

清华大学出版社隆重推出

第一部品牌管理硕士专业教材

影响经营格局的品牌专著

适应人群

政府决策者/企业决策者/各类管理者/各类创业者/广告从业者/咨询界从业者

高等教育相关专业

经济类/管理类/设计类/广告类/营销类

THE 品牌学

COURSE OF BRAND

陈小山/著



理论部分



清华大学出版社

第六章

品牌行为文化系统

6.1 品牌行为文化系统的概念

6.1.1 什么是品牌行为文化系统

品牌行为文化系统是品牌组织的三大基础要素之一,它与品牌精神文化系统、物质系统构成品牌的三大存在基础要素(如图 6-1)。

品牌行为文化系统是在品牌精神文化系统的指导下,围绕品牌战略目标的各个层次、方面,如在理念贯彻、生产管理、市场推广、公共关系等各环节所展开的、符合该品牌需要与个性特征的一切实践活动。

品牌行为文化系统是品牌特质在其行为上的集中体现与实践。它的工作可分为品牌内部行为文化系统与外部行为文化系统。内部行为文化系统包括生产、管理各个方面;外部行为文化系统包括市场推广、公共关系等。

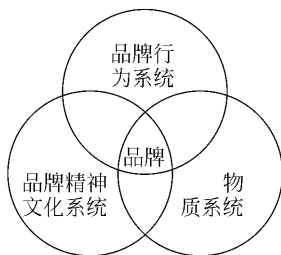


图 6-1 品牌组织构成图

(1) 品牌行为系统工作的两个层次、四个方面

第一个层次,品牌行为文化系统对内工作的两个方面:

1. 品牌组织;
2. 组织个体。

第二个层次,品牌行为文化系统对外工作的两个方面:

1. 市场;
2. 社会。

(2) 品牌行为文化系统中的主体与客体

在品牌行为文化系统的工作进程中,主体可理解为两个方面:

1. 行为文化系统的制定者;
2. 行为文化系统的执行者(包括各级工作人员)。

客体同样可以理解为两个方面:

1. 各个职能部门;
2. 组织与团队。

在一个完善的品牌行为文化系统中,应达到行为主体与客体的高度结合。在品牌经营生活中,行为的制定者、执行者都是品牌的实践者,行为文化系统实践是品牌运行的高级阶段,要求消除主、客体之间的隔膜,即最大限度降低行为文化系统制定者与各级执行者之间的矛盾,协调一致地为品牌终极目标服务。

(3) 品牌行为文化系统的研究对象与三个发展阶段

品牌行为文化系统的研究对象分为三个层面:

1. 个体:即组织中的个人;
2. 群体:即由个体组成的人群、团队或目标市场;
3. 各类组织:即由个体、群体组成的营利、非营利性质的各类企业、机关、事业、政府等部门或单位。

品牌行为文化系统的工作可分为三个阶段:

1. 成型期:即品牌塑造、整合期,在这一阶段里,行为系统将随着品牌各子系统的完善而逐渐成型;
2. 实践期:随着品牌工作的塑造完成,行为文化系统随之出笼,这一阶段的行为文化系统进入实践期,即在实践中检验该系统的实际效用;
3. 巩固、调整期:品牌组织进入市场,行为文化系统将随着品牌市场战略的要求,而进入巩固与调整状态。

(4) 品牌行为文化系统与组织管理

品牌行为文化系统与组织管理是既有共同性又有差异性的两个概念,具体如下:

1. 二者共性:

第一,品牌行为文化系统和管理系统的目标是一样的,都是为实现组织的战略目的而进行的实践活动。

第二,二者的基本内容、手段与性质也是一样的。

2. 二者的差异性:

第一,品牌行为文化系统以构建与品牌相适应的个性化行为系统为原则。

品牌行为文化系统以品牌所处的具体环境、战略目标、精神文化、经营领域特征等要素为基础,依据品牌个性特征建立与之相适应的行为标准。

第二,品牌行为文化系统是强化经营组织市场识别的手段。与组织管理相比,品牌行为文化系统具有强化组织识别的功能。

第三,品牌行为文化系统具有比管理更宽泛的内涵与外延。从概念上讲,行为包含了管理的内容,并在此之上具有一定表演、展示的成分,同时,它又是在品牌精神文化指导下,以差异性、适应性、规范化、标准化为特征的市场实践活动。

第四,品牌行为文化系统强调内容与形式的有机结合。行为文化系统的制定强调各组成部分间的有机性,以及与作为品牌载体的物质与精神面貌的有机结合。

第五,品牌行为文化系统以品牌所代表的社会、经济、文化特征为制定和实施的依据。因而具有一定的广告传播功能,例如,行为文化系统利用品牌所代表的先进文化,制定行为活动,吸引消费市场和媒介的注意等。

6.1.2 品牌行为文化系统的功能

(1) 传播功能

行为文化系统的实施、实践是展示品牌特征与形象的过程,因而它具有传播品牌、推广品牌的功能。

(2) 识别功能

行为文化系统的识别是一种动态识别,它通过充溢品牌个性的活动,达到消费市场对品牌的认知与识别。

(3) 管理功能

品牌行为文化系统制定实施品牌战略,同时为保证计划的顺利开展,制定符合实际需求的管理制度。

(4) 化险功能

行为文化系统承担品牌公共关系的沟通、疏导,从而为品牌增强抗击打能力和抗风险能力。品牌突发事件和各类危机的解决,都有赖于行为文化系统采用正确的措施和行动来化解、遏止和疏通、疏导。行为文化系统是品牌的风险调节器。

(5) 应变功能

品牌行为文化系统具有顺应目标市场的变化与适应品牌战略上的变化而采取不同应对措施的特点,它具有极强的应变功能。

(6) 规范功能

行为文化系统依据品牌客观需求而制定,它为不同的品牌提供符合客观需要的行为规范与标准。

(7) 实践功能

行为文化系统的本质是实践,它通过各类行动与实践解决问题,以达到品牌的各种目标或目的。

(8) 协调功能

品牌组织的内部管理与外部公关等活动,都是通过品牌行为文化系统实现的。

(9) 教育功能

建立完备的培训计划、宣传贯彻品牌组织的精神文化、教育员工等都是通过行为文化系统实现的。

(10) 激励功能

通过激励机制引导组织成员奋发向上,构建晋升制度,增强员工进取意识,创造健康、朝气蓬勃的企业人文环境等都离不开品牌行为文化系统的工作。

6.1.3 品牌行为文化系统的特点

(1) 个性

行为文化要反应精神文化上的品牌灵魂特征,因而带有与品牌一致的个性。品牌行为文化系统是品牌精神文化语言向行为实践语言的转化。

(2) 代表性

品牌行为文化系统所制定的行为规范,往往具有极强的表征意味,例如,人们通常可以通过活动识别品牌组织。品牌行为文化系统具有极强的品牌代表性。

(3) 灵活性

品牌行为文化系统不是一成不变的:

1. 它要随着目标市场状况变化而调整自身适应性;
2. 它要随着民族、地区、国家的不同而调整适应性;
3. 它要因为政策、法规的变化而发生变化与调整。

(4) 有机性

有机性是指行为文化系统的设计、组合与品牌之间形成的内在关联性。

(5) 可识别性

指通过品牌行为文化系统的实践活动,能够达到使消费大众认知品牌特征的功能。

(6) 稳定性

品牌行为文化系统具有反应品牌个性特征和品牌文化的能力,两种能力在品牌行为文化系统中具有稳定性,行为文化系统的外在形式是可以变的,但其核心、宗旨与反映品牌精神文化的精神是不变的,具有相对稳定性。

(7) 动态性

动态性是行为文化系统的根本特征,它通过实践活动实现其价值。

6.1.4 品牌行为文化系统的作用

在品牌组织构成的三大模块之间,品牌行为是品牌精神文化向实践转化的结果,品牌行为文化系统作为品牌的行为语言,承担着全部的品牌战略实践,它通过动态的行为活动,实现品牌的目标。

(1) 沟通管理作用

品牌行为文化系统是沟通品牌内、外关系的重要途径,它制定对内、对外行为规范、制度、策略、沟通并管理组织内外。

(2) 强化品牌特征的作用

品牌特征是品牌综合定位与市场卖点等要素的集合,这些要素要通过行为文化系统的工作才能实现市场对它的认知,以至崇信。品牌行为文化系统正是在制定传播计划和实施计划过程中,不断强化品牌个性与文化,从而达到强化品牌特征的作用。

(3) 品牌推广的作用

作为新生事物的品牌或在目标市场对品牌不甚了解的情况下,要让市场建立起对品牌的信赖和忠诚,必须要通过行为文化系统的策划与实践才能实现。

6.2 品牌行为文化系统的设计原则、研究方法

品牌行为文化系统是以品牌文化特质、个性特征为设计依据的,它因品牌的差异性与客观需求的不同而不同,它的设计工作、研究方法如下。

6.2.1 品牌行为文化系统的设计原则

在众多影响品牌行为文化系统的建设与设计的各类原则中,最根本的一条是适应法则,适应法则包括两个层次:

一是行为文化要适应品牌精神文化;二是行为文化系统的设计要适应市场与社会的客观要求,行为文化系统的设计一定要在品牌精神文化系统的工作基础上来构建,不能反映品牌特征的行为文化系统是品牌不完善的表现。

6.2.2 品牌行为文化系统的研究方法

(1) 观察法

观察是取得直接、间接经验的重要来源。我们可把它分为两大类:

第一是按观察主体与客体关系分类:

直接观察法:即观察主体参与到被观察者中间,直接参与相关的活动,以获得观察资料与信息。

间接观察法:即采用各种间接方式进行观察来获得相关资料。

第二是按情景差异分类:

自然观察法:观察主体在自然真实的环境下进行,客体不知道自己所处状况。

控制观察法:即在各种追踪手段下,一定时间内,有计划、有记录、有命题要求之下的观察方法,它是一种公开化的、针对客体某方面能力而进行的考核、测评。

(2) 调查法

调查法是通过调查、访问、谈话、问卷等方式搜集相关资料,来达到调查者研究、判断某种事物或人的目的,它是一种常用的普遍的方法。

调查法的准确性源自被调查对象的代表性、客观性,所以其样本的来源与选

择很重要,其基本方法如下:

随机抽样:这种方法可保证研究、调查的对象的代表性、客观性。

有意抽样:即研究主体根据需要,有选择地针对某类对象进行研究。

分层抽样:按被调查者的生理条件、职务特征、学历水平等分别抽样。

一般在实际调查过程中,几种方法可以交叉使用。以下是调查法中较基本的调查方式。

1. 口头沟通法。即调查者以谈话方式了解对方情况的调查方法,它要求调查者具有一定的沟通技巧、驾驭能力与判断能力,以对谈话的调查结果做出客观、公正、准确的结论。

口头沟通可分为两种类型:一是有组织情境下的谈话;二是无组织目的与压力的自由交流。

2. 书面调查法。即让被调查者通过对问卷的回答,反映其客观情况的一种方法。

书面调查法的关键问题在于问卷的设计水平,它决定了该调查法的有效程度和可信度。

问卷中各题目的回答方式设计一般可采用以下三类:

是非类:即对于该类题只需回答是与不是。

单选类:即对于该类题有多个答案,需回答者用多选一的方式来回答命题。

梯度排列类:即要求被试者对多种答案,按自身认识重要程度依次排列。

(3) 定性与定量法

定性是对某种事或人在一定量的调查研究基础上,对其内在规定性、特质所进行的鉴定、判断与确认,为达到对事物或人的正确看法与其公正性、客观性,定性一定要在量的基础上来进行。

定量调查即在一定调查数据基础上证明、验证调查目标对象在某方面所具有的量的规定性。在品牌组织进行相关测评工作中,一定要本着定量与定性相结合的原则进行工作,定量是定性的基础,定性是定量工作的结论。

(4) 情景导入法

这种方法是测试主体通过虚拟化岗位空间,将客体导入该环境中,来取得调查结果的一种测评方法。

(5) 系统法

品牌组织是市场需求的结果,是时代的产物,它与社会、市场息息相关。系统法把品牌的各子系统如精神文化、行为模式及其下辖分系统与社会、市场相联

系,以研究组织的内部因素与外部因素的关系,把品牌内因与其市场外因联结起来,将其看做一个事物的两个方面,从而全面、整体地把握品牌战略方向。

(6) 心理测试法

心理测试法是采用心理测试表或仪器等测量、研究目标对象综合心理素质的调查法,测验心理健康水平等方面。心理测验可用于品牌组织的人员考核、岗位测量、人才选拔等等。心理测验涉及到信度、效度,这两个概念,信度是指测验结果的可靠性、真实性;效度是指心理测验的有效性。目前世界各国对于心理测验的信度系数要求必须达到或超过 0.8,效度系数要求达到 0.6。

(7) 性格分析组合法

性格分析组合法是依据品牌组织要求与需求,以及品牌的经营范围、整体特征、个性特点等方面,在人力资源的招聘、工作组合各个方面,按照性格之间的互补性、差异性来组合品牌各职能部门的人群构成的一种方法。

性格分析学把人类大体分为四种性格类型,即活泼型、和平型、完美型、力量型,每一个人都是以其中一种性格为主,其余三种为辅来组成自身性格特征的。在组织生活中,这种性格的不同组合将会给工人带来极大的影响。我国人的性格特征与其所处地域有着千丝万缕的联系,从整体印象上讲,这种性格、性情、气质的差异可分为南北差异、东西差异等。北方较粗犷,倾向于力量活泼型特征,南方较为细腻、婉约,倾向于和平、完美型。在此之下的个体在工作、生活中各有专长,这就需要进行性格组合来优化,创造品牌组织内部的人力资源优势。

(8) 访谈研究法

访谈研究目的是了解品牌内部成员的态度、情绪的决定因素是什么,以期通过该测验改善、激发工作的积极性,提高被测者的满意度。大多数不满意案例的原因来源于个人主观因素,而非客观环境。发现要让被测者达到工作的满意程度并得到实质性的改善,必须具体了解、调查个体的矛盾、环境,进行细腻的个体沟通,具体问题具体分析,了解被测者的能力、追求、价值观等等,再将其纳入组织这个参照系统当中去发现问题,解决问题,将个人效用、愿望发挥最大限度。

(9) 观察研究法

品牌作为一个团体,其内部结构是有机的,在任何团体内部的人与人之间,人与工作之间都存在着各种规范,并构成一个复杂的社会组织,在团体内部不仅存在各类行为准则,而且这种团体准则是有标准的,这种标准受内部舆论压力的控制,工资同其相比降于次要地位。

团体准则包括工作量的分配与完成情况,团队内部的思想感情与外界的关系,每个平均日的工作标准等等。重视团体的思想感情,使内部成员感到自由、轻松,而要达到上述目的,在公司内部建立咨询系统或部门成为一种必要。

上述行为文化系统的设计原则以及研究方法,为品牌组织建构高效、人文、宽松的工作环境提供了理论基础。总结如下。

1. 品牌内部成员不是简单的“经济”人,单靠支付工资不足以调动其积极性;
2. 重视品牌内部的个人态度、情绪的重要性;
3. 管理人员的水平对团体士气、生产率的重要影响;
4. 品牌成员对团体满意感的重要性;
5. 品牌内部非正式组织对完成组织目标的影响。

作为当代的品牌组织,科学开发人力资源,不一定要事必实验,但了解、运用科学实验,并将其导入经营管理十分必要。

6.3 品牌行为文化系统的工作目标

6.3.1 品牌行为文化系统的设计基础

品牌行为文化系统的设计水平,将直接影响品牌组织在管理、营销、推广、公共关系、品牌形象以及各个方面的工作绩效,它强化品牌组织的品牌化特征、市场竞争能力,并为品牌的可持续发展奠定基础。在人力资源、人际沟通、人事制度、人文氛围方面,行为文化系统更是承担着全部的作用。要实现品牌行为文化系统的科学制定与设计,要把握好三个基础:

1. 品牌精神文化;
2. 人的心理与行为规律;
3. 市场与社会。

只有实现对这三方面的透彻理解,才能够实现行为系统在品牌组织中所要达到的目的。

6.3.2 组织结构与组织设计

(1) 组织结构

组织的概念。任何组织,都以其得以实现有效运行的一套互相关联

的任务为特征。关于组织中的人员和任务如何相互联系和依赖组成相对稳定的网络结构,就是组织结构。对于品牌决策者来说,确定组织结构就是要确定在组织的成员和任务之间建立什么样的关联,也就是确定工作任务的分工、分组和相互关系。组织结构图是对一个组织的基本制度与活动过程的可视化的描述。

影响组织结构的因素。管理者在进行组织结构设计时,要考虑以下几个因素:

第一,协调机制。要达到组织的整体要求,首要和基本的决策就是确定组织中相互依赖的人员和群体如何相互协调。组织整体的活动得以完成的基本协调机制有互动调整、直接督导以及标准化。

互动调整是指通过相同等级的员工之间共享与工作相关的信息、人际沟通的方式来实现组织的协调。这种协调方式的最简单的例子是员工之间就如何做一项工作以及由谁来做这项工作面对面的信息交流。分区销售经理们聚在一起讨论公司的市场定位和各自的势力范围也是使用互动调整机制。在互动调整中,参与互动的双方都必须拥有所协调的任务的控制或执行权力,否则,他们之间的调整就难以成功实施。

直接督导是指由一个人对其他人的工作负责的机制。在这种机制中,主管者拥有决定执行什么任务、由谁来执行这些任务、他们如何相互联系等权力,他或她可以任命下属、发号施令并监督和指导他们。

标准化是指通过向员工提出固定的工作标准和程序,使他们明确自己的职责和任务。包括工作流程(由谁从事哪一道工序)、产出(要达到多大的产量或效益)、技能(特定岗位需要哪些特定知识、技术和能力)和规范(制定共同的价值观和行为取向)四个方面的标准化。

管理者在确定使用何种协调机制时会面临一些选择,他必须决定组织主要采用哪些协调机制,辅助采用哪些协调机制。

在一个 12 人以下的群体中,协调往往是在每个人自然而然的行动中得到的。员工们面对面地沟通,调节着个体与他人之间的任务分配和联系,不需要其他协调机制。

对于人数多于 12 的群体,如果仅仅以互动调整作为协调机制,则群体中每个人都必须耗费大量时间与其他人进行相互沟通以保证整体行动的协调,从而使真正用于工作的时间变得很少。这时,就应该用直接督导机制取代互动调整机制作为主要的协调机制。督导者与下属进行沟通时,实际上扮演了整个群体的代理人的角色,将信息从发话方送到受话方,并获得反馈。当督导者本人无法独自解决某个问题而求助于集体智慧时,组织就处于互动调整机制之中。

当组织的人数继续增大到超过 50 人时,督导者的任务就变得异常巨大,出现信息过载、应接不暇的状况,直接督导机制便让位于标准化机制。这时,组织

中的每个员工都各自依照既定的程序和要求行事,做出既定的产出,使用既定的技能,遵守既定的规范,大量的信息沟通变得不再必要。与此同时,互动调整和直接督导机制也继续起着辅助作用。例如,直接督导用于确保流水线上的员工遵守标准;互动调整则在突发事件发生时起作用。

管理人员应该注意在使用一种协调机制的成本和该机制带来的好处之间做出权衡。互动调整机制不需要事先制定等级制度和规范,可以省去大量的初始准备成本,但是该机制在每次运行中,会不断地耗费沟通成本,因此总的成本可能是相当大的。相反,标准化机制需要事先制定程序和规范,也许还得承担聘请品牌外专家的高额费用。但一旦建立起标准,日后组织的运行成本就很低了。因此标准化的高昂初始成本可以视作会给组织带来长期利益的投资行为并作为待摊费用处理。不过,标准化机制显然没有互动调整机制灵活,可能不足以应对变化的环境需要,直接督导机制的成本和灵活性则介于上述两种机制之间。

第二,正规化。组织采用标准化协调机制也就意味着引入正规化的结构。正规化是指制定组织行为的规则并将这些规则诉诸文字。在高度正规化的组织中,有明确的工作说明书,有繁多的组织规章制度,对于工作过程有详尽的规定,做这种工作的人对工作内容、工作手段、工作时间没有多大自主权。而正规化程度较低的工作,工作执行和日程安排就不那么呆板,员工对自己工作的处理权限较宽。由于个人权限与组织对员工的规定此消彼长,工作正规化程度越高,员工决定自己工作方式的权力就越小。工作的正规化不仅影响了员工选择工作行为的可能性,而且使员工无须考虑其他行为选择。在组织之间和组织内部不同工种之间正规化程度差距很大。实际上,由于品牌内部成员各自扮演的角色不同,工作目标与任务不同,他们对自己的工作处理权限、空间、自由度一定是不同的。以品牌制造商为例,在决策层、管理层或生产层之间,由于工作内容、个人权限的不同,自由空间度与受自由空间度与受标准化限制程度是向下逐级递增式排列。处在生产终端的人群是受标准化、规范化限制最严格的环节。另一种情况是由于劳动类型的不同,受品牌标准化、规范化限制程度有明显的差别。一般智力劳动者要比体力劳动者受限程度低。在实际工作中,要依据具体情况进行工作性质、特征方面的分析,做出科学的结论,客观、灵活地针对不同情况制定符合客观需要的组织制度设计、结构设计。

第三,专门化。正如正规化随着标准化引入组织一样,专门化也紧跟而来。专门化是指组织的工作被划分成具体到个人的任务。早在20世纪初,亨利·福特发明了生产线作业管理方法,给线上的每一个员工分配特定的、重复性的工作。例如,有的员工只负责装配汽车的左前轮,有的则只负责安装右前门。通过把工作划分成较小的、标准化的任务,使工人能够反复地进行同一种操作。福特利用技能相对有限的员工,10秒钟就能生产一辆汽车。福特的经验表明,让员

工从事专门化的工作,可以提高他们的生产效率。今天,工作专门化这个术语被用来描述组织中把工作任务划分成若干步骤来完成的细化程度。其实质是:一个人不是完成一项工作的全部,而是先把工作分解成若干步骤,每一步骤由一个人独立去做。

20 世纪 40 年代后期,工业化国家大多数生产领域的工作都是通过工作专门化来完成的。管理人员认为,这是一种最有效的利用员工技能的方式。在大多数组织中,有些工作需要技能很高的员工来完成,有些则不需要经过训练就可以做好。如果所有的员工都参与组织制造过程的每一个步骤,那么,就要求所有的人不仅具备完成最复杂的任务所需要的技能,而且具备完成最简单的任务所需要的技能。由于高技能员工的报酬比低技能员工的高,而工资一般是反映一个人最高的技能水平的,因此,付给高技能员工高薪却让他们做简单的工作,这无疑是对组织资源的浪费。

通过实行工作专门化,管理层还寻求提高组织的其他方面的运行效率。通过重复性的工作,员工从事这项工作的技能会有所提高,所用的时间会减少。同样重要的是,从组织角度来看,实行工作专门化,有利于提高组织的培训效率。挑选并训练从事具体的、重复性的工作比较容易,成本也比较低,有助于提高效率和生产率。

现在,大多数管理人员并不认为工作专门化已经过时,但也不认为它是提高生产率的不竭源泉。关键问题是它与具体工作对象的适应性如何,并不是所有的工作都适合这种作业方式。

第四,部门化。一旦通过工作专门化完成任务细分之后,就需要按照类别对它们进行分组以便使不同的工作可以协调进行。对工作活动进行分类主要是根据活动的职能。制造业的经理通过把工程、会计、制造、人事、采购等方面的专家划分成不同的部门来组织工厂。当然,根据职能进行部门的划分适用于所有的组织,因为职能的变化可以反映组织的目标和活动。

还有一种部门化方法,即根据地域来进行部门划分。例如,就营销工作来说,根据地域可分为东西南北四个区域,分片负责。实际上,每个地区是围绕这个地区而形成的一个部门。如果一个公司的顾客地域分布较宽,这种部门化方法就有其独特的价值。

也可以根据生产过程来进行部门划分。在生产过程中,由于不同的环节需要不同的技术,这种部门化方法对于在生产过程中进行同样活动的归类提供了基础。同样,过程部门化方法适用于产品的生产,也适用于顾客服务。

最后一种部门化方法是根据顾客的类型进行部门化。根据顾客类型划分部门的依据是,每个部门的顾客存在共同的问题和要求,因此通过为他们分别配置有关专家,来满足他们的需要。

大型组织进行部门化时,可以综合利用上述各种方法,以取得较好的效果。例如,一家大型电子公司在进行规模化时,根据职能类型来组织其各分部;根据生产过程来组织其制造部门;把销售部门分为几个地区的工作单位,又在每个分区根据其顾客类型分为若干个顾客小组。

20世纪90年代出现了两个较普遍的倾向:第一,以顾客为基础进行部门化越来越受到青睐。为了更好地掌握顾客的需要并有效地对顾客需要的变化做出反应,许多组织更多地强调以顾客为基础划分部门的方法。第二,传统的职能部门被跨越传统部门界限的工作团队所替代。随着工作内容的日益复杂,所需要的技术日益多样化,管理人员开始将注意力转向多功能型团队。

第五,管理幅度和管理层次。管理幅度是指一个管理人员所能有效地直接领导和控制的实际人员数。管理层次是指组织内纵向管理系统所划分的等级数。一般情况下,管理幅度和管理层次成反比关系。扩大管理幅度,可以减少管理层次;反之,缩小管理幅度,会增加管理层次。

管理幅度受许多因素的影响,有领导者方面的因素,如领导者的知识、能力、经验;也有被领导者方面的因素,如被领导者的素质、业务熟练程度和工作强度等;还有管理业务方面的因素,如管理业务的复杂程度、所承担任务的绩效要求、工作环境、信息沟通方式等。因此,在确定管理幅度时,必须对上述几个方面因素加以综合考虑。

确定管理层次应考虑下列因素:第一,训练。受过良好训练的员工,不但所需的监督较少,而且可减少其与主管接触的次数。低层人员的工作分工较细,较易训练,因此基层主管的控制幅度可以大一些。越往上层,决策性和组织性的工作越多,需要更多的调查研究和分析思考,因而管理幅度应小些。第二,计划。事前良好的计划,使工作人员明了目标与任务,可以节省主管者的监督指挥时间,管理层次可以减少。第三,授权。适当的授权可以减少主管的监督时间和精力,使管理幅度增加,层次减少。第四,变动。变动较少的品牌,政策较为固定,各层次监督的人数可以较多,管理层次可以减少。第五,目标。目标明确,可减少主管人员指导工作及纠正偏差的时间,促成层次的简化。第六,意见交流。意见有效交流,可以缩短上下距离,减少管理层次。

早期的管理组织中,管理幅度通常较窄而管理层次较多。其优点是分工明确,便于严格控制,上下级关系容易协调;缺点是管理费用较高,信息沟通困难,不利于发挥下级人员的积极性。随着管理组织不断革新和发展,采用管理幅度较宽、层次较少的结构(扁平型结构)的品牌越来越多,其优点是管理费用较低、信息沟通方便,有利于发挥下级的积极性;缺点是不易实施严格控制,对下属组织人员的相互协调较为困难。

第六,集权与分权。在有些组织中,所有的决策都由高层管理者做出,基层管理人员只管执行高层管理者的指示。另一种情况是,组织把决策权下放到最基层的管理人员手中。前者是高度集权式的组织,而后者则是高度分权式的组织。集权化是指组织中的决策权集中于一点的程度。这个概念只包括正式权威,也就是说,某个位置固有的权力。一般来讲,如果组织的高层管理者不考虑或很少考虑基层人员的意见就进行组织的决策,则这个组织的集权化程度较高。相反,基层人员参与程度越高,或他们能够自主地做出决策,组织的分权化程度就越高。在分权式组织中,采取行动、解决问题的速度较快,有更多的人为决策提供建议。

近年来,分权式决策的趋势比较突出,这与使组织更加灵活和主动地做出反应的管理思想是一致的。在大公司中,基层管理人员更贴近生产实际,对有关问题的了解比高层管理人员更详实。因此,他们对自己管辖内的问题的反应远远快于公司总部的高级主管,处理方式也会更得当。

组织结构的模式分述如下。

职务设计与分析。从品牌的最高层开始,自上而下地绘制组织结构图。我们在研究现有组织的改进时,往往也要自上而下地重新划分各个部门的职责分工。但是,设计一个全新的组织结构往往需要从基层开始,也就是说,组织设计是自下而上的。职务设计与分析是组织设计的最基础工作。职务设计是在目标活动逐步分解的基础上,设计和确定组织内从事具体管理工作所需的职务类别和数量,分析担任每个职务的人员应负的责任以及应具备的素质要求。

部门划分。根据各个职务所从事的工作内容的性质以及职务间的相互关系,依照一定的原则,可以将各个职务组合成被称为“部门”的管理单位。组织活动的特点、环境和条件不同,划分部门所依据的标准也不一样。对同一组织来说,在不同时期的背景中,划分部门的标准也可能会不断调整。

结构的形成。职务设计与部门划分是根据工作要求来进行的。在此基础上,还要根据组织内外能够获取的人力资源,对初步设计的部门和职务进行调整,并平衡各部门、各职务的工作量,以使组织机构合理。如果再次分析的结果证明初步设计是合理的,那么剩下的任务便是根据各自工作的性质和内容,规定各管理机构之间的职责、权限以及义务关系,使各管理部门和职务形成一个严密的网络。

职能式结构。职能式结构是一种以工作为中心进行组织分解的结构,组织从上至下按照相同的职能将各种活动组合起来,一般由采购、制造、销售、财务和行政管理等部门来构成,如图 6-2 所示。表 6-1 概括了职能式组织的特征。

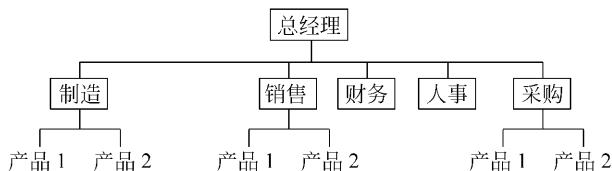


图 6-2 职能式组织结构

表 6-1 职能式组织结构特征概括

关联背景	结构	职能式
	环境	稳定
	技术	例行的、较低的相互依存
	战略目标	内部效率、技术质量
内部系统	经营目标	强调职能目标
	计划预算	基于成功的预算、统计报告
	正式权力	职能经理
优势	鼓励部门内规模经济	
	促进深层次技能提高	
	促进组织实现职能目标	
	在小型中型规模下最优	
	一种或少数几种产品时最优	
劣势	对外界环境变化反应较慢	
	可能引起高层决策堆积、层级超负荷	
	导致部门间缺少横向协调	
	导致缺乏创新	
	对组织目标的认识有限	

事业部式结构。随着新产品的开发和生产项目的不断扩大,品牌的战略与战术决策不再只是数量上的,而是更为复杂和难以预测的。传统的职能式组织结构在品牌生产的多样化中越来越难以适应环境的变化。它不仅难以把所有的职能部门在其长期目标下统一起来,而且也会大大降低品牌各职能部门之间协调的效率。例如,大量的产品需要采用不同的生产工艺,而对其中的各种问题,一个职能管理者是根本无法解决的。因此,多样化的市场情况只能通过品牌采取相应的有差异的销售战略才能应付。品牌必须建立起开发、采购、制造和销售之间更紧密和更可靠的联系。

在这种情况下,人们对目前采用工作原则(或称职能原则)所构成的品牌组织结构进行重新改造,不再是根据职能,而是根据事业部(一般是以产品和产品系列构成为原则)来确定组织结构(如图 6-3)。

在个别的情况下,部门也可以不以产品,而是以项目、生产过程或者地域来