

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

商用《春秋》—西方管理理论与方法



商用 春秋 ——西方管理理论与方法

管理与管理学

两个人同样离不开管理。

管理活动作为人类最重要的一项活动，广泛地存在于现实的社会生活之中，大至国家、军队，小至企业、医院、学校等等，凡是一个由两人以上组成的、有一定活动目的的集体就都离不开管理，管理是一切有组织的活动中必不可少的组成部分。因此，在社会生活中，特别是在组织的活动中，就有必要了解什么是管理，为什么要进行管理活动，怎样才能有效地进行管理活动。本章的内容就是介绍管理的基本概念及其二重性；管理学的研究对象和内容；管理学的研究与学习方法；以及学习管理学的重要性。

一、管理的概念

管理的定义

管理活动自古即有，但什么是“管理”，从不同的角度出发，可以有不同的理解。从字面上看，管理有“管辖”、“处理”、“管人”、“理事”等意，即对一定范围的人员及事务进行安排和处理。但是这种字面的解释是不可能严格地表达出管理本身所具有的完整含义的。

关于管理的定义，至今仍未得到公认和统一。长期以来，许多中外学者从不同的研究角度出发，对管理作出了不同的解释，其中较有代表性的有：

美国管理学家赫伯特·A·西蒙(Herbert A Simon)认为“管理就是决策。”

当前，美国、日本以及欧洲各国的一些管理学著作或管理教科书中，也对管理有不同的定义，如：

“管理就是由一个或者更多的人来协调他人的活动，以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的活动。”

“管理就是计划、组织、控制等活动的过程。”

“管理是筹划、组织和控制一个组织或一组人的工作。”

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

“管理就是通过其他人来完成工作。”

我国的一些文献或教科书中也给管理下了一些定义，如：

“管理就是指由专门机构和人员进行的控制人和组织的行为使之趋向预定目标的技术、科学和活动。”

“管理是管理者为使客观事物的存在和发展合乎一定的目的而采用相应的方式所进行的活动。”

上述定义可以说是从不同的侧面，不同的角度揭示了管理的含义，或者是揭示管理某一方面的属性。本书认为对“管理”作如下定义能够全面概括管理这个概念的内涵和外延，即：

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。

管理的基本特征

为了更全面地理解管理的概念，理解管理学研究的特点、范围和内容，我们还可以从以下几方面来进一步把握管理的一些基本特征。

1. 管理是一种社会现象或文化现象

只要有人类社会存在，就会有管理存在，因此，管理是一种社会现象或称文化现象。从科学的定义上讲，存在管理必须具备两个必要条件，缺一不可。

(1) 必须是两个人以上的集体活动，包括生产的、行政的……等活动。

(2) 有一致认可的、自觉的目标。

2. 管理的“载体”就是“组织”

前面讲过，管理活动在人类现实的社会生活中广泛存在，而且从前面的论述中也可以看出，管理总是存在于一定的组织之中。正因为我们这个现实世界中普遍存在着组织，管理也才存在和有必要。两个或两个以上的人组成的，为一定目标而进行协作活动的集体就形成了组织：“许多人在同一生产过程中，或在不同的但互相联系的生产过程中，有计划地一起协同劳动，这种劳动形式叫做协作。”有效的协作需要有组织，需要在组织中实施管理。社会生活中各种组织的具体形式虽因其社会功能的不同而会有差异，但构成组织的基本要素是相同的。

在组织内部，一般包括五个要素，即人——包括管理的主体和客体；物和技术——管理的客体、手段和条件；机构——实质反映管理的分工关系和管理方式；信息——管理的媒介、依据，同时也是管理的客体；目的——宗旨，表明为什么要有这个组织，它的含义比目标更广泛。

组织作为社会系统中的一个子系统，其活动必然要受周围环境的影响，因此组织还包括九个外部要素：行业，包括同行业的竞争对手和相关行业的状况；原材料供应基地；人力资源；资金资源；市场；技术；政治经济形势；政府；社会文化。

因此，一个组织的建立和发展，既要具备五个基本的内部要素，又要受到一系列外部环境因素的影响和制约。管理就是在这样的组织中，由一个或者若干人通过行使各种管理职能，使组织中以人为主体的各种要素的合理配置，从而达到实现组织目标而进行的活动，这一点对于任何性质、任何类型的组织都是具有普遍意义的。

3.管理的任务、职能、层次

管理作为一项工作的任务就是设计和维持一种体系，使在这一体系中共同工作的人们能够用尽可能少的支出（包括人力、物力、财力等等），去实现他们既定的目标。管理活动是通过人来进行的，人是进行管理活动的主体，因此把执行管理任务的人统称为“管理人员”、“管理者”（managerial people）。管理的任务当然也就是管理人员的任务。

这里所说的管理人员，没有主管领导（executive）、行政人员（administrator），以及基层领导者（supervisor）这些等级之分。虽然这些管理人员可能因为各自所处的组织类型和所进行的具体工作不同而处于不同的地位和级别，担任不同的管理职务，拥有不同的权力范围，担负不同的责任；但是他们的任务都是相同的，都必须为组织及其所有成员创造和保持一种环境，使人们在其中可以发挥自己的最大才能，通过努力去实现组织目标。这是管理人员共同的任务，他们的工作比组织中其他工作更重要，因此我们将这个意义上的管理人员统称为“主管人员”（manager）。例如在一个工厂中，不论是厂长还是车间主任、科长、班组长等，都属主管人员之列。

管理作为一个过程，管理者在其中要发挥的作用，就是管理者的职能，也就是通常说的管理职能。对管理的职能，国外有多种划分方法，早期的管理理论一般认为，管理有计划、执行、控制三大基本职能。法国的法约尔认为，管理有五大职能：计划、组织、指挥、协调和控制。美国的古利克提出，管理有七项职能，即计划、组织、人事、指挥、协调、报告、预算。结合我国管理活动的实践，我们倾向于美国管理学家孔茨的观点，即管理包括计划、组织、人员配备、指导和领导、控制五项职能。关于具体的内容，将在以后各篇章中详细论述。

管理和管理人员的基本职能是相同的，即包括计划、组织、人员配备、指导与领导、控制。但由于主管人员在组织中所处的层次不同，他们在执行这些职能时也就各有侧重。组织中的主管人员一般分为三个层次，即上层主管(topmanager)、中层主管(middlemaneger)和基层主管(firstlinemanager 或 supervisor)。

4. 管理的核心是处理各种人际关系

管理不是个人的活动，它是在一定的组织中实施的。对主管人员来讲，管理是要在其职责范围内协调下属人员的行为，是要让别人同自己一道去完成组织目标的活动。组织中的任何事都是由人来传达和处理的，所以主管人员既管人又管事，而管事实际上也是管人，管理活动自始至终，在每一个环节上都是与人打交道的，因此说管理的核心是处理组织中的各种人际关系，包括主管人员与下属之间的关系，这是各种人际关系的主导与核心；组织内的一般成员之间的关系，即不存在管理与被管理关系的人与人之间的关系，这种关系在组织中大量存在，它直接表现为组织的社会气氛；群体之间的关系，群体是组织内部的团体，有正式与非正式之分，正式团体是指组织内按专业分工所划分的各个部门，而非正式团体则是指正式团体的一些成员为某种共同的感情或需要而形成的一种无形的团体，要重视非正式团体的作用，处理好它们之间与正式团体之间的关系。

需要注意的是，人际关系的内涵是随着社会制度的不同而不同的。在我们这样的社会主义国家里，任何一个组织中的层次，无论它是主管人员，还是普通成员都是国家主人，人与人之间是平等的，至于主管和下属，仅仅是由于处在不同的岗位，各司其职而已。

5. 管理者的角色

美国著名管理学家彼得·F·德鲁克(PeterF.Drucker) 1955 年提出“管理者的角色”(Theroleofthemanager)的概念，这一概念有助于我们对管理含义的理解。德鲁克认为，管理是一种无形的力量，这种力量是通过各级管理者体现出来的，所以管理者所扮演的角色大体上分三类：

(1) 管理一个组织(managngabusiness)，求得组织的生存和发展。

因此必须：

确定该组织是干什么的，应该有什么目标，如何采取积极措施实现目标；

求得组织的最大效益；

“为社会服务”和“创造顾客”。

(2) 管理管理者(managngmanager)。组织的上、中、下三个层次中，人人都是管理者，又都是被管理者，因此必须：

确保下级的设想、意愿、努力能朝着共同的目标前进；

培养集体合作的精神；

培训下级；

建立健全组织结构。

(3) 管理工人和工作(managngworkers & work)。因此要认识到两个假设前提：

关于工作，其性质是不断急剧变动的，既有体力劳动，又有脑力劳动，后者的比例会越来越来大；

关于人，要正确认识到“个体差异、完整的人、行为有因、人的尊严”

对于处理各级各类人员相互关系的重要性。

从以上分析也可以看出，管理的核心是处理好人际关系。

二、管理的性质

管理，从它最基本的意义来看，一是组织劳动；二是指挥、监督劳动，即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的二重性。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。

管理的二重性

管理的二重性是马克思主义关于管理问题的基本观点。马克思在《资本论》中指出：“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。”“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独立劳动的地方，都必然会产生监督劳动和指挥劳动。”

列宁在《苏维埃政权的当前任务》一文中也指出：“资本主义在这方面的最新成就泰罗制，同资本主义其他一切进步的东西一样，既是资产阶级剥削的最巧妙的残酷手段，又包含一系列的最丰富的科学成就。”

这就是说，管理一方面是由于有许多人进行协作劳动而产生的，是由生产社会化引起的，是有效地组织共同劳动所必需的，因此它具有同生产力、社会化大生产相联系的自然属性；另一方面，管理又是在一定的生产关系条件下进行的，必然体现出生产资料占有者指挥劳动、监督劳动的意志，因此，它具有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。这两方面的属性就是管理的二重性。

学习和掌握管理的二重性对我们学习和理解管理学、认识我国的管理问题、探索管理活动的规律以及运用管理原理来指导实践都具有非常重大的现实意义：

(1) 管理的二重性体现着生产力和生产关系的辩证统一关系。把管理仅仅看作生产力或仅仅看作生产关系，都不利于我国管理理论和实践的发展。我国的管理科学由于种种原因虽然还很不成熟，但也经历了漫长的探索和积累的过程。因此，认真总结我国历史上以及新中国建立四十多年来管理的经验教训，遵循管理的自然属性的要求，并在充分体现社会主义生产关系的基础上，分析和研究我国的管理问题，是建立具有我国特色的管理科学体系的基础。

(2) 西方的管理理论、技术和方法是人类长期从事生产实践的产物，是人类智慧的结晶，它同生产力的发展一样，具有连续性，是不分国界的。因此，我们要在继承和发展我国过去的科学的管理经验和理论的同时，注意学习，引进国外先进的管理理论、技术和方法，根据我国的国情，融汇提炼，为我所用。而掌握管理的二重性，使我们能够正确评价资本主义的管理理论、技术和方法，从中去其糟粕，取其精华。在研究之后要有选择地在实践中试用，并加以改造，使其适合我们的情况，这样才能把它吸收过来，成为我国管理科学体系的有机组成部分。

(3) 由于管理总是在一定生产关系下进行的，体现着一定的统治阶级的

意志。所以，在学习西方管理理论时应有原则性，必须认清资本主义管理的剥削本质。他们强调所谓“劳资合作”、“重视人”、“尊重人”，在管理实践中也提倡“工人参与管理”等等，但资本主义管理的剥削本质是不会改变的。

列宁说过：“资本家所关心的是怎样借掠夺来管理，怎样借管理来掠夺。”劳资双方的性质是不会改变的。因此，我们要科学地鉴别管理的社会属性，对待外国的经验、理论，首先要鉴别哪些内容与他们的社会制度有关；哪些是纯粹的科学技术和方法问题。我们的管理理论与实践绝不能简单地照抄照搬西方的一切，而要在揭露资本主义管理剥削本质的前提下，有鉴别、有选择地取我所用，学创结合，走自己的道路，使管理成为社会主义优越性充分发挥的强大的推动力量。

(4) 任何一种管理方法，管理技术和手段的出现总是有其时代背景的，也就是说，它是同生产力水平及其他一切情况相适应的。因此，在学习和运用某些管理理论、原理、技术和手段时，必须结合自己本部门、本单位的实际情况，因地制宜，这样才能取得预期的效果。实践表明，不存在一个适用于古今中外的普遍模式。

管理的科学性和艺术性

管理的科学性是管理作为一个活动过程，其间存在着一系列基本客观规律。人们经过无数次的失败和成功，通过从实践中收集、归纳、检测数据，提出假设，验证假设，从中抽象总结出一系列反映管理活动中客观规律的管理理论和一般方法。人们利用这些理论和方法来指导自己的管理实践，又以管理活动的结果来衡量管理过程中所使用的理论和方法是否正确，是否行之有效，从而使管理的科学理论和方法在实践中得到不断的验证和丰富。因此说，管理是一门科学，是指它以反映管理客观规律的管理理论和方法为指导，有一套分析问题、解决问题的科学的方法论。

管理的艺术性就是强调其实践性，没有实践则无所谓艺术。这就是说，仅凭停留在书本上的管理理论，或背诵原理和公式来进行管理活动是不能保证其成功的。主管人员必须在管理实践中发挥积极性、主动性和创造性，因地制宜地将管理知识与具体管理活动相结合，才能进行有效的管理。所以，管理的艺术性，就是强调管理活动除了要掌握一定的理论和方法外，还要有灵活运用这些知识和技能的技巧和诀窍。

从管理的科学性与艺术性可知，有成效的管理艺术是以对它所依据的管理理论的理解为基础的。因此，二者之间不是互相排斥，而是互相补充的。如前所述，靠“背诵原理”来进行管理活动，将必然是脱离或忽视现实情况的无效活动；而没有掌握管理理论和基本知识的主管人员，在进行管理时必然是靠碰运气，靠直觉或过去的经验办事，很难找到对管理问题的可行的、令人满意的解决办法。所以，管理的专业训练不可能培训出“成品”的主管人员，但却是为通过实践进一步培训主管人员的一个良好的开端，它为培养出出色的主管人员在理论知识方面打下坚实的基础。当然，仅凭理论也不足以保证管理的成功，人们还必须懂得如何在实践中运用它们，这一点也是非常重要的。美国哈佛商学院企业管理教授列文斯敦，在他担任某研究所所长和管理系统公司总经理期间，通过对大量获得管理学硕士学位的人在实际管理

工作中的使用发现，他们在学校里的成绩同管理上获得的业绩之间并无直接关系。他认为，如果学术成绩能与事业上的成功相等，这个受过良好教育的经理便就是一位神话中的人物了。

因此，管理既是一门科学，又是一门艺术，是科学与艺术的有机结合体。管理的这一特性，对于学习管理学和从事管理工作的主管人员来说也是十分重要的，它可以促使人们既注重管理基本理论的学习，又不忽视在实践中因地制宜地灵活运用，这一点，可以说是管理成功的一项重要保证。

三、管理学的特点和内容

管理学是一门系统地研究管理活动的基本规律和一般方法的科学。管理作为一门科学来研究始于近代。近几十年来，随着社会的不断进步，科学技术的飞速发展，以及管理活动内容的日益丰富，管理在人们的实际生活中和在生产过程中的作用越来越受到广泛关注和重视。这就为全面地、系统地研究管理活动过程中的客观规律和一般方法提供了必要的条件和基础，从而使管理学的研究不断得到充实和发展。

管理学的特点

一般说来，管理学具有这样几个特点。

1. 一般性

管理学作为一般管理学，它区别于“宏观管理学”和“微观管理学”。它是研究所有管理活动中的共性原理的基础理论学科，无论是“宏观管理”还是“微观管理”，都需要管理学的原理作为基础来加以学习和研究。管理学是各门具体的或专门的，管理学科的共同基础。

2. 多科性或综合性

管理学的综合性表现为：在内容上，它需要从社会生活的各个领域、各个方面以及各种不同类型组织的管理活动中概括和抽象出对各门具体管理学科都具有普遍指导意义的管理思想、原理和方法；在方法上，它需要综合运用现代社会科学、自然科学和技术科学的成果，来研究管理活动过程中普遍存在的基本规律和一般方法。管理活动是很复杂的活动，影响这一活动的因素是多种多样的。除生产力、生产关系的基本因素外，还有一些自然因素，以及政治、法律、社会、心理等等社会性因素。因此，要搞好管理工作，必须考虑到组织内部和组织外部的多种错综复杂的因素，利用经济学、数学、生产力经济学、工程技术学、心理学、生理学、仿真学、行为科学等的研究成果和运筹学、系统工程、信息论、控制论、电子计算机等最新成就，对管理进行定性的描述和定量的预测，从中研究出行之有效的管理理论，并用以指导管理的实际工作。所以从管理学与许多学科相互关系来看，可以说，管理学是一门交叉学科或边缘学科，但从它又要综合利用上述多种学科的成果，才能发挥自己的作用来看，它又是一门综合性的学科。

3. 历史性

任何一种理论都是实践和历史的产物，管理学尤其如是。管理学是对前人管理实践、经验和思想、理论的总结、扬弃和发展。割断历史，不了解管理历史发展和前人对管理经验的理论总结，不进行历史考察，就很难理解建立管理学的依据。

4. 实用性或实践性

管理学是为管理者提供从事管理的有用的理论、原则和方法的实用性学科。管理的实践性表现为它具有可行性，而它的可行性标准是通过经济效益和社会效益来加以衡量的。因此，管理学又是一门实用学科，只有把管理理论同管理实践相结合，才能真正发挥这门学科的作用。也就是说，管理学有它的一般规律，但一定要结合实际，既要借鉴国外的经验，又要研究总结我国自己的经验，才能使管理学更好地为社会主义现代化建设服务。

管理学的研究内容和范围

根据管理的性质和管理学的研究对象与特点，管理学的研究内容大体上有这样三个侧重点：

(1) 从管理的二重性出发，着重从三个方面研究管理学。

生产力方面。管理学主要研究生产力诸要素之间的关系，即合理组织生产力的问题。研究如何合理配置组织中的人、财、物，使各要素充分发挥作用的问题；研究如何根据组织目标的要求和社会的需要，合理地使用各种资源，以求得最佳的经济效益和社会效益的问题。

生产关系方面。管理学主要研究如何正确处理组织中人与人之间的相互关系问题；研究如何建立和完善组织机构以及各种管理体制等问题；研究如何激励组织内成员，从而最大限度地调动各方面的积极性和创造性，为实现组织目标而服务。

上层建筑方面。管理学主要研究如何使组织内部环境与其外部环境相适应的问题；研究如何使组织的规章制度与社会的政治、经济、法律、道德等上层建筑保持一致的问题，从而维持正常的生产关系，促进生产力的发展。

(2) 着重从历史的方面研究管理实践，思想、理论的形成、演变、发展，知古鉴今。

(3) 着重从管理者出发研究管理过程，主要有：

管理活动中有哪些职能；

执行这些职能涉及组织中的哪些要素；

在执行各项职能中应遵循哪些原理，采用哪些方法、程序、技术；

执行职能过程中会遇到哪些障碍、阻力；

如何克服这些障碍、阻力。

学习管理学的重要性

(1) 管理在现代社会中的地位和作用决定了学习管理学的必要性和重要性。众所周知，科学技术进步决定了社会生产力水平，从而推动社会发展的进程。但是，仅有先进的科学技术，没有先进的管理水平，没有相应的管理科学的发展，先进的科学技术是无法得到推广和有效运用的。它的作用也不可能得到充分的发挥，而且还会阻碍社会生产力的提高。因此，在当代，人们普遍认为，先进的科学技术和先进的管理科学是推动现代社会发展的“两个车轮”，缺一不可。这一点，已为许多国家的发展经验所证明。还有人认为，管理是现代社会文明发展的三大支柱之一，它与科学和技术三足鼎立。国外的社会学者一般认为，19世纪时经济学家特别受欢迎，而20世纪40年代以后，却是管理人才的天下。这些都表明管理在现代社会的发展中占有很重要的地位和起着很大的作用。

当前同发达国家相比，我国工业生产的技术水平固然落后，但我们的管理水平则更加落后。据日本某些经济学家的估计，我国工业从某些部门的情况来看，在技术上相当于日本70年代的水平，落后于日本十多年。但是在管理上我们只相当于日本60年代的水平，落后了二十多年。这种估计不一定十分准确，但是不能不承认我们管理水平比技术水平相对落后这个客观事实。

我国近十几年来改革开放，从国外引进了不少新设备、新技术，但是往往不能生产出合格的产品，或者不能充分发挥生产能力，其原因主要不是掌握不了生产技术，而是由于作不好，组织管理水平跟不上。特别是引进工作中的盲目重复，不分轻重缓急，不从实际出发，造成大量资财浪费，更是直接由于管理水平的落后所致。因此，要促进经济的发展和各方面的进步，提高管理水平是当务之急。

党的十四大提出我国经济体制改革的目标是建立社会主义市场经济体制，以利于进一步解放和发展生产力；要集中精力把经济建设搞上去。根据管理在社会发展中的地位和作用，根据我国目前管理的现状，提高管理水平，加速管理的现代化是重要前提，只有这样，才能使资金和技术发挥更大的效能；才能推广先进的科学技术；才能形成新的生产力。因此，我国的现代化建设，管理是关键，管理必须先行。要做到这一点，认真学习和掌握并普及运用管理的基础知识，这是提高我国管理水平的一项重要“基本建设”。

(2) 学习管理学是提高各级主管人员管理能力的重要途径。我国管理水平的落后，不仅表现在管理理论、管理方法等方面，更主要的是管理思想的落后。长期以来，不承认管理是一门科学，认为完全凭权威，凭直觉和经验就能从事管理工作，这就导致了在管理教育方面的一片空白。大家知道，管理知识总的来讲是来源于经验的，不过这个经验包括直接经验和间接经验，直接经验是主管人员在亲身的管理实践中获得的，而间接经验则是通过各种方式学习他人的经验获得的。主管人员要提高自己的管理能力，关键就在于把这两种经验有机地结合起来，而管理学的学习正是获得他人的成功经验的最有效、最迅速的途径。用较短的时间掌握必要的管理基本理论和方法，然后在实践中因地制宜地运用这些知识来指导自己的工作，这对我国目前许多单纯经验型的、传统的主管人员和一些刚从专业技术内行走向领导岗位的主管人员是有非常重大的现实意义的。

(3) 未来的社会更需要管理。管理是人类不可缺少的重要活动，随着未来社会共同劳动的规模日益扩大，劳动分工协作更加精细，社会化大生产日趋复杂，管理就更加重要了。在人类经历了农业革命、工业革命这样两个文明浪潮以后，以全新技术为主要特征的“第三次浪潮”不久就会冲击到我们的身边，可以预测，全新的技术，高速度的发展必将需要一套更科学的管理，才能使新的技术、新的能源、新的材料充分发挥它们的作用，比起过去和现在，未来的管理在未来的社会中将处于更加重要的地位。

四、学习和研究管理学的方法

唯物辩证法

马克思主义的辩证唯物主义和历史唯物主义是研究和学习管理学的总的方法论指导。根据唯物辩证法，管理学产生于管理的实践活动，是管理实践经验的科学总结和理论概括。为此，研究和学习管理学，必须坚持实事求是的态度，深入管理实践，进行调查研究，总结实践经验并用判断和推理的方法，使管理实践上升为理论。在学习和研究中还要认识到一切现象都是相互联系和相互制约的，一切事物也都是不断发展变化的。因此，还必须运用全面的历史的观点，去观察和分析问题，重视管理学的历史，考察它的过去、现状及其发展趋势，不能固定不变地看待组织及组织的管理活动。

系统方法

要进行有效的管理活动，必须对影响管理过程中的各种因素及其相互之间的关系，进行总体的、系统的分析研究，才能形成管理的可行的基本理论和合理的决策活动。总体的、系统的研究和学习方法，就是用系统的观点来分析、研究和学习管理的原理和管理活动。所谓系统是指由相互作用和相互依赖的若干组成部分结合成的、具有特定功能的有机整体。系统本身又是它所从属的一个更大系统的组成部分。根据这个定义，管理过程是一个系统，管理的概念、理论和技术方法也是一个系统。这样，从管理的角度看，系统有两个含义：一是指系统是一种实体；二是指系统是一种方法或手段。二者既有区别，又有密切联系。

在分析和研究管理过程这个系统时，要把握其作为一种实体所具有的如下特征：

1. 整体性

管理过程是由各个管理职能相互联系，相互作用构成的有机整体，而不是它的各个要素的简单叠加。

2. 目的性

管理系统的目的就是要使组织中的各个要素得到合理配置，以创造价值和提供服务，从而取得最优的经济效益和社会效益。

3. 开放性

管理过程本身是一个系统，但它又是社会系统中的组成部分，因此，它在不断地与外部社会环境进行物质、能量和信息的交换，因而具有开放的特点。

4. 交换性

管理过程中各种因素都不是固定不变的，因此管理系统可以转换被管理的各种因素，使管理取得更大的功效。

5. 相互依存性

不仅管理的各要素之间相互依存，而且管理活动与社会其他活动也是相互依存的。

6. 控制性

管理过程具有信息反馈的机制，以使各项工作能够及时、准确地被控制

而得到有效的管理。

系统作为一种方法、手段或理论，则要求在研究和解决管理问题时必须具有整体观点、“开放的”与相对“封闭的”观点、反馈信息的观点、分级观点、等效观点等等有关系统的基本观点。

学习管理的概念、理论和方法也要用系统的观点来进行指导。通过管理过程中管理职能的展开来系统研究管理活动的过程、规律、原理和方法的问题，这是一种对主管人员来说比较切合实际的研究和学习的方法，而且易学、易懂、易用。因此，学习管理学，绝不能把各项职能工作割裂开来，而应把它们当作整个管理过程的有机组成部分来系统地分析和思考，从而真正认识到作为一个主管人员应该做些什么工作，怎样把工作做好，以及相关的知识有哪些。

理论联系实际的方法

理论联系实际的方法，具体说可以是案例的调查和分析、边学习边实践，以及带着问题学习等多种形式。通过这种方法，有助于提高学习者运用管理的基本理论和方法去发现问题、分析问题和解决问题的能力。同时，由于管理学是一门生命力很强的建设中的学科，因而还应以探讨研究的态度来学习，通过理论与实践的结合，使管理理论在实践中不断地加以检验，从而深化认识，发展理论。

理论联系实际还有一个含义，就是在学习和研究管理学时，要注意管理学的二重性，既要吸收工业发达国家管理中科学性的东西，又要去其糟粕；既要避免盲目照搬，又要克服全盘否定；要从我国国情出发加以取舍和改造，有分析、有选择地学习和吸收。在学习和研究外国的管理经验时，至少要考虑到四个不同：即社会制度的不同；生产力发展水平的不同；自然条件的不同；民族习惯和传统的不同。我们要从我国实际出发吸取外国的科学成果，通过实践，并且在不断地总结自己的实践经验的基础上形成和发展具有中国特色的社会主义管理学。

上述三种方法是学习和研究管理学的基本方法，除此而外，还有其他一些方法，如归纳与演绎的方法、比较研究的方法、数学分析的方法等等。总之，学习和研究管理学，要以马克思主义的唯物辩证法为总的方法论指导，同时综合运用各种方法，吸收和采用多种学科的知识，从系统的观点出发，联系实际，实事求是，这样才能真正掌握和发展管理学，为提高我国管理水平作出有益的贡献。

管理学的形成和发展

管理活动源远流长，自古即有，但形成一套比较完整的理论，却经历了一段漫长的历史发展过程。

管理活动源远流长，自古即有，但形成一套比较完整的理论，则是经历了一段漫长的历史发展过程。因此，回顾管理学的形成与发展，了解一些管理先驱对管理理论和实践所作的贡献，以及管理活动的演变和历史，这对每个学习管理学的人来说都是必要的。

一、管理学发展史概述

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，所以管理的实践早就出现了。而在有了人们的实践之后，才有人对这些实践活动，包括政治的、军事的、经济的、文化的或宗教的活动加以研究和探索。经过长期的积累和总结，对管理实践有了初步的认识和见解，从而开始形成管理思想。随着社会的发展，科学技术的进步，人们又对管理思想加以进一步的总结，提出管理中带有规律性的东西，并将其作为一种假设，结合科学技术的发展，在管理实践中进行验证，继而对验证结果加以分析研究，从中提炼出了属于管理活动普遍原理的东西。对这些原理的抽象综合，就形成了管理的基本理论。这些理论又被人们运用到管理实践中，指导管理活动的进行，同时又进一步对这些理论进行实践验证，这就是管理学的整个形成过程，也就是从实践到思想再到理论，然后又将理论应用于实践。因此，将管理学的这样一个形成过程同人类社会发展的不同阶段加以比较和归纳，就可以比较全面地表示出管理学的形成过程：

早期管理活动或实践阶段

这是指从人类社会产生，人们结成了一定的社会关系，有了集体劳动的分工、协作开始，到 18 世纪这一历史阶段。这一阶段人类仅仅为了谋求生存而进行各种活动，自觉不自觉地进行着管理活动和管理的实践，其范围是极其广泛的。但是从未对管理活动本身的重要性和必要性加以认识，提出某些见解。仅有的管理知识是代代相传或从实践经验得来的，人们凭经验去管理，尚未对经验进行科学的抽象。

早期管理思想的萌芽阶段

这是从 18 世纪到 19 世纪末这一历史阶段。这一时期人们逐渐地观察各种管理的实践活动，对管理活动在社会中所起的作用产生了一定的认识。在军事、经济、政治、行政等的某些领域或某些环节，提出了某些见解。但这一切都停留在一个较低水平上，还没有能够进一步系统地、全面地加以研究，因而人们对它的认识和见解仅仅散见于一些历史学、哲学、社会学、经济学、军事学等著作之中，只是一些对管理的零碎的研究。这就说明 19 世纪以前还没有形成一个比较完整的管理理论体系。

管理理论形成阶段

这是从 19 世纪末 20 世纪初开始直到现在这一历史阶段。这一时期随着生产力的高度发展和科学技术的飞跃进步，经过管理学者们的不断研究、观察和实践，甚至亲自实践，使对管理的科学认识不断丰富和具体，从而对其进行概括和抽象，这才逐渐地形成管理理论，管理作为一门科学才真正蓬勃地兴起。

二、早期的管理活动和管理思想

管理的活动或实践自古以来就存在，它是随人类集体协作、共同劳动而产生的。人类进行有效的管理实践，大约已超过六千年的历史，早期的一些著名的管理实践和管理思想大都散见于埃及、中国、意大利等国的史籍和许多宗教文献之中。

以历史记载的古今中外的管理实践来看，素以世界奇迹著称的埃及金字塔、巴比伦古城和中国的万里长城，其宏伟的建设规模足以生动证明人类的管理和组织能力。无论是埃及的金字塔，还是中国的万里长城，在当时的技术条件下，如此浩大的工程，不但是劳动人民勤劳智慧的结晶，同时也是历史上伟大的管理实践。

古罗马帝国之所以兴盛，在很大的程度上应归功于卓越的组织才能，他们采取了较为分权的组织管理形式，从一个小城市发展成为一个世界帝国，在公元2世纪取得了统治欧洲和北非的成功，并延续了向个世纪的统治。

罗马天主教会早在第一次工业革命之前，就成功地解决了大规模活动的组织问题。它采用了按地理区域划分基层组织，并在此基础上又采用有很高效率的职能分工，在各级组织中配备参谋人员，从而使专业人员和下级参与制定决策的过程，但又不破坏指挥的统一。罗马天主教会之所以能够有效地控制世界各地5亿以上教徒的宗教活动，在很大程度上同它所采用的这一套组织形式有密切关系。

有关管理思想的最早记载，是《圣经》中的一个例子。希伯莱（今以色列）人的领袖摩西在率领希伯莱人摆脱埃及人的奴役而出走的过程中，他的岳父叶忒罗对他处理政务事必躬亲，东奔西忙的做法提出了批评，并向他建议，一要制定法令，昭告民众；二要建立等级、授权委任管理；三要责成专人专责管理，问题尽量处理在下面，只有最重要的政务才提交摩西处理。这位叶忒罗可以说是人类最早的管理咨询人员了。他建议摩西采用的，就是我们现在常用的授权原理和例外原理，同时也体现了现代管理当中的管理宽度原理。

古希腊哲学家苏格拉底则在其著作《对话录》中论述了管理的普遍性。

我国古代典籍中也有不少有关管理思想的记载，如《周礼》记有对行政管理制度和责任的具体叙述。《孟子》、《孙子》等书对于管理的职能如计划、组织、指挥、用人等，都有不少适用于今天的精辟见解。秦始皇改订李悝《法经》，从规定到实践都体现了古代管理思想中一种改革和创新的精神。它确立的中央集权体制，建立的一整套行政管理机构，统一的文字、货币、车轨、道宽以及度、量、衡制度，不仅在当时有巨大的生命力，而且对中国延续两千年的封建制度也有着重大的影响。

三、中世纪的管理实践与管理思想

公元 6 世纪到 18 世纪,在欧洲大体上是奴隶社会末期直至资本主义萌芽时期,社会生产力、商品生产有一定的发展,并产生了所谓的“重商主义”。从管理来看,主要出现两种类型的社会经济活动的组织形式:一种是商业行会(TradeUnion)和手工业行会(CraftGuild);一种是厂商组织(Firmorgani-zation)。

贸易的发展需要管理贸易的机构,于是在 11 世纪初产生了商业行会。这些商人的组织设在不受封建庄园约束的城镇,特别设置在欧洲的海港和贸易路线的沿途各地。当然,这些人一般来自封建庄园,包括已获得自由的农奴。城镇也保护自己摆脱封建庄园而得到的自由,成为自我管理的共同体。

商人在城镇的聚集,很快引起工匠的聚集。因为庄园的人定期到城镇进行贸易,所以工匠发现在那里容易销售产品。同时也感到有相互团结的需要,于是第二种行会形式——手工业行会在 12 世纪初在西欧的城镇出现了。每个手工业行会都获得许可证,被授予在特定地区垄断生产某种产品或提供服务的权利。

厂商组织可以算作是最早的“前店后厂”。为了筹措资金,有两种主要的形式:合伙(Partnership)和联合经营(JointVenture)。二者都是未来公司的前身。

在中世纪,管理实践和管理思想都有很大发展。15 世纪世界最大的几家工厂之一的威尼斯兵工厂(ArsenalofVenice),早在当时就采用了流水作业,建立了早期的成本会计制度,并进行了管理的分工,其工厂的管事、指挥、领班和技术顾问全权管理生产,而市议会通过一个委员会来干预工厂的计划、采购、财务事宜。这又是一个管理实践的出色范例,也体现了现代管理思想的雏型。

意大利佛罗伦萨的尼古拉·马基雅维利(NiccoloMachi-avelli)于 16 世纪所著《君主论》一书中,对统治者怎样管理国家、怎样更好地运用权威,提出了四条原则: 群众认可,权威来自群众; 内聚力,组织要能够长期存在,就要有内聚力,而权威是必须在组织当中行使的; 领导能力,掌权之后要能够维持下去,就必须具备领导能力; 求生存的意志,就是要“居安思危”。

四、管理学理论的萌芽

中世纪后期，18世纪到19世纪中期，欧洲逐渐成为世界的中心。这时期可以说是欧洲各国在社会、政治、经济、技术等方面经历大变动，大改革的时期：几次大规模的资产阶级革命；城市（主要是商业城市）的发展；资本主义生产方式从封建制度中脱胎而出，这期间家庭手工业制占主导地位逐步被工厂制所代替。始于英国的工业革命其结果是机器动力代替部分人力——机器大生产和工厂制度的普遍出现，对社会经济的发展产生了重要影响。

随着工业革命以及工厂制度的发展，工厂以及公司的管理越来越突出，也有很多的实践。许多理论家，特别是经济学家，在其著作中越来越多地涉及有关管理方面的问题。很多实践者（主要是厂长、经理）则着重总结自己的经验，共同探讨有关管理问题。这些著作和总结，为即将出现的管理运动打下了基础，是研究管理思想发展的重要参考文献。概括起来，其重要意义有三：促使人们认识和意识到管理是一门具有独立完整体系的科学，值得去探索、研究、丰富和发展；预见到管理学的地位将不断提高；区分了管理的职能与企业（厂商）的职能。

这一时期的著作，大体上有两类：一类偏重于理论的研究，即管理职能、原则；另一类则偏重于管理技术、方法的研究。

有关管理职能、原则方面

这方面的学说散见于当时经济学家的一些著作，这些经济学家及其著作主要有：亚当·斯密（Adam Smith）及其《国富论》（1776年）；塞缪尔·纽曼（Samuel P. Newman）及其《政治经济学原理》（1835年）；约翰·斯图亚特·穆勒（John Stuart Mill）及其《政治经济学原理》（1848年）；艾尔弗雷德·马歇尔（Alfred Marshall）及其《工业经济学原理》（1892年）；从管理学的观点看，这些经济学家的论述还比较零碎、就事论事、缺乏系统化、理论化和概括。大体上说来，所涉及的管理问题，主要有四个方面：关于工商关系。关于分工的意义及其必然性。劳动的地域分工、劳动的组织分工、劳动的职业分工。关于劳动效率与工资的关系。所谓“劳动效率递减等级论”。关于管理的职能。

对西方管理理论的形成具有启蒙作用的英国著名经济学家、资产阶级古典政治经济学的杰出代表人物亚当·斯密在其所著《国富论》一书中，分析了劳动分工的经济效益，提出了生产合理化的概念。

纽曼·马歇尔等人则提出了对厂主（同时也是管理者）的要求：选择厂址、控制财务、进行购销活动、培训工人、分配任务、观察市场动向、富于新思想、开拓市场、具有对采用新发明的判断力等等。

有关具体的管理技术和方法方面

（1）普鲁士军事理论家卡尔·冯·克劳斯威茨（Carl Von Clausewitz）认为：“企业简直就是类似于打仗的人类竞争的一种形式”，因此他关于军队管理的概念也适用于任何大型组织的管理，其主要观点如下：

管理大型组织的必要条件是精心的计划工作，规定组织的目标。

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

决策要以科学而不是预感为根据，管理要以分析而不是直觉为根据。

(2) 英国数学家查尔斯·巴贝奇 (Charles Babbage) 在亚当·斯密劳动分工理论的基础上，又进一步对专业化问题进行了深入研究。在他 1832 年发表的《机器与制造业经济学》一书中，对专业化分工、机器与工具使用、时间研究、批量生产、均衡生产、成本记录等问题都作了充分的论述，并且强调要注重人的作用，分析颜色对效率的影响，应鼓励工人提出合理化建议等等。该书是管理史上的一部重要文献。另外，他发现了计算机的基本原理，发明了手摇台式计算机，解决了繁重的计算工作，因此，有人称巴贝奇是“计算机之父”。

(3) 工业革命后的管理实践：苏霍制造厂 (Soho Foundry)。人们都知道瓦特改良了蒸汽机，使蒸汽机成为生产动力从而促进了 18 世纪下半叶的工业革命，然而，很少有人知道他在管理上的成就。1800 年英国博尔顿—瓦特 (Boulton & Watt) 联合公司所属苏霍制造厂，是最早运用科学管理于制造业的工厂之一。它有科学的工作设计按更充分地利用机器的要求进行劳动分工和专业化；实行比较切合实际的工资支付办法；有着较完善的记录和成本核算制度。当代出现的许多管理问题，他们都曾遇到过，并努力加以解决。不过那时的管理还没有被系统化为一门科学。

(4) 空想社会主义的代表人物之一，英国的罗伯特·欧文 (Robert Owen) 为实践自己的政治主张而进行的“纽兰纳克” (New Lanark) 及“新协和村” (New Community) 的试验虽然未获成功，但他的实践与思想却对管理学的形成作出了贡献。例如就人和机器而言，他认为：“至少要像对待无生命的机器那样重视对于有生命的人的福利”。另外他还注重对工人的行为教育。现代管理中的行为学派公认欧文为其先驱者之一。

以上所介绍的这些主要的、有代表性的管理实践和管理理论，都是作为某个人或某个集团对某一活动单一的管理实践和管理思想的体现，还没有形成一个完整的系统。管理理论的基本形成是在近代的“科学管理”理论和管理过程与管理组织理论的研究中开始的。

五、管理学的产生与形成

19世纪末叶才出现科学管理的开端，甚至第一次利用了“科学管理”这一术语。随着企业的规模和数量不断增长，管理人员遇到以前所没有遇到过的多种问题。人们考虑问题的重点已经转移到厂商内部的各种问题中，如加工过程、设备排列、场地布置、生产技术、刺激制度，以及其他等等。管理已逐步转向注意“物”的管理。人们聚集在大集体中，这又突出了组织与效率的问题。对这些问题的关心表现在管理文献中。

由于认识到需要通过社会、出版物和会议来交流观点，所以也开始了管理思想的传播和交流。管理作为一种独立实体的“能量”一直在积聚着。这一时期对管理的认识具体表现在承认管理是第一流大学里可开设的一门课程。

在短短几年内，人们对管理的认识已经有了变化，把它看成是对人类经济活动有影响的一门完整知识。管理人员被公认为受尊敬的人。管理原理这一主题已经从工业界扩散到大学的课堂。管理终于形成为一个独立的研究领域。

美国出现“管理运动”的必然性及其意义

“管理运动”（其主要组成部分就是“科学管理”）也是一种历史现象，是一个过程，时间大约从19世纪末至20世纪30年代，大体上有四五十年时间。管理运动是人们对管理重要性的认识，以及由此而产生的对经济发展的重大影响的过程。它为效率和生产率提供了一种思路和解决问题的框架。

这一运动是19世纪中后期至20世纪中期的主流。但是，工业革命发生在欧洲，一百年以后的“管理运动”却出现在美国，这是有其历史必然性的。

工业革命以后，社会、政治、经济、技术所发生的变化和发展，以及组织规模的扩大和人们的价值观念、思想、意识、文化当中出现的新概念，产生了一个巨大的推动力，促使人们重视管理。

19世纪末，美国南北战争结束，废除黑奴制，开发西部，提供了大量劳动力和广阔的市场。1862年出现了一种新的筹资形式——有限责任联合股份公司（Limited Liability Joint Stock Company）。1890年封闭边境，国内人口趋于稳定，资本主义处于蓬勃发展时期。工业革命的种种结果由欧洲移民带到美洲大陆，使得美国的商品经济、劳动分配、工厂制度得到了发展，从而使人们认识到需要有专业的管理人员和行政人员；“社会达尔文主义”信条则承认存在无情竞争的制度，结果是“适者生存”；工会运动的兴起，促使人们去研究新的管理课题——劳资关系；宗教改革，承认教徒可以拥有个人财产，鼓励个人从事工商活动；企业、公司产品的多样化和生产经营的分散化，小规模条件下独裁类型的管理，逐渐被专业类型的管理所代替；技术的进步则引起了管理思想与哲学的巨大变化——寻求借助技术之力增强人类活动力的适当方法，即管理。

可是，当时的企业管理非常落后，工厂工作时长、效率低、工资也低，工人缺乏训练，雇主不懂得如何刺激工人提高劳动生产率。总之，当时经营管理仍是以传统的手工业方式特点，使得美国经济的发展和企业的劳动

生产率远远落后于当时的科学技术成就和国内外经济条件所提供的可能性。据文献记载，许多工厂的产量都远远低于其额定生产能力，能达到 60% 的都很少。

当时美国规模最大的公司是铁路公司。由于开发西部的客观需要，铁路发展非常迅速，但是由于缺乏管理，问题很多，事故不断，效率极低。19 世纪下半叶，《美国铁路杂志》的编辑亨利·普尔（Henry Pool），在分析了美国铁路系统从初创到成熟这一过程中，由于管理不善而造成许多误点和事故的原因后，指出铁路必须进行有效管理。他提出应该通过明确的组织机构系统来进行管理，即设置一套组织分工系统，汇报通讯系统，并制定严格的规章制度，以便使管理者能及时了解铁路运行情况，采取各种措施来避免事故发生。此外，他还提出在管理中要重视人的因素，要使组织协调，充满团结精神，要采取新的领导方式，以克服旧领导方式中墨守成规与单调刻板的毛病等等。普尔作为一位先驱者为后来的“科学管理”、“行为科学”、“系统管理”等管理理论的形成打下了一定的基础，对早期管理思想作出了很大贡献。

工业中存在的问题类似于铁路，企业和公司规模扩大以后，也带来一系列问题：效率、刺激、行政管理、教育等等。美国机械工程师学会（The American Society of Mechanical Engineer，缩写为 ASME）则为解决这些问题发挥了一定的积极作用，其会员亨利·唐纳（Henry Downe）1886 年发表论文《作为经济学家的工程师》，倡议发起运动把管理从工程学独立出来发展为一门学科。刚入会不久的年轻人泰罗听了唐纳的发言，随后就和他的同代人提出了一套实际做法、观点和思想方法。这些被后人称为“科学管理”。

但是，仅有少数有见识的工业家和工程师认识到科学管理的概念及其对经济发展的意义，还不足以形成为一个管理运动，还必须通过一定的手段和方式向社会、向公众广泛宣传科学管理，这就是管理运动的“三次高潮”。

第一次高潮是 1911 年东方铁路公司提高票价的意见听证会和 1912 年美国国会为泰罗举行的听证会（后文另有详述）。当时东方铁路公司要提高客货运价，遭到货主和公众反对。马萨诸塞州州际商业委员会为此举行一次听证会，公众方的律师布兰戴维斯（Brandeis）邀请泰罗等 11 位工程师作证；只要采用科学管理的技术和方法，铁路公司不必提高票价同样可以盈利。结果公众方胜诉，同时也将科学管理引入了社第二次高潮是 1920 年美国通用汽车公司的改组。当时公司濒临倒闭，小斯隆（Alfred P. Sloan Jr.）就任总经理，对公司进行了大刀阔斧的改组——实行“集中政策控制下的分权制”，建立多个利润中心。公司很快恢复元气，他们依靠的不是技术，而是管理与组织，因而也认识到管理的范围不仅仅是生产管理，而是要比这大得多。

第三次高潮是 1924—1932 年梅约在美国西屋电气公司霍桑工厂进行的试验（后文将另作详述），结论引起轰动——提出要注意人的因素，这可以看作是管理科学的里程碑之一，是一个重要的转折点。

到本世纪 30 年代，资本主义世界爆发了大危机，管理运动受到了影响。但是前后四五十年代的运动，改变了人们的观念，引起了人们思想上、观念上的转变，对经济的发展起了重要作用。管理运动为管理学的形成和发展奠定了基础，它所提倡的并被普遍接受的观点“保存、调研、合作、渐进”已经在人们心中、在社会土壤中扎下了根。

科学管理——泰罗及其同代人

1. 泰罗与“科学管理”理论

弗雷德里克·温斯洛·泰罗 (Frederick Winslow Taylor)，出生于美国费城一个富有的律师家庭，中学毕业后考上哈佛大学法律系，但不幸因眼疾而被迫辍学。1875年，他进入一家小机械厂当徒工，1878年转入费城米德瓦尔钢铁厂 (Midvale Steel Works) 当机械工人，他在该厂一直干到1897年，在此期间，由于努力工作，表现突出，很快先后被提升为车间管理员、小组长、工长、技师、制图主任和总工程师，并在业余学习的基础上获得了机械工程学士学位。在米德瓦尔钢铁厂的实践中，他感到当时的企业管理当局不懂得用科学方法来进行管理，不懂得工作程序、劳动节奏和疲劳因素对劳动生产率的影响。而工人则缺少训练，没有正确的操作方法和适用的工具。这都大大影响了劳动生产率的提高。为了改进管理，他在米德瓦尔钢铁厂进行各种试验。

1898—1901年间。又受雇于伯利恒钢铁公司 (Bethlehem Steel Company) 继续从事管理方面的研究。后来，他取得了一种高速工具钢的专利。1901年后，他更以大部分时间从事咨询、写作和演讲等工作，来宣传他的一套管理理论——“科学管理”，即通常所称的“泰罗制”，为科学管理理论在美国和国外的传播作出了贡献。

泰罗的研究工作，是在他担任米德瓦尔钢铁厂的工长时开始的。他的特殊经历，使他有可能在工厂的生产第一线系统地研究劳动组织与生产管理问题。在他亲身体会并发现生产效率不高是由于工人们“故意偷懒”的问题后，便决心着手解决它。从1881年开始，他进行了一项“金属切削试验”，由此研究出每个金属切削工人工作日的合适工作量。经过两年的初步试验之后，给工人制定了一套工作量标准。他自己认为，米德瓦尔的试验是工时研究的开端。

1898年，泰罗受雇于伯利恒钢铁公司期间，进行了著名的“搬运生铁块试验”和“铁锹试验”。搬运生铁块试验，是在这家公司的五座高炉的产品搬运班组大约75名工人中进行的。

由于这一研究，改进了操作方法，训练了工人，其结果使生铁块的搬运量提高3倍。铁锹试验首先是系统地研究铲上的负载应为多大问题；其次研究各种材料能够达到标准负载的锹的形状、规格问题，与此同时还研究了各种原料装锹的最好方法的问题。此外还对每一套动作的精确时间作了研究，从而得出了一个“一流工人”每天应该完成的工作量。这一研究的结果是非常出色的，堆料场的劳动力从400—600人减少为140人，平均每人每天的操作量从16吨提高到59吨，每个工人的日工资从1.15美元提高到1.88美元。

泰罗在米德瓦尔开始进行的金属切削试验延续了26年之久，进行的各项试验达3万次以上，80万磅的钢铁被试验用的工具削成切屑，总共耗费约15万美元。试验结果发现了能大大提高金属切削机工产量的高速工具钢，并取得了各种机床适当的转速和进刀量以及切削用量标准等资料。

综上所述，这些试验集中于“动作”、“工时”的研究；工具、机器、材料和工作环境等标准化研究，并根据这些成果制定了每日比较科学的工作定额和为完成这些定额的标准化工具。

泰罗一生致力于“科学管理”，但他的做法和主张并非一开始就被人们

所接受，而是日益引起社会舆论的种种议论。于是，美国国会于 1912 年举行对泰罗制和其他工场管理制的听证会，泰罗在听证会上作了精彩的证词，向公众宣传科学管理的原理及其具体的方法、技术，引起了极大的反响。

“科学管理”理论的主要内容概括为以下八个方面：

(1) 科学管理的中心问题是提高效率。泰罗认为，要制定出有科学依据的工人的“合理的日工作量”，就必须进行工时和动作研究。方法是选择合适且技术熟练的工人，把他们的每一项动作、每一道工序所使用的时间记录下来，加上必要的休息时间和其他延误时间，就得出完成该项工作所需要的总时间，据此定出一个工人“合理的日工作量”，这就是所谓工作定额原理。

(2) 为了提高劳动生产率，必须为工作挑选“第一流的工人”。所谓第一流的工人，泰罗认为：“每一种类型的工人都能找到某些工作使他成为第一流的，除了那些完全能做好这些工作而不愿做的人”。在制定工作定额时，泰罗是以“第一流的工人不损害其健康的情况下维护较长年限的速度”为标准的。这种速度不是以突击活动或持续紧张为基础，而是以工人能长期维持正常速度为基础。泰罗认为，健全的人事管理的基本原则是：使工人的能力同工作相配合，管理当局的责任在于为雇员找到最合适的工作，培训他成为第一流的工人，激励他尽最大的努力来工作。

(3) 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，这就是所谓标准化原理。泰罗认为，必须用科学的方法对工人的操作方法、工具、劳动和休息时间的搭配，机器的安排和作业环境的布置等进行分析，消除各种不合理的因素，把各种最好的因素结合起来，形成一种最好的方法，他把这叫做是管理当局的首要职责。

(4) 实行刺激性的计件工资报酬制度。为了鼓励工人努力工作、完成定额，泰罗提出了这一原则。这种计件工资制度包含三点内容：通过工时研究和分析，制定出一个有科学依据的定额或标准；采用一种叫做“差别计件制”的刺激性付酬制度，即计件工资率按完成定额的程度而浮动，例如，如果工人只完成定额的 80%，就按 80% 工资率付酬；如果超过了定额的 120%，则按 120% 工资率付酬；工资支付的对象是工人而不是职位，即根据工人的实际工作表现而不是根据工作类别来支付工资。泰罗认为这样做，既能克服消极怠工的现象，更重要的是能调动工人的积极性，从而促使工人大大提高劳动生产率。

(5) 工人和雇主两方面都必须认识到提高效率对双方都有利，都要来一次“精神革命”，相互协作，为共同提高劳动生产率而努力。在前面介绍的铁锹试验中，每个工人每天的平均搬运量从 16 吨提高到 59 吨；工人每日的工资从 1.15 美元提高到 1.88 美元。而每吨的搬运费从 7.5 美分降到 3.3 美分，对雇主来说，关心的是成本的降低；而对工人来说，关心的则是工资的提高，所以泰罗认为这就是劳资双方进行“精神革命”，从事协调与合作的基础。

(6) 把计划职能同执行职能分开，变原来的经验工作法为科学工作法。所谓经验工作法是指每个工人用什么方法操作，使用什么工具等，都由他根据自己的或师傅等人的经验来决定。泰罗主张明确划分计划职能与执行职能，由专门的计划部门来从事调查研究，为定额和操作方法提供科学依据；制定科学的定额和标准化的操作方法及工具；拟定计划并发布指示和命令；比较“标准”和“实际情况”，进行有效的控制等工作。至于现场的工人，

则从事执行的职能，即按照计划部门制定的操作方法和指示，使用规定的标准工具，从事实际的操作，不得自行改变。

(7) 实行“职能工长制”。泰罗主张实行“职能管理”，即将管理的工作予以细分，使所有的管理者只承担一种管理职能。他设计出八个职能工长，代替原来的一个工长，其中四个在计划部门，四个在车间。每个职能工长负责某一方面的工作。在其职能范围内，可以直接向工人发出命令。泰罗认为这种“职能工长制”有三个优点：对管理者的培训所花费的时间较少；管理者的职责明确，因而可以提高效率；由于作业计划已由计划部门拟定，工具与操作方法也已标准化，车间现场的职能工长只需进行指挥监督，因此非熟练技术的工人也可以从事较复杂的工作，从而降低整个企业的生产费用。后来的事实表明，一个工人同时接受几个职能工长的多头领导，容易引起混乱。所以，“职能工长制”没有得到推广。但泰罗的这种职能管理思想为以后职能部门的建立和管理的专业化提供了参考。

(8) 在组织机构的管理控制上实行例外原则。泰罗等人认为，规模较大的企业组织和管理，必须应用例外原则，即企业的高级管理人员把例行的一般日常事务授权给下级管理人员去处理，自己只保留对例外事项的决定和监督权。这种以例外原则为依据的管理控制原理，以后发展成为管理上的分权化原则和实行事业部制管理体制。

泰罗在管理方面的主要著作有：《计件工资制》（1895年）、《车间管理》（1903年）、《科学管理原理》（其中包括在国会上的证词，1912年）。泰罗通过这一系列的著作，总结了几十年试验研究的成果，归纳了自己长期管理实践的经验，概括出一些管理原理和方法，经过系统化整理，形成了“科学管理”的理论。泰罗在管理理论方面做了许多重要的开拓性工作，为现代管理理论奠定了基础。由于他的杰出贡献，他被后人尊为“科学管理之父”，这个称号并被铭刻在他的墓碑上。

当然，从历史唯物主义和管理二重性的观点出发来分析、评价，泰罗及其“科学管理”，不可避免地存在着阶级局限性和时代局限性。由于泰罗的自身条件、背景以及当时所处的社会条件，不可避免地会影响到其进行“科学管理”研究的方法、效率、思路等，使得其对管理较高层次的研究相对较少，理论深度也相对地显得不足。而“科学管理”理论或称“泰罗制”也并非泰罗一个人的发明，就像英国管理学家林德尔·厄威克（Lyndall F. Urwick）所指出的：“泰罗所做的工作并不是发明某种全新的东西，而是把整个19世纪在英美两国产生、发展起来的東西加以综合而成的一整套思想。他使一系列无条理的首创事物和实验有了一个哲学体系，称之为‘科学管理’。”

2. “科学管理”理论的其他代表人物

泰罗的科学管理理论在20世纪初得到了广泛的传播和应用，影响很大。因此在他同时代和他以后的年代中，有许多人也积极从事于管理实践与理论的研究，丰富和发展了“科学管理理论”。其中比较著名的有：

(1) 卡尔·乔治·巴思（Carl George Barth）。美籍数学家。他是泰罗最早、最亲密的合作者，为科学管理工作作出了很大贡献。他是个很有造诣的数学家，其研究的许多数学方法和公式，为泰罗的工时研究、动作研究、金属切削试验等研究工作提供了理论依据。

(2) 亨利·甘特（Henry L. Gantt）。美国管理学家、机械工程师。甘

特是泰罗在创建和推广科学管理时的亲密合作者,他与泰罗密切配合,使“科学管理”理论得到了进一步的发展。特别是他的“甘特图”(Gantt Chart),是当时计划和控制生产的有效工具,并为当今现代化方法 PERT(计划评审技术)奠定了基石。他还提出了“计件奖励工资制”,即除了按日支付有保证的工资外,超额部分给予奖励;完不成定额的,可以得到原定日工资,这种制度补充了泰罗的差别计件工资制的不足。此外,甘特还很重视管理中人的因素,强调“工业民主”和更重视人的领导方式,这对后来的人际关系理论有很大的影响。

(3) 吉尔布雷斯夫妇(Frank B. Gilbreth and Lillian M. Gilbreth)。美国工程师弗兰克·吉尔布雷斯与夫人(心理学博士莉莲·吉尔布雷斯)在动作研究和工作简化方面作出了特殊贡献。他们采用两种手段进行时间与动作研究:工人的操作动作分解为17种基本动作,吉尔布雷斯称之为“therbligs”(这个字即为吉尔布雷斯英文名字字母的倒写);用拍影片的方法、记录和分析工人的操作动作,寻找合理的最佳动作,以提高工作效率。通过这些手段,他们纠正了工人操作时某些不必要的多余动作,形成了快速准确的工作方法。与泰罗不同的是,吉尔布雷斯夫妇在工作中开始注意到人的因素,在一定程度上试图把效率和人的关系结合起来。吉尔布雷斯毕生致力于提高效率,即通过减少劳动中的动作浪费来提高效率,被人们称之为“动作专家”。

(4) 哈林顿·埃默森(Harrington Emerson)。美国早期的科学管理研究工作者,从1903年起就同泰罗有紧密的联系,并独立地发展了科学管理的许多原理。如他对效率问题作了较多的研究和实践,提出了提高效率的12条原则,即明确的目的;注意局部和整体的关系;虚心请教;严守规章;公平;准确、及时、永久性的记录;合理调配人、财、物;定额和工作进度;条件标准化;工作方法标准化;(11)手续标准化;(12)奖励效率。在组织机构方面,提出了直线和参谋制组织形式等等。另外,他还在职工的选择和培训、心理因素对生产的影响、工时测定等方面也作出了贡献。

尽管泰罗的追随者在许多方面不同程度地发展了“科学管理”理论和方法,但总的来说,他们和泰罗一样,研究的范围始终没有超出劳动作业的技术过程,没有超出车间管理的范围。

管理过程和管理组织理论

在泰罗等人以探讨工厂中提高效率为重点进行科学管理研究的同时,法国的法约尔则以管理过程和管理组织为研究重点,着重研究管理的组织和管理的活动过程。

除法约尔之外,管理过程和管理理论的主要代表人物还有德国著名的社会学家韦伯,以及美国的管理学家巴纳德、古利克,英国的管理学家厄威克等人。以下着重介绍法约尔、韦伯和巴纳德及他们的理论。

1. 法约尔及其管理理论

亨利·法约尔(Henry Fayol),法国人,1860年从圣艾帝安国立矿业学院毕业后进入康门塔里—福尔香堡(Comentry-Fourchambault)采矿冶金公司,成为一名采矿工程师,并在此度过了整个职业生涯。从采矿工程师后

任矿井经理直至公司总经理，由一名工程技术人员逐渐成为专业管理者，他在实践中逐渐形成了自己的管理思想和管理理论，对管理学的形成和发展作出了巨大的贡献。

法约尔 1916 年问世的名著《工业管理与一般管理》，是他一生管理经验和思想思想的总结。他认为他的管理理论虽然是以大企业为研究对象，但除了可应用于工商企业之外，还适用于政府、教会、慈善团体、军事组织以及其他各种事业。所以，人们一般认为法约尔是第一个概括和阐述一般管理理论的管理学家。他的理论概括起来大致包括以下内容：

(1) 企业的基本活动与管理的五项职能。法约尔指出，任何企业都存在着六种基本的活动，而管理只是其中之一。这六种基本活动是：技术活动（指生产、制造、加工等活动）；商业活动（指购买、销售、交换等活动）；财务活动（指资金的筹措和运用）；安全活动（指设备维护和职工安全等活动）；会计活动（指货物盘存、成本统计、核算等）；管理活动（其中又包括计划、组织、指挥、协调和控制五项职能活动）。在这六种基本活动中，管理活动处于核心地位，即企业本身需要管理，同样的，其他五项属于企业的活动也需要管理。

(2) 法约尔的 14 条管理原则。法约尔根据自己的工作经验，归纳出简明的 14 条管理原则。

分工。他认为这不仅是经济学家研究有效地使用劳动力的问题，而且也是在各种机构、团体、组织中进行管理活动所必不可少的工作。

职权与职责。他认为职权是发号施令的权力和要求服从的威望。职权与职责是相互联系的，在行使职权的同时，必须承担相应的责任，有权无责或有权无责都是组织上的缺陷。

纪律。纪律是管理所必须的，是对协定的尊重。这些协定以达到服从、专心、干劲，以及尊重人的仪表为目的。就是说组织内所有成员通过各方所达成的协议对自己在组织内的行为进行控制，它对企业的成功与否极为重要，要尽可能做到严明、公正。

统一指挥。指组织内每一个人只能服从一个上级并接受他的命令。

统一领导。指一个组织，对于目标相同的活动，只能有一个领导，一个计划。

个人利益服从整体利益。即个人和小集体的利益不能超越组织的利益。当二者不一致时，主管人员必须想办法使他们一致起来。

个人报酬。报酬与支付的方式要公平，给雇员和雇主以最大可能的满足。

集中化。这主要指权力的集中或分散的程度问题。要根据各种情况，包括组织的性质、人员的能力等，来决定“产生全面的最大收益”的那种集中程度。

等级链。指管理机构中，最高一级到最低一级应该建立关系明确的职权等级系列，这既是执行权力的线路，也是信息传递的渠道。一般情况下不要轻易地违反它。但在特殊情况下，为了克服由于统一指挥而产生的信息传递延误，法约尔设计出一种“跳板”，也叫“法约尔桥”（Fayol bridge）。

秩序。指组织中的每个成员应该规定其各自的岗位，“人皆有位，人尽其职”。

(11) 公正。主管人员对其下属仁慈、公平，就可能使其下属对上级表

现出热心和忠诚。

(12) 保持人员的稳定。如果人员不断变动，工作将得不到良好的效果。

(13) 首创精神。这是提高组织内各级人员工作热情的主要源泉。

(14) 团结精神。指必须注意保持和维护每一集体中团结、协作、融洽的关系，特别是人与人之间的相互关系。

法约尔强调指出，以上 14 条原则在管理工作中不是死板和绝对的东西，这里全部是尺度问题。在同样的条件下，几乎从不两次使用同一原则来处理事情，应当注意各种可变因素的影响。因此，这些原则是灵活的，是可以适应于一切需要的，但其真正的本质在于懂得如何运用它们。这是一门很难掌握的艺术，它要求智慧、经验、判断和注意尺度（也即“分寸”）。

法约尔认为，人的管理能力可以通过教育来获得，可以也应该像技术能力一样，首先在学校里，然后在车间里得到。为此，他提出了一套比较全面的管理理论，首次指出管理理论具有一般普遍性，可以用于各个组织之中，他把管理视为一门科学。提出在学校设置这门课程，并在社会各个领域宣传、普及和传授管理知识。

综上所述，法约尔关于管理过程和管理组织理论的开创性研究，其中特别是关于管理职能的划分以及管理原则的描述，对后来的管理理论研究具有非常深远的影响。此外，他还是一位概括和阐述一般管理理论的先驱者，是伟大的管理教育家，后人称他为“管理过程之父”。

2. 韦伯理想的行政组织体系理论

马克斯·韦伯（Max Weber）是德国著名的社会学家，他对法学、经济学、政治学、历史学和宗教学都有广泛的兴趣。他在管理理论上的研究主要集中在组织理论方面，主要贡献是提出了所谓理想的行政组织体系理论。这集中反映在他的代表作《社会组织与经济组织》一书中。这一理论的核心是组织活动要通过职务或职位而不是通过个人或世袭地位来管理。他也认识到个人魅力对领导作用的重要性。他所讲的“理想的”，不是指最合乎需要，而是指现代社会最有效和合理的组织形式。之所以是“理想的”，因为它具有如下一些特点：

(1) 明确的分工。即每个职位的权力和义务都应有明确的规定，人员按职业专业化进行分工。

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

(3) 人员的任用。人员的任用要完全根据职务的要求，通过正式考试和教育训练来实行。

(4) 职业管理人员。管理人员有固定的薪金和明文规定的升迁制度，是一种职业管理人员。

(5) 遵守规则和纪律。管理人员必须严格遵守组织中规定的规则和纪律以及办事程序。

(6) 组织中人员之间的关系。组织中人员之间的关系完全以理性准则为指导，只是职位关系而不受个人情感的影响。这种公正不倚的态度，不仅适用于组织内部，而且适用于组织与外界的关系。

韦伯认为，这种高度结构的、正式的、非人格化的理想行政组织体系是人们进行强制控制的合理手段，是达到目标、提高效率的最有效形式。这种组织形式在精确性、稳定性、纪律性和可靠性方面都优于其他组织形式，能

适用于所有的各种管理工作及当时日益增多的各种大型组织，如教会、国家机构、军队、政党、经济企业和各种团体。韦伯的这一理论，对泰罗、法约尔的理论是一种补充，对后来的管理学家们，尤其是组织理论学家则有很大的影响，他被称为“组织理论之父”。

3. 巴纳德的自觉协作活动系统

切斯特·巴纳德（Chester Z. Barnard）是美国的高级经理人员和管理学家，他在组织理论研究方面作出了很大贡献。他认为，组织是一个由人们有意识地加以协调的各种活动的系统，其中最关键的因素是经理人员。每个人在克服其生理、心理、物质和社会的限制时，必须自觉地进行协作。组织就是这种自觉协作活动的一个系统，这种系统能否长期存在、发展，则决定于系统的效率和效果。各个人的协作固然可以通过命令和指挥形式来实现，但只有具备以下四个条件，个人才会承认这种命令的权威而接受命令：个人理解这个命令。个人认为这个命令同组织的目标是一致的。个人认为这个命令同自己的个人利益是符合的。个人有执行这个命令的能力。

他还把组织分为正式组织和非正式组织，指出正式组织作为一个协作系统，无论级别的高低和规模的大小，都包含三个基本要素，即协作的意愿、共同的目标、信息的联系。同时巴纳德还指出，在正式组织中还存在着一种产生于同工作有关的联系并从而形成一定的看法、习惯和准则的无形的组织，即非正式组织。它的活动对正式组织有双重作用，既有不利的影响，但又可能促使组织的效率得到提高。巴纳德的这一理论为后来称之为社会系统学派的理论奠定了基础。

综上所述，管理过程和管理组织理论，从不同角度进行了职能划分，研究了组织的形成以及组织管理的一些问题，在当时起到了历史性的作用，对今天的管理理论的发展也具有深远的影响，其中许多原理及方法至今仍被许多国家广泛地参照和采用。

人际关系学说和行为科学理论

以“科学管理”理论和管理过程与管理组织理论为代表的古典管理理论的广泛流传和实际运用，大大提高了效率。但古典管理理论多着重于生产过程、组织控制方面的研究，较多地强调科学性、精密性、纪律性，而对人的因素注意较少，把工人当作是机器的附属品，不是人在使用机器，而是机器在使用人，这就激起了工人的强烈不满。本世纪 20 年代前后，一方面是工人日益觉醒，工人阶级反对资产阶级剥削压迫的斗争日益高涨；另一方面是经济的发展和周期性危机的加剧，使得西方资产阶级感到再依靠传统的管理理论和方法已不可能有效地控制工人来达到提高生产率和利润的目的。一些管理学家和心理学家也意识到社会化大生产的发展需要有与之相适应的新的管理理论。于是，一些学者开始从生理学、心理学、社会学等方面出发研究企业中有关人的一些问题。如人的工作动机、情绪、行为与工作之间的关系等等，以及研究如何按照人的心理发展规律去激发其积极性和创造性。于是行为科学就应运而生。这是继古典管理理论之后管理学发展的一个重要阶段，也是现代管理学的一个重要组成部分。行为科学研究基本上可分为两大时期，前期叫做人际关系学说（或人群关系学），它以本世纪二三十年代美国学者梅约的霍桑试验开始；后期是 1949 年在美国芝加哥讨论会上第一次提出

“行为科学”，以后在 1953 年美国福特基金会召开的各大学科学家参加的会议上，正式定名为行为科学。

1. 研究人际关系学说的代表人物

(1) 雨果·孟斯特伯格 (Hugo munsterberg) 的心理学与工业效率。雨果·孟斯特伯格是德国人，工业心理学的创始人之一。他的专业是心理学和医学，但对实验心理学却很感兴趣，以后更把兴趣转向了心理学在工业中的运用。1912 年他在《心理学与工业效率》一书中强调说明了他的目标在于发现：

每个人的心理特性和他适于做什么工作。

处于什么心理状态下才能使每个人能达到最高效率。

用什么样的方式刺激、诱导人们进行生产以达到最满意的产量或最高效率。

经过长期的研究，他发现并指出了心理学在许多领域中的应用价值，因而使心理学进入了产业界。在每一个课题上，他都指出了心理学的应用如何有助于绩效的增加。到他去世时，工业心理学已经成为管理学中的一个重要领域了。

(2) 梅约及其霍桑试验。乔治·埃尔顿·梅约 (George Elton Mayo)，是原籍澳大利亚的美国行为科学家。1924-1932 年间，美国国家研究委员会和西方电气公司合作，由梅约负责进行了著名的霍桑试验 (Hawthorne Experiment)，即在西方电气公司所属的霍桑工厂，为测定各种有关因素对生产效率的影响程度而进行的一系列试验，由此产生了人际关系学说。试验分四个阶段：

第一阶段：工场照明试验 (1924—1927 年)。该试验是选择一批工人分为两组：一组为“试验组”，先后改变工场照明强度，让工人在不同照明强度下工作；另一组为“控制组”，工人在照明度始终维持不变的条件下工作。试验者希望通过试验得出照明度对生产率的影响，但试验结果发现，照明度的变化对生产率几乎没有什么影响。这个试验似乎以失败告终。但这个试验得出了两条结论：工场的照明只是影响工人生产效率的一项微不足道的因素；由于牵涉因素太多，难以控制，且其中任何一个因素足以影响试验结果，故照明对产量的影响无法准确测量。

第二阶段：继电器装配室试验 (1927 年 8 月—1928 年 4 月)。旨在试验各种工作条件的变动对小组生产率的影响，以便能够更有效地控制影响工作效果的因素。通过材料供应、工作方法、工作时间、劳动条件、工资、管理作风与方式等各个因素对工作效率影响的实验，发现无论各个因素如何变化，产量都是增加的。其他因素对生产率也没有特别的影响，而似乎是由于督导方法的改变，使工人工作态度也有所变化，因而产量增加。

第三阶段：大规模的访问与调查 (1928—1931 年)。两年内他们在上述试验的基础上进一步开展了全公司范围的普查与访问，调查了 2 万多人次，发现所得结论与上述试验所得相同，即“任何一位员工的工作绩效，都受到其他人的影响”。于是研究进入第四阶段。

第四阶段：接线板接线工作室试验 (1931—1932 年)。以集体计件工资制刺激，企图形成“快手”对“慢手”的压力以提高效率。公司当局给他们规定的产量标准是焊合 7312 个接点，但他们完成的只有 6000—6600 个接点。试验发现，工人既不会为超定额而充当“快手”，也不会因完不成定额而成

“慢手”，当他们达到他们自认为是“过得去”的产量时就会自动松懈下来。其原因是，生产小组无形中形成默契的行为规范，即工作不要做得太多，否则就是“害人精”；工作不要做得太少，否则就是“懒惰鬼”；不应当告诉监工任何会损害同伴的事，否则就是“告密者”；不应当企图对别人保持距离或多管闲事；不应当过分喧嚷，自以为是和热心领导等等。根本原因则有三：一是怕标准再度提高；二是怕失业；三是为保护速度慢的同伴。这一阶段的试验，还发现了“霍桑效应”，即对于新环境的好奇和兴趣，足以导致较佳的成绩，至少在初始阶段是如此。

通过四个阶段历时近8年的霍桑试验，梅约等人认识到，人们的生产效率不仅要受到生理方面、物理方面等因素的影响，更重要的是受到社会环境、社会心理等方面的影响，这个结论的获得是相当有意义的，这对“科学管理”只重视物质条件，忽视社会环境、社会心理对工人的影响来说，是一个重大的修正。

根据霍桑试验，梅约于1933年出版了《工业文明中人的问题》一书，提出了与古典管理理论不同的新观点，主要归纳为以下几个方面。

工人是“社会人”，而不是单纯追求金钱收入的“经济人”。作为复杂社会系统成员，金钱并非刺激积极性的唯一动力，他们还有社会、心理方面的需求，因此社会和心理因素等方面所形成的动力，对效率有更大影响。

企业中除了“正式组织”之外，还存在着“非正式组织”，这种非正式组织是企业成员在共同工作的过程中，由于具有共同的社会感情而形成的非正式团体。这种无形组织有它特殊的感情、规范和倾向，左右着成员的行为。古典管理理论仅注重正式组织的作用，这是很不够的。非正式组织不仅存在，而且同正式组织是相互依存的，对生产率的提高有很大影响。

新型的领导在于通过对职工“满足度”的增加，来提高工人的“士气”，从而达到提高效率的目的。生产率的升降，主要取决于工人的士气，即工作的积极性、主动性与协作精神，而士气的高低，则取决于社会因素特别是人群关系对工人的满足程度，即他的工作是否被上级、同伴和社会所承认。满足程度越高，士气也越高、生产效率也就越高。所以，领导的职责在于提高士气，善于倾听和沟通下属职工的意见，使正式组织的经济需求和工人的非正式组织的社会需求之间保持平衡。这样就可以解决劳资之间乃至整个“工业文明社会”的矛盾和冲突，提高效率。

梅约等人的人际关系学说的问世，开辟了管理和理论的一个新领域，并巨弥补了古典管理理论的不足，更为以后行为科学的发展奠定了基础。

2. 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以及这些行为产生的原因进行分析研究。它研究的内容包括：人的本性和需要、行为的动机，特别是生产中的人际关系（包括领导同工人之间的关系）。行为科学在第二次世界大战以后的发展，主要集中在以下四个方面：

- (1) 关于人的需要和动机的理论；
- (2) 关于管理中的“人性”的理论；
- (3) 关于领导方式的理论；
- (4) 关于企业中非正式组织以及人与人的关系的理论。

以上理论在管理学的应用的有关内容将在本书以后的有关篇章中加以评介。

从霍桑试验开始的“人际关系”的研究到行为科学理论的研究，乃至管理社会学（即工效学）等方面的研究，这不仅为管理理论的发展提供了许多有益的东西，而且在实际的管理中也产生了深刻的影响，同时在发展中其自身也得到不断的补充和完善，从而也扩展了管理作为一门科学的又一广阔的领域。

六、管理科学理论

第二次世界大战时期，英国为解决国防需要而产生“运筹学”（Operational Research，缩写为 OR），发展了新的数学分析和计算技术，例如：统计判断、线性规划、排队论、博弈论、统筹法、模拟法、系统分析等。这些成果应用于管理工作就产生了“管理科学理论”，其主要内容是一系列的现代管理方法和技术。提出这一理论的代表人物是美国研究管理学和现代生产管理方法的著名学者伯法（E. S. Buffa）等人。他们开拓了管理学的另一个广阔的研究领域，使管理从以往定性的描述走向了定量的预测阶段。

“管理科学”理论是指以现代自然科学和技术科学的最新成果（如先进的数学方法、电子计算机技术以及系统论、信息论、控制论等）为手段，运用数学模型，对管理领域中的人力、物力、财力进行系统的定量的分析，并作出最优规划和决策的理论。这一理论是在第二次世界大战之后，与行为科学平行发展起来的。从历史渊源来看，“管理科学”是泰罗科学管理的继续和发展，因为它的主要目标也是探求最有效的工作方法或最优方案，以最短的时间、最少的支出，取得最大的效果。但它的研究范围已远远不是泰罗时代的“操作方法”和“作业研究”，而是面向整个组织的所有活动，并且它所采用的现代科技手段也是泰罗时代所无法比拟的。“管理科学”理论的主要内容包括以下三个方面。

运筹学

运筹学是“管理科学”理论的基础，是在第二次世界大战中，以杰出的物理学家布莱克特（P. M. S. Blackett）为首的一部分英国科学家为了解决雷达的合理布置问题而发展起来的数学分析和计算技术。就其内容讲，这是一种分析的、实验的和定量的科学方法，专门研究在既定的物质条件（人力、物力、财力）下，为达到一定的目的，运用科学的方法，主要是数学的方法，进行数量分析，统筹兼顾研究对象的整个活动所有各个环节之间的关系，为选择出最优方案提供数量上的依据，以便作出综合性的合理安排，最经济最有效地使用人力、物力、财力，以达到最大的效果。运筹学后来被运用到管理领域；由于研究的不同，又形成了许多新的分支，这些分支主要有：

1. 规划论

用来研究如何充分利用企业的一切资源，包括人力、物资、设备、资金和时间，最大限度地完成各项计划任务，以获得最优的经济效益。规划论根据不同情况又可分为线性规划、非线性规划和动态规划。

2. 库存论

用来研究在什么时间，以什么数量，从什么地方供应，来补充零部件、器件、设备、资金等库存，既保证企业能有效运转，又使保持一定库存和补充采购的总费用最少。

3. 排队论

主要是用来研究在公用服务系统中，设置多少服务人员或设备最为合适，既不使顾客或使用者过长地排队等候，又不使服务人员及设备过久地闲置。

4.对策论。又称博弈论，主要是用来研究在利益相互矛盾的各方竞争性活动中，如何使自己一方获得期望利益最大或期望损失最小，并求出制胜对方的最优策略。

5.搜索论

用来研究在寻找某种对象（如石油、煤矿、铁矿以及产品中的废品）的过程中，如何合理使用搜索手段（包括人、物、资金和时间），以便取得最好的搜索效果。

6.网络分析

是利用网络图对工程进行计划和控制的一种管理技术，常用的有“计划评审技术”（简称 PERT）和“关键线路法”（简称 CPM）。

系统分析

系统分析这一概念是由美国兰德公司 1949 年首先提出的，意思是把系统的观点和思想引入管理的方法之中，认为事物是极其复杂的系统。运用科学和数学的方法对系统中事件的研究和分析，就是系统分析。其特点就是解决管理问题时要从全局出发，进行分析和研究，制定出正确的决策。因此，系统分析一般有如下步骤：

（1）首先弄清并确定这一系统的最终目的，同时明确每个特定阶段的阶段性目标和任务。

（2）必须把研究对象看作是一个整体，是一个统一的系统，然后确定每个局部要解决的任务，研究它们之间，以及它们与总体目标之间的相互关系和相互影响。

（3）寻求达到总体目标及与其相联系的各个局部任务和可供选择的方案。

（4）对可供选择的方案进行分析比较，选出最优方案。

（5）组织各项工作的实施。

系统分析和运筹学作为逻辑和计量方法，它们的共性很多。一般认为，系统分析研究的范围更广泛一些，多用于战略性质的高级决策研究，而运筹学研究的范围相对较窄一些，一般多用于战术性的分析论证。但在实际中，作为决策工具，往往是两种方法共同使用，互相补充的。

决策科学化

这是指决策时要以充足的事实为依据，采取严密的逻辑思考方法。对大量的资料和数据按照事物的内在联系进行系统分析和计算，遵循科学程序，作出正确决策。上述“管理科学”理论的两项内容就是为决策科学化提供分析思路和分析技术的，同时，它所使用的先进工具——电子计算机和管理信息系统也为决策科学化提供了可能和依据。

总而言之，“管理科学”理论的基本特征是，以系统的观点，运用数学、统计学的方法和电子计算机的技术，为现代管理的决策提供科学的依据，通过计划与控制以解决各项生产与经营问题。这一理论认为，管理就是应用各种数学模型和特征来表示计划、组织、控制、决策等合乎逻辑的程序，求出最优的解决方案，以达到企业的目标。

“管理科学”理论把现代科学方法运用到管理领域中，为现代管理决策提供了科学的方法。它使管理理论研究从定性到定量在科学的轨道上前进了一大步，同时它的应用对企业管理水平和效率的提高也起到了很大作用。但是，同其他理论一样，它也有自己的弱点：把管理中与决策有关的各种复杂因素全部数量化，是不可能也不现实的；这一理论忽略了人的因素，这不能不说是它的一大缺陷；管理问题的研究与实践，不可能也不应该完全只依靠定量的分析，而忽视定性的分析。尽管如此，它的科学性还是被人们所普遍承认。

现代管理理论丛林及其发展

走出传统管理理论丛林，探寻建立现代管理理论的新思路。

第二次世界大战之后，随着现代化科学技术日新月异的发展，生产和组织规模的急剧增大，生产力的迅速发展，生产社会化程度的日益提高，引起了人们对管理理论的普遍重视。在美国和其他许多国家，不仅从事实际管理工作的人和管理学家在研究管理理论，而且一些心理学家、社会学家、人类学家、经济学家、生物学家、哲学家、数学家等等也都从各自不同的背景，不同的角度，用不同的方法对现代管理问题进行研究，这一现象带来了管理理论的空前繁荣，同时出现了各种各样的学派。已故美国著名管理学家哈罗德·孔茨（Harold Koontz）把这一现象形象地描述为管理理论的“丛林”。由于这些学派都是从各自的背景出发，以不同的理论为依据来研究同一对象——管理过程，因此随之带来了一些在管理的概念、原理和方法上的众说纷纭、莫衷一是的混乱。近年来，许多学者都在力求将各派的观点兼容并蓄，为走出“丛林”，建立统一的管理理论寻找新的出路。

一、现代管理理论丛林

本世纪 50 年代以来，在已有的古典管理理论、行为科学理论和“管理科学”理论的基础上，又出现了许多新的理论和学说，形成了许多学派，这些学派大大小小总起来可能不下一百余个，其中的主要学派，有人将其概括为六个，也有人将其归纳为八个或十一个。应该着重说明，所谓“学派”，主要是指从什么角度或方面，运用什么样的理论去研究管理问题。下面介绍八个主要的学派。

社会合作系统学派

这个学派认为，人与人的相互关系就是一个社会系统，它是人们在意见、力量、愿望以及思想等方面的一种合作关系。管理人员的作用就是要围绕着物质的（材料与机器）、生物的（作为一个呼吸空气和需要空间的抽象存在的人）和社会的（群体的相互作用、态度和信息）因素去适应总的合作系统。

这个学派是从社会学的角度来分析各类组织。它的特点是将组织看作是一种社会系统，是一种人的相互关系的协作体系，它是社会大系统中的一部分，受到社会环境各方面因素的影响。美国的切斯特·巴纳德是这一学派的创始人，他的著作《经理的职能》对该学派有很大的影响。总起来看，该学派的理论有以下一些要点：

（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：协作的效果，即能否顺利完成协作目标；协作的效率，即在达到目标的过程中，是否使协作的成员损失最小而心理满足较高；协作目标能适应协作环境。

（2）指出正式组织存在的三个条件：有一个统一的目标；其中每一成员都能够自觉自愿地为组织目的实现作出贡献；组织内部有一个能够彼此沟通的信息联系系统。此外，还指出，在正式组织内部还存在着非正式组织。

（3）对经理人员的职能提出三点要求：建立和维持一个信息联系的系统；善于使组织成员能够提供为实现组织目标所不可少的贡献；规定组织目标。

此外，美国的怀特·贝克（WhiteBakke）从社会学角度提出“组织结合力”的概念，对管理理论也有很大意义。贝克指出，企业中的组织结合力包括：职能规范系统，即由于协作而划分和安排工作岗位所产生的合作系统；职位系统，即直线的职权层次；沟通联络系统；奖惩制度；组织规程，即使企业具有特征和个性的构想与手段。

这一学派主要以组织理论为研究重点，虽然组织理论并非全部的管理理论，但它对管理理论所作的贡献是巨大的，并对其他学派的形成（如社会技术系统学派、决策理论学派、系统理论学派）有很大影响。

经验或案例学派

这个学派主张通过分析经验（通常也就是是一些案例）来研究管理问题。最早提出这一见解的是美国的德鲁克、戴尔（E.Dale）、纽曼（W.Newman）、斯隆（A.P.Sloan）等人。他们认为应该从企业管理的实际出发，以大企

业的管理经验为主要研究对象，通过研究各种各样成功和失败的管理案例，就可以了解怎样管理。这一学派的主要观点大致如下：

(1) 作为企业主要领导的经理，其工作任务着重于两方面：造成一个“生产的统一体”，有效调动企业各种资源，尤其是人力资源作用的发挥；经理作出每一项决策或采取某一行动时，一定要把眼前利益与长远利益协调起来。

(2) 对建立合理组织结构问题普遍重视。如德鲁克认为，当今世界上管理组织的新模式可以概括为以下五种：集权的职能性结构；分权的联邦式结构；矩阵结构；模拟性分散管理结构；系统结构。他还强调，各类组织要根据自己的工作性质、特殊条件以及管理人员的特点，来确定本组织的结构，切忌照搬别人的模式。

(3) 对科学管理和行为科学理论重新评价。这一学派中的许多人提出，科学管理和行为科学理论都不能完全适应企业实际需要，只有经验学派将二者结合起来，才真正实用。

(4) 提倡实行目标管理。德鲁克首先提出目标管理的建议，其后又有许多学者共同参与了研究。

总之，经验或案例学派并未形成完整的理论体系，其内容也比较庞杂，但其中的一些研究反映了当代社会化大生产的客观要求，是值得注意的。

社会技术系统学派

创立这一学派的是英国的特里斯特(E.L.Trist)及其同事。他们根据对煤矿中“长壁采煤法”研究的结果认为，要解决管理问题，只分析社会协作系统是不够的，还必须分析研究技术系统对社会的影响，以及对个人的心理影响。他们认为管理的绩效，以至组织的绩效，不仅取决于人们的行为态度及其相互影响，而且也取决于人们工作所处的技术环境。管理人员的主要任务之一就是确保社会协作系统与技术系统的相互协调。

这个学派的大部分著作都集中于研究科学技术对个人、对群体行为方式，以及对组织方式和管理方式等的影响，因此，特别注重于工业工程、人一机工程等方面问题的研究。其代表著作有《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》等等。这个学派虽然也没有研究到管理的全部理论，但却首次把组织作为一个社会系统和技术系统综合起来考虑，可以说是填补了管理理论的一个空白，并且对管理实践也是很有意义的。

人际关系行为学派

这个学派的依据是，既然管理就是让别人或同别人一起去把事情办好，因此，就必须以人与人之间的关系为中心来研究管理问题。这个学派把社会科学方面已有的和新近提出的有关理论、方法和技术用来研究人与人之间以及个人的各种现象，从个人的个性特点到文化关系，范围广泛，无所不包。这个学派的学者大多数都受过心理学方面的训练，他们注重个人，注重人的行为的动因，把行为的动因看成为一种社会心理学现象。其中有些人强调处理人的关系是管理者应该而且能够理解和掌握的一种技巧；有些人把“管理

者”笼统地看成是“领导者”，甚至认为管理就是领导，结果把所有的领导工作都当成为管理工作；还有不少人则着重研究人的行为与动机之间的关系，以及有关激励和领导问题。所有这些，都提出了对管理人员大有助益的一些见解。例如马斯洛的“需求层次理论”；赫茨伯格的“双因素理论”；布莱克和穆顿的“管理方格理论”。

群体行为学派

这个学派同人际关系行为学派密切相关，以致常常被混同。但它关心的主要是一定群体中的人的行为，而不是一般的人际关系和个人行为；它以社会学、人类文化学、社会心理学为基础，而不是以个人心理学为基础。这个学派着重研究各种群体的行为方式，从小群体的文化和行为方式到大群体的行为特点，均在研究之列。有人把这个学派的研究内容称为“组织行为”（Organizational behavior）研究，其中“组织”一词被用来表示公司、企业、政府机关、医院以及任何一种事业中一组群体关系的体系和类型。这个学派的最早代表人物和研究活动就是梅约和霍桑试验。50年代，美国管理学家克里斯·阿吉里斯（Chris Argyris）提出所谓“不成熟—成熟交替循环的模式”，指出“如果一个组织不为人们提供使他们成熟起来的机会，或不提供把他们作为已经成熟的个人来对待的机会，那么人们就会变得忧虑、沮丧，甚至还会按违背组织目标的方式行事。”

决策理论学派

该学派的主要代表人物是曾获诺贝尔经济学奖金的赫伯特·西蒙（Herbert Simon）。这一学派是在社会系统学派的基础上发展起来的，他们把第二次世界大战以后发展起来的系统理论、运筹学、计算机科学等综合运用于管理决策问题，形成了一门有关决策过程、准则、类型及方法的较完整的理论体系，其理论要点如下：

（1）决策贯穿于管理的全过程，管理就是决策。

（2）决策过程包括4个阶段：搜集情况阶段，即搜集组织所处环境中有关经济、技术、社会各方面的信息以及组织内部的有关情况。拟定计划阶段，即在确定目标的基础上，依据所搜集到的信息，编制可能采取的行动方案。选定计划阶段，即从可供选用的方案中选定一个行动方案。评价计划阶段，即在决策执行过程中，对过去所做的抉择进行评价。这四个阶段中的每一个阶段本身都是一个复杂的决策过程。

（3）在决策标准上，用“令人满意”的准则代替“最优化”准则。以往的管理学家往往把人看成是以“绝对的理性”为指导，按最优化准则行动的理性人。西蒙认为事实上这是做不到的，应该用“管理人”假设代替“理性人”假设。这种“管理人”不考虑一切可能的复杂情况，只考虑与问题有关的情况，采用“令人满意”的决策准则，从而可以作出令人满意的决策。

（4）一个组织的决策根据其活动是否反复出现可分为程序化决策和非程序决策。此外，根据决策条件，决策还可以分为肯定型决策、风险型决策和非肯定型决策，每一种决策所采用的方法和技术都是不同的。

（5）一个组织中集权和分权的问题是和决策过程联系在一起，有关整个组织的决策必须是集权的，而由于组织内决策过程本身的性质及个人认识能力的有限，分权也是必需的。

沟通（信息）中心学派

这一学派同决策理论学派关系密切，它主张把管理人员看成为一个信息中心，并围绕这一概念来形成管理理论。这一学派认为，管理人员的作用就是接收信息、贮存与发出信息；每一位管理人员的岗位犹如一台电话交换台。

这一学派强调计算机技术在管理活动和决策中的应用，强调计算机科学同管理思想和行为的结合。大多数计算机科学家和决策理论家都赞成这个学派的观点。这个学派的代表人物有：美国的李维特（H.J.Leavitt），其代表作是《沟通联络类型对群体绩效的影响》；申农（Claude Shannou）和韦弗（Warren Weaver），其代表作是《沟通联络的数理统计理论》。

数学（“管理科学”）学派

这一学派的理论观点在第二章已作过介绍。

除上面介绍八个学派外，还有一些学派，如管理过程学派以及近几年出现的还不太成熟的经理角色学派等等，在管理理论丛林中也都是比较活跃和有代表性的。这里限于篇幅，就不一一介绍。总之，这些学派都是在已有的管理理论基础之上，力图吸收和利用其他学科的成就，从不同的角度来探索管理的原理和方法的，他们之间既有观点相同、继承发展的地方，也有许多观点不一致之处。因此，总起来看，这种“百花齐放、百家争鸣”的现象对构筑管理科学理论的大厦无疑是非常有益的。但是这种管理理论分散化趋势，从理论上讲，经过一定阶段的发展是需要走向统一，走向更高级的新的管理理论方面去的；从实践上看，在现代化管理工作中，分散的、各抒己见的理论应用起来也会有很大局限性，因而也需要有一套系统的、全面的管理理论来指导。

二、管理理论发展的新探索

管理理论从泰罗的科学管理问世发展至今，已有将近一个世纪的历史了，其间经历了古典管理理论阶段（包括泰罗的科学管理和以法约尔、韦伯为代表的管理过程与管理组织理论），行为科学理论和“管理科学”理论阶段，之后随着行为科学和“管理科学”理论的继续发展、分化、演变出了许多新的管理学派，形成了众多风格各异的管理理论，进入了管理理论的丛林，即管理理论大发展时期。随着科学技术的不断进步，社会政治经济环境的复杂多变，管理所面临的问题也日益复杂，尽管管理理论丛林枝繁叶茂，但却难以适应现代管理实践的需要，因此不得不寻找新的出路，以图建立一套全面、系统的管理理论。

在管理理论逐渐互相融合渗透，走向统一的过程中，先后出现了两种有代表性的新的探索：系统管理理论，即把一般系统理论应用到组织管理之中，运用系统研究的方法，兼收并蓄各学派的优点，融为一体，建立通用的模式，以寻求普遍适用的模式和原则。权变理论，强调随机应变，灵活运用各派的学说，并根据内外环境的不同采取不同的组织管理模式或手段，进而建立起统一的管理理论。

系统管理理论

系统管理理论是应用系统理论的范畴、原理，全面分析和研究企业和其他组织的管理活动和管理过程，重视对组织结构和模式的分析，并建立起系统模型以便于分析。这一理论是卡斯特（F .E . Kast）、罗森茨威克（J .E .Rosenzweig）和约翰逊（R .A .Johnson）等美国管理学家在一般系统论的基础上建立起来的，其理论要点主要有：

（1）企业是由人、物资、机器和其他资源在一定的目标下组成的一体化系统，它的成长和发展同时受到这些组成要素的影响，在这些要素的相互关系中，人是主体，其他要素则是被动的。

（2）企业是一个由许多子系统组成的、开放的社会技术系统。企业是社会这个大系统中的一个子系统，它受到周围环境（顾客、竞争者、供货者、政府等）的影响，也同时影响环境。它只有在与环境的相互影响中才能达到动态平衡。在企业内部又包含着若干子系统，它们是：目标和准则子系统，包括遵照社会的要求和准则，确定战略目标；技术子系统，包括为完成任务必需的机器、工具、程序、方法和专业知识；社会心理子系统，包括个人行为 and 动机、地位和作用关系、组织成员的智力开发、领导方式，以及正式组织系统与非正式组织系统等；组织结构子系统，包括对组织及其任务进行合理划分和分配、协调他们的活动，并由组织图表、工作流程设计、职位和职责规定、章程与案例来说明，还涉及到权力类型、信息沟通方式等问题；外界因素子系统，包括各种市场信息、人力与物力资源的获得，以及外界环境的反映与影响等。此外，还有一些子系统，如经营子系统、生产子系统，等等。这些子系统还可以继续分为更小的子系统。

（3）运用系统观点来考察管理的基本职能，可以提高组织的整体效率，使管理人员不致于只重视某些与自己有关的特殊职能而忽视了大目标，也不致于忽视自己在组织中的地位与作用。

权变管理理论

权变管理理论 (Contingency theory of management) 是本世纪 70 年代在美国形成的一种管理理论。这一理论的核心就是力图研究组织的各子系统内部和各子系统之间的相互联系, 以及组织和它所处的环境之间的联系, 并确定各种变数的关系类型和结构类型。它强调在管理中要根据组织所处的内外部条件随机应变, 针对不同的具体条件寻求不同的最合适的管理模式、方案或方法。

美国尼布拉加斯大学教授卢桑斯 (F. Luthans) 在 1976 年出版的《管理导论: 一种权变学》一书中系统地概括了权变管理理论。他认为:

(1) 过去的管理理论可分为四种, 即过程学说、计量学说、行为学说和系统学说, 这些学说由于没有把管理和环境妥善地联系起来, 其管理观念和技术在理论与实践上相脱节, 所以都不能使管理有效地进行。而权变理论就是要把环境对管理的作用具体化, 并使管理理论与管理实践紧密地联系起来。

(2) 权变管理理论就是考虑到有关环境的变数同相应的管理观念和技术之间的关系, 使采用的管理观念和技术能有效地达到目标。在通常情况下, 环境是自变量, 而管理的观念和技术是因变量。这就是说, 如果存在某种环境条件下, 对于更快的达到目标来说, 就要采用某种管理原理、方法和技术。比如, 如果在经济衰退时期, 企业在供过于求的市场中经营, 采用集权的组织结构, 就更适于达到组织目标; 如果在经济繁荣时期, 在供不应求的市场中经营, 那么采用分权的组织结构可能会更好一些。

(3) 环境变量与管理变量之间的函数关系就是权变关系, 这是权变管理理论的核心内容。环境可分为外部环境和内部环境。外部环境又可以分为两种: 一种是由社会、技术、经济和政治、法律等所组成; 另一种是由供应者、顾客、竞争者、雇员、股东等组成。内部环境基本上是正式组织系统, 它的各个变量与外部环境各变量之间是相互关联的。决策、交流和控制、技术状况等管理变量包括上面所列四种学说所主张的管理观念和技术。关于环境变量和管理变量, 如表 3.1 所示。

表 3.1 环境变量和管理变量

环境变量			管理变理			
外部环境		内部环境	管理过程变量	计量变量	行为变量	系统变量
一般环境	特定环境	(正式组织系统)				
社会	供应者	组织结构	计划	决策	激励	一般系统论
科学技术	顾客	决策程序	组织	经济批量	动力	系统设计与分析
经济	竞争者	交流与控制	指挥	排队模型	组织发展	管理信息系统
政治	雇员	技术状况	协调
法律	股东	...	控制

总之，权变管理理论的最大特点是：它强调根据不同的具体条件，采取相应的组织结构、领导方式、管理机制。把一个组织看作是社会系统中的分系统，要求组织各方面的活动都要适应外部环境的要求。

现代管理理论的新突破

从以上的介绍，我们可以把系统管理理论和权变管理理论，看成是现代管理理论的雏形。这两种理论都在兼收并蓄了传统管理理论，诸如行为科学理论，“管理科学”理论以及相应发展起来的各学派理论的基础上，突破了原有的框框，使管理理论朝着统一的方向前进了一大步。具体地讲，现代管理理论所突破的框框，主要表现在以下四个方面。

(1) 在对人的看法上。从“科学管理”到后来的“管理科学”，都将人看作是“经济人”；行为科学将人看作是“社会人”；而系统与权变理论则把人看作是“复杂人”，认为人是怀着不同需要加入组织的，而且人们有不同的需要类型；不同的人对管理方式的要求也是不同的。

(2) 在管理的范围和涉及的组织要素上。“管理科学”主要是计划与控制方面，涉及的主要要素是技术、组织机构和信息；行为科学的范围主要是组织活动中的人际关系，包括了人和团体的，所涉及的组织要素主要是人、组织机构和信息；而系统与权变理论适用的管理范围是组织的整个投入——产出过程，涉及到组织的所有要素。

(3) 在管理的方法和手段上。“管理科学”多用一些自然科学的方法，采取逻辑与理性的分析，准确衡量等手段，行为科学多取自社会科学的方法，采用影响、激励、协调等手段来诱发绩效；而系统与权变理论则综合自然科学与社会科学的各种方法，运用系统与权变的观点，采取管理态度、管理变革、管理信息等手段使组织的各项活动一体化，进而实现组织的目

(4) 在管理目的上。“管理科学”追求的首先是最大限度的生产率；其次是最大限度的满意，行为科学的管理目的则相反；而系统与权变理论追求的不是最大，而是满意或适宜，并且是生产率与满意并重，或利润与人的满意并重，不存在谁先谁后的问题。

综上所述，系统与权变理论作为一种新的管理理论的探索，对管理理论的发展所做的贡献是巨大的。

三、现代管理理论的特点和主要观点

“管理科学”理论的一个不足之处是过分强调定量因素与数学模型，忽视了定性因素的重要性。事实上，管理中的影响因素，很多是定性因素，无法用科学方法精确计量，只有依靠人的经验、知识来进行估计和判断才能完成。“管理理论丛林”

则从不同的角度探讨了管理中的一些问题，也未能很好地提出一套完整的方案。这样，它们在现代管理工作中，应用起来就会有很大的局限性。近年来，在一些管理学者中间逐步酝酿形成了一种新的观念，即“现代管理理论”。这一理论主张，不仅要综合“管理科学”理论中的方法和技术，还要综合“行为科学”理论，而且还要着眼于“系统分析”的观点和“权变理论”的观点，使现代管理理论朝着一个统一的系统理论发展。这是因为有些学者认为：“管理过程学派”、“管理科学学派”和“行为学派”只是系统管理学派的“子系统”，都应归属于系统管理学派之中。而且要使系统的管理理论能真正发挥作用，还必须依靠“权变理论”作为指导；只有随机制宜地、灵活地应用系统管理理论，才能在管理的实践中发挥管理理论的功能。

总之，现代管理理论是近代所有管理理论的综合，是一个知识体系，是一个学科群。它的基本目标就是要在不断急剧变化的现代社会面前，建立起一个充满创造活力的自适应系统。要使这一系统能够得到持续高效率、低消耗地输出高功能，不仅要求要有现代化的管理思想和管理组织，而且还要求有现代化的管理方法和手段来构成现代管理科学。

现代管理学的特点

纵观管理学各学派，虽各有所长，各有不同，但不难寻求其共性。管理学的共性实质上也就是现代管理学的特点，可概括如下。

1. 强调系统化

这就是运用系统思想和系统分析方法来指导管理的实践活动，解决和处理管理的实际问题。系统化，就要求人们要认识到一个组织就是一个系统，同时也是另一个更大系统中的子系统。所以，应用系统分析的方法，就是从整体角度来认识问题，以防止片面性和受局部的影响。

2. 重视人的因素

由于管理的主要内容是管人，而人又是生活在客观环境中，虽然他们也在一个组织或部门中工作，但是，他们在其思想、行为等诸方面，可能与组织不一致。重视人的因素，就是要注意人的社会性，对人的需要予以研究和探索，在一定的环境条件下，尽最大可能满足人们的需要，以保证组织中全体成员齐心协力地为完成组织目标而自觉作出贡献。

3. 重视“非正式组织”的作用

即注意“非正式组织”在正式组织中的作用。非正式组织是人们以感情为基础而结成的集体，这个集体有约定俗成的信念，人们彼此感情融洽。利用非正式组织，就是在不违背组织原则的前提下，发挥非正式群体在组织中的积极作用，从而有助于组织目标的实现。

4. 广泛地运用先进的管理理论和方法

随着社会的发展，科学技术水平的迅速提高，先进的科学技术和方法在

管理中的应用愈来愈显得重要。所以，各级主管人员必须利用现代的科学技术与方法，从而促进管理水平的提高。

5. 加强信息工作

由于普遍强调通讯设备和控制系统在管理中的作用，所以对信息的采集、分析、反馈等的要求愈来愈高，即强调及时和准确。主管人员必须利用现代技术，建立信息系统，以便有效、及时、准确地传递信息和使用信息，促进管理的现代化。

6. 把“效率”（Efficiency）和“效果”（Effectiveness）结合起来作为一个组织，管理工作不仅仅是追求效率（当然也不是不讲效率），更重要的是要从整个组织的角度来考虑组织的整体效果以及对社会的贡献。因此，要把效率和效果有机地结合起来，从而使管理的目的体现在效率和效果之中，也即通常所说的绩效（Performance）。

7. 重视理论联系实际

管理学在理论上的研究和发展，进行管理实践，并善于把实践归纳总结，找出规律性的东西，所有这些都是每个主管人员应尽的责任。现代管理理论来自众多的人们的实践，并将不断发展。主管人员要乐于接受新思想、新技术，并运用于自己的管理实践，把诸如质量管理、目标管理、价值分析、项目管理等新成果运用于实践，并在实践中创造出新的方法，形成新的理论，促进管理学的发展。

8. 强调“预见”能力

强调要有很强的“预见”能力来进行管理活动。社会是迅速发展的，客观环境在不断变化，这就要求人们要用科学的方法进行预测，以“一开始就不出差错”为基点，进行前馈控制，从而保证管理活动的顺利进行。

9. 强调不断创新

要积极促变，不断创新。管理就意味着创新，就是在保证“惯性运行”的状态下，不满足于现状，利用一切可能的机会进行变革，从而使组织更加适应社会条件的变化。

10. 强调权力集中

使组织中的权力趋向集中，以便进行有效的管理。由于电子计算机的应用，现代通讯设备的使用，使组织的结构趋向平面化，即减少了层次。由于权力统一集中，使最高主管人员担负的任务更加艰巨。因此，主管人员必须通过有效的集权，把组织管理统一化，以达到统一指挥、统一管理的目的。

现代管理学在实践中应有的几个主要观点

1. 战略观点

要根据组织的特点和组织内外环境的变化，从长远的、全面的、发展的眼光来进行管理。在思想上，要使组织全体成员的想法和组织的长远目标一致起来，调动全体成员的积极性，使每个成员跟上时代，接受新思想、新事物，并将其运用到实际工作中去。在方针上，要把组织活动的重点放在最有利于组织发展，并顺应社会需求的业务活动上。在管理上，要依靠那些优秀的主管人员和出类拔萃的业务专家，应用新技术、新方法，进行科学的管理。在组织上，要根据组织的总体发展，根据具体情况随时变更组织机构，使组织的层次划分、部门划分和职能划分与不断发展的形势相适应。在计划上，

要做到使长计划和短安排有机地联系起来，全面地权衡影响组织发展的各种变量，并不断地修改使之更趋完善，以确保组织计划的实现。

2. 市场观点

要明确社会对组织所提供的服务或产品的需求情况。社会的需求情况，对组织活动是至关重要的。一个组织所提供的服务或产品只有为社会所接受，才能保证组织目标的实现；若不能满足社会的需求，即使能提供第一流的服务或优质产品，也是毫无意义的。因为这不仅给社会带来巨大的浪费，同时也会延缓组织目标的实现，甚至是组织的解体。在明确社会需求上，最重要的不是目前的需求情况，而是与经济发展趋势相适应的社会需求及潜在需求情况，这是市场观点的根本所在。

3. 变革观点

随着社会上政治、经济、技术等方面各种因素的变化，对各级主管人员、非主管人员进行相应的调整，对组织的各种业务活动进行相应的调整，对组织的各种业务活动进行相应的修改，对组织的技术、设备进行相应的改造或更新。社会环境是经常变化的，组织的变革也是必然要发生的，这是由客观事物的发展规律所决定的，任何人都阻挡不了。只有立足于变革，组织才能保证这种变革是在发展中变，在前进中变。

4. 竞争观点

开展各组织间的竞争。这对组织的服务质量和产品质量的提高有很大的促进作用。通过竞争，可使组织更了解自己的长处和短处，激发组织积极设法提高全体成员政治、文化和技术水平，完善组织中各种薄弱环节，促进他们为社会、为顾客提供自己最优的服务和产品。不竞争，组织就不能生存，就不能发展，就犹如一潭死水。

5. 服务观点

必须以组织所服务的对象为出发点，尽可能地使顾客感到方便、满意。必须认识到组织的最终目标是最大程度地满足人们在物质文明和精神文明方面的需要。组织若不能满足服务对象的需要，不能为他们提供第一流的服务，这也就等于失去组织最有力的支持者，这样的组织也就失去了其存在的价值。

6. 专业化观点

随着社会化大生产的不断发展，必须进行多样化的、专业化的经营活动。这里所说的多样化是指在一个大组织中它的业务活动内容必须多样化；而专业化则是指在一个大组织中的某个部门，其业务活动内容必须专业化。这是因为，由于科学技术的发展及其广泛应用，以及人们文化水平、生活水平的不断提高，对所提供的服务或产品的需求也在不断变化，这时组织如果仍靠单一的服务或产品是远远不能满足这种变化的。它必须不断地扩大自己的业务活动内容，提供多种服务或产品。与此同时，人们对所提供服务或产品的质量要求也越来越高，所以组织的某些部门就必须相对地专业化，以保证质量的稳定性。组织活动的多样化和专业化的统一，对于较大的组织来说，具有不可忽视的意义。

7. 素质观点

现代管理中人的素质是非常重要的。这里所指的素质是广义的素质，是指人们具有知识和能力的总和。一切事情都是人去做的，人的素质的高低与组织发展有直接关系。各级组织都必须重视人在组织中的作用，建立一整套

有关用人的制度。有条件的组织应设置专门的用人机构，以保证组织选好人，用好人。

8. 开发观点

要重视各种新成果的研究，开发各种新资源，扩大新领域，运用新方法。研究开发新资源、新领域，对于一个组织来说无疑是很重要的，但要做到这一点，就需要开发人才，有了大量开拓型的主管人员和有创新精神的科技人员，就有可能研究出新的成果，运用新的管理方法和技术方法，组织就有可能不断以新的面貌出现。

9. 经营观点

要进行科学的经营，不断提高经营效益。组织的经营活动必须能不断提高其经营效益，要做到这一点，关键在于经营要科学化，要利用各种先进的科学技术和方法，提高经营水平。

10. 风险观点

在科学的基础上，要敢于冒风险，大胆地承担组织的各项新任务，完成新目标。组织活动是针对未来的，而未来则是不肯定的，主管人员进行管理时，必然要冒风险，不想冒风险的主管人员是搞不好管理的。但这必须是在经过科学分析的条件下，经过审慎地权衡组织内外各种利弊后去冒风险，而不是投机式的冒险，主管人员在该冒风险时不冒风险，或不该冒风险时去冒风险，都会给组织带来不可估量的损失。

目标与战略

我希望知道我应该向自己提出什么问题。

目标是一个组织各项管理活动所指向的终点，每一个组织都应有自己的目标。尽管不同的组织目标各异，但有一点应当是共同的，这就是追求效率。也就是说，要以尽可能少的人力和其他资源投入来实现尽可能多的产出。如果一个组织不能始终做到这一点，也就会逐渐丧失自己的存在价值。所以，目标不仅是一个组织的基本特征，还表明一个组织存在的意义。

目标和战略是紧密联系在一起。战略就是规划人力和物力资源的使用方向，以最大限度地实现目标。近年来，国外一些有名的大公司倒闭的消息时有所闻，究其原因，并非由于目标不明确，也不是由于内部管理混乱，而主要是战略上的失误。所以，一个企业、一个城市、一个国家，不可以没有明确的目标，也不可以没有正确的战略。

一、目标的含义和性质

目标的性质

如前所述，目标是目的或宗旨的具体化，是一个组织奋力争取达到的所希望的未来状况。具体地讲，目标是根据企业（组织）宗旨而提出的企业（组织）在一定时期内要达到的预期成果。

从管理学的角度看，企业（组织）的目标具有独特的属性，因而在制定目标时，必须把握好目标的这些属性。

1. 目标可以分为突破性目标和控制性目标

前者是指使生产水平或经营活动水平达到前所未有的水平；后者是指使生产水平或经营活动水平维持在现有水平。例如，某厂产品的废品率在 15% 左右，在计划中要提高工作质量，使废品率降到 10%。这个 10% 就叫突破性目标。

2. 目标的纵向性（即目标是分层次的）

从组织结构的角度来看，组织目标是分层次、分等级的。

我们还可以进一步将组织目标简化和概括为三个层次：环境层——社会加于组织的目标。例如企业的目标是：为社会提供所需要的优质产品和服务，并创造出尽可能多的价值；组织层——作为一个利益共同体和一个系统的整体目标。例如企业提高经济效益、增强自我改造和发展的能力、改善员工生活、保障员工的劳动安全，以及创造文明的工作环境等目标；个人层——组织成员的目标，例如经济收入、工作丰富化、兴趣爱好、荣誉和成就感等。

将组织目标划分为三个基本层次，有助于搞清影响目标制定的各种因素，以及当各种因素相对力量发生变化时对组织目标制定的影响，例如，经济体制改革使人们选择职业的自由度增大，这就促使企业为了吸引人才和稳定员工队伍，必须在制定企业目标时，更注意考虑诸如增加员工的收入；使工作内容丰富化；改善员工的生活条件以及帮助员工实现个人成就等方面的问题。

将组织目标划分为三个基本层次，还有助于深入分析各层目标之间的矛盾，并进一步认识各层次目标之间取得和谐一致的可能性与必要性。以企业目标为例，环境层与组织层的一致性表现在：一方面社会的发展依赖于企业的效率和贡献；另一方面企业必须实现自己的宗旨，向社会提供有经济价值的产品或服务，并承担提供就业、保护环境等社会责任，这是企业取得经济效益的前提和基本途径。环境层目标的实现程度，直接影响到组织层目标的实现效果。

但是二者之间也存在矛盾：一方面存在着企业只顾自己眼前利益而损害国家和社会利益的倾向；另一方面，也存在着国家和社会在利益分配中“拿走”得过多，企业负担过重，无力进行自我积累和发展的的问题。可见，要使得企业目标中环境层与组织层得到和谐一致，既取决于企业的认识，也取决于国家的政策。

企业目标的组织层与个人层之间，也存在着如何取得最大的和谐一致的问题。企业的组织层目标是其成员共同利益的体现。在今天的社会中，个人要实现自己的目标，必须参加到某个组织中去，也就是说，他们必须作出最

低限度的“牺牲”，交付出个人行为的自我控制权，必须愿意为一个组织的目标作出贡献。从这个意义上说，组织目标的实现是个人目标实现的前提，个人目标只能是在实现组织目标的过程中得到实现。这是组织目标与个人目标取得和谐一致的基础。但是，个人为组织目标作出贡献的意愿的强度和分布却是变动的，因为它受到个人所感受到的满意程度的影响。最早对这一问题进行系统研究的是美国管理学家切斯特·I·巴纳德。个人目标和组织目标的不一致，导致巴纳德提出他的“效果”和“效率”两分法。他认为，一个正式组织是一个协作系统，它要有一个目标或目的，如果协作是成功的，达到了目标，这个系统就是有效果的；而效率则不同，效率是指个人目标得到满足的程度。使组织成员继续为组织贡献力量的程度，是他们个人感到满意或不满意的一种函数。如果他们的个人目标得不到满足，他们就会停止贡献力量或退出该组织。从他们的观点来看，这个组织就是无效率的。如果一个组织是无效率的，它就不可能是有效果的，因而不能继续存在。在巴纳德看来，这是组织理论的一条普遍原则。巴纳德的上述观点有一定的可取性。

组织目标与个人目标的矛盾以及二者之间取得最大限度和谐一致的必要性，是“目标管理”产生的主要起因之一。

3. 目标的网络化

组织中各类、各级目标构成成为一个网络，网络表示研究对象的相互关系。一个组织的目标通常是通过各种活动的相互联系、相互促进来实现的。所以，目标和具体的计划通常构成成为一个网络。目标和计划既然构成成为一个网络，它们就很少表现为线性的方式，即目标与目标之间、左右关联、上下贯通，彼此呼应，融汇成一个整体。

正因为目标和计划是按一定的网络的方式互相连接的，因此要使一个网络具有效果，就必须使各个目标彼此协调，互相支援，互相连接。

4. 目标的多样性

一个组织的目标具有多样性，即使是组织的主要目标，一般也是多种多样的。例如，对工商企业来说，通常要在八个主要方面设立目标，它们是：市场地位；创新和技术进步；生产率；物质和财力资源；利润率；主管人员的绩效和发展；员工的工作质量和劳动态度；社会责任。每一个方面都还有更具体的目标，例如利润率方面，就至少应有销售利润率、资金利润率、投资报酬率等目标。然而，尽管组织的目标是多种多样的，组织除了主要目标之外，还有一些次要的目标，但并非目标越多越好。相反，应当尽量减少目标的数量，尽量突出主要的目标。

组织目标的多样性除了体现在主要目标和次要目标方面之外，还体现在组织当中既有明确目标，也会有模糊目标。一般来说，管理目标应当越明确越好。明确的目标既有利于计划，又有利于控制。但任何事情都有其另一面。当不能没有目标，又不宜规定具体目标时，提出一种模糊的目标也许更好。例如，治理整顿期间，国务院提出的“要使1989年的物价总指数明显地低于去年”就是一个很典型的例子。它显然比明确规定1989年物价总指数的具体数字要主动得多，合理得多。评价模糊目标是否实现的标准也不同于明确目标，它是一种满意标准，是一种价值判断。

了解目标的多样性，有助于主管人员正确地确定目标和充分发挥目标的作用。

5. 目标的时间性

按时间长度，可以将目标分为短期目标和长期目标。短期目标与长期目标的区分是相对而言的。

短期目标是长期目标的基础，任何长期目标的实现必然是由近及远，在长期计划的第一年中实现的短期目标应该是全面而具体的。一方面，第一年所要做的工作必须为以后相继各年所要做的工作打下基础；另一方面，短期目标必须体现长期目标，必须是为了实现长期目标。为了使长期计划和短期计划之间形成一个整体关系，首先应使长期目标和短期目标之间形成一个整体关系。所以，确定短期目标的过程实质上是确定长期目标实现的先后次序的过程。为了使短期目标有助于长期目标的实现，必须拟定实现每个目标的计划，并把这些计划汇合成一个总计划，以此来检查它们是否合乎逻辑，是否协调一致和是否切实可行。

6. 目标的可考核性

按考核目标的性质可以将目标分为定量目标和定性目标。我们强调目标必须是可考核的，而使目标具有可考核性的最方便的方法就是使之定量化。但是，许多目标是不宜用数量表示的，硬性地将一些定性的目标数量化和简单化这种做法可能是危险的，其结果有可能将管理工作引入歧途。这方面最典型的例子就是关于中学应否以升学率作为主要目标的争论。在组织的经营活动中，定性目标是不可缺少的，主管人员在组织中的地位越高，其定性目标就可能越多。有时，提出一个定性目标可能比规定一个定量目标使主管人员处于更有利更主动的地位。在某种意义上说，定性目标类似于模糊目标。大多数定性目标也是可以考核的，但考核定性目标不可能和定量目标一样考核得那么准确。一般定性目标在多数情况下是用“多好”的标准来衡量的。尽管确定可考核的目标是十分困难的，但任何定性目标都能用详细说明规划或其他目标的特征和完成日期的方法来提高其可考核的程度。

目标的作用

目标的作用可以概括为四个方面。

1. 为管理工作指明方向

从某种意义上说，管理是一个为了达到同一目标而协调集体所做努力的过程，如果不是为了达到一定的目标就无需管理。目标的作用首先在于为管理指明了方向。例如，党中央提出的到本世纪末实现国民生产总值翻两番的奋斗目标，就为我国当前和今后各方面的管理工作规定出了一个总方向，它是我们党将工作重点彻底转移到经济建设上来的一个标志。这是一个实现难度很大的目标，从而促使我们国家的各项管理工作必须始终紧紧围绕这一目标进行，不能有丝毫松懈。

为使目标方向明确，就要使目标尽量简化。所以，简化目标应当作为制定目标的一条原则。

2. 激励作用

目标是一种激励组织成员的力量源泉。从组织成员个人的角度来看，目标的激励作用具体表现在两个方面：个人只有明确了目标才能调动起潜在能力，尽力而为，创造出最佳成绩；个人只有在达到了目标后，才会产生成就感和满意感。

要使目标对组织成员产生激励作用，一方面要符合他们的需要；另一方

面要有挑战性。目标要富于挑战性应当作为制定目标的另一条原则。

3. 凝聚作用

组织是一个社会协作系统，它必须对其成员有一种凝聚力。一盘散沙的组织是难以发挥作用的，是不能够长期存在的。组织凝聚力的大小受到多种因素影响，其中的一个因素就是组织目标。特别是当组织目标充分体现了组织成员的共同利益，并能够与组织成员的个人目标取得最大程度的和谐一致时，就是能够极大地激发组织成员的工作热情、献身精神和创造力。而组织目标与个人目标之间潜在的冲突，则是削弱组织凝聚力的主要原因。因此，使组织目标与群体或组织成员个人目标之间取得和谐是制定目标的又一条原则。

4. 目标是考核主管人员和员工绩效的客观标准

大量管理实践表明，凭上级的主观印象和对下级主管人员的价值判断作为对主管人员绩效的考核依据，是不客观、不科学的，因而不利于调动下级主管人员的积极性。正确的方法应当是根据明确的目标进行考核。为此，目标本身必须是可考核的，这也是制定目标的一条主要原则。

实践表明，对于某些管理工作，例如人事工作、政府部门的管理工作、参谋性质的管理工作等，制定可考核的目标是比较困难的。在这方面，一种有效的方法是对总目标进行分解，然后从具体工作的角度制定目标。例如，提高员工技术素质这个目标不便于考核，但是对员工的技术水平、技术培训和革新成果就比较容易制定可考核目标。这样，采用分解的方法，将员工技术素质具体化，就比较容易制定出可考核的目标。

二、目标管理

目标管理的由来

目标管理 (Management by objectives 缩写为 MBO) 是 20 世纪 50 年代中期出现于美国, 以泰罗的科学管理和行为科学理论 (特别是其中的参与管理) 为基础形成的一套管理制度。凭借这种制度, 可以使组织的成员亲自参加工作目标的制定, 实现“自我控制”, 并努力完成工作目标。而对于员工的工作成果, 由于有明确的目标作为考核标准, 从而使对员工的评价和奖励做到更客观、更合理, 因而可以大大激发员工为完成组织目标而努力。由于这种管理制度在美国应用得非常广泛, 而且特别适用于对主管人员的管理, 所以被称为“管理中的管理”。

要想准确地指明究竟谁是目标管理的创始人并不容易, 但公认为彼得·F·德鲁克对目标管理的发展和使之成为一个体系作出了重大贡献。

1954 年, 德鲁克在《管理的实践》一书中, 首先提出了“目标管理和自我控制”的主张。之后, 他又在此基础上发展了这一主张, 他认为, 企业的目的和任务, 必须化为目标, 企业的各级主管必须通过这些目标对下级进行领导, 以此来达到企业的总目标。如果一个范围没有特定的目标, 则这个范围必定被忽视, 如果没有方向一致的分目标来指导各级主管人员的工作, 则企业规模越大, 人员越多时, 发生冲突和浪费的可能性就越大。德鲁克的主张在企业界和管理学界产生了极大的影响, 对形成和推广目标管理起了巨大的推动作用。

我国从 1978 年开始, 伴随着推行全面质量管理, 在一些大企业中试行这种管理方法, 取得了显著的成效。目前, 我国各级组织中实行的计划指标层层分解, 归口管理的办法, 也有些类似于目标管理。实践证明, 这是一种有效的科学管理方法。

目标管理的概念与特点

目标管理的概念可以从以下几方面的特点来理解:

1. 目标管理是参与管理的一种形式

目标的实现者同时也是目标的制定者, 即由上级与下级在一起共同确定目标。首先确定出总目标, 然后对总目标进行分解, 逐级展开, 通过上下协商, 制定出企业各部门、各车间直至每个员工的目标; 用总目标指导分目标, 用分目标保证总目标, 形成一个“目标—手段”链。

2. 强调“自我控制”

大力倡导目标管理的德鲁克认为, 员工是愿意负责的, 是愿意在工作中发挥自己的聪明才智和创造性的; 如果我们控制的对象是一个社会组织中的“人”, 则我们应“控制”的必须是行为的动机, 而不应当是行为本身, 也就是说必须以对动机的控制达到对行为的控制。目标管理的主旨在于, 用“自我控制的管理”代替“压制性的管理”, 它使管理人员能够控制他们自己的成绩。这种自我控制可以成为更强烈的动力, 推动他们尽自己最大的力量把工作做好, 而不仅仅是“过得去”就行了。

3. 促使下放权力

集权和分权的矛盾是组织的基本矛盾之一，唯恐失去控制是阻碍大胆授权的主要原因之一。推行目标管理有助于协调这一对矛盾，促使权力下放，有助于在保持有效控制的前提下，把局面搞得更有生气一些。

4. 注重成果第一的方针

采用传统的管理方法，评价员工的表现，往往容易根据印象、本人的思想和对某些问题的态度等定性因素来评价。实行目标管理后，由于有了一套完善的目标考核体系，从而能够按员工的实际贡献大小如实地评价一个人。

目标管理还力求组织目标与个人目标更密切地结合在一起，以增强员工在工作中的满足感。这对于调动员工的积极性，增强组织的凝聚力起到了很好的作用。

综上所述，所谓目标管理就是指：组织的最高领导层根据组织面临的形势和社会需要，制定出一定时期内组织经营活动所要达到的总目标，然后层层落实，要求下属各部门主管人员以至每个员工根据上级制定的目标和保证措施，形成一个目标体系，并把目标完成的情况作为各部门或个人考核的依据。简言之，目标管理是让组织的主管人员和员工亲自参加目标的制定，在工作中实行“自我控制”并努力完成工作目标的一种管理制度或方法。

目标管理的基本过程

由于各个组织活动的性质不同，目标管理的步骤可以不完全一样，但一般来说，可以分为以下四步。

1. 建立一套完整的目标体系

实行目标管理，首先要建立一套完整的目标体系。这项工作总是从企业的最高主管部门开始的，然后由上而下地逐级确定目标。上下级的目标之间通常是一种“目的一手段”的关系；某一级的目标，需要用一定的手段来实现，这些手段就成为下一级的次目标，按级顺推下去，直到作业层的作业目标，从而构成一种锁链式的目标体系。

2. 制定目标

制定目标的工作如同所有其他计划工作一样，非常需要事先拟定和宣传前提条件。这是一些指导方针，如果指导方针不明确，就不可能希望下级主管人员会制定出合理的目标来。此外，制定目标应当采取协商的方式，应当鼓励下级主管人员根据基本方针拟定自己的目标，然后由上级批准。

目标体系应与组织结构相吻合，从而使每个部门都有明确的目标，每个目标都有人明确负责。然而，组织结构往往不是按组织在一定时期的目标而建立的，因此，在按逻辑展开目标和按组织结构展开目标之间，时常会存在差异。其表现是，有时从逻辑上看，一个重要的分目标却找不到对此负全面责任的管理部门，而组织中的有些部门却很难为其确定重要的目标。这种情况的反复出现，可能最终导致对组织结构的调整。从这个意义上说，目标管理还有助于搞清组织机构的作用。

3. 组织实施

目标既定，主管人员就应放手把权力交给下级成员，而自己去抓重点的综合性管理。完成目标主要靠执行者的自我控制。如果在明确了目标之后，作为上级主管人员还像从前那样事必躬亲，便违背了目标管理的主旨，不能获得目标管理的效果。当然，这并不是说，上级在确定目标后就可以撒手不

管了。上级的管理应主要表现在指导、协助、提出问题，提供情报以及创造良好的工作环境方面。

4. 检查和评价

对各级目标的完成情况，要事先规定出期限，定期进行检查，检查的方法可灵活地采用自检、互检和责成专门的部门进行检查。检查的依据就是事先确定的目标。对于最终结果，应当根据目标进行评价，并根据评价结果进行奖惩。经过评价，使得目标管理进入下一轮循环过程。

目标管理的局限性

尽管目标管理方法有很多优点，但它也有若干弱点和缺点。有的缺点是方法本身存在的，另外一些则是在运用中引起的。

(1) 对目标管理的原理和方法宣讲得不够。目标管理看起来简单，但要把它有效地付诸实施，则尚需各级主管人员对它有详尽的了解和认识。这就需要对目标管理的整个体系做耐心的解释工作，说明目标管理是什么；它怎样发挥作用；为什么要这样做；它在评价管理工作成效时起些什么作用；以及参与目标管理的人能得到什么好处等。

(2) 没有把指导方针向拟定目标的各级主管人员讲清。目标管理和其他各种计划工作一样，如果那些拟订目标的各级主管人员得不到必要的指导方针，不了解计划工作的前提条件和企业的基本战略和政策，那么他们就无法制订出正确的目标，也就无法发挥目标管理的作用。

(3) 目标难以确定。一方面可考核的目标是难以确定的；另一方面使同一级主管人员的目标都具有正常的“紧张”和“费力”程度更是困难的，而这两个问题恰是使目标管理取得成效的关键。

(4) 目标一般是短期的。几乎在所有实行目标管理的组织中，所确定的目标一般都是短期的，很少超过一年，常常是一季度或更短些。强调短期目标的弊病是显而易见的，因此，为防止短期目标所导致的短期行为，上级主管人员必须从长期目标的角度提出总目标和制定目标的指导方针。

(5) 不灵活的危险。目标管理要取得成效，就必须保持其明确性和肯定性，如果目标经常改变，就难以说明它是经过深思熟虑和周密计划的结果，这样的目标是没有意义的。但是，计划是面向未来的，而未来存在许多不肯定因素，这又使得必须根据已经变化了的计划工作前提对目标进行修正。然而修订一个目标体系与制定一个目标体系所花费的精力相差无几，结果可能迫使主管人员不得不中途停止目标管理的过程。

了解目标管理的局限性，对于有效地实施目标管理是很重要的。目标管理在我国的管理发展中还是一种新的趋势，各类组织的主管人员还需不断探索，使之不断完善。

三、战略的制定

问题的提出和目标的确定

制定战略的第一步在于正确地提出问题。正如艾伯特·爱因斯坦(Albert Einstein)所说：“我希望知道我应该向自己提出什么问题！”那么制定战略通常应当向自己提出哪些问题呢？

美国著名管理学家彼得·F·德鲁克认为，应当从下述三个方面出发，即我们的企业是个什么企业？将是个什么企业？应该是个什么企业？要回答这三个问题需要进一步问一下：“谁是我们的顾客？”“我们的顾客购买的到底是什么？”以及“我们应当进入什么市场？”“什么市场是最有发展前途的市场？”要回答这些问题，就要进行战略分析，而且还需要运用想象力，要摆脱以往的经验 and 现状束缚，尤其是要摆脱现有产品和业务的束缚。

战略分析

战略分析的主要任务是选择企业应当进入的市场，这些市场的结构特征和潜在需求以及竞争对手的优势和劣势。主要的分析内容和方法有市场细分、行业组织分析和竞争对手分析。

1. 市场细分

所谓市场细分，就是根据构成总体市场的不同顾客(用户)的需求特点、购买行为和购买习惯，将他们细分为若干相类似的顾客群体。在此基础上，根据企业的优势，确定目标市场，为制定战略提供依据。

市场细分的一般方法主要有两种：按一个主要影响需求的因素细分，例如按收入水平、年龄范围、地理位置或行业等因素对市场进行细分。按两个以上影响需求的因素细分，例如，按收入水平和年龄范围进行细分。在市场细分的基础上选择目标市场和进行市场定位。所谓市场定位就是给一种产品安排一个在目标市场的顾客心目中独特的、理想的位置，也就是解决如何进入目标市场并占据什么地位的问题。

2. 行业组织分析

行业组织分析是采用行业经济的方法，对企业所处的行业或是打算进入的行业的集中度、行业内产品的差别，以及行业壁垒等问题进行分析。由于集中度指标能够反映市场结构的基本特征、形成原因和变化趋势，且容易定量化和便于测量，因此采用得最为广泛。

常用的集中度指标有绝对集中度、相对集中度和哈菲德尔指数(O.C.Herfindahl Index)等。以绝对集中度指标为例，它是用市场上前几位企业(一般是前4位或前5位)的生产量(一般为销售额)或资本存量占整个市场生产量或资本存量的比例来表示。其计算公式为：

$$C_n = \frac{\sum_{i=1}^n X_i}{\sum_i X_{ii}}$$

式中， C_n ——x行业市场前几位企业的绝对集中度。

绝对集中度反映一个行业的垄断程度，其中的生产集中度指标，已成为

发达国家的—个基本的经济统计指标。

行业壁垒分析是为制定进入战略或防御战略提供依据的。形成行业壁垒的因素主要有：

(1) 规模经济。大规模的经济性表现为在一定时期内产品的单位成本随总产量的增加而降低。规模经济的存在阻止了对行业的侵入，因为它迫使“入侵者”或者冒大规模生产的风险，或者以小规模生产而在产品成本方面处于劣势。像汽车、船舶、冶金、超大规模集成电路芯片等行业都存在规模经济的行业壁垒。

(2) 产品差别化。产品差别化意味着现有企业通过广告、产品质量、顾客服务筹建立起的面标及顾客信誉上的优势。差别化所构成的行业壁垒，将迫使“入侵者”耗费大量资金克服原有企业的信誉优势。这种努力通常带来初始阶段的亏损。产品差别化在诸如婴儿食品、药品、化妆品等行业可能成为重要的行业壁垒。

(3) 控制销售渠道。对于—种产品来说，批发或零售渠道越少，现有企业通过长久的关系、高质量的服务对它们控制的程度就越大，则进入该行业就越困难。

(4) 专有技术。产品的专有知识或设计特点，通过专利或保密的方法也可构成行业壁垒。

(5) 最佳原材料来源的控制，这种行业壁垒在采掘产业最为典型。

(6) 政府政策。政府能够限制甚至封锁对某行业的入侵。如发放许可证等。

对于那些已处于某一行业的企业来说，有效地建立行业壁垒是最好的防御战略。而对于那些试图进入某一行业的企业来说，行业壁垒分析则为制定“入侵”战略提供依据。

3. 竞争对手分析

制定战略的实质，是为了获取相对于竞争对手的持久的竞争实力地位和竞争优势。要达到这一目的，就必须对竞争对手进行分析，做到“知己知彼，百战不殆”。竞争对手分析主要包括四个方面：

(1) 竞争对手的长期目标和战略分析。主要分析竞争对手的增长目标、产品结构、主要市场分布、市场地位和组织结构，以便从中掌握竞争对手的自我估价，战略方向、市场布局、竞争地位以及组织结构体现出的战略重点。

(2) 技术经济实力和能力的分析。主要对竞争对手的产品质量、新产品和技术储备、设备先进程度、技术人员的素质和数量、销售队伍的素质和经验、销售组织与售后服务网、研究与技术开发投入比例等进行分析，以掌握竞争对手的产品技术水平、制造能力、研究开发能力、销售能力以及生产效率。

(3) 经营状况和财务状况分析。主要是分析竞争对手的收益性、周转性、经营安全性、偿付能力、折旧率以及成长性，以掌握竞争对手的盈利能力、营运能力、资金结构以及固定资产更新改造能力。

(4) 领导者和背景分析。主要分析竞争对手最高主管人员的素质和能力，管理阶层的素质和能力以及管理方式和竞争方式等。

竞争对手是企业的一面镜子，从中可看到本企业的优势和劣势，这对于制定竞争战略是十分必要的。

战略选择

战略分析是为战略选择和战略规划提供依据的。所谓战略选择，就是要确定企业应采取的战略类型。从根本上说，企业战略尽管形式各异，叫法不同，但基本类型不外乎以下三种。

1. 总成本领先战略

这种战略的主导思想是以低成本取得行业中的领先地位。按照这一基本方针，要求坚决建立起大规模的高效生产设施，利用经验曲线全力以赴降低成本，尽量压缩各项管理费用。尽管质量、服务以及其他方面不容忽视，但贯穿于整个战略之中的是单位产品成本低于竞争对手。

成本领先的优势有利于建立起行业壁垒，有利于企业采取灵活的订价策略，将竞争对手排挤出市场。为了成功地实施成本领先战略，所选择的市场必须对某类产品有稳定、持久和大量的需求，产品的设计要便于制造和生产，要广泛地推行标准化、通用化和系列化。这方面一个最典型的例子是美国的麦当劳快餐连锁店。麦当劳把快餐业的夫妻店式的旧经营方式，改造成为大批量、标准化的大规模工厂化生产，使每片肉、每片洋葱、每个圆面包和每根炸土豆条看起来都一模一样，并且在精确的加工时间内从全自动化的流程中生产出来。同时，适应大规模生产的要求，在产品质量、服务速度、清洁卫生、服务态度方面建立了严格的标准，从而树立了极高的信誉，确保了市场需求的持续稳定增长。

2. 差别化战略

所谓差别化战略就是使企业在行业中别具一格，具有独特性，并且利用有意识形成的差别化，建立起差别竞争优势，以形成对“入侵者”的行业壁垒，并利用差别化带来的较高的边际利润补偿因追求差别化而增加的成本。

实现差别化战略可以有多种方式，例如树立名牌形象，设计产品技术特点和性能特点，在顾客服务上别具一格，等等。近年来，我国电冰箱市场上的竞争，大多是采用差别化战略。随着电冰箱市场逐渐从卖方市场转向买方市场，各冰箱生产厂家在改进产品设计、增加产品功能、改善售后服务以及延长保修期等方面绞尽脑汁，不断推陈出新。电冰箱的花样不断翻新：增大冷冻室容积、表面喷漆改喷塑、风冷改直冷、抽屉式冷冻室、增加蓄冷器、立式压缩机改卧式压缩机、外接冷饮等等。不过应当强调，差别化战略并不意味着可以忽略成本，只是降低成本在此不是企业的根本战略目标。

3. 专一化战略

这类战略是主攻某个特殊的细分市场或某一种特殊的产品。这一战略依据的前提是：企业业务的专一化能够以更高的效率、更好的效果为某一狭窄的战略对象服务，从而在某一方面或某一点上超过那些有较宽业务范围的竞争对手。例如，近年来，随着我国农村改革的深入和市场经济的发展，一些县镇逐步形成了自己专一化经营的特色：河北安国县的中药材批发交易市场；山东寿光县的蔬菜批发交易市场；山东苍山县的大蒜批发交易市场；浙江温州市桥头镇的钮扣市场等，都已成为全国范围的颇有影响的专业市场。而这些地区的企业通过这种专一化经营获益匪浅。

大量的事实表明，企业应根据自己的情况，主要采取某一种类型的战略，并全力以赴，而不应当徘徊其间，丧失特色。

战略规划

战略规划的任务是将战略分析和战略选择的结果进一步体现在产品组合、功能战略和资源分配上。产品组合通常表现在三个方面：产品组合的深度，即产品品种的数量；产品组合的广度，即产品种类的数量；产品组合深度与广度的关联性，即产品种类之间的相关程度。产品组合首先要突出优势产品和主导产品的地位，应当围绕主导产品作系列化的展开。挖掘产品组合的深度，有利于占有更多的细分市场，提高顾客的满意程度；扩大产品组合的广度，可以分散企业经营的风险，充分利用企业在销售、服务方面已经形成的规模和能力；加强产品组合的关联性，则可充分发挥企业的核心技术优势，挖掘生产系统的生产潜力。

功能战略主要是针对行业中成功的关键因素强化企业在开发研制、制造、采购、销售、服务等方面的关键环节。实践表明，不同行业，成功的关键因素是不同的，而行业成功的关键因素则是随着行业的成熟逐步演变的。例如对于大规模集成电路芯片行业来说，成功的关键因素是加工设备的精密性和效率；而对于电梯行业，尽管电梯的质量很重要，但服务才是其成功的关键因素。

任何企业，其资源总是有限的，要使得有限的资源发挥最大效益，就必须集中使用。因此，在战略规划中，按何种优先次序来分配资源就成为一个重要问题。关于这一点，我们将在阐述战略原则时作进一步讨论。

战略实施和战略管理

战略实施碰到的首要问题是组织保证。必须认识到，组织是手段，是实现战略和目标的手段。“战略决定结构”应作为战略实施阶段所依据的原则，不同的战略要求不同的组织结构与之相适应。例如，总成本领先战略，一般要求一种集权化的按职能划分部门的专业化分工的体制；而差别化战略要求一种适于激发创新精神的项目管理，或是分权化的按产品或市场划分部门的组织体制。将不同的战略混同在一种组织体制下实施，就会造成上面提到的徘徊其间的结果，难以形成各自的特色。

近年来，战略与组织文化的关系以及战略对组织文化的影响开始受到管理学家的关注，成为战略管理方面的一个十分令人感兴趣的研究课题。企业文化作为一个组织特有的价值观念、管理风格、思维和行为方式的体现，对企业的成功起着重要的影响，这一点已得到公认。不同的战略不仅要求不同的技能和组织结构，也要求企业的文化能够与之相适应。例如，差别化战略所要求的往往是一种鼓励革新、发挥个人积极性和勇于冒风险的精神；而总成本领先战略则要求一种勤俭节约、遵纪守法和注重细节的办事作风。同组织结构一样，文化本身并无好坏之分，它是实施战略取得竞争优势的一种手段。

四、战略原则

在一定意义上说，制定战略主要是一种管理艺术，它是计划工作中最困难的部分。尽管如此，还是有一定的规律可循，有一些基本的原则可依。这些原则是在经验基础上的总结和提高，它们是制定战略的指南，而不是教条。

以社会需要为出发点

制定战略应当有一个基本的出发点或立足点，这个出发点不应当建立在主观妄想之上，而应当建立在客观的社会需要之上。一个组织只有不断地满足社会的某种持久的、日益增长的需要，才可能存在和发展。因此，满足社会需要应当作为一条基本的战略原则。具体到一个企业，满足社会需要也就是满足市场需要、顾客需要。

制定战略时一个常犯的错误是：把眼光局限于现有的产品和服务上，认识不到产品只是一种满足顾客需要的形式，而形式是可以改变的。任何产品都有它的生命周期，但顾客的基本需要却是永存的。这就是在制定战略时，要根据科学技术的发展，社会的变迁，以及顾客偏好的变化，采用不同形式满足顾客的需要，而不要固守于现有的产品和服务。

不能够认识到顾客需要的到底是什么，以及顾客的价值准则是什么，这又是制定战略常犯的另一个错误。在这方面美国通用汽车公司的凯迪拉克分公司的例子是个很好的说明。对凯迪拉克公司的人来说，他们是制造汽车的这件事几乎是不言而喻的。但是，很少有人想到那个花了 7000 美元（本世纪 30 年代的价格）买一部新的凯迪拉克汽车的人，是为了得到一种运输工具呢？还是主要为了取得声望？看上去，凯迪拉克公司是在同福特汽车公司、德国的大众汽车公司竞争，但真是这样的吗？对此，30 年代的萧条时期接管凯迪拉克公司的德雷斯达（N. Drasda）却有不同的看法，他认为，凯迪拉克汽车是同钻石和貂皮大衣在竞争，凯迪拉克汽车的买主购买的，不是一种“运输工具”，而是“地位”。这个见解在凯迪拉克公司正趋于衰落时挽救了它。在两年左右的时间里，尽管当时美国经济正处于萧条时期，但该公司却成为一个主要的成长中的企业。

把握时机

制定计划，是要防备可能发生的变化，而制定战略则不同，是要利用可能发生的变化。因为变化预示着机会。旧垄断的打破、新事业的创办，无不是靠利用变化所带来的良机。日本汽车小巧、省油、质量上乘，但直到 60 年代末，虽几经尝试，却始终未能在美国市场上立足。1973 年爆发的石油危机，成为日本汽车打入美国市场的契机，而 1979 年接踵而来的第二次石油危机，才使日本汽车最终确立起了在美国市场上的地位。近年来，人口结构出现了一个重要的演变趋势——老龄化。这一变化预示着一个重要的、广阔的潜在老年市场正在形成。老年人的保健、老年人的娱乐、老年人的衣食住行都是一些新的经营机会，不少企业正在针对这一变化制定新的战略。

所以，应当把利用变化，把握时机作为制定战略的一条基本原则，据《史记·货殖列传》中记载，被后世称为“治生祖”的战国时期大商人白圭，其

经营之术就特别强调待机而发,所谓“白圭乐观时变,人弃我取,人取我予……趋时若猛兽鸷鸟之发”。足见其对利用变化、把握时机的重视程度。前面曾指出,制定战略的核心问题是回答“我们的企业应该是个什么企业”的问题。其意图也旨在强调预测环境变化,利用新的发展机会的重要性。特别是行业结构可能发生的重大变化;行业核心技术和相关技术的重大革新和商业化应用;人口、自然资源、教育水平、环境保护方面的演变趋势,以及政府重大经济政策的改变等,都将给企业、部门、城市和地区带来新的发展机会。而所谓“企业应该是个什么企业”的问题,也就是应该如何利用这些变化,不失良机向哪个方向发展的问題。

扬长避短

战略具有对抗的含义,制定战略实质是要研究如何以弱胜强,以小胜大,后来居上,高屋建瓴。而欲达此目的,必须扬长避短、发挥优势。这应作为一条基本的战略原则。“田忌赛马”是个流传了几千年的脍炙人口的故事,内中的道理,就是扬长避短。三国时期的赤壁之战,吴军尽管在数量上处于绝对劣势,但由于巧妙利用了长江天险和魏军不善水战的弱点,结果大败魏军,传为千古佳话。

扬长避短,重在扬长,也就是充分发挥优势,不断强化优势地位。这就要求要专心本行。处于当今瞬息万变的经营环境中,许多企业选择了多角化经营的战略。多角化经营的好处是:一方面,它有助于充分利用企业的生产能力,技术开发能力和销售能力;另一方面,当企业的一种主导产品经营受挫时,可以使企业在其他方面有较大的回旋余地。但是,尽管多角化经营使得许多企业获得了巨大的发展,如果盲目追求多角化和新颖,只求“攻城掠地”,而不注意巩固已占领的市场,或是轻率地进入同企业的传统技术和业务不相关的新行业,以至失去自身的特色和优势,被竞争企业乘虚而入的事例也俯拾皆是。多角化战略取得成功的关键就在于,把多角化战略建立在企业的核心技术和中心市场的基础上。尽管企业的业务领域在不断扩展,但始终围绕核心技术和不断强化业已形成的优势地位,这样才能胜人一筹。事实表明,没有特色的多角化和没有核心的多角化大多是低效益的,是最容易失败的。经验表明,与其如此,不如“宁肯少些,但要好些”。

出奇制胜

以弱胜强、以小胜大、后来居上,除了要扬长避短、发挥优势以外,还要靠出奇制胜。应当把出奇制胜看作一条重要的战略原则。

兵法上最强调出奇制胜。《孙子·势篇》说:“凡战者,以正合,以奇胜。”即作战要以正兵挡敌,以奇兵取胜。《十一家注孙子·李筌》说:“将三军无奇兵,未可与人争利。”《孙子·势篇》中还说:“故善出奇者,无穷如天地,不竭如江河……声不过五,五声之变,不可胜听也;色不过五,五色之变,不可胜观也;味不过五,五味之变,不可胜尝也;战势不过奇正,奇正之变,不可胜穷也。”

出奇制胜也就是靠创新,靠另辟溪径获得成功。制定战略过程的创新属于管理创新。经验表明,创新是可以总结出一些一般规律的。

(1) 创新来源于对创新机会的分析。美国管理学家彼得·F·德鲁克在他的新作《创业精神与创新——变革时代的管理原则与实践》一书中，归纳了七种创新的来源：意想不到的成功或失败；实际情况与人们的主观设想之间极不协调的现象，例如，本世纪40年代一方面货运总量在增长；另一方面远洋运输业却面临衰退，这种极不协调的现象导致集装箱运输的诞生和迅猛发展；过程中的需要；行业与市场结构的变化；人口变动；观念转变；新知识的发现。

(2) 创新既要依靠推理，更要依靠想象力。爱因斯坦曾经说过：想象力比知识更重要，因为知识是有限的，而想象力概括着世界上的一切，推动着进步，并是知识进化的源泉。创新需要灵感，而创造性灵感像一堆余烬，必须不断地煽风才能使它发光。

(3) 创新要从小处起步，要简易而且重点突出。例如英国人罗兰·希尔(Roland Hill)发明邮票，最初是仿照征收税费时用的印花，把一种类似的印花贴在信封上，将后付邮资改为预付邮资。就是这么一项简单的发明，其作用却不可估量，因为现代邮政正是在此基础上诞生的。又如，日本一些大公司制定战略有一种习惯，即用简洁而紧凑的一句话来描述预想的经营战略。在他们看来，任何想开创一种新经营业务的企业，如果不能用透彻而自然的语句将所制定的战略表达出来，那么，肯定是战略本身存在什么毛病。

(4) 创新必须有强烈的欲望。一心想成为行业的领先者，从不甘居人后，定能不断迸发出创造力的火花。

集中资源

任何一个组织，资源总是有限的，要使有限的资源发挥出最大的效益，就必须集中使用。《孙子·九地篇》中说：“故为兵之事，在于顺详敌之意，并敌一向，千里杀将，此谓巧能成事者也。”意思是说，指挥作战，在于假装顺从敌人的意图，然后集中兵力攻击敌人的一个方面，长驱千里，擒杀敌将，这就是所谓巧能成大事。毛泽东同志在《中国革命战争的战略问题》中指出：“照我的意见，在有强大敌军存在的条件下，无论自己有多少军队，在一个时间内，主要的使用方向只应有一个，不应有两个。……中国红军以弱小者的姿态出现于内战的战场，其迭挫强敌震惊世界的战绩，依赖于兵力集中使用者甚大。无论那一个大胜仗，都可以证明这一点。”用兵如此，管理也不例外。集中使用资源，用较多的资源支持较少的选择，实在是一条重要的战略原则。

集中资源的前提，是方向明确，重点突出。也就是说，首先要明确经营方向和找出关键的成功因素。实践表明，不同行业关键的成功因素是不同的。例如，对于纯碱工业来说，生产技术是关键因素。因为获得同样质量的纯碱，汞制作法的效益，要比半渗透膜法高两倍以上。采用后一种方法的企业，无论作多大努力来减少额外成本，也不可能在利润竞争上获胜。而对于电梯行业，关键的成功因素是服务，没有能力和财力建立和维持一个费用昂贵的服务网的企业，是不可能在这一行业中长期生存下去的。在造船和钢铁工业中，一旦选择了某种生产技术后，规模经济是获得成功的关键。此外，对于啤酒工业和纺织工业也存在类似的情况。而对于电源开关、定时器和继电器等这类器件型的生产企业，无论是市场份额还是盈利率在很大程度上都取决于产

品的品种范围，故品种是该行业的关键成功因素。只有找准了行业的关键成功因素，再加上集中资源，才可能获得成功。

量力而行

制定战略还应遵循量力而行的原则，也就是应使战略与组织或企业的规模相适应。

企业的规模、结构和战略是密切相关的。规模本身对战略有重大影响，不同的规模要求不同的战略。小企业能做大企业不能做的事，它能对市场需求的变化作出迅速的反应，能够灵活而集中地使用其资源，也就是人们常说的：“船小好掉头。”但是，大企业能做一些小企业不能做的事，它能把资源投入到超过小企业所能承受的长期研究项目和大型开发规模中去。因此，“适应于不同规模战略是什么？”这个问题对于上层决策者来说具有极端的重要性。此外，不同的战略又要求不同的规模。一个试图在某一市场中取得领先地位的企业，必须是一个大企业。而如果企业的规模较小，那还是在在一个大市场中占据一个特殊位置或一个有利的细分市场为目标更好。

这方面一个典型的例子是英国的罗尔斯—罗伊思公司。它的汽车事业部生产一种超高级、超豪华型的小轿车，这种车被世界上许多国家选作元首、总理和接待重要国宾用车。该公司在世界上最大的市场之一的汽车市场上占据了一个小而盈利很高的领域。公司的规模与这个极其有限的市场是相适应的。而罗尔斯—罗伊思公司的飞机事业部却不是这样，该事业部试图在世界喷气引擎市场中占据领先地位，但由于规模大小，资金不足，终于抵挡不住美国的波音飞机公司和麦道飞机公司等大公司的竞争，以致由于该事业部的巨额亏损，使罗尔斯—罗伊思公司一度险遭破产。

以上简单地讨论了制定战略的六条基本原则。我们已经知道，制定战略也是计划工作的一部分内容。因此，从某种意义上说，这六条基本原则也可看成是计划工作的一般原则。当然，制定战略的复杂性、艰巨性绝非这六条原则所能囊括的。但是，尽管制定战略是计划中最困难的工作，却是任何组织或企业的最高主管人员不可推卸的任务。毛泽东同志曾经提出：“任何一级的首长，应当把自己注意的重心，放在那些对于他所指挥的全局说来最重要最有决定意义的问题或动作上，而不应当放在其他的问题或动作上。”而战略，正是对组织的全面和长远发展来说最重要最有决定意义的问题。

预测理论

凡事预则立，不预则废。

计划是对未来行动的事先安排。计划工作的主要困难首先在于未来是不肯定的。如何将未来的不肯定因素的发生、发展和变化的可能性以概率的方式（无论是主观概率还是客观概率）确定下来，构成计划的前提条件，这就是预测的任务。“凡事预则立，不预则废”。可见，预见性是管理的基本要求，也是主管人员的基本素质。正如人们所说的，一个有成就的主管人员不但是当情况发生变化时能及时作出反应的人，而且又是能预见到变化，并因此而预先采取相应措施的人。显然，能预见到那些可能对既定计划发生影响的重要变化的主管人员，比不能预见或尚未预见到这种重大变化的主管人员有更多的机会去取得成功。

下面，将从什么是计划的前提条件入手，分别对预测的性质、意义、类型和方法等方面进行讨论。

一、预测在计划工作中的地位

计划工作的前提条件及其种类

计划工作的前提条件就是计划在实施过程中的预期环境。它包括对经济的、技术的、社会的、政治的和伦理的等外界环境因素，以及那些会影响计划实施过程的内部条件，例如企业的基本方针、现行政策和生产技术条件等的预测和假设。计划工作的前提条件是搞好计划工作的重要依据，是指导各种辅助计划的制定以及使之协调一致的指导方针、约束条件和共同基础。确定计划工作的前提条件是领导计划工作的主管人员的主要任务。

确定计划工作的前提条件，实际上就是通过预测和假设，估计未来环境中可能出现的影响计划实施的不肯定因素，以估计这些因素的变化、发展趋势和影响程度的可能性和范围，从而使制定计划的工作能够在由这些假设和预测结果以及方针和政策所构成的相对肯定的范围和条件下进行。这是一项必要的先期工作，就像设计一项水利工程，事先要对水文、地质、生态以及社会和经济等环境因素进行调查和估计一样，其重要性是显而易见的。

计划工作的前提条件按照所涉及的范围、表现方式，以及控制程度等可分为组织内部的和组织外部的；定性的和定量的；可控的和不可控的以及部分可控的。

既然计划工作的前提对计划工作有重大影响，那么如何确定前提呢？这就需要进行预测工作。

预测的概念和重要性

预测就是对未来环境进行估计。这种估计不是凭空的臆测，而是根据事物的过去和现在推测它的未来，由已知预计未知。

预测与计划虽然都与未来有关，但预测不同于计划。计划是对未来行动的部署，预测则是对未来事件的陈述。预测要说明的问题是将来会怎样，即在一定的条件下，采取或不采取某些措施和行动，估计将会发生什么变化。而计划要说明的问题是要使将来成为怎样，即应当采取什么措施和行动来改变现存的条件，并对未来作出安排和部署以达到预期的目的。预测的主要作用在于：帮助人们认识和控制未来的不肯定性，使对未来的无知减少到最低限度；使计划的预期目标可能变化的环境和约束条件互相协调；事先估计计划实施后可能产生的后果。

预测的依据是对客观事物变化规律的正确认识。从这个意义上说，预测是一门科学。由于事物的发展变化受到多种可能因素的影响，这就使得预测不仅要运用合理假设、逻辑推理和科学分析方法，还要依赖于预测者本人专业知识、经验、判断能力，以及从所收集到的不完整的数据和资料中提取有用信息的能力。因此，预测又被看作是一种“技艺”，或称之为一种艺术。

我国古代的一些大商贾，对经营与预测的关系有许多独到的见解，其中最著名的有所谓“待乏原则”和“积著之理”。有关待乏原则和积著之理的记载出自《史记·货殖列传》。该篇记载了春秋时期，越王勾践被困于会稽，启用范蠡、计然，采用计然之策，修之十年，国富，遂报强吴，观兵中国，称号“五霸”。所谓计然之策，即“知计则修备，时用则知物，二者形则万

货之情可得而观己。故岁在金，穰；水，毁；木，饥；火，旱。旱则资舟，水则资车，物之理也。”用今天的语言来表达，就是要知道什么时候需要什么物品，要预先做好准备，以应付未来可能发生的事件，要根据气候的长期变化规律来预测市场的需求。水旱灾害的发生，粮食收成的丰歉，都是相继出现的；具有循环发生的规律。因此，在天旱的时候，就要开始营造船只，以备水灾发生时市场之需；而发生水灾时，则应及早制备车辆，否则待水灾过后，市场上急需车辆时再来制造就晚了。这就是著名的待乏原则。所谓积著之理是说：“积著之理，务见物，无息币。以物相贸易，腐败而食之货勿留，无敢居贵。论其有余不足，则知贵贱。贵上极则反贱，贱下极则反贵。贵出如粪土、贱取如珠玉。财币欲其行如流水。”积著之理指出，应根据市场上商品的余缺预测价格的变化趋势，并根据价格贵到极点后必然下跌，跌落到低谷点后，则会回涨的变化规律，当价格上涨到一定程度就要像粪土那样将存货大量抛出，而当价格跌到一定程度时，不要因为便宜无人问津而错过了屯积居奇的时机，此时应当作珠玉而大量购进。积著之理充分说明了根据预测进行经营是获得成功的先决条件。

今天，环境预测的重要性导致了一门称为“未来学”的学科的诞生。这门学科借助自然科学和社会科学中一些复杂的分析方法，并依据从大量统计结果中得出的判断，试图高瞻远瞩地预测未来各种环境因素的变化，以便向企业界、科研机构、政府部门和社会公众提供指导。尽管许多未来学家的预言难免有些“危言耸听”或失之偏颇，但有一点是可以肯定的，这就是，在本世纪末和下世纪初，以能源科学、微电子学与人工智能、生物工程和材料科学为代表的世界新的技术革命，将极大地促进社会生产力的发展，相应地会带来社会生活方式的深刻变化。因此，研究和预测这些变化趋势，对于一个企业乃至任何一个组织正确地确定总目标、制定发展战略和规划都具有重要意义。

可以简单地把预测的重要性概括如下：

- (1) 预测既是计划工作的前提条件，又是计划工作的一个重要组成部分；
- (2) 预测是提高管理的预见性的一种手段；
- (3) 预测有助于促使各级主管人员向前看，面向未来，并为此做好准备；
- (4) 预测有助于发现目前存在的问题，从而集中力量加以解决；
- (5) 预测工作在一定程度上决定了组织的成败。

预测工作的程序

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

1. 提出课题和任务

根据社会需求、一般情报和创造性的直觉，按照计划需要提出预测的课题，规定目标、任务和对象，提出基本假设，确定研究方法、结构和组织工作。

2. 调查、收集和整理资料

根据问题的性质和预测目标的要求，收集有关预测对象历史的和目前的资料（包括统计数据、调查报告等）。另外，要大量收集预测的背景材料，

即有关的科学技术、经济、社会、政治和文化等方面的材料，有时，还要收集国内外同类预测研究的成果。资料收集工作必须是有目的地进行，对收集到的历史统计数据要认真地进行过滤。

3. 建立预测模型

对于因果关系的分析，要依据有关经济理论，利用数理统计技术，建立回归模型或计量经济模型。对于时间序列的分析。要区分趋势变化、季节变化、周期性波动和随机波动的成分，抓住主要变化成分建立数学模型。

4. 进行预测

将实际数据输入数学模型，进行运算求出结果。由于存在随机性，故还应对结果的置信区间进行估计。

5. 评价预测结果

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

6. 将预测结果提交决策者或计划人员

需要强调的是，预测步骤是一种系统化的分析步骤，每一步的工作质量都对最后的预测结果有重要影响，随意跨过某个步骤，将会给预测结果以致计划工作带来严重后果。

二、预测的种类

预测的种类很多，按不同的对象大体上可以分为三大类：经济预测、技术预测和社会政治预测。

经济预测

经济预测可分为宏观经济预测和微观经济预测。宏观经济预测是为制定国民经济规划、经济计划和经济政策服务的。

主要预测最终产品的社会需求量以及各种非生产性的社会需求，这是制定基本建设投资计划和产业结构政策的主要依据；预测再生产的社会条件，这是对国民经济计划进行综合平衡的重要依据；预测财政、信贷、税收、储蓄等因素的变动，这是分析国民经济形势、制定宏观调控政策的主要依据；预测国民生产总值、国民收入和社会总需求的情况，这是预计年度计划完成情况、制定下一年度计划和制定控制市场物价总水平政策的主要依据；预测劳动力的需求和供给情况，这是制定教育规划和教育政策的主要依据等等。

微观经济预测主要是指从企业经营的角度所作的各种经济预测，其中主要是市场预测。企业的市场预测，主要是对企业的销售量（或销售收入）及其变化趋势进行预测。为了达此目的，就需要对影响企业销售量的各种主要因素进行预测。这些主要因素是：某种或某类产品市场总需求的大小和变化趋势；影响该产品市场总需求的主要因素的作用力大小和变化趋势（例如对于某种耐用消费品来说，影响其需求量的主要因素有平均收入水平，消费结构、家庭拥有率、可替代产品销售量的增长等）；本企业在该产品市场上占有率的大小及变化趋势；竞争对手的动向；该产品价格的变化趋势和弹性大小等等。由于销售收入决定着利润大小和现金流通量的大小和平衡状况，所以，市场预测是利润预测和现金流通量预测的基础，从而是企业制定新产品研制计划、技术改造计划、生产计划、供应计划、劳动工资计划、职工福利计划、财务收支计划的前提和基础。

技术预测

由于技术进步的步伐不断加快，从技术发明到投入大规模商品化应用的时间不断缩短、“产品技术寿命周期”不断缩短和加速，以及由于技术进步对一个国家或一个企业的生存与发展的决定作用不断加大、从技术进步中获取的经济效益和社会效益越来越显著等等，所有这些趋势都使得技术预测日益引起人们的重视。技术预测对计划工作的影响作用也日益增强，从而使它成为国家或企业计划工作重要的基础性工作。

凡坚持按技术预测制定计划工作前提的企业，一般是那些处于高技术领域的企业。这些企业将技术进步视同企业的生命。在现时代，所谓的新产品，大多是某些尖端新技术结合的产物。例如，家用磁带录像机的商品化，是由于磁带记录密度技术和超精度机械加工技术两方面进步的结果；超大规模集成电路技术中的最新突破是结晶生长技术和电子显微技术结合的成果；工业机器人则是以三维图像传感器、微处理机和传动装置为基础的，等等。日本的夏普计算器之所以非常单薄，是由于它始终坚持最大限度地利用液晶技

术；精工手表击败瑞士表的武器，是它开发的双石英振荡器技术，这一技术结束了在钟表准确性方面长达几世纪之久的竞争。

技术预测对于国民经济各部门制定发展规划和拟定重大的科研课题也起着关键作用。

要制定乙烯生产发展规划，至少需要进行以下几种预测：

1. 经济预测

例如对乙烯的长期需求量进行预测，这是制定战略目标、选择行动措施和保证措施的主要依据。

2. 技术预测

乙烯生产是一种资金密集型和技术密集型结合的原材料工业，一方面投资大，建设周期长；另一方面工艺流程的先进性对乙烯生产的经济效益起着决定性作用。因此，在投入大规模开发之前，必须对有关高温分解和气体分离过程的物理化学规律、热解和分馏的高效工艺以及生产装置进行深入地研究。而技术预测有助于正确地选择研究课题、确定研究方向和规划研究项目。

3. 决策效果预测

为了对乙烯生产规划中是改造现有装置，还是建设新装置，或是进口乙烯三种行动措施方案进行抉择，就必须对每一方案的效果进行预测。应当区分两种不同类型的预测：预测计划工作的前提；预测计划本身和其实施效果。对计划效果的预测主要包括对某项投资的预期收入和支出进行预测，对某工程的直接经济效益和间接效益进行预测，以及对某项工程可能给社会和生态环境带来的不利影响进行预测等等。对计划效果的预测是评价决策方案和进行最后抉择的依据。对于一种连续的计划工作过程来说，它又是为下一个周期的计划工作提供前提条件。

社会和政治预测

一方面，人口的增长，可再生资源的逐渐枯竭和环境污染引起人们对世界前途的忧虑，这种忧虑由于 70 年代初爆发的石油危机而加重了；另一方面，能源工程、微电子学、生物工程和材料工程的研究进展，又增加了人们对世界前途的希望。这两个方面的原因加上其他方面的一些原因，以及这些原因对一个国家或一个企业的技术、经济和社会发展战略和政策的影响，使得社会和政治预测越来越引起人们的重视。未来学家们在这方面做了大量的工作。

70 年代初，一个称为“罗马俱乐部”的科学组织，发表了一份题为《增长的极限》的研究报告。该报告通过对世界人口、工业发展、粮食生产、污染和资源五种要素的相互作用的研究，用系统动力学方法建立了一个世界模型。根据计算机模拟结果，预言到下个世纪结束之前，世界的生存资源将耗竭。因此提出了“零增长”的悲观观点。首先是使工业停止增长，从而才会带来人口、粮食、资源和污染的平衡。该报告发表后不久，即爆发了第一次石油危机，因而使该报告的观点引起轰动。虽然第一次石油危机以后的历史证明该报告的观点是错误的。但该研究组织仍继续发表他们的研究报告。而其他有关社会和政治的预测和研究更是方兴未艾。可以肯定，社会的和政治的预测工作将会更广泛地开展起来，在今后的一二十年内，这类预测工作将像经济预测工作一样地普遍。

三、预测的方法

作为管理学研究的一个领域，预测同样既是一门科学又是一种艺术，对于预测方法来说，这种双重性质尤为明显。各种预测方法的开发，提高了预测的科学性；然而在方法的选择和运用方面，又与预测者的素养、经验、感知能力和判断力有关，这又体现出预测的艺术方面。

60年代以来，预测技术的发展极为迅速，世界各国已研究出一百五十多种方法，常用的也有十几种。每种方法都有其适用范围，有时可以用几种方法来预测同一个对象，以提高精确度。从方法本身的性质出发，可以将预测方法分为两大类：定量预测方法和定性预测方法。借助数学模型进行预测分析的各种方法，称为定量预测方法。通常又将定量预测方法进一步分为两类：时序预测方法和因果预测方法。

时序预测方法

时序预测方法是根据历史统计数据的时间序列，对未来的变化趋势进行预测。除了语言所能描述的直观的变化趋势外，大多数变化趋势包含在用统计数字组成的时间序列中。一般来说，时间序列由四种变化成分组成，即长期趋势变化、季节变化、周期变化和随机波动。长期趋势如国民生产总值的增长趋势、社会商品零售总额的增长趋势等；季节变化尤其对一些季节性的消费品的需求来说表现得最明显，例如饮料、服装、化妆品等；周期变化是比季节变化更长期的、规律性的、循环出现的变化，例如经济周期、粮食产量的周期变化，甚至服装式样的流行也存在某种周期性的规律。这三种变化，对预测的目的来说都是非常重要的。一些简单的预测模型可以用来预测趋势的变化，例如指数平滑模型、移动平均模型等；而要同时预测季节性变化和周期性变化，则要用到一些更复杂的模型技术，例如，回归—滑动平均模型、高阶指数平滑模型等。随机变化成分是无法预测的，它是混在时间序列中的一种“噪声”，必须设法将其滤除掉一以免其影响预测结果的精度。

预测时间序列中包含的变化趋势是大多数企业进行销售预测时的主要工作。这方面简单而常用的方法是指数平滑法。最简单的指数平滑公式如下：

$$Y_{t+1} = Y_t + a(Y_t - Y_t)$$

式中， Y_{t+1} ——对下一期的预测值；

Y_t ——上一期对本期的预测值；

X_t ——本期的观察值；

a ——平滑系数，其取范围 $0 < a < 1$ 。

采用上述指数平滑公式进行预测时，关键在于确定 a 的数值，其作用是对本期的观察值与预测值之差进行适当的修正。——一般当实际观察数据波动得比较厉害时， a 的值应选择得小一些，以便将随机干扰滤除掉；否则，可以选得大一点，具体选取应视实际情况而定。

如果我们还希望将季节性变化也预测出来（例如对于一些生产日用消费品的企业），可以将上述指数平滑公式乘上一个季节指数，其公式为：

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

式中， S_j ——季节指数；

j ——季节序号，它可以是一年十二个月中某个月的数字。

季节指数的求法分为三步：从时间序列中求出变化趋势；用一年中各月的实际数据分别除以各月的趋势值，便得各月的季节指数；为了消除随机波动给季节指数的计算带来的误差，可以收集几年的数据，然后将求得的各年对应月份的季节指数相加再求平均。这含有季节指数的预测模型，可以大大提高预测的精确度。

因果预测方法

因果预测方法是根据事物间的因果关系对变量的未来变化进行预测，一般来说，因果预测方法比起一般的时序预测方法来，刻划得更精细一些。

因果关系是客观事物间普遍存在的一种联系。现实生活中有因果关系的例子是很多的。例如，降雨量与粮食产量；房屋竣工面积与玻璃的消耗量；居民平均收入水平与耐用消费品的销售量等，都具有较强的因果关系。对上述因果关系的进一步分析表明，影响结果的原因通常远不止一种，如粮食产量除了同降雨量有关外还与品种、施肥、管理等多种因素有关，这就使得主要原因与结果之间的关系存在着一定的不肯定性。对这种包含不肯定性的因果关系进行模型描述，并利用其进行预测的方法有回归分析方法、计量经济学方法和投入产出法等。

1. 回归分析方法

按照前述时间序列法进行统计学处理，固然消除了许多偶然因素，使时间序列规则化，但是，这种规则化是只凭数据说话，并不说明规则化了的参数之间一定有什么因果关系，即它们本质上不一定是相关函数。没有因果关系的预测只是一种形式上的预测，而找出因果关系的预测才是本质上的预测。回归分析就是从事物变化的因果关系出发来进行的一种预测方法，它不仅剔除了不相关的因素，并且对相关的紧密程度加以综合考虑，因此，其预测可靠性提高了。

回归分析法的步骤：进行定性分析，确定有哪些可能的相关因素；然后收集这些因素的统计资料；应用最小二乘法等，求出各因素（参变量）之间的相关系数和回归方程。根据这个方程就可预测未来。凡求一个变量对另一个变量的回归方程问题叫做一元回归分析法；凡求一个变量（例如年份）对另外几个变量（例如某个产品的几个主要性能）的回归分析问题，叫做多元回归分析法。在技术预测中，多元回归分析法很有价值，它可以回答该产品“80年代水平”之类的问题。

(1) 一元回归方程为：

$$\hat{Y} = \hat{a} + \hat{b}X$$

式中， \hat{a} 和 \hat{b} ——回归系数。

(2) 多元回归方程为：

$$\hat{Y} = \hat{b}_0 + \hat{b}_1X_1 + \hat{b}_2X_2, \dots, \hat{b}_pX_p \text{ 式中, } \hat{b}_0 \text{——常数;}$$

$\hat{b}_1, \hat{b}_2, \dots, \hat{b}_p$ 为 Y 对 X_1, X_2, \dots, X_p 的回归系数。

当某种结果受到多种原因影响时，可采用多元回归模型。而当预测变量与原因变量均不止一个，且相互间存在互为因果的关系时，就需要将多个回

归方程联立求解。这种方法称为计量经济学方法。

2. 计量经济学方法

计量经济学是一门从数量上研究经济关系和经济活动规律及其应用的学科，它是统计学、经济理论和数学的结合，是进行经济结构分析、经济状况预测和经济政策评价的有力工具，在西方国家，计量经济学的研究应用主要集中在以下三类问题上：

- (1) 预测资本主义经济中的商业循环（经济周期）；
- (2) 市场研究，包括需求弹性和供给弹性的研究；
- (3) 研究规划理论和评价经济政策效果。

我国自改革开放以来，推广应用计量经济学方法，在研究我国的宏观经济规律，预测宏观经济形势的变化，为制定宏观经济调控政策提供依据等方面取得了一定效果。

一种广泛应用的计量经济学方法称为“领先指标法”。这种方法将反映经济活动的指标分为三类，即领先指标（Leading Indicators）、同步指标（Coincident Indicators）和滞后指标（Lagging Indicators）。领先指标是与主要经济指标，例如国民生产总值（GNP）相关的时间序列，其变化先于主要经济指标的变化，二者的变化之间存在的时间差称之为领先指标的先行期。一个典型的例子是增加货币供给将引起国民生产总值的增长，但需要一段作用时间。领先指标的先行期可通过统计方法确定出其平均值和方差。在西方国家，领先指标常用于预测近期国民生产总值的变化，特别是用来预测经济的景气和衰退的转折点。领先指标与被预测变量的基本关系为：

$$\hat{y}_t = f(x_{t-t})$$

式中， y_t ——国民经济总量指标，如国民收入、国民生产总值等；

x_t ，——领先指标；

t ——先行期。

在 $T+h$ 时刻 y 的预测值是：

$$y_{T+h} = f(x_{t+h-t})$$

实际中，通常采用的是变量的变化率，即

$$y_{th} = g(X_{th-t})$$

表 5.1 给出了美国一些领先指标及其平均先行期的例子。

我国自改革开放以来，经济生活出现过几次大的波动，故对经济形势变化趋势的预测成为宏观经济管理部门制定经济政策、掌握宏观经济调控力度的重要参考依据。从而，对反映经济活动总量指标，例如工业总产值、国民生产总值及国民收入等变化的领先指标的研究，引起了经济学和计量经济学者们的广泛关注。我国实行的是社会主义市场经济，经济运行的机制不同于西方资本主义国家。故反映经济活动总量变化的领先指标也会有所不同，这是我们在借鉴西方的领先指标法时应特别注意的问题。

3. 投入产出法

一种更细致、更全面地对经济变量进行预测和分析的方法称为投入产出法。这是由美国哈佛大学的瓦西里·列昂节夫（Wassily W. Leontief）教授创立的。该方法的核心是一张根据调查和统计结果精心编制的投入产出表，其简化的一般形式如表 5.2 所示。

表 52 高度简化的投入产出表结构

		产出		
		中间产品	最终产品	总产出
投入	物质消耗	(X_{ij})	Y	X
	新创造价值	N		
总投入		X		

式中， X_{ij} ——j 部门进行生产时消耗 i 部门产品的数量（或价值）；

(X_{ij}) ——消耗矩阵，反映的是国民经济各部门间的生产技术联系；

N——新创造价值向量，包括工资及劳动报酬以及社会纯收入（利润、税金）等，反映了国民收入在物质生产领域初次分配的情况；

Y——最终产品向量，包括积累、消费、净出口等，反映了国民收入分配和再分配的最终使用情况；

X——社会总产品向量。社会总产出与总投入的恒等是投入产出表的基本前提。

为了建立投入产出表的基本关系式，我们定义直接消耗系数 a_{ij} ，其含义为生产单位 j 部门的产品需直接消耗 i 部门产品的数量（或价值）。其计算公式为：

$$X_{ij}$$

$a_{ij} = X_{ij} / X_j$ ，（ $i, j = 1, \dots, n$ ）于是可将 X_{ij} 表示成：

$$X_{ij} = a_{ij} X_j$$

写成矩阵的列式：

$$(X_{ij}) = AX_j$$

式中，

$$A = \begin{bmatrix} a_{11} & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ M & M & \dots & M \\ a_{n1} & a_{n2} & \dots & a_{nn} \end{bmatrix}$$

从而可建立投入产出分析的基本关系式：

$$AX + Y = X$$

$$X = (I - A)^{-1}Y$$

基本关系式表明，在已知直接消耗系数 a_{ij} ， $i, j = 1, \dots, n$ 的情况下，只要规划出计划期末的最终产品数量、构成和分配比例（主要是积累与消费的比例、生产性积累与非生产性积累的比例、居民消费与社会消费的比例等），也就是确定出最终产品 Y ，就可以将计划期内各部门的总产品（或总产值）数量预测出来。这里计划的前提是最终产品的预测，计划的结果是对各部门总产量的预测规划，而对各部门总产量的预测又成为各部门制定计划的前提和依据。

自投入产出法创立以来，列昂节夫教授首先在 1945 年运用这种方法预测出战后美国对钢和其他原料的大量紧迫需求。几年之后，美国政府公开发表了 1947 年的投入产出表。1965 年，列昂节夫教授根据美国政府公布的 1958 年的投入产出表预测了“削减军备对各部门和各地区的经济影响。”

投入产出法在我国的大规模应用始于 70 年代初。我国在 1974 年首先试编了 1973 年 61 种产品的实物投入产出表。随后，1986 年，正式发表了更为详细的 1981 年全国投入产出表。其后，许多省、市也试编了自己的地区型投入产出表。可以预计，在我国，投入产出法在经济预测和经济计划中的应用前景是十分广阔的。

定性预测方法

许多长期预测问题是不宜或根本无法采用定量预测方法的，尤其是一些重大的技术预测，例如新发明、新技术、新工艺的出现时间和投入商品化应用的时间等问题。这种预测问题有一个共同的特点：即预测对象的变化不是渐进式的，而是突变式的，因此，仅从历史统计的时间序列中是无法推测出来的。这就需要运用定性预测方法。需要特别指出的是，定量预测方法与定性预测方法的区分不是绝对的。在应用定量预测方法时，必要的判断，过滤数据及假设是不可能缺少的；而在应用定性预测方法时，必要的统计分析同样也是不可缺少的。

目前，在长期经济预测和技术预测中使用得最多的方法是专家调查法。起初，向专家调查是采用开调查会的形式，将有关专家召集起来，向他们提出要预测的题目，让他们经过讨论作出判断。这种方法有一定的效果，但也存在一些严重的缺点，例如，与会者可能由于迷信权威而使自己的意见“随大流”，或是因不愿当面放弃自己的观点而固执己见。鉴于传统的专家调查会的这些缺点，美国兰德公司（Rand Corporation）发展了一种新的专家调查法，取名为德尔斐法（Delphi method）。德尔斐是古希腊传说中的神谕之地，城中有座阿波罗神殿可以预卜未来，故借用其名。

这种方法的特点是采用寄发调查表的形式，以不记名的方式征询专家对某类问题的看法，在随后进行的一次意见征询中，将经过整理的上次调查结果反馈给各个专家，让他们重新考虑后再次提出自己的看法，并特别要求那些持极端看法的专家，详细说明自己的理由。经过几次这种反馈过程，大多数专家的意见趋向于集中，从而使调查者有可能从中获取大量有关重大突破性事件的信息。

为了提高德尔斐法的预测效果，一方面要慎重地挑选专家组的成员；另一方面要将征询的问题限制在以下几个方面：

- (1) 对预测期间提出各种课题的重要性进行评价；
- (2) 对课题范围内各种事件发生的可能性和发生时间进行评价；
- (3) 对各种科学技术决策、技术装备、课题任务等之间的相互关系和相对重要性进行评价；
- (4) 对为了达到某个目标，需要采取的重大措施以及这些措施实施和完成的可能性和必要性进行评价。

在提出问题时，应该考虑到如何获得同类的和可以相互比较的回答，以便于在专家调查的最后阶段对评审资料进行数字处理和汇总。

德尔斐法与其他许多预测方法不同，不是非要以唯一的答案作为最后结果。其目的只是尽量使多数专家的意见趋向集中，但不对回答问题的专家施加任何压力。这种方法允许有合理的分歧意见。兰德公司对德尔斐法的特征有过这样的说明：让作出相当极端的答案的人负责证明自己的意见，这会对那些没有确实可靠信息的人产生影响，使他们改变自己的估计而向中间靠拢；同时，也会使那些持不同意见又觉得自己有充分论据的人倾向于保留他们原来的看法，并为其辩护。

德尔斐法不是没有缺点的，有人认为这种方法的可靠性不够高，容易对不明确的问题（问题的两意性）过分敏感等。这些都需要预测者在提出问题和每一轮调查表的设计中特别注意防止。

选择预测方法应考虑的因素

如何根据预测对象的性质和其他的环境条件选择合适的预测方法，决定着预测的质量，因而是个需要引起重视的问题。一般来说，选择预测方法应综合考虑下列六个因素：

1. 预测的期限

不同的预测方法适用于不同的期限。定性预测方法多适用于长期预测；定量预测方法多适于中、短期预测。上面提到的指数平滑法，只适于预测未来某 1—2 个时期，例如月、季、年。

2. 数据的散布形式

根据所收集的观察数据的散布形式选择预测方法是很重要的。当存在明显的非线性增长（或下降）趋势时，就要考虑采用适当的非线性函数来进行拟合；当存在明显的季节性或周期波动时，所选择的预测方法或模型应包含季节性和周期性变化因素。否则，将产生较大的预测误差。

3. 模型的适用范围

所谓选择预测方法，应使得预测模型适合于预测的目的和预测对象的性质。所以，要对各种模型的适用范围有清楚的了解，还要对模型参数的统计估计所需的最低限度的数据样本容量有所了解。这样才能符合各种预测模型的应用条件。

4. 预测费用

仅就预测工作来说，涉及到三种主要费用：调研和收集数据的费用；建模和分析费用；计算费用。由于大多数定量预测方法都需要借助计算机进行计算，故计算机的运算费用要占去总预测费用的很大一部分。此外，对预测精确度的过高要求也会带来预测费用的大量增加。这些都需要在选择方法时预先考虑到。

5. 精确度

对精确度的过高要求，不仅会带来预测费用的增加，而且也给方法选择造成一定困难。一般来说，简单的预测方法的精确度都比较低，而复杂的预测方法，尽管可以达到很高的精确度，但对历史数据的数量和质量的要求也相应提高。于是，在规定预测精确度时，必须考虑到数据的情况，必须考虑到它对预测方法的选择和预测费用的影响。

6. 预测人员的素质

选择预测方法的另一个主要考虑的因素是预测人员的专业知识水平、能力和经验。

决策理论

指挥员正确的部署来源

于正确的决策，正确的决策来源于正确的判断，正确的判断来源于周到的和必要的侦察，以及对各种侦察材料的联贯起来的思索。

对于主管人员来说，决策的确是最重要、最困难、最花费精力和最冒风险的事情。也正因为如此，近年来决策活动引起了管理学家、心理学家、社会学家以至数学家和计算机科学家们的极大关注，并且成为一门独立研究领域，形成为决策科学。

从管理学的观点看，决策(Decision 或 Decisionmaking)的最古老和直接的含义就是，在若干可供选择的行动方案中作出抉择。在管理的五项职能中，几乎都会遇到决策问题，也就是说，决策并不只限于计划工作。

本章将对决策的概念、分类，以及决策的行为和决策的方法进行扼要的讨论。

一、决策的概念

决策是一个过程

许多管理学家都对决策的定义进行过探讨，尽管众说纷纭，但基本内涵大致相同，区别主要在于对决策概念作狭义的理解还是广义的理解。狭义地说，决策是在几种行动方案中进行选择（也即上述最古老和直接的含义）。广义地说，决策还包括在作出最后选择之前必须进行的一切活动。所以，决策就是人们为了达到一定目标，在掌握充分的信息和对有关情况进行深刻分析的基础上，用科学的方法拟定并评估各种方案，从中选出合理方案的过程。

毛泽东同志在《中国革命战争的战略问题》一文中，对指挥员的决策过程曾作过精辟的阐述，他指出：“指挥员的正确的部署来源于正确的决心，正确的决心来源于正确的判断，正确的判断来源于周到的和必要的侦察，和对于各种侦察材料的联贯起来的思索。指挥员使用一切可能的和必要的侦察手段，将侦察得来的敌方情况的各种材料加以去粗取精、去伪存真、由此及彼、由表及里的思索，然后将自己方面的情况加上，研究双方的对比和相互的关系，因而构成判断，定下决心，作出计划——这是军事家在作出每一个战略、战役或战斗的计划之前的一个整个的认识情况的过程。”他又说：“认识情况的过程，不但存在于军事计划建立之前，而且存在于军事计划建立之后。当执行某一计划时，从开始执行起，到战局终结止，这是又一个认识情况的过程，即实行的过程。此时，第一个过程中的东西是否符合于实况，需要重新加以检查。如果计划和情况不符合，或者不完全符合，就必须依照新的认识，构成新的判断，定下新的决心，把已定计划加以改变，使之适合于新的情况。”毛泽东同志的这段话，实际上将决策过程各个阶段的含义和内容说得很清楚了。

决策也是一个过程。也就是说，决策是为达到一定的目标，从两个或多个可行方案中选择一个合理方案的分析判断和抉择的过程。一般认为，决策过程可以划分为四个主要阶段，即 找出制定决策的现由； 找到可能的行动方案； 对诸行动方案进行评价和抉择； 对于付诸实施的抉择进行评价。这也就是决策理论学派的代表人物 H.A. 西蒙给决策所下的定义。从心理学的角度看，决策过程的前三个阶段，与人类解决问题的思维过程的基本步骤是紧密联系的。这三个基本步骤是：问题是什么？备择方案是什么？哪个备择方案最好？显然，前三个阶段是决策过程的核心，然后经过执行过程中的评价阶段，又进入一轮新的决策循环，因此决策实际上是一个“决策—实施—再决策—再实施”的连续不断的循环过程，贯穿于全部管理活动的始终，贯穿于管理的各种职能活动中，即贯穿于计划、组织、人员配备、指导与控制活动之中。决策是管理活动的核心，是主管人员的主要任务，正是在这个意义上，西蒙认为：“为了了解决策的含义，就得将决策一词从广义上予以理解，这样，它和管理一词几近同义。”

西蒙的决策定义的重要意义在于，强调了决策在管理中的地位和作用，把决策过程与人类解决问题的思维过程联系在一起，指出二者遵循的共同规律，从而为决策研究开辟出一个心理学和人工智能的研究方向。但是，也应当注意到，自西蒙之后，一些管理学家过分地扩展决策的定义，甚至认为管理就是决策，这是不恰当的。如果把管理看作只是做决策，无疑将会使管理

的定义失之偏颇，既不便于对管理学的理论体系进行科学的分类，也无法将许多实际上属于管理的重要内容包括进去。例如，领导者利用他的个人权威（性格、品德、价值观、威信等）对下级施加影响使之成为组织目标作出积极贡献，就不是一个决策过程。反之，将决策都看作管理，又使得管理的含义过于宽泛。因为任何活动，无论是组织的还是纯属个人的，都有个选择和决策的问题。然而，家庭主妇到超级市场去选购商品与经理决定公司的投资方向，无论如何是不能相提并论的。

正确地理解决策的含义和决策过程各阶段的基本要求，对于改进现实中的决策工作是有很大意义的。

正确决策的基本要求

决策并非主观武断，或盲目“拍板”。科学的决策，应当通过认真地研究，实事求是地分析，去粗取精，去伪存真，由此及彼，由表及里，把握住事物变化的规律，从而作出合理、可行的决断。因此，为了保证决策的正确和合理，决策过程的每个阶段，都要有一定的基本要求。

1. 把握住问题的要害

决策过程的第一阶段，首先要求找出关键性问题和认准问题的要害。要找出为什么要针对这个问题而不是针对其他问题作决策的理由。关键问题抓不准或者问题的要害抓不准，就解决不了问题，所作的各种决策就不可能是合理的，有效的。例如1989年下半年，在治理整顿的第一年中，市场出现了大面积疲软，企业生产经营遇到前所未有的困难。面对这种情况，作为领导城市工业的主管部门到底应当采取什么方针和策略？重点抓什么工作？在这制定1990年城市工业指导方针时是一个重要的决策。这个决策是否正确决定了1990年度整个城市工业工作的方向和重点，影响到整个城市工业能否尽快扭转形势、走出困境。而作出这个决策，不仅要对整个宏观经济形势有清醒的估计，还必须对所在城市工业的主要问题、主要薄弱环节和问题的要害有深刻认识。有的城市提出1990年度工业工作指导方针是调整产品结构；有的城市的方针是狠抓产品质量；也有的城市的方针是强化工业企业内部管理。1990年的实践表明，不同的方针收效大不一样。

2. 明确决策的目标

在决策过程的第一阶段，除了要找出关键的问题以外，还需要明确决策的目标。实践证明，失败的决策，往往是由于决策目标不正确或不明确。犹豫不决，通常也是由于目标很模糊或设立得不合理。美国管理学家德鲁克曾在他所著的《有效的管理者》一书中举过这样一个例子：1965年11月间，美国整个东北部地区，从圣罗伦斯到华盛顿一带，发生过一次美国历史上最严重的全面停电事件，在大停电的那天早上，纽约市所有的报纸都没有出版，只有《纽约时报》出版了。原来在那天停电时，《纽约时报》当即决定把报纸改在赫德逊河对岸的纽华克印刷。当时，纽华克还没有停电。但虽有此英明决策，发行一百多万份的《纽约时报》，也只有不到半数的份数送到了读者手中。这其中有个原因。据说正好《纽约时报》上了印刷机后，时报总编辑忽然跟他的三位助手发生了争论，争论的问题只是某一英文单词如何分节。据说争论持续了48分钟之久，恰好占去了该报仅有的印刷时间的一半。争论的理由是该报制定有一套英文写作标准，印出的报纸绝不允许有任何文

法上错误，就使得他在出现意外停电的情况时，认识不到保证时报每天的发行份数已成为更紧迫的目标，从而使上述正确决策未能有效贯彻实施。可见，目标对于正确决策起着多么大的决定作用。

3. 至少要有两个以上的可行方案

决策过程的第二阶段强调要找到几个可能的行动方案。决策的基本含义是抉择。而如果只有一种方案，无选择余地，也就无所谓决策。没有比较就没有鉴别，更谈不到所谓“最佳”。国外有一条管理人员熟悉的格言：如果看来只有一种行事方法，那么这种方法很可能是错的。要求多个可行方案的过程，通常是一个创新的过程。每个可行方案都要具有下列条件：

- (1) 能够实现预期目标；
- (2) 各种影响因素都能定性与定量地分析；
- (3) 不可控的因素也大体能估计出其发生的概率。

在制定可行方案时，还应满足整体详尽性和相互排斥性的要求。所谓整体详尽性，是指将各种可能实现的方案尽量都考虑到，以免漏掉那些可能是最好的方案。例如，60年代美国顺利实施的阿波罗工程，就是在三种可能的方案中进行正确选择的结果。这三种方案是：直接发射飞船；在地球轨道上交会后向月球发射飞船；在月球轨道上交会后向月面发射登月舱。前两个方案的研制难度，研制时间都不能保证实现60年代末把人送上月球的目标；第三个方案需要的助推火箭推力最小，实现的技术难度较低，最有可能保证实施上述目标。事实证明，这种决策是正确的。所谓相互排斥性。就是说可行方案本身要尽量相互独立，不要互相包涵，当然更不应当为了选择硬凑出某个方案来。

4. 对决策方案进行综合评价

决策过程的第三个阶段是对各个可行方案进行评价和抉择。每个实现决策目标的可行方案，都会对目标的实现发挥某种积极作用和影响，也会产生消极作用和影响。因此必须对每个可行方案进行综合的分析和评价，即进行可行性研究。可行性研究是决策的重要环节。决策方案不但必须在技术上和经济上可行，而且应当考虑社会、政治、文化等方面的因素，还要使决策结果的负作用（如环境污染）减小到可以允许的范围内。通过可行性分析，确定出每个方案的经济效益和社会效益以及可能带来的潜在问题，以便比较各个方案的优劣，从中选择最佳方案。

在方案选择方面，主要的困难往往是由于存在多个目标，且各个目标间可能存在冲突而产生的，俗话说，“既要马儿跑得快，又要马儿不吃草”，是不可能的。然而，现实中让马儿跑得更快，同时草吃得更少的事情不但比比皆是，而且正是人们实际追求的目标。为了解决目标决策的困难，通常的方法是根据目标的相对重要性排出先后次序，然后通过加权求和的方式将其综合为一个目标；或者将一些次要目标看作决策的限制条件，而按使某个主要目标达到最大（或最小）来选择方案。多目标决策问题，至今仍是一个非常活跃的研究领域。

5. 敢冒风险

我们已经指出了在多个互相冲突的目标下进行方案抉择的困难，然而，抉择的困难还不止于此。决策的风险是抉择时始终会遇到的另一个主要困难。因为人们不是对过去的事作决策，决策必然是为将来而作，而将来几乎总是包含着不肯定的因素。所以，那种有百分之百的把握，不冒任何风险的

决策，不但因为它过于保守不合管理的需要，而且客观上也是很少有的。一般来说，那些看上去越是可能获得高收益的方案，包含的风险因素也往往越大，这几乎成为一种常识。因此，对于决策者来说，一方面，基本的要求是要敢于冒风险，敢于承担责任。也就是说，要求决策者要有胆识，要有勇气；另一方面，管理决策不是赌博，敢于冒风险不等于蛮干。决策者必须清醒地估计到各项决策方案的风险程度；估计到最坏的可能性并拟定出相应的对策，使风险损失不致引起灾难性的不可挽回的后果；必须尺量收集与决策的未来环境有关的必要信息，以便作出正确的判断；同时还应考虑到是不是到了非冒更大风险不可的地步。最后，决策者还应当对决策的时机是否成熟有准确的判断。这些都有助于决策者将决策方案的风险减至最小。正如俗语所说的：“情况明，决心大。”

6. 把决策过程看作是一种学习过程

决策过程的最后阶段是对已实施的抉择进行评价。这是在决策方案已经实施了一段时间后，对其效果进行评价，以检验决策的正确性，及时修正偏离目标的偏差。评价的结果常常导致一个新的决策，也就是决定要不要继续干下去，怎么继续干下去等问题。应当把决策看作是一种学习过程，即在作出最初的抉择之后，还需要不断地对实行的情况进行检查，注意对那些新出现的未曾预料到的情况进行分析和判断，及时补充新的决策。例如，我国当前正在进行的经济体制改革，就是一个不断由评价前一阶段改革的成果和失误，进一步明确改革的方向和重点，然后开始一个新的改革阶段这样一个循环往复的过程。它被形象地称为“摸着石头过河”。

决策的合理性标准

什么是有效的决策？什么是正确的抉择？其判断标准是什么？除了根据决策实施的效果来判断以外，在方案抉择阶段还有没有更直接的判断标准？对于这个问题，有三种代表性的观点。

一种观点是由科学管理的创始人泰罗首先提出的，并为运筹学家和管理科学家们一贯坚持的“最优”标准。在泰罗看来，任何一项管理工作，都存在一种最佳的工作方式。他认为：“管理这门学问注定会具有更富于技术的性质。那些现在被被认为是在精密知识领域以外的基本因素，很快都会像其他工程的基本因素那样标准化，制成表格，被接受和利用。”泰罗对管理技术所下的定义是：“确切知道要别人干什么，并注意他们用最好最经济的方法去干。”应该肯定，追求最佳是决策者的一种优良的心理品质。但必须指出的是，并非所有的管理问题和管理工作都能够数字模型化，从而求出其最优解来。管理既是科学，又是艺术。对决策来说，也是如此。所谓“最优”，只能是有条件的，并且是在有限的、极为严格的条件下达到的。

第二种代表性观点，是西蒙提出的“满意”标准。他对运筹学家们的“最优”决策标准提出了尖锐的批评，他指出：“所谓‘最优’是指在数学模型范围内的最优决策而言。……热衷于‘运筹学’的人很容易低估这种方法的适用条件的严格性。这可导致一种名为‘数学家失语症’的病。病人将原始问题加以抽象直到数学难点或计算难点被抽象掉为止（并失去了全部真实的外观），并且将这一简化了的新问题加以求解，然后假装着认为这就是他一直想要解决的问题。”西蒙因此提出了他的“满意”标准，他认为：“对于

使用‘运筹学’方法来说，不需要什么精确性——只要能足够给出一个近似的比不用数学而单靠常识得出的那种结果要更好的结果来。而这样的标准是不难达到的。”然而，西蒙在提出他的“满意”决策标准之后，也注意到了这个概念的模糊性，容易使人们对决策产生某种误解，他于是补充说：“如果认为某事物在本质上就是定性的，在应用数学家作出尝试之前不能简化为数学形式，否则这将是危险的。”

还有一种有代表性的观点是美国管理学家哈罗德·孔茨提出的“合理性”决策标准。他对合理性决策标准的解释是：“首先，他们必须力图达到如无积极的行动就不可能达到的某些目标。其次，他们必须对现有环境和限定条件下依循什么方针去达到目标有清楚的了解。第三，他们必须有情报资料的依据，并有能力根据所要达到的目标去分析和评价抉择方案。最后，他们必须有以最好的办法解决问题的强烈愿望，并选出能最满意地达到目标的方案。”由于决策的未来环境包含的不肯定因素，做到完全合理是很难的。孔茨认为，主管人员必须确定的是有一定限度的合理性，是“有界合理性”。尽管如此，主管人员还是应在合理性的限度内，根据各种变化的性质和风险大小而尽其所能地作出最好的决策。

孔茨的合理性决策标准的实质，是强调决策过程各个阶段的工作质量最终决定了决策的正确性和有效性，而不仅仅在于进行方案抉择时采用“最优”还是“满意”的标准。这个观点是很有指导意义的。

二、程序化决策和非程序化决策

例行问题和例外问题

尽管主管人员的主要任务是作决策，但大量管理实践表明，一位主管人员整天忙于作出各种各样的决策，常常是一种管理不善的征兆。事实上，当问题已发生，还没有着手解决之前，应首先自问一下：“是不是需要一项决策？”这里，思考的出发点，是正确判明问题的性质，即完全是属于例行问题还是例外问题。

(1) 例行问题是指那些重复出现的、日常的管理问题。与此相反，偶然发生的、性质不明的管理问题则属于例外问题。处理例行问题的特点，从根本上说，不是要每次都作决策，而是要建立某些制度、规则或政策，使得当问题重复发生时，不必再作决策，而只需根据已有的制度和规则按例行程度处理即可。只有例外问题，才真正是要领导者逐项逐个认真研究，慎重决策的问题。

管理者每天大量遇到的是例行问题。例如产品质量、设备故障、现金短缺、供货单位未按时履行合同等等方面的问题。但为什么不少主管人员总把这些问题当作例外问题处理呢？为什么许多主管人员每天、每时几乎都陷在这样或那样的各种决策中呢？原因多种多样，主要原因在于诸多的管理问题本身所具有的某些特点，使得仅根据是否具有重复发生的性质这一简单特征，还不容易判明哪些问题属于例行问题，以及复杂问题中包含的例行性成分。

(2) 例外问题。只有那些偶然发生的、新颖的、性质完全清楚、结构上不甚分明的、具有重大影响的问题才属于例外问题。例如，组织结构变革问题；重大的投资问题；开发新产品或打入新市场的问题；长期存在的产品质量隐患问题；重要的人事任免问题以及重大政策的制定问题等。这类问题为数不多，但却是真正要求主管人员倾注全部精力，进行正确决策的问题。

处理例行问题和例外问题，无论从决策的性质还是方法上来看，都是两种不同类型的决策。前者一般有先例可循，有政策和规则可依；后者往往缺乏信息资料，无先例可循，无固定模式，最终解决问题可能需要创新。西蒙从解决上述两类不同性质的问题出发，将决策分为程序化决策和非程序化决策，并进一步指出，提高人们的非程序化决策能力，化非程序化决策为程序化决策，是今后决策研究的方向。

程序化决策和非程序化决策

西蒙认为，所谓程序化决策，是指决策可以程序化到呈现出重复和例行的状态，可以程序化到制定出一套处理这些决策的固定程序，以致每当它出现时，不需要再重复处理它们。通常又将程序化决策称为“结构良好”的决策，与此相反，决策可非程序化到使之表现为新颖、无结构，具有不寻常影响的程度。处理这类问题没有灵丹妙药，因为这类问题在过去尚未发生过，是一种例外问题；或因为其确切的性质和结构尚捉摸不定或很复杂，或因为其十分重要而需要用“现裁现做”的方式加以处理。因而，非程序化决策又被称为“结构不良”的决策。

必须指出的是，它们并非真正截然不同的两类决策，而是像一个光谱一样的连续统一体。在统一体的一端为高度程序化的决策；而另一端为高度非程序化的决策。我们沿着这个光谱式的统一体，可以找到不同灰色程度的各种决策。

除了可以从问题本身的性质出发区分程序化决策和非程序化决策以外，还可以根据决策时采用的不同技术和方法来区分这两类决策。我们可以简单地按程序化和非程序化以及传统式和现代式四种因素将决策技术分为四大类。如表 6.1 所示。

表 6.1 传统式和现代式决策制定技术

决策类型	决策制定技术	
	传统式	现代式
程序化的： 常规性，反复性决策， 组织为处理上述决策而 研制的特定过程	1. 惯例 2. 事务性常规工作 3. 组织结构 分目标系统；明确规定 的信息通道	1. 运筹学 结构分析 模型 计算机模拟 2. 管理信息系统
非程序化的：偶发的、 结构不良的、新的政策 性决策；依靠解放问题 的一般思维过程处理	1. 判断、直觉和创造性 2. 主观概率法 3. 经理的遴选和培训	探索式解决问题技术适 用于： 1. 培训决策者 2. 编制工人智能程序

从表 6.1 中可以看出，传统的程序化决策技术中最普遍和最为盛行的技术是惯例。与惯例紧密相关的是标准操作规程，它提供了一种教育新成员适合于习惯性组织活动模式的手段，提供了一种将习惯模式公诸于众，经受检查、修正和改进的手段。组织结构可以看作是一种更有效、更全面地进行程序化决策的手段。组织结构规定了一套关于组织的哪些成员将对哪些类型的决策负责的体制，还规定出一套目标结构，成为各级主管人员决策的标准。自本世纪初叶科学管理运动兴

起以来，这后两种传统的程序化决策技术日益完善起来。

现代的程序化决策技术，几乎可以全部包含在“运筹学”和“管理信息系统”这两种技术和手段的体系中。不过，尽管运筹学和管理信息系统技术在管理中的应用领域不断扩展，但今天，大量的上、中层尤其是上层主管人员处理的决策问题，仍不能便捷地转化为数学模型并由计算机来自动处理。这使得开发非程序化决策技术势在必行。

从表 6.1 还可看到，进行非程序化决策的技术都与人们解决问题的心理过程有关。人们拥有某种一般的解决问题的能力。虽然对于一些困难的问题可能解决得并不令人满意，但是，人们在接触到一个复杂的、陌生的例外问题时很少处于完全束手无策的状况。那么，人们怎样处理那些结构不良、偶然出现而影响重大的问题呢？这就需要了解人们进行非程序化决策的心理过程，或者说，要分析人们作出决策的行为。

三、决策的行为

迄今为止，我们一直是把决策过程作为一种合理的、合乎逻辑的过程来看待的。但对于决策过程来说，还有其他因素起着重要的影响作用，这就是决策的行为，包括个人的行为特性和群体在决策中的行为特性。

个人因素

心理学的基本观点之一是强调个人在心理上的差异，决策作为人们的一种思维心理活动，自然也不例外。这些差异体现在决策者感知问题的方式，处理情报资料从中获取信息的能力，乐于发掘各种备择方案的意愿和对决策风险的态度等方面。个人之间的差异决定最后选择的方案的特征，并将影响实施决策时的魄力和果断性。

影响决策过程的行为特性很多，这里仅就影响最大的、起决定作用的两个方面：个人对问题的感知方式和个人的价值观进行扼要的讨论。

1. 个人对问题的感知方式

所谓感知，即通过感觉而形成的知觉，它是对事物的各种不同属性、各个不同部分及其相互关系的综合反映，即对事物整体的反映。感知在确定决策问题、处理决策的情报资料、拟定决策的可行方案等方面起着重要作用。

心理学研究表明，影响人们对问题的感知的主要因素是经验。感知不是感觉的简单总和，感知中包含的某些成分并非都来自当时的感觉，而是在过去经验的基础上产生的。知识经验会对感知产生巨大影响。这方面，西蒙对人工智能的研究结果充分说明了这一点。

在对人工智能的研究中，西蒙发现了一个引人入胜的结果。他和同事们研究了为计算机下象棋编制程序的问题。最初的假设是：为计算机编制一套像一颗有多个枝杈的被称作决策树那样的程序，每走一步前，计算机都先搜索自己和对方所有可能的步子，然后作出选择。从理论上说，这是可以做到的，但事实上却是做不到的。因为可能性几乎有十的一百二十次方之多，而当今最快的计算机在一百年里不过进行约莫十的二十次方运算。显然，为计算机编制弈棋程序必须寻求更简捷的途径。

西蒙继续研究了一些优秀棋手的做法。他要求世界上一些最优秀的象棋大师对一付棋盘上还有二十来个棋子的残局瞥一眼（10秒钟）。他发现，这些象棋大师随后就能说出所有棋子在棋盘上的确切位置。而进一步对一些一级棋师进行相同的试验，这些人就相形见绌了。也许，那些象棋大师具有更好的短期记忆能力。但此说有一点不能解释，如果棋子的位置不是按棋局的进行，而是随意乱放的话，那么无论象棋大师或是一级棋师都不能记住。看来必定有别的因素在起作用。

西蒙认为，这是因为那些象棋大师在象棋方面具有高度发达的长期记忆能力，这种记忆表现为下意识地记住的定式。西蒙称这是象棋“词汇”。一级棋师掌握的词汇量约莫为2000种定式，而象棋大师则在50000种上下。看来，棋师们在对弈时大都是从各种定式出发：以前见过这一定式吗？是在什么棋路上见到这种定式的？从前是怎么克敌制胜的？事实上，不仅象棋大师，其他如医生、修理工、网球运动员、工程设计人员等，都掌握有丰富的定式词汇。

西蒙的这一研究成果，进一步说明了经验对管理决策的重要作用。这也是为什么经验丰富的主管人员一般都具有良好的直觉的原因。这一研究成果提醒我们，在进行关键的非程序化决策时，应重视我们的经验和直觉。

2. 个人价值系统

个人价值系统是个人的思想、价值观、道德标准、行为准则等所构成的相对稳定的思维体系。具体讲，包括个人对成就、财富、权力、责任、竞争、冒险、创新等的欲望，以及对正确与错误、好与坏、真与伪、善与恶、美与丑、得与失或其他类似的对立事物所持的观点。个人价值系统对决策过程特别是最后的方案抉择起着重要的影响和决定作用。

概括而言，个人价值系统对决策的影响作用主要表现在两个方面：它影响决策者以某种特殊的心理准备状态来反映刺激物。例如一个人往往以他正在感知的某种准备状态或他的情绪的某种状态甚至某种先入为主的准备状态来反映感知对象，把听到的内容变成了他想要听的东西，把看到的对象变成了他想要看的对象。心理学称这种心理状态为定势或心向。个人价值系统影响决策者的判断，包括对问题的判断、对情报信息的判断和对方案的抉择。例如在某企业的上层主管人员中，对国家紧缩信贷、压缩基建规模、控制经济过热等措施，有人认为会给企业发展造成困难；有人则认为这反而会给企业的发展带来机会。

个人价值系统对决策的影响因决策者而异，有积极的作用，也有消极的作用。其积极作用表现在：它能使人们对事物感知得更迅速、更有效；有助于使人们透过事物的表面现象抓住事物的本质；有助于人们从不完全的情报中获取重要的变化信息；有助于人们形成决心、作出果断而大胆的选择。其消极作用是，容易使人们在情况发生变化时固守过时的观点，因循守旧，错失成功的良机，以及固执先入为主的成见等。由此可见，一个成功的主管人员，必须具有合理的、健康的、积极的、符合社会发展要求的良好个人价值系统。

群体因素

在正式组织里，一个人不作为群体成员而独自完成决策制定的全过程是罕见的。因此，决策不仅受到个体心理的影响，还受到群体心理的影响。这里群体的概念，是指进行活动且相互制约的人群或人们的共同体。例如企业中的各级、各部门的领导班子、厂务委员会、生产班组等。

群体有自己特有的心理现象，例如舆论、内隐的规范（默契）、士气、情绪气氛、风尚、社会助长现象和从众现象等。个体

心理是头脑的机能，是外部世界的主观映象；而群体心理则是普遍存在于各个群体成员头脑中反映群体社会关系的共同心理状态与心理倾向。群体心理对决策的影响，既有积极的方面，也有消极的方面。

1. 群体决策的优点

群体制定决策的一个最大优点，是群体可能比任何单个成员具有更广泛的知识 and 经验。这势必有利于确定问题和制定备择方案，并且能够更严格地分析所制定的方案。此外，群体参与制定决策，还能够使人们更好地了解所制定的决策，特别当参与决策制定的群体还负有实施决策的责任时，可增加群体每个成员对决策许诺的可能性。

群体决策的上述优点是由于群体心理中的社会助长作用。所谓社会助长作用是指许多人在一起共同工作，可以促进个人活动的效率，出现增量或增质的现象。一般认为，社会助长作用引起的个人行为增量的效果远超过增质的效果。

2. 群体决策的缺点

决定群体参与决策效果的主要限制因素是由于存在“从众现象”所产生的。所谓“从众现象”，是指个人由于真实的或臆想的群体心理压力，在认知或行动上不由自主地趋向于跟多数人相一致的现象。在正式组织里，上下级关系会导致下级方面并非真正参与决策，下级为了迎合上级，宁愿顺着上级的意图而不提出自己的真正意见。此外，用花费的总时间来衡量，群体一般比个人要花费更多的时间才能作出一个决策。

群体决策的广泛存在，促使管理学家和心理学家们提出各种有效的方法以发挥其优点避免其缺点。

3. 发挥群体决策的积极作用

关于群体对于个体“解决问题”的智力活动是否真的具有助长作用，或在什么条件下有助长作用，目前还是个有争论和正在研究的课题。1957年，英国的心理学家奥斯本（A.F.Osborn）在《应用的现象》一文中提出了“头脑风暴法”（Brainstorming，简称BS法），即让主持人提出待解决的问题，鼓励群体成员尽量多地提出新颖创见，而不允许互相批评。由于每一个体受到其他人提出意见的刺激和启发，激起发散性思维，结果在同样时间产生两倍于他独立思考时的意见数量。据报道，这种方法在用于拟定可行方案的决策阶段时，可以获得大量的新颖的方案和设想。但另一些心理实验研究不支持这一假设。例如美国心理学家邓尼特（M.D.Dunnit）1963年以科研人员与设计师为对象，分别让他们在独立思考和以四人为一组采用BS法的两种情境中，对两个问题提供解决的办法。结果发现，独立思考时提出的意见较群体思考提出的意见更多、更高明。研究者认为，在群体中采用BS法，个人常因注意别人发表意见或自己的表达机会受剥夺，使自己的思维受到干扰而中断，因而它无助于新思想的产生。

还有一些研究者根据他们实验结果认为，在群体中应用BS法具有“预热效应”（Warm-up effect），即由于大家交流想法的气氛与互相启发，会使个人对本来不大关注的问题或工作发生兴趣，并把群体的创造行为当作社会规范迫使自己去思考，从而起到创造性思维的准备作用。一般认为，在解决问题的初期使用BS法，而后再引导人们深入地去独立思考，就会使社会助长作用发挥远期的效果。

从根本上说，群体参与决策的潜在效益能够发挥到什么程度，以及最终的效果如何，取决于主管人员的领导水平。作为群体的领导人，应具有创造一种鼓励每个成员作出充分贡献的环境的才能。一方面主管人员必须引导群体的讨论，这样才能得到质量最高、符合规定目标的决策；另一方面，主管人员必须承担起作出最后抉择并坚持实施的责任，而不应滥用表决的方式，把责任推给大家。

四、风险决策的方法

风险决策的概念

所谓风险决策，即不肯定情况下的决策。这是企业经营中大量碰到的决策问题。例如建设新工厂的投资决策、新产品开发决策、企业兼并决策等。风险决策的特点是：

(1) 决策目标一般是经济性的，可以用货币来计量。

(2) 存在多个可行方案，每个方案的收益或损失（包括直接损失或机会损失），可以根据项目的生产能力和市场预测资料比较准确地进行估计。

(3) 未来环境可能出现多种自然状态。

(4) 各种自然状态发生的概率可以根据历史资料或经验进行判断。

(5) 决策标准是使期望净收益达到最大或期望损失减至最小。

迄今为止，已开发出多种风险决策方法，例如收益表法、边际分析法、决策树法、效用理论法等。其中决策树法是一种应用最广、效果最显著的方法。

决策树

如前所述，决策是一个过程，包括四个主要阶段，这些阶段与人类解决问题的思维过程诸阶段之间有紧密的联系。正如思维离不开语言一样，决策作为一种复杂的思维过程也需要一种“语言”，或者说需要通过一定的模型来表达。

决策过程是通过比较现状与目标间的差距发现问题，根据问题的特征设计出几个可行方案，每个方案都对应一个最

终的效果，而方案的实现具有一定的概率，决策者在权衡各方案时，除了考虑到方案实现的平均收益外，有时还加入主观的倾向和偏好，最后的选择是在全面衡量各方案的利弊，并参照目标要求的基础上做出的。把这一过程加以抽象就得到了决策树。

决策树是一种探索式决策过程的模型，实际上它早已存在于人们的思维过程中，一直被决策者有意无意地使用着。下面通过一个简单的例子来说明决策树的原理和应用。

假设，某公司为满足某种新产品的市场需求，拟规划建设新厂。预计市场对这种新产品的需求量可能比较大，但也存在销路差的可能性。另一种可能是最初几年销路很好，但几年后可能保持旺销，也可能需求量减少。公司面临几种可能的选择：建一座大厂，如果需求量很大则产品可完全占领市场，并获得很大的收益；但如果需求量小，工厂会亏损。若建立一座小厂，在需求量小的情况下仍可收回投资，并可获得一定的收益；但如果遇到需求量大情况，则很快会让竞争对手占领市场，这样不仅失去了获得高收益的机会，还可能因竞争而使小厂原有的收益降低。还有一种方案是先建小厂，若试销期需求量很大再将工厂扩大，这个看上去较为稳妥的方案也存在某些问题。首先，对同样的生产规模来说，两次投资的总和要大于一次投资；其次，由于没能及时占领市场，会给竞争对手以可乘之机，最终可能会失去一部分收益。

为了叙述的方便，我们将问题作适当的简化，但这决不是说，决策树不能用于更复杂的问题。上述问题的三种可行方案如下：

方案一：新建大厂，需投资 300 万元。据初步设计，销路不好时，每年可获利 100 万元；销路好时亏损 20 万元。服务期限 10 年。

方案二：新建小厂，需投资 140 万元。销路好时，每年可获得 40 万元；销路不好时仍可获利 30 万元。服务期限 10 年。

方案三：先建小厂、三年后销路好时再扩建，追加投资 200 万元，服务期限 7 年，每年估计获利 95 万元。

我们进一步假设，根据市场预测，新产品销路好的概率为 0.7，销路不好的概率为 0.3。现在来看看根据这些情况应如何选择最优方案。

现值分析

所谓考虑资金的时间价值就是计入利息的影响。常用的方法有现值分析法。其基本原理是将不同时期内发生的收益或追加投资和经营费用，都折算为投资起点的现值，然后与期初的投资比较，净现值大于零的方案为可行方案；净现值最大的方案为最佳方案。利息一般分为单利和复利两种，在方案评价中多采用复利计算。

决策中还有一些常用的计量方法和理论，例如：

1. 边际分析法

评价抉择方案可以使用边际分析法，即把追加的支出和追加的收入相比较，二者相等时为临界点，也就是投入的资金所得到的利益与输出损失相等时的点。如果组织的目标是取得最大利润，那么当追加的收入和追加的支出相等时，这一目标就能达到。

除了费用和收入之外，边际分析还能用于比较因素。总的说来，不管目标是否求得最优利润，边际分析总是有助于解决风险型决策问题的决策分析技术。

2. 经济效益分析法

当各个选择方案的数量、目标远不像利润、生产率、费用等所表示的那样具体明确时，经济效益分析是一种选择方案的好办法。它是传统的边际分析法的进一步完善或变种。经济效益分析的主要特点是：把注意力集中在一个方案或系统的最终结果上，即根据每个方案在为目标服务时的效果，来权衡它们的优缺点。同时还要从效果着眼，比较每个方案的费用（或成本）。经济效益分析是解决综合性非程序决策问题的效益费用（成本）分析。

3. 概率论

它在科研、工商业和许多日常生活问题中起重要作用。分为两个学派。一派叫客观派，相信只有经过大量的试验而反复出现的事件才能用概率论来分析；另一派叫主观派，是第二次世界大战后才应用于决策的学派。按照它的概念，决策者根据所能得到的证据，对一事件的发生具有什么样的信念，就是这事件的概率。

主观概率对决策是有用的，且往往是必需的。因为它以经验推理为基础，推论事件发生的可能性。一般来说，主观概率适合于非程序的、不重要的决策，而客观概率却可用于程序和重复的选择。

4. 效用论

这主要以决策者要求的最大值作根据。效用最大值的含义，就是决策者所要选择的目标，在于获得最大量的满足。计算效用论的方法虽然有几种，但如果遇到大量的、性质复杂而又结果很难确定的方案，任何一种计量方法都是没有意义的。

5. 期望值

它是为了减少决策结果的不可靠性采用的一种方法。即决策者对一个方案可能出现的正反两种结果，分别估计其得失数值，再以其可能实现的概率加权，求得两项乘积的正或负的差额。再把各个方案的这个差额加以比较而作出决定。

6. 博弈论

博弈论含有冲突的因素，这种决策不能单顾自己一方，而要估计到对手一方，犹如两人对弈，是一个胜负问题。它的理论基础是数学。

7. 线性规划

线性规划是解决多变量、最优决策的方法，是在各种相互关联的多变量的约束条件下，解决或规划一个对象的线性目标函数最优的问题，即给予一定数量的人力、物力、资源，如何应用而取得最大经济效益。或给予一定的任务，如何统筹安排，才能以最小的消耗去完成。其中目标函数是指决策者要求达到目标的数学表示式，用一个极大或极小值表示。约束条件是指实现目标的能力资源和内部条件的限制因素，用一组等式或不等式表示之。

组织理论

组织结构在整个系统中起“框架”作用，有了它，系统中的人流、物流、信息流才能正常流通，使组织目标的实现成为可能。

一、组织理论与组织工作

组织理论

组织理论是管理科学的一个重要组成部分。从历史上看，“组织”（动词和名词）与“管理”曾被看成同义词，因此，从某种意义上说，管理理论是首先从组织理论的研究开始而逐步发展形成的。

确实，“组织”与“管理”二者极为密切，但仍是有所区别的，主要是二者所涉及的范围和所研究的角度不同。现在，组织理论已成为管理科学中的一个独立的研究领域。组织理论实质上就是研究如何合理、有效地进行分工。这里的“分工”包括业务工作的分工、工作量的分配、职责和权限的划分，以及分工之后的配合、协作关系等等。根据什么原则或标准来具体进行“分工”？怎么样的分工才算“合理”、“有效”？如何协调分工后的各项活动？等等，就是组织理论要研究的基本内容。

组织理论研究的对象就是“组织”。组织的概念有两个含义。

1. 一般意义的组织

这是人们进行合作活动的必要条件。一般泛指各种各样的社会组织或事业单位，企业、机关、学校、医院、工会等等。美国管理学家切斯特·巴纳德认为：由于生理的、心理的、物质的、社会的限制，人们为了达到个人的和共同的目标，就必须合作，于是形成群体，即组织。

2. 管理学意义的组织

这是按照一定目的和程序而组成的一种权责角色结构(The structure of roles)，其中有四个重要概念：

(1) 职权(Authority)。指经由一定的正式程序所赋予某项职位的一种权力。居其位者，可以承担指挥、监督、控制，以及惩罚、裁决等工作。这种权力是一种职位的权力，而不是某特定个人的权力。

(2) 职责(Responsibility)。指某项职位应该完成某项任务的责任。

(3) 负责(Accountability)。反映上下级之间的一种关系。下级有向上级报告自己工作绩效的义务或责任；上级有对下级的工作进行必要指导的责任。

(4) 组织系统图(Organizational Chart)。反映组织内各机构、岗位上下左右相互关系的一种图表。

组织工作

1. 组织工作的含义和内容

组织工作作为一项管理职能是指在组织目标已经确定的情况下，将实现组织目标所必需进行的各项业务活动加以分类组合，并根据管理宽度原理，划分出不同的管理层次和部门，将监督各类活动所必需的职权授予各层次、各部门的主管人员，以及规定这些层次和部门间的相互配合关系。它的目的就是要通过建立一个适于组织成员相互合作、发挥各自才能的良好环境，从而消除由于工作或职责方面所引起的各种冲突，使组织成员都能在各自的岗位上为组织目标的实现作出应有的贡献。

组织工作这个职能是由人类在生产劳动中需要合作而产生的，正如巴纳

德所强调的那样，人类由于受到生理的、心理的和社会的种种限制，为了达到某种目的就必须进行合作，而合作之所以能有更高的效率、能更有效地实现某种目标，在多数情况下就是由于有了组织结构的缘故。因此，从组织工作的含义看，设计、建立并保持一种组织结构，基本上就是主管人员的组织工作职能的内容。具体他说，组织工作职能的内容包括以下四个方面：

- (1) 根据组织目标设计和建立一套组织机构和职位系统；
- (2) 确定职权关系，从而把组织上下左右联系起来；
- (3) 与管理的其他职能相结合，以保证所设计和建立的组织结构有效地运转；
- (4) 根据组织内外部要素的变化，适时地调整组织结构。

2. 组织工作的特点

(1) 组织工作是一个过程。设计、建立并维持一种科学的、合理的组织结构，是为成功地实现组织目标而采取行动的一个连续的过程，这个过程由一系列的逻辑步骤所组成：

- 确定组织目标；
- 对目标进行分解，拟定派生目标；
- 明确为了实现目标所必需的各项业务工作或活动，并加以分类；
- 根据可利用的人力、物力以及利用它们的最佳途径来划分各类业务工作或活动；
- 授予执行有关各项业务工作或活动的各类人员以职权和职责；
- 通过职权关系和信息系统，把各层次、各部门联结成为一个有机的整体。

这个过程的前两步实际上是组织工作的依据，有了这个依据，组织工作才有必要和可能进行，其后几步才真正是组织工作的实质内容。一般地，组织工作实务同这个过程是相吻合的。主管人员通过这一过程来消除混乱，解除人们在工作或职责方面的矛盾和冲突，建立起一种适合组织成员互相默契配合的组织结构。

组织工作过程的结束，其最终表现或最终成果就是一系列的组织系统图和职务说明书。组织系统图描述的是一个组织内部的各种机构（包括层次和部门），以及其中相应的职位和相互关系。而职务说明书则是详细规定了各个职务的职权和职责以及与其相关的上下左右的关系。

(2) 组织工作是动态的。通过组织工作建立起来的组织结构不是一成不变的，而是随着组织内外部要素的变化而变化的。由于任何组织都是社会系统中的一个子系统，它在不断地与外部环境进行能量、信息、材料等的输入和输出，而这种输入和输出一般地都会影响到组织目标。随着时间的推移，原来的目标由于环境变化，可能不太适宜了，那么这时依据计划工作中的改变航道原理，必须根据环境条件的变化，不断地修正目标。目标的变化自然又会影响到随同目标而产生的组织结构，为使组织结构能切实起到促进组织目标实现的作用，就必须对组织结构作出适应性的调整。例如，近年的健康资料表明，随着人民生活水平逐渐提高，人群死因谱已发生改变，传染病的死亡率在下降，而一些与文明社会伴随而来的诸如心血管疾病、恶性肿瘤等的死亡率在上升。在这种情况下，许多医院的内部结构也必将随之发生某些变动，比如成立心理健康咨询门诊、精神病科等等。此外，即使组织的内外部要素的变化对组织目标影响不大，但随着社会的进步，科学技术的发展，

当原有的组织结构已不能高效地适应实现目标的要求时，也需要进行组织结构的调整和变革。所以，我们说组织工作具有动态的特点。根据这一特点，在具体从事组织结构的调整时，前述的组织工作过程的逻辑步骤基本上是适用的。但其中应加上对现有组织结构进行分析这一步骤。

(3) 组织工作应重视非正式组织。由霍桑试验以及巴纳德等人的研究成果可知，组织有正式组织和非正式组织之分。在组织工作职能的实施过程中，随着组织结构的建立，一个正式组织就形成了。但是任何正式组织中都必然伴随着非正式组织。非正式组织是在组织成员之间感情相投的基础上，由于现实观点、爱好、兴趣、习惯、志向等一致而自发形成的结伙关系。关于非正式组织为什么能够存在以及怎么样存在等问题的研究是属于社会心理学研究范围的，但了解一些非正式群体的特点，对主管人员来说则是非常重要的。在组织工作中，应着重考虑非正式组织的这样两个特点：非正式组织在满足组织成员个人的心理和感情需要上，比正式组织更有优越性。所以应发挥非正式组织比正式组织具有更强的凝聚力的作用。非正式组织形式灵活，稳定性弱，覆盖面广，几乎所有的正式组织的成员都介入某种类型的非正式组织。根据这两个特点，主管人员在组织工作中应有意识、有计划地促进某些具有较多积极意义的非正式组织的形成和发展，例如技术钻研、学习互助、业余娱乐等，使其成为正式组织的辅助。在时机成熟和条件许可的情况下，也可将其中一些转化为正式组织，使其成为组织工作所设计和保持的组织结构的有机组成部分。

3. 组织工作的分析方法

波德·德鲁克总结了组织工作的三种分析方法，对我们执行管理的组织工作职能有重要的参考意义。

(1) 业务活动分析 (Activities Analysis)。主要分析组织为实现目标应该有哪些活动。只有利用严密的业务活动分析，才能使主管人员明确必须执行哪些任务，哪些任务属于同一类，以及应该如何着重强调每项业务工作的轻重缓急。

(2) 决策分析 (Decision Analysis)。主要分析在各项业务活动中有哪些种类的决策，这些决策的重要程度如何，应该由哪一层次、哪一部门或人员作出，以及各级主管人员参与决策的方式和程度等。

(3) 关系分析 (Relationship Analysis)。主要分析职权关系、职责关系、负责关系、沟通关系等。

4. 组织工作要回答或解决的基本问题

总的说来，组织工作的成果之一就是形成了一个“组织结构”，人们常说的“组织设计”，指的就是组织结构的设计。因此，组织工作要回答或解决的基本问题就包括：

(1) 决定管理宽度，从而引起组织机构分级的因素是什么？

(2) 决定各种类型部门划分的因素是什么？各类基本部门划分的优缺点有哪些？

(3) 在把各种业务工作指令下达给既定部门时，要注意哪些因素？

(4) 在一个组织中存在着哪些职权关系？

(5) 为什么应该把职权分散到整个组织结构的各个部分？确定分散程度的因素是什么？

(6) 委员会在组织中处于什么地位？

(7) 经理应该如何把组织理论应用到实际工作中？
这些问题实际上也就是组织理论要研究的基本问题。

二、组织工作的基本原理

设计和建立合理的组织结构，根据组织由外部要素的变化适时地调整组织结构，其目的都是为了更有效地实现组织目标。那么，怎样才能做好组织工作，使通过组织工作所设计、建立并维持的组织结构及其表现形式更好地促进组织目标的实现呢？长期以来，管理学家及管理工作者们进行过许多有益的探索和研究，综合国内外经验，我们认为，进行有效的组织工作应遵循以下基本原理。

目标统一性

目标统一性原理可以表述为：组织结构的设计和组织形式的选择必须有利于组织目标的实现。任何一个组织，都是由它的特定的目标决定的，组织中的每一部分应该都与既定的组织目标有关系，否则，它就没有存在的意义。例如，医院的目标是治病救人，为人民服务，那么它的组织机构及其形式：内、外、妇、儿科、门诊科室、药房、供应科、财务科等等，就是围绕实现医院的目标而设置的。同样道理，每一机构又有自己的分目标来支持总目标的实现，则这些分目标就又成为机构进一步细分的依据。为此，目标层层分解，机构层层建立下去，直至每一个人都了解自己在总目标的实现中应完成的任务，这样建立起来的组织机构才是一个有机整体，才能成为保证组织目标的实现奠定组织基础。

这一原理还要求在组织设计中要以事为中心，因事设机构、设职务，做到人与事高度配合，避免出现因人设事、因人设职的现象。

分工协调

分工就是按照提高管理专业化程度和工作效率的要求，把组织的目标分成各级、各部门以至各个人的目标和任务，使组织的各个层次、各个部门，每个人都了解自己在实现组织目标中应承担的工作职责和职权。有分工就必须有协调，协调包括部门之间的协调和部门内部的协调。分工协调原理可以这样来表述：组织结构的设计和组织形式的选择越是能反映目标所必需的各项任务和工作的分工，以及彼此间的协调，委派的职务越是能适合于担任这一职务的人的能力与动机，其组织结构和形式就越是有效。组织结构中的管理层次的分工、部门的分工及职权的分工，各种分工之间的协调就是分工协调原理的具体体现。

管理宽度

管理宽度原理可以表述为：主管人员有效地监督、指挥其直接下属的人数是有限的。管理宽度的限度取决于多方面的因素，例如工作类型，主管人员以及下属的能力等等。因此，管理宽度是因组织、因人而异的。由于管理宽度的大小影响和决定着组织的管理层次，以及主管人员的数量等一些重要的组织问题，所以，每一个主管人员都应根据影响自身管理宽度的因素来慎重地确定自己的理想宽度。

权责一致

权责一致原理可表述为：职权和职责必须相等。在进行组织结构的设计时，既要明确规定每一管理层次和各个部门的职责范围，又要赋予完成其职责所必须的管理权限。职责与职权必须协调一致，要履行一定的职责，就应该有相应的职权，这就是权责一致原理的要求。只有职责，没有职权、或权限大小，则其职责承担者的积极性、主动性必然会受到束缚，实际上也不可能承担起应有的责任；相反，只有职权而无任何责任，或责任程度小于职权，将会导致滥用权力和“瞎指挥”，产生官僚主义等等。因此，在实际的组织设计中应尽量避免这两种倾向。科学的组织结构设计应该是将职务、职责和职权形成规范，订出章程，使无论什么人，只要担任该项工作就得有所遵从。

统一指挥

统一指挥原理可表述为：组织的各级机构以及个人必须服从一个上级的命令和指挥，只有这样，才能保证命令和指挥的统一，避免多头领导和多头指挥，使组织最高管理部门的决策得以贯彻执行。根据这一原理，上级指示从上到下逐级下达，不许发生越级指挥的现象，下级只接受一个上级的领导，只向一个上级汇报并向他负责，这样，上下级之间就形成了一个“指挥链”。在这个指挥链上，上级既能了解下属情况，下属也容易领会上级的意图。因此，按照统一指挥原理去办，指挥和命令如果能组织安排得当，就可做到政令畅通，提高管理工作的有效性，而那些由于“多头领导”和“政出多门”所造成的混乱就可避免。

统一指挥的原理在实践中可能会出现一些麻烦，例如缺乏横向联系和必要的灵活性等等。为弥补这一缺陷，在应用中往往还规定主管人员有必要的临时处置、事后汇报之权，其依据的原则是“法约尔桥”。这个原则规定，根据统一指挥的原理，上级可授权下级相互进行直接的联系，但必须将行动结果报告各方的上级，这样才不致于削弱而且还有助于统一指挥的实施。

集权与分权相结合

这条原理可以表述为：为了保证有效的管理，必须实行集权与分权相结合的领导体制。该集中的权力集中起来，该下放的权力就应该分给下级，这样才能够加强组织的灵活性和适应性。如果事无巨细，把所有的权力都集中在最高管理层，不仅会使最高层主管淹没于繁琐的事务当中，顾此失彼，而且还会助长官僚主义、命令主义和文牍主义作风，忽视了组织有关战略性、方向性的大问题。因此，高层主管必须将与下属所承担的职责相应的职权授予他们，使下属有职、有责、有权，这样就可以使下属充分发挥他们的聪明才干，调动他们的积极性，以保证管理效率的提高，也可以减轻高层主管的负担，以集中精力抓大事。当然，在具体的组织中，究竟哪些权力应该集中，哪些权力应该分散，这并没有统一的模式，往往是根据组织的具体性质结合一定的管理经验来决定的。

精干高效

无论任何一种组织结构形式，都必须将精干高效原理放在重要地位。精干高效原理可表述为：在服从由组织目标所决定的业务活动需要的前提下，力求减少管理层次，精简管理机构和人员，充分发挥组织成员的积极性，提高管理效率，更好地实现组织目标。一个组织只有机构精简，队伍精干，工作效率才会提高；如果组织层次繁多，机构臃肿，人浮于事，则势必导致浪费人力，滋长官僚主义、办事拖拉、效率低下。因此，一个组织是不是具备精干高效的特点，这是衡量其组织结构是否合理的主要标准之一。

稳定性与适应性相结合

这一原理可表述为：组织结构及其形式既要有相对的稳定性，不要总是轻易变动，但又必须随组织内外部条件的变化，根据长远目标作出相应的调整。

已如前述，任何组织都是一个开放的社会子系统，在其活动过程中，都与外部环境发生一定的相互联系和相互影响，并连续不断地接受外来的“投入”而转换为“产出”。一般他说，组织要进行实现目标的有效活动，就要求必须维持一种相对平衡的状态，组织越稳定，效率也将越高。组织结构的大小调整和各部门职权范围的每次重新划分，都会给组织的正常运行带来有害的影响。因此，组织结构不宜频繁调整，应保持相对稳定。但是，不但组织本身是在不断运动的，而且组织赖以生存的大环境也是在不断变化的，当组织结构相对地呈现僵化状态，组织内部效率低下，而且无法适应外部的变化或危及生存时，组织的调整与变革就是不可避免的了。因为只有调整和变革，才会给组织重新带来效率和活力。

均衡性

这一原理可表述为：同一级机构、人员之间在工作量、职责、职权等方面应大致平衡，不宜偏多或偏少。苦乐不均、忙闲不均等等都会影响工作效率和人员的积极性。

控制理论

管理活动无始无终，一方面要像控制论中‘控制’一样，使系统的活动维持在平衡点上；另一方面还要使系统的活动在原平衡点的基础上，求得螺旋形上升。

管理的控制职能，是对组织内部的管理活动及其效果进行衡量和校正，以确保组织的目标以及为此而拟定的计划得以实现。控制职能是每一位负责执行计划的主管人员的主要职责，尤其是直线主管人员的主要职责。与管理其他主要职能一样，控制职能也有其原理和方法，正确地和因地制宜地运用这些原理和方法，是使控制工作更加有效的重要保证。

自从诺伯特·维纳（Nobert Wiener）创立控制论（Cybernetics）以来，控制论的概念、理论和方法，被许多学科广泛吸收，用来丰富自己的理论和方法体系，管理学就是其中之一。从某种意义上说，“控制论”之于管理恰似青出于蓝。用控制论的概念和方法分析管理控制过程，更便于揭示和描述其内在的机理。这也就是为什么我们要从控制论的角度引入管理控制职能的基本概念和管理控制过程基本模式的原因。

一、控制工作职能的性质

控制工作职能与计划工作职能的联系

要理解控制工作职能的含义，必须把它放在与计划工作职能的联系中加以说明。控制工作职能意指按计划标准来衡量所取得的成果并纠正所发生的偏差，以保证计划目标的实现。如果说管理的计划工作是谋求一致、完整而又彼此衔接的计划方案，那么管理控制工作则是务使一切管理活动都按计划进行。

计划和控制是一个问题的两个方面。主管人员首先制定计划，然后计划又成为用以评定行动及其效果是否符合需要的标准。计划越明确、全面和完整，控制的效果也就越好。这个基本观点在实际工作中有几重意义：一切有效的控制方法首先就是计划方法，例如预算、政策、程序和规则，这些控制方法同时也是计划方法或计划本身。而我们后面要阐述的“计划评审法”则更是兼有二者的特征。如果不首先考虑计划以及计划的完善程度，就试图去设计控制系统的话，那是不会有效果的。换句话说，之所以需要控制，就是因为要实现目标和计划。控制到什么程度、怎么控制都取决于计划的要求。控制职能使管理工作成为一个闭路系统，成为一种连续的过程。在多数情况下，控制工作既是一个管理过程的终结，又是一个新的管理过程的开始。控制职能绝不是仅限于衡量计划执行中出现的偏差，控制的目的在于通过采取纠正措施，把那些不符合要求的管理活动引回到正常的轨道上来，使管理系统稳步地实现预定目标。纠正的措施可能很简单，例如批评某位负有责任的主管人员。但是更多的情况下，纠正措施可能涉及到需要重新拟定目标、修订计划、改变组织机构、调整人员配备、并对指导或领导方式作出重大的改变等等。这实际上是开始了一个新的管理过程。从这个意义上说，控制工作不仅是实现计划的保证，而且可以积极地影响计划工作。

必须明确，控制职能是每一位主管人员的职责，尤其是直线主管人员的职责。制定标准的工作可以由计划人员来做；收集信息、分析偏差和造成偏差的原因的工作可以由财务人员、统计人员、销售人员来完成，在装备有计算机化的管理信息系统的组织内，这些工作甚至可以完全由机器来完成；但是采取纠正措施的职责，必须主要由直线主管人员来履行，因为他们掌握着直线职权，承担着实现组织目标和计划的主要责任。

要进一步说明管理控制工作职能的原理，就必须更深入地了解控制过程的作用机理。这就需要将管理系统作为一种控制论系统来看待，并借助控制论的概念和方法对其进行分析。

控制论

自从1948年诺伯特·维纳发表了著名的《控制论——关于在动物和机器中控制和通讯的科学》一书以来，控制论的思想和方法已经渗透到了几乎所有的自然科学和社会科学领域。维纳把控制论看作是一门研究机器、生命和社会中控制和通讯的一般规律的科学，更具体他说，是研究动态系统在变化的环境条件下如何保持平衡状态或稳定状态的科学。他特意创造了“Cybernetics”这个英语新词来命名这门科学。“控制论”一词最初来源于

希腊文，原意为“操舵术”，就是掌舵的方法和技术的意。在柏拉图（古希腊哲学家）的著作中，经常用它来表示管理人的艺术。1834年，著名的法国物理学家安培写了一篇论述科学哲理的文章，他在进行科学分类时，把管理国家的科学称为“控制论”，他把希腊文译成法文“Cybernetique”。在这个意义下，“控制论”一词被编入19世纪许多著名词典中。维纳发明“控制论”这个词正是受了安培等人的启发。

1. 控制论的三个基本部分

（1）信息论。主要是关于各种通路（包括机器、生物机体）中信息的加工、传递和贮存的统计理论。

（2）自动控制系统的理论。主要是反馈论，包括从功能的观点对机器和生物体中（神经系统、内分泌及其他系统）的调节和控制的一般规律的研究。

（3）自动快速电子计算机的理论。即与人类思维过程相似的自动组织逻辑过程的理论。

2. 在控制论中“控制”的定义

为了“改善”某个或某些受控对象的功能或发展，需要获得并使用信息，以这种信息为基础而选出的、加于该对象上的作用，就叫作控制。由此可见，控制的基础是信息，一切信息传递都是为了控制，而任何控制又都有赖于信息反馈来实现。信息反馈是控制论的一个极其重要的概念。通俗地说，信息反馈就是指由控制系统把信息输送出去，又把其作用结果返送回来，并对信息的再输出发生影响，起到控制的作用，以达到预定的目的。

控制论系统的实例是很多的。

其作用原理如下：根据期望转速，设置输入量（给定值）。如果实际转速降低到期望转速值以下，则调速器的离心力下降，从而使控制阀上升，进入的蒸汽量增加，蒸汽机转速随之增大，直至上升到期望转速值为止。反之，若蒸汽机的转速增大到超过期望转速值，调速器的离心力便会增大，造成控制阀向下移动，这样就减少了进入的蒸汽量，蒸汽机的转速也随之下降，直至下降到期望转速值为止。其他的例子，例如电冰箱的温度控制系统；水箱的水位控制系统等，都是日常生活中常见的控制系统。

3. 控制论系统的主要特征

第一个特征，是要有一个预定的稳定状态或平衡状态。例如在上述的速度控制系统中，速度的给定值就是预定的稳定状态。

第二个特征，是从外部环境到系统内部有一种信息的传递。例如，在速度控制系统中，转速的变化引起的离心力的变化，就是一种从外部传递到系统内部的信息。

第三个特征，是这种系统具有一种专门设计用来校正行动的装置。例如，速度控制系统中通过调速器旋转杆张开的角度控制蒸汽机的进汽阀门升降的装置。

第四个特征，是这种系统为了在不断变化的环境中维持自身的稳定，其内部都具有一种自动调节的机制，换言之，控制系统都是一种动态系统。

从控制系统的主要特征出发来考察管理系统，我们可以得出这样的结论：管理系统是一种典型的控制系统。管理系统中的控制过程在本质上与工程的、生物的系统是一样的，都是通过信息反馈来揭示成效与标准之间的偏差，并采取纠正措施，使系统稳定在预定的目标状态上的。因此，从理论上说，适合于工程的、生物的控制论的理论与方法，也适合于分析和说明管理

控制问题。

维纳在阐述他创立控制论的目的时说：“控制论的目的在于创造一种语言和技术，使我们有效地研究一般的控制和通讯问题，同时也寻找一套恰当的思想和技术，以便通讯和控制问题的各种特殊表现都能借助一定的概念加以分类。”的确，控制论为其他领域的科学研究提供了一套思想和技术，以致在维纳的《控制论》一书发表后的几十年中，各种冠以控制论名称的边缘学科如雨后春笋般生长出来。例如工作控制论、生物控制论、神经控制论、经济控制论以及社会控制论等。而管理更是控制论应用的一个重要领域。甚至可以这样认为，人们对控制论原理最早的认识和最初的运用是在管理方面。从这个意义上说，控制论之于管理恰似青出于蓝。用控制论的概念和方法分析管理控制过程，更便于揭示和描述其内在机理。

反馈

控制论的基本原理，同时也是管理控制职能最基本的原理就是反馈的机理。所谓反馈，是指系统的输出信息返送到输入端，与输入信息进行比较，并利用二者的偏差进行控制的过程。如果输出信息的作用是抵消输入信息，称为负反馈；若其作用是增强输入信息，则称为正反馈。反馈不仅是管理系统，也是自然界和人类社会中普遍存在的一种现象。例如，驾驶汽车就是一个不断反馈的过程。开车时，司机的眼睛紧盯着前方的道路，手握方向盘，一旦前方道路上出现障碍，就随时调整行车方向或速度。家庭用的电烤箱，其中的温度控制就是按负反馈原理设计的。农贸市场上的蔬菜价格，供过于求时，价格就下跌；求大于供时，价格就上涨，这其中既有负反馈作用也有正反馈作用。

1. 反馈控制系统的组成要素

(1) 标准。标准是系统的输入信息，是控制要达到的目的。

(2) 传感器。测量系统的输出信息，将其作必要的转换后返送到输入端的装置。

(3) 控制器。将输出信息与输入信息进行比较，求其偏差，并利用偏差信息对系统进行调节，使之达到期望输出的装置。

以前述的速度控制系统为例，速度的给定值是系统的输入标准；传感器旋转的重力锤，把转速的变化信息转换为离心力的变化，重力锤张开的角度大小反映出实际转速与给定（期望）转速之间的差异，它带动控制阀调节进入的蒸汽量，这些调节元件共同组成控制器。

2. 反馈控制的性质

(1) 使系统稳定。例如使蒸汽机转速保持恒定，使电冰箱保持恒温等。

(2) 跟踪目标。例如导弹打飞机以及猛兽追踪猎物。

(3) 抗干扰。例如电冰箱恒温系统可以很快消除由于外界传导、开闭箱门或放入的食品对箱内温度的扰动。利用反馈控制的抗干扰性质，有可能采用不大精密的成本低的元件，构成精确的控制系统。这一点对设计管理系统也有重要意义。

时滞

时滞或时间延迟，是控制系统普遍存在的一种现象。从测量信息、传递信息、找出偏差、采取纠正措施到使系统恢复到预定状态，这一过程中的每个环节都需要时间，这些时间加在一起就构成了系统的时滞。时滞对一个系统的控制影响是很大的，它可能造成系统输出的剧烈波动和不稳定；由于不能及时采取纠正措施或由于纠正措施实际生效需要一定的时间，使得在这段时间内，系统的状况可能继续恶化。时滞的存在给实现理想中的实时控制造成了困难。

虽然电子数据采集和计算机化的管理信息系统的应用，使得收集实时信息在技术上成为可能，例如，超级市场和百货公司所采用的电子收款机能够立即将一笔销售数据输入到一信息贮存装置中心，从而能够立即获得有关销售量、库存量、销售款、毛利额和其他方面的数据；一个工厂经理也可能利用这样的系统随时报告生产进度、耗用工时总数、某项产品是否能够准时生产出来等有关生产计划的执行情况；但仍然不可能做到实时控制。因为对偏差原因的分析、纠偏方案的制定以及方案的执行等，都是一些需要时间的事。

管理控制系统的时滞说明，仅仅用系统输出信息的反馈，并通过衡量这一输出与预定目标之间的偏差作为控制手段是不够的。要使控制有效，就必须采取一种面向未来的控制方法。换句话说，只有当主管人员能够对于即将出现的偏差有所觉察并及早采取某些措施时，他们才能进行更有效的控制。关于这一点，我们将在本章中进一步阐述。

二、控制工作的目的、作用及重要性

在现代管理系统中，人、财、物等要素的组合关系是多种多样的，时空变化和环境的影响很大，内部运行和结构有时变化也很大，加上组织关系错综复杂，随机因素很多，处在这样一个十分复杂的系统中，要想实现既定的目标，执行为此而拟定的计划，求得组织在竞争中的生存和发展，不进行控制工作是不可想象的。

控制工作的目的和作用

在早期的管理活动中，往往是通过财务审计来进行控制工作的。那时的组织规模不大，涉及到的范围较小，业务活动种类也比较简单，所以进行财务审计的目的是防止有限的资金在使用过程中出现浪费或流失，并保障能获得最大的收益。随着社会和科学技术的进步，组织的活动规模越来越大，活动内容也增加并日益复杂，因而控制工作的内容也越来越多，已不仅仅是财务审计所能概括得了的。但尽管如此，财务审计仍不失为一种重要的控制方法。

在现代的管理活动中，无论采用哪种方法进行控制工作，要达到的第一个目的（也就是控制工作的基本目的）是要“维持现状”，即在变化着的内外环境中，通过控制工作，随时将计划的执行结果与标准进行比较，若发现有超过计划容许范围的偏差时，则及时采取必要的纠正措施，以使系统的活动趋于相对稳定，实现组织的既定目标。

控制工作要达到的第二个目的是要“打破现状”。在某些情况下，变化的内、外部环境会对组织提出新的要求。主管人员对现状不满，要改革，要创新，要开拓新局面。这时，就势必要打破现状，即修改已定的计划，确定新的现实目标和管理控制标准，使之更先进、更合理。

在一个组织中，往往存在两类问题：经常产生的可迅速地、直接地影响组织日常经营活动的“急性问题”（Acute problem）；长期存在会影响组织素质的“慢性问题”（Chronic problem）。解决急性问题，多是为了维持现状。而打破现状，就须解决慢性问题。在各级组织中，大量存在的是慢性问题，但人们往往只注意解决急性问题而忽视解决慢性问题。这是因为慢性问题是在长期的活动中逐渐形成的，产生的原因复杂多样。人们对于其存在已经“习以为常”，以至适应了它的存在，不可能发现或者即使是已经发现了也不愿意承认和解决由于慢性问题所带来的对组织素质的影响。而急性问题是经常产生的，对多数人的工作和利益会产生显而易见的影响，故容易被人们发现、承认和解决。因此，要使控制工作真正起作用，就要像医生诊治疾病那样，重点解决慢性问题，打破现状。求得螺旋形上升。

要打破现状，解决慢性问题，是需要一定时间的。这段时间就叫做“管理突破过程”。例如，在企业管理中，要分析企业的产品质量，可以将产品的优等品率作为考核评价指标之一。若一个企业要把产品的优等品率从原来的80%提高到95%，就需要有一个过程。

尽管在日常活动中，控制工作的目的主要是前述两个，但进行控制工作的最佳目的是防止问题的发生。这就要求管理人员的思想应当向前看，把控制系统建立在前馈而不是简单的信息反馈的基础上，在不应发生的偏离计划

的情况出现以前就能预测到并能及时采取措施来加以防止。

控制工作的重要性

为了实现上述的目的，控制工作及管理活动中的重要性是显而易见的，可以从以下两方面来理解：

(1) 控制工作的重要性体现在：任何组织、任何活动都需要进行控制。这是因为即便是在制定计划时进行了全面的、细致的预测，考虑到了各种实现目标的有利条件和影响实现的因素，但由于环境条件是变化的，主管人员受到其本身的素质、知识、经验、技巧的限制，预测不可能完全准确，制订出的计划在执行过程中可能会出现偏差，还会发生未曾预料到的情况。这时，控制工作就起了执行和完成计划的保障作用以及在管理控制中产生新的计划、新的目标和新的控制标准的作用。通过控制工作，能够为主管人员提供有用的信息，使之了解计划的执行进度和执行中出现的偏差及偏差的大小，并据此分析偏差产生的原因；对于那些可以控制的偏差，通过组织机构，查究责任，予以纠正；而对于那些不可控制的偏差，则应立即修正计划，使之符合实际。

(2) 控制工作的重要性还表现在它在管理的五个职能中所处的地位及其相互关系上。控制工作通过纠正偏差的行动与其他四个职能紧密地结合在一起，使管理过程形成了一个相对封闭的系统。在这个系统中，计划职能选择和确定了组织的目标、战略、政策和方案以及实现它们的程序。然后，通过组织工作、人员配备、指导与领导工作等职能去实现这些计划。为了保证计划的目标能够实现，就必须在计划实施的不同阶段，根据由计划产生的控制标准，检查计划的执行情况。这就是说，虽然计划工作必须先于控制活动，但其目标是不会自动实现的。一旦计划付诸实施，控制工作就必须穿插其中进行。它对于衡量计划的执行进度，揭示计划执行中的偏差以及指明纠正措施等都是非常必要的。同时，要进行有效的控制，还必须制订计划，必须要有组织保证，必须要配备合适的人员，必须给予正确的指导和领导。所以说，控制工作存在于管理活动的全过程中，它不仅可以维持其他职能的正常活动，而且在必要时，还可以通过采取纠正偏差的行动来改变其他管理职能的活动。虽然有时这种改变可能是很简单的，例如在指导中稍作些变动即可；但在许多情况下，正确的控制工作可能导致确立新的目标，提出新的计划，改变组织机构，改变人员配备以及在指导和领导方法上作出重大的改革。

九十年代管理学的挑战和趋势

由于智能电子计算机在管理中的应用，组织内部及与外界的沟通将更方便快速和有效，因而组织层次将减少，但组织将逐步从金字塔结构向蜂腰状的结构转变。

管理学作为一门历史性的学科，是人类社会实践、生产实践和历史发展的结果。管理的实践自古即有，管理学成为一门独立的学科也已有上百年的历史。但是管理活动每天都在进行，管理理论也还要不断发展、继续丰富和完善。特别是人类社会进入本世纪最后 10 年以来，各个方面都在发生着巨大的变化，管理的载体——组织以及管理职能本身都呈现出新的特点，管理理论和管理实践所面临的问题日益复杂。为解决不断出现的问题，人们在做着各种有益的探索，管理理论与实践也呈现出新的发展趋势，从而推动着管理学走向未来。

一、管理环境的变化

如前所述，几乎所有经济、科技、社会、文化、政治各方面环境的演变，都可能对管理产生或多或少的影响。显然这种环境与时间因素和空间因素有关（后者例如不同的国家其管理环境亦是各异的）。但是随着通讯技术、交通运输的发展以及经济与贸易、文化等交往的日益密切，使得国与国之间所面临的问题与采取的解决方法等，其共同或共通之处也日益增多，因此我们所讨论的管理环境的变化，在不同国家或社会之间也有相当的共同趋势。

1. 组织特点和规模的变化

我们已经知道，管理的载体是组织，因而组织性质特点和规模的变化，将会对管理产生直接的影响。

（1）组织性质特点的变化。从世界范围来看，第二次世界大战结束后短短十几年中，服务业（通常称之为第三产业，Tertiary Industry）迅速崛起，一方面其发展速度之快令人瞩目，而今已成为社会经济生活中的一大重要组成部分，并且从目前来看，仍在不断发展之中。第三产业这类组织的性质特点，与传统产业组织有很多的不同之处，由此也引起人们关注于第三产业管理理论和方法的研究，以期满足其新的实践需要。

另一方面，随着一国经济向全球经济的转化趋势，公司组织的发展，已出现了跨国公司及复合企业（Conglomerate）。一个企业可以跨地区、跨国界经营，也可以同时进入不同市场及互不相干的行业。随着全球性经济的迅速发展，这种趋势将有增无减，这类组织（公司或企业）则呈现出其独有的组织特点，组织规模也随之变化，因而其管理也呈现出其独特之处。关于跨国公司的管理将在后面专门讨论。

从今后来看，将还会有另一类型的组织在我们的社会生活中日趋重要，它们出现在教育、国防、太空、海洋、医药及城市等各种范围，其共同特征表现为：

没有“例行化”（routinized）的解决办法，更不可能应用生产流水线方式大量生产。所需要的，是不断找到新的解决方法；

它们以科技为基础，工作人员以科学家和工程师为主，极少非技术性质的工人；

其产品可能只是一个计划，即使是电子计算机系统，其产品单位也不会很多；

其产品涉及问题极广，有赖各方面（包括政府、教育、工商界）的协调合作；

这类组织所追求的，多数并非是传统的利润，而是服务，因此难以具体衡量。

（2）组织规模的变化。18世纪的工业革命，使西方国家进入工业社会。在当时的社会技术、经济条件下，规模庞大的组织（公司或企业）显示出其强大的生命力，因而颇受人们青睐；古典经济学家们的“规模经济”理论也久负盛名。但是，历史进入20世纪90年代，随着社会生产力的发展，“大就是美”的时代已告结束。自本世纪70年代末期以来，为美国创造十几万个就业机会，开发无数科技产品的是小公司，小公司逐渐取代大公司而成为美国经济的支柱。这些小公司绝大部分是高新技术企业，弹性大，创造力强，效率高，敢于冒险，所以有人认为美国经济能在国际竞争中生存，全靠这些

小公司。

美国的情况虽然代表了一种发展趋势，但这并不意味着“小才是美”。正如《哈佛商业评论》的编辑西欧多·莱维(Theodore Levitt)所说的：“有些事只有大机构才做得来。”杜邦化工公司的资深副总裁亚历山大·米切纳(Alexander Michener)也说：“我觉得大有大的好处，小有小的优点，两者兼得岂不更美？”所以今天美国的大公司正在设法努力学习小公司的优点——弹性大和效率高；而小公司也不断扩张自己，希望能像大公司一样拥有丰富的资源和广大的营销网。

2. 工作性质与价值观、工作态度及工作人员组成的变化

(1) 工作性质的变化。随着上述组织特点和组织规模的变化，自然影响到组织内工作性质发生变化。从事制造业或直接生产的人员将显著减少，代之而增加的是从事营销、金融保险、交通运输、通讯、文化、卫生保健、社会福利、教育、娱乐以及政府工作等的人员。这些人大多是教育水平较高、受过某种专业训练的人，与他们的上一代的工作者有着迥然不同的价值观和工作态度。

(2) 价值观和工作态度的变化。主管人员要运用激励等手段，促使组织全体成员产生某种特定的动机，引导其贡献自己的全部力量为实现组织目标而奋斗。但是这种动机的产生，又受到被激励者的价值观和工作态度的影响。

在西方，特别是美国，正如未来学家约翰·奈斯比特(John Naisbitt)所言，教育和富裕改变了人们的价值观。原有的清教徒的道德观，即“工作本身(以及本质上)就是光荣的和可贵的，而工作必然具有某种单调乏味的成分”，已发生动摇，代之以关于工作的新概念：“工作是个人或社会应该完成的使命。”“工作也应该是有趣的。”因而，促使人们愿意努力工作的吸引力不再是以金钱报酬为主，而更多的是工作本身使他们感到乐趣，并且能够发挥自己的专长和能力，能够表现出工作者本身及其价值观以及个人成就的满足程度。

此外，人们期望有较多的休闲时间。据估计，美国的每周工作时间平均每10年缩短两小时。现在有的已达到每周四天，每天七小时工作，此外每年还有4周的带薪休假。而到公元2000年时，人们的休闲时间将占40%之多。

(3) 工作人员组成的变化。一般而言，未来的组织中工作人员的年龄及性别也将与现在有所不同。在欧美等西方工业发达国家及其他许多国家，年轻工作人员(尤其是20岁以下者)将显著减少，相对地，25岁以上至40岁的将显著增加。其重要原因之一，就是在今后的社会中，人们需要以更长的时间去接受教育和培训，否则就难以胜任工作。

在性别方面，妇女参加工作的人数会显著增加，“全部妇女，除了需要用全部时间中的少数几个月或几年哺育婴儿以外，都会参加工作，当今的女性工作者正在重新创造她们的职业生涯和母亲形象，正在用她们新的生活方式影响公司的政策”，尤其是有较多的妇女担任组织高层职位。这些变化，都将影响到一个组织所要采取的管理和领导方式。

3. 政府与公司的关系

在西方，近几十年来，政府职权范围的扩大，已经成为一个普遍而重要的趋势。除了政府本身组织扩大，雇佣大量人力，从事工程建设、文化教育及社会福利等各方面业务之外，还对于其他组织(包括非盈利性和盈利性公司)的就业、安全、环保、标准化等方面，有了更多的规定和管制。更为重

要的一个趋势，是政府利用各种手段对公司进行干预。政府通过财政政策和可供信贷的控制，使公司经营受到相当大的影响；政府的税收政策更是影响到社会的每个部分；每个公司的每个主管人员，则受到越来越严密的法律、法则和法院所决定的蛛网似的包围，其行为想要设法不牵扯到法律规章，几乎是做不到的；至于政府对工商业的促进和制约作用，以及对经济的扩展和发展的刺激能力，更是日趋增强，其重要表现之一就是，冷战结束之后，从全球范围来看，政治与经济的相互影响相互作用正在日益加深。

4. 科技的发展

管理实践、管理思想和管理理论是随着社会生产力水平的发展而发展的。社会生产力的发展，归根结底是科学技术的发展。

西方的经济学家、未来学家、社会学家们已经看到，在本世纪末、下世纪初，现在已经突破和将要突破的新技术，运用于生产，运用于社会，将带来社会生产力的新的飞跃，相应地会带来社会生活的新变化。这些学者们把人类文明史划分为三个阶段，称之为“三次浪潮”，即第一次浪潮是农业社会阶段，农业同畜牧业、手工业相分离，前后经历了几千年；第二次浪潮为工业社会，从18世纪的工业革命以后，机器部分代替人的体力劳动，工厂制度出现，前后经历二百多年；人类现在进入依靠全新的技术、开发新的能源和新的材料的“第三次浪潮”阶段，新的世界产业革命将冲击旧的生产方式和社会传统，工业发达国家已出现从工业社会转向“后工业社会”或信息社会的大趋势。所谓的“信息社会”是以“三论（系统论、信息论、控制论）”为理论基础，电子、通讯、能源、交通、材料、生物、航天技术等迅速发展，电子计算机部分代替脑力劳动，大多数人的工作是要处理信息而不是生产产品，经济是建立在信息基础之上的。

这样来划分社会的观点，是我们所不能同意的。但是如果仅仅从技术的角度，也即生产手段、技术的变革看，这样划分也有其合理的部分，因为社会生产力的发展和提高，总是意味着劳动手段的变化。劳动手段的发展变化也是一种社会存在，存在决定意识，因而也会引起诸多方面的改革变化。

总之，管理环境发生了凡此种种的变化，对管理理论和实践而言，无疑是提出了新的挑战。

二、迎接挑战

面对新的变化、新的趋势，一些专家，学者以及从事管理实际工作的人们，提出了很多新的思想、观点、方法等等，以图更新观念，适应新情况，迎接挑战。大体上有如下几方面。

1. 创新的管理

随着管理环境的改变，使得今后各种组织所承担的任务、采用的方法以及所面临的问题，都将和过去有很大的不同。这样一来，创新能力便成为决定今年所有各种组织成败的主要条件。

所谓创新，可以有不同的含义，但在这里所指的，是任何“创造改变的程序”（The process of creating change）。这个含义所强调的，并不是“改革”的内容，例如新产品、新技术、新材料、新制度或新观念之类，而是带动、促成、实现这些新事物的力量、因素及程序。例如一家制造公司开发或设计一种新产品，经过试制、试用或试销，而后决定正式上市，这一过程，称为创。又如一个组织采用一种新的规划技术，应用于本组织业务中，这一过程，也可以称为创新。

根据上述含义，创新具有以下几方面的特点：

（1）它是针对未来的需要。这种需要可能业已存在，但所采取的解决方法未能令人满意，例如过去的交通运输工具，在速度、舒适及安全等方面，不能适应将来这些方面的需要。另外，也有许多需要是过去所没有的，例如防治污染、节省能源消耗等等。所以可以说，将来众多组织的存在价值，就在于能对这些未来需要有所贡献。

（2）它是行动导向的。创新并非指一种新学说、新知识或新发明，而是指一系列的实际行动对于其相关的外部环境（如市场）产生某种影响作用。过去曾有许多伟大的发现或发明，在世界上出现并存在了一段漫长的时间，但因缺乏资源及行动的支持，对于现实世界并未产生任何改变作用，它们都不算创新。

（3）它属于社会或心理程序，而非技术程序。一种新的事物或行为能否被人们接受，并非纯粹取决于技术因素甚至经济因素。由于人们接受新的事物，需要改变其观念、知识和行为模式，因此新事物每每遭受抗拒，这是属于社会及心理作用的范围，因此要获得成功的创新，往往要针对这方面因素着手。

随着科技的进步，市场的迅速扩大，近年来的创新所需要的往往是各方面知识和技术的结合，必须使用昂贵的设备，尤其是创新的推广费用数额庞大。诸如此类的条件，几乎都不是单个的“创业家”、“发明家”所能具备和拥有的。于是这方面的创新活动，很自然地落在组织身上；这样的组织拥有各方面的人才、设备和资金，其创新能力远非个别“创业家”、“发明家”所能比拟。

但是，创新活动所要求的条件，和古典管理理论是互相冲突的。以韦伯的组织理论为例，它所强调的层级式组织、讲求层层控制、分工负责、严密的规章制度等种种特性，对于创新而言，本质上产生以下几方面的不利影响：

过分强调单一性。每一组织成员的地位和所扮演的角色，都由他所处的组织层次所决定。职位高的，不仅权力较大，而且其知识和经验也被假设是“高人一筹”；职位低的，不必有自己的主张，只要遵照上级命令和规定，

忠实执行即可。在这种情况下，任何改革都必须由最高层主管开始，然后透过层层指示而实施，这对于创新程序而言，其呆板无效可以想见。

过分强调一致性。在韦伯的构想中，组织内部秩序井然，不可能也不容许有不同意见。但就创新程序而言，要改变现状，不可能没有不同的立场和意见。禁抑不同的立场和意见的结果，也等于阻绝了创新的来源和途径。

过分强调肯定性。在层级式组织观念下，管理决策程序必然是十分理性化的；决策者必须充分了解本组织的目标，周详探究每一可能途径，客观分析其利害得失。这样所做的决定，其结果应该是十分肯定的。可是，实际上这种决策状况是过于理想化与简化的，尤其不适合创新状况：过分追求肯定性的结果，也就是放弃了创新的机会。

这样分析，并不是说传统的组织及管理理论一无是处，而是说，它们所追求的目标，是在静态状况下一个组织的经常性的经营或业务效率（operational efficiency），而支持这种目标的假设是：在目标和业务内容，以及外界环境和竞争状况都既定的条件下，如果建立一定的程序和步骤，有系统地分工合作，将会有助于达成组织目标。显然，在经济、政治、科学、技术等方面都处于不断变化的当代社会中，这种静态的假设是经不起实践的检验的。

但是，问题在于创新有其不同的逻辑。对于一个组织而言，所谓创新的管理，其目的不是建立一种“一体遵行的例规”（Routine），而是一种“改变的程序”，使得这种“改变程序”制度化、规范化。

德鲁克曾说，一个创新的组织应该是能将创新精神制度化，并培养一种创新习惯的组织。这方面能力的高低，则是取决于管理，而与行业、规模或历史无关。令人惊奇的是，迄今几乎每一本管理学教科书都强调创新的重要，以及管理者所担负的创新的重大责任，但极少讨论到组织及其管理机构应当如何作为，以激发、导引并实现有效的创新，这代表今后管理学发展的一大挑战及方向。

2. 重新创造公司（Re-inventing the corporation）

面对 90 年代科技迅速发展情况，一些工业发达国家的公司、企业也面临着挑战。一些学者提出“重新创造公司”的概念。

这个概念的含义是指，在“工业社会”中所形成和发展起来的公司，已经成为资本主义社会的一个组成部分，无处不存在“公司”（这里所指的公司，不是通常所指具有技术含义的公司，而是也适用于公共机构或非营利性组织，因为这些机构或组织都具有公司的基本特征，即都是由若干共同工作的人所组成），除了经济方面的营利公司以外，还有教育、医疗保健、社会福利等方面的非营利性公司，所有这些公司都必须改革，重新创建，否则就不能适应所谓“信息社会”的要求。

（1）由于高科技的发展而出现的信息社会，促使公司重新创新的趋势，概括起来有以下三点：

公司战略资源的重点从金融资本转向人力资本。在“工业社会”中，公司战略资源的重点是金融资本，创建公司要有资本，以便利用已有的科技成果；在“信息社会”中，公司的发展关键在于信息、知识和创造性，以便开发新技术，而这些只有资本是不够的，首先必须是有充分的人力资源。

中层管理的削减。计算机技术正在从事曾由中层管理人员所从事的搜集、处理、传递信息等工作，它将削减 10—40% 的中层管理人员。美国、德

国、日本的大公司都出现了这种情况。正如奈斯比待所言：“当今，计算机代替中层管理人员的速度，比机器人代替装配线工人的速度更快。”

出现劳动力的卖方市场。在本世纪的最后十年中，美国必然会陷入劳动力短缺的困境。据美国统计，18—24岁劳动力人数的增长，1985—1990年为1.2%；90年代以后每年增长0.8%，这一数据低于由于经济和科技迅速发展所创造的新工作岗位每年增长的数字。

(2) 如何重建公司？要求在组织形式和观念上进行转变和改革，大体上有以下几个方面：

从以物为主的管理转变为以人为为主的管理。工业社会的管理是以物为主的，泰罗制即是典型代表。信息社会的管理要以人为主。

第一，强调人的作用。一方面要发挥人的积极性、创造性；另一方面要从技术上采取措施，尽量减少由于人的作用而发生的差错，例如装配线上一些防误措施的采用。

第二，管理者的角色。管理者的新角色，不是监督者，而是教练、教师和良师益友。

第三，公司办教育，强调终身教育。美国的公司在今日的教育中已经开始扮演着双重的特殊角色；一方面，美国公司在社会上已经成为处于全国领先地位的教育积极分子——赞助甚至接管学校等；另一方面，美国公司自身也在经历着不同寻常的变化，实际上凭自己的力量把公司转变成规模巨大的、名副其实的大学——供终身学习的大学，从而对传统的教育制度提出挑战。

第四，弹性工作时间。有若干主要趋势不断促使按弹性时间工作这种工作方式的形成：双职工的趋势意味着越来越多的人愿意从事非全日制工作；在这个终身学习的社会中，越来越多的希望从事兼职工作，以便为从事新的工作提高技能和增长知识；在这个企业家的社会中，兼职的选择有助于用兼职所得支付开创一个新业务的费用。公司已经注意到或者即将注意到，为员工提供可选择的工作制度已是大势所趋，而不是追求时髦。

第五，弹性福利。当今各种各样的劳动者需要不同的福利，公司则有可能向员工提供“自助餐式”的福利计划。简单地说，就是福利费用金额固定，而福利项目可任由员工自行选择。这样做的结果是，公司节省了开支，员工则可以自由地选择他所希望享受的福利项目。

第六，“以人为主”管理的“人”，包括了顾客，公司要以顾客满意为宗旨。

大公司小企业化。在大公司内部兴办独立核算的小企业，例如1992年美国《幸福》杂志评出的全美最大50家公司中排名第29位，专门生产婴幼儿系列用品的美国强生公司拥有166个自负盈亏的分公司，排名第24位的著名计算机公司惠普公司则有50个分公司。各大公司纷纷缩小总公司的决策权、简化决策审批过程，让分公司拥有更多的独立自主权，减少对分公司主管的监督等等。这样既能运用大公司的资源，又有小公司的弹性和效率。在组织结构上，加强横向的沟通联系，形成网络式结构，公司中的任何一个人都可以通过纵横交错的联络线图直接同其他人打交道。

在公司内，经理的新作用在于创造并维持有利于个人成长、发挥创造性的环境。

预防与预见相结合。工业社会强调预防，即“防止再发生”；信息社

会强调预见性，即“一开始就不出错”。

效率与效果相结合。工业社会强调效率，即“以多少投入（支出）实现目标”；信息社会则强调效率与效果相结合，并且更注重效果，即“是否实现目标”。

3. 塑造新型管理者的形象

在上文中，我们介绍了一些关于领导者的性质特征理论和领导行为理论。但是作为一名管理者，仅仅具备这样一些性质特征和行为特征，在未来变化的管理环境中是不够的。为了要想适应变化的环境和进行创新的管理，重建公司，迎接 4 挑战，国外一些研究机构和管理学家，经过多年的研究探索，从不同的角度对未来管理者的形象作出描述，可供我们参考研究。

（1）未来的管理者应该是所谓的“通才”（generalist）。具体他讲，这表现在以下几个方面：

尽管他出自于某一特定职能范围，例如财务、营销或技术部门，但是对于其他职能，也有广泛的了解和经验，并且不会拘泥于自己所熟悉的观念和行为方式。

在目标取向上，能在经济、社会及科技各种目标之间，保持一种均衡的立场。既非只知追求本身的短期利益，也不偏于好高务远的空洞理想。

由于环境及科技的高度复杂化，一位管理者不可能对于任何有关事物及其发展，都具备深刻的知识和了解，他必须借助这方面的专家和科技人员。这样做并不致于削减他的尊严或资格，但重要的一点，是他应具有和这些专家沟通的能力。

他所具备的能力和技巧，应能够转移应用于不同单位和组织之上，例如一家私营企业、一所大学、一个政府机构或一民间团体。

（2）有人曾列举未来的管理者所必须具备的七项才能：

激励员工努力贡献其能力；

调和经济及社会目标；

建立与同僚及下属产是的良好关系；· 设计有效的组织结构；

发挥职工的自我控制及献身意愿；

发挥及评估科技发展；

培养与政策机构间的良好关系。

据英国《金融时报》（1994年1月4日）报道，管理学的权威人士已开始讨论下一世纪的管理者所应具备的条件，并提出以下三个条件：

一个肯信任下属的人，他要允许其他人去做一些冒风险的事，并承担他们错误。

一个肯结交的人，他必须善于建立人际关系，形成一个关系网。

一个肯改变的人，他可以在咨询后作出改变。

该篇报导指出，2003年的经理要建立和维持一个比现在更广泛层次的工作关系。他需要了解本组织各层次员工的出身，要了解其他机构的不同见解、价值观及习惯，要熟识不同国家和民族的文化。

（3）还有人提出未来的管理者应是“公共管理者”（publicmanager）而不是某一具体组织或公司的管理者。在介绍管理学发展史时，我们已经提到企业管理者的地位、身份是在不断变化的，从企业主兼经营者，到所有权和经营权分主出，出现专业管理者。发展至今，目前在世界上几乎所有的工业化国家之内，都非常重视培育这种专业管理者（professionalmanager）。

但是，尽管在专业管理者的管理下，企业的发展和对于社会的贡献都有非凡的表现，可是专业管理者目前所面临的内外环境已和过去不同，社会对于他们的要求，也不以达到企业本身目标为满足。

因此，未来的管理者是“公共管理者”或称“公共导向管理者”。这种管理者。利润责任仍是其最重要的责任，因为如果缺乏利润，一个企业将无法生存。但除了担负有利润责任之外，这种管理者还要满足社会上其他各方面对于企业的要求，这属于企业及管理者所应承担一“社会责任”。这种管理者除了要增进一个企业的市场地位之外，还要根据所掌握的资源，有效地加以利用，以提高一个社会的生活质量。当然，如何在利润责任与社会责任之间保持协调一致，或减少其冲突，这是一项尚未得到充分解决的问题。但今后一个企业管理者必须具有社会责任意识，并纳入其决策体系之中，这种观念在原则上已得到大多数人的接受。

4，上层管理团队及未来的决策前面我们已经讨论过，在一个组织当中，管理者所承担的职责，随组织层次的不同，有“上层”、“中层”、“基层”之分。各层次的管理者所扮演的角色与功能亦各不相同。此外，我们还论述了组织当中实行委员会管理（集体管理）及其优缺点等等。有人认为，由于今后上层管理所担负职责之广泛、所需才能之众多，将不是任何一个人所能做到或具备的，因而需要由若干具有不同能力及经验的人，组成一个“上层管理团队”

（topmanagementteam）共同负责。

德鲁克曾经对这种上层团队的运作情况进行了描述；上层管理成员是依据各人的性格、资格及经验等，分别负责某方面任务，例如营销、制造、研究、开发等等。各人在所负责范围内具有最后决定权。他们对于不属于自己所负责范围内的问题，不做决定，甚至避免发表意见。各成员间应互相尊重，不可彼此攻击、批评，也不必彼此标榜。在团队中有一领袖，应特别注意这一问题。这种团队，按照德鲁克的想法，并不是一种委员会组织；它需要一位领袖，但他并不是其他成员的上司。根据若干著名公司的实践经验，担任这一职位的董事长，一般只有一票投票权；而且在多数情况下，重要决定都是采用无异议方式达成。不过，遇有重大危机时，这位领袖必须要能肩负全盘责任，以求安然解决。有些问题，并不属于任何一个方面，例如有关“经营范围”的界定、重要人事任命，以及重大投资计划的选择等等。这类问题必须由整个上层管理团队决定。哪些问题该属此类，也应事先划定。

虽然各上层管理团队成员各有专责，但他们彼此之间，应建立并保持良好沟通；每个人都充分了解其他同僚所做的决定。

德鲁克提出这种上层管理团队的概念，一方面，是鉴于上层管理工作的复杂性，已非任何个人所能胜任；另一方面，是基于他对于当今世界上许多著名而成功的企业观察、归纳而得到的结论。不过，就上述各点而言，表面上看，似乎非常理想，但要实际做到，必将极其困难，甚至不可能。因为这有赖于无数条件与环境的配合，至少在上层管理人员之间，必须具有极其融洽而合作的默契关系。这绝非一朝一夕所能培养出来的，并且也和社会观念、文化背景有密切关系。所以如何能建立这种团队精神和合作关系，将属于未来管理学发展过程中的一大挑战。

此外，前述各种发展趋势，势必引起管理理论及实务发生相应的改变。其中有人曾对管理中的决策工作，分别内容、程序及信息三个方面，将今天

的企业和未来的企业进行了比较，具有一定的参考价值。

三、管理学展望

未来管理学的发展

鉴往知来，从早期管理思想的出现和古典管理理论，经过不断的研究，管理知识的范围日益扩大，于是管理学发展史上出现了众多的学派，其中有三个学派对现代管理理论有着重要的影响：管理过程学派；计量学派；行为学派。当前，现代管理理论正朝着下述几个方面发展：

(1) 未来管理理论的发展方向。

- 对系统理论的重视；
- 现代组织结构的发展；
- 对组织中的人性、行为的研究；
- 对于变动或革新的管理日益注意。

(2) 未来管理组织的发展。由于技术的革新迅速发展，促使现代组织结构有了较大的改变。

对未来管理组织的发展，美国管理学家卡斯特(Fremont E. Kast)和罗森茨韦克(James E. Rosenzweig)作了如下的预测：

未来的组织将面临波涛汹涌的变化，它们必须进行不断的改变和调整；

未来的组织规模将日益庞大和日益复杂，部门的划分将会更细，各部门的专业化程度也将更高，将会有较高的独立性和自主权，并将会作为一个独立的单位对外开放；

未来组织的层次将会有所减少。由于人们科学文化水平的提高，先进技术的应用，特别是智能电子计算机的应用可代替部分手工劳动和脑力劳动，组织中的沟通及组织与外界的沟通将远比目前来得方便、快速和有效，可减少大量的信息中间周转，因而不但组织的层次将会有所减少，而且中层主管人员数量也将会有一定的减少，组织将逐步地从金字塔结构向蜂腰形的结构转变。

未来组织中的各类成员的比例将会发生重大的改变，管理人员和业务专家的比例将会大大提高，他们对组织的影响力也必将增强。

(3) 未来组织活动范围的变化。

未来的组织，目标将会增多；将来的重点，将是满足其中若干项目标，而非使其中某一目标达到最佳结果。未来组织活动的范围已不会是仅限于本地区、本国家，而是整个世界。组织不仅要同地区内、国家内的其他同类组织竞争，而且也要和国外的同类组织竞争。因此，组织活动的范围必将扩大，要面对整个世界，为全人类提供自己的优质服务和产品，甚至会向其他星球提供服务和产品。

未来组织的活动内容也必将发生改变，将从单纯追求利润等物质利益，向追求人们的信仰等精神上的利益转变；将会从单纯经济性活动向政治性、社会性活动转变；将会从单纯考虑本组织的目脾向全社会的需求方面考虑。

(4) 未来管理方法的改变。

随着未来管理理论的成熟和发展，随着组织形式和组织活动内容的改变，管理的方法也必然随之改变。未来的管理将更加重视计划的作用，特别

是长远计划的作用。制订计划要有预见性，并且要求制定整体的计划。未来的管理将更加重视管理信息系统的作用，而且将更多地利用和完善管理信息系统来为组织活动服务。

未来的管理方法最大的改变在于进行民主的管理，组织各类活动将更多的依赖说服教育，而非强制命令。每个组织的成员都是组织的主人，他们将积极参加各类活动，进行自我控制，并为组织活动出谋划策，自觉地为实现组织目标而努力。

(5)未来组织在用人方面的趋势。科技的发展，对组织活动有重大影响，由此组织在用人方面也会发生重大的改变。科学家和专业人员的人数必将增加，他们的作用也必将得到充分发挥。由于年轻人容易接受新思想，敢于创，是组织必须依靠的基本力量，同时，为保证组织能有足够的各类人才，使他们安心为组织目标而努力，因此组织将特别重视培训和发挥年轻人的作用。

管理专业化的趋势

今天的管理，已有走向专业化的趋势。管理专业与别的专业不同，尤其与法律、医学等专业不同，因为管理专业往往不能硬性地应用于各种环境。但管理之所以趋于专业化，也正是因为具备了像法律、医学等专业所具备的如下几项主要条件：

(1)管理已具备了一定的坚实的知识基础。近几十年来，管理知识迅速增进，正如美国管理学家安德鲁斯(Kenneth R. Andrews)指出：“谁也不敢否认今天的管理实务确是以各项研究所得的大量知识为基础的”。

(2)尽管一些主管人员没有获得像法律、医学专业人员那样的合格证书，但由于管理有一套组织方法，足以监督和管理各级主管人员进行各自的管理工作，也就不一定需要仿照法律、医学等专业那样，发给合格证书来核定他们可否从事管理工作。

(3)任何一个组织机构的目标是为人们提供良好的产品或服务，而且管理活动的进行，已有许多规范化的标准和检查机构来监督其明确任务。目标，以此来控制自己的工作，也就是所谓的自我控制。

目前管理已得到社会的认可和重视。所以，管理专业化的趋势越来越明朗，对管理学的发展提供了更为有利的条件。当然，管理要真正发展成为一个健全的专业，还有一段漫长的道路，更有待于我们今后的努力。

