

图书在版编目 (CIP) 数据

哈佛经理手册 / 罗锐韧主编. — 北京 : 企业管理出版社, 1997.
1. 经 — 手册 I. 罗 II. 企 — 手册 IV. 629.42

I 哈佛... 罗 II 罗... 罗 III 企业管理 原手册 IV 629.42

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (97) 第 0468 号

责任编辑 : 杜摇敏

版式设计 : 司昌斗

封面设计 : 李摇萌

哈佛经理手册

罗锐韧摇主编

企业管理出版社出版发行

(社址 北京市海淀区紫竹院南路 68 号)

全国新华书店经销

北京市朝阳区飞达印刷厂印刷

787 毫米 × 1092 毫米 16 开 25.5 印张 310 千字

1997 年 1 月第一版 1997 年 1 月第一次印刷

印数 : 10000 册

定价 : 28.00 元 (上、下卷)

《哈佛经理手册》编委会

主 编 罗 锐 韧

执行主编 南兆旭

副 主 编 姬 仲 鸣 卢 建 成 李 永 平 周 侃
孙 健 汉 赵 向 标

编 委 (以 姓 氏 笔 划 为 序)

王 培 王 林 王 鹏 林 于 晓 红
白 杨 冯 萁 萁 卢 火 生 毕 慧
朱 大 明 刘 洁 刘 文 红 时 闵 南
李 雯 李 芳 茂 李 春 华 张 红 侠
张 红 慧 杨 晓 静 林 宏 海 明 起 伟
周 辉 郑 富 英 赵 彦 红 胡 国 红
侯 章 良 高 占 斌 梁 桂 宽 黄 建 军
黄 梅 欢 黄 佳 懿 康 询 谢 晓 洪

策 划 悦 颖 出 版 策 划 中 心
北 京 德 辰 文 化 发 展 公 司

前摇摇言

《哈佛经理手册》《哈佛管理全集》的姊妹。

《哈佛经理手册》诞生在《哈佛管理全集》出版半年以后。《哈佛管理全集》一经推出，迅即引起了各界人士的注意。半年里我们收到了全国许许多多的读者来信，除了对《哈佛管理全集》的赞誉外，都要求我们能够再提供一本简明通俗的实战性的读物。如果说《哈佛管理全集》介绍了哈佛商学院 酝粤经典的精髓，《哈佛经理手册》则汇集了哈佛经理们的经验与体会；如果说《哈佛管理全集》是对步入哈佛殿堂的莘莘学子的传道、授业、解惑，《哈佛经理手册》则是对已担任高级经理职务的工商界精英的解难、指导与自我培养。

现代市场已冲破了地域上的界限，是一个国际性的大舞台。市场竞争要受到整个世界范围内的政治、经济、文化、社会、科技的影响与冲击，经理们如何在复杂多变的环境中率领企业求生存、求发展，已经不能仅凭经验和可遇不可求的机遇了，如何丰富经理们的个人知识与智慧，提高思辨决策能力与经营管理技巧，是经理们的迫切需要。我们编写了这本《哈佛经理手册》，希望能在浩如烟海的经济管理知识中，为经理们精选一套日常必备的工具书，作为经理们日理万机时方便就读的指导参考。《哈佛经理手册》尽量纳入了作为一名现代经理所必需的知识、方法和技能，全书共分 员缘个单元 远章。本书编译过程中注重哈佛经典的内核真义，力求深入浅出和简洁实用，并

借鉴了大量的经典案例。

哈佛经理 ,一个耀人眼目又万般神奇的职位 ,那神圣五彩光环的梦想 ,激励着多少工商界的精英们为之奋斗和献身。在商品经济的大风大浪中 ,我们希望更多的弄潮儿运筹帷幄 ,出奇制胜 ,为这个名字增光生辉。

《哈佛经理手册》编委会

一九九七年十月

摇~~~~~

摇第六单元

摇~~~~~

哈佛经理管理方法与技巧摇

领导艺术的核心在于激励下属主动而积极地工作。

——(美)西蒙

部下学习的是上级的行动。上级对工作全力以赴的实际行动,是对下级最好的教育。

——(日)土光敏夫

哈佛经理在管理中运用的方法和技巧,是一个企业活力与生机所在,也是企业在动态的环境中灵活应变化威胁为机会的能力所在。企业的明天之树能否常青赋予了哈佛经理努力去寻找和采用最优的管理技巧、决策技巧、组织技巧、激励技巧的责任。

——编者

哈 佛 摇 语 录

不管在什么情况下,最重要的还是要有倾听部下心声的基本态度。只要有这种态度,部下也会察觉到,一有机会,他们就会向你表示意见的。
松下幸之助

上司应该倾听下属想要说的话,并且努力去了解他们对问题的看法。不了解影响下属行为的种种因素,上司就不可能有效地控制和改变下属的行为。

亨利·艾伯斯

第一章 摇哈佛经理常用 管理方法

一、分类体系

管理科学应用的科学方法,事实上就是应用各种模型来求解。由于模型和求解方法的性质等方面的不同,存在着多种不同的类型,而且不同的学者,有着不同的划分方法。

□ 摇评价模型

管理人员区别于自然科学家的是他需要有评价模型。有用的评价模型必须能反映出管理人员关于“该怎么办”的概念。这种概念需要管理人员的主观判断。因此,评价模型只能根据它反映这些主观判断的程度来判定它是对或错。从这个意义来讲,评价模型也是主观

的,但它却并不是任意的。因为它必须反映管理人员的主观判断。在单一准则的确定性情况下,选择评价模型是比较容易的。但在有风险和多准则的情况下,就较为困难。属于评价模型这一类的有:决策树、效用理论、主观概率、多准则的可加性评价模型等。

□ 预测模型

这是用来对环境和系统的性能进行预测的。预测模型是按照预测各种行动方案的结果这一机理建立的。它可以有条不紊地把一切可能的设想都罗列出来,作为行动方案;也可以只把管理人员认为好的设想当作行动方案。无论上述哪种情况,都必须用一定的方法对预测模型所得出的结果进行评价。属于预测模型的很多。关于环境的预测方面有:短期预测(一周到一个月)的时间序列法,包括移动平均值法、指数平滑法和拟合平滑法。中期预测(一月到一年)的因果分析法,包括回归分析法和计量经济学方法。长期预测(一年以上)的各种定性的方法,如德尔菲法、市场探测法、历史比较法和生命周期分析法等。关于系统性能的预测方面,静态的有以计算机为基础的综合模拟模型,动态的有预测风险后果的各种模型,如马尔可夫链、排队模型、蒙特卡罗模拟法等。

□ 最优化模型

这类模型在给定了准则之后,以能够求出最优的可行解的方式把备选方案生成源、预测模型和评价模型结合在一起,但这些组成部分仍保持各自的功能。“最优的可行解”的意思是,在给定的准则下,模型中的各个决策变量的组合是最好的。但它的前提条件是,预测系统性能的模型能合理地表达系统如何工作,而评价模型也能反映决策者的效用函数。可是,当备选方案生成源、系统性能预测、评价和最优化的各种功能结合在一个大系统里面时,却往往不容易满足这些前提条件。属于最优化模型的有库存模型、线性规划和单纯形法、网络模型(包括运输模型、转运模型、最短路径模型、网络计划模型等)、整数变量的最优化模型、序贯决策的最优化模型——动态规划等。

□ 代数类模型

(员)盈亏平衡分析,是描述成本—收益—销售量关系的定量方法,能使管理部门在估计某一项决策对企业利润的影响时预计到未来的结果(从一个月到一年)。(圆)库存控制模型,其基本目标是使年库存总费用最小,主要关心的是一次定货的数量及何时定货。

□ 概率与统计类模型

(员)决策理论,它能根据未来事件出现的可能性,做出近似的结论,从而帮助管理人员作决策。其中包括决策树,是一种将概率逻辑地应用在决策选择中的图解方法。(圆)可变需求决策,包括销售量离散概率分布和销售量均匀增加的情况(条件利润法,条件损失法,边沿分析法),销售量连续概率分布的情况。(猿)计划评审法,包括时间计划评审法、费用计划评审法等。

□ 矩阵代数类模型

(员)线性规划,包括图解法和单纯形法。(圆)运输方法,包括阶石法和单纯形法。(猿)动态规划,用于解决生产平稳与库存控制问题、向不同市场区域分配推销员问题、不确定情况

下的采购问题等。(源)马尔可夫分析,这是通过分析几种变量现时运动的情况来预计这些变量未来运动情况的一种方法。它可以作为短期、中期、长期市场经营的工具,也可用于分析其他问题。

□ 摇模拟技术

(员)排队模型,包括单通道排队模型(普阿松分布、指数分布),蒙特卡罗(随机)排队法。(圆)模拟,能用于处理复杂的、动态的以及互相交叉的问题,包括运筹对策法、蒙特卡罗法、系统模拟法等。

□ 摇其他

(员)整数规划,这是在一般的线性规划模型中再加上变量只能取整数值的的要求所得到的一类规划。(圆)非线性规划。(猿)目标规划,这是线性规划的一种特殊应用,能够处理单个主目标与多个次目标并存,以及多个主目标和多个次目标并存的问题。(源)风险分析,这是应用各种运筹方法来估量非确定性和有风险的最广泛和最复杂的数学模型之一,其目的是对可以提供给一个公司的任何投资机会进行合乎逻辑和迅速的分析。(缘)试探式规划,它起源于人工智能研究,目标在于编出一个程序,指使电子计算机像具有智慧的人那样动作和处理信息,求问题的解,探索最有可能的途径,作出合理的猜想。(远)行为模型,这是对人的因素进行解释和量化的模型。

二、管理应用的科学方法简介

管理科学应用的科学方法是很多的。我们不可能在这里全面地予以论述,只是举出其中一些主要的略予介绍:

□ 摇泰罗科学管理法

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

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

泰罗的研究工作,是在他担任米德瓦尔钢铁厂的工长时开始的。他的特殊经历,使他有可能在工厂的生产第一线系统地研究劳动组织与生产管理问题。在他亲身体验并发现生产

效率不高是由于工人们“故意偷懒”的问题后，便决心着手解决它。从1885年开始，他进行了一项“金属切削试验”，由此研究出每个金属切削工人工作日的合适工作量。经过两年的初步试验之后，给工人制定了一套工作量标准。他自己认为，米德瓦尔的试验是工时研究的开端。

1885年，泰罗受雇于伯利恒钢铁公司期间，进行了著名的“搬运生铁块试验”和“铁锹试验”。搬运生铁块试验，是在这家公司的五座高炉的产品搬运班组大约25名工人中进行的。由于这一研究，改进了操作方法，训练了工人，其结果使生铁块的搬运量提高3倍。铁锹试验首先是系统地研究铲上的负载应为多大问题，其次研究各种材料能够达到标准负载的锹的形状、规格问题，与此同时还研究了各种原料装锹的最好方法的问题。此外还对每一套动作的精确时间作了研究，从而得出一个“一流工人”每天应该完成的工作量。这一研究的结果是非常出色的，堆料场的劳动力从150人减少为100人，平均每人每天的操作量从12吨提高到20吨，每个工人的日工资从1.50美元提高到2.50美元。

泰罗在米德瓦尔开始进行的金属切削试验延续了10年之久，进行的各项试验达3万次以上，100万磅的钢铁被试验用的工具削成切屑，总共耗费约150万美元。试验结果发现了能大大提高金属切削机工产量的高速工具钢，并取得了各种机床适当的转速和进刀量以及切削用量标准等资料。

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

泰罗一生致力于“科学管理”，但他的做法和主张并非一开始就被人们所接受，而是日益引起社会舆论的种种议论。于是，美国国会于1885年举行对泰罗制和其他工场管理制的听证会，泰罗在听证会上作了精彩的证词，向公众宣传科学管理的原理及其具体的方法、技术，引起了极大的反响。

“科学管理”理论的主要内容概括为以下八个方面：

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

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

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

(4) 实行刺激性的计件工资报酬制度。为了鼓励工人努力工作、完成定额，泰罗提出了这一原则。这种计件工资制度包含三点内容：①通过工时研究和分析，制定出一个有科学依

据的定额或标准；②采用一种叫做“差别计件制”的刺激性付酬制度，即计件工资率按完成定额的程度而浮动，例如，如果工人只完成定额的四，就按四工资率付酬；如果超过了定额的五，则按五工资率付酬；③工资支付的对象是工人而不是职位，即根据工人的实际工作表现而不是根据工作类别来支付工资。泰罗认为这样做，既能克服消极怠工的现象，更重要的是能调动工人的积极性，从而促使工人大大提高劳动生产率。

(缘)工人和雇主两方面都必须认识到提高效率对双方都有利，都要来一次“精神革命”，相互协作，为共同提高劳动生产率而努力。在前面介绍的铁锹试验中，每个工人每天的平均搬运量从四吨提高到五吨；工人每日的工资从四美元提高到五美元。而每吨的搬运费从四美分降到三美分。对雇主来说，关心的是成本的降低，而对工人来说，关心的则是工资的提高，所以泰罗认为这就是劳资双方进行“精神革命”，从事协调与合作的基础。

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

(苑)实行“职能工长制”。泰罗主张实行“职能管理”，即将管理的工作予以细分，使所有的管理者只承担一种管理职能。他设计出八个职能工长，代替原来的一个工长，其中四个在计划部门，四个在车间。每个职能工长负责某一方面的工作。在其职能范围内，可以直接向工人发出命令。泰罗认为这种“职能工长制”有三个优点：①对管理者的培训所花费的时间较少；②管理者的职责明确，因而可以提高效率；③由于作业计划已由计划部门拟定，工具与操作方法也已标准化，车间现场的职能工长只需进行指挥监督，因此非熟练技术的工人也可以从事较复杂的工作，从而降低整个企业的生产费用。后来的事实表明，一个工人同时接受几个职能工长的多头领导，容易引起混乱。所以，“职能工长制”没有得到推广。但泰罗的这种职能管理思想为以后职能部门的建立和管理的专业化提供了参考。

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

泰罗在管理方面的主要著作有：《计件工资制》(1906年)、《车间管理》(1911年)、《科学管理原理》(其中包括在国会上的证词，1911年)。泰罗通过这一系列的著作，总结了几十年试验研究的成果，归纳了自己长期管理实践的经验，概括出一些管理原理和方法，经过系统化整理，形成了“科学管理”的理论。泰罗在管理理论方面做了许多重要的开拓性工作，为现代管理理论奠定了基础。由于他的杰出贡献，他被后人尊为“科学管理之父”，这个称号并被铭刻在他的墓碑上。

□ 摇权变管理法

权变管理理论(又称权变理论)是本世纪五十年代在美国形成的一种管理理论。这一理论的核心就是力图研究组织的各子系统内部和各子系统之间的相互联

系,以及组织和它所处的环境之间的联系,并确定各种变数的关系类型和结构类型。它强调在管理中要根据组织所处的内外部条件随机应变,针对不同的具体条件寻求不同的最合适的管理模式、方案或方法。

美国尼布拉加斯大学教授卢桑斯(云援德斌译)在员97年出版的《管理导论:一种权变学》一书中系统地概括了权变管理理论。他认为:

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

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

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

总之,权变管理理论的最大特点是:①它强调根据不同的具体条件,采取相应的组织结构、领导方式、管理机制。②把一个组织看作是社会系统中的分系统,要求组织各方面的活动都要适应外部环境的要求。

表 遽随员 环境变量和管理变量

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

□ 滚动式计划方法

滚动式计划方法是一种编制具有灵活性的、能够适应环境变化的长期计划方法。其编制方法是：在已编制出的计划的基础上，每经过一段固定的时期（例如一年或一个季度等，这段固定的时期被称为滚动期）便根据变化了的环境条件和计划的实际执行情况，从确保实现计划目标出发对原计划进行调整。每次调整时，保持原计划期限不变，而将计划期限顺序向前推进一个滚动期。

由于长期计划的计划期较长，很难准确地预测到各种影响因素的变化，因而很难确保长期计划的成功实施。而采用滚动式计划方法，就可以根据环境条件变化和实际完成情况，定期地对计划进行修订，使组织始终有一个较为切合实际的长期计划作指导，并使长期计划能够始终与短期计划紧密地衔接在一起。

□ 组织目标等级层次法

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

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

质目标可以分为突破性目标和控制性目标

前者是指使生产水平或经营活动水平达到前所未有的水平；后者是指使生产水平或经营活动水平维持在现有水平。例如，某厂产品的废品率在 5% 左右，在计划中要提高工作质量，使废品率降到 3%。这个 3% 就叫突破性目标。

纵目标的纵向性（即目标是分层次的）

从组织结构的角度来看，组织目标是分层次、分等级的。

我们还可以进一步将组织目标简化和概括为三个层次：①环境层——社会加于组织的目标。例如企业的目标是：为社会提供所需要的优质产品和服务，并创造出尽可能多的价值；②组织层——作为一个利益共同体和一个系统的整体目标。例如企业提高经济效益、增强自我改造和发展的能力、改善员工生活、保障员工的劳动安全，以及创造文明的工作环境等目标；③个人层——组织成员的目标，例如经济收入、工作丰富化、兴趣爱好、荣誉和成就感等。

网目标的网络化

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

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

多目标的多样性

一个组织的目标具有多样性，即使是组织的主要目标，一般也是多种多样的。例如，对工商企业来说，通常要在八个主要方面设立目标，它们是：①市场地位；②创新和技术进步；③生产率；④物质和财力资源；⑤利润率；⑥主管人员的绩效和发展；⑦员工的工作质量和劳

动态度 ;⑧社会责任。每一个方面都还有更具体的目标 ,例如利润率方面 ,就至少应有销售利润率、资金利润率、投资报酬率等目标。然而 ,尽管组织的目标是多种多样的 ,组织除了主要目标之外 ,还有一些次要的目标 ,但并非目标越多越好。相反 ,应当尽量减少目标的数量 ,尽量突出主要的目标。

缘目标的时间性

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

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

透目标的可考核性

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

□ 摇目标管理法

震目标管理的由来

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

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

员缘年 ,德鲁克在《管理的实践》一书中 ,首先提出了“目标管理和自我控制”的主张。之后 ,他又在此基础上发展了这一主张 ,他认为 ,企业的目的和任务 ,必须化为目标 ,企业的各级主管必须通过这些目标对下级进行领导 ,以此来达到企业的总目标。如果一个范围没

有特定的目标,则这个范围必定被忽视,如果没有方向一致的分目标来指导各级主管人员的工作,则企业规模越大,人员越多时,发生冲突和浪费的可能性就越大。德鲁克的主张在企业界和管理学界产生了极大的影响,对形成和推广目标管理起了巨大的推动作用。

■ 目标管理的概念与特点

目标管理的概念可以从以下几方面的特点来理解:

(员)目标管理是参与管理的一种形式。目标的实现者同时也是目标的制定者,即由上级与下级在一起共同确定目标。首先确定出总目标,然后对总目标进行分解,逐级展开,通过上下协商,制定出企业各部门、各车间直至每个员工的目标;用总目标指导分目标,用分目标保证总目标,形成一个“目标—手段”链。

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

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

(源)注重成果第一的方针。采用传统的管理方法,评价员工的表现,往往容易根据印象、本人的思想和对某些问题的态度等定性因素来评价。实行目标管理后,由于有了一套完善的目标考核体系,从而能够按员工的实际贡献大小如实地评价一个人。

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

■ 目标管理的基本过程

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

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

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

(猿)组织实施。目标既定,主管人员就应放手把权力交给下级成员,而自己去抓重点的综合性管理。完成目标主要靠执行者的自我控制。如果在明确了目标之后,作为上级主管人员还像从前那样事必躬亲,便违背了目标管理的主旨,不能获得目标管理的效果。当然,这并不是说,上级在确定目标后就可以撒手不管了。上级的管理应主要表现在指导、协助、提出问题,提供情报以及创造良好的工作环境方面。

(源)检查和评价。对各级目标的完成情况,要事先规定出期限,定期进行检查,检查的

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

○ 目标管理的局限性

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

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

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

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

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

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

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

□ 技术预测法

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

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

本的夏普计算器之所以非常单薄,是由于它始终坚持最大限度地利用液晶技术,精工手表击败瑞士表的武器,是它开发的双石英振荡器技术,这一技术结束了在钟表准确性方面长达几世纪之久的竞争。

经济预测

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

技术预测

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

决策效果预测

为了对乙烯生产规划中是改造现有装置,还是建设新装置,或是进口乙烯三种行动措施方案进行抉择,就必须对每一方案的效果进行预测。应当区分两种不同类型的预测:①预测计划工作的前提;②预测计划本身和其实施效果。对计划效果的预测主要包括对某项投资的预期收入和支出进行预测,对某工程的直接经济效益和间接效益进行预测,以及对某项工程可能给社会和生态环境带来的不利影响进行预测等等。对计划效果的预测是评价决策方案和进行最后抉择的依据。对于一种连续的计划工作过程来说,它又是为下一个周期的计划工作提供前提条件。

投入产出法

一种更细致、更全面地对经济变量进行预测和分析的方法称为投入产出法。这是由哈佛大学的瓦西里·列昂别夫(瓦西里·列昂别夫)教授创立的。该方法的核心是一张根据调查和统计结果精心编制的投入产出表,其简化的一般形式如表 1-1 所示。

表 1-1 高度简化的投入产出表结构

产 出 入		中间产品	最终产品	总产出
物质消耗		(载)	再	载
新创造价值		量		
总投入		载		