

剑桥当代商务决策分析

〔英〕克里斯·迪尔登 迈克·福斯特 编著
罗薇华 罗秋菊 等译
上海远东出版社

组织管理决策

Organizational Decision Making

(上)

成功的决策是企业的生命。对企业目标、活动性质和运行环境的分析和论述，有助于科学管理和合理决策。

① Cambridge Business Studies Project Trust 1976, 1977, 1978, 1983, 1984, 1991, 1992
All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, without the prior written permission of the Publishers.

本书中文简体字版由上海远东出版社获得授权独家出版, 未经出版者书面许可, 本书的任何部分不得以任何方式复制或抄袭。

版权所有 翻印必究

组织管理决策(上、下)

美 克里斯·迪尔登 迈克·福斯特 编著
罗薇华 罗秋菊 何晓茹 等译

出版 上海远东出版社

(上海延平路393号 邮编200233)

发行 上海远东出版社

经销 全国新华书店

排版 上海希盟电脑排印中心

印刷 上海长阳印刷厂

开本 850×1168 1/32

印张 19.5

插页 8

千字 450

版次 1998年8月第1版

印次 1998年8月第1次印刷

印数 1 500

ISBN 7-80613-739-4/F·266

著作权合同登记字:09-1998-058

定价:28.00元(全卷上下册)

总序

本丛书为商务决策学习展示了一套新颖的方法。经过近 20 年的发展、充实和完善,该丛书不仅可以帮助人们认识商务活动的性质和目的,而且也有助于激发人们的智慧。它适用于年轻的管理人员、大学学生和具有中等学历的相关人员。

本丛书对组织机构内部人们所遇到的疑难问题及他们的行为进行了分析认知。丛书的正文部分讨论了这些疑难问题的性质,并探索了有助于解决这些问题的概念和原理;练习内容则选自工商业组织、公营和私营部门以及非营利机构的案例。学完本丛书,会对企业团体和组织机构的运作有一个全面的了解,为从事商务工作的人员或专业人士提供帮助。

作为解决问题的一种方法,决策分析需要集思广益,形成切合实际的有效解决方案,并使人们明确解决问题的目的和所面临的挑战。任何企业组织唯有通过决策分析决定怎样在不断变化的环境中,实施和控制各种活动,才能力求达到大体上经过缜密规划的目标。本丛书仔细考察了决策分析的过程,为人们提供了全面实质的认识。《组织管理决

策》主要考察组织机构的性质、组织机构运作的经济和法律环境以及人们进行决策时所采取的行为方式;另有两本涉及管理信息的主要内容:《定量决策分析》主要关注数字信息,《财务与会计决策》则讲述财务会计管理监控的原则和实际操作;而《营销与生产决策》将这三本书的方方面面和相关的补充概念运用到了生产和营销领域;最后的决策分析案例集,即《决策案例分析》,汇集了各种决策理念,以考察实际运用决策技巧的能力。

重新修订出版的本套丛书,经精心设计以满足商务专业人士和师生的需求。所选材料内容新颖,联系实际,形式多样。管理类专业可使用本丛书向从业人员介绍和分析概念;高等教育的管理课程则可用它作为基本教材,也可选用其中的经过反复验证的时新案例;研究生和具有研究生同等学历的学生可以选择使用本丛书中的任何一本,也可使用全套五本。为满足不同的需要,丛书中的每一本既可配套使用,又可单独使用。

丛书的前四本具有相同的章节格式:

- 各章列出学习宗旨和内容提要,以便学习目的和章节内容清晰明了;

- 每篇课文联系实际,解释透彻,并附有适用性强的案例;
- 各课的练习部分为学习、应用和讨论提供了详尽的材料。

练习是正文的有机组成部分,可让人们通过实践获得认识。练习大致分为三部分:①简单的复习题;②系列练习题和案例问题,用于考察实际运用能力,提高对有关章节内容的认识;③若干讨论题和分析题。

每本书的下册,分别介绍各章节的要点,给精选的材料提出建议方案并提供附加练习题,还为练习部分包括案例研究提供了适当的解答。

本丛书的原理、方法和内容是在与商界人士和教师们进行探讨后编写而成的,而取得的教学经验又使正文内容和大部分练习更为完善。本套丛书的成功有赖于剑桥商务研究项目信托

公司的通力合作。我特别感谢本书的奠基人约翰·丹西(John Dancy)教授、迈克尔·克拉彭(Michael Clapham)爵士、大卫·戴尔(David Dyer)、尼古拉斯·古德森(Nicholas Goodison)爵士、大卫·迈德尔顿(David Myddelton)教授、奥斯汀·罗宾逊(Austin Robinson)爵士和彼得·泰尼斯伍德(Peter Tinniswood);同时感谢沃尔芬森基金会、艾斯梅·费尔巴恩信托公司、壳牌国际、B.P.润滑油公司和工业贸易部给予的慷慨资金援助;我也同样感谢各位作者,他们将丰富的专业知识融入了本套丛书。

丛书编辑 理查德·巴克
(Richard Barker)

前言

在本书的创作过程中,有幸得到了我的同事迈克·福斯特的合作。他的才干与经验正好弥补了我最没把握的部分。而且,我们没有让步步逼近的最后期限压垮,我们互相鼓励,还有那份唯恐亏对方的内疚心情给了我们很多的激励,这是一个人独立工作时绝对做不到的。(虽然全书的总计划由我们俩一起制定,我们还是决定各写七章。)我们尽力使风格保持一致,希望读者看不到衔接处留有任何痕迹。

本书内容所依据的一个前提是:没有一个组织机构能在完全不考虑其员工及其运作的地方环境和大环境的情况下成功地经营。组织决策分析会受到这些因素的积极或消极的影响。这就是本书希望探讨和说明的所在。

本书的前面几章旨在勾画出组织机构的本质概况,它的目标及其与国内、国际经济环境的相互作用。后面几章着重研究法律体系对组织机构的影响和职工相互之间以及他们与企业机构之间的关系。

虽然各章按逻辑顺序编排,但如果愿意,各章也可以独立成篇。迈克和我都很清楚每一章都能很容易地扩展成一部独立的书。(而且在写初稿时常常扩张篇幅,幸亏丛书编辑理查德·巴克插手干预,使我们紧缩了字行。)由于受篇幅所限,以及与有关问题关系程度的不同,有些内容乍一看谈得未免肤浅。我们衷心希望读者能最终觉得本书已包含了每一主题的关键要素,使他能或她能对这一方面内容有所了解。如果有兴趣或按专业任务要求,他们完全有能力作更进一步的阅读。

我们都十分清楚,也有同感,本书的许多篇章中提到任一商界人士时一律用的是“他”、“他的”,这对我们的女性同仁是极不公平的。但这主要是因为我们的时无法找到一个合适的中性词。其实,我们在本书中对商界女性和男性都是一视同仁的。

在本书编写过程中,理查德·巴克提供了本书的基本思路,提了许多宝贵意见并给予了积极的鼓励;我们的学生在我们写作初稿时也坦言己见,提出了许多不同意见,使我们获益不少;当我们一起谈论这本书时,我们的同事也表现出了极大的耐心;朱莉亚·瑞莉就第七章中的法律问题给了精辟的专业指点;还有许多人在我们作拉夫斯达(Lifestyle)有限公司案例分析时给了我们许多启发;最后我们的家人和朋友也给予了极大的帮助。在此,我们对所有的人表示感谢。

克里斯·迪尔登

1992年6月

目 录

总 序	1
前 言	1
第 一 章 企业活动的性质与布局	1
1.1 什么是企业活动	3
1.2 根据企业活动性质进行的分类	4
1.3 根据企业活动的法律属性进行的分类	7
1.4 根据企业活动的部门进行的分类	16
1.5 根据企业活动的规模大小进行的分类	18
1.6 企业活动的布局	23
第 二 章 企业的目标与社会的需求	40
2.1 确定企业目标的必要性	42
2.2 企业目标的性质	44
2.3 企业目标与法律属性	48
2.4 企业的内部目标	52
2.5 目标的确定	56
2.6 企业目标与外部环境	60
第 三 章 决策的一般方法	74
3.1 引言	76

3.2 企业决策的性质	78
3.3 建立规范的决策框架的必要性	79
3.4 具体的决策框架	82
第 四 章 企业活动的经济环境	112
4.1 引言	114
4.2 主要的经济问题	116
4.3 收入流量循环	119
4.4 经济目标	133
4.5 劳动力、工资及失业	134
4.6 通货膨胀	139
4.7 经济增长	142
第 五 章 企业决策与经济政策	154
5.1 引言	156
5.2 经济政策的性质	157
5.3 财政政策	160
5.4 直接控制	167
5.5 货币政策	171
5.6 供应经济学	180
第 六 章 国际经济中的企业活动	199
6.1 引言	201
6.2 国际贸易	201
6.3 汇率	210
6.4 国际收支平衡	217
6.5 国际经济中的企业决策	224
第 七 章 企业决策的法律约束	233

7.1 引言	235
7.2 法律的起源	236
7.3 法律分类	238
7.4 企业组织	241
7.5 雇主与雇员之间的权利和义务	242
7.6 生产	247
7.7 销售	251
7.8 财务与会计	254
7.9 法律上的否认声明	257
第 八 章 激励与组织成员的需要	262
8.1 个人需要	264
8.2 是什么激励人们去工作	268
8.3 组织内部的团队激励	275
第 九 章 交流需求	293
9.1 交流模式	295
9.2 组织内部交流	300
9.3 交流方式	302
9.4 交流障碍源	306
9.5 交流过程的理论研究	309
第 十 章 组织的结构和运作	322
10.1 作为团队集合体的组织	324
10.2 组织中的人	326
10.3 正式组织	335
10.4 正式组织的特征	341
10.5 组织决策	350

第十一章 领导艺术·····	364
11.1 什么是领导·····	366
11.2 领导者必须努力完成哪些目标·····	366
11.3 如何造就一位成功的领导者·····	370
11.4 结论·····	380
第十二章 实际工作中的领导职务·····	385
12.1 引言·····	387
12.2 主管·····	387
12.3 经理·····	391
12.4 有限公司董事会·····	395
12.5 工人代表·····	399
12.6 非官方领导·····	402
第十三章 工作中的意见一致与分歧·····	411
13.1 组织内部冲突·····	413
13.2 企业关系平衡模型·····	414
13.3 所涉及的各方·····	416
13.4 集体协商程序·····	419
13.5 业主与工会关系的转变·····	422
13.6 参与决策·····	423
13.7 改善劳资关系的不同方式——两个例子·····	426
第十四章 对变革的管理·····	441
14.1 对变革的管理·····	443
14.2 促成变革的因素·····	443
14.3 抵制变革·····	447
14.4 促成变革·····	451
14.5 缓解引起变革的有关问题·····	455
索 引·····	469

第 1 章

企业活动的性质与布局

本章纲目

- 1.1 什么是企业活动
- 1.2 根据企业活动性质进行的分类
- 1.3 根据企业活动的法律属性进行的分类
 - 1.3.1 个体企业
 - 1.3.2 合伙制企业
 - 1.3.3 非上市有限责任公司
 - 1.3.4 上市股份有限公司
 - 1.3.5 国有企业及国营公司
 - 1.3.6 合作制企业
 - 1.3.7 其他企业组织
- 1.4 根据企业活动的部门进行的分类
 - 1.4.1 国营部门
 - 1.4.2 私营部门
- 1.5 根据企业活动的规模大小进行的分类
- 1.6 企业活动的布局
 - 1.6.1 影响布局决策的因素
 - 1.6.2 企业布局模式的变化

学习宗旨

理解企业活动的本质及不同的分类方式,了解与企业活动布局决策相关的因素。

内容提要

企业活动在日常生活中扮演着非常重要的角色。承担着企业活动的组织可按下列活动的内容与方式来分类:实际所从事的业务,法律属性,所属的经济部门及企业规模。企业活动

的布局既依赖于企业内部因素如企业的性质,又依赖于外部因素,包括从政府政策到不同地区的经济特征等。

=====

1.1 什么是企业活动

对资源进行组合加工从而增加所有组成部分的价值,并向消费者提供有价值的商品或服务的过程称为企业活动。商品是指消费者可以购买的有形物品,如汽车或电视机,服务则指某些无形的物品,看不见或不能直接拥有,如一次火车旅行或一份保险单。

消费者愿意花钱购买的任何两个商品,无论它们之间的差别有多大,比如一台电视机和一份保险单,却都因体现了企业活动而彼此联系在一起。各种资源如用来建造房屋的土地、机器、原材料及劳动力都可以按照不同的组成比例用来制造具有一定用途的最终产品,然后提供给消费者。实际上在我们的日常生活中(而且很可能被视为是理所当然的)所使用的每件物品都是某种形式的企业活动的结果。一个社会的一般生活方式主要取决于一个国家产业部门的发展方式。

尽管企业活动的定义如上所述,但有一点必须清楚:企业活动千差万别,比如英国煤炭公司,福特(英国)公司,牙医,乃至个体管道工等,所有这些都从事着某种形式的企业活动。企业活动在下列各方面将有所区别:实际所从事的业务,法律属性,在英国经济中所属的部门以及规模大小。下面的分类将有助于我们搞清楚任何一个特定企业的性质。

1.2 根据企业活动性质进行的分类

一般而言,对您所使用的每一件商品或服务,您都应该可以确定它的生产链,包括从原材料到制成品的过程。就拿本书来说,首先要制造出纸张,不管是从砍伐的树木获取纸浆来造纸还是通过其他形式的再循环过程来造纸。生产链中的这部分将包括许多其他的具体过程。一旦纸张准备好,就可以开始印刷和装订。然后准备将书销售和分配给零售商,接下来一册册的书将销售到最终消费者手中。

图 1.1 描述了本书的生产链。

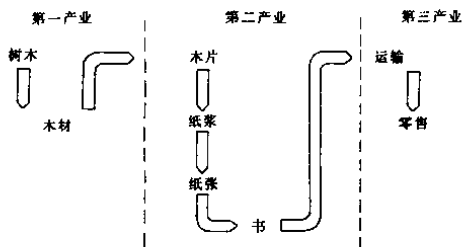


图 1.1 一本书的生产链

在书本的生产过程中所包含的经济活动可分为三个部门：第一产业、第二产业及第三产业部门。

第一产业部门涉及到自然资源的开采及一定程度的加工。它实际上是所有商品生产制造过程的第一个阶段。比如采矿业、农业、林业及渔业都属于第一产业活动。

第二产业部门包括制造业及装配业,通常紧接在第一产业活动之后。在经济生活中有许许多多不同类型的制成商品,包

括一次性消费品如食物、衣服等,耐用消费品如汽车及大型家用电器如洗衣机,以及资本及投资商品如厂房和机器。

第三产业部门通常指服务业部门,它既为第一、二产业部门的需要提供服务,同时也直接向社会公众提供服务。第三产业包括的企业范围非常之广:运输原料和制成品的运输公司,处理公司与个人账务的银行以及公用事业如国家健康服务中心。既然“第三产业”所包括的企业如此多样,那么也许可以说除了开采业、制造业及装配业之外所有的企业都属于第三产业。

图 1.2 总结了根据企业活动的性质进行的企业分类。

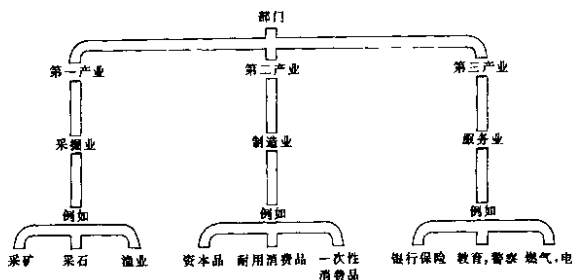


图 1.2 根据企业活动的性质进行的企业分类

三个产业部门的贡献总和构成英国的国民生产总值。它是指利用英国所拥有的资源在一个特定的时间阶段内(通常为一年,所生产的商品和服务的价值之和。(国民生产总值有别于国内生产总值。后者指利用英国境内的资源而生产的产出价值,不管这些资源归谁所有。)图 1.3 显示随着时间的推移,三个产业部门对英国产出的贡献比率(%)是如何变化的。

图 1.4 显示随着时间的推移,三个产业部门的就业分配是如何变化的。

近年来英国无论在国民生产总值还是在就业方面都越来越

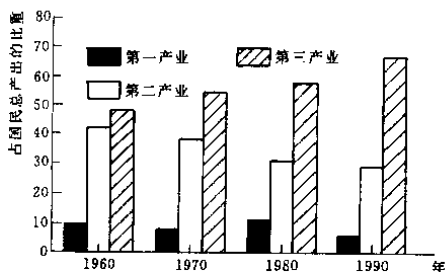


图 1.3 各产业活动在英国产出中构成比例的变化

资料来源:《英国经济评论》第 20 卷第二册

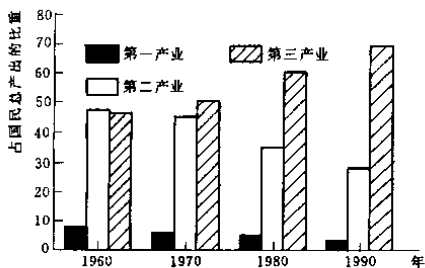


图 1.4 各产业活动在英国就业中构成比例的变化

资料来源:《英国经济评论》第 20 卷第二册

依赖第三产业,第二产业萎缩了很多,第一产业略微有所下降。

这种变化有很多原因,当然对此问题的详细讨论已超出本章的范围。二战后其他国家如前联邦德国和日本的经济增长以及英国经济竞争力的变化都可以作为这种变化的外因和内因。

这些变化并没有导致英国陷入最后的衰退,这就很好地说明了国际分工——也可以称为“国际协调过程”——在起作用。