

# 哈佛管理全集

之 组织行为学

法律·经济大全  
青苹果电子图书系列

哈佛管理全集

# 组织行为学

# 目 录

## 第一章 组织行为学

- 一、组织行为学基础 ..... (3)
  - 组织行为学的形成和发展 / 组织行为学的基本概念体系 / 组织行为学的传统方法 / 组织行为学的当代方法
- 二、有效组织的全新概念 ..... (14)
  - 组织有效性的构成 / 确定组织的有效性 / 组织有效性的决定因素
- 三、管理工作：组织行为学的一般应用 ..... (18)
  - 管理工作的基本特征 / 高质量、简洁变化的工作 / 非例行性的工作 / 繁多的口头交际 / 频繁广泛的交流网络 / 权利与义务的融合
- 四、社会系统中的组织行为 ..... (25)
  - 社会系统的均衡、有效 / 社会责任和工作态度 / 角色与地位

## 第二章 管理中的个体分析

- 一、人性假设与管理 ..... (37)
  - “经济人”假设 / “社会人”假设 / “自我实现的人”的假设 / 现代管理理论关于“复杂人”的假设 / 案例：Y 理论改变东方公司面貌
- 二、个体差异的分析与测试 ..... (43)
  - 感知 / 气质 / 个性 / 能力 / 案例：一位专制主义管理者

三、运用学习理论与强化方法的管理 .....	(67)
职工行为管理方法 / 学习类型 / 强化方法 / 组织行为 修正 / 行为的自我控制 / 案例:埃默里航空货运公司对 正强化的运用	
四、工作满意问题 .....	(85)
工作满意的原因 / 工作满意的结果 / 工作满意度的趋 势 / 工作满意度的调查	

### 第三章 群体动态与决策

一、群体内部的动态特性 .....	(107)
个人——群体关系 / 群体凝聚力的根源 / 群体规范的动 态 / 群体凝聚力的成功案例 / 群体凝聚力的失败案例	
二、群体间的动态特性 .....	(130)
差异与关系分析 / 群体之间的冲突 / 平行群体间的管 理机制 / 纵向群体间的管理机制	
三、群体决策过程 .....	(165)
个人决策对群体决策 / 参与的程度 / 群体决策的内容 / 群体参与的好处与局限 / 结合式群体解决问题 / 案例: 如何使群众更好地发挥作用	
四、非正式群体 .....	(176)
非正式群体的类型 / 非正式群体中的领导者 / 非正式 群体的功能 / 非正式群体 / 非正式群体的效用	

### 第四章 组织理论与结构

一、组织理论 .....	(185)
组织理论一般 / 韦伯理论(古典的组织理论) / 新古典 组织理论 / 现代组织理论系统和权变理论(现代组织理 论)	
二、组织气氛和行为模式 .....	(189)

---

营造良好的组织气氛 / 组织行为系统 / 组织行为模式	
三、组织结构类型与组织原理 .....	(197)
组织的类型 / 组织工作 / 组织工作的基本原理	
四、组织结构的设计 .....	(211)
管理层次的划分和管理宽度 / 部门的划分 / 职权的种类 / 案例:美国通用电气公司的组织管理	
五、组织结构运行 .....	(234)
组织的概念 / 组织的权力优化 / 委员会管理 / 案例:美国杜邦公司组织机构的改革	

## 第五章 个人、群体和组织

一、工作激励 .....	(256)
激励理论 / 激励方式与要求	
二、工作内容丰富化 .....	(269)
工作内容丰富的概念 / 对于工作内容丰富化问题的诊断 / 内容丰富化的工作的组成成分 / 工作内容丰富的成就 / 工作内容丰富化的好处	
三、企业内部公共关系 .....	(275)
企业内部公关及其运用	

## 第六章 领导理论:激情与艺术

一、性格理论 .....	(281)
二、行为方式理论 .....	(283)
三、权变(或情境)理论 .....	(291)
四、关于领导问题的新理论 .....	(293)
五、领导者的修养与领导艺术 .....	(296)
领导者的修养 / 领导艺术 / 可资借鉴的某些准则	

## 第七章 著名企业组织管理案例精选

- 一、美国联合碳化物公司的组织变革 ..... (301)  
调整生产经营管理体制 / 重视科研和坚持技术特长
- 二、日本松下电器公司的组织与经营管理 ..... (306)  
事业部制 / 注重市场调查, 加强产销结合 / 重视人才开发, 关心职工生活 / 与承包企业的关系 / 销售战术三十条
- 三、德国道尼尔公司的组织与管理 ..... (317)  
公司的组织机构 / 公司经营管理的特點
- 四、德国伍德公司的组织与管理 ..... (322)  
业务范围广泛, 服务机动灵活 / 负责全面工程, 内部配合紧密
- 五、德国魏特勒咨询公司的组织与管理 ..... (327)  
公司概况 / 公司的组织机构 / 工厂或房屋设计的步骤和实践 / 工程项目经营管理 / 设计方法及效率
- 六、英国罗罗公司的组织与管理 ..... (333)  
组织机构 / 新机研制 / 提供责任控制 / 生产工程 / 方法工程——制造方法的研究和发展 / 工具设计、制造和管理 / 工业工程 / 生产控制 / 质量保证
- 七、英国 WS 阿特金斯咨询集团的组织与管理 ..... (347)  
集团的主要业务范围 / 集团的组成及主要分支部门的组织机构业务情况 / 业务的经营及其特点
- 八、圣哥班—穆松公司的组织与管理 ..... (361)  
公司的创建史及其组织结构 / 产品范围和投资分配 / 对外扩张和新的发展方向

# 第一章

# 组织行为学

《组织行为学》

哈佛商学院 MBAN 教程系列

一个组织像是一部美妙的乐曲,不过,它不是单个人的音符罗列,而是由人们之间的和声关系所谱成。

——彼得·F·德鲁克

组织是技术和人性的有机结合。了解技术已非易事,加上人的因素,管理者面临着一个巨大而又难以理解的复杂社会系统。尤其是人,人的行为源自心底深处的纷杂需求和各不相同的价值观。如何驾驭组织与人,事关企业兴衰成败。

行为科学、管理科学以及其它有关学科的研究表明,人的行为是可以被部分了解的,组织行为学就是致力于人在组织内如何行动的研究与应用,以提高组织运行的有效性。在高科技和后工业化社会的今天,高级经理们又纷纷涌入组织行为学的课堂。这充分表明,人,这一最宝贵的资源,仍然居于大千世界的中心,是我们思考和认识的焦点。



## 一、组织行为学基础

### □ 组织行为学的形成和发展

人际关系是自有人类以来就存在的,但是,把处理各种复杂的组织系统内的人际关系作为一种艺术、一种科学则是晚近时期的事。在人类的早期,人们单独劳作或者结成很小的集体共同劳作。那时的人际关系异常简单,易于处理。曾经流行过这样一种假设,认为那时人类劳作生息在一种无忧无虑,无事无求的乌托邦式的社会中。不过,这种设想在很大程度上是一种历史的空想。实际上,在远古时代的生存环境是凶残而严酷的。人们从早到晚在疾病、瘟疫、凶险和缺衣少食的难以忍受的条件下挣扎、劳作,以求生存。所以,他们没有时间去考虑改善工作条件。

接着是工业革命的到来。在当初,人的条件并没有多大改善,但工业革命至少为日后的变革播下了火种。工业创造了货物的剩余,也充实了人们的知识,从而有可能使劳动者增加工资、缩短工时、对工作感到满意。在这一新的工业环境中,大约是1800年,最早提出要注意雇员需求的人之一,是年轻的威尼斯工厂主罗伯特·欧文(Robert Owen)他拒绝雇用童工,提醒工人注意卫生,节制酗酒并改善工人的劳动条件,他为工人提供热茶,医疗保健,通风装置和病假补贴,这样一些思想和做法很难称之为“现代的组织行为学”。然而这是一个开端,早期的一位学者称欧文为真正的“人事管理之父”。

1835年在安德·鲁·尤里(Andrew Ure)出版的“机器制造哲学”一书中加进了人的因素。尤里认为,在机械制造中除了有机机械技术和商业两个要素之外,还应加上第三个要素,即人的要素。欧文和尤里的思想很少或根本未被人们所授受。他这种对待工人的思想和做法与其说贬为温情的恩惠与乐善好施,不如说是对人在工业生产中的极端重要性的真正认许。

### 1. 早期的发展

本世纪初,美国的弗里德列克·W·泰罗(Frederick W·Taylor)就提醒人们要关心劳动中人的因素。泰罗通常被称为“科学管理之父”,他对管理带来的重大变革,为组织行为学的发展开辟了道路。泰罗的工作终于改变了人们对工人的认识,促进了生产率的提高。他指出,不但要拥有完成特定作业的最精良的机器,而且还要训练工人,掌握操作这种机器的最优化方法。当然,泰罗的目标依然是提高技术效率,但是至少他已认识到被忽视的重要资源之一,即管理的重要性。

泰罗的主要著作于1911年问世,在那十年中,由于第一次世界大战的原因而大大促进了人们关心工人的状况。稍后,于1923年成立了全国人事管理协会,旋即改组为以关心工商企业中人的因素为宗旨的美国管理协会。与此同时,W·威廉(Williams)也正在研究人在生产劳动中的作用,并于1920出版了关于阐明其实验成果的有重大影响的名著《工人的心理意向》。

### 2. 梅约与罗依斯里斯伯格

本世纪二十至三十年代,E·梅约(Elton Mayo)和F·J·罗依斯里斯伯格(F·J·Roethlisberger)从学术上探讨了工作中的行为。他们运用敏锐的洞察力、正确的思想方法以及丰富的社会学知识,在美国西方电器公司的霍桑工厂进行了工业实验。实验的结果得到了这样一个概念,即组织是一个社会系统,人确实是组织中最重要因素。实验还证明,人不是简单的工具,而是一个具有复杂个性的人,他通常处在难以理解的群体中,相互制约,相互影响。

在泰罗以及他的同代人看来,人的问题妨碍了生产,所以应该排除。而对于梅约来说,人的问题则是一个广阔而又新颖的研究领域,是一种促进生产进步的机缘。因而梅约被公认为人际关系学之父,人际关系学后来通常称为组织行为学。泰罗的生产合理化增进了生产,梅约及其同事则以生产人性化而使生产获得了提高。

梅约和罗依斯里斯伯格的研究曾遭到冷嘲热讽,他们的理论被认为是缺乏根据和解释不通。但其基本思想,诸如工作环境内部的社会系统思想,业已受到了时间的考验。关于人在工作中行为实质的研究是梅约等人的核心观点,这一观点影响极为深远。

### 3. 扩展与普及

企业界与学术界领导人的支持,掀起了关心人际关系学的热潮。到了五十年代,组织行为学极度盛行,简直到了狂热程度,究其原因大致有以下几个方面:

(1)对组织中人的因素的理解存在着某种“文化差距”,所以必须着重强调这方面的研究,以便跟上组织中工程、生产、销售、财务等方面发展的步伐。管理界看到了这种不均衡,而且企图改变这种状态。

(2)继梅约与罗依斯里斯伯格之后的大量研究工作,为管理人员建立更加有效的组织机构提供了新见解和新知识。

(3)为改善工人处境的各种社会力量形成了一种与日俱增的压力。工会的强大迫使业主改善工人的工作环境,少数民族团体坚持要求为其成员创造更好的工作环境,工人也受到了更好教育,他们期望组织内容更符合人性的领导。总的来说,社会态度已有了变化,它要求组织在同各种人,其中包括与雇员打交道时承担更大的社会责任。

(4)由于工作环境本身日益复杂,因而要求更加注意管理效能、组织规模的扩大也曾加了工作的复杂性。让十个雇员在一起工作还比较容易做到,让一百个雇员在一起工作则要困难得多,而让数以千万计的工人在一起工作,其复杂纷繁就不可同日而语了。专业化程度的提高也增加了工作的复杂性。组织规模扩大,工艺技术进步,专业化高度发展,使得工人无法了解他们为之效力的生产过程全貌。

重视工作中人的因素是长期以来发展趋势的必然结果,这种趋势有助于使工作中人的价值同其他因素的价值保持平衡。然而遗憾的是由于“人际关系”迅速蔓延成为狂热的思潮,一些实际工作者开始强调“亲善待人”和“令君如意”。与此同时,又在设法巧妙地操纵工人。一位幽默作家写道:“我们必须从亚当·斯密(Adam Smith)经济学的‘看不见的手’转移到人际关系学派的‘亲善的手’里来。”这些做法理所当然地受到了批评。

由于滥用“人际关系学”,所以这一术语渐渐地失去了它的吸引力。当然,现在,特别是在基层工作中还继续使用这一术语。常常听到这样的说法:“某基层领导善于处理人际关系”,但这一术语还是渐渐被弃置了。随着这一领域日趋成熟并以科学研究为基础,一个新的术语“组织行为学”开始用来描述这一学科了。

### 4. X 理论和 Y 理论

1957 年问世的格拉斯·麦克格雷戈(Douglas McGregor)的 X 理论与 Y 理论对组织行为学臻于完善产生了重大影响。这两种理论明确区分了关于人的传统专制管理假设(X 理论)和强调以人的品性行为为基础的假设(Y 理论),麦克格雷戈理论的实用性就在于他的令人信服的论证。大多数的管理行动都直接来源于管理人员所坚持的随便哪一种关于人的行为的理论,人事管理实务、制定决策、操作实务,甚至组织设计等等都来源于对人的行为的假设。麦克格雷戈指出,X 理论是当时管理人员们遵奉的一套假说,因为他们并没有明确阐述过这种假说,实际上在奉行这一理论,虽然他们所采取的行动来自 X 理论。

X 理论的含义是一种专制型的管理,如图表 1.1 所示。这种理论假设绝大多数人厌恶劳动并尽可能设法逃避劳动。因为疏懒怠惰,所以乐于参加各种限制生产的活动,他们平庸无为,千方百计地逃避责任;他们以自我为中心,漠视组织的需要并抵制变革;一般奖酬远不足以使他们振奋精神热爱工作。因此,要保证管理活动卓有成效,只有采取强制,监控和施以胁迫。虽然管理人员否认他们关于人的上述观点,但是行动却证实了他们对人性的认识恰恰属于典型的 X 理论。

Y 理论的含义是指人道型、帮助型的管理如表 1.1 所示。这种理论假设人并不是怠惰的,他的表现都是他对组织的感受和经验的結果。如果管理者能提供合适的环境发挥他的潜力,那么工作对他来说就犹如游戏娱情一般自然。在他们实施所承诺的目标过程中,他们会自我调节,自我控制。管理的作用就在于为工作中的人提供一种能发挥他们潜力的环境。

麦克格雷戈认为,管理人员一直忽视上述关于人的事实,他们一味追随后时的人性假设,而事实上有更多的人的行为更接近于 Y 理论。诚然,人与人之间是有极大差异的,少数人可能符合 X 理论关于人性的假设,但差不多所有雇员都属于存在潜能的 Y 理论。管理人员不承认这种潜在的力量,他们的管理政策与实务自然难于开发这种潜力。这样做的结果是使许多人把工作当做降临在头的劫难,而不能把它当做使人增长才干自我实现的机缘。管理需要一种关于同别人一起工作的全新理论,即 Y 理论。

表 1.1 麦克格雷戈的 X 理论与 Y 理论关于人性的假说

X 理论	Y 理论
△一般人不喜欢劳动,并尽可能避免劳动。	△劳动是人的天性,犹如游乐与休息。
△一般人缺乏责任心,很少有抱负,把寻求安全与保障放在首位。	△人们并非生就懒惰,偷闲是后来生活经验造成的结果。
△对绝大多数人一定要在强制、控制和惩罚的威胁下才会工作与劳动。	△人们在受任服务于各种目标活动中,锻炼“自我导向”、“自我控制”的能力。
△运用 X 理论关系人性的假设,管理者的作用就是对对人施以强制与控制。	△人都具有潜在能力,在适当条件下人们愿意学习、接受并寻求承担责任。在工作中人皆具有运用想象、机敏和创造的能力。 运用 Y 理论关于人性的假设,管理者的作用是在于开发人的潜在能力,为了共同目标,帮助人们发挥这种能力。

作午餐时的普遍问题。这些观点为组织行为学这一新的学术领域指明了方向,推动了这一学科趋于成熟。到了 60 年代,那股曾风靡 50 年代的思潮便渐趋泯灭,代之以扎实有效的组织行为学了。

## □ 组织行为学的基本概念体系

每一门社会科学甚至自然科学都有指导其发展的基本概念的哲理基础。比如会计学,基本概念是“有借方必有贷方”。多年以前复式簿记取代单式簿记的时候,就是建立在这一基本概念基础之上的。物理学的一条基本原理在于自然界诸要素的同一性。例如,地心引力无论是在东京还是在伦敦都同样起作用,氢原子不会因为在莫斯科或华盛顿特区

而有所改变,但到了人的领域之中这一基本原理就不适用了。

组织行为学从两个方向构筑起基本概念体系,一是人的特性方面。包括个体差异、完整的人、行为有因、人的价值等方面,另一是组织性质的描述,包括社会系统与共同利益驱动,从而形成整体的组织行为学。

### 1. 人的特性

关于人的特性,有四种基本的假设:个体差异;完整的人;行为有因(激励);人的价值观(人的尊严)。

(1)个体差异。人在许多方面都有自己的共性,例如,由于失去亲热的爱而激动悲伤。但是世上的人又千差万别,各不相同,正如那格陵兰山麓的亿万片雪花朵朵各异,片片不同。就目前所知,我们星球上的亿万个体彼此之间有众多方面不同,犹如人们的指纹千差万别一样。意识到这种差别是非常重要的,试想一下人的亿万个细胞和它们的各种不同组合及可能储存其中的一条条经验。可以同样是人,但人人各异,这已是得到科学证实的事实了。

个体差异的思想渊源于哲学,人自呱呱落地就迥然各异,以后各自不同的生活经历这种差异愈加明显。个体差异意味着,要想最大限度地激励雇员,就必须区别对待他们。如果不存在着个体差异,那么,在处理雇员问题时就可以采取某些标准的、统一的办法,而由此引起的调解裁决就可以降到最低限度。实际上并非如此,个体差异要求对待每一雇员个人能做到公平和正义决不可千篇一律。

由于存在着个体差异,所以组织行为的哲理如同民主政治的哲理一样,都是首先着眼于个人,只能由一个人来承担责任和作出决策。按定义,一个群体是不可能承担责任和作出决策的,没有众多的个人加入其中,群体是无能为力的。

(2)完整的人。尽管一些组织只希望雇佣一个人的头脑和技艺,但他们雇佣到的却只能是一个完整的人,而不是某一个别功能。人的不同特性可以分别加以研究,但是,归根结底,各个特性只是构成整体人的一个部分。某人的技艺同他的知识或背景分不开,家庭生活也不可能完全脱离工作生活,感情因素同生理因素分不开,人是做为一个完整的人而发挥作用的。

例如:管理人员要求麦克里特·托文森星期三晚上加班完成一项紧急报告。托文森具备必要的知识与能力完成这项紧急任务,当然,她

也愿意得到加班费。然而托文森如果不从她所承担的社会责任的观点出发,她星期三晚上就不会加班。因为这一天是她结婚十周年纪念日,并且已经约好几个朋友在家里聚会,这次纪念对托文森意义重大。这里管理人员必须考虑的是托文森做为一个完整的人的需求,而恰恰不是仅仅做为一个工人。

按照组织行为学进行管理,就要努力造就出更好的雇员,而且是按照人的成长和成就来造就的。研究表明,人多少要受到他所从事的工作的影响,所以管理要考虑到它对完整人的作用。雇员除了从属于雇主之外,还从属于许多其它的组织,他们在公司外部还扮演了很多角色。倘若一个人得到全面的发展,他们的作用会远远超出公司范围,并为每一雇员都生活其中的社会造福。

(3)行为有因(激励)。心理学告诉我们,人的正常行为都有其原因。行为同人的需求有关,或者还同该行为所导致的后果有关。就需求来说,人们的行为受他自己的需求的激励,而不受别人认为他应该有的需求所激励。对于旁观者来说,一个人的需要也许是离奇而不现实的,但对这个人来说,这些需要恰恰处于支配地位。这一事实为管理者提供了两条基本的激励途径。管理者可以提醒人们何种行为可以增加满足感,或者也可以警告人们,除非按公司的方针行事,否则,就满足不了他的需要。显然,较好的办法还是选择增加满足需要的途径。

激励对于组织运行是至关重要的,无论是一个组织拥有多少机器设备,倘若没有由受到激励的人们加以操作和控制,也只能是一些“废铜烂铁”,毫无用处。

我们来设想一下,在车站上停着一辆蒸气机车,这里的一切运行轨道、运动设施都井然有序,发车时刻和运行路线皆已安排就绪,车行目标也已确定,车票已售出,旅客已经登车。但是,无论发车前的所有准备工作做得如何周详无遗,如果机车不发动,列车决不能朝下一站移动半寸。也就是说,如果不提供动力,火车将寸步难行。的确,在组织中激励犹如那待开动的机车,只有它的推动才能使组织维持运行。

(4)人的价值观(人的尊严)。这一概念处于同前三者不同的层次。因为它是一种道德观念而不是科学结论。这一概念认为,人不同于其它生产要素,因为人在宇宙万物中处于中心地位。他们希望得到尊重和尊严,而且只应如此。每项工作无论轻重,都代表着从事这项工作的人的

独特志气与才能。人的尊严这一概念，对立于是把人看成经济工具的旧有意识。

道德观念反映了被所有不同年龄的人的经验所肯定的人类的良知，它要求考虑我们的行为对自己的及对他人的所带来的后果，它承认生活具有多极目标，并承认每个人都具有内在才智。因为组织行为总要涉及到人，所以道德观念就是用这样或那样的方向影响每个人的行为。人不可能，也不应该脱离开自己的价值观念作出任何决策。

## 2. 组织的特征

关于组织特征的主要前提是，组织是社会系统，组织是建立在共同利益基础之上的。

(1) 社会系统。社会学告诉我们，组织是社会系统，所以，组织活动不仅受心理规律，也受社会规律的制约。恰如人们具有心理需要一样，人们在社会上也扮演一定的角色，处于一定的地位。他们的行为不仅受自我支配，还受团体影响。事实上，组织内并存着两类社会系统，一类是正式的社会系统，另一类是非正式社会系统。

社会系统的存在告诉我们，组织环境处于动态之中，而不是象组织系统图所画的那样处于静止状态。系统的每一部分既互相依存又互相影响，存在着普遍联系。

车间主任格兰达·奥提茨的试验证明，组织运行中存在更为广泛的社会系统效应。奥提茨以违反安全操作规定惩戒了一名工人，这一行为符合制度规定，属于车间主任的日常工作。然而，地方工会却以公司其它部门对违反安全操作给予的惩罚不公正为由，否定了这一处理，企图借此表示对其它部门工人的同情，也表示本部门成员不会接受类似的处理。这时工会主席热米·斯瓦朗正忙于竞选，也想借此向会员们表示他是忠实维护工人的利益的。

工会鼓励工人把关于奥提茨活动的传闻汇集起来，于是一个简单的违纪处分问题，一下子变成了复杂的劳资关系问题，耗费了许多人的宝贵时间。

社会系统的思想为分析组织问题提供了理论框架，它有助于有关组织行为问题的理解与驾驭。

(2) 共同利益。共同利益体现为一句话：“组织需要人，人也需要组织”。组织中包含着人的目标，组织是在其成员共同利益的基础之上形



成的。人们把组织看作是实现自己目标的手段。同样,组织也需要由人来实现自己的目标。如果缺少这一共同性,那么形成一个群体并发展合作就毫无意义了。共同利益也把各类人员的目标统一起来,既鼓励人们为组织目标的实现而努力,又要避免互相倾轧互相争斗。

### □ 组织行为学的传统方法

组织行为学的传统方法强调的是要建立一套能适用于一切组织与一切管理工作的统一原则。这些普遍的原则一般都是约定俗成的——要把组织和职工们管理好,就只有一种方法。现代管理学原理的奠基者们,其中最著名的是弗雷德里克·温斯洛·泰罗,亨利·法约尔和切斯特·巴纳德,都曾试图制定出提高组织效率的原则来。他们以经济学为基础来研究资源分配的效率和能获得最大利润的销售行为。

#### 1. 泰罗法

弗雷德里克·温斯洛·泰罗提倡在不同的工艺技术中利用时间和动作的研究,以及零件与工序的标准化,对工厂的生产进行科学管理。泰罗的方法是对操作进行研究,并且在仔细观察和实验之后确定一些原则,依据这些原则,就能使操作过程按照最有利于管理的方式来完成。他力图建立一套依据工作成绩与产量来实行奖惩的制度。他还提倡要建立起一种管理制度,能使那些监管人员只需应付那些例外的有问题的情况,而不致于为了对下级进行时时刻刻的个人监督而疲于奔命。

#### 2. 法约尔法

泰罗侧重于生产管理,而亨利·法约尔,一位法国经理和工程师,则试图把整个管理过程系统化。法约尔认为管理的基本责任就在于计划——要设立一种正规的机构来进行组织活动——组织,领导,协调,以及控制。法约尔倡导了几条管理原则:每个管理人员应该只有一位上级,以免接受互相矛盾的指示(即统一指挥原则)。每个职工都必须向某一上级汇报工作(即职权层系原则)。在组织安排的计划中,对所有参加同样活动的职工都应指定相同的目标(即指示一致原则)。

#### 3. 巴纳德法

切斯特·巴纳德,曾经担任新泽西州贝尔电话公司的总裁多年,他提出了这样的概念,认为组织是一种合作性的系统,在这种系统里,职

权只能自下而上地委派,而不能自上而下地授与。他认为,除非职工们承认管理部门发布命令的权威,否则管理部门发布命令的权力就毫无意义。1978年煤矿工人大罢工就是这个原则的一个例子。美国总统援引塔夫脱—哈特雷法案要矿工们复工,可是,矿工们不服从命令。塔夫脱—哈特雷法案的威胁还能吓倒罢工者吗?

巴纳德认为,一个组织要能发挥作用,必须使其中的个人之间能够互相交往,而且都愿意为实现某些共同目标而做出贡献。他觉得管理工作的任务就是要使组织工作达到专业化,这包括三条原则:

(1)领导者应当通过明确各级岗位责任,指派称职的人选充任这些职位,并协助建立非正式的信息交流渠道,来保持组织中的信息交流,从而少用正式的交流渠道。

(2)管理人员应通过鼓励、控制、监督、训练及教育等手段来维持高昂的士气,从而得到职工们必要的服务。

(3)管理人员必须拟定出组织的计划与目标,并把它们贯彻到组织的最基层去。

尽管这些原则可能适用于一些组织,但每当它们在许多组织中试用时,就象秋天的枯叶一样飘落殆尽。显然需要探索另外一些有关组织行为的方法。

## □ 组织行为学的当代方法

### 1. 交叉学科方法

组织行为学是跨科学的。它综合了社会学以及有助于研究组织行为的其它有关学科。它从各个学科中吸取了改善人和组织关系的思想。组织行为学这一交叉学科的特性近似于医学,后者把物理学、生物学以及社会科学运用于医疗实践。

注意研究人的各类社会科学有时被系统地称为“行为科学”,它是关于人有怎样的行为,以及为什么产生这种行为的系统知识整体。本书尤其寻求把行为科学与正式组织结合起来。有人常常说,正式组织的观点是把组织看成“没有人的组织”,而行为科学家则把人看成“没有组织的人”。然而,组织必须有人,为实现目标而工作的必须要有组织,所以最理想的办法是把二者结合起来。

### 2. 人力资源方法

人力资源方法处于发展之中,这一方法注重于朝着更加完善,富于创造性和自我实现的方向成长和发展,因为人是任何组织和社会的各种资源的核心。通过与二十世纪初传统管理方法的对比,就可以理解人力资源方法的特色。按照传统的管理方法,经理决定该做什么,然后严密控制雇员,以确保任务的执行。管理就是指挥和控制。

然而,人力资源方法是助动性的,它帮助雇员学会自我控制,富于责任感。尔后创造一种气氛,使雇员在其中充分贡献自己的才智。这种方法认定增强人的能力和为人提供机会可以直接导致高效能的工作。当雇员的才智得到充分运用时,也就会直接获致对工作的满意。本质上,人力资源方法意味着好的雇员会获得好的结果。这很近似于麦克格雷戈的 Y 理论。正如一首古谚语所说:

送人一鱼,救其一日;教其捕鱼,获益终生。

人力资源方法的另一名称是助动型方法,因为管理人员的作用已经由控制雇员转而为帮助他们成长和工作。助动型的经理可以与农夫相比。农夫无法告诉庄稼如何生长,但他能够提供适宜庄稼生长的环境。同样,助动型经理也应为雇员造成一种气氛,以便雇员成长并积极工作。

### 3. 权变方法

传统管理依据一种所谓最佳原理,认为存在着一种进行组织、授权、以及任务分配的最佳原则与方法。这一正确方法适用于各种类型的组织及组织的外部环境。管理原则被认为具有普适性。随着组织行为学的发展,它的许多追随者也对这样的观点表示支持。行为科学思想被认为适用于各类组织。比如,无论何种条件,雇员导向的领导部要优于任务导向的领导,偶然的例外是允许的,但这一思想或多或少具有普遍性。

愈来愈被接受的观点是很少有适用于各类组织的普适原则。情况要比最初接触的复杂的多。对不同的变动要素要采用不同的行为。

最佳方式不复存在了。必须仔细地分析各种情况,以便确定方法。结果就出现了组织行为学的权变方法,这一方法指的是,为了提高效能,不同的环境需要不同的组织行为。存在那些有重大意义的变动要素,进而决定为取得更有效的成果必须采取哪一种做法。权变方法的优点就在于,它鼓励行动之前要分析情况,同时反对依据关于人的普遍性

假设所采取的习惯性作法。权变方法比传统方法更跨越学科,更富于系统性与探索性。因此,它有助于用更恰当的方式来利用关于组织的所有最新知识,因为正确的行动依赖于情势的变化,所以这一方法也称为因势制宜的方法。

#### 4. 系统方法

从概念上说,系统的含义是指在组织中存在着大量的变量,变量间存在复杂的关系和相互影响。表面看来,影响某人或某部门的事件,实际上也对组织的其他任何一部分有重大影响。这就是说,经理在采取措施时要高瞻远瞩,以便认清这一措施可能对更大系统带来的影响。

某种行为在产生积极影响的同时也会带来消极的影响,因此,有必要进行成本——效益分析,以便权衡行为到底会产生正效果还是负效果。只盯着效益是不够的,因为在获得效益的同时系统的其它部分还可能要付出相应代价。

一家家具工厂的室内装潢部主任不允许一名工人请假到 200 里之外的一座城市参加他的第二个堂兄的葬礼。请假的工人声称,与这位堂兄的家族关系非同一般,所以定要去参加葬礼,并且在未获得批准的情况下离开了工作岗位两天。工人回到岗位以后,他的装潢部主任以扣除一天工资惩戒了这个工人。其它部门的工人得知这一事件后,认为处理是不公正的,纷纷离开岗位举行了未经总工会允许的罢工,并且威胁仍留下工作工人离开岗位,直到主管当局撤消了给那个工人的处分。这位主管人员对于自己的惩戒行为可能超出本部门,在更大范围的工厂系统中造成后果缺乏认识。

## 二、有效组织的全新概念

组织行为学首要研究的问题是组织有效性的特点及其决定因素。是什么因素使得有些组织绩效卓著并且飞速发展,而另一些组织则停滞不前、绩效欠佳、甚至最终破产呢?组织行为是重要又复杂的问题。组织行为学领域的关键是研究与衡量和决定组织有效性的有关因素。

## □ 组织有效性的构成

我们怎样才能知道一个组织事实上的有效性？如果我们想衡量组织的有效性，我们应该衡量些什么呢？关于能用来估价组织有效性的不同标准，人们已提出了不少。表 1.2 简要陈述了已提出的关于组织有效性的不同组成部分的内容。这些内容虽然不完全，但它们却集中了最普遍的因素，并且它们作为有效性的指示器是最有用的。

一个有趣而重要的问题是，当根据表中列举的所有组成部分同时衡量时，任何组织都不可能是有效的，但在其他某个部分的有效性则是因难的或不可能的。例如，为增加利润和提高生产率而关闭工厂或解雇员工，会引起其余员工的不满；为迅速发展和提供新产品或新服务而进行大量投资的企业，在盈利方面可能不如那些没有进行这种投资的企业（至少在短期是如此）。

表 1.2 组织有效性的构成

利 润	可以用多种方式衡量。比如，总毛利，作为总销售收入百分率的利润，付给公司中股东的金额。
增 长	也可以用多种不同方法衡量，比如利润的增长、收入的增长、产品数量或提供服务的增长以及新地点的增长。
资源取得	组织获得资源（即投入）的能力，要求组织发挥它的功能。资源可以资金、原材料、劳动力或新观念等形式出现。
适 应 性	即组织适应各种条件变化的能力，这些条件变化包括供应者、顾客、竞争对手以及员工方面的情况。
创 新	即组织在新产品、新服务、新技术和新管理制度方面的创新能力。
生 产 率	指组织以最小的成本或费用支出产生最大价值的产品和服务的效率。
顾客的 满意程度	即顾客对组织所提供的产品和服务的满意程度。
员工的 满意及信奉	组织在员工心目中的满意和信奉程度。

## □ 确定组织的有效性

因此,任何组织为了让人们视为有效而要在组织有效性的所有组成部分都表现得很有成效是不可能的。事实上,组织有效性的确定在很大程度上取决于评价的角度,评价的时间构成,以及应用的比较标准。

### 1. 角度

不管在组织内部还是外部,不同的个体和群体会把重点放在组织绩效的不同方面,因此便产生了对组织有效性的不同评论结论。例如,股东和投资者仅仅根据利润增长和生产率来评价组织的有效性。在同一组织中的经理倾向于把重点放在组织的适应性和创新以及顾客对组织所提供的产品和服务的满意程度上。更低层次的员工主要根据组织如何对待他们和他们对组织的贡献程度来判断组织的有效性。这是一种不正确的看法,即认为从一个角度来判定组织有效性是对的,而其他角度则都是错的。组织被定为有效与否的关键论点是:它主要取决于谁来评价以及评价者的特殊角度是什么。

### 2. 时间构成

对组织有效性的评价,在很大程度上取决于评价有效性的时间周期。例如,通过削减维修、研究和开发等项支出,在短期或中期内组织能够增加利润。然而同样的做法在长期内会阻碍组织的创新能力,还会阻碍组织有效地改变现有状况。因此,在更长的时间周期上,对同一组织的评价可能会得出这样的结论:即这个组织在创新、适应性和最后利润等方面效率并不高。任何对组织有效性的讨论必须清楚地说明评价中所用的时间构成。

### 3. 比较标准

当从某个组成部分来评价一个组织是否有效取决于对这个部分所选择的的标准。在评价组织有效性时,有三个常用的标准。第一个标准是生产同样产品或提供同种服务的其它相似组织的绩效。例如,假如从总的观点来比较组织,以创新来说,苹果计算机公司(Apple Computer)的有效性可被认为是很高的。

第二个评价有效性的共同基础是组织本身过去的绩效水平。在飞速发展的个人计算机工业中,如果一个公司在前五年中它的规模以每年50%的速度增长,那么在某一年中增长20%便被认为是低效率的。在不景气的钢铁工业中,一个公司在前几年一直萎缩,但随之而来的一

年销售量却以 5% 的增长率,发展这便可认为有效性很高。

最后,人们判定组织有效性可根据组织期望或计划达到的绩效水平来判断。这是指组织自身的绩效目标。如果一个组织确定的目标是利润增长 5%,那么如果它达到利润增长 7% 便会感到是很有成效的。另一组织计划利润增长 15%,而实际利润增长只达到 7%,那么它便认为是低效的。

### □ 组织有效性的决定因素

一个组织有效性的取得受到多种因素的影响。图 1.1 简述了主要的影响因素:环境因素、组织因素、员工因素以及管理政策和实践。

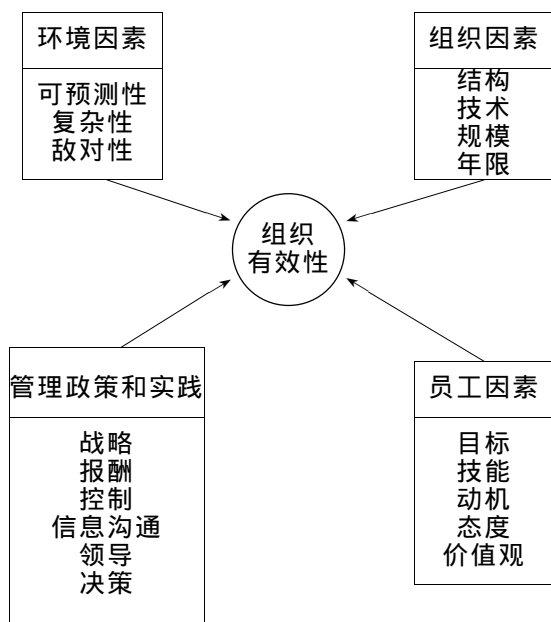


图 1.1 影响组织有效性的因素

组织有效性受到组织的外部环境特点的影响。组织面临的外部环境可以在以下几方面变化:它们的可预测性如何(即组织的原材料供应

的稳定性如何)；它们的复杂性如何(即组织要与多少不同的群体、供应者、政府机构打交道)；它们的敌对性如何(即人们是否把组织的存在看成合乎需要的,如医院,或者不合乎需要的,如一个生产神经性毒气公司)。

组织有效性也受整个组织的某个重要特点的影响。组织的结构是否合理地分为许多不同的部分？这些部门的工作是否有效地协调？组织是否有效地利用技术？这种结构是否反映所用技术的内在要求？组织的设计对组织的规模是否合适？这种设计过一段时间随着组织的成长,它的发展是否合适？

组织成员的特点也会影响组织的有效性。员工是否拥有高效工作所必需的技术和能力？员工个人的目标是否和组织的目标相一致？员工是否受到激励而有效工作并受到组织的信任？员工的态度和价值观促进还是延缓效率的取得？

最后,组织所采用的管理政策和实践对有效性也有重要的影响。管理者制订策略和设计技术来奖惩和控制员工的方法会影响组织的有效性。同样,与管理者所用的决策方法相联系的信息沟通和领导方式,也在很大程度上决定了组织的有效性。

### 三、管理工作：组织行为学的一般应用

#### ☐ 管理工作的基本特征

关于管理工作存在着许多普遍的成见。人们常常想象管理者把时间花在下命令、作决策、分析技术报告等等上,于是就常常产生这样的印象:管理人员的绝大部分时间都消耗于在有空调设备的办公室里审阅报告,想着赶到飞机场去搭 5:30 的班机,招待重要的客户,解决复杂的难题上面。对高级管理人员的研究表明,他们很少停止考虑他们的工作。五个晚上有四晚要用来为公司工作。一个晚上花在办公室里,一个晚上则用来招待业务上的同行;另外两个“工作”夜晚,他们是回了家,但并不是去休息,而是把家当作一个分支办公室来用。这样来安排



工作是可以给工作多挤出一些时间,不过大多数的家庭都会感到太紧张。工作日排得这么紧,繁重的交往,以及应付同时提出的各种要求,这就会产生很大的压力。对于管理职位来说,每周工作 60 小时甚至更长时间并不罕见。一位总经理在一个典型的工作日中得拆阅 36 封信,处理五次电话,还要参加八个会议。他们很少能有真正的工间休息。咖啡得在会议中间来喝,午餐时间又常常要用来在公司的经理餐厅里跟别的经理们开非正式碰头会。当有了点空闲时间时,那些迫不及待的下级们又会争先晋见经理。

管理人员之所以用这么急促的节拍来工作,原因之一就在于管理工作是无尽无休的。管理人员要对组织经营的成败负责。没有什么标志可以说“我的工作干完了”。一位工程师可以这么说:这个项目设计完了;一位计算机程序编制员可以说:这个系统已经能运转了;可管理人员的工作却是没有止境的。

管理工作共有五项基本特征,这就是:①在头绪纷繁的活动中努力工作;②喜欢做非例行性的工作;③面对面的口头交往;④与一系列信息网络发生联系;⑤权利与义务的融合。

### □ 高质量、简洁变化的工作

许多工作需要专业化和集中化。一个机床操作工可能要花上 40 个小时来加工一个零件;一个计算机程序编制员可能要费一个月来设计出一套处理采购部门原材料供应用的程序系统;一位有开业执照的会计师可能要用一个月来审计一位大客户的帐目。可是,管理人员工作的特点则是它的多样性、短暂性和片断性。一份研究资料发现,工长们平均一天要碰上 583 起工作上的问题(大约每 48 秒钟就有一起)。这么一来,工长们就只有很少一点时间用于计划。一位总经理一天的活动可能包括处理来往函电,听取一位下级向他汇报一个客户集团正集体抵制他们产品的事,跟其他几位社团领袖去参加一个讨论怎样对付能源短缺的会议,倾听另一位管理人员关于办公地方不够大的牢骚,参加一位在本公司已服务了 45 年之久正要退休的老职员礼仪性午宴,跟销售经理讨论关于一项 800 万美元合同没成交的事,还要讨论该怎样去买下另一家工厂,使生产设施更有效的问题。管理人员全天都得面对头绪纷繁的各种活动。管理人员一天活动的特点就是总要不断地受到打扰。

有所作为的管理人员一定要能迅速地、频繁地改变方式。一位财务经理对作者说过：“每十分钟我就得换一种角色。先当一会儿税务专家，跟着又当几分钟经理，然后又当银行家，又是人事问题专家，如此等等。”不断的、没完没了的电话，突然召集的会议以及那些就象蓄意来打乱管理人员计划安排的人事问题总是不断地发生着。

管理人员采取的行动总是简捷的，他们的大部分活动都不到 9 分钟。电话平均每次只要 6 分钟（直截了当，简明扼要），非计划中的会议大约花 12 分钟，而例行性的办公桌上的事务处理大约要 15 分钟。管理人员对冗长的报告和备忘录都只是浏览一下，很少有仔细审阅的。

管理人员所参加的活动总是片断性的。这就是说，很少有共同的模式。管理人员往往是会议未终就得离席而去，又常常拦住从身旁走过的下级或别的什么人去扯一个什么问题。一项研究发现，一位经理在 35 天之内，在办公室里工作不受干扰的时间满 23 分钟的一共只有 12 次。

看一下影片“巨颚”的导演斯蒂芬·斯比尔伯格所遇到的问题，就能说明一位管理人员工作的多变性、短暂性和片断性了。

“巨颚”是摄制得最成功的影片之一，讲的是一条巨型白鲨的故事，这条鲨鱼是自然界中最有效的杀人机器之一。“巨颚”也是一个挺有效的娱乐工具，同时又取得了一次票房的巨大成就。在这个电影里，那条鲨鱼袭击了游泳的人们，引起了虚构的小镇艾米蒂人的恐慌。有三个人，包括一位警长和一位职业猎鲨者，试图捕杀这条鲨鱼。最后的那场成斗真是惊心动魄。

斯蒂芬·斯比尔伯格被选中来导演这部电影时才 26 岁。在这之前的四年中他导演过一些电视片，其中包括“精神病患者哥伦坡”和“马库斯·韦尔比”的几场分集。他取得了进步，转而导演（也就是管理）起电影来了，其中包括一部叫做“糖地快车”的惊险片。正是由于这部影片才使得他受领到导演“巨颚”的任务。在拍片过程中，他要管理约 150 人，包括摄制组成员、演员、技术人员、编剧以及船上的海员。

虽然这部电影是成功的，可是它的摄制过程却花了比原来计划多两倍的时间。延误是由于一系列必须由斯比尔伯格解决的管理问题引起的。

首先遇到的一个问题就是选定外景拍摄地。选中的是马萨诸塞州海岸外的一个小岛——马莎葡萄园，因为它很象那个虚构的小镇艾米蒂。不过这是冬天选的。斯比尔伯格没料到，到了夏天影片正要开拍的

时候,马莎葡萄园倒成了大西洋岸边最受人欢迎的港口之一了。可以毫不夸张地说,每天进进出出的船只足有几百艘。

拍片时,镜头不时被驶得非常靠近摄影机的小划子里好奇的人们所遮断。在离“戏剧性战斗”的地点不足 50 英尺的水面上有一艘帆船,一个四口之家正在野餐,这电影怎么能拍得下去呢?

另外一件管理方面的麻烦事就是那条机械鲨鱼布鲁斯了。实际上这种鲨鱼有三条,每一条重达一吨半,价值 15 万美元。每一条都是供朝不同方向运动(只会从右拐向左或只会从左拐向右)和不同场景用的。有 13 名技术人员专门负责操纵这些鲨鱼,他们从一个锚泊在海面上的 12 吨重的钢制浮台上,通过一条上百英尺长的电缆来控制它。真倒霉,头回出海,鲨鱼就沉了;第二回,液压系统又炸了。只好靠不停的修修补补才能让“鲨鱼”活动。

计划和协调是管理方面的主要要求。每天都要有整整一列船队出海。一条船是装布鲁斯的,另一条是乘管操纵工作的技术人员的,还有别的船是乘摄制组和演员的;甚至还带有一些供应船和一艘旧的渡轮。从 5 月直到 10 月,每周有 6 天都要进行这种航行。有时,船队返航了,却一无所获。这类失败得归咎于布鲁斯,还有天气,水域中出现的小划子,以及其他各式各样的问题。

剧本需要不断地组织修改。第二天就要拍片了,头一晚还在重写剧本呢。很难找到真鲨鱼;为了影片结尾的需要,最后总算在佛罗里达州找到一条死的。这条死鲨鱼挂在爱德加镇的码头上长达四天之久,结果发出一股恶臭。当地居民为了报复,就把死鱼丢在演员们住的房子门口的台阶上。

失窃、好奇的人们、天气,还有数不清的其他问题使得情况更加糟糕。几乎凡是可能弄僵的事全都发生了。斯比尔伯格必须为垂头丧气的演员们消除疑虑。不管怎样,这种每天如此的航行总算是进行下去了,一直坚持到十月间拍完最后一个场景为止。

摄制组很多人都曾离岛去休过假,而斯比尔伯格从未离开过。他给演员和一起工作的人们带了一个好头,他是担心假如他真的离开这里,他就再也不愿意回来了。最后,这项工作总算是了结了,他也离开了这个岛,发誓再也不到这里来了。此后他导演了“第三次侥幸的遭遇”。

### □ 非例行性的工作

管理人员们倾向于有活力的工作。例行公事,诸如处理来往函电或审阅长篇报告则交给下级去干。管理人员经常追求新的、“热门”消息,这类消息往往是从计划之外的会议上、电话里、闲聊和推测中得来的。这类传闻成了管理人员的情报来源的一个重要组成部分。当他们收到这类情报时,总是最优先考虑。

因为管理人员希望得到的是最新消息,所以对于日常例行性的报告,即使偶尔看一下,处理也是很认真的。虽然大部分管理人员自己也写报告,可是很少有几位高级经理会花时间去读它们。高级经理关心的是目前和今后。

避开例行公事并不意味着管理人员会轻易放过定好的日子和期限。一旦约定,就得守约。一个不肯定的开会时间,例如“下个星期五吧”,是不会引起重视的。除非指明并把时间写下来,否则其他事情就会得到优先。

管理人员的工作是处于一种“刺激—反应”式的环境里。在那个七泉保险公司里,比尔要干的最重要的事就是及时把报告搞出来。作为一名管理人员,比尔的职责就是要做到这一点。比尔的上司雪莉并不想听关于比尔跟艾尔之间的问题,她两点钟以前要那份报告。

### □ 繁多的口头交际

管理人员进行交往的途径有五种:信件(文件式交往),电话(口头式),计划外的会议(非正式的个人对个人的交往),计划内的会议(正式的个人对个人的交往)以及巡视(视觉性交往)。这些交往方式之间是有根本差别的。

书信需要采取邮递的方式,因而不能及时得到回音。很难有随发即获复的机会,也不能用非口语性的手势来帮助表达。处理函电是一种琐碎的、非干不可而又索然无味的工作。管理人员往往能每小时处理30封以上的信件,那只不过是浏览一些无关紧要的琐事——请求、谢忱之类。管理人员之所以这样来对待信件是由于近90%的信函交往都与活生生的活动无关。他们喜欢的是口头交往。统计表明,管理的时间有78%都花在口头交往上。电话及计划外的会议一般较短暂,不过加在一

起却占了管理人员口头交往时间的近  $2/3$ 。当双方互相认识又必须迅速传递消息或是要提出一项请求时,就会用上电话和计划外会议。正是通过这类接触,管理人员才得以迅速发出或获得许多“活”的情报。当问题突然出现的时候,可以召开计划外会议和打电话来把问题搞清楚。

在有许多消息需要传送时,当管理人员对一些人并不太熟悉或者开会是把人们聚集到一起的唯一途径时,就要借助于按计划安排的会议了。巡视给了管理人员一种独特的机会离开办公室去跟职工们进行非正式的交谈。这种方式并不经常采用,不过管理人员可以利用这种时间去探望某些个人,对他们的结婚,生孩子,毕业或其他喜庆表示祝贺。

管理人员乐于进行口头式交往。非正式的电话交谈以及计划外的会议对于保持“活”的行动是很重要的。正式的按计划安排召开的会议用来传达消息或用于有很多人参加的事,如庆典仪式,劳资谈判及股东会议等。

需要强调的一点是:交往就是管理人员的工作。管理人员并不做研究工作,并不接收急症病人入院,也不编制计算机程序。更确切地说,他们是消息的传递者。

### □ 频繁广泛的交流网络

管理人员不仅喜欢口头交往,他们还是一系列信息交流网络的中心。这些网络包括他们的下级、同僚和上司,还包括本组织以外的其他一些人。

通常,管理人员跟他们的下级在一起的时间(约占他们的  $1/3$  到  $1/2$  的时间)远比跟上司在一起的时间多。对工长们的研究表明,他们的时间只有  $10\%$  是跟上级打交道。这个百分比对于中层及上层管理人员也同样适用。当一位较低层的管理人员跟他的上级交往时,往往都是通过正规的方式——正式请求和正式报告。

那么管理人员究竟把时间花在跟谁交往上了呢? 他们的许多时间都用来跟其他管理人员以及他们的部门与组织以外的其他人进行交往了。他们为了交换有关计划、设备、工作进度、顾客问题、市场机会以及人事问题的消息,不断跟别的部门的管理人员接触。本组织以外的接触包括商会、顾问、律师、保险人、供应商、政府机构以及消费者协会等。每一个这种集团都能向管理人员提供某一方面的专门情报。例如,全国工

业分配商协会就能让它的会员们对华盛顿的最新立法决议案、工会问题以及新产品研制进展等情况了如指掌。

在与从多的各类外界人员交往时,管理人员在这一系列信息网络中起着一种枢纽作用。非正式会谈主要是口头性的,给出和接受信息。这类接触也包括管理人员与他们很难直接控制或施以权威的那些人之间的交往。

## □ 权利与义务的融合

管理人员究竟能在多大程度上支配他们自己的时间呢?按照彼得·弗·德鲁克的说法是:管理人员的任务是要创造出一个真正的整体,而这个整体应大于其各个构成部分的总和。……有一种比喻是把他们比成一个交响乐队的指挥,由于他的努力,他的想象力以及他的领导艺术,他能把那些本身不过是嘈杂的声音的各个部分组合起来,变成一曲生动的、浑然一体的乐章。不过乐队指挥是有作曲家的乐谱作为凭借的,他不过是一名协调者。管理人员则既是作曲家又是指挥。

德鲁克把管理人员描绘成是能乱中求治的人。不过管理人员实际上也有自己管不了自己活动的时候:电话铃响了;台历上密密麻麻地记满了一长串会议;下级带着个人的或单位的问题来访;还有好多意想不到的问题纷至沓来。所以,管理人员既可以说成是一位乐队的指挥,又可以说成是一个傀儡,这全取决于他们处理自己交往的方法与方式。

管理人员确有两个重要的可以自由施展的领域。第一,管理人员能够做出将确定他们自己长期承担的义务的最初决策。例如,他们可以决定自己究竟要不要加入一家本地银行的董事会,虽然一旦决定要参加,他们的许多活动就得由别人来安排了。管理人员还能发展他们自己的信息渠道,而这么做了以后,他们就控制不了那些传送给他们的信息了。显然,说对某件事进行控制,其实就是对它做出“关键性”的决策。第二,管理人员可以利用他们的义务来做一些事情。标准钢铁公司的总裁约翰·佛加蒂可利用某位职员退休的机会向到场的人搜集情报。在这个短短的退休仪式上,佛加蒂还可插话向那些到会者讲讲他的一些评价。一位有作为的管理人员总会利用一切机会来为他的事业去向别的活动集团游说,以防患于未然,消除制造中的谣言。

## 四、社会系统中的组织行为

### □ 社会系统的均衡、有效

社会系统是一个复杂的人际关系结构,在结构中人们以多种方式相互交往、相互作用,好比宇宙中的群星,无限无穷。其中每一个小的群体都是它所从属的更大的群体中的一个子系统,这些较大的群体又是它们所从属的更大的群体中的子系统。如此连绵扩展,直到把世界所有的人群都囊括其中。在某个单一组织内部,所有的人彼此之间以及他们与外部世界之间发生的相互联系就构成了社会系统。

上述系统中复杂的相互关联和相互作用可由图 1.2 表示。

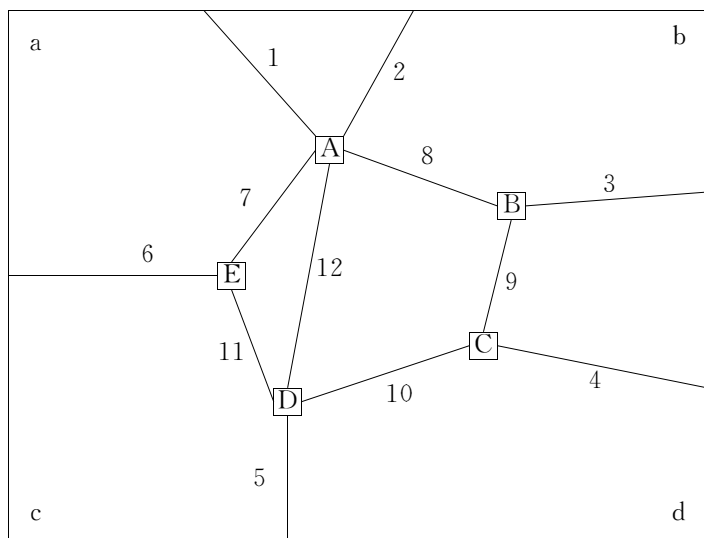


图 1.2 社会系统相互依存示意图

图 1.2 中表示的 A 到 E 五个模块用橡皮筋 1 到 6 固定在板上,模块之间通过橡皮筋 7 到 12 彼此连接。倘若橡皮筋 6 向 A 移动,在这各

种情况下,所有五个模块都要受到影响而并非只影响到 E。它们将发生位移,橡皮筋上的拉力也会改变。让我们考察模块 A,它受到线路 6—7,6—11—12 以及 6—11—10—9—8 的影响,与此同时,所有其它模块都将受到交互作用的各条线路的影响。无论变动哪一条橡皮筋,所有模块都将受到影响而被牵动。图例的模型展示了一个社会系统所有各部分之间互相依存,互相从属的关系。简言之,系统中只要有一个部分发生变化,那就会影响到其它各部分。由此可见,世上万物无不相互依存、相互关联。

### 1. 社会均衡

当系统内互相依存的各部分之间处于动态的运行平衡状态时,我们称这个系统为“社会均衡”。均衡乃是一种动态概念,并非静态的概念。任何组织都处于永恒的运动之中,但这种运动显现出来的是系统总保持着动态平衡。系统如同大海,尽管波涛汹涌,但是大海的根本属性却很少改变。

如果社会系统内部发生细微的变化,那么这些变化会被系统的自身调节所化解,而系统依然保持平衡。但重大的变故或一系列迅猛的变化,会使系统失去均衡,从而严重地减弱系统的活力,直到达成新的均衡。在一定意义上,当系统处于非均衡状态时,其各部分之间乃以相互抵制来代替相互协调。

### 2. 有效与无效活动

当工厂的变革有利于整个社会系统,那么这种变革就被认为是有效的;否则,则被认为是无效的。管理的一项重要任务就是,评价社会系统的变革以便确定其带来的有效或无效影响,进而作出适当的反应。

例如:60 年代到 70 年代期间,双职工家庭,即配偶双方都参加工作的家庭有了很大增长,这种新的工作型式,对于企业主来说是一个重要的变化。无疑地,这一变化的某种后果具有效能;而其它后果则不具备效能。其效能一面在于企业主有了更大的劳动力市场和更多的熟练技术人员可供选择。

另一方面,这一变化的无效能后果,则表现为增加了配偶一方地区调动性的困难。由于配偶双方都有工作,一方希望调动,另一方不愿调动,所以大凡双职工家庭,拒绝调动的情况比较多。某些场合,企业主发现有必要帮助配偶的另一方在新地区安排工作以便夫妇双方都愿意服



从调动。

## □ 社会责任和工作态度

从本世纪 50 年代到 70 年代,由于认识到组织、社会及其环境的互相依存性而产生了新的文化价值观。人们开始认识到,某项组织活动在使其组织获得利益的同时,也要向外部社会付出代价,因而存在着一种强大的动力,要求改善成本与收益之间的关系。同样,社会也可以从组织获得一份附加的福利,并由社会对这部分福利进行更为公平的分配。

这些新的价值观统称为社会责任、社会义务或社会介入。社会责任是一种认定,就是说组织对社会系统有重大影响,在所有的组织活动中必须恰当地考虑这些影响,并加以权衡。简言之,组织必须履行自己对社会大系统的一部分职能。因为事实上,一切组织都是社会系统中的一个子系统。

这种价值观可应用于一切组织,不论是企业、工会、政府或其它的团体,每一项组织活动都对社会产生影响,不管是积极的还是消极的。例如某建筑公司的招工政策可能会排斥妇女、残疾人及其他的群体。市政运输系统工会的罢工会给数千乘客带来麻烦,学校出勤人数减少,稀缺能源的消耗提高等等。再如一艘舰艇若把废弃物资抛入大海,海洋生物就会受到危害。总之,社会责任的基本哲理在于“人类活动是整个自然社会系统的一个组织部分,大家都栖息在同一星球上,因而我们的活动都应对这些现实负责”。

### 1. 历史的发展

以往,大多数企业都试图用公平付酬、恩惠互利以及一定工作条件来尽其对社会的义务和责任。然而这种做法距离真正的对社会所应尽的责任相去甚远,比如对残疾人缺乏充分的适当的照顾和体贴。此外,对外部环境关系的严重失察,如环境保护措施的无力和一些次要因素对社会影响的考虑不周等。管理人员应高瞻远瞩,但事实上不少人却滞后于人们提出的新的期望,从而扩大了实际与期望之间的鸿沟。

### 2. 社会经济模式

以往的大多数组织,不管是企业还是政府都是以经济价值观与技术价值观作为决策的依据。强调社会义务的新观点导致了社会——经济模式的形成;这种模式要求在决策时除考虑传统的经济、技术价值之

外,同时,还要兼顾到给社会带来的损益。所以,人们需要不断地从社会系统及组织和社会的互相依存的观点来考察组织。另外,人们也正在学会更多地考虑到寰球的人类,考虑到如何设法与世界环境更加协调一致。总之,现代的组织要求对社会的反应十分敏感。

企业、政府、工会等组织的领导者们有必要接受再教育,以便能运用组织行为学和管理学的整体观点使组织得以有效地运行。圣李格斯纸业公司董事会是这样解释这种必要性的,他说:“领导过程就是对周围总体环境的敏锐感受过程。这就是说,经理要意识到对委托人所承担的义务,认识到公司同其他单位的互相依存性,并以特定的方式对社会的真正需求与期望做出承诺和提供服务。”

多少年来,大多数西方国家的文化都强调工作是一种合乎需要的、履行责任的活动。这种态度在亚洲,比如日本很盛行。按照这种观点,对大多数人来说,这种对待工作的态度就意味着他们把工作看成是利害攸关的生活重心,令人想往的生活目标。人们趋向于热爱工作并从中得到满足,他们通常比其他的雇员对组织及组织的目标提出较多的承诺。对待工作的这种态度当然对雇主有很大的吸引力。

### 3. 工作态度的根源

工作态度起源于宗教的和世俗的两种价值观。在新教改革中的加尔文教徒和后来美国的清教徒们都极力支持上述的工作态度。由于这种工作态度来源于宗教,所以也称为新教教义,尽管它得到各派教会人士的信奉。对待工作的宗教观点认为,工作是为上帝和其他人服务的一种活动,因为工作能建造一个更完美的社会,从而有助于实现上帝的旨意。上帝赋予人类的智慧就是为了使用,因而努力工作和减少浪费是应尽的道德义务。对各类组织的研究表明,对待工作持有正确态度的雇员通常认为这是一种对于道德的精神承诺,而不是一种理性的、计较功利的选择。

对待工作的世俗观点大概起源于拓荒者的生产需要。人们只有努力工作才能生活,并因工作而感到自豪。工作是他们所处环境的一种基本事实,工作是他们改善生活水平的唯一途径,他们把每一代人给下一代做出贡献当做理想。

工作道德可能与人们控制自己周围环境的动力有关。对于孩子们可以进行这样的试验,无论是否干活都给孩子们以同等的可以保证获

得弹子球的机会。测验结果表明,大多数孩子都愿意因为自己做了事情而获得弹子球。于是研究工作者们得到这样的结论:“重要的问题似乎不在于人类可以得到食物、水和住所,而在于通过得到这些东西的劳动能力来表达个人存在的重要的意义,来说明人能够驾驭、控制自己周围的事物”。

### 4. 对待工作的态度发展趋势

对待工作的态度,在美国一直有着重大的影响,但从 30 年代以来有所减弱。原因之一是在 50 年代和 60 年代间出现了强调安逸观念的社会变化,比如闲暇和交往。另一原因是社会政策和税收法律上的变化,使很多人感到缺乏激励,甚至冷落努力工作和成绩显著者。

年青工人和年老工人对待工作的态度冷淡,表现得尤其明显。尽管两代人之间的代沟不甚宽阔,调查的结果仍能进一步证实,更多的年青工人有着新的工作价值观。

## □ 角色与地位

### 1. 角色认知

角色是在涉及到他人的社会活动中社会对某一特定个人所期望的一种行为模式。角色反映一个人在社会系统中的地位,及相应的权利和义务、权力和职责。为了做到能同别人接触,就必须以某种方式预期别人的行为,在社会系统中,角色就执行着这一职能。

一个人在工作之中和在工作之外都匆匆扮演着多种不同的角色。一个人可以在职业上扮演工人的角色,在家庭里扮演父母的角色,在社会上扮演俱乐部的角色,等等。在这些五花八门的角色中,一个人可以既是购买者,又是销售者,既是上司又是下级,既是提供建议者又是接受建议者。而每一种角色都要求不同类型的行为。仅仅在工作环境中,一个工人也可以扮演一个以上的角色,他既是 A 小组的工人,又是 B 上司的下级,同时还是一名技师、工会会员,还可以是安全委员会的一名代表。

不管是经理还是工人的行为都同样受到“角色认知”的指导。也就是说,谁认定要扮演怎样的角色,那么谁就会按这种特定的角色行动。由于经理需要充当多种角色,起不同作用,那么,为了能迅速地“变换角色”,他们必须有高度的适应性。工长尤其需要学会这种“角色变换”,因

为他们既要对下属又要对上司,既要处理技术性工作又要解决非技术性问题。

设若一个经理同一个雇员在一起,那么每一个人至少要领会三种不同的“角色认知”,如图 1.3 所示。让我们来考察下一位经理的三种角色认知(雇员的三种角色认知也大体相似),第一是关于经理职务的角色认知,其次是与其雇员相联系的角色认知,最后是在雇员心目中的经理角色的认知。显而易见,除非一个人能够充分感知别人对他的企望,否则是很难实现旁人的这种要求的。

## 2. 角色冲突和角色模糊

当别人对某人的角色有着不同的认知或期望时,这个人就要面临“角色冲突”。这是因为他只有否定一个,才可能满足另一个的一系列期望和要求。比如一个公司的总经理,当他了解到会计主任和人事主任要求他给各所在部门安排新的工作计划时,这位经理就面临着角色冲突。

工作中的角色冲突相当普遍,从国家对固定工薪收入的工人所做的一项抽样调查报告指出,48%的人随时都在经历着“角色冲突”,15%的人认为角色冲突是一个经常发生的十分严重的问题。对于与组织外部有大量联系,也就是充当“边界角色”的雇员,“角色冲突”最难处理。人们发现工作要求他们对外充当的角色要比对内的角色更为五花八门、迥然各异,于是便产生了角色冲突。如果我们根据工作外部发生联系的多少来分类,可以看到那些联系极少的人,角色冲突也最少,那些对外接触频繁的人,最容易出现角色冲突。

当一个人对自己充当的角色不够明确或缺乏真正理解时,就会出现“角色模糊”。这是因为人们很难确定处在这种模棱两可状态下应该怎样行动。一旦发生角色模糊,便会产生缺乏工作满意困惑与迷惘。换言之,如果雇员明确自己的角色和工作中的作用,自然更有可能出色地履行职责,完成任务。对于角色的更好理解是有助于雇员明确别人期望于他的以及他自己应做的事。如果大家共事相处,对各自的角色存在误解,同样会出现问题。

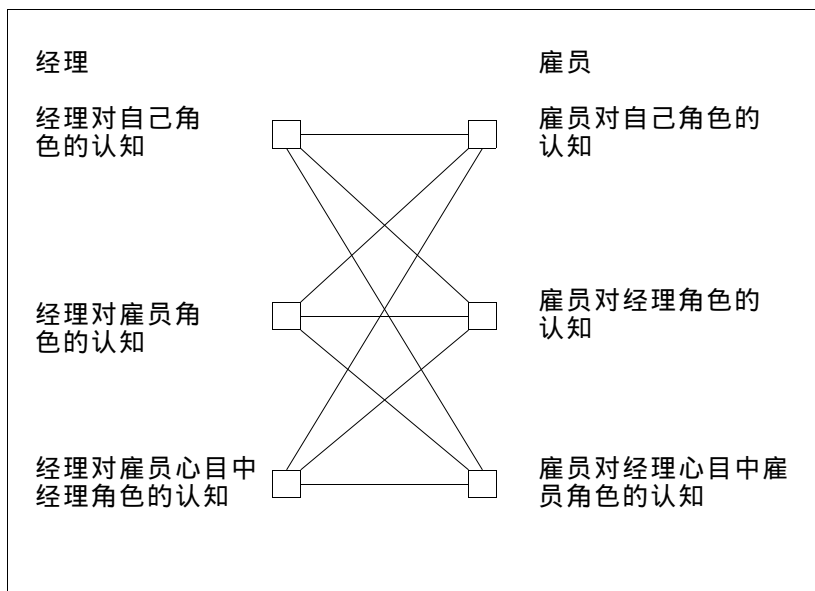


图 1.3 管理者—雇员角色认知复合网状图

例如：工人伯莱思·贝利是工会的服务人员，为了一件工作上的问题来找车间主任舍利·帕利恩，请求给予指导。帕利恩认为，贝利是在以工会服务人员这个角色接近他，并且试图对他的职权进行挑战。由于对“角色”的误解，这两个人简直不可能彼此沟通，而问题依然得不到解决。

肯乃茨·贝通是办公室的一位老雇员，想充当一位新雇员，本·格哥斯曼的“建议者”和“帮助者”的角色，但是格哥斯曼误解了这位老雇员的“角色”，总觉得是一个根本无权给他下指令的“老板”在训诫他，这样两个人自然难以和睦相处。

### 3. 地位和地位差别

地位是指人在团体中的社会等级，是社会对一个人的某种承认、尊重和接受的标志。自文明伊始，团体内部的地位差别就得到了社会的承认。无论何地，人们在团体中相聚共事，都会产生地位差别，正是这种差

别使团体成员中不同的能力与素质得以被确认。

团体中诸个体由地位体系或地位层次约集在一起,这种地位层次规定了团体中人们的隶属关系。如果他们对自己的地位感到严重不满意,则被称做“地位企望”。

失去地位,有时叫做“丢失体面”。这对某些代表性人物来说是严重事件,因而人们为保住和发展已有地位,就是兢兢业业克尽职守。管理学的先驱者之一切斯特·巴纳德(Chester Barnard)宣称:“改善地位的愿望,尤其是设法保护地位的愿望,是一般责任感的基础。”

由于地位十分重要,所以人们为了获得地位而勤奋工作。设若这种努力与促进公司的目标相联系,那么这就是雇员对公司的最强有力的支持。

有这样一位洗染店的经理,以前一直用消极惩罚的办法(贬低地位)对待那些完成作业正在停工等待上道工序送料的工人,这种简单的做法只能促使人们“磨洋工”。当经理重新检查自己的做法时,决定提高那些领先完成任务的“闲散”工人的地位。

于是,经理进店后,满面春风,和蔼可亲地向工人们问寒问暖,允许工人们随意到别的岗位上谈天、访友或者弄点饮料。这样一来,原来磨洋工的人为了完成这种“地位使命,开始加紧干活;原来勤快的工人为了保住自己相对优越的地位,不断改进工作。由于勤快工人可以随时到其他岗位上访问,工人们逐渐建立起了友谊,并以非正式的方式给予那些干活迟缓的工人大量的帮助,训练他们如何操作。这位洗染店经理后来评论这一过程时说:“我为工人们态度的变化和生产的迅速提高感到十分惊奇”。

团体中地位高的人员通常比地位低的人员有比较大的权力和影响。他们被授予更多的特权,有更多的机会参与团体的活动。他们与同级之间的相互制约相互影响也多于地位低的人员。总的说来,地位高使人们在组织中有机会去发挥更重要的作用。因此,地位低的人往往有脱离主流的孤独感,并比地位高的人表现出更多的压抑感。

在劳动组织中,地位为人们在工作中提供了一种可以互相发生联系的系统,否则人们便会感到无所适从并要耗费大量时间学会如何共同工作。虽然地位可能被滥用,但正常的情况下,这种地位层次的设置是有益的,因为这种设置有助于人们合作共事,协调相处。

产生地位高低的原因难以数计,不过在典型的工作环境中,某些原因还是比较容易确定的。所受教育与工作等级是地位高的两项最重要的原因,而人的能力、技能、工作种类也是地位差别的原因,此外还有报酬、资历、年龄等。

工资报酬是对地位的重要承认,并且能提供诸如旅游等享受舒适生活的机会。资历、年龄则可以为人们赢得一定的特权,比如优先选择度假日期。付酬方式(计时工资制或月薪)以及工作条件也体现了重要的地位差别,比方说,据此区分你从事的是兰领还是白领工作。

例如:一家制造公司的伊顿股份公司,在其所属的工厂里,利用给兰领与白领工人同样的工资待遇和工作条件,取得了很大成效。普通车间的工人也可以接受一份薪津,并且不再要求工人必须穿孔计时。工人们也如同管理人员一样,病假工资照发,管理人员受到专门训练,大家相互帮助,相互支持,犹如在一个管理得当的办公室一样。

针对改善雇员地位所做努力的结果是工人们更加自觉守纪,生产水平进一步提高。由于工人们热爱自己的工作,缺勤率降低到3%以下,与之相对比,其它工厂为6—12%;请调率减少到4%,而其它工厂仍高达60%。然而新方法也给管理人员造成了更多的困难,公司承认,有些雇员从新政策中得到了利益。

#### 4. 地位的标志和意义

地位标志是地位体系的具体表现形式。作为社会等级的标志,这是一些外加给人或工作场所的明显易见的象征。在办公室、商店、仓库、炼制厂以及任何工作团体中,到处可以见到地位标志。在不同级别的管理人员中,这种地位标志尤为明显,因为任何一个有成效的级别通常都会为自己创造一个与本结构中较低级别相当不同的环境背景。

如表1.3所示,有多种多样标志地位的象征,这些决定人们感受的标志十分重要。例如:办公室里的字纸篓的型式可以做为地位差别的标志。另外,写字台和电话机的型号也是地位的象征。在主管部门的办公室里,标志阶层的陈设品,如地毯、书架、帘幕以及墙壁上的图画等也都是地位标志。

表 1.3 典型的地位标志

- 
1. 家具,如比较大的写字台。
  2. 内部装饰,如地毯、绘画、帘幕。
  3. 办公室位置,如座落在墙角的办公室。
  4. 方便的办公设施,如计算机终端,桌上的水瓶。
  5. 所用装备的质量与新度,如新型汽车。
  6. 着装式样,包括工作制服。
  7. 享受优越条件,如俱乐部成员、专用公司小汽车。
  8. 职务称号,如副总裁。
  9. 雇工配备,如私人秘书。
- 

角落里的办公室是另一种最为重要的地位象征,因为座落在墙角的办公室都比较宽敞,两面开窗,甚至有窗子的与没有窗子的办公室之间可以是地位差别的标志。办公室以外,驾驶最新型汽车的司机也是一种地位的标志。

工作中,人们的穿着如外套、领带比起与上衣不配套的裤子、运动衫来说,大多数情况下都暗示着较高的地位。飞机上的驾驶人员所穿的制服也是地位的标志,职务的头衔,如高级驾驶员或机长也十分重要。

从与地位相关的各种现象看来确实饶有兴味,但必须严肃对待地位标志。因为那些得不到一定地位标志的雇员可能会因此而变得抑郁寡欢从而危及职务满足。比如当某一雇员对地位标志过分关注时,就表现出对地位焦虑的迹象,这时要求管理人员必须引起足够的重视。

许多单位采用在同部门从事同样工作者接受同样地位标志的政策。部门之间是存在差别的,比如生产部和经销部,由于工作性质不同,因而他们之间的级别也是无法直接比较的。无论什么情况管理人员都要面对地位存在差异的现实做出恰如其分处理。管理人员多少有权左右地位关系,但组织则可以赋予人们地位,也可以使某些人的地位不复存在。



地位对组织行为学具有多方面的意义。它通常又是雇员以及管理工作要求解决的众多矛盾的根源。雇员的调动、升迁、群体中非正式领导者的定夺以及给予那些期望在组织中得到晋升者的一定激励,都与地位密切相关。有些人执著追求地位,只要有地位其它条件可在所不计。这样的人为了使自己有资格夺取高位而孜孜以求,并将地位本身看作是最大的奖酬。

# 第二章

# 管理中的个体分析

《组织行为学》

哈佛商学院 MBA 教程系列

## 一、人性假设与管理

### □ “经济人”假设

由于管理人员每天与之打交道的人在决定组织有效性方面是那么重要,因此管理人员究竟如何看待他的职工基本上决定了组织的有效性程度。管理人员对人的本性的假设左右着管理人员的行为。如果管理人员把职工看作是冷漠,厌恶工作的,只能用经济刺激来激励,那么用以对付他们的管理策略很可能就是训练他们完全照这种方式去工作。在感知过程中有我们对人的看法作为根本,表现在我们如何将观察到的信息组织成为对世界的独特图形,表现在我们使用什么方法将从我们环境中源源不断而来的材料进行筛选取舍。

把人的因素这一问题明确提出的是早期的管理学者道格拉斯·麦克雷戈(Douglas McGregor)。他在题为《企业中人的因素》这一名著中,从对立的极端的观点出发,提出了关于人的两种假设,即有名的“X 理论——Y 理论”。他认为这两种假设是隐含在专制的和民主宽容的两类主管人员的行为之中的。麦克雷戈假设的“x 理论”是对“经济人”假设的概括,其主要观点如下:

- (1)一般人对劳动有一种天生的厌恶,他们会尽可能地躲避它;
- (2)由于人对劳动有厌恶的特性,所以,对大多数人必须实行管、卡、压,并以处罚来威胁,这样才能使他们努力去完成企业的目标;
- (3)一般人宁愿被人指使而希望回避责任,他们没有抱负,要求安定高于一切。

由于这种假设本身就是出自于一种极端对立观点的推论,它必然含有某种片面性。后来,管理学者沙因从理性的“经济人”的概念出发,对麦克雷戈的 X 理论作了以下几点假设和补充:

- (1)人们首先受到经济刺激的激励,并去做能使他们得到最大经济利益的事情;

(2) 由于经济刺激是受企业控制的, 因此, 人们基本上是企业所操纵、激励和控制的被动力量;

(3) 人们的感情基本上是无理性的, 所以应该防止他们受切身利益的理性打算的干扰;

(4) 企业机构的设计能够而且应该用来调和及控制人们的感情, 从而控制他们不可预测的性格。

很明显, “经济人”假设的核心是把人看作是主要凭直观感性行动的, 并以追求物质需要为最大满足的这样一种人。这种假设基本上反映了包括泰罗的科学管理在内的早期管理对有关人的看法和实践。

一般认为 X 理论已经过时, 但在个别中小型企业中还能看到实行 X 理论的制度和办法。至于 X 理论的思想影响, 还是相当普遍的。

#### □ “社会人”假设

有关“社会人”的假设是美国管理学者、行为科学的创始人埃尔顿·梅约(Elton Mayo)在 1933 年发表的《工业文明中的人性》一书中首次提出来的。它奠定了早期行为科学对管理中有关人的因素的最基本看法, 其核心观点是: 职工是社会人; 个人不仅受经济因素的激励, 而且受各种不同的社会和心理因素的激励。该假设包括以下几个基本点:

(1) 人们基本上是由社会需要来激励的, 并且从与其他人的关系中得到他们的平等与否的基本感觉;

(2) 由于产业革命和工作合理化的结果, 工作本身的很多意义已经消失了, 因而应该从职务的社会联系中去寻求满足;

(3) 人们对由同事们结合成的团体的社会力量比对管理的刺激和控制更敏感;

(4) 人们在主管人员能够满足下级的社会需要及承认需要的范围内对管理更为敏感。

梅约认为, 职工是“社会人”, 必须从社会系统的角度来对待他们。他认为, 企业中的职工并非象“经济人”所描述的那样, 是单纯追求金钱收入的。作为一个“社会人”, 他们还具有更重要的一种需求, 也就是社会方面、心理方面的需求, 即追求人与人之间的友情、安全感、归属感和受人尊重等。因此, 必须从社会——心理方面来鼓励职工提高生产率,

而不是单纯从技术条件着眼。也就是说,要着重于对“人”的内在特性的研究,而不是着重于或仅仅从“人”的外在特性出发去看待和研究管理中的人的问题。

梅约提出的“社会人”的思想,显然比“经济人”的思想前进了一大步。它不但开创了管理科学发展过程中的一个新阶段,即行为科学阶段,而且使对管理中“人”的问题的研究开始进入一个全面的发展阶段,并最终确立了“人”这一因素在整个管理过程中的主导地位。

根据“社会人”的假设,提出了参与管理的新型管理方式。所谓参与管理,是指在不同程度上让职工和下级参加企业决策的研究和讨论。

### □ “自我实现的人”的假设

人们除了一般的社会需求外,还有一种想充分运用自己的能力、发挥自己潜力的欲望。“自我实现的人”的提出,是基于马斯洛(Maslow)的需要层次论、阿基里斯(Chris Argyris)的“不成熟—成熟”理论,以及麦克雷戈的“y 理论”综合而成。“自我实现的人”的假设包括下面几个最基本点:

- (1)人们的动机是分成等级的,是逐级向上的;
- (2)人们希望在工作上成熟起来,而且他们能够做到这一点;
- (3)人们从根本上是自我激励的,也是自我控制的;
- (4)在自我取得成就和更为有效的组织活动之间不存在固有的矛盾。

“自我实现”是马斯洛的需要层次理论所列出的人的最高层次的需要,也是该理论的核心所在。他认为:每一个人都要成为他必须成为的那样的人,人的能力要求去应用,只有让能力充分发挥出来,才会停止吵闹。

阿基里斯认为:一个健康的人从不成熟向成熟发展,是一个自然过程。人总是经由被动——主动、依赖——自主、少量动作——多种动作、兴趣浅薄——兴趣浓厚、少自我意识——多自我意识这样一个发展过程。

麦克雷戈认为:人的本性并非懒惰及不可靠,人们在适当的激励下能够自我激发,富有创造力,并能自我领导、明确全力达成组织目标便是达成自己目标的最好办法。

“自我实现的人”的假设认为：人具有五类由低级到高级的不同层次的需要，它们分别为生理上的需要、安全上的需要、感情和归属上的需要、地位和受人尊重的需要以及自我实现的需要。这些需要是逐级向上的，即当低层需要获得满足时，人们便追求更高一层的需要；人们因工作而发展和更成熟，且其能力也被开发，使人变得更能独立、自主；人是自动激发并能自制的，外在规律、控制很可能对员工构成一种威吓，而造成不良适应，工人的自我实现倾向与组织所要求的行为之间并没有冲突，如果能给员工一个机会，他会自动地把自己的目标与组织的目标结合起来；如果环境有利，工作就象游戏一样自然。

“自我实现的人”这一假设对人的认识，显然比“社会人”的认识更进了一步。在这一假设的基础上，管理开始将注意力放在如何能创造一个使人能更充分发挥其才能的工作环境中，而不是放在对人的具体行为的管理上。在奖励方面，则主要靠人自己内在的激励，即提出恰当的机会，使其在企业成功的贡献中，得到内在的激励，并为此积极创造条件。同时，给予员工有更多的自主权，并促使其参与企业的管理与决策。管理者的任务就是创造条件使个人和组织的目标溶合一致。

### □ 现代管理理论关于“复杂人”的假设

有关“经济人”、“社会人”和“自我实现的人”的假设，是对应于科学管理时期、早期行为科学和后期行为科学时期有关人性的假设。这些假设虽各有其合理的一面，但却并非适用于一切人。因为人是很复杂的，不仅人与人之间不同，而且一个人本身在不同的时间或不同的条件下也会表现出不同的特性。特别是随着人类社会的发展，人的特性也在不断发生着整体性变化。对于许多现象，过去关于人性的假设已难以解释，管理理论和实践迫切需要对人的问题做出新的解释和研究。

现代西方管理理论流派众多，对人性的解释也各不相同。但是，在一些基本区别上，差别却不大。其中有代表性的，是关于“复杂人”的假设。这一假设是 60 年代末、70 年代初提出的一种有关人性的假设，它包括下面几个最基本点：

- (1) 人不仅是复杂的，而且是高度可变的；
- (2) 人们通过他们的组织经验是能够熟悉新的动机的；
- (3) 人们在不同组织或同一组织的不同部门中的动机可能是不同

的；

(4)人们能够对各种不同的管理策略做出反应。

根据“复杂人”的假设,产生了一种新的管理理论,称之为应变理论(Contingent theory 又称权变理论)。“应变”是指根据具体情况采取适当的管理措施。由于该理论既不同于X理论,又不同于Y理论,有人把它称为超Y理论。

另外,美国著名管理学者哈罗德·孔茨(Harold Kounts)新提出的一套关于人性的假设也具有很大的代表性,其基本点如下:

(1)个人的事是人们自己所主要关心的事情;

(2)如果利益超过代价,那么,个人会为满足他们基本性质的需求而工作的;

(3)个人是能够受人引导的,人们会响应领导;

(4)个人要求在一种社会环境下生活和工作;

(5)个人促进组织的创建以服务于自己的需要;

(6)一般的人并不存在,把人假设成都是相似的,试图对人进行算术平均,那是注定要失败的;

(7)个人能够应付对他们的全部能力的挑战。

孔茨认为,人性这个概念的含义对管理一个企业特别重要。他认为,人是生产的一个重要因素,但是不能把他们当作无生命的东西来对待,同样也不能把他们单纯地当作经济上理性的、或社会的、或自我实现的人来对待;人们在不同的程度及不同的时期,这些特性可能都具备。

在现代关于人性假设的前提下,现代管理理论认为:人的需要可以分成很多种,需要是随人的发展阶段、生活条件的不同而有所变化的,每个人的需要各不相同,需要的层次因人而异;人在同一时间内会有各种需要和动机,有相互作用、相互结合,形成一个错综复杂的动机体系;人在组织中,可以产生新的需求和动机,在特定条件下,其动机模式的形成总是内在的需要和外界的环境相互作用下形成的;一个人在不同的单位或在一个单位的不同部门工作时,也会形成不同的需要;一个人是否感到满足,是否充分发挥积极性,一方面取决于自己动机模式,另一方面也取决于他同组织的关系(一个人的能力、工作性质、跟同事的关系都会影响一个人的积极性);由于人的需要各不相同,能力也有差

别,对各种管理方式反映也不相同,没有一套适合任何时代、任何人的万能的 management 方法。

因此,现代管理理论强调的是,没有一种适用于一切的最好的管理方法;最好的管理方法只能是对不同的人、不同的情况采取不同的管理措施。

现代管理理论关于人性的假设,适应了管理理论与实践发展的需要,有其合理的内涵,而且现代关于人性的假设,并不一概否定或排斥前述三种有关人性的假设及其管理方式,而是对其批判吸收,并在新的基础上对其加以综合。这一点也可以从泰罗的科学管理在当代管理理论与实践仍占有重要地位和具有重要影响这一点反映出来。

### □ 案例:Y 理论改变东方公司面貌

前宇航员弗兰克·保尔曼担任了东方航空公司董事长及总裁,他在空间训练计划中学过 Y 理论,他采用了 Y 理论的技术设法改变该公司的工作面貌。1973 年他刚接管时,东方公司亏损 5100 万美元,业务开支比同行业高 32%。人均旅客英里产值低到 0.067 美元;保本运载率为 59%,是同行业中最差的一个。当时在两个总部(迈阿密及纽约)工作的副总裁共 69 人。

保尔曼采用了一种在全公司范围分享利润的计划,动员全体职工都来参与改进公司工作。东方公司内的相互关系现在建立在信赖和信任的基础上。保尔曼亲自弄清哪里有阻碍工作的症结,并同职工商量寻求改进建议。每逢星期五下午客运繁忙时,他就出现在客机梯子旁帮助工作。他直接到服务人员中去了解一个班次可以清洗几架飞机。并且要求服务工人建立评比制度来监督工作。

同上级领导研究之后,保尔曼将副总裁的人数减少为 51 名。将两个本部合并并在纽约。取消了公司用的大轿车及专用飞机。东方公司的高级管理人员同旅客一道乘坐班机。将许多部门进行了改组,不只是为了降低成本,也是为了相互能够更好配合。甚至在生产率提高的情况下,职员总数由 34800 人减为 33200 人。

这个战略是成功的吗?请看以下结果:

(1)尽管 1976 年航空事业普遍不景气,该公司仍然由 1973 年亏损 5100 万美元转变为 1976 年盈利 4600 万美元。



(2)1973 年的旅客人均英里产值很低仅有 0.067 美元,上升到 1977 年的 0.084 美元/人均英里。

(3)保本运载率由 59%降至 53%。

(4)旅客对民用客机意见减少 60%,行李遗失减少 50%。

要了解保尔曼管理措施的关键就是要了解他的指导思想。也就是把他认为一个有效的经理应当怎么行事的指导思想,根据以前的经验,总结概括起来应用于东方公司的情况。这些思想成为他据以进行管理的基础的设想。而后这些设想运用在东方公司的具体行动之中。

## 二、个体差异的分析与测试

### □ 感 知

1978 年初,约翰·法加第通知他的人员说,纽约总部宣布了指示:要求联合企业内各分公司都要搞一个计算机信息及检索系统。系统内容应当包括每个公司各项目的管理信息。该系统建成之后,纽约总部就可以随时了解组织内各公司最新信息。

法加第选派了一位低级职员摩根·哈里斯来设计和使用本公司内的信息系统。人们都知道,过去哈里斯总是接受新任务在先而完成任务最迟。因为人手缺乏,法加第不得已只好安排哈里斯做这项工作,希望他能按时完成任务。

事实上法加第的下级并不赞成使用计算机检索系统。常有人讲:“两个月以后就会过时,我们工作的领域日新月异”。“联合公司领导等于承认自己不能胜任工作,需要电脑代他们做”。“这种作法简直是愚蠢。我们已经向纽约提供了月报及季报,其中包含全部所需信息,只要他们看看就行了。”

哈里斯搜集了公司里各个项目的信息之后,同管理系统有关人员讨论了这个问题,而后搞了计算机数据库储存这些信息。11 月下旬他将打印件交给了法加第(应当在 12 月上旬交到纽约)要求最后审查批准。使法加第吃惊的是,可以证实约有 85%的信息不正确。很明显,不

是上级管理人员提供他们项目情况不真实,就是哈里斯向计算机数据库输入时改动了这些信息。而交差的时间就要到了。

这事怎么会产生的呢?难道是上级管理人员为了破坏这个系统提供了错误数据?还是因为哈里斯要保护个别人,或是为了自我满足而将得到的信息进行了篡改?法加第有没有向他的下级和哈里斯讲清楚纽约总部究竟需要什么?纽约总部向法加第说清楚了吗?

很明显,法加第的下级和纽约的高级管理人员对这个项目在看法上有分歧。法加第的同事们认为这是一种“为搞而搞”的项目,是纽约为了将控制权、决策权掌握在自己手中的另一种方法。纽约方面认为这个项目是一重要改革,它能改进公司的工作。法加第同事们的看法可能错了,可是个人的看法是很重要的,它决定人们的行为。

造成工作人员对此项目产生这种态度的另一问题是哈里斯被指定来负责这个项目。人们熟悉哈里斯的名声,知道他在公司里地位较低,所以对他的要求不予注意。而哈里斯则可能没有及时将信息整理好,致使来不及做验证。不论是哪一种情况,明显的是,人们对同一事物的感受方式常常不同。人们的反应取决于他们的感受。

### 1. 感知过程中的基本要素

感知是一种基本的心理过程。是对环境刺激进行选择及组织,为感知人提供有意义的体验。

当我们取得感知信息时,我们将它集结起来并把它综合在我们自己所特有的有意义的体验之中。没有哪两个人的感知是完全一样的。我们都是以个人对“真实”世界的看法来描绘世界的。纽约总部的要求功效如何,法加第的同事们和纽约人员有着不同的看法。我们都受自己感知世界局限性的束缚。

认识感知世界同现实世界的区别对于了解组织的行为是很重要的。了解了这一点,我们不至于像下面例子那样在没有充分的证据之前就对复杂和重大问题做出决策。

一家大公司的总裁考虑提升一位高级经理到公司的领导岗位。总裁请这位经理到他家吃饭。主菜之后,送上馅饼。这位经理没用叉子侧面,错误地直接用叉子头(齿尖)叉馅饼。总裁否定了这位候选人,认为他缺乏个人教养。总裁告诉人事部门,一个人对吃馅饼这点小事都这样幼稚,是无法被委托对公司范围的工作负责决策的。

总裁不愿提升这位经理,不是因为经理的过去经历不好,而是因为他宴会上的表现。总裁对这件小事的看法成了决定这位经理前程的依据。在这位经理看来,怎样吃馅饼都没关系,总裁却认为是件大事。总裁的感知世界与这位经理的感知世界相距极远。

嗅觉,听觉,味觉,视觉及触觉,这五种官能都很重要。可是对于组织中的个人行为来说,听觉,视觉和触觉最重要。这些感知认识通过选择步骤进行过滤以决定哪些感知最应受到重视。感知的选择既受外部因素影响也受内部因素影响。然后把选出的要据此行动的感知认识组成有意义的组合。一个感官刺激一旦被选中并经过组织后,就可以对它做出解释,解释导致反应,公开的(行为)或是隐蔽的(态度),或两者兼有。每个人对感官刺激进行选择和组织的方式不同,从而产生不同的解释和反应。

感知过程的各个基本步骤,在多数情况下几乎都是在刹那间发生的,我们很少能看到在观察与反应之间分开的一个一个步骤。

## 2. 感知选择

感知选择是一个过程,在这其间我们过滤掉大多数刺激,以便能处理好那些较重要的刺激。感知选择与我们喜欢感知到什么,期望感知到什么有关,也同我们过去的经验有关。

(1)外部因素。外部因素及内部因素都能影响感知选择。感知的外部因素指的是外界的、或环境方面的,影响感知选择的因素。外部因素包括大小,强度,对比,活动程度,重复程度,新颖性及熟悉性。其中某一个、两个因素或者全部因素都可以在任何同一时刻起作用,影响你的感知过程。

①大小。大小原理说明,外部因素的尺寸越大越容易被感知。在许多公司里,办公室的大小被看作是权力和威望的标志。办公室越大,越容易被他人重视和受到尊敬。

②强度。强度与大小是紧密联系的。强度原理说明,外部因素的强度越高,就越容易被感知。

一个上司给职员的字条的语言就能反映强度问题。若字条写道,“方便时请到我的办公室来一下”,就不会使你有紧急感,如果字条写道,“马上到我办公室来”,你才会有紧迫感。

③对比。对比原理说明,人们最容易感知的是那些与背景相反的和

出乎人们预料的外部因素。美国宾夕法尼亚州猎手必须穿桔红色荧光披风,面积至少 250 平方英寸。明亮的、“异常”颜色便于同森林的天然的柔和色彩区分开来。

一个人身穿工装裤短袖衫在海滨走,不会惹人注意。如果在一个社交场合也穿这种衣服就会使人惊奇了。

④活动程度。活动原理说明一个活动因素比一个静止因素更易于为人感知。凡是到过纽约泰晤士广场的人都会记得那些活动信号——冒烟的香烟广告,倒酒的饮料广告,环绕泰晤士大厦闪光的新闻广告。静止不动也有其优点。在芦苇丛中做窝的鹅群比较安全,因为猎人寻猎在空中飞动着的飞禽。

⑤重复。重复原理说明,经常重复的因素比只出现一次的因素更容易被感知。销售经理利用这个原理吸引未来顾客的注意。他们创造一些口号在广告中反复使用。例如“马尔保罗之乡”,“今天该您休息,起来到麦克唐纳去吃饭”,“请乘联合航线的友谊航班”之类口号来引起顾客注意并影响他们的购买行为。

⑥新颖性和熟悉程度。新颖性和熟悉程度原理说明环境中的新颖因素或者是熟悉因素都能引起人们注意。一家大的石油公司就曾利用新颖性及熟悉程度来提高感知深度。该公司四个副总裁之间集体合作方面有些问题。为了搞好公司工作,决定每两年将部门负责人轮换一次。每调换一次职务,都觉得新工作有吸引力。随着时间推移,他们对四个部门工作都熟悉了,从而体会到怎样才能帮助其它部门的同事工作。结果相互间合作得到改进,扩大了工作视野,减少了部门间的摩擦。

(2)内部因素。内部因素是指在观察者自身中存在的感知选择的各个方面。内部因素包括学习、激励和个性。

23 名高级管理人员参加公司举办的训练班。其中 6 人是搞销售的,5 人是搞生产的,4 名是管会计的,8 名来自其它部门。给他们一份历史案例,篇幅约有一万字,讲述关于另一公司的组织及活动情况。看完这份历史案例之后,要求他们指出自己认为该公司面临的什么问题最重要。6 名搞销售的人中 5 人认为公司的主要问题在推销方面。5 名管生产的人中 4 人说问题是应当将“组织内部人员关系搞明确”,亦即是与生产有关的问题。4 名会计人员里有 3 人对销售接触较多,他们说推销是最重要的问题。

研究人员的结论是,虽然对这个历史案例应当从整个公司范围来看这个问题,而不是从某个部门的观点来看待问题,可是各部门的高级管理人员大都仍然是从自己的角度来看待问题。

①学习。学习对感知心向的发展是个重要因素。感知心向就是在过去相同或类似的刺激经验基础上形成的一种对感知的期望。学习影响感知,我们常常只感知到我们期望感知的东西。

②激励。激励这个因素在确定我们所感知的事物时也起很大作用。

一个权力欲望强烈的人将非常注意那些可能增长权力的环境因素。商业界这种“帝国缔造者”总是想扩大他的职工队伍,因为他们相信这是他们权力的反映。他们也总想增加其部门预算,同样他们把预算规模看作是权力的一个标志。他们从没想到过别人可能会认为他们的组织人员太多,或是预算太高。

③个性。个性是一个人特有的感情和行为倾向的总和。个性在很大程度上由我们的感知经验形成。反过来个性又影响你对事物的观察,观察什么和怎样观察。

我们考察了影响感知选择过程的外部因素及内部因素。外部因素包括大小、强度、对比、活动程度、重复程度、新颖性和熟悉程度。大小、强度、对比等等越大越强时,就会引起你对它们更大的注意。这些事情都会不由自主地闯进我们的感知过程中来。强烈的光线、巨大的声响、醒目的颜色以及电话铃声等等,都是在外界发生而影响我们感知的事物,而且我们无法对它们进行控制。

除这些外部因素外,还有许多内部因素同样影响我们感知的选择过程。这些内部因素包括学习——即我们对于过去具有相似或相同刺激曾经有过的经验,能够激励我们的因素及我们的个性。假使我们的经历不同,对未来的抱负不同,对我们周围环境的感受不同,动机及意图都不相同时,不足为奇地则会对同一事物持有不同的看法(感知)。

### 3. 感知的组织过程

心理学家先驱威廉·詹姆斯曾说:“对一个婴儿来说,世界只是五光十色、闹哄哄的一片大混沌。”婴儿们需要从他们的感知里整理出个道理来。慢慢地他们才能学会如何对他们的感知进行组织,而这些有连贯性的感知使得他们的世界大为简化。

感知的组织过程就是我们将环境中的刺激归类为可以认识的各种

模式的过程。感知的选择过程在先,一旦产生之后,感知的组织过程就开始活动起来。这时选出来给予注意的各种刺激被看作为一个整体。例如,我们可以对下列属性在头脑里形成一幅图画:木制的东西,有四条腿,有个座位,有靠背、扶手、条板。这就是我们对椅子抱有的形象。当我们看到一个具有上述各种属性的对象,我们就认定它是一把椅子。我们将这些输入的信息组织成为一个有意义的整体,在这个例子中,就是一把椅子。

感知选择过程的两个重要因素感知归类和感知防卫。

(1)感知归类。就是利用连续性、拼合性、接近性或相似性的原理将各个刺激组织成为有意义的感知型式。

连续性是指将对象看作是有连续性的事物的倾向。呆板的经理们可能坚持认为职工应当遵循既定的,按部就班的老规矩。随机行为,纵然富有想象力并且能够迅速解决问题,可是有些经理却接受不了,因为随机行为不符合经理们对连续性的不变需要。

拼合性就是人们观察事物时将对象完整化,将对象看作一成不变的整体倾向。这是一种感知对象整体的能力,即使感知对象只有一部分是明确的情况下,也是如此。

接近性原理说明,一组对象可以因为它们彼此相近而被看作是相互有关的。往往在同一部门工作的人被看作是一个小单位,因为他们外表上看去彼此接近。假如在一幢大办公楼的三楼有四个人由于各不相干的原因离职他去,仍然会被认为是三楼的一个问题。人事部门将设法搞清出了什么问题?职员士气问题?工资待遇?还是工作条件问题?

相似性原理说明对象越相似,被看作是一个共同体的趋向性越大。许多大公司在楼里采用敞式大厅布局,常用颜色做标志,区分各个部门及其所属机构,让人们直观地看出各个部门的职能及责任。再举一例,一个公司要求外来参观人员头戴黄色硬盔,他们自己管理人员戴白色硬盔,于是工人就能认出哪些是外来参观的人,他们不懂工区的日常规程及安全事项。

(2)感知防卫。就是一种保护自己的倾向,不去注意那些在感觉上具有威胁性的事物或情况。管理人员必须了解的感知防卫的主要范畴有定型偏见、光环效应、以己度人和短识。

定型偏见就是仅仅根据这个人是属于那一个范畴就推断他有那些

品质的倾向。使人不安的是定型偏见非常普遍。有一项关于商业中定型偏见的研究,一张照片上的人或者被标为一个管理人员,或者被标为工会领导人。照片给人的印象截然不同,一方面取决于标明的身分,同时也取决于谁看这张照片。管理人员和工人得到不同的印象,每一方都因这个人是对方集团的成员而觉得他不可靠。管理人员也感到其他管理人员能更好地理解工人的观点,而工会会员却觉得其他会员会更好地理解管理人员的观点。

光环效应就是利用对某人在某个方面已有的好印象或是坏印象去评价这个人在其它方面的情况。对某种品质或特征的评价影响对所有其他方面的评价。“光环”使考察的人看不到其它应予评价的属性,因此不能得到对事物的完整、正确的看法。光环效应在评价职工工作表现时常起很大作用。一个管理人员可能选用一种品质作为基础来判断其它方面表现。例如,某人出勤记录好,随之就会认为他的生产率也高,工作质量好,做事勤勉。

另一种倾向就是将某些品质联系起来。例如可能认为进取心强的人必然精力充沛,能控制别人,必有成就,或者认为待人友好的人必然是热情的,慷慨的,并且是富有幽默感的。所得结论可能是正确的,而达到结论的方法却是光环效应的例证。

在形成对公司的整体印象方面光环效应也能起作用。有一份研究报告讲到,当公司职工知道了他们公司即将破产,于是对本公司的高工资、优越的工作条件都看不中了,而愿选择工资和工作条件不如原公司但财政稳定可靠的公司。

以己度人就是以你自己所具有的品质来看其他人,认为他们也有这些品质。也就是说你将自己的感觉、倾向或动机投影到你对别人的判断之中。特别是当观察的人本身有某些不良品质而自己又没认识到的情况下尤其如此。例如一个管理人员可能被即将到来的组织改革谣言吓坏了,于是将别人看得比自己更害怕组织改革,并且将许多政策决定也看作是非常令人担心的,而事实并非如此。诸如吝啬、固执、办事杂乱无章等这些个性品质严重的人,往往误认别人在这些品质方面更严重。

短识就是按一个人的当前行为来进行判断的一个倾向,而不管这个行为是否确实反映了这个人的“真实”情况,或者这个人确实“像是什么样子”,或者这个人“确实觉得”如何。根据这种原理,行为是否真实反

映你的动机及感情取决以下三件事情。首先,该行为必须是自由选择的行为,就是说你的行为是由内在原因引起的,如是出于兴趣或爱好,而不是由外部原因引起的,如金钱引诱或社会压力。其次,该行为的后果对你来说必须具有重要意义。例如,假设一个陌生人说他不喜欢你的领带,他的这一行为的后果对你来说无关紧要。然而如果你的上司说你衣冠不整。你也许认为这种意见的后果比较严重。最后,强烈的人本主义(personalism)行动较易被用作推论的根据。这里人本主义是指有意针对你的行动。

当我们确信一个人的行为是建立在自由选择的基础上,其后果具有重要意义并且是有意针对我们而为时,我们就可以较有把握地对这个人的品质做出好的或坏的判断。

## □ 气 质

气质指的是个人行为全部动力特点的总和。现代心理学把气质理解为人的高级神经活动类型特点在行为方式上所表现的典型的、稳定的心理特点。它决定心理活动进行的速度、强度、指向性。气质的典型、稳定的心理特点以同样方式表现在各种各样的心理活动的动力上,而且不以活动的内容、目的和动力为转移。如无论什么样气质的人,遇到愉快的事情总会精神振奋,情绪高涨,干劲倍增;反之,遇到不幸的事情会精神不振,情绪低落。同时,人的气质特征对目的、内容不同的活动都会表现出一定的影响。也就是说,有某种类型气质的人,常在内容很不相同的活动中显示出同样性质的动力特点。如一个人每逢与人争辩时表现出情绪激动,开会听报告时坐立不安、沉不住气,当他人提问时抢着发言等。但是,人的气质的稳定性并非是永远不变的。在一定的条件下气质也会发生变化。当然,与其它心理特征相比,它的变化要缓慢得多。

人的气质与其生理基础有着密切的关系。气质的差异由人的高级神经类型所决定,受人的意识状态所制约。

公元前,古希腊医生希波克拉特提出人体内有四种液体,不同的液体规定了不同的气质。根据人的心理活动在动力方面表现出来的特点,人的气质可分为胆汁质、粘液质、多血质和抑郁质四种类型。

### 1. 胆汁质(急躁型)



这种气质的人具有强烈的兴奋过程和比较弱的抑制过程。这种人情情绪易于激动,反应迅速,行动敏捷,暴躁而有力;在言语上、表现上、姿态上都有一种强烈而迅速燃烧的热情的表现;在克服困难上有不可遏止和坚韧不拔的劲头,而不善于考虑能否做到;性急、易于爆发狂热,而不能自制。他的工作特点常有明显的周期性。他能以极大的热情投身于事业上,也准备去克服并且确实正在克服通向目标道路上的重重困难和障碍。但是,当他精力消耗殆尽时,便失去信心,情绪顿时转为沮丧而一事无成。这种周期性正是由于他的神经活动不均衡性的结果。

### 2. 多血质(活泼型)

这种人敏捷好动,神经过程平衡而灵活性高,易于适应环境的变化。他能很快跟人接近,善于交际,在新的环境里不感到拘束;在工作学习上富有精力而效率高,常表现出机敏的工作能力,善于适应变化了的环境;在集体中精神愉快,朝气蓬勃,愿意从事合乎实际的事业,能对事业心向往;多半表现出机智敏捷,能迅速把握新事物,在有充分自制力和纪律性的情况下,会表现出巨大的积极性;对什么都感兴趣,但情感易变,兴趣也易变;如果事业不投其所好,或者要求细致耐心、煞费苦心,或者事业具有平凡的性质,他的热情可能会冰消瓦解,而且瓦解的速度迅速。巴甫洛夫把这种气质类型的代表描述为热忱和有显著工作效率的活动家,不过只有当他对某个事业感兴趣才这样。他们从事多变和多样化的工作时成绩卓著,要求反应敏捷并均衡的工作对他们最为合适。

### 3. 粘液质(稳重型)

这种人缄默而沉静,神经过程平静而灵活性低,反应比较缓慢,但不论环境如何变化,都能保持平衡。这种人在生活中是一种坚持而稳重的辛勤工作者,行动缓慢而沉着;由于具有跟兴奋过程相均衡的强的抑制,他不难克制自己的冲动和勃发,严格地恪守既定的生活秩序和工作制度,不为无谓的动因而分心;他态度持重,交际适度,不爱作空泛的清谈;情感上不易激动,不易发脾气,也不易流露情感,能自制;也不常常显露自己的才能,但当把自己的力量做好估计后,就把事情一干到底。

粘液质的人能够完成那些要求坚持不懈地使用力量,并要求长时间地有条不紊地保持紧张状态的事情。其不足之处是有些惰性和不够灵活,不善于转移注意力。惰性使他因循守旧,不善于创新,表现出固定

性有余而灵活性不足。那些要求有条理的、冷静的和持久工作能力的工作,对于粘液质的人最为合适。

#### 4. 抑郁质(易抑制型)

这种人呆板而羞涩,神经过程均薄弱,在生理上不能忍受或大或小的神经紧张。即使特地用弱的刺激作用于抑郁质的人,他在主观上也会把它作为强的作用来感受。这种人有强烈的感受能力,往往为微不足道的缘故而动感情。心理家们认为,这种类型人的特征是具有高度的情绪易感性,情绪体验的方式较小,但体验得有力而持久。在友爱的集体里,他可能是一个很容易相处的人;能胜任所委托的事情,表现出坚定性,能克服困难;他对外界环境的变化都能有所警觉,但并非对任何事情都有反应,即使有反应,也很少在外表上表现自己的情感,而内心体验却相当强烈;在行动上表现非常迟缓、忸怩、怯懦、腼腆、迟疑,有些孤独;在困难的局面下优柔寡断,当面临危险情势时感到极度恐惧。

以上四种类型气质是典型人的表现。事实上,多数人是介于各类型之间的中间类型,以一种气质为主,兼有其他类型气质的表现。即使同一个人,由于生活环境的变化,工作经历的变更,甚至随着年龄的增长,都会或多或少地引起个人气质某些特征的变化。气质无好坏之分,每种类型的气质,都具有好的一面,又具有不好的一面。

在企业管理工作中,根据气质安排职业具有重要意义,一方面可以提高职工的劳动和工作效率,另一方面也可以使职工自己心情愉快,培养良好的气质和职业道德。

对胆汁质的人,因为他们反应迅速,兴奋速度快,耐受性强,就比较适合做应急性强、冒险性较大的工作,如抢险、救护等。对多血质的人,因为他们情绪丰富,活动能力强,容易适应新的情况,就比较适合担任社交性、多变性的工作,如销售、采购、后勤等工作。对粘液质的人,因为他们的感情深刻,办事稳重,沉着坚定,善于自制,就比较适宜搞一些原则性强的工作,如人事、调查、保管等工作。对抑郁质的人,因为他们谨慎小心,观察细致,不轻易发脾气,就比较适应做平静的、刻板的、按部就班的工作,如会计、统计等工作。

在企业的管理中,了解人的气质,对于培养职工的良好品德,发挥其所长,避其所短,充分调动积极性,都有着重要的作用。因此,要注意根据人们不同的气质特点,选择适当的职业,取其所长,切忌简单化和

“一刀切”的方法。一个人所具有的气质特征正符合工作性质时,那么他的长处就能够很好的发挥出来,工作起来感到轻松。当一个人所具有的气质特征不符合工作性质时,他的长处就要被束缚,不能够充分发挥出来,工作起来就费劲,这对工作是不利的。

职业活动对人的心理活动特点提出一定的要求,例如在自动系统操纵台的操纵人员,要求具有迅速感受操纵台上的各种变化,并当机立断地作出正确反应的能力。在一般人的职业(如教师、服务员)中,对人的气质也提出某些要求,如果某人达不到这些要求,一般是可以依靠他的其他特征及工作方法来补偿。但是,在一些特殊职业(如飞行员、宇航员、运动员等职业)中,需要经受住高度的身心紧张,因此,对他们的心理水平就要提出更高的要求,对气质的特性也会提出严格的要求。

### □ 个 性

个性的定义是:“一个人是怎样去影响别人的,是怎样理解和看待他自己的,以及他内部的和外部的可以测量的特质的型式。”这个定义包含有三个假定。第一,人怎样去影响别人,这主要取决于他的外形(如身高、体重等)和行为。第二,每个人都是独特的。每个人基于他与环境之间的不断相互作用而形成了一种自我概念。第三,每个人都具有一些特质或特性,正是这些特质间如何相互作用这一点,才形成了个人的个性的总体型式。

一个人的个性是可以改变的。环境因素能影响个性。人们学会新的作风,并可以在许多他们较为惯常的任务中改变他们的行为。一位新职工就会大大地受到组织中环境要求的影响。由于组织的社会化影响的结果,个性可能多少要发生点改变。人们在一个组织中的日常经历可能会使个性获得发展。不同的处境会带来不同的反应,这些反应既可能因强化而被增强,也可能因之而被减弱。

#### 1. 个性的性质

个性作为一种潜在地变化着和发展着的体系的概念,具有以下性质:

- (1)人的行为是由动作组成的。
- (2)理解为一个统一体的个性在某种特定环境中自我实现。
- (3)个性是以自我连贯性为其特征的。

- (4)个性与导向目标的行为有关。
- (5)个性是一个与时间相结合的结构。
- (6)个性是一个成长过程。

## 2. 影响个性发展的因素

是什么决定了个性？如果对遗传、群体成员资格、角色与境遇这四个基本影响因素及其相互间的作用做一番考察的话，就能增加对个性形成的清晰而有条理的见解了。

(1)遗传。体型、性别、肌肉与神经系统以及某些腺体隆起，这类因素都是由遗传决定的。由于遗传的结果，人们表现出各种不同的学习潜力，不同的生物节律、反应时间和对挫折的忍耐力。这类特点影响着我们的需求和期望。

(2)群体成员资格。在不同民族文化背景中工作的人类学家都已经清楚地证实了民族文化在个性形成中所起的重要作用了。处于任何一种民族文化中的人们，都要受现存价值观的影响。例如，美国的文化鼓励能够自立和具有竞争性的人们。

作为一个群体的成员，随之而来的要经受这种社会环境的陶冶。有别人在场，个人就会改变以求适应。我们的个性是由我们与之有个人接触的群体中的成员们塑造出来的，也是由我们对群体这个统一体的认识塑造出来的。群体能影响个人在群体中所起的作用及其在群体中的社会地位。

(3)角色。文化确定怎样去扮演群体生活所必需的各种不同的角色。从这种意义上来说，角色的影响因素是群体成员资格影响因素的一种特殊种类。在不同的时期，要求人们所担任的角色也不同。这是因为每个人都参加好几个群体，而个人担任的角色又会受到他们所参加的群体的影响。

(4)境遇。境遇影响因素是影响个人个性的独特因素。有人对 20 名高级管理人员做过一次调查研究，这 20 个人全是从地位较低的阶层聚居区中成长而爬到工商企业的高级位置上去的。这项研究清楚地表明，凡是父母极力主张积极进取、要搞出一番事业来的价值观的，莫不对他们后代的个性造成很大的影响。

(5)各影响因素间的相互依存关系。一个人的个性，是他的遗传气质或趋向性，与经历的产物。这些经历都产生于他的生物的、自然的和

社会的环境的结构之中,而文化背景和直接的群体联系的又改变着所有这些经历。必需对所有这些因素进行全面的权衡考虑。例如,在所有的民族文化中,都在不同程度上,按照性别,有区别地来使儿童们适应社会生活。同样,在各种社会中,对不同年龄组的人期望有不同的行为。不过,每种民族文化对于哪些行为反应要强化这一点,却各有其一套独特的办法。男、女、老、幼的个性部分地是按照他们依照文化规范所起的这些不同的作用的经历而区分的。因为性别和年龄也都属于生物现象,它们也象遗传性一样对个性产生影响。

### 3. 个性理论

企业行为科学研究人的个性,是为了了解人,对人进行有效的管理。但仅仅了解个性的概念及形成与发展等内容是不够的,为此尚须掌握个性理论。个性理论有:弗洛伊德的个性理论;荣格的内向性和外向性理论;阿德勒的自卑感和优越感理论;沙利文的焦虑紧张理论;费罗姆的人文主义心理学。

(1)弗洛伊德及其基本理论。弗洛伊德被誉为精神分析之父,其理论的组成部分是:

①快乐原则。此处所谓的“快乐”不是单纯从享乐主义出发的,而是指生活在一种愉快的状况下的意思,竭力避免痛苦,尽量减少痛苦,最大限度地保持一种快乐的心情。

②现实原则。为了将来更大的快乐,必须把眼前的快乐放在次要地位,这就是现实原则。

③紧张减弱原则。当人感受到相反的力的作用时,他会竭尽全力使之减缓,或迫使压力减弱到忍受得住的地步,否则就可能招致毁灭。人既不能忽视快乐原则,也不能忽视现实原则,因而紧张就成了人的日常存在的东西了。怎样处理这种局面,就成了人际关系中十分突出的问题。这反映了个体与上下级或同级,以及整个团体的关系。

④强迫重复原则。人倾向于重复成功的行为,使之成为日常习惯,这种习惯变得十分固定,可使他强制性的重复仿效,甚至于不顾及失败的可能。

⑤本我、自我和超我。本我是人的心理活动的一部分,它蕴藏着那种冲动的自私的欲望,它带有本能性、原始性。自我企图满足本我的需要,并在本我的需要和外界现实之间不断进行协调。超我起着道德原则

的作用,它告诉人们什么是可以接受的行为,什么是不可接受的行为。

这些个性特点,对管理者日常活动中的许多行为,至关重要。

(2)荣格的内向性和外向性理论。外向性的人善于社交,主要与外部世界打交道;内向性的人则对参加社交活动感到缩手缩脚,多注意内部主观世界。

(3)沙利文的焦虑紧张理论。认为一个人的个性的一切特征,不论过去、现在和将来,都是他一生进行人际接触的产物。焦虑不安的世界会制造紧张气氛,人在一生中很难摆脱紧张的压力。而紧张是人体内部使人振作起来以正视人生斗争的一种机制。管理者要承认人的紧张是一种生理条件,由于人们有潜在的焦虑,可以有把握地说,冲突会发生的。

(4)费罗姆的人文心理学。它研究了心理过程和人的生存所依赖的社会条件和社会制度之间的关系,因此解释为什么会出现一些事业的忠诚捍卫者,或者一个宗教的虔诚的信仰者。

#### 4. 个人解决问题格调的模型

(1)感觉—感情型。这种个人主要感兴趣的是感官所能直接搜集和验证的详细事实。他们出于个人和人性的关心探究这些事实,这是因为他们对有关人的事实,要比有关事情的事实更感兴趣。感觉—感情型的人是友好的、机智的、有同情心的,总是十分欢迎别人的赞助。如果要求这种人写上一两段文字,来说明他们心目中的理想组织的话,他们常常会描绘这样一种组织:有职责分明的职权层系制度,并且有一整套能最大限度地调动起本组织成员的积极性的规章制度。他们觉得,这种组织还应当能满足各个成员的需求,并能使他们彼此之间可以进行公开的交往。

感觉—感情型的人大都喜欢需要很多人际接触交往的职务。他们在诸如销售、某些类型的直接管理工作、辩护律师、教师、牧师、面对面的合作性事业,以及其他许多带有“慈善性”的行业中,会干得很出色。感觉—感情型的人乐于跟别人交谈。对他们来说,组织的工作效率,主要要看职工的忠诚、人际关系的好坏、职工们的不满意见、职工们的态度、缺勤率、离职率等的变量。

(2)直觉—感情型。这类人倾向于注意变化的各种可能性,例如新的项目、新的方法、新的“真理”等;他们注意可能发生的事。他们是从满

足全体人民的个人需要和社会需要,或为这些需要服务的角度,来探究可能性的。直觉—感情型的人,倾向于回避细微末节,而集中关心广泛的主题,例如,为人类或为组织的受保护者这样一类围绕着组织的人道目的的大题目。

这种人心目中的理想组织是分散的、职权范围灵活而规定得又不甚明确,没有强有力的或核心的领导人,只有极少几个规章制度和标准操作规程。直觉—感情型的人所喜欢的组织,是有适应性的并以相对民主的方式来经营的。

也像感觉—感情型的人一样,直觉—感情型的人很可能也对需要处理组织中人的问题的职业感兴趣。不过,这种职务并不需要跟别人进行过多的、烦琐的个人接触。这种人在跟一批批的人打交道时,无论直接地还是间接地,可能觉得挺舒服。直觉—感情型的人在诸如公共关系、政治、广告、人事、某些类型的销售工作、艺术及教学这类行业中会干得不错。对他们来说,一个组织的工作效率,主要要看消费者的满意感、社会责任、识别问题或新机会的能力、生活的质量以及社团对该组织的满意感等变量。

(3)感觉—思考型。这种人注重的是外界事实的细节,是问题的某些特定方面、分析、逻辑以及决定因素。问题的事实往往要按照从因到果的逻辑推理过程,一步步来进行分析。感觉—思考型的人解决问题的格调,倾向于讲求实际,实事求是。

感觉—思考型的人在跟事物或数目字打交道时,要比处理人的问题时觉得自在些。他们往往接受组织的现状。感觉—思考型的人乐于处理比较有章可循的问题,如果对于一件事、一种情况或一个人的决策一直决定不下来,他们就会感到焦躁不安,坐立不宁。感觉—感情型和直觉—感情型的人,都过分强调组织中人的方面,而感觉—思考型的人则可能对人的方面强调不足。感觉—思考型的人对处理人与人之间的矛盾可能缺乏敏感性,而且可能会迅速地对他施行惩罚。

在要求他们谈谈他们的理想组织时,这种人往往会描述出一种极端的多层等级的组织形式。这种组织强调广泛地采用规章制度,有明确的岗位责任(每个职位应做和不应做的事,都有专门的书面规定);在对人作判断时,以其技术能力为主要根据,即使不是唯一根据;有明确的组织职权层系制度;有高度的控制力、专一性和确定性;有现存的有限

的短期目标。

感觉—思考型的人所感兴趣的职业，很可能是那种同组织中物质方面的和非个人方面细节打交道的职业。这种人可能有志于从事诸如会计、生产、市场调查、计算机程序编制、办公室工作、调度、文稿编辑、起草、设计、统计、人事分析、图书管理、装配和应用科学这样一类的职业。对他们来说，一个组织的工作效率，主要应取决于诸如各专职推销人员的平均销售额、每美元销售量的库存成本、每生产一件成品的边角料损耗、投资回收率、短期利润、每个工作小时的产值，以及所销售货物的成本等这类变量。前面已经说过，大多数组织以及先进的工业化社会都十分重视（尤其是通过教育系统）发展和采取感觉—思考型所特有的解决问题格调。

（4）直觉—思考型。直觉—思考型的人注重变化和新的可能性，不过他们是通过摆脱个人影响的分析来探究它们的。他们不大强调人的成分，考虑的往往是理论的或技术的可能性。他们多半喜欢那些结构性不强而要求抽象思考技巧的职务。例如制定长远规划及寻找新的目标等。

直觉—思考型的人常常把复杂的、新奇的和变化着的问题看作为积极的挑战与机会，而不是把它们看作为负担或威胁的根源。他们喜欢当一些新思想的“设计师”。他们喜欢创造性的过程（例如开发新目标或寻找问题的解决方案）。可是，一旦“城堡”设计好了或者修改了，他们又往往愿意让别人把事情接过去，继续下去。也就是说，他们可能更感兴趣的是把解决问题的方案研究出来，而不是把解决方案付诸实施。直觉—思考型的人在稳定的环境中，往往会感到坐立不安，觉得还没有完成自己的职责似的。因此，他们喜欢把对他们自己及对别人的标准层层加码，逐步升级，同时还容易钻到为改革而鼓励改革的牛角尖里去。

他们感兴趣的是事件和情况的“为什么”，这与感觉—思考型的人所关心的仅限于“什么”和“怎样”恰成鲜明的对比。直觉—思考型的人考虑他们在其中工作的那个组织系统中各部门之间的关系，以及他们的组织和外界环境之间的关系。他们很可能会从非个人观点立即认清和分析一个组织的权力结构。

这些人心目中的理想组织是概念性的，非个人性的。

直觉—思考型的人很可能不会对处理组织的“宏图”及不涉及到人的



方面问题的职业感到兴趣。他们乐于从事诸如中级到高级的管理人员,系统设计师和系统分析师,建筑设计师,理论科学家,经济、商业、哲学等领域中的学者—教师(他们对专业比对学生更关心),律师,数学家,创造性的工程师等职业。在他们看来,一个组织的工作效率主要应反映在诸如新产品开发率、市场上所占比例、资金成本、收入及长期利润的增长、新市场的开拓以及对环境变化所起的作用和所作的反应等变量上。

#### 5. 个性与解决问题格调的测试

请回答下列调查表 2.1。你可以在另一张纸上记下你的回答。每项问题的回答都无所谓“对”还是“错”。

表 2.1 个性与解决问题格调调查表

第一部分:把最接近于你平常感到的或所做的回答圈出来。

1. 你更重视:A. 人们的感情;B. 人们的权利
2. 当你不得不去会见陌生人时,你觉得这事:  
A. 很费劲;B. 挺愉快,或者至少挺容易。
3. 你一般跟哪种人能相处得更好些:A. 富于想象力的人;B. 现实主义的人
4. 你天生是:A. 比较安静的,在交际中自我克制;B. 擅于交际
5. 这两种说法里,你认为哪一种是更高一点的表扬?  
A. 他是一个有真实感情的人;B. 他一贯是很理智的
6. 据你判断,你自己是:A. 比一般人要热情些;B. 没一般人那么容易冲动
7. 在跟许多其他人一块干什么事情的时候,下面两种办法里哪一种更合你的口味? A. 公认的办法干;B. 别出心裁地干
8. 你对哪一种更为恼火? A. 奇特的理论;B. 讨厌理论的人
9. 哪一种是对人的更大赞扬? A. 一位有眼光的人;B. 一位有常识的人
10. 你经常:A. 感情用事;B. 用理智克制感情
11. 你能够:A. 轻松地跟几乎任何人进行谈话,有必要谈多久,就谈多久;

B. 只对某些人,或者只在某种情况下,才有好多话可说

12. 你认为哪一种是更糟糕的缺点? A. 显示过分热情;B. 冷漠无情

13. 你要是一位教师,你宁可教:A. 带理论性的课程;B. 讲事实的课程

14. 你新结识的朋友能讲你所感兴趣的事,是:

A. 立即;B. 只在他们真正了解了你以后

15. 在一个大型群体里,你更经常做的是:A. 介绍别人;B. 被别人介绍

第二部分:下面各个配对的词组里,哪一个你更喜爱?请圈出 A 或 B。

16. A. 同情 B. 深谋远虑

17. A. 公正 B. 仁慈

18. A. 生产 B. 设计

19. A. 温和 B. 坚定

20. A. 不加批判 B. 带批判性

21. A. 娴静 B. 活泼

22. A. 朴实的 B. 多文采的

23. A. 富于想象力的 B. 讲究实际的

---

(1)对你的解决问题格调的诊断:

表 2.2 是用来帮助你判断对表 2.1 中的那个调查表所作出的反应的。把你的每一条反应都算作一分,记在六个标度中相应的空白处。然后,把每一纵栏中所记下的分数,分别加起来,得到每栏的总值。怎样根据这些总值,按它们来进行分类,判断你的个性倾向,请看表下所开列的有关说明。

(2)总分分类规则:

如果“内倾”总分大于“外倾”总分,写“内倾”;

如果“外倾”总分等于或大于“内倾”总分,就写“外倾”;

如果“直觉”总分等于或大于“感觉”总分,就写“直觉”;

如果“感觉”总分大于“直觉”总分,写“感觉”;

如果“感情”总分大于“思考”总分,写“感情”;

如果“思考”总分大于“感情”总分,写“思考”;

若“思考”栏的总分正好等于“感情”栏的总分时,对男的写“感情”,对女的则写“思考”。

表 2.2 调查结果统计表

外倾	内倾	感觉	直觉	思考	感情
2B—	2A—	3B—	3A—	1B—	
4B—	4A—	7A—	7B—	5B—	5A—
6A—	6B—	8A—	8B—	10B—	10A—
11A—	11B—	9B—	9A—	12A—	12B—
14A—	14B—	13B—	13A—	16B—	16A—
15A—	15B—	18A—	18B—	17A—	17B—
21B—	21A—	22A—	22B—	19B—	19A—
		23B—	23A—		20A—
总 计					

## □ 能 力

一个人的能力显然是影响组织成员的行为绩效的关键因素。无论此人有动力去有效地工作,如果缺乏必要的能力,要想达到足够的绩效水平是不可能的。如果一个人的能力低于某个层次,他就不可能单纯通过努力来弥补能力的不足。

一个人完成一项工作的能力有两个组成部分。第一是此人从事某项活动的天资即天生的潜能;第二是允许他发展其潜能的学习机会。

天资是指这个人为有效地完成某项工作的基本的内在的能力。例如,人们在体育、音乐、数学方面的潜能是不相同的。一个具有较高体育潜能的人,在参加每项体育活动后,能在许多种体育项目上很快地发展

相当大的能力。同是这一个人,却可能是位音盲(缺少音乐潜能);尽管他或她努力学习数学,但总是被数学弄得晕头转向(低数学潜能)。

同时,一个人直到被提供开发这种潜能的学习机会时,他的潜能才有可能转换为实际的能力。例如,一位很有音乐潜能的人,仍需要上音乐课来开发这个实际能力,才能很好地演奏钢琴。把天资转为能力可通过两种方式,一种是比较正规的有组织的方式,即正统培训,第二种是提供在实际工作中获取经验的机会。培训和获取经验两者都创造了学习条件。正是这个学习的一般过程,将一个天生的潜能转换成有效工作的实际能力。图 2.1 概括出天资与学习机会相结合的能力模式。

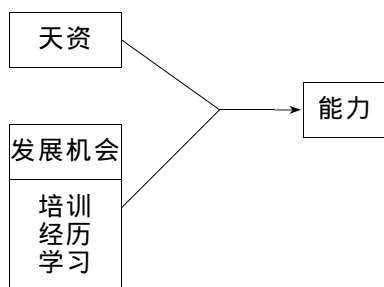


图 2.1 由天资与发展机会相结合而产生的能力

### 1. 天资

人们已作过多种尝试将人类具有的各种天资进行描述和分类。最基本的区分是智力天资和体力天资。对某种工作(研究科学家)来说,特殊的智力天资也许是关键,而体力天资可能与有效绩效根本无关。对其他类型的工作,也许体力天资重要,而智力天资相对说来就不大重要。最后一类工作可能需要重要的体力和智力天资的结合。

(1)智力天资。对于智力天资的分类和衡量开始于本世纪早期形成的第一次智力测验。从那时起到现在,人们已提出并衡量分析了大量的不同类型的智力天资。表 2.3 提出了几个相对独立的智力天资的例子,用以衡量一个人拥有这些天资的程度。每一类天资可以与此人不同类型行为的能力相联系,因而与成功地从事不同类型的工作的能力相关。

(2)体力天资。人们已分辨出不同类型的身体技巧天资,这些类型

的体力天资显然与那些以体力和手工为特点的工作联系在一起。

表 2.3 一些不同类型的智力、体力天资的例子

智力天资	对词的理解能力	理解词的含义及相互关系;对所阅读内容的快速理解。
	数 量	对简单的数学运算如加、减、乘、除的快速、准确的计算。
	空 间	对图形间固定的几何空间关系的准确理解。如果形状或位置发生了变化,能够想象出变化后的形状。
	记 忆	对死记硬背的词,符号,数字系列能记得准确。
	控制精度	能够完成需要有极好的肌肉控制能力的工作。
	多角协调	能同时协调有大量分枝事物的运动的能力。
体力天资	反应时间 手工灵巧	当促动因素出现时,能随时反应的速度。 在快速条件下,胳膊和手对付大件物体时的活动技能。

表 2.3 总结出几组体力天资,有趣的是,这些体力天资似乎高度具体化,而且彼此相互独立。一个反应速度很快的人也许在手工灵巧方面是个极端,即相当糟糕;反之亦然。从而指出在为某项要求有特定的体力技巧的工作选择人员之前,必须进行认真的体力天资测验是非常重要的。

## 2. 学习机会

有效地完成某项工作的能力,不仅要求此人拥有必要的从事该项活动的潜能,同时也要求他拥有在实际工作环境中开发这种潜能的机会。对这种潜能的开发,可以通过相对正规的有组织的方式如培训,或

较非正规的方式,如亲身体验。

(1)培训。一般说来,组织每年花费大笔资金用于为其成员提供与工作相关的培训。这种培训采取多种方式,由正规的课堂指导到模拟工作,以及实际在职培训。不同培训方式的适宜性和有效性在很大程度上依赖于作为培训重点的特定技能。为了有效地利用培训方式,必须明确:培训是为了满足哪些需要,应当发展哪些技能。然后,组织再选择最有可能推动目标能力的获得和发展的培训方式。为了确保以较快速度形成适宜的能力,并由受训人掌握和运用这种能力,必须按照学习规律和精神激励原理来设计培训的全过程。

(2)经验。工作经验可以作为正规培训的替代方式或补充方式,与复杂性的工作相关的能力的全面发展和完善,总是要求有广泛的实践和经验。如果组织期望他们的成员发展某种能力,那么组织就必须保证每个人都能得到足够的机会在运用这种能力的过程中获取经验。这必然要求组织能够容忍其成员在获得这些技能的实践过程中取得的不太满意的工作绩效。实际上,在职培训是为个人提供正规培训内容并与取得实际工作经验相结合的一种方式。

### 3. 能力测试

(1)专业知识转化的能力。从下面几个方面来评价:

①他在技术上对目前职位完全适合吗? ☐☐☐

②他是否研究过其他领域中已经作出或正在作出优异成绩者的方法和计划? ☐☐☐

③他是否能跟上其他地方的发展潮流? ☐☐☐

④他是否经常试行由调查研究得出新的方法? ☐☐☐

(2)对公司政策的理解能力。以下面几个方面来评价:

①他是否彻底理解当前公司的全部政策? ☐☐☐

②他是否能辨别重要政策与例行政策? ☐☐☐

③他是否勤恳地用恰当的方式向有关人员解释所有的政策?  
☐☐☐

④他是否预计到新政策的需要并提出建议? ☐☐☐

(3)工作计划和组织计划的能力。以下面几个方面来评价:

①他在给下属分配任务时,是否在切实可行的基础上发挥了他们的最大才能? ☐☐☐

②他在计划和组织方面是否显示出首创精神和才能？ ☐☐☐

③他是否预见到工作中的困难并早作安排？ ☐☐☐

④他是否鼓励下属参与同他的工作有关的计划和组织工作？  
☐☐☐

(4)人际关系方面的能力。从下面几个方面来评价：

①他是否总是体贴下属和同事？ ☐☐☐

②他是否有情绪上的稳定性和善于用高尚的人格鼓舞群体的士气和信心？ ☐☐☐

③他是否能明智而有效地维持纪律？ ☐☐☐

④他在处理困难的问题时，是否有出色的表现？ ☐☐☐

(5)公共关系方面的能力。从下面几个方面来评价：

①他是否在思想和行动上和同事们合作？ ☐☐☐

②他是否促使人们忠于组织而不是促使人们忠于他个人？ ☐☐☐

③他是否力图改进他自己的以及他的下属的公共关系？ ☐☐☐

④他能否建设性地处理困难的公共关系问题？ ☐☐☐

以上五项测量内容，适用于企业各种人，只不过侧重点有所不同，特别是对中层管理人员更适用。

在对某人测量时，只能回答“是”或“否”。在给定的三个方格（表示不同程度）中选择一个适当的位置填入，以反映出被测量者在此项能力上的不同水平。

例如，在回答“他是否在思想和行动上和同事们合作？”时，如被测者在左边☐中填是（或否），表示能完全合作（或完全不能合作）；在中间☐中填是（或否）则表示能基本合作（或基本不能合作）；在右边☐中填是（或否），表示虽然能合作，但还不够（或虽然不能合作，但尚有合作的意向）。

以上五个方面共 20 道题，每题计 5 分，共计 100 分。被测者在左边☐中填是（或否），给记 5 分（或 1 分）；在中间☐中填是（或否），给记 4 分（或 2 分）；在右边☐中填是（或否），记 3 分，累计各题得分。总分在 80~100 分者为有很强的工作能力；70~80 分者为有较强的工作能力；60~70 分者为基本能胜任目前工作；60 分以下者则需要提高工作能力。

### □ 案例：一位专制主义管理者

20 世纪 70 年代，哈罗德·吉宁将国际电报电话公司扩展为世界上最大的联合大企业。接着，他又眼见着他的资产逐渐被变卖，自己也被排挤出了这个公司。吉宁表现出专制主义管理者最传统的特征。

吉宁被认为是在公司的兼并业务上的一位超级明星，但是有关他作为一个组织的经营管理者的能力却莫衷一是。《命运》杂志引用了一位商业分析家的话：“他是个绝对的灾星”，而另一方面他的同事认为他是位极出色的管理者。他们都承认他不是受到人们衷心爱戴的人。他不组成任何联盟，交极少的朋友，他的管理人员都害怕他。他总是在要求这要求那，不耐烦，说话生硬，行动极富有对抗性。他的下属对他在其他同事都在场的会议上对他们进行连珠炮似的批评指责简直怕得要死。在追求短期目标上他铁面无私，并毫不留情地强迫下属完成每季度的预算。他的警世名言就是：如果你实现季度计划，你就能完成年度计划。他坚持定期汇报和严格的成本控制制度。

他对那些不合格的经理给以无情的惩罚，并豢养了大批在公司总部充当寻找他人经营中的问题并向他直接汇报的公司监督者。会见吉宁先生简直是件痛苦的事情，可又不得不见他。他们一般是定期每月举行一次会议。在会上，他们汇报工作；交流信息，讨论各自的观点，轮流接受吉宁先生的严厉盘问。据说这种盘问很无情面以致于许多经理人员急出了眼泪。这种会议不仅检查下属的工作成绩，也检查他们对吉宁组织的贴近程度。

但许多人难以接受这种领导方式。吉宁的确吸引了一些聪明的企业领导人员，但也失去很多这种高级管理人员。正如一位不满的经理所说的，这儿的压力使许多人说这是在地狱中生活。除了工作以外，任何事情也不会使他介意。

当吉宁加入国际电报电话公司时，他享有管理大师及财务天才的美誉，他个人曾私下里企图即独立地经营这个公司，而且不依赖任何人。他说，如果我有更多的胳膊、腿和时间我能控制整个公司的经营。

当他让出国际电报电话公司的总经理的职位时，他没有掩饰他想当董事会主席以便继续行使控制权的愿望。吉宁在性格上无法抑制他想在国际电报电话公司扮演重要角色的愿望，这是一个强烈的愿望，带有他的个性。事实上，18 个月内，吉宁就策划并推翻了他的继任者。



### 三、运用学习理论与强化方法的管理

#### □ 职工行为管理方法

对职工行为进行管理所依据的具体原则,是以心理学领域中所谓的强化理论为基础的。与此有关的概念有亲验性理论(operant theory),亲验式条件反射(operant conditioning)及行为修正。

首先,职工行为管理的许多独特方面在性质上都是属于方法论的。例如,这种方法强调在评价行为时要用客观的、可量度的(可数的)术语。其次,强调对改变职工行为的处理方法或干预手段的评价。第三,重点放在职工的公开的看得见的行为上;内心的看不见的认识状态不是重点。

行为管理方法最关心的是职工工作行为的发展、持续及变化。从管理角度来看,重点放在朝着实现组织目标的适宜行为,或者反过来,重点放在背离组织目标的不适宜行为。可是,重要的是要认识到,把行为定为“适宜的”或“不适宜的”完全是一种主观决断,它是随着评价者的价值观系统而不同的。例如,一个装配线工人,工间休息之后迟到了,从监工的角度来看是一种不适宜的行为,在同他一起休息谈天的朋友来看则是适宜的行为,从接他班的工人来看,这是不适宜的行为,从他个人角度来看则是适宜的行为,因为他的身体疲乏获得恢复。

管理上认为不适宜的行为,譬如工间休息后迟到,便成为在管理上采取行动(干预)以求改变的一个潜在目标。干预的重点在于控制环境事件,亦即改变环境中的某些事物,以便使不适宜行为的频率减小。行为是适宜的,还是不适宜的,不是看它怎样发展或持续,而是要看管理的目的,是要增加还是要减少这种行为出现的次数。

决定一项行为是适宜的,还是不适宜的,社会环境很重要。越是偏离组织的社会规范的行为就容易被看作是不适宜的。可是一个组织的规范同另一组织的规范可能完全不同。在一个组织被认为不能接受的行为,在另一组织则可能是完全合适的。例如,在一个研究与发展实验室里,鼓励科学家对上级管理机构的指示提出质疑,因为专业人员的判

断对组织的最终成果具有极为关键的作用。在一个军队的组织里,这种质疑可能被看做是不服从上级,因而受到严厉制裁。

行为管理法认为大多数职工工作行为是能够通过本节所列举的步骤而学习得到或者是得到改变的。重点是直接研究那些需要改变的工作行为。至于改变职工根本个性,改变其基本的内在信念,都不是本节的重点。使用行为管理法的管理人员所关心的是识别职工的可见行为和识别并管理职工行为所处的环境条件。环境条件包括先发事件和后果。管理人员注意于改变这些环境事件作为管理职工行为的一种手段的可能性。因此,管理人员强调能够用来管理职工行为的外部事物。这并不是说职工个人内部事件对他们的行为没有影响,或者管理人员对这些事件不感兴趣。确实,虽然这一点还有争议,许多当代的亲验理论家(operant theorists)都承认有个人的内部私事和隐蔽行为的存在,例如思想、感觉、看法等,以及它们对公开的工作行为的影响。可是从行为管理学观点来看,重点是外部条件和相关的可量度的工作行为。

## □ 学习类型

行为管理学认为,学习可以使某个具体的职工工作行为发生相对永久性的变化。因此,在各种组织里,管理人员要求职工们学习高效率的工作行为。行为管理法的假定之一就是,在很大程度上,对于新的工作行为的学习取决于环境因素。亦即,学习的强度随环境对某一具体行为表现的反应方式不同而不同。从管理角度来看,行为管理计划的目标就是提供能够促进组织需要的职工行为的学习经验。一般地,人们认为,学习产生于下面三种过程之一:经典式条件反射,亲验式条件反射,及代理式或观察式学习。

### 1. 经典式条件反射

与经典式条件反射最经常联系在一起的名字是俄国科学家伊丹·巴甫洛夫,他用狗作的实验导出经典式条件反射的早期理论。经典式条件反射是关于反射反应或行为的。反射是一种无意识的或自动的反应,不是在个人意识控制之下产生的。反射行为的例子如瞳孔遇见光线会缩小,肌肉疼痛时会屈曲,听到巨响会惊跳等等。在经典式条件反射里,据说一个非条件刺激(环境事件)可以引出反射反应。有时候,一种中性的环境事件,称为条件刺激,可以同时会引起反射的非条件刺激成对放

在一起。到最后,光条件刺激单独就具有了引起反射行为的特性。按照经典条件反射,行为之前的环境事件控制反射反应。巴甫洛夫的著名实验,铃声(条件刺激)同食物非条件刺激成对放在一起,因此实验中的狗最后听到铃声就会产生分泌唾液的反应(反射反应)。

最近,反射行为与非反射行为的界线变得模糊起来。在某些情况下,过去认为是绝对反射反应的行为,现在可以在个人控制之下产生。例如,最近我们看到生物反馈技术能够改变人的心率、血压,肌肉紧张度及皮肤电流反应等。过去这些反应被看作是绝对的反射行为。生物反馈法工具使得个人可以触及到非常微妙的行为。可以预期在这方面还会有惊人的突破。

从管理角度来看,对经典式条件反射通常无多大兴趣。管理人员考虑职工行为时,他们根本不考虑能够通过经典式条件反射技术改变的反射反应。相反,管理人员感兴趣的是职工的有意识的行为。这种有意识的行为称作亲验行为,而用来说明对有意识的行为的管理的术语叫作亲验式条件反射。

### 2. 亲验式条件反射

从行为管理观点来看,亲验式条件反射的目的就是要促使职工的有意识的,或称亲验的,工作行为的改变。有意识的行为叫做亲验物,因为这些行为作用于环境,或对环境有某种影响;它们在那个环境中产生某种结果。亲验行为被看作是由职工发出来的。这些行为,部份地受随后发生的后果控制。实际上在一个组织的环境中所有的职工工作行为都是亲验行为。事实上,日常生活中的多数行为都是亲验行为。亲验行为包括谈话、走路、读书、皱眉、工作或任何无拘束地(随意地)发出的行为。

一般地说,对工作组织中的亲验行为的学术论述倾向于对这个概念作过份简单化的解释。而在现实生活中,多数工作行为都是由简单亲验行为组成的高度复杂的联合体。想管理某一职工行为的管理者将经常全神贯注于一些行为的复杂联合体,为了使这些为产生有效的变化,他可能在概念上将其简化为一个单一的目标行为。环链就是将简单行为连接为一些复杂的顺序相接的联合体,环链这个概念经常是一个有用的观念。例如,用打字机打一封信,实际就是一连串简单的亲验行为。

从管理观点看,亲验性工作行为的要点就是,这些行为是受取决于

职工行为的环境后果所控制,或管理的。职工行为发生的次数可以增多或减少,取决于行为之后发生的后果。此事对于管理者极为重要,因为他们影响职工行为的最重要的途径之一便是通过改变职工行为之后的环境条件。所以,关键是管理人员要了解不同种类的环境条件对职工工作行为的影响。

### 3. 代理式学习

观察式学习、模仿和模拟都是用来表示代理式学习的不同术语。这种学习方式,职工不是通过直接经验学习,即不是通过从事该行为并体验其后果来学习,而是通过观察别人进行该行为和体验其后果来学习。观察者通过观察活的榜样或是象征性模型,而不实际从事某种行为就能学习,如下例所示:

吉姆第一次来到公司工作时,他从来没有见过真的计算机。他的上司乔领他到计算机房时,他看到那么多复杂的控制台和机器,感到有些害怕。吉姆申请做计算机操作工作时曾是相当有信心的,然而第一天他犹疑了,他能不能学会操作这许多复杂设备呢?乔做了两件事帮助吉姆开始工作。第一,他安排他同卡琳一道工作,她操作这些机器已经三年多了(她将是一个非常出色的活的榜样)。其次,乔带吉姆到人员培训间去,告诉他怎样检验并操作带式幻灯设备,幻灯片讲解怎样操作计算机。(它将作为一个非常方便的象征模型)头几天吉姆一点不动手,而是仔细观察卡琳操作。他注意到卡琳对于如何进行预先排列得相当好的作业有一套方法。此外,有声幻灯机给观察大部份实际操作提供了机会。吉姆第五天来上班时盼望能实际操作控制台,这是卡琳曾答应过他的。虽然他还没有实践过,可是他觉得通过对卡琳工作的观察,通过幻灯机,已学到了很多,有信心能够担任大部操作工作。

虽然代理式学习有助于发展新的行为,但基本本身并不产生实践,实践就是该行为的实际完成。为了使学到的行为保持下去,实践是一个必要因素。要想使新学到的工作经常重复出现,行为实践之后的环境后果是非常重要的。也就是说,亲验式条件反射对代理式学习后续的支持是重要的。

代理式学习对随后实践的影响也取决于其它因素。如果学习的榜样的名望、地位或者专业造诣很高的话对模仿者就会有较大的影响力。试看下例:

艾米在鲍勃手下在装配线上工作了三年。艾米知道厂长很器重鲍勃,因为鲍勃对手下工人的工作质量和数量要求都很高。他对工人要求严格,工人也很尊敬他;任何哪一位工人的特殊贡献从不会被忽视。鲍勃没有偏爱。哪个工人成绩好,他都如实加以肯定。

鲍勃被提升为总工长以后,他推荐艾米担任他原来的工作。车间主任萨姆·华尔豪斯同意了这个意见。艾米当装配线工长第一天来上班时,就下决心象鲍勃对待她一样地对待工人。

多观察几个榜样比只观察一个榜样能有更多的模仿材料。观察者易于模仿那些与他们相似的榜样,而不愿模仿那些与他们相异的榜样。

### □ 强化方法

强化理论是把心理学的学习和条件反应原理应用于影响人们工作中激励和绩效的过程。强化理论,有时也称作有效的条件反应理论,最早是由著名心理学家斯金纳(B. F. Skinner)提出的。强化理论基本观点认为人们行为很大程度上取决于行为所产生的结果。换句话说,那些能产生积极或令人满意的结果的行为,以后会经常得到重复;相反,那些会导致消极或令人不满意的结果的行为,以后再得到重复的可能性很小。显然,管理者应该基于这样一种思想构造奖惩的可能性,即有效的工作行为所产生的结果是积极的,而无效的工作行为的结果是消极的或令人不满意的。因为这一理论的侧重点在于改变或修正人们在工作中的实际行为。

#### 1. 强化

强化理论的要旨在于强化概念本身。如果随着一些行为之后发生的某一事件使得这些行为在未来再发生的可能性增大,那么这一事件就称为强化。例如,管理者观察到一个职员有效地完成某一工作,并对他进行表扬。这个职员受到表扬后,如果他的工作效率比以前更高,那么这种来自上司的表扬就作为有效绩效的强化因子而发挥作用。这里要注意,在我们观察到先于某一事件发生的行为是否在以后更经常地发生前,我们无法确定某一事件是否是实际的强化因子。唯一的方法就是做试验,然后观察这一事件的结果。

上面的例子属于正强化类型。实际上,存在四种不同的奖惩可能性的类型。这些不同的类型产生于事件的再生或取消以及满意或不满意

的不同组合。这四种不同情况在表 2.4 中作了表述。

表 2.4 不同类型强化情况的分类

	令人愉快或所希望的事件	令人不愉快或不希望的事件
	正 强 化	惩 罚
事件的出现	行为变得更加可能发生	行为变得更不可能发生
	消 除	负强化
事件的取消	行为变得更不可能发生	行为变得更加可能发生

(1)正强化。正强化产生于人们某种行为之后,一些愉快或所希望的事件出现的时刻。如果以前发生的行为在以后更加频繁地发生,令人愉快的事件(即表扬、增加工资、休假)就称为正强化因子。

(2)负强化。与正强化相反,负强化产生于人们某些行为之后,一些不愉快或不符合意愿的情况减少或取消的时刻。如果以前发生的行为在将来逐渐减弱,那么这一事件就称为负强化因子。例如,上司不断对员工的烦恼和斥责,直到员工开始正确地完成工作时才停止这种烦扰。如果这个员工以后继续正确地做好工作,那么这种不愉快局面(烦恼)的消失,就称为负强化了的有效工作绩效。

(3)惩罚。惩罚产生于一些行为之后而出现的一个令人不愉快或不如意的事件,并使这种行为在以后尽可能少地发生的时刻。例如,每当员工不能正确地完成工作时,上司就会烦恼或斥责这个员工。上司希望通过这种烦恼作为对无效工作的惩罚,并由此尽量减少以后的无效工作。

(4)消除。消除产生于一个令人愉快或如意事件取消之后而导致某种行为以后发生的可能性变小的时刻。例如,每当员工采用一种特殊方法完成工作时,上司就会承认和支持这个员工。如果上司停止了这种承认和支持,而且这个员工不再采用那种工作方法,那么这个员工先前的工作绩效方法就被取消了。

值得注意的一个重要问题是,哪种类型的强化对组织中员工有效工作的影响是最有效的。在这个问题上,大量迹象始终表明,正强化对于影响行为来说是最有力和有效的工具。正强化之所以有效,是因为它

增加了员工有效工作行为的发生。相反,惩罚和消除只能用来减少组织成员无效工作的发生。虽然惩罚和消除可使员工知道不该做什么,但都没能相应指出应该做什么。最后,应用负强化常常很麻烦,有时甚至是不可能的,因为它要求建立一种对员工来说是令人不愉快的环境,并持续到所希望的行为发生为止。此外,负强化和惩罚所使用的令人不快的方式也会产生相反的效果,例如员工对他所处的不愉快环境的激怒和挫折。

### 2. 积极强化律

有几种因素,具有能影响积极强化权变措施强度效果的潜力。可以笼统地把这些因素当作“定律”,因为它们有助于解释最佳强化的条件。

(1)权变强化律。按照权变强化律,为了使某项强化措施取得最大效果,该强化措施必须只有在所想要的目标行为完成之后才采用。这是强化措施必需取决于职工行为的另一种说法。因此,按照此律,如果所想要的行为未完成而采用了某个强化措施,该强化措施就没有效果。要想确定是否遵循了此规律,只要问这个问题:该强化措施只是在目标行为发生时才采取的吗?

(2)及时强化律。及时强化律说明,目标行为发生后,强化措施采取得越及时,则该强化措施对这一行为今后发生次数的影响便越大。一般说来,强化措施的采取应当尽实际可能与目标行为的完成相一致。下面的例子表明,若不遵循及时强化律,会有什么样的结果。

邱克早半天就把那份最新的报告送到丹的办公室了。那时丹心烦意乱,只是说,“搁在桌上吧。”过了一礼拜,丹对邱克说,他很高兴在限期之前就收到了那份报告。邱克心里想:“如果这份报告那么重要,为什么在我递交报告时,他不说点什么呢?”

你想以后邱克还会特别卖劲来争取在期限之前把报告写好吗?

(3)强化规模律。强化措施的数量或规模也会有影响。强化规模律是说,在某一目标行为发生之后,所采取的强化措施,其数量越大,则该强化措施对反应率的影响也越大。不过强化措施的数量或规模是相对的。重要的是应确定,强化的数量是否值得。对某一个人来说是大的强化措施,对另一个人则可能小了:

三月间,戴夫为之工作的那家小公司的总裁发给了码头工人每人50美元的奖金,因为他们在这批特殊订货的装运工作上干得很出色。

戴夫领了奖金,非常高兴,他打算下回有了特殊订货,还这么卖劲干。

那位总裁也给了公司负责销售工作的副总裁柯尼 50 美元奖金,因为她完成了三月份销售定额。柯尼回到家里,私下对她的丈夫说:“那位总裁可真小气。我完成了三月份那几乎不可能的指标,可他才给我 50 块大洋。”

(4)强化疏化律。最后一条是强化疏化律,它说的是,使一个人对某一强化措施越疏化,越难于得到,越稀罕,这种强化措施对该目标行为在未来的出现越具有影响。不过,就象下面这个例子中那样,如果一位职工最近得够了某种强化措施,也就是说,他饱足了,那么这种强化措施的效果就较差了:

当人事心理学家实行一套抽彩给奖办法来改善职工出勤状况时,工长鲍勃发现他手下的工人中绝大部分的缺勤率有了显著下降。这套抽彩给奖办法是每个月抽彩售出一台彩色电视机。每位职工必须出满全勤,才有资格参加抽彩。

鲍勃发现吉姆是他的那班人中大多数的一个例外。在开始搞抽彩给奖法以前,吉姆一个月大约有两天上不班,现在他还是一个月约有两天上不来。鲍勃知道直到今天,吉姆还没有一次能取得参加抽彩的资格。他问吉姆,为什么对抽彩给奖不感兴趣。吉姆回答说:“我老婆四个月前在教堂抽签刚赢得一台新彩电。我实在不需要第二台了。”

### 3. 职工行为的消逝法

强化是增加某种工作行为出现频率的技术,而消逝则是一种减少某种行为出现频率并最终使之绝迹的程序。从管理的角度来看,消逝法用来减少所不希望有的职工行为。也就是说,消逝法是要减少职工的那些不能导致组织目标实现的行为时所采用的一种行为管理程序。

消逝程序包括三个步骤:

- (1)找出管理人员想要减少或消除的目标行为。
- (2)找出维持该目标行为的强化措施。
- (3)停止这种强化措施。

一旦这种强化措施不再按照那种目标行为采用;而且该行为的发生次数开始减少时,消逝便发生了。

消逝法用来停止那些成为强化措施的后果性事件。这就意味着所停止的强化性事件以前在目标行为之后出现过。要使消逝得以发生,所



停止的事件必须是原来继目标行为之后发生的,而且目标行为发生的次数在该事件停止后必须减少。消逝还可以看成是未能对某一行为进行正强化的结果。

消逝法是减少那些不希望有的或对正常工作具有破坏性的行为的一种有用的行为管理技术。例如,如果一个小组对其中某一成员的某种破坏性行为哄笑,就可能强化这种行为。如果制止这种哄笑(强化因素),这项破坏性行为就会缩小并最终停止。

消逝法是改变职工工作行为的有力工具。象强化一样,对消逝法的应用也有明智与不明智之分。有可能无意之中使某种希望有的行为消逝掉了。如果管理人员对某种希望有的行为一直不进行强化,那么,尽管他并未意识到这点,他却可能是运用了消逝过程。那种希望有的行为的次数就可能不知不觉地减少。

当消逝法与同被消除的行为不相容的正强化法结合在一起使用时,其效果会得到提高。如果能提出对所希望的行为起支持作用的其他强化措施,那么上述第二道步骤,即准确地找出支持那种不希望有的行为的强化因素这一步骤,就会变得不那么重要了。如果对代替性行为提供强化,就能减少消逝法所可能带来的副作用(如感情性行为)。

虽然消逝法可能有效地减少不希望有的职工行为,但它不能保证会有一种希望有的目标行为来取代那种不合宜的行为。如果未能培养出预备的良性行为来置换那种已消除的行为,那么在消逝措施终止时,那种不希望有的行为很可能又会死灰复燃。所以,在运用消逝法时,应当采用一种同强化结合的策略,以培养所希望的行为来替代要求消除的行为。

#### 4. 对职工行为的抑制性管理——惩罚

抑制性控制是职工行为管理的一个重要方面。抑制这个词意味着不愉快,而抑制性控制就是利用不愉快的或令人不快的事件来进行行为管理。通常认为管理人员一般应当避免采用这种抑制性控制技术,这是把问题过份简单化了。抑制性控制固然能产生不希望得到的副作用,但是,在适当的条件下,它也能成为职工行为管理的一个有用的组成部分。一般认为,抑制性控制有两类,即惩罚和负强化(或称消极强化)。这两种概念往往互相混淆,所以,理解它们间的区别是很重要的。

也许这二个概念中较易理解的是惩罚。惩罚常见的定义是，做某种使某人不愉快的事情。在行为学的术语中，惩罚是一个复杂的技术术语。首先，一项惩罚措施就是继某种行为之后的并能减少该行为次数的抑制性事件。就象正强化那样，惩罚的权变措施可能包括某一具体的区别性刺激，该刺激会向职工暗示：一项惩罚措施将是某一特定行为的后果。正强化的权变措施能增加某一目标行为出现的次数，而惩罚的权变措施则能抑制目标行为出现的次数。

要使某种后果称得上是一项惩罚措施，该目标行为就必须减少。换句话说，光是因为某一事件被认为是令人不快的（抑制性的），还不一定是一项惩罚措施。在确定此事件是一项惩罚措施之前，它必须具有抑制行为的作用。要点是，惩罚是继行为之后并具有减少该行为再现次数的作用的一项抑制性后果。

在企业组织里，有几类抑制性事件往往用作为惩罚措施。例如，物质性的后果包括有减薪，处分性的暂时停职停薪，处分性的降职降级，或者由于未能胜任工作而调动职务等。企业组织中最极端的惩罚措施就是开除，由于未尽职守而辞退（有人把这叫做企业组织的“极刑”）。一般说来，除非是非常严重的行为问题，企业组织对这类物质性的抑制后果不是普遍采用的。

常运用得普遍得多的是人与人之间的抑制性后果。一位职工由于行为不端而受到管理人员的训斥，就是人与人之间惩罚措施的一个例子。此外，像皱眉头，嘴里哼哼，以及挑衅性的体态姿势，这些非语言性的抑制性后果也能作为惩罚措施。有时候，任务本身就能提供抑制性后果。重体力劳动所带来的疲劳，就可视为一种惩罚。恶劣或肮脏的劳动条件也可被视为与工作职责相关联的抑制性事件。

除了通过运用抑制性后果来进行惩罚外，还有一种惩罚权变措施也是可能的：即通过权变性撤除令人愉快的事件来进行惩罚。这种权变性措施要求继一件不希望有的行为之后，就撤除一项令人愉快的事件，以此来收减少该项行为再现次数之效。要注意的是，在特定行为发生之后再行进行这种撤除，同时，为了确实成为惩罚，该行为的次数必须减少。

所以，惩罚有两种类型。第一类的特点在于，每当一项不希望有的行为发生之后，就采取一项抑制性措施。第二类的特点则是，每当一项

不希望有的行为发生之后,就撤除一项令人愉快的措施。两类惩罚的效果都是减少目标行为发生的次数。

撤除式的惩罚可取若干不同的方式。一种方式是罚款,即由于某人做了一项不合适的行为,便向他罚金。另一种方式则是因为发生了一项不合适的行为,便暂时停止他某项特权。

总之,惩罚是一种抑制性的控制技术,在某一不符希望的行为出现之后采取某些措施来管理职工的行为。惩罚的作用是减少成问题的行为发生的次数。

#### 5. 惩罚使用的负效应

反对采用惩罚的一种论点,就是惩罚可能引起某些不良的副作用,尤其是在长时间采用,或者持续地采用惩罚。纵然惩罚可能消除职工的不良目标行为,但它所可能引起的次级后果也许比原来的不良行为更成问题,或者至少本身就是个问题。

惩罚可能引起某些不利的情绪上的反应。例如,一位工人因为工间休息时呆得过长而受到批评,他就可能对他的管理者和组织感到愤懑。这种愤懑就可能导致对组织有害的挑衅性行为。例如,以惩罚为主的行为管理体制的典型后果,往往就是破坏性行为。一位职工的愤懑,至少会对其他职工起破坏性作用。

惩罚对于职工的不良行为往往只能起短期的抑制作用,并不能使行为持久地消除。这就意味着要想持续地抑制某种不良行为,可能就需要在长期内不断进行惩罚。另一个问题是,执罚者在,不良行为就消失。但执罚者一不在,职工的不良行为就可能重新冒出来。

此外,惩罚可能导致今后设法回避或逃避惩罚。从组织的观点来看,这种反应有时可能是不好的,因为职工可能会回避某种特定的工作环境,而这种环境对于工作的正常进行却是必不可少的。当然,逃避的最终形式是自动辞职。大部分管理学者都认为,那些靠惩罚作为职工行为管理主要方式的组织,其职工离职率多半都较高。虽然从组织的角度来看,一定数量的离职还是符合需要的,但一般都认为,离职率过高是代价很高的,不利的,因为那些有用的和熟练的职工很可能都走掉。回避的另一种形式是缺勤,这种现象在经常使用惩罚的环境中很可能发生。

惩罚的另一个问题是它可能压抑职工的主动精神和灵活性。我们不时会听到有的职工这么说：“反正叫我干啥就干啥，其他不干。”对惩罚的这类反应是很不利的，因为组织所要依靠的，正是职工们个人给他们的工作所带来的主动精神和创造性。滥施惩罚会造成一批漠不关心的职工，他们一般已不再是这个组织的财富了。持续的惩罚还会在职工中造成普遍的消极自卑情绪，这反过来影响自信心，而自信心是组织中大多数工作所必需的。

惩罚还可能产生对执罚者的一种条件反射的畏惧心理。也就是说，职工们会滋长出对于施行惩罚的人员——通常是管理人员——的普遍的畏惧感，尽管日常的情况需要职工们与管理人员间有一种正常和积极的交往关系。象躲起来以回避管理人员，或者不愿意跟管理人员交谈这样一类行为，就会大大妨碍职工工作的正常进行。这类反应之所以会产生是由于管理人员已变成一种环境性的信号，表明对这位职工有可能发生某种抑制性事件。

许多管理人员喜欢依靠惩罚来作为行为管理手段的一个理由是，惩罚行为往往产生一种短期的速效。实质上，这种方法对于改变职工某项不符需要的目标行为，确实能收立竿见影的效果，所以管理人员使用惩罚的倾向便得到了强化。不过，这位管理人员却忽视了惩罚从长远来看所可能具有的累积性的有害副作用。这也就是说，尽管少数几次惩罚事件可能不会产生这些不良副作用，但是长期持续地采用惩罚作为职工行为管理的主要方式，就会无例外地导致组织的生产或工作效率不高。

表 2.5 强化时间安排

强化的类型	强化的节律	施用于个人时,对行为产生的效果	从个人那里撤除时,对行为产生的效果
	连续强化	是建立一种新行为的最迅速的办法	是消除一种新行为的最迅速的办法
	间歇强化	是建立一种新行为的最慢的办法	是消除一种新行为的最慢的办法
	可变强化节律	反应的次数较为均匀一致	消逝率较慢
	固定强化节律	反应的次数不怎么均匀一致	消逝率较快
正强化		增加的次数超过原先条件下的水平	恢复到原先条件下的水平
负强化、惩罚		减少的次数低于原先条件下的水平	恢复到原先条件下的水平

#### 6. 强化时间安排

强化时间安排是一种按强化的频率和时间选择所进行的分类方法。连续的强化时间安排是指每当所希望的行为发生时就运用强化因子给予强化。这个时间安排在早期阶段学习一种新行为是非常有效的,但如果超过一定时期,它在实践中应用起来就很困难了。

部分强化是指仅仅在某些希望的行为发生后才运用强化因子加以强化。表 2.5 给出了四种类型的部分强化时间安排。它们的区别在于强化是运用在时间间隔基础上还是在希望的行为发生的频率基础上。它们的区别还在于强化因子运用的间隔和时间长短是固定的还是变动的。

只要一个人在特定时期内持续从事被期望的行为,那么在固定间隔强化时间安排中,一个强化因子在某些固定的时间间隔之后就要被运用。在大多数工资支付制度中,人们每两周一次或每月一次收到一张工薪支票,可以把它看成一个固定间隔强化时间安排。在可变间隔时间

安排中,强化因子运用的时间间隔虽然不是固定的,但围绕着某一平均值变动。一个上司为了给员工们以鼓励和表扬,决定每天见他的所有员工一次,但他每天会见员工的时间是变动的。这就是在运用一种可变间隔强化时间安排。固定比率强化时间安排要求在某一行为发生了某一固定次数之后才加以强化。计件工资制就是一个例子。在计件工资制度中,个人每生产一单位的产品就会得到某一固定数额的报酬。在可变比率时间安排中强化的运用仍然以所希望行为发生的次数为基础,但每次运用强化因子时行为发生的具体次数是不固定的。一种名叫吃角子老虎的赌具是可变比率强化的一个最好例子。人们都知道赌博用的吃角子老虎机,无论如何,要玩多少次才能成为赢家是无人知晓的。

连续强化对于处在早期阶段学习一种新的行为模式是非常有效的,而部分强化时间安排则对于以后的时期内保持高效率的行为模式更有效。部分强化时间安排中可变比率时间安排是最为有效的,它能建立起非常稳固的行为模式而极不易受消除的影响。在拉斯威格斯,人们玩吃角子老虎机时的狂热举动就是有力的证明。

## □ 组织行为修正

组织行为修正是指应用强化理论设计的用于改变员工工作行为的方法。组织行为修正采用的一系列步骤,其目的是为了分析员工行为并制定改变其行为的有效策略。

### 1. 运用 OB Mod 方法的步骤

第一步:辨别关键行为。OB Mod 过程中的起始点一定要明确哪些行为应该得到强化。这就要求确定能使工作顺利完成的关键行为。

第二步:衡量关键行为。在应用正强化方案以前,管理者必须明确所辨别的关键行为的质量改进或次数增加的期望是否现实。如果关键行为已经效率很高,就无需新的正强化方案。应用 OB Mod 方法之前进行行为衡量,也为引进正强化之后的绩效比较提供了衡量的基本标准。

第三步:行为起因分析。一旦关键行为被辨别和衡量,就必须确定这些关键行为的起因与后果是什么。其分析内容包括:①导致这些行为或引起这些行为的因素;②后果,或这些行为所产生的结果。

第四步:选择修正策略。在选择一种改变员工行为的修正策略时,

侧重于确定能够作为正强化因子发挥作用的奖励,并形成一种当员工从事所希望的行为时就能运用强化因子的方法。正强化用来增加希望的行为发生的可能性。“消除”也可以用来减少不希望的行为发生的频率。而对于惩罚和负强化则尽可能不用。

第五步:评价绩效是否已得到提高。对一个 OB Mod 方案系统评价的结果,既可以用来解决这一方案是否应该继续下去,又可以用来改进这一方案以增加其提高工作效率的价值和能力。

OB Mod 方案目前已被各类组织所采用。虽然取得了一定成功,但应该知道对这一方法的效果所进行的科学研究还是很粗糙的,这种情况在开展了更多的研究后正在得到改观,看来这些更加严谨的研究的结果是积极的。

### 2. OB Mod 的成功运用

位于密执安州(Michigan)的贝尔电话服务公司(Bell Operator Services)实施了一项为一组接线员设立生产率目标的方案,为接线员提供绩效情况的反馈,并为提高绩效进行正强化。这一方案的实施使服务的速度(接一次电话的时间)从达到标准时间的 94% 提高到 99%;每次电话平均用时(用于提供信息的时间)从 60 单位的工作时间下降到 43 单位;在理想的时间限度内完成的工作时间百分率从 50% 提高到 93%;接线员给予了正确查询的次数百分率从 80% 上升到 94%。全部结果表明,接线员的工作效率有显著提高。

在另一个例子中,位于俄亥俄州爱文湖(Avon Lake)的古德里奇(B. F. Goodrich)化学企业,在经营状况十分危险、面临倒闭的时候,采用了一项 OB Mod 方案。这一方案的内容包括在计划、经营目标、成本和存在问题领域等方面设立目标并提供反馈情况,进行正强化。主管人每周得到一次关于销售、成本和生产率的反馈。企业主管生产的经理相信这一方案会扭转企业的窘况,实行的结果证实了这一点,在成本节约方面成绩显著,并且在以后的五年中生产率提高了 300%。

### 3. OB Mod 方法中的伦理问题

在 OB Mod 方法的伦理方面已经出现了异议。批评的焦点集中认为 OB Mod 是一种控制和操纵组织成员行为的方法。认为这有悖于伦理道德,因为这一方法的应用剥夺了组织成员的自由,并导致他们被迫从事他们所不愿意的行为。

控制、操纵和自由这些基本问题显然是极其重要的,这些问题的提出是无可非议的。尤其重要的是,对于管理者来说要谨慎地考虑伦理问题。例如,在工作组织中如何对待员工以及分析在组织中错误使用和应用任何技术方法的可能性。

很清楚,OB Mod 的目标是提高管理者控制和指导组织成员行为的能力。但同样明了的是,管理者工作的最基本特点是在其监督下控制和指导人们的行为。只要是组织成员,就必须从上午 9 点到下午 5 点或其它类似的时间内在岗位上工作,组织正是坚持这样一种信条来控制成员的行为。同样可以确定的是,当管理者劝告员工提高生产率或更好地完成任务时,他就要控制或指导组织成员的行为。如果经过正确的指导和应用,OB Mod 方法会使这种控制和指导过程更系统、更有效、更明确,而且是建立在积极奖励而不是消极惩罚的基础上。

## □ 行为的自我控制

强化理论的绝大部分,都倾向于集中在通过对完全处在个人外面的环境事件的控制来进行的管理行为上。最近,当代的行为学家们,对于利用强化原理来描述和调查那些发生在个人内心的隐蔽的或秘密的事件,表现出强烈的兴趣。这种研究方法显然代表了一股向以前称之为纯粹心理学的“认知性”领域涌进的潮流,而对于行为的认知研究法和亲验研究法之间的差别则正越来越不明显。虽然对于认知性方法和亲验性方法之间的重迭还存在着争议,但当人们考虑自我控制问题的时候,这些问题就变得重要了。行为的自我控制在组织环境里尤为突出,因为绝大部分管理人员都希望职工们能在某种最低的水平上工作,而无需持续不断的外界强化措施来给予支持。管理人员往往用“自我激励的”这个词来形容那些能够运用自我控制方法来管理自己行为的职工。

有几条理由可以说明为什么在组织内,由个人来组织他们自己的强化权变关系有好处。首先,管理人员在实施强化或处罚的时候,可能会有许多职工的行为未被发现。其次,实施强化或处罚的管理人员会变成目标行为的一种信号(区别性的刺激物),因而当那位管理人员不在场时,那种目标行为就不会完成。只有那位实行强化的执行者在场,才可能完成那种行为。第三,看来当允许职工们参与组织那些强化的权变关系时,他们会干得比把这些强化关系强加于他们时要好些。因此,允



许个人对他们自己的行为有一定的自我控制,可能会提高绩效。

自我控制的概念需要运用私人事件,职工个人正是用这类事件来组织他们自己的强化权变关系的。个人管理自己的行为所运用的技术,同管理人员进行行为管理的技术相类似,即改变(管理)那些能控制自身行为的先发事件和继发事件。自我控制涉及的是,那些由个人为了实现自己所选定的结果而有意采取的行为。职工个人选定目标并执行实现这些目标的程序。例如,有些人在内在标准设置的过程和为了实现目标而提供内在后果方面,比别人有经验得多。个人可以通过刺激控制(如内在目标设置)、对自己行为的自我观察和测定,以及自我强化(如自我庆贺、自我满足)和自我惩罚(如自我谴责)来进行行为的自我管理。

自我管理之所以能在行为管理中成为这样一种强有力的因素的一个理由是即刻的影响——行为一经发生,强化措施马上就可采取。而由一位外部执行者采取强化措施则总要过一段时间。此外,对于某一特定的目标行为的完成而言,这种及时性以及对自己确定的目标的接受(先发事件)都是有关键意义的。

传统的管理学方面的文献都强调了参与性管理技术的价值和必要性。自我控制的概念可能就是使参与性管理技术获是成功的一个重要理由。从实质上来说,参与性管理就是把强化的权变措施从外部执行者那里转给职工个人他们自己。如果没有参与,行为的权变措施是由外部确定的。有了参与,行为的权变措施虽也是外部确定的,但职工个人通过接受目标和提供对完成情况的自我认识,也组织了一个强化的权变关系。这种隐蔽的强化权变关系,受到了参与的促进,确实可能对职工的行为产生更强有力的影响。

从长远的管理观点来看,在现有职工中选用有能力进行自我控制的个人并研究提出一套自我控制技术,是很可取的。事实上,运用自我控制的能力可能是所谓“成熟的”职工的最好标志。首先,必须承认,相同的外部强化权变关系对于不同的个人会产生不同的效果,而这种现象之所以发生,一个最主要的原因就在于各个职工之间自我控制能力的程度各不相同。请看下例:

罗伯特和本这两个人都是州立大学工学院的毕业生,他们在同一个星期来哈莱这儿工作。不到三个月,哈莱就看出了罗伯特和本在处理

各自工作的方式方面有重大的差别。罗伯特已经搞出了他自己的一套控制工程项目进度的体系。他有一本“现有状况”记事本,上面记满了他的各工程项目的所有的目标日期,同时还有一些用代号记下的每一项目中已经完成了的工作。此外,罗伯特还有一张本周“应做工作”表,把一周内大部分工作都预先规划好。无论什么时候,哈莱向罗伯特问到某一项具体工程,罗伯特在翻翻他那本“现状”记事本或“应做工作”计划表之后,通常都能在一分钟左右做出回答。本却恰恰相反。虽然他在工程技术方面的能力跟罗伯特不分轩輊,可是哈莱却很难了解本的工作进度,主要是因为本自己对于完工期限以及到目前为止已完成的工作就大大咧咧,稀里糊涂。到了年底,哈莱给他的上司汇报他下级情况的时候,他说:“罗伯特在控制他自己的活动方面可真棒。他给自己设置目标,并了解自己的进度。本却相反。他很少有什么自我控制,我只好老是盯着他。我很难说本还能不能在这个部门干下去。”

需要对职工的行为进行不间断的外部控制当然不是管理本身的目的。大多数管理人员都是希望职工们个人能够控制他们自己的行为,而且能够实现他们自己规定的目标。只要有可能,外部的控制应用来促进自我控制,而优秀的管理人员都认为,职工的行为是外在的强化权变关系以及从自我控制衍生出来的权变关系这两方面综合的函数。

### □ 案例:埃默里航空货运公司对正强化的运用

埃默里航空货运公司的副总裁 E·J·费尼为该公司设计了一套正强化方案。

首先,他采用了一种绩效审核制度,这种制度能指出哪里是本公司最大潜在利益之所在,哪些领域是需要作重大改进的地方。例如,埃默里公司的管理人员们都肯定地认为,90%的时间采用集装箱运输。绩效审核却指出,只有45%的时间是采用集装箱的。所以,这种绩效审核法能为将来绩效的测定提供一种具体而客观的基础。

其次,费尼给每个工作人员都设置了绩效标准和目标。这些目标都是用可以测量的条款来确定的。重要的是,应使目标设置活动继绩效审核之后进行,并使目标直接与其职务相结合。鼓励职工们参加制订绩效标准。

第三,向每位职工提供基本数据,使他们能随时掌握工作的进程。

这便使工作人员能及时了解他工作的结果以及是否已经达到了目标。迅速而直接的反馈当然会使人们了解工作结果情况,而这正是学习的最重要的原理之一。

第四,把上级对绩效的评价告诉有关工作人员。行为应当尽快得到强化,而且用词应当具体而不应笼统。例如,“哈里,干得不错,坚持好好干。”这是一句一般性的表扬,这就是费尼称之为“软糖”的那类话的一个例子。具体的话就得象这样:“玛丽,你安排生产进度时倒挺有想象力的,这点我很喜欢。”或者是,“伊蒂科,你一直稳稳地保持住 98% 的定额,蛮不错嘛。”这些都是具体的正强化。埃默里航空货运公司鼓励变比强化,让主管人去对每一名职工进行表扬和赞赏。不提倡采用抑制性管理。

埃默里公司这套办法非常成功。在实行了正强化法的三个分部里,管理当局报告说,过去三年之内节约了 300 多万美元。这证明了什么呢?在埃默里公司采用正强化的几个例子里,一直都按所希望的方向,突出地、持续地、均衡地进行着行为改造。埃默里公司在那些工作可以测量和如果还没有但可以确定数量定额的领域,以及观察表明其现有绩效水平远远低于标准的领域,都已经选择地采用了正强化。在埃默里公司成功的基础上,象美国航空公司、国际商用机器公司、国际电话电报公司、普洛克特及甘堡公司及福特汽车公司这类大公司,也都纷纷采用了正强化的方法,并取得了初步的但相似的效果。

## 四、工作满意问题

### ☐ 工作满意的原因

20 世纪 70 年代到 80 年代的经济萧条,使人们开始注意到这一问题——较好的经济时期掩盖了这一事实——各种不同层次的组织中,许多工人对工作特别不满意。蓝领阶层员工不满于冗长而乏味的工厂工作;秘书工作者正在为视屏显示终端所取代或为之服务;白领阶层员工则遭到解雇和降低薪金。而同时,大众出版物则宣传另一与之相反的

事实：外国工人，如在日本和瑞典，他们比美国工人对自己的工作和组织要满意得多。事实上，在日本，工人的生产率也很高。

因此，今天的管理者由于两个原因而与工作满意有关。第一，许多管理者感到对维持组织中高水平的工作注意度负有道义上的责任。人们感到工作是满意的还是失意的、是有趣的还是乏味的、是有意义的还是无意义的，这是管理者非常关心的事；第二，管理者关心工作满意对绩效的影响。许多管理者相信工作不满意会导致低生产率、高旷工率和离退率，以及增加工会活动。

工作满意即个人对其工作所具有的总的积极情感（或感情）的程度。当我们说某人具有较高的工作满意时，这意味着那个人总的来说喜欢其工作，对其工作有较高的评价并有积极的情感。

导致人们对其工作是感到积极的或是消极的因素是多方面的。下面考察工作满意的六个原因：①报酬；②工作本身；③提升；④管理；⑤工作群体；⑥工作条件。一般来说，报酬和工作本身被看作是工作满意的最重要原因，工作中的提升机会和管理是工作满意的一般重要原因，而工作群体和工作条件则是相对不太重要的原因。

斯塔德·特克尔(Studs Terkel)与来自各行业 100 多个工人谈了有关他们的工作经历的事。下面是会谈中的一部分摘录。正如你将要看到的，即使是高地位和高收入的工作也不一定是非常令人满意的。

欧内斯特·布拉德肖(Ernest Bradshaws 银行审计员)：“这种工作很乏味，确实是一项重复性的工作，我并不介意时间；我可以不在意工作时间，到别人开始清理他们的办公桌时，我都不知道是否到五点钟了……”。

这只是对人的始终监督，这多少有点象你拥有一个全是机器人操纵机器的工厂一样。在那里，你仅仅是检查和保证机器的正常运转。假如机器中途坏了或出了点毛病，那你就得把它修好。你就象装配线上的工头，机器坏了，你就把它修好。你象是这样一个工人：整天坐在那里，看看计算机，日复一日地干着同样的事。

约翰·福特恩(John Fortune 广告公司的中层经理)：“广告中存在着一种自相矛盾的情况，使你倾向于较安全、已经检验，并在以前是行之有较的一些下放法的压力，但是广告业中又非常需要新颖的东西，使广告相互区分开来。广告制作者往往被这两种情况搞得精疲力尽：推销

产品和推销自己。假如他们叫你干什么,你就干什么,那你就被人操纵;假如你不按他们的要求去做,那你就会被解雇。”

这里有五个(职业)步骤。第一步:那个人是谁?约翰·福特恩?第二步:呀,假如我们能得到那个人该多好啊?他叫什么?约翰·福特恩;第三步:是否我们只能得到约翰·福特恩;第四步:我们想要的是一个年轻的约翰·福特恩;第五步:谁是约翰·福特恩?不会有年龄大一点的广告制作者。

南希·罗杰斯(Nancy Rogers 银行出纳员):“当前,我们与国际商业机器公司合作,一间房子中两个出纳,窗户间是一台机器。我不喜欢银行的布置方式,它把人们隔开了,人们被分得七零八落了……这虽不完全象监狱,但我还是觉得被关起来了。”

“我喜欢我的室友,我跟她在一起有无限乐趣,她出生于南方,她是一个很会自我放松的人。我可以非常随便也不用担心会触犯了她……我们坐在一起闲聊,非常愉快地谈论我们的男朋友,挺有意思的。”

### 1. 报酬

薪金在决定工作满意中确实起到很重要的作用。这对白领阶层员工和蓝领阶层员工一样重要。报酬是决定工作满意的重要因素,因为它能满足我们的许多需求。有钱,能够买食品、衣服和住房;钱能提供发展个人业余爱好的条件。此外,报酬还是成就和得到别人承认的象征,员工常常把报酬看成是管理者对他们为组织所做贡献的尊重。

然而,附加福利不像直接薪金那样对工作满意有强大的影响。员工们趋向于低估他们实际得到的间接福利。一般来说,他们低估附加福利中得到的实际美元的33%。员工们也会低估这些福利的价值,譬如,年轻工人就会对得到的人寿保险和伤残保险不屑一顾。

### 2. 工作本身

与报酬一样,工作本身的内容在决定员工的工作满意度中也起很重要的作用。一般来说,他们喜欢富于挑战性的工作,而不愿意日复一日地重复简单而乏味的工作。工作本身中影响工作满意的两个最重要方面是:工作的多样化和对工作方法及工作速度的自主权。

一般情况下,工作的适度变化能带来最大的工作满意。太少变化的工作使工人厌倦;太多变化和刺激性太强的工作使工人感到精神上紧张并觉得太费力气。

给工人一些工作方法上的自主权也能提供最大的工作满意。反之,对工作方法和工作进度的始终监督管理则导致高度的不满。如果员工们的一切行动都由其上司决定,甚至在什么时候休息都不例外,那么,这对工人来说,则是失去人性的做法。此外,许多工人说,他们的生产率在一天中有很大的变化,通常是一天开始的半小时和最后半小时以及午饭前后效率最低,而在上午和下午的中段时间效率最高。机器的工作速度使工人不能根据自己的精力变化来调整工作进度。

有趣的是,在 70 年代和 80 年代,工作冗长乏味这一问题正从蓝领阶层员工的工厂进入白领阶层员工的办公室。过去的装配线带来了工人的思想僵化,而今天的计算机给人们带来了同样的后果。

### 3. 提升

工作中的提升机会对工作满意有一定程度的影响。在组织中,提升到高层次工作无疑会带来管理权力、工作内容和报酬方面的积极变化。组织中高层次的工作通常也给其工作者提供了较大的自由,较多挑战性的工作任务和较高的薪金。

然而,与特定提升相联系的报酬随情况而变。一个人可能升到公司董事的职位,随之而来的是年薪金增加 10 万美元。而另一个人从秘书升到行政管理人员,他可能只增加 1 千美元的年薪金。为此,企业高级管理人员与蓝领和白领办事人员比较起来,提升是高级管理者工作满意的更重要原因。高级管理者能从提升中获得较多的报酬。

### 4. 管理

与提升一样,管理是工作满意的一个适度的重要原因。具体地说,管理方式的两个方面对员工的工作满意有些影响。第一个方面是以员工为中心或从员工角度着想。管理者与下属人员建立一种支持关系以及考虑下属人员的利益有助于下属人员的工作满意。另一个方面是使员工影响或参与决策。员工参与对其工作有关的决策,会对其管理者和整个工作显示出较高的满意。尽管以员工为中心和员工对决策的影响与员工的工作满意成正比例关系,但参与型领导方式不是总能促进工人对其工作的态度。例如,虽然在小的联系紧密的工作群体中的员工倾向于民主型领导方式,而在大的无个人感情影响的工作群体中的员工就倾向于专制型领导方式。由此可见,以员工为中心的管理方式和员工的满意度之间虽然存在着正向的关系,但仍然存在着一些不符合的情

况。

### 5. 工作群体

有友好和合作精神的同事是员工个人工作满意的一般原因。人们工作时,喜欢有相互交谈的机会,特别不喜欢在空间上把人隔开的工作。工作群体也是员工的社会支持体系,人们往往把自己的同事当作困难的诉说对象,或当作一种聊以慰藉的来源。

然而,有讽刺意义的是,虽然大多数人对与其同事的关系都较满意,但对员工来说,与同事保持一种友好关系并不象大多数其它因素一样重要。在一个题为“你究竟想从你的工作中得到什么”的调查中,调查人员发现员工们非常满意于与同事有一种友好的关系,然而他们只把工作群体排在 18 个重要因素中的第 14 位。员工们的愿望似乎是喜欢自己的同事,而只有当他们非得与自己不喜欢的人打交道时,工作群体才成为考虑的一个重要因素。

### 6. 工作条件

工作条件也只是以一般方式影响到工作满意。诸如工作地方的气温、湿度、通风情况、光线和噪音、工作安排和清洁状况,以及适当的工具和设施,这些都能影响到工作满意。

道理非常简单。第一,员工们向往好的工作环境,因为好的工作条件能带来较好的生理上的舒适。如,太热或光线太暗都会引起生理上的不适;混浊的空气或较差的通风条件会引起生理上的危害。第二,工作条件对员工来说,较重要,是因为工作条件会影响工作以外的生活。如果让人工作很长时间或加班加点,则下班后他们与家人、朋友在一起的时间就少了,娱乐的时间也相对少了。另一方面,工人具有相对短的工作日或工作时间弹性,那么他们就较容易改善他们“八小时工作之外”的生活质量。然而,除非工作条件特别好或特别坏,一般来说,工作条件都是能被大多数员工接受的。此外,过于经常地埋怨工作条件,则是沮丧的表现。如对办公室大小的不满常常是对管理不满和自认为得不到赏识的反映,而不是真正的工作条件中的问题。

### 7. 工作满意模型

什么决定了员工对其工作大致上是满意的还是不满意的?对报酬、提升和其它因素的具体满意程度是如何共同起作用而导致对工作喜欢或不喜欢的态度?图 2.2 所给的工作满意模型指出了我们所知的决定

员工对其工作满意与否的各种因素。

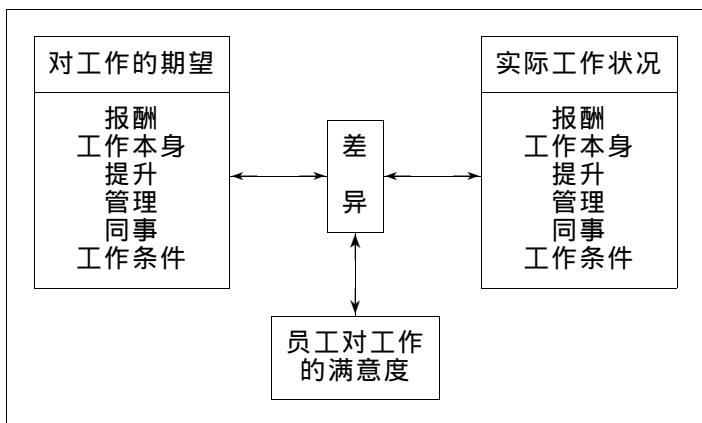


图 2.2 工作满意模型

工作满意通常是由个人对其工作的期望和工作的实际状况之间的差异决定的。假如实际状况不如期望的好，那么他就会感到失望。例如，某个人期望能在六个月中得到提升，而实际上并没有得到提升，那么这个人就会感到不满意。如果期望和实际不存在差异（我期望增加薪金10%，并且我得到了），那么这个人就会满意。如果现实比期望好，而且超过的部分是非常有利的（如较高的奖金、较快的提升），那么此人就会非常满意。现在让我们对照图 2.2 的模型，分析一下工作满意和工作不满意的正反两方面的例子。一个刚毕业的工商管理硕士研究生被一个大公司以 3 万美元的年薪聘为商标助理经理。虽然她没有工作经历，但根据工作面谈，她期望不久就能给予有意义而富于挑战性的工作。而工作后不久，她发现：①最基本的工作并不需要硕士生的技术。②而一同毕业的朋友在别的销售公司能做重要而富于意义的工作。③由于大城市的高消费，她的薪金不够支付她预期的生活费用。一句话，工作期望和实际状况之间存在着较大差距，由此，这个新毕业生很失望。

接下来，我们来看看工作满意的例子。一个刚毕业的工商管理硕士生被一个大公司以 3 万美元的年薪聘为助理商标经理。该研究生以前



没有工作经历,但经工作面谈,他期望不久能得到有挑战性的工作。工作后不久,他发现:①他所做的工作是谈妥的工作。②他的工作与同时毕业的而在类似公司工作的朋友所做的工作一样。③因为他居住在大都市地区,他的估算很准确,3 万美元的薪金满足了生活开支。在工作期望和实际状况之间不存在差距,因此该毕业生很满意。

还存在着第三种情况。实际工作条件与工作期望之间存在着差异,但实际比预期的还要好。例如,这个刚毕业的工商硕士生发现,商标经理调走了,所以助理经理承担更多的挑战性工作责任,并能增加薪金。不仅同事关系很和谐,而且下班后还能和他们一起组织活动。这位新任助理经理在第一次工作任务中干得非常出色,提前六个月得到提升,工作的实际状况超过工作期望,因此,工作满意度非常高。

## □ 工作满意的结果

虽然工作满意是明显地属于个人的事。但管理者也非常关心工作满意对员工行为造成的后果。这一部分就是分析工作满意对员工行为的影响方式。

### 1. 绩效

在受工作满意或不满意影响的全部行为中,绩效对管理者来说是最重要的。满意的工人有较高的生产效率吗?对工作持积极态度将导致高产出和高质量,这似乎是天经地义的。但遗憾的是,40 年来的调查研究未能证实这一信念。

第一,工作满意与工作绩效之间的联系不甚紧密。以前的调查研究证明,这两者之间不以任何简单的形式密切相关着。工作满意之外的其它因素,如工作设施状况或工人的自身能力,对产量的影响要比工作满意对其影响大得多。

第二,大量的事实表明,是工作绩效导致工作满意,而不是相反。如图 2.3 的模型所示,绩效带来工作满意,其中报酬起主要作用。

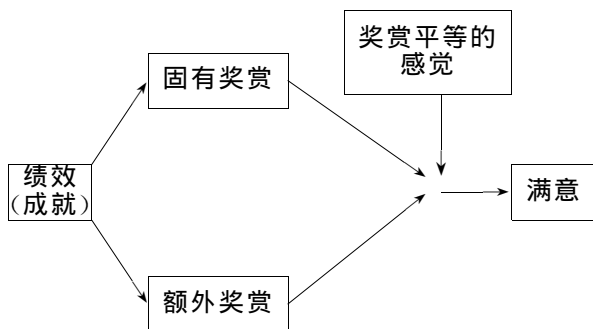


图 2.3 工作满意与绩效的关系

工作做得好的员工既该得到较多的固有奖赏,也应该得到较多的额外奖赏。出色地完成工作的人将得到较大的固有奖赏(如自我成就感),这是其努力的结果。此外,也该得到较多的额外奖赏(如增加报酬和提升),是对其超额工作的肯定。所有这些奖赏的结果表明,最优秀的工人也将是最满意的工人。

相反,工作做得差的员工对其自身能力的感觉可能会更差。也可能得到较少的薪金和较少的提升机会。其结果如模型所预测的,这些绩效差的工人对其工作将不满意。

## 2. 退缩行为(离退和旷工)

不满意工作的员工最可能的是离开工作和经常旷工。离开工作能使之避开工作环境中的不快或惩罚。

(1)离退。这是让管理者头痛的事,因为它破坏了工厂的正常运行,必需付出挑选和培训补员的昂贵费用。具有相对低的工作满意度的工人实际上最可能离职。此外,满意度平均最低的单位的离退率最高。

然而,虽然工作满意与离退现象存在着较强的关系,但认识到如下一点也是很重要的。其它单位就业机会的可能性也会影响离退行为。如果员工们没有许多可选的就业机会——地理位置限制、家庭责任、不好的经济时期或高度专业化的技术——那么他们将不可能离开自己的工作,即使他们对自己的工作非常不满意。

(2)旷工。工作满意也与旷工现象高度相关。不满意的工人可能因“精神因素”问题而休假(如不是因疾病和有事而休假)。在一个有趣的实验中,西尔斯(Sears),罗巴克(Roebuck)公司的调查者观察了以下情况:假如计酬的员工可以自由地选择上班还是不上班而不会受到经济制裁,将会发生什么事情。1975年4月2日,一场预料之外的暴风雪袭击了芝加哥,严重地堵塞交通。4月3日工人们上班需花费很多周折,但不会因旷工而受到经济制裁。工作满意度的工作单位上班率高;而工作满意度低的工作单位上班率低得很。具有最高工作满意度的工作群体较可能付出高水平的努力去完成必需的工作。

与离退一样,旷工也会打乱工厂的正常运行,需要支付昂贵的替补员费用,因此,旷工这一退缩行为也引起管理部门的高度重视。当员工们对其工作感到不满意时,相对低酬的工人最可能休假,这是因为低酬的工人旷工,他们所受到的经济损失也较小。例如,有一个俄勒冈州·阿什兰的帕森松产品(Parsons Pine Products)公司已开始给予整月不旷工也不迟到的工人以较高的奖金。采取“高额”奖金,增加了帕森松公司的工人们上班的经济诱力,甚至于在他们对工作不满的那天也有效。

### 3. 工会活动

为什么员工需要工会?这一问题牵涉到企业界众多的不同群体:全国劳工委员会——管理私营企业的工会希望避免组织工会的雇主和经理、以此为职业的劳务律师和管理顾问。有力的事实证明,对工作不满意是组织工会的一个主要原因。

在一重要的工会形成调查中,调查者发现员工们对组织工会的兴趣是基于他们对工作条件的不满以及感到对改变这种状况缺乏影响力。员工们对低工资、重复多样的规定以及得不到改善安全状况而感到不满。当员工们对其不满而无动于衷时,员工们意识到他们的力量还不足以与雇主们抗衡,因此,集体行动——组织工会——可能是他们最好的办法。满意的员工很少对工会感兴趣,他们觉得不需要工会。

不足为奇的是:工作满意对其它一些工会活动有影响,如举行罢工或发泄对工会的不满。工作满意度低的工作群体确实比工作满意度高的工作群体有更多的罢工和更大的不满。

## □ 工作满意度的趋势

### 1. 当今工人们的满意度如何

尽管有一些悲观的预测,但美国多数调查证明:工人们总的来说对其工作是满意的。这些调查中进行最广的可能是那些由密执安大学调查中心和国家观点调查中心组织的。在两者的调查中,各类组织中从事各种工作的员工的80%—90%都一致反映他们对工作是满意的。

这意味着大多数工人对其工作真正感到满意吗?在这一点上,调查结果并不那么肯定。当问及员工:如果可以重新开始,你将做什么工作?结果只有43%的白领阶层员工和24%的蓝领阶层员工回答:他们将选择同样的工作。当问及员工们:假如一天有26小时,那么额外的两小时你将干什么?2/3的大学教授和1/4的律师回答:他们将利用额外时间进行与工作有关的活动。令人惊奇的,只有1/20的非专业人员将利用额外时间做与工作有关的事。

一个被调查者这样概括了他的感觉:“不要误解了我的意思,我没有说这是一份好工作,只不过还可以——我这种人只能期望如此,工头不管我,薪金还可以。但我永远不会称它是好工作,它也够不上那么好,只是不坏罢了。”

由此可见,工作真正不令人满意的员工虽然很少,但对工作真正感到满意的员工也很少,大多数人还是对工作满意的,但没有真正令人满意的工作。

### 2. 工作满意度的新变化

在过去的15年中,总的工作满意度可能存在着轻微的下降趋势——大约不超过5%。虽然80%以上的劳动力仍然反映他们对工作有点满意或非常满意,但自70年代初期以来,该百分率似乎一直在逐渐下降。为什么会出现这种状况呢?让我们看下面三类人员的观念变化:年轻人(30岁以下)、中层管理者和蓝领阶层员工。见表2.6所示。

表 2.6 对工作不满意的三类人员

---

年轻工人：

1. 工作期望不现实
2. 过于胜任工作
3. 不满于独裁管理

中层管理者：

1. 在决策中缺乏影响力
2. 萧条时期常常被辞退
3. 拥有的权力日益减少

蓝领阶层员工：

1. 难于走出蓝领工作
  2. 宣传机构对他们缺乏重视
  3. 低工资、乏味的工作
- 

(1)年轻工人。劳动力的人口统计变化对工作满意度的下降趋势有所说明,这些变化中最重要的可能是年轻雇员数量的增加。在美国,8500 多万的劳动力队伍中,有 2250 万的年龄现在是 30 岁以下,50 年代出生的一代,正进入劳动力市场。年轻雇员们普遍要比其它员工对工作更不满意。

年轻员工对工作不满的部分原因在于他们工作期望的特点。许多年轻员工开始工作时,有着许多对其工作将是如何令人满意,如何具有挑战性的不现实的期望。当他们发现现实远远不像所期望的那样时,便在工作后的最初十年中觉得幻想破灭了。例如,当你问 30 岁以下的工人:你离开工作时常常感到你已经很好地干了一些事情了吗?此时,只有 23%的人回答较正常。而与此对照的是,50 岁以上工人中有 50%回答:很正常。30 岁以后,期望因受到冲击而有所调整,工作似乎也较有意义了。

年轻工人对工作不满的另一个原因是许多人过于胜任工作。如,劳

动统计局估计,到 1986 年初,具有大学学位的人数超过需要大学学位的工作的 100 万。因此,大学毕业生屈尊进入低收入、低地位的工作层,这导致了更进一步的不满。近来与刚毕业的大学毕业生的交谈说明了这种不满:

“我进大学四年不是为打字的。我感到厌倦和委屈。他们把我送到静电印刷术复制学校三小时……,我看起来趾高气扬。但离开学术界后,当你在上完课后(作为学生的老师),做完自己的事情后,别人试图教你接电钮——你会变得非常恼火,他们甚至给我一个金色的电镀板,我表示已经学会了如何使用机器。”

“你会急不可待地想出去,找到一份可以让你干一点真正重要的事情的工作……,你认为你是个才子,而去了象芝加哥闹市区这样的地方(那里尽是律师、会计等工作),你发现你仅仅是一个律师,不,甚至还不是个律师——而只是个员工:你必须在早晨 9 点钟来上班,下午 5 点钟才能离开。我曾经有许多这样的工作,(那是在夏天),上班而来,下班而去。你希望会有所不同,但是并没有变化。象其它所有人一样,生活在常规之中。”

此外,年轻员工对其工作看起来较不满意的第三个原因是他们对权力的反响。在 60 年代和 70 年代,学生在确定大学目标和决定所授课程中有很大发言权。而作为一个新手进入劳动力队伍中,他们会失望地发现,作为成年人,他们比学生时代所具有的影响力小多了。

(2)中层管理者。工作满意度的特点中一个混乱的趋势是全国 500 万中层管理者这样一个传统的特权阶层越来越不抱有幻想。1975 年威廉·H. 怀特(William H. White)在他的《组织人》(《Organization Man》)一书中几乎是笨拙地讨好这些管理者,而今天中层管理者的 1/3 表示愿意加入工会组织。三年以前被看成是奉献精神的东西——工作到深夜、假期加班——现在被看成是强迫性的行为和为避免辞退而卖力的表现。许多中层管理者认为他们的公司对他们个人的困难不管不问;在这一类人员中对雇主的忠效曾是很高的,而现在也低得多了。

中层管理者感到他们在组织的决策中缺乏影响力。他们常常执行一些自己不理解和不赞同的公司政策。此外,由于中层管理者的工作效率一般很难衡量,他们的作用平时是无关紧要的,因此,中层管理者在萧条时期是最易裁减的对象,甚至中层管理者的相对收益能力也大大

降低。很少的中层管理者能够依靠自己的薪金维持家庭生活费用。今天这些人员中只有 14% 是来自“传统家庭”——一个人挣钱的家庭,即丈夫工作而妻子和儿女不工作。在 1950 年,这个数字是 70%。中层管理者仍然同高层管理者有共同目标,但对自己的职业比以前更担心了。

(3) 蓝领阶层员工。许多蓝领阶层员工认为他们或其子女没有进入成功阶梯的大量机会。第一,雇主们提高了大多数蓝领工作的教育要求。现在更好的文化水平能保住原来的蓝领工作,得到较高地位的工作需要更多更好的教育。今天几乎一半的蓝领阶层员工是中学毕业生,在 1960 年这个数字是 25%。蓝领阶层员工的子女第一次基本上成为蓝领阶层员工。

第二,许多蓝领阶层员工对宣传工具描写他们时缺乏应有的尊重而不满。电视节目常常把蓝领阶层员工描写成种族主义者或权力主义的顽固不化分子。联邦新闻报道的目标是劳动者中的“肥猪”。如每周只工作 20 小时收入 500 美元的水暖工。大众宣传工具的描写暗指蓝领阶层员工是社会的困难而不是蓝领阶层员工有困难。

第三,蓝领阶层员工有着这样一种日益增长的情绪:生活中没有足够的好事情,因此,他们所得到的只是细枝末梢。尽管当今的美国工人可以签订各种合同,然而三分之二 的蓝领阶层员工未能享受有报酬的休假,也没有个人退休金安排。大多数蓝领阶层员工难于应付通货膨胀;许多工作正在被自动化取代或被淘汰;许多工作仍然是以技术变化缓慢和缺乏真正的自主权为特征。

80 年代中期,逐渐好转的经济形势是否会改变这种满意度的趋势,这一点将不久得到回答。从国家观点调查中心得到的最新数据表明:工作满意度的下降趋势可能正趋于稳定,这是由于大约 81% 的劳动力至少是一般满意的,而且白领阶层员工普遍比蓝领阶层员工满意。

### □ 工作满意度的调查

工作满意度调查在组织中的应用涉及三个问题:

- (1) 衡量工作满意度的最可靠、最有效的方法是什么?
- (2) 何时可使用工作满意度调查?
- (3) 如何进行工作满意度调查?

#### 1. 工作满意度的衡量

与工作相关的看法调查中可使用的工具广泛多样,但只有几个是较有效的工作描述指数,明尼苏达工作满意调查表和彼得需求满意调查表中的一些抽样项目列在表 2.7、表 2.8 和表 2.9 之中。

(1)最有名的工作满意度调查可能是工作描述指数(Job Descriptive Index,称简 JDI)。JDI 对报酬、提升、管理、工作本身和同事都有各自的满意等级(见表 2.7 所示)。它曾用在各种形式的组织中,用于各种不同文化程度和不同收入的员工调查中。完成此项调查只需 10 到 15 分钟的时间。

(2)明尼苏达工作满意调查表(Minnesota Satisfaction Questionnaire,简称 MSQ)。明尼苏达工作满意度调查表共有 100 项,下面 20 个因素中的每一个因素各有五项:①能力的发挥;②成就;③能动性;④自我发展;⑤权力;⑥公司政策及实施;⑦报酬;⑧同事;⑨创造力;⑩独立性;⑪道德标准;⑫承认;⑬责任;⑭安全;⑮社会服务;⑯社会地位;⑰管理——人际关系;⑱管理——技术;⑲多样性;⑳工作条件。

表 2.7 工作描述指数

思考一下你当前的工作。大多数情况是什么样子?在下面所给的每一个词的旁边的空格中填入:	考虑一下你现在所得的报酬。下面的词如何描述了你现在的报酬,在每一词旁边的空格里填入:	想一想你现在所有的提升机会。下面的词如何描绘出你的提升机会?在每个词旁边的空格中填入:
<u>是</u> 它描述了你的工作。	<u>是</u> 表示它说明了你的报酬。	<u>是</u> 表示它描述出了你的提升机会。
<u>不是</u> 它没有描述出你的工作。	<u>不是</u> 表示它没有说明你的报酬。	<u>不是</u> 表示它没有说明你的提升机会。
? 如果你不能确定。	? 假如你不能确定。	? 如果你不能确定。
现在的工作状况	当前的报酬	提升机会
_____日常性的	_____满足正常收入的开支	_____凭能力提升



_____令人满意的	_____不稳定的	_____到了顶点的工作
_____好的	_____少于该得的	_____不公平的提升方针
_____有独立性的	_____付酬高的	_____按规定提升

<p>想一想你工作中所受到的管理。下面的词描述了管理情况吗？在每一个词的旁边的空格中填入：</p> <p><u>是</u>的表示它描述了你工作中所受到的管理监督。</p>	<p>想一想你在工作中所遇到的或与你在一起工作的大多数人的情况。下面每一词描述了这些人吗？在下面每一词的旁边的空格中填入：</p> <p><u>是</u>的表示它描述了与你一起工作的人。</p>
<p><u>不是</u>表示它没有描述出。</p> <p>？你无法决定。</p>	<p><u>不是</u>表示它没有描述出这些人。</p> <p>？你无法肯定。</p>
<p>现在工作中的管理</p>	<p>现在的状况</p>
<p>_____不礼貌</p> <p>_____表扬好的工作</p> <p>_____有影响力</p> <p>_____监督管理不够</p>	<p>_____乏味、讨厌</p> <p>_____负责</p> <p>_____聪明</p> <p>_____话太多</p>

表 2.8 所示的 MSQ 简单形式共有 20 项,总的满意度可以通过加总 20 项全部得分而获得。规范的表格填写用半个小进能完成,简表只需十分钟即可完成。工作描述指数只给出了员工对五个工作要素的总的看法,而明尼苏达调查表则给出了具体的满意和不满意的较详细的情况。

表 2.8 明尼苏达工作满意调查表

问你自己：我对自己工作的这些方面满意程度如何？

非常满意：指我对工作中的这些方面非常满意。

满意：我对工作中的某一方面满意。

不：表示自己不能决定满意还是不满意。

不满意：表示它对工作中的某一不满意。

非常不满意：指对工作中的某一非常不满意。

对你现在的工作感觉如何	非常 满意	满意	不 满意	非常 不满意
1. 能够使自己始终很忙…	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 独立工作的机会…	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 时常有做不同事情的机会…	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 成为团体中的一员的机会…	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 上级对待职员的方式…	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 管理者的决策胜任力…	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 能够做不违背自己良心的事…	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 工作所提供的稳定就业的方式…	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 为别人做事的机会…	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 叫别人做事的机会…	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. 做发挥自己能力的工作的机会…	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. 公司政策付之于实践的方式…	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. 我的报酬与我所做的工作的量…	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. 该工作的提升机会…	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. 使用自己判断的机会…	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. 按自己的方式做工作的机会…	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. 工作条件…	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. 同事间相处的方式…	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. 做好工作所得的赞扬…	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. 从工作中所得的成就感…	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

表 2.9 彼得需求满意度问题调查表中的抽样项目

(提示:对代表你所做的特征量的数字划圈。低位数表示低的或最小的量;高位数表示高的或最大的量)

<p>1. 你当前的管理位置中,个人成长和发展的机会</p> <p>a. 现在的状况如何</p> <p>(最小)1   2   3   4   5   6   7(最大)</p> <p>b. 应该如何</p> <p>(最小)1   2   3   4   5   6   7(最大)</p> <p>2. 管理位置中的安全感</p> <p>a. 现在的状况如何</p> <p>(最小)1   2   3   4   5   6   7(最大)</p> <p>b. 应该如何</p> <p>(最小)1   2   3   4   5   6   7(最大)</p>
--

(3)彼得需求满意度问题调查表(Peter Need Satisfaction Questionnaire,简称 NSQ)。彼得需求满意度问题调查表典型地适用于管理人员。需求满意调查的提问集中在管理工作的具体问题和异议上,其详细项目见表 2.9 所示。

NSQ 以前面阐述的工作满意模型为基础。每一项有两个问题:一个是“应该是”;另一个是“现在是”(例如,这项工作中的安全度应是多少?现在又是多少?)。抽样中的每项得分是你“应该如何”所选择的

数值减去你对“现在怎样”所选择的数值的年数。离差越大,员工对工作中的这一方面越不满意。总的不满意度可用对各项得分的全部加总来衡量。

(4)好的调查的特点。上述三种工具如此得到人们的欣赏是由于它们具有以下几个特点:

①正确性。这三种方法测量了他们想要测量的内容。其中的项目与那些已经得到证实了工作满意度测量方法密切相关。

②可靠性。这些方法已经证实:得出的结果是始终如一的。测量工作满意的每一具体方面都有几个项目为被调查者提供清楚的指导。

③内容。这些调查方法指出了影响工作生活和组织效益的广泛的因素,提供了大多数管理者都感兴趣的有关因素的数据。

④语言水准。写一个好项目并不象看起来那么容易。项目写得必须让别人看得懂并能在各种形式中使用。用词必须明确不含糊,要能在各种不同的公司中使用。

因大多数较好的调查方法都是有版权的,公司想购买这些调查方法并使他们得到评价和解释,需支付一定的费用。为了避免付服务费,许多经理都想绘制调查表。然而,前面已经提到,发展一种可靠和有效的方法是非常难的。因此,尽管经理想要为其组织确定一种调查方法,但从零开始进行一项可靠而有效的调查是件难办的事,需要有测量理论和统计方面的知识。人们往往建议初用者采用已证实有效的方法。

## 2. 工作满意度调查的应用

工作满意度调查有助于雇主更有效地管理工人。调查一般用以达到以下五种目的:

(1)诊断组织中潜在的问题。许多公司发现,满意度调查是员工对各种组织问题的满意程度的晴雨表。假如管理部门发现对工资满意度有下降趋势,就会注意对工资的潜在不满,并重新检查其工资政策,找出不满日益增加的原因。

例如,得克萨斯仪器公司(Texas Instruments)通过看法调查,发现二个潜在问题:①员工们埋怨本来可以由他们自己完成的好的工作,反而雇用外面的人来做;②有时员工们到星期五才被告知星期六要加班。对这两种不满,公司决定把工作空缺写在广告栏上,并改进对这些工作的招标程序。公司也采取这样一种政策:如果要求员工们在周末加

班,那么必须在二天前通知他们。

(2)找出旷工和离退的原因。假如一公司受到很高的旷工率和离退率的困扰,那么它最好使用工作满意度调查表,找出导致退缩行为的原因,究竟是低工资,还是提升机会太少,或者是工作没有意义。如果不进行满意度调查,只能靠管理部门的随机猜测。

例如,休斯顿的吉奥资源公司(GeoSource Inc.)的看法调查证明,一组电焊工对工资非常不满。管理部门非常关心这一问题。尤其是,他们了解到支付的是行业工资标准,他们不希望再有更多的离退现象。在讨论焊工问题时,管理部门发现,焊工们是受了一则广告的影响,广告中的工资是每小时 7.84 美元,当管理部门能够证实现实中没有焊工能得到那么高的工资时,焊工们的不满也就大大减少了。

与之相类似的是,美国罐头行业的一次调查表明:员工们关心的是缺乏职业发展机会。公司不想失去其最好的员工,为此成立了工作信息中心:安排人员提供职业计划及职业培训机会的咨询。高级人员也给感兴趣的员工举办一系列关于相应领域的职业机会的讲座。

(3)估计组织变化对员工看法的影响。满意度调查能够有效地用来评价组织政策和规划中的各种变化。通过变化前后的看法对比,管理部门能够了解到组织政策和规划的变化对工人满意度的影响。

通用电子公司(General Electric)对 20000 多个员工进行了调查,发现其中大多数工人对高层次所得到的关于公司发展方面的信息量不满。因此,管理部门每月召开一次员工会议,请专家答疑,并设立了新闻司。一年以后,通用电子公司继续进行看法调查,了解这些变化是否对工人的满意度产生了预期的效果。结果表明,不满的员工数从 50%下降为零。

(4)促进管理人员与工人之间的更好交流。既然调查保证了员工的自主权,那么工人们就会无拘无束地传送通常不能直接反映到管理部门的信息。这样,调查有时成了向上信息沟通的催化剂和安全渠道。调查也能促进向下信息沟通。信息反馈会能够为管理部门提供与工人商讨重要问题的机会,并能解除一些工人的毫无根据的担心。

西尔斯公司曾积极地组织从最高层到最低层的信息反馈会,讨论看法调查的结果。中层管理者讨论的主要议题之一是公司的重新选址政策问题。高层领导注意到:①在新的工作地,他们也能得到与现在一

样有挑战性的工作任务；②中学生是很难迁移的；③需搬迁的家庭所承受的经济代价一般是很大的。鉴于以上几点，西尔斯的迁移政策改为提高员工的经济补偿。此外，尽一切可能给职员地理位置上的职业——路线选择，例如，同一商店或同一都市地域中的工作循环。

(5)提供员工们在有机会的情况下对组织工会投赞成票的愿意程度的准确信息。既然工作满意与支持工会的可能性之间存在着密切联系，那么雇主希望不组织工会而系统地评价员工们的看法是有道理的。如果员工们在调查中是诚实的，那么管理部门就能了解到什么样的工作条件是令人不满的，并在工会形成前做必要的改变。事实上，当公司面临着工会威胁时，往往会请进咨询公司，为他们进行系统地调查。

在这里，认识到这一点是非常重要的：在工会组成之前，进行工作满意度调查更好些。如果在工会形成过程中进行调查，那么，全国劳工委员会可能会猜测雇主要进行不公平的劳工活动——是想缓和不满状况的标志。

总而言之，看法调查既是组织重要问题的传感器，又是公司重大的全局政策变化的催化剂。下例证中简略地叙述了看法调查对百事可乐的新影响。

某年春天，百事可乐公司对 470 名高级管理人员的两次观念调查发现一些令人担忧的工作变化。许多经理埋怨公司不把他们当人看待，整个公司发生的事他们都不知道，也没人告诉他们工作是做得好还是坏。虽然可乐公司吹捧曾使可乐公司成功的高速度和用户要求，但现在它更担心工作中的疲劳战。根据调查，公司作出了一些改变，其中包括更多的反馈。一年一次的评比会上，公司更具体地指出什么样的行为该奖励，并对会议作记录。不要停留在一般性上，现在所关心的是经理的日常工作，他或她是如何有效地制订长期计划的，个人发展情况如何。每年管理者都向其每一个下级明确地说明其奖金大小的依据。

### 3. 工作满意度调查的实施

满意度调查的实施方式也能影响人们对调查反应的真实程度和调查结果的有用程度。在进行工作满意度调查中，管理者可能需要考虑如下一些重要因素：

(1)时间安排。把满意度调查当作定期安排及长期规划的一部分，是最有效的办法。首先，解决了时间安排问题。管理者能够对不在工作

岗位上的员工工作进行预测、作出安排。其次,通过时间安排来剔除“危机”调查的需要,针对严重问题进行不定期的调查。

(2)抽样。抽样调查(对具有代表性的个体进行调查)的费用显然比详细调查(对全部总体进行调查)的费用低得多。然而,在管理者没有太计较费用因素之前,应该考虑到被调查人对抽样的可能反映。设想一下,人们会发问:“为什么我被选中了?”“为什么我没被选中?”被选取人对回答问题犹豫不决会破坏调查结果的有效性。此时,详细调查即使费用倍增也是值得的。

(3)明确调查目的。管理者在调查员工时可能做的一件最坏的事情是造成虚假的预期看法。尤其是当一个组织刚刚开始使用看法调查时,员工们会把调查本身看成是变化的前兆。管理部门必须真实地向员工说明调查的目的和调查结果的用途。如果有反馈,那么需讲明反馈的时间和形式(按部门或是按分公司,还是按工作种类)。如果变化是建立在调查结果的基础上,那么必须说明员工在计划和讨论这些变革中的作用。

(4)使调查管理的条件标准化。采用专业方式进行调查要占用许多工作时间。员工完成调查的时间须给予安排。必须提供进行调查的空间。针对如何回答一般性的或典型的问题,如“为何现在进行调查?”对调查者进行适当培训也是重要的。调查者指出调查问卷(包括笑话和插语)与标准条件的偏差会严重地降低调查结果的可靠性。

(5)反馈会。在调查结果整理出来后,在管理者和工人之间进行讨论,通常是一个好办法。在公开的建设性的气氛中进行这种讨论能够激发员工们的意见,这些意见能够解释调查结果,往往是管理部门观点的意料之外。

此外,可以成立问题解决委员会来解决看法调查中发现的特殊问题。优秀管理者利用工作满意度调查表来衡量员工们的幸福水平,出色的管理者利用调查表来鼓励其员工参与幸福水平的提高。

## 第三章

# 群体动态与决策

《组织行为学》

哈佛商学院 MBA 教程系列



## 一、群体内部的动态特性

### □ 个人——群体关系

在美国,人们强烈地相信个人的重要性和个人的中心地位。美国的教育、政府、宗教和商业机构都常常宣称,它们之所以存在就是为了要增进个人的福利。一些人认为:“个人是人类价值、尊严和财富的焦点;个人是新思想的源泉;社会的发展壮大取决于个人的创造性;而新的价值观正是发源于个人的思想之中。”这种关于个人的观点可能会导致人们对组织行为理解的狭隘限制,把个人看成是主要和/或唯一值得考虑的分析单元,会限制对组织行为的潜在理解力。

#### 1. 个人的社会性

19 世纪的个人主义,把自力更生、自我决断及个人奋斗起家理想化了,而忽略了个人的社会性。不过,随着 20 世纪初期美国土地边疆的消失,人们就已开始认识到这种社会性了。纯粹的朴素的个人主义和自给自足思想的抽象概念开始丧失它们的效力。从那时起,个人之间关系的复杂性变得日益明显起来。虽然个人在选择他们想要成为哪一种人方面起着重大的作用,但是有许多技巧、价值观和行为方式,都必须通过群体关系才能获得。玛丽安·安德森,这位成了大都会歌剧院中第一位唱主角的黑人女低音歌手,一语道破了群体以及它们和那些常被誉为“个人奋斗起家”的个人所具有的社会性之间关系的重要性。有人问过安德森,为什么她在讲话中,总爱用“有人做了”和“我们做了”来代替“我做了”这种说法,她的回答是:

“也许是因为,一个人活得越久,他越会认识到,没有哪件事,是你一个人单独能干得了的。在我们完成所做的工作的时候,其实总是有许许多多的人都出了力的——那些作曲家,那些为乐师制造出伴奏的钢琴的人,那些确实对演出作出贡献的乐师。没有这些人的支持,完全靠你自己一个人,行吗?即使是你的声音,你的呼吸,你对表演所抱的意

图,你怎么走上台去,这全都不是你自己一个人做的。所以,归根到底,‘我’在这里面只不过是微不足道的很小一部分而已。”

当人们认识到,无论是社会或是组织,都不能看作仅是一群互相孤立的个人时,到了五十年代,又有人提出了一系列新的顾虑。有的社会评论开始认为有些矫枉过正了,过分强调个人对群体的依附性了。同样,到了60年代末期,越来越多的年青人开始担心,为了取得成功,组织内的生活太要求人们的顺从,并且滋长了“小团体思想”。这种顺从和对个人品质的压抑,越来越被看成对于人的自我和人作为一个独特的生物而发挥直接作用相对抗了。

## 2. 群体对于个人的重要性

虽然个人与群体之间利益不一致的可能性是肯定存在的,但是同样重要的是,要认识到这种利益及其相互关系并不一定是互相冲突的,而往往是和谐一致的。卡特赖特和利皮特在他们关于个人与群体的五点主张中总结了这种观点:

(1)群体是确实存在着的;任何一个现实的人,乃至任何一个孩子,都必须和群体打交道,而且群体必然会对人的任何行为,产生充分的影响……。

(2)群体是不可避免的,而且是始终存在的……。

(3)群体能动员起强大的力量,对个人产生至关重要的影响。

(4)群体可能产生好的后果,也可能产生坏的后果。

(5)正确地理解群体内的动态特性,可以使人们有意地提高从群体中获致希望得到的后果的可能性。

有些进程和问题,可以由个人恰当地解决;另一些则需由群体来解决;还有一些,则需两者都来考虑。

## 3. 群体的类型

各个个人可以成为许多不同类型群体的成员。对群体进行分类的方法是无所谓对或错的。要是你关心的只是取得群体成员的身份,或能被群体接受为成员的难易程度,那么你就可以按照群体对于新成员的态度是开门式的还是关门式的来划分。要是你是根据群体服务的基本目的来评价组织环境中的群体,那么较为可取的做法便是把它们划分为友谊性的和任务(工作)性的两类。友谊性的群体的首要目的是为了满足成员们在安全、荣誉等方面的个人需求。而任务性的群体的首要目

的,则是为了完成组织所规定的目标。当然,一个组织中的某个单一群体,可能同时抱有友谊和任务的双重目的。

任务性的群体,又可以根据其成员间在完成某种任务或目标时,相互依赖的性质来进一步分类。例如,从成员相互依赖性的不同来看,任务性群体又可分为三种类型,即:相互作用型、协作型与对抗协商型。

相互作用型群体在下列情况下存在,即:在所有成员都各自完成了他们份内的任务以后,群体自身的任务才能履行。生产班组,例如力士皮箱公司所采用的那种装配组,就是一个典型的例子。每一装配组由10名工人组成,各自完成装配一个完整皮箱所必需的各别任务。如果其中任一项任务不进行,则整个任务,即成品皮箱,也就完成不了。

协作型群体在下列情况下存在,即:各个成员在短期内相对独立地分别履行他们各自的任务。这里特别指明“在短期内”及“相对”是因为如果成员们之间长期互相不发生关系,那也就没有一个工作群体了。例如一个教研组的各个成员,可以在日常的教学活动中各自独立工作,但是在考虑课程改革或新课程设置时,他们又是高度互相依赖的。

对抗协商型群体在下列情况下存在,即:成员间通过协商与妥协的方式互相作用,以解决某些类型的矛盾。劳资谈判小组便是一例。

### □ 群体凝聚力的根源

群体对个人的几种影响,有些是合乎需要的,有些则是不合乎需要的。根据各人对它们的感受,每种吸引力根源也可能代表排斥力根源。这一论点主要是M·肖提出来的。一个群体内的成员身份能够满足的个人需求可分为三类,即人际因素、群体活动及群体目标(如图3.1所示)。此外,也有一些需求是能够在群体之外得到满足的,不过也必须凭借群体成员的身份。在这种情况下,群体成了一种手段,而其终极吸引力可能在于其他的人或群体之外的某些目标。

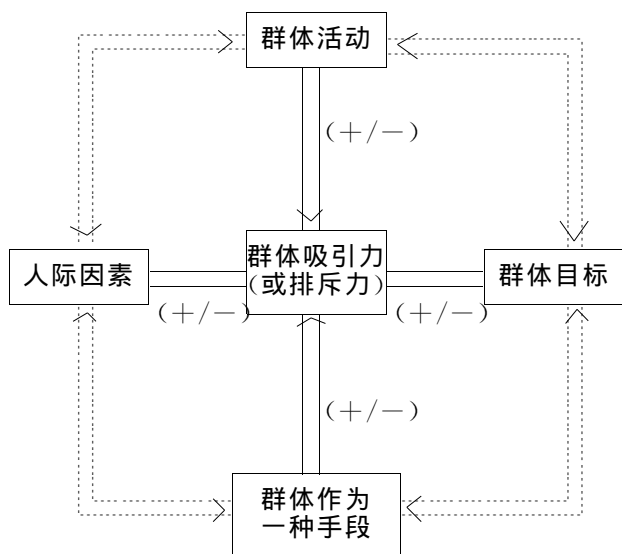


图 3.1 群体吸引力或排斥力根源

群体凝聚力内含四种特质,首先,每种因素的吸引力强度,或力量大小是可以变化的。例如,人际因素对于群体吸引个人可能很重要,而群体的活动则可能无关紧要。其次,如果所有四种因素都存在,而且强度也较大,那么,与因素较少或强度较低的情况相比,总的吸引力强度很可能会增加。第三,这四种因素同时也是群体排斥力的潜在根源,这取决于个人对这些因素的感受。第四,某些因素可能是吸引力根源,另一些因素则可能是排斥力根源,这就增加了个人内部矛盾的可能性。

#### 1. 人际因素

一个人可以从某个群体内获得个人的满足,这是由于从其他成员的身体外观、态度和价值标准或能力方面,感受到的吸引力;或者是由于群体给予他心理上的慰藉。在有的情况下,例如在一个工作群体中,成员们对于选择什么样的人来加入他们的群体,很少有甚至根本没有什么影响力,那么,对于是否加入该群体的决定,人际因素很可能是没有重大影响的。然而,人际因素常常会影响工作申请人,也会影响将来

可能成为上级或同事的人,如果他们参予选择过程的话。

身体外观的吸引力,是群体对个人吸引力中较明显的根源之一。不过这个方面的重要程度,在工作群体里变化是很悬殊的。有些妇女和少数民族普遍反映,他们要完全取得由男性白种人组成的工作群体的接受,常会遇到重重困难,便是一个明显例子。不幸的是,工作群体显然还把性别和种族,看成是不合乎需要的外表特性。

个人与群体的相似性,尤其是在态度和价值标准方面的相似性,在组织环境中可能起重大作用。你完全可以想象得到,要是一个人和群体的价值观互不相容时,两者之间互相排斥的可能性有多大。在哥伦比亚广播公司的一则有关菲利普石油公司的特殊电视节目里,该公司的几位高级管理人员指出,他们对来自大学的新职工,要做态度与价值标准方面的调查和评价,来考察他们是否和公司和谐一致,即使在态度相似性问题不甚明显的地方,这个因素对于许多工作群体也还是起着一定作用,不过可能只是在潜意识状态下起着作用罢了。对保持和创造出这种态度方面的相似性的过高的要求和压力,经常会引起诸如人云亦云,小团体思想,盲从,以及缺乏个人自由等需要关切的现象。虽然在组织中和社会里常常看得到大量的差异性,可是应当指出,许多这种明显的差异性,是存在于群体之间或组织之间的。而在小的群体之内则差异性可能要少得多。

群体吸引力可能还有一种特别强烈的形式,这就是个人对别人的能力或别人的能力是否和他有相似的感觉。要是一个人所要完成的任务,与别人正在进行的任务互相依赖(例如在相互作用型或协作型群体内),他显然要力求避免去跟一个不能胜任工作的、低效能的群体发生归属关系。

最后,一个人之所以会被某个群体所吸引,也可能是因为这个群体能向他提供一种可以满足他对归属、生存和安全方面需要的环境。具备某个群体成员的身份就可能减轻实际存在或想象中的威胁。例如,一位新来的主管恫吓一个作业班组的组员们说,要是不好好干活,就把他们解雇。对于大型组织,如工会或同业组织,情况也是这样。不管群体规模大小,基本原理都相同;团结就是力量,即使并不存在真正的威胁,只要具备了群体成员身份,就可能满足个人的归属要求,从而减轻他在这方面的焦急情绪。

## 2. 群体活动

有时个人被群体所吸引,可能是仅仅由于他喜欢这个群体所从事的活动或所做的事情。有些具有较高文化水平和较多特殊技能的人寻求在组织中施展他们的才能的机会时,这种吸引力可能会更大。这些人要寻找那样的工作群体,其中其他成员的技能和他的技能能互相补充和支持。例如,具有会计专长而且又喜好这种活动的学生,就爱寻找那种正好需要运用这种技能的群体。

## 3. 群体目标

群体的目标和它的活动之间,可能是有联系的,但这种联系不是固有的。类似的活动可能用来实现不同的目标。此外,个人的目标和价值观,对于群体的目标来说,可以是相容的,可以是中性的,也可以是互不相容的。一位学工程的大学生,可能为一个化工厂的某个工作小组活动的一般形式所强烈吸引,直到他了解到,这个小组的最终目的是提供某种基础知识,用来为提高这家工厂生产的一种化学品的致死能力服务。如果他是一个和平主义者,这个群体的目标就很可能和他个人的目标发生尖锐的冲突。又如,一位刚进厂的新职工,可能一下子就被一个工作班组的活动类型吸引住了,可是当他发现这个班组的真正目的,原来是想要跟行政当局进行斗争,怠工,尽量减少产量的时候,他就决心离开这个班组了。这里的假定是这个人的个人抱负是要实现高成就,创造优良成绩。

## 4. 群体作为一种手段

当个人被某一群体所吸引,是为了达到这群众以外的某一个或数个目标时,群体就只是一种手段。这种情况在小型群体和大型群体里都可能发生。例如某些兄弟互助会,女大学生联谊会,乡间俱乐部,以及某些政治团体等。例如,有一项研究发现,能成为某些工商企业的成员,就能增加社会对他们的重视,提高他们的社会地位。有的工作群体,由于拥有较多的自主权或有较多的有兴趣的工作,获得了群体外部人士的尊重,在别人眼中的地位和身价也高了。可见,群体的吸引力可能以好几种因素为基础,包括有群体活动的性质,以及群体可作为获得外界尊重与地位的工具之能力。

总之,群体对于个人可以具有强大的吸引力,其原因可能是多方面的。同时,对于个人来说,群体又往往具有固有的矛盾。有位作者指出,

个人“既希望能成为群体的一部分,同时却又希望能保留他独立的、有特色的个人的地位。他想要加入,但又踌躇观望;想要跟它建立关系,但又不想变得跟别人一样,参加进去,但又要能保留住作为一个个人的能动性。”

## □ 群体规范的动态

影响群体行为与产出的一些因素,既把群体当作一个整体,又从群体成员个人的角度来考虑。这些因素是相互联系着的。例如,群体的规模很可能对成员的构成产生影响;反过来,成员构成又很可能影响群体的规范。

### 1. 规模

群体的规模大小从两个人直到 12 个人为正常的上限,很少有超过 16 个人的。12 个人可能就是每位成员可以同时和其他各个成员进行相互交往与作出反应的上限了。表 3.1 列举了群体的规模对群体所可能造成的某些影响。

本表共表明了领导、成员和群体过程这三个范畴中的 9 种情况。群体规模对每种情况所可能造成的影响,都是从低到中到高变化的。研究发现的倾向是,变化多半随着群体成员人数递增。表 3.1 表明,拥有 8 人或 8 人以上成员的群体,往往与两至 7 人的群体迥然不同。一个由 16 个人组成的董事会,工作起来总是与 7 人的董事会有很大的区别。当然,董事会往往会组成 5 至 7 人的专题小组,以便更深入地考虑某些特殊的决策问题,这要比全体董事同时来研究深入得多。

就像所有可以影响群体的因素一样,可以对表 3.1 所确定的那些倾向再加上一些限制条件。例如,如果群体的时间很充裕,而且成员们对群体的活动和目标都十分热心,那么七人以上的群体中的变化倾向就不会那么显著。要是群体的主要活动和目标是要集中每个成员的专长和智慧,以供决策,而这些决策又主要依靠专业知识,而不是依靠判断,那么较大规模的群体也不一定会发生表中所列出的那些倾向。

表 3.1 群体规模对群体可能产生的影响

衡量的角度	群体规模		
	2—7 人	8—12 人	13—16 人
领导：			
1. 对领导人的要求	低	中等	高
2. 领导人与成员间的差别	低	低至中等	中等至高
3. 领导人的指挥作用	低	低至中等	中等至高
成员：			
4. 对领导人指挥的容忍	低至高	中等至高	高
5. 少数成员对群体相互作用的支配力	低	中等至高	高
6. 禁止一般成员参与决策	低	中等	高
群体过程：			
7. 规章制度的正规化	低	低至中等	中等至高
8. 做出判断性决定所需要的时间	低至中等	中等	中等至高
9. 群体中形成小宗派的倾向性	低	中等至高	高

## 2. 成员的构成

群体成员个人之间,以及他们在群体内所愿意担任的角色之间的异同,是会影响群体的过程及其成果的。个人是根据他们从外界搜集信息时所乐于采取的途径的不同——感觉或直觉,以及他们在达成一项决策时所可能采用的两种不同的基本途径——思考或感情,来进行划分的。把两种信息输入方法与两种决策制定方法组合起来,就形成了具有四种基本类型的解决问题格调的模型。这四种类型是:感觉—思考型、感觉—感情型、直觉—思考型及直觉—感情型。在解决问题的群体中,成员个性的特定组合类型是可能会影响到群体的过程和决策的。例如,某个群体是由三个强烈的感觉—思考型成员与三个强烈的直觉—感情型成员组成的,那么它产生冲突及观点分歧的可能性,可能会大于



完全由同一种个性类型成员组成的群体。当然,这种观点的分歧可能是非常需要的。另一方面,这种群体成员的差异可能会发展到不能取得一致意见的地步。由于管理人员不大可能改变一个任务性群体中各成员的个性,所以着重研究怎样才能影响群体中行为的角色,也许更有用。

一般说来,成员们在群体中所可能担任的角色是可以根据这些角色究竟是以着重任务,还是着重关系,抑或是着重自我来分类的。担任着重任务的角色的成员们,能促进并协调解决问题的活动。他们可以进一步区分为下列角色:

(1)发起者:对群体的有关问题或目标提出新的设想或改进的方法;对群体的困难提出解决方案,提出新的群体活动程度或新的群体组织形式。

(2)信息搜集者:根据适当的事实或权威性的信息以及有关的事实,谋求有关建议的澄清。

(3)信息提供者:提供“权威性的”事实,或概括性的信息,或适合于解决群体问题的个人经验。

(4)协调者:澄清各种意见和建议之间的关系,把它们汇总起来,或者试图把群体内各派别成员的活动协调起来。

(5)评价者:对群体发挥功能的标准做出估计;并就群体内的建议或协议的某些部分的“现实性”、“逻辑性”、“事实”或“步骤”做出评价或提出疑问。

担任着重关系的角色的成员们能建立以群体为中心的活动和观点。它还可以进一步细分为以下角色:

(1)鼓舞者:表扬,赞同或接受别人的意见;对待其他成员的态度上表现出温暖与团结。

(2)调和者:调停群体内部的争吵,缓和群体中的紧张气氛。

(3)“守门员”:常用这类说法:“让我们来听听……”,“为什么 unlimited 发言的时间,好让大家都对问题发表意见呢。”以此来勉励并敦促大家参与讨论和决策。

(4)标准设置者:为群体提出在其工作中要实现的标准,或者应用标准来评价群体过程的质量;对于群体的目标和意图提出疑问,并根据这些目的来估价群体的运动状态。

(5)追随者:消极被动地随大流,当一个友好的听众。

(6)群体的观察者:置身群体活动之外;以外群体的会议的各个阶级所发生的事情作出反馈为己任。

最后,着重个人的角色,只重视成员们的个人需求而常常损害群体的利益。它也可细分为下列角色:

(1)障碍设置者:消极对抗;顽固而又无理地抵制;总想把群体已经有意否决和回避的争端又重新搬出来。

(2)赏识寻求者:力图引起别人对自己的注意;可能吹嘘本人的成绩,不惜采用不寻常的办法为不使自己处于“劣等”地位而挣扎。

(3)有统治欲者:试图攫取操纵群体或其中某些个人的权势;可能会使用拍马的手法,或强硬宣称以取得优越地位和受人重视的权利,打断别人的发言。

(4)逃避者:跟别人疏远,保持距离;消极抵制;试图与别人断绝交往。

能有效地解决问题的群体,往往都是由能同时担任着重任务和着重关系的角色的成员们所组成。显然,一个人可以同时担任两个或更多个这类角色。善于充任着重任务和着重关系角色的人,很可能在群体内会占据较高的地位。这里所说的地位,只不过是跟群体内其他人比较而言,是相对的级别而已。一个群体如果着重自我角色的人占优势,它的效能多半是低的。

表 3.2 简略地总结了着重任务、着重关系及着重自我这三类角色的行为。此外,它还对这些角色行为在任务性群体中出现的频繁程度提出一个分级的尺度。

表 3.2 任务性群体中成员的角色行为

	从不	很少	经常	频繁
着重任务的行为:				
1. 提出想法或发起行动	1	2	3	4
2. 促使事实与信息的输入	1	2	3	4
3. 澄清问题	1	2	3	4
4. 做出评价	1	2	3	4
5. 汇总各种观点	1	2	3	4

6. 使群体为任务继续工作	1	2	3	4
7. 归纳一致意见——考察群体是否已近于做出决策	1	2	3	4
8. 要求获得进一步的信息	1	2	3	4
着重关系的行为：				
1. 支持和鼓励别人	1	2	3	4
2. 缓和紧张气氛	1	2	3	4
3. 协调——保持和睦	1	2	3	4
4. 调和——寻找共同点	1	2	3	4
5. 鼓励成员参与决策	1	2	3	4
着重自我的行为：				
1. 显示敌意	1	2	3	4
2. 寻求赏识	1	2	3	4
3. 回避介入	1	2	3	4
4. 统治群体	1	2	3	4
5. 吹毛求疵	1	2	3	4

总之,影响群体行为和成果的一个关键因素,就是成员的构成和他们所扮演的角色行为。要想对成员构成对于群体的成果与绩效的影响得出结论,就必须认识到,群体成员的某些品质,无论过多或过少,都会对群体的效能产生不利的影响。

### 3. 规范

从最狭义的角度来说,规范就是为大家普遍同意的,群体及其成员的行为准则,这些准则是成员间长期相互交往的结果。广义地说,规范就是“群体预计和期望成员应执行的行为标准。”所以,人们可以参加或组成一些群体,而这些群体的许多规范,可能在其成员发生群体相互交往之前早已实际存在。例如,有一批泥瓦匠,从没在一起干过活,现在到一个建筑工地上来工作;他们一开始就能按照同一种规范来工作,知道每个工作日平均该砌多少块砖。

规范与组织中规章制度不同的地方在于,它们是不成文的,而且必须在某种程度上被群体的成员所接受和执行后才能被认为存在。规章

制度则可能是成文的,并以手册和备忘录的形式分发给所有成员,可是人们可能普遍不予理会,也不接受。然而,规范也必须有某种权力或影响体系的支持。如果其成员,一贯地并且极度地违反群体的规范,则其他成员就会对他实行某种类型的消极制裁或积极制裁。这种制裁可以从人身辱骂或威胁直到撤销对他的诸如赞扬、重视以及接受等这类奖励。各种具体的规范之间往往是互有联系,并彼此强化的。这也就是说,这些规范形成了群体总的规范体系的组成部分。

虽然规范对于群体及其成员有很大影响,可是群体成员对规范却往往只有模模糊糊的自觉意识——尽管这些规范正是他们生活的依据。但是绝对有必要把这种潜意识的群体力量提高到自觉意识的水平上来。理由有二。首先,意识能增加个人及群体自由的潜力。这是根据“人对自我的意识及他们对环境的意识,是自由的必要条件(即使还不够)”这样一种假定推断出来的。其次,规范和规范体系,对于个人、群体及组织的效能所产生的影响,可能是积极的,也可能是消极的。

(1)规范的范畴。表 3.3 确认了规范的九个范畴,它们显然是或多或少互有联系的,并能影响工作群体、部门乃至整个组织的效能。每一类范畴,都给了一个可能的积极与消极的规范的例证。

有许多流行的文章批评大型组织保留和鼓励一些规范,诸如“最好是把你的观点隐蔽起来,太太平平地过下去”、“最要紧的是,得看上去你干活很卖劲、至于效果如何,则不用管它。”不幸的是,并没有材料能够证明,到底在多大程度上组织里确实存在着这些规范。

(2)从众。工作群体的一个重要问题,就是由于规范的存在,以及要求遵守规范的压力,可能会导致从众。从众实际有两类,即屈从和个人接受。屈从是指由于确实存在的或想象中的某种群体的压力,迫使个人改变成或继续保持与群体所希望的行为一致。在组织内和工作群体内看到的从众,多数是属于这种类型的屈从并不意味着个人本人相信那些行动是值得去干的或者是恰当的。导致这种屈从而内心并未接受的原因是多方面的。有的群体成员可能认为,必须维持一种“统一战线”的表象,才有利于其目标的实现。

表 3.3 组织规范的范畴及积极与消极规范举例

范 畴	例 证	
	积极规范	消极规范
组织的及个人的荣誉	当公司受到不公正批评时,成员们能挺身而出,为公司辩护。	成员们对公司的问题漠不关心。
绩效/业绩	成员们虽然已经干得相当不错了,但还是精益求精。	公司成员们满足于必要的最低绩效水平。
协 调 合 作/信 息 交 流	成员们乐于听取并接受别人的意见和观点。	成员们不是坦率地讨论问题,而是在别人背后窃窃私议。
领导/监督	成员们在需要帮助时会提出请求。	成员们掩饰问题,回避他们的主管人。
同事/同伴关系	成员们不占一起工作的人的便宜。	成员间互不关心彼此的福利
顾客/消费者的关系	成员们关心为顾客服务。	成员们对顾客态度冷淡,而且有时可能甚至怀有敌意。
诚实与安全	成员们关心不诚实和小偷小摸的行为。	估计成员们是有些偷窃行为,而且只有必要时才老实。
培养和发展	成员们确实关心培训与发展。	对培训和发展的议论是不少,可是并没有人真正认真看待。
革新与变革	成员们经常寻找改进工作的方法。	成员们总是按老一套办法行事。

通用汽车公司的总裁总不致于这样来宣布吧:“经过充分的争论和辩论,本管理委员会的大多数,终于同意将本年度汽车销售价格,平均

提高6%。”相反,这位总裁会说:“通用汽车公司管理委员会经过充分研究,一致认为,将我们汽车售价平均提高6%是完全必要的,尽管汽车的制造成本实际上超过此数”从更加私人的角度来分析,个人之所以会从众是因为,为了满足自己被别人所喜欢和接受这种需要,从众是重要的。这一点在地位较低的成员对地位较高的成员,例如下级对上级的关系中,尤其如此。最后,个人所以屈从,是因为从众所付出的代价远远低于不从众的代价,不从众就可能威胁到群体内现有关系的保持。换一种说法,个人总是要权衡利害,斟酌得失,力求获得最多的报酬,付出最少的代价。

第二类从众是以个人对群体愿望的接受为基础的。在个人接受式从众的情况下,个人的行为和态度或信仰,是与群体的规范和愿望相一致的。根据这个定义,这种类型的从众,其力量比屈从式的从众大得多。

让我们来研究一下某电瓶装配厂的一个假想的案例,它说明两个职工的两种不同类型的从众:

这个班组有一种规范,认为一天装配90到100只电瓶的产量是适当的。在这个允许的产量范围内存在着高度的从众一致。可是领导上认为,工人们可以在不影响质量的前提下,把产量大幅度提高。经过反复研究后,领导决定试验推广一种新的奖励制度,在经过六个月的试验期之后,得由劳资双方的任一方,对这种制度进行修改或取消。为了尽量减少可能产生的不信任情绪,并为了满足工人们的安全需要,这种奖励制度是作为现行计时工资制的补充手段来拟定的。试行的结果如何呢?鲍勃,他是在屈从的基础上服从原来那种产量规范的,他对领导的建议,反应热烈而积极。可是萨姆呢,他是在个人接受的基础上顺从了原来的产量规范的,他对领导所提的建议,表现出很大的不信任、焦虑和抵触。

这两种类型的从众使我们能深入地理解,为什么一个本来步调十分一致的群体,其中某些成员会轻易地改变行为,而另外一些成员则可能反对这种转变,或者觉得这种转变过程相当勉强和别扭。

对于工作群体中的从众问题,并没有简单的答案。要是没有规范和对规范的一定程度的从众,那么工作群体的环境就会一片混乱,简直什么任务也完不成。另外一个极端地过分的、机械的从众会威胁到我们这个社会所要求的个人的重要地位,也会威胁到群体对付变革、不确定性

和复杂问题的能力。处理从众的这种矛盾的一种可能的办法是,让工作群体更透彻地了解从众这种现象及其可能的积极的与消极的后果。这样,它们就能对这些规范和作为从众基础的制裁措施进行重新评价或改革。从群体成员的立场来看,这种从众能否起作用,看来关键就取决于该群体本身的规范。

(3)对生产率的影响。工作群体中并不一定总有关于生产率标准的明确规范。这个结论,从对田纳西流域管理局所属的几个工程分部和发电厂中的工人所做的调查研究中,看得很清楚。当向那些调查对象问到“要是在你这个职位上的人,是有名的利索能干、精力充沛的人的话,那末这会对他能跟与他职位相同的同事交上亲密好友的可能性产生什么影响?”调查的结果令人有些吃惊,即 56%的人认为,从被别人接受的角度来说,不致于有什么影响;27%的人认为,努力工作能使人在工作群体中更易于被接受;而 16%的人则认为,一个热情肯干的工人较难交上朋友。

### 4. 目标

一般说来,群体的目标和群体的规范之间有着一种自然的联系。要说群体采用规范以促使其目标的实现,这当然是合乎逻辑的,但却未必尽然。有些组织在培训工作方面所作的努力有一个目的,就是要帮助其成员,使他们能评价出他们所奉行的规范,和他们的群体或组织的目标,究竟是一致的,还是互不侵犯的,还是实际上是互相冲突的。例如,一个作业班组可能宣称而且相信,它的目标之一是要提高工作效率,这样的目标可能和上级领导布置给该组的生产目标不谋而合。但仔细地考察一下组员们的行为,可能就会发现,小组的规范其实是和它所宣称的目标背道而驰的。小组的规范可能是“别干得太多”、“变动不要太多”。不过象这样一类规范,即使组员们已经自觉地意识到还是可以找出借口说,是有助于达到提高效率的目标的。组员们可以这么说,生产超过规范的数量会把他们“累垮”,这从长远观点来看是反而会降低效率的。另一方面,老是追求改革,引进改革,也会使组员们不务正业,对他们的正常工作起着破坏作用。然而,如果一工作群体的目标,是在于诸如尽量减少管理人员对本群体的影响,以及增加成员间进行社交往来的机会,那么成员们可能会感到,对工人的产量加以某些限制的规范是起作用的。

(1)对个人的关系。群体的目标不是存在于成员的意愿之外的。可是,又不能按每位成员的个人目标来直接确定群体的目标,也不能简单地把各成员个人的目标加起来,综合而成为群体的目标。群体的目标是群体作为一个整体所追求的目的或希望达到的状态,并不仅是每个成员所企求实现的那些目的。这个定义是以“整体大于并不同于它各部分的简单总和”这样一种观点为基础的,例如,表9—3所列举的那些积极和消极的规范,对于群体的目标及整个群体来说(这里所侧重的是它的结构、规模、规范等),是有重要意义的。总之,群体目标是指群体作为一个单元或一个系统而言,也就是说,群体目标是指那整个单元所希望达到的状态,而不只是个别成员所希望达到的状态。

(2)目标的普遍性。我们始终强调目标的概念,对于理解、预测和改变个人、群体和组织来说,是很重要的。个人、群体与组织这三级系统,每一级都被部分地定义为具有一个着重目标的系统的特点。据此,由于我们关心的是那些足以影响群体目标和思想感情的变量,所以我们就必须总是试图对群体的目标做出某种估计。当然,个人的目标以及群体在其中起作用的那个组织的目标,很可能都会影响到群体目标的类型及群体的实际行为和产出。在每一级系统(包括个人、群体及组织)的内部及各系统相互之间,都存在着目标互相一致和互相冲突的各种可能性。例如,一般的工作群体,就会既有着重关系的目标,也有任务性的目标。在成果显著的工作群体中,看来对这两类目标都会加以关注,大约 $\frac{2}{3}$ 的时间花在任务问题上, $\frac{1}{3}$ 的时间花在着重关系的问题上。如果长期只追求这两个目标中的一个,就会降低群体的效能,增加矛盾,甚至可能导致群体的瓦解。当考虑到群体目标、成员个人目标及组织的目标之间的可能的一致与冲突时,目标对影响工作群体行为和产出所起的作用甚至会变得更为复杂。

## 5. 团聚性

团聚性是影响群体的可变因素之一。它受群体目标与成员个人目标的一致程度的影响极大。团聚性就是群体成员愿意留在群体之内的愿望及他们愿意为群体承担义务的强烈程度。一个群体,如果其成员都有强烈的愿望想留在群体里,而且这些成员又都接受它的目标,那么,和一个情况相反的群体比起来,就可以看成是一个高度团结的群体。

(1)团聚性与从众的关系。团聚性与从众之间并不存在着一对一的



对应关系。虽然团聚性低,从众往往也就低,但并没有固有的要求说高度的团聚性只有在高度从众的条件下才存在。成熟的群体成员可能高度忠诚和紧密团结在一起,但同时也尊重个人在行为和思想方面的差别。当团结是坚实地建立在共同忠诚于群体的任务目标的基础上的时候,这种现象就可能更常见。此外,如果群体面临着复杂的问题时,成员们可能不但能容忍,而且实际上还可能鼓励和支持低的或中等的从众。

(2)团聚性与小团体思想的关系。当决策的群体既从众又团聚时,就有可能产生一种叫做小团体思想的现象。提出“小团体思想”这个名称的是欧文·贾尼斯,他着重研究了处于复杂动态环境中面临困境的政府中的一些高级政策研究小组的表现。

小团体思想的八个特征如下:

①不可战胜性的幻想,是绝大部分或全体成员所共有的。它会造成过分乐观,并鼓励去冒极度的风险。

②集体找寻合理的借口,以削弱别人所做警告的份量和意义,使成员们在进行决策前不重新考虑自己的假定。

③对本群体具有天生美德坚信不疑,促使成员们倾向于忽视他们的决策所造成的伦理上的或道德上的后果。

④对本群体之外的对手和敌人,抱有定型偏见,认为人家实在太坏,没有理由跟他们去进行真诚的协商对话;或者认为别人太弱、太笨,不可能拿得出什么高招来挫败自己的意图。

⑤群体成员中,如果有人对本群体的幻想、定型偏见或承担义务表示出强烈的异议时,就干脆直接施加压力,好让大家明白,这种异议是违背所有忠诚分子的期望的。

⑥对于偏离群体外表上的团结一致的苗头进行自我潜意识压制,力图使成员们贬低自己的怀疑和异议的重要性。

⑦共同具有的一种全体一致的幻想,其产生原因,有一部分是由于大家所做的自我抑制,并且由于“沉默就是同意”的错误假定而得到加强。

⑧自封的“心理卫士”的出现——对于有可能危及成员们对自己决策的效果与美德所抱的自满情绪的不利消息,成员们会挺身而出,保护群体。

据贾尼斯报导,肯尼迪总统和他的智囊团,在进行集体决策决定入

侵古巴的时候,就有着这种小团体思想的特征。入侵古巴,也就是众所周知的猪湾惨败,是1961年4月发生的事,那是一次彻底的大失败。最高决策小组的成员们本来认为他们简直是战无不胜的。例如,罗伯特·肯尼迪在入侵的前夕就曾说过,他觉得他们是这样的才华横溢,有这么“大胆的新主意”,又有着“常识”,并且工作刻苦”,他们一定能克服所面临的任何挑战。从执行委员会内部传出来的报导,都说所有的成员一致拥护总统的决定。只是到了后来,才提到原来也是有怀疑的。例如,小阿瑟·施莱辛格就说,他对于当时所做的决定,是有怀疑的。不过,他觉得别人全都赞同,只有他一个人持有异议。他不愿给人“软弱”或“妥协”的印象,因此把自己的感情埋在心里,没有说出来。事后他曾为自己的自我潜意识抑制以及有一致性的幻想而感到后悔。

在主持讨论的时候,肯尼迪总统偶尔也召见某个“专家”、请他对提出的批评性的问题作出答复。总统不是积极地探询不同意的程度,或者寻求不同的意见,而是干脆让专家压制批评。同时还对执行委员会的成员们施加了非正式的压力。例如施莱辛格曾说过,罗伯特·肯尼迪曾经把他喊到一边告诉他,他可能发现总统的决定里面存在着一些问题,可是总统需要对这个议题的一致支持。这实质上是呼吁小组要团结一致。

最后,由于组员们态度相似,彼此又沆瀣一气,再加上那股要求从众的压力,所以外界的批评意见全给扼杀在摇篮里了。其实,早就有大量的迹象表明,那次猪湾入侵将会失败。然而,由于有了这种小团体思想,这些迹象都根本未予适当的考虑过。

对于小团体思想的这些讨论表明,在一定条件下,团体的高度团聚与从众会妨碍决策群体效能的发挥。不过,贾尼斯指出,小团体思想不是不可避免的。可以采取一些步骤来减少小团体思想。例如,领导人应该努力保持不偏不倚的态度,并且鼓励批评和新的意见。群体内的小派别或外界的顾问们可以提出不同的观点。应当鼓励那些对其他供选观点持同情态度的人,谈出他们的看法。

(3)对生产率的影响。群体团聚性的强弱程度,对于群体的生产率具有潜在的影响,所以特别重要。实际上,说团聚性与生产率之间,有着潜在的互相依赖关系,也许更恰当些。这对于其目标与任务有密切联系的群体,尤为确切。如果一个群体的实现其目标方面很成功,那么它的成就的正反馈,会提高成员的忠诚。一个赢球的足球队,如果其他各方

面都一样,多半会比一个战绩平平的足球队更团结些。当然,这种关系是互为因果的。所以,一个团聚性强的球队,也多半会打赢。

另一方面,团聚性弱可能会妨碍实现任务目标的能力,因为群体的资源不大可能象需要的那样得到共享,成员间的相互交往也不大可能象需要的那样频繁。如果群体的目标与组织的或行政当局的目标大相径庭,那么工作群体的高度团聚性实际上倒可能带来低的生产率。所以,除非群体的目标和规范都是已知的,否则团聚性与生产率之间的关系就无法预测或理解。

有一份研究报告,谈的是一个重型机械制造厂里 228 个作业班组的情况,它提出了团聚性、生产率及其他变量之间潜在的复杂关系。团聚性是从下列几个方面来进行评价的:成员们觉得自己是群体组成部分的程度;成员们愿意留在群体里而不是脱离这团体的程度;成员们觉得自己的群体,在使其成员联系在一起,互相帮助摆脱困境,彼此融洽相处的方法方面,比其他群体优越的程度。生产率的量度,是从答问者在填写征询意见调查表以前为期三个月的一个平均生产率得来的。调查所得的主要结果是:

① 团聚性强的班组比起团聚性弱的班组来,工人彼此间的生产率比较均匀,这表明团聚性具有一种从众的效果。

② 强团聚性班组之间生产率的差别,大于弱团聚性的班组之间的。

③ 强团聚性所伴随着的生产率的高低,取决于成员们感觉行政当局对他们支持还是威胁的程度。

### 6. 领导

对组织内小的群体的研究,强调了自然出现的或非正式的领导人的重要性,尤其是在与完成任务目标有关时,更是如此。非正式领导人,是指长期以来自然而然涌现的、在群体内拥有较大影响力的个人。

(1) 多重领导。人们普遍认为,群体中的领导是某一个人的职权。前面已经提到过,工作群体往往至少具有两类主要目标,一个是着重关系的,另一个是着重任务的。一个群体很可能有两位领导人,一位管的是侧重关系的目标,另一个则负责任务性目标。要实现这两种目标,可能要求两种性质不同的个人技巧,而它们有时是互相冲突的,很难在一个人身上同时满足这两种要求。

有一些研究指出,非正式的任务领导人的确能在具有正式(上级指

派的)领导人的群体中涌现出来。例如,有一项研究,调查了72个决策团体,成员人数从5到17人不等。涌现出来的非正式领导人,一般都具有下列特点:

①总的参与程度非常高。

②在有些会议上,正式领导人对于推动讨论的顺利进行及问题的解决一筹莫展,而非正式领导人总是这类会议的参加者。

③他们对于推动讨论的进行以及问题的解决,贡献要大于正式领导人,或其他地位较高而不被认为非正式领导人的参加者。

④会议的主持者和其他成员经常郑重宣称,这种人是“尤其需要”的。

这项研究以及其他一些研究都指出,若是一个工作群体里已经有了一位正式领导人,那么除非这位正式领导人放弃了自己对于完成任务的职责,或者缺乏完成这种任务的必要能力,否则这种非正式的任务领导人不会出现。与此相反,群体中着重关系的领导人,则可能会非正式地脱颖而出的。

(2)有效的群体领导人。工作群体里有效的领导人,对下列类型行为一般比别的成员表现得更多些:

①创造并保持关于群体主要任务或主要目标的清晰概念。

②既参与群体的活动,而又充分地超脱于群体之外;把这个群体当作一个整体来进行观察,从而在本群体内保有一种独一无二的地位。

③对于管理或控制本群体与其他群体或个人之间的相互作用(即交流与相互关系),能承担起主要责任。

④在群体中发现有更能胜任于应付群体的变化着的要求的成员时,会允许和鼓励在这些人之中进行某种领导任务的转移。

这些行为只提供了一个有效的工作群体领导人所需具备的基本品质的概要。无论是正式或非正式领导人,他们对于群体活动及进程的适应程度,都会极大地影响到群体的行为与成果,包括群体的生产率和成员们的满意感。

群体领导在它的间接的和微妙细致的效果方面,可能意义特别深远。事实上,所有能影响群体的变量(规模、成员构成、规范与目标),都在不同程度上受到处于群体领导地位的人(们)的影响。例如,有效的群体领导人往往在群体和它的外界环境之间的关系方面起着关键作用。

这种领导人对于新成员的遴选,多半会有重要的影响,而选择新成员事实上又是工作群体中普遍存在的手续。即使工作群体的成员也参与新成员的遴选工作,群体领导人可以对候选人先进行筛选,从而限制了成员们可以做的选择,这种现象是普遍存在的。

### 7. 外界环境

外界环境是指工作群体实质上不能加以控制的条件和因素,它代表了成员们的“给定”条件。工艺、物质条件、管理惯例、规章制度、上级指派的主管和管理人员的领导方式和能力、组织所给的奖惩,这些领域都可以看成是工作群体外界环境的组成部分。因为这些外界环境因素在工作群体的日常行为和成果中经常起一种关键性的作用,所以它们很可能会跟群体内部的变量混淆起来,这些内部变量也能影响群体的行为与成果。

在这以前,对影响群体的可变因素的讨论,集中在群体内部的性质和动态特性上。但是外界条件也能影响所提出来的每一个变量,例如成员构成与领导,也能直接影响群体的行为与成果。例如,行政当局可能想要将一种工艺改革引进到某一作业班组,就说是一种自动控制机械吧。从这个班组的立场来看,这可以视为一种外部力量。但是,只要这个班组采用一种统一的态度行事,它就可能影响机械引进的条件。所以,在外界环境与工作群体之间的关系中,与其说只有外界条件才能影响群体,不如说影响是相互的、双向的。

### □ 群体凝聚力的成功案例

数据通用公司的爱克利浦斯有一种奇特的加入仪式,该集团计算机设计小组的几乎每个人都以种种方式经历了这种仪式,老员工称这种仪式为“签约参加工作”仪式。通过这种“签约”活动,使每个工程人员愿意在必要情况下牺牲他们拥有的家庭、爱好和朋友。从经理的观点来看,这种加入方式的长处是多方面的,员工不再是被强制工作,而是自愿参加工作。一旦他们签约参加了工作,那么就等于他们宣誓:“我愿意做这项工作,并将全心全意地做好。”

数据通用公司的爱克利浦斯集团会给年青的计算机工程人员提供哪些象 IBM 公司所不具有的诱惑力呢?很显然,数据通用公司最强的吸引力是项目本身。一位经理曾经这样叙述过:“工程学校是准备培养

大型工程项目的人才,但许多年轻人最后却成为变压器的设计者,我认为,这件事非常令人遗憾……相反,成为一名新型计算机的制造者,在硬件工程人员的同行中被认为是一件极好的事。……你可以把合同签订到任何时候,并得到最好的人选……。”

对于申请成为群体成员的人进行口头审查的理想方式可以这样进行:

审查员:这件事很麻烦。如果我们雇用了你,你在工作中会遇到很多难题。你将与一帮玩世不恭、自私自利的人在一起工作,他们很难与人相处。

新成员:这吓不住我。

审查员:这个组有许多工作出色的人,工作确实很艰苦,而且常常要花费时间。我的意思是花费长时间。

新成员:不,那正是我想要做的,我要在新的组织中取得有利的地位,我要做一件大项目的工作,我会付诸行动的。

审查员:我们可能只招收今年最好的毕业生,我们已经招收了一些非常出色的人,我们将让你认识他们。

这些问题谈完以后,项目经理说:“这就像是招收你去执行一项自杀任务一样,你将要死去,但你将是光荣地死去。”

寻找与自己意见相同的新成员是不成问题的,而那种由具有相同态度和价值观的人组成的群体无疑更有凝聚力。然而这样的凝聚力是否对组织有益则是另一个问题。

爱克利浦斯集团的计算机设计小组具有很强的凝聚力,同时,管理部门非常支持这个小组提高科技水平的工作。小组成员对他们的工作有一种自豪感,感到自己的工作很受数据综合管理部门的重视。因此,小组成员工作非常勤奋努力,按时完成设计任务,并经常通宵达旦地工作,甚至牺牲周末的休息时间。在这里,群体的凝聚性提高了生产率。

## □ 群体凝聚力的失败案例

有一家具厂实行了计件工资制,其中一个生产班组是一个凝聚力很强的群体。由于他们认为每生产一件产品能得到可观的报酬,这使他们常常感到,如果他们每小时生产太多的产品,管理部门就会降低每件产品的报酬数额,而其成员就会在生产更多的产品中只得到与原来相

同的报酬。在这种情况下，有凝聚力的群体就会通过建立非正式产量标准而强烈地排斥任何拒绝遵守定额的“高效率者”。因此在这里，凝聚力起到了抑制生产率的作用。

A 是刚加入这一生产班组的员工。一天，当 A 清理锯木屑时，在锯木屑里、木堆后面或者是机床下面，A 发现一些家具木料。最初几次，A 总是非常高兴地告诉操作者：“嘿，看 A 发现了什么！”然而，操作者并不在乎 A 的发现，A 就想到这里有什么问题。萨姆(Sam)是一位文静的美国中西部人，似乎从来没有提高嗓音说话。可是这次，当 A 把在他的铣床后面清理出来的一些木料让他看，他喊到：“是哪个笨蛋叫你当侦探的？不许你到 A 的机床后面去！A 会告诉你该清理些什么……。”

A 迷惑、难堪、几乎掉下泪来，不知做什么，往哪里走。A 点燃了一支烟，开始踱来踱去，象头脑火的骆驼喘着粗气。正当 A 踱着步、气愤不已的时候，萨姆走了进来，他说，“听着，孩子，不要生气。A 是想让你与我们保持一致，让我告诉你关于这里的一切吧！我们周围开机床的小伙子们经过协商规定了一个产量标准以及应交老板的产量，不多生产也不少生一些产。现在，有的人有时生产的产量稍微少点，所以我们总是保留加工完的木料藏起来以备补用。”他说的越多，我越真正感到我象个敌对分子。我向他表示歉意，但是他只是继续说着：“你看，孩子，老板总是想要更多的产品，而一旦我们拼死为他生产了那么多产品，他也不会不在乎，所以我们商定了一个上交给老板的产量标准——既不多也不少，你明白吗？孩子，如果你连续在这儿太快地运送木料，老板就会明白这里出了什么事情。”

萨姆将胳膊放在我的肩上，他说：“所以，你应算出你运送多少木料才不超过我们生产的产量，能做到吗？怎么样？你会做到的。”A 说：“当然，我一切都明白了。”

A 吸取了这个反复实践多次所得到的教训。除非绝对需要，不要做更多的工作。

因此，凝聚力会降低工作群体成员工作绩效的差别程度，但未必会提高整个群体的生产率。以下我们将更进一步地讨论群体凝聚力对群体绩效的积极的和消极的影响因素。

从以上两个例子我们可以看到，有两个因素影响着重凝聚力群体

生产率的高低。

(1)工人与管理部门之间的对抗与融洽。在实行计件工资制的家具工厂,班组工人感到管理部门是让他们拼命的生产,即使他们生产出了更多的产品,得到的回报就是工资的降低。因此,群体的凝聚力就集中在为维护自己的利益而抵制管理部门上。

而在那个计算机设计小组,由于设计人员非常信任他们的管理者,管理部门供给他们最好的设备和资源,对他们作出的特殊贡献给予合理的奖赏,其结果,使得该小组成员将凝聚力集中在协助管理部门及时实现群体的生产目标。

(2)单调的工作与有趣的工作。当工作本身没有趣味时,群体成员就容易将凝聚力集中到回避努力工作上来。由于工作本身使人厌烦和乏味,以致使群体成员在非必要的情况下决不对工作付出更多的努力。这就是为什么那个家具厂的“高效率者”受到排斥的一个原因。如果管理部门发现工人还能够生产更多的产品,那么,工人就只得不情愿地付出更多地努力去生产更多的产品。

与此形成鲜明对照,那家数据通用公司计算机设计小组的设计人员非常热心于设计出一种当代科技水平的计算机。通过努力工作,他们不仅能实现公司的目标,而且还能提高自己的专业技术水平。他们工作越努力,获得的荣誉就越高。这种对工作的兴趣激励着这个团结的小组更努力地工作。

## 二、群体间的动态特性

### □ 差异与关系分析

没有哪一个单独的因素能简单地说明群体间的动态特性。可能影响二个或二个以上群体间动态特性的六个主要因素有:目标,不确定性的消除,可替代性,工作关系,资源共享和态度定势。

#### 1. 目标

二个群体的目标会对他们相互之间的关系产生强有力的影响。“目



标”是指所希望的最终状态。决策人常用目标表示他们相对的倾向性。

纽梅德塑料公司的董事们决定他们公司的短期目标是增加利润10%。为实现这个目标,纽梅德的生产部门的目标可能是提高效率5%;销售部门的目标可能是引进三种新产品或劳务;研究部门的目标可能为纽梅德的某一类产品研制某种质量相同而价格低廉的材料;人事部门的目标可能是把体力劳动工人的流动率降低10%;而财务部门的目标可能是把应收款项的平均回收周期从40天减少到37天。

这些目标中有三个概念是重要的:①每个目标只是每个部门可能有的几个目标中的一个例子;②每一个部门(生产、人事、销售等)的目标都是为实现整个组织所规定的增加10%利润这个更大的目标的辅助目标;③每个部门为实现其规定的目标可能需要其他一个部门或几个部门的协作。如,人事部门为降低流动率就可能需要生产监工的合作;又如,财务部门可能需要销售部门提供更多有关客户财政状况的信息。

当每个部门把它的目标,整个组织的目标,以及其他部门的目标看作是互相一致并互相补充时,理想的情况就可能存在。这是一种对各方都有利的情况。每个部门都能得到好处,即都能实现他们的目标。这种情况下,我们就会看到各部门之间互相通气,合作,互相关心,重视对方的问题并迅速解决问题。但是,各部门的目标并不总是非常一致和互相补充的。

(1)目标冲突。目标冲突的情况是,一个部门目标的实现被看成是妨碍或减少另一个或几个部门目标的实现的程度。这种一方得另一方失的普遍的目标不相容的情况在一个组织内部是不大可能的。但当一个部门目标的实现会使另一部门直接受到损失时,那么这种一方得另一方失的情况就确实存在。如在纽梅德塑料公司,当生产部门认为销售部门引进三种新产品可能会使他们的效率降低5%,而不是实现原来提高效率5%的目标时,这就是一方得另一方失的情况。

(2)混合的目标冲突。各部门之间的目标冲突往往是混合的,而不是完全的一方得另一方失的情况。就是说,每个部门在其目标实现的一定程度上,可能不会有感觉得到的,或真正的冲突。纽梅德塑料公司的生产部门可能相信,如果销售部门只引进一种新产品,他们能达到提高效率5%的目标,如果引进两种新产品,他们能提高效率2%,如果引进

三种新产品,他们就会降低效率5%。这个例子假设了如果引进三种新产品就会影响生产部门的效率,这是因为涉及生产人员需要重新学习和调整费用;也假设了生产部门的几个阶段:一种新产品还吃得下,还能实现其目标,两种新产品就有影响了,三种新产品则使生产部门开始混乱了。

这几种假设说明,为什么生产部门会认为他们的目标在某一点上同销售部门的目标可能不一致。生产部门会说,引进三种新产品在一年时间内可能得到的好处补偿不了效率上的损失。但如果引进这三种新产品是三年而不是一年,那么生产部门也许能实现他们提高效率的目标,同时销售部门也能实现其改变客户需求的长期目标。你能想得出销售部门可能提出的反驳论据吗?

减轻这种目标冲突的一种方法是上级领导简单地放松对生产部门提高效率5%的要求。然而,如果生产部门的成员以前早已内心接受了提高效率的目标,尽管上级领导愿意放松或修改这个目标也减弱不了他们对引进三种新产品的阻力,或对这样做的合适性的争论。首先,这些新产品开始生产时要确定相当高的生产目标是非常困难的,因为必须培训生产工人来执行新的任务,并且必须制定新的机器标准。因此,除非达到了新的标准和目标,生产工人会因减少成就的感觉而感到某种短期的损失。新产品也可能要求改变一些原来舒适的习惯和劳动方式,并要求某些新技术。如果该生产单位没能适应改变,这些新的要求就会在工人中引起失望和焦躁情绪。

(3)群体之间的竞争。群体之间有结构的竞争经常是目标冲突的一种运用。当然,当各群体互相依存地相互作用时,群体之间的竞争很可能非常明显地同目标冲突有关。当宾夕法尼亚州队和匹茨堡队或德克萨斯 A&M 队和德克萨斯大学队每年在足球场上相遇时,每个队都想胜过对方。因为德克萨斯 A&M 队的球迷总喜欢说,“把德大队踢它个落花流水,”队员们必然是去竞争,而不是去合作。

研究表明,在两个必须相互作用的竞争的群体之间总有一些很可以预测的结果。你可能要思考一下竞争群体之间的动态特性,这些特性你是熟悉的,就是下列一些问题。

①每个竞争的群体中有什么变化。每个群体变得更加团结,成员们对它更加忠诚;成员之间的某些分歧搁置一边,队伍紧密团结。联系彼

此间感情方面的关切,群体更加重视任务。领导变得更有条理和更加独断,而成员们变得更愿接受这种领导。最后,群体要求更多的忠诚和一致以形成坚强的阵线。

②竞争群体之间有什么变化。开始时双方都可能把对方看作敌人。感知的失真开始了,如从积极方面来看自己的群体,而从消极方面去看对方。这样,定型偏见就迅速产生了, (“他们真卑鄙!”)相互越来越敌视。相互交往减少,即使有交往的话,也有一种倾向,只强调和只倾听自己关心的事,而不管对方怎么说。

③胜利一方有什么变化。获胜的群体常变得更团结,但在欢庆胜利中会出现松劲情绪。一段时间以后,胜利一方会自鸣得意,并感到不再怎么需要重新检验他们自己内部的活动能力了。

④失败一方有什么变化。只要可能,失败一方会否认或歪曲失败的现实,说什么:“裁判偏心”,“运气不好”,等等。承认失败后,冲突会表面化,会发生争吵或互相埋怨。结果内部关系紧张,合作减少。一段时间以后,该队可能会重新估价自我意识和定型偏见,从而导致改组和其他变化。

⑤对管理的重大意义。两个相互作用的群体把他们的目标看作是一致的,还是互相冲突的,这种认识的程度会对这两个群体之间的关系性质产生重大影响。各单位之间的目标完全一致既不可能,甚至也不一定是合适的。各个组织中固有的劳动专门化不可避免地在小组成员中会产生对目标看法的某种程度的管孔之见或狭隘性。目标冲突的问题不在于是否发生冲突,而在于冲突到什么程度,产生了什么影响,有什么机制能创造性地控制它。

## 2. 不确定性的消除

不确定性与知识相互依存。“它是已经了解了的情况和为正确决策而还需要了解的情况之间的差距。”消除不确定性的一个方法是建立一些专门小组或指定一些专门的人去处理。这里的关键是靠一个单位而不是靠单个人去消除不确定性。在组织中一些单位为另一些单位消除一些特定类型的不确定性。当一个单位为另一个单位做出了一些特定的决定,或为另一个单位提出了决定的前提时,这就消除了不确定性。例如,财务部门提出了一套处理报销单据的统一的程序和规定。这样,财务部门就为销售主任提供了许多现成答案,使他知道哪些是可以

报销的和怎样报销,从而消除了销售主任在处理报销单据时可能遇到的“不确定性”。

(1)对相对权力的影响。消除不确定性的一个重要影响是它对各单位的相对权力所能产生的影响。一个单位的权力可以作为影响另一个单位的行为的基础。权力有三个重要方面:分量、领域和范围。权力的分量是指一个单位能影响另一个单位的行为的程度。一个单位的权力的领域是指它所能影响的单位的个数。权力的范围是指一个单位能为另一个单位确定行为或决定项目的幅度。财务部门对报销的程序规定就有很重的分量;财务部门在报销方面的权力领域就相当广,几乎对销售部门以及其他部门的所有人员都有影响;而这些程序规定对销售部门所能影响的行为的范围同销售部门的重要行为和目标相对来说则可能是很小的。

在报销程序规定这个问题上财务部门和销售部门相比(或任何两个部门在任何问题上相比),其实际权力是无法假定的。如,销售部门可以因为太烦琐,或太费时间而要求财务部门修改报销程序规定;或者,财务部门在报销方面要有什么更改还必须先同销售部门的最高领导讨论并征得他们同意。在这种情况下,如果光看财务部门有关报销程度规定的文字并由此得出结论认为他们权力很大,即使就在报销方面,这种看法也是错的。财务部门在报销方面的真正权力也许更多地在于实施这些规章制度,当然这也可以成为权力的主要来源。

(2)消除不确定性的实例研究。因为不确定性的消除是理解群体之间动态特性的重要因素,所以这里简要地举一个非常能说明这个概念的实例供研究。这个实例是弗雷德·哥尔纳提供的,它集中在一个多公司企业的某个公司的劳资关系部和生产部门之间的关系上。大多数材料来源于这个公司的总厂,他们用流水作业工艺把原料加工成建筑上用的一种产品。

(3)工会的作用。劳资关系部最重要的任务是与工会打交道,包括谈判劳资协定,处理工人上诉和解释协定中规定的条款,就是因为有了工会,劳资关系部才建立了一些机制和方法来帮助生产部门解决难题。劳资关系部同其他部门相比,在厂一级事务范围内的权力的主要来源是他们把工会用来作为一种能给整个组织造成有害影响的“外部”威胁。

一个劳资关系部的主任承认他们心目中的对手工会是他们内部权力的重大来源,他说,“就象我对一个咒骂工会的另一个劳资关系部的工作人员说的,‘别恩将仇报’”,工会增加了各公司和各厂之间在劳资关系的政策、实践、程序和规则方面保持一致和协调的需要。如果没有协调,某个厂就可能对工会的一些要求让步,这些要求对这个厂并不重要,但却与其他公司或其他厂有很大关系。

(4)要求了解更多情况。为了保持和提高其自主权,劳资关系部要求了解“更全面的情况”,这些情况是在就该组织的劳力资源决策时必须考虑的。由于对统一的劳资关系的政策、规定、程序等等自相矛盾的压力,而又由于试图给公司和厂的内部的管理人员以一定的合理的自主权,这样就产生了相当多的难题和冲突。正是由于在管理部门内部以及在劳资之间存在着这些互相冲突的压力,所以劳资关系部在解决由此产生的许多难题中起了关键的作用。

劳资关系部在签订协议讨价还价方面曾经有过高超的知识。他们也有运用这种知识的很高的本领。劳资关系部的人员们常说,“你们靠合同中的措词是不行的,要靠对合同条款的解释。”这样在协议意思和解释方面的难题主要由劳资关系部解决了。因为劳资关系部不是生产部门权力链中的组成部分,所以他们能够得到其他人得不到的信息,并可绕过工厂职权层系。如,劳资关系部人员在定期到各厂巡视中搜集到信息。职工们怕到他们的工头那里去时也到劳资关系部来。通过这样的方式劳资关系部可以合法地搜集到各种片断信息,了解到人们对该组织的真实情况的想法,而这些是生产部门听不到的。这样,人员方面出现的相当部分的难题就由劳资关系部解决了。

(5)对管理的重大意义。为什么不确定性的消除对管理来说是个重要的概念?有三个理由:第一,不确定性的消除迫使最高领导考虑通过哪些部门或个人作出能影响其他部门或个人的决定。第二,不确定性的消除影响组织中各部门的相对权力。这些权力上的差别是理解各部门之间冲突和其他问题的重要因素。第三,不确定性的消除要求我们做到,交给某些部门或个人解决的难题必须是他们的知识和专长所能胜任的。

### 3. 可替代性

(1)可替代性。是一个部门(或个人)的服务、输入或活动可以由另

外来源的一个部门(或个人)所代替的程度。虽然可替代性这个概念也应用于个人之间,但我们的着重点是在各个部门上。如果代替的服务、输入或活动很容易找到,那么,这个“服务”部门的权力就可能较弱,比不上找不到代替的部门。例如,在上面的例子中,就找不到现成的可代替劳资关系部的部门。但是,如果那个公司愿意花额外的钱,他们也可以雇用一些外部的劳资关系顾问。这些顾问可以和劳资关系部一样研究那些问题,并作出独立的分析判断和建议供领导参考。顾问们也能解决难题,同时也可能使最高领导能够对劳资关系部的活动更有效地进行分析和评价。

(2)对可替代性的限制。为了增加充分利用资源的可能性,最高领导经常发出指示要各个部门利用本组织内部其他部门提供的服务。例如,销售部门的一种推销样本用完了,要印新的,就要本公司的印刷部门承印,而不能同外面的印刷公司签订合同。即使销售部门找外面的印刷公司可以印得更快、更便宜,也要严格执行这条规定。从一个组织的观点来看,宁愿推销增加些成本,也不能让本组的印刷部门的劳力和设备运用不足。

有一个人体验到了对可替代性的限制的影响。那时他在宾夕法尼亚州的商学院工作,他是行为研究中心开发计划委员会的协调员。这所大学有条规定,所有电子设计任务都必须由内部的一个专门部门搞,而不能由外部的顾问搞。有一次,设计任务完成了,就交给采购部门拿到州的首府找政府部门审批。由于内部设计部门提的要求有很多服务项目,从行为研究中心对所需要的设计能力明确时起,到设计部门把全部规格说明搞出来,花了近9个月。因为规定不让找其他单位代替这个部门,以致对行为研究中心的充分利用就推迟了一年多。

(3)对管理的重要意义。如果其他的一切都一样,一个部门的服务或活动的可替代性越小,它在本组织内的权力就越大。一些部门提供必不可少的,又无法代替的服务,他们常常发现,那些接受他们的服务的部门试图使用两种极端策略中的一种:或者是用给额外奖励的办法想把他们拉过去;或者是用向上司告状的办法想搞掉他们或搞掉他们的领导。例如,电子数据处理部门的许多管理人员就是因为他们成了上级领导和其他业务部门的威胁而被解除了职务。虽然这样的部门提供必不可少的而且是无法代替的工作,但如果想明显地行使太多的权力和

控制,就会使他们的管理人员受到强烈的和不利的反应。

### 4. 工作关系

工作关系与可替代性的概念有关。如果部门之间没有工作关系,可替代性的问题就不存在。一个组织内部任何两个部门之间可能的工作关系有三种基本类型:独立的、相互依存的和从属的。不妨把部门之间的关系看作是沿着一个标尺从相对独立经过不同程度的相互依存到相互从属进行变化。

(1)独立的工作关系。如果两个部门之间的相互作用和相互决策只有在两个部门都自愿决定时才发生,那么,这样的工作关系是独立的。两个部门之间的独立的工作关系,这样的说法从措词上来看好象是矛盾的。既然两个部门是互相独立的,怎么能说他们有工作关系呢?所以这个术语用来指两个部门之间不太经常的只有在双方都自愿决定时才发生的工作关系。例如,某些大组织有一些内部的咨询部门,他们根据相互同意的条件签订合同,和其他单位一起工作。考宁玻璃公司有一个组织发展部就基本上按这个方式工作的。如果考宁的某个单位要提高他们委员会会议解决问题的效率,他们就可以从组织发展部请个代表来分析问题和协助改变过程。一旦当这双方开始一起工作,把他们这一段工作期间的关系看作相互依存的关系也许更为合理。然而,如果双方都有权任意退出这种关系,那么,他们的关系就可能是一种相对独立的工作关系。

(2)互相依存的工作关系。当两个部门之间的每个部门为了达到各自的目标认为有必要和希望进行协作、配合和相互决策时,就产生互相依存的工作关系。当两个部门对一定的任务都分担共同的责任时就产生协作。当分配给不同单位的从属任务需要这两个部门商定安排先后顺序并经双方同意时就产生配合。例如,生产和销售就常常需要协作和配合。当客户的订货会给生产部门造成混乱时,销售部门就决不能答应。生产部门也必须负责满足客户的需要。为了使互相依存的工作关系能顺利发展,任何一方都无权强加或单方面决定相互作用的结果。组织中众多的争端和问题产生了部门之间的互相依存的工作关系。

(3)从属的工作关系。当一个部门有能力并有权强加或单方面决定两个部门相互作用的结果时就产生从属的工作关系。从属的工作关系常存在于这样的两个部门之间,一个部门为另一个部门解决难题,后者

的活动很容易找到人代替,或后者靠前者提供资源。上级计划或预算委员会和下级单位之间的关系就是从属工作关系的鲜明例子。下级单位的预算水平,甚至下级单位本身的存在可能都取决于上级计划委员会的大笔一挥。

(4)工作关系的案例研究。乔治·斯特劳斯提供了这个案例,研究的是供应部门在同其他单位,如设计、制造、销售和高度等打交道时所用的策略。它也牵涉到几个前面提到过的影响部门之间关系的因素,如不确定性的消除和可替代性。这里重点研究供应部门处理同其他单位的互相依存的工作关系及由此经常产生的矛盾的策略。供应和其他单位之间的大多数联系是按照日常惯例,按照标准的工作程序处理的,没有什么矛盾。但也有许多困难的互相依存的工作关系不能用标准化的或惯例的方法解决。

在所研究的各个公司中,表面上供应有两个主要职能:①按照其他单位提出的规格进行谈判,并以可能的最佳条件订货;②催货,保证按期交货。然而,供应部门和/或许多采购员常常把他们的责任看得更宽广些。供应部门虽然承认他们的任务是为各单位的需要服务,但他们也认为他们的工作对其他单位是先发性的。供应部门常常在下列问题上主动向其他单位提出建议:①使用代用部件或代用原材料;②修改规格或部件以提高质量、加速发货、省钱等;③提出最经济的订货量;④最后决定是买还是制造各种部件。因此,其他单位在计划和决策过程中,在拟订订单前先征求供应部门的意见。

同工程部门的互相依存性和矛盾:通常供应部门是应按照工程部门提出的规格采购产品的。如果工程部门确定了一种特定的牌号或提出太死的规格,供应部门就很少选择的自由,这就降低了供应部门内部的地位,也降低了他们同供应厂商交易的权力。在组织内部,一个部门能行使其自由处理权或作出重大决策权的程度常常是确定其相对地位的关键因素。有时候供应部门不同意工程部门的意见,认为他们过分强调了质量和可靠性而不太关心交货迅速和成本要低廉的要求。如果工程部门认为他们的事已经完了,而供应部门再提出要修改规格等,就会使这样的争论更严重。

同生产调度的相互依存性和矛盾:通常生产调度在确定订货量和交货期方面掌握着主动。供应和生产调度之间有下列各种互相依存性



和矛盾：①供应可能提出，通知期限太短，并要生产调度改变所要求的交货期；②供应可能提出，生产调度订计划时考虑不周，结果使得采购只能在有限数目的供应厂商中进行选择，不得不付较高价格，并要去求销售代表特别通融早点发货（这样就背上了将来道义上的义务）；③生产调度则可能提出说，交货期急促是因为这样一些因素，如工程部门准备图纸（计划）耽误了，或者销售部门接受了紧急订货。如果供应不同意生产调度所要求的订货量，认为生产调度没充分考虑库存费用或数量折扣的节约，那么，另一个互相依存性和潜在矛盾就会暴露出来。

（5）供应部门所用的策略。供应在同其他部门就一些难以按惯例程序或标准化处理的问题打交道时用了各种策略。供应所用的策略可归纳为五大类：着重规则的，回避规则的，私人的——政治的，教育的和组织的一相互作用的。这些策略的简要解释和例子列在表 3.4 中，这些策略不一定是“正确的”，“好的”，或“最好的”。它们只是在各种不同情况下所采用的策略。很可能是这样，一些策略在短期内可能对供应有效，但长此以往可能加深部门之间的隔阂和困难，甚至对整个组织不利。

（6）对管理的重要意义。关于工作关系的三个主要结论的意义远远超出关于供应部门的案例研究本身。第一，供应部门所采用的这几种策略，组织中其他部门也可以用。第二，像供应、人事和质量管理等部门在决策过程中施加的影响可能远远超过正式参谋部门所起的顾问作用。很典型的是，参谋部门想把他们原来同其他部门的从属工作关系改变成为至少是互相依存的工作关系。当然，这暗示了群体之间矛盾的可能性和积极管理群体之间交接关系的必要性。第三，为了理解群体之间的关系，有必要评价群体之间工作的连续性或任务互相依存性。

## 5. 资源共享

（1）资源共享。是指两个或两上以上群体必须从同一个群体获取所需要的物资或劳务的程度和这些物资或劳务的量能满足各个群体需要的程度。

表 3.4 供应部门在同其他部门打交道时所用的策略

策略分类	说明和举例
着重规则	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 请求某个共同的上级指示修改或撤回请购单。</li> <li>2. 查找某个条例(假定有这么一个条例),该条例规定较长的从订货至交货的时间。</li> <li>3. 要求生产调度部门书面说明为什么要迅速交货。</li> <li>4. 要求请购的部门同意在其预算中支付为迅速交货所需的额外费用(如空运费)。</li> </ol>
回避规则	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 装作同意要求,实则无意按时交货。</li> <li>2. 超越正式权限,根本不理请购要求。</li> </ol>
私人的一政治的	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 靠私人交情使高度部门修改请购单。</li> <li>2. 靠过去或未来的人情达到同样的结果。</li> <li>3. 通过其他部门中的政治盟友</li> </ol>
教育的	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 使用直接劝说法,即设法使调度部门认识到,他们的请购要求是不合理的。</li> <li>2. 使用所谓间接劝说法,使调度部门从供应部门的角度看问题(在这个案例中,可以请调度员坐在供应科看采购员要卖主同意迅速交货有多么困难)。</li> </ol>
组织的一相互作用的	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 设法改变打交道的方法,例如,让调度部门在提出请购单以前同供应部门一起检查是否有迅速交货的可能。</li> <li>2. 设法接管其他部门,例如,使调度部门从属于供就部门成为一个综合的材料部门。</li> </ol>

根据斯特劳·G 的材料:《横向关系的策略:供应部门》改写,《管理科学季刊》1962 年第 7 期,P161—186。

(2)资源共享的应用案例。两个部门合用同一个打字室打印大部分信件、备忘录、报告等。两上部门都没有人手和设备来自己完成这类工作。如果打字室有足够的人力物力(打字员、打字机、纸复印设备等等)来满足两个部门的要求的话,两个部门在合用打字室这件事上就不会

有什么问题,即使有也很少。以后每个部门的工作量加大,人员增多了,但打字室的人力物力仍然没变。这甚至可能是上级领导故意这样安排的。因为他们感到,如果打字室的人员编制能满足另外两个部门的大量要求的话。结果就会是时间利用不足。上级领导可能感到,只要安排得更好或给打字室的最后期限订得更现实,就能使它效率高得多,而费用增加得很少。打字室几个工作人员过去曾抱怨说,忙起来忙得要命,第二天又闲得发慌,这就要坚定了上级领导的信念。起先两个部门的反应可能都是给打字室施加压力,说他们的每一份都是急件。第二步可能是每一个部门都要他们的材料先打。如果这样解决不了问题,两个部门和打字室的代表就会坐下来商量订出一套优先和谅解的办法。打字室的代表可能会说,他们“常常被夹在中间,老是这样,影响人员情绪,影响工作效率”。一个谅解的办法是,如果一个部门确实有急件要打字室把另一个部门的活搁一搁,两个部门要直接接触研究出某种解决办法。

(3)对管理的重要意义。两个或两个以上群体需要共享一个共同资源的结果会在他们之间产生竞争或合作。前面举的应用案例假设这两个群体起初是竞争的,后来碰到问题后就变得比较合作了。领导有特殊的责任鼓励共享一个较紧张的资源的群体之间合作解决问题,或者规定优先的办法以尽可能缩小不必要的竞争的破坏性的冲突。当两个群体在共享资源遇到困难时,领导也处于一种特殊的地位,可以影响他们相互之间的“态度定势”。态度定势的重要性在下一节中会看得很清楚。

### 6. 态度定势

(1)态度定势。是两个或两个以上群体相互之间对对方的思想和感情。如果一个群体对另一个群体抱有僵化的和意义明确的态度定势,人们就说对那个群体抱有“定型偏见”。

(2)因和果。一个群体的成员对另一个群体怀有的态度定势可以是他们关系性质的起因,也可以是他们关系性质的结果。两个群体的动态特性开始时可能就是互相信任、合作和坦率的。在这种情况下,应付群体动态特性中其他因素(目标,不确定性的消除,可替代性,工作关系和资源共享)的方式也多少要受到影响。例如,如果两个群体相互信任,就可能更多考虑对方的观点,在发生问题的时更愿意避免责怪对方,在做出互有影响的决定前更愿意相互磋商。如果群体之间的动态特性开始时就互不信任,竞争,保密和互不往来,则其结果就必然和上述的相反。

群体之间的态度定势也可能是群体动态特性中其他因素的结果。如果对组织中的审计小组的评价只是根据它在其他群体中查出了多少错误并报告给上级,其他群体就会对审计小组抱不信任、竞争和对它封锁的态度。当然,如果上级主要利用审计小组的报告来惩罚其他群体而不是有助于改进工作,那么这种态度就可能会更加盛行。这些其他群体很可能在表面上表示愿意同审计小组合作,同他们坦率交往,而实际上并不如此。

(3)合作态度定势对竞争态度定势。群体之间相互所抱的态度定势往往形成定型偏见。定型偏见是“规范化了的简单化评价,它反映了群体之间现在的或过去的关系,或这些关系给这个群体的印象。”如果各群体把他们相互关系基本定型为合作的或竞争的,就有许多可能的态度后果和行为后果。

在极端的竞争关系中,两个群体可能是互不信任和无反应的,强调各自利益,只有在需要时才打交道,拒绝相互影响或控制等等。另一方面,高度合作的相互关系的特点很可能是相互信任,有反应,强调互利,容易并经常地打交道,接受相互影响或控制等等。

(4)群体之间竞争和冲突的案例研究。下面案例总结了洛尔夫·E·罗戈斯的研究,它说明了态度定势既是群体间关系的起因,也是这种关系的后果。

这个案例讲的是座落在西海岸某大城市的一家多分部航天公司的武器系统分部内的管理分析处和数据处理处。这两个处都负责处理并研究该分部的管理体制。管理体制是为加强对分部内各项业务进行控制而设计的一系列活动。管理分析处向行政副总裁汇报工作,而数据处理处向审计官,即总会计师汇报工作。这两位高级人员再向本分部总裁汇报工作。

按规定,业务上和管理上的问题由管理分析处去分析。通常管理分析处给“客户”一份报告,说明问题,提出供选方案,并建议解决办法。如果解决办法的一部分需要资料处理计算机系统,而且这个建议已被“客户”接受了的话,该报告就会转给数据处理处去进行更详细的计算机系统设

计。长期来这两个处之间的关系发生了问题,以至变成了影响正常工作的定型偏见。武器分部赢利性一直在下降,多次因竞争对手降低投标

喊价而得不到新的合同。总裁要管理分析处处长罗伯特·本森博士他们单位搞,逐步建立成本预算系统。对此项研究的一个大型建议方案是发展一个以计算机为基础的成本预算系统。要求这个系统能取出已经储存在计算机内的财务和生产的数据并把它们综合起来以供成本预算之用。

在9月的一次行政会议上,总裁指示本森博士把报告交给数据处理处去进行设计、编制程序和执行。总裁也指示审计官鲍恩先生要数据处理处处长唐·卢顿对他这个任务特别优先,并每月报告工作进度。

事态:为了让大家直接感受这两个部门正在形成的态度定势,我们直接引用第二个月发生的谈话的片断。在下一行政会议(10月15日)上进行了下列谈话。

总裁:鲍恩先生,我还没有收到你们关于新的成本预算系统情况的进展报告。怎么回事?

鲍恩先生:我不知道,先生,我马上查一下。

总裁:请查一查。(鲍恩先生离开房间去给数据处理处处长唐·卢顿打电话。)

鲍恩先生:(打电话)唐,给总裁的关于新的成本预算系统的进展报告在什么地方?我告诉你这份报告要每月10日送到我办公室,12日送到总裁办公室的。

唐·卢顿:管理分析处提出的这个系统我们看不懂。我想找卡尔·艾贝尔联系,但他出差去了。(卡尔·艾贝尔是管理分析处这个项目的负责人。)

鲍恩先生:好吧,但我要你们对这个项目马上干起来。我同本森博士再谈谈艾贝尔的问题。(鲍恩先生回到会议室)。

总裁:怎么样,鲍恩先生?

鲍恩先生:我的数据处理人员告诉我他们弄不懂管理分析处的报告,他们也没能找到这个项目的负责人卡尔·艾贝尔。

总裁:本森博士?

本森博士:我不明白为什么在理解这个建议上会有什么问题。艾贝尔是另有任务出差去了,但他们完全可以找多伦博士或这个小组的随便那一个成员谈。

总裁:我希望你们两位在这个项目上能取得一致意见并立即干起

来。鲍恩先生,你本应该一有什么问题就立即告诉我,而不该等我来问你的。我建议从现在起你亲自抓这个项目。

鲍恩先生:好的,先生。

10月18日,下列人员开了一个会:管理分析处的本森,多伦和艾贝尔,数据处理处的鲍恩,卢顿,沃列克和宋林森出席。下面是他们的对话:

本森博士:你们要使这个新系统“动起来”到底有什么问题?

鲍恩先生:让萨姆(沃列克)先谈几个原始问题。

索·沃列克:好吧,首先,你们的建议太含糊,使我们无法做任何详细的设计工作。我们搞系统的人一个也弄不懂你们系统中的“交界面”模式。第二,你们的建议要求使用XL-2程序语言,我们这里从来没用过这种语言,我们没有哪一个会用它来编程。

菲利浦·宋林森:对,是这样。XL-2是一种新技术,谁都没有经验。我给几家计算机制造单位打过电话,他们没有一个用过;他们还正在试验这种语言到底能不能用。

约翰·多伦:先回答你们的第一点,做详细的设计工作可不是我们的责任,那是你们的任务,你们应该有人会做。如果你们没有人会做,那是你们的问题,不是我们的问题。第二点,关于XL-2语言,请卡尔回答这个问题。

卡尔·艾贝尔:菲尔,我不知道你找谁谈了,但那种语言在州立大学的计算机中心是用的,他们对我说,我们建议的系统所需要的这种计算用那种语言最合适。

菲利浦·宋林森:真了不起!你知道我们编制程序的是些什么人吗?都是计算机科学的博士吗?我们要是能找到有学士学位的人就够好的啦。如果你们先生们能把“高水平”的解决方案先同我们搞实际工作的人商量商量而不是尽写这些理论性的……,我们就不会有现在遇到的那么多问题,一半也不会有。

唐·卢顿:对。事先一点不商量就给我们这么吃力不讨好的活,然后又说这是我们的问题。

本森博士:让我们对事不对人。我觉得我们有两个问题。第一,对所建议的系统理解上有问题;第二,编制程度的语言有问题。我建议卡

尔、萨姆和菲尔坐下来一起解决这些问题。从今天起一个星期后,还是这个时间,我们作为一个小组再碰头来讨论你们三个提出的解决办法。萨姆(鲍恩),你看这样行吗?

鲍恩先生:行。

下个星期,卡尔、萨姆和菲尔试图解决设计和程度语言的问题,但失败了。两个部门相互怀有敌意,相互攻击对方无能,搞得很僵。两个部门之间的会取消了。10月26日,同该分部的总裁一起又开了个会。这次会上也很少进展,总裁说,他将考虑这个问题,决定了再告诉我们。

在11月15日的会议上,总裁宣布他已请了一个外面的顾问公司来估价这两个部门之间当前的的问题。在顾问调查期间,这两个部门之间很少联系。在1月14日的专门的行政会议上总裁宣布组成管理系统处,它将直接向他汇报工作。这个新处基本上是由现在的管理分析处和数据处理处所组成。由来自社团管理审计参谋机构的欧·康纳尔先生担任新处长。他和分部及总公司来的人事部门负责人一起负责挑选职员和任命管理人员。艾贝尔、本森和多伦辞职;鲍恩和宋林森要求调动,但两个单位的下层并没有不寻常的人事调动反应。6个月以后的随访表明,新建处工作得很有成效。顾问提出的关于建立“调研组”以便使所有有关单位从某个项目一开始就参加的建议已经执行。

在这个案例中是用改变组织结构、工作关系和人员的办法来解决冲突情况、消极的态度定势和工作关系中的问题的。我们无法预言这种改变是否就是解决这类问题的“最好”办法。

就这个案例来说,态度定势的重要性不在于这个组织是怎样“解决”问题的,而在于这个案例鲜明地显示了态度定势、工作关系、目标等因素作为能影响群体之间动态特性的性质的因素可能起的作用。这个案例提示,所讨论的许多因素可能同时起作用或相互交织着对群体之间的动态特性产生影响。态度定势,不论是合作的还是竞争的,都能对两个群体为达到组织的目标而一起工作的能力和意愿产生很大的影响。如果两个群体是相互依存的,竞争的态度定势很可能会降低完成目标的程度,因为一个群体力图要压倒另一个群体,这将消耗许多时间和精力。

通过研究这个案例得到的一个总的启示是,所讨论的六个因素(目

标、不确定性的消除、可替代性、工作关系、资源共享和态度定势)在两个实际群体之间的相对重要性无法概括出来,甚至是很难估计的。

## □ 群体之间的冲突

群体冲突是在群体之间公开表露出来的敌意和相互对对方活动的干涉。从一个方面看,冲突将妨碍现有组织与人员的运转,但是群体冲突并不总是有害无益的。如果能保持在合理的程度和有限的重要事件上的话,那么冲突实际上能使组织更有效地运行。

第一,人们发现,尽管冲突的潜在消极后果相当严重,但与此同时,冲突也带来一些好处。冲突可能会成为组织变革的催化剂,它会促使组织重新评价公司目标或对优先顺序重新作出排列,迫使管理者发现那些过去一直被忽视的重要问题,并对这些问题作出高质量的决策。群体冲突往往会给组织带来冲击,使组织不满足于现状,从而走向革新。

第二,有时压制所有冲突会导致更消极的后果。因为,如果对所有冲突都进行压制,人们就开始暗地里互相拆台而不是互相直接对抗。群体把精力花在企图消弱对手而不是努力去解决与对手间的问题上。作为解决冲突的一种策略,对抗有时比压制更为有效。

第三,冲突是不可避免的,大多数组织目前提供的产品和服务都很复杂,因而无论是产品的生产还是服务的提供都要求很多群体紧密合作。而当众多的群体共同致力于多项任务时,不发生冲突实际上是不可能的。另外,公司的财务状况以及整个国家的经济形势一年中可能会多次发生变化,这些变化常常造成大家互相争预算和资源,而由此引起的冲突并不易预见或并不总能避开。

因此,按照现代冲突观,管理者不应不惜一切代价去压制冲突。管理者的工作应该允许适当的冲突存在,而设法以那种能加强组织有效性且不产生更深敌意或破坏性行为的方式去解决、消除冲突。作为管理者,他们应该受到承认和奖赏的是诊断和管理冲突的技巧,而不是看他所管辖的单位“平静”还是“不平静”。

### 1. 群体冲突的产生

群体冲突一般不会因为非理性或微不足道的小事而发生。相反,而是由于组织协调不同群体的工作和在这些群体间分配奖赏的方法造成的。



第一,工作协调。群体冲突最常见的原因可能是出自几个不同部门之间的工作协调问题。组织要制造产品或提供服务,就需要协调若干部门的活动,而摩擦常常发生在这一过程中。

(1)序列工作相互依赖。这是指一个工作群体为了完成其任务必须依赖组织的其他单位的程度。序列工作相互依赖的情况是:一个群体的产品(产出)是另一群体的原材料(投入)。例如,市场研究职能部门进行的消费者调查结果成为广告部门促销活动设计的原始数据;建筑师设计的规格参数成为工程部门活动的起点。一个群体的活动对另一群体的绩效影响越大,群体冲突的可能性就越大。

直线和职能群体常常由于序列工作的相互依赖而互相冲突。一般来说,职能人员执行监控职能,向最高经理汇报他们在直线人员工作中发现的问题。不用说,直线人员常常把职能人员的工作看作是“密探”而不是建设性的指导;更为严重的是,直线人员常常拒绝接受职能人员提出的有关改进生产率的建议。直线人员往往抱怨说,职能人员虽然掌握技术专长,但他们却没有有效地实施他们的想法的才能。

(2)相互工作的依赖。这是指每个群体的一些产出都成为另外群体的投入。生产部门和质量保证部门之间的关系也许是说明相互工作的依赖的最好例子:生产部门生产出来的产品由质量保证部门来检验安全性和其他标准,而质量保证部门则把那些不合标准、需要修正的产品送返生产部门。相互工作的依赖也存在于生产部门和销售部门之间,生产部门为销售人员提供要推销的产品,而销售人员的订单和估算则有助于生产部门决定产量。由于相互工作的依赖而产生的群体冲突在于群体对绩效的差异,每个群体都对接收来自其它群体的工作的质量或数量感到不满意。

采购部门和工程师也常常因为任务依赖性而发生群体冲突。采购部门承担在符合质量要求的前提下以最低成本为组织获得原材料的责任,采购人员特别不希望工程师告诉他们应该购买什么特定牌子的物品,他们只要得到所采购物品的功能性规格,以便他们能够更有效地和许多供应商讨价还价。然而,采购人员的这种要求却会造成工程师工作量的增加,因为如果那样的话,工程师必须在材料订单中提供更详细的情况,而且还必须测试多种牌子的产品,以确定哪些能够符合他们的规格要求。工程师和采购人员双方都认为对方侵犯了本属于自己管理的

职责范围。

(3)工作模糊。如果组织不明确规定哪个群体应对某项活动负责,那么群体冲突也可能发生。这种对工作职责缺乏明确规定的情况称为工作模糊。工作模糊常常引起工作群体间的相互敌视。因为工作模糊往往使得重要的工作责任模棱两可,处于群体之间谁也不负责的真空之中,而每个群体却因为它所认为的是对方的缺点而感到义愤填膺。

工作模糊导致群体冲突的一个很好例子便是新员工的录用。公司的人事部门和特定的职能部门(如营销、生产、财务)双方在招收新员工时都负有责任:鉴定应试者,面试候选人,做出录用决策并商定工资。但有时在谁最终有权决定和执行录用的决策上双方发生冲突,正是由于公司没有明确规定所造成的工作模糊,致使人事部门和其他的职能部门各自宣称自己有决定权,从而最终使公司不得不推迟答复。

工作模糊在组织迅速扩大或组织环境显著变化时常常发生。贝尔系统(Bell Systems)在1984年大规模分裂后,群体间的出现了因工作模糊引起的若干问题。

美国电话电报公司(AT&T)的分裂导致受挫美国《华尔街杂志》(Wall Street Journal)的记者,在全国范围内进行的几十次采访表明:电话电报公司的分裂已经使居民和企业大为恼怒。电话服务和修理中的许多问题是AT&T与地方通讯公司之间竞争——有时完全是敌对——的结果。AT&T和各地方公司正积极向企业竞相兜售设备,从而很容易相互贬低对方的产品。更为严重的是,电话电报公司和7个地方通讯公司的员工常常好象是并不知道哪个公司应干什么。于是,这些公司不断指责是对方造成问题,从而使得顾客只想查出谁应对问题负责也得花好几天。一些更为令人灰心的问题有:

密执安州弗林特(Flint)的一家运输公司——飞鹰迅捷公司(Eagles Expediting Inc.)为修理电话整整等了5天。而与此同时,这些电话公司却在争吵问题是出在设备上(AT&T负责)还是线路上(地方公司负责);

康涅狄格州(Connecticut)新海文(New Haven)的莱斯·奈克威尔公司(Reis Neckwear)为其在纽约的展室订购了一套新引进的梅林电话系统(Merlin Telephone System)。在10天内,该公司被告知:

①有关发货日期的许诺无法履行;

- ②对将来什么时候发货不能作出肯定的承诺；
- ③设备将在某天某天发出；
- ④如果设备最终发出，无法作出安装期方面的承诺；
- ⑤安装费用又意想不到地新增 140 美元；

波士顿(Boston)一家现金管理中心——忠实集团公司(Fidelity Group)陷于问题是出在设备还是出在线路上的争执之中，3 天未进行修理，现在忠实集团正花费 25000 美元为其总部购置一套诊断系统，从而一旦出问题就能很快查出是线路问题还是设备故障，这样就能立即知道是电话电报公司还是当地通讯公司应采取措施；

在俄亥俄州的马普尔·海特市(Maple Height)，电话簿里没有 AT&T 的电话器材商店的名单。虽然在工商电话号码簿中列了不少家，但你拿起电话时，录音就告诉你电话号码已经变了并念出一个新号码。但这个号码也变了，于是另一个录音又给出另一个号码，这也没有什么用处，因为拨那个号码时根本就没有人接。电话器材商店的一位工人不好意思地说：“我们的电话坏了。”

(4)工作方向的差异。组织中的员工进行工作和与别人交往的方式随职能不同而各有差异。第一，各职能群体在对时间的看法上不一样。例如，研究与开发部门人员比制造人员的目标要长远得多，评价制造部门是根据它生产高质量产品的速度，而对研究与开发部门人员的评价只能等到很长一段时间的产品开发和试验之后。第二，不同职能部门的目标差异很大。制造部门的目标要比研究和开发部门的目标来得更具体、更明确，制造部门在产量、成本节约和拒收百分率上都有很精确的目标，而研究和开发部门的目标要笼统得多且不容易衡量，如研究基础科学知识以及开拓潜在的市场应用。第三，不同职能部门人员的人际关系是有差异的。研究与开发部门需要和鼓励组织的松散性、社团性和非正规性，而这些如发生在制造部门中，将会造成组织功能失调。

两个工作群体的目标、时间和人际关系差异越大，在他们不得不协调他们的工作时，两个群体就越容易发生冲突。这些工作方向上的差异使各群体对其他群体的行为感到失望或不可理解。

第二，组织的奖赏制度。组织监控群体绩效和分配资源(如资金、人力和设备)的方式是产生群体冲突的第二个主要来源。在群体间为稀少的资源展开竞争时，他们就会发生冲突。

(1)资源的相互依赖。群体间在完成它们的工作任务时是相对独立的,但相互竞争资源、生产同样产品的两家独立的制造工厂可能会从公司总部为额外的预算分配或额外的人力资源展开竞争。例如,不同的产品群体可能会争夺市场研究部门的时间。当组织发展缓慢或根本不在发展时,这种在资源方面不可避免的冲突将变得更加激烈。

(2)矛盾的奖赏制度。有时,组织的奖赏制度的设计造成这样一种情形:一个群体只能通过牺牲其他群体的利益来实现自己的目标。例如,职能部门可能会由于削减成本和人员而受到奖赏,而直线部门则因为出售的产品数量或提供的服务增加而获奖。为了增加产品销售量,直线部门可能不得不更加依赖于职能部门如广告部,然而职能部门因为降低了成本和削减了人员正在受到表彰,因而向直线部门提供他们所要求的服务种类可能会使他们自己不能完成目标(成本和人员的削减)。可见,冲突的奖赏制度不可避免地会导致群体间关系的恶化。

(3)竞争作为一种激励手段。管理者有时利用群体间的竞争作为激励工人的一种手段。这种策略的基本原理是:人在有压力时将会生产出更多的产品,因而群体间的竞争对组织来说是有益的。

不幸的是,这个理论虽然看上去似乎很诱人,但实际上群体间的竞争常常导致群体间冲突的增加,而生产率却没有得到提高。如果系统地考察一下这个理论,我们就会发现,不竞争带来的是群体生产率的提高。一般来讲,相互合作的群体能更好地协调它们的活动,而且更充分地沟通信息和交流思想,从而,相互合作的群体所生产的产品往往既多又好。

更为严重的是,如果互相竞争的群体工作上高度依赖,竞争将使生产率降低更多。如果这些群体的工作并不相互依赖,它们能增强实力的唯一途径是生产更多的产品。然而,如果群体之间工作上相互依赖,他们就可能花时间和精力去阻挠其他群体的活动,这样的阻挠行动在降低自身生产率的同时将降低其他群体的生产率。

在销售部门可以看到合作和竞争对生产率产生影响的一个很好的例子。通常,销售群体之间常常相互竞争,推销得最多的群体能得到一些特别的奖金。然而,如果销售群体之间相互合作、共用办公室和分担辅助群体的费用并努力向同一顾客推销若干产品系列的话,那么组织的生产率可能会更高。

## 2. 群体冲突动态分析

(1)群体内部的变化。在群体冲突之初,群体在知觉、态度和行为方面的五个变化特别值得注意:

①忠于群体显得更为重要。当面临外来威胁时,群体要求各成员忠于群体,这时群体对其成员同群体以外的人的社会交往不仅不提倡,而且是明确地阻拦。因为他们认为,这种交往可能会无意中泄漏公司的策略与机密。这时群体对不合群的人往往监视更严并且处以重罚。

②对任务的完成越来越关心。由于冲突,群体尽最大努力干好工作的压力增加了,因此,群体对成员的个人需要及关心程度降低,而对完成任务却更为关心,群体气氛变得不象以前那样不拘礼节。

③群体中的领导作风趋于武断。当出现群体冲突时,对群体来说,能以统一的方式迅速对其他群体的活动作出反应就显得尤其重要。民主的工作方式可能会削弱群体迅速作出反应的能力。更为糟糕的是,民主的领导方式允许发表不同的意见、观点,相反,比较专断的领导方式加强了群体对外来威胁迅速作出反应以及建立统一战线的能力。

④工作群体的组织和结构更趋“刚性”。如前所述,由于发生冲突,群体更为关心任务的完成,领导作风更为专断。与此相一致,工作群体的组织和结构更为“刚性”,活动的协调量增加,群体还制定和强制实施附加的规则和条例,责任也都具体地分到了各群体成员。

⑤群体凝聚力增强。面对外来威胁,群体成员之间过去的分歧与纠纷不复存在,群体上下同心协力地迎接挑战,这时各群体成员会发现无论是作为整体的群体还是群体的每个成员都比以前可爱多了。

说明这些群体冲突动态的一个很好例子便是:绝大多数组织在每年的计划周期高峰时,组织一般每年一次都要和所属单位商谈,为来年制定群体工作目标并争取尽可能多的为完成这些目标所需的资源。群体之间互相争夺稀少的资源,正符合上面指出的那些动态。例如,群体变得更加以工作为中心,因为(从量的方面讲),不但工作量增加(准备下年的计划),而且(从质的方面讲),要求干好。午餐时间的网球活动变成了工作午餐,群体成员可能要工作更长时间,甚至周末也得工作;领导也变得更武断,把评价计划的责任分配给各成员,并协调他们的活动;群体成员间观点的差异显得不再那么重要,对群体的感情也加深了。

(2)群体间关系的演变。在群体之间发生冲突时,群体间关系的本质也显著发生变化,表现为以下四个方面:

①对本群体及其他群体的知觉均偏离事实。首先,群体成员对自己群体的知觉带有很强的选择性;人们往往只看到本群体好的方面而否认自身群体的工作中有任何不足。其次(这更为重要),对其他群体的看法与实际情况完全相反:只看到其他群体的缺陷而否认他们的工作成绩。因此,群体冲突往往导致更深的偏见,形成更多的框框,每个群体都给自己带上过分肯定的“高帽子”,而对其他群体的看法则过分否定。

②群体间的相互交流和信息沟通减少。由于群体成员对其他群体的成员怀有敌意,因而相互交往接触的愿望不很强烈,另外,交流减少又使每个群体更容易维持对其他群体的否定看法。

在这时,即便群体被迫进行相互交流,这些接触也往往过于正规和僵硬,群体间应交流什么信息,往往都要经过仔细的斟酌分类甚至故意歪曲,因为此时各群体往往看不到他们之间观点立场的共性而夸大差异与分歧。

③对待其他群体的方针由“为解决问题”变成“为输赢”。这种方针的转变表现在几个方面。第一,群体间的差别更为显著,从而使目标成为“我们与他们”,而不是“我们与问题”。第二,和其他群体的一切交换都以输赢来衡量。第三,群体往往只从他们自己的角度来看问题,而不是考虑到双方的需要。第四,冲突各方重视短期内赢得冲突的好处而往往不考虑冲突给群体间关系造成的长期阴影。

④对竞争对手的敌意加深。偏见、交流减少以及以输赢为目的,这些都不可避免地使竞争群体间的关系恶化,敌意加深。其他群体的成员被看成敌人,因而认为该受到敌对的攻击。

工会和管理部门之间的关系在签约谈判过程中就表现出这样的动态。在谈判时,任何一方都很难看到另一方肯定的一面。双方都强调自己一方的利益而轻视另一方的利益,关系的基调是敌对的,而不是为解决问题。在讨价还价时,双方都企图设计出一种认为是自己获胜标志的方案。这种关系被看作是一种输赢命题。短期结果比长远的工会和管理部门之间的关系显得更为重要,当双方不得不进行交流接触时,也往往搞得很“正规”,双方都试图对对方在法律允许的范围内隐瞒尽量多的信息;双方都夸大自己一方的重要性,简单地提出过高的要价,从而

能稳稳地成交。在这里,双方的敌意和不信任是再清楚不过的了。

(3)群体用于增加实力的策略。在群体发生冲突时,群体有若干可用来增强实力的策略。其中一些策略希望群体间相互合作与共享;其他的策略则比较富有竞争性,往往是以牺牲其他群体的利益来增强自己的实力的。

①合约。合约是指两个群体间有关交换协定的谈判,每个群体都向对方作出一些让步,这样它们的关系才比较可预见和稳定。作为签约的结果,群体能提前知道它们将如何分割从共担的风险中获得的利润。

常见的合约如工会和管理部门双方制定集体讨价还价的协议。工会向管理当局保证:在特定的工作条件下工人将工作多长时间;而管理当局则向工会保证:公司在员工的录用、奖惩、解雇以及工作条件变化时应遵循的适当程序。工会和管理部门双方在如何分割企业的经济效益上达成一致,因此工会清楚地知道工资率及利润分享公式。

②接纳。群体用于增强实力的第二种策略便是“接纳”。其做法是这样的:一个群体给其他群体的成员一些领导席位,或者是让他们参加政策制定委员会。

工业界常常使用接纳策略,其中包括董事会的组成也是如此。为了维持与借贷财团稳定良好的关系,许多公司常给那些它们财政上最为依赖的银行一些董事的职务。

③结盟。第三种增强实力的形式是结盟。其做法是:两个或更多的群体合作或综合它们各自的资源优势来增强联盟的实力,以超过非联盟的群体。结盟是合作和竞争两者有趣的组合:成员群体间相互合作以便更有效地与非成员群体展开竞争。

近年来,各主要航空公司的管理当局相互间已发展了一种合作关系,这样,如果一家公司发生罢工,它将能获得倘若它在正常的营业条件下可以获得的收入的25%。虽然互相竞争的航空公司的管理当局显然会从一家正发生罢工的竞争对手的损失中获益,但大家通过合作对工会施加管理当局的压力将会获得更多的好处。

④影响决策标准。最高层经理在做出关于如何在群体间分配资源的决策时,常常不是严格地根据理性的标准。纯粹理性的决策是很难(或者说是不可)做到的,因为组织成员在组织目标的选择以及在衡量对组织有效性的贡献的标准上往往存在分歧。

群体可以通过游说应选用什么标准作为资源分配的基础来施加影响。群体可以按照多种标准来观察确定它们在组织中所处的相对位置,然后建议采用那些对他们相对有利的标准作为分配资源的基础。

⑤控制信息。另一种群体可以用来施加影响的很有竞争性的策略是控制住重要信息。获得敏感信息并加以封锁将增强掌握丰富信息的群体的实力。

管理信息系统(MIS)部门常常这样施加影响。因为管理信息系统部门几乎对所有有关重要职能的组织数据的收集、分析和理解拥有独家控制权,因而 MIS 群体能通过撤销或拖延它们的服务来影响组织中的其他群体。

⑥强迫和压服。迫使其他人屈服的压服策略是群体能够用来增加实力的最富有竞争性或敌对的策略。例如,如果管理部门不同意大幅度增加工人工资,工会可能会以罢工或怠工为威胁;同样,管理部门也可能向工会提出不可再更改的最终出价。双方将进攻性地显示:他们会不断使威胁加码。工会将公布他们的罢工基金的数目而管理部门将阐明:如果合同签不成,他们将关停某工厂。然而,尽管这些压服策略很有竞争性,它们却很少有效。威胁常常会挑起反威胁而不是妥协。一般而言,组织中群体间采取合作策略要比竞争策略对所有利害关系方带来的结果更有利。

(4)冲突输赢的后果。在一场冲突结束之后,我们将会看到,“输赢”双方将以极为不同的方式对群体冲突结果作出反应。

①获胜的影响。在群体冲突结束之后,获胜群体在知觉上将发生如下变化:对失利群体的否定看法将更加坚定。赢得冲突不仅会强化对自己的肯定看法,而且会加深对其他群体的偏见。

至于群体氛围,获胜群体将再次对各成员的满意程度和需要更为关心,工作气氛变得更随和,更得意。群体凝聚力和群体合作也可能得到加强。

至少在短期内,获胜群体对工作和任务的完成的关心程度要减弱。因为获胜群体没有理由再去重新检查自己的工作,也没有积极性去考虑改进的途径,获胜群体失去了它以往的一些奋斗进取精神。

②失利的影响。失利一方对群体冲突失利的反应往往是:企图否认或歪曲失败的现实。他们会花大量精力去为自己的失利寻找借口(如,



他们作弊)。失利群体不可能只是简单地承认其他群体比自己好。他们获胜是应该的。

如果失利群体能克服失败后最初的失望、愤怒,现实地承认失败,那么群体的情况将会向好的方面转变。群体将会加深对自身的了解,由于原来的偏见与框框已被失败打得粉碎,因而不得不重新对自身的长短作出评价。群体也可能进行重组以便更有效地运行,而且未来他们将会更努力地工作。

因此,作为群体冲突的参加者,无论是获胜还是失利,其影响都是两方面的。获胜能增加自我满意,但代价是自鸣得意;失利则使群体士气低落,但同时也可能刺激群体绩效的改进。

### 3. 群体冲突的控制

解决群体冲突的策略很多,它们的主要区别在于着手处理冲突的公开程度。用来解决群体冲突的第一类策略是冲突回避——根本不让冲突公开。第二类策略则是注意平息、缓和——使冲突中止并对牵涉各方的感情降温。第三类策略则依靠包容——允许某些冲突公发生,但严格控制讨论哪些问题以及讨论问题的方式。第四类策略则是冲突对抗——公开讨论所有冲突问题并努力寻找一种双方满意的解决方法。表 3.5 扼要介绍了这些策略。

一般而言,对最合适策略的选择取决于该冲突对任务完成的关键程度以及冲突需要解决的紧急程度。如果冲突是关于一种微不足道的小事或需要迅速解决,那么群体更可能采用回避的平息策略。如果冲突是关于很重要的工作问题并且不要求迅速解决,那么包容和对抗策略就更加可能派上用场。

表 3.5 群体冲突控制的策略

冲突控制的策略	类型	适用情形
无视冲突	回避	事情微不足道; 问题只是其它更本质问题表现出来的症状。

强制解决	回避	需要迅速采取果断措施； 需要作出不受欢迎的决策而群体间达成一致几乎不可能。
缓和	平息	作为一种权宜之计，让人们冷静下来恢复正确地观察事物之间联系的能力； 冲突来自非工作问题。
诉诸上级目标	平息	存在对双方都很重要的目标，且没有对方的合作，任何一方都不可能完成； 整个组织的生存或成功受到威胁。
讨价还价	包容	双方相比较实力相当； 有好多种双方都愿意考虑的可接受的候选方案。
建立群体间的沟通	包容	以前所作的公开讨论冲突的努力导致冲突爆发而不是问题的解决；能找到一位受人敬重的调解人。
一体化问题解决	对抗	群体间存在起码的信任且没有要求迅速作出决策的时间压力； 在作关键决策时，组织能从双方观点、见解的综合中获益。
重新设计组织	对抗	冲突来源于工作协调； 工作能很容易划分责任（自我包含工作群体）或活动要求大量的跨部门协调（虚线联系）。

## □ 平行群体间的管理机制

当两个或两个以上的群体相互依存，有相互影响的能力但不是上下级关系时，它们就处于平行群体的位置。对平行群体的管理机制，主要有六类，即职权层系制，计划，联络员，特别工作组，调解员和矩阵组织。

### 1. 职权层系制

职权层系制是通过运用共同的上级来达到两个群体间的结合。前面有个例子讲到了管理分析处和数据处理处,管理分析处处长向行政副总裁汇报工作,信息处理处的处长向审计官汇报工作。行政副总裁和审计官又向该部的总裁汇报工作。在这个案例中,两个单位之间的问题和分歧受到了总裁的积极干预。总裁就是这两个单位的共同上级。经过协商后,他作了一些组织变动和人事变动来解决单位之间的分歧。

运用职权层系制(共同上级)来帮助使两个群体结合的方法基于这种假设,即上级比下级权力大,水平高。

## 2. 计划

计划和制订计划的过程可以用来管理群体间的关系。在最广泛的意义上,制订计划的定义是:

凭着丰富的经验知识和卓识远见,系统地制订目前企业的(带冒险性的)决策;并通过有组织的系统的反馈,按照期望系统地组织为执行这些决策所需要的努力这样的连续过程。

有了大家接受的或同意的计划,二个或二个以上群体就可能进行日常的工作和决策而不需要经常联系,然而他们的目标是结合在一起而又相互依存的。例如,两个建筑公司可以在一公路段上相隔许多英里处开始工作,只要这两个公司在计划的要求或约束方面作了决定(而且计划是精确的),我们完全可以相信,两个公司分别铺的路面一定能相接。当然这个例子在精确测量和标绘路面的能力方面实际上是不存在不确定性的。下面的巴勃科克和威尔科克斯公司制订计划的例子,启示了在范围不太窄的意义上的计划和制订计划可以作为结合两个或两个以上群体的机制。这个例子也显示了职权层系制在达到一体化方面的作用。

巴勃科克和威尔科克斯公司是一个制造发电设备、涡轮产品和核材料的多分部公司。这个公司从1965年的5亿美元发展到1978年的10亿多美元。他们有很多方法通过计划和制订计划的自主权来建立一体化或提高一体化的程度。所有的计划都必须同公司总的目标相协调。这是达到公司整体同它的各个分部之间一体化的第一步。公司和各分部之间一体化的基础和形式明确地表现在每个分部每年制订的全面业务计划中。通过这一过程最高领导可能得出结论,某个分部的一些活动或项目比另一个分部的活动或项目对公司的前途贡献更大,从而相应

地改变优先顺序。全面业务计划也要求在各分部的各下属单位内部以及各分部和总公司之间把结果作“系统的反馈”汇报。这个每月关于计划指标和实际执行情况关系的汇报提供了进展中问题的实质性反馈。

巴特科克和威尔科克斯公司声称,他们并不把他们的计划看作是套在各分部及其下属单位身上的“紧箍咒”。他们的业务计划是能动的,可以随着情况的变化而改变的,并且对各种关联允许有合理的机动性。如果所有因素都能控制并预见,那就实际上不存在不确定性了。计划就可以订得非常详细,适用于长时间并提供严密的一体化机制。但各个组织很少有这个情况。

简言之,巴特科克和威尔科克斯公司的例子说明,计划和职权层系制可以怎样用作为在相互是上下级关系和/或平级关系的单位之间达到某种程度的一体化的机制。然而,随着不确定性、分化和所需要的一体化的增加,光靠计划或职权层系制就变得困难起来,还需要运用另外的机制。

### 3. 联络员

联络员是一些专门化职位,处在这些岗位的人员力图促进两个或两个以上相互依存的群体之间的交往和解决问题。这样的联络员可以被看作是当单单用职权层系制和/或计划变得太慢或太费时间时的一种促进一体化的增长机制。例如,如果为一些小问题经常去找上级,那么共同的上级就会负担过重,答复时间就会增加。

在不确定性的消除方面,讲到了一个多公司企业的劳资关系部和生产部门之间关系的例子。每个生产单位里都有一个劳资关系部的主要代表,这个代表也被看作是总公司劳资关系部的一名成员。当劳资关系部代表帮助生产部门时,他或她也就是这两个职能部门之间的主要联系人。

联络工作在最简单的水平上,联络员可能只不过是一个方便的机制,用来系统处理公文传递和按照要求随访问题处理情况。但就较复杂的联络工作而言,像刚才提到的劳资关系部代表那样,则要求联系人在例如下列几方面有所专长:

- (1)帮助所联系的群体相互间更好地理解彼此的职能和责任。
- (2)帮助向一个群体解释为另一个部门所特有的术语和语义。
- (3)帮助减少两个群体因在平均教育水平方面差距而引起地位差

异的倾向,以免成为解决问题的障碍。

(4)提供连续的方法,使每个群体意识到在日常的决策中它同其他群体是相互依存的。

虽然我们重点是讲一个组织内部各群体之间的联络员,但也可能设置同外部群体或其他组织联系的专门化联络员。这些联络员通常叫做跨界联络员,是促进一个组织和它的环境之间信息和决策交流的重要机制。例如,安全主任就可能是一个组织在安全和卫生问题方面同联邦政府的职业安全和卫生部之间的跨界联系人。

#### 4. 特别工作组

特别工作组是一些特殊小组,由相互依存的群体各出一个或几个代表组成,负责解决相互关心的个体问题。通常,特别工作组组织起来解决一些棘手的争端或问题。一俟争端或问题解决,特别工作组也就解散了。特别工作组中的有些成员全天参加活动,另一些是部分时间。成员们可以在他们群体和特别工作组之间起联系作用。通常假定成员们可以提供关于共同问题的信息和意见,在特别工作组和他们的群体之间传递意见和信息,并帮助判断特别工作组的决定对他们群体的影响。

特别工作组可能是正式的,也可能是非正式的。非正式的特别工作组可能只是简单地找几个人到一起研究某个共同的问题。正式的特别工作组则是由上级领导特别承认并建立,通常用书面说明这些成员们所处理问题的范围。一俟特别工作组的目标达到,这个小组也就解散了。特别工作组,以及这里讨论的其他一体化机制在商业组织和非商业组织里都用。下面是一个非商业组织里的特别工作组的例子。

某著名大学的商业管理学院院长组织了一个“商业管理学院外部事务特别工作组”。经过协商后院长从学院的各个系科教职员中指定了6个成员。这个特别工作组的目的是要制订“一个商业管理学院外部事务活动的建议行动计划,这个计划要包括3至5年,重点在第一年。”在头6个月内,这个特别工作组进行了这样一些活动,如开一系列无限制的自由讨论的会议;访问各系和各科室主任和负责人;会见大学里与外部事务如校友和政府有联系的行政负责人;到全国各地去个别走访各商业学校的代表;通过召开听取意见会和发征求意见表征求全体教职员的意见和态度。终于在特别工作组成立约9个月后在全体教职员大会上通过了一个五年规划。这个文件提出了一系列与外部事务有关的

优先重点、计划和活动的建议方案。这个规划制订完毕和通过以后,对各个建议方案的进一步考虑和执行就通过现有的组织渠道去进行了。

特别工作组不会总是顺利的。你们回忆一下前面举过的有关管理分析处和数据处理处的例子,总裁组成了包括卡尔、萨姆和菲尔的特别工作组研究解决设计和程序语言问题。那个特别工作组显然是失败了。

### 5. 调解员

调解员是对一个或几个人的长期的任命,他们的任务是帮助两个或两个以上群体处理好他们的相互关系。随着对一体化的需要及分化和不确定性的程度的提高,群体之间的困难和问题会越来越多,越来越严重,需要更长期、更复杂和更强有力的调解机制。因为调解员和特派调解组在一起会有那么多的基本变化,所以把他们放在一起讨论。调解员由一个人担任,而调解组有几个人,正式指派他们的任务是,促进两个或两个以上群体之间的一体化。经常起调解作用的人和群体有产品主任或商标主任,计划调度主任,规划主任,部门副总裁,部门管理委员会,公司总经理和分部总经理和董事会之间的年度会议。

通常,调解岗位或调解组的任务包括帮助解决群体之间,特别是销售、生产和研究等职能部门之间发生的非日常性的、难以预见的一些问题。调解的争端经常围绕着群体之间的矛盾,大的基建投资决策,许多有关维修或生产特点、生产水平或生产混合、生产周期、成本核算和质量标准等的策略性决策。

调解员或特派调解组什么时候指派取决于具体情况。显然,特派调解组的费用要比单独一个调解员高。趋向是在下列类型的情况下就需要比较有经验的调解组;当需要调解的群体之间的分化程度增高时;当需要的一体化的程度增高时;当不确定性的程度增高时。此外已经发现,影响调解机构,特别是大型企业中的总公司和各分部之间的调解机构的使用的一个变量是最高领导的基本原则。如果最高领导的基本原则是严格控制和独断专行,那就很可能派更多的调解组,授予他们更大的权力,更加强调集中和统一,而不允许分散决策。

授予调解员或调解组的有效权威的程度可以有很大的变化。在有效权威的最低水平处,上级领导只派一个有专长(专门知识或与人打交道的本领)的特定个人,这个专长与两个或两个以上群体之间的关系直接有关。他的任务就是帮助这两个群体搞好关系,但这两个群体可以决

定什么时候需要和是否需要这种专门知识或技能。然而,不能得出专长是权力弱的一种形式这样的结论。如果这些群体能授受而且认识到他们需要获得这种专长,那么这位专家就会有很大的影响。

## 6. 矩阵组织

矩阵组织是围绕着产品、规划或项目来组织资源及围绕着销售、生产、财务、人事和研究等职能分类来组织资源这两者之间的一种平衡。因为矩阵组织已讲过,所以这里只讲几个要点。一个组织可能决定,它的组织结构不光是围绕产品、规划或项目来进行组织,因为那样做可能会降低所希望的职能专业化,或造成重复的过多的资源需要。例如,道·康宁公司采用了组织的矩阵形式同生产单位相连接,如橡胶和密封剂,树脂和化学药剂,液体和化合物,特种润滑剂以及消费品。

矩阵组织的特点是权力、信息和报告关系及体系的双重性。调解员或调解组至少同一个职能(专家们)群体和一个项目或生产群体发生权力、信息和报告关系。反过来,调解员或调解组的工作要由一个项目或生产群体和一个职能群体两者来评价。项目群体和职能群体(通常是他们的头头)能影响调解人员的提升和加工资的机会。理想的情况是,这样做的结果能导致项目或生产群体和职能群体对调解组(或个人)的影响之间的权力平衡。

矩阵组织不是没有职权层系,但是矩阵组织中的职权层系常常被忽视了,因为重视了平行的或对角的关系,共享的和双重的权力,以及根据专长作出灵活的决策等等的缘故。可能会发生降低职权层系的倾向,因为它不是矩阵组织的特点。

在矩阵组织中每个人需要同两个上级一起工作,这会造成困难,但不是不可能解决的问题。如果这两个头头合作,他们加在下级身上的有抵触的压力或要求的程度就会减到最小。可以拿家庭同矩阵组织作比拟。父母两人都教育孩子。只要父母对孩子所期望的信号比较一致,孩子就能健康成长。矩阵组织中下级的情况也是这样。

虽然矩阵结构是一种代价很高的组织形式,而且权力平衡很敏感,很难保持,但在不确定性高、分化程度高和对一体化的需要高的情况下,它可能优于其他组织形式。据称矩阵组织具有下列优点:

(1)它确定某一特定的个人作为与某一特定项目有关的所有活动的中心。

(2)它有利于灵活使用人才,因为可以从职能部门中获得有关专业的专家,并按照需要在各个项目之间流动。

(3)它为帮助提高专业技术知识的专家们提供一个根据地,在两个项目之间的间歇期可以“回家”。

(4)它提供了成本方面、项目方面和专业(技术)方面之间的内在的检查和平衡。

### □ 纵向群体间的管理机制

以行政当局为一方和以管理工人为另一方的纵向群体,管理方法主要有四种:职权层系方法,共同协商方法,集体磋商方法和工人控制方法。职权层系方法已有介绍。

#### 1. 共同协商

共同协商。这种方法允许工人们和他们的代表就各种决策问题发表意见,但最后决定权还在行政当局。田纳西流域管理局是美国政府的一个半自治机构,它是采用共同协商方法的组织的一个重要例子。它的一万八千名职工主要关注田纳西流域的防洪、发电和改善农林业。

田纳西流域管理局共同协商规划叫做合作规划,它规定了职工和行政当局代表之间协商和共同决策的正式制度。这个合作规划和所有共同协商方法的一个根本假设是行政当局和工人之间利益或目标基本一致。这个正式合作规划的基本目的是为实现共同目标提供一个补充途径。因为田纳西流域管理局的工人也组织有工会,所以由职工和行政当局的代表们定期举行的会议集中讨论集体磋商范围以外的共同问题。每个合作单位或委员会的规模通常都非常大,如工程分部或发电厂。行政当局的代表们通常包括每个单位的最高领导,而工人则由该单位的各下属分支职工选出8至10人代表。职工代表通常都是工会会员,但不是工会干部。会议每月举行一次,每次几小时。讨论的范围包括共同关心的问题,如改进工作方法、安全、医疗计划、培训、公共设施和公共福利基金运动等。决议通常是通过协商一致作出,而不是通过表决,但行政当局对决议保留有接受、拒绝和执行的最后权力。

合作委员会的活动通过代表们和印刷的会议纪要传达到全体工人。每月大会休会期间,各小组委员会处理各种问题,并向整个组织的委员会汇报工作。



这种合作规划的积极性力量,人们对它的认识,在田纳西流域管理局的几个大单位之间差别很大。关键因素是每个单位领导班子对它的支持和积极性的程度。工程分部的一个基层工长曾说,他们的领导班子很不重视这个合作规划。他说:

“现在我们……分部这儿对这些合作代表会议已经不那么感兴趣了。他们所做事情对于我们好像不像对其他单位那样有影响。我们好像并不感到有多大好处。我们倒也听到一些信息和建议,委员会是好的,但这儿对他们没有真正的热情。”

另一方面,蒸汽车间的一个助理操作工评论说:

“是的,我们这儿有合作委员会,如果你有什么意见,就把它写下来,交给工会代表,他参加每月的代表会。会上他们讨论这个建议,组织一个委员会去调查。如果他们认为这个建议可行,他们就批准。我可以给你看,这儿有许多改革都是职工建议的。我自己也搞了三四个改革。”

## 2. 集体磋商

(1)集体磋商。是行政当局和工人之间,通常是通过指定的工会组织,就一个协定进行谈判和执行。

沃尔顿和麦克锡创导了一个考虑集体磋商方法的一种有用的结构体系。他们提出了集体磋商的四个主要亚过程:分配性磋商、增益性磋商、组织内部磋商和态度的结构。

(2)分配性磋商。发生在行政当局和工人的目标被认为有冲突的情况。极端的假定是一种零一和的情况,就是说,行政当局之所得恰等于工人之所失,或者相反。工会和行政当局之间的罢工就是分配性磋商行动的一种最明显的标记。

(3)增益性磋商。发生在每一群体的目标被认为是相互加强的,或至少是不相互冲突的情况。增益性磋商需要这样的态度和行为:如共同解决问题,共同收集事实,共同探索问题和相互关心和注意各方的福利。与这个成对比的是,分配性磋商意指每一群体采取的进攻和防守地位的连续过程。在谈判新的劳资合同的范围内分配性磋商可能比增益性磋商更普遍。

(4)组织内部的磋商。是在实际的集体磋商过程中在工人(工会)内部和行政当局内部各自进行的,讨论各自的代表所要采取的立场的活动和磋商。在1978年煤矿工人罢工期间,组织内部的磋商曾是统一矿

工工会内部的一个大问题。工会主席阿诺德·米勒和谈判代表建议的合同被谈判委员会否决了。但在谈判委员会重新谈判和批准以后,那份建议的合同又被煤田领导及其成员否决了。这整个过程说明了工会内部激烈的矛盾和磋商。

(5)态度的结构。是指能改变态度和关系的一些态度和活动的类型。你们可以预期,双方各自对对方的态度当重点在增益性磋商时就可能是比较积极的,而当重点在分配性磋商时就可能是带点消极的。除了较为传统的经济问题外,态度和其他非经济因素也会影响双方之间的关系。当然,任何给定的集体磋商关系都可能首先考虑一些增益性方式来解决争端,如集体磋商协定的日常行政管理;还可能考虑其他一些主要是分配性质的问题,如谈判新合同中增加工资的部分。

集体磋商的行为会使行政当局在试图改革组织时强调诸如目标、权力和冲突等力量和因素。如果外部的顾问或行为科学家在改革的努力中要工作顺利的话,他们必须接受并尊重行政当局、工人和工会组织之间目标不同的适宜性。因而,改革的组织者在采取改革措施时务必承认这三方中每一方的需要和目标。

### 3. 工人控制

工人控制。方法是一种制度,最后决策权掌握在选出来的工人代表手里。这正好和共同协商方法相反,在那种方法中行政当局有最后决策权。在理论上,这些工人代表确定政策并运用管理机构执行政策。工人控制方法在南斯拉夫最普遍,虽然其他社会主义国家也有一些这样的做法。对于工人控制方法的一些已经正式肯定的特点,将用南斯拉夫制度作为具体例子来说明。

一些研究表明,这种方法在现实中并不象纸上所宣称的那样有效或起作用。例如,管理机构可能有那么多的信息、专业知识和教育,使得在某些领域里工人代表所能做的只不过是做个样子,成为批准管理机构的建议的橡皮图章。

南斯拉夫的企业是社会所有的,就是说,企业的所有权属于整个社会。对一个企业单位的管理(由国家)委托给在该单位工作的全体人员所组成的工人集体。对工人集体的唯一限制是它负责提高和保持该单位的价值。这个制度规定全体工人直接和间接参与管理。工人直接参与管理的途径是通过:全体职工大会(通常每年一至二次),基层工作单

位的会议(每月一次或几次),和工人投票(对一些问题表决,如是否同另一个企业合并)。间接参与是通过选出的工人代表。

每个企业都有选举产生的工人委员会,根据企业的规模,委员会由10至50名委员组成。委员会是最高权力机构,对整个集体负责。委员会及其下属的处理具体业务的小组就下列问题作决定,如生产计划的审批,产品和劳务的价格,投资,利润的运用,薪金和工资的分配,及职工的雇用和解雇,特别是管理和科室人员的雇用和解雇。工人委员会也选举最高层的经理,正常任期四年。最高层经理连选得连任。但是,任期一满就要公开宣布并邀请候选人申请。

南斯拉夫实行的工人委员会制度所宣布的基本原理据说能提供一个机制:(1)通过废除私有财产消灭阶级,从而解决阶级矛盾,(2)使工作适于人性,并创造有助于个人发展的条件。

### 三、群体决策过程

#### □ 个人决策对群体决策

群体决策过程涵盖五个领域:①个人决策对群体决策;②成员们参与群体决策的程度;③群体决策的内容;④群体参与决策的可能好处及其局限性;⑤综合式群体处理问题的各个阶段。

究竟哪一种决策方式较好?——是个人决策,还是群体决策?虽然问题通常都是这么提,不过这个提法可能不妥当,没有意义。这简直就象把人限制在“非此即彼”的处境下差不多。要是改成这样的提法可能会好得多:在什么样的条件下,个人决策或是群体决策,或者这两者的某种结合,看来较为有效些呢?有些研究提出,要想指出一种方法优于另一种,有一个关键性的情况因素,这就是问题本身的性质。在制定决策时,如果任务需要提出许多种意见或非常独特的一些主意,准确地回忆信息,以及估计和评价某些模棱两可或不确定的局势,那么群体要比单独的个人(或者同样数目的个人,但各自独立地进行工作)强些。对于

那些需要做出一系列决策才能解决的“动脑筋”问题来说,则个人方式似乎优于群体方式。后一类任务就是要贯彻执行某些预定的计划、规程或指令。如果群体的成员们能相对独立地执行各自的工作,那么个人决策可能是较为恰当的方式。不过,如果群体成员间是互相依赖的,而且必须互相合作,那么要有效地完成任务,可能就需要较大规模的群体决策。

工作群体在不同的时间内,往往会面临不同类型的任务,而且对不同的问题,会经历不同程度的成员间相互依赖。所以,在有效的工作群体中,个人决策和群体决策这两种方式都会采用。如果采用的决策方式不当,不论是个人方式或群体方式,都会付出代价。不恰当地采用群体决策方式,可能要付出双重代价:由于成员们的时间本可用于其他任务,所以便浪费了组织的资源;同时又由于大家感到厌烦,觉得时间白白浪费了,成员们的积极性也会因之下降。而不恰当地采用个人决策方式,则会导致协作不密切,决策的质量和创造性不高,错误多等等弊病。

### ☐ 参与的程度

弗隆和耶顿研究出了一种模型,能帮助管理人员确定他们所面临的决策问题究竟属于哪种类型,还能帮助他们确定应鼓励成员们对决策参与到何种程度。如图 3.6 所示,把群体成员参与决策的程度分为五个等级,情况从成员们完全不参与,到与群体成员磋商,一直到由群体作为一个整体来进行决策。

弗隆和耶顿坚决主张,成员们参与群体决策的恰当程度应取决于所决定的问题的类型。他们提出了七个诊断性的问题,供管理人员在确定决策问题类型时参考。这样,只要对这一系列问题回答了是或否,就会了解,什么样的参与程度最为恰当。这些诊断性问题是:

- (1)有没有一个能说明某一种解决方案比另一种方案更好的标准?
- (2)我是否已掌握了充分的信息?
- (3)所面临的问题有一定章法吗?
- (4)我是否需要部下接受这种方案?
- (5)如果我独自做出决定,部下会接受吗?
- (6)部下的目标跟组织的目标是否一致?
- (7)部下相互间可能有矛盾吗?

表 3.6 群体参与决策的程度

参与程度	类型代号	说 明
无	A I	管理人员独自做出决策。
单独	A II	管理人员向下级了解情况,但独自决策,可能告诉也可能不告诉下级是什么问题。
协商	C I	管理人员把问题向下级交底,向他们了解情况,也征求他们的意见。召集只有少数人参加的小会,但不召集全体会议,然后管理人员离开大家,单独去做出决策。
群体	C II	管理人员和他的下级,作为一个群体,一起来开会讨论问题,不过仍由管理人员最后决策。
高	G	管理人员和他的部下们一起开会,讨论问题,由群体作为一个整体来制定决策。

弗隆与耶顿的这个模型,可以帮助人们诊断他们要决策的问题的类型,还可指导他们选择应当采用的群体参与程度。需要强调的是,决不能把这个模型当成一个参与程度的简单的“食谱”来使用。管理工作的范围实在太广、太复杂,不能以为这个模型能提供全部答案。

### □ 群体决策的内容

由于工作群体所要处理的决策问题对群体越来越重要,所以可以断言群体的自主权将日益增加。

表 3.7 表明了群体决策内容的某些领域以及相应的群体自主程度。该图中工作群体的自主程度是随着你向上读而增高的。此外,一般假定这些决策类型是累进性的。也就是说,一个群体若能对补充新成员问题做出决策,那么就也会影响内部的领导方式和生产方法问题。

表 3.7 工作群体自主程度的连续统一体

决策领域的内容	群体自主程度高
群体对其质量指标有影响力。	—
群体对其数量指标有影响力。	—
群体能决定其外部领导问题。	—
群体能决定接受什么另外的任务。	—
群体能决定工作时间。	—
群体能决定生产问题。	—
群体决定其任务的内部分配。	—
群体能决定新成员的招收。	—
群体能决定内部领导方式。	—
群体成员能确定各个人的生产方法。	—
	低

### □ 群体参与的好处与局限

工作群体的参与问题,往往和组织中的权力分配及控制机构密切相关。

#### 1. 可能的好处

参与性决策(以下简称 PDM)是一种介入形式,有关工作群体活动的决定即使不是直接由那个必须去执行决策的工作群体作出,也要受它很大的影响。PDM 曾被介绍到一家医院的洗衣间里去。拿另外两家医院的洗衣间作对照组,也就是说,那两个洗衣间的 PDM 水平没有做什么正式的改变。在 PDM 开始贯彻以前,洗衣间的主管人已经先了解并接受了涉及这次实验的意图和实验所将引起的根本性变化。在 PDM 介绍给这 32 名洗衣工人的时候,主管人诚恳地说明,这次改革的基本目的是想要使工作变得更加富有乐趣。上级管理部门本来就已经对这个洗衣间的生产率相当满意了。主管人向洗衣工人担保,只要他们一旦

不喜欢这套搞法,就可以立即终止。工会领袖同意了这个试验计划,但他们却并不积极支持。决策权的主要转移是由洗衣间主管人那儿下放到由全体洗衣工人组成的作业班组。此班组有权考虑管理这个洗衣间的任何乃至所有的方面。大家同意,作业班组开会的时间限制在 30 或 40 分钟之内,而且只有在有特殊的问题或建议要讨论时才召开。除了正式会议之外,其他活动也贯彻了 PDM。由于在采取行动之前,通常无需事先取得上级管理部门的批准,所以在一般的情况下,作业班组的决定大约在一两周之内就能贯彻下去。

对工人的态度、缺勤情况及生产率这三方面,都做了测量和记录。到了第 14 个月结束时,90%的工人对 PDM 抱积极态度。这同计划开始后的头两个月结束时只有 62%的人态度积极比起来,人数增长了。缺勤记录(和医院的其他部门比较)比起实行 PDM 以前是显著地改善了。这个洗衣组在实行 PDM 计划以前的总缺勤率是 2.95%,而实行 PDM 之后则只有 1.77%了。在实行 PDM 计划前的一年中,生产率为每名工人每小时平均洗衣 50 磅。实行 PDM 以后的第三个半年期间,生产率提高到每人每小时洗衣 73 磅。而两个对照组在这 18 个月期间,生产率则稍有下降。

### 2. 可能的局限性

这项研究看来是为 PDM 提供了一个正面的例证,可是也得同时记住参与性群体的某些可能的局限性。参与性群体一般所面临的潜在局限性是时间、人格化和不平衡性。首先,群体决策一般需要较长的时间,这种情况所造成的进一步后果,是使紧急情况下当机立断地迅速决策几乎不可能,使成员中产生沮丧和厌烦情绪,并且在成员之间造成矛盾,这些成员总把时间看得比群体多少要更宝贵一些。其次,群体决策可能会增加使问题变得人格化(即对人不对事)的可能性。成员的想法会渗进个人感情的心理因素。提出意见的人,会把对这个意见的批评看作是针对他们本人的。而那些不够敏锐和不善于处世的成员,他们的意见即使很有见地,也可能会遭到冷落和抵制。第三,群体决策可能无法恰当地顾及各个成员在决策能力方面的不平衡性。时间、人格化及不平衡性的问题并不总是不可避免的,而且跟其他好处比起来也许不值一提。不过还是需要它们有所认识才好。

## □ 结合式群体解决问题

如果一旦作出决定,认为高度的群体参与是适当的,而且重要内容的各个领域应由群体来考虑,那么管理人员应如何组织群体解决问题的活动呢? W·C·莫里斯和 M·萨什金提出了一个有用的分阶段的综合式群体解决问题的模型,可供管理人员和群体成员运用和遵循。表 2.3.8 总结了他们的综合式解决问题模型的六个阶段。

表 3.8 莫里斯和萨什金综合式群体解决问题模型总结

阶 段	活 动
I. 问题的确定	说明问题的情况,产生信息,澄清问题并确定问题。
II. 解决问题方案的产生	集体设想各种供选方案;审查、修正、斟酌、发展及重新组合各种供选方案。
III. 从意见到行动	评价各种供选方案,考察可能造成的后果,并将它与所期望的结果进行比较;修改各种意见,开列出各种供选的最后行动方案,从中选出一个进行试验。
IV. 解决方案的行动计划	拟订一系列行动步骤,指定每一步骤的负责人并记下其姓名;拟出一个行动协调计划。
V. 解决方案的评价	检查所希望获致的结果;确定测定效果的方法,当方案付诸实施时,制定出搜集供评价用数据的监控计划;拟就应变计划,明确责任。
VI. 对结果和过程进行评价	汇集评价数据以确定行动的效果,及群体解决问题过程的效能。

莫里斯和萨什金指出,这六个阶段中的每一个阶段,都应以下列解决问题的安排格式为特征:

第 I 阶段:问题的确定。我们往往以为已经知道问题是什么,其实我们经常把问题搞错了,或者只看到了问题的某种表面现象,或者顶多



只看到了问题的一部分。第Ⅰ阶段就是要鼓励群体去彻底探明、澄清和确定问题。

第Ⅱ阶段：解决问题方案的产生。人们往往只关心解决问题的方案，却不太关心问题本身。第Ⅱ阶段就是用来延长酝酿意见的过程，以防止不成熟的决策。虽然我们所选中的解决方案常是第一个提出来的方案，或是头一批方案中的一个，但是研究明确地表明，如果能尽可能多地考察一些供选方案，方案就可获得重大改进。我们考虑的意见越多，就越能集思广益。

第Ⅲ阶段：从意见到行动。现在群体已做好准备，要对各种意见逐一评价，并从中得出一个解决方案来。即使某个意见可能单独不起作用，但可能成为解决方案中很好的一个“组成部分”。可以花些时间把各种意见中的长处综合起来。这样就能对每一种供选方案仔细地评价。人们在不感到受人攻击或处于威胁之下时，总是更能帮助和乐于参与讨论。最好先选出几种最佳方案，然后集中精力研究它们，直到每一个人都同意一种或两种方案，这要比逐一剔除较差的供选方案的方式好些，因为逐一剔除的办法会使那些提出这些方案的人感到处于防卫地位。

第Ⅳ阶段：解决方案的行动计划。既然已经有了一个值得一试的方案，若能仔细地筹划把方案付诸实践的行动计划，或许工作能更顺利地展开。这意味着事前要估计会有哪些问题，计划好那些不可或缺的人的使用，委派和接受行动责任。只有在群体已经确定好了由谁来干什么以及什么时候干，方案才能有良好的结果。

第Ⅴ阶段：解决方案的评价计划。不幸的是，大部分群体到第四阶段就停下来了，这就失去了从经验中学习的机会。就算这方案取得了极大的成功，但是能知道究竟是采取了什么行动，才使得问题解决得那么圆满，这还是很有裨益的。以后要重复做时，就容易多了。如果那个方案一败涂地，我们可能会觉得该把事实掩盖起来，好象与我们不相干，不过我们有必要知道，事情究竟是怎么搞糟了的，这就能在将来避免再发生类似的事。当然，在现实生活里，方案的执行往往是一般的中等水平，既不是什么了不起的大成功，也不能算是一场大灾难。这时如果准确地查究一下，究竟发生了一些什么情况，那就能只要做一些小小的改进和调整，却会大大有助于问题的解决。不过这样做时，最好是不靠猜测或者尝试错误法，而要靠对行动的效果进行艰苦细致的调查，搜集到

准确的信息。这个阶段有着最大的潜力,帮助你学习如何解决问题。同样,究竟需要哪种评价信息,由谁来取得,以及什么时候,一定得规定好。

第Ⅵ阶段:对结果及过程进行评价。在有了充分的信息,可以对方案执行的好坏程度做出评价时,就该召集另一次群体评议会了。到了这一步,就可以看出结果是什么,以及问题是否解决。如果问题仍旧全部或部分地存在着,那么群体就可以“再循环”一次,也就是查看信息,也许甚至还得重新确定问题,然后又提出新意见,或者试验一下以前淘汰掉的一种供选方案。这也是回顾和评价群体共同工作得如何的时候。

显然,群体解决问题的过程,很少会进行得这样有条不紊,按步就班的。在现实生活里,群体在解决问题时,往往会在这些阶段之间迂回跳动或者略过某些阶段。不过,若能按照莫里斯与萨什金的这个模型去做,来改进你那群体解决问题的效能,那还有很长一段路要走。在下面讨论了相互作用群体与按程序决策群体之后,我们将介绍一种诊断征询意见调查表,可用来帮助你运用这个模型。

#### □ 案例:如何使群众更好地发挥作用

下面这段谈话发生在一次小组讨论会上。这个小组是由一些邮政督察、邮递业务检查员、财务人员以及一位培训顾问(萨克斯比先生)组成的。他们在研究怎样使这个群体更有效地发挥作用。

里格利:好吧,现在我们已经同意,第一、二、四项都不能算是这一组需要加以改进的问题。那末,咱们就来把剩下的问题表决一下,来一个民意测验吧。愿意讨论第三项议题的请举手,就是“怎样防止信件误投”?

(点举手数)一……二……三……,连我共四个。

谁赞成讨论“改进内部信息交流”的问题?

(点举手数)一……二。那末,还有个“降低缺勤率”的问题。一位……两位。

赫南德茨:嘿,谁弃权啦?

伊凡斯:萨克斯比和克莱因。

萨克斯比:倡议的人没表决权。

麦克利里(微笑地):克莱因太太,站起来让人家点点数嘛。

克莱因：我不知道选哪个好，因为我觉得这些题目全都很有趣，我跟着大多数就是了。

赫南德茨：那好，就这么办吧……咱们就研究邮件误投问题……。

伊凡斯（平安地）：等一等！既然咱们连续 8 个礼拜，每礼拜都花上 4 个钟头，聚在一块来讨论，那我想咱们该抓住一个像信息交流这样真正的大题目来研究才对。天知道咱们是多么需要改进咱们的信息交流呀。

洛厄尔：我同意伊凡斯先生的意见。信息交流这个问题可真是太重要了。

里格利：可是，不是说过了吗，这个问题太笼统了。我们对这个问题从哪儿下手呢？

赫南德茨：这问题就跟谈天气一样，你可以爱怎么讲，就怎么讲，可是谁也别想动得了它一根毫毛。

史密斯：就是这么回事！

费希尔（生气地）：咱们就这么干吧！否则我们什么也干不成。

赫南德茨：少数服从多数。我们就研究邮件误投问题。

萨克斯比（打断了小组的讨论）：咱们上这儿来，为的是更好地理解领导行为的性质和群体过程的方法，同时也是为了解决咱们本行的邮政服务问题，所以我打这个岔儿，还是有几分道理的。行为科学家们都认为，多数表决，或者就是所谓民主程序，一般总要比领导人独断专行要好些……

赫南德茨：这正是我刚才说过的……少数服从多数……我们就来研究那个误投……

萨克斯比（打断了赫南德茨）：不过少数服从多数，虽然干脆利索，从时间上来讲是合理一点，可是并不见得总是个最好的办法……

布莱克曼：那还有什么别的办法？

萨克斯比：协商一致。这个办法虽然从程序上讲，是慢了一点，可是往往能证明比少数服从多数好。

布莱克曼：我可看不出有什么区别。

萨克斯比：协商一致就是要对分歧意见多做工作，求得最后能达成一项共同的决定。而民主表决呢，它总有那么一种倾向，就是不管人家说得合理不合理，反正到了一定时刻，就武断地否定了一切反对意见。

这么一来,那些意见受了压制,或者没把话讲出来的人,往往没法进一步参加讨论或者执行决定了。

史密斯:那不就糟了吗!那是说在我们要办事以前得先让每个人都同意,是吗?那我们不就僵住了,就象那种老是争执不休、没完没了的陪审团一样喽。

布莱克曼:萨克斯比先生,协商一致的涵义恰恰就和群体决策相同。

萨克斯比:情况并不会象我上面所说的那么糟。你们这种民意测验式的表决,从程序上讲,当然没错,能说明在这个问题上,多数人是站在那一边。不过我唯一担心的是少数人的意见,不该那么武断地就给回绝掉了。

费希尔:那你的意思是要我们就这么谈下去,直到伊凡斯说服我们都同意他的观点罗。

萨克斯比:不一定,虽然那也可能。我们的时间并不太紧。我愿意看到小组在开始行动以前,大家能取得一致意见,而不希望让我们去讨论一个用民主表决的办法选出来的问题,因而得不到还有几个人的完全和积极支持。

虽格利:我可有点糊涂了。我们下一步到底该怎么办?我这个组长还有什么作用?

萨克斯比:我倒想问问大家,他们有什么想法。

里格利:那好吧。(对全组)我们往下怎么讨论?

洛厄尔:我还是站在史密斯先生一边,不过我的确感到,要是我们真给自己提出一个像信息交流那样复杂而笼统的题目,那我们是很难下手的,除非咱们用个什么办法,把它给降解细分成好些小题目。我建议,先请那两位表决赞成讨论“降低缺勤率”的人,来发表他们的意见。

里格利:好主意。里哪两位举手赞成讨论缺勤问题的?(麦克利里和布莱克曼举手)

麦克利里:咱们甬吵,伙计们。(微笑地)我赞成谈缺勤问题,是因为我认为这可是个大问题。不过,在大型的邮件处理和分发中心里,缺勤大概是跟工作有关系的……也就是说,在某种程度上跟粗心大意以及积极性不高有关系。要是我不得不在这两个问题里选一个的话,我宁愿讨论邮件误投问题。(稍事停顿)不过即使在谈这个问题的时候,我还是

要捎带讲几句关于缺勤的问题。(哄堂大笑)

里格利:麦格利里,我看你说得不错。我有这么一种感觉,就是缺勤过多很可能是工作积极性不高的一种表现。(暂时冷场)

布莱克曼:好,我以前也是赞成讨论缺勤问题的。现在我倾向拿信息交流问题作为我们的议题,不过就象我们刚刚说过的,它确实太笼统了。咱们真该把它分细点来谈。

赫南德茨:嘿!要是咱们只打算谈谈改进信息交流问题的某个方面,那干嘛不就把它跟邮件误投问题结合起来谈呢?那些邮递员们把信塞错了的时候,也许是因为他们对这项工作的意义没完全理解。也许我们应该去跟他们更好地通通气,或者给他们更好的指导和训练。也许邮件误投问题牵涉到信息交流的问题吧。

克莱因:赫南德茨先生,这个主意高。我附议,并且支持讨论邮件误投问题。

布莱克曼(微笑):我并不打算说,我是真的同意了赫南德茨的什么话(轻轻的几声笑),不过他的确言之有理。我也赞成讨论邮件误投。

里格利:那好,已经有7位支持研究误投邮件问题的意见了。

洛厄尔:我也没什么不同意见,不过有一点,我作为一个邮政服务对象的代表,对于邮件处理和分发中心的业务,可是一窍不通。我觉得对要讨论的问题我说不出什么意见。

里格利:洛厄尔太太,并不真是这样。我们里边有的人跟这个问题的关系太密切了,所以反而很可能只见树木,不见森林。旁观者清嘛。你当然可以问我们一些问题,不过也可以提一些新鲜的、不偏不倚的想法,好检验一下我们想的到底对不对。

洛厄尔:里格利先生,瞧你把我的作用还说得怪重要的呢。真高兴咱们让你当了组长。(哄堂大笑)但愿我可别问出一些太外行的问题来。

赫南德茨(强调地):根本就谈不上什么外行不外行。你说是不是,萨克斯比先生?

萨克斯比:是这样。(短暂沉默)

费希尔:那么,伊凡斯先生,你怎么说?你打算跟我们一起讨论吗?

伊凡斯:我的看法是有牢靠基础的。不过要是我把咱们小组给分裂了,妨碍了会议的进程,那我很抱歉。但是我确实强烈地感到,这个信息交流的问题实在是……

里格利：伊凡斯，你一点也没妨碍我们大家。我们全都跟你有共同的感觉。

麦克利里：嘿，伊凡斯，我还是可以照样谈你那个什么的……就象我那么干嘛。

里格利：（总结性地）那么，看来我们真的实现了意见一致，就是本小组要讨论这个邮件误投的问题罗。

洛厄尔：萨克斯比先生，这是不是就是你说的那个对分歧做工作，一直做到取得一个共同的决定呀？

萨克斯比：基本上就是这样。这确实是多花了几分钟时间，不过从此以后，有了大家的支持，咱们小组的讨论就很可能进展得更顺利……。

克莱因：我想咱们一块干得挺不坏呀。

萨克斯比：你们是干得挺不坏，（挤一挤眼睛），不过因为实际的问题，我可得回家了。

费希尔：我赞成！我也得回家了。

## 四、非正式群体

### □ 非正式群体的类型

比尔·史密斯在工程学校毕业之后，到一家大型制造厂的实验室工作。在实验室里，比尔的任务是管理四名负责检验生产样品的技术员。一方面比尔是他们的监督者和管理者，另一方面又受到这个集体本身的制约，正是这种制约在折磨着比尔。他很快就发现他们每个人都在设法保护别人，所以实验室的脏活也就很难确定由谁负责。正是这个团体大大限制了比尔的作用的发挥，他们每天都只完成同样的实验工作量，根本不考虑比尔催促加快检验速度的要求。尽管比尔是上级指定的实验室主管，但是经过多次观察发现，实验室的技术员有问题并不找他，而是经过走廊找另外部门的老技术人员。

比尔还注意到，其中三名技术人员经常一起到咖啡间吃午饭。第四

位技术员经常同自己的朋友到邻近实验室用餐,比尔自己通常与其他实验室的管理人员一同进餐。午餐时,比尔逐渐明白了其中的种种蹊跷,很快认识到实验室发生的情况说明非正式组织活动在起作用,必须象对待正式组织一样与这些非正式组织一同共事。

任何一个机构里,在正式的法定关系掩盖下都存在着大量非正式群体构成的更为复杂的社会关系体系。我们不是把某一个,而是把形形色色的非正式团体,即整个这样的非正式组织群体成为非正式组织。非正式群体对于生产效率,工作满意都具有强大的影响。无论正式的还是非正式的组织系统,对于一个团体的活动都是不可或缺的。恰如一把剪刀的两半叶片,缺一不可。本节将对非正式组织进行概括性的阐述,包括一般称之为传闻的非正式组织的沟通系统。

非正式群体就是企业成员在共同工作的过程中,由于抱有共同的社会感情而形成的非正式团体。譬如在一个企业里,在同一车间的同事之间,或者在兴趣相同的人们之间,或者因职务关系接触较多的人们之间,有各种各样的来往,从而会形成各种各样的群体,这是很自然的事。构成这样的群体,可能是同一单位的,也可能是跨单位的;可能是同级的人,也可能是不同级的人。他们凑到一起,谈的问题可能是和工作有关,也可能和工作毫无关系的其他问题。可能是在传递某些信息,也可能是在一起打球,打桥牌等等。这些人的往来,不是按照正常的隶属关系进行的,这是非正式群体的重要特征。

任何正式群体中都有非正式群体的存在,二者常常是相伴而存,相促而生。例如在正式群体成立之前,往往要经过非正式群体的酝酿;而正式群体的成立,又常成为非正式群体形成的最大原因。

非正式群体和正式群体的区别在于前者没有共同的(或自觉配合的)目标,它的成员和形式是不定的,经常变动的。所以,它不可能象正式群体那样画出组织图来。但非正式群体对于正式群体成员的情绪和干劲,对于正式群体的士气和工作效率却有很大影响。这种影响可能是好的,也可能是坏的。

### 1. 按性质分类

(1)感情型。群体的成员在较多的社会往来中,感情相互融洽了解,相互支持,思想共鸣,以亲密的情感为基础。例如:校友,师兄弟等。

(2)兴趣型。群体的成员由于某种兴趣爱好结合起来。例如,打球、

下棋、钓鱼、钻研技术等,以共同感兴趣的问题为基础。

(3)利益型。群体的成员由于某种共同的利害关系而结合在一起。例如:为办事方便而结合;为了对抗其它群体而结合。

## 2. 按成员构成分类

(1)纵的非正式群体。在同一组织内,由不同地位的人员所组成的非正式群体,在这种群体中,下级人员对上级可能是唯命是从。

(2)横的非正式群体。在同一组织内,不同部门地位相当的人员形成非正式群体。参加这样的非正式群体,可能为了维护本身的利益,也可能为了取长补短,搞好工作。

(3)混合交错的非正式群体。由不同部门,不同地位,不同工作场合的人员组成,成员之间往往有共同的兴趣爱好。

(4)亲缘型。指社会亲属关系组成的非正式群体。

## 3. 按效应分类

(1)积极型。对正式群体工作能起到积极作用的为积极型。

(2)消极型。对正式群体工作起消极作用的为消极型。

## □ 非正式群体中的领导者

非正式群体中领袖人物的产生与形成是由多种因素决定的,诸如年龄、资历、技术能力、工作地位、能够自由巡游于周围工作场所的机会,以及敏感的气质个性等。总之,有无数多的形成因素。因为非正式团体中任何一个领袖人物都是在迥然不同的环境形势下,逐步地悄悄地形成的。

非正式群体在一定范围内重叠交错。因为一个人可以同时是几个不同团体的跨组织成员,从而非正式组织中不是由一个领导者,而是几个领袖人物在多种不同的领域中发挥重要作用,一个团体里可能有一个成员专门关心大家的工资福利,也可以指望另一位成员帮助大家修订作业计划。于是,便形成了一个部门中可以同时并存几种不同类型的非正式的领导者。一位经验丰富的老工人可以被奉为处理疑难问题的专家,团体里的收音员可以充当大家的顾问,而把人们关心的关键性难题转达给管理部门,则有赖于团体中的通讯人员。

群体中这些非正式领导者一般总可以取得一定的奖酬,或者优厚一点的待遇,做为对他们服务的酬答。比如老工人可以有优先选择休假



的时间,等等。但是最有意义的奖酬还是人们对这些非正式领导者的信任与尊敬。

虽然群体里可能有几个人分别是几种不同领域的领导者,但很可能有那么一位影响与资历远大于其它人的主要领导人。每个管理者都必须了解谁是团体中这样的关键领导人,并在一道工作中进一步激励而不是妨碍那些完成组织目标的雇员行为。如果这样的非正式领导人正在进行反对雇主的活动,由于这位非正式领导者在雇员中的广泛影响力很可能无形中伤及对雇员的激励与工作满意。

非正式组织是潜在的正式领导者的泉源,不过必须切记的是,一个非正式领导人永远不会成为一名理想的正式管理者。一个非正式的领导人一旦被授予了官方职权,就会变成一个颐指气使的老板,这样事例在历史上屡见不鲜。某些非正式领导者缺少做为一个正式领导者的气质要素,因为他们怯于承担法定的责任,缺乏做一名正式领导者所应具有的某些品格与责任。他们不在位时尽可以指责管理人员没有独创精神,批评管理部门不敢开拓先机,一旦自己担任了管理职务后,也会变得谨小慎微,唯恐犯错误。其他一些非正式领导人之所以失败,则在于做为一个正式领导者所面临的职权范围是一个广泛复杂得多的领域,与非正式的极为狭小的权力范围相比自然相形见绌。事实上,一个部门的社会活动的领导人,并不意味着是一位成功的部门主管。

### □ 非正式群体的功能

各种非正式团体之所以兴起并持续不衰,是因为它们为自己的成员提供了切实有用的服务,我们把这种服务叫做非正式团体的职能。一种功能是维护并延续成员的文化价值观念和团体的生活方式,团体的准则与团体有赖于这种职能得以在一个很长的时间内绵延不断。

第二种功能是为成员提供社会需求的满足。非正式组织可以给人一定的社会地位,和社会承认,为人们进一步提供更多的活动机遇。

有一个名叫罗斯·麦克维尔的雇员,在一家大公司里只是一名工资发放员,但是在非正式组织中,罗斯却有自己的地位并很得宠,是非正式组织中的一名重要人物。虽然在正式组织中,她不过是千百名工作人员中的一名普通职员。罗斯可以不指望每天过手 750 件帐单,非正式组织能为她的一天提供更有意义的生活。每当她想到能够与朋友们相

约聚会,同吃共享等种种快事时,眼前便呈现出许多的令人生厌的终日从事刻板工作的不同的天地。当然。这种情况也适用于相反的条件,非正式团体可能不接受罗斯,因而使她的日常工作更加无情无趣,并且会促使她要求调离,常常缺勤或者辞职不干。

非正式组织的第三种功能是沟通。为了满足成员的需要并保持对其成员的非正式的影响,团体还有开辟各种沟通系统和沟通渠道的职能。第四种是社会控制职能。团体运用自己的社会控制职能以影响并调节他人的行为。社会控制职能包括对组织内部的控制与对组织外部的控制。对组织内部的控制表现在引导说服成员与团体的生活样式保持一致。一个在会计部门工作的雇员系了一条打皱的领带去上班,一同工作的同事们对此的议论谈笑,足可令人信服地证明,系打皱的领带是团体所不能接受的生活方式。于是你下次就看不见有人再系这种领带上上班了。外部控制指的是对团体以外的活动引导与影响,如对管理部门、工会领导人和其它非正式团体。

## □ 非正式群体

非正式组织活动给企业主带来好处的同时也带来一些难题。我们先来讨论与每一种非正式组织功能相联系的问题,然后再讨论它的效益。

### 1. 阻碍变革

非正式组织的第一种相关功能,即文化持恒功能。它具有一种使团体过分维护现在生活方式和在变革面前采取僵化态度的倾向。这种文化持恒功能容易使人觉得现在一切都完善无缺。比如如果 A 职务的地位一直高于 B 职务,纵使发生变化,A 职务变得很容易完成的条件下,原来的地位与工资也必须原封不动。假如在过去的专制型管理条件下,需要限制生产,那么即使现在采取了参与管理,管理条件变了,依然需要限制生产。非正式组织尽管不是由挂在墙上的图表所制的,但常规的习性,长期的惯性和无型的文化力量都紧紧地束缚着非正式组织。

### 2. 角色冲突

非正式组织的第二种相关功能即提供社会满意的功能。非正式组织为了满足团体成员的需求。有可能使雇员离开组织的目标。对雇员是好事并非经常对组织是好事。工间咖啡是人们想往的,但是如果把人

们早晚多花 15 分钟用来喝咖啡变成一项社会化的活动,生产效率可能由于这项既不利于业主,也不利于公众的活动而降低。

这里问题的要害是发生角色冲突。人们的愿望是能满足团体与业主双方的需要。事实上,这两方面的需要时常处于互相冲突的状态之中,大部分角色冲突可以通过非正式组织的精心谐调,而得以避免。正式团体与非正式团体利益关系一体化的程度越高,越有可能指望获得高度的生产效率与工作满意。然而正式组织与非正式组织之间,总归是有区别的,其间不存在一个完美谐和的共同领域。

### 3. 谣传

非正式组织的第三种相关功能——沟通,可能导致众所周知的谣传的流布。

### 4. 说服

非正式组织的第四种相关功能——社会控制,对于迫使人们服从组织具有强大的压力。非正式组织的影响是促使雇员服从组织的重要因素。由于人们日常生活中的绝大部分时间是在组织中的非正式组织影响下度过的,以致很难觉察到时时处处都有一种令人意识不到的强大的压力促使他们服从于非正式组织的生活方式。同这种非正式组织的依附关系越深,其影响力也越强。

非正式团体要求以众所周知的规范来统一人们的生活步调。团体的某些规范一旦为人们所接受,这样的团体实际就是一种“干预性团体”。团体用来诱导人们服从其规范的奖酬与惩戒,便是对成员的“制裁”。非正式的规范与制裁,在于人们必须服从,他们时而出谋划策,时而施以权威,赞成或反对组织和工会。那些拒不服从的成员在压力和烦扰下只有屈服,或者被迫离开这个组织。

非正式团体可以在工作中制造种种干扰,比如故意藏起工具,用奚落嘲讽来折磨不愿就范的成员。在工作之外,则采取给人家的汽车轮胎放气,或者孤立政策以迫使人们就范。据说,在英国,这种把人孤立于团体之外的作法叫做“断绝来往”。这时,团体可以几天甚至几个星期不理睬他们要惩罚的某个成员,也不使用犯了团体纪律的人的工具、机器。这类极端措施已足以使人无法工作,只好辞职不干。

## □ 非正式群体的效用

非正式组织的存在有弊也有利,尽管带来种种弊端,但也可以为雇员和组织带来许多好处。其中最重要的事实是这些混杂在正式组织中的非正式组织构成了一个有效能的总体组织系统。在瞬息万变的情况下,官方正式的计划与对策,是制订于情况变动之前,而且部分缺乏灵活性,因而不可能随机制宜地解决纷至沓来的具体问题。恰恰是这些可以灵活应变,出于自发的非正式组织能够满足这些需要。

非正式组织的另一种效用是减轻管理工作的负担。当管理人员意识到非正式组织在配合工作时,完全不必再强令督导以确保各项工作的井然有序。非正式组织的配合还鼓励管理者放手委托并实行分权,因为他们确信雇员群众会与管理部門合作。一般说来,非正式团体对管理人员的支持,很可能导致更融洽的协调配合和更高的生产效率。从而,大有助于工作任务的圆满完成。

非正式组织还具有一种为管理人员拾遗补缺,取长补短的作用。如果管理者不擅长制订计划,就会有人以非正式的方式在计划工作中帮助他,从而即使在这方面有弱点的管理人员也能制订出翔实的计划。

创造一种令人满意的稳定运行的工作团体,是非正式组织所能发挥的一项意义重大的效能。这样的工作团体意味着使雇员有某种意义的归属感或安全感,它使人们觉得总有什么值得留连,要求调离的事自然会减少。

此外,做为雇员联系沟通的有用渠道,是非正式组织的一项附带的效能。它可以使人们保持密切的联系,了解有关工作的状况,认识周围正在发生的一切。

常被人们忽视的非正式组织的另一项效能是“安全阀”的作用。非正式组织对于雇员的挫折以及种种精神上的困惑问题,起到了“安全阀”的作用。通过与某些成员公开的讨论,以及非正式组织中成员们提供的这种理解与支持的环境。可以使人们精神上的压力得到缓解。

马科斯、舒尔茨在与他的上司费立克·斯堪纳德相处过程中出现了挫折,为此十分生气。马科斯觉得仿佛是自己打击了弗立克,但是在文明化的组织文化集团中,这种打击不会是一种具体的行动表现。舒尔茨很想弥合这种关系,坦率地告诉斯堪纳德自己对她的看法,但又碍于

已经存在的不和睦关系。于是舒尔茨便决定找一位比较亲近的朋友一起吃午饭,向朋友诉说自己的真实感想,让好友分担自己的烦恼。通过这样的倾诉衷肠之后,顿然觉得自己完全有可能以一种轻松谅解的方式同斯堪纳德一起工作了。

非正式组织还有一种很少被人们承认的效能,那就是对于促使管理人员在计划与行动方面倍加谨慎,感到有它与没有它大不一样。充分理解非正式组织的能量的管理者明白,在他们无限地运用权力时,非正式组织是这种权力运用的监督者和平衡器。管理人员只有细心安排,周密计划后,才最利于在团体中实行某种变革。因为他们清楚,非正式组织可能暗中散布对改革不利的设想,从而动摇既定的计划。而管理人员当然切望计划能够成功地实现,因为计划的成败与管理者的权威紧密相关。

## 第四章

# 组织理论与结构

《组织行为学》

哈佛商学院 MBA 教程系列

## 一、组织理论

组织结构是管理中最早并最彻底地予以研究的一个领域。但是,我们在组织方面遇到了一些新的需要,这些需要不能用为人熟知并久经考验的“职能”组织结构和“分权的”组织结构这样一些结构设计来满足。于是出现了一些新的组织设计:“任务小组”、“模拟的分权制”、“系统”结构。我们已经了解到,组织并不是从结构开始,而是从其基本构造单位开始的;并不存在着一种唯一使确或普遍适用的组织设计,每一个企业必须围绕着适合于它的使命和战略的主要活动来进行设计;日常的经营管理、创新和高层管理这三种不同的工作必须组合在同一组织结构之中;组织结构必须一方面以任务为中心,另一方面又以人人为中心,并且既有一条权力的轴线,又有一条责任的轴线。

### □ 组织理论一般

组织理论是管理科学的一个重要组成部分。从历史上看,“组织”(动词和名词)与“管理”曾被看成同义词,因此,从某种意义上说,管理理论是首先从组织理论的研究开始而逐步发展形成的。

确实,“组织”与“管理”二者极为密切,但仍是有所区别的,主要是二者所涉及的范围和所研究的角度不同。现在,组织理论已成为管理科学中的一个独立的研究领域。组织理论实质上就是研究如何合理、有效地进行分工。这里的“分工”包括业务工作的分工、工作量的分配、职责和权限的划分,以及分工之后的配合、协作关系等等。根据什么原则或标准来具体进行“分工”?怎么样的分工才算“合理”、“有效”?如何协调分工后的各项活动?等等,就是组织理论要研究的基本内容。

组织理论研究的对象就是“组织”。组织的概念有两个含义。

#### 1. 一般意义的组织

这是人们进行合作活动的必要条件。一般泛指各种各样的社会组织或事业单位,企业、机关、学校、医院、工会等等。美国管理学家切斯特

· 巴纳德认为：由于生理的、心理的、物质的、社会的限制，人们为了达到个人的和共同的目标，就必须合作，于是形成群体，即组织。

## 2. 管理学意义的组织

这是按照一定目的和程序而组成的一种权责角色结构(The structure of roles)，其中有四个重要概念：

(1) 职权(Authority)。指经由一定的正式程序所赋予某项职位的一种权力。居其位者，可以承担指挥、监督、控制，以及惩罚、裁决等工作。这种权力是一种职位的权力，而不是某特定个人的权力。

(2) 职责(Responsibility)。指某项职位应该完成某项任务的责任。

(3) 负责(Accountability)。反映上下级之间的一种关系。下级有向上级报告自己工作绩效的义务或责任；上级有对下级的工作进行必要指导的责任。

(4) 组织系统图(Organizational Chart)。反映组织内各机构、岗位上下左右相互关系的一种图表。如图 4.1 所示。

## □ 韦伯理论(古典的组织理论)

德国社会学家马克斯·韦伯是对组织设计的发展有最深远影响的学者之一。被管理学界称为“组织理论之父”。

韦伯认为：一个组织应该是“层峰结构”(是一种金字塔形的结构)。这种理论是韦伯针对“由超凡魅力来统治企业”的观点，并反对中世纪个人崇拜提出的。

### 1. 层峰结构的特点

(1) 分工和专业化，把每一个人的工作分成简单的例行的常规工作；

(2) 明确规定职权、等级制度。所谓“层峰”，就是包括各种职位和等级，每一个下级都受上级的监督；



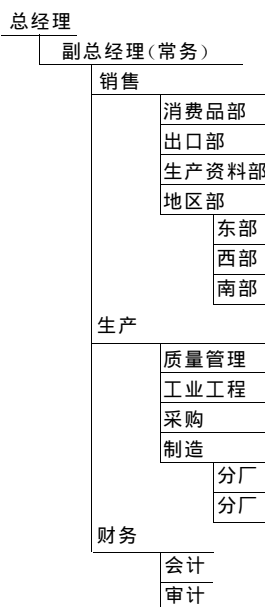


图 4.1 某公司组织系统图

(3)有明确的规章制度,用以保护各个层次及各个人协调活动;

(4)不受个人感情的影响,只根据制度办事;

(5)人员的任用,须完全根据职务上的要求,公开考选,合格方可使用,务使每一个职位的人员均能称职;

(6)明文规定升迁和俸给制度,必须以人员的服务年资或工作成绩为标准,由上级主管决定。

## 2. 层峰结构的缺点

(1)工作人员由于长期受法规制度约束,容易形成轻重倒置的错觉,往往把法规视为目标,而置企业目标不顾。

(2)这一理论过分重视形式,不级没有主动性、创造性,易使组织僵化,缺乏适应情境变化的弹性。

有不少人反对这种理论,但目前仍为大多数企业模拟。因为它使工

作秩序井然和要求明了,它使组织摆脱了任人唯亲、专横武断的职权、歧视、暗中行贿等等弊病,而且甚至把工作无能者都摆脱了。

## □ 新古典组织理论

此种理论是以层峰结构为基础,同时又吸取了心理学、社会学关于“群体”的观点。它的特点是:在集权与分权的关系上,相对地主张分权,使更多的人参与决策以提高员工的职称性;从组织形式看,倾向于扁平形的组织结构,主张部门化。

## □ 现代组织理论系统和权变理论(现代组织理论)

### 1. 系统的理论

(1)把组织看成一个开放的系统。开放系统的模型由三部分组成(见图 4.2 所示):

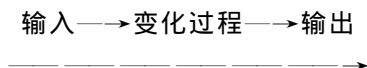


图 4.2 材料、信息、能量流动方向

(2)一个组织是一个社会技术系统,要把技术系统同心理、社会因素结合起来;

(3)组织是一个整的系统,要解决各个子系统之间的协调和配合,主张采取委员会的组织形态,也考虑非正式的组织的存在。

### 2. 权变的理论

这种理论认为:一个组织是由各子系统组成的系统,并由来自环境的分界来划出轮廓要求尽量了解各个子系统内部及其各子系统之间的关系,以及组织和环境之间的关系,并且要求尽量明确各个变量的关系和结构模式。它强调组织变化无常的性质,并且了解组织在不同条件下和在特定条件情况下如何运转。

不同的工业需要不同的组织结构——外部环境制约——如塑料工业具有高度竞争性,产品寿命短,其组织特征就应是相应新的产品和工序发展;反之,容器工业的情况不同,在几十年中,没有什么值得注意的

新产品,产品销售量刚刚跟上人口的增长数,经营稳定;而食品工业则处于两者之间,有大量的革新,但较塑料工业为少。研究认为,塑料公司应是高度分化,次之是食品工业,最后是容器工业。在塑料工业里兼有高度的分化和整体化,它们的生产单位从事比较固定程序的活动,而与销售、研究、工程单位形成对照;在容器工业里,存在着最大的标准化,有着最少的分化和整体化;食品工业则处于两者之中。

凡是有特定的目标、稳定的环境、严密的界限、常规技术和雇佣人员追求确定可靠性的地方,比较机械的组织是有效的;凡是目标比较模糊不清,有动态环境,并必须有革新的地方,有机形式的组织可能更适当。

应该指出:世上并无一种适应一切组织的结构。

不管是哪一种组织体系理论,哪一种组织形态现代管理组织都,要充分发挥个人的智慧来创造整体的成就。所以不但要注意内部规律化的交互作用,并且要注意环境的适应。现代管理组织就是一种系统结构,不但要注意功能系统,充分发挥人的结合力量,同时要注意人机系统,以及社会的、经济的、技术的各种系统的相互影响。

## 二、组织气氛和行为模式

### □ 营造良好的组织气氛

组织气氛就是组织内部的一般人际环境。可以是一个部门,也可以是一家大公司的一个单位,如一个分厂,或者是指一个组织的整体。气氛这样东西看不见摸不着,但犹如室内的空气,无处不在,无时不有。它萦绕盘桓在组织中,影响着组织内发生的每一件事物,同时,组织内出现的任何事物几乎对气氛发生影响。气氛是一个系统的概念。

如同世间不存在完全相同的指纹和雪花一样,每一个组织也都有各自的文化、传统和工作方式,这些东西的总体便构成了一个组织的气氛。有的组织热闹喧嚣,效率很高,有的则自在悠闲,有的组织富有人情味,有的冷漠严酷。一个组织往往能把适应其中气氛的人吸引在自己的

周围,因而组织气氛的状态类型具有一定程度的稳定性,恰似人们会选择海滨、山川、沙漠等不同地里气候一样,人们也会选择自己喜欢的组织气氛。

如果公司的管理人员强调工龄、集中控制和预警式的决定;这样的组织气氛就很难吸引和留住期冀晋升的年轻大学毕业生。此外,大学生还能期望什么呢?他们的生活背景不适应公司的生活模式——组织气氛。

组织气氛影响激励、绩效和工作满意程度,因为气氛能够创造各种期望,即各种不同行为结果给人们带来的期望。他们指望奖酬、满意并且基于对组织气氛的感知,预期可能出现的挫折。这些期待都会产生期望激励模型中所阐述的激励效果。

创造一种健康的组织气氛是一项长远的事业,经理们有必要把气氛做为一项资产,也就是说把对于气氛的长远观点做为一种组织的财富。愚蠢的惩戒、滥施组织压力也许会暂时奏效,但却是对气氛这一宝贵财富的挥霍,为此,组织也将蒙受财富上的损失。

构成气氛的人的价值不同于组织中的经济价值,两者不可同日而语。经济意味着如何处理稀缺物资的分配,比如你有汽车 A,我便不再可能有;你有预算 B,在我的部门却无法支付资金。由此可见,经济价值主要是分配,而人的价值主要是增殖,是自我增殖,是存在于个人及组织内部的劳动态度和生活方式所创造的成果。

分配价值与增殖价值的区别可以借用美元帐单和“观念”来说明。如果我有票号为 L95484272A 的美元帐单,并且我把它给了你,这时,你有而我没有,并且不是我就是你占有它,但我们两个人不能同时占有这张帐单。然而我有一个“观念”,并且我把它给了你,这时我们两个人都拥有这个“观念”,是什么东西可以由一个变成两个?虽然你占有它,可是你说我这里并没有拿到这样东西,你可以把这个观念给出去 50 次,可你并没有失去它,你所做的一切,只是传播了这个观念。

人的价值,比如实现与成长,大都属于增殖型的。工人 A 为了实现工作满意,不必从工人 B 那里索取,部门 C 要实现工作满意,也无须从部门 D 那里去拿。同样,一种维护人的尊严的气氛的形成也并非要来自任何外界的恩赐。

气氛的增殖特性也有许多例外,因为在组织内总要有许多事情需

靠分配来处理。不过,组织气氛主要还是增殖,正如每个人都可以有充分的工作满意,事实上,每个团体中的每一个成员都能达到高度合作与工作满意,美国 85% 以上的工人已经达到中等程度的工作满意。

气氛可以有优、良、中、差与有益无益之分,可以相互转化。因为谐调融洽,成效显著,工作满意等对大家都有利。所以厂主和雇员都希望有一种更为理想的组织气氛。

如果人们都能为尊重人的价值而努力工作,就会创造一种令人觉得和谐有益的气氛。大多数人常常渴求一种能满足内在需求的挑战性工作。

构成有益气氛的典型因素包括:

- (1)领导质量;
- (2)公平奖酬;
- (3)适当的信任;
- (3)合理的工作压力;
- (4)上下的沟通;
- (5)机会;
- (6)工作使命感;
- (7)合理的控制,机构和行政管理;
- (8)责任;
- (9)雇员参与。

### ☐ 组织行为系统

组织气氛源自参加创造这种气氛的人的思想观点与生活目标。人们各有自己哲学的、社会的、经济的,用个体和群体方式表达的愿望,这些纷然杂陈情况各异的企望、利益、爱好汇合成一个庞大的工作社会系统。

组织行为的哲学机理缘起于事实与价值二个基本前提。事实前提表示人们对世上万事万物运行不息的根本观点,代表人的世界观。试想,你总不会从十层高楼上往下跳,因为你确信地心引力会把你摔到地上而粉身碎骨。另一方面,价值前提体现对某种目标的企望,如果你悲观绝望想一死了之,那么你很可能选择从十层高楼往下跳,因为你依然接受地心引力这一事实,不过这时你的价值前提已经变了,你不想生而

相死。由此可见,正是价值前提最终左右人的行为,两种前提,后者生死攸关更为重要。

人的哲学观念与生活目标通过正式组织和非正式组织的领导活动来实现。正式组织和非正式组织形式为维系各单位共同协作提供前提。

各种组织都通过控制系统以影响自己的成员。组织的控制系统是正式组织、非正式组织以及社会环境几种力量结合的产物,这种结合由于组织同环境的沟通与组合过程的实现而成为可能。

在一定时间内,组织的控制系统由雇员的工作态度与各种条件因素互相作用形成对雇员的特殊激励。如果控制、态度和条件这三种因素中任何一种发生变化,激励作用也将有所不同。三种因素之间的关系是随机的,例如:在工作态度和工作条件不变的情况下,控制加紧,激励作用也会改变从而出现全然不同的结果。

由于合同超支,约翰逊公司决定加紧对工人的控制,要求雇员又快又好地完成生产任务,然而,人们最敏感的是工作自由,他们用减产而不是增产来回答控制。这说明公司管理当局忽略了对整个系统的通盘研究。一个有效的组织行为系统运行的结果是对生产活动的激励。这种激励的效果应该超出人们的平均选择水平,它推动问题的解决而不是制造问题。同时,在经理和工人之间要建立起两种关系,一种是彼此之间相互影响的关系,一种是共同合作,有利于双方的关系。应该由人支配权力,而不能由权力控制人,挟权以制人的路是走不通的。总之,待人之道在于不折不扣地把人当做“人”来对待。

## □ 组织行为模式

组织是发展的,它具有不同于组织行为的特性。每一组织中,都有自己的支配管理人员思想的组织行为模式。正是这些不同的行为模式,把组织和组织行为区别开来。管理人员所奉行的行为模式常常导致他们对人和事物的理解做出自己的假设和认定,然而,理论不知不觉地指导着人们的管理活动。经理们往往按预想的去工作,这证明在组织管理过程中占统治地位的思想决定着这个组织的气氛。所以我们说,组织行为模式是极其重要的。

正如组织与组织各自不同一样,组织内各部门对行为模式的应用也千差万别,各有千秋。生产部门多奉行监视控制模式而开发部门则适

于运用支持帮助型模式。当然,由于经理们各自的爱好、意向和工作条件各不相同,因而每个人的行为实践不一定适合组织的要求,但是世上有一种万能的行为模式,可以把组织中熙熙攘攘的种种现象描述尽至,囊括其中。不过,行为模式总有助于区分人们不同的工作生活方式。

下面讨论四种模式:独裁专制型、经济保健型、支持帮助型和协同合作型,四种模式代表着对大约 100 年来管理实践的历史评价,在某一特定历史时期,往往一种模式占主导地位,其它模式也在某些组织中得到应用。

### 1. 独裁专制型

独裁专制型的组织行为模式有其深刻的历史渊源,后来成为工业革命时期最为盛行的行为模式。这种模式所依据的是权力,进行指挥的人必须有指挥的权力,有令必行,有禁必止,有违必罚。这是一种依据权力做靠山的负向激励,是对雇员的威胁。

在独裁专制型条件下,管理人员主要由官方正式委任。所谓委任就是把凌驾于工人之上的控制督促大权授予运用这种权力的管理人员。管理者的指令是“金科玉律”,工人的义务就是执行命令。管理者的使命就在于让工人俯首贴耳,驯服效命,管理者出谋划策,工人遵照执行。独裁专制型行为模式乃是被麦克格雷戈做为惯常管理观念普及化了的 X 理论,实行这种模式必然导致加紧对工人的控制。

在独裁管理条件下,工人的天职是唯厂主之命是从,无权参与管理,给工人造成的只能是对老板的依赖,工人对操持“生杀予夺”大权的雇主卖命效力乃是天经地义。工人的工作绩效低微,只能得到微薄收入来养家糊口,维持生计。至于有些工人工作出色,那是出于一种内在的成就驱力,出于他们对厂主的拥戴,因为厂主是个天生的领导者,或者由于其它种种因素。但是绝大多数人是怠于劳动,得过且过的。

独裁专制型管理模式对于完成作业任务毕竟不失为一种有用的方法,对此我们不可求全责备。当然,以上描述的只是这种模式的极端例子,但实际上这一模型生存于从黑暗走向光明的整个过渡时代。人们在这种观念指导下,庞大的铁路动脉纵横盘亘,巨型的钢铁厂平地而起,创造了推动美国文明的动力工业。它硕果累累,但也弊端丛生,以极其高昂的“人性损失”为代价则是这种模式的致命弱点。

### 2. 经济保健型

管理人员对工人进行研究时,很快就发现了这样的事实,即处于独裁专制之下的工人,虽然对老板嘴上不说什么,可心里却满怀积怨,有时难以自己。他们备受挫折,工作安全不保,一片愤懑不平,情绪又不能直接发泄,只好回到家中向亲人与邻友倾诉,但亲朋好友们对此也无能为力。

显然,开明的厂长,会改善工人的处境,使他们的工作生活得到保障。如果能做到消除愤懑,平抑积怨,改善条件,工人们会更加喜欢工作。总之应该改善人们生活质量。

为了满足工人安全保障需要,1890年后的20多年中,许多家公司制订福利计划。本世纪30年间,福利计划进而演变成为工人提供安全保障的福利金制度。业主、工会、政府都开始注意工人的安全保障需要。组织行为的经济保健模式开始得到应用。

成功的保健方法有赖于经济财力。如果一个组织无力支付养老金及其它福利费用,便不能有效地使用经济保健方法,这种模式的管理取向是支付各种福利费用资金。由于工人的生理需要已经获得了一定的满足,管理人员应把第二层次即安全保障的需要做为对工人的激励动力。

经济保健方法的应用,必须导致雇员对组织的依赖,而不是为了一个星期的面包不得不去依赖老板。现在雇员为了工作生活能够得到保障和各项福利而依存于各种组织。或者确切地说,“对组织依赖程度的增加意味着对老板人身依附程度的减少”。如果工人有十年的工龄,根据工会契约可以有比较丰厚的养老恤金,即使天涯到处沃草丰美,他们也舍不得离开自己的工厂。

由此可见,经济保健模式在管理实践中强调的是经济奖酬和福利待遇,工作保健因素在工人心理上变成了占主导地位的因素。

获得经济“保健”条件的雇员,虽无衣食之忧和免受缺乏安全保障之苦,但是并未由此而获得有利地激励,与厂方的合作只能做到“过得去”,不会比专制管理下更富于生机。

### 3. 支持帮助型

组织行为学的支持帮助型模式源自朗西斯·里克特(Rensis · Likert)的“支持关系原理”。他指出:“所谓领导以及其它组织管理过程是这样的,即从每个人的生活背景,价值观和种种期望的角度出发,尽



可能在诸如相互交往、人际关系领域中切实保证做到最大可能地符合各个成员的意愿。把管理过程看做是支持,建立“个人价值”并维护其重要意义的过程,这一观点与前面提到的麦克格雷戈的 Y 理论以及人力资源研究十分接近。

支持帮助型模式的应用全在于领导而不取决于权力和金钱,通过领导和管理活动创造一种气氛。这种气氛有助于推动雇员的成长,并能为组织的利益完成力所能及的工作。领导者认为对组织的要求敷衍塞责、消极对抗并非工人的天性,之所以如此,完全是工作中的不利气氛造成的。如果管理者提供一种适当的机会,雇员自然会克己尽职,奋力工作。因此管理人员优先考虑的应该是支持雇员成就业绩,而不是单纯地提供物质福利等一套经济保健措施。

由于管理人员全力支持员工的工作,结果会使人们感到他们在“参与”管理,自己也包含在组织之中。当提到组织时,不是说“他们”,而是说“我们”。从而使员工获得从以前模式中从未获得过的强大激励。因为这种模式满足了他们的高层次需要,促发了对工作的自觉驱动力。

支持帮助行为不是一种要求货币投资的行为,而是反映在如何对待人的方面的一种管理工作作风,帮助员工解决问题完成任务是管理者的一种天职。

简尼塔·赛琳纳斯是带着一个孩子离过婚的年轻母亲,在一家电器公司当装配工期间常常迟到,车间主管哈林·弗古森为迟到多次训斥过简尼塔,但只在一两个星期内有改进,过后依然故我,照老样迟到。就在这时,弗古森注意到了一家公司关于基础管理人员的训练计划,于是弗古森决定对赛琳纳斯试一下支持型管理方法。

当简尼塔又迟到时,弗古森没有训斥她,而是以关心她迟到原因的心情走近了赛琳纳斯,这位车间主任表示真诚地关心简尼塔的问题,并向她提出:“我能对你有所帮助吗?”和“你看我们公司还有些什么该做的事?”当话题集中到由于每天早上送孩子上学耽搁时间时,弗古森安排了简尼塔去与本部门其他有孩子的母亲交谈,当赛琳纳斯谈到她必须步行很长一段距离才能赶上公共汽车时,弗古森就与人事部门一起安排她搭乘互助合用小汽车。

毫无疑问,新的合用小汽车给了简尼塔以极大帮助,但更重要的是这种关心和赞许的表示使她十分感激。于是赛琳纳斯在更强的支持激

励推动下按时上班,愿意合作,更加兴致勃勃地对自己的工作,显然支持型的管理方法影响了赛琳纳斯的行为。对待生产来说,更为重要的是由于赛琳纳斯更好地完成了生产任务。弗古森的管理工作也变得轻松顺利了。

支持帮助模式对工人和经理同样适用。例如,对 200 名办事员的调查报告指出,具有高工作满意的雇员的上司都是依照 Y 理论采用支持帮助法进行工作的。对另外 200 名经理及专业人员调查表明,组织的高效能与工作满意和支持管理方法是分不开的。另外的调查还说明,实行支持管理的经理在下层经理中通常具有高激励水平,而在激励水平低的经理中只有 8% 的上司实行支持管理。

在美国,支持帮助型管理模式已经被管理人员广泛接受,尤其是高层次的管理人员更容易接受这种管理模式。一项对中层经理的调查报告指出,90% 的中层经理赞同支持型模式的基本思想和组织行为中的 Y 理论方法,然而赞同支持型管理模式的思想并不意味着在日常管理工作中能够付诸实践,从理论到实践还要跨过艰难的一步。

在拥有高级技术的发达国家,支持帮助型组织行为模式的应用卓有成效。因为这种模式更符合高层次需要。对于不发达国家,这一模式可能是不够理想的,因为那里的需要结构往往处于较低层次,社会条件也与发达国家存在很大差异。

#### 4. 协同合作型

协同合作型模式是支持帮助型模式的引申,集体中的协作涉及具有同一目的的每一个人。这是一个集体概念。在实验研究及性质相似的环境中应用这种模式特别奏效,并且正在逐渐推广应用于其它工作环境。

协同合作型模式在工厂和办事机构中虽有所应用,但不易发展。因为这种模式不适于比较严格的环境条件。大凡没有固定的工作程序、知识密集和比较自由的工作环境中,更适于随机权变的协同型管理模式并可大有用武之地。而在严格的环境条件下往往采用其它模式进行管理比较成功。

协同合作模式的成败取决于通过管理行为使雇员有一种参与感,觉得自己是有用的、不可或缺的。管理人员也认为在为组织而工作,从而易于接受并十分重视自己在组织中的任务和作用。管理者被看作是

同自己一样的服务人员而不是颐指气使的老板。

协同型模式的“管理取向”是协作,管理的职责就是指导,协调有效的协作。雇员则以高度的责任感参与协作。人们勤奋努力,作出成效并不是由于奉行管理者的指示,也不是出自担心检查人员的检查,而是基于一种为他人提供服务的自觉义务感。一种以高标准的工作质量以取信于他人和公司的义务感。

协同型模式给雇员造成的心理效果是自我约束,自我要求。如同足球队员为了整个球队取胜而自觉遵守比赛规定和训练标准一样,为了完成协同任务而严格要求自己。置身于这样的环境中,雇员一般都会具有某种程度的克尽职守、工作价值和自我实现感。虽然在某些情况下,就总体上来说并非完全如此,但这样一种自我实现意识必将促使人们以适度的热情勤奋工作完成任务。

协同合作型管理模式在条件适当的情况下,比较容易见到效果,一项包括三个大型实验室的科研人员的调查研究说明,A 实验室与 B 实验室实行的是传统的,强调严格等级的管理方式,C 实验室实行的是比较开放,强调参与协同合作的管理方式。用四项内容来测定这些实验室的工作成效,对科研人员的尊重,对科学知识的贡献。检查结果表明,B 实验室在四个方面的绩效都比较高,其中前三项尤其突出。

### 三、组织结构类型与组织原理

#### □ 组织结构的类型

组织结构(Organizational Structure)就是表现组织各部分排列顺序、空间位置、聚集状态、联系方式以及各要素之间相互关系的一种模式,它是执行管理和经营任务的体制,如图 4.3 所示。管理系统的组织结构犹如人体的骨架。206 块骨头组成的骨架在人体起着支架、保护的作用,正是有了骨架,消化、呼吸、循环等系统才能发挥正常的生理功能。组织结构在整个管理系统中同样起“框架”作用,有了它,系统中的人流、物流、信息流才能正常流通,使组织目标的实现成为可能。所不同

的是组织结构是主管人员有意识地创造的结构,组织能否顺利地达到目标,能否促进个人在实现目标过程中作出贡献,在很大程度上取决于这种结构的完善程度。也正因为组织结构是“人造”的而不是天生的,因而也就表现出各种各样的类型。

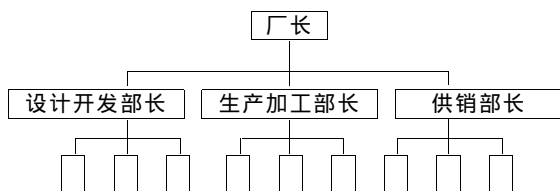


图 4.3 组织结构

### 1. 影响人们设计或选择组织结构类型的因素 归纳起来有两大因素。

(1)组织规模。涉及多种具体的因素,例如:社会生产力水平;科学技术发展的程度;组织“产出”(即产品、服务)的生产技术特点及数量;组织的服务对象(顾客)的特点和数量;等等。

(2)管理哲学(或思想)。设计或选择者的指导思想。大体上有两个“极端”:一个是机械式(Mechanism)组织结构,它较多地从经济学意义上考虑问题,强调理性和逻辑因素,强调运用正式程序、职权、规章等等方法来规范组织内人与人之间的关系及行为。另一个是有机式(Organic)结构,它较多地从社会学意义上考虑问题,强调非理性因素、因地制宜,强调分工不宜过细,不宜过于“程式化”,要根据任务的需要加以弹性划分,根据“感情因素”(也即满足组织成员的各种需要)灵活应用,强调人员行为的自我调节和非正式的关系。

应该指出,纯粹的机械式结构或有机式结构是不存在的,这仅仅是理论上的抽象。在实际工作中存在的结构一般是介乎二者之间。我们所说的组织结构类型就是从这个角度来划分的。

### 2. 直线型组织结构

直线型组织结构是最早、最简单的一种组织结构形式。它的特点是:组织中各种职务按垂直系统直线排列,各级主管人员对所属下级拥

有直接的一切职权,组织中每一个人只能向一个直接上级报告,即“一个人,一个头儿”。其优点是结构比较简单,权力集中,责任分明,命令统一,联系简捷。其缺点是在组织规模较大的情况下,所有的管理职能都集中由一人承担,往往由于个人的知识及能力有限而感到难于应付,顾此失彼,可能会发生较多失误。此外,每个部门基本关心的是本部门的工作,因而部门间的协调比较差。一般地,这种组织结构形式只适用于那些没有必要按职能实行专业化管理的小型组织,或者是现场的作业管理。直线型组织结构形式如图 4.4 所示。其中  $L_i (i=1,2,3)$  表示组织第  $i$  层次管理人员。

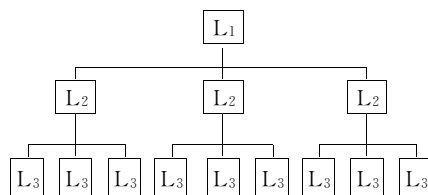


图 4.4 直线型组织结构

### 3. 职能型组织结构

职能型组织结构的特点是,组织内除直线主管外还相应地设立一些组织机构,分担某些职能管理的业务。这些职能机构有权在自己的业务范围内,向下级单位下达命令和指示,因此,下级直线主管除了接受上级直线主管的领导外,还必须接受上级各职能机构的领导和指示。

如图 4.5 所示。它的优点是能够适应现代组织技术比较复杂和管理分工较细的特点,能够发挥职能机构的专业管理作用,减轻上层主管人员的负担。但其缺点也比较明显,即这种结构形式妨碍了组织必要的集中领导和统一指挥,形成了多头领导,对基层来讲是“上边千条线,下面一根针”,无所适从。因此,不利于明确划分直线人员和职能科室的职责任限,容易造成管理的混乱。图 4.5 中,  $L_i (i=1,2)$  表示直线部门;  $F$  表示职能部门。

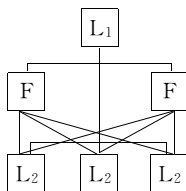


图 4.5 职能型组织结构

#### 4. 直线参谋型组织结构

直线参谋型组织结构吸取了以上两种结构形式的优点，并克服其缺点。它的特点是设置了两套系统。一套是按命令统一原则组织的指挥系统；另一套是按专业化原则组织的管理职能系统。直线部门和人员在自己的职责范围内有决定权，对其所属下级的工作实行指挥和命令，并负全部责任，而职能部门和人员仅是直线主管的参谋。只能对下级机构提供建议和业务指导，没有指挥和命令的权力。可见，这种组织形式实行的是职能的高度集中化。其优点是领导集中、职责清楚、秩序井然、工作效率较高，整个组织有较高的稳定性。而缺点则是下级部门的主动性和积极性的发挥受到限制；部门间互通情报少，不能集思广益地作出决策，当职能参谋部门和直线部门之间目标不一致时，容易产生矛盾，致使上层主管的协调工作量增大；难于从组织内部培养熟悉全面情况的管理人才；整个组织系统的适应性较差，因循守旧，对新情况不能及时作出反映。这种组织结构形式对中、小型组织比较适用，但对于规模较大、决策时需要考虑较多因素的组织，则又不太适用。图 4.6 表示直线参谋型组织结构。

图中的  $L_i (i=1, 2, 3)$  表示第  $i$  层次直线部门； $F_i (i=1, 2)$  表示第  $i$  层次起参谋作用的职能部门。

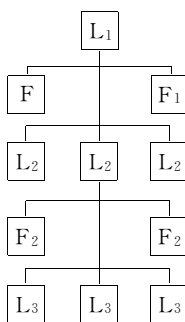


图 4.6 直线参谋型组织结构

#### 5. 直线职能参谋型组织结构

直线职能参谋型组织结构结合了直线参谋型组织结构和职能型组织结构的优点，它是在坚持直线指挥的前提下，为了充分发挥职能部门的作用，直线主管在某些特殊的任务上授予某些职能部门一定的权力，例如决策权、协调权、控制权等等。他们可以在权限范围内直接指挥下属直线部门。这种类型的组织结构形式在生产企业中用得比较多，例如协调性的生产调度部门，控制性的经营销售部门以及技术检验部门等，上层直线主管授予他们相应的权力可以大大提高管理的有效性。

直线职能参谋型组织结构形式如图 4.7 所示。图中的 L、F 示意同上图：“——”表示直线指挥权；“—→”表示业务指导及部分直线指挥权。

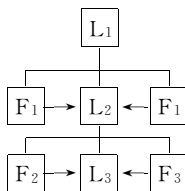


图 4.7 直线职能参谋型组织结构

## 6. 事业部制组织结构

事业部制组织结构首创于 20 年代的美国通用汽车公司,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则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。

事业部制这种组织结构形式的主要优点是组织最高层管理摆脱了具体的日常管理事务,有利于集中精力作好战略决策和长远规划,提高了管理的灵活性和适应性,有利于培养和训练管理人才。它的缺点是,由于机构重复,造成了管理人员的浪费;由于各个事业部独立经营,各事业部之间要进行人员互换就比较困难,相互支援较差;各事业部主管人员考虑问题往往从本部门出发,而忽视整个组织的利益。

这种组织结构多适用于规模较大的一些公司等组织,在国外已相当普及,而我国则刚在个别的联合公司、大企业开始采用。事业部制组织结构形式如图 4.8 所示。图中的 F 表示职能部门。

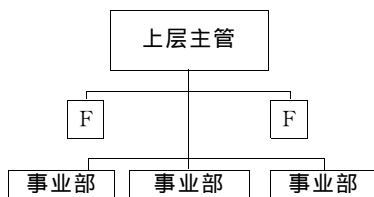


图 4.8 事业部制组织结构

在事业部制组织结构的基础上,70 年代在美国和日本的一些大公司又出现了一种新的组织结构形式——超事业部制组织结构。它是在组织最高管理层和各个事业部之间增加了一级管理机构,负责统辖和协调所属各个事业部的活动,使领导方式在分权的基础上又适当地集中。这样做的好处是可以集中几个事业部的力量共同研究和开发新产



品,可以更好地协调各事业部的活动,从而能够增强组织活动的灵活性。

### 7. 矩阵型组织结构

矩阵型组织结构,又称规划—目标结构。它是把按职能划分的部门和按产品(或项目,或服务等)划分的部门结合起来组成一个矩阵,使同一名员工既同原职能部门保持组织与业务上的联系,又参加产品或项目小组的工作。为了保证完成一定的管理目标,每个项目小组都设负责人,在组织的最高主管直接领导下进行工作。如图 4.9 所示。这种组织结构形式的特点是打破了传统的“一个员工只有一个头儿”的命令统一原则,使一个员工属于两个甚至两个以上的部门。它的优点是加强了各职能部门的横向联系,具有较大的机动性和适应性;实行了集权与分权较优的结合;有利于发挥专业人员的潜力;有利于各种人才的培养。其缺点是,由于这种组织形式是实行纵向、横向的双重领导,处理不当,会由于意见分歧而造成工作中的扯皮现象和矛盾;组织关系较复杂,对项目负责人的要求较高;由于这种形式一般还具有临时性的特点,因而也易导致人心不稳。

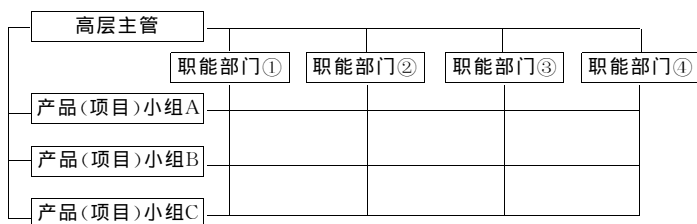


图 4.9 矩阵型组织结构

### 8. 多维立体型组织结构

多维立体型组织结构是由美国道—科宁化学工业公司(Dow Corning)于1967年首先建立的。它是矩阵型组织结构形式和事业部制组织结构形式的综合发展。这种结构形式由三方面的管理系统组成:①按产品(项目或服务)划分的部门(事业部),是产品利润中心;②按职能

如市场研究、生产、技术、质量管理等划分的专业参谋机构,是职能利润中心;③按地区划分的管理机构,是地区利润中心。在这种组织结构形式下,每一系统都不能单独作出决定,而必须由三方代表,通过共同的协调才能采取行动。因此,多维立体型组织结构能够促使每个部门都能从整个组织的全局来考虑问题,从而减少了产品、职能、地区各部门之间的矛盾。即使三者之间一旦有摩擦,也比较容易统一和协调。这种类型的组织结构形式最适用于跨国公司或规模巨大的跨地区公司。美国道—科宁公司运用这种结构形式收到了显著的经济效果,1967—1976年营业额平均每年都增加15%左右。

以上介绍的八种类型是到80年代末为止的一些主要的和基本的组织结构形式的类型。需要指出的是这些类型基本上是对实际存在的组织结构形式一定程度的理论抽象,仅仅是一个基本框架,而现实组织则要比这些框架丰富得多。此外,多数组织的组织结构并不是纯而又纯的一种类型,而是多种类型的综合体。随着社会生产力的发展和人们对管理客观规律认识的逐步深化,组织结构形式的类型也必将得到更进一步的完善和发展。

## □ 组织工作

### 1. 组织工作的含义和内容

组织工作作为一项管理职能是指在组织目标已经确定的情况下,将实现组织目标所必需进行的各项业务活动加以分类组合,并根据管理宽度原理,划分出不同的管理层次和部门,将监督各类活动所必需的职权授予各层次、各部门的主管人员,以及规定这些层次和部门间的相互配合关系。它的目的就是要通过建立一个适于组织成员相互合作、发挥各自才能的良好环境,从而消除由于工作或职责方面所引起的各种冲突,使组织成员都能在各自的岗位上为组织目标的实现作出应有的贡献。

组织工作这个职能是由人类在生产劳动中需要合作而产生的,正如巴纳德所强调的那样,人类由于受到生理的、心理的和社会的种种限制,为了达到某种目的就必须进行合作,而合作之所以能有更高的效率、能更有效地实现某种目标,在多数情况下就是由于有了组织结构的缘故。因此,从组织工作的含义看,设计、建立并保持一种组织结构,基

本上就是主管人员的组织工作职能的内容。具体地说,组织工作职能的内容包括以下四个方面:

- (1)根据组织目标设计和建立一套组织机构和职位系统;
- (2)确定职权关系,从而把组织上下左右联系起来;
- (3)与管理的其他职能相结合,以保证所设计和建立的组织结构有效地运转;
- (4)根据组织内外部要素的变化,适时地调整组织结构。

## 2. 组织工作的特点

(1)组织工作是一个过程。设计、建立并维持一种科学的、合理的组织结构,是为成功地实现组织目标而采取行动的一个连续的过程,这个过程由一系列的逻辑步骤所组成:

- ①确定组织目标;
- ②对目标进行分解,拟定派生目标;
- ③明确为了实现目标所必需的各项业务工作或活动,并加以分类;
- ④根据可利用的人力、物力以及利用它们的最佳途径来划分各类业务工作或活动;
- ⑤授予执行有关各项业务工作或活动的各类人员以职权和职责;
- ⑥通过职权关系和信息系统,把各层次、各部门联结成为一个有机的整体。

这个过程的前两步实际上是组织工作的依据,有了这个依据,组织工作才有必要和可能进行,其后几步才真正是组织工作的实质内容。一般地,组织工作实务同这个过程是相吻合的。主管人员通过这一过程来消除混乱,解除人们在工作或职责方面的矛盾和冲突,建立起一种适合组织成员互相默契配合的组织结构。

组织工作过程的结束,其最终表现或最终成果就是一系列的组织系统图和职务说明书。组织系统图描述的是一个组织内部的各种机构(包括层次和部门),以及其中相应的职位和相互关系。而职务说明书则是详细规定了各个职务的职权和职责以及与其相关的上下左右的关系。

(2)组织工作是动态的。通过组织工作建立起来的组织结构不是一成不变的,而是随着组织内外部要素的变化而变化的。由于任何组织都是社会系统中的一个子系统,它在不断地与外部环境进行能量、信息、

材料等的输入和输出,而这种输入和输出一般地都会影响到组织目标。随着时间的推移,原来的目标由于环境变化,可能不太适宜了,那么这时依据计划工作中的改变航道原理,必须根据环境条件的变化,不断地修正目标。目标的变化自然又会影响到随同目标而产生的组织结构,为使组织结构能切实起到促进组织目标实现的作用,就必须对组织结构作出适应性的调整。例如,近年的健康资料表明,随着人民生活水平逐渐提高,人群死因谱已发生改变,传染病的死亡率在下降,而一些与文明社会伴随而来的诸如心血管疾病、恶性肿瘤等的死亡率在上升。在这种情况下,许多医院的内部结构也必将随之发生某些变动,比如成立心理健康咨询门诊、精神病科等等。此外,即使组织的内外部要素的变化对组织目标影响不大,但随着社会的进步,科学技术的发展,当原有的组织结构已不能高效地适应实现目标的要求时,也需要进行组织结构的调整和变革。所以,我们说组织工作具有动态的特点。根据这一特点,在具体从事组织结构的调整时,前述的组织工作过程的逻辑步骤基本上是适用的。但其中应加上对现有组织结构进行分析这一步骤。

(3)组织工作应重视非正式组织。由霍桑试验以及巴纳德等人的研究成果可知,组织有正式组织和非正式组织之分。在组织工作职能的实施过程中,随着组织结构的建立,一个正式组织就形成了。但是任何正式组织中都必然伴随着非正式组织。非正式组织是在组织成员之间感情相投的基础上,由于现实观点、爱好、兴趣、习惯、志向等一致而自发形成的结伙关系。关于非正式组织为什么能够存在以及怎么样存在等问题的研究是属于社会心理学研究范围的,但了解一些非正式群体的特点,对主管人员来说则是非常重要的。在组织工作中,应着重考虑非正式组织的这样两个特点:①非正式组织在满足组织成员个人的心理和感情需要上,比正式组织更有优越性。所以应发挥非正式组织比正式组织具有更强的凝聚力的作用。②非正式组织形式灵活,稳定性弱,覆盖面广,几乎所有的正式组织的成员都介入某种类型的非正式组织。根据这两个特点,主管人员在组织工作中应有意识、有计划地促进某些具有较多积极意义的非正式组织的形成和发展,例如技术钻研、学习互助、业余娱乐等,使其成为正式组织的辅助。在时机成熟和条件许可的情况下,也可将其中一些转化为正式组织,使其成为组织工作所设计和保持的组织结构的有机组成部分。

### 3. 组织工作的分析方法

彼得·德鲁克总结了组织工作的三种分析方法,对我们执行管理的组织工作职能有重要的参考意义。

(1)业务活动分析(Activities Analysis)。主要分析组织为实现目标应该有哪些活动。只有利用严密的业务活动分析,才能使主管人员明确必须执行哪些任务,哪些任务属于同一类,以及应该如何着重强调每项业务工作的轻重缓急。

(2)决策分析(Decision Analysis)。主要分析在各项业务活动中有哪些种类的决策,这些决策的重要程度如何,应该由哪一层次、哪一部门或人员作出,以及各级主管人员参与决策的方式和程度等。

(3)关系分析(Relationship Analysis)。主要分析职权关系、职责关系、负责关系、沟通关系等。

### 4. 组织工作要回答或解决的基本问题

总的说来,组织工作的成果之一就是形成了一个“组织结构”,人们常说的“组织设计”,指的就是组织结构的设计。因此,组织工作要回答或解决的基本问题就包括:

(1)决定管理宽度,从而引起组织机构分级的因素是什么?

(2)决定各种类型部门划分的因素是什么?各类基本部门划分的优缺点有哪些?

(3)在把各种业务工作指令下达给既定部门时,要注意哪些因素?

(4)在一个组织中存在着哪些职权关系?

(5)为什么应该把职权分散到整个组织结构的各个部分?确定分散程度的因素是什么?

(6)委员会在组织中处于什么地位?

(7)经理应该如何把组织理论应用到实际工作中?

这些问题实际上也就是组织理论要研究的基本问题。

## □ 组织工作的基本原理

设计和建立合理的组织结构,根据组织由外部要素的变化适时地调整组织结构,其目的都是为了更有效地实现组织目标。那么,怎样才能做好组织工作,使通过组织工作所设计、建立并维持的组织结构及其表现形式更好地促进组织目标的实现呢?长期以来,管理学家及管理工

作者们进行过许多有益的探索和研究,综合国内外经验,我们认为,进行有效的组织工作应遵循以下基本原理。

### 1. 目标统一性

目标统一性原理可以表述为:组织结构的设计和形式的选择必须有利于组织目标的实现。任何一个组织,都是由它的特定的目标决定的,组织中的每一部分应该都与既定的组织目标有关系,否则,它就没有存在的意义。例如,医院的目标是治病救人,为人民服务,那么它的组织机构及其形式:内、外、妇、儿科、门诊科室、药房、供应科、财务科等等,就是围绕实现医院的目标而设置的。同样道理,每一机构又有自己的分目标来支持总目标的实现,则这些分目标就又成为机构进一步细分的依据。为此,目标层层分解,机构层层建立下去,直至每一个人都了解自己在总目标的实现中应完成的任务,这样建立起来的组织机构才是一个有机整体,才能成为保证组织目标的实现奠定组织基础。

这一原理还要求在组织设计中要以事为中心,因事设机构、设职务,做到人与事高度配合,避免出现因人设事、因人设职的现象。

### 2. 分工协调

分工就是按照提高管理专业化程度和工作效率的要求,把组织的目标分成各级、各部门以至各个人的目标和任务,使组织的各个层次、各个部门,每个人都了解自己在实现组织目标中应承担的工作职责和职权。有分工就必须有协调,协调包括部门之间的协调和部门内部的协调。分工协调原理可以这样来表述:组织结构的设计和形式的选择越是能反映目标所必需的各项任务和工作的分工,以及彼此间的协调,委派的职务越是能适合于担任这一职务的人的能力与动机,其组织结构和形式就越有效。组织结构中的管理层次的分工、部门的分工及职权的分工,各种分工之间的协调就是分工协调原理的具体体现。

### 3. 管理宽度

管理宽度原理可以表述为:主管人员有效地监督、指挥其直接下属的人数是有限的。管理宽度的限度取决于多方面的因素,例如工作类型,主管人员以及下属的能力等等。因此,管理宽度是因组织、因人而异的。由于管理宽度的大小影响和决定着组织的管理层次,以及主管人员的数量等一些重要的组织问题,所以,每一个主管人员都应根据影响自身管理宽度的因素来慎重地确定自己的理想宽度。

### 4. 权责一致

权责一致原理可表述为：职权和职责必须相等。在进行组织结构的设计时，既要明确规定每一管理层次和各个部门的职责范围，又要赋予完成其职责所必须的管理权限。职责与职权必须协调一致，要履行一定的职责，就应该有相应的职权，这就是权责一致原理的要求。只有职责，没有职权、或权限太小，则其职责承担者的积极性、主动性必然会受到束缚，实际上也不可能承担起应有的责任；相反，只有职权而无任何责任，或责任程度小于职权，将会导致滥用权力和“瞎指挥”，产生官僚主义等等。因此，在实际的组织设计中应尽量避免这两种倾向。科学的组织结构应该是将职务、职责和职权形成规范，订出章程，使无论什么人，只要担任该项工作就得有所遵从。

### 5. 统一指挥

统一指挥原理可表述为：组织的各级机构以及个人必须服从一个上级的命令和指挥，只有这样，才能保证命令和指挥的统一，避免多头领导和多头指挥，使组织最高管理部门的决策得以贯彻执行。根据这一原理，上级指示从上到下逐级下达，不许发生越级指挥的现象，下级只接受一个上级的领导，只向一个上级汇报并向他负责，这样，上下级之间就形成了一个“指挥链”。在这个指挥链上，上级既能了解下属情况，下属也容易领会上级的意图。因此，按照统一指挥原理去办，指挥和命令如果能组织安排得当，就可做到政令畅通，提高管理工作的有效性，而那些由于“多头领导”和“政出多门”所造成的混乱就可避免。

统一指挥的原理在实践中可能会出现一些麻烦，例如缺乏横向联系和必要的灵活性等等。为弥补这一缺陷，在应用中往往还规定主管人员有必要的临时处置、事后汇报之权，其依据的原则是“法约尔桥”。这个原则规定，根据统一指挥的原理，上级可授权下级相互进行直接的联系，但必须将行动结果报告各方的上级，这样才不致于削弱而且还有助于统一指挥的实施。

### 6. 集权与分权相结合

这条原理可以表述为：为了保证有效的管理，必须实行集权与分权相结合的领导体制。该集中的权力集中起来，该下放的权力就应该分给下级，这样才能够加强组织的灵活性和适应性。如果事无巨细，把所有的权力都集中在最高管理层，不仅会使最高层主管淹没于繁琐的事务

当中,顾此失彼,而且还会助长官僚主义、命令主义和文牍主义作风,忽视了组织有关战略性、方向性的大问题。因此,高层主管必须将与下属所承担的职责相应的职权授予他们,使下属有职、有责、有权,这样就可以使下属充分发挥他们的聪明才干,调动他们的积极性,以保证管理效率的提高,也可以减轻高层主管的负担,以集中精力抓大事。当然,在具体的组织中,究竟哪些权力应该集中,哪些权力应该分散,这并没有统一的模式,往往是根据组织的具体性质结合一定的管理经验来决定的。

#### 7. 精干高效

无论任何一种组织结构形式,都必须将精干高效原理放在重要地位。精干高效原理可表述为:在服从由组织目标所决定的业务活动需要的前提下,力求减少管理层次,精简管理机构和人员,充分发挥组织成员的积极性,提高管理效率,更好地实现组织目标。一个组织只有机构精简,队伍精干,工作效率才会提高;如果组织层次繁多,机构臃肿,人浮于事,则势必导致浪费人力,滋长官僚主义、办事拖拉、效率低下。因此,一个组织是不是具备精干高效的特点,这是衡量其组织结构是否合理的主要标准之一。

#### 8. 稳定性与适应性相结合

这一原理可表述为:组织结构及其形式既要有相对的稳定性,不要总是轻易变动,但又必须随组织内外部条件的变化,根据长远目标作出相应的调整。

已如前述,任何组织都是一个开放的社会子系统,在其活动过程中,都与外部环境发生一定的相互联系和相互影响,并连续不断地接受外来的“投入”而转换为“产出”。一般地说,组织要进行实现目标的有效活动,就要求必须维持一种相对平衡的状态,组织越稳定,效率也将越高。组织结构的大小调整和各部门职权范围的每次重新划分,都会给组织的正常运行带来有害的影响。因此,组织结构不宜频繁调整,应保持相对稳定。但是,不但组织本身是在不断运动的,而且组织赖以生存的大环境也是在不断变化的,当组织结构相对地呈现僵化状态,组织内部效率低下,而且无法适应外部的变化或危及生存时,组织的调整与变革就是不可避免的了。因为只有调整和变革,才会给组织重新带来效率和活力。

#### 9. 均衡性



这一原理可表述为:同一级机构、人员之间在工作量、职责、职权等方面应大致平衡,不宜偏多或偏少。苦乐不均、忙闲不均等等都会影响工作效率和人员的积极性。

## 四、组织结构的设计

组织结构在组织工作乃至整个管理工作中的作用,随着组织规模的扩大和业务关系的复杂而日益显著。在小规模的组织里,分工简单,尚未形成较完整的严密的组织结构,管理活动主要凭主管者个人的经验。到本世纪初,组织结构才作为一个重要的管理问题受到人们的重视。关于组织结构的设计自然就成为人们研究的焦点。科学管理的创始人泰罗曾设计一个职能式组织结构。他主张计划与执行分开;主张实行专业分工以充分发挥专业人员的作用。这种职能式组织结构一般在基层是可行的。但在组织规模扩大和业务复杂的机构中,由于这种纯粹职能式严重地违背了统一指挥的原理而不能普遍执行。法约尔、韦伯、穆尼(James D. Mooney)等也分别从相同或不同的角度对组织结构的设计作过许多有益的探讨。特别是随着系统论、数学等在管理上的应用,更使组织结构的设计趋于完善。与此相应的,组织的类型也不断变更,在实际的管理工作中,至少可发现有二十多种不同类型的组织结构。

组织的类型虽多,但任何一个组织结构都存在着三个相互联系的问题:①管理层次的划分;②部门的划分;③职权的划分。由于组织内外环境的变化影响着这三个相互联系的问题,使得组织的形式呈现出多样性。因此,合理的组织结构设计就是要正确处理这三个问题。

所谓组织结构设计,就是把为实现组织目标而需完成的工作,不断划分为若干性质不同的业务工作,然后再把这些工作“组合”成若干部门,并确定各部门的职责与职权。总之。组织结构设计就是对组织内的层次、部门和职权进行合理的划分。

## □ 管理层次的划分和管理宽度

### 1. 管理层次的产生

当生产力十分低下,社会分工极其简单的时候,基本的生产劳动是个体的,计划、组织、实施、执行直至成果享受,可能都是一个人。所谓的管理者也就是劳动者自己。随着生产力的进一步发展,人们的活动也复杂起来。劳动的方式逐渐由个体向群体发展,一项工作往往需要几个人一起做,并有分工协作,这就出现了人与人之间的关系问题,出现了管理者与被管理者。一开始,管理者与被管理者关系比较简单,管理者领导较多的人尚能有效地实目标。但随着生产力的发展,科技的进步,以及经济的增长,组织规模越来越大,管理者与被管理者的关系随之复杂化。为处理这些错综复杂的关系,管理者需要花费大量的时间和精力,而对于一个主管者来讲,其能力、精力和时间都是有限的,例如现代心理学研究定量地证明,对于大多数人来说,同时思考两个以上问题时,思维效率将大大降低。因此,主管者要想有效地领导下属,就必须考虑究竟能直接有效管辖多少下属的问题,即管理宽度问题。

管理宽度(Span of management)又称“管理跨度”或“管理幅度”,指的是一名主管人员有效地监督、管理其直接下属的人数是有限的。当超过这个限度时,管理的效率就会随之下降。因此,主管人员要想有效地领导下属,就必须认真考虑究竟能直接管辖多少下属的问题,即管理宽度问题。换句话说,超过了管理宽度时,就必须增加一个管理层次(Administrative levels)。这样,可以通过委派工作给下一级主管人员而减轻上层主管人员的负担。如此下去,便形成了有层次的结构。但是,上级主管人员减轻这部分负担的同时,也带来了监督下一级主管人员怎样执行的工作负担,而监督也需要时间和精力。所以,增加管理层次节约出来的时间,一定要大于用于监督的时间,这是衡量增加一个管理层次是否合理的重要标准。

管理层次与管理宽度有关。较大的宽度意味着较少的层次,较小的宽度意味着较多的层次。这样,按照管理宽度的大小及管理层次的多少,就可形成两种结构:扁平结构和直式结构。所谓扁平结构(flat structure),就是管理层次少而管理宽度大的结构;而直式结构(tall structure)的情况则相反。扁平结构与直式结构各有利弊:①扁平结构有利于缩短上下级距离,密切上下级关系,信息纵向流通快,管理费用

低,而且由于管理幅度较大,被管理者有较大的自主性、积极性、满足感,同时也有利于更好地选择和培训下层人员;但由于不能严密地监督下级,上下级协调较差,管理宽度的加大,也加重了同级间相互沟通联络的困难。②直式结构具有管理严密、分工明确、上下级易于协调的特点。但层次增多,带来的问题也越多。这是因为层次越多,需要从事管理的人员迅速增加,彼此之间的协调工作也急剧增加,互相扯皮的事会层出不穷。管理层次增多之后,在管理层次上所花费的设备和开支,所浪费的精力和时间也自然增加。管理层次的增加,会使上下的意见沟通和交流受阻,最高层主管人员所要求实现的目标,所制定的政策和计划,不是下层不完全了解,就是层层传达到基层之后变了样。管理层次增多后,上层管理者对下层的控制变得困难,易造成一个单位整体性的破裂;同时由于管理严密,而影响下级人员的主动性和创造性。因此,一般来说,为了达到有效,应尽可能地减少管理层次。

## 2. 影响管理宽度的因素

研究管理宽度问题,首先需要了解影响管理宽度的因素是什么?根据许多管理学家所进行的大量的实证研究,影响管理宽度的因素概括起来主要有以下几个。

(1)主管人员与其下属双方的素质和能力。凡受过良好训练的下属,不但所需的监督比较少,而且不必时时事事都向上级请示汇报,这样就可以减少与其主管接触的次数,从而增大管理宽度。同样道理,素质和能力均较强的主管人员能够在不降低效率的前提下,比在相同层次,担负类似工作的其他主管人员管辖较多的人员而不会感到过分紧张。

(2)面对问题的种类。主管人员若经常面临的是较复杂、困难的问题或涉及方向性、战略性的问题,则直接管辖的人数不宜过多。反之,若主管人员大量面临的是日常事务,已有规定的程序和解决方法,则管辖的人数可以较多一些。

(3)工作任务的协调。工作任务相似及工作中需协调的频次较少,则宽度可加大,组织层次也可减少。

(4)授权。适当的和充分的授权可以减少主管人员与下属之间接触的次数和密度、节约主管人员的时间和精力,以及锻炼下属的工作能力和提高其积极性。所以,在这种情况下,管辖的人数可适当增加。不

授权、授权不足、授权不当或授权不明确,都需主管人员进行大量的指导和监督,效率不会高,因而宽度也不会大。

(5)计划的完善程度。事前有良好的计划,使工作人员都能明了各自的目标和任务,可减少主管人员指导及纠正偏差的时间,那么管辖的人数就可以多一些,反之则不然。

(6)组织沟通渠道的状况。组织沟通渠道畅通,信息传递迅速、准确,所运用的控制技术比较有效,对下属的考核制度比较健全,在这种情况下,管理宽度可考虑加大一些。

此外,工作对象的复杂性、下属人员的空间分布,以及组织的稳定程度等因素也影响着管理宽度。

### 3. 格拉丘纳斯的上下级关系理论

法国管理顾问格拉丘纳斯(V. A. Graicunas)在 1933 年首次发表的一篇论文中,分析了上下级之间可能存在的关系,并提出了一个用来计算在任何管理宽度下,可能存在的人际关系数的数学模型。他的理论把上下级关系分为三种类型:

(1)直接的单一关系。指上级直接地、个别地与其直属下级发生联系。

(2)直接的组合关系。存在于上级与其下属人员的各种可能组合之间的联系。

(3)交叉关系。即下属彼此打交道的联系。

如果 A 有三个下属 B、C、D,那么他们之间存在的这三种关系如表 4.1 所示。

表 4.1

直接的单一关系	直接的组合关系	交叉关系
A→B	A→B 和 C	B→C
A→C	A→B 和 D	B→D
A→D	A→C 和 D	C→B
	A→C 和 B	C→D
	A→D 和 B	D→B

直接的单一关系	直接的组合关系 A→D 和 C A→B 和 C 及 D A→C 和 B 及 D A→D 和 C 及 B	交叉关系 D→C
---------	---	-------------

可能有人会认为类似 A→B 和 C 与 A→C 和 B 这样的关系是一样的,但格拉丘纳斯认为是不同的。因为其中有一个由“以谁为主”的问题所造成的心理状态。

通过这三种上下级关系的分析,格拉丘纳斯认为,在管理宽度的算术级数增加时,主管人员和下属间可能存在的互相交往的人际系数几乎将以几何级数增加。据此,他提出了一个可以用在任何管理宽度下计算上下级人际系数目的经验公式:

$$C = n[2^{n-1} + (n-1)]$$

式中:

C——可能存在的人际系数

n——管理宽度

根据这一公式,不同下属人数的可能关系数可见表 4.2 所示。

表 4.2

n(下属人数)	C(关系数)
1	1
2	6
3	18
4	44
5	100
6	222
7	490
8	1080

9	2376
10	5210
11	11374
12	24708
13	2359602

由此可见,随着管理宽度的增加,上下级之间的相互关系数量也在急剧上升。这说明管理较多下属的复杂性,因此主管人员在增加下属人数前一定要三思而行。

需要指出的是,格拉丘纳斯的这个公式没有涉及上下级关系发生的频次和密度,因而它的实用性受到了一定的限制。对一个主管人员来说,相互关系和所发生的频次和密度(可用所需时间来计算)也应是在确定下属人数时所考虑的重要因素。

#### 4. 变量依据法

70年代,美国洛克希德导弹与航天公司(Lockhead)对管理中依据的变量与管理宽度的关系进行了研究。他们验证了若干决定管理宽度的重要变量。这些变量主要有以下几方面。

(1)职能的相似性。指一名主管人员领导下的各部门或人员所执行的职能的异同程度。显然,下属职能相似程度高,则管理宽度可较大。

(2)地区的邻近性。指一位主管人员领导下的单位或个人在地理位置上的集中或分散程度。下属较为集中的,管理宽度可较大。

(3)职能的复杂性。指要完成的任务和要管理的部门的特点和工作性质的难易程度。

(4)指导与控制的工作量。它包括领导一方与被领导一方的工作能力、业务熟练程度、需要训练的工作量、授权的多少,以及需要亲自关心的程度等。

(5)协调的工作量。指本单位与上级单位、同级单位之间,以及与下属各部门之间的协调配合所需花费的精力和时间。

(6)计划的工作量。指用来反映主管人员及其所在单位的计划工作职能的重要性、复杂性和时间要求。

在明确了决定管理宽度的变量依据之后,该公司把这些变量按困

难程度分成五级,每级规定一个权数,表示影响管辖人数的重要程度。如表 4.3 所示。表中所列的权数是根据 150 个中层管理的实例得出的,具有一定的统计规律性。

在此基础上,他们又分析了若干组织与管理较得法的企业,得出了一个由不同变量影响程度的权数总和所对应的建议管理宽度标准值表,供各级主管人员参照和对比。见表 4.4 所示。

表 4.3 管理宽度诸变量对主管工作负担量

影响宽度的 主要变量	工作量的级差与权数				
职能相似性	完全相同 1	基本相同 2	相似 3	基本不同 4	根本差别 5
地区邻近性	完全在一起 1	同一办公楼 2	同一工厂不同办公楼 3	地区同一,不同地点 4	不在同一地区 5
职能复杂性	简单的工作 2	例行公事 4	稍微复杂 6	复杂多变 8	非常复杂而且多变 10
指导与控制	管理训练 工作量极少 3	管理工作量 有限 6	适当的定期 管理 9	经常持续的 管理 12	始终严密的 管理 15
协调	与他人的 关系极少 2	明确规定的 有限关系 4	适当的便于 控制的相互 关系 6	相当密切的 关系 8	相互间接触 面广,但又不 重复的关系 10
计划工作	规模与复杂 性都很小 2	规模与复杂 性有限 4	中等规模和 复杂性 6	要求相当的 努力,有关 政策指导 8	要求极大努 力,范围与 政策均不明确 10

表 4.4 建议的管理宽度标准值表

影响管理宽度诸变量权数之和	建议的标准宽度人数
22—24	8—11
25—27	7—10
28—30	6—9
31—33	5—8
34—36	4—7
37—39	4—6
40—42	4—5

从表 4.4 可看出,权数总和越小,管理宽度越大;反之,则越小。但需要说明的是,对表 4.4 的具体运用,由于尚有些未能考虑到的因素,诸如主管人员配备有秘书、助手,以及其他一些特殊情况,因此,还应根据不同情况对所得的权数总和加以修正。例如,当有担负一部分主管人员工作的直线助理时,所得的权数总和乘以一定的系数,然后再同标准的宽度值相比较,这样确定的管理宽度的数值才可能是比较适用的。

总之,管理宽度问题存在于各类、各级组织之中,它是研究和具体设计组织结构时要考虑的最基本的问题。我们知道,管理宽度的确定受许多因素的影响,但这诸方面因素影响程度的不同,决定了管理宽度的弹性是很大的,并没有一个固定的数值。因此,这就要求处于各级主管职位的主管人员应根据本单位的具体情况,随机制宜地考虑各种影响因素,运用各种方法,来确定自己理想的管理宽度。

#### 5. 组织层次的分工以及相互关系

在组织的纵向结构中,通过组织层次的划分,组织目标也随之之作呈梯形状的分化。因此,客观上要求每一管理层次都应有明确的分工。

一个组织中管理层次的多少,应具体地根据组织规模的大小,活动的特点以及管理宽度而定。如前所述,一般说来,大部分组织的管理层次往往可以分为三层,即上层、中层、基层。

(1)对于上层来讲,其主要任务是从组织整体利益出发,对整个组



织实行统一指挥和综合管理,并制定组织目标以及实现目标的一些大政方针。

(2)中层的主要任务是负责分目标的制定、拟定和选择计划的实施方案、步骤和程序,按部门分配资源,协调下级的活动,以及评价组织活动的成果和制订纠正偏离目标的措施等。

(3)基层的主要任务就是按照规定的计划和程序,协调基层员工的各项工作,完成各项计划和任务。美国斯隆管理学院提出一种叫做“安东尼结构”(Anthony Structure)的经营管理层次结构。该结构把经营管理分成三个层次,即战略规划层、战术计划层和运行管理层。这相当于我们上面所说的上层、中层、基层的划分法。这三个层次的情况如表 4.5 所示。

表 4.5 经营管理层次

项 目 \ 层 次	战略规划	战术计划	运行管理
	上层	中层	基层
主要关心的问题	是否上马, 什么时候上马	怎样上马	怎样干好
时间幅度	3—5 年	半年—2 年	周或月
视野	宽广	中等	狭窄
信息来源	外部为主,内部为辅	内部为主,外部为辅	内部
信息特征	高度综合	中等汇总	详尽
不肯定的冒险程度	高	中	低

从表 4.5 可看出,“安东尼结构”中的战略规划层考虑的是组织的全局性、方向性以及涉及到与目标有关的大政方针问题,例如一个项目要不要上马,什么时候上马合适,这些都是一个组织中的最基本的决策问题。一旦决策失误,那么效率越高就意味着损失越大。战术计划层主要考虑的是在既定方针下怎样组织和安排,即要回答的是怎样上马的

问题。而运行管理层则关心的是怎样干好的问题,即具体实行计划、组织生产是他们的主要任务。

任何组织无论怎么划分其管理层次,各层次之间的相互关系总是一定的,即管理层次是自上而下地逐级实施指挥与监督的权力。较低层次的主管人员处理问题的权限由较高一级的主管人员给予规定。他必须对上级的决策作出反应,并且向他的上一级主管汇报工作。组织的上层管理在一般情况下向更高一级的委派者负责。在西方国家,无论组织采取什么形式,上层主管只向业主或股东(代表)大会或董事会汇报工作。而在我国,尤其是在全民所有制性质的组织中,上层主管具有双重身份,既代表国家,又代表职工,因此,他必须向这个组织的上级管理机关以及职工代表大会汇报工作。随着社会主义市场经济体制的建立和完善,以及国有企业向现代企业制度的转变,这种情况将会有重大变化。

## □ 部门的划分

要提高工作效率,必须对整个组织的工作进行充分细致的分析,并进行明确的分类。在此基础上进行科学的综合,就形成我们通常所指的部门。部门是指组织中主管人员为完成规定的任务有权管辖的一个特定的领域。“部门”(Department)这个术语在不同的组织有不同的称呼,企业组织称为分公司、部和处;军队用师、团、营、连;政府单位则称部、局、处、科等。

部门划分的目的,在于确定组织中各项任务的分配与责任的归属,以求分工合理、职责分明,有效地达到组织的目标。正如法约尔所指出的,它是“为了用同样多的努力生产更多和更好的产品的一种分工”。

### 1. 部门划分的主要标志、方法及特点

组织活动的特征,随着目标的不同而千差万别。但大量的实证研究表明,部门划分的标志与方法却具有普遍适用性。这些标志与方法主要有:

(1)按人数划分。单纯地按人数多少来划分部门可以说是一种最原始、最简单的划分方法。军队中的师、团、营、连即是用此方法划分的。这种按人数划分部门的方法是抽取一定数量的人在主管人员的指挥下去执行一定的任务。一般来讲,这种划分方法的特点是仅仅考虑人力,因

此在现代高度专业化的社会中有逐渐被淘汰的趋势。当然并不排除在现代社会的某些场合,尤其是在基层的部门划分中仍然适用。

(2)按时间划分。这种方法多见于基层。它是在正常的工作日不能满足工作需要时所采用的一种划分部门的方法。例如许多工业企业按早、中、晚三班制进行生产活动,那么部门设置就可是三个。此外,交通、邮电、医院等组织也采用这种轮班制的方法来进行部门的划分。

(3)按职能划分。按职能划分部门是许多组织广泛采用的一种方法。这种方法是根据生产专业化的原则,以工作或任务的性质为基础来划分部门的。这些部门可以被分为基本的职能部门和派生的职能部门。基本的职能部门(也即企业的职能)处于组织机构的首要一级,在每一个基本职能部门之内一般还需进一步的细分。细分的结果就形成了派生的职能部门。细分的前提是基本职能部门的主管人员感到其管理宽度太大,不能保证有效的管理时,才需要建立派生的职能部门。例如,一个企业,当其规模随着业务活动的扩展而有必要将其中的采购职能分离出来并委派一名负责人来主管这项工作,这个新的采购单位就是一个派生的职能部门。这种派生职能部门的划分,只要存在进一步划分的充分根据,就可能要持续进行若干级。图 4.10 是一个以制造业公司为例的典型的按照职能划分各部门的示意图。

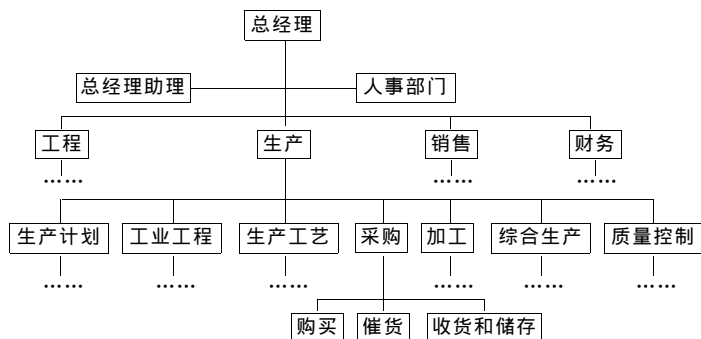


图 4.10 制造业公司按职能划分的部门

按职能划分部门的优点在于,它遵循分工和专业化原则,因而有利

于充分发挥专业职能,使主管人员的注意力集中在组织的基本任务上,有利于目标的实现,同时它简化了训练工作,为上层主管部门提供了进行严格控制的手段。

需要指出的是,如前所述,法约尔曾把企业的职能分为六种基本职能:①技术职能(生产);②商业职能(购买,销售与交换);③财务职能(资本的筹集与运用);④安全职能(财产和人身的保护);⑤会计职能(包括统计);⑥管理职能。大多数组织在采用按职能划分部门时,基本上就是按这些职能作为标志的,不过只是在具体细分时各有差别。例如技术职能细分为工程、生产,又如商业职能细分为销售、采购,等等。至于企业的管理职能,则是一个综合性的职能,按此职能设立的部门,一般是综合部门,例如总经理办公室。

(4)按地区划分。对于在地区分散的组织来说,按地区划分部门是一种比较普遍采用的方法。这种方法是在当组织地理位置分布于不同地区,各地区的政治、经济、文化等因素影响到组织的经营管理时,把某个地区或区域内的业务工作集中起来,委派一位经理来主管其事。其目的是为了调动各个地区的积极性,从而取得地方化经营的优势效益。图 4.11 是典型的按地区划分的组织机构示意图。

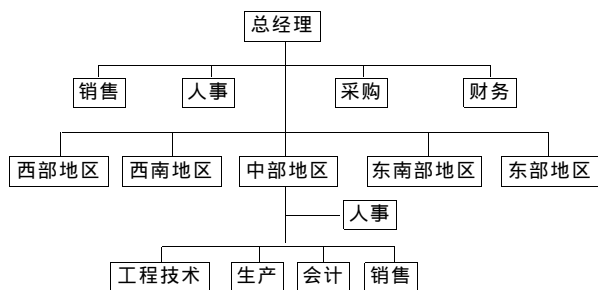


图 4.11 典型的按地区划分的组织机构(制造业公司)

这种按地区划分部门的方法,责任下放到基层,有利于改善地区内的协调,取得地区经营的经济效益,同时也有利于主管人员的培养和训

练。但是,这种方法的缺点是,需要更多的具有全面管理能力的人员,增加了最高主管部门控制的困难,而且地区之间往往不易协调,集中的经济服务工作也不容易进行等等。

(5)按产品划分。按产品划分部门是按产品或产品系列来组织业务活动的一种方法。例如大学里的系、研究所就是按照不同领域里的课程和研究而设置的。

这种按产品划分部门的方法一般能够发挥个人的技能和专长,发挥专用设备的效率,有利于部门内的协调。同时,它还使各部门的主管人员把注意力集中在产品上,这对产品的改进和发展是十分重要的。但是,这种方法要求更多的人具有全面管理的能力,各产品部门的独立性比较强而整体性则比较差。这就加重了主管部门在协调和控制方面的困难。如图 4.12 所示。

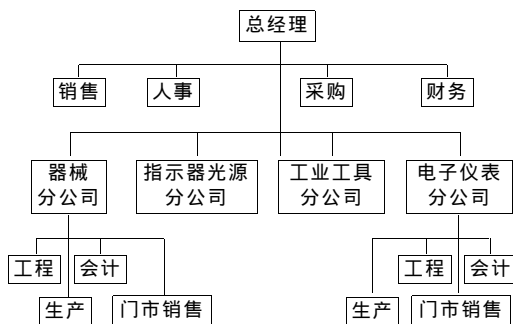


图 4.12 典型的按产品划分的组织机构(制造业公司)

(6)按服务对象划分。这是一种多用于最高主管部门以下的一级管理层次中的划分部门的方法。它根据服务对象或顾客的需要,在分类的基础上来划分各个部门。这种方法也是许多不同类型的组织中所普遍采用的。例如一所大学的学生,可以分为研究生、本科生、专科生、进修生、函授生、夜大学生等类型。那么,对这些不同类型的学生的安排,就形成了学校的不同部门。

这种按服务对象划分部门的方法,最大的优点就是能满足各类对象的要求,社会效益比较好。但按这种方法组织起来的部门,主管人员

常常要求给予特殊的照顾,从而使这些部门和按照其他方法组织的各部门之间的协调发生困难。此外,这种方法有可能使专业人员和设备得不到充分的利用。如图 4.13 所示。

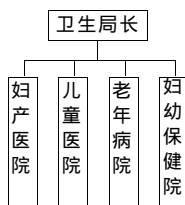


图 4.13 按服务对象划分的组织机构

(7)按设备划分。这也是一种划分部门的基本方法。这种方法常常和其他划分方法结合起来使用。例如医院的放射科、心电图室、脑电图室、超声波室等部门的形成,就是按这种方法划分的。又如现在许多组织都已建立起来的电子计算机站或信息处理中心,也是这种划分方法的一个例子。这种划分方法的优点在于,能够经济地使用设备,充分发挥设备的效益,使设备的维修、保管以及材料供应等更为方便,同时也为发挥专业技术人员的特长以及为上级主管的监督管理提供了方便。

以上介绍的是一些划分部门的主要的基本方法,除此之外,还有一些方法如按市场销售渠道划分、按工艺划分、按字母或数字划分等等。总而言之,设计组织的横向结构,即划分各层次的业务部门,是为保证组织目标的实现而对业务工作进行安排的一种手段。所以,在实际的运用中,每个组织都应根据自己的特定条件,选择能取得最佳效果的划分方法。但应该指出的是,划分方法的选择不是唯一的,并不一定要求各层次的业务部门都整齐划一。在很多的情况下,常常采用混合的方法来划分部门,即在一个组织内或同一组织层次上采用两种或两种以上的划分方法。例如一所大学,在中层这个管理层次上,就可以按领域划分为各个系、所;按职能划分为教务处、人事处、后勤处、财务处、保卫处、外事处等;按服务对象划分为研究生院、函授学院;按设备划分为数据处理中心等。这种混合划分部门的方法,常常能够更有效地实现组织的目标。

## 2. 矩阵组织和项目小组

上述几种部门划分的标志,最主要的是按职能划分,其他各种,归根到底还是要按职能作进一步划分,例如按产品划分部门,在部门内还要分职能。因此,实际工作中常常是结合几种方法进行部门划分的。近几年来被广泛应用的一种方法是“矩阵组织”(Matrix Organization)。

矩阵组织和项目小组是在 50 年代开始出现的一种组织结构形式,它的实质是:在同一个组织结构中,按职能划分部门的形式同按产品划分部门的形式相结合。它主要应用在一些新兴行业(电子、航天)的工程部门、研究与发展部门。其典型形式如图 4.14 所示。

矩阵组织实际上可以称之为“临时性的组织”。为了完成某一项目,由各职能部门抽调人员组成项目经理部(项目小组),该项目经理部中包括了为完成项目所必需的各类专业人员。当项目完成之后,各类人员仍回原部门,此项目经理部即不复存在。多个项目经理部以图 4.14 的形式排列在一起,即成为矩阵组织。



图 4.14 矩阵组织

矩阵组织具有这样一些优点:①加强了横向联系,克服职能部门相互脱节,各自为政的现象;②专业人员和专用设备能够得到充分利用;③具有较大的机动性,任务完成即解散,各回原来的部门;④各行各业人员互相启发,克服“近亲繁殖”。

矩阵组织的缺点是人员受双重领导,出了问题难以查清责任。克服缺点的办法是:①授予项目经理的全面职权;②独立预算;③项目经理与职能经理共同制定进度与确定重点,如有矛盾,提交上一级解决。

### 3. 部门划分的原则

部门划分应遵循分工原理。分工原理告诉我们,一个组织机构越是能够反映为达到组织目标所必要的任务或工作,以及有助于它们的协调,所确定的各种职务越是适合于承担这些职务的人的能力和动机,就越是一个有效能和有效率的机构。具体原则如下。

(1)力求维持最少部门。组织结构是由管理层次、部门结合而成的。组织结构要求精简,部门必须力求量少。但这是以有效地实现组织目标为前提的。现实中大概是出于美学和控制方面的理由,常常有些主管者坚持在组织机构第一级以下的一切部门,都要按照完全相同的方式划分业务工作,建立在组织结构中各级平衡并以连续性和对等性为特征的刻板结构。这是对部门划分的误解,建立机构的目的不是供人欣赏,也不是控制,而是为了有效地实现目标。

(2)组织机构应具有弹性。划分部门应随业务的需要而增减。在一定时期划分的部门,没有“永久”性的“商标”,其增设和撤销应随业务工作而定。可设立临时部门或工作组来解决临时出现的问题。

(3)确保目标的实现。必要的职能均应具备,以确保目标的实现。在企业中,其主要职能是生产、销售和财务等,在医院里,主要职能是医疗服务等,像此类的职能都必须要有相应的部门。当某一个职能与两个以上部门有关联时,应将每一部门所负责的部分,加以明确规定。

(4)各部门职务的指派应达到平衡,避免忙闲不均,工作量分摊不均。

(5)检查职务与业务部门分设。考核和检查业务部门的人员,不应隶属于受其检查评价的部门,这样就可以避免检查人员的“偏心”,真正发挥检查职务的作用。

总之,部门的划分,解决了因管理宽度的限制而约束组织规模扩大的问题,同时把业务工作安排到各个部门中去,有利于组织目标的实现。由于业务工作的划分难以避免地带来部门间不协调的问题,因此,在划部门的同时,也必须考虑到这种不协调所带来的消极影响。

### ☐ 职权的种类

职权(Authority)亦即职务范围内的管理权限。所有主管人员想要通过他所率领的隶属人员去完成某项工作,就必须拥有包括指挥、命令



等在内的各种必须具备的权力。换句话说,职权是主管人员行使职责的一种工具。

同职权共存的是职责(Responsibility)。正如法约尔所说,职责与职权是孪生子,是职权的当然结果和必要补充。作为一个主管人员,当处于某一职位担负一定职务时,必然要尽一定的义务。这种占有某职位,担任某职务时应履行的义务,称之为职责。职权、职责都是针对同一任务而言的,作为医院院长为达到某一目标把某任务分配给内科主任时,必须把执行这一任务的权力授予他,使权责共存一体,这样他才可能顺利执行这一任务。所以说,权责应相等,职责不可能小于也不应大于所授予的职权。

在组织内,最基本的信息沟通就是通过职权关系来实现的。通过职权关系上传下达,使下级按指令行事,上级得到及时反馈的信息,进行有效的控制,作出合理的决策。

组织内的职权有三种类型:直线职权、参谋职权、职能职权。

### 1. 直线职权

直线职权(line authority)是直线人员所拥有的包括发布命令及执行决策等的权力,也就是通常所指的指挥权。直线主管(line manager)指能领导、监督、指挥、管理下属的人员。很显然,每一管理层的主管人员都应具有这种职权,只不过每一管理层次的功能不同,其职权的大小及范围各有不同而已,例如厂长对车间主任拥有直线职权,车间主任对班组长拥有直线职权。这样,从组织的上层到下层的主管人员之间,便形成一个权力线;这条权力线被称为指挥链(Chain of command)或指挥系统(line of command)。在这条权力线中,职权的指向由上而下。由于在指挥链中存在着不同管理层次的直线职权,故指挥链又叫层次链(scalar chain)。它颇像一座金字塔,通过指挥链的信息传递,由上而下,或由下而上地进行,所以,指挥链既是权力线,又是信息通道。在这个指挥链中,职权关系有两条必须遵循的原则。

(1)分级原则。每一层次的直线职权应分明,这样才有利于执行决策职责和信息沟通。一位厂长在总结经验时曾说过这样一段话:“在我的厂,厂长的职权不容侵犯,令行禁止,不能违抗;厂长的责任也一丝一毫不容推卸……。副手的权力,我也从不侵犯,该车间主任、科长管的事,我决不干预,我不是一个人说了算,而是在各自职权范围内,人人说

了算。这样,生产才能有秩序地进行。如果大事小事都来找厂长,那就说明下属干部不负责任,厂长用人不当。”这是符合分级原则的。超越层次,越俎代庖,下级人员失去积极性、主动性,这是违背分级原则的。

(2)职权等级原则。作为下级来讲,应该“用足”自己的职权,在自己职权范围内作出决策,只有当问题的解决超越自身职权界限时,才可提交给上级。相反,惧怕担当风险的主管人员,或才能平庸的主管人员,常常是把一切问题上交,仅仅起“交换台”的作用。这样,一方面造成上级忙于应付具体事务;另一方面,自己则失去指挥功能,徒占其位。

## 2. 参谋职权

参谋职权(staff authority)是参谋所拥有的辅助性职权。包括提供咨询、建议等。在“田忌赛马”的故事中,孙臧为田忌献策而胜齐威王,孙臧所行使的即为参谋职权。

参谋职权的概念由来已久。在中外历史上很早就出现了一种为统治者出谋划策的智囊人物。在我国两千多年的历史中,有过许多食客、谋士、军师、谏臣的记载。

近代组织中出现的参谋及其职权的概念来自军事系统。1807年,普鲁士军事改革家香霍斯特(G. J. D sharnhorst),创建了军事参谋本部体制。所有军事统帅的决策过程,必须依赖参谋部集体智慧的支持来完成。以后德国、美国等军队也相继建立了参谋组织,并成为军队中不可缺少的一部分。随着社会的发展,管理问题的日益复杂,“多谋善断”由独自一人来完成已不可能。不仅仅军事上,而且政治、经济等部门都需要出谋划策的参谋人员。

参谋的种类有个人与专业之分。前者即参谋人员。参谋人员是直线人员的咨询人,他协助直线人员执行职责。专业参谋,常为一个单独的组织或部门,就是一般的“智囊团”(think tank)“顾问班子”。专业参谋部门的出现,是时代发展的产物,它聚合了一些专家,运用集体智慧,协助直线主管进行工作。

参谋和直线之间的界限是模糊的。作为一个主管人员,他既可以是直线人员,也可以是参谋人员,这取决于他所起的作用及行使的职权。当他处在自己所领导的部门中,他行使直线职权,是直线人员;而当他同上级打交道或同其他部门发生联系时,他又成为参谋人员。例如医院院长在医院内是直线人员,但在卫生局进行计划或决策而征询他的意

见时,他便成为参谋人员了。

### 3. 职能职权

职能职权(Functional Authority)是指参谋人员或某部门的主管人员所拥有的原属直线主管的那部分权力。在纯粹参谋的情形下,参谋人员所具有的仅仅是辅助性职权,并无指挥权,但是,随着管理活动的日益复杂,主管人员不可能是完人,也不可能通晓所有的专业知识,仅仅依靠参谋的建议还很难作出最后的决定,这时,为了改善和提高管理效率,主管人员就可能将职权关系作某些变动,把一部分本属于自己的直线职权授予参谋人员或某个部门的主管人员,这便产生了职能职权。

职能职权大部分是由业务或参谋部门的负责人来行使的,这些部门一般都是由一些职能管理专家所组成。例如,一个公司的总经理统揽全局管理公司的职权,他为了节约时间,加速信息的传递,就可能授权财务部门直接向生产经营部门的负责人传达关于财务方面的信息和建议,也可能授予人事、采购、公共关系等顾问一定的职权,让其直接向直线组织发布指示等等。由此可看出,职能职权是组织职权的一个特例,可以认为它界于直线职权和参谋职权之间。

最后,应该说明的是,组织结构设计的成果,表现为组织图(organization chart)、职位说明书(position description)和组织手册(organization manual)上。

(1)组织图。又称组织树(organization tree),它用图形的方式表示组织内的职权关系和主要职能。组织图的垂直形态,显示权力和责任的关联体系,其水平形态则显示分工与部门化的分组现象。

(2)职位说明书。包括工作的名称、主要的职能、职责、执行此责任的职权和此职位与组织其他职位的关系,以及与外界人员的关系。例如,某医院主管人员的职位说明:①职位名称:医院院长。②主要任务:院长在上级卫生局和卫生局局长监督下处理本院所有医疗业务和医院发展事务,为本医院内部执行任务的首长。③工作关系:对上关系——直属卫生局,向卫生局长负责;对下关系——统率医院医疗、财务及其所属人员。院长也是医院的决策人,有的还有任用人员的职权。

(3)组织手册。通常是职位说明书与组织图的综合,它表示直线部门的职权与职责,每一职位的主要职能及其职权、职责,以及主要职位之间的相互关系。

显然,不管是组织图还是职位说明书,所表示的都是被称之为正式组织(formal organization)的结构。但实际上,在组织中还存在着一种组织——非正式组织(informal organization)。非正式组织经常变动,因此不可能用图形表示。但是,正式组织与非正式组织相互作用,并影响着人们的行为,这一点是不容忽视的。因此,近年来有人提出在设计正式组织时,必须考虑非正式组织的作用。

### □ 案例:美国通用电气公司的组织管理

美国各大公司的企业管理体制从六十年代以后,为了适应技术进步、经济发展和市场竞争的需要,强调系统性和灵活性相结合、集权和分权相结合的体制。到七十年代中期,美国经济出现停滞,有些企业在管理体制方面又出现重新集权化的趋向。有一种称做“超事业部制”的管理体制,就是在企业最高领导之下、各个事业部之上的一些统辖事业部的机构就应运而生了。

美国通用电气公司于1979年1月开始实行“执行部制”,就是这种“超事业部”管理体制的一种形式。

#### 1. 公司的基本情况

美国通用电气公司是美国、也是世界上最大的电器和电子设备制造公司,它的产值占美国电工行业全部产值的四分之一左右。这家公司的电工产品技术比较成熟,产品品种繁多,据称有25万多种品种规格。它除了生产消费电器、工业电器设备外,还是一个巨大的军火承包商,制造宇宙航空仪表、喷气飞机引航导航系统、多弹头弹道导弹系统、雷达和宇宙飞行系统等。美国《工业研究》杂志举办的1977年度一百种新产品的评选中,美国通用电气公司的新产品获奖最多。闻名于世的可载原子弹和氢弹头的阿特拉斯火箭、雷神号火箭就是这家公司生产的。

这家电气公司是由老摩根在1892年出资把爱迪生通用电气公司、汤姆逊—豪斯登国际电气公司等三家公司合并组成。在两次世界大战中,这家公司大发战争财,获得了迅速发展。第一次世界大战后,该公司在新兴的电工技术部门——无线电方面居于统治地位,1919年成立了一个子公司,即美国无线电公司,几乎独占了美国的无线电工业。第二次世界大战又使通用电气公司的产量和利润额急剧增长。

通用电气公司在创立后的八十多年中,以各种方式吞并了国内外

许多企业,攫取了许多企业的股份,1939年国内所辖工厂只有三十几家,到1947年就增加到125家,1976年底在国内三十五个州共拥有224家制造厂。在国外,它逐步合并了意大利、法国、德国、比利时、瑞士、英国、西班牙等国的电工企业。1972年该公司在国外的子公司计有:欧洲33家、加拿大10家、拉丁美洲24家、亚洲11家、澳大利亚3家、非洲1家。到1976年底,它在24个国家共拥有113家制造厂,成为一个庞大的跨国公司。

通用电气公司是摩根财团控制的一家大工业公司。它经营了几十年,攫取巨额利润,资产雄厚,规模庞大,1976年和1977年在美国大公司中都是名列第九位。据1978年5月8日美国《幸福》杂志的统计,美国通用电气公司1977年的总资产达136.96亿美元,销售总额达175.15亿美元,这一年的纯利润为10.88亿美元,在美国各大公司中占第五位,职工总人数38.4万人。该公司从1956年开始建新厂生产导弹,并向外国提供核武器。例如在日本搞原子能、原子燃料和海军鱼雷等。1976年与法国合作研制涡轮飞机和可以装备鱼雷潜艇或运载火箭的发动机。在1973年接受美国军事订货共14.2亿美元,在各大公司中居第二位。

## 2. 不断改革管理体制

由于通用电气公司经营多样化,品种规格繁杂,市场竞争激烈,它在企业组织管理方面也积极从事改革。五十年代初,该公司就完全采用了“分权的事业部制”。当时,整个公司一共分为20个事业部。每个事业部各自独立经营,单独核算。以后随着时间的推移,企业经营的需要,该公司对组织机构不断进行调整。1963年,当波契(Boyce)接任董事长时,公司的组织机构共计分为5个集团组、25个分部和110个部门。当时公司销售正处于停滞时期,五年内销售额大约只有50亿美元。到1967年以后,公司的经营业务增长迅速,几乎每一个集团组的销售额都达16亿美元。波契认为业务扩大之后,原有的组织机构已不能适应。于是把5个集团组扩充到10个,把25个分部扩充到50个,110个部门扩充到170个。他还改组了领导机构的成员,指派了8个新的集团总经理、33个分部经理和100个新的部门领导。同时还成立了由5人组成的董事会,他们的职责是监督整个公司,并为公司制定比较长期的基本战略。

### 3. 新措施——战略事业单位

在六十年代末,通用电气公司在市场上遇到威斯汀豪斯电气公司的激烈竞争,公司财政一直在赤字上摇摆。公司的最高领导为力挽危机,于1971年在企业管理体制上采取了一种新的战略性措施,即在事业部内设立“战略事业单位”。这种“战略事业单位”是独立的组织部门,可以在事业部内有选择地对某些产品进行单独管理,以便事业部将人力物力能够机动有效地集中分配使用,对各种产品、销售、设备和组织编制出严密的有预见性的战略计划。这种“战略事业单位”可以和集团组相平;也可以相当于分部的水平,例如医疗系统、装置组成部份和化学与冶金等;还有些是相当于部门的水平如碳化钨工具和工程用塑料。通用电气公司的领导集团很重视建立“战略事业单位”,认为它是“十分有意义的步骤”,对公司的发展是一个“重要的途径”,1971年,该公司在销售额和利润额方面都创出了纪录。从该公司60年代到70年代中迅速发展的情况看,这项措施确乎也起了不少作用。从1966年到1976年的11年中,通用电气公司的销售额增长了一倍,由71.77亿美元增加到156.97亿美元;纯利润由3.39亿美元增加到9.31亿美元。同时期内的固定资产总额由27.57亿美元上升到69.55亿美元。

### 4. 重新集权化——执行部制

70年代中期,美国经济又出现停滞,通用电气公司于1972年接任为董事长的琼斯(Jones),担心到80年代可能会出现比较长期的经济不景气,到1977年底他又进一步改组公司的管理体制,从1978年1月实行“执行部制”,也就是“超事业部制”。这种体制就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。这样,一方面使最高领导机构可以减轻日常事务工作,便于集中力量掌握有关企业发展的决策性战略计划;一方面也增强了企业的灵活性。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”(即“超事业部”,包括消费类产品服务执行部、工业产品零件执行部、电力设备执行部、国际执行部、技术设备材料执行部),每个执行部由一名副总经理负责。执行部下共设有9个总部(集团),50个事业部,49个战略事业单位。各事业部的日常事务,以至有关市场、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就行了。这 5 个执行部加上其他国际公司,分别由两位副董事长领导。此外,财务、人事和法律 3 个参谋部门直接由董事长领导。

### 5. 建立网络系统

通用电气公司在企业管理中广泛应用电子计算机后,建立了一个网络系统,大大加速了工作效率。这个网络系统把分布在 49 个州的 65 个销售部门、分布在 11 个州的 18 个产品仓库,以及分布在 21 个州的 40 个制造部门(共 53 个制造厂)统统连接起来。在顾客打电话来订货时,销售人员就把数据输入这个网络系统,它就自动进行下一系列工作:如查询顾客的信用状况,并查询在就近的仓库有无这种产品的存货,在这两点得到肯定的回答以后,这个网络系统就同时办理接受订货、开发票、登记仓库帐目,如果必要,还同时向工厂发出补充仓库存货的生产调度命令,然后通知销售人员顾客所需货物已经发货。这全部过程在不到 15 秒种的时间内即可完成。还有一点值得注意的是,除了办事速度快以外,这个网络系统实际上已把销售、存货管理、生产调度等不同的职能结合在一起了。

### 6. 科研组织体制

同样,美国通用电气公司也非常重视科研工作,而且已有悠久的历史。从公司成立后的第二年,就有一位德国青年数学家斯坦梅兹搞科研工作,1900 年即成立实验室。据 1970 年《美国工业研究所》报道,该公司共有 207 个研究部门,其中包括一个研究与发展中心,206 个产品研究部门。共有科研人员 17200 余人,占公司职工总人数的 4%。1973 年通用电气公司共有 31000 名获得技术学位的专业人员,其中半数以上从事研究与发展工作。1972 年,公司科研总费用超过 8 亿美元,其中 3 亿美元由本公司承担,5 亿美元主要用于和美国政府订立合同的研究与发展工作上。

通用电气公司的科研工作分为基础理论和应用研究两个方面。它的研究与发展中心从事于这两方面的工作,而着重于基础理论研究,为全公司服务,同时对各行业共性的一些课题进行联合研究。这个研究与发展中心的前身是该公司在 1900 年成立的一个实验室,也是美国从事基础研究的第一家工业实验室。它的创始人是美国麻省理工学院的一位青年化学家怀特纳和通用电气公司的两名技术人员。这个实验室的

早期研究工作主要是在电灯泡、X 射线管、闸流管及有关的化学、冶金方面进行基础研究。在两次世界大战中,这个研究实验室研究战争中使用的通讯和雷达装置。第二次世界大战末期,研究实验室的研究人员扩充到 600 多人。1968 年,这个研究实验室正式命名为研究与发展中心,到 1973 年共有工作人员 17000 人,其中 325 人是物理学博士。目前,由公司的一名副总经理兼任研究与发展中心的主任。

这个研究与发展中心下面设两个研究部:即材料科学与工程部(分四个研究室)以及物理科学与工程部(分 5 个研究室)。此外有 3 个行政管理部:即(1)研究应用部,下设对外联络、计划分析、人事研究、情报研究等四个科室,负责将研究成果迅速推广到公司的各个生产部门,并在通用电气公司以外建立广泛的技术联系;(2)研究管理部,负责管理实验工厂及服务站,领导财会科、设备科和福利科;(3)法律顾问部,由 11 人组成,负责对专利的审议,发明的评价和专利应用方面的法律事务。此外,公司的 206 个产品研究部门则一般设在产品生产厂附近,研究人员大致在几十人到数百人之间,重点放在应用研究方面。

## 五、组织结构运行

组织结构的运行(Organization structure operation)是组织结构“动态”的一面,它是相对于“静态”而言的。设计出的组织结构,仅仅是一个“框架”,尚处于“静态”之中。为了使组织结构在实现目标的过程中作出贡献,必须使它运转起来。使组织结构运转起来的前提是配备人员,即按照组织结构中职位的要求配备相应的人员。在其运转过程中须不断地实施指导和领导工作、控制工作,同时还必须进行组织分析,以使组织结构有效地运转。

在组织结构运转过程中,要正确处理的关系有:集权与分权;直线职权、参谋职权与职能职权;个人管理与集体管理;等等。

### ☐ 组织的概念

#### 1. 授权



(1)是授权的含义。所谓授权(Delegation of Authority)就是指上级委授给下属一定的权力,使下属在一定的监督之下,有相当的自主权和行动权。授权者对于被授权者有指挥和监督之权,被授权者对授权者负有报告及完成任务的责任。

授权是一个过程。这个过程包括确定预期的成果、委派任务、授予实现这些任务所需的职权,以及行使职责使下属实现这些任务。从某种意义上说,目标管理就是授权的一种形式。按照这种管理方法,各级管理人员在一定期限内都应有集体和个人的工作目标。目标制定后,上级即根据目标内容对下级授予包括用人、用钱、对外交涉等权力,使下级能运用这些权力尽力完成所定的目标。上级只用目标管理下级,在期限内或到期限后,用这些目标对下级的工作进行检查和考核。

授权并不意味着授责。授权只是把一部分权力分散给下属,而不是把与“权”同时存在的“责”分散下去。换言之,当一级主管把某几种决策权授给二级部属时,虽然二级部属因而获得该决策权,但一级主管仍然负有相同的责任。例如,一个防疫站长,当他所属的某科室不能按期完成任务时,即使该科长觉得自己应负完全责任,但该站长还是避免不了要最后负责。

授权有它特定的含义,应注意区别以下问题:

①授权不同于代理职务。代理职务是在某一时期,依法或受命代替某人执行其任务,代理期间相当于该职,是平级关系,而不是上级授权给他。

②授权不同于助理或秘书职务。助理或秘书只帮助主管工作,而不承担责任,授权的主管依然应负担全责。在授权中,被授权者应当承担相应的责任。

③授权不同于分工。分工是在一个集体内,由各个成员按其分工各负其责,彼此之间无隶属关系;而授权则是授权者和被授权者有上、下之间的监督和报告关系。

④授权不同于分权。授权主要是指权力的授予和责任的建立,它仅指上、下级之间短期的权责授予关系;而分权则是授权的延伸,是在组织中有系统地授权,这种权力根据组织的规定可以较长时期地留在中、下级主管人员手中。

(2)授权应遵循的原则。授权的范围很广,有用人之权,做事之权

等。它们虽各具有一些不同的特点,但不管哪种授权,都有一些共同的准则可以遵循。授权应遵循的准则如下:

①因事设人,视能授权。一切依被授权者的才能大小和知识水平的高低为依据。“职以能授,爵以功授”,这是古今中外的历史经验,两者绝不能混为一谈。“因人设事”、“以功授权”,必然贻误大事。授权前,必须将本单位的工作任务,仔细分析其难易程度,以使职权授予最适合的人选。一旦授予下属职权而下属不能承担职责时,应明智地及时收回职权。

②明确所授事项。授权时,授权者必须向被授权者明确所授事项的任务目标及权责范围。这样不仅有利于下属完成任务,更可避免下属推卸责任。

③不可越级授权。只能对直接下属授权,不可越级授权。例如局长只能把所属的权力授给他所管辖的处长,而不能越过处长直接授予科长。越级授权必然造成中层主管人员的被动,以及部门之间的矛盾。

④授权适度。授予的职权是上级职权的一部分,而不是全部,对下属来讲,这是他完成任务所必需的。授权过度等于放弃权力。对于涉及到有关组织全局的问题,例如决定组织的目标、发展方向、人员的任命和升迁、财政预算,以及重大政策问题等,不可轻易授权,更不可将不属于自己权力范围内的事授予下属。

⑤适当控制。在授权过程中要适度地进行控制。如果主管人员授权后,仍不断地检查工作,是授权不足的表现。有效的主管人员在实施授权前,应先建立一套健全的控制制度、制定可行的工作标准和适当的报告制度,以及能在不同的情况下迅速采取补救的措施。

⑥相互信赖。授权和沟通相似,必须基于主管人员和部属之间的相互信赖的关系。因此,主管人员如果把权力授予下属,就应该充分信任下属,也就是说要“用人不疑”。

## 2. 集权与分权

集权意味着职权集中到较高的管理层次;分权则表示职权分散到整个组织中。集权与分权是相对的概念,不存在绝对的集权和分权。绝对的集权,意味着没有下层管理者,就如同在一个医院内,没有内科、外科等科室主管人员,仅有院长一样。职权的绝对分散意味着没有上层的主管人员,形同没有院长的医院。实际上这两种组织结构都是不存在

的。有层次的组织的建立,就已经存在着某种程度的分权。为使组织结构有效地运转,还必须确定分权的程度应该是怎样的。

(1)集权与分权的程度。一般说来,集权或分权的程度,常常根据各管理层次拥有的决策权的情况来衡量。

①决策的数目。基层决策数目越多,分权程度就越高;反之,上层决策数目越多,集权的程度就越高。

②决策的重要性及其影响面。若较低一级管理层次作出的决策事关重大,涉及面较广,就可认为分权程度较高;相反,若下级作出的决策无关紧要,则集权程度较高。例如,只允许分厂作出有关经营管理方面决策的公司,其分权程度就低于还允许分厂作出有关财务与人事方面决策的公司。

③决策审批手续的简繁。在根本不需要审批决策的情况下,分权的程度就较高;在作出决策以后,还必须呈报上级领导审批的情况下,职权分散程度就低一些;如果在作出决策前,必须请示上级,那么分权的程度就更低一些。此外,较低一级管理层次在决策时,需要请示的人越少,分权的程度就越高。

按照集权与分权的程度不同,可形成两种领导方式:集权制(System of Centralization)与分权制(System of Decentralization)。集权制指管理权限较多地集中在组织最高管理层。它的特点是:①经营决策权大多数集中于上层主管,中下层只有日常的业务决策权限;②对下级的控制较多,例如下级的决策前后都要经过上级的审核;③统一经营;④统一核算。分权制就是把管理权限适当分散在组织的中下层。

分权制的特点是:①中下层有较多的决策权;②上级的控制较少,往往以完成规定的目标为限;③在统一规划下可独立经营;④实行独立核算,有一定的财务支配权。

(2)影响集权或分权程度的因素。集权和分权的程度,是依据条件的变化而变化的。影响集权和分权程度的因素如下:

①决策的代价。这里要同时考虑经济标准和诸如信誉、士气等一些无形的标准。对于较重要的决策、耗费较多的决策,由较高管理层作出决策的可能性较大。因为基层主管人员的能力及获取的信息量有限,限制了他们去决策。再者,重大决策的正确与否责任重大,因此往往不宜授权。

②政策的一致性要求。组织内部执行同一政策,集权的程度较高。

③规模问题。组织规模大,决策数目多,协调、沟通及控制不易,宜于分权;相反,组织规模小,决策数目少,分散程度较低则宜于集权。

④组织形成的历史。若组织是由小到大扩展而来,集权程度较高;若组织是由联合或合并而来,分权的程度较高。

⑤管理哲学。主管人员的个性与所持的哲理影响权力的分散程度。

⑥主管人员的数量和管理水平。主管人员的素质及数量,也影响着权力分散的程度。主管人员数量充足,经验丰富,训练有素,管理能力较强,则可较多地分权;反之应趋向集权。

⑦控制技术和手段是否完善。通讯技术的发展、统计方法、会计控制以及其他技术的改进都有助于趋向分权。但电子计算机的应用也会出现集权趋势。

⑧分散化的绩效。权力分散化后的绩效如何,将会影响职权的分散与否。

⑨组织的动态特性及职权的稳定性。组织正处于迅速发展中,要求分权。原有的、较完善的组织或比较稳定的组织,一般趋向集权。有些问题的处理有很强的时间性,而且要随机应变,权力过于集中容易贻误时机,处理此类事项的权力应当分散,以便各管理环节机动灵活地解决问题。

⑩环境影响。决定分权程度的因素中,大部分属组织内部的,但影响分权程度的还有一些外部因素,例如经济、政治等因素。这些外部因素常促使集权。正如戴尔(Ernest Dale)写道:“困难时期和竞争加剧可能助长集权制。”

## □ 组织结构的权力优化

直线职权、参谋职权和职能职权的基本含义,已在上文中阐述过,但是在组织结构运转的实际工作中,情况则要复杂得多。三种职权(人员)关系处理不当,就有可能导致混乱,管理效率低下。如前所述,随着组织规模的扩大,管理问题的日益复杂化,主管人员的知识和能力不能适应需要,于是相继出现了参谋职权(人员)和职能职权(人员)。但在实际当中,这三种人员的职权经常容易混淆。此外,参谋职权的无限扩大,容易削弱直线人员的职权乃至威信;职能职权的无限扩大,则容易导致

“多头领导”，最终都是导致管理混乱，效率低下。因此，要保证组织结构的正常运转，处理好三种职权(人员)的关系，是组织结构运行中一个重要问题。

在处理各种职权关系时应注意以下几个问题。

### 1. 三种人员在管理工作中的相互关系本质上是一种职权关系

在任何一个现实的组织中，各级管理人员的职责都兼具直线、参谋或职能的因素。从前述的直线职权、参谋职权、职能职权的性质和特点可以看出，在现代组织中，这三种职权是使组织活动朝向组织目标的不可分割的整体。直线职权意味着作出决策，发布命令并付诸实施，是协调组织的人、财、物，保证组织目标实现的基本权力。参谋职权则仅仅意味着协助和建议的权力，它的行使是保证直线主管人员作出的决策更加科学与合理的重要条件。职能职权由于是直线职权的一部分，因此也具有直线职权的特点，但职能职权的范围小于直线职权，它主要解决的是关于怎么做和何时做的问题，绝不能包揽直线的一切权力。同时，职能职权的行使者多是一些有一定专长的参谋人员，因此，它更能从某一专业的角度出发来保证一项决策的科学性、可行性和实用性，从而大大促进管理效率的提高。

### 2. 注意发挥参谋人员的作用

(1)理顺直线和参谋的关系。一般来说，参谋只是为直线提供信息、出谋划策配合直线工作。但是，在现实管理生活中，参谋和直线的关系比这复杂得多，概括起来有七种基本的直线—参谋关系。

①咨询(顾问)。参谋仅向直线提供咨询帮助，直线可接受也可不接受这种帮助。参谋在充分了解情况的基础上，可主动地向直线人员提出建议。

②按照要求提供服务。其关系与上述的咨询相似，但服务项目超过咨询和建议。参谋人员与直线人员的关系同合同承包人员与发包人的关系相似，他们的上司是参谋部门的头头。

③根据既定的计划，作为完成单位任务的一部分，向某组织提供参谋服务。例如，参谋组织向某组织(企业、医院等)提供常规的技术服务。这些专家、技术人员听令于参谋组织，主管人员对他们的服务质量负责。而接受服务的组织无权指挥专家们的工作，但如果他对于服务质量，对偏离既定方案有疑问时，可直接与参谋组织的主管联系。同时，参

谋组织的主管也无权决定服务项目的利用程度,因为,这些已在规划中作过规定。

④为直线提供必要的常规辅助性服务。一旦与提供服务所必要的报告、申请或其他特别制度(例如财会制度等)经批准,提供单位就有权要求直线遵守。在发生违章时,服务单位的人员(在向直线人员提出正常要求后)有权要求在监督下进行纠正。只要提出的公文得到批准,使用单位的人员可直接与提供单位联系,要求给予有关的服务和信息。

⑤中心参谋单位和经营单位、附属的参谋单位、参谋人员之间的职权关系。例如质量控制中心,通过各分厂的质量控制处开展工作;卫生局人事部门,通过各医院人事处开展工作。这些中心参谋单位对经营组织的参谋进行业务指导,而不能下达指令。若中心参谋单位感到确有必要应做或停做某事,可向经营组织的参谋单位提出有力的建议,甚或提到经营组织的更高一级。

⑥部门主管和来自参谋单位人员之间的关系。参谋单位常常培训一些较高质量的专业人员,然后分配给经营组织。这些人员虽较长时间在经营组织里工作,但总认为参谋单位才是他们的“家”。经营组织的主管对他们进行“行政管理”,参谋单位的主管对他们进行专业管理。后者是他们的顶头上司,因为参谋单位的主管一是可变更他们的工作位置;二是决定他们的成绩大小,在提升和报酬时提出建议;三是负责不断提高他们的业务水平。这里所指的“行政管理”是经营组织的主管给他们(参谋人员)布置工作,批准请假等,并指示他们遵守其工作人员守则。“专业管理”(professional command)的含义是指,由参谋单位的主管为业务工作制定程序和建立有关标准。

⑦经理与顾问或参谋人员,或直接向他报告的单位之间的关系。参谋人员与经理下属其他人员的关系是:参谋人员或参谋单位只能提供信息、咨询和建议,通过经理的许可或决定,才能以经理的名义行令,而不能以自己的名义去让他们做什么事。

表 4.6 列出了七种基本的直线—参谋关系。

表 4.6 直线与参谋相互关系的七种基本类型

项 目 \ 关 系	参谋单位的人员 同经营单位领导 的关系	经营单位的领导 对参谋单位及其 参谋单位人员的 关系	参谋单位对经营 单位人员的关系
① 咨询	可以主动提建议,不一定等上级邀请	可以采纳也可以不采纳所提的建议	彼此不能给予对方指示或接受对方指示
② 按要求提供服务	与①相似,但包括多种服务,参谋单位必须应邀进入部门之中	与外界的承包合同相似,参谋人员的上司是自己参谋单位的领导	当需要发挥服务作用时,要通过经营单位的主管人员提出要求
③ 根据既定规划提供参谋服务	比②更有力,以更高级权威批准的规划为依据提供服务,经营单位的领导不可拒绝这些服务	参谋人员的隶属,参谋单位的首脑,如果经营单位的领导对提供服务的方式不满,必须通过参谋单位的领导提出意见	同②
④ 提供日常辅助性服务	服务是经营过程的常规组成部分,不须以邀请或特别的规划为依据	同③	参谋服务人员可要求遵守规则程序。但参谋和经营人员之间保持直接的日常联系则另当别论

项 目	关 系	参谋单位的人员 同经营单位领导 的关系	经营单位的领导 对参谋单位及其 参谋单位人员的 关系	参谋单位对经营 单位人员的关系
⑤中心参谋 单位和经营 部门中的相 应参谋单位		仅咨询和提示, 但不必被动等待 邀请	可能但不一定利 用公司总部的参 谋部门的咨询和 建议,通过指挥 系统,经营单位 的领导人是本部 门参谋单位的上 司	公司总部的参谋 部门和经营部门 所属参谋单位之 间的职能关系, 对于专业标准、 经营模式等这样 一些来自部分单 位的建议具有强 制性,除非在特 殊情况下未经经 营单位领导的批 准,不得拒绝采 纳这些建议
⑥由参谋单 位指派到经 营组织单位 的人员		指派的人员受经 营单位领导的 “行政管理”,诸 如布置工作、纪 律、工作时间等, 但他们的上司是 参谋单位的领导 人	指派人员的行政 管理方面,在通 知经营单位领导 后,参谋单位的 领导可用别的人 把他们从工作岗 位上替换下来	即在经营单位领 导直接主管下的 任何雇员的关系, 他们开展自己 的活动,通过 部门内正常的渠 道工作



项 目 关 系	参谋单位的人员 同经营单位领导 的关系	经营单位的领导 对参谋单位及其 参谋单位人员的 关系	参谋单位对经营 单位人员的关系
⑦经营单位 所属的参谋 单位	提供信息, 咨询 和建议……由经 营单位的领导作 出决定并向经营 人员发出指令	沟通指挥系统的 直接关系	同⑥, 参谋人员 不向经营人员直 接发布命令; 异 常情况除外(例 如出现紧急情况 无法进行正常运 转时, 安全员和 质量员有权停止 某种作业)

### 3. 发挥参谋作用应注意的事项

(1) 参谋独立地提出建议。参谋人员多是某一方面的专家, 应让他们根据客观情况, 提出科学性的建议, 而不应左右他们的建议。德鲁克 1944 年受聘于美国通用汽车公司任管理政策顾问, 第一天上班时, 该公司总经理斯隆找他谈话: “我不知道我们要你研究什么, 要你写什么, 也不知道该得到什么成果。这些都是你的任务。我唯一的要求, 只是希望把正确的东西写下来, 你不必顾虑我们的反应, 也不应怕我们不同意。尤其重要的是, 你不必为了使你的建议易为我们接受而想到调和折衷。在我们公司里, 人人都会调和折衷, 不必劳你的驾。你当然也可以调和折衷, 但你必须先告诉我正确的是什么, 我们才能作正确的调和折衷。”这段话不仅说明参谋不仅要独立地提出建议, 而且还要提出解决问题的方法。参谋不是问题的挑剔者, 而是解决问题的倡导者。

(2) 直线不为参谋所左右。参谋应“多谋”, 而直线应“善断”, 直线可广泛听取参谋意见, 但永远要记住, 直线是决策的主人。直线人员应像古人所云“周咨博询, 不耻下问, 运用之妙, 存乎一心”。美国学者路易士·艾伦(Louis Alan)提出六个有效发挥参谋作用的准则:

①直线人员可作最后的决定,对基本目标负责,故有最后决定之权;

②参谋人员提供建议与服务;

③参谋人员可主动地从旁协助,不必等待邀请,时刻注意业务方面的情况,予以迅速地协助;

④直线人员应考虑参谋人员的建议,当最后决定时,应与参谋人员磋商,参谋人员应配合直线朝向目标进行;

⑤直线人员对参谋的建议,如有适当理由,可予拒绝。此时,上级主管不能受理,因直线有选择之权;

⑥直线与参谋人员均有向上申诉之权,当彼此不能自行解决问题时,可请求上级解决。

#### 4. 适当限制职能职权的使用

限制职能职权的使用,就要求做到:

(1)限制使用的范围。职能职权的运用常限于解决“如何做”(How),“何时做”(When)等方面的问题,若无限扩大到“在哪儿做”(Where),“谁来做”(Who),“做什么”(What)等方面的问题,就会取消直线人员的工作。

(2)限制使用的级别。职能职权不应越过上级下属的第一级。人事科长或财务科长的职能职权不应越过生产经理这一级。换言之,职能职权应当集中在组织结构中关系最接近的那一级。

### ☐ 委员会管理

委员会可以解释为从事执行某些方面管理职能的一组人。在现代社会的各种组织中,委员会正在作为一种集体管理的主要形式而被广泛地采用,在管理中,尤其是在决策方面扮演着愈来愈重要的角色。

#### 1. 委员会

存在于各种组织中的委员会,其形式和类型可以说是多种多样的。它可以是直线式的,也可以是参谋式的;可以是组织结构的正式组成部分,有特定的职权和职责,也可以是非正式的,虽未授予职权,但常常能发挥与正式委员会职能相同的作用;此外,委员会还既可以是永久性的,也可以是临时性的,达到特定目的后就予以解散。在组织的各个管理层次都可以成立委员会。在公司的最高层,一般叫做董事会。他们负责行使制定重大决策的职权。在中、下层,也有类型不同的各种委员会,

负责贯彻落实上级决策,切实保证任务的完成。

尽管委员会的形式与种类比较多,但是在对于诸如这样的一些问题,如委员会管理的利弊、如何成功地利用委员会等等则是相通的,下面我们将就这些问题展开论述。

(1)委员会管理的优点。主要包括:

①集思广益。利用委员会的最重要的理由,是为了取得集思广益的好处。委员会由一组人组成,其知识、经验与判断力均较其中任何一个人为高。因此,通过集体讨论、集体判断可以避免仅凭主管人员个人的知识和经验所造成的判断错误。

②协调作用。部门的划分,可能会产生“职权分裂”,即对某一问题,一个部门没有完全的决策权。只有通过几个有关部门的职权结合,才能形成完整的决策,解决此类问题当然可以通过提交给上一级主管人员解决,但也可以通过委员会把具有决策权的一些部门召集来解决。这样既可减轻上层主管人员的负担,又有利于促进部门间的合作。此外,委员会可以协调各部门间的活动;各部门的主管人员可通过委员会来了解其他部门的情况,使之自觉地把部门的活动与其他部门的活动结合起来。

③避免权力过于集中。委员会作出的决策一般都是对组织前途有举足轻重影响的重大决策。通过委员会作出决策,一方面可得到集体判断的好处;另一方面也可避免个人的独断专行、以权谋私等弊端,委员之间起了权力互相制约的作用。

④激发主管人员的积极性。委员会可使下级主管人员和组织成员有可能参与决策与计划的制定过程。这样做可以激发和调动下级人员的积极性,以更大的热情去接受和执行这些决策或计划。

⑤加强沟通联络。委员会对传送信息有好处。受共同问题影响的各方都能同时获得信息,都有同等的机会了解所接受的决策,这样可以节约信息传递过程中的时间,面对面的交谈,有机会说清楚问题,这是一种非常有效的沟通联络方式。

⑥代表各方面利益。委员会的成员,一般由各方面利益集团的代表组成,因此,委员会作出的决策必然能广泛地反映各个利益集团的利益。

⑦有利于主管人员的成长。通过委员会,下级人员能够了解到其他

主管人员及其整个组织所面临的问题,从而对整个组织活动有大概的了解。同时,还能有机会学习上层主管人员的管理经验。另一方面,上层主管人员也可以在委员会中考评下级人员的能力,以作为将来向上选拔的依据。

(2)委员会管理的缺点。如果对委员会运用不当,那么委员会管理也会出现一些缺陷,主要有:

①成本较高。这里所说的成本,除了资金之外,还包括时间。委员会召开会议,讨论问题,一般都需要花费很多的金钱,若有些成员需长途跋涉才能出席会议的话,那支出会更多。委员会花在会议上的时间也会相当多。会议期间,要讨论各种观点,每个人都有发言权,要为考虑集体结论而反复推敲,所有这些都需要耗费许多时间。假如由一个人能解决好的问题也要提交给委员会来讨论,那么在金钱和时间上的花费就会更大。

②妥协折衷。当议题意见分歧较大时,委员会中人们常常出于礼貌,互相尊重或屈于权威而采用折衷的方法,以求取得全体一致的结论,这样得出的结论往往不是最优的结论。

③优柔寡断。由于委员会成员各自的地位、经历、知识等的不同,当为某一议题争论不休,难以取得一致意见时,往往会导致议而不决。

④职责分离。委员会是集体负责,这样也就没有一个人能在实际上对集体的行动负责。换句话说,都负责往往导致都不负责。

⑤一个人或少数人占支配地位。委员会的决议应该反映集体的最完善的决断。但是,往往有少数人要把自己的意志强加给他人乃至整个集体,以个人的主张代替集体的结论,这种做法将会从根本上否定委员会存在的前提。

为了更有效地发挥委员会这种集体领导形式的作用,必须注意和不断地研究如何成功地运用委员会。

(3)成功地运用委员会。要想成功地运用委员会,发挥其长处,遏制其缺陷,那么,在运用委员会的过程中,就必须注意下列一些问题:

①权限和范围要明确。委员会的权限究竟是决策,还是提供建议供直线主管参考,应该明确加以规定。对于委员会会议上要讨论的议题,也必须使与会者明确地了解,以免讨论时超出这一范围,造成各种浪费。

②规模要适当。一般说来,委员会要有足够的规模,以便集思广益和容纳为完成其任务所需要的各种专家,但是又不能过大,以免开会时浪费时间和助长优柔寡断。有人认为,委员会的成员一般是5—6人,最多不超过15—16人。

③选择委员。委员会的成员应该包括哪些人,这一问题与委员会目的的性质有密切关系。要尽可能地选择具有与目的相等的专业人员作为委员会成员。同时,还要求其成员具有一定的集思广益的才能,成员的组织级别一般要相近,这样在委员会中才能真正广开言路,作出正确的结论。

④选择议题。提交委员会的议题,其内容必须适于讨论,否则,虽有良好的议程也无济于事。

⑤主席的重要性。担任委员会主席的人必须慎重选择,因为他肩负着委员会能否有效地发挥作用的任務。委员会的成就取决于会议主席的领导才能。一个好的会议主席,可以使委员会避免很多的浪费和缺点。这就要求委员会主席至少要做到:先计划好会议的内容;安排会议的议事日程;检查提前向委员提供的研究材料;有效的主持会议,使委员会的讨论合成一体,从而做出正确的决议等等。

⑥决议案的审校。开会完毕后,会议主席应将作出的决议向大家宣布,这一步骤可得到全体与会人员对决议同意或不同意的明白表示,并且还可以对决议进行修正和补充。

## 2. 委员会制与个人负责制的比较

委员会制与个人负责制是组织中两种不同的高层次职权分配体制。委员会制指的是组织中的最高决策权,由一个两名以上的人所组成的集体来行使,这个集体通常是一个委员会,因而叫做委员会制。如果组织中的最高决策权集中在一个人身上,由他对整个组织负责,即为个人负责制。委员会制相对于个人负责制来说,其实质是职权在同一管理层次上的分配。

委员会制的特点及其优缺点已如前所述。

个人负责制的特点是权力集中,责任明确,行动迅速,效率较高。但因其个人的知识、经验以及管理能力毕竟有限,因此难免有考虑不周之处。虽然现代管理中都广设专家智囊机构帮助主管人员进行决策分析,但因决策权在一人手中,并不能完全补上这一缺陷。此外,如果权力落

在不合适的人选手中,还有可能导致专制和滥用职权,因为这种体制无任何制约机制。

从委员会制和个人负责制的特点可知,这两种职权分配体制各自并非十全十美,而是各有利弊。那么,在现代组织中,具体是如何运用它们的呢?下面是美国管理协会在 80 年代末所做的一项调查。

美国管理协会(American Management Association,缩写为 AMA)在调查中把管理活动分为 12 项,并按下列四种情况大致估算它们所占的比重:①可以由委员会有效地执行的活动;②虽然可以由委员会有效地执行,但是由个人执行却更为有效的活动;③需要有委员会的辅助,但由个人执行的活动;④只能由个人执行才有效的活动。他们通过对经理们的访问交谈,并分析了二十几家有代表性公司的资料,得出了如表 4.7 所示的结果。这项调查结果表明,只有在处理涉及权限争论时委员会制的优点才显著地表现出来。

尽管有许多人认为该项调查结果现在仍是正确的,但是,不能否认,目前国内外一些组织还存在着另一种趋势,就是组织的最高管理层正在逐步改变过去纯粹个人负责制的作法,而实行委员会制。例如在国外许多大公司设立了董事会、总经理委员会等各种各样的机构。在我国一些组织中也有管理委员会等类似的机构,它们作为决策的中心,负责组织的最高层管理工作。这种趋势的由来,主要是由于组织规模日益庞大,业务活动越来越复杂,最高管理层的工作,即使把可以下授的权力授给下级,工作安排得井井有条,也仍然十分繁重,非一个人的时间和精力所能应付。因此,必须借助多方面的能力,集思广益,才可能减少失误,做出最好的决策。

表 4.7 委员会制和个人负责制管理的比较(%)

管 理 活 动	成 效	可由委员会 有效地执行	可由委员会 执行,但由 个人执行更 为有效	主要由个人 执行,委员 会加以辅助	由个人执 行,而由委 员会执行则 是无效的
1. 计 划		20	20	25	35

2. 控 制	25	20	25	30
3. 确定目标	35	35	10	20
4. 组 织	5	25	20	50
5. 权限争执	90	10	—	—
6. 领 导	—	—	10	90
7. 行 政	20	25	25	30
8. 执 行	10	15	10	65
9. 革 新	30	20	20	30
10. 信息沟通	20	15	35	30
11. 咨 询	15	25	35	25
12. 决 策	10	30	10	50

通过委员会制和个人负责制的比较,委员会制在组织的高层管理中,尤其是在作出决策方面所表现出的优势是显而易见的,个人负责制则在执行决策的效率方面占绝对优势。因此,在具体的管理实务中,对这两种不同的职权分配体制,正确的选择应该是实行两者的结合,即组织重大决策的委员会制和执行中的个人负责制。

### □ 案例:美国杜邦公司组织机构的改革

美国杜邦公司(Du Pont Company)是世界上最大的化学公司,建立至今,已近二百年。这二百年中,尤其是本世纪以来,企业的组织机构历经变革,其根本点在于不断适应企业的经营特点和市场情况的变化。杜邦公司所创设的组织机构,曾成为美国各公司包括著名大公司的模式,并反映了企业组织机构发展演变的一般特点。

#### 1. 成功的单人决策及其局限性

历史上的杜邦家族是法国富埒王室的贵族,1789年在法国大革命中化成灰烬,老杜邦带着两个儿子伊雷内和维克托逃到美国。1802年,儿子们在特拉华州布兰迪瓦因河畔建起了火药厂。由于伊雷内在法国时是个火药配料师,与他同事的又是法国化学家拉瓦锡,加上美国历次

战争的需要,工厂很快站住了脚并发展起来。

整个十九世纪中,杜邦公司基本上是单人决策式经营,这一点在亨利这一代尤为明显。

亨利是伊雷内的儿子,军人出身,由于接任公司以后完全是一套军人派头,所以人称“亨利将军”。在公司任职的四十年中,亨利挥动军人严厉粗暴的铁腕统治着公司。他实行的一套管理方式,被称为“凯撒型经营管理”。这套管理方式无法传喻,也难以模仿,实际上是经验式管理。公司的所有主要决策和许多细微决策都要由他亲自制定,所有支票都得由他亲自开,所有契约也都得由他签订。他一人决定利润的分配,亲自周游全国,监督公司的好几百家经销商。在每次会议上,总是他发问,别人回答。他全力加速帐款收回,严格支付条件,促进交货流畅,努力降低价格。亨利接任时,公司负债高达五十多万,但亨利后来却使公司成为此业的首领。

在亨利的时代,这种单人决策式的经营基本上是成功的。这主要是因为:①公司规模不大,直到1902年核资时才2,400万美元;②经营产品比较单一,基本上是火药;③公司产品质量占了绝对优势,竞争者难以超越;④市场变化不甚复杂。单人决策之所以取得了较高效果,这与“将军”的非凡精力也是分不开的。直到72岁时,亨利仍不要秘书的帮助;任职期间,他亲自写的信不下25万封。

但是,正因为这样,亨利死后,继承者的经营终于崩溃了。

亨利的侄子尤金,是公司的第三代继承人。亨利是与公司一起成长的,而尤金一下子登上舵位,缺乏经验,晕头转向。他试图承袭其伯父的作风经营公司,也采取绝对的控制,亲自处理细微末节,亲自拆信复函,但他终于陷入公司的错综复杂的矛盾之中。1902年,尤金去世,合伙者也均心力交瘁,两位副董事长和秘书兼财务长终于相继累死。这不仅是由于他们的体力不胜负荷,还由于当时的经营方式已与时代不相适应。

## 2. 集团式经营的首创

正当公司濒临危机、无人敢接重任、家族拟将公司出卖给别人的时候,三位堂兄弟出来力挽家威,以廉价买下了公司。

三位堂兄弟不仅具有管理大企业的丰富知识,而且具有在铁路、钢铁、电气和机械行业中采用先进管理方式的实践经验,有的还请泰罗当过顾问。他们果断地抛弃了“亨利将军”的那种单枪匹马的管理方式,精



心地设计了一个集团式经营的管理体制。在美国,杜邦公司是第一家把单人决策改为集团式经营的公司。

集团式经营最主要的特点是建立了“执行委员会”,隶属于最高决策机构董事会之下,是公司的最高管理机构。在董事会闭会期间,大部分权力由执行委员会行使,董事长兼任执行委员会主席。1918年时,执行委员会有10个委员、6个部门主管、94个助理,高级经营者年龄大多在40岁上下。

公司抛弃了当时美国流行的体制,建立了预测、长期规划、预算编制和资源分配等管理方式。在管理职能分工的基础上,建立了制造、销售、采购、基本建设投资和运输等职能部门。在这些职能部门之上,是一个高度集中的总办事处,控制销售、采购、制造、人事等工作。

执委会每周召开一次会议,听取情况汇报,审阅业务报告,审查投资和利润,讨论公司的政策,并就各部门提出的建议进行商讨。对于各种问题的决议,一般采用投票、多数赞成通过的方法,权力高度集中于执委会。各单位申请的投资,要经过有关部门专家的审核,对于超过一定数额的投资,各部门主管没有批准权。执委会作出的预测和决策,一方面要依据发展部提供的广泛的数据,另一方面要依据来自各部门的详尽报告,各生产部门和职能部门必须按月按年向执委会报告工作。在月度报告中提出产品的销售情况、收益、投资以及发展趋势;年度报告还要论及五年及十年计划,以及所需资金、研究和发展方案。

由于在集团经营的管理体制下,权力高度集中,实行统一指挥、垂直领导和专业分工的原则,所以秩序井然,职责清楚,效率显著提高,大大促进了杜邦公司的发展。二十世纪初,杜邦公司生产的五种炸药占当时全国总产量的64~74%,生产的无烟军用火药则占100%。第一次世界大战中,协约国军队40%的火药来自杜邦公司。公司的资产到1918年增加到3亿美元。

### 3. 充分适应市场的多分部体制

可是,杜邦公司在第一次世界大战中的大幅度扩展,以及逐步走向多角化经营,使组织机构遇到了严重问题。每次收买其他公司后,杜邦公司都因多角化经营遭到严重亏损。这种困扰除了由于战后通货从膨胀到紧缩之外,主要是由于公司的原有组织对成长缺乏适应力。1919年,公司的一个小委员会指出:问题在于过去的组织机构没有弹性。尤

其是 1920 年夏到 1922 年春,市场需求突然下降,使许多企业出现了所谓存货危机。这使人们认识到:企业需要一种能力,即易于根据市场需求的变化改变商品流量的能力。继续保持那种使高层管理人员陷入日常经营、不去预测需求和适应市场变化的组织机构形式,显然是错误的。一个能够适应大生产的销售系统对于一个大公司来说,已经成为至关重要的问题。

杜邦公司经过周密的分析,提出了一系列组织机构设置的原则,创造了一个多分部的组织机构。

在执行委员会下,除了设立由副董事长领导的财力和咨询两个总部外,还按各产品种类设立分部,而不是采用通常的职能式组织如生产、销售、采购等等。在各分部下,则有会计、供应、生产、销售、运输等职能处。各分部是独立核算单位,分部的经理可以独立自主地统辖所属部门的采购、生产和销售。

在这种形式的组织机构中,自治分部在不同的、明确划定的市场中,通过协调从供给者到消费者的流量,使生产和销售一体化,从而使生产和市场需求建立密切联系。这些以中层管理人员为首的分部,通过直线组织管理其职能活动。高层管理人员总部在大量财务和管理人员的帮助下,监督这些多功能的分部,用利润指标加以控制,使它们的产品流量与波动需求相适应。

由于多分部管理体制的基本原理是政策制定与行政管理分开,从而使公司的最高领导层摆脱了日常经营事务,把精力集中在考虑全局性的问题上,研究和制定公司的各项政策。

新分权化的组织使杜邦公司很快成为一个具有效能的集团,所有单位构成了一个有机的整体,公司组织具有了很大的弹性,能适应需要而变化。这使杜邦公司得以在二十年代建立起美国第一个人造丝工厂,以后又控制了赛璐珞生产的 75~100%,垄断了合成氨。而且在三十年代后,杜邦公司还能以新的战略参加竞争,那就是致力于发展新产品,垄断新的化学产品生产。从三十年代到六十年代,被杜邦公司首先控制的、有着重要意义的化学工业新产品有:合成橡胶、尿素、乙烯、尼龙、的确凉、塑料等,直到参与第一颗原子弹的制造,并迅速转向氢弹生产。

#### 4. “三头马车式”的体制

杜邦公司的执行委员会和多分部的管理机构,是在不断对集权和

分权进行调整的情况下去适应需要的。例如,六十年代后期,公司发现各部门的经理过于独立,以致有些情况连执行委员会都不了解,因此又一次作了改革:一些高级副总经理同各工业部门和职能部门建立了联系,负责将部门的情况汇报给执委会,并协助各部门按执委会的政策和指令办事。

六十年代以后,杜邦公司的组织机构又发生了一次重大的变更,这就是建立起了“三头马车式”的组织体制。

新的组织体制是为了适应日益严峻的企业竞争需要而产生的。六十年代初,杜邦公司接二连三地遇到了难题:过去许多产品的专利权纷纷满期,在市场上受到日益增多的竞争者的挑战;道氏化学、孟山都、美国人造丝、联合碳化物以及一些大石油化工公司相继成了它的劲敌。以至于 1960 至 1972 年,在美国消费物价指数上升 4%、批发物价指数上升 25% 的情况下,杜邦公司的平均价格却降低了 24%,使它在竞争中蒙受重大损失。再加上它掌握了多年的通用汽车公司十亿多元股票被迫出售,美国橡胶公司转到了洛克菲勒手下,公司又历来没有强大的金融后盾,真可谓四面楚歌,危机重重。

1962 年,公司的第十一任总经理科普兰上任,他被称为危机时代的起跑者。

公司新的经营战略是:运用独特的技术情报,选取最佳销路的商品,强力开拓国际市场;发展传统特长商品,发展新的产品品种,稳住国内势力范围,争取巨额利润。

然而要转变局面决非一朝一夕之功,这是一场持久战。有了新的经营方针,还必须要有相应的组织机构作为保证。除了不断完善和调整公司原设的组织机构外,1967 年底,科普兰把总经理一职,在杜邦公司史无前例地让给了非杜邦家族的马可,财务委员会议议长也由别人担任,自己专任董事长一职,从而形成了一个“三头马车式”的体制。1971 年,又让出了董事长的职务。

这一变革具有两方面的意义。一方面,杜邦公司是美国典型的家族公司,公司几乎有一条不成文的法律,即非杜邦家族的人不能担任最高管理职务。甚至实行同族通婚,以防家族财产外溢。现在这些惯例却被大刀阔斧地砍去,不能不说是一个重大的改革。虽然杜邦公司一直是由家族力量控制,但是董事会中的家族比例越来越小。在庞大的管理等级

系统中,如果不是专门受过训练的杜邦家族成员,已经没有发言权。另一方面,在当代,企业机构日益庞大,业务活动非常复杂,最高领导层工作十分繁重,环境的变化速度越来越快,管理所需的知识越来越高深,实行集体领导,才能作出最好的决策。在新的体制下,最高领导层分别设立了办公室和委员会,作为管理大企业的“有效的富有伸缩性的管理工具”。科普兰说:“‘三头马车式’的集团体制,是今后经营世界性大规模企业不得不采取的安全设施”。

六十年代后杜邦公司的几次成功,不能说与新体制无关。过去,杜邦公司是向联合碳化物公司购买乙炔来生产合成橡胶等产品的,现在,它自己开始廉价生产,使联合碳化物公司不得不关闭了乙炔工厂。在许多化学公司挤入塑料行业竞争的情况下,杜邦公司另外找到了出路,向建筑和汽车等行业发展,使六十年代每辆汽车消耗塑料比五十年代增加三至六倍,七十年代初,又生产了一种尼龙乙纤维,挤入了钢铁工业市场。所以,可以毫不夸张地说,杜邦公司成功的秘诀,首先在于使企业的组织机构设置适应需要,即适应生产特点、企业规模、市场情况等各方面的需要。而且,这样的组织机构也不是长久不变的,还需要不断加以完善和发展。

## 第五章

# 个人、群体和组织

《组织行为学》

哈佛商学院 MBA 教程系列

## 一、工作激励

激励(Motivation)本来是心理学的概念,就其本质来讲,它是表示某种动机所产生的原因,即发生某种行为的动机是如何产生的?在什么环境中产生?同样一个人,为何有时工作积极肯干、干劲冲天;有时心灰意懒,甚至消极怠工?把激励这个概念引进到管理中,则赋予了新的含义。也就是说,激励是一种精神力量或状态,起加强、激发和推动作用,并且指导和引导行为指向目标。我们不仅要研究某种动机是如何产生的,同时要研究如何促使被管理的对象产生某种特定的动机,如何引导他拿出自己的全部力量来为实现某一目标而努力奋斗。在指导与领导工作中,激励被视为重要的方法。目的就在于结合人力,运用技术,达到既有统一意志,又有个人心情舒畅,从而达到组织目标的实现。

本章主要论述对人的认识、几种关于激励理论的研究,以及激励因素和方法。

### □ 激励理论

在管理学领域,自从行为科学形成以后,人们在应用心理学和社会学方面的知识去探讨如何预测和激发人的动机、满足人的需要、调动人的生产积极性方面,做了大量的工作,产生了许多理论。

#### 1. 一般需求理论

为什么人会有某种行为,这是研究激励的一个关键性问题。对此,人们提出了许多不同的答案,例如所谓“需求的满足”(Need—Satisfaction)。凡人都有不同的需求,也都要求得到满足。有了需求,才能促使他有目标导向的行为,以便满足他的需求(如图 5.1 所示)。例如饥饿的感觉,会使人寻找食物来充饥,或者走去食堂或回家去用餐。

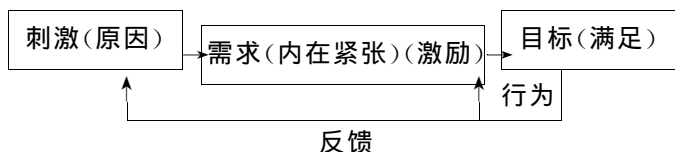


图 5.1 一般需求理论

当然,某人在某时某地的需求决不止一个,但其中能刺激某人产生行为的需求,应该是其中强度最高的一个。一项需求一经满足之后,其重要性随即降低,而另一项需求则将兴起。这就是激励的“一般需求理论”。在此基础上马斯洛提出了他的需求层次理论。

## 2. 马斯洛的需求层次论

亚伯拉罕·马斯洛提出需求层次理论(The hierarchy of needs theory),认为人类的需求是以层次的形式出现的,由低级的需求开始逐级向上发展到高级的需求。他并且断定,当一组需求得到满足时,这组需求就不再成为激励因素了。他将人的需求分为生理的需求、安定或安全的需求、社交和爱情的需求、自尊与受人尊重的需求以及自我实现的需求。由于每个人的需求各不相同,因此主管人员必须用随机制宜的方法来对待人们的各种需求。在工作中,主管人员要注意决定这些需求的各人个性、愿望和欲望。在任何时候,主管人员都应考虑到人们的各种需求。因为在绝大多数人中,尤其在现代社会,都具有马斯洛需求层次中所列的全部需求(如图 5.2 所示)。

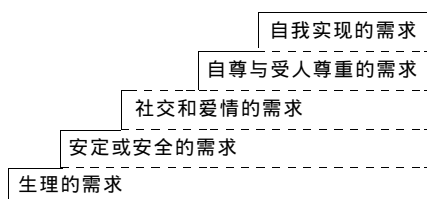


图 5.2 需求层次论

必须指出,马斯洛本人并没有说过人非得在某一层次的需求获得百分之百的满足之后,次一个层次的需求才能够显示出来。马斯洛曾经说过,事实上,在社会中有许多人,他们的各项基本需求只可能有部分的满足,同时也都有部分不满足;这是常有的事。因此,在人们的需求层次中,应有一个比较确切的描述,即从较低的层次逐级向上,满足的程度百分比逐级减少。举例说,假定某人的生理需求可能只满足了 85%;被尊重的需求满足了 40%,而其自我实现的需要则仅仅满足了 30%。

需求的层次,以生理的需求为基础。生理的需求,即为支持生命之所必需,包括衣食住行等项。一个人倘若缺少了这一类基本生活必需品,那么生理需求将是他主要的激励。马斯洛曾说过:“一个人如果同时缺少食物、安全、爱情及价值等项,则其最为强烈的渴求,当推对食物的需求。”

生理需求得到了基本的满足之后,安全需求便将接踵而至了。安全需求经常包括人身安全、经济的安全、以及有秩序、可预知的环境,例如工作及职业的的稳定。人的生理需求和安全需求得到了基本的满足,社交和爱情的需求便将成为一项重要的激励因素了。人皆需要别人的接受、友谊和情谊;也都需要对别人付出其接受、友谊和情谊。人皆需要感受别人对他的需要。为什么独房监禁是一项重罚,便包含有这层道理:剥夺囚犯的社会需求,从心理学上来看,只怕没有比此更重的刑罚了。

人在生理需求、安全需求、社交和爱情需求均已获得了基本上的满足后,自尊需求又成为最突出的需求了。所谓自尊需求是双重的:一方面当事人必须自己感到自己的重要性;另一方面也必须获得他人的认



可,以支持他自己的这种感受。他人的认可特别重要,如果不能获得他人的认可,那么当事人也许会觉得他自己是在孤芳自赏了。如果在他周围,人人都明白地表示他确属重要,他就能由此产生自我价值、自信、声望和力量的感受。

在这一份自尊需求有了基本的满足之后,自我实现的需求又接着出现了。自我实现是什么?马斯洛认为是这样一种欲望,即人希望能成就他独特性的自我的欲望,或是人希望能成就其本人所希望成就的欲望。在这一个需求层次中,人希望能实现其全部的潜力,他重视的是自我满足,是自我发展和创造力的发挥。

应该注意的是,马斯洛所列举的需求各层次,绝不是一种刚性的结构。所谓层次,并没有截然的界限,层次与层次之间往往相互叠合,某一项需求的强度逐渐降低,则另一项需求将也许随之而上升。此外,可能有些人的需求始终维持在较低的层次上,而马斯洛提出的各项需求的先后顺序,不一定适合于每一个人,即使两个行业相同的人,也并不见得有这样的需求。

总之,马斯洛的这一理论,其最大的用处在于它指出了个人均有需求。身为主管人员,为了激励下属,必须要了解其下属要满足的是什么需求。但是,不论主管人员采取的是怎样的途径,其措施总是以他对下属所持的假定及对需求与满足的假定为基础的。

### 3. 赫茨伯格的双因素论

50年代后期,美国心理学家赫茨伯格(F. Herzberg)和他在匹兹堡的心理学研究所的研究人员,通过一项研究提出了“双因素论”(Two-factor theory)。

他们进行的是这样一项研究:访问了匹兹堡地区的11个工商事业机构的二百多位工程师和会计人员,请他们列举在他们的工作中有哪些是使他们愉快的项目,又有哪些是使他们不愉快的项目;经分析调查所得资料,结果发现,受访人员觉得未能满足的项目,多数与他们的工作环境有关,而他们觉得满意的项目,一般也多属于工作本身。由此进一步分析推导出,一方面是人们对诸如本组织的政策和管理、监督、工作条件、人际关系、薪金、地位、职业安定以及个人生活所需等等,如果得到满足后就没有不满,得不到满足则产生不满。赫茨伯格把这类因素统称为“保健”(Hygiene)因素。另一方面是人们对诸如成就、赏识(认

可)、艰巨的工作、晋升和工作中的成长、责任感等,如果得到满足则感到满意,得不到满足则没有满意感(但不是不满)。他把这一类又统称为“激励”(Motivator)因素(见表 5.1)。因此,赫茨伯格认为,只有靠激励因素来调动员工的积极性,才能提高生产效率。这个理论产生后,受到许多人的非议。有人认为,人是复杂的,若是对他的调查仅以满意或不满意作为指标,而且又没有进一步证实满意感和生产率的关系,那末,其调查结果的可信程度是值得怀疑的。但是 60 年代中期以来,这一理论还是越来越受到人们的注意。这一理论也提示我们,如果主管人员能够注意提供某些条件以及满足保健性需要,也可能会保持组织中人们的一定的士气水平。

表 5.1 保健因素与激励因素

保健因素(环境)	激励因素(工作本身)
薪金	工作本身
管理方式	赏识
地位	进步
安全	成长的可能性
工作环境	责任
政策与行政管理	成就
人际关系	

#### 4. 期望理论

期望理论(Expectancy theory of motivation)是美国心理学家弗鲁姆(V. H. Vroom)提出的。期望理论的基本观点是:人们在预期他们的行动将会有助于达到某个目标的情况下,才会被激励起来去做某些事情以达到目标。他认为任何时候,一个人从事某一行动的动力,将决定于他(或她)的行动之全部结果(或积极的或消极的)的期望值乘以那个人预期这种结果将会达到所要求目标的程度。换言之,他认为,激励是一个人某一行动的期望价值和那个人认为将会达到其目标的概率之乘积。用公式可表示为:

$$\text{动力} = \text{效价} \times \text{期望值}$$

这里的动力是一个人所受激励的程度;效价是一个人对某一成果

的偏好程度；而期望值是某一特别行动会导致一个预期成果的概率。从这个公式中可以看出，当一个人对达到某一目标漠不关心时，那效价是零。而当一个人宁可不要达到这一目标时，那就是负的效价，结果当然是毫无动力。同样期望值如果是零或负值，一个人也就无任何动力去达到某一目标。因此，为了激励员工，主管人员应当一方面提高员工对某一成果的偏好程度；另一方面帮助员工实现其期望值，即提高期望概率。

### 5. 公平理论

这是美国心理学家亚当斯(J. Stacey Adams)于1976年提出的理论。这个理论侧重研究工资报酬分配的合理性、公平性对员工积极性的影响。也就是说，公平理论主要研究的是奖励与满足的关系问题，主要用在分配上。

公平也是一种心理现象，但对公平的涵义有不同理解。它是通过比较来判断的，因而是一种主观感受。亚当斯的公平理论指出，职工的工作动机，不仅受其所得的绝对报酬的影响，而且受到相对报酬的影响。即一个人不仅关心自己所得的绝对值(自己的实际收入)而且也关心自己收入的相对值(自己收入与他人收入的比例)。每个人会不自觉地把自己付出劳动的所得报酬与他人付出的劳动和报酬进行个人历史的比较。如果当他发现自己的收支比例与他人的收支比例相等，或者现在的收支比例与过去的收支比例相等时，便认为是应该的，正常的，因而心情舒畅、努力工作。但如果他发现不相等时，就会产生不公平感，就会满腔怨气。

由于公平是一种主观感受，要得到真正的统一是有难度的，所以管理者应当认真研究这个问题。比如，按劳取酬问题，对“劳”就有不同的解释：包括产品数量、质量、工作年限；劳动技能；所有制(全民、集体，或个体)隶属关系；劳动条件；劳动强度等等，而这些因素都应承认。正是由于其中某些因素没有得到承认，才引起了一些人们的不公平感。这也与传统观念、教育是分不开的。公平理论只是提出了问题，但没有提出如何解决问题，我们应该研究如何解决问题。

### 6. 波特—劳勒模式

美国心理学家、管理学家波特(Lyman W. Borter)和劳勒(Edward E. Lawler)在期望理论基础上引申出了一个实际上更为完善的激励模

式,如图 5.3 所示,并把它主要用于对主管人员的研究。

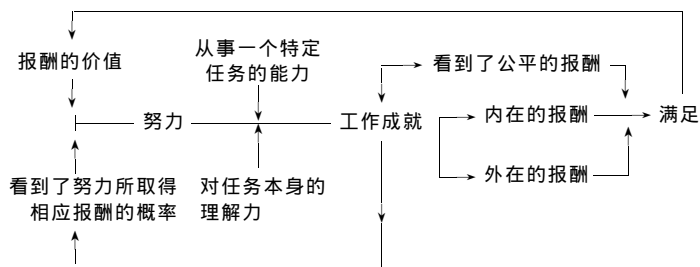


图 5.3 波特—劳勒的激励模式

正如图 5.3 所示,努力(激励的程度和发挥出来的能力),取决于报酬的价值加上人们所看到的并认为是需要的能力,以及实际得到报酬的可能性。这种看得到的努力和得到报酬的可能性又受实际工作成绩的影响。很明显,假如人们知道他们能做某件工作或者已经做过这件工作,他们就能更好地评价所需作出的努力,并更好地知道得到报酬的可能性。

职务工作中的实际成绩(所做的工作或实现的目标)主要取决于所作出的努力。不过,它在很大程度上也受到一个人做该项工作的能力(知识和技能),以及他对所做工作的理解能力(对目标、所要求的活动和任务及其他要素的理解程度)的影响。工作成绩又导致内在的报酬(如一种成就感或自我实现感)和外在的报酬(如工作条件和身份地位)。这些又为个人对公平的报酬的理解揉合在一起,从而给人们以满足。但工作成绩也会影响个人所看到的公平的报酬。所以,一个看得到的对所作努力的公平报酬,必然会影响到满足,这是很容易理解的。同样,报酬的实际价值将为满足所影响。

从这个模式中可以看到,激励不是一种简单的因果关系。主管者应该仔细地评价他们的报酬结构,并通过周密的计划、目标管理和借助良好的组织结构所明确的职责,把努力—成绩—报酬—满足这一连锁关

系结合到整个的管理系统中去。

### 7. 激励需求理论

美国管理学家麦克莱兰(David C. McClelland)提出激励需求理论认为,人的基本需求有三种,即成就、权力、社交等。所有这三种需求,对管理工作都有特别的联系。

(1)对权力的需求。麦克莱兰发现,具有较高权力欲的人,对施加影响和控制表现出极大的关心;这样的人一般寻求领导者的地位;他们十分健谈、好争辩、直率、头脑冷静、善于提出要求、喜欢讲演、并且爱教训人。

(2)对社交的需求。极需社交的人通常从友爱中得到快乐,并总是设法避免因被某个团体拒之门外带来的痛苦。作为个人他们往往关心保持一种融洽的社会关系;与周围的人保持亲密无间和相互谅解;随时准备安慰和帮助危难中的伙伴;并喜欢与他保持友善关系。

(3)对成就的需求。极需成就的人,对成功有一种强烈的要求,同样也强烈担心失败。他们愿意接受挑战,对自己树立具有一定难度的(但不是不能达到的)目标。对待风险采取一定现实主义的态度,宁愿承担所做工作的个人责任,对他们正在进行的工作情况,希望得到明确而又迅速的反馈。他们一般喜欢表现自己。

麦克莱兰的研究表明,对主管人员来说,成就需求比较强烈。因此,这一理论常常应用于对主管人员的激励。他还认为,成就需求可以通过培养来提高。他指出,一个组织的成败,与他们具有高成就需求的人数有关。

### 8. 对理论的思考

综上所述,在对人的认识的基础上,许多学者对人的需求、行为进行了研究,得出不同的结论。不论结论如何,在研究的目的是相同的,即如何激发动机,如何分析需求,如何判定行为。我们可以总结出一般的规律,同样也可以用图 5.4 表示激励理论模式。

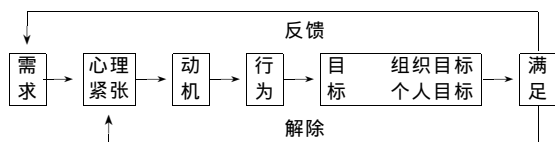


图 5.4 激励理论模式

按照这个模式，我们可以看出应从四个方面进行工作，以求达到激励的目的：

(1)从研究和满足人的需求方面来调动组织成员的积极性。研究人们的需求，目的就是在完成组织目标的前提下，尽可能满足个人需求。只有这样，才能调动积极性，这是因为组织把人们的利益联系在一起了。离开了组织就无法满足个人的需求。

(2)从目标设置上研究如何调动积极性。目标的设置不是简单的事，要从目标设置上给人以期望，由此激发其内在的动机。因而目标应该是鼓舞人心的，同时又不能脱离特定的环境。若所制定的目标能使人感到切实可行，那么，人们的积极性就可以调动和保持较长时间的稳定。

(3)强化动机，也即刺激。从图 18.5 中可以看出，对人的行为的肯定或否定都可引起强化作用。肯定是正强化；否定是负强化。人们的行为并不完全符合组织利益，因此，强化的作用就是使人们自觉地去维护组织利益，从而实现或满足个人的需求。

(4)及时反馈。从模式中也可理解，主管人员应时刻掌握这个过程的各个环节的详细情况，从而把握人们的目的，恰当地选择领导方式，以充分发挥激励的作用。

根据这个模式或理论，许多学者从不同角度的研究，就获得不同的结论。这些激励理论各有各的特点，也有不足之处。我们学习就正是为了博采众长，融会贯通，真正掌握激励理论、方法、技巧，使之在指导与领导工作中起到应有的作用。

麦克莱兰的研究表明，对主管人员来说，成就需求比较强烈。

因此,这一理论常常应用于对主管人员的激励。他还认为,成就需求可以通过培养来提高。他指出,一个组织的成败,与它们具有高成就需要的人数有关。

## □ 激励方式与要求

### 1. 激励的方式

在研究了激励理论之后,主管人员往往急于寻求最有效的激励方法。然而,方法是否有效,取决于是否找到了能够诱导一个人进行工作,并较好地完成工作的因素;同时还取决于人们的觉悟。这些因素是按照人们的需要和认识来定的,而人们的需要又是不断变化着的,因素在变化,因而激励的方法也就多种多样。这里仅列出几个有普遍意义的方法:

(1)思想政治工作。毛泽东同志说过,思想政治工作是经济工作的保证。无论在哪个企业或组织中,都应该十分重视人们的思想政治工作,把它当作一件大事来抓。进行思想工作的重要意义在于,它对提高人们的觉悟,加强组织性纪律性,努力学习精通本职业务、掌握现代科学技术知识,促进我国社会主义现代化建设,具有重要的作用。只有通过深入细致的思想政治工作,才能有效地提高人们的觉悟,树立共产主义理想,提高思想素质、政治素质、道德素质,以增强抵制和批判资产阶级思想影响的能力,把自己锻炼成为有理想、有道德、有文化、守纪律的社会主义劳动者。工人阶级在改造客观世界的同时,还要改造自己的主观世界,这是一个长期而艰巨的任务。

在我国,任何一个组织的思想政治工作的最根本的目的和任务,是对广大职工进行马克思主义、毛泽东思想的教育,开展爱国主义、集体主义、社会主义教育,开展中国历史特别是近代史现代史和中华民族优良传统的教育,提高民族自尊心、自信心和自豪感,发扬艰苦奋斗精神,把职工群众的巨大创造力凝聚到建设有中国特色社会主义的伟大事业上来。提高人们对自己所处的地位和所担负的责任的认识,从而使他们能正确对待自己和同事们,真正建立起社会主义制度下人与人之间的同志关系,毫无保留地支持组织中的各级主管人员,以及组织中的全体成员,共同努力实现组织目标。如果没有思想政治工作去提高人们的觉悟,激发人们的革命精神,就不可能最大限度地调动和发挥广大群众的

社会主义积极性,即或有先进的管理制度和技术方法,也发挥不出应有的效果。

思想政治工作的作用就在于使组织中的成员看到,自己的利益是可以与组织的利益取得一致的,而在两者利益不一致时,则要求组织的每个成员能以组织利益为重,顾全大局,顾全整体。进行思想政治工作,必须要与其他的激励方式结合起来,更重要的是必须与党和政府的方针政策结合起来,兼顾个人需要,使人们认清目标,坚定信心。各级主管人员自己则应在不断努力学习提高共产主义觉悟的前提下,以身作则,并通过深入细致的思想政治工作,调动人们的积极性,以求达到实现组织目标的目的。

总的说来,当前我们的思想政治工作首先要突出坚持“一个中心,两个基本点”,解放思想,实事求是,物质文明建设和精神文明建设一起抓,在建立与完善社会主义市场经济体制的过程中,强化下列十个观念:①职工是企业主人的观念;②经济效益观念;③马克思主义的物质利益观念;④辩证观念;⑤效率观念;⑥信息观念;⑦竞争观念;⑧现代化观念;⑨系统观念;⑩科学观念。

(2)奖励。对人们取得的工作成效给予奖励,会给人们的动机起到强化作用。因为这使人们看到了自己的成就,得到了尊重或取得了信任和社会地位。奖励包括物质的和精神的。物质的如奖金、晋升工资、奖以实物、提供生活条件等等。这些都属于人们的基本需求。精神奖励如对于成效的认可,记功命名、表彰、授予称号、提级升职等等。奖励方式多种多样,可依据人们取得的成绩和他们对不同需求追求的程度而定。物质奖励与精神奖励要结合起来,与思想政治工作也要结合起来,这样才能发挥最大的效用。进行奖励时要注意如下问题:

①奖励的方式要不断创新。新颖的刺激和变化的刺激比重复的、相同的刺激所产生的激励力量要大。过于频繁和不及时的奖励,同样得不到好的效果甚至会受到抵触。

②对职工的奖励要通过一定的形式使其家属分享荣誉。这会有助于动员社会力量,支持职工们忘我劳动,勇于献身。

③在奖励的同时,还要采用各种惩罚手段予以辅助,以教育那些采取与组织目标背道而驰或阻碍实现组织目标达到的个别人员。当然使用惩罚方式时,要严格按政策、按规章制度执行,做到既严肃慎重,又合



理得当,使受惩罚者心悦诚服,化消极因素为积极因素。

(3)职工参加管理。所谓参加管理是指在不同程度上让职工和下级参加组织决策及各级管理工作的研究和讨论。处于平等的地位商讨组织中的重大问题,可使下级和职工感到上级主管的信任,从而体验出自己的利益与组织发展密切相关而产生强烈的责任感。同时,主管人员与下属们在商讨组织问题时,对双方来说都是提供了一个取得别人重视的机会,从而给人们以一种成就感。多数人会因为能够参加商讨与己有关的行为而受到激励。正确的参加管理既对个人产生激励,又为组织目标的成功实现提供了保证。

社会主义制度本身决定了职工参加管理这一方式。这就是民主管理。它体现出职工群众在组织中的主人翁地位和权利,它比资本主义社会的“参与管理”具有无法比拟的优越性。职工代表大会是民主管理在制度上的保证。所以,各级主管人员应该自觉地采用这个方法并体现在管理工作中。要相信群众,依靠群众,并自觉接受群众的监督。鼓励人们参加一些可以给予他们管理的事务,倾听下属的意见并进行研究,采纳合理化建议。

主管人员还必须记住,让职工参加管理,并不意味着主管人员可以放弃自己的职责。主管人员必须在民主管理的基础上,努力完成自己的职责。尽职尽责是主管人员的最基本的准则。放弃管理,放任自流是不允许的。职工民主管理的真正含义在于增强职工的主人翁感,密切领导与群众的关系,使组织得到蓬勃发展。

(4)工作丰富化。工作丰富化是指试图把一种更高的挑战性和成就感体现在工作(职务)中。它不同于工作内容的扩大,它可以通过赋予多样化的内容而使一项工作丰富起来。还可以用下列方法使工作内容丰富起来:

①在决定工作方法、工作秩序和速度等方面给职工以更大的自由,或是让他们自行决定接受或拒绝某些资料或材料;

②鼓励下属参与管理和鼓励人们之间的相互交往;

③使职工对自己的工作有个人的责任感;

④采取措施以确保人们能看到自己的工作对组织或部门所作出的贡献;

⑤把工作完成情况反馈给人们,而且最好是在他们的基层主管得

到这种反馈以前；

⑥在分析和改变工作环境的物质条件方面，让职工也参加意见。

这一方法也有许多局限性，对其效果尚未有一致的评价。但这个方法提示，激励要靠内在因素，同样不能脱离环境条件。因此，采用这一方法也应是随机制宜的。

## 2. 进行有效激励的要求

激励问题，对于主管者来说，既简单又复杂。说它简单是指，人们总是受到他认为可以得到报酬的激励而行动；在这种情况下，只需查明他或她的需求，然后给予尽可能多的报酬就可以了。说它复杂是因为：①有人认为重要的报酬，别人却不认为重要。②对某人是重要的报酬，并不一定始终对某人具有激励作用。因为除非他确认他的努力必定会得到报酬，否则报酬本身未必能刺激他。③在如何抓住各自工作取得成功的机会方面，是因人而异的。因此，某人认为可能获得报酬的工作，别人却认为不可能。为使激励取得效果，主管人员必须做到如下几点：

(1)坚持物质利益原则。给劳动者以物质利益，是社会主义基本经济规律所决定的。人们进行社会活动，直接地或间接地都是为了物质利益。这是马克思主义关于历史唯物主义的一个基本观点。列宁曾经这样说：“现实生活说明我们错了。”建设社会主义经济“不能直接凭热情，而要借助于伟大革命所产生的热情，靠个人利益，靠同个人利益的结合，靠经济核算……否则你们就不能到达共产主义，否则你们就不能把千百万人引导到共产主义。”列宁根据历史唯物主义的基本观点以及现实生活的实践，明确提出了“个人利益原则”即物质利益原则。我国社会主义现代化建设的实践，也证明了实行物质利益原则的必要性。在管理中正确贯彻物质利益原则，促使人们去关心自己的工作，以推动组织的发展并进而推动整个社会的发展。

(2)坚持按劳分配原则。在社会主义条件下，坚持物质利益原则，就要处理好国家、集体、个人三者利益的关系，实行按劳分配。劳动者作为国家主人，应尽其所能地为国家作出贡献，国家则根据其贡献的大小给予报酬，坚持这个原则就是要让每一个职工看到，自己提供的劳动越多。国家和组织的利益也越多，分配给自己物质利益的份额也越多。在激励中坚持这一原则有很重要的意义，这可以打破平均主义，“大锅饭”的不正常现象，使人们通过自己的劳动与工作，得到自己应有的报酬而

不被他人所剥夺,从而更加激发生产热情尽责尽力地去工作和劳动。

(3)随机制宜,创造激励条件。主管人员的责任在于创造和维持一种有利于调动积极性的工作环境。创造这种有利于激励的环境则要做到:

①学会判断产生问题的原因。出现问题时,应判断是否缺乏激励所致。一般地说,由于努力不够而造成目标和结果不一致时,就属激励问题。

②懂得激励的过程。卓有成就的激励应包括五个步骤:第一,确定欲达到的目标;第二,确定需要的组织资源;第三,洞悉下属的需要;第四,确定有效的激励因素;第五,使组织目标同个人需求达到平衡。

③扩大管理者的责任范围。评价管理者的绩效水平时,不要仅仅看他是否完成了一般的工作指标,还应该看他有没有努力促进下属的成长。

④奖励制度要明确。要结合实际制订出奖励标准,明确等级,允许下属接受工作之外的教育和劳务以及发展个人爱好等。

⑤榜样的力量是无穷的。要言行一致,行动总是胜于雄辩。主管人员的言行若自相矛盾,下属必然对之失去期望,甚至观其行而仿效之。

⑥避免消极因素。虽然有时下属缺乏积极性并不都是主管人员的过错,但是,他必须要注意到下属的消极情绪,找出消极因素,不能漠然置之。

## 二、工作内容丰富化

### □ 工作内容丰富化的概念

工作内容丰富化的方法开始于 40 年代的国际商用机器公司。50 年代对工作内容丰富化感兴趣的公司逐渐增长。在洛杉矶的加利福尼亚大学工业工程系的路易斯·戴维斯的指导下进行了几项重要的研究。真正使工作内容丰富化普及开来的推动力是赫茨伯格的双因素(激励因素——保健因素)理论。赫茨伯格的理论提供了一个观察工作本身

的比较简单、比较直观的吸引人的方法。在美国电话电报公司、得克萨斯仪表公司和皇家化学工业公司进行的成功的而又经过广泛宣传的实验,使人们对工作内容丰富化日益了解并越来越感兴趣。

赫茨伯格给工作内容丰富化(现在他喜欢把它叫做“正统的工作内容丰富化”)下的定义是,改善个人工作的激励因素——特别是获取成就、赏识、责任、进步和成长的机会。虽然这些因素听起来令人鼓舞,但有时难从理论变成实践(例如,一个人怎样改善工作中的成就或成长?)

哈克曼和奥尔德海姆给工作内容丰富化下的定义是包括或增加某些核心工作要素技能多样化、任务完整性、任务意义、自主权和反馈,使得职工能体验到工作的意义和赋予的责任,并能了解到自己的工作干得有多好和有多差。这个定义显示出核心工作诸要素或工作特性,并会导致三种心理状态,而这三种心理状态又转而导致许多积极的个人的和与工作有关的成果。人们体验到对工作的积极的情感,以致认识到(了解的结果)他们已经亲自很好地完成了(体验到的责任感)他们非常关心的任务(体验到的工作有意义)。如果所有这三种心理状态都存在,那么一个以自我奖励为基础的自我永动的积极工作激励循环就激发起来了。要使激励产生,这三种心理状态必须都存在。工作如果没有意义,或没有责任感,或没有反馈,就是不完全的,因而不能充分激发人的积极性。

现在我们来给一个能激发人积极性的工作所必须具备的五个具体特点下个定义。

(1)技能多样性:做各种不同的事情,运用各种不同的技术、能力和智慧。

(2)任务完整性:从头至尾做一件工作,做整个工作而不是零敲碎打。

(3)任务意义:工作对组织中其他人产生的有意义影响的程度,工作的重要性。

(4)自主权:工作自由,有权制订工作进度,作出决策和确定完成工作的手段。

(5)反馈:能清楚而直接地了解工作的结果和完成情况。

## □ 对于工作内容丰富化问题的诊断

诊断工作内容丰富化的问题可以用几种方法,其中包括应用哈克曼—奥尔德海姆模型等所谓临床诊断方法;应用惠特塞特的结构线索表;或者运用工作诊断调查等调查方法

### 1. 应用哈克曼—奥尔德海姆模型

应用哈克曼—奥尔德海姆模型,一个管理人员即可通过观察、面谈和分析工作流程来对一项工作进行评价。让我们看一家大保险公司的一个大规模文字处理中心的一位打字员的工作(相当于一个使用复杂技术的近代式集中打字室。)

(1)技能多样化:较低。一旦掌握了机器的用法,工作基本上就是单一技能的不同形式。因而缺乏技能的多样性或挑战性。

(2)任务完整性:实际上不存在。分配工作只是为使打字员连续地有活干,而不是给以完整的、可以分别鉴定的工作。

(3)任务意义:低。因为职工们看不到为这些川流不息的纸面工作的重要性。

(4)自主权:没有。职工们按时上下班,中间休息受到严格控制。由管理员们安排和指导日常工作。质量检验和校对由另一个部门去做。

(5)反馈:很低。打好了的成品一经送回使用部门后,关于打字的质量就同打字员发生联系了。如果需要重打或改正,谁方便就交给谁干,而不是交给原来的打字员。

对打字员工作的估价是:工作内容极不丰富,在任务完整性、自主权和反馈三方面问题特别严重。

### 2. 结构线索

另一个诊断工作设计问题的“临床”方法是寻找一些常与工作粗劣有关的工种或工作环境。大卫·惠特塞特提出了一张可以指出工作设计缺陷的结构线索表。这里不讨论所有这些线索,而只介绍几个特别重要的。

(1)检验员或检查员。如果人们不由他们自己检验工作,自主性通常低得多。反馈也不直接,不是来自工作本身。

(2)故障检查员。这个工种的存在通常意味着工作中所有带刺激性和挑战性的部分都给别人干了。工人体验不到对工作成果的责任感。任

务完整性、自主性和反馈通常都很差。

(3)联络和客户关系部门。这些部门通常把干活的人同客户之间的联系切断了。因而反馈和任务完整性降低。

(4)集中办公室。打字员、工程师、计算机程序设计员等等集中办公,看起来很吸引人,因为在效率和能力方面都有潜力来应付突击任务。但是,这些集中办公室几乎总是破坏个性发展,从而也破坏任务的完整性。在上面的文字处理中心的例子中我们看到,集中办公室可能从不利方面影响全部核心工作的特点。

(5)狭窄的控制面。如果一个头头只管几个下属(比如说一至三个),这个头头更可能卷入日常事务的细节中。集中决策和过分控制常常是控制面太窄的结果,因而可能严重地影响自主性。

## □ 内容丰富化了的工作的组成成分

用于丰富工作内容的技术常常单一适用于重新设计的某一工作,但也有一些共同适用的概念,可以应用于范围广泛的各种工作。

### 1. 与用户的联系

最重要的方法之一是使工人同产品的用户直接接触。太多的情况是职工只为上司工作而不是为客户或用户工作。在文字处理中心那个例子中,有些打字员应该分配给特定的个人用户或集体用户,如销售或工程部门,如果遇到问题或特殊情况,打字员可以直接同用户商量。

### 2. 自行安排工作进度

大多数职工完全有能力安排自己的工作进度。最终日期或目标可以由上级确定;在这个广泛的范围内,个别工人应可自行确定达到最后目标的步骤。正在变得越来越普遍的另一种计划安排形式是弹性工作时间,就是说,允许职工在一定的限度内改变上下班的时间,以适应个人的需要和愿望。弹性工作时间便于自行安排工作进度,因为监工不能总在那里盯着职工。

### 3. 做整个产品的主人

一个工人装了一整台电视机或一整台洗衣机,或打了完整的一份报告,他会从完成的产品或工作中感到更多的个人表现。允许职工自始至终完成一项完整的或完全的任务,会促使他产生一种自豪感和成就感。这个概念的另一表现是把汽车分配给驾驶员自行使用和保管,他们

就会对汽车的保养维修得好感到骄傲。把一定的地区交给某个人负责,也会使他产生主人翁感觉。印第安纳州贝尔电话公司发现,当把电话号码簿编辑人员所在的一个城市或城市的一部分交给他们负责时,任务完成情况和职工满意程度都有很大提高。

#### 4. 直接反馈结构

对工作的反馈大多数都经过上级的筛选,而且通常有消极的涵义。这里提出的工作设计策略却集中注意力于使反馈不经过管理人员筛选而直接回给工人。把报告或计算机输出直接送给职工而不是给他们的管理人员是件简单的事情。一个常用的方法是让人们检查自己的工作,找出自己的错误。显然,这个方法也会提高自主性。同其他人直接联系,可能是使反馈渠道畅通的另一个方法。如能允许不同分部或不同公司的人用电话和书信直接联系,就可以消除反馈中的歪曲和延误。

### □ 工作内容丰富化的成就

丰富工作内容取得重大的成就包括福特在 AT&T, 迈厄在得克萨斯仪表公司, 及保罗和罗伯逊在 ICI 的首创性工作。有许多工种丰富了工作内容, 它们包括办事员、制造、服务、销售和工程设计等职业。有些咨询公司, 如罗伊·沃尔特公司和 Drake Beam & Associates, Inc. 曾为全日工作内容丰富化提供咨询服务而取得了可喜的结果。近年来, 赫茨伯格和其他一些人在公共事务方面进行了广泛的工作内容丰富化的带头工作, 也都取得了积极结果。最近的一些文献材料一般都对工作重新设计表示支持——虽然方法上的问题还不少。

理查德·汉克曼在一篇题为“丰富工作内容仅是赶时髦吗?”的文章中声称:“尽管近来对丰富工作内容有一股热, 但我觉得它似乎是失败的, 至少是失败的例子和成功的例子一样多。”许多丰富工作内容的专家们一致认为, 大多数失败事例确实有“不成功”之处, 就工作设计来说, 在于它们通常使得组织所处情况与试行丰富工作内容之前一样。

#### 1. 管理部门的阻力

丰富工作内容失败的主要原因或许来自第一线管理人员的明的或暗的阻挠。通常, 管理人员所以自愿进行丰富工作内容的试验, 是因为这是“应该做的事情”。但是, 一当他们深入下去, 丰富工作内容的过程就使他们感到威胁, 因为通常情况下, 管理人们必须将某些管理和计划

的权力下放给工人。管理人可能是怕——丰富工作内容后,他还有什么事可做呢?管理工作内容又该怎样丰富呢?

## 2. 言行不一

有时候丰富工作内容只是嘴上说说——大吹大擂一阵,但是到头来什么也没有改变。在丰富工作内容试验之前和之后使用一下工作诊断调查表,可以查明这个问题。如果在核心工作特点中没有搞出有意义的变化,就不可能期待任何改进。

## 3. 个人差异

到目前为止,一直忽略了个人差异;我们曾经假设每个人都喜欢内容丰富了的工作,但实际上并不如此。有大量证据说明,有些人对丰富工作内容的反应比另一些更好些。研究人员一直在研究可能影响工人对丰富工作内容的反应的许多可能的因素。尽管不是普遍地而是最广泛地为人接受的一个节制因素,是个人的发展需要强度(GNS),这就是要发展、要学习和要获得个人成就的愿望。如果发展需要强度高,那些人就会对内容丰富了的工作积极响应,工作效果和满意程度都会提高。如果发展需要强度低,那些人通常对丰富工作内容不会什么感兴趣。他们也许会发牢骚,但还是会干这项工作。通常情况下,积极性和满意程度方面不会有什么变化。我们应该强调的是,直到现在,还没发现因个人发展需要强度低而使丰富工作内容对工作效果和满意程度有消极的影响。因此,除个别情况外,似乎可以说,人们对内容丰富了的工作的反应是从中立到积极。其他一些个人的差异,如对成就和社交的需要强度,也是可能的节制因素,但肯定或否定的证据都很少。

## □ 工作内容丰富化的好处

丰富工作内容能使工作效果和工作满意程度两方面都得到改进。

### 1. 工作效果

丰富工作内容的结果很少使人干得更卖力或使个人生产率提高很多。但这并不是说工作效果不会有重大改善。例如,丰富工作内容的共同主题是不要检查员或检验员。这样就能腾出更多的人去从事直接生产。同样,做内容丰富了的工作的职工,对他们工作的质量关心得多,结果是,废品减少,材料单耗降低,浪费减少,客户更加满意。

### 2. 满意程度



丰富工作内容最常见的效果是能改善对待工作的态度。劳动生活质量的提高不仅带来社会的利益,而且对组织也有好处。人们满意了就更乐意来上班(缺勤率就降低了),也更乐意留在那个岗位上(离职流动率就低了)。这两项成果对组织的生产成本都有重大的影响。还有许多不易感觉到的好处,如职工的友好态度,家庭的支持和幸福,甚至职工的健康也有所改善。

### 三、企业内部公共关系

#### ☐ 企业内部公关及其运用

企业职工是企业公共关系部门的内部公众。内部公众关系处理的好坏直接影响到企业的正常运行与否,影响到企业目标的实现。

##### 1. 企业内部公共关系的目标

由约翰·麦康尔经营的美国沃辛顿工业公司。是一家经营绩效相当出色的大型钢铁公司。这家公司同竞争对手的一个显著的区别,就是公司内部没有繁文缛节式的公司条例和规章,只有一条金科玉律式的公司经营方针,即“做好同顾客和下属方面的工作,市场自然就是你的了”。沃辛顿公司的这条经营方针,实际上是那些取得过辉煌经营业绩的优秀企业所共同信奉和遵守的“经营秘诀”,也是现代企业公共关系活动的两个基本方面和内容之一。如果说“做好同顾客的工作”,是企业同竞争对手争夺市场、争夺消费者的有效手段,那么,可以说“做好同下属方面的工作”,则是提高企业竞争能力,为企业赢得竞争优势的不可缺少的内部基础。从企业公共关系的角度来看,“做好同下属方面的工作,也正是内部公共关系的主要目标。

##### 2. 企业与职工的关系

企业是一个经济组织。而组织是一个整体,该整体是各部分的总和,各个部分为了一个共同的目的才组织到一起,相互依赖,相互作用。在组织中,各个部分互相合作,共同完成一个目标,组织行为指向一个共同目标,而非指个人的私利。仅在有利于组织的情况下,组织才会承

认个人的价值。这就是企业与个人的关系。所以企业与职工的关系,表现为组织与个人、集体与部分的关系。

(1)个人对组织的影响与作用。人是企业的主体,而企业内部的形形色色,既有男女老少之别,又有能力、兴趣、爱好之差。要把这些不同类型的人团结在一起、组织在一起为组织的目标共同奋斗,不重视个人在组织中的地位和作用是不行的。通常条件下个人的行为对组织有如下影响:

①对团结的影响。企业内部职工能否团结、合作和形成健康的企业气氛是衡量一个企业素质高低的重要标志之一,也是一个企业能否成功的首要条件。企业的一切工作及其成效的高低都在于人,事在人为,物在人用,财在人管,团结合作则人才兴旺,事业生机勃勃、蒸蒸日上,反之,组织与职工关系紧张,职工之间矛盾重重,内耗丛生,浪费时间,把精力放在互相扯皮和制造摩擦上,必然影响工作之效率,使企业处于分裂涣散之状态,以致丧失战斗力,结果只会出现土崩瓦解之局面。

②对工作效率的影响。在一个企业中,工作成绩并不一定与人数的多寡成正比。每个人单凭自己的技术与才能的发挥,并不一定保证事业的成功。企业公共关系人员须知,组织内部人际关系的协调与否对工作绩效关系颇为密切。自古人们就知道:一个和尚挑水吃,两个和尚抬水吃,三个和尚没水吃。人数递增,效率递减,其原故何在?乃是三个和尚吃的是“大锅饭”,加上关系不协调,斤斤计较,互相推诿,大眼瞪小眼,没水吃是必然的。根据当代社会心理学的研究表明,人们在生产劳动中大约有15%的时间用在关系的处理上和冲突后的情绪体验上。人与人之间的猜忌、冷漠、排斥等,使人不得不把相当一部分精力用在“对付”人上,其结果必然导致“三个和尚没水吃”的效率递减的这种现象上。

(2)企业公共关系在调整职工关系中的运用。为了避免人数递增、效率递减现象的发生,除组织内部有明确的分工和合理的责任制外,还应借助公共关系部门经常地处理好组织成员之间的关系,从根本上改善企业与职工,职工与职工之间的关系,以求得以最小的能量消耗,获得最大的工作效果。

①公共关系部应把培养职工的群体意识作为自己的工作之一。增强群体的集体意识是提高工作群体有效性的重要措施,是工作群体的动力。是我国重视培养集体主义思想,使企业的成员感到温暖,产生荣

誉与自豪感,从而调动人的积极性,使之成为企业运行动力的源泉。先进的集体意识对于个人的行为具有潜移默化的作用和改进的功能,是无声的动员令。它还能逐渐形成良好的传统、良好的道德、良好的规范,因此,公共关系人员必须担负起培养企业职工集体意识、建立优良的企业传统和形成积极向上企业精神的重任。

一家经营绩效显著的日本企业,为了庆祝企业所取得的辉煌的业绩,举办了一次“庆功会”会场设置在一个大厅里,会场中央放着的不是供社长讲话用的讲台,而是一个木制的大酒桶。所有的与会者,不分职位高低,不论年龄大小,共同立站在木桶的周围。会议开始时,社长首先讲话。他讲话的内容非常简单,即只是向公司的所有职员一年来的辛勤劳动表示谢意。随后,他拿起准备好的大木锤,在与会者的喝彩声中将酒桶的盖子砸开。大家拿着一个木制的酒杯,每人在桶里舀起一杯酒,随着社长一齐高喊“干杯”之后,大家共同举杯,一饮而尽。接着,与会者把双手向上高高举起,三呼“万岁”。这种“庆功会”场面独特、壮观,气氛热烈、融洽,简直令外人难以想象。

以这样的形式来召开公司的“庆功会”,以及其他有纪念意义的活动,在日本企业中并非是个别现象。实际上,这种“庆功会”恰恰是日本企业或公司重视集体意识的具体表现,在这种群体的集体意识的支配下,日本企业表现了一种惊人的凝聚力。

### ②企业内部公共关系调整的途径。具体包括:

第一,提高职工共同的目标与利益的意识。

第二,创造条件使集体具有较强的团结力。团结力亦即内聚力或凝聚力,是指群体成员固守在群体之内的全部力量。这种力量就其群体对成员来讲称“吸引力”,就其个体成员对组织而言可称“向心力”。内聚力高的组织,关系融洽,成员有较强的归属感,能积极维护群体的声誉和合法的权益,有尊严感、自豪感和责任心。不同的领导方式和公共关系方式对群体的内聚力有不同的影响。领导与群众、民主与集中相结合的领导方式,能使群体有更高的内聚力。此外,群体的同质性、外部压力、群体内部的奖励方式及群体规模等都对团结力大小有着一定的影响。对群体成员而言,这种团结力既是一种吸引力又是一种外部压力。这种团结力可使群体成员的行为进一步规范化。

群体建设的一个重要内容是培养集体风尚,也就是“厂风”、“店风”

等。它是集体成员共同努力而经过较长时期而形成的。它包括全体成员的工作作风和工作态度等一系列行为习惯之总和。此外,士气是个人对所属集体赞许的态度,它是增强群体内部团结的一个重要因素,所以公关人员要促进企业内部以加强民主意识,增强企业职工的主人翁地位,维护职工的合法权益等一系列活动为内容的民主管理制度。

美国捷运航空公司以其独树一帜的经营方式而名闻遐迩。该公司在成立之日起,就没有壁垒森严的等级结构与制度。全公司 3000 多名全职和兼职雇员每一个人都是“经理”,每一个人都担负一项以上的工作。其他航空公司称之为“班机服务员”的人,在捷运航空公司被称之为“旅客服务经理”;在其他航空公司被称之为“驾驶员”的人,在捷运航空公司被称之为“飞行经理”。6 名公司的创办者同样有时担当“旅客服务经理”,有时担当“飞行经理”,有时又参与地面检核行李,或者帮助登机服务台工作。总之,在捷运航空公司,每一个人都是公司的主人、主管与经理;每一个人对公司的经营及形象都负有不可推卸的责任,在公司里,没有雇员,只有“当家人”和“股东”。捷运公司创始人兼公司董事长、总经理唐·伯尔这样说:“我之所以要开设一家新的公司,唯一重要原因就在于我要努力搞出一个更好的办法,促使人们齐心协力,共同工作……人民捷运公司的名称就是从这里来的,对人的重视和信任也是从这里来的。”

捷运航空公司这种别具一格的经营方式,是“主人翁精神”的集中体现。这种精神使该航空公司获得了巨大的竞争优势,这正是它能在强手如林的航空界保持长盛不衰的“秘诀”。

第三,协助协调领导者与职工的关系。领导者是集体意识形成的关键。群体成员之间有相互的影响力,然而群体的领导者对成员的影响力更大。领导者作风民主,可使组织内部众志成城,亲如一家。若领导者独断专行,专横拔扈,则会导致企业人心涣散、四分五裂,或导致企业成员阳奉阴违、口是心非,当面一套背地又一套。所以公关人员协助领导者在基本原则的指导下,从各方面把工作群体的成员团结起来,形成先进的集体意识,就能巩固和发展群体行为的效率和强度。

第四,引导职工之间的互相关心、互相爱护。职工之间的互相关心、相互爱护是培养先进集体意识的纽带。群体组织必须建立在平等的关系上,以诚相待、互相尊重。企业的一切重大问题都应让集体成员知道,

交集体讨论,让职工参与管理。不能事无大小、巨细都总是少数人说了算,使少数人的意志强加于人,人为地割裂同事之间的关系。

第五,帮助建立、健全各项管理制度。建立健全的管理制度是高效先进集体形成的重要保证。没有严格的责任制,就无所谓管理,要切实加强企业管理的基础工作,健全经济指标,严肃财经纪律,加强审计监督,严明奖惩制度,坚决整顿劳动纪律,使职工进一步增强对企业、对国家、对社会主义事业高度的主人翁责任感;使干部,特别各级领导干部以身作则,认真作好本职工作,为政清廉。既贯彻按劳分配的原则,又提倡为祖国经济建设自觉地多作贡献;既主张群体之间平等竞争,又强调在群体之间互相帮助、齐心协力,一处有难,八方支援的高尚社会风气。

第六,借助文体娱乐活动来联系和培养先进的群体意识。文体活动既可有利于职工的身心健康、陶冶情操、丰富职工生活,且可增强企业职工与领导、职工与职工之间的感情联系,协调人际关系。因此,公共关系部门应配合工会组织和宣传部门来共同做好这一经常性的工作。

美国 IBM 公司每年都要举行一次规模隆重的庆功会,对那些在一年中做出过突出贡献的销售人员进行表彰。这种活动常常是在风光旖旎的地方,如百慕大或马霍卡岛等地进行。对 3% 的作出了突出贡献的人所进行的表彰,被称作“金环庆典”。在庆典中,IBM 公司的最高层管理人员始终在场,并主持盛大、庄重的颁奖酒宴,然后放映由公司自己制作的表现那些作出了突出贡献的销售人员工作情况、家庭生活,乃至业余爱好的影片。在被邀请参加庆典的人中,不仅有股东代表、工人代表、社会名流,还有那些作出了突出贡献的销售人员的家属和亲友。整个庆典活动,自始至终都被录制成电视(或电影)片,然后被拿到 IBM 公司的每一个单位去放映。

## 第六章

# 领导理论： 激情与艺术

哈佛商学院 HBS 教程系列

《组织行为学》

一个组织事业的成败,也就是能否实现既定的目标,关键在于领导。关于如何当好领导,古今中外都有许多论述和研究。本章着重介绍有关领导行为、领导作风的理论研究;以及领导者的素养和领导艺术,以期有关人员在指导与领导工作实践中能够取长补短,学习运用。

与其他管理职能一样,指导与领导工作也有其一般规律。30年代以来,人们对于领导及其效能问题,有各种各样的解释或理论,内容十分丰富。但总的说来还有待整理和提高。在西方国家有很多学者从不同角度研究了关于领导的理论。有研究领导者个性特征的;有研究领导行为的;也有研究领导环境对领导方式的作用的。大体上说来,按提出理论的时间先后顺序,现有的有关领导的理论可以分为三大类:①性格理论(Trait theory);②行为方式理论(Behavioral pattern theory);③权变(或情境)理论(Contingency situational theory)。

## 一、性格理论

长期以来,西方国家的管理学者们,一直把领导者的各种个人性格和特征作为描述和预测其领导成效的标准。这种研究试图区分领导者和一般人的不同特点,并以此来解释他们成为领导者的原因,这就是所谓的性格理论,也就是研究怎样的人,才能成为良好的、有效的领导者。

### 1. 个性特征的分类

研究人员列举了成百种领导者所应具有个性特征,这些特征大致可以分成以下几类:

- (1)身体特征:包括体力、年龄、身高等。
- (2)背景特征:包括教育、经历、社会地位、社会关系等。
- (3)智力特征:包括知识、智商、判断分析能力等。
- (4)个性特征:包括热情、自信、独立性、外向、机警、果断等。
- (5)与工作有关的特征:包括责任感、首创性、毅力、事业心等。
- (6)社会特征:包括指挥能力、合作、声誉、人际关系、老练程度等等。

### 2. 美国管理学家吉赛利(Edwin E. Ghiselli)的八种个性特征和五

### 种激励特征

吉赛利在其《管理才能探索》一书中,研究的八种个性特征和五种激励特征是:

(1)个性特征。具体包括:

- ①才智:语言与文辞方面的才能;
- ②首创精神:开拓新方向、创新的愿望;
- ③督察能力:指导别人的能力;
- ④自信心:自我评价较高;
- ⑤适应性:为下属所亲近;
- ⑥决断能力;
- ⑦性别(男性或女性);
- ⑧成熟程度。

(2)激励特征。具体包括:

- ①对工作稳定的需求;
- ②对金钱奖励的需求;
- ③对指挥别人的权力需求;
- ④对自我实现的需求;
- ⑤对事业成就的需求。

吉赛利的这些性格的研究,由于有严密的科学性而受到尊重。他的研究结果指出了这些个性特征的相对重要性。表 6.1 为他研究的总结。需要说明的是:①才智和自我实现对于取得成功关系重大。②指挥别人的权力的概念并不很重要。③督察能力基本上是指运用管理职能来指导下级的能力。④性别这一特征与管理成功与否没有多大关系。



表 6.1 吉赛利的个性研究

重要性	个人特征
非常重要	督察能力
	事业、成就
	才智
	自我实现
	自信
中等重要	决断能力
	对工作稳定的需求
	适应性
	对金钱奖励的需求
最不重要	成熟程度
	性别(男性或女性)

事实上,性格理论所涉及的身体特征、才智和个性对管理成功的影响不是绝对重要的。其中大多数实际上也只不过是人们对于某一个领导者,特别是一个从事上层领导工作者的期望。

从 1940 年以来,这类利用领导者个人性格或个性特征来解释或预测领导效能的理论,逐渐被人们放弃。理由是:①它们忽略了被领导者的地位和影响作用。事实上,一个领导者能否发挥其领导效能,会因被领导者的不同而不同;②领导者的性格特征内容过于繁杂,且随不同情况而变化,难以寻求由此获得成功的真正因素;③难以探索领导者所有性格特征彼此的相对重要性;④各种有关实证研究所显示的结果相当不一致。

## 二、行为方式理论

领导才能与追随领导者的意愿都是以领导方式为基础的。所以许多人开始从研究领导者的内在特征转移到外在行为上。这就是领导者

的行为方式理论。这种理论认为,依据个人行为方式可以对领导进行最好的分类。然而,至今还没有一个公认的“最好的”分类。因而就有各种各样的分类法,这里只着重介绍几种比较有代表性的理论。

1. 美国管理学家怀特(Ralph K. White)和李皮特(Ronald Lipsett)的三种领导方式理论

怀特和李皮特所提出的三种领导方式理论:权威式(Authoritarian)、民主式(Democratic)及放任式(Laissez-faire)是一般人所最熟悉的分类。

(1)权威式领导。所有政策均由领导者决定;所有工作进行的步骤和技术,也由领导者发号施令行事;工作分配及组合,多由他单独决定;领导者对下属较少接触,如有奖惩,往往对人不对事。

(2)民主式领导。主要政策由组织成员集体讨论决定,领导者采取鼓励与协助态度;通过讨论,使其他人员对工作全貌有所认识,在所设计的完成工作的途径和范围内,下属人员对于进行工作的步骤和所采用的技术,有相当的选择机会。

(3)放任式领导:组织成员或群体有完全的决策权,领导者放任自流,只管给组织成员提供工作所需的资料条件和咨询,而尽量不参与、也不主动干涉,只偶尔表示意见。工作进行几乎全依赖组织成员、各人自行负责。

这三种领导方式中,一般认为以民主领导方式的效果较好。

## 2. 领导连续流

领导方式不是在两种方法(独裁的或民主的)中任选其一,领导连续流提供的是一系列的领导方式,说不上哪一种方式总是正确的,而另一种方式总是错误的。

3. 美国管理学家利克特(Rensis Likert)的“工作中心”与“员工中心”理论

1947年以后,利克特及密执安大学社会研究所的有关研究人员,曾进行了一系列的领导研究,其对象包括企业、医院及政府各种组织机构。

1961年,他们把领导者分为两种基本类型,即“以工作为中心”(Job-centered)的领导与“以员工为中心”(Employee-centered)的领导。前者的特点是:任务分配结构化、严密监督、工作激励、依照详尽的

规定行事；而后者的特点是：重视人员行为反应及问题、利用群体实现目标，给予组织成员较大的自由选择的范围。

据此，利克特倡议员工参与管理。他认为有效的领导者是注重于面向下属的，他们依靠信息沟通使所有各个部门像一个整体那样行事。群体的所有成员（包括主管人员在内）实行一种相互支持的关系，在这种关系中，他们感到在需求价值、愿望、目标与期望方面有真正共同的利益。由于这种领导方式要求对人采取激励方法，因此利克特认为，它是领导一个群体的最为有效的方法。利克特假设了四种管理方法，以此作为研究和阐明他的领导原则。

管理方法之一：“利用—命令式”方法。主管人员发布指示，决策中没有下属参与；主要用恐吓和处分，有时也偶尔用奖赏去激励人们；惯于由上而下地传达信息，把决策权局限于最高层；等等。

管理方法之二：“温和—命令式”方法。用奖赏兼某些恐吓及处罚的方法去鼓励下属；允许一些自下而上传递的信息；向下属征求一些想法与意见，并允许把某些决策权授予下属，但加以严格的政策控制。

管理方法之三：“商议式”方法。主管人员在做决策时征求、接受和采用下属的建议；通常试图去酌情利用下属的想法与意见；运用奖赏并偶尔兼用处罚的办法和让员工参与管理的办法来激励下属；既使下情上达，又使上情下达；由上级主管部门制定主要的政策和运用于一般情况的决定，但让较低一级的主管部门去作出具体的决定，并采用其他一些方法商量着办事。

管理方法之四：“集体参与”方法。主管人员向下属提出挑战性目标，并对他们能够达到目标表示出信心；在诸如制定目标与评价目标所取得的进展方面，让群众参与其事并给予物质奖赏；既使上下级之间的信息畅通，又使同级人员之间的信息畅通；鼓励各级组织作出决定，或者将他们自己与其下属合起来作为一个群体从事活动。

利克特发现，那些用管理方法之四去从事管理活动的管理人员，一般都是极有成就的领导者，以此种方法来管理的组织，在制定目标和实现目标方面是最有成绩的。他把这些主要归之于员工参与管理的程度，以及在实践中坚持相互支持的程度。

4. 美国管理学家阿吉里斯(Chris Argyris)的不成熟—成熟连续流

吉里斯的不成熟—成熟连续流理论,主要集中在个人需求与组织需求问题上的研究。他主张有效的领导者应该帮助人们从不成熟或依赖状态转变到成熟状态,如表 6.2 所示。

表 6.2 阿吉里斯的不成熟—成熟连续流

不成熟的特点	成熟的特点
被动性	能动性
依赖性	独立性
办起事来方法少	办起事来方法多
兴趣淡漠	兴趣浓厚
目光短浅	目光长远
从属的职位	显要的职位
缺乏自知之明	有自知之明,能自我控制

他认为如果一个组织不为人们提供使他们成熟起来的机会,或不提供把他们作为已经成熟的个人来对待的机会,那么人们就会变得忧虑、沮丧、并且将会以违背组织目标的方式行事。

#### 5. 俄亥俄州立大学的二维构面理论

美国俄亥俄州立大学的研究者们从 1945 年起,对领导问题进行了广泛的研究。他们发现,领导行为可以利用两个构面(dimensions)加以描述:①关怀(consideration);②“定规”(initiating structure)。一般称之为“俄亥俄学派理论”或“二维构面理论”(two dimension theory)。

所谓“关怀”是指一位领导者对其下属所给予的尊重、信任以及互相了解的程度。从高度关怀到低度关怀,中间可以有无数不同程度的关怀。而所谓“定规”,也就是指领导者对于下属的地位、角色与工作方式,是否都制订有规章或工作程序。这也可有高度的定规和低度的定规。因此,二维构面可构成一个领导行为坐标,如图 6.1 所示,大致可分为四个象限或四种领导方式。

这些学者企图发掘这些领导方式与一些绩效指标,例如旷职、意外事故、申诉、流动率等之间的关系。他们发现,在生产部门内,工作技巧

评定结果与定规程度呈正相关；而与关怀程度呈负相关。但在非生产部门内，这种关系恰恰相反。一般来说，高定规和低关怀的领导方式效果最差。

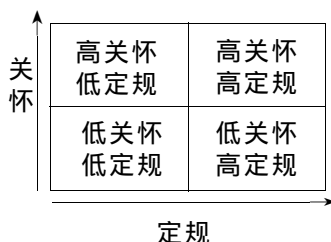


图 6.1 俄亥俄州立大学领导行为坐标

虽然其他人的研究未必都支持上述结论，但这些研究激发了日后对于领导问题愈来愈多的研究和探讨。

6. 美国管理学家布莱克(Robert R. Blake)和穆顿(Jane Mouton)的管理方格图

布莱克和穆顿于 1964 年设计了一个巧妙的管理方格图，令人醒目地表示主管人员对生产关心程度和对人的关心程度(见图 6.2)。

横坐标与纵坐标分别表示对生产和对人的关心程度。每个方格就表示“关心生产”和“关心人”这两个基本因素以不同程度相结合的一个领导方式。对生产的关心表示为主管者对各种事物所持的态度，例如政策决定的质量、程序与过程；研究的创造性；职能人员的服务质量，工作效率及产品产量等。对人的关心含义也很广泛，例如个人对实现目标所承担的责任；保持职工的自尊；建立在信任而非顺从基础上的职责；保持良好的工作环境以及只有满意感的人际关系等。这和上述二维构面理论极为相似；①它也是采取二维构面来说明领导方式：对人的关心程度(Concern for people)和对工作的关心程度(Concern for production)；②它也以坐标方式表现上述二维构面的各种组合方式，各有 9 种程度，因此可以有 81 种组合，形成 81 个方格。这就是所谓“管理方格”，其中有 5 种典型的组合，表示典型的领导方式。

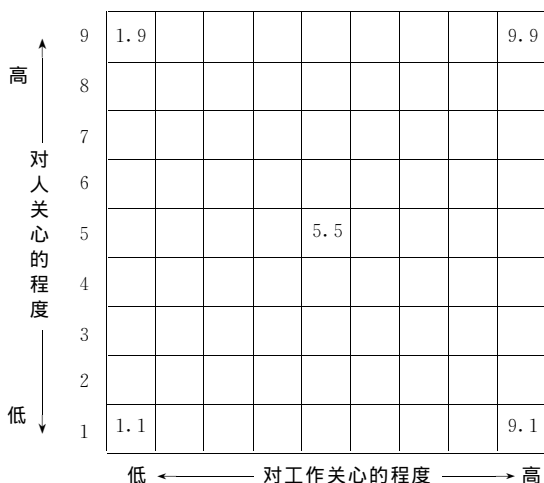


图 6.2 管理方格图

(1)1.1 型方式:表示对工作和人都极不关心,这种方式的领导者只做一些维持自己职务的最低限度的工作,也就是只要不出差错,多一事不如少一事,因而称为“贫乏型的管理”。

(2)9.1 型方式:表示对工作极为关心,但忽略对人的关心,也就是不关心工作人员的需求和满足,并尽可能使后者不致干扰工作的进行。这种方式的领导者拥有很大的权力,强调有效地控制下属,努力完成各项工作。因而称为“独裁的、重任务型的管理”。

(3)1.9 型方式:表示对人极为关心,也就是关心工作人员的需求是否获得满足,重视搞好关系和强调同事和下级同自己的感情。但忽略工作的效果。因而被称为“乡村俱乐部型的管理”。

(4)5.5 型方式:表示既对工作关心,也对人关心,兼而顾之,程度适中,强调适可而止。这种方式的领导既对工作的质量和数量有一定要求,又强调通过引导和激励去使下属完成任务。但是这种领导往往缺乏进取心,乐意维持现状。因而被称为“中庸之道型管理”。

(5) 9.9 型方式:表示对工作和对人都极为关心。这种方式的领导者能使组织的目标与个人的需求最有效地结合起来,既高度重视组织的各项工作,又能通过沟通和激励,使群体合作,下属人员共同参与管理,使工作成为组织成员自觉自愿的行动,从而获得高的工作效率,因而被称为“战斗集体型管理”。这种管理方式充分显示在管理过程中,指导与领导工作的作用表现为使组织更有效、更协调地实现既定目标。

应该指出,上述五种典型,也仅仅是理论上的描述,都是一种极端的情况。在实际生活中,很难会出现纯之又纯的典型领导方式。

### 7. 美国管理学家雷定(William J. Reddin)的三维构面理论

由二维构面理论进而到三维构面理论(three dimensional theory),是 70 年代以来雷定的贡献。他所利用的三维构面是:①任务导向(Task oriented);②关系导向(Relationships-oriented);③领导效能(Leadership effectiveness)。

如前所述,管理方格理论中对人的关心和对生产(工作)的关心构面相似,雷定把领导方式简要地分为四种基本领导方式,如图 6.3 所示。

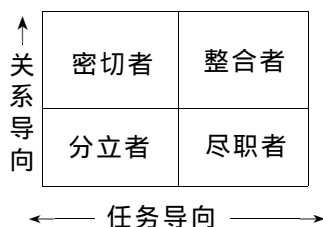


图 6.3 雷定的四种基本领导方式

(1) 密切者(related)是指这种领导者重视人际关系,但不重视工作和任务。只要能使群体和睦相处,关系融洽,时间和效率均属次要。

(2) 分立者(separated)是指这种领导者,既不重视工作,也不重视人际关系,与下属人员似乎各不相干,一切按照规定行事,不考虑个人差异和创新。

(3) 尽职者(dedicated)是指这种领导一心只想完成任务,铁面无私、秉公办事。

(4) 整合者(integrated)是指这种领导兼顾群体需求及任务完成,能通过群体合作达到实现目标,故属于整合性质。

雷定的理论特点在于第三构面——领导效能。雷定不认为上列四种领导方式中有哪一种最具效能,而是每一方式都可能发生效能,也都可能缺乏效能,因而他认为效能是另一种单独的构面。为此,雷定分别给每一方式两个名称,一个代表有效的领导方式;另一代表无效的领导方式,如图 6.4 所示。

雷定认为,一种领导方式有效或无效,决定于当时所处的环境;用得对了,便是有效的领导方式;用得不对时便无效。这就包含了环境因素对领导方式和领导效能的影响。

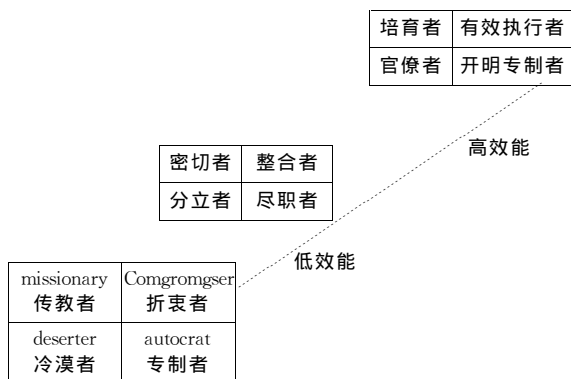


图 6.4 三维构面的领导者效能模式



### 三、权变(或情境)理论

领导的作用在于领导人们的行为,而人们的行为又受其动机和态度等因素以及客观环境的影响,因此,讨论领导效能就不能脱离人们的动机和态度,以及当时当地所处的环境。决不能以为某一种领导方式可以普遍应用于所有的情況和所有的人群;相反,必须把这种环境因素,包括组织人员的动机与态度同时考虑。这就是研究领导问题的权变(或情境)理论的基本观点。

有两个比较著名的理论是:“路径—目标理论”(Path—goal theory)和“权变制宜”理论(The Contingency theory of leadership)。

#### 1. 路径—目标理论

这一理论是由美国管理学家罗伯特·豪斯(Robert House)提出的。他认为最富有成效的领导方式是领导者采取种种步骤去设计一种环境,使群体成员潜在地或明显地受到动机的激励,并能对它作出有效的响应。

从本质上讲,路径—目标要求最有效的领导者应能帮助其下属实现组织目标和个人目标,特别是一些成就与报酬目标。领导者要做到这一点,就要明确规定职位与工作职责,消除工作中的障碍,在制定目标时谋求群体成员的帮助,促进群体内部的团结和协作,增进个人在工作中得到满足的机会,减少不必要的紧张与外部控制,使酬劳的期望得以实现,以及做其他一些能满足人们期望的事情。

研究结果表明,路径—目标法对于上层职位和专业性工作特别有用,因为在这些岗位上的领导者的行为,能对工作环境的设计工作施加相当大的影响。但它用于日常生产工作则不明显,这也许因为领导者不能为使这些日常工作更令人满意而做更多的事情。

#### 2. 权变理论

美国管理学家菲德勒(Fred E. Fiedler)提出的权变理论意味着领导工作是一个过程。在这过程中,领导者施加影响的能力取决于群体的工作环境、领导者的风格和个性,以及领导方法对群体的适合程度。换

句话说,按照菲德勒的理论,人们之所以成为领导者,不仅仅是由于他们的个性,而且还由于各种环境因素以及领导与环境之间的相互作用。菲德勒提出,对一个领导者的工作最起影响作用的三个基本因素是职位权力、任务结构和上下级关系。

(1)职位权力。这指的是与领导人职位相关联的正式职权以及领导者从上级和整个组织各个方面所取得的支持的程度。这一职位权力是由领导者对其下属的实有权力,包括所拥有的奖惩力量所决定的。当领导者拥有一定的明确的职位权力(分为强与弱两类)时,则更容易使群体成员遵从他的指导。

(2)任务结构。这指的是任务明确程度和人们对这些任务的负责程度(分为高与低两种程度)。当下属人员对所担任的任务的性质清晰明确而且例行化,则领导者对工作质量较易控制。当然,群体成员也有可能对自己所担任的任务性质模糊不清或其任务多有变化,这时领导者就能更好地担负起他们的工作职责。

(3)领导者与下级的关系。菲德勒认为在这个方面,从领导者的角度看是最重要的。因为职位权力与任务结构大多可以置于组织控制之下,而上下级关系可影响下级对一位领导者的信任和爱戴,从而决定是否乐于追随他共同工作。

菲德勒认为,根据这三种因素的情况,领导者所处的环境从最有利到最不利,共分为8种类型(见表6.3)。其中,三个条件齐备的是领导最有利的环境,三者都缺乏的是最不利的环境。领导者所采取的领导方式,应该与环境类型相适应,才能获得有效的领导。菲德勒用很多时间对1200个团体进行了调查分析,证明在最不利和最有利的两种情况下,采取以“任务为中心”的指令型领导方式,效果较好;而对处于中间状态的环境,则采用“以人中心”的宽容型领导方式,效果较好。例如,在工作任务有严格明确的规定,但领导者又不为人们所欢迎,而必须采用机敏手段的情况下,“以人中心”的领导方式可获得好的成效。在领导为下属所欢迎而任务却没有明确规范的情况下,这种领导方式也能具有实效。

表 6.3 菲德勒对领导方式与绩效的调查总结表

对领导的有利 性环境类型 因素	有利			中间状态				不利
	1	2	3	4	5	6	7	8
上下级关系	好	好	好	好	差	差	差	差
任务结构	明确	明确	不明确	不明确	明确	明确	不明确	不明确
职位权力	强	弱	强	弱	强	弱	强	弱
领导方式	指令型			宽容型		无资料	未发现 什么关系	指令型

## 四、关于领导问题的新理论

如上所述,自 30 年代以来,人们对有关领导问题的研究,大致集中在三个方面,彼此各有补充。

### 1. 研究领导者的性格特征

怎样成为一个好的领导者,很难获得一个满意的答案。这个研究首先考虑的是领导者的特征,即关于领导者的个人特性,认为这是与成功的领导密切关联的。人们能否用这些特征去区分领导者与被领导者呢?实践证明,这几乎不可能。但随着个别的研究,已发现三项基本特性范围,即才智、联系技巧、评估能力。这也表现出领导者与被领导者有所不同的地方。这种研究有其缺陷:①它完全忽视了下级,而下级对领导者成功与否有着重要影响;②没有进一步区分这些个性特征对一个领导者的决定性作用;③没有考虑环境对个性的影响,包括改变个性与否及其改变的程度;④这些特征难以度量,人们还无法去衡量领导者个性所应具有的程度;⑤这些个性特征既不完善也不全面。

### 2. 研究领导者的行为

在研究个性的基础上,人们注意到,这些个性(不论多少)都会表现在个人的行为方面。这种研究力图比较领导者在行为上的差异,从中总

结出一套最有效的办法。从本节所介绍的理论可以看出,建立规章和体谅是领导者行为的两个主要因素。

(1)建立规章的行为是领导者规定自己与组织其他成员的关系,并建立明确的组织类型、信息渠道和程序方法。这类领导行为以工作为中心,因此,这种行为的特点,反映了领导者推动组织成员去实现组织目标的努力。

(2)体谅的行为是在领导者与下级关系中表现出来的“友谊、相互信任、尊重和热情”。这类领导行为是以人为中心的,包括强调组织成员的个人需要,建立良好的人际关系与和谐的组织气氛等。这种行为的特点,反映了领导者帮助组织成员实现个人目标的努力。

### 3. 研究领导环境对领导方式的作用

这方面的研究不是孤立地研究领导者的个性、行为,而是从研究环境角度出发,观察环境对个性、行为的影响。强调领导环境的作用,并不否认领导者个性和行为的作用,而是强调这三个方面或三种因素都影响一个领导者的领导效率。换句话讲,有效地领导是三种因素共同作用的结果。在这方面,菲德勒理论是典型代表。

### 4. 新理论

80年代以来,由于以下两个原因,越来越多的管理学者和实际工作者开始从另外一个角度研究有关的领导问题。①美国的一些大公司,诸如美国电话电报公司、国际商用机器公司、美国通用汽车公司、摩托罗拉公司等着手公司的“改革”规划,并且在短期内取得成效,这就需要有“改革精神的”领导人。②人们发现,一些富有成效的公司领导者,如李·雅可卡(Lee Iacocca),或军队领导者,如麦克阿瑟(Douglas MacArthur),他们各有不同的性格特征、领导方式等,但是都同既有的各种领导理论“对不上号”。于是提出了“超凡魅力的”(charismatic)或“改革精神的”(Transformational)领导者的概念,即能够对本组织发挥非凡的影响力的人就是有超凡魅力的或有改革精神的领导者。

(1)美国管理学家巴斯(Bernard M. Bass)关于改革精神的领导理论。巴斯把领导者分为两类:“执行型”和“改革型”。前者为下属提出需要做什么、有哪些要求,并且帮助下属树立信心,只要付出必要的努力,定能达到组织与个人的目标;后者则通过提高对完成任务的价值与重要意义的认识,通过强调集体和组织的利益高于个人的利益,以及通过

强调追求更高层次的需求等来激励下属完成比原来预期的更多的工作。

巴斯认为,前述的三种领导理论完全适合于执行型的领导者。当然,这些理论在过去、现在、甚至将来都仍然还是可用的、有益的。但是,作为一个领导者,为了取得更有成效,以及对自己的组织发挥重大的影响力,就必须运用自己个人的想象力和精力去鼓舞下属。

(2)美国管理学家傅伊德(Richard Boyd)在巴斯理论的基础上,提出“改革精神”的领导者必须具备五种新的领导技能:

①预见技能。对经常不断变化的内外环境能深谋远虑。

②想象技能。运用说服和榜样诱导下属按领导者或整个组织的意图行事。

③价值观综合技能。把员工在经济、安全、心理、精神、美学和物质等方面的需求统合起来,以便使人们有共同的动机、价值观和目标。

④授权技能。乐意并且有效地与下属分享权力。

⑤自知或反省技能。既明白自己的需求与目标,也了解下属的需求与目标。

傅伊德理论的一个重要观点是,上述这些新的领导技能并不是生来就具备的,而是要在实践中锻炼、培养、学习和提高。

(3)豪斯(Robert J. House)关于超凡魅力的领导理论。豪斯的理论实际上是马克斯·韦伯理论的发展。豪斯认为,超凡魅力的领导者拥有非常大的权力,其中部分来自于他对影响其他人的一种需求,因此他应该具备强烈的自信心,强大的支配力,以及对于信念和道德的坚定性,以便使下属确认跟随他是正确的。豪斯还指出,超凡魅力的领导者能提出一个有想象力的、更远大的目标,从而赢得追随者的支持。这样的领导者还应该细心地创造一个成功而又力能胜任的形象,并以自己的榜样来表达他所坚持的价值观,以便使追随者确信能实现领导者的期望。

总的说来,豪斯的理论尚属初创阶段,但是可以预期,这一理论将日益引起人们的注意。

## 五、领导者的修养与领导艺术

### □ 领导者的修养

一个领导者要做好领导工作,完成自己的职责,除了掌握领导理论、沟通与激励的方法外,还要强调领导者应具有素养。所谓素养一是指素质;二是指修养。素质主要指侧重于先天的禀赋、资质;修养主要指侧重于后天的学习、锻炼。前者在管理心理学范畴中为个性特征的内容方面。本节主要论述修养问题。

一个有修养的领导者,能极大地改善领导者与被领导者之间的关系。领导者的修养甚至比单纯的知识更重要,因为某些行为方式是可以学到的,是可以熟练地被运用的。下面的修养内容是根据这一职能而提出的。

#### 1. 懂得领导者应具备的知识

对一些主管人员进行观察,令人感到吃惊的是,他们似乎并没有想象力,而是机械地去执行一些例行公事,有些人对自己怎样能够成为一个更好的主管人员与领导者,缺乏经常性的考虑。如果懂得可使领导更有效果的种种因素和随机应变的各种领导方式,将有助于每个主管人员成为更有效的领导者。诚然,领导理论及其研究的工作量如此之大,不可能让每一个主管人员全部精通它们。但是,作为一个主管人员必须学习和理解在本书所叙述的基本内容。这些内容虽然可能有其局限性,但是这却是领导者必备的基本知识。当然仅仅懂得这些知识是不够的,作为一个主管人员还必须具备将这种知识应用于实际的能力。

#### 2. 移情作用(或称“进入角色”)

这是美学和心理学的概念,意思是说,一个人将自己的意识以想象力投射在他人身上的能力。正如通常所说的,就是将自己置于别人的地位,模拟他人的感情、意见与价值观念的能力。

一位主管人员也像其他人一样,具有目标抱负,价值观念和个人见解。如果没有这样的移情作用,他常常会假设他的下属们具有同他一样的品性,对事物的观点都是一致的,而实际上并非如此。但可能有一点是例外的,即人们更多地为感情所左右,而引起感情的原因又常归之于个人。因此,主管人员不应该主观地假设他们的下属与他们自己一定具

有同样的情感。如果作出这样错误的假设,在工作上就往往会导致独断专行的“家长式”作风。所以主管人员必须对下属进行全面的了解。除了工作之外,还要了解他们的个人关系、经济与健康状况、抱负、价值观等。把自己置于下属的位置仅只是一个方面,而直率又真诚地努力去了解下属将是更重要的方面。主管人员如果能自问一下“在他们的位置上我会如何反应”的做法,就是一种想知道的尝试,并且会在实践中形成一种技能。设身处地地为下属着想,必然会取得下属的信赖,从而为有效地指导与领导下属打下基础。

### 3. 客观性

主管人员应力求不带个人感情地去观察与寻查事件(事情)的起因。因为主管人员也是人,必须和下属产生一定的感情。但重要的是要客观地对下属进行评价,判定结果的真实原因,并采用明智的步骤来帮助表现较差者;鼓励表现较好者。这就要求主管人员不能只强调有移情作用,在客观性与移情作用之间要尽可能地予以平衡。

为培养客观性,一个主管人员需要有很强的意志。主管人员只要有决心和修养,就能克服仓促判断、愤怒、责怪、以及感情用事的倾向。领导者克制与冷静的分析是有素养的表现。

### 4. 自知之明

人们为了了解自己为什么这样做,自己的行为会引起别人的什么反应或不引起反应,甚至可能是反感,那就必须要了解自己,即有自知之明。若没有自知之明,或不能做到这一点而要移情或客观处事是不可能的。有些人的习惯、言词或行为往往不自觉地影响别人。当然,在某些情况下也可能有意这样做,或许是一种符合需要反应的正确方法,但更重要的是友谊,赞赏会取得更好的效果。

因此,主管人员应了解自己的处事态度与习惯对下属的影响,以便改变自己那些可能影响下属的言行。这就是说,要求人贵有自知之明的能力,并应对自己言行的反应查找原因。例如可以通过各种调查,找出产生各种不同反应的原因,从而正确地认识自己,正确地认识自己的作用,这是十分重要的。

## □ 领导艺术

现代社会中的组织,常常是由一个多种因素组成的比较复杂的社

会性组织。它不可能脱离整个社会。因此,对组织中的主管人员的领导方法提出了更高的要求,同时也决定了主管人员的工作在很大程度上是创造性的。领导艺术就是富有创造性的领导方法的体现。在履行指导与领导职能的过程中,科学是与艺术相互结合、彼此交织在一起的。主管人员要具备灵活运用各种领导方法和原则的能力与技巧,才能率领和引导人们克服前进道路上的障碍,顺利实现预定的目标。

领导艺术的内容,目前尚无统一的看法,归结起来,大体上有两种:

①把其视为履行职能的艺术,主要包括沟通、激励和具体指导的艺术,以及决策艺术,授权艺术、用人艺术等;②把它视为提高领导工作有效性的艺术。除上述内容外,还包括正确安排自己的工作和时间,处理好各方面的关系,以及吸引员工参与管理等。

领导艺术建立在主管人员个人的经验、素养和洞察力的基础上,认真讲求领导艺术,有助于提高工作的有效性,有助于密切主管人员和员工的关系。在这样的环境中,将能够造成一个又有集中,又有民主,又有纪律,又有自由,又有统一意志,又有个人心情舒畅、生动活泼那样一个崭新的局面。对任何国家,任何组织来说,领导艺术对办好一个组织都起决定性的作用。

## □ 可资借鉴的某些准则

作为主管人员,必须具有足够的修养和管理艺术。前苏联《经济与生活》月刊曾刊载题为《管理的艺术》一篇文章,对这方面提出了一些基本准则,可以为我们所借鉴。

文章强调指出,作为主管人员应当具备的最重要的特性是:要能理解人,了解人的强点和弱点;如果某工作人员的缺点不如他的优秀品质那样突出的话,对其缺点宜采取宽容态度;要能体谅关心下级。由于每个人都各有各的独特的作风,因此要树立领导人的某种标准,实际上是不可能的。尽管如此,在任何一个组织的管理工作中,也还仍然应存在着某些共有的准则。各个组织的主管人员若能共同遵守这些准则,显然对工作是有帮助的。试列举其中的一些基本准则:

- (1)要理解与人为善的艺术;善良是力量的特征。
- (2)在任何时候都不要伤害工作人员的自尊心。
- (3)要永远放弃两面派行为:对下级一副面孔,对长官又是另一副



面孔。

(4)永远要以“您”称呼下级,别忘记说“请”字。

(5)别惧怕新事物,如果做什么事都用 20 年前的老办法,那么这个事实本身就说明,你在某种程度上是个保守派。

(6)查处任何过失时,在采取某些措施之前,要尽量耐心地听取犯错误人的解释。

(7)请记住,不善于听取意见是受挫领导者的职业缺点。因此,要学会听取意见,甚至不要有诸如“简短些”这样刺激性话打断话多的工作人员。

(8)请相信那些值得信任的人。如果一个人认真地完成受托的事情,不要用过多的提醒和指示使他难为情。请让他有机会安安静静地、不受“干扰”地工作。

(9)对于得好的,不要舍不得致谢。那些认为“催促”可起推动作用,表扬会使人头脑发昏,并导致自我安慰和骄傲自满的领导者是大错特错了。领导者的好话过去是,现在仍然是刺激人们工作尽力和勤奋的最有效因素。

(10)如果由于差错而必须申斥谁的话,请你单独地找他面谈。绝大多数人都很忌讳在自己同事面前受到责备,完全不允许在工作人员的下级在场的情况下申斥他。

(11)无论如何不要断然把下级人员划分为“坏的”和“好的”。请你遵循这样一条原则:每个人身上的优良品质比不良品质总是多得多的,需要的只是善于激励前者,抑制后者。

(12)要及时地向下级通报自己的设想和计划。这会在集体中建立共同努力、信任的气氛,有助于集体高高兴兴地去实现你的设想。

实践证明,把某些领导的权力授予下级人员的做法,会改善集体的精神面貌,使人产生不辜负所受到的信任 and 希望,有助于更充分地挖掘工作人员的潜力。好的领导者应当多多地承担错误的责任,尽可能少地接受表扬。

## 第七章

# 著名企业组织 管理案例精选

《组织行为学》

哈佛商学院MBA教程系列

## 一、美国联合碳化物公司的组织变革

美国联合碳化物公司(Union Carbide Corporation—UCC)曾译为“永备公司”,简称 UCC,是世界上最大的化学公司之一。现有职工 11.6 万人,1980 年该公司销售总额为 99.94 亿美元,比上年增长 9%,1981 年约为 102 亿美元。

UCC 正式成立于 1917 年,再早可追溯到 1886 年,由一家碳制品公司起家,主要生产碳刷、石墨电极与干电池等近 12000 种,包括各种化学产品,像醇、醛、酮、醚、烯、炔、酯、酚、胺、酸,等等有机化学产品;此外还大量生产聚乙烯塑料、农药、各种金属与合金、各种化工设备、民用消费品等等,是一个综合性的大化学公司。由于它在工艺技术、产品质量方面处于领先地位,为以后发展新产品打下了基础。尽管它是一家年近百年的老公司,至今仍保持和发展着碳制品方面的特色。

在美国经济动荡不安,钢铁、汽车、建筑三大业的生产处于不景气的情况下,很多化学公司的利润亦均有下降乃至亏本的趋势,而 UCC 公司 1980 年的纯利润仍达 8.9 亿美元,居资本主义世界 200 家大化学公司的首位。其主要原因是:近五年来坚决采取了“调整”方针,一方面对其生产经营管理进行调整;一方面重视科研和技术开发。而这些“调整”和“开发”至今仍在继续。

### □ 调整生产经营管理体制

UCC 经过近几年的调整与充实,至 1980 年底,在近 50 个国家和地区设有 7 大联营公司及下属 72 家分公司和 500 家生产工厂,有职工 11.6 万余人,其中有水平的科技人员占 10% 以上。总部仍设在纽约,是一个典型的跨国公司,其上面是梅隆财团。该公司的管理体制是生产与经营相结合。

1. 生产管理部门按发展精细化工产品与加强石化产品深度加工进行改组和调整

生产管理部门按生产品种专业分工,经调整后,由原来 14 个(各自均有科研机构)扩充为 18 个。主要是撤消了原来的“化学品和塑料产品部”和“工业化学原料部”,把它们扩充为:涂料材料部、环氧乙烷衍生物部、乙二醇部、有机硅烷和聚氨酯中间体部、有机溶剂和中间体部、工程和烃类部;把原有的塑料制品部归并到精细化工产品部;仍保留并充实农化产品部、碳制品部、电子材料部、林德部(气体产品为主)、薄膜包装制品部、家用和自动化产品部、医疗产品部、核子部、聚烯烃部、电池制品部、金属产品(铁合金等)部等共 18 个部。

(1)加强和发展精细化工部门。专业分工更细更强、产品结构发生了重大的变化,石油化工产品的深度加工和精细化工产品的比重已大大增加。18 个部门中,有 15 个(占 83.3%)是从事这方面的生产管理和科研发展的。例如,核子部加工制成放射性同位素标记化合物;金、碘、锡/钢“母牛”(发生器)等,直接成为应用于核子医学临床诊治癌症的药物。显然,这对于开辟和占领新的市场领域,从而获取更大利润是十分有效的。发展精细化工产品使近几年的毛利增加了 1 倍(从 1979 年的 5 亿增长到 1980 年的 10 亿)。

(2)购入一、二次加工品进行深度加工。自从石油能源危机发生后,UCC 除了大量购入石油液化气、石脑油等一次加工后的石油产品外,同时还购入乙烯、丙烯等二次加工品,以补其自身生产之不足,并从中获取更多利润。比如,美国埃克森公司取得 UCC 公司的低压法生产低密度聚乙烯工艺专利技术专利,UCC 则要求埃克森供应部分乙烯为条件,才能降低其专利使用费用。而 UCC 又利用掌握的技术优势,把乙烯加工成聚乙烯,再进一步加工成管材、电器绝缘材料、包装材料等等。在美国甚至连“热狗”、香肠等包装盒、纸都是 UCC 这样大公司的制品。再如,由丙烯制成丙烯酸类单体(约 10 万吨/年),再进一步与醋酸乙烯等共聚,加工成供纺织、油漆等使用的各种乳胶、乳液、树酯、粘合剂等;用丙烯醛与乙烯基乙醚合成为戊二醛,供作皮革业鞣剂、石油开采采用助剂等,诸如此类不胜枚举。显而易见,大搞石化产品深度加工,对于资源的综合利用、降低产品成本,开拓新的市场与保证销路,加强竞争能力与垄断地位,最后获取更大利润,是十分有效的。

(3)大胆“放弃”和“收缩”一些产品。自 1977 年以来,该公司把原由矿石生产锰、硅及其有关产品等工厂卖掉,收回近 10 亿美元资产;同时

也把 1978 年在我国台湾省合资兴建的 12.5 万吨/年乙二醇装置——东方联合石化公司卖掉(该公司由于原料供应等问题连年发生亏损, UCC 于 1981 年把股份卖给了台塑集团, 退出了合资)。又如前些年公司把原生产的部分医疗仪器也因专业不对口、无竞争力, 而毅然地卖了出去。原来在美国本土利用其自身生产的丁、辛醇, 生产大量自需的苯二甲酸二丁酯和二辛酯等增塑剂, 因工资支出大、成本高, 本身又不产苯酐, 而增塑剂在美国生产厂家多、售价低, 因而也在几年前关闭了生产装置, 改由向海外加工或购入所需的增塑剂。他们在这些调整中, 以利润为前提, 改革产品结构, 加强专业化, 扬长避短, 对有些产品干脆采用“甩包袱”似的“放弃”、“收缩”策略。因此, 反映在股东数目上也由 19 万余份缩减到 1980 年底 16.2 万份, 但其股值却不断上升。

## 2. 生产、经营双管齐下, 互相渗透

公司总部的两个总经理, 一个是由董事长兼任, 主管计划、财务、投资方向的审议, 掌握重大经营决策; 一个是由董事兼任, 主管各生产部门和联营公司、分公司的业务活动, 都对董事会负责。而几位副总经理所管辖的各专业生产部和联营公司, 却多是兼管生产活动又管经营贸易活动, 这种双管齐下, 又似“双驾马车”式管理形式, 即可避免董事会高高在上, 不了解具体业务的弊病; 又使主要管理负责人(副总经理们)熟悉生产科研和经营贸易等各项业务, 也使生产与经营两大部门紧密联系, 互相渗透, 不致产生盲目性、隔阂和脱节。但各具体业务的部门和雇员却是专业性十分强的, 分工也很细致。

这种管理体制的好处是: 既照顾了化工产品的多样性复杂性, 又有利于雇员的专业化以利发挥其特长; 从经营广泛性考虑, 在世界各地广设联营机构和各分公司, 便于纵横联系。各方面都对总部负责, 有重大事情均可直接向总部报告。但各生产部门和各分公司在其职权范围内, 又具有很大的独立自主权。

## 3. 部分工程技术人员从事经营贸易工作

近几年, UCC 远东公司所属的亚洲分公司, 既管所属生产工厂又管亚洲地区的贸易。为适应中美贸易的发展, 该分公司成立了“中国贸易部”, 地点在香港, 有 10 来名雇员作为贸易代表。而这些雇员均是受过高等教育, 又掌握一、二国外语, 且懂我国各地“方言”的工程技术人员。在其它国家和地区的贸易部, 也尽可能起用当地、当事国的雇员, 都

是大学毕业生,既懂技术和有贸易经验,又无语言障碍并熟悉风土人情,且工资开销低于本土雇员,很便于开展各种贸易业务与技术交流。这在美国其它一些化学公司等也有类似做法。

### □ 重视科研和坚持技术特长

在科研发展方向上,一面坚持石油化工产品的深度加工,发展多品种与精细化工产品,以节能、高质、低耗、保护环境与安全生产为目标;又在老产品特色基础上开发新的精尖产品。

#### 1. 坚持石油化工技术的不断开发

UCC 是最早开发石油化工技术的公司之一,几十年来一直坚持这个方向,在世界石油化工技术领域,处于领先的地位。这也是该公司经营成功、获利大的一个重要原因。尤其是近年开发的低压法生产低密度聚乙烯新工艺,更为引人注目。

UCC 早在 1920 年,就开始了对乙烯综合利用方面的研究,用天然气轻质烃裂解制得乙烯,再制成环氧乙烷和乙二醇;同时,对由乙烯经异丙醇路线制丙酮进行了研究。利用这些研究成果,该公司于 1923 年在西弗吉尼亚州的南查尔斯顿建立了第一个石油化工中心。在该中心建成的 15 年中,UCC 由烯烃制成的脂肪族化合物品种增长情况是:1926 年乙烯类和丙烯类产品为 7 种,1929 年增至 19 种,1934 年增至 50 种,1939 年为 68 种(其中乙烯类产品 41 种,丙烯类产品 21 种),50 年代达到 300 多种,如今已达到 800 种左右,其中很多属于精细化工产品。

UCC 对石油化工的综合利用起步早,重视科研对生产发展的先导作用。由低碳烯烃(乙烯、丙烯)开始,逐步走向高碳烯烃(丁二烯等)及芳烃的综合利用与深度加工。工艺流程也由简单走向复杂,品种由少到多,生产设备由单机、间断走向大型化、管道化、自动化,经济效益也就越来越高。所以 UCC 在石油化工综合利用方面,作出了很多开创性贡献。

UCC 从 60 年代开始研究、在 70 年代末投产的低压法生产线型低密度聚乙烯新工艺,该公司称之为 Unipol 工艺,采用低压气相法,具有很大的优越性,与陶氏、杜邦等公司工艺技术相类似,同样处于世界领先地位。UCC 的方法是采用载体的、经氟化与钛酸盐处理后的氟化

铬作触媒(系关键性专利),使动力消耗比一般管式高压反应器减少 75%。UCC 研究成功的特种触媒,具有催化活性高、选择性强、操作条件相对缓和等优点,使低密度聚乙烯的生产由 2000~3500 个大气压降到 7~21 个大气压,节能 3/4,占地面积减少 9/10,投资节省一半,开创了低温低压生产低密度聚乙烯的新工艺。新近又发展成可在同一设备装置中生产高密度、低密度、中密度聚乙烯。用加入另外的烯烃单体(丁烯)与其共聚,以改变聚乙烯的密度及性能,使产品的抗张强度、冲击强度、伸长特性等方面都优于传统的高压法生产的低密度聚乙烯。使装置的灵活性与利用率也大大提高。该公司已向美国其它公司及世界各国出售或转让此项新技术,现领有 UCC 专利许可证的已有 8 家公司。UCC 声称:到 1983 年将有 17 家公司使用 Unipol 工艺,到 1985 年,此法生产的聚乙烯达到 450 万吨/年,其生产能力占世界总生产能力的 20%。UCC 已设计出年产 12 万吨聚乙烯的 UnipolW 型标准工厂装置,该装置可在长 89 米、宽 22.5 米的拖船上组装后由海船运到世界各地出售,显然,这具有很强的竞争能力。此法对我国发展聚乙烯生产和改造工艺设备具有参考意义。

## 2. 建造世界第一个石油沥青制碳纤维的工业装置,高速度发展碳纤维

UCC 碳制品部本是该公司起家的“祖宗”,生产一般的碳刷、石墨电极等常规的制品。但经多年研究之后,又生产了质轻、强度大、耐 1000~1300℃ 高温的碳纤维,成为该公司重点发展的佼佼者,为军用、民用之尖端产品。

UCC 宣布已建造起世界上第一个用石油沥青生产碳纤维的工业装置,生产能力为 50 万磅/年,于 1981 年底在美国南卡罗来洲的格林维尔建成投产。同时在该地也建造起了生产聚丙烯晴碳纤维装置,生产能力为 100 万磅/年。这样,原来价格昂贵的碳纤维,将有可能由 20~35 美元/磅降到 10 美元/磅,为开拓新市场与新用途提供了条件。现美国航空器材中,有约 6%是用碳纤维制成的,著名的“哥伦比亚航天飞机”上有好些材料是碳纤维;体育用品如网球拍也可用碳纤维制造。随着工艺技术的不断改进,碳纤维产量扩大与应用范围的扩展,碳纤维的成本和售价有可能进一步降低,售价可降到 6 美元/磅以下,UCC 正努力向此目标迈进。

综上所述,UCC 以碳制品起家;50 年前就着手于石油化工的综合利用;新近更注重精细化工产品的发展;随着生产品种的增多和经营范围的扩大,其管理体制和产品结构也在不断的调整 and 改革之中。目前,UCC 已成为世界著名的大化学公司。UCC 在调整中有“发展”,有“收缩”,其不变的宗旨是获取更大的利润。从经济效益来看,UCC 近五年的调整是比较成功的,它的纯利已跃居化工行业世界首位。

## 二、日本松下电器公司的组织与经营管理

日本松下电器公司是松下幸之助于 1918 年(日本大正 7 年)创立的。该公司之所以迅速发展成为世界一流的企业,是与它出色的经营管理方式分不开的。据 1980 年 6 月的计算,该公司职工人数居日本国内企业的第 11 位,总资本占第 13 位,产品销售额居第 16 位,而纯利润则居第 4 位。这说明松下电器在企业的经营管理上是取得了显著成就的。

以下从四个方面介绍松下电器经营管理的主要特点。

### ☐ 事业部制

这是松下电器在经营管理上的最大特点。

1933 年松下电器在日本开始实行业事业部制,当时在世界上也寥寥无几。所谓“事业部”,是按产品类别划分成一个个类似分公司的事业单位,实行独立核算。实行业事业部制实际是实行一种权力下放的管理制度,即分级核算盈亏、分级管理。

各事业部分别有各自的下属工厂、派出机构,形成从产品试制到生产、销售、收支等统一经营的独立核算的事业体。

事业部长为最高负责人,被授与相当于独立公司经理一样的权限。全权处理该事业部的一切事务。他可以根据市场变化情况,采取对策,生产什么、停产什么,总公司不加干预。下属的各科室干部也都拥有相应的权限。各职能部门除财务部门外,不实行上下对口管理。总公司的职能部门不要求事业部职能部门上报材料,不实行垂直领导,而是为事业部的职能部门服务。事业部的职能部门只对事业部长负责,这也保证



了事业部长有权自主经营。图 7.1 为事业部机构。

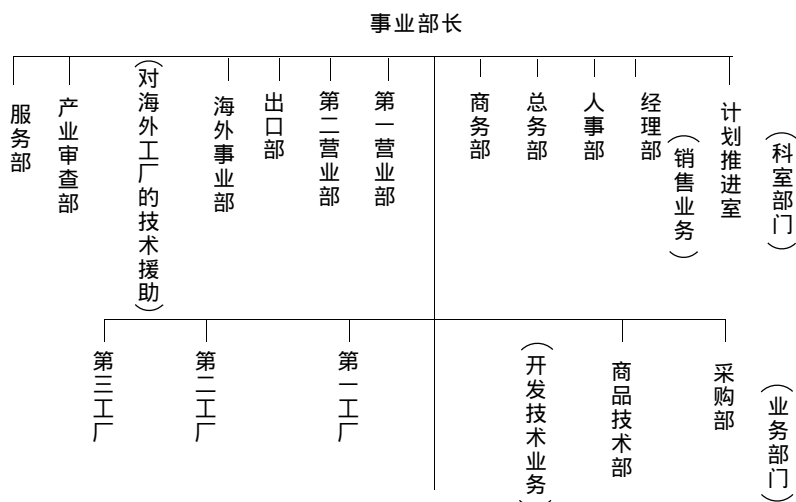


图 7.1 事业部机构

各个事业部采取严格的独立核算制,决不用盈利的事业部去弥补亏本的事业部。各事业部必须靠自身的力量提高利润。各事业部彼此之间通过市场竞争的关系进行协作。它们是按照市场竞争的原则来建立合同关系。如担负装配收音机、电视机等任务的事业部使用制造元件的事业部的产品时,若对质量、价格不满意,可以向外购进其他公司产品。这当然是对制造元件的事业部的一种压力,迫使他们加速改进工作。担负为本公司作广告业务的事业部同样也是个独立核算组织。出广告的广告主,主要是各事业部。已制成的商业广告不合广告主的意,虽是同一个公司,也必须包下全部制作费。

采取事业部制有几个明显的优越性:

(1)由于是按产品类别划分,有利于专心钻研某一产品技术,提高产品质量。有利于提高工人的专门技术,作到精益求精。

(2)由于采取独立核算制,各部门的经营情况一目了然,便于相互

比较,相互促进。

(3)由于权力下放,分工明确,因而形成一种责任经营制。这有利于锻炼和培养出精通经营管理的人员,有利于发挥每个人的才能和创造性。

实行业务部制,大胆给部下以责任与权限,工作进度快、效率高。而且上边的方针能很快传达到最下边。每个事业部能根据总的要求,发挥主观创造性,出色地进行工作。

在只根据上边的命令而动作的企业组织中,往往把人培养成呆板、被动的人。常常成为但求平安无事的消极主义者,不能充分发挥他们所有的宝贵的智慧。即使能成为专门人才,却变成了毫无灵活性的人,最终也不能成为出色的管理人才。

可是,在能将责任与职权都给予部下的企业中,即使是作为一个科员培养起来的人,当情况发生变化时,也能发挥其创造性,在实干中得到锻炼。这个公司的创始人松下幸之助曾说过,松下电器公司“培育了大批优秀经营管理人才”。

由于各事业部按产品类别划分,因而在销售额与规模方面彼此间有不小的差别。但从各自拥有的权限与经营形态等方面看,它们宛如一个个的中小企业,直属总公司松下电器。然而,它们与一般独立的中小企业有一个根本的不同点,即事业部长无权自行筹措资金。这点将在后面详述。

从以上可以看出,各事业部拥有极大的自主权。但另一方面,它们的活动必须是在总公司的统一方针指导下展开的,不准脱离轨道。为此,总公司从以下几方面实行集权管理。

#### 1. 资金管理

由总公司向事业部提供“内部资金”,作为事业部的总资本。这个内部资金额根据两个标准计算。一是事业部设立工厂所需的固定资产的费用,作为固定资本。二是1个月的销售额再加上生产过程中购买原料等的一切费用,作为流动资本。这两项加起来作为提供给事业部的内部资金。总公司对内部资金的限额控制极严,尽可能压低标准。而且,内部资金并不是无偿提供,总公司按年率1成收取利息。而且,不管盈利与否,都必须支付这10%的“资本利息”。

由于事业部获得的内部资金并不宽裕,倘稍有不慎,就会导致资金

不足。这时严格禁止向外部借钱(这即为前面所述事业部长无权自行筹措资金),也不允许拖延支付对承包企业或公司交易对象应付的款项,原则是完全现金支付。这时,除向总公司“哭求”外,别无他法。总公司接到这种哭求资金的要求后,就以当时市面上同样高的利息借给该事业部资金,而且金额还有一定限度。超过限额,利息率就越高,变成高利息的贷款,实际上是处以罚款。这时,总公司起银行的作用,人称“松下银行”。这是事业部制的一个极大特色。事业部借的钱越多,越会引起成本上升,营业成绩下降。总公司则立即根据这个事业部所出现的问题采取诸如:削减产量、整理库存等各项措施,加以整顿。如有可疑之处,总经理部中的监查部还派人前去,实行特别监查。此外,总经理部内还设有审查部、检查部,从金钱方面对全公司实行全面控制。

号称“松下财务首脑”的常务董事木通野,每去营业所视察,必先从仓库看起。他经常说:“看了仓库,就能知道产品是否都已售出、仓库管理如何。”等等。

在此种情况下,各事业部都努力提高资金效率,随时注目于商品动态、库存状况等,保证经营状况良好。所以现金管理不仅是反映各事业部日常活动的晴雨表,而且也起到推动各事业部活动的作用。

## 2. 利润管理

总公司每半年向各事业部公布总方针,具体来说,即给予销售额指标。各事业部根据这一销售额,制定出至少赚取10%利润率(除去资本利息,上缴给总公司及营业本部的经费之后)的事业计划,获总公司承认后,即需对此负全责。事业部的计划一经成立,总公司即随时监督其执行情况。首先事业部必须每月向总公司提出决算书。决算日期为每月20日止,月末送至总公司。最高领导层据此了解各事业部动态,根据不同情况提出注意事项。总公司还负责监查事业部的帐簿、经营情况等。为了严格执行利润管理原则,甚至事业部向本公司设立的中央研究所提出委托研究任务时,也必须自负费用。

事业部所获得的利润60%上交总公司,并必须将销售额的3%上交,剩余部分归事业部。但又规定有义务存入被称为“松下银行”的总公司资金部,事业部可以吃利息。

松下电器在财务管理方面,必须按月用现金支付、用现金收回,他们称之为一切用现金说话。

### 3. 兼任或派遣人员进行管理、控制

总公司一级的领导人大多兼任事业部部长,这样各事业部的情况更能迅速而准确地反映到总公司,并能获得许多第一手材料。另外,也采取由总公司直接派人到各事业部,参与经营管理等多种方法。这里应特别提出的是松下电器有一种称作“经理职员”的制度,主要从财务管理方面入手,为整个公司的经营管理发挥着独特而极为有效的作用。

所谓“经理职员”实际上是准经理级人物。“经理职员”是松下电器的独特称呼。他们隶属于总公司的经理本部,共计 1,500 人左右,他们不同于一般职工,而是专门担当会计工作的老手。他们需在通称为“松下经理大学”中接受 9 年(大学毕业者 6 年)的特别训练,才能作为“经理职员”独立工作。这些训练有入门训练,基础训练,中坚训练。内容涉及经理业务、各种会计、资金管理、价格管理、税务等方面。从各种财务报表,到会计学、经营管理等,均要作到十分精通。这些人被派到各事业部,作为各事业部长的助手参与核心领导。他们按月向总公司送交结算及资金状况等报告。他们还可以拒绝事业部长提出的违反总公司经理部门规定的要求。调动时,需事先得到总公司的认可。当各下层公司提出要求时,也被派到关系公司中去,有些就成了那里的领导人。他们是审核松下集团这个庞然大物的健康状况,并使其维持下去的“活性维他命”。

在事业部制的管理方式下,最为艰苦的职务大概就是事业部长了。如果一切都按计划顺利进行,事业部长的职务比一般的独立公司的经理轻松。可是,利润达不到一定比例,则受到较独立公司经理严格得多的责任追究。

事业部制实际是一种集权——分权——集权的管理方式,日本称事业部制为“权限的委让”。松下幸之助认为分权与集权的相辅相成是经营的诀窍。但指挥权这点是决不让出的。

事业部的设置十分灵活。主要是根据国家当时的经济形势以及本公司或各个事业部的发展与需要,有分有合,有增有减。从 1933 年采用事业部制时的三个事业部,后来逐步增多。随着生产范围与产品品种数量的增加,事业部的划分日趋专门化。如开始建立收音机事业部时,包括一部分元器件;电视机事业部包括高频头等专用部件。现在都只搞装配。

但事业部制并不是完美无缺的,存在着诸如管理费高和综合能力差等问题,容易产生本位主义与分散倾向。1977年山下俊彦担任总经理后,提出了不少设想,以求克服上述缺陷。在事业部机构设置上逐渐按产品类别加以集中,把若干事业部组织起来,形成一个领域方面,等等。

### □ 注重市场调查,加强产销结合

资本主义经营的目标是利润,焦点是市场。松下电器向来以精于推销著称,在日本,日立公司被称为“技术的日立”,而把松下称为“买卖的松下”。他们认为“有了市场才有存在的意义,所以焦点要集中到市场上去”。

在销售产品方面,以下几点十分突出:

(1)要让尽可能多的人知道松下产品,了解松下产品。因此,不惜巨额资金展开强大的宣传广告活动。从1973年起,连续几年每年的宣传广告费约达150亿日元,为日本企业之最。现在这项费用约占销售总额的2~3%。他们实行了一套“企业识别体系”,国外称“CIS”(Corporate Identity System),即通过视觉形象来塑造人们对该公司的印象。如在国内松下产品使用National的牌子,公司的建筑物、广告牌、出版物、包装箱、资料、图书,以及信纸、信封、甚至火柴盒、垃圾箱等等,都印上National字样,而且要求印刷字体、颜色、规格都是一个标准。视觉上的多次重复,就会留下较深的记忆。此外,打开工厂大门,让人参观工厂也是一种有效的宣传方式。20年前该公司就设置了“工厂参观课”,有受过专门训练的参观接待员。据最近报载,去年(1982年)一年参观者即逾600万人。

(2)密切注视市场变化,把握需求动向。松下电器充分利用政府机构,如大藏省等提供的市场情报、销售统计等资料的同时,通过本公司的调查网,了解需求动向,然后把这些情报提供给技术或生产部门。为了听取“直接来自市场的声音”,尽快反映到公司商品销售政策中去,1975年春天,把约600名管理干部配备到全国松下系统的各个销售公司去。现在全国各地的重要情报,早晨发生的,当天晚上就能传到总公司有关负责人的耳朵里。

(3)建立了庞大的销售网。他们认为销售体制对企业收益的影响往

往大于生产体系的影响。松下电器很早就注意了这个问题。总公司设有营业部,负责协助各事业部从事扩大销售的活动。它下面设有专门研究商业的“销售研修所”。松下电器有专门的销售公司、销售店、松下产品专卖店、代销店等,形成遍布全国的销售网。并且采取各种具体措施,不断加强这个销售网。如把专卖松下产品并响应其经营方针的商店称作“National 商店”,总公司根据合同,给予特殊照顾。把以销售 National 产品为主的强有力的商店,按地区组成“National 店会”。这个组织如何开展工作完全由各商店独立自主地进行。如举办销售恳谈会、经营研究会、技术讲习会等,总公司设立“店会公积金”,资助他们开展上述各种活动。

(4)采用各种方法迅速推销产品。如该公司于 1951 年在日本首家实行按月付款(分期付款)制度。并一再发展这一制度。1972 年建立“租赁制度”,每月只付有限的租赁费,就可使用多种松下产品。推销方法甚至包括实物表演。如热电器具事业部主要生产炊事用的小炉子、熨斗等小型商品,该事业部就组成了“推销战斗队”,每队由 9 人(包括 4 名男队员)组成,他们分头跑遍全日本岛,极大地推动了各商店的销售工作,同时出席各地的烹调讲习会,浑身沾满白面,为推销电气烹调器具,努力作战。

(5)十分注意商品售出后的服务工作。总公司设立了总管理此项工作的服务本部,而且为作到“就地迅速准确地……高质量地售出后的服务”,在全国各地设立了服务公司,它与各事业部的服务部门及全国销售公司的服务部门形成了一个整体,实行完善的服务工作。这种服务公司在协助改进技术、零件供应、掌握市场动态诸方面发挥着重要作用。此外,还设有“消费者洽谈中心”,是直接和消费者见面,征询意见的地点。这个中心的作用包括:

①如同购物的顾问,介绍松下产品正确、安全的使用方法以及购买方法。

②掌握消费者对松下电器公司的希望,将这些希望反映到产品中去,也反映到公司各项政策中去。

为了加强商品的推销,松下公司制订了“销售战术 30 条”,这实际上是它积几十年之经验所形成的“生意经”。为了参考的方便,特将它附载于本文之后。

## □ 重视人才开发,关心职工生活

松下幸之助有句名言“出产品之前出人才”。从创立公司的初期,就把这种思想作为公司的重要方针。我们可以从很多方面看出这种方针的体现。诸如:

(1)给予权限和责任,给予锻炼的机会,充分发挥各人的所长。当初采用事业部制,就是这种思想的一个较为集中的体现。他把事业部看成用人、锻炼人、培养人的好场所。例如,对事业部长来说就是如此。总公司给予了相应的权限之后,就可以在自己所管辖的范围内充分发挥本身才干。事业部长以下的科室干部也都授与相应的权限,放手去干。

(2)强调“量才录用”,始终以本人能力为依据,若确有才干,即使年轻、无学历也委以重任。1977年山下俊彦出任松下电器总经理(社长)就是极好的一例。当时山下俊彦只是一个空调事业部长,既非总公司专务董事,也非常务董事,在董事会中排第25位。由于他经营有方,成绩突出,松下幸之助即将其越级提拔为总经理。这个举动不仅在全公司,而且在日本企业界也引起了震动,称作:“山下飞跃”。山下任总经理后,即进行了一系列改革,显示了经营管理方面的才干。

(3)制定各种教育训练制度,培训各级干部和职工。总公司设有“教育训练中心”,下属有8个研修所和1个高等职业学校。

(4)在工资制度方面,公司很早就提出了“高效率、高工资”的口号。它所实行的“工作职别工资制”,即按不同的工作和能力给予不同的工资,是日本目前流行的3种工资制“年功序列工资制”、“职务工资制”、“职能工资制”中后两种的结合,目的在于重视人的能力与水平,适当照顾工龄。

在重视人才开发的同时,还采取多种措施,刺激职工的劳动积极性。

松下电器的资方代表人物,经常给职工提出一种奋斗目标,一种具有相当现实性的奋斗目标。从这个意义上说,是使公司内的职工在劳动和工作中有奔头。而且当条件具备之后,确能兑现。例如,“长期工的协定”规定,在1966~1971年的五年间,工资增长1倍,在同一时间里(即1966~1971年的五年间),又提出了“生产率倍增计划”,这两个相对应的协定,大大刺激了职工的劳动积极性。这些规定后来都实现了。

从这里可以看出,松下电器公司劳动管理的特点在于:把劳动者的

物质福利和整个公司的生产成果,紧紧地连在一起,让劳动者关心并看得见自己的劳动成果。日本公司普遍实行奖金制度,每年7月和12月发两次,一般奖金额相当于3~5个月的工资。奖金额的多少取决于企业营业的好坏。这就使得每一个工人都关心自己企业的经营活动和生产活动。

如,松下电器的“周休二日制”就是这样实现的。1960年1月,松下幸之助在经营方针发表会上说:“5年后,将实行周休二日,每日劳动时间8小时”,按照这一预定方针,5年后的1965年4月果然作为公司的主动倡议,在日本最先实行了这个制度。值得注意的是,这个制度在实行前花了5年的准备时间,这是在经过周密计算之后,用推行所谓“合理化”等的办法,减少一分一秒的所谓“浪费”时间。不消说,这样做,也必然会提高工人阶级的劳动强度。

如,从1960年之后,传送带的速度一再加快,至1965年5年中加快了1倍。工人几乎连上厕所的时间都很紧张。

此外,松下电器还大搞职工的福利事业。1966年1月提出了“35岁能够有自己的房子”的口号,其办法是实行低利息的住宅贷款,分15年还清。从1976年起,还颁布了抚恤遗族子女制度,延长退休年龄(从55岁延长到60岁),增加退職金额,还有养老金制度等各种福利制度。用来消磨工余时间的各种娱乐设施也日趋完备。如:枚方市设有综合体育馆、游泳池、运动场、摔跤击剑场;川崎市设有综合体育馆、棒球场;寝屋川市设有棒球场。全国松下所属的各企业大都分别设有网球场、运动场、游泳池等,主要用作中小學生及幼儿园孩子们的自由活动场所,并向各地方教育委员会所管辖的团体、机关开放。不言而喻,这种关心是为了换取职工更加拼命地工作,为公司赚取更多的利润。

## □ 与承包企业的关系

松下电器公司的生产,确实并不仅仅在松下的工厂的围墙之内进行,它还通过各种经营活动,广泛的与社会密切相连。即,松下电器在其生产与销售活动的过程中,与众多企业保持种种联系。其中,有大量中小企业,通过接受松下电器原材料或零部件的加工订货等方式形成该公司的承包企业。

松下电器提出的口号是与这些承包企业“共存共荣”。



松下电器在选择承包企业时,把质量、价格、交货日期作为三原则。其中放在最重要地位的是质量。质量不合要求,价格再便宜也不买。这一条始终作为绝对条件。

应当指出的是,这种承包单位只生产一两种产品,大都是一种“标准”的零件,总公司不搞大而全,小厂也不搞小而全。生产是尽可能地分门别类和分专业去进行,工厂分工比较细,产品也比较单一,同时,又在广泛协作的基础上,实行统一规格的配套;通过专业化,形成固定的流水作业,这既有利于提高工人的熟练程度,又降低了成本,加速了生产的发展。所以,在很长的时间里,日本的工业生产的特点是“双重结构”,即采用最先进技术和最新设备的大企业与设备比较简陋的中小企业并存。政府和舆论界都要求大企业不是简单在地吞并小企业,而是同中、小企业建立多方面的协作关系,对中、小企业进行贷款扶持帮助,解决技术和管理问题,使中小企业生产专业化,提高效率。目前,日本有一些经济学家提出了这样的主张:在原材料工业方面,如钢铁工业、化学纤维、塑料树脂等等,应由采用最新技术的大型企业来进行生产,至于那些各种类型的加工制成品,则应由为数众多的中小企业来制造,这有利于满足人们生活的各种各样的需要。如果那些中小企业产品的成本高,那是应该被淘汰的。

当然,松下实行这种承包制度是有其精心打算的。这些中小企业工人的工资远低于大企业,而且生产设备和厂房等,则可以因陋就简,有利于节省大企业所必需的设备投资。有些承包企业完不成合同任务时,便向更小的零散企业实行二次、三次再承包。加工单价当然一次比一次低。由于松下电器从事轻电机械产品的生产,承包工厂可以因陋就简,有丰富的劳动力即可,这是它向全国各地发展的有利条件。它在各地建立不少工厂,在这些工厂周围设法形成承包企业群。中小承包企业乃至零散的小企业,家庭副业的加工生产构成松下电器生产体制中不可缺少的一环。松下电器就是通过这样庞大的承包系统,一直剥削到最下层的劳动者,其中包括家庭内搞副业的人。利用这些廉价又处于最无权状态中的劳动者们的温驯与创造能力,为其提供财富。从这个意义上说,松下电器的剥削面更广、程度更深。这正是松下得以存在和发展的重要基础。

### □ 销售战术三十条

(1)销售贩卖是为社会人类服务,获得利润是当然之报酬。

(2)不可死盯死缠顾客。

(3)注意门面的大小,不如注意店内外环境的良否;注意店内外环境的良否,又不如注意商品的良否。

(4)货架漂亮,生意未必一定好。小店虽然杂乱,但顾客方便,反而会有好生意。

(5)对顾客均应视如亲戚,能否获得他们的感情,决定商店的兴衰。

(6)销售前的奉承,不如销售后的服务,只有如此,才能得到永久的顾客。

(7)顾客的批评应视为神圣的语言,任何批评都应乐于接受。

(8)资金缺少不足虑,信用不佳最可忧。

(9)进货要简单。能安心简单地进货,为繁荣昌盛之道。

(10)须知比起百元钱的顾客来,一元钱的顾客是使商店繁荣昌盛的根本所在。

(11)不可强行推销。不可只卖顾客喜好之物,要卖对顾客有益之物。

(12)要加速资金周转。百元的资本周转十次,则成千元。

(13)遇有调换商品或退货时,要比卖出时更加客气相待。

(14)在顾客面前责备小店员,并非取悦顾客的好手段。

(15)销售优良的商品自然好,将优良商品宣传推广而扩大销售则更好。

(16)应具有“如无自己的销售贩卖,则社会经济不能正常运转”的自信。由此,应有重大责任感。

(17)对批发商要亲切以待。如此则可将正当要求无所顾忌地向其提出。

(18)虽然一张纸当作赠品,亦可使顾客感到高兴。尚无随赠之物,笑颜亦是好赠品。

(19)为公司操劳的同时,要为店员的福利操劳,可用待遇或其他适当的方法表示之。

(20)不断变换美丽的陈列,亦为吸引顾客止步的方法之一。

(21)即使是一张纸,若随意浪费,也会提高商品的价格。

(22)缺货是商店不留心,道歉之后,应询问顾客住处,说“马上送到贵处。”

(23)言不二价!随意减价反而会使顾客产生商品不良的印象。

(24)儿童是福禄之神。对带着孩子的顾客,或被打发来买东西的孩子,要特别周到。

(25)要时刻想到今日的盈亏。养成当日盈亏不明,决不就寝的习惯。

(26)要赢得这是从“XX 商店买来的!”的信誉与称赞。

(27)询问顾客要买何物,应出示一、二种商品,并广泛宣传,介绍商品。

(28)店铺应造成热闹的气氛,活泼而充满朝气地工作,具有活力的商店,自然会吸引大批顾客光临。

(29)每日报纸广告应遍览无遗。须知,有人订货而自己尚且不知,乃商人之耻。

(30)对商人而言,无所谓繁荣、萧条之别,在任何情况下都必须作到赚钱。

### 三、德国道尼尔公司的组织与管理

道尼尔公司创建于 1922 年,主要产品是飞机、导弹,是德国少数家族所有的大公司之一。现有职工 8200 人,其中 41%的人员从事生产,37%的人员从事研究和发展,22%的人员从事维修与对外服务。公司总部设在夫利特利希港,是总决策机构所在地,也是飞机、导弹等新技术研究与发展部的所在地。总部约有 3600 人。其中工程师 1000 人,经销人员 1000 人,电子计算工作人员 250 人,博士 250 人,驻外代办处 250 人,工人 250 多人(包括试验室及新产品试制车间)。

公司下属四个公司:

①慕尼黑飞机制造公司,主要从事飞机制造;②维修分公司,主要任务是飞机的维护、修理以及对外服务工作;③道尼尔系统分公司,主要从事空间技术、新技术、电子学等研究与制造,同时还提供计划咨询,

生产建筑用轻金属预制板等；④道尼尔林通分公司，主要生产纺织品与特种机械。

上述四个分公司各自进行独立经济核算，对外自主地开展业务。这便于发挥每个子公司的积极性，同时也便于进行计划管理。但在投资、系列型产品、市场价格以及重大决策问题上，完全由总公司决定。

## □ 公司的组织机构

道尼尔公司的组织机构有下列特点：

(1) 职位组织遵循分级的原则，下级机构服从上级机构的控制。

(2) 在每一机构中，有系统地进行分工，每一职务都有明确的职责范围（即岗位责任制），根据技术业务条件挑选担任职务的人员，从而很少有扯皮现象。

(3) 一个人员担任的职务，就是他唯一的或首要的职务。同时这个职务应当根据资历、工作成绩或两者并重为其提供晋升的机会。

(4) 职务上的活动应该被认为是私人事务之外的活动。

作为各级领导人员，在行使职能时，必须严格遵循一条准则：不越俎代庖（当然处置问题应当是公正的和一视同仁的）。即该属下级人员职能范围之事，上级不代做决定。领导的职责在于协调与动机诱导，这样可以充分发挥下级的主观能动性。好的部门主管使下属明确目标，然后对如何达到目标作少量指示。下属被允许定下自己的步调并运用自己的主意和方法去履行他们的职责。对于下属的差错，有能力的上司常常要么假装不知，要么利用它作为吸取教训的手段。当然其前提是下属必须认真改正错误、且该错误未经曾引起重大损失。糟糕的部门主管则喜爱发出频繁的、琐碎的指示，一旦出了小差错就进行指责、处分。

组织机构层次的多少，每个组织中个人职能划分的依据，在道尼尔公司也并不统一，而视部门及人员而异，并且有时也会作细小的变动。但是机构的变动是由公司“组织部”专门分析研究其利弊，提出报告经上级同意后执行，而不是“长官意志”的产物。

公司要求雇员精干，知识全面，效率高。由于劳务费用高，因此雇佣人员不可能多，每个人所承担工作量相当大。同时，由于一般人员每年最多能有 30 个工作日的休假（共 6 周每周五天工作），因此工作人员不仅要完成本身的工作，有时还要代管休假去的同事的工作，因此知识

面广,技术也全面。因而大部分管理人员与部门领导都是工程师,至少也是技术员。

### □ 公司经营管理的特點

#### 1. 大力开展专业化协作,扩大企业的规模

道尼尔公司不主张企业大而全,而经常从经济效益方面考虑,积极组织专业化协作。例如,公司的全部铸件与锻件,蜂窝结构件的蜂窝夹芯,均系外购件。他们认为,一个专业化的铸锻件厂会生产出质量更好、更便宜的产品,这要比公司自己生产合算得多。另外公司也注意利用廉价的劳动力为公司服务。比如,该公司工人的工资比承包清扫工作的小公司工资高得多,所以大部分清扫工作是由清扫公司承包的。甚至食堂也是如此。这种专业化协作、互相依存的形式,已成为德国企业间的固有关系。

#### 2. 公司统一编制生产计划

道尼尔公司的生产计划是由生产计划与调度处负责编制。其特点是“心中有数”并留有余地。对某一型号产品的估计工时与所需周期,历年均有统计资料,可供借鉴。计划不满打满算,例如,个人全年工作日将生病、假日以及机床维修等因素都考虑进去,仅安排 1560 小时。在进度计划上,各阶段间也留有时间余量,从而保证生产任务按质按量完成。

计划工作包括新产品的数量与能力,投资与平面布置,生产准备和进度计划等。例如公司关于“空中客车”310 产品的生产计划,具体内容大致有:

##### (1)产品的数量与生产能力计划:

- ①各主要工序的加工工时计算
- ②各主要工序批量生产后的工时缩减系数的决定
- ③各组合装配工作的工时缩减系数的决定
- ④主要工序的生产能力、人员与承载的比较
- ⑤数控机床的能力与承载
- ⑥作曲线图对比。

##### (2)生产准备的数量与能力计算:

- ①工装设备的设计
- ②工装设备的制造

③工艺流程的拟定

④数控机床程序编制

⑤结构数据的准备

(3)投资计划与平面布置图。

(4)进度计划。

由于计划制定权集中在上面,因而大大减化了各加工部门的管理,生产单位的调度人员只要按时将任务分配给各工长,并检查完成情况即可。具体生产组织更为合理简单。例如飞机的初装平尾、垂尾、样机试造均由一位工程师负责,下设几个工长,工长领导一、二名组长,组长带领若干名工人。生产过程中,一切技术问题均由工程师决定,解决问题迅速。同时由于按机组和单体设备作为成本核算单位,所以又对产品成本和对外协作件的加工成本认真进行核算分析,以取得更好的经济效益。

3. 建立一套完整的质量管理体系

1974年以前,道尼尔公司的质量管理主要也是按图纸“事后检查”,其主要作用是“把关”,保证出厂产品质量。但是如何以“预防为主”,用“事后检查”是无法解决的。近年来,道尼尔公司在质量管理方面建立了一整套完善的管理体系。这个体系涉及产品的用户调查、研究、设计、试制、工艺、工装的设计制造;原材料、外购件的合理供应;生产、计划、检查、行政管理和经营管理;销售和为用户服务等各个环节。对于用户使用中的意见和要求,又通过质量管理部门反馈给设计部门和生产车间,作为改进和提高新产品质量的依据。具体规定如下:

(1)设计对施工的考虑:例如在机翼设计上有相应于襟、副翼角度调整器的螺纹安装固定点,在机身下部也设计有安放水平仪的辅助设备,一拧螺纹即可固定。从而调整装配均非常方便。

(2)批量生产以大量工艺设备来保证优质、提高生产效率,如几乎每块蒙皮壁板所有铆钉孔均用钻孔模,既方便又准确。

(3)每隔一定时间,直接到供货厂进行工艺流程的检查与产品抽查。

(4)原材料与外购件入厂前,需进行入口检查,包括牌号、材料金相分析,主要尺寸检查等。工具(钻头、铣刀)、量具(游标尺、千分表……)等的定期复查,仪表上飞机安装前的再次检查(保管库存的职责)。安装

后仪表系统的检查则属装配工序的检验。

(5)用数控机床加工的大型复杂零件,一般都用合成材料板加工一个“先锋件”以保证质量。

(6)质量管理统计方法的应用:

①应用统计方法进行工艺性过程定时定量抽样,如对化学铣切等盐池槽中溶液的成份检验。

②采用随机抽样的方法以节省大量劳动。道尼尔公司不仅对一批零件采用抽样检查,甚至对一个复杂零件的不同尺寸也提出不同的抽样检查要求,这就形成了一个特殊的检验程序单,称之为“检验计划”(prüfenplan),规定对那些重要尺寸 100% 检查,对某些尺寸无须检查,而对另一些尺寸则按指定的 AQL(可接受质量水平)按特定抽样表检验。由于“检验计划”的运用,使质量检验的准备工作量常大于一个零件的实际检测工作量,但对检验员则大为方便与明确了,提高了生产效率。这是质量控制中一个很好的方法。

③运用各种质量统计图表,“一切用数据说话”,这可以用于外购件,加工件等各种场合,记下超差、返修、报废等情况,以此控制质量动向。

(7)高精度的质量检测仪也是保证质量的重要方面,如带有数字显示的三轴测量台,可测量任意形状导管的尺寸、角度的数字显示仪,特别值得一提的是测光洁度的光洁度机。该测量仪可描绘出表面情况并可计算出不平度值。

(8)文明的生产环境。

(9)职工培训保证质量的一个重要方面是培养合格的劳动大军。道尼尔公司每年招考 30 名左右初中毕业生(年龄 14~17 岁)按不同目标分 3 组进行学习:钳工 3 年,车铣工 3 年,飞机制造 3.5 年。进厂后前 3 个月为试用期,并进行考试,不合格者退回。在前一年半内学习内容基本相同,在厂内各车间轮流实习,其后则按专业不同在特定车间实习,并上理论课,毕业后经考核及格定为专业技术工人,一般为 6 级(德国工人分 10 级)。在培训期间,有专门的计划和要求,指定熟练的工长担任学徒的指导,并对学徒期的劳动产品评分,同时道尼尔公司还积极开展在职教育,如计算机算法语言使用训练、工长附加训练、外语训练等等。以提高企业职工技术文化水平,提高产品质量。

(10)设备的维修保养。公司设有专人负责机器设备的管理、制定定期保养、维修计划。并由维修班统一负责,因此,有些机器在使用 20 年后精度仍保持不变。每台机器配有下列资料:

①工业制造委员会卡(AWF)

②润滑系统与所需润滑周期

③维修工序

④维修计划登记

⑤机器各部分名称表

⑥履历的编号与厂内序号

⑦机器出厂说明书(操作者、管理者、工长各 1 份)。道尼尔公司有 3 人专管全厂机床,效率很高。

(11)由于设备先进,维修保养好,也为高质量提供了保证,如光电切割机床,数控机床等。同时不断引进更先进与价廉的设备。如有些设备德国有,美国也有,但美国便宜,质量也好,则宁可购买美国的。

(12)与世界各国广泛的技术情报交流,也对质量改进提供了参考。

## 四、德国伍德公司的组织与管理

德国伍德(Uhde)公司,创建于 1921 年,是目前世界十大化工工程公司之一。该公司原是工程师 Uhde 开办的设计所,后来为大化工公司赫斯特(Hoechst)收买。赫斯特集团内各子公司实行专业分工,有各类化工产品生产厂,化工设备制造厂,以及多达 4000 名科研人员的研究中心和职工教育训练中心等,而伍德公司则是赫斯特的专业设计公司。伍德公司的工程设计部门有职工 2100 人,承包炼油、合成氨、化肥、有机化工原料、合成树脂、合成纤维、氯碱、酿造食品、环境保护和核技术等方面的工程建设,是一个比较全面的化工工程公司。它的氯碱、硝酸、黄磷、乙醛等技术,在世界上享有很高的声誉。它曾为 50 余个国家和地区承包过各种化工装置的建设。每年在三十几个工程地点开展工作,年营业额 3~5 亿美元。下面介绍伍德公司经营管理工程建设业务的特点。



### □ 业务范围广泛,服务机动灵活

伍德公司是一个完全企业化的工程设计公司。它不像非营利的事业单位设计院,也不像工厂的设计部,而是一个在激烈竞争中求生存的企业。因此,它的业务活动不局限于一定的范围,而要在最大可能的活动场所寻找机会。其工程设计业务活动的范围广泛,反映在以下几个方面:

(1)能够承担设计的工艺品种多。从无机化工产品到有机化工产品;从原料生产到产品加工;而且跨越到炼油、食品、纺织、轻工和核能等其他行业。

(2)公司规模大,部门多。

(3)公司业务面向世界。伍德公司只有20%的业务是为德国国内厂家服务,大部分业务在国外,其承包项目包括:利比亚在沙漠地带兴建的日产千吨合成氨和日产千吨甲醇联合工厂,我国建设的年产20万吨合成酒精厂(伍德公司为我国提供过乙醛、氯乙烯、聚乙烯、酒精、黄磷等10套装置),以及在欧洲莱茵河畔的大型废水处理厂等等。

(4)工作范围广。为顾客提供多方面的服务,包括市场调查、可行性研究、调查专利、厂址选择、资金筹集、人力计划、基础设计、详细设计、采购设备、施工指导、培训和开车等,均可向顾客提供分项或联合服务。例如,伍德公司曾为波兰1个乙二醇装置提供在共同市场采购设备的服务。伍德公司熟悉西欧各个设备制造厂商的技术水平和信用情况,它利用自己的采购系统,进行询价,把各制造厂的报价统一在一个可比基础上进行比价,然后向波方提出比价报告,最终的选择则由波方自己决定。这种服务使不熟悉市场的客户获得比较准确的经济情报,可避免部分风险。它的各种服务,按项目计,有70%是做到设计,25%是做到安装,5%是从头到尾的全包合同。按工作量和金额计,后两类服务占70%以上。

工程设计单位企业化,如果服务得好,业务就兴旺,而且可以跨行业发展;但如果搞得不好,业务就会收缩,工程技术人员也会外流,甚至公司被淘汰。这是国外工程设计单位在竞争中所面临的情况和问题,伍德公司能够在激烈的竞争中得到发展,是与其业务范围广泛、服务机动灵活分不开的。

伍德公司经理雅什克博士说:“经营工程设计公司有3个原则:控

制时间、抓先进工艺技术、选择领导人才。”

伍德公司对工程的计划管理和各项工作的时间控制给予了高度的重视。公司的目标脱离不开追求利润,由于工程工作的特点,恰如西方一句格言:“时间就是金钱”,伍德公司每天要组织几百个制造、装运和施工安装单位的工作,平均每天现金流通量达 300 万马克,如果这些工作发生任何脱节或时间耽搁,都会造成经济损失,使公司原来可望获得的利润付诸东流。例如,在夺标时,不及时做出报价,即会失去竞争机会;定货后,没按时交出图纸或技术数据,打乱了制造厂的生产计划,制造费用就将升高;设备制造好以后,闲置不使用,银行贷款要照收利息;没有准时把设备运交给顾客,还将被罚款。因此必须把所有工作都组织得有条不紊,严格控制各项工作的时间,使其按计划进行。伍德公司把时间控制放在经营管理工作的首位,计划工程师是经理的主要助手。

伍德公司为了节约时间,提高各部门反应的灵敏性和准确性,从而做好时间控制工作,其主要措施有二:一是建立大型计算中心,不惜巨资装备计算机和配备人力为管理服务。1970~1978 年,伍德公司更新了计算机 5 次。现在装备的是美国商用机器公司民用最新系列计算机 IBM3032,容量达 6000K 字节。计算机的工作量中,工程技术计算所占比例很小,70% 以上的时间为时间控制等管理工作服务。二是设置计划和时间控制专职机构,直属经理领导。采用先进的工程计划管理技术,如关键路线方法(CPM)、计划评审法(PERT)等,使管理工作科学化。

伍德公司内部组织是以 6 个工艺技术部为纵向骨干,其他各专业和商务等部门为横向辅助部门。公司清楚地知道顾客衡量工程公司的主要标准是工厂建设费用低和生产成本低。对于落后的工艺技术,工程公司的工程技术水平再高也没有竞争能力。因此伍德非常重视工艺技术的先进性。目前伍德的工程服务中,有 1/3 技术是本公司专利技术,1/3 来自母公司赫斯特集团,其余 1/3 来自世界其他公司。伍德公司有时为了获得先进的工艺技术,即使是竞争中的老对手,也可能与之进行暂时的合作。例如,德国拜耳公司是赫斯特公司竞争宿敌,但拜耳公司拥有乙烯法制醋酸乙烯的最先进工艺技术专利,伍德公司恰是这个专利的第一个工程承包商。

工程公司业务活动的多样性和复杂性,只有在科学管理之下,才能

组织得好。伍德公司十分重视对于各部门领导的选择,其部门领导都是熟悉业务的工程技术人员。16个部门主任除1人外都是大学毕业生,其中有6人取得博士学位。每个部门只设1个主任,没有副主任或其他同级人员,在业务活动中充分相信和发挥这些领导人员的作用。

伍德公司的管理人员不仅有资历和懂专业技术,同时也具备管理技术的学历。技术人员被提拔到领导岗位之前,先要接受管理技术的教育,如到大学管理系听课,或者在管理专业训练班短期学习,取得管理知识学习合格证以后,才能晋升到领导岗位。

伍德公司由于狠抓了控制时间、先进工艺技术和管理人才这3项工作,使公司的基本素质和劳动生产率都有效高的水平,形成了很强的竞争能力。

### □ 负责全面工程,内部配合紧密

伍德公司是以设计工作为中心,工程技术全面负责的承包商。它承担工程建设各个环节的组织工作,可为顾客提供完善的“全包服务”。其顾客除化工厂外,还有许多是只有资金而毫无化工生产知识的外行,向他们就提供平地起家的全包“交钥匙”工厂。就是说,顾客只要筹好建厂资金(有时伍德公司也能帮助筹集部分资金)和准备好生产人员,不必为基本建设操心,在预定的竣工时间就能得到一个立即能生产合格化工产品的工厂。这种服务特别受到第三世界国家的欢迎。现在伍德公司有60%以上业务是在发展中国家和地区。例如,盛产石油的阿拉伯联合酋长国,要建设一套日产千吨合成氨的大型化肥厂。该国人口只有80万,科学技术落后,没有工业基础。伍德公司花了4年时间就为这个国家建成了一个大型化肥厂。

要提供全面的服务,就得建立一个全能机构,把工程建设的各个环节:规划、设计、采购、施工组织、计划、财务和销售等业务有机地组织在一个公司内。伍德公司为适应这个要求而建立的组织机构,主要部门及其业务有:销售部负责对外联系、广告宣传等销售活动;商务部承担会计、税收、财务、商务报价、法律、保险和专利等事务;工艺技术分为6个部,分别从事化工各行业技术业务。在技术部内,项目实行项目负责人制;每个部又设有4个组,即报价组、工艺组、工艺安装组、项目负责人组。中心技术部包括各个公共专业:有电气、仪表、土建、设备,此外还有

采购、检验、装运、现场工作等业务。

这种全能机构把设计和采购紧密地结合在一起,各项工程实行独立经济核算。在伍德公司内,设计和采购不仅是工作上的顺序关系,而且也是反复联系的配合关系。设计部门完成设计后,向采购部门提交设备清单和技术规格表。采购部门把每台或每类设备,分别向至少4家以上的制造厂商发询价书。询价书中除设备的技术要求外,还有商务条件,如交货日期、付款条件等。采购部门在收到各制造厂报价后,根据既要满足技术要求又要满足商务要求的标准,选出3家制造厂报价,送到技术部门作技术评价。技术部门推荐出一家制造厂,再返回采购部门。采购部门商务人员根据价格、交货日期等商务条件做出比价报告。技术部门和采购部门对制造厂家的意见一致就进行订货。如因价格或交货日期不能满足要求而意见不一致时,即由项目经理裁决。若最后采纳的是采购部门的意见,技术部门则写一备忘录存档,分析订货厂家的产品可能对工程带来哪些问题,以便将来发生事故时分清责任。制造厂接受订货后,车间制造图仍要返回伍德公司技术部门进行审核批准。以后在制造和检验过程中,技术部门也要和采购部门配合工作。

由于设计和采购在一个公司内,各项工程容易进行独立经济核算,同时项目的花费也能得到计划控制。

这种全能的工程组织机构具有很多优点。首先是对工程全面负责,责任明确,工作效率高;其次是建设项目的技术问题从头到尾归口管理,整个工程统一组织,避免了建设中各个环节脱节;再次是人、财、物计划统一管理,能有效地控制工程进度、质量和费用,保证工程在规定的投资内如期竣工。

一个现代化的化工生产装置,它的先进性不仅仅体现在工艺流程上,而是机械、材料、控制仪表、能量综合利用、三废处理等多方面技术的综合反映。早期附属化工厂的小型专业设计队伍,很难胜任建设这类大型先进装置的需要。伍德公司组织机构和经营管理的特点,能够适应现代化化工装置工程建设的要求,因此业务发展很快。特别是目前发展中国家大力发展化学工业,不仅需要化工生产技术知识,同时也很需要这些知识的工程技术服务。这些都给伍德公司的业务发展,提供了广阔的领域。

## 五、德国魏特勒咨询公司的组织与管理

### □ 公司概况

魏特勒咨询公司(Weidleplan Consulting GmbH)总部设在德国巴登符腾堡(Baden—Wuerttemberg)州斯图加特市。此外在美国设有建筑事务所(Urbehn Associates),在第三世界一些国家设有海外办事处。该公司由1948年理查德·魏特勒(Richard Weidle)本人创建。开始只是结构事务所性质,33年来该公司发展成一个多方面、多行业的咨询公司,在世界范围内非常活跃,在许多国家享有崇高的信誉。该公司的经营工作是独立的,现拥有专家和各国雇员约300人,提供广泛的咨询业务。

该公司是德国咨询工程师协会(German Association of Consulting Engineers)成员之一。协会有140家各行各业的公司组成,魏特勒本人曾在1964年至1978年任协会主席。现为该协会常务董事。

该公司的业务领域如下:

#### 1. 咨询业务

初步调查——可行性研究——咨询业务——系统规划——初步设计——项目总规划——最后设计——造价估算及估价——测量——项目管理及现场施工管理

#### 2. 经营范围

市政工程基础设施(Infrastructure):城市规划及环境美化,居民点规划,老区改造,区域发展。

房屋:行政大楼、办公楼、学校、文化及商业中心、百货大楼、医院、研究中心、住宅建筑、旅馆、假日别墅、体育设施。

工厂:各种工厂的规划设计和管理工作(功能规划、大纲、技术及建筑设计)。包括冷藏库、粮仓及粮食加工厂等等。

交通运输设施:飞机场、地下工程及高速公路系统、桥梁、汽车道、大型汽车库。

军事系统:完整的雷达输送及接收站的规划,独立的防原子弹人防地下室包括救生设施;总部、警备、军事培训中心。

供排系统及环保设施:供电、输电及配电,中心供热及供冷站附带长距离输送系统,供净水、废水排除、污水处理、垃圾清除,排烟及其他环保系统,废物库装置。

技术装置及设备:空调、冷却及通风,供热及环境卫生装置,防火,电气装置,线路系统,照明,遥控系统,房屋自动化设施,通讯工程,运输工具系统,材料堆垛,吊车。

## □ 公司的组织机构

该公司过去采用传统的严格等级组织机构形式,即由上级领导贯通式管理每一个设计项目。这种机构形式使高级领导忙于事务性工作,对项目进展很不利。为此在十几年前改为现有形式,称之为纵横制组织机构(Matrix Organisation)即纵横职责管理系统(见图 7.3)。

按照这种机构的设置,项目的管理,先由经理与有关人员研究确定项目负责人,由项目负责人会同各部门负责人(Head of Department)直接与业主接触,深入了解业主的设想及意图。项目管理部门(相当于计划科)在确定项目负责人后,协调各部门确定参加该项目人员,组成该项目的设计组(Project team)进行工作。项目设计人员向设计负责人负责项目的进程及实施方案的要求,而专业技术人员向部门负责人负责。

项目设计组的成员在一定时间内可同时承担两个或更多的项目,因此,项目管理部门协调各项目进程。一般是采用电算合理安排进度。

改进后的组织机构其优点有:

(1)项目由项目负责人专人管理后,解决设计上的问题迅速而直接,避免过去经理级抓的官僚主义作风;

(2)减轻公司上级领导过多的具体工作,将大部分工作转移至低一级人员来管理;

(3)各部门或项目设计组均向上级全面负责,他们的工作成绩及盈亏可分别核算于月报表,增强各级人员的责任感。

其缺点是项目负责人与部门负责人之间对设计问题有矛盾时,设计人的工作较为困难,因此公司规定由主管该项目的经理来裁决。

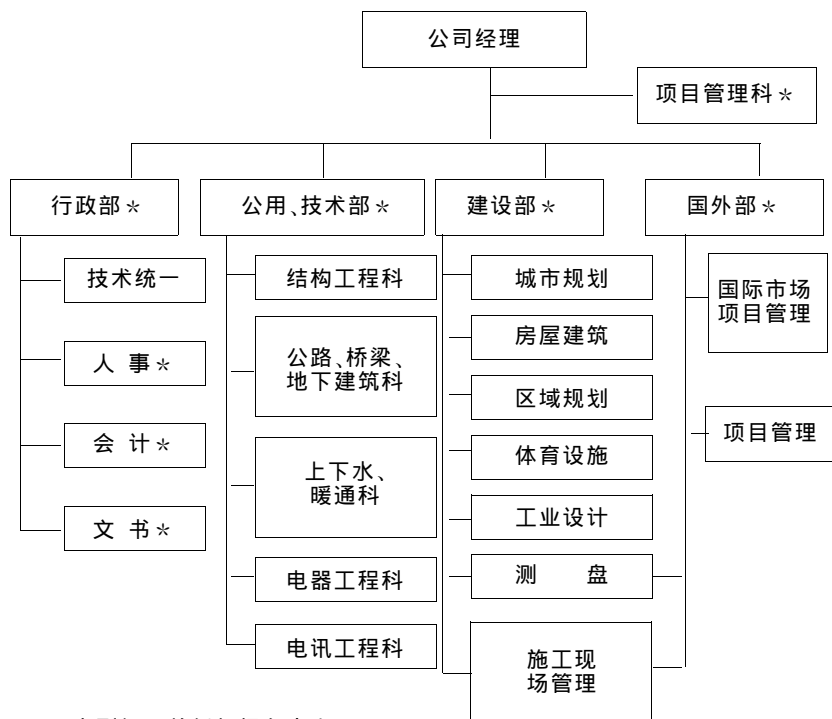


图 7.3 德国魏特勒咨询公司组织机构

项目经理(Project Manager)(相当于计划科科长,比经理级要低一些)的职责是协助经理会同项目负责人管理各项目的进程,协调人员调配,并会同部门负责人研究项目外包与否,提供经理确定分包及分包部门,该公司建筑师较多而结构工程师仅为建筑师总数的四分之一,因此,结构施工图经常分包于其他结构专业事务所。

## □ 工厂或房屋设计的步骤和实践

新建一个工程是在经济领域中最大的一个单一产品,它是非常复杂及高度专业化的,其利润低而具有一定风险。为此,熟练的业务管理

及掌握其特性这二者是经营的必要组成。

工厂或房屋的构件可以高度标准化,因此每一项目可以使用大量的标准构件,这样有可能为做新的及创造性的设计创造条件。

几乎每一个设计项目的实施是按以下的步骤进行:

### 1. 任务及职责

在各个项目的实践中,任务、功能及职责在各国间的认识是不同的。业主(Client)则是新项目的使用者,因此承担他的项目必需充分了解业主的设想及意图,使设计方案能吻合业主的设想及要求,从而能承包该项目设计。其关系是业主将工程设计及施工包给承包商,而承包商为业主提供他所要求的建筑设施。

建筑师、工程师可以独立地或者合伙及联合成咨询公司为业主建设项目服务,因此他的职责是为业主提供方案,设计,施工详图及说明书,并对此负责。承包商在业主的信任下可以总包也可以分包,或总包后部分分包于其他承包商,业主与承包商间是订立合同进行工作的。

### 2. 项目的发展

一个项目的发展顺序主要可以分以下三个不同阶段:

(1)规划及纲要阶段。业主按照其建立新设施所需,提供基本资料,如投资控制额,建成时间,场地位置及特征,公用事业,交通运输,劳动力等等基础资料。

设计部门根据业主的基础资料进行分析及初步调查,取得建筑师、工程师所需的进一步更深的资料。在收集到系统资料及数据后,了解发展关系,然后编制设计纲要,这是必不可少的工作,其内容包括:建设地区附近的相互关系、建筑物建成后的功能、占地面积、结构、上下水、暖通、电气等考虑,建筑物内部家具设备以及特殊要求等。设计纲要经当地管理部门(Authorities)及业主同意后,是设计进行的主要依据。纲要也是业主确定场地、工程进度、编制投资控制等工作的依据。

(2)设计阶段。以纲要为基础编制完整的项目设计,其设计步骤如下:

设计竞赛方案阶段,确定方案采用多方案比较法,这些方案一般是由建筑师承担,但方案必须取得各有关工种同意或配合,使每一方案有实现的可能。

①配合设计。建筑师要连续地与所有工程有关的部门合作,如工



艺、设备、结构、暖通、上下水及电气系统均要提出要求。各阶段工作进展及完成过程应密切与业主配合。

②初步设计(Preliminary Design)。纲要、方案及有关该项目设计的资料,各阶段的文件由地方权力机构及业主批准后才能着手进行初步设计,此阶段要确定总体布置、建筑材料、结构形式及投资估算。

③最后设计(Final Design)(相当于我们国内的技术设计)。该阶段要确定构件尺寸,建筑平、立、剖面及材料规格、数量、预算以及计划进度等内容是作为编制施工详图的依据。同样要经过权力机构、业主批准。

(3)施工阶段。即按照规划和设计进行建筑的施工。

## □ 工程项目经营管理

公司设有国外工程科,由一名年轻有为能力较强的副经理负责,他是一位土木工程师,有设计实践经验,知识渊博,对如何接纳国外项目富有经验。他有若干助手在国外的办事处,可直接用电话与他们联系。他可在公司,根据公司实况直接指挥。项目来源途径一般有以下二方面:

### 1. 来自联合国的世界银行(World Bank)月报表

此月报是建设及开发国际银行(International Bank for Reconstruction and Development)及国际开发协会(International Development Association)所办的刊物。内有各国拟发展的内容。公司同此刊物的动态指挥公司在海外办事处的人员进行联系,由此取得一些项目。

### 2. 国内项目

魏特勒经理是德国咨询工程师协会常务理事,与协会其他公司有密切关系。有些项目来源于该协会的成员公司。

### 3. 来源于创名牌

公司的有些项目在许多国家享有信誉,从而一些名牌项目是慕名而来的。例如该公司造纸厂设计颇有声誉,造纸厂项目则源源不绝。

## □ 设计方法及效率

魏特勒咨询公司雇有大量的高级职员(专家、工程师),以及配有部分的制图员。工程师、专家只做方案、计算。施工详图均由制图员承担,

无描图员,公司有一百多个建筑设计人员,不论工业或民用项目,项目负责人一般均由建筑师承担。建筑师一般以专长分工,民用建筑与工业厂房二大类是有专业分工,而民用建筑内又分体育设施、学校建筑……等专长分工,而专长分工能提高工作效率及精益求精地提高设计水平。

在项目设计过程中,对方案阶段颇为重视,采用多方案比较,每一方案做成模型后进行讨论并照相留存。因此方案阶段的工作量较大,但跨度较短。初步设计和最后设计二个阶段,是方案阶段后的过细工作,工作量为最大。至于施工图主要是绘图。由于公司项目多,人力紧张,则往往分包于其他事务所。国内项目则包给施工承包商。

由于大型电子计算机的日益发展,结构计算大量采用 IBM 计算机,公司内设有终端。所以计算更为详细。不论使用与否,每月要付 250 马克,电话预约使用按 3 分钟计算,即  $3 \times 38 = 114$  马克,使用单元付 150 马克后按 1 马克 1 个单元计算。储存为 284 马克 20 单元计算(储存 5 天为限)。根据了解,使用计算机计算比人工计算要节省费用。

设计以建筑专业开始,其他工种配合,施工图阶段需互相提供资料。工业厂房的工艺设计一般由设备制造厂承担,工艺及设备荷载开调,预埋件等资料均由工艺分阶段提供,有问题电话联系解决。

公司有 2 位建筑师专做设计竞赛工作,有 1 位建筑师做构件统一工作,以及搜集世界各国及国内资料供设计师采用。公司有 1 位专职图书管理员,精通业务,与市内情报网建立联系,能非常及时地提供设计师所需资料,对设计工作非常有利。

总之,该公司设计质量好,效率是高的。

其原因:

(1)采用专业制图员对本专业制图非常熟练。速度快,质量高。

(2)弹性工作时间(Slide time),制图员可以选择较优时间进行工作。工作进度紧时可以自由调配时间,本周多干下周少干,本月多干,下月少干,只要满足每周不少于 40 小时。

(3)设计室环境及其他。包括 3 项:

①设计师或制图员占有较大面积,有利于图纸、资料铺开,室内光线柔和充足,屋内采用空调,对工作很有利。

②所需制图用品、设计用品采用送货上门,减少设计人员的非生产时间。

③图纸的图签、简图、附注均备有大量粘贴图纸,只要贴于图纸上来代替绘图,既快又好。

(4)设计工具。绘图桌采用上下自动升降,尺子可选择任意角度的先进设备。各种大小粗细、针管笔及套板齐全,绘图墨水质量高,以及其他辅助用品。

(5)设计资料。图书、资料、杂志、计算图表等,均分布在各专业科室内,取用方便。公司每一楼层设有一台复印机,鼓励设计师积累资料,有专职图书管理员,熟悉业务,能及时提供所需图书。

## 六、英国罗罗公司的组织与管理

### □ 组织机构

罗罗公司总部设在伦敦,董事会设董事七人。下设航空分部和工业、船用分部,共有从业人员约 6 万人。

航空分部设在达比,辖 3 个集团,共 5.2 万人。其中达比集团近 3 万人,以生产民用发动机为主;布列斯托尔集团 1.85 万人,生产军用发动机;列文斯顿集团 3500 人,生产小发动机。

发动机集团是一个能够独立研制和生产发动机的企业单位,每个集团按专业化生产的原则区划为若干工作中心(WORK CENTRE),工作中心具备材料仓库、工装制造、材料试验、热表处理和制造方法研究发展等必要的生产手段,能够独立作战,大体上相当于我们的分厂。有的工作中心下属若干产品中心(PRODUCT CENTRE,相当于我们的产品车间);有的工作中心则直接领导生产工段。集团总部设有工程、制造、商务、产品保证、产品支持、人事、财政等业务部门。工程部门 2300 人,制造部门 2.4 万人(其中含试制、试验厂 6500 人,其余为发动机和备件生产及修理)。

罗罗公司的组织机构及管理有以下特点:

(1)组织机构大致上是公司——航空分部——发动机集团——工作中心——产品中心 5 级管理。公司和分部是决策机关,集团以下 3 级

是进行具体业务活动的实体。从 1967 年开始逐步演变过来的,目前还在不断变化。组织机构的变化受到历史、地理的影响。单从业务管理方面来看,其指导思想,一方面是要加强航空分部对各发动机集团的统一领导,另一方面是要适应多品种小批量生产的特点,发展专业化,加强竞争能力,因而把生产的权力和责任尽量下放,使基层生产单位能够独立作战,减少依赖。

(2) 发动机集团拥有强大的工程设计力量和试制、试验厂(EXPERIMENTAL MANUFACTURING & TEST FACILITIES)。达比集团工程部门有 2300 人,试制、试验基地有 6500 人,两项加起来约占总人数的 30%,这就确保了产品的不断更新。试制与试验基地统归制造部门领导,其意图是实行统筹安排,节省人力物力。

(3) 突出以生产为中心,以制造部门为主干线,实施直线领导与职能领导相结合的双重领导关系。工资由直线领导发,人事调动权与职能领导协商。制造董事通过其助理制造董事对工作中心,或产品中心的经理实行直线领导,并通过其助理制造董事,助理生产控制董事和助理购买董事领导生产工程、生产控制和购买三大业务系统(总部)。生产中心设经理和生产工程、质量保证、生产控制、作业等分管业务工作的经理以及会计师,各业务经理会计师同时接受上级业务部门的职能领导。各业务部门均强调服务上门,如工具成套、在制品周转、机床加油服务到工人,成套图纸送到生产工程师手里。非生产人员的比例在达比机加厂(WCO)约占 20%以上。他们的着眼点在于使直接工人工时得到充分利用和减少生产线的停工、窝工现象。提高综合效率,不单纯考核生产工人与非生产人员的比例。

(4) 组织原则基于责任制。在业务部门之间,不强调互相制约,相反地尽可能把职责范围内所需的一切有关业务统一在一个系统里。责任清楚,减少环节,避免业务部门之间的不协调现象。如工程部门统管产品的研究、设计和改进改型。产品保证部门统管产品质量控制、无损探伤、质量规范、检验测试仪器。制造工程部门统管试制和成批生产的方法工程、生产工程、工业工程以及工装、资料等技术服务。生产控制部门统管产品计划与经济计划,原材料库存与在制品库存,以及服务于生产管理的电子计算机系统。

(5) 讲求工作方法。他们强调 3 点,即公司与分部制定方针政策,集

团总部制订程序,工作中心或产品中心因地制宜地对班组或个人进行具体指导。大量的职责范围都在程序性文件中加以规定,不至于因人事变动而责任不清。这种工作方法是行之有效的。

(6)进行较为广泛的专业化协作。英国的专业化厂商较多,进行协作的条件较好。罗罗公司的原则是,如果交给别人干,只要在质量上、期限上有保证,成本上也划得来的,自己就不干。例如精铸母合金,过去是自己干,现在已交给1家冶金工厂生产。精锻叶片共37种,自己只生产10种。工装制造约有一半由承包商进行。尽管如此。他们在公司内部还是保持了相当配套的制造能力,以满足试制批生产进度的急需,并可避免“别人卡自己的脖子”。由于具备良好的外协条件,罗罗公司的机床修理主要靠机床厂商,计算机靠租用,维修由制造厂商进行。产品生产能力不平衡时,亦可找承包商带料加工。至于职工的福利设施如房产、医院、学校、食堂、幼儿园等几乎完全不管。

### ☐ 新机研制

罗罗公司的产品研究、设计、发展工作由工程部门负责进行。达比集团的工程部门由航空分部工程董事和分部经营董事兼达比总经理实行双重领导。其工作大致可分为:先进工程(ADVANCED ENGINEERING)、项目工程(PROJECT ENGINEERING)和发动机发展(ENGINE DEVELOPMENT)等三个方面:

#### 1. 先进工程

主要是进行新材料、新结构、新工艺的研究。提出先进设想,并进行先进项目的性能计算和初步设计,形成先进发动机方案,编出发动机手册。该手册属于可出售的资料、列出了发动机的主要性能、参数,告诉买主可以搞出这样的发动机来,并列出价格。先进工程还集中了一批高级工程师进行工作,是最保密的部门。

#### 2. 项目工程

项目一经确定,即集中设计力量在先进工程的基础上进行项目设计,包括负责与飞机匹配,并选择附件;进行总体设计、零部件设计和性能分析,提出设计草图(SCHEME,相当于我们的打样图,但更为详细),然后由结构控制小组编制零组件目录,并由工程图纸办公室制成零件图(DETAIL DRAWINGS)。试制厂即按第一版图纸进行试制,经

过反复修改并试验合格,再定型为正式的工程图纸,投入成批生产。设计试制周期一般为2年。

### 3. 发动机发展

发展部门是工程和制造之间的桥梁,它参加新机研制并在新机试制定型后继续工作,解决成批生产中的工程设计问题,具体确定批生产发动机的标准和验收条件。并在发动机服役以后收集情况。不断改进,负责到底。

工程部门广泛使用计算机,目前已运用计算机进行应力和振动的计算,热传递计算,发动机性能预测和分析,飞行寿命监控,发动机结构和数据历史存储,噪音研究和分析,发动机安装研究等,并可以用计算机进行复杂零件(如叶片)的设计。

罗罗公司的新机试制、试验工作是由试制、试验厂负责进行的。试制、试验厂的总经理,受制造董事领导。管辖达比、哈克诺尔、巴诺斯维克的试制厂和达比、哈克诺、尔安斯迪的试验厂。拥有机床设备1600台(约占达比集团全部机床设备的30%),试车台60个(包括批生产用),各种试验器90台,并有自己的工装制造,机动维修和器材采购等技术服务部门。工人、技术人员经验丰富,有“刀叉”工人和“刀叉”工程师(万能的意思)之称。能够制造或改制、改装发动机,制造试验器和测试设备,进行各种试验,并承担研究、发展任务。在重点保证试制、试验任务的前提下,还能将40%的能力用于成批生产。当市场对新机需求紧迫而又来不及转厂成批生产时,亦可安排试制厂继续生产一部分,起到机动和缓冲作用。新机试制一般为10台左右,用于各种试验、试车以及服务评价,其间,需进行多次修改,直至发动机性能和寿命能够满足设计要求。通过试制、规定关键零件的工艺方法(包括某些材料的切削用量),该方法的基本点是转入批生产时所必须严格遵循的,因此,他们的新机设计与工艺是同时定型的,不像我们有设计定型和工艺定型之分。罗罗的批生产厂一般不安排新机试制。只有锻、铸毛坯和齿轮加工、叶片榫头拉削等少数零件或工序由批生产厂提供。

### ☐ 提供责任控制

罗罗公司在历史上是由若干小公司合并形成的,处地分散,自成体系,能够独立生产发动机零部件,有的能独立制造发动机。过去他们几

个工厂同时生产一种发动机或零部件,需重复进行或重新进行生产准备,不利于组织专业化生产,也不利于调动工厂的积极性。60 年代初期,他们开始按照成组加工的原则组织专业化生产,于 1967 年建立了第一个产品中心并逐步实行了一种叫做提供责任控制(SUPPLY RESPONSIBILITY CONTROL)的制度,其核心就是按零件相似、制造工艺相似的原则合理地分配生产任务,以促进和保证专业化生产。具体作法是将它们生产的各机种的零、组件根据外形、尺寸、毛坯合理划分为 180 类零组件,每类给以合理代码(RATIONALISED CODES),用 2 个字母表示。同时,将所有制造力量调整成 6 个工作中心(WC)一级的提供责任单位,即 WC0, WC8, WC5, WC50, WC00 和 WC17(外购部门),均规定提供一定范围的零组件的责任。大的加工中心,又进一步划分为若干个有提供责任的产品中心,例如 WC0 有 01、02、03、04、05 等 5 个提供责任的产品中心,WC8 也有 81、82、83、84、85 等 5 个提供责任的产品中心。所有外购件则由购买部门(即 WC17)负责提供,也算一个提供责任单位。当新机设计(改型)定型,由工程部门发图进行成批生产时,必须首先经过提供责任控制单位(设在生产控制部门)对每一个零组件图号进行分析审查,编以合理代码,并以一种 7 联单的形式连同零件图纸发往提供责任单位(WC 或 PC),经该单位同意接受后,这种零组件就确认由这个单位(WC 或 PC)负责提供,不再改变。除购买部门外,一般说来,提供责任单位就是制造责任单位,如因任务负荷过重或某些条件问题,提供责任单位可以外委制造,但不论是自制或外委,均不能改变该单位按时提供零组件的责任。罗罗公司由于实行了这个制度,经过反复实践,积累各单位生产零件的历史资料,使全公司成千上万的零组件制造得以有条不紊地进行,不乱点鸳鸯谱,从而巩固了专业化生产,对提高技术水平、生产效率、发挥设备利用率都有很大的促进作用。同时,由于零组件实行合理化代码,也便于计算机识别,有利于使用计算机辅助生产管理。

### □ 生产工程

罗罗公司的生产工程(PRODUCTION ENGINEERING)是指应用现实可行的制造方法去制造具体产品,相当于我们发动机厂的生产技术工作。达比集团在助理制造董事领导下,设有生产工程总部,由总

生产工程师(相当于我们的总工艺师)具体领导,下设生产工程、方法工程和工业工程 3 个业务部门。工作中心、产品中心设生产工程经理,接受工作中心、产品中心经理的直线领导和生产工程总部的职能领导。生产工程和方法工程、工业工程 3 个方面总称为制造工程。在制造工程业务系统(包括总部与基层)共有经理、监工 170 人,生产工程师 540 人,工业工程师 220 人,职员 320 人,合计 1150 人,再加工具车间 1200 人,共计 2350 人,其中生产工程为主要部分。

生产工程的主要职能是接受设计规范,确定制造方法,进行生产准备,编制工艺规程,并不断改进方法,以提高质量,降低成本。其技术政策是首先满足顾客在期限上和质量上的要求,并尽可能降低成本。总的看来,这个部门的工作范围与我们发动机厂工艺部门相当,但有其不同的特点:

(1)通过设计联络工程师与工程部门取得密切联系。及时了解设计意图,讨论设计规范,充分考虑现实生产条件,提出改进结构工艺性的建议,并及早进行新材料、新结构、新工艺的研究和准备工作。目的是采用合适的方法和手段使工程图能够制造,并符合期限和成本要求。

(2)新产品投产时,由工艺计划工程编制工艺文件,安排生产周期并提出材料定货和工装设计、制造要求。工艺文件(包括工序单、毛坯图、制造图)比我们的简单,要求工人经验丰富,能够自己解决问题。编制工艺计划与设计工装的工作,有的由工作中心集中进行,有的分散到产品中心。工步安排、机床调整和标准工时由工业工程师具体负责制订。数控编程由工装设计员和工艺计划工程师共同完成。首件生产的工艺单、工装、数控纸带由生产工程师进行检查并解决存在的问题。工艺单里要安排检验工序,其具体的检验规程则由检验部门负责编制。

(3)由生产工程师负责指导现场生产,其主要任务是:确定制造方法和机床、工具的技术政策;贯彻工艺文件,对完成任务不好的原因进行分析,采取措施,并不断检查改进工艺方法,提高劳动生产率;提出工程设计图纸的修改建议单;会同质量工程师研究不合格品,从制造方法上采取措施,于短期内加以克服;确定车间平面布置,分析设备能力,提出增添设备预算和维修计划;以及新设备的选择、论证、申请、订购和安装、调试。

(4)生产工程部门与工程设计、生产控制、质量保证、材料试验室以



及厂房工程、器材采购等部门有密切联系,在强调技术责任制的同时,也注意加强工作中的互相配合和结合。在生产机匣的产品中心(PCO3)试行由工长、生产工程师、质量工程师和计划调度员组成的责任小组研究解决有关生产技术问题,已试行一年多,认为卓有成效,此种组织形式与我们的“三结合”小组颇为相似。

### □ 方法工程——制造方法的研究和发展

方法工程(METHODS ENGINEERING)就是研究、选择、采用先进的制造方法,以满足新机研制和成批生产的工艺技术要求,相当于我们工艺技术的研究和发展工作。罗罗公司方法工程的技术政策是:所有关键零件的制造方法必须经过实验;各种制造方法必须证实其能够确保成功;不断改进制造方法以降低成本。整个工作与新机研制以及成批生产有着密切的联系。

(1)先进工程阶段。他们与工程部门密切结合,进行先进制造(ADVANCED MANUFACTURE)的研究工作,包括对先进工程的可行性进行评价,提出改善工艺性的建议;并根据先进工程提出的要求组织有关人员开展方法研究,利用试制厂或生产厂的条件,用单件试制的方法,尽快做出试验件,提供性能试验,进行反复修改、验证、直至得出适当的结果。据介绍,罗罗公司在活塞式——喷气式——涡轮风扇的发展过程中,进行了大量的新材料、新结构、新技术的预先研究工作,尝到了甜头(如空心叶片)也吃到了苦头(如碳纤维叶片)。他们“把眼睛盯在新技术上”,不断地提出新设想,并且能够很快地做出试验件,对新设想进行试验,反复修改验证,为发动机型号设计提供技术基础。这是罗罗公司能够保持竞争能力和获得成功的重要因素。

(2)新机试制阶段。由制造部门与工程部门密切结合,进行先进工程、先进制造的生产发展(PRODUCTION DEVELOPMENT)工作,即由单件试制发展为批量试制。它是新机研制的一个重要步骤,需提前进行或与新机试制结合进行。主要任务是建立适当的,能够满足工程质量和成本要求的制造方法,并提供试验件进行各种试验。通过生产发展的首批试制,提出用于成批生产的制造方法和专用设备,作出成本评价,制定技术规范手册,并得到设计、质量、试验室等有关部门同意。

(3)成批生产阶段。发动机试验合格后,由制造部门根据正式工作

图,组织成批生产,其间,方法发展部门要在确定制造方法,进行生产准备方面对车间提供技术支持。在成批生产过程中,还要不断改进制造方法以降低成本。罗罗公司对各产品中心提出了降低成本5%的要求,据说此要求往往难以做到,因为他们必须首先满足顾客在质量和期限上的要求。考虑到老机种经受了长期的飞行考验,如果进行重大工艺改变尚需进行大量试验,并承担成本或性能的风险,其新工艺的采用大多结合新机研制或老机种出现重大故障时进行。罗罗公司内部从事方法发展的规模不算大。在生产工程总部设有方法部门,有十几个方法工程师,重点研究切削加工,提供专用机床设计服务,但未直接掌握试验手段。在工作中心设有方法工段,有7、8个工程技术人员,10台左右设备,研究工作密切结合生产。在各产品中心则由发展工程师或生产工程师负责方法发展任务。罗罗公司方法发展工作的一个重要特点是大量依靠外部研究单位和供应商,公司内部只是提出技术要求和进行验证性试验。购置新设备一般由发展工程师或生产工程师结合产品进行工艺分析,详细说明添置理由,适用范围,技术经济效果和成本回收期限,提出专门报告,逐级审查批准,选择供应厂商报价承包。他们只是根据产品使用提出技术要求,一般不介入具体的设计工作,以便保持要求承包商进行设计更改直至完全满足使用要求的主动权。设备进厂后,由发展工程师组织培训工人,进行试生产,在合同规定的试用期内尽可能多使用,多考验,充分暴露问题,要求供应厂商负责解决,试用合格后,再移交生产使用。为了提高设备利用率,价值较高的设备一般装在生产线上,但安排承担一定的研究、试制任务,尽可能提高新设备的利用率,充分发挥新技术的效果和较快地收回成本。

(4)材料热工艺的研究发展与技术规范、标准的制订由试验室负责。试验室由工程部门领导,分为材料工程组,研究发展试验室,发动机支持试验室,制造支持试验室4个部分,实行设计、制造、使用相结合和全公司材料、热加工和资源的协调一致。材料的研究发展是同供应商合作进行的,由试验室负责审查,通过供应商参加研究、试验工作,确定材料验收标准并进行验收。铸造、焊接的研究发展一般在公司内部进行,大锻件的研究发展委托供应商进行,由试验室控制冶金技术规范。试验室与生产工程的关系是,生产工程部门负责制订工艺文件和加工方法,试验室负责制订热加工说明书并审查通过加工方法。

## □ 工具设计、制造和管理

罗罗公司在工具管理方面有下列一些特点：

(1)关键设备多,且先进。罗罗的工具车间共有精密镗床 35 台,而我们工厂最多的才有 10 台。罗罗的工具车间有三座标数控铣 3 台,三座标测量机 3 台,而我们有的厂连 1 台也没有。

(2)工人等级高。罗罗的工具经理不只一次地讲:“我们的工人都是熟练等级工,都是最高的。”精铸厂工具车间共有 63 名工人,除 1 名是半熟练工以外,其余都是熟练工。罗罗的许多工具车间是没有工艺员的,他们的工作由工人代替了。

(3)按机群划分工段。罗罗所有工具车间,都是按机群来划分工段的,可以充分发挥设备的利用率。

(4)有强大的工装设计力量。罗罗公司的工装设计人员的隶属关系不一致,有的在生产车间,有的集中服务,共约 270 人,而且是经过罗罗公司自己培训过的。

(5)生产管理科学,强调周期,强调进度,强调工装的成套性。每有一个新的零组件要制造,都是把工艺计划、工装计划、工装制造、锻铸件进度、零件制造、零组件装配,按周期事先协商好,然后下任务。特别强调工装的成套设计、成套制造、成套供应。

(6)利用电子计算机辅助工具管理。工具的计划进度,工具的成套性,工人的工时,工具任务的完成,都利用电子计算机辅助管理。

(7)讲究成本。车间每年要做一次财政预算,在预算的 25 个项目中,工具费用占两项,即标准工具费用和专用工具费用,每月进行控制,不吃“大锅饭。”

(8)有强大的供应厂商。据罗罗自己统计,为罗罗生产工装的厂商计有 1870 名工人,120 名工装设计员,每年平均承担罗罗 50% 的工装任务。

(9)工具检验由工具车间领导。有的工具车间根本没有检验,而是试用合格为止;有检验的,只是最终检验。但供应厂商做的工装进厂则必须检验。

(10)重视刃磨。刀具的刃磨不全部集中到工具车间。使用刀具多的车间有自己的刃磨工段,由工具车间领导。刃磨设备按 8% 左右配备,并且直接用光学曲线磨磨刀。其他则集中到工具车间磨刀。

(11)工具管理科学,运输、保管先进。普遍采用颜色代码对现场使用的工具进行管理,防止未经校验的工具混入现场。工具管理井井有条,不管现场在用或库存保管没有一个直接放在地面上的。由于运输工具先进,货架高度可达5米,具有足够的存放位置。

(12)工具车间由工作中心的生产工程经理领导,工具室则由产品中心的生产工程经理领导。

## □ 工业工程

罗罗公司的工业工程是研究如何把人的技能有效地应用于制造工程。它的主要工作是,在生产工程师确定的制造方法的基础上对生产流程、劳动组织和工人操作进行周密的考察和研究,规定各工步的操作方法,测量和制定标准工时,他们在工业工程方面肯下功夫,也肯投力量。这个集团有220名工业工程师从事工业工程工作,其中绝大多数是经过专门培训的。

罗罗公司之所以用人少,效率高,会做生意,其基本原因之一是把生产和经营活动建立在科学的、实际的标准工时的基础之上。罗罗所制定的工时,就是一个合格的工人完成一个生产作业所需要的总时间,它包括加工零件所需的机动和手工操作的基本工时,并包括一定比例的工人休息、工具维修、机床调整和由于意外而造成的短暂耽搁等补助时间。

标准工时的制定,经过由粗到细、由技术估测到实际测量的5个阶段:

第一阶段:当新机决定设计,即开始进行本阶段的估测。一般只估测关键零件,由新机成本估测部门根据发动机手册和可能提供的草图并参考老机的资料进行估测,用于估算成本。

第二阶段:根据设计草图进行较为详细的估测。仍由新机成本估测部门进行。用于更新和检验第一阶段的估测并估算新机销售价格。

第三阶段:新机进入发展制造阶段,各产品中心的工业工程人员根据工程部门提供的零件图,对成本较大的零件进行估测,用于计算劳动量,提出零件制造报价和进行生产准备。

第四阶段:新机决定投入生产,由产品中心工业工程人员根据完整的设计、工艺资料,确定操作方法(工步、切削速度、进给量),估测所需

工时,用于计算详细成本,计算劳动力需要量和机床负荷,并为车间监控生产能力提供基础。

第五阶段:在新机正式投产后,由各产品中心的工业工程人员,用合适的测量技术,对每个零件每道工序的每个工步进行具体的作业测量,检定原定的估测工时,定出标准工时。

这样定出的标准工时,有以下几个特点:

(1)科学性。不仅进行具体的作业研究,而且进行实际的作业测量,使标准工时比较符合实际。

(2)可行性。标准工时的内容,除考虑“速率”,即工人的出力程度等因素以外,在基本工时的基础上还包括一定比例的补助时间,用以恢复工人的疲劳、个人自然需要和生产中意外造成的暂短的停歇。

(3)不变性。标准工时是根据一定的制造方法制定出来的,不因工人技术水平不同而改变。

标准工时是罗罗组织生产和经营活动的基本依据。他们用它来计算成本和价格,计算工人和设备需要量,制定经济批量和生产周期,编制长远规划和日历作业计划,控制库存周转,并监控工人和部门的工作效率。

值得注意的是,罗罗公司工资形式于 1971 年由计件工资(即按工人完成标准工时的多少支付工资)改变为计时工资(即按劳动日支付工资)。他们认为,这样做有利于保证产品质量,并可减少劳资纠纷。他们还通过监工系统(作业经理——监工——工长)对工人实行监督。具体作法是:通过作业监督员并借助电子计算机对工人的实作工时和非生产工时进行记录、存储和统计,同标准工时进行对比,算出工人效率( $O \cdot P$ )和部门效率( $D \cdot P$ )。产品中心和各工段每月讨论 1 次,并由工会代表参加,从工厂和工人两个方面找原因,提出发挥工人效率和部门效率的办法,要求工人效率达到 100%,部门效率达到 75%。对干活好的工人实行奖金、休假、旅游等奖励办法。

### □ 生产控制

罗罗公司的生产控制系统是 1967 年建立产品中心以后逐步发展和形成的。其中吸收了美国的经验,例如使用“MATERIEL”一词就是从美国学来的。其含意是:把生产过程当作物资移动的过程,所以生产

控制就是对从原材料进厂到制成合格产品的物资移动的全过程进行控制,以达到高效率、低成本和按准确时间进行生产的目的。这套办法科学地反映了生产活动的规律,是小批量、多品种生产行之有效的管理办法。其主要特点是:

(1)统一计划。实行两个统一,一是短、中、长期计划(当年计划与两年、五年计划)的统一;二是生产计划和经济计划的统一。在机构设置上,由一个助理董事统管,下设计划与输出、制造周期计划、生产与库存控制、供应责任控制和计算机辅助管理系统等业务部门。这个机构把远年计划到当月的生产活动都纳入计划轨道。

(2)不断计划。他们根据定货要求假设订货,1年4次(2月、5月、8月、11月)制定和修订五年计划(当年不包括在内)。前二年是按月份编的,后三年是粗线条的。使上下都知道一年、两年和五年的任务,以便准备生产条件,安排生产活动和参与市场竞争。

(3)计划是建立在能力(本厂和承包商的)和生产条件的基础上,不搞空头计划。他们搞两个平衡:一是任务和能力平衡;二是输入(人力物力)和输出(产品)的平衡。他们的一个观点是完成了输入任务,才能保证完成输出任务。

(4)使计划尽量符合客观经济规律。他们分析了产品结构和制造过程,产生了基本数据贮存。研究了机床调整工时和库存零件储备量的关系,制定了合理的经济批量。在标准工时和经济批量的基础上制订了生产周期。这就使生产计划的编制有了科学的基础。

(5)要做到计划的准确,首先要做到库存准确。他们有一个准确的库存记录系统。库存状态分为14种,每天约有3万多个库存移动,当天情况24小时内就能反映出来。进度计划规定的废品允许量,可以根据实际情况随时修正。原材料一进厂就算在制品,材料库划归计划部门管理。

(6)由输出小组管理分配库。目的是根据产品输出计划严格控制输入与库存,做到既能满足需要,又不积压资金。不论是材料的订货、进货量,还是在制品、成品库存都留有余地。并设材料缓冲库以防意外。对于过剩的库存(包括从毛料到成品的各种库存状态)由过剩调查员调查原因,纠正不合理的库存,并搞零件改制,变过剩为有用。

(7)新机研制和批量生产,统属一个生产指挥系统。根据零件的合

理化责任代码分配任务。产品中心如果能力不够,可以找承包商制造。当任务超过能力,又找不到适合承包商,不勉强接受任务。

(8)注意控制作业排队。进度表内安排了合理的排队时间。生产控制部门对过长的排队要采取技术组织措施。如提高设备利用率和劳动效率、加班、增设作业点等加以克服。

(9)零件周转严格按批次进行。从调度日历计划上看到,每台机床一般安排 3 批任务,一批是正在干的,一批是已经准备好的(包括图纸、工具、批卡),再一批是要作生产准备的。都有管理人员按时送到机床旁边。生产现场很有秩序。

(10)生产控制使用了各种图表,如表示生产趋势(计划和实际比较)、任务和能力平衡、作业优先性,发动机缺件图表(缺件的概念与我们不同,没有实现进度表计划的称缺件,发动机总装不留缺件)等。用图表、幻灯汇报工作,清晰、扼要、有说服力。

(11)对产品中心的考核主要有 4 项指标,一是输入输出计划,二是品种数量进度,三是成本计划,四是工人效率和部门效率。4 个指标很管用,把品种、产量、产值、劳动和成本指标都结合起来了,不搞部门分管。

### ☐ 质量保证

为取得用户信任和提高竞争能力,罗罗公司很重视产品质量保证工作,对生产过程中的各个环节,包括设计、发展、购买、制造、处理、装配、试车、包装、运输、库存以及服务等的质量政策、程序和责任都在质量手册中作了详细的规定。

罗罗公司质量保证部门的组织体制,从航空分部到产品中心共有五级:在航空分部设产品保证董事。在达比集团设产品保证控制员;下面设中部地区和苏格兰地区的产品保证经理,受产品保证控制员和助理制造董事双重领导(苏格兰地区受产品保证控制员和达比集团董事兼苏格兰地区总经理的双重领导)。在工作中心和产品中心则设质量经理,接受本工作中心和产品中心经理的直线领导并接受地区产品保证经理的职能领导。

质量保证部门的职能,从 50 年代开始逐步地由单纯产品检验发展为全面质量保证。1950 年以前,罗罗公司只有产品检验部门,与 50 年

代初期我国从苏联引进的企业管理体制相仿。50年代初,它们开始组织了几名检验工程师,对产品质量作些调查研究和验证试验,并相应发展了无损探伤技术,用于超差品的处理,迈出了全面质量(TOTAL QUALITY)控制的第一步。1963~1964年期间学习美国的企业管理经验,建立质量部门,统一执行产品检验与质量控制两种职能,并于1967年开始建立产品中心,在每个产品中心设置经理。70年代又进一步强调每一个人,每一个部门,包括工程制造商务和产品支持,都要对质量负责,发展为全面的质量保证。

他们认为质量保证与产品检验的基本区别是:产品检验只是单纯的事后检查把关,而不是采取其他保证质量的积极措施,把影响产品质量的因素排除在产品制成之前,这样如果设计、工艺有问题,出现大量超差品,也只好增设更多的检验员,从坏的里面挑好的。质量保证则参与产品设计、制造以至产品支持等生产活动的各个环节,采取预防、检查和分析处理等措施对产品质量实行全面控制。主要是:

(1)参与设计讨论和设计联络,在生产过程中对工程设计资料作解释,并经常向工程部门反映产品加工中存在的问题,以便在设计规范内加以改进。

(2)对各生产支持试验室的业务进行监督,并直接控制无损探伤(X光、超声波等等)检验业务。

(3)对购买或外包加工质量和生产条件直接参加审查批准。

制订产品验收标准(经工程部门同意)和分类统计检验等技术文件,审查工艺文件,制定产品检验方法,提出产品检验设备等等。

为适应上述职能要求,罗罗公司的质量保证部门相当重视技术队伍和物质条件的建设。在机关和基层都配备有质量工程师,每个产品中心配备4~10名,多系设计、制造、检验人员出身,具有比较丰富的工作经验,能够独当一面地处理产品质量问题。产品检验人员在机加部门约占直接生产工人的20~30%,而且选择有经验和有威信的人担任。在进行生产技术改造的同时,相应地进行了质量检验技术的改造,大量地采用了数控、数显、光学和非破坏检验等现代化的检验设备。

罗罗公司很重视质量教育,在车间里张贴着要求搞好质量的标语和宣传画。它们也吸收工人参加管理,如研究解决产品质量问题,提出合理化建议等,称之为“工人管理”。



## 七、英国 WS 阿特金斯咨询 集团的组织与管理

WS 阿特金斯咨询集团主要是由阿特金斯爵士(Sir William S Atkins)在 1938 年组成的 WS 阿特金斯合股公司(WS Atkins & Partners)的基础上不断发展和扩大起来的。现拥有 1300 余名在技术上受过专业训练,具有丰富经验和较高水平的各种专业人员。它是英国较大的一家综合性的咨询单位,能提供多种咨询服务,包括项目的设想、各种研究以及决定实施后包括设计、采购及施工,直至试车投产全部内容。阿特金斯的观点是,咨询很难有一个确切的定义,但有其主要特性。特性一为独立性,即除向顾主收服务费外与其他单位无任何经济联系或政治联系,不拿佣金或回扣等。英国比较强调这方面的信誉,以此树立咨询机构与顾主间所必需的信任。特性二为可靠性,即以其所积累的经验提供专业技术、保质保量地解决顾主所要解决的问题。特性三为适应性,即利用现代先进技术解决顾主的问题,而不是沿袭旧的、利用原有的概念或通用的标准或格式解决问题。

### ☐ 集团的主要业务范围

集团为多种经营,业务面宽,工作范围广,包括土木、结构、机械、电工、冶金、工艺程序、生产控制、运输和建筑工程管理以及能源环保等。在先进技术及其发展的探讨方面,有专门人员进行业务的开拓。由于集团有这批专业力量,就可以在项目经理的管理下向顾主提供各种咨询业务。该集团海外业务的经营占其总任务的 50% 左右,在过去 20 年内曾在 80 余个国家承办过 8000 余个项目。

### ☐ 集团的组成及主要分支部门的组织机构业务情况

该集团是一个多种经营的咨询机构,由若干主要公司及一些辅助公司组成,主要的咨询公司有 5 个,即阿特金斯规划公司,WS 阿特金斯合股公司,阿特金斯研究及发展公司,阿特金斯农业与水管理公司,

阿特金斯国际公司。以上 5 家公司均在世界银行登记注册, 可经世界银行提名参加有关国家项目招标。辅助的有 4 个组合公司, 即: 阿特金斯检验服务有限公司、阿特金斯检化验有限公司、阿特金斯应用技术有限公司、伍德科特印刷有限公司。

直属集团的尚有各分支办公室, 经营规划组和行政部、财务部及法律部。

“多种经营、综合服务”为该集团之所以得到发展的基本指导思想, 所以集团的组织机构必须保证能对顾主提供恰如其分的各种专业的咨询服务, 故而它在人员组合上也是非常灵活的。

### 1. 经营规划组

该组总计 8~10 人, 包括秘书 1 人。组织机构如图 7.4 所示。

经营规划股主要的业务是为集团董事会会议作准备工作、定期向董事会提交报告、列席董事会, 协助编制集团全年概预算(会计年度为每年 4 月 1 日), 到各科室访问及分析动态, 议定公司关键人物等。

编辑股主管集团各科室的对外业务介绍及宣传材料, 以及内部“职工通讯”等。负责这些刊物的编辑、校对及出版工作。

公务股负责幻灯片、各办公室招贴图片等材料的保管, 以及外出考察、工地拍照记录等现场材料的考虑及保管等。

### 2. 阿特金斯规划公司

该公司承担国际范围内的规划咨询任务。可在集团内与其他部门合作共同承担项目, 也可单独对外承担项目。按业务内容有工业经济规划、操作管理、人力资源规划, 以及区域城镇和运输规划等。

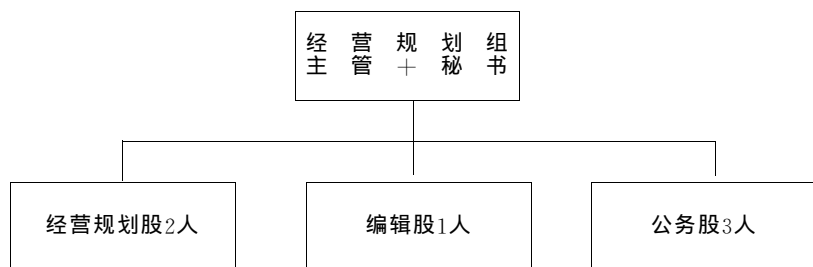


图 7.4 经营规划组组织机构图

该公司总计约 100 人,按任务分工下设 4 室和 1 组,如图 7.5 所示。

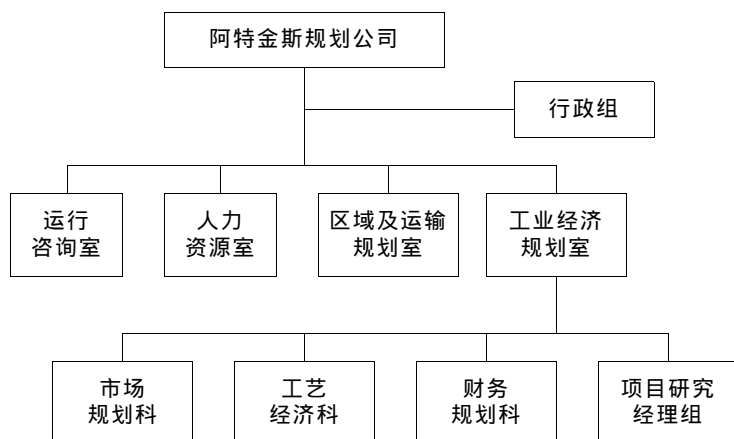


图 7.5 阿特金斯规划公司组织机构图

(1)工业经济规划室。可承担多种工业、不同规模的基础建设项目的工业可行性研究。从项目的建设阶段划分,如图 7.6 主要是在顾主作出实施决定(决定投资)之前的各种研究。包括市场调查、工艺及设备选型、厂址方案评定、原材料运输、基建投资及操作成本的计算、财务评价、成本利润分析以及资金筹措等。此外,尚可提供其他单体服务项目。

图 7.5 中 4 室 1 组人数分配为:

工业经济规划室	29 人
运行咨询(或管理科)室	26 人
区域及运输规划室	27 人
人力资源室	8 人
行政组	10 人

该室业务人员适应能力强,人员的专业资历有工程师、经济师、会计师、自然科学家、社会科学家、历史学家、外语专业人员等,足以承担

工程项目的技术及经济评价工作。

该室下设 4 个科,即:

市场规划科	12 人
财务规划科	7 人
工艺经济科	5 人
项目研究经理组	4~5 人

从该室所承担过的业务范围看几乎是无所不包,根据他们的工作经验形成了一套工作方法,即所谓的方法学(Methodology),可以应用于各个工业部门。

(2) 人力资源室。关于人力资源的咨询一般在 3 个等级上考虑问题,即:

① 国家级——学校的建设,各种教育中心及培训中心的成立等;

② 地区级或工业部门级——省及地区范围内按专业分工的工业部;

③ 工厂及企业部门级——工厂或企业内部所设的培训机构。

对一个工程项目来讲,人力资源极为重要,不论多好的工艺及设备,到投产时没有相应的管理人员、没有熟练的操作工人,将造成极大的经济损失。一般在可行性研究时就应考虑人力资源的规划问题。

英国意识到不能工业部、教育部、劳动部三足鼎立,要互相通气解决问题,近年来成立不少这方面的专门组织,如人力资源服务委员会(1974 年成立)等。英国目前已有不少培训中心。从人力资源开发的角度看,人员培训工作能加速工业的发展。

(3) 运行咨询室。为业务经营或项目管理的运行方面所提供的管理服务。可就公司的操作和经营情况提出评价书和建议,也可对操作方案、生产系统、总体布置及程序方面提出评价。主要是应用计算机,就战略评价或项目数据处理构成“模型系统”而进行研究。

所承担的各种评价主要为 2 大类:

① 工艺分析——产品品种、产量、工艺、设备、市场、收得率等;

② 财务分析——现金流量、返本期等。

(4) 运输规划室。该部门可单独或与集团内其他部门合作,对国家或区域的交通及城市发展的战略规划,以及某个工程项目的厂区交通

运输或某个单体的运输问题提供咨询业务。此外,也对交通所造成的环境影响进行评价。

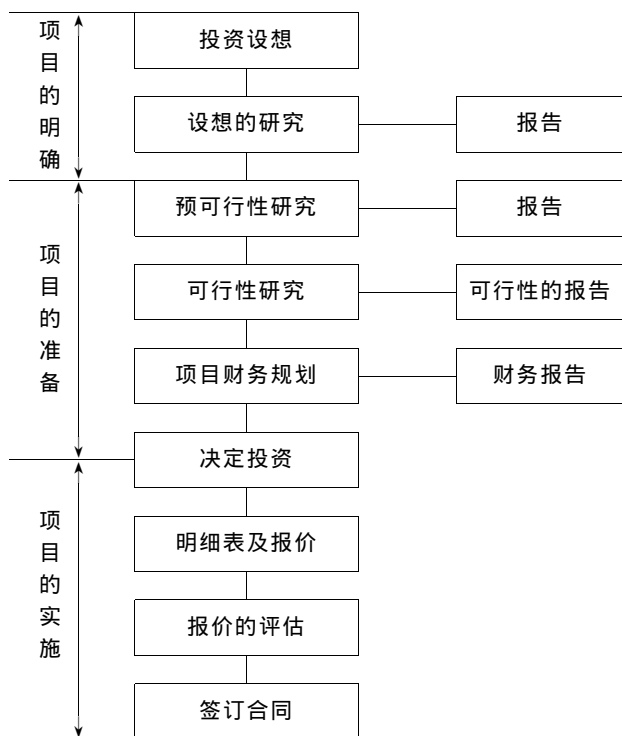


图 7.6 工业经济规划室组织机构图

(5)WS 阿特金斯合股公司的 9 个室。它们包括：

①项目管理服务室。该室业务于 50 年代才形成系统,10 年前才有全部项目管理的业务。该室总计 60 人左右,主要分七个科。如图 7.7 所示。

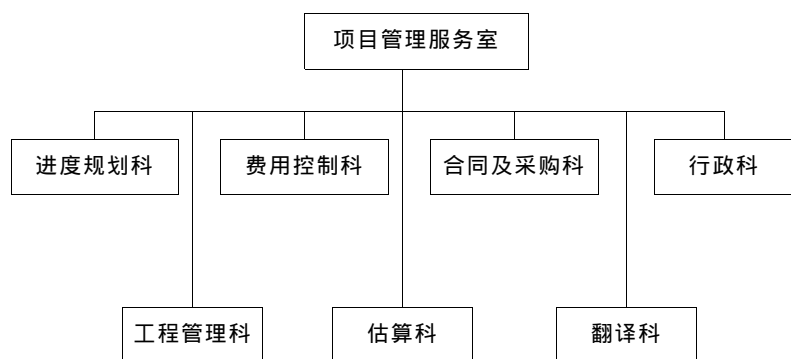


图 7.7 项目管理服务室

• 工程管理科。广义讲能承担从工程项目的设想到项目实施及试车投产各阶段的服务。但如属实施以前的研究阶段则多半是与规划室配合工作。本科任务大多系属决定项目实施后按顾主要求代表他对项目建设进行招标、发标、评标、开标等各种工作,然后签订合同,按进度、资源及财务计划,按时、按质、按量通过一套科学的管理方法完成建设的任务。

• 进度规划科。按带状图表及网络图编出计划进度,对项目经理及时提出报告和指出问题,并提出解决问题措施,当发现不能如期完成计划时,要按时召开会议,适当修改计划。

• 费用控制科。按总体规划编制项目实施的具体财务计划。若为海外项目需更加严格控制,因涉及外汇问题。该科人数不多,经常是与各室的专业工程师密切配合工作。

• 合同及采购科。负责编制招标文件、评标、签订合同等,对付款条件、劳力使用条件及法律问题均应与有关部门研究妥当后反映在合同条款上。对需要合同种类(设计、订货、施工等)及份数,都要有周密的安排。采办业务包括采购、催货及检验。

• 估算科。基建费用的概算及估算等,基本上为估算师的专业内容。

• 翻译科。文种多为法文、西班牙文译成英文，一般为“单向”翻译，由母语译为外语则较难，配有专门译员。

②土木工程室。该室承担所有的钢铁厂、电站、工业设施、民用建筑、给排水等各种土建的规划及设计，人数约 150 人。该室与勘察部门联合尚可承担厂址选择及鉴定工作。

③结构工程室。该室约有 150 人。承担各种结构及基础的规划及设计、施工监督、工地问题处理等。该室对焊接结构、预应力钢筋混凝土以及其他材料的处理都有丰富的经验。对钢结构缺陷及探伤也有所研究，并能对修理、修复及更换现有建筑结构提出系统建议。与测量部门合作可进行大地测量、等高测定，配备有近代的测试装置。

④运输工程室。承担所有公路、桥梁、机场、铁路、港口、码头及采油平台等工程的可行性研究及设计工作，按阶段可分作初始阶段的各种研究、实施阶段的询价书、报价准备、签订合同、施工监督以及质量、进度、财务控制、成本控制、工地组织及工程管理等。

⑤环境工程室。实际上是建筑内在工程，即对各种形式的工业、商业、教育、文娱、医药及居住等各种建筑工程的机、电、能介质的规划、设计及工地施工监督等的咨询。

⑥工程及工业工艺室。承担除冶金及矿业工艺室之外的所有工艺及制造业的可行性研究，直至试车投产的各种业务，有 4 个科：

• 电气工程科。动力配电，厂内（钢铁厂、造纸、化工及其他）的电力驱动以及工厂电站、电网供电分析。

• 工艺自动控制仪表科。负责工艺控制所用的仪表及控制单元与计算机的应用，集中控制系统如自控及能介质管理等。

• 机械工程科。负责制造系统的工程设想及施工设计，以及产品设计。尚可承担流体力学、燃料、燃烧、节能、垃圾处理、能的供应等的业务咨询。

• 工艺研究科。主要为化学及食品工艺的设计，保健及安全的调查研究，排污的鉴定及处理等。

⑦冶金及矿业工艺室。该室承担高阶段业务，在项目实施之前的各阶段是与规划室配合进行的。项目的研究经理(Study manager)可由该室或别室的人员担任。但如作钢铁厂设计，则必须有该室人员作为主力参加。该室所承担任务大多为顾主作出实施决定后代表顾主进行招标

并选定承包商以及与之签订合同进行设计施工、试车投产等一系列工作。

该室下设四科一组如图 7.8 所示。

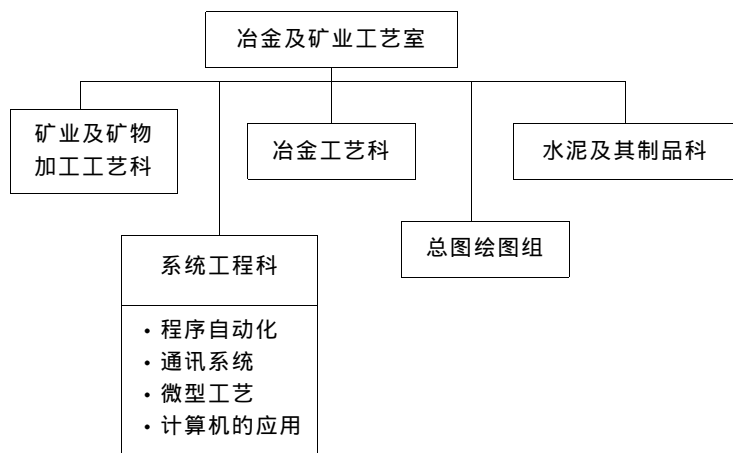


图 7.8 冶金及矿业工艺室机构图

• 矿业及矿物加工工艺科。主要业务内容为地质数据的解释、矿业规划等；其次如铁矿的富集及其他工业矿物的富集，包括破碎筛分、贮存混矿、装卸运输等。

• 冶金工艺科。负责包括各种冶炼工艺如烧结、球团、炼铁、炼钢、轧制、加工处理等。承担咨询业务包括工程服务、工艺设备选型、原材料平衡、热平衡、车间布置、询价报价评价等。此外，并可提供施工安装，试车投产以及操作维修及培训等一整套咨询内容。在过去 15 年中曾为世界各国 50 余家钢铁厂提供了咨询服务。

• 水泥及其制品科。负责承包水泥工业全套的咨询业务。

• 系统工程科。该科可提供的咨询业务为工艺过程的控制、自动化和通讯系统的规划、设计及工程管理。

冶金及矿业工艺室人员计 50~60 人，平均年龄略高，需要有相当的专业经验，所以大部分是来自生产厂（英钢联系统等）、制造厂的专家



以及吊车专家、总图专家、环保专家和军事系统来的计算机专家等。

该室需作总体布置时由工艺专业负责人与总图专家及绘图组研究后作出总图,对规模大的项目可另请总图人员。

⑧石油及燃气室。该室有 70 人,为石油及燃气工业提供所需专门技术的咨询。

⑨地区办公室。在英国本土为当地土建、结构、机电及其他项目服务,各办公室分设于威尔士、英格兰西、中部及北部等。

### 3. 阿特金斯研究及发展公司

该公司直属于集团,人员总数近百人,平均年龄低些。公司下设 5 个室,分别由 3 个室级技术主任主管,如图 7.9。各室主要的作用及业务范围分述如后。

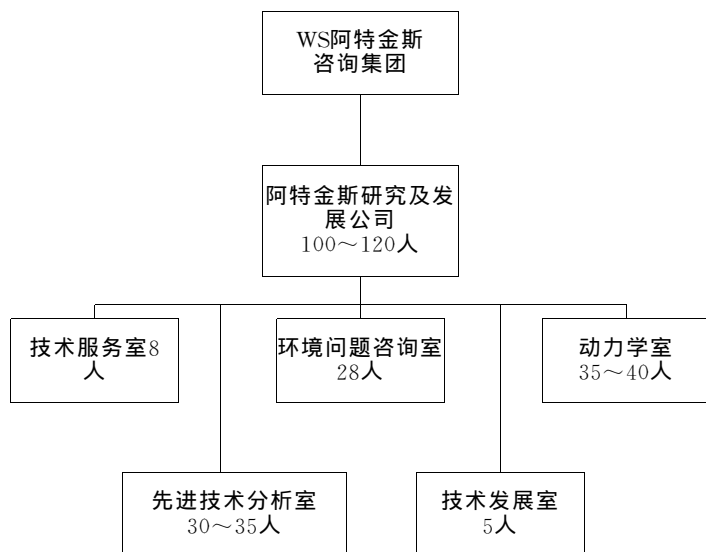


图 7.9 阿特金斯研究及发展公司机构图

(1)动力学室。主要业务为流体力学、结构动力学及地震力学的研

究分析等。该室对人员素质要求较高,全室 40 人中 30 人有学位,而 8 人为博士学位,平均年龄 27 岁。

(2)技术发展室。该室主要作用为:①技术新领域的开拓;②发展现有各室新工艺的应用

该室要求工作人员有创新精神,善于向顾主解说并使之容易接受。如向政府部门或企业单位提出设想的内容将对工程技术的发展在经济上所起作用等。如风力利用、海水脱盐及太阳能等。

(3)环境问题咨询室。该室主要业务有:①生态控制;②音响和噪音研究——公路、机场、铁路周围等音响影响研究;③社会问题评价——社会学家与环境心理问题的研究,如饭店、旅游的装饰、超级市场的安排等;④环境问题评价——如电站的电与热是否合并问题,是否设单元系统单独供热问题。

(4)技术服务室。该室主要业务有:①协助设计科室应用计算机;②计算机硬件的管理。

(5)先进技术分析室。该室业务的 70%是与外单位订有合同的项目,用于支援集团内部的约占 30%。该室约 30 人,其中:编制软件的为 12 人,在工程部门应用软件的 12 人,搞理论力学(数学分析、应力动力学、热传导等)约 6 人。

#### 4. 阿特金斯农业及水管理公司

该公司设于剑桥,约百人以上。

该公司的业务近年来更显得重要,也日益增多,特别是土壤鉴定、灌溉及排涝、土地开垦、蓄水以及耕地管理等。对农业的发展还包括农艺、农畜、渔业等问题。该公司曾为许多国家承担过这方面的业务。

#### 5. 组合公司

(1)Atkins 检验服务公司。能为国外的专门管线及元件焊接技术提供检验服务,包括石油、化工、钢铁工业的管线。检验方法多用无损探伤法如超声波、磁粒法等。也可提供防腐蚀问题的研究。

(2)Atkins 检化验有限公司。提供质量检验的程序及无损探伤工艺,与公司项目管理组共同提出项目建设中的质量问题,提供合适的规范,确保所用材料的材质无误,以及提供预防性维修计划等。

(3)阿特金斯应用技术有限公司。该公司设计和应用所有的计算机系统,除运用公司自己的人员及设备外尚可运用集团内部所有计算机

专家的力量解决业务分析及工艺处理方面的问题。

(4)伍德科特印刷有限公司。为本集团及少量外单位的印刷出版服务,包括提供必要的版面设计等。

#### 6. 法律部门

该集团设有法律部门,有律师三人。律师的作用为:

①协助各公司在合约条文、签约要求方面弄清条款内容,法律后果等;

②协助各公司编拟合同条款标准格式,供工程技术人员签约时参考;

③协助各公司在招聘人员时研究处理合同上所发生的问题。

### □ 业务的经营及其特点

#### 1. 经营管理有一套制度

(1)“管委会”责任制。集团的组织机构,但在业务管理上采取“管委会”的办法,由“管委会”的常务主任及另外三个业务主任负责全盘工作,除国际区域各主任、夏普费德勒建筑工程公司、石油及燃气室、农业和水管理公司直属管委会常务主任主管以外,其他各公司都由管委会的一个主任直接负责。加上集团主席(兼研究及发展公司负责人)实际上是五人小组,常务主任负责日常工作。各基层室的工作其业务性质极相似者或关系密切者另设专人进行必要的协调,但均以室为管委会管理的基层单位。

集团的业务政策包括:

①工作负荷的平衡——任务不足要窝工,任务过多若照顾不过来,质量差会影响名誉,所以要做好平衡;

②管理工作要跟得上——特别是综合性的咨询业务要随情况的变化迅速作出反应,使各种业务管理的工作跟上;

③经营业务的方针要看用于可获利的工作人时的百分数指标如何而定。为了招揽生意,要有必要的不赚钱的活动;

④以工程项目为盈利中心(Profit Center),各室科均为消费中心(Cost Center),以集团为一整体作为最终的核算单位。不是那个室赚钱多就给那个室奖金;

⑤要使大家关心利润,公司的盈亏情况公开;

⑥维持集团良好的声誉；

⑦注意海外业务的开发——通过各种途径了解发展中国家发展情况及其业务需要情况。

(2)编制预算和咨询项目的收费。集团采用货币核算法经营业务，以“工时费用值”(Time Sheet Cost 简称 TSC)为基本数据，集团每年按会计年度结算并编制来年预算。集团按各基层单位月报表逐月编制集团的盈亏月报报管委会。

(3)业务开发及编制工程报价。业务的开发在咨询公司内就是编制报价，是一项重要工作。尽管对顾主提供报价是不收费的，但报价的目的是招揽生意获得工作，从而获得收入。该集团各公司各室编制报价与获得工作的机遇比值不同，在规划公司的经验比值为4：1或5：1。此外，各室所经营业务由室独立承担的，一般最大约占室总工作量的50%。由于编制报价实质上是开发业务的一种推销技术，它不象推销员推销商品，而是由咨询人员以其专门的技术通过口头的报告或书面文件向顾主展示其业务经验与能力，以获得顾主对你的信任及委托，从而获得生意。为此，应注意下述各点：

①能否得到足够数量的报价是反映能否保持均衡工作(工作的连续性)的主要方面，所以不断扩大业务范围和工作能力是获得工作的主要因素之一；

②业务人员的数量及能力以及他们的有效作业时间为另一重要因素；

③公司的信誉与成员的声望也是很重要的，要有一批人为顾主所乐于信任，这也是竞争中胜过对手的重要因素。

为了业务开发的需要，集团现时在以前推销室和资源室(Sales Co-ordination & Resources Office)的基础上新设综合统计室(Central Statistical Office)直接面向管委会，负责市场情报收集，业务动态研究，业务推销等。

集团的各公司如规划公司在接到询价后一般指定一位报价经理，有时一个经理同时管几个项目。对较大项目要组成临时报价组进行工作。对更大的项目要公司及集团的高级成员开会，研究报价对策，决定报价与否，然后决定如何报价。

(4)项目实施过程中注意按程序经办。决定项目付诸实施后，顾主

为了选择咨询公司而招标。若经本公司投标,中标后则按下述程序逐段提供咨询业务:

- ① 顾主与咨询公司签订合同;
- ② 研究并明确可行性研究的要求,确定这次任务的授权范围;
- ③ 编制详细实施报告;
- ④ 编制询价书;

⑤ 确定承包商及分包商,然后开展建设工作。由总包向分包提出设计要求,开展设计直至发图。在此期间组成项目管理工作队,进行建设管理工作,如协调进度、合同管理、财务控制、人力组织及质量管理等;

- ⑥ 施工、安装、试车及投产。

## 2. 强调“关键人物”的作用

集团认为咨询业务要有专业知识及工作经验的人去完成,如何招揽生意,开展业务,保持声誉,获得收益,关键是要有一批人,特别是其中的一些关键人物。

集团内部各级领导广义上都是关键人物,但也有一些潜力更大的业务人员,所以高级领导如何发掘这些人才是十分重要的,特别是董事会成员的领导集团,他们都要十分了解他们所用的人。

## 3. 注意人事工作及人员培训

(1) 指导原则。集团经营业务主要着眼于三个“M”(Money, Market, Manpower)即钱、市场及人力资源,其中特别着重的是人。在使用人力时要注意:

- ① 尽最大努力作好人力安排工作;
- ② 要使雇佣的人员有合宜的工作条件及工资待遇,使之安心工作并鼓励他们的进取心;
- ③ 要有精干的业务经理及一批关键人物,他们必须是能胜任工作并有培养前途、善于创新的人员;
- ④ 不断培训,按人员素质培训,既要注意满足工作要求,也要照顾业务人员的个人要求;
- ⑤ 要考虑到人员的业务能力和业务发展倾向;
- ⑥ 不断补充新生力量。

(2) 级别概要。集团有工程技术人员 1300 人,其中董事会主任级的 12 人,技术主任级的 58 人,总工程师级约 125 人。各部门、各室所拥有

的技术人员等级比例随技术进步而变化,高级技术人员比重不断提高。

(3)提升与晋级。集团内部每年在上年度“度终鉴定”的基础上调级。

(4)培训。集团对培训对象主要考虑下述各方面:

- ①结合公司发展关系如何;
- ②估计能竞争到手的项目如何;
- ③决定优先培养对象;
- ④主管人对要培训的对象意见如何;
- ⑤要作到培训工作心中有数。

总之,要使培训计划从需要上、时间上、节约开支上符合业务发展需要。要注意培训效果。

#### 4. 强调灵活性

从业务范围上看,其灵活性如前所述,此外在人员安排及使用上,从组织结构上看也是非常灵活的,如:

①环保专业在研究发展公司、在冶金及矿业工艺室都配备有专业人员,前者侧重生态、噪声等方面,而后者则着重解决钢铁、水泥、矿业上产生的环保问题。后者只是一名专家,着重考虑钢铁工业中环保要求与经济的关系等问题。

②“报价经理”、“研究经理”及“项目经理”的配置完全按业务需要出发,经理本人的选用也较灵活,有时是规划室的,有时是项目服务管理室的,有时是有关工艺室的。

③人员的招聘方式也很灵活,可在集团内部招贴告示,也可登报,也可经介绍人介绍。

④内部人员调转按工作需要安排。

#### 5. 发挥行政管理人员的作用

各公司、室(大室)均有直属的行政组,如规划公司四个室(共约100人)所有的行政事务全部由一个行政组负担,而该组仅由一个科长两个办事员及六个打字员组成,人数不多,办事不少。

## 八、圣哥班—穆松公司的组织与管理

1970年,穆松公司和圣哥班公司通过合并,成立了法国庞大的建筑业垄断组织——圣哥班—穆松公司。它与法国的其他几个垄断组织一样,在法国当前的经济中居于重要的地位。

### □ 公司的创建史及其组织结构

穆松公司原来是法国一家生产各种管道的大公司。1965年,苏伊士金融集团买下了穆松公司的19.5%股份,从而控制了该公司。圣哥班公司历史则更悠久,它原是在1664年为对付当时独霸镜子和玻璃业的威尼斯公司而创建的一家宫廷工场。在与穆松公司合并之前。它已控制了全世界22%的镜子生产和17%的窗玻璃生产,成为世界上生产各种镜子和玻璃的最大公司之一;它还操纵了法国一半以上的硫酸生产和超过40%的矿物肥料生产。

促使圣哥班公司和穆松公司合并的原因在于这两家公司和控制它们的苏伊士金融集团企图建立一个广泛从事多种经营的建筑业垄断组织,不仅要控制法国市场,而且能在欧洲和国际市场上占有牢固的地位。这两大公司在联合后,由于互相得到很好补充,终于成为一家从铸钢工业到化妆品和电子工业,几乎遍及所有工业部门的巨头。如今,圣哥班—穆松公司已控制了西欧绝缘建筑材料的一半以上,美国市场的25%和日本市场的10%;控制了西欧平板玻璃市场的50%左右。除此以外,它还是西方世界生产各种特种管道和耐火材料的最大公司。

这个工业集团的组织结构相当简单。圣哥班—穆松公司为核心企业,拥有50%以上的股份,控制着遍及法国和世界各地的120家工业、贸易和金融公司。与集团保持密切关系的还有一系列“联营”公司,集团在这些公司中持有从20%到50%不等的大量股份。此外,圣哥班—穆松公司还有744家持股公司。其中主要的是苏伊士金融集团的核心企业苏伊士金融公司(其9.9%股份属于圣哥班—穆松公司)和法国最大的化学康采恩罗尼—普朗克公司(其10.6%股份属于圣哥班—穆松公

司)。

圣哥班—穆松公司同法国两家最大的金融资本集团之一的苏伊士集团关系特别微妙：苏伊士金融集团拥有圣哥班—穆松工业集团的17%股份，而后者也是苏伊士金融公司的主要股东之一。两大垄断组织在上层保持着密切的联系。这一点对双方来说都很重要。苏伊士集团由于参加了圣哥班—穆松集团的经营活动而巩固了其在国内的地位，圣哥班—穆松集团则通过与该金融集团保持密切和长久的联系同样获得不少好处。

圣哥班—穆松公司在1979年的销售总额达355亿法郎，纯利润为6.56亿法郎。职工总数约有16万，其中在法国的只有7.21万人。1981年，圣哥班—穆松公司在法国各大工业公司中名列第6，而在世界主要垄断组织的名单上位居第30（1975年是第72名，1971年是第94名）。

改组前，集团的核心企业由下列几个职能管理机构组成：金融机构，工业研究机构和总的经济研究机构，成品销售机构；此外，还包括玻璃和建筑材料、包装材料、管道和机器制造、工业建筑等10个工业局。目前，它正在进行大规模的改组，改组的目的是“巩固主体和删削分枝”。原来按行业划分的10个局现为按业务领域划分的10个部门所代替，以改变各种产品在公司经营额中原有的比重。因为按原先的行业划分，某些局的销售额现已超过50亿法郎，而与此同时，另一些局的销售额却还不到10亿法郎。为此，集团决定改按业务划分部门，以使各个部门的销售额比较平均和使每个部门生产的产品品种较为单一。例如，经改组后，原来的建筑局划分成玻璃制品、纤维、石棉材料和木料等几个部门。圣哥班—穆松公司在国外常设9个代表机构，它们分布在该公司拥有最牢固地位的国家里，如德国、比利时、瑞士、西班牙、意大利等国。这些代表机构的主要任务是协调入股的各家外国公司的活动和向中央机构提供商业情报。

圣哥班—穆松公司获得迅速发展的一个重要原因是它有专门的计划局来制订整个公司和各个职能部门的短期和长期战略任务。由最高理事会批准的计划，除当年的预算之外，还包括对以后3年的财政预测、6年之内的投资和销售任务，以及10年之内的研究和发展规划。计划还对近年内准备生产的产品种类作出规定。



## □ 产品范围和投资分配

圣哥班—穆松公司的产品范围极广,但可分为工业和住房建筑材料、包装和耐火材料、管道 3 大类。其中主要产品有:工业建筑上用的透明、彩色和不碎玻璃,滤玻和反光玻璃(占营业总额的 7%);绝缘材料、各种玻璃纤维、楼板和天棚(占 10%);铁管、钢管、塑料管、石棉管和水泥管(占 12%);玻璃瓶、香水瓶、瓶塞和瓶盖(占 7%);汽车工业上用的玻璃制品(占 6%);隔热材料(占 5%);单人住宅(占 5%);牛皮纸及各种用普通纸、纸板、塑料制成的包装材料(占 8%)。

圣哥班—穆松公司自成立以来,发展速度惊人。最近五年内,它的销售额平均每年增长约为 20%,产品的高度多样化使这家垄断组织能够迅速把资本集中到那些需求量特别大的部门去。由于在国外有牢固的生产基地,它在国际上也同样具有按需求大小有计划地调拨资金的能力。此外,能源危机又增加了对它的主要产品之一——各种隔热材料的需求量。

1974~1975 年的危机对这家公司的业务活动也造成了严重的影响。尽管它在危机阶段的销售总额继续增长,但是投资和利润却急剧下降了。危机过后,该集团重又加快对外的扩张活动。1979 年,纯利润比 1978 年增长 50%,但仍未达到危机前的水平。(见表 7.1 所示)

圣哥班—穆松公司不仅把大量资金投放于建设新厂,而且也用在设备的现代化上。每年在这两方面的支出近 10 亿法郎,占投资总额约 37%。资金的主要来源首先是自筹资金,占投资额的 90%;其余 10%则通过发行银行债券来解决。

表 7.1 圣哥班—穆松公司的主要业务活动指标

(单位:亿法郎)

	1971 年	1972 年	1973 年	1974 年	1975 年	1976 年	1977 年	1978 年	1979 年
销售额	105.6	130.62	157.41	208.81	211.64	285.39	318.29	342.03	355.27
投资	15.5	17.96	22.71	25.95	17.43	21.21	24.95	27.91	26.89
纯利润	3.65	4.41	6.13	7.04	1.2	4.71	6.42	4.13	6.56
股本	19.68	19.68	19.68	29.7	29.7	29.7	29.7	34.65	34.65

圣哥班—穆松公司作为西欧最大的建筑工业集团,拥有庞大的科

研机构,在科研方面作了大量投资。1978年,投资额为4.77亿法郎(1974年2.4亿,1975年2.8亿,1976年3.37亿,1977年4.21亿)。该集团一共有10个科研中心,工作人员约3千名。在公司的长期和远期研究项目中,有两项新产品的研制很令人瞩目:一项是绝缘建筑材料生产所需要的各种新的纤维品种;另一项是用于通讯器材生产上的玻璃导线以取代现用的铜线。还有一个远期研究目标是利用太阳能。它属下有3家公司在合作生产供单人住宅取暖的太阳能电池。它们目前正在根据法国政府的订货在建造一个功率为10千瓦的太阳能发电站。

### □ 对外扩张和新的发展方向

圣哥班—穆松公司在国外拥有巨额资产。它所持有的外国公司的股份价值约44亿法郎。它在西欧,尤其在共同市场各国的地位十分牢固。它在德国控制了20家大公司,28000名职工;比、荷、卢三国有5家;意大利有7家;西班牙有8家;拉丁美洲有10家;美国有1家。它在国外的分公司主要是凡戈拉公司(设在德国,有6700名职工)、格龙茨威—哈特曼玻璃制品公司(设在德国,有2900名职工)、哈尔贝格冶炼公司(设在德国,有4100名职工)、比萨公司(设在意大利,有3000名职工)、圣罗萨玻璃公司(设在比利时,有3900名职工)、西班牙玻璃制品公司(设在西班牙,有4200名职工)、圣玛林公司(设在巴西,有6400名职工)和塞登—蒂特制品公司(设在美国,有11,600名职工)。

1978年,圣哥班—穆松公司在国外的产品销售额超过其销售总额的一半,其中在德国的销售额为64亿法郎,在美国为41亿,在拉丁美洲为24亿,在西班牙为18亿。它在国外最享声誉的产品是绝缘材料、铁管和钢管,建筑业、工业和生活用的玻璃制品。

近年来,随着它设在西欧和美国的分公司网不断扩大,圣哥班—穆松公司制订了向新的地区扩张的计划。日本是它扩张的第一个目标。不久前,它与当地一家大建筑公司联合建立了日本玻璃制品公司,控制了日本10%的玻璃制品生产。这家法国公司生产的绝缘建筑材料在日本市场上前景也越来越好:能源危机之前,在日本建筑业中只有20%新住宅利用它生产的隔热材料;1977年,这个数字已增至50%,而且还在继续上升。除日本之外,圣哥班—穆松公司还准备打入澳大利亚和印尼市场,并进一步巩固它在拉丁美洲各国已有的阵地。

圣哥班—穆松公司经理部认为,公司在最近几年主要应该向进一步专业化和多样化方向发展。它已经开始进入电子工业领域。1979年,它同一家美国公司共同建立了一个生产电子部件的公司。1980年,它取得了意大利奥利韦蒂公司的股权,后者是西欧最大电子工业公司之一,销售额为90亿法郎,有33,000名职工。同年,它又控制了法国电子工业垄断组织比莱机器制造公司。圣哥班—穆松公司的经理部已制订了发展电子工业的长期计划。用它的新任总经理帕·福鲁的话来说,到1985年,公司的40%营业额将通过电子工业取得,要把进一步巩固它在国外的企业放在首位。

同所有的大跨国公司一样,圣哥班—穆松公司也常常实行违背本国利益的政策。尽管法国失业率很高,但这家公司不仅不给国内提供新的工作岗位,相反还不断把它的某些生产部门迁往国外,特别是迁往工资水平较低的国家去。例如,它将本国企业里的职工从1974年的80500名裁减至1979年的70900名;而与此同时,圣哥班—穆松公司在拉丁美洲国家的企业里的职工则相应从14400名增加到18100名。1978年,它的投资总额为28亿法郎,只有9.52亿投在国内。虽然受到本国政府的各种支持和帮助,如优惠税制,国家补助和订货,这家公司却依然遵奉着集团自身的利益来进行扩张活动。