

## 第 1 章

### 组织的管理：一种观点

有效的管理者……必须善于“读懂”他们进行组织和管理工作所处的环境<sup>1</sup>。

——加雷思·摩根(Gareth Morgan)

管理意味着肩负起责任，它需要将复杂性转变为可管理的简单性。管理就是通过权力、职位权威和个人魅力三种因素的不同组合，指导其他人的行为和工作，以完成一项任务。换句话说，一个有效的管理者知道要做什么及如何使之完成。

一个管理者需要确定“什么是要做的”这一问题的具体内容。而所谓的“情境”——就是由历史遗留及对未来的预期而决定的、表现形式多样的、现行的占主流地位的环境因素——它们决定了该任务是否能正确地完成。一个具体的行动或选择在某一情境中可能是成功的，而换到另一种情境中可能就不一定能成功。所以管理者应正确地评价每种情境的特定要求，并由此确定合适的行动。只有当行动和现行情境相一致时才能有效地管理。故而，一个有效的管理者要实施情境管理（contextual management或contextual administration 或contextual governance）。

60年代早期，孔茨（Koontz）在他的“管理理论丛林”（*The Management Theory Jungle*）一文中描述了管理学界的诸多不完善之处，指出其当时尚处于“管理理论不成熟的青少年时期。”他认为尽管很多学者，包括他自己在内，已经从很多角度对管理进行了很长时间的研究，但结果仍然是“既不具有代表性又不完备”。孔茨对管理简单定义如下：

“……使有正式组织形式的团体中的成员顺利完成工作的艺术；为诸如有组织的团体之类的集体中的成员创造一种环境的艺术，在这个环境中既能实现个人主动，又能让他们合作，实现整个团体的目标；为特定行动排除障碍的艺术；为有效地达到目标而使效率最大化的艺术<sup>2</sup>。”

虽然这个定义很有道理，但问题还是有的：比如在当今世界上如何现实地实践“使工作顺利完成的艺术”？在这个实践中会涉及那些内容？当工作环境变化的时候，这些“艺术”如何变化？在每一个管理阶层中应进行哪些必要的调整？在不同的变化环境中应进行哪些调整？不同的情况下要对个人禀性有什么不同的要求？管理界的思想家和研究人员已对其诸多方面进行了长期研究，但管理学界作为一个整体仍处于漂浮不定的状态。它对世界舞台上从事管理实践的管理者们指导价值很小。它缺乏在特定的全球环境下确定哪些是行得通的，哪些是行不通的指导原则；同样对一个特定情境要求管理者是有哪种个人禀性，以前也极少关注，直至最近才引起注意。

西方工业革命是社会进步导致经济大幅度增长、人们生活水平普遍提高的最成功的范例。在这一进步中，企业的管理者是一个关键的因素。迄今，美国领导着这一管理实践的潮流；它同样也领导着管理理论

的发展。当前的管理理论从整体上看主要针对西方国家，尤其集中于美国的情况，这给它带来了很浓郁的民族优越感的色彩，从而使它对世界上其他大部分国家并不适用。我们应该意识到，全球范围的管理是一种多样的、跨文化的现象。要充分利用人类资源就需要充分理解组织及其文化的情境，同时还要了解自己的和他人的性格特征以及大量个人情感移入（personal empathy）的知识。

## 1.1 管理职能与过程

前文引述的孔茨关于管理的定义隐含着以下内容：“使事情做好的艺术”是普遍适用的；管理的职能包括决策、沟通、领导、控制；现行管理理论对任何组织环境、任何管理阶层、任何社会文化背景都是适用的。比如说决策就是决策，不管处在哪个组织层次上或在哪种文化环境中。

管理学家关于管理过程是普遍适用的这一假设会导致一个结论：管理知识及其实践在不同的管理阶层、不同的公司、不同的国家之间是可以移植的。也就是说假如一个管理者在某个组织层次上的管理是成功的，那他处在其他层次、其他组织、其他社会中也应成功。

当然，任何环境中的管理者都要履行其基本职

能：决策、行使领导权力、协调各类活动，而不管该管理者处在组织的哪个层次，管理何种企业，企业的地理位置在哪儿。从这个角度来看，管理过程是普遍适用的。

然而，这种普遍适用性的观念并不能加深我们对特定环境下不同管理实践的认识。它不能解释彼得(Peter)和赫尔(Hull)<sup>3</sup>指出的经理们达到“无能的极点”的原因，也不能解释托夫勒(Toffler)<sup>4</sup>指出的一种现象：当管理者在不同公司、不同文化、不同国家之间调动工作时，如果他仍然使用以前的管理方法，此时就会出现因管理中的“文化冲击”而带来的不适。正如海亚卡瓦(Hayakawa)所说：“制度的一个奇怪特性是，一旦人们习惯了某种制度，他们最终就会认为这种制度代表了完成事情的唯一合理的方法<sup>5</sup>。”

70多年前，法约尔(Fayol)<sup>6</sup>提出管理的五个要素：计划、组织、命令、协调和控制。人们对这一论断有很多不同形式的阐释，并对其中的某些要素进行了深入研究和完善。管理领域内充斥着阐释这些职能的文献。然而我们必须认识到这些职能是在特定的条件下才能成功实现的，这些条件是由组织系统的特殊情境规定的，这些特殊情境尤其是指由不同的管理阶层及不同的文化背景综合作用而产生的独特的工作情境。

管理是通过特定文化、社会技术环境中的人类群体来完成活动的，活动包括实际操作和管理活动。不同的群体组成为组织，在组织中，个人和群体在一段时间内相互联系以实现既定的目标。为了使这些群体能实现目标，管理者就要履行计划、协调、实施、决策等诸如此类的职能。在管理文献中有一个隐含的假设认为，管理者必须履行这些职能或其中的一部分。然而对这些职能是什么，它们之间的相互关系以及在不同的情境中应怎么执行等问题均无一致的意见。

本书的观念认为管理过程由三种核心职能（领导、决策和沟通）及两个活动阶段，计划（目标、程序和预算）和实施（组织、人事安排及控制）组成。

图1-1描述了组成管理过程的不同职能。虽然图中显示的是二维的，在实际中，管理职能可以是多维的。它们之间与其说是顺序关系倒不如说是相互作用的。这种描述仅是为了简单地表示管理过程的职能以及它们之间的关系。

领导被认为是管理中的关键职能，与之紧密联系的是决策和沟通。这些职能都会参与到计划和实践两类活动过程中。

在组织的每个层次，每个部分或子部分中都要进行管理过程的运作。对组织的每个层次，在管理过程中执行其职能时，要确定自己的基本目标和主要目

标。如果将管理过程视为一个圆环，那么可认为管理过程的圆环是在更大的管理圆环中运作的，而在一个组织系统中可以有多个类似的圆环运作。

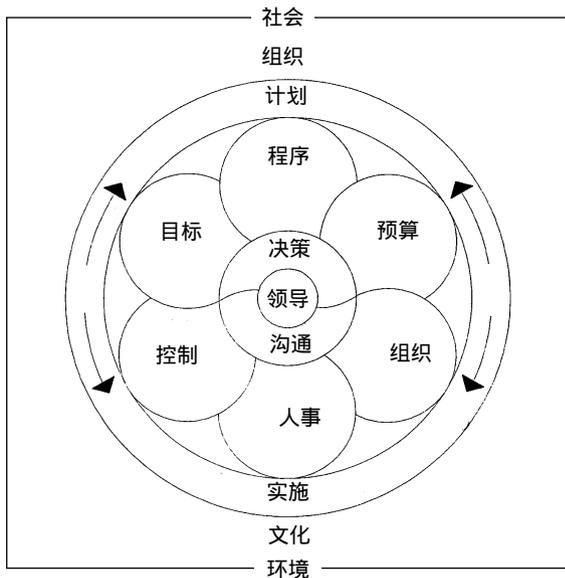


图1-1 管理过程的职能

## 1.2 管理职能的执行

上文中勾画的管理职能是普遍适用的。但他们的执行则要置于一定的情境之下，要考虑执行功能的类型及有效执行的方式。

管理职能的执行因不同的管理层次而变化，高层要进行的总体分析是有别于中层的局部分析及基层

的详细分析的。

管理行为在不同的社会必然表现不一。在印度、日本或美国，它们肯定不完全相同。霍夫施泰德（Hofstede）给出了一种阐述：“……有一个著名的笑话说，在英国除了禁令以外的所有事都可以做，在德国除了允许以外的所有事都被禁止做，而在法国任何事情都可以做，即使是被禁止不许做的……”<sup>7</sup>

管理行为还会随着管理任务类型的变化而变化，这些类型可从日常例行公事变化到专业任务。管理一群流水线上的工人和管理一群律师是不一样的。另外，管理行为从一个简单的线性组织转入到一个复杂结构的组织时也要发生变化。在军队里上级总是被假定为最正确的，常常可以推翻下级的意见。但在医院或学校里，上级就不一定总能推翻下级的意见，因为拥有某些专业知识的人不一定是上级领导。

最后，管理行为还会随着受其影响人群的不同而变化，不是所有的人都可以用同一种方法被激励起来。对乔（Joe）有效的方法对迪克（Dick）或简（Jane）可能就无效。毕竟，上级的领导依赖于下级的服从。

大部分人，包括管理者在内，只能执行有限的一部分职责。除非管理角色的要求和管理者个人禀性之间有较好的契合，管理者不可能完全有效地工作。

所以有必要根据工作情境合理地安排合适的人员，以保证他们获得最大的个人满意和达到最高效率。

### 怎样称赞别人

最近，笔者在孟买参加了一个上流社会的自助餐晚会。女主人是位心胸宽广、衣着漂亮、极富魅力的女士。在赞美她时，有位印度客人说：“多么漂亮的莎丽服！”（印度妇女用整段的布和绸包裹身体或穿披肩裹身的服装）“我是在莎丽商厦买的。”女主人点头答谢。一位美国客人说：“你很漂亮，拉莉（Rarri）！”“谢谢！”女主人微笑着回答。

旁边站着一位法国客人，盘中的食品几乎快吃完了，拉莉对他说：“再去盛一些吧，皮埃尔（Pierre）。”这位客人直视着女主人，仿佛要看透她的身体，说：“我正在津津有味地品尝动人秀色。”女主人眨了一下眼说：“继续，多吃点！”

## 1.3 组织的层次

在其整个生命周期内，一个组织的发展要经历几个阶段，在此过程会遇到一些主要问题做一些关键决策。常常从一个人集业主、厨师长、清洁工于一身开始，最终发展为分工合作。工作的专业化反过来会提高生产率，并带来职能的分化，这种分化既有水平

的又有垂直的。水平的分化指不同的部门和专业技能，比如财务、生产、营销或人力资源管理。垂直的分化是指较高的管理阶层和较低的管理阶层之间的职能分化。在理论上和以往的文献中对水平的职能分化已有较好的认识。对垂直的分化，虽然已认识到管理可分为高层、中层和基层的三类层次；但对它们的阐释不管是在学术界还是在日常管理实践中都不很清楚。

组织是完成活动的系统。除了一些极为简单的小组织之外，它们都是些从头到脚并不同质的主体（意即有层次等级上的差异——译者注）。正如汤普森（Thompson）指出的：“在‘线性’权威的简单延续之中有质的间断，因为每个层次的职能有本质的差异。”这是因为最上面的管理层要处理环境中的不确定性，而底层的管理者需要使事情完成的确定性，中间管理阶层则要将环境中的不确定性转化成暂时的确定性以使活动能得以继续进行。因此，我们的观点是在发展管理理论框架时，阐释清楚角色和职能的分化差别是至关重要的。

## 1.4 社会文化

社会文化对于在它之中进行的任何事情都有约束作用。管理者必须学会“读懂”它们以便有效地工作。就像古谚语所说“到了罗马，就要像罗马人那样

做事”(意译为：入乡随俗)。

在创造和维持组织文化时，社会环境是起关键作用的参数。社会、个人、技术和组织之间的关系是相互作用的。然而，从短期看，社会对个人、技术和组织的塑造作用比个人、技术和组织对社会的塑造作用更为明显。

许多作者<sup>9</sup>试图努力辨识影响组织系统功能及与个人行为相关的最主要的社会特征参数。霍夫施泰德<sup>10</sup>分析了40个国家的数据后发现：

“四种社会特征在实践……和理论上都是相关因素。它描述了人类在每个社会都要处理的基本问题；……不同的社会以不同的方式处理这些问题……它的答案并不唯一，而是有一组可能的答案；即使对现代工业社会也同样如此。”

根据霍夫施泰德的研究，所有国家的文化都具有以下特征参数：

1. 权力距离 (power distance)。
2. 规避不确定性 (uncertainty avoidance)。
3. 个人主义 (individualism)。
4. 大男子主义 (masculinity)。

权力距离指数 (PDI) 是描述上级与下级之间，较小权力方所感受到的权力与影响程度的指标。PDI 表示了“整个社会及其占统治地位的管理方式<sup>11</sup>”。举

例来说，PDI较高的社会，比如菲律宾，雇员不敢持与老板不同的意见；而在PDI较小的社会如澳大利亚，下属就不那么害怕持不同意见。

规避不确定性指数（UAI）能帮助社会处理未来固有的不确定性。例如，希腊具有很强的规避不确定性的倾向，所以很可能出现对外国经理不信任的情况；而规避不确定性较弱的国家，如新加坡，就更容易接受一位外国经理。

个人主义（IDV）描述了个人和社会的主要团体之间的关系。它可以从人们生活在一起的方式体现出来<sup>12</sup>。美国有较高的IDV，个性特征的反映是以个人为基础的；在一个IDV较低的国家如委内瑞拉，个性特征是以团体为基础反映出来的。

大男子主义（MAS）试图度量社会对不同的性别担当的角色是怎样分配的（除生殖功能以外）：“男人要关心经济状况和事业上的成就；女人要照顾家人，特别是孩子们<sup>13</sup>。”“……一个普遍存在的模式是男性负责决策，女性负责抚育<sup>14</sup>。”在MAS较高的国家，如日本，男人在绝大多数情况占统治地位。而在MAS较低的国家如瑞典，由于性别带来的分工差异并不意味着男人和女人之间权力的差异。

霍夫施泰德指出了这四种特征参数在心理学和社会学上的涵义<sup>15</sup>：

“从心理学角度来看，权力距离意味着依赖性  
及父亲对个人个性的影响；不确定性规避程度的  
弱和强，分别意味着积极进取和冷漠、不关心，  
有压力和高度的自我封闭；个人主义意味着自我  
本体意识；大男子主义则意味着决策武断，性别  
意识，及母亲对个人个性的影响。从社会学的角  
度来看，权力距离意味着社会的等级制度和不平  
等；规避不确定性意味着对结构和正规化的需  
要；个人主义表示个人、组织及社会之间的关  
系；大男子主义意味着性别的社会职能的分化。”

社会环境会影响到个人行为、技术和组织行  
为；这说明了一个在美国长大的人其个性和处理问  
题的方式为什么和在日本或印度长大的人不一样。同时，  
这也说明了为什么不同社会的技术和组织的特征不尽  
相同。所以管理行为也要随着文化环境的变化而变化。  
每个人和每个组织都是不同的，需要单独对待。这对  
管理来说是最严峻的挑战，无论是区域性的还是全球  
性的管理。

霍夫施泰德举了一个著名的美国咨询公司应邀  
给一个大型斯堪的纳维亚公司分析决策过程的例子。  
他们对传统的斯堪的纳维亚风格和美国的企业管理技  
术进行了比较，并批评斯堪的纳维亚风格不符合美国  
的管理准则。美国咨询公司的人员对斯堪的纳维亚文  
化没有很深的了解。就像一位斯堪的纳维亚经理所说：

“他们透过‘美国眼镜’来看我们，发现我们不是以美国方式行事的，那他们期望什么<sup>16</sup>？”

相类似地，当一些作者试图在不同的社会照搬相同的研究时，也不能成功。例如，科克（Coch）和弗伦奇（French）<sup>17</sup>发现，在美国，如果在实施一项新的技术改造之前，管理人员和雇员进行了讨论；那么这项新技术一旦投入使用，生产效率就会提高而反对阻力也会减少。但同样的方法用到挪威时，生产效率却没有很明显的变化。在挪威，提高员工参与决策的程度并没有像美国那样显著地提高生产效率。

在德国进行的另一项研究中，鲁迪（Ruedi）和劳伦斯（Lawrence）<sup>18</sup>指出德国文化的某些特征与技术含量很高、不断变化的塑料工业格格不入。结论是：

“我们对AG股份公司的观察而得到的充分的证据说明，一个组织由于两类相对抗压力的作用而处于紧张状态：（1）传统的和文化上根深蒂固的观念，认为组织是一种权力结构，需要清晰、稳定和强烈的层次关系，并且最上层拥有“最终”的权威；（2）任务关联的压力促使拥有具体信息的不同层次要进行跨越职能界线的信息整合。”

威廉·乌奇（William Ouchi）<sup>19</sup>在他的关于日本式管理艺术的著作《Z理论》中，对美国企业如何模仿

日本企业的管理方式以迎接日本企业的挑战给出了一些建议。一些企业对这个处方进行了不同形式的实践，显然对其效果的检验还在进行之中，已有的结果并不令人欢欣鼓舞<sup>20</sup>。有一点已取得较好的认识，即管理实践在不同社会中是不可移植的——它属于文化情境的一部分，而一国的文化在外国的土壤上是不易生长的。

管理者要在他所处的社会文化之中工作。意识到这一点的结果是使管理文献中充斥了如何和日本人、中国人、俄国人或意大利人做生意之类的文章。正如哈里斯（Harris）和莫兰（Moran）<sup>21</sup>指出的那样，对于新出现的组织环境在文化上的灵活性和适应性，以及发展文化同感（cultural empathy）的能力已成为当今世界上管理者必须的标准素质要求。当今世界上有近似两千种独立的主要文化，对文化的理解已成绝对的需要。

## 1.5 个性特征

这个世界上的每个人都有自己的个性，而每种个性有它相关的特征，正是这些特征给了每个人独特的身份。

个性特征和偏好塑就了一个人能充当哪些角色，有一些“三脚猫（多面手）”（jacks of all trades，指

杂而不精的人)可以充当很多角色。但对大多数人来说只适应于充当有限的几个角色,充当这些角色时他们感到轻松自在,这样他们才能做好工作。管理者亦不例外。

管理学界应十分注意个性特征是不同的职位情境下影响管理效率的重要变量。这些情境是由下列因素的相互作用而创造出来的:在各个社会发展阶段及各个组织层次和不同文化中不同管理角色对不同管理者的素质要求。

## 1.6 本书的观点

本书是关于情境管理的,旨在提高全球组织管理的效果。前文已经指出了一个组织并不是一个从头到尾都是同质的主体,而是可以在概念上划分为三个层次。这些层次决定了在位者应扮演的角色,这种角色的分工在第2章中详述。它们还决定了有效的管理应执行的职能。

第3章勾画出组织文化在不同社会发展阶段的演进。组织文化可视为以下因素的函数:(1)工作任务分配型式,技术和组织设计;(2)人们的需要,包括首席执行官(CEO)的取向;(3)他们所处的社会文化环境。

在第4章中,辨识了三种文化,他们决定着执行

管理职能时应采取的合适的管理风格。

从第5章到第9章详细讨论了领导、决策、沟通、计划和实施等管理职能的具体内容。并对这些讨论进行了总结，归纳出不同管理角色和不同情境下职能的重要类型和执行职能时合适的风格。

将三个层次和三类文化组合起来就会产生出一个拓扑结构：需要独特个性及能力的九种职位角色和情境。第10、11章讨论了这些职位角色和背景的要求并讨论了个性、偏好及其他禀性和这些要求之间相互匹配的问题。第12章对这些思想进行了总结，并给出了一些建议以确保管理人员在不同组织系统中的“良好契合”。

## 1.7 小结

有效的管理是以不同情境下细分的角色为基础的。虽然充当这些角色的管理者会执行一些共同的职能，但职能的类型和执行的风格是因情境而异的，而不是完全相同的。职能的类型依其所处组织的层次而定，执行的方式则取决于组织文化，两者一起决定特定的职位角色的要求和情境。为了取得有效的管理业绩，不同组织情境对不同职位角色的要求及管理者的个人能力和禀性特征应配合默契。

作为一个整体，管理可视为这样一种工作，它

以个人或群体的形式和人们在一起工作；也可视为在不同文化背景和不同组织层次中的工作，这两者产生出特殊的职位角色和情境。完成任务对公司来讲要高效，对个人来讲要令他感到满意，这就要求特定的职位情境和个人管理能力及个性特征之间有“良好的契合”。这种“良好的契合”可以保证提高个人在工作关系中的满意程度、组织的效率和社会财富。

## 1.8 自我评估题

1. 你是从哪些途径了解管理理论的？你是否认为它们大多数都具有以民族为中心的特征？
2. 从全球管理的视角来看管理的基本要素是什么？
3. 有什么方法可使管理理论对以下情况中的管理工作有所帮助：
  - a. 不同的组织层次
  - b. 不同的社会文化
  - c. 不同的管理情境
4. 在安排管理人员的职位时，除了要考虑其技术素质和受教育程度因素之外，他的个人禀性及偏好是不是一个需要考虑的关键因素？
5. 在作出管理人员的人事决策时，个性特征是否有一定的作用？

## 1.9 推荐读物

### 1.9.1 文章

Henry Fayol, *General and Industrial Management*, Isac Pitman and Sons, London, 1949, pp. 19-42.

Geert Hofstede, "Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad?" *Organizational Dynamics*, Summer 1980.

Andrezej K. Kozminski, "Global Management—A New Road to Social Progress?" in Andrezej Kozminski and Donald P. Cushman (eds.), *Organizational Communication and Management: A Global Perspective*. State University of New York Press, Albany, NY, 1993.

### 1.9.2 书籍

P.R. Harris and R.T. Moran, *Managing Cultural Differences—High Performance Strategies for Today's Global Managers*, Gulf Publishing, Houston, 1987.

Otto Kroeger and Janet M. Theusen, *Type Talk at Work*, Otto Kroeger Associates, Fairfax, VA, 1987.

James Thompson, *Organizations in Action*, McGraw-Hill, New York, 1967.

## 第 2 章

### 组织层次和管理角色

组织是指一群人之间相互关系和沟通的方式，包括决策的制定和实施的过程<sup>1</sup>。

——赫伯特·西蒙(Herbert Simon)

组织系统作为特定社会环境的一部分而发挥着它的作用。管理者在协调他人的过程中肩负导向的责任，运用资源和实用知识（技术）尽可能高效地完成工作。此外，组织中的大多数人能从工作中发现自己的价值从而获得个人满足。

特姆彭纳斯（Trampennars）将一个组织抽象为：“一个由有组织的人类相互之间的活动所组成的系统，在此系统内组织的标准是有意义的。组织中不同参与者之间的关系有意义，参与者和组织作为一个整体之间的关系有意义<sup>2</sup>。”

管理者和其他人之间的关系是相互作用的，但他们要受到特定的工作系统的约束。故而，即使想要进行变革，管理者也不可能逾越他们特定的工作情境。正如第1章力图说明的那样，虽然大多数管理文献都假定管理过程是普遍适用的，本书认为还要加上一点，它们是随着情境而异的，应执行的职能类型及执行的最佳方式是由组织层次和文化约定的。

组织的层次是指特定管理者发挥作用的那个阶层等级。大多数作者将它分成三层：高层、中层和基层，把它看成金字塔形，权力控制方向自上而下，通常假定“老板最正确”。

然而，在某些专业组织中，老板最正确的假定通常是错误的。比如，在大学里，拥有专业知识的人

可能是职员或一般工作人员（即非管理人员）。拥有知识的人就拥有权力。此时，权力的控制方向不仅可以是向下的，还可以是向上的甚至侧向的。在这类组织中，处于某些实际工作位置上的人们几乎独立地工作，他们通过相互交流向其他人咨询，而较为松散地依附于上层的领导。工作的方向是在组织目标的框架之下共同商定的，而这个目标框架是上层领导在协同的基础上明晰地确定下来的。克拉克·科尔（Clark Kerr），加州大学前校长曾非常恰当地说大学校长“是支配（reign）而不是统治（rule）”。

现在许多公司都在向扁平化的组织结构和团队结构发展。在这种新的情境中，所属关系和同事之间的关系和传统组织结构就大不相同。对这些组织的管理方式就要作适应性调整以图生存和发展。

组织有很多种，例如公共的、私人的、商业的、工业的、服务业的、慈善的、军事的、政治的等等，很多很多。每个组织都要履行一般的管理职能，但它们的执行要根据特定的情境而定。

## 2.1 组织的层次

所有的组织都是由三个层面的人管治着：董事阶层，经理阶层和具体工作者。

董事层的特征是其中的人们对组织财富的关注

基于自身的酬劳。他们虽然没有把所有的时间都花在这项职能上，但他们把这些责任视为他们生存的永久的一部分。

这一阶层的人通常并不介入管理实践中。如果必须执行某些管理职能（如战略规划），也是协同管理者一起进行。董事阶层负责确定最终目标，决定为了达到目标应投资多少，并监督经理阶层的工作。

对盈利性企业，董事阶层是由负有受托责任的董事会成员、投资者，或所有者组成。

对非盈利性组织，这一阶层是指在某项事业中富有感召力的领袖，对实现某些目标富于热情的人们及为之慷慨赠与的人们，或托管委员会。

在政府或军队组织中，董事阶层是政策制定委员会或立法团体。而总司令或首席执行官（CEO）通常是导向第二层面即经理层的纽带。

实际上是处在第二层面的管理者真正地执行管理职能。这一阶层的管理者要为管理职能的绩效负责。因为有关管理人员安排的决策大部分都在这一阶层作出，所以经理阶层是本书讨论的重点。

第三层面由工人、志愿者或战士组成。在任何组织中，总得有人装配产品、做善事、使用武器。他们并不介入管理职能之中。除非特殊情况，他们通常很少做出与组织有关的决策，组织总是希望他们按给

他们制定好的决策行事，虽然现在一些所谓的高科技组织中这些情况有所改变。

一些学者根据角色、职能和人事安排的不同又对管理层内部作了层次的划分。帕森斯（Parsons）<sup>3</sup>是第一位阐述管理角色分化重要性的理论家。他的理论定义了三个层次：（1）制度层（高层）；（2）组织层（中层）；（3）技术层（基层）。帕森斯认为这三个层次中的管理角色是有差别的。

汤普森也辨析了同样的三个组织层次。他认为制度层的主要职能是审察周围环境的变化，使组织和它所处的领域校准在一条线上，保证组织设计和技术能及时应付环境的变化。他写道：

“雇员组织存在的永久性依赖于制度性活动流在时间和空间的校准协调，而不是简单的个人主体间的协调。它的生存依赖于技术、工作环境和一个可行领域的校准协调；以及组织设计和结构与该领域的相互适应<sup>4</sup>。”

制度层主要是向外看，处理环境的不确定性。经理层通过把这些不确定性转化为行动的决策，从而架起制度层和技术层之间的桥梁。技术层的主要任务就是兢兢业业地把工作做好，它需要确定性。

这样，组织展示了从制度层的不确定性到技术层确定性的连续变化，这就要求不同层次要进行不同的管理操作。在管理层中的这三个层次可视为同心圆。

技术层次是最里边的圆，制度层次是最外边的圆，而经理层次在中间。这种描述符合于简单的、官僚主义的组织，它隐含着处在技术层和经理阶层的人与外界环境接触很少。

在一个较为复杂的专业组织中，中间层和技术层的人员也需要和他们的工作环境接触。基层的人员接触环境的目的是为了完成分配的任务，保持先进性，或从技术、专业的角度为该领域作贡献。中层与环境的接触有类似的目的，同时也为了保证必要的投入（input）（原材料），中间输入（throughputs）的平稳流动（产品的制造）及产出（output）的处置（即最终产品的售出）。高层与环境的接触是为了环境中的“侦察活动”；影响那些以确保组织适应能力为目的的机构和其工作环境间的持续协调。

图2-1代表了组织层次的相互关系及其和外界环境相联系的方式。图中的虚线表示了可渗透性的程度，技术层和管理层之间的边界是最易渗透的，而制度层和社会环境之间的边界是最不易渗透的。

图2-1并不表示不同层次的管理职能是相互排斥的。相反它们是相互依赖的、互相取长补短的，正如汤普森所指出的，管理者主要是作为协调促进者而起作用的。

“……除了一些简单的组织工作外，管理并

不是由管理者单独完成的事情，而是一种在不同成员的活动间穿流的过程。另外，……管理也不是在单个组织层次上完成的事情，而是一个跨越和连接很多层次的过程<sup>5</sup>。”

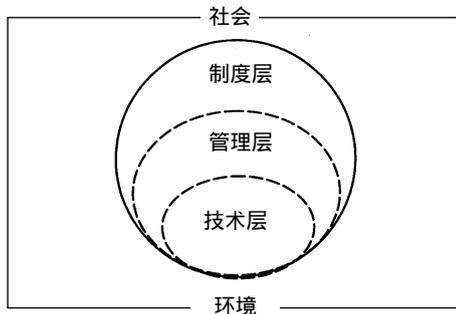


图2-1 组织的层次及其环境

但一个管理者要执行的特殊职能类型取决于他所处的管理层次。这样，职位的在位者在不同的管理层次上扮演的角色虽然不是相互排斥的，但实际上也是互不相同的。

这也可从帕森斯及汤普森关于组织系统不同的阶层要求不同的管理技能这一论述中推断出来。20世纪的60年代，珀蒂（Petit）<sup>6</sup>试图使管理理论向管理的三个层次分化的方向发展。他论述了为了在不同的管理层次上执行所需的职能，管理观念和技能都不相同的思想。

然而，管理理论框架基本上一直认为管理从头

到尾是一个连续的过程，所以不能说明不同管理层次上的管理角色和技能的差别。只是在日常工作中，企业意识到存在着以不同层次为中心的管理技能，并开始为特定组织层次的管理者提供个人培训。为了适应这种实际需要，许多研究所、培训中心、学校为总裁层、经理层，及监工层的管理人员分别成立培训学习班。

制度层、经理层和技术层可以更为普遍地归结为：（1）总裁层（或管理当局）（高层）；（2）经理层（中间层）；（3）监工层（基层）。在下面的论述中，这些不同层次上的管理者扮演的角色是不同的。

## 2.2 管理的不同角色

### 2.2.1 总裁层

总裁层的职责是维护组织在工作环境（竞争者和宏观经济）中所处领域与组织设计、能力（资源、技术、结构和过程）的一致性。总裁层的职能是面向全公司的。在一个处于婴儿期的组织中，其职责是清晰地界定该组织的发展领域。一旦这领域已被确定，总裁层可以集中精力于战略正规化和实施的指导。在一个稳定的环境中，组织发展的领域也是相对不变的。总裁层可致力于增加组织的适应能力，指导它的运

作。

不发达经济中更可能出现以缺乏商品和服务为代价的稳定性环境。然而，随着经济的发展，环境变得越来越强烈地波动，会出现丰富的商品、服务和竞争。为了服务于已选择的市场细分，要不断地重新调整组织在此市场细分上的聚焦点。举例来说，在一个欠发达经济中，标准化的汽车可服务于个人运输的分市场；但在一个比较发达的经济中，就要对汽车进行差异划分，以服务于公司的市场细分“聚焦点”。对其他产品也有类似情况。所以，总裁层除了对战略及其运作的指导之外还要密切关注所处领域的重新定位。

总裁层的职责包括以下几点：

1. 与环境保持接触，注意组织所处的领域，清晰界定市场细分。
  2. 决定总体战略及运行指导。
  3. 根据工作环境的要求预测公司的优势和需求。
  4. 与组织的“脉搏”一起跳动：确保组织的能力能够充分满足环境的要求，组织的能力通常表现为所需资源，包括人员、财力、材料、机器等的可获得性及组织设计，包括机构和过程。
  5. 确保组织的健康以迎接外界的机遇和挑战，提高员工的士气，发挥公司的优势、弥补劣势。
- 总之，总裁的职责是总管全局：在工作环境中要维护

组织与选定市场细分的协调；同时还要保证组织具有满足所处领域要求的能力。他们可通过显示偏好的杠杆作用充分利用现有资源，这样做可以增强总管职能的效力。此外，总裁还应鼓舞组织成员朝着良好行为、高效工作的方向努力。在这方面，认识到人类是精神动物这一点很重要。一个精神上的宏伟蓝图和一个具有精神感召力的总裁层可以鼓舞组织成员最充分地发挥他们的才能。

单个的个人很难完成总管职责的方方面面，但一定要结成互相取长的或互相补短的内外部联盟，并随着环境的变化影响这些联盟的改变。所以，总裁们既是这些联盟的建立者又是它们的改变者。在今天这样动荡的竞争性环境中，总裁们应具有远见卓识和哲学的思维方式，以及不仅能影响组织整体，有时甚至能影响工作环境的富于感染力的热情。总裁层还需要能在不确定的条件下轻松自如地寻找目标集中点的个性。

在《领导们：肩负起责任的战略》<sup>7</sup>（*Leaders: The Strategies for Taking Charge*）一书中本尼斯（Bennis）和内纽斯（Nanus）研究了60个成功的大企业首席执行官，以及30个杰出的国家领导人。他们在归纳总裁领导的准则时提出一个领导人必须具备的四种能力：对远景的关注；通过交流澄清思路；通过立场的阐明获得信任；通过积极的自我关注发掘自身的

潜力及沃伦达 (Wallenda) 因素。下面给出这四种能力及本尼斯和内纽斯对它们进行阐述时所用的引文。

#### 战略I：对远景的关注

所有的人都做梦，但不完全相同。  
那些夜里在糊里糊涂的脑海中做梦的人，  
醒来时只会觉得它的虚无；  
但白天做梦的人都是可怕的，  
他们会睁开双眼采取行动把梦变成真。

T.E.劳伦斯 (T.E.Lawrence)<sup>8</sup>

#### 战略：通过交流澄清思路

如果你能梦得到，你就能做得到。  
沃尔特·迪斯尼 (Walt Disney)<sup>9</sup>

.....光有思想是不够的。对自己的梦想充满信心也是不够的.....获得成功还需要有描绘理想中令人激动的美好图景的能力，这种图景能够激发人的热情，有时人们相信那是会实现的。

#### 战略：通过立场阐明获取信任

没有决心就不会取得任何有价值的成功。例如，在核武器研制早期，获得建造第一艘核潜艇 Nautilus 的批准几乎和它的设计与建造一样困难。好的想法不会被自动接纳，他们需要不断鼓励的耐心才能转化为现实<sup>10</sup>。

海曼·里科弗 (Hyman Rickover) 元帅<sup>11</sup>

战略：通过积极的自我关注发掘自己的潜力

当颜阖准备出任卫灵公太子的老师时，他去向蘧伯玉请教。颜阖说：“我将要和一个人丧心病狂、杀戮成性的人打交道……我该怎样对付这种人？”蘧伯玉说：“我很高兴你能问这个问题……你能做的第一件事不是去提高他，而是提高你自己。”

《庄子》<sup>12</sup>

### 沃伦达因素

（根据空中走钢丝绳的杂技演员命名，他每次走钢丝绳都在拿生命打赌）

在绷紧的钢丝绳上就是活着，

其他的一切都在等待。

卡尔·沃伦达（Karl Wallenda）<sup>13</sup>

前面三个战略集中于远见和自律。而第四个却是要在其他三个之前就必须有的技能。有效的自我发掘是比自尊和毫不掺假的勇气更为重要的素质。须发现的是一个人有什么样的优点和缺点，以及什么样的角色让他发挥最大的效率。须知道的是，对一个人的个性能力而言，在什么样的角色和文化环境中才能发挥他的最大潜能。

### 2.2.2 经理层

经理层的职能是处理组织内部各层间的及与外界因素间的相互关系以确保投入、生产及产出的畅通。尽管这些过程在一段时间内可能是相对固定的操作，但不连续的情况也可能出现，这使变化成为必要。“这些局部的战争”要及时处理。管理者在监视正常过程的同时也要注意这些星星点点的突变，所以他们的职能是持续地协调。

管理者要把注意力集中在组织和总裁层确定的领域之间的联系上。中层管理者需要发展同从事实际操作的监工层之间的工作关系及与工作环境中供应商和购买者之间的工作联系。正如塞格利斯（Sagles）指出的：“这种努力的一个持久目标就是要建立并维护一个可预测的工作联系的互惠系统，这个系统的行为模式应保持在一定合理的物理极限以内。”<sup>14</sup>

经理层的职能包括以下内容：

1. 开发备用计划，不仅能满足组织现行发展的需要，还能应付偶然事件的发生。
2. 与环境因素及组织内的各层之间建立起工作联系以确保经营活动的畅通。
3. 发展包括人员、结构、过程及其他资源在内的组织能力以满足环境的要求。

4. 监控与必需的投入、生产及产出有关的内部流程的作用过程。

5. 协调各分区或各部门之间的工作，使组织成为一个顺畅的功能整体。

经理层职能的一个重要因素是信息的转移。面对正在出现的高度竞争的商业环境和计算机化的现代通讯手段，特别是电子邮件，许多组织借助于“缩减规模”，通过减少中间管理层人数来达到降低经营成本的目的。发展到管理者成为单纯的前后信息载体这一步是可能的。因为机械化的信息转移比口头信息传播既要快又要准确，规模缩减不仅能降低成本，同时还能提高效率。但我们也应注意到，计算机并不能代替某些“人的功能”，例如人与人之间的合约、代理、谈判等。这些职能必须由人来完成。根据时间、兴趣和能力，总裁层和监工层也可以完成一部分类似的职能；但由于中间管理层角色和职能的独立性，那些规模缩减得太过份的组织到某一时候为了使中间管理层的职能有效地完成还得走段回头路。

根据塞格利斯的说法“持续的工作流是组织的目标，这需把因专业分工需要而分解成的独立工作部分捆绑在一起<sup>15</sup>。”经理层的角色需要有“既能看见树木又能看见森林”的能力，并能和各种类型的人建立起职业的和互惠的工作联系。为了完成预期的行为，

每个管理者都可能要做出让步或接受别人的让步，或者是说和别人交换手中的筹码。

经理们在谈判时要站在他们上级的立场上，在做出必要的妥协的时候要有政治远见，并表现出良好的个人风度。中间层的管理者对下属而言应是一个高效的领导者，对其上级来说应是高效的追随者。

塞格利斯概述了中间层的管理者要着手建立的关系类型<sup>16</sup>：

1. workflow 关系——指的是在一个相对固定的工作程序中的关系，它要涉及到那些必须由不同的人才能完成的活动。

a. 与 workflow 中那些位于管理者直接监督的阶段之前的阶段建立的关系。

b. 与接续的或以后的阶段建立的关系。

2. 贸易关系——建立起一些未来关系结构的过程。

a. 将内部持有或生产的货物、服务或人力资源出售或转移给组织其他部分的协定。

b. 从（或给）组织的其他部分购买或接受货物、服务或人力资源的协定。

3. 服务关系——在这种关系之中，一些管理人员因某些活动需要求助于某一特定的管理人员，而这些活动对他们完成自己份内工作来说是必须的。

a. 与一个群体（或管理者们）的持久关系，在这个关系中由特定管理者的下属给这个群体提供服务或支持。

b. 与一个群体（或管理者们）的持久关系，在这个关系中某特定管理者从这个团体（或管理者们）接受服务或支持。

4. 咨询关系——为了保证有专家给一般了解者提供咨询和建议而保持的关系，管理者关心的是总体的协调。

a. 为了就复杂问题给出建议、咨询、相关信息或技术协助而保持的关系。

b. 为了就复杂问题获得建议、咨询、相关信息或技术协助而保持的关系。

5. 审计关系——与那些进行评价、事后评估、监测等工作的群体之间的关系，这些工作是管理者没有时间或缺少该方面专门知识而不能自己完成的。

a. 为了评价或评估组织其他群体的工作、活动而保持的联系。

b. 为了某个满足群体（或管理者们）的要求以及响应他们的活动而保持的联系，这个群体（或管理者们）评价或评审的是他们自身管辖范围内的职责。

6. 出于稳定性考虑建立的关系——在一些活动进行之前，一定要取得一些群体的同意，和这些群体

也要建立关系。

a. 建立这种关系可以为了和组织的一些总体政策或战略相一致而制约或控制其他管理者而做出决策。这些政策或决策都是组织出于某些利益的最大化的目的而采纳的。

b. 建立这种关系也可应付其他管理者为了和组织的某些更大范围的政策相一致而试图进行的制约和控制。

7. 创新关系——指的是与那些不愿和主要的经营活动经常相互接触的人群建立的关系...这群人常被称为“稀有价值”群体。

a. 这种关系的特征是管理者接触的这群人通常被认为是游离于组织的主流（相互关系和经营活动）之外的群体。

### 2.2.3 监工层

监工层的职能就是促进工作的及时完成，不仅要满足组织的要求还要满足参与工作的个人或群体的要求。监工主要负责工作计划，给个人分配任务，监控完成工作的全过程。这种工作要求在位者能够激励下层以最少的资源和最少的浪费最有效率地、最富成果地完成工作。

监工的职责包括：

1. 对所需完成的工作进行计划，并进行分工以便工作能高效地进行。
2. 将计划好的工作以个人或小组的方式分配给下属。
3. 启动并监控工作进程。
4. 给下属提供支持（物质上的和精神上的）。
5. 与下属建立起个人关系以激励他们以最佳状态工作。

监工的目标是要精心构建等待完成的工作和能完成它的人员之间有意义的联系。只有当顺利完成的工作能满足个人需要的时候，工作者才能真正地发挥效率。另外，监工和其下属之间要相互支持才能完成工作。

监工和下属之间必须建立起有效的个人关系，可以采用奖励和纪律的手段清晰规定该做的事，监工层在做工作计划时要能分清轻重缓急。最重要的是，监工要具有执行上级指令又能获得下级一致拥戴的良好个人魅力。他们对下级的要求一定要有所反应，必要时可向上级反映或向其他经理层争取。

在一个扁平化或缩减了的组织中，监工层和经理层之间的职能区别变得有点模糊。在一些集团公司中，监工层的职能行使受到很多限制。总之，在当今

世界上，对监工层的存在有很多不利的因素。

托马斯·冯·德恩伯斯（Thomas Von der Embse）对监工工作的独特性论述如下<sup>17</sup>：

“监工工作的独特性来源于三个方面：第一，监工直接负责生产和服务。如果说电厂里的线路工人的任务是保证电流不出现混乱现象，那么该工人的监工就要为这项任务的完成直接负责。

第二，监工比其他管理人员更多地涉及到操作性的和技术性的工作。在大多数组织中，高层和中层管理者很少涉及技术性的工作，当然也有例外，例如医院里，部门领导在进行管理工作的同时也要进行治疗的工作。处在第一线的监工要对自己业务单元的工作非常熟悉，有足够的专业水平直接操作。

第三个特点是：监工介乎于经理层和工人层之间，监工是唯一监督非管理人员的管理层，这些非经理层的人员较少关心公司的情况，认同公司目标的程度较低，他们更关心的是自己的利益追求；他们更大程度上是技术上的专家而不是管理方面的，他们不易理解和接受经理层的决定。幸亏他们还有积极的一面。对监工层来说把这些职员激励起来是一种具有挑战性、令人兴奋的事情。”

冯·德恩伯斯在表2-1中勾画了监工层的四种主要责任——计划，组织，指导和控制。

表2-1 监工的管理责任

|  |  |
|--|--|
| <p>A. 计划</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 规划部门的工作、开发人员安排计划；上级计划下达到各部门时，对它进行解释</li> <li>2. 确定部门的预算。适当的管理者命令或要求改变预算时，要进行必要的调整</li> <li>3. 为了应付预知的未来变化，预测并确定人员、设备、资金方面的要求；并向上级汇报要求采取相应的措施</li> <li>4. 作出使监工和部门同命运的决策</li> <li>5. 执行与监工所在部门相关组织的总体计划</li> <li>6. 向自己部门的人或其他监工咨询有关未来的要求及如何满足这些要求等问题</li> </ol> <p>B. 组织</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 给部门或业务单元安排人员。在该业务单元扩张的时候，参与空缺位置的人员招聘</li> <li>2. 把业务单元建设成高效的工作团队，确保个人的努力要能为部门整体做出贡献</li> <li>3. 保障并配置所需资源。要在足够的水平上保障供应并保证供应的便利</li> <li>4. 创造一种能让个人以最佳状态工作的氛围</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>5. 确保员工的位置和职责界定清晰，而且使员工也理解它们</li> </ol> <p>C. 指导</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 根据工作要求、任务分配及该工作与整个组织的关系等因素对员工进行调整</li> <li>2. 颁布与工作任务有关的指标</li> <li>3. 向员工解释有关政策和指标</li> <li>4. 就与工作有关的问题帮助员工、提供咨询</li> <li>5. 维护与员工沟通的渠道，并为他们提供重要的信息</li> <li>6. 采取激励措施，刺激员工更好地工作</li> <li>7. 如果有必要，可为业务单元的工作先开个头</li> <li>8. 通过消除障碍、促进定位于目标的行为来保证目标的顺利实现</li> </ol> <p>D. 控制</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 对员工的绩效进行评价</li> <li>2. 建立部门工作标准，并且强化专业工作标准</li> <li>3. 对下属的工作进行检查和控制</li> <li>4. 摩擦出现时要采用合适的纪律手段</li> </ol> |
|--|--|

(续)

|                                |                          |
|--------------------------------|--------------------------|
| 5. 给员工提供有关他们工作进展的积极反馈信息        | 的实施                      |
| 6. 维护一个公平的纪律系统                 | 10. 为其他部门提供协调工作所需要的有关信息  |
| 7. 向上级汇报本部门的工作绩效及一些需要上级部门处理的问题 | 11. 倾听员工的建议和批评           |
| 8. 将成本控制在预算以内                  | 12. 维护处理抱怨和不满的公开途径       |
| 9. 督促、加强安全和防卫条例                | 13. 保持准确的纪录，如果需要随时准备做出报告 |

## 2.3 小结

高层管理者要不断地审度工作环境，确保组织的宗旨及能力与所选市场细分相一致。如果有必要，应对目标市场细分或组织宗旨、结构过程进行重新地战略调整，这一步应由高层管理者相互配合而完成。中层管理者主要处理较高层和较低层及与外界要素之间的必要的协调工作。监工层的管理者主要关心的是具体工作的完成。虽然这三种职责之间有所重叠，但他们之间的差异还是多于共同点的。图 2-2 概括地表示了组织系统中三个层次职责的差异。

总裁层的职责：维护组织在工作环境中所处领域与组织设计和能力、资源、技术、结构和过程的一致性，以使组织能够有效满足目标市场细分的要求。它包括战略的正规化和绩效控制。它主要是一种组织全局“校准”的职责。

经理层的职责：有效地处理组织中不同层次的不同业务单元之间的关系及与外界因素之间的关系；目的是促进投入、生产及产出的顺畅，这是着手进行组织的工作的前提。这一层的努力是为了保证组织的生存能力，为了完成不同的活动过程而处理一些偶然事件。它基本上是一种相机权变协调的职责。

监工层的职能：实现组织工作及时高效地完成，使之不仅能满足组织的要求同时还能满足参与工作的个人或群体的需求。它基本上是一种操作性的激励员工的职责。

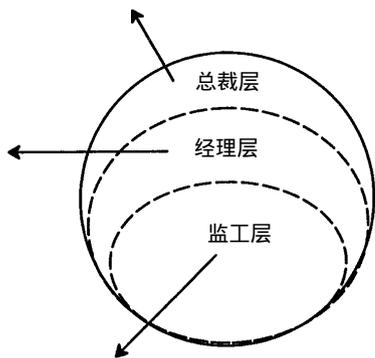


图2-2 管理的不同角色

从监工提升到部门经理要求实现一个从集中于员工的定位向集中于任务的定位的转变。从部门经理提升到总裁层的位置，又是另外一回事。它要求实现注意力从内部到外部的转移。正如汤普森指出的那样：

“从经理层的部门经理向制度层职责的转变，不仅仅是一种职务的提升，因为这需要管理者把注意力从技术的方面转向组织的合理性；从功利性的有用评价转向社会评价<sup>18</sup>。”通过以上分析我们可以得出以下结论。

总裁层要承担特定环境中组织系统全局战略总管的责任。如果在此位置上的个人不能轻松自如地应付这个角色必须面对的不确定性和模糊性，那他就不能有效地工作。

经理层的职能是协调正在进行的管理，控制偶然事件以保证活动的通畅。如果在此位置上的人不能轻松自如地应付上面管理层、下面管理层或跨管理层的偶然事件，那他就不能有效地工作。

监工层的职能就是使别人完成任务。此时，若他不能鼓动别人，那他就不能有效地实现这个职能。

除了上述管理职责的差异之外，对某种管理职能，不同层次的管理者执行的职能类型也不同。例如计划，对上层管理者来说有意义的计划类型和中间层或基层就不同。上层管理层偏重的是长期计划，塑造组织设计。而中间层的管理者为了使组织运行顺畅，偏重的是中期计划和权变计划（相机决策计划）。对基层管理者有意义的计划类型则是使工作按进度完成的短期计划。类似地，其他的管理职能如沟通、控制、领导等，在不同层次其类型也不相同。

在实际情况下，一个组织可能不止或不够三个层次。但不论在哪种情况下，上文所述的三种管理职责都应实现，不论组织是大是小。一个刚刚成立的组织可能最多只有一、两个管理层，由创业者履行大部分管理职责。随着公司的成长，创业者可能更多地把精力集中在公司怎样发展才是最好的这类职责上，而其他的职责留给别人。如果个人的能力擅长于审度环境，协调相互关系，那么生产产品的职责就得留给别人（基层管理职责）；反之，如果创业者的能力擅长于管理产品生产，那就得雇用别人研究工作环境（高层管理职责）；协调各种关系以保证投入资源的获得、中间生产过程的畅通及产出品品的处置（中间层的职责）。

在一个大型的组织中，可能会有十几个管理层。不止一层的工作人员执行总裁层的功能，对经理层和监工层同样也是由许多人员组成。对工作的描述，如果规定得非常合适，应该能够阐述清楚这三个层次的分工和职能。

与此相反的是，在一个大型组织中，一个人可能要扮演多种角色。例如，一个部门或分区的经理，从公司高级阶层优越的地位来看，他只是个目标既定，从中间协调总裁层和监工层之间关系的管理者。同样是他这个人，还要负责资源及其他日常工作的实际配置。

从理论上讲，如果能非常理想地实现参与管理，那么组织只需要单一的管理层就可以有效地工作。总裁层、经理层和监工层的任务可由权力扩大的非管理人员直接完成。如果组织采用“全息照相原理”（holographic principle）的组织哲学，这一点是可能的。那样就是要把这个功能整体界定的主要要素分配到每一个部分中去（例如，决策是由那些将要实际完成任务的人作出，而不是管理者）。利用现代信息技术，这一点在理论上是可能的。他需要一些冗余（redundancies）及所谓的“双环”（double-loop）学习机制，即有意义的反馈，随处可见。但这种组织运行费用高，而且仅在某些特定环境下才合适。总体上来讲，人们还是倾向于分工，在某些特定角色上取得非常好的绩效。这样可以提高生产率和工作效率，这也是目前大多数标准组织的管理方式。

## 2.4 自我评估题

1. 以下角色之间的主要职责差别是什么？
  - a. 监工和经理。
  - b. 经理和总裁。
2. 你最感兴趣的管理角色是哪一种？为什么？
3. 你认为你能扮演的角色是哪一种？为什么？
4. 哪类角色能给你带来很大的个人满足？为什么？

么？

5. 想想你认识的一位管理人员，他适不适合他所处的角色？

## 2.5 推荐读物

### 2.5.1 文章

Gary Hamel and C.K. Prahalad, "Strategy as Stretch and Leverage," *Harvard Business Review*, March-April 1993.

Thomas A. Petit, "A Behavioral Theory of Management," *Journal of the Academy of Management*, 10(4), December 1967.

James H. Reynierse, "The Distribution and Flow of Managerial Types, Through Organizational Levels in Business and Industry," *Journal of Psychological Types*, No. 25, 1993.

### 2.5.2 书籍

Warren Bennis and Burt Nanus, *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, Harper and Row, New York, 1985.

Kenneth Blanchard and Spencer Johnson, *The One Minute Manager*, Berkley Books, New York, 1983.

HBS Publishing, *Managers in the Middle*, HBS Publishing, Boston, 1994.

## 第 3 章

### 组织文化的关键维数

文化是“使一个人类群体的成员区别于另一个人类群体的集体思想纲要<sup>1</sup>”。

——格尔特·霍夫施泰德  
(Geert Hofstede)

组织和个人都是在一定社会系统中发挥作用。个人之间的交往是以组织或社会的情境为条件并受之影响的。而组织的“情境是由这些个人之间的相互交往而形成的。反过来，这个情境又约束着个人之间的交往<sup>2</sup>。”这些模式既定，受情境制约的交互作用最终会产生特定的“情况的界定”，并增加参与者个人“共享的内涵成份”(shared orders of meaning)。这些是组织文化的根源。

### 3.1 宏观维数

对文化的考察可为检视人们和技术之间的关系及组织的子系统与外部社会之间的关系提供一种视角。一个组织文化的关键维数包括宏观和微观两方面。宏观维数是由(1)组织运行所处的社会环境；(2)组织可采用的工作技术及(3)人们的有效需求层次组成；主要的微观维数是(4)组织设计；(5)工作配置，(6)高层管理，尤其是首席执行官的取向。综合起来，这六个关键维数的相互作用就会形成特定的文化，即有效管理方式的情境。下面就分别阐述这六个维数及它们是怎样产生独特的组织文化的。

下面对宏观维数的讨论分三个大标题进行：(1)社会形态；(2)工作技术和(3)个人需要。

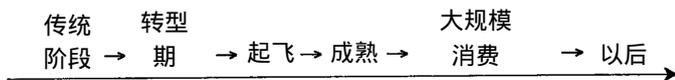
### 3.1.1 社会形态

社会形态是由连续的动态系统组成的。有点像一部慢镜头电影；每幅景象代表了社会系统发展过程中的某一特定形态。起初，放映的速度像蜗牛爬走那样慢，就像在原始的石器和铁器时代。到了农业社会，放映就开始提速了。当工业化过程启动后，放映的速度就像得到一个推动力，急剧地加速向前。这个过程快速变化的关键原因是获得产生现代能源的资源 and 现代技术。人类在技术的发展方面极富创造力。然而，这要受到能源可获性的制约。例如，在社会发展的早期阶段，工具的使用就受人类体力的限制，在农业社会中，人类又扩展利用兽力能量。原油的使用为工业革命带来了新的技术。原油的高效利用，加上水利能源及其他先进技术的利用，又宣布了信息时代的到来（过程技术及电脑芯片伴随出现），后石油时代将会看到迥然不同的另一番社会风景。

这些能源及技术驱动过程的结果是多方面的。它们侵蚀着原有的生态系统、生物圈和社会领域。在社会领域的范围内，它的发展过程是通过经济、社会、政治、人员及相关活动场所折射出来的。技术经济的引擎推动着社会系统的前进，在所有相关领域内引发变革，并成为这个社会的社会政治组织和人们生活方

式的一个关键因素。

罗斯托 (Rostow)<sup>3</sup>提出的社会成长阶段类型理论如下：



### 传统阶段

根据罗斯托的定义：“一个传统社会就是这样的社会，它的社会结构是在有限的生产功能中发展，并以牛顿之前的科学技术为基础，对待物理世界的科学观是牛顿式的……最核心的事实是……每个人能实现的产出水平总有个上限<sup>4</sup>。”

传统社会中的生产能力受到有限的可利用能源和贫乏的物理规律的基本知识的限制。大部分劳动都是手工完成的，目的是生产维持基本生活的农产品，及生产农产品所需的工具。社会的等级结构和家庭之间的联系在社会组织中起着广泛的作用。价值观是长期的宿命论，意即提高或改变生活方式的可能性极小。政治权利掌握在拥有和控制土地的人手中。这类自动平衡的社会系统要持续好几个世纪。只有当内部震动（如饥馑）或外部威胁才能把这种社会从沉睡中唤醒。

在目前世界上处在这种社会形态的典型国家有非洲的莫桑比克和埃塞俄比亚；亚洲的不丹和柬埔寨

寨；拉丁美洲的海地和多米尼加共和国。但是，在这些国家中也存在着处在其他不同社会阶段的区域。这是对处在不同社会发展阶段的所有社会都存在的现象。

### 转型期

对那些“震动了传统社会，使之开始或加速它的瓦解”的挑战，“如果能成功地迎接它们，调动人们的思想和感情，这能启动从旧文化中构建代替传统社会的更为现代的社会的过程。”这就是转型期的开端。

进入这个阶段的第一个条件是要认识到存在着效率更高的实现社会目标的途径；第二，社会中至少有一群人认为这种新的方法不仅对他们个人有利而且对整个社会也有利。第三，富于开拓精神的人肇始这个变革过程，并创立一些机构，这些机构最终成为推动社会进步的动力，这些机构是建设现代社会大厦的砖石；它们包括：金融机构，交通运输及通讯基础设施，商业工业及轻工业。还有一个必要条件是政治上的中央集权。

目前世界上处在这个阶段的典型国家有：拉丁美洲的乌拉圭和洪都拉斯；亚洲的孟加拉国和斯里兰卡及非洲的索马里和苏丹。

### 起飞阶段

在一个处于起飞阶段的社会中，“稳定增长的障

碍和阻力终于被克服了。要求推动经济发展的力量，起初只取得有限的突破，带来现代经济活动的外来成分，随后逐渐扩大而成为主宰社会的力量。增长是这个阶段的通常情况<sup>6</sup>。”

当全社会作为一个整体意识到经济发展是必要的也是人们所渴求的时候，就跨入了起飞这个社会阶段。知识广为传播，变革的障碍被克服，“停滞不前的哲学”渐渐退出历史舞台。对一些社会来讲，至少需要两代人对经济的持续投入才能完成“起飞”。铁路、通讯系统、电力网、银行、医院等基础设施要建设；新企业特别是基础工业部门的新企业不断扩张。获得的利润再投资于新的工厂和设备，这又反过来创造了新的工业。新的更高产的农业技术不断地被开发和利用。当权者把经济现代化作为严肃的首要的任务。

目前世界上处于这个阶段的典型国家有：亚洲的中国和印度；拉丁美洲的巴西和阿根廷；非洲的埃及和突尼斯及欧洲的希腊。

#### 驶向成熟

在驶向成熟的过程中，社会要经历“一个很长的、持续的很可能是动荡不定的间歇过程；因为此时正常增长的经济要驱使现代技术延伸到整个经济活动的全部前沿<sup>7</sup>。”

这种社会形态的特征是拥有成功地建立资本产品产业和消费品工业的技术能力。它不再把精力集中在那些维持起初增长势头的工业上,而是寻求多样化。这是一个以经济的快速变化为特征的、很长而且持续的过程,它在技术方面不断地提高,并越来越积极地参与国际经济。成熟意味着起飞阶段成果的巩固,使之跃入范围更广、自我持续发展的阶段。

驶向成熟的典型社会有:亚洲的韩国和伊朗;拉丁美洲的智利和墨西哥;非洲的毛里求斯和安哥拉;及欧洲的葡萄牙和土耳其。

#### 高程度的大规模消费

在这种社会形态中,“每个人的实际收入已增长到足以让大多数人操纵消费的程度,这些消费范围超越了食品、住房、服饰等;劳动力结构变化的方向是城市人口在总人口中比例增高,坐班工作人数和掌握专门技巧工作人数比例增高——他们知道并急于获取成熟经济的消费果实……这是一个后成熟(post-maturity)阶段……通过政治过程,西方社会已选择了将不断增长的资源分配到社会福利和社会保障上<sup>8</sup>。”

这个阶段的特征是广泛传播的消费模式。高收入实现了,使得人们具有在广泛范围的商品和服务中进行选择的能力,这最终导致欲望和需求的满足。在这个阶段,质量比数量更重要。巨大的生产率使大部

分人的生活得到改善。

这种社会的典型例子有美国；欧洲的瑞士、德国；亚洲的日本、新加坡；大洋洲的澳大利亚和新西兰；非洲南非的部分地区。

我们从上面的论述中不应得出，处在大规模生产消费阶段的国家或地区，它的经济增长和变革就停止了结论。收入的分配，亦即能获得的商品和服务的分配还远远不均。并不是社会的所有成员都能充分享受这个经济发展阶段的果实。

一个社会的经济有点像一架电梯，它上上下下，也可能在任何一层上卡死。它需要持续供给的能源、投资和技术，有了这些它才能处于运动状态。第二次世界大战给美国提供了这个必要条件，由于长期压抑的顾客需求的释放，最终唤起了一个大规模消费时代的到来。缺乏这种刺激，不仅不能保证经济的上升，甚至难以维持经济活动的稳定水平。最糟糕的情况是没有合适的刺激可能会导致经济的滑坡。

在最后一段分析中所提到的维持持续的社会发展的适度刺激是社会领域的一种功能，它受制于生态系统，最终又受制于生物圈。我们决不能忽视这样的基本事实：整个人类社会是依赖于从地球上攫取耗竭性或再生性自然资源而生存的。所以，我们一定要学会和生物圈及生态系统和谐相处。

## 大规模消费之后的社会阶段

对大规模消费之后的社会形态是什么样，人们只有部分的了解。毫无疑问，我们正处在信息时代的黎明时刻。向各个领域渗透的通讯技术正大踏步地向前发展，信息高速公路的轮廓也渐趋明朗。计算机的普及程度非常之高，越来越多的工作可以自动处理。信息计算机化的一个结果就是生产效率的大幅度提高，使人们的收入提高，给人们带来更多可支配的资金和闲暇，工种的描述可分成所谓的服务工和知识工，或过去的蓝领工和新出现的金领工。个人需求也从多多益善的商品转向高质量的商品和更好的服务。价值观、道德观和行为模式上的变化也会改变生活方式。

## 社会形态中的异型

每个社会里都存在着处在与社会主体不同发展阶段的异型社会形态。在美国，宾夕法尼亚州和俄亥俄州就存在名为Amish群落的传统社会，这个传统社会由一些土著部落和团体组成；阿拉斯加州处在起飞阶段（迄今，其进步很快但尚缺乏时间和智慧使该州的经济多样化）；南部的一些州则处在成熟阶段。但对整个美国来说大规模消费的社会形态是占主流的。甚至，后大规模消费的社会形态也可在从波士顿到华盛顿特区的东海岸，贝弗利希尔斯、洛杉矶及圣弗朗西斯科附近的硅谷等地区找到。

绝大多数社会，实际上是绝大多数大型团体，总有处在不同发展阶段的小块地区。就像一个处在大规模消费及以后阶段的社会，如美国就有处在沿着社会进化方向的全部社会形态的小块地区；而一个处在起飞阶段的社会如印度，也会有小块地区处在沿着进化方向向上或向下的社会形态。

### 更广泛的分类

有一点应该注意到，即处在经济增长中的传统阶段和转型期的社会，两者在政治状况上非常相似，根本的区别就是在转型期出现政治当权者要求推动经济增长的进程。起飞阶段标志着对过去的一次意义重大的突破，在这个阶段，在社会、经济、技术和政治各个方面，停滞让路于变革。这是一段至少需要几代人努力的漫长而艰难的路。一个社会想要从这个阶段进入下一个阶段需要持久的耐力。然而，从成熟期进入大规模消费及其后阶段只是轻轻的一跃。这两个阶段可能是肩并肩地进行的，或者是一个社会走完了成熟阶段再跨入大规模消费及以后的阶段。罗斯托所分的五个阶段可合并成三个更大的分类：(1)停滞的(stagnant)、(2)动态的(dynamic)、(3)流动的(fluid)社会形态。

|                  |   |                  |   |                     |   |
|------------------|---|------------------|---|---------------------|---|
| 传统、转型阶段<br>(停滞的) | → | 起飞、成熟阶段<br>(动态的) | → | 大规模消费及以后阶段<br>(流动的) | → |
|------------------|---|------------------|---|---------------------|---|

社会形态为组织发挥功能提供了情境，管理实践应和它们保持一致。

### 3.1.2 工作技术

社会形态和工作技术之间存在着表征的关系，技术是介入组织和社会之间的变化因素。伍德沃德（Woodward）<sup>9</sup>论述了技术发展类型，她是从特定组织中使用的技术类型这一点出发提出了她的理论，而这些技术类型又最终依赖于可获取的能源资源。它的发展过程如下：

单件生产 → 小批量生产 → 大批量生产 → 大规模生产 → 过程化生产

**单件生产：**使用相对原始的技术依照个人的需要单个地生产产品。可生产出产品原型。

**小批量生产：**根据顾客或中间商的具体要求和订单，利用某种技术生产小批量的商品。这是家庭手工业的开端。

**大批量生产：**根据顾客的订单利用成熟的手工业技术大批量地生产商品。这个阶段可能需要装备大型设备。但这仍然是手工业阶段，只不过为了满足顾客增长的需求而规模稍大。

**大规模生产：**根据中间商的订单在流水线上使

用中级技术生产标准化的产品。工业革命登峰造极的标志就是以很大的规模生产产品。

过程化生产：借助于最高级的技术手段形成连续的工作流程，利用这个流程生产大众市场所需的具有差异化的商品。

#### 更广泛的分类

单件生产和小批量生产非常相似。两者都需要作业技巧，都属于工匠操纵型。两者都有个体劳动的结构，他们是手工业的开端。类似地，大批量和大规模生产也非常相似。两者都使用流水线作业，对工作都要求有相当的熟练程度，对作业过程进行分解，由工人高度的重复劳动完成生产。它们使得商品的标准化生产在大的规模上得以实现。这标志着对过去的—个明确的突破，也是维持起飞阶段、推动经济向成熟和大规模消费及以后阶段发展的一架引擎。

过程化生产带来的是另一个阶段，它与伺服机制(Sevo-mechanism)的技术有关，这种机制能为机械系统提供反馈，使之能多多少少地自动操作。它要求高度专业化的作业任务及个人化的劳动分配。过程化生产会带来一个自动化和专业化的新时代，它有望将人类从繁重的工作中解放出来，它是悠闲社会和信息时代的前奏。

即使在大规模消费及以后阶段，并不是所有的

组织都采用过程化生产。不管管理文献目前如何鼓吹“虚拟现实”，对处在一个动荡的工作技术变化过程和高度竞争的商业环境中的生产或服务性企业来说，更为重要的是向过程化生产的转变。随着高度发达的信息、通讯技术的来临，这些企业真正开始迈向过程化生产。当然，还有一些服务于地方和区域市场的企业还停留在流水线甚至单件小批量生产阶段。

上文中提到的五种技术类型可以更广泛地分成三大类：(1) 手艺操作——静态；(2) 机器操纵——变化的；(3) 计算机芯片操纵——动荡的。

| 小批量生产             | 大规模生产                | 过程化生产              |
|-------------------|----------------------|--------------------|
| 单件生产<br>(手艺操作静态的) | 大批量生产<br>(机器操纵——变化的) | (计算机芯片操纵<br>——动荡的) |

社会形态和与之相联系的工作技术规定了个人经验、行为模式、动机和需求的条件。人们是带着这些特征进行工作的，组织和在其中发挥作用的管理者应该认识到它们。当社会向大规模消费以后的阶段进化时，消费者偏好从更大的数量转向更好的质量。

### 3.1.3 个人需求

个人需求和动机随着社会形态和技术状况的进化而改变，由于技术进步和分工，社会发展了，组织的

复杂性和生产率也得到提高。结果是收入水平提高，导致个人有效需求层次也发生了变化，马斯洛 (Malsow)<sup>10</sup>从理论上说明了个人是由内在的需求驱动的，这些需求能激活并指导个人行为。虽然马斯洛将这些不同的需求视为内生的，但他认为这些需求的激活要通过学习的行为而出现，所以他的这个理论经得起较广范围内不同个人的验证。马斯洛提出的需求层次如下：

|      |      |      |      |         |
|------|------|------|------|---------|
| 生理需要 | 安全需要 | 归属需要 | 尊重需要 | 自我实现的需要 |
|------|------|------|------|---------|

生理需要：是生存的基础，包括居住、饥渴等。

安全需要：是由于对持续的生存的担心和出于普遍谨慎性考虑而产生的需要。

归属需要：力求为某人的其他家庭成员或某个群体所接受的欲望。

尊重和社会地位需要：获取比别人更高位置的追求。

自我实现的需要：是想要知道、理解、综合、组织和构建一个具有下述层次结构的价值系统的一种欲望：

最低层——知道

上一层——理解

最高层——综合、发现价值和美

根据马斯洛的论述，每种需求有不同的优先等级，所有这些需求可用一个金字塔的形状表示。

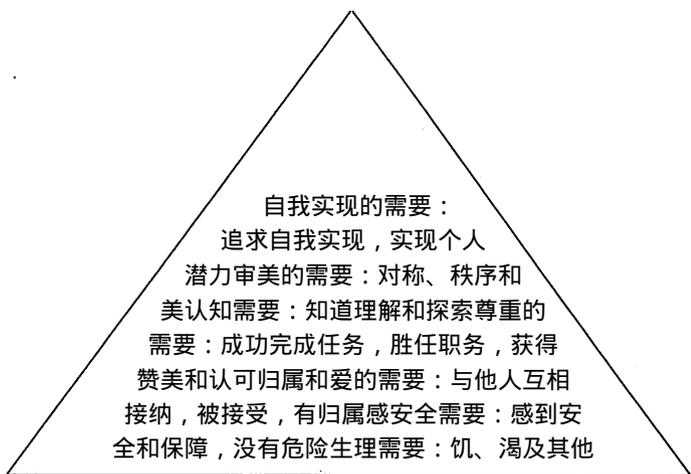
为了表示与物质和精神福利之间的关系，马斯洛将广泛范围内的需求作了层次结构的安排，根据马斯洛的观点，物质福利的取得要优先于精神福利，例如，一个人缺乏充足的食物和住房，他会极力满足这些直接（生理上的）需求，而后才考虑精神需求如爱美的环境。马斯洛是以以下方式识别这些需求的层次结构的：即一个给定需求的实现依赖于一个更基本或更低级的需求的实现。在马斯洛的需求层次中，需求的层次越低，它的力量、潜能或优先权（紧急程度）就越大。这样，低级需求至少要得到部分的满足才可能出现更高级的需求<sup>11</sup>。所以，人并不是同时受他所有潜在需求的驱动，而是仅有一种需求在某个特定时刻占统治地位，至于这个特定的需求是哪个层次的需求，这要看哪些需求得到了满足。

根据马斯洛的分析，一个极为成功的商界人士不再是由生理需求驱动的（甚至已不能感觉到这种需求），因为它们已经得到极好的满足。较低需要的满足就会促使这位商人追求更高需要的满足，如自尊和自我实现的需要<sup>12</sup>。

上面的这个例子说明低级需要和高级需要在紧急性方面的区别。马斯洛还归纳了这两类需要的其他区

别，对这些区别的简单分析会有助于理解他的理论。

1. 高级的需要是人类进化到一定阶段才出现的，虽然所有的生物都需要食物、水，只有人类有自我实现的需要。这样，需要越高级，人类区别于其他动物的特征就越明显。



2. 高级的需要也是个人发展到一定阶段才出现的，例如，自我实现的需要，可能直到中年才会出现；而生理需要从出生之日起就出现了。

3. 因为较高级的需要对实际生存并不是至关重要的，所以对它的满足可以向后推延。由于不能满足较高级需要而产生的紧急性不及较低级需要不能满足的情况；所以，常称低级需要为“亏空”或“稀缺”需要。根据这个理论，如果这些需要得不到满足，就

会给个人造成某种“营养不良”，所以这些需要的满足不可推迟。

4. 高级需求虽然对生存不是至关重要的，但它是有助于生存和成长的。能带来更好的健康，更长的寿命和更强的能量，所以，高级需要又被称作“成长需要”(growth needs)。

5. 高级需要的满足在提升幸福感、思想的安宁、完善内心世界的生活等方面对个人的精神是有益的。

6. 高级需要的满足比低级需要的满足要复杂。它是以低级需要的优先满足为前提的。

7. 高级需要的满足与低级需要的满足相比要有较好的外部条件(社会的、经济的和政治的)。例如，满足自我实现的需要与满足安全需要相比，就要求有更多的表现自己的自由和机会。

#### 更广泛的分类

生理和安全需要很类似。它们都与个人生存有关，都属于“稀缺需要”。它们都是来自身体的需要，可同时满足。归属和自尊的需要划属另一个层次。它们是与个人和他人之间的关系有关的，可称为“社会需要”。自我实现的需要又属于另外一个层次。它和社会需要有很大差别，社会需要，例如成功，是以他人为导向的；而自我实现的需要，如幸福，是以个人内心世界为导向的。所以，自我实现的需要是“人类

精神的需要”。从以上分析我们可将上文中的五种需要归为三大类：

|      |      |      |
|------|------|------|
| 生理   | 归属   | 自我实现 |
| 安全   | 尊重   |      |
| 稀缺需要 | 社会需要 | 精神需要 |

有效需求的层次是与社会的发展阶段相联系的。在早期的社会阶段，由于有限的生产能力，几乎大多数人都不能持久地维持生活，不能满足生理需要。当商品和服务可广泛地获得时，人们开始考虑他们的社会需要。当收入提高到足以使他们对商品和服务的需要得到充分满足甚至是富足时，人们就开始追求自我实现的需要了。

生存需要不仅仅是生理需要。随着社会的进步，个人对不断扩展的商品和服务变得习惯了，对它们也变得有依赖性了，从而把它们视为必需品。这样，它们就变成了个人生活方式的一部分，而人们将生活方式等同于生存。对现存生活方式的任何威胁都可视为对生存的威胁。所以，生活方式决定了个人的有效需求层次。

#### 有效需求的满足

有效需求的满足有两种途径：工作中和工作以外。工作以外的需求满足不能归为工作活动的一个方面，虽然这种需求满足可能是由于工作而得到的奖赏，

如公费度假和保险福利都是能满足基本需要的工作以外的奖赏。工作中的需求满足是指那些可归为工作业绩中不可分割部分的奖赏，例如工作中的享受和创造欲望的满足。表3-1概括了这两类奖赏是怎样满足五种基本需要的。

表3-1 工作及工作以外的奖赏对个人需要的满足

| 需要   | 工作中                     | 工作以外                |
|------|-------------------------|---------------------|
| 生理   | 工作条件                    | 可购买生活必需品的钱财         |
| 安全   | 生理安全感                   | 经济上的安全感             |
| 社会   | 社会性归属感                  | 拥有获得一定社会地位的财富       |
| 尊重   | 在公司中的地位                 | 在一个有组织的公司中的为人们确认的头衔 |
| 自我实现 | 专断<br><br>成就感<br>发展的可能性 | 发展个人爱好，致力于社团事务的公平性  |

工作中的满足对管理来说是真正的挑战。在这个领域中，管理者可以直接影响到基本需要的满足。管理者必须要把个人的需要满足和机构的工作联系起来。个人是从他所从事的工作中获取需要的高度满足的，这给他们一种胜任工作的感觉，这种感觉反过来会提高生产率。一个管理者要把雇员的利益和公司的利益融合在一起，这样才能使雇员在完成组织的任务的同时获得个人需要的满足。

在工作以外获取需求满足的关键是公众确认的工

作头衔、充裕的报酬和合理的福利措施组合，以及关于公司筹办的社团及其他社会活动的较好计划安排。然而，所有为满足需要而作出的努力都要有利于组织目标的成功实现，只有这样组织才有理由迎合个人需要的满足。

### 3.1.4 社会形态/工作技术/个人需要：并列比照

下面，我们将这三个宏观维数，即社会形态、工作技术和个人需求联系起来。它们综合起来就产生了三种不同的社会时代。

|      |      |       |       |       |          |
|------|------|-------|-------|-------|----------|
| 社会形态 | 传统   | 转型    | 起飞    | 成熟    | 大规模消费及以后 |
| 工作技术 | 单件生产 | 小批量生产 | 小批量生产 | 大规模生产 | 过程化生产    |
| 个人需求 | 生理需要 | 安全需要  | 归属需要  | 尊重的需要 | 自我实现的需要  |

在前述的这些关键维数之间有着很密切的契合关系，每个维数与其他的维数之间总有着互为依赖的关系。每个维数的发展也是与其他维数配合进行的。当然，它们可能前前后后有些时差。一个社会的经济发展和社会进步之间的步调是一致的，它们是互为“原因和结果”的关系。然而，个人有效需求层次要滞后于个人和社会环境的现实。一个人如果在早年就产生了自我身份意识，他的有效需求层次也倾向于固定在

某一水平上。常常需要新的一代人从社会情境的现实出发将有效需求层次推向另一个水平。处在大规模消费社会早期阶段的成年人可能仍然定位在社会需要甚至是生理需要的层次。而他们的年轻一代定位的有效需求层次可能会跟当时的社会环境更为协调一致，当然，一些重大事件如战争或大萧条可能会延迟这些需求的演进。这可能是在一个动态变化的社会里，古老的和年轻人之间总存在代沟的原因。

并不是在所有的社会区域，工作技术和人们的有效需求层次都是按照既定的步骤按部就班地发展的，即使在一个传统社会中，也可能存在拥有现代化技术系统的“岛屿”，一些人的有效需求层次与整个社会情境不一致。任何一个社会都有像比瑟文（Beethoven）、雷诺尔（Renoir）、甘德西（Gandhi）或老子（Lao Tse）一样的思想先驱。类似的，在一个大规模消费的社会中，也可能有把有效需求层定位在生理需要、社会需要、安全需要的人们，也会有处于现代化过程中的原始技术。

然而，社会形态、技术和人们的有效需求层次之间的协调一致性是占主要地位的。即使是经济和技术作为先行的系统向前发展，而大多数个人需求和社会形态却是滞后的，这种协调关系也是成立的。这就能解释为什么人们的需求层次和他们工作中所

处的组织步调不一致的原因。只有一些人及一些运用“及时生产”(just-in-time)管理模式<sup>13</sup>的所谓的“虚拟公司”能走在行列的前面，与这个动态和竞争性社会所必需的技术进步同步发展。另外，只有那些总是站在正在出现的社会力量的前沿的年轻人，和那些能与变革并进的人们，才能为社会的其他人领路、指引方向。

### 总结

前文中概括了社会形态、工作技术和个人需求的三种更广泛的分类，它们的综合作用可产生如图3-1所示的三种社会时代：(1)前工业的农业时代；(2)工业时代；(3)后工业的信息时代。这些分类之间的契合是一种“共生现象”。综合起来，这三个宏观维数的发展会导致一个时代向另一个时代的转变。我们可以把农业时代到工业时代再到信息时代的转变看成是社会在不同发展阶段间的进化。每一次这种规模的转变都会带来范式的改变。一个新的社会范式会带来一套新的价值观、准则、行为模式，以及使事情完成的方法。

正如经济的增长过程是受多方推动的一样，经济增长本身也会影响到社会结构的诸多方面。当一种经济开始走出传统和转型阶段，知识就会开始扩张，技术开始进步，分工程度开始提高。结果，生产效率开始提高，更多的商品和服务可供选择，收入提高了，选择范围扩

大了，个人的地位不再主要靠家庭的血统与背景，而更多的是可以靠个人奋斗获得。所有以上的社会变革，以及作为原因和结果同时又是连接个人和组织的纽带的技术，都会引起个人和组织系统的变化，这些变革会给那

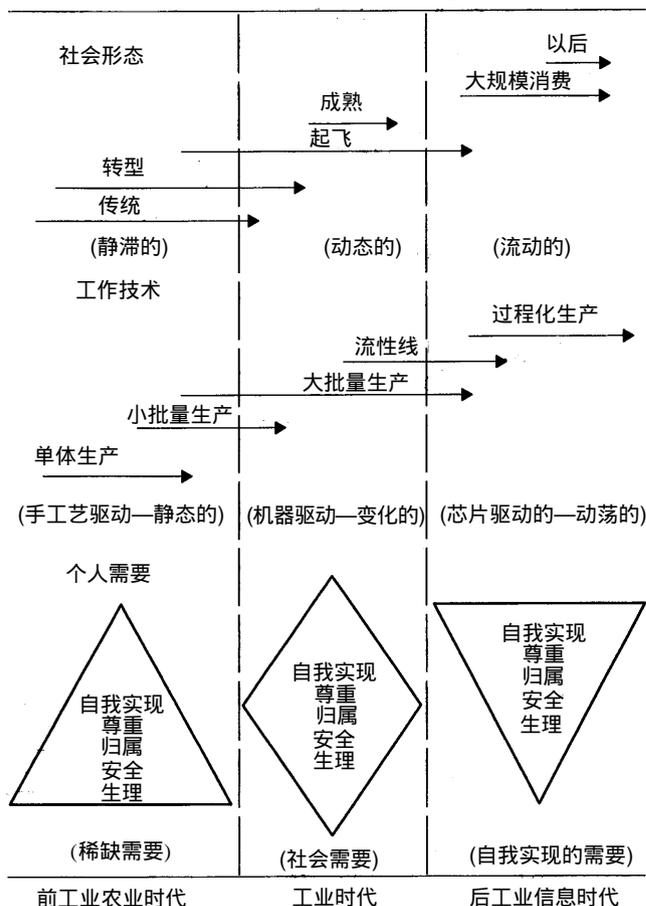


图3-1 组织所处的宏观维数及其相对应的时代

些在特定社会情境和组织中发展的文化留下深深的烙印，而这就是管理者所工作的环境。

## 3.2 微观维数

在本书的前文中已将组织文化的关键微观维数确定为(1)首席执行官的取向；(2)工作的配置；(3)组织设计。这些维数随着社会形态、工作技术和个人需求层次的变化而变化。下面我分别对这些微观维数进行详细的研究。

### 3.2.1 首席执行官的取向

在大多数组织中，首席执行官在组织的方向和实质的总管职能方面拥有完全的权威和责任。这位官员是一个组织中最重要象征性的和实权性的人物。这对传统的等级式的命令和控制的组织来说自然是成立的，即使对一个高度有机化的组织，首席执行官仍然是貌似平等的第一优先者。

因此，首席执行官个人对组织活动的取向，亦即什么是要做的以及如何使它们完成，是非常重要的。管理内容是层层下达的。有证据表明，如果一个人受到一般的监督，那他本身也可能对下属实行一般的监督；而那些受到密切监督的人也会对其下属进行密切的监督<sup>14</sup>。所有这些都从首席执行官开始的。

首席执行官的工作通常是权变的，允许在职者在组织中有最大的活动自由度。这个位置通常意味着很高的名望和丰厚的报酬。所以它对很多人，特别是那些能忍受风险和不确定性，并具有高度积极性的人们非常具有吸引力。因为只有在对个人有好处情况下，首席执行官才会使用他的判断力，所以组织要谨慎地为承担适度风险构建奖励系统，以鼓励包括首席执行官在内的成员创新的取向。

组织在一段时间内会建立起自动平衡。要使它集中于一个目标已不容易，更不用说改变它的方向了。为了提高影响和指导的权力，首席执行官要和组织内外部的成员建立起关系的网络，又称权力和影响的联系。它们综合在一起推动和诱导组织一直沿着期望的方向发展。当依赖关系发生了变化，首席执行官一定要认识到这些变化，并愿意建立起新的联系和网络以应付已发生变化的意外事件。为了实现这一点，首席执行官和家庭以及知心朋友圈以外的社会关系应该是职业的联系而不是私人的关系。

有三类主要的首席执行官取向：

1. 独裁式的（autocratic）——独裁和惩罚。如果一个首席执行官言出即法，人人都要遵守，这个首席执行官就是独裁的。那些按照命令行事的人会得到很多的奖赏，而那些不按命令行事的人会得到严厉的惩

罚。这种类型的领导在传统的和转型的社会形态中是很多的，与之相连的是手工艺操作的技术，该环境中绝大多数人主要的需求是“稀缺需求”。

2. 指令式的（directive）——命令和控制。首席执行官可以在避免独裁的情况下采用指令式的取向。为了使成员依照指令执行任务，可以较多地依赖控制。命令向下传达——绩效报告向上递出，整个组织就像一台机器一样运作。这种类型的领导可见于起飞阶段和成熟阶段的社会，与之相联系的是机器操纵的变化着的工作技术，大多数人定位于有效的社会需求。

3. 教导型的（nurturing）——劝说和奖励。这种情况下首席执行官可提供一般指导原则，鼓励下属计划、实施能够实现目标的活动，创造一种能让个人以认真负责的态度进行工作的氛围和条件。这种方式是采用劝说而不是独裁或命令的手段，它通过奖励和提供自我实现的机会逐渐灌输责任心。这类领导常见于大规模消费及以后的社会中，与之相联系的是芯片驱动的动荡不定的工作技术，和大多数人的自我实现的需要。

### 3.2.2 工作配置

前面已经辨别了三大类工作技术：（1）手工操作的——静滞的；（2）机器操纵的——动态的；（3）计算机芯片驱动的——动荡的。从总体上讲，这些工

作技术决定了工作配置。并且提到，工作配置是由社会发展阶段、工作技术和人们有效需求水平决定的。

单件生产和小批量生产都是手工操作的，它们需要掌握高度技能的个人。这些技能是在一个熟练的工匠的指导下，在工作中学会的，这个学习过程包括掌握一些用于重复为主的劳动中的技能，这些劳动可生产出商品和服务。这类工作可称作“个人化”的。它们可见于静滞的社会中。

流水线作业，机器操纵的工作技术利用更大程度的分工以获得效率的巨大提高。工作变得高度地重复。生产周期变得越来越短。这类工作可称为“重复性”的，可见于动态的社会中。

计算机芯片驱动的生产会带来不同程度的分工过程的整合，扩大了生产周期，丰富了工种，是使工作变得更加自动化而不是更加单调。就像手工艺，虽然运用了复杂的技术，这仍是完整的工作。这类工作可称为是长周期的“自主的”，可见于动荡的社会中。

### 3.2.3 组织设计

组织设计仍然是一定社会发展阶段和工作技术的产物。伍德沃德<sup>15</sup>发现：(1)尽管不是由于管理者强调管理过程独立于技术水平的谨慎行为和审慎政策，技术和组织之间仍保持着联系；(2)每一种技术类型中

的成功企业都有相似的组织。伍德沃德得出结论，认为工作技术虽然不是唯一的因素，但也是决定哪种组织形式有利于一个企业取得成功的重要因素。表 3-2 总结了在宏观维数的三大类中成功企业的特征。

表3-2 组织设计——在极限情况下的相似性

|                | 单件/小批量<br>生产             | 大批量/大规模<br>生产         | 过程化生产                  |
|----------------|--------------------------|-----------------------|------------------------|
| 第一线监工<br>的控制范围 | 小                        | 大                     | 小                      |
| 技术工人<br>管理系统   | 多（控制生产）<br>有机的（非正<br>规化） | 少（维修）<br>机械的（正<br>规化） | 多（维修）<br>有机的（非<br>正规化） |
| 生产线监工          | 技术上的胜任<br>（年龄较大）         | 通才和专家                 | 才智上的胜<br>任（年轻的）        |
| 控制程序           | 没有                       | 详尽计划                  | 建设成一个<br>系统            |
| 沟通             | 语言                       | 书面                    | 语言                     |

完成表3-2中的分析后，伍德沃德区分了两类组织设计：机械的（mechanistic）和有机的（organic）。机械的（正规结构化的）组织设计在大批量生产和大规模流水线作业方式下会取得成功。这种作业方式采用其他组织设计都不能成功。

成功的单件生产、小批量生产和过程化生产都采用有机的（非正规化的灵活的）组织设计。但它们之间是有区别的：单件生产和小规模生产的企业根据它的需要雇用技术熟练的工匠和不熟练的工人。监工和

下属之间的权威、权力距离很大,而且下服从领导。它们之间的关系是非正式的、独裁的和施恩的。这种组织设计通常称为简单的或“线性参谋结构”(line-and-staff)型的。

而在过程化生产中,企业雇用缺乏技术的工人作为设备的操作人员,他们的工作多多少少是自动化的。掌握高度技能的专业人员则在维修部门工作以支持操作人员。这两类人之间的地位差别是很小的,他们同属于前后并列协调工作的一个小组。这种作业方式需要结构和过程的灵活性,也称作矩阵式的或有机的组织设计。

微观维数和宏观维数之间的作用是相互的。在社会发展早期阶段,技术是原始的,由掌握技能的手艺人单件生产或小批量生产是一种规范形式,这时工作是个人化的,是沿着手工艺生产线进行组织的。组织设计是灵活的、简单的或“线性参谋”式的,首席执行官或其他高层管理者更可能是独裁的(独裁和惩罚)。

当社会由于引入大批量生产和流水线作业而“起飞”时,工作变得标准化和重复性。组织获得了一定程度的专业分工。人们在给定位置上,产品从一个工序流向下一个工序,在每个工序上都有一个专职的工人给产品增加价值。这就需要复杂的和机械式的组织设计。

随着技术和分工的发展，过程化生产出现了，计算机控制的系统变成普遍现象。工作任务变得非常专业化和细化；以致不同的专业人员要就一件工作的不同部分顺序工作或同时工作。在一天、一周或一个月之内，一个人可能要和不同的专业人员在好几个项目上合作工作。此时的组织设计就必须变成矩阵型的或有机的。

以上类型的工作技术和工作配置现在可以和组织设计匹配在一起，而分成以下几个大类：

|          |         |         |
|----------|---------|---------|
| 首席执行官的取向 |         |         |
| 独裁的      | 指令式的    | 教导式的    |
| 工作配置     |         |         |
| 个人化的     | 重复的     | 自动化的    |
| 组织设计     | 复杂的/机械的 | 矩阵式/有机的 |
| 简单的线性参谋型 |         |         |

### 3.3 组织的文化维数：要点重述

在人类社会，发展是固有的现象。在发展过程中，社会系统经历着范式的嬗变——从庄园时代到农业时代到工业时代再到信息时代。时代范式的嬗变会导致文化的嬗变。一定的时代为其中的组织的运行创造了动态的文化环境。

本章分析了三类微观文化维数：(1)组织设计；

(2)工作配置；(3)首席执行官的取向。这些是从三类宏观维数中衍生出来的：(1)社会形态；(2)工作状态；(3)人们的需求——所有这些综合在一起，反映了整个时代的特征。

宏观维数和微观维数的边界不是分得很清楚的。相反，他们常常是重叠的。例如，社会环境塑造个人的价值观、信仰、准则和行为模式，而所有这些又会被个人带到工作中去。类似地，一个组织只能在与一定社会形态相关的现有的工作技术中进行选择。现有的工作技术不仅在内部组织设计和工作配置方面起着重要作用，而且也是影响组织文化的一个因素。还有，人们的有效需求层次和首席执行官的取向都受到组织的情境和社会形态的约束。

组织文化的演进是宏观维数和微观维数相互作用的结果。为了保证组织的健康发展，某一个维数应该与其他维数保持一致。然而，情况常常并不是如此。如果它们常常不能协调一致，就会给组织功能的发挥造成桎梏。图3-2表示了关键宏观维数和微观维数之间的一致关系及它们所产生的组织文化。

什么协调一致！

整合信息服务公司（Integrated Information Services, IIS）位于阿拉斯加的安杰雷奇，它为农

村地区提供信息技术服务。在信息领域里，技术创新几乎每天都在发生，所以它所处的技术环境可形容为高度动荡的。这家公司有着占主导地位的官僚主义的组织设计。H先生是位退伍军官，他已拥有在几家小企业和一个州立机构中出色完成财务总监工作的纪录。他的管理风格是比较独裁的。大约一年前，H先生被选为IIS的首席执行官。

在图3-2中，社会形态和工作技术被表示为有所重叠的箭线，这说明社会形态和工作技术通过创造和调整而实现的转变是连续的；组织设计表示为不连续的箭线，表示它的变化是阶跃式的。个人需求则是相对凝固的，特别是在它成功适应环境的情况下更是如此，需要有危险性的事情才能使之发生改变。工作配置和首席执行官的取向则用简单箭线表示。

个人需求用三角形和菱形表示。粗体的需求表示特定社会发展和技术阶段中人们有效的需求层次。随着社会从传统/转型阶段向大规模消费及以后阶段的迈进，人们需求的三角形结构发生了倒置。这意味着一个社会要从稀缺需要的满足迈向自我实现需要的满足，需要时间和剧烈的变革。然而，这并不表明闲暇时间的充裕就能提高追求自我实现需求的人数比例。实际上，在社会发展的早期阶段，人们就有很多

的闲暇，但这并不能用于满足自我实现的需要。关键的一点是要有社会生产率的提高及其带来的个人收入的提高。这时，有了足够的商品和服务，个人就可以开始追求更高的需求。

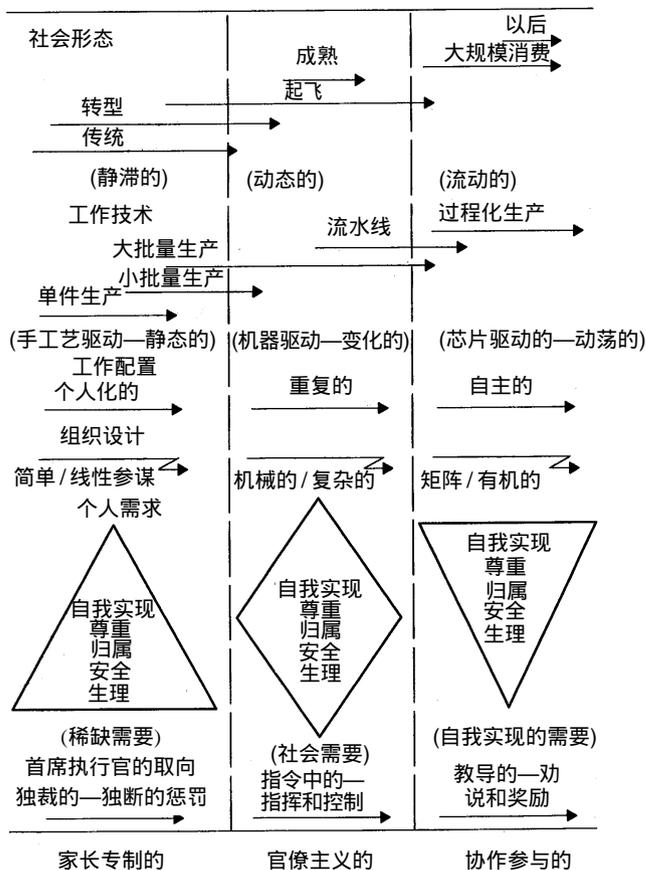


图3-2 关键维数和组织文化

图3-2中纵向的虚线表示了相应的社会发展阶段、工作技术、工作配置、组织设计、首席执行官的取向和有效需求层次之间的一致性。这些不同的维数综合在一起产生出不同的组织文化：家长专制式的，官僚主义的和协作参与型的。

上述分析说明了以下结论：

- 在持有前工业时代价值系统的社团中，家长专制式的组织文化将会以绝对的优势发展，成为主流。
- 在持有工业时代价值系统的社团中，官僚主义的组织文化将会以绝对的优势发展并成为主流。
- 在持有后工业时代价值系统的社团中，协作参与的组织文化将会以绝对的优势发展并成为主流。

### 3.4 自我评估题

1. 你的工作所处的社团处在哪个经济发展阶段？
2. 你从事的工作所采用的技术类型是哪种？
3. 你认为和你共事的大多数人的有效需求层次处在哪一层上？
4. 你目前的有效需求是什么？
5. 通过本章的内容思考以下问题：你的工作所处的现有的文化能否改善和重新构筑以适应所有职员的需要？如果能，如何进行？

## 3.5 推荐读物

### 3.5.1 文章

Samuel A. Culbert and John J. McDonough, "How Reality Gets Constructed in an Organization," in Robert Tannenbaum, Newton Margulis, Fred Massarik, and associates (Eds.), *Human Systems Development*, Jossey-Bass, San Francisco, 1985, pp. 122-142.

Shirley Terryberry, "The Evolution of Organizational Environments," *Administrative Science Quarterly*, March 1968.

Andrew Way, "Stages of Development in the Economics of Infrastructure," paper given at the Global Infrastructure Conference, Tokyo, October 31-November 2, 1995, GIF Research Foundation Japan.

### 3.5.2 书籍

David J. Hickson and Derek S. Pugh, *Management Worldwide: The Impact of Societal Cultures on Organizations Around the Globe*, Penguin Paperback, New York, 1996.

Geert Hofstede, *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Sage Publications, Beverly Hills, CA, 1980.

Walter W. Rostow, *The Stages of Economic Growth*, Cambridge University Press, London, 1962.

## 第 4 章

### 组织文化和管理风格

组织文化是一个特定的组织在处理外部适应和内部整合问题的学习过程中创立、发现和发展的基本前提模式，并且已经有很好的运用，所以被认为是有效的；因此它又被作为考虑和感受这些问题的正式方式传播给组织的新成员<sup>1</sup>。

——埃德加·沙因 (Edgar Schein)

一种文化是一套积累的准则、信仰、仪式、活动、直觉、决策和沟通的方式及一群有认同意识的人们的传统习惯。它是一个不断进行着的建造现实构造的过程，通过这种现实构造人们创建了他们生活的世界，简单地说，一种文化就是“我们在自家的这一亩三分地上做事的方式”。

## 4.1 组织文化的要素

一个组织文化可喻为一个有投入、中间过程和产出的池塘。投入就是从外面流入的活水；中间过程就是池塘中生物之间的共生关系；产出就是这个池塘涌入其他系统的水流。组织有人员、思想、目标和技术等新鲜投入；中间过程包括物理空间、技术、规则、角色关系、相互作用的方法、态度、价值观和信仰等。产出是对其他系统有用的产品和服务。组织的投入、中间过程和产出的相互作用就产生了文化。

戴尔(Dyer)<sup>2</sup>描述的组织文化由人为事物(artifact)、远景预测(perspective)、价值观(values)和行为的假定(assumptions)四个部分组成。通过分析，我们可以看到组织文化模式的发展过程。

当一个新来者第一次接触一种新文化时，他马上能感知的是这种新文化和他熟悉的旧文化“所见和

所闻”诸方面的差异。技术或者是人为物中隐含着文化，它们是文化公开和可触摸的表达方式。但人为物只是辨识和理解一个群体文化的开端，要想理解这些人为物背后的内涵，就要考察这个组织成员的相关的行为模式。

文化的行为模式是可直接观察到的，为一个群体所接受的行为。这些模式中包含了与文化的人为物相联系的社会共同接受的法规和准则。这些都是我们进行每天的活动和努力时所运用的法则，它们包括了争议如何解决、新雇员怎样开始工作，怎样对他们培训，以及怎样提升雇员。从根本上讲，文化行为模式决定了其成员之间的关系及如何与外界交往。与这些模式紧密相关的是群体共享的价值观，它是整体行为的指导，贯通不同环境的基本原则。

在一个群体文化的底部是支持它外在的实物、行为和价值观的默守的假定前提。社会学家<sup>3</sup>提出了对识别文化模式特别有用的七种假定。

1. 关系的假定。组织成员之间的关系主要是线性的（等级制的），并行的（小组导向的），还是个人化的？

2. 人的本性的假定。假定人类的本性基本上是善良的，邪恶的还是中性的（即既不好也不坏）？

3. 关于真理本质的假定。“真理”（正确的决策）

是外部权威人物发现的，还是通过个人观察测试过程而作出的？

4. 关于环境的假定。人类能够征服环境，还是被环境征服，抑或努力与环境和谐相处？

5. 关于普遍性的假定。对组织的所有成员是否应该用统一的标准进行评价，某些人是否应该给与特殊的照顾？

6. 关于时间的假定。成员基本定位于过去、现在、还是将来？

7. 关于人类活动本质的假定。人类基本上是积极的（以“做”（doing）为导向）还是消极的，不能改变现有的环境（以“是”（being）为导向）？或者是他们把个人作为一个完整整体的发展作为基本目标（以“变成为”（becoming-in-being）过程中的“为”为导向）？

汤姆·佩恩（Tom Payne）<sup>4</sup>提出高层管理者通过他们的行为在他们之间或向组织的其他成员传递的信号是影响组织文化的最重要的因素。虽然系统的文字语言对文化信息和定义是非常重要的；而行为语言，尽管它有别于其他语言，仍能被组织中的所有成员理解。

对文化的考察给理解传统的组织结构和过程开启了一个新的途径，它能使我们认识到在组织现实的

社会构筑过程中文化所起的作用。正如心理学家卡尔·韦克 (Karl Weick)<sup>5</sup>所言：我们是通过扮演角色的过程来塑造和构筑我们的现实的。在组织成员创造他们的世界的过程中，通过扮演一个潜意识的前拓的角色，在他们的脑海中把现实社会化地构筑出来；这些成员作为一个集体推动着组织文化的演进。

## 4.2 组织文化

所有的组织，组织中的部门，以及部门的工作单元都有区别于其他的自有的文化——有时像不同的组织一样相互不同。一个特定的文化可定义为一个群体如何思考、解释和组织它的行为和活动。当组织的成员进行他们的工作时，他们的活动都是植根于一套关于不同现象的共同准则和信念之上的。当个人、人为事物或技术的一个特定组合装配到一起，就会发展出一个组织文化。每种文化都有它自己关于解决问题、捕捉机会等经验的历史。对待处事方式的基本信念常常是部分潜意识的，通常表现为组织成员看待自己和周围环境的一种“理所当然”的态度。

### 4.2.1 家长专制式的文化

第3章中指出，在（1）传统/转型社会形态，（2）单件生产/小批量生产或手工艺类型的技术，（3）个

人化的工作，(4)简单/“线性参谋”式的组织设计，(5)生理/安全或“稀缺”的有效需求层次，(6)首席执行官的独裁的取向之间有一定的关系。它们集中在一起就产生了家长专制式的组织文化。

一个家长专制式的组织文化是个人的深远影响的组织化的表现形式。这个人可能是继承了这个位置或是被派任的，或是选任的，他确定组织的目标、结构和过程以及行为的规则。

家长专制式的组织文化有以下特征：

- 坚持要求对领导和组织忠心不二。
- 领导决定使用何种技术。
- 工作技能比一般知识和经验更重要。
- 职位的责权是分散化的，而且上级可随时更改。
- 组织强调的是义务、责任，而不是个人的权利。
- 矛盾的协调由上级进行，最终决定权在“大老板”手中。
- 主要决策和沟通是由领导到下级。
- 控制是不正规的、人格化的、流向上级的。
- 老板不仅要定下基调还要将价值观和准则表述出来。
- 有一种家庭气氛的假象，其中老板和其他所有

人的角色和地位相差悬殊。

#### 一个家长专制式的文化

S先生是位组织发展（Organizational Development）专家，他乘波音航班到阿根廷度假，通过朋友的关系，他认识了一位实业家，这位实业家同时也是他创立的公司的执行董事长。听到S先生的专业特长，这位实业家就邀请S先生于当周五上午给他的高级管理人员做个讲座。所以，周四，S先生在董事长的许可之下，到了公司与一些管理人员交谈，对公司的情况熟悉熟悉。他发现很多人下班后还在办公室呆很长时间。一位管理人员讽刺地说：“老板还在呢，我们哪能走？”他还发现大部分经理都是在老板之前上班，在老板之后下班。

周五早晨，一辆车来接S先生，司机告诉他老板的叔叔去世了。为了表示尊敬，全公司停止工作一天。他来这儿是请S先生陪同实业家去他叔叔家吊唁。在他叔叔家，S先生又看到了昨天他在公司遇到的大部分管理人员。

概括起来讲，家长专制式的文化特征是高层独裁的结构和过程，以及为了服务于特定的组织目的，由老板说了算的职位与职能安排。这个系统基本上是老板个人的一个“长长的影子”。

对组织中成员的要求是按老板的意图行事，还希望他们忠心不二。恐惧是使他们依从的基础。家长专制式的文化是高度人格化的，也可能是非常乐善好施的。然而，或早或晚，它们会变得武断，随心所欲；这时希望少一点人格化多一点理性的呼声就会高涨。

### 4.2.2 官僚主义的组织文化

在以下维数（1）起飞和成熟的社会形态，（2）大批量/流水线作业技术，（3）重复性工作，（4）机械的或复杂的组织设计，（5）归属/尊重和社会需要的较高需求层次，及（6）指令式的首席执行官的取向之间存在着一致性。通常，工作技术和个人有效需求层次及社会形态一起是最前沿的系统，而组织设计是一个滞后的系统，工作配置和首席执行官的取向夹在中间。它们集中在一起产生出官僚主义的组织文化。

韦伯（Weber），“官僚主义组织理论”之父，比较详细地阐述了理性的、官僚主义结构的基本特征。这些特征是<sup>6</sup>：

- 一个由法规、准则约束的职务功能的连续组织。
- 对每个职员有一个权限的特定范围，他们每个人“控制下级职员，又受上级的监控”。

- 作为一条原则，每个职员都和“生产资料所有权”完全分离。

- 没有一个职位完全是由在位者操纵的；而且“杜绝了在位者对职位权力的滥用”。

- 从内部提拔干部，以确保员工的忠诚，消除外界对他们的压力。

- 组织的资源处于员工的完全控制之下，杜绝外界的干扰。

- 所有的管理活动、决策和角色都有明晰的规定，并有书面记载，载入档案。

- 对准则有系统地阐述，并加强条令的遵守。

官僚主义文化的特征是高层导向的结构和过程，以及由高层设定的为一定目标服务的正式的职位安排。这个系统基本是命令和控制式的。

就像韦伯所认识到的那样，官僚主义结构的理性特征是相当脆弱的，需要不断地保护它免受外界的压力。以保证它的独立自主，并紧紧地锚定在它的目标上。另外，过分地依赖于条条框框使这种组织有相当强的非人格化特征。它的发展方式是因循守旧；而且会出现为了服务于在位官员自身的利益而不惜牺牲组织利益的情况。

韦伯详细设定的法则是针对官僚（即组成组织管理体系的人们）之间的关系。但韦伯又指出，这类

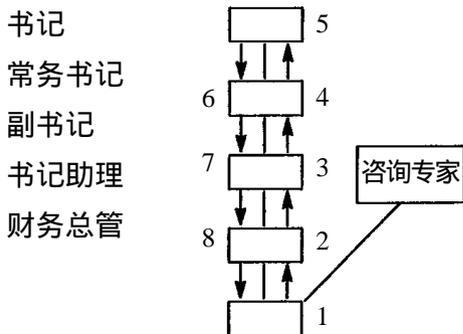
组织可能并不拥有官僚主义的老板。尽管官僚们按一定的法则行事，但老板设定这些法则；尽管组织的管理体系服务于组织的目标，但这一目标是由老板决定的；尽管官僚们是任命的，但老板却常常是选举的或继承的。总统、内阁、财产保管委员会、国王是典型的官僚主义组织的非官僚主义头脑。

在官僚主义的组织中个人的行为是由他所处的等级地位决定的，常采用条令和法规的约束来保证组织成员的服从。官僚主义的文化易变得呆板教条。经过较长时间，这种组织易出现刻板的法规、方法和操作程序、目标的转移、组织普遍的非人格化等带来的功能失调。然而，个人总有抵抗非人格化的倾向，希望能跨越他们的分割细化的职能范围，参与到组织的整体运作中。这就会滋生出职能的灵活性及相互作用的流动性的需求，特别是在动荡的社会情境中。

#### 一种官僚主义文化

作者曾任一家政府机构的特派咨询专家。其工作需要参观一家公共事业企业。他给自己安排了一周的参观日程，他与这家企业的执行总裁在电话里约好了会见。当天，一个备忘录就递至财务主管，让他审批飞机票的费用。财务主管批示：“由于只有书记以上的人员才能公费乘飞机，所

以这张机票要有书记的特批。”这张备忘录按下面的流程进行审批，总共要走八个步骤：



等到审批最后到达作者手中的时候，会见的时间已经错过了，只好重新安排会见时间。

### 4.2.3 协作参与型的文化

在以下维数(1)大规模消费及以后的社会形态，(2)过程化生产的工作技术；(3)自主的工作；(4)矩阵式/有机的组织设计；(5)自我实现的有效需求层次；(6)教导式的首席执行官取向之间存在着一致性。工作技术和工作的人们，特别是愿意并能适应变化的年青人将是这个系统的前卫；从总体上讲，社会形态，特别是其中的组织是落后的部分。工作配置及首席执行官取向理应是领先的，但事实并非如此。这些维数综合在一起就产生出协作参与的组织文化，在这种文

化中个人的知识和才能是最宝贵的资源。

协作参与型的组织文化和有机的组织设计适用于不断变化的技术、社会环境条件。在这些环境中会不断地出现新问题和未预见的工作要求；为了管理这些混乱因素，应提高团队的创新能力；应该更多地允许个人发挥其主动性。此时的工作不宜根据组织对职能角色的界定而分解或自动分配。可证明的是，在稳定的环境中可实现程度很深的专业分工，但在比较动荡的情况下，就要牺牲分工以保证分开步骤的独立性。这些增强功能的步骤有以下特征<sup>7</sup>：

- 专门知识及经验应具有对公司整体目标做出贡献的特性。

- 个人任务的现实性：这些任务是由公司的整体情况设定的。

- 通过与其他人员的不断交流，对个人任务作不断的调整和重新界定。

- 作为有限范围内权利、义务和手段的职责是屏蔽的（即出现问题不能把责任推卸给别人，如推卸给上级、下级或同级的职员。）

- 对公司的承诺范围超出技术的范围。

- 控制、权威和沟通的结构是网络式的，个人在某个工作角色上行为法则的制定更多是从假定的与组织中其他成员共同的群体利益出发，而较少地基于个

人和一个非人格公司之间的契约关系。

- 不再认为公司老板是无所不知的；关于技术和商业的真知灼见可能存在于网络的任何部位；这个部位就成为特定的控制、权威和沟通中心。

- 组织中的，以及不同等级人们之间的沟通是并行的而不是垂直的，更像咨询而不是命令。

- 沟通的内容由信息和建议构成，而不是指示和决策。

- 更看重的是对公司任务的承诺以及取得实质性进步和发展的“技术精神”的承诺，而不是忠诚和服从。

- 重要性和名望取决于公司以外的工业、技术和商业环境对个人的承认以及个人在这些环境中有效的专长。

在这样的组织氛围中，个人的行为是由产品和服务决定的；信任和奖励是获取员工服从的常用手段。

协作参与型组织文化的特征是为了服务于所有利益相关者共同参与设定的，以顾客为中心的组织目标，采用有机的组织结构和过程，以及灵活的职位角色安排。这个系统的构筑要实现组织成员和群体之间的关联协作，以完成大家共同认定的目标。为了保证这个系统的健康，这类组织要遵循必要的多样化的原

则。这就是说，应将整个环境的关键因素都放到一个工作单元中；允许这个工作单元自由发展、存储各类信息；同时也让它独立处理在侦察和改正错误时要面对的不确定性，这些不确定性可能来自工作单元内部，也可能来自外部的现行主流环境。

协作参与型组织文化也会像官僚主义文化和家长专制文化一样展现出职能的分化。在家长专制式的组织文化中，上级总是希望下属绝对忠诚；下属亦可因之而获得上级对其终生保障的恩惠。在官僚主义的工作环境中，对上级的忠诚也是组织所希望的。而在协作参与型组织文化中，对忠诚的要求变成了对个人的职业或专长的要求，以及某人在其职位和职能上实现的价值的要求。

### 一种协作参与的文化

加利福尼亚圣弗朗西斯科北部的硅谷因信息技术的活跃而闻名遐迩。

人们认为，对这里取得的成功而言，其流行的文化是比经济、技术因素更重要的关键原因。这种文化的主要内容是：

- 包容失败——对待破产就像对待一场过去战争的创伤。
- 追求风险——把技术问题视为一个机会。

- 对公司再投资——在硅谷挣的钱绝大部分都用于那里的投资。
- 对变化充满热情——“不是我们让自己过时，就是参与竞争”。
- 论功行赏——年龄和经验无足轻重。
- 沉迷于产品的改进——对新思想和新产品的迷恋。
- 合作——职员是借来的；思想是共享的；偏爱互换的。
- 多样化——硅谷有任何形态和大小的公司。
- 任何人都可参与——每个人都有挣大钱的平等机会。

#### 4.2.4 现实表现

表4-1描述了三种组织文化的不同表现形式；

表4-1 组织的现实表现<sup>8</sup>

| 类型<br>表现方面 | 家长专制式的     | 官僚主义的      | 协作参与型的  |
|------------|------------|------------|---------|
| 组织的标准      | 手段和目的的有效调控 | 生存和发展      | 有价值     |
| 怎样看待组织成员   | 机器的部件      | 为一定目的服务的器官 | 有目的的参与者 |
| 组织的要素怎样连接  | 以人为纽带      | 以信息为纽带     | 以目标为纽带  |

(续)

| 类型<br>表现方面 | 家长专制式的       | 官僚主义的        | 协作参与型的       |
|------------|--------------|--------------|--------------|
| 成员之间的关系    | 线性的          | 并行的          | 个人主义的        |
| 组织设计       | 简单/线性<br>参谋式 | 复杂的/机械<br>式的 | 矩阵式的/有<br>机的 |
| 权威结构       | 人格化          | 等级的          | 分散的          |
| 期望的行为      | 根据老板的<br>意图  | 按职位          | 以产品为中<br>心   |
| 服从的基础      | 忠心和恐惧        | 法规和制裁        | 信任和奖励        |

在这三种文化中，管理职能的执行是不同的。在家长专制式的文化中，权威和影响的中心是老板赋予的地位和权力。在官僚主义的文化中，这个中心是职位和在位者。而在协作参与型的文化中，这个中心是该系统中人们的才能和靠自己争取来的影响力。表4-1是组织系统的情境特征和有关方面的一个一般性描述，这些特征和有关方面综合起来就会产生出不同的文化。

这三种文化在特定的组织中要作特定的分析。这就是说每个系统都会发展出自己独特的工作文化。然而，一个系统中的个别工作单元可能要根据完成活动的必要技术分工程度和工作程序发展出不同的文化。研究开发部门的工作文化和流水线上的工作文化就可能不同，即使这两个部门存在于同一组织中。在研发部门，高度专业化和独立工作的单元更倾向于协

作参与型的组织文化；而在流水线上是大量重复的操作。它更需要官僚主义的文化；在那些专业化、个人化程度稍差一点的工作单元中，又倾向于家长专制式的工作文化。要在保证与整体组织文化一致的前提下，根据特定工作单元的主流文化进行管理风格的调整。

### 4.3 组织文化的转型

组织的成长是分阶段的。希皮特（Hippit）<sup>9</sup>定义了组织成长的三个阶段，它们分别是诞生期、青年期和成熟期。表4-2表示了这三个发展阶段的关注焦点和重要事件。

组织从诞生期到青年期到成熟期的成长过程中，除了要面对这些关键问题以外，这个发展过程可能还会引发组织中其他方面的转型。

要克服每个阶段的危机，以便向下一个阶段发展，需要文化上的同步转型。文化的转型大致是从家长专制式的文化向官僚主义的文化再到协作参与型文化的改变过程。即使是外部环境不变，这个转型过程也可能是来自内部机制的要求。另外，即使是社会形态和工作技术固定在某一个阶段上，在组织从诞生向青年期到成熟期的成长过程中，组织的文化也会经历一系列变型。

在年青的刚发展的组织中，其文化可能是家长专制式的，也可能是协作参与型的。如果工作配置是

个人化的，工作技术是手工艺操作的，组织设计是简单的、线性参谋式的，这个组织很可能就是创业者个人的一条长长的“影子”。另一方面，如果工作配置是独立自主的，工作技术是动荡变幻的，组织设计是矩阵式或有机的，组织的文化就应是协作参与型的。事实证明常常如此，这是因为组织的成功创始常常需要不同专长者协调一致地工作。

表4-2 组织的成长阶段：焦点和事件

| 项目<br>发展<br>阶段 | 关注焦点                                       | 重要事件                    | 如果意图未能达到<br>会产生什么后果  |
|----------------|--|-------------------------|--|
| 诞生期            | 1. 创建一个新的组织<br>2. 作为一个可行的系统而生存<br>3. 获得稳定性 | 要冒什么风险<br>要牺牲什么<br>怎样组织 | 挫折和迟钝<br><br>组织的死亡；“忠诚”资本的进一步注入被动的，险相迭生的组织。机会主义的，而不是自我引导的态度和政策 |
| 青年期            | 4. 获得声誉，培育自豪感                              | 怎样审视和评价                 | 难以获得优秀人才和顾客。不适宜的，总体上是侵犯性的扭曲的形象                                 |
| 成熟期            | 5. 成功地取得独特性和适应性<br>6. 为社会作贡献               | 是否需要及如何改变<br>是否需要及如何共享  | 不必要的防御性的或竞争性的能量耗散<br>失去大部分的创造性人才<br>可能缺乏公众的尊敬和选赏，破产或利润损失       |

而在另外的情况下，当组织向青年期发展的时候，需要培育身份意识，增强控制。这时对组织运作的审评和控制的需要将会超过对新的个人和组织创造的需要；它的文化就更可能倾向于官僚主义。

然而，当组织迈向成熟的时候，对创新精神的需要又重新出现。面对动荡不定的技术环境，组织设计要变成有机的，工作配置要成为独立自主的而文化则要变成协作参与型的。

如果竞争较少而且技术稳定，组织的设计则可能会保持其机械式的形式。目前，绝大多数社会中官僚主义的结构基本上独领风骚，在欠发达的国家中文化上有偏向家长专制的倾向，而在发达国家中则极力向协作参与型发展。

由于处于前沿的工作技术、有效个人需求层次和滞后的组织设计、工作配置及社会准则之间的不协调会导致内部改革的张力，首席执行官的取向在发展一种合适的文化的过程中起着关键的作用，发展出来的这种文化应能和组织发展阶段、工作及员工的专业化程度，及占主流的社会形态等相一致。而个人定位可能是所有因素中最关键的一个。正如尤迪(Udy)所说：“工业发展的一个重要的而又是经常被人们忽略的事实是：大部分工作组织从结构上讲都是从其他社会单元如裙带关系群体和政治等级

体系中衍变出来的<sup>10</sup>”。我们还可以加入现行工作技术、组织设计等作为组成工作文化的其他基本要素。

### 总结

当社会形态、工作技术、组织设计、工作配置、首席执行官取向、人们的需求从传统向大规模消费及以后阶段迈进的时候，组织的文化也要从家长专制式向官僚主义，再向协作参与型的方向演进。文化的变革不是轻易实现的。组织的设计在一段时间内会蒙上一层“外壳”而不易改变；人们的需求也会在一段时间内穿上“铠甲”而不愿改变，企图持续现有状态。所以，组织文化的变革总是会经历阵痛的。

如同所有的分类学一样，上面所述的文化类型都作了形式化的处理。在现实世界中，大多数组织可能是任两个或三种形式的混和体，其中有一个在某特定时间内占绝对重要的地位，而要保证管理风格是有效的就必须使之和特定的组织文化相同。

## 4.4 管理风格

风格指与别人交往的行为模式。它是一个管理者，特别是在组织文化中的某个特定情境中执行管理职能的方式。

霍夫施泰德<sup>[1]</sup>定义了三个层次的权力距离（1）大的；（2）中等的；（3）小的。他还简要地阐述了这三种情况对管理风格的潜在涵义。

#### 4.4.1 大的权力距离

在传统和转型社会阶段，权力距离是比较大的。此时，表4-3第一列所描述的情况占据着主流地位。莎士比亚所说的“熟悉滋生轻视”对这种情况是非常正确的。在这种情况下，领导者需要与下属保持一定的距离。需要经常使用惩罚性的和法规式的约束措施来确保下属的服从，避免下属把上级视为弱者。政策和决策被人们认为是某一个人的事，领导者经常使用强制权力，这种管治方式可称为“排他的”，因为领导者总是尽可能地将他人排除在权力和决策之外。

#### 4.4.2 中等权力距离

社会在起飞的发展过程中，商品和服务的可选择规模变大，这时权力距离开始减小。表4-3中间列出的特征将占据主流地位。随着机会的增多、收入的提高，中等阶层开始出现并不断扩大。这些情况出现后，领导者无论如何也不能完全地排他了。权威的边界有约束了，然而领导依然是领导。这时，领导必须

根据沿习的规范和准则，依靠职位赋予的权威而不是个人威望行使权力。这种管治风格可称为“决定型”，因为领导需要和处在其他权力位置的人讨价还价，最后作出决策和行动的决定。

#### 4.4.3 小的权力距离

随着社会向成熟和大规模消费阶段的发展，商品和服务会变得非常丰富，人们可获得一定程度的独立自主。权力距离变得更小。表4-3第3列的特征将会出现。在这种情况下将会出现“熟悉产生信心”，领导要尽可能地和人们接近，并使用奖励作为取得效果的约束手段。领导通过讨论和咨询从不同群体中获取思想和建议；并鼓励成员参与政策制定和决策过程。领导的主要职能像一个乐队指挥或仲裁，权威的获得主要是通过个人魅力的展示。这种管理风格可称之为“包含性的”，因为它试图将尽可能多的人包括到权力和决策中来。

概括地讲，传统社会使用的是排他的管治方式；强权是权威的基础。随着社会的发展，这种方式对生产力的阻碍变得越来越明显。而处在起飞阶段，由于领导者的职权受到约束，就有必要采用决定型的管治方式和处在其他权力位置上的人讨价还价，这时就要使用职位权威来获得服从。而当社会转向大规模

消费及以后阶段时，管治风格就会逐渐但坚定地向着包含性的方式发展。此时，个人魅力成为保证成功地完成工作的基础。

表4-3 三种权力距离层次的服从方式

| 大的权力距离                           | 中等权力距离                          | 小的权力距离                                   |
|----------------------------------|---------------------------------|--|
| 下属有很强的依赖需要                       | 下属有中等的依赖需要                      | 下属的依赖需要很弱                                |
| 下级对其上级有很强的依赖需要                   | 下级对其上级有中等的依赖需要                  | 下级对其上级的依赖需要很弱                            |
| 下属希望上级的行为是独断的                    | 级希望上级征询下他们的意见但也会接受独裁的行为         | 下级希望上级征询他们的意见；并可能背叛或罢工，如果他们觉得上级超越了他的法定职权 |
| 对大多数人来说理想的上级是一个施恩仁慈的独裁者或一个家长式的人物 | 理想的上级是一个善于随机应变的民主主义者            | 理想的上级是一个绝对忠诚的民主主义者                       |
| 每个人都觉得上级应享有特权，对待上级和下级的法律法规应不相同   | 法律法规适用于每个人，但上级享有一定的特权，是可接受的正常情况 | 法律法规面前人人平等，上级的特权是不可接受的                   |
| 地位的象征非常重要，它能对上级对下级的权威起很大作用       | 地位的象征对上级的权威起一定的作用，下级也认为是可接受的    | 地位的象征是遭反感的，下属很容易对它进行攻击                   |

#### 4.4.4 X理论和Y理论

麦格雷戈 (McGregor)<sup>12</sup> 试图在人性假设

(assumptions of human nature)的基础上定义管理风格, 他发展了X理论和Y理论, 表4-4概要地表达了这些假设。

表4-4 麦格雷戈的X理论和Y理论潜含的人性假设

| X理论                                    | Y理论                                  |
|--|--------------------------------------|
| 1. 工作对大多数人来说都有与生俱来的乏味感                 | 1. 如果条件满意, 工作和玩乐都是人的天性               |
| 2. 大多数人都没有雄心壮志, 很少愿意担负责任, 更愿意被人指挥      | 2. 为了成功地实现组织目标, 自我控制常常是不可缺少的         |
| 3. 在解决组织的问题时大多数人都缺乏创造能力                | 3. 解决组织问题的创造性大量地蕴含于员工之中              |
| 4. 动机仅停留在生理和安全需要的层次上                   | 4. 动机可在社会、尊重和自我实现的层次上, 也可在生理和安全层次上   |
| 5. 为了实现组织目标, 要对大部分人进行严密的控制, 还要常常使用威胁手段 | 5. 如果能合理地调动起来, 人们在工作中是可以自我引导向并富于创造性的 |

我们可以看到传统和转型社会的情况和X理论的假设几乎是相同的。这样就不奇怪在那些情况下, 组织系统更可能是家长专制型的, 有效的管理方式更倾向于使用强权, 即所谓的“排他的”方式。当社会开始起飞时, 工作条件开始变化, 组织变得更加正式。起飞阶段很长, 通常都要持续一两代。对社会发展来

说这是一个关键阶段。组织文化向官僚主义变化，管理方式也需要运用职位权威，变成“决定型的”以保持合法性。从这时起，发展过程开始加速。大规模消费及以后阶段的工作条件变得越来越像Y理论的假设。组织的文化也向协作参与型转变。根据麦格雷戈的建议，管理风格需要从使用职位权威向施行个人魅力的方向演进，或实现我们所称的“包含性的”方式。

在向“包含性的”管理风格演进的过程中，起初很慢，到了一定时候才会提速。一个关键的加速时点就是大规模消费社会阶段的来临，在这个社会阶段，商品和服务非常丰富，人们选择范围很广，这就把他们的有效需求推向自我实现的层次。员工不再满足于高工资和附加的福利，他们需要赋予一定的权力，并能进入决策和权力过程，独立自主地、成功地完成工作任务。

组织的动态发展过程使员工拥有的自由和负有责任的范围快速地扩展，如图4-1所示：

态度也是决定哪些工作能够完成的一个因素。一个组织可以提供一个安全、清洁的工作环境，上级也可以积极地创造一个健康的工作氛围，但对待工作的态度和职业道德还是在于工人自身。工人的这些责任包括做足一天的工时；理解协作参与是一个竞争性组织赖以生存的基础。随着自由的扩大，责任也变多。员工的权利要用义务和责任来平衡。每位站在一个团

队成员立场上思考问题的员工都会自觉地懂得个人对组织应负的责任。

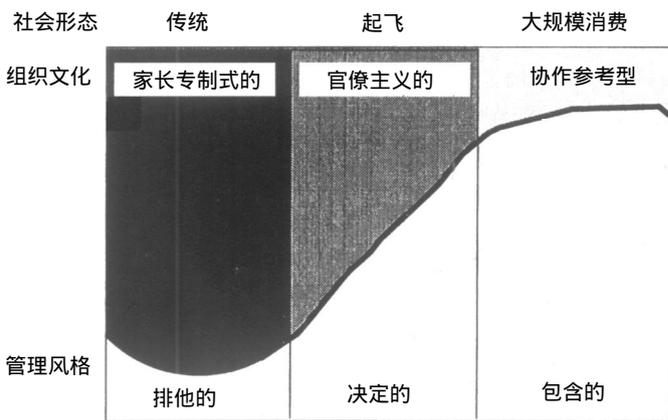


图4-1 社会形态、组织文化和管理风格

由于自由和责任范围的扩大，留给独裁的或排他的管理风格的余地就变小了。这扩大了民主的或包含性的管理方式的使用。然而，即使是在一个传统社会中，也有必要运作一定的民主管理方式，以获得合作。而在一个大规模消费程度很高的社会中，也有必要行使一定的独裁管理以便于管理者的指挥。实际上，不论是在什么社会情境之中，如果总裁层的在位者不能为组织规定方向，他们都不能有效地履行其职责。

这三种管理风格：排他的、决定性的、包含性的，实际上都不是相互排斥的。在真实世界中，特

定的管理风格可能并不是以单纯的形式出现，而可能是它们三者的某种混合。然而，每个管理者可能有一个占绝对重要地位的管理风格。但是，这里必须强调的是，不论管理风格是哪一种，管理者对待每一个人都必须尊重、公平和诚实，包括对待下属、上级和同事。在任何文化的任何层次的管理位置上，正直都是管理的最好帮手，而缺乏这种美德则是管理者“阿齐斯的踝关节”（Achilles' heel，喻为最致命的弱点）。

从上面的分析可得出以下结论：

- 在家长专制式的文化中，管理风格主要是排他的，且更多地建立在强权的基础上。
- 在官僚主义的文化中，管理风格主要是决定性的，且更多地建立在职位权威的基础上。
- 在协作参与文化中管理风格主要是包含性的，更多地建立在个人魅力的基础上。

## 4.5 自我评估题

1. 你认为你的首席执行官的取向是哪一类型？
2. 在你的组织中哪种类型的工作（配置）是占主流的？
3. 哪种组织设计正在运行之中？
4. 在整个组织范围内哪种组织文化是占主流的？

5. 在你的工作单元之中，存在哪种工作文化？  
你希望的是哪种？为什么？

## 4.6 推荐读物

### 4.6.1 文章

Timothy Butler and James Waldrop, "The Executive as Coach," *Harvard Business Review*, November-December 1996.

Michael S. Kimmel, "What Do Men Want?" *Harvard Business Review*, November-December 1993.

Edgar Schein, "Coming to a New Awareness of Organization Culture," *Sloan Management Review*, Winter 1984.

### 4.6.2 书籍

Jay W. Lorsch and Paul Lawrence, *Studies in Organizational Design*, Richard Irwin, Homewood, IL, 1970.

Abraham Maslow, *Motivation and Personality*, Harper and Row, New York, 1970.

Joan Woodward, *Industrial Organization: Theory and Practices*, Oxford University Press, London, 1965.

## 第 5 章

### 领导：关键职能

管理者把事情做好，领导者做正确的事<sup>1</sup>。

——渥伦·本尼斯和伯特·内纽斯  
(Warren Bennis and Bert Nanus)

近年来，学术界大量涌现出关于领导这一主题的文章。在这一项值得重视的研究中，本尼斯和内纽斯对领导和管理作了如文前这句著名引言所述的严格区分。阐明清楚领导者和管理者角色的差别是件好事。很多作者以前都极力强调这种区分。这个问题终于为人们逐渐理解，也找到一些答案。这个答案当然也说明了管理者同时也应是领导者。

#### 关于领导者和管理者

据说，史蒂文·科维（Steven Covey）曾说过，“管理者就像一个砍开一条路径穿越森林的人；而领导者就像爬到森林中最高的树上去的人，也许是在一个错误的森林里。”

然而，需要注意的是存在着不同的领导和管理的风格及类型。特质派理论家以前已经发现特定环境中的不同管理角色与不同的领导特质有关。一组特质在一种环境中是相关的，但在另外一种环境中可能就不相关了，所以中心问题仍然是：不同管理角色需要哪种合适的领导类型和风格，才能使在位者既能有效地充当管理者又能有效地充当领导者？

对任何组织情境而言领导都是一个关键的管理职能。一个有效的领导者可使一个二流的公司十分成功；但一个无效的领导者可能会使一个一流的企业走

下坡路！这是因为一个有效的领导总能找到提高公司利润率亦即增加价值的途径。现在让我们来看看领导这一职能是什么以及它在不同的层次和文化中有什么不同。

根据赫西（Hersey）和布兰查德（Blanchard）的观点，领导就是“在特定情境中，通过个人或群体的行动来成功地实现目标的过程<sup>2</sup>。”

领导过程的工作就是通过创造出一定条件——物理的、技术的和情感的——来诱导下层发挥他们最大的能力。这就是说要创造一个环境，使职员对工作场所、技术设备和人际关系的要求都能得到合理的满足。领导就是要通过个人、群体的目标和组织目标的协调来调动员工的积极性。最后，它要通过实际的或隐含的奖励或制裁手段来维持这种诱导，使工作得以完成。为下属成功地完成工作创造条件，激励他们朝着自愿合作的方向发展，通过约束使他们服从等都可看作是执行领导权的诸多方面。在一个组织环境中，一个领导者有必要同时关注这些方面。只有那样，每个员工才能受到实现自身价值的鼓舞而有效地工作。

## 5.1 领导的特质

领导的“特质理论”可能是文献中研究得最多的内容，人们传统上相信某些人生来就具有做领导的

天赋。诸如体魄、智力、影响力及个性等因素都可认为是一个领导者的特质。

巴纳德（Barnard）归纳了一个成功领导者必备的五种特质：（1）活力和耐力；（2）决策力；（3）说服力；（4）责任和（5）智力能力<sup>3</sup>。

### 5.1.1 活力和耐力

充满活力是一个人具有吸引力的重要因素，也是具有说服力的一个特征。很少有人会对墨索里尼进行法西斯行活动时表现出的狂劲、林肯演说洋溢的热情、圣雄甘地讲演时令人着迷的活力等无动于衷。另外，领导者常常需要长时间地、高度紧张地、没有休息地工作，这就使耐力成为最基本的要求。作为榜样的领导可能是所有的人赶超的目标。

### 5.1.2 决策力

“决策的能力是领导者的一个特征，它依赖于领导者对这种活动的嗜好和意愿，以及是否具有完成这件事必备的素质<sup>4</sup>。”一个领导者不仅必须拥有作出决策的技能，还必须愿意作出决策、愿意接受决策的结果，不管它是好还是坏。

决策对于事件的完成是必需的。不能做出决策会“为拖延创造不负责任的借口，它拖延了指挥，也拖延

了同意或反对，总之就仅仅是停滞；它会牵制别人的决策；会给整个协作的过程带来动摇和懒散；从而会限制经验、试验以及对环境变化的适应。”

### 5.1.3 说服力

说服力是一种通过影响他人而使之服从的能力。没有这个天赋其他特质可能就会无效。要说服别人就得运用表达能力、令人生畏的体格和道德感染等天赋。有关领导者说服力的非生理方面的特征中，最重要的可能是倾听并理解那些劝服对象不同观点、利益和情况的能力。有了这些理解，领导者就能说服追随者行动并能使领导者和这个群体双方都满意。一定要意识到认真倾听追随者的需求并与之保持步调一致的必要性！据说圣雄甘地曾说过：“我的人民向哪里走，为了领导他们我就必须赶上他们。”

### 5.1.4 责任心

赋予权力的同时就赋予了责任，这几乎是条公理。一个人对一项任务负责就必须给予他完成这项任务的足够权力。虽然这条原则广为接受，但实际中的操作并非如此。常常是给了管理好事情的责任而没有赋予他命令行动的权威。

随心所欲、不负责任的领导很少会成功。一个

领导者必须愿意做那些在特定情况下为其下属相信是道义上正确的事情。这种行为的稳定性对领导过程非常重要，特别是从那些必须依靠这种稳定性的人的角度来看，更是如此。

### 5.1.5 智力能力

一定的智力能力对一个处在领导者角色的人来说，虽然很重要，但并不具有必然的战略意义。但这并不是说领导者在考虑问题时不需要很高的智力水平。

“智力对于领导来说是无用的，如果它不能用来决定事件，增强说服他人的才赋，或者没有将责任视为一种道德或情感的条件，也没有认识到说服过程必须考虑非理性行为，而大多数人们在很大程度上为这些行为所控制<sup>6</sup>。”

有则中国谚语精确地表达了这个要旨：“没有经受训练的智慧就像一棵不长果实而徒有漂亮外表的树。”

### 5.1.6 总结

领导素质的条件是多样的，这使得一个领导者不可能具有满足每个条件的全部素质。不同的情况需要不同的特质。“领导者在一個很大范围内的复杂环

境中发挥功能，他们会因同样多的不同的原因成功或失败<sup>7</sup>。”

这种“环境论者”的方法并不否定领导特质的重要性。授权给能力不同的人，且执行决策的权力本身可能就是一种很强的领导者特质。就像斯托吉尔（Stodgill）提出的<sup>8</sup>：

“有证据表明领导是在某一社会环境中人与人之间的一种关系，一个人在某个环境中是领导者，而在其他环境中就未必还是。那么是否可以假定领导权完全是偶然的、随意的，或是可预知的呢？完全不是。为领导的条件性特征提供最有力论据的研究，同样也提供了最强有力的证据说明领导行为和非领导行为模式是持续的和相对稳定的。”

目前占主流的看法是领导特质是可以后天培养的。某些个性特征可能有助于获得和发展这些特质。如果一个人拥有这些个性特征，他可以通过学习和适应环境的“自我推进”而成为领导者，在这个自我推进的过程中，最关键的要素是个性的正直及追求卓越的动机。领导的欲望是由权力动机驱动的，它是通过与他人竞争或授权给他人的渠道表现出来的。

## 5.2 领导的重要类型

领导创建的宏图应能感染他人。如果这样，这

个宏图就成为公认的目标！不是所有的领导者必定是有效的管理者，也不是所有的管理者都必定是有效的领导者。然而，这里有一个等同的因素——两者都需要对别人施加影响使事件发生。正如加德纳(Gardner)指出的：“在领导和管理两种职能之间有相当多的重叠，现代领导的一个不可或缺的特征就是需要通过大而复杂的组织系统实现目标<sup>9</sup>。”所有阶层的经理们必须既是领导者又是管理者。然而，不同阶层所需领导的类型是不同的。从这个角度出发，让我们来看看库纳特(Kuhnert)和李维斯(Lewis)提出的分三个阶段的发展阶段的领导模型<sup>10</sup>：

1. 改造型(transformational): 改造型的领导通过表达他们的个人标准……既能把追随者凝聚在一起，又能改造追随者的目标和信念。这种形式的领导促使个人做出比以前所有可能的水平更高的绩效。改造型领导者的主要行为可能包括：陈述目标，创建形象，表达信心及激发动机。

2. 交易型(transactional): 交易型领导表示的是一种相互交换，这种交换可能是植根于“可互换的价值”(exchangeable value)之上如尊敬和信任，以及互惠的承诺等，在这种交换中，上级和下属或同事之间相互影响以使每个人都能取得一些有价值的东西。

3. 个人化，或低级形式的交易型(personal or

lower order transactional): 这种类型的领导清楚地界定下层扮演的角色及必须完成的工作任务, 这样做是为了在实现组织目标的同时又能达到个人的目的(比如, 为了获得公费度假而加班工作)。贯穿其中的价值仍然是上级和下层之间的“信任及互惠的承诺”。

总裁层的职能是不断校准组织在环境中的目标市场及组织设计和能力, 以维持它们之间的协调, 而这种设计和能力对有效地应付这个目标市场是必要的。总裁必须鼓励人们高效地工作。如果一个首席执行官或在这一层上工作的其他官员不能提供这种领导, 那他就不能有效地工作。这一层所需的是改造型的领导。它必须开发战略, 提供激励。这种类型的领导中的关系是非个人的, 而象征主义(symbolism)对领导效果则是关键。

#### 平民领导 (people leadership)

安娜(Anna)是我公司的信息技术部主管, 是一个平民风格领导(people-style)的优秀典型。她能通过令人愉快的交谈或证明激励或改变雇员的行为。在我的记忆中没有和安娜不愉快的交谈。她清晰地阐明组织目标, 为建立IT形象卖力地工作; 她通过表达信心及自己的榜样带动他人的发展。她风度优雅, 能通过自己的行动激励别人。

我记得有一天，明天要送交的文件中的有些条款被弄脏看不清了。她不是仅指挥他人从叠发废件的垃圾箱中查找，而是自己亲自和小时工一起重新整理分类错误的项目。她是我所见到的最“高大”的人，虽然她只有5英尺高。

经理层的职能是促进投入的获得、顺畅中间过程，处置产出。要扮演好这样的角色，中间层的管理者必须能与组织内部或外部的适宜的要素建立起“快速交换的关系”。这种才赋可称为“交易型”的领导才能，这就必须在承诺和信任的基础上建立起有利于活动和任务的职业关系。

监工层的职能是使工作按既定的计划完成。监工要实现效率就必须获得下属的拥戴并能促使他们取得最好水平的绩效。领导者给予下属一些他们所需的东西以交换领导者的所需。互惠互利是必需的，并且是建立在个人关系的基础之上的。这个层次需要的是“个人化的”（或低级形式的交易型的）领导。

图5-1描述了上述讨论，这个分析可导出以下结论：

- 一个总裁不可能长期有效地工作，除非他运用改造型的领导方式。
- 一个经理不可能长期有效地工作，除非他运用交易型的领导方式。

• 一个监工层的管理者不可能长期有效地工作，除非他运用个人化的管理方式。

已知三个组织层次及其相应的领导类型，我们就能清楚地看到这三个层次的管理者是怎样使用他们的时间的。监工与下层在一起的时间比和外界人员在一起的时间要多；并且接触持续的时间很长，这是典型个人化的领导。

中间阶层的管理者要花更多的时间和组织内部与外部的同僚们在一起，而上级与下属在一起的时间相对较少。但这种接触持续的时间较短，在这个层次上要运用交易型的领导来建立并维持许多交换关系以执行协调的职能。

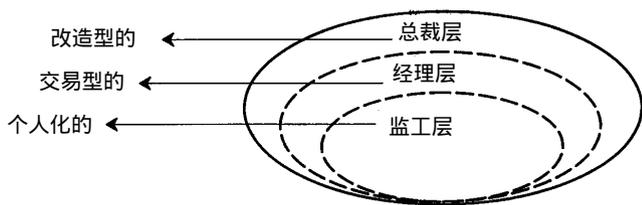


图5-1 组织的层次和重要的领导类型

假定是为了评价环境、开发战略以维持企业与其所处领域相协调，总裁层的管理者要花更多的时间和外界人士在一起，对内则要激发和要求职工的想象力与承诺。这样就需要运用改造型的领导。

### 5.3 领导风格

随着组织从简单向复杂再到有机的变化过程，它们在社会和技术发展的情境中的变化，反映了个人需求层次的变化。社会变化了，领导风格也必须改变。

50多年前，韦伯提出的权威和领导风格分类至今仍然有效。他的分析将领导风格定义为由魅力型到传统型再到法律/理性型的连续统一体。



- 魅力型的领导风格，是由个人信任、英雄主义、超自然的力量、模范的特征等赢得服从。

- 传统型的领导风格，要求服从于占据传统法定权威地位的人，从法律上人们对此有义务服从。

- 法律/理性型的领导风格，要求人们服从于法律上确认的非人格化的等级，它在法律上的形成须经过一段时间，并且必须认为是公平的。

这是50多年前的观点。从最近的社会发展的自身来看，还必须再加上两种风格：

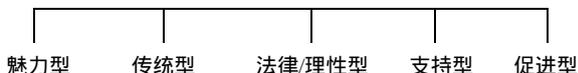


- 支持型的领导风格，是由于领导向下属提供他

或她拥有的知识或支持而要求下属的服从。

- 促进型的领导风格，是通过排除成功之路上的障碍的能力而赢得服从。

这样扩展了的领导风格连续体就如下所示：



将社会形态分类与权威和领导风格连续体结合起来就可得到图5-2所示的匹配：

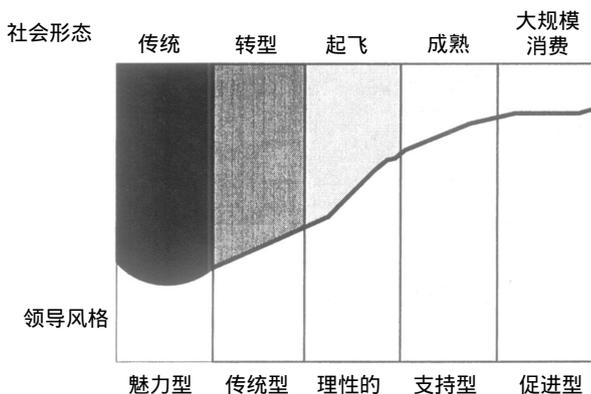


图5-2 社会形态和领导风格

图5-2表明随着五种社会情境的不同，相应的有关的领导风格也不同。从总体上来讲，所有组织层次的领导风格需要从传统社会的魅力型逐渐过渡到大规模消费社会的促进型，然而，如果工作仍保持着个人化或重复性的特点，组织设计就会倾向于机械的，故

而领导风格也易偏向于传统型。

在传统和转型社会中，领导风格依靠的是强权，以及对于不服从者进行的制裁。在起飞阶段，风格改变了，特别是在高层管理者中。一个领导的权威变得理性了，使之建立在管治整个系统的政策和法规之上，而不是制裁。当社会迈向成熟和大规模消费阶段后，对员工的支持变得更为重要。所有的管理层都转向通过促进和个人影响来获取下属的服从。

魅力型和传统型的领导风格是相同的，都依靠既成的地位而不是自己争取来的地位取得权力。被大家认同的家庭名义是一个极好的基础。这两种权威类型组合在一起可称为“贵族的”(aristocratic)。而对法律/理性型的风格来说，它的权力基础是法规、规章和指派的或选举的官员。这些惯用的法则是长期使用并形成法律的形式，它可调配资源，包括人员在内。这种类型的领导风格可谓是“理性的”(rational)。支持型和促进型的领导是通过知识赢得权力。地位也是通过知识及帮助他人意愿的展示而获得的。领导者授权予他人，排除成功之路上的阻碍，这种风格可称为“催化的”(catalytic)。

另外，领导风格也是因人而异的，必须要考虑到个人的禀性、技巧和能力。这样，在协作参与型文化中工作的领导对一个经常玩忽职守或面临一项新任

务的员工，可能也会需要使用催化式的领导风格。相反，在家长专制式的或官僚主义的文化中工作的领导者可能会有一个工作突出的下属，他富于经验，忠于职守，那么对于这种情况有效的领导风格就应是催化式的。当然，如果能留出一点让下属发挥主动的余地总是最好的。老子把这个思想阐述得最好，据说他曾说过：如果人们几乎不知道一个领导者的存在，那这个领导者就是最好的。当他的工作已经完成，目的已经达到，人们会说：“我们自己做成了这件事。”前文所述的三种组织文化和三类领导风格之间的匹配关系如下图所示：

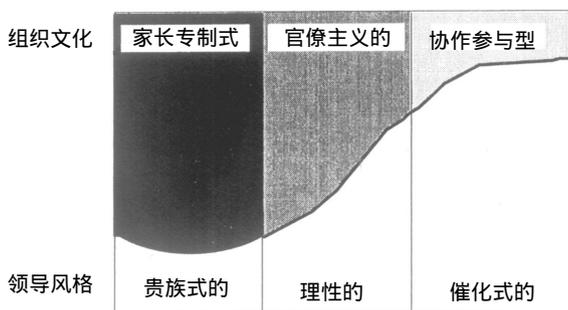


图5-3 组织文化和领导风格

以上分析表明了以下结论：

- 家长专制式的文化主要需要权威主义的领导风格。
- 官僚主义的文化主要需要理性的领导风格。

- 协作参与的文化主要需要催化式的领导风格。

### 5.3.1 判断和应用

赫西和布兰查德<sup>12</sup>发明了一种利用人力资源的实用技术，叫做“情境化的领导”(situational leadership)。他们确信上级应使用的领导风格要依不同情况和影响对象的愿意程度而定。“它的基础是以下因素的相互作用(1)一个领导所给的引导和指令(任务行为)有多少？(2)一个领导者提供的社会——情感支持(关系行为)有多少？(3)下层在履行特定任务，执行特定功能和实现特定目标时的愿意程度<sup>13</sup>。”

这个方法的中心是集中在领导者和下属关系的行为上。图5-4勾画出了主要因素，描述了对应于追随者愿意程度(R1, R2, R3和R4)的领导行为，即命令(telling), 兜售(selling), 参与(participating), 授权(delegating)。

### 5.3.2 确定适宜的行为

要确定哪种行为对给定的情况是适宜的，以下是几个必要步骤<sup>14</sup>：

- 首先，你必须确定你要影响的个人或群体活动在哪个领域之中。在工作中，这些领域会随着一个人的责任的不同而变化。例如，一个销售人员可能对销

售管理（日常文书工作）、服务及团体发展负有责任。

- 第二步要确定每个选择领域中个人或群体的能力和动机（愿意程度）。

- 第三步也是最后一步，是针对每个领域确定五种领导风格中的哪一个是最适宜的。让我们来看一个例子：假定一个管理者已确信某一个下属在日常文书管理工作中的愿意程度是低的（R1）（即，这个职员不能也不愿在这个领域中承担责任）。根据图5-3，这个管理者就会发现对这样的下属，应该采用直接命令（S1）的行为（高任务/低关系行为）。

在这个例子中，低关系并不表示管理者对下属不友好。它只是表明该管理者要花时间指挥这个下属做什么、怎样做、什么时候做、在哪儿做。提高的关系行为只有当下属能证明在没有监督的情况下他已具备了必要的处理问题的能力时才可能出现。在这时，从命令转向兜售就是合适的。

上文中的这个“处方”在官僚主义文化中是能发挥作用的。然而在家长专制式的文化中，如果下属处在R1水平，管理者不仅要拒绝支持的关系行为，可能还有必要故意地不友好，表示不高兴（否定性的支持或制裁）。在传统或转型社会和家长专制式的工作文化中，上级和下属的依赖性需要都很高。其他条件可能还会强化这种依赖性和大的权力距离。为了维

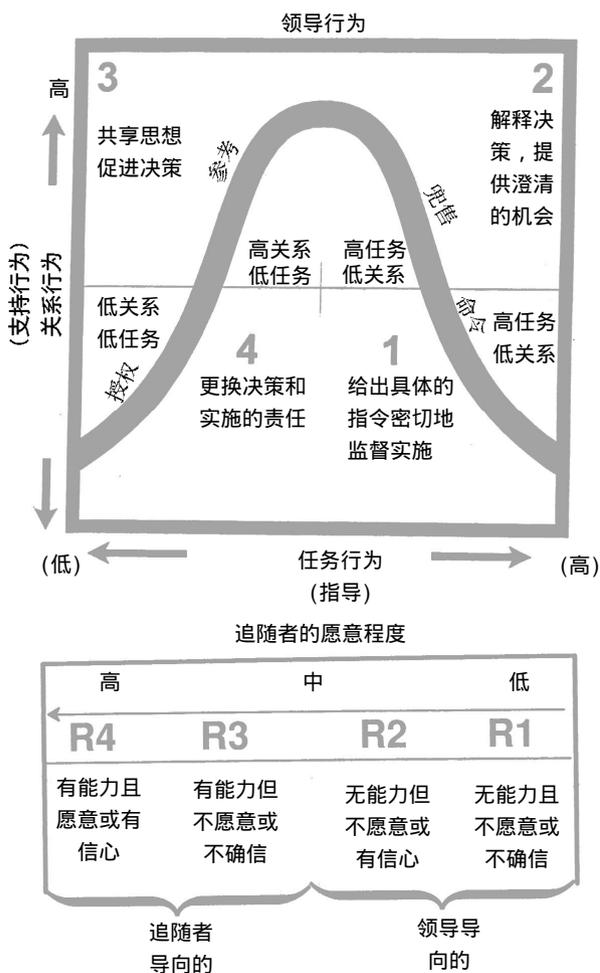


图5-4 扩展的情境化的领导模型

持管理的可信性，偶尔也需要使用制裁，特别是对 R1、R2 下属的情况。但是一些下属可能从没想过超越 R3，并自然地拒绝向 R4 发展。这是为什么存在着

很高程度的权力和决策集中的原因。这些下属需要上级作出主要决策，而不愿冒着惹怒上级的风险自己承担这个责任。

在成熟和大规模消费阶段的社会和协作参与型的文化中，工作是高度专业化的，上级可能缺乏关于怎样做好一项工作的知识，所以他不能“命令”。例如：一个大学的系领导不是物理学家，他就不可能给其下属下达如何教热力学的指令，但他可以兜售、参与和授权。

除了家长专制式和协作参与型文化的极端情况以外，大多数的工作环境和官僚主义文化都有一定的共同之处。在这些情况下，情境化的观点将被证明是有价值的。

## 5.4 领导过程

通过别人完成工作需要有意地创造一种环境，在这个环境中能够促使下属成功地完成上级指示的任务。“在工作者和组织之间的关系中，总是前者不得不去适应后者。渐渐地，我们意识到现在是我们根据人们的需要调整组织设计的时候了，这些人是组织提供工作的对象<sup>15</sup>”。这可能要包括职位描述和关系的审查，建立合适的物理环境，提供必要的技术设备。另外，也可能最重要的是：它需要通过上

级和下属之间健康的配合创造一种“合适的”工作氛围。这些配合可分为三种类型：(1)代表式(representation)，(2)反应式(response)和(3)指令式(direction)<sup>16</sup>。

#### 5.4.1 配合接触(interaction contacts)

代表式配合：管理者通过与其他部门或个人(包括组织内部和外部的上级)的合作努力满足下属的法定要求和目的。管理者代表下属向相关的部门陈述他们的利益，为这些下属取得必要的合作和特许权。这是建立信任的关键。

反应式的配合：需要管理者对下属的需要和目标有所影响，有所反应，有所满足。这包括提供足够的工作空间、技术设备及其他资源和便利，还有地位的保证及下属职位的保障。还必需有一个解决群体内部冲突的工作程序。作为回报，下属会一致响应管理者的激励。反应式的配合迫使上级给下属提供控制工作条件的足够主动性，以获取需要的满足。

指令式的配合：管理者通过必要的奖励和制裁手段的运用来激励和约束下属以获取他们的服从。有时指令包括签发命令使下属非正式的活动合法化。更多的情况是使用权威和影响来促使管理者负责的活动得以顺利完成，在此情况下，激励和约束要相互结合使用。

### 5.4.2 激励

激励的基本过程是影响他人，使之愿意为实现公司的目标而工作，这个目标是由管理者来演绎的。然而组织的目标可能会与个人或群体的目标产生冲突，激励要做的工作就使这种冲突变得无足轻重。激励的艺术就是“对下属作适应性调节，使他们逐渐理解组织的目标与他们自己的目标是一致的<sup>17</sup>。”用社会学的方式来说，就是要把个人或群体的目标和组织的工作融合在一起。

很多因素都能影响激励。管理者、群体、组织环境等都能影响领导，也会直接对激励产生影响。另外两个因素是机构目标和手段。

#### 机构目标

正常情况下，雇员们都应该知道机构的目标。然而这并不表示他们完全理解和同意这个目标。目标需要清晰阐明。一定要说明这个目标对雇员来说确切的内涵和解释是什么。这样做的目的很明显是要让雇员对组织目标的实现建立起休戚相关的态度。只有当管理者成功地把雇员个人的目标和组织的目标融合在一起时，这种态度才能成功地建立起来。

#### 机构手段

对实现组织目标手段的界定和清晰阐明也同等

重要。雇员们理解所用的手段并对之达成共识也是必需的。

概括起来，除了三种基本的领导配合方式——代表式的，反应式的和指令式的，以外的其他重要方面也会对激励过程产生直接的影响，这包括机构为达到目标而运用的手段。之所以这样，是因为个人有其价值系统，组织的手段和目的绝不能违背这个系统。这些方面的综合作用就创造了施行激励、领导的情境。

### 5.4.3 冲突协调

激励和冲突协调这两个问题是一对孪生子。组织中的冲突是不可避免的，有时它甚至可能是健康的，从我们掌握的社会过程的知识来看，“麻烦是由肇事者造成的”这种说法是不充分的。通常认为肇事者问题的起因一部分是由我们工作和生活的环境引起的。冲突可能来自个人自身内部或者是和其他人或其他群体的交往之中。

根据桑福德（Sanford）的观点，一个人的“个性”可视为由三种系统组成的：（1）由原始性的、情感的追求组成的冲动系统（impulse system）；（2）道德意识（conscience），社会习得的，基本上自动作用于冲动部分的一整套禁律；（3）自我（ego），是个性中理性解决冲突的部分，对外部世界的现实反应最为敏

感<sup>18</sup>。”

随着个性的发展，每个系统也逐渐成熟、分化，更增加了冲突的可能性。冲动和道德意识之间的冲突是一种普遍的体验，自我在其中充当调停者。然而个人自身内部的冲突发生在两个层次上：有意识和无意识。两种有意识的需要之间的冲突也是一种普遍的体验，例如（某人从他在组织中的角色出发要求他解雇某个雇员；但个人的倾向又在起着劝解的作用）。无意识冲突难以分辨亦不易处理。桑福德指出<sup>19</sup>：

“完全可能接受这样的观点：不是所有的无意识需要都必须变成有意识的需要——取而代之，可对有意识水平上的个人行为使用直接的方法；回避行为中的病态区域（athological areas）。这种方法能够用来挑战一个人的能力，以达到包含其个性中创造性因素并使之处于忙碌状态的目的。由此而产生的自尊对每个人都是激励因素，不论是否反常。”

在组织环境中，个人自身内部、人际的及群体内部的冲突是与生俱来的，固有的。根据卡茨（Katz）的观点，可分辨出三种基本的固有的冲突<sup>20</sup>：

- 由组织内的不同系统引起的功能冲突。
- 功能单元在相互的直接竞争中引起的争斗。
- 利益群体为争夺地位、名望和金钱报酬而产生的等级冲突。

卡茨指出的产生冲突的因素和组织中个人的个性相互作用，使得提供冲突协调机制成为必要。如果能正确地引导，冲突能用作激励人们完成期望活动的一种工具。例如，组织中高效的职员会比低效的职员获得更多的奖励，这就能激励高效职员发挥更高的效率，低效的职员努力提高效率。

概括地说，冲突并不是社会机体的一种疾病。对待它的态度不必是消除它，而是进行协调，为解决问题、适应和创新服务。领导者可以将冲突引导到创造性的有用的途径上来，使之成为一个激励、改变和发展人们行为的因素。

#### 5.4.4 约束

约束是通过奖励和制裁的实际或隐含的应用来保障合作的一种手段。约束就是为了在雇员中获得有序的行为而采取的必要步骤，它通过对雇员的培训，使他们按照既成的政策、法规和规章活动，这些既成的政策法规等都是经验证明为合理的<sup>21</sup>。奖励是对深化企业目标的积极贡献的认可。而制裁则是施用于反面的态度或行为的一种惩罚。施行奖励和制裁的手段可以是心理的、社会的或物质的。约束不是最终目的，但它有望成为引导建议性态度和更高精神风貌的一种工具。有两类约束：自我加强式（self-imposed）和

命令式 (command)。

自我加强式约束：如果雇员们愿意做那些期望他们去做的事，就存在这种约束方式。这通常需要很高程度的自我激励。自我加强型约束的关键是雇员所属的群体。它们影响着雇员们态度的塑就。即使个人允许自己，甚至是急于进行工作，领导和机构环境仍是关键因素。领导者应以机构中相应的鼓励来奖赏自我加强型的约束。

命令式约束：当领导通过实际使用或威胁说要使用制裁手段这类方法来获得下级服从时，就存在这种约束方式。如果雇员缺乏自我加强型的约束，或管理者不能促进这种行为，就必须使用这种约束，尽管这是很不愉快的，但在大部分组织中却是必要的。制裁的施行可能会给雇员造成痛苦，也会给管理者带来不愉快。这都是事后的。对企业的损害已经发生，只能作部分的补偿。使用制裁手段的明智方法是：多用来威胁，少实际使用；在雇员中公布处罚条例；连续公正地执行这个条例。这样也许能获得建设性的服从。

通常，自我加强型的约束优于命令式的约束。这是“胡萝卜加大棒”（软硬兼施）的古老思想。“胡萝卜”通常能产生更好的效果，但有时“大棒”也是必要的。应制定、公布、执行详细的奖惩条例，以促

进自我加强式的约束。同时，应将制裁作为组织框架的一部分加以保留。

### 奖励和制裁的使用

富于建设性地使用制裁或奖励手段并不是一件容易的事。何时使用特定的制裁或奖励措施要视环境、时间、地点而定。时机要“成熟”，地点要“正确”，环境应“要求”行动。这种要求很高的判断需要非常冷静的头脑。而做出判断后，使用过程倒是按惯例行事。首先，要收集关于问题情况的所有事实和观点。通过对它们的研究弄清楚事件发生的真实面貌。然后，从既成的奖惩条例中选择一项适合的奖励或惩罚。在选择过程中，要看到奖励或制裁的事后效果。只有这种效果是为人们所期望的，那这个选择才是明智的。奖惩的选择一旦做出，它的执行应该迅速准确。麦格雷戈所说的“热炉法则”（hot stove rule）是一个应遵循的好建议。这个法则把约束比作触摸烧红的火炉。如果你“触摸了烧红的火炉”，约束则会立即发生作用。这是警诫的、持续的、无情的。

让我们来看看施行约束的四个特征。当你在“火炉要烧伤了你的手”的时候，你可能会对自己发怒；有时你还会对火炉发怒但这不会是长时间的。你很快就会吸取教训，因为<sup>22</sup>：

1. 烧伤是立即的。原因和结果是没有疑问的。

2. 对你是有警告的。特别是如果火炉是烧红的，你应该知道如果你触摸会发生什么。

3. 约束是持续的。你每次触摸火炉，每次都会烧伤。

4. 约束是无情的，任何人触摸火炉都会烧伤。更进一步讲，并不是因为你是谁而被烧伤，而是因为你触摸了火炉而被烧伤。

必须强调的是约束的职能不应是惩罚性、报复性的，也不应是偏袒的或家长式的。这个职能应该是以行为为导向的。目的是塑造个人行为使之服务于组织的目标。约束并不是一定要有令人不愉快的含义，只有当它能够激励员工建议性地服从于组织目标时，它才是成功的。

## 5.5 小结

领导就是影响他人朝着目标实现方向而努力的艺术。它的情境是由组织层次和文化的相互作用而形成的。

哪种类型的领导是有效的要根据组织层次而定。在总裁层，领导应是改造型的；管理层需要的是交易型的领导；而监工层则需要个人化的领导。领导风格是由组织文化决定的。对家长专制式的文化而言，有效的领导风格应该是权威主义的；在官僚主义文化

中,需要理性的领导风格;而在协作参与型的文化中,则必须是有催化作用的领导风格。代表式、反应式和指令式的交互,包括激励、冲突协调、约束等都是组织系统中领导权的另外的方面。

## 5.6 自我评估题

1. 你觉得你的主要定位是倾向于:

人\_\_\_\_\_ 任务\_\_\_\_\_ 理想\_\_\_\_\_

2. 在实际运用过程中你对哪种类型的领导感觉运用得得心应手?

改造型\_\_\_\_\_ 交易型\_\_\_\_\_ 个人化的\_\_\_\_\_

3. 你的主流的领导风格是哪种?

权威主义的\_\_\_\_\_ 理性的\_\_\_\_\_ 催化的\_\_\_\_\_

4. 回忆一下能支持以上各题答案的事例。

5. 你觉得你自己更像一个领导还是更像一个管理者?你的工作情况是不是要你在这两种角色之间轮流交替?你是怎样交替的?

## 5.7 推荐读物

### 5.7.1 文章

Ken Blanchard, *Situational Leadership II*, University Associates, Inc., San Diego, CA, 1985.

Larry Greiner, "Evolution and Revolution as Organizations Grow," *Harvard Business Review*, July-August, 1972.

John P. Kotter, "What Leaders Really Do," *Harvard Business Review*, May-June, 1990.

## 5.7.2 书籍

James McGregor Burns, *Leadership*, Harper & Row, New York, 1978.

William E. Rothchild, *Risktakers, Caretakers, Surgeons, and Undertakers*, John Wiley and Sons, New York, 1993.

Philip Selznick, *Leadership in Administration*, Row, Peterson and Company, Evanston, IL, 1957.

## 第 6 章

### 决 策

决策可能是理性的，审慎的，相机抉择的，有目的的；或者可能是非理性的，习惯的，被迫的，随机的；或者是以上的任意组合<sup>1</sup>。

——爱德华·利奇菲尔德(Edward Litchfield)

决策是一项核心管理职能。管理者在完成一项活动中体现出的运作机制和决策过程直接相关。决策要及时。延误的决策意味着发展机会的丧失。

决策包括：确定实现预期目标的可能方案，然后从中选择一个能取得预期结果的最好方案。决策的有效实现能够使管理过程同样高效地进行，但决策过程和管理过程并不完全相同。决策须保证和促进每种职能的成功绩效。

决策是从两个以上的备选方案中合乎逻辑地选择一个方案，希望这个方案能使收益最大化。如果只有一个备选方案，这种选择是不是可认为不是决策呢？当然不是决策。而且，做决策时不是为决策而决策，巴纳德指出<sup>2</sup>：

“总裁决策的高超艺术在于对那些与现在无关的问题不进行决策；不作不成熟的决策；不作不能取得效果的决策；不作别人也将作出的决策。”

巴纳德还说：“如果参与到决策中，就要有意识地关注两点——要实现的结果和使用的<sup>3</sup>。”对手段也要像对结果一样仔细地通盘考虑，因为手段和目的一样重要。决策的方式决定了最终的行动。

决策是定位于将来并会引出重要结果的。它们是用来对付未来变化的，同时也是影响行动的判断。决策不仅是线性的，还可能是迂回的。它们内部的相互

作用不仅是顺序的还可以是并行的，还可能与其他系统相互影响。情境中的每一个关键方面都应考虑到，因为，它和其他相关方面相互作用，改变着其他相关方面或为其他相关方面所改变着。

决策过程的有关层面关系着该职能的有效执行。这些层面包括：（1）决策过程的进度；（2）决策过程的理性程度；（3）受决策影响的人对决策的接受程度。对系统的功效来说，关键是决策过程的构筑要保证决策的执行有合理的速度，合理的理性程度和很高的接受程度。“理性活动主要是有目的的合作行动，个人的理性能力也大都是从这中间取得的。”

## 6.1 理性决策过程

理性决策暗含着这个决策过程是建立在原因——结果分析的基础上的。西蒙辨别了决策过程的三个主要阶段<sup>5</sup>：

- 决策的第一个阶段——搜索环境，寻找需要决策的情况——我称之为“侦察”（intelligence）（借用intelligence在军事中的含义：情报侦察）。

- 决策的第二个阶段——构想、规划并分析可能的活动过程——我称之为“设计”（design）活动。

- 决策的第三个阶段——从备选的活动过程中选择一个——我称之为“选择”（choice）活动。

第一个阶段意味着管理者要搜索需要作出决策的事件或问题。然而，这些可能的问题或事件并不总是很明显的，通常都是隐藏着的。这就需要有一个提供辨识问题的方法框架，它还要能对原因的诊断有所帮助。

西蒙(Simon)认为绝大都数管理决策是寻求“满意”(satisficing)解而不是“最优”(optimizing)解(亦即：虽然决策能满足某种暂时需要，但它可能并不是最优的选择)。西蒙指出：“管理理论尤其是一种预期目的有限理性的理论——它是关于人类满意的行为的理论，因为人类没有足够的智力实现最优化<sup>6</sup>。”

满意决策是由时间和资源的有限可获得性，及周围环境中大量不确定性导致的结果，也是有限理性的结果。

利奇菲尔德提出过一种决策过程的方法<sup>7</sup>。

理性、审慎、相机抉择的有目的的决策过程是通过以下细分的活动组成的：

- a. 条件的界定
- b. 现行情况的分析
- c. 备选方案的清晰化并将它描述出来
- d. 选择

• 结论：对决策须以详细步骤的形式阐释之后，它才能充当活动的指南。

- 结论：一个程序化决策的效果随着与需要这些活动的人们的沟通程度而变化。

- 结论：如果建立并强化绩效的标准，一个程序化的已沟通的决策所要求的活动几乎都能得到充分保证。

- 结论：决策是建立在事实、假设的价值观基础之上的，这些都是会变化的。为了保持其有效性，当变化发生时，必须对决策作及时的重新审查。

在利奇菲尔德决策模型中，决策制定者（formal authority）扮演一个主要角色。他假定决策中的活动是隐含的，“只有建立并强化绩效的标准，它们才能显现出来”。他不关心系统的非正式方面，不把它们作为获取活动的一个变数。

## 6.2 决策的方法

决策的方法包括一些内心的和外在的活动。理性决策通常包括四步：（1）问题的界定；（2）可能方案的勾划；（3）对备选方案进行评价；（4）为行动作出选择。

### 6.2.1 问题的界定

首先要辨识问题，清晰地界定它的极限和范围，可对环境进行研究获取相关信息。

## 6.2.2 可能方案的勾划

只存在一个解决方案的情况非常罕见。构想出尽可能多的可能方案是富于挑战性的，但也是决策过程中最关键的一步。

构想备选方案最普通的源泉是个人经验和他人的实践。然而，仅仅把决策局限于这几个来源上会排除其他的更富创造性的方法和解决方案的可能性。

思考通常有三个层次：习惯性的（habitual）；新颖的（original）；创造性的（creative）。习惯性的思考是通过重复活动、重复对冲动和直觉的反应而进行的；新颖的思考通常是非结构化的，不一定和实际的方面是相关的；而创造性的思考是新颖的，但也是对实践有用的，是在可能的范围中开发出来的想法。这是用以勾划可能方案的方法类型。

## 6.2.3 备选方案的评价

在这一步，需要考虑备选方案的优点和缺点，并作出结果的假定。评价时可用成本-收益分析法并考虑每种方案可能的优势和劣势。

## 6.2.4 选择

对所作出的选择，希望它是当时情况下最好的

解决方案。但什么是最好的呢？对每个备选方案可见的成本和收益是能计算出来的。甚至还可对备选方案可能结果的不确定性程度进行比较（亦即风险分析）。然而，这个过程中要掺入个人或组织的价值观。这是不易赋以权重的。在任何情况下，选择一个备选方案作为行动方案时应对所有的方面作详尽的分析。

希尔顿（Hilton）接管ITT

“希尔顿对ITT，这是一个创意的开拓者和一个迟钝的管理者之间的个性和文化的撞击。”

《财富》

1997年3月

### 6.3 决策的重要类型

由于角色的层次性差异，不同组织阶层执行的政策类型也是不同的。

从层次性的角度来看，汤普森的决策过程分类是有效的。根据汤普森的观点<sup>8</sup>，决策包括两个主要的维数：(1) 关于原因和结果之间关系的信念；(2) 对可能产出的偏好。像产出偏好一样，确定性和不确定性的程度也附加于因果关系上。下表描述了这个概念：

## 关于可能输出的偏好

|            |     |     |     |
|------------|-----|-----|-----|
| 对原因结果关系的信念 | 确定  | 确定  | 不确定 |
|            | 不确定 | 计算的 | 妥协的 |
|            |     | 判断的 | 灵感的 |

计算决策法。如果因果关系和输出偏好都是确定的,可用此法。例如,一个经营实体想要将明年的销售量提高2% (输出偏好是确定的)。从以往记录可知销售量和广告费用支出之间有着线性的关系。销售量每增加1%,广告预算就要增加3% (原因和结果之间的关系是确定的)。那么要使销售量提高2%,广告费用支出就要提高6%。这种计算决策方法即西蒙<sup>9</sup>称为的“程序化的决策”方法。

判断决策法。如果输出偏好是清晰的但因果关系不确定时采用此方法。例如,一个经营实体可能一致同意将销售量增加2%,但是原因和结果之间的关系没有完全掌握或理解。所以需要在某个领域中经验丰富的人作出判断,要使销售量增加2%,广告支出或其他方面应该怎样调整,这种决策需要了解情况的人“凭职业直觉判断”。

妥协决策法。如果原因和结果之间的关系是明确的,但输出偏好不确定,可用此法。例如,一个经营实体从历史数据中推知销售量每增加1%,广告支

出就要增加3%（原因和结果之间的关系是明确的）。然而对增加多少销售量的目标意见不一。一个适宜的调停者（或一个调停小组）就必须作出一个各方都能接受的妥协方案。

灵感决策法。如果因果关系和输出偏好都是不确定的，可用此法。例如，一个经营实体不知道如何确定明年销售量增加多少这一目标。这时就需要一个哲学的头脑，他能根据以往的数据以拥抱未来的眼光作出明智的直觉的决策。

由于环境中高度的不确定性，使得处于总裁层的决策者们很难对某一特定的结果赋予确切的概率。尽管现在有很多的决策工具，但情况依然没有改善。还有，由于缺乏精确的数据，决策更可能是产生于当时背景、从知情者的角度出发的灵感、直觉，或判断。在组织的优势和劣势的情境之中，这些决策对如何匹配可获得资源及其需求具有战略性的意义，对组织的优势/劣势分析是基于对环境中的机遇和挑战的分析之上的。这些决策，不像常规的决策，它们很重要并且能产生广泛而长远的影响。这类决策有三个特征<sup>10</sup>：

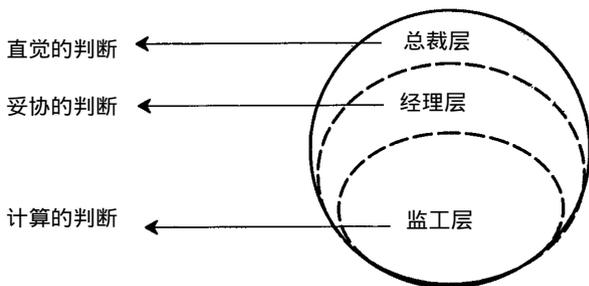
1. 稀少的。战略决策不是经常的，特别是没有先例可遵循。
2. 重要的。战略决策涉及到大量的资源，需要

承担很多的责任。

3. 先导的。战略决策确定了次要决策和整个组织未来活动的先决条件。

经理层次的主要职能是协调。所以，对他们来说重要的决策应是调停或妥协类型的。另外，他们常常也需要一定的判断。

监工层的决策可能主要是计算类型的，因为在这个层次上决策的参数是相对明确的。当然，有时也会需要判断。



组织层次和重要决策类型

以上分析可得出以下结论：

- 除非他们善于作出表现出敏锐判断力的直觉决策，总裁层不可能长期有效地工作。
- 除非他们善于作出表现出良好判断力的妥协决策，经理层不可能长期有效地工作。
- 除非他们善于作出表现出一定判断力的计算决策，监工层不可能长期有效地工作。

## 6.4 决策的风格

在决策过程中，不仅是决策的质量重要，决策的方式也很重要。对于处在传统阶段的社会，关键决策是由上级作出，然后传达给下级。当社会进入起飞阶段，上级可能会向下属征询。在大规模消费社会中比较前卫的系统中，下属对那些关系到他们的工作和福利的问题会要求一定的决策权，然而，即使是在协作参与型工作文化中最前卫的系统中，也需要来自上级的指令。这对增强组织能力、维持组织和它所从事领域的校准是非常必要的。总裁层的管理者应能对适宜的决策起催化的作用，千万注意不要做那些应该由经理层次或其他层次来作的决策。

坦嫩鲍姆（Tannenbaum）和施米特（Schmidt）提出的领导风格连续变化表概括地描述了决策风格的七种可能选择，这七种方式包括了从权威主义至民主方式的变化范围。这个连续变化表，根据决策的特点作了相应调整，由图6-1给出<sup>11</sup>。

在家长专制式的组织文化中，有效的决策方式可能会靠近变化表的左侧。领导者作出一个决策，可能会宣布这个决策，强制要求组织执行这个决策或极力把它兜售出去。这种方式可称为“指令式的”（directive）。在官僚主义文化中，有效的方式可能会

偏向中间，围在“管理者根据变化提出的暂时的决策”周围。这种方式可称为“审慎的”(deliberative)。在协作参与型的工作文化中，有效的决策方式可能会靠近表的右端。掌握某些有关方面的知识，以及可能会受决策影响的人们会参与到决策过程中来。这种决策方式可称为“散漫的”(discursive)。这个表还适用于一定复杂程度的必要决策。

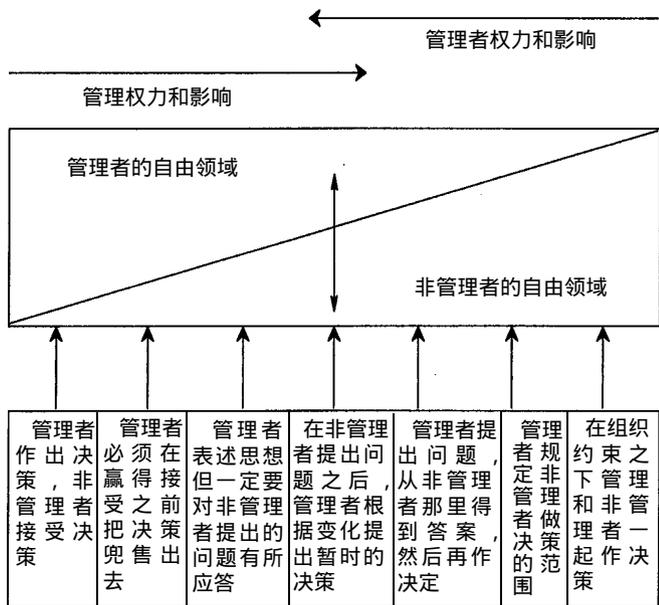


图6-1 决策连续体

以上分析可得出下述结论，如图6-2:

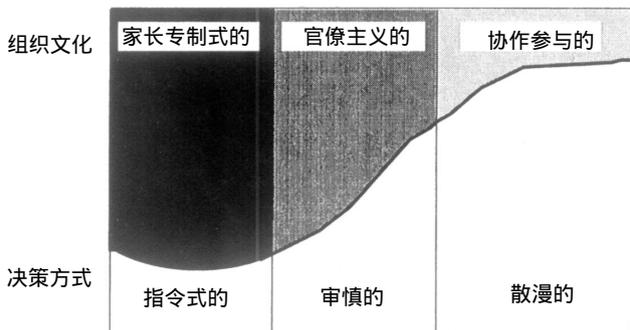


图6-2 组织文化和决策方式

- 家长专制文化要求管理者自己作出决策。
- 官僚主义文化要求管理者作绝大都数决策，但要考虑有利益相关者的反馈信息。
- 协作参与文化要求管理者确定决策参数，和利益相关者一起作出决策。

然而，还是有一个问题：怎样作战略性决策呢？前面我们提到了汤普森提出的决策分类：灵感决策；判断决策；妥协决策和计算决策。

计算决策，顾名思义，它可用计算机来完成。监工层的人员从工程的角度来看都是善于此道的。作为它的另一极端，灵感决策需要哲学的头脑和适宜的经验背景。它们是“凭直觉”的决策。具有洞察力和开阔视野的总裁层可能是最适宜做这类决策的人选。在这两种情况，最好是个人而不是一个委员会作这两类决策。

判断决策可由一个人或一群人作出，这就要看哪些人具有作某一个特定决策的能力。如果这种能力存在于一个人身上，那就应由他作出决策。另一方面，如果这种能力存在于一群官员或职工身上，那就得把他们组织到一起来负责作出必要的决策。

妥协决策最好是由一群人而不是一个人来作。从名字中我们也可以看到，这种决策是通过多方面妥协而达成的。重要的是要收集受决策影响的人们所有的观点。在组织环境中，这一步最好是采用面对面地交换意见的方式。虽然，某个人可能在寻找一个共同基础的过程中起着重要的纽带作用，但组建一个专门负责达成必要妥协的小组通常总是明智之举。

以上讨论暗示着决策方式取决于要作出决策的类型。每次只能审视一个决策。还必须考虑占主流的文化。概括地说，当组织从家长专制式向官僚主义到协作参与的方向发展时，就需要倾听并适当考虑个人要求的呼声。决策方式需要从一人决策转向参与型决策过程，以使决策至少能让管理者和组织的其他成员感到满意。

## 6.5 决策的辅助手段

从组织内部寻找数据和信息是前卫系统和其他一些组织良好但不是很有名企业的一个特点。由于

决策中等级结构带来的障碍，使得很少有组织能够充分地利用所有职员的全部潜力。如果总裁层积极地创造一种思想、观点共同享用的文化氛围，那这时参与型的决策就能发挥作用。它来源于对人们能力和潜力的信念。但不要把它和平等主义（equalitarianism）混为一谈。在决策中有发言权与在决策中扮演平等的角色是不同的两码事。在参与型的决策方式中，决策过程是开放的、审慎的；积极地寻找所有可能的投入，在最终做出决策之前要对这些投入作仔细的考虑。不存在这样的一套辅助手段，它是适用于所有决策问题所有不同情况的万应神丹。诸如财务预算、盈亏平衡分析、行为工具等辅助手段，可能单个地对特定决策的某些方面是有所帮助的。管理者需要作实际的决策，建议管理者使用这些有用的工具来获得需要的信息。

在处理比较模糊的问题时，数量工具能够使问题变得具体化，变量和目标都可变得明确化；还可澄清思路，提高决策过程的理性程度。然而，我们也必须认识到量化方法的局限性。这种方法假定目标是确定的，然而这一点在任何时候都可能是做不到的。为组织系统和子系统确定一个定义清晰的行动目标可能是一件非常困难的事。另外，它还需对变量进行抽象概括和数量化。在决策这种复杂现象中，从数学角度

要求逻辑的简化，但这可能会带来关键变量的丢失，从而使结果变得不合理。虽然在某些决策问题中，数学方法非常有用，但要就不同的情况区别对待。

行为科学的辅助手段正好能补足数学手段的缺陷，它强调的是人际关系，使决策过程人性化了。经济的、会计的及其他相关规则可帮助决策者建立起当今社会中的多种相关关系之间的联系。

人类似乎一半是理性的一半是非理性的。数学、经济学处理的是理性的部分；而对创造性、自发性等则需要用行为科学来解释。虽然没有一种单一的决策方法充分满足不同决策问题的要求，但对所有的决策问题都可通过这些决策工具的精心组合而得以解决，即使不是对所有的决策问题，也是对绝大多数决策问题。处理决策问题的这种多种工具组合方法是非常富于成果的，它可使作出的决策不仅技术上合理，而且在人性上也是确实可行的。

#### 关于Enron在印度的问题

问：你认为你们在印度哪些方面有问题？答：人们认为不论那意味着什么，我们没有按印度人的方式行事。

——《商业周刊》1997年2月24日对Enron国际公司总裁的采访

## 6.6 管理中的决策

决策是一种核心管理职能。管理是由一系列需要决策的职能组成的。例如，在确定组织目标时，需要在考虑前提、战略、需求、优先权等方面的基础上进行决策。在领导职能中，需要通盘考虑激励、约束和各个子部分然后进行决策。决策是覆盖于管理者全部职能之上的活动。

决策是一种具有累积性特征的职能。一个决策本来设想只影响到某些活动的未来进程，但一旦实施了某个决策，它就会改变受其影响的工作情境。随后的情境必须在改变了的情境之中作出。以前的决策影响到当前的决策，而当前的决策又会影响到未来的决策，如此等等乃至无穷。决策一旦实施，不仅会对随后发生的活动的进程具有累积性的影响作用，还会对将来要作的决策产生累积性的影响，这样，也会对将来活动的进程产生累积性的影响。决策的作用还可能是迂回的。在某个领域中的决策会影响到其他领域，这种相互作用是系统性的。决策的事后效果要从整个组织系统及其所处的工作环境的角度仔细地考虑。

## 6.7 自我评估题

### 1. 你喜欢哪种类型的决策？

直觉的\_\_\_\_\_ 妥协的\_\_\_\_\_

判断的\_\_\_\_\_ 计算的\_\_\_\_\_

2. 在以下情况下，你能得心应手地作决策吗？

如果手头没有相关事实和观点？

如果手头有部分相关事实和观点？

如果已知大部分相关事实和观点？

3. 你认为你主要的决策方式是哪种？

4. 在哪种情况下需要别人作决策？

5. 如果你对某件事的结果负责，而让别人做决策，你对此感觉舒服吗？

## 6.8 推荐读物

### 6.8.1 文章

Cynthia M. Freund, "Decision-Making Styles: Managerial Applications of MBTI and Type Theory," *Journal of Nursing Administration*, December, 1968.

Earl Ingram II, "Ethical Decision Making in International Management," *Association of Management Conference Proceedings*, Toronto, Canada, 1996, pp. 136-141.

Robert Tannenbaum and Warren Schmidt, "How to Choose a Leadership Pattern," *Harvard Business Review*, May-June, 1973.

### 6.8.2 书籍

William J. Gore, *Administrative Decision-Making: A Heuristic Model*, John Wiley and Sons, New York, 1964.

Herbert A. Simon, *Administrative Behavior* (Fourth Edition), The Free Press, New York, 1997.

M.G. Valesquez and C. Rostankowski, *Ethics: Theory and Practice*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1985.

## 第 7 章

### 沟 通

任何组织的管理只有通过沟通才能实现，所以，一个组织内部沟通的效果是测量组织管理效果的最好尺度。沟通较差，管理就较差；沟通的效果好，效率高；管理的效果也好，效率也高……管理的实施几乎完全依赖于沟通。一个管理者能否成功地沟通很大程度上决定了他能否成功地管理他的组织<sup>1</sup>。

——李·塞耶(Lee Thayer)

沟通，和决策一样，也是一个核心管理职能。沟通网络在组织活动中扮演着一个关键角色，沟通是指两个或两个以上的人们或实体之间信息的传播。在组织的背景下，沟通就是建立起分布信息的系统，这些信息是作决策完成活动所必需的。

沟通的重要性有四个方面：（1）有效的沟通是良好决策的必要前提。（2）有效的沟通对于活动的有效启动极为重要。许多活动计划的失败或仅仅部分完成，都是由于没有能将必要的指导原则很好地沟通、传达下去。（3）沟通对于完成一项工作所涉及人员的协调也很重要。人们必须完全理解希望他们做什么。（4）沟通对于接受有关绩效的反馈也很重要，这些反馈信息对于工作进程的评价是必须的。一个管理者需要收集、过滤、合并并引导信息流以确定适宜的行动。这对小型的和大型的组织都是很重要的。尤其是对团队工作方式更是至关重要。

## 7.1 沟通的要素

沟通是在个人和文化两种条件下的至少是双向的过程。海曼（Haimann）对沟通的定义是：“传递思想，使别人理解自己的过程。”这暗含着沟通是一个互相交流的过程。有效的沟通就是为了活动的启动、协调、反馈及中间流程的纠正等目的而互相交换思想

和看法。

管理者必须发展良好的沟通技能。正如巴纳德指出的<sup>2</sup>：

“当然，对现代高层管理者而言，一个最重要的限制，也是最为突出的严重困难就是写作或会谈能力的缺乏……不能将复杂情况用明白易懂的语言表达出来，而对这些情况只有这些管理者有所了解。”

以同样的风格，虽然语调有所肯定，德鲁克（Drucker）说<sup>3</sup>：

“一个基本的技能……就是以书面或口头的形式组织和表达思想……你的成功依赖于你通过口头和书面文字对别人的影响程度……这种将自己思想表达清楚的能力可能是一个人应拥有的最为重要的技能。”

沟通的技能对所有管理阶层工作的功效都是很关键的。计划和实施的成功程度与沟通技能直接相关。

著名的沟通模式是：谁向谁说了什么而产生了效果。根据这个模式，有三个沟通要素被认为会对信息的效果产生重要影响：沟通者（communicator），内容（content），接受者（receiver）。

### 7.1.1 沟通者

对任何消息所达到的效果而言，发送者都是很关

键的。信息源的可信赖性、意图和属性都很重要。在一些情况下，只要让人们知道某则消息来自一个名望卓著的源头的倡导，仅这一点就足以使之为人们所接受。“研究的证据表明，对沟通的反应常受到以下暗示的重要影响：沟通者和意图，专业水平和可信赖性<sup>4</sup>”。但到了接受者能区分信息和来源的时候，信息来源可能就要失去它的重要性了。但如果不能作出这种区别，沟通者就变得非常关键。

### 7.1.2 内容

影响消息的效果的另一个重要因素就是消息的内容。消息的内容可以用两种方法构筑出来。第一，利用情感诉求<sup>5</sup>：

“从总体看来，现有的证据表明，当听众中的情感强度上升了，对沟通者所提建议的接受程度并不一定相应地上升。对任何类型的劝说性沟通而言，这种关系更可能是曲线形的。当情感强度从零增至一个中等程度时，接受性也增加；但是情感强度再增强至更高水平时，接受性反而会下降。”

这就表明情感强度处于很高或很低水平时都可能有钝化的作用。中等情感强度是最有效的。然而，在最终的分析中，对某信息应施用多少程度的情感诉说还要靠主观判断。

第二，沟通可构筑在理性诉求的基础之上。这就有几个问题：

1. 由给出的理性论据应导出明确的还是不明确的结论？有一个研究报告给出以下建议<sup>6</sup>：

“在劝说型的沟通中，对非人格化的主题给出了一系列复杂的论据，通常明确地给出结论比让听众自己得出结论更为有效，特别是听众一开始不同意评论者的主张的时候更应如此。”

2. 论据的给出应是单方面的还是双方面的？同一个研究报告的建议如下<sup>7</sup>：

“（1）给出双方面论据相对于只给出单方面论据，从长远来看更有效。（a）如果，不管最初的观点是什么，听众都将处于随后的反面宣传之中；或（b）不论听众是否暴露于随后的反面宣传之中，听众一开始就不同意评论者的主张。

（2）如果听众一开始就同意评论者的主张，而后来又不会处于反面宣传之中，那么提供双方面的论据就没有只提供单方面论据有效。”

我们从以上分析可以推断：一个令人信服的单方面沟通（是指仅说出问题的一个方面，或一种观点，而不说相反方面，不要和单向沟通混淆起来。——译者注）能使人们转向期望的方向，至少可以是暂时的，直至他们听到问题的另一方面。然而，双方面的沟通

效果都是持久的。它为听众提供了消除或不理睬负面看法而保留正面看法的基础。

3. 怎样安排论据的次序比较好,是用逐渐增强达到极点的手法(climactic)还是突降手法(anticlimactic)?仍是同一份研究报告就不同次序的预期效果作了以下建议<sup>8</sup>:

“一个可能的假设表明……在突破口(突降次序)给出主要论据收到的效果最好,在这种情况下,人们开始时对沟通的兴趣很小”。

在开始时兴趣就很高的情况下,其他的因素如接受者的个性和倾向,及沟通者、消息的内容等,对表达的构筑更为重要。这些因素的相关组合可构成特定情况下的最佳表达。

### 7.1.3 接受者

沟通中的第三个重要因素就是接受者。个人的个性及接纳他的群体都很重要。个性可从总体智力(general intelligence)和需求倾向(need disposition)两方面来确定。有两个假设必须说明<sup>9</sup>:

1. 具有较高智商的人,由于他们具有进行正确推理的能力,所以当处于以下这种类型的劝说沟通之中时,比智商较低的人更易受影响,这种沟通主要依赖于印象的逻辑论证。

2. 具有较高智商的人，由于他们具有高超的批判能力，所以当处于以下这种类型的劝说沟通之中时，比智商较低的人更少受到影响。这种沟通是基于无依据的归纳，或建立在假设的、不合乎逻辑的无关论据之上。

个性还应从需求倾向的角度来探究。某些个性需求能使个人易于上当受骗。一些研究发现：“感觉社会不健全、压抑进攻性、抑郁效应都与较强的个性（需要被人喜欢）相关联；这种个性可用三种劝说型沟通来度量<sup>10</sup>。”具有很强自尊心的个人更倾向于自己思考，而不会放任自己过分地受外界影响。

个人所属的社会群体也会对沟通产生重要的影响，特别当这种沟通违背这个群体的一些原则时，表现尤为强烈。一个人的态度很大程度上依赖于他所属群体的观点和态度，特别是在他很珍惜在这个群体中的成员这一身份时。研究表明：“在一个群体中最珍视其成员身份的人，他们的观点最不易受那些违反原则的沟通的影响<sup>11</sup>。”这就表明对一个群体的归附程度和这个群体准则的内部化之间有着直接的关系。

概括起来，沟通的效果不仅取决于接受者的个性，还取决于接受者对某个群体的归附程度和这个群体确定的一些原则。

## 7.2 沟通的途径

沟通的实际运作可通过多种途径。口头沟通可能是运用最广泛的方式。文字沟通（包括书面和屏幕形式）及音频/视频沟通（包括远程通讯）在现代社会中是同等重要的沟通途径。然而，沟通不仅仅是上述几种方法，在人们面对面地交流时，眨一下眼睛，用手指轻轻地弹一下等都是同样重要的沟通方法。在某些公开场合，携带旗帜或其他标志物都有一定的含义。有时，一个人的衣着和身体姿势也可能具有非常重要的含义。有时非语言沟通比其他沟通方法更为重要。

### 7.2.1 口头沟通

这是运用最为广泛的沟通方式。它是一种高度个人化地交流思想、内容和情感的方式。口头沟通与文字沟通相比，为沟通双方提供了更多的平等交换意见的可能性。人们通过沟通信息的内容培育相互之间的理解。

但它有局限性。第一个局限就是语义。不同的词对不同的人有不同的意义。第二个局限是语音语调使意思变得复杂，不利于意思的传递。意思会因人的态度、意愿和感知而被偷换。人们推知的意思可能是

正确的也可能是不正确的。通常，人们只听到他们想听的。另外，组织中不同层次的人们之间还存在着等级差距。一则信息在向上或向下传递的过程中可能会变得扭曲。据估计，在口头沟通中最终原汁原味地保留下来的内容不超过原来信息的20%。

有什么办法能使口头沟通更为有效呢？信息必须清楚、简洁。内容和语境都必须解释充分，沟通者要通过反馈测试人们对该信息是不是正确地理解了。听众要从沟通者的角度出发用一种“入神”的态度聆听信息。所以，要实现有效的沟通，沟通者和听众必须，打个比方说，在同一个“波长”上。

### 7.2.2 文字沟通

在缺乏面对面的接触或远程通讯设施的情况下，这种沟通方式是传递信息非常有价值的工具。特别是在面对很多人传递同一信息而且还需有一个永久存档时，这种方法尤其有用。沟通者可以精确地表达他所想传递的信息，并有机会在给接受者发送之前充分地准备、组织这则信息。文字沟通的传递速度通常很慢，但目前通讯技术的发展和广泛普及已在很大程度上解决了这个问题。文字沟通的其他问题有：不能得到即时的反馈，有关的部门没有机会对该信息进行讨论。现代通讯技术能够在一定程度上解决这些问题。但从

个人化和说服力的角度来看，这种沟通的效果是有限的。

在一个有数千名职员的大型组织中，文字沟通可能是最方便的沟通途径。人们有白纸黑字作为行动的依据就很放心。从参考资料的目的出发，书面文字更是不可或缺的。这就是为什么书面沟通是管理工作核心的原因。

### 7.2.3 音频/视频/通讯

通过高度发达、高效的通讯/音频/视频辅助设施来使沟通变得更为有效，这种现象近年来日益增多。视觉感知是影响思想的一个很有潜力的工具。人们更易于理解并保留视觉印象而不是文字印象。

音频/视频材料的一个问题是这种事先“灌装”好的表达方式对某些听众并不合适。它的使用应该是高度选择性的。

现代通讯技术的出现又增添了一道新的风景。根据个人需要剪裁的信息几乎可以即时地发送。问题在于“过载”和“噪音”。由于人脑保留视觉形象的时间比保留语音文字的时间长，所以，现代通讯技术可作为一个极好的工具用来支持和强化其他形式的沟通。正在出现的“信息高速公路”就是一个例子，它能为增强沟通效果发挥重要的作用。

### 7.3 主要的沟通类型

在不同的组织层次上，由于角色的差异，要求采用不同的沟通类型，才能达到效果。总裁层次的关键沟通除了要有实质性的意义之外，还应是象征的和正式的。除了在非常小的企业中，首席执行官不可能和每个员工都接触，但他需要为整个系统定下方向和基调。每个人都在观察首席执行官的所为和所不为，并破译其中的内涵。这种涵义是捉摸不透的。象征意义通常是模棱两可的，这就使人们可以植入自己的臆断，使得这种沟通更多地是情感的而不是理性的。因此，总裁层能否有效地利用象征意义是很关键的。

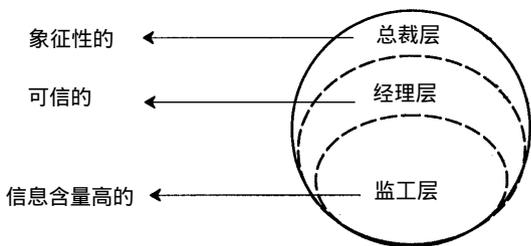
经理层次的沟通必须可信、可靠，还应遵守一些高尚的原则（例如，承诺和正直）。这是互惠交换关系得以长期存在的最基本的条件。这个层次的管理者在向上、向下或横向地传递信息时，只有能使接受者认为消息是真实的，他才能维持其工作的有效性。没有什么事情会像受骗的感觉那样严重地损坏诚实正直的形象。在和组织内部及外部就有关方面沟通时，要让人感到可以依赖，这对中间阶层的管理者来说，尤为重要。只有做到了这一点才能期望获得工作中的服从。

在监工层，大部分的沟通应该信息含量高，而且建立在“一对一”的基础上。它应该是有所依据的、非

正式的。口头沟通可实现及时的信息交换、快速反馈、关键的检查；同时也为在人员直接接触基础上进行信息的实时解码、编码提供了机会。对这个层次的管理者来说，个人沟通是获得实际操作人员拥戴的关键。

### 沟通的类型

总裁层的“象征的、正式的”沟通将转化成组织远景和目标的设定，政策的制定指示。而经理层次“可信可靠”的沟通就是要把这些远景、目标、政策变得对组织的不同部分来说，都是可理解可接受的。而监工层信息丰富的沟通就是要把这些目标和政策转变成个人或群体能完成的项目，并给出相应的程序和指令使之变得可操作。这也意味着让下属从整体上知道公司现在正在做什么。



### 组织管理的重要的沟通类型

以上的分析可得出以下结论(见图示)：

- 总裁层不可能长期有效地工作，除非他善于捕捉象征性的沟通机会以赢得下属的合作。
- 经理层不可能长期有效地工作，除非他善于构架可信的沟通以取得协调的结果。
- 监工层不可能长期有效地工作，除非他善于传递信息含量高的沟通以激励下属完成工作。

## 7.4 沟通的风格

随着社会情境的变迁，沟通的模式也要相应地改变。作为社会情境的一部分，文化因素在沟通的有效实现过程中起着关键的作用。文化上的不同可表现在思考模式、信念、价值观及共同的风俗习惯等方面。它也可表现为信息处理方式的不同。在单维文化中，信息处理是直接的、线性的。坚持按进度表行事、准时性等是一维文化的良好指标。其他文化<sup>12</sup>是多维的，人们同时在不同的前沿思考、工作。它的信息处理通常是迂回的、深度的。对进度计划坚持程度比较松散，也不太按时，这都是多维文化的典型表现。

多维文化也可称为“高度情境”(high context)，因为在这种文化中需要深度地了解背景信息后才能行动。亚洲、非洲、拉丁美洲、中东的大部分国家和欧洲的一部分国家具有高度情境文化。

另一方面，单维文化可称为“低度情境”(low

context), 因为在这种文化中不必了解深度的背景信息就可以行动。美国、北欧国家、加拿大、澳大利亚和其他英语国家是低度情境文化的典型。这种文化中的信息扼要、清晰。文字和意义是独立的实体, 可从其情境中分离出来。重要的是说了什么。人们的所说即所想, 所想即所说。

在多维的、高度情境的文化中, 沟通是迂回的, 表达方式和所处的情境变得非常重要。信息的理解不能脱离它的情境(例如, 谁说的), 以及说出这则信息时所处的环境, 信息的真实意义就隐藏在这后面。

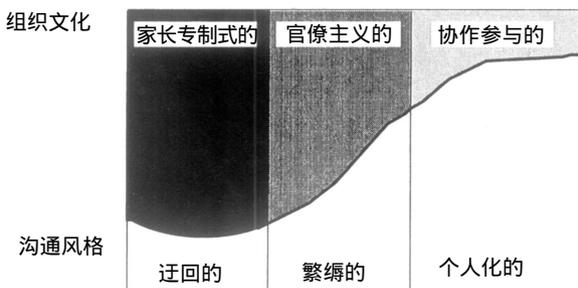
美国人在一维的、低度情境中, 直接表达他们的意思, 可能会被高度情境背景中的人们认为是“粗鲁和莽撞的”。而日本的文化是多维的、高情境的, 西方人可能又会认为他们保留了许多细节的信息, 不直爽。事实上, 日本人可能是不想过于直接, 以免被认为是鲁钝的和冒昧的。他们希望逐渐地了解你, 并和你建立起个人关系, 然后再谈生意。就像日本谚语所说: 第一次见面是陌生人; 第二次是熟人; 第三次是朋友。

随着社会的发展, 时间的重要性变得越来越大, 也变得越来越有价值。例如, 在田园经济的社会中, 时间是以季节和月份来计算的。社会向前发展了, 它开始以天为单位进行计算(如在农业社会)。到了工业社会, 人们就开始以小时为单位来计算时间了。对

一些更为高级的职业（如律师和医生），甚至是以分钟为单位计算的。随着时间价值上升了，直接利用时间的价值也上升了。作为一个普遍规律，随着社会的发展，时间就是金钱，它更倾向于使文化变成直接的、低情境的。然而，某些文化，如日本和法国，还会保留一定程度的多维性和高度情境，因为他们非常看重精细微妙的生活方式。

从总体上看，伴随着社会的发展过程，沟通的情境也在实现从多维（迂回的，微妙的）到一维（个人化的，切中要旨的）的转变。官僚主义的工作文化，是处在两级中间的过渡阶段，在这种文化中，正规的结构、规章、法则，及设定的程序占绝对的统治地位。它们决定了什么是能做的，该怎样做，以及该由谁来做。因此，在这种文化中的沟通会带有它固有“故弄玄虚的用语和官腔”，这就是它繁缛的和正规的本性。

以上描述的风格可用下图表示：



组织文化和沟通风格

以上分析表明了以下结论：

- 家长专制式的文化需要迂回的沟通风格。
- 官僚主义的文化需要繁缛的沟通风格。
- 协作参与型文化需要个人化的沟通风格。

### “时髦的袋子”

我在日本的时候，一个美国顾客想向服务生要一个时髦的袋子（doggy bag，“doggy”在美口语中有时髦的，装阔气的意思），他用dog和bag两个字的日文表达他的意思。服务生茫然不解，跑到餐厅经理那里求救。这件小事在服务人员中引起一片骚乱，经理走过来道歉说：“对不起我们没有装狗的袋子”。

## 7.5 沟通的渠道

沟通在个人之间或工作单元之间传输决策的参  
数。沟通可通过正式的或非正式的渠道传输信息。

正式的沟通渠道是根据组织中的分工和权力的  
界线建立起来的。在正式沟通渠道中传递的信息由于  
其形式充分的统一性和使用的经常性，使得建立起一  
套标准化的程序成为可能。

沟通主要有三个方向：向上、向下和横向的。  
在一个正式的沟通网络中，执行日常功能的必要基础

准则，通常是来自上级向下的沟通，由官方备忘录、报表、公告等内容组成。向上的沟通可利用建议系统，运行控制报告或“打开大门”的政策等方法。横向的沟通是靠必要的协调努力、部门间的备忘录、讨论会、正式会议等方法得以推进的。一个公司高效地、富有成效地运作的的能力依赖于特定信息的顺利而快速的流动。对正式沟通渠道需要精心设计以保证沟通信息流动迅速，富有实际意义。

非正式沟通是建立在个人关系的基础之上的。它可以，但通常都不以组织的结构为依据。它在自发的、个人到个人的基础上传递信息。

非正式沟通渠道总是存在的。它们可以在已建成的沟通网络的基础上向上发展，或者以覆盖的方式发展，或者沿着原有的网络发展，或者以横跨已有的网络的方式发展。传播消息的小道途径是迎合个人或群体兴趣的一种特殊的非正式沟通渠道，它可以对管理者产生正面作用，也可以产生负面作用。精明的管理者能够建设性地利用这个渠道，只需用适合的消息去充实它。管理者一定要辨别清楚信息流的来源、主要联接以及信息流动的主要渠道，要学会注意小道消息，在适当的时机和地点，给适宜的信息源提供他所需要的反馈信息，这需要较高的技巧，但这样做，可在听众中产生较高的信任度。小道消息途径的缺陷在于信息

容易扭曲，原意在传播过程中可能会改变。只要能灵活地运用，小道途径就能成为可在必要的时候和必要的地点提供信息，具有积极作用的富于建设性的工具。

决策参数的传输对于获取协调有效的行动是非常必要的。一个组织的建立，从定义上讲，就是根据专业进行的分工。在工作时，拆分的部分又要合拢在一起，这就有必要建立起一个沟通的系统。布劳(Blau)指出<sup>13</sup>：

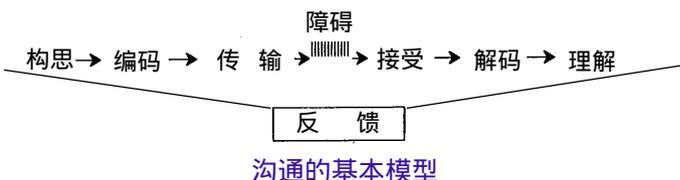
“较高级别的专业化创造了对复杂的协调系统的需要……一个公司的总裁不可能和几千名职工一个一个地建立起直接的磋商关系，以此来履行他的协调职责。所以，管理职责是通过一个权力的阶层结构来执行的，它给高层管理者和每个职员之间的沟通铺设了线路，以使职员能获得如何动作的信息，管理者能够下达指令。”

要获得全组织范围内协调努力的成功，就必需有一个富于成效的信息系统。它们对于确保多个已作出的决策之间的和谐一致，确保这些决策有利于促进工作的顺利进行，都是非常必要的。

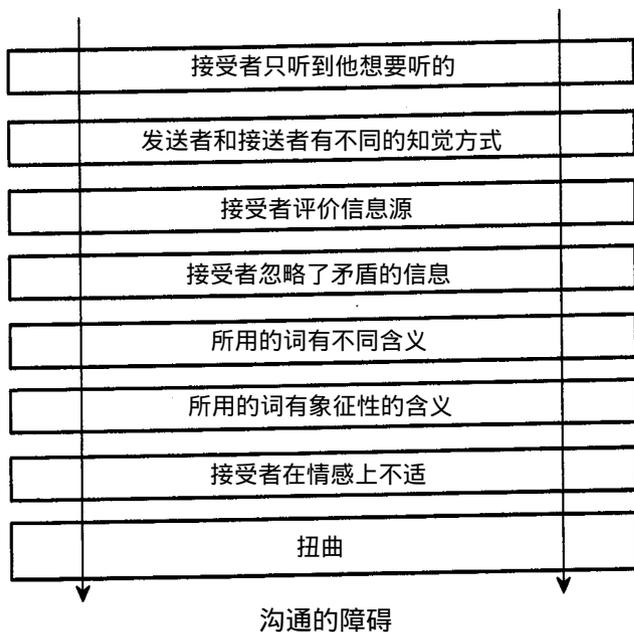
## 7.6 服务于组织活动的沟通

沟通网络可像一个带有许多变压器和电阻器的错综的电路一样复杂。沟通的高超运用对工作是很关键的。需要纠正一种常见的想法，认为将信息告诉另

外一个人就是成功的沟通。实际上，有效的沟通更像下图表示的这个模型<sup>14</sup>：



在讨论成功沟通的障碍时，斯特劳斯（Strauss）和塞尔斯（Sayles）构建了下图：



对有效的沟通来说有很多的障碍，这包括组织结构、地位、职位、语言和人类对变革的抗拒。

沟通有三个要素最为重要：沟通者，沟通的内容和接受者。沟通者要善于处理沟通的内容、识别接受者，以取得预期的影响作用。组织中主流的环境是影响沟通效果的重要因素。一般地说，一个没有畏惧、开放、自由的气氛有利于富于成效的沟通。既可使用正式的又可使用非正式的沟通渠道。信息的扭曲要保持的最小水平，给沟通者的反馈应是即时的、直截了当的。

任何沟通网络都有一个主要问题，就是如何获取到完整、正确的数据以便在环境变化之前作出必要的决策。电子技术在信息处理方面已迈出了大步。如今，在拥有电子数据处理设备的公司中，处在决策位置的总裁层可以在需要的时候就能获取数据。计算机集成信息能够实现随时随地的廉价传输。

数据处理的最终目标是将功能和信息子系统合成一个有意义的主系统。在这样一个系统的帮助下，计算机可以以一个信息流循环的方式进行数据的处理，为必要的管理者提供必需的信息。接着，管理者就可作决策了。集成数据处理系统的使用，能够比以前任何时候收集、分析更多的数据，并能以更快的速度发布更多的数据。

沟通系统“关心的是信息的传输——以合适的形式，将服务于行动的正确内容传输到正确的地点<sup>15</sup>”。

赫尼 (Hurni) 指出<sup>16</sup>：

“更为经常地，这些系统被认作控制系统，设计它们的原定目的是为某些总裁层的关键人员提供信息，以使极少的一部分人能通过集中化的权力对组织的运作执行更广泛的控制。这里的要点是，在为这些集权化的位置提供信息的过程中，应逐渐地提供最好的信息，而且所提供的信息应能提示原因和结果，这些都是非常必要的。”

现代信息系统能促进政策制定的集权化和具体操作的分散化。分散在世界各地的员工可为了交换想法和协调的目的随时联系。信息系统一定要能够展示它的灵活性和有用性，特别是处在一个动态的环境中进行动作时，更应如此。信息的接受只是管治过程的一部分。评价和行动同样重要，它们都要求提供的信息应对不同组织管理层次的决策有所用途。应建立起适合于单个管理者各自需要的分化的沟通网络，这对活动的有效管理是非常必要的。

概括起来，在一个组织这样的复杂体中，不同的渠道中流动着大量的信息。它们常常超载甚至产生阻塞。为了功能的顺利实现，管理者必须保持渠道的开放，让有用的沟通能顺畅、快速地进行。人们常常不是很好的思想传播者，他们需要所有的通道都是对他们打开的；并能获得使沟通富于成效的技术、工具。

通过现代技术，书面文字、音频、图像等都可做成交互式的。它的播送可以是全球范围的，会产生潜在的全球性的影响。富于成效的沟通和成功的管理之间有着直接的关联。在一个组织环境中，要取得有效的管理必须能有效地沟通。

## 7.7 自我评估题

1. 假如你正在讲话，为了使别人接受你的观点，你将集中于：

提供信息？\_\_\_\_\_

确证可信性？\_\_\_\_\_

引发兴奋情绪？\_\_\_\_\_

2. 你的沟通风格是

个人化的？\_\_\_\_\_繁缛的？\_\_\_\_\_迂回的？\_\_\_\_\_

3. 你能够根据情境改变你的沟通风格吗？

4. 你易于和来自其他国家的人们建立友谊吗？

5. 评价你在组织中如何和其他雇员沟通思想和信息的？在信息的及时、正确的传播中，你能利用哪些渠道和工具来提高你的沟通技术？

## 7.8 推荐读物

### 7.8.1 文章

Thomas Davenport, "Saving Its Soul; Human Centered Information Management," *Harvard Business Review*, March-April 1994.

Ronald E. Dulek, John S. Fieldon, and John S. Hill, "International Communica-

tion: An Executive Primer," *Business Horizons*, January-February, 1991.  
G. Anthony Gory and Michael Scott Martin, "A Framework for Management Information Systems," *Sloan Management Review*, Fall 1971.

## 7.8.2 书籍

Fernando Bartolome, *The Articulate Executive: Orchestrating Effective Communications*, HBS Publishing, Boston, 1993.

Andrzej Kozminski and Donald P. Cushman (eds.), *Organizational Communications and Management: A Global Perspective*, State University of New York Press, Albany, NY, 1993.

William G. McGovern, "Preface." In *Revolutions in Real Time, Managing Information Technology in the 1990s*, HBS Publishing, Boston, 1990.

## 第 8 章

### 为行动计划

资源，包括自然的、物质的、人力和财务的，它们的有限性逼迫人们作计划，在现在和未来之间进行选择，在计划的每个阶段根据不同的要求进行平衡。

——塔洛克·商 (Tarlok Singh)

计划就是在某种环境中辨别相关因素，规划行动进程以获取预期的结果。计划这种行为的采用，是基于这样的一种理念：即选择某种行动的进程总比听任事件的自由发展要强。

计划阶段可视为面对有限的资源，为了达到某个特定的结果而进行的操作程序的规划。为了便于讨论和分析，计划可分成三种职能：(1) 目标；(2) 程序；(3) 预算。

## 8.1 目标

一个目标就是为个人或集体的努力提供明确范围和指引性方向的一种预设的陈述。目标的确定需要指明基本假设，它包括在某个给定环境中相关方面的本质和范围，以及需求的优先顺序安排。目标的确定还要为预期努力结果的最优化选择战略。在考虑战略所处的情境下，根据基本假设前提和需求的优先顺序，就可把目标确定下来。

### 8.1.1 假设的阐明

假设是与企业福利有关的环境因素，包括实现组织目标必需资源的可获得性等。这种假设从特征上看既可是定性的又可是定量的。

定量的假设可从研究和对物理环境的分析中推

知。例如，一个电厂在规划一个多年计划时，会对一些因素如人口增长、经济状况、技术市场份额和物料的可获得性等作一些假设。这些假设必须清晰地阐明，在制定计划时要充分地考虑这些假设的约束。

定性的假设从本质上看是主观的、判断性的，它们的阐释更可能是从权威者对现行主流环境及未来的个人看法出发的。一个商业企业需要对消费者品味、新产品开发、社会变革的节奏等问题作出假设判断，这些问题对计划过程都会有直接的影响。

定性和定量假设都可分成三类：不可控制的，如人口增长；部分可控制的，如市场份额、职员的跳槽；可控制的，如由公司管理者决定的战略和政策。

可获得的资源包括人力、财力、物料和机器等基本输入。这些资源表示的是数量方面的输入，然而，还有一些重要的定性输入。

对定性、定量假设、资源以及它们之间现有的和潜在的关联的辨识，是计划的基本要求。塔洛克·商说<sup>2</sup>：

“计划需要对资源、要求和成本等作越来越精确的度量。计划过程以及实现计划过程、计划的各个子部分的各个部门，对精确的统计、经济、技术数据及分析技术的要求在不断地提高。”

只有对环境因素和可获得资源充分了解之后，才

有可能勾画出组织的宗旨,执行切实可行的活动进程。然而这却是一个经常被忽视的领域。工作中使用的假设常常是在没有作实际分析的情况下就设定出来了。这就会导致假设和可行的目标之间的关系模糊而且不确定,从这个角度来说,需要进行大量的实证研究。虽然,用于辨识假设和可行目标之间关系的理论是可以找得到的,许多决策还是在没有考虑相关因素的情况下做出的,靠的还是直觉。

### 8.1.2 组织的宗旨

宗旨的陈述将清晰地界定出组织在其环境中所从事的领域,它也是为目标设定指明方向的灯塔。宗旨的陈述是用象征意义的词汇说明组织到底是干什么的。它应使相关者感到它是值得信任的。它有时还可进一步地缩写为座右铭。

阿拉斯加太平洋大学的座右铭和宗旨陈述如下:

座右铭:“通过学习而领先”(Learn to lead)。

宗旨:阿拉斯加太平洋大学是一所私立的、独立的大学,它通过人文、艺术和专业课程的学习来促进在校学生的全面发展,它以此为己任;同时,它还强调对学生个人的关注,领导能力的发展,以及继承基督教传统精神和道德观的培育,

当然，它尊重所有的宗教信仰。

日本Mitsushita电力公司的理念表述如下：

基本商业原则：肩负起工业家的责任，促进增长，提高全社会的福利，将自己献身于世界文化的深化发展。

遵从马歇尔·麦克卢汉(Marshall McLuhan)的劝导：“媒体就是信息”，组织应设计标志以图形的形式表示他们的宗旨和座右铭所含的信息。宗旨陈述，包括座右铭和标志在内，都是为了向公众和组织的雇员传输“组织的本质特征”这样的信息。

组织的最高阶层负责宗旨的陈述、座右铭和标志图案的设计。某些非赢利性组织和一些小型组织，可能会邀请全体员工参与这个过程。他们必须在其所处的环境中找准一个细分的领域，并根据这个细分领域作出合适的设计。宗旨陈述（包括座右铭和标志图案）一定要使这个目的对每位相关成员都有意义。

### 8.1.3 目标的实质

广泛宣称的组织目标可能包含横向联系的多个目标及纵向层次结构的目标体系。对横向联系的多个目标而言，它们其中的每个目标都被认为是同等重要的。例如，阿拉斯加太平洋大学的教育目标有如下几条：

1. 强调通过以学生为中心的、富有经验的教育，获得个人发展，这种教育利用阿拉斯加及北冰洋和太平洋的边缘地带作为学习的实验场所。

2. 鼓励学生用开放的态度面对正面积极的社会变革、创新和个人创造，以此来发展学生们在积极服务于社会的事业中的领导能力。

3. 促进国际的、多元化的教育；欢迎与阿拉斯加土著、美国的其他州以及国际社团有特定义务关系的所有年龄段的学者。

4. 通过对人文、艺术广泛而综合的理解和批判性思考的结合，并为职业生涯提供实用、集中的知识，以此来维持学术上的卓越性。

Mitsushita电力公司的目标表述如下：

职员信条：通过我们公司每个员工的合作和集体的努力，可以实现进步和发展，所以，我们每个人在献身于我们公司持续提高的过程中，要把这一点时时牢记在心。

纵向层次结构的目标是以优先顺序的形式表达出来的。下面就是一例<sup>3</sup>：

Cleveland电力照明公司

“我们相信公司和所有职员的第一责任就是以合理的价格为公众提供最好的现代化电力服务。”

接在这个后面，又陈述了另外的八个目标，它们就只具有次要的优先权。

水平的或纵向的多个目标的优先顺序之间可能存在着冲突。有冲突就必须解决，这样才能获得平衡。

除了隐含有优先顺序以外，目标的层次结构还有时间维数上的区别。常说的长期目标和短期目标就是指的这一点。短期目标可认为是一个系统中总体长期目标的子目标。理想的状态是，短期目标加起来就是长期目标，但是短期目标和长期目标之间可能至少有部分的冲突。这常常需要采取退一步进两步的策略。在这种情况下，即多个目标并存时，需要作出妥协和适应性调节。作出令人满意的折衷，这是管理过程中不可缺少的一门工作艺术。

长期目标为组织的努力方向提供了一个远景规划。在长期目标的框架下，判断短期目标是否正确变得更为容易。长期目标的给出还使设定短期目标的方向和范围变得更为容易、更富于实际意义。

大部分机构都有年度目标，但近来，越来越多的机构开始设5年目标。一些企业正试图规划10年或20年目标，但在大多数情况下，这些过长的目标最终都变成一纸空谈，特别当企业处在快速的技术和社会变化之中时。

### 8.1.4 战略的选择

为成功实现预期目标的行动选择一个战略是很重要的。战略的承诺是在给定的资源条件中和一系列假设的情境中取得最大的收益。例如，在一个项目的开始时进行一番大肆的努力，以产生引人注目的效果，这可能是一个精明的战略。向新市场推出新产品时，这样做就很明智。而在其他的情况下，给活动进程安排一个稳健的开端，让它以稳定的节奏发展可能会更好。比如，在新酒店开张的时候，业主就可能采用这种方法，让满意的顾客口传他们的感觉。

阿拉斯加太平洋大学的总体战略是：

1. 教员和职工：为工作创造积极的环境，通过它来吸引、发展和保留高质量的教职工队伍。
2. 学生支持服务：为学生提供辅导、咨询、助学、文化上的和精神上的支持服务，这些对他们取得成功是必需的。
3. 招生和注册：针对潜在生源及其家庭的需要制定有效的招生工作程序，目的是提高注册人数，吸引多样化的、多文化的学生。
4. 财务管理：通过预算约束、设施和资源的有效利用、广大社团支持的资金募集等措施来确保财务上的稳定。

5. 校园设施：维护一流的校园设施和一个美丽迷人的安全的校园环境。

6. 沟通：维护不同成员之间开放、持续的沟通。

日本Mitsushita电力公司将其战略表述为价值观，这七条“精神”价值是：

1. 通过工业为国家服务。
2. 公平。
3. 和谐与合作。
4. 为精益求精而奋斗。
5. 殷切、谦逊。
6. 调整、同化。
7. 感恩。

考虑战略时，也会遇到如何在相互竞争的需求之间分配资源这个问题。在一个欠发达国家的土地所有制经济中，启动其经济增长时就会涉及到这个战略考虑。现有的经济学成果告诉我们：在这样的国家里，最初的主要努力对象应放在农业部门，经济学认为在这种经济中，只有当农业部门的生产力开始提高了之后，把资源移向工业部门才是合适的。这是因为在一个土地经济占统治地位的经济中，农业部门能提供推动整个经济向前发展的动力；而工业部门，可能规模很小或几乎不存在，则不能做到这一点。变革必须从经济中最大的部门，即农业部门开始，否则努力向工

业化方向发展的结果将会是令人沮丧的。由此可见，战略考虑对于如何从资源的支出中获得最高的收益来说是至关重要的。这一点尤其适用于资源有限、技术和市场节奏很快的情况。

### 8.1.5 目标的动态性

一个目标就是一个组织试图实现的一种事件的状态。一旦这个目标实现了，它就不再是目标了，而变成了未来管理的前提条件。一个特定的目标可能会成为实现其他目标的手段。目标的集合可视为目的——手段相互转化的系统，在这个系统中，某些目标对其他目标来说变成了手段。

区分目的和手段是很重要的。正如鲍德温（Baldwin）指出的：“没有讨论计划的目的，就讨论计划的手段本身，会失去很多实质性的意义<sup>4</sup>”。目标一定不能和手段混为一谈。常见的问题是手段常常被视为它们所包含的目标。美国的财政预算就是一个很好的例子：许多人更关心它的平衡，而甚少关心它作为一种财政工具是怎样使用的。以上的讨论不是为了帮助读者理解手段的重要性，只是为了强调一下手段和目标之间的差别。

目标为行动的计划 and 实施指引了方向和范围。例如，Atlas钢铁公司的基本目标是<sup>5</sup>：“为了获取尽可能

高的投资回报，必须做到：符合坚定的基督徒的原则、无畏的诚实，以及对与我们接触的所有的人完全的公平——特别是股东、职员、顾客及供应商。”

组织宣称的公开目标常常只是为了“装点门面”。这主要由于它们有公共关系和合法经营的约束。将一个机构宣称的公开目标和它的现行实践组合在一起，我们就能从中找到其真正目标的线索。区别一个企业的公开目标和真正目标是很重要的。如果两者不同，它们就会对运作模式产生不同的影响。也会对组织和环境之间的相互作用产生不同的影响。

一个机构、商业企业的最基本的目标就是生存<sup>6</sup>。它主要关心的是持续的存在，如果可能的话，还有繁荣昌盛。为了支持这个主要目标，可能还有许多子目标，例如利润、增长、雇员满意、顾客满意及社团关系等。它们均从属于“生存”这个最基本的目标。图8-1是这个概念的形象表示。

利润通常被认为是每个私营企业的重要目标。需要理解一个重要的区别：生存既是企业也是机构的目标；而利润是商业企业为了生存必须实现的一个目标。商业企业最初组建的时候，就是为了致力于那些能获得利润的活动。后来适当的时候，它要使自己制度化。亦即，它试图使自己作为一个社会系统而永续存在。这个制度化的组织“为了生存、维持平衡而不



图8-1 组织的目标和子目标

断地努力；即使是在它已成功地达到了其明确的目标之后，这种努力还会继续下去<sup>7</sup>。”在制度化转型过程中，就会出现目标的转变。原有的目标就可能为新的目标所取代。但生存这个目标始终占据着绝对的重要性。组织着手进行的某个特定活动的最初目标失去了它最初的最为重要的地位——它们变成生存目标的从属。对一个商业企业而言，业务的首要目标仍是获取利润，但此时，这一目标仅是企业生存的必要条件。如果某种活动序列不能赢利，该机构就可能停止这个序列的运作，或者试图启用另外一个修订的、能获得更多利润的活动序列。商业企业的这种行为和其他任何类型的机构并没有什么两样。一种机构或制度极少会自愿让自己自动地灭亡，即使是在自动引退是明智之举的情况之下，也是如此。

### 8.1.6 目标的重要类型

目标可按好几种方法进行分类。选择何种特定

的分类系统，要依所要进行的分析类型和所使用的方法而定。

例如，要分析的是政治领导，这时，区分发展目标 and 监管目标就是有用的。发展目标是指那些以经济增长、社会文化发展计划等为表现形式的国家目标；监管目标是指承担起国内公民和国外侨民监护人职责的国家目标。可以推知：发展目标将会给政治领导带来一个民主占主流地位的定位；而监管目标将会给政治领导带来一个集权主义的定位。对于领导定位的分析，这种分类方式是很有用处的。

在考察目标和服从的结构形式之间的关系时，艾仲尼（Etzioni）区分了三种类型的目标：秩序的，经济的和文化的<sup>8</sup>：

- 组织的秩序目标就是试图控制那些被一些社会单元认为是异端的成员。可将他们隔离出来并阻止他们异端行为的进一步发展，通过这种方法来维持组织（常常是社会的）的秩序。

- 组织的经济目标就是为外界提供商品和服务。

- 组织的文化目标就是将以下内容制度化：创立和保存具有象征意义物件所需的环境、这些物件的应用，以及对这些目标的承诺或强化。

艾仲尼指出服务于秩序目标的组织，如政治组织，会有以强权为主的服从机制。而服务于经济目标

的组织，如企业，可能会有以功利主义为主（建立在物质奖励的基础）的服从机制；服务于文化目标的组织，如慈善机构、艺术团体，会有规范的（建立在特定的社会准则之上的）服从机制。这些目标和机制的重叠或协作可使组织效率更高、更富于成效。

从组织层次的角度来看，按详细程度和完成的时间对目标进行分类可能是比较合适的。

总裁层利用的是长期和灵活的观点来处理环境的不确定性。总裁层确定的目标为企业努力前进的方向提供了指南。

经理层的工作是要将环境的不确定性减弱成可管理的权变因素。它是沿着总裁层指引的方向，通过设定具体的目标来完成这项工作的。这些具体的目标应该具有SMART（以下英文单词的打头字母）的特征<sup>9</sup>：

- 具体的(Specific)
- 可测量的(Measurable)
- 可实现的(Attainable)
- 相关的(Relevant)
- 可追踪的(Trackable)

监工层又要将它们演绎成更为具体的目标，并且是短期的。通常，为实现一些“看得见”的目标，工作起来总是容易一点，所以操作者需要确切地知道

期望的结果是什么。在商业和公共组织中，“驱动”（drive）这个词使用频率颇高，可能是因为它带有一种动作定向的意味。这些术语的使用只是为了激励职员更加地努力。受各种因素驱动的管理工作，作为集中在特定的有限目标之上的共同商业实践正在继续运作着。只要不滥用，它能成为一种培育协同努力精神的有效工具。

图8-2描述了不同组织层次的重要目标类型：

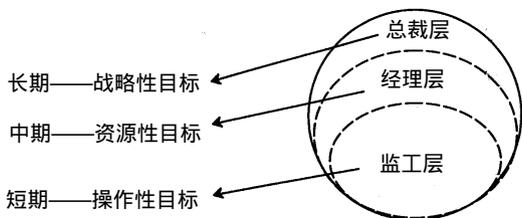


图8-2 组织层次和重要目标程序类型

## 8.2 程序

活动程序的制定对特定目标的实现是非常必要的。在勾画出一个活动的进程之前，目标仅不过是一种憧憬罢了。活动程序为实现目标的实际行动提供了一个坚实的基础。

程序就是一系列预先设定的活动。它给出了主要任务的范围，这些任务的完成是实现特定目标的关键。程序的制定主要包括两个方面。第一，将相关的

工作任务系列辨别出来，如果有必要可将它们分成一个一个的项目。第二，为这些项目安排进度和所需的资源，使之形成一个按时间序列排成的项目进程。只有当项目进度安排完毕，所需资源估计清楚了，才能认为程序制定工作充分完成了，可为实际行动的操作提供一个可靠的基础。

### 8.2.1 活动程序

活动程序指一系列活动，这些活动综合在一起的加总就是程序。活动的细节也应勾画清楚，以便于操作和完成。

制定好一个复杂的活动程序并不是一件容易的事。这需要将这个程序分解成一个一个的项目，然后适当地安排它们之间的时间关系。这需要大量的信息，待制定的程序常常会受到很多不确定性的影响，这就使它的进度安排更为困难了。如果时机尚未成熟就签发活动程序，那样要制定好完整的进度安排就不大可能。这就可能使这个程序变成一个没有完全开发好的程序。但如果真有必要在开发完全之前就签发这个程序，一定要标记清楚，并尽可能快地填补这个空缺。当活动程序在组织系统中，由机构层次向技术层次层层下达的时候，它需要变得越来越详细。

下面给出程序开发的具体操作方法。

### 界定工作范围

程序开发的第一步是粗略地勾画出工作的范围和本质。在这一步必须考虑现有的资源，包括人力、时间、财力、物料、机器等，及其他相关因素，这些相关因素和可利用的资源一起组成程序制定的基本参数。

### 辨识单个的项目

有必要将整体的工作细分成一个个独立的项目，并且需要清楚地阐明每个项目的范围和特征。每个项目都应该是在一定程度上可管理的。

### 项目进度安排

这是一个包括多个步骤的复杂过程：

1. 要将项目再细分为必要的任务。每个任务可视为整体项目的一个子块。
2. 要辨别出哪些因素对任务的成功完成是至关重要的。这些关键因素可能是工作质量、时间使用、成本等等。
3. 需要估计出项目关键方面的标准，如果有必要，每个任务关键因素的标准也应给出。可将它们写出来作为工作细则。
4. 为了开发出一个合乎逻辑的任务顺序，要仔细地研究每个项目的各个任务之间的关系。通常单个的任务有较高的独立性，但为了达到最优的效率，

它们的实际操作需要按一定的时间安排；以一定的次序或有所交叉的顺序进行。在活动进度表上，对次序和时间安排方式要详细地说明。

#### 准备资源的配给

应估计出执行各项任务所需的人力、财力、物料和机器等资源是多少，应保证能够按时间和工序的需要提供预计的资源。

#### 开发总程序

开发总的活动进程就是要将所有的项目和任务连接起来成为一个集成的程序。需要对总程序的每一个小部分进行时间分配，还需将对总程序作为一个整体安排必需的时间，并且要确定每个任务、每个项目以及整个程序的开工、完工日期。另外，还要开发出与总活动程序相配套的总的资源安排计划。一个总程序包括总的活动进程安排、总的资源配给安排和实施过程中必需的工作细则。

考虑到一个程序就是一个活动的指导文件，必须将它拆分成可管理的项目，同时还要将这些必要的活动和资源安排妥当。在这一步，为每个项目及其子块的关键方面制定标准是很重要的。上述几点对于实际执行情况和计划之间的比较是很重要的，这些比较可以每天都进行，它们是程序执行阶段工作的一个组成部分。

## 8.2.2 重要的程序类型

现在我们就能够从不同管理层次的角度解释程序的制定了。总裁层的责任是开发和指导能够实现目标的总程序。他们应为各个子程序的开发提供总体参数，包括时间和可利用的资源。

一个程序通常由许多项目组成——一组相对独立但分隔明确的任务和活动。一般说来，是由经理层的职员制定项目的活动进度安排。他们也须估计所需资源，并及时地取得这些资源以便及时完成工作。

程序的范围和内容都变得比较详细了，此时即可将它分成不同的项目；而当项目的内容和范围变得比较详细了，又可将它分成不同的任务。一项任务可视为指派给个人或一个群体的具体工作。监工层就必须能够完成这些任务。

图8-3描述了与三个组织层次相应的程序制定类型。

一个程序中的活动是相互关联的，实际工作时需要将它们作为一个总体。程序、项目、任务可看成是出于不同层次分析、计划安排的需要而作出的划分。为了使一个程序是可管理的，需要用项目把它表达出来；还需要进一步用任务把它详细地表现出来；因为这样可把每个任务的职责分配给具体的员工。

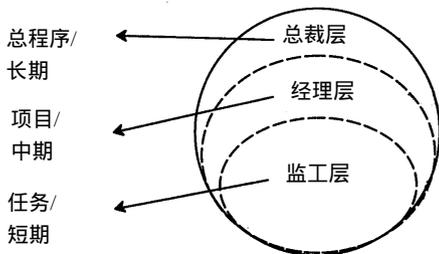


图8-3 组织层次和重要的程序类型

程序开发过程中的另一个重要因素是实际执行过程中获得的数据，它们可能会让程序安排者重新思考，对原有程序作出更改。在进度安排时，要早作思想准备，对此作充分的预料，留出足够的“超前时间”或“滞后时间”作为更改余地。必须保证反馈环节作为改正机制能正常地工作。活动不必一个紧接一个，以至出现进程安排过于拥挤的现象。

程序应该是一种灵活的活动安排文件。组织对待它的态度不应该是静态的，而应是动态的。需要在连续的基础上考虑程度的开发，马德哈伯（Madhab）和冯·海克（Van Huyck）指出：“一个工作程序并不是一个僵化的框架，相反，为了适应组织的需求和新的要求，工作程序应该是灵活而且不断变化的<sup>10</sup>。”对于不断发展的程序开发和实施过程来说，灵活的方法是一个至关重要的因素，这并不是过分的强调。

还须强调的一点是，技术可行和结构合理并不

一定能保证这个程序是可操作的。因为活动程序中还有人的因素，不论是由一个群体还是由个人来实施这个程序。这一因素对程序的可操作性是很关键的。

### 创新

戴维·利伯曼 (David Lieberman)，是一家名叫PALO ALTO 的创新咨询公司的营销部门经理，他曾讲述了一家公司的案例，这家公司的创新类型是来自对一种新产品的好的想法。几乎每个人都喜欢它。但它最后却被一个生产总裁枪毙了。“一个新的颜色？”这位总裁怒道：“你们有没有想想它带来的配件的问题？”“他已听了很多年的降低成本、减少库存、节约生产了。”利伯曼说，“好的想法不一定总会带来好的创新。”通常，当老板支持的新的创造性的文化和常用的但过时的管理方法撞车的时候，好的思想就会死亡。

## 8.3 预算

预算是指对人力、物料、机器，和未来的必要的管理支出的估计，它包括钱和时间两个方面。它可能还包括收益的估计。这不仅是用来做计划的，而且可用作对实际收入和支出进行动态监控的基础。它实际上可成为如何有效利用组织的现有资源的指南。

彼得·德鲁克指出：“预算常常被人们认为是一个‘财务’过程。实际上，只是它表示出来的数据是财务的，它的决策却是从公司的角度全盘考虑的<sup>11</sup>。”预算不仅仅是“判断”的一种理性实践，这种判断是管理者的一种责任。它其实还是这种判断的一个要素，最好的情况是提供一个开端。德鲁克进一步建议：“在不同目标领域进行有价值的决策，在此过程中，我们需要一种新的方法——预算过程<sup>12</sup>。”

### 8.3.1 预算的评价

尽管成本估计这个概念几乎和我们的社会一样悠久，然而据我们所知预算却是一个较新的概念。有一种观念认为：“现代管理控制的概念和实践并不是在会计或财务框架下发展起来的，而是起源于19世纪晚期科学管理学派和工业工程师的开拓者不懈的、富于创造性的努力<sup>13</sup>。”

亨利·法约尔可能是“管理领域内第一个提出管理计划需要包含数量预测这种思想的卓越代表，他认为应该这样做的原因是因为计划必然要涉及到对未来的研究以及建立在预测基础上的具体的可操作的活动程序<sup>14</sup>。”

关于政府预算，布班克斯(Bubankis)<sup>15</sup>指出：“政府部门应进行系统地预算，这个概念的建立相对较

晚；直到1921年联邦政府都没有正式的运营预算。”在1911年到1926年之间才采用了新的技术“逐渐发展出财政控制预算……这个预算被视为财政支出管理控制的核心工具。”20年代到30年代“以列出支出大类为特征的细目预算(line-item budget)方法牢固地确定起来。”30年代到50年代早期，预算的总体趋势逐渐由财政控制预算转向管理控制预算。1949年采用了基于职能、活动和项目的“绩效预算”(performance budgeting)，它的中心放在活动而不是目标上面，强调“事后的审计而不是事前的收益分配。”50年代人们又放弃了这种预算方法，因为它“处理的是活动怎样才能高效地完成这个问题，而完全忽略了活动的必要性问题。它的基本目标是保持效率和经济性。”结果，又引入了程序计划和预算方法(program planning and budgeting, PPB)方法，它的中心放在程序的目的上；后来，又出现了“零基”(zero based)预算，它试图将程序的必要性问题放在第一位加以解决。

这些预算方法没有一个延续至今。现在大部分组织又返回到细目预算或“目标”预算法，这种方法至今仍为大部分政府部门、商业企业及其他类型的主体采用。李维斯·霍克(Lewis Houck)<sup>16</sup>指出，至今至少已演化出七种预算方法：

1. 量化预算(quantitative budgets)

2. 基于程序类型的功能和操作的预算 (program\_type functional and operating budget)
3. 近似预算 (appropriation budgets)
4. 固定预测预算方法 (fixed\_forecast budgets)
5. 固定成本或固定 - 灵活预算 ( fixed-cost or fixed-flexible budget )
6. 灵活预算 ( flexible budget )
7. 步骤验算 ( step budgets )

虽然，成千上万的组织都在进行着它们的预算过程的运作，管理学教科书却很少专门讨论怎样准备预算计划，怎样运用预算这一工具。

### 8.3.2 预算的使用

小企业通常没有正规的预算过程。虽然“预算”这个词可以随便地使用，但很少有书面计划或预算报告。成功的小企业家会在他们的脑子中构想出一个计划，而不是写在纸上。他们对可利用的资源有哪些以及怎样使用这些资源有一种敏锐的直觉。最重要的是他们要能够保持灵活性。以及不断地调整资源配置的能力。

企业家通常会在配置一类特殊资源时遇到困难——人力资源，特别是他们自己。他们应把时间花在他能干得最好的事情上。例如，一个业务很繁忙的外

科医生每年春天要花 100 个小时的时间为纳税准备现金支付账目的汇总，如果他请一个专职会计师来做这项工作，他支出的这笔服务费要远小于他将 100 小时用于外科手术挣得的收入或与家人交流得到的精神享受。其他的企业家们也会遇到类似的情况，他们发现应将时间用在哪项工作上是一项很难的决策。当组织逐渐成长起来，企业家应该把精力集中于最适应于他的职能上，在这些职位上他才能做得最好；而其他的职位则可雇佣合适的人选来担任。

中等规模的公司可能会有书面的但不是很正式的预算报告。最典型的情况是，企业主勾画出一个“财务”预算计划，主要是一些费用支出的预测。它的重心主要是有关成本的内容，而不是以产生最大收益为目的的资源配置。通常这些组织准备一些非常简单的必要的文件，或者是因为银行需要这样的文件，不得不准备。中等规模的公司可能没有时间也不愿意把预算用作实际操作的指导计划或者用作对这些实际操作进行动态监控的工具。金融机构可能会对它们的客户施加压力，要求它们采用更为正式的预算和费用控制机制。

随着组织规模的增大，预算的正式程度也会提高。地方、州和联邦政府部门及非营利性组织都是这个类型的重要的例子。它们通常是高度结构化、官僚

主义的组织。商业组织也没有什么两样。预算过程通常是每个年度的令人痛苦的事情。组织要派很多人员计算数据,为内阁、董事会或资助者准备很长的报告。另外,在全年中,还要不规则地调用一些人员来准备每个月变化情况的详细报告以及阶段性预算调整。

这些组织中的不同管理层次对预算的使用方式不同,目的也不同。

基层管理者(典型的是监工)通常决定的资源需求,是那些可以作业中的第一手知识作出其成本估计的需求。

中间层的管理者综合、比较基层管理者提供的信息及高层管理者确定的框架。预算计划、监控及报告形成等大部分工作都是由这个层次的管理者完成的。

总裁层的管理者主要关注的是预算是否支持组织的目标。对这个层次而言,给出预算过程中进行资源分配时所使用的假定前提,比给出预算的具体组成要素更为重要。树立起“把钱用在刀刃上”这样的组织形象是这层次所期望的。一旦预算已经形成了,总裁层利用它来实现两种主要目的:

- 作为一个早期预警工具,让管理层在必要的时候采取合适的行动;
- 用作管理当局对管理者进行评价的辅助工具。

通常，这些组织并不能充分理解任何一项预算都有它固有的局限。就像人们所料想的那样，预算受到许多无法确切预测的因素的影响。未来的经济情况尤其是易变的。然而，这些组织却过多地依赖于正式的预算计划。大部分组织无论是政府部门，非赢利和（或）私有的，都使用细目预算，通常表现为包括年度财务报表在内的组织收入状况的年度报表。

预算还可服务于内部会计控制的目的。通过预算和实际的财务报告的比较，分析它们的差异就可发现哪些方面需要加强控制。实际情况与预算的差异分析，也是进行绩效评价的一种手段。它还有助于培养组织中各个层次认真负责的工作态度。

预算还能帮助内部的或独立审计人员发现会计记录中的错误。利用预算进行的内部控制有助于发现和阻止重大错误及弄虚作假现象。

预算过程应该怎样进行，取决于系统的类型及所处的特定的管理层次。由于管理者的管理技能不同，对预算的使用也不尽相同。

### 8.3.3 预算的重要类型

通过图8-4，我们可以看到对不同的管理层次，预算过程有着不同的涵义。它也说明了预算准备和监控是涉及全部管理阶层的事。

典型的情况是，总裁层的任务是研究预算过程的重要前提和基本参数；监工层的主要任务是对两者进行协调，还要关注组织在不同领域的细节问题。总裁层关注的是基准线，而不一定是各个账目的细节；它关注的中心是宏观隐含前提下的整个组织范围。中间层的管理者处理预算准备和监控的大部分具体问题，他们关注的焦点是部门隐含前提下的特定领域。监工层的中心任务是估计所需资源、对配给的资源进行具体的监控，它的关注焦点是部门隐含前提下的人员和工作。

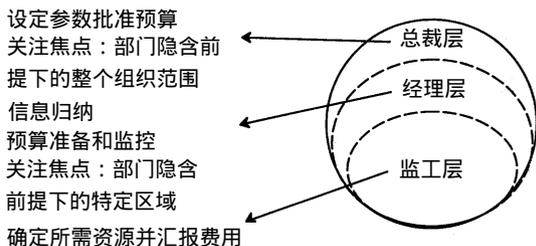


图8-4 组织层次和重要的预算类型

霍克认为正式预算的制定依赖于组织的“生产线或服务的复杂性和分散程度，以及垂直的管理阶层数。”另外，“它还取决于部门个数，所处地理位置，独立程度以及每个部门对生产计划、参谋、物资采办及融资等所负的责任，以及所服务市场的复杂程度。没有一套通用的原则能适用于所有的工业企业，充分

指导它们构造、维持预算计划和管理控制系统。即使对一个非常规范的工业领域内的企业，也不能找到这一通用的原则。所以，制定这个系统本身要首先仔细研究组织结构、管理责任及层层下达的决策；然后根据单个企业职能运作的具体情况量体裁衣<sup>17</sup>。”

他们指出复杂程度依赖于以下两点<sup>18</sup>：

- 分配给组织图中每个模块的可识别的职能活动。
- 从基层监工到中间管理层再到公司最高层的阶层结构中，进行审批、以及需要向上汇报的管理层数总共是多少。

预算是组织为了配置资源而进行的活动计划。它是管理的蓝图，希望实际发生的情况与它相一致。一个组织的预算通常由分块的、部门的和分区的预算合并而成。每个功能中心的管理者要根据自己所负的责任，将计划最后落实成行动。一个好的预算系统是一个公司能用来进行计划和管理的最好的工具之一。

## 8.4 计划阶段的回顾

计划由三种职能组成：目标、程序和预算。只有当程序开发出来之后，设定的目标才具有实际的意义。这个活动程序是由能够实现预期目标的必要项目组成的。更进一步，只有把这些项目转变成具体活动，它才具有实际的意义。工作程序必须能得到必要资源

的支持，这由预算给出。预算为计划活动的具体操作规定了一条基准线。虽然，以上对计划的三种职能的叙述是顺序进行的，但在实践中它们却是相互作用的，一定程度上可能还要同步进行。

从三个管理层次的角度来看，它们有各自对应的职能类型。这样我们可将组成计划的职能归纳如下：

计划的类型和组织层次

|           |                             |
|-----------|-----------------------------|
| 总裁层<br>目标 | 战略性的<br>宗旨和基本目标<br>长期的——战略的 |
| 程序        | 总程序<br>长期的                  |
| 预算        | 宏观隐含前提下的整个全组织范围的预算          |
| 经理层<br>目标 | 保持稳定状态<br>主要目标<br>中期的——协调的  |
| 程序        | 项目<br>中期的                   |
| 预算        | 部门隐含前提下分区/区域范围内的预算          |
| 监工层<br>目标 | 可操作的<br>具体目标<br>短期——实际操作的   |
| 程序        | 任务<br>短期的                   |
| 预算        | 微观前提下部门/分块范围内的预算            |

总裁层的计划活动基本上是战略性的。而经理层强调的是使组织保持在一个稳定的状态上。在监工层上，计划就是必须能够完成组织目标的活动。

从以上的分析可得出以下结论：

- 对总裁层而言，工作效果与他们是否善于公司的战略性思考，以及为整个组织安排计划直接相关。
- 对经理层而言，工作效果与他们是否善于随机应变地保持稳定状态，为组织的部门安排计划直接相关。
- 对监工层而言，工作效果与他们是否善于将计划转变成可操作的活动分配给下属直接相关。

## 8.5 计划的风格

我们已辨别了不同计划阶段的职能类型。现在我们转向另一个问题，即它们是怎样形成的？这就须讨论在不同文化中，计划形成的模式——也就是计划的风格。

### 8.5.1 目标的确定

一个组织的目标可由一个人或一个群体决定，也可能是通过全体成员的参与而逐渐深化出来的。通常提倡组织鼓励它的员工参与目标的确定。原因是，如果就目标的确定征询员工的意见，可使他们获得一种主人翁的意识，把组织的目标视为自己的目标。这样他们就会更加认真自觉地为实现这些目标而努力。但

是这一点对某些情境是成立的，但对另外的一些情境则不一定成立。

目标的设定基本是一种公司层次上的活动，它需要确定在给定条件和资源约束下哪些是可行的，根据这一点对业务领域进行评价和判断。除非经过训练，绝大多数职工都不具备这方面的才能。确定业务领域是组织最高阶层的责任，目标设定也是最高层必须做的工作。普通员工可以讨论这些目标，事实证明这样做是富于成果的。但是从另一方面来看，自由讨论本身并不能把一个合适的目标确定下来。如果鼓励人们讨论目标，他们可能会误以为这和决定目标的权力是一样的。对这两方面，一种可行的折衷是由一个特定群体确定出主要的目标，这个群体在组织最高阶层确定的基本目标的框架下，直接参与这些主要目标的实现。

在家长专制式的工作文化中，目标是由首席执行官或业主设定的。由于存在较高程度的不确定性规避倾向，这是这类文化中的普遍现象，下属就可能不愿意介入这类活动中去。另外，在这种文化中，目标可能根本上就不正式地给出来，而只是存在于老板的脑海中；或许可能向职员们非正式地宣布过。不论怎样，在这种文化下目标是由高层独断的。

在官僚主义的工作文化中，目标是由最高阶层

议定，但会对较下层作一定的让步，这个协调是由中间管理层的领导来完成的。目标设定过程基本有向下移动的趋势，但仍然是由高层决定的。

在协作参与型的工作文化中，组织努力的方向和基本参数仍可能是由最高阶层设定的。然而，目标的形成，则可能是从低层开始，向上移动，并融入来自各个方面的投入。目标的决定更可能是一个包括不同层次人员的联合行动，他们根据自己的能力、责任的范围参与这个过程。计划的最终确定都是在总裁层界定的业务领域及方向的框架之下完成的。这种文化中的目标确定是联合决定的。

### 公司的失败和成功

为什么工业界的领袖会如此经常地失去它们创新的竞争优势呢？它们如何在未来仍能保持现在的强势？从下面的例子：美国的IBM、苹果公司、通用电气公司；法国的Michelin；荷兰的飞利浦公司；日本的马自达公司，在它们的艰苦挣扎中，我们可以看到处于领导地位的企业，常常容易堕落成昨日成功的受害者。这种成功后面紧随着失败的对立形态是由面对动荡变幻的竞争环境而采取的管理活动和组织过程决定的，而不是由市场中看不见的手或公共政策决定的。管理者所

做的决策会导致成功或失败；管理者要为企业开出攻克阻碍成功顽症的药方。通过创新赢得的成功为管理者展示了如何领导创新的流量——如何处理增量变化，这些增量变化是提高现在的绩效所必须的，即使管理者准备领导革命性的变化，这种变化对未来的成功来说是非常必要的。

### 8.5.2 程序制定

程序制定，就像目标的确定一样，也取决于文化和管理者层次。对任何层次来讲，这都是一个很费时间的过程，而且通常不太可能对给定的项目作出充分的评价和完全准确的时间进度安排。更为普遍的情况是，有时有必要签发尚未完全开发好的工作程序。然后，在采取行动启动它的实施之后，再继续开发。

在家长专制式的工作文化中，程序很可能是由老板独断的。只有他一个人知道组织应向哪个方向前进。这个程序可能会细分成项目和任务；或授权由中间管理层和监工层的官员对项目进行辨别；但对每件事或整个过程的任一部分进行修改、批准、否决的最终决定权仍保留在首席执行官手中。这种文化中的程序制定是层层下达的。

在官僚主义的工作文化中，仍是由最高阶层决

定组织应执行的总程序。经理层把程序分解成可管理的项目，并进一步分解成工作或任务，并将它们分配给监工层，由监工层负责它们的实际操作。在这种文化中，可能会要求基层的管理者对完成工作所需的资源进行估计，但这些估计要得到上级的批准才能生效。在这种文化中的程序准备，虽然受到上级的约束，实际上还是煞费苦心的。

在协作参与型的文化中，最高阶层必须对组织的业务领域以及为了追求预定目标必需的工作程序进行评价。这件事完成以后，总裁层就可允许管理层和监工层拥有较大的确定项目和任务、工作程序的自由权。实际上，处在具体技术层上拥有必要才能的员工也能为程序的开发和形成作出重要的积极贡献。在这种文化中，程序的形成是交互的。

### 8.5.3 预算

预算也有多种风格。自上而下（top down）的预算可使总裁层保有相对较强的控制能力，它可控制组织中各分区或部门基本目标的设定。在自上而下的预算中，基本目标的设定和主要目标的量化都是采用由总裁层向管理层再到监工层的向下沟通模式。这可能是在实践中运用最广泛的一种方法<sup>19</sup>。而在由下向上（bottom up）的预算方法中，中层经理和监工分别根据

他们负责的领域准备预算，然后再向上滚动直到公司层次。一些组织采用一种混合的方式，结合使用自上而下和由下向上的预算方法。

在家长专制的组织中，预算是由处于最高层的个人制定的。管理层和监工层的职员不介入这个职能。这就是一种强依赖性的反映。家长专制式的文化中，总裁层设定目标、程序和预算并指导它们的实施。即使有一个正式的预算，组织中的其他成员通常也并不知道它的内容。但总裁层更可能在他们的脑海中存有清晰的目标和战略。预算也可能并不正式，仅作为测量成功的一种对照目标。这个过程是“非人格的”，仅局限于组织的最高阶层。

在官僚主义的文化中，总裁层主要是指导目标和程序的设定。然而，经理层需要积极地开发战略，为预算的制定作出贡献。这是一种中等程度依赖性的反映。经理层通常对部门或某个分块负责，相应地，他们会循环地积极开发、监控预算计划。经理层还要和监工层紧密配合。首先，监工层要为项目的完成设计出具体的活动或任务；而项目的完成是经理层的责任。其次，监工层也需要制定预算，监控它的成功实施，并从活动计划中寻找实现目标的机会。

故而，在官僚主义文化中。预算是一个涉及组织中所有层次的过程，它是在最高层规定方向的指

引下进行的。在这种文化中，预算被视作实现目标的一个正式的、不可或缺的组成部分。这个过程是正规化的。

协作参与型文化带来的则是完全不同的一种预算方法。此时，这种重要的管理职能成为一种群体的协作努力。协作参与的预算和成本管理系统关注的焦点是那些没有价值增加的过程，亦即那些不能直接给产品或服务带来增值的过程。这项工作变成了成本消除或减少，而不仅仅是预算线或会计项目的报表。管理层和监工层知道如何最有效地使用成本控制和预算方法。协作参与的文化明白持续提高带来的效益，而将预算作为这个持续提高过程的辅助工具来使用。

协作参与型文化中的预算决策需要所有层次的不同岗位上的职员的参与和输入。这是一种较低程度依赖性的反映。“它们要求每个人都怀着共同的远景目标，理解公司的价值、目标和战略。只有这时，所有的职员才能在每天、或每个小时都能作出和公司的总体宗旨相一致的决策，这将会推进公司在商业环境中的地位<sup>21</sup>。”故而，在这种文化中，预算过程是灵活的和协商的。

## 8.6 小结

虽然总体计划主要是首席执行官的责任，但在计

划过程中，所有层次的管理者都会起到一定的作用。

下表概述了组织中执行计划阶段有关活动的风格，这些在前文之中都讨论过了：

组织文化和计划的风格

| 组织文化 | 家长专制式的 | 官僚主义的  | 协作参与的 |
|------|--------|--------|-------|
| 目标确定 | 高层独断的  | 高层决定的  | 联合决定的 |
| 程序制定 | 层层下达的  | 煞费苦心的  | 交互的   |
| 预算   | 非人格的   | 正规化的   | 灵活的   |
| 计划风格 | 自上而下的  | 由高层引导的 | 由下向上的 |

故而，我们可以看到在家长专制的文化中，计划是自上而下的；在官僚主义的文化中它仍是受高层引导的，但到了协作参与的文化中它就变成由下向上的了。

- 在家长专制的文化中，计划的风格主要是自上而下的。由上层引导或由下向上的方式都不能取得效果。

- 在官僚主义的文化中，计划的风格主要是高层引导式的。由下向上或自上而下的方式都不能取得。

- 在协作参与的文化中，计划的风格主要是由下向上的。自上而下或高层引导式的风格都不能取得效果。

计划和实施阶段具有高度的相互依赖性。计划阶段的后续就是实施阶段，但是在一些大型组织中，

可能在这两者之间还有许多步骤。如果目标界定清楚了，实现这些目标的项目也已充分地分解成操作的活动，并有预算的支持；它们就成为启动实施阶段必需的踏脚石。

## 8.7 自我评估题

1. 和其他人一起工作时，你主要集中于：  
基本目标\_\_\_\_\_主要目标\_\_\_\_\_具体目标\_\_\_\_\_
2. 在制定计划时，你在以下哪种情况下感觉舒服：  
所有的细节都已给出\_\_\_\_\_  
给出部分细节而且目标清楚\_\_\_\_\_  
在一个较宽泛的框架下参与\_\_\_\_\_
3. 在执行任务之前，你是否需要：  
精确的资源估计\_\_\_\_\_  
较粗略的估计\_\_\_\_\_  
粗略的估计\_\_\_\_\_
4. 如果你的组织没有宗旨陈述，请你为它写一个。  
如果已经有一个了，请你对它的可信性及内容进行评价。

## 8.8 推荐读物

### 8.8.1 文章

Neil Churchill, "Budget Choice—Planning vs Control," *Harvard Business*

*Review*, July-August 1984.

D. Quin Mills, "Planning with People in Mind," *Harvard Business Review*, July-August 1985.

Herbert A. Simon, "On the Concept of Organizational Goals," *Administrative Science Quarterly*, June 1964.

### 8.8.2 书籍

Norman Augustine, "Preface." In *Managing Projects and Programs*, HBS Publishing, Boston, 1990.

HBS Publishing, *Setting Numbers You Can Trust, The New Accounting*, HBS Publishing, Boston, 1990.

Donald E. Michael, *On Learning to Plan and Planning to Learn*, Jossey-Bass, San Francisco, 1976.

## 第 9 章

### 实 施

只有通过富有成效的实施，计划才能生效！

——罗伯特·伯恩 (Robert Burns)

只有通过富有成效的实施，计划才能生效。实施由三个职能组成——组织(organizing)、人事(staffing)和控制(controlling)。

## 9.1 组织

人们一起工作会比单独工作完成更多的任务。但是，在工作之前，必须把他们组织好。

组织利用分工提高生产率。结果，从工业革命一开始，组织化地工作就在全世界范围内广泛地流传开来。在历史上就有许多组织工作的例子。珮罗·泰弗(Pero Tafur)西班牙旅行家，在1436年亲眼目睹了著名的威尼斯(Venice)兵工厂的工作情况，他记载道：

“当你走进大门，你会看到左右两边是宽阔的街道，中间是海洋，两边都有兵工厂厂房朝外开着的窗户。驶出的军舰由一艘船拖着向前，从这些一个个的窗户里递出军舰上所需的索具、面包、武器、弩炮和迫击炮，以及军舰上要用到的其他物品。当军舰走到街道的另一端时，军舰上所需的全部物件都已放到甲板上了，还会有备用的橹桨。它的物件配备就是这样，从街道的一端走到另一端时由各个窗户递出。用这种方式在3点到9点之间，总共配备完10艘军舰，全副武装。”

通过技术可将生产率大幅度地提高。用人造能量

和技术替代体力劳动，使个人或群体得到很大的解放。

分工意味着不同的人完成不同类型的工作。众所周知，分工的好处是能大大地提高生产率。然而过细的分工也会带来一些问题，比如，任务会变得重复和乏味。由分工的定义可知它会带来职能的分化，这又将会导致地位（经济上的和社会的）差异和冲突。由分工形成的工作分解必须通过协调组成一个整体。组织过程中的一个中心问题就是要确保这一整合过程的费用不能超过分工带来的效益。

组织的奥秘就是要形成这样的一种机制设计，它能使工作以合理的成本及时地完成。组织设计就是在现有资源包括技术在内等约束的情境下，怎样把这个系统“组装起来”以实现既定的目标。

### 9.1.1 结构

组织通常总是从简单结构开始的。人们被指派到一个个的群体或子群体中，以协调的方式完成工作。群体的领导构建一个命令链，通过它下达命令、上递报告。群体的大小取决于任务的性质和管理的可管理范围。它假设工作是一种例行公事，作出这个假设的原因是认为老板总是最正确的，所以他能推翻下属的任一个层次或所有层次的意见。简单的组织，从远古的时代就出现了，并延续了数千年，

甚至，这种模式在现代的一些组织中还存在着，特别是军事类型的系统。

西方的工业革命带来了分工的时代。在 19 世纪之交，分工得到长足发展，它清楚地表明老板不一定总是最正确的，对某些领域，要从该领域的专家那里征求意见，这些专家掌握着该领域的一些技能，而这些技能并不是人人都能掌握的。这时就开始出现线性参谋的结构。各阶层的决策者接受专家及参谋人员的辅助，这些专家从他们从事的领域的角度提供专业建议。在大型组织中，这个掌握专门知识的参谋群体可能会跨越个人而成为子块，甚至部门或分区。尽管称谓上只是建议，这些专家组成的群体可能会拥有相当的权力，因为他们从事领域的专业化程度很高或者其中有许多地位很高的人。专业的参谋人员，由于他们拥有的知识，有时他们的工作如果不是比一线工作更重要，至少也是和它一样同等重要。随着分工程度的提高，每个功能单元之间的关系变得越来越复杂，这时，可称之为复杂组织。管理设计是命令和控制，也可称之为机械的。

由于越来越细的分工，各级管理的工作能够充分地分解。工序间的协调将成为制约的瓶颈，也可能使整个系统变得不经济和无法运作。自觉的协调变得非常必要。参谋人员需要和特定团队一起合作进行同

样性质的工作，尽管团队成员可能分属组织中的不同部门。一旦一项任务完成了，这些人员又会回到各自的部门，并有可能被再次指派到其他的团队中去。这就是所谓的矩阵结构或有机结构。

当今，很少有组织是纯粹和简单的、线性参谋式的、复杂和机械的、或矩阵和有机的。大部分大型组织是任意两种或所有六种形式的混合，最典型的是：总裁层是简单结构或有机式的；经理层是线性参谋式的或复杂的；监工层是简单式或矩阵式的；这取决于不同的文化。

### 9.1.2 过程

组织过程通常表现为政策、方法、步骤和准则。它们被用作计划和程序实施的指导原则，或“游戏的规则”。

#### 政策

政策为活动提供了参照的框架，戴维斯（Davis）指出<sup>3</sup>：

“政策基本上是一种陈述，它表述或隐含一些原则和准则；这些原则和准则是由总裁层设定的，它们的目的是为了使组织的工作更好地实现组织的目标。”

政策可能是口头的、书面的或隐含的。它们为个人或群体的活动设定了边界。霍尔登（Holden）

菲什(Fish)和史密斯(Smith)等认为政策是：“通常是在重复使用的条件下，由组织建立的管治活动的指导原则<sup>4</sup>。”它们是沟通思想的指南，提示管理者进行决策所处的框架。

机构须将重要的政策表述清楚。但这不是说要将所有的政策都写出来。相反，一些政策可以保留在口头上，或者只要有关部门相互都理解了即可。“政策就是活动的总准则，它的制定是为了指导组织成员在他们各自的权限范围内对具体活动过程的决策<sup>5</sup>。”政策在本质上应该是宽泛，但内容应该是确切的，应能在现行环境之下对政策作出阐释。约翰·格洛弗(John Glover)总结了一条好的政策应具有以下特点：

1. 它应能清晰地勾画出目标，而这条政策就是从这个目标衍生出来的。
2. 它的书面表达应该是可理解的。
3. 它必须能为目前和未来的活动确立标准。
4. 它必须稳定而且可根据情况变化作适当修改，使之与经济环境和商业要求相一致。
5. 它必须成为各种行为都应遵循的准则。
6. 它应从较宽泛的角度确立实现目标的方法，但要为各司其责的职员留出自主决策活动规划的余地。
7. 它的规定应该是可以实现的。

8. 它的衍生准则不应由那些受之管治的职员自主决定。

政策只是缩小了选择的范围，但并不是给出了答案。决策还得留给那些执行这些政策的人。

### 政策的分类

对组织的政策进行分类有好多不同的方法。许多组织是根据职能领域对政策进行分类的。例如一家商业企业，就可能有以下职能部门：人事、财务、物料处理、生产和销售。这可能是一种辨识那些需要政策和效率评价的领域的好方法。

另一种政策分类的方法是根据政策试图覆盖的关系类型进行的。根据政策在组织中的覆盖范围，朱希斯（Jucius）和施兰德（Schlender）将政策分成以下几类<sup>7</sup>：

1. 外部政策是为了指导组织和外部群体、机构的关系。

2. 内部纵向政策，从最高层开始，用于成功地指导组织中的下属部门。

3. 内部横向政策，用于协调处在同一层次上不同单元之间的关系。

政策分类还有其他的方法。某种分类方法是否有用要视它的目的而定。一般而言，内部政策对于职能的顺畅执行是非常重要的。而当一个组织的外部环

境变得动荡不定时，外部政策就变得至关重要了。

### 方法和步骤

有的管理者可能会认为政策的宣布就代表它的实施。其实，他们没有看到提供基本参数和实施之间是存在很大的差距的。政策要变成方法和步骤等具体形态才能成为活动的工作基础，纽希尔 (Neushall) 指出：“只有到了这个时候：开发出井然有序、高效的步骤，通过这些步骤，操作人员能将静态的计划和政策转化为活生生的管理动力，才能说总裁层的工作完全生效了<sup>8</sup>。”许多政策需要演绎成方法和步骤才能用作活动的有效指南，方法和步骤为更低层次上的活动的执行提供了框架，而政策只是为管理活动提供了框架。政策是活动的指南，它可理顺和推进日常的工作。

方法就是组织在考虑可利用资源、总的支出，包括时间、金钱和人力之后，决定执行某一任务的方式。方法是“执行具体操作所使用的人力或机械手段。例如，通信员和充气轮胎是传递文件的方法。打孔机……计算器，和……计算机是开列运货清单的机械方法<sup>9</sup>。”一种方法就决定了执行某项任务的一种方式。

步骤给出了执行某项活动的详细操作顺序。纽希尔将步骤定义如下<sup>10</sup>：

“是一个具体操作的序列，通常涉及不止一个部门的多个人员。建立操作步骤是为了能对重复出现

的商业业务统一处理。一个操作步骤详细规定……

- a. 不同参与者完成哪些工作；
- b. 这些参与者是哪些人；
- c. 何时执行这个过程的不同步骤，亦即它们的次序和时间安排。”

方法确定了怎样进行一项工作，而步骤规定了要做什么工作；由谁来做这些工作，何时来做这些工作。从本质上讲，方法和步骤都是很具体的。它们本身就很清楚，不像政策的实施，需要进行阐释。

方法和步骤是在特定结构的情境中形成的，它们的目的都是为了在此环境中实施政策。它们对组织中群体之间的协调努力也有所帮助。它们是实际运作中操作性活动的机制。

方法和步骤一旦建立，就会有给组织结构带来僵化的倾向。人员、工作和环境都会变化，但方法和步骤总是一成不变。其实不应该是这样的。方法和步骤不应保持静态的形式，应不断对它们进行重新评价，特别要随着环境变化和新技术的出现而变化。这样，它们才能保证组织跟得上环境的变化。它们是政策在操作层次上的反映，须随着政策和操作环境的变化而重新审视。

#### 法规和命令

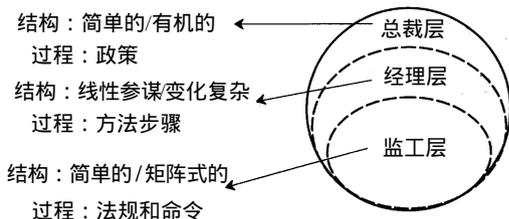
法规和命令是一种最详细的方法，而且使用范

围最为有限。它分配一项具体任务。由于它是具体的，它就必须讲清楚什么是要做的，做这件事需要什么，为什么它是必要的，以及将由谁来做。如果有必要，命令甚至要规定怎样做。法规反映了管理层对某些特定活动的优先决策权，比如在特定环境中，应以怎样具体的方式执行某一些特定的活动。有效的法则和命令应符合表述清晰、精炼、简洁的基本要求。

政策本质是一般性的，当它们演绎成方法和步骤就变得具体一些了，再形成为法规和命令就更加具体了。总裁层很可能更关心政策；经理层在政策规定的参数的框架下，负责方法、步骤的开发；而监工层则将政策、方法和步骤转变成可操作的工作法规和命令。

### 9.1.3 组织设计的重要类型

现在我们可以组织层次上描述组织的结构和过程了，它们都是执行计划时所处的环境。



#### 组织层次和主要的组织类型

结构和过程都有僵化的倾向。所以，管理者应使

结构保持简单并使过程富于灵活性，这一点是很重要的。当环境变化的时候，它们其中一个或两个都能作出相应的调整。

一般说来，改变过程比改变结构更容易，这是因为人们在一个结构中有既得的利益和相应的位置，因而会阻挠结构的改变。但有时，为了适应内部和外部的力量导致的组织设计方面的重大变化，必须做出结构性的改变。这是为什么要使结构保持简单的原因，这样可保证在必要的时候对它进行改变，同时可用作功能执行的强有力的框架。过程应保持灵活性，除了那些战略性的过程都不必写出来，因为对书面的东西不易更改。这种方法可以降低僵化程度，提高灵活性。

## 9.2 人事安排

组织设计和人事安排之间密切相关。当且仅当人事安排齐全了，组织才能有效地执行功能。人事安排就将员工分派到特定的角色职位上，在这个职位上员工能为富于成果的组织成就作出积极意义的贡献。人事安排处于核心的重要位置。如果能成功完成这一步，将会赋予组织设计和组织目标实际的意义。

根据人力资源管理专家的看法，人是一个组织中最可宝贵的资产。必须谨慎地使用他们，有效地管理他们。一个成功的人事安排程序能帮助组织获得、

保留和发展保持组织竞争力所必须的职员。由于一些新的现象如人才流失、规模缩减、对满意工作的需求、薪水以外的利益、工作保障等等，人事安排获得了重视。下面我们讨论人事安排的三个要素：招聘、安排职位和支持。

## 人事安排的要素

### 招聘

为了招聘到公司所需的富有潜能的人才，公司应将搜罗人才的大网撒得越大越好。如同公司想不断地从雇员那里获得更多的东西一样，雇员也想从雇主那里获得更多的东西，诸如工作满意度、利益等。如果个人的目标和需求得到满足的同时，组织的目标和需求也得到满足，此时就有可能发展出较为成功的相互关系。公司需要有引人的、令人满意的组织设计。

### 安排职位

职员的职位安排得合适，将是一项极好的投资，否则将会是一个代价惨重的错误。安排职位的过程就是将适当的人选安排到适当的位置上。这个“合适的人选”不仅是指技术上的素质，还包括气质和其他个性特征。合适的位置也不仅是指物理上的和技术上的，还指对这个位置上角色的各种合理要求。职位安排过程不仅仅是雇佣和定位，还要维持一定程度的亲密感

并提供支持服务以满足个人的需求。在当今这样的竞争环境中，为了生存发展，雇员和组织都要将其潜能发挥到极限，或近乎这个极限。为之，组织的工作和设计须依个人的需求和目标进行调整，而个人的需求和目标也要因组织的目标而调整。

### 支持

每个人都是一个独特的存在，有着不同的目标和需求。每个人所需的支持种类是不同的，而且随着时间变化。人们的个性倾向、工作要求和组织都在变化着。不论发生什么样的变化，支持服务都要根据个人需求量体裁衣，这样才能保证最大潜能的发挥。

支持不仅包括酬劳措施，诸如工资及附加利益等；还要包括一些内在的价值。诸如工作带来的满足感、自主、权威、责任以及随时可获得的服务和机会，这些服务和机会对一个人的高效工作是必不可少的。

还必须考虑到雇员个人需要的逐渐演变，这不仅是为了对他的绩效进行不断的评价和补偿，还为了培训、提高和职位晋升。

以上并不是说明不需要标准的雇员服务措施。相反，为了内部的一致性，必须将服务措施标准化，内部的一致对整个组织的精神风貌而言至关重要。以上只是说明，在实施的时候应该灵活，以便辨别和容纳特定个人和群体的需求和目标。

### 9.3 雇员酬劳

对任何组织来说，人力资源都是最大的表外资产或负债。通过金钱的手段或者其他需要（如马斯洛的需求层次）的满足对员工的激励，是保留优秀雇员的关键。雇员的辞职通常是因为他们觉得没有人欣赏他们；或者是觉得所从事的工作没有什么出路；或者是由于工作超量而工资水平低下。一个设计良好的酬劳措施和利益的组合不仅仅是工资和附加利益的简单集合。单单是金钱上的奖励并不能满足高技能劳动力的要求。当今雇员的要求和价值观与他们的前一代人已大不相同。雇员要为一个组织或直接或间接地花费掉他一生的三分之一，所以他们有权利得到公正和平等的对待。这种待遇会使雇员长期为一个组织服务，从而减少了因员工跳槽、重新征聘、培训而带来的成本。

在当今这样高度竞争的环境中，企业不再能承担得起所有雇员工薪的全面增长，只能将有限的可利用资金用在那些为组织真正作出贡献的雇员身上。因此，越来越多的公司开始使用“绩效薪金制”（pay-for performance）这一思想。

知识技能薪金制(Knowledge or skill-based pay)

最近，发展出一种新的雇员酬劳方法。在这种方法中，雇员的薪水是根据雇员掌握的与工作相关知

识的广度和深度而定的，而不是简单地根据他所完成的一系列工作。老式的工作描述是为了支持过去的金字塔形的等级层次结构。而这个新的方法把重点放在个人的技能和行为上。这种基于知识或技能的报酬方法能清楚地指出雇员要取得成功所必需的技能。雇员会因技能的不断升级从而能在现有的岗位或潜在的职位上更富成果地工作，得到酬劳的补偿，而不必在提升或调至一个新的职位后才能获得这种补偿。这种基于知识的报酬方法注重的是机动性和技能的建设。无论何时，只要你能证明你掌握了一门或一套新的技术，你的报酬就能提高。

施行知识技能薪金制能带来的好处是：受多方培训、掌握多种技能的劳动力越来越多；雇员和部门之间能更好地沟通；劳动者能放眼全局，关注的面更为宽广，而不是仅仅局限于一个小块的操作。

## 9.4 绩效评价

绩效评价的目的有两个，一是增强人事部门的管理力度；二是为加薪和提拔提供依据。如果绩效评价是一个不断进行，以年为周期的过程，这对第一个目的的实现最为有利；但后者都是一种非经常性的、结构化的事件。后一个目的常建立在前者的基础上，但它们又是完全不同的两种实践。为使绩效评估对以

下几点产生有益的作用：确定雇员应在哪个位置上才能发挥最大潜能，作出最大的贡献，做出这种区分是很关键的。

关于绩效的评估在管理思想上有许多不同的认识，一个极端是，W. 爱德华兹·戴明（W. Edwards Deming）的观点，他认为当今大多数公司所做的年度绩效评审使人们好几个月都感到痛苦、沮丧、压抑甚至绝望<sup>12</sup>。他觉得雇员绩效评估的整个过程都应取消。另一个极端是IBM仍然坚持传统的设定年度目标，进行年度评审的方法，将职员分类，从差（不满意）到非常优秀（突出）<sup>13</sup>。

其他公司则采用介于这两个极端中间的方法。雇员绩效评估出现问题的原因是由于一个过程服务于两种不同目的。一个目的是评判性的，为的是决定加薪、提升和换岗；而另一个目的主要是定位在雇员的发展。把这两类评价（评判性的和发展性的）放在一起，矛盾就会出现。

关于绩效评估的主要问题有以下四个<sup>14</sup>：

1. 评估过程通常是雇员和监管者之间的对抗。
2. 评估过程带有感情色彩，特别当参与人感到会有对抗时。这可能带来坏脾气的爆发和嘲讽，使有些人受到伤害而产生怨恨。
3. 评估过程通常是判断性的。这可能会产生矛

盾,因为在这个过程中,管理者要充当判断人和顾问,而管理者在这两个方面都可能缺乏经验,没有受过培训。

4. 评估过程通常太复杂了。它不仅要求管理者完全理解雇员从事的工作,而且要求他们具有心理洞察力和交流技能,但这些都是许多管理者不具备的。一个有效的绩效的评估系统应该是一个连续的活动,从目标设定开始,续以阶段性评审,最终以传统的年终评审结束,这样就会使雇员不会对年终结果表示惊讶。对管理者应进行评价过程的彻底培训,教他们如何单个地对待每一个员工。

为了取得成功的绩效约定(performance contract),推荐以下五个步骤<sup>15</sup>:第一,须告知雇员评审的目的。是为了设定目标,进展监控还是为了绩效评估?第二,管理者应在未施加不适当的影响的情况下鼓励员工说出自己的思想和观点。第三,管理者应传授管理当局关于战略的基本目标和主要目标的观点。第四,任一方面发现的问题都应予以讨论和解决。第五,管理者和雇员一起开发一个活动的计划。

当一个成功的绩效约定完成的时候,应能对下一阶段的绩效目标和期望有一个清晰的理解;应知道如何度量这些目标的成功与失败;如果目标实现了,应怎样加薪、提升;还应知道会有什么样的培训和教

育机会。

## 9.5 培训和发展

培训和发展是一个组织中不同的两类活动。培训是为眼前的目标而获取知识和技能的过程。它将教给雇员为组织作贡献，以及在现有的职位上成功地工作所必需的技能。而发展是为了现有职位或将来工作的需要而获取知识和技能的过程。从长远的眼光看，发展一个雇员将会增加组织的价值，因为它超越了眼前利益而着眼于未来。培训和发展对于雇员迎接现有的及将来的任务中不断出现的挑战，以及确保企业的健康和生存，都具有基础性的意义。

良好的培训和发展能带来的好处是<sup>16</sup>：

1. 在组织中能聚集更多的适合提拔的合格人选。
2. 能产生善于创造、善于应付变化的强大的劳动力。
3. 能产生对其职业有更强控制力的劳动力。
4. 能产生掌握很高技能的劳动力，这有助于减少研究和开发、营销和制造的时间。

建立和维持培训和发展计划需要耗用大量的投资和时间。从长期眼光来看，这项投资是值得的。培训课程能使雇员更富成效地工作，并能帮助他们理解

单项工作是如何影响整个组织的。雇员可把握一种全局的思想，并明白个人贡献是怎样支持公司目标的实现的。

在聘用人员之前，所有层次的管理者花点时间弄清楚真正的需要是什么，这会使人安排更为有效。这些工作能由已雇佣的人员充分地完成吗？现有的资源承受得起费用吗？对该职位上成功工作所需的能力是否有一个清晰的认识？

凯利（Kelley）<sup>17</sup>建议说：对于增强有关部门的绩效需要何种天资和技能这一问题，不妨向在位的职员咨询。总裁层的管理者应该需要“不断在组织之外寻求最富天资的人才，和他们接触，让这些‘金’领工人了解自己的组织<sup>18</sup>”。金领工人是指那些凭借自己懂得的而不是所做的索要很高薪水的人。脑力比体力更重要。凯利继续指出，虽然智力资源是“我们的关键竞争资源”，但美国商业从自然资源向智力资源的转变却是低调的，不足以引人注目的。一个组织的总裁层总要在公众面前频频露面，他们以其他管理层无法做到的方式代表着公司的形象。这就提供了一个独特机会：树立起公司的形象以便将组织“兜售”给公众；并让合适的人才获得发展的机会；如果不是这样，这些人可能根本就不知道这个组织的存在，更不用说它的前景了。

不合适或不合理的人事安排程序有两个突出表现。一是职位空缺，这对那些试图维持一个成本紧缩底线（a tight bottom line）的公司来说是一个令人恶心的词。另一个是旷工。由于这两个坏的情况，美国的公司每年要损失数百万美元。招聘管理委员会（Employment Management Association）1985年的一份研究报告指出，平均每个公司每年因金领工人的空缺而重新征聘要花费1 000 000美元<sup>19</sup>。陈旧行业的公司经受着更多的困难。有时，这类公司甚至得不到高层次人才的应用<sup>20</sup>。

人事职能的执行应该是一步一步地系统地进行。应在常规基础上处置关键变数，以确保组织提供的是市场所需的，并让雇员在所要求的工作中获得满意感。职位空缺和旷工表示缺乏满意感。职位空缺可用下面的公式计算：

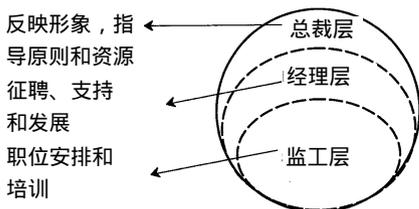
$$\frac{\text{离职人数} \times 100}{\text{劳动人数平均量}} = \text{职位空缺率}$$

如果不能有效地控制这些情况，就会带来可观的成本损失（用于征聘、安排职位和支持服务）。结果可能会导致财务危机。根据凯利的计算，“重新安排金领工人所需的费用和时耗是巨大的：要为高层职位征聘、雇佣、定位（Orientation，指为员工安排合

适的职位——译者注)，一个新职员要花费40 000至70 000美元，和多于5~8个月的时间<sup>21</sup>。”

## 人事安排的重要类型

以上分析说明不同的组织层次在人事安排中的活动可表示如下：



人事安排是与三个管理层次都有关的持续的过程。总裁层的重点是将组织的形象反映给组织内部和外部的成员；为征聘、安排职位和发展具有必备素质的人才提供广义的指导原则和所需资源。管理层为征聘和雇员发展提供支持程序。监工层须关心雇员的职位安排，努力辨识组织中成员个人对培训和发展的需要。

## 9.6 控制

最初使用的“控制”是指它的法文原意“检查”。这个概念的使用逐渐有了更宽泛的含义。控制可以具体地操作。例如，一个监工可以具体地控制他的下属

如何完成一项任务。控制亦可以泛泛地使用。例如，最高阶层只是控制了主要的程序和政策。不论控制的形式如何，控制机制的目的都是为了确保工作能够按预先计划的程序完成。沃里斯（Voriss）将控制功能置于生产管理的情境中进行讨论时，将它称作监督，他的定义如下<sup>22</sup>：

“监督功能一直伴随着零部件，直至成为最终产品，它能一步一步地给出绩效的准确报告，直至完工。它被定义为确定绩效的差异，亦即与生产进度计划确定的标准数量和时间上的差异。”

相类似地，孔茨和奥唐奈（O'donnell）定义的控制功能包括：“为促使实际事件和计划之间的比较而设计的活动。所以，它是为了确保计划的完成而对下属活动的度量 and 纠正<sup>23</sup>。”

在上面的定义中，是从工作的数量和时间进度两方面来定义控制的。控制系统可能还须考虑其他同等重要的方面，诸如质量和成本。将全面质量管理（TQM）作为重点就是一例。一个结构良好的控制系统应该包括对成功绩效来说所有的重要方面。这意味着将那些与绩效度量相关的一系列控制过程整合到组织的动作中去。控制过程可视为这样的一种系统，它的目的是为了确保工作的进展是按照预先设定的活动标准进行的，而这些标准对组织的生存和发展是至关

重要的。

建立控制系统需要管理者进行大量的工作、深入的思考。然而，收效却是丰硕的。控制系统的主要集中点就在于机构的运行效率。另外，它还有助于部门目标和组织总体目标的整合，充当一种协调剂。它还有助于减少浪费。企业的强项和弱项都可通过这个过程显示出来。因控制而获得的反馈对管理者的日常工作是极有价值的。

“例外原则”(principle of exception)说明通常情况之下总有例外，这些例外是管理过程的一个部分和一个分子，总要适当地考虑它们。控制系统不但不能违背这个原则，而且还必须以清晰和自觉的方式运用这个例外原则。这个系统关心的是寻找原因，对那些有重要差异的情况，进行必要的纠正。这样，哈耶曼认为：

“控制就是一个检查的过程，通过检查来确定实际操作是否按计划进行，是否正在取得朝着目标方向的适当进展；并能在必要的时候对任何偏离进行纠正。”

根据这个思路，可认为控制过程由三个子过程组成：(1) 监控活动的实际进展；(2) 将实际进展和预设标准进行比较；(3) 对出现偏差的情况采取补救措施。可将这三个子过程称为监控(monitoring)、评审(reviewing)和纠正(correcting)。

监控是指对实际进展的检查。检查可以非常不正式的方式完成，或者以正式的方式完成并有正式的报告。目的都是为了获得关于真实运行情况的准确反馈。

评审是将实际工作绩效和预设标准进行比较。希望实际绩效和预设标准完全一样可能不太现实。关键的问题是何种程度的偏离是可以容忍的。对这个问题的答案就是要求给出可容忍的偏差范围，将它作为“允许偏差”。允许偏差不应该使整个系统失衡，如果这种偏差使系统失衡，那就应该马上让它恢复到先前计划的标准线上。

纠正就是针对偏离现象启用合适的行动。首先要诊断清楚发生偏离的原因，这很重要。可通过对操作人员和监工的咨询获得有关这个问题的真知灼见，只有到了这时，才可能设计出具有实际意义的纠正措施。

### 9.6.1 控制系统

针对组织运行的不同方面，人们也开发出不少的控制系统，包括财务控制、工作进度控制和质量控制等。单个地看，这些系统为特定组织管理的某个具体方面提供了一种控制手段。例如，使用财务控制就是为了保证支出费用和成本不超过预算线。然而，单

个的控制过程自身并不能提供一种全面管理机制，这种机制能管理与成功有关的所有重要方面。所以可称它们为局部控制。如果认为对成本、使用时间、质量和其他相关方面的检查都是很重要的，那就有必要发展出一种综合控制系统，它能对所有重要方面进行检查，以取得活动的成功绩效。

一个企业就是这样的一个系统，它通过工作流程将投入转化为一定产出。投入，中间投入和产出的某些方面对一个企业的成功可能是至关重要的，需要对它们进行控制，以确证实际标准是否和行动的预设标准相吻合。这样的一个整体机制是成功绩效的一个必要伴随物。

以上并不是说需要一个一块铁板似的整体控制系统。各种控制，单个地看可能只是起到局部的作用，须将它们很好地整合到一起。这样集中起来，它们就能对主要投入，中间输入和产出所有的至关重要的方面进行控制了。

还须认识到的一点是，综合控制系统包含的只是控制的范围，而不是控制量。控制量是组织内部责任结构的函数。给个人的责任越大他就会觉得应该肩负起更大的责任，因而就需要较少的外部控制。人们的自我控制越多，对组织越有好处。如果所有的事件都按进度进展，管理者就不必干涉雇员。只有出现了

偏离，才应干涉。

控制系统可能会占用很多从事实际工作的管理者的有限时间。所以，要仔细地选择控制机制，既要能够实现目标，又不要降低管理者的身份或者抑制高效的操作系统。综合控制并不是指一个包罗万象的系统，或者是巨大的控制量；而只是一个应该包括组织工作重要方面的整体控制机制。

#### 重要的控制类型

可用多种方法对控制系统进行分类。为了活动的实施，控制可以是基本的、策略的或制度的。

基本控制关心的是雇员在工作中的行为。目的是确保雇员个人按照对他希望的要求富于成果、高效率地进行工作。这种控制应该是非正式的，而不应是正式的，重点放在促使个人认真诚实地对待他们自己的工作产出。这就是常说的“四处走动的管理”（management by walking around，简称为MBWA）。

策略控制关心的是工作流程。目的是建立起以工作流程系统中战略要点为中心的机制，以保证事件按原先的计划运行。这种控制应是正式和非正式控制的谨慎结合。

制度控制关心的是工作流程的产出，这些产出对整体成功来说是至关重要的。它的目的是确保企业的持续生存。它的重点是：从企业和它的工作环境持

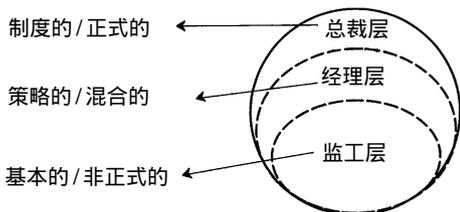
续协调一致的角度出发，富有成效地、高效率地获取投入、转化中间输入、处置产出。这种控制的设计是为了保证管理者能够驾驭整个局面，故而应更多地是正式控制。

正式控制系统，虽然在某些情况下是必要的，但通常比较麻烦，要涉及到很多细节，并需要占用很多时间。人们在适应控制的过程中，也学会了怎样“绕着它走”。他们学会了篡改数据以使事件看起来和希望的要求很相近。结果，正式控制常常不能区分表面上的符合和真实的绩效。

非正式控制，由于它是选择性的，故而没有那么多麻烦。正式控制可用于获取企业关键方面的必要反馈。非正式控制可用作正式控制的必要补充。格罗斯（Gross）将非正式控制称作基本控制，并指出：“对行为的基本控制并不是和制度控制那样地不一致<sup>25</sup>。”

在某些情况下，正式控制是必要的。例如，对大部分制造性企业而言，通常必须建立一个正式的质量控制机制。其实，并不是在正式控制和非正式控制之间进行选择。它们两者对有效的管理都是必需的。真正的问题在于：是着重强调一个包罗一切的正式机制，还是一个有选择的正式控制加上非正式控制作为辅助的机制？

现在就可以区分三个管理层次进行的控制工作主要是哪种类型了。用下面的图来表示：



组织层次和重要的控制类型

### 9.6.2 执行控制的动态过程

在一个企业中，构筑起数个控制系统以获取有关其运作的关键方面的评价数据，这样做可能是明智的。这里要重新强调的是，一个综合控制机制并不能囊括整个企业运作的方方面面。相反，需要有数个控制机制，每个控制机制从它本身来讲是一个综合性的机制，它们关注着不同的部分。在一个制造性企业中，可能会有征聘控制系统、生产控制系统和绩效控制系统等。这些控制系统中的一部分可能要正式地构筑起来，而其他的一些就要非正式地执行。单个控制系统之间应相互融合，相互强化，建成一个集成的整合机制，以便更好地控制组织功能的关键方面。

执行控制有两种高度相关涵义：实用的和象征的。从结构方面来看，控制是实用的，它隐含着约束。

个人必须在这个约束之下操作，高效地完成任务。控制的社会方面是象征性的，它反映了一种关系：执行控制的人处于优越的、统治的地位；而被控制的人则处于低下和服从的地位。坦恩鲍姆指出：“控制对许多人来说，基本上只是一种获取组织施与的奖励的手段<sup>26</sup>。”他将奖励分成两种类型。第一类是指那些来自控制地位的奖励，典型的是随着控制增强而带来的权力的扩张、名望和金钱。第二类是将奖励视为一个手段，而不是目的的过程。例如，由个人执行的控制是使组织朝着更有利于个人的方向发展而不是朝着更利于组织的方向发展的一个重要因素。

实用的和象征的内涵对控制的建立和执行都非常重要。个人对控制模式的反应因其个性而异。那些个性驯服的人可能会倾向于依赖别人、遵守法规、服从指挥。他们不会对正式控制的实用或象征的内涵感到反感。另一方面，那些个性独立自主的人可能会倾向于独立的定位，憎恨控制。特别对象征性内涵尤其反感。他们可能更适宜于非正式控制。总之，在建立和执行控制的时候要考虑到实用内涵和象征内涵两个方面。

对有实物形态的产品建立控制系统可能并不是非常困难。例如，在一家轮胎制造厂，辨识控制单元，分离关键方面，确定标准，设计反馈机制等可能是相

对容易的。而另一方面，对不具实物形态的输出建立控制系统，如对公共关系部门，就可能是一件伤脑筋的事。再如，对一个机构的最高层建立一个可操作的控制系统就是一件很困难的事。最高总裁层的工作不易精确度量。在公司每天的运作中，对总裁或副总裁的工作用什么来度量？谁来度量？对这个问题不仅是要找到度量绩效的尺子，还要回答由谁来做这件事。

对最高层而言，一个可行的系统可能是构建起“总成就”（total achievement）系统。可评估一个人在某段时间内的所取得成就的“加总”，这需要上级进行审慎的绩效评估。由于几乎没有多少客观的标准，这种评估只好凭印象，这样，判断错误的概率就会存在。为了对个人和组织都有一个公正的交待，评判的上级可通过以下方法来提高判断的理性：将重要因素分开，对每个在位者的绩效按照每个因素单独评估。这种判断应以总体绩效为基础，而不是单独的情况。尽管总成就评价方法很大程度上是主观的，然而它可能是适用于最高层的最可行的控制方法，也可能是唯一有意思的一种系统。然而，必须认识到上级的及早评估和行动是绝对必需的。有一则印度谚语说得最好：“有潜能成功的人，从一开始就有做‘火车头’的权利。”

在上述情况下，可这样认为，即“总成就”已被视为一个可操作的控制单元。正是由于从总成就的角度出发，才可将关键方面分离开，才可在假设和主观标准的背景下进行真实绩效的评估。这样，建立控制系统的基本方法仍保持不变，虽然被控制的活动或因素的本质并不相同。

## 9.7 实施阶段的回顾

实施阶段由组织、人事安排和控制三种职能组成。下表列出了对应于三个管理层次的实施活动。

组织层次和重要的实施活动类型：一个小结

|                         |  |
|-------------------------|--|
| 总裁层<br>组织<br>人事安排<br>控制 | 战略的<br>结构—简单/有机；过程—政策<br>指导原则和资源<br>制度的一正式的            |
| 经理层<br>组织<br>人事安排<br>控制 | 稳定状态<br>结构—线性参谋式的/复杂的/过程—方<br>法和步骤<br>支持和发展<br>策略的一混合型 |
| 监工层<br>组织<br>人事安排<br>控制 | 可操作的<br>结构—简单或矩阵式/过程—法规和命<br>令<br>职位安排和培训<br>基本的一非正式的  |

以上分析说明了以下结论：

- 总裁层工作的效果与他们是否善于进行公司层次  
的战略思考及其实施有着直接的关系。
- 经理层工作的效果与他们是否善于随机应变地  
思考及其实施有着直接的关系。
- 监工层工作的效果与他们是否善于为下属将活  
动的实施变得可操作有着直接的关系。

### 9.7.1 实施的风格

现在我们再来看看执行实施阶段相关活动的模式。如同管理中的其他职能一样，执行每个职能的风格都会因组织文化的不同而不同。

### 9.7.2 组织

组织设计就是角色、人们之间的关系和职能的正式安排，目的是为了引导工作朝着实现目标和宗旨的方向努力。

在家长专制式的文化中，组织设计的模式是相机行事的、简单的。每个人都被假定向大老板直接或间接地负责；大老板可在任何时候决定某个特定设计是否合适，并可根据环境的变化对它进行修改。在官僚主义结构中，官员由最高阶层委命，并强调正式的结构以及命令和控制的权力（机械的）。在协作参与的组织文化中，组织设计的构筑是在最高层的指引下，

由各个层次共同协力合作而完成的。为了使工作要求所涉及的个人需要和能力相一致，结构和过程应是有序的并保持着灵活性。

### 9.7.3 人事安排

人事安排职能由招聘、安排职位和支持活动组成。在家长专制的组织中，所有这三类活动均由首席执行官掌握，因此，可称为“高层决定的”。在官僚主义组织中，总裁层为招聘所做的工作就是给公众树立起一个令人向往的公司形象。中间管理层的工作重点主要是支持活动，而监工层侧重于职位安排。所以，在官僚主义组织中，人事安排是层次化的。在协作参与的组织中，总裁层会参与招聘工作；但主要是中间管理层负责提高、确保个人或群体的“能力基础”的工作。

### 9.7.4 控制

在家长专制的文化中，控制是非正式的，在所有层次上都是随意的。在官僚主义组织中，控制是综合的、正式的，侧重于不同的工作流程。在协作参与的文化中，控制很可能是策略的——部分正式，部分非正式，侧重于工作的输出和制度目标。

上文所述的实施阶段可用下图描述：

## 组织文化和实施的风格

| 组织文化  | 家长专制式的   | 官僚主义的   | 协作参与型的  |
|-------|----------|---------|---------|
| 功能：组织 | 相机行事/简单的 | 委命的/机械的 | 合作的/有机的 |
| 人事安排  | 高层决定的    | 层次化的    | 以能力为基础的 |
| 控制    | 随意的      | 综合的     | 策略的     |
| 实施的风格 | 自上而下的    | 由高层引导的  | 由下向上的   |

和计划阶段一样，在家长专制的组织中，实施的风格也是自上而下的；在官僚主义的组织中，仍受高层的指引；而到了协作参与的文化中则变为由下向上的了。

以上分析说明了以下结论：

- 在家长专制的文化中，管理者必须能够而且愿意运用完全的自上而下的实施风格。高层引导和由下向上的风格都不能取得效果。
- 在官僚主义的文化中，管理者必须能够而且愿意运用高层引导式的实施风格。完全的自上而下或由下向上的风格都不能奏效。
- 在协作参与的文化中，管理者必须能够而且愿意运用由下向上的实施风格。完全的高层引导和自上而下的风格不能奏效。

## 百事可乐

百事公司在最近几年内做了两件重大的事。  
第一，公司决定对它的国际软饮料业务进行彻底

的“大修”。百事开始将它的资源战略性地集中到一批精选的市场上。这些市场有巨大潜力而且没有一家竞争公司已在这些市场上树立起牢固的地位。百事在拉美地区的饮料业有重大问题，他们认为他们能够在一夜之间就会成功。

这个情况就说明了计划、组织和控制的重要性。它显示了目标设定、程序制定、合适地实施是何等的重要！当一个公司在不同的国家和社会处理这些事件时，这些更显得尤为重要。百事认识到的第二件事是，需要改变他们的管理和人事战略。他们开始让雇员在工作岗位上呆的时间更长，让他们有扩展的管理任务。公司甚至开始试着改变酬劳系统，在未来的几年之内，管理人员就能感觉到他们的决策带来的经济影响。这又使我们回想起让员工为他们的决策负责，并能感受到决策的持久效力是多么的重要！

## 9.8 小结

表9-1对本书已讨论过的不同文化中执行不同管理职能的风格作了一个概括。综合起来，家长专制文化中的风格可称为“排他的”；官僚主义文化中的风格可总称为“决定的”；协作参与文化中的风格可总称为“包含的”。排他的管理风格要使用强制权力；决定的风格主要使用职位权威；包含的风格总体上依

赖于个人魅力。

还须注意的是，在不同的组织文化中，除了要选用合适的风格以外，还须遵守一些共同的人类价值观，以防组织产生功能失调。比如：对待雇员应该尊重；还有，所有层次的管理者在工作、行为和活动中都应表现出正直：“所有国家的人都有很多共同的地方。在工作场所，所有的人都珍视体面的待遇、安全和获得情感满足的机会<sup>27</sup>。”任何形态的组织文化都应体现出这些人类共同的价值观，才能在通向成功的漫长路程上不断前进。

将不同层次上的管理角色和不同文化中的管理职能及风格结合起来，即可得到图9-1所示的描述：

表9-1 组织文化和管理风格：一个总结

| 管理职能    | 组织文化   |       |        |
|---------|--------|-------|--------|
|         | 家长专制型的 | 官僚主义的 | 协作参与型的 |
| 领导      | 贵族式的   | 理性的   | 催化作用的  |
| 决策      | 指令式的   | 审慎的   | 散漫的    |
| 沟通      | 迂回的    | 繁缛的   | 个人化的   |
| 计划/目标确定 | 高层独断的  | 高层决定的 | 联合决定的  |
| 程序制定    | 层层下达的  | 煞费苦心的 | 交互的    |
| 预算      | 非人格化的  | 正规化的  | 灵活的    |
| 实施/组织   | 相机行事的  | 委命的   | 合作的    |
| 人事安排    | 高层决定的  | 层次化的  | 基于能力的  |
| 控制      | 随意的    | 综合的   | 策略的    |
| 管理风格    | 排他的    | 决定的   | 包含的    |

总裁层的职责：

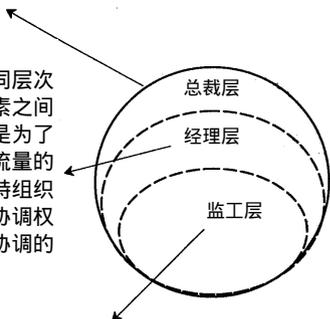
总裁层的职责是维持组织在其工作环境中所从事的领域与组织的设计和能  
力（包括资源、技术、结构和过程）之间的协调一致，以便有效地服  
务于组织的目标市场细分。它包括战略规划和绩效监控。它主要是一个  
公司层次上的协调职能。

家长专制式 官僚主义的 协作参与的  
排他的 决定的 包含的

功能类型与管理风格

经理层的职责：

经理层的职责是在组织中不同层次  
的不同单元之间及与外部要素之间  
进行富于成效的谈判，目的是为了  
促进投入、中间输入和产出流量的  
顺畅。他们的努力是为了保持组织  
的活力，为完成不同的活动协调权  
变因素。它主要是一个相机协调的  
职能。



功能类型与风格

相机协调 排他的 决定的 包含的

监工层的职责：

监工层的职责是和谐地指挥工作，对组织来说要能够及时、富于成果  
地完成任任务，同时又要能满足所涉个人或群体的需要。它主要是一个  
操作性的激励职能。

功能类型与风格

操作性的激励 排他的 决定的 包含的

图9-1 管理职能、功能类型和风格

## 9.9 自我评估题

1. 你喜欢参与以下哪种活动：

制定较宽泛的程序\_\_\_\_\_

设计具体的项目\_\_\_\_\_

给活动安排详细的进度\_\_\_\_\_

2. 为了使事情完成，你主要依靠：

激励他人\_\_\_\_\_

基于产出偏好的谈判\_\_\_\_\_

鼓动产生兴奋情绪\_\_\_\_\_

3. 为了确保工作按计划进展，你主要依靠：

“四处走动的管理”\_\_\_\_\_

从策略的角度获取反馈\_\_\_\_\_

综合的内部报告\_\_\_\_\_

4. 对你们组织的人事安排程序和职位空缺情况进行评价。你能做些什么以提高你的满意度呢？

## 9.10 推荐读物

### 9.10.1 文章

Peter Drucker, “How to Make People Decisions,” *Harvard Business Review*, July-August 1985.

Don Hellriegel and John W. Slocum Jr., “Organizational Design: A Contingency Approach,” *Business Horizons*, April 1973.

Richard Walton, “From Control to Commitment in the Work Place,” *Harvard Business Review*, March-April 1985.

### 9.10.2 书籍

HBS Publishing, *Project Management*, HBS Publishing, Boston, 1994.

James G. March, Herbert Simon, and Harold Guestzkow, *Organizations*, John Wiley and Sons, New York, 1953.

Victor Vroom, *Work and Motivation*, John Wiley and Sons, New York, 1964.

## 第 10 章

### 管理角色和个性特征

一个好的管理者不是那种需要个人成功或以人为本的人，而是那种喜欢权力的人<sup>1</sup>。

——大卫·麦克莱兰 (David McClelland)

在本书前面的章节中，我们已经勾画出了组织层次——总裁层、经理层和监工层；以及三类组织文化——家长专制的、官僚主义的、协作参与的，这两者综合在一起，就会产生如表 10-1 所示的九种不同的职位情境。

表 10-1 职位情境  
家长专制的(P) 官僚主义的(B) 协作参与的(S)

|     |    |    |    |
|-----|----|----|----|
| 总裁层 | EP | EB | ES |
| 经理层 | MP | MB | MS |
| 监工层 | SP | SB | SS |

我们已经谈到管理者履行的职责因他所处的管理层次而定。根据层次的不同，管理职责可大致分为以下不同类型，总裁层是校准；经理层是协调；监工层是实际操作。我们还区分了不同层次的职能类型：总裁层的职能是公司层次的；而经理层的职能是权变的；监工层的职能是激励的。根据三种组织文化，对执行这些职能的管理风格也作了区分：在家长专制文化中是排他的；在官僚主义文化中是决定的；在协作参与文化中是包含的。将管理角色和职能类型（该做的是什么）、执行的风格（怎样使之完成）组合在一起，就会形成管理者在特定职位情境中有效地工作必须扮演的职位角色。表 10-2 对这些不同的职位角色进行了概括：

表10-2 组织情境和职能

|                            |                          |                          |                          |
|----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 职位情境<br>职责<br>职能类型<br>管理风格 | EP<br>校准<br>公司层次<br>排他的  | EB<br>校准<br>公司层次<br>决定的  | ES<br>校准<br>公司层次<br>包含的  |
| 职位情境<br>职责<br>职能类型<br>管理风格 | MP<br>协调<br>权变的<br>排他的   | MB<br>协调<br>权变的<br>决定的   | MS<br>协调<br>权变的<br>包含的   |
| 职位情境<br>职责<br>职能类型<br>管理风格 | SP<br>操作性的<br>激励的<br>排他的 | SB<br>操作性的<br>激励的<br>决定的 | SS<br>操作性的<br>激励的<br>包含的 |

表10-2表明应扮演的职位角色由特定的职位情境决定，而这个情境又是由不同的组织层次及组织文化规定的。这个表描述的是各个职位的主要职能。但并没有包括所有的职能。例如，对总裁层而言，尽管他们的主要职能是全公司层次的；但这个层次的管理者也可能要执行一些权变的或激励的职能，特别是对那些受他们直接领导的职员。类似地，处在其他层次上的管理者也可能要执行其主要职能以外的职能。虽然，各个层次管理的主体风格是由文化决定的，但在一些情况下，也可能受到其他因素的影响。在ES情境中尽管管理的主体风格应该是包含的，但有时也可能会带有排他的或决定的色彩。虽然如此，要实现有效的工作，主要职能的执行总

体上应和特定组织系统中对特定职位情境的要求相符合。

## 10.1 个人的能力

现在，我们将注意力转移到不同组织层次和文化中有效地履行管理职责、有效地执行管理职责所需的个人能力这一问题上来。有时，一种能力就如同“有几份常识”那么简单，在一些情况下，这就是所需要的全部。然而，常识并不总是人人都拥有的。更何况总是假定一个人具有多方面的能力可供他施展，以满足当前的角色和职能的要求。

管理职位需要一定程度的文化知识，这可从课堂中学得，也可从经验中学会。高中文凭或大学学位就可满足管理职位对课本知识的要求了。拥有某些特定领域如工程、会计、计算机技术、法律或金融的技能和资格证书对某些管理职位可能是必须的。当然所需的技能也可通过工作中的培训（OJT）经验地获取。即使已找到经验和学历都合格的人选了，在决定胜任职位的合格人选时，还应着重考虑他们的个性特征，因为这对在不同管理层次上有效地履行其职责、执行职能来说是一个必要的因素。

由于不同的层次上的管理角色和职能并不相同，所以认为拥有一组独特个性特征的管理者能胜任特定

层次的职位，这应该是合理的。角色和职能的要求及个性特征之间吻合不仅能使工作高效地完成，而且能实现个人满足。下面的四种个性特征对个人的管理效果是至关重要的：

1. 特定技能。
2. 个人的成就本位、人的本位和任务本位。
3. 权力和动机。
4. 气质类型。

### 10.1.1 特定技能

一个人必须知道某些事情怎样做，怎样才能做好。这样，要成为一个有效的管理者，就必须拥有一些必要的技能。20多年前，卡茨<sup>①</sup>辨识了管理者所需的三种基本管理技能：技术的、人际的、概念的。

**技术技能：**是指专门知识、分析能力、运用特定学科的工具和技术的能力。外科医生、工程师、音乐家和会计师等都拥有技术技能。管理者需要足够的技术技能以“完成特定任务中的技术工作”。

**人际技能：**是指“能作为一个群体的成员高效地工作，并能和团队其他成员建立起合作关系的能力”。这需要管理者能够在个人或群体的基础上理解别人、激励别人，使之富于成效地完成活动。管理者

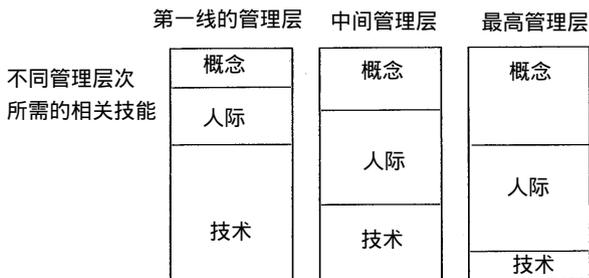
需要拥有足够的人际关系技能，以便有效地谈判并作出必要的让步。

概念技能：是一种协调和整合组织的利益和活动的智力能力。它是管理者“将组织视为一个整体的能力”；理解组织各部分是如何相互依赖的能力。它也是管理者洞察任一给定部分发生变化会给整体带来何种影响的能力。一个管理者应拥有足够的概念能力，以便认识清楚给定情况下各种因素之间的相互关联，从而采取最能反映组织整体利益的行动。

卡茨发现技术和技能对较低层的管理者而言是最重要的，顺着命令链向上越到更高层它就变得越不重要。例如，在一个制造业的工厂里，生产线上的监工需要掌握的技术能力就要比厂长多，因为他们每天都要处理生产中出现的问题。卡茨还发现人际技能对每个层次的管理者都很重要。另一方面，概念技能的重要性随着职位的升高而增强。管理者所处的等级层次越高，他介入主要政策和长期战略决策的程度也会越高，这些决策对组织的绝大部分都会产生影响。对于负责整个组织的最高层来说，概念技能可能是最重要的。

感知技能（perceptual skill）这可能是应补加到卡茨的三种基本技能中的第四种技能。这是指管理者

“将企业视为一个整体的能力”——和概念技能相似，但也有区别。概念技能是分析性的，它使个人将组织的整体视为由相互作用的部分组成的；而感知技能是整合性的，它使管理者将组织的整体视为一个在相关系统的情境中运作的相互依赖的系统；一个要求内外动态平衡的相对开放的系统。



从概念分析者的眼里看到的是：相对独立的部分之间的相互作用形成了一个自给自足的整体。从感知整合者的眼里看到的则是：互相依赖的部分之间的相互连接形成了一个一体化的整体。概念技能是归纳的或演绎的。而感知技能是起教育作用的、一体化的，通过它可使感知整合者从支离的现象和经验中提炼出精华。他们还能透视大量的数据和其他相关现象看到普遍真理的内含。

概念分析者和感知整合者之间的差别有点像国际主义者（internationalist）和全球主义者（globalist）之间的差别。国际主义者将世界看成主权国家相互作

用而形成的一个分立的整体 (disparate whole), 而全球主义者将世界看成由相互依赖的国家互相连接而形成的一个一体化的整体。对概念分析者而言, 边界是根据传统而定的(traditional based); 对感知整合者而言, 边界是因事件而定的 (issue based)。概念技能主要是分析的, 感知技能主要是整合的。

在组织中, 概念分析者依着各部分的职能划分边界, 而感知整合者则根据宗旨、目标和事件划分边界。感知整合者在解决问题时能够利用部门内部和外部的资源, 因为问题没有什么部门界限的。这样问题的解决更可能是全面、综合的, 而不是局部的、不全面的。

概念能力和感知能力很可能是一件事情的两个方面, 或者是同一连续体上的不同的两点。随着世界各国相互依赖性和相互联系的增强, 对感知整合的需要越来越至关重要了。事实已经雄辩地说明了: 现在, 光靠局部的分析来理解整体的联系已经不够了。一种实用的方法是对整体进行分析从而理解部分之间的联系。这样, 人们就发现感知技能的重要性了, 特别是总裁层。只有当总裁层的管理人员同时掌握了概念技能和感知技能, 他们才能将组织这头“象”(使用盲人摸象中的喻义——译者注) 看成是由活生生的器官组成的, 它们执行着既是分离的又是整合的职能过程,

以使组织能够高效地运作；并能有效地应付着当今一体化的世界中环境的不断变化。

有一些极富成效的总裁层管理者，他们可能只懂得有关组织所从事的主要业务最基本的技术技能知识。罗伯特 S. 麦克纳马拉（Robert S. McNamara）是福特汽车公司的一位极富成就的前总裁，前美国国防部长，前世界银行总裁。德怀特 D. 艾森豪威尔（Dwight D. Eisenhower）是二战盟国的成功统帅，也是美国的总统。正是由于感知的技能使他们能胜任不同的职位。

以上分析可得出这样的结论：

- 当社会走向信息时代，一些企业逐渐演化出完全的协作参与的组织文化时，总裁层必须拥有感知的技能，才能有效地执行好监护的职能。拥有概念技能、技术技能和人际技能是必要的但不是充分的。

### 10.1.2 个人本位

有三种个人本位对管理效果来说是重要的。（1）成就本位；（2）人的本位在有的文献中亦称“归属”本位；和（3）任务本位。这些本位可定义如下：

- 成就本位<sup>3</sup>——主要关注的是单个地或集体地和他人一起完成基本目标和主要目标。

- 人的本位<sup>4</sup>——主要关注的是人们的感情；工作绩效是次要的。

- 任务本位——主要关注的是使工作完成，而人们的感情是次要的。

总裁层的角色和职能都要求将在位者高置于成就本位之上。渴望成就的人不是赌徒，他们是自信的人，表现出审慎的、注意力集中的、充满野心的现实主义。这能使他们能够坚定不移地追求目标。对总裁层而言，人的本位和任务本位可能比较适中，因为要留出必要的精力去研究战略和思想，而不是应付个人或任务。

对经理层的职位来说，应需要较高的任务本位，成就本位和人的本位应适中。但成就本位应比人的本位稍高。经理层要把精力集中在拥有不同目标和工作安排的实体之间的协调上。

监工层的管理者应有较高的人的本位，才能从其下属获取信任、信心和合作。任务本位应适中。如果成就本位过高，在位者可能很快就会受到挫折，从而失去效率。

一个人的这三种本位如果都很适中调和，那他可能在所有层次上都能干得马马虎虎，尤其在经理层和监工层。这一点对于那些处于稳定的技术环境中的组织，更是如此。在这种情况下，人们可根据他们工

作所处特定层次上角色和职能的要求，令个人本位倾斜，使之符合这些要求。

如果一个人的人的本位、任务本位和成就本位都很低，那他就不应担任管理职务。

以上讨论可小结如下：

总裁层：

高成就本位(nAch)

适中的任务本位(nT)

适中的人的本位(nT)

经理层

高任务本位(nT)

适中的人的本位(nP)

适中的成就本位(nAch)

监工层：

高的人的本位(nP)

适中的任务本位(nT)

适中的成就本位(nAch)

### 10.1.3 权力和动机

所有层次的管理者都应有中等到较高度的人的本位、任务本位和成就本位。然而，这些特征只是必要的而不是充分的。它代表的是要向较高的位置发展至少应具备的条件。走上管理职位的个人大都是从

劳动大众中的一员开始的，除了皇亲或者使用武力，他们都是一步步地提拔到权力位置上的。这些职位似乎还需要另外两种关键因素来引发管理潜能：权力和动机。权力是想变得强大、能产生影响，并带来影响效果的欲望。动机是成功或使事情完成的欲望。一个人如果没有克服障碍的权力定位，也没有推动自己发展的动机驱动力，那他只好作一个追随者。

权力：研究表明对有效的管理来说，一个最基本的个性特征就是对权力的渴望，这种权力可以是正式的权威或非正规的影响力。正如本尼斯和内纽斯指出的：“权力是启动和维持将意图转变成现实的活动的能源<sup>5</sup>。”对权力的欲望促使一个管理者走向成功，对成就本位来说，渴望权力是其最基本的特征，至少在西方文化中是这样的。

成就本位的强度似乎至少部分地取决于个人经验的累积。成功建立在成功之上，每种情况都会导致它自身的出现，除非把这个循环打破。正如麦克莱兰在印度和其他地方的试验所表明的那样，通过启发性的培训和支持网络的创造来提高成就本位水平并不是一件困难的事；这些措施能帮助个人获取成功。但是如果个人不能不断地“催化”这些支持网络，那成就本位又会倒退。由此可见个人的成就本位似乎至少是受个人积累经验约束的一个变动的指标。

尽管权力动机是成功的必要条件，但人们对它嗤之以鼻，有意识地、无意识地或两者兼有之，特别是在西方社会；这是因为人们有这样一种基本观念，即认为权力意味着腐败。历史上有许多证明这个观念的证据。对权力的渴求可能会造成微妙的、有潜在危险的两难困境。主要有两类权力动机：个人化的权力动机和社会化的权力动机<sup>6</sup>。

个人化权力定位于个人利益的获取和扩大。它基本上是利己的，可能还附有其他的不非常清晰的个人需要，如抑制和升华。总之，它主要锚定在个人的发展和提高上。

社会化权力定位于共同的利益，是有效管理者的一个明确特征。它的运用是为了代表他人利益或那些具有利他目的的事情。总之，它的使用是为了增加给他人的福利。

对权力，包括权威和影响的有效利用以促使事情得以完成，这对管理者来说不仅是至少应具备的条件，也是一个至为关键的必要条件。社会化的权力动机，而不是个人化的权力动机，能够产生出成功的管理者。原因在表 10-3 中很清楚地表示出来了，这个表是由霍尔（Hall）和霍克（Hawker）做出的，它比较了由不同权力定位驱动的管理者所表现出的特质。

一个人的权力动机很可能是对个人化和社会化权力两种需要的混合。如果这种混合总体上偏向于个人化权力，从表10-3中可以清楚地看到这种动机很可能是利己的。一个有这种定位的人，不会懊悔自己武断地使用权力，包括操纵别人、操纵环境。这类人通常能成功地促使工作得以完成、指挥他人、施加控制；有时还能以身作则地领导，甚至是具有感召力的领导。

在具体操作的层次上，由于个人很可能是善于应变的，个人化的权力动机相当有用。对监工层而言，这种倾向也是相当有用的，因为管理还是要激活、操纵环境，包括人员。它的不好的方面是：一个有个人化权力动机的人通常会以维持秩序和提高工作效率的名义，对下属进行胁迫并颁布严厉的法规和条例以保持他对工作环境的控制。然而，这可能会给组织过程带来官僚化、僵化和非人格化。从长远来看，这可能会扼杀个人和组织的灵活性和创造性<sup>8</sup>。

表10-3 社会化权力定位和个人化权力定位管理者的特质

| 社会化权力定位的<br>管理者倾向于   | 个人化权力定位的<br>管理者倾向于   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• 节制、自控地使用他们的权力</li> <li>• 尊重他人的权利</li> <li>• 看重公平</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 对权力的使用冲动、随意</li> <li>• 粗鲁、专横</li> <li>• 剥削别人</li> </ul> |

(续)

| 社会化权力定位的<br>管理者倾向于  | 个人化权力定位的<br>管理者倾向于   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• 以正义为导向</li> <li>• 恪守工作本质价值观</li> <li>• 平等</li> <li>• 以组织为中心的；参与者</li> <li>• 对权力存在矛盾心理</li> <br/> <li>• 合作的</li> <li>• 关注现实的目标</li> <li>• 无防备的；乐于寻求帮助</li> <br/> <li>• 系统和人民的建设者</li> <li>• 可由其他管理者替代；留下的系统完整无损，能自我持续运转</li> <br/> <li>• 对他人来说是力量的源泉</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 以武力为导向</li> <li>• 遵守效率的信条</li> <li>• 傲慢</li> <li>• 信赖自己；单独的个人</li> <li>• 因切实地获得权力而兴奋不已</li> <li>• 竞争的</li> <li>• 耽于过高目标</li> <li>• 防御的；对自己的重要性小心翼翼地保护</li> <li>• 具有感召力的领导</li> <li>• 很难由别人替代；留下的是一群依赖于他的忠诚的下属</li> <li>• 指挥、专长和控制的源头</li> </ul> |

一个具有个人化权力倾向的人通常善于利用利他的或“服务于组织利益”的面具来掩盖他们利己的企图。这种面具如果运用得巧妙，能使他在公司里一路直升，平步青云，直至最高位置。

个人化权力动机和组织发展之间存在着手段和目的的根本不协调性。个人化权力手段很可能是阻碍生产力的。这些手段不仅可变得误入歧途、令人作呕；还可能在生理、心理上变成攻击人身、残暴凶狠的。重要的是目的，在这个过程中“没有清规

戒律的约束”。控制是一个人个性的一部分,如果一个人试图把它隐藏起来,那它就会以出其不意的方式出现,暴露出言行不一致,导致可信性缺口(credibility gap)。

一个有个人权力倾向的个人在监工层,如果表现专横,可能会是很有效的。到了经理层,就不一定有效了。在总裁层,这种人就可能变得独裁、武断。最好的情况是这类人变成君主似的;最差的情况是这类人变得专制、暴虐。为了个人和组织的健康,这类人的职位不应超出经理层。极端的社会化权力定位和极端的个人化权力定位一样可引起功能失调。个人权力的极端表现是骄横和自大;而社会化权力的极端表现是自谦、不愿使用权力,即使是有必要使用权力的时候。需要的是这两者的平衡。这是因为,适当地授权给别人是一件需要慎重的事。授权会给雇员和管理者都带来风险;管理者的控制变少,而雇员更易犯错误。

不论定位如何,一个有较强权力欲的人,尤其是具有个人化权力动机的人,总是力图比较充分地控制环境,以确保较高程度的确定性。这类个人在具体操作层次上很可能会干得很出色。在监工层这类人也能干得不错。然而,到了经理层,由于在处理与组织内外部个人、实体之间关系时会遇到相对多的不确定

性，而他们对这些对象并没有绝对的权威，这类个人在这个位置上就会感受到挫折和低效。这是操纵者为了获取更多控制开始感到费力的时候了。而到了总裁层又需要应付更程度的不确定性，这也意味着要应付较高程度的焦虑，此时这类个人达到了“无能的极点”，因为决策需要太快地作出。

以上的讨论可导出以下结论：

- 仅管一个好的管理者是一个喜欢权力的人，但是在总裁层，一个有个人化权力倾向的人常被证明为是阻碍生产力发展的。

动机：它是以需要为基础、靠精力驱动的，并且是从个人内部生理、精神系统的运动中及个人与外部环境的相互作用中产生出来的。生理机制产生的动机通常称为基本动机；与环境相互作用而产生的是次要动机。从马斯洛需求层次的角度来看，基本动机的基础是生理和安全需要。社会动机是以归属和尊重需要为基础的。个人动机是以自我实现的需要为基础的。

动机是要依靠一个人的精力驱动的。满足这一动机的驱动力强度取决于一个人能为它的实现焕发多少精力。一些人能够产生而且愿意花费比别人更多的精力。那些能够焕发起很多精力的人，拥有较高的动机。

然而，精力的花费是任务对个人的意义的函数。眼前的任务对个人越有意义，他就越愿意为之花费更多的精力。

当个人对组织作出较大贡献的同时又获取了自身意义的较好实现，此时才能产生出管理效力。如果两者没有都实现，管理者和组织就会存在问题。从长期的眼光来看，只有当人们完成他们工作的同时又得到个人需要的满足，组织才能获得成功。另外，没有为组织的利益作出相当多的贡献，当然也不会有个人的成功。所以，真正的成效是管理效力的直接结果，而个人动机则是管理效力的关键。

#### 10.1.4 气质类型

气质在相当大的程度上决定着人们的行为。“气质决定行为，因为行为是使我们得到我们必须拥有的东西、满足我们对热切期盼的事物的欲望的手段。”气质是促使我们每个人按自己的方式行事的原因。它也是使我们区别于他人而可作为一个独特个体被辨别出来的原因。它还会在我们的活动和我们的职业上打下深深的印记。气质对个人来说可能是检验以下问题的最好尺度：一个人喜欢或不喜欢执行什么样的职能；最喜欢以什么方式执行这些职能；以什么方式接受因这些事的完成而获得的满意感。故

而，个人气质是决定成效的一个重要因素。

基尔塞 (Keirsey) 和贝茨 (Bates)<sup>10</sup>对气质类型的心理学基础进行了探索。他们的成果和迈尔斯·布里格斯类型指标 (Myers-Briggs Indicator, MBTI) 是相互映衬的<sup>11</sup>。他们根据 MBTI 的八种偏好, 发展出四种不同的气质类型。这四种气质类型是根据希腊神话中四个神的名字命名的: 阿波罗 (Apollo); 狄俄尼索斯 (Dionysus); 普罗米修斯 (Prometheus) 和爱壁米修斯 (Epimetheus)。“神话里说宙斯 (Zeus) 将以下四种东西授予了人类, 使人变得更像神了。普罗米修斯应赋予人类 (1) 科学; 爱壁米修斯要给人类传输 (2) 责任感; 阿波罗给人类 (3) 气概; 而狄俄尼索斯则给人类带来 (4) 欢乐<sup>12</sup>。”这两位作者将这四种气质类型和四种领导的 MBTI 风格联系起来: NF (直觉 / 情感) (intuitive/feeling); SJ (理智 / 谨慎) (sensing/judgmental); NT (直觉 / 思考) (intuitive/thinking); 和 SP (理智 / 感性) (sensing/perceptive)。

NF 型领导者和阿波罗气质相匹配, 可称作“催化剂” (catalyst)。阿波罗代表一切文明的事物。这种类型的人认为天资是天赋予个人的所有物, 是值得羡慕的美好事物, 他们崇尚精神世界 (伦理道德)。这样的领导天生仁爱, 对其下属承担着个人义务, 注重

发掘职员潜能。阿波罗气质类型的 NF 领导似乎是监工层管理者的天生之材，可料想他能在这个工作岗位上干得很出色。

一个 SJ 型的领导，若具有爱壁米修斯气质，那他会推崇运作的经济性。“他注意的是组织作为一体……可相信这类管理者能够打理环境以带来稳定的工作条件。”爱壁米修斯从宙斯那里得到了第一个女性，潘朵拉（Pandora）。潘朵拉播下了人类的所有缺点。但爱壁米修斯控制了这一切，从不确定之中创造了秩序。所以，这和经理层提供协调的角色是相似的。

一个具有普罗米修斯气质的 NT 型领导，崇尚理论推知（科学）和洞察力，可称为“远见卓识的”，“他能推想出组织今后十年会变成什么样。人们追随这样的领导，因为他们发现他所规划的未来蓝图是富于感染力的。”这类领导能激发人们的想象力，为一个更美好的明天而努力工作。普罗米修斯是位思想的前驱者，他给人类带来了火和有用的艺术。这类领导者应处在总裁层。

具有狄俄尼索斯气质的 SP 型的人，崇尚审美（艺术性），善于排除困难，能切实地将工作完成。狄俄尼索斯是希腊神话中的生殖和植物之神。他能迅速地解决具体问题，更重要的是，能从所从事的

工作中获得乐趣是这类人的特征。一个艺术家偏爱在个人化的工作中表现卓越——他们是适合在实际操作或监工层的专业岗位或技术职位上工作的天生之材。由于工作效果显著，他们常会被提拔到监工层甚至经理层的职位上。然而，这种提升却会带来成效的减少，甚至常常会使他们到达“无能的极点”。除非有来自自身或他人的相反平衡作用，SP型的人应该留在具体操作层次或监工层次，或者完成独立的工作并陶醉于其中，追求卓越并获取个人满足。

以上对气质类型的讨论在第 11 章中还会继续深入下去。

## 10.2 关系的风格

关系意识理论(relationship awareness theory)由伊莱亚斯H. 波特(Elias H. Porter)提出，它阐明了人们之间基于动机的关系模式。波特还开发了两个工具帮助个人寻找最佳的职位匹配。这两个工具可从以下地址获得：

Personal Strengths Publishing, Inc., P. O Box 2605, Carlsbad, California.

1. 优势开发库存(the strength development inventory, SDI)是为了帮助个人发觉何种个人关系风格是他所推

崇的，故而感觉舒服并能从中获得报偿，亦即在与他人的关系中，人们是如何调配自己的优势的。

2. 工作交互库存(job interactions inventory, JII)是为了帮助个人评价在特定的职位上，通过工作中必需的人际交互作用而提供的报偿如何。

关系理论是建立在这样的前提假设之上的，即认为每个人都有统一的价值系统和一个推崇的关系风格，这是一个人能自由地按照自己的意愿行事时表现出来的一种特征行为方式<sup>14</sup>。已有三种主要的模式被辨识出来了，第四种动机是所有这三种模式的一个组合。它们的名称是：武断的—指挥的( assertive-directing )；分析的-自主的(analytic-autonomizing)；利他的-培育的(altruistic-nurturing)和灵活的-一贯的(flexible-cohering)。

武断的-指挥的风格和我们在前文中所称的“排他的”风格相类似，是和家长专制式工作文化相一致的。分析的-自主的风格与我们称为“决定的”风格相类似，适用于官僚主义文化。而利他的-培育的风格与“包含的”风格相似，与协作参与的组织文化相配套。灵活的-一贯的风格有点和迈尔斯-布里格斯的完全灵活个性相类似，对它作出适当调整可使之适应任何一种情境。然而，这种个性可能要冒这样的风险，即可能会被视为不可预测、不可制约

的。这种个性的一个极端可能会使个人的风格阻碍生产力，甚至带来功能失调。

动机中的关键因素是目的的实现。在一种特定的文化情境中，如果一种被人推崇的关系风格对某些特定目标的获取是不合适的，那此人就可能使用一种“借来的”关系风格或者是一种他根本不推崇的“面具”风格，即使这样做会给他自身带来痛苦。然而，只有个人推崇的关系风格对他个人来说才是最有意义的，而且能够或因此能够带来最大的个人报偿和组织成效。

### 10.3 动机 / 权力 / 气质

现在，我们试图把前面讨论过的动机、权力和气质综合起来。动机由M或m表示，M表示较高到中等的动机，m表示较低的动机。权力用P或p表示，类似地，P表示较高到中等的权力定位；p表示较低的权力定位。

任何一个工作者想要顺着公司的职位阶梯向上爬，都需要同时具有较高的动机和权力定位。动机的力量的权力定位作用在一起，形成的类型能够产生出管理者、专家和掌握较高技能的工人。对实际或潜在的管理者和技术人员、专家适用的类型方程可表达如下：对管理者，任何类型前面加有PM( )；对专家、

技术人员和专业人员，类型前面加有Pm（ ）；对非管理人员，非专家或非专业人员，他们的类型前面加有pm（ ）。

大写或小写字母两者都不表示任何优越性。实际上技术工人Pm（ ），如果他的位置难以由他人替代，他可能会比管理者挣得更多。而且，他们可能获得的个人满意程度和管理者一样高，甚至更高。专家和专业人员在许多现代企业中，已成为关键元素，他们的报酬受市场状况的影响。字母的含义只是说 pm 表示非管理类型。

以上的改进给出了迈尔斯 - 布里格斯类型的一种更清楚的分类。M、m、P和p清晰地区别了哪些人是领导，哪些人是专家，哪些人是追随者，动机就像一股风扇动着火花，蔓延成权力的火焰，焚去它的路障。

图10-1表示了一个组织中人们的类型应该像什么样。在现实世界中，PM的程度可能会和不同的层次相一致，而m 和P的组合可能会和不同的工作情境有关。任何人都可能会因“大火灾”（burnout）或其他方面原因而失去M。

在大型公司中，非管理人员、非技术人员、非专家人员是一个包括许多人的混合体。通常都假设M或P不存在这些雇员之中。这个假设可能会导致组织

对天赋潜质的忽视。人们工作是为了生活，获取个人满足。一个有天赋的人可能在公司中一个不适宜的岗位上工作，特别是如果工作比较少，经济不太景气，没有可行的其他选择时，尤其如此。

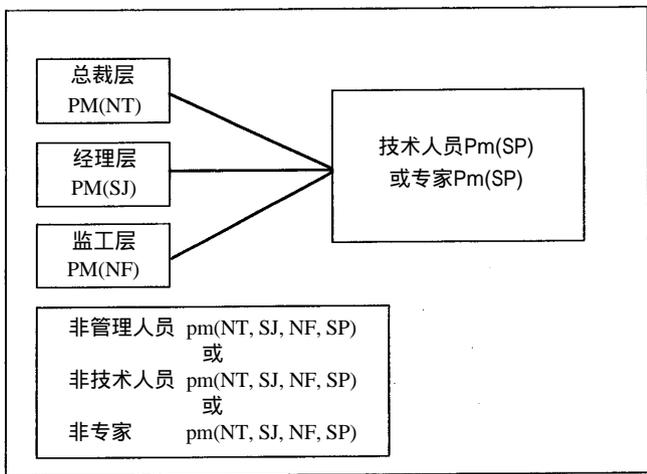


图10-1 类型：领导者、专家和追随者

一个小型的富于创业精神的，只有一个或几个雇员的小公司中，每个人都可能有较高的动机和权力定位。随着组织的成长，雇佣新职员的任务就变得复杂了。为了维持动机，须对雇员和工作环境进行持续的监控。须注意的是，不要把个人死板地固定在一个类型中。能够和不同气质的人们一起工作是维持高效工作环境的一个要素。

动机和权力定位与成功管理之间的相关性比气

质类型更强，特别是当职位角色要求、个性的气质定位之间有隐含的契合时，尤其如此。除非是在两种特性相互冲突的极端情况下，总是拥有较高动机的个人能够获得较高程度的成功，不论他完成什么任务。甚至，即使气质偏好和角色要求可能不完全一致，他们也能作出必要的调整，包括为了满足个人需要重置或压抑原有的气质偏好。否则，他们就很可能到组织以外寻找那些符合他们气质偏好的活动，沉溺于其中。能满足优先需要的动机是决定个人行为最主要的因素。管理者和其他人一样，都为动机所驱使，力图在某些环境下，寻求尽可能多的需要满足。动机的驱动力大小是保证管理效力的关键。

## 10.4 小结

技术是推动社会从庄园和农业时代向工业、后工业信息时代发展的动力引擎。社会的这些演进给生产力和科学技术知识、教育、个人价值和需要、社会关系以及完成活动的方式等多方面带来了总体的跃进。结果，组织文化也发生着剧烈的变化。

我们将组织文化分成三类：(1) 家长专制式的；(2) 官僚主义的；(3) 协作参与型的。大家可能还记得，

随着文化的演变，虽然三个组织层次上的管理角色和重要职能（做什么）保持不变，但执行的风格（怎样使事情完成）却要随着文化情境的变化而变化，与家长专制式的文化相匹配的管理风格是排他的；对官僚主义文化而言是决定的；对协作参与型文化是包含的。

另外，我们还从以下几个方面列举了这些文化中不同层次对在位者个性特征的要求：（1）特定技能；（2）个人本位；（3）动机和权力；（4）气质类型，这部分分析尤其针对美国的情况。我们的分析表明，不同的职位角色需要不同的个性特征。然而，必须认识到，人类个性是一种复杂现象，不要草率地将它们归入某一纯粹的属性或分类。另外，有多种工具可用来度量这些特征。但没有一个是十全十美的。需要特别小心，不要误用这些测试结果；在用它们测试职位安排的效验时要更加小心。

表10-4是对到目前为止已讨论过的思想的一个概括。

表 10-4 职位角色和相匹配的个性特征

| 职位角色                               | 组织文化   | 个人特性  |
|------------------------------------|--|---|
| 总裁层<br>管理职能<br>功能类型<br><br>执行功能的风格 | 官僚主义<br><br>家长专制式校准<br>公司层次上<br>↓ ↓ ↓ ↓<br>排他的<br>武断的一命令的<br>PM(iNtJ, etc) | 协作参与<br>↑ ↑<br>概念/感知<br>高mAch<br>中等nI<br>中等Np<br>包含的<br>利他的-培育的<br>PM(eNTP, etc)  |
| 经理层<br>管理职能<br>功能类型<br><br>执行功能的风格 | 官僚主义的<br>↑ ↑<br>↓ ↓ ↓ ↓<br>排他的<br>武断的一命令的<br>PM(iStJ, etc)                 | 协作参与的<br>↑ ↑<br>人际的/概念的<br>高Ni<br>中mP<br>中mAch<br>包含的<br>利他的-培育的<br>PM(eNFj, etc) |
| 监工层<br>管理职能<br>功能类型<br><br>执行的功能风格 | 官僚主义<br>↑ ↑<br>↓ ↓ ↓ ↓<br>排他的<br>武断的一命令的<br>PM(iStP, etc)                  | 协作参与的<br>↑ ↑<br>技术/人际的<br>高mP<br>中nI<br>中mAch<br>包含的<br>利他的-培育的<br>PM(iNFp, etc)  |

## 10.5 自我评估题

1. 你最擅长哪种技能：  
技术\_\_\_\_\_人际\_\_\_\_\_概念\_\_\_\_\_感知\_\_\_\_\_
2. 你的主要个人本位是：  
人民\_\_\_\_\_任务\_\_\_\_\_成就\_\_\_\_\_权力\_\_\_\_\_
3. 你的气质类型是哪一种？
4. 你需要什么样的SDI？
5. 哪种职位情境和你的个性特征相匹配？

## 10.6 推荐读物

### 10.6.1 文章

- Chris Argyris, "The Individual and Organization: Some Problems of Mutual Adjustment," *Administrative Science Quarterly*, June 1957, pp. 1-24.
- Frederick Herzberg, "One More Time: How Do You Motivate Employees?" *Harvard Business Review*, January-February 1968.
- Rosabeth Moss Kanter, "Power Failure in Management Circuits," *Harvard Business Review*, July-August 1979.

### 10.6.2 书籍

- HBS Publishing, Motivation, HBS Publishing, Boston, 1994.
- David Keirse and Marilyn Bates, *Please Understand Me*, Prometheus Nemesis, Del Mar, CA, 1984.
- David McClelland, *Power: The Inner Experience*, Irvington Publishers, New York, 1975.

## 第 11 章

### 职位角色和个性偏好

个性就是对“我或内在的我”的一套有组织的知觉<sup>1</sup>。

——卡尔·罗杰斯 (Carl Rogers)

一个角色就是处在特定的职位上的人们追求目标时应完成的一系列活动和应有的交互作用的模式。这个角色的扮演包括两方面的特质：认知的和行为的。认知特质主要指目标定位和职能行使（做什么）。行为特质是指风格（怎样做）。从管理角色、职能和风格的角度来看，一个人的个性本位或偏好对一个特定角色的成效而言是很关键的。可论证的是，在充当管理角色、行使管理职能时，可利用别人的帮助，但风格却只能是自己的事。与风格相关的个性偏好对管理者职能行使的效果来说也是很关键的。例如，让一个内向的人在很长一段时间内像一个外向的人那样行事，是不太容易的。一个外向的人能从别人那里获得能量，而一个内向的人是从自身汲取能量并施与他人。如果职位角色和职能风格需要较高度度的团队协作和工作人员之间较多的交互；内向的人能量储备很快就会耗尽。然而，外向人的能量“电池”却可以重新充电，这使得这种人在此情况下的成效更为显著。由此我们可得出：情境对职位的总体要求和在位者个人本位之间的匹配对于这个角色的成功扮演是一个主要的因素。

## 11.1 个性偏好

如果给出了某组织文化中职位角色的基本要求；

那么要充当这样的角色，什么样的个性偏好能符合这个要求呢？一定情境下的特定角色的基本要求和个人的个性偏好之间的较好匹配应该能够确保执行的效果，确保个人满意和组织的生产效率。

人类个性是一个复杂的、动态的现象。它是遗传、后天累积的经验、与周围环境的相互作用、有意识的和潜意识的一个混合体。它能并存恒定因素和流变的情感、思绪和行为活动。

我们并没有将个性定义成类似“商品展示橱窗”那样的，展现一个人外在方面的物体，或者是其他人第一眼获得的印象，或是一个人的外表看起来像什么；而是一个人“作为人类唯一个体的本质<sup>2</sup>”。更综合地说，个性是“一整套倾向和特征，它们决定着人们心理行为（思想、情感和行动）的共同点和不同点；它们在时间上是保持延续的；它们作为眼前的社会压力、生理压力造成的唯一结果不易为人们所理解<sup>3</sup>。”它是个人内在的、由生理 - 心理力量和反抗形成的一个动态的组织系统，这些力量和反抗决定了个人对环境的独特调整方式。一个人能扮演的全部角色存在于个性的结构之中。

随着时间的推移，个性也会改变，有些人变得比其他人为更明显。至少，一个人能够习得新的行为以更好地适应环境的要求。然而，这种调整只是边缘

性的，而且可能会带来痛苦。个性总是以特定的“我或内在的我”为中心，这些是个性中一直保留的恒定因素，在时间轴上，它们保持着本质的稳定。

### 11.1.1 MBTI类型

有很多种个性测试的方法工具可用来确定个性类型。根据融格（Jungian）的心理学说，它描述人类的基本精神过程，一个由母亲和女儿组成的小组开发出了迈尔斯-布里格斯类型指标，它有八种相对比的个性维度：外向（Extraversion, E）；对比内向(Introversion, I)；理智(Sensing, S)；对比直觉(Intuiting, N)；思考(Thinking, T)；对比情感(Feeling, F)；感性(Perceiving, P)；对比判断(Judging, J)。这些偏好和它们的定位的比较均表示在表11-1中<sup>4</sup>。

在这四种对比的方面（如外向与内向），一个人对某一过程的偏好，也可表达成他的偏好是右手性（right handedness）的还是左手性（left handedness）。

“正如人的左右两只手都是可以使用的，但使用那只习惯的手能够更加自如、更充分地发展和协调它的功能，而且对它的运用并不是一种有意识的行为。只是人们对它的使用比另一只手更为偏好，另一只手的使用没有得到同样的喜好和充分的发展。同样，一个人对这八种过程都会使用，但只有在他

或她偏好的过程中，反应和感觉才是最自在的。”

表11-1 八种偏好和它们的定位

|                                 |                               |    |
|---------------------------------|-------------------------------|----|
| 这个人主要倾向于.....                   |                               |    |
| 活动、目标和个人以外的世界？                  | 内心世界的概念、观念？                   |    |
| 外向                              | 或                             | 内向 |
| 这个人偏向于观察.....                   |                               |    |
| 经验和生活的即时的、真实的、实际的方面？            | 经验中的可能性、关系和意义？                |    |
| 理智                              | 或                             | 直觉 |
| 这个人偏向于怎样做出判断或是决策.....           |                               |    |
| 客观地,不加入个人因素地考虑原因和事件以及决策会带来什么影响？ | 主观地、带有个人色彩地权衡价值和选择,以及它对别人的影响？ |    |
| 思考                              | 或                             | 情感 |
| 这个人偏爱的生活方式是.....                |                               |    |
| 果断的、有计划的和有秩序的方式,目的是要规划、控制事件进展？  | 自发的、灵活的方式,目的是理解生活并适应它？        |    |
| 判断                              | 或                             | 感性 |

通常假定，一个完全“成熟”的个性类型，它对这八种偏好有一个比较好的均衡，能够根据情境的需要产生合适的定位。这种人能够轻易地游刃于判断和感情，理智和直觉，内向和外向及思考和情感之间。很少有人能够达到这么高的成熟性，能够根据情况的需要均衡偏好；但这部分罕见的人能够在任何情境中获得成效。

迈尔斯和布里格斯进一步将这八种个性偏好分成16种个性类型，表示如下：

|      |      |      |      |
|------|------|------|------|
| ISTJ | ISFJ | INFJ | INTJ |
| ISTP | ISFP | INFP | INTP |
| ESTP | ESFP | ENFP | ENTP |
| ESTJ | ESFJ | ENFJ | ENTJ |

## 11.2 组织情境和典型管理者

一个社会中有多种类型的组织，包括私有的、赢利的、非赢利的、政府的、工业的和慈善的。每个组织都处在一个特定的发展阶段。在每个企业中，不同角色都需要相应的个性定位。

随着组织和社会的发展，环境变得动荡不定，因此，在总裁层，直觉(N)、理智(S)和思考(T)仍很关键，但判断(J)应和从经验中获取的感性认识揉合起来。内向的个性，它能使人集中注意力，这种个性可能在传统社会中和婴儿期的组织中是一种优势，因为此时需要注意力的高度集中，而且对环境也看得比较清楚，它也相当稳定。随着社会的发展，它变得越来越动态了，总裁们就需要倾向于外向；能对工作环境进行持续的、宽泛的审视，并且这种审视通常建立在个人到个人的基础上。尽管判断(J)个人的

位置在绝大多数管理环境中是有用的，但随着复杂性和变化成为越来越普遍的现象，外向 (E) 成为一个关键，而且总裁层还需要运用感性 (P)，而不仅仅是分析和判断 (J)。

在经理层，管理者为了成为有效的权变协调者，必须是一个善于分析的思考者 (T)，对周围环境非常理性 (S)。即使组织和社会经历着不同的发展阶段，他们仍要保持 ST，除了一种可能情况，那就是在协作参与的情境中，他们要能够调动人们的情感 (F)。为了完成任务，这一层次的管理者必须是判断者 (J) 和外向的 (E)，并能较好地组织起来，能够建立、维持和组织内外部因素之间的较好的业务上的“交换关系”。

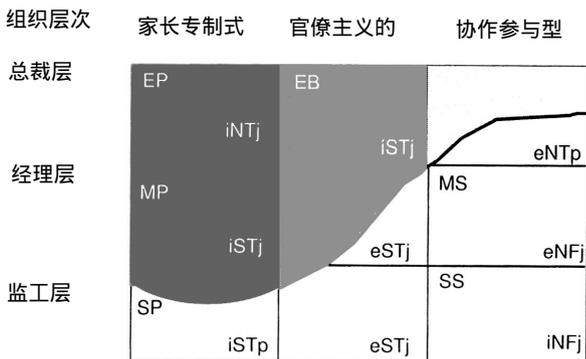
在监工层，随着社会和组织的发展，角色扮演者需要从理智的人 (S) 和感性的人 (P) 变为思考者 (T) 和情感者 (F)，以便能够理解下属的需求并对之作出敏锐及时的反应。在协作参与的文化中，在领导、决策、沟通、计划和实施的包含风格这一条件下，监工层为了和下属、同僚、上级之间有效的交互，需要有直觉 (N)，这些直觉是通过培训和经验获得的。

现在让我们来看一个假想的案例，这是一个大型的、成熟的跨国公司，共有三个不同的子公司处在

前文中所述的三种文化中运作。在每一种情境中，最有效的职位占据者应具备什么样的个性偏好呢？下面给出这种“门当户对的匹配”的建议。须指出的是，这里建议的这些匹配在相当程度上是臆断的，对真正恰当的匹配是什么还需要作进一步的研究。

概括性的原理（summary rationale）

下面的叙述提供了一个概括性的原理，它用于解决如何为某特定的大型、稳定、成熟的公司中的职位推荐具有特定的个性定位的人选。



### 职位情境和个性偏好

- EP——社会环境是静滞的，技术是稳定的。个人地位是生来就决定的，人与人之间的关系也保持着一定的距离，因为“熟悉滋生轻视”。风格是排他的。

总裁层管理者应该是一个内省的、直觉的思考者，对事情应能专心致志，能作出决策，并使之实施。组织设计是简单的，首席执行官的取向是独裁的，大部分工作都是个人化的。

INTJ个性的人是适合这个角色的主要人选。他们是自信、独立的思考者。他们仅遵从实用的原则。他们的实用主义驱使他们不断地寻找新的解决方案，而且他们是自信、富有才能的。INTJ善于设计解决问题的办法。但他们和其他大部分人都不能很好地交流。他们有把事情办得圆满的驱动力，而且通常看重长远结果。

• EB——社会环境是动态的，伴随着变化着的技术，个人地位与他的工作相关，人际关系是正式的、预先设定的。风格是决定的。总裁层的管理者应该是一个理智的人，能够对当前主流环境作出正确的评价，做出逻辑的判断，并使之按一定方法实施出来。组织设计是机械的，首席执行官的取向是指令式的，绝大多数工作是重复的。

ISTJ个性的人是适合这个职位角色的主要人选。他们是可依赖的，推崇经得起时间考验的传统，是组织的力量支柱，注重程序的流畅运转，并善于运用直接的指令管理人们。他们这类人从不妄谈。

• ES——社会环境是流动易变的，技术也是动荡

变幻的。个人地位是凭借知识和灵巧的工作挣得的。关系很重要，并有一种想获得满意感的倾向。风格应该是包含的。总裁层的管理者须是直觉思考者，并能感性地、有意义地审视周围环境，由此而形成综合的判断。组织设计是有机的，首席执行官的取向是容忍的，大部分工作是自主的。

ENTP类型的人是适合这个职位角色的主要人选。他们能富于想象力地处理事情。他们对于一个决策的可能结果保持着警觉状态，而且对其他可能也非常敏锐。他们有一点耽于空想。但这样相反的好处是不墨守陈规。他们能够唤起他人的热情，又允许他人保留自主（这对任务小组的活动或特设项目小组是有益的）。他们保持着开放的态度，常能给决策带来新鲜的方法。

• MP, MB, MS——在经理层，不论社会环境和技术是否是变化的，也不论个人地位是生来就决定的，还是靠自己的奋斗挣来的，这个层次的管理都需要在组织的较高阶层和较低阶层之间，并对组织内部组成和外部因素进行协调。这样的管理者应该对环境具有敏锐的观察力，还应是一个逻辑的思考者，能作出准确的判断。他还应是一个外向的人，能建立起快捷的工作关系。组织设计从家长专制文化中的线性参谋形式，变到官僚主义中的复杂形式，再变到协作参

与情境中的矩阵形式。类似地，首席执行官的取向从独裁变到指令式再变到容忍，工作从个人化的变到重复的再变到自主的。

• MP——ISTJ个性的人似乎是适合这种角色的主要人选。他们很可靠，喜欢经得起时间考验的传统。他们是力量的支柱，注重工作程序的流畅运转。他们善于利用直接指令管理他人。他们这类人从不妄谈。ISTJ的人善于从上级接受命令，然后再下达给他的下级，偏爱层次等级结构的系统。

• MB——ESTJ个性的人似乎是适合这个角色的主要人选。他们对经得起时间考验的传统和原则亦步亦趋，他们希望在一个已知的、可预料的环境中工作。他们非常适合于这样的工作：遵从团体和社会的纪律、原则，让他们带动人们服从已定的政策和程序，这些政策的程序是上级下达的或由传统设定的。

• MI——ENFJ（或INFJ）个性的人似乎是适合这个角色的主要人选。他们是出色的领导者，特别在扁平的层次结构中。而且他们善于进行工作环境的分析。他们是不知疲倦的工作狂，希望事情得到解决并将它们组织起来。对这个职位情境来说，ESTJ也是一个合适的人选。

• SP——社会环境是静滞的，并伴随着稳定的

技术。个人地位是生下来就确定的，人际关系保持着一定的距离；但管理者（监工）对他周围正在发生的事应有较好的感觉，并能作出逻辑的决策。组织设计是简单的，首席执行官的取向是独裁的，而工作是个人化的。

ISTP个性的人似乎是适合这个角色的首要人选。他们非常可靠，要求法规保持不变，善于促使事情的完成；他们还是问题的解决者，能够热忱而且高效地按程序执行工作职能。

- SB——社会环境是动态的，技术是变化的。个人地位与他的工作直接相连，人际关系是正式的，管理者（监工）应该是理智的人，逻辑的思考者，并能够作出较好的判断。组织设计是简单的，首席执行官的取向是指令式的，工作是重复的。

ESTJ个性的人是适合这个角色的主要人选（对他们的描述同上）。

- SI——社会环境是流动易变的，技术也是动荡变幻的。地位是靠自己挣得的，人际关系是个人化的。此时的管理者（监工）应是一个外向的理智人，他必须能够在作决策的同时考虑人们的感情因素。组织设计是矩阵式的，首席执行官的取向是容忍的，工作是自主的。

INFJ个性的人似乎是这个角色的主要人选。他

们是很好的领导者，并且有较强的渲染能力，虽然他们可能并不善于处理表面的关系。对他们来说作决策是件很容易的事，而且他们能够处理复杂的事件和环境。一旦一个决策已经作出，他们就会不遗余力地实施这个决策。

不要把本书推荐的这些匹配方式误解成非此莫属，其他的个性本位就不适合于某个特定职位，其实不然。例如，即使是在稳定的社会环境和官僚主义组织中，NT个性的人也能很好地适应总裁层的工作。又如，ST个性可能能够较好地适合含有部分协作参与文化的情境。另外，在特定的官僚主义和协作参与文化中，INTJ个性的人可能有效地完成总裁层的工作。类似地，除了ST或NF以外的个性类型也能在管理层的不同职位上有效地工作，这取决于组织情境对角色的总体要求。另外，一些SP和SF个性的人能有效地完成监工层的工作，尤其在家长专制和官僚主义的文化中，更是如此。

前文中所划分的这九种组织情境是一个理想化的处理方法。在实际生活中，组织系统中的不同层次、不同文化和不同发展阶段之间的界限并非那么清晰，而很可能是有所交叉重叠的。一定要认识到个人的职位情境很可能是这三种层次和三种文化原

始分类的某种混合形式，而且在不同的情况下还可能其他的因素。在确定与职位匹配的个性类型的时候，要根据这些情况作相应的变化。“关键是应对每个职位角色的总体要求作出认真仔细的估计；并对它们逐个地匹配合适的个性偏好。”最好的情况是，职位和个性之间的门当户对的匹配不仅是令人满意的，还能驱使系统沿着一个健康的方向发展；同时实现组织的高效生产和个人的满足，还会带来繁荣昌盛和社会进步。

为了确定目前的管理职位安排的真实情况，需要在不同类型的组织中，不同的层次上，和全世界处在不同发展阶段的不同的文化中，在成功的和不成功的企业中，进行大量的研究。这个研究应能指出哪种匹配是有效的，哪种是无效的。还应在经历文化变迁的组织中进行研究，这样才能显示出为了保持有效性，管理风格须怎样改变，并且还能显示在此情况下某种个性类型是否真的能够改变。目前，迫切需要知道的是，在不同情境中充当不同的角色，哪种个性定位是有效的。这需要进行广泛而集中的研究，才能揭示出不同职位情境与个人的个性特征和偏好之间怎样匹配才能有效地扮演好各个职位上的角色。

管理者，了解你自己！

对总裁或管理者，每个时代似乎都要求不同的卓越的才能。在20世纪50年代和60年代早期，需要的是超人的决策能力（还记得罗伯特·麦克纳马拉及他的公司的杰出同事们吗？还有运筹学提供的所有工具被认为是为了应付严峻的挑战，而给管理带来的科学的手段？）。20年之后，这个要求变成了“战略远见”的才能。这种易变性，一部分是因为这是一种时尚，但不完全是。不同的时代需要不同的技能。

下一个十年中，具有一流管理才能的人选应具有自我意识。难道不是“适应能力？”有人就会提出疑问，如果假定我们这个时代的准确特征看起来正在变化——公司如何竞争，组织采用何种形式，管理者是以什么方式和他人一起工作的等；从这些现象中都可以看到这种变化。我们知道对管理者的要求就是做终生学习机器。但是我们尚未看到人们真正愿意面对那些会对以下方面产生根本作用的变化——一个人对自身、自己的角色、优缺点的体面的、经过奋斗挣得的认可——亦即人力资源管理者所称的具有进一步个人发展机会的领域。

### 11.3 国家的个性概貌

根据50多年前抽取的多个样本，迈尔斯推测美

国人口的个性比例大致如下<sup>6</sup>：

|        |            |
|--------|------------|
| 外向的75% | 内向的25%     |
| 理智的75% | 直觉的25%     |
| 思考的65% | 情感的35%（男性） |
| 思考的35% | 情感的65%（女性） |
| 判断的55% | 感性的45%     |

在美国人中间，占主要地位的是外向型的理智人，而男性中思考判断类型占主流，女性中判断、情感类型占主流。美国人可称为是具有外向、肯干的特点的人民。对全体美国人分阶层地随机抽样，得出的各种个性的真实比例和这个结果可能会有所出入，但迈尔斯描绘的美国人个性的总体轮廓大体如此。

类似地，麦考利（McCaully）推断“瑞士是一个ISTJ个性的国家”；“印度人是外向的”；“法国是一个思考型的民族”。这些结论都会有一定的猜想成分。但我们确实知道，不同的文化似乎养育了不同的个性定位，这样就有理由假设不同的文化会产生不同的主要个性类型。由于个性类型决定了一个人的思考方式、态度和情感，它也会塑就一个人的行为模式以及他与别人交往的风格。这在人际交往的风格中表现得最为明显。皮埃尔·卡斯（Pierre Casse）指出了北美、日本和拉美三处的人谈判风格的不同，如表11-2所示<sup>7</sup>。

表11-2 从跨文化角度看到的谈判风格

| 北美                             | 日 本                              | 拉 美                      |
|--------------------------------|----------------------------------|--------------------------|
| 不重视感情上的敏感问题                    | 非常重视感情上的敏感问题                     | 重视感情上的敏感问题               |
| 处理问题直入主题，或非人格化的                | 隐藏感情                             | 感情上易激动                   |
| 对争端常诉诸法律，而不太使用调解方法             | 微妙的权力游戏；调解                       | 强权游戏；利用弱点                |
| 对雇主没有太多的承诺；必要时可由任何一方解除关系       | 对雇主忠诚，雇主也关心他的雇员                  | 对雇员忠诚(他常是家庭成员)           |
| 由团队为决策者提供输入信息                  | 群体决策并达成一致意见                      | 决策由一个人说了算                |
| 决策是以成本-效益分析为基础的；不太顾及面子         | 面子很关键，常常为了顾及某人的面子，使他摆脱窘境而做出相应的决策 | 为了维护尊严、荣誉，顾面子很关键         |
| 决策者会受其特殊利益的影响，但通常认为这样是不合乎职业道德的 | 公开地受特殊利益的影响                      | 可以谋取决策者期望的或宽咎的特殊利益。      |
| 对正确或错误的问题总是好争论的；但不是针对个人的       | 不太争论；自己正确的时候保持沉默                 | 自己正确的或错误的时候，总是好争论的，易激动的  |
| 对文件存档非常重视，把它视作证据               | 写出来的东西必须精确、有效                    | 对文件存档很不耐烦，把它们视作理解总体原则的障碍 |
| 按照一定的方法有组织地进行决策                | 采用一步一步的决策方法                      | 冲动的、自发的决策方法              |
| 利润动机，或对个人的最终目标有利               | 最终目标是对群体有利                       | 对群体有利的对个人就有利             |
| 决策是非人格化的，避免牵连、利益的冲突            | 为决策创造一个较好的情感社会环境；了解决策者           | 个人主义对较好的决策是必须的           |

### 11.3.1 美国当前的管理者个性概况

表11-3给出了美国的商业企业和工业企业的以下几个选定领域中管理者的个性类型分布情况：零售企业、银行企业、会计以及总裁层、经理层和监工层。对所有情况，占大多数的个性类型分布在表的四个角落的位置。从图中可以看到 STJ 和 NTJ 个性类型占压倒多数的主要地位。STJ 个性的人在零售业管理人员中占 72% 强（72.8%）；在小型商业企业中占 56% 强（56.7%），在会计中似乎为 50%（48.8%）。

在监工层和经理层，个性类型从主要到次要的顺序是：ISTJ，ESTJ，ENTJ，INTJ，这两个层次上个性类型的相似性是不足为奇的，因为这两个层次的管理角色上有很多的重叠，而且从人的本位到任务本位的转移只是一个程度的问题。这两个层次的职位角色的聚焦点与总裁层的聚焦点相比就有重大的差异。总裁层的个性类型的次序（由重要到次要）是：ENTJ，ESTJ，INTJ，ISTJ。最重要的是，他们都含有 J。当一个人从经理层迁升至总裁层，直觉（N）似乎变得比理智（S）更重要。但上面的这个分布并没有说明不同文化中不同层次管理者的效力问题。它仅指出了当前美国的管理者个性分布情况。它的一个比较合理的隐含意义可能是：总体的有效性可一般地假定为个人和组织两者的“满足”。

表11-3 美国工商业管理者的迈尔斯-布里格斯类型指标百分比

|         |        |      |      |        |
|---------|--------|------|------|--------|
|         | ISTJ   | ISFJ | INFJ | INTJ   |
| 日常账户管理者 | 14.9   | 6.3  | 3.1  | 5.6    |
| 小型企业    | 28.7 + | 5.3  | 1.3  | 2.7    |
| 零售业     | 26.3 + | 2.2  | 0.3  | 3.2    |
| 银行业     | 16.9   | 3.8  | 1.1  | 4.9    |
| 电信业     | 22.8 + | 2.0  | 0.0  | 8.9    |
| 会计行业    | 14.5   | 0.6  | 0.6  | 11.3   |
| 总裁      | 29.6 + | 4.7  | 0.5  | 6.1    |
| 经理      | 24.3 + | 10.0 | 2.9  | 5.7    |
| 监工      | 21.7 + | 3.7  | 3.1  | 9.9    |
|         | 10.4   | 0.0  | 1.5  | 10.4   |
|         | ISTP   | ISFP | INFP | INTP   |
| 日常账户管理者 | 2.7    | 2.5  | 4.6  | 3.6    |
| 小型企业    | 6.7    | 2.0  | 0.0  | 0.7    |
| 零售业     | 1.3    | 0.3  | 0.0  | 1.6    |
| 银行业     | 3.8    | 2.1  | 2.8  | 3.3    |
| 电信业     | 3.0    | 2.0  | 1.0  | 3.0    |
| 会计行业    | 6.3    | 1.9  | 3.8  | 4.7    |
| 总裁      | 2.4    | 2.4  | 2.4  | 3.8    |
| 经理      | 8.6    | 2.9  | 4.3  | 2.9    |
| 监工      | 6.8    | 1.2  | 3.7  | 4.3    |
|         | 0.0    | 0.0  | 1.5  | 10.4   |
|         | ESTP   | ESFP | ENFP | ENTP   |
| 日常账户管理者 | 2.7    | 2.8  | 6.9  | 4.9    |
| 小型企业    | 7.3    | 4.0  | 2.0  | 2.0    |
| 零售业     | 2.5    | 1.0  | 0.3  | 1.6    |
| 银行业     | 4.2    | 2.0  | 3.7  | 6.6    |
| 电信业     | 4.0    | 0.0  | 5.0  | 6.9    |
| 会计行业    | 5.7    | 1.3  | 1.3  | 11.3   |
| 总裁      | 1.9    | 0.5  | 4.2  | 3.8    |
| 经理      | 4.3    | 0.0  | 1.4  | 2.9    |
| 监工      | 3.1    | 1.9  | 2.5  | 6.2    |
|         | 3.0    | 1.5  | 7.5  | 10.4   |
|         | ESTJ   | ESFJ | ENFJ | ENTJ   |
| 日常账户管理者 | 17.0   | 7.3  | 4.9  | 10.1   |
| 小型企业    | 28.0 + | 4.0  | 0.0  | 5.3    |
| 零售业     | 46.5 + | 2.5  | 0.3  | 10.1   |
| 银行业     | 25.5 + | 6.6  | 2.9  | 9.7    |
| 电信业     | 26.7   | 0.0  | 2.0  | 17.3   |
| 会计行业    | 9.4    | 0.6  | 3.1  | 13.8   |
| 总裁      | 20.2 + | 4.7  | 2.8  | 9.4    |
| 经理      | 15.7   | 4.3  | 7.9  | 7.1    |
| 监工      | 14.3   | 3.7  | 2.5  | 11.2   |
|         | 16.4   | 1.5  | 4.5  | 20.9 + |

注释：棒状图前的数字表示样本中录入该种个性类型的人数的百分比。如果此比例超过了20%，那么这个小棒后就有了一个“+”标明。本图所示数据来源于文中列出的已出版或未出版的资料。

### 11.3.2 不同国家中的职位角色和MBTI类型

表11-4表示了日本、英国和拉美国家中管理者的MBTI个性类型比例。有意思的是，这些国家的大体概况和美国并无多大的差别。大部分的管理者又一次落到了表的四个角落的位置。在英国和拉美，ESTJ和ISTJ个性的管理者似乎比美国还要显得重要。

下面我们来研究一下不同国家中3个组织层次上（总裁层、经理层、监工层）的个性类型分布情况，表11-5中，A、B、C分别表示了美国、日本和印度三个国家的三个层次的管理者个性概况。须指出的是这些数据来源于很有限的样本，尤其对印度，其数据仅来源于一个公司的调研。

#### 总裁层

日本的首席执行官和美国一样都落入四个角落的位置。而在美国，由主要到次要的次序是：ENTJ（20.9），ESTJ（16.4），INTJ（10.4）和ISTJ（10.4），而日本的次序是ESTJ（21），ENTJ（16），INTJ（16）和ISTJ（6）。在印度这个降序是ISTJ（3），ENTJ（2），ESTJ（1）和INTJ（1）。这表明，从广义角度来看，更多的美国总裁们是外向的直觉思考者，而在日本更多的是外向的理智思考者，在印度他们则是深度的理智思考者。

表11-4 日本、英国和拉丁美洲工商业管理者的  
迈尔斯 - 布里格斯类型指标百分比

|        |        |        |      |      |
|--------|--------|--------|------|------|
| 日本     | ISTJ   | ISFJ   | INFJ | INTJ |
| 高层管理者  | 7.1    | 7.1    | 1.8  | 12.5 |
| 首席执行官  | 5.9    | 4.2    | 1.7  | 16.1 |
| 小型化工企业 | 13.1   | 7.4    | 0.6  | 3.3  |
| 中型工业企业 | 19.0   | 5.2    | 1.7  | 12.1 |
| 大型食品业  | 13.8   | 22.1 + | 3.3  | 2.5  |
| 商人     | 6.7    | 6.0    | 4.4  | 8.7  |
| 英国     | 23.8 + | 6.5    | 2.4  | 6.5  |
| 拉丁美洲   | 28.6 + | 1.5    | 0.0  | 7.3  |
| 日本     | ISTP   | ISFP   | INFP | INTP |
| 高层管理者  | 0.0    | 3.6    | 0.0  | 3.6  |
| 首席执行官  | 0.8    | 1.7    | 0.0  | 2.5  |
| 小型化工企业 | 4.1    | 5.2    | 1.1  | 2.5  |
| 中型工业企业 | 6.9    | 5.2    | 5.2  | 9.5  |
| 大型食品业  | 2.5    | 13.3   | 2.1  | 1.3  |
| 商人     | 2.9    | 5.2    | 5.0  | 5.5  |
| 英国     | 4.4    | 1.2    | 3.1  | 2.9  |
| 拉丁美洲   | 2.9    | 0.0    | 1.0  | 1.0  |
| 日本     | ESTP   | ESFP   | ENFP | ENTP |
| 高层管理者  | 10.7   | 5.4    | 7.1  | 3.6  |
| 首席执行官  | 8.5    | 5.9    | 4.2  | 2.5  |
| 小型化工企业 | 7.6    | 6.6    | 2.5  | 6.0  |
| 中型工业企业 | 1.7    | 3.4    | 2.6  | 9.5  |
| 大型食品业  | 1.7    | 5.8    | 1.3  | 0.0  |
| 商人     | 4.1    | 6.3    | 5.5  | 6.7  |
| 英国     | 3.9    | 1.2    | 2.9  | 4.2  |
| 拉丁美洲   | 4.4    | 0.5    | 1.5  | 1.9  |
| 日本     | ESTJ   | ESFJ   | ENFJ | ENTJ |
| 高层管理者  | 19.6   | 3.6    | 3.6  | 10.7 |
| 首席执行官  | 21.2 + | 5.1    | 3.4  | 16.1 |
| 小型化工企业 | 21.0 + | 7.9    | 2.2  | 9.0  |
| 中型工业企业 | 11.2   | 3.4    | 0.0  | 3.4  |
| 大型食品业  | 11.7   | 11.3   | 2.5  | 5.0  |
| 商人     | 10.1   | 6.7    | 4.4  | 12.0 |
| 英国     | 20.7 + | 5.9    | 1.6  | 8.8  |
| 拉丁美洲   | 39.3 + | 1.0    | 2.9  | 6.3  |

注释：棒状图前的数字表示样本中录入该种个性类型的人数的百分比。如果此比例超过了20%，那么这个小棒后就有一个“+”标明。本图所示数据来源于文中列出的已出版或未出版的资料。

## 经理层

美国的经理层表现出的个性从主要到次要的次序是：ISTJ (21.7), ESTJ (14.3), ENTJ (11.2) 和

表11-5A 个性类型：美国

|       | 感觉类型 |      | 直觉类型 |      |
|-------|------|------|------|------|
|       | 思考   | 感情   | 感情   | 思考   |
|       | ISTJ | ISFJ | INFJ | INTJ |
| EXEC. | 10.4 | 0    | 1.5  | 10.4 |
| MAN.  | 21.7 | 3.7  | 3.1  | 9.9  |
| SUP.  | 24.3 | 10.1 | 2.9  | 5.7  |
|       | ISTP | ISFP | INFP | INTP |
| EXEC. | 0    | 0    | 1.5  | 10.4 |
| MAN.  | 6.8  | 1.2  | 3.7  | 4.3  |
| SUP.  | 8.6  | 2.9  | 4.3  | 2.9  |
|       | ESTP | ESFP | ENFP | ENTP |
| EXEC. | 3    | 1.5  | 7.5  | 10.4 |
| MAN.  | 3.1  | 1.9  | 2.5  | 6.2  |
| SUP.  | 4.3  | 0    | 1.4  | 2.9  |
|       | ESTJ | ESFJ | ENFJ | ENTJ |
| EXEC. | 16.4 | 1.5  | 4.5  | 20.9 |
| MAN.  | 14.3 | 3.7  | 2.5  | 11.2 |
| SUP.  | 15.7 | 4.3  | 7.9  | 7.1  |

表11-5B 个性类型：日本

|       | 感觉类型 |      | 直觉类型 |      |
|-------|------|------|------|------|
|       | 思考   | 感情   | 感情   | 思考   |
|       | ISTJ | ISFJ | INFJ | INTJ |
| EXEC. | 6    | 4    | 2    | 16   |
| MAN.  | 13   | 7    | 1    | 3    |
| SUP.  | 14   | 22   | 3    | 3    |
|       | ISTP | ISFP | INFP | INTP |
| EXEC. | 1    | 2    | 0    | 3    |
| MAN.  | 4    | 5    | 1    | 2    |
| SUP.  | 3    | 13   | 2    | 1    |
|       | ESTP | ESFP | ENFP | ENTP |
| EXEC. | 8    | 6    | 4    | 3    |
| MAN.  | 8    | 7    | 2    | 5    |
| SUP.  | 2    | 6    | 6    | 7    |
|       | ESTJ | ESFJ | ENFJ | ENTJ |
| EXEC. | 21   | 5    | 3    | 16   |
| MAN.  | 21   | 8    | 2    | 2    |
| SUP.  | 12   | 12   | 3    | 5    |

表11-5C 个性类型：印度

|       | 感觉类型 |      | 直觉类型 |      |
|-------|------|------|------|------|
|       | 思考   | 感情   | 感情   | 思考   |
| EXEC. | ISTJ | ISFJ | INFJ | INTJ |
| MAN.  | 3    |      |      | 1    |
| SUP.  | 2    |      |      | 2    |
|       | 8    |      |      | 1    |
| EXEC. | ISTP | ISFP | INFP | INTP |
| MAN.  |      |      |      |      |
| SUP.  |      |      |      |      |
| EXEC. | ESTP | ESFP | ENFP | ENTP |
| MAN.  |      |      |      |      |
| SUP.  |      |      |      |      |
| EXEC. | ESTJ | ESFJ | ENFJ | ENTJ |
| MAN.  | 1    |      |      | 2    |
| SUP.  | 10   |      |      | 1    |
|       | 20   |      |      | 2    |

INTJ (99)。在日本这个降序是 ESTJ (21), ISTJ (13), ESTJ (8) 和 ESFP (7)。印度的次序是 ESTJ (10), ISTJ (2), INTJ (2) 和 ENTJ (1)。这表明, 在美国大多数中间层的管理者是深度的理智思考者; 在日本和印度则是外向的理智思考者。

### 监工层

美国监工层的个性类型从主要到次要的顺序是: ISTJ(24.3), ESTJ(15.7), ISFJ(10.1)和ISTP(8.6)。日本的这个次序是: ISFJ(22), ISTJ(14), ISFP(13), ESTJ(12)和ESFJ(12)。印度的是: ESTJ(20), ISTJ(8), ENTJ(2)和INTJ(1)。这表明, 美国的监工中占最多比例的是深度理智思考者, 而在日本他们则是深度理智的情感者; 印度的则是外向理性思考者。

以上各种情况清楚地表明，在所有的文化及所有的层次中，J是管理者的一个主要个性特征，伴随着它的是ST。例外的情况是：美国总裁层的NT性格类型，这可能是由于美国高度变化的技术环境。还有一个例外是日本监工层的SF个性类型，这是由于在日本的社会中，需要建立起人与人之间的和谐关系。注意到印度的任何管理职位上都没有F个性类型，这可能是由于样本过少的原因——只有一个公司。印度的文化主要是权威主义的，也假定这个组织处在这种情况。如果上述的概况处在一种“熟悉滋生轻视”的文化中，甚至连富于吸引力的个人风采都会是阻碍生产力的。

以上关于美国和其他国家的数据都没有根据组织类型和发展阶段进行区分；也没有根据文化的不同进行区分，亦没有指出这些情况下的有效性或无效性。这里没有情境上的差异。它只是管理人员个性偏好的一个总体描述。

#### 11.4 一些特定的“啮合”匹配(snug fit)

布卢门撒尔(Blumenthal)主持了一项关于美国刚起步的商业企业中成功者和失败者的研究，这项研究是从其领导人的个性类型的角度进行的。以下是这项研究结果的摘要<sup>8</sup>：

“企业的建立和管理都与领导有关……ENTJ型的人会建立起更多的商业企业，但同时也更容易失败；而INTJ和INTP个性的人似乎更能在高科技企业中取得成功。N个性的人能提供远景蓝图，但是组织和实施的技能比较缺乏；而S个性的人能有效地将事情组合到一起，并能进行有效的计划、组织和实施，但不太能提出长远的宏图。随着企业的成长，如果领导层中缺乏F类型的代表，这种现象会越来越明显地对复杂的组织结构产生不利影响，这是由于内部竞争、缺乏人际技能、恐惧和自我等原因……对无效的组建人群体来说，最典型的情况是为STJ类型的人所代替，他们会抹掉企业的远景蓝图（例如，新产品和新市场）。由于未知领域的快速发展和复杂困难的市场情况，高科技企业的问题更为复杂。”

可以清楚地看到INTP个性的人最适合于担当未知领域中的公司领导，但他们并不精于维持稳定环境、稳定状态系统中的公司领导工作。这里是ENTP和ESTJ类型的人施展才能的场所，虽然对后者来说，要作到灵活、富于个人风采比较困难，这给SF（“啮合”匹配）类型的人提供了一个胜任的机会。

从上面的建议和研究结果中我们可以归纳出这样的结论：虽然NTJ和STJ个性的人能够在家长专制和官僚主义文化中总裁层的岗位上有效地工作，但他们却

不一定胜任协作参与文化中总裁层的工作。在环境的变化是普遍的、总裁层职位要求在位者对组织的不断变化的业务领域具有感知能力的情况下，J的地位就要动摇了，P更有可能与变幻不定的环境保持一致，并使组织与之校准。正如迈克尔·德赖弗（Michael Driver）所说：“旧的工业模式主要需要这种类型的人们：能集中精力的、结构性的、分析的、以活动为本位的。而当我们进入信息时代后，就不得不发展适应性的、多方聚焦的思考方式……一种集成综合的方式。”这就需要NTP个性的人。

ISPJ是处理问题和谈判的高手，在危机的情况下，他们表现出色。可以假定的是，为巩固组织或在组织濒临转变的阵痛阶段，他能非常有效地实现领导的职能。他们是很好的“承办人”（undertakers）。在小型的协作参与型的组织中，ENFJ个性的人甚至在总裁的职位上也能有效地工作，而在一个大型的家长专制式的或官僚主义的组织中，ENFJ或ENFP个性的人从事总裁层的工作必定会是无效的。一些特定的个性类型在组织的实际操作层次和商业环境以外的一些富于成效的工作中都能表现得很出色，在商业环境以外，他们可能成为专家，技术能手；或者他们在只有几个人的企业中也能出色地工作（例如，ISTP可以是艺术家；INTP是科学家；ESTP是技术能手）。

个人如果发现自己处在不适宜的管理职位上，通常主要是因为管理角色的要求和他的个性偏爱不相匹配。为了有效地行使职能，在位者就得努力改变自己的已成定型的个性定位，这就会带来焦虑和紧张。一个内向的人（I）试图在一个大型集会上表现良好以使大多数人觉得他和蔼可亲；或者是一个理性的情感者（SF）试图做一个理性判断者（TJ）等，这时就会出现这些现象。由于这种不协调性，在位者无法发挥他的最大潜能。个人和组织都会感到痛苦。职位角色的要求和在位者的个性偏好之间应该协调一致，这样才能使个人和组织分别达到能力和生产的最高水平。

## 11.5 团队的组建

大部分个人都表现出主要的个性偏好。这就要努力使特定的角色要求和个人的典型个性偏好匹配起来，应注意到这种匹配并不是总能做到或者令人满意的。例如，关于某个领域深层次的知识以及对某人的指令的领悟能力可能会比个性更重要。个人交际和其他特质，如和特定的人一起工作的能力，这种能力会影响到必须的团结，在有些时候，都可能是绝对重要的因素。

然而，重要的是要认识到，要将不同情境中的职能有效地行使起来。如果某个职位的在位者不具备

必需的个性特征和个性偏好,这个空缺必须弥补起来,一种可能的方法就是通过具有互补个性的人的帮助。

### 11.5.1 管理团队

一个管理者必须对自身个性的优点和弱点作出评价,并努力改正缺点。如果一个人是高度判断(J)的,如果他和一个感性的人(P)一起工作,对充分地考虑关键决策是有所裨益的。类似地,如果一个人是实事求是的思考者(T),就需要寻找一个互补的直觉者(N)。在管理团队中,这种互相补短的关系是非常有益的。然而,组织中上级——下级关系(例如,管理者——管理者助理)中的偏好类型对于确保问题解决时充分的观点表达也是很重要的。

### 11.5.2 特别工作组(task force)的建设

将个性类型理论用于特别工作的建设时,它假定复杂的管理职能需要多种MBTI类型的天赋潜能。还能假定,一个小组中类型差别越大,这个小组就要付出更多的力气去避免误解,但另一方面,同时也提供了更多的可利用资源。“有效的团队工作就是要欣赏和利用小组中每种个性类型的长处<sup>0</sup>。”

通常,人们总喜欢和自己个性类似的同事。判断者偏爱判断者,理性人偏爱理性人,等等。这是一

种个人之间相互取长的组合,而不是相互补短的类型。对友谊而言,相互取长关系常常能处得很好。物以类聚。但在组织中,更需要的是相互补短的个性,这样可使不同的个性定位对问题的确定和解决方案的寻求产生影响,使得这种协作的努力不仅对管理者个人而言是富于成效的,对整个组织系统而言也同样如此。

关于团队的合适组成并没有万灵的公式。一个与众不同的组织可能不是最有效的。弗洛伊德指出<sup>11</sup>:“这一点可能是重要的,即团队的‘头头’至少应和团队的所有成员拥有一种共同的偏好,而且他或她应和一些成员具有三种共同的偏好。”弗洛伊德进一步建议不要让完全相同类型的人成为团队的大多数。“目标是获得一种偏好间的均衡。但这个均衡常常可能会被打破,这要取决于团队的性质和目的……当基础事实和实际情况都已考虑周全(理智的);所有的有用的新的可能都畅谈出来了(直觉的);也没有未预见到的前后不一致性或结果(思考的);并能进一步增强对所涉及人员来说非常重要的价值;那么此时就能作出一个好的决策。”团队和组织会经受更少的冲突,如果它们能够欣赏并利用每个成员的不同个人偏好。

## 11.6 一个特别的注记

辨别个性偏好,并力图使之和职位角色要求之

间相互匹配，许多人并不接受这种观点。特别是在推崇平等主义和(或)个人主义价值观的社会中尤其如此，在这些社会中的信念是，每个人能够而且应该能够承担和完成任何事情。但这并不是说每个人都能做好任何事情。人们已经认识到，一部分人比另外一部分人更善于做某些事情。机会可以是平等的、民主的；但对绩效就应区别对待。对不同的绩效不应平等地对待。不应吃大锅饭，否则最终将会停留在最普通的水准线上或堕入平庸。吃绩效大锅饭将会造成社会浪费、个人受到伤害的现象并存。为了确保区别对待优劣绩效，避免个人积极性受到打击，我们必须保证职位要求 and 个性特征之间的良好匹配。只有这样，我们才能避免人的天赋潜能的浪费，我们会为这种浪费付出惨重的代价，这样才能确保个人拥有发挥他们潜能极限的适当机会。而这又保证了较高等度的个人满足和组织的较高生产率。

有一点应该小心。在使用个性类型方法时，不应先将个人按个性分类后，再根据这种分类把他们安插到不同的职权层次中。几乎每个人在所有社会中某些组织的任何层次上都能找到一个位置。这种方法的思想是在职位和个人之间寻找一个良好的契合。

有关个性类型应记住的是.....

个性类型有好或差的区别，但特定关系中的个性类型组合没有更好或更差的区别。

——伊莎贝尔·布里格斯·迈耶斯（Isabel Briggs Meyers）

## 11.7 职位角色和个性类型

每种MBTI个性类型都展示出特定的领导风格。我们已经阐明了不同组织文化和不同管理层次上的管理角色。现在你能在不同的MBTI个性类型之中给每种职位角色寻找一个与之一致的假想匹配吗？

### 1. ISTJ的领导风格：

- 利用关于事实的经验和知识作决策。
- 依赖可靠的、稳定的、持续的业绩承担管理的责任。

- 推崇传统的、等级的方法。

- 奖励那些遵守规定又能把事情完成的人。

- 关注组织的即时的、实际的需要。

适合的职位情境是什么？

### 2. ISTP的领导风格：

- 以身作则，通过行动领导他人。

- 偏好合作的团队工作方法，平等地对待每一个人。

- 一有问题很快作出反应。

- 对别人管理得比较松，偏好最低程度的监管。
- 根据管治行动的法规、原则进行实际操作。

适合的职位情境是什么？

3. ESTP的领导风格：

- 受命于危难之际。
- 劝说别人接受他们的观点。
- 直截了当、武断的风格。
- 走最快的捷径。
- 立即行动，并且马上就要有结果。

适合什么样的职位情境？

4. ESTJ的领导风格：

- 急切地寻找权力机会，急切地走马上任。
- 运用并修正过去的经验来解决问题。
- 干脆利落、直截了当地切入问题的核心。
- 快速决策。
- 像一位传统型领导一样行事，推崇层次等级

制。

适合于什么样的职位情境？

5. ISFJ的领导风格：

• 起初可能不愿接受权力，但在受邀之后他会步入权力的宝座。

• 他希望自己和其他人都服从于组织的需要、结构和等级制度。

- 在幕后运用个人影响力。
- 对细节颇费心事，以达到切实的效果。

适合于什么样的职位情境？

6. ISFP的领导风格：

- 偏爱一种合作团队的工作方法。
- 利用个人忠诚作为激励他人的一种手段。
- 更善于表扬，而不善于批评。
- 有应变之才，能根据所需进行适当调整。

适合什么样的职位情境？

7. ESFP的领导风格：

- 通过提高企业商誉和协作进行领导。
- 能很好地处理危机。
- 使冲突的部分重新团结到一起，通过这种方法缓解紧张局面。

- 通过关注紧急问题，使事情发生。

- 促进人们之间有效的交流。

适合于什么样的职位情境？

8. ESFJ的领导风格：

- 通过对他人的关心进行领导。
- 通过较好的关系获得信誉。
- 树立勤奋工作的榜样，以身作则，组织上下效仿。

仿。

- 坚持组织的传统。

适合于什么样的职位情境？

9. INFJ的领导风格：

• 通过远见卓识进行领导，这种远见卓识常表现为他们能够为他人或组织确定什么是最好的。

• 运用一套不是很可张扬但又恪守如一的活动程序。

• 赢得合作而不是要求合作。

• 努力工作是为了使他的构想变为现实。

适合于什么样的情境？

10. INFP的领导风格：

• 采用一种促进式的工作方法。

• 偏好独特的领导法则而不是老生常谈的领导法则。

• 更易于表扬别人而不是批评别人。

• 鼓励他人按自己的理想行事。

适合于什么样的领导情境？

11. ENFP的领导风格：

• 精力充沛、热情洋溢的领导者。

• 喜欢在起步阶段担任领导要职。

• 易沟通的，常成为人们的价值观代言人。

• 为所有人及他们的服务而工作。

• 注意那些能激励他人的事物。

适合于什么样的职位情境？

12. ENFJ的领导风格：

- 通过个人的热情进行领导。
- 在管理他人或项目时以身作则。
- 对下属需求很关心。
- 鞭策组织采取与价值观相符的行动。
- 鼓励变革。

适合于什么样的职位情境？

13. INTJ的领导风格：

- 驱使自己和他人去获取目标。
- 在思想领域活跃。
- 对别人态度强硬。
- 思索、设计、组建新的模式。
- 必要时，他会无情地进行整个系统的重构。

适合于什么样的职位情境？

14. INTP的领导风格：

- 通过问题和目标的概念化分析来领导他人。
- 运用逻辑的思考。
- 偏爱领导其他独立类型的人，而同时他又追求自身的独立自主。
  - 与他人的关系是以专长知识为基础的，而不是职位。
  - 力图在智力层次而不是在感情层次上与他人交

流沟通。

适合什么样的职位情境？

15. ENTP的领导风格：

- 构筑理论化的系统以应付和处理组织的需要。
- 鼓励他人的独立自主。
- 运用逻辑的思考。
- 为他们要做的事寻找令人非信不可的理由。
- 在人们和系统之间起催化剂的作用。

适合于什么样的职位情境？

16. ENTJ的领导风格：

- 采用以活动为本位的，充满活力的工作方法。
- 为组织构想长远的前景。
- 直接管理，必要时会很严厉。
- 对复杂问题在极限上运作。

适合于什么样的职位情境？

## 11.8 自我评估题

1. 从以上所述的每种角色和MBTI类型个性的匹配中，自我评估一下那一种最适合你的个性？

2. 你的个性类型能符合你目前所处职位的要求吗？

3. 你能否根据某个特定项目的情境改换自己的

个性类型？

4. 根据你的个性类型，你能在另外一个职位上更高效地工作吗？

5. 你拥有什么样的个性特征能使你改换工作职位？

## 11.9 推荐读物

### 11.9.1 文章

Vincent Flowers and Charles L. Hughes, "Why Employees Stay?" *Harvard Business Review*, July-August 1973.

John Heugli, "The Personalized Development Process," 14th Annual International Conference of the Association of Management, August 2-6, 1996, Toronto, Canada, Maximilian Press, Virginia Beach, VA.

Ben Roach, "Organizational Decision Makers: Different Types for Different Levels," *Journal of Psychological Types*, 12, No. 4, 1986.

### 11.9.2 书籍

Chris Argyris, *Integrating The Individual and the Organization*, John Wiley and Sons, New York, 1964.

William Bridges, *The Character of Organizations*, CPP Books, Palo Alto, CA, 1992.

Otto Kruger and Jand-Thuesen, *Type Talk*, Delta Books, New York, 1988.

## 第 12 章

### 组织和人

思考清楚你是谁及什么是你能做得最好的，这是件要求很高、也非常困难的事<sup>1</sup>。

——彼得·杜拉克 (Peter Drucker)

这一章的重点是生产率、效果，以及组织和人能做些什么来提高个人满意度、组织效率和活力，使他们更富于成效。

对组织系统而言，本章描述的框架会涉及到五种管理职能：领导、决策、沟通、计划和实施；以及至少三个管理层次：总裁层、经理层和监工层。对各个层次的角色应作精心的研究和区分，这是因为它们决定了在这个层次上应执行哪些有意义的管理职能。另外还有，在整个世界上，有许多社会处在不同的发展阶段。社会形态规定了组织运作的文化条件。这个框架区分了三种文化：家长专制式的文化，官僚主义的文化和协作参与的文化。要在这些文化中有效地工作，管理者必须采用合适的行为风格。本章对五种管理职能进行了一般的讨论，这是从必须要执行的重要职能及采用的风格两个方面进行的。

把组织层次和文化合并起来就形成了九种职位情境的框架。图 12-1 表示了组织文化、管理角色、职能类型和风格以及所需个性特征的一个总的概要。管理者应不断地追求以更少的投入获得更多的收益——即提高生产效率。生产效率对于一个企业的生存和发展来说是一个关键因素，尤其是在竞争的环境中更是如此。因此增效成为管理者关注的一个中心问题。

表12-1 管理角色、职能类型和执行风格

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
| <p>总裁层的角色(E):</p> <p>总裁层的角色就是要维持组织在其工作环境中的业务领域和组织的设计及能力(资源、技术、结构和过程)之间的校准,以能应付目标市场细分的要求。它涉及到战略构想和绩效监控。它主要是一个公司层次上的校准协调的角色。</p> | <p>职能</p> <p>改造型的<br/>直觉/判断<br/>象征的<br/>战略的(公司层次的)</p>   | <p>家长制的(P)文化</p> <p>贵族的<br/>指令式的<br/>迂回的<br/>自上而下(排他的)</p> | <p>官僚主义的(B)文化风格</p> <p>协作参与的(S)文化</p> <p>催化的<br/>散漫的<br/>个人化的<br/>由下而上(包含的)</p>    |
| <p>经理层的角色(M):</p> <p>经理的角色是在不同层次上不同组织单元之间及与外部要素之间进行富有成效的斡旋,以促进投入、中间输入和产出的畅通。这种努力是为了维持组织的活力,协调权变因素。</p>                         | <p>职能</p> <p>交易型的<br/>折衷妥协/判断<br/>可信的<br/>状态稳定(权变的)</p>  | <p>家长制的(P)文化</p> <p>理性的<br/>审慎的<br/>繁缛的<br/>高层决定(决定的)</p>  | <p>官僚主义的(B)文化风格</p> <p>协作参与的(S)文化</p> <p>催化的<br/>散漫的<br/>个人化的<br/>由下而上(包含的)</p>    |
| <p>监工层的角色(S)</p> <p>监工层的职责是指挥实际的工作,既要使之符合组织的及时、富有成效的要求;又要能满足所涉及个人和群体的需要,它主要是一种操作性的激励的角色。</p>                                   | <p>职能</p> <p>个人化的<br/>精确计算/判断<br/>富含信息<br/>可操作的(激励的)</p> | <p>家长制的(P)文化</p> <p>贵族的<br/>指令式的<br/>迂回的<br/>自上而下(排他的)</p> | <p>官僚主义的(B)文化风格</p> <p>协作参与的(S)文化</p> <p>催化的<br/>散漫的/判断<br/>个人化的<br/>由下而上(包含的)</p> |

等效原则 (principal of equifinality) 主要是说剥猫皮的方法不止有一种, 它同样适用于管理以及其他类型的社会系统。管理得好的组织能够生存、发展, 对社会及它自身作出贡献。正如克劳德 S. 乔治 (Claud S. George) 所说: “我们管理我们自己及机构的方式惊人清楚地反映了我们及我们的社会将会变成什么样。”

## 12.1 生产率

生产效率是对管理效果的一种测度。当欧洲开始爆发工业革命的时候, 亚当·斯密 (Adam Smith) 即指出, 由于技术驱使的分工将会带来生产率的巨大提高。他用了著名的“针的生产”这一例子来阐释他的观点: “一个工人 (只靠他自己) .....即使极度勤奋地工作, 一天也可能很难生产出一根针来; 当然肯定不能生产出 20 根针 .....但是 .....利用必要的机器 (和适当的分工) 10 个人 .....能在一天内生产出 48000 多根针出来<sup>3</sup>。”生产效率从每天每人少于 20 根提高到每天每人多于 4800 根, 几乎是不可思议的, 然而通过分工和技术结合规模经济, 这却实现了。亨利·福特 (Henry Ford) T 型车的流水线生产在美国是个传奇的故事。在工业时代的起初, 技术驱动的劳动分工是欠发达社会提高生产率最富成效的方法。

到了 20 世纪 20 年代, 泰罗 (Taylor) 进一步发展了

分工原理。在他的科学管理方法中，他发现在许多重复的常规任务中可以减少一些不必要的动作次数，这样能节省工作所需的时间。他寻求运作的“一个最好方式”，并说明这可使生产率获得可观的提高。下表显示了运用泰罗的方法可达到的目标<sup>4</sup>：

|              | 老计划     | 新计划     |
|--------------|---------|---------|
| 减少的堆置场劳工的数量  | 400和600 | 140     |
| 每天每个人的工作量（吨） | 大约16    | 59      |
| 每天每个工人挣得的工资  | 1.15美元  | 1.88美元  |
| 每吨（224英磅）的成本 | 0.672美元 | 0.033美元 |

当泰罗和其他人，如弗兰克（Frank）和莉莲·吉尔布雷思（Lillian Gilbreth），集中精力研究如何简化任务以提高工人的生产率时，一位法国采矿工程师法约尔（Fayol）<sup>5</sup>正把精力集中在管理者的工作和组织结构的研究上。他分析了为了保证生产率，管理者应做的工作和必要的组织结构。他提出了所谓的管理要素：计划、组织、命令、协调和控制。法约尔还勾画了一些通用的一般管理原则，例如权限和责任的对等，命令统一性和等级链原则。他是第一个以广泛的形式描述管理因素的人。当社会开始进入起飞阶段，科学管理为生产率的提高提供了强有力的指导原则。

几乎同时，在美国，提高生产率这个问题又朝另一个方向发展了。哈佛大学的埃尔顿·梅奥（Elton Mayo）教授和他的助手们在西部电力公司（Western

Electric Company) 的霍桑电厂进行了泰罗的科学管理方法的实验研究, 西部电力公司是贝尔系统 (Bell System) 的电话机供应商。他们对一些假设进行了检验, 如灯光对生产率的影响等。几乎像偶然发现珍宝似的, 研究者们发现工人的态度是影响绩效的关键因素, 而不是灯光或其他的工作环境因素<sup>6</sup>。追求高生产率的重点转移到工人本身上, 他们是个人生产率的内在动力, 他们的态度、价值观、需求和动机就成为重点了。这是社会进入大规模消费阶段的合适例证。

二战前夕, 马斯洛<sup>7</sup>提出他的需求层次理论, 这个理论现在已成为著名的理论。个人的动机首先是满足基本需要, 然后才能追求更高层次的需求, 最高境界是自我实现。麦格雷格<sup>8</sup>把马斯洛的需求层次用作关于工人管理的前提假设, 提出了他的 X 理论和 Y 理论。在 X 理论中, 人的行为须由外部力量进行控制; 在 Y 理论中, 人们依靠内在的自我控制和自我指挥来激励自己。赫茨伯格<sup>9</sup>也为这个理论添砖加瓦, 提出他自己的一个概念“外部奖励”, 例如工作环境, 它最好是成为维持因子, 最坏是成为“不满足因素”。赫茨伯格从理论上论述道, 只有内在的奖励, 例如工作满意度, 才能成为“满意因素”, 激励人们朝着更高的生产率发展。几乎是一脉相承, 维克多·弗鲁姆 (Victor Vroom)<sup>10</sup>构想出他的“期望理论”。人们将根

据他们对任务完成的把握程度，以及他们将因此而获得的有个人价值的奖励的多少，来决定他们怎样工作。这种思想和大规模消费社会中工作者的价值是最重要的这个观念是一致的。

在20世纪的50年代和60年代，一些学者在亚洲和欧洲的制造业公司中进行了管理方面的研究。伍德沃德<sup>11</sup>，在赖斯 (A.K. Rice)<sup>12</sup>、伯恩斯 (Burns) 和斯托克 (Stalker)<sup>13</sup>等人工作的基础上，发展了技术和管理之间存在着相互关系的理论。她发现运用批量生产或流水线技术的工厂，必须是机械式的（命令和控制）。而运用单件生产或过程化技术的工厂，组织设计和管理必须是有机的（灵活的）。对以上任一种情况来说，如果缺乏技术、组织设计和管理之间的必要匹配，工厂的生产率就会降低因而会获得较少的利润。

许多理论家沿着伍德沃德的足迹向前发展，他们扬弃了存在普遍适用于任何组织和管理的通用原则（例如，一个最好的方法）的简单想法。近期涌现出的越来越多的管理理论反映了管理子系统之间及与外部环境之间的关系模式、相应的权变的配置等方面的研究。汤普森(Thompson)<sup>14</sup>认为要理解管理就应揭示出存在于子系统和它们的环境之间的模式。类似地，洛尔施(Lorsch)和劳伦斯(Lawrence)<sup>15</sup>指出：

“在过去的几年里，组织现象的研究中有一个

新的趋势。在这种新方法背后隐含着这样的思想：要使组织富于成效，就得使组织的内部运作和组织任务、技术或外部环境，以及组织内部成员的要求相一致。不应寻求什么适用于任何情境和组织管理的所谓的‘一种最好的方法’这类灵丹妙药。研究者应将更多的精力放在考察组织面临其特定成员的要求和外部压力时是如何运作的。从根本上讲，这种方法会带来‘权变’理论的发展，这种理论认为组织的内部状态和组织过程要视外部的环境和组织成员的要求而定。”

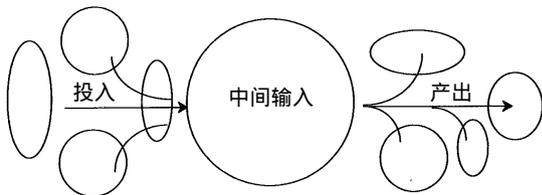
对“我们怎样才能提高生产率呢？”这一问题的答案有很多。斯密的回答侧重在合理的劳动分工；泰罗及他的追随者侧重于任务的精简；法约尔和他的追随者侧重于管理过程和结构的改进；梅奥和他的学生们则侧重于什么是激励人们有效地工作的因素；而伍德沃德和她的助手们侧重于技术、组织设计和环境的合理匹配。以上的所有观点都是适合时宜的，所以当它们提出时都是适用的。

其他一些人则集中于某些具体职能的研究（例如，福利特（Follet）集中于协调，塞尔兹尼克（Selznick）集中于领导，西蒙集中于决策，麦克莱兰集中于权力）。当然，他们和其他研究者都对管理领域以及组织管理不同方面作出了重要的贡献。

菲德勒 (Fiedler) 对管理领域内的管理效力问题进行了集中的研究, 他提出了一种权变理论<sup>16</sup>。他假定一种特定管理方式的成效要视下属所处的环境而定。不同的时代需要不同的管理技能和个性特质。目前对管理者的要求是自我意识。

## 12.2 效果

组织可抽象成处在全球、社会、区域、组织和个人层次上大环中套着小环的相互依赖的作用系统。任何一个组织都是在其他系统的框架中运作的系统, 它从这个框架中获得投入, 再通过这个框架执行活动, 这称作中间输入, 并创造出产出, 再为其他系统吸收。一个组织是由一定的内部子系统和一定的外部超系统 (工作环境中的系统) 组成的一个系统, 它与子系统和超系统之间都存在着相互依赖的关系。下图是对组织的这种抽象的简化表示:



从上面的这张图中我们可以想象得出要使一个特定的系统持续地运作, 就得有效地维持好组织与内外系统之间的关系。组织和它赖以完成工作的内外部

系统<sup>17</sup>应能获取服务的效益。这个效益就意味着内、外部要素能感到它们将会从其与组织的关系中获得利益。这个服务效益越大，组织生存和发展的机会就越多。

服务的效益可看成由两种要素组成：效率和效果。效率是关于一个系统为了实际目标是否经济地运行的定量指标。它是成本和收益之间的一种经济关系。输出相对于输入的价值越大，则称这个系统越有效率。

效果是对一个系统与其他系统之间服务关系的定性价值的表示。它是估计某系统对其他系统的需求及这些需求能带来的利益之间对比的一种手段。例如，雇员个人需要感觉到，作为他的服务回报，不仅是充足的工资，还能从他组织的关系中获得更多的其他的东西。一个系统越富有成效，人们就认为这个系统回报给内、外系统的利益就越多，这些内外系统为该系统输入它的需求。

效率和效果是表征一个系统的服务效益状态的一套指标。一个系统的效率和效果越高，它的服务效益就越大。

“协同”这个概念对进一步解释一个系统通过提高效率 and 效果来维持服务效益的能力很有帮助作用。如果系统具有协同的性质，和所有子系统及超系统一起努力获得的能量就会超过各个参与系统单独努力获得能量的简单相加。换一种说法就是，整个系统的能

量大于各组成系统单独的能量之和。一个系统必须协同地维持一定的效率和效果，以确保能够获得正的服务效益并保持竞争能力。最终，即使不能增长和发展也至少可确保生存。

生存本身并不一定表示发展。生存和发展是相互依赖的，它们互为必要条件但不能单独成立。要发展，一个系统必须至少能生存。发展和生存之间的关系就不那么明显了。一个系统的生存很大程度上依赖于它的持续发展。成功的系统总是不断地追求超过仅仅是满足生存要求的最低服务效益。对于不能取得服务效益的系统，生存将会是短暂的。从长远的观点来看，发展的系统是那些采纳《爱丽丝仙境漫游记》中女皇给爱丽丝的提议的系统：

“现在你可以看到了，为了保持在同一位置上你要竭尽全力。如果你能换个地方，你会跑得快两倍。”

以上这个“建议”假定了某个系统的市场持续扩展。但是当我们走进了一个资源有限、需求饱和的时代，这就不再可能了。这对组织和个人都是成立的。这样，重点就要从数量转到质量。为了增加组织和服务人的服务效益，管理者就不仅要把精力放在运作的效率上，而且更重要的是，应放到管理运作的效果上。

管理的效果包括提高管理单元的服务效益。它

可以是一个特定的项目，也可是部门单元，或分区，乃至整个企业。一个管理者要称得上是有效的，他必须能够提高其总管区域的服务效益。至少，他要能够保持服务效益的稳定。服务效益的下降是无效管理的象征。

通常，提高服务效益的努力也会提高管理者本身的服务效益。“然而，在最终的分析中，除非组织中担当关键角色的职员的个人意义实现程度和他对组织的贡献是相互一致的，否则组织将是存在问题的。这是因为，真正的组织成效是由于个人同时实现了个人价值及对组织的贡献<sup>18</sup>。”

如果提高服务效益须以管理者或其他个人为代价时，冲突就会上升。另一种情况是，以组织或其服务效益为代价谋取管理者自身的服务效益。在历史上，全世界都有这样的自私自利的当权者的例证。提高这种服务效益的关键是管理关系的风格。是人，就应在任何时候都把他作为一个人来对待、尊重。然而，在前工业时代，占主流的管理风格须以强制权力为基础，而到了工业时代就要以职位权威为基础，在后工业时代的社会中则应以个人魅力为基础。

### 12.3 管理职位安排

在我们这个时代，在组织的所有层次上为管理

者安排一个合适的位置已是必不可少的工作。25年前，克里斯·阿吉里斯 (Chris Argyris)<sup>19</sup>指出，许多组织的人事安排就像用方形的木塞来堵圆形的孔一样不合适。马克·吐温 (Mark Twain) 也表达了类似的观点，他说：“一个圆形的人并不能马上就能填好一个方形的洞，他得有点时间改变一下自己的形状<sup>20</sup>。”不恰当的人事安排会让在位的管理者感到自己人际能力的减退。这会导致解决问题能力的降低、组织成效的降低。“人们受他们工作的影响很深；一些人非常乐于他们的工作；一些人极不情愿地干着他们的工作，更多的人处在这两者中间<sup>21</sup>。”

与“很难找到好的管理者”这种谬论相反，具有必备管理才能的潜在的优秀管理者在我们之间大有人在。我们的论点是，问题在于不恰当的人事安排。

## 12.4 奖励系统

“优秀的管理者难以寻觅”这一假定导致了一种现象，即职位越高，工资福利就越高。这个武断的观点还使许多管理者所得的报酬超过了他们本身内在的能力和贡献。它是传统社会的遗留产物，在传统社会中，有权的人总是将资源的大头挪用在自己身上。在简单的组织中，这种现象有一定的平衡调节作用，因为位置越高，要求的技术能力也越高，故而拥有更大

的权威也负担更大的责任，这样可得到更好的报酬。这个论点在官僚主义组织中也有一定的有效性，实际上也被广泛地采用。

由于较高的管理职位能获得较高的报酬，人们常常并不考虑个人满意就追逐这些职位。我的一个好朋友，他是一个出色的教师，也是一个受人爱戴的教授，告诉我：“我喜爱教学，但我决定踏入管理界，因为那儿有钱。”这对学生和大学来说是一个多大的损失！

在专业性的组织中，老板知道得更多这个假定通常不能成立。随着组织的官僚主义性质日趋减少，专业化程度日益增高，对高层管理职位而言技术能力的重要性也日益降低。而个性特质变得越来越重要。缺乏这一点，就很难摆平这样的问题：一个差的监工为什么能够获得比一个优秀的操作工人更多的报酬？同样也会很难理解，为什么一个无效的总裁却要拿到比一个有效的经理或有效的监工或一个真正出色的专业人员更高的工资福利？

在组织中职位越高获得的工资福利也越高，这一点在很大程度上已是历史的故事或是社会的遗留物了。想一想某个大公司的总裁每年可能拿到几百万美元的薪水，而它的大的地区经理能拿到的薪水就少得多了，即使地区经理的工作比总裁的工作更富有成效，

也是如此。是不是因为总裁比地区经理负有更多的责任而应拿到更多的工资呢？可能是，这是总裁为什么要拿到更多薪水的基本理由。但是，如果公司作为一个整体没有被管好，那就不能说职责承担者有效地进行他的管理工作了。那为什么一个缺乏工作效果的首席执行官要拿到比一个富有成效的地区经理更高的薪水呢？

组织应该明智地建立起这样的工资系统，它是根据个人对组织目标贡献的大小，而不是职位的高低发放薪水。尤其当组织从简单向复杂、从官僚主义向协作参与型演进的时候，这一点更为关键。如果一个雇员在实际操作层非常富有成效，那就应给他足够的奖励使他不急于追逐更高位置，除非他可能更适合更高的位置。类似地，对经理层和监工层中极富成效的个人也应给予足够的奖励，激励他们尽其能力地做好当前的工作，而不要把更多的精力浪费在爬向更高职位的努力上。奖励系统的建设必须能使个人寻求到并保留在最能发挥其能力水平的位置上。通过这种方法，个人能发挥出其潜能的极限，并为组织的福利作出他自己最大的贡献。

一些组织已经在朝着发挥个人“能力的最高水平”这个方向发展了。在一个有名的大学里，荣膺诺贝尔奖的教授所拿到的工资福利比系主任或校长要

高，这种事情并不稀奇。类似地，在一家医院里，主任医师可能会比医院的高层管理者所拿的薪水多。由于较高的专业化程度，在发达社会中，特别是在协作参与的组织中，运作机制强烈地要求奖励系统朝着确保个人发挥其能力最高水平的方向转变，事实上，它们也别无选择。一个处在专业人员层次上的诺贝尔奖获得者要求获得更高的工资福利，虽然他不想成为系主任或校长，但他仍能得到这个要求的满足。

然而，在工资领域推行任何这一类变革时都应认识到，法律和公众的观点要很缓慢地才能意识到这种范式的变迁是合时宜的。在报纸上透露出市府中管理者和技术人员的薪水会激怒人们。即使说明了他的在位时间、专业成就及付出的努力（以工作时间和加班时间作为度量），使他理应获得比他的上级甚至市长更多的报酬，公众还是会对这么高的工资愤愤不平。

进一步说，要小心避免出现歧视被保护的少数者的现象。如果一个男经理所得的报酬比处在同等地位的女经理要明显地高，这会产生很严重的法律问题，除非有证据表明男经理在绩效、知识及对公司目标的贡献上有特别突出的出色表现。

最后，工资系统的构建不应是为了使少数几个人感到高兴而特设的努力。这样的规划应是面向整个公司的，应能为人们所理解并公诸于众，并尽其可能

地客观地、公平地管理它。

### 将成为总工程师的经理

GCI是一个地区性的电话公司。C先生起初是一个电气工程师，他由于努力地工作和创造性地解决问题的能力而成为一个小组的管理者，然后成为监工，公司的一个地区经理。伴随着职位的升迁，带来了更多的责任、工作和焦虑。C先生发现，他每周要将60到70小时的时间花在工作上，包括周末，他没有时间和家人在一起。当他再一次获得晋升机会时，他要求作平行调动让他去当总工程师。现在C先生和公司又快乐地相处在一起。

## 12.5 职位升迁

现在的组织都在精简运作过程，以减少过去的那种等级金字塔的阶层数。这种扁平化组织的趋向的结果是减少了许多在过去可行的职业升迁途径。一度充裕的提升机会不再存在了。组织的这种战略性改变给那些力图保留在关键职位的员工提出了新的挑战。现在，组织能给职员提供管理职位的途径非常有限，因为职业提升的机会本来就比较少。所以就应设计出这样的职业发展系统，它能把雇员的个人目标和企业的总体及特定目标结合在一起<sup>22</sup>。

另外，组织在构筑人们和他们所处职位之间的最佳匹配时，为了组织和管理者两方的利益，应意识到在公司之间和不同工业之间有着非常之多的人才流动。

在一个单独组织中稀少的升迁机会可能意味着，一个人为了要达到他的潜能的最高水平，就得到另外的环境中去寻觅机会了。任何一个公司的文化应该是这样的，即管理者应能认识到从系统外新雇的管理者是对组织的一种丰富，不是对在位者职业生涯的一种威胁。

### 12.5.1 双重/多重职业发展途径

传统上，通向公司顶层的唯一途径是顺着管理阶层的阶梯向上爬。以前，技术型或专业型职员，如工程师，若不成为管理者，就只能提升到组织中一定高度的地位上。如果一个雇员被认为不是做“管理者的料子”或者无意成为一名管理者，那他的职业生涯就被阻死了。有天赋的非管理型职员别无选择，只能向管理职位上挤，在那里，他们不再能够施展他们宝贵的技术技能。许多人离开组织去寻找另一片“更绿的草原”。另外一些人在其职位上洋洋自得，实际上在那里改变了的只是头衔，工作上的挑战、责任或所能产生的影响都没有实质的变化。

许多公司正在采用多重的职业发展途径<sup>23</sup>，它包

括一条有发展前途的管理者的升迁之路，另一条是奖赏非管理人员的途径。管理的层次通常依据一个管理者负责的下属人数多少来界定。通常，没有人向非管理人员负责，他们很少有预算的责任。但这些职员可运用其专长使更加复杂的项目运转起来，也能在组织内部产生影响。

为了使多重职业途径真正发挥作用，它应该是灵活的。应允许一个选择非管理人员发展之路的雇员，在业务要求和雇员本身的成就、责能和职业需求发生变化时，能够跳转到管理人员的升迁之道上来。

最近，对 20 个采用多重职业发展途径的公司的研究表明，成功者须具有以下几个关键因素<sup>24</sup>：

1. 灵活的系统，根据组织的技术需要量体裁衣。雇员可在组织中向上升迁或平行调动。
2. 在类似的职业发展途径中报酬和地位相差无几，具有可比性。
3. 能得到不断奖励的雇员拥有与管理者相似的地位、工资和其他激励因素。
4. 赋予非金钱奖励，例如对雇员的承认、给予机会为公司作出有影响的决策。

### 12.5.2 职业发展——技术型职员

在过去的几十年里，美国的商业在服务性行业

和高科技产业中，已从工业时代跨入了信息时代。这些产业正在不断地变革着，也经受着剧烈的竞争。为了生存，高科技企业必须能够发展出并保留住顶尖的技术人才。技术娴熟的工人在组织中被提升、获得承认、产生影响的机会较少，为此，他们常常决定进入管理角色，结果他们很快就感到沮丧的挫折。技术专家习惯于作出黑白分明的决策，当他们处在管理位置上时，他们发现自己面对的是一个灰色的领域，不再适用那种一步接着一步的理性的解决问题方法<sup>25</sup>。

高科技企业为技术型职员构建了多重的职业发展途径。这些途径通常给技术型职员提供了三到五个职业发展轨道，可作平行的调动也可作纵向的移动。为了保证职业发展途径的有效性，在技术领域建立起维持专业卓越性的标准是很重要的。经验表明，这些职业发展途径可能会成为堆积表现差劲者的废料场。同等重要的是，对那些选择管理升迁之路的技术型职员，要评价他们的管理才能，并让他们接受成为有效管理者的必要培训和技能。技术型管理者能在激励技术型职员时发挥极其重要的作用。

### 12.5.3 职业发展——支持型职员

组织常常忽视支持型职员（如秘书、办事员、接待员、数据录入员等）对公司日常工作的重要价值。

在企业化的美国，给这些重要职位提供升迁的机会很少，在其他的方面更少。他们的责任与其服务的老板是否成功以及所处阶层有直接的关系。越来越少的女性在支持型职业领域中选择工作，因为它们可预见的低薪、没有名望、狭小的职业选择机会。最近的研究<sup>6</sup>表明，如果从事这类支持型工作的职员有明确的工作描述、更大的责任和更多的职业发展机会，他们会获得满意从而更富有成效地工作。工作环境正在朝着办公室支持型职业发展途径(office-support career paths)的方向努力，它们将会扩展职员的权力，把他们推向更多的责任更大的机会<sup>7</sup>。

#### 12.5.4 职业发展——平行调动

另一种职业发展策略是对职员作平行的调动。这将会是非常有效的，因为职员能获得组织的许多经验。平行调动表明了对个人专业需要的关心。公司必须给职员提供获取更广泛的背景和机会，这有两个理由：第一，职业的发展需要职员在与公司的合约关系中积极地参与。这种合约关系能建立起信任、自信心和彼此的相互尊重。第二，它是发展经验丰富职员的强大基地，这些富有经验的职员能根据快速变化的商业环境作出迅速的调整。日本人运用这个战略培养管理人员的时间已经很长了。在世界其他地方的

组织应教育它的职员和管理者们，把平行调动视为升迁，因为职员的发展能增加组织的价值。

## 12.6 组织系统

组织是管治的系统，它根据社会上现行的权力、权威和影响力的政治原则而变化。这些都反映在上、下级之间的关系中。在前工业和农业社会中，人们主要是为了满足生理方面的需要，权力距离也比较大，与此相一致的组织文化更应该是家长专制式的，甚至是官僚主义和协作参与的组织设计也会把家长专制式的模式附加于其上。到了工业社会的环境中，人们主要是要满足社会需要，同样采用的是机械式的组织设计，官僚主义的文化更可能成为主流，即使在此环境中的简单或有机结构的组织中亦是如此。在后工业和信息时代的社会环境中有一股压力迫使组织朝着协作参与的组织文化发展。这对那些处于这种环境下，即使任务是重复的、技术是相对稳定的组织也很可能同样如此，因为此时人们的需求可能已转到自我实现的层次上了。

如果社会环境、组织设计和管理风格之间不一致，那么组织就可能出现病状。例如，对一个处在信息时代的社会环境中的有机的组织设计施行独裁的（排他的）管理风格，就可能给组织带来病状。组织的成员

会因为不能参与到决策过程中去而感到沮丧挫折。类似地，在前工业环境中的简单或机械的组织设计中，施行教导式的（包含的）管理风格也会带来病状。因为高度的依赖性无益于风险的承担。缺乏来自上级的指示会使组织成员感到关系的疏远。在这两类情形下组织的健康都会受到损害，生产效率也会下降。

然而，必须认识到，即使是传统的社会环境，在面临信息时代的到来以及通讯网络、全球互联网络以越来越普及的方式遍布全球的情况下，也不能长久地静滞下去。人之间的关系必然要发生变化。在农业和庄园经济的社会中，由于相对稀缺的商品、服务和机会，传统促使实现强制的合作和以威胁为基础的人与人的关系。随着商品、服务和机会的扩展，合作变成越来越自愿的行为，而人与人之间的关系逐渐转向以互惠为基础。当社会进入了极大丰富的时代，商品、服务和机会全部开放，合作就会变成自愿和自发的，而人与人之间的关系则变成浑然一体的，没有自私自利。浑然一体的人际关系能孕育出信任和相互尊重，在家庭、组织、社区和社会中树立起健康朝气的风貌。迷恋于浑然一体的人际关系的人越多，一个组织或群体的成员之间就越能提高彼此之间的信任。为了发展出更为健康的组织，管理者必须远离以威胁为基础的人际关系，而应建立起互惠的关系，努力朝着浑然一体

的人际关系方向发展。当然，改革人际关系模式的步伐应该是适宜的、审慎的，能与整个社会环境步调一致。沿着这个方向上的审慎变革应能带来更多的个人成就、更高的组织效率和社会安宁。

### 组织变革

社会环境既是变革的约束，也为变革提供了机会。在一个组织中，技术决定了工作任务的配置。结构和过程的设计都是为了维持稳定状态或动态运行机制。人们偏好社会的自动平衡，尤其当人们的个人生存不处于危险状况时，更是如此。管理者负责操纵现行运作和未来发展的方向盘。那些力图协调指挥实现预先计划好的变革的管理者，可在以下四个领域中仔细发掘改革的引发点：

1. 工作任务。
2. 结构。
3. 技术。
4. 人。

对以上四个领域中的任一个或其全部，可进行渐进的调整。可变革和丰富工作任务；结构也可改变；技术可升级或降级；人们可以发展。工作任务中的改革可能会引起结构、技术和人的变革的回响；类似地，结构或人的方面的变革也可能会引起工作任务

和技术中变革的回响。随着时间的推移，渐进的变革能带来组织文化的质的变迁。

组织通常通过改造技术或人或两者同时改造来追求重大的变革。技术上的改变常常是痛苦的。所以组织常常求助于人的改变，特别是那些处在关键位置上的人（例如，委任一个能实现系统中其他领域预期变革的新总裁）。然而，必须认识到，虽然“新官上任三把火”，但他能所做的也只有这么多。重大的变革最终还是要涉及到结构、人和技术的显著变化。否则就会出现“戈尔巴乔夫现象”。戈尔巴乔夫力图在不改变结构的情况下就要将中央计划的前苏联体制变革成自由的市场机制，结果在此过程他自己成为一个被遗弃、被逐出历史舞台的人。

一个来自组织外部的变革顾问有时能帮助指导预期变革的计划和实施。但组织本身仍要建立起一个内部特别工作组，它应包括来自总裁层的成员，用来督查变革转型从开始到完成的全过程。然而，即使有外部顾问的帮助，也应认识到，人们为之努力的变革，它的实现也不会逾越组织运行所处的社会必要条件的约束。

当改革专家努力纠正职能失调时，他们会使用一些工具来诱导人们、相关结构和工作任务等方面的变化。改变人的偏好很困难。部分工具组件应该是一

个彻底的全组织范围的重新配置和循环计划，它能评价人的个性特征，并努力在变化的情境中根据角色的要求寻求更匹配的个性。犹如齿轮啮合般的匹配、总体的协调一致对避免职能失调、提高个人成就及能力、提高组织效率来说都具有长远的意义。

### 吉布森（Gibson）吉他——生存？

吉布森吉他，著名电子吉它制造商，正面临着破产。没有雇员，一个公司不能生存；没有好的管理，雇员找不到合适的位置进行工作。财务状况是如此之差，以致每个雇员都应被解雇遣回。工作没有承诺，情况清楚地表明要争取留住雇员继续工作。管理者还制订了严格的质量标准，凡不符合质量标准的吉它都要毁掉，以免大量质次吉他涌入市场。通过管理者和劳工的一起努力，每个人都能从效率和成效中获益——生存也得以保证。

## 12.7 发挥潜能的极致

为发挥出能力的最高水平，最基本的要求就是关键个性特征和角色要求之间的啮合。这是不言自明的公理。这对当今美国具有协作参与文化的组织而言，尤其如此。这里的关键是自知之明、自我意识。

如果你是一位管理者，那你就得对你自己的个

性特征和偏好的关系方式以及在你所处的特定情境中预期的角色关系作一个真实的评估。如果这种匹配并不是相互啮合的，那你有四种选择：

(1) 努力改变或补充你预期的角色和它的情境；(2) 在组织中寻找另一种角色和情境以实现更好的匹配；(3) 努力改变你自己个性中的有关特征；(4) 在其他组织中寻求一个更好的匹配。

要是采用(1)和(2)，你可以自己启动必要的改变，或确使其他当权者做这件事。否则，你就得改变自己个性中的某些方面。选择(3)和(4)对某些人适用但对其他的一些人却不一定适用。对所有的情況，人们都得考虑一下，努力去做可行的选择。制约的因素是大部分人能改变的只是个性中非本质的边缘特征，而在其他组织中寻求一个更好的匹配并非易事，两者都得费尽全力！

个人需要寻找能够使他最富成效地工作的职位。这取决于能使他们发挥出最大潜能的情境，能使他们为组织的福利作出最大贡献的情境。如果一些人发现在具体操作的一线职位上能发挥他们的最大潜能，那这就是他们该呆着的地方；而组织也应给予他们相应的奖励（例如，一个了不起的专家）。那些处在管理角色才能更为有效地工作的人们，需要确定出在哪个层次和哪种文化中他能最为有效地工作，

并在合适的情境中找到一个合适的职位。根据个人的优势和弱点，他们可能想呆在一个特定职位上或向上升迁，或向下、平行调动，甚至跳槽到其他组织；所有这些都是为了获取最大的需求满足。社会不应阻死重新配置工作的道路，相反，应采取的明智之举是促进推动这种重新配置。特别地为了促进啮合匹配，以提高个人满足和个人的、组织的、社会的效率，应建立起失业保险工程。

在公司环境中，人们习惯于认为成功就是下一次工资的提升，另一个工作或另一次提升。除非你以极高的睿智跨入公司，你不会明白个人成功的尺度是需求和动机的满足，而不是虚无缥缈难以捉摸目标的实现。

在一个理想的世界中，工作应能满足所有类型的需求和目标。但在我们这个世界上，每件工作只能满足一些需求，而使另外的一些需求受到挫折。“完好匹配”的工作安排难以实现。故而，搞清楚哪些需要对你来说是最重要的，然后选择那些能满足这些需要的工作，这就变得非常关键。如果你不能做到这一点，那你会像某些人的谎言那样，“你在用你的生命追逐虚幻的彩虹。”

## 12.8 自我评估题

1. 如果你目前处在某个管理职位上，你能获得

很程度的个人满足吗？如果不能，你认为哪些类型的职位情境能给你带来更高的满足？

2. 你的最佳职位情境是存在于现在你处的组织中还是在其他的组织中？

3. 你能发挥能力的最高水平吗？或者说你现在是否处在这样的状态中，即你在做那些你不得不做的事来消磨时光？

4. 评估自身的优点。在一个能做技术活（例如，工程师）的情境中，你是不是感受到更为高兴？如果是，而且你又担心这样做会带来工资福利的减少，那你准备怎样做以纠正这种情况？

## 12.9 推荐读物

### 12.9.1 文章

Kenneth R. Brousseau et al. "Career Pandemonium; Realignment Organizations and People," *Academy of Management Executive*, 4(4), 1996.

Laurie Michael Roth, "A Critical Examination of the Dual Ladder Approach to Career Advancement," *Columbia Journal of World Business*, Summer 1982.  
Michael Tishman, William Newman, and Elain Romanelli, "Convergence and Upheaval; Managing the Unsteady Pace of Organizational Evolution," *California Management Review*, 29(1), 1986.

### 12.9.2 书籍

HBS Publishing, *Appraising Performance Appraisals*, HBS Publishing, Boston.  
HBS Publishing, *Compensation: Fair Pay for Executives and Employees*, HBS Publishing, Boston.  
Jean M. Kummerin (Ed.), *New Directions in Career Planning and Work Place*, CPP Books, Palo Alto, CA, 1992.



## 附录 A

● —————

### 了解你自己

“了解你自己”是一则古老的格言，然而我们很少有人真正了解自己。我们耽于内省，但似乎从不充分——它常常需要现实的检验。

“找出你真正喜欢做的事，然后努力使自己在这方面非常出色，其他的事就迎刃而解了。”我年青的时候，我父亲常这样对我说。我的困惑是我自己也不知道什么是我真正喜欢做的事。相反，确定什么是我不喜欢做的倒相对容易一点。例如，我不喜欢修修补补的工作，所以我知道我不想成为一个机械师或工程师。我不喜欢把自己弄脏了，故而不想成为一名农民。我讨厌疼痛、讨厌忍受痛苦，所以我不想成为一名医生。我喜欢阅读，特别是诗歌，可又发现我自己在太阳底下做着白日梦！我的数学学得不错。而且喜欢社会科学。我对弄明白事情是什么是以这样的方式存在，以及如何对它改进很感兴趣。我发现我的激情在于从智力上或在工作的世界中帮助人们自助自立。所以我想社会工作应该是一个不错的工作领域。

然而做了一定程度的社会工作之后，我痛苦地发现在个人的基础上帮助别人是一个多么痛苦而缓慢的过程。对我的禀性而言，这不是令人振奋的，却是令人沮丧的，我把我的教育聚焦点转移到公共管理上。通过一段时间在政府部门的工作，我几乎能够帮助公

众了。能力检验表明了我能适合这个变化了的聚集点。然而，在政府部门较低层次上与官僚主义的短暂接触让我确信，在任何变革实质性地发生之前，我需费尽口舌。这又是一个非常令人沮丧的领域！

我返回学校攻读管理学博士学位。在我学业完成之际，我获得了一份令人羡慕的工作，在一家大公司的纽约总部做了副总裁，拿着一份可观的薪水。在公司琐事、组织目标和控制之中度过的三年时光并不令人振奋鼓舞。与我共事的人都很了不起，但工作本身并不令人兴奋。

这时一个奇迹出现了。

纽约大学正在找一个有博士学位的人给工程师讲授经济学。因为我有在工程公司工作过的经历，又有博士学位，还有一位朋友（ he 现在是教授）的极力举荐我被录用了，以助手的身份教一门课程。我并不知道我是否会喜欢教学，但我积极地投入，我的恐惧担心变成了快乐的享受，我开始从一周3小时的教学工作中获得比在公司中一周50小时的工作更多的满足。我发现我能清楚地表达自己的思想，并能从课堂上获得“实时”的反馈，这些反馈是有关我想完成的一些事情的，这满足了一个潜意识的需要。我决定到大学里做一个专职的教师，虽然这意味着仅能拿到目前25%的薪水，但我从不后悔这个选择。

这个故事的中心主题是，要想弄清楚什么是你真正喜欢做的并非易事。能力测试，最多只能在某些方面有所帮助。这是一个试验的过程。我们许多人并没有获得机会着手做那些使自己感兴趣的事。想想看，我们有一个特定的职业，我们会不遗余力地工作，而在我们确定我们是否真的喜欢这个职业之前，我们已投入了大量的时间和精力。同时也促成了责任关系。等到我们发觉不能从中获得满足时，我们已陷得太深，把自己从中拔出即使不是不可能，也是非常困难的。我们只好顺从于一种平庸的生活，期盼着职业以外的活动，最后直至退休。

如果我们能发现我们真正喜欢做的，因此而增多了获取满足的机会，从中取得出色的成就，这难道不是很好吗？只要我们肯下功夫了解我们自己，我们一定能够寻找一个能发挥我们最大潜能的职位情境。

关键的因素不仅是技术素质，还有个性特征及个性偏好必须得到满足，我们才能最富成效，因此才能获得最大的个人满足。使素质、个性特征和一个合适的职位情境匹配起来就能使这一切变成可能。

可从客观地评价你自己的技能开始，对于个性评价，“Keisey Temperament Sorter”值得填一填、打打分，它有助于你了解你的气质是什么。它可以从以下

地址获得：Prometheus Nemesis，Box 2748，Del Mar，CA92014，619-632-1575。自我打分的MBTI可从以下途径获得：CAPT，2815 NW 13th Street,Suite 401，Gainesville, FL 32609。电话：(352) 375-0160，电传：(352) 378-0503，e-mail :capt@capt.org，你还可利用Elias Porter's的“Strength Development Inventory”，我在第10章中提到过它，它可从以下途径获取：Personal Strengths Publishing，P.O.Box 2605，Carlsbad，CA 72108，619-730-7310。附录B的问卷将让你自己粗略地估计一下你对人、工作任务、成就和权力的动机水平。另外Jay Hall和James Hawker的“Power Management Inventory”也会有所帮助，它在本书第10章中也提到过。它可从以下途径获得：Teleometrics International, 1755 Woodstead Court,The Woodlands，TX 77380，713-367-0060。为了精确地评价，你还可进一步地进行心理测试或咨询。这种自我分析和评价能给你在一个合适的情境中寻找位置提供一个良好的基础。

这些测试的结果有助于将你导向个性特征（包括气质偏好），和职位情境（层次和文化）之间的良好匹配，这样你能更有效地工作。如果能作出调整，这种分析还能指出你在哪些方面需要调整个性、能力，才能更有效地工作。

人们的技能、气质和定位都是会改变的，就如有效需求层次在人的一生中会发展变化一样。对某些特定情境而言，这种变化会使人们更为有效地工作。但一定要记住，个人特性和职位情境之间必须良好地匹配。这些良好的匹配是生产率和个人满足的关键，因而也是将个人安排到合适职位上的关键。这就是本书《情境管理：全球新视角》所说的全部。



## 附录B

### 个人动机的问卷

请认真严肃地思考每个问题，并作诚实的回答。

A. 1. 你在家或办公室

里欢喜把物件规整好吗？ \_\_\_\_\_

2. 你是否在努力弄清楚

你做得怎么样，并尽可能  
获得反馈？ \_\_\_\_\_

3. 你是否欢迎困难和富于  
挑战的情况？ \_\_\_\_\_

4. 你希望承担责任吗？ \_\_\_\_\_

5. 你是否通常要求自己尽  
所能做得最好？ \_\_\_\_\_

A. 加总 \_\_\_\_\_

B. 6. 每次争论都要赢，

这对你很重要吗？ \_\_\_\_\_

7. 通常，你是不是更注  
重自己形象的提高而不是  
工作绩效的提高？ \_\_\_\_\_

8. 地位象征对你是否特别  
重要？ \_\_\_\_\_

9. 你希望成为你自己的  
老板，即使在需要别人的  
帮助或共同努力的时候  
也是如此？ \_\_\_\_\_

10. 你是否喜欢被分派作为团队的一部分？

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

B 加总

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

C. 11. 当你被强迫和一个人一起工作时，你是否感到不自在？

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

12. 你是否会特地和其他人交朋友？

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

13. 你是否会经常参与群体项目？

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

14. 你是否把你的上级理想化，并和他有个人的密切关系？

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

15. 你是否乐于帮助你的邻居？

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

C 加总

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

D. 16. 你是否力图将重要目标表达得清楚准确？

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

17. 你能否发现自己总是能发掘出必要的能量来追求那些对你真正重要的东西？

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

18. 你从“使事情做好”之中获得的满足是否高于其他

- 潜在的奖励？ \_\_\_\_\_
19. 在你的努力中你是否  
总是尽自己的最大可能奋  
斗？ \_\_\_\_\_
20. 当你接下一个任务，  
你是否能坚持把它完成？ \_\_\_\_\_
- D 加总 \_\_\_\_\_

关键字：A-成就，B-权力，C-归属，D-驱动

回答“是”的得分：5—高；3—中；2—低

C中“否”的得分：5—高难度任务，3—中难度任务，2—低难度任务



## 附录C

● 工作情境概貌



|       |            |   |           |           |   |                      |
|-------|------------|---|-----------|-----------|---|----------------------|
| 雇员技能  | 1          | 2 | 3         | 4         | 5 | <input type="text"/> |
|       | 手工艺术化缺乏技能的 |   | 专家        | 多种技能      |   |                      |
|       | 组织情境加总     |   |           |           |   | <input type="text"/> |
| 领导风格  | 管理过程       |   |           |           |   | <input type="text"/> |
|       | 1          | 2 | 3         | 4         | 5 |                      |
|       | 个人魅力       |   | 法律/理性     | 专业催化      |   |                      |
| 决策    | 1          | 2 | 3         | 4         | 5 | <input type="text"/> |
|       | 领导制定决策     |   | 领导根据变化作决策 | 领导确定决策的参数 |   |                      |
| 沟通方式  | 1          | 2 | 3         | 4         | 5 | <input type="text"/> |
|       | 迂回的        |   | 官腔的       | 个人化的      |   |                      |
| 目标设定  | 1          | 2 | 3         | 4         | 5 | <input type="text"/> |
|       | 顶层独断       |   | 顶层决定      | 联合决定      |   |                      |
| 程序开发  | 1          | 2 | 3         | 4         | 5 | <input type="text"/> |
|       | 层层下达       |   | 精心制作      | 交互的       |   |                      |
| 预算    | 1          | 2 | 3         | 4         | 5 | <input type="text"/> |
|       | 最小的        |   | 正式的       | 灵活的       |   |                      |
| 活动的实施 | 1          | 2 | 3         | 4         | 5 | <input type="text"/> |
|       | 由上而下       |   | 大头在上      | 自下而上      |   |                      |
|       | 管理过程加总     |   |           |           |   | <input type="text"/> |

| 社会环境   | 组织情境  | 管理过程      |
|--------|-------|-----------|
| 0-8    | 0-18  | 0-14      |
| 传统的—农业 | 家长专制  | 排他的-权威主义的 |
| 9-16   | 19-30 | 15-25     |
| 起飞-工业  | 官僚主义  | 决定的-民主的   |
| 17-20  | 高于30  | 高于25      |
| 现代的-信息 | 协作参与  | 包括的-特定的   |

提示：在每个标出的领域中评价你的组织所处的位置。把相应的数字填入得分栏。将每部分的得分格中的数字相加，社会环境中的总分表示了你的组织现在所处的社会环境。组织情境的总分表示了你的组织文化。管理过程的总分表明了管理风格。箭线表示了三个维数之间的合理匹配。