

为什么
总有人能赢？

管理是金

未来社会的管理创新

曹新 刘能杰



书馆

经济管理出版社

管 理 是 金

——未来社会的管理创新

曹 新 刘能杰

经济 管 理 出 版 社

责任编辑 杨 凡

版式设计 徐乃雅

责任校对 全志云

图书在版编目 (CIP) 数据

管理是金：未来社会的管理创新/曹新，刘能杰编著．北京：经济管理出版社，1999.4

ISBN 7-80118-787-3

I. 管… II. ①曹…②刘… III. 社会管理 IV. C916

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 06732 号

管理是金

——未来社会的管理创新

曹 新 刘能杰

出版：经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编：100035)

发行：经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷：国防工业出版社印刷厂

850×1168 毫米 1/32 13.75 印张 341 千字

1999 年 4 月第 1 版 1999 年 4 月北京第 1 次印刷

印数：1—6000 册

ISBN7-80118-787-3/F·747

定价：22.00 元

·版权所有 翻印必究·

(凡购本社图书，如有印装错误，由本社发行部负责调换。

地址：北京阜外月坛北小街 2 号 邮编：100836)

目 录

第一章 管理科学的新时代	(1)
第一节 管理创新的背景与理念	(1)
第二节 跨世纪管理:创新的实践	(28)
第三节 21 世纪的领导	(57)
第四节 管理创新的过程与方法	(70)
第二章 决策:管理的大脑	(87)
第一节 决策与管理的关系	(87)
第二节 以决策为中心的新型组织	(95)
第三节 决策类型与决策制定过程	(107)
第四节 决策分析与决策原则	(114)
第五节 群体决策	(123)
第三章 最佳组织形式的确立	(127)
第一节 最适组织论	(127)
第二节 组织设计选择	(135)
第三节 组织形式锻造企业锋芒	(146)
第四节 21 世纪的金矿:学习型组织	(156)

第四章 人事决策的奥秘	(176)
第一节 人力资源管理.....	(176)
第二节 激励.....	(191)
第五章 沟通、授权与管理信息系统	(214)
第一节 人际沟通.....	(214)
第二节 授权控制.....	(234)
第三节 管理信息系统.....	(247)
第四节 现代管理信息系统实务.....	(263)
第六章 进化、竞争与战略管理	(281)
第一节 知识进化与陈旧经营观的终结.....	(281)
第二节 知识与经济和高额利润.....	(286)
第三节 信息竞争和信息竞争策略.....	(290)
第四节 企业策略革命.....	(297)
第五节 “超强竞争”与“十倍速时代”中的企业 战略.....	(306)
第六节 企业战略管理.....	(321)
第七章 资本的力量	(328)
第一节 资本运营的概念和原则.....	(328)
第二节 企业资本运营战略.....	(334)
第三节 企业无形资本运营.....	(351)
第八章 “合作竞争”与现代营销	(363)
第一节 合作竞争.....	(363)
第二节 营销新策略.....	(370)

第三节	市场创新.....	(374)
第四节	电子商务——无纸贸易时代.....	(378)
第五节	网络营销新观念.....	(392)
第六节	高知识阶层的消费者.....	(397)
第九章	风险防范与电子金融管理.....	(401)
第一节	企业风险及其防范的战略战术.....	(401)
第二节	金融风险及其管理的意义.....	(408)
第三节	金融风险管理的手段.....	(413)
第四节	知识货币的诞生.....	(415)
主要参考文献.....		(426)
后 记.....		(429)

第一章

管理科学的新时代

在即将进入 21 世纪的今天，一场新的革命在全球悄然兴起，这就是以信息技术、知识产业为主要标志的知识经济革命。人类经济的发展经历了哪几个阶段，向来众说纷纭。但有一点似乎已经达成共识：在经济发展的历史长河中，留下了农业经济和工业经济的脚印。与农业经济、工业经济相比，知识经济有哪些主要特征？知识经济革命给当今社会的经济发展、社会生活、价值观念、领导方式和管理模式带来哪些深刻的影响和巨大的挑战？与农业经济时代、工业经济时代相比，知识经济时代在管理体制上有什么区别？这就是本章要回答的问题。

第一节

管理创新的背景与理念

一、知识经济：创造财富的新纪元

知识经济，是指建立在知识的生产、分配和使用（消费）之

上的经济，是相对于农业经济，工业经济而言的新经济形态。工业经济是物质型经济，以大规模使用和消耗原材料、资源和能源为基础，其特点是机械化、自动化。知识经济则是把知识作为最重要的资源，把人创造知识和运用知识的能力看作是经济发展最重要的因素，其特点是信息化、智能化。劳动者的知识作为经济资源，具有如下特征：①非消耗性。知识可经无数次使用而自身并不减少，可以无损使用，而且使用越多，体现的价值越高。②共享性。知识不具排他性，可供许多人同时享有和使用，较少受时空的局限。③非稀缺性。物质资源是稀缺的，尤其对不可再生资源来说，它们只能不断减少；而知识是相对丰富的，并能以很低的成本复制。在使用中还能促使更多知识的产生。④易操作性。知识更易于传播和处理，等等。

在知识经济时代，科学技术的生产（研究与开发）和传播（教育、培训）成为发展的核心。知识经济中的“知识”包括科学、技术、能力、管理等等，而且主要强调知识中的能力部分。同工业经济相比较，知识经济正呈现以下特点和发展趋势：在产业方面，更加依赖于知识的生产、扩散和应用。高技术产业是知识经济的产业支柱，其产出和就业增加是最快的，高技术产品在制造产品中的份额比例较高，知识密集型服务部门发展更为迅速，传统产业中知识的含量不断增加。在投资方面，投资流向高技术商品和服务。国家 R&D 投入占 GDP 比例较高。教育经费支出增大，职业培训投入在 GDP 中比重上升。在就业方面，对技术熟练劳动力的需求增加。劳动者受教育程度越高，失业可能性就越小。制造业部门中，高技术产业部门就业增加最多。服务部门中知识性工作迅速增加，传统产业就业人数减少，而且对就业人员求知创新能力的要求也普遍提高。在资源方面，知识成为最重要的经济资源，自然资源的短缺对经济发展的制约相对减弱。知识作为资源，其配置方式也与传统手段大不相同。获取和

应用知识的效率是经济成功的决定因素之一，能有效建立传播知识的网络或系统变得十分重要。经济运行过程嬗变为网络体系，处理和应用知识的机会和能力以及能够强化学习的各种关系，决定了个人和企业的社会经济地位。在政策方面，政府政策，尤其是与科学技术、产业及教育相关的政策更加重视企业的核心作用，把加快建设与知识增长相关的基础设施放到重要地位，并采取激励措施促进对研究与培训的投入。

（一）传统经济结构的根本变化

知识经济时代，国家经济的整体战略和发展潜力将不再主要取决于拥有的自然资源和资本的多少，而是更多地取决于知识资源的多少，更多地依赖于国家范围内求知活动和创新活动的活跃程度，依赖于国家经济活动参与者求知能力和创造能力的大小。当个人、家庭和整体社会都面临澎湃而来的知识经济浪潮的冲击时候，一个国家范围的促进创新求知与知识密集型企业相关的基础设施建设将尤显重要。

1. 知识经济改变了发展经济的规律。国家知识基础设施是一个将科研院所、高校、企业等知识机构与广大劳动者紧密联结在一起的社会网络，通过在这个网络中的协同和互动，知识得以生产、传播、扩散，人们在经济活动的各个环节可以很容易地获得和应用所需要的知识。正如交通基础设施、动力和能源基础设施、通讯基础设施在不同的发展时期成为经济发展的主要支撑一样，国家知识基础设施是支撑知识经济发展的主要形式。知识经济使经济周期“弱化”或不明显。知识经济的周期虽仍然存在，但其波动性和破坏性大为减弱，周期的扩张期延长，而收缩期即衰退期缩短。这是因为在国民经济中居主导地位的服务业抗衰能力较强；同时，知识密集的信息技术应用于存货管理体系，使商品流通更为顺畅，企业存货降至较低水平。另外，提高企业资本、技术密集程度，节约劳力和材料投入，也有利于抑制通货膨胀

胀，从而为经济的持续稳定发展奠定坚实基础。

2. 知识经济将改变经济增长的方式，知识在经济增长过程中成为主导力量。传统的衡量生产率的生产函数注重的是劳动力、资本、原材料和能源等生产要素，把知识、技术看作影响生产的外部因素。在知识经济中，知识被纳入生产函数之中，成为经济资源的重要组成部分，知识的投入不再遵循效益递减规律，而是加剧效益递增。应该说，作为人类认识成果的知识，一直是经济发展的核心。但在农业经济阶段，劳动力在经济增长中起决定作用；工业经济阶段，资本是推动经济发展的主要因素；而只有科技、管理等知识在经济增长中发挥主导力量的作用时，才算是知识经济。目前在发达国家中，以知识为基础的综合要素在经济增长中的作用已超过 50%，远远超过了资金和劳动力投入的作用。举一个简单的例子，对棉花生产危害甚大的棉铃虫，最早要靠农民用手去捉，劳动力消耗很大；后来改为施用农药，减轻了劳动力消耗，但农药的开发和生产都需要大量资金。而且用农药也有缺点，虫子会产生抗药性，用药成本越来越高，还会产生环境污染问题。而依靠生物技术，把抗棉铃虫的基因转移到棉花中去，使虫一咬棉花就死亡。这就是从劳动密集到资本密集再到知识密集的过程。

3. 知识经济将改变传统经济结构，以知识为基础的产业在产业结构中占主体地位。正如在工业经济阶段农业也会逐步实现机械化一样，在知识经济阶段，不仅信息业、金融业等服务业要以知识为基础，而且知识在工业和农业中所起的作用也必然会越来越大。根据经济合作与发展组织（OECD）估计，其主要成员国的 GDP 中有 50% 是以知识为基础的。目前，随着信息技术的广泛应用，经济发展从依赖资源和资金转向依赖技术和知识，国民经济结构将发生重大变化，第一产业和第二产业的比重继续下降，第三产业特别是信息及与信息有关的高级服务业的比重不断

上升。以信息为主的高新技术产业蓬勃兴起，在国民生产中的地位迅速提高。

4. 知识在产品的功能和成本中占显著份额。我们以前讲产品规格很简单，国家标准，特一、二、三级。目前，国外产品已发展成为专用化，甚至个性化，产品的功能要满足不同用户的需求。同样一种化工原料在纺织、造纸、胶卷等行业中应用时就有不同的规格和功能要求。以前劳动力在产品成本中比重最高，后来随着机械化的发展，工资成本下降了，资金成本（如折旧费、利息等）的比重增加，而现在体现知识价值的技术成本（如专利费、许可证费等）的份额正在增加，例如，一块蕊片的材料费并不贵，但加工费、专用设备等成本很高。

5. 知识经济将改变经济运行的形式，在生产力的构成中起关键作用。生产力由三个要素构成，即劳动者、劳动工具、劳动对象。劳动者的素质与其知识水平密切相关，目前发达国家对劳动者知识水平的要求越来越高，白领雇员与蓝领雇员的差别越来越小。从劳动工具来看，对机器设备的精密性、可靠性等方面的要求越来越高，而且不单需要硬件，更加需要软件，企业要靠信息系统、计算机集成制造系统来组织生产。从劳动对象来看，由于科学技术的进步，原来不能利用的低品位资源现已可以利用，可再生资源的开发利用也正在取得进展。管理可以说是生产力中的软件，只有通过管理才能把生产力的三个要素协调配合起来，实现优化配置。因此，知识在生产力中越来越起到关键作用。

知识和信息的生产与应用，不仅提高了传统产业和现代农业的劳动生产率，而且加速了知识密集型制造业和服务业的发展。世界经济正向全球化、知识化方向转移，大量投入正流向高技术产业和服务业，尤其是信息与通讯、教育与培训、研究与发展等方面。知识经济不仅改变着世界经济结构，也改变着传统观念。在农业经济时代，人们梦想占有土地；在工业经济时代，人们希

望拥有资本；在知识经济时代，掌握知识将成为人们的追求。创造知识和应用知识的能力与效率成为影响一个国家综合国力和国际竞争力的重要因素。

（二）知识文明：新世纪的重要标志

“知识经济”的诞生，标志着一个新世纪的到来。如果说近代产业革命创造了辉煌的“工业文明”，导致一二百年的社会经济发展大大超越几千年的“农业文明”，那么刚刚勃兴的“知识经济”则将推动社会更迅猛的前进，创造无与伦比的“知识文明”。人们常按照社会主导产业和生产力状况，把人类有文字记载的历史划分为三个时代：①以农业为主导产业，采取自然经济形态的农业社会。②以机器工业为主导产业，以市场配置资源的工业社会。③以知识产业为主导产业，以无形资产为主要财产形式的知识经济社会。

与“知识经济”相关的同类概念主要有：——相对于农业、工业等传统产业而言，可称它为“知识产业”；——相对于农业经济、工业经济，则有相对应的“知识经济”；——相对于以往体力劳动为主的“体能经济”来说，它也可以叫做“智力经济”；——相对于过去的财富形式“实物经济”，它又可以称为“虚物经济”。

“知识经济”的种种称谓，反映了它具有多方面的特征，是当前正在展开的世界新技术革命产业化的最重要的成果。因此，发展“知识经济”不能依照旧有的模式，不能单纯依赖大量投入资本和劳动力，大量消耗物质资源，而主要是靠智力投资，开发高新技术产业（当然并非一切高新技术产业均属知识经济的范畴）。例如，加速发展信息产业，建设“高速信息公路”，就是知识经济的一个类型。阿尔温·托夫勒在《第三次浪潮》中严厉批评了工业化时代的“好大狂”。他指出：“第二次浪潮各国政府仍然盲目地不惜一切代价，增加国民生产总值，极度的‘增产’，

甚至不顾破坏生态和社会的危险。”这个时期，建一个钢铁联合企业，年产量在千万吨以上；办一个轿车厂，年产量在百万辆以上，两者投资高达数百亿美元。如今，发展知识经济则不能一味追求规模大，而是求精，讲求产品的技术含量或知识含量。

1. “知识经济”，即“智能经济”；它不同于传统的“体能经济”。如果说第一次产业革命的带头人是一批“能工巧匠”：蒸汽机的发明是钟表匠瓦特，经线纺织机的发明人是理发师阿克莱，轮船发明者是宝石工人富尔顿。而今，新兴的知识经济的创建人却是一些科学家、工程师。如著名的英特尔公司的创办人是物理学家罗伊斯，微软公司总裁是哈佛大学的学生比尔·盖茨。我们应当看到，当前新技术革命发展十分迅速，从一种新的科学理论到新技术的突破，再到生产中的应用，周期大大缩短。蒸汽机从发明到广泛应用长达一百多年，内燃机达80多年，而电子技术传播不过一二十年的事情。其中的奥妙就在于前者发明创造靠经验，后者靠科学理论的指导，自觉性大大提高，周期自然大大缩短。或如岁斯托讲的，出现了“新技术革命同基础科学领域密切结合起来”的特点，“出现了产业部门同大学的研究室及其他研究机构结合起来的现像”。

2. 在未来以“知识经济”为主体的“知识社会”里，知识阶层自然是社会中坚。《大趋势》的作者约翰·奈斯比特把美国历史上第一次出现的“白领工人”超过“蓝领工人”的状况，作为新时代的标志。他说：“农民—工人—职员，这就是美国的简史”。我认为，奈斯比特的公式应修正为：“农民—工人—智者”。这三个阶层分别是农业社会、工业社会、知识社会的中坚。丹尼尔·贝尔在《后工业社会的来临》一书中，把知识阶级分为三个层次：“有创造性的杰出科学家和高层专业管理人员”；“工程师和具有教授地位的中产阶级”；“由技术员、低级教职员和教育助理人员组成的无产阶级”。“当然，知识社会中最重要集团是科

学家，在所有专业集团中，他们的增长率一直引人注目。例如，工程师的人数从1930年的21.7万人到1964年的差不多100万人；而科学家的人数在同时期内从4.6万人上升到47.5万。再用另一种情况来看这种增长。在1930年到1965年之间，劳动力大约增长50%，工程师的数目增长370%，而科学家的数目则增加930%。”可见，贝尔讲的“后工业社会”，也就是“知识社会”，或如阿尔温·托夫勒讲的“信息社会”。不管把未来社会叫做什么社会，但是有一点已达成了广泛的共识：未来社会不是政治权力或金钱能够主宰一切的，体力劳动也将退居次要地位；知识将成为主导力量，智力劳动者将成为社会中坚。

3. 知识经济中的“无形资产”将成为未来知识社会的主要财产形式，“知识产权”将是主要的产权形式。阿尔温·托夫勒在其新作《权力的转移》中提出：权力有三种形式：暴力性权力、金钱性权力和知识性权力。知识经济时代，权力系统不再以体力为基础，而是基于脑力。“事实上，这种新型知识经济的发展就是一种爆炸性的新力量，它驱使先进的经济国家进行痛苦的全球性竞争，强迫许多‘发展中国家’摒弃其传统的经济战略。现在，它正促使个人领域和公共领域的权力关系出现深刻变化”。温斯顿·邱吉尔也曾预言：“未来的帝国乃是智力的帝国。”如果说“牛仔英雄”代表着“暴力性权力”；衣着华丽、大腹便便的老板（特别是银行家）象征着“金钱性权力”；那么像比尔·盖茨（Bill Gates）这样文质彬彬的新一代科技专家则是“知识性权力”的典型人物。

托夫勒把这三种权力分为下中上三等。他说暴力是一种“低质权力”、“残酷的武力或暴力的主要缺陷是它的非灵活性。它只能用来进行惩罚。”“相比之下，财富则是远甚于暴力的权力工具。饱满的钱包有着多种用途。财富不仅仅只能用于威胁和惩罚，还可以提供奖赏。”“它比暴力灵活得多。财富创造质量中等

的权力。”“高质权力则源于知识的应用。”“它意味着效率，即能用最少的权力之源达到某个目标。”“因此，在社会控制的三大根源中，正是知识这个用途最广的东西获得了五角大楼高级官员所说的‘最大成功’。知识可用于惩罚、奖励、劝说甚至转化工作。它可以化敌为友。如果知识运用得好，人们可以首先避开糟糕的环境，以避免浪费武力或财富。”托夫勒强调指出：“今天最深刻的权力转移：知识是暴力和财富的最重要组成部分。换言之，知识已从金钱力量和肌肉力量的附属物变成了它们的精髓。事实上，知识是终端放大器。它是即将发生的权力转移的关键。正因为如此，全球才爆发了知识控制战，人们才如此热衷于利用传播工具。”

“知识将成为财富的主要形式、主要权力”，诚如弗朗西斯·培根讲的：“知识即力量”。由此便引伸出一个“知识产权”问题，它将是未来的主要产权形式。知识，与土地、矿山、工厂、商店、金钱及各种物品等有形财产不同。它是一种无形财产：知识产权是和拥有知识的所有者人体密切不可分的。用法律术语表述，即知识产权兼具人身权和财产权两方面。人身权，是指权利与智力成果的创造人、发明人的人身不可分离性。

知识产权的另一特点是其创造性。知识产权是法律上确认人们对自己智力劳动创造的成果所应享受的权利。当然，这种确认是有条件的，即智力成果必须具有创造性。创造性，是指前所未有的、首先制作的东西。可能正因为这样，托夫勒把知识叫做：“高质权力”，总之，知识产权将是第一“天赋人权”。

二、价值观念变革

（一）观念变革

知识经济既深深影响了原有社会的经济、政治及文化结构，同样也会改变人们原有的思想观念。伴随着人类文明由工业文明

向知识经济时代的转移，人们的价值观念和一些重要的传统概念也会实现相应的转变。这种转变主要见之于：

1. 价值观念的变革。随着知识经济的来临，人们的价值观念将发生转变。

(1) 由对自然的征服转向人与自然的和谐相处。知识经济的产生改变了人与自然的关系，改变了人对自然的态度。传统的经济形态，无论是农业经济还是工业经济，主要是建立在对土地和自然资源的利用基础之上的。在这样的时代，自然界被视为人类征服和改造的对象，对自然界的征服和改造程度被视为人类超越自然界其他生物的标志，同时也成为人的主体性上扬的表征。实践证明，这种经济形态的每一个进步通常伴随的是对资源的消耗和环境的破坏，并产生了严重的后果。诸如环境的污染、生态的破坏、资源的匮乏等。这种情形迫使人们重新审视和认知人与自然的关系，并确立人与自然和谐相处的理念。而知识经济则为这一理念的确立提供了现实可能性。因为知识经济的繁荣直接依赖于知识和有效信息的积累和利用，知识成为经济增长的重要函数，这势必极大地减少经济发展对资源的依赖。而且由于技术的进步，人类大大提高了对资源的利用率，这客观上减轻了人类对自然环境的破坏。因此，知识经济驱使人与自然的关系由征服走向和谐，并为这一转变提供了技术和物质前提。

(2) 由对物质的崇拜转向对人的尊重。从终极意义上说，社会发展的目的是人。人类所从事的一切活动，无论是物质活动还是精神活动，都是为了人的完善和全面发展。毫无疑问，人的全面发展离不开一定的物质条件。工业经济确实为人的发展提供了丰富的物质条件，而且该阶段人类获得的自由和幸福以及解放程度是以往社会所无法比拟的。然而，工业经济对物质的崇尚也产生了恶劣的后果，即人们在追逐物质利益中忘却了自身的存在和价值。本身是满足人的需求，服务于人的物质条件开始与人的存

在和发展相异化。工业经济存在的这种价值导向显然是与社会发展的终极目标相背离的。这种以物代人的价值观在知识经济时代会得到纠正。既然知识经济是以知识的产生、积累和进步为基础，而人又是知识的创造和拥有者，因此，人在知识经济时代便居于中心地位，成为经济和社会发展的焦点。这样，工业文明时代人对物质的崇拜自然会过渡到知识经济时代对人自身的尊重。

(3) 社会公平的衡量标准和获取权力的手段由物质资源转向知识资本。农业经济的价值体现于对土地和劳动力的占有，工业经济的价值体现于对资源和资本的拥有。这自然会造成一种后果，即谁拥有土地和资源谁便拥有强权。因而封建社会将自己的权力交给了土地所有者——地主；工业社会将权力交给资本的所有者——资本家。这两种文明实质上是将物质资源占有的多寡作为财富分配和社会公平的标准。而知识经济将变更这一标准。因为，在知识经济中，知识和知识资源成为经济的基础。因而知识经济的价值便体现于对知识的拥有。它将知识作为衡量公平的尺度。知识产权所有者与“资本家”平起平坐，谁拥有知识，谁便成为社会的重要阶级，拥有决策权并赢得足够的社会尊敬。

总之，为了迎接知识经济时代的到来，我们除了在制度和政策等方面作充分准备外，还需在心理和价值观念上做好充分的准备。

2. 传统观念的更新。

(1) 速度概念被更新。产品自身的运行速度不断加快。目前，超音速汽车正在实验中，时速可达 1000 多公里。产品更新换代的速度不断加快。到 21 世纪，汽车更新换代的时间将从 10 年缩短为 3 年。生产过程的节奏加快。70 年代，美国电气机械工业的产品生产周期平均为 2 年左右，90 年代下降到 3 周。

(2) 重量概念被改写。知识经济将物质生产和知识生产结合起来，充分利用知识和信息资源，大幅度提高产品的知识含量和

高附加值。即产品包含的知识越来越多，包含的物质越来越小，故国外有的学者称之为“无重量”经济现象越来越明显。1965—1991年，发达国家每生产100美元国内总产值的能源消耗减少了87%，发展中国家减少了44%。

(3) 结构概念被替代。产业结构从制造业向服务业倾斜，服务贸易成为知识经济的主要交换形式，其中影响最为深刻的是国际互联网提供的服务。21世纪初，在全球范围内，服务业将占世界产业的60%以上。据IBM预测，到2000年全球将有1亿台电脑和5亿网客，互联网将成为“世界最多的、效率最高的、最安全的市场”。如今美国有77%的就业人口在从事服务业，其产值占国民生产总值的77%。未来10年，服务业将提供所有新就业机会的98%。与此同时，知识经济加强了制造业和服务业之间的联系、深化了社会化服务。工业生产需要更多劳务，使之出现劳务化趋势，而服务业更面向物质生产，使之出现工业化趋势。

(4) 边界概念被突破。由于以计算机技术为代表的信息技术突破了速度和重量概念，计算机、软件和网络使地球愈来愈小，人脑不断向外延伸，信息瞬时即可传播到每个角落，知识的复制成本几乎等于零，从而导致经济活动的流动性增加，生产转移、商品和劳务贸易、资本和技术流动更为便利。世界各国经济更加开放、相互依存、相互促进、共同发展。

(二) 人的主体性发挥的新时代

知识经济以知识的生产、配置为基础，把经济的增长依托于知识的积累、传递、应用与创新。这种新的经济形态不仅表现为财富创造体系的演进与更新，而且更深刻地、更突出地表现了人的主体性。其主体性主要表现在以下几个方面：

1. 知识：作为财富之源并成为财富本身。知识在当代世界经济发展中起着越来越重要、越来越直接的作用。目前，在发达

国家中，科技知识的创新与积累对经济发展所起的基础性作用已由本世纪初的 5% 增加到 70%—80%，有些行业，如软件产业高达 90% 以上。微软这样的知识企业的产值占美国国民生产总值的近 1/3。知识通过物质资产的节约提高了单位物质资产的劳动生产率，通过技术进步为人类开辟新的资源。知识不仅直接、间接地增加了社会财富的总量，而且使之向更高级的、知识化的形态发展。

知识不同于传统的物质的资源和财富的有形物质形式，其特点是多样的，性质是全新的。它更能体现人的主体性：①知识是人创造的，是人类物质文化积累的结果，而且是人的更高级的智力精神文化活动的结果。与更直接、更大程度上依赖于物质条件有限性制约的物质财富创造相比，知识的创造、积累则更多地依赖于人的创造能力，从而表现出对物质条件限制性的一定程度的超越，表现为不断突破有限而通向无限的人类智慧与创造的潜能。②知识作为财富的享用，更多地受制于主体表现为智力精神文化因素的对各种社会物质文化产品的享受能力。物质财富是人人都能享用的。而知识作为精神文化产品，对它的认识、掌握、享用，除了一定的物质基础之外，更要借助于科学技术、教育文化水平、国民素质的提高和普及才有可能。对主体的这种严格要求从一定的意义上正面突出了知识财富创造和享用的主体性特征。③特定知识财富的一方占有不以另一方的非占有为前提，不像一元钱，或一所房子，你占有，我就不能同时占有。知识财富突破了物质财富有形的有限性、不可共享性的限制，它可以在更广的范围内更灵活、更有效地传递，而这表现了人作为主体特征的扩张。④人——知识的创造者、享用者亦相应作为财富之源（人力资源）并作为财富自身，故“知识经济”也称为“智力经济”、“人才经济”，这更直接地表现了人在这种新的财富创造体系中的主体性。

2. 创新：知识经济的内核。现代经济的发展呈现出持续、加速、快节奏增长的趋势。与传统的在经验积累的基础上不断重复生产的农业经济和主要在技术的应用基础上不断实现规模扩张的工业经济不同，知识经济依赖于知识的不断创新，从而开辟了经济持续、加速增长的源泉。知识的创新不仅是技术的创新，而且有科学理论的创新；不仅有规模上的扩大，而且有质量上的提高。它已远远超出了 80 年代初考察欧美经济相对减慢而日本和东亚国家、地区工业经济迅速发展的某些学者提出的“技术上创新”的狭义涵义，而扩展为体现国家、企业、组织、个人竞争能力的、经济上的、制度上、观念上的多方面内容。创新不仅使知识财富爆破性地涌现，使物质财富泉涌般涌流，而且使知识、产品的有效周期大大缩短，更新节奏大大加快，使之不断适应对社会日益多样化、个体性、日益变幻莫测的需求，否则就会被淘汰。创新是知识经济的灵魂，是知识经济的生命线，同时也是知识经济时代一个民族的灵魂和生命线。美国有史以来首次出现的连续 7 年的经济超周期加速增长展现了一个新的经济增长模型的成功，而亚洲金融危机则演示了传统的工业时代的经济体系在世界现代经济的冲击下遭受到的毁灭性打击。创新在现代经济中乃至民族命运中这种生死攸关的重要作用，正是人在知识经济及其时代中主体性作用增强的最突出表现。它迫使人不断地创造、不断地探索未知的领域，不断地去学习，去接受新事物的挑战。在人的体力、甚至人对知识的搜集、整理、传递、配置都可以被高智能的机器所取代的时代，创新性终将是人类最后一块“保留地”。

3. 需求的升级与扩大：知识经济的主体支持点。知识经济的出现与扩散，其起动力可以是多方面的：强国的政治目标，开源增收的财政计划；企业、个人的逐利动机，科技、经济发展的内在逻辑，甚至于某些个别天才人物的超常智慧和灵感等等。但

上述种种，若不以主体人的需要与满足为基础，就不能汇合到知识经济得以产生的由诸多因素构成的合力当中。脱离人的需要与满足、违背人的需求以及违背产业发展的客观规律的财富创造体系，终会因财富的无效性而僵化、乃至崩溃或消解在萌芽当中。满足人生存和发展客观需要的产品和劳动才能成为有效的财富，基于人类生存、发展客观需要的财富创造体系才是健康、有序、持续运转的体系，才是知识经济获得生命力的最根本的支撑点。

需要的满足和更高级需要的产生是人类一切活动绵延不断、日益拓展和加速发展的最深厚的力量源泉。没有需要的驱动，就不会有人类社会日益丰富的物质文化产品的创造，需求与生产双向互动，以至无穷，从而推动人类社会向更丰富，更高级的方向发展，这是而今越来越被人重视的马克思主义的最基本观点；也是一个为人类经济社会反复证明的不争的事实。技术的进步、产品的丰富、物质生产领域的扩大、部门的增加、规模的扩大、速度的加快、产业结构的调整和升级，隐藏于其后最深层的原因无一不是需要的推动和扩张。支持知识经济的人类需要求有五个种类（生理需要、安全需要、归属和爱的需要、尊重的需要、自我实现的需要）的划分和两类性质（一类是随着生物进化逐步变弱的需要和或本能即低级需要或生理需要；另一类是随着生物进化而逐渐呈现、加强的需要或潜能，即高级需要或心理需要）的归纳。我们不难发现农业经济向工业经济再向知识经济的演进是与人的需要由最低级的需要向更高级的需要；由最基本的生存需要向高级的发展和享乐需要；由最初的物质生活需要到后来的精神生活的需要的演进与过渡相一致的。尤其是工业文明的进步，物质财富的丰富、生产能力的提高和社会化组织程度的加强，使人在整体上缓解了最基本的生存压力，奠定了向高级需要转化的物质基础。近年来，主要是西方发达国家如 OECD 中，人们对计算机软件的购置费用自 80 年代中期以来每年以 12% 的速度递

增，现已超过了对硬件的购置费；知识消费的需求的势头急剧上升，高新技术产业、服务行业极为活跃并有望成为 21 世纪的主导产业。“知识驱动”和“文化驱动”正脱离单纯的“物质利益冲动”而成为人们活动中相对独立的因素，对经济、社会的发展发挥着巨大作用。从某种意义上说，人类社会已基本上走出了物质产品“短缺”的时代，而产生了在高层次上追求自身发展的需要，这不能说不是知识经济得以在西方发达国家首先兴起并给周边国家造成巨大挑战的主要根源所在。

4. 知识经济为人的全面自由发展奠定现实基础。人的全面发展是马克思主义理论为人类主体发展奠定的最高目标，也是人的主体性的最高实现。但这一目标的实现，如马克思说：“个人的全面性不是预测的或想象出来的，而是个人在实际的联系和思想联系的普遍性”（马克思：《政治经济学批判大纲》（草稿）第 3 分册，第 168 页）。关于“实际的联系和思想联系的普遍性”，马克思指出：必须在普遍的交往和世界市场的条件下才能形成（《资本论》第 1 卷，第 649 页）。交往的普遍性、关系的全面性、市场的世界性是个人发展全面性的现实基础。早在资本主义工业革命时期，马克思、恩格斯就指出：人类历史已经开始进入世界性的历史时期。但由资产阶级工业革命所开辟的世界历史在迄今为止的时期内还是在相对分散、孤立、封闭的状态下进行的，并不具有完全的意义。其中有国家的限制、意识形态的差异，也有必要的物质技术手段的限制，而这些主要障碍在新兴的知识经济中势必大大减弱，有的甚至可望根本消除（如物质技术手段方面的）和冲毁。知识经济本身是世界市场全球化、世界经济一体化趋势加强的产物和结果，反过来也会更有力地推动世界经济一体化、全球化的进程，使世界真正进入相互依存、相互渗透、相互补充、协调一致、共同发展的历史进程中，从而为人类需求及满足的全面性、联系的普遍性、发展的全面性奠定现实的基础。

三、管理理念与思潮

回顾历史，20 世纪在经济领域对未来具有突破性贡献的发展有三个：①第三次科技革命浪潮形成了高新技术群，并且一浪高过一浪地推动着科学技术日新月异，不断向高层次发展。②由于科技进步和生产力的发展，呈现出世界经济全球化、国际市场一体化、区域经济集团化的趋势。③70 年代末 80 年代初开始，出现了世界性的经济体制改革浪潮，其中尤以中国成功的改革引人注目。所有这些，都必然对管理提出一系列新课题、新挑战，因而管理的变革与创新，成为跨越两个世纪的趋势和潮流，并持续向前延伸。90 年代之初，企业管理家提出企业再造工程（或曰重新构造公司）的企业管理变革新构思，即以大幅度提高绩效为核心，根本彻底重新思考与设计企业作业流程，期望能在成本、品质、服务以及绩效等方面，达到显著的决策性改善。也就是说，要以新的思维方式对管理进行全方位的重新思考和设计。这一倡议引起美国许多大公司的强烈反响，它们纷纷进行变革，探索适应新时代要求的新的管理模式。

信息时代，首先是以信息技术为核心为先导，由此带动了新的技术群体的发展，引起了社会经济生活的深刻变革。据有关资料显示，在 80 年代，美国用于信息技术设备的投资高达一万亿美元。到 1994 年，美国各公司办公室及家庭用电子计算机的数量，比世界其他国家和地区拥有的计算机总和还多，远远走在世界的前面。技术变革与管理变革并驾齐驱，使美国经济竞争力迅速上升，在瑞士洛桑经济研究所发布的世界经济竞争力评估报告中，美国已连续四年雄居世界第一位，引起人们的高度关注。

跨向 21 世纪，不仅发达国家，而且全世界、全人类都将先后进入知识经济社会，从而使 21 世纪成为完全意义上的知识经济时代。与此相关的，必将导致一场极其深刻的管理革命。对这

场管理革命的丰富内涵及其深远意义，目前还难以全面准确地把握，但从现在已经掌握的信息推断，至少将出现如下变革的趋势。

（一）创新：未来管理的主旋律

急剧变化的年代，惟一不变的真理就是：改变。那种固定不变的常规型管理已经不能适应变化的环境，必将为创新型管理所取代。创新型管理，包括四个要点：

1. 为适应科学技术、经营环境的急剧变化，不断进行战略创新、制度创新、组织创新、观念创新和市场创新，把创新渗透于整个管理过程之中，作为经常性的主要管理职责。

2. 每个管理者，都将成为创新者。长期以来，管理者主要以手工方式处理管理业务，写写算算和开会占去了他们的大部分时间，进行创造性思维的时间极其有限。电脑的大量应用，自动化管理信息系统的建立，将把管理者从手工劳动中解放出来，使管理工作效率几十倍成百倍的提高，从而使管理者将大部分时间用于创造性劳动，研究新问题、新动向、新思路，成为创新型的工作者。

3. 每一家企业要为全体员工创造自由发挥才能的新机制。过去管理组织与制度的设计，常常以避免错误发生作为出发点，过多地强调管制，在一定程度上束缚和抑制了人们的个性和创造力。面对未来，需要的是能够激励人们不避风险不怕犯错误，勇于创新探索的管理机制。

4. 在激烈的竞争中，一味模仿别人的企业是难以生存的，实践证明，成功的企业，必将是具有个性化、活力化特征的创新型企业，是能够创造出与众不同的产品和独具特色的经营方式的企业。

（二）以人为本的自主管理

任何时空条件下的管理，都离不开两个最基本的因素，即物

的因素和人的因素。对这两个基本因素的认识不同，就导致这两种基本因素在管理活动中所处的地位不同，从而导致管理的原则、方式方法和效果也必然不同。

1. 以物为中心的管理必然把人变成物的从属物。传统的管理学，以及在传统管理学说指导下的管理活动，一般来说，都把管理的目标指向物。谋求经济效益的实质是物质利益，讲究劳动效率的实质是物化或对象化的物质生产成果，衡量一个企业或事业单位经营管理水平的各种考核评估指标也都基本是指向物。总之，传统的管理学说及其指导下的管理实践，是以物为中心的理论与实践。

以物为中心所开展的各种管理活动，不可避免地要关心物和物对人的要求。例如，对机电设备的操作与养护，目前基本上都侧重于设备设施的技术条件要求，以及人应该如何如何去满足这些技术条件的要求。于是，人在物的面前就变成了俯首贴耳的附庸。为了做到让人服从于物，人们给自己规定了许许多多法规。按照这些由物支配人的法规，人们便失去了作为人的特征而变成了“人一机系统”中的一种配套件。再例如，物料管理中侧重于这些物料储运配送过程中必然遵守的技术条件要求，以及人应该如何如何去满足这些物料的技术条件要求。于是，人在这些一堆一堆的物料面前，就变成了保持这些物的完好性的一种机器化了的“物”，亦即人变成了物料储运配送过程中的某些种类的配套性设备。类似这样的情景很多，甚至普遍存在。管理活动从物出发，把管理的目标指向确定为物，其后果，就必然使人变成为物。

必须明确，重视物的技术条件要求是顺应自然规律的表现，是人类在利用自然、改造自然、发展社会生产力过程中“遵道而行”的具体表现。以人为本的自主管理并不否认重视技术条件要求的客观必要性。相反，以人为本的自主管理认识，“遵道而行”，按客观规律办事，是人天大道的要求。问题在于，以物为

中心开展的管理活动是见物不见人的管理活动。这种管理活动不仅在许多场合有损于处于管理过程中的人们的人格，而且更重要的是，由于忽视了人发挥积极性与创造性的自觉性，使管理本应获得的更高效果丧失了。管理的根本动机在于求效，而最丰富的效能蕴藏在人的潜能当中（不论管理者还是被管理者都有着巨大的潜能）。因此，以人为本的自主管理主张，任何管理活动都应当做到以人中心，把管理的着眼点指向最大程度地发掘人的潜能上。

2. 以人为本的管理，是将人的因素放在第一位，确保其主体地位的管理。人必须真正成为物的主人，成为生产经营过程的主人，成为自己所在组织系统和社会的主人。这是由人在组织中的地位和作用决定的。组织即人，无人组织则止。管理只有以人为本，才能充分发掘人们的潜能，办好一个组织。所谓以人为本，其实质就是要将管理活动的动机和原则建立在千方百计调动并保护人们的自我管理的自觉性和工作的积极性、主动性、创造性的基础上。充分发挥人的自觉性、积极性、主动性和创造性，应当也必须成为一切管理活动的出发点或着眼点。

以人为本的管理，其基本特征是注重启迪人们自己管理自己的主体性和自觉性，并且主要是依靠这种自觉性。以这一基本特征为标志，就不难发现，以人为本的管理也会存在两种截然不同的情况。一种是真正做到了启迪人们自己管理自己的自觉性，并实行全员的、全过程的、全环节的、全方位的依靠人们自己管理自己的自觉性开展经营管理活动。这种情况是符合以人为本的自主管理学的主张的。原因就在于这种情况下的管理摆正了人在管理活动中的位置；另一种情况是虽然也强调人的因素是管理成败的根本性因素，甚至提出了人的因素第一。但是，不论从理论上还是从实践上，都把人分成为支配者和被支配者，并且把支配者看做是管理活动的主体，而把被支配者看成是管理活动的客体，

亦即管理的对象之一。这种情况，形式上像是以人为本的管理，而实质上仍然属于以物为中心的管理。因为这种情况下的人，绝大部分在管理活动中所处的地位等同于物，绝大多数的人的自己的管理自己的自觉性也被忽视了或者被否认了。这后一种情况下的管理，由于不存在人人自觉守序，而是一小部分人规定、指挥、控制着绝大多数人的秩序，因而不符合以人为中心的自主管理的要求。

（三）知识：最重要的资源

知识经济时代的社会是智能化、知识化的社会，是知识量、信息量急剧增长的社会，知识生产力已经成为社会经济发展的关键性的因素。技术的内涵和实质是知识，知识将成为企业获取效益的主要手段。每一现代企业，都必须高度重视知识资源的开发和有效运用。电脑技术与现代通讯技术相结合，形成了超越企业与国家疆界的全球信息网络，为信息资源共享提供了条件，人们可以迅速、及时的从中获取所需信息和知识。所以，每一个现代企业，都应善于运用信息网络，把握世界范围内的新知识、新信息、新动向，充分利用全人类所创造的知识宝库和精神财富，加快自身的发展。开发知识资源，还必须高度重视企业员工科学知识的提高和潜在能力的发掘。知识的背后是人才，人才高于一切。在发达国家，脑力劳动者已占全体劳动者的60%以上，成为社会经济发展的主力军。因而每一个现代企业，必须着力培育员工，提高员工的科学知识水平，使之成为适应时代要求的智能型劳动者，并充分发挥他们的潜在才能。对于发展中国家来说，更需要以战略眼光高度重视这一发展趋势，大力发展教育，尽快提高员工的科学知识素质。再次，开发知识资源，还应高度重视“外脑”的利用。由于当代管理影响因素复杂多变，企业领导人仅凭个人的知识和能力，难以有效地解决重大战略与管理问题，因而迫切需要借助于众多专家的知识和智慧，促进企业的有

效发展。

(四) 管理模式：学习型组织

由于技术、经济的迅速发展和知识量的急剧增长，只有不断探索，不断学习，不断更新知识，才能再造企业的无限生机。所以，未来成功的企业，将是“学习型组织”，即能够设法使各阶层人员全心投入，并有能力不断学习的组织。这一著名论断，是当代管理大师彼得·圣吉在《第五项修炼》一书中首先提出的，在这本畅销全球且极具影响力的巨作中，不仅要求组织中每一成员终身学习，不断充实新知，超越自我，而且强调系统思考与知识整合的力量，强调为实现共同的理想，凝聚集体智慧的团队学习。在市场竞争舞台上，企业很难保持永恒的卓越，为了适应环境和生存，为了永续经营和保持持续的活力，更需不断学习，从知识中吸取力量。但学习型组织的真谛，不仅仅是获取知识和资讯，同时也高度重视人们心灵的根本转变，让每一成员，活出生命的真正意义，从而大大增强组织革新与创造的能力，去不断创造未来。

(五) 权力结构的转换：正金字塔变为倒金字塔

过去的组织，多是典型的正金字塔型组织。金字塔的顶端，是企业的总裁，其次是中间管理层，金字塔的底层，则是从事生产制造、销售服务的广大员工。这种组织结构，已难以适应时代的要求。①由最高层实施命令控制型的领导方式，难以激发迎接未来挑战所需要的创意和敏感度。②在传统组织里，领导者被喻为企业的大脑，智慧的化身，组织则成为僵化了躯壳，忽视了组织作为生命有机体的整体活动的塑造。③最底层的广大员工，直接与用户打交道，最了解用户，当领导旨意与用户要求出现不一致时，将使员工处于两难境地，最终必将服从领导旨意而不顾用户要求，不利于“用户至上”这一经营宗旨的实施。

将正金字塔型组织变为倒金字塔型，这意味着：①由于员工

的知识、能力、技术持续性的提升，获取了独立处理问题的管理才干。②组织的分权，把权力从领导者手中分散到组织成员手中，使他们可以直接处理自己职责范围内的事物，不必再层层请示。③倒金字塔的上端是与用户直接接触的员工，这表明真正的顶层是广大用户。员工直接承担为用户服务的责任，领导者则支持、指导员工的工作，激发员工的智慧，并为员工服务。

由正金字塔型转为倒金字塔型组织，不只是结构层次的转置，而且管理层次会大大减少，这主要由于信息网络化，使主要承担上下之间信息沟通联络的中间管理层，失去其应有作用。同时，管理层次的缩减，也会大大提高组织效率和应变力。

（六）弹性系统：团队组织

适应经营环境的快速变化，要求组织具有更大的弹性，并大大提高组织整体的综合效能。过去以分工为基础的职能部门制，提高了管理工作的专业水平，但也带来部门间互相割裂、难以协调配合的弊端。由于各项管理活动相互交织以及经营环境日益复杂化，那种就生产抓生产，就销售抓销售的分割式组织，已远远不能适应时代变革的要求。现代企业任何重要环节的活动，都需要各类专业人员的配合与协作。例如，技术开发或产品设计，需要了解市场，了解生产状况，需要综合汇集市场调研、生产、质控、营销、财务、环保等多方面人才的智慧。为此，必须突破部门分工的严格界限，为实现某一特定目标和任务，实现功能的重新组合，建立跨功能的机动团队，增强企业的活力、效能与系统整体合力。

目前，这种活性化、功能综合化的团队，不仅在企业内部，而且突破企业界限，出现了一种为实现某一目标集诸家之长的新型企业组合，以形成更大优势，增强竞争力。例如，某一企业开发一种新产品，如果本企业不具备多方面的优势，可以在社会范围内选择最佳的生产厂家、富有经验的推销公司和有实力的供应

商等，组成临时网络，一旦任务完成，便可自行解散。这种富有弹性的灵活性的团队，是企业合作的一种新形式，由于它具有机动灵活，博采诸家之长，集合优势等特点，同时又大大降低了维持固定型组织所需费用，必将在更大领域内得到广泛的发展。同时，也可从中积累企业联合的多种思路。

（七）快速的应变力

当今社会瞬息万变，并且变化速度日益加快，被人称之为“10倍速时代”。如何跟上时代的步伐，如何适应迅速变化的需求，成为经营管理的一大难题。惟一的答案是，快速反应，提高应变力。未来的竞争，不仅比质量、比价格、比服务，还要比快、求快、抢快，比速度，比效率。在市场经济和竞争中，商机稍纵即逝，抢先一步就是胜利，落后半步就可能失败。反应快、决策快、动作快，是台湾奇美公司成为世界上最大的ABS生产厂家的关键因素。美国花旗银行由于将贷款作业时间由5天缩短为15分钟，使业务量大增，绩效显著提高。

围绕着提高快速反应力这一管理课题：①要求大大提高管理工作的效率，改革管理工作程序、工作方法和工作作风，突破常规，把效率作为衡量组织功能的首要标准。②必须以敏锐的观察力，时刻面对未来；观测和预见未来，密切注视未来的变化趋势和新动向，以超前的意识、领先的经营理念和开拓创新精神，抓住时机，果敢决断，力求适应未来的发展要求。与此同时，必须建立效率高、适应性强的生产体系，把由工业时代大机器推动的大批量、单一型生产，转变为由市场驱动的灵活生产，以适应多样化的市场需求。③在目前条件下，尽管人们努力提高预见能力，但也难以完全预见未来的一切变化，难免会受到某些意想不到的事件的冲击，因而每一组织的架构，都应设有因应处理意外变化的机能。就像消防队一样，它无法预测下一场火灾将在何时何地发生，但它拥有一支时刻戒备着、有效率、有战斗力的团

队，能迅速及时地处理不可预期的突发事件。

(八) 全球战略

一个“无国界、无疆界”的全球化时代已经来临。处于开放性的世界，不管每一企业是否意识到，实际上已经在参与国际竞争，并直接受到全球化竞争的冲击。同时，全球化也提供了机遇，提供了施展才华的空间，每一企业都可以在世界范围内寻求发展的途径。问题在于，是否把自己作为“地球村”的一员，树立强烈的全球观念，是否主动出击，迎接挑战，制订全球竞争战略，并从全球战略的高度，提高经营管理水平和质量。

每一个现代企业，都应扩展视野，面对全球，研究国际市场需求变化的动向，研究各国、各地区需求的特点，研究强劲的竞争对手的状况，研究如何适应国际市场多样化、多层次的需要。同时，也要研究如何充分有效地利用世界资源和先进技术，寻求国际间多种形式的企业联系，以增强自己的实力。

国际市场的竞争十分激烈，最突出的是：①产品竞争，在当今时代，只有创造出高品位、高质量、独具特色的国际名牌产品，才能牢牢占领国际市场。②高技术的竞争，拥有高新技术，才能不断创造出技术含量高、档次高、附加价值高的新产品。所以，从一定意义上说，国际经济竞争，实质上是技术竞争，是一场“科技战”，谁拥有高技术，谁就能占领市场竞争的“制高点”。③规模实力的竞争，正以排山倒海之势向前发展的跨国公司，以其经济、技术的强大实力，成为国际市场的主力军，将对世界经济产生巨大而深远的影响。

面对如此激烈的全球化竞争，每一企业都应以强烈的竞争意识和危机感，认真思考自己的全球竞争战略。一方面，从世界水平的高度，努力创造达到国际标准的一流产品、一流服务和一流管理；另一方面，则应努力发掘自身的优势和特点，集中力量创造相对优势，寻求自己应有的位置和发展空间。

(九) 跨文化管理

经济活动与管理活动，是人的有意识的活动，必然受人们价值观念、伦理道德、行为准则、社会习俗等的影响。因而管理也是文化。管理活动与不同的文化相结合，形成不同的管理哲学和管理风格。

美国是科学管理的发源地，渗透着西方文化的美国管理理论与管理实践，取得了巨大成功，在战后一个长时期内，使美国在技术、经济、效率、效益、产品质量等方面，处于世界领先地位。60年代、70年代日本经济迅速增长，实力日益增强，到80年代，已形成对美国的威胁，使美国失去很多市场份额，从而使人们逐步认识到以东方文化为基础的日本式管理的魔力。美国式管理强调个人价值，强调严格的制度、理性决策技术和追求最大限度的利润等等。而日本式管理则强调和谐的人际关系；上下协商的决策制度，员工对组织的忠诚与企业的社会责任等。显然，不同管理模式的特色，源于不同的文化。

值得注意的是，美国通过对日本管理模式的研究和反思，企业经营理念正在不断变化之中，如重视企业的社会效益，人力资源的开发和员工队伍的稳定等。日本也在检讨原有管理模式的不足，正在强化人事竞争机制；屏弃论资排辈，让员工相信，只要有能力，就能够出头；强调异质化、活力化、效率化经营等。同在一个地球村，在管理文化上取长补短，相互融合是必然的趋势。需要强调的是，跨文化的管理，决不是文化的同一化，而是在保持本土文化基础上兼收并蓄，不断创新，建立既有自己特色又充分吸纳人类先进文化成果的管理模式。

(十) “四满意”目标：企业永恒的追求

“四满意”，或简称“四意”目标，是指顾客满意、员工满意、投资者满意和社会满意。“为顾客服务”，早已被许多企业奉为信条。其后又概括出TSM——全方位满意管理，提出方方面

面达到顾客满意。著名的 IBM 公司根据其价值观，提炼出“为员工利益、为顾客利益、为股东利益”的三原则，取得显著成效。四满意目标，则是在三原则基础上的扩展，从而更全面地体现了文明时代现代企业的经营宗旨，必将成为下一个世纪所有企业的管理目标。

21 世纪，将是以消费者为中心的世纪，消费者的权益、地位将大大提高。但过去所提出的“顾客至上，用户第一”的目标，绝大多数企业还远远没有做到。所以，未来的企业，首先应把顾客满意度作为第一目标。顾客满意度具有丰富的内涵，并且是一个不断变化着的动态的概念。同时，它既指消费者群体，也指消费者个体，让所有消费者人人满意、处处满意。为此，需要明确确定一定时期顾客满意度的标准，并根据满意度标准的要求，对企业经营管理及生产、技术、行销、服务等一切方面，进行全方位的设计与改善。

人是最重要的财富，是企业生存与发展的根本，如何尊重人、关心人、培育人、信任人，如何为员工的成长和实现自身价值创造条件，如何使员工与企业融为一体，必然是未来管理的重大课题。

投资者所期望的是公司发展，所关心的是投资的回报，这是天经地义的。但在现时代，尤其是在文明程度越来越高的未来时代，企业的效益，是以广大顾客、员工和社会的信任、拥戴为前提的。所以，作为现代企业，不仅要能创造出一流的产品、一流的服务、一流的营销，同时还要塑造企业良好的形象，很高的信誉和优秀的企业文化；不仅要创造出经济效益，同时也要创造社会效益——为人们的生活质量、环境质量的提高和社会科学、教育、文化等事业的发展做出应有的贡献。

(十一) “没有管理的管理”：管理的最高境界

“没有管理的管理”，并非取消管理，而是使管理进入更高的

层次和更高的境界。传统的管理模式，较多的表现为管制、监控、指示、命令，在一定程度上束缚了人的个性和创造才能。走向未来社会，员工的知识能力和能力极大地提高，获取信息和处理信息的能力极大地提高，社会文明程度和人的精神境界极大的提高，以此为基础，必将把管理推向新的境界。①全员管理将提到新的高度，人人都是管理者，都是重大决策的参与者，也都是决策的執行者。②以人为本，顺应人性，尊重人格，将会大大激发员工的主动精神，员工不再被动地在管制束缚下工作，而是主动自觉地完成自己应当做的事情。③通过管理文化，创造一种高度和谐、友善、亲切、融洽的氛围，使企业融为一体。④顺应形势、顺应社会经济运行的自然法则，塑造更为科学有效的管理机制。这一切必将大大增强企业的自组织、自调节功能，保证企业协调、有序、高效地运行。

管理达到如此境界，才能使领导者摆脱日常管理事务的烦恼，才能面对未来，纵观世界，审时度势，筹谋企业发展的根本大计。

第二节

跨世纪管理：创新的实践

蒸汽机的发明，导致了工业革命：泰勒的科学管理理论为现今的管理勾绘出蓝图。尔后无数管理大师的众说纷纭推动了企业管理的进步。而今，电脑与网络等信息科技的迅速发展，造就新一轮的管理革命，为 21 世纪的管理趋势做出预言。

一、信息技术对企业管理方式变革的影响

以企业管理为核心和开端的管理科学的发展迄今已有 100 年

了。19 世纪末、20 世纪初，在美国出现的科学管理理论标志着管理科学真正地出现。科学管理理论在世纪之交发起了一场以科学的方法去代替传统的凭经验的作业方法，提倡新的管理方式的科学管理运动。科学管理理论的产生引起了大规模制造业的勃兴，管理方式发生了革命性变革。美国首先享受到了管理方式变革所带来的恩惠，从而使之在整个 20 世纪主导着世界经济。日本成功地学习了美国经验，使之迅速实现了经济振兴并取得令世人瞩目的成绩。事实证明，管理方式的革命是解放并促进生产力的重要力量。

（一）信息技术促进管理方式变革的途径

在千年转换、世纪之交的重要历史关头，一场新的管理方式的变革正在以美国为核心的西方国家悄然发生。100 年前科学管理方式的出现带动了大规模制造产业的发展，此次管理方式的变革必定导致新型产业的出现。引发 20 世纪末管理方式变革的力量就是电子计算机、通信等信息技术的飞跃发展。信息技术的发展对管理方式的重大影响从 60 年代就不断地被人所谈到，但直到 80 年代电子计算机渗入管理中枢，也并未引起管理方式革命性的变化。今天，信息技术之所以能够引起管理方式的革命性变化，是因为电子计算机的性质发生了变化。

电子计算机，特别是家用电脑已不是单纯的信息处理工具，它已经演变成为企业内部乃至跨越企业界限的新的沟通工具。19 世纪末管理方式的革命与有线通信网的建立有很大关系，计算机等新型沟通工具同样也促进了现代管理方式的变革。新的沟通工具从两种途径促进着现代管理方式的变革。

1. 随着新型沟通工具的出现，改变了原有的业务结构，建立了新的业务体系。由于信息沟通可以在更大范围内进行，厂家、经销商和消费者之间建立新型的交往关系，营销方式发生重大变化。通过新的沟通工具，小企业之间可以展开广泛的合作，

甚至在保持各自独立性的条件下，构建一种虚拟企业，对企业运作方式产生很大影响。现代企业的业务构造已不是单纯追求规模，速度已成为竞争的关键。加速工作和制造效率可以给企业带来良好效益，规模效益正在被速度效益所取代。信息技术改变了企业的工作方式，从这一点上讲，信息技术的发展对流通、服务、金融、软件等行业影响最为明显。

2. 新的沟通工具对企业内部的协作、分工方式产生直接影响。管理的基础在于沟通，沟通方式的进步必然引起管理方式的变革。在被这种影响波及的众多领域中，对中层管理者的影响最显著。从组织分工的角度看，中层管理者承担承上启下的功能，因此，中层是信息沟通的媒介和中转站。但是，新的沟通工具出现以后，中层的作用不得不发生相应的变化。有人推断中层将在企业组织层次中彻底消失。虽然这种推断有其极端之处，但至少可以肯定中层的作用和功能将趋向弱化和减少。

应该指出的是，管理方式的变革与沟通手段的进步有关，但是这里讲的沟通手段不能仅仅理解为计算机系统。实际上，在西方企业之间，随着计算机和通信技术的广泛应用，单纯以机构为媒介的信息系统并不能造成企业间差距的出现。企业优劣最终取决于如何有效地利用这一系统，即使拥有很好的信息系统，如果不去改变组织和员工的能力，那么竞争优势也体现不出来。实际上，信息化越进步，信息技术以外的东西就越成为关键。近年来，在美日企业推行的企业重组和差距分析经营方式都是以组织开发和能力开发为目标的。

20 世纪末管理方式的变革是在国际竞争日益激化的背景下产生的。这反映了当今西方企业不仅在高技术领域展开竞争，而且把管理方式的更新看成是赢得竞争优势的法宝。以信息技术的应用为核心的现代管理方式的变革在美日等西方企业之间展开了激烈竞争。“二战”以来，美日之间围绕管理方式所进行的竞争

从未中断过。19 世纪末 20 世纪初的科学管理运动使美国在管理方式上赢得了主动。“二战”以后，日本企业积极吸收学习美国的管理经验，一些优秀的企业家，如松下幸之助、井深大等结合日本文化特点，成功地创立了日本经营模式，对美国企业形成了新的挑战。第一次石油危机以后，日本企业以降低成本，提高效率为目标的一系列创新，显示出很大的优越性。在 1973 年石油危机后实现了 7 个人能完成 10 个人的工作效率，1979 年第二次石油危机后再一次实现了 7 个人完成 10 个人的工作的效率革新。这就使日本企业以近乎过去一半的人员 ($0.7 \times 0.7 = 0.49$) 完成了全部工作。另外，在 TQC 等诸多管理领域，日本企业也把美国同行抛到了后面。因此，从 70 年代开始，美国开始反省自己的管理方式并把更多的目光投到了日本企业身上。

80 年代后期，情况有所变化，这种变化在 1984 年至 1990 年开始酝酿。美国为了摆脱经济衰退的趋向，它从生产到服务的各个领域促进经济结构的变化，即从以法人为中心的经济结构向以消费者为中心的经济结构方向转换。为此，各厂商大胆实施了以业务革新和事业再设计为中心的企业重组活动。企业重组带动了经营思想的转变，也促进了新的管理方式的产生。这是现代管理方式变革的萌芽，这种萌芽的显著代表就是由通用公司董事长兼总经理约翰·F·威尔斯 (John.F.Welch) 领导的“通用革命”。威尔斯从以下几个方面对传统管理方式发起了挑战。

1. 以削减间接费用为重点发起新的成本降低运动。日本管理方式的成功之一在于有效地降低成本，日本企业在降低成本时依据的基本思想是大量生产，即使是多品种，只要能大量生产，成本也可以大幅度降低。威尔斯立足于日本企业削减成本的经验，从整个管理过程上寻求成本再降低的突破口。他认为，在管理过程中，有许多间接费用导致浪费，特别是在制造成本与销售单价之间存在的间接费用应当成为被削减的对象。日本在制造成

本上虽然比美国成功，但间接费用却比美国高出两三成。

2. 在业务构造战略上，强调所有的业务领域应当尽量集中自己的市场，实现专业化。日本企业在制定业务结构时，通常喜欢发展多角化，这样可以赢得更多的市场机会。这种战略在经济成长期是有效的，在经济成熟期则问题较多。威尔斯考虑到当前市场特点，强调各业务单位寻求市场缝隙并致力于专业化为重点，力争成为各专业领域的领先者。如果某业务在两三年内不能成为该行业的数一、数二者，就干脆放弃这项业务。

3. 现场主义在威尔斯的管理哲学中占主导地位。日本企业是非常重视现场主义的，生产现场的工长通常掌握很大的权利。但是，现场主义在美国遭到 MBA（工商管理硕士）的反对。威尔斯在接手通用公司时，官僚主义蔓延，来自现场的合理化建议被无情地扼杀。威尔斯力排众议，将许多间接管理部门推向现场，过去总公司拥挤不堪的空间，已显得空空荡荡了。实行现场主义后，现场不必事事向总部报告，可以自行判断。如果要向高层报告，那么高层在两天内进行批复并返回现场。这一改革措施，使拥有 23 万名员工的通用公司大大提高了机敏性。

应当看到，美国先进的信息技术对于促进管理方式的变革产生了很大推力。日本信息技术相对落后于美国，因而在管理方式变革上显得力量不足。由于管理方式的变革，推动了美国企业竞争力的提高，美国企业经营业绩的改善使日本企业增强了危机感，再次学习美国的呼吁不绝于耳。反映了日本企业对新的管理方式的兴趣和关注。

（二）信息技术促进管理方式变革的例证

信息技术的进步改变了传统的工作方法和管理方式，尤其是在组织变革、激励制度、营业方式、文化革新等方面，已经出现了一些探索性的例证。通过这些例证，我们可以看到信息技术对传统管理方式的改观，透视新型管理方式的概貌和发展趋向。

1. 虚拟公司的出现使组织概念超越了企业范围。组织这一概念是以集团为单元的，企业组织当然不能超越企业这一独立实体。然而，近年来在美国出现的“虚拟公司”却使传统的组织概念不得不做出相应的修改。“虚拟”，是指模拟现实或假想现实，换言之，在现实中是不存在的，但却给人一种宛如现实的错觉。虚拟公司正是借用了这一涵义，它实际上不是具有法人资格的实体公司，也就是说它不是一个具有命令系统的组织实体，只不过是承担一定的功能而看起来具有实体性的组织。

具体地讲：虚拟公司是指为完成向市场提供商品或服务任务，而由众多的企业相互联合形成的一种合作组织形式。这些个别的企业活跃在各自专业领域并拥有卓越的技术，利用现代信息沟通技术将它们连成一个网络，可以更有效地向市场提供商品和服务，完成一个企业不能承担的市场功能。虚拟公司所提供的商品和服务就其功能和效果上远远超过了原来单独企业的机动性和竞争性，因而反映了在高度信息化条件下企业组织触角已伸向了企业之外这一现实。虚拟公司从资本关系上看，不强制各企业发生联系，实际上是出于一种功能性需要而把相互独立的公司以自愿形式联系在一起。当然，企业之间的联系方式和合作方式是根据市场变动和顾客变动而变化的。

虚拟公司在美国率先出现与美国企业长期以来较高的自制化比率不无关系。与日本企业相比，美国企业的自制率较高，美国企业认为，尽可能将必要的零部件、产品由自己制造是降低产品成本的重要手段。相反，日本企业将很多零部件的生产交由分包或转包企业来制造。由于日本企业自制率低，因而企业规模看起来要比美国小得多，丰田公司的职工人数仅仅是通用汽车公司的1/2。什么原因导致日本企业自制率低而美国企业自制率高，这是管理学界长期研究的课题。近年来，从美国企业得出一点结论，即自制率过高导致企业臃肿和低效率。美国企业发现，一个

企业把自己业务针对特定的专业领域深入下去，确立自己的技术优势，然后通过与在其他领域也拥有卓越技术的企业的联合，建立一个合作网络，可以比自己面面俱到要有效得多。现代信息技术的飞速发展为企业在更大范围内的合作提供了可能性。另外，从有效地利用外部资源这一角度上看，虚拟公司也体现了扩大资源利用范围这一现代管理思想。虚拟公司这一创新设想，已经在电子计算机及信息通信等相关企业普遍利用。在多媒体领域，一个企业拥有自己的核心技术，同时又与其他公司的核心技术进行组合，已成为该领域企业发展的基本途径。总之，虚拟公司的出现使现代管理方式从综合主义发展到专门主义，从内部筹措发展到有效利用外部资源。

2. IPS系统使白领工作者向知识劳动者转换。为了提高业务品质，满足顾客的更多要求和应付更复杂的业务，国外企业力主向高附加价值化方向实现业务结构的转换。面对企业业务质的变化，白领工作者的工作角色开始向知识劳动者方向转换，白领已不再是高高在上的管理者的代名词。促进这一转化的就是由美国公司开发的，以促进知识劳动者工作效率提高的IPS系统。

IPS (Integrated Performance Support) 是指采用信息系统和信息技术，通过提高知识劳动者的个人效率来实现组织全体效率的提高。采用IPS系统取得成功的事例之一就是风险资本信贷审查支援系统。以往在审查信贷项目中，往往要根据各种审查因素，每月处理几百宗项目审查业务。由于程序复杂，分析因素较多，因而效率较低。特别是当审查人员意见有分歧时，为了慎重决策，对一项已经审查完毕的项目又要从头开始新一轮的检查。为了解决这一问题，金融机关要求白领人员从六个方面为审查小组人员提供信息服务，建立信息沟通支援系统。这样一来，审查员只要通过各自的终端判断审查因素，审查结果自动地汇集，小组成员通过终端交换意见，审查结果很快会做出来。虽然最终决

定要通过审查会议来拍板，但由于各成员已就主要事项进行了检查，因而大家都心中有数。由于避免了重复企业和浪费，削减了时间，提高了效率，而且由于存在信息支援，审查精度提高，减少了风险投资的损失。

美国地区电话公司贝尔大西洋公司也采用了 IPS 系统。为了满足电话用户的更高要求，接线生的技术熟练程度十分关键。但是，由于顾客和服务的多样化，接线生利用厚厚的服务手册很难提高服务质量，而且接线生掌握的资料也不一定是最新的。贝尔大西洋公司利用白领管理者向接线生提供应答支援系统。引进 IPS 系统后，对顾客的应答时间大幅度减少，尽管其他公司通过一些新的销售服务活动针锋相对，该公司的营业成绩还是增加了 3 倍。IPS 系统引入后，接线生的培训时间缩短到一个月以内。

3. ECR 系统改变了生产商、批发商和零售商的合作方式。信息技术不仅改变了企业内部的工作方式，也引起了企业之间合作方式的新变化，近年来在美国食品行业出现的 ECR 系统反映了这一变化。ECR (Efficient Consumer Response) 系统是指生产商、批发商、零售商之间为满足消费者的需求，降低流通费用而就商品供应形成的一种协作体制和工作系统。ECR 系统建立的条件之一就是广泛应用信息技术和沟通工具。生产商、批发商、零售商利用信息沟通技术建立一种自动订货系统 (CAQ)。商品供应单位 (如生产厂家、转运中心) 不需要由订货方每次提供订单，而是通过电子销售信息自动决定发货。自动订货系统解决了人工订货的麻烦，提高了商品供应的及时性和效率。ECR 系统利用信息技术实现了非文书化。无论是企业内部的传票处理，还是企业间的订单、价格变更、出产通知等文书都通过计算机之间的数据交换 (EDI) 进行自动处理。由于利用了电子数据交换，生产商在商品出产的同时，就可以把出产的内容电传给进货方，作为进货方的零售企业只要在货物运到后扫描集运架上的电码就

可以完成全部入库验收等工作。另外，企业还利用电子收款系统 (POS) 分析销售情况，分析顾客类型，这一技术被称为顾客管理系统。

ECR 系统的提出与食品行业的危机有直接关系。近年来，由于食品种类和品种日益增多，食品生产和流通企业适应顾客需求越来越困难，传统的商品供应体制很难适应现代流通市场的要求，结果销售额日益减少，销售利润率已降到平均 0.49% 的极限水平。1992 年初，美国食品营销协会 (FMI) 成立了一个特别工作组，研究商品供应的新体制，具体的作业分析由 KSA 公司执行。该公司对食品行业展开调查，提出物流、品种、促销和新商品的引入等四大需要改革的领域。KSA 公司针对四大领域的改革措施和信息技术提出了一种综合运作系统。这就是 ECR 系统。该系统在 1993 年 1 月召开的 FMI 大会上公开发表。测算表明，引用 ECR 系统后会使食品行业减少 300 亿美元的成本。

ECR 系统的开发为流通过程的低成本化提供一条有效途径，通过利用最新的信息技术使商品供应实现自动化。信息技术还使企业的业务处理实现电子数据化，提高了商品流通的效率，满足了顾客更快、更高的要求。ECR 系统彻底改变了以往生产商、批发商和零售商相互敌视的心理，厂商之间通过构筑伙伴关系，克服了商业交易中的勾心斗角，实现了共存共荣，这是一种新型的产销同盟和产销合作形式。

4. 磁盘系统使企业员工配置最优化。为了提高工作效率，增强激励机制，很多企业都很想了解员工的性格和行为模式。近年来，美国企业界利用磁盘系统建立了一种职工培训和考核的工作体系，利用该系统有助于实现员工配置的最优化。磁盘系统是指利用以美国为中心积累的大量磁盘数据，通过简单的测试对员工的行为模式进行分析。该系统把人的行为模式划分为 1926 种。例如，有“行为果断”、“富有挑战性和竞争性”等类型。通过简

单测试后每个员工就可以对号入座了，企业针对不同行为类型的员工制定不同的激励方法，对有的员工实施报酬激励，对有的员工实施感情激励。利用磁盘系统对员工行为模式进行分析的好处之一是能够明确员工的工作态度，有效地利用该系统可以提高组织的活力。

美国海军就利用了磁盘系统来选择编队成员，特别是在潜水艇的编队选择上获得了很大成功。在狭窄的潜水艇尤其是核潜艇上队员要一起生活几个月，通过磁盘系统观察队员在发生矛盾和冲突时的行为反映，可以判断队员的攻击性。掌握队员的行为模式后可以建立麻烦最少的编队小组，这对于提高战斗力是十分有利的。同样，企业也可以分析组织成员是否具有攻击性，根据现有成员的行为特点决定领导方式。此外，磁盘系统还有多种用途。例如，对宾馆、饭店、商店等服务企业来说，通过对来店的顾客进行数次提问，了解顾客光顾的目的，这对于提高销售业绩有很大的帮助。

二、改变世界的管理事件

迄今为止不到 20 年的时间里，企业界已经发生了翻天覆地的变化，而其中真正起作用的，就是那些塑造管理或被管理塑造的力量，是它们创造了如此深刻的变化，而且这种创造还在不断持续下去。

要想罗列出 20 年来改变世界的管理大事，实在不是一件轻而易举的事情。一方面，世界许多一流的思想家、战略家、未来学家和实践者对管理的卓越贡献根本难于穷尽；另一方面，对所谓管理大事的选择，常常也是仁者见仁，智者见智，没有一定之规。所以，下面的表述只能是从较为宏观的角度，把那些影响深远的事件作一些简单的归纳：

（一）经济全球化

几十年前，便有人宣称“地球村”时代即将来临，现在终于成了现实。而且，它实实在在地改变了世界。如今，人人都想“走向全球”，人们都感到这种需要，看到这种机会。

全球化的条件业已成熟。通讯、交通和旅游日渐便利；贸易壁垒不断拆除，至少在某些行业是如此；收入的增加开创了新的、广泛的消费市场；爆炸性的信息不断告诉顾客有什么花样可买。哈佛的斯多尔·列维特曾经说：“新的技术手段挑起了人们的需求与欲望，所以几乎每一个地方的每一个人，都想拥有他们听说过、看到过或体验过的任何东西。”日本管理顾问大前研一把这种现象称为“需求的加州化”：即凡是加州有的，人人都想买，几乎也都能买。

不必强调贸易壁垒拆除后，国际性的竞争已经成为现实，也不必强调产品质量必须达到世界一流，因为在现今的时代，一切都可能发生。

管理专家定义了全球化的精髓：即在你所从事的行业中，要是做不到全世界最好，那就干脆别干了。全球市场化已使任何活动都必须考虑“是做还是买”。詹姆斯·奎恩在《智能企业》一书中说过：“假如在某项关键活动上做不到‘世界最好’，而公司在内部继续从事这项活动，或死抱现有技术不放，就将丧失竞争优势。”奎恩认为，任何活动，只要公司做不到“世界最好”，就必须认真考虑从公司外采购这些活动，即用购买代替自己去干。总之，任何管理者在进行决策时，他都不能回避“全球化”三个字。

（二）计算机个人化

苹果公司创始人史蒂芬·乔布斯谈到计算机时曾经打过一个比方：“如果现在有一笔钱，可以制造一台全世界最先进的计算机，就不如用这笔钱制造一千台运算能力只有千分之一的小计算机，再把它们卖给一千个有创造力的人用。这比只有一个人使用

一台最先进的能产生更大的效果。”

事实证明，他算的这笔帐是正确的，而且随着时间的推移将会得到更多的验证。把计算机交给个人改变了我们的经营方式，但这种改变既非一蹴而就，也迥异于人们最初的设想。计算机刚出现时，人们购买计算机是为了使某些办公室工作自动化。计算机虽然能够承担这类工作，却并没有显著提高办公效率。后来有了进展，人们开始把计算机互相连接起来。人们就不再仅仅利用计算机搞自动化，而是开始利用自动化过程中产生的大量信息搞信息化。任何人，只要联机就都可以享用这些信息，结果有更多人可以利用信息开展创造性工作。

现在又出现了全球互联网络（因特网）。这一世界范围的网络可以使信息化的好处超越公司、以至国家的界限而进行广泛的扩散。此外，配合全新的通信方式，全球互联网络还开辟了新的商业经营模式。

结论确定无疑。正如美国组合国际电脑股份有限公司创建人王嘉廉所说：“放弃那种信息技术支持经营的观点。实质上经营就是信息，信息就是经营。”

（三）知识升值

托夫勒在《力量的转移》一书中，明确指出知识正在成为世界力量中新的重心。随着知识真的成为重要资源，各公司开始认真实践以往一向挂在嘴边的老调：人是最重要的资产。一批批管理这种资产有方的公司，为构建面向未来的组织结构提供了榜样，同时它们也在使企业面貌发生永久性的变化。

但是究竟怎样才能管理好知识资产？更确切地说，怎样才能管理好拥有知识的人呢？答案蕴藏在一些必不可少的管理措施里。例如，培育有效的企业文化；确立一套价值体系；建立最能发挥人的价值的组织结构和管理体系；建立恰当的激励机制；鼓励学习进取。

正因为如此，诸如学习型组织，一线员工创利等管理思想才大受欢迎，备受推崇。

（四）企业流程重组

先是“企业改造”，接着是“企业重建”。而眼下，最流行的行话莫过于“流程重组”。它是90年代最引人注目的管理思想，其创建者是美国管理大师哈默和钱皮。

不管叫什么，原因却并无不同：所有企业都必须竭力适应顾客，做到反应灵敏，还要创造出能够吸引人才、留住人才的环境。纵向等级的组织结构已经陈腐拖沓、费用高昂，因此，难以为继。实施重组的开始，各公司纷纷削减管理层次，使企业结构纵向变短，横向加宽，接着又围绕流程，重塑企业。随着越来越多的公司大规模重组，这股浪潮对社会及个人产生了极其深远的影响。“工作”、“职责”等概念本身也正在其中经历转变。

企业结构扁平化后，经理的职责从监管变成了领导和教练。权力下放之后，员工倍受鼓舞，开始进行跨职能的团队工作。人人都必须注重工作效果，而不能再像从前那样仅仅满足于把活儿干完。

和全面质量管理一样，流程重组实施起来困难重重。但也和全面质量管理以及其他一些管理方法一样，它能够创建使企业适应激烈竞争环境需要的组织结构。因此，推行流程重组的需求在企业界日益迫切。

（五）顾客价值分析

大家都在讲述同一个事实：即顾客成为上帝。这一结论意味着顾客决定了设计、制造以及营销方式；是顾客改变了公司间相互竞争的策略；是顾客开辟了成千上万的新市场。仿佛一夜之间，公司体会到顾客服务的重要，迫切需要让顾客满意、高兴、充实，这些活动的重要性怎样强调都不过分。他们对此常抓不懈，视之为一张竞争王牌。

但是，当人人尽其所能，在相同事情上精益求精时，靠什么出类拔萃呢？答案数不胜数，以下几点也许是较重要的方面：

1. 内部顾客。如果你不直接服务顾客，那么你的工作应该是为服务于顾客的人服务。在《内部服务》一书中，凯尔提出了服务链观点。它构成了内部服务的概念基础。他认为在真正强调服务的公司里，人人都有服务的对象。他说：“企业组织的总目标，实际上也是惟一目标，就是支持第一线的员工做好服务工作。”

2. 终生顾客。美国的汽车经销商卡尔·斯韦尔是这一概念的主要支持者。他的道理平凡而朴素：“假如你对顾客好，他们就会对你好，会再来光顾。如果他们喜欢你，就会多花钱。这样，你就会对他们更好，他们也会对你更好。来来往往，形成良性循环。”斯韦尔的不平凡之处，在于他知道一位顾客终其一生在他店里能花多少钱：33.2万美元。披沙砾金，掩映在朴素外表背后的是一条令人信服的顾客服务理论：不要计较顾客一次花多少钱，你应该做的就是努力提供服务，确保有一个又一个的终生顾客。

3. 顾客价值分析。顾客选中此项产品或服务而不选彼项，是因为他们由此得到了更高价值。因此，我们应该像研究市场占有率一样客观地评价顾客的价值。顾客价值分析专家布莱多·科勒说：“假如在经营各方面都进行顾客评价，你的质量就会获得顾客的彻底肯定。”

总之，说一不二的不再是卖家，而是买家。顾客决定买什么，买多少，什么时候买，以及愿意出多少钱。虽然对于怎样服务顾客最好，人们也许看法不同，但对服务顾客的重要性却毫无异议。数十年前，彼得·德鲁克就曾说过：“做生意就是创造顾客，留住顾客。”

（六）面对变化的决策：战略的复兴

大家都在谈论这世界变化太快。变化中相当部分是全世界最杰出的经理人促成的。他们为公司重新定位，创造新的市场，甚至改变了所在行业的经营逻辑。

80年代初，哈佛大学的波特提出了行业分析模型，战略规划问题再次引起全球经理人的注意。因他们头脑中长期以来一直悬而未决的看法得到了肯定：管理不只是把事情做对，更重要的是要做对的事情。

战略规划使一大批公司经理及其领导人能够眼光向外，高瞻远瞩。他们全神贯注于领导使命和远景，带领着公司驶向未来的航程。

但是物极必反。在很多情况下，刻板的计划程序却成了计划的目的。如果把制定计划的过程看得重于战略策划，那就等于自我毁灭。亨利·米兹伯在他的《战略计划的兴衰》一书中对此叹息道：“正规的计划程序无法预知未来的变化，无法为那些承担计划责任、却脱离实际经营管理过程的经理提供创造全新的战略所需的信息。”

（七）全面质量控制

质量控制改变了竞争的性质，而且很可能比任何因素都更有力地决定了企业的生产和服务方式。质量还是一股绝妙的“平衡”力量，它赋予小企业与那些对质量要求反应拖沓迟缓的大公司的竞争机会。

帮助企业改进质量也成了—个行业。每24小时，在质量领域就有三本书、上百篇文章问世：形形色色的质量管理方法任你尽情挑选。

然而，在热闹纷扰场面背后隐藏着两个基本问题：谁定义质量？何为全面质量管理？最有意义的答案是顾客定义质量，而所有全面质量管理是一种以持续低成本不断提高顾客满意程度的管理体系。对质量概念持这样理解的管理者都认为：企业内所有人

都必须直接参与，并做出承诺；全面质量管理是一种经营管理方式，而不仅仅是一个项目；一切从顾客出发。

正是这种牵一发而动全身的性质制约了全面质量管理的实施，使得近半数开展质量控制努力的公司以失败而告终。他们遇到的最大困难是改造公司文化，克服人们的消极态度。但无论存在多少障碍，管理者都必须清楚：在全球化经济的今天，质量是一张门票，只有有了入场资格，才有机会同无数已经达到质量要求的对手展开角逐。如果没有质量，一切都将与己无缘。

（八）实践的管理课程：亚洲的崛起

要想真正了解亚洲企业，决不能只看居高不下的发展速度，或持续增长的营业收入以及迅速扩大的股本额；同样，仅仅看投资水平、贸易顺差、外汇储备，也不可能透彻理解为什么亚洲能成为经济发展最迅猛的地区，尽管这些数字确实令人叹为观止。

事实上，亚洲的崛起给全世界上了一堂生动的管理课程。

1. 逆向思维。亚洲经理光大了童年时代把物件拆开、琢磨里面名堂的习惯；并使之成为通向成功的诀窍。为了造出一流的微波炉，韩国三星的工程师收集了全球最好的型号，从中分别取出最好的部件，设计出自己的产品。

2. 低成本制造。亚洲公司不满足于模仿西方产品的长处，据此开发出自己的产品，他们还设想用更低的成本，生产质量更好的产品。

3. 资源增值。包括几只“虎”在内的一些亚洲国家和地区虽然缺乏生产原材料的自然资源，但这些国家的经理们充分证实了人以及人创造价值的能力乃是当今最重要的生产要素这一事实。

4. 务实管理。最近，西方公司又重新拣起了一些基本原则，如以顾客和产品为中心；不断发掘让顾客满意的新途径；培养家庭文化、鼓励员工的承诺等等。也可以说，他们正在采用亚洲公

司早已运用自如的经验：艰苦奋斗的创业精神、务实求进的作风和脚踏实地的干劲。

5. 技能训练。人们一向认为，哪个民族劳动者的技能最高，经济就最强大。亚洲人对教育的高度重视，为造就有竞争力的劳动者队伍提供了坚实的基础。

6. 出口管理。亚洲公司在分析国外买家的需求、竭力满足其需求方面付出了卓有成效的努力，越来越经验丰富。

7. 灵活性。“东亚地区共同的主题是灵活，而北美和欧洲则明显抵制变革，与此形成了鲜明对照。”英国记者哈马奇·迈瑞曾经说道。当今全球企业共同面临的最大课题是管理变革，而亚洲公司无论是在历史上、还是在文化上，都偏爱变化、灵活和善于适应。

8. 日式管理。日本众多企业的高效实践，让世界同行们惊叹不已，诸如 JIT 及时管理，小批量生产方式，企业文化等等，都是日本企业获胜的法宝。

另外，中国作为觉醒的巨人，也正在管理水平方面突飞猛进，也许数千年文化和传统的积淀，会衍生出 21 世纪最杰出的管理思想，管理大师德鲁克对此就提出了一个十分有趣的问题：“《中国的管理秘诀》会成为 2005 年的管理畅销书吗？”

（九）大工业的衰落：小而快的潮流

大公司曾被视为不可战胜。但是，近来在世界范围内一些大公司失败的例子却表明：它们已经相当脆弱。

这为世界各地的经理人拉响了警报：大规模已经过时，小而快正在成为潮流。当今世界，时不我待，顾客亦不我待。因此，官僚作风、反应迟缓等等弊端，远远超过了财大气粗和规模经济所带来的优势。

大规模商业变革使数以百万计的人失去了工作。但与此同时，许多人发现自己拥有可以更有效发挥作用的技能。另外，他

们还有宝贵的“资本”，这就是信息，它已经成为创造财富的新来源。

我们熟悉的大工业已经过时，代之而来的是知识经济社会。这时最有价值的生产要素不是土地、原材料、资本，而是信息、知识和才智。

(十) 管理思想大流通：面向未来

当今世界能创立出如此多的管理思想，真的让人为之动心，这说明管理已经进入了主流文化，管理领域本身也在进行一场深刻的革命。

这场革命的背后，是一群被誉为“大师”的管理专家。写出的书屡屡上畅销排行榜，做一次演讲得到的报酬动辄成千上万。他们是现代的柏拉图，大批经理对其顶礼膜拜，向其讨教取胜的秘诀，求生的绝招。

三、跨世纪的管理革命趋势

19世纪末工业革命蓬勃兴起之后，许多习惯于务农的农民不能理解“没有田地如何从事生产”。为了让世界顺利地转型到工业社会，许多管理学者思索人类工作观与价值观的演变，试图勾勒出未来的管理模式。于是如泰勒、韦伯等学者，做了许多研究与实验，终于发展出以科学管理为基础的今日管理模式。

20世纪中期，电脑的发明，加速了信息的累积和衍生，也引爆了跨世纪的管理革命。人们的工作形态改变了，商场的竞争游戏规则也改变了。人们又产生类似工业革命时的反应，诸如“没有办公室如何上班”等的疑虑纷纷产生。为了适应这一轮快速的变革，企业势必要调整经营管理的形态，才能再生或存活。

管理大师彼得·杜拉克经过多年深入的研究，在《管理大变革》中指出，信息沟通、科技的发达，将会带来巨大的改变，知识型工作者将挟自身的知识和信息科技之助，成为21世纪的主

宰。

未来“人是企业最大的资产”将真正落实，员工对企业来说，不再是成本的支出而是资产的来源。权威式的管理不再奏效，主管的角色强调的是沟通协助和资源整合而非命令和管制。主管权力的来源也不再是依靠企业的宠爱，而是掌握了更多的信息来源。能通过沟通科技如电脑网络，将资源以最快的速度作最合理的分配者，才是称职的主管。

在执行工作中，员工将获得更大的自主权和弹性，强调要对自己负责。所以，个人的报酬将与工作成果成正比。工作的改善将不再强调事物的流程，而是探讨信息流程合不合理。

此外，企业不能只注重看得见的商品所构成的实体市场，还要放眼以信息等无形商品为主的虚体市场，随时准备应变新产品推出的竞争。所以，大企业要减肥，使弹性增加，中小企业要增强体质，以维持竞争力，具体的做法则是：以业务外包或聘请特约人员来降低成本和维持弹性，全力投注在信息的开发和取得，来增强竞争力。

由于未来个人工作室和众多中小型企业，将提供社会大部分就业机会。这些中小型企业因不愿雇佣长期的全职员工，或是无力提供太多的福利措施，甚至因为企业规模太小，无力有效适应快速变革而被淘汰，而导致现行的员工福利政策面临挑战，所以，过去的管理方式将不再适用，新的管理方式将出现。

因此，许多管理者认为，信息科技的发达，再一次改变人们的工作观和价值观，而 21 世纪的管理模式将会有下列十大趋势产生。

（一）流动办公室

电脑和网络的蓬勃发展，使得在家工作的员工将大幅度增加。所以，企业设置一栋总部大楼，以统筹管理员工和信息，已没有太大的必要。取而代之的是，许多大公司正在推行的流动办

公室，员工除了有需求才进办公室，平时可在任何场所上班。

根据美国的一项统计，由传真机、电话和电子邮件，取代往返办公室的“电讯全勤族”。目前，在全美已达840万人以上。预测到1998年将高达1300万人以上，也就是说，在即将来临的21世纪里，越来越多的人早上起床后，要去的地方，再也不是以前那种传统的办公室了。由于员工可在任何地方利用网络，取得工作所需的资源，传统企业设置总部大楼，将上千员工和无数信息聚在一起的做法将逐渐消失。

人们随时随地可工作，对企业、员工和整个社会都有好处。企业直接受惠的是办公室开销将大幅度缩减。未来办公室将只剩下一间间的办公室，供开会和联络之用。对员工而言，节省下的通勤时间、精力可用来把工作做得更好。而且，“电讯全勤族”的增加，还有利改善交通拥挤阻塞的情形，减少空气污染。

一轮轮汹涌而至的沟通革命推动了“电讯全勤族”快速成长。现在，只要一台配备齐全的电脑和大哥大，就可以随时随地上网络收发电子邮件，弹指之间便能掌握世界信息。摩托罗拉、诺基亚、飞利浦等生产电讯设备的公司，将推出配备小型键盘和屏幕，可直接收发传真和电子邮件的“新电话”。预料未来新沟通工具使用更方便、价格更大众化后，将全面改写人类沟通与工作模式。

面对这股“在家工作”潮流，有人觉得很难接受，也有人乐观其成。目前已尝试让工程师和美工设计人员“在家上班”的美国奥美广告公司，要求员工以电话或电子邮件和公司保持联系，不必天天到办公室，但每两星期固定召开一次会议。一位资深主管认为，公司用人重视的是“专业”能力，只要工作效率高、绩效好，来不来上班并不重要。

尽管这种人性化的新工作模式被许多人看好，但企业界也不否认，“在家工作”并不能适用于所有行业，如服务业。有些工

作性质也较不适合在家做。例如，奥美公司目前仍有行政人员、业务助理，必须天天进办公室。

未来，管理者和员工在不同的时间或地方工作，管理者的应变措施相当重要，必须能随时了解员工的去处，掌握每个环节的工作进度，使流程顺畅无误。员工方面，则必须自我管理，要做出绩效，否则不但不能加薪、升迁，甚至还会坐冷板凳、被炒鱿鱼。奥美广告公司一位主管说：“不必去办公室，不表示可以偷懒，应该做的事还是要做。”

（二）员工的例行聚会将成为盛事

沟通科技的发达，使人们不必面对面也能洽谈公事，同事之间见面的机会大为减少。未来企业将通过电子邮件、影像邮件、影像电话，甚至视讯会议系统来进行工作的沟通。那时，哪怕是员工遍布全球的大企业，也能以最有效的方法进行沟通，达到工作的要求。然而，因为面对面的那份亲切感不易获得，人际的疏离成为必然，所以新世纪的主管，势必要长于沟通，善于营造温馨的气氛；不但要花更多心力放在事前规划上，还必须时时费心联系同事，才能胜任。

由于网络、无线通讯、电视通讯等信息科技的发展，未来的办公室里不需员工排排坐地工作，管理者可以十分清楚员工的工作进度，协助员工有效率地完成任务。目前已有许多跨国企业以电子邮件和视讯会议的方式，减少面对面沟通的大量成本。以全球最大专业网络软件公司网威为例，负责北亚地区（包括韩国、香港等）的人力资源训练经理乔治，平日以电子邮件和各地区员工讨论工作进度，每两周和亚太地区其他四位主管召开一次视讯会议，都是利用信息科技，在不必要见面的情况下达到沟通的目的。

未来的员工不必每天进办公室也可独立作战，彼此碰面将大幅度减少，使例行聚会将成为企业一大盛事。有人认为，未来管

理者的主要任务是做工作规划，和员工明确订立工作完成期限和应达到的目标及评估标准。至于工作执行的过程则完全由员工独立负责，管理者的角色只是规划和发号施令。也有人认为，在企业走向虚拟化，成员彼此很难见面的情况下，未来的企业主管一方面应扮演支援者的角色，协助这些分散各地的员工取得所需信息、经费，并掌握整个流程的进展；另一方面要扮演服务者的角色，加强维持员工之间的默契与对公司的认同感。

许多学者专家为沟通科技的进步，使人们面对面接触大为减少，人与人之间可能越来越疏离而忧心忡忡，但也有人认为，情况并不那么悲观。《财富》杂志指出：当电话取代书信成为普通沟通工具后，人际关系并未因此而疏离，未来更新的沟通工具同样会让沟通更迅速更有效率，人际关系未必会变得淡薄，况且冷冰冰的机器对话，不可能完全取代人与人的面对面接触的热烈气氛。

尽管企业内部沟通全面电子化，但面对面沟通仍属必要。预料在未来虚拟企业中，分散在世界各地的同事，平常见面越来越少，因此，一旦遇到例行的聚会活动，大家都会把握这些难得的机会而积极参加，企业的定期聚会将成为一大盛事。

（三）不懂电脑就像文盲

未来的工作与沟通离不开电脑和网络，电脑文盲恐怕只能做一些纯粹劳力的工作，不易有所发展。因此，未来的上班族者，将会人手一台电脑，电脑遂成了工作最基本的工具。此外，通过电脑网络提供的服务，将使人们的生活更为方便，信息电脑化将成为生活和工作的一部分。

配合软件以及相关通讯设备的发展，未来使用电脑就像打电话一样简单，会使电脑文盲大量减少；而且携带方便，随时随地可以操作，使得流动办公室梦想成真。这样的 3C 产业就是明显的例子。例如，1996 年即使家电业不景气，3C 整合的脚步却不

曾稍歇，过去曾自行研究发展电脑却折羽而归的索尼和夏普公司都重新出发，采用和电脑厂商合作的方式，由电脑厂商提供产品，家电业者负责销售和维修。

电脑教育普及化是产业发展的趋势，专家预测，到 21 世纪，信息电子业势必继续蓬勃发展，吸引更多人才投入相关行业，所以，电脑教育会越来越重要。电脑知识从此成为人人必备的常识，学电脑会越来越简单，进而成为求学的主要工具。此外，电脑和网络快速进驻人们的生活中，人们越来越依赖电脑处理生活琐事，电脑售票系统、银行 24 小时转账业务、国际班机查询等，都一步步将人们推向更有效率的生活。不懂电脑和网络，就像是文盲一样。

企业上网络是必然趋势。目前，使用较普遍的是区域网络用来联系同一栋大楼的内部企业员工，也有越来越多的企业利用广域网络和供应商、工厂或消费联系，其中成长最快的一种广域网络是国际相互联网（根据美国洋基市场调查公司调查发现，目前美国超过 21000 个企业上网，而 1990 年只有 1000 家以上的企业上网。而所有的使用者中，75% 是企业）。

许多企业对采用国际互联网充满兴趣，但因担心安全问题仍在观望。他们希望对掌握程度能和区域网络一样才能安心。因此，网络业者正在设法消除企业的疑虑。例如，网威正在发展一种安全性高的通讯方式，这个貌似大型区域网络的新型国际网络，将由美国电话电报公司（AT&T）经营，由网威提供软件技术。

电脑将像许多家电一样，成为人们日常生活中不可缺少的部分，但其无穷的力量是任何电器难以抗衡的。电脑将打破生活和工作、工作和休闲的界限，企业的经营管理也将因此而改头换面。

（四）更多的“包工”、兼职或特约顾问

未来企业的全职员工将大幅度减少，原来就拥有专业知识技能的员工，在信息传送、取得更为迅速便利之后，会越来越有单打独斗的能力，他们可以在家工作，不必天天到办公室上班，甚至自组个人工作室，不再依附企业。同时，科技发展使得企业向外寻求专业顾问或兼职人员的渠道更为便捷。21 世纪的企业将是特约顾问和兼职员工的天下，传统的固定工作模式将成为历史，企业把工作外包的比例将更为增加。

未来，企业在选择业务外包的过程中，重视的是高品质的服务与成果。至于对方住在哪里，是不是公司的雇员并不重要，只要做得好，那怕在南极也没关系。所以，企业资源的整合将不再受地域限制。目前，已有许多企业尝试减少内部全职员工，把部分业务外包出去的做法。对企业来说，这样做不但可以省下聘雇长期员工所需支付的保险、福利、退休金等人事费用，而且只要通过契约约定双方的权力与义务，公司也不必费心管理问题。但也应该看到：即使未来沟通工具再进步，企业将工作外包的比例也有一定限度，某些重要业务仍需雇佣全职员工来负责。AT&T 一位资深主管说，“任何一家企业都不可能将核心工作外包给别人去做。”AT&T 不会外包的核心业务是制造电话设备。此外，以工作性质而言，有关企业未来发展的企划、决策工作，也是不可能外包的。

有能力的专业人员不愿把时间卖给公司，为单一公司效力，也将促使企业全职员工大幅度减少。为适应这种全职员工减少，兼职或特约顾问以及外包比例大增的趋势，新世纪的管理重心也将随之转移。企业虽然不必像过去一样，费心管理一群长期的全职员工，但必须花比现在更多的精力，来决定哪些工作需要内部全职员工负责，哪些工作又是可以外包给专业顾问负责，或是请兼职人员来做。

此外，未来的主管也不能再存有权威心理，而是扮演“资源

分配者”的角色，在运用内部人员和找寻外在资源之间，取得平衡，让企业能以最低成本获取最高的利润。

（五）不求不朽，但求“再生”

未来企业应如何应变以强化经营体质呢？苹果电脑前总裁史考利说：“必须敞开心胸，不断学习。”他指出，地球村时代来临，企业竞争是国际性的，不想被淘汰，就不能闭门造车。甲骨文软件公司营销部一位资深主管强调：“企业经营更具弹性，灵活运用资源，自己不能做或做不好的，就和别人分做或交给别人做，要掌握自己的核心优势。”也有专家建议打破“企业不朽”的迷思，企业和人一样，有其生命周期。企业主管肯接受生命循环的过程，并认清企业生命有限，才能以更实际的方法去经营企业。

追求企业不朽只是神话，但追求企业“再生”却可使企业打破生命周期而续存。改造流程、组织变革都是企业的手法。电脑界的龙头老大 IBM，在“活”了 80 年之后，惊觉自己恐龙般的庞大身躯，在面对竞争的反应竟是如此迟缓，于是大刀阔斧进行企业再造，将公司逐渐分出独立的事业体，为的就是想让自己更适于生存。一个大企业分成数个事业体以应变竞争的例子很多，这有如细胞分裂，象征生命力的增强。

另一种再生的方式则是在既有企业之外发展别的事事业体。未来市面上各种产品的生命周期越来越短，企业的寿命相对也会减少。聪明的企业家不可能坐以待毙，他们会不断利用信息科技寻找新的商机，创造新的事业体；或是多角化经营，投资不同的事业，以分散风险。企业虽然无法长生不老，但有许多兄弟姐妹或子孙绵延，却是可以做到的。企业可以运用各种方式再生，但关键还是在于主管能不能使组织成为学习型组织，培养多功能的员工，以激励员工面对挑战，因为所有变革的成败都取决于“人”。

如果面对一群自主性高、忠诚度低的员工，未来的管理者该

如何维系向心力，继续为企业效力？未来企业对员工去留的约束力比现在弱，彼此合作要靠“志同道合”。因此，清楚勾勒公司远景和价值观让员工明了，可以留住和公司理念相同的员工。为了赢得员工的心，充分授权是必要的，而且对于绩效良好的员工要立即给予回馈。而充分授权并非放牛吃草，主管的角色就像一位教练，要随时给予同仁工作上的支援或指点。

（六）大行其道的“同步工程”和“双线并进”

信息传递速度越来越快，科技不断推陈出新，使新产品的研究发展越来越快。过去平均需要 18—36 个月才能开发出新产品，现在有些行业只要 3—6 个月就可以了，未来更会发展到天天都可能见到新产品的发表会。那时，产品寿命大幅度缩减，商场竞争更趋白热化，消费者喜新厌旧的习惯将被养成，而新产品的研究发展成为企业的命脉。所以，新产品研究发展的速度，更成为延续企业寿命的关键。

“快”是市场决胜的关键。以汽车为例，过去一款新车种大概可能维持 3 年，现在的寿命大约只有半年。到 21 世纪，汽车业者每个月或每星期都推出一款新车，绝非痴人说梦。而科技是在背后推动的一股主要驱动力，可以想象，以后电脑将扮演更积极的角色。现在业者已明确感受到电脑的力量，预计这股力量将如滚雪球般越滚越大。

电脑及相关科技可以协助业者节省研究发展时间。美国福特汽车公司为了推出新款的 Mustang 汽车，于 1991 年通过电脑网络征求各界意见。任何人都可以把对 Mustang 的期望以文字、图表或照片形式，利用专线传给福特，福特有专人将这些信息通过电脑加以解极、整合，进而设计出新车型。新车在 1994 年上市，整个研究发展成本节省 30%，而研究发展时间则节省了 25%。

信息科技日益精进，势必使得工作效率进一步提高。为了产生如虎添翼的效果，业者预测，类似“同步工程”和“双线并

进”的研究发展策略将大行其道。同步工程，是指在研究发展初期，设计、生产、营销等相关部门就不断进行沟通，随时做修正，一旦开发完成，可立即生产上市。双线并进，是指同时有两组人员分别负责两代产品的研究发展，因此，企业产品得以轮流有新产品上市。例如，生产中央处理器（CPU）的英特尔便采用上述两种策略，将 486 到 586 的上市间隔缩短为 3 年。

业者预测，未来这两种策略将广泛为各种行业采用，而且“双线并行”可望发展成为“多线”并行，使新产品的市场间隔时间更加缩短。

掌握自身的核心竞争力，吸引优秀的合作对象，有助于快速进入市场。个人电脑龙头企业康柏便采用策略联盟方式，把部分零件外包，本身只负责擅长的事，以减少不必要的浪费。

利用信息科技的威力，再结合各种灵活的生产策略，领先推出新产品，攻城掠地，是 21 世纪者竭力追求的事。

（七）信息主导的虚体市场

信息沟通科技的日新月异，造成商场竞争更为激烈，一味地只知固守有形产品的实体市场，已不适应未来企业生存的需要。因此，要善用国际互联网所创造出来的新市场，将目光扩展到以信息为主的虚体市场，认清信息本身就是高价值的商品，才能不断地创造出更大的利润。这是企业过去所没有注意的事。因为企业总是认为，信息只能提供有形产品更多的附加价值，而忽略信息为主的虚体市场。

什么是虚体市场呢？由于沟通科技为企业带来深远的冲击，信息扮演的角色越来越重要，管理学者创造出“虚体市场”这个名词，指的是由“信息”为主导的新市场，有别于传统“资源”构成的“实体市场”。根据哈佛商业评论指出，未来企业不仅要能攻占实体市场，还要进军虚体市场，惟有同时称雄这两个市场，才能保持领先地位。

实体市场，是指眼前可以看到的商机，而虚体市场则指看不见的隐藏性商机。企业要开发虚体市场，必须善用信息。以美国电话电报公司 AT&T 所发行的环球卡为例，从实体市场看，环球卡除有一般信息卡的功能外，还可以用来打电话，而使市场大开。不过，AT&T 并不为此满足，它将持卡人的消费资料加以分析，成为开发新电话业务（虚体市场）的重要情报，AT&T 的做法是：筛选出经常持卡打电话的顾客，分析顾客消费取向，设计出不同的优惠专案争取业务。

USAA (Unit Service Automobile Association) 也结合虚体与实体市场成功的例子。以保险业务起家的 USAA，向来注重顾客信息的收集，也善用信息开发新业务。它原来是以做会员汽车保险业务为主，后来发现多数会员也拥有游艇，所以由汽车保险而扩充至游艇保险，更由保险扩展到金融、分期付款、邮购等业务。此外，USAA 发现汽车音响或零件被偷的车主，其实并不希望依理赔支票再自行添购安装，而希望由保险公司直接提供零件，车主更会省事。于是 USAA 就直接向供应商采购零件，不仅降低了成本，也提高顾客满意度。由于善用信息开发商机，USAA 目前已成为美国最大的直销商之一。

善用信息当然离不开信息科技，联邦快递的客户，可以通过电脑网络，追踪寄托的货品，而且这项服务是免费的，大大提高顾客的满意度。以往企业必须在实体或特定渠道才能卖出产品，现在只要通过国际互联网，顾客可以随时上网购物或获取全球信息。想从实体市场跨入虚体市场，专家认为企业应要非常敏锐看出顾客需求在哪里，然后加以回应，并从中与顾客建立新的互动关系，而信息可以协助业者把这件事做得更省钱、省时。

信息要创造商机，需经收集、组织、选择、整合和分配，运用五个步骤，才能更有效率地了解以及满足消费者需求。然而，过去企业经营的着眼点只限于不断开发实体市场，并不知道利用

信息和创意。信息和创意不一定要从零开始，最重要的是看企业如何去活用手中的信息，创造信息的商机。而创造信息的商机，将成为企业未来的竞争利器。因为掌握虚体市场可以为企业带来数不尽的利益。它不仅能让信息作为企业的有价资产，转化成商品，而且更可使小企业以低成本就能扩大经济规模与业务范围，迅速掌握顾客的需求，在市场中与大企业一较高低。

(八) 知识产权所有者与企业家平起平坐

信息科技的发展，以排山倒海之势，改变人们的工作观与价值观，引发了新一轮的管理革命。知识取向的信息创造出许多商机与财富。因此，未来社会的财富与资源将掌握在创造信息价值的知识者手中。

长久以来，经营企业一向都是出资金的人是老板，有专长但没钱的人顶多只能当个专业经理。由于所有权在老板手中，经理不管多能干，免不了要处处迁就老板。专家预测，这种无形知识比不上有形金钱的价值观，未来会发生变化。也就是说：“知识”在企业经营过程中所占的比重会日益增加。这一切和信息科技带来的激烈竞争有关，自动化设备取代人力，大家必须靠脑力彼此较劲。知识成为市场决胜的关键，企业老板将视之为珍宝，不仅会千方百计去“寻宝”，还会小心“维护”。在一轮轮知识争夺战中，管理者必须提高警觉，在信息的引用、商品的研究开发、条约的拟定等方面，都应慎重，以免侵犯他人的知识产权。未来，有专业技能的员工身价势必大涨。他们是企业的“摇钱树”，在企业内部会有更大的发言权，获得更高的敬意，物质上的报酬也更加丰厚。过去业主只要付员工一份微薄的薪水，员工提供的点子、研究发展的产品都归企业所有，员工得不到额外的报酬。今天这种情况已有所改善，对在提案、产品研究发展或服务顾客等方面有特殊表现的员工，许多企业会以公开表扬或奖金的方式予以奖励，基本上算是对知识的一种重视。

专家预测：往后在这方面的做法将会走向制度化，明确制定员工有什么贡献，会得到什么奖励，而且奖励的内容会更具体，除奖金之外，也可能配股，甚至依据员工研究发展产品的销售业绩抽成等。企业之所以必须这么做，也是不得已而为之。如果员工觉得付出和所得不成比例，有“被剥削”之感，很可能就另谋出路或自立门户。往后，由于信息科技的发展，加上各方求才若渴，专业人才“游走四方”，不怕没饭吃。只要他愿意，还能同时捧好几个饭碗。因此，给予知识型员工更多的尊重与保障，甚至视其知识为公司的资产，计入股份当中，将是未来的趋势。

21 世纪竞争的关键，不在于谁的资本雄厚，而是谁拥有较多知识，大家都忙着动脑筋、出点子，把竞争推到另一个新的起点。

第三节 21 世纪的领导

一、管理者与领导者

管理者是被任命的，他们拥有合法的权力进行奖励和处罚，其影响力来自于他们所在的职位所赋予的正式权力。相反，领导者则可以是任命的，也可以是从一个群体中产生出来的，领导者可以不运用正式权力来影响他人的活动。

所有的管理者都是领导者吗？或相反，所有的领导者都是管理者吗？我们可以这样说，在理想情况下，所有的管理者都应是领导者。但是，并不是所有的领导者必然具备完成其他管理职能的潜能，因此，不应该所有的领导者都处于管理岗位上。一个人能够影响别人这一事实并不表明他同样也能够计划、组织和控制。既然（在理想条件）所有的管理者都应应是领导者，下面我们

就从管理的角度上探讨这一主题。因此，本节的领导者，是指那些能够影响他人并拥有管理权力的人。

(一) 特质理论

如果你问一问走在大街上的普通人，在他们心目中领导是什么样的，你可能会得到一系列的品质特征，如智慧、领袖魅力、决策力、热情、实力、勇气、正直和自信等等。这些回答反应出领导的特质理论的本质。为了寻求区分领导者与非领导者的特质或特性，特质理论的研究者所采用的方法远比我们的大街上的调查复杂得多，它们在早期领导研究中占有统治地位。

大多数人相信，对于所有成功的领导者来说，都具备一系列一致而独特的个性特点，不论他们在什么样的企业中工作。研究者发现领导者有六项特质不同于非领导者，即进取心、领导愿望、正直与诚实、自信、智慧和工作相关知识。表 1—1 简要描述了这些特质。

表 1—1 区分领导者与非领导者的六项特质

1. 进取心	领导者表现出高努力水平，拥有较高的成就渴望他们进取心强，精力充沛，对自己所从事的活动坚持不懈，并有高度的主动精神。
2. 领导愿望	领导者有强烈的愿望去影响和领导别人，他们表现为乐于承担责任。
3. 诚实与正直	领导者通过真诚与无欺以及言行高度一致而在他们与下属之间建立相互依赖的关系。
4. 自信	下属觉得领导者从没缺乏过自信。领导者为了使下属相信他的目标和决策的正确性，必须表现出高度的自信。
5. 智慧	领导者需要具备足够的智慧来收集、整理和解释大量信息；并能够确立目标、解决问题和作出正确的决策。
6. 工作相关知识	有效的领导者对于公司、行业和技术事项拥有较高的知识水平。广博的知识能够使他们作出富有远见的决策，并能理解这种决策的意义。

然而，单纯的特质对解释领导者来说并不充分，完全以特质为基础的解释忽视了情境因素。具备恰当的特质只能使个体更有可能成为有效的领导人，但他还需要采取正确的活动。而且，在一种情境下正确的活动在另一情境下却未必正确。

（二）行为理论

行为理论不仅能提供更为明确的有关领导实质的答案，而且如果其成功的话，它所带来的实际意义将与特质理论截然不同。如果特质论成功，则会提供一个为组织中的正式领导岗位选拔“正确”人员的基础；如果行为研究找到了有关领导方面的关键决定因素，则可以通过训练而使人们成为领导者。

定规维度，是指为了达到组织目标，领导者界定和构造自己与下属的角色的倾向程序。它包括试图设立工作、工作关系和目标的行为。具有高定规特点的领导者会向小组成员分配具体工作，要求员工保持一定的绩效标准，并强调工作的最后期限。

关怀维度，是指一个领导者具有信任和尊重下属的看法与情感的这种工作关系的程度。高关怀的领导者帮助下属解决个人问题，他友善而平易近人，公平对待每一个下属，并对下属的生活、健康、地位和满意度等问题十分关心。

以这两个概念为基础的大量研究表明，一个在定规维度和关怀维度两方面均高（高一高型领导者）的领导者常常比低定规、低关怀或者两者均低三种类型的领导者更能使下属达到高绩效和高满意度。但是这种高一高型领导风格并不总是产生积极的效果。比如，当工人从事常规任务时，以高定规为特点的领导行为，导致了高抱怨率、高缺勤率和高离职率，工作的满意水平也很低。尤其是直接上级主管对领导者进行的绩效评估等级与高关怀维度成负相关关系。当然，一般说来，高一高型领导风格能够产生积极效果，但同时也发现了足够的特例，表明这一理论还需加入情境因素。

二、新领导观

在这一主题中我们列出了三种观点来概括领导理论的最新看法：领导的归因理论，领袖魅力的领导理论，以及事务与变革的领导。如果用一句话来概括这些观点，可以说除了特质理论之外，它们是以比以往的理论采取了更为实际的观点。这些领导观，是以一个“走在大街上的”普通人的眼光看待这一主题的。

（一）领导的归因理论

归因理论认为，对个体的判断取决于对给定行为归因于何种意义的解释。这一理论表明，我们总是试图判断个体的给定行为是由于内部原因还是外部原因造成的。内因行为，是指那些个体认为在自己控制范围之内的行为；外因行为是指由外部原因引起的，即个体因环境因素而被迫行动。

归因理论主要用于搞清原因—结果之间的关系。当一件事发生时，人们总愿意将它归因于某种原因。运用归因理论的框架，研究者发现，人们倾向于把领导者描述为具有这样一些特质，如智慧、随和的个性、很强的语言表达能力、进取心、理解力和勤奋。与此相似，人们发现，高绩效—高关怀模型与人们对什么因素创造了好领导的归因相一致。也就是说，不论情境如何，人们都倾向于高绩效—高关怀型领导者知觉为最佳。在组织层面上，归因理论的框架解释了人们为什么倾向于把组织中绝对消极或绝对积极的工作绩效归因于领导；它还有助于解释当组织承受严重的财政危机时，首席执行官们会被严重波及，无论他们是否与此事有关；它还澄清了为什么首席执行官都会因为极好的财政状况而赢得人们的好评，不管实际上他们的贡献是大是小。

在领导的归因理论文献中，有一个十分有趣的现象，人们常常认为有效的领导者所作的决策前后一贯或坚定不移。有证据表明，“伟人式”的领导人对自己所作出的决策和设定的目标都非

常坚定、前后一贯，被认为是从困难或不寻常入手，通过决心和毅力，最终彻底获得成功的人。

（二）领袖魅力的领导理论

领袖魅力的领导理论是归因理论的扩展，是指当下属观察到某些行为时，会把它们归因为伟人式的或杰出的领导能力。大部分领袖魅力的领导研究，主要是确定具有领袖气质的领导者与无领袖气质的领导者之间的行为差异。

一些研究者试图确认有领袖魅力的领导者的个性特点。罗伯特·豪斯（以路径——目标理论而著名）确定了三项因素：极高的自信、支配力以及对自己信仰的坚定信念。瓦伦·本尼斯（Warren Bennis）研究了90位美国最有效和最成功的领导者，发现他们有四种共同的能力：①有令人折服的远见和目标意识。②能清晰地表述这一目标，使下属明确理解。③对这一目标的追求表现出一致性和全身心的投入。④了解自己的实力并以此作为资本。有领袖魅力的领导者都有一个他们希望达到的理想目标；为此目标能够全身心地投入和奉献；反传统；非常固执而自信；被认为是激进变革的代言人而不是传统现状的卫道士。

有领袖魅力的领导者对下属有什么影响呢？有关此方面越来越多的研究表明，有领袖魅力的领导者与下属的高绩效和高满意度之间有着显著的相关性。为有领袖魅力的领导者工作的员工，会因为受到激励而付出更多的工作努力，而且，由于他们喜欢自己的领导，也表现出更高的满意度。

既然领袖魅力如此理想，人们是否可以学做有领袖魅力的领导者呢？或者说具有领袖气质的领导者，天生就具有这些气质吗？尽管仍有少数人强调领袖魅力不可能被学到，但大多数学者专家认为个体可以经过培训而展现具有领袖魅力的行为。例如，调查者使实际上是商业大学本科的在校学生成功地“扮演”了有领袖魅力的角色。他们指导学生清晰地表述一个极高的目标；向

下属传达高绩效的期望，对下属达到这些目标所具备的能力表现出很有信心，重视下属的需要；学生们练习表现出有力、自信和动态的形象，并使用富有魅力的迷人语调。为了进一步捕捉领袖魅力的动态和生动特征，这些学生还被训练使用领袖魅力的非言语特点，他们或者坐在自己的办公桌上，或者在桌边漫步，身体向前倾向下属，保持直接的目光接触，以及呈现放松的姿态和生动的面部表情。研究发现，这些领导者的下属比无领袖魅力的领导者的下属表现出更高的工作绩效，对任务的适应性，以及对领导和群体的适应性。

有关这一主题的最后一点是：有领袖魅力的领导者对于员工达到高绩效水平来说并不总是必须的，当下属的任务中包含观念性要素时，它最为恰当。这可以解释为什么领袖魅力的领导者更多存在于政治、宗教中，或在一个引入重要新产品或面临生存危机的企业中出现。富兰克林·罗斯福在经济大萧条中指出了光明的前景；马丁·路德·金不屈不挠的愿望是通过和平手段建立社会平等；斯蒂文·乔布斯（Steve Jobs）在70年代末80年代初提出了个人电脑必将极大改变人们日常生活的前景，从而在苹果公司赢得了技术员工坚定的忠诚和承诺。然而，当危机和剧烈变革的需要减退时，有领袖魅力的领导者事实上可能会成为组织的负担。为什么？因为有领袖魅力的领导者过分地自信，常常导致了许多问题。他们不能聆听他人所言，受到有进取心的下属挑战时会十分不快，并对所有问题总坚持自己的正确性。

（三）事务型领导与变革型领导

事务型领导者通过明确角色和任务要求而指导或激励下属向着既定的目标活动。但是还有另一种领导类型，他们鼓励下属为了组织的利益而超越自身利益，并能对下属产生深远而不同寻常的影响。他们是变革型领导者，这其中包括有限零售连锁店的莱斯利·韦克斯纳（Leshie Wexner）和微软公司的比尔·盖茨。他

们关怀着每一个下属的日常生活和发展需要；他们帮助下属以新观念看待老问题从而改变了下属对问题的看法；他们能够激励、唤醒和鼓舞下属为达到群体目标而付出更大的努力。

我们不应认为，事务型领导与变革型领导采取截然对立的方法处理问题。变革型领导是在事务型领导的肩膀上形成的。变革型领导所导致的下属的努力和绩效水平比单纯事务型好得多。此外，变革型领导也更具领袖魅力。“单纯领袖魅力的领导仅仅是想让下属适应领袖魅力的世界就足够了，而变革型领导者则试图逐步培养下属的能力，使他们不但能解决那些由观念而产生的问题，而且完全能解决那些由领导者提出的问题。”

有相当多的证据支持变革型领导优于事务型领导。例如，对美国、加拿大和德国军队的官员进行的大量研究发现，在每个层面上，对变革型领导者的评估都比事务型领导更好。在联邦捷运公司中，那些被下属评估为更具变革型领导的管理者，被他们的直接上级主管评估为有更高成就的人和更应晋职的人。总之，所有证据表明，变革型领导与事务型领导相比，在低离职率、高生产率和高员工满意度之间有着更强的相关性。

三、通过授权而领导

管理者通过授权给下属而领导。成千上万的员工个体和员工团队正在作出直接影响他们工作的关键性的业务决策。他们进行财政预算，安排工作负荷，管理库存，解决质量问题以及各种类似活动，直到最近，这些工作才被认为是管理工作不可分割的一部分。

授权活动受到两种力量的推动。①对所发生的问题最了解的人需要进行快速决策。这需要将决策移到较低层次。如果组织想在全球经济竞争中获胜，就必须能够进行快速决策和迅速变革。②80年代末90年代初，中层管理层高失业率的现实，使得管理

者的管理跨度显著增加。10多年前，一名管理者的管理跨度仅为10人；而今天，同样一名管理者要监督35名员工的工作。因此，事无巨细的管理显然行不通了。例如，AT&T公司经历了大规模的裁员。现在，每个AT&T的管理者需要负责三个领域的管理责任，而在过去这是由三个人分别完成的。因而管理者必须授权给他的员工，“因为你不可能懂得每一种数据系统和每一项决策”。授权是一个放手的过程，是一种延伸。

在有些组织中，授权作为万能的灵丹妙药进行推销，即在任何地方都加以使用。万能观点事实上是领导的非权变观点。如果工作队伍由有知识、有技能、有经验、完全可以胜任工作的成员组成，而且员工是内控型并追求工作的自主型，则通过授权与参与方式而使员工拥有权力，这与情境领导和路径——目标的权变理论是一致的。授权工作几乎总是与集中培训相伴随，这并不偶然。当员工提高了技术、能力和自信后，授权过程成功的可能性也就增加了。

四、未来领导的关键

运用科技，将成为企业竞争优势的关键；顾客满意度、生产量，不再是领导者最关心的问题；策划联盟成为新的竞争模式；21世纪的领导艺术，将随之改头换面、完全翻新。这些改变对今天的领导人有何意义？明天的领导人该做何种准备？

领导一直不是一件容易的事，今天企业外在环境和内部组织影响深远的改变，使得领导更为困难。这些改变，正重新定义领导的每一层面：领导的实质——领导人该做什么；领导的过程——如何完成领导；和领导的目的——也就是为什么要领导。

（一）领导人该做什么

影响领导人行动实质的现象有三点：即经营今天的企业与管理变革、科技的影响与日俱增、企业越来越希望能够健全管理企

业流程和企业优势。

大多数领导人在战后面临的一大挑战，也就是为企业建立一个“成功方程式”，并且通过充分协调的产品、开发、制造、营造以及财务等政策，来执行这个方程式。

新挑战是双重的。领导人一方面必须尽可能有成果、有效率地持续经营企业，但同时也必须改变企业，这意味着，领导人必须塑造远景，并透彻了解企业内部和外在的力量（通常是科技力量），而这些力量很可能引起严重威胁，或是提供新的机会。改变也包含动员组织的全体成员，促成改变，并建立起未来所需的新优势和新资源。例如，IBM 的新领导人路易·葛斯纳一面改善顾客获得的利益，一面试图进行整体组织的改头换面。

（二）善于运用科技

过去，技术带来的冲击，主要在产品改良和生产过程改善等方面。虽然领导人不能忽视科技，他们却有办法通过更具技术能力的人，以远在天边的方式管理科技。因此，很多公司升迁渠道中，通往高层的路不是经由科技领域，而是财务、营销，甚至法律背景。

今天，这些传统的领导事业生涯之路是有问题的。科技提供新方式来协调供应、制造和分销等领域，而且要以更低的成本制造出更大的利润。科技，为在传统上一直维持分离的工业重新划定疆界，例如，在电脑、通讯和娱乐事业之间；或是在银行和其他金融服务之间。科技正在重新定义管理任务的本身，而且在很多公司里，科技即将成为一般管理的重要议题。

科技的角色不再只限于高科技领域，它已经成为很多其他领域的决定性要素，这些领域包括流通业、服务业、公共行政和政府机构等。

在这一切领域之中，企业面临的领导挑战就是建立科技实力，并且有效率、负责任地运用科技。因此，领导人必须比过去

更扎实地掌握科技，拥有更进一步的能力来管理科技。

（三）改造流程

“老式”的领导角色是，确保公司每个功能的表现，能符合整体企业策略的要求。而“跨部门”和“部门与整体”的整合也很重要。“新式”的领导人还是必须这样做，但是却有两种不同的新转折。

第一个改变是，有效管理各相关部门之间的流程。索尼、惠普都宣称大幅降低产品开发的时间；而这都源于增进跨部门间的“流程改造”。而流程改造的行为，也会从作业部门散播到计划、策略制定和决策制定等不同活动上。而科技通常为这个目的提供重大帮助。

第二个改变关系到优势的发挥。今天，各个企业日常有效经营，只不过是行动的一部分，发展明天的企业经营优势，已渐渐变成竞争关键。如在瑞士的沙泽机械制造公司，领导阶层就认定了关系公司未来发展的四大优势领域：科技、营销、财务和人力资源。而这家公司的高层管理人员必须在这些领域扮演非常积极的角色，沙泽公司的“老式”观点则认为，管理传统的制造部门，才是领导人最关键的功能任务。

（四）领导人如何着手

有三大主要力量影响领导过程：发展更新的、更扁平的矩形组织、企业策略联盟和非正式合作渠道的日益成长、变迁中的个人期望和价值观。

公司日趋多样、复杂，再加上企业需要更迅速、更符合成本效益的决策，且更接近顾客，这使得金字塔的命令式领导方式，几乎不合时宜。而高层管理人员的工作，也越来越倾向于为即将下放到组织基层的领导力，做好“准备工”。

但是，这些较基层的组织阶层，也开始出现一些尴尬处境。组织的各种计划，为应付日益增加的市场间隔，越来越需要经过

细分。但不论如何，管理公司的重要资源时，仍很有必要达到经济规模和足够的范围。结果，企业里出现了一大堆难以管理的“矩阵”解决方案，它的特色通常是，中层管理人员的责任远超过直接权力。这些解决方案永远不如从上到下的金字塔领导方式清楚，但是，它们在今天高度间隔的复杂市场里，更能达到效果。和过去不同的是，现在组织需要的，是一个由多方利益和派系达成共识所建立的领导方式。

（五）领导须跨组织疆界

领导人也必须学会在许多新延伸合作渠道和策略联盟里动作。这些结构的出现，让组织能够采取新的竞争方式，甚至如“出售企业解决问题的方式”也在其中，因为，许多产品和服务的技术需求，超越了任何单一组织的能力。

领导人在这里面临的挑战是，找到一个共同的目标，想出共同的策略，以及从事共同的行动。这通常意味着“认清市场间隔”，因为它是生意机会所在，然后以一种松散的组织联盟，动员各个不同的公司合作。

（六）认清变迁中的期望和价值观

雀巢公司的一位资深主管曾经说过，“要达到卓越境界，最具潜力的资源，就是中层主管以下的人。但是，大家总是在玩老把戏，虽然大家都知道‘知识就是力量’，但若主动出击，提出改善的想法和行动，总是会受到打击。”当整个组织都能动员起来，为今天的精益求精，或是为明天进行变革，成果可能相当惊人。

如何达到这一点？经验给我们几点教训。①改变必须从上到下。决策者和执行人都必须真正得到授权。②基层部属必须有理解力、责任心和足够能力来接受这样的新角色。两者缺一，都会造成大灾难。经验也显示，这些新角色必须经过长时间学习，这些技巧无法在一夜之间得到。

除了达到这样的平衡点，为基层经理提供一个参考结构也很重要，这不但可为他们提供策略性的指导方针，更可清楚说明公司文化和价值。越来越多的证据显示，在公司里讨论先例，或许比制定政策更重要，而领导人的工作就是帮助酝酿这个过程，而不仅仅是公开宣布规章。

(七) 创造更有意义的就业

在战后的成长和发展期，领导的目的就是让某个作业顺利运转，达到生产量和营业额的增长，以及制造出合理的收益。在过去10年，组织的目的更偏重于提供“顾客满意度”。

昨天，企业关心的重点是生产量的增长，今天已被企业的利润取而代之了。“顾客导向”、“顾客重心”、“市场驱动”等用词，都成了为什么需要新领导的原因。

企业为什么需要新领导方向？原因之一是，创造有意义的就业机会；原因之二是，采取更宽广的社会观点。

当日产汽车最近决定缩减西班牙公司的业务规模时，这家公司的营业额也随之衰退。很明显的，顾客喜欢向成功的公司购买产品，而成功与否是由成长来衡量，不只是由利润来衡量。因为顾客是购买一种关系，而不只是一次单一产品的交易。有些公司也发现，他们很难招募到一流的新人选，因为他们需要的新人选，不只是被公司的经营利润所吸引，更对事业机会感兴趣。

(八) 永续经营

资深管理阶层逐渐理解到，员工、顾客和股东，他们都是组织未来重要的利益经营人。他们也认识到，组织必须创造更多的市场价值，以取代成本削减，而这不仅是在量的方面，更是在质的方面。这是创造有意义就业的惟一有效方式。

越来越多的人关切“环境永续开发”的问题。过去，企业的信念是，环保问题主要是一个公共政策议题。现在，企业的观点已经改变了，认为绿色行动提供获利机会，而公司本身就会成为

环境问题的解答。这两个立场都有点极端，而企业实际的挑战是，找到介于公共政策和企业机会间的某种混合体，能够制造出适当的结果。

(九) 今天的领导人

1. 真心承诺，适应新的领导任务，不要反抗它。否则你的公司和你自己的生存，都可能濒临危险。

2. 避免“直觉”式管理行为。在即将展开的世界中，过去的经验或许不是最好的老师。

3. 补自己能力的不足。在你的领导小组中加一些人，弥补你欠缺的技巧和观点，如科技管理能力。

4. 有些人在其他专业领域和文化具备相关的新经验，好好运用他们。

5. 用一种实验的方式边学边向前行。

6. 培养接班人的付出和投资要谨慎。

(十) 明天的领导人

1. 认清楚，最困难的工作，或许会是反复讲述新观念，并详诉“为什么”、“如何做”以及“什么”。领导人要让这些观念深入人心。

2. 具备完整技术背景的全方位领导人。眼前是空前大好机会，21世纪或许会需要这样一批新领导人。

3. 对新的领导任务展开实验，这可以迅速提供新形态领导的宽广经验。

4. 对于深思这些新议题的下一代，为他们投资，让他们接受这种管理教育和发展经验。

第四节

管理创新的过程与方法

管理变革和创新管理是管理者工作的重要组成部分。所有组织，无论是大公司、小企业，还是学校、政府机构、医院，甚至军队，它们都不得不大大地改变以往做事的方式。在这里，将说明管理变革的原因，阐述管理用以激发创新和提高组织适应性的各种方法和原则。

一、管理变革和变革力量

要不是因为变革，管理者的工作会相对容易得多。计划将会变得毫无问题，因为明天与今天没有什么两样。组织设计的问题也可以得到解决，因为环境不存在不确定性，所以就不存在适应的需要，这样，所有的组织都可以采取严密的结构设计。类似地，决策制定也会大大地简化，因为每一方案的结果都几乎可以绝对准确地加以预见。确实，如果竞争者不推出新的产品或服务，顾客不产生新的需要，政府不对法规进行修改，或者员工的需求不会发生变化，那么管理者的工作就简单多了。

然而，变革是组织的现实。面对变革是每个管理者工作中不可分割的部分。管理者面临外部和内部两种限制力量。也还是同样的力量，产生了对管理变革和管理创新的需要。让我们简要地考察一下形成变革需要的这些力量。

（一）外部力量

很少有组织会封闭到可以无视国际竞争的存在。在许多情况下，对规模经济的追求，促使企业通过扩张或与其他组织合并而进入国际市场，开展有效的竞争。例如，美国不少大型公共会计

公司近年来进行了合并，就是为了更好地适应多国公司的产生和西欧经济一体化的需要。

随着贸易壁垒的降低，组织发现它们的竞争者更容易进入，从1.5万英里以外地方来的，就像是从毗邻城镇来的一样。例如，在不到25年以前，施乐公司几乎占据了100%的复印机市场；没有人（包括柯达公司）听说过富士胶片；在美国人购买的每两辆汽车中就有一辆是通用汽车公司提供的。而如今，情况则大不相同。几乎在所有领域，每个企业都要应付竞争所带来的挑战。

技术也产生了变革的需要。近来技术复杂、价格昂贵的诊断仪器的发明，为医院和医疗中心创造了显著的经济效益。许多工业的装配线也经历重大的变革，雇主们日益用技术先进的机器人取代人类劳动。而劳动力市场的波动也迫使管理者进行变革。例如，正式护士的短缺，迫使医院对职务进行重新设计并改变其奖励和福利方案。

经济变化当然会对几乎所有的组织造成影响。90年代初期，日本不动产价格的大幅度下降，导致许多日本大公司变卖资产，缩减原来充满野心的扩张计划。同时在美国，从未达到过的低利率水平，激起了史无前例地对抵押贷款经纪服务的需要。

（二）内部力量

除上述外部力量以外，内部力量也会形成对变革的需要。这些内部力量可能最初产生于组织的内部运营，也可能产生于外部变化的影响。

当管理当局重新制定或修订其战略时，它通常会带来一系列的变化。例如，美国运通公司更大范围地在非付费卡市场上竞争的新战略，要求对其劳动力队伍进行重大的改组。劳动力队伍的组织很少是静止的。人员构成会在年龄、教育程度、性别等方面发生变化。在一个老年经理人员比例不断增大的平稳组织中，可

能需要对职务进行重组，以便留住位居低层的、富有进取心的年轻管理者。报酬和福利制度可能也要作相应调整，以反映日益老年化的劳动力队伍的需要。新设备的引进是变革的另一种内部力量。随之而来的，员工的工作可能需要重新设计，同时还要对他们进行培训，以操作新的设备，或者要求在他们的正式小组内形成新的相互协作方式。

另外，员工的态度如日益增强的工作不满足感，可能会导致缺勤率上升，自动辞职增多，乃至发生罢工。这些事件常常又会反过来引起管理政策和实践的变革和创新。

（三）管理者作为变革推动者

组织内的变革需要一种催化剂。我们把起催化剂作用，并承担变革过程管理责任的人，称作变革推动者。

任何管理者都可能成为变革推动者。回顾前面对变革的定义，我们假定它是由组织内的管理者发起并得到实施的。但变革推动者也可以是非管理者，例如，内部的职能专家或者外部的咨询人员，他们的技能都可能被用于变革执行过程。特别是系统范围的大变革，内部管理当局经常会聘请外面的咨询人员提供建议和协助。由于这些人来自外部，他们将提供内部人通常缺乏的一种客观认识。不过，外部咨询人员通常有一个缺陷，即对组织的历史、文化、作业程序和人事等缺乏足够的了解。外部咨询人员还经常倾向于主张比内部人更剧烈的变革（这可能有利，也可能是有弊）。因为，他们在变革推行后，不必生活在各种反应中。相反，内部管理者作为变革推动者时，可能更深思熟虑（也可能更小心谨慎），因为他们必须与其行动的结果终日为伴。

二、组织惯性与变革阻力

作为变革推动者的管理者，应当有动力去发动变革，使组织的效果得到改进。然而，变革可能对管理者构成一种威胁，组织

就会产生惯性，促使其反对改革现状，尽管这一改革可能是有益的。我们这一部分就要考察组织中的人们为什么反对变革，以及组织可以采取哪些措施减弱这种阻碍力量。

（一）变革的阻力

都说大多数人反对不能给他们带来利益的变革。可究竟人们是因为什么反对变革？可能使人反对变革的原因有三个：不确定性、关心个人得失以及认为变革不是为了组织的最佳利益。

变革使已知的东西变成模糊不清和不确定。不管你多么不喜欢进大学念书，但你至少知道其内情，了解什么期待着你。当你离开大学而步入就业新天地时，尽管你是多么急切地盼着这一天，你仍不得不冒一种已知与未知相对换的风险。组织中的员工也同样对不确定性有一种厌恶感。例如，在制造厂中引入复杂的统计模型的质量控制方法，往往意味着许多质量控制检验员需要学习新的方法。有些检验员可能担心自己学不会，由此对统计控制方法产生敌意的态度，并在要求他们采用这一方法时表现出无效的行为。

反对变革的第二个原因是担心失去既得利益。变革会威胁到人们为取得现状所作的投资。人们对现有体制投入得越多，他们反对变革的阻力就越大。为什么？因为他们担心失去现有的地位、收入、权势、友谊、个人便利或其他看重的福利。这点说明了为什么老年员工比年轻员工更加反对变革。年老的员工一般说来，对现有系统的投资更多，因而调整到变革状态后，失去的也更多。

阻力的最后一个原因是，有人认为变革并不符合组织的目标和最佳利益。要是有一个员工相信，变革推动者所提倡的新操作程序将造成生产率或产品质量下降，那他就极有可能反对这项变革。如果这个员工能正面地表达他或她的反对意见（清楚地告知变革推动者，并提出证据），则这种形式的阻力就可能对组织有

益。

（二）降低阻力的策略

管理当局确定了有害的变革阻力以后，可以采取哪些措施予以克服呢？我们提出六种策略，供管理者或其他变革推动者遇到变革阻力时参考使用。

1. 教育与沟通。通过与员工们进行沟通，帮助他们了解变革的理由，会使阻力得到降低。这一策略假定：阻力的根源在于信息失真，或者是由不良的沟通造成的。如果员工们了解到全部的事实，澄清了他们的错误认识，那么阻力就会自然减退。而这可以通过个别会谈、备忘录、小组讨论或报告会等取得。这种策略能否见效？要是阻力的根源确实在于不良的沟通，且劳资双方呈现一种相互信任、相互信赖的关系，那么它会有效果的。但假如这些条件不存在，它就不可能成功。另外，这一策略所需投入的时间和精力也应当相对其优点作出权衡，特别是当变革触动到许多员工时。

2. 参与。一个人要是参与了变革的决策，他就不容易成为阻力因素。因此，在变革决定之前，需要将持反对意见的人吸引到决策过程中来。假如参与者能以其专长为决策做出有益的贡献，那么，他们的参与就能在降低阻力、取得支持的同时提高变革决策的质量。不过，这一策略也有缺陷，即可能带来次等的决策，并耗费许多时间。

3. 促进与支持。变革推动者可以通过提供一系列支持性措施，减少阻力。如果员工对变革的恐惧和忧虑很强，那么，提供员工心理咨询和治疗、新技能培训以及短期的付薪休假等，可能有助于促进他们的调整。这一策略与其他策略一样，也是有缺陷的。其中之一是消耗时间。它的推动花费较大，且没有成功的把握。

4. 谈判。变革推动者处理变革潜在阻力的另一方式是，以

某种有价值的东西来换取阻力减低。比如，如果阻力集中在少数有影响力的个人中，可以通过谈判形成某一奖酬方案，使这些人的需要得到满足。谈判作为一种策略，尤其在阻力来自于某权力源时更为适用。但其潜在的高成本是不可低估的。这种策略还有一个危险，即一旦变革推动者为克服阻力而作出让步，他或她也就可能面临其他有权势者的勒索。

5. 操纵与合作。操纵是将努力转换到施加影响上。如有意扭曲事实而使变革显得更具有吸引力，隐瞒具有破坏性的消息，制造不真实的谣言，使员工接受变革等，这些都是操纵的实例。一个公司的管理当局可能威胁说，员工们要是不接受全面的工资削减方案，它就要关闭这家工厂。尽管实际上并无关闭工厂的打算，但这样说，就是使用了操纵。合作是介于操纵和参与之间的一种形式。它通过“收买”反对派的领袖人物参与变革决策来降低阻力。所以征求这些领袖人物的意见，并不是为了达成更好的决策，而是为了取得他们的允诺。操纵和合作这两种方法的使用成本相对不高，也便于得到反对派的支持，但其欺骗或利用的意图若被察觉，容易适得其反。一旦诡计被揭穿，变革推动者的威信也就可能一落千丈。

6. 强制。克服变革阻力的最后一种策略是强制，即直接对抵制者使用威胁力和控制力。如一个公司管理当局真正下定决心，要是员工们不同意削减工资就关闭这家工厂，这时就是使用了强制策略。强制的其他例子包括调换工作、不予升职。负面绩效评估及不友善的推荐信等。强制的优点类似于操纵和合作。但这一方法的主要缺点是，强制通常是不合法的，即便是合法的强制也容易被看成是一种暴力，从而有损变革推动者的威信。

三、管理变革的方法

管理者能对什么进行变革？其选择方案基本上有如下三种：

结构、技术、人员。结构变革包括改变组织的复杂性、正规化、集权化程度、职务再设计及其他结构因素。技术变革包括工作过程、所使用方法和设备的改变等。人员变革则是指员工工作态度、期望、认知和行为的改变。

（一）结构变革

管理者要对组织的设计、分配职权、决定普遍的分权化程度及职务设计等活动负有责任。但这些结构决策不是一旦作出就一成不变的。变化的条件要求结构作相应的改变。这样，管理者作为变革的推动者，就可能需要对结构进行修改。

一个组织的结构是由其复杂性、正规化和集权化程度决定的。管理者可以对这些结构要素的一个或多个加以变革。例如，可将几个部门的职责合在一起，或者精简某些纵向层次、拓宽管理跨度，使组织扁平化和减少官僚机构。为提高组织的正规化程度，可以制定更多的规则和制度。而通过提高分权化程度，则可加快决策制定的过程。以美国电话电报公司为例，它减少了公司1/4的在职人员，精简了若干个等级层次，拓宽了管理跨度，并将决策权分散到20个新的运营单位。

另一个方案是对实际的结构设计作出重大的改变。这可能包括从职能型向产品分部型结构的转变，或者形成一种矩阵结构设计。管理者也可以考虑重新设计职务或工作程序，或者修订职务说明书、丰富职务内容或实行弹性工作制。还有一个选择是修改组织的酬偿制度。例如，通过采用业绩奖励或利润分享方案，可以提高员工的激励力。波罗拉依德公司（Polaroid）替换原有的职能型结构，采用了一种新的设计，即以跨职能的工作团队来安排工作，并对团队成员按小组成绩进行奖励。

（二）技术变革

管理者也可对技术进行变革。大多数有关管理的早期研究（如弗雷德里克·泰勒和弗兰克·吉尔布雷斯的研究）中就是着重

于技术变革方面的努力。科学管理是基于动作和时间研究来推进变革，以提高生产的效率。今天，许多技术变革通常涉及新的设备、工具和方法的引进，以及实现自动化与计算机化等。

产业内竞争的力量，或者新的发明创造，常常要求管理当局引入新的设备、工具或操作方法。例如，美国的阿尔科（Alcoa）和雷诺兹（Reynolds）等炼铝公司为更有效地与其他制造商展开竞争，近年来大规模地推进了工厂的自动化。它们安装了更高效率的处理设备、熔炉和压制机，使每吨铝的制造成本大为降低。

自动化是以机械取代人力的一种技术变革。它开始于工业革命时代，现在仍继续是管理当局可供选择的一个方案。自动化已经在美国邮政服务领域的邮件自动分检以及制造业使用机器人的自动装配线上得到了推广。

也许近年来最明显的技术变革来自于管理当局努力扩大计算机的应用范围。现在许多组织都安装有复杂的管理信息系统。大型超级市场已经将它们的收款台改造为输入终端，这些终端与计算机连接，可以提供实时的库存数据。由于计算机的广泛使用，今天的办公室与30年前的大不相同了。最典型的体现是，台式微型计算机可以运作上千种商用软件包，而网络系统的建立则使这些计算机实现了相互通讯联络。

（三）人的变革

近30年来，在学术研究者和务实的管理者中间，已经形成了一种很浓厚的兴趣，努力帮助组织中的个人和群体更加有效地在一起工作。组织发展这一词汇，虽然有时也用以泛指各类变革，但更通常地是侧重指藉以改变人员及人际间工作关系的本质和性质的各种方法或方案。常见的组织发展方法包括敏感性训练、调查反馈、过程咨询、团队建设和组织中的人际关系发展等。贯彻这种变革方法的共同主线是，它们都设法带来组织人员内部或相互关系的改变。

敏感性训练是通过非结构化的群体互动来改变人的行为的一种方法。该群体是由一位职业行为学者和若干参与者共同组成。并不对群体规定某种议事日程，职业行为学家（不具有领导角色）也仅仅是为参与者创造表达自己思想和情感的机会。会谈自由而奔放，参与者可以探讨他们喜欢的任何议题。讨论中所注重的是个人的积极参与及其互动的过程。

对敏感性训练作为一种变革方法的效果，实证研究已经表明它具有多种的结果。从正面看，这种方法表现出对沟通技能的迅速改善，以及对提高认知的准确性和个人参与的意愿有促进作用。然而，这些改变对工作绩效有什么影响，还没有结论，且这种方法还不能避免心理方面的风险。

1. 调查反馈，是对组织成员的态度进行评价，确定其态度和认识中存在的差距，并使用反馈小组中得到的调查信息，帮助消除其差距的一种方法。调查问卷通常分发给组织或单位的所有成员填写。问题包括成员对诸如决策制定、沟通效果、单位间的协调、组织的满意度、工作、同事及直接上司等广泛议题的认识与看法。将调查问卷统计处理后得到的数据制成表格，分发给有关的员工，使所提供的信息成为人们确定问题和解决问题的一个跳板。

2. 过程咨询，是依靠外部咨询者，帮助管理者对其必须处理的过程事件形成认知、理解和行动的能力。这些过程事件可能包括工作流程、单位成员间的非正式关系，以及正式的沟通渠道等。咨询者帮助管理者更好地认识他或她的周围、其自身内部或与其他人员之间正在发生什么样的事情。咨询者并不负责解决管理者的问题。相反，咨询者只是作为教练，帮助管理者诊断哪些过程需要改进。如果管理者在咨询者的帮助下，还不能解决问题，咨询者将协助管理者，给自己配备一名具有适当技术知识的专家。

3. 团队建设, 是使工作团队的成员在互动中了解其他人是怎么想和怎么做的。通过高强度的互动, 团队成员学会形成互相信任和开诚布公。团队建设方案中的活动可能包括团队目标的确定、团队成员间人际关系的开发、明确各成员任务和职责的角色分析以及团队过程分析等。

4. 组织发展, 试图改变不同工作小组成员之间的相互看法、认知和成见。例如, 两个小组一直存在不良的工作关系。可以让它们分别开列出一份清单, 说明有关下列方面的认识: 如何看待我方? 如何看待对方? 我们认为, 对方小组如何看待我方? 然后, 交换两个小组的清单, 讨论有什么相似的认识及不同之处。不同点将得到特别的注意。接着, 两个小组考察存在差异的原因, 并努力制定出解决办法, 改进小组间的关系。

四、激发创新管理

当组织文化不再支撑组织的使命时, 管理当局可以做些什么来改变组织的文化? 管理当局如何推行一种像全面质量管理这样的持续变革方案? 当今的竞争环境已经使工作场所充满压力, 管理者能做些什么, 帮助员工们更好地处理这种压力? 以上变革议题(组织文化变革、推行全面质量管理和处理员工压力)将成为管理者领导其组织进入 21 世纪需要关注的关键问题。

(一) 组织文化变革

组织文化是由相对稳定和持久的因素(如组织目标、组织结构和组织文化中核心价值理念等)构成的。这一事实往往导致文化的变革具有相当的阻力。一种文化特别是这种文化中的核心价值理念, 需要很长一段时间才能形成, 而一旦形成, 它又常常成为牢固和不易更改的。像通用汽车公司和美国电话电报公司这样具有强文化的组织, 之所以存在特别大的变革阻力, 就是因为其员工已经融入到这种文化之中了。要是随着时间的推移, 某种特

定的文化已变得对组织不适宜，它就成了管理当局的绊脚石。这时，管理当局很少能做些什么来改变它，尤其是从短期来看更是如此。即使在最有利的条件之下，组织文化的变革也常常需要经历多年的时间，而不是几周或几个月，才能看出其变化的。

1. 对情境因素的认识。什么样的“有利条件”可能促进组织文化的变革？经验表明，文化变革最可能在如下的情景下发生：

(1) 大规模危机出现。这可以成为动摇现状的一个震源，促使人们对现有文化的适应性产生怀疑。具体例子如发生令人吃惊的财务亏损，丢失一个重要的顾客，或者部分对手的一次重大的技术突破等等。

(2) 领导职位易人。新的高层领导可能被认为对危机具有更强的反应能力。而新领导往往会给组织带来一种不同的价值观。这里，高层领导既可以指首席执行官，也可能包括所有的资深经理。

(3) 组织新而小。新建立的组织，其文化的渗透力较弱。相似地，当组织规模较小时，管理当局也更容易传播它的新价值观。

(4) 组织文化弱。一种组织文化愈是广泛渗透并在成员中形成对总价值观的高度认同，那么它就愈难得到改变。相反，较弱的文化比较强的文化具有更大的可变性。

这些情境因素有助于解释为什么一个像通用汽车这样的公司会在重塑其文化时，面临很大的困难。在相当程度上，通用汽车公司的员工们并不认为其公司的日常问题是与危机相对称的。“新”领导更多只是名字上的更换，而没有实质上的新变化。直至1993年以前，其首席执行官均由长期为公司效力的内部人担任，他们融于组织的既定文化中。另外，通用汽车公司既不是年轻的组织，也不是小规模的组织，而且原有的文化并不弱。

2. 实现文化变革的策略。现在我们要提一个问题：如果情境条件是合适的，管理当局如何推行组织文化变革？这一大挑战是要解冻现有的文化。对根深蒂固而又高度重要的东西，要加以解冻，并不是单一一项措施就能奏效的。组织文化变革管理需要有一个全面的、协调的战略，如表 1—2 所示。

表 1—2

组织文化变革的途径

-
- | |
|-------------------------------------|
| 1. 进行组织文化分析，确定需要变革的文化因素 |
| 2. 向员工们明确说明，如果不马上推行变革，组织的生存就会受到致命威胁 |
| 3. 任命具有新观念的新领导 |
| 4. 发动一次组织重组 |
| 5. 引入新故事、新典礼来传播新观念 |
| 6. 改变人员甄选和社会化过程及绩效评估和奖励制度，支持新的文化价值观 |
-

(1) 解冻的最佳着眼点是进行组织文化分析。这包括进行文化审核以评估现有的文化，将现有文化与预期的文化作比较，进行差距评价，以确定哪些文化要素特别需要加以变革。

(2) 我们已经探讨过大规模危机作为解冻企业原有文化的一种手段的重要性。但危机并不是组织的所有成员都能注意到的。因此，管理当局有必要使人们更清楚地看到组织的危机。需要让组织的每个人都清楚，组织的生存正受到致命的威胁。要是员工们没有意识到变革的紧迫性，那就很难使一种固有文化对变革的努力作出反应。

(3) 任命新的高层经理人员可能预示着一场重大的变革正在发生。新的领导人可能展现一种新的角色模式，并产生一套新的行为标准。不过，新经理需要尽快将他或她的新观念注入组织中，并将关键管理职位的人员调换成忠于这一观念的人。李·艾柯卡 (Lee Iacocca) 领导的克莱斯勒公司变革的成功，毫无疑问

在相当程度上，应当归功于他对公司高层经理的大批迅速的调整。在这次人事调整中，他将原先在福特公司共事的忠实伙伴带进了克莱斯勒。

(4) 伴随着主要经理人员的调整，发动一次组织重组也具有重要的意义。设立一些新单位，或者将某些单位合并或取消，这些都以显而易见的方式，传送着管理当局下决心将组织引入新方向的信息。

(5) 新的领导也要尽快创造出新的故事和典礼，来取代原先使用的仪式，以便更好地向员工们传播组织的主体价值观。而这是需要即刻去做的。耽搁只会使新领导与现有文化为伍，从而关闭推行变革的大门。

(6) 管理当局还要改变人员甄选和社会化的过程，以及绩效评估与奖励制度，以便对采纳了所期望的新价值观的员工形成有力的支持。

以上只是一些建议，当然不足以确保所有的变革努力都能获得成功。组织成员并不会那么快就排除掉他们已经深刻理解，并在过去使他们做出良好表现的原有价值观。管理者应当有足够的耐心，变革在开始以后，可能进展缓慢。管理当局必须保持不变的警惕性，防止返回到旧的、熟悉的实践和习惯上。不过，已经有越来越多的变革成功的例子，像英国航空公司 (British Airways)、芝加哥第一公司 (First Chicago)、日产公司 (Nissan) 和通用电气公司等，就是有效地取得了戏剧性的文化变革的组织。这些成功的个案中下层中，有三点值得注意。①这些转变通常经历了 7—10 年的时间，这证实了我们对耐心的强调。②在每一例成功的文化变革中，其变革推动者 (公司的首席执行官) 基本上都是外来者。他们有的从组织外部直接聘入，有的来自于公司的非主业部门。③所有的首席执行官都以营造一种认识到危机即将来临的氛围，作为新工作的切入口。

（二）创造与创新

创造，是指以独特的方式综合各种思想或在各种思想之间建立起独特的联系的一种能力。能激发创造力的组织，可以不断地开发出行为的新方式以及解决问题的新方法。

创新，是指形成创造性思想并将其转换为有用的产品、服务或作业方法的过程，即富有创新力的组织能够不断地将创造性思想转变为某种有用的结果。当管理者说到要将组织变革成更富有创造性的时候，他们通常指的就是要激发创新。在美国可以贴切地把明尼苏达采矿制造公司看作是富有创新力的组织，因为它能产生新颖的思想并转换成盈利的产品，如玻璃纸带、防刮保护涂料、不干胶纸贴和带有松紧的一次性尿布等。同样，取得辉煌成功的计算机芯片制造商英特尔公司也是这种组织，它在芯片微型化方面领先于所有的制造商。以 50 亿美元的年销售收入作为支撑，该公司每年投入 12 亿美元用于厂房和设备，8 亿美元用于研究开发，从而保证有新的、更有力的产品源源推出，使公司保持竞争的领先地位。

（三）促进创新

有三类因素可用来激发组织的创新力。它们就是组织结构、文化和人力资源实践。

1. 结构因素。根据大量的研究，我们可以总结出有关结构因素对创新作用的三个结论：①有机式结构对创新有正面的影响。因为其纵向变异、正规化和集权化程度低，有机式结构可以提高组织的灵活性、应变力和跨职能工作能力，从而使创新更易于得到采纳。②拥有富足的资源能为创新提供另一重要的基石。组织资源充裕，就使管理当局有能力购买创新成果，敢于投下巨资推行创新并承受失败的损失。③单位间密切的沟通有利于克服创新的潜在障碍。像委员会、任务小组及其他这类机制都可促进部门之间的相互交流，从而使创新得到组织的广泛采用。例如，

明尼苏达采矿制造公司就是高度分权化的、拥有小型有机式组织的大型企业。这家公司还有一个“大口袋”，用以支持与鼓励科学家和工程人员将15%以上的时间用于他们自己选择的开发项目。

2. 文化因素。富有创新力的组织，通常具有某种共同的文化，如鼓励试验，赞赏失败，不论成功还是失败都给予奖励，等等。充满创新精神的组织文化通常有如下特征：

(1) 接受模棱两可。过于强调目的性和专一性会限制人的创造性。

(2) 容忍不切实际。组织不抑制员工对“如果……就……”这样的问题作出不切实际的，甚至是愚蠢的回答。乍看起来似乎是不可行的，但往往可能带来问题的创新性解决。

(3) 外部控制少。组织将规则、条例、政策这类的控制减少到最低限度。

(4) 接受风险。组织鼓励员工大胆试验，不用担心可能失败的后果。错误被看作能提供学习的机会。

(5) 容忍冲突。组织鼓励不同的意见。个人或单位之间的一致和认同并不意味着能实现很高的经营绩效。

(6) 注重结果甚于手段。提出明确的目标以后，个人被鼓励积极探索实现目标的各种可行途径。注重结果意味着，对于任一给定的问题，可能存在若干种正确的解决办法。

(7) 强调开放系统。组织时刻监控环境的变化，并随时作出快速的反应。

3. 人力资源因素。在人力资源因素中，我们发现具有创造力的组织积极地对其员工开展培训，以使其保持知识的更新。同时，它们还给员工提供高工作保障，以减少他们担心因犯错误而遭解雇的顾虑。组织也鼓励员工成为革新能手。一旦产生新思想，革新能手们会主动而热情地将思想予以深化、提供支持并克服阻力，以确保创新得到推行。最近有项研究表明，革新能手们

有一种共同的个性特征：高度自信、有持久力、精力旺盛、敢于冒风险。革新能手们也显示出与动态式领导相似的特征。如他们会以其对创新成功的认识，以及他们个人对其使命的坚信不移来激励和鞭策他人，并善于从他人处争取支持。另外，创新能手们一般拥有相当大的决策自主权，这使得他们能在组织中引入并推行所提倡的创新管理。

（四）创新管理方法

美国管理学者 J·B·奎因在《创新的管理：受控制的混乱》一文中指出：美国、日本和西欧的创新型企业，虽然文化传统不同，但是都有惊人的相似之处。成功的创新型企业的管理方法有以下要点：

（1）形成有利于创新的环境和气氛。企业的领导人必须对未来的发展具有远大的抱负，并使企业的价值观念和气氛有利于支持创新。对于大企业来说，这一点是至关重要的，否则就不能克服对于改革创新抵抗，不能吸引有才能的科技人员来公司工作。《追求卓越》的作者托马斯·彼得斯指出，创新过程只能通过实验和革新迷们的活动来实现，经理人员的任务就是要创造有利于这种创新过程的环境：一个培育实验者和革新迷并使其成为英雄的环境。

（2）面向市场。创新型企业不仅有远大抱负，并且能把它同市场的实际结合起来。一方面是企业的领导具有很强的市场导向，十分注意预见和解决消费者将要出现的问题；另一方面是技术人员与市场营销人员之间有经常的相互联系。日本的索尼公司在技术人员招聘来以后，立即派他们到零售门市部去进行训练。

（3）小型化的扁平的组织结构。最富于创新精神的大公司都在努力减少层次，使整个企业成为扁平形的组织，并把各个项目小组分得很小。一个产品开发小组一般只有 6—7 个关键人物。各个事业部和各个技术部门的规模也实行小型化，不超过 400

人，在单位内部一般只需要建立两级管理。如果单位规模过大，管理人员和管理机构就会增加，如果一个创新项目需要经过许多正式的批准手续，那它就不易存活。

(4) 研究方法的多样化。创新者在开始时不知道哪种方法在技术上是最好的，而技术的发展往往包含许多意外。合乎逻辑的方法是同时走几条不同的路。如果可能，可以鼓励平行地进行几个样品的试制。这种竞争可以激励工作人员，并且可以取得更多更好的信息，来为最后投放市场的决策提供依据。

(5) 在开发的后期进行选择。许多公司直到样品阶段，才在竞争的方案之间选定一个可采用的方案。这种做法为决策提供比较客观的情报，减少风险，并保证选出的方案，有一个忠实可靠的小组来加以实施。奎因认为，几个小组平行地开发新产品，可以提高成功的概率，缩短开发的时间，因而费用反而是较少的。

(6) 分权化的小组织。每个创新能力强的大企业都在仿效小企业的做法，在创新方面采用分权化小组织的形式。由工程师、技术人员、设计师、模型制作者组成的小组，人数不多，但是成员对小组有高度的一体感和忠诚。日本有一些企业的领导人直接到小组参与开发新产品的工作。

(7) 在相互影响中学习。创新型的企业不论大小都是善于学习的，它们积极寻找外部的技术来源，并且依靠用户的能力。在创新中利用外部杠杆可以产生巨大的力量。全世界每年用于研究与开发的经费高达 2000 亿美元。大企业同小企业一样，只要肯想办法，就可以很顺利地利用这一总体的努力。

奎因在深入调查了发达国家创新型大企业的成功经验后提出：对创新的管理应当采用一种渐进的方法（增量方法），也可叫做“分阶段的程序计划”。因为创新活动不适宜用高度定型的计划制度来进行管理。对于重大的创新最好把它作为一种渐进的、目标导向的、相互影响的学习过程来加以管理。

第二章

决策：管理的大脑

（人类在长期的管理实践中，已经建立了以工作为中心、以绩效为中心和以人际关系为中心的三种基本的组织管理模式。当前，无论是从实现组织的任务出发，还是从管理实践的要求和管理变革的趋势来看，都迫切需要发展以决策为中心的新型的管理组织形式，并确立相应的理论和结构。

第一节

决策与管理的关系

一、决策即抉择

决策同一般管理活动的区别，在于体现企业领导者对客观事物的充分认识的同时，鲜明地突出了“抉择”在这种能动反映过程中的作用。它是一种选择性的能动反映活动。美国著名的管理学家赫伯特·A·西蒙（Herbert Alexander Simon）教授在《管理行为》一书中说：“我们将同时采用‘抉择’和‘决策’这两个

可以互替的术语……。由于这两个词原指有意向的、精心的和理智的选择，所以我们应当强调指出，我们这里用它们表示任何选择的过程，而不管那个过程是否在某种程度上包括深思熟虑的因素。”^① 西蒙的这一观点强调了抉择包含有意识和无意识两个方面，并且指出了抉择的基本方面是理性的。

决策中的抉择，是指主体按照思维逻辑和客观逻辑，把决策对象的可能性空间加以缩小，择其优者使之变成现实性的行为。它的特征是从选择各个子系统的集合中选择一个分系统，这个“一”既可以是一个事物，也可以是一个子集合，其结果是对某种东西加以肯定，对其余的东西加以否定。显然，抉择的前提是必须有复数的选择子系统。这种抉择与目的合理性的关系甚为密切。固然，在这种抉择的过程中，必然少不了有意识选择的机制。但从整体和实质看，它是指“被称作‘计划’和‘设计’的一系列复杂活动的产物。”^② 列宁在评述黑格尔关于实践是“逻辑的推理”思想时，肯定了实践活动包含着三个前提：“第一个前提，善是目的（主观的目的）对现实（外部现实）的关系”；第二个前提，外部的手段（工具），（客观的东西）；第三个前提就是结论：主体和客体的一致，对主体观念的检验，客观真理的标准。”^③ 这就是说，作为实践活动的第一个前提（目的）和第三个前提（结果）是一致的，“善的目的”的实现就是“主体和客体的一致”。它们的区别只是在于，前者是主观的，后者是客观的。据此，可以在实质上把实践活动的要素归结为“目的”和“达到目的的手段”两项，与此相适应，决策作为未来实践在观

① [美] 赫伯特·A·西蒙：《管理行为》，北京经济学院出版社 1991 年版，第 5—6 页。

② [美] 赫伯特·A·西蒙：《管理行为》，北京经济学院出版社 1991 年版，第 5 页。

③ 《列宁全集》第 38 卷，第 234 页。

念中的超前反映，也必然包含作为“目的”和“手段”所体现的实践目标和实践方案两个要素，因此，决策中的抉择归根到底是对实践目标和实践方案的抉择。从实践目标的抉择看，由于主体需要具体的丰富性和事物发展的多种可能性，以及实践活动的阶段性，就决定了实践目的在横向上和纵向上都是多重的，而不是单一的。实践活动的出发点是要创造主体同客体最优的价值关系，而“两个目标的存在，最起码也要引进一致性要求——为达到一个目标而花费的时间，限制了为达到另一目标所能用的时间”^①，这就需要决策主体从需要的层次和客观条件的成熟情况出发，通过综合比较、权衡、筛选，从而确定最佳的实践目标。中国古代军事家孙子在谈到军事目标的选择时曾说：“涂有所不由，军有所不击，城有所不攻，地有所不争，君命有所不受。”^②这告诉我们，“有所不为才能有所为”，目标选择的辩证法就是如此。从实践方案的抉择看，由于同一实践目标可以有多种多样的完成方法、手段、途径，这些大都是从特定角度和某种程度上对实践目标的实现起特定作用，因而很难尽善尽美，往往是利弊共存，这就决定了实践方案选择的多样性和复杂性。因此，决策主体必须在观念中，根据自己所选定的现实目标的性质和特点；以及实践活动的条件，对各种具有现实可能性的方法、手段、途径进行综合比较、衡量、筛选，从中选取一个或者综合成一个最优的实践方案。正如西蒙所说：“在任何时候，都存在大量（实际）可能的备选行动方案；一个人可能选取其中任何一个方案；通过某种过程，这些大量的备选方案，被压缩为实际采用的一个方案

① [美] 赫伯特·A·西蒙：《现代决策理论的基石》，北京经济学院出版社 1989 年版，第 36 页。

② 唐满先：《孙子兵法今译》，江西人民出版社 1985 年版，第 54 页。

了。”^①当然，“在不同备选方案中，自由决策的基础是对情况及其结果的了解，并由价值来指导。”^②由此可见，抉择在实质上起着统辖、支配、优化决策方案的作用。

决策就是抉择，表明决策认识在本质上是决策主体的自由意志的动态表现，而人的自由意志最终受制于客观世界的因果联系。按照我们的理解，意志自由是人区别于动物的特有的自觉能动性的突出表现，是人类从其诞生之日便开始的“生命实践”的结果。在认识论意义上，意志是人们自觉地指向目标并支配自己的行动，以顽强性和坚韧性为特征，克服障碍和困难的心理过程。主体在实践活动中，根据其内部条件和外部环境的要求在头脑中形成需要的反映，当模糊地意识到这种需要时仅仅表现为意向，只有当明确而强烈地意识到这种需要时才表现为愿望，愿望能够激起和维持人的活动的动机，任何意志行为都是在特定的动机支配下的实际行动。自由则是对必然的认识和利用，就是既遵循必然又超越必然去发挥它那无休止的冲动和创造力，指向理想和超然的境界。所以，意志自由就是建立在主体对自身条件和外部环境需要的正确理性基础之上的意向性、决断性认识。意志自由最终是建立在现实的必然性基础上的，是必然和或然的统一。正是在这个意义上，恩格斯指出：“意志自由只是借助于对事物的认识来作出决定的那种能力。因此，人对一定问题的判断愈是自由，这个判断的内容所具有必然性就愈大；而犹豫不决是以不知为基础的，它看来好像是在许多不同的和相互矛盾的可能的决定中任意进行选择，但恰好由此证明它的不自由，证明它被正好

① [美] 赫伯特·A·西蒙：《管理行为》，北京经济学院出版社 1989 年版，第 5 页。

② [美] 赫伯特·A·西蒙：《管理行为》，北京经济学院出版社 1989 年版，第 5 页。

应该由它支配的对象所支配。”^① 人们在现实世界中，需要不断地从事实实践活动，也就需要不断发挥意志自由的作用。从而构成积分式的抉择、决策过程。在哲学史上，许多思想家都考察过抉择与意志自由的关系，把抉择看作意志自由行为的实在内容和实现意志自由的必要手段。从抉择是意志自由的实在内容方面来看，由于人的意志自由表现为人的心理和行为的高度自主化，即主体的主观意志在特定条件下可以支配其具体行动。面临同样的情景，人既可以产生这样的动机和愿望，也可以产生那样的动机和愿望；既可以采取这样的行动目的，也可以采取那样的行动目的；既可以按照这种方式去实现目的，也就可以按照那种方式去实现目的，因而，意志自由必然把“理性抉择”包含于其内部。以“抉择”为实在内容的意志自由在对行为进行调节时，便表现出发动和制止两种功能。前者在于推动人去从事达到预定目的所必需的行动，后者在于制止不符合预定目的的行动。自由意志的调节功能的这两个方面在实践活动中是统一的。本来，人们的实践目标和实践手段作为行动路线都是与人们的需要密切地联系在一起，实践目标和实践手段是实现人们需要的条件。但在人们的行动路线由于主、客观原因而受阻的情况下，人们的需要就往往以强烈的动机、意愿、目的等形式在实际的行动路线中被单独地抽象出来，本来必须经由行动路线才能上升的结果，反过来预先成了确定行动路线的出发点，于是抉择就成了二者之间的中介工具。也许人类早期凭借选择实践目标和实践方案以实现其意志自由的方式，是同其他动物一样采用试错法。他们无力预见通向目的地行程中的一切障碍，便不得不让自己的目标和道路不断适应他们所遭遇的困难，屡屡绕过障碍而前进。这样，人们通过大量的试错在一定范围和条件下确立相对正确的行动路线。即使在

^① 《马克思恩格斯选集》第3卷，第153—154页。

人们现实的日常生活中，以试错法来选择行动路线的现象也是大量存在的。只是随着人们实践活动对象范围的扩大和条件的复杂化，试错法才逐渐让位于实验法，即通过对同类对象的典型代表的试探性操作，认识和掌握其普遍的行动规律，以此作为抉择自己行动路线的根据。从广义上说，这仍然是一种试错法。当然，无论是古典意义上的试错法，还是现代意义上的实验法，它们本身都是一种“抉择”行为。只有通过这种“抉择”行为，主体的自由意志才能实现。总之，正是由于抉择与人的意志自由密切的内在联系，决策认识在本质上才是主体的自由意志的动态表现。

二、管理即决策

（管理是有目的的集体活动，这种活动是通过某些职能发挥来有效地获取、分配和利用人力资源和物质资源。而且，这种活动还是一个为完成集体任务而进行的有组织的活动过程，即管理过程。）

什么是决策，目前世界上比较趋于一致的看法有两种：一种是由科学管理学创始人之一、世界著名经济学家、美国科学家赫·阿·西蒙（H.A.Simon）提出的“管理就是决策”；另一种是由中国学者于光远提出的“决策就是作决定”。这两种看来截然不同的定义，却从不同角度深刻地提示了决策的基本内容。

（决策就是对未来实践的方向、目标、原则以及方法与手段所作的决定。由于客观事物的复杂性和多变性，在实践过程中，主观和客观完全符合的人们意志的现象是极为少有的，所以，在实践过程中，人们都知道要随着实践的具体情况，不断修正和发展原有的理想、目标、意图、愿望、原则、方法和途径。）

以开汽车为例，如果希望一次决定好方向和目标，把方向盘调整好固定不变，就能把汽车开到目的地，这只能是空想。司机必须根据汽车在其行驶的道路上的各种复杂情况，不断地调整方

向盘，才能保证汽车准确安全地达到目的地。司机最初作出终极目标的一次决定，然后在运行过程中，根据外界条件和汽车运行的情况又不断地作出一系列新的具体决策，才能使主观和客观相吻合，才能最终成功地到达目的地。这种不断地一个又一个地对未来的实践作出决定的长链条，称之为微分决策的积分。

微分决策的积分，具体含义是什么呢？如仍以开汽车为例，可以看出，它构成了司机对汽车的管理过程。对简单的系统是如此，对于复杂的大系统也是如此，它具有普遍的意义。这一过程可用图 2—1 表示。

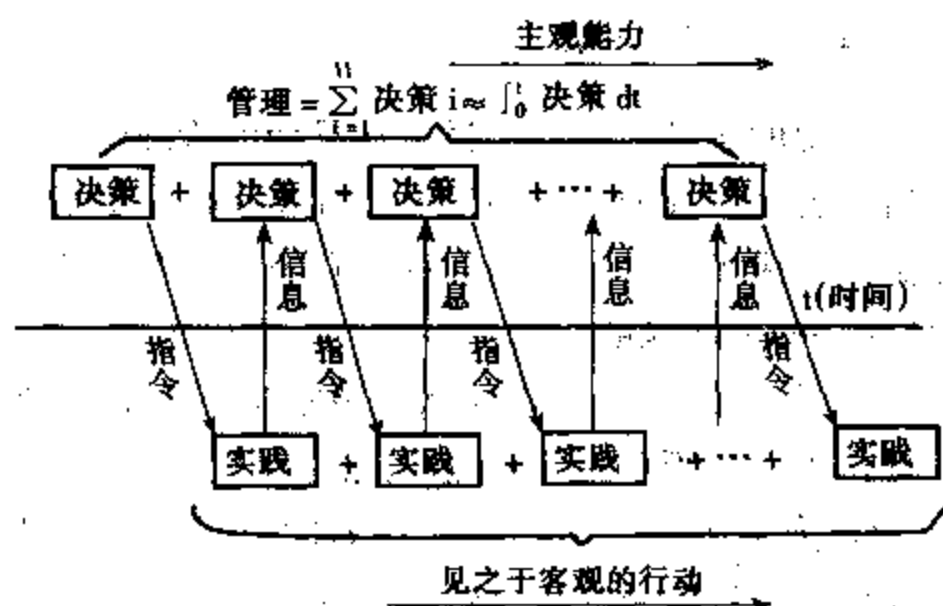


图 2—1 决策与管理的关系

事物的发展，主观对客观世界的改造，无不遵从“实践—认识—再实践—再认识”这样一个辩证的运动发展过程。在这一过程中，是由不断发展的人的认识，对人们改造客观世界的实践（未来）作出了一系列的决定。在这种决定的指导下，人们的社会实践活动才能按照人们的理想、意图、目标前进，达到改造客观世界的目的。只有在这种意义上才能说：“管理即是决策”，也

就是说，管理就是主观能力与客观实践活动这个矛盾对立统一体在既斗争又统一的发展过程中的主观能力。它并没有划定系统范围的大小，但在时间系列上，则是一个以时间为变量的集合。实际上，这种不断的决策与实践，是一个连续的过程，所以，又可以说，管理就是微分决策的积分。在这一连续过程中，人们（个人决策指个人，团体决策指领袖或领导集团）要不断地收集客观实践的各种信息，并根据对收集到的信息所作的分析与判断，不断地作出新的决定。所以，又有些人把决策看作是一个过程。这种把决策看作是一个过程的人，实际上也就是认为“管理就是决策”。)

三、管理过程即决策过程

对管理过程的各种职能的探讨，从早期的管理学家法约尔开始，经过后来管理学家的继承和发展，现在又由集大成者孔茨等人荟萃成集，形成了比较完整的学说。孔茨在他与奥唐奈合著的《管理原理——管理职能的分析》一书中，提出了如下六大职能：

1. 计划。为了实现未来的目标，制定出所要做的事情的纲要。计划被认为“是管理过程的出发点。”^①

2. 组织。为了达到目标和保证计划的完成，建立适当的权力机构，以便对工作所需的人、财、物合理安排，使各个环节相互衔接。

3. 人员配置。对人员的选择、任用、培训、考核、提拔及如何将人员安置在适当的岗位，发挥他最大的作用。

4. 指挥。以各种特殊的和一般的命令和指示使他人围绕组织的目标采取有效的行动，并对其进行指导和监督。

5. 控制。即检查所进行的一切活动是否符合于制定的计划、

^① 占部都美：《现代管理论》，新华出版社 1984 年版，第 87 页。

发出的指示和既定的原则。

6. 协调。将所属各个单位及全体成员的行动纳入总目标的轨道，使其相互制约、相互配合和相互促进。

在六大职能中，我们不难发现：不论是计划的制定，组织的建立，人员的配置，还是进行指挥、控制和协调都需要作出大大小小的决策。再者，这些职能并不是相互独立的，而是紧密联系在一起，以便实现某种目标。目标实现需要行动，而行动的选择就是决策。所以，无论是单一职能作用的发挥还是各个职能联系起来构成的总的行动都离不开决策，从这个意义上讲，“管理过程就是决策过程”，^①决策贯穿于整个管理过程。

第二节

以决策为中心的新型组织

一、构建以决策为中心的新型组织

在相当长的时间内，组织理论都把决策视为组织领导者所拥有的特殊职能，把决策看作是组织领导者的一种“瞬间”的一次性行为，因而从未真正地把决策问题纳入组织理论研究的范畴。由此形成的传统观念导致了组织理论研究中忽视决策，组织结构设计较少考虑决策过程影响的状况，使决策成为组织中少数上层人物的特殊职能。

今天看来，忽视决策这种组织最重要的职能，在组织理论研究中不重视研究决策结构和决策过程，就难以使企业组织适应现代环境，寻求发展的需要。以决策为中心组织理论的必要性可以

^① H. A. Simon: Administrative Behaviour, Free Press, New York, 1976.

从下述几方面予以阐述。

1. 组织决策是一种群体行为。传统观念把决策视为组织领导者的瞬间性行为。由此推论，决策只是组织中涉及面小、集中性强的行为。这是把作为“决策者”的组织 and 作决策者的个人混为一谈的结果。西蒙在创立决策理论时就反复论证，组织决策并非瞬间性行为，而是过程性行为；并非个人行为，而是组织的群体性行为。任何个人在组织决策中都存在能力的有限性，这是由人在神经生理语言沟通方面的能力的局限性，以及外界事物的不确定性和复杂性所致，这些因素综合起来就使人们在理解、解决复杂问题和处理信息方面的能力受到了限制。^① 个人的决策能力的有限性只能借助于决策劳动的分工来予以解决和克服，即通过组织决策的群体化来解决。

组织决策的四个阶段，即搜集信息、拟定方案、选择方案和审查方案。这一过程分别把组织成员从最高层到最基层，都牵涉到组织的决策活动之中，使几乎所有的组织成员无一不与组织的决策过程和决策行为相关。可以断言，企业组织中不存在完全没有决策权的个人。即使是操作工人，他的行为总是受他的大脑支配，操作方式、收集和传输信息的方式，通常都由他自己决策。

既然决策是企业组织中牵涉面如此广泛、群体化倾向如此强烈的活动，就应该把它作为组织的基本功能和重要任务，任何忽略它的理论和作法都不符合现代组织的本质特征。

2. 决策是组织管理的中心。组织的一切活动都离不开决策。怎样完成组织的工作或任务，如何取得组织的绩效，如何有效地处理组织内外的各种关系等等，都需要决策。西蒙指出，一个组织（特别是大型组织）就像任何复杂系统一样，几乎普遍存在着

^① 张春霖：《企业组织与市场体制》，上海三联书店和上海人民出版社 1994 年版，第 35—36 页。

等级分层现象，我们“可以将一个组织看成为一块3层的蛋糕。最下层，是基本工作过程——这一过程要对整个系统进行设计和再设计，为系统提供基本目标和目标，并对其活动给予监控。”^①即使是在上述基本工作过程中，也必然涉及一系列决策工作。例如，何时、何处和以何种价格取得何种原材料；生产批量、生产周期和工序协调的确定等等。总之，决策贯穿于组织的各个层次和职能，管理各个方面和整个过程。抓住决策这个中心，组织管理就可以找准方向，抓住重点。

3. 决策结构与组织结构互为基础。组织的决策行为与个人的决策行为相比较，最显著的差异是前者属群体性行为，必然存在分工协作关系。因此，组织决策行为具有结构化特征。组织的决策结构中的最主要内容是决策权的分配问题，即明确决策权的集中度，或决策权在组织的不同层次和不同部门之间的授与和分配。决策权的分配显然应以组织决策为基础，需要根据组织不同的层级授与不同的决策权限，并根据组织的职能分工结构分别授与不同职能部门的专业决策权限。另一方面，决策权的根本或决策结构又是组织结构的基本构成之一，因为“组织结构的内涵是人们在职、责、权方面的结构体系。所以，组织结构又可简称权责结构。”^②其中，“权”主要指决策权。组织的层级结构、职能结构、部门结构无一不以职权结构（决策结构）为保证，未授与决策权的管理层级和管理职能将会失去其存在的价值基础。总之，决策结构与组织结构互为基础，相互支撑，同时，又相互约束。以决策为中心显然更有利于组织的设计、运行和发展，更有利于组织结构与组织决策过程的协调配合。

4. 非程序化决策比重迅速上升。组织的活动可以分为两类：

① H·西蒙《管理决策新科学》，第96页。

② 吴培良、郑明身主编：《工业企业组织设计》，第9页。

①例行活动，即反复进行的活动，如成批和大量生产活动，定货和采购活动等等。这类活动涉及业务内容是经常和反复出现的，其决策可以按照一定的程序来进行，属于程序化决策。②非例行活动，即不会或极少重复进行的活动，如新产品开发，新市场开拓、技术引进等工作。这种非例行活动涉及到的业务内容由于无先例可循，其决策属于非程序化决策。

在企业发展到一定的水平之前，组织环境相对稳定，企业面临的基本问题是生产效率问题，只要企业能提高劳动生产率，就可以确保其生产和发展。这时，企业碰到的决策问题，以程序化决策为主。程序化决策是一类相对简单的决策，组织可以参照过去的经验教训，拟定一套程序化办法，使决策者按章行事，即可寻找到解决问题的各种方案，并根据经验选择较佳的方案。由于程序化决策对决策者的要求不高，决策过程相对简单，因此，过去的组织理论不重视组织决策问题。

但是，今天的情况已经发生了巨大的变化，效率已不再是左右企业生存与发展的惟一的重要因素了，组织的环境适应性在决定组织命运中更居举足轻重的地位。例如，企业的产品或服务能否适应市场需求，关系企业能否在市场中找到生存的决定性位置。适应不了市场需求的企业，生产效率越高，伴随的灾难越大。因此，企业经营方向的选择（一种决策）显然比提高效率（另一种决策）更为重要。现代企业所面临的环境越来越趋于不稳定，“能源危机”、“第三次浪潮”、“新技术革命”、“信息高速公路”等一系列标志或预示社会变革的新情况接踵而来，导致企业许许多多的重要决策日渐变为无章可循的非程序化决策。这些非程序化决策，既影响组织的命运，又是一类复杂的决策。此时，若企业再不对决策问题给予足够重视，势必加速组织的衰落。环境变化的加剧，组织对环境状况日趋不熟悉，必然导致组织的非程序化决策比重上升，为适应环境要求，组织必须更加重

视决策，以决策为中心。

二、以决策为中心的组织

以决策为中心的组织，概括而言，是在客观分析组织的决策过程和决策行为演变的基础上，以提高组织决策的合理性和决策效率为目的的新型组织模式。以决策为中心，就是要使组织把有效地发挥决策功能放在首位，并以此为目标构造组织的决策结构，以及构造对充分发挥决策功能起支撑和保障作用的组织的信息结构和动力结构。根据客观现实对组织发展所提出的决策，信息和动力方面的要求，以决策为中心的组织模式主要应按以下思路来加以构造。

（一）组织的决策结构分权化

企业组织的决策结构主要由两项要素构成，即决策权的来源和决策权的分配。在现代企业中，决策权主要来自企业产权、组织职位和制度授予的理性化——法律化权力以及对决策所需的信息的占有和支配。决策权的根本涉及到组织的最基本的问题，即由谁作出哪些决策？这里所讨论的决策权分配，是指对诸如资源分配、战略制定、目标选择、业务方式等一系列企业经营管理问题作出决策的权力分配或分工问题。分配决策权的核心问题，是要确定组织的决策权的集中程度以及决策权在不同层次和部门之间的划分。^①

组织的决策结构分权化，是指其决策结构从集中到分散的动态发展过程或趋势。分权化是一个相对的概念，彻底的分权是对组织本身的否定，是不可取的。决策分权化的目标状态是在不损害组织统一的前提下，既能提供组织结构，确保组织运行的统一性和协作性，又不窒息组织成员的创造性，让他们为组织做出高

^① 孙平：《管理组织论》，四川人民出版社 1996 年版，第 35 页。

效合理的决策贡献力量。组织决策分权化，是要将管理组织的决策权根据组织发展的需要，尽可能地向较低层级授与，使组织的各个层级都能成为特定范围的决策主体，以提高决策效率，适应急剧变化的环境要求。

（二）组织的信息结构多元化

“企业组织的信息结构由收集、传递、处理、存储以及分析信息的机制和渠道构成。信息结构的关键作用是给决策者提供必要的信息，以减少同某种环境相关的不可避免的不确定性。信息结构的构成要素包括：信息的传输渠道、信息的集中度及信息的载体—语言等。”^① 信息的传输渠道决定信息的流向：纵向或横向。如果组织中至少有一人能获取决策所需的全部信息时，则组织的信息是集中的；否则，就属于信息分散。信息集中有利于准确决策，然而，集中需要较高的条件，如高质量和快速流畅的信息传递渠道和技术手段，高速和大容量的信息处理能力，简明准确的信息载体等等。显然，信息绝对集中是不可能的，信息分散才是必然的。如果组织不能向决策者提供充分而必要的信息，那么组织就会面临两种可能的选择：或者调整信息结构，确保信息能到达决策者处；或者改变决策结构，把决策权转移到能掌握信息的当事人处。组织结构的改革经常是由决策结构和信息结构的相互制约关系的变化而导致的。

现有企业组织的信息结构主要是单一的层次式信息结构，即其信息传递以纵向渠道为主，强调信息收集与处理的专业分工等。这是一种为集权的等级制决策结构服务的信息结构，显然不能适应现代组织对决策结构分权化的要求。为了适应现代企业组织中多个多级决策主体或决策中心并存，并分别处理不同层次的决策问题的实际要求，企业的信息结构需要构建成以网络式信息

^① 孙平：《管理组织论》，四川人民出版社 1996 年版，第 36 页。

结构为主体，并辅之层次式信息结构和关系式信息结构的多元化结构。

（三）组织的动力结构自主化

企业组织的动力结构，指决策者能够借以有效地贯彻实施自己所作的决策的机制，即产生能使组织的其他成员服从决策者的愿望或行使权力的机制。管理组织的动力问题主要包含两方面的内容：在争取实现共同目的的过程中，告诉有关人员如何作出和实施决策；促使组织成员为实现共同目标做出最大的努力。组织的动力结构涉及到组织的统一，动力的类型及刺激结构等内容。

按照组织决策结构分权化的要求，企业组织中应该有多多个多级决策主体并存，有更多的组织成员参与组织各级的决策活动。这一改革预示着现有的把组织成员视为被动客体的各种动力结构将无法适应组织决策结构创新的需要，建立新型的自主化动力结构将是组织发展的必然。自主化动力结构的核心是建立组织成员的自主性和责任感。

三、以决策为中心的新型组织依托着知识工程

决策同一般管理的区别，还在于它在充分体现决策主体对决策客体的能动反映的同时，鲜明地突出了“知识工程”在这种能动反映过程中的作用，是一种知识工程性的能动反映活动。现代形态的决策面临着其客体对象——具有众多要素、重迭层次、复杂结构、高速变化、影响深远的现代社会的挑战，要求它具有更加系统化、精确化、科学化、高效化的特性，为适应这种要求，现代决策的技术手段也处在革命之中。这种革命包括相互联系而后者比前者更为先进的两个方面：①与我们所说的程序化决策相关的“管理科学”领域。②与程序化决策和非程序化决策都相关的“人工智能”技术领域。这两个方面都为现代形态的决策提供了实现自动化的技术手段。由此，在管理科学的建立和电子计算

机发展的基础上,运用“人工智能”来进行或者辅助决策便应运而生,呈现出一种迅速发展的趋势。大量的事实表明,人工智能作为人脑智能的电子计算机模拟,以现代化的物质技术手段空前地提高了人类的决策能力,使决策的方式、速度、精度和范围都发生了巨大的变化,从而使人类的决策在深度和广度上都有了重大的突破。正如有的学者所指出的,智能化的管理决策系统即人工智能专家系统与决策支持系统的结合,是第二次电子革命的重要方面,是今后10年内的重要发展趋势。

决策中的知识工程,是指决策主体借助于电子计算机,通过研究和开发知识系统的技术和工程把有关专家的经验知识加以总结,分成事实和规则两部分以建立起知识库,然后以知识库为基础采用合适的产生式系统,对输入的原始数据选择合适的规则进行推理、演绎,代行有关专家的职能做出判断、决策的工程。“知识工程”一词是由美国著名的人工智能专家费根鲍姆(E. A. Feigenbaum)在1977年首次提出来的。他说:“知识工程是人工智能的一种技艺。它运用人工智能的原理和方法,为那些需要专家知识才能解决的应用难题提供求解的手段。恰当运用专家知识的获取、表达和推理过程的构成与解释,是设计基于知识系统的重要技术问题。”^①换言之,知识工程就是从具体的专家系统研制中抽取出来的那些基本问题,如知识获取(把人类的专门知识转化为计算机内描述知识的符号、数据结构)、知识表达(如何用符号、数据结构表达便于计算机处理的专家的知识)、知识利用(如何利用解决问题以及如何达到推理的有效和精确)和知识接口(系统与用户之间的双向信息交流)等信息处理技术。专家系统则可以认为是一种基于知识的程序设计方法建立起来的

^① E. A. Feigenbaum, *The Art of Artificial Intelligence: Themes and Case Studies of Knowledge Engineering*. 上 UCA15, 1977.

模拟专家知识、思维推理、发现模式，作出决策，最后得到一套具有专家水平的计算机系统（在现阶段主要表现为计算机软件系统）。一般来说，一个完整的专家系统是由知识库、推理机、知识获取部分和解释界面四部分组成的。知识工程是在建造专家系统的实践基础上形成的。它同专家系统的主要区别在于知识库的规模，它具有多于专家系统的各种各样的知识和应用程序，是“多学科领域的专家系统”或“专家系统的系统”。从更广泛的意义上说，知识工程是多框架的重复，它提取了各种框架的共同的東西，独特地构成设计、制造、创新知识的方法学。

知识工程的重要性主要表现在：①在计算科学方面，它把机器的作用从信息处理提高到知识处理，提高了精神产品的生产率，开发了新的精神生产资料，这是计算科学发展方向上的一个飞跃。②在认识科学（包括决策科学）方面，它用人类智能把机器武装起来，构成了人类这一认识主体的一部分，成为人类认识能力和思维能力的延伸和放大，并且可以实现知识创新，在人类认识深化过程中起着相当重要的作用。毋庸讳言，那些对“计算机思维”持反对意见的人也依据哥德尔的不完全定理（哥德尔定理的基本思想是：任何一个公理系统如果是一致的、无矛盾的，那就是不完全的，而且这种无矛盾性在系统内不可证明），否认电子计算机有智能作用，特别是否认它在非程序决策认识中的智能作用。他们认为，每个电子计算机都有自己的哥德尔公式，因此计算机不论怎样设计都不能比人知道的更多，而人总是在系统之外，可以完成哥德尔的操纵。然而，在我们看来，哥德尔定理只是揭示了一切事物的辩证本质，表明了一切事物都有其时间、空间的局限性，并不能证明人类永远不能通过自身智能的发展把握思维的本质并利用机器加以实现。D·霍夫斯塔特在《创造性能否机构化》一文中指出：计算机程序只要能包括灵活的知觉和自我观察能力就可以实现创造性思维，它涉及多级数据结构之间

的多级观察，通过这一数据结构中发生变化的范型在另一数据结构中得到记录来实现相互影响。这实质是一种系统自组织过程。只要这样，就能实现计算机由“死板”向“灵活”的转化，就能在系统内部完成哥德尔化操作，产生创造性的决策思维。因此，哥德尔定理并不是人工智能的极限，当然也不是知识工程的极限。

任何实践活动可以从静态和动态两个角度去考察。从静态角度去考察，它表现为特定的结构即可以加以度量的实践诸要素及其联结方式；从动态角度去考察，它表现为运行的方式、步骤和程序。决策作为未来实践活动的静态和动态的一种预断和抉择，在知识形态上必然表现为实践的结构性和程序性的知识，因此，决策中的知识工程归根到底是实践的结构性和程序性知识的工程。从实践的结构性和程序性知识看，主体建立数据结构是成功进行实践的前提。在现代认知心理学中，数据结构又称图式或框架，它包含着有关某一特定内容方面的知识。

电子计算机在建立决策认识中的数据结构时，首先利用已有的知识来分析语言，一旦辨认出有关的文字便从记忆中把该语言的数据结构提取出来。它把数据结构的各种特性看成许多空洞，然而找出每个空洞必须填充的内容。数据结构本身就可以指导我们找出所需要的项目、数据，同时也告诉我们这种问题是属于哪种性质的问题。电子计算机一旦确定了该项决策所需要的数据结构，就会把各个分数据结构综合成为一个新的总数据结构，并在总数据结构中说明各个分数据结构的关系。电子计算机能否绘出某一问题的图解是判断它是否真正理解这一问题的标志。当电子计算机对这一问题确能深刻理解时，它不仅可以把图绘制出来，而且能给出有关这个问题的力的作用关系的方程式。可以说，每个主体的头脑和专家系统都有着许多各种不同方面的数据结构。从实践的程序性知识工程看，确立实践的程序是从事实实践活动关

键所在。人们通常也把实践程序叫做如何做的方法、步骤。电子计算机在确立实践的程序时，总是针对特定的目标，充分利用已有的知识，迅速地想到应该运用哪些工具（公式、方程式）能得到新的解释、答案，从而增进对程序问题的内在关系的了解。电子计算机专家系统通过已知的数据可以做出许多即时推理，假定即时推理包含了它们要解决的未知的东西，它就不必做出计划而能迅速得出结论。有时，专家系统对一个困难的决策问题一时解决不了，就把问题放在一边，根据已有的数据继续扩展，获得更多的信息，然后再继续推理。可以说，知识工程建立实践程序的过程是即时推理和搜集信息交替进行的过程。从某种意义上说，知识工程更多地是利用专家的物理直觉，即根据其实践经验的表征来解决问题。每一个决策主体和知识工程都具有许多各种不同方面的实践程序知识。由此可见，知识工程在决策中的两类知识建构方面都起着举足轻重的作用，是决策主体可以借用的必不可少的“外脑”。

决策认识凭借着知识工程，表明决策在本质上是决策主体把思想观念加工改造成社会实践软件的过程。构成社会实践系统的诸多要素，从其存在形式上可以分为两类：一类是实践主体、物质性工具、实践客体等实体性要素；另一类是战略、路线、方针、政策、策略、规划、计划、方案等精神性要素。我们借用电子计算机科学的概念，把前者称为社会实践系统的“硬件”，把后者称为社会实践系统的“软件”。社会实践软件就是社会实践系统运行程序的总称。决策的任务就在于主体把观念形态加工改造成社会实践软件。主体所从事的一般认识活动是旨在生产一般的知识产品，而这种一般的知识产品还不是实践系统运行的程序，因而还不具有社会实践软件的性质，只有经过决策主体在一定条件下转化为路线、战略、方针、政策、策略、措施、规划、计划、方案，实际地参与社会实践系统的运行，才能成为社会实

践系统的软件。主体在从事决策过程中，固然要以一般的知识产品作为基础，同时还可能产生出新的知识产品，但他的根本目的是要生产社会实践软件，如果决策过程没有生产出社会实践软件，决策过程就不会终止，一个具体的决策过程只有到生产出社会实践软件时才能够结束。如果在这个过程中生产出新的一般知识产品，那么这种新的一般知识产品只是决策过程副产品而已。

知识工程同生产社会实践软件的内在联系主要表现在以下两个方面：①知识工程为社会实践软件的生产提供了“软工程”。如果说每一门学科都有自己的知识及其工程，那么，把每一门学科的知识工程的共同理论提取出来便是思维科学。西蒙在《人类的认知》一书中提出了一个“物理符号系统假设”，^①认为人和计算机都是信息加工系统，都具有对符号信息的输入、输出、存储、复制、结构化和条件转换等六种功能。这些功能是物理符号系统具有人类智能的充分必要条件。由此得出结论说，计算机能模拟人的思维活动，当然也能模拟人脑生产社会实践软件的思维活动。知识工程作为人工智能发展的新阶段，它能够将主体在解题时所采用的策略和与该问题有关的大量知识、经验不受个体和时间、空间的限制而结合起来，能够有效地控制大量的知识库而解释本身的推理过程和回答用户提出的问题，能够在人类专家的协助下不断地增长知识，修改原有的规则，补充新规则，能够对特定实践过程在不受周围环境和主体情绪影响的条件下进行模拟仿真实验，严格地、准确地、高效率地和不知疲倦地进行工作，从而建构起社会实践程序的知识，成为人们决策时的最佳智能助手。②社会实践软件为知识工程建设提供了“软知识”。社会实践软件是一种具有独特性质的知识，即关于社会实践程序的知识，它本身也构成了知识工程中的知识要素。当越来越多的先进

① [美] 司马贺：《人类的认知》，科学出版社 1986 年版，第 12 页。

的社会实践软件物化在计算机系统之中，这种知识工程也就变得越具有优势。在知识工程中，社会实践软件知识同一般知识对于社会实践的作用是不同的。从作用的方式看，社会实践软件知识对实践的作用是直接的，是作为人们实践活动的规范、准则起作用的，而一般知识对社会实践的作用是间接的，是作为社会实践软件的基础而起作用的；从作用的时效来看，社会实践软件知识对实践的作用时效是比较短暂的，具有及时性，而一般知识对实践的作用是比较长久的，具有超越时间限制的特点；从作用的空间来看，社会实践软件知识具有很强的地域性和个别性，因而作用的范围比较狭小，而一般知识的作用范围则比较广大，具有超越地域界限的作用。正是由于社会实践软件知识的这种特性，使得它在知识工程中具有特殊的地位，发挥着增强、放大知识工程在人类决策中的作用的功能。

第三节

决策类型与决策制定过程

一、决策类型

决策者的目标是明确的，问题是熟悉的，与问题相关的信息是易确定和完整的。例如，一位顾客想向零售店退货；一个供应商延迟了一项重要的交货；报纸不得不报道意外的、快速传播的新闻事件；或大学处理一名留级的学生。这些情况都称为结构良好问题。它们是指那些直观的、熟悉的和易确定的问题。它们与完全理性假设接近一致。

但管理者面临的许多问题都是结构不良问题，它们是新的或不同寻常的，有关信息是含糊的或不完整的问题。如挑选一个建

筑师设计一幢新的公司总部大楼就属此情况之一，确定是否投资于一种新的、未经证实的技术也属于这类决策。

正像问题能分成两类一样，决策也可分为两种类型；即程序化的或例常性的决策和非程序化决策。

（一）程序化决策

餐厅里的一位女服务员将饮料溅到了一位顾客的衣服上，而餐厅经理又遇上了一个恼火的顾客，经理该怎样做呢？由于这种情况经常会遇到，故或许有一些处理这类问题的标准程序。例如，如果这是女服务员的错，而且溅得厉害，或如果顾客要求赔偿，那么经理就要从餐厅的开支中拿出一笔开销来让人洗净衣服。这就是一个程序化决策，它是能够运用例行方法解决的重复性决策。

决策可以程序化到重复和例行的程度，并在某种程度上存在解决问题的确定方法，因为问题属于结构良好问题，管理者不必陷入困境，费尽心机去建立一个复杂的决策过程。程序化决策是相对简单的，并且在很大程度上依赖以前的解决方法。故决策过程的“制定方案”阶段或不存在或不起作用。在许多情况下，程序化决策变成了依据先例的决策，管理者仅须按别人在相同情况下所做的那样做。饮料溅到顾客的衣服上，并不需要餐厅经理确定决策标准及其权重，也不需要列出一系列可能的解决方案，经理只需求助于一个系统化的规则或政策就可以了。

程序是管理者能用于响应结构良好问题的一系列相互关联的顺序步骤，唯一真正的困难在于确定问题。一旦问题明确了，程序也就定了。例如，一位采购经理收到会计的一份需求单，需要5台桌面打印计算器，这种计算器能实现多种功能。采购经理知道处理这一决定的规定程序。请领单已经填好并得到批准了吗？如果没有办好，则把请领单退回并注明还缺什么。如果所需物品齐备，就可以估计出大约的开支，假若总额超过5000美元，那

么必须获取三种价格投标。假若总额为 5000 美元或不足，那么只须确定一家供货商和发出订货单。在本例中，决策过程仅仅是执行一系列简单的步骤。

规则是一种清晰的陈述。告诉管理者他应该做什么，不应该做什么。当管理者面对结构良好的问题时，常使用规则，因为它们易于遵循而且保证了一致性。在以上的例子中，5000 美元以下的规则，简化了采购经理有关何时采用了多个投标的决策。同样，关于迟到和旷工的规则便利监督员迅速作出相当公平的惩罚决定。

程序化决策的第三种指南是政策。它们使管理者沿着特定的方向考虑问题。与规则相比较，政策为决策者设立了参数，而不是具体说明应做什么，不应做什么。打个比方，如果将基督教十戒当作规则，那么美国宪法就是政策，后者需要判断和解释；前者则不必。

政策一般包含一些模糊的术语，留待决策者解释。例如，以下的每句话都是一项政策陈述：“应始终使顾客感到满意”。“只要可能的话，我们从内部提升员工。”“雇员的工资应在我们工厂所处的社区中具有竞争力”。注意，“满意”，“只要可能的话”和“竞争力”都是需要解释的术语。付给竞争性工资这一政策并没有告诉一个特定工厂的人事经理，他应支付多少工资，但确实为他的决策规定了方向。如果同一社区的其他的公司对不熟练工人付给每小时 6.7—8.5 美元报酬的话，那么 6.4 美元或 9 美元的小时工资标准显然不会在公司政策设立的指导范围内。

（二）非程序化决策

决定是否与另一组织合并，如何重组以提高效率，或是否关闭一个亏损的分厂，这些都是非程序化决策的例子。这些决策是独一无二的，是不重复发生的。当管理者面临结构不良问题或新出现的问题时，是没有事先准备好的解决方法可遵循的。它需

要一种定式的反应。

一种新产品的营销战略制定便是非程序化决策的一个例子。这一战略将与以往不同，因为产品是新的，可能的竞争者是不同的，此外现有产品几年前引入市场时的情况也已变化了。IBM 于 20 世纪 80 年代初引入了个人计算机，这与公司以往所做的任何营销决策不同。当然，IBM 有丰富的销售计算机的经验，它以前还通过其打字机分部向小企业和一般顾客销售过产品，但它没有大规模营销低成本的个人计算机的足够经验。面对着苹果公司、惠普公司及数据设备公司等强有力的竞争对手，个人计算机消费者的需要不同于那些为公司总部购买价值数百美元的大型计算机系统的买主，IBM 为个人计算机所制定的成百个营销战略决策是前所未有的，因此它们显然属于非程序化决策。

在现实社会中，极少的决策是完全程序化的或完全非程序化的，这是两个极端。而绝大多数决策介于两者之间。极少有程序化决策完全排除了个人判断；另一方面，程序化的决策程序有助于作出那些毫无先例的、只有用非程序化决策方法制定的决策。我们最好将决策看作是程序化为主的或非程序化为主的决策，而不是绝对地将这两类决策看作非此即彼。

采用程序化有利于提高组织效率，这可以说明为什么程序化决策得到广泛应用。只要可能，管理决策都应当程序化。显然，这对组织上层不太现实，因为高层管理所面临的许多问题不具有重复性。但对高层管理而言，强烈的经济动机促使他们制定标准作业程序，规则和指导其他管理者的政策。

程序化决策使需要管理者斟酌决定的范围减至最小的程度，这是有利的，因为扩大管理者斟酌决定的范围会增加支出，而管理者要做的非程序化决策越多，所需判断就越多。由于合理的判断不是人人具备的，所以它要求具有此种能力的管理者提供更多的帮助。

二、决策制定过程

决策制定过程常被描述为“在不同方案中进行选择”，但这种观点显然过于简单了，为什么？因为决策是一个过程而不是简单的选择方案的行为。

图 2-2 将决策过程描述为八个步骤，从识别问题开始，到选择能解决问题的方案，最后结束于评价决策效果。这一过程犹如你决定打算在哪里度过暑假一样，也适用于决定一个公司的行动。这一过程既能用来描述个体决策，也能用来描述群体决策。让我们详细考查一下这个过程，以便对每一步的具体内容有所了解。

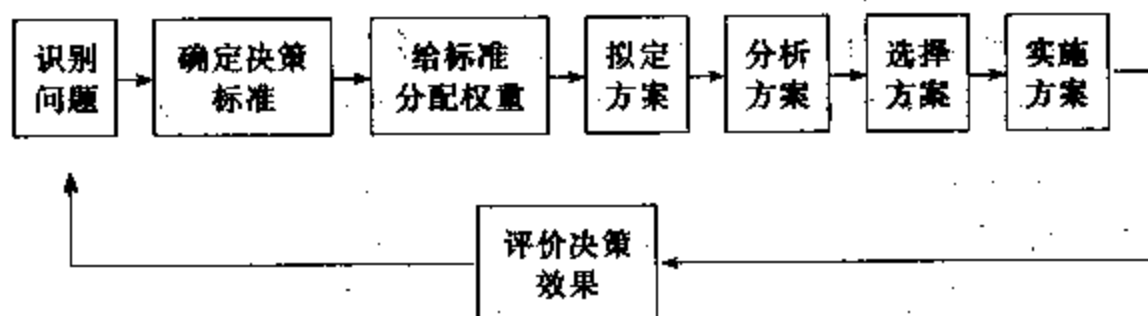


图 2—2 决策制定过程

（一）识别问题

决策制定过程首先起始于一个存在的问题，或更具体一些，存在着现实与期望状态之间的差异。要说明这一点，举一个与大多数人有关的例子：买新车的决策。假设一家工厂中属于公司的轿车发动机炸裂了，为了简化问题，假设修车不经济，并且公司总部要求工厂经理买新车而不是租车。故现在我们就有了一个问题，在经理需要有一辆轿车和她现有的车不能使用这一事实间存在着差异。

可惜这个例子并没有告诉我们更多的有关管理者如何识别问题的内容。现实中大部分问题并不像霓虹灯广告牌所显示出来的那样，虽然炸裂了发动机，也许已给了工厂经理一个明确的信

号：她需要一辆新车。但如此明显的问题是极少的。销售额下降了5%是问题吗？或者只是另一个问题的征兆，如是产品过时或是广告预算不足？而且我们注意到，同一个问题在一个经理看来是“问题”；而另一个经理却认为这是“事情的满意状态”。

问题识别是主观的，并且，那些不正确的地、完美地解决了错误问题的管理者，与那些不能识别正确问题而没有采取行动的管理者干得一样差。问题识别在决策制定过程中既非简单，也并非不重要。在某些事情被认为是问题前，管理者必须意识到差异，他们不得不承受采取行动的壓力，同时，他们必须有采取行动所需的资源。

怎么使管理者意识到事情的差异呢？显然，他们必须将事情的现状和某些标准进行比较。标准是什么？它可以是过去的绩效；预先设置的目标；或者组织中其他一些单位的绩效；或是其他组织中相似单位的绩效。在我们所举的买车的例子中，标准就是预先设定的目标——有一辆可行驶的轿车。但一个没有压力的差异是一个可推迟到未来某个时间的问题。故作为决策过程的开端，问题必须给管理者施加某种压力，以促使其行动。压力也许包括组织政策、截止日期、财政危机、上司的期望或即将来面临的绩效评定等。

最后，如果管理者觉得他们没有职权、资金、信息或其他采取行动所需要的资源，他们不大可能将事情当作问题。当管理者觉察到一个问题并承受着采取行动的壓力，可是他们感到资源不足时，他们常将情况描述成是因为不现实的期望造成的。

（二）确定决策标准

管理者一旦确定了需要注意的问题，则对于解决问题中起重要作用的决策标准，也必须加以确定。就是说，管理者必须确定什么因素与决策相关。

在买车的例子中，工厂经理必须评价什么因素与她的决策相

关。这些标准可能是价格、型号（双门还是四门）、体积（小型的还是中型的）、制造厂家（国外的还是国内的）、备选装置（自动换档、空调等）以及维修记录。这些标准反映出工厂经理的想法，这与她的决策是相关的。

无论明确表述与否，每一位决策者都有指引他决策的标准。在决策制定过程的这一步，不确认什么和确认什么是同等重要的。假如工厂经理认为燃料经济性不是一个标准的话，那么它不会影响到她对轿车的最终选择。

（三）给每个标准分配权重

决策者如何确定数量标准的重要性？一个简单的方法就是给最重要的标准打 10 分，然后依次给余下的标准打分。这样，与你打 5 分的一个标准相比，最高分的标准则重要 1 倍。当然，你也可以从 100 分或 1000 分打起，不过从你的个人偏好来对决策有关的标准分派优先权的方法，同时也从各标准的得分中表明了它们的重要程度。

（四）拟定方案

这要求决策制定者列出能成功地解决问题的可行方案。这一步无须评价方案，仅须列出即可。假设工厂经理已经确定了若干种车作为可行的选择。

（五）分析方案

方案一旦拟定后，决策者必须严谨而科学地分析每一方案。这些方案经过与若干标准及权重的比较后，每一方案的优缺点就变得明显了。例如，工厂经理买新车。工厂经理在对每一种车的驾驶测试后，依据标准评价每一方案，然后得出可供选择的各种车的评价值，再作最后选择。

（六）选择方案

步骤 6 是从所列的和评价的方案中选择最优方案的关键步骤。既然我们已经确定了所有与决策相关的因素，恰如其分地权

衡了它们的重要性，并确认了可行方案，那么我们仅须选择步骤 5 中得分最高的方案。在买轿车的例子中，决策者将选择 Toyota Camry 作为最终的方案。

（七）实施方案

尽管步骤 6 已经完成了选择的过程，但如果方案得不到恰当的实施，仍可能是失败的。所以，步骤 7 涉及将方案付诸行动。

实施（Implementation）是指将决策传递给有关人员并得到他们行动的承诺。集体或委员会能帮助一个管理者实现承诺。如果必须执行决策的人参与了决策制定过程，那么他们更可能热情地干出成果来。

（八）评价决策效果

决策制定过程的最后一步就是评价决策效果，看它是否已解决了问题。步骤 6 选择的和步骤 7 实施的方案，取得理想的结果了吗？评价的结果如发现问题依然会怎样呢？管理者需要仔细分析什么地方出了错。是没有正确认识问题吗？是在方案评价中出错了吗？是方案选对了但实施不当吗？对此类问题的回答将驱使管理者追溯前面的步骤，甚至可能需要重新开始整修决策过程。

第四节 决策分析与决策原则

一、决策分析

管理者面临的更具挑战性的任务之一，就是分析决策方案。分别从三种不同的情况，讨论分析方案的方法。这三种情况是确定性、风险性和不确定性。

（一）确定性

制定决策的理想状态是具有确定性，即由于每一方案的结果是已知的，所以管理者能做出理想而精确的决策。正如你预料的那样，这并不是作大多数决策的情况，它比实际更理想化。

（二）风险性

一个更接近实际的情况是风险（Risk）。风险，是指那些决策者可以估计某一结果或方案的概率的情形。这种估计结果的概率的能力，可能来自个人经验或是对第二手资料的分析。而处于风险情况下，管理者拥有指导他估计不同方案概率的历史数据。例如：你可以建立一个期望值公式，即通过将期望收入与其概率相乘，就可算出每种可能结果的条件收益。如果所给概率恒定，那么结果就是一定时期的期望平均收入。当然，评价一个方案是正作用还是负作用，取决于取得收入所付出的代价，如安装新缆车的资本支出，新缆车的年运营费用，以及借款的利率等。

（三）不确定性

在既不属于确定性情况也无法估计概率的情况下，如果我们必须作决策会发生什么情况呢？我们称此情境为不确定性（Uncertainty）状态，这时的选择将受决策者心理导向的影响。乐观的管理者会选择极大极大方案（最大化最大的可能收入，即大中取大）；而悲观的管理者会追求极大极小方案（最大化最小的可能收入，即小中取大）；而希望最小化其最大“遗憾”的管理者会选择极小极大的方案。

纽约花旗银行（Citibank）的营销经理是一个很好的例子。他已经为在东北部推广花旗银行的 Marster Card 信用卡而制定了四种可能的战略。但这位营销经理还注意到他的主要竞争者——大通曼哈顿银行已在同样的地区，为推广其 Visa 信用卡采取了三种竞争性行动。在此情况下，我们假设花旗银行的经理没有指导自己确定四种战略成功概率的经验，于是，花旗银行的营销经理列出了一个如表 2—1 所示的模型，表明花旗银行的各种战略，

以及在大通曼哈顿银行采取竞争行动下花旗银行的最终利润。

在本例中，假如花旗银行的营销经理是一位乐观主义者，他将选择 S_4 ，因为这一方案能产生最大可能的收益是 2800 万美元。这一方案是最大化最大可能收益。

表 2—1

收益矩阵

单位：百万美元

花旗银行营销战略	大通曼哈顿银行的反应		
	CA_1	CA_2	CA_3
S_1	13	14	11
S_2	9	15	18
S_3	24	21	15
S_4	18	14	28

如果花旗银行的营销经理是一位悲观主义者，那么他将只想到可能会发生的最坏情况。每一战略的最坏结果如下： $S_1 = 11$ ； $S_2 = 9$ ； $S_3 = 15$ ； $S_4 = 14$ 。这些是每一战略最悲观的结果。依据最大化选择，他将选择最大化最小收益，即选择 S_3 。

在第三种方法中，管理者认识到一个决策一旦作出，它不一定是产生最有利可图的收益。这表明存在着放弃利润的遗憾，这里所谓的遗憾指的是，如果你选择了其他战略可能增加的收益，减去相应的可能收益所得的值来衡量遗憾。对花旗银行的营销经理而言，与大通曼哈顿银行的 CA_1 、 CA_2 、 CA_3 行动相对应的最大收益分别为 2400 万美元、2100 万美元和 2800 万美元（即表 2—1 中每一列的最大值）。用这几个值减去表 2—1 中相应列的各个收益值，就得到表 2—2 的结果。

表 2—2

遗憾矩阵

单位：百万美元

花旗银行营销战略	大通曼哈顿银行的反应		
	CA ₁	CA ₂	CA ₃
S ₁	11	7	17
S ₂	15	6	10
S ₃	0	0	13
S ₄	6	7	0

最大遗憾值为： $S_1 = 17$ ； $S_2 = 15$ ； $S_3 = 13$ ； $S_4 = 7$ 。由于极小极大选择是最小化最大遗憾，所以营销经理应选择 S_4 。作此选择，他将无须担心利润的机会损失会多于 700 万美元。相比之下，如果他选择了 S_2 ，而大通曼哈顿银行采取的是 CA_1 行动，那么他就会少获得 1500 万美元的利润。

二、决策原则

决策对管理者每一方面工作的重要性是怎么强调也不过分的。决策渗透于管理的所有四个职能（计划、组织、领导、控制）中，实际上，这解释了为什么管理者（当他们计划、组织、领导和控制时）常被称为决策者。

一个管理者在决策制定中所做的一切，几乎都不是拖得很长的、复杂的，或对外界观察者而言是显而易见的。许多管理者的决策制定活动具有例常性。每年的每天你都得决策何时吃午饭的问题，这不是什么大不了的事情，以前你已经作了成千上万次了。它提出极少的问题并常常能很快解决。这是一类你几乎不认为是决策的决策。管理者每天要制定许多例常性决策。不过，即使一个决策很容易作出，或管理者以前已经遇上过许多次，它仍然是一个决策。

（一）理性决策者

管理决策被认为是理性的。对此，我们是说管理者在具体的约束条件下作出一致的、价值最大的选择。

一个完全理性的决策者，会是完全客观的和合乎逻辑的。他会认真确定一个问题并会有一个明确的、具体的目标。而且，决策制定过程的步骤会始终如一地导向选择使目标最大化的方案。

1. 问题清楚。在理性决策中，问题是清楚的、无歧义的。决策者被假定为拥有与决策情境有关的完整信息。

2. 目标导向。在理性决策中，没有目标的冲突。无论决策是购买一辆新车、选择所读的一所大学、为一种新产品制定恰当的价格，还是挑选合适的应聘者以填补一个工作空缺，决策者都有唯一的、明确的、试图实现的目标。

3. 已知的选择。理性决策假设决策者是富于创造性的，他们能够确定所有相关的标准，并能列出所有可行的方案。而且，决策者还能意识到每一方案的所有可能的结果。

4. 明确的偏好。理性决策假设标准和方案能按其重要性进行排序。

5. 一贯的偏好。除了有一个明确的目标和偏好外，它假设具体的决策标准是一贯的，这些标准的权重是不随时间而变化的。没有时间和成本的约束，理性决策者能获得有关标准和方案的全部信息，因为它假设没有时间和成本的限制。

6. 最大报偿。理性决策者总是选择那些能产生最大经济报偿的方案。这些理性假设可应用于任何决策。既然我们关心组织的管理决策制定，我们便需要增加一个更深层次的假设。理性管理决策假设决策制定是为了取得最佳的组织经济利益，即决策者被认为取得组织利益最大化，而不是他个人的利益最大化。

（二）理性假设的局限

管理决策可以遵循理性假设。如果一位经理面对这样一个简单的问题，它的目标明确，方案极少，时间压力很小，挑选评价

方案成本很低，组织文化支持革新和承担风险，并且结果又是相当具体和可衡量的，那么决策过程可以遵从理性假设。但是，管理者面临的大多数决策并不完全符合上述情况。

大量的研究增进了我们对管理决策的理解。孤立来看，这些研究常对一个或多个理性假设提出挑战。总体来看，它们指出了决策制定经常改变理性假设中隐含的逻辑性、一贯性和假定。让我们考察一下与决策制定过程有关的一些重要见解：

1. 个人信息处理能力是有限的。在短时间的记忆中，大多数人仅能维持7条左右的信息。当决策变得复杂时，个人试图建立简单的模型，这样能使他们将问题简化到可以理解的程度。

2. 决策制定者趋向于将解决方法和问题混合在一起。确定一个问题经常伴随一个大概的、可接受的方法描述。如此便模糊了决策制定过程的制定方案阶段和评价方案阶段的客观性。

3. 感性偏见可以歪曲问题本质。除非在侦探故事中，否则事实自己不会说话，它们必须加以解释。决策者的背景、在组织中的地位、利益和过去的经验，使他的注意力集中于一定的问题而忽略其他问题。组织文化同样可以歪曲一个管理者的认识：有时管理者看不到他们认为不存在的事情。

4. 许多决策者选择信息是出于其易获得性，而不是出于其质量。因此，造成重要的信息比易获得的信息在决策中权重更轻。

5. 决策者倾向于过早地在决策过程中偏向某个具体的方案，从而左右着决策过程，使之趋向于某个方案。

6. 前期的解决方法现在不起作用了，但这并不总能引起寻求新方案的需求。相反，它常引起一种承诺升级，即决策者进一步增加对先期行动的资源投入，以试图证明起初的决策并没有错。

7. 从前的决策先例制约着现在的选择。决策极少是简单的、

孤立的事件。把它们描述成为选择流中的一系列点更为贴切。大多数决策实际是许多长期分决策的积累。

8. 组织是由不同的利益群体组成的。从而使得它很难，甚至不可能建立起一种为实现单一目标的共同努力。因此，决策很少直接指向实现整个组织的目标。而是在对问题有不同看法和对方案有不同偏好的管理者之间，留有一个不断商讨的余地。不同利益的存在决定了目标、方案和结果的差异。讨价还价是必不可少的，以求达成妥协和支持最后方案的实施。总之：“你站在哪取决于你坐在哪。”在模糊和矛盾的环境中，决策很大程度上是权力和政治施加影响的结果。

9. 组织对决策者施加着时间和成本的压力，反过来，这限制了一个管理者所能寻找到的可行方案数量。从而，人们趋向于在旧方案的附近寻找新方案。

10. 尽管有着潜在的不同见解，但在大多数组织的文化中都存在强烈的保守偏见。大多数组织的文化都是强化维护现状，而不鼓励风险承担和创新。在这样的文化中，雇员常因成为“合格队员”而不是兴风作浪者而受到奖赏。错误的选择对决策者产生的影响，比发展一种新思想的影响更大。故决策者要花更多的精力避免错误，而不是发展创新的设想。

(三) 有限理性

对理性假设的这些局限是否意味着管理者可以忽略前述的八步决策过程？不然。为什么？因为尽管存在着对完全理性的局限，人们还是希望管理者遵循理性过程。管理者们知道，“好的”决策者必定要做的事情是：识别问题、考虑方案、收集信息，以及果断而谨慎地行动。这样，管理者才能表现出正确的决策行为。而后，管理者向他们的上级、同事和下级表明他们是有能力的，他们的决策是智慧和理性相结合的结果。

表 2—3 概括了完全理性的管理者应如何实行决策制定过程

的八个步骤。

表 2—3 决策制定过程的两种观点

决策制定步骤	完全理性	有限理性
1. 提出问题	确定一个重要的、相关的组织问题	确定一个反映管理者利益和背景的、可见的问题
2. 确定决策标准	确定所有的标准	确定有限的一套标准
3. 给标准分配权重	评价所有标准并依据它们对组织目标的重要性进行排序	建立一个简单的评价模型并对标准排序；决策者自身的利益强烈影响排序
4. 制定方案	创造性地制定广泛的各种方案	制定有限的一系列相似方案
5. 分析方案	依据决策标准和重要性评价所有方案，每一方案的结果是已知的	从希望的解决方法出发，依据决策标准一次一个的评价方案
6. 选择方案	最大化决策：获得最高经济成果的方案（依据组织目标）	满意决策：寻找方案一直到发现一个满意的、充分的解决方法为止
7. 实施方案	由于决策是最大化单一的、明确的组织目标，所以所有组织成员将会接受此方案	政治和权力的考虑将会影响决策的接受和执行
8. 评价	依据最初的问题，客观评价决策成果	对决策结果的评价只有消除评价者个人利益才能客观；对先前承诺的资源配置逐步升级的可能，而不管先前的失败和不愿追加资源配置仍难以成功的事实

它还给出了另一模型——管理者在有限理性假设下是如何决策的。有限理性是把问题的本质特征抽象为简单的模型，而不是直接处理全部复杂性的决策行为。然后，在组织的信息处理限制和约束下，管理者努力在简单的模型参数下采取理性行动。其结

果是一个满意的决策而不是一个最大化的决策，即是一个解决方案“足够好”的决策。

我们不应忽视管理者工作中有限理性的涵义。在理想的理性假设不起作用的情况下（包括管理者制定的许多最重要的和远未实现的决策），决策制定过程的细节，强烈地受到决策者个人利益、组织文化、内部政治及权力考虑的影响。

（四）直觉决策的日益流行

一位满脑子是方法的教授告诉我：“决策制定很容易。只是确定适当的模型，定义变量，代入数字并求出答案。”这种管理决策的方法于20世纪80年代中期达到了登峰造极的地步。当时几乎每一种主要的MBA的培养计划，都集中于向学生教授大量的决策模型。推动这一方法的指导原则似乎是：“如果不能使之定量化，它就不存在。”

这一理性决策方法的缺陷是显而易见的。例如，贵格麦片公司（Quaker Oats）应用先进的理性决策模型试图取得庞大食品市场上的领先地位。然而贵格公司的模型，对于竞争对手投资侵占低利润市场的野蛮的、近乎不理性的做法是不起作用的。结果，在20世纪90年代初，贵格麦片公司的利润大幅度下降。

理性模型的本质在于用系统性的逻辑取代直觉。但是由于有了贵格麦片公司的经历后，直觉决策正在赢得商学院和管理人员中新的追随者的青睐。专家们不再不加分析地假定直觉的运用是制定决策的一种非理性的、或无效的方法了。越来越多的人认为，理性分析被强调得过了头，并且在某些情况下，决策制定能够通过决策者的直觉来改善。故直觉不是要被理性分析所取代，而是这两种方法是相辅相成的。

管理者何时最有可能使用直觉决策的方法呢？有以下八种情况：①存在很大的不确定性。②极少有先例存在时。③变化难以科学地预测时。④“事实”有限时。⑤事实不足以明确指明前进

道路时。⑥分析性数据用途不大时。⑦当需要从存在的几个可行方案中选择一个，而每一个的评价都良好时。⑧时间有限，并且存在提出正确决策的压力时。

在运用直觉时，存在一个管理者可遵循的标准模型吗？他们似乎遵从两种方法之一：或是在决策过程之初使用直觉；或是在决策过程结尾使用直觉。

在决策开始时使用直觉，决策者努力避免系统分析问题。他让直觉自由发挥，努力产生不寻常的可能性事件，以及形成从过去资料分析和传统行事方式中一般产生不出的新方案。而决策制定结尾的直觉运用，有赖于确定决策标准及其权重的理性分析，以及制定和评价方案的理性分析。但这一切做完后，决策者便停止了这一过程，目的是为了筛选和消化信息。这种方法被形象地描述为“睡眠决策”，一两天后再作出最后的选择。

第五节 群体决策

组织中的许多决策，尤其是对组织的活动和人事有极大影响的重要决策，是由集体制定的，很少有哪个组织不采用委员会、工作队、审查组、研究小组或类似的组织作为制定决策的工具。研究表明，管理者 40% 或更多的时间是花费在各种会议上。毫无疑问，这些时间的大部分都用于确定问题，找到解决问题的方案以及决定如何实施方案。事实上，将决策制定过程的八个步骤中的任何一步分派给某个群体去完成都是可能的。

在这里，我们将比较群体决策和个人决策的优缺点。明确什么时候应采用群体决策，以及探讨改善群体决策的普遍适用的方法。

一、优点和缺点

(一) 优点

个人决策和群体决策都各具优点，但两者都不能适用于所有情况。让我们先从群体决策相对于个人决策的优点谈起。

1. 提供更完整的信息。“两人的智慧胜于一人”是一句常用的格言。一个群体将带来个人单独行动所不具备的多种经验和不同的决策观点。

2. 产生更多的方案。因为群体拥有更多数量和种类的信息，他们能比个人制定出更多的方案。当群体成员来自于不同专业领域时，这一点就更为明显。例如，一个由工程、会计、生产、营销和人事代表组成的群体，将制定出反映他们不同背景的方案。故多样化的“世界观”常产生更多的方案。

3. 增加对某个解决方案的接受性。许多决策在作出最终选择后却以失败告终，这是因为人们没有接受解决方案。但是如果让受到决策的影响或实施决策的人们参与了决策制定，他们将更可能接受决策，并更可能鼓励他人也接受它。群体成员不愿违背他们自己参与制定的决策。

4. 提高合法性。群体决策制定过程是与民主思想相一致的，因此人们觉得群体制定的决策比个人制定的决策更合法。拥有全权的个体决策者不与他人磋商，这会使人感到决策是出自于独裁和武断。

(二) 缺点

既然集体决策如此之好，那么怎么解释“把赛马聚拢在委员会里就成了骆驼”这句话为何如此流行呢？这显然是群体决策并非完美无缺之故。其主要缺点如下：

1. 消耗时间。组成一个群体显然要花时间。一旦群体形成，其成员之间的相互影响常导致低效，结果造成群体决策总要比个

人决策花更多的时间。

2. 少数人统治。一个群体的成员永远不会是完全平等的。他们可能会因组织职位、经验、有关问题的知识、易受他人影响的程度、语言技巧、自信心等因素而不同。这就为单个或少数成员创造了发挥其优势、驾驭群体中其他人的机会。支配群体的少数人，经常对最终的决策有过分的影响。

3. 屈从压力。在群体中要屈从社会压力。从而导致所谓的群体思维。这是一种屈从的形式，它抑制不同观点、少数派和标新立异以取得表面的一致。群体思维削弱了群体中的批判精神，损害了最后决策的质量。

4. 责任不清。群体成员分担责任，但实际上谁对最后的结果负责却不清楚。在个人决策中，谁负责任是明确具体的。而在群体决策中，任何一个成员的责任都被冲淡了。

二、效果和效率

群体决策是否比个人决策更有效，取决于你如何定义效果。群体决策趋向于更精确。有证据表明，一般而言，群体能比个人作出更好的决策。当然这不是说所有的群体决策都优于每一个个人决策，而是群体决策优于群体中平均的个人所作的决策，但它们绝不比杰出的个人所作的决策好。

如果决策的效果是以速度来定义的话，那么个人决策更为优越。以反复交换意见为特点的群体决策过程，也是耗费时间的过程。

效果也可以是一种方案所表明的创造性程度。如果创造性是重要的，那么群体决策比个人决策更为有效。但这要求培养群体思维的推动力必须受到限制。

效果的最后一个标准是最终决策的接受程度。因为群体决策参加的人更多，所以他们有可能制定出更广为人接受的方案。

群体决策的效果还受群体大小的影响。群体越大，异质性的可能性就越大。而一个更大的群体需要更多的协调和更多的时间促使所有的成员做出贡献。因此，群体不宜过大：小到5人，大到15人即可。有证据表明，5—7个人的群体在一定程度上是最有效的。因为5和7都是奇数，可避免不愉快的僵局。这样的群体大得足以使成员变换角色和退出尴尬的状态，却又小得足以使不善辞令者积极参与讨论。

离开了效率的评价，效果就无从谈起，群体决策者和个人决策者相比，其效率几乎总是稍逊一筹，几乎毫无例外，群体决策比个人决策消耗的工作时间更多。一般来说，群体决策的效率更低。在决定是否采用群体决策时，主要的考虑是效果的提高是否足以抵消效率的损失。

第三章

最佳组织形式的确立

面对快速变化的经营环境，企业要有效经营，组织必须跟着改变。菱形组织、金字塔组织、变形虫组织等等。组织是手段而不是目的。组织设计需要考虑哪些因素？建立高绩效组织应该遵循什么原则？学习型组织被誉为“21 世界的金矿”，学习与提高组织的管理绩效有何关系？这是本章需要分析和解答的问题。

第一节 最适组织论

一、铸造坚强团队

一个组织中存在着许多矛盾，怎样消除这些矛盾，或将其转化为有利因素，使团队呈现出 $1+1>2$ 的有利协调；怎样调动团队中人的积极性，运用组织管理能力，创造出整体的竞争力。

（一）头尾人少的菱形组织

日本发那科公司为一高度自动化公司，因“以机械人来制造

机械人”而闻名世界，产品有机械人、数值控制器等。其中数值控制器厂为 24 小时运转，全厂员工有 70 人左右，包括经营管理层 3 位，工程师 61 位，基层作业员 6 位。

在日班时，基层作业员把工作件放在机械旁的定位料车上，并把每日所需的刀具、治具、夹具等设备准备和调整好。因为设备是全自动化，若加工有异常时会自动停止并通知工程师来处理，因此只需 6 位作业员。且在小夜班和大夜班时，都不需要作业员，仅要 1 到 2 位工程师来处理异常情况。由于是自动化工厂，需要较多的工程师来设计治具、夹具、电脑软件和硬件，而所有报表都已自动化。因此，只需要少数经营管理者即可，这样，发那科形成了相当独特的“菱形组织”，头尾人少而中间人多。

（二）相互支援的棒球式组织

几年前，因传统五层式金字塔组织的层层签报，丰田汽车公司在处理顾客抱怨的周期时间竟高达 30 日之久，丧失了许多商机。为了改善这种情况，并解决中间管理干部的缺乏，丰田毅然将行政部门的五层式组织改成三层的“扁平化组织”，然而，在制造部门方面，因讲求标准化和责权明确化，仍维持较多层的“金字塔组织”，造成一个工厂有不同形式的组织。

日本三多利制酒公司，在数十年前筹建宫岛新厂时，责成筹建的厂长在同一自动化的程度下，以一般厂 1/3 的编制即 23 人来运作，最后，成功地创造了非常精简的“棒球式组织”，在此组织下，大致分成事务类、技术类和制造类。每一成员原则上主要的责任就编在上述三类中之一，但要求每人都要熟悉其他类别的另一成员的工作。当他人请假或业务过忙时，即可相互支援协助。这种平时各司其职，遇到特殊情况发生时，即时补位、相互支援的组织，正如同打棒球时相互协助的情形一样。

（三）弹性的变形虫组织

日本京都陶瓷公司是世界有名的高价值的工业用瓷材制造公司。它根据产品、制造流程和顾客等的不同要求，以机动式组成数人到数十人的小组，共同利用设备和设施，并对各小组制订高额和高附加价值的责任额，财务各自独立，奖惩根据成绩而及时核定。如果成效未达目标且其小组前途未能确定时，即遭到解散，将人员打散到其他小组，或另组新小组。并且鼓励所有人员随时要规划有远景和高利润的新小组，经核定后即可成立。此种组织依据环境、科技和顾客的快速改变，即时作对应变化，称为“变形虫组织”。

（四）倒金字塔提高顾客满意度

日本东芝电气公司在电脑厂下分成笔记本电脑，桌上型电脑和 workstation 等制造部门以及其他财务和行政部门。在 3 个制造部门之下，各自有业务、研究发展、品管、工程技师、设备、采购、生产等人员，而且多数集中在大办公室，并排坐着，每人面前有一台笔记本电脑，所有相关信息卷宗、档案等，全都储存在大型电脑资料库上，以便相互存取和沟通。这种根据产品类别将企业的各种机能都置于同一部门内，以使自己的营销、质控、生产等都被授权和自主管理，责任和权力明朗清楚，可节省沟通和处理时间的组织系统，称为“产品式组织”。

传统的制造业为达到 3S（标准化 Standardization，专业化 Specialization 和简单化 Simplification），以专业机能来分工，将营销、质控、生产、研究发展、人事和财务等都独立出来，这被称为“功能式组织”。

为执行一项临时的任务，如组成降低成本专案小组，由功能性部门中抽取财务、品管、生产和研究发展等人员组成，这样，与原功能式部门构成一种矩阵式，称为“矩阵式组织”。当临时任务完成后，就将专案小组取消。

二、组织是手段而非目的

许多新设的公司或工厂在设计组织时，往往不考虑自己的产品、顾客和规模等，一味地抄袭同行，因而常造成人员过多、沟通不良、效率和竞争力低等现象。尤其严重的是，先设定组织的各阶层，再定各自的机能、职责，再选定适宜人员各职位，然后考虑工厂布置和设备，最后才是产品、服务和顾客，这是本末倒置的错误思考方式。试想，企业的主要目的是制造产品和服务以满足顾客和市场，而不是组织，组织仅是达到目的的手段和过程而已。因此企业应先考虑顾客的需求，再是产品和服务，然后是所需机能、工厂布置，最后才是组织。

组织是为企业制造产品或提供服务以满足顾客需求的手段。适应环境变化，应依照事先设定的共同经营理念和目标，利用有限的资源，通过成员的分工和合作、各功能的分化和合作，授予各种不同的权利和责任，并且相互合理协调工作，以获得更大的利润。

由上可知，设计组织要考虑顾客需求、产品、服务、环境变化、经营理念、目标、有限资源、分工、合作、权利和责任等因素。而这些因素常会改变，如果改变的速度快或范围大时，组织亦应要做相应的改变。

三、组织设计原则

管理学者根据各种企业和辅导组织改变的实务经验，提出设计和规划组织时，应根据下述原则来考虑：

1. 设有绝对形式的组织，如金字塔中有扁平式，扁平式中有矩阵式等。

2. 层数越多，越陷于金字塔，越集中权力，越陷于人性本恶理论，沟通和处理问题的时间越长，越陷于官僚的泥潭中。

3. 层数越少，越趋于扁平化，权力分散，更加自主，沟通和处理问题的时间越短。

4. 组织因素变化多，组织越趋于弹性化，越趋于变形虫或棒球式等。

5. 成员越丰富化和流动性越大，越易趋于变形虫式和棒球式，人员越精简。

6. 产量、效率和销售额等，与组织的人员不成任何的比例，即人员越多未必产量越高。

7. 产品生命周期越短，越趋于扁平化，越趋于产品式，越趋于变形虫式。

8. 产品种类越多、批量越少，越趋于扁平化和变形虫化，反之则越趋于金字塔化。

9. 层数越少，越难于稽核，越易舞弊造假，越应加强内部稽核，越须电脑信息化。

10. 越人性化，越授权，越自主，越扁平化，对策处理时间越短，越有创新技术。

11. 越专业化和分工化，越趋于功能式，越成官僚，问题处理时间越长。

由以上原则可知，面对目前快速变化的经营环境，企业应舍弃一成不变的组织形式；要针对顾客、产品、服务、环境、经营理念、目标、资源、分工、合作等因素，选择最适当、最适时、最适地和最适人的最适组织，它可能是金字塔式、扁平式、矩阵式、变形虫式、菱形式、倒金字塔式的最佳混合体。

四、扁平化组织与未来的管理

在过去的 20 年，公司的环境发生了迅速的根本变化；在工业环境中取得成功的那种组织结构几乎不再适应今天的条件……过去曾经行之有效的主张必须重新加以研究。今天，必须对标准

化、规模经济、垂直一体化、职工动机、大规模生产和消费、管理体制等基本原则提出怀疑（阿尔夫·托夫勒：《适应性公司》）。

（一）从“规模经济”到“网络经济”

过去的经济体系，可以称之为“规模经济”，它鼓励企业规模越大越好，像钢铁、石油、汽车工业都是这个时代的产物。但随着信息革命，决策的权力因为个人电脑及网络处理能力的加强而越来越分散，企业逐渐将权力下放，造成规模的缩小、重组，并形成新的网络组织，形成所谓的“范畴经济”，企业必须根据对市场的应变能力和速度等功能来决定合适的规模。但未来，我们可以预见企业的规模将更具弹性，忽大忽小，收放自如，进入所谓“网络经济”时代。

卡内基公司的史都·列维（Strat R. Levine）谈到未来的组织时，认为：“由公司部门组成的一小组人，为了特定的目标结合在一起。不再有过去部门之间的对立，当然也不再有年资工薪、调升的状况，过去金字塔结构所带来的挫折将一笔勾销。”

管理大师彼得·德鲁克则更明确地说：“现在越来越多的公司以信息为主，自我转型为足球队或网球队的形式。也就是说，每个成员都能为自己作决策，并为后果负责。所有成员都应该将自己视为主管。”

在这种组织变革——扁平化的趋势下，许多新的问题涌现出来。例如，自主管理小组工作的异质性变高、协调性越来越差，甚至彼此相互竞争，抢夺相同的客户。未来学家托夫勒在《大未来》一书中对此生动地描述道：“一群由部落酋长、大臣、自我膨胀的女高音、精明自重的诸侯、啦啦队、沉默的科技官僚、直喊上帝的传道者和家族大企业里的家长组成的杂要班子，可能是总经理所不得不面对的。”

应付这种变革，可能通过信息网络和决策网络（如组成 Task Force，或委员会），弥补协调的不足，并降低彼此的冲突。

而最重要的现象则是企业虚体化。“虚体企业”也许规模很大，也许很小。而有些企业其实就是一人公司，它的生产力是靠电脑网络连结一大群的转包商创造的，也就是我们现在流行的“个体户”型式。

这些“个体户”是高智商的自我雇佣的白领阶层，如程序设计师、广告创意、策划人员等，他们不必再搭乘公共汽车，千辛万苦赶在上班前打卡；他们只在家里，通过电话传真或快递，与公司联系并按时交出成果，和原来的工作绩效并没有很大的差别。

同时，以“个人工作室”为名义的自由工作者也越来越多，除了传统的作家、服装设计师之外，心理咨询顾问、摄影工作者，甚至新闻记者，都开始自立于组织之外，直接和客户对面沟通，以真正满足顾客的需要，而这些客户，也许正是他们过去的上司。

从美国《商业周刊》1994年10月17日统计的结果看，1973—1993年间，兼职型劳工占美国总劳动力比率从16.5%上升到18%；契约型劳工从0.7%上升到2%；自雇型劳工从7%上升到8%。台湾政大企业研究所教授司徒达贤说：“在知识爆炸、市场瞬息万变的现代，知识是分散的，因此权力、组织也就该是分散的，这正是每个人都有创新机会的时代。”

由此可见，未来的社会变革、组织设计、企业形态都将因信息革命呈现不同的变化方向。组织的结构也必将因知识这种形态的生长原则而重组，指向智慧生产的最大化方向，而不是“规模经济”时代的效率至上原则。

（二）扁平化的演变趋势

从“规模经济”到“网络经济”的演化，直接影响到组织结构与领导方式，权威式的由上而下的金字塔型领导被扬弃，代而起的是权力下放的扁平化组织的崛起。这一方面是人心思变；

另一方面是信息化时代的来临，信息流通快速，使环境的变化加速，企业必须更灵敏地跟上外界变化。由于金字塔的决策方式旷日费时，将越来越不符合需要，而决策迅速、弹性大的扁平组织结构，则逐渐受到欢迎。

组织结构扁平化，是指通过减少管理层次、裁减冗余人员，建立一种紧凑的扁平型组织结构，使组织变得灵活、敏捷，提高组织效率和效能。根据英国管理学会（BIM）最近一个题为“扁平组织”的调查研究，90%的英国企业正在进行组织结构精简和扁平化。包括英国石油公司和英国电讯电报公司在内的许多大公司都在进行大刀阔斧的结构调整。

而许多跨国企业的变革，也正反映组织的扁平化是一股挡不住的潮流。例如，组织结构庞大的美国通用汽车公司，将组织层次由28层缩短为20层；而日本的丰田汽车由原先的21个决策层，缩至只剩11层。电脑业的巨头IBM也承认，组织庞大使他们丧失竞争力，目前正纷纷将许多部门独立成子公司来运作。零售业巨子西尔斯（Sears Roebuck），也采取将非自己本行的房地产、金融业等子公司处理掉的作法。

世界电脑业霸主美国商用机器公司（IBM），在近年来的市场竞争中受挫以后，采取积极对策，对组织结构进行战略性调整。IBM调整以前采取的是“中央集权”的金字塔型组织结构，从总部到一线通常有4级机构，一般不能越级上报信息，而公司的某些事又得总部拍板，这种僵化的体制已经不适应市场的需要。因此，IBM打破这种僵化的体制，成立了若干个独立的大部门，取消中间机构，充实一线，一线直接同总部联系。这样就将原来“中央集权”的金字塔型组织结构变为一种扁平型的组织结构。

外界环境的快速变化，使企业过去上下游一脉相连的生产模式，遇到了挑战。为了适应市场变化，企业必须更有弹性，不再

强调自制率，只做自己最擅长的部分，而把其他部分包出去。因此，未来企业不仅会朝向专业分工，也将越来越重视以中心卫星工厂或策略联盟的合作效应，朝全球专业分工的方向发展。

第二节 组织设计选择

在介绍组织理论的基础时，只对结构设计作了简单的说明。现实中，很少有纯粹的机械式或有机式组织。相反，在许多结构设计既可以是机械式的，也可以是有机式的。

一、机械式组织设计选择

当权变因素要求采用机械式设计时，最可能想到的是这两种方案之一：①职能型结构的侧重点主要是，通过将同类专家组合在一起，从劳动分工中取得效率性。②分部型结构则创造出自我包容的自治单位，这些单位通常按机械式进行组织。

在我们开始阐述这两种结构之前，有一点需要加以说明。那就是，两者一般都属于机械式的类别（它们肯定是更加机械式的而不是有机式的），尽管实践中很少会具备纯粹机械式结构的所有特征。

（一）职能型结构

职能型结构只不过将这种职能导向加以扩展，使之成为整个组织的主导形式。管理当局可以选择将相似或相关职业的专家们组合在一起来组建结构。一旦这样做了，管理当局就建立了一个职能型结构。

职能型结构的优点在于它从专业化中取得的优越性。将同类专家归在一起可以产生规模经济，减少人员和设备的重复配置，

以及通过给员工们提供与同行们“说同一种语言”的机会而使他們感到舒适和满足。

职能型结构的明显缺点，就是组织中常常会因为追求职能目标而看不到全局的最佳利益。没有一项职能对最终结果负全部责任，每一职能领域的成员们相互隔离，很少了解其他职能的人干些什么。因为只有高层经理能看到全局，所以它必须担当起协调的角色。不同职能间利益和视野的不同会导致职能间不断地发生冲突，各自极力强调自己的重要性。职能型结构的另一个缺点是，它不能对未来的高层经理提供训练的机会。职能经理们看到的只是组织的一个狭窄的局部：他们的职能只涉及部分，而对其他职能的接触非常有限。因此，这种结构并不能给管理者带来关于整个组织活动的广阔视野。

（二）分部型组织

由通用汽车公司和杜邦公司在 20 世纪 20 年代首创的分部型结构，是设计建立自我包容的单位。每个单位或事业部一般都是自治的，由分部经理对全面绩效负责，同时拥有充分的战略和运营决策的权利。在赫尔希食品公司，每个集团都是一个独立的分部，由对结果全面负责的总裁领导。像绝大多数分部型结构一样，中央总部对各分部提供支援服务，其中通常包括有财务和法律方面的服务。当然，总部也作为一个外部监管者，协调和控制各分部的活动。因此，在既定范围内，各分部都是相对独立的。只要在总部设定的总体指导方针下，分部经理常常可以按照他们觉得合适的方式自由地指导所属分部的活动。

仔细观察分部型结构，会发现它们的内部包含着职能型结构。分部型框架结构创造了一系列自治的“小公司”。这些小公司内部存在另一种组织形式，而它几乎总是职能型结构的变种。

分部型结构有什么优点呢？它强调结果。分部经理对一种产品或服务负完全的责任。分部型结构也使总部人员摆脱了关注日

常运营的负担，使他们能专心致志于长远的战略规划。

与职能型结构不同，事业部形式也是培养高级经理人员的有力手段。各分部经理们在运营其自治单位的过程中，也就获得了范围广泛的经验。而个人责任感和独立性给他们提供了品尝经营一个完整企业的酸甜苦辣的充分机会。所以，一个具有 15 个事业部的大型组织，也就有 15 位分部经理在发展着高层经理所必需的多方面才能和全局视野。

分部型结构的主要缺陷是：活动和资源出现重复配置。例如，每一个分部都可能有一个市场营销部门。而在不采用自治分部的场合，组织的所有市场营销活动都集中地进行；其成本远比分部化以后的总花费低得多。因此，分部型结构的职能重复配置，就导致了组织总成本的上升和效率的下降。

二、有机式组织设计选择

有机式设计方案的选择方案包括简单型、矩阵型、网络型和任务小组及委员会结构等。在北美，大多数组织都是小型的。具体地讲，美国全部工商业中有 94% 的企业，其员工少于 50 人。小型组织并不需要高度复杂的正规结构设计。它们需要的是一种简单结构，也即尽量降低复杂性的结构。矩阵结构为管理当局提供了可以同时确保对结果的高度负责和专业化经济性的一种有机设计手段。在动态环境中经营的航空业、高技术企业和职业化组织，普遍采用这一结构。未来组织的有机设计也许是一种网络结构。这种设计只保持很小的中心组织，它与其他公司和供货者订立合同从事其制造、分销、营销或其他关键的业务经营活动。其灵活性在于，管理当局可以采取迅速的行动，利用新技术，开发新市场。因为它是在需要的时候去“租用”人员、制造设施及服务，而不是自己“拥有”这些。

（一）简单结构

如果说“官僚行政组织”这个词能最好地描述大多数大型组织的特征，那么“简单结构”就最典型地概括了大多数小型组织的特征。

对简单结构的定义，与其从正面加以界定，还不如从反面可以对它作更好的说明。假如你观察一个组织，它表现出几乎没有什么结构，那么它很可能就是一种简单结构。简单结构，是指它是低复杂性、低正规化和职权集中在一个人手中的。它是一种“扁平”组织，通常只有两三个纵向层次，有一个松散的员工队伍，并且决策权集中于某一个人。

简单结构在所有者与经营者合一的小企业中得到最广泛的应用。简单结构的优点是显而易见的。它反应快速、灵活、运营成本低、责任明确。一个主要的缺陷是，它只对小型组织适用。当组织成长以后，它就变得日益不合适，因为这种低正规化和高集权度的结构会导致高层信息超载。随着规模的增大，决策制定变得缓慢。而如果单个经营者仍试图继续由自己作出所有的决策，则组织只会停滞不前。这已经被证实为是许多小企业走向毁灭的主要原因。当一个公司的年销售额开始超过 500 万美元，由所有者兼经营者作出所有决策已很困难，要是结构再不作变革，改为更复杂些的形式，这家公司就很可能要失去发展的势头，并最终走向失败。简单结构的另一缺点是，所有事情取决于老板一个人，风险极大。毫不夸张地说，老板的一次心脏病发作，就可能毁掉这一组织的信息和决策“中心”。

（二）矩阵结构

职能型结构具有衍生自专业化的优势。分部型结构更侧重于结果，但存在活动和资源的重复配置问题。如果组织安全地按产品来组织，那么对结果的关注也会是很高的。但这也会产生冗余，因为每一种产品都要求一套自己的职能专家队伍。是否存在一种结构能将产品部门化对结果的侧重和责任感与职能专业化的

优势结合起来呢？答案是有的，那就是矩阵结构。

矩阵结构创造了双重指挥链，这明显地是对古典的统一指挥原则的违背。这种结构使用职能部门化来获得专业化经济，但在这些职能部门之上，配置了一些对组织中的具体产品、项目和规划负责的经理人员（我们将交替地使用产品、项目、规划这些用语，因为矩阵结构可以用其中任何一种来构建）。这样在横向的传统职能部门基础上增加纵向坐标的结果，就使职能部门化和产品部门化的因素交织在一起，因此称之为矩阵。

矩阵结构是如何运作的？矩阵中的员工有两个上司：他们所属职能部门的经理和他们所工作的产品或项目小组的经理。项目经理对于作为其项目小组成员的职能人员也拥有职权。例如，负责C项目供应活动的采购专家，他同时要对采购部门经理和C项目经理汇报工作。两位经理共同享有职权。一般地，项目经理对项目小组成员分配有关项目目标和职责，而将晋升、工薪建议和年度评价等决策的责权留给职能经理。为使矩阵结构有效地运作，项目经理和职能经理必须经常保持沟通，并协调他们对所属共同员工提出的要求。

由这种矩阵关系形成的总体结构，可以兼收职能部门化和产品部门化的优点，而避免它们各自的缺点。

管理当局要是决定采用矩阵结构，它可以在临时性或永久性设置间进行选择。因为组织所开展的项目是因时而异的；某一时点上的结构只会是暂时的。如果航空公司获得新的合同，就可以从职能部门中抽调人员组成项目小组。一个项目小组只在该项目的寿命周期内存在。这期间可能只有几个月或者几年。一个组织会有若干个项目。在某一时点上，可能有的项目刚开始；另一些正在进行中；还有些正趋结束。

在永久性矩阵中，产品小组相对说来存在相当一段时间。大的工商管理学院就经常使用这种矩阵结构，在管理系、市场营销

系和会计系这些职能部门之上，架设产品结构——本科生部、研究生部、在职经理部等。产品小组的负责人可以利用各部门的力量达到他们的目标。例如，研究生部的负责人可以从各系中抽调教师讲授有关的课程。注意，矩阵为每一个产品线提供了清晰的职责界限。例如，在职经理部的负责人对经理发展规划的成败负有直接的责任。没有矩阵设置，要对经理发展规划所拟定和各门课程的教学进行协调就比较困难。另外，规划项目出现了任何问题，矩阵结构也能避免各职能部门负责人相互推诿责任。

矩阵结构的优点在于：它能促进一系列复杂而独立的项目取得协调，同时又保留将职能专家组合在一起所具有的经济性。矩阵的主要缺点在于，它造成了混乱，并隐藏着权力斗争的倾向。放弃了统一指挥原则，也就在相当程度上增加了组织的模糊性。混乱存在于谁向谁汇报工作方面。这种混乱和模糊性反过来培植着权力斗争的种子。因为职能经理与项目经理之间的关系通常并不是由规则和程序确定的，而是经由两者相互协商，而这就容易产生权力斗争。决定是否采用矩阵结构，要求管理者妥善地权衡这些弊和利。

（三）网络结构

目前，正在流行一种新形式的组织设计。它使管理当局对于新技术、时尚，或者低成本竞争，能具有更大的适应性和应变能力。这就是网络结构——一种只有很小的中心组织，依靠其他组织以合同为基础进行制造、分销、营销或其他关键业务的经营活动的结构。

网络结构是小型组织的一个可行的选择。例如，马吉公司（Magicorp）只有一个小车间制作图形拷贝。它依靠其他公司从事其他经营活动。在个人微机上使用图形软件的客户，可以通过电话线将数据传送到马吉公司设在俄亥俄州威尔明顿的办公室。为什么马吉公司要设在威尔明顿？因为那里是航空快运的中心，

这使得快速的交货成为可能。马吉公司自己并不进行营销，而依靠图形软件经售商来促销其服务，付给这些销售商一定的提成费。

网络结构也可以为大型组织所采用。耐克公司、埃斯普里特公司 (Esprit)、埃默森无线电设备公司 (Emerson Radio) 和利兹·克莱本公司 (Liz Claiborne) 就是这样一些大型的组织。它们发现，自己不拥有或只拥有少量的制造设施，只配备几百名员工，每年就可以售出几百万美元的产品，挣得相当富有竞争力的收益。这些公司所做的，就是创设一个关系的网络。它们与独立的设计者、制造商、代理销售商等联系，按照合同执行相应的职能。还有一些大型组织发展了网络结构的变种，将某些职能活动外包出去。例如，国民钢铁公司 (National Steel corp.) 外包了它的邮件收发；美国电话电报公司将信用卡处理包出；美孚石油公司 (Mobil Corp.) 将其炼油厂的维修交给另一家公司；许多图书出版公司 (既有小公司也有大公司) 依靠外包进行编辑、设计、印刷和装订。

网络结构是分部型结构的一个鲜明对照，后者具有许多纵向管理层次。网络结构也与那些试图通过所有权控制它们的命运的组织不同，后者自己开展研究开发，生产是在公司所有的制造厂中进行的，销售和营销也由自己的职员来做。为了支持所有这些活动，管理当局得雇佣另外一些人员，包括会计、人力资源专家和律师等。而在网络结构中，这些职能的大部分都从组织外“购买”，这给管理当局提供了高度的灵活性，并使组织集中精力做它们最擅长的事。对于大多数美国公司来说，这意味着集中于设计或营销。例如，埃默森无线电设备公司在电视、音响或其他家用电器产品方面自己自行设计和营销，而将制造外包给亚洲的供应商。

网络组织并不是对所有的企业都适用的。它比较适合于玩具和服装制造企业，它们需要相当大的灵活性以对时尚的变化作出

迅速反应。网络组织也适合于那些制造活动需要低廉劳动力的公司，这些劳动力只存在于人工费用高昂的国家与地区以外的国家，可以通过与供应商签订合同而最好地加以利用。从不利的方面来看，网络结构的管理当局对其制造活动缺乏传统组织所具有的那种紧密的控制力，供应品的质量也难以预料。另外，网络组织所取得的设计上的创新容易被窃取，因为创新产品一旦交由其他组织生产，要对创新加以严密的防卫，如果不是不可能的，至少也是很困难的。不过，借助于计算机手段，一个组织现在可以与其他组织直接进行相互联系和交流，这样就使网络结构日益成为一种可行的设计方案。

（四）有机的附加结构设计

有时管理当局可能要保持总体的机械式结构，同时需要获得有机式结构的灵活性。一个可考虑的选择是，将一个有机式结构单位放在机械式组织之上。任务小组和委员会结构就是这种附加设计的两例。

1. 任务小组。任务小组结构是一种临时性结构，其设计用来达成某种特定的、明确规定的复杂任务。它涉及到许多组织单位人员的介入，它可以看作是临时性矩阵的一种简版。任务小组的成员一直服务到目标达成为止。然后，任务小组解散，其成员转换到另一任务小组，或者回到他们永久隶属的职能部门，或者离开组织。任务小组是消费品生产企业常用的一种手段。例如，凯洛格公司（Kellogg Co.）决定开发一种新式谷类早餐食品，遂将在产品设计、食物研究、市场营销、制造、财务和其他相关职能领域具有专门知识的人员集结起来，进行研究产品配方、设计包装、确定目标市场、估算生产成本及预估盈利等工作。一旦这些问题获得解决，形成了可供大批量生产的产品，任务小组就可以解散，新产品便被吸收到永久性结构中。在凯洛格公司，开发出的新产品分派给一个独立的产品经理负责，并成为公司永久性

矩阵结构的一部分。

2. 委员会结构。将多个人的经验和背景结合起来，跨越职能界限地处理一些问题的另一种设计选择，就是委员结构。从实质上说，委员会可以是临时性的，也可以是永久性的。临时性委员会通常等同于任务小组。永久性委员会与任务小组一样，都可以促进各种投入的统一，但前者更具稳定性和一致性，在这一点上又与矩阵结构相似。然而，委员会只是一种附加的设计。委员会的成员长久地隶属于某一职能部门，他们定期或不定期地聚在一起分析问题；提出建议或作出最终决策；协调有关的活动；或者监控项目的进行。因此，委员会是将各职能部门的投入聚合在一起的一种手段。大型工商企业经常将委员会用作协调和控制的手段。例如，许多公司设立酬偿委员会来评审经理人员工资奖金方案；设立审计委员会以客观地评估组织的活动。有一些公司甚至使用委员会作为其组织的中央协调结构。例如，J·C·彭尼公司（J.C. Penney）设立了由公司 14 名高层经理组成的管理委员会，讨论和作出战略规划、公共事务、人事和营销等多领域的决策。公司的主要经营单位也可以设立永久性的分委员会。而临时性委员会则主要用于解决特定的问题。例如，对于公司出现麻烦的珠宝折扣商店的经营该如何处理等。

三、组织设计指南

什么条件使得一种组织设计优越于另一种？表 3—1 对我们已经讨论过的设计选择进行了归纳，并说明了每一方案适用的条件。

这些结构对于开展专门化经营的大型组织，具有较好的效果。这些设计包括职能型结构和分部型结构。它们两者在本质上都是官僚行政机构或称机械式结构。当员工人数较少，或者组织是新建的、环境简单但动态的时候，简单结构效果较好。规模小

表 3—1

组织设计选择

设计选择	优 点	使用的时间和地点
职能型	专业化的经济性	单一产品或服务的组织
分部型	对结果的高度责任感	大型组织；多种产品或多个市场的组织
简单型	快速、灵活、经济	小型组织；发展的初期；简单、动态的环境
矩阵型	专业化的经济性与对产品结果的责任感	有多个产品或规划、需求依靠职能专长的组织
网络型	快速、灵活、经济	工业企业；发展的初期；有许多可靠的供应商；需要海外低廉的劳动力
任务小组	灵活性	组织中有些重要任务具有特定的期限和工作绩效标准，或者任务是独特、不常见的，需要跨职能界限的专门技能
委员会	灵活性	需要跨职能界限的专门技能的组织

通常意味着工作活动的重复少，这时标准化就不具有吸引力。小规模也使非正式沟通更方便，也更有效。所有的新组织都倾向于采用简单结构，因为管理当局一开始并没有时间去发展他们的结构。简单的环境易于为一个人所把握，而简单结构的灵活性也使组织对不能预见的环境变化作出迅速的反应。

矩阵结构可以取得专业化的优势，而没有其劣势。当组织有多个规划或产品，并采用职能部门化方式时，可以设置规划或产品经理来指导跨职能的活动。

网络结构是计算机技术革命的产物。通过与其他组织联系，一家工业公司可以从事制造业活动而不必有自己的工厂。网络结构对于刚开业的制造业企业是一种特别有效的手段，它可以使风险和投入大大地降低。因为它需要很少的固定资产，从而也就降低了对组织财力的要求。但是，要取得成功，管理当局必须熟练地发展和维持与供应商的关系。如果网络组织所外包的任一家公司不能履行合同，这一网络组织就可能成为输家。

任务小组和委员会结构是机械式结构的附加设计手段。它们

两者是在需要将跨职能界限的人员集结在一起时得到使用的。由于任务小组是一种临时性设计，它也是完成那些具有特定期限和工作绩效标准的任务，或者那些独特的、不常见的任务的一种理想手段。如果任务是常见的，需要经常重复，则机械式设计可以一种更为标准化从而更有效率的方式来进行处理。

四、全面质量管理与组织结构设计

无论是工商企业还是公共组织，都在发生一场质量革命，描绘这场革命的通用术语就是全面质量管理（TQM）。这场革命是由一群质量管理专家掀起的，其中最突出的是一位名叫 W·爱德华·戴明（W. Edwards Deming）的美国人。

1950 年，戴明去日本向日本许多企业的高层管理者教授如何提高他们的生产效率。他的管理方法的核心是采用统计方法分析生产过程的变异性。按照他的观点，一个管理出色的组织，应当用统计控制、减少变异性，从而产生均匀的和可预见的产出质量。现在他的这种最初计划已经扩展为 TQM——一种由顾客的需要和期望驱动的管理哲学（见表 3—2）。

表 3—2

全面质量管理的含义

-
1. 强烈地关注顾客。顾客的含义不仅包括外部购买组织产品和服务的人，还包括内部顾客（诸如发运和回收账款的人员），他们向组织中的其他人提供服务并与之发生相互作用。
 2. 坚持不断地改进。TQM 是一种永远不能满足的承诺，“非常好”还不够，质量总能得到改进。
 3. 改进组织中每项工作的质量。TQM 采用广义的质量定义。它不仅与最终产品有关，并且与组织如何交货、如何迅速地响应顾客的投诉、如何有礼貌地回答电话等等都有关系。
 4. 精确地度量。TQM 采用统计技术度量组织作业中的每一个关键变量，然后与标准和基准进行比较以发现问题，追踪问题根源，消除问题的原因。
 5. 向雇员授权。TQM 吸收生产线上的工人加入改进过程，广泛地采用团队形式作为授权的载体，依靠团队发现和解决问题。
-

全面质量管理（TQM）的重要内容包括纵向变异、劳动分工和分权化等概念。TQM 活动的一个共同的特征，是降低组织的纵向变异。通过拓宽管理跨度和实现组织扁平化，管理当局得以减少管理费用开支，并增进组织纵向的交流。TQM 的第二个共同特征是减少了劳动分工。强调专业化的高度劳动分工，形成了一种“你我对立”的情绪，不利于组织中的合作与横向沟通。而 TQM 活动开展的结果，则促进了工作的丰富化和跨专业职能界限的工作团队的更多使用。最后，TQM 强调分权化的决策。职权和职责尽可能地向下委让，并尽量接近于顾客。其理由自然是，TQM 的成功决定于对顾客需求的变化作出迅速而持续的反应。这些结构变革的效果，可以阿莫科生产公司（Amoco Production Co.）的例子来加以说明。该公司是芝加哥石油巨人的一家子公司，认识到它的矩阵结构（在一系列职能单位基础上还有六个跨职能管理部门）已变得十分笨拙。例如，地质学家得花上其近于 40% 的时间参加委员会会议，以便获准勘探石油，而本来他们早就该开始石油勘探行动了。因此，阿莫科公司的管理当局对组织进行了改组。他们撤销了三个层次的管理部门，取消了职能型层次设置。工人被组合到一个大约 500 人的单位中，内部再按多种方式约束的工作团队进行组织，并给予相当大的决策权力。一位单位领导注意到，“我们正以同样数目的职业专家和更少的管理人员，寻找到更多的石油，取得更好的经济效益。”

第三节

组织形式锻造企业锋芒

碳和金刚石，同素异形体，组成物质相同，而组织结构不同，软硬度天壤之别。为什么不吸取这一思想？组织的优化产生

更大的竞争力，使员工工作得更加得心应手。

把优秀成员放到劣等组织里，极可能变成庸才；把一般人员放到优等组织里，极可能变成英才；如果已经拥有了英才，又将其放到优等组织里，结果怎么样呢？

一、未来组织：网状组织

为了塑造竞争力，许多企业都在做同一件事：把组织打散成一张网，形成最机动、最弹性、最少层级的“网状组织”。一些前景看好的美国高科技公司，通过网状组织的结构，已为企业带来更高的效益。网状组织究竟与传统的组织有何差异？该如何成功架构网状组织？美国《财富》杂志提出了具体建议。

（一）新的竞争规则被改写

新的竞争规则正在改写。半导体功能每 18 个月加强一倍，整个信息电子业必须调整，紧紧跟上。从中央处理器、个人电脑到数字音响、移动电话等产品不断翻新，价格却直线下滑。戴尔电脑总裁说：“我们表现不错，但也得绷紧神经，根本睡不好，一觉醒来可能整个江山易手。”

随着企业国际化程度提高，以及电脑网络深入各处串联，国与国，企业与企业之间的疆界逐渐消失，机会与问题同时产生，什么才是新典范？美国数字数据公司总裁摩根说：“不能从传统组织结构去找答案，它们太慢、太官僚、太拘泥于形式。”

从金字塔到平行事业部，再到棋盘式矩阵组织，都以清楚的任务和层级为思考范畴，将公司整合起来，这种观念在过去制胜，目前却是阻碍公司进步的瓶颈。

为创造新的竞争力，许多企业都在做这样的事：将组织打散成一张网，网上每一个点独立运作，并依据任务需要进行机动组合，以速度和灵活机动性来满足市场的多变性。

（二）网状经济时代到来了

探讨数字时代经济行为的《数字经济》一书描述：新的经济是一种网状经济。企业将分散开，把资源和权力释放到许多“分子”上，而每个分子是一个经营单位，专长不同，分子间彼此整合成团体合作，工作结束即解散。企业和外部的界限也会松动，分子可以对外寻求适合的分子整合，由于独立运作，仍保有速度和弹性。也有书将这种没有疆界的组织称为“虚拟企业”。管理大师杜拉克在《后资本主义社会》一书中指出：“过去的组织像水晶，未来的组织是像水，可以流动变化。”以前组织习惯于什么事都做，规模不断扩大，但未来的发展趋势是：组织将专注在核心专长上，同时为保持竞争力，与其他有专长的个体合作。

网状组织使拥有 24 万员工的 IBM 重新振兴起来。在连续 3 年的亏损后，网状组织使得 IBM 创下了新的营业额纪录。另外，全力在通讯领域追求领先的网康（3COM）在最近几年中也在“织网”，主动将权力分散到各子公司（内部分子）；“全球品牌、结合地缘”把各地经销商和客户（外部分子）拉进网里来，从而使网逐渐成型；然后“第三次创业”则是把网扩大，而且使组织更加严密。

（三）构造网状组织的过程

网状组织对小公司的作用更大，它使得小公司与外界结合迅速取得资源。如 1995 年营业额为 9 亿美元的美国联电公司订下了到 2000 年 50 亿美元的营业目标，而它也是准备通过构造网状组织来实现的。

一切的一切尽在于如何构造网状组织？大体分以下五步：

第一步，破除疆界、依专长塑造有竞争条件的“分子”。以消费 IC 起家，再到存储器产品，15 年以来，联电公司历经多次半导体业滑跌，曾经以一件夹克代替年终奖金。10 年前，联电开始规划转型，持续地把和电脑及通讯相关的产品独立出去，集中发展半导体业。近年来规模扩大以后，再把其中的封装和测试

独立开，专攻制造部分。联电还将网延伸到美国，和三家设计公司合资，充分利用双方的专长。生产半导体设备的美国应用材料公司和供应商、销售商与客户紧密结合，共同商讨并订下未来的共同目标。若其他地区客户还未开始发展，美国应用材料公司先到当地观察资源并积累经验，客户一来就可以提供服务。这些努力使公司一跃成为全球最大的供应商。4年中，公司营业收入增长4倍。而且公司迅速扩张，公司中有2/3员工进来还不足两年。

第二步，内部仍需计价。疆界打破后，由于都是独立个体，彼此合作就要考虑如何计费。1991年诺贝尔经济学奖得主柯斯(Ronald Coase)曾研究，为何企业内部不存在商业行为，营销部门卖出产品的过程该值多少钱？医生动手术时，护士在旁边帮忙的过程又该值多少？类似问题很难有答案，因为这些过程都加进专业知识，而知识很难计价。很多公司采用自负盈亏事业部的做法，如联电公司有三个事业群，其中，第一事业群负责制造，第二事业群负责产品，后者下单给前者生产，也可以到外面下单。联电一位资深主管说：“双方都是客户，也都要讲价钱。”

第三步，授权。组织网上的每一个“分子”要进行运作，关键在于被授予一定的权力。每个分公司可以决定订什么商品、金额多少，不必向总部申请批准。总部进行缩编，业务分散到各地区公司。以前由总公司统一的营销和广告计划现在也由分公司决定。如宏基的授权，不仅放权给各公司，还放权给公司内部部门做事。去年推出的渴望电脑是由宏基美国公司员工最初带头的，公司同意后，他们便放手干，公司只提供所需支援，而后来，该产品取得了惊人的业绩。

第四步，培养能力。要让“分子”能独立运作并做决策，就要快速培养领导者的能力。在联电公司，二级经理升一级经理之前，要接受半年200小时课程的培训，包括领导力、英文、营

销、财务、沟通和成本分析等。刚开始先玩经营策略游戏奠定基础，给你资本，看怎样运用它和别人竞争，由于学员来自公司各部门，大家都有不同观点，从各自的营销、制造和技术方面进行分析。一位资深主管说：“虽在同一个公司，但平常很少交流，通过共同学习很快就打开视野。”一同上完这些课程，也凝聚这些主管的“革命情感”，彼此以“同学”相称。一位资深主管笑着说：“平常有什么问题，一通电话就可找同学解答。”

第五步，信息流通。衡量网状组织的重要指标是信息是否容易取得。信息流通就像漏斗越往下越少，而主管则因掌握信息而握有权力。在网状组织时代，“分子”里的成员都是专业分子，必须拥有第一手信息，作为决策依据。以前，在企业底部的是员工。现在，倒过来成为最顶端的人，要出去打仗面对挑战，所以要配备充足信息做支援，而且信息在公司里越透明、越流通，越有助于提高员工的战斗力。

IBM把营业资料放上网路，业务员到外面谈生意，有问题通过笔记本电脑查询，资料当场就可放在客户面前展示；案子敲定后只要输入，电脑自动从员工资料的专长和经历中找出适当人选成立专家组，并发电子邮件通知他们。总经理打开电脑，就可看到员工接的案子和工作进度，案子接得多的员工，可考虑是否多给一些支援；案子接得少的员工，则可以找他谈谈是否遭遇问题。

信息流通后，办公室疆界也开始模糊。IBM正在推行“活动办公室”，由于信息已在电脑里，只要把它做好，不管待在客户那里或家里都行，不一定要到公司来。

网状组织虽然可提高速度和战斗力，但也带来许多冲击。管理阶层首当其冲，从垂直的上下职位，改变为平行的职位分配。在传统组织，权力来自阶层和掌握信息，网状组织则以任务结构，靠的是成员的专业能力，而不是阶层；由于信息透明流通，

也不须通过阶层传递，所以阶层会逐渐淡化，“中级主管将慢慢消失。”

（四）交响乐团的精神

领导者的角色也在变，从发号施令转为后勤支援、负责协调冲突，让每一个“分子”能发挥得更好。管理大师彼得·杜拉克以交响乐团描述这种关系：组织成员就像乐团的演奏者，每一个人有各自擅长乐器（专业能力），面前的谱都一样（目标一致），抬头直接看到指挥（领导者），没有人挡在中间（没有层级），指挥负责让演奏顺利进行直到完成。

网状组织的管理功能减弱，经营份量则加重，未来经营会比管理重要。网状组织中每一个“分子”的负责人都要争取任务，并到外面结合资源以创造价值，扮演类似企业经营者的角色。

企业伦理也要重新定义。在过去组织疆界和阶层明显的时代，员工效忠的对象很清楚，随着这一切被打破，新的工作伦理是什么？在流动的组织里，缺少固定的上司下属关系，如何奖赏和鼓舞士气？杜拉克建议，企业在转型到新组织前，先定义什么是表现好坏、决定什么是适用的工作流程、选用适当的工作小组模式，以及专心本职，只有这些都做到，才能开始提高个人工作与个人职务的生产力。

二、建立高绩效组织的原则

今日企业处在一个变化快速且复杂的竞争环境中，一个企业如果不能创造经营绩效、提高竞争力，任何人都不能，也不会保证其生存的机会。即使是一个高绩效的部门，若不能创造绩效、提高竞争力，也不能保证其生存的机会。持续不断地提高竞争力，是高绩效组织的必要条件。

（一）辨清竞争环境

企业已处在一个变化迅速且复杂的竞争环境中，要能参与竞

争，并且又要在竞争中获胜，必须要辨清环境，看清方向。

1. 弹性。改变的速度迅速、竞争激烈的结果，长久不变的组织结构，必然将不再符合环境的需要；企业与企业间的关系有时是竞争者，有时又是供应商，有时又成为顾客。即使是企业内的员工也不时的改变，临时雇员有时也会成为企业的协力厂商，有时又成为正式的员工。弹性地调整组织是应付竞争重要的一环。

2. 飞速。今日畅销的产品，明日也许被冷却。竞争的步伐正以前所未有的速度向前迈进。产品换代的速度太快，也正是由于科技的迅猛发展。顾客要求提供产品与服务的速度加快，市场允许回应机会的时间减少，“速度”本身就是一个创造竞争优势的产品。

3. 聚焦。没有任何人可以独揽所有的市场。资源有限的结果，必然促使企业选择自己的策略焦点，紧紧结合制度、流程与专长，才能在激烈竞争中脱颖而出，创造独有的经营绩效。

（二）创造竞争优势的策略

要提高竞争优势，成为市场的领导者，应选择适合自己的顾客，集中力量，使自己成为某项产品在市场上最好的供应者。要领先市场，必须从以下三种策略中选择其一，以创造出企业独特的竞争优势。

1. 顾客导向。为了成为顾客导向的企业，必须与顾客建立起密切的业务关系，能够全方位地帮助顾客解决问题，致力于提供个人化的服务。企业的产品和服务未必是最领先的、最好的。但是，要把顾客当作长期的伙伴，努力深入满足顾客的特别需求。

2. 卓越的经营。卓越经营的企业能满足对价格精打细算的顾客。为了满足顾客对价格的斤斤计较，企业必须提供低价位、可靠程度高、方便性很好的产品给顾客。这种企业不一定是产品

的开创者，也不一定是最能深入满足顾客特别需要的，但这种企业运作流畅，无论制造、供货，还是服务，每一个环节都执行顺利。这种动作能力，使企业得以提供最低价格与最大的方便性给顾客。

3. 领先产品。企业为了能提供最优良的产品，不断创新，在产品特性上领先业界。这种企业的优势在于创新发明、产品研究开发、开发新市场。这种企业知道创造出新的产品，更知道把这种新点子推销给顾客。

企业要创造竞争优势，保持市场领先的地位，首先应选择适当的策略，尔后全力以赴，在设定的策略上做到最好。为了贯彻所选择的策略，企业的作业流程、管理制定、领导系统和团队的动作，都应协调一致，将焦点放在企业所选择的策略上。

顾客导向的企业给员工最大的空间和支援，来满足顾客的各种可能的需求；产品领先的企业会把焦点放在创新、产品研究开发上，而且要为鼓励创意，消除层层报告的传统流程；有效经营的企业会将企业运作的根本放在确保产品的供给没有差错，顾客服务流程不会引起抱怨。

但是，企业除了在以上三个策略中选择一个策略做得最好外，还应在其他两项上持续改善绩效，保持高品质的水准，以免和竞争者差距过大，抵消了原来的竞争优势。

（三）高绩效组织

顾客满意？产品领先？或是卓越经营？真正的高绩效组织要能够将创造的顾客满意、经营效率或是产品领先连结到企业的价值上；最终能够创造利润，提高企业价值，绵延不断地创造组织竞争力。高绩效组织有生生不息、自我学习的能力，可以在快速变化、竞争激烈的环境下，迎接挑战、创造成果。高绩效组织的形成应具备的条件是：

1. 团队。组织是由人组成的。组织里的每个成员都应分担

责任、分享成果，各自发挥最大的能力。围绕组织结构、业务流程，把工作做好，这才是真正意义上组织里的人。现代企业环境的改变，使组织里的人际关系也在改变。组织里的每一个人是否能适应此种变化，也是企业能否创造高绩效的关键所在。圣地亚哥大学教授詹姆士·博拉斯哥将以往组织比喻成水牛，所有的指示来自高层领导者，当猎人杀了领头的水牛时，其他水牛便会不知所措。然而，野雁就不同，在人字形的队伍中，每一只野雁就随时扮演不同的角色，或者是领导者，或者又成为跟随者。而当企业进行转型时，企业里的“人”是否也能转型？否则只会把一群水牛排成人字形了。

2. 领导力。企业要有凝聚组织的向心力，企业领导者的角色必须有革命性的转变。传统的领导者主要负责指示和控制，当企业面临巨大而又快速的竞争压力时，这种传统的金字塔形的领导方式，不再能适应环境的需要了。高绩效组织的领导者要能够描绘出远景，提供组织的方向，日常最主要的任务则是塑造环境和支援，使得部属能够发挥最大的潜能，组织发挥最大的绩效。高绩效的领导者必须学习在权力和指令的运用上取得平衡。

3. 顾客满意度。企业长时期地经营下来，往往容易忘记了自己的任务是为谁服务。容易造成企业中不同阶层的人对任务产生不同的想法，有的认为是服务上司，也有的认为是服务内部的主管人员，当然也会有人认为是服务顾客。“顾客是上帝”，的确有道理，企业应不断了解顾客的消费意愿，并根据此创造出尽力能使顾客满意的产品。一个企业之所以能生存，能建立稳定发展，关键在于社会中有一些顾客喜欢该企业的产品。也就是说，该企业满足了顾客的需求，它就能拥有不断向前发展的可能性。

4. 过程的管理。一般组织的结构仍以功能为主，然而企业传递产品与服务则是一个跨部门的过程；要创造出高绩效，企业必须从流程的角度来思考组织的结构，评估每一个步骤是否真正

具有附加价值。

很多企业进行流程改善，却成效不大，关键性原因在于流程管理。例如，会计部门不是一个流程，它有一群把表格传来传去的职员。因此，当我们从组织下手去改善流程时，是很难见效的；而要从根本的流程下手，彻底了解每一个步骤的附加价值，设计出符合效率的流程管理系统。

5. 制度与结构。去除官僚作业，建立以流程为主导，朝着组织远景迈进的制度与结构。对外倾听顾客的声音，对内重视绩效和激励，持续改善、鼓励创新。整合的制度和结构紧紧相加，支援企业的竞争策略。

（四）绩效指标

传统的企业只看财务数字，看企业营业额有没有成长，有没有获利、赚钱。但是财务数字不会告诉我们业务流程是不是在掌握之中，顾客是不是满意企业的服务，员工的工作士气是否高昂。

哈佛大学的教授凯培兰 1992 年 1 月在哈佛商业评论上指出：“世界级的企业都在转型，希望在未来以信息、知识为基础的竞争上能够脱颖而出，企业能否善用无形的资产，往往比他们能否管理有形资产看准投资机会来得重要。”高绩效组织要能建立一套绩效指标，评估今日的经营绩效与明日的竞争优势。高绩效组织的主要指标有五大类：

1. 竞争优势指标。竞争优势是相对比较的结果。企业要能根据自己的优缺点，拟订领先市场的竞争策略，并集中全力，成为市场上最好的供应者。

2. 品质优势指标。高绩效管理的结果反映在较高的获利与较低的成本上。通过落实品质管理，取得品质优势。

3. 顾客满意指标。顾客满意是企业竞争优势的根本。在追求顾客满意的过程中，高绩效组织同时强调内部顾客和外部顾

客。

4. 系统结构指标。企业的系统结构与竞争策略紧密结合，以最有效的流程系统，提供顾客需要的产品与服务。

5. 社会责任指标。企业是社会公民的一员。成功的企业要能取之于社会，用之于社会，在追求企业经营绩效的同时，也能增进社会福利，尽到社会公民的职责。

（五）惟一不变的是改变

现代企业没有不改变的权利，这是一场生存战争。现代人认知改变的必要性，而常常把它挂在嘴上：“惟一不变的是改变。”然而，当改变来临时，人们第一个反应是抗拒它。当改变的幅度不大时，人们还可以容忍它；可是当改变的幅度增加时，人们通常会排斥它。当要求别人改变时，人们会鼓励它；可是当自己需要改变时，人们会排挤它。

建立高绩效组织是一个需要全员参与，重建组织系统结构的改变过程。

面对变革，人人都会焦虑不安。高绩效组织的领导者要能够在开始时策动改变；在改变的过程，协助适应改变、习惯改变。但是，一切都要从最困难的地方开始——自己先改变。

第 四 节

21 世纪的金矿：学习型组织

美国麻省理工大学斯隆管理学院的高级讲师彼得·圣吉的著作《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》首次系统地提出了一个全新的概念：学习型组织。这一概念一经面世，立即受到企业界的热烈反响和普遍推崇，被誉为“朝向 21 世纪的管理圣经”；学习型组织被美誉为“21 世纪的金矿”。该书于 1992 年荣

获了世界企业学会颁发的最高荣誉——开拓者奖，成为 20 世纪为数不多的管理经典之一。圣吉本人也因此被奉为该领域的精神领袖。

一、学习与管理

什么是学习？外行人的看法是“我们在学校里所从事的活动”。心理学家对学习的定义显然宽泛得多。事实上，我们每个人都不停地“在学校里学习”，学习发生于任何时刻。我们不断从我们的经验中进行学习。因此，学习的定义是：由于经验而发生的相对长久的行为改变。

（一）操作性条件反射

行为是其结果的函数。人们学习趋近他们想要的东西而逃避他们不想要的东西。与反射行为或先天行为相反，操作性行为指的是主动或习得的行为。该行为结果是否得到强化，影响着这一行为的重复倾向。也就是说，强化物强化了行为并增加了其重复的可能性。

在早期的现场研究基础上，哈佛大学心理学家斯金纳（B.F. Skinner）的研究进一步大幅度地扩展了操作性条件反射的知识。即使是那些最坚决的批评者，也承认他的操作性概念是很有作用的。

斯金纳认为，行为并不是由反射或天生决定的，而是后天习得的。他指出，在具体的行为之后创造令人满意的结果，会增加这种行为的频率。如果人们的行为得到了积极强化，则最有可能从事这种令人满足的行为。例如，如果奖励紧跟在恰当的反应之后，则其最为有效。如果行为不被奖励或受到惩罚，则不太可能被重复。

随处可见操作性条件反射的例子。例如，在任何情境中都或明确或隐含地表明，强化依照你所采取的行为而定。你的教师会

指出，如果想得高分就必须对测验问题回答正确。一名想挣大钱的销售代理发现，这有赖于他在此类领域中所创造的高销售额。当然，这种联系也教会了个体采取组织最满意的行为方式工作。假设你的上司告诉你如果能在下三个星期的忙季里加班工作，下一次绩效评估中你将会得到补偿。但是，当绩效评估到来之时，你发现对于加班工作你没有得到任何积极强化。下次上司再请你加班时，你会怎样做？你很可能会拒绝！这一行为可以用操作性条件反射来解释，如果一种行为未能得到积极强化，则该行为重复的可能性会下降。

（二）社会学习

个体不仅通过直接经验进行学习，还通过观察或听取发生在他人身上的事情而学习。例如，我们通过观察榜样，如父母、教师、同行、影视演员、上司等等，而学会了很多东西。这种认为我们可以通过观察和直接经验两种途径进行学习的观点称为社会学习理论。

社会学习理论是操作性条件反射的扩展。也就是说，它也认为行为是结果的函数，但它同时还承认了观察学习的存在以及在学习过程中知觉的重要性。人们根据自己如何感知和定义结果而作出反应，而不是根据客观结果本身作出反应。

榜样的影响是社会学习理论的核心。人们发现有四个过程决定了榜样对个体的影响。

1. 注意过程。只有当人们认识并注意到榜样的重要特点时，才会向榜样学习。我们倾向于最受那些有吸引力、反复出现、我们认为重要、或我们认为与自己相似的榜样的影响。

2. 保持过程。榜样的影响取决于个体对榜样活动的记忆程度，即使当榜样不再真正出现时。

3. 动力复制过程。个体通过观察榜样而看到一种新行为之后，观察必须要转化成行为。这一过程表明个体能够执行榜样活

动。

4. 强化过程。如果提供了积极的诱因或奖励，将会激发个体从事榜样行为。被强化的行为将会给予更多的注意，习得的更好，表现的更频繁。

（三）行为塑造

学习不但发生于工作之前，还发生于工作之中，因而管理者应该注重如何教导员工，使他们的行为对组织最有利。管理者常常通过逐步指导个体学习的方式来塑造个体，这一过程称为行为塑造。

要注意员工的行为情境与管理层的追求之间的关系。如果管理层仅在个体表现出理想的反应时才强化个体，则可能无处强化。在这种情况下，行为塑造提供了一种获得理想行为的可行做法。

行为塑造通过系统地强化每一个连续步骤而使个体越来越趋近理想的反应。对于一名长期迟到半小时上班的员工，如果他此次上班迟到了 20 分钟，我们就应强化这种进步。当反应越来越接近理想行为时，强化也应不断提高。

行为塑造有四种方法：积极强化、消极强化、惩罚和忽视。当一种反应伴随着愉快事件时，如管理者称赞员工工作干得好，称之为积极强化。当中止或逃避不愉快事件的反应获得奖励时，称之为消极强化。常常责备下属中间休息时间过长的管理者使用的就是消极反馈。这些下属唯一能停止责备的办法就是缩短中间休息时间。惩罚指对令人不满的行为进行处罚。员工因为酗酒问题而被责令停工两天不付薪金就是惩罚的一个例子。消除任何维持行为的强化物的办法则称为忽视。当行为不被强化时，便倾向于逐渐消失。在开会时，如果管理者不希望下属不停地提出干扰或无关问题，则可以消除这些活动，即当这些员工举手要发言时，无视他们的存在，那么举手行为必然得不到强化，这种行为

便会消失。

积极强化和消极强化都导致了学习。他们强化了理想的反应，增加了其重复的可能性。惩罚和忽视也导致了学习，但它们是削弱了行为，并减少了其发生的频率。

（四）学习对管理者的意义

对学习过程的理解会使管理者从中受益。员工在工作中不断进行学习，因而存在这样一个问题：管理者是让员工的学习随机发生，还是通过奖励的分配和榜样的设置而管理学习？如果边际员工获得了加薪和晋升的奖励，则没有理由改变自己的行为。如果管理者希望某种行为类型出现，却奖励另外的行为类型，那么当他看到员工学会采取另一行为方式活动时，则完全不应该感到诧异。与之类似，管理者应知道员工把他视为榜样。如果自己经常上班迟到，要用两小时吃午饭，将公司的办公用品挪为私用，则应预期员工会知道这些传递的信息，并相应模仿他的行为。

二、学习型组织

什么是“学习型组织”呢？不同的人可以从不同的角度去理解它、描述它。就本质而言，学习的真正目的是拓展创造力，而学习型组织就是一个具有持续创新能力、能不断创造未来的组织。它就像具有生命的有机体一样，能在内部建立起完善的学习机制，将成员与工作持续地结合起来，使组织在个人、工作团队及整个系统三个层次上得到共同发展，形成“学习—持续改进—建立竞争优势”这一良性循环。

（一）学习：现代企业的根本

由于经营环境的急剧变化，传统的角色和方式也在经历巨大的考验，众多的企业及其管理者业已发现企业不再是一种牢固的堡垒，而是随时可能坍塌的脆弱体。曾被彼得斯在《追求卓越》一书中选为“经营最佳”的43家美国公司，在该书出版2年后，

已有 14 家因“经营不善”而面临严重的财务问题。1970 年列入《幸福》杂志的“世界 500 家大企业”，到 80 年代初就有 1/3 销声匿迹。据估计，众多高速成长的企业平均寿命不超过 40 年。是什么力量使企业如此短命呢？

答案可能是多方面的。但就企业本身而言，寿命长短无疑还是决定于企业内部。如果把企业看成是一个生命体，那么内部机能的生理状态，各个器官的健康指标，企业整体对环境的适应能力等，都会影响企业的寿命。

从环境的角度来看，企业必然是一个由内部多种要素组成的一个系统整体。既然是系统整体，就不能将其割裂开来，零散地对外进行活动。然而这种致命的缺陷，都是传统模式无法逾越的一大严重障碍。有人做过这样的调查：即使企业的管理阶层每个成员的智商都在 120 以上，但企业整体智商却往往只有 62，即一个非常愚钝的智商数。

当我们深入企业内部，剖析企业现状的时候，这种看上去不可思议的现象却很容易找到答案。人们长期以来被灌输以忠于职守、固守本职的观念，这就使组织中的人只专注于自身职务而忽略了与其他人、其他部门的联系；当问题出现时，一方面，人们只着眼于事情的个别片段，无视其整体状态，因而无法找到问题的根本原因；另一方面，又为了个人或所在部门的利益而掩盖事实真相、相互推卸责任；当组织管理者积极主动地想办法解决问题时，却因方法不得要领而常常使事情变得更糟；当组织中的普通成员将力挽狂澜的希望寄托于管理阶层时，管理团队却在内部的摩擦、倾轧、争权夺利中耗费了时间和精力。

这些现象的原因在于企业内部存在着“学习智障”，这种障碍阻止了企业的成长与发展。有限思考、专注于个别事件，逃避责任，缺乏整体观念，对缓慢变化的麻木以及错误的经验等，造成了企业组织被一种无形力量慢慢侵蚀的状态，直到这个企业寿

终止寝。

因此，圣吉提出了学习型企业组织这一观念。他认为，像缺乏学习能力的儿童不能健康成长一样，不会学习的企业在竞争激烈的环境中将面对致命的危险。企业只有提高学习能力，将自己改造为“学习型组织”，才能求得长期的生存与发展，这是现代企业的根本所在。未来的道路难以预料，只有学习才能给我们提供一个有益的参考点和开拓未来的跳板。

（二）自我超越——提升人力资本的源泉

早些年，在美国劳动大军中存在一种争论：一种观点认为工作可能单调乏味，无可挽回地消磨掉个人的时间和精力，工作中充斥着不健康的关系，使人感到前途暗淡无光。这个悲惨的真理告诉我们，在当今世界上，不管是在富国还是在穷国，对于成千上万的人来说，工作就意味着上面这种结局；另一种观点认为工作可以丰富人的经验，是在世界上发挥个人技能的途径，是建立宝贵关系的源泉，是一些人（特别是高度关心工作的人）实现自我价值的途径。

美国民意测验专家杨克洛维奇的看法似乎支持了后一种观点。他指出：当今时代，人们的工作观已发生了根本的改变，即将工作视为工具转为将工作作为一种精神需求。在工具性工作观指导下，工作只是为了赚取收入以便做工作以外真正想做的事。传统的组织一向支持这种观点，认为这样才会使组织更有效率。这种只求工作外满足而忽视工作对生命的重要性的态度，会妨碍我们成为快乐、完整的人。当人们对工作提出更多的精神需求时，企业应认清这种改变，支持员工不断地超越自我，因为这样的人在工作中会更负责任，更主动积极地学习，会使组织更有竞争力。

人们之所以不断地突破极限，追求自我价值的实现，是因为心中有一种美好而强烈的理想、目标、愿望和前景，即所谓“个

人愿景”。这种愿景不同于可有可无的“想要”，而是人们心中真正的渴望，是在对人生态度作出基本的价值选择之后，对未来作出的一种承诺。它不仅是一个美好的构想，更是召唤和驱使人们前进的使命。它使人不安于现状，勇于向现实和自我挑战，努力克服种种艰难险阻，向人生的最高峰不断攀登。

员工的“个人愿景”是组织创造力的源泉，是企业不断创新发展的基础。因此，在向“学习型组织”的迈进过程中，企业鼓励员工建立和拥有自己的个人愿景。

但实现个人愿景时会遇到一种称为“结构性冲突”的障碍。即在现实中，当人们面对理想和现状之间的差距时，一方面有实现理想的愿望和动力；另一方面又会因挫折而觉得目标可望而不可及。前者这种正面的力量叫做“创造性张力”，后者产生的焦虑、紧张、担忧、气馁甚至绝望等负面情绪叫“情绪张力”，二者几乎是并存的。打个比方，当你向目标迈进时会同时受到两根橡皮筋的牵动，代表创造性张力的那根把你拉向愿景，而代表情绪张力的那根则试图把你拖回出发点。它们共同构成一个冲突的结构，即所谓“结构性冲突”。

在两股方向相反的力的作用下，会出现什么样的结果呢？一种可能是：“拖后腿”的力量占了上风，人们哀叹着退回起点或者降低目标以求得到心理安慰（这时就出现“目标侵蚀”）；另一种可能是：动力将人牢牢控制住，使人不顾一切地奔向目标。但就像橡皮筋拉得越长其回缩力越大一样，越是接近目标，负向作用力就越大。我们便开始怀疑愿景的重要性、感觉到前进的愈发困难、对周围的人也深感失望……。而这时则会出现“行百里者半九十”的悲剧。因此，我们必须不断增强前进的动力，而动力正来自清晰的个人愿景。由于个人愿景是人们发自心底的渴望，它一旦被发现、被正视、被肯定之后，就会激发出无穷的力量，令“创造性张力”强大无比，使人们勇于创新，敢于冒险，最终

打破“结构性冲突”，得到人性的升华。

（三）改善心智模式：提高学习的效率

心智模式，是指个人了解外部世界及采取行动时内心一些习以为常、认为理所当然的想法、假设、陈见或认识结构图式等，即人们常谈的思维定式。它不仅影响着我们对世界的看法，还影响着我们的行动。

其实，心智模式的问题不在于它是对还是错，而在于它是人们并不了解的一种简化了的假设，并且由于它经常隐藏在人们内心深处，因而不易被察觉。

那么，如何发现心智模式的缺陷并设法改进呢？“改善心智模式”这项修养为我们提供了两类技巧：①用反思来放慢思考过程，以使我们更能发现自己的心智模式是如何形成的。②用探询来发现我们与别人面对面谈论问题，尤其是复杂问题时，彼此之间是如何互动的。

反思的技巧从辨认“跳跃式推论”入手，来分析心智模式的形成过程。如果你的同事在与别人交谈时常常打断对方的话，或者不注意听别人说什么，并且从不参加办公室组织的活动，也很少赞美他人，你便肯定会认为他不太关心别人，以自我为中心。在以后的交往中，你就会以此来概括他所有的行为，并且把这个论断当作事实，不会再去想他究竟是什么样的一种人。这样的例子在生活中并不鲜见。头脑活动的速度快如闪电，常常从一般事实很快“跳跃”到概括性的结论，以至于从来没想到这种“跳跃式推论”是否合理、是否符合事实的全部真相。但不幸的是，人们常常把心中的假设当作理所当然、勿需加以验证的定论。这种“跳跃式推论”显而易见有碍于学习，大大降低了学习的速度和效率。

而探寻的技巧可以帮助我们看到心智模式在具体的事件中是如何运作的。当你和别人谈话时，请在面前放一张白纸，用一道

竖线将其分成左右两栏，在右栏中写下双方的谈话内容，在左栏中记下你当时的真实想法。当谈话结束后，检查你的记录，你一定会大吃一惊，因为你发现你一直在“言不由衷”，即你表达出来的话语并不是你内心真正想说的。由于你可能对谈话方做了某些假设，而这些假设影响了你的判断和行为，使你们的谈话都在绕圈子，无法触及到交流的本质，原本应该决定的下一步方案也在这种表面形式中不了了之。

所以，要想提高学习的效率，就必须深入剖析自己，改善心智模式。

（四）建立共同愿景：学习型组织的目标

“愿景”对于今天的很多企业来说并不陌生。许多企业为了追求卓越及长久经营，早已为公司定下了一套长远的计划和远景。积极一点的公司还将此印制成册发给员工，让大家了解公司未来的发展方向。但员工对此持什么态度呢？其状况却可能是千差万别的。有的人衷心向往并愿意为它不断创新、作出改变；有的人全心投入但仅仅是“照章办事”；有的人只是大体上看到了它的好处，是个“称职的员工”；有的人虽未发现它有什么好处，但又不想丢掉饭碗，只是违心地干活；有的人对此既不支持也不反对，持无所谓的态度，只想赶快下班。为什么在现实的组织中，很少有人对组织愿景真心奉献和投入，大多数人只是被动遵从或表示麻木呢？因为这样的愿景通常是由企业高层制定出来，由上往下灌输的。当公司领导层的愿景理所当然成为全公司目标时，员工只有顺从或事不关己的份了。

真正的“组织共同愿景”是从员工的个人愿景出发的。个人愿景往往存在着较大的差异，但在许多层面上都表现出非常共通的地方，包括个人的抱负，还有对家庭的看法、对组织的期望，甚至对社会及全人类的关心等，正是这些共通之处孕育了组织的共同愿景。

由于个人愿景是每个人心中真正的渴望，组织的愿景若能着眼个人愿景，就可激发出成员无穷的激情和创造力，使之对组织的目标全心投入、义无反顾。这样的组织当然会锐不可挡。

那么，如何建立组织的共同愿景呢？

组织的共同愿景是组织内部各式各样的个人愿景经过交流、综合和协同后的最终产物。不管它最初是出自组织的高层、中层还是基层，最重要的是它一定要在每个阶层中交流过，得到大多数人的支持。

在建立共同愿景的过程中，组织扮演着十分重要的媒介角色：积极鼓励个人建立自己的愿景。组织必须小心地把握分寸，绝不可采取强迫或侵犯个人自由的方式，因为个人愿景必须是自发的，否则将失去其真正的意义。组织应采取正面的行动，培养民主、开放的良好氛围，使成员开始思考并勇于表达自己的愿景，这样才能迈出建立组织共同愿景的第一步。

企业领导在此过程中起着十分重要的作用。高层管理者首先要有相当的决心、信心和耐心。在开始的时候，会有许多人对此不信任、怀疑，甚至冷嘲热讽。管理者不仅要大量的解释说明工作，而且还要以坚定不移的实际行动来赢得人们的支持和理解。领导者不仅要身先士卒地自己首先参与建立愿景，而且要有比以往更宽阔的胸怀去倾听、接纳不同的想法。因为在各种不同的意见中，很可能潜藏着企业以前不曾想过，但却是组织明天发展契机的意见。管理者必须善于发现、捕捉每一个思想火花，并将它们碰撞、融合、提炼、升华，最终构成组织的共同愿景和未来共同的美好目标。

（五）学习型组织的基本要素

学习型组织越来越成为广泛关注的焦点之一。在通往未来的道路上，学习可能是企业一场永无休止的旅程，这方面的著术以及因特网上的信息发布和讨论也正方兴未艾。在将企业转变

成学习型组织时，随时都应检阅以下一些基本要素：

1. 合适的组织结构。最好的组织结构是一种小型的精简结构。这种结构摒弃了限制性的职位要求、过度控制的组织架构以及拖拉繁琐的办事程序。

2. 学习型企业文化。高度重视学习。只要能从中学到东西，任何试验都不算失败。

3. 授权。公司要求减少依赖性，尽量把责任落实到最终的执行者。

4. 环境审视。善于实行改变的企业是那些最能够适应环境的公司。

5. 知识的创造和转移。在信息传递最优的企业里，知识的汇集和传播也最畅通无阻。

6. 学习技术。技术促进信息的收集、分析和传播水平。

7. 质量。公司把全面质量管理作为一种生存方式，实际上就是在建立一个学习型企业。

8. 战略。学习成为企业的一项“基础业务”。

9. 协作气氛。企业成就来源于愉快、有创造力的员工。

10. 团队。人际关系按团队进行工作，能够最大限度地利用各种知识和各类资源。

11. 远景。人们只有从事真正为之心动的事情，才会卓有成效，发挥创造力。

三、系统思考：学习型组织的基础

系统思考是圣吉五项修炼中的核心所在，也是其他四项修炼的基础，圣吉将其著作的名称定为《第五项修炼》，足见他对系统思考的重视程度。

系统思考最直接的理解不过是教导人们用系统的、整体的、动态的思考方式代替原来机械的、零散的、静态的思维方式。它

之所以被赋予如此高的地位，主要是因为两个方面的原因：①现实世界的信息让人头晕目眩，到处都是动态性复杂关联的问题，如不进行系统思考，就有可能迷失在复杂变化的局面中。②传统的思考模式是如此深远地影响着今天的人们，以至于我们在新的环境中四处碰壁，屡尝败绩。原本可以协调解决的问题，却由于思考的限制，往往使我们的行为不知所措，顾此失彼。

一家销售公司可能发现这季度的销售量锐减，原因是上一年度成功的折价促销活动使许多顾客提前购买，使本季度市场需求骤降；新上任的管理者为控制成本而减少库存，可能会导致销售人员花大量时间向顾客解释为何延迟交货……由于系统的复杂性，决策与其影响在时间和空间上常常不连续或不一致，当我们只从本部门出发想问题时，就无法看到今天的问题可能正好来自昨日的行为。

“瞎子摸象”故事中的三个瞎子与许多公司制造、销售、开发部门的主管有相似之处，每位主管都清楚地看到了公司的问题，但都没发现自己部门的决策如何与其他部门之间发生的互动关系。按这种思考方式，他们永远不会知道公司这只“大象”的全貌。系统原是不可分割的整体，没有绝对的内外之分，我们考虑问题时应研究那些跟问题相关的因素，而不是以我们组织中功能划分为出发点，这就是“系统边界原理”。

许多高级主管都曾有这样的感觉：你越用力推，系统反弹力就愈大。这种现象叫“补偿性回馈”，即善意干预引起系统的反应，但这种反应反过来抵消了干预创造的利益。

所有自然形成的系统，从生态系统到人类组织，都有其成长的适当速度。企业家通常希望自己的企业成长得更快一些。当成长过快时，系统自己会尽力降低速度以求调整，而这种调整常会使组织面临崩溃的危险，这就是“欲速则不达”的道理。

有时，即使是两难的矛盾，如果从系统的观点来看时，也会

发现它们是完全可以调和的。多年来，制造业一直认为他们必须在低成本与高品质之间作出选择，但从长期来看，只要改善基本的工作流程，就可减少返工数量、质检人员、顾客抱怨、售后维修及广告等成本，原来，成本并不完全对高品质构成冲突。

系统思考似乎常常和人们的想法对着干，它告诉人们：最显而易见的解决方案通常是无效的，虽然其短期效果不错，但从长期来看，只会使事情更糟，正是这种“渐糟之前先渐好”的假象迷惑了人们的眼睛。但它也显示：小而专注的行动可能看上去不起眼，但如果用对了地方，却能够产生重大而持久的作用，这就是“杠杆作用原理”。

显而易见，忽视系统思考带来的不完整性，不仅可能导致我们决策时饮鸩止渴，漏洞百出，而且可能导致我们根本无法找到动态的最佳方案，常常事与愿违。

那么，怎样才能进行有效的系统思考呢？答案其实非常简单，即自始至终都要保持从整体的、系统的及动态的观点分析问题和解决问题。任何组织行为系统都存在着反馈，即组织依据环境作出某项决策，以期改变企业的行为，而这些行为本身却可能反过来作用于组织或导致环境的改变，进而影响行为的效果。按照反馈过程中因果关系的不同，反馈可分为增强和调节两种类型。增强反馈的因果是彼此增强的，就像“挤兑风潮”的现象一样。而调节反馈的因果是反向作用的，就像单摆一样，最终会保持一种平衡状态。

事物的复杂性还往往使行动与结果之间存在着时间上的差距，即“时间延迟”，它会使人们严重地矫枉过正。进行“系统思考”的修炼时，指导者常让参加者玩一种名为“啤酒游戏”的有趣活动，让他们分别扮演一种啤酒的零售商、批发商和生产商。经常会出现这样的情况：当零售商发出订单后，由于短时间内收不到货物，他会因顾客的催问而产生心理压力，从而不断地

加大订货数量，当众多的零售商都如此行事时，小小的缺货就会造成供需的极大“缺口”，形成虚假的需求过旺，进而导致生产规模的过度扩大，使整个经济系统经历不必要的震荡。这种时间延迟无处不在，它使得系统中行动的结果以渐进的方式产生。

增强的反馈、调节的反馈以及时间延迟构成了系统思考的三个基本原件，它们是进行系统思考的出发点和模式基础。除非它们在企业中受到普遍的重视和理解，否则企业就难于充分有效地进行学习。

四、学习：使群体成为高效率的工作团队

最近一项对全美 476 家大公司的调查发现，有 7% 的员工是在团队学习这种形式中工作。把这一比例推广至全国，则全美目前共有 800 万—900 万人在团队方式下从事工作。这一调查还发现，这些公司有半数以上都打算在不久的将来大幅度增加这种工作团队的组织方式。

工作团队是指一种为了实现某一目标而由相互协作的个体组成的正式群体。因此，所有的工作团队都是群体，但只有正式群体才能成为工作团队。

（一）为什么采用团队形式

对目前出现的这种趋势众说纷纭，我们认为有以下几种原因。

1. 创造团队精神（集体精神）。团体的成员希望也要求相互之间的帮助和支持，以团队方式开展工作，促进了成员之间的合作并提高了员工的士气。我们可以看到，团队规范在鼓励其成员工作卓越的同时，还创造了一种增加工作满意度氛围。

2. 使管理层有时间进行战略性的思考。采用团队形式，尤其是自我管理工作团队形式，使管理者得以脱身去做更多的战略规划。当工作以个体为基础设计时，管理者往往要花去大量时间

监督他们的下属和解决下属出现的问题，他们成了“救火队长”，而很少有时间进行战略思考。运用工作团队，则能让管理者把精力转而主要集中在诸如长期发展计划等重大的问题上来。

3. 提高决策速度。把一些决策权下放给团队，能使组织在作出决策方面具有更大的灵活性。团队成员对与工作相关的问题常常要比管理者知道的更多，并且离这些问题也更近。因此，相比以个体为基础的工作设计来说，采用团队形式，决策常常更迅速得多。

4. 促进员工队伍多元化。“三个臭皮匠顶一个诸葛亮”。由不同背景不同经历的个人组成的群体，看问题的广度要比单一性质的群体更大。同样，由风格各异的个体组成的团队所作出的决策，要比单个个体的决策更有创意。

5. 提高绩效。上述各因素组合起来能使团队的工作绩效明显高于单个个体的工作绩效。一些公司，如联邦捷运公司、克莱斯勒汽车公司、美国钢铁公司等都已发明，相比传统的以个体为中心的工作设计，工作团队方式可以减少浪费，减轻官僚主义作风、积极提出工作改进建议并提高工作产量。

（二）高效团队的特征

团队形式并不能自动地提高生产力，它也可能会让管理者失望。幸运的是，近来一些研究提示了与高效团队有关的主要特征。

1. 清晰的目标。高效的团队对所要达到的目标有清楚的了解，并坚信这一目标包含着重大的意义和价值。而且，这种目标的重要性还激励着团队成员把个人目标升华到群体目标中去。在有效的团队中，成员愿意为团队目标作出承诺，清楚地知道希望他们做什么工作，以及他们怎样共同工作最后完成任务。

2. 相关的技能。高效的团队是由一群有能力的成员组成的。他们具备实现理想目标所必需的技术和能力，而且相互之间有能

够良好合作的个性品质，从而出色完成任务。后者尤其重要，但却常常被人们忽视。有精湛技术能力的人并不一定就有处理群体内关系的高超技巧，高效团队的成员则往往兼而有之。

3. 相互的信任。成员间相互信任是有效团队的显著特征，也就是说，每个成员对其他人的品行和能力都确信不疑。我们在日常的人际关系中都能体会到，信任这种东西是相当脆弱的，它需要花大量的时间去培养而又很容易被破坏。而且，只有信任他人，才能换来被他人的信任，不信任只能导致不信任。所以，维持群体内的相互信任，还需要引起管理层足够的重视。

通过团队学习而形成的组织文化和管理层的行为塑造对形成相互信任的群体内氛围很有影响。如果组织崇尚开放、诚实、协作的办事原则，同时鼓励员工的参与和自主性，它就容易形成信任的环境，能够帮助管理者建立和维持信任的行为。

4. 一致的承诺。高效的团队成员对团队表现出高度的忠诚和承诺，为了能使群体获得成功，他们愿意去做任何事情。我们把这种忠诚和奉献称为一致的承诺。

对成功团队的研究发现，团队成员对他们的群体具有认同感，他们把自己属于该群体的身分看作是自我的一个重要方面。因此，承诺一致的特征表现为对群体目标的奉献精神，愿意为实现这一目标而调动和发挥自己的最大潜能。

5. 良好的沟通。毋庸置疑，这是高效团队一个必不可少的特点。群体成员通过畅通的渠道交流信息，包括各种言语和非言语信息。此外，管理层与团队成员之间健康的信息反馈也是良好沟通的重要特征，它有助于管理者指导团队成员的行动，消除误解。就像一对已经共同生活多年、感情深厚的夫妇那样，高效团队中的成员能迅速而准确地了解彼此的想法和情感。

6. 谈判技能。以个体为基础进行工作设计时，员工的角色由工作说明、工作纪律、工作程序及其他一些正式文件明确规

定。但对于高效的团队来说，其成员角色具有灵活多变性，总在不断地进行调整。这就需要成员具备充分的谈判技能。由于团队中的问题和关系时常变换，成员必须能面对和应付这种情况。

7. 恰当的领导。有效的领导者能够让团队跟随自己共同度过最艰难的时期，因为他能为团队指明前途所在。他们向成员阐明变革的可能性，鼓舞团队成员的自信心，帮助他们更充分地了解自己的潜力。记住，优秀的领导者不一定非得指示或控制，高效团队的领导者往往担任的是教练和后盾的角色，他们对团队提供指导和支持，但并不试图去控制它。这不仅适用于自我管理团队，当授权给小组成员时，它也适用于任务小组、交叉职能型的团队。对于那些习惯于传统方式的管理者来说，这种从上司到后盾的角色交换，即从发号施令到为团队服务——实在是一种困难的转变。当前很多管理者已开始发现这种新型的权力共享方式的好处，或通过领导培训逐渐意识到它的益处，但仍然有些脑筋死板、习惯于专制方式的管理者无法接受这种新概念，这些人应当尽快转换自己的老观念，否则就将被取而代之。

8. 内部支持和外部支持。要成为高效团队的最后一个必需条件就是它的支持环境，从内部条件来看，团队应拥有一个合理的基础结构。这包括：适当的培训，一套易于理解的用以评估员工总体绩效的测量系统，以及一个起支持作用的人力资源系统。恰当的基础结构应能支持并强化成员行为以取得高绩效水平。从外部条件来看，管理层应给团队提供完成工作所必需的各种资源。

五、团队学习：提高组织潜能的有效途径

在当今社会，无论是管理团体、产品开发团体或跨部门组成的工作小组，团体已渐渐成为组织中最关键的学习单位。现代企业中，几乎所有的重要决定都是直接或间接地由团体作出并进一

步付诸行动的。

在组织内部，团体学习要顾及三个方面：①当需要思考复杂的问题时，团体必须学习如何吸取出高于个人智力的团体智力。②需要形成既具有创新性又能协调一致的行动方案。③不可忽视团体成员在其他团体中扮演的角色和产生的影响。

但在现实中，我们却常常看到团体智商低于个人智商的情况。团体在决策时，要么因成员不敢向领导提不同的意见而在一团和气中妄下结论，要么是两三个“诸葛亮”各执己见，互不相让，最终难下结论。

这种“三个诸葛亮凑成一个臭皮匠”的现象，其原因在于虽有优秀的成员却无良好的团体管理方式。人们出于自我保护心理，怕得罪别人或者丢掉面子，因此不敢提意见或不愿听取别人意见并作出让步。对此我们可以称之为“习惯性防卫”。

“习惯性防卫”是一种以沉默或顺从来保护自己，避免因说出真实想法而受到讥笑、难堪或他人挑战的心理。它源于人类的自我保护意识，也是造成卓越组织与平庸组织之间差异的关键所在：后者中的大部分人保持习惯性防卫，甚至以此为荣，而前者则勇于面对这种人性的弱点，将其指出、面对并加以改正。

从某种程度上说，“习惯性防卫”心理也是组织学习的一种智障。要成为学习型组织，使组织比个人更聪明，就必须突破这种心理禁锢。

如何消除习惯性防卫呢？从被动方面讲，应减少成员对失误情况下受窘或受威胁的恐惧，或者引导他们在习惯性防卫发生时学习应付它。从主动方面讲，要学习“深度汇谈”来培养真诚相待的技巧，养成探究事实真相和本质的习惯，让习惯性防卫无从发生。

“深度汇谈”就是真诚交流，其目的是获取超过个人水平的见解，而不是赢得对话。同是交谈，它与普通讨论的区别在于：

参加者并不介意自己的意见或看法是否得到胜利，而是自由地表达各自观点并加以验证，使彼此坦诚相对，让个人真实的想法在参加者中交流并碰出火花。通过深度汇谈，可以揭露我们思维的不一致性，使我们成为能看到自己思想与思考的人，并以创造性而非程序性、反应性的方式来对待问题。

由于深度汇谈是必须以团体为单位进行的修炼，它要具备几个条件才能进行：①团队成员必须学会抛开心中的假设，并随时观察和质疑它们。②深度汇谈时必须视彼此为同事或伙伴，消除上下级等让人感到不平等的障碍。③要有一位有经验的主持人加以适时引导，以保持深度汇谈持续进行而不至走样或莫衷一是。

深度汇谈的基本程序是：首先，将所有可能在一起工作的成员集合在一起；然后，说明有关深度汇谈的基本规则，并由主持人监督这些规则的执行；在谈话开始后，鼓励成员将他们认为最困难、最复杂或最具冲突性的问题放在团队中来讨论。这也是团队高效学习的有力保障。

第四章

人事决策的奥秘

一个组织的素质高低，在很大程度上是其所聘用和保留的人员素质的一种总括反映。获得并保持能干的员工，是每个组织获取成功的关键之所在，而不管这一组织是刚建立的还是已经活动多年了的。因此，任何管理者在组织工作职能中的任务之一，就是选配人员，即将合适的人配备到合适的岗位上。

第一节

人力资源管理

有人可能会想：的确，人事决策十分重要，但它们不是由人事部门的人员作出的吗？确实，大多数组织中，人力资源管理包含的许多决策活动经常是由负责人事或人力资源开发的管理者们具体作的。然而，并非所有的管理者在其中工作的组织都有正式的人事部门，即使是那些没有正式人事部门的组织，其管理者仍然需要从事一些人力资源管理活动，都涉及诸如提出增补人员、审阅申请表、与申请人面谈、培训新员工，以及为下属提供职业

发展建议等活动。企业中每个管理者都从事其所主管单位的人力资源决策。

一、人力资源管理过程和规划

一个组织的人力资源管理过程大体包括人力资源规划、招聘、解聘、甄选、定向、培训、绩效考评、职业发展和满意的劳资关系等重要要素。上述活动或步骤，如果得到妥当实施，可以组织配备到能干的高绩效员工，这些人将在一段较长时期内保持良好的绩效水平。

前四个步骤分别是：人力资源规划、通过招聘增补员工、通过解聘减少员工、以及进行人员甄选。经过这四个步骤，可以确定和选聘到有能力的员工。一旦选聘了能胜任的员工，还要帮助他们适应组织并确保他们的技能和知识不断得到更新。这些需要通过定向和培训来达到。人力资源管理过程的最后步骤用来识别绩效问题并予以改正，以及帮助员工在整个职业历程中保持较高的绩效水平。它所包括的活动就是评估和职业发展。

人力资源规划，是管理当局确保在适当的时候，为适当的职位配备适当数量和类型的工作人员，并使他们能够有效地完成组织总体目标所规定的任务的过程。通过人力资源规划，可以将组织的目标转换为需要哪些人员来实现这些目标。

人力资源规划过程可以归纳为三个步骤：评价现有的人力资源；预估将来需要的人力资源；制定满足未来人力资源需要的行动方案。

（一）当前评价

管理当局要对现有人力资源的状况作一考察。这通常以开展人力资源调查的方式进行。在计算机系统高度发达的年代，对于绝大多数组织来说，要形成一份人力资源调查报告，并不是一项困难的任务。这份报告的数据来源于员工填写的调查表。调查表

可能开列姓名、最高学历、所受培训、以前就业、所说语种、能力和专长等栏目，发给组织中的每一个员工。此项调查能帮助管理当局评价组织中现有的人才与技能。

当前评价的另一内容是职务分析。人力资源调查主要告诉管理当局各个员工能做些什么，职务分析则具有更根本的意义。它确定了组织中的职务以及履行职务所需的行为。例如，在博伊斯—凯斯凯德公司（Boise Cascade）中工作的第三级采购专业人员，其职责是什么？若其工作取得绩效，最少需要具备什么样的知识、技术与能力？对第三级采购专业人员与对第二级采购专业人员或者采购分析员的要求，有些什么异同之处？这些是职务分析能明确问题之所在。职务分析将决定各项职务适合的人选，并最终形成职务说明书职务规范。

有几种方法可用来进行职务分析。①观察法，直接对员工的工作进行观察或拍成录像。②面谈法，逐个地或以小组形式与员工交谈。③调查问卷法，让员工在一份列有长长的由可能任务项所组成的系列问题中，将他们工作中所执行的任务的情况标出或予以排列。④举行技术讨论会，由“专家们”（通常是对某项工作具有详尽了解的监管人员）确定职务的具体特征。⑤让员工们将每天的工作在日记或记事本上记录下来，以供复阅，并整理成职务活动说明材料。

采用以上一种或几种方法收集到有关材料后，管理当局就可着手拟订职务说明书和职务规范。前者是对任职者需要做些什么、怎么做和为什么要做的书面说明，它通常能反映职务的内容、环境和从业条件。职务规范则指明任职者要成功地开展某项工作，必须拥有哪种最低限度可以接受的资格标准，具体包括知识、技术和能力等方面所必需具备的起码条件。

职务说明书和职务规范是管理者开始招聘和挑选人员时应该持有的重要文件。职务说明书可作为向申请者详细描述该项职务

之用。而职务规范可使管理者牢记该项职务任职者所必需具备的资格条件，从而确定哪个候选人更为合适。

（二）未来评价

未来人力资源的需要是由组织的目标和战略决定的。

人力资源需求是组织的产品或服务需求状况的一种反映。基于对总营业额的估计，管理当局要为达到这一营业规模配备相应需要数量和知识结构的人力资源。在某些情况下，这种关系也可能相反，当一些特殊的技能为必不可少而又供应紧张时，现有的符合要求的人力资源状况就会决定营业的规模。例如，税务咨询公司就可能出现这种情况，它常发现经营机会远比自己所能处理的业务大得多。其扩大营业的唯一限制因素可能就是，该咨询公司能否雇佣和配备具有满足特定客户要求所必须的工作人员。不过，大多数情况之下是以组织总目标和基于目标规定的营业规模预测作为主要依据，来确定组织的人力资源需要状况。

（三）制定面向未来的行动方案

在对现有能力和未来需要作出全面评估以后，管理当局可以测算出人力资源的短缺程度（在数量和结构两方面），并指出组织中将会出现超员配置的领域。然后，将这些预计与未来人力资源的供应推测结合起来，就可以拟订出行动方案。可见，人力资源规划不仅为指导现时的人力配备需要提供了指南，同时也预测到未来的人力资源需要和可能。

二、招聘与解聘

管理者了解了他们现有的人事状况以后，就可以着手针对有关情况决策。要是组织中存有一个或多个职位空缺，他们可以根据职务分析得到的信息来指导招聘即安置、确定和吸引有能力的申请者的活动。如果人力资源规划中指明存在超员，管理者则要减少组织中的劳动力供应，这种变动称作解聘。

管理者何以找到拟聘用的潜在候选人？表 4—1 提供一些参考。使用哪种招聘来源，应根据当地劳动力市场、所配置工作职位的类型或层级以及组织的规模等来确定。

表 4—1 职务潜在候选人的主要来源

来源渠道	优点	缺点
内部搜寻	花费少可以提高员工士气； 候选人了解组织情况	供应有限；不可能改变团体中 员工比例
广告应征	可以有目标地针对某一特定人 群	有许多不合格的应聘者
员工推荐	可通过现有员工提供对组织的 认识基于推荐人的认真推举可 能产生高素质的候选人	可能不会增加员工的类别和结 构
公共就业机构	正常费用或免费	通常为非熟练或受过很少训练 的候选人居多花费大
私人就业机构	广泛接触；仔细甄别；通常给 予短期的担保	
学校分配	大量集中的候选人	仅限于初入者级别的职位
临时性支援服务	仅满足临时的需要	成本高；通常限于常规或只需 范围狭小的确定技能的工作

不考虑职位的类别和吸引力，通常在大规模劳动力市场上招聘要比小规模市场来得容易些。当然，这一论断有待得到失业率、工资水平和其他因素的纠正。但面对大型劳动力市场，招聘的努力可以着眼于当地，通过报纸、就业机构、高等院校或现职员工推荐等渠道来进行。

职位的类型或级别也会对招聘方式产生影响。某一职位所要求的技能越高，或其在组织层级中的地位越高，那么招聘过程越需要扩展到地区或国家的范围来进行搜寻。

招聘的范围和投入的力量也因组织规模不同而异。一般而言，组织越大，就越容易吸引工作应聘者。而且，大组织内部有更大的候选人储备，可以从中挑选合格的人补充空缺职位，但最低层次职位例外。大组织还更容易被人注意到，且通常也具有声望。另外，大组织常常还被视为具有更大的晋升机会并提供更大的责权。

是否某些招聘来源优于其他渠道？或者更具体地说，是否有些招聘渠道会产生更优秀的候选人？回答是肯定的。大多数研究发现，员工推荐被证明是最好的一种。对这一发现的解释是合乎直观逻辑的。①现职员工推荐的候选人已事先经过了这些员工的筛选。因为推荐者对于职务和所推荐人选都比较了解，他们自然倾向于推荐更适合该职务的候选人。②现职员工通常会觉得他们在组织中的声望和所作的推荐质量不无关系，因此，只有当他们自信该项推荐不会影响自己的名声时，才会主动推举其他人。

过去 10 年来，美国大多数大公司以及许多政府机构和小企业，都在某种程序上被迫采取了减员解聘行动。大规模裁减人员的主要原因，包括许多制造业行业走向衰退，市场需求发生变化，面临海外竞争以及进行企业合并等等。

对于任何执行裁员任务的管理人员来说，解聘绝不是件令人愉快的事。但当许多组织不得不紧缩其劳动力队伍规模或对其技能构成进行重组时，解聘就成为人力资源管理活动的一个日益重要的内容。

管理者可以采取哪些减员解聘方案？最明显地，可以解雇人。但其他的选择也许会对组织或员工产生更有利的结果。表 4—2 概括了管理人员的几种主要方案选择。

表 4—2

解聘选择

方 案	说 明
解 雇	永久性、非自愿地终止合同
暂时解雇	临时性、非自愿地终止合同；可能持续若干天时间，也可能延续到几年
自然减员	对自愿辞职、正常退休腾出的职位空缺不予填补
调换岗位	横向或向下调换员工岗位；通常不会降低成本，但可减缓组织内的劳动力供求不平衡
缩短工作周	让员工每周工作少一些时间；或者进行工作分担；或以临时工身分做这些工作
提前退休	为年龄大、资历深的员工提供激励，使其在正常退休期限前提早退离岗位

三、甄选

人力资源规划确定了组织的人员短缺，并且接到了一批申请以后，管理者需要采取一些方法对申请者进行甄别，以确保最合适的候选人得到这一职位。此方法称为甄选。

甄选是一种预测行为，它设法预见聘用哪一位申请者会确保工作成功。这里“成功”意味着按照组织用以评价人员绩效的标准衡量，能把工作做好。例如，为一销售职位配备人员，其甄选过程应当能够预见到哪位申请者会产生更大的销售额。而对一中学教师职位而言，应当能预见哪位申请者是最有效的教育者。

预见结果。现在我们考虑甄选过程将会产生的四种可能结果。如表 4—3 所示，其中两种结果说明决策正确；另两种结果说明决策错误。

表 4—3

人员甄选决策

		接 受	拒 绝
后来工作 绩效表现	成功	正确的决策	错误的拒绝
	不成功	错误的决策	正确的拒绝

当选中的申请人被预见会取得成功并在日后的工作中被证实取得了成功；或者预见到某申请者将不会成功且如果雇用后也会有这样的表现时，我们说这一决策就是正确的。在前一种情况下，我们成功地接受了这个申请者；在后一种情况下，我们成功地拒绝了这位申请者。

要是错误地拒绝了一位将在后来工作中有成功表现的候选人或者错误地接受了后来表现极差的候选人，那么甄选过程就出现了问题。这些问题绝不是无足轻重的。30年前，作出一项错误的拒绝，仅仅意味着组织要为此增加选聘费用，因为它不得不甄别更多的候选人。今天，甄选过程中的错误拒绝，可能会使组织留下被指控犯有歧视罪名的藉口，特别是当来自被保护团体的申请人被不符合比例地遭到拒绝的时候；另一方面，接受错误会给组织造成显著的成本费用，这包括员工的培训费用，因员工无能造成的生产成本上升或盈利机会丧失，以及解雇费和随后雇用和选聘新员工的费用等。因此，甄选活动的主要着眼点是，减少作出错误拒绝和错误接受的可能性，提高作出正确决策的概率。

效度。管理者所使用的任何甄选手段——如申请表、测试、面谈或履历调查等，都必须表示出效度。也就是说，必须在甄选手段和有关工作标准之间存在确实的相关关系。例如，法律禁止管理当局将测试成绩作为甄选的一种依据，除非有明确的证据证明，这次测试得分高的人，一旦走上工作岗位，其表现将超过测试得分低的人。

这就给管理当局施予了一种压力，需要证明任何用以甄别申请者的甄选手段的使用必须与工作的绩效相关。管理当局可以对申请者进行智能测试，并使用测试结果帮助作出甄选决策，但它必须做好准备，在受到挑战的时候，能够证明智能测试是一个具有效度的手段；也就是说，该项测试的得分与后来的工作绩效表现具有正相关的关系。

信度。除了具有效度外，某种甄选手段的使用还必须同时显示出信度。信度指明一种手段是否能对同一事物作出持续一致的测量。例如，假定一项测试具有信度，那么某个人的成绩就应当在相当一段时间内保持相对稳定，这里假设所测试指标的特性也相对不变。

信度的重要性是显而易见的。任何一种甄选手段，如果其信度很低，那么就不可能是有效的。这犹如每天在一台不稳定的磅秤上测量体重。磅秤本身不具有信度（随机发生变化，每次踩上去秤，体重相差达10磅—15磅），这种测量的结果必然说明不了什么。因此，要使甄选手段成为有效的预测器，它就必须拥有可接受范围的一致性。

四、定向

一旦选定了某项职务的候选人，他或她就需要被介绍到工作岗位和组织中，使之适应环境。这个过程称作定向。

定向的主要目的是，减少新员工刚开始工作时常会感觉到的最初的焦虑，让新员工熟悉工作岗位、工作单位和整个组织，并促进新员工由外业者向内部人的转换。职务定向使员工在甄选阶段所获信息得到进一步扩展，新员工的具体义务和职责也得到明确，他或她也将明白未来的工作绩效如何得到考评。另外，这也使新员工对职务所可能持有的不切实际的期望得到修正。而工作单位定向则使员工了解工作单位的目标，使之清楚他或她的职务是如何为单位目标的实现做出贡献的，同时也将他或她介绍给单位的同事们。组织定向可以使员工了解组织的目标、历史、经营宗旨和程序规则等，其中应当包括有关的人事政策和福利，如工作时间、付薪程序、加班费用及小额优惠等。让新员工参观组织的总体设施，也常常是组织定向的一个内容。

许多组织，尤其是大型组织，制定有正式的定向方案。这一

方案可能包括安排新员工参观办公楼或厂房，观看描述组织历史的资料，与人事部门的代表进行短时间的座谈以了解组织的福利状况等。其他一些组织则使用非正式的定向方案，如由管理者将新员工委托给单位中资格较老的一位同事，让他将新员工介绍给周围的同事，并带他或她参观其他工作室、餐厅、咖啡厅及其他设施。

管理当局有义务使新员工毫无顾虑地顺利融入到组织中去。成功的定向，不管是正式的还是非正式的，会使新员工在外来者向内部人转换过程中感到舒畅和易于适应，以降低日后发生不良绩效表现的可能，并避免新员工在工作的头一两个星期就令人吃惊地提出辞职要求。

五、员工培训

一项职务的要求变化了，员工的技能也要跟着变化和改进。据统计，在美国，单是工商企业每年就投入了 300 亿美元的花费，用于提高工人技能的正规课程和培训计划。如果克林顿总统能成功地实施他提出的建议，即要求员工在 100 人以上的所有公司投入相当于其工资总额 1.5% 的经费用于员工培训，或将这笔经费付给公共培训基金会，那么上述数字就可能增加到 470 亿美元。员工何时需要培训，以及以何种方式进行培训，这些自然是由管理当局负责决定的。

（一）技能分类

我们可以将员工的技能划分为三种类别：技术的、人际关系的和解决问题的。绝大多数员工培训活动都着眼于改变其中一项或多项技能。

1. 技术技能。许多培训用来改进和提高员工的技术技能的。这既包括最基本的技能——阅读、写作和进行数字计算的能力，也包括与特定职务相关的能力。

在过去 10 年时间里，绝大多数的职务都已变得更加复杂化。自动化工厂与自动化办公室、数控机床及其他类型复杂技术的使用，要求员工具有数学、阅读和计算机方面的技能。但是，如果工人不能做基本的数学计算或者读懂具体的操作手册，那么他们又怎么能掌握过程控制的统计方法，或者对柔性制造系统频繁的工具变换进行仔细的测量和自我检查呢？同样，办公室职员如果不具备一定的能力使用文字处理软件和电子邮件系统，那么他们中的大多数人又怎么能有效地开展工作呢？

2. 人际关系技能。几乎每一个员工都从属于某个工作单位。从一定程度上讲，员工的工作绩效取决于他或她同其同事和老板有效相处的能力。有些员工具有优秀的人际关系技能，其他的人则需要经过训练改进其人际关系技能。而这包括学会如何做个好听众，如何更清晰地沟通自己的思想，以及如何减少摩擦和冲突，等等。

3. 解决问题技能。许多员工发现，他们在工作中要解决一系列的问题。特别是那些非常规的、富于变化的工作更是如此。如果员工解决问题的技能还不尽如人意，那么管理当局可能要通过培训改进这些技能。具体方式包括：让员工参加一些活动，强化其逻辑，推理和确定问题的能力；对因果关系作出评价；制定解决问题的可行方案，并分析方案和选定最终的解决办法。

（二）培训方法

大多数的培训是以在职方式进行的，这可以归因于该类方法的简单易行及成本通常较低。但是，在职培训在学习进行中，可能会扰乱工作的正常秩序，并导致工作失误增加。另外，有些技能的培训相当复杂，难以边工作边学习。在这种情况下，培训就需要在工作场地以外进行。

1. 在职培训。常见的在职培训方法包括职务轮换和预备实习。职务轮换是通过横向的交换，使员工从事另一岗位工作。它

使员工在逐步学会多种工作技能的同时，也增强其对工作间相互依赖关系的认识，并产生对组织活动的更广阔的视角。而对于新员工而言，他们经常采取预备实习方式，通过跟随经验丰富的老师傅学会如何工作。这在作业活动领域通常叫作师徒关系，而在白领工作领域则称为教练或导师关系。不论何种情况，实习者都是在富有经验的人的指导下开展工作的，他们成为实习者竭力仿效的一个榜样。

职务轮换和预备实习适用于技术技能的学习。而人际关系技能和解决问题技能则在工作场所外培训，可以取得更好的效果。

2. 脱产培训。管理者可以向员工提供多种脱产培训。最常见的包括课堂讲座、电视录像以及模拟练习。课堂讲座特别适用于传播具体的信息，因此可以用来有效地发展员工的技术及解决问题技能。电视录像可以用来清晰地展示技术方面的技能，而这些可能不易采取其他方法得到充分的说明。人际关系和解决问题方面的技能可以通过模拟练习更好地学到；诸如案例分析、实验演习、角色扮演和小组互动会议等。复杂的计算机模型，如航空中用以培训飞行员的那套模型，也是模拟练习的一种，它可以用来教授技术方面的技能。类似的还有仿真培训，让工人们在他们将使用的同类设备上学习操作，只是培训是在模拟的工作环境中进行的，而不是实际的工作场地。大多数的飞机维修受训者就是在一个专门建造的技术培训实验室中，模拟现实的工作条件，针对真实的飞机进行发动机修复练习及学会如何处理各种维修问题。这种方法不仅提供了对学习过程的严格控制——使受训者学会如何处理各种可能出现的问题，同时也避免了对实际进行中的航空维修作业的干扰和妨碍。

六、绩效评估

（一）绩效评估

绩效评估是对员工的工作绩效进行评价，以便形成客观公正的人事决策的过程。组织根据绩效评估结果作出许多有关人力资源的决策。例如，绩效评估可以用来决定谁将得到工资升级及其他奖酬。它还给员工提供反馈，使之了解组织如何看待他们的工作绩效表现。评估还确定了培训和发展的需要；它指明员工的哪些技术和能力目前已不合适，但可以通过一些补救方案予以开发。绩效评估可为人力资源规划提供依据，并指导晋升、岗位轮换及解聘决策。最后，绩效评估有时还用来开展人事研究——作为验证人员甄选手段和培训发展方案效度的一个标准。

（二）绩效评估方法

显而易见，绩效评估是非常重要的。你如何对一个员工的工作绩效进行评估呢？也即绩效评估有些什么具体的方法？下面的讨论概述了绩效评估的几种主要方法。

1. 书面描述法。也许最简单的绩效评估方法就是写一份记叙性材料，描述一个员工的所长、所短、过去的绩效和潜能等，然后提出予以改进和提高的建议。书面描述不需要采取某种复杂的格式，也不需要经过多少培训就能完成。但是，一种“好”或“差”的评价，可能不仅取决于员工的实际绩效水平，也与评估者的写作技能有很大关系。

2. 关键事件法。使用关键事件法，评估者是将注意力集中在那些区分有效的和无效的工作绩效的关键行为方面。评估者记下一些细小但能说明员工所做的是特别有效果的或无效果的事件。这里的要点是，只述及具体的行为，而不笼统地评价一个人的个性特质。为某一个人记下一长串关键事件，就可以提供丰富的具体例子，给员工指明他或她有哪些期望的或不期望的行为。

3. 评分表法。评分表法是一种最古老也最常用的绩效评估方法。它列出一系列绩效因素，如工作的数量与质量，职务知识，协作与出勤，以及忠诚、诚实和首创精神等，然后，评估者

逐一对表中的每一项给出评分。评分尺度通常采用 5 分制，如对职务知识这一因素的评分可以是 1 分（“对职务职责的了解很差”）到 5 分（对“职务的各方面有充分的了解”）。

为什么评分表法得到这么普遍的采用？它虽然不像前两种方法那样可以提供详细的信息，但其设计和执行的总时间耗费较少，而且便于作定量分析和比较。

4. 行为定位评分法。行为定位评分法是近年来日益得到重视的一种绩效评估方法。这种方法综合了关键事件法和评分表法的主要要素：考评者按某一序数值尺度对各项指标打分，不过，评分项目是某人从事某项职务的具体行为事例，而不是一般的个人特质描述。

行为定位评分法侧重于具体而可衡量的工作行为。它将职务的关键要素分解为若干绩效因素，然后为每一绩效因素确定有效果或无效果行为的一些具体实例。其结果可以形成诸如“预测”、“计划”、“实施”、“解决眼前问题”、“贯彻执行命令”以及“处理紧急情况”等的行为描述。举个例子来说，对于“按资历对加班任务作公平分配”以及“告诉工人们如果有问题随时可以来和他谈”这类的叙述，一位经理对其属下的基层监督人员可以用 5 分制尺度中的 0 分（几乎从不）或者 4 分（几乎总是）作出评价。

5. 多人比较法。多人比较法是将一个员工的工作绩效与一个或多个其他人作比较。这是一种相对的而不是绝对的衡量方法。该类方法最常用的三种形式是：分组排序法、个体排序法和配对比较法。

6. 分组排序法。要求评价者按特定的分组将员工编入诸如“前 1/5”、“次 1/5”之类的次序中。这种方法在推荐一学生进入研究生学习中经常得到使用，这时评估者被要求在诸如前 5%；第二个 5%；接下来评价，管理者可以将其所有的下属作一排

列。假定他有 20 名下属，那么只能有 4 人可排在前 1/5，同样，当然也只有 4 人被排在末 1/5 的范围内。

7. 个体排序法。要求评估者将员工按从高到低的顺序加以排列，因此只有 1 人可以是“最优的”。如果要对 30 个下属作出评价，第 1 名和第 2 名之间的差别就被假定为与第 21 名和第 22 名之间的差别是一样的。尽管某些员工的水平可能非常接近，以致可以将他们编入同一个组中，但个体排序法并不考虑这种关系。

8. 在配对比较法下，每个员工都一一与比较组中的其他每一位员工结对进行比较，评出其中的“优者”和“劣者”。在所有的结对比较完成后，将每位员工得到的“优者”数累计起来，就可以排列出一个总的顺序。这种方法确保每一位员工都与其他的所有人作对比，但当要评估的员工人数相当多时，这种配对比较法就很不容易进行。

多人比较法可以与其他各种方法结合使用，以便得到一个按绝对标准和相对标准衡量都为优秀的人员名单。例如，大学内可综合使用评价表法和个体排序法，以提供更为准确的有关其学生学习成绩的信息。也即在采用绝对成绩（优、良、中、及格、不及格）进行评分的同时，对课堂中每个学生的相对成绩次序作出排列。这样，未来可能的雇主们或研究生招生委员会就可以对两位在财务会计课程上得分均为“良”，但其中一位成绩分旁注有“26 人中排序第 4”而另一位注明“30 人排序第 17”的学生得出相当不同的结论。很明显，后者的课程教师给出了更多的高分。

9. 目标管理法。该方法不仅在计划工作中可以得到采用，同时也是绩效评估的一种手段。事实上，它是对管理人员和专门职业人员进行绩效评估的首选方法。

在目标管理法下，每个员工都确定有若干具体的指标，这些指标是其工作成功开展的关键目标，因此它们的完成情况可以作

为评价员工的依据。

目标管理法在管理者中相当流行，一个原因可能要归功于它对结果目标的重视。管理者通常很强调利润、销售额和成本这些能带来成果的结果指标，这种趋向恰与目标管理法对工作绩效定量测评的关注相一致。正因为目标管理重结果更甚于手段，因此使用这一评估方法可使管理者得到更大的自主权，以便选择其达成目标的最好路径。

第二节 激 励

成功的管理者必须清楚哪些激励物对人们的行为影响极大，哪些对人的行为的影响微乎其微，甚至完全不起作用。如果管理者希望自己的员工付出最大的工作努力，就应调整自己的激励实践，以满足员工的需求和愿望。

一、动机

许多实践中的管理者认为，某一员工是没有动机的，是无法被激励的。但是，动机知识却指出了这一观点的错误。动机是个人与环境相互作用的结果。虽然人和人在动机驱动力上差异很大，但总体来说，动机是随环境条件的变化而变化的。因此，在分析动机的概念时，要记住动机水平不仅因人而异，而且对于同一个人来说还因时而异。

我们将动机定义为：个体通过高水平的努力而实现组织目标的愿望，而这种努力又能满足个体的某些需要。一般而言，动机是指为达到目标而付出的努力，但在这里，它专门指为达到组织目标而付出的努力，因为我们关注的是与工作相关的行为。在动

机的定义中有三个关键要素：努力、组织目标和需要。

努力要素是强度指标。当某人被激励时，他会更为勤奋地工作。但是，如果这种努力不是指向有利于组织目标的方向，则高努力水平并不一定会产生令人满意的工作绩效。因此，在考虑努力强度的同时，还要考虑努力质量，指向组织目标并与其保持一致的努力，才是我们所追求的。

动机可以看作是引发需要获得满足过程的依据。我们所说的需要，是指提供一种内部状态，它使某种结果具有吸引力。当需要未被满足时就会产生紧张，进而激发个体的内驱力，这种内驱力将导致寻求特定目标的行为。如果最终目标实现，需要得以满足，紧张得以解除。

可以这样说，被激励的员工处于紧张状态之中。为了缓解这种紧张，他们努力去工作，紧张程度越大，员工的努力程度越高。如果这种努力能够成功地导致个体需要的满足，它将解除紧张状态。当然，我们在这里感兴趣的是工作行为，因此这种解除紧张的努力也必须是指向组织目标的。所以，在动机的定义中包括了个体的需要必须与组织目标相一致的含义。如果两者不一致，个体可能会产生与组织利益背道而驰的努力行为。顺便提一下，这可不是什么屈指可数的特殊情况。一些员工经常在上班时间与朋友长时间聊天以满足他们的社会需要，这虽然也是高努力水平，但对于组织来说却无价值可言。

二、早期激励理论

50年代是激励理论发展的黄金时代，在这一时期出现了三种重要的理论观点：需要层次理论；X、Y理论；激励—保健理论。尽管这些理论受到众多的批评，而且至今其有效性仍受到怀疑，但它们仍然是在激励员工方面流传最广的解释。的确，在此之后，发展了很多更有说服力的解释，但我们仍须首先了解这些

理论，原因在于：①它们是当今理论的成长基础。②实践中的管理者经常使用这些理论和术语解释员工的动机。

（一）需要层次理论

最著名的激励理论应该数亚伯拉罕·马斯洛（Abraham Maslow）的需要层次理论了。他假设每个人都有五个层次的需要：

1. 生理需要。食物、水、住所、性满足以及其他方面的生理需要。

2. 安全需要。保护自己免受身体和情感伤害的需要。

3. 社会需要。包括友谊、爱情、归属及接纳方面的需要。

4. 尊重需要。内部尊重因素包括自尊、自主和成就感；外部尊重因素包括地位、认可和关注等。

5. 自我实现需要。成长与发展、发挥自身潜能、实现理想的需要。这是一种追求个人能力极限的内驱力。

个体的需要是逐层上升的，当一种需要得到满足后，另一种更高层次的需要就会占据主导地位。从激励的角度来看，没有一种需要会得到完全满足，但只要其得到部分地满足，个体就会转而追求其他方面的需要。按照马斯洛的观点，如果希望激励某人，就必须了解此人目前所处的需要层次，然后着重满足这一层次或在此层次之上的需要。

马斯洛还将这五种需要划分为高和低两级。生理需要与安全需要称为较低级的需要，而社会需要、尊重需要与自我实现需要称为较高级的需要。两级的划分建立在这一前提条件下，高级需要是从内部使人得到满足，而低级需要则主要是从外部使人得到满足。事实上，从马斯洛的需要层次理论中会很自然得到这样的结论，在物质丰富的条件下，几乎所有员工的低级需要得到了满足。

马斯洛的理论得到了普遍认可，特别是实践中的管理者。这

主要归功于该理论简单明了、易于理解、具有内在的逻辑性。然而，众多的研究并未对他的理论提供验证性的支持。也就是说，这一理论缺乏实证基础，仅有几项支持其理论观点的研究也缺少说服力。

（二）X理论和Y理论

道格拉斯·麦格雷戈（Douglas McGregor）提出了有关人性的两种不同的观点：一种是基本上消极的X理论；另一种是基本上积极的Y理论。通过观察管理者处理员工关系的方式，麦格雷戈发现，管理者关于人性的观点是建立在一些假设基础之上的，而管理者又根据这些假设来塑造他们自己对下属的行为方式。

1. X理论以下面四种假设为基础：

- （1）员工天生不喜欢工作，只要可能，他们就会逃避工作。
- （2）由于员工不喜欢工作，因此必须采取强制措施或惩罚办法，迫使他们实现组织目标。
- （3）员工只要有可能就会逃避责任，安于现状。
- （4）大多数员工喜欢安逸，没有雄心壮志。

2. Y理论基于这样的假设：

- （1）员工视工作如休息、娱乐一般自然。
- （2）如果员工对某项工作作出承诺，他们会进行自我指导和自我控制，以完成任务。
- （3）一般而言，每个人不仅能够承担责任，而且会主动寻求承担责任。
- （4）绝大多数人都具备作出正确决策的能力，而不仅仅管理者才具备这一能力。

麦格雷戈的人性观点对于激励问题的分析有什么意义呢？这一问题在马斯洛需要层次的框架基础上进行解释效果最佳：X理论假设较低层次的需要支配着个人的行为；Y理论则假设较高

层次的需要支配着个人的行为。麦格雷戈本人认为，与 Y 理论的假设相比，X 理论更实际有效，因此他建议让员工参与决策，为员工提供富有挑战性和责任感的工作，建立良好的群体关系，这都会极大地调动员工的工作积极性。

遗憾的是，并无证据证实某一种假设更为有效，也无证据表明采用 Y 理论的假设能够相应改变个体的行为，更有效地调动员工的积极性。现实生活中，确实也出现了采用 X 理论而卓有成效实施管理的案例。例如，丰田公司美国市场运营部副总裁鲍勃·麦格克雷 (Bob McCurry) 就是 X 理论的追随者，他激励员工拼命工作，并实施“鞭策”式体制，在竞争激烈的市场中，这种做法使丰田产品的市场占有率得到了大幅度的提高。

(三) 激励—保健理论

激励—保健理论是美国心理学家弗雷德里克·赫茨伯格 (Frederick Herzberg) 提出的。他认为个人与工作的关系是一个最基本的方面，而个人对工作的态度在很大程度上决定着任务的成功与失败。为此，他调查了这样一个问题：“人们希望从工作中得到什么？”他要求人们在具体情境下详细描述他们认为工作中特别好或特别差的方面，赫茨伯格对调查结果进行了分类归纳。

在分析调查结果时，赫茨伯格发现，对工作感到满意的员工和对工作感到不满意的员工的回答十分不同。其中，成就、承认、工作本身、责任、晋升、成长等因素具有与工作满意相关的特点；而监督、公司政策、工资、同事关系等因素具有与工作不满意相关的特点。一些内在因素如成就、承认、责任与工作满意相关。当对工作感到满意时，员工倾向于将这些特点归因于他们本身；而当他们感到不满意时，则常常抱怨外部因素，如公司的政策、管理和监督、人际关系、工作条件等。

基于调查结果，赫茨伯格进一步指出满意的对立面并不是不

满意，消除了工作中的不满意因素，并非必定能使工作结果令人满意。赫茨伯格提出这当中存在着双重的连续体：满意的对立面是没有满意，而不是不满意；同样，不满意的对立面是没有不满意，而不是满意。

按照赫茨伯格的观点，导致工作满意的因素与导致工作不满意的因素是有区别的。因此，管理者消除了工作中的不满意因素只能带来平和，而不一定对员工有激励作用。这些因素只能安抚员工，而不能激励员工。赫茨伯格称这些导致工作不满意感的因素为保健因素，当它们得到充分改善时，人们就没有不满意感了，但也不会感到满意。赫茨伯格认为，要想真正激励员工努力工作，必须注重激励因素，这些因素才会增加员工的工作满意感。

对激励—保健理论同样存有争议，批评意见来自于以下几个方面：

1. 赫茨伯格所采用的研究方法具有一定的局限性。人们容易把满意的原因归因于他们自己，而把不满意的原因归因于外部因素。

2. 赫茨伯格研究方法的可靠性令人怀疑。评估者必须进行解释，但他们有可能会对两种相似的回答，作出不同的解释，因而使调查结果掺杂偏见。

3. 缺乏普遍适用的满意度评价标准。一个人可能不喜欢他工作的一部分，但他仍认为这份工作是可以接受的。

4. 激励—保健理论与前面的结论有一定的不一致，并且它忽视了情境变量。

5. 赫茨伯格认为满意度与生产率之间存在一定的关系，但他所使用的研究方法只考察了满意度，而没有涉及生产率。为了使这一研究更为有效，人们必须假定生产率与满意度之间关系十分密切。

三、当代激励理论

早期激励理论虽然广为人知，但未能完全经得起深入的考验，不过它们也没有被全盘否定。众多当代激励理论观点都有一个共同之处，那就是它们都在不同程度上以早期理论为基础。

(一) 三种需要理论

大卫·麦克莱兰 (David McClelland) 等人提出了三种需要理论。他们认为个体在工作情境中有三种主要的动机或需要。①成就需要：达到标准、追求卓越、争取成功的需要。②权力需要：影响或控制他人且不受他人控制的欲望。③归属需要：建立友好亲密的人际关系的愿望。

一些人有很强的内驱力要将事情做得更为完美，使工作更有效率，以获得更大的成功，但他们追求的是个人的成就感而不是成功之后所带来的奖励。我们将这种内驱力称为成就需要。麦克莱兰发现高成就需要者与其他人的不同之处在于：他们渴望把事情做得完善。他们寻求那种能发挥其独立处理问题能力的工作环境；他们希望得到有关工作绩效的及时、明确的反馈信息，从而了解自己是否有所进步；他们喜欢设立具有适度挑战性的目标。高成就需要者不是赌徒，他们不喜欢凭运气获得成功。他们愿意接受困难的挑战，并能承担成功与失败的责任，但他们不愿使结果受运气或他人的左右。也就是说，他们不喜欢接受那些在他们看来特别容易或者特别困难的工作任务。

高成就需要者对于自己感到成败机会各半的工作，表现得最为出色。他们不喜欢成功的可能性非常低的工作，这种工作碰运气的成分非常大，并且那种带有偶然性的成功机会，无法满足他们的成就需要；同样，他们也不喜欢成功可能性很高的工作，因为这对于他们的自身能力不具有挑战性。他们喜欢设定通过自身的努力才可达到的奋斗目标。对他们而言，当成败可能性均等

时，才是一种能从自身的奋斗中体验成功的喜悦与满足的最佳机会。

权力需要是指影响和控制别人的一种愿望或驱动力。高权力需要者喜欢“承担责任”，喜欢竞争性和地位取向的工作环境。

麦克莱兰分离出的第三种需要是归属需要，也就是寻求被他人喜爱和接纳的一种愿望，这种需要一直未能引起研究人员的足够重视。高归属需要者渴望友谊，喜欢合作而不是竞争的环境，希望彼此之间的沟通与理解。

怎样辨别一个人是高成就需要者还是其他类型呢？麦克莱兰通过投射测验进行测量，他给每位被试者一系列图片，让他们根据每张图片写一个故事，尔后麦克莱兰和他的同事分析故事，对被试者的三种需要程度作出评估。

在大量研究的基础上，麦克莱兰对成就需要与工作绩效的关系进行了十分有说服力的推断。虽然对于权力需要和归属需要的研究相对较少，但其结果是较为一致的。①高成就需要者喜欢能独立负责、可以获得信息反馈和中度冒险的工作环境。在这种环境下，他们可以被高度激励。不少证据表明，高成就需要者在企业中颇有建树，如在经营自己的企业、管理大公司中的一个独立部门及处理销售业务等方面。②高成就需要者并不必定就是一个优秀的管理者；尤其是对规模较大的组织而言。例如，普飞瑟公司（Pfizer）中的一名高成就需要的推销员，并不一定会成为优秀的销售经理。同理，大型组织（如埃克森公司、AT&T公司、西尔斯公司）中的优秀管理者，也未必就是高成就需要者。③归属需要与权力需要和管理成功密切相关。最优秀的管理者是权力需要很高而归属需要很低的人。④员工可以通过训练来激发他的成就需要。如果某项工作要求高成就需要者，那么管理者可以通过直接选拔的方式，找到一名高成就需要者，或者通过培训的方式培养自己原有的下属。

（二）目标设定理论

使工作指向目标的主要原因来自于工作动机。有关目标设定的研究表明，设定恰当而具有挑战性的目标，能够产生强烈的激励作用。虽然我们不能断言让员工参与目标设定的过程总是可取的，但是，当你预期到员工在接受较困难的挑战性工作时会遇到阻力，让员工参与目标的设定是最适当不过的。

敏锐的读者可能已经注意，在目标设定理论和成就动机之间似乎存在着矛盾。中度的具有挑战性的目标将激发成就动机，而目标设定理论则认为，设定具有一定难度的目标，将产生更大的激励作用，这两种说法矛盾吗？答案是否定的。我们的解释包括两个方面：①目标设定理论是针对一般大众的，而成就动机的结论仅仅基于高成就需要者而言的。对于大多数人而言，更容易接受目标设定理论。②目标设定理论适用于那些承诺并接受工作目标的人。具有一定难度的目标只有被人们所采纳，才会导致更高的工作绩效。

（三）强化理论

与目标设定理论相对的是强化理论。目标设定理论认为个体的目标引导其活动，而强化理论则认为人的行为是由外部因素控制的，控制行为的因素称为强化物。强化物是在行为结果之后紧接着的一个反应，它提高了该行为重复的可能性。因此，强化理论者们认为行为是其结果的函数。

强化理论的致命弱点在于它忽视了诸如目标、期望、需要等个体要素，而仅仅注重当人们采取某种行动时会带来什么样的后果。这有助于理解为什么出版商西蒙与舒斯特公司在与作者签订的合同中包括了这样的激励性条款：每当作者交付写完的章节时，公司便预先付给作者一张1万元的支票，以激励作者继续努力完成后面的章节。

事实上，强化也可以广泛用于解释激励问题。按照斯金纳

(B.F. Skinner) 的观点, 当人们因采取某种理想行为而受到奖励时, 他们最有可能重复这种行为。当这种奖励紧跟在理想行为之后, 则奖励最为有效; 有某种行为没有受到奖励或者是受到惩罚时, 其重复的可能性则非常小。

按照强化理论, 管理者可以通过强化他们认为有利的行为来影响员工的活动。但是我们的重点应该在于积极强化而不是惩罚, 也就是说, 管理者应当忽略, 而不是惩罚他不赞同的行为。尽管惩罚措施对于消除不良行为的速度快于忽略手段, 但是它的效果经常只是暂时性的, 并且可能会在尔后产生不愉快的消极影响, 如功能失调的冲突行为、缺勤或辞职等。

强化理论的证据无疑对工作行为产生了重大影响, 但强化并不是员工工作积极性存在差异的唯一解释, 诸如工作目标、成就需要、工资的不同级别、目标期望等因素, 都会对员工的工作积极性产生影响。

(四) 公平理论

员工不是在真空环境中工作, 他们总是在进行比较。如果你大学刚毕业就有人提供给你一份年薪 40000 元的工作, 你可能会很乐意接受, 并且努力工作, 你对自己的收入也十分满意。可是, 假如你工作了一两个月后, 发现另一位最近毕业的、与你年龄、教育经历相当的同事, 年收入为 45000 元时, 你有何反应呢? 你可能会很失望。虽然对于一个刚毕业的大学生来说, 40000 元的绝对收入已相当可观 (你自己也知道这一点), 但这并不是问题所在。问题的关键在于相对的收入和你本人的公平观念。大量事实表明, 员工经常将自己的付出与所得和他人进行比较, 而由此产生的不公平感将影响到此人以后付出的努力。

公平理论由斯达西·亚当斯 (J. Stacey Adams) 提出。这一理论认为, 员工首先思考自己收入与付出的比率, 然后将自己的收入——付出的比与相关他人的收入——付出比进行比较。如果

员工感到自己的比率与他人相同，则为公平状态；如果感到二者的比率不相同，则产生不公平感。

在公平理论中，员工所选择的与自己进行比较的参照对象是一个重要变量，我们可以划分出三种参照类型：“他人”、“制度”和“自我”。“他人”包括同一组织中从事相似工作的其他个体，还包括朋友、邻居及同行。员工通过口头、报刊及杂志等渠道获得了有关工资标准、最近的劳工合同等方面的信息，并在此基础上将自己的收入与他人进行比较。制度，是指组织中的薪金政策与程序以及这种制度的运作。对于组织层面上的薪金政策，不仅包括那些明文规定，还包括一些隐含的不成文规定。组织中有关工资分配的惯例是这一范畴中主要的决定因素。自我，是指员工自己在工作中付出与所得的比率。它反映了员工个人的过去经历及交往活动，受到员工过去的工作标准及家庭负担程度的影响。

特定参照对象的选择与员工所得到的有关参照对象的信息，以及他们所感知到的自己与参照对象的关系有关。基于公平理论观点，当员工感到不公平时，他们可能会采取以下几种做法：①曲解自己或他人的付出或所得。②采取某种行为使得他人的付出或所得发生改变。③采取某种行为改变自己的付出或所得。④选择另外一个参照对象进行比较。⑤辞去他们的工作。

公平理论认为，每个人不仅关心由于自己的工作努力所得到的绝对报酬，而且还关心自己的报酬与他人报酬之间的关系。他们对自己的付出与所得和他人的付出与所得之间的关系作出判断。他们以对工作的付出，如努力程度、工作经验、教育程度及能力水平等为根据，比较其所得，如薪金、晋升、认可等因素。如果发现自己的付出——所得比和其他人相比不平衡，就会产生紧张感，这种紧张又会成为他们追求公平和平等的动机基础。

具体而言，公平理论对报酬分配提出了以下四点建议：

1. 按时间付酬时，收入超过应得报酬的员工的生产率水平，

将高于收入公平的员工。按时间付酬能够使员工生产出高质量与高产量的产品，以增加自己收入——付出比率中的付出额，保持公平感。

2. 按产量付酬时，收入超过应得报酬的员工比那些收入公平的员工来说，产品生产数量增加不多，而主要的是提高产品质量。计件付酬的方式将使员工为实现公平感而加倍付出努力，这将促使产品的质量或数量得到提高。然而，数量上的提高只能导致更高的不公平，因为每增加一个单位的产品导致了未来的付酬更多，因此，理想的努力方向是指向提高质量而不是提高数量。

3. 按时间付酬时，对于收入低于应得报酬的员工来说，将降低他们生产的数量或质量。他们的工作努力程度也将降低，而且相比收入公平的员工来说，他们将减少产出数量或降低产出质量。

4. 按产量付酬时，收入低于应得报酬的员工与收入公平的员工相比，他们的产量高而质量低。在计件付酬中，应对那些只讲产品数量而不管质量好坏的员工，不实施任何奖励，这种方式能够产生公平性。

大量研究支持了公平理论的观点：员工的积极性不仅受其绝对收入的影响，而且受其相对收入的影响。一旦员工感知到不公平，他们会采取行动纠正这种情境，其结果可能会是：降低或提高生产率；改善或降低产出质量；缺勤率或自动离职率提高或降低。

通过以上的讨论，我们发现公平理论也存在一定的疑点，该理论在一些关键问题上并不十分明了。例如，员工如何来界定付出与所得？他们对二者又是怎样衡量的？不过，尽管存在诸多问题，公平理论仍不失为一个颇具影响力的理论，它有助于我们进一步深入研究员工的激励问题。

（五）期望理论

对激励问题的最全面的解释应数 V·弗鲁母 (Victor Vroom) 的期望理论了, 虽然它也受到了一些批评, 但有大量研究支持这一理论。

期望理论认为, 当人们预期到某一行为能给个人带来既定结果, 且这种结果对个体具有吸引力时, 个人才会采取这一特定行为。它包括以下三项变量或三种联系。①努力—绩效的联系。个体感觉通过一定程度的努力而达到工作绩效的可能性。②绩效—奖赏的联系。个体对于达到一定工作绩效后即可获得理想的奖赏结果的信任程度。③吸引力。如果工作完成, 个体所获得的潜在结果或奖赏对个体的重要性程度, 与个人的目标和需要有关。

虽然这些联系看起来有些复杂, 其实并不难理解。我们可以将它们归结为以下这几个问题: 我必须付出多大努力才能达到某一工作绩效水平? 我真的能达到这一绩效水平吗? 当我达到这一绩效水平后会得到什么奖赏? 这种奖赏对我有多大吸引力? 它是否有助于实现自己的目标? 员工是否愿意从事某种工作, 取决于个体的具体目标以及员工对工作绩效能否实现这一目标的认识。

一个人从事工作的动机强度取决于他认为自己能够实现理想的工作绩效的信念程度。如果这一目标得以实现 (达到了一定的绩效水平), 他是否会获得组织所给予的充分奖赏? 如果组织给予了奖励, 这种奖励能否满足他的个人目标? 让我们进一步来看一下期望理论中所包含的这四个步骤。

1. 员工感到这份工作能提供什么样的结果? 这些结果可以是积极的, 如工资、人身安全、同事友谊、信任、额外福利、发挥自身潜能或才干的机会等; 也可以是消极的, 如疲劳、厌倦、挫折、焦虑、严格的监督与约束、失业威胁等。也许实际情况并非如此, 但这里我们强调的是员工知觉到的结果, 无论他的知觉是否正确。

2. 这些结果对员工的吸引力有多大? 他们的评价是积极的、

消极的还是中性的？这显然是一个内部的问题，与员工的态度、个性及需要有关。如果员工发现某一结果对他有特别的吸引力，也就是说，他的评价是积极的，那么他将努力实现它，而不是放弃工作。对于相同的工作，有些人则可能对其评价消极，从而放弃这一工作，还有人的看法可能是中性的。

3. 为得到这一结果，员工需采取什么样的行动？只有员工清楚明确地知道为达到这一结果必须做些什么时，这一结果才会对员工的绩效产生影响。例如，员工需要明确了解在绩效评估中“干得出色”是什么意思？使用什么样的标准来评价他的工作绩效？

4. 员工是怎样看待这次工作机会的？在员工衡量了自己可以控制的决定成功的各项能力后，他认为工作成功的可能性有多大？

让我们以课堂环境为例，看一看个体如何运用期望理论来解释激励问题的。大多数学生喜欢老师告诉他们这一课程应该做些什么，他们希望知道考试和作业是什么样的，何时需要完成，每项作业和考试占最后总成绩的权重多大。他们还要考虑需要付出多大努力才能获得这门功课的学分，自己的努力程度同这门课的所得分数是怎样相关的。假设你是这样一名学生：你所喜欢的MGT301课程上课五周后，老师宣布要进行考试。你积极复习准备这次考试。在其他课程的考试中，你的成绩一直是A和B，而且你所花费的精力与这次也差不多。你希望能获得高分，你认为这对于将来毕业时能找到一份好工作来说十分重要。而且，你还有毕业后继续攻读研究生的想法，而课程分数对于你能否进入一所好学校也是很重要的。

现在，考试分数下来了，全班平均72分，10%的学生85分以上，得了A。你的分数是46，及格线为50分。你非常沮丧和受挫，并且你困惑不解，为什么你花费相似的精力可以在其他课

程中名列前茅，而这次考试情况却如此糟糕呢？

紧接着你的行为发生了一系列有趣的变化，你不总去上 MGT301 课了，你也不再努力学习这门功课了。在听这门课时，你常常坐在教室里做白日梦，结果总是笔记本上空空。此时，说明你对 MGT301 课缺乏学习积极性和学习动机。为什么你的动机水平发生了变化呢？你我都知道，但让我们从期望理论的角度加以解释。

我们可以解释这一情境：对 MGT301 课程的学习（努力），受到考试过程中问题能否正确回答（绩效）的影响，如果考试能获得高分（奖赏），则将使你获得安全感、荣誉感，有利于将来找到一份好工作（个人目标）。

在这一事例中，奖励结果即高分数的吸引力是很强的。但是绩效与奖赏之间的联系如何？你认为这次考试的分数是否真实地反映了你的知识水平？换言之，你认为这次考试是否公平地衡量了你的水平？如果回答肯定，那么学习成绩与奖赏之间的联系十分密切；如果回答否定，那么你学习动机水平的降低至少有部分原因在于你认为这次考试没有公平地测出你的水平。如果考试是论文形式，你也许会认为教师的评分方法不可取。也许你认为微不足道的信息却被教师赋予了过高的权重？也许那位教师不喜欢人，并且在给你打分时带有偏见？这些知觉影响了绩效——奖赏之间的联系，从而影响了你的学习动机水平。

另一个降低动机水平的原因，可能在于努力——绩效之间的联系。当你考完试后，你觉得虽然自己进行了大量准备，但还是不可能通过这次考试，你的学习积极性因此而降低。可能教师在出考题时，认为你们在这一课程方面的背景知识很丰富，也可能学习这门课程必须具备一定的知识基础而你具备。总之，结果是一致的，你不再认为通过努力可以获得优异成绩，你的动机水平降低了，你的努力程度也降低了。

因此，期望理论的关键在于：弄清个人目标以及三种联系，即努力与绩效的联系、绩效与奖赏的联系、奖赏与个人目标满足的联系。作为一种权变模式，期望理论认为没有一种普遍适用的原理能解释员工的激励问题。即使知道员工希望满足何种需要，也不能保证员工能感知到良好的工作绩效可以使他们的需要得到满足。如果你选修 MGT301 课程只为了认识更多的人，扩大交往面，而教师却认为你希望成绩优异，那么你在这次考试中的成绩不佳，只会引起教师自己的失望。遗憾的是，大多数教师认为自己的评分等级是激励学生学习积极性的强有力手段。事实上，只有当学生重视分数，知道如何做能得到理想分数，并且获得好成绩的可能性较大时，学生才会高度努力。

让我们总结一下期望理论中存在的一些问题。①它强调报酬或奖赏，我们需要假设组织所提供的奖赏能够与个体的需要保持一致。这一理论的基础是自我利益，它认为每一名员工都在寻求获得最大的满足感。②期望理论强调管理者应知道为什么某些结果对员工有吸引力，而另一些结果则无吸引力。在此基础上我们对员工评价积极的结果给予奖赏。③期望理论注重被期望的行为。可是员工知道期望他们的是什么呢？他们如何对此进行评估？④期望理论关心的是知觉，而与实际情况不相关。个体对工作绩效、奖赏、目标满足的知觉决定了他们的努力程度，而不是客观情况本身。

（六）当代激励理论的综合

我们已经列出了若干理论，但是孤立地看待各个理论的做法是错误的。事实上许多理论观点都是相互补充的，你只有将各种理论融汇贯通，才会加深对如何激励个体的理解，见图 4—1。

图 4—1 这一模型，总结了我们前面所提到的关于激励问题的大部分内容。它的基本构架即简化的期望理论模型就是：个人努力→个人绩效→组织奖赏→个人目标。让我们从图 4—

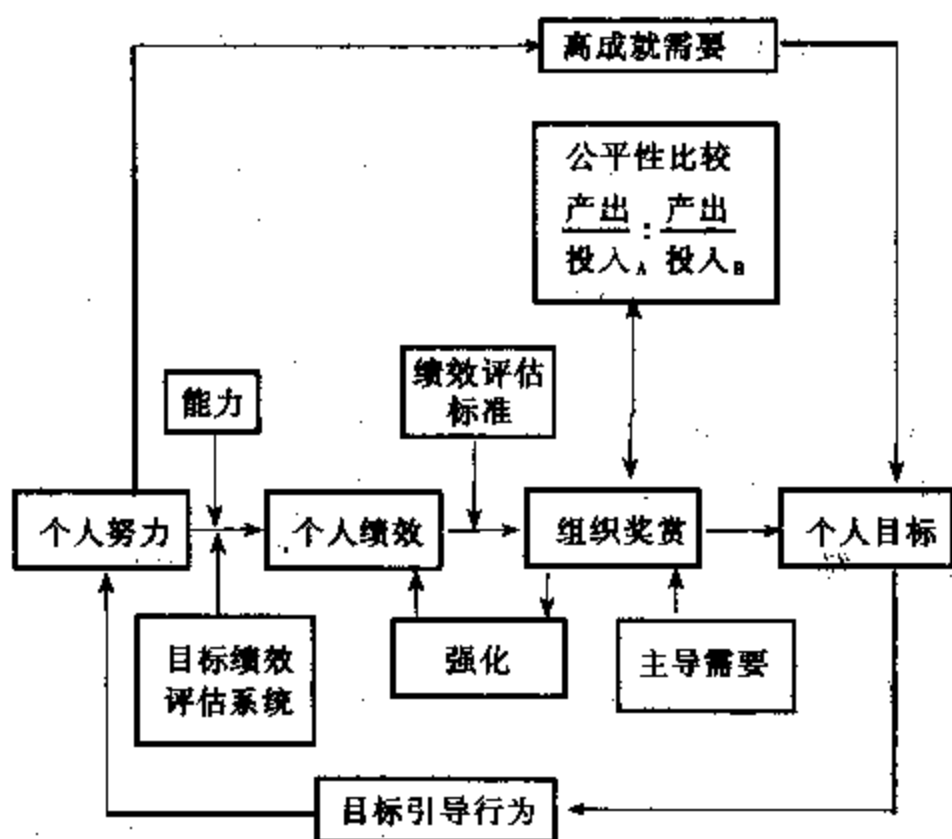


图 4—1 当代激励理论的综合

1 的左侧开始深入了解这一模型。

“个人努力”处有一个从“个人目标”中延伸而来的箭头，这与目标设定理论一致，目标——努力这一环节意味着我们应注意目标指导行为。

期望理论认为，如果个体感到在努力与绩效之间、绩效与奖赏之间、奖赏与个人目标的满足之间存在密切联系，那么他就会付出高度的努力；反过来，每一种联系又受到一定因素的影响。对于努力与绩效之间的关系来说，个人还必须具备必要的能力，对个体进行评估的绩效评估系统也必须公正、客观。对于绩效与奖赏之间的关系来说，如果个人感知到自己是因绩效因素而不是其他因素（如资历、个人爱好等）而受到奖励时，这种关系最为紧密。期望理论中最后一种联系是奖赏——目标之间的关系。在

这一方面，需要理论起着重要作用。当个人由于他的绩效而获得的奖赏满足了与其目标一致的主导需要时，他的工作积极性会非常高。

仔细看一下图 4—1，不难发现，这个模型也包含了成就需要理论、强化理论和公平理论，高成就需要者不会因为组织对他的绩效评估以及组织奖赏而受到激励，对他们来说，努力与个体目标之间是一种直接关系。记住，对于高成就需要者而言，只要他们所从事的工作，能使他们产生个体责任感、有信息反馈并提供了中等程序的风险，他们就会产生内部的驱动力。这些人并不关心努力——绩效、绩效——奖赏以及奖赏——目标之间的关系。

在模型中，还包括强化理论，它通过组织的奖励强化了个人的绩效而体现出来。如果管理层设计的奖励系统在员工看来是用于奖励卓越的工作绩效的，那么奖励将进一步强化和激励这种良好绩效。

四、激励方法

如果你作为一名管理者，想要激励你的员工，那么你能从这些理论中得到哪些具体建议和方法呢？在这方面没有一个简单的、放之四海而皆准的行为指南。但是，以下这些建议会对我们如何激励员工有实质性的帮助。

（一）认清个体差异

几乎所有的当代激励理论都认为，每个员工都是一个独特的不同于他人的个体，他们的需要、态度、个性及其他重要的个性变量各不相同。例如，期望理论对内控型人比外控型人预测得更准确。为什么？因为前者认为自己的生活很大程度上为自己所掌握，这与期望理论中的自我利益假设是一致的。

（二）使人与职务相匹配

大量研究证据表明，将个体与职务进行合理匹配，能够起到激励员工的作用。例如，高成就需要者应该从事小企业的独立经营工作，或在规模较大的组织中从事相对独立的部门运作。但是，如果是在大型官僚组织中从事管理工作，候选人必须是高权力需要和低归属需要的个体。同样道理，不要让高成就需要者从事与其需要不一致的工作，当他们面对中度挑战水平的目标，并且具有自主性和可以获得信息反馈时，能够做得最好。但是记住，不是每一名员工都会因工作的自主性、变化性和责任感而受到激励。这类工作只对高成就需要者具有很强的吸引力和激励作用。

（三）运用目标

目标设定理论告诉我们，管理者应确保员工具有一定难度的具体目标，并对他们工作完成的程度提供反馈。对于高成就需要者来说，外部目标的重要性则比较小，他们靠内部动机激励，但高成就需要者在任何组织显然都是少数。

目标是应该由管理者单独设定呢，还是应该让员工参与设定？答案取决于你对目标的可接受性和组织文化的认识。如果你预期目标会受到抵制，那么使用参与做法将会增加目标的可接受性程度。如果参与做法与组织文化相抵触，则应由管理者单独设定目标。因为当两者相抵触时，员工们很可能会把参与做法看作被组织所操纵，因而会拒绝这种方式。

（四）确保个体认为目标是可达到的

无论目标是否可以真正达到，如果员工认为目标无法达到，则他们的努力程度就会降低。因而管理者必须保证员工充满自信心，让他们感到只要更加努力，就可以实现绩效目标。对于管理者而言，这意味着员工必须能胜任他的工作，而且他们感到绩效评估系统是可靠而有效的。

（五）个别化奖励

由于每位员工的需要不同，因此，对某人有效的强化措施，可能不适合于其他人。管理者应当根据员工的差异对他们进行个别化的奖励，管理者能够支配的奖励措施，包括加薪、晋升、授权、参与目标设定和决策的机会。

（六）奖励与绩效挂钩

管理者必须使奖励与绩效相统一，只有奖励因素而不是绩效才能对其他因素起到强化作用。主要的奖励如加薪、晋升应授予那些达到了特定目标的员工。管理者应当想办法增加奖励的透明度，如消除发薪的保密性，代之以公开员工的工资、奖金及加薪数额，这些措施将使奖励更加透明，更能激励员工。

（七）检查公平性系统

员工应当感到自己的付出与所得是对等的。具体而言，员工的经验、能力、努力等明显的付出项目应当在员工的收入、职责和其他所得方面体现出不同。但是，在公平性问题上，存在着众多的付出与所得的项目，而且员工对其重要性的认识也存在差异，因而这一问题十分复杂。例如，一项对比白领、蓝领员工的研究确定出将近 20 项付出与所得项目。研究发现，白领员工将工作质量、工作知识列在付出因素的首位，但蓝领员工却将这些因素列在付出因素的末位，他们认为最重要的付出因素是智力和个人对完成任务的投入，这两个要素对于白领员工的重要性程度却很低。在所得方面，也同样存在着差异，只不过差异不太显著。例如，蓝领员工将晋升放在很高的位置，但白领员工却将它的重要性排在第三位。这些差别意味着对某人具有公平感，不一定对其他人也有公平感。所以理想的奖励系统，应当能够分别评估每一项工作的投入，并相应给予合适的奖励。

（八）不要忽视钱的因素

当我们专心考虑目标设定、创造工作的趣味性、提供参与机会等因素时，很容易忘记金钱是大多数人从事工作的主要原因。

因此，以绩效为基础的加薪、奖励及其他物质刺激，在决定员工工作积极性上起着重要的作用。有一篇综述报告概括了 80 项评价激励方式及其对员工生产率影响的研究，其结论证实了这一观点：当仅仅根据生产情况来设定目标时，生产率平均提高了 16%；重新设计激励机制以使工作更为丰富化，生产率水平提高了 8%—16%；让员工参与决策的做法，使生产率水平提高不到 1%；然而，以金钱作为刺激物却使生产率水平提高了 30%。在这里我们并不是要管理者仅仅注重金钱因素，而是提供了客观的证据：如果金钱作为一种刺激手段被取消，那么人们就不会在工作中付出更多努力，但是取消目标、丰富化的工作或参与决策这些因素，却不会出现这种状况。

（九）分享成果才是最好的报酬

未来企业内的工作人员，多数将不是全职员工，他们逐水草而居，有工作的地方就有可能发现他们的踪迹。这些人找工作时，所考虑的因素不仅是固定的薪资，还希望可以分享经营成果。因此一些足以代表公司的价值指标，如 IPO（Initial Public offering）、股份增长幅度和公司每年的营业收入状况等，将倍受重视。甚至有些人还希望能有内部创业的机会。

最近成为热门话题的雅虎创办人杨致远，借着个人的智慧，让股价一夜之间三级跳，成为新一代的企业家。类似的传奇吸引了年轻人争相投入科技业，希望能因公司配股而致富。

管理专家预测，将来大家找工作不单看能拿多少薪水，而是要看这家企业的 IPO，也就是股票原始面值的潜力。被看好的企业股票上升后，涨幅往往数十倍甚至数百倍于 IPO，能使持股员工一夜致富。这种趋势意味着未来员工的“胃口”越来越大，工作的目的不限于只求一份固定的薪水而已。这种现象的形成，部分原因来自工作模式转变，使得传统给薪方式改变。在《新工作潮》一书里，作者布里吉斯就提出，未来全职员工的工作形态将

趋于一个计划案接着一个计划案，薪水可能会依计划案实施的绩效而定。依特定层级或职位每月支付固定薪水的传统方式，将逐渐弱化。未来专案制的盛行，人们换工作是家常便饭，IPO 分享就成为维系员工忠诚度的方法之一。

员工脑子里到底在想什么？用什么方法才能吸引留住人才？是困扰许多管理者的难题，而这个难题势必延续到下个世纪。管理大师布兰查在他的新书《潜能》中指出，过去只要有工作可做，人们就快乐无比，现在这样远不够，大家还进一步要求能从工作中得到满足感。其实，许多老板不是不明白这个趋势，只是不愿正视，他们的观念还停留在：我“给”你一份工作。要他们放下身段“取悦”员工，是非常困难的事。然而，时势比人强，越来越多的企业主管在用心思索：员工的需求是什么？道理很简单，市场竞争日益激烈，企业留不住员工，就像没有士兵的军队，拿什么去和敌人作战？为了吸引员工，未来利润分享制度将会越来越普遍，模式不外乎是绩效奖金、分红、分股。甚至为了鼓动未来的员工投入工作，工作报酬的方式也趋于多元化，谋职者所关心的不只是眼前可以拿到多少薪水，还要看公司是否有发展、能否在企业内分享股份或内部创业等。

目前这样的例子相当多，可以发现员工就业趋势是从公司发展潜力来衡量，利润分享也是最大的诱惑。

内部创业则对具有企图心的员工别具吸引力。未来公司教育培训以及福利制度是否完善，也是员工谋职时衡量的重要指标。此外，为了展现对员工的信任，让员工更有参与感以及责任感，未来企业会逐步把公司的信息向员工公开。

员工越来越重视 IPO，并不代表员工的眼光越来越势利，只是因工作形态的转变，员工更希望为有发展潜力的企业效力。如何使企业有明确的发展远景，是每一位主管所该深思的事。此外，IPO 的意义也代表员工希望参与企业的运作，就像为自己的

事业拼命一样。所以，主管要改变原有的管理方法，才会不让员工离开企业而另投新主。

21 世纪是信息时代，也是顾客导向时代，为了抓住服务，身为“内部顾客”的员工，将会和外部顾客一样，受到企业主更高的礼遇。

第五章

沟通、授权与管理信息系统

人际沟通与管理成效密切关联。对管理者来说，有效的人际沟通不容忽视，这是因为：管理者所做的每件事中都包含着沟通。有效的管理者也应该始终督促他人，以保证应该采取的行动事实上已经在进行，保证他人应该达到目标，并在事实上已经达到，这就需要授权。许多管理者认为，授权是一件非常困难的事。其中主要原因是害怕下属如果犯错误而由他来承担责任。从而许多管理者试图靠自己做事，以避免授权给他人。但是，如果形成一种有效的控制系统，这种不愿授权的事情，就可以大为减少。

第一节 人 际 沟 通

管理者一旦作出决策，就要进行人际沟通。否则，将没有人知道决策已经作出。好的想法，有创见的建议，优秀的计划，不

通过沟通都无法实施。因此，管理者需要掌握有效的沟通技巧。当然，这并不是说仅拥有好的人际沟通方式，就能成为成功的管理者，但是我们可以说，低效的沟通技巧，会使管理者陷入无穷的问题与困境之中。

一、沟通概念与沟通过程

（一）沟通概念

沟通包含着传递。如果信息或想法没有被传送到，则意味着沟通没有发生。同时，要使沟通成功，不仅需要被传递，而且需要被理解。如果写给我的一封信使用的是葡萄牙语（这种语言本人一窍不通），那么不经翻译就无法称之为沟通。沟通是指传递与理解。完美的沟通，应是经过传递之后，被接受者感知到的信息与发送者发出的信息完全一致。

另外，需要注意的是，良好的沟通常常被错误地解释为沟通双方达成协议，而不是准确理解信息的意义。如果有人与我们意见不同，不少人认为此人未能完全领会我们的看法，换句话说，很多人认为良好的沟通是使别人接受我们的观点。但是，一方可以非常明白对方的意思却不同意对方的看法。当一场争论持续了相当长的时间以后，旁观者往往断言这是由于缺乏沟通导致的。但是，详尽的调查表明，此时正进行着大量有效的沟通。每个人都充分理解了对方的观点和见解。问题是人们把有效的沟通与意见一致混为一谈了。

人际沟通：即存在于两人或多人之间的沟通方式，其对象是人而不是物体。组织范围中的沟通，包括组织沟通的流程，沟通网络，管理信息系统的改进等。

沟通发生之前，必须存在一个意图，我们称之为要被传递的信息。它在信息源（发送者）与接受者之间传送。信息首先被转化为信号形式（编码），然后通过媒介物（通道）传送至接受者，

由接受者将收到的信号转译回来（解码）。这样信息的意义就从一个人那里传给了另一个人。

（二）沟通过程

沟通过程包括 7 个部分：①信息源。②信息，连接各个部分。③编码。④通道。⑤解码。⑥接受者。⑦反馈。

此外，整个过程易受到噪声的影响。这里的噪声包括难以辨认的字迹，电话中的静电干扰，接受者的疏忽大意，以及生产现场中设备的背景噪声等。记住，所有对理解造成干扰的因素，无论是内部的（如说话人或发送者的声音过低），还是外部的（如同事在临近的桌旁高声喧哗），都意味着噪声。噪声可能在沟通过程的任何环节上造成信息的失真。外部噪声对沟通有效性的影响显然是不言而喻的，所以我们这里主要来看看在沟通过程中造成信息失真的潜在内部原因。

信息源把头脑中的想法进行编码而生成了信息，被编码的信息受到四个条件的影响：技能、态度、知识和社会文化系统。①如果教科书的作者缺乏必要的技能，则很难用理想的方式把信息传递给学生。成功的沟通要求一个人掌握有效的听、说、读以及逻辑推理技能。②个体的态度影响着行为。我们对许多事情有自己预先定型的想法，这些想法影响着我们的沟通。另外，沟通活动还受到我们在某一具体问题上所掌握的知识范围的限制。我们无法传递自己不知道的东西；反过来，如果我们的知识极为广博，则接受者又可能不理解我们的信息。也就是说，我们关于某一问题的知识影响着我们要传递的信息。③与态度影响行为类似，我们在社会文化系统所持的观点和见解也影响着行为。我们的信仰和价值观（均是文化的一部分）影响着作为沟通信息源的我们。

在沟通过程中，无论使用什么样的支持系统来传递信息，信息本身都会出现失真现象。我们的信息事实上是经过信息源编码

的物理产品。“当我们说的时候，说出的话是信息；当我们写的时候，写出的内容是信息；绘画的时候，图画是信息；作手势的时候，胳膊的动作、面部表情是信息。”我们用于传递意义的编码和信号群、信息本身的内容，以及信息源对编码和内容的选择与安排所作的决策，都影响着我们的信息，三者之中的任一方面出现缺失，都会造成信息的失真。

通道是指传送信息的媒介物。它由发送者选择。口头交流的通道是空气；书面交流的通道是纸张。如果你想以面对面交谈的方式告诉你的朋友一天中所发生的事，则使用的是口头语言与手势语言表达你的信息。但你可以另有其他选择。一个具体的信息（如邀请别人参加舞会）可以口头表达也可书面表达。在组织中，不同的信息通道适用于不同的信息。对于一些重要事件，如员工的绩效评估，管理者可能希望运用多种信息通道，如在口头评估之后再提供一封总结信。这种方式减少了信息失真的潜在可能性。

接受者是信息指向的个体。但在信息被接收之前，必须先将其中包含的符号翻译成接受者可以理解的形式，这就是对信息的解码。与编码者相同，接受者同样受到自身的技能、态度、知识和社会文化系统的限制。信息源应该擅长于写或说；接受者则应擅长于读或听，而且二者均应具备逻辑推理能力。一个人的知识水平不仅影响着他传送信息的能力，同样影响着他的接受能力。另外，接受者的态度及其文化背景也有可能造成所传递的信息失真。

沟通过程的最后一环是反馈回路。“如果沟通信息源对他所编码的信息进行解码，如果信息最后又返回到系统当中，这就是反馈。”也就是说，反馈把信息返回给发送者，并对信息是否被理解进行核实。

二、沟通方法

组织中最普遍使用的沟通方式有口头沟通，书面沟通，非言语沟通及电子媒介。

(一) 口头方式

人们之间最常见的交流方式是交谈，也就是口头沟通。常见的口头沟通包括演说，正式的一对一讨论或小组讨论，非正式的讨论以及传闻或小道消息的传播。

口头沟通的优点是快速传递和快速反馈。在这种方式下，信息可以在最短的时间里被传送，并在最短的时间里得到对方的回复。如果接受者对信息有所疑问，迅速的反馈可使发送者及时检查其中不够明确的地方并进行改正。

但是，当信息经过多人传送时，口头沟通的主要缺点便会暴露出来。在此过程中卷入的人越多，信息失真的潜在可能性就越大。每个人都以自己的方式解释信息，当信息到达终点时，其内容常常与最初大相径庭。如果组织中的重要决策通过口头方式在权力金字塔中上下传送，则信息失真的可能性相当大。

(二) 书面方式

书面沟通包括备忘录、信件、组织内发行的期刊、布告栏及其他任何传递书面文字或符号的手段。

为什么信息的发送者会选用书面沟通？因为它持久、有形、可以核实。一般情况下，发送者与接受者双方都拥有沟通记录，沟通的信息可以无限期地保存下去。如果对信息的内容有所疑问，过后的查询是完全可能的。对于复杂或长期的沟通来说，这尤为重要。一个新产品的市场推广计划可能需要好几个月的大量工作。以书面的方式记录下来，可以使计划的构思者在整个计划的实施过程中有一个参考。书面沟通的最终效益来自于其过程本身。除个别情况外（如准备一个正式演说），书面语言比口头语

言考虑得更为周全。把东西写出来，促使人们对自己要表达的东西更认真地思考。因此，书面沟通显得更为周密，逻辑性强，条理清楚。

当然，书面沟通也有自己的缺陷。书面方式更为精确，但耗费了更多的时间。同是一小时的测验，通过口试你向教师传递的信息远比笔试多得多。事实上，花费一小时写出的东西只需10分钟—15分钟就能说完。书面沟通的另一个主要缺点是缺乏反馈。口头沟通能使接受者对其所听到的东西提出自己的看法，而书面沟通则不具备这种内在的反馈机制。其结果是无法确保所发出的信息能被接收到；即使被接收到，也无法保证接受者对信息的解释正好是发送者的本意。

（三）非言语方式

一些极有意义的沟通既非口头形式也非书面形式，而是非言语沟通。刺耳的警笛和十字路口的红灯都不是通过文字而向我们传递信息的。教师上课时，当看到学生们的眼神无精打采或者有人开始翻阅校报时，无需言语说明，学生们已经告诉她（他），他们厌倦了。同样，当纸张沙沙作响，笔记本开始合上时，所传达的信息意义也十分明确，该下课了。一个人所用的办公室和办公桌的大小，一个人的穿着打扮都向别人传递着某种信息。不过，非言语沟通中最为人知的领域是体态语言和语调。

（四）体态语言

包括手势、面部表情和其他身体动作。例如，一副咆哮的面孔所表示的信息与微笑不同。手部动作、面部表情及其他姿态能够传达诸如攻击、恐惧、腼腆、傲慢、愉快、愤怒等情绪或性情。

语调，是指个体对词汇或短语的强调。下面我们举例说明语调如何影响信息的意义。假设学生问教师一个问题，教师反问道：“你这是什么意思？”反问的声调不同，学生的反应也不同。

轻柔、平稳的声调与刺耳尖利、重音放在最后一词所产生的意义完全不同。大多数人会觉得第一种语调表明某人在寻求更清楚的解释；而第二种语调则表明了此人潜藏的攻击性或防卫性。有研究者发现，在口头交流中，信息的 55% 来自于面部表情和身体姿态；38% 来自于语调；而仅有 7% 来自于真正的词语。我们都知道动物是对我们怎样说作出反应的，而不是对我们所说的内容作出反应，人类与此并无太大差异。

（五）电子媒介

当今时代我们依赖于种种各样复杂的电子媒介传递信息。除了极为常见的媒介（电话及公共邮寄系统）之外，我们还拥有闭路电视、计算机、静电复印机、传真机等一系列电子设备。将这些设备与言语和纸张结合起来就能产生更有效的沟通方式。其中发展最快的应该算是电子邮件。只要计算机之间以适当的软件相连接，个体便可通过计算机迅速传递书面信息。存贮在接受者终端的信息可供接受者随时阅读。电子邮件迅速而廉价，并可同时将一份信息传递给多人。它的其他优缺点与书面沟通相同。

三、反馈

（一）积极反馈与消极反馈

管理者对待积极反馈和消极反馈的方式不同，接受者也是如此。对积极反馈的感知比消极反馈更快更准，而且，积极反馈几乎总是被接受，消极反馈则常常遭到抵制。为什么呢？符合逻辑的解释是这样的：人们希望听到好消息而讨厌坏消息。积极反馈正是大多数人希望听到的，并且人们总认为自己确实如此。

这是否意味着你应避免提供消极反馈呢？不！这意味着你应该认识到这种潜在的抵触，并学会在最易于接受的情境下使用消极反馈。研究表明，当消极反馈来自于可靠的信息源或其形式客观时，最容易被接受；而只有当消极反馈来自于地位很高或很值得

依赖的人时，主观印象才会有分量。这表明，为硬数据所支持的消极反馈（如数字、具体实例等）很有可能被接受。对于有经验的管理者，尤其是那些在组织中地位很高、赢得员工尊重的管理者来说，主观性的消极反馈可以成为一种有效手段。而对于那些经验较少、在组织中地位不高、或威信尚未树立起来的管理者来说，主观性的消极反馈显然不太可能被很好地接受。

（二）有效的反馈技能

1. 强调具体行为。反馈应具体化而不是一般化。针对于具体行为，告诉接受者因何受批评或受赞扬。

2. 使反馈不对人。反馈，尤其是消极反馈，应是描述性的而不是判断或评价性的。无论你怎么失望，都应使反馈针对于工作，而永远不要因为一个不恰当的活动而指责个人。说某人“很笨”、“没能力”等等常常会导致相反的结果。它会激起极大的情绪反应。这种反应很容易忽视了工作本身的错误。当你进行批评时，记住你指责的是与工作相关的行为，而不是个人。你可能很冲动地想说某人“无礼且迟钝”（也许这是真的），但这于事无补。最好这样说，“你三次打扰了我，都是因为不紧急的事情。而你又知道我正在与外地的客户通长途电话。”

3. 使反馈指向目标。不应该把反馈完全“倾倒”或“卸载”到别人身上。如果你不得不说一些消极的内容，应该保其指向接受者的目标。问问你自己希望通过反馈帮助何人。如果答复是“我把我心里想说的话都说出来了”，那么你会自食其果。这类反馈降低了你的信誉，并会减弱以后反馈的意义与影响。

4. 把握反馈的良机。接受者的行为与获得对该行为的反馈相隔时间非常短时，反馈最有意义。例如，当新员工犯了一个错误时，最好紧接在错误之后或在一天工作结束时就能够从主管那里得到改进的建议，而不是要等到几个月后的绩效评估阶段才获得。如果你需要花时间重新回想当时的情境和恢复某人的记忆，

那么你所提供的反馈很可能是无效的。如果你尤其注意塑造员工的行为，拖延对不当行为的反馈则会降低反馈能起到的预期效果。当然，如果你尚没有获得充足的信息，或者你很恼火，或者情绪极为低落，此时仅仅为了快速的目的而匆忙提供反馈则会适得其反。在这些情况下，反馈的“良机”意味着“一定程度的推迟”。

5. 确保理解。你的反馈是否足以清楚、完整，使接受者能全面准确地理解你的意思。别忘了每一次成功的沟通都需要信息的传递与理解。为了使反馈有效，应确保接受者理解它。与倾听技术一样，应该让接受者复述你的反馈内容以了解你的本意是否被彻底领会。

6. 使消极反馈指向接受者可控制的行为。让他人记住那些自己无法左右的缺点毫无意义。消极反馈应指向接受者可以改进的行为。例如，责备员工因忘记给钟表上闹铃而上班迟到是有价值的。但要责备她因每天上班必乘的地铁出了电力故障，使她迟到则毫无意义，这种情况是她自己无法改变的。

如果消极反馈强调接受者可以控制的方面，须要指明如何做能够改进局面。这不但减弱了批评造成的伤痛，并且给那些知道自己存在问题，却苦于不知如何解决的接受者提供指导。

四、授权与沟通的关系

管理者通过别人来进行工作。这表明任何管理者的时间和知识都是有限的，因此有效的管理者应懂得授权的价值及其操作程序。

授权，是指将权力分派给其他人以完成特定的活动。它允许下属作出决策，也就是说，将决策的权力从组织中的一个层级移交至更低的一个层级。授权不应与参与相混淆。在参与决策中，实行权力共享，而授权则是由下属自己作出决策。

如果恰当行事，授权并不是放权力。这里的关键是“恰当与否”。如果你把任务全部交给下属，而未清楚阐明下属应该做的具体工作、行使自主权的范围、应该达到的绩效水平、任务完成的时限等等要求，你就是在放弃你的职责并注定要招致麻烦。

但不要使自己落入这样的陷阱中，即认为为了避免出现权力的放弃而把授权减小至最低限度。遗憾的是，不少管理新手都抱有这种看法。这些管理者由于对下属的能力缺乏信心，或害怕自己会因下属的过错而受到指责，他们试图自己亲自去做每一件事。

很可能你自己可以更好、更快、更正确地完成任务，但问题在于你的时间和精力均为紧缺资源，你不可能自己做每一件事。如果想使你的工作更有成效，就必须学会授权。这一事实还引申出了另两个重要方面：①你必须预期到并接受下属所犯的一些错误。错误是授权的代价，只要代价并不太大，那么对于下属来说，这常常是个很好的锻炼机会。②为了确保错误的代价不超过学习的价值，你需要进行充分的控制。如果没有反馈控制机制以确保出现严重问题时你会及时知道，授权就意味着放权力。

有效的授权者与无效的授权者之间存在着许多行为方面的差异。

1. 分工明确。在这一方面首先要确定授权的是什么以及授权给谁。你需要选择一个最有能力完成任务的人，然后确定他是否有时间和动力从事此项工作。假设你有一个能干而愿意从事此工作的下属，你的下一步工作是提供明确的信息，明确告知授权给他的是什么，你希望得到什么结果，以及你对时间及绩效方面的要求。

除非别无选择而只能使用某种专门方法，你应只授权结果。也就是说，仅在做些什么与期望获得的结果方面达成协议，而让下属自己决定采用什么办法。着眼于目标，并且给下属充分的自由，使他们对如何达到目标作出自己的选择和判断，这样可以增

进你与员工之间的相互依赖，激励员工的工作积极性，强化对结果的责任感。

2. 具体指明下属的权限范围。每一授权活动都与限制相伴随。你是在下放用于某项工作的权力，而不是无限制的放权。你所下放的是在某些条件下处理问题的权力，你需要明确指出这些条件是什么，使下属十分明确地知道他们的权限范围。成功地表达这一信息，可以使你和下属对被授予的权限范围及未经进一步许可可能走多远，达成共识。

3. 允许下属参与。确定完成某项工作必须拥有多大权力的最好办法，是让负责此项任务的下属参与该决策。但要注意，参与本身也存在着一系列潜在问题，它会使下属在评估自己能力时自私自利和带有偏见。一些下属的人格特点可能倾向于扩张自己的权力，使其超出需要的范围或能力所及的范围。让这种人过多地参与他们将要执行什么工作以及完成工作需要多大权力的决策，会降低授权工作的有效性。

4. 通知其他人授权已经发生。授权不应在真空中进行。不仅管理者和下属需要明确知道授权了什么以及下放了多大权力，还应告知与授权活动有关联的其他人，包括组织内外人士。尤其需要通报的信息包括授权的是什么（任务与权力大小）以及授权给谁。不通知其他人很可能造成冲突，并且降低下属成功完成所交付任务的可能性。

5. 建立反馈控制机制。仅有授权而不实施反馈控制会招致许多麻烦。最可能出现的问题是下属会滥用他所获得的权限。建立控制机制以监督下属的工作进程，增加了及早发现重大问题的可能性，并能保证任务按预期的要求完成。

理想情况下，在进行任务分配时就应确立控制机制。首先要对任务完成的具体时间达成协议，而后确定进度日期。在这些时间里，下属需要汇报工作进展情况以及遇到的主要困难。控制机

制还可以通过定期抽查加以补充，以确保下属没有滥用权力，执行了组织政策，符合适当的工作程序等。

然而物极必反，如果控制过度，则剥夺了下属建立自信的机会，授权所带来的许多激励效果也会丧失。总之，一个设计优良的控制机制会使下属少犯错误，并在重大错误来临之际使你迅速警觉。

五、训导

惩罚可以减少或消除不良行为，却并不一定会导致好行为的出现。然而，惩罚和训导的负面内涵并不能成为取消它的充分理由，它们可以改变员工的行为，也是管理技能中不可缺少的一个方面。很多实践中的管理者发现，对问题员工的处理，使用训导手段有时是很有必要的。

训导，是指为了强化组织规范或规章，由管理者从事的活动。有关训导问题的最常见类型有出勤情况：如旷工，迟到，滥用病假等；工作行为：如不服从领导，不使用安全设施等；不诚实：如欺骗上级，虚报信息等。

（一）训导中的“热炉”规则

“热炉”规则是一套被频繁引用的规则，它能指导管理者有效地训导员工。这一规则由于触摸热炉与实行训导之间有许多相似之处而得名。①当你触摸热炉时，你得到即时的反应。你在瞬息间感受到灼痛，使大脑毫无疑问地在原因与结果之间形成联系。②你得到了充分的警告，使你知道一旦接触热炉会发生什么问题。③其结果具有一致性。每一次接触热炉，都会得到同样的结果——你被烫灼。最后，其结果不针对某个具体人。无论你是谁，只要接触电热炉，都会被烫灼。

训导与“热炉”规则十分类似。“热炉”规则的内容经过扩展，便成为开发训导技能的核心原则。

1. 即时性。如果违规与惩处之间的时间间隔延长，则会减弱训导活动的效果。在过失之后越迅速地进行训导，员工越容易将训导与自己的错误联系在一起，而不是将训导与你——训导的实施者联系在一起。因此，一旦发现违规，应尽可能迅速开始训导工作。当然，即时性的要求不应成为过于匆忙的理由。公平而客观地处理，不应由于权宜之计而打折扣。

2. 事先警告。作为管理者，在进行正式的训导活动之前有义务事先给予警告。也就是说，必须首先让员工了解到组织的规章制度并接受组织的行为准则。如果员工得到了明确的警告，哪些违规行为会招致惩罚，并且知道会有什么样的惩罚时，他们更有可能认为训导活动是公正的。

3. 一致性。公平地对待员工，要求训导活动具有一致性。如果你以不一致的方式处理违规，则会丧失规章制度的效力，降低员工的工作士气，员工对你的工作能力也会发生怀疑。另外，员工的不安全感也会使生产力受到影响。每个员工都希望知道许可行为和不可许可行为之间的界线，并会以你的行为举止作为指南。顺便说一下，一致性并不是说对待每一个人完全相同，这忽略了环境因素的影响。但是，当训导活动对不同员工显得不一致时，你有责任为你的训导活动提供明确的证据。

4. 不针对具体人。“热炉”规则的最后一项是应使训导不针对个人。处罚应该与特定的过错相联系，而不应与违犯者的人格特征联系在一起。也就是说，训导应该指向员工所做的行为而不是员工自身。所处罚的是违反规章制度的行为而不是个体。一旦实施了处罚，就必须尽一切努力搁置这次事件，并尽可能像违规之前那样对待该员工。

（二）开发有效训导技能

有效训导的实质可以概括如下：

1. 用平静、客观、严肃的方式面对员工。管理者通过自由、

放松、非正式的方式可以促进许多人际交往活动，因为这样的环境能使员工感到无拘无束。然而，训导的实施与这些情境完全不同。此时，应避免愤怒或其他情绪反应，而以平静、客观、严肃的语气表述你的意见。但也不要以开玩笑或聊家常的方式来减弱紧张的压力。这类举动会令员工感到困惑，因为它们传递了相互矛盾的信号。

2. 具体指明问题所在。当你与员工坐在一起时，指出你有具体针对这一问题的记录。出示违规发生的日期、时间、地点、参与者及其他任何环境因素。要确保使用准确的语言界定过失，而不是仅仅引证公司的规章制度或劳动合同。你要表达的并不是逾越规则这件事本身，而是违规对工作集体的绩效所造成的影响。具体阐明它对员工个人的工作绩效、对单位的工作效果以及对其他同事造成的不良影响，以解释这一行为不应再度发生的原因。

3. 讨论不针对具体人。在反馈技能中我们说过，批评应指向员工的行为而不是人格特征。比如，一名员工多次上班迟到，应指出这一行为如何增加了其他人的工作负担，或影响了整个部门的工作士气，而不应责怪此人自私自利或不负责任。

4. 允许员工陈述自己的看法。无论你拥有什么样的事实支持你的谴责，正确的工作程序应该是，给员工一个机会，陈述自己的看法。从他的角度来看，发生了什么事？为什么会发生？他对规则、条例和环境的理解是怎样的？如果在违规方面，你与员工的观点差异极大，恐怕你需要做进一步调查。

5. 保持对讨论的控制。在很多人际交流活动中，你希望鼓励开放式的对话，你希望抛开控制而制造一种双方平等的开放沟通的气氛。但在实施训导时却不是这样。为什么？因为违规者会利用一切机会将你置于守势。换句话说，如果你不进行控制，他们就会控制。训导的定义指出，对员工的训导是权力基础下的活动。要想巩固组织准则和规程，就必须进行控制。让员工从自己

的角度陈述所发生的事情，抓住事实真相，但不要让他们干扰或使你偏离目标。

6. 对今后如何防犯错误达到共识。训导应包括对改正错误的指导。要让员工谈谈他们今后的计划以确保违规过失不会再犯。对于严重的违规，要让他们拟定一个改变问题行为的“小步”计划，然后安排出以后见面的时间表，以评估他们每一次的进步。

7. 逐步地选择训导程序，考虑环境因素的影响。选择惩罚手段与量刑十分相似。如果某种违规行为重复发生，则处罚应该逐级加重。一般情况下，训导活动以口头警告为最轻；而后依次为通报批评、暂时停职、降职或降薪；最后，对于极为严重的事件，以开除处理。你所选择的惩罚措施应该是公平而一致的，这意味着你需要考虑到环境因素。例如，这一问题的严重程度多大？对这一违规事件，员工在多大程度上曾被警告过？他过去是否也有过类似的违犯行为？对这类问题的了解，能确保我们考虑到环境因素的影响。

六、冲突管理

处理冲突的能力毫无疑问是管理者需要掌握的最重要的技能之一。美国管理协会进行的一项对中层和高层经营管理人员的调查表明，管理者平均花费 20% 的时间处理冲突；对于管理者认为在管理中什么方面最为重要的一项调查发现，冲突管理排在决策、领导或沟通技能之前，这进一步支持了冲突管理的重要性。

（一）冲突

当使用冲突一词时，我们指的是由于某种抵触或对立状况而感知到的不一致的差异。差异是否真实存在并没有关系，只要人们感觉到差异的存在，则冲突状态也就存在。另外，在此定义中还包含了极端的情况，一端是微妙、间接、高度控制的抵触状

况；另一端则是明显、公开的活动，如罢工、骚乱和战争。

若干年来，对于组织的冲突有着三种不同的观点。第一种观点认为，应该避免冲突，冲突本身表明了组织内部的机能失调。我们称之为冲突的传统观点。第二种观点认为，冲突的人际关系观点，即认为冲突是任何组织的必然产物，但它并不一定会导致不幸，而是可能成为有利于组织工作的积极动力。第三种是最为新型的观点认为，冲突不仅可以成为组织中的积极动力，而且其中一些冲突对于组织或组织单元的有效运作，是绝对必要的。我们称之为冲突的相互作用观点。

1. 传统观点。早期的看法认为冲突是不利的，并且常常会给组织造成消极影响，冲突成为暴力、破坏和非理性的同义词。由于冲突是有害的，因此应该尽可能避免。管理者有责任在组织中清除冲突。从 19 世纪末至 20 世纪 40 年代中期，这一观点一直统治着管理学的文献。

2. 人际关系观点。人际关系的观点认为冲突必然而不可避免地存在于所有组织之中。由于冲突不可能被消除，有时它甚至会为组织带来好处。自 40 年代末至 70 年代中期，人际关系的观点在冲突理论中占据统治地位。

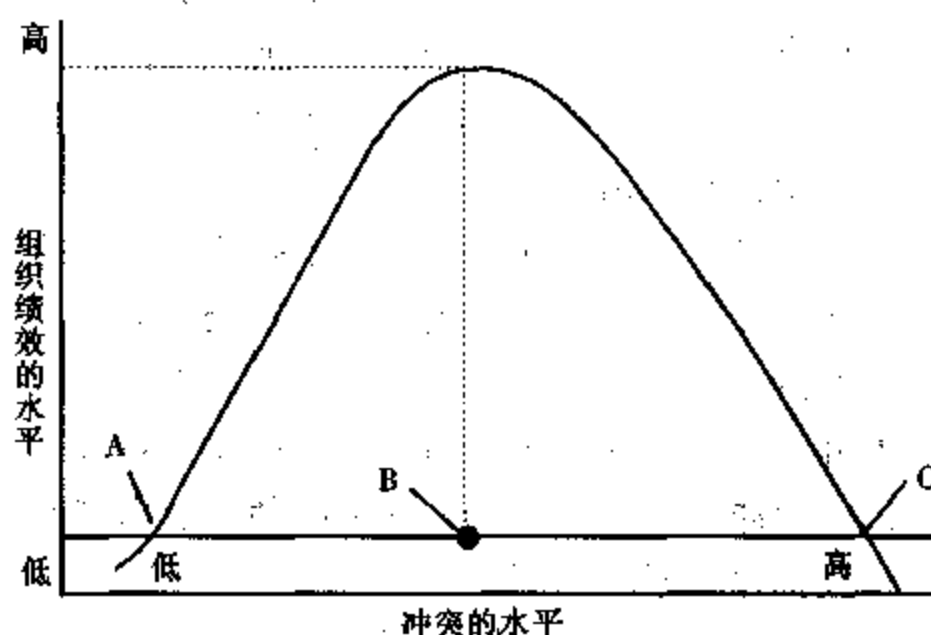
3. 相互作用观点。当今的冲突理论为相互作用的观点。人际关系观点接纳冲突，而相互作用的观点则鼓励冲突。这一理论观点认为，融洽、和平、安宁、合作的组织容易对变革和革新的需要表现为静止、冷漠和迟钝。因此，它的主要贡献在于：鼓励管理者维持一种冲突的最低水平，这能够使单位保持旺盛的生命力，善于自我批评和不断创新。

（二）功能正常的冲突和功能失调的冲突

相互作用的观点并不是说所有的冲突都是好的。一些冲突支持组织的目标，它们属于建设性类型，可将其称为功能正常的冲突。而一些冲突则阻碍了组织实现目标，它们是功能失调的冲突

并属于破坏性类型。

当然，认为冲突可能有价值，只是问题的一个方面，管理者如何区别功能正常和功能失调的冲突呢？遗憾的是，二者之间的分界并不清楚明确。没有一种冲突水平对所有条件都合适或都不合适。某种冲突的类型与水平可能会促进某一部门为达到目标而健康、积极的工作。但对于另外的部门，或同一部门不同时期，则可能是功能失调的冲突。图 5—1 表明了管理者所面对的这种挑战。管理者希望在组织或单位中创设一种环境，其中的冲突是健康，不会走向病态的极端。冲突太多或太少都是不恰当的。管理者应激发功能正常的冲突以获得最大收益，但当其成为破坏力量时又要降低冲突水平。目前，我们尚无一种复杂的测量工具，来评估某种冲突水平是功能正常的还是功能失调的，因此，需要管理者自己进行智力判断，以了解组织中冲突的水平是否恰当。



情境	冲突水平	冲突类型	组织的内部特征	组织绩效的水平
A	低或无	功能失调	冷漠 迟钝 对变化反应慢 缺乏新观念	低
B	最佳	功能正常	生命力强 自我批评 不断革新	高
C	高	功能失调	分裂 混乱无秩序 不合作	低

图 5—1 冲突与组织绩效

(三) 开发有效的冲突处理技能

对于功能失调的冲突，管理者如何处理？你需要知道你自己及冲突对方的冲突处理风格，了解冲突产生的情境并考虑你的最佳选择。

1. 你基本的冲突处理风格是怎样的。尽管大多数人都会根据不同情境变化对冲突做出反应，但每个人都有自己倾向的冲突处理风格。当某一具体冲突出现时，你可能会改变你倾向的风格以适应当时的情境，但是，你的基本风格表明了你最有可能如何行动，以及你最经常使用的处理冲突方法是什么。

2. 审慎地选择你想处理的冲突。我们不应该对所有的冲突一视同仁。一些冲突可能不值得花费精力，还有一些冲突则可能极难处理。不是每个冲突都值得花费你的时间和精力去解决的。回避可能显得是在“逃避”，但有时这是最恰当的做法。通过回避琐碎的冲突，可以提高总体的管理成效，尤其是冲突管理技能。最好审慎地选择，把精力留给那些有价值、有意义的事件。

无论我们的愿望如何，现实告诉我们：某些冲突是难以处理的。当对抗的根源很深，当冲突中的一方或双方想拖长冲突时

间，或当双方情绪过于激烈以致于建设性的相互作用已不可能时，在冲突处理上所付出的努力很可能不会获得明显的回报。

不要天真地误以为优秀的管理者可以解决好每一个冲突。一些冲突根本不值得花费精力，还有一些冲突则在管理者的影响之外。剩余的一些冲突才是功能正常的，最好把这样的冲突挑选出来。

3. 评估冲突当事人。如果管理者选择了某一冲突情境进行处理，花时间仔细了解当事人是十分重要的。什么人卷入了冲突？冲突双方各自的兴趣所在是什么？双方各自的价值观、人格特点以及情感、资源因素如何？如果管理者能站在冲突双方的角度上看待冲突情境，则成功处理冲突的可能性会大幅度提高。

4. 评估冲突源。冲突不会在真空中形成，它的出现总是有理由的。解决冲突方法的选择很大程度上取决于冲突发生的原因，因而你需要了解冲突源。研究表明，产生冲突的原因多种多样，但总体上可分为三类：沟通差异、结构差异和人格差异。

沟通差异是指由于语义困难、误解以及沟通通道中的噪声而造成的意见不一致。人们常常轻易地认为，大多数冲突是由于缺乏沟通造成的。但事实上是，在许多冲突中常常进行着大量的沟通。很多人都将良好的沟通与别人同意自己的观点错误地等同起来。初看起来人际冲突似乎是由于沟通不畅而导致。进一步分析则发现，不一致的意见是由于不同的角色要求、组织目标、人格因素、价值系统以及其他类似因素造成的。在冲突源方面，管理者常常过分注意不良的沟通因素而忽视了其他因素。

组织中存在着水平和垂直方向的分化，这种结构上的分化导致了整合的困难。其经常造成的结果是冲突。不同个体在目标、决策变化、绩效标准和资源分配上意见不一致。这些冲突并非由于不良沟通或个人恩怨造成，而是植根于组织结构本身。

人格差异。冲突可由个体的特性和价值系统而引发。一些人

的特点使得别人很难与他们合作。背景、教育、经历、培训等等这些因素塑造了每个人具体而独特的个性特点和价值观。其结果是有的人可能令人感到尖刻、不可信任和陌生。这些人格上的差异也会导致冲突。

5. 进行最佳选择。当冲突过于激烈时，管理者采用什么手段或技术来减弱冲突呢？你可以从五种冲突解决方法中进行选择，它们是：回避、迁就、强制、妥协和合作。每一种方法都各有其长处和弱点，没有一种办法是放之四海而皆准的。你需要从冲突管理的“工具箱”中考虑每一种“工具”。也许你会倾向于使用某一些工具，但高技能的管理者应该知道每一种工具能够做什么，以及在何时使用效果最好。

当然，不是每一项冲突都要付诸于行动。有时回避，即从冲突中退出或者抑制冲突，是最好的解决办法。什么时候回避策略最为得当？当冲突微不足道时，当冲突双方情绪极为激动而需要时间使他们恢复平静时，当付诸于行动所带来的潜在破坏性会超过冲突解决后获得的利益时，这一策略十分有利。

迁就的目标是把别人的需要和考虑放在高于自己的位置上，从而维持和谐关系。例如，你顺从了其他人对某一事件的看法就是迁就的做法。当争端的问题不很重要或你希望为以后的工作树立信誉时，这一选择十分有价值。

在强制时，你试图以牺牲对方为代价而满足自己的需要。在组织中，这种方式通常被描述为管理者运用职权解决争端。当管理者需要对重大事件作出迅速的处理时，当管理者需要采取不同寻常的活动时，当对于你的处理方式其他人赞成与否无关紧要时，这种方式会取得很好的效果。

妥协要求每一方都作出一定的有价值的让步。有劳资双方协商新的劳工合同时常常采用这种方法。当冲突双方势均力敌时，当希望对一项复杂问题取得暂时的解决方法时，当时间要求过紧

需要一个权宜之计时，妥协是最佳策略。

合作完全是一种赢——赢得解决方式，此时冲突各方都满足了自己的利益。它的典型特点是：各方之间开诚布公的讨论，积极倾听并理解双方的差异，对有利于双方的所有可能的解决办法进行仔细考察。什么时候合作是最好的冲突处理办法呢？当没有什么时间压力时，当冲突各方都希望赢——赢得解决方式时，当问题十分重要不可能妥协折衷时，合作是最佳策略。

第二节 授权控制

有效的控制系统可以提供下属工作绩效的信息和反馈。因此，控制系统的重要性体现在管理者应该授权；同时，由于管理者对下属的决策负有最终的责任，因此建立反馈机制是有必要的。

一、控制和控制过程

控制可以定义为监视各项活动以保证它们按计划进行并纠正各种重要偏差的过程。所有的管理者都应承担控制的职责，即使本部门是完全按计划运作的。因为管理者对已经完成的工作计划与计划所应达到的标准进行比较之前，他并不知道工作是否进行得正常。一个有效的控制系统可以保证各项行动完成的方向是朝着组织目标迈进的。控制系统越是完善，管理者就越容易实现组织的目标。

控制过程可以划分为三个步骤：①衡量实际绩效。②将实际绩效与标准进行比较。③采取管理行动来纠正偏差或不适当的标准。应该注意到控制过程假定行动的标准总是存在的。这些标准

实际上是一系列目标，是可以用来对实际行动进行度量的。他们是通过计划职能产生的。如果管理者采用目标管理方法，根据定义可以知道，目标是明确的、可证实的和可度量的。在这种情况下，这些目标是比较和衡量工作过程的标准。如果不采用目标管理方法，则标准是管理者使用的具体的衡量指标。我们的观点是，标准必须从计划中产生，计划必须先于控制。

（一）衡量

为了确定实际工作的绩效究竟如何，管理者首先需要收集必要的信息。然后开始第一步，即衡量。在进行衡量之前，应该考虑如何衡量和衡量什么。

有四种信息常常被管理者用来衡量实际工作绩效，它们分别是：个人的观察、统计报告、口头汇报和书面报告。这些信息分别有其长处和缺点。但是，将它们结合起来之后，可以大大增加信息的来源，并提高信息的可信程度。

个人观察提供了实际工作的最直接和最深入的第一手资料。这种观察可以包含非常广泛的内容，因为任何实际工作的过程总是可以观察到的。通过观察得到的信息，不同于阅读报告得到的信息。尤其是走动式管理，可以获得面部表情、语调以及懈怠这些常被其他来源忽略的信息。

现在各组织中，广泛地使用了计算机，因此管理者越来越多地依靠统计报告，来衡量实际工作情况。这种报告不仅有计算机输出的文字，还包括多种图形、图表等，并且按管理者的要求列出各种数据。尽管统计数据可以清楚有效地显示各种数据之间的关系，但它对实际工作提供的信息是有限的。统计报告只能提供几个关键的数据，它忽略了其他许多重要的因素。

信息材料也可以通过口头汇报的形式获得。如各种会议、一对一的谈话或电话交谈等。这种方式的优缺点与个人观察的方式相似。尽管这种信息是经过过滤的，但它是一种快捷的、有反馈

的，同时可以通过语言材料语调和词汇本身来传达的信息。过去，这种口头收集信息的一个主要缺点是不便于存档和以后重新使用。但随着最近几十年在技术上的进步，口头汇报很容易被录制下来，并可在以后使用，就像书面文字一样能够永久保存。

实际工作情况也可以通过书面报告来衡量。与统计报告相比，它显得要慢一些；与口头汇报相比，它显得要正式一些。但是这种形式常常比口头汇报的形式更精确和全面。此外，书面报告更易于分类存档和查找。

由于这四种形式各有其优缺点，因此在控制活动中的管理者必须综合地使用这四种信息。

我们衡量什么比如何衡量更为关键。如果错误地选择了标准，将会导致严重的不良后果。我们衡量什么会在很大程度上决定组织中的员工追求什么。有一些控制准则是在任何管理环境中都可以运用的。例如，根据定义，管理者是指导他人行动的人，因此，像员工的满意程度或营业额，以及出勤率等是可以衡量的。许多管理者通常都有他职权范围内的费用预算，因此，将支出费用控制在预算之内，是一种常用的衡量手段。但是，任何内容广泛的控制系统都必须承认管理者的多样性。例如，一个制造业工厂的经理可以用每日的产量、单位产品所耗费的工时、单位成品所耗费的资源，或顾客退货的百分比等进行衡量。然而一个政府管理部门的负责人则可用每天起草的文件份数、每小时发布的命令数，或用电话处理一项事务的平均时间等来衡量。销售部门的经理常常以市场占有率、每笔合同的销售额，或每位销售员拜访的顾客数量等方面进行衡量。

有些工作和活动的结果是难以用数量标准来衡量的。例如，管理者在衡量一个化学研究员或一个小学教师的工作时，显然要比衡量一个人寿保险推销员的工作要困难得多。

但是，许多活动是可以分解成能够用目标去衡量的工作。这

时管理者需要首先确定某个人、某个部门或某个单位对整个组织所贡献的价值，然后将其转换成标准。

许多工作或活动是可以确定的或可度量的术语来表达的。当一种衡量成绩的指标不能用定量方式表达时，管理者应该寻求一种主观衡量方法。当然，主观方法具有很大的局限性，但这总比什么标准都没有要好，比没有控制机制要好。以难于度量借口来避免对重要活动进行衡量是不可取的，在这种情况下管理者应该使用主观标准进行衡量。任何建立在主观标准上的分析和决策都应该意识到其根据的局限性。

（二）比较

通过比较可以确定实际工作绩效与标准之间的偏差。在某些活动中，偏差是在所难免的。确定可以接受的偏差范围是非常重要的。如果偏差显著地超出这些范围，就应该引起管理者的注意。在比较阶段，管理者应该特别注意偏差的大小和方向。

（三）采取管理行动

控制的第三个或最后一个步骤就是采取管理行动。管理者应该在下列三种行动方案中进行选择：什么也不做；改进实际绩效；修订标准。显然什么都不做很容易理解，所以让我们着重讨论后两种行动。

1. 改进实际绩效。如果偏差是由于绩效的不足所产生的，管理者就应该采取纠正行动。这种纠正行动的具体方式可以是：管理策略、组织结构、补救措施或培训计划上的调整，也可以是重新分配员工的工作，或作出人事上的调整。

管理者在采取纠正行动之前，首先要决定他或她是应该采取立即纠正行动，还是彻底纠正行动。立即纠正行动，是指立即将出现问题的工作矫正到正确的轨道上；而彻底纠正则首先要弄清工作中的偏差是如何产生的，为什么会产生，然后再从产生偏差的地方开始进行纠正行动。许多管理者常常以没有时间为借口而

拒绝采取彻底纠正行动，并因此而满足于不断的救火式的直接纠正行动。然而，事实证明，作为一个有效的管理者，对偏差进行认真的分析，并花一些时间永久地纠正实际工作绩效与标准之间的偏差是非常有益的。

2. 修订标准。工作中的偏差也有可能来自不现实的标准，也就是说指标订得太高或太低。在这种情况下，是标准值得注意，而不是工作绩效。在体育运动中经常发生这样的事情，当运动员们在赛季的较早时候就达到他们的目标时，他们就会提高他们的目标水准。

当把标准降低时，可能会引起许多麻烦。如果某个员工或某个部门的实际工作与目标之间的差距非常大时，对偏差的抱怨自然就会转到标准上。例如，销售人员将没有完成月度销售额的原因，归咎于不现实的定额标准。也许确实是因为定额太高，才导致了工作中的显著偏差，并促使员工反对这个标准。但是应该记住，不论是雇员还是经理，当他们没有达到标准时，首先想到的是责备标准本身。如果你认为标准是现实的，你就应该坚持，向雇员或经理解释你的观点，并保证将来的工作会得到改进，然后采取一些必要的行动使期望变为现实。

标准来源于目标，但目标又是在制定计划时得到的，因此标准远离控制过程。控制过程基本上是一个在衡量、比较和管理行动之间的连续流动过程。根据比较阶段的结果所采取的管理行动可以是什么也不做、修订标准或改进实际绩效。

二、控制的类型

管理中的控制手段可以在行动开始之前、进行之中或结束之后进行。第一种称为前馈控制；第二种称为同期控制；第三种称为反馈控制。

（一）前馈控制

前馈控制是最渴望采取的控制类型，因为它能避免预料到的问题。之所以称为前馈控制，是因为它发生在实际工作开始之前，它是未来导向的。例如，洛克希德公司的管理者在政府宣布与该公司签订的大笔军火合同之前，就已开始招聘人员。提前雇用工作人员，可以防止潜在的工期延误。因此，采用前馈控制的关键是要在实际问题发生之前，就采取管理行动。

前馈控制是期望用来防止问题的发生而不是当出现问题时再补救。这种控制需要及时和准确的信息，但不幸的是，这些常常是很难办到的。因此，管理者总是不得不借助于另外两种类型的控制。

（二）同期控制

同期控制，从它的名称就可以看出，它是发生在活动进行过程之中的控制。在活动进行之中予以控制，管理者可以在发生重大损失之前及时纠正问题。

最常见的同期控制方式是直接视察。当管理者直接视察下属的行动时，管理者可以同时监督雇员的实际工作，并在发生问题时马上进行纠正。虽然在实际行动与管理者作出反应之间，肯定会有一段延迟时间，但这种延迟是非常小的。技术设备可以设计成具有同期控制的功能，如许多计算机系统在程序中，就设置了当出现错误时操作人员立即采取的行动。当你输入一个错误的命令时，程序的同期控制会拒绝你的要求，有时甚至会告诉你为什么错了。

（三）反馈控制

最常用的控制类型就是反馈控制。控制作用发生在行动之后。反馈控制的主要缺点在于：管理者获得信息时损失已经造成了。这与亡羊补牢类似。但是，在许多情况下，反馈控制是唯一可用的控制手段。

我们应该注意到，与前馈控制和同期控制相比，反馈控制在

两个方面要优于它们。①反馈控制为管理者提供了关于计划的效果究竟如何的真实信息。如果反馈显示标准与现实之间只有小的偏差，说明计划的目标是达到了；如果偏差很大，管理者就应该利用这一信息使新计划制定得更有效。②反馈控制可以增强员工的积极性。因为人们希望获得评价他们绩效的信息，而反馈正好提供了这样的信息。

三、控制的焦点

管理者控制什么？许多控制的努力总是落实在下面五个方面的一个以上，即人员、财务、作业、信息和组织的总体绩效。

（一）人员控制

管理者是通过他人的工作来实现其目标的。为了实现单位的目标，管理者需要而且也必须依靠下属员工。因此管理者使员工按照所期望的方式去工作是非常重要的。为了做到这一点，管理者最简明的方法就是直接巡视和评估员工的表现。

在日常工作中，管理者的工作是观察员工的工作并纠正出现的问题。例如，一位监工发现一位员工在操作机器不当时，就应该指明正确的操作方法并告诉员工在以后的工作中按正确的方式操作。

管理者对员工的工作进行系统化的评估是一种非常正规的方法。这样每一位员工的近期绩效都可以得到鉴定。如果绩效良好，员工就应该得到奖励，如增加工资，从而使之工作得更好；如果绩效达不到标准，管理者就应该想办法解决，根据偏差的程度予以不同的处分。

（二）财务

每个企业的首要目标是获取一定的利润。在追求这个目标时，管理者经常借助于费用控制。例如，管理者可以仔细查阅每季度的收支报告，以发现多余的支出。他们也可以进行几个常用

财务指标的计算，以保证有足够的资金支付出现的各种费用，保证财务负担不至于太重，并且所有的资产都得以有效的利用。这就是关于财务控制是如何用来降低成本，并使资源得以充分利用的例子。

当然，财务控制并不仅仅局限于企业中。对非营利性部门中的管理者来说，其主要目标之一是提高效率。财务控制，如预算控制是一种控制成本的重要手段，在医院、学校和政府部门中，被普遍使用。

预算作为一种计划工具，是一种控制工具。财务预算为管理者提供了一个比较与衡量支出的定量标准。由于它能够指出标准与实际花费之间的偏差，因此它也是一种控制手段。

(三) 作业

一个组织的成功，在很大程度上取决于它在生产产品或提供服务的能力上的效率和效果。作业控制方法是用来评价一个组织的转换过程的效率和效果问题的。

典型的作业控制，包括监督生产活动以保证其按计划进行；评价购买能力，以尽可能低的价格提供所需的质量和数量的原材料；监督组织的产品或服务的质量，以保证满足预定的标准；保证所有的设备得到良好的维护。

(四) 信息

管理者需要信息来完成他们的工作。不精确的、不完整的、过多的或延迟的信息将会严重阻碍他们的行动。因此，应该开发出这样一种管理信息系统，使它能在正确的时间，以准确的数量，为正确决策的人提供正确的数据。

管理信息的方法在最近几年发生了很大的变化。例如，在15年前，一个大型组织的管理者依靠一个集中的数据处理部门，为其提供所需的信息。如果他需要将一个公司每周的总销售额分解成按地区汇总的销售额，他们不得不向数据处理经理专门提出

这项要求。一个幸运的经理可能会在一周开始的早些时候拿到上周的计算机打印的销售数字。今天，管理者只要有一台计算机，他们可以在任何时候输入他们的要求，调出按地区分类的销售结果。过去，他们要花几天才能得到的数据；现在，只需要几分钟。

虽然管理者的工作在很少的几个方面发生了变化，但这种变化仍然在继续着，而且像管理信息系统所发生的变化一样迅速。技术的进步为管理者以前所未有的步伐推进工作提供新的选择。

四、有效控制系统的原则

有效的控制系统倾向于具有一些相同的特性。尽管这些特性在不同的情况下其重要性不同，但是我们可以总结出使一个控制系统变得更为有效的一些一般原则：

（一）准确性

一个提供不准确信息的控制系统将会导致管理层在应该采取行动的时候而并没有行动，或在根本没有出现问题时采取行动。因此，一个准确的控制系统是可靠的，并且能提供正确的数据。

（二）适应性

控制系统应该及时地改变管理层的注意力，使之防止某一部门出现对组织造成严重伤害的行为。再好的信息如果是过时的，也将是毫无用处。因此，一个有效的控制系统必须能够提供及时的信息。

（三）经济性

一个控制系统在运用过程中，从经济角度上看必须是合理的。任何控制系统产生的效益，都必须与成本进行比较。为了使成本最少，管理层应该尝试使用能产生期望结果的最少量的控制。

（四）灵活性

控制系统应该具有足够的灵活性，适应各种不利的变化，或利用各种新的机会。几乎没有处于极稳定的环境而不需要适应性的组织，即使是高度机械式的结构，也需要随时间和条件的变化调整其控制方式。

(五) 通俗性

一个不容易理解的控制是没有价值的。因此，有时需要用简单的控制手段来代替复杂的控制手段。一个难于理解的控制系统会导致不必要的错误，会挫伤员工的积极性，以至最终会被遗忘。

(六) 标准合理性

控制的标准必须是合理的，且能够达到。如果标准太高或太低，它将不会起到激励作用。雇员通常不愿意指责上级要求得太高而显得无能。因此，控制标准应该是一套富有挑战性的、能激励员工表现得更好的标准，而不是让人感到泄气或鼓励欺诈的标准。

(七) 战略高度

管理层不可能控制一个组织中的每一件事。即使能够这样做，也将得不偿失。由此看来，管理层应该控制那些对组织行为有战略性影响的因素。控制应该包括组织中关键性的活动、作业和事件。也就是说，控制的重点应放在容易出现偏差的地方，或放在偏差造成危害很大的地方。例如，在某一个部门中，人工成本是每月 20000 美元；邮寄费用是每月 50 美元。显然前者如果超出 5% 比后者超出 20% 更关键。因此，必须在人工成本上采取更严格的控制，而邮寄费用的控制就显得不那么重要。

(八) 强调例外

由于管理层不可能控制所有的活动，因此，他们的控制手段应该顾及到例外情况的发生。一种例外系统可以保证当出现偏差时，管理层不至于不知所措。例如，公司管理政策赋予管理者的

权力是：每月不超过 200 美元的年工资增长额批准权、每笔支出不超过 500 美元的审批权，并且年度总支出不超过 5000 美元；否则，标准则需经上级管理部门的批准。这些检验点是一种对权力进行约束的控制手段；同时，它还可以免除上级对日常开支的大量检查工作。

（九）多重标准

管理者与普通员工一样都希望寻找一种“好看”的标准。如果管理者真的采用一个单一的衡量标准，如单件利润，那么员工就会在这方面下功夫，并使之看起来很好。而多重标准则会减少这种狭隘的工作方式。

多重标准具有双重效果。由于多重标准比单一标准更难于把握，因此，它可以防止工作中出现做表面文章的现象。此外，实际工作是很难用单一指标进行客观评价的。所以多重标准能够更准确衡量实际工作。

（十）纠正行动

一个有效的控制系统不仅可以指出一个显著偏差的发生，而且还可以建议如何纠正这种偏差。也就是说，它应该在指出问题的同时给出解决问题的方法。其实现方法常常依赖于建立一种“如果……那么”的原则。例如“如果”单位收入下降 5%，“那么”单位成本也必须降低相同的量。

五、组织绩效

许多研究部门为衡量一个机构的整体绩效做着不懈的努力。当然，管理者关心他们组织的绩效，但他们并不是唯一衡量其组织的人。顾客和委托人在他们选择生意对象时，也会对此作出判断。证券分析家、潜在的投资者、潜在的贷款者和供应商（尤其是以信用方式交易的供应商）也会作出判断。在政府机构中，要决定一个部门的预算是否增加还是减少，其根本的依据就是该部门

的任务和绩效。即便是雇员或潜在的雇员也会对组织作出评价。因为你决定接受或拒绝一个组织为你提供的工作机会时，毫无疑问你会考虑到绩效因素。

事实证明，为了维持或改进一个组织的整体效果，管理者应该关心控制。但是衡量一个组织的效果并没有一个单一的衡量指标。生产率、效率、利润、员工士气、产量、适应性、稳定性，以及员工的旷工率等，毫无疑问都是衡量整体绩效的重要指标。但是其中，任何一个单独的指标，都不能等同于组织的整体绩效。一个组织的绩效要通过下列三种基本方式之一来进行评价。

（一）组织目标法

它以组织最终完成其目标的结果来衡量其效果，而不是依据实现目标的手段。也就是说，只考虑终点时冲线的结果。通常组织的目标包括：利润最大化、有效的教育学生、使敌人投降、赢得一场篮球比赛、使病人康复等。在假定组织是认真地争取达到一个或多个目标的前提下，组织目标法是非常有意义的。

由于组织具有多重目标，那么这些目标如何按其重要性进行排序？这些问题并非是难以克服的。如果管理者敢于面对组织目标的内在复杂性，他们就可以获得评价组织的合理信息。尽管如此，曾经有人认为组织是比识别和衡量其特定目标的实现更为重要的问题。因为管理者将其注意力仅仅集中在实现最终目标时，他们容易忽略组织的长期兴旺发展。因此，另一种潜在的方法就是系统方法。

（二）系统方法

一个组织可以成为这样一个实体，即获得输入、从事转换过程、产生输出。从系统的角度看，一个组织可以通过下述这些方面的能力进行评价：获得输入的能力、处理输入的能力、产生输出的能力和维持稳定与平衡的能力。输出产品或服务是目的，而获得输入和处理过程的效率是手段。如果一个组织要想长期生存

下去，必须保证其健康的状态和良好的知识能力。组织效果评价的系统方法主要集中考虑那些对生存有影响的因素，即目标和手段。

系统方法所考虑的相关标准包括：市场份额、收入的稳定性、员工旷工率、资金周转率、用于研究和发展方面的费用的增长情况、组织内部各部门的矛盾冲突情况、雇员的满意程度以及内部交流的通畅程度。值得注意的是，系统方法强调那些影响组织长期生存和兴旺发展的因素的重要性，而这些因素对短期行为可能并不是特别的重要。例如，用于研究和发展方面的费用是一种对未来的投资，管理层可以削减这里的费用；并且立即就会增加利润或减少损失，但这种行为将会影响到组织以后的生存能力。

系统方法的主要优点在于防止管理层用未来的成功换取眼前的利益；另一个优点是当组织的目标非常模糊或难以度量时，系统方法仍然是可行的。例如，公共部门的管理者采用“获得预算的增长能力”作为衡量的标准。也就是说他们用一种输入标准来取代输出标准。

（三）战略伙伴法

第三种方法是假定一个有效的组织能够满足顾客群体的各种要求，并获得他们的支持，从而使组织得以持续地生存下去。我们称这种方法为战略伙伴法。一个公司如果有很强的资金实力，就不必关心银行家所采用的效果标准。然而，假如你领导的公司有2亿元的银行贷款将于下一个季度到期，你就不得不请求银行对这笔债务进行重新安排，因为你不可能按期归还贷款。毫无疑问，在这种情况下，银行用来衡量你公司的效果指标就值得重视。如果不这样做，将会威胁到你公司的生存。因此，一个有效的组织是能够成功地识别出关键伙伴——顾客、政府部门、金融机构、证券分析家等，并满足他们的要求。

值得注意的是使用战略伙伴法的基本前提条件。这里的假定是，一个组织面对的是一个来自有关利益集团的经常性的和竞争性的要求。由于这些利益集团的重要性各不相同，因此，组织的效果取决于它识别出关键性或战略性伙伴的能力，以及满足他们对组织所提要求的能力。更进一步，这种方法假定管理者所追求的一组目标是对某些利益集团要求的一种反映；是从那些控制了组织生存所需资源的利益集团中选择出来的。

虽然战略伙伴法非常有意义，但管理者在付诸行动时却非易事。在实践中，将战略伙伴从广泛的环境中分离出来就是一件非常困难的事。由于环境总是在不断地变化，昨天对一个组织来说还是很关键的因素，今天可能就已经不是了。即使是战略伙伴可以区分出来，而且也假定是相对稳定的，用什么方法可以将“战略伙伴”和“准战略伙伴”区分开呢？但是，不论这项任务多么艰巨，识别和满足战略伙伴，是会得到很大收益的。采用战略伙伴法，管理者可以大大减少忽略或严重伤害那些关键性的重要利益集团的可能性，这些利益集团对阻碍组织的运转有着重要的影响。如果管理层知道谁的支持对组织的健康发展是必需的，他们可以修改目标重要程度的顺序，以反映他们与战略伙伴权力关系的变化。

第三节 管理信息系统

一个复杂的管理信息系统正在改变着管理者的管理方式和组织的经营方式。在这里，我们将分析管理系统的概念，解释它们在组织中如何演变，介绍有效的管理信息系统设计和实施，以及管理信息系统引起的管理工作的改变和组织在信息交流方面的巨

大变化。

一、管理信息系统与信息交流

尽管还没有一个公认的关于管理信息系统的定义，但是我们可以将其定义为能够经常地为管理层提供所需信息的系统。从理论上讲，这种系统可以是基于手工的，也可以是基于计算机的，但是目前所有谈论的包括我们这里讲到的，都集中在计算机支持的应用系统上。

管理信息系统中“系统”二字表明了一种顺序、安排和目的的意思。更进一步讲，管理信息系统特别强调提供给管理层的信息，而不是单纯的数据。这两点是非常重要的，值得进一步讨论。

图书馆可以作为一个非常好的比喻。尽管一个图书馆中可能藏书几百万册，但是读者如果不能快速地找到他们所需要的书，那么这样的图书馆对他们一点用也没有。这就是为什么图书馆要花大量的时间来编制所藏书籍的目录，并保证所还书籍放回原处。今天的组织就像一个充满书籍的图书馆，根本就不缺乏数据，但是缺乏处理数据的能力。也就是说，缺乏将正确的数据在需要的时候送给正确的人的能力。一个图书馆即使有你要的书，但是你不能找到它或者得花几周的时间才能找到它，那么这个图书馆对你来说是毫无用处的。而管理信息系统则不同，它具有按一定方式组织好的数据，而且可以在一个合理的时间内查到这些数据。数据是未经加工过的，未经分析的事实，如一堆数值、姓名或产量值。数据对管理者来说是没有什么用处的。只有经过分析和处理过的数据才变为信息。管理信息系统就是采集数据并将其转换成对管理者可用的信息。

管理信息系统显然与信息交流有着密切的联系。管理信息系统是组织间信息交流的一个关键因素，同时在实践中，计算机已

经大大地改变了信息交流的方式。

(一) 正式与非正式的信息交流

正式信息交流，是指它是按照规定的方式或信息交流本身就是工作的一部分的信息交流。如老板要求其下属用正式的方式作交流时，作为雇员就应该向他的上级汇报其工作。正式信息交流也可能发生在两位职员之间，他们为了完成顾客的一份订单，必须相互交流来协调他们的工作。

当正式的信息交流不能满足要求时，就会产生非正式信息交流。这种交流是未经管理层批准的，是不受等级结构限制的交流。但是，未经管理层批准，并不意味着非正式交流不存在。由于雇员中建立的朋友关系和小集团的形成，会促使雇员用这种方式来弥补正式交流的缺口。因此，这种非正式信息交流系统有两个目的：一方面它允许雇员满足他们的社会需要；另一方面它还能改进组织的绩效，因为它能产生一种替代的、通常是快速的和有效的信息交流渠道。

(二) 信息交流的方向

组织中的信息交流可以是向下的、向上的、双向的或越级的。

1. 向下交流。任何从管理者沿着权力层次结构向下进行的交流就是向下交流。当我们想到管理者与下属交流时总会想到是向下交流。向下交流通常用于通知、命令、协调和评估下属。当管理者为下属确定一个目标时，这通常都是向下交流。管理者也常用向下交流来向下属提供职务说明。通知他们组织的政策和规定，指出值得注意的问题，或评价下属的绩效。向下交流并不意味着一定是口头的或面对面的接触。向生病的雇员家里寄一封信，解释组织关于员工生病离职的新规定，也是一种向下的交流方式。

2. 向上交流。管理者依靠下属来获得信息向上报告。报告

通常是沿着权力层次结构，汇报当前工作的进展和出现的问题。向上交流可以使管理者了解雇主对他们工作的看法，以及他们的同事和整个组织的情况。管理者也依靠向上交流来获得关于改进工作的方法。

向上交流的程度，尤其是最低从哪一层开始，取决于组织的文化。如果管理者能够创造一个相互信任、相互尊重和广泛参与的决策环境，则会有许多向上交流，因为雇员会在决策过程中提出许多意见。在一个高度独裁的环境中，向上交流仍然会发生。但是，只限于管理层向上级提供控制信息。

中上级管理者阅读下级管理人员准备的员工绩效报告、雇员民意调查、投诉程序、上下级讨论和非正式的“牢骚”会等，都可以作为向上交流的形式。在牢骚会上，雇员可以有机会来谈论他们的老板、代表或上级管理人员。

3. 横向交流。在任何层次上发生的，同一水平层次上的人员之间的交流，都称为横向交流。同层次的交流常常节省时间和方便协调工作。在某些情况下，这种横向交流是经上级批准的。而在某些情况下，它是为避开垂直方向的交流和加快工作速度而产生的非正式交流。对后一种情况，从管理层的角度看，它有利的一面，也有不利的一面。如果严格按照正式的垂直式的交流，会阻碍信息交流的速度和准确性，所以横向交流是有益的。但是它也会造成矛盾。如正式的交流渠道会危害上级的权威性和交流者的自身利益，所以，一些员工会避开其直接领导做事，或老板发现事情或决策是在他不知道的情况下做出的。

4. 越级交流。越级交流是发生在跨越职能部门和权力层次的信息交流。当一个总部的财务主管直接与地区销售经理进行交流时，他不仅属于组织中不同的部门，而且在级别上也要高许多。这样的交流就是越级交流。

这种交流的主要问题是，它偏离了正常的命令下达程序。在

上述例子中，为了避免意外和遵守正常的命令下达程序，这位财务主管应该通知他或她的老板来办这件事。为了尽量减少差距，许多越级交流常常是在避开某些中间层次的情况下，下级与更上一级之间进行的信息交流。

即使可能出现问题，但为什么某些人仍然会借助于越级方式进行交流？答案是效率和速度。在某些情况下，超越水平或垂直的交流渠道可以加快工作的时速，可以避免某些人仅仅充当信息的发送者和接收者之间的传送载体而延误时机。

（三）交流网络

组织间水平和垂直方向的交流可以形成各种各样的模式，这种模式称为交流网络。许多关于交流网络的研究是在实验室中得到的，因此，由于人为的因素，它们只能局限于很小的范围内使用。图 5—2 显示出了五种常用的网络类型，它们分别是链型、Y 型、轮盘型、环型和全通道型。在我们进一步说明图中的各种网络之前，让我们假定一个组织中只有五位成员。

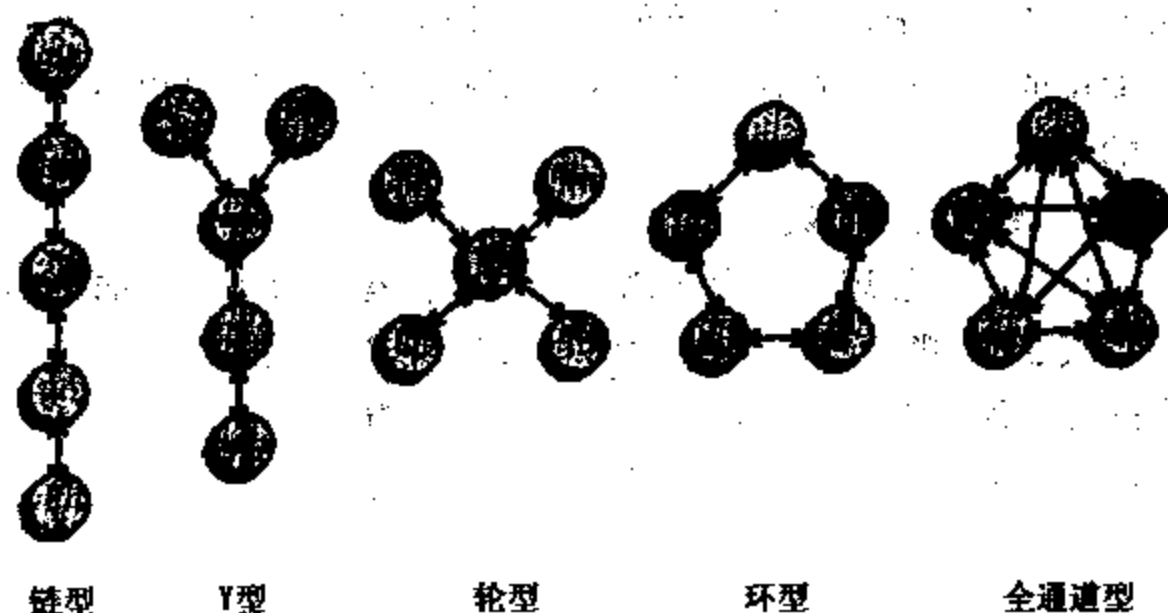


图 5—2 常用交流网络

五种常用网络，从图 5—2 中可以看出，链型网络代表的是五个垂直层次的结构，在这种情况下交流只能向上或向下进行。这种情况可以发生在一个只有直线型权力关系而没有任何其他关系的组织中。例如，负责工资的职员向工资主管报告，而他又向会计主管报告，会计主管向企业财务总管报告，而他又向总经理报告。这样五个人的关系代表了一种链型网络。

如果让我们将 Y 型网络颠倒过来，我们可以看到有 2 个下属向其经理报告，在这个经理的上面有两级管理层。因此，这实际上是一个有 4 个层次的结构。

让我们在轮盘型网络的上面来观察它，我们可以看到代表车轮的 4 位下属向他们的经理报告。在 4 位下属之间没有相互的联系，所有交流都是通过经理进行的。

环型网络允许其成员与相邻的成员交流，但不允许其他交流。它可以表示一种有三个层次的结构，其中垂直交流可以在上下级之间进行，而水平交流则只能在最底层进行。

最后，全通道型网络允许每一个成员自由地与其他四位成员交流。因所有讨论的网络中，这一种最缺乏结构。交流没有任何限制，所有的成员都是平等的。这种网络可以比作一个人处于支配地位的委员会，在这种情况下，所有的成员可以自由地发表他们的意见。

1. 评价网络的效果

作为一个经理，你会选用哪种网络？答案取决于你的目标。

表 5—1 概括出了各种网络的效率，所用的标准是：速度、准确性、形成领导的可能性和成员间的士气。从表上一眼就可以看出，没有一个网络在任何情况下都是最好的。

表 5—1

交流网络和评价标准

标 准	交流网络				
	链型	Y 型	轮盘型	环型	全通道型
速度	中	中	快	慢	快
准确性	高	高	高	低	中
领导者的涌现	中	中	高	无	无
士气	中	中	低	高	高

如果速度最重要，那么轮盘型和全通道型是最好的。链型、Y型和轮盘型在准确性上非常高。轮盘型结构容易形成一种权威，产生一位领导。环型和全通道型可以增强员工的满足感。

2. 非正式的网络

前面讨论的网络都是集中在正式交通网络上。现在让我们来看一看非正式的网络，特别是小道消息的传播。

在任何组织中几乎都存在小道消息的传播，而且这种传播还显示出是有一定规律的。通常有四种传播模式即单线型（个人之间相互转告）、传播流言型（某一个人告诉某一群人）、概率型（个人之间随机相互转告）、群体型（一些人有选择地告诉其他人）。单线传播是人们经常看到的一种形式。然而事实证明群体传播才是最流行的小道消息交流方式，即有少数人在传播中担当着非常的角色。作为一种规律，在一个组织中，大约只有 10% 的人担当着活跃分子的角色，他们至少向一个人传递消息。

这些人的活跃程度取决于消息本身，如果一则消息对某个员工产生了浓厚的兴趣，那么就会刺激他或她告诉其他人；否则，一则没有多少兴趣的消息是不会传播远的。

小道消息能对管理者产生积极作用吗？答案是肯定的。即使只有少数人向多个人传递消息，管理者也能对小道消息作出分析并对其流动方向作出预测。一定的消息总是会按一种可预计的方式进行传播。管理者甚至可以考虑通过向某些关键的活跃分子

“播种”一些能向上传到管理层的消息。例如，小道消息可以记录下雇员关心的问题。如果一个谣言以小道消息广泛地传播，而且管理者也知道完全是假的，这种消息对管理者来说，仍然是有价值的。因为它反映出雇员对此事的关心，因此管理当局不能忽视此事。

二、信息质量、信息技术与管理效果

信息数量的增加可能并不会改进决策的效果，这至少有三条理由：①管理者可能会被信息所淹没。②信息的价值取决于许多因素，并非单纯的数量。③管理者可能并不理解大量的信息之间的相互联系。

太多的信息，即使是高质量的信息，当它们的数量超过某一最优点之后，可能对决策造成障碍。因为信息量在没有达到某一定量之前，新增的信息是非常有用的，决策者可以充分利用这些信息。但是，当最大值达到以后，额外增加的信息只会降低决策的效果。

对于决策中用到的信息，不仅要考虑其数量，还要考虑它的质量，即信息是否相关、准确、完整、可靠、及时等。如果不满足这些要求，那么多也并不意味着好。

不论信息的数量、质量如何，决策的效果还取决于决策者理解问题的能力，即问题产生的原因、什么方法解决最好。尤其是当一个公司在决策时有多种因素需要考虑的情况下，管理者这时常常难以理解各个因素之间的因果关系，再多的信息也不可能改变这一点。只有在管理者能够合理使用信息的情况下，更多的信息才会产生更好的决策。

即便是信息能够满足上面提到的要求，还有一个因素不应该忽视，成本！“多即好”的观点忽略了信息量的增加伴随着成本的增加这样一个现实。对任何增加信息的要求都必须从成本效益

的角度予以衡量。对于额外增加的成本，它所增加的决策边际效益是多少？这种边际效益的增加与额外成本相比，值吗？

许多管理者养成了一种习惯，不断地收集更多的信息。但他们的实际需要并不像他们要求的那样多。在许多组织中，失败的代价是非常高的。在这样的组织中，管理者要求更多的信息是作为一种安全保障。即使事后证明决策是错误的，他们可以用决策太匆忙、信息不充分等作为借口来开脱自己。当然，某些人具有厌恶风险的本性，不论作什么决策都很难。当他们担负起管理者的责任时，他们会以收集更多的信息为由，来拖延对棘手问题的决策。

还有一个问题就是，一个有效的信息系统需要最新的技术。电视会议、声控装置、蜂窝系统、大容量内存的超级计算机等等诸如此类的东西，在某些情况下可能会提高管理的效率；但是认为应该吸收全部最新技术的观点却是危险的。

像许多消费者一样，管理者并不会对时髦的东西产生免疫力。随着计算机的速度越来越快，威力越来越大，新的外部设备和软件越来越多；许多管理者认为使用最新的技术成果是最好的。事实上并非总是如此。管理者常常并不需要新系统的强大功能、速度或其他优势。是否越新越好，取决于用户的需求和改进技术的成本。而且，改用新的技术常常会引起其他相应的变化。一个新的系统要求管理者学习使用它，即使是一个“用户友好”的系统，也需要用户至少学习 50 个小时才能跟得上使用速度。通常一位管理者每小时的工资（包括福利）超过 50 美元，如果一有新技术就将其引入到系统中去，那么必然会引起高成本和混乱。在管理者决定购买最新的管理信息系统之前，他们应该仔细想一想全部后果。

三、管理信息系统类别

尽管还没有一个公认的管理信息系统设计的方法，但是下面所讲的步骤表明了组成一个管理信息系统的关键因素。

(一) 决策系统分析

管理者所作的决策可以指导管理信息系统的设计。因此，第一步是识别所有的管理决策所要用的信息，包括一个组织中的全部工作职能，从最低一级的监工到最高一级的首席执行官。

这一阶段还应考虑每一项决策是否由适当的人所作出的。是否由适当级别的人作出的？是否由适当的部门作出的？如果不能弄清这些问题，必然会导致整个信息系统的设计错误。如果由不适当的人作出决策这样的问题，不能在复杂的信息系统实施之前改正过来的话，那么这些人将会继续作出错误的决策，而且只会更快。

(二) 信息需求分析

当决策问题被分离出来后，我们就应该知道，作这些决策时究竟需要哪些确切的信息。

在组织中，管理职能所需的信息也是不同的。例如，一个市场部经理所需的信息与财务部经理所需要的信息肯定是不同的。因此，管理信息系统应该能适应不同职能的管理者的需要。

图 5—3 表明一位管理者所需要的信息还会根据他在组织中所处地位的不同而有所变化。最上层的管理者需要关于环境方面的数据和总结报告；而最基层的管理者则只需要关于具体操作问题的信息。一个设计完善的管理信息系统如果要满足管理者的不同要求，就应该充分考虑到管理者需求的多样性。

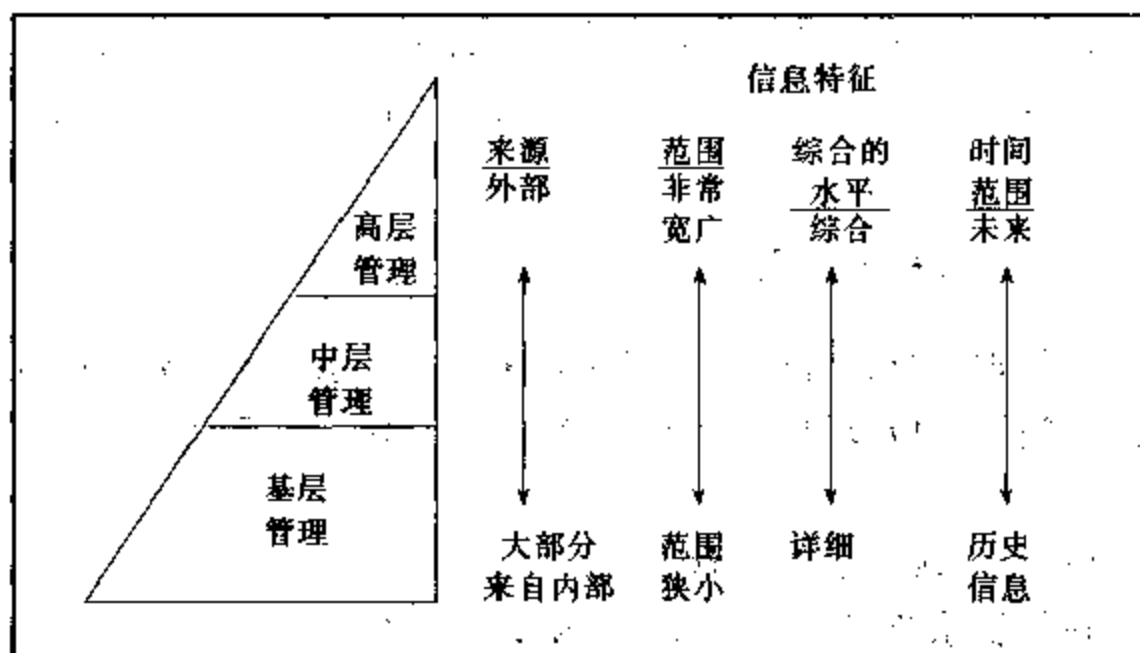


图 5—3 使信息要求适合管理层次

(三) 决策集成

在对每一位管理者的需求和职能范围进行识别后，对于那些在很大程度上需求相互重叠的信息必须予以确定。尽管一个组织中对信息需求的变化很大，但重复现象是不可避免的。例如，销售和生产部门的主管都需要某一产品质量水平的反馈信息。虽然一个人关心的是顾客是否满意；而另一个人关心的是产品生产过程中的质量波动。通过识别出这种冗余的信息，管理层在设计时可以让系统只包含尽可能少的重复信息，并且将相似的决策问题由一个人来作。

四、信息处理设计

在这一阶段，内部的技术专家和外部的顾问可以在一起共同开发一个收集、存贮、传送和查询信息的实际系统。一个简明的系统流程图将被画出来，它包括数据的来源和类型、用户的位置、存贮的方式等等。同时对于软硬件的需要也可以确定。

在系统实施之前，必须进行仔细检查，以保证系统所做的工

作正是按照管理层的需要来做的。也就是说，对管理信息系统的最后检查，就是看它是否有能力满足每一位高层管理者对信息的需求。

五、管理信息系统实施

当管理信息系统的设计问题解决以后，系统就需要实施安装了。实施阶段应该以预先调试系统作为开始，以建立定期评估为结束。

（一）系统安装前的预调试

在信息系统安装之前找出缺陷，比系统安装之后和人们已经开始依赖它进行工作时修正系统要容易得多和便宜得多。如果不能进行完全的预调试，那么管理当局可以考虑新系统与老系统并行使用。两个系统并行使用一段时间后，新系统中的毛病和漏洞可以暴露出来并给予修正，这样不会给组织的正常运转造成什么影响。

（二）用户准备与培训

不论一个系统设计得多么完善，如果用户不知道它的全部功能或不会利用这些功能，那么它也不可能充分发挥其作用。因此，任何新系统的实施都应该包括用户培训的时间和经费。即使是最聪明和最有能力管理者，要想充分利用新系统也需要经过一些培训。

（三）对抵制情绪作好准备

人们总是倾向于抵制那些看起来对他们有威胁的变革。大量研究表明，引入基于计算机的信息系统是一个非常大的威胁。某些人难以适应引入的任何新技术，某些人害怕学不会新系统，更多的人害怕新系统的潜力会减小他们在组织中的权力和形象，改变人际间的关系，或降低他们工作的保障。

（四）用户参与

最有效的克服人们抵制管理信息系统的方法之一，就是让受其影响的人直接参与到系统的设计与实施过程中去。通过这种参与，可以使系统用户在不得不使用它之前就熟悉它，增强他们的责任感，因为他们已经被卷入到了系统的创建过程，同时大大减少了他们的要求被忽视的可能性。

(五) 安全性检查

随着分布式信息系统的实现，相应地提出了一项非常关键的要求，那就是未经授权的个人不得接触机密的或特殊的信息。过去，当信息集中在一个单一的地方时，只有少数几个人能够查看到一些重要的数据库，如生产计划、顾客记录、库存、信用状况和雇员档案等。但今天，这种数据库非常容易受到非授权者闯入的伤害。解决的办法是有足够多的安全措施包含在系统中。进入硬件安放地点应该受到控制，软件不用时应该锁起来。系统还应该具有不可能被破译的进入口令，而且要求用户每次进入系统时都提供证明，实施严厉的电话线进入系统控制。

(六) 建立定期评审制

管理者过去需要的信息与今天需要的并不一定完全相同。随着顾客、供货商、政府条令，以及其他环境因素的改变，管理者对信息的需求也会发生改变。系统实施可以看成是一个持续过程的开始。如果一个信息系统对管理者长期有效；那么必须进行定期的评价审查和修改以适应用户不断变化着的需求。

六、管理信息系统改变管理者的工作

讨论管理信息系统，如果不评价它对管理者工作的影响，是不全面的。建立计算机管理信息系统后，将在几个重要方面带来变化。

(一) 直接参与

几年前，管理者可以为回避使用计算机而声称“我不懂如何

使用计算机，我可以雇人为我操作”。这种时代一去不复返了。

今天的管理者在大学甚至在高中就受到计算机的影响，他们面对键盘运用自如。如果稍有区别的话，他们已经走向了另一个极端：他们已经成了计算机的附属品，如果限制他们接触计算机，他们会感受到了威胁。到 90 年代后期，玩游戏机长大的一代人，将会成为组织内中低层管理者中的绝大多数。如果管理者不能够完全掌握系统或充分利用管理信息系统的优势，又想与同事一样有效地工作，他们将会感到越来越困难。

直接参与将如何改变管理者的工作？除了别的事情以外，管理者将还会在下列事情上花费更少的时间，接电话、旅行去参加会议、等待下属提交进展报告等等。他们会利用网络传递电子邮件、开电视电话会议，并更密切地关注组织的活动。

（二）决策能力

由于管理者依靠信息作出决策，由于复杂的管理信息系统能够极大地改变信息的数量与质量，以及提高信息传递的速度，因此，我们不难得出这样的结论：一个有效的管理信息系统能够提高管理者决策的能力。

在备选方案的设计和评价以及最终方案的确定过程中，决策对管理信息系统的需要是很明显的。管理信息系统使管理者几乎可以在问题发生的同时就找到它。严重的脱节现象和缺乏识别问题能力的现象再也不会发生了。数据库管理程序可以使管理者很快弄清事实或查明真象，而且用不着去找其他人或查阅大量纸张文件。这样使得管理者不再依靠他人来提供数据，大大提高分析问题的效率。今天的管理者可以快速确定最优方案，可以对可行方案进行充分的比较。例如，通过电子表格软件和一系列“如果……将会怎样”的提问，对财务数据进行分析，然后从中找出针对当前特定问题的最优方案。

（三）组织设计

复杂的信息系统正改变着组织的结构。例如，传统的部门界限不再严格地按照部门、小组、地理位置和组织层次来划分。管理信息系统给组织结构带来的最明显的变化是，组织的层次更少，更有机化。

管理者现在可以管理更多的下属。因为计算机的控制替代了人的监督，其结果是控制的范围更广，组织的管理层次更少。由于管理信息系统的原因，对辅助人员的需求也更少。直接参与使管理者能够直接查询使用信息，这样就使得过去整理资料、编制表格和分析数据之类的人员成为冗余。扩大范围和减少人员的双重力量使得组织结构变得更为扁平。

复杂的信息系统造成的有趣现象之一，就是使管理者在不减少控制的情况下，将组织建设的更全面或更像一个有机的整体。管理当局往往有一种对官僚机构的偏爱倾向，因为官僚机构容易控制。然而有其他方法可以做到这一点。管理者可以放松集中程度，增大分散化来增强组织的有机性，同时又不削弱任何控制。在这种情况下，计算机取代了规章条例和决策权力的控制。计算机技术可以使最高层管理者能够迅速对各种决策后果进行评价，而且允许他们对不符合要求的决策采取纠正行动。这就是既不丧失控制又实现分散化的表现。

(四) 权力

信息就是权力。接触机密和重要信息方式的任何改变，都会引起组织内权力关系的改变。

管理信息系统改变了组织的管理层次结构。中层管理人员由于影响力的下降，在组织中的地位也下降了，他们不再是基层工作与高层领导之间的关键纽带。与此类似，普通办公人员的优越性也大大降低了，因为管理者不再依赖他们获得评价和忠告。

在 70 年代，极有影响的集中化的计算部门，其职责已经改变，权力也大大降低了，随后建立的信息支持中心，也丧失了对

进入数据库的控制权力。

总之，计算机化的控制系统对权力结构的最大影响，可能就是强化了高级管理层的控制手段。前些年，高级管理层依靠中级管理人员定期向他们提供信息。由于信息经过了过滤和“强化”，管理者只知道下属想让他们知道的东西。而终端用户系统能将完整的信息传送到高层管理者手边，他们可以直接读取数据。

七、现代化的组织交流

随着信息技术的进步，尤其是管理信息系统的进步，极大地增强了我们收集、综合、整理、监督和传播信息的能力；而这种变化又引起了组织交流方式的巨大变革和更新。

（一）信息流动模式的改变

组织中的传统信息交流方式集中在向上交流和向下交流。主要的正式信息交流是垂直进行的。然而，管理信息系统允许更多的正式信息以横向或越级方式进行交流。

雇员利用组织内部网络，可以更有效地完成他们的工作。因为，他们可以跨越组织层次的限制，可以避免来自“正常交流渠道”的障碍，直接地获得数据。而不是像过去那样通过层次结构依次上下传递信息。还可以减少对信息的篡改和过滤现象。打破纵向交流模式，可以使管理者正当地获得过去在组织中只有通过非正式渠道才能获得的信息，如小道消息。

（二）可以减轻信息超载

当一个人不能及时处理完他所接收到的所有信息时，超载现象就产生了。由于信息系统具有扫描、过滤、处理、保持和传送信息的功能，超载现象可以减少。例如，一位销售经理不再需要花费几个小时来查找几十份报告和几千个统计数据（其中许多是与他无关的）来分析某一地区的销售量为什么下降。一个精密的管理信息系统可以在几秒钟内完成这位经理的绝大部分工作，并

为他提供相应的答案。

(三) 面对面的交流只具有象征性的意义

高级的管理信息系统可以排除某些信息交流方式，尤其是许多以前只有通过面对面交流才能获得信息的方式，现在已经没有这种必要了。管理者不必到现场，就能得到及时准确的信息。然而，也不一定就要使面对面交流方式绝迹，相反，这种交流方式可以有其他用处。面对面的交流方式将仍然会采用，但其价值已经改变了。

这里有一个很好的例子。1989年春季，埃克森公司的总裁受到广泛的谴责，因为埃克森公司的一艘“埃克森·瓦迪兹”号油轮在威廉王子海湾触礁，并泄漏出上百万加仑的原油，而他并没有亲自到阿拉斯加的出事现场去。事实上，他并不需要到现场去处理泄漏事故，可以通过电话与阿拉斯加的人员保持联系。但他决定留在纽约的行为，被许多人视为不关心此事。管理者仍然需要办公室、深入工厂车间与雇员谈话，了解他们的问题等。但是，这种行为只能体现管理者的关心，对于“更好的交流”这样的目的来说收效甚微。

第四节 现代管理信息系统实务

一、现代管理信息系统概念

管理信息系统，简称 MIS (Management Information System)，是指一个由人、计算机等组成的能进行信息收集、传送、储存、加工、维护和使用的系统。管理信息系统能实测企业的各种运行情况；利用过去的数据预测未来；从企业全局出发进行决

策；利用信息控制企业的行为；帮助企业实现其规划目标。对于一个企业来说，没有计算机也有管理信息系统，管理信息系统是任何企业都不能没有的系统，计算机只是管理信息系统的一种工具。所以，企业的管理信息只有好差之分，没有有无的问题。管理信息系统绝不只是一个技术系统，而是把人包括在内的人—机系统，因而它拥有一个社会系统所具有的特点，例如开放性、随机性、动态性以及历史局限性等。管理信息系统的总体概念可用图 5—4 表示。

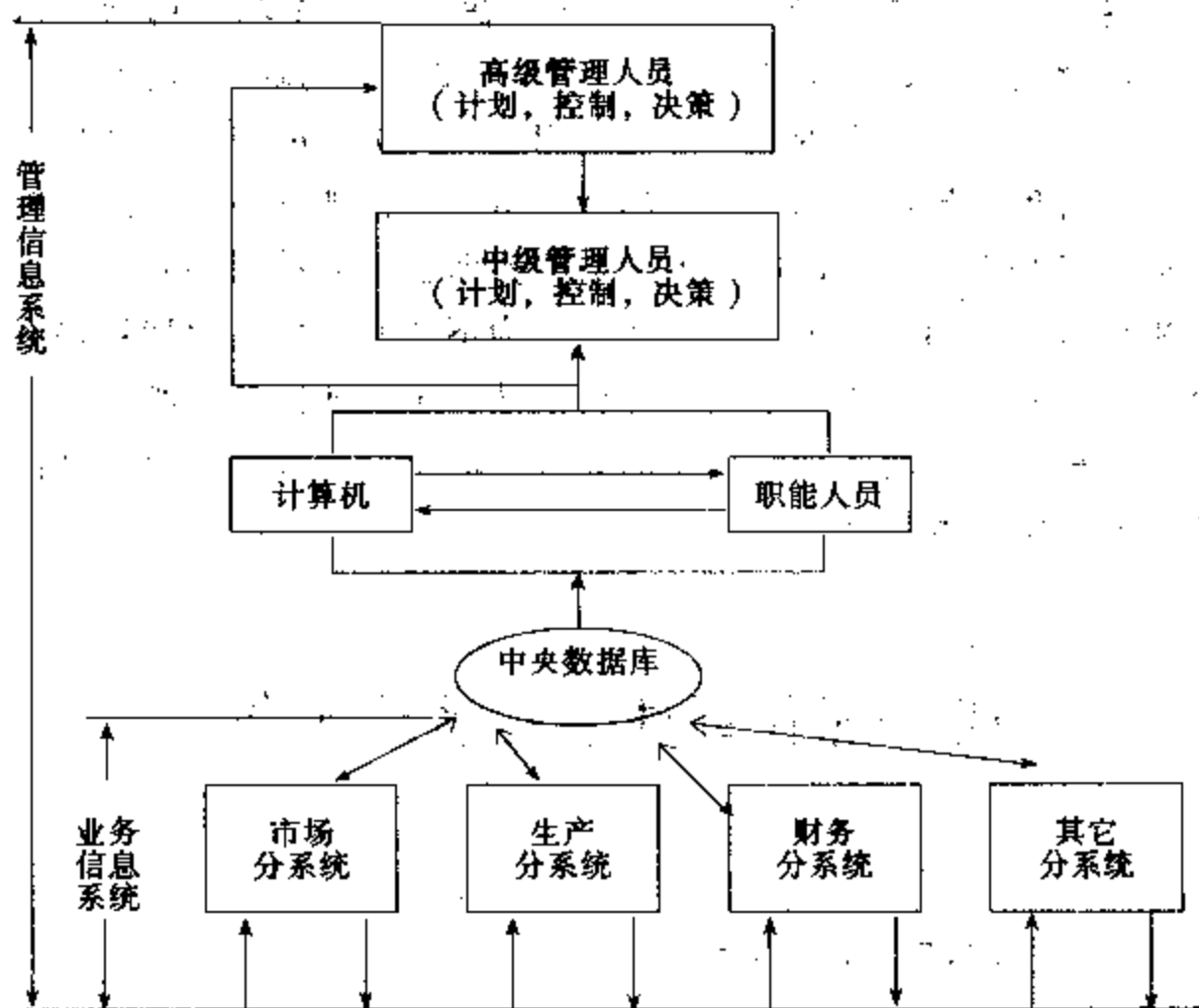


图 5—4 管理信息系统概念图

二、MIS 的功能与作用

管理信息系统的功能与作用主要有以下方面：

1. 准备和提供统一格式的信息，简化各种统计工作，使信息成本达至最低。
2. 及时全面地提供不同要求、不同细度的信息，以快速地分析、解释现象，及时产生正确的结论，并加以控制。
3. 全面系统地保存大量的信息，并能很快地查询和综合，为组织的决策提供信息支持。
4. 利用数学方法和各种模型处理信息，以期预测未来和科学地进行决策。

三、MIS 中的不同信息种类

企业的管理信息系统主要是为了解决企业管理中大量的信息处理问题，其结果是面向企业不同层次的管理人员。因此，针对不同管理层次的人，需要给出不同种类的信息。这些信息可以分为三大类：①为高层管理者服务的战略信息。②为中层管理者服务的战术信息。③为基层管理者服务的实用信息。

提供给管理者的信息类型，是以管理者在企业所处的阶层以及信息所描述的事物为基础的。管理者所处的层次越高，提供给他内部信息越简要。高层管理者只接受简明扼要的内部信息报告。中、基层管理者更需要战术或实用信息。表 5—2 所示的是制造业企业较为典型的三类不同信息。

有关企业外部环境的信息简要程度与内部信息相反。由于高层管理更多地致力于计划工作，而计划的制定需要有关企业外部环境的大量信息，因此，外部信息随管理阶层的降低而更加简要。MIS 中高、中、低管理层花费在计划和领导方面的时间如图 5—5 所示。

表 5—2 制造业企业所需的典型的实用、战术、战略信息范例

应用场合	实用信息	战术信息	战略信息
企业计划	每周、每月的销售和成本情况	预测 5 年内的销售与成本	预测 5 年内的销售与成本
市场发展与研究	打开市场的措施 不完整的研究与发展措施	准确的市场预测 正在进行的发展与研究进程报告	生产线和新市场预测 理论与应用研究的长期评估
设计	设计计划书	设计优点报告	新产品生产设计
制造	不完整的制造构思	依据目前需要合理安排机器设备	当前及未来制造设备的最佳安排
账目	当前原材料、半成品、成品清单	定期账目概要	减少投资的新方法和新型号
购进	打通购买渠道	供应商品评价	可低价购进的新资源
物质运输	运行路线及运费	工厂与仓库间的运输方案	企业与用户间更有效的运输方式
统计	工资及成本表	定期的分类报告	5 年的财政预算
资金	当前的资金及抵押品	根据短期资金回报确定投资时期	由企业外部资源确定的未来长期性投资需求
人员	人员历史情况	与工会协商	目前及未来的人员需求

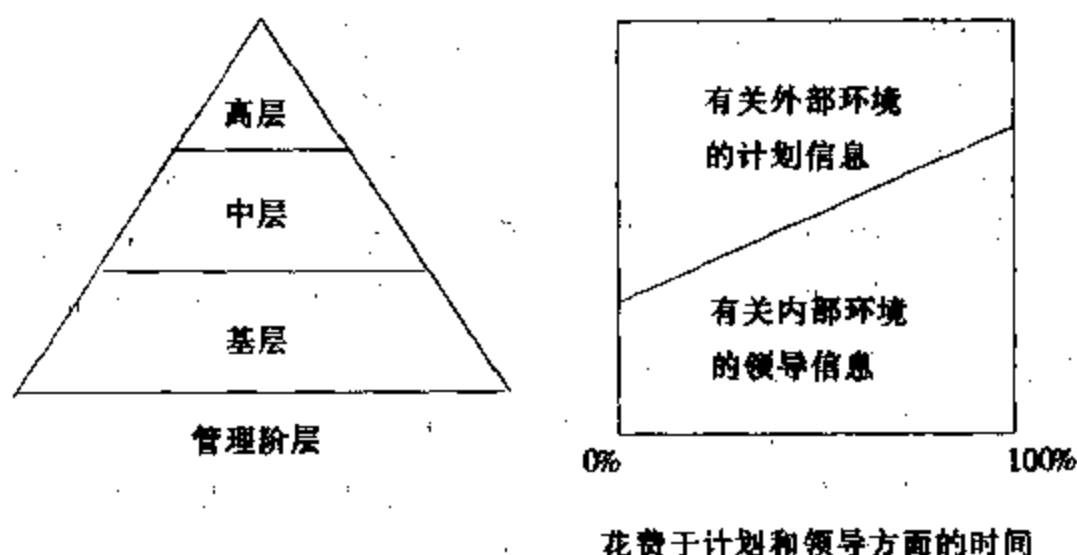


图 5—5 不同管理阶层所需的不同信息

四、管理信息系统的不同层次

所谓的管理信息系统，实际上是个总的概念。它包括以下一些不同层次的变型。

(一) 统计系统

统计所研究的内容是数量数据间表面的规律。应用统计学原理，可以把数据分为较相关的和较不相关的两组。它一般不考虑数据内部的性质，统计的结果只是把数据转换为预信息，还没有成为信息。它既不能控制也不能预测，它只是管理信息系统的低级阶段。

(二) 数据更新系统

数据更新系统也是管理信息系统的低级阶段。它的典型代表是美国航空公司的 SABRE 预约订票系统。这个系统能分配美国任一航空线、任一航班的飞机座位，一看即知数据量之大，操作也很复杂。但是在概念上，SABRE 系统只是一个简单的数据更新系统，它既不告诉空座位的票价更不告诉以现在的售票速度何时将票售完，从而采取补救措施，所以它没有预测和控制功能，也不改变系统的行为。它只是保存和反映最新状态的系统。

(三) 状态报告系统

状态报告系统也是反映系统状态的一个系统类别，可以分为生产状态报告、服务状态报告和研究状态报告等不同类型。生产状态报告系统的代表是 IBM 的公用制造信息系统 (CMIS)。“公用”一词的意思是，报告记录的格式统一。它包括一个公用数据库，使主系统的数据统一。这样使得 IBM 的生产计划调度加快了速度，减少了库存。过去需要耗费 15 周的工作时间，该系统只用 3 周即可完成。但它仍然只是管理信息系统的初级状态，它没有预测和控制的功能。

库存管理系统是服务状态报告系统的一个例子。它不仅反映

存货的数量，而且有时间变量。医院也广泛应用服务状态报告系统，监视设备和人员的工作情况，以利于紧急调度。

现代企业的生产变换速度很快，有所谓“10年后获利的产品现在只能从科学家和工程师的眼中看出”之说。所以，现在企业不仅关心市场预测，而且关心技术预测。技术预测的资料主要来自理论文章或科学报告，因而建立了研究状态报告系统。

（四）数据处理系统

数据处理系统用来处理日常业务和生产报告，它使日常的事物处理自动化，支持日常的运行工作。因而数据处理系统的重点在于强调手工作业的自动化。它主要的努力在于提高效率，节省人力。每一个管理信息系统均应包含数据处理功能，不过管理信息系统的概念要广泛得多、综合得多，它所包含的功能也要广泛得多。其主要目的在于提高效益，而不过分看重效率。数据处理系统一般不能提供分析、计划和决策信息，它也只是管理信息系统的初级阶段。

（五）决策支持系统

决策支持系统，是指用来辅助决策的信息系统，可用来计划、分析方案、审查解答和求解的误差。决策支持系统应有较好的人—机对话方式，可以和不怎么熟悉计算机的管理人员通话。它一般还包括一些模型，用以产生决策信息，因此，决策支持系统是管理信息系统的较高级阶段。但决策支持系统一般不强调全面的管理功能，它的主要目的是支持决策，是管理信息系统的一个重要分支。

决策支持系统的主要特点是：①高层次。主要面向高层次的战略管理决策，提供各阶段（信息分析、设计、选择）的决策支持。②高水平。不仅能够进行结构化信息处理，而且还能够进行半结构化或非结构化的管理信息处理。③友好性。具有双向通信、友好的人—机界面，可以进行类自然语言（文字）的人—

机对话。④高技术。采用决策论、对策论方法，以及数据库、模型库和人—机对话等高新技术。

支持管理决策是管理信息系统的重要功能，也是最困难的任务。按决策的结构来分，管理决策可以分为程序性决策和非程序性决策。程序性决策，又称结构性决策，是指可以利用一定的规章或公式来解决的决策。例如，可以用线性规划来求运输路程最短，用经济批量公式来求订货批量等。非程序性决策是指一般没有公式可用、无章可循的决策问题，如人才选拔等。这类决策更多地依赖人对事物的洞察和判断，依赖于经验，更倾向于“艺术”。由于决策的性质不同，解决的方式也不同，见表 5—3。

表 5—3 管理决策的结构分类

解决方式	程序性	非程序性
传统式	1 惯例 2 标准规程	1 直观判断，思想创造 2 猜测性 3 选有能力的人
现代式	1 运筹学 2 管理信息系统	1 培养决策者 2 计算机自适应，人工智能，探索式

由表 5—3 可以看出，管理信息系统是解决程序性决策的现代方式。由管理信息系统完成这种决策，效率高，质量高。但是，现代管理活动中越是重要的决策，越是非程序性的，非数量化的，单次性的，甚至是不确定性的。应用管理信息系统支持决策，就要研究如何使这些决策数量化、程序化，如何把人的经验和智慧吸收进来，把计算机和人结合起来。这就是决策支持系统的作用。

五、MIS 的建立及其对企业管理的影响

在知识经济时代，建立 MIS 对于现代企业来说已经是一项

必须考虑、必须完成的任务。但其一旦形成，就会对传统的企业管理方式提出挑战，给企业管理带来巨大的影响。这些影响主要表现在三个方面：

（一）对管理方式的影响

MIS 与传统方法比较，提供信息的速度快、精确而且简单省力，这样可以为管理人员的经营管理决策提供详尽、全面、精确的数据资料，使管理人员有可能及时掌握企业的全貌，有可能用系统的观点考虑问题，丢弃整天忙于事务性工作的管理方式。

MIS 的应用，还促使管理由定性向定量发展，给运用预测、数学规划与库存、决策等数学模型来定量地分析管理问题提供了可能性。这样可以减少仅仅依靠管理人员拍脑袋进行决策而带来的失误。

（二）对企业组织的影响

MIS 使高层管理人员能够掌握全面的情况，从而不但使其能作出较为合理的决策，还能给他们腾出更多的时间，考虑企业的革新和长远发展问题。有人曾在 70 年代预计，MIS 将对企业的中层领导产生巨大影响。但这个影响不是像预计的那样，会导致中间管理地位的取消，而恰恰相反，是其所属职责的扩大。因为，一方面，少数高层人员无法应付大量的信息；另一方面，中下层管理人员的工作也绝不仅仅是大量繁琐的事务性工作。这实际上也是一种误解。过去中下层人员确实要花费很多时间去收集管理控制用的信息，但当他们发现这种信息可以由 MIS 提供以后，就有了更多的精力去考虑其他管理问题。在 MIS 的支持下，各级管理人员的事务性工作都减少了，但责任都加强了，工作也更专业化了。

（三）对企业发展的影响

当今时代，企业面临前所未有的世界范围内的激烈竞争，不进则退。因此，任何企业都必须将其发展作为战略计划中的一项

主要内容。而正如大量事例所表明的，信息技术，将给企业带来极好的发展条件。管理信息系统的引入，犹如给企业提供了新的促进血液循环的机能，从而使企业产生更强的活力。今后，相信每一个企业都会从中受益。计算机管理信息系统的引入，在未来的工业信息化进程中，已是每一个企业的必由之路。

(四) 工业企业典型的管理信息系统——MRP 与 MRP II。

1. 什么是 MRP。MRP (物料需求计划) 与 MRP II (制造资源计划)，就是当今世界工业企业普遍采用的，以计划与控制为主体的计算机辅助管理系统。

60 年代中期，美国 IBM 公司的管理专家根据企业生产原材料和零部件的需求状况提出了独立需求和相关需求的概念，从而产生了制定企业内部原材料、零部件采购加工计划的新方法，这就是物料需求计划。

那么，什么是独立需求、什么是相关需求呢？独立需求，是指企业自身不能控制，而是由市场需求、订货合同等决定的需求。一般对企业最终产品的需求都属于这类需求。相关需求，是指与最终产品的品种、数量相关的，由最终产品所决定的需求。例如：一家自行车厂，某车型（如 24 女车）的需求量是由市场决定的，这是独立需求。但是，一旦这种车型的需求确定，如需求 1 万辆，企业也计划生产 1 万辆，那么对车轮这种零部件的需求就确定了：需 2 万个 24 型车轮，这就是相关需求。由此也就看出，传统的订货点法实际上是把相关需求按照独立需求的办法来处理的，因此，弊病很多，很不经济。而 MRP，是根据对最终产品的需求，即根据最终产品的生产计划，导出对各种物料的需求计划。也就是说，MRP 的原理有两条：

(1) 从最终产品的生产计划导出对各种物料的需求量。如最终生产计划决定生产 1 万辆 24 型女车和 5000 辆 24 型童车（带辅助小轮），则对 24 型车轮的需求量一共是 3 万个。

(2) 根据各种物料的需要时间和订货生产周期来确定其订货单发出的时间或开始加工时间。也就是说, 对于一个外购件来说, 如第五周装配线需要该物件, 其订货周期为 2 周, 则最晚第三周应该订货; 对于一个企业内部加工件来说, 如第五周装配线需该件, 其本身的生产加工周期是 1 周, 则最晚第四周初必须开始加工。

这两条原理是简明易懂的, 但是真要根据这两条原理来制定各种物料的生产计划, 却不是一件容易的事。因为一个企业所包括的各种零部件数量是非常庞大的; 如果用手工一一制定各种零部件的生产、采购计划, 只计划本身就要耗费相当多的人力和时间, 而且还非常容易出错。但是, 如果这项工作交给计算机去做, 就是一件比较容易、花费时间也很少的工作了。因此, 当 MRP 的思想提出后, 很快就实现了计算机化。因此, 对于工业企业来说, 实际上计算机应用于企业管理可以说是从这里开始的。以 MRP 以及 MRP II 为核心, 其功能不断扩展, 就构成了今天很多企业都已经采用的比较完整的企业计算机管理信息系统。

2. MRP 的构成。MRP 计算机信息管理系统的构成如图 5—6 所示。

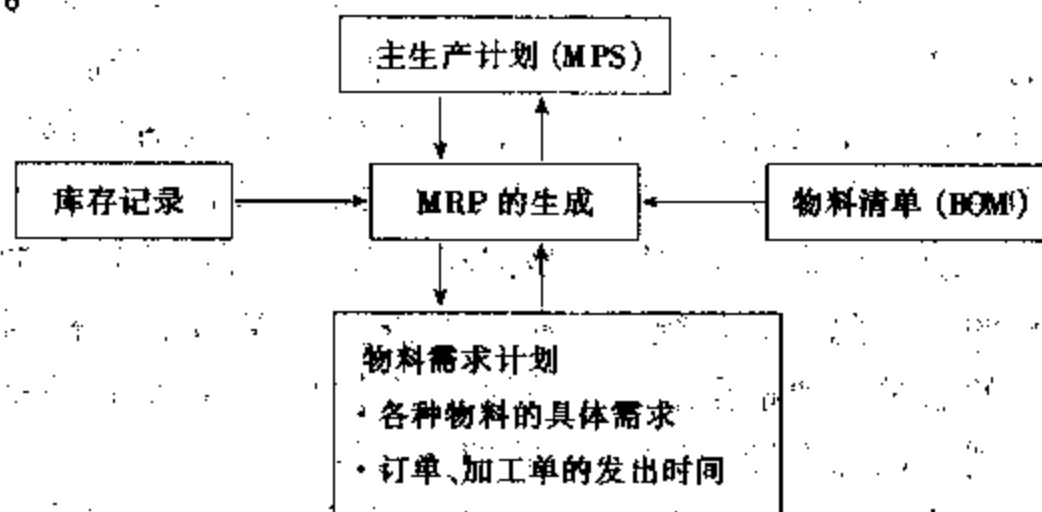


图 5—6 MRP 计算机信息管理系统

其中的主生产计划，即指最终产品的生产计划。这一般是企业根据市场预测和合同订单所作出的。物料清单是要说明一个最终产品是由哪些零部件、原材料所构成的，这些零部件之间的时间、数量上的相互关系是什么。如图 5—7 所示，最终产品 A 由三个部件 B、C、D 组成，而 B 又由 a 和 b 组成，D 又由 b 和 c 组成。这种产品结构反映在时间结构上，则以产品的应完工日期为起点倒排计划，可相应地求出各个零部件最晚应该开始加工时间或采购订单发出的时间，见图 5—8。

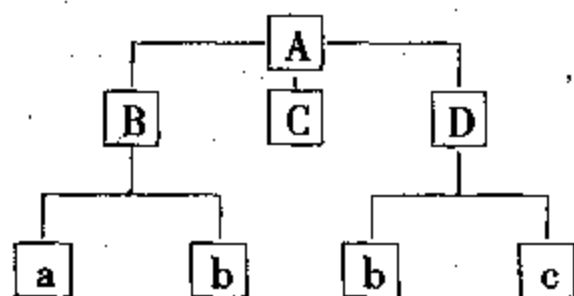


图 5—7 物料清单

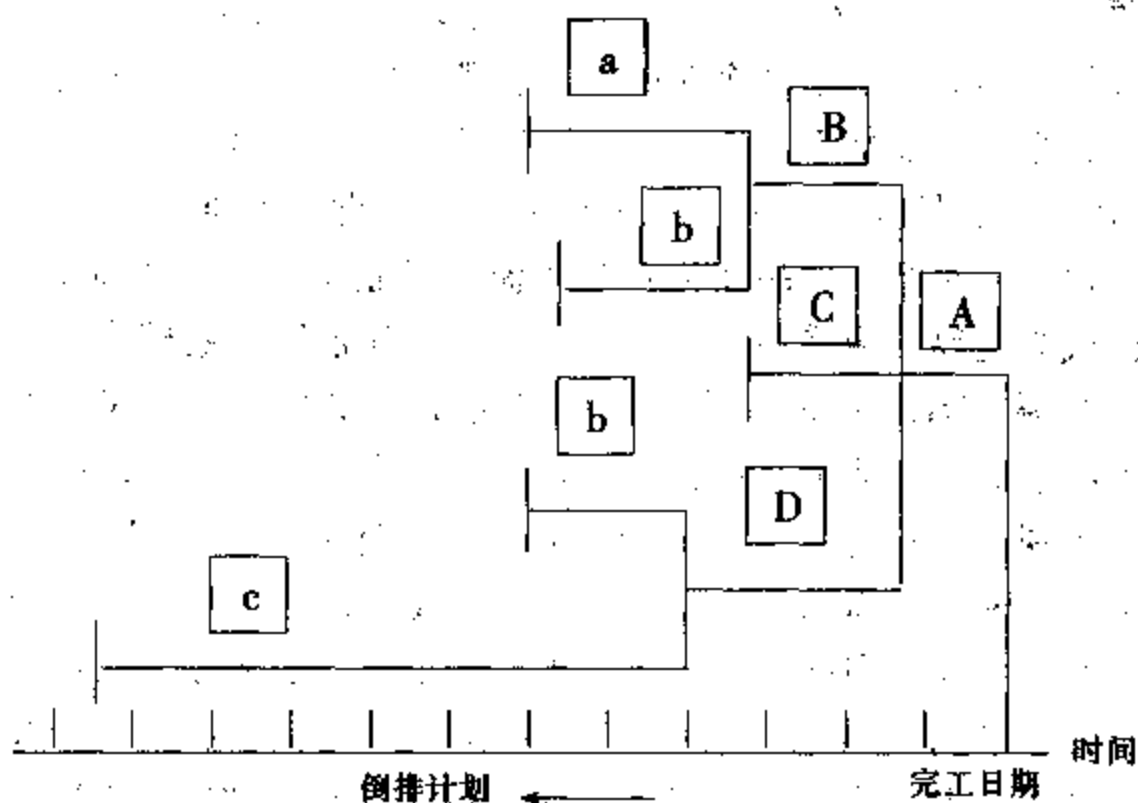


图 5—8 时间坐标上的物料清单

从该图可以看出，由于各个零部件的加工采购周期不同，即从完工日期起倒排进度计算的提前期不同，当一个最终产品的生产计划任务确定之后，各零部件的订单下达日期仍有先有后。在保证配套日期的原则下，生产周期较长的物料先下订单，生产周期较短的后下订单，这样就可以做到在需用时的时候，所有物料都能配套备齐；不到需用时的时候不过早投料，从而达到减少库存量和减少占用资金的目的。而库存记录，则告诉计算机管理系统，现在仓库有哪些零部件，有多少，从而在制定加工采购计划时减掉相应的数量。图 5—8 的最下面一个方框，表示 MRP 的输出内容。

综上所述，MRP 系统可以回答四个问题：①要生产什么（根据主生产计划）？②要用到什么（根据物料清单）？③已经有了什么（根据库存记录）？④还缺什么何时生产或订购（MRP 运算后得出的结果）？这四个问题是任何工业企业，不论其产品类型、生产规模、工艺过程如何，都必须回答的、带普遍性的基本问题。因此，MRP 产生以后，很快就受到广大企业的欢迎。在西方发达国家，由于其企业的规范管理基础和计算机应用基础都较好，很多企业都迅速地引入了这样的计划制定模式。最初采用 MRP 的主要是电子、机械等生产装配型产业的企业，后来在医药、化工、卷烟、食品及化妆品等流程型企业中也被开始采用，现已成为世界普遍采用的计算机辅助管理和辅助计划模式。

3. 从 MRP 到 MRP II。有一些企业管理经验，尤其是生产管理经验丰富的人可能都有体会，要使 MRP 系统正常运行，首先要有一个现实可行的主生产计划。而主生产计划的切实可行与否，除了要反映市场需求和合同订单以外，还必须满足企业的生产能力与制约条件。因此，在制定主生产计划时，必须考虑到它与生产能力的平衡。同理，在制定 MRP 时，也要制定能力需求计划。进一步讲，要保证实现计划就要控制计划，执行 MRP 时用调度单或派工单来控制加工的优先级，用请购单和采购单控制采

购的优先级。这样，MRP 系统进一步发展，把能力需求计划和执行及控制计划的功能也包括进来了，形成一个环形回路，称为闭环 MRP，见图 5—9。只有这样的闭环系统，才能把计划的稳定性、灵活性和适用性统一起来。因此，与 MRP 主要是作为零部件计划制定系统相比，闭环的 MRP 则成为一个完整的生产计划与控制系统。

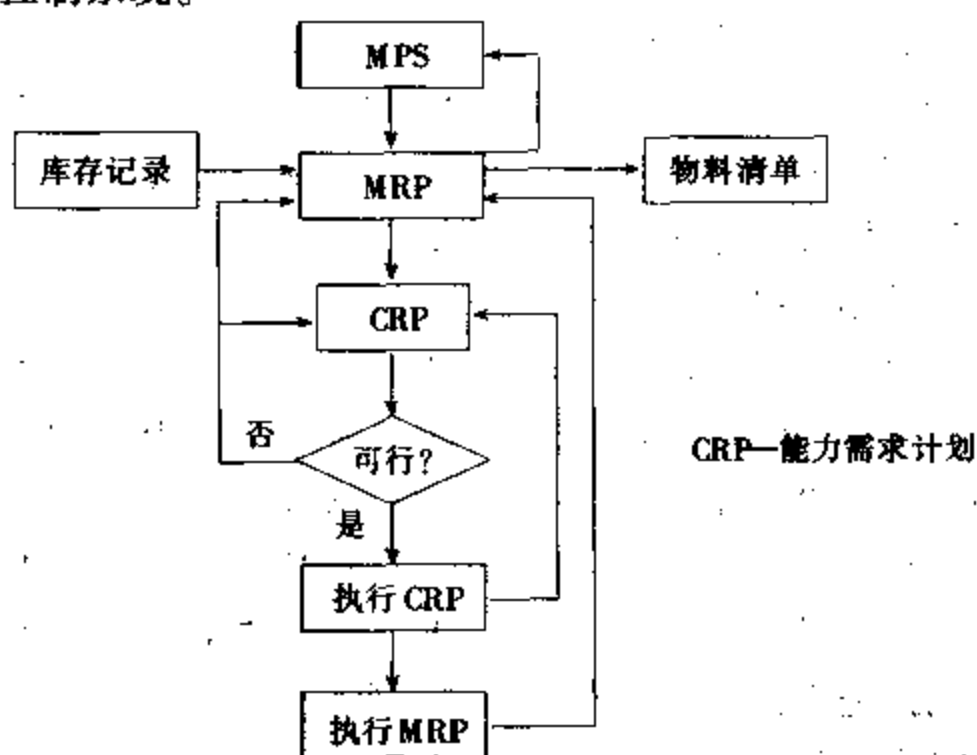


图 5—9 闭环 MRP 逻辑流程图

再进一步，在这样的 MRP 系统推行近 10 年后，70 年代末，一些企业提出，希望 MRP 系统能同时反映财务信息，因为企业的经济效益最终是要用货币形式来表达的。也就是说，企业希望财会部门能同步地从 MRP 系统获得货币信息。如把产品销售计划用金额来表示，说明销售收入；对物料赋予货币属性，以计算成本并方便报价；用金额表示能力和采购计划，以编制预算；用金额表示库存量，以反映资金占用情况，等等。此外，这样的货币信息反映的情况，还必须符合企业长远经营目标，满足销售和利润计划的要求。就是说，在系统的执行层要反映成本发生，同

时又要将企业的经营规划和销售与生产规划作为系统的宏观层纳入系统中来。这样闭环的 MRP 进一步发展,把物料流动同资金流动结合起来,形成了一个完整的生产经营计划管理系统。在这个系统中,人们还把计算机模拟功能纳入进来,使管理人员能够通过对计划、工艺、成本等功能的模拟,预见到“如果怎样,将会怎样”,为管理者提出预见性和寻求合理解决方案的决策工具。这样的系统,实际上其功能与范围已远远超出了“物料需求计划”的范围,因此,人们给它命名为“制造资源计划”,表明它实际上涵盖了进行生产制造活动的设备、物料、资金等多种资源。由于制造资源计划英文名称的头三个字母也是 MRP,为了与物料需求计划加以区别,也为了说明它实际上是 MRP 的第二代,是以 MRP 为中心发展起来的,人们将它命名为 MRP II。

MRP II 的逻辑流程图如图 5—10 所示。从该图可以看出,MRP II 的主线是生产计划与控制,图左侧各框图是数据库。企业各个职能部门同 MRP II 各框格的关系见表 5—4。从该表可以看出,到了 MRP II 阶段,该系统已把企业主要生产职能和管理职能全部包括进来,成为一个完整的企业生产经营管理系统。

4. MRP II 在继续发展。当前,世界范围内的市场竞争越来越激烈,各国的企业都在不断寻求新方法,改善现有方法,提高企业在国际市场中的竞争地位。在这种形势下,MRP II 也在不断发展,主要体现在以下几个方面。

(1) 融合其他现代管理思想和方法,来完善自身系统。特别是同 JIT 生产方式,全面质量管理和同步生产等管理哲学和方法进行融合。

(2) 根据现代企业管理发展的需要,为生产厂同分销网点信息集成而开发的分销资源系统,为主机厂同配套厂信息集成而开发的多工厂管理系统,为建立供需双方业务联系的电子数据交换系统等等,都与 MRP II 计划系统集成。

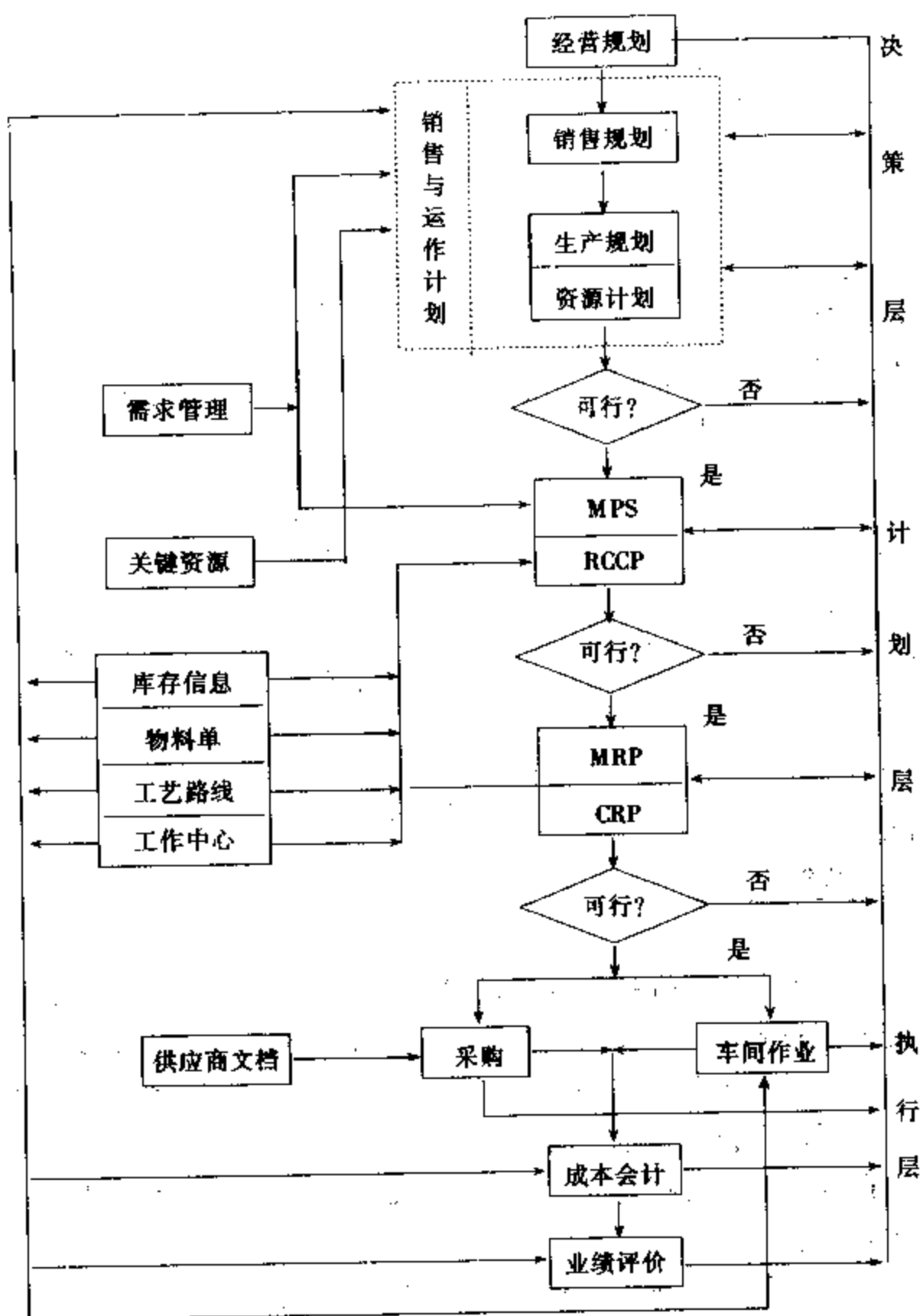


图 5—10 MRP I 逻辑流程图

表 5—4

MRP II 功能与企业职能部门的关系

MRP II \ 企业职能	市场开拓	经营销售	计划	生产	产品开发	供应	工艺	设备	劳资	车间	财会	质量
经营规划	✓	✓			✓						✓	
销售规划	✓	✓			✓						✓	
生产规划		✓	✓								✓	
资源计划		✓	✓			✓		✓			✓	
MPS			✓	✓								
RCCP			✓	✓		✓		✓				
MRP			✓	✓						✓		
CRP			✓	✓		✓		✓		✓		
需求管理		✓	✓	✓		✓				✓	✓	✓
库存信息			✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓
物料单		✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
工艺路线			✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
工作中心			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
车间作业			✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓
采购			✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓
供应商档案			✓	✓	✓	✓	✓				✓	✓

(3) 运用计算机技术发展的最新成果, 改善 MRP II 的系统功能和用户界面, 如扩大用户自行定义和设置系统的应用范围; 提供计算机辅助软件工程和报表生成等手段, 便于用户二次开发; 广泛应用窗口技术、图形技术改善屏幕操作和显示功能, 等等。此外, 人们还在研究引入人工智能技术, 增强决策支持和方案优化功能。

(4) 同其他管理系统和生产技术接口, 实现更大范围内的信息集成。例如, 在计算机集成制造系统中, MRP II 同计算机辅助质量管理是管理领域中的两个主要支系统。它要同设计领域中

的计算机辅助设计、计算机辅助工艺设计、成组技术 (GT) 接口；要同制造领域中的计算机辅助制造、柔性制造系统和仓储自动化 (AS/RS) 接口，要有采用条形码的功能。

还需要强调的是，企业掌握 MRP II 原理与方法的目的，决不仅仅是为了用好一个 MRP II 软件，而是要应用 MRP II 系统来提高企业的管理水平和竞争力。我们也应当认识到，MRP II 是以生产计划与控制为主线的一种计算机辅助企业管理模式，计划与控制是企业管理的极其重要部分，相当于一个人的神经系统，牵一发而动全身。但是，它并没有也不可能包罗万象，企业一定要融合其他现代管理思想和工业工程技术，才能真正实施好 MRP II。如果能先以成组技术入手，在设计、工艺路线、工时定额、材料定额、工具、生产组织（如成组单元）和产品质量方面先打好基础，再结合 MRP II 搞生产计划管理，可能会起到事半功倍的效果。因此，在选择 MRP II 系统时，必须考虑同有关技术的接口和扩展。

当前，国外又在 MRP II 的基础上，考虑离散型生产和流程型生产的不同特点；把质量、设施维护、过程控制、数据采集和电子通信等结合起来，实现更广泛的管理信息集成，向更高层次的企业需求计划方向发展。

5. 实施 MRP II 的效益。MRP II 从产生至今的 20 多年历史中，已在世界上许多发达国家得到了广泛应用，并获得了很大的经济效益。同时，MRP II 本身在其实际应用的过程中，也得到了不断的补充与完善，更有效地为企业管理服务，为全面提高企业效益做出了卓越贡献。

MRP II 带来的效益可分为定量和定性两方面。就定量效益而言，综合起来，可分为以下四点：

(1) 降低库存。包括原材料、制品和产品的库存。如降低库存资金占用 (15%—40%)，提高资金周转次数 (50%—200%)，

降低库存存盘点误差 (1%—2%)。

(2) 合理利用资源, 缩短生产周期, 提高劳动生产率。如减少装配面积 (10%—30%), 减少加班工时 (10%—50%), 减少缺件 (60%—80%), 提高生产率 (5%—15%)。

(3) 提高按期交货率, 提高客户服务质量。一般按期交货率可达 90% 以上, 接近 100%。

(4) 降低成本。如降低采购费, 减少加班费; 由于生产周期缩短、库存减少而降低成本 (7%—12%), 增加利润 (5%—10%)。

就定性的效益而言, 主要是:

(1) 改善经营, 提高企业的应变能力和竞争地位; 企业领导可随时了解销售、生产和财务等方面的运行状况。

(2) 均衡生产, 稳定质量。

(3) 团队精神得到发扬, 人员素质和精神面貌明显变化, 涌现出一大批既懂管理和生产, 又善于应用计算机的多能人才。

(4) 管理人员从事务主义中解脱出来, 致力于实质性的管理工作, 实现规范化管理。

第六章

进化、竞争与战略管理

知识经济时代的来临，意味着以往陈旧的经营观念的终结。知识进化必然给企业带来高额利润，“知识=财富”使知识信息资源的战略意义越来越重要，企业之间的超强竞争也越来越激烈。因此，知识经济时代企业发展的战略策略更是显得非常重要。

第一节

知识进化与陈旧经营观的终结

一、现代企业进化的原则

知识经济时代不同于一般的进化之处，在于其非常迅速和使人迷惑。例如，某个企业的成长的记录正在不断地被打破。同时，企业破产也很快。利用电子技术，新企业的推进能以闪电般的速度遍及全世界，但也能被同样迅速地竞争性推进所打垮。

在知识经济时代，知识的进化导致陈旧的经营观念的终结。而成功企业的过程就是那些不断进行实验的过程，并通过实验系

统地提炼并验证新的产品思想、市场营销手段、生产技术等，利用虚拟操作实验、实验网络的新用途，不断提炼有希望的思想，迅速抛弃那些没有希望的思想。只有这样，伴随知识不断进化，才使人类社会向着更文明的层次发展。

而在人类社会中，适者生存是一种普遍的规律，因为太多不相宜的企业会拖垮国家经济。在日益相互依存的世界里是没躲藏之处的，进化是全球范围的，随着世界从工业社会向知识经济社会的转变，企业进化的周期正在被极快地缩短。

有专家提出一个简洁的忠告：“大量实验，保留有效的”。他们把进化过程描绘为分析和修剪。

3M公司曾经是进化的胜者。其管理者柯林斯和宝拉斯认为，“在我们未来50年到100年的研究中，如果我们不得不以我们的生命做赌注，选择一个适应强，能继续取得成功的公司，我们可能把赌注押在3M公司上。”3M公司是从失败开始的，不得不拼命寻求，事实上是寻求任何能使企业继续发展的东西。许多使3M公司成功的产品的产生或多或少带有偶然性，但是，3M公司是一个经过设计，鼓励这种偶然性，并且在这种偶然性发生时加以利用的机器。为了模拟那种可能带来好运气的偶然性，3M公司有一个由来已久的、鼓励技术雇员在他们自己选择和发起的项目上花费自己15%的时间。这种15%原则已经带来了许多意外产品和产品的变型。

有这样一个故事，3M公司在20世纪20年代发明了不透光磁纸，然后是获得巨大盈利的苏格兰磁带。在此之前，公司并不知道它会进入磁带业。70年代以来，3M公司已经形成了一个意外产品和现存产品变型的不断发展的趋势。就像在自然界中的进化，许多被当作废物丢弃掉，而有些产品则获得了成功。3M公司令人惊讶的丰产的象征归结为：热传真拷贝、前投影摄影术、仓库传送系统、机场跑道标志、磁带录象机、铁路车箱识别系

统。3M 的管理部门不知道他们下一步要提供什么产品。到 1990 年，销售额达到 130 亿美元，大约平均 20% 收益来自销售。3M 公司有 42 个产品部门，有许多彼此相关的小工厂分布在 50 个州。要求每一个生产部门在前 5 年从引进的产品和服务中创造出销售的 25%，在 1993 年，它超过了这个标准，在前 4 年里销售的 30% 来自引进的产品和服务。

进化的发展不是事先规划好的发展。许多使企业发展壮大的革新都是偶尔发生的。硅谷是充满了偶然性的帝国。Internet 自己就是一个偶然性。正是这种偶然性使得看似很普通的企业顷刻间创造出奇迹。

在经营业中流传着这样一句话：“失败是我们最重要的产品”，意思是指进化的一个关键部分是要去认识失败并终止它。J&J 已经付出了一些代价昂贵的失败，包括在心脏瓣膜、肾透析设备和病痛缓解装置上的冒险，尽管有这样一些冒险，但在 108 年的历史中，J&J 从来没有因损失感到缺憾。正相反，发展许多分枝，剪掉失败已经成为 J&J 取得惊人进步的一个关键部分。在局外人看来，这棵树好像已经被一个战略天才修剪过，但是事实上，它是通过试验和错误成长起来的，这种实验和错误伴随着周期性的失败和有利的偶然事件。

二、企业进化的类型

达尔文所描述的进化已经支配了地球上物种的生长几十亿年了，但是，它是一个极为原始的进化形式。而知识进化需要更好的东西。

新达尔文进化的第一个问题是它非常慢，突变很少发生，自然选择挑选的是那些能够对环境很好地适应，但却迈着极缓慢的步子的物种。这里没有智慧起作用。达尔文认为自然选择是“笨拙的、浪费的、容易出错的、缓慢的和极其残忍的。”

如果把进化一个产品或服务看作是一级进化，把进化过程和控制进化过程的规则称作是二级进化，那么经营过程再设计应该是一个不断向前进化的活动。在日本的汽车制造厂中，互依性生产过程的快速进化是二级进化。同样，价值流的再建和价值流过程的稳定改进也是二级进化。一级进化产生出商品或服务；二级进化产生出类似时钟机构的机制，借助这个机制向社会提供了商品和服务。

一级进化对顾客来说是直接可视的；二级进化则不同。例如，在本世纪 80 年代，一个顾客可能会认为，丰田轿车比通用轿车好；他大概不会知道丰田厂的生产过程比通用厂的生产过程好。

由此可知，成功的企业需要快速的二级智慧进化。它应用智慧，以尽可能快的速度进化它的过程，为了达到这一点，必须将过程设计得能够快速进化。

进化的第三种类型发生在企业外部。因为不同的类型企业相互连接形成了一个生态系统。计算机化是企业生态系统快速进化的得力臂助。一个领导企业应该了解它所发挥作用的生态系统，在形成和从这些生态系统中受益方面不断地重新评价它的作用。

随着工业时代让位于知识经济时代，市场游戏规则不会像足球规则那样保持不变，而是将以不断增加的变动方式变化。如果一级进化和二级进化是关于如何玩好游戏的，那么三级进化是关于改变游戏规则的。

在 1992 年，英特尔公司遇到了复制它高盈利处理芯片的竞争对手。英特尔公司只能通过推出一系列处理速度更快的芯片来保持领先。然而，如果顾客只使用微机制作电子表格和进行字处理，他们不会真正需要更快速度的处理器。因此，英特尔公司向计算机组织展示了多媒体计算、图像用户界面和视频的潜在价值。它帮助计算机制造商和软件经销商生产这样的产品。如果顾

客需要这样的应用，就会有一个高速芯片的市场。从此例中看出，由于领先企业努力快速进化它们所发挥作用的生态系统，因此，这些生态系统就会接纳起支配作用的产品类型。

下面，我们简单地分析一下四种不同类型的进化。

1. 拿达尔文进化与三种知识进化比较，在知识进化中，许多变异被尽可能快地实验出来，然后由主管或雇员选择最有吸引力或最成功的一种。

2. 第一级进化在一个预先设计的过程和企业结构内改进产品或服务。在那个过程和结构内，许多进化选择可能被同时实验出来。

3. 第二级进化改进过程、方法或工作设计。许多变异可能被快速地实验出来，通过智能雇员选择最好的。企业结构可能被相应地改进。

4. 第三级进化与企业外部因素有关，如它与其他公司的关系。企业努力智能化地进化它所在的企业生态系统，便于能从中获益。

这三种类型的进化并不是相互排斥的，三者我们都需要。达尔文进化发生在市场上就是竞争决定适者生存，不断努力改进产品、顾客服务或市场营销。第二级进化有来自许多人的建议，以及一个用于引进和测试变化以符合企业目标的严谨程序。第三级进化需要高水平的战略和关于市场生态系统中其他企业以及它们的战略信息。而所有这些进化，都会使传统的经营观念发生革命性的变革。

第二节

知识经济与高额利润

费朗希思·培根有句名言：知识就是力量；而对现代人来说：知识就是金钱。因为知识总是以许多不同的形式创造金钱。它转化为有效的市场营销、好的设计、好的生产方法，优质服务、即时库存控制、更为有利可图的决策。因此，知识经济必然给企业带来高额利润。

一、社会财富分配新观念：“知识=财富”

知识经济对传统理论的挑战从本世纪五六十年代的微电子革命到来时就已经开始，它培育了新一代的巨富，蕴育着“知识=财富”的新分配观念的诞生；其中包含知识是创造财富、赢得财富的基础，知识的创造是财富创造的直接现实体现，它预示着一种新的财富分配格局——谁掌握了知识，创造了知识，谁就赢得财富。

20年前，哈佛大学血气方刚的小伙子比尔·盖茨率领一班精英经营微软，从事计算机及软件开发。到今天，就是这个只有几座办公楼、雇员几千人的微软，终于使盖茨本人成为商界新贵，个人财产高达510亿美元，一跃成为世界首富。他经营的微软股票资本高达900多亿美元，推出的“视窗”电脑软件，已经风靡世界。

比尔·盖茨的巨额财富，让人产生深深思考。劳动创造财富，是自古至今人人皆知的道理。令人感兴趣的是这种迅速扩大的财富来源。它没有大规模的生产，没有大规模的原材料消耗，没有大规模的产品堆积，它拥有的资源是知识和人的智慧。“开发部”

是微软的核心，每个人拥有一个大约只有五平方米的办公室，除了一把椅子和4—5台电脑外，几乎见不到其他任何东西；它所进行的国际贸易基本是无形的，但价值与作用却难以描述。它的用户散布到世界各地，数以百万计，而且还在日益增加。盖茨作为世界首富，他的崛起反映的是：知识创造财富，而不是机器、设备、原材料创造财富。这昭示着在知识经济社会里，自然资源的作用已远不如以前，知识的积累和创造成为产生财富更为有效的因素。

在知识经济时代，社会的生产是以大量消耗知识为特征的，谁能积累更多的知识，并不断地创造新知识，谁就将获得财富。在这种情况下，社会财富的分配是以知识为轴心的。它预示着一个公理：“知识=财富”。

二、利用信息最直截了当地赚钱

21世纪，经济不再以物质资本为核心，取而代之的，将是知识价值。知识价值是“资本”化的信息，即能够产生创造新价值的信息。

康柏公司总裁菲费尔是一位艺术爱好者，从摄影到先锋派艺术样样都懂一点。他最喜欢的一幅画是纽约艺术家特伦塞·拉·诺伊的“命运与机遇”，他把它挂在自己办公室的外面。

菲费尔现在正走到一个命运与机遇的转折点上。他说，现阶段经营电脑业务必须重新调整焦点，以前大家重视资产收益率，但时下却转为注视股东权益收益率，所以康柏将用最直截了当的方式赚钱。

有两种不同的赚钱方式：一种是利用资本，背着负担赚钱；另一种是利用信息，“直截了当”赚钱。康柏不再采用第一种方式，而开始采用第二种方式，实现了从以资本为中心的战略，向以信息为中心的战略的转变。康柏这样做有现实的考虑，因为个

人电脑市场一旦收缩或者波动，在工业经济条件下人们看重的厂房、仓库之类资产，将变成沉重的负担，菲费尔的新计划，是把生产业务尽量外包出去，公司只着力于信息的运营。

1995年，康柏利用深圳厂房生产，每部电脑平均可节省57美元。减去建厂、库存及雇员费用后，康柏30亿美元的家用电脑业务，马上可以降低20%的成本。须知在美国，一般家用电脑全部的利润也不过2%。如果从资本战略转向信息战略，立即可以带来10倍的利益，就是傻瓜也会扑上去的。

康柏于是不再动用自己的资金扩建厂房，而是大量采用OEM（委托生产）和ODM（委托设计）的方式生产。康柏通过台湾的委托生产厂家在康柏的深圳厂附近建立新厂，它要求委托生产厂分担生产后的存货风险，产品直接交付到康柏美国总部，才算正式交易完成。后来康柏更进一步，干脆要求委托生产厂商把生产的电脑直接送到康柏的市场分销点。比如台湾神达公司，它接受康柏的订单一包到底，从备料和生产，一直包办到把电脑送到消费者的家门。这等于说，一台康柏电脑从采购零部件、生产、库存、到送货运输、卖出去，可能康柏公司连一个指头也没碰过，如图6—1所示。

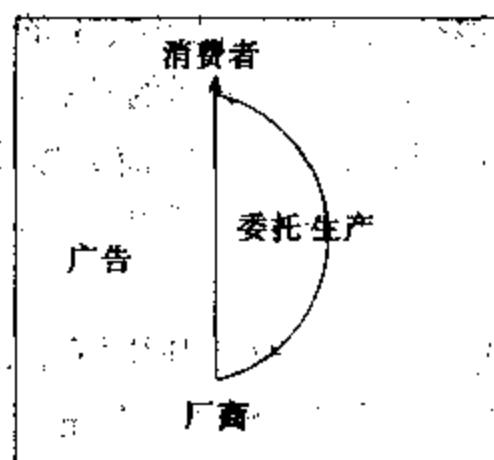


图 6—1

那么康柏自己做什么呢？或者说，它“用最直截了当的方式赚钱”是指什么呢？原来，康柏集中精力做的事是品牌推销，也就是大做广告，把康柏这个品牌的信息送入消费者的大脑。具体来说，康柏赚钱靠的是用巨大财力做广告，通过广告树立品牌知名度，通过品牌知名度打下成熟的市场基础，在成熟的市场基础上建立完整的分销渠道。它根本不以资产为经营焦点，根本不直接插手生产。当然，康柏要求委托生产厂家的产品质量、技术、研究与开发、运送、存货，乃至员工态度都要合乎它的统一标准。

康柏已成为名副其实的“无电脑”的电脑公司。康柏公司这一步走对了。1996年第四季度，康柏营业收入增长43%，达到54亿美元，赢利达到4.62亿美元。

康柏公司的经营充分说明，利用信息最直截了当地赚钱，是知识经济时代给企业带来高额利润的最主要的方式。斯坦福大学日本中心研究所所长今井贤一认为，“信息比资本更重要”。他说：“如今，只靠积累资本就能使企业获得更多利润的观点是不正确的。”“所以，信息是创造财富的源泉。我想有必要将此作为企业的哲学。”

美国未来学院院长扬·莫里森在其著名的《第二曲线》一书中，把工业社会比作“第一曲线”，把信息社会比作“第二曲线”。他说：“第一曲线依赖于金钱，在其间，资金、利润、成本和售价的差额是最重要的，它是公司或个人手持现金的基础。相反，第二曲线更多地是围绕人，它在相当大的程度上依靠个人的能力，而不仅仅是资金。这反映了第二曲线一个最基本的特点：仅仅拥有资金并不意味着你能达到第二曲线。”

以《2020年》一书闻名的斯坦·戴维斯和比尔·戴维斯更是认为：“过去是在远离顾客的大工厂里预先生产出标准产品，然后大量堆放在仓库里，这种做法现在已经是过时的生产方式了。”他们指出了—个非常有力的事实：一般公司的流动资本占其总资

产的 25%—35%，这是一笔可以加速周转的相当粘滞的资金。在美国经济中有 1 万亿美元以上的流动资本。通过信息化能压缩的流动资本多达 75%，这样可以把大笔资金腾出来，作更能创造价值的用途。

因此，未来企业的核心资源会从依赖物资转向依赖信息。信息的作用就是使企业“直达”顾客，“拉直”迂回路径，以“直截了当地赚钱”，给企业带来高额利润。

第三节

信息竞争和信息竞争策略

一、信息和信息竞争

(一) 信息是无价之宝

由于信息交流科技的日新月异，造成商场竞争更为激烈，一味地只知固守有形产品的实体市场，已不适应未来企业生存的需要。因此，要善用国际互联网所创造出来的新市场，将目光扩展到以信息为主的虚体市场，认清信息本身就是高价值的商品，才能不断地创造出更大的利润。

信息本身就是有价商品，这是企业过去所没有注意的事。因为企业总是认为信息只能提供有形产品更多的附加值，而忽略信息为主的虚体市场。

什么是虚体市场呢？由于沟通科技为企业带来深远的冲击，信息扮演的角色越来越重要，管理学者创造出“虚体市场”这个名词。它是指由“信息”为主导的新市场，有别于传统“资源”构成的“实体市场”。哈佛商业评论指出，未来企业不仅要能攻占实体市场，还要进军虚体市场，唯有同时称雄这两个市场，才

能保持领先地位。

实体市场，是指眼前可以看到的商机，而虚体市场则指看不见的隐藏性商机。企业要开发虚体市场，必须善用信息。以美国电话电报公司 AT&T 所发行的环球卡为例，从实体市场看，环球卡除有一般信息卡的功能外，还可以用来打电话，而使市场大开。不过 AT&T 并不以此为满足，它将持卡人的消费资料加以分析，成为开发新电话业务（虚体市场）的重要情报，AT&T 的做法是：筛选出经常持卡打电话的顾客，分析顾客消费取向，设计出不同的优惠专案争取业务。

USAA（Uniteal Service Automobile Association）也是结合虚体与实体市场成功的例子。以保险业务起家的 USAA，向来注重顾客信息的收集，也善用信息开发新业务。它原本是以做会员汽车保险业务为主，后来发现多数会员也拥有游艇，所以由汽车保险而扩充至游艇保险，更由保险扩展到金融、分期付款、邮购等业务。此外，USAA 发现汽车音响或零件被偷的车主，其实并不希望拿理赔支票再自行添购安装，而希望由保险公司直接提供零件，车主更会省事。于是 USAA 就直接向供应商采购零件，不仅降低了成本，也提高顾客满意度。由于善用信息开发商机，USAA 目前已成为美国最大的直销商之一。

善用信息当然离不开信息科技，联邦快递的客户，可以通过电脑网络追踪托寄的货品，而且这项服务是免费的，大大提高顾客的满意度。

以往企业必须在实体或特定渠道才能卖出产品，现在只要通过国际互联网，顾客可以随时上网购物或获取全球信息。想从实体市场跨入虚体市场，专家认为企业应要非常敏锐地洞察顾客需求在哪里，然后加以回应，并从中与顾客建立新的互动关系，而信息可以协助业者把这件事做得更省钱、省时。

信息要创造商机，需经过收集、组织、选择、整合、分配运

用五个步骤，才能更有效率地整合以满足消费者需求。

然而，过去企业经营的着眼点只限于不断开发实体市场，并不知道利用信息和创意。而信息和创意不一定要从零开始，最重要的是看企业如何去活用手中的信息，创造信息的商机。而创造信息的商机，将成为企业未来的竞争利器。

因为掌握虚体市场可以为企业带来数不尽的利益。它不仅能让信息作为企业的有价资产，转化成商品，而且更可以让小企业以低成本就能扩大经济规模与业务范围，迅速掌握顾客的需求，在市场中与大企业一较高低。

（二）信息竞争

信息是竞争的基础，信息竞争是市场经济竞争的一个重要内容。投资、生产、流通等竞争环节的决策，无不以大量时效快、质量高的信息作依据，因此，信息竞争已成为市场竞争的触角。今天，人们普遍认识到，获得可靠的信息是决定企业生存发展的关键，信息是市场竞争的眼睛和耳朵。世界上经济发达国家流行着这样一种观点：“控制信息就是控制企业的命运，失去信息就失去一切。”不少经济学家认为：“在信息社会里，战略资源是信息，因而，只要拥有信息，人们即可参加经济活动。”反之，没有情报信息，即使有了资金、厂房、物资和能源，办企业也十分困难，没有竞争能力。因此，在激烈竞争的国内外市场上，企业对于市场供求情况、技术发展以及新产品开发等的情报信息是否灵通，直接决定其在竞争中的地位。

二、信息竞争策略

企业在获取和运用信息的过程中，还要树立全面的信息观念，创造性地运用信息，使其发挥最大的效用。在此过程中，要注意反馈回来的信息，不断修正所掌握的信息，从而得到更新、更准确的信息。

(一) 树立全面的信息观念

有人把信息大致分为两类：即政策允许的政治信息和有关市场行情经济信息。对于市场信息而言，必须树立全面的信息观念。

信息无处不有，到处可见。但一般人视而不见，听而不闻，让信息在身边溜走，坐失良机；而有心人则善于留意信息，并充分地利用信息，最终得到了成功和效益。

处处留心皆信息。重松富生从前曾在东京一家广告公司供职，有一年，重松去台湾旅游，在那里，他听到一位台湾朋友提到番石榴和它的嫩叶对治疗糖尿病和减肥有效。可是，言者无心，听者有意，兴奋的重松一下子抓住了这个消息。由于经济发展了，人们饮食摄入的脂肪、热量之类过多又缺乏适量运动，造成肥胖症或糖尿病患者日益增多，而且有向年轻人发展的趋向。据日本厚生省统计，日本成年人中每十人中就有一个患糖尿病的。

重松立即将番石榴的嫩叶带回日本，专门请医生分析试验。试验的结果，证实了台湾朋友所言的效果，而且还有新的发现：番石榴不仅能治疗糖尿病，而且能促进血液循环，减少体内脂肪堆积，对幼儿的发育生长也大有帮助。其中，嫩叶减肥的效力是惊人的，其效用超过他的期望。大喜过望的重松看到了一条宽敞的大道在向自己招手，于是他投入开创事业的奋斗之中。他借来200万日元，在东京开设了“糖尿病及减肥食品公司”；并大规模在台湾等地收购番石榴及其嫩叶，经过干燥处理，将其加工成如同茶叶一般，可用来泡开水喝，而且味道清香爽口，别有风味，刚投放市场就受到欢迎。人们对这种既能治病又能减肥的新产品格外青睐，尤其是那些一心想保持苗条身材的妇女竞相购买，一下子兴起了饮用热潮。重松由此大发其财，第一个月销售额为500万日元，以后与日俱增，每月高达2000多万日元。

又如，议论中的信息，被日本人称为“经营之神”的松下幸

之助，年轻时就是个勤于思考、善于思考的人。有一次他在市场闲逛，听到几个购买东西的家庭主妇议论现在的家用电器的电源插头是单用的，很不方便，如果一件多用，能够用时插上几种电器就好了。说者无意，听者有心。松下听到后灵机一动，产生了新的想法，回去后马上组织力量研究，不久便生产出了“三通”电源插头，结果大受欢迎，一下子赚了大钱。就是这些小小的心计，不大的改动，方寸的产品，很少的追加投资，却为松下之国的万丈高楼奠定了第一块基石。

一叶落知秋。企业不仅要在市场上寻觅信息，而且要善于从已获取的信息中发现“冷门”，你一旦进了这个“冷门”，就等于进了“财门”。

美国亚莫尔肉类公司的老板菲力普·亚莫尔是个目光敏锐的人，他常常能从一些蛛丝马迹中探出重大的经营信息。

一天，他在读报时看到一则很短的消息，其大意是：墨西哥最近发现了疑是瘟疫的病例。这则消息夹杂在五花八门的新闻报道之中，很不起眼，注意的人不多。但亚莫尔马上想到，如果墨西哥真的发生了瘟疫，一定会从加州和德州边境传染到美国来。这两个州是美国的肉类供应基地，一旦发生瘟疫，肉类的供应一定成问题，肉价也一定猛涨。他派自己的医生去墨西哥证实了疫情后，就马上集中资金购买加州和德州的肉牛和生猪，及时运到美国东部储存起来。不久瘟疫从墨西哥蔓延到美国西部的几个州。于是，美国国内肉价飞涨。亚莫尔把这批肉牛和生猪高价抛出来。这一笔生意，他净赚了900万美元。

美国著名管理学家，《现代管理原理》一书的作者亨利·艾伯斯认为，管理过程就是“决策和取得信息的过程”。从以上例子中我们也不难看出，日常生活中看到的、听到的、闻到的、品到的、接触到的处处都有有用的信息，只要留心留意，以独到的眼光发现这些价值，就会大有可为。

此外，对一些数据、事件分析预测的结果，本身也是一种信息。国外把预测行业称为信息产业，就是因为预测实际上是进行信息处理和提供信息服务的一种特殊活动。企业的决策也是一种信息，它采取指令的形式传递给执行者，从执行过程中获取反馈信息，供决策者修正决策或做出新的决策参考。

（二）创造性地运用信息

要想在竞争中取得成功，就不能按传统、按习惯办事，有时往往从一些反习惯、反常规的思路上考虑问题，别出心裁，反而成绩辉煌。日本丰田汽车公司总经理曾说：“我个人如果取得一点成功的话，好似因为什么问题我都爱倒过来思考。”

“倒过来思考问题”就是一种逆反思维，它的实质也是一种辩证的思路。运用逆反思路挖掘新信息，打开新门路，往往会收到意想不到的效果。例如，美国的哈斯布罗玩具公司善于利用逆反思路获取信息，获得成功。该公司最初经营的玩具名叫“美国大兵”，十分畅销，经营 25 年来，每年的销售额达到 1.5 亿美元，但是，后来这种玩具的销售量逐渐减少。公司从这个信息想到：“大兵”不好销了，那倒过来想，“小”的可能好销。在经过认真的调查后，公司推出了一种取名为“马西小娃娃”的玩具，结果竟销售到 2500 万美元。该公司还有一种取名为“战舰”的玩具，曾连续几年在圣诞节畅销，每个销售价格达 100 美元。然而，当这种玩具市场逐步看淡时，他们又反过来想，推出了与舰类相对应的车类玩具——超速电动玩具车，很快在市场上走俏。当某些玩具在国内销路减弱时，该公司又想到，国内不好销了，国外可能会好销吧？于是，在调查研究的基础上，他们把在美国国内已经没有销路的某些玩具销到国外，居然获得了巨大成功，售价等于原来的几倍，在短短的三年内出口营业额从 2.68 亿美元增加到 4.33 亿美元。

又如，在一次英国伦敦举行的“除尘器”表演中，某种除尘

器利用压缩空气的力量将灰尘吹走，达到除尘的目的。由于是“吹尘”，所以观众被吹得满身灰尘。这时有人则想：吹尘看来行不通，能不能转个向，把吹尘改为吸尘呢？回到家里，他蒙住自己的嘴和鼻子，趴在地上用嘴猛力吸气，果然灰尘不再到处飞扬，而被吸附到手帕上，经过进一步的探索和改进，吸尘器终于问世了。

在激烈的竞争中，总有一些高明的经营者能够以其独特的眼光艺术地、创造性地运用信息，审时度势，避实就虚，出奇制胜，为企业的经营管理增添新的风采。

(三) 信息反馈

企业经营过程中对信息的获得和处理不是一次完成的。原因就在于：①人们在一定时期内接受和处理信息的能力有限。②客观外界事物是运动变化的，信息也是变化的。因此，就必须进行信息反馈，及时修正决策。

什么叫信息反馈呢？让我们从时装销售来说吧。假定我们把时装卖给顾客的过程叫做“物流”，但是伴随这个物流而产生的还有一个“信息流”。例如，人们对这种时装的款式、规格、面料有什么评价，价格是否合适等等。信息流同物流相比较有这样一个特点：物流是单向运动，不可逆转。货物从工厂出来，经批发商到零售商、再到消费者中间，都是单向运动，不允许有逆流。而信息流则与此相反，是双向运动的。这就形成信息反馈，见图6—2。

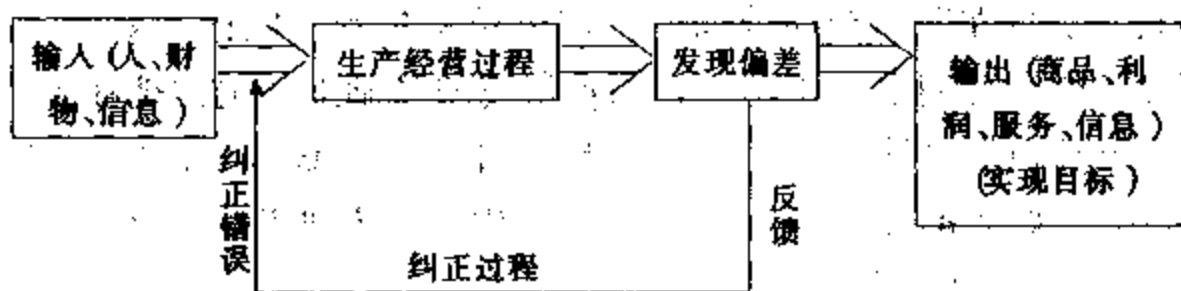


图6—2 企业信息反馈

由此可见，反馈信息就是将工作进度完成情况和数据通过反馈回路反馈到决策部门，以供其衡量工作成效，并为其提供新的信息，以纠正偏差或促进其继续深入工作。

为了正确地信息反馈，要特别注意三点：①把信息反馈贯穿于整个生产经营的始终。②根据信息反馈，不断地、及时地调整计划，改进生产经营的方式。③信息反馈要快，调整计划要有预见性。只有这样，才能有力地进行管理控制，才能在经营中具有成功的把握。

同时，为了取得决策控制的主动权，还要实行面向未来的控制，即前馈控制。前馈控制，是指事先对得到的最新信息进行认真和反复的预测，把计划所要达到的目标同预测相比较，密切监视一切经济运行环境以及运行过程的输入变量，例如人、财、物、商品的组合变量，以确定它是否符合计划。如果发现不符，立即改变输入变量或运行过程。实现确定的经营目标和计划，经过对企业内部的人、财、物等经营要素和外部经营环境的系统研究之后，确定了企业内部科学的资金定额、库存定额，这些定额信息就是控制企业经营活动的前馈信息。实现前馈控制，需要良好的信息管理系统，必须对计划和控制作出深刻的分析，确定科学的输入变量，必须及时收集信息，并把它输入系统；必须及时评价实际输入数据与计划输入数据之间的偏差，并分析其对最终目标的影响；必须有可靠的保证措施，以确保计划目标的实现。

第四节 企业策略革命

当你的竞争对手重新改造整个产业的时候，你还在点点滴滴

的“改善”，就如前院已经烧起来了，你还在忙着整理后院。

任何产业中都有3种企业。第一种是游戏规则的创立者，他们创造出整个产业。如IBM、联合航空、可口可乐等都是产业的创造者与产业正统的捍卫者。第二种企业是游戏规划的追随者，富士通、美国航空，以及无数其他企业，都是产业正统的朝圣者。朝圣者的日子十分艰苦，毕竟，当别人正在改写游戏规则时，你还努力因循旧规则，能有什么前途呢？第三种则是产业规则的破坏者，如德尔电脑、西南航空等，他们不怕冒犯正统，不受现有游戏规则束缚，这些企业存心推翻旧有产业秩序。他们是产业界的革命家。

产业正统从没有像今天这么受威胁，而产业革命家从来没有像今天这么受世人拥戴。全球化、科技突破、社会变革正快速摧毁产业龙头的城墙。但真正推翻旧有产业结构的，不是这些变革的力量，而是那些拥抱这些变革力量、热情进行革命的企业。

面对知识经济的挑战，现在的产业龙头可以把未来拱手让给前来挑战的革命分子，也可以对自己的策略规划模式进行革命。但是，革命不只是修改一下传统的策略规划流程而已，而是建立一套全新的思考模式：知识经济时代策略的定义就是革命。

一、策略规划不可能创造策略

在绝大多数的企业里，策略规划只是每年一度的例行公事，而不是发掘潜能的探险任务。策略产生的过程通常只根据一两个简单的原则，用简化法得出结果。未来的情况将大不相同，但通常还是以今天为基础往前规划，而不是预见未来，往回推演。策略规划的过程中，通常也不会认真对产业中的许多传统规范质疑，以致所谓的策略规划，通常只是现有做法的一些补充。

今天，许多组织中基本的问题，就是把作业层规划与策略创造混为一谈。作业层规划是安排、分配，不是发掘、探险；事务

规划是技术人员的事，不是梦想家的工作。把创造策略的责任交给作业层人员，就好像要求泥瓦匠去雕塑米开朗基罗的圣母像。

策略创造是一种探险的过程，而不是一种机械式的流程。任何企业如果认为可以用规划来创造策略，恐怕难以避免改善的漩涡，而只好眼睁睁地看着新竞争者不断攻城掠地。

二、策略创造的本质是颠覆

革命的目的不是颠覆，但必然具有颠覆性。捍卫传统的人眼中的颠覆，在勇于拥抱新思想的人看来却是启发。

要开展产业革命，策略创造者首先必须摆脱产业传统的束缚。美体小铺的创办人安妮塔·罗迪克就是这方面的典范，她不相信化妆品行业的传统想法，认为女人完全缺乏自信，她们会因为相信某些非常简单的美容新配方，而付出完全不合理的价钱。罗迪克认为：女性其实非常自信，她们会想要简单、自然、环保的产品。罗迪克说：“我观察化妆品同行的走向，然后决定朝反方向走。”

列出 10—20 个你的产业中的传统规范，然后想想看，如果打破这些传统做法，会出现哪些新的机会？以旅馆业为例，旅馆业一向规定，不管客人几点住进旅馆，第二天中午一到，就算一天的住宿费用。为什么你旅途劳累，半夜 2 点才住进旅馆，却得和前一天下午 2 点就住进旅馆的旅客支付相同的费用，或者一样得在中午就退房？旅馆业为何不能 24 小时灵活调度客房。

游戏规则的创造者以及追随者定义了今天的产业，而游戏规则改造者的目标则是重新定义现有产业，以破坏旧规则来发明新规则。问问你自己，你的公司有没有打破生产业中的任何传统做法？如果没有，为什么？

三、瓶颈通常都在瓶子上端

大多数企业中，资深主管往往是正统策略的强大捍卫者。从组织金字塔来看（现在许多企业流行将金字塔倒过来，把顾客放在最上面，资深主管在最下面。但只要主管们还是坐超大办公室、享受坐头等舱的特权，恐怕还是把主管们放在金字塔的顶端比较合适），对传统产业的传统教义信仰最虔诚是哪一部分？资深主管！哪些人负责企业策略的规划？资深主管！

金字塔组织是一个以经验为标准的组织。但是在许多产业中，由于环境快速变化，经验不但越来越不重要，甚至可能带来危险。策略创造的流程如果不能摆脱经验的捆绑，创造产业革命的机会也将十分渺茫。资深主管都应该自问，过去多年的经验使我更愿意去挑战产业中的传统规范，还是更不愿意？对于产业现有疆域以外所发生的事情，我是变得更好奇，还是越来越不感兴趣？美国著名作家爱默生曾经写道：“世界上有两种人，一种活在过去，另一种人面向未来；一种人创造历史，另一种人创造未来。”你是哪一种人？

四、改变不是问题，参与才是问题

企业主管常因为两种错误的想法，而阻碍了革命胜利策略的产生：①中级主管以及其他员工基本上都抗拒改变。②只有靠一个英明的领导人，才能把一个胆小、不知往前看的组织硬推向未来。

企业主管提出改变时，常常令人不由自主地心生恐惧，原因是他们常认为员工在毫无心理准备、没有适当能力的情况下，难以接受突然到来的改变。改变只是灾祸来临的代名词——惨烈的组织重整、企业改造。这样的“改变”不可能带来任何生机，它们不过是在为企业主管过去犯下的错误付出代价。

企业主管的任务不是使员工支持改变，而是让员工自己担负起改变的责任，让他们拥有控制自己命运的权利。企业主管必须找出自己组织中的革命分子，和他们讨论公司的未来。当企业主管让整个组织都参与到创造策略的过程中时，公司内热情拥护改变的革命志士之多，通常会令他们大为吃惊。

五、革命家就在企业中

每个企业都有革命分子。只要你肯到组织的低层中去，你就会听到不少“出口恶毒”的中低层人员，正使劲诋毁产业中的传统规范。然而，这些革命志士的声音多半因缺乏渠道，而无法传到高层。这些“反动言论”通常都被企业中层官僚谨慎地隔离、过滤在高层主管的门外。这些革命志士通常都受到孤立，以免煽动其他人，这些产业界的革命家因此决心另寻出路，投靠更有眼光、魄力的新东家。

六、策略创造兴须民主化

创新、策略思考的能力散布在整个企业之中，没有人可以预测革命性创意会从哪里冒出来。因此，参与的网必须拉宽、拉大。许多公司的策略流程参与员工高达数百人，甚至数千人。他们必须帮助公司深入思考产业中有哪些改变的可能、定义公司的核心竞争力、除去企业内无用的传统规范、找出创新的策略想法。

为了创造革命性策略，企业必须在经验基础之外，加上想象力基础。做法是，企业策略流程中必须加强3种人的参与：

第一种人是年轻人，或者思想年轻的人，多数年轻人的生活较接近未来。

第二种人是驻外人员，他们应是参与企业策略的重要分子。距离总公司越远，策略创新的能量通常也越高。中国有句谚语：

天高皇帝远。身处组织外围的人员，由于所获的总部支援通常也较少，因此，常常被迫发挥创造力。同时，他们经常接触到创意、发展趋势，思维通常也较不受企业传统束缚。

第三种人是新员工，他们是还没有被产业传统规范同化的人。许多公司常从企业外部、不同产业引进高级主管，以便为公司带来更多元的思考与工作模式。但是，许多公司却没有建立系统性的渠道，让这些外来的人，有机会贡献他们的想法与建议。

把不同的声音纳进策略流程并不够，企业主管必须自我约束，不让有心奉献的革命志士壮志未酬身先死。一家企业就曾邀请公司里策略创意小组的一位年轻人向公司主管提出报告。他被领进一间大会议室，超大型会议桌后，12位资深主管坐在高背皮椅上围成一圈，5分钟不到，不信任的眼神与语气已让他乱箭穿心，只好痛苦地撑完4小时的折磨。

经过这番教训，策略规划负责人改弦易辙。①他们把会议移到公司外的地点举行，让主管们脱离最容易表现自己权威的地盘。②策略创意小组的24个成员，全部受邀参加会议，让他们在人数上占绝对优势。③12位主管换上普通座椅围坐成半圆形，没有大桌子在前面保护他们。④他们要求主管们保留所有意见，不中断报告。报告结束后，每位主管必须花4小时，与两位策略小组人员深入讨论，了解策略小组如何得出这些结论。第二天早上，几乎所有主管都承认，他们大有收获，而他们也为策略小组提供了非常有用的建议。

七、由上而下和由下而上可以共存共荣

大家常认为，策略规划不是由上而下，就是由下而上。就像3M公司那个发明便利贴便条纸的员工，从企业最底层为公司提供了重要的发展机会；或者，像通用电气公司总裁威尔奇，以他那有名的“三个圆圈”策略，就决定了通用电气未来的发展方

向。

由上而下的策略模式通常可以达到目标统一的效果，由下而上则有视野多元的好处。统一性高但缺乏多元视野，容易成为教条；缺乏统一性的多元视野则容易造成资源分散。因此，策略创造流程中，金字塔顶端、中层、基层都必须参与其中。

革命一定得获得企业顶端的认同与支持。许多人一向认为，创造策略的思想家应该位于组织顶端，执行者则位于下层。但事实上，策略的思想家多半来自企业底层，主管们则只是控制执行策略所需的资源。有很多方法可以让策略创意在企业上下沟通顺畅。资深主管可以筹组跨部门的团队，自己则以团队成员的身份，与公司里的秘书、业务员、基层工程师共同思考产业内的重要变化以及公司核心竞争力等问题，一起找出有可能创造产业革命的机会。主管们每个月可以花一周时间，来追踪这些来自组织基层的革命种子。

企业主管最不该做的，就是指派一组精英人员，或委托传统的策略顾问来替公司设计未来。这种没有公司资源主管以及上下同仁广泛参与的策略产物，除了他们自己外，没有人会认真对待。

策略创意一一浮现，企业主管当然得做出选择，但千万别太早下判断。企业领导人常常认为，公司的策略规划小组有责任向上司证明自己所提出的策略是对的，这样的态度大有问题。在创造企业策略的过程中，资深主管的角色应该是同学，而非老板。

八、人人可以成为策略行动家

一个平凡的员工如何可以帮助自己的公司成为产业革命的先鋒？把自己变成策略行动家！今天，第一线员工和中层主管常常把自己视为受害者，而非行动家。他们对自己主导公司未来的能力，已丧失信心。

一家大型企业的少数中层主管发现，自己公司在面对竞争者时，似乎处处挨打。危机感促使他们结合起来，接下来几个月，他们努力说服许多其他部门的中层主管，让大家看到公司的困境。共识慢慢形成后，他们开始向高层主管提出许多尖锐问题：公司对未来到底有何规划？其他公司正合力推动产业变革，公司到底身处核心，还是困在外围？产业快速变动下，公司到底是领先，还是落后？公司的高层主管终于承认，他们没有答案。公司上下同心开展行动，几个月内动员数百人，努力搜寻各种创造产业革命的机会。结果，这家公司不但全盘更改了企业使命，也找到了崭新的成长机会。接下来的5年，公司营业额翻了一倍。

行动家不等于无政府者。行动家的目的不是破坏，而是改革。他们知道，怯弱、畏缩的中层主管只能任凭命运摆布。行动家不为讨好长官而扭曲自己的想法，他们是决心不让自己的公司落入平庸、自满陷阱的“爱国分子”。

九、产业革命新视野

要挖掘创造产业革命的机会，我们必须学会从新的角度、用新的方法来看世界。我们不能把别人变聪明，但是可以教他们以新的眼光看事情。

将环境变化视为改变的机会而非原有事业的威胁，是一种新视野。以想象力取代资金；做为衡量组织能量的指标，也是一种新视野。以核心竞争力而非事业部门来衡量企业实力，也是一种新视野。

企业如果创造产业革命，必须进行以下四件事：

1. 找出产业中最根深蒂固的传统规范。
2. 搜寻科技、生活形态、工作习惯或政治经济制度上的重要变化，因其中隐含无数重要的，新的产业规范的机会。
3. 深入了解自己的核心竞争力。

4. 利用以上知识，找出一些在自己竞争领域内突破传统、有革命潜力、实际可用的策略创意。

从山顶上看下来，风景必然和山脚下看到的大不相同。没有新的视野，就不可能创造出突破传统的新策略。

十、不能期望预先结果

一个跨组织参与、深入挖掘产业变动、企业竞争力，又鼓励员工挑战产业传统的策略创造过程，必然会得出令人意想不到的结果。不是每个人都喜欢意外的事。企业主管无法预测一个开放式的策略创造过程会带来什么结果，但是，半途撒手，革命不可能成功。如果企业主管过度紧张，在推动策略流程之后，却不信任所得出的结果，就仿佛在井里下毒。

资深主管不应该花太多心思担心自己得到笨建议，他们应该多关心，如何让好的创意有实现的机会。

开放、参与式的策略创造过程虽然让人难以预见结果，但却可以大大降低策略执行的困扰。

策略执行时最大的挑战，就是共识建立。许多策略模式中，企业主管最大的任务不再是“推销”策略，而是确保策略共识获得行动资源。

邀请新的声音进入策略创造流程、推动跨组织沟通、鼓励新视野、协助整合创新想法指向企业发展的新方向，这些就是对相信“策略就是革命”的企业最重要的挑战。

“超强竞争”与“十倍速时代” 中的企业战略

一、“超强竞争”逐渐逼近

自1980年以来，企业竞争的性质发生了巨大的变化，它逐渐使产业界和各国经济变得不大稳定。在这个“超强竞争”的新时代，国内新兴企业和外国的竞争厂商纷纷进入市场，其严峻形势已令一些寡头卖主垄断和老牌企业巨头摇摇欲坠。例如，微软、英特尔、康柏、德尔以及亚洲许多类似的制造商已使一度不可战胜的国际商业机器公司受到了重创。

超强竞争的特点是竞争不断升级，其表现形式为：产品迅速更新换代，设计和产品生命周期变短；以价值和适销对路为基础的竞争十分激烈；公司尝试满足顾客需要的新方法日渐增多。

为了调整自己的位置，也为了在斗智方面战胜竞争对手，超强竞争公司进行了一场毫不容情的战斗。全球的超强竞争公司通过以顾客的需要为重、使供货商为结盟伙伴以及向竞争对手发起正面进攻等手段，令现存的超强垄断的种种准则和规则化为乌有。

因此，公司要想取胜就得采取主动。超强竞争者必须向顾客提供优于其竞争对手的服务，必须做一些其竞争对手不能或不会作出的反应、或甚至不会理解的事。如果你的公司依赖防守性战略而不是大胆行动去打乱竞争的进程，迟早会被对手击败的。靠质量、技能和市场壁垒而长期保持竞争优势的日子一去不复返。

（一）造成超强竞争的因素

由竞争到超强竞争的转变是4个因素导致的结果，这4个因素使机敏灵活、具有超强竞争力的公司要么更容易进入市场，要么得以改变那些一度根深蒂固的竞争规则。

1. 世界各地的顾客都需求更加价廉物美的产品。低成本竞争公司已借助高质量的产品打入了美国及其他许多市场中价格容易波动的领域，继而又扩展了其立足点。以求获得重大的市场份额。

2. 技术的迅速变革和信息革命已使进入市场变得更为容易。技术的融合正迫使电信、家用电器、软件、计算机和娱乐业的公司进入彼此的市场。令像花旗银行这样的银行巨头恼怒的是，信息处理技术使世界最大的汽车制造公司和世界最大的电话公司更容易进入诸如信用卡之类的金融服务业领域。技术和信息大有改变经销、定货、销售和使产品或服务适应顾客需求的准则之势。所有这些技术趋势令一度不可逾越的保护国内产业巨头的市场壁垒岌岌可危。它们也使那些原本在经销、销售及其他方面具有持久性竞争优势的公司失去竞争力。

3. 一种新的资金雄厚的进攻型竞争者正在崛起。资金雄厚的竞争公司利用政府补助，或通过建立大型联合企业（如日本的“系列”及类似二战前的“财阀”集团的非正式组织），壮大了自己的财务并把它们作为竞争专用资金来使用。只要能打入新的市场或摧毁其主要对手的据点，以便获得具有长期潜力或战略重要性的市场，许多公司情愿多年亏损。

4. 政府奉行的政策正使市场壁垒土崩瓦解。当阻碍进入国内市场的壁垒仍然顽固时，寡头卖主垄断者能利用它们对顾客的垄断权而提高价格并从中赚钱。如果它们是某种产品或服务的唯一购买者，它们能迫使供应商降低价格。如果同竞争对手在达成类似串通一气的默契，那可以避免价格战以及其他可能减少盈利的斗争。

如今，全球化正迫使关税降低，世界范围内向取消管制和市场自由化发展的趋势已使外国和非传统的竞争商家得以打破长期以来存在的寡头卖主垄断现象。

（二）在超强竞争世界中的经营战略

超强竞争者抓住了重塑市场的4个因素所带来的好处，因为它们认识到：竞争规则已今非昔比，一度保护产业巨头的壁垒已不再强固。

在这个新世界里，谁最大胆，行动最迅速地打破秩序，谁就能够获胜。依靠诸如市场壁垒之类的防守性战略的老牌寡头卖主垄断者通常都要失败。

全球性超强竞争者有摧毁对手的竞争优势，可能侵入对手的市场。一个充满此类竞争的世界造成了这样的结果：长远的计划和设想变得更加困难。

以发挥和重新组织自己的强项为基础来制定战略的公司常常因这种方法的局限性而陷于困境。它们看不到崭新的机遇，因为这些机遇无法从它们可能重新利用自己当前的优势的做法中或它们对当今世界的看法中明显地反映出来。

在制定战略时需要的是一种新方法，在这种方法中，最重要的一点是在市场中出奇制胜（通常是采取一些与直觉相背的行动，例如把劣势转化为未来的强项）。事实上，应该把更多的精力投入到克服弱点而不是发挥现有的强项上。

这就迫使公司不仅要学习如何非常迅速地扩大现有的强项的影响（通常是通过授予特许权），从而实现对它们的充分利用，而且也要学习如何更快并以更低廉的成本获得新的竞争强项。例如，通用汽车公司新推出的土星牌汽车之所以获得成功，就是因为它克服了通用汽车公司过去与丰田竞争时的劣势：土星牌汽车现在提供世界一流的质量、优良服务的经销网络以及比梅塞德斯牌汽车更高的顾客满意度（而价格只及它的一小部分）。

用迅速大胆、令人惊愕的行动打乱竞争对手的心志成为获取市场份额并提高利润总额的唯一途径。对手越茫然不知所措，超强竞争者就越有时间在对手明白过来或作出反应之前赚钱。

超强竞争公司只能在对手仍旧惊愕莫名或陷于瘫痪的那段时间里保持优势。当对手作出反应时，超强竞争者现有的优势可能就会不复存在。因此，面向顾客、独一无二的区别对待这些优点已不足以令商家取胜，因为其他竞争者会模仿他们。

(三) 如何使竞争对手方寸大乱

优势并不一定总是因为受到直接进攻而失去的。在许多情况下，一些强项变得没有意义是因为市场趋势和对手的行动使它们失去了意义。

因此，利用竞争基准的改变是取代老牌工业巨头的一种方法。例如，日本汽车常常比许多美国或欧洲公司制造的汽车更经久耐用。但美国公司抵挡住了日本的挑战，继续保持它们在美国市场所占的主要份额。其中的原因之一便是，竞争的基准变了。顾客开始偏爱价位而安全性能好的汽车，美国制造公司就迅速为他们提供了他们想要的东西；更坚固的车身、保险气袋、反锁定式制动器等。而日本的汽车制造公司则反应迟缓。它们的整个生产和产品设计系统都是以使汽车更耐用和省油为目的的。安全只是其次的考虑。

要想如此这般地令对手方寸大乱，有多种方法可供选择。可以在产品市场或生产要素市场中扰乱对手。

在产品市场中，超强竞争者可以重新诠释价格和质量的含义，或通过把某些产品组合在一起或分割开来而重新界定某种产业的范围。

在生产要素市场中，超强竞争者可以重新确定哪些技术、能力及其他投入对取胜至关重要，或重新确定要有多雄厚的财力才能取胜。

1. 扰乱产品市场。一种选择方案是：重新诠释质量的含义并以更低的价格提供高质量的产品，由此改变竞争的基准。在上述汽车一例中，生产耐用、省油汽车的能力变得没有意义，因为顾客的喜好发生了变化。随着时间更替，美国汽车市场中质量的含义从 60 年代的体积大、功率强，变为 70 年代的省油、80 年代的耐用，及至 90 年代的安全性。无论人们要买豪华车、家用车还是满足基本交通需要的车，他们都想得到上述这些性能。这其中有部分原因是因为顾客人口统计数据发生了无法控制的变化（生育高峰时期出生的那一代人逐渐衰老，他们的孩子出生）。这也是竞争行为的结果，竞争行为导致了提高安全性能的成本降低。举例来说，由于安全气囊生产商大幅度地削减价格，汽车制造公司又引进新的流水线生产方式，一个在车上安装完备的安全气囊的价格在不到 5 年内从 1200 多美元跌至 100 美元左右。

另一种选择方案是组合或分割产业，从而改变产业的服务宗旨和范围。为了阐释产业的组合，可举保健业为例。在美国，保健提供者和保健资助者（譬如健康保险公司）正融为一个产业，这就使普通的保险公司在争取力图控制开支的国内大客户时处于劣势。

在其他产业中，商家在出售某种产品或服务时免费赠送另一种产品或服务。人们在出售蜂窝电话服务时免费赠送蜂窝电话，这就扰乱了那些希望利用硬件赚钱的电话制造商的市场。

为了阐释产业的分割，可举微软公司和英特尔公司对个人计算机业务的分割为例。今天，这两家公司得到了大量的一度由个人计算机装配公司赚取的利润。

组合与分割常常同时发生。例如，在金融服务业中，有些银行专门进行诸如信用卡或支票审核之类的幕后服务。

与此同时，还有一些银行正在配套提供一度由股票经纪人、税务会计师、保险公司及共同基础提供的服务项目。

2. 扰乱生产要素市场。一种选择方案是：重新确定哪种技术对成功有关键作用，或大幅度加快对该产业外新发展起来的技能的部署。为把新的技能化为己用，并大大提高自身给予顾客的裨益而重新设计其价值链的一个众所周知的例子是德尔计算机公司。

德尔凭借其直销方式，因特网及电话订货制度、按顾客要求组装的生产系统以及比国际商用机器公司或康柏公司低得多的成本提供符合顾客要求的产品。

另一种选择方案是改变用于进攻对手的专用资金的数额。过去，各家公司以一对二进行竞争是普遍的现象。而如今，我们看到的是全球性的联盟与全球性联盟之间的竞争。有时，我们看到数百家小公司从四面八方蜂拥而上发起进攻，把大公司挤死了。美国最大的零售业者西尔斯—罗马克公司在玩具、器械和家用电器领域内就同时受到了平价零售店、高档百货商店、特许经营五金连锁店、夫妻小商店和“精品专卖店”（专营某一类商品的零售店，例如“如意”玩具公司）的攻击。

因此，即便是规模较小的公司，只要它们默契地采取一致行动，就能利用联合起来的规模和财力作为武器来对付比它们大得多的竞争对手。

二、“十倍速时代”^①的企业战略

（一）“定时出击”——企业转型新招

1965年，英特尔集团的创办人之一摩尔预言，电脑微处理器芯片的记忆容量，每18个月将增加一倍。这项广为人知的

^① 当企业的某一部分发生了重大变化，超过了企业惯常能够承担的程度时，成败就在此一举了。这类剧变叫做“10倍速变化”，意为该因素在短期内势力增至原来的10倍。

“摩尔定律”，成为被英特尔上下奉为圭臬的企业。

年复一年，英特尔推出新产品的速度，决定了电脑世界的发展步调。1987—1997年，英特尔近年来的盈余，更是世界前十大个人电脑公司的总和。

虽然，很少有公司能享有和英特尔一样的市场领导地位，但是英特尔所实践的定时出击策略，还是值得企业主管学习的。身处无法预测的剧变的市场中，企业在一定的时间内，排定改变的步调，已经成为竞争的必要手段。

1. 主动定时出击。通常，企业会在进入新市场、推出新产品或购并前，被动地安排各种活动，这可称之为按事件订时程。但定时出击策略不同，相比之下它更具有主动性。定时出击是企业根据早已拟订好的日程表，创造出新产品、新服务，或进入另一个新领域、新市场。尽管定时出击的企业有时必须快速行动，但是，定时出击绝不同于一般所谓的速度。

定时出击具有规律性、有节奏，而且完全主动。例如，3M规定每年营利的30%要来自新产品，网景公司每六个月要推出新产品，英国航空每5年创新座舱服务，明星咖啡连锁公司每年开店300家，以达到公元2000年开2000家分店的目标。

定时出击是管理阶层在已订的期限内，以可达成预期目标的步调来经营企业。定时出击策略就像节拍器，为企业变革创造了可预期的节奏。

定时出击还造成一种强有力的心理冲击。为赶上订出的期限，企业内会产生一种往前冲的迫切感，而且个人和团队的能量更容易集中于共同的目标。虽然改变的速度快，但因为可以预期，所以，即使面对混乱，还能有一种控制感。

定时出击策略可适用于企业的各个领域。英特尔不仅每18个月推出新产品，每9个月也增加厂房设备。总裁格罗夫就表示，“我们在实际需要新厂的前两年，也就是新产品还未上线制

造、整个产业还未开始成长之前，就着手建厂。”利用这种可预测的定时出击方式扩充产量，英特尔成功地阻止竞争者进入芯片市场；而且，即使英特尔一时无法满足市场需求，竞争者也毫无可能分一杯羹。

不论大小企业、高科技或传统产业，尤其在不断往前的市场中，定时出击策略都有助于获益。埃默森电器、吉列刮胡刀、网景、恩爱普软件、索尼、明星咖啡连锁公司和 3M 等大企业，都在执行定时出击策略。

对快速变化的产业，定时出击策略能帮助企业主预期改变的来临，甚至可以像英特尔一样，决定产业改变的速度。即使在变化速度不大的产业，定时出击策略依然可以抗衡管理阶层倾向等待、行动太慢、失去动力的惰性。

定时出击策略对企业管理中两个极关键、却常被忽略的过程特别有用。一是管理转型（managing transitions，从一个活动转到下一个）；二是管理节奏（managing rhythm，公司改变的步调）。企业跟随定时出击的节奏开步走，就能激发一种自我动力；能有效管理转型的公司，则能维持动力源源不绝，且不错过任何重要的节拍。

2. 切忌虎头蛇尾。企业转型的过程通常发生在换季、产品发展计划、广告活动转换时。其他如进入或退出市场、合并、结盟、开始批量生产等时机，企业也都经历转型过程。

典型的产业转型会涉及许多原本独立作业的人员。因为和其他企业活动相比，转型并不常发生，管理阶层没有大多练习经验。所以，在转型过程中沟通不易、不当的做法常会导致延宕，而付出极大的代价。

管理阶层对于转型通常虎头蛇尾。他们重视产品发展计划的管理，却忽略转型过程的规划。他们耗费数月的时间评估购并利弊，却很少预见规划购并后的整合。有些人甚至完全无视于转型

的严重性，只是暗自期待船到桥头自然直，所有事情都会自动好转。然而，企业如果转型未成，则将丧失市场的有利地位，经营呈现不稳，甚至落后。

利用定时出击策略管理转型，就可以避免上述错误。成功的企业能从定时出击中，学会如何主导重要的转型过程，并因而缩短转型所需的时间。

吉列公司每年就利用定时出击策略，进行约 20 个新产品的转型。吉列把握一个规律的转型过程：不同产品的研发、上市、成功同时进行，来达成产品管理的平衡与稳定。

吉列通常在下一个产品研发成型后，才开始进行原型产品的量产。像市场宠儿的感应型刮胡刀，就是在后继产品“超越”系列开始研发后上市的。依此类推，“超越”也是在后继产品，以及十种以上候选产品开始发展后推出。总裁采恩形容吉列的策略“不是对竞争者作出反应”，而是“引导和统御一个产业”。

除了主导产品转型，吉列还努力大幅缩减转型所需要的时间。在美国市场推出感应型刮胡刀后，吉列花了四年渗透全球市场。但后继产品“超越”系列，3 年内就成功登陆全球。吉列的营利不仅加速成长，而且能够阻止竞争者模仿吉列的产品。

在十倍速变化的市场上，企业转型的成败更显重要。市场速度愈快，转型愈频繁，管理阶层所需花费的管理时间愈多，而且转型本身的困难度也愈高。因为速度一快，一旦有所延误，就很难追上市场步调。

3. 刹那间决胜负。以网景为例，面对主要竞争对手微软和 IBM 的莲花，网景必须缩短各种转型的时间。一般软件公司都将产品研发周期订在 12 个月，然后是测试和出货，网景却将它缩短为 6 个月。如此一来，转型次数加倍，全公司也必须下重注加速转型。

网景使用的策略是增加测试场所。网景将原型产品送上因特

网，等待网友回馈，告之新产品的缺点。这对网景而言，无异增加了一支能迅速测试产品的生力军，而且网景可以立刻在网上推出免费使用的新产品。这类迅速且平顺的转型过程，使网景得以维持在浏览器上的技术优势。

对想以购并迅速扩张规模的企业而言，购并后的整合更是一个关键性的转型工程。近年来，从美国中西部崛起的第一银行公司，以每年购并十家小型地方银行的步调，成为美国跨区银行中的领导品牌。

对同一时期内同时进行4到6件购并案的第一银行公司，转型通常在购并案宣布的当天就开始进行。被购并银行的所有员工会收到一卷欢迎加入第一银行公司的录影带，其中说明了新结盟的意义。然后，30名第一银行公司的员工迅速展开由不同部门主导的模拟活动。

行销和零售部门将合并银行的产品纳入第一银行公司的服务中，电子银行部门则评估该银行自动提款的金额。第一银行公司也指派一家最近经历类似过程的银行，担任“指导”，提供新加入伙伴一个观摩“易主”操作的机会。

半年的转型过程结束，最后的改变则在一个周末内完成。星期五下班后原有银行的系统关闭，下星期一起，第一银行公司的系统就开始运作。第一银行公司利用主动引导迅速完成购并，且得以跻身美国最大、最成功的银行之列。

成功的转型绝不仅是将一公司由A点带到B点。企业经理通常可以利用转型学习、反省、改变方向，并完成其他目标。虽然所有的成功转型并没有太多的相似处，每个公司都有各自的步骤、时间及人员，但基本上，这些公司的主导性都很强，也都有一套清楚的“剧本”，让员工明白整个转型过程。

4. 握准节奏，开创赢局。如果转型维持了组织的动力，管理阶层设定的节奏，便创造了这种动力。企业设定节奏感，有助

于员工预先计划，并同步安排各种所需活动。

缺乏节奏感的企业主管，倾向于将改变视为讨人厌的惊奇，因而易于做出反应式的决策。许多企业被固定的年度计划周期绑住，看不到成功的真正步调。定时出击策略的一个关键性面向，就是设定企业变革的正确节奏，并设法让市场、企业内部的能力和此节奏相和。

什么是正确的节奏？有时是市场上的节奏，如季节、供应商的产品研发周期，或消费者的消费曲线。这些外在节奏虽然显而易见，但它在策略上的潜力却经常被竞争者忽略。能够掌握外在节奏的企业，通常能获得更多赢面的空间。

产品模组化也有助于企业设定配合市场的节奏。索尼的随身听设计的模组化，使得索尼能够在同类型产品市场中，订下一个可以准时推出新产品的稳定流程。

索尼根据不同消费群的不同使用习惯，设计了6种随身听的规格：放音，录/放音，收/录/放音，专业放音，专业录/放音，以及运动型等六类。再配合标准设计元素（颜色、样式）和特殊零件（电池），索尼得以轻易地在最基本的随身听配备上，添加一连串的特征和创新的技术。

索尼借此将产品设计和制造过程模组化，使其在竞争激烈、汰换压力高的随身听市场中，能视不同需要，选择生产任何一种机型。

5. 内外步调一致。虽然消费者是公司节奏中最重要的一项资源，但供应商等外部节奏也同样重要。英特尔的定时出击策略得以奏效，不仅因为执行节奏能力强，也在于能和其他因素同步前进的能力。如果英特尔只注重快速推出新芯片，而其他周边产品赶不上市场需求，或设计不好用，也不会有今天的成就。

在保持产品节奏的同时，英特尔必须创造新用途和新使用者，也就是让市场和企业本身的发展步调相同。今天，英特尔的

主管也出现在好莱坞，和电视游乐公司签约。现在，几乎所有需要电脑的场合都有他们的身影。

英特尔必须确定周边厂商如软件研发、重要顾客如个人电脑制造商等，都能配合公司的步调。为此，英特尔让软件研发工程师提早接触最新产品。当它的技术已超越市场所需，危及既有的节奏时，工程师就会跳进来寻找解决之道。

由于能够提升核心科技和生产效率，英特尔不断地改进产品，不断降价 40%，而且创造了芯片的市场需求。定时出击所需要的不仅是订下节奏，更必须执行完成。因此，企业不能太好高骛远，必须选择和内部能力相符合的步调。

埃默森电器公司就是一个很好的例子。为了达到销售成长的远程目标，埃默森的主管订下目标，希望年营业额 35% 要来自新产品销售。由于埃默森缺少适当的产品研发能力，这项目标原本被认为无法达成。

为配合自订的节奏，埃默森展开一项多目标计划。①将产品研发过程现代化，缩短研发周期 20%。②加强行销人员的能力，以增加了解顾客需求的机会。③减少研发产品的项目。因为埃默森的主管相信，太多正在研发的产品，就像“有太多的车开在高速公路上”，缺乏清楚的优先顺序。埃默森虽然花费数年提升企业能力，但新产品占营业额的比例仍由 1991 年的 21%，提高到近年的 30%，股息增长率也持续增加。

6. 避免过犹不及。对竞争激烈的产业而言，企业改变的频率一直是个迫切的问题，而且常常面临困难，因为非改变不可的迹象并不明显。例如，产品滞销的月份到底是显示消费者失去兴趣，或只是暂时现象？一次失败的进场经验是否表示另一种尝试会较易成功？如果企业主管随着每个迹象改变，他们就无法完成工作，而且让员工和顾客困惑。但如果该变而不变，又有可能落入停滞、落后，或无法赶上的危险。

定时出击策略对两种极端都有帮助。它协助企业主管避开改变太频繁的危险；有时则借由设定一个规律的改变步骤，避免主管固步自封，裹足不前。

定时出击策略也让企业主管坚持原定步调，不致对伴随新事业出现的“杂音”反应过度。在快速改变的市场中，当企业一项行动失败，定时出击策略也使主管在必要的坚持和改变之间取得平衡。

当然，定时出击策略并不是每个企业面对变化的万灵丹，但它已经成为无法忽略的策略主轴。如果能够定时出击，企业主管就可以避免落后，赢得开拓节奏和转型的空间，甚至能够设定竞争步调。

（二）“龙卷风案”——高科技行销策略

订单蜂拥而来，市场上供不应求，在过去 25 年间，全世界高科技业者都经历了空前的高度成长，短短几年就能让一家小公司急速成长为员工上万、营业收入数以亿计的大企业。而那些跟不上风暴速度的，往往在一夕间跌落谷底。

担任惠普、奥拉克尔、苹果、美国电话电报公司等高科技公司顾问的行销大师杰弗里·穆尔（Geoffrey A. Moore），把这种“今天纵横风云、明日转眼成灰”的剧烈兴迭，称为高科技市场的“龙卷风暴”。

在《龙卷风暴——硅谷的高科技行销策略》一书中，穆尔指出，“龙卷风暴”起因于高科技市场的消费行为模式：迟疑观望，然后一哄而上。高科技市场也因而必须经历鸿沟期、保龄球道、龙卷风暴、康庄大道四个截然不同的发展阶段，每个阶段都需要不同的行销策略来适应。

1. 风暴前的鸿沟。穆尔认为，这一切都根源于高科技产品“不连续创新”的特点。以电脑业为例，从早期大型电脑演变到今天的个人电脑，不论是硬件配置、软件应用——对企业买主而

言，还包括组织调整和人员训练——都有着截然不同的运作方式。消费者在采用新科技时，势必要付出相当程度的转换成本，不论是在财务上、组织上，还是在学习上。

以个人电脑发展为例，在国际商用机器公司统一市场规格之前，各种软、硬件之间的相容性问题，一直让个人电脑使用者深感困扰。因此，此时的市场销售往往叫好不叫座，尽管少数技术玩家、高瞻远瞩者大力鼓吹，各种测试报告反应良好，实际出货量却呈现胶着，大多数消费者仍在审慎观望。穆尔称此为“鸿沟期”。

要度过这段不上不下的尴尬时期，高科技业者必须先针对特定利基市场，设计符合其需求的“完全产品”。以莲花公司的群件 Notes 为例。当初 Notes 先针对全球营运会计顾问公司销售部门，设计一个全球客户管理系统（完全产品）；口碑建立后，进而推广为研发部门的专案协调工具。甚至通过顾问公司的客户服务网，吸引到其他潜在买主，连结成企业内外的沟通网络。

2. 保龄球道战略。穆尔称此为“保龄球道式”的行销战略：先攻下第一个利基市场，积累第一笔财富与名声做为踏板，再攻下一个利基市场，并尽可能取得每一个利基市场上的压倒性优势。当龙卷风暴来临、市场上要定产品规格时，攻占利基市场多，口碑好的讲话声音自然比别人大。

但在选择利基市场时，要考虑的不是市场够不够大，而是够不够小。市场过大，不易取得压倒性优势，形成混战局面，市场领袖地位难以确立。

等到新科技产品成熟度和相关软硬件支持体系都能令大众市场消费者满意时，就是风暴席卷的时刻到了。

3. 迎战风暴。风暴市场消费者有三个行为准则：时机一到，大伙儿一起动手；选择同一个供货来源；产品转换过程愈短愈好。

消费者希望产品有最大相容性、最多的软硬件支援厂商，事实上，消费者希望产品规格能定于一种，而且愈快愈好。

风暴阶段有四个重要行销战略：

(1) 扩大行销网：为了让最大多数消费者都买得到产品，供应商必须打进所有的行销通路，包括饭店、邮购等“非专业”的通路。

(2) 领先调降价格：谁先到达下一个低价点，谁就有较大机会抢到因低价而来的新顾客群。

(3) 确保及时供货能力：面对蜂拥而来的订单，生产线必须持续高度运转，把产品准时送交经销商——如果你办不到，消费者自然会找办得到的厂商。

(4) 也是最奇诡的战略：忽视顾客。对风暴市场的消费者来说，他们早已下定决心采用新产品，他们需要的不是利基市场上针对特别需求所做的特别服务，而是能和大多数产品相容、能轻易上手使用的“标准产品”，而且愈快愈好、愈便宜愈好。而对供应商来说，此时正是全力扩大市场占有率的重要时刻，怎么可以因少数顾客的特定要求降低生产交货的效率呢？

4. 从高峰到低谷。等到大势已定、风暴平息，大伙儿可以翘着脚坐收暴利了吧？事实不然。好不容易杀出血路、打下江山，大部分的高科技公司却面临收益率大幅滑落、高成长好景不再的局面。员工们士气消沉，股东们相互指责，管理团队对公司未来发展意见不一，昔日汗马功臣纷纷要求离去。

欢迎你进入高科技业的“康庄大道”市场。穆尔指出，经历风暴期高速成长的高科技公司，大多难以面对市场饱和、中低度成长的现实，一心想再卷起另一个风暴。

但从硅谷的无数教训中，穆尔得到结论：康庄大道市场需要的不再是开疆拓土的“战士”，而是在既有领域上深耕的“农夫”。此时，高科技公司应把决策权从生产线上的工程师手里转

交给与市场 and 顾客最接近的营销人员手里；针对最终使用者的特殊偏好，在既有的产品规格标准下，推出附加价值更高的延伸产品。例如惠普便推出直立型、迷你型、可携式、印表传真合一等各式印表机，来满足特定顾客群的需求。

穆尔认为，不仅高科技产业，在其他变动快速、具有“不连续创造”特色的产业中，诸如金融服务业、制药业、零售业、出版传播业，也都能从这套发展模式中得到启迪。

第六节 企业战略管理

一、战略管理的特点、作用及其内容

企业战略管理，是指企业管理者在对企业外部环境和企业内部资源条件分析和预测的基础上，通过制定企业战略并付诸实施，从而保障企业生存和长期稳定发展的过程。

（一）企业战略管理的特点

企业战略管理，作为企业管理形态的一种创新，应该具有以下几个特点：

1. 战略管理是以市场为导向的管理。它非常强调对企业外部市场环境的变化趋势保持一致，利用机器，避开威胁。

2. 战略管理是有关企业发展方向的管理。它特别关注企业的总体方向，如企业寻求的新的经营领域是什么，在该领域期望取得怎样的差别优势，必须采取哪些战略推进步骤，等等。

3. 战略管理是面向未来的管理。

4. 战略管理是寻求内部资源与外部环境相协调的管理。通过对外部环境因素进行分析，对环境变化进行预测，包括辨明环

境带来的机会和威胁，通过企业内部资源的调整、优化以及取得新的资源等措施，寻求在未来时期企业与环境相协调。

5. 战略管理的目的是寻求企业的长期稳定发展。在企业战略管理的过程中，要根据外部环境和内部条件的变化进行战略调整。同时，某个战略目标实现后，企业还要实现战略转移。

（二）企业战略管理的作用

企业战略管理是企业在激烈竞争条件下的一种选择，这种管理具有以下几个方面的作用：

1. 战略管理能够促使企业管理者密切关注外部环境变化，及时抓住企业发展的宝贵机遇，规避环境对企业造成的风险，主动迎接未来挑战。

2. 战略管理有利于企业优化配置内部资源。

3. 战略管理对企业内部各部门、各环节的高效运行起导向作用，有利于发挥组织的协同作用。战略导向管理对企业组织的影响包括两个方面：①企业的组织结构设计必须为战略实施服务。②以企业战略为导向，可以使各部门具有统一的行为准则，一切以有利于企业战略的实现为判断标准，从而能够使各部协调一致，减少掣肘，降低摩擦。

4. 战略管理可以对企业员工产生激励作用。战略管理直接影响企业的命运与前途，在每一个阶段都需要职工广泛参与，为制定战略献计，为执行战略出力；同时，战略管理中的战略目标，往往是令人振奋的，能够激发士气，推动企业发展。

（三）企业战略管理的内容

企业战略管理的内容包括规定企业使命、分析战略环境、制定战略目标、选择战略方案、战略实施、战略控制与战略评价六个方面：

1. 企业使命是一个企业为其经营活动方式所确立的价值观、信念和行为准则，它是企业一切活动的指导思想。

2. 分析战略环境，是制定企业战略的前提。

3. 战略目标是企业战略的核心。它是企业的经营活动在一定时期内所预期要获得的成果。战略目标必须客观可行。

4. 战略方案的选择是战略管理的关键环节。

5. 战略实施是将战略方案由蓝图变为现实的过程，要将企业总体战略分解成企业各层次和各方面的具体职能战略，制定出各个战略的战略阶段、战略步骤和战略对策，最后付诸实施。

6. 战略控制与战略评价伴随战略实施的整个过程。建立与健全战略控制与战略评价系统，可以使管理者及时地将每一阶段、每一方面的战略实施结果与战略目标进行比较，以便找出差异，查明原因，适时采取措施予以调整。

二、知识经济条件下的企业战略管理

企业战略管理，作为企业管理的一种创新成果，其目的在于应付外部环境的挑战。知识经济时代的降临，对企业既是挑战，又是机遇，为此，企业应着重制定并实施以下几个方面的职能战略。

（一）人才战略

发展知识经济需要一定条件。这些条件除了相应的资金、自然资源和较高的社会知识化水平等之外，还必须有相对强大的知识和技术创新能力。而具备这种创新能力的唯一资源则是高素质的人力资源，特别是人力资源中的人才。缺乏科学储备、知识储备、缺乏具有持续创新能力的人才，就会失去知识经济带来的机遇。

现在，优秀科技人才严重匮乏是世界各国面临的共同问题。据美国全国科学基金会等机构的预测，1995—2010年间，美国每年将短缺15万名博士水平的科学家；等到2006年，其化学、生物、物理等学科的科学家和工程师将缺少67万。日本科技厅

1991年的一项调查结果显示，到2005年，支撑日本科学技术的研究人员将短缺48万；日本正在实施的“人类新领域计划”，所需科研人员的1/3要从国外招聘。法、英、德等工业发达国家以及韩国、新加坡等新兴工业化国家也同样被人才赤字所困扰。为了缓解由于经济、科技加速发展所带来的愈来愈沉重的人才危机压力，发达国家除采取各种措施加速培养外，继续加紧对别国尤其是发展中国家与地区优秀科技人才的攫取与争夺。为了争夺国际人才，美国多次修改移民法，对优秀科技人才给予优先入境、入籍和实行“绿卡制”。一贯具有排外倾向的日本也在1990年6月颁布了新的出入境管理法修正案，特别为“有专门知识和技术”的外国科技人员提供居留和就业机会。加拿大、澳大利亚等国也众起效仿。据美国《商业周报》透露，仅在80年代就有150万受过高等教育的移民加入了美国劳动大军。在印度至今流失的高科技人才已达32万人。另据《科技日报》报道，自1993年5月1日起不到一年的短短时间内，我国就有近5万名留美学生拿到了“绿卡”，获得了永久居留美国的权利。

企业面对这场人才争夺战，必须从长计议，制定自己的人才战略。一方面积极招聘优秀人才进入本企业；另一方面加大智力投资、开发本企业的人力资源，发掘其中的人才。其中主要是加强人才培养，实施终身教育。在知识经济社会，学习将成为个人或组织发展的有效工具，是挖掘新技术的生产潜力和保持长期经济增长的关键。当然，学习并不仅限于正规教育，通过实践学习正变得更为重要。随着信息技术的高速发展，在非正规环境下学习和培训将成为更普遍的形式。企业也日益变成一个学习的组织。通过学习，更新、扩展、优化他们的知识结构，提高他们适应高新技术日新月异发展需要的业务素质与知识水平，不断使每个人的能力获得提升，使人才脱颖而出。

（二）创新战略

知识经济时代，是一个离开以知识创新为核心的持续创新能力，经济生活便会失去赖以维系的基本前提的时代，是迄今为止人类经济史上未曾遇到过的充满严峻挑战的时代。世界经济的安全与可持续性极大程度上依赖于科学技术在内的人类知识的创新能力。这一过程的中断，后果不仅是人类寄厚望于知识经济的玫瑰色未来的消失，也不仅是个别国家国际经济地位的变动，而是任何一个具体国家都无法逃避的严重的经济衰退和人类生存安全结构的彻底解体。一个企业同样如此。

在当代，创新能力成为一个企业能否生存与发展的基本能力。现在科学技术日新月异，人类知识总量 5 年就翻一番，经济生活瞬息万变，每一个企业和每个企业家都应当学会用发展的眼光从高处和远处打量自己，随时发现自己的弱点和缺点，通过改革和开放，对其迅速加以克服，否则随时都有被淘汰的可能。“思路决定出路”。正如中国古语所言：“不谋全局者，不足谋一域；不谋万事者，不足谋一时。”一句话：不创新，就灭亡。

（三）形象战略

在信息浩如烟海的知识经济时代，企业竞争面临新的挑战。因为企业的产品广告、销售信息等很难为消费者注意和识别，更难谈到留下什么深刻印象了。所以，在这种新的环境之下，企业竞争越来越集中到形象竞争上。

其实，在目前企业之间的竞争中，形象竞争已经举足轻重。美国奇异公司销售经理鲍奇曾评论道：“新产品的蜜月佳期越来越短，我们推出的奇异薄刀片，大约在一年前上市，如今正面临冒出的竞争者，而准备好加入的厂商更不计其数。”在同类产品的竞争下，广告宣传进入所谓的印象时代，即企业通过各种广告宣传 and 促销手段，不断提高企业声誉，开创名牌产品，使消费者根据企业的“名声”和“印象”进行选购商品，因此，大卫·奥格威评论道：“广告是对品牌印象长期的投资。”

企业竞争的手段基本分为两种类型：①价格竞争，即通过产品价格减让的方式争取市场。②非价格竞争，即通过提高产品的质量，新颖包装、热情周到的服务以及实实在在的广告宣传等方式争取市场。这种“非价格竞争”，实际上就是一种企业形象的竞争。随着科学技术的发展，生产力将获得极大的发展，加之管理水平的不断提高，将使企业产品生产成本降低的余地越来越小，价格竞争也越来越让位于非价格竞争，即形象竞争。

与此同时，通过企业形象战略的实施，还有助于在企业内部形成一种凝聚力。人是受一种固有的两重心理所驱使的。因此，企业人员的双重身份导致企业价值观的双向取向：作为主体，企业员工以个人的经济收入和各种潜能的发挥等作为价值目标；作为客体，他们的价值则在工作责任轻重和对企业贡献的大小。于是，企业员工作为主体与客体的逆向价值取向，互为前提，统一于企业组织管理中。这样，企业实施形象战略，必然使企业的凝聚力大大增强。

（四）文化战略

企业文化，作为企业管理的一种新观念，是深深植根于企业每个成员头脑中的独特精神成果和思想观念，是企业的精神文化。企业文化包括企业的经营理念、企业精神、价值观念、行为准则、道德规范、企业形象以及全体员工对企业的责任感、荣誉感等。

企业文化的作用对企业内部而言，是提高企业凝聚力的重要手段，它以精神为核心，把企业成员的思想和行为引导到企业所确定的发展目标上来，又通过企业所形成的价值观念、行为准则、道德规范等，以见于文字的形式（如厂规、CI手册等）或约定俗成的社会心理形式（如厂风），对企业成员的思想、行为施以影响、控制。价值观是企业文化的基石。公司哲学的本质就是追求成功，而价值观为员工提供一致的方向及日常行为的方

针。实际上，我们认为大部分公司之所以能够成功，乃在于员工能够分辨、接受及执行组织的价值观。共同的价值观、共同的信念会使企业成员凝聚成一个整体，并在工作中遵守企业的行为准则和道德规范，为实现企业的发展经营目标而拼搏。

之所以强调知识经济时代企业文化战略的重要性，主要在于知识经济所依赖的知识和智慧不同于传统经济所依赖的土地、劳动与资本等资源，它们是深藏在人们头脑中的资源。智慧和知识的分享都是无法捉摸的活动，上级无法监督，也无法强迫，只有让员工自愿合作，他们才会贡献智慧和知识。诺贝尔经济学奖获得者哈耶克曾说：“每个人都拥有一些特殊的信息，每个人只有在愿意主动合作时，才会应用这些信息。”也就是说，知识经济需要大家交换意见，交流才能产生创意，而交换意见的前提，便是由公平、透明的决策培养起来的互信。文化战略，是知识经济时代企业战略中最重要的战略。

第七章

资本的力量

企业管理创新的目的在于更有效地整合企业的资源，提高企业的经营绩效。企业管理创新包括企业管理制度创新、管理方法与手段创新等，但更重要的是企业管理理论的创新。资本运营理念是一种企业管理理念的创新，是对生产经营理念的扬弃。运用资本运营理论，可以为企业带来新的发展机遇，使企业在机遇和挑战共存的知识经济时代里，得到更大的发展。

第一节

资本运营的概念和原则

一、资本运营的含义和特点

（一）资本运营的涵义

现代市场经济意义上的资本运营是以利润最大化和资本增值为根本目的、以价值管理为特征、通过生产要素的优化配置和产业结构动态调整，对企业的全部资产（包括有形资产与无形资

产)进行综合有效运营的一种经营方式。

资本运营的内涵大致可以分为三个方面:①资本的内部积累。②资本的横向集中。③资本的社会化控制。从经济学意义上看,资本运营泛指以资本增值为目的的经营活动,其内涵颇为丰富,生产经营(商品经营或产品经营)自然包括在其中。狭义的资本运营概念,主要是指可以独立于生产经营而存在的以价值化、证券化了的资本或可以按价值化、证券化操作的物化资本为基础,通过优化配置来提高资本运营效率和效益的经济行为和经营活动。

(二) 资本运营的特点

资本运营相对于生产经营来说,是一种全新的理念,资本运营的创新在于:

1. 资本运营是以资本导向为中心的企业运作机制。传统的生产经营是以产品导向为中心的运作机制,企业只注意产品的品种、质量问题,不关心资本的形态、资本运行的质量、资本负债结构等问题;只关注产品价格和原材料、设备成本的变动,不注意资本价格和价值的变化。而资本运营是以资本为中心的导向机制,要求企业在经济活动中始终以资本保值增值为核心,注意资本的投入产出效率,保证资本形态变换的连续性和继起性,资本经营的主要目标是实现资本最大限度的增值。

2. 资本运营是以价值形态为主的管理。资本运营要求将所有可以利用和支配的资源、生产要素都看做是可以经营的价值资本,用最少的资源、要素投入获得最大的收益,这不仅要考虑有形资本的投入产出,而且还需注意专利、技术、商标、商誉等无形资本的投入产出,全面考虑企业所有投入要素的价值,充分利用、挖掘各种要素的潜能。资本运营不仅重视生产经营过程中的实物供应、实物消耗、实物产品,更关心价值变动、价值平衡、价值形态的变换。

3. 资本运营是一种开放式经营。资本运营要求最大限度地支配和使用资本，以较少的资本调动支配更多的社会资本。企业家不仅关注企业内部的资源，通过企业内部资源的优化组合达到价值增值的目的，还利用一切融资手段、信用手段扩大利用资本的份额，重视通过兼并、收购、参股、控股等途径，实现资本的扩张，使企业内部资源与外部资源结合起来进行优化配置，以获得更大的价值增值，经营者面对的经营空间更为广阔。资本运营要求打破地域概念、行业概念、部门概念、产品概念，将企业不仅看做是某一行业、部门中的企业，不仅是某一地域中的企业，也不仅仅是生产某一类产品的企业，它是价值增值的载体，企业面对的是所有的行业，所有的产品，面对的市场是整个世界市场，只有资本可以产生最大的增值。

4. 资本运营注重资本的流动性。资本运营理念认为，企业资本只有流动才能增值，资产闲置是资本最大的流失。因此，一方面，要求通过兼并、收购、租赁等形式的产权重组，盘活沉淀、闲置、利用率低下的资本存量，使资本不断流动到报酬率高的产业和产品上，通过流动获得增值的契机；另一方面，要求缩短资本的流通过程，以实业资本为例，由货币资本到生产资本、由生产资本到商品资本、再由商品资本到货币资本的形态变化过程，其实质是资本增值的准备、进行和实现过程。因此，要求加速资本的流通过程，避免资金、产品、半成品的积压。

5. 资本运营通过资本组合回避经营风险。资本运营理念认为，由于外部环境的不确定性，所以企业的经营活动充满风险，资本运营必须注意回避风险。为了保障投入资本的安全，要进行“资本组合”，避免把鸡蛋放在同一个篮子里，不仅依靠产品组合，而且靠多个产业或多元化经营来支撑企业，以降低或分散资本运营的风险性。

6. 资本运营是一种结构优化式经营。资本运营通过结构优

化，对资源进行合理配置。结构优化包括对企业内部资源结构如产品结构、组织结构、技术结构、人才结构等的优化；实业资本、金融资本和产权资本等资本形态的优化；存量资本和增量资本结构的优化；资本经营过程的优化等等。

7. 资本运营是以人为本的经营。企业的一切经营活动都是靠人来进行的，人的潜能最大；同时，也是最易被忽视的资本要素。资本运营将人看做是企业资本的重要组成部分，将对人的管理作为资本增值的首要目标，确立“人本管理思想”，不断挖掘人的创造力，通过人的创造效益获得资本增值。

8. 资本运营重视资本的支配和使用而非占有。资本运营把资本的支配和使用看得比资本占有更为重要，因为利润来源于使用资本而非拥有资本。因此，重视通过合资、兼并、控股、租赁等形式来获得对更大资本的支配权，即把“蛋糕做大”。还通过战略联盟等形式与其他企业合作开拓市场，获取技术，降低风险，从而增强竞争实力，获得更大的资本增值。

二、资本运营的原则

资本运营没有固定的模式，但是有基本的经营原则。资本运营的原则是保证资本运营活动取得预期目标的基本保证。

（一）资本运营的系统性原则

资本运营的系统性原则，是指加入企业的每个资本要素、每个运转环节构成了一个完整的资本运行系统。资本运营的系统性原则要求资本运营做到：

1. 目标性。资本运营系统的目标在于资本的最大增值。企业的资本经营活动应以投资回报率来评价。

2. 整体性。资本运营的思想要贯穿于系统的每一部分，使其整体得到最大的增值。例如，美国的麦当劳公司运用其商誉、资金以及租赁权等资本要素，成功地实现了资本运营。一般人只

知道麦当劳是世界性的快餐业集团，而不知道麦当劳每年利润的70%不是来自快餐店，而是来自房地产业。麦当劳集团的“连锁房地产公司”向地主租赁土地和房屋，签订长期的、价格固定的租用合同，然后将这些土地和房屋租给想开麦当劳连锁店的人。随着商业的开展，有连锁店的地方房价会不断上涨，麦当劳的房租也水涨船高，目前，麦当劳在房地产上的家业有41亿美元。以名牌连锁店的加盟权吸引连锁人加盟，然后让加盟人在快餐业上赚钱，而自己则通过加盟者在房地产上赚钱。这种经营方式正是体现了资本运营的整体性原则。

3. 相关性。资本系统中的各资本要素是以一定的结构存在的：资本在流通环节上的纵向结构——货币资本、生产资本及商品资本结构等，以及在不同经营方向上的横向结构——资本的产业结构、产品结构、风险结构、技术结构、空间结构和时间结构等。只有优化资本结构，才能使各资本要素发挥最大作用，保证资本增值最大目标的实现。

4. 开放性。资本运营是开放的，它不应只着眼于企业自有的各种资本，还要充分运用可以利用的一切机制和条件，如信用、租赁等，调动非本企业所有的各种资本加入到企业的经营系统中来。

（二）资本周转时间最短原则

资本周转速度决定了资本增值速度。因此，资本运营应尽可能缩短资本周转的周期，提高流动速度，从而提高投资回报率。日本的丰田公司制定了及时性、网络性、分支化的经营战略，促使资本增值最大化。现在，丰田的零部件、半成品的库存只有2—3小时，库存备用品为零。再例如，美国的花花公子公司为加速产销循环，不仅在经营中按常规使产品生产、销售、货币回笼等加速流动，还看准中国市场，在香港、澳门和内地设立了120多个专营商店和柜台，在沿海投资兴建了多个独资、合资企

业，与中国市场更近，资本周转更快，收益当然更为丰厚。对于新增投资，要通过合理的成本工期优化，缩短建设工期，对已经投产的项目，可以通过出售股权的形式，将其转化为货币资本，以加快资本的周转。

（三）资本的规模最优原则

企业的资本运营规模并非越大越好，而应保持适度规模。只有适度规模，才能既获得规模效益，又不会因管理层次的增加而导致信息成本、监督费用的增加。90年代以来，一方面，出现了企业的兼并风潮，以壮大实力，增加市场竞争能力和抵御各种危机的能力。如今跨国公司不仅在数量上而且在规模上不断发展壮大，到1994年，全球跨国公司已有3.7万家，拥有资产3.7万亿美元，雇佣了7300万人；另一方面，全球企业出现小型化趋势，为解决企业发展得越大管理层次越多、机构臃肿、效率低下、成本上升以及官僚主义等“大企业病”的问题，美国国际商用机器公司（IBM）、通用电气公司（GE）、通用汽车公司（GMC）等，纷纷解体变为子公司联盟，成为自我管理的独立公司，但这些子公司之间既竞争又合作。过去IBM比苹果公司（APPLE）大25倍，比数据设备公司（DEC）大6倍，但这两家公司都是IBM可怕的竞争对手，因为IBM太大了；后来IBM解体为13个独立的子公司，使企业更充满活力。

（四）资本的收益和风险均衡的原则

一方面，投资的风险与收益成正比，高赢利往往要冒较大的风险；另一方面，只有获利能力强的企业才能真正有实力维护资本运营的安全，获利能力低下的企业在激烈的市场竞争中，往往无法避免风险。因此，企业必须同时考虑收益和风险两个因素，要在企业资本运营战略的指导下，适时捕捉有风险的机遇，要进行投资的风险组合，投资要在不同产业、不同产品、不同风险的项目间进行组合，既保证资本的安全性，又保证资本的增值性。

现在，全球有跨国集团 3.7 万多家，子公司 20 多万家，遍及世界 160 多个国家和地区。每家跨国企业经营无不包罗万象，不仅涉足第一、第二次企业，还大量涉及第三次产业，以资本效益为唯一目标，实现了风险的多产业分散、效益的多产业联盟。另外，资本运营同时还面临利率、汇率波动风险和通货膨胀风险，金融资本，特别是货币资本随通货膨胀的升高而贬值，因此要通过套利保值来回避风险。

第二 节

企业资本运营战略

一、企业资本运营战略的涵义和特点

(一) 什么是企业资本运营战略

企业资本运营战略，是指企业在市场经济条件下，为了谋求生存与发展，以企业发展战略为指导，在对企业外部环境和内部条件分析的基础上，对企业兼并、收购、参股、控股或其他以产(股)权为运作对象的重大经营活动所作出的谋划与决策。

(二) 企业资本运营战略的特点

企业资本运营战略有以下几个特点：

1. 风险性。资本运营是企业高级的经营活动，这一战略的制定与实施存在各种风险。企业进行资本运营，通过收购、兼并、控股、参股等形式，拥有被并购企业的全部或部分产权，这实际上是通过产权交易市场或资本市场购买企业产权的一次巨大的投资活动，而且是一次风险投资。并购对象选择是否得当，本企业的资源状况是否与所选择的并购对象对于资源的需求相匹配，这对企业来说，直接影响其并购活动能否取得成功，因而带

有很大的风险性。据有关资料显示，即使是西方企业，并购成功率也仅有 50%。在实际生活中，不乏这方面的例子。有些企业在没有弄清楚目标企业的资产、债权、债务状况及其出售动机的条件下，盲目并购，结果背上包袱，跌入“陷阱”；还有些企业高估本企业的资源条件，特别是融资能力，结果使并购无法完成，或虽完成了产权交易，却无力进一步投入资源进行消化吸收，企业的资本运营并未达到预期的效果，甚至非但未能把并购企业搞活，反而恶化了本企业的经营状况，“赔了夫人又折兵”。

2. 复杂性。资本运营战略是比企业其他职能战略更为复杂的一种战略。资本运营战略包括四方面的内容：①企业总体发展战略规划的制定，包括企业经营领域和行业的选择，以及集中化发展战略、一体化发展战略，或者是多角化发展战略的选择。②在总体发展战略规划指导下，选择具体资本运营战略，如采取兼并、收购还是控股、参股或其他产权运作方式。③对象企业的选择，以及本企业资源评价、机会、风险分析等。④战略的实施，包括资本筹措，对象企业的资产评估、谈判、交易、及其并购之后的生产、组织、财务、人事等方面的整合。资本运营是一个复杂的系统工程，它要经过一系列前后相连、环环紧扣的战略过程，每一个战略阶段和战略环节，都必须谨慎操作，否则，稍有不慎，一环失误，便会满盘皆输。

3. 扩张性。资本运营战略实际上是一种企业的具体发展战略，是一种实现企业发展目标的战略手段。扩张性是这一战略的重要特性。虽然就全社会来说，资本运营没有增加或减少社会资源总量，只是改变了这些资源的原有配置，提高了这些资源的运营效率；但是，就进行资本运营的企业来说，其所能够控制、运作的资源却增加了用少的资本、控制、推动更多的、更大范围的资本，使其为本企业的战略目标服务，企业的原有资本产生出一种“放大效应”、“杠杆效应”，从而产生最大限度的利润。当然，

扩张性是就资本运营战略的一般特性而言的，有些情况下，特别是当企业外部环境对企业发展不利，以及本企业资源约束较大时，企业也需要缩小“资本”规模。比如将企业资本从不利的行为、企业退出等。严格来说，资本运营是企业不断调整、优化企业资本结构，实现企业资本最大限度增值。在这一过程中，既有资本的扩张，也有资本的收缩，更多的是对资本的重组和组合。但就一般条件下的企业资本运营战略而言，扩张性是其主要特征，因为资本的扩张和增值具有某种内在联系。

4. 挑战性。资本运营战略，是企业为了在激烈的市场竞争中求生存、求发展而制定的，或者是企业发现了有利于本企业扩张发展的机会，或者是企业为应付外界环境的威胁、压力和挑战所采取的行动方案，因而，它要求企业不仅仅停留在适应外部环境这一层次上，还要强调企业发挥能动性、创造性，主动出击，主动进攻。资本运营如同一个大“魔方”，变化无穷，奥妙无穷，且充满风险——有些企业通过资本运营战略迅速崛起；而另一些企业却由于资本运营战略失误而跌入“陷阱”，一蹶不振——这正是资本运营战略的挑战性所在。

二、企业资本运营战略的类型和选择

（一）企业资本运营战略的类型

资本运营战略包括发展型资本运营战略、稳定型资本运营战略、紧缩型资本运营战略和复合型资本运营战略。

1. 发展型资本运营战略。它具有以下几种基本类型：

（1）集中发展型资本运营战略。集中发展型资本运营战略是集中企业的资源，以快于过去的增长速度来增加现有产品或劳务的销售额、利润额或市场占有率。这种战略的优点是经营目标集中，容易实现生产专业化、实现规模经济效益，这种战略的缺点是当外部环境发生变化时，经营的风险很大。因此，应考虑实施

一段时间后，向其他类型的发展战略转移。四川长虹电器股份有限公司采用的就是集中发展型资本运营战略，长虹公司将其称为“独生子女政策”。长虹集中有限资源，围绕彩电这个拳头产品，全力以赴创名牌，上规模，使公司的市场占有率不断提高。公司由成立最初的一家资产总额不足 20 万元的家电子企业，成长为目前国内最大的、资产规模上百亿元的彩电生产企业。

集中发展型资本运营战略的资本投向是集中的，问题是如何满足资本增长的需要。其战略重点是资本的融通和加快资本的运营速度，选择能够满足发展需要的资本的融通方案，并保持一定的弹性，以避免在外部环境变化所带来的巨大风险时，引起企业经济活动的紊乱。

(2) 同心多样化资本运营战略。它是增加同企业现有产品或劳务相类似的新产品或新劳务。同心多样化能够利用企业所具有的专门技能和技术经验、生产设备、销售渠道。当一个企业所在的产业处于上升时期时，该战略是一种很有生机的战略，它可以加强组织在具有特殊知识和经验的领域中的地位。有一项考察了几乎占美国资产 2/3 的 460 个公司的研究资料表明：导致公司较快增长率的多样化，是扩大与原有市场有关的市场，如美国的杜邦公司就是成功地实施了同心多样化战略。

同心多样化资本运营战略需要制订资本分配的方案，保证资源有效地利用。资本虽然避免了集中投入单一产品或劳务的风险，但增加了资本多方面投向的运作难度，也增加了资本短缺的风险。

(3) 纵向一体化运营战略。纵向一体化，是指在两个可能的方向上扩大企业现有经营业务的一种发展战略。向前一体化就是组织自行销售其产品或劳务。向后一体化则是组织自行供应其生产现有产品或劳务所需的部分或全部产品或劳务。

纵向一体化有以下优点：①向后一体化使企业能对它生产现

有产品或劳务所需原材料的成本，质量和供应进行更有效的控制；可以将原材料供应商获得的高额利润转移到本企业中来。②向前一体化可使企业控制销售和销售渠道，有助于消除库存积压，掌握市场信息，从而增加产品的市场适应性，对于原材料生产企业进入产品制造领域，有助于实现更大的产品的差异化，并增加产品的附加值。

有些企业采取纵向一体化战略是为了达到某种程度的垄断控制，还有些企业是希望通过建立全国性销售组织和扩大生产规模来获得经济利益。

纵向一体化也存在着一定的风险，实证研究表明，向前一体化而进入新的产品、市场领域的企业，其效果要比采用其他战略进入同一领域的公司要差得多。采用纵向一体化的企业的价格收益比率明显低于实行同心多样化战略的企业。因此，企业要慎重地选择纵向一体化战略。

当企业决定采用纵向一体化资本经营战略时，其战略重点根据是企业获得资源的能力，首先决定是采取企业内部壮大的方式，还是与别的企业实行联合或兼并的方式。方式确定后，要制订战略方案。

(4) 横向一体化资本运营战略。它是企业通过购买、联合或兼并与自己有竞争关系的企业的发展战略。它与同心多样化有类似之处，二者新增的产品或劳务与企业现有的产品或劳务密切相关。其差别是；同心多样化新产品或劳务的增加既可以通过内部开发，又可以通过购买或兼并另一个企业来实现，这个被收买的企业生产的产品或劳务极为相关，但不直接互相竞争。而在横向一体化的情况下，只是通过购买竞争对手来增加新产品或劳务，这两种战略的差别甚微。

横向一体化可以实现规模经济，实现经验共享和优势互补；提高行业集中程度，增强了对市场的控制能力。横向一体化同时

也要承担在更大规模上经营的风险，以及出现由于规模庞大而产生机构臃肿、效率低下等弊端。

企业实行横向一体化资本运营战略时，要制定联合、兼并、合并等多个战略方案，并根据资本运营战略目标，确定出最优的方案。

(5) 复合多样化资本运营战略。复合多样化，是指增加与组织现有产品或劳务大不相同的新产品或劳务。它可以在组织内部或外部产生，但更多的是通过对其他组织的合并及合资经营方案而来。为数众多的组织者愿意选择复合多样化的战略，如美国的通用电器公司除主要从事汽车生产外，还生产飞机发动机、潜水艇、电冰箱、洗衣机等。

复合多样化资本运营战略有许多优点：它可以通过向不同产业的渗透和向不同的市场提供服务来分散企业经营的风险；可以向具有更优经济特征的行业转移，以提高企业的盈利能力和灵活性；联合后的企业产生协同效应；使用一个部门的利润来弥补另一部门的支出，前一部门不用缴税；提高企业的股票价格等等。

一个企业在选择复合多样化时，应采取慎重的态度，不要为多样化而多样化。复合多样化会带来组织膨胀，加大管理难度。实践证明，有许多企业在进行多种经营时，会面临决策失误、资金短缺、不熟悉业务等风险因素，稍有不慎，就会导致失败。

为了使复合多样化战略得以成功，以下几点非常重要：①明确的组织目标。②一个企业至少必须利用它的三个基本实力（生产能力、特定市场的分销渠道和技术能力）之一。③必须正确评价自己实行多样化的能力，包括对企业现状及其可用于多样化的资源条件的分析。

当企业决定实行复合多样化资本运营战略时，要立足现有资本存量进行技术改造和功能提高，尽可能以拳头产品和优势领域为核心向周围延伸、扩散，开发出多品种、多规格、多功能、多

样化、系列化的产品，或与产品相关的配套产品、延伸产品，以及深加工、精加工产品。对原有无市场、档次低、技术水平落后、缺乏竞争力的产品尽快采取压缩、停产、转产等措施，退出相应的经营领域。

2. 稳定型资本运营战略。它具有如下特点：企业满足于它过去的经济效益水平，决定继续追求与过去相同或相似的目标；每年期望取得的成就，按大体相同的比率增长；企业继续用基本相同的产品或劳务为它的顾客服务。

稳定型资本运营战略的风险较小，对处于正在上升的产业和稳定环境的成功的企业来说，是极为有效的。对许多产业和企业来说，稳定发展是最合逻辑、最为适宜的战略。可口可乐公司曾多年采用稳定型战略，并获得了极大的成功。

稳定型资本运营战略的优点是：避免开发新产品和新市场所必需的巨大的资金投入，激烈的竞争和开发失败的风险；容易保持经营规模和资源的平衡协调；避免因资源的重新组合而造成时间上的损失等。

当外部环境发生动荡时，就会打破企业战略目标、外部环境、企业实力三者的平衡，使实行稳定型战略的企业陷入困境；当企业在市场上的差异优势由于竞争对手的模仿或行业的变化而减弱或消失时，就会无力抵御强大的竞争者的进攻；稳定型战略会降低企业的风险意识，从而会使企业面临风险时缺乏适应性和抗争性。

3. 紧缩型资本运营战略。当企业的经营状况、资源条件不能适应外部环境的变化，难以为企业带来满意的收益，以至威胁企业的生存和发展时，企业常常采取紧缩型战略。一般来说，企业只是想在短期内实行这一战略，以使企业渡过危机，然后转而采用其他战略方案。紧缩型战略按实现其战略的基本途径划分，可以划分为四种类型。

(1) 抽资战略。抽资战略，是指减少企业在某一特定领域内的投资，这个特定领域或是一个战略经营单位、事业部、产品线，或是特定的产品、牌号，其目的是削减费用支出，改善现金流量。然后，将引出的现金流量投入新的或发展中的领域。

(2) 转向战略。转向战略，是指企业试图扭转财务状况，提高经营效率所采取的战略。转向战略的目的是渡过难关，扭转形势，然后采用新战略。成功地采用转向战略的关键是要有系统完整的战略管理观念。

(3) 放弃战略。放弃战略，是指卖掉公司的一个主要部门，这个主要部门可以是一个战略经营单位、一条生产线或是一个事业部。当抽资战略或转向战略失效时，常常采用放弃战略。

(4) 清算战略。清算战略，是指通过拍卖或停止全部经营业务来结束企业的生命。对任何企业的管理者来说，清算是最无吸引力的战略，通常只有在其他战略全部失灵时才加以采用。但固执地坚持无法挽回的事业，其结局只能不可避免地破产，但当破产时，可清算的东西就会更少。

4. 组合战略。许多大型企业并不局限于实施单一的战略，而是将战略组合起来，一些可能的战略组合是：

(1) 同时组合。在增设其他的战略经营单位、产品线或事业部的同时放弃某个战略经营单位、产品线或事业部；在其他领域或产品奉行发展战略的同时，紧缩某些领域或产品；对某些产品实行抽资战略，而对其他产品采用发展战略。如美国通用电器公司（GE）采取著名的“第一名、第二名”战略，即 GE 的产品一定要在全球、全美占第一、第二。GE 公司将居于领先地位的产品分成三大类，将全公司的产品集中于三类产品之内，重新组成了 13 个具有强大竞争力的事业部，将卖掉或关闭没有效益或前途的业务部和生产线所获得的 100 多亿美元全部用来发展这 13 个事业部，特别集中在高科技和效益丰厚的服务业务上。投

人的方式主要有两个，一个是直接投入于某一产品的研究开发及扩大生产；另一个是兼并或购买其他公司的生产线或业务，以便在短时间内扩大自己的生产经营能力。GE 还随着市场变化，随时做出新的调整，当某个业务部不再具有领先地位时，就会被调整掉，如 1992 年，GE 将航天技术事业部以 30.5 亿美元整个卖掉。

(2) 顺序组合。在一定时期内采用发展战略，然后在一定时期内实行稳定发展战略；先使用转向战略，待条件改善后再采用发展战略。

总之，企业可采用的战略方案是多种多样的。鉴别可用的战略方案，则是一个企业选择最适宜战略的前提条件。

(二) 企业资本运营战略的选择

不同的战略类型适合于不同的条件和情况，企业在选择最恰当的资本运营战略类型时，应当运用科学的方法，遵循一定的原则和标准来进行此项工作。

1. 组织过去的战略。过去的战略是战略选择过程的起点，新考虑的战略方案多数受到企业过去的战略的限制。

2. 决策者对风险的态度。企业决策者对风险的态度，也会影响对战略的选择。高风险战略方案意味着高收益的可能性。有的企业决策者愿意承担风险，通常采取进攻性的发展战略，回避风险的企业的决策者通常采取防御性战略。

3. 对外界环境的信赖程度。企业存在于环境中，而环境受到股东、竞争对手、顾客、政府和整个社会的影响。企业对环境的依赖程度越高，选择战略的灵活性就越小。

4. 企业文化与权力的关系。在大多数企业中，企业决策者依据权力制订的战略如果和企业文化相抵触，在战略实施过程中就可能出现一些重大问题。在杰出的企业中，企业决策者都试图创造实施战略所必需的文化。

5. 中层管理人员和职能人员的影响。中层管理人员和职能人员（尤其是公司计划人员）对战略的选择部分地受到个人视野及所在单位的目标的影响。一般来说，他们对战略方案作出的建议与评价，总是与过去的战略差异不大，少冒风险。

6. 竞争行为。决策者应全面考虑竞争者对不同战略选择作出的反应，制订出相应的对策。如国际商用机器公司（IBM）的行动会强烈地影响着所有计算机公司的战略选择。

7. 时间因素。战略决策可利用的时间会影响着战略选择。时间的压力会限制可供选择决策方案的数量，且减少了在评价方案时所能收集的信息量，当人们处于时间压力下，往往更着重消极因素，且考虑的其他因素较少。另外，还应考虑实施战略的时机。

三、企业竞争地位与资本运营战略

（一）SWOT 分析

SWOT 是英文缩写。SW，是指企业内部的优势（Strength）劣势（Weakness）；OT，是指企业外部的机会（Opportunities）与挑战（Threats）。SWOT 分析，就是企业在选择战略时，对企业内部的优势和劣势及外部环境的机会和挑战进行综合分析，使战略的制定与企业内部能力（优势与劣势）和外部环境（主要是机会与挑战）相适应。

1. 优势与劣势分析。企业内部优势与劣势是相对于竞争对手而言的。企业的优势可以表现在许多方面，如：突出的竞争能力；充足的资金来源；良好的品牌形象；公认的市场领袖；拥有规模效益；具有专利技术；产品更新能力强；具有学习曲线效应；经营管理水平高；先进的工艺等。

企业的劣势也可以表现在许多方面表现出来，如：没有明确的战略方向；设备陈旧；较低的盈利甚至亏损；缺乏管理经验，经营

管理混乱；研究开发落后；产品组合不合理；企业形象不佳；销售渠道脆弱；资金不足；成本过高；较差的营销技巧等。

上述优势和劣势的各种因素，对于企业的影响程度可能是不同的，有些并不重要或者较易补救，而另一些可能是致命的，企业可以选定一些因素作为评价标准，再根据各自的重要程度给予不同的权重系数，最后打分加总，以确定企业的优势和劣势。

2. 机会与挑战分析。环境的改变可能会给企业带来机会，也可能会给企业带来威胁，企业要善于观察与分析，利用机会发展自我，规避风险以保护自我。

企业所面临的机会可以归纳为以下几个方面：能进入新的细分市场；能扩展产品线以满足消费者更大范围的需求，可以实现多角化经营；可以实现市场的快速增长；能绕过有吸引力的外国市场设立的关税壁垒；具有很好的兼并机会，企业可以实现迅速扩张；竞争对手出现重大的战略失误，本企业可以迅速改变市场地位，等等。

企业所面临的挑战可以归纳为以下几个方面：具有成本优势的外国竞争者进入市场；替代品出现并且销售额迅速上升；外汇汇率变动；宏观经济不景气，紧缩信贷，原材料价格上涨而企业产品价格没有变动；税率提高；消费需求偏好发生改变；国家法规出台对本企业产品构成某种程度的约束；竞争对手经营战略改变对企业构成威胁，等等。

来自企业外部的机会和挑战，有时候需要与竞争对手相比较才能确定。有利的条件可能对大家都利；不利的挑战可能对大家都利。其中最为关键的是要判定某种机会对谁更有利，本企业还是竞争对手；某种威胁对谁更严重，本企业还是竞争对手。同时，还要进一步了解，竞争对手是否意识到这些机会和挑战的出现，为此，采取了怎样的反应。

（二）企业所处竞争地位分析

对企业优势与劣势、机会与挑战的综合分析，可以判定本企业所处的市场竞争地位。

判断企业市场地位的一种比较简便可行的方法是以市场占有率的高低作为判断的依据。一个企业在目标市场上占有率的高低，说明该企业在这—目标市场的商品销售或劳务提供数量在总交易额中所占比例的大小。占有率高，说明企业竞争力强；反之，则竞争力比较弱。

根据企业市场占有率的大小，可以将企业的市场竞争地位划分为以下几类：

1. 市场领导者。市场领导者，又称作市场主导者，是指一个行业中相关产品的市场占有率最高、为大众所熟悉的企业。通常情况下，在一个行业中都有一家企业，被认为是市场领导者，它在价格调整、新产品开发、促销能力和拥有销售渠道的宽度及稳固性等方面，均处于领导、主导或领先的地位，它是市场竞争的领导者，也是其他企业挑战、效法或回避的对象。如在国际范围，汽车市场的通用公司；计算机市场的 IBM 公司；软饮料市场的可口可乐公司，等等。在国内范围，饮料市场的健力宝集团；彩电市场的长虹集团；计算机市场的联想集团；等等。

2. 市场挑战者。市场挑战者，是指一个行业中相关产品的市场占有率处于前几名（如第二、第三、第四名）的大企业。例如，美国的西屋公司、百事可乐公司在长时期内就居于市场挑战者的地位。这些市场挑战者，不断提高市场份额，扩大企业知名度，其角色无异于是在向市场领导者进攻和挑战。在我国彩电市场上，康佳集团、TCL 集团等就处于市场挑战者地位。

3. 市场追随者。市场追随者，又称作市场跟随者，是指市场占有率比市场挑战者要低一些、在市场上的位次更低一些的企业。这类企业一般安于次要位置，在与市场挑战者、市场领导者“共处”的状况下求得尽可能多的收益。

4. 市场补缺者。市场补缺者，又可称市场填充者，是指一个行业中的小企业，它们专心关注市场上被大企业忽略的某些细小部分，在这些狭小的市场上通过专业化经营来获取最大限度的收益，也就是在夹缝中求得生存与发展。

一般说来，处于市场领先者和市场挑战者地位的企业，资金实力雄厚，各种资源充分，企业竞争能力强，更有条件进行复杂的资本运营。

（三）企业竞争优势的取得

1. 选择正确的经营领域。企业作为能够对环境变化作出能动反应的有机体，要善于发现市场机会，积极开拓新的市场，寻求顾客新的需求，并开发相应的商品或提供相应的劳务为之服务，从而正确地选择和确定企业的经营领域，使企业所处的经营领域有利于建立某种竞争优势。有利的竞争领域要符合两个标准：①这些领域必须能够设法避免或减少由于环境变化而给企业造成的损失。②企业能够在这些领域取得优势地位。企业选择有利的经营领域不是逃避竞争，而是能够选择竞争相对不太激烈、或企业能够在竞争中取得某种优势的经营领域。

经营领域的选择事实上就是企业所准备进入行业的选择，其中要考虑多方面的因素，包括行业生命周期阶段、国家的产业政策和产业结构、行业的基本特征、行业的市场状况、进入与退出行业障碍的大小、行业的技术状况与潜力，以及行业结构等。

2. 在选定的经营领域取得有利的竞争地位。

（1）利用专利保护和贸易壁垒。专利保护是企业用于保护经营地位最有效的手段。贸易壁垒则是与专利保护相近的另一种保护手段。在一些国家和行业中，企业始终处于进口限制的竞争保护之下，即使有本地的竞争者，为数也不多，这就为企业设立了一个较好的保护屏障，创造了一个非常有利的市场环境，使企业并不需要通过太多的竞争就可以顺利进入市场。由于企业在发展

初期受到某种特殊的保护，能够在一定的时间内将企业资源用于发展而不是用于竞争消耗，从而取得较快的发展和较强的竞争优势。另外，高关税、单一资源等，也都是充分保护竞争地位的重要方式。

(2) 抢先进入市场。在市场争夺中，有时候与战场争夺极为相似，时间具有特殊的价值。在其他竞争者进入市场之前，单一投资者将在一段时间内具有许多的市场机会，为企业取得竞争优势提供独特的时间和空间。经营生产资料工业中的大量实例表明：企业抢先进入市场，将会在5—10年内，甚至更多的时间内，没有或很少有竞争者。这种受保护的地位是通过企业的开创性和竞争者的反应迟钝取得的，并可以保持相当一段时间。在这段时间内，企业可以使商标获得承认，取得顾客信任，还可以发展分销网络，把生产能力扩大到一定规模，在定价和产品供应方面享有一定的灵活性等。这也正是许多企业孜孜以求开发全新产品和进行新市场开拓的动力所在。

(3) 发展带头产品。带头产品，是指企业在某一等级或规格的产品线系列中，最先投放市场的产品。一般来说，企业发展这种产品，从第一个企业将产品投入市场，到其他企业仿制成功，常常会有6个月到两年的滞后期。在这段时间内，带头企业可以获得受保护的经营地位，为企业提供了可以直接盈利和取得长期优势的机会。一般说来，企业发展拳头产品，由于暂时与竞争者隔断，就为获得高市场占有率和商标信誉提供了机会，而且能保持相当长的时间。

(4) 产品革新。产品革新，是指经过对老产品的改造，生产具有新功能、新特色的产品。它的第一个投放者，常常也能获得相当长时间的有利地位，取得高盈利和高市场占有率，直到其他企业仿效成功。

(5) 正确定价。定价在企业营销中具有重要的地位，价格一

方面直接影响到企业的利润；另一方面又影响到销售额和市场占有率，而销售额和市场占有率的高低又对企业利润有影响。正是由于价格与企业利润、销售额、市场占有率之间的复杂关系，能否正确定价成为影响企业竞争优势的一个重要因素。在低成本的情况下，采用与竞争者相同的价格，可使企业获得更多的利润，改善企业盈利状况，若采用低价策略，则可以获得较高的市场占有率。

(6) 改善成本结构。企业如果能够具有成本优势，就可以为企业价格优势的取得提供可能。成本优势可以通过扩大生产规模和利用经验曲线效应来取得，也可以通过改变成本结构来取得，如通过零件通用化、把产品系列集中于少数品种、将不同的生产工序合并、改进生产过程如把固定作业改为流水线等来取得。

(7) 改善资金构成。资金构成对成本竞争优势的影响有时被人们所忽视。事实上选择不同的筹资方式，形成合理的资本配置，可以降低资金成本。实力较强而乐于在资金方面冒险，将可能意味着在边际收益和价格下降情况下确保股东的盈利不受竞争的影响。这种方式提供的价格优势可以成为提高市场占有率的基础。

上述几个方面，仅仅是为了说明取得竞争优势的各种可能性。总之，企业应放弃那种在所有相关市场、产品和技术上全面出击的思想，树立起在优先的经营领域中获得优势地位，建立和保护优势的思想。

3. 制定具有竞争优势的战略。

(1) 低成本优势战略。低成本优势战略又称作总成本领先战略，是指企业努力降低产品的生产和销售成本，从而使自己的产品价格低于竞争者的价格取得竞争优势，以迅速扩大销售量和提高市场占有率。如福特汽车公司 T 型车的生产即采用此战略，而在美国风靡一时。

采用低成本优势战略的企业可以通过以下几个途径来实现低成本的目标：①建立起高效规模的生产设施，通过规模经济降低成本。②简化产品结构，零部件尽量标准化，便于维修，同时降低材料消耗等。③最大限度地减少研究开发、服务、推销、广告等方面的成本费用。④保持与原材料供应商的良好关系，提高原材料质量，降低原材料价格。⑤减少雇员数量，降低劳动力成本。⑥通过技术革新，采用适用技术或自动化降低生产成本。⑦实行批量运输，降低运输成本。⑧严格控制管理费用，节省一切不必要的开支。

(2) 差别化优势战略。差别化优势战略，是指企业大力发展别具一格的产品线或产品项目，以争取在产品或服务等方面比竞争者有独到之处，从而取得差别优势的战略。具体地说，企业可以在品种、质量、价格、包装、服务、交货期等方面取得独特优势。例如，日本汽车制造商就是通过不断推出造型别致、款式新颖的小汽车而在全球赢得竞争优势的。

实行差别化优势战略的企业取得竞争优势的方式可以有多种：设计品牌形象，改进技术工艺，改变产品性能，实施新的营销手段，完善售后服务，保证零部件的可得性、产品的可靠性和耐用性等等。

(3) 专一化优势战略。专一化优势战略，又称集中化、聚焦化、密集化优势战略；是指企业集中力量为某一个或几个细分市场提供最有效服务，更好地满足一定顾客的特殊需要；从而争取局部竞争优势的战略。例如，杭州娃哈哈集团最早就是选择儿童营养液这个细分市场，而取得竞争优势的。

实行专一化优势战略的企业，面临专一化目标的选择问题。在一般情况下，具有以下一个或几个特点的客户群或地区市场可以作为专一化的目标：①这一特殊目标市场对于主要竞争对手的成功并不是关键的。②这一特殊目标市场的需求潜量足以使公司

获利。③该特殊目标市场具有较好的增长潜力。④公司本身具有必要的能力和资源，以有效地为这一特殊的目标市场服务。

专一化优势战略一般是企业资源有限的中小企业首先考虑选择的战略。实行这一战略虽然不能从整体市场的角度取得低成本和差别化优势，但在一个较窄的领域内却可以取得低成本优势或差别化优势，或者二者兼而有之。

当然，实行专一化优势战略的企业也有其风险：①大范围提供服务的竞争对手与专一化公司的成本差别大，从而使针对一个狭窄的目标市场服务丧失成本优势，或使专一化战略产生的差别化优势被抵消。②企业目标市场过于狭窄，一旦这一目标市场的需求发生变化，企业将面临致命性的威胁。

总之，企业通过上述三种不同的战略实施，可以赢得一个或几个方面的竞争优势，从而建立或巩固企业的市场竞争地位，在激烈的市场竞争中求得生存与发展。

（四）企业资本运营战略的制定

企业资本运营的成败不在于是否完成交易，而是在于交易完成后的经营绩效是否如期实现。而要使企业资本运营取得成功，制定正确的资本运营战略是至关重要的。企业资本运营战略的制定和实施要遵循一定的程序，其战略的基本内容应包含以下方面。

1. 确定资本运营战略目标。在企业总体发展战略指导下，在分析企业外部环境和内部资源的基础上，确定企业未来进入的行业和经营领域，以及资本运营的战略目标，包括定性目标和定量目标，如企业资本规模、资本投资回报率等等。

2. 选择资本运营的具体形式。为了完成企业资本运营战略目标，根据企业的资源状况以及企业可以取得的资源情况，决定采取资本运营的某一种或几种具体形式，比如兼并、收购还是参股、控股，或其组合等。

3. 寻找对象企业并进行可行性研究。首先设定对象企业的条件,包括对象企业的类型、规模;具体落实对象企业;并就该企业并购进行可行性研究,如对象企业的有形资产、无形资产评估;选择并购形式等。

4. 战略实施。包括发出并购意向,做好信息沟通;对对象企业进一步调查评估;进行并购交涉、并购谈判;签订并购合同;并购实施中对并购企业的生产、组织、财务、人事等进行调整与整合等。

5. 战略实施控制与评价。主要是对资本运营的实际效果进行定性和定量分析,与原先制定的战略目标进行对比,寻找偏差原因及制定整改措施;对资本运营战略的效果进行评价,并总结经验教训。

第三节 企业无形资本运营

企业无形资本运营不可忽视,强调无形资本运营,是要将企业无形资产看做可以增值的资本,使其充分发挥应有的、巨大的作用,以实现资本运营目标。

一、无形资产的涵义及其类型

(一) 无形资产的涵义及特征

无形资产,是指特定主体控制的,不具有实物形态,对生产经营与服务能持续发挥作用,并能在一定时期内为其所有者带来经济利益的资产。这就是说,无形资产是资产,是投资后能带来收益的资产;是无形的,这是它的个性。

无形资产与有形资产不同的是,有形资产的价值与使用价值

是融为一体的，而无形资产的使用价值是使其他有形资产增值，人们不能离开有形资产的使用来谈论无形资产的使用价值。

无形资产具有以下特征：

1. 无形资产不具有实物形态。无形资产本身不具有实物形态，它通过一定的物质载体表现其自身，如专利权通过专利证书、商标权通过注册商标表现出来，而商誉则通过企业的整体资产表现出来。

2. 无形资产可以在较长时期内为企业带来经济利益。无形资产中有许多是企业凭借各种优越条件取得的法定权利，如专利权、专营权、商标权等，这种优越条件使企业具有垄断优势，技术优势、或管理等其他方面的优势，可以长期持续地为企业的生产经营和服务发挥作用，并在其长期使用中为企业带来经济利益。

3. 无形资产具有排他性和共享性。无形资产归特定主体依法拥有和支配，法律严格保护特定主体的这种专有权利，其他任何主体不得非法享有这种权利。但是，与有形资产不同，无形资产可以被多个主体同时使用。无形资产的排他性和共享性构成一对奇异的矛盾，使得无形资产的保护在世界各国都成为难点。

4. 无形资产具有间接性。无形资产的使用价值体现在其他有形资产上，要得到无形资产的使用价值，就必须将无形资产和有形资产结合起来。换言之，无形资产的使用价值要经过物化过程，物化过程的难易使无形资产的使用价值呈现出很大的不确定性。当某项无形资产的物化成本大于其收益时，这项无形资产对投资者就没有什么实际价值。物化成本因不同情况而异，所以应当在具体的环境中讨论无形资产的价值。

5. 无形资产所能提供的未来收益具有很大的不确定性。无形资产能够给企业带来的收益并不是确定无疑的，可能很大，也可能很小，这种不确定性包括：①无形资产能够给企业带来高于

一般水平的收益，但也有例外。如企业利用的专利技术本身具有缺陷，或企业使用不当，就不能给企业带来高于一般水平的收益。②无形资产带给企业的收益的数量具有不确定性。如企业利用的专业技术由于新技术的出现而逐渐失去价值，因而未能给企业带来其预先设想的收益。

（二）无形资产的类型

依据不同的标准，无形资产可以划分为不同的种类，根据无形资产的价值计量特点，可以将无形资产分为可确指的无形资产和不可确指的无形资产。而按照无形资产的内容进行划分，可将企业无形资产划分为以下四类。

1. 知识产权类无形资产。知识产权类无形资产，是指人类智力发明创造的科研成果在一定条件下形成的无形资产。它具有以下三个共同特点：①专有性，表现为法律赋予知识产权所有人对其权利客体享有占有、使用、收益和处置的权利。②地域性，是指知识产权在授权国境内享受该国知识产权法律的保护。③时间性，无论什么知识产权，都有一定的期限。知识产权类无形资产可以脱离企业整体而独立存在，可以作为单项资产进行转让或出售。它们主要包括专利权、非专利技术、商标、计算机软件、著作权等。

2. 契约权利类无形资产。契约权利类无形资产，是指企业通过签订契约有权获得优越产销地位而形成的无形资产。企业契约的具体形式很多，包括取得生产要素和出卖产品的各种合同、协议、证明文书和商业约定，也包括政府授予的专营权、专卖权方面的特许证书等。契约权利类无形资产主要有：优惠合同、特许经营权、土地使用权等。

3. 关系类无形资产。关系类无形资产，是指企业在长期的经营过程中与外界有关的企业、人员、机构以及内部员工之间形成的有助于企业经营的良好关系。涉及关系类无形资产性质的内

容很多，但最主要有两项：素质较高的职工队伍和营销网络。

4. 综合类无形资产。综合类无形资产不能脱离企业整体而独立存在，它们或是企业整体的象征，或是关系到企业整体的竞争力，通常不宜作为单项资产进行转让或出售，也不宜随时进行核算或估价。它们是促使企业在同行业市场竞争中处于较为优越地位的综合因素。这类无形资产主要有：商业秘密、商誉。

按照我国《企业财务通则》的规定，无形资产一般包括专利权、商标权、著作权、土地使用权、非专利技术、商誉等。

二、企业无形资本运营

（一）无形资本运营的意义

无形资本运营，是指企业对所拥有的各类无形资产进行运筹和谋划，使其实现价值的最大增值的活动。长期以来，企业普遍缺乏对无形资产的认识，认识不到无形资产的价值，更不用提无形资本运营了。因此，对无形资本的运营，首先要认识无形资本运营的意义。

1. 无形资本运营可以促进企业实现规模经济。企业要扩大规模，传统做法是通过增加厂房、设备等有形资产的扩张来实现。而现代企业可以通过无形资本运营，将企业的知识产权类资产进行参股、生产许可证转让、商标转让等可以扩大企业规模生产，实现规模经济效应。

无形资本具有使企业规模效应急剧膨胀的作用。当前主要发达国家的企业纷纷减少有形资产投资，采用以技术转让为主的非股本生产合作达到扩张与增殖目的行为日益增加。他们通过生产特许协议、生产许可证转让、商标转让、转包生产等扩大企业规模生产，取得了前所未有的成效。许多跨国公司就是通过这种方式实现了生产当地化、销售当地化和服务当地化，正是这种投资软件化使跨国公司的规模效应得到急剧膨胀。据统计，世界跨国

公司的年产值已相当于世界总产出的 50%，掌握了国际贸易的 50%，国际技术转让的 70%。可口可乐公司、肯德基公司利用配方和商标权转让在世界各地建立的分公司，就是无形资产在扩大企业规模效应中所起的作用。

2. 无形资本运营可以推动企业重视技术和产品开发。无形资产可以对企业生产、技术水平的提高起重大的促进作用。然而，在无形资产实际应用之前，这些知识性资产的作用只是潜在的。无形资本运营是知识形态生产力向现实生产力转化的桥梁，无形资本的运营过程将是推广企业应用新的科学技术成果的过程。强调无形资本运营可以推动企业重视技术和产品的开发，建立企业特有的和擅长的技术和工艺，形成具有竞争力的产品系列。目前，日美一些优秀企业做到了两个 10%，即将销售额的 10% 用于研究开发，同时调用 10% 左右的优秀人才从事开发研究。

3. 无形资本运营可以推动企业产业结构、产品结构的高技术化。无形资本运营有利于企业通过吸收高新技术，向高新技术产业迈进；通过运用高新技术，可以提高产品的技术含量，增加产品的附加价值。

（二）无形资本运营的主要形式

1. 无形资产的交易。无形资产具有可交易性。无形资产交易常用的、主要的方式是“许可证贸易”方式。许可证贸易是一种借助于许可证合同进行的贸易形式。运用许可证合同进行转让的无形资产主要有以下三种形式：

（1）专利技术的使用权。对专利技术的许可一般是指授权，即专利技术所有者许可他人在规定期限内，在某一地域或范围内有偿使用该项专利技术。

（2）专有技术的使用权。对专有技术的许可，是指专有技术所有者同意将其技术知识传授给他人，他人除支付酬金外，还应

承诺替许可方保守技术秘密的义务。

(3) 商标的使用权。除许可商品标志使用权本身的让渡外，也在一定程度上包含了商誉的让渡。

企业可以利用无形资产的可交易性进行资本运营。一方面，企业可以从外部购入无形资产；另一方面，企业可以以其拥有的无形资产进行对外投资。

(1) 购买专利和专有技术。购买专利和专有技术是企业进行无形资本运营的一种重要方式。企业可视具体情况，经过技术经济论证，对许可证合同交易方式进行优化。日本在第二次世界大战后的 25 年中，花了 100 亿美元共引进 26000 多项专利技术并加以消化吸收，所获得的利益价值高达 5000 亿美元。

(2) 获得经营某项业务的特许权。中小企业可以从其他企业中获得经营某项业务的特许权，获得特许的另一条途径是从政府获得进行某种业务的特许权，如通讯、外贸、药品经营等。

(3) 适时有偿转让或有条件转让现有无形资产。企业进行许可证合同交易时，要考察被许可方的资信情况，严格监督被许可方的商品质量，否则不但会损害消费者的利益，而且会砸自己的牌子。

2. 利用无形资本筹资。企业利用无形资本筹资有以下几种方式：

(1) 利用财务上良好的信用，优先取得银行贷款及金融机构提供发行企业股票债券的方便条件，加快筹资速度，拓宽融资渠道。早在 1967 年，可口可乐公司老板就夸下海口，如果可口可乐公司在全世界所有工厂一夜之间被大火化为灰烬，可以肯定，大银行家都会争先恐后地向公司贷款，因为可口可乐的牌子放在任何一家公司的头上，都会给它带来滚滚财富。又如，春兰集团以其良好的业绩和信誉，争取到股票上市的机会，筹集到大量资金。

(2) 利用良好的商业信誉，取得合作伙伴在供应价格、货源占有、结算方式等方面的优惠待遇。例如，春兰集团利用其良好的信誉，采用“营销紧密合作制”，取得了显著的效果。具体做法是：年初，每个销售代理商都要以预定计划合同的形式认购“销售股”，每股 400 元，到年底东西销售完毕后，“春兰”在自己的利润中分出一部分回报给代理商。这部分回报，再加上正常的销售利润，代理商的收益是比较可观的。而这一笔“销售股”股金，由于有长达一年的时间差，企业可以派上较大的用场。

(3) 利用无形资产引进外资。利用无形资产可以吸引外资，当外商选择合作伙伴时，常常考虑企业在长期经营中创造的品牌、销售网络以及在用户中的信誉。需要注意的是，国内不少企业为摆脱资金严重不足的窘况，急于筹资，在心中无数或缺乏科学评估的情况下，将企业无形资产低价转让出去。许多企业辛苦创下的品牌，在合资中被外商吃掉。如国内洗涤名牌“熊猫”“双猫”、“洁花”等已在合资中被美国的宝洁、英国的利华等收购。现在，已有企业意识到品牌的价值，对与美国庄臣合资而失去的“美加净”、“露美”两个化妆品著名品牌，上海家化联合公司已用重金赎回，但花费的代价也是惨重的，合资企业每年返利抵销 1500 万元，30 年内将少收入近 5 亿元。

3. 利用无形资产，实现资本扩张。企业利用名牌效应、管理优势、销售网络等无形资产可以盘活有形资产，通过联合、承包、租赁、参股、控股、并购等形式实现资本扩张。如青岛海尔集团在面临资金、技术、人才等实力雄厚的外国企业的竞争状况下，企业的资金、产品质量、服务水平达到一定程度时，以“海尔”为主线，组建名牌集团，使企业由“一叶小舟”变成“联合舰队”。以青岛海尔电冰箱股份有限公司为龙头，70 多家企业联手组建成全国最大的电器成片开发区——海尔工业区，不仅生产电冰箱，还生产冰柜、微波炉、空调器、洗衣机。企业借助于名

牌求得全方位的良性循环发展，不断发展壮大。

需要注意的是，发展联合、组建集团、扩散产品，要权衡利弊，要调查合作者的资信，选择可靠的合作者。日本索尼公司的名牌为世界上许多企业所推崇，许多企业愿出巨资借用商标，或与之联营加工，但出于保护名牌的考虑，均被他们拒绝。

（三）无形资本运营应注意的问题

1. 正确认识无形资产的价值。无形资产具有超乎想象的价值。英国学者查尔斯·汉迪估计“一个单位的智力资产通常是账面价值的三四倍”，这种情况在国外比比皆是。据纽约《金融世界》1994年评出的世界商业品牌排行榜所列可口可乐、万宝路、雀巢咖啡的商标价值，分别为359亿、330亿、115亿美元，而可口可乐公司一年的销售额还不到100亿美元。在国内这种情况也不是绝无仅有的。北京全聚德烤鸭集团公司的“全聚德”牌号的评估价值为2.7亿元；上海国脉通信股份有限公司的公司名及服务标记的评估价值为1.7亿元；上海编结设计师陈红与香港一家公司联办时装公司，她的设计技术作价130万元，占公司股份的50%；享有77年名牌历史的上海华生电器总厂在暂时亏损时，与香港四家公司组建华生有限公司，“华生”商标还以500万元的价格折入股本。从这些例子可以充分说明无形资产与有形资产相比具有超乎想象的价值。

2. 加强无形资产管理。

（1）加强无形资产的基础工作。无形资产的基础工作应该包括以下几个方面：

1) 对无形资产进行成本核算。企业取得的无形资产一般都是通过有偿方式取得的，对无形资产要进行计价入账，从受益之日起在一定期限内分期平均摊销，以使无形资产的自创费用或购入费用在无形资产的有效期内从无形资产所取得的收入中得到补偿。现在，许多无形资产费用（自创成本、转让费用及其他费

用)缺少财务记录和技术管理台账,无形资产变成账外资产,使无形资产的评估参数无从取证。

2) 加强保密工作。对企业的专有技术、配方、特殊工艺等无形资产书面资料要配备专人专管,以防止丢失和被窃取。一些企业在外商来厂参观时,把自己特有的技术、工艺、方法无条件地提供给对方,以至我国的许多传统工艺、秘方流落到国外,被外商所掌握,成为国内企业强劲的竞争对手,外商获得了巨大的经济利益。

3) 及时取得法律保护权。对新发明、新工艺、重要科研著作、新商标等,应及时申请专利权、版权及注册商标权,取得合法所有权和国家有关法律法规的保护权,以防止竞争对手不劳而获与无偿占有。许多企业缺乏法律意识,有的企业在开发出新工艺、创造出新发明、设计出新商标、研制出新产品后,不知及时申请专利权及注册商标,反被对手所利用,抢先取到了专利权,从而丧失了合法所有权及法律保护权。

4) 追究非法者的法律责任。由于无形资产具有巨大的商业价值,谁拥有了先进优良的无形资产,谁就能赢得巨大的商业利润。因此,在多种所有制经济成分并存的市场竞争环境中,企业的无形资产就难免被盗用、侵权与流失。无形资产的非法盗用,是造成当今企业无形资产流失的最主要原因。发现社会上出现盗用和侵权使用企业无形资产的行为,一定要依法追究非法者的法律责任并要求经济赔偿,决不能心慈手软,姑息迁就。

5) 恪守商业道德。商业道德最能反映一个企业商业信誉的优劣;恪守商业道德,就是保护商业信誉。良好而可靠的商业信誉是企业生存与发展的无价之宝,因此恪守商业道德就能保护企业最重要的无形资产。

(2) 重视对无形资产的投资。加强无形资产管理的措施之一,就是要重视对无形资产的投资。这是因为:①某些无形资

产会随时间而丧失，如专利权等；有的无形资产随时间而丧失其先进性，如计算机软件等。企业要继续保持其以往的优势和今后的生存发展，必须不断开发创造新的无形资产，这就要求企业必须对无形资产进行投资。②某些无形资产的保持需要长期投资，如场地使用权、长期租赁权、商誉权等。因为，这些无形资产的使用权必须支付使用费或保持费。

总之，无形资产在取得、积累、保持、发展及使用各个环节上均需要投资。投资的目的，完全是为了利用无形资产去争取企业更大的、更长远经济收益。

在无形资产投资中，要注意以下几个问题：①由于企业无形资产的项目较多，投资的规模和时间要有轻重缓急之别，切不可平均使用力量。②投资方向要考虑到市场未来的需要和企业的经营特色，避免投资的盲目性。其三，注意投资的时间选择和空间选择，力争投资取得最佳效果。

(3) 搞好无形资产价值的评估。加强无形资产管理，还要做好无形资产价值的评估。无形资产是企业的固定资产，其价值应该进行会计核算和资产评估，做到心中有数。这样做有利于企业全面掌握资产总额，便于内部经营管理，有利于企业在承包、租赁、联营、实行股份制、中外合资、兼并、转让、破产等经济行为发生时清产核资，防止企业资产流失。

在无形资产的核算和评估中，对那些价值有一定范围的无形资产，要逐一进行准确核算，其总价值应包括创立、取得、保持、积累、维护、发展、使用等各个方面上所耗费的一切实际成本；对那些一时无法精确核算的无形资产，如商誉的隐性价值，要聘请专门的资产评估机构进行评估，力争评估结果客观合理。

3. 充分利用和发展现有的无形资产。多数无形资产项目受时间的制约，在有效的时间内，要尽量充分加以利用，切不可闲置浪费。企业应将现有无形资产尽快转化成现实的生产力，抓住

现有无形资产的各种优势，主动开展各项业务。例如，利用现有无形资产的先进性，尽快占有市场；利用财务上的良好信用，优先取得银行贷款及金融机构提供企业股票债券的方便条件，加快融资速度，拓宽融资渠道；利用良好的商业信誉，取得合作伙伴在供应价格、货源占有、结算方式等方面的优惠待遇；利用先进的生产工艺和优良的科学管理，尽可能提高产品质量，降低生产经营成本；利用良好的商业道德及优质服务，博得顾客的充分信任，增加企业的额外利润；利用商标权、专利权等，积极发展横向联合，扩大企业在社会上的影响，增加企业在生产和销售上的垄断权，降低无形资产被非法盗用与侵权使用给企业带来的经济损失；利用无形资产的可交易性，适时有偿转让或有条件转让现有无形资产。

发展现有无形资产应注意两点：要注意挖掘现有无形资产尚未发挥的潜力；要注意不断改进现有无形资产的质量。挖掘潜力要充分调动企业全体职工的积极性，不断提高职工的文化素质，激发职工的创造性。改进质量要注意网罗人才，组织科研队伍，一方面针对实际情况，对现有无形资产的质量进行改进；另一方面要面向市场、面向未来，开发储备新的无形资产资源，以求得企业今后的发展。

4. 无形资本运营应以创企业名牌为中心。名牌是企业最大的无形资产。随着市场经济的发展，名牌产品在市场竞争中的作用越来越明显，名牌对消费者的导向和认同效果也越来越明显。谁能创出名牌产品，谁就能在与同行业的竞争中处于领先地位。名牌已成为企业最大的无形资产。因此，无形资本运营应以创企业名牌为中心。

(1) 创企业名牌的前提是确保产品质量。“质量是企业的生命”，只有过硬的产品质量，才能与强大的同行竞争，才能赢得用户信赖和社会声誉。青岛海尔集团生产的“琴岛——利勃海

尔”系列电冰箱产品，十几年来出厂后无一台退货返修，成为出口欧美市场的免检产品，在消费者中颇有声誉。

(2) 创企业名牌必须做必要的广告宣传。如“娃哈哈”的成功，从某种意义上说是品牌的成功。“娃哈哈”非常重视品牌的形象，在向社会进行广泛征集的基础上确定了商标。在娃哈哈儿童营养液刚刚上市之时，企业不顾只有 10 万元的存款，毅然与杭城两家电视台签下 21 万元的广告合同。一个月后市场就反馈回大量需求信息，“娃哈哈”从此一炮打响。

(3) 创企业名牌必须形成企业规模。名牌需要规模作为企业的支柱，没有一定的规模，创名牌就没有经济保障。可口可乐公司从 1888 年作为注册商标以来的 100 多年中，仅广告费用支出每年高达 1.84 亿美元。没有强大的规模效益，就不可能有雄厚的实力。

(4) 创企业名牌需要高科技的投入。高科技投入是生产企业创造、发展名牌的基础，是创造产品独特风格和完美质量的保证，是不断保持一流水平的条件。

5. 重视企业的形象。企业形象也是企业的无形资产。良好的形象使公司富于魅力，使公众对企业的产品和服务喜爱和信任，对企业的产品和服务有巨大的支持作用；良好的形象对企业的信誉起担保作用，它使银行更乐于向企业提供优惠贷款，使股民乐于购买公司的股票，使保险公司乐于承担保险，使供应和销售更加畅通稳定，因而在市场竞争中更具有优势；良好的形象对公司内部有巨大的凝聚作用，使员工感到自豪和心理满足等。重视公司形象，要重视公司的形象设计，树立企业的价值观念；加强企业的象征性标记的管理，推广公司的观念和形象；重视开展有效的公共关系，以赢得社会各界支持。

第八章

“合作竞争”与现代营销

未来经济的发展基础已经发生了质的变化。它将给工业经济——产品运营时代产生的“竞争”观念与营销理念、方法，带来强撼的冲击。企业行为，特别是领导科学，竞争战略与策略、市场营销的观念，手段，方式方法均面临着一次巨大的观念更新过程。

第一节 合作竞争

一、企业生态系统

知识经济时代，企业之间的竞争关系，是一种“合作竞争”关系，而这种复杂的合作关系是建立在高度信任的基础之上的。

如果企业拥有信息沟通中枢系统机制，便成为一个类生物体。它们生活在一个以电子方式与其他生物体连接的“丛林”之中，所有的生物体都在为地位而搏斗，为利益而竞争。各种各样

的计算机化企业在进化发展过程中相互依赖。同一生态系统中的某些企业之间结成一种虚拟关系；而大多数企业却不是这样。有些企业成为森林之王，有些企业在系统中争得一席之地，而有些成了牺牲品。计算机化企业以多种复杂方式改变着企业间关系，把握所处的生态系统，并在竞争中生存。

（一）企业生态系统的特性

进入计算机化企业时代，这种生态系统将遍布世界。通过研究生物的生态系统，研究它的自然进化，以及经济生态系统与生物生态系统运动方式的相似之处，可以获得很多启示。在经济领域，如同自然界一样，不同的组织为在环境中生存发展而奋斗，但这种环境，会伴随着计算机化企业的发展进化而走向国际化。建立电子网络、采用自动化、快速反应能力以及高度复杂性的产生，进而产生戏剧性的变化。由此可知，一个生物生态系统是一个由有机体之间、有机体和环境之间相互作用、相互影响而形成的社会。同样，一个计算机化企业生态系统也是一个由计算机化企业之间、企业与环境之间相互作用、相互影响而形成的社会。

比如，在苹果公司辉煌时期，它成功的原因是由于大量的应用软件开发商以其麦金托什机作为选择平台。苹果公司通过积极主动地与大学出版商、广告代理以及那些可以从其 Mac 高级绘图操作系统获益的机构建立联系，而创造了辉煌。它构建了一个团结和睦的生态系统并从中获得了远远超过自身的能量。

1995 年，苹果公司处境艰难，但这并非是因为竞争产品变得更优秀，而是由于英特尔（Intel）和微软公司（Microsoft）领导的个人电脑社会构建了一个更大的生态系统，这一系统对软件、网络、笔记本电脑等倾注了大量资金，导致个人电脑取代 Mac 机而成为大多数应用软件开发商的选择平台——因为它们可由此获得更高的销售额。

经济生态系统会由小到大，逐渐扩弃。一个花店可能与国际

花商服务机构、附近的电脑控制温度、当地园丁、饭店、宾馆以及提供餐饮服务的机构连接在一起。在一种极端的情况下，全球信息超高速公路的前景是将电视、电话、卫星、无线发射台以及那些与影片公司、电视制作公司、杂志出版商、电子书籍出版商及任何形式的信息库建立起的计算机网络组织连接在一起。

很多经济生态系统与不同行业的企业连接。为了利用“信息高速公路”给自己带来收益，电话公司与电影制片厂连接，电视企业都将在同一“丛林”中争取生存空间，为成为最强者而竞争。在同一行业内横向或纵向联合的传统观点已被打破。企业要迈向成功，就必须建立并管理跨越行业的合作关系。

（二）企业在生态系统中的角色扮演

在计算机化企业经济领域，由于虚拟而灵活的连接，企业间不再仅仅是简单的竞争，而是共同进化。在竞争性的经营战略与合作性的经营战略之间，存在着复杂的相互联系。拥有最出色战略的经营管理人员不仅要考虑在本行业内进行生产和竞争，而且要考虑如何在一个跨行业的生态系统内扮演一个有利可图的、长期的角色。经营管理必须接受这种生态系统的观点才能使企业更有前途。

当然，在计算机化企业世界里，某些形式的竞争会带来很大的破坏性。例如，如果你通过个人电脑购买一张磁盘，可以利用一个软件代理人在互联网上寻找最低价格。对软件代理人的使用目前还刚刚开始，但随着它的日趋完善，其使用将得到普及。一旦商品购买者通过电脑来搜寻最低价格，销售商的利润率将被降低到一个最低程度。

设计人员对很多高毛利的产品进行重新设计，以使其更适合消费者需要。如计算机业，从高利润的主机到存在残酷竞争的个人电脑都发生了快速的演变进化。顾客需要的是能接入各种辅助设备的开放系统，商品被仿制是很容易的。美国拥有数量超过任

何国家的电视机，堪称一个电视王国；遍布国内的电视网展开了剧烈的竞争，电视工业也曾以狂热的激情发展起来。然而现在，美国却在外国人的竞争下丢掉了它所有的电视生产。首先是被日本抢走，但日本也接着受到同样问题的困扰；现在，日本的电视机进口量几乎等于出口量的3倍。虽然录像带可以产生于美国，但现在没有任何一种型号的录像机是由美国生产的。伴随着电视进入数字化时代，必将产生更多的机遇。这一时代有赖于对数字传媒业这一复杂生态系统的理解。

与生物生态系统不同，一个经济生态系统有精心制定的未来目标和构想。系统中的每个成员必须分析在这种构想中它希望扮演什么角色，希望对整个系统的影响和控制达到一种什么样的程度。有些企业积极进取，谋求在系统内发挥主导作用。每一个经营管理人员必须把握所处的生态系统，理解系统内的地位之争，明确生态系统在计算机化世界中是如何进化的。

因此，最大的赢家就是那些知道如何在所处生态系统内控制或主导角色的组织。像微软公司虽然只有IBM1/10的规模，但却领导并规范着千万个合作企业的行为。

（三）竞争形态的转化

竞争是社会发展必不可少的。它使企业始终保持警觉和灵敏性，并通过经营生态系统内的互动使个体得以发展壮大。例如，在研制波音777喷气客机的过程中，波音公司构建了一个包含几百个企业的全球性的生态系统，系统中的每一成员知道如何运用与环球网连接的CAD软件，以最好的方式对飞机进行开发改进。在波音公司全新的生态系统中，曾是激烈竞争对手的企业相互协作，所有的公司都是系统的一部分，并依靠系统得以壮大。然而，软件工具公司很难共同促进，发展壮大，它们大多情况下是相互破坏。

生态系统的领导者如同一个花园的园丁。他怀着对未来的梦

想，筛选品种，播种，施肥。这种明智的方针决不同于个体间无控制的竞争。自由竞争是看不见的手，在最出色的生态系统内，看不见的手已被智慧所代替。在计算机化企业的复杂性之下，生态系统间的竞争将取代简单的产品之间的竞争，因为电子手段可以使简单的竞争异常激烈化，并带有巨大的毁灭性。

激烈的竞争必然带来价格的下降。然而，相互协作与共同学习能够极大地降低成本并提高产品品质。计算机化企业经常既是竞争对手同时又是合作者。这种关系可称之为“合作竞争”。

詹姆斯·迈天公司与 LBMS 公司的经营体系的发展过程中存在剧烈的竞争。迈天公司拥有一套客户服务器设计方法，它以 LBMS 公司的项目管理工具作为辅助。虽然是竞争对手，但两企业共同销售这种联合产品，以便主导市场，并为它的改进赢得资金。

曾经使汽车工业发生变化的日本互依式生产在进化发展过程中，成功地构建了一个由生产者和各类合作者以复杂关系组成的生态系统。合作者之间不仅考虑通过即时交货来降低成本，而且从产品的开始设计阶段，到生产计划的制定，以及最终的售后服务等各个方面都进行密切的合作。紧随日本之后，克莱斯勒公司为达到一种高水平的合作，彻底重塑了它与供应商的关系。它与供应商一起研究如何改进它们的联合设计和生产工序，经常修正所供应的零部件，使之更易于生产或更易于在汽车上组装。各企业相互参观对方的工厂，这样它们就可以共同调查和排除问题，相互提出改进建议。制造商提前向供应商提供有关模型改变和产量的信息。它们的合作渗透到从计划制度到售后服务整个过程的各个方面。

汽车制造商不只有单一的供应商，而是每个零件都经常拥有两个或两个以上的供应商，从而能够在这些供应商之间调整购买数量。制造商按事先达成一致的方法对供应商进行评价排序，每

一供应商为维持或增加自己的供应份额，要努力争取最好的评价并尽力降低成本。由此签定的合同能够使供应商时时保持警觉。通过这种方式，可以在两个目标上都达到最佳效果：与交易伙伴密切合作的同时又保持交易伙伴间的激烈竞争。将这两个最佳效果加以结合应是计算机化企业设计的目标。

随着经济生态系统的不断进化和由于计算机化，企业机制变得更为复杂，取得事业成功最关键的因素是塑造、发展和培育经营关系。

为避免具有毁灭性的价格大战，企业必须探索、组织能保证每个成员都成为最终赢家的联盟，在联盟之下，不同的贡献者之间存在着错综复杂的合作。这一联盟必须了解它们所处的生态系统，在共同的前景下缔结关系，通过协商缔结适当的协定，并精心加以管理。有很多形式的联盟可以避免暗中的对抗。

二、合作的最佳方式

认识了在生态系统中迅速确立主导地位的重要性后，企业将如何运作？网景公司是有史以来崛起最快的企业。其原因在于，当环球网产生后，网景公司无偿放弃了自己的“浏览器”，而使它成为被普遍使用的环球网浏览器。当太阳微系统公司发明了一种新的程序操作语言——Java 语言后，它认识到这种语言可能成为一种所有互联网络计算机的通用语言。为了达到这一目标，太阳公司无偿放弃其专有权，并为促使网页在未来的诞生进行了大量的宣传推广。这种有可能成为另一种被迅速忘却的语言以快捷的速度在互联网络中普及开来，太阳公司终于创立了其他销售商不得不遵守的 de facto 标准。太阳公司的这种做法极大地促进了互联网络的发展，公司股票由此得以升值，硬件销售也获得增长。

在数字化世界里，很多有价值的项目可能被无偿放弃，因为

其复制成本几乎为零，如软件、教育产品以及能在互联网上传送的任何东西。

企业之间复杂的合作关系是建立在高度信任的基础之上的。某些企业不值得信赖。它们对待经营合作的态度如同希特勒对待和平协定一样；如果别的组织相信这些企业会以合作或协定为荣，将会使它们自己处于不利地位。那些不守信用的企业把合作作为一种权宜之计，虽然知道自己将会践踏它，但仍宣称以合作为荣。很多企业法人对此无动于衷，不去维护公正。在计算机化企业时代，信赖这样的企业主管只能带来极大的损害。

为了实现尽可能高的效率，在产品规划和开发的早期就需要合作者之间建立联系。例如，一个供应商可能只简单地供应零部件，也可能对零部件提出新的设想，这种设想可能全面提高产品吸引力、降低成本、或提高产品品质。在计划过程中采纳这些设想将是很有价值的。在影视产品生产，合作企业大量采用“头脑风暴”法以寻求富有创造性的思想，如此相互启发，结果必然带来新的可能性。

通过对产品的设计，使其零部件能以最小的人力进行组装。自动化组装需要产品制造商与零件生产商在产品设计与组装设计上密切合作。在 CAD 工具时代，这种合作将会变得错综复杂并可能出现在计算机化空间的任何地方。

在整个计划实施过程中，合作导致产品成本的降低，并常常使产品更可靠、更易于维护，但也可能发生进退两难情况。对供应商必须进行筛选，至少在对一零部件更具竞争力的价格投标出现以前，进行暂时的筛选。在设计最终完成以前，所有供应商的开发小组都有必要与制造商合作，进行细致的改进工作。被选中的供应商应是那些在质量、交货及合作关系上有良好记录的企业。

借助新技术的帮助，信息搜集可以采用全新的的方法。经营

合作者应该共同创造收集有价值信息的方法，并合作利用这些信息来给消费者提供服务、改进产品、使利润最大化。

大的连锁店收集大量对其供应商有价值的信息，供应商也同样为其零售商收集大量有价值的信息。

总之，经营合作者之间能够通过交换信息相互提供帮助，尤其是当能够采用电子手段收集信息并将之迅速传送到最需要地点的时候。

如果零售连锁店的数据与供货商的数据能通过一个专门用来进行数据分析处理的共同数据库进行综合，这种综合对广告宣传计划和扩大销售将是极有价值的。

一个零售连锁店的目标应是使每个商店摆脱销售困境并设计如何使每位顾客的购买达到最大化。通过在店内作广告的形式，或将一个购买者可能购买的两件不同商品紧密联系在一起，有助于实现这一目标。

因此，在新技术的帮助之下，可以用全新的方法收集信息。一个生态系统内的不同参与者收集的是不同的信息，通过对这些数据信息的共享，能够经常相互提供帮助。

第二节 营销新策略

营销理论日新月异，但是“定位”策略的威势一向不容忽视。在今天信息泛滥的商业社会，大家都在玩定位游戏，但玩得高明的人不多，问题何在？

根据美国营销大师杰克·陶特的说法，定位的基本原则，并不是去塑造新而独特的东西，而是去操纵原已在人们心中的想法，打开联想之结，要在顾客的心目中占据有利的地位。定位的

观念不仅适用于广告业，任何人都可以利用定位策略，在生活的各种竞争中领先对手。

陶特认为，近年来的定位问题可分为两大类：第一类是在市场逐渐成熟后，如果企业不能及时构思新的定位，就会陷入困境。莲花软件公司在试算表软件市场成熟后所面临的，就是这样的问题。但是莲花及时抓住工作组软件的新发展，将企业重新定位为“工作群组软件公司”，成为工作群组软件的先驱。由于近年来企业大举扩张生产线和进行多角化，使消费者对产品的印象越来越模糊，这是第二类定位问题。美国雪佛兰汽车公司就经历过这样的问题。过去雪佛兰汽车是美国家庭车的代名词，但在雪佛兰汽车公司将生产线扩大到卡车、跑车后，消费者心中原有的“雪佛兰就是美国家庭车”印象焦点就模糊了，而让福特车占上第一品牌的宝座。陶特指出，消费者的心是营销的终极战场，定位，不是琢磨产品，而是对顾客心中的想法下功夫。

一、消费者的五大思考模式

要了解消费者的心，必须抓住消费者的思考模式，这是进行产品定位的第一步。“新定位”列出了消费者的五大思考模式，帮助企业抓住消费者的心。

（一）消费者只能接受有限信息

在超载的信息来源中，消费者会按照个人的经验、喜好、兴趣、甚至情趣，选择接受哪些信息。因此，较能引起广泛兴趣的产品种类，就拥有打入消费者记忆的先天优势，在消费者的心目中占据更长的时间。

（二）消费者痛恨复杂，喜欢简单

越多越复杂的东西，并不见得更有效地解答问题，反而会使人不堪负荷而失去兴趣。消费者所需要的是简单扼要的信息。《今日美国》成功的一大关键，就是简化信息，使读者一眼就记

住。简化信息的诀窍，就是不要全盘托出长篇大论，应当集中力量将一个重点清楚地打入消费者心中，突破痛恨复杂的障碍。

（三）消费者缺乏安全感

由于缺乏安全感，消费者会买跟别人一样的东西；免除花冤枉钱或被朋友批评的危险。因此，企业可以用消费者的现身说法，民意调查或强调悠久的传统，增加消费者的安全感。

（四）消费者对品牌的印象不会轻易改变

虽然一般认为新品牌带着新鲜感，较能引人注目，但消费者真正能记在脑子里的东西，还是耳熟详尽的东西。

营销企划人应该善用既有成果，吸引消费者。例如，肯德基让过世的老将军再度出现在广告中；福特汽车将已成为经典的65年野马车型悄悄加入新车型广告中，都是成功的例子。

（五）消费者的想法容易失去焦点

虽然盛行一时的多角化、扩张生产线，增加了品牌多元性，但是却使消费者模糊了对原有的品牌印象。例如，牛仔裤的老字号李维，曾一度扩张品牌，增加休闲服、上班族西装裤等生产线，使李维的标志出现在所有与外出裤有关的产品上，这样的扩张模糊了消费者对李维的印象，弄不清李维到底是什么公司。发现问题后，李维决定重新定位，集中力量放在牛仔裤市场上，而为新开发的休闲裤创造新品牌。现在，李维不仅成为数十亿美元的国际企业，新开发的休闲裤也成为美国第一畅销品牌。

二、定位的五大技巧

了解消费者的思考模式，只是定位的前置工作。杰克·陶特还归纳出五项定位的实践技巧。

（一）名字要好听

心理学研究显示，语言的力量远胜于影像，语言是打开人们内心最有效的传播媒介，而且，通过声音传播出去的语言，最易

于了解，也被记忆得最久。有了好名字，就拥有吸引潜在顾客的诱饵。

好名字不但要好听，而且便于记忆，最好要与产品的特点、销售的定位结合一体，当消费者对名字越熟悉时，对定位的印象也就越深。

（二）产品的类别必须清楚且易于了解

人的记忆就像分类储存的仓库，消费者只有在了解产品属于什么类别后，才可能记忆。苹果电脑推出“牛顿”，就是一个失败的例子。手掌般大小的“牛顿”，兼其电脑、通讯和个人记事簿的功能，相当便利。但苹果电脑为它创造了一个新的产品类别，称为“PDA”，使消费者弄不清楚“PDA”是什么意思。其实，具有个人记事簿功能的“牛顿”，类似市上的“个人电子秘书”。苹果电脑应该利用大家熟悉的电子秘书做为“牛顿”的类别，便于消费者认识这种新产品。当消费者有印象后，再强调“牛顿”的其他特色，作为与对手的区别。虽然，这样的分类必须牺牲“牛顿”的手写电脑特色，但却是设定类别必须做的牺牲。这并不是改变产品的设计，只是不在定位时强调而已。

（三）定位研究要抓住重点，不要被研究资料淹没

不要因为研究，就轻易放弃自己对市场的直觉与认识。定位研究的重点有二：①掌握对手的策略。企业要对对手的策略进行详尽的研究，甚至要了解对方营销人员的行事风格，才能研究并拟定周全的反制对手的策略。②了解消费者对企业或产品的印象和认识。以及自己与对手在消费者心目中各有何优势和缺点。

（四）善用公关策略

让公关兼负营销使命，而不是只让企业或产品的大名登上媒体就够了。公关通常能够发挥比广告更大的定位效果。亚当斯啤酒是一家强调高品质的啤酒公司，但刚开始时的规模小，无法负担广告费用。亚当斯利用品酒竞赛，打开知名度。亚当斯先赢得

波士顿地区的啤酒品尝大赛，最后又赢得在丹佛市举行的全美啤酒品尝赛，从此名声大噪。

(五) 重新定位时，必须有适当的推动者，委婉地逐步改变定位

重新定位的策略，通常意味着改变现状，甚至必须改变获利很好的现状，推翻上司过去的策略，没有适当的推动者，这是很难成功的。推行定位工作的人，必须能用委婉的方法，向上司说明意见，并说服他们加入变革的过程，逐步推动改变。打破既有的模式重新定位工作，需要渐进的计划，让大家有更多的时间适应改变。

虽然定位已经是大家熟悉的概念，但是做起来并不容易。要做得好，不是看更多的书，而是实际练习。只有不断演练定位过程，才能抓住定位的精髓，也才能找到生存之道。

第三节 市场创新

一、从适应市场到创造市场

适应市场固然应作为企业市场创新的基本要求，但是对于这种适应，绝不可狭义地、简单地理解。在知识经济时代这一点显得非常重要。有人认为，适应市场，就是先调查了解市场需要什么商品，然后企业再去研制和生产这种商品。这样理解适应市场的经营原则，就显得过于肤浅、过于简单了。其实，适应市场讲的是企业的产品与市场需要之间的本质关系，而不是具体的实现形式。就本质关系而言，它告诉我们，市场需要是第一性的，企业的商品生产是第二性的，前者决定后者，后者必须适应、服从

和服务于前者，因此，凡是不符合市场需要的商品生产，都是没有前途的。至于说具体的实现形式，一定要看到，在充满竞争的市场条件下，适应市场绝不能是消极的、被动的，而必须是积极的、创造性的，即企业要善于引导消费，勇于创造市场。

当然，创造市场在本质上依然是适应市场，因为市场根本不需要的东西，有天大的本事也不能把这个市场创造出来。但是，这种适应是在更高层次上，更高水平上的适应，它更突出地强调企业对于适应市场所应采取的积极态度，以及所应具备的创新精神。它反对企业在竞争中消极地等待顾客提出种种需要后再去生产，被动地跟着市场潮流跑，如果这样，等待企业的必定是失败。

从操作角度讲，创造市场就是企业要主动地考察研究消费者存在的实际需要（包括物质的或精神的种种需要），力争在消费者提出具体要求之前，率先把适销对路的产品研制出来，把它推向市场，让消费者逐渐了解它、接受它以至喜欢它，从而把过去不存在的市场需求创造出来。

在创造市场方面，日本企业表现非凡，日本索尼公司就是创造市场的典型。

按照盛田昭夫的说法，索尼公司是以新产品去引导消费，而不是先调查消费者喜欢什么商品，然后再投其所好。他们开发出的风靡世界的超小型盒式单放机“Walkman”（原意为步行者，中国消费者习惯称之为随身听），可以生动地体现索尼公司善于创造市场的经营思想与战略。正是这一不起眼的小小的产品，改变了世界上几百万、几千万人的音乐欣赏方式。要是当初索尼公司的领导集团没有坚定不移地引导消费、创造市场的观念，在新产品开发过程中遇到困难时优柔寡断，丧失挖掘潜在市场的良机，“Walkman”也只能死于萌芽之中。

二、市场创新途径选择

总的说来，市场创新，主要是指不改变现有产品，或对现有产品不做大的根本性的变革，而寻找新的市场机会，扩大产品销售。市场创新有两个基本方向：①纵向创新，即对现有市场的挖掘和深化，提高产品的市场渗透率。②横向创新，即开拓新的市场，扩大产品的销售量。因此，市场创新可以有两个基本途径：即渗透性市场创新和开发型市场创新。

（一）渗透性市场创新

渗透性市场创新，是指企业利用自己在原有市场上的优势，在不改变现有产品的条件下，通过挖掘市场潜力，强化销售，扩大现有产品在原有市场上的销售量，提高市场占有率。具体说来，渗透性市场创新又有三种基本途径：

1. 通过各种促销活动，促使现有顾客更多地购买本企业产品。例如，通过改变包装来增加销售：改大包装，增加最低购买额；改小包装或改用方便包装，方便购买和使用；特价优待大量购买者，或对老主顾的重复购买行为实行优惠等等。

2. 通过完善售后服务，将竞争对手的顾客争取过来。如推出比竞争对手更完善的售后服务措施，提高企业的竞争地位，将竞争对手的顾客拉过来。

3. 寻找新顾客。这是指争取原来不使用本产品的顾客成为购买者。例如，发送产品样本、目录、说明书，引起消费者的兴趣和注意，试看、试穿、试用等，增加消费者对产品的信心；扩大产品广告宣传，进行各种销售促进活动等。

渗透型市场创新应该是企业首选的市场创新途径，通常企业所付代价最小，成功率最高，因为企业对环境和产品都比较熟悉，有一定的经验积累，便于实施，只要原有市场没有饱和，这种战略就容易成功。

（二）开发型市场创新

开发型市场创新是指企业用已有产品去开发新市场。具体说来也有三种基本途径：

1. 扩大市场半径，即企业在巩固原有市场的基础上，努力使产品从地区市场走向全国市场，从国内市场走向国际市场。

2. 开发产品的新用途，寻求新的细分市场。例如，美国杜邦公司生产的尼龙产品，最初只用于军用市场，如降落伞、绳索等，二次大战后，产品转人民用市场，企业开始生产尼龙衣料、窗纱、蚊帐等日用消费品，以后又继续扩展到轮胎、地毯市场，使尼龙产品系列进入多个子市场。在这一过程中，尼龙产品本身没有根本性变化，仅仅改变了尼龙的存在形式。

3. 重新为产品定位，寻求新的买主。比如，某服装公司最早为老年人设计生产夹克服装，推入市场后颇受青年人欢迎，再次在青年服装市场定位，扩大这种产品的销售。

采用开发型市场创新，要求企业不断了解新市场用户的要求和特点，预测该市场的需求量，同时要了解新市场中竞争对手的状况，估计自己的竞争实力。

总的来说，在知识经济时代，工业产品时装化一会儿一个样，一样一个味。商业服务个性化，有一种人，就有一种商品群，周期频率越来越快，振幅越来越大。只有不断创新、不断领先、不断变革，才能保有企业利润和全球地位。

第四节

电子商务——无纸贸易时代

一、电子商务的含义及其发展

电子商务是指以电子交流的方式为采购商品和提供服务开发市场。其实无论怎样去定义，电子商务最重要的地方在于今天我们如何应用它来改进商业和管理的过程，用以提高公司的竞争能力。

电子商务的发展具有深远的影响，无形商店将成为现实，利用 Internet 进行电子商务活动，它是国际互联网上发展最快的一个产业。目前互联网上已出现了上万家虚拟商店——即无店铺商店。据权威部门统计，美国公司每年通过电子方式采购价值达 5000 亿美元的货物。这只是全部购物的一小部分。在日本，众多商家也在忙着利用 Internet 开设店铺，“虚拟商店”1995 年仅有 500 多家，1996 年就超过 1000 家。电子商务为一些中小企业带来更大的商业机会。过去一些地方上的小企业忽然成了面向世界销售商品的显赫企业，成了最大的受益者。

电子商务导致了无店铺商店——虚拟商店的出现，网上商业街也出现了。与此同时，各种电子服务、电子银行、电子货币也出现了，并在不断开辟新的商业领域。世界蓝色巨人——IBM（美国国际商业机器公司），于 1996 年 6 月宣布建立了第一个网上商业街，又称“世界大道”。零售商可以通过用户计算机在“网上商业街”上开设自己的商店，这为现代零售业的发展开辟了一条新的途径。几乎同时，全世界最大的软件商微软和银行 POS（销售点终端）最大供应商威尔方（Verifone）合作，创建

并经营 Internet 在线商店。微软还宣布与日本最大的信用卡公司 JCB 合作,计划在 1997 年 6 月成立虚拟商店街——名为“星球”,提供特约零售店在线服务。随着越来越多的交易从纸张转向电子方式,几乎没有任何摩擦碰撞的市场新时代即将到来,商业方式即将发生根本性的改变。最终,电子商务将带领人们进入“虚拟市场”。这种看不见的“市场”,能使彼此互不相识的购买者和销售商不用通过传统的代理商或中间商,按电子方式会见并对话,进行商品及服务的交易。电子信息技术帮助人们实现这种新的特殊市场。在全球范围内,信息技术已在过去的几十年中逐步把世界的市场和商业结合成一个巨大的网络。电子商务把全球市场置于任何人的手指之下,这是过去 100 年来全球商业出现的最令人激动的巨大变化。

二、电子商务是新型数据库

随着 NII (国家信息基础结构) 的逐步形成,电子商务正在成为越来越热门的话题,并且将成为 NII 最主要的应用领域之一,从而开辟市场经济的新天地。由于信息交换速度的提高,导致成本的下降,为电子商务提供了通畅的环境;信息服务业的发展,尤其是数据库及其应用软件的开发与研制,为电子商务提供了可靠的技术保障。相应的大量商务数据库正在问世,有的处于试验阶段,有的已经投入运营。总的来说,目前电子商务大致可以分为三个方面:①网上的信息服务。②电子购物和贸易。③电子银行与金融服务。商务数据库也就集中在这三个方面发展。

1. 网上的信息服务主要包括联机的新闻、商业信息、财经业务、科学教育、图书杂志、音乐以及电影形式的信息服务和通过网络提供的软件服务。

2. 电子购物和贸易的主要目标是实现市场、订货、支付和运送等各个商贸环节在网上的实现和运行。

3. 电子银行与金融服务也是电子商务取得可观效益的一个方面，目前已经实现的有电子支票、电子货币等等。进军线上金融服务的主要有以下几路人马，他们是：①信用卡公司，如 VISA、MasterCard。②网络服务公司，如 Prodigy、AOL。③大型银行，如 Chase Manhattan、美国商业银行（BOA）等。④财务软件公司，如 Checkfree、Intuit、Microsoft。⑤还有一些热衷于电子现金的新公司，如 Cybercash、First Virtual、Digicash 等等。其中引人注目的有 VISA 与 Carnegie Mellon 大学的合作项目（The NetBill Electronic Commerce Project），它形成了网络支付系统的雏形，用以支持 Internet 上各种劳务及商品交易的网络支付；NetBill 的工作类似转帐卡，提供验证、财务管理、交易处理、收费及报表服务；微软最新推出了新标准 PCT（Private Communication Technology），提供网络服务器与用户之间的安全加密和验证；微软的“Money”软件旨在发展个人电脑线上家庭银行，显示了微软致力电子商务的决心；还有年处理近 90 亿美元业务的美国最大的电子账单处理公司 Checkfree，已宣布与 Cybercash 及 ADP 合作，开发新产品。

三、电子商务构成的基本技术层面

（一）MIS——管理信息系统

MIS——Management Informate System，即管理信息系统，或者说电子管理信息系统。它不是一个抽象而独立的部分，而是电子信息技术的应用融合在经营管理过程中的一种现象。

目前，就一些网络技术的应用形式来看，MIS 系统主要包括这样几个部分：零库存（Just In Time）、商业电子数据交换（EOI）、电子订货系统（EOS）、电子转帐系统（EFT）、信用卡服务（POS），以及使上述这些功能彼此协调，顺利得以实现的商业增值服务网络（VAN）。

从现代企业的经营管理新概念来看，MIS 就是电子信息技术在经营管理全过程的一种应用。现代商业企业的管理总是采用统一经营、分类管理的方式。统一经营，是指“统一进货、统一定价、统一调配”；分类管理，是指将已进入企业的商品按保管地点和销售责任人划分责任，目的是保管和销售这些商品。这种管理方式要求管理层及时了解经营、销售动向，准确地库存分析资料等信息，并可以对销售经营活动进行直接有效地控制。在这种方式下，使用电子信息技术作为经营活动的辅助手段，就成为商业企业管理必然的需求。

MIS 系统运行的关键在于，经营者应先有一个好的经营系统设计，在技术上将重点放在 MIS 系统软件的开发、购置和投入上。

从 MIS 系统应用的目的来讲，经营者需要的是从其大量的信息收集、管理、分析中获得一个正确的投资决策。那么，MIS 系统运行的核心便是信息的收集和分析。

商业企业存在于社会，其活动受到多方面的影响：同类企业的竞争、顾客的购物心理、商品的供求规律、相关互补商品的影响、社会活动变化的影响及企业自身经营活动的情况等，这些都关系商品的经营情况，需要我们对其进行有效的分析，进而决策。微观经济学理论为我们提供了相关的理论和分析方法，如“均衡价格”、“多约束下的消费者选择”等等。而这些分析方法都是建立在大量数据统计资料的基础上。

就拿 POS 系统为例，企业的内部经营活动，如销售资金收入、商品库存、营业员业绩、卡清算、优惠卡持卡者记录、应收应付及资金流动等，每时每日，都要通过 POS 系统正确地采集。企业对 POS 系统的要求是：可靠地进行销售活动，准确地收集基础数据，灵活地对待销售活动的响应能力，这样广泛而全面的数据采集构成了分析的基础。

收集到这些数据之后，对其进行有效的分析和决策，才是MIS系统最核心的任务。MIS系统的总体目标，不是单纯的手工劳动计算机化，而是要为标准化的严格的科学管理提供时效性强的量化分析数据，并预测企业的发展及可能的关键所在，从经验鉴定转换到数据管理，为高层决策服务，提高企业的总体运作水平和管理水平，加速企业经济效益的增长及规模的扩大。

近年来，随着IC卡技术的迅速成熟和普及，及其在商业企业中的应用，这种新兴的电子信息化技术日益成为能直接给企业带来可观效益的手段。IC卡作为快速结算卡，持卡人可在卡内存有小量金额，在持卡购物时，提高了交易的结算速度，使自选商场堵塞的出口通道变得通畅起来；它不仅是吸引顾客的举措，同时带来了快速结算方式，会员累计消费折扣方式，连锁优惠凭证方式等，给企业提供了可选择的多种优惠促销手段。这些新兴的电子IC卡的应用，给企业带来了全新的促销思路和直接的经济效益。

MIS系统优化了商品物流管理，在一系列开发应用较好的企业中，已实现了零库存，大大降低了商品库存、管理、流通等环节的人员开支和费用开支。

现在正在试验、制定，有些地区已开始大量使用的EDI标准及新兴的电子信息交换手段和标准，为商业企业带来了更多的发展机会。在电脑互联网络上，企业要依EDI标准，进行电子订货业务(EOS)；以突破传统的坐店销售方式，使顾客在家中，甚至在国外，都可以通过电话线路，进行家庭购物，结算则以电子货币的方式进行。

电子信息技术的发展必将带来一场商店革命，使某些商店不用扩大营业面积而达到提高营业额的目的，这无疑使企业成本大大降低，营业方式更加灵活，促销手段愈加有力，结算速度更加快捷，资金周转愈加迅速。

(二) POS 系统

POS 系统运行的核心仍是信息管理。但掌握顾客信息，并不是最终目的，而是通过这些信息，分析顾客的购买行为，了解顾客的需求，提供顾客物有所值的服务，从而提高商品的销售量，提高经济效益。

跟踪顾客消费行为的最有效技术，就是目前商业现代化管理中最为流行的 POS 系统。在该系统下，商店在建立顾客档案的时候都会给顾客分配一个顾客号，顾客到收款台结帐时，收款员就会把顾客资料通过 POS 输入到计算机系统中，这样每个顾客采购商品的时间、种类、数量都会在计算机里有详细记载。商家就会根据这些信息，对顾客的购买行为进行分析，从而为顾客提供更有价值的服务。

POS 系统并不仅仅是消费者在现代商场中常见的 POS 收款机，或电子算盘。这些是其前哨部分，也是其主要的硬件部分，而真正的 POS 系统是指具有优化的方案，实用的软件和硬件、强大的财力和技术后盾的信息管理系统。

POS 系统在商业中的开发与应用受到这样几个主要因素的制约与支持：

1. 经营形式与规模

不同企业的经营形式不同，如零售商场以开架自选为主还是柜台为主，或是两者兼容；以本企业经营为主，还是同时引进店、租赁、联营、承包等多种形式共存，而不同企业结算方式和成本核算标准也各异。这样一种经营现状增加了 POS 系统的开发难度，也不可能以一个标准格式进行批量设计，必须进行多元化运作。

企业的规模与 POS 系统的效率密切相关，企业不可盲目追求高效而不顾经营方式和规模而导入 POS 系统。

2. 条形码与店内码

商品条形码是实现单品管理的基础，也是目前计算机最适用的自动输入方式。POS 系统就是依靠条形码对商厦上万种商品进行管理的。不普遍使用条形码，或由于商品条码率低，企业也不自行编制店内码，以传统的方式进行商品购销存管理，POS 系统的优越性就难以发挥，其报表功能也无法完全实现，使之只能当计算器。

3. 单机管理与联机管理

单机管理和联机管理，是收款机运作的两种方式，差异在于信息采集、传输、处理的适时、速率和容量不同，在于功能的多寡与效率的高下。单机管理，投资少、操作易、收效快、实用性强，不仅是对信息流要求不高的中小商企，也是管理基础薄弱的商厦收银系统分步走的明智选择。而联网管理，虽有无与伦比的优势，但必须有规范化、程序化的管理基础相配套。目前条件下，一般的商业企业不完全具备实施条件。所以在作出上单机还是建网络决策之前，必须比较两者的长短利弊。

POS 系统给我们带来了哪些直接的经济效益？

POS 收款机提高收款效率。在收款机上可以进行计算和累加，有些收款机系统可不必输入商品单价，只需输入编码或扫描条码，便可自动计算交易金额。大大节省了收款员操作时间。此外，收款机的打折、加收服务费、去零、退货等功能更是为顾客提供了得天独厚的促销帮助。

实现单品管理。单品管理即对每一种商品的销售情况进行管理，通过把握各种商品销售变化特点，商业用户可以做到在适当的时间、对适当的产品、按适当的数量进货，可以保证商品的库存维持在一个最合理的水平。

提高信息处理效率。收款机可以自动记录销售数据，并打印出报表来，可联网的收款机联网后，可以把数据直接传送给后台计算机，由计算机进行账务核算、统计、分析，大大提高了信息

处理的效率，减少了各类票据的流通量与处理量，保证了信息处理的准确及时。同时，使得商场钱、物得到较为严格的控制，保证每一笔交易对应特定的时间，对应特定的收款员，使银帐清晰。

当然，POS系统给我们带来的经济效益远远不只这些。作为其最核心的功能，它使我们随时掌握顾客信息，进行有针对性的服务，开拓市场。

在不同时期，对不同的顾客群体，服务有着不同的内涵。那么顾客究竟需要什么样的服务，这是让任何一个商品企业都感到头疼的问题。随着信息时代的到来，人们的生活节奏变得越来越快，人们的生活方式出现了多样化，顾客对商品的购买从过去满足衣、食、住、行的基本需求，逐渐深入到对安全舒适、生活品味及生活价值的追求。因此对不同层次的顾客，所需求的服务也是不同的。

在这样的社会环境下，商家提供的商品和服务是否有价值，是否能够让顾客接受，关键在于其对顾客需求信息的掌握程度。①商家要了解他们的顾客，了解他们的生活方式、个人喜好、家庭情况、收入情况、生活层次等等。②了解顾客的方式，最好是填写顾客调查录，建立顾客档案，并对顾客每次采购商品的情况，进行跟踪记载，从而了解顾客的购物习惯，更深入地了解用户需求。这个方法在很久以前已被商家所采用，但是直到信息技术得到高速发展，并在商业管理中得到广泛应用之后，才使得这种方式得以彻底和高效的运行。

这便是 POS 系统带给我们最大的经济效益。

4. EDI——无纸贸易

EDI，英文全称 Electronic Data Interchange，即中文的电子数据交换（即无纸贸易）。EDI 是一种以电子方式交换数据的技术，将其定义简化一下，EDI 是将业务文件按一个公认的标准从

一台计算机传输到另一台计算机的电子传输方法。由于 EDI 大大减少了纸张票据，常常也被称为“无纸贸易”或“无纸交易”。

EDI 是商业上促进贸易高效化的必要手段，在西方应用得十分普遍。目前，中国也正在大力推广 EDI 技术，有些部门已取得了明显的经济效益和社会效益。

从技术上讲，EDI 包括硬件与软件两大部分。硬件主要是计算机网络，软件包括计算机软件与 EDI 标准。

从硬件方面讲，以前大多数 EDI 都不用 Internet，而是通过租用的电脑线在专用网络上实现交流与沟通，这类专用的网络被称为增值网（VAN——Value——Added Network），这主要考虑到安全问题，但随着 Internet 安全性的日益提高，作为一个费用更低、服务更好的系统，其不可避免地将会替代 VAN，而成为 EDI 的硬件载体。

目前，Internet 安全性正在不断提高，一些在 Internet 上实现 EDI 的软件已经问世，为用户提供了较为安全、可靠的数据交换手段。如许多公司已开始使用 Privacy——Enhanced Mail 软件来完成点对点的通信。有些公司的 Templer 采用密钥技术来实现 Internet 上可靠的文件传送。还有一种在 Internet 上处理 EDI 业务的软件是 MIME EDI，用它可按标准格式传送 EDI 信息。

除了这些保证安全通信的软件之外，在 Internet 实现 EDI 还需另一种软件，称为 EDI 映像软件。这些软件主要用来将数据交换为 EDI 标准格式，在传送文件时，将 EDI 格式化的数据通过 Internet 邮件发送出去。一个邮件送来的 EDI 文件，经解码后送到 EDI 映像软件，它将在这个软件内进行变换，送入事务处理的应用程序中。

EDI 软件中除了计算机软件外还包括 EDI 标准。目前，美国国家标准局制订了一个称为 X12 的标准，主要用于美国国内。联合国主持制定了一个行政、商业、交通用 EDI 格式，缩写为

EDIFACT, 用于其他国家。目前, 已有计算机可对这两种标准进行互相转换。到 1997 年, X12 将被吸收到 EDIFACT 中, 使用户只面对一个 EDI 标准。

由此之外, Internet EDI 还竭力提供更多的信息服务, 以促进 EDI 由 VAN 向 Internet 的转化。如 Premenos 公司的 Templar, Sterling 的 Gateway 等。Internet 上的商业网 Commerce Net 为了促进在 Internet 上实现 EDI, 专门成立了一个 EDI 工作小组, 其目标是建立一种将 Internet 买方、卖方与服务提供者联接起来的体系, 使不论公司、学校、政府机构还是个人, 都能廉价、安全地在 Internet 上进行 EDI 业务。

EDI 是其他电子商务环节, 如 EOS, 电子订货系统, POS 系统得以顺利进行的基础。其电子数据交换技术沟通了商家、银行、用户之间的信息传送, 能够进行有效的交流。

目前, EDI 在西方发达国家运用得十分普遍。据统计, 美国有 90% 以上的商品出厂通过 EDI, 一些大型企业已普遍应用 EDI 与供应商和销售商联网。最近几年内, 美国每年有 20 亿美元的销售通过 EDI 实现。此外, 约有一半以上的 EDI 系统被应用到企业、教学单位与政府机关之间传送订单、合同、发票、保险单、海关申报单、帐单、库存报表等文件。其中 85% 的 EDI 业务属于企业与企业之间。15% 属于企业与政府机关之间的商务交往。美国还在努力加速政府部门的 EDI 进程。政府规定截止到 1997 年 1 月, 所有联邦政府机关购买 10 万美元以下的货物时, 必须采用电子方式。在日本, 实现 EDI 的企业已超过 5 万家。新加坡等国的 EDI 发展也很快。欧共体也成立了专门机构来加快 EDI 进程。中国也正在大力推广 EDI 技术, 并且步伐不断加快。

5. EOS——电子订货系统

EOS (Electronic Ordering System), 即电子订货系统。电子

订货系统是指将批发、零售场所发生的订货数据输入电脑，即刻通过电脑通讯网络连接的方式将资料传送至总公司、批发业、商品供货商或制造商处。因此，EOS 能处理从新商品资料的说明直到会计结算等所有商品交易过程中的作业，可以说 EOS 涵盖了整个商流。

在网络技术加快普及的今天，EOS 成为现代化物流管理中的重要一环，它使得零库存得以实现。在信息大量流入流出，交易额和交易频率越来越高的现代化商业社会，零售业已没有很多的空间和时间用于存放货物。在要求供货商及时补足售出商品的数量且不能有缺货的前提下，必须采用 EOS 系统。EOS 蕴含的丰富内容和先进的管理手段，使其在国际上得以广泛应用。

从应用领域来讲，不论零售业、批发业或是制造商，都可采用 EOS 建立企业内的补充订货系统。从它们之间的关系看，零售业是超市等商店与总公司的电脑连结，并将资料输入。总公司再将这些资料作成进货订单，交给进货厂商。也就是说，商店与总公司间有连线，但和厂商间没有连线。而批发业及制造业则是由业务员利用手持式终端机进行的补充订货，这一连串的补货系统也称之为 EOS。

这是以往的一种运行模式。随着 EOS 的进展和电脑、通信方面等各种应用技术的变化，从前那种运行模式，或者说企业内的补充订货系统已渐渐拓展为更广泛的概念。

现在，零售业的店面输入资料已经可以不经由人手，而是从零售业的电脑系统以连线方式当场传送到批发业或制造业的整体系统。

从直接的经济效益上看，EOS 可使零售业与批发业之间正确、迅速地传送订货资料，科学地处理流通业的情报流程和业务处理。正是靠这种不延迟的订送货业务系统，批发商能够掌握好时间随时把握商品流通的各个环节，使批发商与零售商二者确认

进货价格等交易条件；零售店的订货情报能够既正确又迅速地送到批发商处。

而作为现代化商流、物流管理中的重要一环，EOS 的贡献远大于上述内容，其潜在的经济效益是难以估量的。

如 POS 系统的资料与 EOS 资料相结合，使消费者需求信息与零售商采购及批发商供货信息相结合，彼此协调，成为一体。在寸土寸金的今天，零售业不允许多余的空间放置存货，而且要求厂商补货只要进畅销商品已出售部分的数量，而且还不能发生缺货的情况。这就需要 POS 系统准确及时地提供需求信息，同时还要有批发商的密切配合。而批发商也因此要求，除了本身要有正确的库存管理之外，电脑的库存数量需与实际存量一致。依据更精细的销售预测，流通企业构架出不会出现缺货情形的体制，进而充实能正确、迅速验货的物流系统，建立出一套不缺货的系统，才是真正的 EOS 所要求的重点，也是 EOS 发挥最大效益的所在。

6. VAN——商业增值网

增值网（VAN）是国际上近十年来发展和流行的一种有效的网络服务机制，它可以帮助用户支持多种用途的计算机联网信息处理和提供资源共享功能，已被众多国家和地区所采用。

今天，商业增值网的引入使得商业电子化中一系列环节得以便捷地实现。如零库存的实现、商业电子数据交换（EDI）、电子订货系统（EOS）的建立、电子转帐系统（EFT）的应用及信用卡服务（POS）的完善都离不开商业增值服务网络（VAN）的应用。另外，供应和销售及消费情报的获取和分析、对消费者提供优质的广告和商情信息服务也都离不开商业增值网的广泛应用。

增值网络最主要的特点是将点对点的通信结构发展为多点对中心的通信结构。即资料的发送是先存储于增值网络中心，然后

由增值网络中心转发给接受方，或接受方主动从增值网络中心查询，以获得资料。

增值网络中心具备各种通讯介质和多种通讯协议，足够与众多的企业（增值网用户）进行通信，企业无须再考虑通讯双方的协议、设备等问题，可以按照企业自身条件的需要自主选择安装电脑系统。

而多点对中心的通信结构使得在整个过程中有不参与商业行为的增值网络中心担任第三方，一旦发生纠纷，增值网络中心会提供一份公证的资料作为仲裁依据，为各企业处理商业纠纷提供了有力的保障。

还有一个很大的优势是，增值网具有 24 小时不停顿运行的状态，不同作业时间的企业可以在任何时间与中心通信，进行资料的收发，而无须考虑对方的电脑系统是否处于通信准备状态。

使用商业增值网络的企业诸多方面的竞争力均获得了较大的提高。如使用增值网后，企业对交易处理的回应加快，提高了对客户服务的响应速度，同时提供了及时的商品交易信息，从而减少缺货，增进了服务品质以及和其他企业的合作关系，提高了企业的竞争力。同时，由于增值网的应用，节省了信息互输的人力，减少人工输入的成本，降低了邮寄、复印、电脑、传真等费用，从而降低了企业的运营成本。

商业增值网在企业间提供正确、完整、迅速的商业信息、交易信息，它对于商业企业电子化运营的贡献是全方位的。

商业增值网利用公共通讯网络，连接各个相关用户而组成工业网络。通过各个端点向用户提供各种信息检索、处理和传递等增值服务，从而实现信息资源和手段的共享。商业、制造业、金融业、运输业以及持卡消费者个人都是这个网络的用户和服务对象。

拿信用卡服务（POS）为例。商业数据增值网的出现改善了

目前商业企业的信用卡受理环境。它成为介于银行、信用卡和商业企业之间的一个中性数据处理环境，专门为银行和商业企业提供信用卡服务。例如，追踪服务、黑名单查询服务、账务平衡服务、客户支持服务和风险代理授权服务等等。以前各个银行设立在一些主要商场中的银行读卡机，只能读写本行发行的信用卡，造成一些大商场的同一柜台上，多家银行 POS 并存的局面。现在商业增值网的建立，可以提供读写各种信用卡的服务，减少了商场通讯费用的支出，并使设备统一，操作统一，管理统一，有利于信用卡的推广和发展，并进而推动商业电子化的发展。

四、电子商务的发展趋势

电子商务具有广阔的发展领域，这点已经得到社会的广泛关注。大量信息的收集、存储、处理和传输使电子商务面临着尖锐的技术问题，要解决这些问题，当然离不开数据库。数据库要发展，应该拓宽应用的领域，两者互为条件。因此，可以说电子商务开辟了数据库的应用领域，形成了数据库新的有价值的发展方向，相应的数据库又为电子商务的发展提供了可靠的技术保障。

当然，任何事情在其发展过程中都不是一帆风顺的，电子商务也不例外，目前还存在许多不尽人意的地方。例如，网上信息的知识产权保护问题、网上信息的管理问题（因为网上的信息太多、太杂，可以用“信息爆炸”来形容）、电子购物和贸易的保密和安全问题、电子银行和金融服务的信用和隐私问题等等，都需要改进。问题确实存在，但并不是说要否定电子商务的发展，要在发展的过程中，对上述问题加以重视，逐步改善，这就对今后的商务数据库提出了新的要求，指出了新的发展方向。毫无疑问，电子商务将在全球范围内被更加广泛地重视和应用，并将在全球信息高速公路的建设中发挥越来越重要的作用。

第五节

网络营销新观念

一、虚拟商店及其特点

(一) 虚拟商店的概念

随着互联网络 (Internet) 及万维网 (world wide web——www) 的盛行, 利用无国界、无区域界限的 Internet 来销售商品或服务, 成为销售通路的新选择。从国际上召开的一系列关于“如何利用 Internet 制造商机”等讨论会的踊跃现象可证明, Internet 上的虚拟商店成为一个新的通路形式, 并已经或即将成为一个浪潮。

虚拟商店, 又称为电子空间商店, 其不同于传统商店的是, 它不需要店面、装潢、摆放的货品、服务人员等等。就经营特点而言, www 的虚拟商店也属于一种无店铺的销售方式, 其使用的媒体为互联网络。目前 www 上商店的销售方式多转为被动, 类似于大众传播媒体的一点对多点的传播方式, 因此无法像邮寄的广告 DM 或信函, 可以在邮件上以高度个人化的讯息 (如祝贺收信人之生日、或在信件上指明收信人的姓名的一对一传播), 来引起消费者的兴趣和喜爱。

(二) 虚拟商店的特点

1. 成本低廉。在电子空间上开放一家虚拟商店, 其成本主要涉及自设 web 站成本、软硬件费用, 加上网络使用费, 以及以后的维持费用。这些比起普通店铺经常性的支出如: 昂贵的店面租金、装潢费用、水电费、营业税及人事费用等要低廉许多倍。如果直接向网络服务提供者 (ISP) 租赁店面, 成本会更为

低廉。

无存货商店。www 可以在接到顾客订单后，再向制造厂家订货；或在网页上打出商店出售货物的目标以供选择。这样一来，店家不会因为存货而增加经营成本，更能增加虚拟商店对一般商店的竞争力。

2. 全天无休的经营。由于虚拟商店不需要雇用经营服务人员，可不受劳动法的限制，也可摆脱因员工疲倦或缺乏训练而引起顾客反感带来的麻烦；而一天 24 小时，一年 365 天的持续营业，可方便顾客选择他们满意的购物时段。

3. 面对高收入、高教育水平的消费者。许多研究表明，Internet 或一些商用线上服务的使用者多为高收入、高教育水平、从事专业性或经理级工作的群体。

4. 无国界、区域界限的经营。国际网络无远近之分，只要拥有电脑，即可随时到电子空间的商店里遨游，对于虚拟商店的店主而言，商品一上网路即有可能成为国际品牌，而无须花费昂贵的国际行销费用，以最少的成本将自己的质品、服务推销到全世界。这种方式可以使小企业变大，本土公司变为全球公司，对于国内资本额不高，无太多行销预算的中小企业而言，尤其具有吸引力。

二、网络营销

(一) 网络营销的发展

企业间或企业与企业之间商业交易的电子网络，在几年之内已加速普及。追究其发展过程，首先是 1994 年特定企业间建立的私人网络，或运用 VAN 网络。其次是 1994 年到 1995 年在网络上进行广告、宣传、信息提供，发展电子出版及电子广告。之后便是 1995 年到现在，因解决网络上清算的安全性问题，逐步实现“电子商务”，并形成电子市场。

因交易主体的差异，电子商务分为消费者同企业与企业之间的两种体系。前者以零售业与服务为主体，后者为企业本身。

消费者与企业之间，利用互联网络沟通商品或服务，其发展前提是家庭个人电脑的普及，升高“假想购物商品区”的商业空间魅力，同时利用信用卡之连线清算实用化，更加速“假想购物”的进展。运用互联网络的邮购，其最大特征为消费主导，选择主动权掌握在买方的消费者手中。这根本改变了互联网络上的企业行销模式，即从消费者主导变化为“个人行销”导向。

企业间电子商务以“生产、筹措、运用支援综合信息系统”(CALS)或“电子资料互换”(EOI)，运用资料交换或资料库，以推动零售商、批发商或厂商的“商业步骤重整工程”(BPR)，实现大幅度业务合理化及成本削减。尤其值得一提的是，企业间电子商务促使多个企业进行共同工作。

电子商务改变了现行商业系统，它由想要购买商品或服务的顾客与销售的企业，在网络上直接完成买卖。传统的商务运作之上的既有规则或权力结构已无适用意义。在互联网络上开始电子商务的发展，对于商业形态、流通系统、行销战略等观念、组织系统及行为，要做根本的转换。

目前，虽然全面采用互联网络的商业时代尚未到来，但是利用互联网络这种新式交换媒介进行的交互式行销，已经展现其突破传统、彻底改革行销市场的潜力。这是一场不容任何企业忽视的即将到来的浪潮和变革，在面对这样一场变革时，企业应如何保持清醒的头脑，既不固守传统，被新事物所抛弃，又不盲目轻信，随波逐流。

此间关键，是企业要能够掌握网络行销的两个关键点。

利用交互媒介进行行销的首要特点，就是传递信息的花费远比传统行销方式低廉得多。这也是交互行销吸引众多企业蜂拥而上的一大优点，这对于着重提供大量信息，需要大量零售人员的

企业来说，交互媒介无疑是威力强大又经济的工具。

交互行销的另一个特点是，需要消费者化被动为主动。消费者是否有主动查询信息的动机将是交互行销能否有效发挥其潜力的关键因素。在消费者搜寻信息的动机强烈，或是主动收买意愿高的市场中，交互媒介是强有力的行销工具，其力量超过零售商店等传统销售方式。如果厂商能够透过交互媒介提供图文并茂的充足信息，将挑起消费者购买的欲望。但对于消费者寻找信息动机低落，或是消费者需要不断被提醒才会采取购买行动的产品，交互媒介便没有什么影响力了。一般的家庭消费品和简单的办公室用品都属于这一类产品。另外，对于消费者已占有大量信息，但还是愿意主动寻找的商品，也是交互行销占优势的市场。

由于交互行销需要消费者主动搜寻信息，因此厂商必须在消费者选购或是搜寻信息前，就建立品牌印象，才有机会将信息传递给消费者。在目前多种媒体并行，各有其特色和优势领地的情况下，借助于电视及其他媒介预先建立起品牌印象，不失为一个好办法。而当品牌印象树立起来，消费者愿意主动了解这个产品的特色时，交互式行销便可利用其低廉的价格，提供详尽的资料，充分发挥它的功能了。

（二）网上营销给企业带来的优势

1. 节省开支，便于控制营销预算。这是网上营销所具诱惑力的优点之一。在电子化情况下，产品目标、公司简介和产品规格说明书等信息都储存在网络上，可供顾客随时查看，省下一笔打印、包装、存储或运输费用。所有的营销材料都可直接在线上更新，无须送回印刷厂修改。如果顾客能自行操作获取信息，更无须有关人员去做邮寄工作，在吸引潜在顾客时，电子化方式向其提供更多营销信息的成本极低，有时几乎为零。

2. 省时并减少营销环节。顾客可不必再等销售代理回复电话，可以自行查询信息。客户所需资讯可即时更新，企业和买家

可快速交换信息，网上营销使你在市场中快人一步，迅速传递出信息。今天的顾客需求不断增加，对欲购产品需要更多资料，对产品本身要求有更多的发言权和售后服务。精明的营销人员能够借助联机通信固有的互动功能，鼓励顾客参与产品决策，让他们选择颜色、装运方式，自行下定单。在定制、销售产品的过程中，为满足顾客的特殊要求，让他们参与越多，售出产品的机会就越大。

3. 随时可用。联机信息服务器的一大优点是它从不下班。一天 24 小时，一年 365 天，从不间断。它不休假，也不会生病，上班时间也不打私人电话，在任何其他人都休息的时候仍能为你效力。

4. 信息量大且有互动功能。网上营销最受渴求信息的买家和分析型买家青睐，因为它使买方和当前客户能快速查到所需资料。

5. 即时联通国际市场，减少市场壁垒，提供平等机会。联机网络创造了一个即时全球社区。它消除了同其他国家客户做生意的时间和地域障碍。同时，联机世界是一个无法比拟的平等世界，在网上做生意，宗教信仰、性别，甚至公司规模的区别都没什么大不了的。网上营销减少了许多市场壁垒，使一些未来的企业家得以充分地加入到自由市场体系中来。

对于那些朝着新型经济转变的企业来讲，网上营销确能帮助他们获得改进因素直接带来的收益。它增加了互动性，而减少了成本；增大了顾客的选择余地，减少了营销对书面文件的依赖；增加了产品和服务的“信息价值”，减少了在国际市场上开创或拓展企业的障碍。它彻底改变了我们对营销所持有的某些旧观念。同传统营销相比，网上营销确有许多好处。但它不会完全取代传统的营销方式，而只会对当今的营销组合有所增减。它不会取代广告、直销和面对面销售等传统方式，而是沿新方向加以延

伸和拓展，用新的方式使买卖双方共同受益。

第六节 高知识阶层的消费者

未来的消费者是这样一个群体：他们接受较高程度的教育，具有独立的自我意识与个性爱好，同时拥有必备的电脑与通讯手段。他们用信用卡规划自己一个月的花费，口味也变得十分挑剔。他们有各种期望，他们需要在任何时间，任何地点，以最低的价格得到任何产品。这就是网络行销家们将面对的消费者群体，而由这样一群人作基础构成的市场也同样发生着变化。在解决了一系列所谓技术性问题之后的网络行销家们现在面临一个更大的难题：如何赢得新型的顾客。这其中包括一系列技术的、观念的、社会的、文化的等等方面亟待进行的改善或变革。而赢得他们也便是赢得市场的决定性胜利。

一、高知识消费者的特性

高知识阶层消费者的教育水平使他们更加自我，他们的价值观念已经改变了。消费者们不仅仅能够作出选择，而且还渴望去作出选择，他们不惧怕向商家提出挑战，这在过去是不可能的。今天的消费者期望能以很低的价格买到各类产品，但其中的意义不仅在于此，更重要的是，消费者有了自己独立的想法。

在此基础上，消费者的品味也越来越高。从产品设计到外形和服务，人们要求的质量与精细程度都相当高。越来越多的家庭有着较高的年收入，这就使得更多的消费者在购物时有自己的标准。他们的需求更多了，变化也更多了，逐渐地，市场法则由消费者来制定。在这样的买方市场环境中，商家占有多少有形的商

业资本已不再起决定作用，反而会因产品滞销、库存积压而导致亏损甚至倒闭。市场需要什么样的商品？工厂生产了什么样的新品？如何走向最小的库存和如何最快地运作商品、资金的周转速度，问题已远远超出所经营商品本身的范畴。在这样的情况下，商家更多的时间应该是在作搜集、分析、利用有关的市场信息、顾客信息、产品信息的“情报工作”。以便迎合消费者主导市场的种种变化。

在新型消费者产生种种观念和行为变化的同时，技术进步也恰当地迎合了这种变化的需要，为人们提供了连接自己的选择并作出更有效的选择的工具。

技术本身并不一定改变消费方式，但它确为消费者提供了作出购物决策的手段。随着越来越多的家庭与信息技术的融合，消费者新的选择也在增多。来自社会各阶层的人们，尤其是受过大学教育，富足的一批人，都愿意利用技术强化他们的日常生活，包括他们作为消费者的生活。

逐渐地，个人消费者将变得有个性，而不是那种大众化就能打发了的人。今天的消费者都各自有一些独特的、不同于他人的喜好。他们之间可能有同样的兴趣，也许被归为同类，但是他们的具体要求将越来越独特，越来越变化多端，决不能像过去那样对他们一概而论，今天的商家是要帮助个人满足其独特的需求，而不是按一个大众的标准来寻找大批的消费者。

消费者价值观的变化使得他们采取了不同以往的态度与期望。如环境主义对购物行为有着巨大的影响，并将继续成为21世纪的一种主流价值观。因此，一个公司在市场销售和生产方面对环境问题的重视程度可以影响消费者对它的好恶感。消费者对于商标的看法也将有新的变化，他们不再轻易地被商品的牌子所迷惑，他们需要的是既有质量，又有合适价格的东西。同时，新的消费者还愿意看到并支持新牌子的出现。这样，市场更新的时

间段将缩短，消费者的选择增加了，销售渠道有所改变，分工越来越细，价值观改变了，谁也不能说真正拥有顾客。为了生存，商家必须听取消费者的意见，并且即时作出反应。

这样，以时间为基础的竞争是当今市场的一大要素。今天的消费者要求商家快速地提供最好的服务和产品质量，对于厂商和销售商来说，就意味着，不管他们提供什么样的产品和服务，都必须及时。一旦产品上市，消费者就希望在任何地方和任何时间买到它。不仅是产品上市的速度快了，而且产品的种类也越来越多，消费者的选择余地也越来越大，这种选择性的增加还扩展到了付款方式和购买渠道，包括在哪里买，怎样买，如何付款。精细的消费者与新技术的结合对销售渠道产生了巨大影响。

如果一个厂商能以很快的速度发展并试验一种产品，如果他能够通过精密地扫描技术了解消费者的喜好，他就能使自己的产品多样化。如果他了解个人化的生活方式并非过去群体中的个人部分，他就能建立起一对一的销售渠道，这种市场销售方式是促进消费者选择力增强的一种主要办法。

二、企业应对的手段

科技力量的进步不仅改变了消费者的购物观念和购物选择，它也同时激发并推动商家销售观念的变革和销售渠道的多功能化。商家有了更多的技术手段来对付这些易变的消费者。

当消费者对企业提出了更多更高的要求后，网络科技的进步为企业提供了更快、更准确的资讯工具。通过各种各样的电子设施的协同工作，企业获得了以往所不能比拟的大量有用信息，创造了迎合新的消费者需求的可能。然而，工具的出现只代表着一种可能性，其最终的实现还需要企业按照不断变化的要求进行设计，它需要一种能顺应变化的基础结构和视变化为常事的企业文化。

为此，我们需要网络化企业做出三种变化。①需要对那些快速向新方向发展变化的事做出反应。②需要不断改善并发明新产品。③必须不断演化自己的组织流程，既有技术改进，又有大跨度的变革。

更形象地说，需要网络企业的经销商都必须有“网络化企业”思维，即根据空间、迅速变化的市场、为适时互动重构企业的价值链，虚拟企业、灵巧的建立企业联系及新培训的员工队伍等。

如通过国际互联网，越来越多的廉价工程师、程序师和知识工人将会得到大量使用。经济越是转向知识领域，将会聘用越来越多的“虚拟外人”来与对手进行竞争。在传统经济中，企业都知道谁是竞争对手。在网络化企业经济中，由于其所依赖的知识可以随处流动，企业完全不知竞争对手来自何方。依靠国际互联网的公司会向旅行社、保险经纪公司以及几乎所有服务企业的顾客群众发起进攻。他们会疯狂地抢占掉这些企业的市场份额，除非这些公司立即调整战略加以防范。

当然，这种适时应变的策略和网络化企业的思维并没有改变管理的基本知识。大型企业仍然需要核心价值、强有力的企业文化、清楚说明的远景、大胆的目标、持续的流程改进以及注重细节的管理人员。企业适时而变，是要调整出更适合市场竞争的应战策略，改善并发明出更满足消费者价值的核心产品。所谓的变只是围绕着企业的核心价值、核心文化、远景目标的一些有形部位的更新和改善。企业时刻都需要一个持续存在的灵魂和依托。而在此基础上，网络化企业需要有不一样的工作时间、不一样的架构、面目一新的市场营销；它应能运用虚拟运作方式，像水银一样自由流动，并且能够在灵活的网络中有力地利用经营才能，它的设计必须能够迅速变化，需要有新的思维。

第九章

风险防范与电子金融管理

第一节

企业风险及其防范的战略战术

一、企业决策大多是风险决策

企业时时刻刻在与风险打交道。企业进行的各项决策大都具有风险特征。因为：①企业的经营环境总是处于不断变化之中，国家经济政策在不断进行调整，经济体制在不断发生变化，消费者需求随着时代潮流而不断改变，竞争对手在不断地调整其战略与策略。环境的变化，导致企业外部风险的产生。②企业生产经营活动日益国际化，使得企业风险也日益国际化。例如，关税的降低，将使企业面临严重的进口冲击风险；引进外资，则可能掉入外方设置的陷阱；筹资进口设备，将蒙受汇率变动的风险；进行国际结算，可能会遭遇货款难收的风险；引进技术则有可能落入国外企业设置的专利陷阱；产品出口，则需经受国际市场竞争风险，且需防范国外的文化障碍、反倾销风险，等等。③市场竞

争日趋激烈化。由于生产的不断发展，许多商品市场已是纯粹的买方市场，市场容量有限，产品供大于求，生产者之间在不断争夺市场；市场激战，瞬息万变；竞争对手采取各种灵活策略，令人防不胜防；企业稍有怠慢，便可能被竞争对手击垮。

企业进行一项决策，往往难于掌握完全的信息，因而要做到百分之百的决策正确十分困难；信息稍有偏误，决策稍有偏差，便可能失之毫厘，差之千里，招致风险。

企业进行一项投资活动，首先会面临筹资困难的问题。要筹资，便需举债，而举债有债务风险，再加上贷款利息很高，因而企业投资决策压力很大。企业对于一个项目投资太少，则产生不了效益，不能解决企业发展中的根本问题；投资太多，则一旦失败，将损失惨重。在投资实施过程中，环境变化、原材料与设备价格上涨，管理不善等均可导致投资失败。

企业聚财、理财，会存在财务风险。产品积压时，推销心切，对购货方审慎不足，结果货售出去后，货款难以回收，造成“三角债”，进而使企业资金紧张。要发展生产，只得借入资金，形成债务风险，债务风险处理不当，则会形成破产风险。因此，企业财务决策有风险。

企业产品进入市场，能否畅销，有赖于消费者的需求，且受竞争对手所制约；企业预计应当畅销的产品，待进入市场后很可能就不畅销；今天畅销的产品，到了明天就可能销不动。作广告可以促销，但需巨额广告费支出；若广告取得良好效果，则可望产生市场效益；若广告效果甚差或适得其反，则企业便面临广告风险。因此，市场决策是典型的风险决策。

企业人事决策、组织管理，看似无风险，实则风险丛生。用错一个人，有可能使企业蒙受巨大损失，或使企业内部管理一团糟。对职工管理松懈，那么，怠工现象便会发生，使企业生产效率低下；如果管得过死，则职工会产生抵触情绪，也会压抑职工

的创造性。因此，企业组织、人事决策实际上也是风险决策。

生产现场是企业生产活动的要地，生产现场混乱，会使得企业生产过程效率低、产品质量差。设备维修管理不当，一旦发生故障，会使生产停顿，甚至造成人身伤亡与财产损失；但频繁进行设备维修，又会使生产中断，影响生产过程的连续性。因此，企业生产管理与生产决策也具有风险特征。

技术开发是企业提高竞争力，谋得长远发展的重要途径，但技术开发失败率很高，风险很大。技术进步的变化，技术难点的存在，生产工艺的不适应，零部件的不配套，新产品的促销不力，均可能导致技术开发失败。因此，技术开发决策是高风险决策。

所以，企业决策问题大部分是风险决策。只是大多数企业还没有意识到这一点，致使许多决策因未能充分考虑风险而失败，使企业蒙受不必要的损失。而另一些决策者则看不到风险与机会的辩证关系，盲目夸大风险，一味回避风险。这里的关键问题是：①企业决策者缺乏正确的风险意识。②不能正确地评估、对待管理决策中的风险。③企业缺乏处理风险的技巧与策略。企业亟待普及、推广风险管理知识和风险防范技巧。

二、风险管理艺术：奇正之术

风险管理，是指对企业风险进行全面的、系统的、预防性的管理，旨在使企业避免和减少风险损失，使企业得到长期稳定的发展。

企业风险管理包括以下内容：①设置风险管理部门和风险管理人員，专门从事企业生产、经营、技术、市场、人事、财务等各方面的风险管理，实现风险管理的专门化。②建立风险基金，以便自身消化一部分风险，对风险损失进行补偿；以求得遭遇风险的企业内部的平衡。③负责代表企业向保险公司申请必要的保

险，并承担风险发生后的索赔任务。④进行风险分析与预测。承担对风险进行调研、评估、推断、分析、预测、预报和向企业负责人提供建议。⑤进行风险防范，如通过风险分摊、风险分散、风险转移、风险控制等技巧来防范企业风险。⑥进行风险事件的紧急处理与补救；即一旦风险发生，便立即采取措施制止事态的蔓延，或者采用补救措施，减少风险损失、防范进一步的风险。

管理之道在于治心，运筹之法在于权变，风险处理之术则在于奇正。

正者，是指风险规律与风险防范常理；奇者，是指在特殊风险问题下，风险规律与风险防范的悖逆运用。风险存在一定规律，风险防范有常用之技，但风险具有突变、多样、难防等特征，故必须奇正结合。运用奇正之术的主导思想是“顺势巧胜”，即出其不意，攻其不备，速其不及，顺应事理，巧妙解脱。即兵法所云：“兵之情气速，乘人之不及，由不虞之道，攻其所不戒也”。奇正之术最宜用于市场风险、财务风险、技术风险的防范。

权变与奇正相同，顺势与巧胜互果。善权变以知风险，善奇正以控风险。在风险管理中，权变与奇正二者不可偏废，需兼而用之。知正者未必能用其奇，而不知正者必不能用其奇；也就是说，不能把握风险规律、洞悉风险因果过程的决策者，必定不能有效地防范风险；而即使明白风险规律，知晓风险机制的决策者，也不一定能灵活运用出奇制胜之术化解风险。风险防范的常规技巧，在实际运用过程中有拙用，有巧用。拙者败，巧者胜。虽知风险防范之术，但墨守成规，机械运用，则风险一变，必败无疑，此为拙用。避实就虚，灵活机动，预卜风险，预先控制，以为巧用。巧胜在于实用，在实践中不断探索，不断总结，不断积累经验。经营风险瞬息万变，企业风险管理不能墨守成规、拘于常理、盲目效仿，而应静动结合，以静制动，以动制动，依势而用，出奇制胜。

善出奇者必悖于常理，出人意料之外，而又在事理之中。企业经营，有利可图则动，无利可图则止，这是常理。但有利而不取，无利而取之，有时反而能出奇制胜。利有长有短，有近有远，有厚有薄；权衡取舍，不为短利、近利、薄利诱之，不杀鸡取卵、竭泽而渔。利益与风险共生，风险有大有小，图小利而冒大险，实不足取。占领市场，扩大地域，强化商品的辐射力，这是常理，非要地不争，不守之地不争，无利之地不争，此为奇术。市场之争也有争法的不同，有针锋相对、寸土不让之争，此为正术。有以曲求伸、以退为进、以迂为直之争，此为奇术。用奇还是用正，需视情况而定。企业组织管理，可鼓动士气，使上下同心、人人奋争、齐勇若一，此为正术。而制造风险情势，置死地而后生，使职工产生危机感，此为奇术。企业组织管理者用奇术、用险招，概因情势所迫，存之于事理之中，用之于意料之外，胜之于预料之中。

企业风险防范之奇，表现在风险管理过程中出奇招，在风险谋略上用奇计，在风险处理方法上用奇术。在新产品开发风险、技术开发风险、财务结算风险、营销风险诸方面，无所不用其奇。如遇市场风险时，以迂为直、机巧随变、暗渡陈仓等方法，便是奇策、奇法。如一个新产品问世，乘其他企业没有此产品之“虚”，尽快打入市场，树立自己的品牌，同时储备下一代产品，待产品渐入佳境，竞争对手云起之时，激流勇退，及时推出更新的产品，如此往复，不断出新，自己在市场竞争中独领风骚，市场风险也就因之而化解。

三、战略管理：风险中的求生术

（一）风险与战略管理

风险，来源于环境的变动以及企业内部素质不适应于这种环境的变动。风险的防范，可以采用上节所述的奇正之术，这属于

风险的战术性防范。着眼于长远、指向于全面，从整体角度来防范风险，这便是风险的战略性防范，或称为战略管理。

战略管理的要点在于对企业风险作出长远估计，特别是对外部环境的长期变动趋势作出总体把握，在此基础上作出企业的重大的、带全局性的决定性谋划。这样，任凭风险如何变化，企业在“战略”的指引下，稳步进行发展，最终形成竞争优势，形成较强的抗风险能力。战略管理重视企业后劲的蓄积，承受一时之风险而求长远之发展。明确主攻方向，排除一切风险障碍。在战略实施过程中辅之以灵活的风险战术，使企业经营稳定发展。

战略管理的步骤是：①分析外部环境，诊断企业内部经营状况，找出危险与机遇、优势与劣势、问题与症结。②进行科技预测、消费者需求预测、竞争格局预测和财务预测。③确定战略指导思想，指导企业未来发展。④制订战略目标，这种目标既要能充分发挥企业潜力、扬长避短，又需具有可行性、可操作性。⑤确定战略重点，围绕重点进行投入倾斜，进行全过程风险防范。⑥划分战略步骤，以使企业在将来的发展中阶段明确、顺序推进。⑦制订切实可行的战略措施，并建立风险防护体系。

20世纪初，美国贝尔电话公司（民营）在与势力较强的公营电话公司的市场角逐中，没有因竞争劣势而在风险中失足，而是快速发展，在民营公司中独树一帜，关键是制订了良好的战略。①比较早地提出了“本公司以服务为目的”的口号，促进了公司服务质量的大幅度提高，取得了社会信用和赞誉，业务因此而日益兴旺。②建立了“贝尔研究室”，确定了“技术立业”的战略思想，该公司在北美洲建立了一个“巨无敌”的自动通讯网络，使其始终保持活力和雄厚的竞争力。③开创了大众资金市场，面向大众发行了一种保息股票，吸收了大量民间资金。这一战略设计使贝尔公司摆脱了金融机构的信贷限制风险，在以后几十年中，一直拥有充裕的资金来源。通过这些重大战略决策的实

施，使贝尔公司解决了竞争中的三大风险问题：市场、技术和资金问题，从而奠定了贝尔公司兴旺发达的基础。

（二）战略管理的实施

战略管理由上层管理人员与中下层管理人员共同协商制订，由中下层管理人员实施。实施过程中，上层管理者负责审核、监督执行情况。战略和政策要通过几个步骤付诸行动：①单项行动，这是为完成某一目的而采取的行动计划，单项计划的行动方向和内容受战略支配。②预算，是指实现单项计划的费用支出，以控制每一计划成本的方式，达到实行战略计划和进行控制的目的。③拟定标准作业计划，通过详细阐明完成单项计划所必须做的各种活动和具体方法，达到提高效能、降低成本的目的。

在战略实施过程中，要对战略进行评价和控制，以监视企业活动与成果，对风险变动进行跟踪与预测，并将实际成果和预期的目标进行比较，将预计风险与实际风险进行比较，以决定是否对企业战略计划进行修改或调整。例如，美国柯达公司，长期以照相机和彩卷为其产品战略重点，后来根据市场情况的变化，对产品重点进行调整，宣布放弃其照相机专利，允许其他厂家无偿使用其照相机技术。这一令人不解的举动，恰是柯达公司一次成功的战略调整。允许他人无偿使用其专利，便可扩大照相机用户，进而带动彩卷的销量，柯达公司再集中精力从事彩卷的生产，便可获得稳定的效益。

如果战略调整失误，则不仅不会减少企业的风险，而且会使企业蒙受新的风险。例如，派克公司原将其产品战略重点定位于高档笔产品，享有极高的声誉。但后来派克公司开始进行战略调整，放弃原有的高档笔市场，转而开发3美元以下的低档钢笔。这种举措一方面使派克作为“钢笔之王”的声誉受到损害；另一方面使克罗斯公司等竞争对手乘虚而入大举进军高档笔市场。结果，派克公司并没有实现原来的战略调整初衷而打入低档笔市

场，反而使高档笔的市场占有率大减，销量只及竞争对手克罗斯公司的 50%。可见，放弃企业原有的战略优势而进行的所谓战略调整，会使企业既面临进攻不利的风险，又将承受防守乏力的风险，造成腹背受敌。当然，如果长期固守既定战略，不审时度势调整战略，也将给企业造成损害。这样的例子也大量存在。

中国企业防范风险，实施战略管理，必须进行以下转变：①变短期行为为战略行为，放眼长远、纵观全局。②变“胡子眉毛一起抓”为重点突出，把握重点，以点成片，以片带面。③变事后管理为事前管理，变“救火式”风险管理为预防性风险管理，以明确的战略计划与指针，步步为营，顺序推进；对风险处处设防，及时处理。④变内向管理为外向管理，把注意力多集中在研究外部环境的变化上，掌握时代发展潮流和市场发展趋势，不能只盯住自己脚下那块“土地”。⑤变僵化管理为弹性管理，根据企业不同发展阶段以及社会经济形势的变化，对战略计划、方案等做出及时调整。

第二节

金融风险及其管理的意义

一、金融风险的产生原因与表现形式

(一) 金融风险的产生原因

由于企业是金融市场最主要的资金需求者和资金使用者，因此资金融通风险主要来源于企业经营风险，其根源则是商品经济活动本身的不确定性。企业在经营活动过程中，由于经济、技术等各方面的因素造成竞争劣势，出现经常性的大量亏损，甚至会发生破产、倒闭等经济现象。这就是说企业经营活动本身带有一

定的风险性，它决定了资金融通的风险。企业融入资金首先要转化为本企业货币资金，继而转化为储备资金、生产资金和产成品资金，通过产品销售过程，返回到货币资金，归还所借款项并支付利息。因此，如果由于某些因素造成企业不能正常运行，融出方的资金就难以收回；若融入资金的企业发生破产或倒闭，则融出方的资金就会遭受损失。

金融风险的产生原因主要有以下一些方面：

1. 经济管理体制。随着我国经济体制改革的深化与市场经济的建设，企业逐步实行自主经营、自负盈亏，并允许企业破产或倒闭，经营风险性明显增大，而承担风险的主体由财政变为企业；但企业自身承担风险的能力有限，当出现长期亏损时，融入的资金便会逐步被占用，一旦破产或倒闭，则难以收回，造成资金损失。

此外，伴随着我国的对外开放，大量外商进入我国创办“三资”企业，国内企业对外直接投资、发行债券股票也有所发展，国际化经营的规模与水平大有提高，由此而产生的国际金融风险也与日俱增。

2. 资金融通风险。资金融通风险与资金使用效益具有直接联系。在一般情况下，资金使用效益较好，就会减少或避免资金融通风险。如果资金使用效益较差，资金便会在社会再生产的某个环节发生沉淀，使资金周转受到阻碍，资金无法及时回流。当资金沉淀到一定数额并维持相当长时间，就会造成资金周转停顿，支付能力不足，最后发生破产或倒闭，造成融入资金的损失。

因此，为了避免和减少资金融通风险，应特别强调提高资金使用效益，融出方则应把融入方的资金使用效益作为融出资金时考虑的重要因素，并通过各种途径与形式对企业的资金使用情况加以监督，化消极因素为积极因素，确保融出资金的安全。

（二）金融风险的表现形式

1. 从金融风险的成因来考察。金融市场上造成风险的因素很多，任何因素的变动都可能导致实际收益偏离预期收益，从这个角度考察，金融风险主要表现为以下几种形式：

（1）利率风险。它是因为市场利率变动而产生的。一般来说，货币进入金融市场要增值，一定数量的货币其未来值应大于现值，而现值与利率是反向变动的；利率越高，现值越低，若未来期限延长，则利率与现值间反向变动的差额就会变大。

（2）购买力风险。名义收益中包含着真实收益和通货膨胀补偿，而通货膨胀率是不断变动的，融资双方（主要是投资者）无法准确预测未来的通货膨胀率，因此，当发生非预期的通货膨胀时，实际收益就会偏离预期收益。

（3）经营风险。它是由于企业经营收入的不确定性而产生的，它与企业可控制的经营条件有关，因此又称企业的内部风险。

（4）市场风险。它是由于市场环境变化而产生的风险，例如经济周期、政策变动等都可能引起收益变动的风险，这些因素是企业无法控制的，又称企业的外部风险。

（5）流动性风险。流动性，是指金融资产变为现金的难易程度，因此流动性风险是把金融资产转为现金而遭受损失的可能性。

2. 从资金融通的主体来考察。银行与企业是资金融通的两大重要主体，也是金融风险的主要承担者。从银行角度来看，资金融通风险主要表现为银行信贷风险，如果涉及外汇业务，则还附带外汇风险。从企业角度来看，企业在融入资金和融出资金时均要考虑预期收益，因此金融风险就具体表现为筹资风险和投资风险。如果融资活动或经营活动跨越国界，则还有外汇风险。

3. 从金融市场的类型来考察。金融市场的划分标准很多，

而各种类型的金融市场相互交叉、相互依存，因此对其中的风险表现形式也很难明确界定，但根据我国现实国情以及金融风险管理实务的要求，可划分为货币市场风险和证券市场风险。

总的来说，从金融风险形成的原因来看，风险可能来自借款人不履行约定的还款承诺；可能来自金融机构支付能力的不足；可能来自市场利率的变动；可能来自汇率的变化；可能来自国家宏观经济金融决策的不适时宜或失误；可能来自金融机构重要人员的违规经营；可能来自其他国家或地区的政治经济形势变化；可能来自金融衍生产品的过度使用；可能来自金融机构的过快发展。

二、金融风险管理意义

资金融通在客观上存在一定风险，这就要求金融市场的各个主体加强金融风险管理，其直接或间接的意义大致体现在以下几方面。

（一）有利于提高金融市场的运行效率

提高金融市场效率的重要契机是完善风险机制，让金融市场的筹资者和投资者共同承担风险，并通过金融风险管理，促使其经济行为合理化、规范化。

金融市场的筹资者在作出债务决策时，必须要考虑利息负担、期限结构、预期收益、通货膨胀、税收待遇等因素，确定适当的债务总量和债务结构，保证融入资金的顺利回流，从而避免金融市场的资金滞流或沉淀。

金融市场的投资者一旦承担了风险，就会通过对各种金融资产风险的分析、评估，选择最佳的金融工具形成有效的投资组合。如果所有（大多数即可）投资这样做，将使非系统性风险分散，剩下的基本上是系统风险，从而大大降低了整个金融市场的风险水平，使其高效、稳定地运转。

（二）有利于提高资金使用的经济效益

资金融通风险与资金使用效益具有直接联系。融出方加强资金融通风险管理，则会采取一系列措施与手段，以融入方的资金使用效益为核心，提出融通资金的条件。融入方在答应将来按定额付款时就承担着一定风险，为了维护自己的声誉，确保按时按额偿还，必然要着眼于提高资金使用效益。这样，通过融资双方的金融风险管理，能促进其在资金融通过程中，把资金使用效益放在首要地位，从而提高了整个社会的资金使用效益，同时也使资金运转进入良性循环。

（三）有利于保证融出资金的安全与增值

资金融通风险与国家信贷资金、企业及个人融出资金的损失也具有直接的内在联系。加强金融风险管理，意味着在资金融通时，已经把风险因素考虑在内，并已采取各种有效措施和手段，以减小或避免风险损失。如果对资金融通风险不加管理，银行贷款和企业融出资金遭受损失的可能性便会加大。银行贷款一旦遭受损失，便会减少信贷资金，削弱银行支持经济发展的能力，也会迫使银行增加货币发行量，导致或加剧通货膨胀；如果企业融出资金遭受损失，则会减少企业总的资金量，直接影响企业的生产经营活动，使其不仅不能获得增值收益，反而可能出现经营亏损。

（四）有利于促进国民经济产业结构优化

随着现代科学技术的进步，国民经济中会出现一些新的高科技行业与部门，需要有相应的资金支持，而由此产生的融资风险较大，一旦新技术、新产品开发失败，融入的资金便难以回流，使融出方遭受损失。所以，融出方从其自身利益出发，必须加强这类资金融通的风险管理，特别是要通过项目可行性研究，摸清这些新兴行业和部门及具体项目的现状与前景，从而力所能及地、有备无患地给予资金支持，也可能使自己得到高额回报。

另外，当一部门或行业的利润率高于其他部门或行业，就会以较高的利率吸引资金融入。如果没有风险管理机制的作用，社会上的资金就纷纷涌入，出现一哄而上的局面。而引入风险管理机制后，各经济主体在考虑是否将资金投入该部门或行业时，就要全面地分析其发展前景，当他判定将有大量资金融入而将造成该部门利润率回落时，他就不会再冒很大的风险把资金投进去，从而避免了依靠市场机制配置资源时出现的过大震动。

第三节 金融风险管理的手段

除了采用前面所述的风险管理手段以外，金融风险管理还可根据自身特点，选择运用以下一些手段。

一、加强资金融通的可行性研究

这是加强金融风险管理的重要手段，通过可行性研究，以确定资金融通对象或项目的可行性程度，表明其成功或失败的可能性。如果通过可行性研究，资金融通对象或项目在经济、技术、工艺等各方面确实可行，并能取得良好的经济效益；融出方就可以给予资金支持，自身也能获得一定收益。如果缺少可行性研究这一环，资金融通就带有较大的盲目性，使融出资金遭受损失的可能性增大，从而使资金融通带有较大的风险性。

二、采用多样化的资金融通方式

根据资金融通的不同性质和承担的风险程度，选择并确定与其相适应的融通方式及组合，有利于减小资金融通风险。从银行信贷来看，为适应商品交易方式的多样化，银行除信用贷款以

外，逐步开办票据贴现、抵押贷款等各种业务，并不断提高后者在全部贷款中的比重，有利于减少甚至避免信贷风险。从企业资金融通来看，过去主要通过挂帐方式的商业信用，往往造成相互间的扯皮与“债务链”。为了加强金融风险管理，则应强调商业信用票据化，以汇票或期票作为债权债务关系的证明，使融出资金的企业获得相应的债权保证，从而可以减少资金融通风险。

三、对于大额资金融通要注意分散风险

大额资金融通一旦遭受损失，融出方往往难以完全承担，因此可以采用银团贷款或有关方面共同联合融资，这对于加强资金融通风险管理具有重要作用。①资金融通风险由几家银行或企业共同承担，因而分散了资金融通风险。②几方面从各自利益出发，必然会对资金融通进行可行性分析，保证资金融通的经济效益，便于减少风险。③某些大额资金融通所需资金量较多，依靠某一个银行或企业难以解决，而银团贷款或各方联合融资，则有足够的资金力量满足需要。

四、设立各种资金融通风险基金

特别是对于专门从事资金融通的金融企业——银行，其融资规模巨大，遭受损失的可能性也大，为此需要设立银行风险基金，即每年从银行盈利中按一定比例提取风险准备金，以应付意外的资金损失，增强银行承担风险的能力，使其正常业务少受影响。

企业也要建立流动资金补充制度，从而有备无患地进行筹资与投资活动，万一发生资金损失，也有能力承担，不致于造成资金周转阻塞、经营运行停顿。显而易见，对于个人投资者，留一部分资金（或储蓄存款）做为投资风险基金也同样是必要的。

第四节

知识货币的诞生

一、知识货币的形态

自从远古时代，人们开始用贝壳、小石子作为交换工具后，金钱形态一直没有改变。它始终是一个有形的、可被人感知的实体物品，不论这个实体的形式历经了何种变迁。

就在二十几年前，人类的社会还依旧是那样，黄金、美元安然地享受着其唯我独尊的地位，它们是价值的积累，是财富的象征。然而还是在二十几年前的一天，电子世界开始占据人类星球，原始的金钱形态第一次受到冲击，一次毁灭性的冲击。就是那一堆不过是0和1组成的数字链，一阵强大的电脑波，将黄金和美元推向没落。

金钱开始变形了。金钱不再是一个“东西”，金钱是一个体系；是由成百上千台各类型电脑构成的电脑网络，这个网络可能在高不可攀的联邦储备理事会连线，每晚结算银行间上兆美元的往来帐款；这个网络也可能平庸无奇，像是全世界上千个自动收取信用卡的普通设备。金钱网络包括全世界的市场：股票、债券、货币、利率、期货等。

金钱已经从一个标准的价值单位，或者说一种固定有限的资本，转变成一种虚无飘渺、变幻流动、电子形态的东西。就像一片影子，淡淡的灰色身影看得见，却摸不着，它没有体积，没有重量。其他形式的金钱都不再重要了。

金钱现在是一种影像，这种影像可以同时出现在全世界上百万张办公室的电脑屏幕。正因为金钱没有具体位置，反而创造出

一种环境，在这种环境中，它无所不在，却又不占任何有形空间。这种环境存在数以百万的投资人、交易员、银行家、金融经理人、证券经纪商、套汇商、分析员和政府官员的身边，他们都从全球各地的电脑屏幕上观察金钱、操纵金钱。这样一种环境下，邻居、同事、竞争者唯有透过电子才能互相接触。

在这种新环境中，上百万台电脑以无法想像的复杂度连结，每天 24 小时进行全球金融交易和信息交换。从某方面来看，这片无垠无涯的网络有点像聚集在人脑中的神经细胞网络，几百万台“聪明的”终端机随着一阵节奏分明的电子舞蹈互动，制造出抑扬顿挫的整体市场旋律，就像通过人脑的脑电波一样。金钱以新的电子形式从一台电脑跳到另一台，如同脑波跳过神经键一般。但是就金钱的例子来看，每次一个电子跳一下，大小不等的购买力单位就交换一次，商品、财富、梦想和权利就转手一次。

只要有一台数字机、个人电脑、电话，在某些情况下于屋顶装上一个两英尺高的小耳朵，交易员就可以交换货币、债券或股票，甚至可以将电波顺着电线传出去，交易所谓的“衍生产品”。

银行越来越喜欢数字化的货币，他们付出了很多努力以推动这种机制成为现实。纸币和硬币则愈发显示出其奢侈性。在美国，每年仅搬运有形货币的费用即 60 亿美元，英国则为两亿英镑。世界银行体系之间的货币结算和搬运费用占到了其整个管理费的 5%。更为甚者，纸币在目前社会中日益发达的仿真和复印技术面前愈发显得无能为力。在不久以前，伪造者还需千方百计地寻找一位技术高超的刻画师来制作一系列模子以印刷纸币。今天，只要是一个热心于刻画的美术学生，配以完备的技术设施即可做到这一点。

在美国、英国、葡萄牙和香港，数字化的货币均已有了不同程度的流行。他们采取不同的体系，因此也分别获得了不同程度的公众认可。但一致的是，他们中几乎全部都在世界上第一次网

络爆炸前夕有所准备，他们正在努力寻找一种完美的方案以使普通公众对其欣然接受。

这一刻会很快到来的，因为数字化的货币已经受了充分的检验，证明它是非常富有活力的。而数字化的货币具有充分的潜能成为像一张 10 美元或 20 美元一样普通常见的交换工具。在网络上进行数字货币的传输并不需要一个第三者集团作为担保，它是一种真实的给付，与买卖进行的同时发生，就像在现实经济中的交易一样，你得到一杯啤酒的同时付出 5 美元，只不过这一切都发生在网络中。

电脑网络对我们的社会经济产生了深远的影响，金融世界已经在网络环境下工作了近 20 年之久，据我们所知，这个世界里 90% 以上的财富都是在这个封闭的网络体系里从一个帐户转移到另一个帐户，我们帐户中的货币随着计算机和网络早已走向了全世界。

电子金融网络到来的一个最显著的效应即是货币传输速度的极大提高。这是我们极力推行电脑网络的一个主要原因。但这同时也使我们比以前更难以追逐财富的行踪。这种创造和追逐财富的速度相对于前 20 年大约 3 倍以上。也许这种估计是不成问题的，即流通中的货币相对于中央银行的真实储备的比例会从 1974 年的 8:1 上升到现在的 20:1。

我们能够获取货币信息的速度同样也影响到货币传输和增值的速度。金融网络给予了投资公司和类似机构更多的渠道去获得股票、债券和其他金融产品的变动信息，一些富有的个体经营者也几乎同等地可以获取这些信息。但须指出的是，对于那些小的，并不甚富有的投资者，金融网络也许关闭了他们某些与大的金融机构平等竞争的机会。

在不久以前，谁也未曾奢想那些还在实验室或大金融机构间运行的数字化货币体系能够进入到大众的经济生活中，即使在现

在，在某些新奇的事物已初见端倪时，我们也未敢妄自评价这种事物是好是坏，它究竟能够给我们带来哪些真正的改变。但有一点可以肯定，数字化货币体系的发展必将呈现加速状态，作为网络经济中的必要一环，作为各种网上商业交易行为真正得以实现的关键前提，必将会对其投入更多的思考与探索。

二、电子货币及其流通

（一）电子货币的产生及其发展

1. 什么是电子货币。电子货币是指利用电脑或储值卡进行金融转移，这种卡片可以像现金一样，在每次消费时从卡片储存的金额上扣除。由金融机构发行的金融卡，不仅可以在自动提款机上提领现金、转账，还具有一般信用卡功能，能从银行账户内的存款拨出部分金额转入随身的卡片上储存。当现金储值用完了，可以随时使用上网的电脑、自动柜员机或是电话操作来进行补充，如同随身携带的钱包，消费者只要将卡片插入小型的读卡机就可得知卡片的金额，使用起来极为方便。

2. 快速交易。电子货币是货币流通的现代化产物，它以计算机、通信、金融与商业专用计算机和机具为基础，以各种金融交易卡（信用卡、现金卡）为介质，通过电子信息转账形式实现的一种货币流通方式，是金融商业电子化深入发展的结果。

只要电子货币顺利推动，不必准备零钱，一样可以轻松出门，可以免除到处找不到零钱的麻烦，更可缩短交易耗费的时间，提高效率。目前，在美国以及全球各地都已展开电子货币的实验，未来电脑网络的电子交易可以完全取代目前的支票及现金。利用电子货币作支付工具，每笔的成本很低，便利性很高，各大金融机构已纷纷投入。

3. 发展现状。目前，美国的花旗银行正在开发电子货币系统，这项系统开发完成后，可提供消费者及企业在全世界各地透过

网络支付账款。VISA 集团在亚特兰大奥运会期间，发行了 30 万张在塑胶卡片上植入电脑晶片的智慧卡，智慧卡可记载转入的金额，并在每次刷卡时，扣除消费金额，是一种储值卡式的电子货币。

在欧洲，芬兰银行 1996 年 5 月率先进行网络购物付款的试用，电子货币带来的便利性，带动欧洲银行加入以互联网络进行清算的服务热潮。

由于互联网络的逐渐普及，金融业纷纷投入网络金融服务业务，也促使电子货币时代快速来临。在全球推动商业自动化计划中，商家与厂商间以电子订货网络作联系，每一个商店都配有销售点系统，消费者透过商家的终端设备，用电子钱包来支付各种款项。

4. 安全措施。随着电子货币科技的迅速发展，消费者团体及相关主管单位十分担心，如何防范有人设法诈取电子货币，或盗用个人信用资讯，或是将消费者购买习惯记录下来，作为资料卖给广告公司。

十大工业先进国家的中央银行，1996 年 9 月替电子货币的安全性做保证，称目前电子货币的安全措施足以保护客户不被欺骗。他们认为储值卡上面使用的电子晶片，比起金融卡或信用卡的磁带，更能有效防止被复制或变更。为消除消费者使用电子货币的疑虑，美国第一网络银行提出，客户在交易过程中蒙受任何损失，将会得到 10 万美元的赔偿。为刺激消费者使用电子货币进行网络交易，它们使出了浑身解数，包括提供各项消费折扣、比价服务、提供检索环境，让消费者可以充分享受购物免烦恼的优点。

目前，全球最知名的两套电子交易服务系统，是路透社于 1992 年 4 月构建完成的交易 2000 型系统及美国道一琼斯公司于 1993 年建立的电子交易服务网络。这两套交易系统主要提供金

融市场的交易服务，由于这种电子交易系统不必借助交易员操作，系统的投资机构仍可通过电子交易管道投资全球没有放假的金融市场。投资机构可以降低假日没有交易员的风险，更加便利地投身于金融市场的操作，因此，全球越来越多的投资机构借此管道从事交易，通过电子交易系统流窜的金钱也越来越多，对金钱所流窜区域的金融市场，就增加了自然风险。

（二）网上购物的付款方式

Cybermoney 虚拟货币，即电子货币，在人类的商业行为因 Internet 而改变的过程中扮演着一个重要的角色和地位。Internet 上的交易能否顺畅运行，最主要就是如何支付购物款。

为了不使电子货币的安全和技术性问题阻碍电子商务的健康发展，目前采取了一些变通的办法。网上购物可以采用不同的付款方式，归纳起来有以下 4 种，即：脱机付款，联机直接信用卡付款，联机间接信用卡付款，联机虚拟货币付款。

1. 脱机付款。脱机付款的方式很多，基本做法是在电子商场上选购商品，利用电话、电传、信件等手段传送信用卡信息。电子商场向顾客提供免费订货的电话、电传号码。这种付款方式虽然不很方便，但十分安全。另一种脱机付款方式是在网上向浏览电子市场的客户提出订货单，当顾客选中某些商品时，只需将商品信息、送货日期、付款方式、发送地址等填入网上的订货单，然后按常规的邮购方式付款。

2. 联机直接信用卡付款。在电子商务商场上直接用信用卡购物，当然最方便，但这种联机直接信用卡付款方式，目前还很不安全。要使信用卡号码以及有关购物信息在传送过程中不被破坏、不被窃取，目前的密码技术还不能提供安全保证，买卖双方对采用这种付款方式多踌躇不前。

3. 联机间接信用卡付款。联机间接信用卡付款，又称二步订货方式。在购物过程中，除买卖双方外，还有第三者介入，保

证购物信息的安全性。推行这种付款方式起主导作用的是美国第一虚拟银行。在电子商场购物的顾客，先用电话将信用卡号码告诉虚拟银行，并发送一份确认的电子邮件，第一虚拟银行通过电子邮件向该顾客发送一个口令密码，这位顾客就可以用这一口令向网上任何一家接受第一虚拟银行付款的电子商场购物。顾客在购物时，通过自己的联网终端选购电子商场中的商品，选定后，第一虚拟银行就向该顾客发送一份电子邮件，详细列出选购的商品及其价格，并要求顾客逐项确认。第一虚拟银行接到顾客确认的电子邮件后，就通知商场发货。商场每周向第一虚拟银行提供售物清单，银行分别送给每个顾客作进一步核实，顾客对商品满意，决定买下，则告诉第一虚拟银行，将付出的款额记在自己的信用卡上。如果退货没有任何货币流动，接受这家银行付款的商场只需向它支付 10 美元的注册费，银行从每笔销售中提取一定的手续费。这种联机间接信用卡付款方式，为顾客提供了安全、方便的购物环境，但给卖主带来一些麻烦，卖主必须先将商品送到顾客手中，并且相信他能买下。为减轻退货给卖主带来的损失，第一虚拟银行规定对经常退货的客户取消其银行中的账户。

4. 联机虚拟货币付款。虚拟货币并不是什么新概念，在赌博中用的筹码就是一种虚拟货币。使用电子虚拟货币方式很简单，先将实际货币转换成电子货币，存在计算机的硬盘里，购物时，用这些货币去付款。商场收到电子货币后将它转成实际货币存入银行。这种虚拟货币不易仿造，也不易窃取，对买卖双方的风险都比较小。例如，Net Bank（网络银行）用实际货币购得电子购物券，它由一个字符串组成，像 Net Cash OS \$ g 5.00M89890 Z89032F。用这种购物券，可在网上购物，也可邮寄购物。卖主收到从电子邮件送来的购物券后，再用电子邮件向 Net Bank 兑换成实货币，后者将实际货币转入卖主的银行账户。

以上提及的几种购物付款方式，都有一定的局限性，不可能成为普遍接受的方式，在一段时期内，很可能是几种方式并存。

(三) 电子货币的关键问题

电子货币未来是否能具有合法地位，在消费者和商家能确认电子货币具有钞票和硬币那样有形的、真实的价值以前，还需要解决四个关键的技术问题：①安全性：对于在线交易、资金转移和电子货币铸造都需要绝对安全。②真实性：买卖双方能够确认他们收到的电子货币是真实的。③匿名性：要确保消费者、商家和他们之间的交易都是无记名的。④可分性：在 Internet 实际运行中，要能处理以“分”或更小的货币单位出现的大量低价格的交易。

1. 安全保障。如果没有纷繁复杂的安全问题，在线商业其实很简单：只需将你的信用卡的详细信息送给电子商家，信用卡组织就会处理这笔交易。但这样做相当危险：当信息在通过多个集线器沿着网络传输时，犯罪分子可以检索这些信息，并窃取有价值的部分。尽管这种事在传统的信用卡交易中也会发生，但在电子商业活动中显得更为严重，窃贼可从一个单独的数据库中搜索成千上万的信用卡号码。

对于这些安全保障问题目前有哪些手段可以应付？商业研究部门和大学实验室正在开发应付 Internet 和私有网络交易安全问题的方法。

保护敏感信息（如信用卡号码）的典型办法，就是在送出数据之前对其进行加密。

MIT 的 kerberos 是最有名的私有密钥加密技术之一。这种方法创建一个能安全标识用户的叫“票”的加密数据包。然而，私有密钥加密法有一些严重的缺陷，最大的缺陷是交易不是匿名的。这种加密系统累积了消费者、商家和他们之间相互交易的数据信息，这可用来生成消费者的开支信息，侵犯其隐私。

私有密钥加密法的一个变种，是直接连接消费者和商家的公共密钥加密系统。公共密钥加密法的加密需要两个密钥：一个加密，一个解密。希望收到消息的每个人都产生一个密钥。向某人支付电子现金时查找公共密钥，并使用加密算法加密该次支付。然后，收款方使用相应的私有密钥（密钥中的另一半）解密。比较有名的公共密钥系统是 MIT 和 RSA 加密标准。

2. 真实性验证。加密可使电子货币更加安全，但必须确保没有人在交易的任何一端改变数据，特别是货币单位。

第一种验证方法是安全 hash 算法。该算法描述了一个数兆字节的大文件，该文件是由几百比特构成的相对较短的数字组成。使用该文件验证一大块数据的完整性。hash 算法的工作方式类似通信协议中的校验和发信方将一个数据包的所有字节加起来，将和添加在包上；收信方执行同样的运算并比较两个和，以决定是否被正确地传输。

安全 hash 算法的一个可能的实现，是依赖于口令/回答协议的零知识证明系统。服务器发出一个提问，试图访问的系统则给出一个回答。如果回答正确，就授权访问。在实践中，开发人员将相关的知识集成到软件或硬件加密设备中，然后口令可由随机数字串组成，该设备用一个安全 hash 函数判断这些数字，以产生回答。

公司不必处理零碎的安全性和真实性问题：有两个现成的协议将基于 Internet 的电子商业的一系列规则连接一起。它们是 SSL (secure socket layer) 和 S-HTTP. SSL 位于原始 Internet 协议和应用程序协议之间，对客户和服务端之间的任何通信进行加密和解密，包括 URL (uniform resource location)，文档目录，也许还有信用卡号码。欲访问有 SSL 的文档，只需打 `http://`。

第二种安全协议是 S-HTTPD。它是 HTTPD 的简单扩展。它向 HTTP 协议添加了基于消息的安全规范，可以签名、加密、

验证进程间的通信 (interprocess communicate, 简称 IPC)。如果需要, 可将这两个协议放在一起, S—HTTP 位于 SSL 上面。

3. 隐私权保护。电子货币第三个技术难点是匿名性。买者和卖者都不希望自己的自由受到干涉, 而如果未做检查, 所有交易的数据以及消费习惯的分析, 将会逐步积累在各公司独自の或中央清算中心的数据库中, 就像现在所做的跟踪信用历史的事。

今天的纸币保证了经济活动的自由, 其序号不会暴露一点有关我们消费习惯的东西, 而电子货币的序号最有可能将我们的消费习惯向外界广为传播。铸造电子货币的公司保存有一个序号数据库, 记录谁使用了这些钱和这些钱都买了什么东西。

干扰签名是使电子货币具有一定匿名性的一种方法, 这种方法可让消费者干扰序号。当一个消费者想取一笔电子现金时, PC 计算需要电子货币的数据, 产生一个随机的货币序号, 并指定一个无扰因子, 即一个随机数, 用来乘以货币序号。银行使用自己的保密密钥对该被干扰序号进行编码, 并计入消费者的账户中, 银行将验证过的电子货币送回消费者, 消费者删除干扰因子。消费者可使用银行验证有效的电子货币, 但银行并没有这笔钱被如何消费的记录。

4. 可分性保证。电子货币的第四个技术难点是可分性。如果每笔交易都是以“元”为单位的, 就不会有什么问题。但当一公司以每页几“分”或几分之一“分”的价格出售其信息时 (出现在 Internet 上的一个商业例子) 问题出现了。电子货币系统必须要能处理大量的、低价格的情况。

如果这些问题得到解决, 消费者和商家都能得到极大的好处。对商家来说, 安全和可分的电子货币将会促使更多的 Internet Surfers 变成在线的购物者。电子货币也会使小的公司能达到许多大公司已经达到的自动化水平。大公司的电子数据变换 (Electronic Data Interexchange, 简称 EDI) 在后台的金融业中已

使电子的比特流代替现金。

对消费者来说，电子货币比使用硬通货、纸币和传统的银行更加有效。自动化也带来了上银行和购物的方便。使用直接联接到银行（或其他金融机构）计算机的家用 PC，就可以得到全天候的服务。电子货币比纸币和硬币更安全。因为能将你的资金作备份：如果你丢失了电子现金，可使用一个文件复制命令取回来。如果电子货币被盗，你可以取消你的序号，就像现在你所采用的支票止付。而且你不必担心工资是怎么花销的：只需重构你的电子邮件日志，就可知道每一分是怎么花的。

因为有各种各样的消费者（从家庭购物者到公司购货代理）使用电子货币，因此电子货币会有多种形式。若要成功地运作，金融网络应该是开放的，规模可变的，并能把消费者与零售商，物资供应商和金融机构集结在一起，覆盖范围包括 Internet、内部局域网（LAN）、增值网（VAN）和 Intranet。

在这个系统内部，消费者可使用专用的支付软件和硬件，或者其他用途的客户软件，如 Web 浏览软件处理支付业务。服务器运行软件来验证交易，执行会计功能，保障支付，甚至“铸造”电子货币。商家也许会使用自己的服务器，或成为像 eshop plaza 或 Commerce Net 这种的“电子商厦”的一部分。

目前，在这种网络安全以及电子交易安全尚未成熟的情况下，消费者还处于尝试性购买阶段，金额较小。据调查，电脑通讯、书籍以及唱片等，是网络购买的前三名商品，为了刺激消费者使用电子货币进行网络交易，业者莫不使出浑身解数，包括提供各项消费折扣信息，比价服务，并提供检索环境，让消费者能充分与享受购物免烦恼的优点。

伴随着互联网络逐渐普及，为免落在人后遭淘汰，金融业者纷纷投入网络金融服务业务，将大大推动电子货币时代加速到来。

主要参考文献

1. 吴季松：《21 世纪社会的新趋势：知识经济》，北京科学技术出版社，1998 年。
2. 冯之浚主编：《知识经济与中国发展》，中共中央党校出版社，1998 年。
3. 秦言：《知识经济时代》，天津人民出版社，1998 年。
4. 陶德言：《知识经济浪潮》，中国城市出版社，1998 年。
5. 赵弘、郭继丰：《知识经济呼唤中国》，改革出版社，1998 年。
6. 姜奇平：《21 世纪网络生存术》，中国人民出版社，1998 年。
7. 王瑞明、徐至展：《高新技术与高新技术产业》，经济科学出版社，1996 年。
8. 王瑞明、徐至展：《高新技术与高新技术产业》，经济科学出版社，1996 年。
9. 刘丽文、张尔正：《工业信息化》，京华出版社，1998 年。
10. 牛东来、王春利：《商业信息化》，京华出版社，1998 年。
11. 赵丹亚、程剑平：《信息化与生活》，京华出版社，1998 年。
12. 李凤云等：《资本经营》，中国发展出版社，1997 年。

13. 刘锋：《资本运营实务》，中国工商出版社，1997年。
14. 赵弘、吕宝川：《企业资本运营战略与策略》，中国物资出版社，1998年。
15. 芮明杰、杜锦根：《人本管理》，浙江人民出版社，1997年。
16. 罗仲伟：《托起辉煌——市场竞争与企业文化》，广东旅游出版社，1998年。
17. 曹剑主编：《MBA教程精华》，世界图书出版社，1998年。
18. 吴照云主编：《管理学原理》，经济管理出版社，1997年。
19. F·W 泰罗：《科学管理原理》，中国社会科学出版社，1984年。
20. [日] 铁建司：《全面质量管理及其推行方法》，中国经济出版社，1986年。
21. 张今声：《迎接大未来——管理的变革与创新》，辽宁大学出版社，1997年。
22. 哈罗德·孔茨、西里尔·奥唐奈：《管理学：管理职能的系统分析》，贵州人民出版社，1985年。
23. 斯蒂芬·P·罗宾斯：《管理学》，中国人民大学出版社，1997年。
24. 约翰·哈格尔三世、阿瑟·阿姆斯特朗：《网络利益——通过虚拟社会扩大市场》，新华出版社，1998年。
25. 约翰·弗劳尔：《网络经济：数字化商业时代的来临》，内蒙古人民出版社，1997年。
26. 福 斯：《影响力经典：美日经济发展新浪潮》，中国人口出版社，1998年。
27. E·麦克纳、N·比奇：《人力资源管理》，中信出版社，1998年。

28. Sparrow, P. and Hiltrop, J. M. (1994) *European Human Resource Management in Transition*. Hemel Hempstead: Prentice.

29. McKenna, E. F. (1994) *Business Psychology and Organizational Behaviour*. Hove: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

30. Beer, M., specter, B., Lawrence, P., Mills, Q. and Walton, R. (1984) *Managing Human Assets*. New york: Free press.

31. Edwards, P. (1994) "Discipline and the creation of order", in Sisson, K. (ed,) *Personel Management*, 2nd edu. Oxford: Blackwell.

32. 高志前编著:《高新技术产业风险投资》,经济科学出版社,1996年版。

33. 谢科范:《企业风险防范》,辽宁人民出版社,1996年版。

34. 严基河编著:《现代企业研究开发与技术创新》,经济管理出版社,1997年版。

35. 陈湛匀、马照富主编:《金融风险管理》,立信会计出版社,1994年版。

后 记

世界多级化和经济全球化趋势，科学技术的突飞猛进和知识经济的悄悄来临，正在深刻地改变着整个世界的面貌，也正在引起一场巨大的管理变革。

本书以管理变革为框架，按照管理变革理论和企业管理实务对管理变革的各个方面进行了详尽的阐述。博采众长，荟萃了九十年代以来管理学各个领域的最新重要成果，尤其对知识经济的特点和深刻影响、管理变革新趋势、学习型组织理论、领导理论、沟通和管理信息系统，以及知识经济产业管理、企业战略策略、企业管理和电子金融管理，更是取材丰富，观点明确新颖。它令人深思地用管理学语言证明：权力的转移由金钱实力转向知识实力；创新是未来管理的主旋律；竞争的力量均势即将由生产者转向消费者，从卖主转向顾客。它分析了未来的管理模式，不仅叙述一般的管理理论和方法，而且阐述了知识经济时代的企业管理实务，观点独到而精辟。该书适合用作管理学专业的广大爱好者的学习资料，尤其适于广大领导干部和大中专院校学生。

本书由曹新、刘能杰共同构思策划、撰写。在写作过程中，我们借鉴和吸收了国内外管理学界的先辈和同行们的研究成果，并列出了主要参考文献。在此表示感谢。感谢经济管理出版社的编辑对该书出版工作的大力支持，及付出的辛勤劳动。

由于作者水平有限，书中存在不足之处，恳请读者批评指正。

作 者

一九九八年十二月