

第五章 决 策

第一节 决策的定义、意义与特征

一、什么是决策

决策就是指组织或个人为了实现某种目标而对未来一定时期内有关活动的方向、内容及方式的选择和调整过程。

狭义的“决策”是在几种行动方案中进行选择。

广义“决策”还包括在做出最后选择之前必须进行的一切活动。一般情况下，我们采用广义的决策概念。

二、决策的特点

组织决策具有以下主要特点：

(一)目标性。(二)可实践性。(三)可抉择性。(四)满意性。选择活动方案的原则是满意原则，而非最优原则 (五)过程性。

决策过程的四个主要阶段：(1)找出制定决策的理由；(2)找到可能的行动方案；(3)对诸行动方案进行评价和抉择；(4)对于付诸实施的抉择进行评价。

因此，决策实际上是一个“决策—实施—再决策—再实施”的连续不断的循环过程。

第二节 决策的类型

一、长期决策与短期决策

从决策影响的时间看，可把决策分为长期决策与短期决策。

长期决策是指有关组织今后发展方向的长远性、全局性的重大决策，又称长期战略决策。

短期决策是为实现长期战略目标而采取的短期策略手段，又称短期战术决策。

二、战略决策与战术决策

从决策调整的对象和涉及的时限来看，组织的决策可分为战略决策和战术决策。

战略决策是事关企业未来的生存与发展的大政方针方面的决策。

与战略决策相对应的战术决策，通常包括管理决策和业务决策，均属于执行战略决策过程的具体决策。

三、集体决策与个人决策

从决策的主体看，可把决策分为集体决策与个人决策。

集体决策是指多个人一起做出的决策；个人决策则是指个人做出的决策。

四、程序化决策与非程序化决策

按问题的重复程度和有无先例可循来分类，决策可以分为程序化决策和非程序化决策。

程序化决策是指那些例行的、按照一定的频率或间隔重复进行的决策。

非程序化决策是指那些非例行的、很少重复出现的决策。这类决策主要处理的是那些非常规性的问题。

五、初始决策与追踪决策

从决策需要解决的问题看，可将组织决策分为初始决策和追踪决策。

初始决策是指组织对从事某种活动或从事该种活动的方案所进行的初次选择；

追踪决策则是在初始决策的基础上对组织活动方向、内容或方式进行重新调整。

六、决策确定型决策、风险型决策 与不确定型

从环境因素的可控程度看，可把决策分为确定型决策、风险型决策与不确定型决策。

确定型决策是指在稳定（可控）条件下进行的决策。

风险型决策也称随机决策，在这类决策中，自然状态不止一种，决策者不能知道哪种自然状态会发生，但能知道有多少种自然状态以及每种自然状态发生的概率。

不确定型决策是指在不稳定条件下进行的决策。在不确定型决策中，决策者可能不知道有

多少种自然状态，即便知道，也不知道每种自然状态发生的概率。

第三节 决策制定过程与决策的影响因素

(一) 识别问题 决策制定过程始于一个存在的问题(problem)，或更具体一些，存在着现实与期望状态之间的差异。问题识别是主观的。在某些事情被认为是问题前，管理者必须意识到差异，他们不得不承受采取行动的的压力，同时，他们必须有采取行动所需的资源。(二) 确定决策准则(三) 给每个决策准则分配权重(四) 拟定方案(五) 分析方案(六) 选择方案(七) 实施方案

在普遍实施前进行“试点”。在试验实证中，应特别注重“可靠性”分析。经过可靠性验证后，可以进入普遍实施阶段。在这一步骤上，要抓好以下工作：

(1)解释与动员；(2)制定具体的实施方案和方法，明确各部门的职责、分工和任务，做出时间和进度安排。

(3)制定各级各部门及执行人员的责任制，确立规范，严明制度，赏罚分明。(4)随时纠正偏差，减少偏离目标的震荡。

(八) 评价决策效果

二、组织决策的影响因素

(一) 环境

环境对组织决策的影响是双重的。

首先，环境的特点影响着组织的活动选择。其次，对环境的习惯反应模式也影响着组织的活动选择。

(二) 过去决策(三) 决策者对风险的态度(四) 组织文化(五) 时间

第四节 决策的方法

一、群体决策方法

组织的大部分决策是群体决策),尤其是对组织活动和人员有深远影响的决策。管理者 40% 以上的时间是在开会,在进行群体决策。

群体决策的优点:

(1)提供更完全的信息和知识;(2)三个臭皮匠胜过诸葛亮;(3)提供更多样的经验和观点;

(4)可以开发更多的可行方案(alternatives);(5)提高解决方案的接受程度;(6)增加正当性。

群体决策的缺点:(1)费时;(2)少数人垄断;(3)服从的压力;(4)“从众现象”(group think),即压抑不同的、少数的或不受欢迎的观点,以建立一致的表像;(5)模糊的责任。

群体决策方法中比较好的方法主要有四种。

(一)头脑风暴法

头脑风暴法(Brainstorming),又称智力激励法、BS法,是由美国创造学家奥斯本于1939年首次提出,于1953年正式发表的一种激发创造性思维的方法。此法经各国创造学研究者的实践和发展,至今已经变成了有效的群体决策的方法。它是为了克服阻碍产生创造性方案而遵从压力的一种相对简单的方法。它是一种思想产生过程,鼓励提出任何种类的方案设计思想,同时禁止对各种方案的任何批评。

(二)名义群体法

名义群体法(Nominal group technique),是指在决策过程中对群体成员的讨论或人际沟通加以限制。具体方法是,在问题提出之后,采取以下几个步骤:

(1)成员集合成一个群体,但在进行任何讨论之前,每个成员独立地写下他对问题的看法。

(2)经过一段沉默后,每个成员将自己的想法提交给群体。然后一个接一个地向大家

说明自己的想法，直到每个人的想法都表达完并记录下来为止(通常记在一张活动挂图或黑板上)。

(3) 群体现在开始讨论，以便把每个想法搞清楚，并做出评价。

(4) 每一个群体成员独立地把各种想法排出次序，最后的决策是综合排序最高的想法。

(三) 德尔菲法

德尔菲法是 20 世纪 60 年代初美国兰德公司的专家们为避免集体讨论存在的屈从于权威或盲目服从多数

的缺陷提出的一种有效的群体决策的方法。其一般程序如下：

(1) 确定调查目的，拟订调查提纲：拟订出要求专家回答问题的详细提纲，并同时向专家提供有关背景材料，如目的、期限、调查表填写方法及其它要求。

(2) 选择一批熟悉本问题的专家，一般为 20 人左右，包括理论和实践等各方面专家。

(3) 以通信方式向各位选定专家发出调查表，征询意见。

(4) 对返回的意见进行归纳综合、定量统计分析后再寄给有关专家。

(5) 看过结果后，再次请成员提出他们的方案。

(6) 重复 4、5 两步直到取得大体上一致的意见。

(四) 电子会议法

电子会议法(Electronic meeting)是将名义群体法与计算机技术相结合的一种最新的群体决策方法。

目前电子会议法所需要的技术已经比较成熟，概念和操作也比较简单。它要求众多的人(可多达 50 人)围坐在一张马蹄形的桌子旁。这张桌子上除了一系列的计算机终端外别无他物。主办者将问题显示给决策参与者，决策参与者把自己的回答打在计算机屏幕上。个人评论和票数统计都投影在会议室内的屏幕上。

二、有关活动方向的决策方法

(一) 经营单位组合分析法

波士顿矩阵,又叫市场增长率-市场占有率矩阵,它是美国波士顿咨询公司(BCG)在1960年时提出的一种产品结构分析的方法。这种方法是把企业生产经营的全部产品或业务的组合作为一个整体进行分析,常常用来分析企业相关经营业务之间现金流量的平衡问题。通过这种方法,企业可以找到企业资源的产生单位和这些资源的最佳使用单位。

业务分类:1.高增长/低竞争地位的问题型业务;2.高增长/强竞争地位的“明星”业务;3.低增长/强竞争地位的“现金牛”业务;4.低增长/弱竞争地位的“瘦狗”型业务

通常有四种战略目标分别适用于不同的业务。

(1)发展 继续大量投资,目的是扩大战略业务单位的市场份额。主要针对有发展前途的问题业务和明星中的恒星业务。

(2)维持 投资维持现状,目标是保持业务单位现有的市场份额,主要针对强大稳定的现金牛业务。

(3)收获 实质上是一种榨取,目标是在短期内尽可能地得到最大限度的现金收入,主要针对处境不佳的现金牛业务及没有发展前途的问题业务和瘦狗业务。

(4)放弃 目标在于出售和清理某些业务,将资源转移到更有利的领域。这种目标适用于无利可图的瘦狗和问题业务。

(二) 政策指导矩阵

政策指导矩阵,又称荷兰皇家—壳牌石油公司政策指导矩阵。它是由荷兰皇家—壳牌公司(Royal Dutchshell)创立的,主要是用矩阵来根据市场前景和竞争能力定出各经营单位的位置。

市场前景分为吸引力强、吸引力中等、无吸引力三类,并用赢利能力、市场增长率、市场

质量和法规限制等因素加以度量。

竞争能力分为强、中、弱3类，由市场地位、生产能力、产品研究和开发等因素决定。

根据对市场前景和竞争能力这两种标准和三个等级的组合，可把企业的经营单位分成九种不同类型。

三、有关活动方案的决策方法

根据未来情况的可控程度，可把有关活动方案的决策方法分为三大类：确定型决策方法、风险型决策方法和不确定型决策方法。

(一) 确定型决策方法

在比较和选择有关活动方案时，无论备选方案有多少，每一方案都只有一个确定无疑的结果，这种决策称为确定型决策。确定型决策方法主要有线性规划和量本利分析法等。

1. 线性规划

线性规划(Linear Programming)是运筹学的一个分支，用来处理在线性等式及不等式组的条件下，求线性目标函数的极值问题的方法。

线性规划研究的问题主要有两类；一是某项任务确定后，如何统筹安排，尽量做到用最少的人力、物力资源去完成这一任务；二是有一定数量的人力物力资源，如何安排使用它们，使得完成任务最多。其主要应用在运输问题、生产的组织与计划问题、合理下料问题、配料问题、布局问题等方面。

2. 量本利分析法

量本利分析法，又称保本分析法或盈亏平衡分析法。量本利分析的基本原理，通过研究企业在经营中一定时期的成本、产量和利润之间的变化规律，掌握盈亏变化的临界点。

(1) 公式计算法

是用公式来表示在经营中一定时期的成本、产量和利润之间的关系的方法。

(二) 风险型决策方法

在比较和选择有关活动方案的决策时，如果未来情况不止一种，而且管理者不知道哪种情况会发生，但知道各种情况发生的概率，则为风险型决策。风险型决策常用决策树法。

决策树法是用树状图形来分析和选择行动方案的一种系统分析方法。它通过图示罗列解题的有关步骤以及各步骤发生的条件与结果来进行决策。近年来出现的许多专门软件包可以用来建立和分析决策树。

决策步骤是：

第一步，画出决策树形图。

第二步，计算损益值。损益值，或称期望值，是衡量决策利弊、优劣的数量表示方式。

第三步，比较不同方案损益值的大小，期望值最大的一个方案分支，即为最优方案。

(三) 不确定型决策方法

不确定型决策有以下特点：

- (1) 存在决策者无法控制和预知的两种或两种以上的自然状态(比如“产品畅销”、“滞销”)；
- (2) 各自然状态发生的可能性(概率) 不能预期；
- (3) 各可选方案的未来收益不能有效估算。

常用的不确定型决策方法有大中取大法、小中取大法、中庸法和最小最大后悔值法等。

1. 大中取大法：管理者持乐观态度，从每个方案中取最大值，再比较，取最大的方案为确定方案。

2. 小中取大法：管理者持悲观态度，从每个方案中取最小值，再比较这些值，取其中最大的为确定方案。

3. 中庸法：管理者既不乐观也不悲观，而是中庸态度。

4.最小最大后悔值法 : (1) 计算各方案的机会损失(代表一种后悔程度) ; (2) 找出各方案最大机会损失 ;

(3) 从最大机会损失中取最小值即为决策方案。

第五节 预 测

一、预测的含义与作用

(一) 什么是预测

所谓预测 , 是指组织对未来环境所做出的估计。

(二) 预测的作用

二、预测的种类与程序

(一) 预测的种类

1 . 根据预测的内容分为社会预测、经济预测和技术预测。

2 . 长期预测、中期预测和短期预测

长期预测一般在 5 年以上 ; 中期预测的时间在 3 个月到 2 年 ; 短期预测的时间在 3 个月以内 , 一般是一周或一个月。微观预测以中、短期为主 , 宏观预测以长期预测为主。中、短期预测常用时间系列法 , 长期预测常用因果关系法

3 . 根据预测的性质分为定性预测和定量预测

(1) 定性预测 : 由预测者利用以往的经验, 凭借直觉做出的预感和猜测, 其结果的准确与否取决于预测者的知识和经验, 因而带有较大的主观性。

(2) 定量预测 : 是运用数学或统计方法建立模型, 以对统计数据进行分析, 从而得出结论。

(二) 预测的程序

1 . 确定预测的目标 , 提出课题和任务。2 . 搜集与预测对象直接及间接有关的资料 , 并加以整理。

3 .确定预测方法 ,进行预测。4 .评定预测结果。对获取的预测结果进行评价 5 .将预测结果交付决策。

(三) 对预测准确度问题的合理态度

1.存在预测偏差的客观必然性

2.努力提高预测准确度：(1)努力保证预测依据的资料完全、准确可靠。(2)要集思广益，吸收各方面的成果和智慧。(3)积极采用不同的预测手段和方法，改进预测技术。

三、预测方法简述

(一) 外推法

这是利用过去的资料来预测未来状态的方法。外推法在短期和近期预测中用的较多。其中常用的一种方法是时间序列法。

时间序列法是按时间将过去统计得到的数据排列起来，分析它的发展趋势。其最重要的特征是数据具有不规则性。为了尽可能减少偶然因素的影响，一般采用移动算术平均法和指数滑动平均法。

1 . 移动算术平均法：假设未来的状况与较近时期有关，而与更早的时期关系不大。

2 . 指数滑动平均法：只利用过去较近的一部分时间序列。

(二) 因果法

因果法是研究变量之间因果关系的一种定量方法。变量之间的因果关系通常有两类：一类是确定性关系，也称函数关系；另一类是不确定性关系，也称相关关系。因果法就是要找到变量之间的因果关系，据此预测未来。

1 . 回归分析法。

2 . 计量经济学方法。用经济计量方法建立的预测模型主要有结构经济计量模型和时间序列

模型等。

(三) 直观法

直观法主要靠人的经验和综合分析能力来预测。前述的头脑风暴法、名义群体法、德尔菲法和电子会议法等四种方法都可以作为直观法进行预测。

(四) 其他预测方法

第七章 战 略

战略的层次及其分析

一、公司层战略

(一) 什么是公司层战略

公司层战略(corporate-level strategy) ,又称总体战略 ,是企业最高层次的战略。它需要根据企业的目标 ,选择企业可以竞争的经营领域 ,合理配置企业经营所必需的资源 ,使各项经营业务相互支持、相互协调。

(二) 公司层战略的类型

1. 稳定型战略

稳定型战略(stability strategy) ,是指企业准备在战略规划期使企业的资源分配和经营状况基本保持在目前状态和水平上的战略。

(1) 无变化战略 :除按通货膨胀率做调整外 ,其他保持不变。

(2) 维持利润战略 :维持过去的经营状况和效益 ,实现稳定发展。

(3) 暂停战略 :企业遇到问题时 ,在一段时期内降低企业的目标和发展速度 ,以便有充分的时间来重新实现资源的优化配置。

(4) 谨慎实施战略 :企业外部环境中的某一重要因素难以预测或变化趋势不明显时 ,企业有

意识地降低实施进度。

2. 增长型战略

增长型战略(growth strategy) ,是指一种使企业在现有的战略基础水平上向更高一级的目标发展的战略。

(1)集中于单一产品或服务的单一战略 :以快于以往的发展速度增加企业目前的一个产品或服务的销售额、利润和市场份额。

(2) 同心多样化战略 : 增加与企业目前的产品或服务相类似的新产品或服务。

(3) 纵向一体化战略 : 分为前向一体化和后向一体化两种类别。

(4)横向一体化战略 : 与同心多样化类似 , 新增加的产品和服务与目前的产品和服务紧密相联。

(5)复合多样化战略 : 是纵向一体化战略和横向一体化战略的复合 , 增加与企业目前的产品或服务显著不同的新产品或服务。

3. 收缩型战略

收缩型战略(retrenchment strategy) ,是指企业从目前的战略经营领域和基础水平收缩和撤退。与稳定战略和增长战略相比 , 收缩型战略战略是一种消极的发展战略。也可以说 , 收缩型战略是一种以退为进的战略态势。

(1) 抽资转向战略 : 对原有的业务领域进行压缩投资、控制成本 , 以改善现金流为其他业务领域提供资金。

(2) 放弃战略 : 指将企业的一个或几个主要部门转让、出卖或者停止经营。

(3) 清算战略 : 是指卖掉其资产或停止整个企业的运行而终止一个企业的存在。

4. 组合型战略

组合型战略(combination strategy) ,是指同时实行两种或多种前面提到的战略。大型企业常

常采用它们，因为其拥有较多的战略业务单位，由于企业业务可能分布在完全不同的行业和产业群之中，所面临的外界环境和资源条件不完全相同，因此采取组合型战略。

混合型战略是其他三种战略态势的一种组合，其中组成该组合型战略的各战略态势称为子战略。

(1) 同一类型战略组合：企业采取稳定、增长和收缩中的一种战略态势作为主要战略方案，但具体的战略业务单位由不同类型的同一种战略态势来指导。

(2) 不同类型战略组合：企业采用稳定、增长和收缩中的两种以上战略态势的组合，这是严格意义上的组合型战略，也称为狭义组合型战略。

2. 产品/市场演变矩阵

美国学者 C.W. Hofer 针对通用矩阵的局限性，设计出一个具有 15 个方格的矩阵，用以评价企业的经营状况。

3. 三种矩阵的选择

一般，企业如果考虑其总体投资组合，可首先选择波士顿矩阵。它简单，所需要的数据也最少。

企业如果需要着重分析某项或某些经营业务，可选择是使用 GE 矩阵或选择产品/市场演变矩阵。选择的因素主要有：(1) 企业的类型。小型的多种经营企业多采用产品/市场演变矩阵；大型企业则多运用 GE 矩阵。

(2) 经营业务的集中程度。经营业务之间如果处于松散状态，可运用 GE 矩阵确定企业的经营状况；如果大部分业务集中在少数几个密切相关的产品/细分市场上，则应选择产品/市场演变矩阵。(3) 产品生命周期。当产品处于生命周期的初期发展阶段时，可选择产品/市场演变矩阵。

二、事业层战略

(一) 什么是事业层战略

事业层战略(business -level strategy) ,是公司的二级战略 ,常常被称做业务战略或竞争战略。业务战略涉及各业务单位的主管及辅助人员。其主要任务是将公司战略所包括的企业目标、发展方向和措施具体化 ,形成本业务单位具体的竞争与经营战略。

1.成本领先战略

是指企业通过在内部加强成本控制 ,在较长时间内保持产品成本处于同行业的领先水平 ,并以低成本作为竞争的主要手段 ,使自己在激烈的市场竞争中保持优势 ,获取高于平均水平的利润。

2.差异化战略

是指企业为了使产品有别于竞争对手而突出一种或数种特征 ,以巩固产品的市场地位 ,借此胜过竞争对手的产品的一种战略。

3.集中一点战略

集中一点战略是指企业在详细分析外部环境和内部条件的基础上 ,选定一个特定目标市场提供产品和服务 ,把自己的生产和经营活动集中在该市场上进行 ,以建立企业的竞争优势及市场地位。

(三) 事业层战略分析方法

1.行业竞争结构分析法

迈克尔·波特(Michael Porter)于 20 世纪 80 年代初提出了五种力量模型 ,行业竞争结构分析法确认并评价这五种力量对行业竞争结构的影响。规模经济的存在、技术和专业诀窍的获取能力、学习和经验曲线效应、品牌偏好与顾客的忠诚度、资源要求、分销渠道的建立、管理当局的政策、关税和国际贸易的限制等因素决定了潜在竞争对手将面临的进入壁垒。

进入该行业的可能性主要取决于该行业的前景如何，行业增长率高表明未来的赢利性强，而眼前的高利润也颇具诱惑力。

对潜在竞争对手研究，还包括其退出障碍。其影响因素有固定资产专业化程度、退出成本、协同关系密切程度、感情障碍以及政府和社会的限制。

(3) 替代品的威胁分析

替代品是指那些与企业产品具有相同功能的或类似功能的产品。

决定替代品压力大小的因素主要有：替代品的盈利能力、替代品生产企业的经营策略、购买者的转换成本。替代品限定了公司产品的最高价。替代品对公司不仅有威胁，也可能带来机会。

(4) 购买者的讨价还价能力

(5) 供应商的讨价还价能力

影响供应商的讨价还价能力的因素主要有：供应商所在行业的集中化程度、供应商产品的标准化程度、供应商所提供的产品在企业整体产品成本中的比例、供应商提供的产品对企业生产流程的重要性、供应商提供产品的成本与企业自己生产的成本之间的比较、供应商提供的产品对企业产品质量的影响、企业原材料采购的转换成本以及供应商前向一体化的能力。

要成功地应对以上五种力量竞争，公司战略必须做到：

第一，尽可能的摆脱这五种力量的不利影响，使其朝着有利于公司的方向改变；

第二，加强创新，建立强大的、安全的持续竞争优势。

行业竞争结构分析法有助于管理者分辨各种竞争压力，评估竞争强度，把握行业的总体竞争

结构，最终制

定出成功的竞争战略。

2.SWOT 分析法

SWOT 分析，将公司的内部分分析与产业竞争环境的外部分析结合起来，把企业内外环境所形成的机会(Opportunities)、威胁(Threats)、优势(Strengths)、劣势(Weaknesses)四个方面的情况结合起来进行分析，以寻找制定适应本企业实际情况的战略。是一种最常用的企业内外环境战略因素综合分析方法。

SWOT 分析的步骤一般如下：第一，罗列企业的优势和劣势，可能的机会与威胁；第二，将优势、劣势与机会、威胁相组合，形成 SO、ST、WO、WT 策略；第三，对 SO、ST、WO、WT 策略进行甄别和选择，确定应该采取的具体战略与策略。

SO 战略就是依靠内部优势去抓住外部机会的战略。WO 战略是利用外部机会来改进内部弱点的战略。

ST 战略就是利用企业的优势，去避免或减轻外部威胁的打击。WT 战略就是直接克服内部弱点和避免外部威胁的战略。

SWOT 分析的基本点：企业战略的制定必须使其内部能力(强处和弱点)与外部环境(机遇和威胁)相适应，以获取经营的成功。

3.价值链分析法

Michael E.Poter 的价值链(value chain)理论指出，公司之间的竞争首先是基于价值链的竞争。Poter 认为企业每项生产经营活动都是其创造价值的经济活动，企业所有的互不相同但又相互联系的生产经营活动，便构成了创造价值的一个动态过程，即价值链。

价值链的组成部分包括原材料收发和管理、生产制造、产品出厂的运储及管理、市场营销以及服务等五项主体活动以及公司的基础设施、人力资源管理、技术开发和采购四项支持性活动，九项活动的网状结构便构成了价值链

核心价值观位于核心能力中心，属于第一维度，是核心能力的起源；组织与管理是核心

能力的第二维度；

知识与技能是核心能力的第三维度，它主要指企业员工所具有的知识、特殊技术、技能和对科学的理解程度，反映出企业员工的技术素质和科研、开发能力；软件与硬件是企业核心能力第四维度。

三、职能层战略

（一）什么是职能层战略

职能层战略，考虑如何有效组合企业内部资源来实现总体战略和业务单元战略。它更注重企业内部主要职能部门的短期战略计划，以使职能部门的管理人员能够清楚地认识到本部门在实施企业总体战略和业务单元战略中的责任与要求。该战略更强调“如何将一件事情做正确”。从本质上，它必须体现各职能如何适应总体战略和业务单元战略的要求。职能层战略，主要表现为：即企业文化战略、营销战略、品牌战略、产品战略、技术发展战略、物流战略、人力资源战略、财务战略和成本战略等。

（二）职能层战略的作用

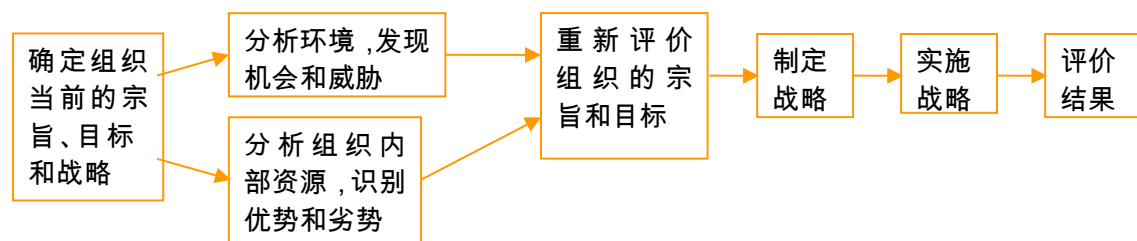
第三节 战略管理过程

战略管理过程，是指战略分析、选择、实施以及评价和调整的过程。

战略管理包含四个关键要素：

战略分析——了解组织所处的环境和相对竞争地位； 战略选择——战略制定、评价和选择；

战略实施——采取措施发挥战略作用。 战略评价和调整——检验战略的有效性。



一、确定组织当前的宗旨、目标和战略、二、分析环境 ,发现机会和威胁、三、分析组织内部资源 , 识别优势和劣势、四、重新评价组织的宗旨和目标 、五、制定战略

第一步是制定战略选择方案。第二步是评估战略备选方案。评估备选方案通常使用两个标准 :一是考虑选择的战略是否发挥了企业的优势、克服了劣势 ,是否利用了机会 ,将威胁削弱到最低程度 ;二是考虑选择的战略能否被企业利益相关者所接受。第三步是选择战略。即最终的战略决策 ,确定准备实施的战略。

六、实施战略、七、战略评价和调整

第八章 组织理论综述

第一节 组织概述

凡有管理的地方 ,必有组织 ,决不存在没有组织的管理 ;同样 ,凡有组织 ,必定需要管理 ,也决不存在没有管理的组织。组织是一切管理的载体 ,管理不过是组织维持其存在和发展的方式。

组织理论研究的对象是人类的各种组织及其活动。

一、几个重要的概念

在组织理论的研究过程中 ,存在三个重要的相关概念 ,就是组织、组织结构和组织职能。

(一) 什么是组织

巴纳德将组织定义为“有意义地加以协调的两个或两个以上的人的活动或力量的协作

系统”。

哈罗德·孔茨则把“组织”定义为“正式的有意形成的职务结构或职位结构”。

一些学者将组织区分为有形与无形，即组织机构与组织活动。

无形的组织活动与有形的组织机构之间的关系是一种手段与目的的关系。

1.实体组织

从实体角度看，组织是为实现某一共同目标，经由分工与合作，及不同层次的权力和责任制度而构成的人群集合系统。

这个概念具有三层含义：

- (1) 组织必须具有目标。
- (2) 组织必须有分工与协作。
- (3) 组织要有不同层次的权力与责任制度。

2.无形的“组织”活动

无形的“组织”活动，是指在特定环境中为了有效地实现共同目标和任务，确定组织成员任务及各项活动之间的关系，对资源进行合理配置的过程。其主要内容包括：

- (1) 组织机构的设计。
- (2) 适度和正确授权。
- (3) 人力资源管理。
- (4) 组织文化建设。

(二) 组织结构

组织结构是描述组织的框架体系。就像人类由骨骼确定体形一样，组织也是由结构来决定其形状的。

组织结构的内容首先是对组织内部进行分工,分配任务,形成上下左右的部门联系以及上下下的职位结构,通常可以用图表表示;此外,还包括运行机制,如控制程序、信息系统、奖惩制度以及各种规章制度。

(三) 管理的组织职能

运用管理的组织职能,实现既定的组织目标,需要完成组织结构化设计、组织资本的构建和组织变革等重要活动环节。各活动环节之间存在着相辅相承的关系。

1. 组织结构化与组织资本

组织结构化依靠组织结构的相应设计和选取,通过岗位管理制度的制定,适应组织目标的要求。组织结构是组织资本的载体,不同类型的组织其组织资本的构成要素及其影响也不同。

2. 组织结构化与组织变革

组织结构化的一般结果就是组织功能的具体固化。组织结构化的内容过细,会导致组织运作充斥官僚气氛而缺乏生机,限制组织变革的顺利实施。因此,不同类型的组织,需要选取不同的组织结构化的方式和程度。

组织结构化与组织变革之间存在着对立统一关系。组织变革是对原有的组织结构化内容的否定;组织变革的成果又要通过新的组织结构化过程来具体固化,以实现组织变革所追求的目标。

3. 组织资本与组织变革

组织资本通常可以依靠组织内人力资源的学习过程和组织文化的提升实现增长。当组织资本增长到一定程度时,就会提出相应的组织变革的要求。一般地,组织可以通过重新设计组织结构和岗位制度,满足组织资本增长所提出的变革要求。

二、正式组织与非正式组织

（一）正式组织的活动与非正式组织的产生

组织设计的目的是为了建立合理的组织机构和结构，规范组织成员在活动中的关系。设计的结果是形成所谓的正式组织。

非正式组织是伴随着正式组织的运转而形成的。形成过程和目的的不同，决定了它们的存在条件也不一样。

正式组织的活动以成本和效率为主要标准。维系正式组织的，主要是理性的原则。

非正式组织则主要以感情和融洽的关系为标准。维系非正式组织的，主要是接受与欢迎或孤立与排斥等感情上的因素。

（二）非正式组织的影响

1.非正式组织的积极作用

（1）可以满足职工的需要。如“归属”、“安全”的需要等。

（2）人们在非正式组织中的频繁接触会使相互之间的关系更加和谐、融洽，从而易于产生和加强合作的精神。

（3）非正式组织虽然主要是发展一种工余的、非工作性的关系，但是它们对其成员在正式组织中的工作情况也往往是非常重视的。

（4）非正式组织也是在某种社会环境中存在的。往往会自觉或自发地帮助正式组织维护正常的活动秩序。

2.非正式组织可能造成的危害

（1）非正式组织的目标如果与正式组织冲突，则可能对正式组织的工作产生极为不利的影响。

（2）非正式组织要求成员一致性的压力，往往也会束缚成员的个人发展。

（3）非正式组织的压力还会影响正式组织的变革，发展组织的惰性。

3.积极发挥非正式组织的作用

(1)利用非正式组织,首先要认识到非正式组织存在的客观必然性和必要性,允许、乃至鼓励非正式组织的存在,为非正式组织的形成提供条件,并努力使之与正式组织吻合。

(2)通过建立和宣传正确的组织文化来影响非正式组织的行为规范,引导非正式组织提供积极的贡献。

第二节 组织理论研究成果评介

一、组织理论的发展及其分类

以理论研究成果所处的时期和发表的先后次序为标准进行分类,可将组织理论划分为三个发展阶段:

① 古典组织理论;② 近代组织理论;③ 现代组织理论。

以研究内容和所属学术流派为标准进行分类,可将组织理论分为组织结构化、组织资本和组织变革等方面。

本书将组织理论发展的历史流派演变分为六个阶段:

科学管理时期(20世纪初至20世纪30年代); 行为科学时期(20世纪30年代-50年代)

科学决策时期(20世纪40年代-50年代); 系统科学时期(20世纪60年代-70年代)

文化管理时期(20世纪80年代-90年代); 变革创新时期(20世纪90年代以来)。

1.科学管理时期:主要以泰罗、法约尔、韦伯为代表。如:泰罗进行了针对性的岗位制度设计,法约尔最先提出了管理的组织职能,韦伯开创了组织结构研究的先河。

2.行为科学时期:主要以梅奥、利克特、麦格雷戈、阿吉里斯、赫茨伯格为代表。强调组织中的社会、心理系统及人的行为因素的作用;强调组织结构设计中要把握满足组织成员的期望和需要,以及提高效率等原则。

3.科学决策时期:主要以巴纳德的《经理人员的职能》和西蒙的《管理决策的新科学》的出

版问世为分界线，表明组织理论的研究已进入决策理论时期。

针对组织结构和制度问题，巴纳德提出了管理权限、特殊化和决策等理论体系；西蒙继承并完善了巴纳德的研究成果，认为组织中必须强调权威的作用，这种权威就是正确地决策，组织需要明确的组织目标作为角色约束和活动的准则。

4.系统科学时期：在20世纪60年代以后，本尼斯出版了《组织发展与官制体制的命运》，以及卡斯特与罗森茨韦克于1979年出版了《组织与管理：系统与权变的观念》，标志组织理论研究已进入系统理论时期。

5.文化管理时期：文化管理时期的主要的特点是注重于组织文化的研究，认为组织内的文化才能真正调节和控制组织行为。

6.变革创新时期：这一时期主要以圣吉(Peter M. Senge)的“学习型组织”理论以及哈默(M. Hammer)和钱辟(J. Champy)的“流程再造”(Business Process Reengineering)理论为标志。

圣吉认为为适应和生存而学习是必要的，但必须是开创性的学习，组织可以借助“五项修炼”提升组织能力。

哈默和钱辟认为为适应信息技术迅猛发展和知识型经济来临，组织应更为关注“人的使命”及培养人的学习能力，必须进行不断的组织变革和创新。

二、几个具有代表性的理论研究成果

1.法约尔的组织过程理论

法约尔明确指出：没有组织就无法发挥组织的功能。他从社会组织的论述入手，对组织的构成因素、组织的职能、组织的管理与运行原则、组织中的参谋机构机组之中的跳板原则等方面进行系统的研究。

法约尔：“组织这个词近来为表示经营的方法而被广泛使用，正确地讲，它同管理有着同样的含义。组织的目的是实现计划、组织、调节、控制。”

法约尔的组织理论起着承上启下的作用。首先，法约尔在组织研究方面继承和发展了泰罗的很多思想。

其次，法约尔将管理与组织结合起来，并认为组织与管理是同一个含义。

法约尔在以上基础上，形成了他的社会组织理论。

2. 麦格雷戈的 X 理论和 Y 理论

X 理论的主要观点：人的本性是坏的，一般人都有好逸恶劳、尽可能逃避工作的特性；由于人有厌恶工作的特性，因此对大多数人来说，仅用奖赏的办法不足以战胜其厌恶工作的倾向，必须进行强制、监督、指挥、惩罚和威胁，才能使他们付出足够的努力去完成给定的工作目标；一般人都胸无大志，通常满足平平稳稳地完成工作，而不喜欢具有“压迫感”的创造性的困难工作。

Y 理论的主要观点是：人并不是懒惰，他们对工作的喜欢和憎恶决定于这工作对他是一种满足还是一种惩罚；在正常情况下人愿意承担责任；人们都热衷于发挥自己的才能和创造性。

对比 X 理论及 Y 理论，它们的差别在于对工人的需要看法不同，因此采用的管理方法也不相同。

3. 巴纳德的组织平衡理论

巴纳德认为，组织一旦建立，其最终目的就是组织的存续。只有组织保持平衡了，组织才能发展，反之组织就会衰弱。

所谓组织的平衡就是贡献与诱因的平衡。诱因具有使组织的参加者经济的和非经济的动机得到满足的效用。如果诱因和贡献平衡，组织的参加者就会对工作产生积极性。

组织的平衡公式：

贡献 ≤ 诱因 → 组织存续和发展

诱因和贡献的种类和内容非常多，并且因组织成员的不同而相异。

对于经营者来说,其贡献是向组织提供经营服务,作为报酬,将获得工资、高级职员的奖励和对事业欲望的满足感等诱因。

对于职工来说,其贡献是提供一定时间的劳动,作为报酬,将获得工资、福利设施、晋升机会等诱因。

消费者的贡献是选择企业所生产的产品或服务并支付报酬,诱因是产品或服务的价格和质量。

销售者的贡献是协助企业组织加强产品的销售,诱因除流通过程中的赚头外,还有资金方面的照顾、经营方面的指导和回扣。

巴纳德认为,组织是由两个过程构成的:一是整体适应环境变化的过程;二是创造诱因并将其分配给成员个人的过程。前者与生产有关,后者与分配有关。组织的效率不仅与组织内部的效率有关,而且还与组织对外部环境的适应性有关。

因此,组织的平衡过程就可以分为两部分:

一是组织的对内平衡;二是组织的对外平衡。

(1)组织的对内平衡:组织的对内平衡是指有效地分配诱因,确保给每个成员的诱因与贡献的平衡。

诱因可以分经济的与非经济的两个方面:

巴纳德认为“.....物质诱因如果得不到其他诱因的帮助,或超过生理学上的必要标准,它就会变成没有力量的诱因。”

非经济的诱因主要有:理想的满足;集团的一致性;参与的感受;团结的状况。

对于诱因,可以通过刺激与说服的方法来合理地分配。

客观方面——刺激;

主观方面——说服：一是运用强制的方法；二是证明诱因的合理性；三是向成员灌输新的动机。

巴纳德主张实行差别诱因原则，即依据贡献的大小来分配经济的与非经济的诱因。

(2) 组织的对外平衡：组织的对外平衡，是指组织与外部环境之间的保持平衡

为了适应环境，组织有时就必须改变目的。比如，企业有时或者改变经营目的，或者改变竞争战略、投资战略、市场战略。

4. 卡斯特·罗森茨韦克的系统与权变组织理论

卡斯特与罗森茨韦克从权变的观点论述了组织与管理的背景，并分析了管理价值观对组织与管理理论和实践的影响。

他们首先提出组织是一个开放系统；其次，卡斯特与罗森茨韦克强调了组织的整体系统观。

在组织内部存在若干分系统。组织的目标和价值系统是这些分系统中较为重要的部分。组织的很多价值观来源于社会文化环境。

组织技术系统是指完成工作任务所需要的知识。技术是随着组织任务的变化而改变的。技术不仅影响组织的社会心理分系统，而且影响组织的结构。

组织中也有社会心理分系统：它不仅受外部环境的影响，也受组织内部的任务、技术和结构的影响。

组织还包含结构关系分系统。组织结构是通过组织图、职位与工作说明、规划和程序等方面表现出来的。

卡斯特和罗森茨韦克又提出了组织的权变观念：“组织是个系统，它由各分系统组成，由可识别的界线与其环境超系统区别开来。权变观点所要研究的是组织与其环境之间的相互关系和各分系统之间的相互关系，以及确定关系模式即各变量的形态。权变观点强调的是组织的多变量性，并力图了解组织在变化着的特殊环境中运营的情况。权变观点最终目的在于

提出最适宜于具体情况的组织设计和管理行动。”

权变观点承认每个组织的环境和内部各分系统都有自己的特色，从而为设计和管理具体组织提供了依据。权变观点致力于在组织与其环境之间以及在各个分系统之间寻求最大的一致性。

权变理论认为，不同类型的组织都有其适当的关系模式。

这种模式可以大体上概括为两类：稳定-机械式组织模式和适用-有机组织模式。

采取稳定-机械式组织的模式的条件是：

① 环境相对稳定和确定；② 目标明确而持久；③ 技术相对统一而稳定；④ 按常规活动且生产率是主要目标；⑤ 决策可以程序化，从而协调和控制过程倾向于采用严密等级系统。

适用--有机组织模式的条件是：

① 环境相对不稳定和不确定；② 目标多样化并不断变化；③ 技术复杂和多变；④ 有许多非常规活动，在这些活动中创造性和革新性很重要；⑤ 使用探索式决策过程，而协调与控制常常相互作用，系统等级层次较少，具有较大的灵活性。

5. 钱皮的组织变革和重组理论

钱皮认为组织变革必须自上而下具备战略眼光，需要在设计和实施过程中有广泛的参与性。特别是高级管理层人员要对组织变革的必要性及方向达成一致。

为了避免出现分歧，至少要在以下三个方面取得共识：

- ① 我们为何要进行变革？② 我们的变革过程是怎样的？或哪些方面要进行变革？
- ③ 谁将对变革设计及其结果负责？

有效的组织变革设计与实施，需要经常地进行沟通，需要依靠有效的组织学习过程作为基础和保证。

