

普通高等院校“十二五”规划教材·工商管理系列

管理学

张惠文 主编
葛红岩 陈炳亮 赵荔 副主编

普通高等院校“十二五”规划教材·工商管理系列

管 理 学

张惠文 主 编

葛红岩

陈炳亮 副主编

赵 荔



上海财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理学/张惠文主编. —上海:上海财经大学出版社, 2014. 3
(普通高等院校“十二五”规划教材·工商管理系列)
ISBN 978-7-5642-1830-0/F·1830

I. ①管… II. ①张… III. ①管理学-高等学校-教材 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 013762 号

- | | | | |
|--------------------------|------|-----|-----|
| ☐ | 丛书策划 | 王永长 | |
| ☐ | 责任编辑 | 王永长 | |
| ☐ | 封面设计 | 钱宇辰 | |
| ☐ | 责任校对 | 卓妍 | 赵伟 |
| | | 林佳依 | 廖沛昕 |

GUANLIXUE

管 理 学

张惠文 主 编

葛红岩

陈炳亮 副主编

赵 荔

上海财经大学出版社出版发行
(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

启东市人民印刷有限公司印刷装订

2014 年 3 月第 1 版 2014 年 3 月第 1 次印刷

787mm×1092mm 1/16 18 印张 460 千字

(教学指导与习题集 13 印张 332 千字)

印数: 0 001—4 000 定价: 52.00 元

编辑推荐

管理学是经济管理类学科的基础理论课程,它系统地研究了经济管理活动的普遍规律和一般方法。其理论既有广度,因为几百年来尤其是近百年来形成了不同学派的管理理论和管理方法;它也有深度,因为管理学是为经济管理服务,其可塑性强,弹性大,一个企业的管理的成功与否,有普遍规律性,还有创新性。其理论的广度能够让学生了解管理学理论的历史沿革和一般的管理模式,其理论的深度能够培养学生管理思维模式的创新能力。

本书作者本着这样的编写宗旨,既研究管理活动的共性,总结和提炼管理工作的一般规律,使学生能正确地运用这些理论和方法,也提供了丰富多彩的案例,给学生提供解决管理问题的创新方法,教与学相辅相成,相得益彰。

因此,我认为本教材无论在编写内容上,还是编写形式上,都体现了教材编写的传承与创新。

本教材分为主辅两部分,辅助教材除了给教师教学和学生自学提供了每一章的重点内容外,还有各种类型的练习自测题、案例讨论和延伸思考,主辅分离,教学相长,可谓相得益彰。

为了方便教师教学和定期测试学生的学习成果,我们准备了全方位、立体化教学资料,包括 PPT 课件、教学案例库、练习自测题参考答案、测验考试题库。只要选用本教材,全面配套的教学材料在上海财经大学出版社的 AES 平台上注册并登录就可以免费下载。

《管理学》是上海财经大学出版社打造的普通高等院校“十二五”规划教材,也是工商管理系列的重点教材,我们将为广大师生提供全方位的后服务。

作者联系 Mail:zhw502@aliyun.com

编辑联系 Mail:916276200@qq.com;

联系电话:02168903826

前言

管理学是一门系统地研究管理活动的普遍规律和一般方法的科学,作为经济管理类学科的基础理论课程,它在理论上有一定的深度和广度,起着引导学生入门及培养学生初步养成管理思维模式的作用。管理学作为管理学科体系中的基础学科,其主要任务就是研究管理活动的共性,总结和提炼管理工作的一般规律,使学生能正确地运用这些理论和方法。

作为一门应用性很强的管理学科,国内外的许多学者和专家对此已有很多描述。本书参考了国内外最新出版的各种管理学著作和教程,根据我国管理学发展的要求,结合自身教学、科研的实际经验与体会编写了这本教材。本书重点阐述管理学的基本理论和实务,通过建构决策、计划、组织、领导、控制等职能管理框架,突出管理学基本原理在相关管理实践领域的具体运用。

本书在博采众长的基础上,力求反映管理学研究和管理实践的发展前沿,体系完整、结构清晰、内容新颖,以期能激发学生的学习兴趣。本书特色主要体现在以下两个方面:

一是体系结构整体优化与逻辑关联性较突出。每章内容涵盖旨要(包括学习目标、学习重点、学习难点)、引例、正文、小结、核心概念、重点思考以及案例分析,将教学目标、教学要求与教学内容有机融合,使案例分析与理论阐释环环相扣,由核心概念生发重点思考,极大地提升了学生理论联系实际的能力,使学生学习更富有成效。

二是教学指导与配套练习内容丰富,参考性强。我们为本书专门配备了教学指导与练习用手册,内容包含对应教材章节的知识点精析、重点思考解析、案例分析提示以及题型丰富、题量充沛的自测题库。该手册是对教材中所涉及的核心概念、重要知识点以及理论体系的强化和补充,学生可以在学习之后,有针对性地加强练习以检验对知识的理解与掌握程度。

全书由张慧文任主编,葛红岩和陈炳亮任副主编。具体编写分工如下:第一、三章由陈炳亮编写;第二、十六章由文丰编写;第四、五章由葛红岩编写;第六、十二章由王元峰编写;第七、十一章由陆慧编写;第八、九章由邹仲海编写;第十、十三章由赵荔编写;第十四、十五章由张慧文编写。全书由张慧文教授提出编写大纲,并负责统稿。

本书在编写过程中参考、借鉴了不少国内外的资料,其中大多在参考书目中列出,但由于种种原因,也可能有少数文献资料未能一一列出,编者对这些已经列出的和未列出的作品作者都深表感谢和敬意。为了便于教学,我们对引用的一些资料作了一定的修改,也一并对有关作者和出版社深表谢意。由于我们水平有限,书中不妥之处在所难免,恳请诸位同行及广大读者批评指正。

上海财经大学出版社的编辑为本书的出版付出了很多辛勤的劳动。在此,对他们的热情和付出一并表示最衷心的感谢!

张慧文

2014年1月8日

目 录

前言/1

第一章 管理导论/1

本章旨要/1

本章引例/1

第一节 什么是管理/2

第二节 组织的界定/4

第三节 谁是管理者/8

第四节 为何学习管理/11

本章小结/16

核心概念/16

重点思考/16

案例分析/16

参考文献/17

第二章 管理思想的演进/18

本章旨要/18

本章引例/18

第一节 古典管理理论阶段/19

第二节 行为科学管理阶段/23

第三节 现代管理——“管理丛林”阶段/26

第四节 当代管理——战略管理和企业再造时代/29

本章小结/31

核心概念/32

重点思考/32

案例分析/32

参考文献/33

第三章 计划的基础/34

本章旨要/34

本章引例/34

第一节 计划的内涵与制定原因/35

第二节 目标与方案/38

第三节 计划制定的步骤/41

第四节 目标管理/43

本章小结/47

核心概念/47

重点思考/47

案例分析/47

参考文献/48

第四章 决策/49

本章旨要/49

本章引例/49

第一节 决策的含义和过程/50

第二节 决策的类型与影响因素/55

第三节 决策的方法/60

本章小结/67

核心概念/67

重点思考/67

案例分析/67

参考文献/68

第五章 战略管理/69

本章旨要/69

本章引例/69

第一节 战略分析/70

第二节 战略选择/79

第三节 战略实施/85

本章小结/88

核心概念/88

重点思考/88

案例分析/88

参考文献/89

第六章 组织结构类型与设计/90

本章旨要/90

本章引例/90

第一节 组织与组织的工作/92

第二节 组织结构的类型/98

第三节 组织结构设计/104

本章小结/114

核心概念/114

重点思考/114

案例分析/115

参考文献/116

第七章 人力资源管理/117

本章旨要/117

本章引例/117

第一节 人力资源管理的相关概念/118

第二节 人力资源的招聘与培训/123

第三节 人力资源的绩效评估/131

本章小结/134

核心概念/134

重点思考/134

案例分析/134

参考文献/135

第八章 团队管理/136

本章旨要/136

本章引例/136

第一节 团队/137

第二节 团队的类型/139

第三节 团队形成和发展/140

第四节 团队创建/142

本章小结/145

核心概念/145

重点思考/145

案例分析/145

参考文献/147

第九章 组织变革/148

本章旨要/148

本章引例/148

第一节 组织变革的内涵/149

第二节 变革过程/152

第三节 组织变革阻力/154

第四节 激发创新促进变革/155

本章小结/157

核心概念/157

重点思考/157

案例分析/157

参考文献/158

第十章 组织行为基础/159

本章旨要/159

本章引例/159

第一节 个体行为/160

第二节 群体的概念、作用和分类/164

第三节 群体的构成要素和结构/167

第四节 群体决策和群体现象/170

- 本章小结/174
- 核心概念/174
- 重点思考/174
- 案例分析/175
- 参考文献/176

第十一章 管理沟通/177

本章旨要/177

本章引例/177

- 第一节 沟通的相关概念/178
- 第二节 沟通的类型/180
- 第三节 沟通的原则与方法/183
- 第四节 沟通的障碍及克服/185

本章小结/187

核心概念/187

重点思考/187

案例分析/187

参考文献/188

第十二章 员工激励/189

本章旨要/189

本章引例/189

- 第一节 激励概述/190
- 第二节 经典激励理论/193
- 第三节 现代激励理论/199
- 第四节 激励方法与运用技巧/206

本章小结/209

核心概念/210

重点思考/210

案例分析/210

参考文献/211

第十三章 组织领导/212

本章旨要/212

本章引例/212

- 第一节 领导概述/213
- 第二节 领导的相关理论/215
- 第三节 领导艺术/223

本章小结/227

核心概念/227

重点思考/227

案例分析/227

参考文献/228

第十四章 控制系统与过程/229

本章旨要/229

本章引例/229

第一节 什么是控制/230

第二节 控制过程/234

第三节 有效控制的条件/238

本章小结/240

核心概念/241

重点思考/241

案例分析/241

参考文献/241

第十五章 控制方法/243

本章旨要/243

本章引例/243

第一节 预算控制与非预算控制/244

第二节 程序控制与计划评审技术/250

第三节 管理信息系统与控制/255

本章小结/257

核心概念/258

重点思考/258

案例分析/258

参考文献/258

第十六章 平衡计分卡与全面质量管理/260

本章旨要/260

本章引例/260

第一节 平衡计分卡/261

第二节 全面质量管理/268

本章小结/275

核心概念/275

重点思考/275

案例分析/275

参考文献/276

本章旨要

(一)学习目标 ● 理解管理的涵义; ● 识别管理者及其工作场景; ● 懂得学习管理的意义。	(二)学习重点 ● 管理者的职能、角色与技能; ● 组织系统的开放性。	(三)学习难点 ● 管理的科学性与艺术性。
---	---	--

本章引例

早上 8 点 30 分，我参加 GE 金融服务集团董事会召集的每月例会。这次会上，我们有很多问题需要商榷，从出价 55 亿美元收购日本一家破产的人寿保险公司的资产，到贷款 5 亿美元在密西西比建造一个发电厂。

一直到12点半,我们花了4个小时的时间讨论了11项生意,5项是美国以外的。9项得到赞成,一项40亿美元的收购意向被打回去再讨论,一项价值1.11亿美元的资助纽约市4幢办公楼建设的生意被否定了。我们已至少两次栽在不动产生意上。随着纽约处处立起了起重机,人人都在担心市场饱和。

休会期间,我从大厅里抓了一个三明治带回会议室,继续主持仍未解决的霍尼韦尔收购计划的战略会议。我们飞机引擎部的 CEO 戴夫·卡尔洪从辛辛那提飞来,许多霍尼韦尔公司的人也从凤凰城来参加这个会议。就在前几天,我们参加了欧委会举行的听证会,研究这一并购计划在竞争中的影响。尽管我并不认为这里存在任何反托拉斯的问题,但我们仍希望通过放弃一点原则来博得委员会对此事的赞同。

有关霍尼韦尔的会议开了整整 2 个小时,以至于原定下午 1 点的一个会议推迟到了 3 点才开,这个会是我一直期望的,因为它全是关于“人”的:前 6 个星期对 C 类区域所作视察的汇总。人力资源部的比尔·康纳蒂为 5 个小时的会议准备了资料。杰夫·伊梅尔特在这

里主持,我则试着成功地克制自己。我们在基层视察期间,时常从各项业务中“发掘”三四名新星,并积极为他们创造新的机会。最后,我们参加综合会议时,不可避免地发现已有四五项不同的工作适于每名新星去做。因此,在这次会议上,我们就执行官在各项业务中的轮岗问题进行了热烈的讨论。我们总结回顾了所有 GE 企业中的领导继任计划,并讨论了关于职位最低的 10% 的执行官的计划。

这次,我们从整体上回顾了一下霍尼韦尔的购并,包括飞机引擎、工业和塑料部门的新组织。我们花了 1 个小时讨论霍尼韦尔公司的执行官们在即将合并的公司中能任何职,以及 GE 的哪些人员需要调换。我们从 50 来位候选人名单中选出了大约 35 名经理参加 2001 年高级管理开发课程(EDC)。这可是件大事,因为在实质上,我们是在向我们所有的领导者展现未来的蓝图。多年来,这类会议的重点之一就是多样性。从今年的明细小结中可以看出,妇女和少数民族的管理层人员与 1996 年相比增长超过了 70%。在增加的 3 000 名行政管理中,30% 以上都是“多样化”的,超过 300 亿的 GE 收入现在都由妇女和少数民族执行官来管理。

在会议的最后半小时里,我们回顾了在基层视察过程中发现的两三种最佳实践,杰夫肯定会在 6 月份召开的 CEO 会议上对此赞不绝口。

整个会议到晚上 8 点才结束,我最不愿想的是,我又要回去写那本该死的书了。

资料来源:根据《杰克·韦尔奇自传》第二十四章的内容编写。

杰克·韦尔奇被评为 20 世纪最伟大的管理者之一,从他对自己一天工作内容的叙述,请思考以下几个问题:首先,作为 GE 公司最高级别管理者,杰克·韦尔奇一天都做了哪些类型的工作? 其次,这些工作彼此间有共同的处理方法吗? 处理这些问题是否有规律可循呢? 本章内容主要围绕这些问题。你将学习到管理概念的内涵,管理的主要职能,对管理的载体——组织——有一些基本的认识,此后,还将学习作为一名管理者需要扮演哪些角色,具备何种技能,在本章最后,我们将讨论学习管理的重要意义。

第一节 什么是管理

作为一名伟大的管理者,杰克·韦尔奇在 GE 公司所做的工作就是管理。本节主要介绍管理这一概念的内涵,以及管理包含哪些职能,这些是我们认识管理的基础。

一、管理的内涵

管理指的是为一个工作群体设计良好的运作机制,以充分协调和监督成员间的行为,促使组织有效率、有效果地实现目标。该定义中的几项要素要予以正确理解:

(1)管理的对象是一个由多人组成的群体。在当今社会化大生产的条件下,绝大多数产品和服务很难由一人独立完成,根据“经济学之父”亚当·斯密的理论——分工产生效率,复杂的经济活动需要多人协作才能完成,在其所著的《国富论》开篇“论分工”中,斯密举了制针业的例子,若一人完成全部工序,一日不能制造 1 枚,而一旦分工,一人可成针 4 800 枚。管理处理的就是这种群体分工后的协作问题。

(2)管理的实施过程至少包括计划(Planning)、组织(Organizing)、领导(Leading)、控制

(Controlling)四项职能,虽然这些职能并不总是按次序完成,但管理者每天完成的大量工作中,都可以按照这四项职能进行归类。这些职能适用于任何一类组织机构,用以对内部各层级人员进行协调和监督。

(3)管理要确保组织实现目标的过程是有效的——既有效率,又有效果。所谓效率,即“正确地做事”,以尽可能少的资源投入获得尽可能多的产出;所谓效果,即“做正确的事”,保证各项活动与组织方向并行不悖,有利于组织实现其目标。管理之所以要做到这两点,与组织所处的环境息息相关,一是资源稀缺,要以很高的代价才能获得;二是竞争激烈,组织获取的优势很容易被超越和替代。

管理的内涵是十分丰富的,不同的学者关注到管理活动的不同方面,其他的代表性定义有:

“科学管理之父”泰罗认为:“管理就是确切地知道你要别人干什么,并使他用最好的方法去干。”

管理大师彼得·德鲁克认为:“管理是一种工作,它有自己的技巧、工具和方法;管理是一种器官,是赋予组织以生命的、能动的、动态的器官;管理是一门科学,一种系统化的并到处适用的知识;同时管理也是一种文化。”

诺贝尔经济学奖获得者赫伯特·西蒙对管理的定义是:“管理就是决策”。

孔茨和韦里克在其《管理学》教科书中,对管理的定义是:“管理是设计并保持一种良好环境,使人们在群体状态下高效率地完成既定目标的过程。管理活动由五项职能组成:计划、组织、人事、领导和控制。”

我国作为世界四大文明古国之一,在各个历史发展时期,都有着极其丰富的管理思想和管理实践。试想一下,如果没有协调和组织,宏伟浩大的万里长城怎么可能建造起来呢?但是,中国的管理长时期停留在思想阶段,理论性和工具化水平与西方管理还有很大差距。

中国的管理思想的发展经历了从传统的古代管理思想到现代管理思想的演进过程。我国古代管理思想内容丰富,是实现我国管理现代化的重要源泉,从先贤们的著书立说中,管理研究者归纳出古代的管理思想主要有运筹与决策思想、关于人类心理和行为的学说以及关于领导艺术的研究^①。新中国的现代管理思想是在继承革命战争年代的实践经验和学习苏联经济管理理论的基础上,经过30多年改革开放实践而形成和发展起来的,由于是在成功与失败之间、正确与错误之间寻求着自己的发展道路,因而我国现代管理思想的发展带有明显的曲折性和复杂性。

二、管理的主要职能

管理活动包含各种形式的细节工作,管理研究者将其抽象归类为几项职能过程,不同学者划分的职能类别可能不同,有四类、五类、六类等。本书采用简单明确的四类划分法,即管理活动包括计划、组织、领导、控制四大职能。本部分简要介绍各职能涵盖的主要工作内容,以及彼此间存在何种关联关系,本书以后的各章节将详细介绍各职能相关的理论和工具。

第一,计划职能的主要任务是设定目标,确定达到这些目标的战略,并制定详细的方案以指导和协调各种工作活动。计划是管理的起点,确定了目标和方案,为后续管理工作提供方向,帮助员工把精力放到最重要的事情上。

^① 张钢. 中国古代管理思想研究的现状与前瞻[J]. 科学管理研究,1998(1):33—37.

第二,组织职能围绕的是工作安排问题,包括决定什么工作应该被完成,谁来负责这些工作,这些工作应如何分解和组合,各层级间如何传递信息,以及决策权限如何在不同层级间分配等。组织职能承接了计划目标的落实工作,实施计划活动所制定的行动方案。

第三,领导职能的主要任务是激励下属,选择适当的领导行为,减少工作群体内的冲突,影响工作中的个人与团队,构建有效的沟通方式和渠道等。在计划和组织的基础上,为了最大限度调动人在群体中工作的积极性,克服人与人互动中的消极影响,需要有针对性地采取领导与激励措施,影响组织成员的行为,围绕目标形成合力。

第四,控制职能是最后一种管理职能,目的在于促使工作按照预定计划进行,不偏离目标方向,确保目标实现。该职能的主要任务是监控、比较和纠正,通过监控和评估工作绩效,将实际绩效与预先设定的目标进行比较,如果目标没有实现,就要纠正其他管理工作,使组织重新回到正轨。

需要注意的是,尽管理论上四项职能间存在逻辑上的先后关系,但现实的管理活动,由于在时间上相互交融,在空间上彼此重叠,在内容上交叉关联,因而很少有管理者按部就班地依次完成某一特定管理职能,大多数情况是同时进行跨职能的多项管理活动。比如开篇案例中的杰克·韦尔奇。

许多管理实践者和研究者都认为,把零散的管理知识和技巧通过系统的框架整合在一起,有利于对管理进行分析和研究,借助计划、组织、领导和控制这四大职能框架来架构管理体系,被越来越多的教科书所采用。通过这四大彼此关联的职能过程,一个管理完善的组织将把获取的资源,以高效率 and 有效益的方式,转换为组织的目标绩效,进而获取利益和竞争力(如图 1-1 所示)。

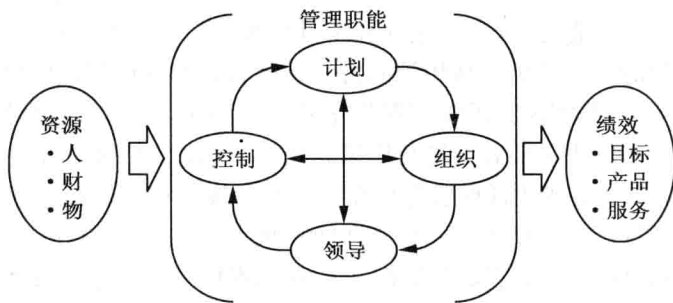


图 1-1 管理过程

第二节 组织的界定

作为一名伟大的 CEO, 杰克·韦尔奇一天处理了很多事务, 那么, 这些管理活动经常发生在哪里? 答案是组织。本节将介绍组织的概念, 分析管理工作的作用场景, 并简要介绍如何评价一个组织的有效性, 最后, 分析组织所处的环境, 这将有助于我们理解组织这一管理载体的变化趋势, 以及管理活动面对的新挑战。

一、组织的概念

组织(Organization)是由多个成员组成的、以确定目标为导向的、经过系统性安排的社会实体。人类世界离不开组织,特别是在当今的社会化生产中,所需的有形资源和无形知识等日益复杂,而组织能把包括人在内的各类资源有机整合在一起,完成那些任何单一个体都无法完成的任务,实现不同于个人目标的组织总体目标。

我们每天都会与形形色色的组织打交道,比如,来到大学学习各门课程,去百货公司买衣服,到快餐店吃午饭,旅行时选择住宿酒店,乘坐不同公司提供的各类交通工具等。衣、食、住、行、生、老、病、死,围绕这些基本问题都有专门的组织为我们提供服务,而我们也愈加依赖这些组织,你能想象一下,若离开组织,我们还能生活吗?

尽管世界上有数不清的组织存在,类型也多种多样,有的以盈利为目的,而有的则秉承非营利性,有的成员人数众多,而有的则非常微小,但它们都具有一些共同特征:

首先,组织都具有明确的目标。组织目标是组织存在的前提,它描述了组织希望达到的未来状态,组织目标通常以简练的语言出现在内部文件中,但有时也以隐含的方式融入成员的思想中。

其次,每个组织都是由多个成员组成,组织需要人来完成那些有利于目标实现的工作。

最后,任何组织内部都存在一种系统性的结构,以协调和控制组织成员的行为。

另外,还需注意区分本节所讨论的组织与上一节提到的组织职能之间的区别,前者是一种特定工作场景,管理活动在此发生,而后者是管理活动的一个组成部分。在开篇案例中,杰克·韦尔奇为之工作的 GE 公司,就是一个组织,他在管理过程中,为下属子公司安排新的人员,发挥的便是管理过程中的组织职能。

二、组织有效性的评价

管理的目的是提高一个组织运作的有效性,那么,如何对组织的有效性进行评价呢?哪些组织是成功的?哪些又是失败的呢?如果缺乏评判的标准,我们将很难辨别哪些组织管理是好的,哪些管理是无效的。

好的评价标准应满足“可操作性”(Operational)的要求,即采用具体的可测试(Testing)或者可测量(Measurable)的指标来陈述事物。这些标准的建立还必须要有可感知的证据支撑——可数、可测或者是其他通过我们的感官可以获取的信息数据。在衡量组织有效性时,通常采用的标准是生产率、组织财务绩效以及专家的评判得分。

全世界各类组织,包括政府、企业和大学等,都希望自身的生产率能不断提高,超越竞争对手。所谓生产率,即在保证质量的前提下,组织一定时期内投入和产出比率,用公式表示为:

$$\text{生产率} = \frac{\text{产出量}}{\text{投入量}}$$

产出量的计算,可以根据组织所提供的产品或服务的自然单位来计量(例如:联想公司可以用年产电脑的台数代表产出量,而政府部门可采用每年新增就业岗位数来反映其在提供就业机会方面的产出,大学则以学生的就业率或者起薪水平来衡量教育产出),当然,也可以将一定时期内的产出转化为等值货币进行测算,大多数工业企业常采用这一方法(例如:联想公司的年产值为 2 000 多亿元),根据产出的销售收入,美国《财富》杂志每年为全球的公司组织排名,公布前 500 位(2013 年的前 10 位见表 1-1)。组织的投入包括人员、原材料和资金等,计

量方法为组织一定时期内支付的工资总额、采购成本和资金占用成本,总投入量等于各投入要素组合在一起的综合投入量。根据该评价方法,组织可通过以下途径改善生产率:(1)增加产出量的同时不增加投入量;(2)保持产出量不变而减少投入量;(3)在增加产出量的同时减少投入量。

表 1-1

2013 年《财富》500 强排名前 10 位的公司组织

排名	公司名称 (中英文)	营业收入 (百万美元)	利润 (百万美元)	所在国家
1	荷兰皇家壳牌石油公司 (ROYAL DUTCH SHELL)	481 700.0	26 592.0	荷兰
2	沃尔玛 (WAL-MART STORES)	469 162.0	16 999.0	美国
3	埃克森美孚 (EXXON MOBIL)	449 886.0	44 880.0	美国
4	中国石油化工集团公司 (SINOPEC GROUP)	428 167.4	8 221.1	中国
5	中国石油天然气集团公司 (CHINA NATIONAL PETROLEUM)	408 630.0	18 195.9	中国
6	英国石油公司 (BP)	388 285.0	11 582.0	英国
7	国家电网公司 (STATE GRID)	298 448.8	12 317.9	中国
8	丰田汽车公司 (TOYOTA MOTOR)	265 701.8	11 586.6	日本
9	大众公司 (VOLKSWAGEN)	247 613.3	27 909.1	德国
10	道达尔公司 (TOTAL)	234 277.5	13 743.2	法国

第二类标准是组织财务绩效,这类评价方法主要被公司所采用。有效的组织需要以有效率和效果的方式完成组织目标,效率与效果的概念在上一节中已有阐述,但对其如何定量测度呢?财务方面的管理学者开发出了会计报表这种工具,对组织的日常运行进行跟踪,并利用报表中的数据来反映组织的盈利状况、周转水平等财务方面的绩效。

第三类标准是基于专家学者的研究,提出有效组织应该具有的特征,以此为标准对各组织进行评价。由于关注点不同,具体采用的标准也比较杂乱,相应排行榜很多,比如,《财富》杂志每年会以津贴、福利、多元化和工作氛围等指标,发布“最佳雇主”名单;此外,该杂志社还根据创新、管理质量、员工才能、财务收益状况、公司资产运用方式、长期投资价值、社会责任以及公司产品和服务质量等八项指标,列出“美国最受赞扬的公司”。彼得斯(Peters)和沃特曼(Waterman)两位学者比较早地开始系统性研究最佳组织具备的特征,在他们合著的《追求卓越》一书中,共列举了八点:(1)以行动为导向;(2)善于把握客户需求;(3)促进管理的自主性与创新性;(4)以关注员工的需求来提高生产率;(5)基于领导者的价值观而建立起组织的价值理念;(6)集中力量于自己最擅长的事业;(7)采用人员精干而又简单的组织结构;(8)管理灵活,集权与分权并重。当然,也有很多学者质疑这些标准,提出了自己的组织有效性评价维度。

尽管评价的办法有很多,尚未形成统一标准,但如何提高组织有效性是一个更关键的问题。过去,为提高生产率,主要是强迫员工个体“多投入,少索取”,但这类措施缺乏可持续性,引发工人的抗议和破坏性行为,正如德鲁克所说:“提高生产率的最大可能来自于知识性工作,特别是管理本身。”^①

三、组织所处的环境

组织并非一个孤岛,独立存在,而是一个开放的系统,嵌入在特定的环境中。组织首先是一个系统,即由一系列相互关联和相互依赖的子要素所组成,这些组成部分以某种方式结合为一个统一的实体,发挥出一加一大于二的效果。系统类型又一分二,包括封闭系统和开放系统,封闭系统不受环境影响,不与所处的环境发生交互作用,而开放系统与之相反,受其所处的环境影响,与之发生互动。组织的开放性具体表现为,一方面要从环境中获取资源,包括人员、资金、设备材料、信息等均来自外部;另一方面,转换加工后得到的产品和服务,又要提供给外部环境用以使用消费,以实现其价值。因此,分析组织所处环境中的要素,有助于我们更好地理解组织的运作机制。

外部环境中对组织有影响的关键要素包括政治力量、经济力量、社会力量以及技术力量等。第一,政治力量是指政治和法律制度对组织的影响。例如,我国经济体制的根本特点之一就是坚持以公有制为主体,多种所有制经济形式共同发展。在这一体制主导下,有的经济领域只允许国有企业这一组织形式进入,或者占据主导地位,其他类型的企业发展空间有限。此外,任何组织还要受到政府颁布的法律法规的制约。以企业的经营活动为例,政府会制定多部法律法规对其方方面面的行为进行约束,如《公司法》、《会计法》、《税法》、《反垄断法》等,若组织行为违背了法律法规,将面临惩罚。2013年8月7日,6家“洋”品牌奶粉企业因操纵销售渠道终端价格,违反了我国《反垄断法》中的限制竞争行为,被我国发改委处以6.7亿元罚款,涉事企业最终不得不纠正原有的定价行为。第二,经济力量是指影响社会资源在不同用户之间获取、生产与分配的力量,主要的经济力量有经济增长率、物价水平、利率和汇率水平等。近年来,不少中国企业的盈利能力较之前有所下降,少部分甚至破产倒闭以至消失,主要原因是经济环境的变化。一方面,原材料价格不断上涨,特别是用工成本的上升,推高了产品的总成本;另一方面,人民币相对于其他主要货币大幅升值,变相推高了中国商品在国际市场的价格,抑制了销量增长和企业主动提价的空间。第三,社会力量指的是那些影响人的价值观、需要、行为准则以及人与人之间关系的文化因素。文化反映了一个社会全体成员共有的行为模式和思考方式,以及共享的知识、信念和价值观。一个社会文化要素的改变,必然对嵌入其中的组织行为发生作用。例如,中国正由一个典型的集体主义文化向个人主义文化特征偏移,人们越来越注重突出个性,这就要求组织提供的产品与服务越来越多样化,甚至由单个消费者直接参与产品的研发过程,设计出满足其特殊需求的定制化产品。第四,技术力量指的是影响企业将投入转变为产出的科学和技术进步,包括知识、工具、技巧和流程等方面。有科学家用“知识爆炸”来形容科技进步,此种情况下,组织面临的生存压力不再是“大鱼吃小鱼”,而是“快鱼吃慢鱼”的问题,谁能快速地吸收最新的知识,将它们融入生产的整个流程,优化各个环节,谁就能保持领先,进而获取竞争优势。

今天,组织所处环境中的各种力量正变得越来越不确定,这其中既蕴含机遇,也带来更多

^① Drucker P F. *Management: Tasks, practices, responsibilities* [M]. Chicago: Harper and Row, 1979.