支离破碎的过程。

在传统的企业中,一项工作的实施要由许多职位或部门来分别承担其中的某一部分。这就必然产生频繁地跨部门协调的需要。尽管个别活动的效率从专业化分工中确实得到了提高,但随着企业规模的扩大和产品的日益多样化,各项活动间衔接的困难、跨部门协调的时间浪费和高花费及整个流程的适用性问题越来越突出。为了使被割裂的流程重新得到综合,企业只能依靠层层相叠的层级制作成“黏合剂”。企业为了得到综合的高效率,必须对企业流程进行彻底的整合,使之不再支离破碎。

这种整合式设计不是简单地考虑如何优化企业现有的工作流程,而是运用突破性的思维,在抛开原有的规则、假设之后,探索和开发出新的跨职能工作流程。它与一般的组织过程改进活动的不同之处,就在于它不是进行一般性的修修补补,甚至也不是单纯借助现代化科技手段使原本可能已千疮百孔的工作过程达到自动化,而是一种自上而下的彻底性的变革。

需要进行再造的企业有三种:

(1) 陷于严重困境的公司,别无他路,只能变革。

(2) 公司安然无恙,但管理层能居安思危。例如由于新技术的诞生,新竞争对手的加入,市场的改变等。

(3) 处于高峰的公司为保持自己的优势,不安于现状,雄心勃勃,要拉开与对手的差距。

规模较小的企业由于其组织层级较少,往往比大企业更容易彻底进行再造。尽管在小企业中传统的企业家往往更加集权,但来自用户的压力将使其趋于分权。根据我国的国情和文化特点,我国企业的再造可以从中小企业或者大企业的子公司开始。企业家和管理者应放手让那些对用户产生直接影响的成员做有关决策,但前提是领导者不失去对市场的注意力。再造后的组织方式与传统组织方式的对比如表

8-2所示。

表 8-2 再造后的组织方式与传统组织方式的对比

再造后的组织方式	传统组织方式
以活动开展的过程为依据设计组织 面向过程 以顾客为导向 扁平式的组织结构	以开展活动的实体为依据设计组织 面向职能 以控制为导向 金字塔形的组织结构

二、再造的程序

再造的过程可以分为如下几个步骤：

（一）内外部环境分析

外部环境是指市场需求、市场分化的改变,技术的发展和竞争对手的策略等因素。内部环境是指产品成本、生产效率营销手段等因素的集合。内外部环境是企业制订战略战术的起点和依据。企业应当设立经常性的有机的环境扫描规范,以使企业能够及时收集信息,也能正确识别再造的时机所在。

（二）企业战略调整

企业的任何一项活动都不是孤立地存在的,必须同企业战略密切结合。再造这样一种革新,如果脱离了企业战略,即使实施得再成功,也不能对企业总体绩效有多大贡献。另一方面,企业也可以乘再造之机对原有企业战略在新环境下的正确性重新做出分析和修正,以确保再造有的放矢。

（三）问题诊断

企业必须甄别与市场需求或企业目标不明确不相符合的流程及其原因所在,确定流程对企业的重要性及其与其他流程的关系,判断进行流程再造是否可以解决问题,以及再造针对的重点是什么。

（四）目标设定

确定需要进行流程再造后应该为新流程的设计确定明确的目标,而这个目标应当是一个可以进行度量的具体的绩效目标,这样可以使

再造有一个确定的奋斗方向,同时也为再造后的效果评价提供基础。

(五) 新流程的设计

新流程的设计应该由高层管理人员负责,他或她应当有权管辖流程所涉及的各个职能部门。应当鼓励所有参与人员使用创新思维,集思广益。如果对企业全面展开流程再造,那么应当从核心业务流程着手。必须树立“顾客第一”的观念,针对市场和顾客的需要组织各项作业活动。不过,在业务流程之外,企业中还有一重要的工作过程——管理过程,如项目审批过程、预算编制流程、广告策划流程、政策制订流程、战略形成流程、绩效考评流程、信息系统开发流程、人员招聘流程、质量管理流程等等。如果说市场是企业业务流程的起点和终点,那么现场就是企业管理过程的落脚点。对管理流程的改革与设计,也需要将为现场或内在顾客服务作为宗旨。这一步骤中还包括再造实施过程的布置,包括公司资源的分配、时间表、人员配置等。

(六) 实施

再造的实施应当从核心业务流程开始,选取合适的人员进行。但是为了降低风险,也可以进行一些实验性工作,或从最容易着手、最容易取得效益的流程开始。在实施的过程中要反复与目标进行比较,不断地修正新的流程,有必要时,也应该修改目标。

(七) 绩效评价和反馈

应该重视绩效的考评及有关人员的反馈意见,一方面可借此鼓舞人心,另一方面也可以及时发现和解决隐藏的问题。

三、再造成功的要点分析

根据以往很多公司再造实践的经验总结,要使再造成功需要遵循以下一些要点:

(一) 管理层的支持

再造针对的应是企业流程设计的本身而不仅仅是流程的某个细节。高度专业化分工流程往往是很多企业机构臃肿、效率低下、成本高昂的本质原因所在。如果管理层仅仅想微调这个流程,而不是彻底重新设计这个流程,只能是治标不治本。因此,再造要求其发起者和领导者是高层管理者,至少对再造所涉及的部门有改变的权力。没有适当

的权力相匹配,再造很难深入下去。

（二）创新和合作的氛围

再造本身就是一种创新。它需要参与的人员抛开旧的思维方式,想尽一切新的没有规划限制的方法来更有效地解决问题。因而形成一个创新的氛围是非常重要的,这包括形成一个创新的奖酬和提升机制以鼓励创新,大胆启用新的方法等方面。

由于再造后的流程很多时候是以团队的形式工作的,因此合作是否良好往往决定了工作成功与否。这种合作包括成员间的合作,成员与领导者间的合作,成员与外部顾问、专家、支持人员间的合作等多方面多层次的合作。

（三）使用高素质的人才

新流程中,一个或几个人负责整个流程的处理,每个成员要比以往处理更多的方面和内容,责任也比以往更为全面。这就要求成员相对于过去的专家成为“通才”。管理者也需要具备多方面的知识和管理经验。同时,还要求成员与管理者具有创新精神、合作精神、变革精神等多项素质。

（四）授权给团队

再造需要使团队具有相应的决策权,同时也要求团队成员具备较强的自主意识和发现问题、分析问题、解决问题的能力。由于团队直接接触产生问题的现场,最容易发现问题,也应该是最具发言权的。因此,对团队的授权是必不可少的。决策权下放的另一个好处是能减少中间管理层、精简机构、压缩管理费用,并使企业变得更加灵活。

（五）抛开以前的限制

企业存在的很多假设随着企业环境的变化会过时或不正确。事实上,多元化、个性化的顾客需求、快速的市场变化、激烈的竞争态势都要求企业不能纯粹模仿别人的做法或者照搬老一套,而是要处处出奇制胜,获得差别化优势,增强自身的竞争实力。

（六）从最有益的地方着手

随意进行再造,往往事倍功半。因此,有计划、有步骤地进行再造是非常重要的。在开始再造之前应该识别出企业的关键流程。这种关

键流程是指能为企业增加价值的流程或最限制企业发展的瓶颈流程、与提供给顾客的服务直接相关的流程或问题最为严重的流程。然后对企业过程进行通盘的考虑与再设计,选择最容易成功、效果最显著、对企业有重要贡献的流程着手。由于顾客和市场在不断变化,技术在不断发展,竞争对手也在不断前进,因此再造是一个持续的行为,应该对企业经常性地、进行反省和再造,保持自己的优势。并且,再造也可以和持续质量改进、准时制(JIT)生产等方法结合起来使用。

(七) 从顾客的需求出发

顾客需求的变化是导致企业再造的一个重要原因,顾客的满意决定着企业的生存。员工不仅要向上级负责,还要对顾客负责。顾客与企业有三个接触点:订货、产品或服务的使用、送货。顾客会判断在这三个点上与企业接触是否正确、有效率和经济上划算。这三个点顾客满意度的定义有助于企业识别顾客的价值观及哪个过程需要再造。

(八) 使用信息技术

信息技术对于再造不是必须的,但是正确的运用信息技术进行再造往往会导致非常好的效果。有些情况下,没有信息技术,也不可能进行再造。由于信息技术的发展迅猛,其内涵非常复杂,因此如何正确使用信息技术来提高企业绩效是非常关键的。

四、组织结构再造

对于已实施再造的组织来说,很有可能进行彻底性的再造,这是因为:有的组织再造从一开始就是波及全组织的;如果已经对关键流程实施了成功的再造,那么就会很自然地对其他流程实施再造以配合关键流程;如果组织已对某一个流程实施了成功的再造,那么就会有积极性进行其他流程的再造,因为再造往往会带来成倍的绩效增加。组织是由多个流程组成的,在流程再造的基础上就有可能进行整个组织的再造。

每一个流程可以看成是一个具有特定功能的直接或间接创造价值的网络,整个组织就由各个具备不同功能、组合起来完成整个企业目标的价值网络构成。组织可以看作是这样一个系统:流程内部按照网络方式组织并运行,流程之间也是按照网络方式运行。这是一个新的组织

形式,它既有直线职能组织的层级结构,又具有网络组织的网络化特点,因而它称为层级—网络组织结构。图 8 - 1 给出了这种模式的示意图。

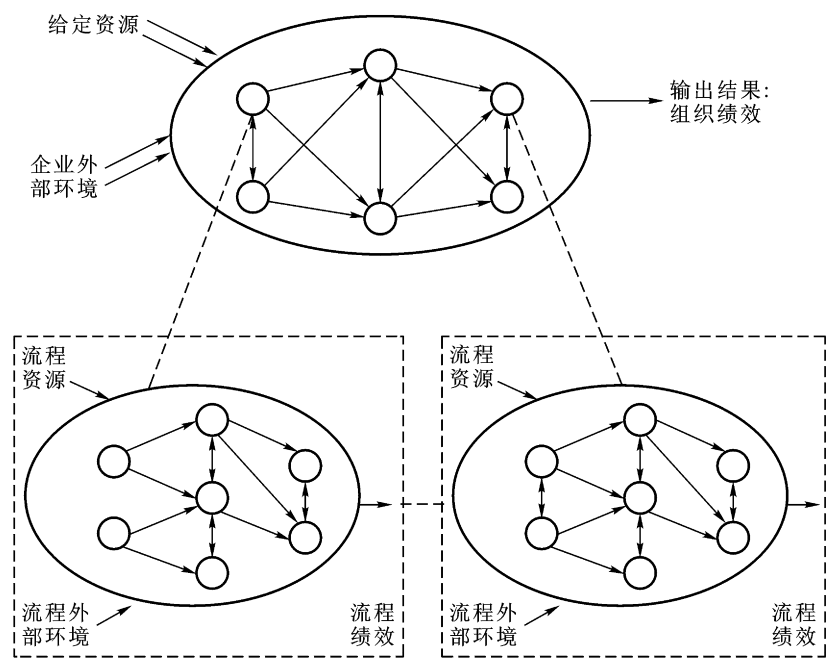


图 8 - 1 层级—网络组织结构模式

下级都要向上级汇报,由于管理者精力有限,因此他们控制的幅度受限;而层级—网络化的组织结构建立的基础是在合理分权的前提下,作为网络某一节点的流程就是具有自主代理的实体,作为流程中某一节点的成员也是自主代理的知识、信息、能力的存储和使用的实体,因此管理人员的控制幅度就可以有较大程度的增加。

传统的直线职能组织协调困难和效率过低等缺点就是再造所要着重解决的。这种组织形式下,起直接沟通作用的信道比较少,信道数为成员数 - 1,然而它的信息传递的延迟时间较长,在图 8 - 2 (a) 所示的

图中,延迟为 $7(3+2+2)$,因而沟通效率太低,管理层次过多,协调费用庞大。与此相对,在完全的网络组织下,成员两两之间可以直接沟通,几乎没有信息传递的延迟,因而沟通效率和效果较好,如图 8-2 (b)所示。然而,此种形式对于具有一定规模的组织来说就不太可行,因为具有 n 个成员的网络组织,信道数字将急剧增加,导致的后果是组织内部完全按照市场形式运转,信息沟通费用可能过大,组织协调机制实际上已经基本上不起作用,这显然也不符合科斯定理。因此,体现协调和激励成本的交易成本是组织形式选择的重要标准。

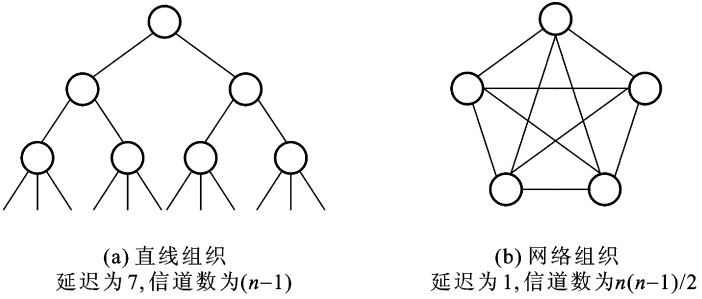


图 8-2 直线组织与网络组织的信道数与延迟对比

吸取这两种组织的优势,层级—网络组织可能代表了组织的一种发展趋势,它根据企业的规模和特性形成有弹性的组织形式,在企业的底层按照核心能力形成网络状的流程,而在各流程之上构筑较扁平的管理层次,以起到流程间协调和激励流程运行的作用。这样做,一方面扩大了控制幅度,减少管理层次,减低沟通延迟作用,从而获得快速的市场反应速度;另一方面,也不会像网络组织那样信道过多,信息沟通费用过大。

从目前的组织结构来看,事业部制是一种比较成熟的形式。它以不同的业务和产品来组织企业,明显减少了全公司范围内协调的时间和费用,也为分权经营提供了条件,从而有利于针对市场变化快速做出反应,这点与再造的思想是一致的。然而事业部内部仍是按照直线职能方式进行组织,仍带有信息延迟的弊病。因此,可以在总部和事业部

内按照网络组织的思想形成核心流程和相关流程,建立以网络关系为主的组织关系;在总部与事业部之间建立以层级关系为主的一层或较少层级的组织关系,以管理和协调流程。

总而言之,经过再造形成的层级—网络化的组织结构有如下的特点:

(1) 管理层扁平。实施了再造之后,机构臃肿、效率低下等大公司的通病就会得到比较彻底的解决。流程及流程中人员的高度自主性意味着不需要花费太多的人员和成本去监督其运行,管理层所应做的是为其提供正常运行和发展的必要条件,设计有效的激励机制并引导其努力的方向。

(2) 管理费用大幅下降。由于中下层管理者的职位大大减少,企业直接生产人员的比例增大。这一方面减少了企业开支,增加利润,同时也降低了企业对资金的需求,加速了现金流的周转降低并有效控制了风险。

(3) 管理层次的压缩可以使得高层管理者能够更加接近直接生产人员,了解更为全面的资料和信息。同时员工也努力学习、积极参与,有利于形成包括战略形成和实施在内的全过程控制。

(4) 决策权下放到“生产”现场。处理问题的速度加快、效果提高,也能更快地了解市场的变化并及时做出反馈,则企业活力更大,竞争力加强。

第三节 组织演进与创新

生物进化论的两大观点:获得性遗传和用进化不用退化原则;自然选择的累积作用。组织是人的集合体。这里有两层含义。第一,组织是由人创造并由人组成的。第二,组织不仅仅是某种故意设计出的结构,也是融入了人类的心理因素的人类精神活动的产物。它与生物的共性之处在于:① 任何物种都有其存在的环境,生物变异类似于组织创新;② 环境在解释组织形式的发展中有其重要作用。拓宽的环境包括经济、社会、政治、文化及风俗等影响选择过程的诸多因素。此外,合

法性也是相当重要的。

通过生物学的借鉴作用,我们的注意力已经集中在选择过程而不是适应过程。

一、组织生态或种群学

组织生态或种群学(organizational ecology or demography)分三个层次。第一层是研究组织的总体统计,计算组织建立、组织解散等各种变化率。第二层是研究组织的建立和消亡率等群体的各种变化率之间的关系。第三个层次主要研究单个组织之间的联系如何影响到整个组织群体的特性。

组织生态学的一个重要假设是组织具有相对惯性(inertia)的特点。组织相对环境的变化反应很慢。它通过在组织内部发展了很多规则来提高可靠性并使得组织更容易承担责任。组织结构上的可复制性导致了高的可靠性和责任。体现组织结构的角色、权威和信息联系机制等都保持一定的稳定性。为了保证可靠性和责任,它必须日复一日地复制自己,使组织具有很高惯性,而选择压力使具有更高惯性的组织生存下来了。用 Hannan 和 Freeman 的观点来看,结构上的惯性并非先天的,而是竞争造成的。

决定组织群体大小的因素,首先是群体生存的环境位置。环境限制了群体的“谋生方式”,以及在社会中的角色和功能。一定的位置中实际存在的组织的个体数与其建立率、消亡率和合并率有关。其次,竞争和法规这两种力促进了群体的发展,通过其表现出的可靠性和责任从而获得更高的合法性。

二、经济组织的演进理论

(一) 惯例的特性

Nelson 和 Winter 提出了描述组织演化过程的经济理论。他们认为组织的自我发展在稳定的环境中比处在变动的环境之中要好;即使是在变动之中,多数相同的发展方向比其他方向要更好些。他们描述组织功能的最基本的概念是“惯例”(routines)。惯例指企业的规则或行为准则。惯例解释了为什么组织总是不断地发生变化。惯例就好比是生物学中的基因,是被环境选择的“组织基因”,也称之为组织生存

与发展的知识库。惯例是组织的记忆,也是组织的“调解人”。

（二）组织学习与组织惯例

根据生物科学家的最新研究,我们可以推论:组织学习过程本身就是组织基因(惯例)的开启与关闭(创建与弃用)。我们把基因组(惯例)的“盖子”开得越大(与组织环境的互动越频繁),经验对基因(惯例)的影响似乎就越强。控制基因组开关过程的开关称作启动子。而在组织惯例的变革中发挥这一作用的则是组织的机制。组织惯例与组织行为互为因果关系。由于惯例的改变将打破已有的平衡,则组织的惯例被各种既得利益限制在一个很小的范围内。

（三）惯例变异

组织惯例变异可能是偶然的,也可能是人工的。偶然改变的例子是组织里的人事变更。人工改变来自于组织搜索,而人工变异首先在现行惯例相邻部分发生。无论以哪种方式发生变异,都应是一种障碍化最小的途径。这是因为企业可能继承它已经获得的知识和经验。环境选择偏好成功的惯例。

搜索和选择很类似,是进行过程的相互交叉的两个特征:同样的价格提供了选择反馈,影响了搜索的方向。通过搜索和选择的相互作用,企业逐步进化,在每一期就决定了下一期的条件。惯例从一期到另一期的流动是一个马尔可夫随机过程,反映出惯例的变化(变异)、环境选择(惯例对于企业生存的贡献大小)及成功惯例的汇集等。

（四）组织演进理论的特点

变革从行为学家观念上的企业开始,满意而非最优,力求不打破组织内部平衡;假如必须变革,则就近搜索解决方案,即尽可能与现有惯例相同。市场将选择那些使用了更好的搜索规则或找到更好技术的企业。模仿其他企业意味着更多的惯例变异,就会发生创新。

通过各种途径的创新活动为经济系统注入了许多新的惯例变异。这样就会看到一个持续波动和非均衡及非常规的经济系统。

三、经济组织创新

（一）创新概念的发展

创新理论 1912 年由熊彼特提出,经过多年的发展完善,在现代经

济学和管理学理论中已自成体系,并产生重要影响。熊彼特等对创新的研究主要从宏观层次上探讨技术创新对经济增长的作用。将创新或技术进步视为在产业层次上引起生产增加和经济增长的因素(索洛等),研究企业及其环境方面的问题(如市场结构或行业特征)和那些能够激励企业创新的因素。

创新包括开发新产品、新技术、开辟新市场和新的原材料来源以及建立新的企业组织形式这样几个方面。创新是企业家职能,企业家追求的是创新所带来的超额垄断利润。熊彼特所谓的创新是一种由企业家为主体的追逐利润的行为。企业家的职责是“打破旧传统,创造新传统”,以新组合替代旧组合,是一种“创造性的毁灭”。创新不仅创造了需求,而且催生了新的产业和企业。

但在复杂多变的外部环境下情况有很大变化。20世纪90年代以来,公司战略主要表现为企业内部的合作、组织的灵活性和设计与生产的一体化,其主要原因是公司所面临的外部环境发生了急剧的变化。这些变化突出表现在经济环境越来越复杂,市场需求和技术变化的速度加快以及竞争更加激烈,如诺斯等的制度变迁与创新、制度环境与制度设计的重要性等观点。

罗斯韦尔1993年指出:创新实践发展到今天的最高形式是系统的一体化和网络化,即第五代创新。影响第五代创新成败因素除技术因素外,还有管理和组织因素。第五代创新不仅要求企业内部组织的一体化,而且要求将企业组织与外部环境一体化,这种一体化的表现是通过信息技术将企业组织与外部环境的相关因素网络化。

在第五代创新活动中更多地将依赖管理技术、方法以及组织形式和方法上的创新,组织已经成为了创新的基本平台。复杂科学将创新看作是已有的知识和组元重新组合而造成的突变现象,是系统为适应环境变化所做出的调整,认为创新的产生主要取决于组织与激励,创造让全体员工共同参与创新的环境与条件。

实际上,在现代企业中,企业家精神更为重要,即企业家并不仅仅表现为某一个或某几个人,对企业创新促进作用更大的是企业所表现出来的勇于变革的企业家精神。在企业组织中,每个成员都有可能表

现出企业家精神,创新常常是一种自发的行为。有利于创新的工作环境是激发一个企业创造力的关键。

在企业的创新过程中,企业家的作用主要表现为设定创新目标和创新资源的配置,一旦确定了目标,创新的启动和实施就转向主要源自组织的较低级成员,因而组织领导者的角色是设立创新目标、鼓励组织的低级成员积极参与创新。企业在产品或技术商业化市场化时的创新能力更多的是通过组织而不是通过高层管理者表现出来的。

(二) 网络环境下的组织创新

(1) 以互联网为媒介的经营环境网络化。互联网的迅猛发展使得网络环境成为组织生存与发展所面临的新的客观经营环境。

(2) 以信息技术为代表的技术环境网络化。由网络技术、人工智能领域技术等所构成的网络环境的信息技术将对新的组织运行与管理方法和手段的形成起到重要作用。

(3) 经济全球化和社会依存关系的网络化。经济全球化加速了网络经济环境的形成。网络环境还表现为社会依存关系的网络化。经济与社会关系的网络化将促进组织的网络化以及制度与机制的创新。

(4) 以转型、创新、求变为标志的复杂系统环境的网络化。网络环境愈发呈现出复杂多变的特征,相对静态、线性的研究方法显然不够,需要加强对动态、非线性的复杂系统的研究。

(5) 网络经济与组织创新。网络技术本身的特点是其对网络经济、网络产业、网络市场等网络环境的影响。如互联、兼容、产品个性化、捆绑、转换成本、锁定、排他性、网络效果、标准、系统效果等,而这些特点又会影响网络环境下的组织创新和竞争的发挥。其中的很多特点都会形成垄断。而垄断就会使组织创新从竞争走向掠夺,在网络市场上出现熊彼特学说的对立面。

故在网络环境中为了既鼓励组织间的合作,又防止共谋以致垄断,为提高网络效果和网络市场的财富,就需要从网络化的产业组织的角度形成包括制订开放性(公开)标准、反对掠夺性定价、降低转换成本、提高兼容性、适当控制组织规模等在内的激励性规章制度。这种基本以产业为范围的机制和制度设计就是为网络环境下组织创新创造良好

的制度环境。而主要运用契约、交易成本、行为等理论和方法进行的组织治理与管理结构(过程)的设计是关键所在。这样就形成了从制度设计到制度环境再到制度设计逐次递进、相互作用的结构关系。

第四节 组织学习

一、组织学习与环境变化

组织建立的目的是为了达到组织成员共同的目标,这个目标只有依靠组织中所有成员的协同工作才能实现。然而,组织成立以后,有一个成长、发展,从不成熟到成熟的过程。在实际企业运作中,有很多公司在数十年的成功经营之后,会在短期内突然从兴盛转向衰败。导致这些公司衰败的原因往往不是日常经营活动的失误,而是由于他们没有能力去及时适应企业环境的变化。

当组织处于一个快速发展变化的网络环境中的时候,组织在过去所学的和采用过的方法就可能无法满足组织今天的需求。学习型组织的出现是对传统组织的巨大挑战。由于环境的动态变化,组织必须不断对它进行评估和监测。环境的不断变迁以及因此而带来的复杂性使得组织必须面对这样一个事实,即强大的学习能力是组织实现有效运作的关键因素,以至于有学者创造性地提出了一个方程 $L = EC$, 强调学习必须等于或者超过环境变化,否则组织将会灭亡。

二、组织学习与组织记忆

组织学习的研究是将组织视为一个认知实体,可以观察其内部发生的活动,发掘所选活动的影响并对其进行实验,从而修正活动以提高绩效。组织的进步依赖于对组织记忆的修正。组织记忆是一种模拟器,用来描述在组织成员间所达成的共识,尤其是那些联系组织活动和结果的认知关系。但是,当组织记忆被完全建立之后,剩余的记忆可能会阻止新的学习,除非建立了规范用于实验和更改记忆。组织记忆的改变并不能通过将旧知识简单调换为新知识而实现,因为让组织抹杀它已经学到的知识是很困难的。此外,组织记忆可以通过一个包含人和技术的复杂内外部连接网络而被广泛地传播。记忆的传播加剧了定

位和交换组织记忆中特殊元素的问题。

三、组织学习过程

组织学习是一个组织过程,组织学习既可以在有意也可以在无意中发生,组织学习还可以发生在非学习型组织中。在这个过程中组织记忆可以被获得、读取和修改,从而对组织行为提供指导。当然,这个定义并非完全排斥组织学习的结果定义。在这一定义中有几个重要特征值得特别关注。

第一,组织学习可视为一个限于组织层面的组织过程。这就把它与发生在其他社会分析层面(如个人、群体或者组织内网络)的学习区别开来了。

第二,组织学习是一个过程,而不是将多个结构组件进行配置的结果。尽管在设计学习型组织时常常会强调非等级制及团队式结构,但学习过程是可以发生在多种多样的制度安排形式下的。

第三,组织学习既可以是有意的,也可以是无意的。不论是否被有意的行为所引导,学习都可能发生。

第四,组织学习的活动既可以发生在学习型组织中,也可以发生在非学习型组织中,组织学习是学习型组织形成的必由之路。

第五,组织记忆的核心位置,意味着无论是天然的还是人工的知识可以被储存在各种类型的知识库中。组织记忆包括对组织同一性的共有理解、组织目前使用理论的智力模型,以及认知惯例和行为惯例。

第六,我们认为可以利用组织学习指导组织活动。通过获取知识,组织增加了其活动指令系统的内容。

总之,学习和活动是相关的,而组织效率的提高或降低都可能是组织学习的结果。换句话说,学习并不总意味着效率的提高。组织可能因学习而误入歧途,或者学习到从其他组织照搬的不合适的行为。组织还可能陷入“能力陷阱”,即从以前的成功中获得的知识被错误地应用到当前的问题上。尽管有关组织学习的文献所普遍持有的观点是倾向于将组织学习界定为一种积极的作用力,但同时也应认识到那些会对组织带来消极结果的“学习障碍”。

四、组织学习形态

在组织学习的研究中出现了很多的模式及其对应的研究方法和实证领域。最经典的并被广泛认同的学习模式当属 Argyris 和 Schon 描述的三种组织学习的形态。

(一) 单环学习 (Single-loop Learning, SLL)

组织学习只发生在发现错误和纠正错误时,除此之外,组织依旧执行当前的政策和目标。SLL 可能相当于这样一种活动——可以增加组织基于知识的某些特定能力,或是对日常的程序的改良,但是没有改变组织活动基本的性质。因此,SLL 是一种较低水平的学习方式。Senge 称之为适应性学习或“应付”。

(二) 双回路学习 (Double-loop Learning, DLL)

组织不仅可以检测和改正错误,还可进一步对现存的规范、程序、政策和目标质疑和调整。无疑,DLL 也包括改变组织基于知识的、公司的某些特定能力或者对常规的程序和条例进行合理的修正。DLL 被认为是较高水平的学习,一种生成性 (Generative Learning, GL) 的学习,能够扩展组织的能力。Mason 称之为战略学习,这个过程表现为组织可以通过扩大它的目标范围或目标资源和行动来认识环境。

(三) 二次学习 (Deutero Learning, DL)

二次学习将发生在组织学会如何进行 DLL 和 SLL 后。如果组织并没有意识到必须学习,前两种形式的学习也不会发生。这意味着需要识别学习倾向性和风格、程序和结构(一些学习的促进因子)来推动组织学习。例如,存在某种因子可以帮助组织成员认识到目标结果和实际操作间的距离。这一认识能够推动组织认识到需要学习,因而创造适当的环境和程序来促进学习发生。

可以看到,单回路的学习在大多数的组织都会发生,而仅仅少数的组织经历了双回路学习或二次学习。这些事实现之于组织成员的某种防御性的推理过程。这也体现了人们在表明拥护某种理论和实际对理论的使用是很不相同的。双回路学习可以作为理论与实践之间的桥梁。双回路学习和二次学习关注的是为什么,怎么样来改变组织,而单回路学习是接受变化而不去质疑基本的假设和核心理念。组织学习的

类型也依赖于学习发生的位置。

五、组织学习的成效

组织学习的基本目的之一是建立一种可以从组织内部和外部的经验中进行学习的机制,并能生产、储存和搜索知识,最终将知识有效地转化为竞争优势,以达到组织行动的理想效果。这里知识包括两类:一种是有形的知识,体现于各种设备、规章制度、图书文件、专利图纸中的知识;另一种是软的知识,存在于企业员工的大脑中的知识,如员工技能。对组织学习机制研究的一个重点就是要了解知识是如何为企业所掌握,并最终形成企业竞争力的一部分。具体需要考察以下三大问题:首先是学习的动力,即促使组织学习行为发生的内在、外在因素,这是组织学习机制运行的基础。其次是组织的学习转化机制,即将组织个体学习行为上升为群体学习行为的转化器。组织学习过程中,新知识总是先从个人开始的,然后逐渐转化为对组织整体绩效产生影响的群体知识。组织是不可能自行创造知识的。必须存在一种适当的机制,允许组织成员在组织层次上通过讨论、经验共享和观察,将知识提炼、优化和具体化。最后是学习绩效及其与组织竞争优势之间的关系问题。组织学习的最终目的是增强组织能力、提高组织的竞争力,因此只有明确了学习绩效与组织竞争优势之间的关系,并根据所选择的绩效实现方式设计相关的组织学习机制时,才能保证组织学习基本目标的实现。

综合各种对组织学习过程发展阶段的理解,不难看出,在组织学习过程中,知识的形成与发展具有显著的互动性特征。在学习的初始阶段,组织成员对外界事物持有各自的观点,这些初始知识是一切开发和探索工作的发源地。组织通过学习过程成功学习了其中的某些知识,并将它们融入组织规范中去,最终又通过这些规范来约束和影响组织成员的观点,一般组织中都会存储着很多有关日常工作程序、标准、规章制度以及模式的知识,而这些知识是组织随着时间的推移从组织成员那里学到的。与此同时,组织也会不断就组织语言、观念及实践活动等,包含组织代码的内容对新成员进行社会化培训,将组织知识和信仰逐渐渗透到组织成员中去,促使组织成员接受这些成型的组织观念。

反过来,组织整体观念也会受到组织成员观念的影响而进行调整。这种相互学习现象是组织成员和组织整体之间相互作用的结果,也是我们构建组织学习过程模型的基本依据。

六、网络环境下组织学习的特征

在网络环境下,组织的学习系统是一个半开放甚至开放的系统,此时外界环境因素无疑对组织学习过程会产生更重大更深远的影响。因此,如果在考察的过程中引入一些关键的环境因素,并分析其对组织学习的影响,应该是具有一定的现实意义的。在网络环境下,以下两方面因素会对组织学习的发展过程起到最为直接和重要的影响作用。首先是人员的流动性。网络环境为全球范围内各种资源的配置提供了极为便利的手段,其中也包括人力资源,因此人员的频繁流动是当今环境下几乎每个组织都必须面对的普遍的现实问题,新旧组织成员所持有的知识是不同的,这种人员的流动必然会对组织学习过程和结果产生显著的影响作用。其次是环境的动荡性。复杂多变是当前经济环境的显著特征之一,环境的动荡性意味着新旧知识的更替速度大大加快,因此对组织知识的更新速度提出了更高的要求。

思 考 题

1. 先进制造技术与大量、大批生产技术的主要区别为何?
2. 服务技术与制造技术的主要区别为何?
3. 企业流程再造的要点为何? 如何有效地实施组织再造?
4. 网络环境下的组织创新有哪些特点?
5. 组织生态学与演进理论的观点对组织学习和创新有何借鉴作用?
6. 组织学习过程的特点为何? 组织记忆与组织学习的关系为何?
7. 组织学习的主要形态为何? 如何运用?
8. 惯性与惯例有何异同?

第三部分 参考书目

- [1] 周三多. 管理学——原理与方法. 上海: 复旦大学出版社, 2005.
- [2] 周健临. 管理学. 上海: 上海财经大学出版社, 1996.
- [3] 哈罗德·孔茨, 海因茨·韦里克. 管理学. 北京: 经济科学出版社, 1998.
- [4] 斯蒂芬·罗宾斯. 管理学. 北京: 中国人民大学出版社, 2004.
- [5] 万迪昉. 组织的治理与管理. 西安: 西安交通大学出版社, 2003.
- [6] 席酉民. 经济管理基础. 北京: 高等教育出版社, 2007.
- [7] Milgrom, Roberts. Economics, Organization and Management. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1992.
- [8] Richard L Daft. Organization Theory & Design. WEST, 1995.
- [9] 汪应洛, 万迪昉等. 自然科学学科发展战略调研报告——管理科学. 北京: 科学出版社, 1995.
- [10] 钱颖一. 理解现代经济学. 经济社会体制比较, 2002(2).
- [11] 曼昆. 经济学原理. 梁小民译. 北京: 三联书店、北京大学出版社, 1999.
- [12] 张维迎. 博弈论与信息经济学. 上海: 上海三联书店, 1996.
- [13] 芮明杰. 管理学: 现代的观点. 上海: 上海人民出版社, 1999.

