

项目一

• 管 理 认 知

知识目标

理解管理的概念；
陈述管理的四大职能；
区分管理者与操作者；
界定管理者的十种角色；
阐述管理者应具备的基本素质和技能。

能力目标

有意识地提升自己的管理素质和技能；
分析和解决组织中的实际管理问题。

自从有人类历史以来,就有了管理。因为人是社会动物,人们所从事的生产活动和社会活动都是集体进行的,要组织和协调集体活动就需要管理。所以,从我们出生的那一刻起,无论是被管理还是管理别人,管理都时时刻刻地伴随着我们:为了我们能够顺利诞生,忙碌的医生和护士需要做好分娩管理工作;待我们长大上学,学校的老师们需要做好教学管理工作,辅导我们学习,而我们自己则要做好自我管理和时间管理,争取以优异的成绩考取中意的大学;初涉职场后,我们需要做好工作管理,对自己准确定位,与同事通力合作,共同实现组织的目标;结婚后,我们需要做好家庭管理工作,使自己的家庭和谐美满……如此众多的管理问题,背后到底有怎样的共性呢?为什么它们都被称为“管理”呢?项目一就是要带你走进管理,告诉你什么是管理、管什么、谁来管等问题。

本项目包括走进管理、管理者角色认知两个任务。这些具体任务的实施,可使学习者从理论和实践两个角度增进对管理概念的理解,以清楚地认识到成为一名合格的管理者所需要具备的基本素质和技能。

任务一 走进管理

任务情境

从前山上有座庙,庙里住着一个叫慧远的和尚。山上没水源,他就每天亲自跑到山下去挑水,哼着小曲,心情愉快极了。

过了一段时间,庙里来了一个叫觉远的和尚,慧远和尚虽不乐意,但还是接受了这一事实。为了喝水,他只好与觉远和尚一起去抬水。

又过了一段时间,庙里来了一个叫智远的和尚。三个和尚如何分工呢?大家都不清楚。因此,他们谁也不听谁的,谁也不愿意服从别人的管理,谁也不愿意多干活,最后变成了谁也不干活。没有水喝的日子让慧远和尚的心情糟透了。

请思考:三个和尚的力量原本应该比一两个和尚更大,能够挑来更多的水,可为什么人越多,水却越来越少呢?如果我们是这三个和尚,如何做才能保证有足够的水喝呢?

任务分析

当庙里只有慧远和尚一个人的时候,他为了生存,必须自己独自下山挑水,因为他既不能指望有任劳任怨的人来帮他挑水,又不能整天妄想奇迹的出现而不用行动。当庙里另一个和尚来了之后,两个人的力量总是比一个人大些,而且两个人也容易安排配合。于是两个和尚“通力合作”,利用一条扁担和一个水桶一起抬水,跑上跑下,水缸从来没有见过底。

但是,当庙里来第三个和尚的时候,情况就发生了变化。一桶水最多只需要两个人来抬,因而总会有一个人“坐享其成”,恰恰是这一点让他们谁也不甘心,三个和尚都渴望喝到水,可谁也不想下山,大家都希望自己是那个“坐享其成”的人,于是大家都坐在庙中等待,看谁能熬到最后。

为什么三人的力量还没有一人大呢?我们知道,有一个共同的目标也许会成为劳动的

动力,但是如果没有一个组织和规划的过程,再强大的团队也无从发挥实际作用,只会成为一个个相互拖累的独立个体。这时,我们可以从管理的角度来为他们想想办法。

(1) 机制创新。由三个和尚接力式挑水:将从庙里到山下的路程分成三段,每个和尚负责一段,将水倒入水缸后再将空桶传回去再挑,如此反复,直到水缸盛满水。

(2) 管理创新。采取挑水激励机制:三个和尚都去挑水,谁挑得多,晚上吃饭时就可以加一道菜;谁挑得少,就只能吃白饭,没菜。这样三个和尚都会尽力去挑水。

(3) 技术创新。采用新的挑水方法:用竹子、绳子和滑轮组成一个辘轳,绳子的一头拴上水桶,由其中一个和尚负责在山下打水,另外两个和尚负责把水摇到山上,并倒入水缸,这样不用几次,水缸里的水就满了。

所以,三个和尚最终是否真的没水喝,不在于他们有没有能力挑水,而在于他们三个之间是否有了共同的目标,是否有了分工,是否有了协作。而这些,就是我们所说的管理。



知识精讲

一、管理的概念

在现代社会中,管理可以说无时不在,无处不在。不管人们从事何种职业,人人都在参与管理。例如,交警指挥疏导交通,警察维持社会秩序,教学督导组检查教师上课质量,领导亲临现场视察工作,家庭收支状况管理,父母对子女的管理等都是日常工作生活中的管理现象。交通是否顺畅,社会秩序是否安定,教学质量的高低、企业的兴衰、家庭的贫富、子女是否幸福快乐等无不与管理是否得当有关。

那么,什么是管理呢?许多学者根据自己研究问题的立场、方法和角度对管理进行了不同的定义,可以说是众说纷纭,庞大而复杂。

1. 颇具代表性的国外学者对管理的定义

(1) 玛丽·福莱特(Mary Follett)认为,管理就是借他人之力把事情做好的艺术。

(2) 弗雷德里克·泰勒(Frederick Taylor)认为,管理就是确切地知道你要别人做些什么,并注意用最好、最经济的方法去做。

(3) 彼得·德鲁克(Peter Drucker)认为,管理就是谋取剩余。所谓剩余,就是产出大于投入的部分。他认为,任何管理活动都是为了一个目的,即使产出大于投入。

(4) 赫伯特·西蒙(Herbert Simon)认为,管理就是决策。决策贯穿于管理的全过程和管理的所有方面,任何组织都离不开对目标的选择,任何工作都必须经过一系列的比较、评价、决定后才能开始。如果决策错了,执行得越好,所造成的损失就越大。所以,只有说管理就是决策,才能真正反映管理的真谛。

(5) 詹姆斯·穆尼(James Mooney)认为,管理就是领导。任何组织中的一切有目的的活动都是在不同层次的领导者领导下进行的,组织活动的有效性取决于领导的有效性,所以管理就是领导。

(6) 亨利·法约尔(Henri Fayol)认为,管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。企业的全部活动可分为技术活动、商业活动、财务活动、安全活动、会计活动和管理活动六种,管理活动只是其中之一。

(7) 哈罗德·孔茨(Harold Koontz)认为,管理就是通过别人来使事情做成的一种职能。

为了达成管理的目标,要进行计划、组织、人事、指挥和控制,管理就是由这几项工作所组成的。

(8) 小詹姆斯·H. 唐纳利(James H. Donnelly)等人认为,管理就是由一个或更多的人来协调他人的活动,以便收到单人活动所收不到的效果。

2. 国内学者对管理的定义

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

(2) 徐国华认为,管理是通过计划、组织、控制激励和领导等环节来协调人力、物力和财力资源,以期更好地达到组织目标的过程。

(3) 周三多认为,管理是指组织中通过信息获取、决策、计划、组织、领导、控制和创新等职能的发挥来分配、协调包括人力资源在内的一切可以调用的资源,以实现个人无法实现的目标。

(4) 李凤彬认为,管理是指在特定的环境下,对组织所拥有的资源进行有效的计划、组织、领导和控制,以便完成既定组织目标的过程。

3. 本书对管理的定义

参考国内、外学者众多学者对管理的定义,本书将管理定义为:在特定的组织环境下,管理者通过计划、组织、领导和控制等职能活动对其所支配的资源进行协调,并同他人共同有效地实现组织目标的活动过程。

这个定义包括以下几层含义。

(1) 管理的主体是管理者,回答由谁来管的问题。

(2) 管理的客体是各种资源(人、财、物、信息、时间、空间等),即管理对象,回答管什么问题。

(3) 管理的目的是有效地实现组织目标,回答因何而管的问题。

(4) 管理的职能是计划、组织、领导和控制,回答如何管理的问题。

(5) 组织环境是指组织所处的内、外部具体环境,回答在什么情况下才进行管理的问题。

【课堂提问】

请同学们也说说自己心目中的管理是什么吧。



资料
管理释义

二、衡量管理质量的标准

我们知道,管理产生的根本原因在于人的欲望的无限性与人所拥有资源的有限性之间的矛盾。为了解决人所拥有的资源相对于人的欲望的有限性,人们提出了协调这一矛盾的方法——管理的有效性。管理质量的好坏可用管理的有效性来衡量,如图 1-1 所示。管理的目的在于管理是否有效,追求的是效率与效益的统一。

效率是单位时间内完成的工作量,强调的是产量。一定的投入能获得多大的产出,主要取决于我们采取的工作方式和方法。

效益是完成工作所取得的效果和利益,强调的是目标达成度。如果我们通过管理所获得的产出并不是我们所需要的,那么这种产出即使再多也毫无意义。

效率和效益是相互联系的,如果说效率意味着如何把事情做好,那么效益则意味着要做正确的事情。由此可见,效益是解决做什么的问题,它要求我们确定正确的目标,做有助于目标实现的事情;效率是解决怎么做的问题,它要求我们选择合适的行动方法和途径,以求

比较经济地达成既定目标。什么事情该做,取决于我们的目标定位和价值取向;怎样才能把事情做好,取决于我们做事的方式和方法。

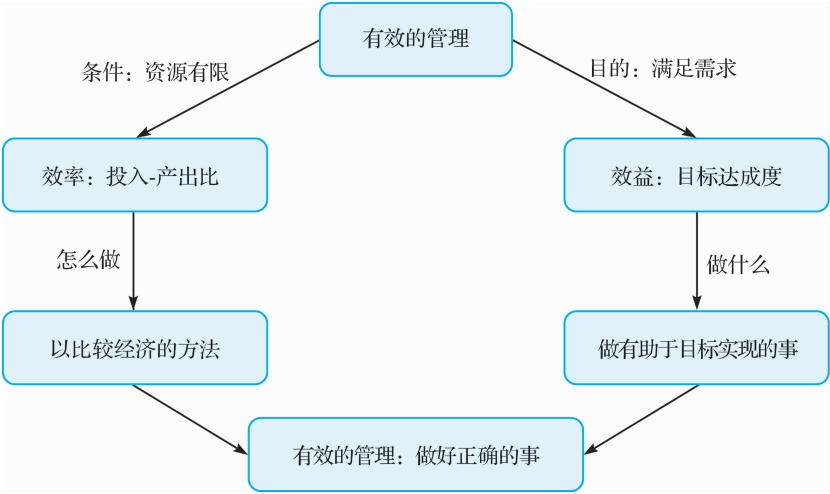


图 1-1 管理的有效性

效率与效益相比,效益比效率更重要。因为无论效率多么高,如果所做的事情不正确,其结果都是无益的劳动,而所付出的一切努力也不过是一种浪费;即使把一件可做可不做的事情做得再好,也没有多大价值。所以,有效的管理要求我们首先做正确的事情,其次才是把事情做好。

有效的管理既要讲究效益,又要讲究效率。仅注重效率而不注重效益,是碌碌无为;只注重效益而不注重效率,则会得不偿失。

三、管理的性质

从最基本的意义来看,管理有两层含义:一是组织劳动;二是指挥、监督劳动。劳动具有同生产力、社会化生产相联系的自然属性和同生产关系、社会制度相联系的社会属性,这就是通常所说的管理二重性。从管理活动过程的要求来看,既要遵循管理过程中客观规律的科学性要求,又要体现灵活、协调的艺术性要求,这就是管理所具有的科学性和艺术性。

(一) 管理的二重性

管理二重性理论是马克思最早提出的,他在《资本论》中指出:“凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态,而不是表现为独立生产者的孤立劳动的地方,都必然会产生监督劳动和指挥劳动,不过它具有二重性。”马克思所说的“监督劳动和指挥劳动”实际上就是二重性理论的基本含义,也是管理科学的精髓。

1. 自然属性

自然属性是管理的第一属性。管理是保证社会化大生产顺利进行的必要条件,是合理组织生产过程的一般要求。管理的自然属性就是合理组织生产力的一般属性,它由生产力与社会化大生产所决定。只要是社会化的大生产,只要是集体劳动,就需要管理。管理与企业的生产关系性质无关,不因社会制度的改变而改变。不论在何种社会制度下,企业均有生

产力要素的合理组织问题,它是企业共有的职能,具有普遍性和永久性的特征。

2. 社会属性

管理总是在一定的生产关系下进行的,不同的社会制度、不同的历史阶段、不同的社会文化都会使管理呈现出一定的差别,使管理具有特殊性和个性,这就是管理的社会属性,即在一定生产关系形式下体现的阶级特殊属性,它是由社会制度、生产关系所决定的。

【课堂提问】

老子曾说“人法地,地法天,天法道,道法自然”“道生一,一生二,二生三,三生万物”。请问这两句话蕴含哪些管理思想?

(二) 管理的科学性和艺术性

1. 管理的科学性

管理是一门科学,有一定规律可循,而这些规律具有客观性,不能违背。人们经过长期的探索和经验总结,形成了关于管理的一般规律的科学知识体系,即管理学。管理学为我们提供了如何做好管理工作的指导性理论、原则和基本方法,管理工作不能仅仅依赖运气与经验,系统掌握管理的科学理论知识有助于对组织中存在的管理问题提出正确、可行的解决办法。

2. 管理的艺术性

管理也是一门艺术。因为管理除了对物的管理,更多的是对人的管理,所以管理的中心是人。对人的管理不同于对机器的管理,要讲究方式方法,这就是艺术性。有些管理者懂得管理理论,但实践能力却很弱,不会做人的工作,管理结果与期望相反,往往使管理变得死板、僵硬;有些管理者可能不是很懂理论,但实践能力却很强,会做工作,管理结果与期望相一致。这就是管理的艺术所在。在管理实践中,解决具体管理问题时还需要管理者具有对管理理论和方法加以灵活运用经验和技巧。

在管理中,科学性与艺术性不是相互排斥而是相互补充的。如果说管理的科学理论是“知”,那么管理的艺术就是“行”,“知”是“行”的基础,对管理的科学性“知”得越多,在管理实践中就会“行”得越有艺术性。



小案例

发放年终奖金的故事

一家本来业绩不错的公司,当年的盈余竟大幅滑落。眼看马上又要过年了,公司往年的年终奖金最少是加发两个月的工资,有的时候甚至发得更多,但这次肯定是无法实现了。财务部门确定最多只能多发一个月的工资作为奖金。若按常规的做法,很可能会打击员工的士气。在这两难的时刻,董事长灵机一动:与其因最高的企盼造成最大的失望,不如用最坏的打算引来意外的欣喜。

没过两天,公司传来小道消息——公司由于今年业绩不佳,年底要裁员。顿时人心惶惶,每个人都在猜测会不会裁到自己头上。这时董事长宣布:“再怎么艰苦,公司也决不愿让同甘共苦的同事离开,只是年终奖金可能无力发放了。”董事长的一席话使员工们安了心:只要不裁员,没有奖金就没有吧。人人都做好了过个穷年的打算。

除夕将至,董事长突然宣布:“今年每人都有年终奖金,整整一个月的工资,马上发下去,让大家过个好年!”顿时整个公司大楼爆发出响亮的欢呼声。

同样是发一个月的奖金,常规做法可能打击了士气,换一种做法竟然激励了士气,这就是管理的艺术。

四、管理的职能

管理的职能是指对管理者所从事的管理活动进行归类和概括,每一项职能表示一类活动,这些活动构成了管理工作的全过程。管理学家通常认为基本的管理职能包括计划、组织、领导和控制,其关系如图 1-2 所示。

1. 计划

计划是管理的开始。所谓计划,是指制定目标并确定为达成这些目标所必需的行动。计划职能包括信息的获取和处理,对未来的预测,目标的选择,为实现这些目标所采取的策略、政策、规划、程序、步骤、时间、预算等,这个过程也是决策的过程。

2. 组织

为了有效地实施计划,管理者必须根据工作的要求和人员的特点设计岗位,配备人员,明确职责和权限关系,形成一个有机的组织结构,使信息、资源和任务在组织内顺畅流动,使整个组织协调地运转。

3. 领导

为了实现组织的目标,管理者必须对组织成员施加影响,包括对他们进行指导、引导和激励,加强沟通,创造一种良好的文化氛围,排除前进道路上的障碍和困难,率领大家去完成各项任务,实现组织的目标。领导工作的重点在于调动相关人员的积极性,协调相关人员之间的关系。

4. 控制

为了保证组织目标的实现,必须使组织的活动与目标、计划保持一致,一旦发现偏差,应立即采取措施纠正。控制是保证计划目标实现的必不可少的工作。由于外界环境的不确定性、组织活动的复杂性和不可避免的管理失误,为了保证有效地实现目标,我们就必须对环境、组织成员或组织活动加以控制。

上述四项管理职能相辅相成,不可分割。所有管理职能都是为了使组织活动协调,因此协调是管理的本质。

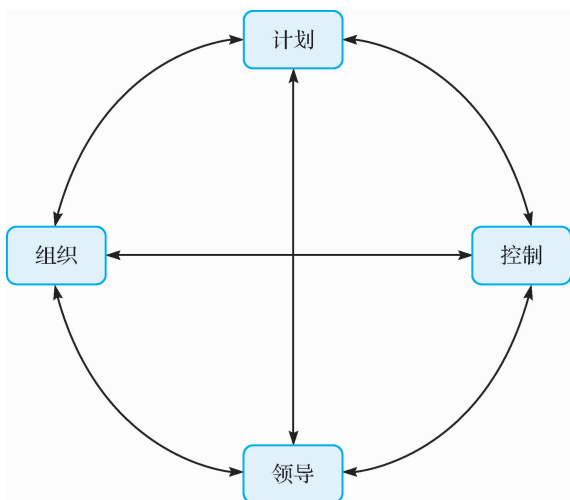


图 1-2 管理职能的关系



考核评价

走进管理能力考核评价的内容见表 1-1。

表 1-1 走进管理能力考核评价

内 容		评 价	
学习目标	评价内容	小组评价(5、4、3、2、1)	教师评价(5、4、3、2、1)
应知应会知识	理解管理的概念		
	理解管理的性质		
	掌握管理的四大职能		
专业能力	复述衡量管理的标准		
	感悟管理的艺术性		
通用能力	培养有效管理能力		
	培养管理意愿		
态度	实现有效管理		
努力方向:		建议:	

任务二 管理者角色认知

任务情境

张杰是某网上书店邮购部经理,该邮购部每天要处理很多的邮购业务。在一般情况下,登记订单、接单备货、发送货物等都是由部门中的业务人员承担的。但在临近元旦的这一段时间里,接连发生了多起诸如 A 要的书发给了 B,B 要的书却发给了 C 之类的事件,引起了顾客极大的不满。今天又有一大批书要发运,张杰不想让此类事情再次发生。

请思考:他应该亲自核对这批书,还是仍由业务人员来处理? 你可以向这位张杰经理提出哪些建议?

任务分析

一个人在组织中做什么取决于其角色定位。张杰是邮购部经理,是管理者。管理者是在组织中指挥他人开展工作的人,因此在一般情况下,具体业务均应由业务人员来做。

当组织中出现任何问题时,从表面上看,问题是出在下属身上,但根源却往往是在管理者身上。我们在寻找问题原因时应从管理者是否很好地履行了其管理职能着手。

管理者的最终任务是保证组织目标的实现,在紧急情况下,管理者必须采取相应的手段以保证目标的实现。所以,张杰要根据具体情况,充分发挥管理者的作用,采取一切可能的手段确保此类事情不再发生。

知识精讲

管理是一种工具。在一个组织中,管理工作是由管理者负责组织开展的。因此,一个组织管理的好坏,首先取决于管理者是否很好地履行了其职责。

那么组织中为什么会有管理者? 什么样的人才能成为管理者? 管理者是做什么的? 这些是一个学习管理、想要了解组织运作机制或准备走上管理岗位的人必须首先要弄清楚的问题。

一、管理者的概念及分类

(一) 管理者的概念

我们知道,任何组织都是由一群人——组织成员组成的,组织成员要有一个共同的目标——组织目标,每个组织都有一个系统化的结构体系——组织结构,用以规范和限制组织成员的行为。这些组织成员通过分工协作,充分发挥各人特长,形成团队力量,从而实现依靠个人力量无法实现或难以有效实现的目标。所以,组织是通过分工协作实现组织功能的,其中最大的分工就是操作者和管理者分离。

操作者是指在组织中从事某项工作或业务,不具有监督其他人工作的职责,其任务是做好组织所分派的具体的操作性事务的人,如学校的专任教师、企业的普通职员、医院的专职医生、超市的普通营业员等。

管理者是指那些在组织中指挥他人完成具体任务的人,如学校的校长、院长,企业的经理、主管,医院的院长、主任,以及政府机关中的科长、处长、局长等。他们虽然有时也做一些具体的操作性事务,但其主要职责是指挥下属开展工作。

一个人在组织中是不是管理者,关键取决于他是否有直接下属。管理者在一个组织中的主要工作是指挥他人工作,因此他要履行计划、组织、领导、控制等职能。

(二) 管理者的分类

一个组织对外界而言只有一名管理者,即法人代表。但在组织内部,随着组织规模的扩大,通常存在着多名管理者。他们各自在组织中具体做什么取决于他们在组织中的合理分工,由此就产生了管理者的分类。

1. 按管理者所处的管理层次划分

按在组织中所处的管理层次划分,可以将管理者分为以下三类。

(1) 高层管理者。高层管理者对组织负全责,主要负责沟通组织与外部的联系和决定组织的大政方针,属于决策层。高层管理者应注重良好环境的创造和重大决策的正确性。

(2) 中层管理者。中层管理者承上启下,主要职责是正确领会高层管理者的指示精神,创造性地结合本部门的工作实际,有效指挥各基层管理者开展工作,属于执行层。中层管理者注重的是日常事务管理。

(3) 基层管理者。基层管理者的主要职责是直接指挥和监督现场作业人员,保证完成上级下达的各项计划和指令,属于作业层。他们主要关心的是具体任务的完成情况。

【课堂提问】

在学校中,哪些人属于高层管理者? 哪些人属于中层管理者? 基层管理者又有哪些? 他们的主要职责分别是什么?

2. 按从事的工作领域划分

按从事的工作领域,可将管理者分为以下五类。

(1) 业务管理者。业务管理者对组织目标的实现负有直接责任,负责计划、组织和控制组织内部日常业务活动的开展。

(2) 财务管理者。财务管理者从事与资金的筹措、预算、核算、投资、使用等有关活动的管理,并对此承担责任。

(3) 人事管理者。人事管理者负责员工招聘、选拔、培训、使用、考核等人力资源管理工作的。

(4) 行政管理者。行政管理者负责后勤保障工作。

(5) 其他管理者。其他管理者包括组织中从事其他管理工作的人员,如技术管理人员、信息管理人员、公共关系管理人员等。

3. 按职权关系的性质划分

按职权关系的性质,可将管理者分为以下两类。

(1) 直线管理人员。直线管理人员是指有权指挥下属工作的管理者。通俗地讲,他们通常是某些人的直属领导,如饭店经理及负责生产和销售的管理人员。此外,直线管理人员还负责实现组织的基本目标。

(2) 参谋人员。参谋人员是指对上级提供咨询、建议,对下级进行专业指导的管理者。他们与上级的关系是一种参谋、顾问的关系,与下级是一种非领导的专业指导关系。

二、管理者的权力

管理者是在组织中指挥他人完成具体任务的人,因此其首先应该拥有能够影响组织成员的权力。权力是保证管理者能够履行其相应职责的条件之一。

组织正式授予管理者的岗位职权一般应包括法定权力、奖赏权力和强制权力,见表 1-2。这些权力发挥作用的基础不同,适用范围也不同。管理者如果要有效地指挥下属,就必须学会正确地运用各种权力。

表 1-2 组织正式授予管理者的岗位职权

构成	性质	作用	作用基础	适用范围
法定权力	命令	必须服从	工作需要	工作职责范围内
奖赏权力	奖励	诱使	交换原则	额外工作
强制权力	威胁	迫使	下属惧怕	履行应尽职责



【课堂提问】

管理者行使上述三种岗位职权时应注意哪些问题?

三、管理者的角色

资料

他们各扮演什么管理角色

管理者如要履行自己的职责,完成自己的任务,在组织中就需要扮演一些角色。经理角色学派的创始人亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)^①在实际调查研究的基

^① 亨利·明茨伯格是全球管理界享有盛誉的管理学大师,经理角色学派的主要代表人物。明茨伯格的著述成果丰硕,其中最具影响力的有《管理工作的本质》(1973)、《组织的结构》(1979)、《组织内外的权力斗争》(1983)、《明茨伯格谈管理:我们的奇妙组织世界》(1989)、《战略过程》(1991)、《战略规划兴亡录》(1994)、《战略历程》(1998)、《管理者不是 MBA》(2004)、《明茨伯格论管理》(2007)等。他于 1975 年和 1987 年先后两次获《哈佛商业评论》的麦肯锡年度最佳文章奖,1998 年获加拿大国家勋章和魁北克勋章,1995 年获美国管理学院乔治·泰瑞年度最佳管理图书奖,2000 年获得美国管理科学院杰出学者奖,2003 年获美国培训与发展协会终身成就奖。

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归纳为三个方面共十种角色。

1. 人际关系方面

人际关系方面的角色来自管理者的正式权力基础,管理者在处理与组织成员和其他利益相关者的关系时即在扮演人际关系角色。人际关系角色包括挂名首脑、领导者和联络者三种。

(1) 挂名首脑(形象代言人)。作为所在组织的管理者,必须行使一些具有礼仪性质的职责,发挥其象征性的首脑作用,其特征活动主要有接待重要的访客,参加剪彩仪式,签署文件,与重要客户共进午餐等。

(2) 领导者。由于管理者对所在组织的成败负有重要责任,所以他们必须在工作小组内扮演领导者角色。管理者运用组织所赋予的权力,以某种方式对员工进行激励,并引导员工努力工作来实现组织目标。

(3) 联络者。管理者需要代表组织建立和保持与外界其他组织之间的联系,以取得外部各方面对本组织的理解与支持;还要在组织内部各部门间进行协调,即维持多边关系。管理者必须对重要的组织问题有敏锐的洞察力,从而能够在组织内、外建立关系和网络,如与不同的组织建立联盟关系,协调不同部门的工作等。

2. 信息传递方面

在信息传递方面,所有的管理者在某种程度上都从组织外部或内部接受、收集信息或传播、发布信息,以便完成管理工作。整个组织的人依赖于管理结构和管理者以获取或传递必要的信息,这时管理者必须扮演信息传递者的角色,具体包括监督者、传播者、发言人三种。

(1) 监督者。监督者以对外联系者和对内领导者的身份,通过阅读期刊、报告或新兴媒体等来收集组织内、外的各种有用信息,有用信息包括内部业务的信息、外部环境的信息、竞争对手的信息、相关分析报告、公众的各种意见和倾向等,并及时跟踪信息动向,以便透彻地了解组织的内、外部环境。

(2) 传播者。传播者将组织或外界的有关信息通过会议等形式及时向下属传递,以便下属清楚地理解上级的部署,顺利地开展工作。例如,管理者可举行信息交流会,就组织的前景和目标与员工进行沟通,这在上、下级的信息沟通中起着桥梁的作用。

(3) 发言人。发言人代表所在组织向上级组织或社会公众传递本组织在计划、政策、行动结果等方面的有关信息。其特征活动主要有召开董事会,向媒体发布相关信息。

3. 决策制定方面

所有的管理者都会在其工作岗位上参与组织决策的工作,按参与角色的差异,可将其分为企业家、混乱驾驭者、资源分配者和谈判者四种角色。

(1) 企业家。管理者密切关注组织内、外环境的变化和事态的发展,以便发现机会,并就所发现的机会进行投资以取得相应收益。例如,管理者利用组织资源开发并创新产品和服务;决定进行国际化扩张,为组织产品和服务获取新顾客等。

(2) 混乱驾驭者(冲突管理者)。当组织内部出现各种矛盾时,管理者必须善于处理各种冲突或解决问题,如平息客户的怒气,与不合作的供应商进行谈判,对员工之间的争端进行调解等,以保证组织正常运转。

(3) 资源分配者。管理者必须根据组织的工作需要和当事人的意志进行各种组织资源的分配,包括对自己时间的安排、组织工作的安排和重要行动的审批,即决定什么人获得什么东西,什么人做什么工作。其特征活动主要有制定战略,检查可能陷入混乱和危机的时

期,在组织的不同职能和部门间分配资源,为各层次管理者设定预算及薪资计划,等等。

(4) 谈判者。当本组织与其他组织发生冲突时,管理者须带领其队伍参加各种正式的或非正式的谈判以协调纷争,与外部其他组织进行协调以提升组织的优势。谈判是管理者不可推卸的工作职责,谈判对象包括员工、供应商、客户、工会、债权人、银行等相关利益群体。

由于组织中的管理者分别处于不同的管理层次,从事不同层次、不同岗位的管理工作,所以他们在组织运行中对三个方面的十种角色的扮演频率和程度等方面都是不同的。如图 1-3 所示,高层管理者最重要的角色是决策制定;中层管理者在三个方面的角色分配基本上是一致的,这是由其既承上启下又独当一面的特点决定的;基层管理者主要是调动下属成员进行团队合作,人际关系的处理对其来说尤为重要,所以角色分配时应以人际关系角色为主。

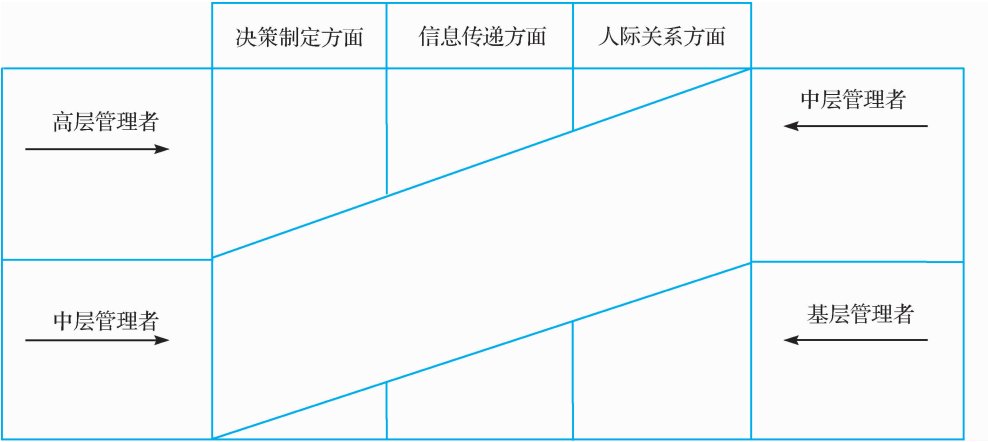


图 1-3 不同层次管理者扮演角色的重要程度

四、管理者的基本素质与技能要求

如前所述,管理者的职责随着其在组织中地位的不同而不同,但这并不意味着各级管理者的工作在本质上有什么不同,不同的只是侧重点和程度,而不是管理职能。所有管理者,不管在哪个层次,都要从事决策制定工作,履行计划、组织、领导、控制等职能。为了履行好相应的职责,管理者必须具有相应的素质和技能。

(一) 管理者的基本素质

一个组织管理的好坏,很大程度上取决于管理者水平的高低,而管理者的水平则是由管理者的素质决定的。因此,管理者的素质直接影响着组织的管理水平。管理者的素质是指与管理者相关的内在的基本属性与质量,主要表现为品德、知识、能力与身心条件等方面。

1. 品德

古语曰:“德若水之源,才若水之波;德若木之根,才若木之枝。”德,即品德、道德,是推动个人行为的主观力量,指导着个人对现实的态度和行为方式,决定着个人工作的愿望和干劲。要想成为一名合格的管理者,应具备强烈的管理意愿、良好的精神素质和个性修养。

(1) 强烈的管理意愿。强烈的管理意愿是管理者实现高效管理的原动力。如果一个人没有强烈的管理意愿,遇到问题时,尽管知道问题出现在哪里,但不敢管,不敢承担责任,只做老好人,那么即使已经走上工作岗位,也不可能成为一名合格的管理者。只有那些树立了一定理想,有强烈的责任心和事业心,愿意多做事,勇于竞争,勇于承担责任,敢冒风险,渴望在管理岗

位上大展身手的人,才有可能成为一名合格的管理者,才可能管理好组织的诸多事务。

(2) 良好的精神素质。由于管理工作的特殊性,作为一名合格的管理者,除了要具有强烈的管理意愿外,还要具有创新精神、实干精神、合作精神和奉献精神等良好的精神素质。

① 创新精神。创新是管理的灵魂。管理者有创新,整个管理工作才会充满生机和活力。面对复杂多变的管理环境,管理者应勇于超越传统、超越惯例,敢于打破原有框框,探索新的规律、新的方法等。

② 实干精神。实干精神是组织的灵魂。在组织发展的过程中,不可避免地会遭受挫折和失败,这就要求管理者要具有百折不挠、顽强拼搏的实干精神。

③ 合作精神。管理者要有与他人合作共事的精神。管理者不要干预或包办下属分内的事情。如果事必躬亲,一方面丢掉了自己应该做的更重要的事情;另一方面也会挫伤下属的积极性,让他们变得没有主见、不负责任,无法提高其工作能力。管理者最强的能力是发动下属做事,调动他们的积极性,在别人做事的过程中体现自身的管理理念。

④ 奉献精神。管理者要有敬业、乐业、勤业的奉献精神,要把心思放在工作上,把精力用在工作上,做到公私分明,不以权谋私,与人为善,宽容尊重他人,厚人薄己,愿意把荣誉和成长机会让给他人,做到职业第一、名利第二。

(3) 良好的个性修养。管理者的个性是影响管理工作成败的一个重要因素,不可低估和轻视。一名成功的管理者必须自信、谦虚、诚实、心胸开阔并具有吃苦耐劳的精神。

① 自信。管理者要相信自己,不断增强信心,坚信自己有能力把组织搞好,能够正确对待在管理过程中出现的一些暂时的困难和挫折,做到百折不挠,敢于应对各种困难和挑战,这样就能使自己永远立于不败之地。

② 谦虚。管理者所面对的管理对象的性格千差万别,受教育的程度有高有低。管理者必须以谦虚为本,虚心向管理对象学习,加强思想沟通。

③ 诚实。管理者对管理对象必须以诚相待,实事求是,坦诚交换意见与分歧;反对当面一套、背后一套,表面赞同、背后反对,耍两面派。管理者答应下属的事、承诺下属的话,一定要及时兑现、用心落实,不能用“研究研究”“考虑考虑”“回头再说”等语言加以搪塞推托,更不能靠哄、骗、吹等“满嘴跑火车”的不负责任的话来取得下属的一时信任。

④ 心胸开阔。管理者应心胸开阔,能容人、容事,不计较个人得失。尤其是在经营管理的过程中,更要把握好诚信原则,要与人为善。

⑤ 吃苦耐劳。管理工作千头万绪,事情繁杂,突发事件经常不期而至,加班加点是家常便饭,休息日经常是工作日。因此,吃苦耐劳精神也是管理者所不可缺少的素质。

2. 知识

知识是提高管理水平和管理艺术的基础与源泉。管理工作要求管理者掌握专业的知识,同时由于管理学是一门综合性学科,涉及的学科知识很广,所以更需要管理者具备深厚的知识素养。一般来说,管理者应掌握以下几方面的知识。

(1) 政治、法律方面的知识。只有掌握所在国家执政党的路线、方针、政策,所在国家的有关法律、法规等,才能把握组织的发展方向。

(2) 经济学和管理学知识。只有了解当今管理理论的发展情况,掌握基本的管理理论与方法,才能按经济规律办事。

(3) 心理学、社会学方面的知识。管理者只有善于协调人与人之间的关系,才能调动员工的积极性。

(4) 专业技术方面的知识。无论管理什么行业,都必须具备本专业的基础知识。

3. 能力

所谓能力,是指管理者把各种管理理论与业务知识应用于实践,进行具体管理、解决实际问题的本领。能力与知识是相互联系、相互依赖的,管理者基本理论和专业知识的不断积累与丰富,有助于潜能的开发与实际才能的提高;而实际能力的增长与发展,又能促进对基本理论知识的学习、消化和具体运用。

管理者必须有把控全局、准确判断的能力,要有敢于决策、勇担责任的魄力。能力与权力是相互制约、相互促进的,对上级要不卑不亢,不唯唯诺诺、唯命是从;对下属要善于放权,敢于放权,充分信任,不要事必躬亲,或者把下属当丫鬟,不停地发号施令,使得下属不知所措。

管理者应具备哪些基本能力,管理学家们提出了各种观点。现在许多学者认为,管理者应具备的能力和素质主要有创新能力、沟通能力、团队精神、观察能力、人际交往能力、组织管理能力、语言表达能力等。

4. 身心条件

市场如战场。无论是深入基层,强化生产经营管理,还是运筹帷幄,对变幻莫测的市场形势做出战略决策,如果没有好的身体,都将留下力不从心的遗憾。因此,组织必须选择年富力强的担任管理者,才能肩负起繁重的生产、管理和指挥任务。

(二) 管理者的技能要求

管理者想要在不同的环境中履行自己的职责,扮演好自己的角色,就必须具备一定的能力。管理者的技能是指管理者把各种管理理论和业务知识应用于实践,进行具体管理、解决实际问题的本领。关于管理者应具备的基本技能,管理学家们提出了各种不同的观点。罗伯特·卡茨(Robert L. Katz)认为,管理者应具有三种基本的管理技能:技术技能、人际技能和概念技能。

1. 技术技能

技术技能是指使用某一专业领域内有关的工作程序、技术和知识完成组织任务的能力,即对完成自己管理范围内的工作所需的技术和方法的掌握程度。一般来说,“懂行”“一技之长”“才重一技”“隔行如隔山”“不熟不做”都是对技术技能的相关描述。技术技能对基层管理者来说尤为重要,因为他们直接管理员工所从事的工作。

例如,生产车间主任要熟悉各种机械的性能、使用方法、操作程序,各种材料的用途、加工工序,各种成品或半成品的指标要求等,要精通生产业务。财务科科长要熟悉相应的财务制度、记账方法、预算和决算的编制方法等,要掌握会计基本业务操作。

2. 人际技能

人际技能是指与人打交道和与人共事以实现组织目标的能力,包括联络、处理和协调组织内、外人际关系的能力,激励和诱导组织成员的积极性和创造性的能力,正确地指导和指挥组织成员开展工作的能力。

从某种意义上说,管理者的活动是围绕着人进行的。因此,如何与组织内、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。许多研究表明,人际技能是一种重要技能,对各层级管理者都具有同等重要的意义。

3. 概念技能

概念技能是指对事物的洞察、分析、判断、抽象和概括的能力,包括对复杂环境和管理问

题的观察、分析能力,对全局性、战略性、长远性的重大问题的处理与决断能力,对突发性紧急处境的应变能力等,其核心是观察力和思维力。出色的概念技能可使管理者做出更佳的决策,对高层管理者尤为重要。

在实际工作中,越是高层的管理者,越要经常面临复杂而混乱的环境,所做的决策也越无先例可循,因此更需要具备概念技能。

卡茨认为,尽管管理者都必须具备这些技能,但在不同的管理层次上,这些技能的相对重要程度是不一样的,如图 1-4 所示。对高层管理者来说,要求概念技能较强;而对于基层管理者,则要求专业技能相对较强。由于管理者的工作对象是人,因此人际技能对各个层次的管理者来说都很重要,也就是说,无论哪个层次的管理者,对其管理素质的核心要求都是一样的,即处理好各种人际关系。

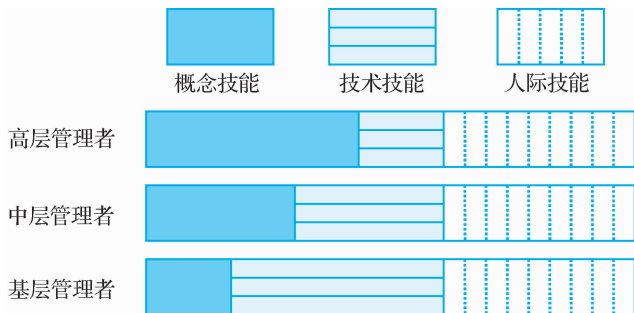


图 1-4 不同层次管理者的技能要求

【课堂提问】

对专业教研室主任、系主任和校长三种角色的管理者技能结构有何不同要求？

五、管理学的研究方法

学好管理学既是提高管理者管理水平的一条重要途径,又对管理实践有着重要意义。那么,如何学习管理学、怎样学好管理学就成为学习者普遍关注的问题。这里介绍几种学习管理学的方法,供学习者参考与借鉴。

1. 案例分析法

案例分析法是通过现实发生的典型管理事例进行整理并展开系统分析,从中把握不同情况下处理管理问题的方式和方法,以达到掌握管理理论、提高管理水平的一种方法。案例分析法中所用的都是典型的案例,具有代表性、生动性、具体性,因而能够调动学习者的学习积极性,引导学习者独立思考,不失为一种好的学习方法。

2. 比较研究法

比较研究法是通过不同管理理论或管理方法异同点的分析,总结其优劣以借鉴或归纳出具有普遍指导意义的管理规律的方法。例如,对不同社会制度或不同管理体制下的管理加以比较研究,对不同历史条件、不同生产力水平下的管理加以比较研究,对不同文化背景、不同文化水平条件下的管理加以比较研究,等等。

3. 历史研究法

历史研究法是对前人的管理实践、管理思想和管理理论予以总结概括,从中找出带有规

律性的东西,实现古为今用的方法。这种方法形成的结果最终构成了人类管理思想产生与发展的历史。因此,研究管理思想产生与发展的历史对学习管理学具有一定的帮助。

4. 定量分析法

定量分析法是运用自然科学知识,尤其是数学知识,把握管理活动与管理现象内在的数量关系,寻求其数量规律,找到解决管理问题的方法。任何事物都兼有质与量的规定性,管理也不例外。对管理问题进行定量分析,既是管理实践的客观要求,又是管理走向科学化的必经之路。

考核评价

管理者角色认知能力考核评价的内容见表 1-3。

表 1-3 管理者角色认知能力考核评价

内 容		评 价	
学习目标	评价内容	小组评价(5、4、3、2、1)	教师评价(5、4、3、2、1)
应知应会知识	理解管理者与操作者的区分		
	理解管理者的分类		
	掌握管理者岗位职权的构成		
	掌握管理者的十种角色		
专业能力	阐述管理者应具备的素质		
	领会管理者三种技能		
通用能力	培养有效管理的能力		
	培养管理意愿		
态度	实现有效管理		
努力方向:		建议:	



知识巩固



项目检测



小测试

你在一个大型组织中从事管理的动机有多强?

1. 什么是管理?
2. 衡量管理质量的标准是什么?
3. 什么是管理的科学性和艺术性?
4. 管理者与操作者的区别是什么?
5. 管理者应具备的基本素质和技能要求有哪些?
6. 为了搞好班务,使本班形成富有凝聚力的班级团队,我们应当怎样建设班委会? 大家希望班级的管理者应当具备哪些基本素质与技能?

项目二

• 管理思想的演进

知识目标

描述古典管理理论的内容；
描述人际关系学说的内容；
知道各管理思想流派的主要代表人物及其主要贡献；
理解管理理论发展趋势。

能力目标

培养应用现代管理理论分析与处理实际问题的能力；
更新管理理念。

我们知道,研究历史是为了把握现在、预测未来,作为推动经济发展两大车轮之一的管理又是如何发展的呢?它的昨天、今天又是怎样的呢?明天又将如何演绎?项目二将带你从管理发展史的角度认识管理思想演进的大致轮廓。

从历史上看,管理与人类社会几乎同时产生。自从有了人类社会,人们的社会生活就离不开管理。在这漫长的管理实践活动中,人们积累了大量的管理经验,并逐步形成了管理思想。随着社会生产力的发展,人们把各种管理思想加以归纳、总结,形成了管理理论。同时,人们又运用这些理论去指导管理实践,并在实践中验证和不断完善这些理论……纵观管理思想发展的全部历史,大致可以划分为三个阶段:第一阶段,19世纪末到20世纪20年代的古典管理理论时代;第二阶段,20世纪20年代到20世纪50年代初的以人际关系研究为重点的时代;第三阶段,20世纪50年代后管理理论的“丛林式”发展及20世纪80年代以来管理理论的新发展。

本项目主要包括分析古典管理理论、分析行为科学理论和描述现代管理理论三个任务。这些任务的实施有助于学习者应用现代管理理念分析与处理实际的管理问题,为以后提高管理的有效性奠定基础。

任务一 分析古典管理理论

任务情境



动画
丁谓“一举三得”修复皇宫

宋朝真宗年间,皇宫失火,大片宫殿变成一片废墟。真宗皇帝令曾经做过宰相的丁谓负责建造新皇宫。丁谓到现场一察看,发觉有三大问题最难办:一是建房的用土量大,若到郊外取土,路途太远;二是运输难,大批建筑材料只能从外地由水路运到汴水,若再运到皇宫建筑工地,只能靠车马了;三是大片废墟垃圾要运到远处倒掉,这样不知要花费多少人力、物力和时间。丁谓再三思量,最终想出了一个“一举三得”的办法。他先让人在施工现场到汴水之间挖几条大深沟,将挖出来的土堆在两旁,用作烧砖瓦,这样解决了用土的问题。接着,他把汴水引入沟中,使它成为运输的河流。等到工程结束再将水排掉,然后把所有垃圾倒在沟内,重新填为平地,又成了良田。丁谓“一举三得”,使工程顺利进行。

请思考:“一举三得”案例给我们带来哪些启示?

任务分析

丁谓“一举三得”,使工程如期完成。其过程简单归纳起来,就是挖沟(取土烧砖)—引水入沟(水道运输)—填沟(处理垃圾)。工程建设的过程,同现代系统管理、统筹策划思想极其吻合,体现了中国古人高超智慧的管理实践,但这些初始的管理思想缺乏理论支撑,没有形成完整的理论体系。19世纪末20世纪初,系统化的管理思想才随着生产力的高度发展和科学技术的进步,在西方形成并蓬勃发展起来。管理的历史之所以出现脱节,是因为管理领域缺少系统理论的支撑。下面我们就来了解管理知识是如何从经验之谈一步步演变成为科学理论的。



知识精讲

一、早期管理思想

管理的运用由来已久。原始社会一群人通过分工合作来捕杀猎物,组织这种互相配合的活动实际上就是管理的雏形。随着生产力的发展,管理思想也得到了相应的发展。

(一) 早期贡献者

18 世纪中叶,西方国家开始进行工业革命。工业革命始于蒸汽机的发明和使用,最终引起动力革命,劳动生产效率随之迅速提高。由于生产过程专业化程度提高,分工与协作显得更为必要,开始了工厂手工业向机器大工业的演变,管理问题日益突出。为了解决工业革命所带来的一系列管理难题,部分学者分别从各自研究的学科出发,对管理进行了一些理论研究。其中,对后期管理思想有较大影响的人物有亚当·斯密、罗伯特·欧文、查尔斯·巴贝奇。

1. 亚当·斯密

亚当·斯密(Adam Smith,1723—1790)是英国古典政治经济学代表人物。亚当·斯密于 1776 年发表《国民财富的性质和原因的研究》(简称《国富论》),首次系统阐述了古典政治经济学,成为西方经济学发展的鼻祖。同时,书中对劳动分工的作用与经济效益做出的论述是对管理思想发展的重大贡献。

亚当·斯密以工人制作大头针工序的专业化生产为例,说明了劳动分工可以极大地提高生产效率,并阐述了其原因:一是劳动分工提高了工人技术的熟练程度;二是劳动分工节省了非专业化生产的每名工人在工序间转换所需的时间;三是发明了许多便于工作又节省时间的机械设备。



资料

亚当·斯密简介

2. 罗伯特·欧文

罗伯特·欧文(Robert Owen,1771—1858)是英国空想社会主义者,19 世纪初期最有成就的实业家之一,是一位杰出的管理先驱者。他开创了在企业中重视人的地位和作用的先河,因此有人称他为“现代人事管理之父”。

欧文 18 岁时就创办了自己的第一家工厂,一直致力于对管理问题的研究和实践。他认为,人是环境的产物,只有处在适宜的物质和道德环境下,人才能培养出好的品德。为此,他在自己的工厂里进行了一系列的管理实践,如停止使用童工,禁止体罚工人,为工人提供厂内膳食,等等。尽管他的做法在当时曾受到质疑,但现代日本企业管理中着意为员工创造满意的工作环境的做法与欧文 18 世纪末的尝试有相同之处。



资料

罗伯特·欧文简介

3. 查尔斯·巴贝奇

查尔斯·巴贝奇(Charles Babbage,1792—1871)是英国著名数学家,被人们称为“计算机之父”。他曾用几年的时间到英、法等国的工厂了解和研究管理问题,是科学管理的先驱者。1832 年,他在《论机器和制造业的经济》一书中概述了他的思想。他认为,劳动分工不仅可以提高劳动效率,而且可以减少工资支出。他强调不能忽视人的因素,极力提倡所谓的利润分配制度,提出按照不同生产效率来确定报酬的具有刺激作用的制度。



资料

查尔斯·巴贝奇简介

（二）早期管理思想的特点

由于早期没有系统的管理理论做指导,所以这一阶段的管理工作呈现出以下几个特点。

- (1) 管理的重点是解决企业劳动分工与协作问题。
- (2) 管理的内容局限于生产管理、工资管理和成本管理。
- (3) 管理的方法是凭个人经验,即经验管理。管理工作的成败取决于管理者个人的能力、经验、个性和管理作风。
- (4) 企业的管理工作主要由企业的所有者承担。

【课堂提问】

西方这一时期的管理与我国民营企业发展初期的企业经营管理有何异同?

尽管这些先驱者从不同的角度提出了一些管理思想,但他们毕竟不是专门研究管理的,因此他们的研究并没有形成一种系统化的理论体系。这与当时社会普遍只注重于生产组织、减少浪费、增加产量、追求利润最大化有关,人们关注的是具体方法而不是理论。然而,他们的研究对于促进生产与科学管理理论的产生和发展产生了积极的影响。

二、古典管理理论

系统的管理科学产生于19世纪末20世纪初,是随着资本主义工业的发展而逐渐形成和发展起来的。一般认为,管理科学是由美国管理学家泰勒提出的,历经古典管理理论、行为科学理论和现代管理理论三个发展阶段。当然,这三个阶段并不是截然分开的,更不是前一阶段结束后下一阶段才开始的,将其分为不同阶段只是为了讨论方便。

古典管理理论主要是指以泰勒为代表的科学管理理论、以法约尔为代表的一般管理理论和以韦伯为代表的行政组织理论。

（一）泰勒的科学管理理论

1. 泰勒的生平

弗雷德里克·泰勒(Frederick Taylor, 1856—1915年)是西方古典管理理论的代表人物,科学管理理论的创始人。1856年,泰勒出生于美国一个富裕的律师家庭,良好的家庭教育从小培养了他追求真理、观察并核对事实的强烈欲望,根除浪费与懒惰弊病的热忱,对处理任何事情都想探究一种最好的方法的好习惯。18岁时,泰勒以优异的成绩考入美国哈佛大学,第2年因视力与健康问题而中止学业,到一家小机械厂当学徒工。1878年,22岁的泰勒进入费城米德维尔(Midvale)钢铁公司,在短短的6年时间内,泰勒从一名普通工人历任机工班长、车间工长、总设计师,最后成为总工程师。1890年,泰勒离开米德维尔钢铁公司,进入费城一家造纸业投资公司任总经理。1893年,泰勒辞去投资公司职务,独立从事工厂管理咨询工作。1898年,泰勒以顾问身份进入伯利恒钢铁公司(Bethlehem Steel Company)继续从事管理方面的研究,后来他取得发明高速工具钢的专利。1906年,泰勒担任美国机械工程师协会主席,并获宾夕法尼亚大学和霍巴特学院的荣誉博士学位。1902年,泰勒获“埃利奥特·克雷森奖章”。

在他的管理生涯中,他不断在工厂进行实地试验,通过诸如搬运生铁试验、铁砂与煤粒铲掘试验、金属切割试验等,系统地研究和分析了工人的操作方法和动作所花费的时间,逐渐形成其管理体系——科学管理,这套管理理论被后人称为泰勒制。1911年,他发表了其代表著作《科学管理原理》。在管理思想史上,泰勒被誉为“科学管理之父”,并且这个称号被刻在了他的墓碑上。

2. 泰勒的三个主要试验

(1) 搬运生铁试验。1898年,泰勒在伯利恒钢铁公司开始了他的试验。这个工厂的原材料是由一组记日工搬运的,工人每天挣1.15美元,这在当时是标准工资,他们每天搬运的铁块重量平均有12.5吨,对工人的奖励和惩罚的方法就是找工人谈话或者开除,有时也可以选拔一些较好的工人到车间里做等级工,并且可得到略高的工资。后来,泰勒观察并研究了75名工人,从中挑出了4名,对这4名工人进行了研究,调查了他们的背景、习惯和抱负,最后挑了一名叫施密特的人,这个人非常爱财并且很小气。泰勒先向施密特许诺如果按照指挥搬运铁块,增加工作量,工资也会相应增加。泰勒在反复观察并研究的基础上,设计了一套详细的最佳操作方案,并亲自在现场指挥施密特严格按照方案进行操作。试验结果表明:按照这种方法操作,劳动效率大幅度提高,由原来每名工人平均每天搬运12.5吨提高到每名工人平均每天搬运47.5吨,同时工人的工资由原来每人每天1.15美元提高到了1.85美元。

泰勒把这项试验的成功归结为以下四个核心点。

- ① 精心挑选工人,让工人了解到新的工作方法的好处,并让他们接受新方法。
- ② 引导工人了解服从对他们没有损害,甚至还可以得到利益。
- ③ 对工人进行训练和帮助,使他们获得足够的技能。
- ④ 按科学的方法工作会节省体力。

泰勒相信,即使是搬运铁块这样的工作也是一门科学,可以用科学的方法来管理。

(2) 铁砂与煤粒铲掘试验。早先工厂里工人工作是自己带铲子,铲子的大小也各不相同,而且铲不同的物料时用的都是相同的工具。如果在铲煤粒时铲子的质量合适,那么在铲铁砂时就过重了。泰勒经过研究发现,每名工人的平均负荷是21磅。因此,他不让工人自己带工具,而是设计出了大小12种规格的铲子,每种铲子只适合铲特定的物料,这不仅能使工人的每铲负荷都达到了21磅,还能不同的情况适配不同的铲子,以提高劳动效率。通过泰勒的改革,虽然工人在铲不同物料时需要更换相应的铲子,但生产效率却得到了大幅度提高。

(3) 金属切割试验。1881年,在米德维尔钢铁公司,为了解决工人的怠工问题,泰勒进行了金属切割试验。由于他自己具备一些金属切割的作业知识,于是他对车床的加工效率问题进行了研究,开始了预期6个月的试验,以确定在用车床、钻床、刨床等工作时,用什么样的刀具、多快的速度等能够获得最佳的加工效率。这项试验非常复杂和困难,原来预定为6个月,实际却花费了26年,耗费了80多万吨钢材,总共耗费约15万美元。最后,在巴斯和怀特等十几名专家的帮助下,这个试验取得了重大进展。同时,这项试验还获得了一个重要的副产品——高速工具钢。高速工具钢具有红硬性高、耐磨性好、强度高的特点,可用于制造高效率的切削刀具及要求较高的模具、辊轮、高温轴承和高温弹簧等。

这三个试验为泰勒的科学管理思想奠定了坚实的基础,使管理成了一门真正的科学,对管理学理论的成熟和发展起到了非常大的推动作用。

3. 泰勒科学管理的主要内容

(1) 科学管理的中心问题是提高劳动生产率。泰勒认为,科学管理的根本在于提高劳动生产率,因为科学管理如同节省劳动的机器一样,其目的在于提高每一单位劳动力的产量。为了发掘工人们劳动生产率的潜力,他采用时间研究(研究工人在工作期间各种活动的时间构成)和动作研究(研究工人干活时动作的合理性)的方法,制定出所谓标准的作业方法,并按照标准的作业方法与合理的组织和安排来确定工人每日必须完成的标准工作量,这就是工作定额原理。泰勒通过工人搬运生铁的试验,使工人每天搬运生铁的数量普遍从12.5吨增加到了

47.5 吨,增加了 2.8 倍,工人工资也由每日 1.15 美元增加到了 1.85 美元。可是,当时无论是雇主还是工人,对于 1 名工人 1 日到底能做多少工作、该做多少工作都心里没底。

(2) 能力与工作相适应原理。泰勒认为,为了提高劳动生产率必须为工作挑选第一流的工人。所谓第一流工人,主要包括两个方面:一是该工人具有做某种工作的能力;二是该工人从内心愿意从事这项工作。据此,组织管理部门要根据人的能力和天赋把他们分配到最适合的工作岗位中去,而且还要对个人进行培训,教会他们科学的工作方法,并激发他们的劳动热情。

(3) 工时研究和标准化原理。工时研究作为泰勒制的基础,并非简单地对一名工人完成一项规定任务做出时间上的统计,而是把一项工作分解为各种基础的组成部分来进行测试,然后根据其合理性重新进行安排,以确定最佳的工作方法。此外,为了提高劳动生产率,工人在工作时要采用标准的操作方法,使用标准化的工具、机器、材料,并使作业环境标准化。工时研究与作业环境标准化为了解如何更合理地完成一项工作提供了较为科学的途径。

【课堂提问】

现在有哪些类型的企业还需要对员工的时间和动作进行研究?请举例说明。

(4) 实行差别计件工资制。为了最大限度地刺激与激励工人的积极性,泰勒建议实行新的工资制度,即差别计件工资制。差别计件工资制是在“工资支付对象是工人而不是职位”思想指导下,按照工人是否完成其定额而采用不同的工资率付酬的制度,即完成或超额完成定额就按较高工资率付酬,未完成定额的则按较低工资率付酬。例如,完成定额的工人可按工资标准的 125% 计算工资,而完不成定额的只按 80% 计算工资,以鼓励工人千方百计完成工作定额。

(5) 计划与执行职能相分离。泰勒主张设立专门的管理部门负责进行调查研究,并根据调查结果确定定额和标准化的操作方法、工具,负责拟订计划并发布命令和指示。工人和工头只负责执行,即只按照计划部门制定的操作方法和指示使用规定的标准化工具从事实际操作。这实现了管理职能的专门化。

(6) 实行例外原则。泰勒主张企业的高层管理人员应避免管理中的细小问题,应把一般的日常事务授权给下级去处理,而只关心例外的问题。这个例外原则能够检查究竟谁履行了他应承担的责任及谁没有做到这一点。例外原则对于帮助高层管理人员摆脱日常具体事务,集中精力对重大问题进行决策监督是必要且有利的。执行这一原则不仅要授权给下级,而且应当使日常业务工作标准化、制度化,使下级人员做到有章可循。

(7) 强调科学管理的核心是一场彻底的心理革命。泰勒认为,工人和雇主都必须进行一场彻底的心理革命,变劳资对立为互相协作,共同为提高劳动生产率而努力。这才是科学管理的真谛。他强调,必须使工人认识到科学管理对他们有好处,只有在改善操作方法的条件下,才能不增加体力消耗而提高劳动生产率,从而使工资得以提高;也只有实现科学管理,才能够降低成本,满足雇主的利润要求。这就是通常所说的“蛋糕理论”,即只有大家共同把“蛋糕”做大以后每个人才能分到更多。

4. 泰勒的追随者

弗兰克·吉尔布雷斯、莉莲·吉尔布雷斯和亨利·甘特是坚定且杰出的科学管理理论的追随者,他们在寻找最优作业方法的过程中创造了许多实用的管理方法,并进行了相关的研究。

(1) 美国工程师弗兰克·吉尔布雷斯(Frank Gilbreth, 1868—1924)及其夫人——心理学博士莉莲·吉尔布雷斯(Lillian Gilbreth, 1878—1972)的主要研究成果在于动作研究和工

作简化方面,他们企图寻求一种合理且标准的工作动作,从而提高效率。因此,他们被人们称为“动作专家”。

(2) 亨利·甘特(Henry Gantt, 1861—1919)是美国管理学家、机械工程师。他主要是利用甘特图把计划与控制生产有效地结合起来。甘特图以图示的方式通过活动列表和时间刻度形象地表示出任何特定项目的活动顺序与持续时间。其横轴表示时间,纵轴表示活动(项目),线条表示在整个期间计划和实际活动的完成情况。甘特图直观地表明了任务计划在什么时候进行,以及实际进展与计划要求的对比。管理者由此可便利地弄清一项任务(项目)还剩下哪些工作要做,并可评估工作进度。

5. 对科学管理理论的评价

可以说,泰勒提出的科学管理理论对管理理论的发展做出了贡献,但又存在一些不足之处。

(1) 泰勒的科学管理理论的贡献主要体现在以下两点。

① 使人们认识到管理走向科学是进行有效管理的必要条件。当然,科学管理理论存在着过于重视技术,强调个别作业效率,对人的看法有偏见,忽视了企业的整体功能等历史局限因素。所以,科学管理不是万能的,但没有科学管理却是万万不能的。

② 劳资双方的精神革命是有效管理的必要心理,也是实施科学管理的核心问题。许多人认为,雇主和雇员的根本利益是对立的,而泰勒所提的科学管理理论却恰恰相反,它相信双方的利益是一致的。对于雇主而言,追求的不仅仅是利润,更重要的是事业的发展。而正是这事业使雇主和雇员联系在一起,事业的发展不仅会给雇员带来较丰厚的薪水,而且意味着能充分发挥其个人潜质,满足自我实现的需要。只有雇主和雇员双方互相协作,才会达到较高的绩效水平,这种合作观念是非常重要的。

(2) 泰勒的科学管理理论的不足可以从以下三个方面来看。

① 泰勒对工人的看法是错误的。他认为,工人的主要动机是经济的,工人最关心的是提高自己的经济收入,即坚持经济人假设。

② 泰勒的科学管理理论仅重视技术因素,而不重视人群的社会因素。

③ 泰勒制仅解决了个别具体工作的作业效率问题,而没有解决企业作为一个整体如何进行经营和管理的问题。

(二) 法约尔的一般管理理论

1. 法约尔的生平

亨利·法约尔(Henri Fayol, 1841—1925)是法国人。1860年,法约尔毕业后进入一家矿业公司任职。法约尔在1888年升任总经理,直至1918年退休,30年的总经理生涯使他得以从最高层管理人员的角度来探讨组织的管理问题。泰勒的研究是从“车床前的工人”开始,重点内容是企业内部具体工作的效率;法约尔的研究则是从“办公桌前的总经理”出发,以企业整体作为研究对象。他提出的一般管理理论对西方管理理论的发展具有重大的影响,成为所谓管理过程学派的理论基础,其代表作是1916年发表的《工业管理与一般管理》,标志着一般管理理论的形成。

2. 法约尔的一般管理理论的主要内容

(1) 区分了经营与管理的概念,提出了企业的六大类基本活动和管理的五项基本职能。

① 企业的六大类基本活动。法约尔认为,经营和管理是两个不同的概念,管理只是经营的一部分,企业经营活动可以概括为六大类。管理活动在企业的六项活动中处于核心地



资料
擦玻璃的学问

位,是关系到其他活动能否顺利进行的基础和关键。

- A. 技术性活动——生产、制造、加工。
- B. 商业性活动——购买、销售、交换。
- C. 财务性活动——资金筹集和运用。
- D. 安全性活动——设备和人员保护。
- E. 会计性活动——存货盘点、成本核算、统计等。
- F. 管理性活动——计划、组织、指挥、协调和控制。

② 管理的五项基本职能。在区分了经营与管理的概念之后,法约尔指出,管理就是对企业经营活动的计划、组织、指挥、协调与控制的一项综合性工作,并且对管理的五项基本职能做了界定。

- A. 计划:仔细研究未来,然后对未来活动及其成果做出安排。
- B. 组织:为企业中各项劳动、材料、人员等资源提供一种结构。
- C. 指挥:指导下属有效地去完成工作,以保证目标的实现。
- D. 协调:把所有的工作统一与联系起来,使各项活动协调一致。
- E. 控制:保证各项工作按既定计划进行。

(2) 提出了管理的 14 项原则。

① 劳动分工。实行劳动的专业化分工可提高雇员的工作效率,从而增加产出。

② 权责相当。管理者必须拥有权力以发布命令,但权力与责任必须相当,责任是权力的必然结果和补充,凡有权力行使的地方就有责任的存在。

【课堂提问】

权力和责任不对等时会导致什么样的结果呢?

③ 纪律严明。在企业中什么应该做,什么不应该做,是员工行为的最低准则。员工必须服从和尊重组织的命令,任何一项纪律都必须建立在企业与员工之间的服从与尊重的基础上,不能作为威胁员工工作的手段,每项制度都要严格执行,而且领导要以身作则。



小案例

猴子吃香蕉的故事

试验员把 6 只猴子关在一个笼子里,并在笼子中间放了 1 串香蕉。猴子因为喜欢吃香蕉,所以就争着去抢,可就在猴子快要拿到香蕉的时候,笼子上安装的喷水器就会立即向所有猴子喷水。如果有哪只猴子试图去拿香蕉,则所有的猴子都要遭受被淋湿的痛苦。后来,一旦有猴子蠢蠢欲动想拿香蕉时,其他猴子便暴打它一顿。几个回合下来,再也没有猴子敢接近香蕉了。这时,试验员放出去 1 只老猴子,又放进来 1 只新猴子。由于新猴子没受过被水喷的苦头,看见香蕉就很自然地去拿。令人吃惊的事情发生了:另外 5 只猴子一起跳过去,对这只新猴子一顿暴打,阻止它去拿香蕉。可怜的新猴子被暴打,也不敢再去碰那串香蕉了。试验员接着从最先的 5 只猴子中再放出 1 只,再放 1 只新猴子进来。相同的情况出现了:新猴子去拿香蕉,其他 5 只猴子对它一顿暴打。但是,打得最凶的,居然是上次进来的那只新猴子。所以,这只新换进的猴子也不敢去碰香蕉了。试验员又放出去 1 只老猴子,放进来 1 只新猴子……试验的最后结果是,笼子里的 5 只猴子都已不再是原先的 5 只,也没有尝过被水淋湿的痛苦,但是都不再试图去拿香蕉吃了。

④ 统一指挥。无论什么时候,一名下属都应接受而且只应接受一名上级的命令,多头领导会导致责任不清,低士气,低效率。

⑤ 统一领导。凡是具有同一目标的全部活动应仅有一位领导人和一套计划,这是统一行动、协调力量和一致努力的必要条件。



小案例

猴子与表

森林里生活着一群猴子,它们每天太阳升起的时候外出觅食,太阳落山的时候回去休息,日子过得平淡而幸福。一名游客穿越森林,把手表落在了树下的岩石上,被一只叫“猛可”的猴子捡到了。聪明的猛可很快就搞清了手表的用途,于是猛可成了整个猴群的明星,每只猴子都向猛可请教确切的时间,整个猴群的作息时间表也由猛可来规划。猛可逐渐建立起威望,当上了猴王。做了猴王的猛可认为是手表给自己带来了好运,于是它每天在森林里巡查,希望能够捡到更多的手表。功夫不负有心人,猛可又拥有了第二块、第三块手表。但猛可却有了新的麻烦:每只手表的时间指示都不尽相同,哪一个才是确切的时间呢?猛可被这个问题难住了。当有下属来问时间时,猛可支支吾吾回答不上来,整个猴群的作息时间表也因此变得混乱。过了一段时间,猴子们起来造反,把猛可推下猴王的宝座,猛可的收藏品也被新任猴王据为己有。但很快,新任猴王同样面临着猛可的困惑。这就是著名的“手表定律”:只有一块手表时,可以知道时间;拥有两块或更多的手表时,却无法确定具体时间。这表明更多钟表并不能告诉人们更准确的时间,反而会让看表的人失去对准确时间的信心。

手表定律带给我们一种非常直观的启发:对于任何一件事情,不能同时设置两个不同的目标,否则将使人无所适从;对于一个人,不能同时选择两种不同的价值观,否则他的行为将陷于混乱;一个人不能由两个以上的人来指挥,否则将使这个人无所适从;对于一家企业,不能同时采用两种不同的管理方法,否则将使这家企业无法发展。

⑥ 个人利益服从集体利益。个人和小集团的利益不能超越企业整体的利益。要实现这一原则,领导者必须以身作则,尽可能签订公平的协议,并认真监督。

⑦ 合理的报酬。对雇员的劳动必须付以公平、合理的报酬,尽可能使雇主和雇员都满意。

⑧ 适当的集权和分权。集权反映下级参与决策的程度。决策制定权是集中于管理当局还是分散给下属,领导者应根据实际情况的不同把握集中的程度。

⑨ 等级制度。等级制度就是从企业的最高领导层到基层管理人员的管理系列。等级制度一方面表明企业中各个层级之间的权力关系,另一方面也可以表明企业中信息传递的通道。在一个正式组织中,信息的传递是按照组织的等级系列进行的,贯彻等级系列原则有利于组织加强统一指挥,但是有时候可能会因为信息沟通的路线太长而延误了信息传递的速度,甚至会出现信息在传递过程中失真的现象。为了既能维护统一指挥原则,又能避免这种信息的延误和失真问题,法约尔提出了著名的跳板原则,即在相同层次的人员之间也要有直接联系,在需要沟通的两个部门之间建立一个“跳板”,建立沟通的渠道。

资料卡

法约尔的跳板原则

在一个等级制度表现为 I—A—S 双梯形式的企业里,要使 F 部门与 P 部门信息传递,这就需要沿着等级路线 F—A—P—A—F,且每一级都要进行停顿,但这样传递的时间较长,会影响信息传递的准确性和及时性。

如果可以通过“F—P”这一跳板,使 F 直接联系 P,问题就简单多了,而且效率也高多了,只要 F 与 P 的直接领导人 E 和 O 同意他们直接联系,等级制度就得到了捍卫,如果 F、P 立即向 O、E 汇报他们所共同商定的事情,整个情况都完全合乎规则。只要 F、P 双方意见一致,而且他们的活动都得到了他们的直接领导人的同意,这种直接关系就可以继续下去;他们的协作一旦中止,或他们的直接领导人不再同意了,这种直接关系就中断,而等级线路又恢复了原样。

法约尔认为跳板原则简单、迅速,而且可靠,减少了信息失真和时间延误,既维护了统一指挥原则,又大大地提高了组织的工作效率,但必须事先请示,事后报告。在实际工作当中,违反跳板原则的现象屡见不鲜,怕承担责任是这种现象的主要原因,换句话说,领导人管理能力不够是跳板原则的主要原因。

⑩ 秩序。对企业中的每名员工应该规定各自的岗位,做到“人皆有位,人称其职”。

⑪ 公平。管理者应该友善和公平地对待下属,管理者应该发挥自己最大的能力使公平感深入人心。

⑫ 保持人员稳定。一个人要有效、熟练地从事某项工作,不仅要有能力,还要有相当长时间的实践。因此,一定要保证企业的高级雇员不轻易流动,以免影响工作的连续性和稳定性,管理者要根据实际情况有秩序地安排人员并补充人力资源。

⑬ 首创精神。全体员工的首创精神对企业来说是一种巨大的力量,应鼓励员工发表意见并主动地开展工作。

⑭ 团结精神。团结就是力量,强大的集体精神能够激发员工的积极性和凝聚力,所以管理者要努力在企业内部营造和谐、团结的气氛。

法约尔的 14 项管理原则适用于一切管理活动,其实质内容在于统一指挥和等级系列。这些原则不是呆板的,要考虑具体的可变因素,做到灵活运用,适度把握尺度。这是一项很难掌握的管理艺术,管理者要充分运用自己的智慧、经验、洞察力和判断能力,适当运用这些原则管理好自己的企业。

【课堂提问】

法约尔提出的有效管理 14 条原则在当今是否依然有效?

3. 对法约尔一般管理理论的评价

(1) 法约尔的一般管理理论的贡献。

① 法约尔的管理思想与泰勒的管理思想都是古典管理思想的代表,但其系统性和理论性更强,他对管理的五项基本职能的分析为管理科学提供了一套科学的理论构架。

② 法约尔是以大企业最高管理者的身份自上而下地研究管理,虽然他是以企业为研究对象,但由于他强调管理的一般性,使得他的理论适用于许多领域。

③ 法约尔提出的管理原则经过多年的研究和实践证明,总体来说仍然是正确的。这些原则过去曾经给实际管理人员巨大的帮助,现在仍然为许多人所推崇。

(2) 法约尔的一般管理理论的缺陷。法约尔的一般管理理论的不足之处主要在于:管理原则过于僵硬,以致有时实际管理工作者无法遵守;忽视对“人性”的研究,仍将人视为“经济人”“机器人”;过分强调企业内部的管理,忽视外界环境对管理的影响。

(三) 韦伯的理想的行政组织理论

1. 韦伯的生平

马克斯·韦伯(Max Weber,1864—1920)是与泰勒、法约尔生活和工作在同一时代并且对西方管理理论的确立做出杰出贡献的德国著名社会学家和哲学家。他从小受过良好的教育,对社会学、宗教、经济学与政治学有着广泛的兴趣,上学期间还曾入军队服役,从而使他对德国军队的管理制度有较多的了解,对他从事组织理论的研究工作多有裨益。他先后担任过教授、主编等工作。他在管理思想上的主要贡献是提出了理想的行政组织理论(官僚行政组织理论)。其管理思想集中体现在他的《社会组织与经济组织》及《经济史》中,正是由于他对古典组织理论有杰出的贡献,所以后人称他为“行政组织理论之父”和“官僚主义之父”(此处“官僚”为中性词)。

2. 韦伯的理想的行政组织理论的核心和主要内容

韦伯的理想的行政组织理论的核心是组织活动要通过职务或职位而不是通过个人或世袭地位来管理。所谓“理想的”,是指现代社会最有效、最合理的组织形式,而不是最合乎需要的。其管理思想的主要内容包括以下几个方面。

(1) 权力论。韦伯认为,任何组织都必须以某种形式的权力作为基础,没有某种形式的权力,任何组织都不能达成自己的目标。人类社会存在三种为社会所接受的权力:一是传统权力,通过传统惯例或世袭得来;二是超凡权力,又称魅力型权利,来源于别人的崇拜与追随;三是法定权力,是法律规定的权力。其中,法定权力是理想的行政组织体系的基础。

(2) 理想的行政组织体系的特征。有了适应于行政组织体系的权力基础,韦伯勾画出了理想的行政组织模式具有的系列特征,提出组织中的人员应有固定和正式的职责并依法行使职权,组织的结构是一层层控制的体系,还提出人与工作的关系、成员的选用与保障、专业分工与技术训练、成员的工资及升迁方面的特征。

韦伯认为,凡具有上述六个方面特征的组织,可使组织表现出高度的理性化,其成员的工作行为也能达到预期的效果,组织目标也能顺利达成。韦伯对理想的行政组织模式的描绘,为行政组织指明了一条制度化的组织准则,这是他在管理思想上的最大贡献。

【课堂提问】

韦伯勾画出的行政组织模式与我们今天所讲的行政机构是否一样?



考核评价

分析古典管理理论能力考核评价的内容见表 2-1。

表 2-1 分析古典管理理论能力考核评价

内 容		评 价	
学习目标	评价内容	小组评价(5、4、3、2、1)	教师评价(5、4、3、2、1)
应知应会知识	理解科学管理理论的内容		
	理解一般管理理论的内容		
	掌握行政组织理论的内容		
专业能力	正确认识古典管理理论		
	学会应用古典管理理论		
通用能力	培养交流思想的能力		
	培养解决问题的能力		
态度	促进管理理念的更新		
努力方向:		建议:	

任务二 分析行为科学理论

任务情境

2010年5月26日23:00,富士康深圳龙华厂区大润发商场前发生员工跳楼事件,现场尚存血迹,死者是富士康的一名男性员工。这就是富士康公司著名的“12跳”。全球最大“代工厂”富士康的员工连续坠楼事件一时间成为中外媒体共同关注的舆论焦点。因为忍受不了公司的管理制度及工薪待遇,从2010年1月23日19岁的马向前坠楼身亡引发了富士康第1起跳楼事件后,截至2012年1月1日,深圳富士康公司共有18名员工坠楼,16人死亡,2人身受重伤入院治疗,此外还有一人割脉自杀未遂。

请思考:为什么富士康公司会接二连三地发生员工跳楼事件?这与公司的管理体制是否有关系?

任务分析

亚当·斯密在《国富论》开篇中说:“劳动生产力上最大的改进,以及在劳动生产力指向或任何地方所体现的技能、熟悉性和判断力的大部分,似乎都是分工的结果。”^①继亚当·斯密后,科学管理之父——泰勒著名的“铁砂与煤粒铲掘试验”也把提高劳动生产率作为中心问题。再后来,福特将生产线生产方式运用到汽车制造中,使汽车作为廉价的商品走进千家万户。这些早期和古典的管理理论对生产的关注点一直在劳动分工及生产率的提高上,而忽视了人的因素及人的需要和行为——他们把组织中的人当作机器,甚至可以说是一台机器上

① 斯密. 国富论[M]. 王勋, 纪飞, 等译. 北京:清华大学出版社,2010.

一个微不足道的齿轮来看待。在这些管理者看来,当劳动和睡觉成为工人生活的全部时,吃饭就相当于补给营养,如同给机器加油、充电,是一种劳动力的再生产。如果工人生活在相对封闭的环境中,那么无疑会就淹没了个性和天性。工人缺乏归属感和安全感,取而代之的是恐惧与不安全感。人在这样缺乏人文关怀的环境中生存,将会出现怎样的结果可想而知。

显而易见,早期的管理思想和古典管理理论片面强调对工人进行严格的控制和动作的规范化,忽视了工人的社会需求和感情需求,从而引起工人的不满和社会的责难。任务情境中所述的富士康公司,它强调的是工作效率和生产产出,使员工为了多挣奖金而长期加班加点、高强度工作,忽略了对员工心理的疏导和关爱。加上其员工多为十八九岁的年轻人,心智尚未成熟,初涉职场后很容易因为挫折和失败而丧失人生的方向。在此情况下,古典管理理论已不能适应新的形势,需要有新的理论和方法来进一步调动工人的积极性,从而提高劳动生产率。因此,一些学者开始研究企业中关于人的一些问题。于是,人际关系学说应运而生。这个学派为以后的行为科学学派奠定了基础,也成为由科学管理理论过渡到现代管理理论的跳板。



知识精讲

行为科学作为一种管理理论,开始于20世纪20年代末30年代初的霍桑试验,而真正发展是在20世纪50年代。行为科学理论的产生和发展基本可分为两个时期:前期以人际关系学说(人群关系学说)为主要内容,以梅奥的霍桑试验为代表;后期从1949年的美国芝加哥讨论会第一次提出“行为科学”这一命名开始,研究行为科学的浪潮便出现了。

一、梅奥与霍桑试验

1. 梅奥的生平

乔治·埃尔顿·梅奥(George Elton Mayo, 1880—1949年)的原籍是澳大利亚,20岁时在阿德雷德大学获得逻辑学与哲学的硕士学位,并在澳大利亚昆士兰大学讲过多年的逻辑学和哲学,后赴苏格兰研究精神病理学,对精神上的不正常现象进行分析。在洛克菲勒基金会的资助下,梅奥移居美国,进入宾夕法尼亚大学任教。1926年,梅奥进入哈佛大学从事工业管理问题的研究。梅奥亲自参与并指导了霍桑试验,总结了几个试验的初步成果,并于1933年出版了其代表作《工业文明的人类问题》。在此书中,他阐述了人际关系学说的主要思想,从而为企业提高生产效率开辟了新的途径。

2. 霍桑试验

霍桑试验是从1924年到1932年在美国芝加哥郊外的西方电器公司的霍桑工厂中进行的。霍桑工厂具有比较完善的娱乐设施、医疗保险制度和养老退休金制度。按理来说,在这样的工厂工作,工人应有较高的生产效率和一定的积极性、主动性、创造性,但工人们仍有强烈的不满情绪,生产效率很不理想。为了探究原因,1924年11月,美国国家研究委员会组织了一个包括许多专家在内的研究小组进驻霍桑工厂并进行了大规模、多方面的试验,以判定照明和其他一些条件对工人和生产效率的影响。结果发现,对试验小组的照明,无论是增强



资料
梅奥简介

还是减弱,生产效率都有提高。1927年,在研究人员为此打算宣布整个试验归于失败之际,梅奥应邀参加并指导了中途遇到困难霍桑试验。该试验直到1932年宣告结束,历时8年。

霍桑试验分为四个阶段,分别是照明试验、继电器装配工人小组试验、大规模的访问交谈和对接线板接线工作室的研究。

(1) 照明试验(1924—1927)。照明试验的目的是研究照明情况对生产效率的影响。在试验开始前,专家小组以泰勒的科学原理为指导思想。他们认为,工作的物理环境与生产效率之间应该存在着因果关系,而照明度又是工作的物理环境之一,所以他们决定做此试验。在具体做试验时,专家小组选择了两个试验小组。其中,一个小组称为试验组,另一个小组称为控制组。试验组的照明度不断变化,控制组的照明度始终不变。通过对比研究,专家小组发现,照明度的改变不是引起生产效率变化的决定性因素,而另外肯定有未知的因素在起决定性作用。两年多的试验并未找到问题的根源,研究人员对此结果感到茫然,失去了信心。

(2) 继电器装配工人小组试验(1927—1928)。从这一阶段起,梅奥参加了试验。为了研究影响生产效率的因素,专家小组决定单独分出一组工人进行研究。在研究时,专家小组对试验小组分期改善工作条件,如增加工间休息,公司负责供应午餐与茶点,缩短工作时间,实行团体计件工资制等,还允许装配小组的女工在工作时间自由交谈,专家小组在观察时对她们的态度也非常和蔼。专家小组通过对上述因素的研究发现,促使工人提高生产效率的原因可能是改善监督与指导方式及工人工作态度的改善。为了研究工人的工作态度及可能影响工人工作态度的其他因素,研究小组决定继续研究,开始进行大规模的访问交谈。

(3) 大规模的访问交谈(1928—1931)。到此时,试验已进行到第三个阶段。专家小组通过大规模的访问交谈和反复的对比试验研究发现,在众多因素中,影响生产效率的最重要因素是工作中发展起来的人际关系,而不是工资待遇与工作环境等。并且经过进一步的反复试验研究,专家小组发现每名工人的生产效率的高低不但受自身条件与因素的影响,还受到人际关系或者同事的影响。基于初步的倾向性认识,为了进一步研究具体影响生产效率的因素,专家小组决定进行第四阶段的研究。

(4) 对接线板接线工作室的研究(1931—1932)。在这一阶段的试验中,专家小组以14名男性接线工、焊接工和检查员为研究对象。通过6个多月的研究,专家小组发现:工作室的大部分成员都故意自行限制工作定额,他们的产量只维持在中等水平;工人对待他们不同层次上级的态度不同;工作室的成员存在着几个派系。这一试验表明,为了维护派系内部的团结,工人可以放弃物质利益的引诱,这些派系后来被称为非正式组织。

上述四个阶段的霍桑试验,为人际关系理论的形成及行为科学的发展奠定了坚实的基础。

二、梅奥人际关系学说的主要观点

梅奥在《工业文明的人类问题》一书中对霍桑试验进行了系统总结,提出了人际关系学说。其主要观点有以下几点。

(1) 工人是社会人而不是经济人。以泰勒为代表的科学管理的基础是把人当成经济人,认为金钱是刺激人们工作积极性的唯一动力。梅奥认为,工人是社会人,影响人们生产积极性的因素,除了物质方面的因素外,还有社会和心理方面的因素。

(2) 工人的工作态度与士气是影响生产效率的关键因素。泰勒的科学管理原理说明生

产效率、作业条件与作业方法三者之间存在着因果关系。但是,霍桑试验的研究表明,作业条件与作业方法并不是影响生产效率的决定性因素,其决定性因素应该是工人的工作态度与士气。从上述意义上说,提高生产效率的主要途径是提高工人的满足度,并通过提高满足度来提高工人的士气。例如,了解并满足工人的复杂需要,善于处理人际关系,并创造良好的工作气氛,等等。

(3) 企业中存在着非正式组织,并影响着工人的生产效率。正式组织是为了实现企业目标所规定的企业成员之间职责范围的一种结构。梅奥认为,人是社会人,在企业的共同工作中,人们必然相互发生关系,由此就形成了一种非正式团体。在该团体中,人们形成共同的感情,进而构成一个体系,这就是非正式组织。非正式组织有着自己的规范、感情和倾向,并且左右着组织内每名成员的行为。非正式组织与正式组织相互依存,并通过影响工人的工作态度来影响生产效率。

【课堂提问】

梅奥的这些结论与科学管理思想有何区别?

三、对梅奥人际关系学说的评价

1. 梅奥的人际关系学说的贡献

梅奥的人际关系学说为管理思想的发展开辟了新的领域,也为管理方法的变革指明了方向,并引起了管理上的一系列改革。他着重研究人的需要与激励,强调非正式组织在管理中的重要作用。其贡献可以归纳为以下几点。

- (1) 强调改变对工人的态度和监督方式。
- (2) 提倡下级参与企业的各种决策,以此来改善人际关系,提高员工士气。
- (3) 提倡企业设立意见箱,允许员工对作业目标、作业标准和作业方法提出意见,鼓励上、下级之间进行意见交流。
- (4) 重视管理干部自身的人际关系及协调人际关系的能力。
- (5) 重视、利用和倡导各种非正式组织。

2. 梅奥的人际关系学说的局限性

- (1) 过分强调非正式组织的作用。
- (2) 过多强调感情的作用,似乎员工的行动主要受感情和关系的支配。
- (3) 过分否定经济报酬、工作条件、外部监督和作业标准的影响。

四、行为科学理论

行为科学理论应用于管理学主要是对工人在生产中的行为及这些行为产生的原因进行分析。其研究内容主要包括人的本性和需要、行为、动机,特别是生产中的人际关系等方面。第二次世界大战以后,随着行为科学的蓬勃发展,产生了一大批有影响力的科学家及相关理论,主要有马斯洛的需要层次理论、麦格雷戈的 X-Y 理论、赫茨伯格的双因素理论、弗鲁姆的期望理论等。有关他们及其理论将在以后的项目中逐一介绍。



考核评价

分析行为科学理论能力考核评价的内容见表 2-2。

表 2-2 分析行为科学理论能力考核评价

内 容		评 价	
学习目标	评价内容	小组评价(5、4、3、2、1)	教师评价(5、4、3、2、1)
应知应会知识	了解霍桑试验的四个阶段		
	理解人际关系学说的主要观点		
专业能力	正确认识“社会人”假设		
	重视现实中的人际关系		
通用能力	培养交流思想的能力		
	分析企业管理思想的能力		
态度	促进管理理念的更新		
努力方向：		建议：	

任务三 描述现代管理理论

任务情境

“今天早上，我坐的公交车坏到路上了，结果迟到了，被罚款 20 元。”

“我今天上班只迟到了 5 分钟，就被罚款 50 元，好惨啊！”

“嗨，这个月由于上班迟到被罚款 80 元；但我有时提前上班，也没见过奖励呀！”

这样的情景对于“朝九晚五”的上班族来说可能再也熟悉不过了，因为在企业的一般管理制度中，都对迟到、早退、旷工等行为规定了惩罚措施。可是随着信息技术的高速发展，以及现代社会工作方式的快速变化和生活节奏的加快提速，传统的工作方式受到越来越严峻的考验。对此，许多企业采取了积极的改革措施。例如，上海有一家企业规定员工上班迟到 30 分钟以内不做任何处罚，而早退则要重罚。目前，欧美也有超过 40% 的大型公司采用了弹性工作制，规定员工只要在完成规定的工作任务或固定的工作时间长度的前提下，可以灵活、自主地选择工作的具体时间，以代替统一、固定的上下班制度。

请思考：这些企业为什么会做出这样的变革？

任务分析

毋庸置疑，企业针对员工的违规罚款是一种极为正常的管理方法。罚款能够调整被罚款员工的行为，企业通过罚款措施，使被罚款员工的行为趋向于管理者的意愿和企业的意愿。任务情境中的这家上海企业及采用弹性工作制的企业都意识到了“罚款只是管理手段，而不是管理目的”。员工早晨上班时由于受各种环境的影响，尤其是交通的拥挤是造成员工上班迟到的最直接原因，一些路途较远的员工甚至需要提前一两个小时从家里出发，如果他

他们在经历“长途跋涉”之后还要面临因为迟到而受罚,可能就会影响他们的工作情绪和士气。现在,员工的工作压力大,生活节奏快,有必要用更加灵活的工作方式来激发他们的工作热情。企业进行管理制度的改革不仅能使员工体会到企业和领导的关怀,还能激励员工提高自我要求和自觉性,从而提高工作的积极性。另外,这些改革也体现了管理中的权变理论。



知识精讲

一、管理理论“丛林”

第二次世界大战之后,随着科技的发展,生产社会化程度的日益提高,管理理论的研究进入了蓬勃发展的局面。许多学者和管理专家从不同的背景和角度,使用不同的方法对现代管理问题进行研究,形成了众多的流派。哈罗德·孔茨把这种现象形象地描述为管理理论的“丛林”^①。

1. 管理过程学派

管理过程学派是在法约尔的一般管理理论的基础上发展起来的。该学派的早期创始人是法约尔,当代的主要代表人物是哈罗德·孔茨和西里尔·奥唐奈,其代表作是孔茨和奥唐奈合著的《管理学》。

该学派的主要观点:管理是一个过程,即让别人或同别人一起实现既定目标的过程。管理是由一些基本步骤(计划、组织、人员配备、指挥、控制等职能)所组成的系统过程。该学派注重把管理理论与管理者的职能和工作过程联系起来,目的在于分析过程,从理论上加以概括,总结出一些管理的基本原理、原则和职能。由于管理的过程是相同的,因而管理职能具有普遍性,即各级管理人员都执行管理职能,但侧重点会因管理层级的不同而不同。

2. 社会系统学派

社会系统学派的代表人物是被誉为“现代管理理论之父”的美国人切斯特·巴纳德(Chester I. Barnard, 1886—1961),其代表作为《经理人员的职能》。该学派以组织理论为研究重点,将组织看作一种人与人之间协作的社会系统,该系统要受到社会环境各方面因素的影响。

该学派的主要观点有以下几点。

(1) 组织是一个社会协作系统。这个系统能否继续生存,取决于三点:协作的效果,即能否顺利完成目标;协作的效率,即在达到目标过程中是否使协作的成员损失最小而心理满足度较高;协作目标能否适应协作环境。

(2) 作为一个组织,必须具备三个要素:有一个共同的目标;组织中的每名成员都有协作意愿;组织内部有一个能够彼此沟通的信息系统。

(3) 对经理人员的职能有三点要求:规定组织目标;善于使组织成员能够为实现组织目标做出贡献;建立和维持一个信息联系系统。

^① 1961年12月,美国著名管理学家哈罗德·孔茨在《管理学会杂志》上发表了一篇名为《管理理论的丛林》的文章,把各种管理理论分成6个主要学派。1980年,孔茨又发表了《再论管理理论的丛林》一文,指出管理理论学派已经发展到了11个。

3. 社会技术系统学派

社会技术系统学派的创始人是英国著名管理学者特里斯特(E. L. Trist)及其在英国塔维斯托克研究所中的同事,其代表作有《长壁采煤法的某些社会学的和心理学的意义》《社会技术系统的特性》等。

该学派的主要观点有以下几点。

- (1) 组织既是一个社会系统,又是一个技术系统,两者有密切的关系并相互影响。
- (2) 只有既满足社会系统的需要,又满足技术系统的需要的组织才是最好的组织。
- (3) 应将组织看作对外开放的社会-技术系统。

4. 系统管理学派

系统管理学派是由理查德·约翰逊(Richard Johnson)、弗里蒙特·卡斯特(Fremont Kast)、詹姆斯·罗森茨韦克(James Rosenzweig)等人创建的,三人合著的《系统理论与管理》一书是系统理论学派的代表作,该书主要从系统概念出发,建立了企业管理的系统模式。

该学派的主要观点有以下几点。

- (1) 组织是一个整体的系统,它由若干子系统组成;同时,组织又是社会系统中的一个子系统,它受到其他社会子系统的影响。
- (2) 对于组织的管理分析,应该按照系统的原则进行,即以系统的整体最优为目标,对组织的各方面进行定性和定量的分析,选择最优方案。
- (3) 对组织的管理应该遵循系统的要求,即以目标为中心,以系统为中心,以责任为中心,以人为中心。
- (4) 系统管理过程有四个阶段,即创建系统,进行系统设计,使系统运行并予以控制,检查和评价系统的运行情况。

5. 决策理论学派

决策理论学派的代表人物是曾获诺贝尔经济学奖的赫伯特·西蒙,其代表作是《管理决策新科学》。支持这个学派的学者多数是经济学家和数学家,重点研究决策理论。

该学派的主要观点:管理就是决策,决策贯穿于整个管理过程;把决策分为程序化决策和非程序化决策,两者的解决方法一般不同;信息本身和人们处理信息的能力都是有一定限度的,现实中的人或组织都只是有限理性而不是完全理性的;决策一般基于满意原则而非最优原则;组织设计的任务就是建立一种制定决策的人-机系统。

6. 经验主义学派

经验主义学派又称为案例学派,其代表人物主要有彼得·德鲁克、欧内斯特·戴尔(Ernest Dale)、艾尔弗雷德·斯隆(Alfred Sloan)。

该学派以向西方大企业的管理人员提供管理企业的成功经验和科学方法为目标,他们以成功或失败的大企业的管理经验作为案例,分析其成功的管理经验和失败的教训,然后加以概括、总结,找出它们成功经验中的共同点及失败的原因,然后使其系统化、理论化,并据此向管理人员提供切实可行的建议。他们认为,古典管理理论和行为科学理论都不能完全适应企业发展的实际需要,有关企业管理的科学应该从企业的管理实际出发,以大企业的管理经验为主要研究对象,以便在一定的情况下可以把这些经验加以概括和理论化,在更多情况下提出实际的建议。该学派强调管理的艺术性,强调从管理的实践出发,试图通过分析各种成功和失败的管理案例,为人们提供解决具体管理问题的有效方法。

7. 权变理论学派

权变理论是继系统理论之后,于20世纪70年代在西方出现的另一个试图综合各个管理学派的理论。可划归为权变理论学派的管理学家及其理论观点很多,其中影响力比较大的有:约翰·莫尔斯(John Morse)和杰伊·洛希(Jay Lorsch)的超Y理论、罗伯特·豪斯(Robert House)的途径-目标理论、弗雷德·菲德勒(Fred Fiedler)的领导方式权变理论,以及卡曼(Karman)的领导生命周期理论等。美国尼布拉加斯大学教授卢桑斯(Luthans)在1976年出版的《管理导论:一种权变学》一书中将权变理论的主要观点总结如下。

(1) 权变理论把环境对管理的影响作用具体化,把管理理论与管理实践紧密地联系起来。

(2) 权变理论描述了环境变化与管理对策之间的关系。

(3) 权变理论认为环境变量与管理变量之间的关系是函数关系,即权变关系,这是权变理论的核心内容。

8. 管理科学学派

管理科学学派又称为数量学派,是泰勒科学管理理论的继续和发展,其代表人物是布莱克特(Blackett)和伯法等人。该学派将管理作为数学模式或过程加以处理。该学派认为,企业在解决复杂系统的管理决策问题时,可以把电子计算机作为工具,寻求最佳的方案,以达成企业的目标。管理科学就是管理中的一种数量分析方法,主要用于解决能以数量表现的管理问题。其作用在于通过管理科学的方法降低决策中的风险,提高决策的质量,保证投入的资源获得最大的经济效益。该学派理论的局限性在于适用范围有限,不是所有管理问题都能定量,实际问题中存在许多困难。管理人员与管理科学专家之间容易产生隔阂,双方难以进行合作;采用此种方法大都需要相当数量的费用和时间,往往只可用于大规模的复杂项目。

9. 人际关系学派

斯金纳(B. F. Skinner, 1904—1990)是行为主义学派最负盛名的代表人物之一。该学派从20世纪60年代的人类行为学派演变而来。该学派认为,既然管理是通过别人或同别人一起去完成工作,那么对管理学的研究就必须围绕人际关系这个核心来进行。该学派注重管理中人的因素,认为在人们为实现其目标而结成团体一起工作时,他们应该互相了解。

10. 群体行为学派

群体行为学派也是从人类行为学派中分化出来的,因此同人际关系学派关系密切,甚至容易混淆。该学派以社会学、人类学和社会心理学为基础,而不以个人心理学为基础,主要关心的是群体中人的行为,而不是人际关系。它着重研究各种群体行为方式,从小群体的文化和行为方式,到大群体的行为特点,都在它研究之列。所以,该学派常被称作组织行为学派。

11. 经理角色学派

经理角色学派是20世纪70年代在西方出现的一个管理学派,其主要代表人物是亨利·明茨伯格。该学派主要通过观察经理的实际活动来明确经理角色的内容。明茨伯格通过系统地研究不同组织中5位总经理的活动,得出结论——总经理们并不按人们通常认为的那种职能分工行事,即只从事计划、组织、协调和控制工作,而是还进行许多别的工作。

【课堂提问】

结合企业实际谈一谈哪一学派的理论在今天的管理中更有实用价值。

二、管理学的发展特点

从管理学发展的历史过程来看,管理学的发展具有如下特点。

- (1) 管理学的发展是从对管理中经济人、机械人的设定到对管理中社会人的设定的过程。
- (2) 管理学的发展是从管理过程的单个因素、单个过程、单个侧面的研究到全面系统研究的过程。
- (3) 管理学的发展是从以定性分析为主到定性分析与定量分析结合的过程。
- (4) 管理学的发展是从学派分化到兼容并包、相互借鉴、吸收融合的过程。

三、管理发展的新趋势

20 世纪 80 年代以后,世界政治和经济环境发生了重大的变化,信息化和全球化席卷世界,知识经济出现端倪,市场竞争更为激烈,企业为了在这种环境下寻求生存和发展,需要管理者不断地在实践中探索新方式,同时也引发了管理学者对管理理论进行深入的思考和探索,出现了一些新观点、新思想和新体系。

(一) 企业战略管理

企业战略最早出现在 20 世纪 60 年代的美国,是有关企业长远和企业全局发展的谋划和策略。在环境多变、市场竞争激烈的情况下,企业为了在竞争中取胜,必须对照竞争者的战略和市场需求,具体制定有关进攻、退守、渗透、成长、扩张的战略,以及相应的市场营销、生产技术、财务成本、科技研发等经营战略。20 世纪 70 年代是企业战略的盛行时期,进入 20 世纪 80 年代,企业战略得到了进一步的完善,企业管理进入了战略管理时期。

企业战略管理就是根据对企业经营条件和外部环境的分析,确定企业总的经营宗旨和经营目标,并且制定一种或几种有效的战略,为实现企业经营宗旨和经营目标所采取的一系列管理决策和行动。企业战略管理的核心是对企业现在和未来的整体效益活动实行全局性的管理。也就是说,企业战略管理不仅仅是制定企业战略,还应当具有战略的实施、评价、控制、调整等多种功能。一般来说,企业战略管理的内容包括阐明企业战略的任务、目标、方针到战略实施的全过程。该过程一般由战略制定、战略实施和战略评价及控制等组成。

(二) 企业文化理论

20 世纪 80 年代初,日本经济持续多年的高速增长引起了全世界的瞩目,而支撑其经济高速增长的关键是企业的竞争力。日本企业的国际竞争力迅速提高,抢走了美国企业在本土的市场份额,为了迎接日本的挑战,美国企业界开始研究日本企业的管理方式。企业文化理论就是这种研究的一项重大成果。

企业文化作为一种理论最早出现于美国,是美国的一些管理学者在总结日本企业的管理经验之后提出的。最早提出企业文化概念的人是美国的管理学家威廉·大内(William Ouchi)。他于 1981 年出版了自己对日本企业的研究成果《Z 理论——美国企业如何迎接日本的挑战》。在此书中,他指出日本企业成功的关键因素是它们独特的企业文化。这一观点引起了管理学界的广泛重视,吸引了更多的人从事企业文化的研究。在随后的两年里,美国又连续出版了三部企业文化著作:帕斯卡(Pascale)和阿索斯(Athos)合著的《日本企业的管理艺术》,深入地阐述了日本企业所特有的企业文化;特雷斯·迪尔(Terrence Deal)与阿伦·肯尼迪(Allan Kennedy)合著的《企业文化》以日本企业的经验为基础构建起了企业文化的理论框架;托马斯·彼得斯(Thomas Peters)和罗伯特·沃特曼(Robert Waterman)合

著的《追求卓越》一书开始运用企业文化的理论框架研究美国企业的成功经验。这三部著作连同威廉·大内的著作,被称为“企业文化的四重奏”。

企业文化理论的基点是以人为本。它强调管理以人中心,充分尊重员工的价值,重视人的需求的多样性,运用共同的价值观、信念、和谐的人际关系、积极进取的企业精神等文化观念来营造整体的企业人生,使管理从技术上升为艺术。

组织文化包括三个层次:一是行为文化。它是最表层的文化,是组织文化的载体与外在化,是一种外显文化。行为文化主要包括组织特有的环境、建筑风格、形象及声誉、产品与服务、公共关系等一切表征现象,如一家企业的厂容、厂貌、厂旗、厂歌、产品形象、职工风貌等。二是制度文化。它是中间层文化,包括组织的管理风格、宗旨、目标、礼仪、制度、行为习惯、传统、作风等。它规定着组织每名成员的行为规范,如一家企业的规章制度、管理方式和方法、组织体制等。三是心态文化。它是核心层文化,是组织文化的核心,包括潜藏在管理者和员工内心深处及组织中的某些思想、意识、信仰、价值观念等,如海尔集团提出的“真诚到永远”,无锡小天鹅集团的“全心全意小天鹅”等企业理念。组织文化的三个层次是相互渗透、相互影响的,在不断的运动和升华过程中逐渐形成了具有特色的整体组织文化。

(三) 企业再造理论

20世纪80年代,美国管理学家迈克尔·哈默(Michael Hammer)和詹姆斯·钱皮(James Champy)在经过广泛深入的企业调研后,于1993年出版了《企业再造——管理革命的宣言书》一书。这本书阐述了这一理论:现代企业普遍存在着大企业病,应变能力极低;企业再造的首要任务是业务流程重组,它是企业重新获得竞争优势与生活动力的有效途径;业务流程重组的实施需要两大基础,即现代信息技术与高素质的人才,以业务流程重组为起点的企业再造工程将创造出一个全新的工作世界。这本书的发表不仅在美国,甚至在全世界都引起了巨大的反响。

企业再造就是重新设计和安排企业的整个生产、服务和经营过程,使之合理化。企业通过对原来生产经营过程的各个方面、每个环节进行全面的调查研究和细致分析,对其中不合理、不必要的环节进行彻底的变革。为了在衡量绩效指标上取得显著改善,企业就必须从根本上重新思考、彻底改造业务流程。其中,衡量绩效的关键指标包括产品和服务质量、顾客满意度、成本和员工工作效率等。

企业再造理论适用于以下三类企业:问题丛生的企业;目前业绩虽然很好,但潜伏着危机的企业;正处于事业发展高峰期的企业。

【课堂提问】

在学校的教学过程中,是否也存在着业务流程再造的可能性?

(四) 波特的竞争战略研究

迈克尔·波特(Michael Porter)是哈佛大学商学院著名教授,当今世界上最具有影响力的管理学家之一。波特对于竞争战略理论做出了非常重要的贡献,建立了用于分析产业环境的结构化方法——“五种竞争力量”模型,即潜在竞争者的进入力量、供应商力量、替代品力量、现有竞争者的力量、购买者力量。

他更具影响力的贡献是在《竞争战略》一书中明确提出了三种通用战略。波特认为,在与竞争力量的抗争中,蕴含着三类成功型战略思想,这三种思路分别为总成本领先战略、差

异化战略、集中化战略。这些战略的目标是使企业的经营在产业竞争中胜人一筹。在一些产业中,这意味着企业可取得较高的收益;而在另外一些产业中,一种战略的成功可能只是企业在绝对意义上能获取收益的必要条件。

(五) 学习型组织理论

20世纪80年代以来,随着信息革命、知识经济时代进程的加快,企业面临着前所未有的竞争环境的变化,传统的组织模式和管理理念已越来越不能适应环境。在这样的大背景下,以美国麻省理工学院教授彼得·圣吉(Peter M. Senge)为代表的西方学者,吸收东、西方管理文化的精髓,提出了以“五项修炼”为基础的学习型组织理论。

学习型组织理论认为,在新的经济背景下,企业要想持续发展就必须增强整体能力,提高整体素质。也就是说,企业的发展不能仅依赖像福特、斯隆、沃森那样伟大的管理者一夫当关,运筹帷幄,指挥全局,未来真正优秀的企业将是能够设法使各阶层员工全心投入并有能力不断学习的组织——学习型组织。

所谓学习型组织,是指通过培养弥漫于整个组织的学习气氛,充分发挥员工的创造性思维能力而建立起来的一种有机的、高度柔性的、扁平的、符合人性的、能持续发展的组织。这种组织具有持续学习的能力,具有高于个人绩效的综合绩效。学习型组织具有八个特征,即组织成员拥有一个共同的愿景,组织由多个创造性个体组成,善于不断学习,扁平式结构,自主管理,组织的边界将被重新界定,员工家庭与事业的平衡,领导者有新角色。

彼得·圣吉提出要建立学习型组织,必须具备五项修炼的技能。所谓修炼,是指通过学习提高自身的素质。而对于组织而言,修炼则是通过学习和训练来提高组织内部结构、机能对社会、市场变化的适应能力。

1. 第一项修炼——系统思考

系统思考是着眼于整体的一项修炼。它是一个架构,让我们看见相互关联而非单一的事件,看清渐渐变化的形态而非瞬间即逝的一幕。系统思考的艺术在于看穿复杂背后引发变化的结构。因此,系统思考绝非忽视复杂性,而是要把许多杂乱的片段结合成为前后一贯的“故事”,清楚地指出问题的症结,找出较持续有效的对策。

2. 第二项修炼——自我超越

“超越”一词含有超过、胜过的意思,“自我超越”是指突破极限的自我实现,或技巧的精湛。作为一个人,一个渴望成功的人,不可能只把眼光局限在眼前利益,也不可能仅仅满足于现状,即使这种现状相对于别人而言很优越。作为一个有志向的人,其心中必然有一个远远高于现状的远大理想,而这个理想的实现又成为激励其不断学习和进取的动力,这就是人的自我超越。

3. 第三项修炼——改善心智模式

心智模式是一种思维方法,一种深植于人们内心深处的思维逻辑。它影响着人们对社会和事物的认识及对此所采取的行动。改善心智模式的修炼主要应做到对自己心智模式的反思和对他人心智模式的探询。反思的作用是通过放慢思考的过程检查自己心智模式的形成过程,以及如何影响自己的行动。探询的作用就是面对面地了解他人心智模式的形成过程,每人都把自己的思维逻辑明白地说出来,接受公开的检验,从而发现问题,影响对方或被对方所影响。

小案例

草帽与猴子

从前,有个卖草帽的人,因叫卖得十分疲惫,便在树荫下打起盹来。等他醒来的时候,发现草帽都不见了,抬头一看,树上有很多猴子,每只猴子的头上都戴着一顶草帽。

他心里十分着急,正不知如何是好的时候突然想到,猴子最喜欢模仿人的动作,为什么不借此要回草帽呢?他就试着举起左手,果然猴子也跟着他举手,他拍拍手,猴子也跟着拍拍手。于是他赶紧把头上的草帽拿下来丢在地上,猴子也学着他,纷纷将帽子丢到了地上。卖草帽的人高高兴兴地捡起帽子走了。回家以后,他将这件事情告诉了他的儿子和孙子。

很多年后,他的孙子在卖草帽的途中,也和爷爷一样在大树下睡着了,而帽子也同样被猴子拿走了。孙子想到爷爷曾经告诉他的方法。于是,他脱下帽子丢在地上。可是,猴子竟然没有跟着他做,直瞪着他,看个不停。不久,猴王出现了,把他丢在地上的帽子捡了起来,还用力地对着他的后脑勺打了一巴掌,说:“你以为只有你有爷爷呀!”

这个故事说明过去成功的经验极可能成为今天失败的原因。

4. 第四项修炼——建立共同愿景

愿景是一个期望的未来景象和意象,是一种召唤及驱使人向前的使命,能不断扩展人们创造内心真正向往的能力。作为一个组织,一个以个人为单元的组织,建立一个组织成员的共同愿景,并以此感召全体组织成员,使之为这一愿景而奋斗,则是第四项修炼——建立共同愿景的内容。

5. 第五项修炼——团队学习

团队学习是发展团体成员整体合作与实现共同目标能力的过程。学习的本身是发现错误或了解和掌握新知识。团队学习正是要利用集体的优势,通过开放型的交流,发现问题,互相学习,取长补短,以达到共同进步的目的。

学习型组织有着它不同凡响的作用和意义,它的真谛在于:一方面,学习是为了保证组织的生存,使组织具备不断改进的能力,从而提高组织的竞争力;另一方面,学习更是为了实现个人与工作的真正融合,使人们在工作中活出生命的意义。

【课堂提问】

我们在班级管理中是如何应用学习型组织这种管理模式的?

(六) 虚拟组织理论

20世纪90年代,管理理论发展出现一个热点——虚拟组织。1990年《哈佛商业评论》第6期发表了文章《公司核心能力》,其作者建议公司将经营的焦点放在不易被抄袭的核心能力上,由此引发后来的虚拟组织热。虚拟组织与传统的实体组织不同,它是围绕核心能力,利用计算机信息技术、网络技术和通信技术与全球企业进行互补、互利的合作,合作目的达到后,合作关系随即解散。此种形式能够快速获取处于全球各处的资源为我所用,从而缩

短“从观念到现金流”的周期;灵活的虚拟组织还可避免环境的剧烈变动给组织带来的冲击。1994 年出版的由史蒂文·戈德曼(Steven Glodman)、罗杰·内格尔(Roger Nagel)及肯尼斯·普瑞斯(Kenneth Preiss)合著的《灵敏竞争者与虚拟组织》是反映虚拟组织理论与实践的较有代表性的著作。

考核评价

描述现代管理理论能力考核评价,见表 2-3。

表 2-3 描述现代管理理论能力考核评价

内 容		评 价	
学习目标	评价内容	小组评价(5、4、3、2、1)	教师评价(5、4、3、2、1)
应知应会知识	了解管理的十一大流派		
	理解学习型组织的主要观点		
专业能力	正确认识管理“丛林”论		
	重视管理发展的新趋势		
通用能力	培养沟通交流的能力		
	分析企业管理思想的能力		
态度	促进管理理念的更新		
努力方向:		建议:	



小测试
你适不适合做
一个高效的管
理者

知识巩固

1. 泰勒科学管理理论的主要内容是什么?
2. 法约尔提出的管理的 14 项原则是什么?
3. 梅奥人际关系学说的主要观点是什么?
4. 什么是管理理论“丛林”? 管理理论都有哪些主要流派?
5. 什么是学习型组织? 什么是五项修炼?

项目三

• 科学决策

知识目标

理解决策的概念；
陈述决策的基本过程；
找出影响决策的因素；
学会四种定性决策方法；
学会盈亏平衡分析法、决策树法及不确定型决策方法。

能力目标

能够运用决策的基本理论和程序对实际问题进行科学决策；
能够运用定性和定量方法对企业的经营活动进行分析和决策。

决策是人们生活中最常见的一种综合活动。一个好的决策能救活一家企业,一个差的决策会损害一家企业,一个坏的决策能毁掉一家企业。正确决策是管理者做好企业经营活动至关重要的内容。

本项目包括分析决策过程、选择决策方法和进行决策模拟三个具体工作任务。这些具体任务实施有助于提高学习者制定日常重大决策的科学性和准确性,锻炼学习者的决策能力。

任务一 分析决策过程

任务情境

王磊是两家中式快餐店的总经理。他在对中式快餐店的收入和支出及市场潜力等情况进行综合分析后决定开设第三家快餐店。为此,他需要进行选址、规划、设计等一系列决策。

已知快餐店的选址具有三个标准:一是要交通便利,最好选择交通枢纽所在地;二是要有充足的客流量,最好开在商业圈内客流量较大的地方;三是店铺要临街,位置要显眼。

请思考:王磊应当从哪些方面入手进行店铺位置的选择呢?

任务分析

不论个人、组织还是国家,一切活动都是为了实现大或小、一个或多个目标。而实现这些目标的途径和方案往往也有多种,这就需要进行选择,其过程就是决策。决策贯穿于计划、组织、领导、控制的全过程,是管理的核心内容之一。王磊要完成第三家快餐店选址这个任务,需要进行以下几项工作。

(1) 进行市场调研,拟订备选方案。应收集快餐店选址的相关资料并进行实地调研,列出影响选址的各种因素并赋予一定权重,整理、分析出各种可能的备选方案。

(2) 分析、比较各种备选方案。在这一步中,王磊需要根据决策的准则衡量每一种备选方案,并据此列出各方案满足决策目标的程度和限制性因素,即如果采取该方案需要付出的代价和可能带来的结果。在分析备选方案时,可以多人在一起采用头脑风暴法,允许每个人异想天开地提出自己的看法。

(3) 做出决策。决策是一个主观判断过程,在做出决策的过程中,要按照决策的基本过程来进行,即识别决策问题—明确决策目标—拟订可行方案—分析比较方案—选择实施方案—评估决策效果。



知识精讲

一、决策的概念

在日常生活和工作中,人人都是决策者。决策就是人们在行动之前对行动目标与手段的探索、判断和选择的过程。决策是普遍存在的,而且是至关重要的。无论个人还是组织,几乎每时每刻都需要做出决策。对于个人而言,小到选一双鞋,大到选择职业和伴侣均需要决策;对于组织来说,从组织的人员配备到组织权力的分配都需要做出决策。

从管理者的角度来说,决策对于组织的重要性不言而喻。正如决策理论学派的代表人物赫伯特·西蒙教授所说:“决策是管理的核心,管理是由一系列决策组成的,管理就是决策。”有人曾对企业高层管理者做过一项调查,要他们回答三个问题:“你每天花时间最多的是哪些方面?你认为你每天最重要的事情是什么?你在履行你的职责时感到最困难的工作是什么?”结果,绝大多数人的答案只有两个字——决策。

既然决策如此重要,那么究竟什么是决策呢?所谓决策,是人们为了达成某一特定目标,采用一定的科学方法和手段,从若干种可行方案中选择一种满意的方案的分析判断的过程。对于这一定义,可做如下理解。

(1) 决策的前提是要有明确的目标。决策是为实现组织的某一目标而开展的管理活动,没有目标就无从决策,没有问题则无须决策。决策的目标可以是一个,也可以是相互关联的几个形成的一组。在决策前,要解决的问题必须十分明确,要达成的目标必须具体,可衡量,可检验。企业中存在的决策不力现象,在很多情况下是因为没有清楚地认识问题,或者聚焦错误造成的。

(2) 决策的条件是要有若干种可行方案可供选择。决策最显著的特点之一就是它是在多种可行方案中选择最优方案,多方案选择是科学决策的重要原则。

(3) 决策的重点是比较、分析备选方案。决策过程实际上是一个选择、判断、分析的过程,选择性是决策的重要特征之一。每种可行方案既有其有利的一面,也有其不利的一面。因此,必须对每种备选方案进行综合分析评价,确定每种方案对目标的贡献程度和可能带来的潜在风险,以明确每种方案的利弊。而通过对不同方案之间的相互比较,可明晰各方案之间的优劣,为方案的选择奠定基础。

【课堂提问】

有比较方案的决策与无比较方案的决策对决策结果有何影响?

(4) 决策的结果是选择一种满意的方案。在目标确定之后,就要为实现目标寻求有效的途径,即提出各种备选的行动方案。方案拟订并非多多益善,因为人们不得不考虑各种资源条件的限制,但只提出一种方案肯定也是不可取的做法。每种方案各有所长,也各有所短,在选择的过程中,只有通过综合比较和评估,才能确定备选方案中哪个最优、哪个次优和哪个不优。

科学决策理论认为,追求最优方案既不经济又不现实。因此,科学决策要遵循满意原则而不是最优原则,即追求的是诸多方案中在现实条件下能够使主要目标得以实现,次要目标

的实现也符合一定要求的可行方案。

资料卡

最优原则和满意原则的前提

1. 完全理性人——最优原则的前提

完全理性人具有的特征:决策者有唯一的决策目标,即经济利益最大化;决策者能找到所有的可行方案,并能清楚预知各方案的结果;决策者清楚所有对方案的评价标准,且评价标准保持不变;决策者具有完全能力,能够对方案进行分析、评价;拥有完全信息,并且没有时间和成本约束。

2. 有限理性人——满意原则的前提

有限理性人具有的特征:决策目标多元化;只可能尽量找到可行方案,而不可能找到全部方案;标准是可变的;受时间和成本约束。

需要注意的是,人不可能做到完全理性,因此既不可能也没有必要强求决策目标最佳或最优。

(5) 决策的实质是主观判断过程。因为决策是人做出的,所以必然受到人的主观意志的影响。决策有一定的程序和规则,但它又受诸多价值观念和决策者经验的影响。在分析判断时,决策者的价值观与经验会影响决策目标的确定、备选方案的提出、方案优劣的判断及满意方案的选择。因此,决策从本质上而言,是管理者基于客观事实的主观判断过程。

决策是一个主观判断的过程,因此对于同一个问题,不同的人有不同的决策选择结果是正常现象。尽管如此,在管理实践中还是要求管理者能够在听取各方面不同意见的基础上,根据自己的判断做出正确的选择。

二、决策的分类

决策活动所涉及的问题千差万别,但可以按照不同的标准,从不同的角度将决策分为不同的类型。

(一) 按决策的重要程度分类

按决策的重要程度,可把决策分为战略决策、战术决策和业务决策。

1. 战略决策

战略决策是关系到全局重大问题的决策,具有长远性和方向性,一般多由高层次决策者做出,解决的是企业要“干什么”的问题,如企业的发展方向、经营方针、重大项目的投资等决策。

2. 战术决策

战术决策又称为管理决策,是为了支撑企业战略决策、解决某一问题而做出的决策。它以战略决策规定的目标为决策标准,解决的是“如何干”的问题,是执行性决策,一般由中层决策者做出,如企业新市场的开拓、新产品的定价等决策。

3. 业务决策

业务决策是企业为了解决日常工作中的业务问题,提高工作效率和经济利益所做出的

决策。它属于局部性、短期性、业务性的决策,一般由基层主管人员做出,如作业计划的制订,生产、质量、成本及日常性控制等方面的决策。

【课堂提问】

企业要投资新建一家分公司,可以由财务总监做出决策吗?

(二) 按决策的条件不同分类

按决策的条件不同,可把决策分为确定型决策、风险型决策和不确定型决策。

1. 确定型决策

确定型决策是指决策者对未来可能发生的情况有十分确定的比较,可以直接根据完全确定的情况选择最满意的方案的一种决策。在决策中,每种方案只有一个确定的结果,最终选择哪一种方案取决于对决策方案结果的比较。例如,投资决策中的银行存款、国债、短期内的产品收益等决策条件非常明确,可以在精确计算的基础上选择方案。

2. 风险型决策

风险型决策是指各种方案的结果不确定,是随机的,但决策者可以估算各种自然状态出现的概率和不同状态下的损益值,根据估算结果选择方案的一种决策。风险型决策不论如何选择方案都意味着要承担一定的风险。例如,银行推出的理财产品、在股票市场上购买公司股票等决策。

3. 不确定型决策

不确定型决策是指决策者在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的条件下所进行的决策。此状态下的决策受决策者个人主观意愿和经验的影响最为明显,具有较大的随意性。决策者的知识、经验、直觉、风险偏好、价值观、智力水平是影响决策的重要因素。例如,投资领域的选择、某种营销方式的推出、新产品开发的方向等决策。

(三) 按决策的重复程度分类

按决策的重复程度,可把决策分为程序性决策和非程序性决策。

1. 程序性决策

程序性决策也称为常规性决策,是指经常重复发生,能按原已规定的程序、处理方法和标准进行的决策。在组织中,约80%的决策是程序性决策。例如,学校对学生进行综合素质测评、学校决定处理考试作弊的学生等决策。

2. 非程序性决策

非程序性决策是为了解决不经常重复出现的、非例行的新问题所进行的决策。非程序性决策具有极大的偶然性、随机性,其方法和步骤难以程序化、标准化,没有现成的标准或经验可以借鉴,不能重复使用。

(四) 按决策者的人数分类

按决策者的人数,可把决策分为集体决策和个人决策。

1. 集体决策

集体决策是由一个团体所进行的决策,是组织中的普遍现象。集体决策具有集思广益,

有利于决策的执行,更能承担风险等优点;缺点主要体现在决策速度慢,成本高,消耗时间和金钱,责任不清晰,少数人对群体的操纵及从众压力等。

2. 个人决策

个人决策是指由个人(决策者)所进行的决策。个人决策由个人承担决策的责任。个人决策的优点表现在两个方面:一是具有合理性,因为它具有决策效率高,简便,责任明确的特点;二是个人决策创造性较高,适用于工作不明确、需要创新的工作。其局限性也体现在两个方面:一是个人决策所需的社会条件难以充分具备;二是决策者受个人的经验、知识和能力的限制,容易出现决策失误现象。

【课堂提问】
集体决策一定优于个人决策吗?

(五) 按决策需要解决的问题和时间先后顺序分类

按决策需要解决的问题和时间先后顺序,可把决策分为初始决策和追踪决策。

1. 初始决策

初始决策是指组织对从事某种活动的方案进行的初次选择,是在对组织内、外部环境形成某种认识的基础上所做出的。初始决策是零起点决策,它是在有关活动尚未进行、环境尚未受到影响的情况下进行的。

2. 追踪决策

追踪决策是在初始决策实施以后,由于组织内、外部环境发生变化或者组织对环境特点认识发生变化,使得组织不能按照原来的决策方案开展工作,需要对组织的活动方向、内容或方式进行重新调整所做出的决策。追踪决策并不是以原决策的起点为起点,而是以已经发生了变化的主、客观条件为起点。由于它所面临的问题已经不是问题的初始状态,因而追踪决策是非零起点决策。

三、决策的基本过程

决策过程是指从问题提出到方案确定所经历的过程。它作为一个动态的行为模式并不是一个瞬间的过程,而是需要通过一定的程序来进行的。了解这些程序可以提高个人的分析能力和决策能力,可以提高决策效率。尽管决策是一个复杂的工作过程,但一般来说,绝大多数决策包括以下基本步骤,如图 3-1 所示。

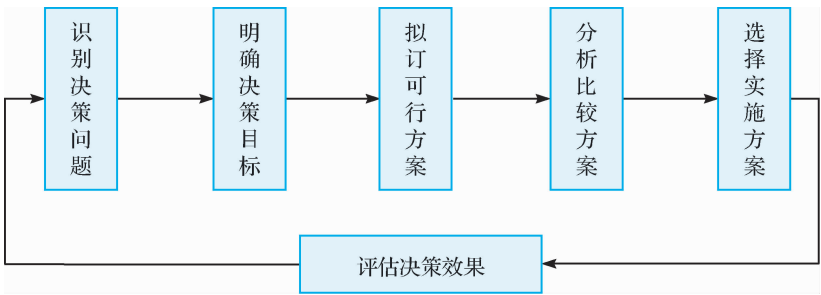


图 3-1 决策的基本过程

1. 识别决策问题

人们之所以要进行决策,是因为存在着现实与期望状态之间的差异。为了识别决策问题,决策者必须知道哪里出现了问题,哪里需要立即行动。因此,决策者要对事物进行具体分析,运用有效的逻辑推理找到问题的本质。



小案例

为什么地上有一摊油

一天,总经理走进工厂的车间,看到车间的地上有一摊油。总经理马上把车间主任叫来责问此事,车间主任则立刻叫清洁工来把这摊油全部擦干净。现在地上没有油了,但问题并没有就此结束。总经理接着问,地下为什么会有一摊油?原来机器上面有一个零件损坏导致漏油,后来维修工把坏的零件换掉。那么这个零件为什么会漏油呢?原来它还没有到额定的使用时间就突然坏了,所以会漏油。为什么没有到额定的使用时间就坏了呢?原来是最近更换了一家零配件供应商。为什么要换零配件供应商呢?经过调查,原来这家新的零配件供应商的负责人是公司采购员的亲属。为什么其负责人是采购员的亲属公司就要换零配件供应商呢?最后答案出来了——因为采购员吃回扣,所以地上有一摊油。

上述案例就是一个有效的逻辑推理。如同中医给病人看病时要通过望、闻、问、切的方法确诊一样,如果不能确切地诊断出病因,又如何能对症下药、药到病除呢?所以,要想知道问题的本质,要多问为什么,才可能知道问题的关键所在及问题的真正本质。

2. 明确决策目标

决策目标是指在一定外部环境和内部环境条件下,在市场调查和研究的基础上预测所达到的结果。决策目标是根据所要解决的问题来确定的,因此必须把握住所要解决问题的关键点。只有明确了决策目标,管理者才可能避免决策的失误。为了确保提出正确的决策目标,管理者一定要回答以下三个问题。

- (1) “我打算做出什么样的选择?”——这个问题提出了问题的起点。
- (2) “为什么这个方案是必要的?”——这个问题把所研究的方案与存在问题的形势联系在一起。
- (3) “最后应采用什么样的方案?”——这个问题和目标设想紧密相关。按照这一观点,一切决策都是根据目标设想而构成的一个完整链条。

3. 拟订可行方案

问题一旦明确,管理者就要为解决这一问题而设计出多种可行的方案。在拟订可行方案时,管理者必须牢记决策目标,根据已经具备的各种内、外部条件找出两种或两种以上的方案,然后经过比较、分析后选出比较理想的方案。拟订可行方案要遵循以下四项原则。

- (1) 目标性原则,即要紧紧围绕所要解决的问题和所要达到的决策目标来拟订可行方案。
- (2) 可行性原则,即根据已经具备和经过努力可以具备的各种条件来拟订可行方案。

- (3) 独立性原则,即充分发挥参与决策者的积极性、创造性和丰富的想象力。
- (4) 互斥性原则,即拟订的可行方案要求具有互斥性,如执行甲方案就不能执行乙方案。

【课堂提问】

在拟订可行方案时,有必要找出所有的可行方案吗?为什么?

4. 分析比较方案

在拟订出可行方案之后,决策者应对每种方案的可行性和有效性进行分析,比较各方案的优劣,然后选其一,或综合成一种,作为最后选定的方案。管理者在选择方案时必须做出假想:如果这些方案正在实施,将会出现何种结果,这个结果在多大程度上符合预定的决策目标;实施这种方案所需要付出的代价与可能带来的结果是一个怎样的比值等一系列问题。比较、评价备选方案时,可以采用要求的时间、花费的成本、涉及的风险、可获得的收益或方案的优点、局限性等指标来进行对比。

5. 选择实施方案

在比较、分析方案的优劣之后,管理者会从中选择一种满意的方案实施。在选择方案时,不要一味追求最佳方案,必须考虑到可以利用的资源和各种限制性条件。在最终选择时,如果方案都不理想,可以允许不做出任何选择。因为选择任何方案均有一定的风险,与其勉强行动,不如不采取任何行动,以免冒不必要的风险。正如德鲁克所说:“有效的管理者不用做太多的决策,他们只负责重大的决策。有时候,不做任何决策可能正是最佳的决策。因为每个决策都像是一次外科手术,对身体都是一种干预,都会有休克的风险。除非万不得已,一位优秀的外科医师绝不轻言动刀。”即使管理者在决策的过程中绞尽脑汁,选定了一种貌似最佳的方案,它也必定具有一定的风险。这是因为人的理性是有限的,我们只能将因素的不确定性降到最低限度而不可能完全消除。

决策的目的在于行动,如果没有行动,即使再好的决策也无济于事,所以方案的有效实施便成为决策过程的重要环节。方案实施过程中通常要注意做好以下工作。

- (1) 要制定相应的保障措施,保证方案的正确实施。
- (2) 要确保与方案有关的各种指令能被所有相关人员充分接受和彻底了解。
- (3) 使用目标管理方法把决策目标层层分解,落实到每一个执行单位和个人。
- (4) 建立重要的工作汇报制度,以便及时了解方案实施的进展情况,及时进行调整。



小案例

老鼠给猫挂铃铛



动画
老鼠给猫挂
铃铛

有一群老鼠深为附近一只凶狠无比、善于捕鼠的猫所苦。

这一天,老鼠们群聚一堂,商讨如何解决这个心腹大患。老鼠们并没有猎杀猫的方法,只不过想探知此猫的行踪,早做防范。有只老鼠的提议引来了满场的叫好声,它建议在猫身上挂个铃铛,如此一来,当猫接近时,老鼠们就能预先做好逃跑的准备。

在一片叫好声中,有只“不识时务”的老鼠突然问道:“弟兄们,谁来挂这个铃铛呢?”顿时,所有老鼠都沉默了。

6. 评估决策效果

决策过程的最后一步是评估决策效果。在实施过程中,管理者通过追踪检查与评价,发现问题,查明原因,采取相应措施及时纠正偏差,以保证决策的顺利实施和问题的圆满解决。一旦有迹象表明实施方案已脱离现实情况,甚至危及决策目标实现时,管理者就必须对原有方案进行修正或重新做出新的决策。

四、影响决策的主要因素

正确决策是管理者提高管理水平所必须行使的重要职能。但是,在决策过程中,有诸多因素影响着最终的决策。了解影响决策的主要因素有助于我们进一步理解和掌握决策过程。

(一) 环境因素

管理者的决策不可能脱离其所处的内、外部环境,环境因素对决策的影响是十分明显的。其主要体现在以下三个方面。

1. 市场环境的稳定性

就企业而言,如果市场环境相对稳定,企业过去对同类问题所做的决策就具有较大的参考价值,那么今天的决策基本上就是昨天决策的翻版与延续。如果市场环境变化较大,企业为了更快地适应环境,则需要对其经营活动方向、内容与形式进行适时调整。

2. 市场结构

处在垄断市场上的企业,通常将经营重点放在内部生产条件的改善,生产规模的扩大,以及生产成本的降低上。而处在竞争市场上的企业,则需要时刻关注竞争对手的动向,一旦竞争对手有动作,就要迅速做出反应,不断推陈出新,加大宣传力度,建立健全销售网络,以期提高品牌的知名度和美誉度。

3. 买、卖双方的市场地位

在卖方市场条件下,卖方在交易市场上居于主动地位,他们往往只关心产品数量和销量,很少考虑市场需求。企业所做的各种决策考虑更多的是自身的生产条件、生产能力与销售能力,容易出现“我有什么就卖什么、我生产什么就销售什么”的意识。而在买方市场条件下,卖方在市场交易中居于被动地位,他们不仅要关心产品的质量,还要考虑市场的需求。此时,消费者的需求就是企业生产与经营的轴心,就是企业所做决策的出发点,因而需要将“市场需要什么我就生产什么”“客户永远是对的”“我们所做的一切就是为客户服务”的思想意识融入决策中。

(二) 决策者因素

我们知道,决策是决策者基于客观事实的主观分析和判断的过程。在此过程中,决策者的知识、心理、观念、能力、经验等方面都会影响决策,所以决策过程就是对决策者的一种全面的检验。

1. 决策者对待风险的态度^①

因为任何决策在不同程度上都带有一定的风险,组织及其决策者对待风险的不同态度会影响决策方案的选择。根据决策者对待风险的态度和看法,可将决策者划分成三种类型。

^① 邢以群. 管理学[M]. 4版. 杭州:浙江大学出版社,2016. (有改动)

(1) 风险厌恶型。这类决策者对收益的反应比较迟钝,而对损失的反应比较敏感,他们在决策时往往不求有功,但求无过。

(2) 风险中立型。这类决策者既不愿冒大风险,也不愿循规蹈矩,他们在做不确定型决策时往往依据的是最小后悔值法则。

(3) 风险爱好型。这类决策者对损失的反应比较迟钝,而对收益的反应比较敏感,他们做决策时往往敢于进取,不惧风险,力求获得最大收益。

由于决策者对待风险的态度不同,导致有的管理者做事谨慎,但谨慎的缺点就是保守,在风险面前犹豫不前,往往错过很多难得的发展机会。这类管理者常说:“不怕一万,就怕万一……凡事三思而后行,谋定而后动是没错的。”但无论你策划得多么周详,风险总会不期而至。就像这则寓言:有人问一个农夫他是不是种了麦子。农夫回答:“没有,我担心天不下雨。”那个人又问:“那你种棉花了吗?”农夫说:“没有,我担心虫子吃了棉花。”于是,那人再问:“那你种了什么?”农夫说:“什么也没种,我要确保安全。”的确,农夫确保了他的庄稼安全,可他的肚子一定不会安全。

2. 决策者的个人能力^①

决策者的个人能力对决策的影响主要有以下四个方面。

- (1) 决策者对问题的认识能力越强,越有可能提出切中要害的决策。
- (2) 决策者获取信息的能力越强,越有可能加快决策的速度并提高决策的质量。
- (3) 决策者的沟通能力越强,他提出的方案越容易获得通过。
- (4) 决策者的组织能力越强,提出的方案越容易实施,越容易取得预期的效果。



小案例

猿猴与蜈蚣的故事

热带雨林中,虎啸猿啼,草木丛生,各种动物在树枝上、草丛间玩耍,上蹿下跳,十分活跃,一切都显得生机盎然,那么正常、理想、幸福。但天有不测风云,突然暴雨袭来,不久洪水就淹没了森林的大部分,大、小动物都拼命向最高处奔去。待大家聚到高处时,洪水水位还在暴涨,于是大家推选最聪明的猿猴主持召开紧急会议,商讨如何脱险。大家议论纷纷,但一时又不知所措。

猿猴问:“谁会游泳?”大家很快推选出青蛙、水蛇等四大游泳高手。猿猴灵机一动说:“不行!只会游泳,跑得不快,不能迅速报信求救。”大家一致赞成,但谁是水陆都行的能手呢?猿猴瞥了一眼,正好看到了蜈蚣,想它会水,腿又多,一定跑得快。猿猴自作聪明地断然做出决定——马上让蜈蚣出发。大家也心情放松地继续开会。当天已漆黑散会时,大家发现蜈蚣还没有走,因为其脚太多,穿鞋成了最费时间的事。大家对猿猴的错误决策十分愤慨,群起而攻之。

(三) 组织文化因素

组织文化是影响决策的一个重要因素。不同的组织文化会影响组织成员对待变化的态

^① 周三多. 管理学[M]. 4版. 北京:高等教育出版社,2014. (有改动)

度,进而影响一个组织对方案的选择与实施。

在决策过程中,选择任何方案都意味着是对过去方案某种程度的否定,任何方案的实施都意味着组织要发生某种程度的变化。决策者本人及其他组织成员对待变化的态度会影响方案的选择与实施。在偏向保守、怀旧、维持的组织中,人们总是根据过去的标准来判断现在的决策,总是担心在变化中会失去什么,从而对将要发生的变化产生怀疑、害怕、抗拒的心理与行为;相反,在具有开拓、创新精神的组织中,人们总是以发展的眼光来分析决策的合理性,总是希望在可能发生的变化中得到什么,因此渴望变化,欢迎变化,支持变化。很明显,欢迎变化的组织文化有利于新方案的通过与实施;而抵御变化的组织文化不利于那些对过去做重大改变的方案的通过,即使决策者费尽周折让方案勉强通过,也要在正式实施前设法创建一种有利于变化的组织文化,这无疑会增加实施方案的成本。

(四) 时间因素

美国学者威廉·R. 金和大卫·I. 克里兰把决策划分为时间敏感型决策和知识敏感型决策。时间敏感型决策是指那些必须迅速做出的决策,对时间的要求比较严格。战争中军事指挥官的决策多属于此类。这类决策的执行效果主要取决于速度。例如,一个走在马路上的人突然看到一辆疾驰的汽车向他冲来时,最需要做的就是迅速跑开,至于跑向马路的哪一边更近,对此时的他来说不够重要。

知识敏感型决策是指那些对时间要求不高而对质量要求较高的决策。在做这类决策时,决策者通常有宽裕的时间来充分使用各种信息,重点是放在未来而不是现在,着重是寻找机会而不是避开威胁。组织中的战略决策大多属于知识敏感型决策。

考核评价

分析决策过程能力考核评价的内容见表 3-1。

表 3-1 分析决策过程能力考核评价

内 容		评 价	
学习目标	评价内容	小组评价(5、4、3、2、1)	教师评价(5、4、3、2、1)
应知应会知识	理解决策的概念		
	了解决策的分类		
	掌握决策的过程		
专业能力	概述决策的基本过程		
	复述影响决策的因素		
通用能力	培养科学决策能力		
	培养创新能力		
态度	科学决策意识		
努力方向:		建议:	

任务二 选择决策方法

任务情境



动画

怎样提高学生
课堂听课的积
极性

老师在讲台上口若悬河地讲课,而学生则在讲台下形成了各种“靓丽风景”。

(1) 有的学生在上课时喜欢摆弄手机,或玩手机游戏,或看各种视频,或上网聊 QQ、微信,或进行网络直播,或上网看小说。

(2) 有的学生上课时貌似在听讲,实际是在看课外书籍或听 MP3 音乐。

(3) 有的学生觉得无聊,要么在课桌上进行涂鸦,要么在雪白的墙壁上发表各种自由“言论”。

(4) 那些坐在后面的同学总是上课说话,不听课。

(5) 有些学生面对老师滔滔不绝的长篇大论时,一个个精神萎靡,经常处于放空、发呆状态。

(6) 有些对手机没兴趣、不喜欢聊天又不想听课,纯粹是为了应付老师点名的,那就只有一条出路——睡觉,有时甚至还发出呼噜声。

(7) 那些一大早还没睡醒就上课的同学,往往带着各种各样的早餐蜂拥而至,出现“上课吃东西,课堂变食堂”的现象。

……

透过以上现象,我们就不难理解:为什么老师在抛出一个问题后得到的往往是集体沉默或者是零星的回答。在这个喧嚣浮躁的时代,我们这些大学生为什么在课堂上如此沉默?我们的大学课堂是什么时候开始变得死气沉沉的呢?

请思考:如何提高学生课堂听课的积极性?

任务分析

“工欲善其事,必先利其器。”此话强调了工具和准备工作对完成任务所发挥的重要作用。在信息时代,我们要想进行科学的决策,达到理性的决策状态,就必须做好充分的准备工作,并借助一定的方法、手段和技术。我们可运用头脑风暴法分析如何提高学生课堂听课的积极性问题,我们可以从以下几个方面着手。

(1) 确定一名会议主持人,要求主持人对讨论的议题有充分的了解,对要讨论的问题有清晰的界定,具备组织头脑风暴的能力。

(2) 要求学生事先查阅相关资料,熟悉头脑风暴法这一分析工具。

(3) 以学习小组为单位,集体花 20 分钟的时间来讨论“学生学习积极性较高的课堂应该是什么样子”。每名小组成员要尽可能地富有创造力,鼓励真实的想法和奇思妙想;对于想法是否合理、是否严谨、是否深思熟虑,则不要过分看重;反对打断别人的讲话,要各自发表自己的意见,不要对他人的建议妄加评论。

(4) 对小组成员的各种观点进行记录,再用 20~30 分钟的时间讨论“如何提高学生课堂听课的积极性”,并评价各种方案的优缺点,从而确定一种使大多数人都能接受的方案。

- (5) 各小组选派一名代表发言,对小组活动进行总结。
- (6) 对头脑风暴法的优、缺点进行讨论,总结是否有产生阻碍的情况发生。



知识精讲

决策的科学性主要体现在决策过程的理性化和决策方法的科学化上。根据决策方法的性质不同,我们将决策方法分为定性决策方法和定量决策方法。

一、定性决策方法

定性决策方法又称为主观决策法,是指在决策中主要依靠决策者或有关专家的知识、经验、能力和智慧,在把握事物本质的基础上做出科学、合理决策的方法。这种方法适用于受社会、经济、政治等非计量因素影响较大,所含因素错综复杂,涉及社会心理因素较多及难以用准确数量表示的综合性问题。此方法主要包括头脑风暴法、名义小组法、德尔菲法和哥顿法。

(一) 头脑风暴法

头脑风暴法(Brain Storming)又称为智力激励法、BS法。它是由美国创造学家 A. F. 奥斯本于 1939 年首次提出、1953 年正式发表的一种激发创造性思维的方法。它通过小型会议的组织形式,将对解决某一问题有兴趣的人集中在一起,在自由愉快、畅所欲言的气氛中,自由交换想法或点子,以此激发与会者的创意及灵感,使各种设想在相互碰撞中激起脑海的创造性“风暴”。这种方法适合于解决那些比较单一、严格确定的问题。如果问题比较复杂,涉及面广,则不宜用这种方法来决策。

1. 头脑风暴法的实施原则

为使参与者畅所欲言,互相启发和激励,达到较高的效率,必须严格遵守下列原则。

- (1) 提出不同的意见。鼓励每个人独立思考,开阔思路,不要重复别人的意见。
- (2) 追求数量。建议越多越好,参与者不要考虑自己建议的质量,想到什么就说什么。
- (3) 禁止批评和评论。对别人的意见不要反驳,不要批判,也不要下结论。
- (4) 可以补充和完善相同的意见。除提出自己的意见外,鼓励参与者对他人已经提出的意见进行补充、完善。

2. 头脑风暴法的操作程序

(1) 准备阶段。决策会议负责人应首先对所议问题进行一定的研究,确定问题的研讨范围,弄清问题的实质,找到问题的关键,设定解决问题所要达成的目标,同时选定参加会议人员,一般以 5~10 人为宜;然后将会议的时间、地点,所要解决的问题,可供参考的资料和设想,需要达成的目标等事宜一并提前通知参与人员,让大家做好充分的准备。

(2) 热身阶段。这个阶段的目的是创造一种自由、宽松、和谐的氛围,使大家得以放松,进入一种无拘无束的状态。主持人宣布开会后,先说明会议的规则,然后随便谈点有趣的话题或问题,让大家的思维处于轻松和活跃的状态。

(3) 明确问题。主持人应简明扼要地介绍有待解决的问题。介绍时要简洁明了,不可过分周全;否则,过多的信息会限制人的思维,干扰思维创新的想象力。

(4) 畅谈阶段。畅谈是头脑风暴法的创意阶段。主持人要以赏识、激励的语言或微笑、

点头等来鼓励参与者多提出设想,如说“对,就是这样”“太棒了”“好主意!这一点对开阔思路很有好处”等,禁止使用“这点别人已说过了”“实际情况会怎样呢”“请解释一下你的意思”“就这一点有用”“我不赞赏那种观点”等话语。为了使大家能够畅所欲言,需要大家遵守的规则如下。

- ① 不要私下交谈,以免分散注意力。
- ② 不妨碍及评论他人发言,每人只谈自己的想法。
- ③ 发表见解时要简洁明了,一次发言只谈一种见解。



资料
积雪问题

主持人首先要向大家宣布这些规则,然后导引大家自由发言,自由想象,自由发挥,使彼此相互启发,相互补充,真正做到知无不言,言无不尽,最后将会议发言记录进行整理。

(5) 筛选阶段。会议结束后的一两天内,主持人应向参与者了解大家会后的新想法和新思路,以此补充会议记录,然后将大家的想法整理成若干方案,接着根据决策的一般标准进行筛选。经过多次反复比较和优中择优,最后确定一种比较满意的方案。

(二) 名义小组法

名义小组法又称为名义小组技术,是管理决策中的一种定性分析方法。在集体决策中,如果对问题的性质不完全了解且意见分歧较大,则可采用名义小组法来决策。在这种方法下,小组成员互不通气,也不在一起讨论、协商,小组只是名义上的,这样可以避免争吵或附和,还可以有效地激发个人的创造力和想象力。

采用这种方法时,管理者应先召集一些知识、见解丰富的人,向小组成员提供与决策问题相关的信息。小组成员独立思考,提出决策建议,并尽可能详细地将自己提出的备选方案写成文字资料。然后召集小组成员开会,让小组成员一一陈述自己的方案。最后对所有方案进行投票,根据投票结果,赞成人数最多的备选方案即为所要的方案。当然,管理者仍有权决定是接受还是拒绝这一方案。

(三) 德尔菲法

德尔菲^①法(Delphi Method)又名专家意见法,是第二次世界大战后发展起来的一种直观预测法,因美国兰德公司 20 世纪 50 年代初的一项研究而产生。德尔菲法被认为是全球 120 多种预测方法中使用比例最高的一种。

德尔菲法的基本原理是:通过一系列简明扼要的征询表,用匿名通信方式向专家征询意见,经过有控制的反馈,取得一组专家尽可能可靠、统一的意见,经整理后用于对未来进行预测。其本质是利用专家的知识、经验、智慧等无法量化的、带有很大模糊性的信息,通过通信的方式进行信息交换,逐步取得一致的意见,达到预测的目的。

1. 德尔菲法的特点

德尔菲法能有效地征求和提炼群体成员的意见。其具体特点如下。

- (1) 匿名性。为了消除专家会议调查法中专家易受权威、会议气氛和潮流等因素影响

^① 德尔菲名称的来源:德尔菲是古希腊的一个地名,相传太阳神阿波罗在德尔菲杀死了一条巨蟒之后成了德尔菲的主人。因为在德尔菲有座阿波罗神殿,是一个预卜未来的神谕之地,于是人们便借用此名作为这个方法的名字。

的缺陷,德尔菲法采用匿名发函的方式征求专家意见。受邀参加预测的专家之间互不见面,也不联系,可以不受任何干扰,独立地对调查表所提问题发表自己的意见,不必做出解释,甚至不必申述理由,而且有充分的时间思考和进行调查研究。匿名性保证了专家意见的充分性和可靠性。

(2) 反馈性。由于德尔菲法采用匿名形式,专家之间互不接触,受邀各专家须独立地就调查表所提问题发表自己的意见,仅靠一轮调查,专家意见往往比较分散,不易得出结论,而且各专家的意见也容易有某种局限性。为了使受邀的专家能够了解每一轮咨询的汇总情况和其他专家的意见,组织者要对每一轮咨询的结果进行整理、分析、综合,并在下一轮咨询中匿名反馈给每位受邀专家,以便专家们根据新的调查表进一步发表意见。经典的德尔菲法一般要经过四轮咨询。反馈是德尔菲法的核心,在每一轮反馈中,每位专家都可以参考别人的意见,冷静地分析其是否有道理,并在没有任何压力的情况下进一步发表自己的意见,多次反馈保证了专家意见的充分性和最终结论的正确性、可靠性。

(3) 统计性。为了科学地综合专家们的预测意见和定量地表示预测的结果,德尔菲法采用统计方法对专家意见进行处理,其结果往往以概率的形式出现。这些结果既可反映专家意见的集中程度,又可反映专家意见的离散程度。

2. 德尔菲法的实施步骤

- (1) 选择和邀请有相关经验的专家。
- (2) 将与问题有关的信息分别提供给专家,请他们各自独立发表自己的意见。
- (3) 管理者在收集并综合专家们的意见后,将综合意见反馈给各位专家,请他们再次发表意见。
- (4) 如此反复多次,最后形成代表专家组意见的方案。

3. 运用德尔菲法要注意的问题

运用德尔菲法进行预测时,有以下几个问题需要引起决策者的注意。

- (1) 选择适当专家。按照课题所需要的专业知识和知识范围选择适当专家。
- (2) 确定适当的专家人数。专家人数的多少可根据预测课题的大小和涉及面的宽窄而定,一般 10~50 人较好。
- (3) 拟订好意见调查表。调查表直接关系到预测的效果。在制表前,设计人员应对课题及其相关背景情况进行调查,以保证提问的针对性和有效性。

【课堂提问】

采用德尔菲法是否要把专家召集到一起进行开会商讨?

(四) 哥顿法

哥顿法是美国人哥顿于 1964 年提出的决策方法。该方法与头脑风暴法相似,由会议主持人首先就决策问题向参与人员做笼统的介绍;然后由会议成员(专家成员)讨论解决方案,当会议进行到适当时机,决策者将需要决策的具体问题展示给小组成员,让小组成员的讨论进一步深化;最后由决策者根据讨论结果进行决策。

哥顿法主要是通过会议形式,根据主持人的引导,让参与者进行讨论,但会议的根本目的是什么,真正需要研究的问题是什么,实际上只有主持人自己知道。这样做的目的是避免思维定式的约束,使大家能跳出框框去思考,充分发挥群体智慧以实现方案创新。哥顿法有两个基本观点:一是“变陌生为熟悉”,即运用熟悉的方法处理陌生的问题;二是“变熟悉为陌

生”,即运用陌生的方法处理熟悉的问题。

二、定量决策方法

定量决策方法是指根据现有数据,运用数学工具,建立反映各种因素及其关系的数学模型,并通过对这种数学模型的计算和求解来选择决策方案的一种方法。与定性决策方法相比,运用此方法进行决策能够提高决策的准确性、时效性和可靠性,特别适用于程序性决策。定量决策方法主要包括确定型决策方法、风险型决策方法和不确定型决策方法三种。

(一) 确定型决策方法

确定型决策是指决策事件的各种自然情况非常明确且固定,各种方案的分析都会得到一个明确的结果,从中选择最优决策方案的活动过程。最常用的确定型决策方法是盈亏平衡分析法和线性规划法。限于篇幅,我们只对盈亏平衡分析法做简单介绍,然后在其基础上介绍企业经营安全状况分析。

1. 盈亏平衡分析法

盈亏平衡分析法也称为量本利分析法,是通过考查业务量、成本和利润的关系,以及盈亏变化的规律来为决策提供依据的方法。在这里,业务量是指生产量或销售量,成本是指固定成本和变动成本,利润是指税前利润。其中,固定成本是指成本总额在一定时期和一定业务量范围内,不受业务量增减变动影响而能保持不变的总成本。变动成本是指那些成本的总发生额在相关范围内随着业务量的变动而呈线性变动的成本。直接人工、直接材料都是典型的变动成本,在一定期间内它们的发生总额随着业务量的增减而成正比例变动,但单位产品的耗费则保持不变。

要使企业达到盈亏平衡必须满足以下条件

$$\text{销售收入} - \text{总成本} = 0$$

其中:销售收入=产品单价×销售量;

总成本=固定成本+总的变动成本;

总的变动成本=单位变动成本×销售量。

在应用盈亏平衡分析法时,关键是找出企业不盈不亏时的产量(称为保本产量或盈亏平衡产量,此时企业的总收入等于总成本)。找出保本产量的方法有图解法和公式法两种。

(1) 图解法。图解法以横轴表示产量或销售量,纵轴表示销售收入或成本,绘成直角坐标轴,如图 3-2 所示。

(2) 公式法。公式法主要包括盈亏平衡点产量(或销售量)计算、实现目标利润计算和盈亏平衡点销售额计算。

① 盈亏平衡点产量或销售量的计算。盈亏平衡点产量或销售量的计算公式为

$$Q_0 = \frac{F}{P - V}$$

式中, Q_0 ——盈亏平衡点的产量或销售量;

F ——总固定成本;

P ——产品销售价格;

V ——单位产品变动成本。

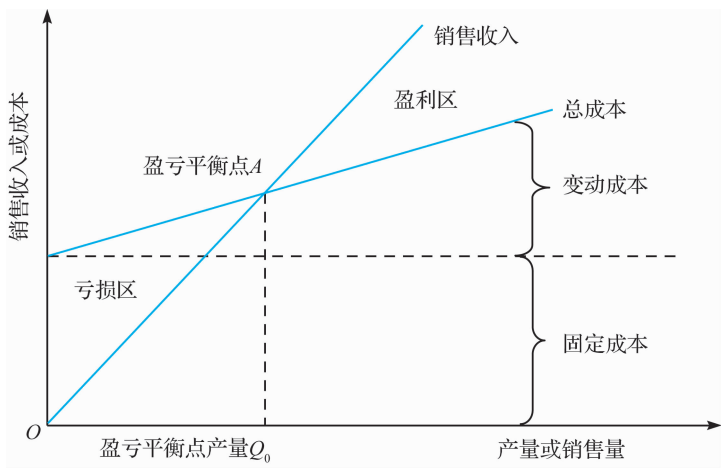


图 3-2 盈亏平衡分析

② 实现目标利润的产量的计算。设目标利润为 M ，则实现目标利润产量的计算公式为

$$Q = \frac{F + M}{P - V}$$

③ 盈亏平衡点销售额的计算。盈亏平衡点销售额的计算以盈亏平衡点的销售量作为依据，其计算公式为

$$R_0 = \frac{F}{1 - \frac{V}{P}} = PQ_0$$

式中， R_0 ——盈亏平衡点销售额。

【例 3-1】 太行塑料公司生产某种产品，其总固定成本为 500 000 元，单位产品可变成本为 20 元，产品销价为 30 元。

问 (1) 该公司的盈亏平衡点产量应为多少？

(2) 如果要想实现利润 100 000 元，其产量应为多少？

解 (1) 根据题意，盈亏平衡点的产量为

$$Q_0 = \frac{F}{P - V} = \frac{500\,000}{30 - 20} = 50\,000 (\text{件})$$

即当生产数量为 50 000 件时，公司处于盈亏平衡点上。

(2) 目标利润产量为

$$Q = \frac{F + M}{P - V} = \frac{500\,000 + 100\,000}{30 - 20} = 60\,000 (\text{件})$$

即当产量为 60 000 件时，企业可获得 100 000 元的利润。

2. 企业经营安全状况分析

企业经营安全状况可用安全边际和安全边际率来表示。

安全边际为实际或预计的业务量与保本业务量的差，可用公式表示为

$$\text{安全边际} = Q - Q_0$$

式中， Q ——实际或预计的业务量；

Q_0 ——保本业务量。

安全边际率是安全边际与实际业务量比值,即

$$\text{安全边际率} = \frac{Q - Q_0}{Q} \times 100\%$$

安全边际率的数值越大,企业发生亏损的可能性就越小,企业也就越安全。评价企业安全程度的标准见表 3-2。显然,安全边际率属于绝对指标,不同企业和不同行业之间不便于比较。

表 3-2 评价企业安全程度的标准

安全边际率	10%以下	10%~20%	20%~30%	30%~40%	40%以上
安全程度	危险	要警惕	较安全	安全	很安全

【例 3-2】 某企业准备投产新产品,预计单位变动成本为 30 元/件,固定成本总额为 170 000 元,产品售价为 50 元/件,销售量为 10 000 件。求该企业的安全边际率,并评价该企业的经营安全性。

解 首先计算盈亏平衡点的销售量 Q_0 :

$$Q_0 = \frac{F}{P - V} = \frac{170\,000}{50 - 30} = 8\,500 (\text{件})$$

$$\text{安全边际率} = \frac{Q - Q_0}{Q} = \frac{10\,000 - 8\,500}{10\,000} \times 100\% = 15\%$$

通过上述计算可知,企业的安全边际率为 15%,即在 10%~20% 的范围内,所以企业的经营不是很安全,要引起注意。

【课堂提问】
如果企业生产的产量低于盈亏平衡点的产量就必须停止生产吗^①?

(二) 风险型决策方法

风险型决策也称为随机决策,在这类决策中,自然状态不止一种,决策者不知道哪种自然状态会发生,但可以知道有多少种自然状态及每种自然状态发生的概率。

风险型决策一般需具有以下几个条件。

- (1) 存在决策者希望达到一个或一个以上明确的决策目标。最常用的决策目标是要求获得最大的利润。
- (2) 存在决策者可以主动选择的两个或两个以上的行动方案。
- (3) 存在不以决策者主观意志为转移的两种或两种以上的自然状态。
- (4) 存在决策者可以根据有关资料事先估算出来的各种自然状态出现的概率。
- (5) 存在可以计算出来的不同行动方案在不同自然状态下的损益值。

风险型决策常用的方法主要有期望损益决策法(决策表法)、决策树法、贝叶斯决策法、边际分析决策法、马尔科夫决策法等,下面仅就应用最广的决策树法进行简单介绍。

^① 该问题可从增量决策法的角度进行思考。增量决策法是指采用任何方案都会增加成本和收入,只要收入的增加大于成本的增加,那么这个方案就是可行的。所有可行方案中,增量利润最大的方案就是最优方案。也就是说,根据增量利润=增量收入-增量成本,如果增量利润>0,这个方案就是可行方案。

1. 决策树的构成

决策树法是以图解方式计算各方案在不同状态下的损益值,通过综合期望值的比较做出方案选择的方法。决策树由决策点、方案枝、状态结点、概率枝和损益值构成。绘制决策树图形有以下五个步骤。

- (1) 先画出一个□作为出发点,称为决策点。
- (2) 从决策点引出若干条直线,每条直线表示一种可供选择的方案,在每条直线上标出该方案的名称,这条直线和直线上的名称称为方案枝。
- (3) 在方案枝末端画上一个○,称为状态结点。
- (4) 从状态结点引出若干条直线,表示可能发生的各种自然状态,并标明出现的概率,称为概率枝。
- (5) 在概率枝的末端,写上各方案在每种自然状态下的损益值,用△表示。

依上述步骤画出的图形称为决策树,如图 3-3 所示,画决策树的过程也同时进行了决策计算。

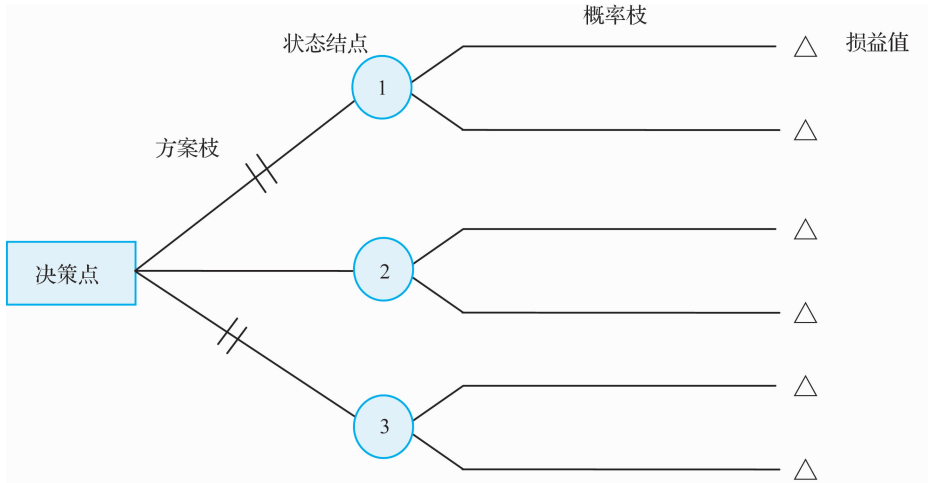


图 3-3 决策树

2. 决策树法的操作步骤

应用决策树进行决策方案的选择是从右向左逐步后退,根据损益值分层进行的。决策树法的具体操作步骤如下。

- (1) 绘制表格。决策者整理、分析资料,把决策要解决的问题整理绘制成表格。
- (2) 绘制决策树。绘制决策树的顺序从左向右。绘制树形图的前提是对决策条件进行细致分析,确定有哪些方案可供决策时选择,以及各种方案的实施会发生哪几种自然状态,然后展开其方案枝、状态结点和概率枝。
- (3) 计算期望值。计算期望值的程序从右向左依次进行。首先,将每种自然状态的损益值分别乘以各自概率枝上的概率和有效期限;其次,将概率枝上的值相加,减去投入;最后,将所得结果标于状态结点上。期望值(E)可用公式表示为

$$E = \sum_{i=1}^n (\text{各种自然状态下的概率} \times \text{损益值} \times \text{有效期限}) - \text{投入}$$

(4) 剪枝决策。比较各方案的期望值,如果方案实施有费用发生,则应将状态结点值减去方案费用后再进行比较。凡是期望值小的方案枝一律减掉,最后只剩下一条贯穿始终的方案枝,其期望值最大,将此最大值标于决策点上,即为最佳方案。

3. 决策树的种类

(1) 单级决策树。如果决策问题只要求做一次决策,就是单级决策问题,反映在图中则只有一个决策点。

【例 3-3】 某企业计划生产一种新产品,有两种方案可供选择:一是新建一条生产线,需要投资 100 万元,投产后销路好时年利润为 40 万元,销路差时则要亏损 10 万元;二是改造现有生产设备,需要投资 30 万元,投产后销路好时年利润为 20 万元,销路差时仍可获利 10 万元。根据市场预测,在今后 5 年内该产品销路好的概率为 80%,销路差的概率为 20%,试选择行动方案。

解 第一步,绘制如图 3-4 所示的决策树。

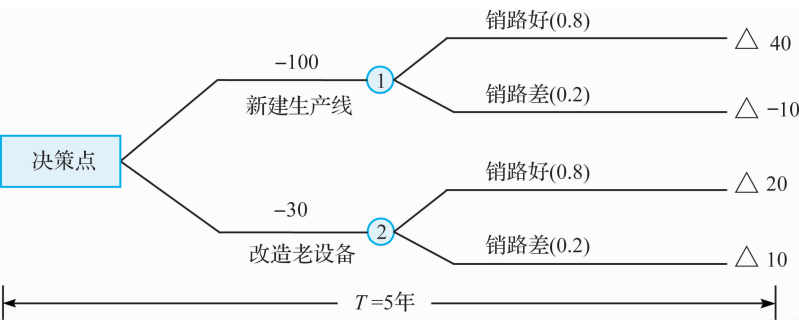


图 3-4 决策树(例 3-3)

第二步,计算期望值。

新建生产线期望值 $E_1 = [40 \times 0.8 + (-10 \times 0.2)] \times 5 - 100 = 50$ (万元)

改造老设备期望值 $E_2 = (20 \times 0.8 + 10 \times 0.2) \times 5 - 30 = 60$ (万元)

第三步,剪枝决策。

$E = \max\{E_1, E_2\} = \max\{50, 60\} = 60$ (万元)

计算结果表明,选择改造老设备的方案,期望受益值为 60 万元。

(2) 多级决策树。一个决策问题,如果需要进行两次或两次以上的决策才能选出最优方案,达到决策目的,这种决策称为多级决策。利用决策树可以进行多级决策。多级决策树实际上是单级决策的复合,即把第一阶段决策树(单级决策树)的每一个末梢作为下一阶段决策树(下一单级决策树)的根部,下一阶段依次类推,从而形成枝叶繁茂的多阶段,即多级决策树。

【例 3-4】 某企业老产品进入成熟期,计划开发一种新产品替代老产品,有 3 种可供选择的方案:甲方案是自行研制,预计成功可能性是 50%,需投资 30 万元;乙方案是在技术市场上购买专利,预计成功的可能性为 60%,需要投资 20 万元;丙方案是与另一家厂家协作生产,预计成功的可能性为 80%,不需要投资。不论哪种方案成功,生产规模都可分成大批、中批、小批 3 种。但如果开发失败了,则需继续生产老产品,并维持中批规模。预计在今后 3 年内新产品销路好的概率为 60%,销路差的概率为 40%,老产品销路好的概率为 40%,销路

差的概率为 60%。不同自然状态下的预测损益值见表 3-3。试选择行动方案。

表 3-3 各方案损益预测值 单位:万元

类 别		开发新产品									生产老产品	
		自行研制(投资 30 万元,成功率 0.5)			购买专利(投资 20 万元,成功率 0.6)			协作生产 (没有投资,成功率 0.8)				
生产规模		大	中	小	大	中	小	大	中	小	生产规模	中批
追加投资		20	10	3	30	15	5	5	3	1	追加投资	0
可能 收益	销路好 (0.6)	500	300	200	400	350	150	200	150	100	销路好 (0.4)	300
	销路差 (0.4)	—200	—100	100	—100	—30	50	—100	—30	50	销路差 (0.6)	—100

解 第一步,首先确认这是一个多级决策问题,根据条件绘制如图 3-5 所示的决策树。

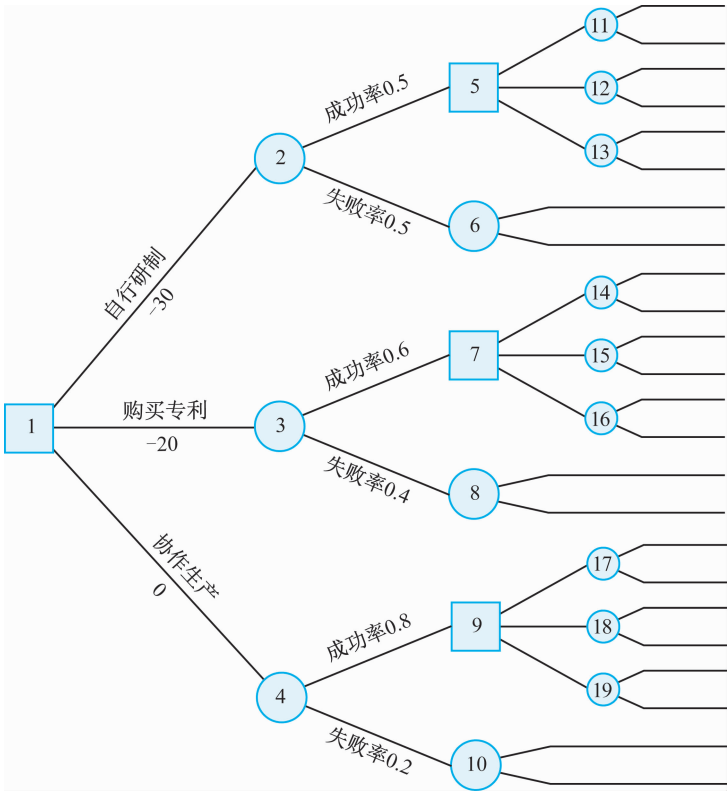


图 3-5 决策树(例 3-4)

第二步,计算期望收益,如图 3-6 所示。

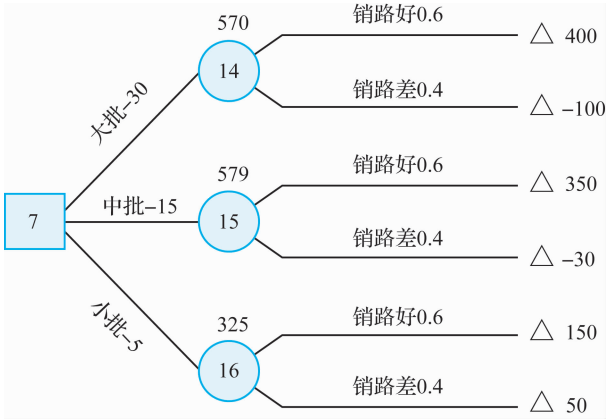


图 3-6 期望收益计算

由于期望收益计算方式一样,我们仅就其中一步做一简单说明。

$$E_{14}=[400\times 0.6+(-100\times 0.4)]\times 3-30=570(\text{万元})$$

$$E_{15}=[350\times 0.6+(-30\times 0.4)]\times 3-15=579(\text{万元})$$

$$E_{16}=(150\times 0.6+50\times 0.4)\times 3-5=325(\text{万元})$$

以此类推,我们可以求出 $E_5, E_6, E_7, \dots, E_{19}$ 。

第三步,剪枝决策,如图 3-7 所示。

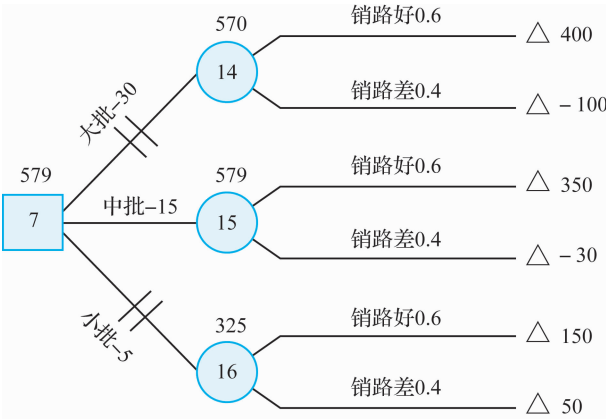


图 3-7 剪枝决策

第四步,计算出 E_4, E_3, E_2 和 E_1 。

$$E_2=(640\times 0.5+180\times 0.5)-30=380(\text{万元})$$

$$E_3=(579\times 0.6+180\times 0.4)-20=399.4(\text{万元})$$

$$E_4=(239\times 0.8+180\times 0.2)=227.2(\text{万元})$$

$$E_1=\max\{E_2, E_3, E_4\}=\max\{380, 399.4, 227.2\}=399.4(\text{万元})$$

所以,该企业最终的选择方案为:在购买专利成功后,选择中批生产的方案,期望值为 399.4 万元。

(三) 不确定型决策方法

不确定型决策是指决策者所要解决的问题有若干种方案可供选择,但对事物发生的各种自然状态缺乏客观概率,决策取决于决策者的主观概率估计和他所持有的决策标准。然

而,不同的人有不同的决策标准。

常用的不确定型决策准则有悲观准则、乐观准则、等概率准则、折中准则和最小后悔值准则。下面通过实例来具体说明这些准则的应用。

【例 3-5】 某企业打算生产一种新产品。根据市场预测,产品的市场需求有高、一般和低三种情况。生产该产品有新建生产线、改造生产线和租用生产线三种方案。在各种自然状态下每种生产方案的预期利润情况见表 3-4。请分别用悲观准则、乐观准则、等概率准则、折中准则和最小后悔值准则进行决策。

表 3-4 各种自然状态下每种生产方案的预期利润 单位:万元

生产方案	市场需求		
	大(β_1)	一般(β_2)	小(β_3)
新建生产线(α_1)	40	10	-10
改造生产线(α_2)	36	12	-4
租用生产线(α_3)	32	14	2

1. 悲观准则

悲观准则也称为小中取大法或坏中求好法。悲观的决策者认为未来会出现最差的状态,因而为避免风险起见,决策时只能以各方案的最小收益值进行比较,从中选取相对收益最大的方案。其决策程序分为两步。

第一步,从每一种方案中选出收益值最小者。

第二步,从几个最小收益值中选出最大的,其对应的方案为中选方案,依据悲观准则选取的方案为租用生产线,见表 3-5。

表 3-5 悲观准则决策表 单位:万元

生产方案	市场需求			期望收益
	大(β_1)	一般(β_2)	小(β_3)	$\min_{\beta_j}(a_{ij})$
新建生产线(α_1)	40	10	-10	-10
改造生产线(α_2)	36	12	-4	-4
租用生产线(α_3)	32	14	2	2
决策	$\max_{\alpha_i} \left\{ \min_{\beta_j} (a_{ij}) \right\} = 2$			

悲观准则的小中取大法,虽然带有保守性质,但它却留有余地,稳妥可靠,是在最不利的方案中找出最有利的方案。一般在企业规模小、资金薄弱,经不起大的经济冲击,或者决策者认为最坏状态发生的可能性很大,对好的状态缺乏信心等场合下适用。

2. 乐观准则

乐观准则也称为大中取大法或好中求好法,持这种准则的决策者是一个乐观者,认为未来总会出现最好的自然状态,因此他对方案的比较和选择就会倾向于选取那种在最好状态下能带来最大效果的方案。其决策程序也分为两步。

第一步,从每一种方案中选出收益最大者。

第二步,从几个最大收益值中选出最大的,其对应的方案为中选方案,依据乐观准则选取的方案为新建生产线,见表 3-6。

表 3-6 乐观准则决策表 单位:万元

生产方案	市场需求			期望收益
	大(β_1)	一般(β_2)	小(β_3)	$\max_{\beta_i} (a_{ij})$
新建生产线(α_1)	40	10	-10	40
改造生产线(α_2)	36	12	-4	36
租用生产线(α_3)	32	14	2	32
决策	$\max_{\alpha_i} \left\{ \max_{\beta_j} (a_{ij}) \right\} = 40$			

- 一般来说,采用乐观准则决策法,比较适用于以下几种情况。
- (1) 高值诱导。决策者试图运用有可能实现的高期望值目标来激励、调动人们奋进的积极性。这时,实际结果其实并不重要,关键是决策目标的激励作用。
 - (2) 绝处求生。企业处于绝境,运用其他较稳妥的决策方法难以摆脱困境,此时与其等着破产,还不如实施决策最大期望值的方案,通过拼搏以求最后一线生机。
 - (3) 评估竞争对手。决策者在竞争中对竞争对手做充分估计,判断它在乐观状态下可能达到的极值,以便心中有数,给出相应对策。
 - (4) 前景看好。决策者对前景充满信心,应当采取积极进取的行动方案,否则可能会贻误时机。
 - (5) 实力雄厚。企业力量强大,如果过于稳妥、保守,企业往往会无所作为,甚至会削弱自身的力量。因此,不如凭借强大的风险抵御力勇于开拓,积极发展。

3. 等概率准则

等概率准则也称为机会均等法,是指假定任何一种自然状态发生的可能性是相同的,通过比较每种方案的损益平均值来进行方案的选择,在利润最大化目标下选取平均利润最大的方案,在成本最小化目标下选择平均成本最小的方案的方法。其决策程序如下。

- 第一步,确定概率,计算各个方案的期望收益值。
- 第二步,从几种方案的期望收益值中选出最大的,其对应的方案为中选方案,依据等概率准则选取的方案为租用生产线,见表 3-7。

表 3-7 等概率准则决策表 单位:万元

生产方案	市场需求			期望收益
	大(β_1)	一般(β_2)	小(β_3)	$\sum_{j=1}^n \frac{1}{n} (a_{ij})$
新建生产线(α_1)	40	10	-10	13.33
改造生产线(α_2)	36	12	-4	14.67
租用生产线(α_3)	32	14	2	16
决策	$\max_{\alpha_i} \sum_{j=1}^n \frac{1}{n} (a_{ij}) = 16$			

4. 折中准则

在实际决策过程中,人们一般会觉得悲观决策准则过于保守、悲观,不愿采用,而乐观决策准则又过于乐观、冒进,也不宜采用。这种情况下便产生了折中准则,其主张折中平衡,既不乐观也不悲观,以一个系数 $a(0 \leq a \leq 1)$ 代表乐观度,作为折中决策标准来进行综合决策。由于该方法介于悲观决策和乐观决策之间,因此是一种折中决策方法。其决策程序如下。

第一步,先确定乐观系数 a ,计算各方案的期望收益值(EMV)。其基本公式为

$$EMV(i) = a \times \text{最大收益值} + (1 - a) \times \text{最小收益值}$$

第二步,比较每种方案的期望收益值,选择期望收益值最大的方案为中选方案。

在例 3-5 中,我们假设乐观系数 $a = 0.8$,可算出各种方案的期望收益值,三种方案的期望收益值中 30 万元为最大,依据折中准则,其对应的方案为中选方案,即新建生产线,见表 3-8。

表 3-8 折中准则决策表 单位:万元

生产方案	最大收益值	最小收益值	期望收益值 $EMV(i)$
新建生产线(α_1)	40	-10	30
改造生产线(α_2)	36	-4	28
租用生产线(α_3)	32	2	26
决策	$\max_i EMV(i)$		30

在实际应用中,乐观系数 a 不易确定,其取值依赖于决策者的经验与个性。乐观系数对决策有较大的影响。乐观系数测定不同,其决策方案必然不同。乐观系数的不易确定性反映了不确定型决策的本质。一方面,它增强了决策者的决策灵活度。若决策者认为形势看好,可定略高些;若估计形势不妙,可定略低些,能够灵活掌握。另一方面,使决策的客观性降低,主观性增强,因而可靠性就成问题了。

5. 最小后悔值准则

最小后悔值准则也称为萨维奇准则。当决策者选定决策方案后,可能会因为发现所选非最优方案而后悔。这种后悔实际上是一种机会损失。如果后悔感越强,则损失的机会就越多。最小后悔值准则就是要求决策者在选择决策方案之前必须考虑到这种后悔,尽量使决策方案所产生的后悔感最小。该方法的关键就是计算出后悔值。后悔值是指在某一自然状态下的最大收益值与各方案收益值之差。

采用最小后悔值准则进行决策的程序如下。

第一步,找出每一方案在不同自然状态下的最大期望收益值。表 3-9 中,市场需求大时的最大期望收益值为 40 万元;市场需求一般时的最大期望收益值为 14 万元;市场需求小时的最大期望收益值为 2 万元。

第二步,找出每一方案的最大后悔值。

第三步,从最大后悔值中找出最小的,其所对应的方案即为中选方案。三种方案的最大后悔值中 6 万元最小,依据最小后悔值准则,其对应方案为中选方案,即改造生产线,见表 3-10。

表 3-9 各种自然状态下的最大期望收益值 单位:万元

生产方案	市场需求		
	大(β_1)	一般(β_2)	小(β_3)
新建生产线(α_1)	40	10	-10
改造生产线(α_2)	36	12	-4
租用生产线(α_3)	32	14	2

表 3-10 最小后悔准则决策表 单位:万元

生产方案	市场需求			最大后悔值
	大(β_1)	一般(β_2)	小(β_3)	$R(a_i)$
新建生产线(α_1)	$40-40=0$	$14-10=4$	$2-(-10)=12$	12
改造生产线(α_2)	$40-36=4$	$14-12=2$	$2-(-4)=6$	6
租用生产线(α_3)	$40-32=8$	$14-14=0$	$2-2=0$	8
决策	$\min_i R(a_i)=6$			

最小后悔值决策法一般适用于有一定基础的中、小企业。因为这类企业一方面能承担一定风险,因而可以不必太保守、过于稳妥;另一方面又不能抵挡大的灾难,因而不能像乐观决策法那样过于冒进。它属于一种稳中求发展的决策方法。

另外,竞争实力相当的企业在竞争决策中也可采用此法。因为竞争者之间已有一定的实力,必须以此为基础进一步开拓,不可丧失机会,但又不宜过激,否则会欲速则不达,危及基础。因此,在势均力敌的竞争中,采用此法既可以稳定已有的地位,又可使市场开拓机会的丧失降到最低限度。

考核评价

选择决策方法考核评价的内容见表 3-11。

表 3-11 选择决策方法考核评价

内 容		评 价	
学习目标	评价内容	小组评价(5、4、3、2、1)	教师评价(5、4、3、2、1)
应知应会知识	识记头脑风暴法的要点		
	识记德尔菲法的要点		
	理解确定型决策的含义		
	理解风险型决策的含义		
	理解不确定型决策的含义		

续表

内 容		评 价	
学习目标	评价内容	小组评价(5、4、3、2、1)	教师评价(5、4、3、2、1)
专业能力	陈述定性决策方法		
	会运用量本利分析法		
	能绘制决策树		
	掌握不确定型决策的五种准则		
通用能力	培养科学决策能力		
	培养应变能力		
	培养创新能力		
态度	科学决策的意识		
努力方向:		建议:	

任务三 进行决策模拟

任务情境

甲、乙两家公司，注册资本金分别为 1 000 万元和 500 万元，双方经多次谈判，最终达成了一个总金额为 400 万元的年度交易合同。这一合同包含 6 次交易，规定甲方每两个月在接到乙方汇款通知后即向乙方发一次货。

在履行合同的过程中，双方遵循以下的市场规则(以出红牌、黑牌为例，红牌表示诚实履行合同，黑牌表示欺诈)。

- (1) 6 次交易逐笔进行，即做完一笔再做下一笔。
- (2) 每一次交易双方同时出牌。若双方均为红牌，则各获利 30 万元；若双方均为黑牌，则双方各亏损 20 万元；若一方为红、一方为黑，则出红牌方亏损 50 万元，出黑牌方获利 50 万元。其中，第 3 轮和第 6 轮的损益值加倍。
- (3) 双方每一次出什么牌都由各方董事会集体决策，决议过半数同意有效。
- (4) 在课堂模拟练习过程中，第 1 笔交易须在 15 分钟内完成，全部 6 次交易在 50 分钟内完成。如果在规定时间内没有做出相应的决策，则中止交易。

决策目标:为各自公司谋取最大的利润。

模拟目标:在全班的模拟决策练习中胜出。

奖惩措施:对于在全班模拟决策练习中取得最佳成绩的小组成员，每人给予相应的奖励，对于在全班模拟决策练习中成绩最差小组的成员，给予相应的扣分或其他处罚^①。

^① 邢以群. 管理学[M]. 4 版. 杭州:浙江大学出版社,2016.(有改动)

- 请思考：
- (1) 说明每轮决策是如何做出的，团队成员是如何思考的，最终决策的理由是什么。
 - (2) 反思决策过程，总结在此次决策模拟练习中得到的启示及经验教训。

任务分析

显然，这是一个集体决策的问题。要做好这个决策，需要注意以下几点。

- (1) 组建模拟决策小组。每个小组人数由单数组成，组数应为偶数，模拟董事会。
 - (2) 由教师确定各组交易对象，分别代表甲、乙两公司。交易双方在地理位置上尽可能离远一些。各小组成员理解模拟决策意图，画好表格，记录交易的过程和结果。
 - (3) 教师宣布开始，各小组开始决策讨论，决策双方各自写下决策的思维过程和结果。
 - (4) 在教师的协助和公正下，双方做完一笔再做下一笔，直到完成 6 笔交易为止。
 - (5) 整个交易结束后，各方计算损益值，各自总结经验教训，并当场进行公开交流。模拟训练结束后，最终形成一份共同的试验报告上交。
- 练习记录见表 3-12。

表 3-12 练习记录

交易双方	第 一 轮	第 二 轮	第三轮 加倍	第 四 轮	第 五 轮	第六轮 加倍
甲方	红 +30	红 -50	黑 -40			
乙方	红 +30	黑 +50	黑 -40			



项目检测



小测试
你是决策高手吗？



知识巩固

1. 什么是决策？
2. 简述决策的基本过程。
3. 影响决策的主要因素有哪些？
4. 简述头脑风暴法的操作程序。
5. 某企业生产甲种产品，2017 年的销售量为 48 000 件，市场售价为 500 元/件，其固定成本为 800 万元，总的变动成本为 1 200 万元，求：
 - ① 盈亏平衡点的销售量和销售额。
 - ② 实现目标利润 500 万元时的销售量。

- ③ 当价格下降 10%时,盈亏平衡点的销售量和实现目标利润 500 万元时的销售量。
6. 某企业欲开发某种新产品,现有甲、乙、丙三种方案可供选择,有关资料见表 3-13 (括号内的数字表示自然状态下的概率)。请用决策树法进行决策。

表 3-13 开发新产品可选方案 单位:万元

生产方案	投 资	自然状态下的收益			使用 年限
		销路好(0.5)	销路一般(0.3)	销路不好(0.2)	
甲	6	150	70	-25	3 年
乙	7	110	80	30	3 年
丙	8	80	50	40	3 年

7. 某企业有甲、乙、丙三种产品待选,市场预测结果表明市场有三种可能:销路好、销路一般、销路差。各种产品在不同自然状态下的预测损益值见表 3-14。请分别用悲观准则、乐观准则、等概率准则、折中准则和最小后悔值准则进行决策。(注:乐观系数 $\alpha=0.8$)

表 3-14 各种自然状态下每种产品的预测损益值 单位:万元

生产方案	市场需求		
	大(β_1)	一般(β_2)	小(β_3)
甲产品	200	90	-60
乙产品	150	80	-50
丙产品	90	40	-20