

MBA 全景教程-管理学

(焦叔斌)

第 1 讲 管理和企业管理

【本讲重点】

! " # \$
% & ! ' () * +
, - % & ! . / ' 0 1

管理学概说

管理学

管理学是工商管理专业的一门基础课，是研究管理过程基本规律的课程。

【管理名言】

2 3 4 5 6 7 ! 8 9 - : ; < = > ? @ ' A B ' C D E
F F G H I

你也许要问：战略管理、人力资源管理、财务管理、组织理论与设计等等，这些课程都是与管理有关的课程，管理学与这些课程有什么区别呢？

这很好理解。如果把管理和企业管理看作是一头大象，战略管理、人力资源管理、财务管理以及组织理论与设计等等这些课程，就好比是这头大象的某一个部位或者器官，而管理学这门课程则着重了解这头大象的全局，偏重于从整体上把握研究管理过程的构。

从这个上，学 管理学与学 学、理等 学，这要 学要有一 的学。这学 以 从 的，也就是要你 了解这门课程的 体构， 了解 体的 了解局部的理论，这 的 果。

从 体，本课程 以 1、2、3、4 个。

表 1-1 管理学的基本框架

	要	
个	过 程	本课程 着 过程 这个。
个要	的	的，是理解管理的理论、 、理 要的 看问 ，要 、 的 看问 ，要 、 的看问 的。
	全 的	全 的 着 上 有 而 的 !，有 " # \$ % & ' ()，以 管什么 的管理 和理论，都有 * + , 的 - 体的 . /，以 学 的 0，要 1 2 3 4 5。
U 个 K L	要 6 一 7 8 9	: ; 一个 8 < 或 = > 都有一些专业 ? @ 和 A B，如果 了解这些就很 C 理解 D 理论，管 理 = > 也是一，E 过了解一 7 8 9 F 一 G H 握理论 I 基础，这是学 的 J 一个 K L。
	要了解 一 7	E 过这门课程，了解 M N O P 管理 的 Q R S 4 T。
	要 V	也就是要 V W X Y 管理的 理、理 论、 Z [的 \。

	- 7 \	
^ 大 _	计]	b 本 c 管理的 d e f J d
	组织	
	= S	
	` a	

把握了 1、2、3、4，管理学这门课程的基本 g h 就以了于 i 了，管看什么的 j k，如果从这个学的 9，就以的果。l m 这个基本 g h，本课程要 n 论的以 o p 个基本部 o。

企业与企业管理	
计]	
组织	
= S	
` a	

n 论 J 一部 o，企业与企业管理。这部 o 以 o q 个 r 问：企业与企业管理的基本 s 和 < P 企业管理 t 的基本 . /。

企业管理的基本涵义

n 论这个基本问 u，v w x 看一 MBA 这 d 个? 的 y。

M z z master, { | } B z z business, ~ •、生，着一盈利性的 ~ 济活动 } A z z administration, 管理。

从这个上，MBA 这 d 个? 反映了 c 盈利性的 ~ 济活动加以管理的 s，要培 V 的就是 E 过管理 [好盈利性 ~ 济活动的 { | 人才。那么怎么理解管理这个? 呢? c 管理人 x 有各各的 e f，此 w x 取 D d 比较普遍的加以剖析。

对管理的三种认识

1. 带领别人去实现目标

从这个以引申出 d 个的 s：

(1) 管理者的业绩是由他人衡量的

这着管理者即使累得要命，也未必管理好，管理得好坏取决于管理者带 = 的他人的业绩。

(2) 管理存于一定的组织，组织是由很多人构的群体

一般，一个组织符 3 以 d 个特征：

有很多人构
有共的 K L
有一定的人 5 关的安排

管理是存于这的组织。以 e，管理依附于组织上，组织是皮，管理是毛，离了组织谈上管理，这是由 J 一引申出的。

(3) 管理的 K 的就是要 4 O 一定的 K L

离了 K L，就谈上管理。管理活动的存就是要保证有的 4 O 组织的 K L。

2. 管理就是做正确的事和正确地做事

[的和 [有什么区别呢?

表 1-2 做正确的事和正确地做事的区别

项 K	侧 重	位	
[的	向、路线问	J 一位	果: c 错

和 K L 跟组织的 K L 协调，从而有 6 一 3 力 Z 4 0 组织的 K L。而这就需要组织 6 一 有 的气氛或氛。关于企业文 等 的工作，4 5 上也 以把 * 归置于管理的 = S 活动。

(4) `a

有了计]、组织、= S，了 K L，了解了 4 0 K L 的途径，人与人 间也有了好的协作配 3 关，E 过 = S • 造了一 好的气氛，但这是 是就 着 而 4 0 K L 呢？有这么，因 计] 赶 上，人 x 想 的远远 如客。 / 那么丰富和复杂，以 业 F 8 过程 会偏离预想的轨道，这 就需要管理者 O 偏差，纠 偏差，调整航程，把 业引回 的轨道上。

使 X 计] F 8 的活动，或者 纠 偏差、纠 航向的活动，管理 就叫 [`a。

【自检】

J ! ' K L M N O P Q \$ R E S K T ! 8 = U V " M 8 = U W X Y Z V " [\ W X [] ! ' ^ _ ` a b c < d N e f g h h 9 Y

管理职能与企业职能或经营职能的关系

1. 管理职能

管理的 J d 告诉 w x，管理是由计]、组织、= S 和 `a 大类活动构 的。这 w x c 管理工作的 就比较清晰了。这 大类活动，管理 叫 [管理的 _。

— 此 以理解 活动，管理 _ 也就是管理 " 的一些 - 体活动。

了解管理 _ 一个很大的好处，就是 以帮助 w x 把握管理学这门课程的整体构。理解管理学构 的基础上，就 以非常 & 活 安排学，。有必要从头 尾 X 顺序学。你完全 以找一本 j k 从后 u 看，或者从 间： 找一个 后看，都是以的。这是管理学课程的一个特征。

2. 企业职能或经营职能

管理的 _ 就是管理 " 的 - 体活动，w x 从管理的 _ 还 以顺便 了解一些企业的 _ 或者 ~ • 的 _，也就是 MBA 这个？ B (B 即 business) 的 _，还 以 _ 的 c 盈利性的 ~ 济或者企业 ~ • 活动 加以解剖。

(1) 技 A 性活动

管从 ; ~ • 活动，必 少的都要把人、财、 等资源，E 过 部活动加以转，最后输出一定的 果。把输入转 输出的活动，E 常叫 [技 A 性活动。

(2) 商业性活动

除了技 A 性活动 外，一个企业的 ~ • 活动要 F 8 Z，必 少 要 市场 I 交道。市场上的买卖活动，管理 叫 [商业性活动。

(3) 会计活动

~ • 活动的 果好坏必须 E 过记账、算帐的 了解，这 记账算帐的活动是会计活动。

(4) 财务活动或者理财活动

除了要保证 4 ~ • 果 外，还必须从货币价值 6 态 保证 ~ • 的 果。这 从价值 6 态上保证企业的资源保值增值的活动叫 [财务活动或者理财活动。

此需要辨析 会计 和 财务 这 q 个？：

表 1-3 会计和财务的区别

会 计	记账和算账活动	E 常 c 过 Z 已 ~ 生的活动
财 务	有 N 作人才和资源，以保证保值、增值的活动	更多是 向未

(5) 安全活动

除了技 A 性活动、商业性活动、会计活动和财务活动 外，企业的 ~ • 活动还 " D 他一些活动。例如还必须采取 措施 保证人、财、 资源的安全。企业 的安全活动是一项非常重要的活动，假如这 的活动 [得有纰漏的 9，常常会造 非常大的损失， 以 企业的 有活动 安全活动是必 少的一项活动。

3. 管理职能与企业职能或经营职能的关系

一个企业的 ~ • 活动是 是仅仅上述 p 项活动呢？ 4 上管理活动也是企业 ~ • 活动 必 少的一项活动。只有 E 过有 的管理活动，才 保证企业的 D 他 p 项活动的有 性。E 过 _ 的 解剖企业的 _ ，或者 ~ • 的 _ 深 了 w x c 企业管理 的 理解， 以 ，企业管理无非就是 E 过有 4 施管理的各项 _ [好企业的各项 _ 的活动。 ，也就是 MBA 这个？ B 和 A q 个？的关 ，A P 表管理，B P 表 ~ • ，企业管理也就是怎 E 过有 的 挥 A 的作 [好 B 的 。了解企业管理的构 ， 或者 从 _ 的角度 c 企业管理加以理解，有助于 w x 了解企业管理的整体，有助于了解 一个有 的管理者， < - 备哪些知 f 构 。

管理的普遍性

管理的普遍性有这 几个 的 S :

1. 在不同类型的组织中，管理具有普遍性

管是商业还是工业、金融或者保险以及 D 他 的 8 业， 有这些组织 ， 管理者 要从 的工作无非都是计]、组织、= S 和 ` a 而已， 有管理工作都 - 有一定的共性。这是管理普遍性的 J 一个 。

2. 在组织中不同层次的管理者所从事的活动也具有普遍性

管高层管理者，还是一层管理者，或者是基层管理者，无非是要定40KL的途径，最后[好o工和协作工作，=S n x Z 40KL，M此过程加以调整。c于高层、一层和基层管理者，这几的活动是共的，仅于层次的管理者从这些活动D侧重有而已。

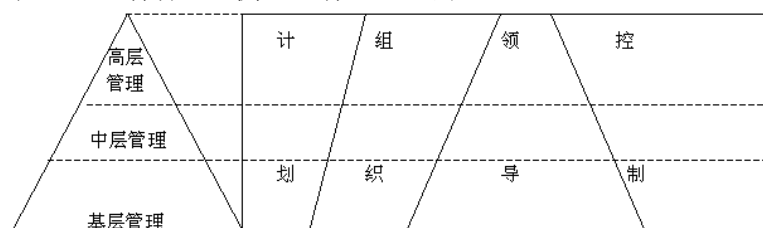


图 1-2 管理者的层次分类与管理职能

例如基层的管理者从 S_1 的活动要更多一些。人 x 常会 c 此表示 理解, e
 S_2 是高层管理者 [的 吗? 但是, 假如了解了 S_3 的 s , 就会知道这 的
 S_4 更多的是 R 基层管理者的工作要 更多人 I 交道, 要更多 c 员工施加影响而已。这
 是管理普遍性的 J 二个 。

3. 不同规模的组织或企业的管理活动也具有共性

管是大企业、r 企业，还是大组织、r 组织，从 管理活动无非也是计]、组织、
= S、` a 这几个 。只是他 x 的管理者 从 这些活动的 0，会存 侧重 的

4. 不同国家的管理也具有共性

因 如此, w x 才 够向国外 F 的企业学 , 才 学 他 x 过 Z 取得的 F ~ 验, 这是管理的普遍性。

管理的普遍性 着什么呢? 着管理活动是 以学 的, 管理活动是 以 高等院校 F 8 j 授的, 管理 以 E 过培训, 以 E 过 j 育使人 x 加以 H 握。这是 w x 要 n 论管理的普遍性的 因。

【自检】

J i j k l m n o p q ' ! 4 J % & ' ! N r s t \ u t v w Y

企业管理的目的

企业管理的 1 本 K 的 人 x 有很多 的看 。 ~ 济学 , 一般 e 管理的 K 的是 4 0 企业利润的最大 , 但是从企业管理的角度 看, 这 e f 是值得商榷的。 什么 e 管理的 K 的就是 4 0 利润的最大 呢? 以换个角度 理解这个问 。假如一个企业管理 好或者管理失败, 受损害的绝 仅仅是股东, 还有会失 Z 工作的广大雇员以及得 他 x 喜爱的产品的顾客, 还有会因 失 Z 生 而陷入困 / 的供, 商。另外, 甚至社会也会因企业的失败而动荡 安。 以企业管理的好坏, 绝 仅仅是股东的 , 而是涉及 股东、顾客、雇员、供, 商以及社会等很多 的 。

这几个 E 常被称 [企业的利害攸关者, 因此即使从利益上 , 企业管理的 K 的, 与 D 是使股东价值最大 , 倒 如 是使利害攸关者的价值最大 更恰 <。这 M 是 贬低利润的作 , 而是要 e f , 利润本身绝 构 企业管理的唯一 K L, 以把 * 理解 企业存 的一个必要条件。这就相 < 于血液 c 于人体一 , 人体离 了血液循 , 生命将 复存 。企业也是如此, 假如 有利润的保证, 企业也将 存 。但也 如 人生的 K 的就是 了血液循 . 一 , 企业的 K 的也 仅仅是 了利润。

当代企业管理面临的环境

管是企业还是 : ; D 他的组织, 都处 一定的外部 . / , 外部 . / 的 每 每刻都影响着企业或组织。如果企业的决策、企业的活动 考虑 . / 的要 和 趋势, 就很 C [出 的决策。有一句古诗叫 [盲人骑瞎马, 夜 t 深池 , 企业如果 了解处的 . / , 就跟骑着瞎马的盲人 处的 景 有什么 q 。 以要保证企业的 , 就必须 c 己 处的 . / 有清楚的了解。

c 于今天的 ~ . . / 的了解 以从 q 个 加以 e f 。

21 世纪初我国的情况

企业的 ~ . . / 有很多 , 从国 的角度 , 最 , 该把握的有 q :

1. 要走社会主义市场经济道路

把握了这 就知道了 w 国今后的 趋势, 就 以 这个大背景 作出判断和决策。 w x 已奠定了市场 ~ 济的道路, 这是一条 转的道路, ! 0 离 " # 的市场 ~ 济还相 \$ 甚远, 但 % & 这是一个 的 向, w x 的 K L 将是 ' 一个比较完 (的社会) 市场 ~ 济的体 a。这个 * 程 会 + , 长, 这是 ~ . 企业的一个出 。

2. 要建设社会主义的法治国家

要 - 市场 ~ 济的道路, 有 # 的保证是 想象的。 以 . a ' 设便 w 国 < u 工作的一个 / 。社会) 市场 ~ 济必须 # 的保证 才 有 F 8 , 离 了 # 的保证, 市场 ~ 济将 一句 0 9 。

市场 ~ 济道路和 ' 设 # 国 1 构 了 w 国 0 2 段 ~ 济 6 势的一个最基本的特征, 也是

最值得 w x 把握的一个特征。！ 有些 如 、 完 (的 ，但是 % & 3 着这个 K L u F。了解了这个 K L，了解了 w x 国 1 的 0 4 及 趋势，c 于 定企业的 向，c 于管理企业和组织，将 很重要的作 。

当今世界的大环境

国 5 . / 也 以从的 角度 理解，但是 w x 以 把握 5 d 理解 < 今国 5 的 ~ • . / 。这 d 以 d 个 6，Change()、Customer(顾客)、Compete(7 8)。以 ，从全 9 看，w x 处 一个 d 6 。

1. 变化

构 了 < 今 的一个基本特征。w x 的 ~ • . / 是一个高度 的 . / 。回顾过 Z 的 20 多 : , ~ • . / 生的 v 人 ; 相 < 。20 = 80 : P, 处于 > 战 ? , 而 了 80 : P 后 ? , @ D F 入 90 : P 后, A A 的 B 几 : , 出 O 了 转的全 9 C D。 ~ 济趋于一体 , 要 管理者必须以全 9 E F 考虑问 。

的另一个 就是技 A 的 。最 G 几 : , 动 技 A @ D 是 < H 技 A 的 , c 企业 ~ • 造 的 I J 是 K 大的。L M 的出 O 一定 上从 1 本上 N 了企业 ~ • 和企业管理的 。例如 O P 商务、O P 2 算等等 : u 还是 想 Q 的, 而 今天已 ~ 企业 ~ • 的一 。动 技 A 的 使过 Z 的很多金 R 律都被 I S 了, 例如长 ? 以 w x e 多 和大 T 量生产是 U 和 V 的关 , 是一 c 调和的 W X, 要想个性 就得多 Y Z [, 想 \ 受大生产带 的价] ^ 就得 _ 受 ` a 一律的 b c。但是由于技 A 的 , 今天 d 以将 * x 有机 协调 , \ 受大 T 量生产的 , 以 \ 受个性 的需 。这就是最 G 出 O 的 大规 e 定 a C D。

的 D 他表 O 还有 . / f 的 f 益加 g。今天, 假如你 从 的 业 c . / 利, 就很 C 长 h。以 , 己 ~ 的一个) , 除了 外, 有什么东 i 是 的了。这是 w x y 考问 的一个 u j 。

2. 竞争

处 全 9 7 8 的 P, 7 8 k l 了社会生活的每一个 = >。c 于企业 ~ • , 7 8 者有 : ; 0 出 O 的 : % j y T 8 1 0 x 6 8 0 T D (Dz) Tj 21.36 0 T D (%) Tj /F6 T D 0.12 T c

企业的动作必须要快。顾客的？断，技A的也是一f`，假如企业的动作B o 慢的9，很C，Y外。/的要。以企业的动作必须加快，必须够，c。/的，必须够，c顾客需的。

d 6 . / 的企业, c 顾客和 . / 的需 [出反 , , 就很 C 生存 Z 。

断 N F 就是必须 得 O O 好，必须天天 F G。

必须(于 Q,才有 7 8 的~ • . / 找 己,有的位置。 Q 与 N F 有什么区别呢?一般 , N F 是 基础上 得更好,而 Q 常常 着要另 径, N . . 规则。 企业 道路上,要 [= 者,而 要 [跟 者。

```

) 8 !" ' = 8 " ' ( . '
7
! " ' E ! " ' O P h d # T
1234 = > < F F > F F ' } . ' > F F
= } = } = ` a F F } } } E
% & 4 % & ! E MBA > < Q B } A > ' + { 4
! ' + M ! ' ? @ [ \ ' E
] = % & . / ' } 0 1 % & r J = 0
1 E

```

及 Z 订

计]是筹谋、预谋、企]、策]等等一系列的脑力活动。计]就是谋。谋些什么呢？无非是：

w 是谁

w 如 ; 8

w 要 哪里 Z

w 怎 Z

【管理名言】

策 v 而知得失 v

v 而知 c 静 v !

v 而知死生 v 地

角 v 而知 N 余 u 足 v w E

——《孙子兵 R》

计] 是管理的 要活动, 这几个问 与企业管理有 吗? D 4 这个 w P R 计]
的) 体, 以 P 表一个企业, 也 以 P 表企业的高层管理者, 或者组织 : ; 层次的管理
者。管理 的计] 活动是每一个管理者 必须从 的活动, 从 管理活动必须 从
y 考 , 预则 , 预则 也就是这个 y 。
那么计] 的 个 o 别是什么 s 呢? 5

0

T 什么别人] ^ Q ^ ' 灾难 . 前躲 u 去 而 S 却 a 化险 T 夷呢 Y 位老先生
 释道 7 我 N => 就 8 我] 次 ! " # v 前都 ; \$ % E 我 ; • & a ' 9 '
 ^ Q () * ' 9 某 Q u + ' , - 我 , r J * 5 生某 Q 意外 ' , - 我
 r w ! 8 . ' / 0 E 次 ! " # v 前 我都 ; 1 2 3 4 ' 5 & E] 0
 P 次 ! " # < 尽 6 7 意外 J 我 却 8 意 8 v < ' 事 E
 > 9 子 P : a \$; ! 起 ' B E] . / u < = [\ > 险 ' , - {
 ? @ ' A Q u < = [\ > 险 B 7 C D E

计划对人们活动的作用

有 的计] 有助于把人 x 的活动 一 共 的 K L 上。组织是由许多人构 的，怎
 够 v 人 x G 调一致 3 共 的 K L 努力呢？怎 才 至于使人 x 的努力 此相 。呢？
 这 很大程度上依 于计]。

计划对组织活动的作用

有 的计] 有助于使组织活动 ~ 济 3 理。组织活动假如 盈利，就 Q 一个人体 有
 血液一 ，无 生存。 以组织的各项活动 够 ~ 济 3 理，是 组织存 的一个 u j 。
 要 4 0 这个 K 的， 很大程度上也依 于计]。

计划对控制的作用

计] 构 了 ` a 的基础。 ` a 着使 X 计] F 8， 以想象，假如 有 的
 计]， 如 ; ` a 呢？

这就是 g 调要 F 8 有 的计] 活动的理由，或者是计] 的几个作 。计] 活动构 了
 管理的基本活动，是管理的 要活动。

计划的形式

E 过计] 活动， w x 得 了大量的与组织的 K L 和途径有关的东 i，例如组织的使
 命、组织的 K L、组织的战略、组织的程序、组织的预算、组织的规]、组织的 。等
 等。 如此类都称 计] 的 6 。

各 计] 6 的 - 体 需要 加以解 。

程 序

组织里的程序，是由一个个 G 构 的一 规定或安排。例如 Q 产品 程序，重要
 器件的采 程序， 工的 假程序， Q 员工的 程序等等。

战 略

战略是 4 0 K L 途径的一 规]，是从 体上 c 组织的资源（人、财、 等等）， c
 一定的 K L F 8 的规]。

方 针

，顾 y 即 向和 R。企业的 R 了一段 间 一个企业 从 的活动
 的 或者 向。 , < g 调的是，很多企业 a 定 的 0， 把 * [一 表 上
 的、 的东 i。一个有 的 必须 够加以 o 解，这 才 以 的作 。也
 就是 ， 的表述 管只有一句 9，但是 表达的 , < 够 4 每一个部门，甚
 至每一个人的 8 动上。只有这 才 叫 [。 市场 有率 J 一、要 [最好的产
 品 j 供者、要使 w x 的产品 产品等等，都是一些 ，很 C 作 。

【自检】

某 % & = ' % & E 7 F G = H I J 意 E d 更 K T 7 L 好 (M N O P 3 K
 4 员 Q 4 E R 据 S T ' ! J % & U K 前 ' E 4 J V W E

修Nu的。45上是好好的问。<这个量。表达了企业c顾客、c产品的一态度，还是值得许的。但是问于这的。4人x的8动上，而

4人x的8动上的。有什么呢？

后一表述就是一个相<错的，u后相比，后一表述最大的好处就在于以-体4人x的8动上，以-体4一些项K性的工作，以有有，以验证。例如I好基础这个以4几个的工作，"企业的L工作，就是把企业有的重复性一。L是企业管理的基础，假如重复性工作有

一的程序安排，很C有NF。例如<H的工作，一个企业的管理要上2，<H有保证是很C[的。有好的<Hc一个企业就好Q一个P或瞎P，无c./F8有的反，。I好基础还以体O培训工作。企业里_工常常作出O问，2果S致产品出O甚至。大多，都是由于人x有够o的技造的。有o的技是由于企业的培训造的。因此I好基础以yo解几个的-体工作。

如作重也是有R的。企业里存着一些大C的问，每：：2都会j这些问，但是长？得解决，因此会影响企业的78力。从.5重的出，以c*F8o解，出专门的项K，以项K管理的规定专门的资源和人员，规定什么间，什么间2。这才保证这些大C的问得解决。而这些问的解决会使企业的78力上一个2。

D他q个也-有的作。例如NF以体O员工群性的NF活动。例如，该6一a度，多h要一次r组会等等。以后一的表述，从管理的角度比u一就要好得多了，因*够把。4人x的8动上，4每一个部门，甚至每一个人的身上。

这把企业的的KL，层层o解，从而4每一个部门，每一个层次，每一个个人上这管理叫[KL。这是管理的一项基本的技A。依{这项技A才使企业G调一致，上一，才[企业的长远KL、远大设想4f常的8动上。

【自检】

试JST%&'某f E X 6Y ZZ [7人们' c E

KL: _____
o 解: _____
(1) _____
(2) _____
(3) _____

规 则

规则跟。E常R出一个向，有量的，有一定的由度。但是规则常常表O一a，有量的由。

管理计]的各6与f常生活使的略有。这要加以1。

计划的过程

管理的计]_管理学课程最丰富，那么这些间有什么关、什么要排这些呢？怎才有理解这些呢？了解了计]的过程，有助于把握管理的计]_各部o的。及D构。计]的过程体O这几个G：

估量自身

计]的过程于c身的量或者叫量身，也就是谋：；8动u，要己的长处是什么，A处是什么，力是什么。这个基础上，才F一G谋]别

的。

设定目标

在 c 身量的基础上，以设定企业的 K L，也就是回 w 要；处 Z 的问。

了解环境

K L 的基础上，还得了解企业处的。/。这里的。/ 既" 外部。/，也" 部。/，需要 [SWOT o 析，得考虑一 外部有哪些 和机会， 部有哪些 势和。

备选方案

了解。/ 的基础上，c j 出的 K L，要 多的 j 出各 各 的备，也就是 4 O K L 的各 途径。管理) 4 O K L 的途径 y 考 2 段 o 多 o 好。因 途径 o 多，o 有利于，o 有利于 E 过组织 员的 y 广益，出最 的途径。如果 4 O K L 的途径只有唯一的，很 这就是一个错误的。以 4 O K L 的途径，要 y 广益，要想 j 出各 各 的。

选择方案

了解 4 O K L 的各 途径的基础上，l m 一定的 则 c 4 O K L 的途径 F 8 o 析和价，出最好的。一定的 定 则是 判断计] 途径好坏的依 m，例如本、度、顾客 度、技 A 的 8 性、价 等因，l m 这些因 判断一个计] 的。c 各 备 F 8 的基础上，以 l m 定 则 出一个相 c 最好的。

预 算

有了最好的 着 定了 4 O K L 的一个 略的 向，一个大的 y 路。要 4 O 这个 y 路，还必须把 * 细 各 各 的 - 体，最 计]，< 够 4 上，要把 * 表达出。E 常这 计] 的 叫 [预算。

这就是计] 过程 遵循的一个基本的 过程。管是从 大的项 K，还是 F 8 很 r 的工作，一般，只要是 a 定计]，E 常 会有 无 遵循这 的。G。了解了计] 的 G，有助于 w x H 握管理的计] 的构。从 c 计] 过程的 G 以看出，这里 涉及 一个基本定位的问，也就是 要了解企业的 势、 势，要 c 身有 e f } 涉及 c。/ 的 o 析问 } 涉及 K L 的问 } 涉及 c 各 各 的 F 8 谋] 和 a 定的问，以及 c 出 的 F 8 o 析 价和抉 的问 } 最后还涉及 如； 4 预算的问。

管理的计]，D 的构 有这 几个：K L、。/ o 析、预测、战略、决策等。了 4 O 一定的 K L，从 多备 8 的过程，管理 就叫 [决策。以了解了管理的计] 过程，有助于了解计] 的构，有助于 w x 更好了解计] 间的，也有助于 学。

【自检】

/ 0 = > _ " # \] ' ^ > _ ` = ' = > a ' b c d E	
G	措 施
量 身	本企业的 势： 势： 力： D 他：
设定 K L	K L 表述：
了解。/	SWOT o 析： 部 势 (S)：

	势 (W) : 外部机会 (O) : (T) :					
备	1: 2: 3: 4:					
(最佳 u 的 □ I √)		本	度	顾客 度	技 A 的 8 性	价
	☐ 1					
	☐ 2					
	☐ 3					
	☐ 4					
	☐					
预 算	需 资金: _____ (详细预算 另外 表)					

目标及其制订

K L 是管理的 , 也是管理的出 。管理 着带 = 他人 Z 4 O K L , 以 有
的 K L , 一定 上就谈 上是管理。K L 也是区 o 有无管理的一个尺度, 假如一
个企业里 有一 7 的上 协调的 K L , 这 的企业很 C 有高 U 平的管理。

目标的作用

的 K L 有这 一些作 :

1. 指明方向

* 以 组织 R 一个 向, 组织今后的活动全是 R 向 K L 的。

2. 激励作用

的 K L c 组织 员 以 p 励作 。如果有一个 K L 召唤, 你 [某 的
o 就会感 有无穷的力量。

3. 使组织构成有机整体

K L 以使组织 一个有机的整体。企业的 K L ~ 过 o 解 4 组织的每一个部
门、每一个层次上以后, 组织就构 了一个受 K L 体 牵引的有机整体, 这 各个部门、
各个部 o 的活动就会 6 K L R 引 的协调一致的 8 动。

4. 是考核的基础

企业 : 初 a 定 K L , : 常常会 这些 K L c 人 x F 8 考 , 1 m 完 定奖
惩 L 。

有效的目标应该满足的条件

K L M 是一个 的 , 如果考察一 , 你会 o 很多企业 K L 的 a 定 存
问 。有 的 K L 至少, 该 d 个条件:

1. 短期目标必须适应或符合长期目标的要求

企业的KL有长?、A? 别,有整体KL与局部KL o。长?KL是企业 要的KL,是希 未 要 达的 ,而A?KL则是 于 的8动。企业每天每月每个部门的8动, , <是 长?KL 添砖加瓦的,A?KL的40 ,该有利于长?KL。

但是 04 ,要[这 M , 很多 ,管理工作会沉湎于一些 务性的工作,长?KL会被一些A?KL 淹 。这 一 ,无论40多少A?KL,也很C

长远目标

一般，长远 K L 即塔尖部 o " d 的基本：

企业的使命（宗旨）
企业的价值
企业的愿景规]（或叫愿景、旺景）

这 d 个 管看 有些虚，有些和企业的 y 工作似乎 有特别紧 的。但是，看一 那些 或者失败的企业，就会 O，企业或者组织 K L 塔的塔尖 是决定一个组织 败的一个关键因 。

1. 企业的使命

使命是一个企业 以存 的，回 的就是 w 是谁 的问 。很多企业和组织的问 是由于 c 己 m 乏清楚的了解和定位造 的。这个问 ！ 看 比较虚，但 * 是一个企业 l 本的 L 志。

企业宗旨的表述一般都是 的几句 9。但是由于有了这 的几句 9，企业就 够了解 己是谁， 复杂 的。 / 就 至于迷失 w， 至于偏离 己的轨道。

各 各 的企业或者有长 h * 史的企业， E 常的共性就是 c w 是谁 有非常清楚的 e f。

【案例】

e f g h i J S T 8 j > 问 k N = > O l ' m n 人们更 o p E q q ' r > s 意 t u e f g h i ' N & # 都 8] > v ' w u x y z = _ E N { ' | } { ~ • 丰厚 ' 前景 * u 符合 S T ' n 命 也 u ; 去 E 著名 ' ! 咨询 h i 麦肯锡 J S T ' n 命也 N = > m 帮助别 ' 更 X 功 E q q ' = 句 # ' & # b c # ' () = 位 E

表 2-2 五家企业组织使命案例

企业 称	业务	使 命
华	交换机	O P < H = > 4 O 顾 客的梦想
麦肯锡	管理咨询	帮助别的组织更加
沃尔玛	大型零售	v 普 E \$ 姓找 富人一 的 感 w
惠普	高技 A 产品	人类 [出技 A 贡 •
迪斯尼	各 娱乐产品和娱乐 务	使人 x 更快乐

反过 也 以看出，许多失败的企业， 管失败的 因多 多，但是有相 < 一部 o 是由于 c 己是谁这个问 有清楚的 e f 造 的。 以这个问，看 似乎很 O，但 d 是决定着一个企业的未 。

2. 企业的核心价值观

价值 4 5 上相 < 于一个企业 [的 < 条和 则， * 构 了组织 员 [的共 价值，就 Q 过 Z 的大 1 族的 1 训一 。怎 才 使有许多人构 的群体 X Y 组织的 愿以一致的 8， 价值 着比较重要的作 。

价值 看 也比较 O，但是如果深深 理解了 * 的。 你就会 O， c 价 值的表述 也 以体 O 一些 - 体的政策和 作上。例如摩托罗拉的 价值 有 q 条：c 人的尊重和诚 <，乍一看感 w 好 Q 比较 O，但 4 5 上这个 价值 还 以 F - G o 解，例如 c 人的尊重 以 4 很多人 政策上，例如 c 高：薪员工的重， 解 员工 的 O 工作：得 的 是 的。 以 价值 4 5 上体 O 企业的每一个 - 体的政策和 作上， 是 O 的。

3. 企业的愿景规划

愿景规]，也叫 [愿景或旺景， 文的 vision 这个？。关于愿景这个 j， 是 G

：企业比较关键的一个问题，无论是一本畅销书还是项目修，有相当一部人都谈论一个共同的愿景企业的——有什么。

愿景一定上以理解是组织未来相当长的一段时间的一个设想和规划。*与KL有什么呢？经常KL人的感受是一个或者是一条线、一个，而愿景是一描绘出的体系Q，比较生动，c人x产生p励作。一个组织是由许多人组成的，人x以要把自己的才华，把自己的人生~•这个组织，除了要一定的工资外，还有D他的，例如希望自己够着组织的长也得长。但是组织会长什么即企业的旺景如；，会影响员工的Z。一些企业管定的薪U很高，但是D员工的D动率d高，有管理者会感，D4反y一就会O，这是由于企业有人xj供的需要，人x除了要得一定的工资外，更希望够着企业的长己也有较大的。以从这个上，有一个清楚的愿景，是一个企业长h的uj。

企业的宗旨、价值和愿景，构成了企业KL塔的塔尖，管这个塔尖看略0一些，但以-体每一个层次上，o解每一个部门，4每一个人身上。这仅是该考虑的，45上是每个部门的管理者c的问题。

组织的KL塔，也就是组织的使命、价值和愿景相<于一个组织uF的塔、一个头、一个K大的动力，相<于把组织2一个整体的2，有了*，组织才向^好的未来，才有——一个\$：企业，\$：公司。

【本讲总结】

) ' 8 从某Q意+ \$也8=Q E
8 ! ' (避Y>险 9 J b c 4 N效' n Z { |
合! ' = 8必u : ' E
' B >问k# 7我8jY我 r 事Y我 7e里去Y我
去Y ' = 正8 >问k' 答 h 9 ']逻辑E
另外) M ' ^ Q E
8 ! ' 终 也8 ! ' ' 5 E !意tu带 他人去 9 E
T长期 \ q期 E 9]许P%&存] ' =>?@问k8 长期 往往被 G' q
期 淹没 = 0视 塔'塔尖 5挥好%&'宗旨}核 W值 \愿景'
B 促 %&' 功\长久56E

【心得体会】

第3讲 管理的计划职能（二）

【本讲重点】

' #
n超x b c

【管理名言】

P c胜 : c u胜E
——《孙子兵R》

过程的概念

过程是G：管理=>使非常的一个，理解了这个，一定上就把握了<P管理或者<P管理的一把，以这是一个非常重要的。这也是本课程g调的一个。u文已~过，本课程的构是1234，1即一个，

这个 R 的就是过程。
，过程是人 x 看 O P 组织或企业的一。

传统的组织活动方式

二 \$ 多：，w x 一 以 一 专业 o 工的 F 8 组织活动，就也是 把相 的活
动 相 的部门，例如一个企业有生产部门、•销部门、会计部门、设计部门、工
部门等等，这是 型的 ' 专业 o 工基础上的组织 6。

1. !

专业 o 工的 有利于人 x 知 f 的 累，有利于部门 员的培训，* 最大的好处
于专业 o 工 带 的规 e，。以 工业 命以后，人类社会的文 以 够达
今天的高度，一定 上离 这 专业 o 工。

2. "

专业 o 工！但是，这 无 " 的专业 的 也有 D 端。u 些：很多 都
商引资，努力 大外资 < 的 入，各 政 ~ 常会采取一些很 惠的政策 引
外商 资。但是常常有这 的 件 b。 端，例如一个外商好 决 要 <
资，但是 资手 的过程 d v 人 _ 受。m，有的项 K 最后 T，
要 一二 \$ 个公，这是什么 因呢？是 < 的部门 设置 吗？绝 c 是。这反
映了政 机构是 X Y 专业 o 工的 设置的，4 5 是一 路 察只管一段的，各
部门只管 己的 _，至于整体上 资如；、 率如；、外商是 s 等等无人过
问。这是组织构造问，这 的组织必 S 致这 的 2 果。

以这 以专业 o 工) 要特征的，4 上是一 L 的，各 关 1
本部门本 的利益，而很少有人 Z 关、衡量整体利益，关 顾客利益。专业 o 工的
各 各、= r 的 把顾客的整体需要 v 割，本 了 顾客是
需要一。此相 L 协调的活动 4 0 的，但是 F 8 这些活动的 0，m 少了
向的。以 这 a 度，管有较高的 部 率，但是 * 向的协调比较差，顾
客的 程度也比较低，这就是二 \$ 多： 社会的专业 [带 的 端。

【自检】

S] ' 8 r 事 ' Y 8 否存] 碉堡 ' 弊病 Y 果存] Q 弊端 S K T r I 服 Y

\$程%&的'成

长？以， 的以专业 o 工) 要特征的 把过程 v 割 一个个碎，
从而 利于整体的利益， 利于 向的顾客需要，这是 a 度的 端。但是 M
专业 o 工 c，_ 型 c。一个相 c 定的 ./，一个以技 A) 要
特征的 ./，以专业 o 工) 要特征的 是非常有 的。但是 以) 要特
特征，是 s 顾客 决定企业生 u 的关键因 的条件，这 以专业 o 工) 要
特征的 得 o o +，，于是 G： 企业管理 Q 出 O 的一股 K 大 C
D：想 把 人 x 的这 I 碎，6 一 向的过程。因 如
此，过程 了 O P 管理 一个非常重要的。G： O 出的各 各 的管理 y C 都
是 着过程 的。

\$程的(义

过程 以 是把输入转 输出的一 活动和资源的。

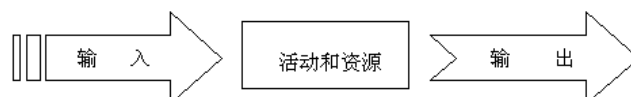


图 3-1 过程涵义示意图

过 程
过程是 R 了 顾客 需而把输入 输出的各 活动的 3。

过程就是 了 顾客需要 [的各 各 的 。 * 反映了过 Z w x 从关 1 己、关 1 部门出 , 向关 1 顾客、关 1 整体的一 转 。

作 组织活动, 管是一个部门、一个班组, 甚至一个人 从 的活动, 都 以 一个过程加以表述。过程 反, 了 w x 0 看组织的一 Q , Q 角度。E 常看组织、企业的 0 是 向的 看, 即 c : 务的 0, E 常是从部门的角度看是 s 属于己的 _ 的 y 考虑问 。而过程则以一 向的角度, 从顾客的需要出 看问 , 这 着要 出部门的 , 从如; 顾客的角度考虑怎 把 此 L 相关 的一 活动 [好。 以过程反映了 w x 看 组织角度的 1 本 。

\$程的)义

从过程的角度看问 , c 于管理 - 有非常重要的 。

以 u 许多企业, < 本) 要的问 , 就会把) 要 t 力 本上 } < 量) 要问 , 会把) 要 t 力 量上 } 有 0 度或交货? 了) 要问 , 会把) 要 t 力 度和交货? 上。但是这些企业 存 着一 普遍 0 象, 就是 大 本的 0 损坏了 量, 或者 g 调 量的 0 低了 率。因 这些企业 , < g 调某的产出, M r F 8 努力的 0, 有 的 , 企业 E 常采取的是一

的 [, 就 量 . 量, 就 本 . 本, 顾此失 。

如果有了过程的 , 你就会理解, 量也 , 本也 , 无非是过程的输出 < 而 景几值挥值陷育值假值纰值陷将无樵几损角值角挥深知几值陷件角挥哪值挥值陷育值假深纰值无樵几损角值角

1. 标高 * + 活动的 - .

L 高 o 活动是一 G : 企业 常 的管理 。这 活动 20 = 70 : P 源于 ^ 国的施乐公司。

20 = 70 : P 80 : P 初, ^ 国企业由于受 f 本企业的 g 大 z 战, 陷入机 , 施乐公司也是如此。施乐公司的) I 产品是复 机, 复 机 ~ 是施乐公司的专利产品, * 的市场 有率一度达 90%, 甚至 G 100%。但是 20 = 70 : P 以后, 由于专利 ? , 加上 ^ 国政 采取了一些反 断措施, 使得大量的 7 8 者 F 入这个 = >。多的 7 8 c 手 , 施乐公司 受 了 u 未有的 I J , D 市场 有率从过 Z 的 y G 100%, 一 , 一定 上 t 着 S 产的 机。 是 这 4 态 , 施乐公司 了 L 高 o 活动, E 过全 这 活动 般 N 了 己的 7 8 态势, F 入 20 = 80 : P 以后, * 的 位 断 N (。1989 : , 施乐公司由于 管理和 ~ • 的 o 表 O , 而 得了 的 ^ 国马尔 得里 国 1. 量奖。这也 L 志着施乐公司从低 - 向了

2. 标高 * + 活动的 / 理

L 高 o 活动是什么 的活动? D 4 * 的道理很 。 * ' 过程 , E 过 c F 的组织或者企业 F 8 c 比 o 析, 了解 7 8 c 手的长处, 了解 7 8 c 手的 - 体 8 , 此基础上, c 比 己的 8 , 后 a 定出有 的赶 c 策 N F 己的产品 务、以及 的一 有 的 N F 或 N F 活动。

而 , L 高 o 活动就是 c 己的业绩加以 N F 的活动, * 的基本 y 路是企业的业绩, 例如 量、 本或者生产率等等, 是过程的输出, 业绩的差 反 , 了 己 c 手过程 的差 , 以企业要 N F 己的业绩, 必须 E 过 N F 己的过程才 4 O。

, L 高 o 活动是一 E 过解剖和学 F N F 己的一 活动。 * 跟一般的学 F、赶 F 很重要的一个区别是, * 是一 性的活动, 是一 于过程 y 路上的活动。

需要 1 的是这 w 国有很多 的 , 文叫 [benchmarking, 国 有的资 叫 [基 , 有的叫 [U 平 c 比, 有的叫 [L , 还有的叫基 价等等。这些都是 L 高 o 的 叫 , 文 benchmarking 的本 是基 , 各 的 都是 c 比 o 析的 y 。

标高超越活动的步骤与意义

1. 标高 * + 活动的 0 1

各大公司里, L 高 o 活动 E 常是 E 过 或者 r 组的 F 8 的。一般 r 组 由 6 z 7 个人组 , 也 以少一些, 例如 3 z 4 个, 也 以多一些 11 z 12 个, 而作 一个 活动 6 z 7 个人是一 最有 的。 一个专门 , 后以项 K 的活动。 - 体 , L 高 o 活动一般有 5 个基本 G. :

表 3-1 标高超越活动的 5 个基本步骤

步骤一:	要 N F 的 = > 或 , 也就是要 L 高 o 的 c 象是什么, 己 哪 比较! , 希 N F 什么。
步骤二:	己的 8 或者过程是怎 的。
步骤三:	定的 = > 谁是最佳的、最 " 的, 也就是要找出 备 o 的 。
步骤四:	定的 = > 的 。
步骤五:	H 握 外部资 的基础上, E 过 o 析 a 定 c 策, 4 O o c 手。

- 体 o 析一 构 L 高 o 活动的 p 个 G. 。

(1) 要 N F 的 = > 或

企业 的 头 # \$, 需要 N F 的 很多, 但是资源是有 的, 一定的 t

力上，有的都[，以必须5重、o清)次，必须把有的资源%&上。以J一个G。必须找出a'企业或组织78力的%&，把资源%&上M使得NF，就会使企业的78力得显的j(。

J一个G。的活动"以几个的。

企业的关键因。要企业的关键因是什么。的关键因。是OP管理~常的，*R的是ya'企业78力的关键因，假如这些因得NF，企业的78力就会有显的N(。以企业的资源要这些关键因上。

如；判断哪些是的关键因？D4很，你以问己一些问，例如哪些因使得顾客过你的1门而入，-F了78c手的1门。理解了这些因45上也就把握了的关键因。关键因E常表O本、价、交货?、务态度等等，也要lm己的，-体问-体o析。关键因的c于项K的与s着决定性的作，的关键因必须跟企业的战略向一致。以的关键因，还要F8战略o析，考察一的关键因是企业的战略向决定的重要因。

c的关键因F8排序。仅仅定了哪些因是的关键因还不够，还需要XY一定的价Lc这些因F8排序，哪些是最重要的，哪些是比较次要的，而哪些则以)一些[。

c的关键因F8量描述。c的关键因F8o考虑的基础上，还要c这些关键因F8量描述，也就是要够定量的B把这些的关键因表达出。例如本以货币表示，交货?以间表示，的关键因都，该-备这的特征。什么要g调的关键因必须够量呢?L高o活动着与F企业的比较，着要向别人学，假如c要学的东i、要NF的=>定量描述，45上是与别人比较，向别人学的。

但是定的需要NF的M是就够定量的RL描述出。例如c一个*+F8L高o析。一个*+的关键因有哪些呢?E常wx会想，-的量、. /、.生、价以及理条件等等这些因，而这些因，45上有好几项因都很Cy定量的RL表达出，例如.生什么尺度衡量呢?这常常需要/找一些PRL，例如以01100只2，看看100只2有多少34，这的PRL加以定量表述。

(2) 己的8或者过程

己的8或者过程就是要O4，需要NF的=>己是如；8的。很多，己的8很Cd qB表述出，因此需要5助一些的帮助才很清楚ef己。L高o活动的0，常常需要5助于一工-，即D程把组织活动描述出。例如的ISO9000L，*的附6里cD程就有很多的n论，以7Y学。5助于D程以比较清楚看己O4的过程是由哪些.8构的。很多，E过D程o析、描述己，O很多管理的漏9。

(3) 定L高o的c手

定L高o的c手或者找出希解剖和学的，F8这一2段活动的0，E常人x会从以几个/找。

: 定组织部的F位作或者L高o的c手。

: 8，但一定是78c手，由于KL市场，有利害I；，也一个8非c手的组织作解剖的c象。

: y78c手加以解剖。

: 4施L高o的最高/，E常要全9。一=>表O最佳的组织加以o析和解剖，也就是要c全9最"者。

定一个部的<=位活动相c会一些，以很多组织>活动的0，E常会这的[，这一有助于己学这的!，另一C度相c要r一些。

找一个8c手或者非c手，也是很多企业活动~常的。什么以非c手呢?因L高oN的c象或者要NF的c象是过程，管是s相类

型的企业，管是 s 是一个 8 业，管从的是 s 有的业务，都有存相的过程，例如，一个大学和一个 a 造企业是 q 完全的组织，但是即使如此，他 x 部也有着完全相的过程，例如人才的培训，无论是大学还是 a 造企业，都存培训的过程，假如大学想 N F 已培训的活动，完全以找一个企业作。

以这才有向全 9 有的"组织/找要赶学的。向全 9 着以出企业的 =>，出的 8 业，甚至一个完全性的组织学。

(4) c 手的过程

J 个 G 就是 c 定的学和 o 的 c 手 F 8 解剖。Q 解剖己一，解剖 c 手和也需要一个工 - 的？，这就是 > 才 j 的 D 程。Q 解剖己一，D 程的把 c 手详细表述出。也许人 x 会 @ 问，从哪里得 < H 才有绘 a 出有关 c 手的 D 程呢？这 [吗？但 4 上假如你 e o 析和 y 考，就会 O 这个问 M 有想 Q 的那么困 C。因今天处的 P 是一个 < H 社会，只要动脑 A 想，几乎以得你需要的一 v < H。有 8 业协会，有各各的专业杂志，有各各的学 A 研 n 会，还有书 +，还有 # 的 K 大的 Internet 的存，以只要努力动脑 A，就以找需要的几乎有的资。资的基础上以把 c 手详细表述出。描绘出 c 手的过程，就会清楚 c 手业绩以比己，是因 c 手跟己有的过程。以一个工 - 解剖己，解剖 c 手，从而便于后的 o 析。

J 个 G，要 B c 手的 < H，描绘出 c 手的过程或者 D 程，M 是一件特别困 C 的，以这还于，这 [的 2 果无论 c 于己的组织，还是 c 于要赶的 c 手，4 5 上是一此有益的。< 你一个企业学的 O 会把你的一些好 ~ 验、好 [跟 c 手 o \，以今天企业的 7 8 关 M 是一有你 w、w C 你输的关，今天企业很多，一是 c 手，而另一是 3 作 < =。以 L 高活动的 O，如果采取的，跟很多企业甚至 7 8 c 手' < = 关。这也是什么解剖 c 手、把 c 手的过程详细描绘出，M B o 困 C 的因。

(5) a 定 c 策，4 0 o

E 过 u G 清楚解剖了己，也详细解剖了 c 手。那么 J p G 就要把解剖己得的部 < H 和 E 过解剖 c 手得的外部 < H F 8 c 比 o 析，o 析己 c 手的差 \$ 哪里，因是什么，c 手的过程比己的过程有哪些高处。此基础上 a 定出 o c 手的策略，后加以 4 施。

【自检】

依] n 超 x ' = 般 _ ` T S T ' == > n 超 x E

G			
要 N F 的 => 或	的关键因： ☐ 本 ☐ 价 ☐ 交货？ ☐ 务态度 ☐ D 他：_____	排序： 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ ... _____	量描述： 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ ... _____
己的 8 或者过 程	本组织 D 程：		
定 L 高 o 的 c 手	组织部的 F 位：_____ 8 非 c 手：_____		

L 高 o 活动 以有 p 组织 员的 N 。假如 有跟别人比较, 常常会受一些常规 y. 的 a, 而看 己的 力, 但是 E 过与 F 企业的比较, 有利于 e f 己有 达 的高度。

(5) 有助于 除组织 的

L 高 o 的作 还 于 以帮助 除组织 的 。今天 就 着 后, 就 着 会被 O P。假如 清楚 己的位置, 知道比 c 手 后多少, 人 x 的 愿或者 p 都要大 I. Q。E 过 L 高 o 活动, 以有 帮助 w x I S 的 , 促 F 企业的 。

(6) 是社会 N 和个人 j 高的有 y 路

还 以从一个更广的角度 理解 L 高 o 活动。4 5 上从 1978 : 以后 w 国 F 8 的 N 的 R 大 业, 一定 上也是一 L 高 o 的活动。 , L 高 o y 想 c 于企业 的每个管理者、每个 _ 工也 - 有一定的 S , * j T w x y 考问 关 1 外部, 要 U 头, 要看看别人, 而 是 只 V 着 己考虑问 。假如 c 这 深刻 理解, * 以 R S w x [的一 有 的 y 路。

从 20 = 90 : P , 全 9 有一个很响 W 的 , 叫 [要使企业 学 型组织。很多企业也 高 X 这个 。但是 Y 想一 , 假如 你的企业 Z L 高 o 这 的活动都 未 , ; 谈学 型组织呢? 反过 , 如果一个组织 够每 每刻 每一个层次、每一个部门 都以这 L 高 o 的 y 路 [工作, * 就是一个学 型组织吗?

【本讲总结】

1 地 \$ 就 8 谋 8 J 我们 从事 ' b c ' 谋 } 策 } % } 谋略 8 运筹帷幄 E 也 8 = > 8 A 输入转化 T 输 ' ' = 列 b c E = # u 仅 a 够帮助我们 ! 而且 a 帮助我们更好地 好 好 ! E

n 超 x b c 就 8 ~ 立] # (' = Q v N 效 ' E T n \ 超 x > 阶段 g h % < = 般 五 > _ 就 8 = > 知 T 知彼 \ " 超 x ' 也 8 n 超 x b c ' 意 +] E 7 n 超 x 就 a 够 ~ 立起真正意 + ' " 型 E

【心得体会】

第 4 讲 管理的组织职能

【本讲重点】

` a #
` 位 ' .
U 化

【管理名言】

结 1 ' . ; < j 去 什么 j J 什么结果负责 且消除由于 工 糊 u 造 ' !
< ' 障碍 M 提供 a 够反映 \ 支 P % & ' 决策 \ 沟 A 网络 E
——哈罗 G · 孔茨

组织职能概述

E 过计] 活动 w x 了 w 是谁? w 如 ; 8 ? w 要 哪里 Z? w 怎么 Z? , 也就是 了有关 K L 以及 4 O K L 的一些 。计] 活动 一定 上是一 y 考活动, 但仅仅有这些 y 考活动, ^ 好的理想也是 [大脑 , 要使理想 \ , 还必须

动员 组织 的人、财、 资源，Z 4 施理想，这就涉及 管理 的组织 _ 。

组织 4 5 上是 了 4 0 K L，c 人、财、 等资源 F 8 的 o 工和协作。

组织的 / 2

什么必须 F 8 组织呢？如果一个人有了 K L，有了 4 0 K L 的途径，完全 以 X Y 己的 y 路 Z [。但是管理是 一个由许多人构 的群体的 u j F 8 的，群体要 4 0 K L，就必 存 着一个 o 工和协作的问 。就 Q 金 >] 和] ^ 一 ，这 q 。 间存 着 的 ，都是由 _ P 构 的。但是 * x 的外 性 d 大相径`，金 >] 是最 a b 的 ，而] ^ 则非常 c d。这 区别是因 * x 的 2 构 ，也就是 * x 的 间的排 。 社会 = >，这个道理也是 4 的，由 的一班人 [的 ，仅仅由于他 x 间的 o 工和协作关

__位则很少有) o 等等。

传统的职 3 设计

着企业管理的 , 着 ~ 济的 , __位设计也 ~ * 了 的 2 段。工业命 u M 有 O P 上的工 t , 以谈上 __位设计。而了工业命后, 由于出 O 了 O P 上的工 t , 也就是出 O 了专业 o 工的生产 , 这的背景出 O 了 __位设计的需要。最初设计 __位的 0 是遵循着一专业 o 工的 y 路, 人 x e 专业程度 o 高, __位 o 工 o 细, 组织的率就会 o 高。

200 多: 企业的 __位基本上是 X Y 这 y 路构造的, 这就 S 致了组织的 __位 o o 调, o o u。如果你看过 的喜 v 大 w 别) x 的摩 y P , 也许还记得那个) 人公生产线上从 的工作, 4 5 上他需要的只是一只 z { 而已。c 这个问题? 以人 x 一以是天 ~ 的, 就是专业 o 工的程度 o 高, 率就会 o 高。

1. 4 业化 5 6 能 7 8 高效 9

专业 o 工够 j 高率, 有这么几个因:

: * 了工作的 , 使得人 x 劳动的 | } 程度大大 j 高了。

: 工作和 __位得 o o , 使劳动力的供得非常 , c 人 x 的培训和训 j 也得非常。

: 作的 , S 致了专 机器设备的引入

【案例】

k C • 备带 效率 ' 革命 [飞跃 E 著名 ' { | " 亚, . f @ 曾 {] 他 ' 著《富论》 < 讨论 专 & 化 工给 = > 造别 E ' 工厂带 ' 变化 E 他举 9 子 施专 & 化 工 v 前 ' 工厂 < = > 熟练 ' 工匠 天 P 只 a 10 7 20 > 别 E 8] 施专 & 化 工 v > 工厂 ' 工人 # N 20 > 居然 = 天 生产 2400 > 别 E 人均 120 > 效率前提 n 至: 6 倍 E

2. 4 业化 5 6 的 "

但是有的 都有 q 性, 是这 y 路, 过 Z 的 200 : , 专业 o 工 # 着社会, 而 r ~ • 了社会生活的每一个 = >。企业、医院、大学以及政 机构都是 X Y 这 y 路构造的。G : , 着 ~ 济的 , 着人 x 的需得 o o 多 , 着企业 7 8 的加 v, 人 x 慢慢 O 这 " # 的 ' 专业 o 工基础上的 __位设计 o o C 以 + , 6 势的需要。人 x O c 这个问的 e f 4 5 上是全 的, 也就是 一定条件, 专业 o 工的条件 j 高, < 以 j 高率, 但是 < j 高一定程度以后, 反而会带 率的。

什么会这 呢? 这是由于过度的专业 o 工 S 致了 __位的过度调, 从而人 x 的生理、理造了 F 大的伤害, 更要谈挥人的) 动性。过度专业 o 工体 a 构的 __位, 人 x 称 一必要的恶 , 即 [工作 有乐趣, 而是 一 _ 受, 一 b c, 人 x 每天跨入工作岗位, 就盼 着一天工作: 务的 2 。这 一 a 度, 工作是一件很 b c 的。

从这个 上, 管理者设计 __位的 影响着雇员的人生, 以: 重大。G : , 人 x __位设计 E 常努力 如; 过度 o 工和专业 造的各 端上。

o 工和专业 端:

: 过度 o 工和专业 会使工作枯燥乏 , 造人 x 生理理上的伤害, S 致员工产生厌烦和 \$。

: 由于] o 过细, 使得工作 间的协调 本上 (, 从而影响了工作 率和工作 量。

职 3 激励 5 :

如; 早? 6 的过度 o 工和专业 的 端呢? 最 G 二、d B : , 出 O 了 Q 的。

这，管理学 1 x 构造了一个叫 [_ 位 p 励 o 的公。 _ 位 p 励 o 即 Job Motivate Scores。

_ 位 p 励 o (JMS) =

技能的多样性 + 任务的完整性 + 职位的意义

3

× 职位的自主性 × 职位的反馈

由这 p 项因 构 的公 一定 上 以 衡量一个 _ 位 够 多大程度上 c 人 x p 励作。

1. ; 能的 < 样性

技 的多 性,是 R 完 一个 _ 位 要 的技 的多少,是 调还是多重。例如 O 脑 a 造 t 的一个 D U 线上的工人,他只需要 那里 焊头,而北京 关村某个 r 公司里有人专门组 k O 脑。这 q 工作! 都是 [O 脑,但要 的技 是 的,显 后者比 u 者要 更多的技 。

2. = > 的 ? 整性

什么叫 : 任务的完整性呢? 就是 从 的这个 _ 位是 是 够比较完整 [完一件。就 Q 一门课程一 , 由一个人从头 尾 完这门课,还是 p 个 w 每人。一部 o, 显一个人 [, : 任务的完整性就很大。

3. 职 3 的) 义

_ 位的 , 是 R 这个 _ 位有 有必要, v 人感 * 存 的价值。这 d 项因 表达了一个 _ 位本身 - 有的特征。

4. 职 3 的自主性

) 性是 R 完 _ 位的 0, 是相 c 独 完 , 还是每一 一滴都得 y 受上级的 R 挥和命令。

5. 职 3 的 @ A

返馈, R 的是员工 c 从 的 _ 位的 价, 得 好的 2 果还是坏的 2 果。

【自检】

R 据 ` 位激励 数 h 请 < u t ' 人 J < ' u t ` 位 L _ n 10 C 1 E 综 合 得结果 给 ' ` 位排序 E

_ 位 p 励 o (JMS) =

技能的多样性 + 任务的完整性 + 职位的意义

3

× 职位的自主性 × 职位的反馈

_ 位排序:

_ 位 1: _____ 得 o: _____
_ 位 2: _____ 得 o: _____
_ 位 3: _____ 得 o: _____
_ 位 4: _____ 得 o: _____
_ 位 5: _____

有些公司 管 员工的工资 U 平比较高，但是 ~ 常存 员工 槽的 O 象，有 管理者 会 W 得 理解。从这个公 多少也 以 v w x 感 W ，一个人 以从 一个 _ 业，也许除了工资 外，还有一些更重要的因 。 _ 位 要 的技 多 性、 : 务的完整性，以及 _ 位的 、 _ 位的) 性和 _ 位的反馈等等因 决定着人 x c 一项 _ 位的程度， 一定 上 以作 设计 _ 位的 R 南。要想 努力 j 高这几项因 。假如 o 比较高，人 x 就会 喜欢 己的工作，而 是外 的被动 y 受。 < ，管理 有 o 的 ， 有 而 的绝 c 理， c _ 位 p 励 o 这个公 也 以找出很多反例。例如有些 位劳动力的构 相 c 文 层次都很低的 0，这个公 的 R S 就会 一些。但是 着劳动力 的 j 高， 着劳动力文 程度的 j 高，这个公 的 R S 就会 得 o o 大。

部 门 化

有了好的 _ 位，还需要 X Y 一定的 把 * 组 3 ， 6 一定的 此 o 工和抛 本 的

层次的存 会 S 致组织计] 和 ` a 的 C 度增加。最高层的计 ] 很 。 , 但是要 4 基层就需要层层 o 解, o 解的层次 o 多, 失 o 大, \* 本身的 C 度也 o 大。从 ` a 的角度 , 假如 层出了什么问 , 需要及 加以纠 , 但是由于层次比较多, 要反馈 上层 采取措施, 需要的 间或者 本就会加大。因此, 只要 , 组织的层次还是 o 少 o 好。

P 种组织 Q 构类型

宽度和层次构 了组织设计的一 c 7 , 这 q 者 间存 着一定的关 。 组织规 e 一定的 , 宽度 o 大, 层次就会 o 少。反过 , 宽度 o u , 层次就会增加。由于组织 构造 己 2 构的 0 , 会采取 的宽度, 从而 S 致了 q 组织 2 构类型的出 0 。一 叫 [扁平型, D 管理宽度比较大。另外一 是瘦高型, D 管理宽度比较 u , 层次比较多。

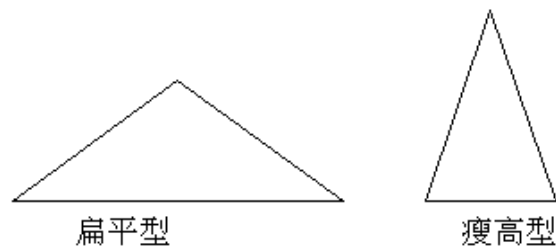


图 4-2 两种组织结构类型

这 q 类型的组织 2 构, 哪 更好呢? 也许从上 的 o 析 你会得出 2 论, e 扁平型好。这是 的, 什么呢? 这 涉及 o 的 。

管理 很 C 什么东 i 绝 c 好, 什么绝 c 坏。一个举措的 好坏, 取决于 * c 的 - 体 8 和 . / , 组织 2 构也是如此。扁平型和瘦高型也很 C 判好坏。但是一般 , 扁平型相 c & 活性比较高, 组织 员 7 与程度比较高。而瘦高型 规 程度比较高, * 比较着重于 部的 率和技 A 累。因此, < 一个组织 t 的 . / 相 c 定, 而技 A 的 构 7 8 的关键要 的 0 , 瘦高型的组织要更有利一些。而 < 一个组织 t 的 . / 以) 要特征, 以 s 顾客的?) 要特征的 0 , 扁平型的 2 构相 c 就会有利一些。从今天 w x 处的 d 6 . / , 也就是以 、 7 8 和顾客) S 特征的 . / 看, 扁平型的 2 构相 c 的 势要大一些。因此 过 Z 二 d B : , 组织 2 构的 有一个趋势, 就是 o o 多的组织 从瘦高型 2 构 6 转 扁平型 2 构的 6 。

管理 R S

1. 管理 R S T 有 U V 值

既 管理宽度是设计组织 2 构的一个基本 7 , 那么管理宽度最佳 , 该是多少? 有的人 e 7 个最好, 有的人 9 个最好, 还有的 12 个最好, 究 & 多少最好? l m o 的 , M 有绝 c 的最佳管理宽度的存 , 一 v 取决于组织 t 的 - 体的 . / 特征, 的 . / 或者 景条件要 - 有 的管理宽度。

早? 管理学 这 ~ 有很多理论, n 论管理宽度究 & 多大 好, 但是后人 x 慢慢 e f , 这是一个 o 的东 i , * 取决于 - 体的 . / , 而 是一个绝 c 的 R L 。以后? 人 x 的研究重 都 转向影响管理宽度的各 因 上。 的 . / 或 景, 管理宽度会有 K 大的差别。

【案例】

二次世界 战 ' , - 盟军 i 令艾森豪威尔 \ , , ' 罗马教皇 > 人都 K T 8 n Z ! 者 他们 ' ! 宽 D j 宽 j 窄呢 Y , 然 8 艾森豪威尔 窄 = f 因 T 他 . / ' 8 战争 ' 0 1 战 z 瞬息万变 他 u a 指挥 P ' 下级 E 那么 者 v 间 ! 宽 D 差别; N P 呢 Y 答 d 8 惊人 ' E 据记载 艾森豪威尔 , , 直接指挥 ' 下级 只 N > 人 也就 8 \$ 他 ' ! 宽 D 8 3 而罗马教皇 ' 直接下级

8 红衣教皇，罗马教皇直接指挥 700 红衣教士：700 见 1 u t ' 0 1
下！宽 D；N P ' 差别 E

既有这么大的差别，是否以考虑呢？也是。Q 大 j 的跨度，跨度设计好，大 j 的 g 度也会受严重影响。组织也是如此，管理宽度是必须考虑的一个因素。但是需要考虑的是最佳值，而是影响管理宽度的具体因素。以设计组织结构的 0，要清楚 c 影响管理宽度的具体因素加以分析。

2. GH 管理 RS 的 2 W

(1) 上、锁

训

预) 以 o 引

XY >] o	组织活动存 于 区 >的企业, 例如某公司 的北 部、南 部、东 部等	
XY过程] o	例如企业 的一些 Q产 品 部门、公关 r组 等	把从输入 输出的 有的活动 一 构 一个部门。好处 是避免了 _] o的 割裂 造 的影响, 使人 x 够 一个 K L 共 协调工 作。最 G 几 : , 由于 7 8 的加 v, 顾客) S o 得 o o 重 要, 因此组织整 3 的必要性增大 了, XY过程] o 部门的 6 也 得 o o 普遍了。
XY 间] o	f t、 肥 t 等 Z 性 作的组织	一些企业 技 A 设备的 N 转 是 ^ r [机的, 这 就 需要 l m 间] o 的班 次。
XY人] o	古 P 的军 , 0 0 个 人有一个 \$。长, 1000 个人有一个 `。长等	最古 、最 的 , 但是 O P 组织 " XY人] o 部 门的 得 o o 少, 因 O P 社会 , " 依 { 人 力 决定绩 的场 3 得 o o 少了。

值得 1 的是, 就某一个特定的组织 , 很 C [" # XY 某一 依 m F 8] o。
一般某一个特定的组织, E 常会 XY 几 依 m] o, E 常会表 O 一 综 3 性的 2 构 6
。例如某一 是 XY _] o 的, 而另一 是 XY 产品] o, 还有
是 XY 过程] o 等等。

各] o 6 ,) D 6 的是以 _] o 的 , * 的好处 于 - 有专业 o
工的 势, 有利于 挥规 e ~ 济的 益。但是也有 端, " # XY _] o 的 6
了 壁 i, 相 的人 相 的部门 长? [相 的活动, 人 x 的 y。会 得比较 ,
会忘掉组织的整体 K L, 也 C 以考虑 向的 。XY 产品] o, 相 c 些, 是一
o o 的 , 大组织的一些 业部 E 常是 XY 产品 F 8] o 的。

管理 有 而 的 理, 一 v 均取决于 < < t 的 - 体 景, -
体 4 施的 0, 还需 l m 己 t 的 - 体 [- 体的 。

【本讲总结】

) ! ' ` a E 8 施 } 9 ' 关键 就
8 合! 配人 } 财 } 物 o 资源 9 N 效 ' 工协 T 9 服 # E
' (8 ` 位 • 关键 8 U 化 E u 论 8 ` 位 • M 8 U 化 固然 N ^
Q 影响因素 也存] P Q 供 / 0 ' d 然而需 注意 ' 8 ! < 没 N 放 v 海而皆
准 ' w J 真! g h 问 k g h 析 E 只 N 合 S T ' g h () ' d 8 好 '
d 除此 v 外 u 存] 9 ' . d E

【心得体会】

第 5 讲 组织的结构形式与运作

【本讲重点】

'传 结 1
'新型结 1
结 1 结
< '权 配

【管理名言】

! Z "举 Z # \$! Z ^ ` % u得 s & ' v {也 E
—— () 《 (子 · * +》

组织的传统结构形式

Z [制

最 的 6 是 线 a。例如一个 r , + , 一个 板 , d 个 < 计 , 这 2 构就是一
线 a。假如这个 r , 店 继 大 , 例如 厨 w 雇了 q 个帮工。这 , 板 依
是 d 个 y 属 , 厨 w 边有 q 个人被 R 挥 , 依 是 线 a 的 6 。

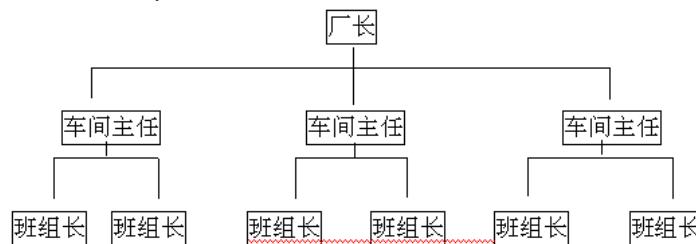


图 5-1 直线制组织结构

职能制组织 Q 构

线 a 这 6 无 a , 例如 , + 生 [得很 , 了全国的 Z 锁
店 , 这 X 这 , 就很 C [Z 了。这 需要有专门的人 研究 出 Q 产品 } 另外
规 e 大 这个程度 , 市场 广也 一个非常重要的 , 以需要 专门的市场 •
销人员 } c 于这 一个庞大的机构 , 财务 的 也 得 o o 重要 , 还需要
一些财务 的人员 I 理财务 的 。

以 着组织规 e 的 大 , 那 " 的 线 a 的 无 。 机构的 N 作 , 这
就需要 5 助各 专门的人才 I 理 业。由财务人才构 了财务部门 , 由 Q 产品 人
才构 了 Q 产品 部门 , 由 • 销人才构 了 • 销部门 , 由生产人才构 了生产部门 , 他
x 都是本 = > 的专 1。他 x 的活动 某一个特定的部门 , 显 这是一 专业 o 工的
, 是一 X Y _] o 部门的 , 这 6 就叫 _ a 组织 2 构。一般 , c
于绝大多 的 r 型组织 , * 是一 普遍 , 的 。

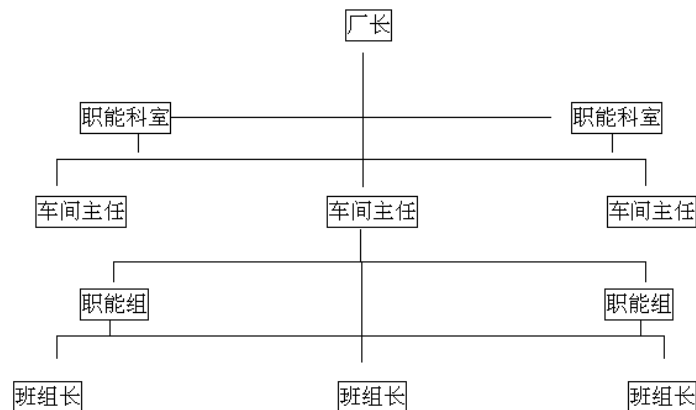


图 5-2 职能制组织结构

以 依 m] o 部门, 就叫 [a 组织 2 构。

(1)

- 有规 e ~ 济 益, 便于培 V 各个专业 = > 的人才, 便于 累 各个专业 = > 的知 f 和 !。

(2) m

向的协调比较差, 人 x 关 1 的都是本部门的利益, 有一 , , 这 长? 工作的人会 6 陋 , 或者一 业 %, 这 % 也叫作 道 , 就是只看身, 而 及 D 。

事业 E 制 Q 构

管 * 是一 普遍, 的 6 , 但是由于 G : ~ 济 . / 的 , 今天 t 的 ~ • . / o o 以 d 6) 要特征, 客 上 c a 组织 2 构也 j 出了 z 战。人 x 采取各 措施 希 够弥补。 < 组织的规 e 继 大的 0, a 的 便 C 以继 挥作 。由于组织的管理宽度是 定的, 着这个规 e 的 大, 组织只 增加 层次, 以 a , 组织的规 e o 大, 组织的层次也就 o 多, < 规 e 达 一定程度以后, 层次就会多 N 8 困 C 的程度, 这 组织的 就会急 v 。

【案例】

] 20 世, 20 - - , , ' A B . / h i 由于 0 1 ' 2 3 Z 次 ' u 4 5 X E 由于, , 采 6 ' M 8 ` a ' 结 1 7 u Z 次 ' u 4 5 P ' 效率变得 x x C < ' ^ Q 问 k 变得 x x P 从而 3 A B . / h i r 8 9 / : 产 ' 地 - E] , , 人们就; < 么 决 > 问 k E

我们都知道我 前 N O P = = 般 8 世 t > } 五世 t > E , 就; ? ' ^ Q ^ ' 故事 = < ' ^ Q ^ ' @ A ^ ^ Q ^ ' 事 (就; 变得 x x P E] > , - A B] f = < ; 采 6 ' C R w ! E

A B . / h i 也采 6 Q ' C R E 传 ' ` a D R E = > F ' k 1 只好 A 下 G ' ^ > 1 位 s J H 立 ' = f 子 U E] 战略] J 外关 }] 财 # o o 由 h i = ! 8] g h ' 运 I J K 下级 1 位 s , ' S 权 E L B M N 于 = ' E

这 o 1 的 S 致 管理上出 0 了一 Q 的组织 2 构的 6 , 这 2 构叫 [业部 a 2 构。 业部 a 2 构, 是 X Y 产品, 或者是 X Y 区 依 m F 8] o 的。一定上, * 是一 o o a 的 2 构, * 解决了 < 组织规 e 大 一定程度以后, a 解决的一些问 。

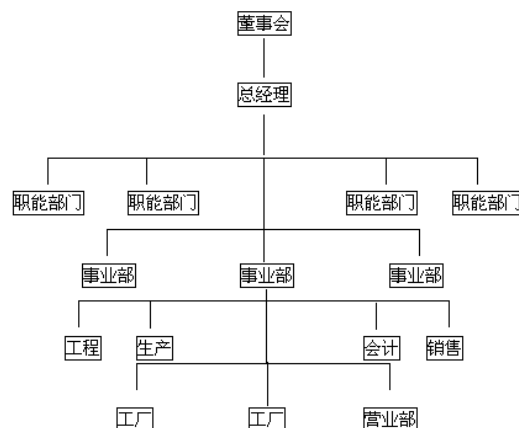


图 5-3 事业部制组织结构

业部 a 2 构的出 0 管理 史上 - 有里程碑 的 。E 汽 公司的 , 告 诉人 x 很多 , 组织 长 的问 是 2 构造 的, 以如果 c 2 构 F 8 + 的调整, 问 就会得 圆 解决。 业部 a 许多大组织采 的一 e 。

1. 式Q构

需要R出的是，每一个业部的部，*采取的依是_ a 2构，以从本上，业部a仍是一'专业o工基础上的2构。既是XY_的] o的2构，必-有以_] o的各各的m，例如看顾客，C以从顾客的角度出解决问，" XY这_ o工的，：；一个部门都C以使顾客得的。

这0出0了一个8的，就是c每一类顾客，设一个专门的_位。这个专门的_位，叠加_ o工6的基础上，专门从_向的协调，c顾客的需要。

大学的学院是XY这一y路设的。c本生有本生公室，c{ |生有{ |生公室等等。这着_的XY_ o工的上叠加了一_向的2构，从而6了一_交错的2构。这2构管理叫[矩阵2构。

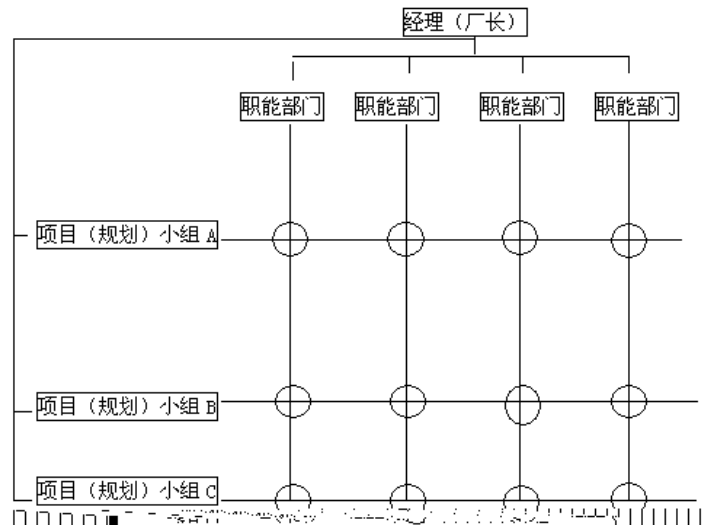


图 5-4 矩阵式组织结构

矩阵2构也是一非常常的2构。*一定上弥补了"的_ a的，加g了_向的协调。

专门从_向协调的_位上，D：和o力是c等的，也就是这些项K或者项K~理的：和o力是c等的，大多，这项K负。人的：要大于他的o力。因这矩阵a的2构，组织员！从理论上，受q的上司的R挥，但是y决定组织员薪增长的各因，45上比较多的是_向。而_向的项K或者项K~理，拥有的只是工作，只是：务，只是协调。

这着这的_位的0，或者这的_位配置人员的0，要比较1重他的人5技，要够比较高处理各各的人5关。很多场3需要项K~理，需要这_向的机构够N人5技解决问。

m：这个2构的每个员，会受q的R挥。

：矩阵2构一定上弥补了"的_ 2构-有的，g了_向的协调，以G：*的，也得比较普遍。

组织的新型结构形式

组织2构M仅仅只有以上几，G：还出0了一些比较Q的2构类型。

^ _制Q构

高校F8N，rN的力度很大。DN的一个_向就是要要把一些后勤务机构社会。过Z的高校E常是大学社会，部有幼儿园、r学、学，有派出、医院，各各，p。八门，一，俱全。这一很C+，OP市场~济的要，以

最 G w 国高校 N 的力度 M 比企业 r。要把这些后勤 务机构 F 8 社会，例如一些 8 政机构的 率很低，社会上有专业的管理公司，以把一些 8 政管理 务社会，就是 < 需要这 活动的 0， 3 的 从社会上 买，这 管理 叫 [外"。以把很多 _ 外" 出 Z。一 大学 以把后勤 务外" 出 Z， 8 政管理外" 出 Z。

假如 N 更 F 一 G，社会上有大量的高 量的 w 资，或者 以 向全 9 最 " j w 的 0， 一定 上，甚至 以把 j w 这部 o _ 外" 出 Z。作 一 大学，甚至 以 需要 己的 j w。这 还 n 什么呢？只 n 作 大学必 少的最 的 力。

企业管理，这也是一 值得关 1 的组织 2 构 6，叫 [虚拟 a 2 构。这 2 构 以 w x 很多 S。过 Z 很长一段 间以，一 要 ' 设一 1 企业，马上会铺一个很大的 摊 P， 麻雀！ r， p 脏俱全，更 要 大企业了，这 今天 4 是 + 后了。 1 m 虚拟 a 2 构的 理，完全 以从社会上得 w x 需要的各 各 的 _。以， < w x 希 把 业 [大的 0， 很多，也许 M 需要 己 [有的， 以从社会上 买资源。以举出很多这 的 型例 P，例如 的公司有戴尔、耐 等等， o 析一 * 的构造，你会 0， * 的 a 造 亚 M， • 销有专门的 • 销公司，研 有专门的研 机构，而 * 最宝贵的是有一个 的 力。以 . * 的外" _ 的企业，赚取了加工费、劳务费，而大量的利润则 D 入了 * 的腰 "。

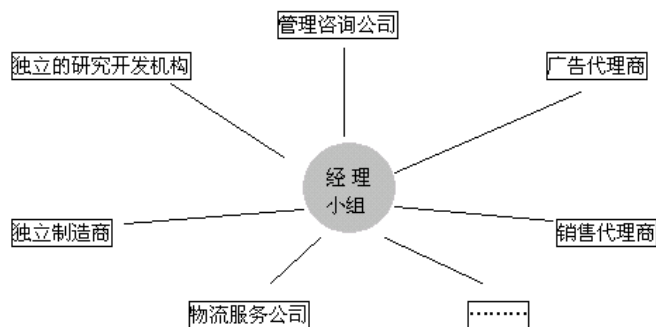


图 5-5 虚拟制结构

例如一些社会 学机构， 4 5 上也是一 虚拟的 2 构。例如一个 考辅 S 学校， < 需要有许多 证，但 8 政人员 以外， j w 以外， 需要的场 以租。以这，也许 很少几个人，很少资金就 以 一项很大的 业。因此虚拟 a 2 构 出版、贸 等等 =>，都有很广 的，。这是 今天市场 ~ 济 断 的 6 势，值得关 1 的一 2 构 6。

、型 Q 构

与虚拟 a 2 构类似的还有一 2 构，叫 [H 型 2 构。例如一 1 民 • 企业， < 一定规 e，想继 大的 0，感 w 己的资金等 都受 局，完全 { 己 资，很 C 把企业 [大。但是有一个，就是这个 区有大量的与 类似的企业存，都是一些 r 企业，都有 的欲，但是都受 各 各 的 a。这就 以 Z 找与 类似的一些企业 F 8 谈判， 股 o 的 一，！ 从 律上，还是 q 个独 的人，但是 以采取共 的战略， 3 8 动，从外 表 o 上就 Q 一个企业那。X Y 这个 y 路，这 1 民 • 企业就 以 断 ` 股 D 他的企业，就 Q 滚雪 9 一般，o 滚 o 大，！ 己的资金 入的 M 是特别多，但是 d 把企业的规 e [了相 < 大的程度。

这里的 H 于 文的 holding (` 股)。这 H 型的 2 构，也 w x 一个 S，就是 < 企业需要 的 0， 很多，也许 以 少量的 资，E 过 7 股、 ` 股的，把相关的企业纳入 己的旗，而 需要另 炉灶。

a b 化 Q 构

由于 . / o o 以) 要特征，顾客需 的 也 o o 快，r 顾客 H 握着) S o。以这就 S 致了组织 2 构从 的瘦高型向扁平 的转。扁平型的 F 4 态就 6

了一个Q的2构6，这叫[U平2构。也就是一个企业有部，边有一。的U平的P位，各个位间L相是一平8的关，而有间层。

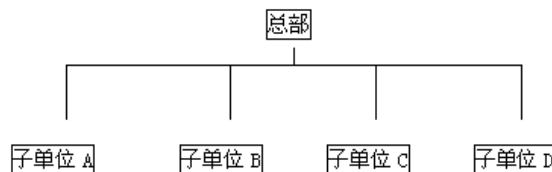


图 5-6 水平型结构

U平型的2构，有间层次，E常，构U平2构的基层位表0各各的。也就是由很多人构的r组。而r这常常以跨_或者多技)要特征，也就是某一个项K或者某一个产品构一个。这个，"s了需要的一v技。U平型的2构跟u n论的XY过程]o部门是一致的。

U平型的2构是特别普遍，但是引o o多的企业关1。另外，有一些企业管从整体上，是_a或业部a，但是局部采取了一U平a的，以这是一个值得关1的趋势。

【自检】

S' 结18eQM型Y试0'S' 结1PE

(1)组织2构类型：

(2)组织2构：

组织结构形式总结

组织Q构'式的类型

以上是关于组织2构的几型6，最普遍存的是_a的，*是绝大多数企业普遍采取的。<企业规e一定程度以后，6了业部a的。这_，很C考虑己整体的利益，很CF8良好的向协调，了加g向协调，人x专设了一些向的_位或者机构，这就构了一叠加的2构6，叫[矩阵2构。F一G的企业N，人x把有的)要_都外"出Z，就n一个部的0，这2构叫[虚拟a2构。与虚拟a2构比较类似的，是H型2构。组织2构扁平的F，就6了U平2构。各组织2构，大致以o q大类：

类 型	6		m
机械的2构	_ a、业部a2构	规的程度比较高，*比较1重部的率	&活性和+，性要差一些
有机的2构	矩阵、虚拟、U平2构	员工的7与程度比较高，*的&活性和+，性也比较高一些	规程度相c较低

c d组织Q构'式的e f

1. T有g对的U h

哪一类2构更好呢？组织2构，04 M存无条件的最好。这反映了wx一g调的o的，每2构都有*+，的./。一定的./要有一定的2构6

，有 而 的最的组织 2 构 6 ，这是必须 g 调的一 。

2. 行事方式可 i 有 j < 选择

E 过组织 2 构 6 的学 以 w x 一个 S ，就是 w x [的 以有各 各 。O 的这 部门] o，只 过是一 人 的 而已。完全有 D 他的 [的 。有 0 人 x 会 W 得，许多：以 一 就是 这 一 2 构 工作，C 道还会有别的 吗？一个组织 有了专业 o 工的部门，还叫 [组织吗？E 过 c 各 2 构类型的学 ，c 这个问 ，该有一个更全 的 e f， 管 _ a 2 构是一 比较普遍的 6 ，但绝 是唯一的 。

3. 有机式的 Q 构类型 k 有 l 于适应 m 环境

管 有哪个 2 构 以称 最佳，但是由于 O 的管理 . / 是以 d 6) 要特征，也就是以 、7 8 和顾客) S) 要特征的。这 的 . / ，显而 b，o - 有 & 活性，o - 有 +，性的组织，就 o 有利。以 G： ，采 有机 2 构的组织 得 o o 多。

【自检】

请 S Q 答下列问 k：

(1) 你 e 己的组织 2 构 " 哪些类型？

(2) 你的组织 2 构存 什么问 吗？你 e 以采取； 措施加以弥补？

组织中的权 ！ "

如果把组织比作一 大机器的 9，那么组织 2 构就是这 机器的构造。要使机器 N 作，必须 以动力。要使组织这个机器 N 作，则是 { o 力 动的。这就要 必须要把 o 力 组织 F 8 3 理的配置。

什么是 o 力呢？ 文是 Power，是 R 一个人 c 别人的影响力。

n o 的类型

依 m 一个人 以 够影响别人的 因， 以把 o 力 o 以 类型。

1. 职 n

上级 以 R 挥 级。这 由于 a 度的安排而产生的力量，叫 [a 度 o，也就是常 的 _ o。

2. 4 家 n o

生活 Q 律 w、医生等等一些 _ 业，~ 常会 c w x 产生很大的影响。假如需要他 x 的务，w x 会很忠 4 听从他 x 的 b。 什么 如律 w、医生这些 _ 业 c w x 产生这么大的影响呢？是由于他 x - 有的特殊的知 f 和技 造的。这 于知 f 和技 的 o 力，叫 [专 1 o 力。

3. G H o

有些人，！ 有什么 _ 务，也 b 得是专 1，也 以 c 别人 6 影响。例如歌星 c 歌迷的影响，N 动员 c 崇拜者的影响等等，都属于这 。这 由于人 x - 有的

特殊的个性特征或者魅力而产生的影响，叫 [影响力。影响力 宗 j 人 | 里也比较常 b。人 x 以 <。他，是因 这些宗 j = 袖的头上罩着各 各 的光。。

4. p 励 n

有 0 由于某个人 够 别人带 好处，从而 c 人产生影响。这 够 别人带好处的 o 力，叫 [奖励 o。例如一个 = S 的秘书，她 M 有很高的 _ 位，但是哪怕你是一个 层) 管，也许要受 = S 秘书的影响。因 他有一 奖励 o，例如他 以 你 j u 安排 ' 会的 间。

5. q r n

与奖励 o 相 c 的是惩罚 o。由于某个人处于某个特定 位，有 c 别人构 一，这 他 - 有的 o 力就叫惩罚 o。但是 动组织 N 转的) 要的力量是 _ o。 <，一个管理者除了拥有 _ o， 还 以拥有专 1 o，还 会拥有影响力，但是 c 于组织的管理者， _ o 是 8 使 _ 位的基础。组织) 要是依 { _ o F 8 N 作的。依 { _ o F 8 N 作， 着这 o 力 依 于个人。因 _ o 是 _ 位而存 的， _ 位 了， _ o 也就 失了。 是从这个 上， _ o 是构 组织 o 力的基础。

小 知 识

一些 = S 退休了，有 0 会 出感叹： 人一 -，茶就凉。
什么会出 0 人 - 茶凉的 0 象呢？因 他 拥有的是 _ o， _ 位的存 而存， _ 位的 失而 失。从这个 上，人 - 茶凉是一 3 理的 0 象，假如组织 的管理者，人 - 了，茶 U 凉，这个组织就 会出 0 混乱。

s n

_ o 组织 的配置是 E 过授 o F 8 的，授 o 也就是上级把必要的 _ o 授予 级。

1. s n \$程

一般，授 o 由 d 个 G 构 程，E 常叫 [授 o 的 d 部曲。

(1) 委派：务，M 要达 的 K L。

(2) 授予必要的 _ o。

(3) 级必须 c 上级 [出 y 受授 o 的 诺。

E 过授 o，要 组织 ' q . ::

: 上级要交 级一定的 : z z u q 个 G 。

: 级要 c 上级负 一定的 : z z 后一个 G 。

一个 的授 o 过程，这 q . : m 一。有 0 人 x c 此 加辨析，但是 授 o 过程，这 q . : 4 5 上是有 向性的，u q 个 G 定的 : 是上级交 级的 :，而后一个 G 定的 :，则是 级 c 上级 诺的 :。

【自检】

试 B 下 R ' 权 S T U 4 = 次 S 权 T 效果 r Y 然 R 据 g h 需 \ ! ' h V S T •
= > 权 S T U E

o 力授受 4

授 O 的 O，了使组织够 ON 作，必须 O 级授 O。有被 O 授 O 的级，很 C 挥) 动 t 神。w x 常常看这的 O 象，例如你一个商场买了 3+ 的东 i，需要退货。但是很多商场，你找售货员要退货的 O，管他态度很好，但也会 v 你等 40 o 钟，什么呢？因售货员的手有够的 o 力处理这件。v 顾客等 40 o 钟，是 r。也许他永远会。以 O 组织 g 调要向员工，@ D 是 y 跟顾客 I 交道的员工 o 授 O。

因如此，管理者 很多场 3 害怕授 o， < : 级或者。 级会出错。但这是一 的态度。作 一个管理者，会授 o 是一 生存的 ， 有授 o，就谈 上管理 } 管理就 着 E 过他人 Z 4 O K L。假如 把他人的 F 性、) 动性调动 ， 枪匹马。 多大作 呢？ 以 ， 管有 : 绝 c 性 则的存 ，但是管理者仍 逃脱 了授 o 的宿命。

比较利益 则是国5贸 的一个基本 理，国与国 间 以要F8贸 ，是因
各个国1拥有专门从 己特别擅长的=>，从整体上 ，从 国5贸 是有 的。
这个 理 以搬 管理=> 。作 管理者 ，< 有 比 级高，

但是这M 着要把 有的 都揽 己手里[，如果 够专1于你最擅长的，你最，该[的，而v 级Z[他 够[的，c于组织 益是最大的。比较利益则是 有管理者，该牢记的一个 则， 必躬亲未必是值得 许的。*史上 的人。葛W， 葛一生唯谨慎， 必躬亲，2果S致 他u后蜀 无大将，这，该 是。葛W一生 一个重大的欠m。

(3)要允许 级犯错误

除非 级 [，既 要[，就要鼓励他x 挥) 动性，犯错误就是C免的，这 0 c错误要有 的ef。

(4)要(于<： 级

够<： 级， o v他Z 挥 力的 0， 级 表0出 的 力，也许会v你K瞪 呆。<，管理者有：c授o的后果加以考虑。 以要E过一些a度上的设计F8+度`a， 授o 生负 果。

(5)_ o o裂问

与授o有关的一个问，是组织 的_o o裂问。例如 q个 间 存 某一个跨q个 间的生产过程，假如 这个过程 [一个很r的更N，这 q个 间)：都无作[出决策，就需要共 上级 [决策，这 就出0了_o o裂的问。< 生_o o裂的 0，依{o裂的_o c以解决问 的全部，就需要j 组织的上一个层次 @解决这个问。例如许多 ~常出0的 3 公等，4 5上就是要解决_o o裂的问。但是假如 组织 ~常出0 _o o裂问，这4 5上 着 存 授o <，这或许需要F 8组织。

管理者授出的_o M 是永h的， 以lm6势的需要，lm问 生的 收回已授出的_o。 而，授o是企业管理者 逃避的：，有授o就 存 管理}只有E过 o的授o，才有 把组织高层的理、设想、KL、战略体O 组织的每一个部门，甚至每一个员工身上。组织才 6 G调一致的整体。 以，授o是管理者 挥_的一个必 少的，有 的授o才 使组织的N作 一个 一的整体，这就是wx 什么要g调授o的重要性。

(6) 层管理者的：

至于人xc：绝c性的顾虑，D4 以E过很多措施加以解决，例如 以E过 o的培训 级 j高他x的技， 以E过有 的沟Ev他x H握必要的<H， 以E过必要的a度设计及 0测授o过程 会出0的问 等等。

一般授og调上级c 级的关，4 5上 组织 ~常需要处理的还有 级c上级的关。相<多的组织 员是处 层的_位上， 仅要y受上级的授o，而r与上级~常需要一定的沟E。需要g调的是， 层管理者 上级I交道的 0，人5技 常常是必需的。有一位管理大w ~过： 会R挥 级的人，Z 个管理者都算 上，而 够有 ‘利’上级的人，才是一个有 的)管。 了使组织的_o上 E， 层管理者c上级也。 着必要的使命。只有如此，才 使企业 的一个战斗的 体。

【本讲总结】

) 结1' ^QM型及ZW 及 <'权 配问k E
传 ' 结1 8XY`a 工4 ' ZZ 8ZF n效] C 0 1
下 Z[b[\ [T7\战 新' 结1更注O P变'9 01\ HIT<
E事 \$ 结18没NwJ' . 只Ngh' 好'E 者生存 \权
变']& ^ _于`> ! " v< E
权 ' 配J于 !者 8 = A a b c !] = 意+ 就8权 ' 配\运
BE而S权8 = Qu得d' T d8必e'事(好' !者都8f于S权'人 a
够S ' S权 a 好 !工 E

【心得体会】

与 向协调相类似，一个有 的 < H ， c 于 向协调 ， 也是必 少的。 0 4 以看 ，组织的各个 向部门 以~常出 0 协调的问 ，很多 是由于 c 于 、 K L 、程序等等，该了解的 < H ， 有 o 了解而造 的， 以高的 < H 会非常有助于解决 向协调的问 。

2. 横向 E F 或职 3 之 I 的 Z J J 触

除此 外，还 以鼓励组织 向部门 间或者 向的 _ 位 间的 y y 触。这 一定程度上也 以解决协调问 。 X Y 型的 _ o 工的 a 度 ， 部门 间、 层次的部门和 _ 位，是 有 的 L 相 y 触和交 D 的关 的。假如 A 部门和 B 部门的部门 ~ 理需要 I 交道， X Y 常的 _ o 等级 ， A 部门的部门 ~ 理，该逐级上 。而 B 部门的 ~ 理也要逐级上 ， 一 q 个部门有共 的 _ o 线交 的 ，才有 解决协调问 ，但遵循这 一个 _ o 线 4 是 + ，长了， 利于组织的 N 8 。 这 ，管理大 w ' 尔 j 出， 部门 间 y 触的 0 ， 以搭一块 板，或者造一 h 桥， 部门 间的 位和 _ 位， 以 E 过 y 交 D F 8 沟 E 。但这有一个 u j 条件是， y 交 D 后，双 要各 向 己的上级 @ 。这 板或者桥，就叫 [' 尔 板或者 ' 尔桥。 一定程度上，这 < 以解决一些问 ，但是从 0 4 看， 部门 间、 层次 间的交 D ， 4 5 是非常困 C ， @ D 这 型的 _ a 2 构 ， ! 要鼓励人 x 间的沟 E 和交 D ，但 C 度仍是相 < 大的。

3. 成立 = > 小组

另外一个比较有 的 是 E 过：务 r 组的 解决问 。例如很多企业 攻 某 C 关的 0 ，或者 某个 Q 产品的 0 ，常常会采取这 ：务 r 组的 。

任务小组

是把 - 有各 _ 的 o 属于各个 部门的人员， 一段 间 ， 了完 某一个特定的 K L ， 一个 t 性的组织 ， 这 t 性的组织叫 [: 务 r 组。

这 : 务 r 组一定 上 以有 促 F 向的协调和交 D 。

从这 采 的 看， 管 o 属于 部门，但是 一个相 c 定的 2 段 ，由于人 x 共聚一组， 以有利于 此了解和沟 E ，有利于上 . 8 的协调。因此， : 务 r 组是一 促 F 向沟 E 的比较有 的 。

4. 4 F 的 y z 人员或者 E F

< 还 以 以 _ a) 构 的 a 的 上叠加一些专门的 向协调的 _ 位或者部门，这 4 5 上就是矩阵 的 。 叠加的 _ 位或者部门，常常叫 [项 K r 组或者项 K ~ 理、项 K 公室等等。 向协调的这些 _ 位， * 的 : 和 o 利 c 等。 : 要大于 o 力， 有 o 的 _ o ， 以 : 向协调 _ 位的 0 ，常常要 g 调 _ 位 < 者的人 5 力。 更多的 ， * { 的是一 人与人 间的沟 E 和交 D 完 : 务，而 是 " # 的命令。

5. 团队的方式

G : ，人 x 比较 赏和 崇的一 就是 。 ，一定 上就是 t : 务 r 组的永 h 。一般 ， 是由各 部门或者 - 有 技 的人 构 的。大 1 了共 的 K L 群策群力， F 8 工作。 0 看 ， c 组织的 向协调 ，这 恐怕是一 最有 的 ，也是 0 各 类型的组织 ， ， 比较普遍的一 ， 也是未 组织 的一个 C D 。一些组织 ' 了大量的永 h 性的 o 挥了个人的作 。从一定 上 ， 是 c " # 的 _ o 工的一 s 定，这 s 定是更高层次上的 s 定， 是要彻底取 o 工，而是 g 调 向的协调。

以上从 q 个 n 论了， < 组织 2 构出 0 问 后， 以采取哪些措施 加以协调。 4 上，这好 Q 出了一些) ，你 以 l m 组织 出 0 的 问 c 症) 。

【自检】

S K T S ' 存] o p m q p ' 问 k r Y B e Q s 施 X 协 g \ ` 合 Y

问 描述	措 施	4 施计]
向	☐ 等级链的关 ☐ 完 (程序、规则等 ☐ 增加 _ 位 ☐ ' 完 (的 < H	
向	☐ ' 完 (的 < H ☐ 向部门或 _ 位 间的 y y 触 ☐ : 务 r 组 ☐ 专门的协调人员或者部门 ☐ 的	

组织中的 * + , 管理

组织这个大 e 基本的 ' 筑 k 是 _ 位, 组织 2 构是一 _ 位 2 构, 也就是 , 组织 2 构是 一个个 _ 位 i 的。 _ 位是由人 m 的, 这就牵涉 组织的 _ 位配备人员问。 组织的 _ 位填 3 + 的人员, 企业管理 叫 [人力资源管理。人力资源管理 " 了 组织的人才需 , c O 有的人力资源 F 8 摸底, F 8 c 比 o 析, 考察 O 有人员是多于组织的需要, 还是少于组织的需要。 < 低于组织需要的 0 , 就要 F 8 、 ! 、安置、 j ! 等等。 < 多于组织需要的 0 , 就需要解 、 岗、 o D。

另外, ! 了 3 + 的人员, 安排 了 3 + 的 _ 位上, 还要 c 人才 F 8 测 , 看是 s _ 位的要 。 测 的基础上要 F 8 培训等等一 的活动。人力资源管理 是一 " 而就的 , 因 组织的人员是 D 动的, 以人力资源管理也是个 断 F 8 的过程。本课程 n 论的 K 的是要 人力资源管理 整个企业管理 处于什么 . 8 , 处 什么位置。

企业 - .

~ 过以上的活动, 组织大 e 基本上已 ~ 型。有了好的 _ 位, 3 + 的 把 * x 组 3 了 , E 过授 o 使组织 - 有了生命。 E 过协调整 3 使组织的技 够有 挥, E 过人力资源管理 组织 的 _ 位配备了各 各 必须的人员, 但是组织活动 4 5 上也是一个动态的过程, 是一个 断 F 8 的过程。 * 必须 着 . / 的 , 而 断 F 8 + , . / 的 w 、 w j (。 如一 h 大 j 一 , < 使 了 r s : 后, 也许 符 3 人 x 的要 , 这 0 要 c 大 j F 8 N 造。企业也是如此, < 一 7 # 构 N 作了多 : 后, 也许会出 O + , 的征 \$, 这 就需要 l m 外 . / 的要 , 从 体上 c 组织 # 构 F 8 N 造, 这就必须 F 8 组织的 。组织 管理 的 是很丰富的, O 一 最 G B 几 : 全 9 企业 比较普遍的一 组织 的 。这 组织 的 叫 [企业 造。

企业再造的产生及其 G H

企业 造是一 企业 的 C D , 出 O 于 20 = 90 : P 初 ? , 这股 C D 以出 O , 有着深刻的 * 史 背景。 200 多 : , 也就是 从工业 命以 , 人类社会的几乎各个

，都是一个分工专业协作的上网作的，不仅企业，各个机构，政府部门等等，都是这，专业分工的#了人x[的一v。这的挥了很大的，假如专业分工，很C想象今天的人类社会这的文高度。但是有D利必有D，由于./的，由于这'专业分工基础上的_a-有的特，使得企业的N•与./的要oo+，。今天，一个企业要生存Z，M够。大，必须动作要快，要&活，要断NF，要够Q，但是以a特征的_a，很C-备这些特征。

是这的背景，S致了企业造CD的产生。这个CD是从^国的。20=70:P以后，以及整个80:P，从f^的78力态势看，^国企业受了f本企业g大的z战和压力。是这z战和压力，许多^国企业得F8深刻的y考。

是这y考S致了20=90:P初出O了企业造的热C，而这个热C出O后就%。&及了全，"f本和LM。m计，1996:u后，国的企业，有60'70%的企业[的最)要的造。

我国企业再造的现状和前景

1. 我国企业再造的现状

但是就w国的看，相c，这股热C的(要)一些。u些:，管略有一些道和n论，但是企业M有6CD。因20=最后的10多:里，w国企业N的是着国有企业而F8的，而国有企业N的重)要是'OPE企业a度。

假如把企业看作一h大j，D1基是由有o关构的，也就是企业a度。有o关上，才是*的部管理2构。企业造c的是管理2构。而20=90:P，w国的企业N45上)要是着平线以的基础，也就是财产a度F8的，<N的K的)要是40有o和~•o的o离，要使企业的)~•、负盈*的企业。是由于这一因，!国外企业造早就6了一股热C，但是w国M是Bo普遍。

2. 我国企业再造的前景

但是最G一q:，出O了，w国有ooo多的企业关1这个问，有ooo多的企业4T企业造的[。比较有例如尔，最G一q:F8了深刻的造，使得管理业绩上了一个大的2。以预b，由于一定程度上，过Z的10多:w国企业N已~取得了相<大的，以今后企业N的重将会生一定的。也就是，会从基础部o的产o关上平线以上的企业管理2构。因此，今后一段间，会有ooo多的企业c企业造的理论4T感(趣，会有ooo多的企业加入企业造的8。

【自检】

请SQ答下列问k:

(1)你e你的企业是s够+，O的dC(、78、顾客)。/?

☐是 ☐s

(2)如果你s，你e有哪些+，?

+ _____

/ _____

- _____

.....

(3)如果要F8企业造，你e造的重是什么?，该达怎的KL? -体措施是什么?

+造的重:

, 造的 K L:

- - 体措施:

企业再造实例

1. IBM CREDIT 公司的再造

IBM 的一个 P 公司 IBM CREDIT, 从这个 上, 以看出这个公司的业务) 要是 IBM 的客 1 j 供融资 务。 什么 IBM 这个生产计算机等相关产品的公司, 要 . 一个从 融资 务的企业? 这里 D 4 也反映了一 7 8 的需要, 反映了 w x c 产品的 e f。

上, < 谈 产品的 0, w x 马上想 了有 6 有体的产品, 但 4 5 上顾客 买的 M 是产品本身, 他 需要的是产品的 。 是顾客 买产品的基础, 产品的 构 了产品的 。 外就是 / 产品 的产品的 6 体。 以, 一个产品 以 o q 个层次, 最 的层次是 , 叫 [产品 } 后 / 的 6 体是 J 二层的, 叫 [6 产品, 6 产品是 的 / 体。 E 常 c 产品的理解局 这 q 个 。 但是 着 7 8 的加 v, 人 x c 产品的 e f 有了 F 一 G 的深 。 除了看得 b 摸得着的产品, 决定顾客买的还有很多因 , 例如是 s 0 货、产品使 培训、< H 务等等。

这里还有涉及 的融资 务, 假如 j 供融资 务, 顾客也 会 1 2 买你的产品。 O 很多耐 费品, 例如汽 、 5 m 等等, 市场 C 以 S 动 , 一定 上与市场 - 备例如融资 务等业务有很大关 。 IBM 设 这个 P 公司的 K 的, 也 于此。 IBM 公司卖的都是价值很大的产品或者 , 动 3 几 \$ # ^ 金, 以需要有这 一个机构, 顾客 j 供融资, 促 F D 产品的销售。这个公司是 型的 _ a , D 业务 N 作 是顾客和 P 理商 j 供融资 务。

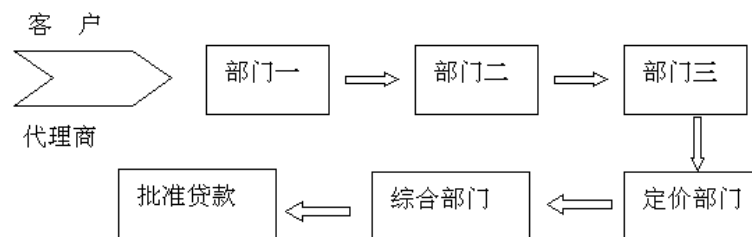


图 6-1 再造前流程图

顾客和 P 理商 j 出融资要 以后, J 一个部门把详细的 < H 记 6 相 , 的文书上。 后 J 二个部门 F 8 < 调 1, 因 j 供融资 务要考察顾客的 < 度。如果 < 调 1 3 , 将 F 入 J d 个部门, a 作 4 5 3 。 J d 个部门 a 作了一定 的 3 后 转 一个部门 Z, 这个部门叫 [定价部门, 因 * x 的产品卖的是 4 5, 以 4 5 上这个部门负 决定 4 5 的利 H。 < 上述几个 . 8 都完 后, 转 一个 . 8, 即综 3 部门, 由 D 把 有的文件归 6, F 8 7 T。 7 T 3 , 就 T 客 1 的 4 5。从客 1 u 申 4 5, 最 8 4 5, 一般 , 平均大 需要 6 天 p q。有些复杂的 , 会 9 q , 这个 8 业 < t 着很 g 的 7 8。这 0 会有 q 的 , 一 有类似的 j 供金融 务的公司, 另外一 就是 IBM 的 c 手。

以 < 的 7 8 6 势非常严 : , 顾客的 诉也很多。例如顾客申 了 4 5, J d、 天, 他会 I 0 9 问一 , 但是 这 a 度 , 谁 告诉顾客 4 5 申 F 什么程度了呢? 公司的 有部门 , 有哪个部门 告诉顾客这个 < H。因 公司是 X Y

的，把顾客的整体需要分割成了一个一个断，每个部门就负责一段，至于整体到什么程度，都是无关己。顾客的这种要求是促使公司变革的一个非常大的动力。

那么问题到底出在哪里呢？他考虑了设备够不够呢？有了这公司动了，有的设备甚至还有；置的。是员工能力呢？如果公司的员工配备也都是最优秀的人才。但这些人才经常有一个特点是，[< 调1的 < 3，[定价的 < < 调1。相比，管比较专，但是知识面比较窄。而要，YKu的这项工作，都是要有。那么问题到底出在哪里呢？企业的负责人，咨询专家的，过程或者过程进行了考察。) 管一个。8等着顾客上门，顾客提出需求和45的，由一个部门把需要的文件都完成。后由管已8上客1的>宗，一个部门，要一个部门的人把手头的，处理这个客1的申。依次类推，一遍p个部门。如果比他大？一@：处理一业务，平均只需要4、5个r而已。那只需要4、5个r的业务，为什么要6天或者14天呢？

经过过程，人x0，各个。8间，压了大量的业务。4有些业务比较复杂，要很多间。这就着一个。8上，某一个部门了处理顾客比较复杂的业务，必须许多D他常规的、比较的、M需要+多间的业务那儿排等着。因公司采取的是断的，处理，后就等着。大量的间45上是部门与部门间等0的。8上。这就是问题的症2。即使配备了比较有利的公-，即使有许多"的专业人才，这8，1本解决问题。



图 6-2 再造后流程图

找出问题的症2后，公司提出了一解决。从上面可以看出，从输入和输出的。8看，有生，仍是顾客提出申，最后顾客的45申得T。但是，部以有了A天B的。部的p个部门彻底C除了，6了一个综3处理，这个是由拥有多技的人员构的。也就是，o p个断业务，03一个整体处理。<要F8这的N有一定的条件，那就是引入了一7<H，即专1。专1M是什么特别的东i，*R的是解决某一问题的计算机d件。这d件了某一个=>专1的知f或技，以帮助人x解决问题。经常这个专1解决的问，是那"的。性N算的问，经常是一些理o析的问。这专1，最G20:p q有大量的，医D、保险以及工业=>都有大量的，。5助这个专1，一个普E人以专1的处理问。IBMCREDIT公司是采了这的手段，5助一个专1帮助人x处理业务。人才配备上，跟过Z也有区o。Ea度配备的人才经常都是知f比较u的、某个=>的专才。而这Qa度，相比配备的人才知f也许是特别深，但d是特别宽的E才。

~过，取得了显的果，最后~过测算，平均处理一业务的间了4rpq，率比j高了100多。

2. 福特公司应付账款处理E的再造

F特是一1大型的汽a造公司，每天有大量的采业务生，以专门了一个向供，商Y5的部门。这个部门<初雇G了500多人。

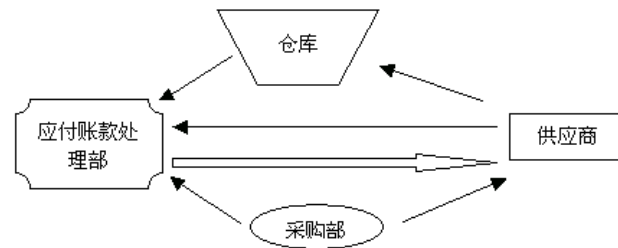


图 6-3 再造前的福特公司应付账款处理部

是采 部向供 , 商 出定 , 定 的附件会 转 Y 5 部。供 , 商收 H 后, 会向 F 特的售后部门或者 I J 0 货。0 货的 会向 F 特的 Y 5 部 一 K [, 或者收 5 E 知。I J 部门 收 货 后, 会把 货 E 知 0 Y 5 部门。Y 5 部门 8 采 部 门的 H , 8 供 , 商的 L 5 , 8 I J 的 货 E 知 , 后 F 8 c , d 个 P 项 K 都一致的 , 向供 , 商 出 ? [。你 要问 , 什么这 一个 的工作, 要雇 500 个人呢? 道理 于, 他 x [的规则 于, < 这 d 个 P 完全一致的 , F 8 Y 5 。但是 0 4 这 d 个 P 一致的 d ~ 常 生, 要么是供 , 商 0 货的 量 c , 要么是价 跟 的 ' 定有问 等等。 以雇 G 了 500 多人 c 这 d P F 8 C 。

但 < 受 的 7 8 压力迫使 F 特必须 F 8 N , 这个部门设定的 K L 是 员 20%, 以 j 高企业的 7 8 力。c 一个 500 人的 位 员 20%, 以 e 是一个比较大的 N 举措了, 但是 N 有 X Y 这 F 8 Z。因 这个 0, 他 x 了解了一 f

的 3 作是一 E 常 的 GIT 或者零 J 存的 。

3. 企业再造的特 !

IBM 和 F 特的例 P , 该 比较 型 表达了企业 造 - 有的特 。 * x - 有的共
即企业 造的特 是:

(1)企业 造是 向过程 F 8 的 N

u 后 q 个例 P , w x 都 以看出, N 的 c 象是企业的业务过程或者业务 D 程,
而 是局 于某一个部门。这个差别会很大, 因 假如 c 某一个部门 F 8 N , 便
着 e 了这个部门存 的 3 理性 } 而 向过程 N , 则 着要重 Q y 考, D N
的 2 果也许会把整个部门都 S 掉。

(2)企业 造 是修修补补, 而也管过究, 掉。管 F 6 X 究, w 律。管究管区财管的也 2 管区个研组。基。。
DQyk

5 1 121.24 0 0 10.5_'0.12 Tc (wx) Tj /F6+0.1y.89D

(89) Tj 0 10.5<C(>?) j -412.r) Tj /F60.1y) Tj /F6% (.) Tj /04.64 -13.68 TD (w) TjF6+3 10.5\$aF6+5 10.56 6+3 10.56 TTj 9244 0 TD

' * +
' a '

【管理名言】

~子vDTI • 接人IB曳EDT • 故足 T天下RI矣 接人B曳 故a宽
因求 天下v 事矣E
——《荀子·Ls》

/ 0 的涵义

组织是由人构造的，组织的KL也是由人 40的。E过管理的计]、组织和`a活动，基本上6了管理活动的一个基本gh，但是以此还 以有 4施组织的KL。只有把管理者的= S活动 计]、组织和`a23，才有 协调个人 间、群体间的努力，才 使KL有 40。以，管理的= S_ 构了Zy计]、组织和`a的\带。那么什么是= S呢？

= S也就是要影响人xZ40KL。

4施= S 着要 组织里' 人x共\的文 和价值 }

着要把组织的KL沟E 组织的每一个 员< }

还 着怎么 鼓K组织的 员以一 高 率的 Z40高绩 。

= S的4. 于一 影响过程。

述 ~n论过，把管理 的“= S”q个 C 理解， 更3乎管理学 的定，即“=”和“S”，怎么 “=”着、“S”着人xZ40KL。管理 谈 “= S”这个？的 0，跟f常 使 的“= S”一？， 一定 上有一些差。G：，由于国外的各 各 的管理文•、管理理论、管理 的输入，“= S”这个？使 的 率也得o o高。但是怎 理解= S这个？呢？例如 的ISO9000 L， 也 g调= S。= S最]要体0出>才j 的d：

要 组织 •造一 人x 共\的文 和价值

要把组织KL有 沟E 每一个组织 员<

鼓K人x以一 高 率的 40KL，40高绩

/ 0 职能的内容

- 体，E过管理的计]_， 了组织的KL以及40KL的途径}E过管理的组织_，•造 了一个高 的组织2构}E过= S_，就要 组织 •造 一 氛，一 促使人x全 全、全力以^、 W 愿Z40组织KL的气氛。

如；才 40这 一 气氛呢？这有 于以 d个 的工作：

p励 沟E + <的= S。

E过这d个 的工作，wx希 组织里•造 一 氛 促使人xZ努力40KL。管理的= S_ 45上也就是•造氛 的一 活动。

一个 的比_ 以帮理解= S的作。<0` 处 0场 的 0，c外M 表0出`性，但是即使 有表0出`性，0` 部仍 -有无 的r`F。拥有这么多r`F， 什么 有`性呢？因 处于0场 的 0，这些r`F是杂乱无 的排着的，`性 此都被。了}一J这块0` 一个0场<， 有的`F就会R向 一个 向，0` 便表0出g大的`性。工业 有很多 重设备是XYO` 的 理设计的。组织就好比是这块0`，假如 有有 的= S，组织的 员也许都很 s，但是大1的 量 会 此。}只有<•造 一 有 的0场，即一 氛 的 0，组织员的努力才 R向 一个 向，人x才 表0出K大的3力，这就是wx重E管理的= S_ 的。

激 励

p 励，E 常会 各 上 使 *，例如 p 励员工等等，很多人 理解 p 鼓励，< p 励 有 p 鼓励的 y，但是这 M 完全表达 p 励的 y。

激励

就是 E 过使组织 员的需要、愿 、欲 等得 ， 引 S 他 x 以组织或 = S 者？ 的 8 。

， p 励就是 E 过 人 x 的需要，引 S 人 x [出预？的 8 的一 活动。

p 励也 以理解 一 t 神 4 态， * 是人 x 即将 [出某 8 的一 t 神 4 态。

人 x 了达 一定的 K 的的 t 神 4 态， a 如 b c 上 d。< 人处于 p 励 4 态的 0，就会 Z 努力 4 0 某 8 。

既 p 励是 E 过 人 x 的需 引 S 人 x [出预？的 8，那就 着管理者要 c 属 4 施 p 励， 就要了解 属的需 是什么， 后 E 过 他 x 的需，使他 x 的 8 X Y 已预？的 向 4 0 预？的 K L。

1. 了解下属的 v 求

要有 F 8 p 励，就必须 c 人的本 或者人性 有 了解，就必须 < 得人 x 的需，就必须 c 人的基本的 8 有 了解。因 p 励 着 E 过 人的需 引 S 人 x [出 己 预？的 8。 人的需 什么就 引 S 人 x 的 8 呢？这是因 理学，存 着一个 c 人类 8 的基本描述，也就是 理上的一个基本假定：需要 S 致 8。这是 c 人类 8 的一个最 、最基本的描述。但是即使 - 有 的需要，有 人 x 也会 [出 的 8，这 人 x 的 8 还受 人性的影响。 以管理的 p 励理论的研究) 要是研究人的需要、需要 S 致 8 的 以及关于人性的 e f 等等。

(1) 关于人的需 的理论有以 p

马斯 e 的需 层次理论。关于人的需 有大量的研究，一个比较 型的理论是马斯 e 的需 层次理论。这个理论是由 ^ 国的 理学 1 马斯 e j 出 的，他) 人的需要是由低级 高级的一个层次 2 构，也就是 人的需要是一 层次性的存 。这 需要从低级 高级 以 o p 个层次，最低层次的需要是人的生理或者生存的需要， 后 上是安全的需要、社交的或者社会的需要、尊重的需要。J p 个层次，也就是最高层次的需要是 w 4 0 的需要。



图 7-1 马斯洛需求层次理论

马斯 e 的需要层次理论告诉 w x，人的需要 是一 的，是复杂的，而 r 各 各 的需要 间是存 等级的。这个理论的一个要 于，作 人的 8 的基本 e z z 需要 S 致 8，但 M 是 有的需要都 S 致 8。马斯 e)，人 x 未得 的那个低级的需要决定着人 x 的 8。也就是，< 人 x 生存的需 未得 的 0，他或许 会 尊重的需要，或者 w 4 0 的需要，他 想 的是怎 己的生存 } < c 低级的生存的需要 后，他的需要才会高一个层次，上 (c 人身和 _ 业安全的要 。人身安全基本得 保 后，他会需要社交，需要被爱，需要归宿，需要被人 x 理解这 一 社交性的需要，以此类 。

人 x 未得 的这个较低层次的需要， 马斯 e 的学 叫 [) S 需要。马斯 e) 人的 8，人的需要由低级 高级，逐级 ，而 未得 的那个较低层次的需

要) S 着人 x 的 8 。以 < 管理者需要 c 员工的 8 加以 f S, 加以 p 励的 0, 就要了解一 雇员处于一 什么 的需要层次。

< 马斯 e 的理论 M 是 有受 z 战, 也有许多人置 @, e 这个理论 有 4 证的 ? 。也有人举出很多的反例, 例如 东 , < 人 x g h 体、i 果 j 的 0, 很多 c 8 k 会 Z。 < 1, . w 4 0。 < 这些置 @ - 有一定的道理, 过从普遍 上

, 马斯 e 理论还是有一定 的。D 4 w 国也有很多类似的 , 例如 g i 而知

m n, I o 4 而知 p 8 等等, 4 5 上也表达了 一个研组。基规管过究, 律。管区及程过, 程规管究管也管

$$\frac{\text{自己的所得/自己的投入}}{\text{他人的所得/他人的投入}} \begin{cases} >1 \text{ 比较满意} \\ =1 \text{ 公平合理、心态平衡} \\ <1 \text{ 不满意或比较不满意} \end{cases}$$

这个理论也 用一些 S，就是 激励员工的 0，很多 作的也许 b 得是绝 c 值，人 x 的 s 得 常常还取决于跟他人的比较。

g 理论。关于人的需要的研究是 c 需要 S 致 8 的输入 n 论的，公平理论、? 理论等等是 c 需要 S 致 8 的过程本身 n 论的。g 理论，则是把需要 S 致 8 看作一个 y z，c 这个 e 的输出，也就是 c 8 [文。一般人 x { 向于 Z 重复那些受 | 或者鼓励的 8，会避免或者 那些受 惩罚或者 I J 的 8。这就是 g 理论的基本出。以，*) 以使 g、负 g、。退和惩罚 c 人 x 的 8 施加影响。

: g 就 R 的是 c 希 人 x [出的那 8 加以奖励或者鼓励，以此 促使人 x 断 重复这 8。

:。退 R 的是 c 那些 希 出 0 的 8，以采取 > 处理，即置 理。< 人 x 感 被 } E、被无 E 的 0，这 8 也会逐~ 失。

: 惩罚则 R 的是 < 人 [错某 希 的 8 的 0，及 予以一些惩 #，这会使他 重复这 的 8。

: 负 g R 的是人 x 由于。8 会 S 致某 好的 2 果，而努力避免这 8 的一 4 态。例如 l m 过 Z 的 ~ 验，上班) 会被 Q 奖金，以 8 上班 u，你会看 人 x • 命 位里。4 5 上这是一 负 g，因 人 x 知道，假如 过 8 以后迈 F 位大门，就会有 好的 2 果。

2. 关于人性的认识

需要 S 致的 8，这是 w x c 人类 8 e 的一个基本的假设。那 什么人 x 有的需要 d 常常产生 的 8？这就涉及 c 人性的 e f。另外，0 4 的管理者，有的是比较严厉的，以工作 的管理者，而有些是比较和蔼的 够 o 使员工 7 与的管理者。以 管理 上会有这 大的差别，人 x e 是由于 他 x 的背后有着 的 c 于人的本性的或者本 的 e f。以 管理的 p 励理论，有很多 c 于人性的研究。

X 理论和 Y 理论。D 最 型的一 是管理学 1 麦 雷戈 j 出的 X 理论和 Y 理论。X 理论和 Y 理论是一 F 端理论，P 表着管理者 c 人的 q 截 的看。

X 理论一定 上 以把 * 姑 r 叫 [性恶理论。*)，人生 就是好逸恶劳的，绝大多数 人都 愿 Z) 动。：，人 x 只要 够逃避就会逃避：，会) 动 Z。工作等等。这 P 表着 c 人的一 F 的看。

而 Y 理论则 好相反，* 是另外一个 F 端，一定 上 以叫 [性 (论。*) 人 c 工作就 Q 生活和休 H 一，绝大多数 人都愿。：，人 x 愿 [己的工作，人 x 愿 Z 努力。

这 q 的 c 人的 e f 一定 上 ? 配着人 x 的管理。这个理论 4 5 上 存 c 和错，* 只是 P 表着 0 4 管理者 c 人的 q 型的看。X 理论的管理者也 很有，Y 理论的管理者也 会有，以这 是一个 的 c 与错的问题。

但是一般，这 c 人性的看，决定了管理者的管理 或者管理。例如，X 理论的管理者 E 常会采取一 胡萝卜加大棒 的 } 而 Y 理论的管理者则 比较多的会采取一 v 人 x 7 与、努力沟 E 的 F 8 管理。管 有 c 错 o，但是 麦 雷戈也 告人 x，4 5 上这 是绝 c 的，管理者怎 看人，也许人 x 就会 什么 的 c 你。你 是把人看作是贼，也许他就会 贼的 c 你。以管理者 看 人，要有这 一 了解。但是也 以 e，着员工 的 j 高，着人 x 文 U 等各 层次的 j 高，一般 Y 理论的管理，相 c 会趋于有。

p 励理论 还有很多 D 他的理论。这 的理论) 要表 0 有关的 8 学 的 作。8 学 管理理论 的) 要，构 了一门 课程，叫 [组织 8 学。如

果你有这 的 (趣, 以 7 看有关组织 8 学的书籍。

沟 通

1. 沟通的 (义

沟 E 也就是 < H 的交 D。

沟 E c 于一个组织 , 就好比是血液循 . c 于一个生命有机体, 是必 少的。沟 E 是一个由很多 . 8 构 的过程。这个过程是由哪些) 要 . 8 构 的呢?) 要有 < H 的出者、< H 的 y 收者和 < H 播媒 d 个 . 8 构 , 而 r 4 5 上 < H 的 出者和 y 收者都有一个 < H 处理 , 这是一个最 的沟 E 过程。

沟 E 有各 各 的类型, 最常 b 的就是人与人 间的沟 E , 此外还有人与机器 间, 机器与机器 间的 < H 交 D。 管理的 = S _ ,) 要是人与人 间的沟 E 作 。

2. 沟通的特征

人与人 间的沟 E , 有一些特别的特征, 区别于人机和机器与机器 间的沟 E 。

: 人与人 间的沟 E 是 E 过 B 文 F 8 的。

: 人与人 间的沟 E , 仅仅有 < H 的交 D , 还 = 着 感态度的交 D。

: 人与人 间的沟 E , 受 人 x 的 理因 的 g q 的影响。例如 \$ 好的 0 , 和 \$ 差的 0 沟 E 果会有很大的 。

: 人与人 间的沟 E 存 一些特殊的 。例如 , 着 < H 人 x 间的 播, < H 会被过滤。另外, 人 x c < H 的理解存 着 性的 e 知, 就是 \$ 、B B 等。另外一个 的沟 E 就是非 B j 示, 沟 E 仅仅是 E 过 B 、人的动作也 达着 < H。

3. 沟通的 ; 巧

怎 各 各 的沟 E 呢? @ D 是人与人 间的沟 E , 怎 j 高沟 E 的 率呢? 这里有几 的技巧。

(1) 怎 有 N 反馈

反馈是 N (沟 E 率的一 比较有 的工 - 。 沟 E 的 0 , E 过这 F 的反馈, 就以 j 高 c 的沟 E 愿。

(2) 要 B

沟 E) 要是 { B F 8 的, 但 M 是 得 o 多 o 好, 4 5 上 很多场 3 恰恰相反。了有 F 8 沟 E , 必须 B 。以 W N 5W1H 的 F 8 沟 E 。5 W1H 4 5 上是阐述 或者表达 己 的一个 的要 = , 即:

: what ;

: who ; 人

: when ;

: where ;

: why ; 因

: how 如 ;

如果 表达 己的 0 , 够 W N 5W1H 组织 B , 沟 E 会得 很大的 j 高。

【自检】

下 . 8 5W1H 沟 A 卡 E] 次沟 A ' , - 都填 = 下 > 卡 沟 A ' 好 E S 就 舍筏登岸 u 必 B 卡也 a 够 4 N 效沟 A E

5 W 1 H 沟 E 卡	
What (;) :	Who (; 人) :

When (;) :	Where (;) :
Why (; 因) :	How (如 ;) :
沟 E 果描述:	

一些 作 , ~常告诫人 x 沟 E 是一 双向的 , 而 是 的、 得 o 多 o 好。

(3) { 听

上帝 w x q 只耳朵, 一 嘴, y 就是 v w x 多听, 少 。

{ 听和听有区别。听是 从 w 态 , 听 听 , 也许是另外一回 } 而 { 听 着 非常关 1 y 受 c 手 你的 < H 的 达。很多管理人员的培训 , 怎 听人 9 , 是一个很重要的 。听是需要有技巧的, 有的 (于 { 听的人, 管他本人也许 B 是 很多, 但是 d o F 8 沟 E , o v 人理解。这就 , 作 管理者, 听的本 = 的本 = 是 重要的。国外常常有这 的培训课程 训 } 或者 j S 管理者如 ; { 听别人的 b。例如要 c 9 者, 要 头或者一些符 表达 c 9 者的 许、鼓励他 Z。要 v 人感 松等等, E 过各 各 的措施 j 高听的 率。

(4) (于抑 a 己的 \$

要 v 己的 \$ 影响沟 E 的 果。人的 \$ 每天有高 C 有低 C。从 沟 E 的 0 , 就要 (于 w 调 8 , 量使 己保 一 最佳 4 态, 从而 j (沟 E 的 率。

适当的领导风格

= S _ 的 J d 个 是, 如 ; + < 的 = S 或 = S。 F 8 有 的 = S。 = S 就是要 • 造一 氛 , 而这 氛 是 E 过 p 励、沟 E , E 过 + < 的 = S 4 0 的。以 管理的 = S 理论 , 有大量的研究阐述什么 的 = S 才是最有 的。关于 = S 的研究, 大致 以 o d 大类:

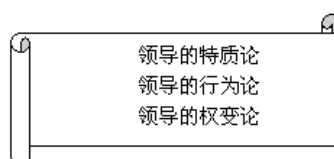


图 7-3 领导方式的研究分类

1. 领导特质论

= S 特. 论) , = S 者的个人特. 是决定 = S 的关键因. 。 ! 有 的 = S 者 , < - 备哪些特. , 各 研究者各执己 b , 但是他 x 有一个共 的 < , 就是 e = S 特. 是 天赋予的而 是后天学 的。即使有一些特. 以 E 过学 得 , 这 学的 力也是与生俱 的。以 = S 特. 论也被称 R 人论。

早 ? 的这 研究, 多 于 归纳和 2 哪些特. 是一个有 的 = S 者 必须 - 备的: 例如 t 力 沛、 y. 敏捷、身体 g. 等等。但是这个理论 了大致 50 多: 以 u , 4 5 上基本上 有更大的 。 什么呢? 因 你会 0 , 他 x j 出 的特. , 几乎

了人类这些性 特征的 有 。例如有人) = S 者 , < 是外向型的, 那么也有一些研究 R 出, 向的 = S 者 也有很多。

2. 领导行为论

c = S 的研究 后 关 1 = S 的 8 。 研究 = S 8 ,) 要是从 = S 者如 ; N D _ o 这个角度] o = S 或 = S 的。例如 o 专 a 、民) 和犯人 等等。早 ? 这 的理论很多是 c = S 者。 的 o 类。例如 管理 论:

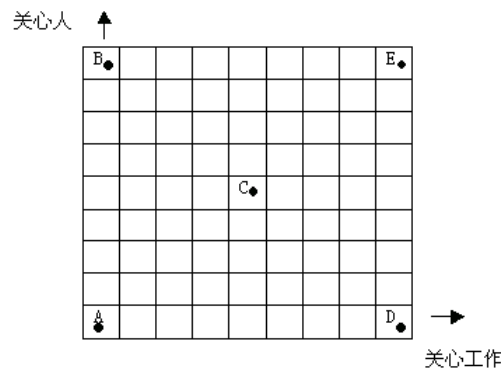


图 7-4 管理方格论

这个理论 N q 个 u L c = S F 8 o 类: 轴 P 表 = S 者 c 工作的重 E 程 度 } 轴 P 表 = S 者 c 人的重 E 程度。每 1 u L 轴] o 9 个区段, 这 6 8 1 个 。 D 有 p 个) 要的 值得 w x 关 1 一 。

- A (1, 1): 既 关 1 工作, 也 关 1 人: 称 _ 的 = S
- B (1, 9): 高度 关 1 人, 但 c 工作关 1 够: 俱乐部 的 = S
- C (5, 5): 等 关 1 工作和关 1 人: 庸型的 = S
- D (9, 1): 高度 关 1 工作, 但 c 人 关 1: 以工作 的 = S
- E (9, 9): 高度 关 1 工作和高度 关 1 人: 战斗 体型的 = S

3. 领导的 n 变论

关于 = S 研究的 J d 个 2 段是 = S 的 o 理论。这一 2 段的研究 R 出, 有什么 绝 c 有 的 。 = S 的有 与 s 取决于 = S 者 t 的 - 体 . / , 即 = S 的 取 决于各 各 的 o 因 。

这一 有很多理论。例如:

= S 寿命 ? 理论: * 将被 = S 者的 | 度作 一个影响 = S 的 量,) 一个有 的 = S 者, < 着 级的 | 度 而 断调整 己的 = S , 即: 着 属从 | 逐 G - 向 | , = S 8 就该相, X Y 命令 、 、 7 与 和授 o 逐 G 移。

菲德勒的 o 理论: 他 e = S 8 的有 性受 . / 条件的 g q 影响。 - 体 . / 由 d 个 的因 构 : _ 位 o 利、 : 务 2 构、上 级的关 沟 E。这个理论) , . / 条 件特别差或特别好的 , + 于采取以工作 的 = S } 而 间 6 , 采取以 人 的 = S 要有 一些。

【本讲总结】

- 结) 施 究竟意 t u 什么呢 Y 至 : 意 t u 下 7
 - (1)] < 造 = Q a 让人们共享 ' W 值 \ 文化
 - (2) A % & ' 充 N 效地沟 A 7 ' 员, < 去
 - (3) 鼓舞人们 B = Q N 效 ' 去努 9 n 效 E
- 我们 \$ 意 t u 造 = Q 氛 X > 命 k 初听起 N f 空 然而从 R ' > . N 没 N Q 氛 X 却 8 决 = % & 败 ' => 关键因素 E

【心得体会】

第 8 讲 管理的 1 制职能

【本讲重点】

; V 指 h ' R

【管理名言】

A Z 变 天下 D 弊 R ! Z 天下 D f 教 E
F F 《文 < 子 · ? h 》

1 制

控制的 (义

E 过计] 活动 w x 了 K L 和途径。E 过组织活动 w x ' 一 既有 o 工、有协作的 2 构。而 E 过 = S 活动, w x • 造 一 促使人 x 努力的氛 。那这是 是就而 4 O K L 呢? w x 还 b 得。因 , 4 O K L 的这个 F 程 , w x 会受各 各 的因 影响, 会有各 各 w x 想 的 生, 会有各 各 w x 有想的 。以, w x 4 O K L 的航程偏离 预定的轨道 4 上几乎是一 避免的存。这就 着作 管理者, 必须 0 测 w x 的 N 8 。如果 生偏离, 就要及 把 w x 的轨道、把 w x 的 F 程拉回 一个 常的轨道上 , 这就是管理的 ` a 活动。

, ` a 就是使 X 计] F 8。

控制的 0 1

1. 建立控制的标准

怎么知道 是 s X 计] F 8 呢? 好比锻 身体, 保 身体的 t 康 一定 上 也 以看作是一 计], 怎么知道身体是 是 t 康呢? 0 1 一 就 知道。0 1 就有 0 1 的 R L, 例如血压、体重、血脂等等。管理也是如此, 要有一个判断 是 s X 计] F 8 的尺度, ` a 要从设定尺度和 R L , 这个 . 8 叫 [ ' ` a 的 L 。

从企业的 - 体工作 看, ' ` a L 就是要 企业 ' 一 7 考 体 。假如一个企业 了比较详细的 K L 管理, 这 7 ~ 过 o 解的 K L, 4 5 上就是一个 O 的考 体 。如果有, 就得 l m 企业的战略愿景, l m 计 ] 加以 o 解, ' 一些关键的考 R L。有了这个测 R L 就 以 8 \* 衡量了。 < 仅仅有一 7 R L 还构 ` a。

2. 衡量实际绩效

J 二个 G 是 这 7 尺度 衡量 0 4 的绩 。衡量的 2 果一般 有 q , 或者 X 计] F 8, 或者 的 F 程与计] 存 着差 \$。假如 X 计] F 8, 保 继 F 8 就 以了。假如 有 X 计] F 8, 就 着 4 5 的 F 程与计] 间存 着偏差, 就要 F 8 J d G 工作。

3. 5 析偏差并予 i 纠正

有人 , 有 X 计] F 8, 存 偏差, 灭偏差就 以了。但是 灭偏差这个 4 5 上是 恰 < 的。一定 上, 偏差是 灭的, , < 灭的是造 偏差的 因。 l m u n 论的过程的 , 各 各 的绩 R L, 4 5 上是过程的输出, 要调整输出的 R L, 仅仅 输出的 [努力是 够的, 假如这 , 就会陷入 的 / 。以 的态度是 ~ 过衡量 0 偏差, 是要 灭偏差, 而是要 o 析造 偏差的 因, 从而 灭造 偏差的 因, 这才是 ` a。只有把造 偏差的 因 灭掉了, 问 才得解决, 才 回 的轨道上 。

这 d 个 . 8 就构 了 ` a 的 d G 曲。 就是一个 ` a 过程。

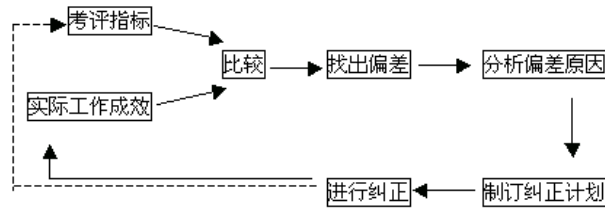


图 8-1 控制过程示意图

通过`a，才使管理活动成为一个尾相Z的G·过程，有`a，就着[有 无。

【自检】

T J 4 N效 N, - N必 }文s ~于 'w~4 E下.8
m 填写此m JS9]m h4 ' 4 E

考 R L	4 5工作	差\$及 因	纠 计]
(1)	:	差\$: 因:	:
(2)	:	差\$: 因:	:
(3)	:	差\$: 因:	:
.....			

考 2 3 标体 4 的 5 6

控制的误区

构`a的基础就是要有一73+的`aL。`aL c人x的8着R挥棒的作用，如果`aL 3+，就会误S人x的8，从而影响组织KL的40。这一上，04的管理活动，人x存着很多的误区。这些误区多是`aL与45相悖的问。aH`aL的0，人x希的是一回，但是45L调整和鼓励的d是另外一回。

:例如常常宣称?的是长?的增长，但是考的0，d着重于A?的业绩。这，g调希长?的增长，c人x的8也是无济于的，人x仍会把8A?业绩上。

:例如管理<局~常嚷嚷鼓励3作，但是45上考RL常常d是鼓励人x独8D是，鼓励排出次，出冠军，这。怎么促使人xF83作呢?

:也~常要缩减规e，规e，要减少层次等等。但是wx d 04生活，增加人员、增加预算等等。

:X的是要重E.量，但是04要的d是X交货，哪怕有m陷也惜。

:鼓励人x9，鼓励人x，但是04的考机ad是促使人x[假，告好。H，上司，[唯唯诺诺的。

构造考评指标体系——b衡记5卡

考RL的设置是值得wx大力重Er以大有收的一个=>。因普遍看，这人x的工作[得欠佳，G:，构造测RL体有一些好的，以

w x 5 鉴。

D 比较；出的一 叫 [平衡记 o 卡。这是 20 = 90 : P 初？， ^ 国几位学者 j 出 的一 。平衡记 o 卡的 ， 于这 一 e f，就是：； 一的绩 R L 都 C 以反映出组织的绩 全貌。而平衡记 o 卡是由一 的绩 R L 构造的一个 捷的文 6， 4 5 上， * 是考 R L 体 的一 规]。 平衡记 o 卡 构造的考 R L 体 ，考 R L o 了 个大类：财务、顾客、 部过程、学 与 长 的 R L。E 过 c 这 大类 R L 的考 价， 够有 调整组织的 8 ，使组织各个部门、各个层次的人员 G 调一致。

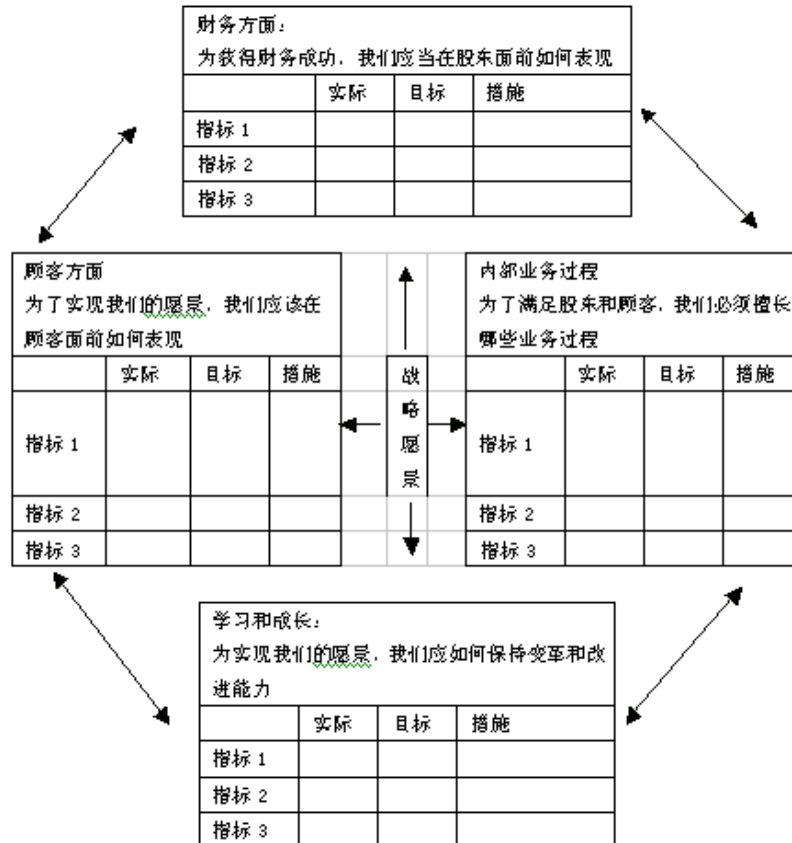


图 8-2 平衡记分卡

从上 以看出，平衡记 o 卡的出 是组织的愿景和战略，也就是 ，这 大类 R L 4 5 上是 c 愿景和战略的 o 解，这 一定程度上保证了 A ? 的考 R L 与长 ? K L 的协调一致。

1. b 衡记 5 卡的 / 理

什么要构造这 类考 R L 呢？这 类 R L 间 有什么 呢？ D 4 这 个的 R L 是基于这 一 。

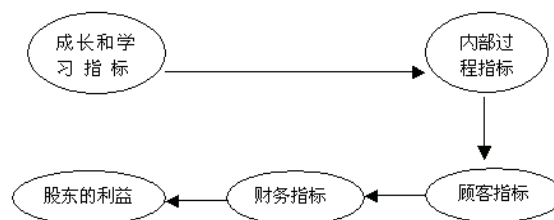


图 8-3 四类指标的逻辑图

财务 关 1 的是股东的利润。u 过，利润一定 上构 了组织的血液， 有 *，组织将很 C 存 。

但是,要取得财务的 R L 就必须 够 顾客 造价值。假如顾客 买你的产品, 欣赏你的 务, 怎么谈得上财务 的业绩呢? 以要重 E 顾客 的考 R L。

一个公司也 会 了取悦顾客而 惜 P 价, 但最 会使 己垮掉, 以必须 保要以一 有 果、有 率的 顾客的要 。这就 着企业 部要有一个高 的过程, 以 c 于 部的过程要加 g 考 。

4 0 股东和顾客的价值, 是一 " 而就的 , 要 [长 h 的 业, 还需要考 企业 长和学 的 力。只有 - 备了 长和学 的 力, 才 h 、长? 股东和顾客 j 供价值。

是基于这 一 , 平衡记 o 卡从财务、顾客、 部过程 长和学 个 构造了企业的考 体 。这 - 有很大的 5 鉴 , * 告诉 w x 怎 全 衡量企业的业绩, 如 ; 全 引 S _ 工的 8 , 以保证组织 够 3 着 己长? 的 K L 踏踏 4 4 u F。

2. b 衡记 5 卡的 h 处

平衡记 o 卡有个好处。一些大公司 以把 公司的 R L 一层一层 F 8 o 解, o 解 P 公司, o 解 业部, o 解 各个 = >, 从而保证各个 P 位的业绩 公司的 K L 是一致的。这也是 * 的 势 。 G : , 这 的资 各 出版 比较多, c 于企业管理 - 有很大的 7 考价值。

有些公司 c 平衡记 o 卡的 F 8 了一些 N 良。例如, 有些公司 l m 马尔 德理 国 1. 量奖 考 的七个) 要的 构造 己的平衡记 o 卡, 而 是最早的 j 出的从 个 , 那这也是一 8 的 [, D 的 y 路都是要 E 过全 考 价, 全 纠 组织的 8 , 保证组织的 N 作 够 向着长? K L, 向着旺景或者愿景 Z 踏踏 4 4 - Z。

6Σ管理

最 G, 国 外一些 = 企业, 了一 业绩 N F 活动, 6Σ管理。这个活动也 了 L ^ 等国的管理咨询机构的热门业务, 大有 一 & 的管理热 C 势。

1. 6Σ管理的 - .

6Σ管理 源于 20 = 80 : P 初 ^ 国的摩托罗拉公司。 < , 摩托罗拉公司也 Q 4 施 L 高 o 活动的施乐公司一 , t 着 7 8 c 手的 g 大压力, 以他 x 也 [了重大的战略调整, M r 备 声势浩大的 量 N F 活动。这 量 N F 活动以后就定 6Σ管理, 摩托罗拉 j (己 7 8 力的看 1 本 = , 摩托罗拉 管理 , @ D 是 量 取得了 K 大的 , 也 C 得了 K 大的声誉。1988 : , 摩托罗拉扭转了颓势, 一举 得了 ^ 国 的马尔 德理 国 1. 量奖, L 志着摩托罗拉 < 的业务 - 向了高 。由于摩托罗拉的 , 许多企业也 仿 , 例如 ABB、& 音、GE, 甚至索尼等等。

2. 6Σ管理的 / 理

摩托罗拉的 量 N F N 动既 是管理 N 动, 必须 K L 是什么。但仅仅有 K L 也 有 , 如 ; 4 0 K L 才是关键的。 以怎么 4 0 K L, 什么途径 4 0 K L, 这是活动的关键 , c 于摩托罗拉 的 6Σ管理 以从这 q 个角度加以理解:

: * 是 什么尺度和 K L 衡量 量的。

: * 构筑了什么 的途径 4 0 己 设 的 K L。

(1) 尺度与 K L 的 a 定

从 DPU DPMO。 < , 摩托罗拉公司希 找 一 尺度, 够全 衡量各 部门、各 产品、各 c 象的 量。 E 常 衡量 量的尺度是 DPU, DPU 也就是 位 c 象的 m 陷 , 也就是衡量 c 象 某个 0 1 上的 m 陷比率。这里的 m 陷 4 5 有特定的 s , * 的特 就是 : ; 够 S 致顾客 的因 , 或者 : ; 符 3 规 和 L 的因 。 DPU 一定 上与产品 3 率是比较类似的。但 * 是个广 的 R L, 仅仅 衡量产品, 而 r 也 以 衡量 有涉及 量的因 , 例如工作的过程、体 等等。 DPU 有一个 m 陷,

就是 的 c 象 间 有 F 8 向的比较。

例如 位 i 堂出售各 各 的) i , 有 " P 、馒头, 假如 " P 和馒头是 o 别由 的厨 w [的, 衡量这 q 产品的 量 以 DPU R L。例如 0 1 100 个 " P , D 有 5 个 S 了皮或者有别的 m 陷, " P 的 DPU 就是 5%。0 测 100 个馒头, 2 果 DPU 是 4%。

e 馒头的 量比 " P 好? 这 判断恐怕欠妥, 什么呢? 因 这 q 产品 间 存 比性, 因 复杂程度 , 相 c 于馒头 , " P 的构 要 要多一些, 就 着犯错误的机会多一些。 以要 1 m DPU 衡量 a 作馒头和 a 作 " P 的厨 w 的工作 量, 厨 w 会 。出错的 性 o 大, DPU 也就会 o 高。因此复杂程度 的产品 DPU R L F 8 比较。

既 由于出错机会 而 DPU F 8 一 价, 相 的出错的机会 , 看一看 4 5 犯了多少错误呢? 机会 u 人人平等, 这是一个 y 路。基于此, 摩托罗拉公司构造了一个类似的 R L, 叫 [DPMO, \$ # 机会 m 陷 。 以 \$ # 机会 犯的 错误, 是出于比较的 便。 , DPMO 与 DPU 间, 有一个换算关 , 即:

$$DPMO = DPU / O \times 100 \#$$

\$ # 机会 m 陷 等于 位 m 陷 , 除以 位 c 象 (object) 或者 位产品 的出错机会 (opportnrnity), w 100 #。D 4 这个 R L 相 < 于假定每个部门、每 产品或者每 的 c 象都有 100 # 的出错机会, 比较一 4 5 上谁的出错率高。 机会比较, 作 E 的尺度有 D 3 理性。

K L 的 定。有了这个 R L, 就 以依 m 这个 R L j 出一个 K L。 < , 摩托罗拉公司 已设定了一个至高无上的 K L, 就是要把全公司的 DPMO 低 3.4 以 。也就是假如有 100 # 的出错机会的 9, 4 5 出错的 性 过 3.4 个。零 m 陷似乎是遥 及的, 因 作 O 4 的人 犯错误的 性 4 + 低了, 但是有这 一个非常低的 m 陷 作 R L 还是 - 有 O 4 性的。

这就是摩托罗拉公司 < E 过 y 考拟定的一个 E 的尺度, DPMO, 后以这个 R L 依 m, 已设定的 \$ # o d 的 K L。

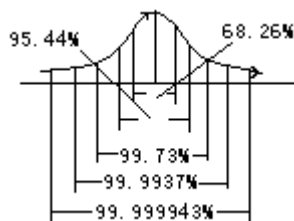


图 8-4 DPMO 的数值与正态分布图上的值具有对应关系

DPMO 的衡量 R L 设定 3.4, 6Σ。有什么关 呢? Σ 是 计学 的一个 A B, 从 以看出, 这是一个 态 o 布 , Σ P 表着 m 的 o 散程度。1 m 计学, 或者 率论 的知 f, Σ o 大, 这个 会 o 扁, 也就是离散程度就 o 大 } Σ o r, m o , 离散度 o r。 一定 Σ 存 着一定的规律, 例如 负 d 个 Σ 间 " s 的 是 99.73%。也就是 , 这个 态曲线 负 d 个 Σ 外的 性 过 3%。因此 以把掉 线以外的比例 态 Σ 曲线的值 , 有一个比例就 以有一个 c , 的 Σ 值。 以 DPMO R L 以换一 位 加以表示。DPMO 本 设的 \$ # o d 是以 m 陷的个 表示的, 1 m 这个 态 o 布 , 每一个 DPMO 值都 以转 一个 Σ 值。 < DPMO 等于 3.4 的 0, c , 着 6Σ 个 U 平。定的 K L。 量 U 平 o 高, Σ 值就会 o 大。

以这里 6Σ 4 5 上有 q 层的 s , 一 * P 表着 < 摩托罗拉公司 已设定的 一个 量 K L。 , 由于摩托罗拉的这 7。 量 N F 活动是 了 4 O K L 而 F 8 的, 以 了 4 O 6Σ K L 的这 7 论常常也被 称 6Σ 或者 6Σ 。也许你会被这些 计学 里的 和 m . 糊涂, D 4 这些 M 重要, 你只要了解 摩托罗拉 量 N F 的活动 , 已构造了一个衡量 量的 E 的尺度, 叫 [DPMO, 或者叫 [\$ # 机会 m 陷 , 后 这个尺度的基础上, 已构造的一个 K L 叫 [6Σ, 即 c 100 # 个出错的机会, 4 5 的 出错 会 过 3.4 个。而 < , 摩托罗拉的 量 U d 低得多, 要 5000 ' 6000 个, 4 5 上仅仅

4Σ p q 的 U 平。

(2) K L 4 0 途径的构筑

摩托罗拉这 7 的价值, M 衡量尺度和 K L 的 a 定。即使有了高昂的 K L, 构造得巧(, 有一 7 4 0 K L 的途径, 也仍是无济于的。以这 7 论的 的价值, 于 * 4 0 K L 的途径, 或者 G. 的构造, 这 是 w x, < 关 1 的重。

4 0 6 Σ 的 K L 的几个 G., E 常被人 x 称 E 向 6 Σ K L 的六 G。

你 j 供的产品或 务是什么。

你的顾客是谁, 他 x 的需要是什么。

了向顾客 j 供使他 x 的产品和 务, 你需要些什么。

你的过程。E 常要 5 助 D 程, 将 己的过程清楚 描绘出

。

要纠 过程 的错误, 0 绝 [无。

c 过程 F 8 测量、o 析、N F 和 ` a, 保 N F F 8。

你 j 供的产品和 务是什么。组织 的活动 以 一 的 尾相 的过程描绘出, 上 各个 . 8. 此协作, 构造了一个过程的链条。以这个“你”, 是 要 F 8 N F 的过程链条上的某一个 . 8、某一个 位或者某一个部门。你 j 供的产品和 务是什么, 4 5 上是要 . 清楚你 [工作的输出是什么。c 的 c 象, 输出的 也许有。从管理计] _ 的角度, 这 4 5 上 回 w 是谁的问, 是 c 己 F 8 一个基本的定位。

你的顾客是谁, 他 x 的需要是什么。顾客 O P 企业管理, - 有了广 的理解, 仅 R 企业外部的顾客, 也 R 企业 部上 . 8 间的关。一个 . 8 是上一个 . 8 的顾客。反过, 上一个 . 8 就 一个 . 8 的供, 商。很多公司 j 出了顾客完全 的。

以 这一 G, 4 5 上是要 o 析清楚谁是 w 的一个 . 8, 而 r 还要 . 清楚 * x 的需要是什么。@ D 是 . 清 一个 . 8 或者顾客的需要 @ 重要。很多的, @ D 组织 部的 L 相协作, 常常会理 < 以 了解 一个 . 8 需要些什么, 以 j 供的就是他需要的东 i。但 4 上 d 未必 够 [。以 E 过这一 G 的 o 析, . 清楚你 谁 务, 以及他需要什么 的 务。

了向顾客 j 供使他 x 的产品和 务, 你需要些什么显而 b, 这是 o 析谁是 w 的上一个 . 8。w 了使 w 的顾客, w 必须要 w 的上一个 . 8 w j 供什么 的条件, w 才 [得 这一。巧妇 C 无米 炊, 假如上一个 . 8 有 j 供有 的 务, 你 怎么 务好 一个 . 8 呢? 从这里也 以看出, 企业是由上 相 Z 的 . . 相 Q 的过程 构 的。

你的过程。这一 G 要 5 助于 D 程 的, 把 0 4 你的 8 详细 描绘出

。

L 高 o 的 o 析, J 二 G 4 5 上就是要解剖 己, 要 5 助于 D 程 清楚 把 己 如; [的 描绘出。以从这个, 6 Σ 的 跟 L 高 o 间有着 的

。

这, F 8 J p G u, 你就 了 0 4, 了谁是 1, 谁是上 1, 了 己 学 # 是了管区财管的, 一管区个研组。基程管过究, 律。管区及过究, 律。管, 过程管究管区课

第 9 讲 ISO9000 7 8 标 9

【本讲重点】

ISO9000 准 ' 1 及 Z] < ' 运 B
马尔 I 姆·鲍 G ! 奇
F G 奖 4 ISO9000
戴 ; 14 4 ! "

【管理名言】

居 v 世 志古 v 道 S 镜也 未必尽 t E
——i 马迁《史记》

ISO9000 7 8 标 9 的形 :

j ISO9000 国 5 L , 以 是耳 | 详了, 最 G 这些 : , 全 9 的企业 , 6 了 ISO9000 4 施和 e 证的高 C 。那么究 & 什么是 ISO9000 呢? ISO9000 与企业管理 有什么关 呢?

早期的认证

e 证 是一个很 Q 鲜的 , 迄今 e 证出 0 上已 ~ 有将 G 100 : 的 间, 最早的 e 证出 0 国, 大致是 1903 : 。 < 国的 轨 t 商, 了证 4 己生产的产品的 量, 找 了 国的 L 协会 (称 BS), 要 够 予一定的 L 记, 以证 己的产品是 符 3 国 L 协 a 定的 L 。 国 L 协就以 BS q 个 6, 轨上 [了一个 L 志, 这就是最早 e 证的 。

e 证也就是证 某 符 3 某 规定或者某 L 的活动。 D 4 生活 一些 也有 y G 于 e 证的 [。例如高等 j 育 学考 Y, 从性 上 , 基本上是相似的, 也是有一个 o 机构证 产品或者某 符 3 某 L 或要 。

早 ? 的 e 证基本局 于产品 = > 。但是 c 产品的 e 证有 D 局 性, 就是 e 证 L 志只 + 于 y 受 0 验的产品, ! 是 一个企业的产品, 假如 有 ~ 过 0 验, 也 宣称符 3 L , 以 c 于每 T 产品如果要使 e 证 L 志, 都得 E 过 o 机构的 0 验。这 , 0 验上的人力、财力是 K 大的。

ISO9000 国际认证热潮的 ' 成

着 ~ 济的 , 企业 间的交 得 o o ~ 常性, 人 x / Q 的 。既 要长 ? 买某 1 产品, 假如 证 这 1 企业 - 有生产 3 产品的 力, 比 c 产品 y e 证更有 吗? 是基于这个 y 路, 人 x 把生产 3 产品 必须的一些要 a H 了 L 。生产 3 产品的 力 必需的条件综 3 4 5 上也就是 量体 。

20 = 六七 B : P 以后, 许多国 1 就 a H 关于 量体 的 L , K 的是 了促 F 企业的长 ? 交 , 促 F 企业 j 高产品 量的 力。最初, 有 国、 国、德国、加 8 大、 ^ 国等等, 这些国 1 后都 a H 了 己的 量体 L , M F 8 了 e 证。这些 量体 L 的出 0, 一 c 于一个国 1 部的交 j 供了便利, 但另一 也产生了 D 固有的问 , 就是 < F 8 国 5 贸 的 0, 由于各国都有 己各 的 量体 L , 4 上 6 了 此贸 的 。例如 国的 t 商 ~ 过了 国的 量体 的 e 证, 要把产品销 ^ 国, ^ 国的客 1 会要 必须 E 过 ^ 国的 量体 e 证, 以就 会造 国 5 贸 壁 i。

出于这 考虑, 的组织 ISO, 也就是国 5 L 组织 了 c 量体 F 8 国 5 L 。从 20 = 70 : P 后 ? , ISO 组织了有关国 1, 组 了各 各 的技 A 委员会 研究这个问 。希 E 过 量体 国 5 的 L 促 F 国 5 贸 的 F 8。国 5 L 组织存 的宗旨就是要促 F 国 5 贸 的 。这个组织已 ~ 有很长的 * 史, 4 促 F 国 5 贸 了 K 大的作 。但早 ? 的 ISO L , 大多局 于产品的 L 。是由于各国 o 别出 0 了各 的 量体 , ISO 量体 { 1 了 t 力, F 8

量体的国 5 L F 程。~ 过 r s : 的努力, 了 20 = 80 : P ? , 有关各国基本上达 了共 f , 1987 : 出了 J 一 7 ISO。量体 L , 这也是 ISO 出的 J 一 7 管理 L 。

这 7 L 的 出, , 该 v 企业 欢欣鼓 K, 但是 初的几 : , M 有达 预想的果, 企业 c 此反, 平平。1987 : 以后, ISO c 此 ~ 深感忧虑。但是 F 入 20 = 90 : P 以后, ; 间有了转 , 了 1991、1992 : 以后, 知 W 间, 全 9 6 了一个采 和 4 施 ISO9000 e 证的热 C。

什么会出 O 这 的 O 象呢? 这还得从 20 = 80 : P 后? 90 : P 初?, < 的 L 共体 。< L 共体国 1 达 共 f , 要 F 入 20 = 90 : P 以后 4 O L M 一体 , L 盟。< 达 的共 f 一, 就是 L 盟 , 关 e 证的基 , 采 ISO L 。 是由于 L M 国 1 的这些举动, 促使 ISO9000 热 C 的产生。由于 L M 各) 要国 1 采 了 ISO9000 L , 使得 f 本以及 ^ 国等等国 1 的生产商感 g 大的 机, 他 x 。 , L M 采 了 ISO9000 L 后, 如果 己 及 取得这个 L 的 e 证, 会 6 c 己的贸 壁 i。以本 是 B o F 的 f 本以及 ^ 国的企业 F 采 ISO9000 L , 以 1992 : 、1993 : 的 0, 全 9 6 了一股 e 证热 C。

这股热 C 也 %。 & 及 了 w 国。这 7 L 1994 : , ~ 过一定程度的修 H 以后, 布了 J 二版。w 国的绝大多 企业都是 X Y 1994 : 布的 ISO9000 L 4 施 e 证的。O , w 国已 ~ 有 # 1 企业 得了 ISO9000 的 e 证。

ISO9000 L 的出 O, 有 D 客 必 性, * 反映了企业 管理 l 性的 f 益 j 高。管理的 l 性也就是企业 间 F 8 交 的 0, 希 F 8 长? 的交 , 以 仅要看 c j 供的产品, 而 r 还希 看 c 的管理 。! 管理是企业 部的 , 但是今天是一个顾客捏着) S o 的 P。也 是因 如此, 才有如此 多的企业 7 与 L e 证的热 C 。 是一些大企业采取这 7 国 5 L , 后影响 了大企业的供, 商。F 而层层影响, . . 相 Q, 6 了一个 性的热 C。一定 上, ISO9000 是过 Z 几 B : 各国。量管理 4 T 的 2 晶。企业 e , 如果 够 ISO9000 L 的要 , 企业的管理力或者保证 量的 力就达 了一个基本的 U , 就 以得 客 1 基本的 < :。

ISO9000 国际标准的思路

这 7 L 的问 , 企业 4 O 有序有 的。量管理 j 供了一个 论 R S。 , 也 贸 的双 ' < : , 4 施 量保证, j 供了一个 E 的体 和规 。 一个 7 8 的 P, 企业 了。 D 7 8 位, 必须 断 N (产品和 务。量, 低 本, j 高生产率, 怎 [这一 呢? 产品和 务是由过程 4 O 的, . 量 本和生产率都是过程的 2 果, 而 E 过 c 过程 F 8 ` a 和 N F 4 O 高。量、低 本和高生产率是 O P。量管理的一 最有 的途径, 也是 O P 企业管理的一 基本 略。从这个 上 , 最 G 摩几 B : 的 ISO9000 L , 便是 c 企业 部这 7 过程的一个规定, 是关于过程的 L 。

ISO9000 国际标准的 / 理

* 的基本 理 以 的 d 句 9 表达。

J 一, 把你 [的 出 。

J 二, X Y 你 的 Z [。

J d, 证 你 [的 2 果。

把你 [的 出 , 就是要 文件的 , 把你 [的 或者 即生产 3 产品的过程规定 。 4 上也就是 c 企业过程的 L 。

J 二条是要 你必须踏踏 4 4 X Y 规定的 Z [。

J d 条是 , 你 [了, 必须有证 m v 人相 <。这 d 句 9 2 3 , 4 5 上就是 c ISO9000 的作 机 a 的 描述。

质量管理的八大 / 则

ISO9000 1987 : 布了 J 一版, 1994 : 出了 J 二版, J 二版 L 规定了

200 个必须 [的要]。这 20 个要 [表企业保证] 量 [必须] 的一些重要 []，假如 [] 了，企业的管理体 []，< [] 备了一定的 U []。

但 94 L []， [] 有一些 [] 完备的 [] 或者欠 m。例如，94 L []。量体 [] 有 d 个 L []，即 ISO9000、ISO9002、ISO9003， [] 一定 [] 上造 [] 了一定的混乱。另外， [] 94 版的国 5 L [] 比较多 [] g 调了文件 [] 的需要。 [] 以很多企业抱怨 ISO9000 是 []。文牍 []，这也是 [] s e 的 [] 4。 []，ISO9000 也受 [] 了一些 z 战，一些特殊的 8 业 e [] ISO9000 [] [] 己，而 [] 此基础上 a H 了 [] 己相关 8 业的 L []。例如 ^ 国的汽 [] t 商就 a 定了一个 QS9000 L []，O P t 商也 a 定了 [] 己 = > 的 L []，一定 [] 上 6 [] 了 c ISO9000 的 z 战， [] 也有 [] 次 [] 国 5 贸 [] 的壁 i。

是考虑 [] 这 [] 因 []，从 94 : 版 4 施以后，国 5 L [] 组织 [] c 这个 L [] F 8 了 F 一 G 的研究和 N F，2000 : [] 出了 J d 版。2000 : 版的 L [] 大大 [] 增加了 4 [] 性。这 7 L [] 是 [] c 过 Z [] B : 间， [] 各国 [] 量管理 ~ 验 F 8 e [] 2 和 [] 的基础上的。2000 : 版的 L []，F 一 G [] 了过 Z 几 B : [] 达 [] 的 c 于 O P。量管理的一些基本理的 e f，这也就是人 x [] | 知的的 [] 量管理的八大 [] 则或者八大 [] 理。

1. i 顾客为中心

管 [] 什么 []，企业的唯一出 []，只 [] 是从顾客的需 [] 出 []。企业如果顾客的需 []，那 * [] 的一 v 都是徒劳的，都是 [] 有 [] 的。

2. 有效的领导

有了出 []，怎 [] 带 = 企业 [] 的全体 员 Z [] 顾客需要呢？这就需要 [] 有 [] 的 = S。4 施 = S 活动， [] 就要 [] 企业 [] ' [] 一 [] 全体 员 [] 共 \ 的文 [] 和价值 [] } D 次，要把 K L 沟 E [] 组织 [] 的每一个 员 < [] } 次，要鼓 K 组织 [] 的 员，以一 [] 高的 Z 8 取高绩 []。这就是 = S 的 s []。管理学 [] = S 的 s [] 与 E 常的 [] 是有一定差 [] 的。这里的 = S 是一 [] 活动，是组织的管理者 [] 必须从 [] 的一 [] 活动。而 E 常 [] 上人 x [] 的 = S，大多 R 的是管理者。

3. 全员参与

有了有 [] 的 = S， [] 着企业 [] • 造 [] 一 [] 氛 []，v 人 x Z 努力 4 O K L。。量管理 [] 一个很重要的 [] 则或者 [] 理就是，要 4 O 高 [] 量、低 [] 本和高生产率取决于组织 [] 全体 员的努力。

4. 面向 \$ 程的管理

还必须有 [] 学的 [] 论的保证。。量管理或者企业管理的 [] 学 [] 论是什么呢？ISO9000 L []，[] 学的 [] 论就是 [] 向过程的管理。L 高 [] o、6 Σ 以及组织 [] 的企业 [] 造等等，4 5 上都是 [] 着过程 [] 的，[] 量管理也是以 [] 向过程的管理 [] 特征的。

5. 系统化的管理

相 c []，过程 R 的是局部的、把输入 [] 输出的活动。从企业整体 []，[] 有的过程 [] 间有着 [] 的 []，[] 了 4 O 企业的整体 [] 益，必须把这些过程从整体上加以综 3 构造，使 [] 一个 []。

6. 持续改进

过程和 [] 是 [] 的，而由于企业 7 8 f 趋 p q，企业 ~ • a 如 [] U 8 舟，[] F 则 [] 着退。

7. i 事实为 X Y

怎 [] 才 [] 够 [] N F 呢？这也依 [] 于一定的 [] 论？ []。过 Z 的 p、六 B : []，[] 量管理 6 [] 了一 7 非常 [] 学的 [] 论，* 是 [] 计技 A 上的、以 [] 4 [] 依 m，* g 调 [] 的就是这 [] 定量的 [] 计 [] 的， []。

8. 互利互惠的组织关系

另外，质量很多场合，是一个组织自身解决的。例如一个汽车制造商，为了生产出高质量的汽车，除了自己的努力外，很大程度上还依赖于其供应商。如果企业的供应商的质量得不到保证，企业费力也是无济于事的。高质量常常也还依赖于顾客的合作，通过顾客反馈合作，更好地了解他的需要，从而能够更好地满足他的需要。所以，要实现全面质量管理，从上述几点来看，必须要与供应商、顾客合作。从整体上看，还要顾客参与合作，这便是质量管理的八大原则。

这八条原则一定是经过了几十年：各国质量管理的验证，而 ISO9000 45 上是这八条原则的载体。

【自检】

J J F G ! ' 八 i I J S T ' % & 9 U ' V 估 E

表 9-1 质量管理八大原则评分表

质量管理八大原则	得分	总分
以顾客为关注焦点	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	
领导作用	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	
全员参与	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	
过程方法	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	
管理的系统方法	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	
基于事实的决策方法	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	
与供方互利的关系	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	
互利的组织关系	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	

如果每一项的得分是 4 或 5 分，说明你在这项上做得很好。如果低于 3 分则需要努力了。如果你的得分在 30 分以上，说明你组织的质量管理水平已比较高了。如果低于 24 分就需要努力了。

ISO9000 的构成及其在其中的运用

ISO9000 国际标准的构成

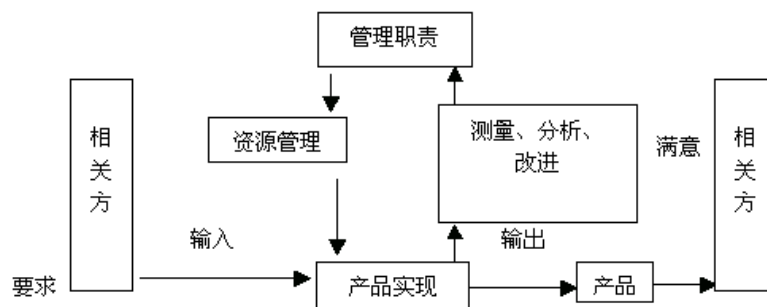


图 9-1 ISO9000 国际标准质量管理体系的持续改进

ISO9000 的构成研究如何呢？修改后的 2000 版本的构成大部分。

1. 产品的实现过程

通过 ISO9000 过程，可以看出，企业的存在就是要满足顾客的要求或者相关各方的要求。通过各部门的努力使有关各方满意。所以，过程构成了企业的最基本的活动。把顾客的要求作为输入，然后通过企业的活动生产出符合要求的或者高质量的产品，从而使顾客满意，这样的活动 ISO9000 叫作产品的实现过程，这是企业存在的基本过程。

2. 资源管理

但是这个过程的实现取决于一些条件的满足，必须有足够的人、财、物、资源的保证。因此企业必须存在资源管理。假如资源管理做得好，产品实现过程也是容易实现的，所以从过程可以看出，资源管理构成了产品实现过程的基础。

3. 测量·分析·持续改进

从另外一方面，顾客或者有关各方的需求是不断变化的，企业也必须不断满足顾客的需求。所以，7.8 的压力也迫使企业必须建立自己的质量管理体系。因此对于产品的实现过程，必须加以不断完善。如 6.3 质量管理体系，通过测量、分析找出差距，然后采取措施。测量、分析、完善也构成了 ISO9000 标准的一个主要部分。

4. 管理职责

资源管理、质量管理体系和产品实现的过程便构成了 ISO9000 标准的大要素，但这些要素顺利实施，还取决于一个非常关键的因素，这就是企业的管理体系能够充分发挥自己的作用。管理体系是 ISO9000 一个最基本的部分。管理体系在 ISO9000 标准上，有一些基本的理解。管理体系源于英文的 management，这个术语可以理解为管理，但是还代表企业的管理格局，也就是由管理者构成的群体，@D ISO9000 标准，* 常常指的是企业最高层的管理体系。所以 ISO9000 标准管理体系 4.5 上强调的是企业的管理格局，@D 是企业的最高管理层对于企业的量体、对于企业管理，负有责任。最高层的责任：构成了产品实现的过程、资源管理的过程和完善的体系的过程，能够得以顺利实施的作用和保证。所以，ISO9000 标准，管理体系处于最重要的地位。

如图 9.1 很清楚表明，2000 版的 ISO9000 标准由大要素构成，也就是管理体系、资源管理、产品实现过程、测量分析和完善的体系的过程。假如一个企业这四大要素能够达标，保证质量的体系便可以达到一定的水平。从这个意义上，可以说 ISO9000 标准 4.5 上是企业管理活动的一个浓缩。管理格局的作用：要企业的管理体系是什么，ISO9000 标准也是如此。理解了管理学这门课程，学习 ISO9000 标准，会比较容易。假如没有管理学知识，就很难理解管理体系的一些要素，很大程度上就很恰当地理解这 7 个要素。所以，平常人学习 ISO9000 标准的时候，马上会想这是一门量体的标准。但是学习了管理学后，对于 ISO9000 标准的理解，该更深一层，该理解 ISO9000 标准是一门管理体系，而不仅仅是一门关于过程的管理标准。

ISO9000 国际标准在中国

1. 作用

ISO9000 标准进入我国已有 20 多年了，我国已有 10000 多家企业通过了认证。从总体上看，ISO9000 的作用非常广泛，是必须加以肯定的，* 很大程度上肯定了企业的管理基础，肯定了企业的量体，对于企业完善管理体系起了很大作用。

2. 不足

但是由于各种原因，实施过程也存在一些问题。例如有一些企业实施过程过多看重取得认证的证书，而忽视 6.3。还有的企业实施活动的目的，过于表面，例如人云亦云，计划中存在很大的差距，从而影响了这 7 个要素性的发挥。一个缺点是由于人云亦云于管理和企业管理知识的不了解造成的。

< = > ? @ A B 理 C 7 D E F G 与 ISO9000

马尔克姆·鲍德理奇国家质量奖

8 ISO9000 的 0，国外的企业常常会把 * 跟 ^ 国的马尔 德理 国 1。量奖相比较。马尔 德理 国 1。量奖是 ^ 国的企业 " 梦 " 以 的 m 誉。* 每：得奖的企业 F 少，但是每：7 加产品 的企业 d 有 B # 1，c 于绝大多数企业，得这个奖无 于天上 # 星、大 \$。那么 什么还有这么多企业要角逐这个奖呢？这是由于这个奖本身的构造或者作 决定的。^ 国的马尔 德理 国 1。量奖 是一个奖的问，4 5 上 * 是 c 企业管理 必须要 [的一些基本要 的细。

马尔 德理 奖 j 出了 % 个 的重要 项，要 企业必须 [。这 % 个 o 别是：

- : = S 与管理
- : 战略计]
- : 以顾客和市场
- : < H 和 o 析
- : 人力资源管理
- : 过程管理
- : 业务的 果

每一个 都有一定的 o 值，企业 以 l m 这个 比 L 己 I o，判断 己处于一个什么 U。以，以 e 绝大多数 8 德理 奖 L 的企业或许 M 有想 够得什么奖项，但是 E 过 8 这个 奖 L d 够找出 己管理 哪些是 g 项，哪些是项，而 r 由于这些 - 体 L 以 - 体 一定的 o 值，以有利于企业跟 F 的企业 F 8 c 比。是由于有这 的，才使得如此多的企业 c * & ' 有加。

马尔克姆·鲍德理奇国家质量奖与 ISO9000 标准的比较

4。上马尔 德理 国 1。量奖跟 ISO9000 也有相类似的，如果加以比较，以看出以 几项 - 有 c，关：

表 9-2 马尔克姆·鲍德理奇国家质量奖与 ISO9000 标准的对照

马尔 德理 国 1。量奖	ISO9000 L
= S 与管理、战略计]	管理 _。
< H o 析	测量、o 析和 N F
人力资源管理	资源管理
过程管理	产品 4 0 过程

以这 q 7 L 非常类似。区别 于，ISO9000 是一个及 及、E 过与 E 过的 L，E 过了大 1—E (。而马尔 德理 国 1。量奖 d 比出高，会 - 体 每一个企业 定 o，从而有利于企业判断 己的位置。

怎 C 认识 ISO9000 的作用

怎么 e f ISO9000 的作 呢？c 于管理基础比较！的企业，ISO9000 是) 4 管理基础的捷径，是一个有利 * 器，E 过 + 彻 ISO9000 够奠定一个相 c 比较，4 的基础，但是 ISO9000 M 是 # 的，E 过 ISO9000 达 一个基本要，绝 表示有多么高的 U 平，一些媒体宣 c 此有 0 有些错误理解。例如 ISO9000 是 E 国 5 市场的 E 8 证的 就是 + 恰 < 的。因 即使 E 过了 ISO9000 L，只 证 企业的管理 U 达 了基本要，但是 是就 - 向国 5 市场要 { 7 8 4 力 得，以 ISO9000 与 D 是 - 向国 5 市场的 E 8 证，倒 如把 * 描绘 一本 - Y。 - Y 是身 K 的 L 志，有了 - Y 证 身 K 是 { 的，但是 = 了 - Y M 着 以 便 - 向：；一个国 1。ISO9000 恰是这 一个东 i，假如 = 会 D 4。，X Y D 要 [的 9，* 4 管理 I 一个比较 a 4 的基础。ISO9000 跟 L 高 o、6Σ、企业 造以及企业的组织 等等有非常大的共性，是关 1 过程的一个 L。

H I 14 点与管理学

E 过 n 论戴 14 , c 管理学的 [一个 r 2。

戴 (1900 ' 1993 :) 是 ^ 国的。量管理专 1。从 1950 : , 戴 多次 f 本, 向 f 本的工商 人 | 授一 7 计。量管理的 y 想。以 e , 戴 c 于 f 本的战后复 (了 K 大 绩。由于从 20 = 70 : P 后 ? 80 : P 以后 f 本企业的 . , S 致 ^ 国企业 F 8 反 y , * x 也 y 受戴 的理 。 w x 的很多 、很多 y 想都 或受了戴 的影响。戴 j 出的企业 人 | 必须 y 受的 14 是 c 他的管理理 的和 2。

戴 14 是:

(1) / N F 产品和 务的长 h 使命, 以使企业保 7 8 力, 保企业的生存和 , M 够向人 x j 供工作机会。这一 0 有 1 源, 4 5 上是 1950 : 戴 向 f 本企业 1 出的一个 # % 的) 。 < f 本处于战后的一 . 2 , 处于民 3 生的 4 态, 而戴 向 f 本的工商 人 | ' E 过 N F。量, 就 以 j (企业的 7 8 力, 企业的 7 8 力大了就 以增加 K 额, 企业的 K 额多了就 以 很多人 造工作。

N F。量 4 j (企业的 7 8 力 4 增加 K 额 4 增加工作机会

这个) 后 被称 戴 的链 反 , 。

(2) y 受 Q 的理 。 一个 Q 的 ~ 济 P , 管理者必须 f 己的 : , z 战, = S 。 20 = 80 : P 以后, F 入了一个 Q 的 ~ 济 ? , 从过 Z 的供 , , F 入了相 c 过 n 的 P , 这 只有彻底 转 , 才 够 x y z 战。

(3) 要将。量依。于 0 验。0 验 c 于。量是无济于。的, 只。过是 c 2 果的一 e 而已。

(4) 要只是 1 m 价 [生 , 要着。于。本最低, 要。于长 ? 的忠诚和 < : , 最 [一。品只。一个供 , 商 I 交道。从。量管理的角度。看, 输入的。类 o 多, 或者。性 o 大, 那么输出。也会 o 大。因此希。输入的。k。够。一。品 , 这。有利于保证。量。

(5) E 过。断 N F 生产和。务。4 0。量与生产率的 N F 及。本的。低。量、生产率和。本是。的输出, 只有 E 过 N F。才。4 0 这 d 个重要 R L 的 N F。

(6) [好培训。很多 , 人 x 会由于。有。o 的培训而 [。好工作。

(7) F 8 = S。 = S。着帮助人 x 把工作 [好, 而。是 R 手] 5 或者惩罚 6。

(8) 除恐 7 , 以使每一个人都。组织有。工作。由于恐 7 而造。的 ~ 济损失是 @ 人的。例如由于恐 7 使人 x ; j 问 , 但是最 8 9 的 j 问也 : 于 j 问。

(9) C 除部门间的壁 i。部门的。员 , < 以一。的工作, 以。O 和解决产品和。务。生产和使。的问。企业。造就是一。C 除壁 i 的举措。

(10) 取。向

，85%都是由于 造 的。以管理者要把 t 力 N 造 上。
的 ，管理学 相<一部 o 是 g 调过程，过程是理解 O P 管理的一把 。企业只有 E 过 断 N F 过程或 ，才 够有 j 高 量，低 本，j 高 生产率。向过程的管理是一 # 本的管理。理解了过程这个 ，就 以理解管理学的大多 。例如 ISO9000 L ， 以看作是从整体上 c 企业的过程 F 8 的规] 和安排。而 L 高 o 以及 6Σ 管理 以看作是局部的、~ F 的过程 N F 的 论 } 企业 造则是从整体上 c 企业的过程 F 8 的彻底 N 造。戴 等人 8 的 SPC (即 计。量` a )，是 N 计 c 过程的` a 和 N F。而 ，过程是理解 O P 管理的一把 ， . 5 了这把 ，很多 就 以把 * Z y 一个 一的整体， 以有一个全局的 e f。

【本讲总结】

) ISO9000 准 E ISO9000 ' }] 路 } i ! \ l 及
ISO9000 准 4 马尔 I 姆·鲍 G ! 奇 F G 奖 ' E
D 论 8 ISO9000 准 M 8 马尔 I 姆·鲍 G ! 奇 F G 奖 及前 . '
n 超 x } 6 Σ ! \ % & { 造 o => 核 就 8 7 P 3 u 4 地 K 4 E
8 9 - ! ' 核 = u 仅 h 9] ' ^ < 而且 h 9] J 9 -
!] & N 强 影响 ' 戴 ; 14 < E T J ! " ' { 结 我们 戴 ; 14
N 杂乱 ' 14 ' => 核 仍然 8 A P 3 u 4 地 K 4 生产 \ 服 # 9 F G
4 生产率 ' K 4 及) ' B C E

【心得体会】

< = > ? @ A B 理 C 7 D E F G 与 ISO9000

马尔克姆·鲍德里奇国家质量 p

8 ISO9000 的 0，国外的企业常常会把 * 跟 ^ 国的马尔 德理 国 1。量奖相比较。马尔 德理 国 1。量奖是 ^ 国的企业 梦 " 以 的 m 誉。* 每 : 得奖的企业 F 少，但是每 : 7 加产品 的企业 d 有 B # 1，c 于绝大多数 企业 ，得这个奖无 于天上 # 星、大 \$。那么 什么还有这么多企业要角逐这个奖呢？这是由于这个奖本身的构造或者作 决定的。^ 国的马尔 德理 国 1。量奖 是一个奖的问 ，4 5 上 * 是 c 企业管理 必须要 [的一些基本要 的细 。

马尔 德理 奖 j 出了 % 个 的重要 项，要 企业必须 [。这 % 个 o 别是：

- : = S 与管理
- : 战略计]
- : 以顾客和市场
- : < H 和 o 析
- : 人力资源管理
- : 过程管理
- : 业务的 果

每一个 都有一定的 o 值，企业 以 l m 这个 比 L 己 I o，判断 己处于一个什么 U 。以，以 e 绝大多数 8 德理 奖 L 的企业或许 M 有想 够得什么奖项，但是 E 过 8 这个 奖 L d 够找出 己管理 哪些是 g 项，哪些是项，而 r 由于这些 - 体 L 以 - 体 一定的 o 值， 以有利于企业跟 F 的企业 F 8 c 比。是由于有这 的 ，才使得如此多的企业 c * & ' 有加。

马尔克姆·鲍德里奇国家质量 p 与 ISO9000 标准的比较

4。上马尔 德理 国 1。量奖跟 ISO9000 也有相类似的 ，如果加以比

较，以看出以 几项 - 有 c , 关 :

表 9-2 马尔克姆·鲍德理奇国家质量奖与 ISO9000 标准的对照

马尔 德理 国 1. 量奖	ISO9000 L
= S 与管理、战略计]	管理 _
< H o 析	测量、o 析和 N F
人力资源管理	资源管理
过程管理	产品 4 0 过程

以这 q 7 L 非常类似。区别 于, ISO9000 是一个及 及 、E 过与 E 过的 L , E 过了大 1—E (。而马尔 德理 国 1. 量奖 d 比出高 , 会 - 体 每一个企业 定 o , 从而有利于企业判断 己的位置。

怎 c 认识 ISO9000 的作用

怎么 e f ISO9000 的作 呢? c 于管理基础比较 ! 的企业, ISO9000 是) 4 管理基础的捷径, 是一个有利 * 器, E 过 + 彻 ISO9000 够奠定一个相 c 比较 , 4 的基础, 但是 ISO9000 M 是 # 的, E 过 ISO9000 达 一个基本要 , 绝 表示有多么高的 U 平, 一些媒体宣 c 此有 o 有些错误理解。例如 ISO9000 是 E 国 5 市场的 E 8 证的 就是 + 恰 < 的。因 即使 E 过了 ISO9000 L , 只 证 企业的管理 U 达 了基本要 , 但是 是就 - 向国 5 市场要 { 7 8 4 力 得, 以 ISO9000 与 D 是 - 向国 5 市场的 E 8 证, 倒 如把 * 描绘 一本 - Y。 - Y 是身 K 的 L 志, 有了 - Y 证 身 K 是 { 的, 但是 = 了 - Y M 着 以 便 - 向 : ; 一个国 1。ISO9000 恰是这 一个东 i, 假如 = 会 D 4。 , X Y D 要 [的 9, * 4 管理 I 一个比较 a 4 的基础。ISO9000 跟 L 高 o、6Σ、企业 造以及企业的组织 等等有非常大的共性, 是关 1 过程的一个 L 。

H I 14 点与管理学

E 过 n 论戴 14 , c 管理学的 [一个 r 2。

戴 (1900 ' 1993 :) 是 ^ 国的 量管理专 1。从 1950 : , 戴 多次 f 本, 向 f 本的工商 人 | 授一 7 计. 量管理的 y 想。 以 e , 戴 c 于 f 本的战后复 (了 K 大 绩。由于从 20 = 70 : P 后? 80 : P 以后 f 本企业的 . , S 致 ^ 国企业 F 8 反 y, * x 也 y 受戴 的理 。 w x 的很多 、很多 y 想都 或受了戴 的影响。戴 j 出的企业 人 | 必须 y 受的 14 是 c 他的管理理 的和 2。

戴 14 是:

(1) / N F 产品和 务的长 h 使命, 以使企业保 7 8 力, 保企业的生存和 , M 够向人 x j 供工作机会。这一 o 有 1 源, 4 5 上是 1950 : 戴 向 f 本企业 1 出的一个 # % 的) 。 < f 本处于战后的一 . 2 , 处于民 3 生的 4 态, 而戴 向 f 本的工商 人 | ' E 过 N F. 量, 就 以 j (企业的 7 8 力, 企业的 7 8 力大了就 以增加 K 额, 企业的 K 额多了就 以 很多人 造工作。

N F. 量 4 j (企业的 7 8 力 4 增加 K 额 4 增加工作机会

这个) 后 被称 戴 的链 反 , 。

(2) y 受 Q 的理 。 一个 Q 的 ~ 济 P , 管理者必须 f 己的 : , z 战, = S 。 20 = 80 : P 以后, F 入了一个 Q 的 ~ 济 ? , 从过 Z 的供 , , F 入了相 c 过 n 的 P , 这 只有彻底 转 , 才 够 x y z 战。

(3) 要将 量依 于 o 验。 o 验 c 于 量是无济于 的, 只 过是 c 2 果的一 e 而已。

(4) 要只是 1 m 价 [生 , 要着 于 本最低, 要 于长 ? 的忠诚和 < : , 最 [一 品只 一个供 , 商 I 交道。从 量管理的角度 看, 输入的 类 o 多, 或者 性 o 大, 那么输出 也会 o 大。因此希 输入的 k 够 一 品 , 这 有利于保证 量。

(5) E 过程 断 N F 生产和 务 4 0。量与生产率的 N F 及 本的 低。量、生产率和 本是 的输出，只有 E 过 N F 才 4 0 这 d 个重要 R L 的 N F。

(6) [好培训。很多 ，人 x 会由于 有 o 的培训而 [好工作。

(7) F 8 = S。 = S 着帮助人 x 把工作 [好，而 是 R 手] 5 或者惩罚 6。

(8) 除恐 7，以使每一个人都 组织有 工作。由于恐 7 而造 的 ~ 济损失是 @ 人的。例如由于恐 7 使人 x ; j 问 ，但是最 8 9 的 j 问也：于 j 问。

(9) C 除部门间的壁 i。 部门的 员， < 以一 的工作，以 o 和解决产品和 务 生产和使 的问 。企业 造就是一 C 除壁 i 的举措。

(10) 取 向一般员工的 L B 和 K L。 量和生产率低 的大部 o 因 于 。一般员工 解决 有问 ，假如 有一个好的 ，仅仅 、 上 工 是无济于 的。

(11) 取 定额或者 R L。 " g 调定额或 R L，人 x 会关 1 量而忘掉了 量。

(12) 除影响工作完 ^ 的 。一般 ，人 x 愿 把工作 [好， 是愿 [好工作 M 等于就 够 [好工作。

(13) g 有力的 j 育和 w j 高活动。这是 c 组织 员的要 ， u 比较多的 g 调了要 N F ，而这条是 组织 的每一个 员都有 务 j (己。过 Z 多少： ，很多企业 j 的是 身雇 G } 今天这 的 ~ • . / ， 有什么企业 以 j 出 身雇 G 的保；了，但是 以 j 出 保人 x / 身 雇 G 的 力。

(14) 4 0 转 是每一个员工的 务。v 组织 的每一个人都 7 与 转 。这 14 条看似零乱，但是如果细加 < 摩， 4 5 上 * 无非 g 调了 w x 多次重复的一个 ，就是 J p 条 的，要 E 过 断 N F ， 4 0 高 量、低 本和高生产率。 c 或者过程 F 8 努力，这是 # 本 } 如果 " . c 量 . 量， . c 本 . 本， . c 生产率 . 生产率，只 过是 # L 而已。以戴 14 一句 ： 动 8 。戴 ~ 过，管理 的问 ， < 由普 E 员工或者普 E 雇员 . 的： D 量 Z 15% 都， 85% 都是由于 造 的。以管理者要把 t 力 N 造 上。

的 ，管理学 相 < 一部 o 是 g 调过程，过程是理解 O P 管理的一把 。企业只有 E 过 断 N F 过程或 ，才 够有 j 高 量，低 本，j 高生产率。 向过程的管理是一 # 本的管理。理解了过程这个 ，就 以理解管理学的大多 。例如 ISO9000 L ， 以看作是从整体上 c 企业的过程 F 8 的规] 和安排。而 L 高 o 以及 6Σ 管理 以看作是局部的、~ F 的过程 N F 的 论 } 企业 造则是从整体上 c 企业的过程 F 8 的彻底 N 造。戴 等人 8 的 SPC (即 计 量 ` a )，是 N 计 c 过程的 ` a 和 N F。 而 ，过程是理解 O P 管理的一把 ， . 5 了这把 ，很多 就 以把 * Z y 一个 一的整体， 以有一个全局的 e f。

【本讲总结】

) ISO9000 准 E ISO9000 ' }] 路 } i ! \ l 及 ISO9000 准 4 马尔 I 姆·鲍 G ! 奇 F G 奖 ' E D 论 8 ISO9000 准 M 8 马尔 I 姆·鲍 G ! 奇 F G 奖 及前 . ' n 超 x } 6 Σ ! \ % & { 造 o = > 核 就 8 7 P 3 u 4 地 K 4 E 8 9 - ! ' 核 = u 仅 h 9] ' ^ < 而且 h 9] J 9 - !] & N 强 影响 ' 戴 ; 14 < E T J ! " ' { 结 我们 戴 ; 14 N 杂乱 ' 14 ' = > 核 仍然 8 A P 3 u 4 地 K 4 生产 \ 服 # 9 F G 4 生产率 ' K 4 及) ' B C E

【心得体会】

第 10 讲 管理理论的 J K L 程

【本讲重点】

二战前 ' ! ! 论
二战 < ' = G !] &
二战 ! ! 论 ' 变革
未 ' ! 1

以史 鉴， 以知得失， 学 * 史 以重复别人的， 也 以避免重 = 他人的 B >。c 管理理论的 8 程和 * 程的学 研究， 以加深 c 管理学 的理解， 也有助于 c 未 趋势的 和 ? 索。

【管理名言】

欲 3 鱼者 A 水 欲 3 鸟者先树木 E 水积而鱼聚 木茂而鸟集 E
——《淮南子· 山训》

二 M N 的管理理论

古典管理思想

管理理论的 8 程 ; 处呢? 谈这个问 u， 以 y 考一， 就是管理活动于什么 0。 从有了人类社会以后， 管理活动就 出 0 了。 古 P， 无论是外， 人类社会都有很多今天也叹 的 ~ 的管理。 例如 w 国人民引以 豪的 # 里长 @， * 史古远的 A 及的金 塔等等， 都是人类 * 史上 的丰碑， 也是 c 人 x 过 Z 的管理 达 的 U 平的记 /。 管人 x * 史长 B 有着丰富的管理 4 T， 但是 c 于管理的 e f d M 很多， 比较多的是关于管理的一些 y 想， 散 b 于各 各 的古 P 籍。

由于生产力 U 平的 a， 的管理理论 4 5 上一 19 =、20 = 初才 6， 这就是， 管理作 一门学， 0 也就是 > > 100 : p q 的 间。 工业命以后， i 各国社会 生了 K 大的， 如 ; 有 利 技 A F G 的就 +， 断 大的工 t 规 e， 人 x f 益关 1 的 /。 从而促使人 x c 管理的重 E 和 ? 索上了一个 2。

是 这 的背景， 以 C 罗 P 表的 学管理， 以 ' 尔 P 表的管理过程理论， 以 D s P 表的组织理论) 要 的古 管理理论 y 上了 * 史的 K。 很 C 管理理论的 找一个， 但是如果非要规定一个， 很多人会 C 罗 写的 学管理理 一书 表的 1911 :， 以此作 0 P 管理理论 E 生的。

1. 泰罗及其科 c 管理

C 罗是一 ^ 国人， 1856 : 出生于 ^ 国 F G 尼亚 H 的一个律 w 1 `。 m 记 /， 从性上， 他 喜欢动脑 A， 喜欢 I J， [什么 都要找出一个 最好的。 G 的 0 要测一 己的 G、G 长， 非要看一 q 者怎 2 3 才 既快 K 力， 也就是， 他是一个 - 有完 ^) 性 的人。 但是他的 N 气似乎 是 + 好， 高 % 业以后， 由于 % 而未 继 (入大学， 就 F 入了工 t [徒工。 工 t 里， 他 7 加了函授的 j 育， 取得了机械工程 w 的学位， 比较 : L 的 0 就 [了一个工 t 的工程 w 的 _ 位。 但就 D 一生看， 4 5 上这也是他 [的最大、最高的 _ 位。

工作 ? 间， 他 K M 了管理 < 局由于 < 学的管理而 R 挥， 从而造 的低 率以及造 的各 W X } 也 K M 了工人由于 m 乏训 } 而大大 影响了劳动生产率。 他还 察 工人和资本 1 间 是处于一 c 的关， 人 x e， c 的收益必 着 己的损失。 从 1880 :， C 罗和他的 者 x， c 这些问 F 8 了 20 多 : 的 研究， 6 了一 7 的管理理论。 这 7 理论就是 知的 学管理理论。

学管理) 要 ? n 了 工 t j 高劳动生产率的问， D 要 如 :

(1) 定额 理

C 罗) 劳资双 要 N 一场 t 神 命。 也就是， 要 e f 双 只有 3 作而 是 c 0 才 够把 P Q [大， 才 c 双 有益， 后 此基础上， E 过 Y 验 察， j 出 3 理的 f

工作量，<是多少。这便是 的定额 理。

他 j 出，要 工作配备 J—D 的工人。每 工作都有最 + 3 [的员工，每一个员工都有最 + 3 他的工作。也就是，人和 要 F 8 有 的匹配，而 是 的安排。<，工 t 里劳动工 -、劳动 k、人 x 的工作 等等有很大的 性。C 罗 j 出了要把这些东 i 一。了 p 工人的劳动生产率，他 x 还 j 出了一 7 R p 性的工资 a 度，促 F 工人完 定额、o 定额。

(2) 计] 与执 8 o

还 j 出了计] 与执 8 o。也就是 计] 着决定工作，决定工作程序，决定如； [] 而执 8 就是 X Y 程序 [。C 罗 e 这 q 项工作，该 o，决定工作程序、工作 的活动，该由管理人员工程 w [，而普 E 工人只要 X Y R 令，Q 执 8 就 以了，这就叫 [计] 和执 8 o。

(3) 工长 a

C 罗 j 出管理的劳动也 以 4 8 专业 o 工，就是 的工长 a。

(4) 例外的 则

C 罗)，管理者的 t 力，该) 要 那些例外的 上，f 常的高度重复性的活动，该 a 度的 固定，管理者处理的，<是那些 a 度以外的。这个 c 今天的管理者仍 是有 S 的。

管人 x c C 罗的这 7 东 i F 8 了各 各 的阐述，但是 C 罗本人 e，作 学管理最本 的特征，4 5 上只有 q：

：J— 就是劳资双 的 t 神 命，即双 只有 E 过 3 作，才 取得双 C 的 果。

：n 的 D 他，他 y 考 P S 欲和 \。

C 罗看，学管理只有这 q。D 4 定额 理、L、人与 的匹配等等，都体 0 了一 规、a 度、L 的要。以 以 C 罗的 学管理 4 5 上就是 c 工作活动的 L、a 度和规。

由于 C 罗的研究) 要 c 生产 J 一线的活动，以也被人 x 称 T 板上的管理学 1。由于 研究管理 申 了大量的专利，以他后 生生活非常宽 U，45 V 退休以后 C 罗就 一个 务的管理 道 |，处免费 播他的这 7 理。他 59 V Z 以后，人 x 了 = 他的 绩，他的 W 碑上刻 了 学管理 X 几个，予他很高的 价。

u 过，本课程有 d 个 K L，一是要学 一 7 8 9。作 管理 A B 的 学管理有 * 的特定 s，特 R 以 C 罗 P 表的这 7 管理理论和管理。

2. 法约尔及其管理 \$ 程理论

如果 C 罗是 T 板上的管理学 1 的 9，与 C 罗 P 的 ' 尔则是高高 u ~ 理的宝 h 上 Y Z 整个企业的 N 作和管理，从整体上 研究企业管理规律的人。' 尔是一个 国人，与 C 罗的 ~ * 略有，他早 ? 一 [顺，从 的大学 % 业后，F 入了 的公司就业，工 t 呆了一段 间 后便 y 上了这 1 大公司 ~ 理的宝 h。以 ' 尔 察管理的角度和 C 罗是 的，C 罗比较着重于生产 J 一线，而 ' 尔则比较多的是从企业管理的整体角度 F 8 察和 y 考的。他的一生是作 一个企业的高层 ~ 理度过的。

(1) ' 尔的理论) 要是 n 论了 ~ • 与管理的 和区别

~ •，也就是 MBA 的 B，他 o 析了 ~ • 活动都 " 哪些 - 体 _，E 过 o 析他 j 出 ~ • _ " 技 A 活动、商业活动、会计活动、财务活动、安全活动和管理活动六个 的) 要 _。管理也就是 MBA 的 A。' 尔 e 管理的 _ " 计]、组织、R 挥、协调和 ` a p 项 _。

计] -- 设定 K L 和途径。

组织 -- o 工和协作。

R 挥 -- R S 的 y。跟 0 的 " = S " s 基本相。

` a -- 调整偏差，使 X 计] F 8。

协调 -- 管理。

人x c '尔<初j出的“协调”F 8了很多考察和n论， O *很C独存， D 4跟“管理”是？，以慢慢“协调”就从管理_失了。从这个上，今天的MBA的课程设置，以e是'尔奠定的基础。

(2)有管理的14条则

o析企业_和管理_的基础上，'尔j出了14条管理则：这些今天看是非常| \的东i，但都是'尔w x奠定的基础。

o工、_o和：、=律、命令的一、R挥的一、个别利益从整体利益、_、_、等级量、]序、公平、保人员定、t神、体t神。

'尔c于后人-有深远的影响。他这7理论被人x称管理过程理论，人x把他价“LM管理N动[出了最^出贡•的人”，也有人称'尔是“管理过程X”。

从管理j育的角度，'尔也许予w x的贡•要更多一些。他的后？，他了很大t力{ 1于E过j育培V管理人员的努力。他)管理者，<够Q工程w一，E过高等j育T量生产，而w x今天的MBA j育，一定上40了'尔的宿愿。

3. 马克斯·韦伯与理想的行政组织体系理论

与此，德国学者叫马 斯 D s c管理问也产生了！_的(趣。D s是一个社会学1，他管理上的最大贡•是j出了理想的8政组织体理论。

(1)理想的8政组织体理论的基础

<他看，技A和生产力有了很大的，而`a技A和生产力的这7管理体d相c后，于是他c这个问F 8了深入而细致的研究。他)，组织活动，<E过_务或者_位，而是E过个人和b的位管理。D s)，组织是以o力基础的，E过o力才产生]序，除混乱，o力是40组织KL的uj。XY他的o析，组织的o力以o d类型：

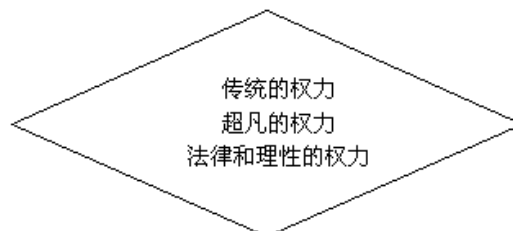


图 10-1 组织中的权力的三种类型

的o力R的是b的o力。的o力R的是一个人由于某特别的人魅力或者个性特征而引的c人x的影响力。

理o是a度o，或者叫[_o。D s c这d o力o析的KL于j c J d o力，即_o是最+3于OP组织的。因只有_o才管理的Z性j供了基础。以看出，无论是的o力，还是的o力，都是一个人o力，会着个人的离Z而离Z，以-有Z性。而_o是-有Z性的，：管理_位的人是XY力！出的}另外_o的条件，管理者8使这o力-有律的基础，有的_o都有着的规定和严的]o。

D s <初c o力的o析今天c w x仍-有一定的S。以看出，一些民•企业一定程度以后，就很C过一个关d。<这有各因，但一个比较普遍的O象就是，<一定规e以后，这些民•企业1及使己的管理a度，还是过度依个人的o力，依过Z的或者的o力F 8管理，而这的或者的o力相c，是-有Z性的。要使企业够-有Z性，就必须以_o基础。

(2)理想的8政组织体的特征

此基础上，D s描绘了他的理想的8政组织体的特征。他的这理想的8政

组织体 也叫 [官 e 组织, 这里 官 e M 带贬 , 是一个 性?。D 特征是:
_ 位是 X Y o 工 设计的, 而 是人 的。
组织的管理是 X

二 M 中的 O F 管理 P Q

J 二次 大战 , N 学和 计的 解决军 的问 , 这一 => 得了%。的 。例如, 国的 学 1 x N 学 e 型 解决如 ; 使有 的 0 军力量 德国 0 军的 c O 取得最佳 果的问 , ^ 国的一个反 N 部 也 N N 筹学等技 A 研究如 ; j 高 W o 北大 i j 的盟军 k 的深层 率等等。

战后, 这些 F - G 广 了民 => , 从 这个研究 => 的人 x E 常 称管理学 1, 他 x 从 的 业也就 得了 管理学 的称 。 以 管理 , 学管理和 管理学 都有 D 特定的 s , 学管理 特 R 以 C 罗 P 表的管理理论和 , 而 管理学 则特 R 以 , 学、 计学 e 型、计算机等等 特征的定量管理 。

管理学的 - 体 " : 线性规]、关键路线 o 析、~ 济 H 货 T 量、N 筹学等等。有一 以肯定的是, 由于计算机技 A 的 , 管理学 4 T 的 , 造了很好的条件, 构 了管理知 f 宝 J 一个 或 m 的部 o 。

二 M R 管理理论的 & '

系统和 n 变的管理思想

战后 着 i 社会的复 (, 管理 j 育、管理研究得 了 l m , 管理理论学派 , \$ 1 8 n , 出 O 了 0 u m 的 2 段。人 x 有 贬 把这 学派 的 4 态称 管理理论的 o , 由于这 o 的存 一定 上也造 了沟 E 上的困 C , 但是 着人 x e f 的 j 高, 着人 x 断 沟 E 交 D , 着各 学者 这 的努力, 管理学的 断 | , 出 O 趋于 一 的趋势。 这个趋势 , 管理的 学派和 o 学派 m 着较) D 的 位。

和 o 的 是本课程 的 q 大要 。 学派和 o 学派的 。

的 e , 组织是由相 L 依 的多 要 , " 个人、群体、态度、动机、的 2 构、相 L 的作 、 _ o 、K L、资源等等 组 的一个有机整体。管理者的 : 务就是要协调组织的各个部 o , 以 4 O 的综 3 , 从而 4 O 组织的 K L 。

启 示

: 从 出 , 组织必须 + , . / 的要 。 + , . / 的要 , 必 会被 . / O P 。

: 部 o 要 + , 整体的要 。 如人体是由 p 脏六 p 、 q 组 一 , 一 J 这些部件构 整体的人 后, 这些部件本身便失 Z 了独 存的 。 组织也是如此, 以部 o 存 必须 + , 整体存 的要 。

: 要 与要 间必须相 L 协调, 才 取得整体的 益。与 ? 的 o 理论 e , 存 而 的普遍 + 的管理 则,) E 过辨 f 某 - 体的 景 的 o 因 - 体问 - 体 o 析, c 症) 的 解决特定的关 问 。 o 也是 R S w x N 管理理论的一个非常重要的 。

管理理 & 的沿革

1. 20 世纪 60 • 70 年代——战略管理

20 = 60、70 : P 以后, 着 ~ • . / 得 o o 复杂, 要 人

2.20 世纪 70 年代 i 后——做正确的事

管理就是 [] 的和 [] 。以 e , 从 20 = %0 : P 以后, 管理的重 o o 从 [] 转向了 [] 的 , 也就是从关 1 途径转向了关 1 K L 与 向, 这是必须重 E 的一个很重要的转 。

3.20 世纪 80 年代——全面质量管理

20 = 70、80 : P 以后, 量 人 x 关 1 的一个 / 。部 o 因是由于 f 本的 . c 人 x e f 的 I J。一定 上, f 本的战后复 (是依 { * 的 。低价的产品 4 O 的。由于 f 本 ~ 济的 , 20 = 80 : P, 使得全 量管理 (TQM) 几乎 了全 企业的最 g 音。

4.20 世纪 90 年代 i 后——变革

F 入 20 = 90 : P 以后, 管理的) 要特征) 要表 O 。 了管理的最重要的特征。这 出 O 了各 各 的管理举措, E 常都是以 文的 RE 头的, RE 即 ... 、 重... 的 y, 这是 20 = 90 : P 的一大特征, 反映了 20 = 90 : P 以后 ~ . . / 的高 c 人 x E 有的 8 造 的 I J。

S T 的管理 U 式

今后的管理 会向 ; 处 呢? 今后 Q 型管理 e 的特征 , 该是:

1. 面向 \$ 程

Q 型的管理 e , < 是一 向过程的管理。4 5 上过程一 是本课程的 , P 表了今后 Q 型管理 e 的 向。 向过程 着 r s 过 Z 那 L 的 , 从 向的关 1 已转向 向的 向顾客。

2. i 顾客为 - !

以 J 二个特征就是过程的 是顾客。 有的活动都 , 从顾客的角度出 考虑。如果 如此, 企业 [] 的活动或许就失 Z 了 3 理存 的 , 管 Y 出多大努力, 也许只 是 t 费气力。

(1) 有机

有 顾客的这些过程, 从 体上 , 要构 一个有机 2 3 的 。这是 Q 型管理 e 的 J d 个特征。

(2) N F 过程

这个 , < 一 什么 的 N 作呢? Q 型的设计 量, 使 体 O 于过程 的每一个 . 8, M N F 产品 务以及生产产品和 务的过程。这一特征 4 5 上就是戴 14 的 J p 条, 也就是管理要 向过程, E 过 N F 过程 4 O 高 量、低 本和高生产率。

(3) 1+1u2 的综 3 ,

E 过人与过程的最佳 2 3, 要 一 综 3 的 , , 得 体的最佳。 综 3 的 , , 4 5 上就是 E 常 的 1+1u2 的 , 。一个 只有 ~ 过 3 理的配 a, ~ 过 , 才 达 1+1u2 的 果。 的 N 作 是 的, 是关 门 F 8 的, 以要 E 过与顾客和供 , 商的 t 诚 3 作, 使综 3 , 过一个企业的边 , 最大 度 j 高资源的利 率, 4 O . / 和社会 的和 v。这 企业 造以及关于 F 特公司的 , 收帐 5 部的 N 的例 P , 以体会得 , F 特公司 E 过和供 , 商的 3 作, 4 O 了双 C 或者 d C 的绩 。

(4) Q 型的 = S

Q 型的管理 e ,) Q 型的 = S。 = S 着要 ' 造一 共 \ 的文 和价值 , 着要把组织的 K L 沟 E 组织的每个 员 < , 要 • 造一 气氛 鼓 K 组织 员以高的 4 0 高绩 。 Q 型的 = S, 要 造出一 。 此 < : 的氛 , 组织 的每一个人都将受 尊重和重 E, 鼓励每个人 [出 己的最大贡 • , 使人 x 从工作 均 体会 由 w 的豪, 个人和组织都 \ 受学 。 这就是理想的 Q 型管理 e 。

【自检】

J] ! & ' 新型 ! 1 ' W 征 检查 S ' M 存] e f 差距 E & = & S 需 采 6 e f s 施 a 终弥补 f 差距 Y

理想管理 e 的特征	组织 0 4	差 \$ 描述	N F 计]
向过程			
以顾客			
过程构 有机			
N F 过程			
1+1u2 的综 3 ,			
Q 型的 = S (1) 要 组织 • 造 一 v 人 x 共 \ 的价值 和文 } (2) 要把企业的 K L o 有 沟 E 组织的 员 < Z } (3) 要鼓 K 人 x 一 有 的 Z 努力 4 0 高绩 。			

【本讲总结】

) ! " ' 5 6 史 E 从 ! " ' 5 6 历 7 = > 0 N 趣 ' 9 象 7
!! 论 ' 历史 就 8 = > u 4 决 % & 5 6 难 k ' 历史 E
历史 ' { V 帮助我们 4 N 效 ' ! E 从古典 ! 论 ' 从 = >] 杂乱 D 章
' 0 1 < x ' 首先 8 4 D 化 } 0 范化 } 准化 8 从事 ! ' (E 达 7
准化 } D 化 } 0 范化 ' 前提 逐渐地 Y 始关注人 关注 < 人 ' 存] E , - J
于软 [' 文化 J 于 ' 求就变得 x x 0 E , % & ! 达 7 = = 水准 v = f
n 级 ' 手段 9 = G ' 手段便 1 竞争 ' 0 因素 E 早期 ' ! b c P ' 8
从静止 ' } 孤立 ' 角 D 问 k 追求 w J ' . 8 战 ! 论 \ 权变 ! 论告诉我
们 必 e f 于 B 5 6 ' } 变化 ' } 联 ' 问 k 必 e B 权变 '] 路 决问 k
必 e . . .

