

现代企业管理认知



学习目标

- ◎ 掌握企业管理的概念、性质和职能；
- ◎ 了解企业管理理论的发展过程；
- ◎ 深入了解现代企业组织结构的组成和形式；
- ◎ 了解公司章程的概念和性质；
- ◎ 掌握公司章程的记载事项和法律效力。



案例导入

企业管理的几种问题表现

1. 机构臃肿,决策实施艰难

一家生产照相机、测量仪器等光学仪器的工厂,老厂长因年老体衰辞职以后,厂里民主选举原来的秦副厂长为厂长。秦厂长是名牌大学精密仪器制造专业本科毕业生,长期在该厂工作,先后担任技术员、车间主任、分厂副厂长等职务,又学过企业管理。上任之后,他看到组织机构存在不少问题:全厂职工 2 400 人,行政科室就有 56 个,每个科室有科长、副科长,还有好几名科员,全厂科室干部 800 多人,占全厂职工人数的 1/3。科室人多,推诿扯皮现象非常严重,造成管理效率低下。为此,秦厂长决定进行组织机构调整,把相关科室合并,精简出来的人充实到第一线去。这一方案在各层次决策会上顺利通过,各级干部也拥护,但到具体实施方案时,却难以进行。

2. 组织僵化

一家超级市场,由于其公司的商品管理员、销售员、出纳等都是由兼职的从业人员担任,兼职人员只在一天当中极有限的时间来工作,因此,必须在限定的时间内适当地处理限定的工作。公司印制了“待客”“商品陈列”“现金出纳处理”“销货场清理”等种种工作手册给这些兼职人员使用。然而,这些手册是根据正常状态的工作流程截取其特定的部分而制定的,缺乏异常状况发生时的应对措施,在实际工作中妨碍了组织的灵活运作,造成了组织僵化。

3. 组织机构不能适应规模变化

上海汽车工业销售总公司原名为上海汽车工业供销公司,主要承担上海大众汽车的桑塔纳轿车国内总销售。该公司原来只是从事单纯供销业务的专业公司,

如今转变为一个融整车、配件经营、储运分流、材料供应、采购协调、库存管理、财务核算等为一体的大型综合性物资流通公司。随着公司的快速发展,原来的组织机构暴露了许多弊端,如流通不畅,总经理工作负担繁重、决策缓慢,权责不清,权力高度集中等问题。公司原来的组织机构不得不进行改革。

4. 缺乏人本管理

日本明星网计算机服务公司由津留晃一在1982年创立,它是一个300多人的高技术企业,年销售额曾高达44亿日元,被舆论界誉为高新技术的“希望之星”。然而,该企业只把员工视为赚钱的机器,忽视了员工的其他需求和员工的发展,致使企业失去了凝聚力,经历10年风光之后于1992年因负债50亿日元而倒闭。

人本管理的核心就是以人为中心进行管理。一个企业的建立当然是为了赚钱,然而一个员工进入企业接受管理却不仅仅是为了赚钱。一个人除了基本生存需要之外,还有更高级的心理需要,如社会需要、自我实现的需要等,这些都不是一个“钱”字能解决的。

思考:

针对以上四个案例,初步提出解决方法。

1988年,邓小平同志提出“科学技术是第一生产力”,随即引发全国各行各业积极运用科技力量解放生产力,促进生产。科学管理思想认为,对于一个企业,管理水平和科学技术都是最根本、最重要的生产力。本学习情境依次介绍企业管理的概念、性质和职能,企业管理理论以及企业组织结构的设计和公司章程的制定,带领大家较深刻地认识现代企业管理。

任务一 了解企业管理

一、企业管理的概念

企业管理是指由企业经理人员或经理机构对企业的经济活动过程进行计划、组织、指挥、协调、控制,以提高经济效益、实现营利为目的的活动的总称。

企业管理的概念有以下三层含义:

(1) 管理采用的措施是计划、组织、控制、激励和领导这五项基本活动。这五项活动又被称为管理的五大基本职能。所谓职能是指人、事物或机构应有的作用。每个管理者工作时都是在执行这些职能中的一个或几个。

(2) 企业管理概念中的第二层含义是第一层含义的目的,即利用上述措施来协调人力、物力和财力方面的资源。所谓协调是指同步化与和谐化。一个组织要有成效,必须使组织中的各个部门、各个单位,直到各个人的活动同步与和谐;组织中人力、物力和财力的配备也同样要同步、和谐。只有这样才能均衡地达到多元的组织目标。例如,一个以汽车为其主要产品并且管理良好的企业,它在人力、设备、厂房和资金方面都有一个适当的比例,每个部门、每个单位,以至每个人什么时间做什么、何时完成、送到什么地点,都有严格的规定,这样才能保证用较低的成本,生产出高质量的汽车。这就如同一支配合良好的乐队,尽管大家各

奏各的音调,配合起来则是一首美妙的交响曲。

(3) 企业管理概念中的第三层含义又是第二层含义的目的。协调人力、物力和财力资源是为使整个组织活动更加富有成效,这也是管理活动的根本目的。

二、企业管理的性质

企业管理作为社会活动的主要组成部分,起源于企业员工劳动的集体性以及企业成员在劳动和社会生活过程中相互交往的必要性。作为一种特殊的实践活动,企业管理具有自己独特的性质。

1. 企业管理的二重性

管理二重性是指管理的自然属性和社会属性。管理的二重性是马克思主义关于管理问题的基本观点。它反映出管理的必要性和目的性。所谓必要性,是指管理是生产过程固有的属性,是有效的组织劳动所必需的;所谓目的性,是指管理直接或间接地同生产资料所有制有关,反映生产资料占有者组织劳动的基本目的。

(1) 管理的自然属性。管理的自然属性是指管理是由许多人进行协作劳动而产生的,是有效组织共同劳动所必需的,具有同生产力和社会化大生产相联系的自然属性;它与具体的生产方式和特定的社会制度无关。管理要处理人与自然的关系,要合理地组织社会生产力,故也称作管理的生产力属性。

(2) 管理的社会属性。管理的社会属性是指,管理又体现着生产资料所有者指挥劳动、监督劳动的意志,因此,它又有同生产关系和社会制度相联系的社会属性。管理是为统治阶级服务的,受一定生产关系、政治制度和意识形态的影响和制约。也就是说,任何管理活动都是在特定的社会生产关系条件下进行的,都必然地要体现一定社会生产关系的特定要求,为特定的社会生产关系服务,从而实现其调节和维护社会生产关系的职能。所以,管理的社会属性也叫作管理的生产关系属性。管理的社会属性既是生产关系的体现,又反映和维护一定的社会生产关系,其性质取决于不同的社会经济关系和社会制度的性质。在不同的社会制度条件下,监督人员、监督的目的和方式都会不同,因而也必然使管理活动具有不同的性质。

2. 企业管理的科学性

企业管理的科学性是指在管理领域应用科学方法,综合抽象出管理过程的规律、原理所表现出来的性质。凡是科学都具有共同的特点:客观规律性、系统性和实践指导性等。管理是一门科学,它具有科学的特点。管理是人类不可或缺的社会实践活动,在此过程中存在着不以人的意志为转移的客观规律。人类经过漫长的社会生产实践活动,经过无数次的成功与失败,在管理实践中发现、归纳出一系列反映管理活动过程中客观规律的管理理论和管理方法,逐步建立了系统化的管理理论体系。人们又把这些理论应用到管理实践中去,指导自己的管理实践,再以管理活动的效果来衡量管理过程所用的理论和方法是否行之有效、是否正确,从而使管理理论和方法得到不断丰富与发展。

3. 企业管理的艺术性

管理的艺术性是指管理靠的是人格魅力、灵感与创新,而管理本身是没有规律可循的,更没有办法通过学习掌握管理的技巧。不同的文化背景体现出不同的管理艺术,因此,管理者如何在管理工作中应用不同的管理方法艺术和领导艺术关系到管理工作的成败。

管理是一门艺术,主要强调其实践性和灵活性。这就是说,仅仅凭借书本上的管理理论和管理原则来进行企业管理,无异于“纸上谈兵”,是不能保证其成功的。所谓艺术就是以个人的经验和熟练程度为基础的技艺和技巧。管理活动是处理和协调人与人之间关系的 social 活动,管理主体是人,管理主体之中最重要的也是人,人是有思想、有意识的高级社会动物。虽然管理活动必须遵循客观规律办事,但是管理者在应用管理理论指导管理实践时,不可能像自然科学应用其定理和公式去指导自然科学实践那么“刻板”和“一丝不苟”,而是要求管理者在管理实践中灵活多变地运用管理理论具体问题具体分析。



管理的艺术性和科学性的关系

管理的科学性是管理作为一个活动过程,具有自身的客观规律,管理的科学性强调管理活动必须以反映管理客观规律的管理理论和方法为指导,掌握科学的方法论。管理的艺术性强调的是管理的实践性,管理者必须因地制宜地将管理知识与具体管理活动相结合,同时还要有灵活的技巧。管理艺术是以对它所依据的管理理论的理解为基础的。要保证管理实践的成功,管理者必须懂得如何在管理实践中运用科学的理论。

总之,管理是科学性与艺术性的有机统一体,是辩证统一的关系。这一点对于学习管理学的专业人士和从事管理工作的管理者来讲,具有十分重要的意义,它有助于促进我们既重视管理理论知识的学习,又不忽视在管理实践中因时、因地制宜地灵活运用。

三、企业管理的职能

企业管理职能是指企业领导者为了实行有效管理所必须具备的基本功能,即企业管理者在进行管理时应该从事的活动或内容。一般包括以下五个职能:

1. 计划职能

计划职能是指在目标既定的前提下,进一步根据实际,科学、及时地制订为达到一定目标的未来行动方案。它包括明确企业的使命、分析外部环境和内部条件、确定目标、制订战略和作业计划、制定决策程序等。计划职能解决的重点是如何在企业所处的现状和要达到的目标之间架设一座桥梁,使企业能够明确方向,进而预测将来可能会出现的问题,并提出解决办法,以便尽快达到目标。

任何活动都是由计划开始的,所以计划是整个管理活动的基础,是企业管理的首要职能,起龙头作用,它已成为企业生存的必要条件。计划具有普遍性,并致力于目标的实现。一般说来,计划职能主要包括以下内容:

(1) 调查和研究未来的发展变化,分析和研究企业经营的环境和条件,并做出正确的预测。

(2) 确定计划目标、企业经营方针和政策。其中,经营方针是企业最基本的思考方向和文化,涵盖了基本文化、行业政策、人事政策等基本政策。

(3) 编制实现计划目标的生产经营计划及各项专业活动的具体行动计划。这些计划包括做什么、为什么做、何时做、在哪做、由谁来做及如何做等问题。

(4) 计划的修正、检查和评价等。在企业实施计划的过程中,可能会出现计划与实际情

况脱节的情况,这时就需要对原有计划进行修正、检查和评价,这样才能更好地实现企业的生产与经营目标。

2. 组织职能

企业为了实现组织的既定目标而有效地进行生产经营活动,必须把企业的全体人员组织起来,合理进行分工协作。组织职能是指企业管理者根据计划对企业中各种要素和人员的相互关系进行合理的安排,科学地划分职责,组成一个协调一致的整体,最大效率地实现既定目标。

组织职能具体包括如下内容:

- (1) 按照企业计划任务和目标的要求,合理设计组织结构。
- (2) 按照业务性质进行分工,确定各个部门的职责范围。
- (3) 按照所负的责任给予各部门、各管理人员相应的权力。
- (4) 明确上下级之间、个人之间的领导和协作关系,建立信息沟通的渠道。

3. 指挥职能

企业是由人组成的,管理者的主要任务之一就是指挥和协调企业中的人。指挥是管理者利用企业赋予的权力和自身能力去指挥和影响下属为实现企业目标而进行的各种活动的过程。指挥是一种执行性的职能,指挥职能是指管理者带领、指挥、激励下属,选择有效的沟通渠道,营造良好的企业氛围以实现企业目标的过程。

指挥职能具体包括以下内容:

- (1) 管理者对下属进行指点和引导,使他们明确工作方向和任务。
- (2) 管理者通过各种激励手段来激发企业成员的工作积极性。
- (3) 管理者和同事或下属交流思想、互通信息、协调关系,在相互理解的基础上求同存异,增强企业的凝聚力。

4. 协调职能

协调是管理的一项综合性职能,也是最消耗时间的工作。具体是协调企业内部各级部门的工作,协调各项生产经营活动,使它们建立良好的配合关系,消除工作中的不和谐、不平衡现象和存在的矛盾,为实现组织目标创造良好的环境。协调包括对内和对外两个方面:对内协调的核心是沟通,可分为上下级领导人员和上下职能部门之间与员工之间活动的纵向协调,以及同层次各部门之间和员工之间活动的横向协调,其结果是形成内部人际关系;对外协调的核心是公关,主要包括处理与政府、传媒、客户及社会公众的关系,其结果是树立企业形象。

5. 控制职能

为了确保组织目标以及管理举措能有效实施,管理者要对企业的各项经营活动进行有效监控。控制职能是指接收企业内外的有关信息,在建立控制标准的基础上,按既定目标和标准对企业的生产经营活动进行监督、检查,衡量实际工作绩效,分析出现的偏差,并采取纠偏措施的过程。要搞好控制,需要以下三个基本条件:

- (1) 要有界限清楚的标准,根据这种标准就能对实施情况进行度量。
- (2) 能够找到某种度量单位以便实际测量所达成的结果。
- (3) 必须能够采取措施来纠正实际结果与标准结果的偏差。

控制的具体内容包括根据计划标准检验和监督各部门、各环节的工作,根据企业内外部环境的变化对计划目标和控制标准进行修改或重新制定。控制职能与计划职能密不可分,

计划是控制的前提,为控制提供目标和标准,没有计划就不存在控制;控制是实现计划的手段,没有控制计划就不能顺利实现。必须明确的是,以上各种管理职能并不是互不相关而孤立存在的。虽然每一种管理职能侧重于整个管理工作的某一方面,却与其他职能密切相关,它们是在同一管理过程中实施的。这就是管理职能的总体性,管理是个过程,是以计划为起点,顺次开展其他职能活动而实现企业目标的过程。



我国企业管理的现状

当前,我国企业管理正处在从传统的管理阶段向企业现代化转变的关键阶段。企业发展在经济社会发展中发挥着举足轻重的作用,但是,我国企业仍面临生产规模小、资金紧缺、设备落后、产品质量不高、竞争力不强、效益低下等突出问题与困难,已经严重影响和制约着我国企业持续快速健康发展。

1. 体制改革力度不够

我国企业体制改革的目的是通过建立健全企业管理体制机制,使企业的资源、生产、管理、销售、服务达到最佳配置,与社会主义市场经济发展相互协调、相互促进,从而使企业在激烈的市场竞争中不断增强自主创新发展的能力,在国际国内市场中拥有立足之地。因此,逐步建立健全适应社会主义市场经济要求的管理体制机制,是发展现代企业的客观要求。当前我国企业管理的体制机制处在从传统向现代转变的关键阶段,改革力度依然不够,因此,必须加强企业管理,加快建立健全适应社会主义市场经济发展要求的体制机制,加大力度,促使我国企业不断变压力为动力、变危机为契机,不断提升生机与活力,逐步向现代企业管理方向迈进。

2. 管理手段比较落后

目前,我国企业管理的水平已经接近了国际先进水平,有的甚至得到国外许多企业的效仿和借鉴。但是,我们必须清醒地认识到,由于我国企业管理整体依然处在从传统落后的管理方式向现代先进的管理方式转变的关键时期,我国企业的很多管理方法及水平依然跟不上现代企业建设的需要,与国际先进管理水平的差距依然比较大。由于管理方法严重落后,我国企业的竞争能力不够强,生存适应能力比较弱。金融危机袭来后,诸多隐藏的弊端就暴露出来了,有的甚至停产关闭。因此,加快转变企业管理理念,改变过去传统落后的企业管理体制机制,是我国企业管理当前和今后相当长一个时期的重要任务,必须切实抓好抓实。要善于运用发展的眼光看待企业管理,学习和借鉴国外先进的经验,强化吸收与创新,促进我国企业管理跟上时代步伐。

3. 管理规范程度不够

从我国企业管理的状况看,企业管理存在很多弊端与不足,规范化、科学化、合理化程度严重不够,必然导致我国企业违规生产、违章操作、无序运行等问题的发生。由于企业管理不够规范,必然导致企业发展方向不明、目标不细化、定位不准确,必然导致企业内部各个环节之间相互脱节,推诿扯皮现象严重。如此,势必造成我国企业发展后劲不足、竞争不强、创新不够。面对来势凶猛的金融危机,很多企业不是积极采取有效措施加以应对,而是手足无措。全面推进企业管理的规范化、科学化、合理化,既可以解决企业发展的老大难问题,也可以使管理理念得到改善与提升。因此,加快推进我国企业规范化、科学

化、合理化建设步伐,不仅对提升企业自身的发展创新能力和竞争能力具有重要意义,对于推进我国企业全面持续发展同样举足轻重。

4. 专业管理人才比较缺乏

随着经济全球化不断加剧,人才构成、人才素质和活动已经呈现国际化发展趋势,人才的竞争集中体现在人才国际化的程度上。说到底,企业发展能力、创新能力和竞争能力最终就是人才之间的竞争。在后危机背景下,我国企业普遍存在人才特别是“高、精、尖”专业管理人才比较缺乏的问题。随着我国经济不断复苏,我们对先进技术、人才和管理经验的需求与日俱增。我国企业必须吸引国际化专业管理人才,支撑企业的发展扩张,不断增强企业的发展后劲与动力。企业可以通过教育培训、出外考察、学习取经等多种方式,不断培养和引进“高、精、尖”专业技术人才和管理人才,实现企业人才队伍的优化配置,不断为企业发展注入新鲜血液和不竭动力。

四、企业管理理论

管理活动源远流长。人类进行有效的管理活动,已有数千年的历史,但从管理实践到形成一套比较完整的理论,则是一段漫长的历史发展过程。回顾管理学的形成与发展,了解管理先驱对管理理论和实践所做的贡献以及管理活动的演变和历史,对每个学习管理学的人来说都是必要的。

一般来说,管理学形成之前可分成两个阶段:早期管理实践与管理思想阶段和管理理论产生的萌芽阶段。管理学形成后,又分为古典管理理论阶段、现代管理理论阶段和当代管理理论阶段三个阶段。

(一) 早期管理实践与管理思想阶段

从人类社会产生到18世纪,人类为了谋求生存自觉不自觉地进行着管理活动和管理实践,其范围是极其广泛的,但是人们仅凭经验去管理,尚未对经验进行科学的抽象和概括,没有形成科学的管理理论。早期的一些著名的管理实践和管理思想大都散见于埃及、中国、希腊、罗马和意大利等国的史籍以及许多宗教文献之中。

(二) 管理理论产生的萌芽阶段

18世纪到19世纪的工业革命使以机器为主的现代意义上的工厂成为现实,工厂以及公司的管理越来越突出,管理方面的问题越来越多地被涉及,管理学开始逐步形成。这个时期的代表人物有亚当·斯密(1723—1790)、大卫·李嘉图(1772—1823)等。亚当·斯密是英国资产阶级古典政治经济学派创始人之一,他的代表作是《国富论》。亚当·斯密发现,分工可以使劳动者从事某种专项操作,便于提高技术熟练程度,有利于推动生产工具的改革和技术进步,可以减少工种的变换,有利于劳动时间的节约,从而提出了分工理论。大卫·李嘉图是英国资产阶级金融家、古典政治经济学的杰出代表者和完成者,1817年李嘉图的《政治经济学及赋税原理》一书的出版在资产阶级经济学界产生了深远的影响。

(三) 古典管理理论阶段

古典管理理论阶段是管理理论的最初形成阶段,在这一阶段,管理侧重于从管理职能、组织方式等方面研究企业的效率问题,对人的心理因素考虑很少或根本不去考虑。其间,在

美国、法国、德国分别活跃着具有奠基人地位的管理大师，即科学管理之父泰勒（F. W. Taylor）、管理理论之父法约尔（H. Fayol）以及组织理论之父马克斯·韦伯（M. Weber）。

泰勒重点研究在工厂管理中如何提高效率，提出了科学管理理论，科学管理的中心问题是提高劳动生产率，而科学管理的关键在于变原来的经验工作方法为科学工作方法。为此，泰罗提出了任务管理法和配备“第一流”的工人。法约尔对组织管理进行了系统的研究，提出了管理过程的职能划分理论，他在著作《工业管理与一般管理》中阐述了管理职能的划分，

法约尔认为管理的五大职能是计划、组织、指挥、协调和控制。马克斯·韦伯在管理思想方面的主要贡献是在《社会组织和经济组织理论》一书中提出了理想官僚组织体系理论，他认为建立一种高度结构化的、正式的、非人格化的理想的官僚组织体系是提高劳动生产率的最有效形式。

上述三位及其他一些先驱者创立的古典管理理论被以后的许多管理学者研究和传播，并加以系统化。其中，贡献较为突出的是英国的厄威克（L. Urwick）与美国的古利克（L. Gulick），前者提出了他认为适用于一切组织的八条原则；后者概括提出了“POSDCORB”，即管理七项职能。

（四）现代管理理论阶段

现代管理理论阶段主要是指行为科学学派及管理理论丛林阶段，行为科学学派阶段主要研究个体行为、团体行为与组织行为，重视研究人的心理、行为等对高效率地实现组织目标的影响作用。行为科学的主要成果有梅奥（Mayo）的人际关系理论、马斯洛（A. H. Maslow）的需求层次理论、赫茨伯格（F. Herzberg）的双因素理论、麦格雷戈（D. M. McGregor）的“X-Y”理论等。20世纪40年代到80年代，除了行为科学学派得到长足发展以外，许多管理学者都从各自不同的角度发表自己对管理学的见解。其中，主要的代表学派有管理过程学派、管理科学学派、社会系统学派、决策理论学派、系统理论学派、经验主义学派、经理角色学派和权变理论学派、法商管理学派等。这些管理学派研究方法众多，管理理论不统一，各个学派都各有自己的代表人物，各有自己的用词意义，各有自己所主张的理论、概念和方法，孔茨（H. Koontz）称其为管理理论丛林。

1. 管理过程学派

管理过程学派又称管理职能学派，它是美国加利福尼亚大学的教授哈罗德·孔茨和西里尔·奥唐奈里奇提出的。管理过程学派认为，无论组织的性质和组织所处的环境有多么不同，但管理人员所从事的管理职能却是相同的。孔茨和奥唐奈里奇将管理职能分为计划、组织、人事、领导和控制五项，而把协调作为管理的本质。孔茨利用这些管理职能对管理理论进行分析、研究和阐述，最终得以建立起管理过程学派。孔茨继承了法约尔的理论，并把法约尔的理论更加系统化、条理化，使管理过程学派成为管理各学派中最具影响力的学派。

2. 管理科学学派

管理科学学派的管理科学理论是指以系统的观点运用数学、统计学的方法和电子计算机的技术，为现代管理的决策提供科学的依据，通过计划和控制以解决企业中的生产与经营问题的理论。该理论是泰罗科学管理理论的继承和发展，其主要目标是探求最有效的工作方法或最优方案，以最短的时间、最少的支出，取得最大的效果。



视频

《摩登时代》里的科学管理



资料

霍桑实验

3. 社会系统学派

社会系统学派是从社会学的角度来分析各种组织。它的特点是将组织看作一种社会系统,是一种人的相互关系的协作体系,它是社会大系统中的一部分,受到社会环境各方面因素的影响。美国的切斯特·巴纳德(Chester I. Barnard)是这一学派的创始人,他的著作《经理的职能》对该学派有很大的影响。

4. 决策理论学派

决策理论学派是在第二次世界大战之后,吸收了行为科学、系统理论、运筹学和计算机程序等学科的内容发展起来的,代表人物是西蒙。西蒙(Herbert A. Smion)是美国著名的管理学家、计算机学家和心理学家,是决策理论学派的主要代表人物。决策理论学派认为:管理过程就是决策的过程,管理的核心就是决策。西蒙强调决策职能在管理中的重要地位,以有限理性的人代替有绝对理性的人,用“满意原则”代替“最优原则”。

5. 系统理论学派

系统理论学派是指将企业作为一个有机整体,把各项管理业务看成相互联系的网络的一种管理学派。该学派重视对组织结构和模式的分析,应用一般系统理论的范畴、原理,全面分析和研究企业和其他组织的管理活动和管理过程,并建立起系统模型以便于分析。系统理论学派的重要代表人物是弗里蒙特·卡斯特(Fremont E. Kast)。弗里蒙特·卡斯特是美国系统管理理论的重要代表人物、著名的管理学家,主要著作有《系统理论与管理》(与约翰逊、詹姆斯·E. 罗森茨韦克合著)《组织与管理:系统与权变方法》(与罗森茨韦克合著)等。

6. 经验主义学派

经验主义学派又称为经理主义学派,它以向大企业的经理提供管理当代企业的经验和科学方法为目标。它重点分析成功管理者实际管理的经验,并概括、总结出他们成功经验中具有的特性东西,然后使之系统化、合理化,并据此向管理人员提供实际建议。其中的代表人物有彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)、欧内斯特·戴尔(Dale)等。

7. 经理角色学派

经理角色学派是以对经理所担任角色的分析为中心来考虑经理的职务和工作,该学派认为针对经理工作的特点及其所担任的角色等问题,如能有意识地采取各种措施,将有助于提高经理的工作成效。经理角色学派的代表人物是亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)。

8. 权变理论学派

权变理论学派认为,企业管理要根据企业所处的内外条件随机应变,没有什么一成不变、普遍适用的“最好的”管理理论和方法。企业管理要根据企业所处的内部条件和外部环境来决定其管理手段和管理方法,即要按照不同的情景、不同的企业类型、不同的目标和价值,采取不同的管理手段和管理方法。其代表人卢桑斯(F. Luthans)在1976年出版的《管理导论:一种权变学》是系统论述权变管理的代表著作。

9. 法商管理学派

法商管理学派是中国政法大学商学院提出的,他们认为法商管理是一个复合的概念,是由三个子概念组成的。第一个子概念是管理,管理是目的和手段,其含义在于说明法商管理是要落实到具体的手段上,而且明确规定了它的学科归属应该是管理学。第二个子概念就是商,商在这里把它理解为企业组织的经营活动,也可以理解为商事,在法商管理概念中它

是管理的对象。第三个子概念是法,这里的法主要指与企业商事相关的法律法规的集合。法商管理经过这样的剖析,其概念和内涵应该还是比较清晰和深刻的。

(五) 当代管理理论阶段

进入 20 世纪 70 年代以后,由于国际环境的剧变,尤其是石油危机对国际环境产生了重要的影响。这时的管理理论以战略管理为主,研究企业组织与环境关系,重点研究企业如何适应充满危机和动荡的环境的不断变化。迈克尔·波特(M. E. Porter)所著的《竞争战略》把战略管理的理论推向了高峰,他强调通过对产业演进的说明和各种基本产业环境的分析,得出不同的战略决策。

20 世纪 80 年代为企业再造时代,该理论的创始人是原美国麻省理工学院教授迈克尔·哈默(M. Hammer)与詹姆斯·钱皮(J. Champy),他们认为企业应以工作流程为中心,重新设计企业的经营、管理及运作方式,进行所谓的“再造工程”。美国企业从 20 世纪 80 年代起开始了大规模的企业重组革命,日本企业也于 90 年代开始进行所谓的第二次管理革命,这十几年间,企业管理经历着前所未有的、类似脱胎换骨的变革。

20 世纪 80 年代末以来,信息化和全球化浪潮迅速席卷全球,顾客消费的个性化、多元化决定了企业必须适应不断变化的消费者的需要,在全球市场上争得顾客信任,才有生存和发展的可能。这一时代,管理理论研究主要针对学习型组织展开。彼得·圣吉(P. M. Senge)在所著的《第五项修炼》中更是明确指出企业唯一持久的竞争优势源于比竞争对手学得更快更好的能力,学习型组织正是人们从工作中获得生命意义、实现共同愿景和获取竞争优势的组织蓝图。

任务二 设计企业组织结构

企业组织结构是一种据以对公司进行管理和控制的体系,它明确规定了公司的各个参与者的责任和权力分布,诸如董事会、经理层、股东和其他利害关系者,并且清楚地说明了决策公司事务时所应遵循的规则和程序。同时,它还提供了一种结构,使之用以设置公司目标,也提供了达到这些目标和监控运营的手段。

一、企业组织结构的组成

尽管不同国家的企业组织结构不尽相同,但主要内容还是一致的。企业组织结构一般由股东大会、董事会、高层经理人员和监事会四部分组成。股东大会是股份有限公司的最高权力机构,董事会是公司的最高决策机构,高层经理人员组成公司的管理机构,监事会是公司的监督机构。四者相互制约,构成一个完善的管理体系。下面以现代企业的典型形态——股份有限公司为例,探讨企业组织结构的主要内容。

1. 股东大会

股东大会是公司的最高权力机关,它由全体股东组成,对公司重大事项进行决策,有权选任和解聘董事,并对公司的经营管理有广泛的决定权。股东大会既是一种定期或临时举行的由全体股东出席的会议,又是一种非常设的由全体股东所组成的公司制企业的最高权力机关。它是股东作为企业财产的所有者,对企业行使财产管理权的组织。企业一切重大的人事任免和重大的经营决策,一般都得经股东大会认可和批准后方可有效。

股东大会作为公司的最高权力机构,决定公司的重大事项,拥有以下职权:

- (1) 决定公司的经营方针和投资方针。
- (2) 选举和罢免非由职工代表出任的董事、监事,决定有关董事、监事的报酬事项。
- (3) 审议批准董事会的报告。
- (4) 审议批准监事会的报告。
- (5) 审议批准公司年度财务预算、决算方案。
- (6) 审议批准公司的利润分配方案或亏损弥补方案。
- (7) 对公司增加或者减少注册资本做出决议。
- (8) 对发行公司债券做出决议。
- (9) 对公司合并、分立、解散和清算等事项做出决议。
- (10) 修改公司章程。



视频
巴菲特股东大会

股东大会分为股东年会和股东临时会两种。股东年会每年召开一次,而且应于每会计年度终结后6个月内召开;股东临时会是讨论公司临时紧迫问题时临时安排的,由董事会或监事会来决定何时召开。股东大会实行多数表决原则,多数表决包括两个多数:一是出席股东大会的股东所掌握的股份数额占已发行股票总额的多数;二是出席股东大会的股东同意表决权的股份数额占出席会议表决权的股份总数的多数。在对股东大会决议进行表决时,每一股有一票的表决权,即按股表决,而不是按人表决。

2. 董事会

董事会是依照法律规定必须由公司设置、由股东大会选举产生的董事组成的,代表公司并行使经营决策权的常设机构。一般来说,董事会是对外代表公司法人的机构,董事长为公司法定代表人。董事会是企业经营权的执行者。

董事会作为公司的经营决策和业务执行机构,其职权比较广泛,主要包括以下几种:

- (1) 负责召集股东大会,并向股东大会报告工作。
- (2) 执行股东大会的决议。
- (3) 制订公司的经营计划和投资方案。
- (4) 制订公司的年度财务预算方案、决算方案。
- (5) 制订公司的利润分配方案或者弥补亏损方案。
- (6) 制订公司增加或者减少资本的方案以及发行公司债券的方案。
- (7) 制订公司合并、分立、解散和清算的方案。
- (8) 决定公司内部管理机构的设置。
- (9) 聘任或者解聘公司经理;根据经理的提名,聘任或解聘公司的副经理、财务负责人。
- (10) 制定公司基本管理制度。

董事会对股东大会负责。董事会作为所有者的受托人,拥有公司充分的经营管理决策权,并在公司法人治理结构中处于中心地位,起着关键作用。董事会既要负责,维护股东权益,又要正确决策,以促进公司发展。其自身素质和能否正常履行职权,是法人治理结构能否发挥作用的关键。董事会代表股东行使权力的重要标志是对经理层人员有任免权。如果董事会管不了经理,公司治理结构就发挥不了作用。只有董事会对经理层人员有了任免权,它才能形成对公司经理等高级管理人员的有效激励和制衡。

董事会的权力也要受到一定制约。董事会不得超出公司章程授予的具体权限范围,否

则,因此造成的损失全部由董事会集体负责。此外,如果董事会的决议和股东大会的决议有冲突,一般要服从股东大会决议,而且股东大会有权否决董事会决议甚至解散董事会。

3. 高层经理人员

高层经理人员包括总经理、副总经理等。其中,总经理是根据法律和公司章程规定,对公司的日常生产经营业务活动和行政管理进行指挥的总负责人;副总经理是总经理的助手,是董事会授权的企业某个领域的负责人。在股份有限公司,一般设总经理一人、副总经理若干人。许多国家公司法普遍规定总经理并不一定是董事会成员,但其任职资格应同于董事。总经理的任免一般由董事会决定,副总经理一般由总经理提名,仍由董事会任免。以总经理为核心的企业行政管理体系是企业管理权的执行者。

总经理在根据公司章程或董事会授权作为公司的法定代表人的情况下,应对公司的生产经营管理和行政管理全面负责,并对外全权代表公司活动。如果是在由董事长担任公司法定代表人的情况下,总经理一般行使下列职权:

- (1) 组织实施股东大会和董事会的决议,并将实施情况向董事会报告。
- (2) 负责公司日常业务活动。
- (3) 拟订公司的发展规划、年度生产经营计划和投资方案。
- (4) 代表公司对外处理重要业务。
- (5) 行使董事会授予的其他职权。

4. 监事会

监事会是由监事组成的企业常设监督机构。它与董事会并立,独立行使对董事会、高层经理及经营活动监督的职能。作为公司决策机构的董事会及负责日常经营管理工作的高级管理人员,都拥有很大的权力。为了防止董事会及高级管理人员滥用职权,牟取私利,有必要对董事会和经理层的工作进行监督和监察。作为公司最高权力机构的股东大会,由于是非常设机构,加之股东分散,特别是一般股东与董事之间在专业知识和经营能力方面存在着较大的差别,所以股东难以通过股东大会对董事会和经理层实施有效的监督和监察职能,因此有必要由股东大会选出作为专门监督机构的监事会。监事会的职权主要是监督检查公司业务及财务状况。

根据我国法律的有关规定,监事会成员不得少于3人(含3人),监事任期3年,可以连选连任。监事会应当包括股东代表和适当比例的公司职工代表,其中职工代表的比例不得低于1/3,具体比例由公司章程规定。监事会中的职工代表由公司职工通过职工代表大会、职工大会或者其他形式民主选举产生。监事会设主席一人,由全体监事以选举过半数的方式产生。董事、高级管理人员不得兼任监事。



企业组织结构设计的六要素

管理者在进行组织结构设计时,必须考虑六个关键因素:工作专门化、部门化、命令链、控制跨度、集权与分权、正规化。

1. 工作专门化

工作专门化的实质是,一个人不是完成一项工作的全部,而是将一项工作分解成若干步骤,每一步骤由一个人独立去做。就其实质来讲,工作专门化是工作活动的一部分,而

不是全部活动。

20世纪初,亨利·福特(Henry Ford)通过建立汽车生产线而享誉全球。他的做法是,给公司每一位员工分配特定的、重复性的工作。例如,有的员工只负责装配汽车的右前轮,有的则只负责安装右前门。通过把工作分化成较小的、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,每10秒就能生产出一辆汽车。福特的经验表明,让员工从事专门化的工作,他们的生产效率会提高。今天,我们用工作专门化这个术语或劳动分工这类词汇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。

2. 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共同的工作可以进行协调。工作分类的基础是部门化。

3. 命令链

命令链是一种不间断的权力路线,从组织最高层扩展到最基层,澄清谁向谁报告工作。它能够回答员工提出的这种问题:“我有问题时,去找谁?”“我对谁负责?”

在讨论命令链之前,应先讨论两个辅助性概念:权威和命令统一性。权威是指管理职位所固有的发布命令并期望命令被执行的权力。为了促进协作,每个管理职位在命令链中都有自己的位置,每位管理者为完成自己的职责任务,都要被授予一定的权威。命令统一性原则有助于保持权威链条的连续性。它意味着一个人应该对一个主管,且只对一个主管直接负责。如果命令链的统一性遭到破坏,一个下属可能就不得不穷于应付多个主管不同命令之间的冲突或优先次序的选择。

4. 控制跨度

在很大程度上,控制跨度决定着组织要设置多少层次,配备多少管理人员。在其他条件相同时,控制跨度越宽,组织效率越高。假设有两个组织,基层操作员工都是4 096名,如果一个控制跨度为4,另一个为8,那么控制跨度宽的组织比控制跨度窄的组织在管理层次上少两层,可以少配备800人左右的管理人员。如果每名管理人员年均薪水为40 000美元,则控制跨度宽的组织每年在管理人员薪水上就可节省3 200万美元。显然,在成本方面,控制跨度宽的组织效率更高。但是,在某些方面宽跨度可能会降低组织的有效性,也就是说,如果控制跨度过宽,由于主管人员没有足够的时间为下属提供必要的领导和支持,员工的绩效会受到不良影响。

加宽控制跨度,与各个公司努力降低成本、削减企业一般管理费用、加速决策过程、增加灵活性、缩短与顾客的距离、授权给下属等的趋势是一致的。但是,为了避免因控制跨度加宽而使员工绩效降低,各公司都大大加强了员工培训的力度和投入。管理人员已认识到,自己的下属充分了解了工作之后,或者有问题能够从同事那儿得到帮助时,他们就可以驾驭宽跨度的控制问题。

5. 集权与分权

在有些组织中,高层管理者制定所有的决策,低层管理人员只管执行高层管理者的指示。另一种极端情况是,组织把决策权下放到最基层管理人员手中。前者是高度集权式的组织,而后者则是高度分权式的。

集权化是指组织中的决策权集中于一点的程度。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决定组织的主要事宜,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。

集权式与分权式组织在本质上是不同的。在分权式组织中,采取行动、解决问题的速度较快,更多的人为决策提供建议,所以,员工与那些能够影响他们的工作生活的决策者隔阂较少或几乎没有。

6. 正规化

正规化是指组织中的工作实行标准化的程度。如果一种工作的正规化程度较高,就意味着做这项工作的人对工作内容、工作时间、工作手段没有多大自主权。人们总是期望员工以同样的方式投入工作,能够保证稳定一致的产出结果。在高度正规化的组织中,有明确的工作说明书,有繁杂的组织规章制度,对于工作过程有详尽的规定。而正规化程度较低的工作,相对来说,工作执行者和日程安排就不是那么僵硬,员工对自己工作的处理权限就比较宽。由于个人权限与组织对员工行为的规定成反比,因此工作标准化程度越高,员工决定自己工作方式的权力就越小。工作标准化不仅减少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。

二、企业组织结构的形式

企业作为社会的基本单位,其生产组织经历了家庭手工业、手工作坊、机器工厂、现代化企业等发展形式。与此同时,企业管理组织结构的形式由于受到行业特点、生产规模、生产技术的复杂程度、专业化协作水平、企业管理水平和企业人员的素质等因素的影响,并随着企业生产经营活动的发展而不断演变,具体表现为以下几种形式:

1. 直线制

直线制是一种最早也是最简单的组织形式。它的特点是企业各级行政单位从上到下实行垂直领导,下属部门只接受一个上级的指令,各级主管负责人对所属单位的一切问题负责。厂部不另设职能机构(可设职能人员协助主管人工作),一切管理职能基本上都由行政主管自己执行。直线制组织结构的优点是:结构比较简单,责任分明,命令统一。缺点是:它要求行政负责人通晓多种知识和技能,亲自处理各种业务。这在业务比较复杂、企业规模比较大的情况下,所有管理职能都集中到最高主管一人身上,其显然是难以胜任的。因此,直线制只适用于规模较小、生产技术比较简单、对生产技术和经营管理比较复杂的企业并不适宜。直线制组织结构如图 1-1 所示。

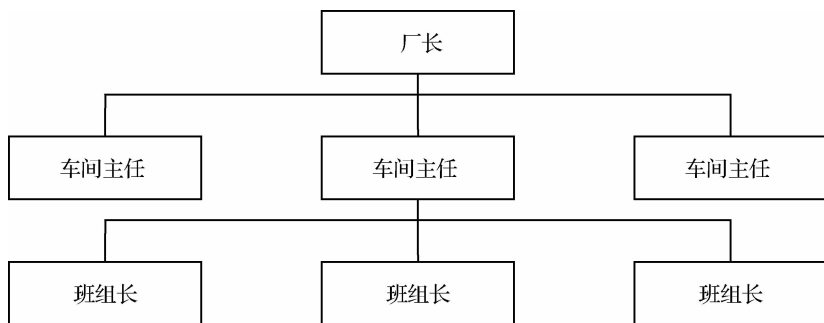


图 1-1 直线制组织结构

2. 职能制

职能制组织结构,是各级行政单位除主管负责人外,还相应地设立一些职能机构。如在厂长下面设立职能机构和人员,协助厂长从事职能管理工作。这种结构要求行政主管把相应的管理职责和权力交给相关的职能机构,各职能机构有权在自己业务范围内向下级行政单位发号施令。因此,下级行政负责人除了接受上级行政主管人指挥外,还必须接受上级各职能机构的领导。

职能制的优点是能适应现代化工业企业生产技术比较复杂、管理工作比较精细的特点;能充分发挥职能机构的专业管理作用,减轻直线领导人员的工作负担。但缺点也很明显:它妨碍了必要的集中领导和统一指挥,形成了多头领导;不利于建立和健全各级行政负责人和职能科室的责任制,在中间管理层往往会出现有功大家抢、有过大家推的现象;另外,在上级行政领导和职能机构的指导与命令发生冲突时,下级就无所适从,影响工作的正常进行,容易造成纪律松弛、生产管理秩序混乱。由于这种组织结构形式缺陷明显,现代企业一般都不采用职能制。职能制组织结构如图 1-2 所示。

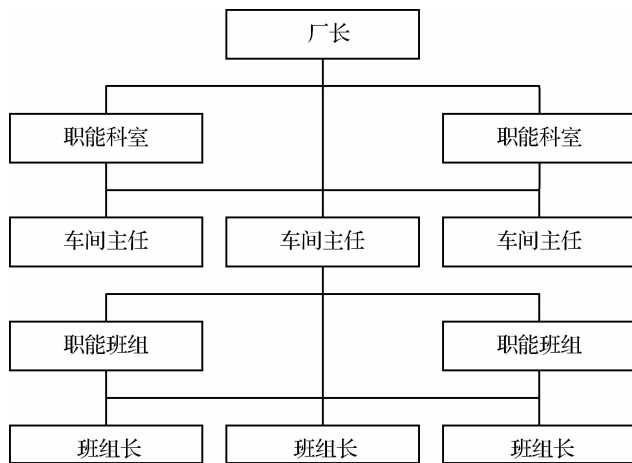


图 1-2 职能制组织结构

3. 直线—职能制

直线—职能制,也叫生产区域制,或直线参谋制。它是在直线制和职能制的基础上,取长补短,吸取这两种形式的优点而建立起来的。目前,我们绝大多数企业都采用这种组织结

构形式。这种组织结构形式是把企业管理机构和人员分为两类,一类是直线领导机构和人员,按命令统一原则对各级组织行使指挥权;另一类是职能机构和人员,按专业化原则,从事组织的各项职能管理工作。直线领导机构和人员在自己的职责范围内有一定的决定权和对所属下级的指挥权,并对自己部门的工作负全部责任。而职能机构和人员,则是直线指挥人员的参谋,不能对直接部门发号施令,只能进行业务指导。

直线—职能制的优点是:既保证了企业管理体系的集中统一,又可以在各级行政负责人的领导下,充分发挥各专业管理机构的作用。其缺点是:职能部门之间的协作和配合性较差,职能部门的许多工作要直接向上层领导报告请示才能处理,这一方面加重了上层领导的工作负担;另一方面也造成办事效率低。为了克服这些缺点,可以设立各种综合委员会,或建立各种会议制度,以协调各方面的工作,起到沟通作用,帮助高层领导出谋划策。直线—职能制组织结构如图 1-3 所示。

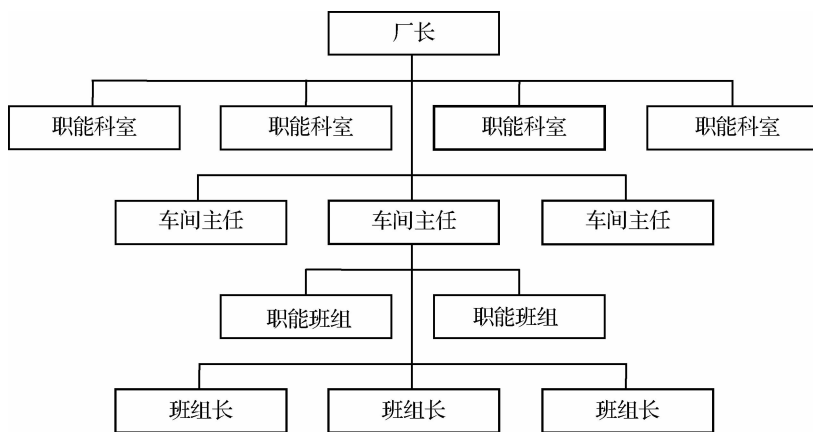


图 1-3 直线—职能制组织结构

4. 事业部制

事业部制最早是由美国通用汽车公司总裁斯隆于 1924 年提出的,故有“斯隆模型”之称,也叫“联邦分权化”,是一种高度(层)集权下的分权管理体制。它适用于规模庞大、品种繁多、技术复杂的大型企业,是国外较大的联合公司所采用的一种组织形式,近几年,我国一些大型企业集团或公司也引进了这种组织结构形式。事业部制是分级管理、分级核算、自负盈亏的一种形式,即一个公司按地区或按产品类别分成若干个事业部,从产品的设计、原料采购、成本核算、产品制造,一直到产品销售,均由事业部及所属工厂负责,实行单独核算,独立经营,公司总部只保留人事决策、预算控制和监督大权,并通过利润等指标对事业部进行控制。也有的事业部只负责指挥和组织生产,不负责采购和销售,实行生产和供销分立,但这种事业部正在被产品事业部所取代。还有的事业部则按区域来划分。事业部制组织结构如图 1-4 所示。

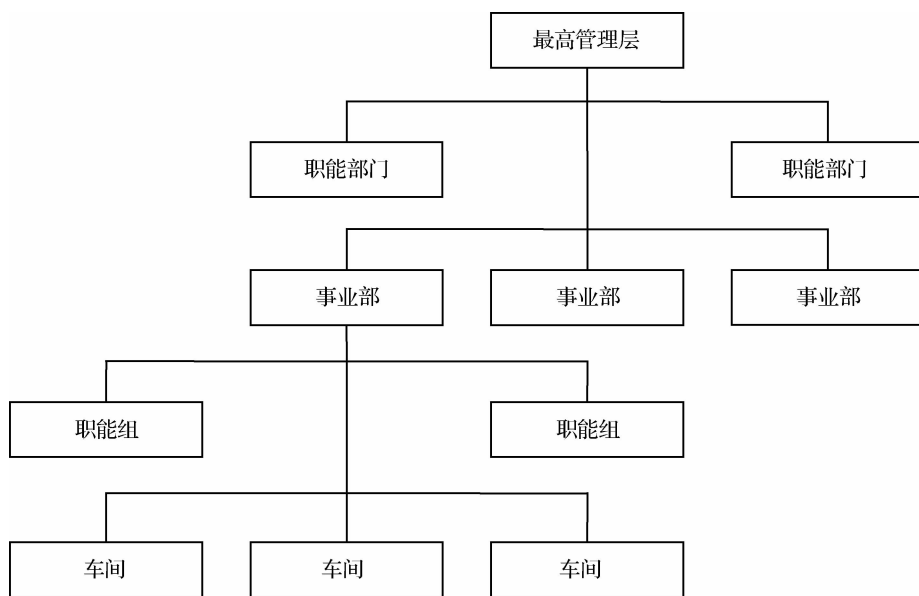


图 1-4 事业部制组织结构

5. 模拟分权制

这是一种介于直线职能制和事业部制之间的结构形式。许多大型企业，如连续生产的钢铁、化工企业由于产品品种或生产工艺过程所限，难以分解成几个独立的事业部。又由于企业的规模庞大，以致高层管理者感到采用其他组织形态都不容易管理，这时就出现了模拟分权组织结构形式。所谓模拟，就是要模拟事业部制的独立经营、单独核算，而不是真正的事业部，实际上是一个个“生产单位”。这些生产单位有自己的职能机构，享有尽可能大的自主权，负有“模拟性”的盈亏责任，目的是要调动它们的生产经营积极性，达到改善企业生产经营管理的目的。需要指出的是，各生产单位由于生产上的连续性，很难将它们截然分开，就以连续生产的石油化工为例，甲单位生产出来的“产品”直接就成为乙生产单位的原料，这当中无须停顿和中转。因此，它们之间的经济核算，只能依据企业内部的价格，而不是市场价格，也就是说这些生产单位没有自己独立的外部市场，这也是其与事业部的差别所在。

模拟分权制的优点除了调动各生产单位的积极性外，就是解决企业规模过大不易管理的问题。高层管理人员将部分权力分给生产单位，减少了自己的行政事务，从而把精力集中到战略问题上来。其缺点是，不易为模拟的生产单位明确任务，造成考核上的困难；各生产单位领导人不易了解企业的全貌，在信息沟通和决策权力方面也存在着明显的缺陷。模拟分权制组织结构图如图 1-5 所示。

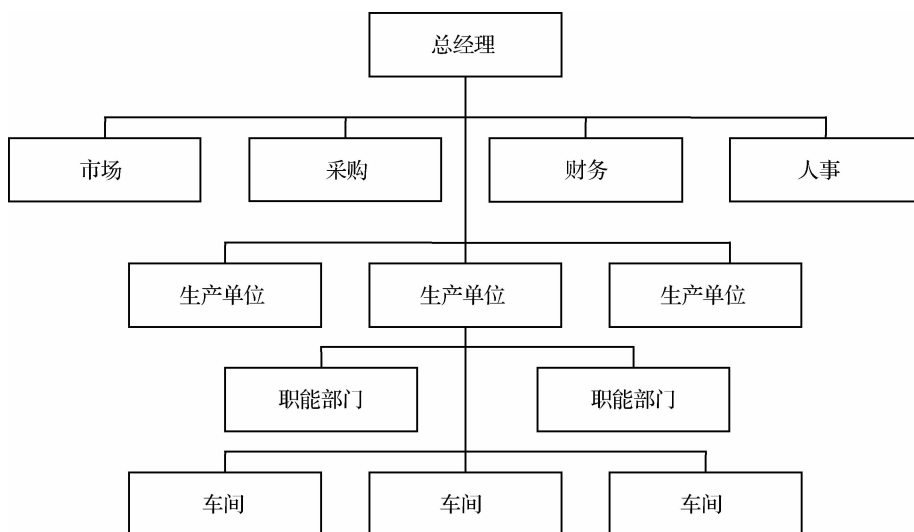


图 1-5 模拟分权制组织结构

6. 矩阵制

在组织结构上,把既有按职能划分的垂直领导系统,又有按产品(项目)划分的横向领导关系的结构,称为矩阵制组织结构。矩阵制组织结构图如图 1-6 所示。

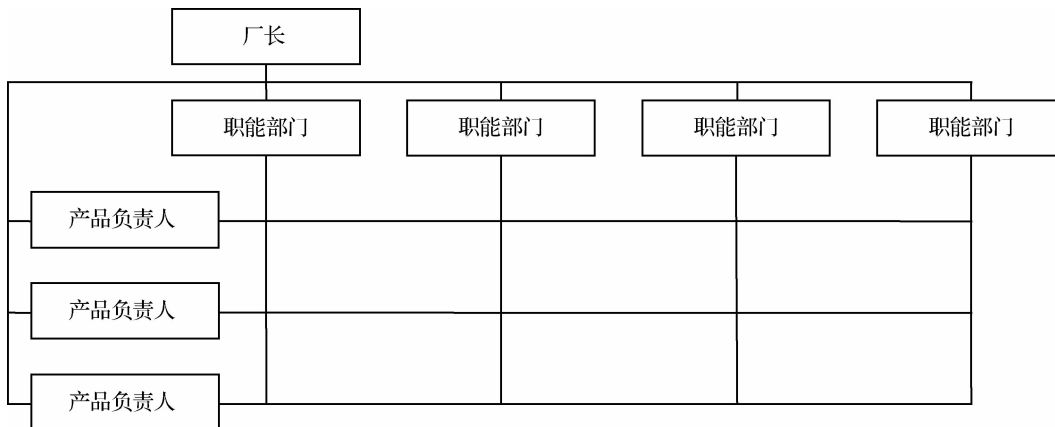


图 1-6 矩阵制组织结构

矩阵制组织是为了改进直线职能制横向联系差、缺乏弹性的缺点而形成的一种组织形式。它的特点表现在围绕某项专门任务成立跨职能部门的专门机构上,例如组成一个专门的产品(项目)小组去从事新产品开发工作,在研究、设计、试验、制造各个不同阶段,由有关部门派人参加,力图做到条块结合,以协调有关部门的活动,保证任务的完成。这种组织结构的形式是固定的,人员却是变动的,需要谁,谁就来,任务完成后就可以离开。项目小组和负责人也是临时组织和委任的。任务完成后就解散,有关人员回原单位工作。因此,这种组织结构非常适用于横向协作和攻关项目。

矩阵结构的优点是:机动、灵活,可随项目的开发与结束进行组织或解散;由于这种结构是根据项目组织的,任务清楚,目的明确,各方面有专长的人都是有备而来。因此,在新的工

作小组里,能沟通、融合,能把自己的工作同整体工作联系在一起,为攻克难关、解决问题而献计献策,由于从各方面抽调来的人员有信任感、荣誉感,他们责任感增加了,工作热情也增加了,促进了项目的实现;它还加强了不同部门之间的配合和信息交流,克服了直线职能结构中各部门互相脱节的现象。

矩阵结构的缺点是:项目负责人的责任大于权力,因为参加项目的人员都来自不同部门,隶属关系仍在原单位,只是为“会战”而来,所以项目负责人对他们管理困难,没有足够的激励手段与惩治手段,这种人员上的双重管理是矩阵结构的先天缺陷;由于项目组成人员来自各个职能部门,当任务完成以后,仍要回原单位,因而容易产生临时观念,对工作有一定影响。

矩阵结构适用于一些重大攻关项目。企业可用来完成涉及面广的、临时性的、复杂的重大工程项目或管理改革任务。特别适用于以开发与实验为主的单位,例如科学研究,尤其是应用性研究单位等。



海尔组织结构解析——强调“有序的非平衡结构”^①

20世纪80年代,海尔同其他企业一样,实行的是“工厂制”。1996年开始实行“事业部制”,集团由总部、事业本部、事业部、分厂四个层级组成,分别承担战略决策和投资中心、专业化经营发展中心、利润中心、成本中心职能。

1. 事业部——由集权制向分权制转化的一种改革

事业部制是一种分权运作的形式,首创于20世纪20年代的美国通用汽车公司和杜邦公司。它是在总公司领导下设立多个事业部,各事业部有各自独立的产品和市场,实行独立核算。事业部内部在经营管理上拥有自主性和独立性。这种组织结构形式最突出的特点是“集中决策,分散经营”,即总公司集中决策,事业部独立经营。这是在组织领导方式上由集权制向分权制转化的一种改革。

对于海尔的事业部制,外人一般认为其是学习或模仿日本的体制。实际上,它更多地学习参考了美国通用电气(GE)的管理体制。海尔的管理在很多方面带有明显的GE痕迹。

GE的组织机构变迁经过了三个阶段:一是20世纪60年代的分权运作,促进了主业的增长和经营的多样化;二是20世纪70年代根据公司总财源的分配来安排下属单位的战略需求,让各下属公司建立战略事业单位,使全公司扩大了规模、增加了产品的种类并使利润持续不断地增长;三是到20世纪80年代进入战略经营管理时期,对前两个阶段的组织模式不断进行修正。

海尔集团首席执行官张瑞敏认为这种高度分权对市场销售具有有效刺激,但又发现,这种“个体户”式的拼杀会造成各事业部之间盲目竞争,竞相重复使用内外资源,对大局不利,有可能形成单位销售额上升而集团整体投资回报率不高的局面,不利于集团重点扶持未来有发展前途的产业。因此,海尔对分权的大小多少有自己战略性的考虑。对“夕阳型”的产品尽可能分权划小经营单位,让其随行就市;而对“朝阳型”的产业,如数字化家电,则要集中人力和财力,做大规模,确保竞争力。

^① 海尔组织结构解析[EB/OL]. [2013-11-10]. <http://course.hzu.edu.cn/glx/n212c52.shtml>.

2. 从“超事业部制”到“脱毛衣”

1972年起任GE董事长的雷金纳德·琼斯,于1978年再次改组了公司的体制,实行“执行部制”,也就是“超事业部制”。这种体制是在各个事业部上再建立一些“超事业部”,来统辖和协调各事业部的活动,也就是在事业部的上面又多了一级管理。在改组后的体制中,董事长琼斯和两名副董事长组成最高领导机构——执行局,专管长期战略计划,负责和政府打交道,以及研究税制等问题。执行局下面设5个“执行部”,每个执行部由1名副总裁负责。执行部下共设有9个总部(实为集团)、50个事业部、49个战略事业单位。各事业部的日常事务,以及有关市场、产品、技术、顾客等方面的战略决策,以前都必须向公司最高领导机构报告,而现在则分别向各执行部报告。

韦尔奇接替琼斯后,对组织结构又进行了重新设计。他把组织的层级比作毛衣,当人外出穿了四件毛衣的时候,就很难感觉到外面的天气有多冷了。因此,韦尔奇撤销了事业部之上的管理机构,撤销了战略事业单位,使自己能够和事业部的领导人直接互动。这个新秩序的主要效果就是赋予独立自主的事业部主管以权力,特别是大幅度扩大他们在资本配置上的权力,而这是管理上最重要的功能之一。改革以前,GE的组织就像多层的结婚蛋糕,改革后它像一个车轮,在中间有个轮轴,其外有轮辐向外延伸扩大。

张瑞敏说:“海尔的事业本部有些像GE于1978年实行的‘超事业部制’,它管了众多事业部,事业部下又管了众多项目和经营单位。”像GE的5个执行部归副总裁领导一样,海尔的几位副总裁也分别领导着各事业本部,总裁只管横向的几个中心,如财务中心、规模发展中心、资产运营中心、人力资源中心和企业文化中心等。

3. 有序的非平衡结构

在企业的运作方式上,海尔集团采取“联合舰队”的运行机制。集团总部作为“旗舰”以计划经济的方式协调下属企业。下属企业在集团内部是事业本部,对外则是独立法人,独立进入市场经营,发展市场经济,但在企业文化、人事调配、项目投资、财务预决算、技术开发、质量认证及管理、市场网络及服务等方面须听从集团的统一协调。用海尔人人都熟悉的话说,各公司可以“各自为战”,不能“各自为政”。张瑞敏说:“集团所要求的,你必须执行,有问题我来负责、我来订正。你可以提出建议,但绝不许阳奉阴违。”

从本质上说,海尔的组织结构经历了从直线职能式结构到矩阵结构再到市场链结构的三次大变迁。直线职能式结构就像一个金字塔,下面是最普通的员工,最上面是厂长、总经理。它的好处就是比较容易将控制延伸至终端。直线职能在企业规模小的时候“一竿子插到底”,反应非常快,但企业规模变大后,其对市场反应太慢的弱点就暴露出来了。为了克服这一弱点,海尔改用矩阵结构:横坐标是职能部门,包括计划、财务、供应、采购;纵坐标就是不同的项目。对职能部门来讲,横纵坐标相互的交点就是要抓的工作。这种组织形式在企业发展多元化的阶段可以比较迅速地动员所有的力量来推进新项目。

在论述海尔组织结构的变迁时,张瑞敏再次强调了“有序的非平衡结构”。“整个组织结构的变化源自我们组织的新的观点,就是企业要建立一个有序的非平衡结构。一个企业如果是有序的平衡结构,这个企业就是稳定的结构,是没有活力的。但如果一个企业是无序的非平衡,肯定就是混乱的。我们在建立一个新的平衡时就要打破原来的平衡,在非平衡时再建立一个平衡。就像人的衣服一样,人长大了服装就要改,如果不改肯定要束缚这个人的成长。”

三、企业组织结构的发展演变

1. 扁平化

组织结构的扁平化,就是通过减少管理层次、裁减冗余人员来建立一种紧凑的扁平组织结构,使组织变得灵活、敏捷,提高组织效率和效能。彼得·德鲁克预言:未来的企业组织将不再是一种金字塔式的等级制结构,而会逐步向扁平式结构演进。根据1988年对美国41家大型公司的调查发现,成功的公司比失败的公司平均要少四个层级。

扁平化组织结构的优势主要体现在以下几个方面:第一,信息流通畅,使决策周期缩短。组织结构的扁平化,可以减少信息的失真,增加上下级的直接联系,信息沟通与决策的方式和效率均可得到改善。第二,创造性、灵活性加强,致使士气和生产效率提高,员工工作积极性增强。第三,可以降低成本。管理层次和职工人数减少,工作效率提高,必然带来产品成本的降低,从而使公司的整体运营成本降低,市场竞争优势增强。第四,有助于增强组织的反应能力和协调能力。企业的所有部门及人员更直接地面对市场,减少了决策与行动之间的时滞,增强了对市场和竞争动态变化的反应能力,从而使组织能力变得更柔性、更灵敏。

组织结构框架实现从“垂直式”向“扁平式”转化,是众多知名大企业走出大而不强困境的有效途径之一。美国通用电气公司推行“零管理层”变革,杰克·韦尔奇把减少层次比喻为给通用电气公司脱掉厚重的毛衣。如在一个拥有8000多工人的发动机总装厂里,只有厂长和工人,除此之外不存在任何其他层级。生产过程中必需的管理职务由工人轮流担任,一些临时性的岗位由老员工临时抽调组成,任务完成后即解散。国内家电行业的知名企业长虹、海尔也不约而同地进行了企业组织结构的调整,从原来的“垂直的金字塔结构”实现了向“扁平式结构”的转化。

2. 网络化

随着信息技术的飞速发展,信息的传递不必再遵循自上而下或自下而上的等级阶层,就可实现部门与部门、人与人之间直接的信息交流。企业内部的这种无差别、无层次的复杂的信息交流方式,极大地刺激了企业中信息的载体和运用主体——组织的网络化发展。

相对于官僚制组织而言,网络组织最本质的特征在于强调通过全方位的交流与合作实现创新和双赢。全方位的交流与合作既包括了企业之间超越市场交易关系的密切合作,也包括了企业内部各部门之间、员工之间广泛的交流与合作关系,而且这些交流与合作是以信息技术为支撑的,并将随着信息技术的发展而得到不断的强化。当然,网络关系不能完全取代组织中的权威原则的作用,否则组织就会出现混乱,所以网络组织中的层级结构始终是需要保持的,只不过在组织结构网络化的条件下,采取的是层级更少的扁平化结构。

组织结构网络化主要表现为企业内部结构网络化和企业间结构网络化。企业内部结构的网络化是指在企业内部打破部门界限,各部门及成员之间以网络形式相互连接,使信息和知识在企业内快速传播,实现最大限度的资源共享。杰克·韦尔奇曾致力于公司内部的无边化,无边化使内部沟通畅通无阻,极大地提高了管理效率。企业间结构网络化包括纵向网络和横向网络,纵向网络即由行业中处于价值链不同环节的企业共同组成的网络型组织,例如供应商、生产商、经销商等上下游企业之间组成的网络,如通用汽车公司和丰田汽车公司就分别构建了一个由众多供应商和分销商组成的垂直型网络。这种网络关系打破了传统企业间明确的组织界限,大大提高了资源的利用效率及对市场的响应速度。横向网络指

由处于不同行业的企业所组成的网络。这些企业之间发生着业务往来,在一定程度上相互依存。最为典型的例子是日本的财团体制,大型制造企业、金融企业和综合商社之间在股权上相互关联,管理上相互参与,资源上共享,在重大战略决策上采取集体行动,各方之间保持着长期和紧密的联系。

组织的网络化使传统的层次性组织和灵活机动的计划小组并存,使各种资源的流向更趋合理化,通过网络凝缩时间和空间,加速企业全方位运转,提高企业组织的效率和绩效。

3. 无边界化

无边界化是指企业各部门间的界限模糊化,目的在于使各种边界更易于渗透,打破部门之间的沟通障碍,有利于信息的传送。

在具体的模式上,比较有代表性的无边界模式是团队组织,团队指的是职工打破原有的部门边界,绕开中间各管理层,组合起来直接面对顾客和对公司总体目标负责的以群体和协作优势赢得竞争优势的企业组织形式。这种组织成为组织结构创新的典型模式。团队一般可以分为两类:一是“专案团队”。成员主要来自公司各单位的专业人员,其使命是为解决某一特定问题而组织起来,问题解决后即宣告解散;另一类是“工作团队”。可以进一步把它分为高效团队和自我管理团队,工作团队一般是长期性的,常从事于日常性的公司业务工作。

因此,无边界思想是一种非常具有新意的企业组织结构创新思想,它完全是超国界、超制度、超阶级、超阶层的。组织作为一个整体的功能得以提高,已经远远超过各个组成部门的功能。

4. 多元化

企业不再被认为只有一种合适的组织结构,企业内部不同部门、不同地域的组织结构不再是统一的模式,而是根据具体环境及组织目标来构建不同的组织结构。管理者要学会利用每一种组织工具,了解并且有能力根据某项任务的业绩要求,选择合适的组织工具,从一种组织转向另一种组织。

5. 柔性化

组织结构的柔性化是指在组织结构上,根据环境的变化,调整组织结构,建立临时的以任务为导向的团队式组织。组织柔性的本质是保持变化与稳定之间的平衡,它需要管理者具有很强的管理控制力。

随着信息化、网络化、全球化的日益发展,企业内外部信息共享、人才共用已成为主要特征。全球范围跨国经济的发展和企业集团的壮大,已初步形成了一种跨地区、跨部门、跨行业、跨职能的具有高度柔性化的机动团队化组织。柔性化组织最显著的优点是灵活便捷,富有弹性,因为这种结构可以充分利用企业的内外部资源,增强组织对市场变化与竞争的反应能力,有利于组织较好地实现集权与分权、稳定性与变革性的统一。除此之外,还可以大大降低成本,促进企业人力资源的开发,并推动企业组织结构向扁平化发展。美国霍尼韦尔公司为巩固客户关系,组建了由销售、设计和制造等部门参加的“突击队”,这个临时机构按照公司的要求,把产品的开发时间由4年缩短为1年,把即将离去的客户拉了回来。很显然,柔性化的组织结构强化了部门间的交流合作,让不同方面的知识共享后形成合力,有利于知识技术的创新。

6. 虚拟化

组织结构的虚拟化是指用技术把人、资金、知识或构想网罗在一个无形的组织内,以实

现一定的组织目标的过程。

虚拟化的企业组织不具有常规企业所具有的各种部门或组织结构,而是通过网络技术把实现目标所需要的知识、信息、人才等要素联系在一起,组成一个动态的资源利用综合体。虚拟组织的典型应用是创造虚拟化的办公空间和虚拟化的研究机构。前者是指同一企业的员工可以置身于不同的地点,但通过信息和网络技术连接起来,如同在同一办公大厦内,同步共享及交流信息和知识;后者是指企业借助于通信网络技术,建立一个与世界各地的属于或不属于本企业的研究开发人员、专家或其他协作人员联系在一起、跨越时空的合作联盟,实现一定的目标。

任务三 制定公司章程

公司章程与公司法一样,共同肩负调整公司活动的责任。这就要求公司的股东和发起人在制定公司章程时,必须考虑周全,规定得明确详细,不能做各种各样的理解。公司登记机关必须严格把关,使公司章程做到规范化,从国家管理的角度,对公司的设立进行监督,保证公司设立以后能够进行正常的运行。

一、公司章程的概念和作用

1. 公司章程的概念

公司章程是指公司依法制定的,规定公司名称、住所、经营范围、经营管理制度等重大事项的基本文件。或是指公司必备的规定公司组织及活动的基本规则的书面文件,是以书面形式固定下来的股东共同一致的意思表示。

2. 公司章程的作用

公司章程的作用表现在以下几方面:

(1) 公司章程是公司组织和活动的基本准则,是公司的宪章。

(2) 公司章程是关于公司组织与行为的基本规范。公司章程不仅是公司的自治法规,而且是国家管理公司的重要依据。

(3) 公司章程是公司设立的最主要条件和最重要的文件。公司的设立程序以订立公司章程开始,以设立登记结束。我国公司法明确规定,订立公司章程是设立公司的条件之一。审批机关和登记机关要对公司章程进行审查,以决定是否给予批准或者给予登记。公司没有公司章程,不能获得批准;公司没有公司章程,也不能获得登记。

(4) 公司章程是确定公司权利、义务关系的基本法律文件。公司章程一经有关部门批准,并经公司登记机关核准即对外产生法律效力。公司依公司章程,享有各项权利,并承担各项义务,符合公司章程的行为受国家法律的保护;违反章程的行为,有关机关有权对其进行干预和处罚。

(5) 公司章程是公司对外进行经营交往的基本法律依据。由于公司章程规定了公司的组织和活动原则及其细则,包括经营目的、财产状况、权利与义务关系等,这就为投资者、债权人和第三方与该公司进行经济交往提供了条件和资信依据。凡依公司章程而与公司进行交往的所有人,依法可以得到有效的保护。

(6) 公司章程是公司的自治规范。公司章程作为公司的自治规范,是由以下内容所决

定的。其一,公司章程作为一种行为规范,不是由国家,而是由公司股东依据公司法自行制定的。公司法是公司章程制定的依据。公司法只能规定公司普遍性的问题,不可能顾及各个公司的特殊性。而每个公司依照公司法制定的公司章程,则能反映本公司的个性,为公司提供行为规范。其二,公司章程是一种法律外的行为规范,由公司自己来执行,无须国家强制力保障实施。当出现违反公司章程的行为时,只要该行为不违反法律、法规,就由公司自行解决。其三,公司章程作为公司内部的行为规范,其效力仅及于公司和相关当事人,而不具有普遍的效力。

二、公司章程的性质

公司章程在形式上属于要式文件,即章程的制作与记载事项必须按法律规定的方式进行。大多数国家的公司章程由单一文件组成,一般记载公司的名称、宗旨、资本总额、组织机构以及其他重要事项。

在英美国家,章程性的文件由两部分或两个文件构成,分别具有不同的性质与内容,发挥着不同的作用。这两部分文件在英国称为公司组织大纲或组织简章(memorandum of association)和组织章程,在美国称为公司组织章程(articles of incorporation 或 charter)和公司章程细则(bylaws),英国的公司组织大纲和组织章程与美国的公司组织章程和章程细则的内容与作用基本一致,英国公司法还附有公司组织章程的标准格式。英国公司组织大纲或美国公司组织章程主要是用以指导公司与外界关系的,被称为公司的外部宪章(external constitution),其内容主要包括公司的名称、公司的营业期限、公司的目的(允许用“为任何合法的目的而成立”这样的概括性语言来规定公司的目的)、股东的责任(英国公司法要求说明公司是股份责任有限还是保证责任有限)、公司的资本(公司授权发行的股份数额以及股份类别及权利)、公司的注册地、公司董事的人数及首届董事会成员的姓名及地址、公司发起人的姓名及地址。

公司组织大纲或公司组织章程是法定的必须向政府注册机构递交公司设立的必备文件,其上述内容是法定的,有些是属于强制性的,因此它比英国组织章程或美国章程细则更难修改。公司的组织章程或章程细则的内容和作用则不同,它是关于股东的权利与责任、公司机构及人员的活动规则、公司的一般行政管理事宜等方面内容的,主要规定了公司与股东的关系,被称为公司的内部宪章(internal constitution),并被视为公司与股东之间以及股东之间的合同(contract),是对公司的外部宪章的补充。因而,美国各州公司法大都不要求将其提交公司注册登记机关即州务长官处备案,英国一般也不要求提交公司注册机关备案,但公司法要求保证责任有限公司和无限公司将公司组织章程与组织大纲一并提交公司注册机关登记。公司组织章程或章程细则的内容不得与法律及公司组织大纲或组织章程的规定相抵触,如果发生矛盾,则以后者为准。公司设立时的组织章程或章程细则由公司发起人或董事会议通过,此后可以经公司的董事会和股东会修改、废除及重新制定。

三、公司章程的记载事项

各国公司法对公司章程的内容都有明确的规定,这些规定主要体现在公司的记载事项上。公司章程的记载事项根据是否由法律明确规定,分为必要记载事项和任意记载事项。法律明文规定必须载明或选择列举的事项,为必要记载事项。法律未予明确规定,由章程制

定人任意选择记载的事项,为任意记载事项。按照法定的必要记载事项对公司章程效力的影响,还可将必要记载事项分为绝对必要记载事项和相对必要记载事项。公司章程上述记载事项的内容在不同的国家、不同的公司中会有某些差异,但不外乎以下三个方面:公司股东成员的权利与责任;公司的组织规则;公司的权利与行为规则。

1. 绝对必要记载事项

绝对必要记载事项是每个公司章程必须记载、不可或缺的法定事项,缺少其中任何一项或任何一项记载不合法,整个章程即归无效。这些事项一般都是涉及公司根本性质的重大事项,其中有些事项是各种公司都必然具有的共同性问题。各国公司法对章程的绝对必要记载事项都做了明确规定,这些事项通常包括公司的名称、住所、宗旨、注册资本、财产责任等。如日本《商法》规定股份有限公司章程的绝对记载事项为:公司的目的;商号;公司发行股份的总数;发行额面股时每股的金额;公司设立之际发行的股份总数及额面股、无额面股各自的数量;总公司所在地;公司进行公告的方法;发起人的姓名及住所。我国历史上第一个公司章程是1867年拟订的《联设新轮船公司章程》,其就包含了上述主要内容。

依据我国公司法规定,有限责任公司的章程必须载明下列事项:公司名称和住所;公司经营范围;公司注册资本;股东的姓名或名称;股东的权利和义务;股东的出资方式 and 出资额、股东转让出资的条件;公司的机构及其产生办法、职权、议事规则;公司的法定代表人;公司的解散事由与清算办法;股东会认为需要记载的其他事项。股份有限公司的章程必须载明的事项包括:公司名称和住所;公司经营范围;公司设立方式;公司股份总数、每股金额和注册资本;发起人的姓名、名称和认购的股份数;股东的权利和义务;董事会的组成、职权、任期和议事规则;公司法定代表人;监事会的组成、职权、任期和议事规则;公司利润分配办法;公司的解散事由与清算办法;公司的通知和公告办法;股东大会认为需要记载的其他事项。

2. 相对必要记载事项

相对必要记载事项是法律列举规定的一些事项,由章程制定人自行决定是否予以记载。如果予以记载,则该事项将发生法律效力;如果记载违法,则仅该事项无效;如不予记载,也不影响整个章程的效力。确认相对必要记载的事项,目的在于使相关条款在公司与发起人、公司与认股人、公司与其他第三方之间发生拘束力。

有的国家的法律列举了章程相对必要的记载事项,这些事项一般包括发起人所得的特别利益、设立费用及发起人的报酬、有关非货币资产的出资、公司的期限、分公司的设立等。如日本《商法》第168条规定,以下事项非在章程中记载时,不发生效力:发起人应接受的特别利益及受益人的姓名;实物出资者的姓名、出资的标的财产、其价格及所给股份的额面股、无额面股的区别、种类及数量;约定公司成立后受让的财产、其价格及转让人的姓名;发起人应接受的报酬数额;应归公司负担的设立费用,但章程认证的手续费及办理股份缴纳而应付给银行或信托公司的报酬,不在此限。

我国公司法没有规定相对必要记载事项。

3. 任意记载事项

任意记载事项是指法律未予明确规定是否记载于章程,由章程制定人根据本公司实际情况任意选择记载的事项。公司章程任意记载的事项,只要不违反法律规定、公共秩序和善良风俗,章程制定人就可根据实际需要而载入公司章程。任意记载事项如不予记载,不影响整个章程的效力;如予以记载,则该事项将发生法律效力,公司及其股东必须遵照执行,不能

任意变更;如予变更,也必须遵循修改章程的特别程序。从我国公司法的相关规定来看,股东会或股东大会认为需要规定的其他事项当属于任意记载事项。



公司章程的制定和修改

1. 公司章程的制定

有限责任公司章程由股东共同制定,经全体股东一致同意,由股东在公司章程上签名盖章。

股份有限公司章程由发起人制定,经出席创立大会的认股人所持表决权的半数以上通过。

2. 公司章程的修改

公司章程的修改是指公司成立后对章程内容的变更,包括对章程部分内容的修正、废除以及章程的重新制定。公司章程一经制定通过即发生法律效力,应保持其内容的稳定性。不过,公司作为营利性的经济组织,往往因社会经济情况的变化而营业受到影响,并且其股东众多、变化频繁,因此作为公司根本法的公司章程势必也要随着情况的变化而修改。

根据我国公司法的规定,公司章程的修改应依照以下程序进行:

(1) 由公司董事会通过修改公司章程的决议,提出章程修改草案。

(2) 股东会对章程修改条款进行表决;其中,有限责任公司修改公司章程,须经代表2/3以上表决权的股东通过;股份有限公司修改公司章程,须经出席股东大会的股东所持表决权的2/3以上通过。

(3) 公司章程的修改涉及需要审批的事项时,报政府主管机关批准;如股份有限公司为增加注册资本而发行新股时,必须向国务院授权的部门或者省级人民政府申请批准;属于向社会公开募集的,须经国务院证券管理部门批准。

(4) 公司章程的修改涉及需要登记事项的,报公司登记机关核准,办理变更登记;未涉及登记事项,送公司登记机关备案。

(5) 公司章程的修改涉及需要公告事项的,应依法进行公告;如公司发行新股募足股款后,必须依照法定或公司章程规定的方式进行公告。

四、公司章程的法律效力

公司章程一经生效,即发生法律效力。公司章程的社团规章特性,决定了公司章程的效力及于公司及股东成员,同时对公司的董事、监事、经理具有约束力。

1. 公司章程使公司受约束

公司章程是公司组织与行为的基本准则,公司必须遵守并执行公司章程。根据公司章程,公司对股东负有义务。因此,一旦公司侵犯股东的权利与利益,股东可以依照公司章程对公司提起诉讼。

2. 公司章程使股东受约束

公司章程是公司的自治规章,每一位股东,无论是参与公司初始章程制定的股东,还是

以后因认购或受让公司股份而加入公司的股东,公司章程对其均产生契约的约束力,股东必须遵守公司章程的规定并对公司负有义务。股东违反这一义务,公司可以依据公司章程对其提出诉讼。但应当注意的是,股东只是以股东成员身份受到公司约束,如果股东是以其他的身份与公司发生关系,则公司不能依据公司章程对股东主张权利。

3. 公司章程使股东相互之间受约束

公司章程一般被视为已构成股东之间的契约关系,使股东相互之间互有义务,因此,如果一个股东的权利因另一个股东违反公司章程规定的个人义务而受到侵犯,则该股东可以依据公司章程对另一个提出权利请求。但应当注意,股东提出权利请求的依据应当是公司章程中规定的股东相互之间的权利义务关系,如有限责任公司股东对转让出资的优先购买权,不是股东与公司之间的权利义务关系。如果股东违反对公司的义务而使公司的利益受到侵害,则其他股东不能对股东直接提出权利请求,而只能通过公司或以公司的名义进行。

4. 公司章程使公司的董事、监事、经理受约束

作为公司的高级管理人员,董事、监事、经理对公司负有诚信义务,因此,公司的董事、监事、经理违反公司章程规定的职责,公司可以依据公司章程对其提出诉讼。然而,董事、监事、经理是否对股东直接负有诚信义务,则法无定论。一般认为,董事等的义务是对公司而非直接对股东的义务。因此,在一般情形下,股东不能对董事等直接起诉。但各国立法或司法判例在确定上述一般原则的同时,也承认某些例外情形。当公司董事等因故意或重大过失违反公司章程的职责使股东的利益受到直接侵害时,股东可以依据公司章程对公司的董事、监事、经理等提出权利主张。有的国家的法律对董事、股东的某些直接责任做了规定,如日本《商法》第166条第三款中专门规定了董事对包括股东在内的第三者的责任;董事在执行其职务有恶意或重大过失时,该董事对第三者亦承担损害赔偿的连带责任。我国公司法没有规定董事对第三者的责任问题,也没有规定股东的代表诉讼。但《到境外上市公司章程必备条款》中,为了适应境外上市的需要,与境外上市地国家的有关法律相协调,规定了股东依据公司章程对董事的直接诉讼权利。该条款第7条还将公司章程的效力扩大至除董事、监事、经理以外的其他公司高级管理人员,即公司的财务负责人、董事会秘书等,规定:“公司章程对公司及其股东、董事、监事、经理和其他高级管理人员均有约束力;前述人员可以依据公司章程提出与公司事宜有关的权利主张。股东可以依据公司章程起诉公司的董事、监事、经理和其他高级管理人员。”



日本电气股份有限公司的产权制度^①

日本电气股份有限公司简称日本电气、日电或 NEC,是一家跨国信息技术公司,总部位于日本东京港区。NEC 的经营范围主要分成三个部分:IT 解决方案、网络解决方案和电子设备。IT 解决方案主要是向商业企业、政府和个人用户提供软件、硬件和相关服务。网络解决方案主要是设计和提供宽带系统、移动和无线通信网络系统、移动电话、广播和其他系统。电子设备包括半导体、显示器以及其他的电子器件。NEC 还

^① 《组织与管理理论》课程案例 3[EB/OL]. 2012-06-05[2013-11-12] <http://wenwen.soso.com/z/q381817019.htm>.

生产面向国际市场的 Versa 系列笔记本电脑和面向日本国内市场的 LaVie 系列笔记本电脑。NEC 还是地球模拟器 (earth simulator) 的发明者,它曾经是世界上最快的超级计算机。

NEC 是日本信息产业中以生产经营半导体器件、计算机、通信设备为主的跨国企业集团,它以日本电气株式会社为核心,通过控股、参股,形成了一个由 200 多家企业组成的大型企业集团。NEC 内部的产权关系是根据日本商法的规定形成的,其基本原则是:由母公司所持的股份大于 50% 的公司称为子公司,由母公司所持的股份介于 20%~50% 的公司称为关联公司,母公司、子公司和关联公司统称为关系公司;母公司拥有子公司、关联公司和其他参股公司的股份总额不能超过母公司本身的注册资本额,公司发行股本的实际金额必须大于注册资本额的 25%;子公司的经营范围不能超出母公司的经营范围;禁止子公司持有母公司的股份;关联公司可以持有母公司的股份,但不能相应拥有母公司股东大会的表决权;母公司之间的交易活动必须公开。

在上述基本原则下,NEC 对于关系公司制定了不完全等同于日本商法规定的标准,即 NEC 占有其 34% 以上的股份时,NEC 将向该公司派驻高层经营管理人员,该公司承担 NEC 公司的部分生产经营业务。根据这种标准,NEC 的核心企业成员有三种类型:全资分公司,即母公司持有其 100% 股份的全资子公司,其生产经营活动是母公司生产经营的一个组成部分;事业分公司,即母公司持股比例在 50%~100% 的子公司,这些公司有自己独立的业务,但所承担的母公司的经营业务占总业务的比例较大;独立公司,即母公司持股率介于 34%~50% 的关联公司,这些公司有自己的独立业务,其销售的产品与母公司相似且承担母公司的部分经营业务,它们也可能成为母公司的竞争对手,母公司尊重其在经营管理方面的独立性,并派部分高层管理人员参与其经营管理。



知识巩固

1. 企业管理的职能是什么?
2. 如何理解企业管理的性质?
3. 简述企业管理理论的演进历程。
4. 简述企业组织结构的组成与形式。
5. 如何理解企业组织结构中各机构之间相互制衡的关系?
6. 公司章程的概念和性质是什么?
7. 试列举公司章程的记载事项。

 案例讨论百年老院的现代管理启蒙^①

北京同仁医院(以下简称“同仁”)是一所以眼科闻名中外的百年老“店”,内忧外患迫使同仁下定决心引进职业经理人并实施规模扩张,希望建立一套行政与技术相分离的现代医院管理制度。

根据我国加入世贸组织达成的协议,2003年,我国正式开放医疗服务业。2002年年初,圣新安医院管理公司对国内数十个城市的近30家医院及其数千名医院职工进行了调查访谈,得出结论:目前国内大部分医院还处于极低层次的管理启蒙状态,绝大多数医院并没有营销意识,普遍缺乏现代化经营管理常识。更为严峻的竞争现实是:医院提供的服务不属于那种单纯通过营销可以扩大市场规模的市场——医院不能指望通过市场手段刺激每年病人数量的增长。目前,国内几乎所有的医院都没有利润的概念,只计算年收入。但在国外,一家管理有方的医院,其利润率可高达20%。这也是外资对国内医疗市场虎视眈眈的重要原因。

同仁显然是同行中的先知先觉者。2002年,医院领导层在职代会上对同仁医院的管理做过“诊断”:行政编制过大、员工队伍超编导致流动受限;医务人员的技术价值不能得到体现;管理人员缺乏专业培训,管理方式、手段滞后,经营管理机构力量薄弱。同时他们开出药方:引入MBA,对医院大手笔改造,涉及岗位评价及岗位工资方案、医院成本核算、医院工作流程设计、经营开发等。

同仁要在医院中引入现代市场营销观念,启动品牌战略和人事制度改革。树立“以病人为中心”的服务观念:以病人的需求为标准,简化就医流程,降低医疗成本,改善就医环境;建立长期利润观念,走质量效益型发展的道路;适应环境,发挥优势,实行整合营销;通过扩大对外宣传、开展义诊咨询活动、开设健康课堂等形式,有效扩大潜在的医疗市场。同仁引进的MBA背景各异,绝大多数都缺乏医科背景。他们能否胜任医院的管理工作?医院职业化管理至少包括了市场营销管理、人力资源管理、财务管理、科研教学管理、全面医疗质量管理、信息策略应用及管理、流程管理七个方面的内容。这些职能管理与医学知识相关但非医学专业。同仁医院将MBA们“下放”到手术室3个月之后,都悉数调回科室,单独辟出MBA办公室,以课题组的形式,研究医院的经营模式和管理制度。对于医院引入的企业化管理,主要包含医院经营战略、医疗市场服务营销、医院服务管理、医院成本控制、医院人力资源、医疗质量管理、医院信息系统和医院企业文化等多部分内容。其中,医院成本控制研究与医院人力资源研究是当务之急。

几乎所有的中国医院都面临着成本控制的难题,如何堵住医院漏洞,进行成本标准化设计,最后达到成本、质量效益的平衡是未来中国医院成本控制研究的发展方向。另外,现有医院的薪酬制度多为“固定工资+奖金”的模式,而由于现有体制的限制,并不能达到有效的激励效果,医生的价值并没有得到真实的体现,导致严重的回扣与红包问题。如何真正体现

^① 百年老院的现代管理启蒙[EB/OL]. 2009-08-05[2013-06-10]. <http://www.qnr.cn/zy/guanli/fuxi/anli/200908/184294.html>.

员工价值,并使激励制度透明化、标准化成为当前首先要解决的问题。这一切都刚刚开始,指望几名 MBA 就能改变中国医院管理的现状是不可能的。不过,医院管理启蒙毕竟已经开始,这就是未来中国医院管理发展的大趋势。

讨论题

1. 结合案例说说你对管理及管理职能的理解。
2. 同仁为什么要引进如此多的 MBA? 你认为 MBA 们能否胜任医院的管理工作?



学习目标

- ◎ 熟练使用企业战略管理过程中的内外环境分析；
- ◎ 了解企业战略管理的概念和层次；
- ◎ 熟悉企业战略选择的过程与方法；
- ◎ 掌握企业战略实施的阶段。



案例导入

福特汽车公司战略选择^①

福特汽车公司鲜明地证明了一个大公司如何向多个战略方向出击。

1. 集中生产单一产品的早期发展战略

在早期,福特公司的发展是通过不断改进它的单一产品——轿车而取得的。1908年制造的T型轿车比以前所有的车型都有相当大的改进。在它生产的第一年,就销售了10 000多辆。1927年,T型轿车开始将市场丢给了它的竞争对手。福特公司又推出了A型轿车,该轿车集中了流行的车体款式和富于变化的颜色。当A型轿车开始失去市场、输给它的竞争对手的时候,1932年,福特公司又推出了V-8型汽车。6年后,在1938年Mercury型车成为福特公司发展中档汽车的突破口。福特汽车公司也扩大了地区范围进行发展。在1904年,它进入加拿大市场的举动就证明了这一点。

2. 纵向一体化战略

福特汽车公司的多样化生产集团是后向一体化战略的杰出实例。下面介绍福特公司在这一集团中几个部门的作用。塑料生产部门——供应福特公司30%的塑料需求量和50%的乙烯需求量。福特玻璃生产部门——供给福特北美公司的轿车和卡车所需的全部玻璃,同时也向其他汽车制造商供应玻璃。这个部门也是建筑业、特种玻璃、制镜业和汽车售后服务的主要供应商。电工和燃油处理部门——为福特汽车供应点火器、交流发电机、小型电机、燃油输送器和其他部件。

^① 福特汽车公司战略选择[EB/OL]. 2009-08-05[2013-06-20]. <http://yingyu.100xuexi.com/view/examdata/20100718/0DB9ECD6-3A87-4EDF-B0E0-5B4816FD84D1.html>.

3. 福特新荷兰有限公司——同心多样化战略

1917年,福特公司通过生产拖拉机开始了同心多样化战略。福特新荷兰有限公司现在是世界上最大的拖拉机和农用设备制造商之一,它于1978年1月成立。福特新荷兰有限公司是由福特公司的拖拉机业务和新荷兰有限公司联合组成的,后者是从Sperry公司收购来的农用设备制造商。福特新荷兰有限公司随后兼并了万能设备有限公司,它是北美最大的四轮驱动拖拉机制造商。这两项交易是福特公司通过收购实行它同心多样化战略的最好例证。

4. 金融服务集团——跨行业的复合多样化战略

福特汽车信贷公司的成立,是向经销商和零售汽车顾客提供贷款。这可以说是实行同心多样化战略。不过,在20世纪80年代,福特公司利用这个部门积极从事复合多样化经营。在1985年它收购了美国第一金融有限公司,后者是北美第二储蓄和贷款组织。在1987年后期,它收购了美国租赁公司,涉及企业和商业设备融资、杠杆租赁融资、商业车队租赁、设备运输、公司融资和不动产融资。

5. 其他行业的复合多样化战略

福特汽车土地开发有限公司是一个经营多样化产品的部门,也是跨行业多种经营的典型实例。到1920年,这个部门围绕着密歇根福特世界总部建立了59个商用建筑。由这个部门所拥有和管理的设施及土地的市场价值估计有十亿美元。福特太空有限公司和赫兹有限公司也是复合多样化战略的良好典范。

6. 调整战略

在福特公司的发展史上,曾经被迫实行了几次调整战略。在第二次世界大战后,福特公司以每月几百万美元的速度亏损。福特二世重组了公司并实行分权制,这使公司迅速恢复了元气。也许被众多美国公司采用的最富戏剧性的调整战略是福特公司20世纪80年代早期所完成的。从1979年到1982年,福特公司的利润亏损额达5.11亿美元。销售额由1978年的年均420亿美元下降到1981年的380亿美元。不必说,福特公司陷入了严重的危机。亏损的原因之一是激烈的国际竞争。也许更重要的亏损原因是福特公司运营的方式。新车的款式看起来和许多年以前一样;部门之间(如设计与工程)很少沟通;管理层中从事管理公司的员工对工作很不满意,很少向上级部门传达情况。福特公司的管理层做了些什么来转变这种情况呢?首先,他们显著地减少了运营成本。在1979年到1983年期间,从运营支出中就节省4.5亿美元。其次,质量成为头等大事。管理层也改变了福特公司设计小汽车的程序。以前,每一个工作单位是独立工作的。现在,设计、工程、装配等部门都在这个过程中一起协调工作。不过,福特公司实行的最重要改变是一种新的企业文化。从首席执行官Philio Caldwell和总裁Donald Petersen开始,改变了公司的优先次序。一种新兴管理风格建立起来了。该种管理风格强调联合行动和在工作中所有雇员向着共同目标的参与。在福特公司,人们建立起更加密切的关系,并且更加强调雇员、经销商。供应商之间的关系,呈现了一种新的集体工作精神。

7. 放弃战略

多年来,福特公司不得不放弃它的某些经营单位。例如,1989年10月,福特公司和一伙投资商签署了卖掉 Rouge 钢铁公司谅解备忘录。福特之所以卖掉这家公司是因为它不想担负实现其现代化的成本。估计在其实现现代化的几年中,每年实现现代化的费用为3亿美元。福特公司作出的其他放弃决策包括在1987年和1986年,分别把化工业务和漆料业务卖给了杜邦公司。

8. 收购和合资经营战略

1989年11月2日,福特公司以25亿美元收购了美洲豹私人有限公司,以作为消除它在汽车市场上的一个弱点的手段,即产品缺乏在豪华轿车市场上的竞争。豪华类别的一些竞争轿车有丰田公司的凌志 LS400、本田阿库拉·传奇和宝马三个系列。在1989年,豪华轿车的需求是250亿美元,预测到1994年能增长到400亿美元,这个增长速度比整个汽车市场的增长速度要大得多。福特公司把美洲豹轿车看做进入美国和欧洲豪华轿车市场的机遇。福特公司也采用了合资经营战略——具有较重大意义的两项合资经营是和马自达及日产公司实现的。福特公司和马自达公司一起合作生产五种汽车。例如,在马自达生产车间生产的 Probe 汽车,外部和内部的设计由福特公司进行,细节性的工程技术由马自达公司完成。日产公司和福特公司正在合作开发前轮驱动的微型汽车,福特公司将在俄亥俄州的卡车厂制造该汽车,并将由两个公司销售。在澳大利亚,福特公司的 Maverick 汽车是日产四轮驱动车 Partrol 的一种车款,它由福特公司的经销商销售,而日产公司经销商销售福特公司的 Falcon 客货两用车和运货车。

思考:

福特汽车公司是分别处于何种经济环境下作出各种战略选择的?为什么在不同时期,福特汽车公司要进行战略调整?

企业战略管理可以定义为一门关于如何制定、实施、评价企业战略以保证企业组织有效实现自身目标的艺术与科学。它主要研究企业作为整体的功能与责任、所面临的机会与风险,重点讨论企业经营中所涉及的跨越如营销、技术、组织、财务等职能领域的综合性决策问题。企业战略管理有助于企业走向成功,但是不正确的战略管理有时会适得其反。本学习情境将从企业战略环境分析、企业战略选择、企业战略实施等任务出发,详尽阐述如何完善企业战略管理。



视频
战略失误导致
标致雪铁龙陷
困境

任务一 企业战略管理认知

一、企业战略管理的概念

战略管理是指对公共组织在一定时期的全局的、长远的发展方向、目标、任务和政策,以及资源调配做出的决策和管理艺术,包括企业在完成具体目标时对不确定因素做出的一系列判断和公司在环境检测活动的基础上制定战略。战略管理是一个不确定的过程,因为企业对于危险和机遇的区别有不同的理解。

企业战略管理是企业确定其使命,根据组织外部环境和内部条件设定企业的战略目标,为保证目标的正确落实和实现进度谋划,并依靠企业内部能力将这种谋划和决策付诸实施,以及在实施过程中进行控制的一个动态管理过程。

二、企业战略管理的特征

战略管理集中研究综合和系统管理、市场营销、融资和财务、生产和操作、开发和研究、计算机信息系统等方面的问题,以保证机构目标的成功实现。根据上述战略管理的定义,可以归纳总结出战略管理具有以下特征:

1. 系统性

从内容看,战略管理可以包括三大阶段,即战略设计、战略实施和战略评估,这三个阶段相辅相成,融为一体,战略设计是战略实施的基础,战略实施又是战略评估的依据,而战略评估反过来又为战略设计和战略实施提供经验和教训。三个阶段的系统设计和衔接可以保证取得整体效益和最佳效果。

2. 科学性

从战略设计阶段来讲,由于每一个机构的资源有限,战略家提供何种战略决策将更适合于某一企业或机构,并达到最佳效益,这就要从科学准确的角度提出一个机构或企业的专门产品市场占有率和开发研究技术的可能性与可行性,以及确定长期的竞争优势。经验表明,较高的决策成功率建立在科学的基础上,成功或失败的决策,关系到一个企业或机构的兴衰。

从战略评估的阶段讲,如何科学地、客观地判断战略实施过程的成绩和不足,这对一个企业或机构今后发展目标的确立关系重大。随着信息高速公路的不断发展,战略管理的决策更加依赖于信息来源的准确性。分析过程的科学和准确,对战略实施关系重大,如果设计的目标没有建立在较科学的基础上,这样的目标注定是不能够实现的。

3. 艺术性

管理专家均认为,战略实施是战略管理过程中最困难的阶段,战略实施要求雇员有严明的纪律,有承担义务的牺牲精神。成功的战略实施与经营管理者调动人员积极性的能力密切相关,这种能力关键在于管理者的艺术性,而不在于其科学性,即艺术作用大于科学作用。战略设计非常好,由于人际关系协调不周或不理想,这样的战略管理等于没有战略。战略实施涉及机构中的处长、雇员和经理,每个处长、部门直接回答这样一些问题:“我们在实施机构战略中的任务是什么?如何为机构、为企业做好本职工作?”战略的实施是鼓励整个机构的经理们和雇员们以工作为荣,并倡导经理和雇员团结一致为目标而奋斗的精神。

4. 相对稳定性

“战略”二字其本身的含义是超前一段时间而指出目标,在时间上有一定的超前性。管理实践中,战略要有稳定性,不能朝令夕改,否则会使事业的发展、企业的经营和国家管理发生混乱,从而给企业、机构或国家带来不必要的损失。客观上讲,这种稳定应是相对的,因为战略管理过程是建立在机构能够连续监控内部和外部的动态和趋势的基础上的。战略调整主要加强对社会环境问题变化的研究,从生存的角度看,所有的机构或企业必须有能力快速地适应和确定各方面的变化。

三、企业战略管理的层次

企业战略是一个庞大复杂的系统,可以分解为不同层次的子系统。一般来讲,企业经营

战略包括三个层次:第一层次是总体层战略;第二层次是业务层战略;第三层次是职能层战略。公司在制定总体战略时要考虑下一层次的情况,而下一层次的战略应服从和体现上一层次的战略意图。

1. 总体层战略

总体层战略又称公司战略,是企业最高层次的战略,是企业整体的战略总纲。在存在多个经营单位或多种经营业务的情况下,企业总体战略主要是指集团母公司或者公司总部的战略。总体战略的目标是确定企业未来一段时间的总体发展方向,协调企业下属的各个业务单位和职能部门之间的关系,合理配置企业资源,培育企业核心能力,实现企业总体目标。它主要强调两个方面的问题:一是“应该做什么业务”,即从公司全局出发,根据外部环境的变化及企业的内部条件,确定企业的使命与任务、产品与市场领域;二是“怎样管理这些业务”,即在企业不同的战略事业单位之间如何分配资源以及采取何种成长方向等,以实现公司整体的战略意图。

2. 业务层战略

业务层战略又称经营单位战略。现代大型企业一般都同时从事多种经营业务,或者生产多种不同的产品,有若干个相对独立的产品或市场部门,这些部门即事业部或战略经营单位。由于各个业务部门的产品或服务不同,其所面对的外部环境(特别是市场环境)也不相同,企业能够对各项业务提供的资源支持也不同,因此,各部门在参与经营过程中所采取的战略也不尽相同,各经营单位有必要制定指导本部门产品或服务经营活动的战略,即业务层战略。业务层战略是企业战略业务单元在公司战略的指导下,经营管理某一特定的战略业务单元的战略计划,具体指导和管理经营单位的重大决策和行动方案,是企业的一种局部战略,也是公司战略的子战略,它处于战略结构体系中的第二层次。业务层战略着眼于企业中某一具体业务单元的市场和竞争状况,相对于总体层战略有一定的独立性,同时又是企业战略体系的组成部分。业务层战略主要回答在确定的经营业务领域内,企业如何开展经营活动;在一个具体的、可识别的市场上,企业如何构建持续优势等问题。其侧重点在于以下几个方面:贯彻使命、业务发展的机会和威胁分析、业务发展的内在条件分析、业务发展的总体目标和要求等。对于只经营一种业务的小企业,或者不从事多元化经营的大型组织,业务层战略与公司战略是一回事。所涉及的决策问题是在既定的产品与市场领域,在什么样的基础上来开展业务,以取得顾客认可的经营优势。

3. 职能层战略

职能层战略是为贯彻、实施和支持公司战略与业务战略而在企业特定的职能管理领域制定的战略。职能战略主要回答某职能的相关部门如何卓有成效地开展工作的问題,重点是提高企业资源的利用效率,使企业资源的利用效率最大化。其内容比业务战略更为详细、具体,其作用是使总体战略与业务战略的内容得到具体落实,并使各项职能之间协调一致,通常包括营销战略、人事战略、财务战略、生产战略、研发战略等方面。

公司层战略倾向于总体价值取向,以抽象概念为基础,主要由企业高层管理者制定;业务层战略主要就本业务部门的某一具体业务进行战略规划,主要由业务部门领导层负责;职能层战略主要涉及具体执行和操作问题。总体层战略、业务层战略与职能层战略一起构成了企业的战略体系。在企业内部,企业战略管理各个层次之间是相互联系、相互配合的。企业每一层次的战略都为下一层次战略提供方向,并构成下一层次的战略环境;每层战略又为

上一级战略目标的实现提供保障和支持。所以,企业要实现其总体战略目标,必须将三个层次的战略有效地结合起来。

任务二 企业战略环境分析

企业战略环境是指对企业战略可能产生重大影响的环境因素。环境是适应性因素,环境的变化不仅要求与其相适应,同时也会引起关键资源和竞争能力的变化。企业战略环境是对当前企业经营与前途具有战略性影响的变量,包括政治经济环境、技术环境、行业市场环境等。企业战略环境可分为外部战略环境和内部战略环境。企业外部环境又包括宏观环境和微观环境。

一、外部环境分析

根据外部环境因素对企业生产经营活动影响的方式和程度,企业外部环境一般可分为宏观环境和微观环境两部分。

(一) 宏观环境分析

一般认为企业的宏观环境因素有四类,即政治和法律环境、经济环境、社会文化与自然环境以及技术环境。

1. 政治和法律环境

政治和法律环境是指那些制约和影响企业的政治要素和法律系统,以及其运行状态。政治环境包括国家的政治制度、权力机构颁布的方针政策、政治团体和政治形势等因素。法律环境包括国家制定的法律、法规、法令以及国家的执法机构等因素。政治和法律因素是保障企业生产经营活动的基本条件。

2. 经济环境

经济环境是指构成企业生存和发展的社会经济状况及国家的经济政策,包括社会经济结构、经济体制、发展状况、宏观经济政策等要素。通常衡量经济环境的指标有国内生产总值、就业水平、物价水平、消费支出分配规模、国际收支状况,以及利率、货币供应量、政府支出、汇率等国家货币和财政政策等。经济环境对企业生产经营的影响更为直接具体。

3. 社会文化与自然环境

社会文化环境是指企业所处的社会结构、社会风俗和习惯、信仰和价值观念、行为规范、生活方式、文化传统、人口规模与地理分布等因素的形成和变动。自然环境,是指企业所处的自然资源与生态环境,包括土地、森林、河流、海洋、生物、矿产、能源、水源、环境保护、生态平衡等方面的发展变化。这些因素关系到企业确定投资方向、改进与革新产品等重大经营决策问题。

4. 技术环境

技术环境是指企业所处的环境中的科技要素及与该要素直接相关的各种社会现象的集合,包括国家科技体制、科技政策、科技水平和科技发展趋势等。技术环境影响到企业能否及时调整战略决策,以获得新的竞争优势。

(二) 微观环境分析

企业的微观环境主要包括产业环境和市场环境两个方面。产品生命周期、产业五种竞

争力、产业内的战略群体、成功关键因素等分析方法是微观环境分析的重要内容。市场需求与竞争的经济学分析能够深化对微观环境的理解与认识。以下对产业的生命周期、产业结构分析、市场结构与竞争、市场需求状况、产业内的战略群体和成功关键因素进行简要介绍。

1. 产业的生命周期

在一个产业中,企业的经营状况取决于其所在产业的整体发展状况以及该企业在产业中所处的竞争地位。分析产业发展状况的常用方法是认识产业所处的生命周期的阶段。产业的生命周期阶段可以用产品的周期阶段来表示,分为开发期、成长期、成熟期和衰退期四个阶段。只有了解产业目前所处的生命周期阶段,才能决定企业在某一产业中应采取进入、维持或撤退,才能进行正确的新的投资决策,才能对企业在多个产业领域的业务进行合理组合,提高整体盈利水平。

2. 产业结构分析

根据波特教授从产业组织理论角度提出的产业结构分析的基本框架——五种竞争力分析,可以从潜在进入者、替代品、购买者、供应者与现有竞争者间的抗衡来分析产业竞争的强度以及产业利润率。潜在进入者的进入威胁在于减少了市场集中,激发了现有企业间的竞争,并且瓜分了原有的市场份额。替代品作为新技术与社会新需求的产物,对现有产业的“替代”威胁的严重性十分明显,但几种替代品长期共存的情况也很常见,替代品之间的竞争规律仍然是价值高的产品获得竞争优势。购买者、供应者讨价还价的能力取决于各自的实力,比如卖(买)方的集中程度、产品差异化程度与资产专用性程度、纵向一体化程度以及信息掌握程度等。产业内现有企业的竞争,即一个产业内的企业为市场占有率而进行的竞争,通常表现为价格竞争、广告战、新产品引进以及增进对消费者的服务等方式。

3. 市场结构与竞争

经济学中对市场结构的四种分类,即完全竞争、垄断竞争、寡头垄断和完全垄断,有助于对市场竞争者的性质加以正确的估计。严格定义的完全竞争市场在现实生活中并不存在,但这一市场中激烈的价格竞争使价格趋向于边际成本的描述在许多消费品市场中却屡见不鲜。在垄断竞争市场中,产品的差异性为企业建立了固定客户,并且允许企业对这些固定客户享有价格超过边际成本的一些市场权力。在寡头垄断市场中,企业的决策要依赖于其他企业的选择,决策主体的行为发生直接相互作用条件下的决策均衡问题日益受到重视。在完全垄断市场上,垄断厂商控制操纵价格和产量的行为因损害了消费者的利益受到了反垄断政策的制约,但企业通过创新来取得垄断力量和实现高额利润的努力也存在一定的合理性,从长期看对垄断的限制对消费者是不利的,因为它限制了竞争。

4. 市场需求状况

可以从市场需求的决定因素和需求价格弹性两个角度分析市场需求。人口、购买力和购买欲望决定着市场需求的规模,其中生产企业可以把握的因素是消费者的购买欲望,而产品价格、差异化程度、促销手段、消费者偏好等影响着购买欲望。影响产品需求价格弹性的主要因素有产品的可替代程度、产品对消费者的重要程度、购买者在该产品上的支出在总支出中所占的比重、购买者转换到替代品的转换成本、购买者对产品的认知程度以及对产品互补品的使用状况等。

5. 产业内的战略群体

确定产业内所有主要竞争对手战略各方面的特征是产业分析的一个重要方面。一个战略



资料

竞争对手分析
的相关模型

群体是指某一个产业中在某一战略方面采用相同或相似战略的各企业组成的集团。战略群体分析有助于企业了解自己的相对战略地位和企业战略变化可能产生的竞争性影响,使企业更好地了解战略群体间的竞争状况、发现竞争者,了解各战略群体之间的“移动障碍”,了解战略群体内企业竞争的主要着眼点,预测市场变化和发现战略机会等。

6. 成功关键因素

作为企业在特定市场获得盈利必须拥有的技能和资产,成功关键因素可能是一种价格优势、一种资本结构或消费组合,或一种纵向一体化的行业结构。不同产业的成功关键因素存在很大差异,同时随着产品生命周期的演变,成功关键因素也会发生变化,即使是同一产业中的各个企业,也可能对该产业的成功关键因素有不同的侧重。

二、内部环境分析



资料

SWOT 分析法

企业内部环境也称企业内部条件,是指企业内部的物质、文化环境的总和,包括企业资源、企业能力、企业文化等因素。企业内部环境分析可以从企业内部管理分析、市场营销能力分析、企业财务分析和企业文化分析四个方面进行。

(一) 企业内部管理分析

企业内部管理包括计划、组织、激励、任用和控制五个职能领域,它们互相依赖、互相影响,计划是其他职能的基础。

1. 计划

计划是企业从现在到未来的发展过程中对目标、实现目标的途径以及时间的选择和规定。计划集中于未来,是企业从现状向未来发展的桥梁。一个企业的计划能力如何,在很大程度上也决定了其能否有效地实施企业战略管理。因为计划不仅是制定有效战略的基础,而且是成功实施和评价企业战略的根本。企业计划工作的有效性取决于计划工作是否是自上而下地进行,是否按照正式的计划程序进行和能否通过计划工作获得“协同作用”的效果,还取决于能否了解环境变化并进行积极反应。

2. 组织

组织是在实现企业目标过程中有秩序和协调地使用企业的各种资源。组织的目的在于通过对企业各种活动和各种职位按照某种合理的结构加以安排,以提高企业的有效性和效率。组织工作的有效性在于企业是否合理地把计划中的各种活动和任务分配到每一个岗位,按照岗位的相似性将各个岗位组合成若干个部门,同时把完成任务所需的职权和责任分配到各个岗位。只有明确了每一岗位的工作任务、工作要求和岗位之间的分工与合作关系,企业战略的实施才有了保障,企业战略的评价才有了依据。组织工作的有效性不仅要求尊重一般的组织原则,而且要从企业的实际情况出发,处理好分工与协作、管理跨度的宽与窄、集权与分权等之间的关系。

3. 激励

激励是影响职工按企业要求去工作的过程。管理的激励职能包括领导、团体动力学、信息沟通和组织改变四个方面。企业的领导水平关系到企业职工是否被有效地激励起来,关系到企业各方面利益关系的协调。企业内部的非正式团体的行为规范对企业战略的实施有积极和消极的作用,企业管理者在战略实施过程中可以利用和管理这些团体以达到企业的目标。企业战略管理的成功与否和企业内部信息沟通的状况有十分密切的关系,在企业职

工对企业战略的理解和支持下,战略制定、实施和评价工作可以更好地进行。企业战略是适应变化产生的,企业战略的实施又必然给企业带来巨大的改变,企业职工对组织改变的态度和适应能力可能成为企业的优势或弱点。

4. 任用

任用作为一种管理职能,有时又称为人力资源管理或人事管理,主要涉及职工的招聘、任用、培训、调配、评价、奖罚和其他人事管理工作。企业职工的素质常常关系到企业战略管理的成败。

5. 控制

控制职能包括所有旨在使计划与实际活动相一致的活动。企业管理者评价企业的活动并采取必要的纠正活动可以保障企业计划和目标的有效实现,减少可能出现的偏差给企业造成的损失。企业控制职能的有效性对于有效的战略评价和控制具有十分重要的意义。

(二) 市场营销能力分析

企业的市场营销能力分析,即从企业的市场定位和营销组合两方面来分析企业在市场营销方面的长处和弱点。

市场定位是企业高层管理者在制定新的战略之前必须回答的“谁是我们的顾客”这一问题。企业要为自己的产品和服务确定一个目标市场,从产品、地理位置、顾客类型、市场等方面来规定和表述。企业市场定位明确合理,可以使企业集中资源在目标市场上创造“位置优势”,从而在竞争中获得优势地位。企业市场定位的准确性取决于企业市场研究和调查的能力、评价和确定目标市场的能力及占据和保持市场位置的能力。

市场营销组合是指可以用于影响市场需求和取得竞争优势的各种营销手段的组合,主要包括产品、价格、分销和促销等变量。有效地使用营销组合要求设计适应目标市场需要的营销组合,还要求根据产品生命周期的变化及时地调整营销组合。

(三) 企业财务分析

企业的财务分析可以从企业的财务管理分析和企业的财务状况分析两方面进行。

1. 企业的财务管理分析

企业的财务管理分析就是看企业财务管理人员如何管理企业资金,看其是否根据企业的战略要求决定资金筹措方法和资金的分配,监视资金运作和决定利润的分配。企业的财务决策主要有三种:筹资决策,决定企业最佳的筹资组合或资本结构,企业财务管理者应根据企业目标战略和政策的要求,按时按量从企业内外以合适的方式筹集到所需的资金;投资决策,企业财务管理者运用资本预算技术,根据新增销售、新增利润、投资回收期、投资收益率、达到盈亏平衡时间等将资金在各种产品、各个部门,以及新项目之间进行分配;股利分配决策,涉及分红和利润留成的比例问题。

2. 企业的财务状况分析

企业的财务状况分析是判断企业实力和对投资者的吸引力的最好办法。企业的清偿能力、债务资本的比率、流动资本、利润率、资产利用率、现金产出、股票的市场表现等可能排除许多原本可行的战略选择,企业财务状况的恶化也会导致战略实施的中止和现有企业战略的改变。分析企业财务状况的常用方法是财务比率的趋势分析,财务比率可分成清偿比率、债务与资产比率、活动比率、利润比率和增长比率五大类。当然,财务比率因计算的依据为

企业会计报表提供的数据以及通货膨胀、行业经营周期和季节性因素等在解释分析能力方面存在一定的局限性,但仍然不失为分析企业内部长处和弱点的有效工具。

(四) 企业文化分析

企业文化是由企业成员所共同分享和代代相传的各种信念、期望、价值观念的集合。企业文化为职工提供了一种认同感,激励职工为集体利益工作,增强了企业作为一个社会系统的稳定性,可以作为职工理解企业活动的框架和行为的指导原则。企业文化规定了企业成员的行为规范,对于企业战略的实施具有十分重要的影响。

对企业内部因素分析的结果,用企业内部因素评价表这一战略分析工具进行反映,从而对企业内部管理、市场营销、财务、生产、研究与开发等各方面的长处与短处加以概括和评价,为制定有效的企业战略提供必要的信息基础。

任务三 企业战略选择

一、企业战略的形态

战略形态是指企业采取的战略方式及战略对策,按表现形式,可以分为拓展型、收缩型、稳定型三种形态。

(一) 拓展型战略

拓展型战略是指采用积极进攻态度的战略形态,主要适合行业龙头企业、有发展后劲的企业及新兴行业中的企业选择。具体的战略形式包括市场渗透战略、多元化经营战略、联合经营战略。

1. 市场渗透战略

市场渗透战略是指实现市场逐步扩张的拓展战略,该战略可以通过扩大生产规模、提高生产能力、增加产品功能、改进产品用途、拓宽销售渠道、开发新市场、降低产品成本、集中资源优势等单一策略或组合策略来开展,其战略核心体现在两个方面:利用现有产品开辟新市场实现渗透、向现有市场提供新产品实现渗透。

市场渗透战略是比较典型的竞争战略,主要包括成本领先战略、差异化战略、集中化战略三种最有竞争力的战略形式。成本领先战略是通过加强成本控制,使企业总体经营成本处于行业最低水平的战略;差异化战略是企业采取的有别于竞争对手经营特色(产品、品牌、服务方式、发展策略等方面)的战略;集中化战略是企业通过集中资源形成专业化优势(服务专业市场或立足某一区域市场等)的战略。成本领先战略、差异化战略、集中化战略被称为“经营战略”“业务战略”或“直接竞争战略”。

2. 多元化经营战略

多元化经营战略是指一个企业同时经营两个或两个以上行业的拓展战略,又可称为“多行业经营”,主要包括三种形式:同心多元化、水平多元化、综合多元化。同心多元化是利用原有技术及优势资源,面对新市场、新顾客增加新业务实现的多元化经营;水平多元化是针对现有市场和顾客,采用新技术增加新业务实现的多元化经营;综合多元化是直接利用新技术进入新市场实现的多元化经营。

多元化经营战略适合大中型企业选择,该战略能充分利用企业的经营资源,提高闲置资产的利用率,通过扩大经营范围,缓解竞争压力,降低经营成本,分散经营风险,增强综合竞争优势,加快集团化进程。但实施多元化战略应考虑所选行业的关联性、企业控制力及跨行业投资风险。

3. 联合经营战略

联合经营战略是指两个或两个以上独立的经营实体横向联合成立一个经营实体或企业集团的拓展战略,是社会经济发展到一定阶段的必然形式。实施该战略有利于实现企业资源的有效组合与合理调配,增加经营资本规模,实现优势互补,增强集合竞争力,加快拓展速度,促进规模化经济的发展。在工业发达的西方国家,联合经营主要是采取控股的形式组建成立企业集团,各集团的共同特点是:由控股公司(母公司)以资本为纽带建立对子公司的控制关系,集团成员之间采用环行持股(相互持股)和单向持股两种持股方式,且分为以大银行为核心对集团进行互控和以大生产企业为核心对子公司进行垂直控制两种控制方式。在我国,联合经营主要是采用兼并、合并、控股、参股等形式,通过横向联合组建成立企业联盟体,其联合经营战略主要可以分为一体化战略、企业集团战略、企业合并战略、企业兼并战略四种类型。

(1) 一体化战略。一体化战略是由若干关联单位组合在一起形成的经营联合体,主要包括垂直一体化(生产商同供应商、销售商串联)、前向一体化(生产企业同销售商联合)、后向一体化(生产商同原料供应商联合)、横向一体化(同行业企业之间联合)。该战略的优点是通过关联企业的紧密联合,可实现资源共享,降低综合成本。其缺点是管理幅度加大,不利于资源调配与利益关系的协调。

(2) 企业集团战略。企业集团战略是由若干个具有独立法人地位的企业以多种形式组成的经济联合组织。组织结构层次分为:集团核心企业(具有母公司性质的集团公司)、紧密层(由集团公司控股的子公司组成)、半紧密层(由集团公司参股企业组成)、松散层(由承认集团章程并保持稳定协作关系的企业组成)。紧密层、半紧密层同集团公司的关系以资本为纽带,而松散层同集团公司的关系是以契约为纽带。集团公司同紧密层组合就可以构成企业集团,集团公司与企业集团的区别在于:集团公司是法人,企业集团是法人联合体,不具有法人资格。集团公司内部各成分属紧密联合,企业集团各成分属多层次联合。

(3) 企业合并战略。企业合并战略是指参与企业通过所有权与经营权同时有偿转移,实现资产、公共关系、经营活动的统一,共同建立一个新法人资格的联合形式。采取合并战略,能优化资源结构,实现优势互补,扩大经营规模,但同时也容易吸纳不良资产,增加合并风险。

(4) 企业兼并战略。企业兼并战略是企业通过现金购买或股票调换等方式获得另一个企业全部资产或控制权的联合形式。其特点是:被兼并企业放弃法人资格并转让产权,但保留原企业名称成为存续企业。兼并企业获得产权,并承担被兼并企业债权、债务的责任和义务。通过兼并可以整合社会资源,扩大生产规模,快速提高企业产量,但也容易分散企业资源,导致管理失控。

(二) 收缩型战略

收缩型战略是采取保守经营态度的战略形态,主要适合处于市场疲软、通货膨胀、产品进入衰退期、管理失控、经营亏损、资金不足、资源匮乏、发展方向模糊的危机企业选择。收缩型战略可分为转移战略、撤退战略、清算战略三种战略形式。

(1) 转移战略是通过改变经营计划,调整经营部署,转移市场区域(主要是从大市场转移到小市场)或行业领域(从高技术含量向低技术含量的领域转移)的战略。

(2) 撤退战略是通过削减支出、降低产量,退出或放弃部分地域或市场渠道的战略。

(3) 清算战略是通过出售或转让企业部分或全部资产以偿还债务或停止经营活动的战略。

收缩型战略的优点是通过整合有效资源、优化产业结构、保存有生力量,能减少企业亏损、延续企业生命,并能通过集中资源优势,加强内部改制,以图新的发展。其缺点是容易荒废企业部分有效资源,影响企业声誉,导致士气低落,造成人才流失,威胁企业生存。调整经营思路、推行系统管理、精简组织机构、优化产业结构、盘活积压资金、压缩不必要开支是该战略需要把握的重点。

(三) 稳定型战略

稳定型战略是指在内外环境的约束下,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。按照稳定型战略,企业目前所遵循的经营方向、正在经营的产品和面向的市场领域,以及企业在其经营领域内所达到的产销规模和市场地位都大致不变或以较小的幅度增长或减少。

稳定型战略的特点是:企业对过去的经营业绩表示满意,决定追求既定的或与过去相似的经营目标;企业战略规划期内所追求的绩效按大体的比例递增;企业准备以与过去基本相同的产品或劳务服务于社会。

稳定型战略的优点包括:企业的经营风险相对较小;能避免因改变战略而改变资源分配的困难;能避免因发展过快而导致的弊端;能给企业一个较好的休整期,使企业积聚更多的能量,以便为今后的发展做好准备。但是,稳定型战略也有不少缺陷:稳定型战略的执行是以市场需求、竞争格局等内外条件基本稳定为前提的;特定细分市场的稳定型战略也会有较大的风险;稳定型战略也会使企业的风险意识减弱,这就会大大降低企业对风险的敏感性、适应性和冒风险勇气。

二、企业战略选择的过程

在大多数情况下,企业在制定战略的过程中所形成的战略方案不止一种或一套,而是多种或多套。究竟选择其中的哪一种或哪一套方案,需要经历一个战略优选的过程。

1. 提出战略选择方案

战略选择旨在根据企业目的、优势和劣势以及企业的外部机会和威胁拟订一系列备选方案。每一种选择方案代表着一种可能的行动方案。毫无疑问,在拟订战略备选方案时,企业往往考虑那些显而易见的方案,尽管这些方案并不一定是最佳选择。

因此,提出战略备选方案,是决定能否最终获得好的战略的关键环节。一方面,企业要尽可能多地提出有创意的方案,以避免在企业做战略选择之初就已经把更好的方案排除在外;另一方面,企业也不能因提出过多的备选方案而浪费资源。

2. 评估战略备选方案

要按战略分析的原则评估战略备选方案。人们通常使用以下两种标准:一是要选择的战略是否发挥了企业的优势,克服了劣势,善用了机会,将威胁削弱到了最低的程度;二是战略能否被接受,特别是能否被利益相关者接受。

在选择方案时,企业必须按完成企业目标的能力来逐个进行评估,目的在于选择符合企业外部环境所具备的机会和威胁与企业内部的优势和劣势两个要素的最佳战略。财务功能在战略评估方面起着重要的作用,许多财务指标可以用来评价收益、风险和可行性。

3. 选择战略

由于战略总有一定的风险,不可能有绝对正确或错误的战略,所以需要特别指出的是,实际上并不存在最佳的选择标准。企业高层决策者和重点单位相关团体的价值观和期望在很大程度上影响着战略的选择,企业在选择管理层认为可行的方案时,最终战略的选择还是取决于企业高级管理层的智慧与决心。由于企业高级管理层的价值观必然会影响到战略的选择,因而这种选择往往并不一定是理性的选择。而战略管理的理论与方法,就是要使企业的战略选择建立在更多的理性分析与判断的基础之上。

4. 制定政策和计划

制定政策和计划是指制定研究与开发资本需求和人力资源开发等方面的政策和计划。战略的成功必须通过一系列可实施的活动来保证,如果战略的实施不能落实在可操作的各项活动中,那么这个战略就不是一个可行的战略,也不是一个好的战略。



俄亥俄州牛排包装公司

在牛排包装行业中,传统的成本链包括在分布得很稀疏的各个农庄和农场饲养牛群,将这些活牛运到劳动密集型的屠宰场,然后将整块牛排送到零售商处,他们的屠宰部再把牛排砍得小一些,包装起来卖给购物者。俄亥俄州牛排包装公司采用了一个完全不同的战略,改造了传统的价值链,建立了大型的自动化屠宰场,并将屠宰场建在便于运输牛群的地方,在加工厂将部分牛排砍成更小一点的块之后装盒,然后再装运到零售商那里。在传统价值链下,该公司的入厂牛群运输费用是一个主要的成本项目,但现在因减少了长途运输而大大降低了该费用;同时,不再整块运送牛排,减少了高额的牛排废弃,大大减少了出厂成本。该公司采取的战略非常成功,占领了美国最大的牛排包装公司地位,一举超越了以前的行业领先者。

三、企业战略选择的方法

战略选择的方法有很多,这里只介绍战略选择矩阵法。战略选择矩阵是一种指导企业进行战略管理的模型。这种方法的着眼点是企业结合自身的优劣势和内外部资源的运用状况,选择合适的战略。该战略矩阵如图 2-1 所示。

压缩、分离、 清算	II	I	纵向整合 联合型多元化
集中、市场开发、 产品开发	III	IV	横向整合 相关多元化

图 2-1 战略选择矩阵

在象限Ⅰ中,企业会认为自己当前的业务增长机会有限或风险太大,可以采用纵向整合战略来降低原材料或顾客渠道方面的不确定性所带来的风险;企业也可以采用联合型多元化战略,既能投资获利,又不用转移对原有业务的注意力。

在象限Ⅱ中,企业常采用较为保守的克服劣势的方法。在保持基本使命不变的情况下,企业在内部将一种业务转向另一种业务,加强具有竞争优势的业务的发展。企业可以采用压缩战略,精简现有业务。实际上,压缩也起着转变战略的作用,即从提高工作效率、消除浪费中获得新的优势。如果某种业务已经是成功的重大障碍,或者克服劣势耗费巨大,或者成本效益太低,就必须考虑采取分离战略,把这种业务分离出去,同时获得补偿。当业务已经徒然耗费组织资源,有导致破产的危险时,就可以考虑清算战略。

在象限Ⅲ中,如果企业认为能利用集中、市场开发、产品开发战略建立获利能力并希望从内部增强竞争优势,就可以进行选择。集中即市场渗透,全力倾注入于现有的产品和市场,力求通过再投入资源增强优势,以巩固自己的地位。市场开发和产品开发都是要扩展业务,前者适用于确定现有产品新顾客群的情况,后者适用于现有顾客对企业现有产品的相关产品感兴趣的情况。另外,产品开发也适用于拥有专门技术或其他竞争优势的情况。

在象限Ⅳ中,企业通过积极扩大业务范围来增强竞争优势,会选用一种注重外部的战略。横向整合可以使企业迅速提高产出能力。相关多元化业务与新业务密切相关,可以使企业将优势拓展到原来不敢独自进入的竞争领域。合作者的生产、技术、资金或营销能力,可以大大减少金融投资,并增加企业获利的可能性。

任务四 企业战略实施

战略实施就是将公司战略付诸实施的过程。企业战略的实施是战略管理过程的行动阶段,因此它比战略的制定更加重要。战略实施是一个自上而下的动态管理过程。所谓“自上而下”主要是指,战略目标在公司高层达成一致后,再向中下层传达,并在各项工作中得以分解、落实。所谓“动态”主要是指战略实施的过程中,常常需要在“分析—决策—执行—反馈—再分析—再决策—再执行”的不断循环中实现战略目标。

一、战略实施的阶段

(一) 战略发动阶段

在这一阶段,企业的领导人要研究如何将企业战略的理想变为企业大多数员工的实际行动,调动起大多数员工实现新战略的积极性和主动性,这就要求对企业管理人员和员工进行培训,向他们灌输新的思想、新的观念,提出新的口号和新的概念,消除一些不利于战略实施的旧观念和旧思想,以使大多数人逐步接受新的战略。

(二) 战略计划阶段

企业战略计划是企业根据外部环境和内部资源条件而制定的涉及企业管理各方面(包括生产管理、营销管理、财务管理、人力资源管理等的)带有全局性的重大计划。它是随着企业内部和外部环境的变化而不断修正的一种管理过程。

企业管理者要将经营战略分解为几个战略实施阶段,每个战略实施阶段都有分阶段的目标,相应地有每个阶段的政策措施、部门策略以及相应的方针等。要定出分阶段目标的时间表,要对各分阶段目标进行统筹规划、全面安排,并注意各个阶段之间的衔接,对于远期阶段的目标方针可以概括一些,但是对于近期阶段的目标方针则应该尽量详细一些。

(三) 战略运作阶段

企业战略的实施运作主要与下面六个因素有关,即各级领导人员的素质和价值观念;企业的组织机构;企业文化;资源结构与分配;信息沟通;控制及激励制度。企业通过这六项因素使战略真正进入企业的日常生产经营活动中去,成为制度化的工作内容。

(四) 战略控制与评估阶段

1. 战略控制

战略控制主要是指在企业经营战略的实施过程中,检查企业为达到目标所进行的各项活动的进展情况,评价实施企业战略后的企业绩效,将其与既定的战略目标及绩效标准相比较,发现战略差距,分析产生偏差的原因,纠正偏差,使企业战略的实施更好地与企业当前所处的内外环境、企业目标协调一致,使企业战略目标得以实现。

(1) 企业经营战略控制的内容。企业将预定的经营战略目标或标准,经过同信息反馈回来的经营战略执行成效进行比较,以检测偏差的程度,然后采取措施进行纠正。经营战略控制是一个活动过程,一般由三个方面的活动组成:一是根据企业经营战略目标要求制定战略评价标准;二是对经营战略执行前、执行中和执行后信息反馈的实际成效加以分析比较;三是针对偏差采取纠偏行动。这三个方面的活动是有机结合在一起的,构成了完整的经营战略控制过程。具体企业经营战略控制过程如图 2-2 所示。

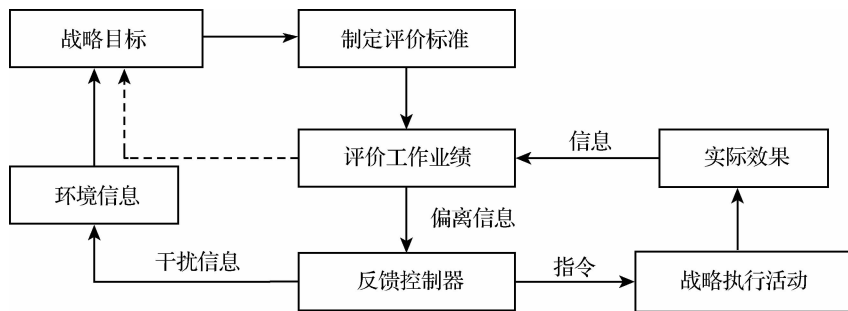


图 2-2 经营战略控制过程

(2) 企业战略控制的作用。企业战略的控制战略管理中的作用主要表现在以下几个方面:

① 企业经营战略实施的控制是企业战略管理的重要环节,它能保证企业战略的有效实施。战略决策仅能决定哪些事情该做,哪些事情不该做,而战略实施控制的好坏将直接影响企业战略决策实施的效果好坏与效率高低,因此企业战略实施的控制虽然处于战略决策的执行地位,但对战略管理是十分重要且必不可少的。

② 企业经营战略实施的控制能力与效率的高低又是战略决策的一个重要制约因素,它决定了企业战略行为能力的大小。企业战略实施的控制能力强,控制效率高,则企业高

层管理者可以做出较为大胆的、风险较大的战略决策；若相反，则只能做出较为稳妥的战略决策。

③ 企业经营战略实施的控制与评价可为战略决策提供重要的反馈，帮助战略决策者明确决策中哪些内容是符合实际的、是正确的，哪些是不正确的、不符合实际的，这对于提高战略决策的适应性和水平具有重要作用。

④ 企业经营战略实施的控制可以促进企业文化等企业基础建设，为战略决策奠定良好的基础。

2. 战略评价

战略实施的评价与战略实施的控制既有区别又有联系，要进行战略实施的控制就必须进行战略实施的评价，只有通过评价才能实现控制，评价本身是手段而不是目的，发现问题实现控制才是目的。战略控制着重于战略实施的过程，战略评价着重于对战略实施过程结果的评价。战略评价的标准如图 2-3 所示。

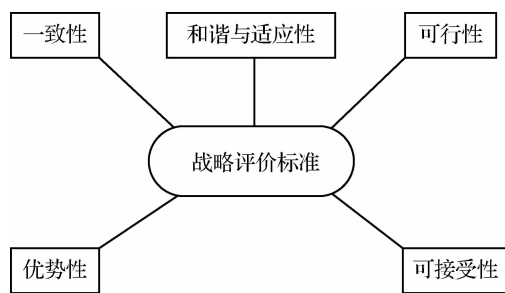


图 2-3 战略评价标准

(1) 一致性。战略的一个关键作用是与企业的活动相一致。然而，在实际工作中，不一致性是司空见惯的。具体应解决以下问题：

① 协调和计划上的问题是由于管理不善还是人为因素所致。如不是人为因素，那可能是因为战略与企业活动的不一致所造成的。

② 企业中某一部门或单位的成功是否意味着另一个部门或单位的失败。如果是这样，那么这个战略与企业活动很可能是不一致的。

③ 尽管权力下放，作业上出现的问题是否要由企业主管人员来解决。如果是这样，那么这个战略与企业活动很可能是不一致的。

④ 战略是否与企业的价值观相一致。

(2) 和谐与适应性。企业与环境之间的关系需解决好两个问题：企业必须配合和适应环境的变化，并在同时与其他试图适应环境的企业相竞争。具体应解决以下问题：

① 战略选择方案在多大程度上处理了战略分析过程中发现的问题。

② 战略是否善用了企业的优势和机会。

③ 战略是否与目标相一致。

④ 战略在处理瞬息万变的环境变化方面是否有足够的灵活性。

(3) 可行性。在企业设备、人力和财务资源制约因素的情况下，是否能够推行所制定的战略是个很关键的问题。具体应解决以下问题：

① 企业是否有解决问题或者实施战略所需要的特别能力。

- ② 企业是否有实施战略所必备的协调和综合能力。
- ③ 企业是否有实施战略所需的资金。
- ④ 企业是否有能力达到预期的水平。
- ⑤ 企业是否有能力应付竞争对手的行动。
- ⑥ 企业能否获得必需的材料和服务。

(4) 可接受性。可接受性是指战略是否与主要利益相关者的期望相一致,具体包括以下几个方面:

- ① 财务风险变化如何。
 - ② 战略会对资本结构产生什么影响。
 - ③ 所考虑的战略是否适合现行的系统,是否需要大幅度的变革。
 - ④ 战略会在多大程度上影响与主要利益相关者的关系。
 - ⑤ 战略对企业内部各部门的职能和活动会产生什么影响。
- (5) 优势性。企业需要确定以下具体问题:
- ① 战略是否能通过提供值得信赖和可靠的产品与服务而给企业带来一定的声誉。
 - ② 在满足市场需求的过程中,战略是否有助于企业积累独特的经验。
 - ③ 战略是否能使企业在地理位置上更接近主要的顾客。

二、战略实施的原则

企业在经营战略的实施过程中,常常会遇到许多在制定战略时未估计到或者不可能完全估计到的问题,在战略实施中有三个基本原则,可以作为企业实施经营战略的基本依据。

1. 适度合理性的原则

由于经营目标和企业经营战略制定受到信息、决策时限以及认识能力等因素的限制,对未来的预测不可能很准确,所制定的企业经营战略也不是最优的,而且在战略实施的过程中由于企业外部环境及内部条件的变化较大,情况比较复杂,因此只要在主要的战略目标上基本达到了战略预定的目标,就应当认为这一战略的制定及实施是成功的。在客观生活中不可能完全按照原先制订的战略计划行事,因此战略的实施过程不是一个简单机械的执行过程,而是需要执行人员大胆创造、大量革新,因为新战略本身就是对旧战略以及与旧战略相关的文化、价值观念的否定,没有创新精神,新战略就得不到观测实施。因此,战略实施过程也可以是对战略的创造过程。在战略实施中,战略的某些内容或特征有可能改变,但只要不妨碍总体目标及战略的实现,就是合理的。

另外,企业的经营目标和战略总是要通过一定的组织机构分工实施的,也就是要把庞大而复杂的总体战略分解为具体的、简单的、能予以管理和控制的问题,由企业内部各部门以及部门各基层组织分工去贯彻和实施。组织机构是适应企业经营战略的需要而建立的,但一个组织机构一旦建立就不可避免地要形成自己所关注的问题本位利益。这种本位利益在各组织之间以及和企业整体利益之间会发生一些矛盾和冲突。为此,企业的高层管理者要做的工作是对这些矛盾冲突进行协调一致、折中、妥协,以寻求各方面都能接受的解决办法,而不可能离开客观条件去寻求所谓绝对的合理性。只要不损害总体目标和战略的实现,还是可以容忍的,即在战略实施中要遵循适度的合理性原则。

2. 统一领导、统一指挥的原则

对企业经营战略了解最深刻的应当是企业的高层领导人员,一般来讲,他们要比企业中下层管理人员以及一般员工掌握的信息多,对企业战略的各个方面的要求以及相互联系的关系了解得更全面,对战略意图体会最深。因此,战略的实施应当在高层领导人员的统一领导、统一指挥下进行,只有这样其资源的分配、组织机构的调整、企业文化的建设、信息的沟通及控制、激励制度的建立等各方面才能相互协调、平衡,才能使企业为实现战略目标而卓有成效地运行。

同时,要实现统一指挥的原则,要求企业的每个部门只能接受一个上级的命令,但在战略实施中所发生的问题,能在小范围、低层次解决,就不要放到更大范围、更高层次去解决,这样做所付出代价最小,因为越是在高层次的环节上去解决问题,其涉及的面也就越大,交叉的关系也就越复杂,当然其代价也就越大。

统一指挥的原则看似简单,但在实际工作中,由于企业缺少自我控制和自我调节机制或这种机制不健全,而在实际工作中经常违背这一原则。

3. 权变原则

企业经营战略的制定是基于一定的环境条件的假设,在战略实施中,事情的发展与原先的假设有所偏离是不可避免的,战略实施过程本身就是解决问题的过程,但如果企业内外环境发生重大的变化,以致原定战略的实现成为不可行,显然这时需要把原定的战略进行重大的调整,这就是战略实施的权变问题。其关键就在于如何掌握环境变化的程度,如果当环境发生并不重要的变化时就修改了原定的战略,这样容易造成人心浮动,带来消极后果,缺少坚韧毅力,最终只会导致一事无成。但如果环境确实已经发生了很大的变化,仍然坚持实施既定的战略,将最终导致企业破产,因此关键在于如何衡量企业环境的变化。

权变的观念应当贯穿于战略实施的全过程,从战略的制定到战略的实施,权变的观念要求识别战略实施中的关键变量,并对它做出灵敏度分析,提出当这些关键变量的变化超过一定的范围时,原定的战略就应当调整,并准备相应的替代方案,即企业应该对可能发生的变化及其对企业造成的后果,以及应变替代方案,都要有足够的了解和充分的准备,以使企业有充分的应变能力。当然,在实际工作中,对关键变量的识别和启动机制的运行都是很不容易的。



韩国汽车打入美国市场

美国是世界上最大的小轿车市场,而且也是世界利润最高的轿车市场。据分析,日本汽车制造商的利润大部分来自北美市场。不难想象,各国汽车制造商都想打入美国市场。但在过去的几年中,进入美国的汽车商中仅有韩国的现代汽车取得了显著的成功。分析原因有三个有利因素:

(1) 时机有利。当前世界贸易保护主义盛行,但由于国与国之间的经济发展不平衡,对一个国家的贸易壁垒可能成为其他国家打入市场的绝好机会。由于日本对美国的汽车出口受到所谓“自愿配额”的限制,出口数量停留在每年 230 万辆上。日本采取了向高档车转移的方针,逐步提高售价,同时美国的三大汽车商出于最优利润的考虑,采取了保

持销量、提高售价的做法,这就使低档小型的经济车的市场出现了缺口。这给韩国汽车提供了打入美国市场的机会。

(2) 币值有利。由于韩元对美元是稳定的,比价基本不变。而因美元对日元大幅度贬值,韩元对日元也就相对贬值,这就使韩国汽车的美元成本大大低于日本汽车的美元成本。

(3) 员工素质有利。美国轿车工业趋向于“夕阳工业”,三大美国汽车商相继关闭多条生产线、解雇工人,新一代有才华的青年都不愿去汽车业谋职,使得工人年龄相对上升,素质相对下降。而韩国的汽车工业正处于上升时期,汽车工人社会地位很高,汽车厂可毫不费力地招到最优秀、最能干的工人,而其工资只是美国汽车工人的1/10。现在韩国汽车工人的平均年龄只有27岁,比日本的34岁还要年轻7岁。

在自己的产品上,现代汽车采用的并不是当代最先进的汽车技术,而是20世纪80年代初日本三菱汽车公司的技术,这一技术在美国市场上已有5年历史,产品可靠、耐用、标准度高,维修非常方便。与之形成对照的日本铃木汽车,采用的是当代最新技术生产的马达,油耗量是轿车问世以来最低的,但其维修难度相应上升,产品成本也相应偏高,而其可靠性、耐久性还是一个问号。

在产品的价格上,现代汽车采用了快速渗透定价策略,比同等级的日本车定价约低1 000美元,被美国汽车界评为“日本技术,韩国价格”。

现代汽车采取了在产品的开发与生产过程中联合,但在销售环节上独立,保证100%的销售控制的市场运作方法。

在渠道上,现代汽车选择了先出口加拿大、后打入美国的迂回路线。加拿大市场与美国市场极为相似,世界主要厂商均在加拿大销售汽车。由于加拿大市场比美国市场小得多,有问题易于发现,也易于及时解决,代价也小得多。现代汽车采取了“少而精”的网点策略,在全美只建立了总共200个经销点,使每个经销点都有较高的销售量,保证了经销商有厚利可图。

现代汽车充分考虑了政治因素,把零部件的采购纳入整个经营战略中统一考虑,尽可能地采用美国零部件,以保证其产品有较高的“美国成分”。而在加拿大,现代汽车中的“加拿大成分”也是进口国中最高的。现代汽车集团总经理说,我们必须考虑双向贸易。

三、战略实施的模式

在企业的战略经营实践中,战略实施有五种不同的模式。

1. 指挥型

这种模式的特点是企业总经理考虑的是如何制定一个最佳战略的问题。在实践中,计划人员要向总经理提交企业经营战略的报告,总经理看后得出结论,确定了战略之后,向高层管理人员宣布企业战略,然后强制下层管理人员执行。

这种模式的运用要有以下约束条件:

- (1) 企业高层管理者要有较高的权威,靠其权威通过发布各种指令来推动战略实施。
- (2) 本模式只能在战略比较容易实施的条件下运用。这就要求战略制定者与战略执行

者的目标比较一致,战略对企业现行运作系统不会构成威胁;企业组织结构一般都是高度集权制的体制,企业环境稳定,能够集中大量的信息,多种经营程度较低,企业处于强有力的竞争地位,资源较为宽松。

(3) 本模式要求企业能够准确有效地收集信息并能及时汇总到企业高层管理者的手中。因此,它对信息条件要求较高。这种模式不适应高速变化的环境。

(4) 本模式要有较为客观的规划人员。因为在权力分散的企业中,各事业部常常因为强调自身的利益而影响了企业总体战略的合理性。因此,企业需要配备一定数量的有全局眼光的规划人员来协调各事业部的计划,使其更加符合企业的总体要求。

这种模式的缺点是把战略制定者与执行者分开,即高层管理者制定战略,强制下层管理者执行战略,因此,下层管理者缺少了执行战略的动力和创造精神,甚至会拒绝执行战略。

2. 变革型

这种模式的特点是企业管理者考虑的是如何实施企业战略。在战略实施中,总经理本人可能在其他方面需要对企业进行一系列的变革,如建立新的组织机构、新的信息系统,变更人事,甚至是兼并或合并经营范围,采用激励手段和控制系统以促进战略的实施。为进一步增强战略成功的机会,企业战略领导者往往采用以下三种方法:

(1) 利用新的组织机构和参谋人员向全体员工传递新战略优先考虑的战略重点是什么,把企业的注意力集中于战略重点所需的领域中。

(2) 建立战略规划系统、效益评价系统,采用各项激励政策以便支持战略的实施。

(3) 充分调动企业内部人员的积极性,争取各部分人对战略的支持,以此来保证企业战略的实施。

这种模式在许多企业中比指挥型模式更加有效,但这种模式并没有解决指挥型模式存在的如何获得准确信息的问题,各事业单位及个人利益对战略计划的影响问题以及战略实施的动力问题,而且还产生了新的问题,即企业通过建立新的组织机构及控制系统来支持战略实施的同时,也失去了战略的灵活性,在外界环境变化时战略的变化更为困难,从长远来看,在环境不确定性的企业,应该避免采用不利于战略灵活性的措施。

3. 合作型

这种模式的特点使企业的总经理考虑的是如何让其他高层管理人员从战略实施一开始就承担有关的战略责任。为发挥集体的智慧,企业总经理要和企业其他该层管理人员一起对企业战略问题进行充分的讨论,形成较为一致的意见,制定出战略,再进一步落实和贯彻战略,使每个高层管理者都能够在战略制定及实施的过程中做出各自的贡献。

协调高层管理人员的形式多种多样,如有的企业成立有各职能部门领导参加的“战略研究小组”,专门收集在战略问题上的不同观点,并进行研究分析,在统一认识的基础上制定出战略实施的具体措施等。总经理的任务是要组织好一支可以制定及实施战略管理的人员队伍,并使他们能够很好地合作。

合作型的模式克服了指挥型模式即变革模式存在的两大局限性,使总经理接近一线管理人员,可以获得比较准确的信息。同时,由于战略的制定是建立在集体考虑的基础上的,从而提高了战略实施成功的可能性。

该模式的缺点是由于战略是具有不同观点、抱着不同目的的参与者相互协商折中的产物,有可能会使战略的经济合理性有所降低,同时仍然存在着谋略者与执行者的区别,仍未能充分调动全体管理人员的智慧和积极性。

4. 文化型

这种模式的特点是企业的总经理考虑的是如何动员全体员工都参与战略实施活动,即企业的总经理运用企业文化的手段,不断向企业全体成员灌输战略思想,建立共同的价值观和行为规范,使所有成员在共同的文化基础上参与战略的实施活动。由于这种模式打破了战略制定者与执行者的界限,力图使每一个员工都参与制定实施企业战略,因此使企业各部门人员都在共同的战略目标下工作,使企业战略实施迅速,风险小,企业发展迅速。

文化型模式也有局限性,表现为以下几方面:

(1) 这种模式是建立在企业职工都是有学识的假设基础上的,在实践中职工很难达到这种学识程度,由于受文化程度及素质的限制,一般职工(尤其在劳动密集型企业中的职工)对企业战略制定的参与程度受到限制。

(2) 极为强烈的企业文化,可能会掩饰企业中存在的某些问题,企业也要为此付出代价。

(3) 采用这种模式要耗费较多的人力和时间,而且还可能因为企业的高层不愿意放其控制权,从而使职工参与战略制定及实施流于形式。

5. 增长型

这种模式的特点使企业高层管理者考虑的是如何激励下层管理人员制定实施战略的积极性及主动性,为企业效益的增长而奋斗。即企业高层管理者要认真对待下层管理人员提出的一切有利于企业发展的方案,只要方案基本可行,符合企业战略发展方向,在与管理人员探讨了解决方案中具体问题的措施以后,应及时批准这些方案,以鼓励员工的首创精神。采用这种模式,企业战略不是自上而下地推行,而是自下而上地产生,因此,企业高层管理者应该具有以下的认识:

(1) 企业高层管理者不可能控制所有的重大机会和威胁,有必要给下层管理人员以宽松的环境,激励他们集中精力从事有利于企业发展的经营决策。

(2) 企业高层管理者的权力是有限的,不可能在任何方面都把自己的愿望强加于组织成员。

(3) 企业高层管理者只有在充分调动及发挥下层管理者的积极性的情况下,才能正确地制定和实施战略,一个稍微逊色但能够得到人们广泛支持的战略,要比那种“最佳”却根本得不到人们热心支持的战略有价值得多。

(4) 企业战略是集体智慧的结晶,靠一个人很难制定正确的战略。因此,总经理应该坚持发挥集体智慧的作用,并努力减少集体决策的各种不利因素。

20世纪60年代以前,企业界认为管理需要绝对的权威,在这种情况下,指挥型模式是必要的。60年代,钱德勒的研究结果指出,为了有效地实施战略,需要调整企业组织结构,这样就出现了变革型模式。合作型、文化型及增长型三种模式出现得较晚,但从这三种模式中可以看出,战略的实施充满了矛盾和问题,在战略实施过程中只有调动各种积极因素,才能使战略获得成功。上述五种战略实施模式在制定和实施战略上的侧重点不同,指挥型和合作型更侧重于战略的制定,而把战略实施作为事后行为,而文化型及增长型则更多地考虑战

略实施问题。实际上,在企业中上述五种模式往往是交叉或交错使用的。



知识巩固

1. 简述战略管理的概念、特征和层次。
2. 企业战略环境分析包括哪些内容?
3. 企业战略的形态有哪些?
4. 简述企业战略选择的过程。
5. 如何有效、科学地实施企业战略?



案例讨论

创新,只要改变一点点^①

格兰仕的彩色空调表明:创新,其实只需要改变一点点。

空调应当是什么颜色的?在人们的头脑中,理所当然是白色!格兰仕空调在不经意间把空调涂上了各种颜色,这就是格兰仕改变的“一点点”。格兰仕由此举起了“颜色革命”的大旗,带来的销售量的增加可就不是“一点点”了。

要改变这一点点,看上去似乎很容易。曾经,哥伦布把煮熟的鸡蛋往桌子上一磕,鸡蛋就立住了,他由此回应对他发现新大陆表示不服的人:“我只是改变了一点点,可你们为什么就没有想到呢?”

要实现这“一点点”的创新,应该做到以下几点:

首先,时刻注意顾客需求的变化。我国空调业经过多年的发展,消费者的情况已经有了很大的变化。如今的年青一代消费者,他们希望空调能够成为家庭整体装饰的一部分,和整体的装饰风格协调统一。可是以往的空调大多是单调的白色,很难满足这些对时尚非常敏感的年轻人的需求。格兰仕深入研究了这些消费者,推出8种不同颜色的产品满足不同人群的需求,使本来和时尚从不沾边的空调也有了流行色,这就是企业战略面向顾客的结果。

其次,要向不同的行业学习。例如,当年日本的大野耐一从美国超市的商品供应形式受到启发,把生产线从“推”改为“拉”,看上去只是方向的小小改变,却由此开始了生产线上的一系列改革,形成了著名的“丰田精益生产模式”。利用色彩来进行营销本不是一件新鲜事,我国的汽车行业已经有了很多很好的实践,并就色彩对于消费者的影响进行了很多研究。但是把这种方法使用在空调的营销上就是一个创新了。

最后,要经常向自己提问。管理大师杜拉克曾经说,企业常犯的一个错误是只记住了答案,却忘记了问题是什么。空调应该是什么颜色?在厂家最初开始生产的时候一定问过这个问题,并且好好地研究过,根据当时的情况得出的结论是白色。可是事过境迁,大部分厂家只是记住了答案——白色,却忘记了这个答案是根据当时的情况确定的。实际上空调可

^① 企业战略:创新,只要改变一点点[EB/OL]. [2013-11-12]. http://www.ceconline.com/operation/mn/8800039715/01/?pa_art_7.

以是白色,也可以是其他色彩,消费者需要它是什么颜色,它就应当是什么颜色。说到底,一切都取决于消费者的需求。

讨论题

1. 格兰仕公司采用的是什么管理战略思想?
2. 格兰仕公司这种管理战略的成功体现在哪些方面?对其他企业有什么启发?



学习目标

- ◎ 了解人力资源规划的概念和作用；
- ◎ 掌握人力资源规划的内容与步骤；
- ◎ 熟悉员工的招聘与培训；
- ◎ 了解绩效考核的概念与形式；
- ◎ 掌握绩效考核的程序与方法；
- ◎ 熟悉工资制度的设计。



案例导入

朗讯科技——让每一个人都有机会^①

朗讯科技是美国通信行业龙头公司 AT&T 的重组公司,是全球最大的通信设备公司。朗讯的用人标准是:非凡才智+敬业精神。公司希望员工不断表现自己的才能,并对公司有所贡献。朗讯公司更加看重结果,把“尊重个人对整体成就所做的贡献”作为明确的价值观写入公司准则中。

朗讯科技中国公司不仅为员工提供一个岗位、一份工作,最重要的是为员工创造施展才能的机会,给他们一个能够充分发展的空间。新员工进入公司时,必须明确个人的发展目标,形成文字材料存档,年末再对本年的规划进行修订,并制订下一年的规划。为使每个员工都能实现自己的职业生涯规划,以便提高企业管理技能,为将来的发展积蓄能量,朗讯科技中国公司每年投入数 10 万美元用于员工培训,在职员工有近 1/3 在国外接受过培训。

包括朗讯在内的许多外企激励员工最有效的武器是敬业精神,是对共同目标的不懈追求。正如朗讯董事长里奇·麦金先生所言,为员工提供“优越的工作场所”,使他们“在一个以互相尊重、团体精神、努力诚实和坦率为准则的环境中工作”。朗讯科技中国公司在全体员工中开展“未来领导人培训”,使每个人的潜能得到发挥、价值得到提升。朗讯还鼓励员工加入志愿者行列,将公益活动作为增强公司凝聚力、向心力的重要举措,使员工体会到朗讯是有社会责任感的公司。

^① 让每一个人都有机会[EB/OL]. [2013-11-12]. <http://www.docin.com/p-101734445.html>.

朗讯公司认为,人力资源经理的首要素质是人品,作为一个人力资源经理,工作职责赋予其更多机会去接触员工,人品就成为一个重要的“参数”。要通过其言行去影响别人,人力资源经理的人品和人格就显得十分重要。从事人力资源工作自然需要具备人际交往能力、语言表达能力等,但这些仅是一些技巧而已,人品却是一个人素质的综合反映;只有品行端正、表里如一才能去与人交往和沟通,才能做一名合格的人力资源经理。

思考:

试分析朗讯科技公司的人力资源管理定位及其特点。

当今科学技术飞速发展,企业间的竞争日益激烈,这种竞争的核心是科学技术与管理的竞争,归根结底是人才的竞争,而决定企业中人力资源水平的因素是人力资源管理。本学习情境将带领大家学习进行人力资源规划,开展员工招聘与培训,实行绩效考核及优化薪酬管理,从而在整体上把握好如何优化企业人力资源。

任务一 企业人力资源规划

人力资源规划是人力资源管理的重要组成部分,也是组织战略规划的重要内容之一。人力资源规划处于整个人力资源管理活动统筹阶段,为整个人力资源管理活动制定目标、原则和方法。有效的人力资源规划工作不但能使企业获得合理的人力资源,而且使企业的人力资源得到有效的开发和利用。

一、人力资源规划的概念

人力资源规划又称人力资源计划,是指企业根据发展战略和目标,科学地预测、分析其人力资源在不断变化的环境中的供给和需求状况,并据此制定必要的政策和措施以确保企业在需要的时间和需要的岗位上获得各种必需的人力资源的计划,并使企业和员工的发展需求得到满足的过程。

二、人力资源规划的作用

在企业的人力资源管理活动中,人力资源规划不仅具有先导性和战略性,而且在实施企业的战略目标和规划的过程中,它还能不断调整人力资源管理的政策和措施,指导人力资源管理活动。人力资源规划直接关系到人力资源管理工作整体的成败。所以,制定好人力资源规划是企业人力资源管理部门一项非常重要和有意义的工作。

人力资源规划的作用有以下几点:

1. 确保企业在生存发展过程中对人力需求

任何企业都处在不断变化的内外环境系统之中,随着市场需求的迅速变化、生产技术的不断更新,企业需要不断地开发新产品、引进新技术,才能适应日益激烈的市场竞争。这就使得企业的生产规模和经营领域随之发生变化,也就使得企业一方面要对原有员工进行再培训以适应新技术条件下工作对人的要求,另一方面要引进新的高素质人才。因此,如果企业不事先对内部的人力资源情况进行全面系统的分析,进而预



视频
富士康“九连跳”

测企业未来所需的人力资源,制定人力资源规划,就会不可避免地出现人力资源短缺状况,从而影响企业的正常生产经营活动。

2. 为企业管理提供重要依据

对于企业而言,无论是确定员工的需求量、供给量,还是职务、员工以及任务的调整,不通过一定的计划显然都是难以实现的。例如,什么时候需要补充员工,补充哪些层次的员工,如何避免各部门员工提升机会的不均等的情况,如何组织多种需求的培训等。这些管理工作在没有人力资源规划的情况下,就会出现混乱状况。因此,人力资源规划是企业管理的重要依据,它会为企业的录用、晋升、培训、人员调整以及人工成本的控制等活动提供准确的信息和依据。

3. 有利于控制企业的人工成本

企业的人工成本中最大的支出是工资,而工资总额在很大程度上取决于企业中的人员分布状况。人员分布状况指的是企业中的人员在不同职务、不同级别上的数量状况。当一个企业处于发展初期的时候,处于低层职务的人多,人工成本相对较低,随着时间的推移,当企业进入成熟期之后,企业规模扩大,人员的职务等级水平上升,工资的成本也就随之增加。如果再考虑物价上涨的因素,人工成本就可能超过企业所能承担的范围。如果没有人力资源规划,不对企业人员数量的变化、人员结构和职务布局进行合理预测和分析调整,就难免会出现成本上升、效益下降的趋势。因此,在预测未来企业发展的条件下,有计划地逐步调整人员的分布状况,把人工成本控制在合理的支付范围内是十分必要的。

4. 有利于企业作出人事决策

人力资源规划的信息往往是人事决策的基础。例如,采取什么样的晋升政策、制定什么样的报酬分配政策等。人事政策对管理的影响是非常大的,而且持续的时间长,调整起来也困难。为了避免人事决策的失误,准确的信息是至关重要的。例如,一个企业在未来某一时间缺乏某类有经验的员工,而这种经验的培养又不可能在短时间内实现,那么如何处理这一问题呢?如果从外部招聘,需要较高的成本,且可能找不到胜任这一工作的人员,或在短时间内难以熟悉和适应工作。如果企业自己培养,就需要提前对员工进行培训,同时还要考虑培训过程中人员流失的可能性等问题。所以,企业必须通过制定人力资源规划,为企业的人事决策提供合理有用的信息。

5. 有利于调动员工的积极性

现代人力资源规划不仅要实现组织的发展目标,还要满足员工个人的物质需求和精神需求。只有在合理的人力资源规划条件下,员工才可以看到自己的发展前景,明确自己在企业里的发展方向和努力方向,才能够激发出工作的积极性。否则,在前途和利益未知的情况下,员工的积极性就会受到削弱和抑制,进而影响企业的工作效率。

人力资源战略规划着眼于战略性人力资源规划,兼顾战术性人力资源规划。

三、人力资源规划的内容

企业人力资源规划包括两个层次:人力资源总体规划和各项业务规划。人力资源总体规划是指在计划期内人力资源管理的总目标、总政策、实施步骤和总预算的安排。人力资源业务规划则是总体规划的展开和具体化,包括以下七个子规划:

1. 外部人员补充规划

外部人员补充规划是指根据组织内外环境变化和组织发展战略,通过有计划地吸收外

部人员,从而对组织中长期内可能产生的空缺职位加以补充的规划。

2. 内部人员流动规划

内部人员流动规划是指根据组织内外环境变化和组织发展战略,通过有计划地组织内部人员流动,实现在未来职位上配置内部人员的规划。

3. 退休解聘规划

退休解聘规划是指根据内外环境变化和组织发展战略,通过有计划地让达到退休标准的人员和不合格人员离开组织,从而使组织的人员结构更优化、更合理的规划。

4. 职业生涯规划

职业生涯规划是指组织根据组织内外环境变化和组织发展战略引导员工的职业发展方向,员工根据个人能力、兴趣、个性和可能的机会制订个人职业发展计划,从而组织可系统安排内部员工职业发展的规划。

5. 培训开发计划

培训开发计划是指根据组织内外环境变化和组织发展战略,考虑员工发展需要,通过对员工有计划地培训和开发,提高员工能力,引导员工态度,使员工适应未来岗位的规划。

6. 薪酬激励规划

薪酬激励规划是指根据组织内外环境变化和组织发展战略,为了使员工结构保持在一个恰当水平,为了提高员工工作绩效,为了激发员工工作热情,制定一系列薪酬激励政策的规划。

7. 组织文化规划

组织文化规划是指根据组织内外环境变化和组织发展战略的需要,不断完善组织长期积累形成的组织文化,使其在未来能更好地引导和激励员工,从而为组织提供更优秀的人力资源规划。



五金制品公司的人力资源规划^①

冯先生几天前才调到五金制品公司的人力资源部当经理,就接受了一项紧迫的任务,要求他在10天内提交一份本公司5年的人力资源规划。虽然老冯从事人力资源管理工作已经多年,但面对桌上那一大堆文件、报表,不免一筹莫展。经过几天的整理和苦思,他觉得要编制好这个规划,必须考虑下列各项关键因素:

首先是本公司现状。公司共有生产与维修工人825人,行政和文秘性白领职员143人,基层与中层管理干部79人,工作技术人员38人,销售员23人。其次,据统计,近五年来职工的平均离职率为4%,不过,不同类别的职工的离职率并不一样,生产工人离职率高达8%,而技术人员和管理干部的离职率则只有3%。再者,按照既定的扩产计划,白领职员和销售员要新增10%~15%,工程技术人员要增5%~6%,中、基层干部不增也不减,而生产与维修的蓝领工人要增加5%。此外,有一点特殊情况要考虑:最近当地政府颁布了一项政策,要求当地企业招收新职工时,要优先照顾妇女和下岗职工。公司

^① 五金制品公司人力资源规划[EB/OL]. 2012-08-12[2013-11-12]. http://bbs.chinahrd.net/thread-673396-1-1.html?RW_301=bbs.

一直以来都秉承同一标准进行员工的选拔,对妇女和下岗职工虽无特殊照顾,但也没有歧视。而如今的事实却是,销售员除一人是女性外全是男性;中、基层管理干部除两人是女性外,其余也都是男性;工程师里只有三个是女性;蓝领工人中约有11%的女性和下岗职工,而且都集中在最基层的劳动岗位上。

冯先生还有5天就得交出计划,其中包括各类干部和职工的人数、从外界招收的各类人员的人数以及如何贯彻市政府关于照顾妇女与下岗人员政策的计划。此外,五金制品公司刚开发出几种有吸引力的新产品,预计会使公司销售额五年内会翻一番,所以冯先生还得提出一项针对新产品的战略计划。

试想老冯在编制人力资源规划时要考虑哪些情况和因素?

四、人力资源规划的步骤

人力资源战略规划是人力资源工作的起点,是企业人事行动的指南和工作纲领。在战略规划层次上,人力资源规划主要涉及的内容是:企业外部环境因素分析、企业未来总需求中对人力资源的需求预估、远期的企业内部人力资源数量预测。人力资源规划的调整等在经营计划的层次上,人力资源规划涉及对人力资源需求与供给量的预测,并根据企业人力资源的方针政策,制订具体的行动方案。企业的人力资源规划活动主要有以下步骤:

1. 调查和分析企业人力资源规划信息

在调查分析阶段,要认清企业总体发展战略目标方向和内外部环境的变化趋势。首先要调查企业与人力资源相关的基本信息,如企业组织结构的设置状况、职位的设置及必要性,企业现有员工的工作情况、劳动定额及劳动负荷情况,企业未来的发展目标及任务计划、生产因素的可能变动情况等。同时,需要特别注意对组织内人力资源的调查分析。这一部分通常包括企业现有员工的基本状况、员工具有的知识与经验、员工具备的能力与潜力、员工的普遍兴趣与爱好、员工的个人目标与发展需求、员工的绩效与成果、企业近几年人力资源流动情况、企业人力资源结构与现行的人力资源政策等。另外,对于与企业外在人力资源相关的调查分析,如劳动力市场的结果、市场供给与需要的现状、教育培训政策与教育工作、劳动力择业心理与整个外在劳动力市场的有关因素与影响因素均需做深入的调查研究。这些信息都是企业人力资源规划制定的基础。

2. 企业人力资源需求和供给情况预测

企业的人力资源需求预测主要是基于企业的发展实力和发展战略目标的实现规划的。人力资源部门必须了解企业的战略目标分几步走,每一步需要什么样的人才和人力做支撑,需求数量是多少,何时引进比较合适,人力资源成本分析等内容,然后才能够做出较为准确的需求预测。

企业人力资源供给预测分为内部人力资源供给预测和外部人力资源供给预测。

在进行内部人力资源供给预测时,要仔细地评估企业内部现有人员的状态和他们的运动模式,即离职率、调动率和升迁率。内部人力资源供给预测包括企业内部现有人员的状态:年龄、级别、素质、资历、经历和技能。必须收集和储存有关人员发展潜力、可晋升性、职业目标以及采用的培训项目等方面的信息。其中技能档案是预测人员供给的有效工具,它含有每个人员技能、能力、知识和经验方面的信息,这些信息的来源是工作分析、绩效评估、

教育和培训记录等。人员在企业内部的运动模式,亦即人员流动状况。人员流动通常有以下几种形式:死亡和伤残、退休、离职、内部调动等。

外部人力资源供给预测包括本地区人口总量与人力资源比率、本地区人力资源总体构成、本地区的经济发展水平、本地区的教育水平、本地区同一行业劳动力的平均价格与竞争力、本地区劳动力的择业心态与模式、本地区劳动力的工作价值观、本地区的地理位置对外地人口的吸引力、外来劳动力的数量与质量、本地区同行业对劳动力的需求等。

3. 企业人力资源规划的制定

企业人力资源战略规划是基于以上获得的信息来开展的,是与企业的发展战略相匹配的人力资源总体规划,是企业人力资源管理体系形成的基础和保证。企业的人力资源体系能否建立起来,取决于企业的人力资源战略规划制定的基本内容是否全面及水平的高低。人力资源战略规划的制定主要涉及的内容包括与企业的总体规划有关的人力资源规划目标、任务的详细说明;企业有关人力资源管理的各项政策策略及有关说明;企业内外部人力资源的供给与需求预测的结果分析;企业人力资源净需求状况分析;企业业务发展的人力资源计划;企业员工招聘计划、升迁计划;企业人员退休、解聘、裁减计划;员工培训和职业发展计划;企业管理与组织发展计划;企业人力资源保留计划;企业生产率提高计划等相关内容。一份完整的人力资源战略规划是企业人力资源管理的基础和核心,企业的其他人力资源管理工作都会时刻围绕着它来不断展开。

4. 企业人力资源战略规划的实施与执行

人力资源战略规划的实施与执行实际就是构建或者是规范企业的整个人力资源管理体系,即按照企业的人力资源战略规划来逐步建立或者完善企业现有的人力资源管理体系。把企业的发展战略和人力资源战略规划中的目标和计划进行分解和落实。主要包括企业组织机构的设计与优化、企业职务分析和评价、企业的人员招聘和管理、企业的绩效考核体系设计、员工工作表现评估和核心胜任能力模型塑造、企业薪酬激励和福利体系设计、员工培训管理体系、员工职业生涯发展体系等内容设计时需要把握的基本原则和相关政策的落实。

5. 企业人力资源战略规划的监控和评估

在企业人力资源战略规划的实施执行过程中,需要不断监控人力资源战略规划的具体落实情况,不断收集人力资源管理方面的资料和信息,查看人力资源战略规划是否与企业的发展战略相匹配,是否与企业的人力资源体系模块的设计相匹配,人力资源管理的各体系模块建立的合理性和可操作性,同时在企业人力资源管理体系实施和执行的一个相对周期内对人力资源战略规划实施情况进行必要的分析和评估,并根据企业内外部环境的变化来调整人力资源战略规划的内容以适应企业整个发展战略的变化。

总之,人力资源战略规划的目的是通过制定规划来保证企业人力资源战略符合企业战略和不断发展的需要。要管理好企业的人力资源,就必须制定相应的人力资源战略规划,并且要按照科学的程序来制定和实施,最终将人力资源战略规划的内容变成真实的行动,从而不断提升企业的人力资源管理水平和企业整体管理水平,达到实现企业发展战略目标、提高企业经营绩效的目的。

任务二 员工招聘与培训

现代组织都在想方设法吸引和留住有竞争力的、有价值的人力资源,并将其配置到合适的岗位,拥有富有竞争力的人力资源关系着一个企业的兴衰存亡。

一、人员的招聘录用

员工招聘是指企业采取一些科学的方法寻找、吸引应聘者,并从中选出企业需要的人员予以录用的过程,是指按照企业经营战略规划的要求把优秀、合适的人招聘进企业,把合适的人放在合适的岗位。招聘与人力资源管理职能有密切的关系。人力资源规划制定了具体的招聘目标,即企业所需要招聘的人员数量与类型,而工作分析对所需招聘的工作岗位进行了描述与说明,并阐明了任职者的条件。

面向竞争日益激烈的国内与国际市场,能否选聘到企业所需要的合适人才,防止企业人才流失,提高招聘成功率,意义十分重大,关系到企业整体人员的素质和企业竞争力的提高。

员工的招聘与录用工作一般包括准备、选择和录用三个工作阶段。

(一) 准备阶段

1. 计划编制

计划编制即根据企业各部门的实际需要,确定招聘计划。在正式招收和录用工作人员之前,用人单位要做好定编、定员、定职等准备工作,以明确招聘工作的目的性。

2. 职务分析

职务分析即对所需配备人员的职位进行分析,明确职务的责任、工作范围,了解承担这一职务所应具备的知识、能力、技巧、学历和工作经历,以明确对聘用人员的具体要求。

3. 确定标准

确定标准即依据职务分析的结果和职务说明书的要求,制定出合理的聘用标准,如思想品德、专业水平、文化程度、学历、性格、表达能力、组织管理能力、经历、年龄、健康状况等,并合理选择聘用途径和聘用方式。

4. 招聘宣传

招聘宣传即采用各种媒介对企业的招聘意向进行广泛宣传,以吸引各种人才的注意。



视野延伸

人力资源招聘的形式

人力资源招聘的途径主要有内部招聘和外部招聘两种。

1. 内部招聘

内部招聘是指从企业正在任职的员工中选拔所需要的各种人才填补空缺职位。内部招聘是企业人力资源招聘的重要来源,特别是企业中管理人员的招聘,主要是由企业内部被确定为具备提升资格的人员来填补。内部招聘方式主要包括内部晋升、公告征召、员工推荐。

2. 外部招聘

外部招聘是按照一定的程序和标准,从企业外部吸引人才的过程。外部招聘可以通过广告、人才招聘会、网络、中介公司、申请人自荐和校园招聘等渠道进行。

在实际招聘活动中,企业要根据自己的战略规划、招聘岗位等因素综合考虑,选取适当的招聘形式。企业可以同时运用内外部招聘来选拔人才,克服两者的不足,坚持公平竞争的原则,采取科学的手段与方法对应聘人员进行评估与审核,为企业挑选合适的人才。

(二) 选择阶段

对应聘人员的选拔是招聘过程中的关键环节,需要运用一系列的科学方法。选拔过程包括填写求职申请表、素质测评、面试等环节。人员选拔过程不仅要挑选优秀的人才,更主要的是要找到最适合从事这份工作的人才。因此,企业在选择人员选拔的方法时,要考虑到不同方法对不同工作岗位的有效性,选择最适合的方法。

1. 填写求职申请表

企业可以通过要求应聘者填写求职申请表来获得关于求职者的基本信息。求职申请表不仅应要求应聘者提供诸如年龄、教育背景等资料,而且应收集与评价指标相关的信息。比如,要求应聘者详细写出几个过去发生的,能够显示应聘者团队精神、创新能力等方面素质的事例,以便对其合作、创新等能力进行评价。

2. 人员素质测评

人员素质测评是指测评者采用科学的方法,收集被测评者在主要活动领域的表征信息,针对某一素质测评目标体系做出量值或价值判断的过程,或者从表征信息中推断某些素质特性的过程。人员素质测评就是对个人稳定的素质特征进行测量与评价。

个人稳定的素质特点主要包括三个方面:能力因素、个人风格因素和动力因素。因此,人员素质测评就是针对这三方面进行测量与评价。常用的测评方法有卡特尔 16 项人格因素测验、霍兰德职业性格测验、瑞文标准推理测验、图片投射测验等。通过测评,不仅可以了解应聘者的现有水平,还有助于发现其发展潜能,为人力资源招聘与录用奠定基础。

3. 面试

面试主要是通过招聘者与应聘者面对面地交流、观察,进行双向沟通,了解应聘者的素质状况、能力特征、应聘动机等,是人力资源招聘过程中必不可少的一步。为提高面试的准确性和可靠性,一般采用结构化面试,即根据所制定的评价指标,运用特定的问题、评价方法和评价标准,严格遵循特定程序,对应聘者进行评价的标准化过程。

4. 背景调查

背景调查即通过多种渠道对拟录用人员的历史状况、以往的工作经历和工作表现情况进行调查了解。

(三) 录用阶段

1. 录用批准

录用批准即将拟录用人员的材料上报相关主管部门,以获得批准,并向录用人员发出录用通知。

2. 签订劳动合同

签订劳动合同即由用人单位和录用人员双方签订劳动合同。劳动合同一般应包括的内

容有合同期限、工作任务、工作时间、劳动报酬、劳动保护、劳动保险、生活福利、奖惩制度、辞退与解雇、劳动争议的仲裁等。通过以上内容,把企业与员工双方的责任、权利和义务等内容以合同的形式固定下来。

二、人员的培训

(一) 人员培训的概念

人员培训是指根据企业和员工自身发展的需要,有计划地组织员工进行学习和训练等,旨在提高员工的知识和技能水平、改变员工的工作态度和价值观、增强员工的创新能力,最终使员工更好地做好本职工作、提高企业绩效的过程。人员培训是人力资源管理的重要组成部分,是提高企业效率、增强竞争力的重要手段,它具有重要的意义。

(二) 人员培训的目的

人员培训的出发点和归宿是“企业的生存与发展”,可以把企业培训概括为这样一个三位一体的目的,即通过企业或员工履行教育培训的责任和权利,使企业工作富有成效,使企业维持生存和发展。其目的具体如下:

1. 适应企业外部环境的发展变化

企业的发展是内外因共同作用的结果。一方面,企业要充分利用外部环境所给予的各种机会和条件,抓住时机;另一方面,企业也要通过自身的变革去适应外部环境的变化。

企业不是一个封闭的系统,而是一个不断与外界相适应的升级系统。这种适应并不是静态的机械的适应,而是动态的积极的适应,这就是所谓的系统权变观。外因通过内因起作用,企业要在市场竞争中立于不败之地,关键在于企业内部的机制问题。企业的生存和发展要归结到人的作用上,具体可落实到如何提高员工素质、调动员工的积极性和发挥员工的创造力上。企业作为一种权变系统,作为企业主体的人也应当是权变的,即企业必须不断培训员工,才能使他们跟上时代,适应技术及经济发展的需要。

2. 满足员工自我成长的需要

员工希望学习新的知识和技能,希望接受具有挑战性的任务,希望晋升,这些都离不开培训。因此,通过培训可增强员工的满足感。事实上,这些期望在某种情况下可以转化为自我实现诺言。期望越高,受训者的表现越佳。反之,期望越低,受训者的表现越差。这种自我实现诺言现象被称为皮格马利翁效应。

3. 提高绩效

员工通过培训,可在工作中减少失误,在生产中减少工伤事故,降低因失误造成的损失。同时,员工经培训后,随着技能的提高,可减少废品、次品,减少消耗和浪费,提高工作质量和工作效率,提高企业效益。

4. 提高企业素质

员工通过培训,其知识和技能水平都得到提高,这仅仅是培训的目的之一。培训的另一个重要目的是使具有不同价值观、信念,不同工作作风及习惯的人,按照时代及企业经营的要求,进行文化教育,以便形成统一、和谐的工作集体,使劳动生产率得到提高,使人们的工作及生活质量得到改善。要提高企业竞争力,企业一定要重视教育培训和文化建设,充分发挥由此铸就的企业精神的巨大作用。



培训管理

1. 培训课程的设计

培训课程是培训的关键环节,在设计时,要根据心理学的规律,使其符合成人学习规律,符合企业和受训者的需求,确定培训的目标、模式、方法及时间安排。

2. 培训教材的选择和设计

培训教材的来源有现行的相关书籍、教师的讲义、电子文档及音像资料等。企业可以根据自身的情况进行选择,还可以自编教材。

3. 培训教师的确定

培训教师选择的原则是“能者为师”,来源有企业内部和企业外部,其优缺点比较如表 3-1 所示。

表 3-1 内部教师和外部教师的比较

教师类型	优点	缺点
外部教师	有先进的理念和方法,有利于培训成果的转化,可引起企业上下的关注	对企业不了解,费用高
内部教师	对企业情况很了解,可以因材施教,针对性强,讲授的内容较为实用,培训费用低	新理念和思维较少,不易在企业中树立威望、烘托培训氛围

4. 培训形式的选择

企业在进行培训时可以选择企业自行培训、与外部培训机构合作及外包给培训公司等形式。各种形式的选择比较如表 3-2 所示。

表 3-2 培训形式的选择

培训形式	对企业的了解程度	费用	受训者的认同感	评价
企业自行培训	很了解	低	一般	一般
与外部培训机构合作	较为了解	中等	较好	较新颖
外包给培训公司	不了解	高	较好	新颖

(三) 人员培训的方法

人员培训的方法有很多种,不同的培训类型、内容,可以采用不同的培训方法。常用的人员培训方法主要有以下几种:

1. 讲授法

讲授法也称课堂教学法,是传统模式的培训方法。它是由培训者通过语言向受训者传授知识的一种方法。讲授法适用于向群体学员简单地传授单一课题的内容,要求培训者对讲授内容具有较为深刻的研究。讲授法的成本较低,并可以一次性地将知识传授给受训者,培训进度也容易掌握。但是,这种方法比较单调,受训者的参与程度较低,缺乏实践环节,限制了受训者对所传授知识的理解程度。

2. 案例研究法

案例研究法是通过给受训者一些案例资料,由其对此进行分析并提出解决问题的方案。这种方法注重培养受训者发现问题、分析问题、解决问题的能力,通过对案例的研究,受训者可以在分析问题的过程中增强对这一方面知识的理解。

3. 角色扮演法

角色扮演法是一种情景模拟活动,由受训者扮演环境中的某一角色,借助对所扮演角色的演练来体验所扮演角色的感受与行为,培养和训练其解决问题的能力。角色扮演法为受训者提供了广泛地获取多种工作生活经验、锻炼能力的机会,可以充分调动参与者的积极性,增加受训者间的配合、交流与沟通,培养其社会交往能力与团队精神。

在角色扮演过程中,培训者要对扮演者的表现进行仔细的观察与记录,并对照预先设计的评分标准对其行为进行评估和打分,形成文字报告,反馈给受训者,以达到培训的目的。

4. 行为模拟法

行为模拟法是利用演示或录像来向受训者展示某一角色的行为或做法,并要求受训者对所展示的行为进行模拟。这种方法主要用于管理者进行工作业绩评价问题、处理投诉、改进不安全的行为习惯、克服变革中的阻力等管理能力与技巧的培训。

5. 学徒培训法

学徒培训法是一种兼有在职培训和课堂教学、兼顾工作和学习的培训方法,它是通过有经验的员工对受训者进行行为示范,受训者不断地实践、反馈、强化,以达到培训目的的方法,如建筑、修理等技术性较强的行业多采取这种方法。



新员工培训

1. 新员工培训的内容

新员工培训的内容灵活多样,一般来说包括如下几方面:

(1) 企业概况。企业概况包括企业的发展历史、企业的发展战略和目标、企业的行业背景和特点、企业的经营特点和竞争对手、企业的市场区域划分、产品特点、服务理念、企业文化、规章制度、行为规范和共有价值观等。

(2) 企业制度。企业制度包括企业行政、财务及人力资源管理等各种规章制度及各项规定,如就职规则、薪酬制度、工作时数、员工福利、劳资关系、就职合同、保密协议等,以及与员工自身密切相关的加班制度、轮班制度、工作费用报销规定、节日工资标准、发薪方式、纳税方法及安全保障等。

(3) 业务知识。结合岗位特点,对业务知识和技能及管理实务要进行专项培训。

(4) 员工职业生涯规划。使员工明确企业为其设置的职业生涯通道,让其根据自身的情况和将要从事的岗位,选择适合于自身的发展方向,使员工与企业共同发展。

2. 新员工培训的方法

(1) 两步法。两步法是指将新员工培训分为集训和岗位指导两个步骤。集训是对全体新员工统一进行培训,如对上述第一类企业概况和第二类企业制度的培训;岗位指导是将新员工按岗位的划分进行到岗后的有针对性的培训。

(2) 三步法。三步法是指将新员工培训分为集训、部门培训和岗位指导三个步骤。这种培训方法要求各部门承担相应的培训任务,对整体培训后的新员工结合部门特点进行工作的分工和协作的培训,然后对新员工进行实地培训,可以用见习的方法完成。

任务三 实行绩效考核

绩效考核是人力资源管理的重要环节。其目的在于发现与选拔人才,为对员工实施奖惩、升降、调配、培训等工作提供基本依据。通过对员工工作绩效的客观评价,有利于发掘和有效地利用员工潜在的工作能力;有利于激励员工努力工作,积极进取;有利于发现工作中的问题,使员工明确进一步改进的方向。

一、绩效考核的概念

绩效是相对一个人所担当的工作而言的,即按照其工作性质,员工完成工作的结果或履行职务的结果。换句话说,就是组织成员对组织的贡献,或对组织所具有的价值。考核,即考查审核。绩效考核通常也称为业绩考评或“考绩”,是针对企业中每个员工所承担的工作,应用各种科学的定性和定量的方法,对员工行为的实际效果及其对企业的贡献或价值进行考核和评价,是组织的各级管理者通过某种手段对下属工作完成情况进行定量与定性的评价过程。它是企业人力资源管理的重要内容,更是企业管理强有力的手段之一。绩效考核的目的是通过考核提高个体的效率,最终实现企业的目标。

二、绩效考核的种类

1. 按时间划分

(1) 定期考核。企业考核的时间可以是一个月、一个季度、半年、一年。考核时间的选择要根据企业文化和岗位特点进行。

(2) 不定期考核。不定期考核有两方面的含义,一方面是指组织中对人员的提升所进行的考评,另一方面是指主管对下属的日常行为表现进行记录,发现问题及时解决,同时也为定期考核提供依据。

2. 按考核的内容分

(1) 特征导向型。考核的重点是员工的个人特质,如诚实度、合作性、沟通能力等,即考量员工是一个怎样的人。

(2) 行为导向型。考核的重点是员工的工作方式和工作行为,如服务员的微笑和态度,待人接物的方法等,即对工作过程的考量。

(3) 结果导向型。考核的重点是工作内容和工作的质量,如产品的产量和质量、劳动效率等,侧重点是员工完成的工作任务和生产的产品。

3. 按主观和客观划分

(1) 客观考核方法。客观考核方法是对可以直接量化的指标体系所进行的考核,如生产指标和个人工作指标。

(2) 主观考核方法。主观考核方法是指考核者根据按一定的标准设计的考核指标体系

对被考核者进行主观评价,如工作行为和工作结果。



李明的工作调动

某计算机公司招聘录用了两名刚刚毕业的计算机专业的大学生张强和李明。公司人事经理决定让他们从事市场营销工作。虽然两个人都愿意从事该项工作,并且张强个性外向、热情、开朗,善于交际且主动;而李明则与之相反。一年后,张强完全适应了销售工作,且成绩出色,被提升为部门副经理;而李明表现一般,仅能完成上级交给的任务。过了一段时间后,李明找人事主管谈话,说他准备辞职,对营销工作早已不感兴趣。人事主管私下了解,得知李明有极强的创新精神,高中时就获得过科技发明奖。人事主管和公司总经理找李明做了一番长谈后,将李明调到公司研究开发部工作。李明到新的工作部门不到一年,两项发明就为公司创利 20 多万元。

三、绩效考核的形式

1. 按考核时间分类

按考核时间的不同,可分为日常考核与定期考核。日常考核是指对被考核者的出勤情况、产量和质量实绩、平时的工作行为所做的经常性考核。定期考核是指按照一定的固定周期所进行的考核,如年度考核、季度考核等。

2. 按考核主体分类

按考核主体的不同,可分为主管考核、自我考核、同事考核、下属考核和顾客考核。

(1) 主管考核。主管考核是指上级主管对下属员工的考核。这种由上而下的考核,由于考核的主体是主管领导,所以能较准确地反映被考核者的实际状况,也能消除被考核者心理上不必要的压力。但有时也会受主管领导的疏忽、偏见、感情等主观因素的影响而产生考核偏差。

(2) 自我考核。自我考核是指被考核者本人对自己的工作实绩和行为表现所做的评价。这种方式透明度较高,有利于被考核者在平时自觉地按考核标准约束自己。但最大的问题是有“倾高”现象存在。

(3) 同事考核。同事考核是指同事间互相考核。这种方式体现了考核的民主性,但考核结果往往受被考核者人际关系的影响。

(4) 下属考核。下属考核是指下属员工对他们的直接主管领导的考核。一般选择一些有代表性的员工,用比较直接的方法,如直接打分法等进行考核,考核结果可以公开或不公开。

(5) 顾客考核。许多企业把顾客评价也纳入员工绩效考核体系中。在一定情况下,顾客常常是唯一能够在工作现场观察员工绩效的人,此时,他们就成了最好的绩效信息来源。

3. 按考核结果的表现形式分类

按考核结果的表现形式的不同,可分为定性考核与定量考核。定性考核的结果表现为对某人工作评价的文字描述,或对员工之间评价高低的相对次序以优、良、中、及格、差等形式表示;定量考核的结果则以分值或系数等数量形式表示。



绩效考核的作用

绩效考核是人力资源管理体系的重中之重,目的在于增强组织的运行效率、提高员工的职业技能、推动组织的良性发展,激发员工工作热情,确保工作的高效运行,最终使组织和员工共同受益。

1. 达成目标

绩效考核本质上是一种过程管理,而不是仅仅对结果的考核。它是将中长期的目标分解成年度、季度、月度指标,不断督促员工实现、完成的过程,有效的绩效考核能帮助企业达成目标。

2. 挖掘问题

绩效考核是一个不断制订计划、执行、改正的循环过程,体现在整个绩效管理环节,包括绩效目标设定、绩效要求达成、绩效实施修正、绩效面谈、绩效改进、再制定目标的循环,这也是一个不断地发现问题、改进问题的过程。

3. 分配利益

与利益不挂钩的考核是没有意义的,企业员工的工资一般都会为两个部分:固定工资和绩效工资。绩效工资的分配与员工的绩效考核得分息息相关,所以一谈起考核,员工的第一反应往往是绩效工资的发放。

4. 促进成长

绩效考核的最终目的并不是单纯地进行利益分配,而是促进企业与员工的共同成长。通过考核发现问题、改进问题,找到差距进行提升,最后达到双赢。绩效考核的应用重点在薪酬和绩效的结合上。薪酬与绩效在人力资源管理中,是两个密不可分的环节。在设定薪酬时,一般已将薪酬分解为固定工资和绩效工资,绩效工资正是通过绩效予以体现,而对员工进行绩效考核也必须要表现在薪酬上,否则绩效和薪酬都失去了激励的作用。

5. 与未来发展相联系

无论是对企业或是员工个人,绩效考核都可以对现实工作做出适时和全面的评价,便于查找工作中的薄弱环节,便于发现与现实要求的差距,便于把握未来发展的方向和趋势,符合时代前进的步伐,与时俱进,保持企业的持续发展和个人的不断进步。

6. 绩效考核是人员激励的手段

通过绩效考核,把员工聘用、职务升降、培训发展、劳动薪酬相结合,使得企业激励机制得到充分运用,有利于企业的健康发展;同时对员工本人,也便于建立不断自我激励的心理模式。

四、绩效考核的程序

一般情况下,绩效考核的程序从完整的绩效管理过程来划分,大致包括以下四个阶段:

1. 绩效考核计划

绩效考核计划是每个绩效管理周期中的第一步,在一个新的绩效周期开始前,根据企业确立的发展战略目标,通过目标分解、逐层落实的方法,将企业的中长期目标分解成若干个短期目标,明确到每一个部门及员工个人,同时根据岗位职责,制定相应的绩效评估指标和

标准。这是绩效考核时为避免主观随意性不可缺少的前提条件。因此,在绩效计划阶段,管理者和下属需要通过沟通来达成对员工在绩效考核周期的绩效结果的共识。

2. 绩效实施与管理

制定了绩效计划后,员工要按照计划开展工作。管理者以设定的各类绩效评估指标作为依据,对员工日常工作进行监督考核管理,并据此进行人力资源的配置、调配、考核、培训等日常管理工作。

3. 绩效评估

在每一个绩效管理周期结束的时候,依据绩效计划,由管理者和员工共同对员工的绩效目标完成情况进行考评。绩效评估依据绩效计划中的关键绩效指标,还包括在绩效实施与管理过程中,收集记录的员工日常工作表现等。

4. 绩效反馈面谈

在每个绩效管理周期内,最后阶段就是绩效反馈面谈。绩效反馈面谈,重在让员工明白工作就要按标准执行,要把任务具体化,并在工作中作好记录,做到科学规范,有源可溯。由此,使员工知道管理者对自己的期望,了解自己的绩效,认识到自身有待改进的方面;与此同时,员工也可就自己在完成绩效目标过程中遇到困难的问题,与管理者沟通,在管理者指导下及时解决,确保在下一个绩效考核周期内员工和企业的绩效都能得到有效提升。只有这样,才能让管理者和员工都亲自参与到考核中来,让管理者和员工从内心接受考核本身,并身体力行去执行它,达到预期效果。

综上所述,当一个绩效考核周期完成后,根据绩效评估和反馈结果的基础上,反馈面谈。开始制定新的绩效管理计划,然后进入下一轮的实施与管理、再调整评估、如此周而复始,形成每完成一个绩效管理周期都不断上升的循环,使企业整体处于一个良性循环中。

五、绩效考核的方法

绩效考核的方法有多种多样,企业应根据自身情况合理进行选择。

1. 业绩评定表

所谓业绩评定表,就是将各种评估因素分优秀、良好、合格、稍差、不合格(或其他相应等级)进行评定。其优点在于简便、快捷,易于量化。其缺点在容易出现主观偏差和趋中误差。等级宽泛,难以把握尺度。大多数人高度集中与某一等级。

2. 工作标准法(劳动定额法)

工作标准法,是指把员工的工作与企业制定的工作标准(劳动定额)相对照,以确定员工业绩。其优点在于参照标准明确,评估结果易于做出。缺点在于标准制定,特别是针对管理层的工作标准制定难度较大,缺乏可量化衡量的指标。此外,工作标准法只考虑工作结果,对那些影响工作结果的因素没有反映,如领导决策失误,生产线其他环节出错等。目前,此方法一般与其他方法一起使用。

3. 强迫选择法

强迫选择法,是指评估者必须从3~4个描述员工在某一方面的工作表现的选项中选择(有时两个)。其优点在于用来描述员工工作表现的语句并不直接包含明显的积极或消极内容,评估者并不知评估结果的高低。其缺点在于,评估者会试图猜想人力资源部门提供选项的倾向性。此外,由于难以把握每一选项的积极或消极成分,因而得出的数据难以在其

他管理活动中应用。

4. 排序法

排序法,是指将一定范围内的员工按照某一标准由高到低进行排列的一种绩效评估方法。其优点在于简便易行,完全避免趋中或严格/宽松的误差。但缺点在于标准单一,不同部门或岗位之间难以比较。

5. 硬性分布

硬性分布,是指将限定范围内的员工按照某一概率分布,划分到有限数量的几种类型中的一种方法。例如,假定员工工作表现大致服从正态分布,评价者按预先确定的概率(如共分五个类型,优秀占5%,良好占15%,合格占60%,稍差占15%,不合格占5%)把员工划分到不同类型中。这种方法有效地减少了趋中或严格/宽松的误差,但问题在于假设不符合实际,各部门中不同类型员工的概率不可能一致。

6. 关键事件法

关键事件是指那些对部门效益产生重大积极或消极影响的行为。在关键事件法中,管理者外要将员工在考核期间内所有的关键事件都真实记录下来。其优点在于针对性强,结论不易受主观因素的影响。缺点在于基层工作量大。另外,要求管理者在记录中不能带有主观意愿,在实际操作中往往难以做到。

7. 叙述法

叙述法,是指评估者以一篇简洁的记叙文的形式来描述员工的业绩。这种方法集中描述员工在工作中的突出行为,而不是日常每天的业绩。不少管理者认为,叙述法不仅简单,而且是最好的一种评估方法。然而,叙述法的缺点在于评估结果在很大程度上取决于评估者的主观意愿和文字水平。此外,由于没有统一的标准,不同员工之间的评估结果难以比较。

8. 目标管理法

目标管理法是当前比较流行的一种绩效评估方法。其基本程序如下:

- (1) 监督者和员工联合制定评估期间要实现的工作目标。
- (2) 在评估期间,监督者与员工根据业务或环境变化修改或调整目标。
- (3) 监督者和员工共同决定目标是否实现,并讨论失败的原因。
- (4) 监督者和员工共同制定下一评估期的工作目标和绩效目标。

目标管理法的特点在于,绩效评估人的作用从“法官”转换为“顾问”和“促进者”,员工的作用也从消极的旁观者转换为积极的参与者。这使员工增强了满足感和工作的自觉性,能够以一种更积极、主动的态度投入工作,促进工作目标和绩效目标的实现。

任务四 优化薪酬管理

薪酬管理对几乎任何一个组织来说都是一个比较棘手的问题,主要是因为企业的薪酬管理系统一般要同时达到公平性、有效性和合法性三大目标。企业经营对薪酬管理的要求越来越高,但同时薪酬管理受到的限制因素也越来越多,除包括企业经济承受能力、政府法律法规外,还涉及企业不同时期的战略、内部人才定位、外部人才市场,以及行业竞争者的薪

酬策略等因素。

一、薪酬管理的概念

所谓薪酬管理,是指一个组织针对所有员工所提供的服务来确定他们应当得到的报酬总额以及报酬结构和报酬形式的过程。在这个过程中,企业就薪酬水平、薪酬体系、薪酬结构、薪酬构成以及特殊员工群体的薪酬做出决策。同时,作为一种持续的组织过程,企业还要持续不断地制订薪酬计划,拟订薪酬预算,就薪酬管理问题与员工进行沟通,同时对薪酬系统的有效性做出评价而后不断予以完善。



薪酬的构成

薪酬构成形式没有固定统一的模式和组合比例,不同国家、地区和企业应根据实际需要和可能的条件,制定自己的薪酬标准。一般来说,薪酬由以下几部分构成:

1. 基本薪酬

基本薪酬是根据员工所承担或完成的工作本身或者员工所具备的完成工作的技能,向员工支付的稳定性报酬。基本薪酬是员工收入的主要部分,也是计算其他薪酬性收入的基础。

在西方国家,传统上来讲基本薪酬分为薪金和工资两种类型。薪金(也称薪水)是管理人员和专业人员的劳动报酬。按照西方的法律,一般实行年薪制或月薪制,这些职员的薪金额并不直接取决于工作日内的工作时间的长短,加班没有加班工资。工资是体力劳动者(蓝领员工)的劳动报酬,一般实行小时工资制、日工资制或月工资制。员工所得工资额直接取决于工作时间长短。法定工作时间以外的加班,必须付加班工资。但是现在随着蓝领与白领工作界限的日益模糊,并且由于企业为了建立一整套管理理念,培养雇员的团队精神,它们把基本工资都叫薪水,而不再把雇员分成薪水阶层和工资阶层。

2. 奖金

奖金就是为了奖励那些已经实现某些绩效标准的完成者,或为了激励追求者去完成某些预定的绩效目标,而在基本工资的基础上支付的可变的、具有激励性的报酬。它可以从两个角度去理解,即奖金被用于:对已完成的超额、超标准的绩效进行奖励;对预定的绩效目标进行激励。简单地说,奖金就是为了奖励完成者和激励追求者所支付的报酬,其支付依据主要是绩效标准。

(1) 绩效薪酬。绩效薪酬是对员工超额工作部分或工作绩效突出部分所支付的奖励性报酬,旨在鼓励员工提高工作效率和工作质量。它是对员工过去工作行为和已取得成就的认可,通常随员工业绩的变化而调整。其中包括“绩效加薪”“一次性奖金”和“个人特别绩效奖”三种比较常见的形式。

(2) 激励薪酬。相对于绩效薪酬,那部分用来对预定的绩效目标进行激励的奖金支付报酬称为“激励薪酬”,其中包括对个人、团队和组织的激励计划。用于衡量业绩的标准有成本节约、产品数量、产品质量、税收、投资收益、利润增加等,不计其数。激励工资有短期,也有长期的。

激励薪酬与绩效薪酬是不同的。激励薪酬是一种提前将收益分享方案明确告知员工的方法,它是以支付工资的方式影响雇员将来的行为;而绩效工资则侧重于对过去突出业绩的认可。激励工资制度在实际业绩达到之前已经确定,通常雇员对于超额完成财务目标后所能得到的红利非常清楚,而对绩效工资往往不会提前知道。另外,二者的最大区别在于:绩效工资通常会加到基本工资上去,是对基本工资永久的增加。而激励工资是一次性付出,对劳动成本不形成永久的影响。雇员业绩下降时,激励工资也会自动下降。

3. 福利

这部分薪酬通常不与员工的劳动能力和提供的劳动量相关,而是一种源自员工组织成员身份的福利性报酬。福利因国家的不同而不同,如亚洲的韩国、日本、中国等国都会发放各种津贴和补贴作为福利。津贴是指工资无法全面、准确反映的由劳动条件、社会环境、社会评价、物价浮动等对员工造成伤害的可能性较大,在社会看来不够体面的工作等;而把与生活相联系的补偿称为补贴,如住房补贴等。这在欧美是较少的,他们的福利更多地表现为非货币形式,如休假、服务(医疗咨询、员工餐厅)和保障(医疗保险、人寿保险和养老金)等。当前,福利和服务已日益成为薪酬的重要形式,它对于吸引、保有员工有着不可替代的作用。

二、薪酬管理的要求

1. 贯彻公平合理的原则

奖酬水平直接关系到员工个人的利益,奖酬发放的公平合理性将直接影响员工对劳动的态度,进而影响劳动生产率的变化。因此,公平合理性应是奖酬管理工作应遵循的首要原则。公平合理一方面表现为要切实体现按劳分配的原则,要做到多劳多得、少劳少得、不劳不得;另一方面还要体现员工在素质、知识、技能、经验水平以及在不同岗位所做贡献的差异。

2. 建立科学的分配标准

不同的标准将直接制约员工的劳动投入倾向,如以计件为标准的工资形式,有利于引导员工追求劳动的数量;以工龄长短作为分配的评价标准,则易导致工龄较短而实际能力较强的员工缺乏积极性。因此,企业对奖酬分配的标准,应在公平合理的原则下,根据实际需要加以选择,要能促成企业各类人员积极性的最大限度发挥和工作的最佳配合,并使其公开,获得员工的认可。

3. 发挥奖酬的激励效能

奖酬运用在员工身上应发挥两方面的功能,除了其所具有的保障员工生活需要、维持劳动力简单再生产的功能之外,还应发挥激励的功能。合理的奖酬制度能促成人们产生积极的动机和行为,促进人们在提高自己的技能、管理水平等方面做出积极的努力,并使他们的努力获得应有的回报。

4. 协调员工和企业利益

企业奖酬水平的高低,既直接关系着员工个人利益所得,也直接关系着企业人力成本的支出,进而影响着企业的整体效益。因此,奖酬水平的确定必须建立在企业整体效益的基础

之上,要保证奖酬水平的增长同企业生产发展和劳动生产率的提高比例协调。

5. 设立灵活的奖酬制度

影响企业奖酬水平的因素,既有外部因素,如国家宏观政策和法规的制约、社会劳动力供求状况、物价水平变化等;也有内部因素,如员工工作繁简、难易,学历、能力的差异,以及企业盈利水平等。这些因素总是在不断变化的,为使奖酬不失去保障员工生活需要和调动员工积极性的作用,奖酬必须有一定的灵活性。

三、工资制度的设计

企业工资制度的设计是奖酬管理的核心内容,也是一项涉及面广、工作量大的综合性工作。合理的工资制度的确立,将为薪酬管理工作的顺利开展打下良好的基础。

(一) 工资制度设计应考虑的因素

要使工资制度满足公平合理和富有激励性的要求,设计工资制度时必须综合考虑各方面影响因素,这些因素可分为外部因素、内部因素和员工个人因素三个方面。

1. 企业外部因素

(1) 国家的法律法规。薪酬设计和管理必须遵循相应的法律法规。薪酬管理的专业人员必须了解相关的法律背景。

(2) 劳动力市场的状况。当劳动力市场紧张、劳动力资源供给小于需求时,劳动力价格就会上涨,企业需要提高薪酬水平以获得必要的劳动力资源。相反,当劳动力资源供给大于需求时,劳动力价格会趋于平缓或下降,企业较易获得劳动力资源,这也符合经济学的解释。

(3) 其他企业的薪酬状况。薪酬分配要体现外部竞争性,只有提供有竞争力的薪酬才能吸引和留住人才。因此在对其他企业进行薪酬调查的基础上确定合理的薪酬水平是十分重要的。

2. 企业内部因素

(1) 企业的经营战略。薪酬管理是人力资源管理中的重要职能之一,而人力资源管理是企业管理的重要内容。所以薪酬管理应当服从和服务于企业的经营战略。在不同的经营战略下,经营重点不同造成薪酬管理的重点也不同,如表 3-3 所示。

表 3-3 不同经营战略下的薪酬管理

经营战略	经营重点	薪酬管理方式
成本领先战略	一流的操作水平 追求成本的有效性	重点放在与竞争对手的成本比较上 提高薪酬体系中激励部分的比重 强调生产率 强调制度的控制性及具体化的工作说明
创新战略	产品领袖 向创新性产品转移 缩短产品生命周期	奖励在产品以及生产方法方面的创新 以市场为基准的工资 弹性/宽泛性的工作描述
客户中心战略	紧紧贴近客户 为客户提供解决问题的办法 加快营销速度	以顾客满意为奖励的基础 由顾客进行工作或技能评价

(2) 企业的生命周期。企业处于生命周期的不同阶段,企业实力和面临的压力有所差异,薪酬的构成及形式也会有所不同,一般情况下企业在生命周期的不同阶段的薪酬特点见表 3-4。

表 3-4 企业不同发展阶段下的薪酬管理

企业发展阶段		开 创	成 长	成 熟	稳 定	衰 退	再次创新
薪酬形式	基本薪酬	低	有竞争力	有竞争力	高	高	有竞争力
	激励薪酬	高	高	有竞争力	低	无	高
	间接薪酬	低	低	有竞争力	高	高	低

(3) 企业的财务状况。员工薪酬是企业的一项重要成本支出,所以薪酬的制定必定会受到企业财务状况的影响。

3. 员工个人因素

(1) 员工所处的职位。员工所处职位不同,其承担的工作职责以及对员工的任职资格条件要求也不同,而基本薪酬是基于员工承担的工作或所具备的技能而支付的经济收入,所以基本薪酬的制定所要考虑的重要因素就是员工所处的职位。

(2) 员工的绩效表现。员工的绩效表现主要影响薪酬体系中的奖励性可变薪酬。奖励性可变薪酬是基于员工的绩效而支付的经济收入,员工绩效一般与可变薪酬成正相关关系,即员工的绩效越好,可变薪酬越高,相反则越低。

(3) 员工的需求偏好。薪酬是进行员工激励的有效方式之一,也是最重要和常用的激励手段。薪酬结构与员工的需求相一致,激励的效果将更明显。依据员工的需求偏好,进行薪酬调整和薪酬控制,能够体现薪酬管理的意义。

(二) 工资制度的类型

随着社会经济的发展,我国企业的工资制度已呈现多样化的形式。不同的工资制度在不同的企业中实施,激励的效果也会有所差异。企业应根据自身的实际情况设计合理的工资制度。一般来说,工资制度的主要类型包括结构工资制、技术等级工资制、岗位等级工资制、职能等级工资制、提成工资制、谈判工资制六种。

1. 结构工资制

结构工资制是指基于工资的不同功能,划分为若干个相对独立的工资单元,各单元又规定不同的结构系数,组成有质的区分和量的比例关系的工资结构。结构工资制的基本构成包括以下方面:

- (1) 基础工资。基础工资即保障职工基本生活需要的工资。
- (2) 岗位(职务)工资或技能工资。它是结构工资制的主要组成部分。
- (3) 效益工资。效益工资根据企业经济效益和职工实际完成劳动的数量和质量支付。
- (4) 年功工资。年功工资根据职工参加工作年限设计。

结构工资制是企业中较为常见的一种工资形式,综合考虑了绩效、岗位、技能等形式,较为灵活,回避了单独依据某一个因素造成的问题。

在采用结构工资制时,要注意:工资由几个部分组成固然重要,但是每个部分在整个工资份额中的比例是多少也非常重要。



资料
职场中不宜公开谈论工资

2. 技术等级工资制

(1) 技术等级工资制的含义。技术等级工资制是工人工资等级制度的一种形式,其主要作用是区分技术工种之间和工种内部的劳动差别和工资差别。

技术等级工资制是按照工人所达到的技术等级标准确定工资等级,并按照确定的等级工资标准计付劳动报酬的一种制度。

技术等级工资制度由工资等级表、工资标准表和技术等级标准等要素组成,适用于技术复杂程度高、工人劳动熟练程度差别大的工作和岗位。

技术等级工资制是一种能力工资制度。技术等级工资制的优点是能够引导企业工人钻研技术,提高工人的技术水平;技术等级工资制缺陷是不能把员工的工资与其劳动绩效直接联系在一起。

(2) 技术等级标准主要内容。技术等级标准包括三项内容,即专业知识、工作技能和工作实例,简称应知、应会和操作实例。

- ① 应知——专业理论知识,如工艺过程、材料性能、机器结构和性能等;
- ② 应会——技术能力和工作经验,如设备操作、维修和识图等;
- ③ 工作实例——典型工作项目或操作实例。

技术等级标准有国家、部门、行业和企业标准等几个级别。

(3) 技术等级工资标准确定。技术等级工资标准的确定需要四个步骤:

- ① 据劳动的复杂程度、繁重程度、精确程度等因素确定和划分等级。
- ② 对工作对象进行分析比较,纳入相应的等级。
- ③ 规定技术等级标准,即确定最高等级和最低等级工资的倍数以及各工资等级之间的工资级差。
- ④ 确定各等级的工资标准和制订技能工资等级表。

(4) 技术考核。执行技术等级工资制的员工,按照技术等级标准进行考核和评定技术工资等级,依据级别领取相应的标准工资,也可以定期根据技术水平,进行考核和晋升工资等级。

3. 岗位等级工资制

(1) 岗位等级工资制的含义和特点。岗位等级工资制,简称岗位工作制,它是按照工人在生产中的工作岗位确定工资等级和工资标准的一种工资制度。岗位等级工资制的主要特点如下:

- ① 按照员工的工作岗位等级规定工资等级和工资标准。
- ② 对岗不对人,工资多少以岗位为参照。
- ③ 员工要上岗工作必须达到岗位规定的要求。

(2) 岗位工资制的形式。岗位等级工资制有两种形式,即一岗一薪制和一岗数薪制。

① 一岗一薪制。它反映的只是不同岗位之间的工资差别,不反映内部的劳动差别和工资差别。一岗一薪制,岗内不升级。适用于专业化、自动化程度较高,流水作业、工种技术比较单一,工作对象等级比较固定的工种。

② 一岗数薪制。一岗数薪制是指在一个岗位内设置几个工资标准,以反映岗位内部不同职工之间的劳动差别。一岗数薪,高低相邻的两个岗位之间的工资级别和工资标准产生交叉是很正常的。员工在本岗位内可以小步考核升级,直至达到本岗位最高工资标准。这

种方式融合了技术等级工资制和岗位工资制的优点。一岗数薪制适用于岗位划分较粗,同时岗位内部技术有些差别的岗位和工种。

4. 职能等级工资制

职能等级工资制是根据员工所具备的,在完成某一特定职位等级工作要求相应的工作能力,进而确定工资等级的一种工资制度。



职位、职能、职务、职称的关系

职位、职能、职务、职称的关系,如表 3-5 所示。

表 3-5 职位、职能、职务和职称的关系

比较类型	职位	职能	职务	职称
含义	工作位置或地位	作用和功能	职位规定担任的工作	技术职务名称
示例	总经理	决策管理等	高层管理	高级工程师

职能等级工资制的特点如下:

(1) 决定个人工资等级的最主要因素是个人相关技能和工作能力,即使不从事某一职位等级的工作,但经考核评定其具备某一职位等级工作的能力,仍可执行与其能力等级相应的工资等级,即职位与工资并不直接挂钩。

(2) 职能等级及其相应的工资等级数目较少。把相邻职位等级按照职位对工作能力的要求列为同一职能等级。

(3) 要有严格的考核标准。要确定员工工资等级,首先要确定其职能等级。其次,需要制定客观科学而完善的职位等级标准和职能等级标准,按标准对个人进行客观准确的考核评定。最后,需要建立长期的考核制度。

(4) 人员调整灵活,有很强的适应性。不随职工职位等级变动而变动,有利于人员变换工作和调整。

职能等级工资制的形式按照员工工资是否主要由职能工资决定,职能等级工资制可分为以下两种形式:

(1) 单一型职能工资制。工资标准只按职能等级设置。

(2) 多元化职能工资制。按职能设置的职能工资与按年龄要素或基本生活费用确定的生活工资或基础工资并列存在。

5. 提成工资制

提成工资制是指企业实际销售收入减去成本开支和应缴纳的各种税费以后,剩余部分在企业 and 职工之间按照不同比例分成。提成工资制主要是针对市场销售人员。实行此制度有以下三要素:

(1) 确定适当的提成指标。

(2) 确定恰当的提成方式。

(3) 确定合理的提成比例。提成比例有固定提成比例和分档累进提成率两种比例方式。

提成方式主要有全额提成和超额提成两种形式。全额提成,即员工全部工资都随着销