

第七章 管理学

第一节 管理概述

一、管理的概念

管理是指组织中的管理者，通过实施计划、组织、人员配备、领导、控制等职能，来协调他人的活动，使他人同自己一起实现既定目标的活动过程。

管理的概念可以概括为以下几个方面：①管理的目的是为了实现预期的目标；②管理的本质就是协调；③协调必定产生在社会组织当中；④协调的中心是人；⑤协调的方法是多样的，需要定性的理论和经验，也需要定量的专门技术。

二、管理的职能和性质

(一) 管理的职能

计划、组织、领导、控制这四种管理职能是一切管理活动最基本的职能。

1. 计划

计划是指制定目标并为达成这些目标所必需的行动，是管理过程中的核心环节。组织中所有的管理者都必须从事计划活动。

2. 组织

组织是指根据工作的要求与人员的特点，设计岗位，通过授权和分工，将适当的人员安排在适当的岗位上，用制度规定各个岗位的职责和上下左右的相互关系，形成一个有机的组织结构，使整个组织协调运转，就是组织的职能。组织目标决定着组织的具体形式和特点。

3. 领导

领导是指指导人们的行为，通过沟通增强人们的相互理解，统一人们的思想和行动，激励每个成员自觉地为实现组织目标而共同努力。

4. 控制

控制的实质就是使实践活动符合计划，计划就是控制的标准。

(二) 管理的性质

1. 管理的自然属性

管理的自然属性是指不以人的意志为转移，也不因社会制度形态的不同而有所改变，完全是一种客观存在。

2. 管理的社会属性

(1) 管理的社会属性是指管理是一种只有在一定生产关系和社会制度中才能进行的社会活动，这种活动的中心问题是一个“为谁管理”的问题，它为统治阶级服务，体现着生产资料所有者指挥劳动、监督劳动的意志。

(2) 它与生产关系和社会制度相联系，既是一定社会制度的体现，又反映和维护一定的社会制度，其性质取决于社会制度的性质，不同的社会制度有不同的社会属性。

(3) 因为任何管理活动都是在特定的社会生产关系下进行的，都必然地要体现一定社会生产关系的特定要求，为特定的社会生产关系服务，从而实现其调节和维护社会生产关系的职能，所以，管理的社会属性也叫做管理的生产关系属性。

真题实例（单项选择题）管理的职能中，（ ）是管理过程中的核心环节。

- A. 计划
- B. 组织
- C. 领导
- D. 控制

三、管理的基本方法

(一) 行政管理方法

含义：行政管理方法是指依靠行政组织的权威，运用指示、规定、条例和命令等行政手段，按行政系统由上级到下级逐层进行管理活动的方法。

实质：行政管理方法通过行政组织的职务和职位来进行管理。

特点：行政管理方法具有权威性、强制性、垂直性、具体性、无偿性。

（二）法律管理方法

含义：法律管理方法是指运用法律规范和类似法律规范的各种行为规则进行管理的方法。

实质：法律管理方法体现全体人们的意志，并维护他们的根本利益，代表他们对社会经济、政治、文化活动实行强制性的统一的管理。

特点：法律管理方法具有阶级性、严肃性、规范性、强制性。

（三）经济管理方法

含义：经济管理方法是指按照客观规律的要求，运用经济杠杆和经济手段来进行管理的方法。

实质：经济管理方法围绕着物质利益，运用各种手段正确处理好国家、集体与劳动者个人三者之间的经济关系，最大限度地调动各方面的积极性、主动性、创造性和责任感。

特点：经济管理方法具有利益性、关联性、灵活性、平等性。

（四）教育管理方法

含义：教育管理方法是指按照一定的目的、要求对受教育者从多方面施加影响的一种有计划的活动。

实质：教育管理方法让受教育者的行为符合管理的要求。

特点：教育管理方法具有针对性、综合性、时效性。

第二节 管理学的相关理论

一、泰勒的科学管理理论

泰勒被称为“科学管理之父”，代表作是《科学管理原理》。其主要观点有：

- （1）科学管理的根本目的是为了提高劳动生产率。
- （2）把计划职能同执行职能分开，变原来的经验工作方法为科学工作方法，是提高效率的重要手段（管理工作称为计划职能，工人的劳动称为执行职能）。
- （3）实施科学管理的核心问题是工人和雇主双方都必须来一次“心理革命”。
- （4）要使工人掌握标准化的操作方法，使用标准化的工具、机器和材料，并使作业环境标准化，以便合理利用工时，提高效率。
- （5）在工资制度上实行差别计件制。
- （6）对工人进行科学的选择、培训和提高。
- （7）制定科学的工艺规程，并用文件形式固定下来以利推广。
- （8）为了提高劳动生产率，必须为工作配备第一流的工人。

二、法约尔的组织一般管理理论

法国的亨利·法约尔被称为“现代经营管理之父”，其最重要的代表作是《工业管理和一般管理》。其主要观点有：

- （1）“组织理论”的中心问题是组织结构和原则的合理化，管理人员职责分工的合理化。
- （2）要经营好一个企业，不仅要改善生产现场的管理，而且应当注意改善有关经营的6个方面的职能，即技术职能、经营职能、财务职能、安全职能、会计职能、管理职能（计划、组织、指挥、协调、控制）。
- （3）著名的14条管理原则：①分工；②权力与责任；③纪律；④统一命令；⑤统

一领导；⑥员工个人要服从整体；⑦人员的报酬要公平；⑧集权；⑨等级链；⑩秩序；⑪公平；⑫人员保持稳定；⑬主动性；⑭集体精神。

三、马克斯·韦伯的理想的行政组织理论

马克斯·韦伯，德国著名思想家、社会学家，被称为“组织管理之父”。

马克斯·韦伯的理想的行政组织结构可分为三层，其中最高领导层相当于组织的高级管理阶层，行政官员相当于中级管理阶层，一般工作人员相当于基层管理阶层。企业无论采用何种组织结构，都具有这三层基本的原始框架。理想的行政组织理论实质在于以科学确定的、“法定”的制度规范为组织协作行为的基本约束机制，主要依靠外在于个人的、科学合理的理论权威实行管理。

四、马斯洛的需求层次理论

马斯洛的需求层次理论是指尚未满足的需要——为目标而驱使的行为——目标的满足。其主要观点有：

(1) 一个人的需要取决于他已经得到什么，尚缺什么，只有尚未满足的需要才能够影响他的行为。

(2) 人的需要都有轻重层次，某一需要得到满足后，另一需要才会出现。

需求的轻重层次依次为：①生理需要；②安全需要；③感情和归属需要；④尊重需要；⑤自我实现需要。

五、赫兹伯格的双因素理论

赫兹伯格，美国心理学家、管理理论家、行为科学家，双因素理论的创始人。赫兹伯格提出了著名的“激励与保健因素理论”，即“双因素理论”。

(1) 保健因素是指组织政策、监督方式、人际关系、工作环境和工资等因素。如企业政策和行政管理、监督、与主管的关系、工作条件、薪水、与同级的关系、与下级的关系、个人生活、地位、安全等。具备这些因素只能使员工不产生不满情绪，但不能起到激励的作用。

(2) 激励因素是指成就感、别人的认可、工作自身、责任感和晋升等因素。具备这些因素可以令职工满意，但不具备这些因素也不会招致员工的不满。

(3) 提供保健因素只能防止牢骚，消除不满，却不一定能激励员工；要想激励员工，就必须重视员工的成就感、认同感、责任感以及个人成长等。具体来说，管理者要调动员工的积极性，首先要注意工资、工作环境等保健因素，使员工不致产生不满情绪，但更为重要的是要利用工作本身对员工的价值这类激励因素去激发起员工的工作热情。

六、梅奥—霍桑试验 梅奥—霍桑试验的目的是找出工作条件对生产效率的影响，以寻求提高劳动生产率的途径。梅奥—霍桑试验结果表明生产率提高的原因不在于工作条件的变化，而在于人的因素；生产不仅受物理、生理因素的影响，也受到社会环境、社会心理因素的影响。其主要观点有：

(1) 企业的职工是社会人。

(2) 满足工人欲望，提高工人的士气是提高生产效率的关键。

(3) 企业中实际存在一种“非正式组织”，即企业职工在共同工作和共同生产中必然产生相互之间的人群关系，产生共同的感情，自然形成一种行为准则和惯例，要求个人服从。这就构成了“非正式组织”。

(4) 新型的领导能力在于提高职工的满意度。

第三节 决策与计划

一、决策概述

(一) 决策的定义

所谓决策，是指组织或个人为了实现某种目标而对未来一定时期内有关活动的方向、内容及方式的选择或调整过程。

（二）决策的原则

决策遵循的是满意原则，而不是最优原则。对决策者来说，要想使决策达到最优，必须：

- （1）获得与决策有关的全部信息。
- （2）了解全部信息的价值所在，并据此制定所有可能的方案。
- （3）准确预测每个方案在未来的执行结果。

（三）决策的依据

管理者在决策时离不开信息。信息的数量和质量直接影响决策水平。这就要求管理者在决策之前以及决策过程中尽可能地通过多种渠道收集信息，作为决策的依据。但这并不是说管理者要不计成本地收集各方面的信息。管理者在决定收集什么样的信息、收集多少信息以及从何处收集信息等问题时，要进行成本—收益分析。只有在收集的信息所带来的收益（因决策水平提高而给组织带来的利益）超过因此而付出的成本时，才应该收集信息。

二、决策的类型与特点

（一）决策的类型

1. 长期决策与短期决策

（1）长期决策是指有关组织今后发展方向的长远性、全局性的重大决策，又称长期战略决策，如投资方向的选择、人力资源的开发和组织规模的确定等。

（2）短期决策是为实现长期战略目标而采取的短期策略手段，又称短期战术决策，如企业日常营销、物资储备以及生产中资源配置等问题的决策都属于短期决策。

2. 战略决策、战术决策与业务决策

（1）战略决策对组织最重要，通常包括组织目标、方针的确定，组织机构的调整，企业产品的更新换代，技术改造等，这些决策牵涉组织的方方面面，具有长期性和方向性。

（2）战术决策又称管理决策，是在组织内贯彻的决策，属于战略决策执行过程中的具体决策。

（3）业务决策又称执行性决策，是日常工作中为提高生产效率、工作效率而作出的决策，牵涉范围较窄，只对组织产生局部影响。

3. 集体决策与个人决策

从决策的主体看，可把决策分为集体决策与个人决策。

集体决策是指多个人一起做出的决策，个人决策则是指单个人做出的决策。

4. 初始决策与追踪决策

从决策的起点看，可把决策分为初始决策与追踪决策。

初始决策是零起点决策，它是在有关活动尚未进行从而环境未受到影响的情况下进行的。随着初始决策的实施，组织环境发生变化，这种情况下所进行的决策就是追踪决策。因此，追踪决策是非零起点决策。

5. 程序化决策与非程序化决策

从决策所涉及的问题看，可把决策分为程序化决策与非程序化决策。

程序化决策涉及的是例行问题，而非程序化决策涉及的是例外问题。

6. 确定型决策、风险型决策与不确定型决策

从环境因素的可控程度看，可把决策分为确定型决策、风险型决策与不确定型决策。

（1）确定型决策是指在稳定（可控）条件下进行的决策。在确定型决策中，决策者确切知道自然状态的发生，每个方案只有一个确定的结果，最终选择哪个方案取决于对各个方案结果的直接比较。

（2）风险型决策也称随机决策，在这类决策中，自然状态不止一种，决策者不能知道

哪种自然状态会发生，但能知道有多少种自然状态以及每种自然状态发生的概率。

(3) 不确定型决策是指在不稳定条件下进行的决策。在不确定型决策中，决策者可能不知道有多少种自然状态，即便知道，也不能知道每种自然状态发生的概率。

(二) 决策的特点

决策的特点有：目标性、可行性、选择性、满意性、过程性、动态性。

1. 目标性

任何决策都包含着目标的确定。目标体现的是组织想要获得的结果。目标明确以后，方案的拟订、比较、选择、实施及实施效果的检查就有了标准与依据。

2. 可行性

方案的实施需要利用一定的资源。缺乏必要的人力、物力、财力，理论上十分完善的方案也只能是空中楼阁。因此，在决策过程中，决策者不仅要考虑采取某种行动的必要性，而且要注意实施条件的限制。

3. 选择性

决策的关键是选择。没有选择就没有决策。而要能有所选择，就必须提供可以相互替代的多种方案。事实上，为了实现同样的目标，组织总是可以从事多种不同的活动。这些活动在资源要求、可能结果及风险程度等方面存在着或多或少的差异。因此，不仅有选择的可能，而且有选择的必要。

4. 满意性

决策的原则是“满意”，而不是“最优”。

5. 过程性

(1) 组织中的决策并不是单项决策，而是一系列决策的综合。这是因为组织中的决策牵涉到方方面面。当令人满意的行动方案被选出后，决策者还要就其他一些问题（如资金筹集、结构调整和人员安排等）做出决策，以保证该方案的顺利实施。只有当配套决策都做出后，才能认为组织的决策已经完成。

(2) 在这一系列决策中，每个决策本身就是一个过程。为了理论分析的方便，我们把决策的过程划分为几个阶段。但在实际工作中，这些阶段往往是相互联系、交错重叠的，难以截然分开。

6. 动态性

决策的动态性与过程性有关。决策不仅是一个过程，而且是一个不断循环的过程。作为过程，决策是动态的，没有真正的起点，也没有真正的终点。我们知道，组织的外部环境处在不断变化中。这要求决策者密切监视并研究外部环境及其变化，从中发现问题或找到机会，及时调整组织的活动，以实现组织与环境的动态平衡。

三、决策的过程和方法

(一) 决策的过程

1. 诊断问题，识别机会； 2. 识别目标； 3. 拟定备选方案； 4. 评估备选方案； 5. 做出决定； 6. 选择实施战略； 7. 监督和评估。

(二) 决策的方法

1. 头脑风暴法

头脑风暴法是比较常用的集体决策方法，便于发表创造性意见，因此主要用于收集新设想。通常是将对解决某一问题有兴趣的人集合在一起，在完全不受约束的条件下，敞开思路，畅所欲言。头脑风暴法的创始人英国心理学家奥斯本（A. F. Osborn）为该决策方法的实施提出了四项原则：

(1) 对别人的建议不做任何评价，将相互讨论限制在最低限度内。

(2) 建议越多越好，在这个阶段，参与者不要考虑自己建议的质量，想到什么就应该

说出来。

(3) 鼓励每个人独立思考，广开思路，想法越新颖、奇异越好。

(4) 可以补充和完善已有的建议以使它更具说服力。头脑风暴法的目的在于创造一种畅所欲言、自由思考的氛围，诱发创造性思维的共振和连锁反应，产生更多的创造性思维。这种方法的时间安排应在 1~2 小时，参加者以 5~6 人为宜。

2. 名义小组技术

在集体决策中，如对问题的性质不完全了解且意见分歧严重，则可采用名义小组技术。在这种技术下，小组的成员互不通气，也不在一起讨论、协商，从而小组只是名义上的。这种名义上的小组可以有效地激发个人的创造力和想象力。

在这种技术下，管理者先召集一些有知识的人，把要解决的问题的关键内容告诉他们，并请他们独立思考，要求每个人尽可能地把自已的备选方案和意见写下来。然后再按次序让他们一个接一个地陈述自己的方案和意见。在此基础上，由小组成员对提出的全部备选方案进行投票，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，管理者最后仍有权决定是接受还是拒绝这一方案。

3. 德尔菲技术

这是兰德公司提出的，被用来听取有关专家对某一问题或机会的意见。如管理者面临着一个有关用煤发电的重大技术问题时，运用这种技术的第一步是要设法取得有关专家的合作（专家包括大学教授、研究人员以及能源方面有经验的管理者）。然后把要解决的关键问题（如把煤变成电能的重大技术问题）分别告诉专家们，请他们单独发表自己的意见并对实现新技术突破所需的时间做出估计。在此基础上，管理者收集并综合各位专家的意见，再把综合后的意见反馈给各位专家，让他们再次进行分析并发表意见。在此过程中，如遇到差别很大的意见，则把提供这些意见的专家集中起来进行讨论并综合。如此反复多次，最终形成代表专家组意见的方案。

运用该技术的关键是：

- (1) 选择好专家，这主要取决于决策所涉及的问题或机会的性质。
- (2) 决定适当的专家人数，一般 10~50 人较好。
- (3) 拟定好意见征询表，因为它的质量直接关系到决策的有效性。

四、计划概述

计划过程是决策的组织落实过程。决策是计划的前提，计划是决策的逻辑延续。计划通过将组织在一定时期内的活动任务分解给组织的每个部门、环节和个人，从而不仅为这些部门、环节和个人在该时期的工作提供了具体的依据，而且为决策目标的实现提供了保证。

(一) 计划的概念

计划内容包括“5W1H”，计划必须清楚地确定和描述这些内容：What——做什么？目标与内容。

Why——为什么做？原因。

Who——谁去做？人员。

Where——何地做？地点。

When——何时做？时间。

How——怎样做？方式、手段。

(二) 计划与决策的关系

(1) 决策是计划的前提，计划是决策的逻辑延续。决策为计划的任务安排提供了依据，计划则为决策所选择的目标活动的实施提供了组织保证。

(2) 在实际工作中，决策与计划是相互渗透，有时甚至是不可分割地交织在一起的。决策制定过程中，不论是对内部能力优势或劣势的分析，还是在方案选择时关于各方案

执行效果或要求的评价，实际上都已经开始孕育着决策的实施计划。反过来，计划的编制过程，既是决策的组织落实过程，也是决策的更为详细的检查和修订的过程。无法落实的决策，或者说决策选择的活动中某些任务的无法安排，必然导致决策一定程度的调整。

（三）计划的性质

- （1）计划工作是为实现组织目标服务。
- （2）计划工作是管理活动的基础。
- （3）计划工作具有普遍性和秩序性。
- （4）计划工作要追求效率。

五、计划编制过程

计划编制本身也是一个过程。为了保证编制的计划合理，确能实现决策的组织落实，计划编制过程中必须采用科学的方法。

（一）确定目标

确定目标是决策工作的主要任务。制订计划的第一步必须认识我们将要走向何方。目标是指期望的成果。目标为组织整体、各部门和各成员指明了方向，描绘了组织未来的状况，并且作为标准可用来衡量实际的绩效。计划工作主要任务是将决策所确立的目标进行分解，以便落实到各个部门、各个活动环节，并将长期目标分解为各个阶段的目标。

（二）认清现在

制订计划的第二步是认清组织所处的这岸，即认清现在。认识现在的目的在于寻求合理有效的通向对岸的路径，也即实现目标的途径。

（三）研究过去

研究过去不仅是从过去发生的事件中得到启示和借鉴，更重要的是探讨过去通向现在的一些规律。从过去发生的事件中探求事物发展的一般规律，其基本方法有两种：一为演绎法，一为归纳法。演绎法是将某一大前提应用到个别情况，并从中引出结论。归纳法是从个别情况发现结论，并推论出具有普遍原则意义的大前提。

（四）预测并有效地确定计划的重要前提条件

前提条件是关于我们要实现计划的环境的假设条件，是关于我们所处的此岸到达我们将去的彼岸过程中所有可能的假设情况。预测并有效地确定计划前提条件的重要性不仅在于，对前提条件认识越清楚、越深刻，计划工作越有效，而且在于，组织成员越彻底地理解和同意使用一致的计划前提条件，企业计划工作就越加协调。预测在确定前提方面很重要。最常见的对重要前提条件预测的方法是德尔菲法。

（五）拟订和选择可行性行动计划

拟订和选择行动计划包括三个内容：拟订可行性行动计划、评估计划和选定计划。拟订可行性行动计划要求拟订尽可能多的计划。可供选择的行动计划数量越多，被选计划的相对满意程度就越高，行动就越有效。

（六）制订主要计划

完成了拟订和选择可行性行动计划后，拟订主要计划就是将所选择的计划用文字形式正式地表达出来，作为一项管理文件。拟写计划要清楚地确定和描述 5W1H 的内容。

（七）制订派生计划

基本计划几乎肯定需要派生计划的支持。比如，当一家公司决定开拓一项新的业务时，这个决策是要制定很多派生计划的信号，比如雇佣和培训各种人员的计划、筹集资金计划、广告计划等等。

（八）制订预算，用预算使计划数字化

编制预算，一方面是为了计划的指标体系更加明确，另一方面是企业更易于对计划执行进行控制。定性的计划，往往在可比性、可控性和进行奖惩方面比较困难，而定量的计划则

具有较硬的约束。

第四节 组织设计

一、组织设计概述

(一) 组织设计的含义

组织设计的实质是对管理人员的管理劳动进行横向和纵向的分工。管理劳动分工的必要性缘于管理者有效管理幅度是有限的。管理幅度决定了组织中的管理层次，从而决定了组织结构的基本形态。

管理层次受到组织规模和管理幅度的影响。它与组织规模成正比：组织规模越大，包括的成员越多，则层次越多；在组织规模已定的条件下，它与管理幅度成反比：主管直接控制的下属越多，管理层次越少，相反，管理幅度减小，则管理层次增加。

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：扁平结构形态和锥型结构形态。

1. 扁平结构形态

扁平结构是指在组织规模已定的条件下、管理幅度较大、管理层次较少的一种组织结构形态。这种形态的优点是：由于层次少，信息的传递速度快，从而可以使高层尽快地发现信息所反映的问题，并及时采取相应的纠偏措施；同时，由于信息传递经过的层次少，传递过程中失真的可能性也较小；此外，较大的管理幅度，使主管人员对下属不可能控制得过多过死，从而有利于下属主动性和首创精神的发挥。

2. 锥型结构形态

锥型结构是管理幅度较小，从而管理层次较多的高、尖、细的金字塔形态。其优点：较小的管理幅度可以使每位主管仔细地研究从每个下属那儿得到的有限信息，并对每个下属进行详尽的指导。

(二) 组织设计的原则

1. 因事设职与因人设职相结合的原则

(1) 组织设计往往并不是为全新的、迄今为止还不存在的组织设计职务和机构。

(2) 组织中各部门各岗位的工作最终是要人去完成的，即使是一个全新的组织，也并不总能在社会上招聘到每个职务所需的理想人员。

(3) 任何组织，首先是人的集合，而不是事和物的集合。人之所以参加组织，不仅有满足某种客观需要的要求，而且希望通过工作来提高能力、展现才华、实现自我的价值。可以说，为社会培养各种合格有用的人才是一切社会组织不可推卸的社会责任。

2. 权责对等的原则

为了保证“事事有人做”“事事都能正确地做好”，则不仅要明确各个部门的任务和责任，而且在组织设计中，还要规定相应的取得和利用人力、物力、财力以及信息等工作条件的权力。当然，对等的权责也意味着赋予某个部门或岗位的权力不能超过其应负的职责。

3. 命令统一的原则

“统一命令”或“统一指挥”的原则指的是“组织中的任何成员只能接受一个上司的领导”。在组织设计中要根据一个下级只能服从一个上级领导的原则，将管理的各个职务形成一条连续的等级链，明确规定链中每个职务之间的责任、权力关系，禁止越级指挥或越权指挥；在组织实践中，在管理的体制上，要实行各级行政首长负责制，减少、甚至不设各级行政主管的副职。

二、影响组织设计的因素

(一) 外部环境 企业组织的外部环境可以被定义为存在于企业组织边界之外、并对企业组织具有潜在的直接影响的的所有因素。

不确定性是企业外部经营环境的主要特点，这个特点使企业决策者很难掌握足够的关于环境因素的信息，从而难以预测外部环境的变化并据此采取相应措施。因此，外部环境的不确定性特点提高了企业对外部环境反应失败的风险。环境的不确定性取决于环境的复杂性和环境的变动性。复杂性是指环境有多个不同质的要素构成。随着复杂性程度的提高，组织就要设置更多的职位和部门来负责对外联系，并配备更多的综合人员来协调各部门工作，结构的复杂程度就随之提高，组织的集权化程度也必然降低；环境的变动性取决于构成要素的变化及这种变化的可预见程度。

（二）经营战略

组织结构必须服从组织所选择的战略的要求。适应战略要求的组织结构，为战略的实施，从而为组织目标的实现，提供了必要的前提。

战略是实现组织目标的各种行动方案、方针和方向选择的总称。

从企业经营领域的宽窄来分，企业经营战略可分为单一经营战略及多种经营战略。

按企业对竞争的方式和态度分，其经营战略可分为保守型战略、风险型战略及分析型战略。

1. 保守型战略

保守型战略的企业领导可能认为，企业面临的环境是较为稳定的，需求不再有大的增长和变化。采用刚性结构应是这种组织结构的基本特征。具体表现在以下几个方面：

- （1）实行以严格分工为特征的组织结构；
- （2）高度的集权控制；
- （3）规范化的规章和程序；
- （4）以成本和效率为中心的严格的计划体制；
- （5）生产专家和成本控制专家在管理中，特别是在高层管理中占重要地位；
- （6）信息沟通以纵向为主。

2. 风险型战略

选择风险型战略的领导则可能认为环境复杂多变，需求高速增长，市场变化很快，机遇和挑战并存。实行柔性结构便成为这类组织的基本特征：

- （1）规范化程度较低的组织结构；
- （2）分权的控制；
- （3）计划较粗泛而灵活；
- （4）高层管理主要由市场营销专家和产品开发研究专家支配；
- （5）信息沟通以横向为主。

3. 分析型战略

分析型战略是介于前两者之间。它力求在两者之间保持适当的平衡，所以其组织结构的设计兼具刚性和柔性的特征：

- （1）既强调纵向的职能控制，也重视横向的项目协调。

（2）对生产部门和市场营销部门实行详细而严格的计划管理，而对产品的研究开发部门则实行较为粗泛的计划管理。

（3）高层管理层由老产品的生产管理、技术管理等职能部门的领导及新产品的事业部领导联合组成，前者代表企业的原有阵地，后者代表企业进攻的方向。

（4）信息在传统部门间主要为纵向沟通，在新兴部门间及其与传统部门间主要为横向沟通。

- （5）权力的配置是集权与分权的适当结合。

（三）技术及其变化

组织的活动需要利用一定的技术和反映一定技术水平的物质手段来进行。

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。它不仅包括企业的机器、厂房和工具，而且包括职工的知识和技能，包括生产工艺和管理业务方法等。

我们可以把技术分成作用于资源转换的物质过程的生产技术与主要对物质生产过程进行协调和控制的管理技术。

1. 生产技术对企业组织的影响

2. 信息技术对企业组织的影响

(1) 使组织结构呈现扁平化的趋势。

(2) 对集权化和分权化可能带来双重影响。

(3) 加强或改善了企业内部各部门间以及各部门内工作人员间的协调。

(4) 要求给下属以较大的工作自主权。

(5) 提高专业人员比率。

(四) 企业发展阶段

美国学者 J. Thomas Cannon 提出了组织发展五阶段的理论，并指出在发展的不同阶段，要求有与之适应的组织结构形态。

1. 创业阶段

在这个阶段，决策主要由高层管理者个人做出，组织结构相当不正规，对协调只有最低限度的要求，组织内部的信息沟通主要建立在非正式的基础上。

2. 职能发展阶段

这时决策越来越多地由其他管理者做出，而最高管理者亲自决策的数量越来越少，组织结构建立在职能专业化的基础上，各职能间的协调需要增加，信息沟通变得更重要，也更困难。

3. 分权阶段

组织采用分权的方法来应对职能结构引起的种种问题，组织结构以产品或地区事业部为基础来建立，目的是在企业内建立“小企业”，使后者按创业阶段的特点来管理。但随之而来出现了新的问题，各“小企业”成了内部的不同利益集团，组织资源转移用于开发新产品的相关活动减少，总公司与“小企业”的许多重复性劳动使费用增加，高层管理者感到对各“小企业”失去了控制。

4. 参谋激增阶段

为了加强对各“小企业”的控制，公司一级的行政主管增加了许多参谋助手。而参谋的增加又会导致他们与直线的矛盾，影响组织中的命令统一。

5. 再集权阶段

分权与参谋激增阶段所产生的问题可能诱使公司高层主管再度高度集中决策权力。同时，信息处理的计算机化也使再集权成为可能。

(五) 规模

规模是影响组织结构设计的一个重要变量。随着企业的发展，企业活动的规模日渐扩大，内容日趋复杂，组织管理的正规化要求逐渐提高，管理文件愈来愈多，对不同岗位以及部门间协调的要求愈来愈高，组织愈来愈复杂。

1. 规范化

规范化是指规章、程序和书面文件，如政策手册和工作描述等，这些规定了雇员的权利与义务。

2. 分权化

集权化与分权化主要与组织中决策权力的集中或分散有关。在集权化的组织中，决策是由高层做出的，而在分权化的组织中，类似的决策在较低的层次上做出。组织规模的研究表

明，组织规模越大就越需要分权化。

3. 复杂性

复杂性与组织中的层级数目（纵向复杂性）以及部门和工种的数量（横向复杂性）有关。大型组织显示了复杂性的明显特征。

4. 专职管理人员的数量

大型组织的另一个特点是管理人员、办事人员和专业人员的数量激增。随着企业活动规模的扩大，必须增加对直接生产以及直接生产者的需要，进而必然产生对管理者以及对管理者的管理劳动进行管理的必要。

三、部门化

（一）职能部门化

职能部门化是根据业务活动的相似性来设立管理部门。

企业为了实现生存和发展的目标，必须盈利，而盈利的前提是有效地向社会提供人们需要的商品。开发、生产、营销以及财务被认为是企业的基本职能，缺少了其中的任何一项，企业便无法生存。职能部门化的局限性主要表现在以下几个方面：由于各种产品的原料采购、生产制造、产品销售都集中在相同的部门进行，各种产品给企业带来的贡献不易区别，因此不利于指导企业产品结构的调整；由于各部门的负责人长期只从事某种专门业务的管理，缺乏总体的眼光，因此不利于高级管理人才的培养；由于活动和业务的性质不同，各职能部门可能只注重依据自己的准则来行动，因此可能使本来相互依存的部门之间的活动不协调，影响组织整体目标的实现。为了克服这些局限性，有些组织利用产品或地区的标准来划分部门。

（二）产品部门化

从职能部门化到产品部门化可能要经历一个发展过程。当企业规模还不够大、各种产品的产量和社会需求量还不够多的时候，组织中可能采取的变通方法是：职能部门内部不同的工作人员按产品的类别来划分工作任务，然后随着产品需求量和生产量的发展再采取产品部门化的形式。产品部门化具有下述优势：

（1）能使企业将多元化经营和专业化经营结合起来。

（2）有利于企业及时调整生产方向。

（3）有利于促进企业的内部竞争。

（4）有利于高层管理人才的培养。产品部门化的局限性是需要较多的具有像总经理那样能力的人去管理各个产品部；同时各个部门的主管也可能过分强调本单位利益，从而影响企业的统一指挥；此外，产品部门某些职能管理机构与企业总部的重叠会导致管理费用的增加，从而提高了待摊成本，影响企业竞争能力。

（三）区域部门化

区域部门化是根据地理因素来设立管理部门，把不同地区的经营业务和职责划分给不同部门的经理。按区域划分管理部门的贡献和弊端类似于产品部门化。

（四）综合标准与矩阵组织

任何组织都不可能根据单一的标准来设计管理组织，而必须同时利用两个或两个以上的部门化方式：在职能部门化的情况下，各职能部门内部可能按地区或产品来组织各个小组（分部门）的业务工作；在利用产品或区域标准的情况下，不仅公司总部保留了必要的人事、财务、采购等职能部门，而且相对独立的地区或产品部也设立了一些必要的职能机构。

矩阵组织是综合利用各种标准的一个范例。这是一种由纵横两套系统交叉形成的复合结构组织。纵向的是职能系统；横向的是为完成某项专门任务（如新产品开发）而组成的项目系统。项目系统没有固定的工作人员，而是随着任务的进度，根据工作的需要，从各职能部门抽人参加，这些人员完成了与自己有关的工作后，仍回到原来的职能部门。

第五节 领导

一、领导概述

(一) 领导的含义

所谓领导就是指指挥、带领、引导和鼓励部下为实现目标而努力的过程。这个定义包括下列三要素。

(1) 领导者必须有部下或追随者。没有部下的领导者谈不上领导。

(2) 领导者拥有影响追随者的能力或力量。这些能力或力量包括由组织赋予领导者的职位和权力，也包括领导者个人所具有的影响力。

(3) 领导的目的是通过影响部下来达到企业的目标。

(二) 领导的作用

在带领、引导和鼓舞部下为实现组织目标而努力的过程中，领导者要具体发挥指挥、协调和激励三个方面的作用。

1. 指挥作用

在人们的集体活动中，需要有头脑清晰、胸怀全局，能高瞻远瞩、运筹帷幄的领导者帮助人们认清所处的环境和形势，指明活动的目标和达到目标的途径。领导者只有站在群众的前面，用自己的行动带领人们为实现企业目标而努力，才能真正起到指挥作用。

2. 协调作用

在许多人协同工作的集体活动中，即使有了明确的目标，也因各人的才能、理解能力、工作态度、进取精神、性格、作风、地位等不同，加上外部各种因素的干扰，人们之间在思想上发生各种分歧、行动上出现偏离目标的情况是不可能避免的。因此就需要领导者来协调人们之间的关系和活动，把大家团结起来，朝着共同的目标前进。

3. 激励作用

引导不同职工朝向同一个目标努力，协调这些职工在不同时空的贡献，激发职工的工作热情，使他们在企业经营活动中保持高昂的积极性，这便是领导者在组织和率领职工为实现企业目标而努力工作的过程中必须发挥的具体作用。

二、领导方式及其理论

(一) 领导方式的基本类型

(1) 专权型领导，是指领导者个人决定一切，布置下属执行。这种领导者要求下属绝对服从，并认为决策是自己一个人的事情。

(2) 民主型领导，是指领导者发动下属讨论，共同商量，集思广益，然后决策，要求上下融洽，合作一致地工作。

(3) 放任型领导，是指领导者撒手不管，下属愿意怎样做就怎样做，完全自由。他的职责仅仅是为下属提供信息并与企业外部进行联系，以此有利于下属的工作。

(二) 领导方式的连续统一体理论

(1) 经理做出并宣布决策。在这种方式中，上级确认一个问题，考虑各种可供选择的解决方法，从中选择一个，然后向下属宣布，以便执行。他可能考虑，也可能不考虑下属对他的决策的想法，但不管怎样，他不给下属参与决策的机会，下级只能服从他的决策。

(2) 经理“销售”决策。在这种方式中，如同前一种方式一样，经理承担确认问题和做出决定的责任，但他不是简单地宣布这个决策，而是说服下属接受他的决策。这样做是表明他意识到下属中可能有某些反对意见，通过阐明这种决策给下属带来利益以争取他们的支持。

(3) 经理提出计划并允许提出问题。在这种方式中，经理做出了决策，并期望下属接受这个决策，但他向下属提供一个有关他的想法和意图的详细说明，并允许提出问题，这样，他的下属可以更好地了解他的意图和计划。这个过程使经理和他的下属能深入探讨这个决策

的意义和影响。

(4) 经理提出可以修改的暂定计划。在这种方式中，允许下属对决策发挥某些影响作用。确认问题和决策的主动权仍操纵在经理手中。他先对问题进行考虑，并提出一个计划，但只是暂定的计划，然后把这个计划交给有关人员征求意见。

(5) 经理提出问题，征求建议，做出决策。在这种方式中，虽然确认问题和决策仍由经理来进行，但下属有建议权。下属可以在经理提出问题后，提出各种解决问题的方案，经理从他自己和下属提出的方案中选择出较为满意的。这样做的目的是充分利用下属的知识和经验。

(6) 经理决定界限，让团体做出决策。在这种方式中，经理把决策权交给团体。这样做以前，他解释需要解决的问题，并给要做的决策规定界限。

(7) 经理允许下属在规定的界限内行使职权。在这种方式中，团体有极度的自由，唯一的界限是上级所做的规定。如果上级参加了决策过程，也往往以普通成员的身份出现，并执行团体所做的任何决定。

(三) 管理方格理论

管理方格理论是布莱克(Blake)和穆顿(Mouton)提出的。布莱克和穆顿在提出管理方格时，列举了5种典型的领导方式。

(1) 9.1型方式(任务型)。只注重任务的完成，不重视人的因素。这种领导是一种专权式的领导，下属只能奉命行事，职工失去进取精神，不愿用创造性的方法去解决各种问题，不能施展所有的本领。

(2) 1.9型方式(乡村俱乐部型)。与9.1型相反，即特别关心职工。持此方式的领导者认为，只要职工精神愉快，生产自然会好。这种管理的结果可能很脆弱，一旦和谐的人际关系受到了影响，生产成绩会随之下降。

(3) 5.5型方式(中庸之道型)。既不过于重视人的因素，也不过于重视任务因素，努力保持和谐和妥协，以免顾此失彼。遇到问题总想用息事宁人的办法了事。此种方式比1.9型和9.1型强些。但是，由于牢守传统习惯，从长远看，会使企业落伍。

(4) 1.1型方式(贫乏型)。对职工的关心和对生产任务的关心都很差。这种方式无疑会使企业失败，在实践中很少见到。

(5) 9.9型方式(团队型)。对生产和人的关心都达到了最高点。在9.9型方式下，职工在工作上希望相互协作，共同努力去实现企业目标；领导者诚心诚意地关心职工，努力使职工在完成组织目标的同时，满足个人需要。应用这种方式的结果是，职工都能运用智慧和创造力进行工作，关系和谐，出色地完成任务。从上述不同方式的分析中，显然可以得出下述结论：作为一个领导者，既要发扬民主，又要善于集中；既要关心企业任务的完成，又要关心职工的正当利益。只有这样，才能使领导工作卓有成效。

(四) 权变理论

权变理论认为不存在一种“普适”的领导方式，领导工作强烈地受到领导者所处的客观环境的影响。换句话说，领导和领导者是某种既定环境的产物，即 $S=f(L, F, E)$ 具体地说，领导方式是领导者特征、追随者特征和环境的函数。在上式中，S代表领导方式，L代表领导者特征，F代表追随者特征，E代表环境。领导者的特征主要指领导者的个人品质、价值观和工作经历。如果一个领导者决断力很强，并且信奉X理论，他很可能采取专制型的领导方式。

追随者的特征主要指追随者的个人品质、工作能力、价值观等。如果一个追随者的独立性较强，工作水平较高，那么采取民主型或放任型的领导方式比较适合。环境主要指工作特性、组织特征、社会状况、文化影响、心理因素等等。工作是具有创造性还是简单重复，组织的规章制度是比较严密还是宽松，社会时尚是倾向于追随服从还是推崇个性等，都会对

领导方式产生强烈的影响。

菲德勒的领导权变理论是比较具有代表性的一种权变理论。该理论认为各种领导方式都可能在一定的环境内有效，这种环境是多种外部和内部因素的综合作用体。菲德勒将领导环境具体化为三个方面，即职位权力、任务结构和上下级关系。所谓职位权力是指领导者所处的职位具有的权威和权力的大小，或者说领导的法定权、强制权、奖励权的大小。权力越大，群体成员遵从指导的程度越高，领导环境也就越好。任务结构是指任务的明确程度和部下对这些任务的负责程度。这些任务越明确，并且部下责任心越强，则领导环境越好。上下级关系是指群众和下属乐于追随的程度。下级对上级越尊重，群众和下属越乐于追随，则上下级关系越好，领导环境也越好。

三、领导生命周期理论

领导生命周期理论，也称情景领导理论，这是一个重视下属的权变理论，依据下属的成熟度，选择正确的领导风格，就会取得领导的成功。

(一) 四种领导方式

1. 命令型领导方式（高工作—低关系）在这种领导方式下，由领导者进行角色分类，并告知下属做什么、如何做、何时做以及何地做，它强调指导性行为，通常采用单向沟通方式。

2. 说服型领导方式（高工作—高关系）在这种领导方式下，领导者既提供指导性行为，又提供支持性行为。领导者除向下属布置任务外，还与下属共同商讨工作的进程，比较重视双向沟通。

3. 参与型领导方式（低工作—高关系）在这种领导方式下，领导者极少进行命令，而是与下属共同进行决策。领导者的主要作用就是督促工作的顺利开展。

4. 授权型领导方式（低工作—低关系）在这种领导方式下，领导者几乎不提供指导或支持，而是通过授权鼓励下属自主完成工作。

(二) 下属成熟的四个阶段

第一阶段（不成熟）：这一阶段下属执行某任务既无能力又不情愿。当下属的成熟程度处于这一阶段时，适合命令型领导方式。

第二阶段（初步成熟）：这一阶段下属缺乏工作能力，但愿意执行必要的工作任务。当下属的成熟程度处于这一阶段时，适合说服型领导方式。

第三阶段（比较成熟）：这一阶段下属有工作能力，却不愿意干领导者希望他们做的工作。当下属的成熟程度处于这一阶段时，适合参与型领导方式。

第四阶段（成熟）：这一阶段下属既有工作能力又愿意干领导希望他们做的工作。当下属的成熟程度处于这一阶段时，适合授权型领导方式。

四、领导艺术

领导者的工作效率和效果在很大程度上取决于他们的领导艺术。

(一) 做领导的本职工作

领导者有条不紊地办事是一种艺术。领导者必须明白，凡是下属可以做的事，都应授权让他们去做，领导者只应做领导应干的事。凡是已经授权给下属去做的事，领导者就要克制自己，不要再去插手；领导者只需管那些没有对下授权的例外的事情。

领导者对于那些必须由自己亲自处理的事，也应先问三个能不能：能不能取消它？能不能与别的工作合并处理？能不能用更简便的方法处理？这样就可以把那些可做可不做的事去掉，把一部分事合并起来用最简便的方法去做，从而减轻负担，腾出更多时间去进行思索和筹划，更好地发挥领导的作用。

(二) 善于同下属交谈，倾听下属的意见

没有人与人之间的信息交流，就不可能有领导。善于同下级交谈是一种领导艺术。所以，

领导者必须掌握善于同下属交谈、倾听下属意见的艺术。

(1) 即使你不相信对方的话，或者对谈的问题毫无兴趣，在对方说话时，也必须悉心倾听，善加分析。

(2) 要仔细观察对方说话时的神态，捉摸对方没有说出的意思。

(3) 谈话一经开始，就要让对方把话说完，不要随意插话，打断对方的思路，岔开对方的话题，也不要迫不及待地解释、质问和申辩。

(4) 如果你希望对某一点多了解一些，可以将对方的意见改成疑问句简单重复一遍，“是这样么？”“为什么？”这一问将鼓励对方做进一步的解释和说明。

(5) 如果对方诚恳地希望听到你的意见，你必须抓住要领，态度诚恳地就实质性问题做出简明扼要的回答，帮助他拨开心灵上的云雾，解开思想上的疙瘩。

(6) 领导者必须控制自己的情绪，不能感情用事。

(三) 争取众人的信任和合作

企业的领导者不能只依靠自己手中的权力，还必须取得同事和下属的信任和合作。

1. 平易近人

领导者在与同事和下属相处中，要注意礼貌，主动向对方表示尊重和友好；在办事时要多用商量的口吻，多听取和采纳对方意见中合理部分；要勇于承认和改正自己的缺点、错误。既不要轻易发脾气、耍态度、训斥人，也不要讲无原则的话，更不能随便表态、许诺。

2. 信任对方

如果领导者能在授权的同时，主动征求并采纳下属对工作的意见，使下属感到领导对他的器重，这将有利于增进相互之间的友谊和合作。如果领导者让自己的副手或下属长期感到被忽视，不能发挥作用，则必将招致他们的不满和怨恨。

3. 关心他人

要为下属提高思想业务水平创造条件，不怕他们超过自己；要为群众解决生活上的困难，不怕添麻烦；要吃苦在前，享受在后，在经济利益和荣誉面前一定要先想到他人。

4. 一视同仁

为了加强企业的内聚力，克服离心倾向，领导者既要团结一批同自己亲密无间、命运与共的骨干；同时，又要注意团结所有的职工，对于同自己意见不一、感情疏远或反对自己的人，领导者绝不可视为异己，另眼看待，加以排斥，而应关心和尊重他们，努力争取他们的友谊和合作。特别是在处理诸如提级、调资、奖励、定职等有关经济利益和荣誉的问题时，必须一视同仁，秉公办理。

(四) 做自己时间的主人

做任何事情都需要占用时间。领导者要做时间的主人，首先要科学地组织管理工作，合理地分层授权，把大量的工作分给副手、助手、下属去做，以摆脱繁琐事务的纠缠，腾出时间来真正应该由自己做的事。

1. 记录自己的时间消耗

为了珍惜自己的时间，把有限的时间用在自己应该做的领导工作上，应当养成记录自己时间消耗情况的习惯。每做一件事就记一笔账，写明几点到几点办什么。每隔一两周，对自己的时间消耗情况进行一次分析。这时，就会发现在时间的利用上有许多惊人的不合理之处，从而就可找到合理利用自己时间的措施。

2. 学会合理地使用时间

3. 提高开会的效率

开会交流信息是一种有效方式。领导离不开开会，但开会也要讲求艺术。不解决问题的会议有百害而无一利。开会也要讲求经济效益。会议占用的时间也是劳动耗费的一种。会议的成本应纳入企业经济核算体系之内进行考核，借以提高开会的效率，节约领导者和与会

者的宝贵时间。

第六节 沟通

一、沟通的概念

沟通是人与人之间、人与群体之间思想与感情的传递和反馈的过程。通过沟通以求思想达成一致和感情得以通畅。

二、沟通的类型

1. 沟通的表现形式

(1) 口头沟通

人们最经常用的信息传递方式就是口头交谈，包括开会、面谈、电话、讨论等形式。它的优点是用途广泛、交流迅速，有什么问题可直接得到反馈。缺点是事后无据，也容易忘记，当一个信息要经过多人传递时，由于每一个人都会以自己的方式传递信息，到最后信息可能会发生歪曲。

(2) 书面沟通

采用书面文字形式沟通信息的优点是：以文字为依据，信息可以长久地被保存，若有关此信息的问题发生，可以进行检查核实；而且可以使许多人同时了解到信息，提高了信息传递的速度，扩大了信息传递的范围。它的缺点是需要花一定的时间来形成文字，本来用十分钟可讲完的事可能要花半小时才能写好，而且写得不好会词不达意，影响信息的理解；由于缺乏反馈机制，书面传递难以确知信息是否送达，接受者是否能正确理解。

(3) 非语言沟通

有一些沟通既不是通过口头交谈，也不是通过书面文字形式进行的，它们采用的是非语言的形式。比如，通过电子媒体进行沟通，这种方式可以迅速提供准确信息，以计算机和录像机为例，它们可以用很小的空间保存大量的信息。但是它的缺点是：高成本，且某些电子媒介如录像等不能提供信息反馈。此外，像身体语言、姿势语言以及手势等都是非语言沟通形式。

2. 沟通的方向

(1) 上行沟通

上行沟通主要是指团队成员和基层管理人员通过一定的渠道与管理决策层所进行的信息交流。它有两种表达形式：①层层传递，即依据一定的组织原则和组织程序逐级向上反映；②越级反映，指减少中间层次，让决策者和团队成员直接对话。

上行沟通的优点是：员工可以直接把自己的意见向领导反映，获得一定程度的心理满足；管理者也可以利用这种方式了解企业的经营状况，与下属形成良好的人际关系，提高管理水平。其缺点是：在沟通过程中，下属因级别不同造成心理距离，形成心理障碍，害怕“穿小鞋”，害怕被打击报复，因此而不愿反映意见。同时，上行沟通常常效率不佳，由于特殊的心理因素，经过层层过滤，导致信息曲解，出现适得其反的结局。

(2) 下行沟通

管理者通过下行沟通的方式传送各种指令及政策给组织的下层，其中的信息一般包括：有关工作的指示、工作内容的描述、员工应该遵循的政策、程序、规章等以及有关员工绩效的反馈和希望员工自愿参加的各种活动等。下行沟通的优点是：它可以使下级主管部门和团队成员及时了解组织的目标和领导者意图，增加员工对所在团队的向心力与归属感；它也可以协调组织内部各层次的活动，加强组织的原则性和纪律性，使组织机器正常地运转下去。下行沟通的缺点是：如果这种方式使用得过多，会使管理者在下属中造成高高在上、独裁专横的印象，使下属产生抵触情绪，影响团队士气。此外，由于来自最高决策层的信息需要经过层层传递，容易被耽误、搁置，会出现事后信息曲解、失真的情况。

(3) 平等沟通

平等沟通指的是在组织系统中层次相当的个人及团体之间所进行的信息传递和交流。在企业管理中，平等沟通可以划分为四种类型：①企业决策阶层与工会系统之间的信息沟通；②高层管理人员之间的信息沟通；③企业内各部门之间的信息沟通与中层管理人员之间的信息沟通；④一般员工在工作和思想上的信息沟通。平等沟通可以采取正式沟通的形式，也可以采取非正式沟通的形式。通常是以后一种方式居多，尤其是在正式的或事先拟定的信息沟通计划难以实现时，非正式沟通往往是一种极为有效的补救方式。

平等沟通的优点：①简化办事程序，节省时间，提高工作效率；②它可以使企业各个部门之间相互了解，有助于培养整体观念和合作精神，克服本位主义倾向；③它培养员工之间的友谊，满足员工的社会需要，提高员工的工作兴趣，改善工作态度。其缺点表现在：平等沟通头绪过多，信息量大，易于出现混乱。此外，平等沟通尤其是个体之间的沟通可能成为员工发牢骚、传播小道信息的一条途径，容易涣散团体士气，产生消极影响。

3. 组织的结构特征

(1) 正式沟通

一般指在组织系统内，依据组织明文规定的原则进行信息传递与交流。例如，组织与组织之间的公函来往、组织内部的文件传达、召开会议、上下级之间的定期情报交换等。

(2) 非正式沟通

非正式沟通是指存在于正式沟通渠道之外，不遵循组织中职权等级关系的信息沟通过程。非正式沟通是未经计划的，其沟通途径是组织内的各种社会关系。其形式如非正式的会议、闲聊、走动式交谈、吃饭时进行的交谈等。非正式沟通的优点是：形式多样、灵活，不需要刻意准备；沟通及时且问题发生后，马上就可以进行简短的交谈，从而使问题很快得到解决。这种沟通方式容易拉近主管与员工之间的关系。

三、沟通的障碍

1. 主观障碍

(1) 个人的性格、气质、态度、情绪、见解等的差别，使信息在沟通过程中受个人的主观心理因素的制约；

(2) 如果双方在经验水平和知识结构方面差距过大，就会产生沟通的障碍；

(3) 在按层次传达同一条信息时，往往会受到个人的记忆、思维能力的影响，从而降低信息沟通的效率；

(4) 对信息的态度不同，使有些员工和主管人员忽视对自己不重要的信息，而只重视和关心与他们利益有关的信息；

(5) 主管人员和下级之间相互不信任；

(6) 地位身份的差异，下级人员的畏惧感也会造成障碍；

(7) 心理因素所引起的障碍。

2. 客观障碍

(1) 信息的发送者和接收者社会文化背景不同、种族不同而形成社会距离也会影响沟通；

(2) 组织机构过于庞大，中间层次太多，信息容易失真而且浪费时间；

(3) 信息发送者和接收者如果空间距离远，沟通渠道少，会造成沟通障碍；

(4) 沟通环节多，信息传递过程太长；

(5) 内容过杂，数量过大。

3. 沟通方式的障碍

(1) 沟通的时机不当或选择了错误的场合而造成沟通障碍；

(2) 沟通方式、媒介和渠道的选择不当或方法使用不当造成的障碍。

第七节 人力资源管理

一、战略性人力资源管理

(一) 战略性人力资源管理的含义

1. 定义

战略性人力资源管理是指为了使组织能够达到目标,对人力资源各种部署和活动进行计划的模式,即组织采用战略的眼光和方法,对人力资源管理进行组织、实施和控制。

2. 基本观念

战略性人力资源管理的重要特征是以投资的观点来看待人力资源。用投资的观点看待人力资源,组织会将人力资源视同物质资产,关心人力资源购置或开发费用的风险与回报。

目前并非所有的组织愿意对人力资源进行投资,这主要取决于以下因素:①管理层的价值观;②对待风险的态度;③员工技能的性质;④人力资源服务外包的可能性。

3. 战略性人力资源管理的作用

- (1) 对达成组织的战略和目标提供支持,确保所有的人力资源活动都产生附加值。
- (2) 加强文化管理,释放并开发人的内在能力。
- (3) 开发流程使员工的贡献达到最大,对具有潜力的员工,在他们的职业生涯早期就对他们进行组织和管理方面的远景规划。
- (4) 在全企业范围内,使每一个人的持续学习和发展成为其工作生活的重要内容。
- (5) 设计、执行和管理各种系统,提供特殊的技能培训,以确保员工学到相关的经验。
- (6) 通过专家招聘、开发和培训员工,使他们具有应对变化环境的技能和态度。
- (7) 管理一个不断增长的多种职业生涯模式、多种职业追求的员工队伍。

(二) 战略性人力资源管理的作用机制

战略性人力资源管理发生作用的重要原则是匹配或称为契合,组织的效率依赖于人力资源战略与企业战略之间紧密的匹配,匹配是战略性人力资源管理发生作用的主要机制。舒勒和杰克逊认为,战略性人力资源管理的匹配主要包括两种类型:外部匹配与内部匹配。

1. 战略管理的过程

组织的战略管理过程也可以叫做战略制定过程,包括5个阶段:①确立并说明其经营活动的使命;②确定关键性的作用因素;③确定组织的主要优势和劣势;④确定目标;⑤确定战略。

2. 不同总体组织战略的人力资源需求

不同总体组织战略的人力资源需求包括:①成长战略;②稳定性战略或维持战略;③转向或紧缩战略。

3. 不同经营战略的人力资源需求

不同经营战略的人力资源需求包括:①成本领先战略;②差异化战略;③聚焦战略。

(三) 战略性人力资源管理的障碍

战略性人力资源管理的障碍主要表现为6个方面:

- (1) 大多数组织追求短期利益,专注于眼前的工作绩效。
- (2) 人力资源管理者的地位、水平过低,不能从战略的角度思考问题。
- (3) 大多数部门管理者对人力资源的价值缺乏认识,不知道人力资源能从战略的角度为组织做出贡献。
- (4) 职能管理人员对技术问题的关注多于对人力资源管理问题的关注,他们很少将自己作为人力资源管理者对待。
- (5) 人力资源管理活动的成果难以量化。
- (6) 由于战略性人力资源管理可能引发变革,因此会受到传统的抑制。

二、人力资源规划

（一）人力资源规划的含义

1. 定义

人力资源规划，有时也叫做人力资源计划，是系统评价人力资源需求，从而拟订一套措施，使组织稳定地拥有一定质量和必要数量的人力，求得人员需求量和人员拥有量之间在组织未来发展过程中的相互匹配，以实现包括个人利益在内的组织目标的活动。

2. 目标

人力资源规划的主要目标在于使组织内部和外部人员的供应与特定时期组织内部预计空缺的职位相吻合，并为组织未来发展所需人才做出安排。具体表现为下述内容：

- （1）防止人员配置过剩或不足。
- （2）确保组织在适当的时间、地点获得适当数量并具备所需技能的员工。
- （3）确保组织能够对环境变化做出适当的反应。
- （4）为所有的人力资源活动和体系提供方向和一致的标准。
- （5）将业务管理人员与职能管理人员的观点结合起来。

3. 意义

人力资源规划的实施，对于组织的良性发展以及人力资源管理系统的有效运转具有非常重要的作用，表现在：①有助于组织发展战略的制定；②有助于组织人员稳定；③有助于降低人力资本的开支。

（二）人力资源规划的类型

人力资源规划可以从不同的角度进行划分，根据时间长短，可以划分为两种类型：1. 战略性人力资源规划 主要指根据企业战略确定的人力资源管理的总目标和配套政策，一般是3年以上的人力资源计划。2. 战术性人力资源计划 主要指3年以内的人力资源计划，又被称作是年度人力资源计划。这一类计划常常是战略性计划的具体化和专业化，一般包括以下内容：①晋升规划；②补充规划；③培训开发规划；④配备规划；⑤继任规划；⑥职业规划。

（三）影响人力资源规划的因素

影响人力资源规划制定的因素来自于组织内部和外部两个方面。

1. 外部环境因素 ①经济因素；②政府影响因素；③地理环境和竞争因素；④人口统计趋势。

2. 内部环境因素 ①技术与设备条件；②企业规模；③企业经营方向；④组织文化。

（四）人力资源规划的程序

人力资源规划需要按照一定的程序和步骤来进行

三、绩效管理

（一）绩效管理概述

1. 绩效管理的含义、作用及特征

（1）绩效管理的含义及目的 绩效管理是管理者与员工通过持续开放的沟通，就组织目标和目标实现方式达成共识的过程，也是促进员工做出有利组织的行为、达成组织目标、取得卓越绩效的管理实践。绩效管理的主要目的是建立客观、简洁的绩效优化体系，实现组织与个人绩效的紧密融合。

（2）绩效管理的作用 ①绩效管理在组织管理中的作用：有助于组织内部的沟通；有助于管理者成本的节约；有助于促进员工的自我发展；有助于建立和谐的组织文化；是实现组织战略的重要手段。②绩效管理在人力资源管理中的作用：绩效管理为其他人力资源管理环节的有效实施提供依据；绩效管理可以用来评估人员招聘、员工培训等计划的执行效果。

（3）有效的绩效管理的特征 ①敏感性；②可靠性；③准确性；④可接受性；⑤实用性。

（4）绩效管理有效实施的影响因素 ①观念；②高层领导支持；③人力资源管理部门的

尽职尽责；④各层员工对绩效管理的态度；⑤绩效管理与组织战略的相关性；⑥绩效目标的设定；⑦绩效指标的设置；⑧绩效系统的时效性。

2. 战略性绩效管理

当前，绩效管理越来越强调与组织战略的紧密结合，这就提出了一个新的理念“战略性绩效管理”。这种绩效管理策略实际上是对绩效管理技术和方法的选择。

(1) 适用于取得竞争优势战略的绩效管理 组织可以根据所处的内、外部环境选择成本领先战略和差异化战略来获得持续的竞争优势。这两种战略对应着不同的绩效管理策略。

(2) 适用于不同竞争态势战略的绩效管理 组织在处于不同的环境中时，会选择不同的战略适应市场竞争，通常他们会选择防御者战略、探索者战略或者跟随者战略。这三种不同的战略需要搭配不同的绩效管理策略。

(二) 绩效计划与绩效监控

1. 绩效计划概述

(1) 绩效计划的含义

绩效计划是绩效管理的第一个环节，也是绩效管理过程的起点。绩效计划是一个确定组织对员工的绩效期望并得到员工认可的过程。

(2) 绩效计划目标的种类

绩效计划目标可以分成两类：绩效目标和发展目标。

(3) 绩效计划的内容

在绩效合同中，应包括：员工在该绩效周期内的工作目标以及各工作目标的权重；完成目标的结果；结果的衡量方式和判别标准；员工工作结果信息的获取方式；员工在完成工作中的权限范围；员工完成工作需要利用的资源；员工在达到目标的过程中可能遇到的困难和障碍以及管理者能够提供的帮助和支持；管理者与员工进行沟通的方式。

(4) 绩效计划的制订原则

①价值驱动原则；②战略相关性原则；③系统化原则；④职位特色原则；⑤突出重点原则；⑥可测量性原则；⑦全员参与原则。

(5) 绩效计划的制订步骤

①准备阶段；②沟通阶段。

2. 绩效监控与辅导

绩效计划是绩效管理的起点，绩效监控与辅导作为连接绩效计划与绩效考核的桥梁，对于绩效计划的顺利执行和绩效考核公正客观的执行起着极其重要的作用。

绩效监控指的是在绩效考核期间内管理者为了掌握下属的工作绩效情况而进行的一系列相对正式的活动。绩效辅导指的是在掌握了下属工作绩效的前提下，为了提高员工绩效水平和自我效能感而进行的一系列活动。

(三) 绩效考核

1. 绩效考核的方法

(1) 系统的绩效考核方法 系统的考核方法包括：目标管理法、平衡计分卡法、关键绩效指标法和标杆超越法。

(2) 非系统的绩效考核方法 非系统的考核方法包括：排序法、配对比较法、强制分布法、关键事件法、不良事故评价法、行为锚定法。

2. 绩效评价中容易出现的问题及应对方法

(1) 晕轮效应

晕轮效应指对一个人进行评价时，往往会因为对他的某一特质的强烈的清晰的感知，而掩盖了该人其他方面的品质。克服晕轮效应的核心是消除主管的偏见。

(2) 趋中倾向

趋中倾向，指有些主管由于不愿意得罪人或所辖范围过大，很难全面了解所有员工工作表现时，将员工的考核分数集中在某一固定范围的变动中，使评价的结果没有好坏的差异。要克服趋中倾向，一方面，主管需要密切地与员工接触、彻底与评价标准做对比，全面准确了解被评价者的工作情况；另一方面，可以采取强制分配法、排序法等非系统的绩效考核方法加以解决。

（3）过宽或过严倾向

这是指一些主管人员在绩效评价的过程中，有过分严厉或过分宽大评定员工的倾向。克服这类问题，组织可以考虑选择适当的方法，建立评价者的自信心或举行角色互换培训；另外，还可以采用强制分配法消除评价误差。

（4）年资或职位倾向

年资或职位倾向指有些主管倾向于给予那些服务年资较久、担任职务较高的被评价者较高的分数。克服的方法是通过各种方式使评价者建立起“对事不对人”的观念，引导评价者针对工作完成情况、工作职责进行评价。

（5）盲点效应

盲点效应指主管难于发现员工身上存在的与主管自身相似的缺点和不足。克服这种效应的办法是将更多类型的考核主体纳入考核，化解主管评价结果对员工绩效的完全决定作用。

（6）刻板印象

刻板印象指个人对他人的看法，往往受到他人所属群体的影响。为了避免刻板印象，考核者在对员工进行评价时，应当注意从员工的工作行为出发，而不是员工的个人特征。

（7）首因效应

首因效应是指人们在交往的过程中，往往根据最初印象去判断。为了避免首因效应对考核的影响，管理者应采取多角度考核方法。

（8）近因效应

近因效应指最近或者最终的印象往往是最强烈的，可以冲淡之前产生的各种因素。

为了避免近因效应，可以考虑在进行绩效考核前，先由员工进行自我总结，以便使评价者能够全面回顾被考核人员在整个绩效考核周期内的表现。

3. 考核者的培训

考核者的培训应当让每一个考核者了解绩效考核的理论和技能，同时也要向考核者提出以前考核中存在的问题以及合理的解决方案。同时，为了增加考核者培训的有效性，还应增加以下内容：工作绩效的多角度性，客观记录所见事实的重要性，合格与不合格员工的具体事例。

（四）特殊群体的绩效考核

1. 团队绩效考核概述

（1）团队的含义及特点

团队是指由两个以上具备互补知识与技能的人组成的、具有共同目标和可测量的绩效目标的群体。团队的特点是目标依赖性、角色依赖性和成果依赖性，它需要拥有不同专业背景、来自于组织中的不同部门、承担不同职务的员工精诚合作，共同完成预定的绩效目标。

（2）团队绩效考核的流程

- ①人力资源部发布考核通知，启动考核程序，公布考核的要求。
- ②对各个团队负责人的绩效进行考核。
- ③根据员工所在团队负责人的评价结果确定团队成员的评价结果分布。
- ④进行团队成员评价。
- ⑤员工的直接上级与员工就绩效考核结果进行沟通，并制定来年的工作目标。

(3) 团队绩效考核指标确定的方法

一般说来，建立团队层面的绩效考核指标有下面四种基本方法：

- ①利用客户关系图来确定团队绩效考核的指标；
- ②利用组织绩效指标确定团队绩效指标；
- ③利用绩效金字塔来确定团队绩效考核指标；
- ④利用工作流程图确定团队绩效考核指标；

(4) 知识型团队的绩效考核方法

知识型团队的绩效考核需要综合以下四个角度的指标进行：效益型指标、效率型指标、递延型指标、风险型指标。有了这四类评价指标，还需要为这四类指标设置权重。将团队在这四个方面的表现进行加权平均就可以得到知识型团队的综合绩效成绩。

(5) 跨部门的团队绩效考核方法

矩阵形式的组织结构比较适宜于跨部门的团队绩效考核。

2. 国际人力资源的绩效考核

国际人力资源的供给主要有三种来源：从母公司派遣驻外人员、从东道主国选聘人员、从第三国选聘人员。因此对国际人力资源的绩效考核也就是对这三类人的考核。

四、薪酬福利管理

(一) 薪酬管理概述

1. 薪酬的作用

- (1) 对员工的作用 ①基本生活保障；②心理激励功能；③个人价值体现。
- (2) 对企业的作用 ①改善经营绩效；②塑造和强化企业文化；③支持企业变革。

2. 战略性薪酬管理

(1) 适用于企业不同发展战略下的薪酬管理 ①成长战略；②稳定战略或集中战略；③收缩战略或精简战略。

(2) 适用于不同竞争战略下的薪酬管理 ①创新战略；②成本领先战略；③客户中心战略。

(3) 全面薪酬战略 全面薪酬战略是一种摒弃了原有的科层体系和官僚结构，以客户满意度为中心，鼓励创新精神和可持续的绩效改进，并对娴熟的专业技能提供奖励，从而在员工和企业之间营造出一种双赢的工作环境的薪酬战略。与传统薪酬管理相比全面薪酬战略更强调战略性、激励性、灵活性、创新性和沟通性。

3. 薪酬体系设计的步骤

- ①明确企业基本现状及战略目标；
- ②工作分析及职位评价；
- ③薪酬调查；
- ④确定薪酬水平；
- ⑤薪酬结构设计；
- ⑥薪酬预算与控制。

4. 薪酬结构设计的步骤

- (1) 确定薪酬等级数量及级差；
- (2) 确定薪酬变动范围与薪酬变动比率；
- (3) 确定薪酬区间中值与薪酬区间的渗透度；
- (4) 确定相邻薪酬等级之间的交叉与重叠。

5. 新的薪酬体系的应用

对于新的薪酬水平高于原有薪酬的职位，只要将这些职位按照工作评价结果划等归级就可以了，薪酬水平则按照新的更高的薪酬水平来发放。对于新的薪酬水平低于原有薪酬的职

位，即通常被称为“红圈职位”。对于这样的职位来说，也不能降低其原有薪酬，否则可能会激起这些员工的不满情绪。仿照这一原则，在新的薪酬体系执行的时候，应当保留这部分员工的原有薪酬，对于新的薪酬水平低于原有薪酬的那部分金额，则可以采用津贴或保留工资的形式处理。但这种变向的津贴或保留工资决不能长期存在，否则工作评价就失去了意义，反而成为员工增加工资的借口。

（二）奖金

1. 奖金的含义及目的

奖金又称浮动薪酬，是指企业根据员工的工作绩效或工作目标的完成情况而支付的报酬。奖金是薪酬体系中与绩效直接挂钩的部分。其设立目的是在绩效与薪酬之间建立一种密切的联系，从而引导员工行为，以实现企业的战略发展目标。

2. 个人奖励计划

个人奖励计划是奖励员工达到了与职位有关的绩效标准，如质量、生产率、顾客满意度、安全性以及出勤率等。

常见的个人奖励计划有：①计件制；②计时制；③佣金制；④管理奖励计划；⑤行为鼓励计划。

3. 团队奖励计划

团队奖励计划奖励的是员工的集体绩效，而不是每个员工的个人绩效。当团队的所有成员都为实现目标做出了贡献的时候，团队奖励最有效。团队奖励计划可分为两种，即基于团队的奖励计划和收益分享计划。

4. 短期奖励计划

短期奖励计划的形式包括：①绩效加薪；②一次性奖金；③月/季度奖金；④特殊绩效奖励计划。

5. 长期绩效奖励计划

长期绩效奖励计划是指绩效衡量周期在1年以上的对既定绩效目标达成提供奖励的计划。长期奖励计划的主要形式包括现股计划、期股计划以及期权计划。

（三）福利管理

1. 福利的概述

福利是企业基于雇佣关系，依据国家的强制法令及相关规定，以企业自身的支付能力为依托，向员工所提供的、用以改善其本人和家庭生活质量的各种以非货币薪酬和延期支付形式为主的补充性报酬与服务。

福利的构成一般包括以下部分：

（1）法定福利 ①社会保险；②法定假期；③住房公积金。

（2）企业补充福利 ①收入保障计划；②员工服务计划。

2. 福利管理

①福利计划；②福利预算；③福利沟通；④福利的评价与反馈；⑤福利计划的成本控制。

3. 典型福利计划的设计方法

①弹性福利计划；②企业年金计划；③利润分享计划；④员工持股计划；⑤企业健康保险计划。

（四）特殊群体的薪酬管理

1. 经营者薪酬

（1）年薪制

年薪制是以企业会计年度为时间单位，根据经营者的业绩好坏而计发薪酬的一种薪酬制度。

年薪制的五种模式：①准公务员型；②一揽子型；③非持股多元化型；④持股多元化型；

⑤分配权型。

(2) 股票期权计划

股票期权是指由企业赋予经营者一种权利，经营者在规定的年限内可以以某个固定价格购买一定数量的企业股票。实施股票期权的优点是，可以把经营者利益与股东利益及企业发展结合起来，使企业股东的资产权益首先得到保障。

2. 销售人员薪酬

销售人员的薪酬主要是以结果为导向的。在实践中销售人员的薪酬方案是多种多样的，总的来说可以分为：①纯佣金制；②基本薪酬加佣金制；③基本薪酬加奖金制；④基本薪酬加佣金加奖金。

3. 驻外人员薪酬

驻外人员薪酬的主要组成部分包括基本薪酬、激励薪酬和福利。

(五) 薪酬成本预算与控制

1. 薪酬成本预算的方法

薪酬成本预算的方法按照预算流程的顺序可以划分为：

①自上而下的薪酬成本预算方法；②自下而上的薪酬成本预算方法。

2. 薪酬成本的控制

①控制雇佣量；②控制基本薪酬；③控制奖金；④控制福利支出；⑤利用适当的薪酬技术手段。

3. 企业人工成本

人工成本是指企业在一定时期内，在生产、经营和提供劳务活动中因使用劳动力而支付的所有直接费用和间接费用的总和。常用的人工成本分析指标有三类：人工成本总量指标、人工成本结构指标和人工成本分析比率型指标。