

MBA

必修核心课程



人力资源组织人事

HUMAN RESOURCE

MBA必修核心课程编译组

前 言

MBA(工商管理硕士)这一简洁而响亮的名称,以其不可抗拒的魅力和不可思议的魔力征服了全球主要发达国家,目前正强烈地吸引着中国的有识之士特别是青年人的注意。

MBA 诞生于美国。经过近百年的探索和努力,它培养了为数众多的优秀工商管理人才,创造了美国经济发展的神话和奇迹。MBA 被誉为“天之骄子”和“管理精英”,成为企业界乃至社会敬重和羡慕的特殊人物,甚至在公众心目中被视为“商界英雄”。据统计,美国最大的 500 家公司的总经理、董事长等高层主管,绝大多数都是 MBA。这一惊人的事实,是对 MBA 教育的成功业绩的最好说明。MBA 意味着超群的能力、胆识、品德……,代表着财富、地位、权力、荣誉……,预示着希望、成功和辉煌。

MBA 创造的奇迹得益于其教育的科学性、规范性、灵活性和实用性。MBA 教育具有传统教育不可比拟的特色和优势。在教育观念、教育理论、教学内容和教学方法等诸多方面,都显现出其不同凡响的特点。这些特点不仅贯彻于 MBA 教育的整个过程之中,还体现在高质量的教材里面。因此,学习和阅读 MBA 权威教材,是了解和掌握 MBA 精髓要义的捷径;尤其是在我国 MBA 教育发展尚不能完全满足广大求学者要求的时候,这种求知的方式越发显得必要和实惠。

我们编译的这套“MBA 必修核心课程”,包括《经营战略(CORPORATION STRATEGY)》、《新产品开发(NEW PRODUCTS DEVELOPMENT)》、《市场营销(MARKETING)》、《生产作业(PRODUCTION)》、《理财:资金筹措与使用(FINANCE)》、《人力资源:组织与人事(HUMAN RESOURCE)》。所依据的都是当今欧美最权威、最通行的教科书,囊括了工商管理最普遍、最适用的知识。系统研读这些教材,就会对 MBA 核心必修课程有一个比较全面的了解。

成就事业需要人才,优秀的工商管理人才需要接受一流的教育。实践证明,MBA 教育是当今世界培养职业企业家最完美的教育。一切有志于在企业界谋求发展并最终赢得成功的人士,都应该不失时机地夯实自己的知识根基。通过自学,掌握 MBA 必修核心课程的基本内容,能让你茅塞顿开、恍然大悟,会使你获得一种全新的感觉、全新的视野、全新的理念、全新的境界、全新的体验。

MBA 必修核心课程编译组
1997 年 8 月

内容简介

组织人事导论：组织人事学。

个体过程：个性和感知；学习和强化；处理问题的管理风格；个人沟通。

群体过程：群体内部的动态特征；群体之间的动态特征。

组织过程：工作设计；组织设计。

个人、群体及组织过程：激励；领导过程；权力与政策；冲突过程；工作压力。

人员配备：人员配备的性质和目的；主管人员的选拔；主管人员的考评；主管人员的培养。

人力资源：组织与人事

第一篇 组织人事导论

第一章 组织人事学概论

预习案例：赛得贝克保险公司

唐·威尔逊(DonWilson)毕业于美国南方的一所大学,最近他被俄克拉荷马州特凯赛德斯城(Turkeysands)的赛德贝克(Saddleback)保险公司雇用了。他以前在芝加哥的一家大保险公司里担任索赔评定员,干了3年后他对于总是处理索赔工作感到厌倦,希望能从事推销工作。赛德贝克公司最初在芝加哥面试了他,唐的服务经历证书表明他干得很棒。和唐的老板商谈后,赛德贝克公司将唐带到了特凯赛德斯城,几天后,唐接受了赛德贝克公司提供的职位,这意味着既可以增加收入又有机会去一个正在发展的销售地区工作。

赛德贝克保险公司要求所有的实习推销员都参加一个为期两周的销售培训班,以便他们熟悉公司的业务、销售技术和市场策略,每个实习推销员在结束学习后将跟随一个老推销员干上一年。

培训部主任萨莉·琼斯(Sally Jones)和唐的老师感到唐对于他的新工作学习得很好,在6个月内就可以代表公司开展推销工作。萨莉建议将阿肯色州中部的一个地区交给唐,因为公司最近有个老推销员退休了。那个地区在过去的5年里是中部销售地区销售收入的主要来源。

唐接受了这项任务,但过了6个月,唐的顶头上司简·彼德斯(Jan Peters)对唐的工作能力、工作动机、所受的训练及工作经验产生了很大的怀疑。自从工作以来,唐既没有完成新订单的销售指标,也未能完成成本指标。为了找出问题的所在,简和唐谈了好几次。

接着简让她的一个助手兰迪·马修斯(Randy Mathews)经常去看望唐以观察其推销技术。在3周年兰迪到唐那儿去了30次。兰迪在向简的汇报中认为唐所受的训练很糟,当顾客询问有关该公司保险政策方面的技术问题时唐变得很急躁,而且他办公室里的同事们也没能接受他,兰迪认为唐的同事之所以不接受唐是因为他是个单身汉,而且喜欢打网球。而他的同事都是成了家的而且都属于相同的乡村俱乐部和高尔夫球俱乐部,保险单往往是在打高尔夫球或在俱乐部中喝酒时签订的。

在接下来的几个月中,唐的表现仍无起色。简决定把这情况告诉萨莉,萨莉认为她应该和唐谈谈。当萨莉打电话告诉唐这些事时,唐很难过。他说他感到被出卖了,他原以为兰迪是来给他出主意的,没想到他是来监视自己的。

萨莉给唐打电话后几个月,唐得了流感而且看上去得病一阵子。唐休息了3天后,简打电话问他能否回来上班,因为生意正在好起来,唐回答说医生让他休息整整一周。但第5天上午他感到有些烦躁,天气又那么好,于是他骑车去一家距他家不到10分钟路程的修鞋店。当他进去时,他一眼瞥见简从那儿路过。

周一他上班时在办公桌上发现了一张“解雇通知书”,周五将是他上班的最后一天。

管理是一项艰苦的工作,简在对付唐时所遇到的麻烦是很典型的。简是唐的上司,她在让唐完成工作时遇到了麻烦,公司期望简能很好地了解她的手下,以便不但可以保持良好的日常关系而且在遇到麻烦时也可获得他们的格外支持,简应该做些什么以支持唐的工作呢?管理者每天要面临许多这类问题,本书的目的就是帮助你理解简所遇到的那些问题为什么会发生,并且向你提供解决问题的办法。

为什么个人与组织不能总是顺顺当当地工作?对于这个问题没有完整的

答案，但通过组织人事学的研究你能更好地理解组织和员工的行为的复杂性及组织与员工间的相互影响。

组织是一种社会系统，为了能有效地在其中工作或进行管理，你必须理解其运作的过程和动力。组织人事学的研究试图系统地理解组织里人们的行为，为此必须研究整个系统。

让我们从简的观点来看待案例中的问题。对于唐，简只知道他的工作表现不好，因为他的态度欠佳且在作推销访问时存在问题，简没有看到影响他不能完成应做的工作因素。在她看来试图理解唐的行为就如同只看见一座冰山的尖顶却要猜出它的形状。正如我们只能看见水面上的 1/9 的冰山一样，简只知道赛德贝克保险公司的某些方面，如图 1—1 所示。

公司的目标：赚取利润，成为社区中负责任的一员，业务每年增长 10%，推销高质量的保险，成为保险业界的一员领袖。

公司的技术：拥有复杂的计算机系统来处理大量的文件，拥有办事员来处理推销员的订单，拥有有条不紊的程序和制度来帮助客户进行索赔清算。

公司的结构：由各部门（清偿部门、承保部门、损失防止部门）及劳动分工（管理人员、推销员、办事员、清偿核算员）组成。

人员的技巧和能力：办事员要有熟练的技能，推销员要有进取心、互助精神及一定的数学基础。

公司的财务状况：投资回收率、现金流动率及现金储备量。

尽管知道这些，简仍然搞不明白为何唐的表现下降得如此之快，她看不见冰山的另外 8/9。

本书着眼于一个管理者所面临的人事和组织方面的问题。管理者的工作不同于许多别的工作。打字员、办事员、看门人、机械师——这些非管理者——主要依赖自身去追求明确的目标，但许多管理者，正如将在下面章节中讨论的，没有明确的准则来评价他们的下属。

人们对于自己的工作有不同的态度。有人想干第一流的工作并在工作中获得成就感；有人则想尽可能少工作而多休息；还有人则想有一份稳定的有保障的长期工作。

管理者必须了解这些不同的态度及在组织中影响各自部门工作的人（包括下属、同僚及上司），更重要的是管理者必须了解自身及自身的行为是如何影响别人的。

第一节 管理工作的基本特点

在大多数有关管理者的书籍和论文中，很少有告诉我们管理者实际上都干些什么的。它们给我们的印象是，管理者的大部分时间是在有空调的办公室里读文件，匆忙奔向机场以赶上 5:30 的班机，招待重要的客户，解决复杂的问题。有关总裁的研究表明他们很少停止思考工作，5 天中有 4 个夜晚花在工作上，一个晚上在办公室，一个晚上招待生意上的同行，另两个晚上总裁回家，但那不是用来休息的地方，而只是为完成更多的工作的分支办公室。

这样来安排工作是可以给工作挤出一些时间，不过大多数的家庭都会感到太紧张。而且工作日安排的这么紧，经常的旅行和同时而来的各种要求给管理者带来了相当的压力。对于高层管理者来说，每周工作 60 个小时或更多并非罕见。在一个典型的工作日中，高层管理者要处理 36 份邮件，接 5 次电话，参加 8 个会次，咖啡得在会议中间来喝，午餐时间又要用来在公司的白领餐厅里和同事们开非正式的碰头会。即使有了点空闲时间也很快被急切的下属所占满。

管理者之所以总是处于快节奏中是因为管理工作是无休止的。工程师可以说这个项目设计完了，他们完成工作了。计算机程序员可以说系统可以运行了，他们的工作结束了。但管理人员的工作总是快节奏的，管理人员一直要为组织的成败负责，但是没有什么标准可以让他们说：“我的工作完成了”。

管理工作有五个基本特点：（1）在头绪纷繁的活动中努力工作；（2）倾向完成例外性的工作；（3）面对面的口头交往；（4）与一系列信息网络发生联系；（5）权利与义务相结合。

一、在头绪纷繁的活动中努力工作

许多工作需要专业化和集中化。一个机床操作工也许需要用 40 个小时来加工一个零件；一个计算机程序员也许需要一个月的时间来设计一个程序以处理采购部门的物资供应问题；一个合格会计师也许需要用一个月来审计一家大公司的帐目。但管理人员的工作具有多样性、短暂性和片断性等特征。一项研究发现工长们一天平均要遇到 583 起工作上的问题（约每 48 秒就有一件），因此他们很少有时间进行计划。

一个总经理的一天也许包括拆阅邮件、听取下属关于消费者组织抵制本公司产品的汇报、参加和别的社区领导讨论如何对付能源短缺问题的会议、倾听经理关于缺乏办公空间的抱怨、参加为一位在本公司干了 45 年正要退休的职员所举行的纪念午餐，与市场部经理讨论失去了一笔 800 万美元的合同的事，还要讨论如何再购买一座工厂以使现有的生产设施得到更有效的利用。经理的工作日的特点就是经常被打断及其所从事活动的多样性。一个高效率的管理者就必须经常而且迅速地变换工作方式。一位负责财务部门的副总裁说：“我每 10 分钟就得变换一下角色，一会儿我是税务专家，过几分钟我又成为一个经理，接着我又变成银行家，人事问题专家，等等。”

管理人员的行为往往是短暂的，大部分活动都在 9 分钟内完成。一个电话平均长 6 分钟（直接了当、简明扼要），非计划中的会议一般长 12 分钟，例行的事务工作（口授信件，阅读报纸等等）大约要 15 分钟，对于长的报告及备忘录只能浏览一遍。

管理人员从事的是片断性的工作，他们通常在会议结束前就离席或是打断下属和别人以讨论某一问题。一项研究表明，一个管理人员在 35 天内，在办公室里工作不受干扰的时间满 23 分钟的一共只有 12 次。

二、倾向完成例外性的工作

管理人员喜欢处理有活力的工作而让下属去干一些例行工作，如处理邮件，预审长篇报告。管理人员经常从计划外的会议、电话、闲聊和猜测中发现一些新的和“热门”的消息。这种“道听途说”是管理人员重要的信息来源，他们会优先处理这类信息。

由于例行报告中没什么最新的消息，因此管理人员对此不太感兴趣。尽管写报告是许多管理人员的一项工作，但他们很少看别人的报告，高层管理人员最关心的是当前和将来。

管理人员不大喜欢处理例行的工作或信息，但这并不意味着他们不喜欢约会或者会放弃约会。管理人员对于时间不明确的约会如“下周五的某个时间”没什么兴趣，只有知道确切的时间，他们才能订出计划并答应参加。

管理者是在一种刺激—反应型的环境中工作的，他们要对突然出现的情况作出反应。吉姆·斯蒂弗尔 (Jim Steffel) 是全国卡车运输公司的一个部门经理，当得知有一辆 18 轮卡车把货物散落在一条州际高速公路上时，他必须作出快速的反应：司机平安吗？有没有人身伤亡或财产损失？哪家救险机构离得最近？货物是否是危险品？有没有通知货物的主人？货物有没有保险？斯蒂弗尔刚处理完这件事又来了一件事。他的财务主管递交了辞呈准备自己作生意，斯蒂弗尔立即想到的是最新的帐目表是否准确地作出来了，有没有人可以接替她的职位。

三、面对面的口头交流

管理人员的交流方式有五种，信件（文件交流）、电话（口头交流）、计划外的会议（非正式的人与人的交流）、计划内的会议（正式的人与人的交流）和巡视（视觉交流），这几种交流方式间有着本质的区别。

信件交流的特点是正式但反馈慢，且很少能立即获得答复。处理邮件是一件烦琐但又不得不干的活，管理人员每小时可以处理 30 多封邮件，那只不过是随意地浏览一些诸如请求、谢忱等无关紧要的内容。所有信件来往中有近 90% 不是涉及当前活动的，因此管理人员一般避免使用信件而且对于他们收到的大部分信件也并不关心。

管理人员喜欢使用口头交流，如图 1—2 所示有 78% 的管理时间都用于会议、电话及巡视中的口头交流。电话和计划外会议一般都比较短，但它们加起来却占了一个管理人员口头交流时间中的近一个半小时。管理人员在双方都相互了解及需迅速交流信息时使用电话和计划外的会议，通过这种交流形式管理人员可以很快地发出和获得大量的“活生生”的信息。当问题突然出现时，往往可以通过召集临时会议或打电话来解决。

当有大量的信息需要传递，或需要和不熟悉的人进行交流，或只有通过事先安排才能使需要信息的人聚集在一起时，管理人员倾向于召开计划内的会议。

巡视——即在办公大楼内走动并和员工们交谈——给了管理人员走出办公室与人们进行非正式交谈的独特机会。这种方式不经常采用，但这是个很

好的时机，可用来非正式地看望某人或向职员表达一些个人信息，诸如对最近举行的婚礼、生孩子、毕业或别的喜事表示祝贺。

总之管理人员喜欢口头交流，非正式的电话交谈和计划外会议对于保持“有活力”的行为很重要。正式的，计划内的会议则用于特别的交流或需要很多人参加的事情，如纪念仪式、劳资谈判、股东大会等。交流本身就是管理者的工作，管理者不必作研究工作，不必接收危急病人入院或编写计算机程序，他们是信息的传递者。

四、与一系列信息网络发生联系

由于管理人员喜欢口头交往，所以他们成为一系列信息交流网络的中心，一个管理人员的交流网包括下属、同僚、上司及组织外的一些人。

通常，管理人员跟他们的下级在一起的时间（约占他们的1/3到一半的时间）远比跟上司在一起的时间多。对工长的研究表明他们只花10%的时间与自己的上司打交道，这对于中、高层管理人员也是一样，低层管理人员与上司的交往都是很正式的，包括诸如情况汇报等例行报告。

中、高层管理人员与什么人交往呢？他们的大部分时间都花在与别的管理人员及部门或组织之外的人员的交谈上了。一个经理必须不断地与别的部门经理联系以了解有关计划、设备、进度、消费者问题、市场机会及人事问题方面的信息。和组织外的联系包括有与商会、顾问、律师、保险商、供应商、政府官员及消费者协会的联系。每个这样的集团都能向管理人员提供专门的信息，例如全国纺织工业协会能让他的会员对于最新的纺织品进出口立法决议案、行情及新产品的研制进展了如指掌。

五、权力与责任相结合

管理者拥有什么权利又负有什么责任呢？彼得·弗·德鲁克是这样说的：

“管理者的任务就是创造一个大于各部分之和的整体。……这就如同交响乐队的指挥，通过他的努力、他的想象力和他的领导艺术将每个人发出的嘈杂的声音组合成美妙的音乐作品，但是指挥家是以作曲家的乐谱作为依据的，他只是一个诠释者，而管理者则既是作曲家又是指挥家。”

德鲁克把管理者描绘成一个能乱中求治的人，但有时管理者并不能决定他自己的行动。电话铃时而响起，记事簿上一长串的会议，下属因为个人或组织问题的来访及别的预想不到的事情纷至沓来。

管理人员确有两个可以自由施展才能的重要领域。首先，他们能够作出将确定自己长期承担的义务的最初决策（虽然一旦决定后，他们的许多活动就得由别人来安排了）。例如，一个经理可以决定究竟要不要加入一家本地银行的董事会。而且管理人员还能发展他们自己的信息渠道，显然管理人员可以通过他们作出的关键决策来控制他们的时间的使用。

其次，管理人员可以利用他们的义务来做一些事情。全国卡车运输公司的部门经理吉姆·斯蒂弗尔（Jim Steffel）可利用某位职员退休的机会向到场的人收集信息，在这个短短的退休仪式上，斯蒂弗尔还可以趁机向那些到会者讲一些重要的问题。一位高效率的管理人员总会利用一切机会来为他的事业游说，防患于未然，消除形成中的谣言。

现在清楚了：

· 管理人员将他们的大部分时间花在口头交流上。

- 对于不同层次的管理人员来说，与别人联系的频繁程度也不同。与工长们打交道的人最多，高层管理人员次之，中层管理人员最少。

- 随着管理层次的提高，“热门消息”和“小道消息”的重要性也随之提高。

- 第一线的管理人员处理眼前的问题，中层管理人员处理短期内的问题，而高层管理人员处理长期性问题。

- 管理工作是忙碌的和片断性的，这就需要管理者有能力将注意力迅速地从一个人转移到另一个人身上，或从了个问题转移到另一个问题。

第二节 管理者的角色

亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)认为所有的管理人员在工作中都担任了10个不同的角色(我们将角色定义为组织行为中特定的位置)。图1—3表明各种角色分属于三大类——人际关系类、信息类、决策类。

在我们讨论这些角色之前应先注意四点：第一，每个管理者的工作都是各种角色的结合；第二，管理者扮演的角色往往对管理工作的五个基本特征产生影响；第三，将每个角色分开讨论是为了便于理解而实际上在管理人员的工作中它们是高度结合的；第四，随着管理层次的不同(一线、中层、高层)各种角色的重要性也随之变化。

一、人际关系类的角色

最先讨论的人际关系类的三种角色都直接源于管理者的权威。首先是傀儡角色，向正在视察的大人物致意的总裁，向当地英雄赠送城门钥匙的市长，参加工人婚礼的工长，与重要客户共进午餐的销售部经理——他们都在进行礼节性的工作。而这对于组织的成功是很重要的，尽管这些工作看上去不太重要，但都是应该做的，它们显示了管理者重视他们的员工、顾客等。

领导角色包括负责指挥并协调下属的行动以实现组织的目标，还包括人事问题的处理——雇用、提升、解雇，此外还应使下属确信他们的利益和组织的利益是一致的。领导角色的其他方面还包括控制下属的活动，发现需要注意的问题。因为这个角色很重要，我们将在第十一章中讨论领导者的风格对于下属的工作表现的影响。

联络员角色包括和既不是下属也不是上级的人打交道，比如和顾客、政府官员、董事会成员、供应商等打交道。在担任这个角色时，管理者可以从组织之外的人那里获得信息并可能对组织的成功与否产生影响。事实上，联络员角色使管理者建立起了自己的信息网。

二、信息类角色

通过人际关系类的角色，管理者建立了可以使自己获得并传递大量信息的联络网，在以信息类角色处理这些信息的过程中，管理人员扮演了三个不同的角色(管理人员是如何获得并处理信息的问题将在第二篇中讨论)。

作为监听员的角色，管理人员就如同一架扫描周围环境以获取信息的雷达，搜集可能对部门或组织产生影响的信息。需注意的是，大量的信息往往是通过闲聊和道听途说等口头交流所获得的。监听员的角色，使得管理人员成为所有人员中拥有信息最多的人。

作为传播者的角色，管理人员向下属发布信息并与之分享信息。有时这种传播给下属的信息还是“特许”的信息，即除非管理者传达否则下属是无从获得的。管理人员获得的信息大多是口头上的，因此将之传播给下属往往既困难又费时。

最后是作为公司发言人的角色，管理人员以公司代表身份向别人发布信息，他所说的就是公司要说的。约翰·罗奇(John Roach)，坦迪公司(Tandv CO.)的总裁兼首席执行官，在向股东们回顾公司1981年的财务状况时指出，公司利润增加了51%，销售额上升了22%。他列举了公司的一些发展目标：公司准备拥有谢克(Radio Shack)无线电公司和坦迪皮革制品公司

(TandyLeather Craftes)·其中包括增加谢克无线电商店的数量,开设新的计算机分店,进入新的市场,增加产品种类以开拓新的市场。罗奇还指出1981年的总销售额的1/3来自5年前公司还没有或认为重要的产品。

三、决策类的角色

信息的作用就是帮助管理者作出决策。作为负责某一部门或整个公司的人,管理人员可以使组织投入到一项新的行动中去,决策者的角色也许出人际关系类角色和信息类角色更为重要,因为在扮演这些角色时,管理人员承担了整个组织的责任,作为决策者有四个不同的角色。

作为创业者的角色,管理人员希望通过发起一项新的计划或者通过为研究某问题而展开一次考察来改进组织的工作。当哈里·卡宁汉姆(Harry Cunningham)于1957年成为克雷斯基公司(Kresge Co.)的副总裁时,他发现了连锁店发展的新方向——折扣商店。于是他创办了克·马特连锁店(Kmore chain)。在第一家克马特连锁店开业前,他已经让公司投资了8000万美元用于最初33家商店的租借和其中的商品。作为全国主要的折扣商,他可以改变克雷斯基公司的经营方向和全美折扣商店的意义,作为一个创业者,卡宁汉姆发起了变革。

作为对付麻烦者的角色,管理人员要对超出他们控制范围的情况作出反应,比如罢工、主要的供应商破产,或供应商毁约。即使是最优秀的管理人员也会碰到这些麻烦,因为他们既不能参与也不能防止这些事的发生。一个好的管理人员在麻烦发生后知道该如何最妥当地处理这些事,而一个拙劣的管理人员则不但会碰上这些不可预见的麻烦,而且会遇到可以预防却由于他们忽视其先兆而发生的麻烦。

作为资源分配者的角色,管理人员应该负责决定在他的部门中谁应得到什么资源。资源包括资金、设备、人员及他们的时间。管理人员必须不断地决定应如何分配资源,资金该用来刷墙呢,还是该用来买新家具?预算中有多少钱应被指定作为广告费用,还应有多少钱该用于改进现有的产品?是新增一个班次,还是通过加班来完成新订单。

和资源分配者的角色紧密联系在一起的是谈判者的角色。作为一名谈判者,管理人员通过谈判来为自己的部门谋取利益。例如,采购部经理和供应商谈判以获得较低的进货价格和较短的交货时间,销售部经理与主要客户进行降低价格的谈判以使客户满意。这些谈判是管理人员工作的不可分割的一部分,因为只有管理人员才能拥有作出决定所需的信息和权力。

四、概述

管理人员被赋予了10个不同的角色,如果他不能扮演好所有这些角色,那么他就不是一个很好的管理人员。当然根据个人风格、管理层次、组织形式及职业的不同,管理人员可能对于某些角色更加得心应手。

让我们来看看一位总裁是如何扮演这10个角色的。

案例研究:T·米切尔·福特,伊姆哈特公司总裁

伊姆哈特公司是机械、化工、工业零部件等高度专业化市场中的领先企业,从一个年销售额为2亿美元的美国五金公司发展成为一家在1980年销售额达到18亿美元,利润达6700万美元的跨国公司。这家公司(美国《幸福》杂志公布的500家最大企业中排在200位上)的成功主要应归功于公司董事会主席兼总裁T·米切尔·福特的天才和努力。

福特认为总裁的工作是由几个不同的角色组成的，四个传统的角色是：决策者、制定计划者、经济学家和战略家，而顾问、仲裁者、哲学家和“战士”等角色列事实上是属于人际关系方面的。关于决策者的角色，福特说道：“在计算机、操作人员、会计师和律师说了他们该说的之后，必须有人决定‘干，还是‘不干’，如果一个管理人员是一个好的计划者，”他接着说，“那么决策所需要的信息已经被准确而及时地收集并传递给需要它的人了。这里的关键是作为一个经济学家或资源分配者的职能，即“队长”如何明智地使用人员及他们的时间、资金、材料还有最主要的即时间。”福特认为，作为主要的战略家，一个管理者应该“发现变化并想出办法来处理它，还要制定战略性计划并通过监控使之得以贯彻。”

在人际关系方面，福特认为高级主管（CEO）是组织的顾问，“将每天作出的决定反馈给执行这些决定的人们。作为一个仲裁者，他的存在及权威可以调解员工间的分歧，并且可以增进直线人员与职能人员、雇员与股东间利益与需求的一致性。”福特将“哲学家”的角色等同于“未来学家”，即代表公司的发展方向。作为“战士”，福特认为应该能够“创造性地发现别人所未能发现的问题并且能够防患于未然。”

高级主管的另一个角色是鼓动家，他们不但应该是公司的个性及特点的象征而且应该是自由企业精神的象征。福特指出，在花费时间以处理经济、技术和生产方面的困难时，他在处理外部事物上也花了同样多的时间。在他每天的日程表中都有投资和财务关系、雇员关系、职务外的事务、职业协会的活动、传媒关系等方面的事务。

他说：“所有这些都是管理人员的基本工作，而且时间、金钱——如同企业的赢利性一样——都并不重要。这意味着 80 年代以后的管理人员将需要拥有更广阔的心胸，更强的社会感知力，更老练的政治手段及全球观念。”

第三节 组织人事学的方法

既然我们知道管理人员所做的工作了，就可以开始研究他们为什么做这些，进一步说，当我们理解了雇员为什么做他们所做的事时，我们就开始理解组织人事学了。我们将以从行为科学中寻求帮助来作为开端。行为科学是一个用社会学、心理学、经济学和人类学等方面的知识来帮助我们理解人们为何及如何行动的综合知识体系，因此我们可以将行为科学应用于管理和理解组织内个人与群体的行为。我们将发现，对于理解人来说没有简单的菜谱式的方法，也没有什么“最佳答案”或“理想组织”。

理解组织中行为的关键是要知道你的目的和对象。我们可以从观察整个组织开始，也可以从观察组织的一部分，如个人、团体、群体和部门开始。当然只研究组织的一部分是不够的，了解组织中各个部分是如何发生联系的也是必要的。达拉斯牛仔队（Dallas Cowboys）的教练汤姆·兰德瑞（Tom Landry）说，为了理解整个球队你必须注意它的每一个部分，例如，中线开球能开多远？有多少次攻入对方的30码线而未能得分？阻挡了多少次空中传球？只有通过分析每个部分的长处和短处，教练才能从整体上把握球队。

有一种理解行为的办法是假定所有的行为都能用简单的理由来解释，仅仅根据因果关系来思考问题的倾向就是简单推理的一个例子。例如，车祸可能是由于司机的疏忽，或是因为恶劣的道路条件，或是由于某个其他因素所造成的。事实上，引起一场特定的车祸的原因可以列出许多来，如果你把酿成车祸的这些单一的原因列成一张长表，你就会为这样的事实感到吃惊，在你可能研究的任何一次车祸中，这张表上所列的诸项因素纵使不是全部，也有相当一部分可能与肇事有关。

一、系统法

如果单一原因的假定不够充分，很明显就要做这样的假设，即事件都是由许多错综复杂的相互作用的因素造成的。如果你有兴趣确定减少车祸次数的条件，最好研究一下与撞车有关的各种基本因素以及它们之间的关系。“系统”这一概念表现为多重因果关系以及各种力量之间的复杂联系，即所有的事物都与其他事物相联系。组织可以看作由许多系统组成的，诸如作业流程、奖酬制度、信息交流网络及职能结构等，所有这些共同发挥作用就构成了我们通常所说的组织。“系统法”强调各部分之间的内在联系，并且认为只有在整体的上下关联中对个体部分的解释才有意义，所以对于了解行为至关重要。

要成为高效率的管理人员，并不需要了解相关系统的一切可知的方面（如果那样的话，分析遇到的头一个问题就会没完没了），所有的事物都在一个相互依存的复杂链条中与其他事物相联系。相反，只要明确我们的地位、作用、能力及目标，我们就可以挑选那些我们想要控制或了解的系统来进行分析研究。对那些处于我们控制范围之外的系统，我们就不考虑了。

为了达到本书的目的——研究在组织内部的行为——我们应该详细探讨影响组织中人们行为的那些个人、群体和结构。对群体内个人的行为、群体本身、工作群体间的关系以及组织中的群体都要进行分析。本书还要描述和解释组织中不同群体内部及其相互间的内在关系。因为要强调组织内部人们行为的原因和影响，所以组织的结构、它的技术，以及它的作业设计都很重

要。只有在研究了作业设计、激励过程、领导、群体的动态特性、沟通人际关系的方式、学习及感知过程等项目之后才能很好地理解个人的行为。

二、早期的方法

最初人们认为管理的方法只有一种，因为所有的组织都是同一类型的，管理目标都是相同的，所有的工作目标也都差不多。这在本世纪早期在某种程度上是正确的，但今天这种方法被认为是传统方法。组织人事学的传统方法强调建立适用于一切组织和管理目标的原则，这种普遍适用的原则一般都是约定俗成的——因为要把组织和雇员管好只有一种方法。但是随着弗雷德里克·温斯洛·泰罗(Frederick Winslow Taylor)、埃尔顿·梅奥(Elton Mayo)、F·J·罗特利斯伯格(F. J. Roethlisberger)和道格拉斯·麦格雷戈(Douglas McGregor)等寻求增强管理人员对行为的理解的人物的出现，这种观念开始改变了。他们的工作是现代管理方法的开端。

1. 泰罗

弗雷德里克·温斯洛·泰罗提倡利用对时间和动作的研究，零件及工序的标准化，以及别的科学而有效的技术对工厂的生产进行科学管理。泰罗的办法是通过研究操作以确定如何生产最有效率。他相信奖罚体制对于工作成绩和产量是有用的。他还提倡要建立起一种管理控制制度，使那些监督人员只需应付那些例外的情况而不用监督下属的日常工作。

2. 梅奥和罗特利斯伯格

在20世纪20和30年代，哈佛大学的埃尔顿·梅奥和F·J·罗特利斯伯格将他们的社会学背景知识用于在西方电气公司(Western Electric Company)的霍桑(Hawthorne Plant)厂进行的工厂实验中。他们的工作表明组织应该被看作一个社会系统。社会背景对工人行为的影响大于管理规章制度。实验表明工人不是一个简单的工具而是一个在管理人员通常难以理解的群体环境中相互作用的复杂的个体。梅奥和罗特利斯伯格相信管理人员可以通过使雇员的工作环境适应个体特性的方法来改善他们的表现以取代泰罗制的科学管理。管理人员应该采取参与型的领导风格并且应关注社会环境，在塞德贝克保险公司的案例中，唐未被他所在的群体所接受对他的工作表现产生了多大的影响呢？

3. 麦格雷戈

1960年道格拉斯·麦格雷戈的X理论与Y理论的出现给理解行为提供了有力的观点。以对人的武断的假定为基础的X理论明显地区别于以对人的更民主的假定为基础的Y理论。麦格雷戈的理论得出了一个令人信服的观点，即大部分管理行为都源于管理人员所支持的人类行为学的理论。它们的概括见表1—1。

表 1—1 麦格雷戈的 X 理论与 Y 理论

X 理论	Y 理论
<ul style="list-style-type: none"> · 人们不喜欢工作，而且会尽可能的逃避工作 · 人们缺乏责任感，没有进取心，只想图安稳 · 大多数人只有在受到强迫，控制和威胁时才会工作 <p>根据这些假定，管理人员该扮演强迫和控制员工的角色</p>	<ul style="list-style-type: none"> · 工作如同娱乐和休息一样自然 · 人们并非生来懒惰，如果他们变得懒惰，那也是经历所致 · 人们在他们认同的组织中工作将会自觉自律 · 人是有潜力的，在适宜的条件下他们会接受并寻求责任，他还拥有可以用于工作的想像力、天才和创造性。 <p>根据这些假定，管理人员的职责应该是开发员工所具的潜能并帮助他们将之运用于共同的目标</p>

X 理论提供了一种专断的管理方法。根据 X 理论，大多数人都不喜欢工作而且如果可能的话就会尽力避免工作，人们因为懒惰而不愿使出全力，他们没有进取心而且还尽可能地避免承担责任，他们以自我为中心，对于组织的需要漠不关心，而且还抵制变革。组织给予他们的普通的报酬不足以克服他们对工作的厌恶，因此管理人员使雇员表现良好的唯一途径就是强迫、控制和威胁他们，尽管有的管理人员否认他们以这种观点看人，但他们的行为证实了这一点——X 理论正是他们对员工的看法。

Y 理论提供了一种人道的和积极的管理方法。根据 Y 理论。人们并非天生懒惰，如果他们表现出懒惰，那也是源于他们和组织打交道的经验。如果管理者提供了适当的环境让职员发挥其潜能，那么对于他们来说，工作就和娱乐、休息一样自然。他们在从事本职工作时将会变得自觉和自律。因此管理人员的角色就是提供一个环境，让员工可发挥其潜能。

麦格雷戈认为过去的管理都忽视了一些关于人的实际情况，管理人员还是坚持 X 理论的关于人的过时的假定，而实际情况是大多数人的行为是符合 Y 理论的假定的。大多数员工拥有 Y 理论中所说的那种有待发挥的潜能，而管理者若没有意识到这种潜能，那他们的方针和行动都不会去考虑发展它，这样许多人就不会把工作看作是自我成长和自我实现的机会。因此管理工作需要吸收一个全新的理论——Y 理论。

二、权变法

权变法的基本观点就是管理组织中的行为没有标准可循。没有哪种情况正好符合人们的精确分类，每种情况都有其特点，管理也要根据其特殊需要进行。

组织人事学的权变法反对那种认为有一些可以适用于一切情况的普遍原

则的看法。原则像格言一样——它们让管理者按一种含混的、一般化的途径来观察世界。当然原则也有重要的作用，当情况需要时，权变法也会采用原则的。

试回答表 1—2 中的问题，如果你对这些问题的回答全是可能/有时的话，那你就已经领会了权变法的意义了。例如感到心满意足的工人生产能力并不总是很强，因为他们在工作中所获得的满足可能主要来自他们所在的作业班组同事及在工作中建立友谊的能力，所有这些跟工作成绩很少有什么关系。行政管理型的组织，例如麦克唐纳 (McDonald) 快餐店，克一马特公司，伯杰·金 (Burger King) 公司，安努塞·布什 (Anheuser Busch) 公司，州农场保险公司等企业都是效率很高的，因为他们的业务已经定型 (例如制作大麦克汉堡包，炸杂碎和奶油冰淇淋)，而且他们的顾客、供应商及管理机构都相对稳定。要是麦克唐纳快餐店的菜单每天都变，它的效率就会这么高。不是所有的工人都想从事挑战性的工作，有许多工人只想从事那种工资高，又下需要动脑筋，非常安全而福利待遇又好 (例如有休假、病假、带薪休假，还有人寿/医疗保险等) 的工作。这些工人拒绝提升到对他们来说具有挑战性的岗位上。不是所有成功的领导人都是以人为中心的，像伍蒂·海斯 (Woody Hayes)、比尔·布赖恩特 (Bear Bryant) 和温斯·朗巴蒂 (Vince Lombardi) 这些成功的足球教练，他们的领导作风许多人都认为是以工作为中心的。

权变法认为对于设计组织、领导下级、激励工人及掌握群体的讨论来说，都不存在最佳方式。多种多样的管理行为可能各自适宜于不同情况，这全取决于当时管理人员所处的环境条件。只有在管理人员正确地了解了那种特殊的形势之后，才能有特定“管理原则”可以遵循。权变法让一个管理人员把出现的每个问题都看作是一个机会，组织面对出现的问题不应试图“解决”它，而应通过在组织中“展开”变化来对付出现的问题和机会。简单地说即组织不应该只是试图解决问题，而是应该适应环境的变化。

权变的基本概念比菜谱式的管理原则更难理解，但是这些概念有助于人们更透彻地理解复杂的形势并可增加管理者采用适当的行动以达到预期目的的可能性。

有一句谚语也许可以最恰当地概括其优点：授之以鱼，饱食一日；授之以渔，受用一生。

权变法可以帮助你判断各种形势以便有效地应付它们，正如谚语中所说，它将教会你如何钓鱼而不是给你鱼。

1. 权变法的优点

运用权变法来理解组织行为究竟有哪些好处呢？首先，权变法认为对于设计一个组织或部门，激励职工，领导下级，主持小组会议，拟订奖惩制度来说，没有一种最好的办法，应该根据情况特点来选择不同的管理对策。成为成功的管理人员的关键在于认清形势。

权变法认为，一个组织所处环境的性质，它的规模、技术、市场特征、营业执照、人事问题以及其他因素在给组织带来问题的同时也向组织提供了机会。组织怎样变革以解决这些问题是一个演化过程，这种思想是生物学家适者生存理论的延伸。例如，大象的长鼻子，使它们能从很高的地方获得食

物；猿类有可以握紧的手指和脚趾，使它们能在树枝间悠荡以寻找食物和逃避敌人。权变法认为，不同类型的组织结构、奖励制度以及变革策略，可能正是对不同的管理问题所采取的相应对策。

其次，权变方法认为组织所处的环境是不断变化着的。因此管理人员必须明白组织内外的任何事物都是不断变化着的，自以为市场永远是稳定的管理人员是不会长时间保持成功的。库斯啤酒公司就认为事物是稳定的——它的产品、市场以及竞争等等——它没有意识到变化，因此它的经营状况恶化了。让我们来看看这家公司及其所犯的错误。

案例研究：库斯啤酒公司

1970年库斯啤酒公司已经成为啤酒工业中的一支令人敬畏的力量，在它销售点的11个州中的9个州。库斯啤酒在各种牌子的啤酒中独占鳌头。在其行销的所有州中，它占有30%的市场份额。到1973年它在加利福尼亚州占有41%的市场，相比之下工业巨头安赫塞·布什（Anheuser-Busch）公司只占18%的份额。俄亥俄州销售的啤酒中有70%是库斯啤酒，由于需求大大超过了供给，公司只得向批发商分配产品。

为保持这种经营业绩，库斯啤酒公司强调从工艺及原料方面保证生产出高质量的啤酒。喝酒的人认为库斯啤酒是一种经过科学的检测和发酵，用啤酒花、大米、洛基山的泉水及一种专门培育的大麦酿制的淡啤酒。公司为了保持这种口味付出了很大的代价，它不采用巴斯德灭菌法，因为那样会影响口味。但这给啤酒的储运增加了许多麻烦，啤酒必须在接近冰点的温度下灌装，在冷冻状态下运至啤酒冷冻仓库。为了进一步保证啤酒的口味，公司还要求销售商，一个月卖不出去的啤酒就得下货架，以免影响质量。

库斯啤酒成功的秘诀还在于销售。它是西部产的啤酒，而那时西部的自由及纯净的环境正是消费者们所心驰神往的。库斯啤酒的名气还在于：福特总统在“空军一号”上饮用它；保罗·纽曼（Paul Newman）和克林特·伊斯特伍德（Clint Eastwood）都说库斯啤酒是最好的国产啤酒。

库斯啤酒公司的发展及利润在70年代中期是令人瞩目的，1977年其销售额过59300万美元，而在4年前只有37800万美元。其每桶啤酒的利润平均约为9美元，是安努塞·布什公司的两倍。但在经营中仍然存在一些问题。

在一场与奥克兰的库斯啤酒批发商的艰苦斗争中，加利福尼亚卡车司机工会号召在全州范围内抵制库斯啤酒。与此同时安努塞·布什公司正在加利福尼亚北部建一座年产量为370万桶的啤酒厂，结果使库斯啤酒的销量下降了约10%，市场份额下降了4%。1976年，机会平等委员会（Equal Opportunities Commission）提供的一份文件认为库斯啤酒公司在员工的雇用和提升方面歧视少数民族。为了进入巨大的东部市场，库斯啤酒公司将直接面对那些已牢固地占领了市场的大啤酒厂，但它只有一个啤酒厂，因此它在价格上没有竞争力。在菲利普·摩斯（Philip Morris）公司购买米勒啤酒厂并对其进行重组后，米勒啤酒超过了库斯啤酒。1975年米勒公司推出的里特（Lite Beer）牌啤酒及随后的广告促销活动是一次成功的巧夺市场的活动，使米勒公司在1978年销售出1000万桶里特牌啤酒，相当于前4年销售量的总和。

劳工问题也困扰着库斯公司，1977年初，科罗拉多州戈登城（Golden）的啤酒工人工会的成员举行了罢工，这场罢工是由于库斯公司坚持其所有的雇员都要接受测谎试验而引起的。罢工持续了15个月，许多罢工工人的职位被情愿接受试验的人所取代，最后工会让步了，但公司引起了工去成员的愤怒，其中许多人不再喝它产的啤酒。

库斯公司不愿意增加生产能力是因为它只有一家啤酒厂而且生产周期长。但1978年它终于开始采取行动以增加其市场份额，它推出了20年来的第一个新产品库斯干啤，并开始了赫尔曼·约瑟夫（Herman Josephs）牌啤酒的市场调查。公司1978年的利润比

1977年下降了约20%，公司的股票也从1975年的每股31美元跌至1978年的每股14美元，1981年的啤酒销售量比1980年下降了3.8%。

为了进一步使产品多样化，库斯公司购买了比利时著名的斯特拉·阿托里斯（StellaArtois）啤酒的美国销售权。库斯公司1979年的净销售收入为74000万美元，纯利润为6800万美元，并以8.2%的市场份额排在第3位上。库斯干啤成为仅次于里特啤酒的销量第二大的干啤，到1980年库斯公司的产品行销20个州，并计划对一种新产品——乔治·克尼恩（GeorgeKillian）的伊利红爱尔牌（Irish Red Ale）淡啤酒——进行市场调查。1980年其净销售收入增至88800万美元，纯利润为6500万美元。另外，库斯公司还在弗吉尼亚州买了很大一片土地，计划在那里建一座啤酒厂并进入东海岸市场。

第四节 基本概念

本书的目的之一就是简化并统一适用于组织中人们的行为的知识。物理系或会计系的学生都要学习特定的基础知识，万有引力定律无论在达拉斯还是在巴黎或新加坡都是一样的，纽约的一个氢原子和洛杉矶的一个氢原子是相同的，但如此确定的法则对于组织中的人和行为来说是不存在的。有四个基本概念可以帮助我们理解人和管理人员及他们在大多数情况下的行为。这些概念着眼于人和组织（见表1—3）。

表1—3 组织人事学的基本概念

-
1. 组织人事学遵循人类行为学的原则
 2. 组织行为是因环境而异的
 3. 组织是社会系统
 4. 组织人事学反映了结构与过程变量间不断的相互作用
-

一、组织人事学遵循人类行为学的原则

心理学的一个基本原则就是人是不同的。从其诞生之日开始，每个人都是独特的，而后的生活经历更加深了人与人的差异。这意味着管理工作可以通过根据职员之间的差异来区别对待以使他们有最佳表现。

个人行为取决于内、外两种因素的影响，影响人们行为的内在因素有学习能力、动机、理解力、价值观、职业抱负等（这些将在第二篇中详细讨论）。外部因素有组织的奖酬制度、政策、群体行为、高层管理者的领导风格，对主管人员的选拔、考评、培训，以及组织结构及组织变革等等（第三、四、五、六篇将考察这些因素）。

二、组织行为是因环境而异的

多年来行为科学家们强调个人行为是个性与环境相互作用的函数。为了理解在某种情况下个人的行为，必须分析环境加在人身上的压力。例如，在赛德贝克保险公司中环境因素是如何影响唐·威尔逊的行为的呢？最重要的影响有，未被群体所接受、独自一人在一个小镇上及完下成销售指标带来的压力等。

专门研究某种环境下所有的影响因素既复杂又费时。可以运用权变法，或叫作环境决定法来找出主要因素，根据这个方法，通过分析环境的组成部分来判断出主要因素来，如组织结构、群体压力、领导风格、工作压力和组织政策等。

三、组织是社会系统

社会学认为组织是社会系统。组织中的人有心理上的需求，他们向往权力和地位，他们扮演着许多角色，包括人际关系的、信息的和决策的角色。个人的行为受他们所在的群体的影响。让我们来研究一下下面的案例。

案例研究：休·李（Sue Lee）

休·李是一家马铃薯片厂包装线上的工长，她不同意约瑟夫·契克尼（Josefe Czerny）请一天事假参加他侄女的婚礼，契克尼认为侄女属于家庭成员，他理应出席其婚礼，于是他未经批准就休了一天假。等他回来后，李惩罚他停薪一天。别的工人听说后，感到这不

公平，为了支持契克尼，他们威胁说如果李不撤销对契克尼的处罚，他们就要罢工。
在这个案例中，李没有意识到她的行为将影响到厂里的别的部门的工人。

四、组织人事学反映了结构与过程变量间不断的相互作用

在组织中完成一件工作要了解应该找什么人以及如何向他表达自己的观点。结构指的是人在组织中是如何组成群体的，这种组合可以形象地表示为在一个组织结构图中各部分的排列。过程指的是一个系统里各种行为的先后次序如何排列，决策、领导、沟通、解决冲突等都是组织中的过程。

案例研究：哈里·瑟兰德（Harry Sutherland）

哈里·瑟兰德是布鲁克林联合煤气公司（BrooklynUnionGas）的人事经理，他设计了一套新的业绩评价系统。他组织了一个委员会来协助自己，并任命弗雷德·拉尔森（FredLarson）负责该委员会，他还要求弗雷德从每个部门中挑选一个人参加委员会。7个月后委员会向哈里递交了一份报告。哈里在最终决定之前又召集了别的部门的人来进行讨论，最后所有的部门都接受了这套新系统。

在这个例子中，结构和过程都会影响对新系统的接受，委员会的成员代表了正常的结构，他们代表不同的部门，让谁参加委员会以及委员会中如何讨论了代表过程。对于预计一个委员会的成效来说，研究过程变量（领导、沟通和权力）有时比只注意结构安排更有用。

第五节 组织人事学：理论框架

为了理解组织中人的行为，可以建立一个理论框架，它包括五个基本的组成部分：（1）个体差异，（2）群体过程，（3）组织过程，（4）个体/群体/组织的界面（工作环境）和（5）变化过程。这些组成部分间的关系及每个部分的重要性都表示在图 1—4 中。当我们分析每个基本要素及其重要性时，我们将建立起一个理解组织中行为的模式。另外，我们还将专门分析人员配备问题。

各要素间的关系变化多端，以至于很难找出它们之间的“规律”。影响组织中人们行为的事件多种多样，例如在考虑某航班的常规特性时，若出现劫机犯要求“把这架飞机飞到伊朗去”，则就突然产生变化了。机组成员和旅客们的行为都得按劫机者的要求来“权变”。这个例子着重显示出了应用权变法来理解人们行为时的三十主要因素：环境、行为、结果。

首先，系统中个体行为要取决于其所处的环境。环境为个体完成各自的任务提供了一个活动范围。在上面的例子里，有关环境就是这架被劫持的飞机，其他的环境，诸如机长的小汽车、职业类型、住宅、家庭生活都不是在当时的处境下对行为起决定性作用的因素。

其次，在一定的环境中个体行为取决于他们的选择。在本例中，大部分人都会静悄悄地坐着，避免惊动劫机者。其他的选择，例如跳出机窗、进行反抗、跟劫机者搏斗，都会造成有害的后果。

第三，任何行为的结果都必须在特定的环境中去理解。结果总是取决于环境中的行为。在本例中，从飞机窗口跳出去的后果多半是摔死，而听从劫机者的命令虽然会带来个人的巨大屈辱和焦虑，但不会造成死亡。

一、个体过程

每个人都时同事、下属或者一块参加业余活动的人有一种评价，它会在一定程度上影响对其他人的行为。有能力的管理人员在试图影响别人的行为之前先要了解那些能左右自己行为的心理因素（第二章到第五章着重讨论了影响管理行为的因素）。

每个人都是由许多生理上的分系统——消化、神经、循环、生殖等——所组成的系统。本书中亦把个人看作是一个心理学系统，包括感知、学习、个性、沟通、感情系统和价值观等子系统。

二、群体过程

使群体发挥作用的技巧对于所有的管理人员都是至关重要的。管理人员花在开会上的时间占了他们工作日的 2/3 以上（见图 1—2）。人生本来就是社会性的，单独生活不符合他的本性，每个人一生下来就处于家庭的群体里面，没有群体成员的帮助就没法生存下去。人的时间几乎全都花在相互作用的群体中，在群体中受教育，在群体中消遣娱乐，个体的特性就是从群体的其他成员的观察和对待他的方式中形成的。

组织的许多目标只有在别人的配合和协作下才可能实现。像美国通用汽车公司、通用电气公司、国际商用机器公司、威斯汀豪斯电气公司（WestingHouse）、柯达公司、美国无线电公司（RCA）等组织的历史，就是组织起来的群体的历史。这些群体都是为谋求成员利益，提高成员的生活水

平并满足他们的需求而创建的。成绩卓著的群体所实现的高生产率使得群体技巧的培养成为管理训练中最重要的方面。成为一个高效而又团结的群体中的一员，对于保持一生的心理健康也很重要。

作为一名高效群体的成员，必须了解群体内及群体间所发生的事情的动态特性，如何提高群体的效率是第六章和第七章的重点。群体的成员还应掌握某些专门的技巧，以消除实现群体目标过程中的障碍，解决问题，保持群体成员间良好的关系，克服困难，使之发展成为一个更有成效的组织。（在第三篇中，我们提出了管理群体间关系的途径，并且讨论了如何削弱群体间冲突的破坏作用的技巧。）

三、组织过程

良好的工作设计可使雇员积极、有效地为组织的成功而努力。工作设计会对雇员的满足感、动机及生产能力产生影响，第八章分析了影响人们对工作反应的一些因素，包括个体差异与组织特性。对于各种工作来说不存在一个通用的良好设计，因为人们对各自工作及组织的反应不同。第八章中我们还阐述了在进行工作再设计中出现的一些特殊的问题和机会。

库斯啤酒公司的案例表明，企业若不能发现并适应环境的变化就会造成经济损失。组织必须认清它的顾客，因为它的成功依赖于从顾客那里获取信息并据此提供顾客想买的产品或服务的能力。第九章阐述了管理人员怎样力图使其组织结构适应环境的要求。如果组织是在稳定的环境中经营的（例如百事可乐公司或可口可乐公司），那么行政管理型的组织可能较为有效；如果组织是在变化的环境中经营的（例如库斯啤酒公司和波音公司），那么就需要更灵活的结构，例如产品式结构或矩阵式结构可能更为有效。

四、个体、群体和组织过程

每年都有成千上万的管理人员为了提高领导效率和提高激励别人、解决矛盾及改善员工劳动生活质量的能力而参加各种管理培训班。像有机体一样，人和组织都是由许多互相联系的部分组成的，这些部分互相作用，同时也与更大的环境互相作用。第十章和第十四章讨论了个体群体和组织结构是如何结合在一起影响人们对工作的满意感和组织的效率的。如果没有事先调整作业班组的结构、规范和上下级关系来适应新的奖励制度就试图推行它，无疑是非常愚蠢的。

现代的管理需要能够把员工的目标与组织的目标协调一致的领导。要做到这一点，有时需要组织去迁就员工的需要，有时则需要通过有效的领导影响员工去实现组织的目标。组织实现其目标的有效性，取决于领导者通过其领导能力和领导风格进行控制、影响和行动的有效程度。尽管通常认为组织结构决定职工怎样工作，但职工的行为也取决于政策作用，也就是说，正式的结构和制度往往是根据负责人的想法形成的。

在一个组织里每个人都会感受到压力，管理者如何应付压力——自身的和下属的——非常重要。例如，一个约会从不迟到的人富有竞争性，他总是感到紧张，力图同时完成许多事情，所以易患高血压、心脏病和高度忧虑等病。因为管理人员比下属对工作环境更有控制力，自然他们就能比下属更有效地应付压力。

五、人员配备

第十五章分析了人员配备的性质和目的，第十六章、第十七章和第十八章着重考察了主管人员的选拔、考评和培养。

六、组织变革

前面各章分析了影响员工行为的特殊因素，后面部分则着重研究管理人员在组织中进行变革的各种策略。变革是使组织适应环境要求以及改变员工的现实行为。如果员工不改变他们的行为，组织也就无法变革。当进行组织的变革时，管理人员必须考虑许多事情，包括组织正受到哪些压力迫使它变革、哪些是经常遇到的抵制变革的力量、应该由谁来推行变革。

变革是组织活动中不可避免的部分，消费者态度的变化、技术上的突破以及各种群体的要求是促使组织变革的诸多因素中的重要因素。

有四种基本策略可供管理者进行变革：

1. 以人员为中心的方法：在组织的成员间利用行为科学技术创造信任和开诚布公的气氛。
2. 以任务为中心的方法：重新设计个体的工作。
3. 以技术为中心的方法：改变完成任务的方法。
4. 以结构为中心的方法：对组织中的职权、责任和决策程序重新安排。

* * *

本章描述了管理人员的典型生活、他们所面临的一些问题以及他们如何运用行为科学的技术来提高管理的效率。管理工作的五个基本特点是(1)在头绪纷繁的活动中努力工作；(2)倾向执行例外性的活动；(3)面对面的口头交流；(4)与一系列信息交流网络发生联系；(5)权利与义务相结合。

为了完成工作，管理者要扮演 10 个不同的角色。这些角色可分为三大类，即人际关系类，信息类和决策类。管理人员通过人际关系类的傀儡角色、领导角色和联络员角色行使他们在系统内的权力。而监听员、传播者和发言人的角色使得管理人员建立了一套用于信息类角色的联络网，当然信息是管理人员扮演决策类角色的基本条件。作为决策者，管理人员扮演了创业者、对付麻烦者、资源分配者和谈判者的角色。

组织人事学的三种方法分别是系统法、传统法和权变法，权变法不是建立在一套原则上的，但是当情况需要时它也会运用原则的，权变法要考察组织中各种群体内部及其相互间的关系，各个群体或每个员工都是相互依赖的，权变法的四个基本概念是：(1)人是有差别的；(2)行为是个体特性和环境特性的函数；(3)组织是社会系统；(4)结构和过程变量都对员工的行为产生影响。

组织人事学的五个主要组成部分是(1)个体；(2)群体；(3)组织和工作的正式设计；(4)个体、群体和组织设计间的相互作用；(5)进行变革以满足环境、职工和作业班组需求的必要性。

管理实例：吉姆·罗斯 (Jim Rothe) 的一天

吉姆·罗斯是塞尔光学器材 (Searle Optical) 公司负责销售的高级副总裁，早晨 7:25 他来到办公室，坐在办公桌后开始考虑他今天应处理的事情。

塞尔光学器材公司是一家用珀尔视觉中心 (Pearle Vision Center) 的名字经营的

专营零售商，年销售额超过 2000 万美元。这家公司在美国的 40 个州及加拿大、墨西哥、波多黎各、荷兰、英格兰等地拥有 750 家商店，它是全美提供眼用保健产品和服务的最大的公司。它还努力扩大其在别的国家的市场份额。塞尔光学器材公司是 GD·塞尔集团的成员，G·D·塞尔集团是一家总部设在伊利诺斯州的公司，它还拥有制药厂。这家光学公司正计划进入广阔的保健品市场，1980 年它在一些只销售太阳镜的小商店里开始了试验。塞尔光学器材公司是一家市场导向型企业，其经营战略是建立在了解消费者的需求，以研制和提供适合消费者特点的产品的的基础上。例如，珀尔视觉中心的店年工作室是根据“立等可取”的原则来加工镜片的，通常可以在 1 小时内完成顾客的订单，这使得珀尔视觉中心领先于它的竞争对手，它们一般都提供不了如此快速的服务。

作为负责销售的高级副总裁，罗斯的职责包括决定和评价公司的战略和经营方向，还负责市场调查，广告策划，镜架、隐形眼镜的店内展销计划等。

在罗斯今天的日程表中，首先要完成的工作是拟定一份问卷，以调查顾客对公司选用的镜架式样的态度。这份问卷将被送给每个零售店的经理，以了解顾客是否喜欢现在的镜框式样，以及各价格层次的眼镜所选择的镜架是否合适。罗斯知道在 8：30（即大多数人来上班）之前，能有较长的不受打扰的工作时间，于是他 7：45 就开始拟定问卷了。但当他的秘书谢丽·格瑞葛（SherryGregg）带着工作日程表进来时，他刚想清楚对问题的定义并开始出问卷。

9：15，他将和研制隐形眼镜的研究小组开会，10：15，他还得和筹备秋季展销会的小组开会，12：00，他要和一位预约的广告公司代表共进午餐，下午 3：00 他要和总裁讨论对公司镜架供应商评估工作的进展。他告诉秘书，在下午前还有几封信要打出来并寄出去，在他和总裁见面前有关供应商评估工作的总结也要打出来。秘书提醒他主管财务的副总裁今天想和他讨论有关新的太阳镜商店的奖金方面的细节问题。

格瑞葛走后，罗斯继续拟定那份问卷，他明确了想达到的目的，还把需要从各分店经理那里获得的信息列了一个表 8：20，在西区工作、负责经营的高级副总裁给他打了个电话，问他是否有空和自己喝杯咖啡，讨论有关儿童眼用产品销售的新想法，罗斯答应和他 5 分钟后见面。他们讨论了罗斯正在考虑的计划及如何根据新建议来改进。当 8：45 他回办公室时，一个在光学实验室工作的女工问他是否可以给她一些建议，他说他可以抽出一些时间来，她的问题是关于在本公司及整个光学器材领域里从事销售工作的机会的，她说她想得到更多的培训，并且想调到公司的销售部门去工作，但一直没有机会，他向她谈了一些他干这行的经历，并向她指出了进入公司销售部的最佳途径。她走后，罗斯给总裁打电话询问总裁对于他根据建议决定开展一个有关儿童眼用产品的大型广告和促销活动的意见。他们讨论了重新分配广告预算来为这次活动提供资金的各种办法，决定可以从流行眼用产品项目中抽出部分资金，其他项目中的剩余资金也将分配给这次行动，总裁提醒说在罗斯的想法送给广告代理商之前他希望浏览一下。

当罗斯挂了电话后，他发现已经到了和隐形眼镜小组开会的时间了，他走进会议室并在主座上落座。在谈正事之前，他和小组中的几个人闲聊了几句。在听取了他们的汇报后，罗斯提出了一些新的想法并且就已取得的成果向他们表示感谢，他还交待了一些任务并希望能在下次开会前完成，会议于 10：15 结束。这时准备秋季展销工作的小组来开会了，罗斯告诉了他们有关儿童眼用产品的事，会议于 11：20 结束。

当罗斯从会议室里出来时，他被展销工作小组的一个成员叫住了，他向罗斯讲了自己有关太阳镜商店的不同类型的布置的想法。然后他犹豫了一会，问罗斯他是否可以和他谈一个困扰自己的问题。罗斯说他会尽可能提供帮助的。那个人告诉罗斯，他和展销工作小组里的领导有矛盾，他感到她不让别人自由地表达自己的观点，并且对他有成见。那个人承认他不知道该怎么办，他正在考虑是否应该调动工作，罗斯答应他将过问此事。

当他回到办公室后，已经有一大叠电话留言条在等着他了，他首先回了主管财务的副总裁的电话，并安排 1：30 和他见面。他还回了主管生产的副总裁的电话，他要和罗斯谈有关新型镜片的制作问题，于是他们约好下午 2：00 讨论这个问题。接着罗斯丢下其他的留言条和广告公司的代表共进午餐。在午餐中，他们讨论了电视广告的计划，并且讨论了有效新信息方面的观点和策略，以及何时作广告最有效。整个午餐时间，罗斯都在试图决定塞尔光学器材公司是否应该请这家新广告公司来承担它的下一个广告项目，因为这是塞尔公司第一次作电视广告，所以这个决定特别重要。饭后，他们又驱车去那家广告公司的办公室，详细讨论了有关这次广告的创意和时间安排方面的问题。

1：15 罗斯回到他的办公室，他打了几个电话给下属以检查他们的工作进度。1：30 财务副总裁来讨论购买现成的太阳镜连锁店的事，直到人事副总裁苏珊·帕里斯敲门前，他们都是在讨论如何将这些分店并入公司的战略计划。财务副总裁也留下来听取了帕里斯所说的情况，他们 3 个又讨论起了新的公司职工福利计划的解决办法。

在其他两位副总裁于 2：30 离开后，罗斯整理了他的电话留言条并开始回电话，他先回了一个纽约镜架供应商代表的电话，又回了一个广告公司向他汇报下个季度的印刷广告已经完成了的电话，然后他就去见了总裁。罗斯和他谈了半个小时发展战略方面的事，又和他谈了半个小时自己对公司目前的镜架供应商的评价。

4：00 罗斯回到自己的办公室，发现办公桌上有一份报告，内容是新发明的一个可以优化现行镜架购买数量和间隔的控制模型。一个在镜架管理小组工作的下属曾经研究过这个问题并认为镜架的购买应该更有效率，罗斯回想起他要求那个人想出一个好办法来，这份报告就是关于这个问题的。罗斯仔细地阅读了报告并考虑了它的应用，他把那个人找来让他更清楚地说明了模型的某些方面。他们讨论了模型在实践中将如何运作，可以节约多少费用。那个人 4：45 离开了罗斯的办公室，罗斯又开始拟定那份问卷。5 分钟后，格瑞葛走了进来，带来了几封让他签署的信件以及人事部主管发的一些个人评估表格。他决定不再想问卷的事，回家再干，在家里他不大会被打扰。接着他就忙着填写工作表现评价表，直到 5：45 他将文件放进公文包回家去。

问题：

1. 罗斯的一天显示了管理工作的哪些特点？
2. 罗斯都扮演了些什么角色？
3. 你认为罗斯是否有效地利用了他的时间？
4. 这个案例体现了权变法的哪些基本概念？

第二篇 个体过程

第二章 个性和感知

预习案例：成绩

威尔森 (Wilson) 和罗伯逊 (Robinson) 是上“经济学”大课的大学新生。他们的老师在课上发还了期中考试试卷，威尔森和罗伯逊都得了 D。下课后，威尔森去找老师。她看起来非常苦恼和沮丧：她说话的时候出了很多汗，她的手微微颤抖，她看起来马上就要哭了。她为自己的“低劣表现”表示道歉。她看起来很严厉地谴责自己，她说：“我确实没有什么理由，我太笨了——我不知道怎么会做得这么差劲。”威尔森在这天余下的大部分时间里都单独呆在她的宿舍，逃了课，还写了一篇很长的日记。

罗伯逊呢，正相反，下课后冲出教室，大声地和她的男朋友开着有关经济学课程的玩笑。她取笑这门课，尖刻地评论老师的讲课内容。当她轻快地走到下一堂课的教室时，她看起来似乎对自己的成绩根本不在意。在这堂课（英文作文）上，罗伯逊比以前更积极地参与并发表了几段令其老师惊讶不已的评论。

面对同样的情形，不同的人不一定会有相同的表现。预习案例中所说明的个体差异是非常重要的，管理者或组织人事学的学生必须理解这一点。例如，一个雇员的行为总是人和环境的复杂的相互作用的结果。也就是说，外部环境中的事件（包括其他人的存在和行为）强烈地影响某一特定时刻人们的行为；然而人们总是给环境留下他们自己的一些特点。我们经常提到的这些特点代表的是个人独特的气质，即个性。当然，环境的刺激可能会强得足以压倒个体的差异。例如，一间房子失火，房子中的每个人在逃跑中的表现都很相似；然而，这并不意味着他们确实相似。

为了充分了解一些特殊个体的行为，我们需要知道这个人的很多情况——过去的经历、态度、个性、价值观等等——同时也要有个人行动所处的环境或背景的大量信息。本篇专门致力于讨论组织内的个体过程。它首先关注个体以便对组织行为有更全面的理解。

第一节 个性综述

个性可以定义为个体或一般意义的人针对环境作出的始终如一的行为模式的特性，一个有效的管理者希望了解行为模式以便有效地管理下属。实际上，人们都试图在和别人的相互影响中确定始终如一的行为模式。一般情况下，需要比当时环境提供的更多的信息来了解个体行为。因为每个个体都是作为一个整体的人行动的。行为不能理解为相互割裂的部分。通过个性研究，就能将人的行为的点和面结合在一起。

个性学家萨尔瓦托雷·麦迪 (Salvatore Maddi) 对个性提出了下面这个正式的定义：

个性是决定人们的心理行为（思想、感情和行动）上的共性和差异的一套稳定的倾向和特点。它们在时间上是连续的，不能简单理解为一时的社会和生理压力的结果。

这个定义包含一些重要的观点。首先，这个定义没有将个性的影响只限制在特定行动、环境或特定个人。个性理论是行为一般理论——理解或描绘任何人任何时间行为的尝试。实际上，有些人认为定义个性概念的企图就是试图去解释人的本质。

其次，麦迪 (Maddi) 提出的“共性和差异”提出人的行为的最重要的方面，每个人都听过任何人在一些特定的方面和所有人一样，或者和某些人一样，或者和谁都不像的说法。个性理论经常既说明所有人都具有的共性的东西，又说明把人们与其他人区别开来的事物。那么试图理解任何特定个体的个性就是试图去理解个人与他人的共性以及与众不同的特性。对于管理人员来说，这意味着每个独特的下属未必会对表扬、申斥、加薪等等作出同样的反映。这一复杂性——这种“不同的相同”——是使管理人如此具有挑战性的原因之一。

最后，麦迪的定义提出个性是“稳定的”并在“时间上是连续的”。大多数人凭直觉意识到这一点。如果一个人全部的个性可以突然地发生戏剧性的变化，那么昨天的朋友明天就可能变成了一个完全陌生的人。人们当然不希望发生这样的事情，但是一个人的个性能随着时间推移而变化，这里给出的定义没有提到这一点，环境因素也会影响个性，人们学习新的行动方式并能改变已确定的行为模式。例如：新雇员受到组织的社会化影响的结果可以改变他们的个性。个性发展会在一生中一个特定范围内发生，尽管最大的变化发生在早期——儿童时期。

第二节 影响个性发展的因素

什么决定了个性？这个问题没有唯一的答案，因为影响个性的变量实在太多了。但是通过对遗传、群体成员资格、角色和境遇这四个基本影响因素及其相互间作用进行考察来对个性形成有一个清晰的了解。

一、遗传

遗传决定了体型、性别、肌肉与神经系统特征以及某些腺体分泌。例如，遗传使人们表现出不同的学习潜力、生物节律、反应时间和对挫折的忍耐力。这类特点影响着个体的需求和期望。他人对个体的外貌和体力所作的反应方式也能影响个性的形成。偶然地一个像西奥多·罗斯福（Theodore Roosevelt）那样体质羸弱的年青人能激励自己在体力方面练出成绩，以作为补偿的一种形式。可是大多数人却学会回避那些他们认为将威胁他们自我认识的形势。

二、群体成员资格

在不同民族文化背景中工作的人类学家已经清楚地证实了在个性形成中文化所扮演的重要角色。在任何一种特定文化中的人们都会受到现有价值观的影响。例如，美国的文化鼓励人们自立，富于竞争意识。但是，不论在任何一种文化中，个体之间都存在极大的差别。基督教的伦理观通常与西方文化相联系，可是如果认为这种价值观会在同等程度上影响所有处在这种文化背景中的个体就错了。管理人员必须意识到文化对于工人个性发展有影响，但是他们不能假定所有个体会同等地受到文化的影响，也不能认为所有文化都是类同的。

个体的群体资格使他们必须经受一种社会环境的陶冶。一个人的个性是由与之有个人接触的群体中的成员们和个体对群体作为整体的认识塑造出来的。群体能影响个人所扮演的角色及其在群体中的社会地位。

三、角色

文化确定如何扮演群体生活必需的各种不同角色。从这种意义上说，角色的影响是群体成员资格对个性发展影响的一种特殊形式，在不同的时期，要求人们扮演许多不同的角色，因为每个人都参加了若干个群体，而个人担任的角色又要受到他们所参加的群体的影响。例如，丈夫和父亲的角色在一定程度上取决于家庭文化环境；而车间主任和秘书的角色则主要受目前工作群体的影响。医生面对紧急情况几乎没有情绪上的压力，这是因为他曾在医科学校时已经受过训练来适应这个角色。

四、形势

形势影响是影响个体个性的独特因素。举例来说，一个对于选择哪种职业还举棋不定或者对好几种不同职业都感兴趣的学生。碰巧在飞机上坐到了一个律师旁边。这位律师谈吐引人，把法律这一行吹得天花乱坠。这样就可能会引出一连串事件，从而使这位学生处于一种境遇之中，对她的个性的进一步形成甚至学习计划的变化都会起到决定性的作用。

形势的决定因素还包括目前家庭里发生的事件。像离婚、父母一方因职

业关系长期不在家或者一个人相对其它兄弟姐妹的年龄等因素都会影响十人个性的发展。一项对 20 名在地位较低的居民居住区成长，爬到工商企业的高级职位上的管理人员的研究清楚地表明，极力主张积极进取的父母对他们后代的个性造成很大的影响。

五、各影响因素间的相互依存关系

一个人的个性，是遗传气质或趋向性、以及经历的共同产物。这些经历发生在个体生物的、自然的和社会的环境的框架之中——所有这些都文化背景和直接的群体联系所改变。在决定影响个性时必须对这些进行全面的权衡考虑。例如，所有的文化都在不同程度上，按照性别使儿童适应不同的社会生活。同样的，任何一个社会对不同年龄组的人期望有不同的行为。不过，每种文化在哪些行为反应要强化这一点，有各自的独特标准。男、女、老、幼的个性的区别部分地是根据依照文化规范扮演这些不同角色的经历而决定的。因为性别和年龄也都属于生物现象，它们也像遗传性一样对个性产生影响。下面的案例将揭示个性影响因素的复杂的相互关系以及有时美国社会与个体个性联系的重要程度。案例研究：詹姆斯·瓦特（James Watt）

怀俄明秋季炽烈的太阳照耀在玻璃窗上，詹姆斯·瓦特看起来苦恼和痛苦得扭曲了面孔。作为内务秘书，他对西部老家进行了第一次访问。他面临今天早晨第二群人，几小时之前他在参观黄石公园的设备时，就被一大堆围攻记者的问题淹没了。他已经回避数百名怀有敌意的示威者挥舞的标语：“瓦特，为我担忧吗？”“留下一棵树吧，斧头瓦特。”

不单他西部老家的人攻击他，43 岁的吉姆·瓦特已经成为美国政界中最受中伤和攻击的人。他的个性导致了尖锐的争论并且包围着他的骚动变得紧张得以致于影响到他政策的声誉。他不愿协商甚至不愿听取环境学家的意见，他的几乎全面发展的修辞学，占据他头脑的抵制妥协思维方式以及他对于敌对的偏好，所有这些都激怒了很多人，而实际上，这种对他们的伤害又是容易补救的。瓦特以前从来没有主持过政治工作，并且他的背景中没有任何东西为他作为一个政治家的才能和艺术作准备，也没有为排除障碍和引导舆论的艺术作准备。

有一段时间，人们有理由怀疑瓦特的工作能够保持多久。在白宫有小道消息说他已经过时了。瓦特从里根总统明智的政治谋略家——莱恩·诺福兹路（LynNofziger）那里寻求建议并采纳了它。最近瓦特已经改变了他的方式，表现得善意和耐心。一个老朋友解释说：“吉姆已经认识到如果他不想成为总统政治上的阻碍，他就必须改变自己的风格，不再像过去那么容易激动，对报界和会谈老不再那么强硬，而是代之以使自己表现得更加开放、更具有父辈的风度。”瓦特认识到他缺乏政治头脑。“我在华盛顿确实对政治是很天真的”他最近说，“我认为正确的东西应该提倡。”他承认犯过错误，并且说，“华盛顿并不总是和我公开的直率和坦白一致，所以我引起了一些问题。我只是说了我感受到的东西，却要为此承担后果。”

第三节 个性理论

个性理论有很多，但是没有一个理论被广泛认为是“正确的”。

了解个性的几种较流行和众所周知的理论显示了个性理论的丰富和多样。

一、西格蒙德·佛洛伊德的心理分析理论

很多图书馆为西格蒙德·佛洛伊德留的书架位置远远超过为哲学领域其它个人留的数量。佛洛伊德发展了很可能是最丰富的个性理论。他相信人的大脑就像一个大部分功能都“隐藏在水线以下”的冰山。在大脑这个未察觉的领域内存在着压抑的思想和感情，以及隐藏的欲望和激情。这些尽管未知，却直接影响人的行为并可以在很大程度上解释它。佛洛伊德指出他的很多疗法都是帮助人们认识他们未察觉的心理过程并希望他们能更好地理解和处理他们的问题。

佛洛伊德还提出个性包括三个不同的部分或方式：本我、自我和超我。本我，是人性最初和最基本的体系，是在孩提时期首先发展的，它包括大脑遗传的部分和本能。本我是一个仅仅直接定向于快乐的“幼稚”的个性，它不能在客观现实中存在。当人们成熟时他们心须生活在现实世界，所以自我个性体系得以发展。自我可以区分只存在于主观意念中的东西和存在于客观现实的东西。它被描绘为指导人的行为的引导者。根据佛洛伊德的理论发展起来的最后一个个性体系是超我，它代表了由父母教给孩子的典型的社会的价值观和传统。超我被描绘为个性的道德武器。佛洛伊德将人的行为定义为个性三种方式的相互作用；行为不是任何一种方式单独作用的结果。卡文·豪尔（calvinHall）和加德纳·林德茨（GardnerLindzey）为个性的三个部分提出了一种有意义的思考方法：“本我可以被看作个性的生理组成部分，自我是心理组成部分，而超我则可看作是社会组成部分。”

二、戈登·奥尔波特的显著特征理论

与佛洛伊德不同，戈登·奥尔波特相信可感知的行为决定因素是最重要的，奥尔波特提出的个人的显著特征理论为人们能动地对环境作出反应提供了最好的解释。他把这些显著特征描述成以特定的方式对刺激（环境）作出反应的倾向和偏爱，如图 2—1 所示。

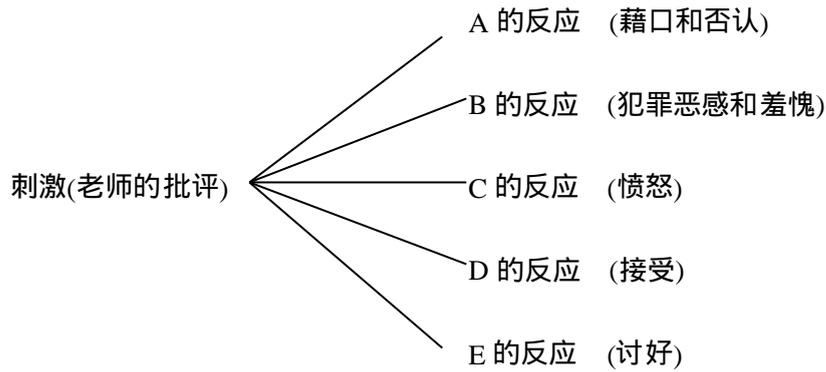


图 2—1 个人对相同刺激的反应不同

奥尔波特相信这些根本的显著特征或者偏爱的模式就是我们说的“个性”。显著特征可以是一般性或普遍的。一个显著特征可以为一定数量的人共有，其它显著特征可以是一个人独有的和唯一的。根据奥尔波特显著特征理论，在任何情况下，没有两个人具有完全相同的个性“结构”，或者显著特征的集合；因此每个人都是唯一的。

三、卡尔·罗格斯的以人为中心，或人性理论

卡尔·罗格斯的个性理论为称之为“人性哲学”的理论提供了一个很好的例子。这一观点依赖对人的本性非常乐观的评价：每个人都能有健康的、经过良好调整的行为，并且只有父母亲的不恰当教育、社会压力或者其它境况才会产生精神不健康或不愉快的人。

罗格斯理论的中心概念是自我概念，是态度、价值、思想和信仰这些人们在生活的独特经历中发展起来的因素的集合。那么，自我概念就是一个人对于他或她自己行为、能力、外貌或者作为一个人的整体价值的观点。罗格斯强调人们最好被理解为其生活基本倾向或方向是为自我实现而奋斗的有组织整体，自我实现是个体能作的一切，那么，对于每个人来说，自我实现就意味着唯一和特殊的事情。

四、乔治·凯利的认知理论（1905—1966）

乔治·凯利将其个性理论称之为“个人观念的哲学”。凯利相信当人们试图去认识他们的世界时人们表现得很像一个科学家，他们预先为事件作准备，并通过建立个人观念或者对现实的解释，有目的地为预测和控制他们的环境奋斗。凯利理论的个人观念是人们用来了解世界的“模式或样板”。思想可以用与科学家使用假设几乎相同的方式来设计、测试、提炼并且抛弃现实观念。或许凯利认知理论的最根本的观点就是人们为事件预先准备的方式在很大程度上决定他们的行为。这样凯利强调预期的未来对人们来说比过去的经历还要重要一些。所有人的独特的个性都源于他们看待人生的独特的模式或风格。

第四节 个性范畴对行为的影响

个体差异即我们所指的个性对于个人的行为有可感知、可鉴定的影响吗？确实有，尽管现实环境对于任何时间点的行为都有显著的影响，行为科学研究已经将一定数量的个性范畴或者显著特征单独列出来，它们和行为有着不容置疑的联系。下面的段落将阐述这些范畴中在组织中特别重要的几个。

一、控制源

控制源是指个体对发生在他们身上的事件是否基本处于控制之下的相信程度。有高度内在控制源的人相信他们生活中的事件基本上（但不一定是唯一的）是他们自身行为和行动的结果。相反有高度外在控制源的人，则相信生活中的事件基本上是由机会、命运或其他的人决定的。有证据表明“内控”的人比“外控”的人能更好地控制他们自己的行为，在政治和社会生活中更加活跃，并且更加积极地寻求有关形势的信息。

内控者和外控者的其它差异在组织环境潜在的决定行为中是很显著的。例如，和外控者相比，内控者可能会做更多的努力去影响或说服别人，且很少接受其它人影响。内控者会比外控者取得更大的成就，一些证据显示，和内控者相比，外控者选择一种更加结构化、直接的监督风格。还有很多研究需要去做，但是在人和环境的广泛范围之内，行为的真正区别已经得到了证明。控制力的信念看来代表了个性的一个方面，它对于理解人的行为是很重要的。例如，图 2—2 说明了控制源任务的绩效的完成情况和对于未来任务绩效的期望之间的可能联系。

控制源是一个具有连续性的个性范畴，正如人们所遵循的那样。也就是说，人们不可能是完全外控或内控的。设想一个连续体一端是“高度内控”，另一端是“高度外控”——根据人们的控制源信念所有人都在这条线的某处。

二、内向和外向

内向和外向术语经常与卡尔·古斯塔夫·荣格（Karl Gustav Jung）的个性理论联系起来，这一理论家的观点将在第四章阐述。在每次标题为内向和外向的讲课中都描绘了一个人的社交能力：内向的人是害羞、孤独缄默的人，而外向的人则是合群或杰出的。在涉及个性范畴时这些术语有一个简单的含义。内向是直接向内转的思维倾向并对抽象的观点、个人的感情等等有着极大的敏感性。外向是直接针对其它人、事件和客观事物的以外部为中心的思维定向。

在荣格的个性理论中，在个性的情感定位中内向和外向都存在。内向使人们定向于内心、主观世界，然而外向则使人们定向于外界、客观世界。这些定向中的一种经常支配和存在于有意识的思维中，而另一种附属定向则存在于无意识思维中。极端的内向“一般被看作是一种保持自己的犹豫、沉思的、孤独缄默的天性，逃避客观世界，总是有点处于防卫状态，并且宁愿藏在怀疑的审视中。”相反，极端外向则“一般被认为是一个杰出、坦白和能轻松适应环境、迅速形成友情以及排除任何可能疑虑的随和的天性。这样的人会以毫不在意的信心冒险进入未知环境。”

我们中很多人都可能被认为是具有极端外向或极端内向性格倾向的人。然

而，人们是在内向和外向的不同程度之间变化的，或者在二十极端中间达到相对的平衡。在下列分类中内向和外向的类型的人到处都可以看到，这些分类是：教育水平、性别和职业分类。正如所期望的，外向的人似乎在管理职业中较多，一些调查甚至显示外向对于管理人员的成功很重要。既然管理者的角色经常要与他人一起判断和解决问题，某种程度的外向可能是必需的。然而，一个极端外向的定向可能导致个体为了外界的环境和需求而牺牲自己。完全专注于工作的管理人员要以牺牲其家庭和社会生活为代价就是这样的例子。相反，内向的人则倾向于在他们对外界需求的感觉和其它外界因素以及他们的工作和决定中插入个人的观点。结果，极端内向会选择不易适应外界形势的行动方针。任何一种极端倾向都会阻碍个体在组织中的工作效率。

内向，外向个性范畴对于组织行为一个最显著的应用是不同环境下的工作绩效。一些证据表明内向的人在很少有感官刺激的环境中表现较好，而外向的人则在有较强感官刺激的环境中表现较好——更多的人、噪声、变动等等。这样，极端内向的人在一个安静办公室单独工作会工作得最好，然而极端外向的人会选择有一个有很多人和噼哩啪啦的打字机的喧闹的办公室。

三、权威主义和教条主义

对权威主义的最初研究是由二战驱动的，它计划去鉴别个性偏好对于法西斯、反民主的吸引力的感受性。然而随着时间的推移，这个概念扩大了。权威主义的个性现在被描述为严格坚持传统的价值观、易于服从权威、对人生持消极态度、关心权力、固执、反对运用主观情感。

教条主义是一个与基本上指个体信仰体系的刚性紧密相关的概念。非常教条的人把世界看成是一个充满恐怖的地方，经常将“正统”权威看成是绝对的，并且以他们对接受权威或教义的赞同或反对为基础来接受或抛弃其他人。简言之，非常教条（HD）的个体是思维狭窄的人，而不太教条（LD）的人则思维开阔。

组织行为中这些个性范畴的应用不如控制源和内向/外向的应用那么清楚；然而，仍有证据证明，HD 更加依靠组织中的权威人物并较易受他们的影响。另外，权威主义的个性很可能对权威人物阿谀奉承甚至宁愿监督者的领导风格是直接和结构化的，这也显示了教条主义的程度与个体间及在群体行为之间的一些关系。例如，非常典型的教条主义的人比不太教条的人更依赖群体结构和他人有效地合作。这意味着 HD 在任务压力，委员会的分配等方面的绩效会在一定程度上依赖于群体如何去完成任务。一些证据也表明教条主义的程度较高与决策形势中信息搜寻有限有关，有时与低劣管理绩效（可能是一个结果）有关。

第五节 感知综述

感知是选择和组织环境刺激提供给感受人的有意义的体验。人们都了解环境，可是对于感知过程来说，环境中的各种事物的价值各不相同。人们对某些感觉刺激有兴趣，对另外的感觉刺激却进行排斥。人们期待大厅里朋友们的脚步声，对楼上人们的走动却置若罔闻。在办公室里，人们对电梯到达的铃声毫不理会，但是在听到送咖啡车的铃声时却能一跃而起。

怎样解释人们所感知的事物会产生巨大的出入？有人向你介绍一位素未谋面的女士，她向你微微一笑。这一笑是表示她的喜悦、羞怯、激动还是在掩饰她的厌倦呢？对笑的解释同你当时的感受有关。你自己当时是喜悦、羞怯、激动还是厌倦呢？你的朋友如果看到这个介绍过程，对此一笑更可能有种种不同的解释。对任何情况作出的反应是因人而异的。下面看一个例子。

案例研究：约翰·法加第（John Fogarty）

1982年初，约翰·法加第通知下属，纽约总部有指示：要求企业集团中各分公司都要建立计算机信息和检索系统。这个系统应包括每个公司所有项目的管理信息。该系统最终完成后，纽约总部就可以了解组织内各公司的最新信息。

法加第选派了一位低级职员玛格丽特·哈里斯（Margret Harris）来设计和完成这个系统。哈里斯以最早接受任务却最后完成而广为人知。但是由于缺乏人手，法加第除了安排哈里斯去做这项工作没有别的选择，并希望她能在12月初按时完成任务。

事实上所有法加第的下级都不赞成使用计算机检索系统。人们经常这样评论：“两个月以后它就会过时，我们从事的领域变化很快。”“公司管理当局承认他不能胜任工作，需要电脑帮助他们工作。”“这种作法太愚蠢了。只要总部的人阅读我们提供的月度和季度报告，就会发现所有需要的信息都包括在里面了。”

搜集了公司里各个项目的信息之后，哈里斯同管理系统有关人员讨论了这个问题，而开发了信息分类的计算机文件。11月底她将打印件交给法加第进行最后的审查和批准。大大出乎法加第意料的是，大约85%的信息是错误的。显然，不是高级管理人员给哈里斯提供了错误的项目信息，就是哈里斯向计算机输入时改动了信息。而交差的时间已经所剩无几。

试图理解这一情形的人提出下列的问题。难道是高级管理人员提供了错误数据以破坏这个系统？还是因为哈里斯为了保护别人或自我满足改动了提供给她的数据？法加第有没有清楚地向下级和哈里斯解释纽约总部究竟需要什么？纽约总部向法加第说清楚了它的要求吗？

很显然，法加第的下级和纽约的最高管理当局在这个问题的看法上有分歧。法加第的手下认为这完全是形式主义的工作，是纽约总部为了从他们这儿夺走控制权、决策权的一种方法。纽约方面认为这项工作是重要改革。能改进公司的工作。法加第手下的看法可能错了，但是对于个体来说非常重要，决定了人们的行为。工作人员对此工作产生这种态度另一种可能的解释是法加第任命哈里斯来负责这项工作。人们了解哈里斯的名声，知道她在公司里地位较低，所以对她的的问题不太注意。而哈里斯则可能没有及时将信息汇集起来，以致没有时间核对。无论如何，这个例子说明不同的人对同一事物的感受方式常常不同，人们的反应取决于他们的感受。

第六节 感知过程中的基本要素

当人们取得感知信息时，他们将它集结并综合进自己所特有的有意义的体验中。人们以个人对“真实”世界的描绘来表达各人的观点，决不会有两个人的描绘会完全一样的。法加第的手下和纽约总部的人员对于总部要求的功效有着不同的看法。人们总被自己感知世界的局限性所束缚。

人们的感知受到所感受的客观事物、对客观事物的预计、组织它们的方式以及赋予它们的含义的影响，个体感知的意识是变化的，我们中有些人进过一次教授的办公室就能详尽地描述它，然而其它人却几乎没记住任何东西。

认识感知世界和现实世界的区别对于了解组织的行为是很重要的。认识到这种不同的管理人员在作决策时就会更加小心，不会依据不充足的证据对复杂、重大问题作出决策。

案例研究：西尔维亚·皮超爱兹 (Sylvia Pichois)

西尔维亚·皮超爱兹是一家大公司的总裁，她考虑提升一位高级经理，克莱尔·艾伦 (Clare Allen) 到公司的领导岗位。她邀请这位有前途的候选人到家里吃饭。在正餐后上点心时，艾伦没用叉子侧面，而是错误地直接用叉子的齿尖叉馅饼。皮超爱兹否决了艾伦，因为她缺乏个人教养。她告诉人事部门，一个人在吃馅饼这点小事上都这样幼稚，是无法教委托公司范围的重大决策的。

总裁否决这位候选人，不是因为她过去的经历，而是因为她在宴会上观察到的东西。皮超爱兹对这点小事的感知成了作出一个重要的事业决策的基础。对这位候选人来说，怎样吃馅饼无关紧要，但总裁却认为这件事关系重大。总裁的感知世界与这位候选人的感觉大相径庭。

图 2—3 归纳了从最初观察到最后反应或者行为的感知过程的基本要素。对环境刺激的认识是通过五官实现的——味觉、嗅觉、听觉、视觉和触觉。这五种官能都很重要，可是对于组织中的个体来说，听觉、视觉和触觉是最重要的。通过选择过程对这些感知认识进行过滤以决定哪种感知最应受到重视。内部因素和外部因素都会决定感知的选择。然后个体把选出的感知认识组成有意义的模式。

一旦个体选中并组织了一种感官刺激，就可以对它进行解释，进而做出反应，公开的（行动）或者隐蔽的（态度），或两者兼而有之。每个人选择和组织感官刺激的方式不同，从而产生不同的解释和反应。

图 2—3 所示感知过程的各个基本步骤，通常几乎都是在刹那间发生的。很少能在观察和反应之间看到分开的一个一个步骤。

第七节 感知选择

电话铃在响，室友在看电视，狗在门外叫，你的小猫在玩鞋带，打印机在发出奇怪的声音，咖啡味扑鼻而来。忽视哪些刺激、重视哪些刺激呢？一般来说，人们感知那些有助于满足他们需求以及过去曾为他们带来益处的刺激。人们倾向于忽视那些给他们造成轻微不快的事物，但是对于非常危险的事件也是重视的（例如，房子失火了）。

感知选择是一个人们过滤掉大多数刺激，以处理更重要刺激的过程。感知选择依赖于偏好和对感知的期望以及过去的经验。

一、外部因素

如图 2—3 所示，外部因素及内部因素都会影响感知选择。感知的外部因素是指外界或环境方面影响感知选择的因素。这些外部因素的一些例子可以称为感知“原则”。

1. 大小

外部因素尺寸越大越容易被感知。

2. 强度

外部因素强度越高，就越容易被感知。

3. 对比

与背景相反和出乎人们预料的外部因素最容易被感知。图 2—4 证明了对比原理。二个在中心的黑圈哪个更大？右边的显得大一些，但是事实并非如此：二个黑圈一样大。右边的黑圈显得大一些是由于它的背景——它的参考框架是一些较小的圈。左边的黑圈显得小一些是由于它与周围较大的圆圈相比造成的。

4. 活动程度

活动因素比静止因素更容易被感知。

5. 重复

经常重复的因素比只出现一次的因素更容易被感知。营销经理利用这一原理来极力吸引潜在顾客的注意。

6. 新颖性和熟悉程度

环境中的新颖因素或者是熟悉因素都能引起人们注意。人们会很快注意到一头沿着城市街道行走的一头大象。个人很容易从走向自己的一群人中认出密友的脸。

所有这些因素在任何时候都可能发生作用影响感知。

二、内部因素

感知的内部因素是观察者自身影响感知选择的各个方面。这些内部因素包括学习（在第三章中讨论），激励（参看第十章）和个性。下面的实验说明了内部因素对感知的影响。

案例研究：高级管理人员培训计划

23 名高级管理人员参加公司举办的训练班。其中 6 人来自营销部门，5 人来自生产部门，4 人来自会计部门，8 名来自其它部门。研究人员给他们一份 1 万字左右的历史案例，讲述关于另一公司的组织和活动情况。要求他们看完这份历史案例之后，指出自己认为该公司的最重要的问题是什么。

6名搞营销的人中5个认为公司的主要问题在销售领域；5名管生产的人中4个认为问题是应当“明确组织内的关系”，也就是与生产有关的问题；4名会计人员中3个对销售接触较多，他们认为推销是最重要的问题。

调查人员总结道，尽管这个历史案例要求从整个公司范围而不是从部门的观点来看待问题，可是大多数高级管理人员仍然根据他们的经历来看问题。

1. 学习

学习是发展感知倾向的重要因素。感知倾向就是在过去相同或类似的刺激经验基础上形成的对感知的期望。学习和过去的经验在感知中以各种方式扮演着强有力的角色。例如，在图2—5中，这个小男孩个子不会比他母亲高多少，可是看上去却是这样。我们的眼睛依靠房间表面形状提供深度感和透视情况。从照片上我们无法分辨那些有意用来欺骗眼睛的事物。房间不是一个一般的矩形而是一个特殊的梯形，没有一个窗子或地板砖是方角的，墙壁、天花板和地板都是倾斜的。男孩站的位置高一些，也比他妈妈离镜头近一些。

2. 激励

激励这个因素在确定人们所感知的事物时也扮演了重要角色。对与食物有关的因素，如食物烹调时的香味，饥饿的人比不饥饿的人要敏感得多。在一个嘈杂、拥挤的房间里，个人领会别人谈话的能力在很大程度上取决于动机。这就叫做“鸡尾酒会效应”。个人如果对所谈内容没有兴趣，就希望转而谈到自己认为更有兴趣的话题。

一个被权力欲望激励的人将注意那些可能提高权力的环境因素。商业界这种“帝国缔造者”总是扩大他的职工队伍，因为他们相信这是权力的反映。他们还总想增加其部门预算，将其看作是权力的一个标志，而从没想到过别人可能会认为他们的组织人员膨胀、预算过高。

3. 个性

个性也和感知有着有趣的关系。个性部分地由感知形成。反过来个性也影响人们感受的事物和如何感知。你能在图2—6中看到什么？如果你看到一个充满蛙力、衣着考究的女士，你的感知与大多数第一次见此图形的人看法一致。然而，你也可能同少数人的看法一致，看到一个丑陋穷苦的老婆。从图上看到的什么样的妇女取决于个人的感知倾向，在这里个性比学习更多地决定着这种具体的倾向。

有人设计过一个测验来检查个性与感知之间的关系。这个测验要求看图2—7中10到15秒钟，然后写一个关于图中男人的一则小故事。根据个人的个性，事业成就、归属感、权力这三个因素之一会影响人们对于图2—7的感知。不同类型的人会写出不同的故事，尽管人们看到的是同一幅画。

有高度事业心的人会认为这个男人是一位工程师，他想绘制一套实际可行的图纸，在投标承建一座大桥的竞争中获胜。他正在想象，如果成功将多么高兴。他曾经为怎样才能使长跨度的桥孔牢固而苦恼，但是他想到了采用新的高强度合金钢来解决这一难题。他参加了投标，但没有获胜，结果变得郁郁寡欢。

高度社交型的人寻求归属感。他们可能认为这个人工作得很晚，正在担心妻子会因自己忽略了她而生气。她近来已经多次抱怨丈夫关心工作胜于关心家庭和自己。他似乎无法使上司和妻子都满意，可是他深爱自己的妻子，想尽快早些结束工作然后回家。

那些特别着重权力的人会把那位男人看作是一位建筑师，他想赢得一场竞争以确立他作为世界上最优秀的建筑师的地位。然而他的主要竞争对手已经窃取了他的最佳构思，人们担心他因比赛失利而出丑。可是他又想出了一个绝妙的新思路，使评委们大吃一惊，他胜利了。

下面的案例将进一步说明个性和感知的关系。

案例研究：唐纳德·马萨罗（Donald Massaro）

唐纳德·马萨罗在庞大的施乐公司（Xerox）中占有极其显要的地位。对公司外的人来说，他作为施乐最年轻的公司副总裁和达拉斯办公用品事业部的首脑而闻名。按照一个同事的说法，马萨罗是施乐公司众所周知的“公司首席魔鬼发言人”。

马萨罗对这一称号感到很好笑，他加了一句“这也许不公平，但我毕竟得到了这一声誉。”施乐公司最肆无忌惮的人的名声——马萨罗经常直言不讳，以致于在愚勇的边缘摇摇欲坠——显然并没有大影响他在公司的地位：他有时被作为施乐未来的总裁大肆宣扬。

仅仅3年时间，马萨罗已经晋升到一个被视为施乐的首家本领的事业部的经理。当复印机在未来电子产品中变得越来越无足轻重时，施乐办公用品事业部以文字处理机、打印机、专业工作站等系列产品来占据销售疲软的市场。

或许关于马萨罗在施乐地位的最引人注意的事情就是他其实根本不需要在任何地方工作。38岁时，他已经是一个百万富翁。8年以前，马萨罗和其他几个麦莫拉克斯公司（Memorex）的避难者建立了撒盖尔特（Shugart）联盟，这个联盟成为软盘驱动器的计算机配件的领先生产厂。1977年，撒盖尔特卖给了施乐，联盟经理马萨罗个人净赚了二二百万美元。

在撒盖尔特作了这么长时间的企业家——“我只要5年就可以特权有两个人的修车厂变成一个资产7000万的公司”——为什么马萨罗不用他赚来的钱另开办一个公司呢？为什么他作为得到承认的企业家要跳槽到管理层众多的施乐公司呢？

“如果我再创办一个公司，我只会被束缚住去再一次作相同的事情，我唯一能从中得到的东西就是更多的钱，我不会学到任何东西。”马萨罗说，此时他靠在他富有的北达拉斯家中的长沙发上，“我不想贬低钱的价值，但是它只有在你没有时才显得重要，我真正想作的是令人兴奋的事情。”

马萨罗的座右铭是：“领导、服从或给我让道”——作为一个决策领导者，他得到了下属的高度评价。一位工业分析家将他描绘成“办公自动化企业中最精力充沛和能激励忠诚和热情的领导人之一。正是这些特点的部分影响帮助他经营这个事业部（办公用品）。

马萨罗被宣传为“施乐公司经理的确定候选人”。马萨罗否认了这种可能性。他说：“现在谈论这个是不现实的。”他甚至不能确信他是否想成为一个大公司的经理。这项工作有其益处，他承认：“钱不是坏东西，但是创建自己的公司同样是令人兴奋的。”无论结果如何，他决定不将施乐公司经理宝座看作终极目的。“直到你死的那一天你都在描绘自己的生命轨迹。懂得我的意思吗？我发现它一点没有吸引力。”

马萨罗会怎么构想图2—7的故事呢？他是否也会受到事业成就、归属感、权力的巨大影响呢？

第八节 感知组织过程

心理学先驱威廉·詹姆斯 (William James) 曾说, 对一个婴儿来说, 世界只是一片五彩缤纷、嘈杂的巨大混沌。” 婴儿们都面对从他们的感知里整理出感觉的问题。渐渐地他们学会如何组织他们的感知, 而这些感知原则简化了他们的世界。

感知的组织过程就是人们将环境中的刺激归类为可以认识的模式的过程。一旦感知的选择发生了, 感知组织过程就在感知过程中起作用。此刻选出来加以注意的各种刺激被视为一个整体。例如: 我们可以根据下列属性在头脑中形成一幅图画: 木制的、4 条腿、有座位、有靠背、扶手、横档, 这就是我们对椅子的印象。当我们看到具有以上各种属性的物体, 我们就认定它是一把椅子。我们将输入的信息组织成为一个有意义的整体。在这个例子中, 就是一把椅子。

感知组织过程的三个重要因素是图形——背景、感知分类和感知判断。

一、图形——背景

图形——背景原理说明人们总是倾向于感知由于背景衬托而显得突出的人们所最注意的因素。图 2—8 说明了当没有清晰的图形——背景图案时会发生的情况。这些错觉被称作反向图式——背景模式。在图 2—8 (a) 中你是看到黑色背景中有一个白色酒杯, 还是白色的背景中有两个相对的侧面人像呢? 在图 2—8 (b) 中你能看到 6 个还是 7 个立方体? 将图颠倒过来你会看到 7 个立方体, 不颠倒图形你就很难看到二组立方体, 因为一旦人们用某一种方法来组织所见到的事物。要想改变这种看法非常困难。如果人们经常碰到这种模棱两可的图形, 生活就会非常艰难。

二、感知分类

感知分类就是利用连续性、拼合性、接近性或相似性的原理将单个刺激组织成为有意义模式的倾向。

1. 连续性

连续性是指将对象看作连续性模式的倾向。呆板或缺乏创造性思维的人可能无法感知任何独立的事物, 相反的, 他们总是在寻求连续性。呆板的经理们可能坚持职工应当遵循既定的、按部就班的老规矩, 他们不能容忍随机应变, 尽管这样能够更加迅速而有想象力地解决问题。因为它违反了经理们对连续性的不变要求。

2. 拼合性

拼合性是将对象拼合以便作为连续完整的形式来感知的倾向, 这是一种即使感知对象只有一部分是明确的情况下感知一个整体对象的能力。大多数人将图 2—9 中 20 个奇形怪状的墨点, 看成是一条狗, 很显然, 没见过狗的人是无法拼出这种整体形象的。

3. 接近性

接近性原理说明, 一组对象可以由于它们彼此相近而被认为彼此联系。在同一部门工作的人往往被看作是一个单位, 因为他们外表上看去很接近。假定在一幢办公大楼的三楼有 4 个人辞职, 即使他们是由于各不相同的原因辞职的, 人事部门会将其看作是三楼的问题并设法检查士气、工资待遇和工

作条件，试图弄清出了什么问题。

4. 相似性

相似性原理说明对象越相似，被看作是一个共同体的趋向性越大。在大多数体育运动队里相似性非常重要。例如：足球队的后卫必须能够毫不迟疑地认出同队队员。很多公司，特别是那些在楼里采用敞式大厅布局的，常用颜色做标志区分各个部门及其所属机构，直观地区分各个部门的职能及责任。一个公司会要求外来参观人员戴上黄色安全帽，他们自己管理人员戴白色安全帽，于是工人识别出在工作区域内哪些人对日常规程和安全事项毫不了解。

三、感知判断

除了图形——背景原理和感知分类倾向以外，感知组织过程一个重要的方面是人们将其感知组织成一个整体的倾向，以试图更加全面地理解他们环境中客观事物和事件。这一点在人们彼此作出判断中尤其如此。他们对于别人的判断可能会受到关于此人的“冗余”信息的影响。例如，一个人分别在5个大学的课堂上被介绍。当他离开之后，学生被要求估计他的身高。从每个班中获得的结果如表2—1所示。随着被介绍的地位的升高，他也显得更高。这个例子说明对事物或人的特征的感知并非与这一事物或人所拥有的其它因素无关。

表2—1 感知判断

班级	信息	参观者平均身高估计
1	“琼斯先生，剑桥的学生。”	5'9.9"
2	“琼斯先生，剑桥哲学系演示教学者（助教）”	5'10.5
3	“琼斯先生，剑桥哲学系讲师。”	5'10.9"
4	“琼斯先生，剑桥哲学系高级讲师。”	5'11.6"
5	“剑桥的琼斯教授。”	6'0.3"

第九节 感知错误

感知过程会由于判断和理解中的多种问题产生错误的结论，这些问题包括感知防卫、定型偏见、光环效应、以己度人以及其他一些方式的原因。

一、感知防卫

感知防卫是人们保护自己避免感知具有威胁性的客观事物或环境的倾向。感知选择的讨论提到人们易感知那些能满足他们需要的事物，而忽略那些干扰性的事物。避开令人不快的刺激并非逃避现实：它可以是一种明智的防卫手段。人们对于自己周围使人困扰的部分在心理上装聋作哑。例如，住在铁路附近的人听不见火车的声响，一个女人对其丈夫的爱并不会因为其年老而减少。

二、定型偏见

定型偏见就是仅仅根据这个人是属于哪一个范畴来推断其类型的倾向。人们相信被鉴定为博士、总统或部长的人具有某些良好的品质，即使他们已经遇到过一些并不具备这些品质的人。被归入“退学”、“离婚”、“酗酒”那些范畴里的人立刻给你以反面人物的印象。即使将人们划分成为“黑人”、“老人”、“妇女”之类广泛的范畴，除了他们自身体质方面的属性之外理不会再有任何属性，仍然可能导致错误认识。感知者也许会由于过分关注某些预期的特征，而忽略了将人区分为不同个体的特征。下面的例子揭示了有些人经常作出定型偏见的表述。

案例研究：工商管理硕士（MBAS）

谈到 MBA，人们很自然地将其作为具有共同特性的一个阶层看待。他们自大，有竞争性，思维单一，在其成为高级管理人员追求的最快轨迹中很看重金钱。当很多人们说到“MBA”时，他们忘记了一个事实，这个团体中 50 万各式各样的人在过去几十年中的一段时间内从 500 个不同学校获得了 MBA 学位。这有一点像从在教堂唱诗班中唱歌的成年人和孩子中寻找相似性一样。从不同 MBA 的项目计划中毕业的学生有着很大的差别。在大多数的 MBA 项目计划中，学生选择一个课程领域（例如：金融营销、信息系统或者生产），在这一领域进行专业化研究。他们课程的大部分都花费在这一领域。另外，MBA 项目计划的完成情况在不同年份和不同学校都有所不同。有的强调数量，有的强调质量：一些讲究实际，而另一些则注重理论；一些注重管理课题，而另一些则集中在技术方面。在注重自由企业还是社会责任和注重公众还是私人利益的问题上也有分歧。总之，MBA 可能只比美国大学中 1930 到 1980 年间获得历史硕士学位的人彼此之间更像一点儿。

三、光环效应

光环效应是感受者仅仅依靠一个印象来评价一个人的全部方面的过程，这个印象或好或坏。光环使感受者看不到其它应予评价的属性，于是无法得到对他人的完整、正确的看法。光环效应经常在雇员绩效评价中扮演重要角色，管理人员可能选用一种品质作为基础作用判断其它方面表现的标准。例如，一份优秀的出勤记录就会得到生产率高、工作质量好、工作勤勉的评价，而不管这一评价是否准确。

四、以己度人

以己度人就是人们以自己所具有的品质来看待别人的倾向，也就是说他们将自己的感情、倾向或动机投射到对别人的判断之中。特别是感受者本身有某些不良品质而自己又没认识到的情况下尤其如此。例如，管理人员可能被即将到来的组织改革的谣言吓坏了，于是认为别人比自己更害怕组织改革。吝啬、固执、办事杂乱无章的人往往比那些没有这些品质的人认为别人在这些方面更严重。

五、归因：行为原因的感知

在最普遍的意义，归因指的是人们去理解别人（和他们自身）行为原因的方式。归因或许是社会感知的中心过程，对行为感知的因果的研究就是归因理论。图 2—10 是归因过程的一般模型。说明了归因理论的基本观点：人们推断他们从别人那里观察到行为的原因，这些解释在确定他们对这一行为的反应中往往起着关键的作用。在图 2—10 中，感知的行为原因是几个前提的函数。它们是：感受者对于个体和环境拥有信息的数量、感受者的信仰（隐含的个性理论，在一个简单的环境中其它人会做什么等等）和感知者对正确感知的重要性的动机。另外，感知者经常区别内在和外在的行为原因；也就是说，无论人们是由于真实的愿望还是由于环境压力，都会采取某种行动。归因过程的结果是感知者对其他人的行为、影响水平（感知人如何感知事件、人、环境等等）和感知者对未来事件或行为期望的影响作出反应的行为。

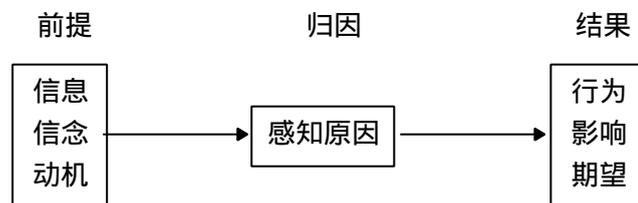


图 2—10 归因过程一般模型

为了说明如何将图 2—10 的观点配合在一起，想象你试图从一个人当前的行为来判断行为是否反映了“真实的”面目，或者这个人“真正喜欢什么或真正感受是什么？”根据归因理论，行为是否真实反映一个人的动机与感情取决于以下三件事情。首先，该行为必须是自由选择的，也就是说行为是由兴趣、喜爱等内在原因引起的，而不是由金钱或社会压力等外部原因形成的。其次，行为的后果必须具有重要意义。例如，某天有一个陌生人说不喜欢你的运动衣，这一行为——那天早晨穿你选的那件衣裳——对你来说或许无关紧要。然而，如果同一天你的上司告诉你说你衣冠不整，你可能会更加仔细地考虑自己的衣着，上司的评价是很重要的。最后，真实反映一个人动机的行为必须有意地针对感受者。归因理论指出：因此，当你确信一个人的行为是建立在自由选择的基础上，其后果很重要，并且是有意针对你的，你就较有把握地对这个人作出肯定或否定的归因或判断。

个性是人们针对环境作出一致的行为模式的特征。每一个人在一些方面和其它人相似而在另一些方面则是独特的。有多种个性理论，然而并不是所有的理论都是有同等的价值，对很多不同理论的研究可以扩展对于人的理解。个性的特定范畴，例如控制源和内向/外向有些在解释个人的不同行为中尤其有用。

感知是人们选择环境信息并将其组织成对现实社会的概念的心理过程。尽管有时人们的感知或许是完全不现实的，他仍形成他们对现实的概念；感知到的东西对于感知者来说是真实的。选择性既受到被感受的人和事物的特性的影响，又受到感知者特性的影响，如过去的经验、现在的动机和个性。选择以后，感知者将感知组织成一个有意义的整体。不幸的是，感知过程可能导致对人们或事物无效的推断。归因过程在理解社会环境中的感知时尤其重要。

管理案例：外星人

宇宙探测器已经在银河系中飞行了上千光年，寻找和自己星球的生命形式有些许类同的物种。对马雷格人来说，这意味着寻找能吸收有营养的液体，能四处移动以及能对外界刺激作出反应的金属构成的生物。尽管他们参观的星球大多数都是由一个或更多行星所环绕，考察团并未发现任何有生命的组织。就在大多数的探测都没有成功的希望时，他们在搜寻银河系边缘的一个中等大小恒星的第3颗行星时有了意外的发现。经过几星期的观察，指挥官将下面由某科研人员提出的初步纲要发回自己的星球：

这里的基本的物种和我们自己的机芙林很相似，尽管是处在相当初级的发展阶段。按照惯例，我们首先在他们的医疗设施上进行研究，这里有稳定的实验材料。我们仍不太懂他们的语言，但是医院似乎叫“修车房”。这个行星上典型的人是金属的，用4个圆形、轮状的附属物四处移动。这些生物似乎自己修建或者指挥他们软骨架的小奴隶修建了遍布大陆四通八达的公路系统。他们似乎以方便的饮食中心贮存罐中的液体食物为生，液体通过一根管子引进这一生物体的后部。更令人惊奇的是他们的排泄物通过后部的管状附属物以雾状气体形式排出。我们在修车厂的研究清楚地表明这些“机芙林”是非常脆弱和易病的物体。由于像衰弱的附件、内部突然发出噪音、喷黑烟以及完全不能移动这样的通病，他们必须频繁地接受治疗。很多情况下都是由一种专门的急救工厂将他们拖到医疗中心。

他们的很多行为相当奇怪，我们正试图建立一个可行的理论以解释其行动。例如，由于彼此相撞或撞到公路旁的固定物体上而造成重创，他们经常要进行治疗。死亡（这里称之为报废）不太普遍。皮奇尔博士得出结论说，这是一种非遗传的有敌意的物种。例如，当在公路上一下子有很多生物时，他们就会相当慢地移动并发出生气、不愉快的声音，这种进攻性的声音通常都转化到了体内，然而会转化为自我破坏的行动。最清楚的例子是，尽管很明显存在着伤害、残废和死亡的风险，但他们仍尽可能地以最快的速度行驶，尤其是在城市之间。必须注意的是尽管米格博士同意进攻和自我破坏倾向的存在，但她认为这些行为是早期经验而不是遗传的结果。她强调病人身上的很多擦伤和凹陷就是成长阶段可诅咒的治疗的证据，这些可能导致其在成年期的暴力表现。

为了公正，必须提到年轻的米尔恩博士不同意这二种理论。他认为这种生物的行为是对外界环境的反应，当有东西挡住其前进进程时，他们愤怒地咆哮；当十字路口有颜色的灯不迅速改变，以及为了对他后面的生物的声音作出反应，他们也愤怒地咆哮。这样，如果可能改变他们的环境，他们的进攻性就会降低。

在以后的报告中，我们将描绘几种可能和最早的居民有联系的较大的物种的行为，

一些身体上长有块状物的生物似乎在社会中扮演一种从事服务性工作的角色：他们被训练从一个地方到另一个地方搬运东西，这种社会分工被认为是由于遗传能力的不同而引起的。

问题：

1. 如果你第一次看到汽车，你会怎样去理解其“行为”？
2. 你怎么去理解你刚刚遇到的一个人的行为？

管理案例：谁在干什么？

我在一家超级商场看到拐角处突然跑出一个大约 8 岁的小女孩。她边回头边喊：“住手！住手！你会杀了他的！你会杀了我父亲的！”我扔下了东西，向小女孩跑来的方向跑去。转过拐角，我看到一幅吓人的景象。地板上躺着一个男人，另一个人压在他身上。上面的人准有 6 英尺 6 英寸高，300 多磅重，看上去只有一半像人。他掐着受害者的喉咙、将头向地板上撞，到处是血。我跑去叫商店经理。

我和经理回到“行凶现场”时，警察刚好赶到。用了好长时间才弄清真相。事实是这样的，地板上的男人患有糖尿病，服用胰岛素后产生反应，结果昏了过去，摔倒时跌破了头（其实伤口很小）弄得“满地是血”。上面那个“家伙”看到病人跌倒，为了防止他昏迷中进一步受伤，正在设法帮助他，松开了他的领口。

如果我没回到现场，我会出庭作证见到了谋杀犯，这是可以理解的。初次见到“谋杀犯”，至今尚有余悸。你能记得，就是这个人，在几分钟之前，我在光天化日之下把他当成一个巨大的、凶恶的、样子吓人的怪物。此人不是陌生人，他是我邻居，以前常常见面，知道他的名字，他是个相当矮的人。

问题。

1. 哪些感知因素使人觉得“有人行凶”？
 2. 小女孩对此景象起了什么作用？
 3. 你认为法庭上的亲眼目睹者的证词可靠性如何？
 4. 当你同朋友、爱人、父母有争议时，你认为自己的看法都是正确的吗？
- 有哪些因素影响你的观点？
5. 你有过类似上述故事的经验吗？

第三章 学习和强化

预习案例：弗兰·塔肯顿（Fran Tarkenton）

弗兰西斯·阿斯伯里·塔肯顿，前纽约巨人队和明尼苏达海盗队职业四分卫，现在是一位职业教练员，还是行为系统公司的总经理，该公司是绩效反馈和正强化系统的最大同时也是最成功的倡导者之一。他作为一位教练，所遇到的问题当然都是关于绩效的问题。塔肯顿强调说：“要是销售副总裁想要改进工作，做出成绩，他就必须专心一致，并对于他想要达到的绩效接受和承担责任。”塔肯顿强调说：“为了尽到这份责任，他不得不学会用不同的方式来处理问题，他得要学会有关行为的知识——学会怎样控制后果，运用正强化给予反馈，为了长远利益管理好人，而不是让他们一次次地搞营销运动卖噱头。这就意味着销售副总裁的管理方式要进行一个系统的转变。也就是说，要把管理体系安排得能让职员知道他们干得怎样，并明白只要他们干得好就会得到奖励。”

在谈到行为管理在橄榄球场上是不是也有一定地位时，塔肯顿说：“是的，我们的确有一套对表现好坏的反馈系统。”原来，通过后果来对行为进行管理这一套办法，在控制海盗队的进攻方面起了重要作用。对于 20 个变量所广泛搜集的数据、过去的经验以及计算机的精确计算都证明，这些变量对球队的攻势有直接影响，在星期三放映星期日比赛的录像过程中，根据这 20 个变量对进攻进行了评价。在这些关键性的变量中，要是 11 个到 12 个表现极好，一般就能赢球。“我们得到这些变量的反馈信息，也在这些方面受到强化，这就能使我们的人把精力集中在对赢球有重要影响的那些事情上。我们发现，最有效的强化是社交强化，也就是队员们彼此间的强化。”

塔肯顿还评论了绿湾派克队的前教练文斯·伦巴蒂（Vince Lombardi），他强调说：“谁都以为他光会处罚人，总是采取否定态度。不过他并不是一个总破口大骂，语无伦次的怪人，他是一位很有条理、工作有条不紊的人。他对自己想要达到的目标能很准确地指出来，而且他会做出反馈，尽管有时大声嚷嚷，但毕竟是反馈。作为一个给人鼓励的人物，他简直令人难以置信。只要伦巴蒂点一下头，其强化作用比其它任何人唠叨 20 分钟威力还要大。”

他还谈到俄亥俄州球队教练伍第·海斯（Woody Hayes）在他的球队干得好的时候，就给他们队员的盔上印上 7 片树叶的州徽标记的那套办法。塔肯顿说：“有的人认为往盔上印星星不过是令人腻味的老一套。其实不然。干得好能得到赏识，尤其是得到那些懂行的专家的赏识，意义是很大的。不管是在工厂车间中辛苦干活的年过半百的工人，还是稳坐在董事长太师椅里的人，或是大学足球队员，能得到别人赏识总是非常有意义的。知道你自己干得不错，而且有人看到了，还有人承认它，这意义是巨大的。人们并不只是为工资而工作，至少不会仅仅为工资而工作。印在盔上的那些星星，管它们是真的还是隐喻性的，反正意义很大。”

塔肯顿进一步评论说：“我们全都是相互强化、相互反馈的人，每一个人都是。我非常相信反馈的作用，不管是正反馈还是负反馈。要是有什么事干得不对，就该告诉那个人，错在哪里、为什么错和怎样改正。要是干好了，就该给人家正强化和正反馈。”

弗兰·塔肯顿的行为管理系统所依据的具体原则是心理学领域中的所谓“学习理论”。这一理论包括的概念有亲验性理论、亲验式条件反射及行为修正等等。学习理论强调在评价行为时使用客观的、可度量的术语。行为必须是公开、可见的，内心不可见的意识形态不是重点。

适宜的工作行为对于组织目标的实现是有益的。相反，不适宜的工作行为则有益于这些目标的实现。把行为定为“适宜的”或“不适宜的”完全是主观决断，依赖于评价者的价值观系统。例如，一个装配线工人，工间休息

后迟到了，从监工的角度来看是一种不适宜的行为；在一起休息谈天的朋友看来则是适宜的行为；对于接他班的工人来说，这是不适宜的行为；从他个人角度来看则是适宜的行为，因为他的身体疲乏获得恢复。

管理上认为不适宜的行为，例如工间休息后迟到，便成为管理活动谋求改变的潜在目标。通过改变环境中的一些因素，管理可以改变不适宜行为的发生频率。然而，不能仅仅根据管理目标是增加还是减少其频次来判断行为是否适宜。相反，在确定行为是否适宜时，工作环境是很重要的。一种行为越是远离组织的规范就越容易被看作是不适宜的。然而，规范对于不同的组织来说也许相当不一样。例如，研究与发展实验室会鼓励科学家对高层管理人员的训令提出质疑，因为专业判断对于组织的最终产品相当关键；然而，军事组织会将这样的提问看作是不顺从军纪并给予严厉的处罚。

本章讨论管理者如何理解和改变员工工作行为的方式。良好的管理者不会试图去改变雇员基本个性或者根本信条。其实每个管理人员都应该去判别职工可识别的行为以及行为发生的环境条件。管理人员应通过控制外界事件的发生来管理雇员的行为。这并不是说职工的内心活动不会影响行为，或得了到管理者的重视。尽管这种方法可能会引起争论，因为很多当代的理论家都强调了思想、感情和感知对于可识别的工作行为的影响，然而管理人员的关注点仍应集中在外界环境和可度量工作行为上。

第一节 学习类型

学习可以使某个职工的工作行为发生相对永久性的变化。在组织中，管理人员希望员工学习高效率的工作行为。在很大程度上，学习新工作行为取决于环境因素。所以，管理人员的目标就是提供特定环境中能够促进组织需要的职工行为的学习经验，一般来说，学习产生于下面三种过程之一：经典式条件反射；代理式或观察式学习；以及亲验式条件反射。

一、经典式条件反射

经典式条件反射包括反射反应或行为。反射是一种不在个体有意识控制下的无意识的或自动的反应。反射行为的例子包括瞳孔遇见光线会缩小，肌肉疼痛时会收缩，听到巨响会惊跳等等。在经典条件反射里，非条件刺激（环境事物）据说可以引起反射反应。有时候，中性的环境事件（称为条件刺激），可以与会引起反射的非条件刺激成对地放在一起。渐渐地单纯的条件刺激也会引起反射行为。在经典条件反射中，首先出现的环境事件控制其后出现的反射反应。

最经常与经典式条件反射联系在一起的名字是俄国生理学家伊凡·巴甫洛夫（Ivan Pavlov）。他用狗作的实验得出经典式条件反射的早期理论模式。在巴甫洛夫的著名实验中，铃声（条件刺激）和食物（非条件刺激）成对出现，因此实验中的狗最后听到铃声就会产生分泌唾液的反应（反射反应）。这一过程如图 3—1 所示。

现在，反射反应与非反射行为之间的界线变得模糊起来。在某些情况下，过去认为是绝对反射反应的行为，已经被证明可以在个人控制之下产生。例如，生物反馈技术能够有效的改变人的心率、血压、肌肉紧张度及皮肤电流反应等，这些反应以前被看作是绝对反射。可以预料在学习领域中会有惊人的突破。

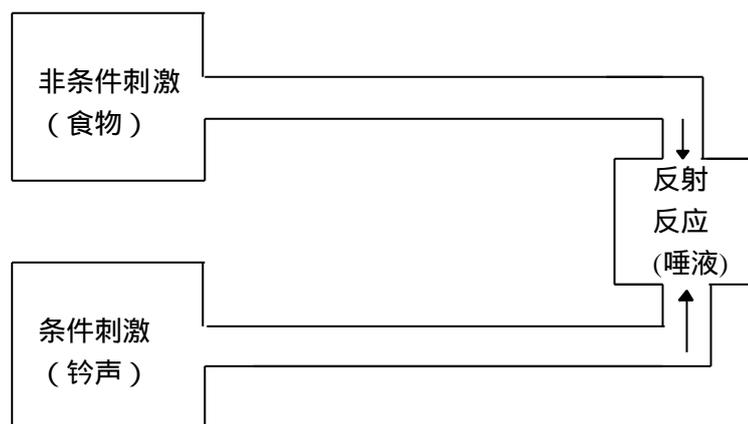


图 3—1 经典条件反射

从管理角度来看，经典式条件反射通常并不认为很适用。管理人员考虑员工行为类型时，并不包括能够通过经典式反射技术改变的反射反应。相反，

管理人员更关心职工的自愿行为。

二、代理式学习

代理式学习，也称作观察式学习、模仿和模拟，即人们不通过直接经验学习。代理式学习发生在人们观察别人进行该行为和/或体验其后果的过程。通过观察别人，人们可以不必实际从事就学会某种行为，如同下面的事例所揭示的那样。

案例研究：吉姆·纳尔逊（Jim Nelson）

吉姆·纳尔逊第一次来到弗洛培磁盘公司（Floppy Disk Compary）工作时，他从来没有见过真的计算机。当乔·戴维斯（Joe Davis），他的上司把他领进满是复杂的控制台和机器的计算机房时，他感到有些害怕。吉姆在申请做计算机操作工作时，曾是相当有信心的，然而第一天上班他就怀疑自己能不能学去操作所有的复杂设备。

乔作了两件事帮助吉姆开始工作。首先，他安排他同卡琳·劳斯（KarenLoss）一道工作，她已经操作这些机器3年多了（她将一个出色的活的榜样）。其次，乔带吉姆到人员培训中心，为她示范怎样检验并操作带式幻灯设备，幻灯片讲解怎样操作计算机。（它将作为一个非常方便的象征模型发挥作用）。

头几天吉姆根本不操作计算机。他仔细观察卡琳操作，并注意到卡琳有一套相当好的预先安排工作的方法。此外，带式幻灯机提供了观察大部分实际操作的机会。第5天吉姆上班时渴望像卡琳许诺的那样由自己实际操作控制台。虽然他还没有真的操作过，可是他觉得通过对卡琳的观察和幻灯机，已经学到了很多，他有信心能够担任大部分操作工作。

尽管代理式学习有助于发展新的行为，但其本身并不产生实践。实践是确实完成某种行为，它对于保持学到的行为是必要的。新学习的工作或行为实践之后的环境结果对于保持它的反复出现是非常重要的。也就是说，在下一节中将阐述的亲验式条件反射对代理式学习的后续支持是重要的。

代理式学习对随后实践的影响程度也取决于其它因素。人们更倾向于模仿他们认为声望高、地位高或评价高的榜样。他们也倾向于模仿那些与之类似而不是与之有区别的人。

三、亲验式学习

亲验式条件反射试图促成员工自愿或亲验的工作行为的改变。自愿的行为叫做亲验行为是由于这些行为作用于环境，或对环境有某种影响；它们的环境中产生某种结果。亲验行为被认为是由员工发出来的。

行为之后发生的结果部分地控制行为。实际上在组织中所有的员工工作行为都是亲验行为。其实，绝大多数日常行为都是自愿作出的，亲验包括谈话、走路、读书、皱眉或工作，因此都是亲验行为。简单行为在一个称为链接的过程中组合成复杂的顺序相接的联合体。例如，用打字机打一封信的工作实际就是许多简单的亲验行为的链接。

亲验工作使管理人员感兴趣是因为这些行为受环境结果控制或管理。员工行为发生的频率可以通过行为之后的环境结果的变化而增加或减少。因此管理人员必须了解不同种类的环境条件对员工工作行为的影响。强化概念的这种重要的偶然性将在本章中详细地讨论。

第二节 强化的权变关系

强化的权变关系是行为与影响这一行为的事前、事后发生的环境事件之间的联系。强化的权变关系包括先发事件、行为和结果。图 3—2 显示了强化的权变关系的模型。

先发事件：行为之前发生的事

结果：行为之后发生的事

1. 先发事件

它是行为之前的刺激，为行为的发生创造了条件。特定行为发生的可能性可以通过提供或排除特定的先发事件来提高。准备了“该作什么”的清单的管理人员，组织职工的工作，并试图将职工的注意力集中到他认为重要的特定行为上，这张“该作什么”的清单就是管理人员用于影响职工行为的先发事件。

结果。它是行为产生的后果。结果是“由行为确定”的——管理人员只在员工行为发生时才对结果进行管理。也就是说，结果的发生取决于员工行为的成功施行。图 3—3 表明了这些关系。首先，员工确定了上级批准的一个目标（按时工作）。接下来，员工采取行动来实现这个目标（按时起床，留足够的时间开车上班、停车，等等）。如果员工达到了目标（按时开始工作），管理者就给员工一个积极的后果（在本例中是口头表扬），这种后果是由准时上班而定的。如果员工没有达到目标，管理者就不给予口头表扬。

为了进一步理解强化的权变关系概念，有心要去判别权变关系的类型。首先，环境事件可以被提供（应用）或撤除（撤消）；也就是说，可以通过提供或撤除环境事件来决定员工行为，同样的，将环境事件区分为积极的与抑制的也很有用。积极事件对员工来说是期望的或令人高兴的，然而抑制事件则是非期望的或令人不快的。图 3—4 给出这些因素如何结合在一起而形成不同类型的强化的权变关系，还指出某些类型是否会增加或减少员工行为的未来频率。图 3—4 为下面不同类型的权变关系的讨论奠定了基础。要注意到强化，无论是正强化还是负强化，总会提高员工行为的频率，而惩罚总会减少员工的行为次数。

一、对职工行为的积极管理

1. 强化

它指的是一种增加它前面的某种行为重复出现的次数的行为权变措施。正强化（图 3—4 第一格）包括提供促成行为发生的环境事件。也就是说，管理人员提供正面奖酬促成他们期望的或向组织目标努力的员工行为的发生。

	增加事件	撤销事件
令人愉快的事件	1. 正强化 (在行为重复之前增加其可能性)	2. 通过撤销进行惩罚 (在行为重复之前减少其可能)
令人不愉快的事件	3. 应用此抑制性事件进行惩罚 (在行为重复之前减少其可能性)	4. 负强化 (在行为重复之前增加其可能性)

图 3—4 强化的不同权变关系的分类

2. 强化和奖励

强化同奖励这两个术语在日常应用中常常混淆。奖励是被认为需要或令人愉快的事件（或后果）。因此，奖励是否是一种强化措施就是一个主观选择，要成为强化措施，奖励必须影响它所针对行为的发生频率。如果奖励不能增加（或保持）行为发生的频率，它就不是强化措施。

奖励究竟是不是强化措施可以根据观察来确定。只有当奖励的权变性管理的后果会引起某项所希望有的行为出现频率增高时，才能说奖励是一种强化措施。

强化措施是依功能确定的，也就是说，如果某种权变性环境结果增加了职工目标行为的频率，那么这种权变性环境结果就被称之为一种强化措施。

3. 初级和次级强化因素。

个体不必学会了解结果的强化价值称为初级强化因素。食物和饮料就是饥渴的人们的初级强化因素。这并不是说初级强化因素总具有强化性。如果个体对于某一结果已经满足了，它可能就不是强化性的了。例如，对于一位刚刚享用过一顿有 12 道菜的美餐的人来说，食物可能就不是强化因素，如果个体被剥夺了某种环境事件，那么这种事件对他就更有强化性。

组织中大多数行为不是受初级强化因素的影响，而是受次级强化因素的影响。次级强化因素是原本只具有中性价值，却由于个体的过去经历而取得某种价值（正面的或负面的）的事件。金钱就是次级强化因素最明显的例子。金钱本身并无内在价值，但对员工个人却具有价值。

二、正强化原则

有几种因素能潜在地影响正强化权变措施的强度，这些因素可以宠统地视为“原则”，因为它们有助于解释最佳强化的条件。

1. 权变强化原则

权变强儿原则认为，只要出现了期望的目标行为，就应该采取强化措施，换句话说，即强化措施必须取决于员工行为。根据这一原则，如期望的行为没有出现就采取强化措施，就不会有效果。要想确定这个原则是否得到遵循，只要问这个问题就可以明了：“该强化措施只是在目标行为发生时才采用的吗？”

2. 及时强化原则

及时强化原则认为，目标行为发生后，强化措施采取得越及时，强化措施效果就越大。强化措施应当尽可能快地在目标行为完成后实行。

3. 强化规模原则

强化规模原则认为，目标行为发生后，采取的强化措施数量越。大，强比措施对反应率的影响也越大。不过强化措施的数量或规模是相对的，对某个个体来说是巨大的强化措施，对另一个个体可能很小。因此，心须确定恰当的强化规模。

4. 强化饥饿原则

强化饥饿原则认为，个体对于强化措施越缺乏，它对目标行为未来的出现越具有影响，然而，如果一个员工最近得到足够的某种强化措施，而且他已经满足，那么这种强化措施的效果就差。下面的例子说明了这一原则。

案例研究：丹尼尔国际公司（Daniel International）

杰克·罗迪 (JackRoddv) 是南佛罗里达州丹尼尔国际公司职业发展和赔偿公司的经理。杰克实行了一种奖券系统来强化出勤率。他发现大多数职工的缺勤率都有大幅度的下降。每月进行一次抽奖，奖品是一台彩电，只有出勤纪录良好的职工才有资格参加抽奖。

罗迪发现，在大多数的丹尼尔的职工中有一个例外。这个职工在采取奖券方法之前每月大概迟到两天，现在他仍然如此。罗迪知道这个职工没有获得任何一次参加抽奖的机会，于是问他为什么对奖券毫无兴趣。他回答说：“我妻子 4 个月之前刚刚在一次教堂抽奖时得了一台新彩电，我真的不需要另一台电视了。”

三、组织奖励

哪些类型的奖励常常在企业组织的环境里采用呢？物质奖励——金钱、工资、福利等——是很明显的答案。不过，组织其实提供了很广泛的奖励，只是有许多种奖励下那么明显罢了。这些其它奖励包括口头表扬、委派满意的工作、改善工作条件以及额外休假等。此外，还有一类重要的奖励——有时称为隐蔽的或非公开的事件——就是自我奖励。自我庆祝完成了一项极为困难的任务确实是有效的激励措施。表 3— 1 列出了有关组织奖励的内容广泛的清单。

艾米利航空货运公司 (EmeryAirFreightCorporation) 的一个成功的管理方案说明了组织奖励的运用和遵循正强化原则的重要性。

实例研究：艾米利航空货运公司

艾米利航空货运公司副总裁 E·J·费尼 (E·J·Feeney) 设计了一套正强化方案。首先，他采用了一种能指出公司最大潜在利益所在以及需要作重大改进的领域的绩效审核制度。例如，艾米利公司的管理人员们都肯定集装箱 90% 的时间用于船舶运输。但是，绩效审核却表明集装箱的时间利用率只有 45 %。所以，绩效审核法为测定未来提高集装箱使用率的绩效提供了具体而客观的基准线。这仅仅是引用的一个例子。

其次，费尼给每个工人都设置了绩效标准和目标。他用可测量的条款确定目标。值得注意的是，目标设置活动紧随绩效审核制度之后，并将目标直接与其工作相结合。费尼鼓励职工们参加绩效标准的制订。

第三，他向每位职工提供基本数据，使他们能随时掌握工作的进程。这为工人们提供了有关自己工作成果及是否达到目标的最新信息。迅速而直接的反馈当然会使人们了解工作结果情况，这正是学习最重要的原则之一。

第四个步骤就是将上级对绩效的评价通知工人。行为应当尽快强化，表述应当具体而不是含糊其辞。例如，“哈里，继续好好干。”就是费尼称之为“牛皮糖”或者一般性表扬的那类话的一个例子：“玛丽，我很喜欢你安排生产进度时的想象力。”或者“伊蒂科，你一直稳稳地保持住 98% 的定额，真棒！”这样的话才是具体的正强化因素。艾米利航空货运公司鼓励正强化，让主管人员去对每一名职工进行表扬和赞赏，不提倡采用压制性管理。

艾米利公司这套办法非常成功，在实行了正强化管理的三个事业部中，管理当局报告说，仅在过去 3 年之内就节约了 300 多万美元。

在艾米利公司采用正强化的地方，行为改造按着希望的方向，突出、持续、均衡地进行着。正强化有选择地应用在那些工作能够度量并确立标准，即使这些有下存在的领域和观察表明现有绩效水平远低于标准的领域。在艾米利公司成功的基础上，像美国航空公司、国际商用机器公司、国际电话电报公司、宝洁公司以及福特汽车公司这类大公司，也都纷纷采用了正强化的方法，并取得了试验性的相似效果。

四、成形法

如果行为超出了员工现有的能力，强化员工的目标行为就不可能了。在这种情况下，连续逐渐接近最终目标行为的方法也许能起到强化作用。这种把朝向最终目标行为的过程分解为若干逐步接近的小步骤进行强化，而不是强化目标行为本身的程序，就叫做成形法。成形法对逐步接近目标行为的步骤进行强化。

当最初的行动越来越稳定一致地完成时，就要把强化稍作调整，使之能强化那些更接近于最终行为的活动。最初行为的强化是不连续的，这种对逐次接近行为分别进行强化的程序要继续到最终行为实现为止。请注意下面这个成功的成形法的例子。

案例研究：吉尔·弗莱德（Jill Fridav）

吉尔·弗莱德刚参加学徒训练班时，被指派去跟一位有经验的液压修理工乔·霍克斯（Joe Hooks）学艺。开头，吉尔对乔搞的那套复杂的工作根本搞不懂，吉尔唯一能做的事就是传递工具、拿拿零件。她尤其害怕给 15 吨液压机更换主油缸的活。从乔的那种严肃的神情上她看得出，做好这活非常重要。头一次，吉尔只是给乔递工具，全部工作都是乔干的。活干完了，乔感谢她的帮忙时，吉尔很吃惊，下一次，乔在做主要工作前，叫吉尔把外部的水管全拆下来。从那以后，每次换油缸，乔都让吉尔再多干一点儿。一年过去了，当乔去休假时，吉尔完成了所有的工作，工长因为吉尔干得出色表扬了她。

从真正字面意义上看，成形法在组织中并不普遍。真正采用成形法时，职工必须在得到强化之前完成某种行为。但是在组织中，逐步接近及其强化一般都和口头指令相结合来加速成形过程。不过，成形法提供新雇员掌握复杂技能的有价值的系统观念。

五、负强化

在负强化中（图 3—4 第四栏），不愉快的事件在员工行为之前发生，然后在该行为发生时，此事件终止，这种过程增加了稳定行为发生的频率。负强化有时会错误地被与惩罚混同起来，因为二者都运用压制性措施来控制行为。但是，负强化用于增加希望的目标行为出现的次数，而惩罚则用于减少不希望有的目标行为出现的次数。例如，根据职工的不良表现进行的口头批评，有时被错误地称作负强化，其实它是一项惩罚。

管理人员常常在员工没有完成期望工作时采用负强化。例如，当一位工长对着一个肮脏的工人大声吼叫直到他擦净机器为止，这个过程就是负强化。当工人开始擦机器时，这种口头训斥就会终止，而将来擦净机器的可能性就会增加。这个过程叫“逃避”，因为工人开始擦机器以“逃避”上司的训斥。在逃避过程中，压制性措施一直存在，直到职工采取行为或逃避反应来终止压制性措施为止。

回避与逃避非常接近。人们在压制性措施采取之前就完成了目标行为以阻止压制性措施的发生。例如，一位工人多次碰上了上司为机器不干净而发火，他就可能把机器擦干净，以回避上司的口头训斥。回避和逃避是负强化的一种类型，都可以增加目标行为，并涉及压制性措施。

六、消退

强化增加工作行为的出现频率，而消退则减少行为出现频率并使之最终消失。在消退过程中，强化措施已经被停止。管理人员运用消退来减少不希

望有的职工行为，也就是说，消退减少了那些不能达到组织目标的职工行为的发生。

消退程序包括三个步骤：

1. 找出管理人员想要减少或消除的目标行为。
2. 找到维持目标行为的强化措施。
3. 停止强化措施。

因此，消退可以看作是对行为正面强化失败的结果。消退是减少那些不希望有的或对正常工作流程具有破坏性的行为的有用的技术。例如，群体会由于嘲笑某个成员的破坏性行为而强化这种行为。如果制止这种嘲笑（强化因素），这种破坏性行为就会缩小并最终停止。

对消退法的应用有明智与不明确之分。行为的消退可能是非常无意的。如果管理人员未能强化期望出现的行为，可能是由于他们在无意中运用了消退过程。这种期望出现的行为的发生频率就可能不知不觉地减少。

对要消除行为的替代行为进行正强化会加强消退的效果。然而，尽管消退能有效地减少不希望出现的员工行为，但它不能自动地用期望的目标行为替代不期望的行为。所以，当消退措施停止时，如果替代性行为又没有发展到可以替代这种要消除的行为时，这种不期望的行为可能又会重新恢复。因此，运用消退时，应当与其他强化方法相结合，培养期望的行为替代要消除的行为。

七、惩罚

作为通常公认的压制性控制类型，惩罚和负强化二种概念往往互相混淆。或许惩罚更容易理解。惩罚措施是伴随某种行为出现而能减少其频率的令人不快的事件。（图 3—4 第 3 格）。就像正强化那样，惩罚的权变措施可能包括一项具体的先兆，暗示员工惩罚将会伴随某种特定行为而来。与正强化的权变措施增加目标行为出现频率相反，惩罚的权变措施减少目标行为出现的频率。

要称为惩罚措施，事件就必须能减少目标行为。换句话说，如果某一事件仅仅被认为是令人不快的（抑制性的），它未必是惩罚措施。在被确定惩罚措施之前，它必须确实减少了行为的发生。

组织中通常运用几类压抑性事件作为惩罚措施。例如，物质性的后果包括减薪、处分性无薪停职、工资级别或工作级别降低，或者因为不胜任工作而调职等。最极端的惩罚措施就是由于员工未尽职守而辞退他。一般来说，物质性压制结果在组织中使用并不广泛，除非是在非常严重的行为问题的情况下。

个体之间的惩罚措施将在日常运用的基础上更广泛地运用。这些措施包括管理人员对于员工诸如皱眉、冷哼和挑衅性的身体语言等不端行为而进行的口头训斥。有时候，任务本身就能提供抑制性后果。重体力劳动所带来的疲劳，就可作为一种惩罚，恶劣或肮脏的劳动条件同样如此。然而，确定惩罚措施时一定要小心，因为在一些领域内或对一些员工来说，恶劣或肮脏的劳动条件可能被看作是“和工作与之俱来的东西”。

前面讨论过的有关正强化的一些规律，对于惩罚同样适用。为了发挥最大效果，惩罚措施应当直接与目标行为相联系（权变惩罚原则），应当尽可能快地采取惩罚措施（及时惩罚原则）。一般说来，惩罚越重，对目标行为

的影响便越强烈（惩罚规模原则）。

八、惩罚可能引起的副作用

反对采用惩罚的争论在于引起不希望的后果的可能性，尤其是长时间采用或者持续地采用惩罚。尽管惩罚可能消除职工的不良目标行为，但可能引起的2次后果也许比原来的不良行为更成问题。图3—5表述了惩罚所可能引起的副作用。

惩罚可能引起不利的情绪反应。例如，一位因为工间休息时呆得过久而受到批评的工人，可能对管理人员和组织感到愤慨。这种愤慨就可能引起对组织有害的挑衅性行为。例如，破坏性行为是以惩罚为中心的行为管理制度的典型后果。

惩罚往往只能对员工的不良行为起短期的抑制作用，而不能使它彻底消除。在较长时期内持续地抑制某种不良行为，通常需要不断进行惩罚。另一个问题是，对不良行为的控制依靠惩罚者的出现。执罚者一下在，职工的不良行为就可能重新冒出来。

此外，受罚个体可能会设法回避或逃避惩罚。从组织的观点来看，这种反应有时可能是不好的，因为职工可能会回避某种对于工作的正常进行必不可少的工作环境。缺勤是一种在经常运用惩罚的环境中极易发生的回避形式。自动离职是员工逃避的极端形式。依赖惩罚的组织员工离职率通常很高。尽管一定的离职率是有利的，但是离职率过高通常都被认为是代价高昂的，因为最容易离职的是那些有用、合适的操作工人。

惩罚的另一个问题是它可能压抑职工的主动精神和灵活性。很多人都听过员工说：“我只做让我做的那些事情，绝不多干。”这种对惩罚的反应是不利的，因为组织要依靠职工们为其工作带来的个人主动精神和创造性。滥施惩罚会造就漠不关心的职工，他们不再是组织的财富。持续的惩罚还会在部分职工中造成普遍的消极自我评价，逐渐削弱对执行大多数工作所必需的自信心。

惩罚还可能产生对执罚者的条件反射式的畏惧。也就是说，职工们会滋长出对于施行惩罚的人员的普遍的畏惧感，因为这个人已变成暗示职工有可能发生某种抑制性事件的环境信号。这是一个明显的问题，尤其是在很多要求职工和管理人员进行正常和积极的交往日常环境中更是如此。像“躲藏”或勉强和管理人员交流之类对恐惧的反应都会严重妨碍员工的正常绩效。

许多管理人员喜欢依靠惩罚是由于它很容易在短期里快速奏效。实质上，管理人员倾向使用惩罚，是因为这种方法确实可以立即改变员工行动。不过，这些管理人员却忽视了惩罚可能产生累积影响的长期的有害副作用。也就是说，尽管少数几次惩罚事件可能不会产生不良副作用，但是长期持续地将惩罚作为管理职工行为的主要方式，就会产生组织生产效率不高的不良后果，如同下面的例子所显示的那样。

案例研究：克里斯·格雷奥拉（Chris Gravola）

新的销售部门成立时，克里斯·格雷奥拉被任命为负责人。这是她第一次从事管理工作，虽然她在工作的技术方面有丰富的经验，而且她以前历届的上司都认为她的工作是第一流的。克里斯下定了决心，要把部门管好。她以前有过和差劲的管理人员工作的经验，她决定她这个部门应该成绩突出。最重要的是，她决不容忍任何下级不照她的意思去工作。

一个月之内，克里斯的下级明白了她是“说话算数”的。第一个星期，她就因为玛丽上班迟到5分钟，当众严厉地训斥了她。她的一位职员出了一个算术差错，她也非常恼火，并表示出了她的不快。斯基普·特恩（Skip Turner）特别卖力完成了克里斯需要的一份报告，克里斯对他格外的努力不置一词。不仅如此，在头一个月里，克里斯就把斯基普调到一个薪水较低的岗位上去了，理由是“他干不了那个工作。”

一年过去了，人事副经理戴尔·斯洛宾（Dale Slobin）克里斯的上司、地区副总裁被叫到她的办公室里。“我想专门花点时间来考察一下克里斯的那个部门的工作。”副总裁说，“我们原来认为，克里斯具有出色工作的潜能，而在头几个月里，她那个部门成绩也的确有一个好的开端。可是后来，事情看起来不大对劲。首先是，她那个部门的离职和缺勤现象令人震惊。头一年里就有50%以上的人辞职或是请求调动。此外，如果出现什么不寻常的事情，就会有一大堆麻烦。克里斯的部门看来应比日常常规事务还可以，可是当提出特殊的要求，或者需要发展新程序时，就有许多困难了。她的那班人看来没有创造性、没有那种我以为她能够鼓动得起来的雷厉风行的劲头。另外，我在她那个部门里根本看不出一点忠诚和团结的气氛。”

“最要紧的是”，她接下去说：“我希望你了解一下克里斯的健康情况和情绪的稳定性。开创这么一个新的部门，压力很大，我现在开始有点儿替克里斯本人担心，担心她能否在困难条件下照顾好自己。说到底我要求你协助我决定该不该把克里斯换掉。”

如果戴尔·斯洛宾运用了本章阐述的惩罚可能带来的副作用的知识，他会如何分析克里斯的问题？

九、惩罚的有效运用

行为管理的研究表明，在员工行为的长期管理中，采用以正强化为主的办法，通常比抑制性控制更有效，当然，惩罚在管理中自有其应有的地位，下面考察影响惩罚有效运用的一些因素。

在组织里最常见的惩罚形式是口头批评，它试图减弱或制止职工的不良目标行为。有一句经验之谈，叫做“公开表扬，私下惩罚”。私下惩罚确实跟公开惩罚的效果大不相同。一般说来，从性质上看，私下批评几句是建设性的和启发性的，而公开惩罚常常会带来不利的情绪副作用。

惩罚应当尽可能迅速、直接、明显地和特定的不良目标行为联系起来。不必要的长时间拖延会增大惩罚失效的可能性。口头批评不可针对一般性的行为，尤其是所谓不好的态度。要使批评有效，就必须明确指出这种不良行为，以便将来避免。这样批评集中在具体的不良目标行为上，避免威胁该职工的内在价值。有效的惩罚惩罚的是具体的不良行为，而不是个人。

不幸的是，惩罚只教人们不做什么，而没有教人去做什么。因此，管理人员必须给职工指明替代性的行为，当职工做出了所希望的替代行为时，最重要的是管理人员对此进行正面强化。

最后，管理人员必须保持积极管理措施和压制管理措施之间的适当平衡。真正重要的不是压制性管理措施的绝对数量，而是积极管理措施与抑制管理措施的比率，如果管理人员经常使用积极强化，偶尔采用惩罚措施就会非常有效。然而，如果管理人员从来不用积极强化，而完全依靠压制性管理程序，长期的副作用很容易抵消掉任何短期效果。在任何一个完整的管理计划里，积极管理方法都应占主导地位。

第三节 强化节律

描绘结果决定员工行为方式的法则你力强化节律。不论有意无意，强化总是根据某些节律进行的。

一、连续性强化和间歇性强化

连续强化是最简单的节律。即每次行为发生时都进行强化。案例研究：苏（Sue）

当苏在车间开始工作时，她的上司迈克（Mike）给她演示了如何操作机器。迈克告诉苏如何调整机器，并且告诉她由于磨损，每一班次机器都需要调整好几次。苏很关心如何调整机器，迈克指给她看过端/不过端量具，当活塞完成机加工循环时，会自动进入过端/不过端量具中，仪表就显示出活塞的直径。此外，仪表盘被分为一个“绿色”和两个“红色”区域，如果仪表指针指在绿色区域，苏就知道活塞是合格的，如果指针指在红色区域，她就知道机器需要调整。因此，每个活塞加工完之后，苏都可以得到活塞是否加工正确的信息。

在这个例子中，过端/不过端量具上的指针作为可见现象，向苏提供了能强化她正确的加工行为的环境后果。这就是连续强化，因为每次正确的行为发生之后都会提供一次后果。

与连续性强化相对应的间歇性强化，在行为发生若干次后采取强化措施，而不是每次都采取。间歇性强化还可以进一步分为间隔和比率节律，以及固定和可变节律。在间隔节律中，强化措施每隔一定时间采取一次。在比率节律中，强化措施在完成了一定数量的行为之后才采取。间歇节律的另一种分类方式是固定节律（不变的）和可变节律（不断变化的）。这样，一共可以划分出四类强化节律：固定间隔，可变间隔，固定比率和可变比率。

二、固定间隔节律

固定间隔节律是指，必须经过一定的时间后，才能采取一次强化措施。在那段时间间隔过去以后发生的第一次行为将受到强化。例如：FI=1 小时（固定间隔为一小时）的节律，意味着一小时后发生的第一次目标行为，将受到强化。下面的会话把这一概念放入组织环境中：

皮特·卡瑞（Pete Cary）向行为管理顾问弗朗西斯·贝诺特博士（Dr·Frances Benoit）请教，“在组织里，固定间隔节律很少见吧？我简直想不出一个例子是用固定间隔节律来强化人们的绩效的。”贝诺特博士回答说：“你说得对。不过，我认为组织里有一种最明显的奖励是按固定间隔定律来发给的。你们多久发一次工资？”皮特说：“嗯，我一个月领一次工资。可是，至少从短期来看，我的工资与我的工作表现无关。从长远来看，我想工资是取决于工作成绩的。不过，在我们组织里，这种联系不总是十分明显。”贝诺特博士答道：“你对我说的是，你的工资并不取决于工作表现，而是取决于你是该组织成员这种行为，受到强化的行为是组织成员资格，所以工资的强化节律是一种固定间隔节律。”

三、变动间隔节律

在变动间隔节律中，强化措施的采取也要经过一定的时间间隔，不过时间间隔的长短会围绕着某个平均时间长度波动。例如，一家钢铁公司的副总

裁坚持平均每天要到熔炼车间去巡视一次，但每天去的次数不同，例如，星期一去两次，星期二去一次，星期三不去，星期四不去，星期五去两次。在所选定的那段变动的的时间间隔过去以后发生的第一个行为会受到强化。

四、固定比率节律

在固定比率节律中，必须发生了一定数量的目标行为后该行为才受到强比。下面就是一个例子。

案例研究：托尼（Tony）

当托尼刚刚在这家衬衫厂开始工作时，他知道工厂至少得付给他联邦政府规定的最低工资。不过工长对托尼解释说，他也可以挣得更多，这得看他能缝上多少只袖子。他的工作就是给这家工厂生产的男式衬衫缝上右边的袖子。照工长的说法，托尼每干完一打衬衫，而且检验合格，就去按奖酬率付给他钱。头一天干下来，托尼累得要命，而且干的活没能超过最低工资。可是第二个星期，就能挣得比最低工资多了。而且体力上也没有早先那么累了。挨着托尼干活的那位女工挣的钱相当于最低工资的两倍。她的工资奖酬率跟托尼一样；每缝上一打左边的袖子，就发给相同数量的奖金。

托尼和他的同事是按 $FR=12$ 的固定比率节律（ $FR=12$ ）来工作的。就是说每缝上 12 只袖子，就用一笔奖金来强化一下。

五、变动比率节律

最后一种强化节律是变动比率节律。即在采取强化措施之前，目标行为的发生必须达到一定数量，不过行为的数量是围绕一定标准波动的。组织通常在运用非物质强化措施时采取变动比率节律。例如，按照某种变化节律进行口头表扬和表示赞赏是颇为典型的。他们并非强化每一次行为。在两次进行口头表扬之前发生的行为的次数，总是不一样的，正如下面的例子所表示的那样：

案例研究：罗西塔（Rosita）

罗西塔开了一家街道面包房，零售烧烤食物，并向邻近几家饭馆供应面包圈。罗西塔的儿子卡洛（Carlos）放了学以后，也帮罗西塔给饭馆送面包圈。罗西塔并不通过正常的工资表方式给卡洛发薪，因为卡洛太小，没到法定年龄。不过，罗西塔总设法记住，卡洛每送 100 打面包圈就给他 5 美元。有时候，罗西塔起早了，卡洛还没送满 100 打面包圈就会得到 5 美元。可是，有时候罗西塔忘了，那么卡洛就得送 100 打出头后才拿得到 5 美元。

罗西塔运用的正是变动比率节律，尽管她并没有意识到这一点。表 3—2 总结了强化节律的四种类型。哪一种更高一些呢？根据不确信的数据，比率奖励节律——固定或变动的——所导致的绩效比间隔节律更好。

第四节 行为修正的程序

在组织中应用亲验式条件反射原则，一般应遵循某些程序或步骤。图 3—6 从管理下属职员行为是管理人员职责的观点出发，对这些步骤按适当的逻辑顺序进行了图解。下面的讨论描述了图解中的各个步骤。

一、找准目标行为（方框 1）

在应用亲验式条件反射原理的过程时，首先和至关重要的步骤是找出与绩效有关的目标行为，即管理人员认为对职工的整体绩效有重大影响的职工行为。管理人员集中注意力考虑这些行为，增加有利的目标行为，减少不良的目标行为。从管理角度来看不必将员工的所有行为都区分为“有利”和“不良”。很多行为是中性的，它们对组织目标的实现既不会有所贡献，也不有所损害。

找准目标行为的步骤由三项活动组成：

- 观察行为
- 统计或测定行为
- 描述行为发生时的环境

培训或定向训练对于找准行为是必要的。未经培训的管理人员往往将态度、感情和脾气同行为混淆。

二、用图表表示目标行为（方框 2）

掌握职工的目标行为的情况的最好方法之一是通过图表，或者测量在一段时间内职工行为出现的次数。图 3—7 就是职工行为图的一个例子。X 轴表示时间，Y 轴表示职工行为的测量结果，因此图中的每一项记录都是对单位时间内职工行为发生次数的量度。

图表至少可以典型地分为两部分。第一部分叫做基准期，它量度实施任何改变行为意图之前的职工行为。在图 3—7 中，基准期是从 6 月到 9 月。通常，在基准期所作的观察是不让职工觉察的。

图表的第二部分叫干预期。它测度执行了正强化或惩罚之后的职工行为。在于预期内（见图 3—7 从 10 月到 3 月），可以让职工知道这张图，它可以形成一种反馈。有时，这种反馈本身就有足够的力量引起行为改变。然而，反馈同时往往伴随着根据结果采取某种奖励或处罚。

图表有两个总的目的。首先，基准期为目标行为的实际发生频率提供了精确的描述。有时，对行为进行图解可能发现问题并不像当初想像的那样严重。单纯依靠人的判断可能会歪曲行为表现的真实程度。其次，用图表来表示干预期，管理人员对于采用的干预措施是否真正奏效能得到有用而直观的印象。所以，图表法就变成了进行评价的一种手段。有时，图表会揭示出行为并未发生改变。这意味着所尝试的管理行为的干预措施是不成功的。

三、选定一种策略（方框 3—9）

一旦职工行为已经认定，基准期的图表已给出，管理人员就必须决定改变行为所采取的策略。在有利目标行为的情况下，管理人员就会采取措施来维持或增加这种行为的出现次数。正强化是首先考虑的措施。管理人员则必须对哪种奖励会对增加目标行为有良好影响进行猜测。当然，负强化是另一

种可供选择的措施。

如果目标行为是不良的，那么目的就是减少乃至消除它，无论是消退还是惩罚都是适当的措施，或者管理人员还可以选用一种综合的干预策略，在惩罚或消除不良行为的同时，强化有利行为。

四、初次尝试奏效吗？（方框 10 到 13）

经验为精明的管理人员提供了选择控制员工行为策略的有效手段。这种经验是从过去类似的情况或者从同一员工的类似事件中归结出规律的能力。如果管理人员的确已经成功地影响目标行为，强化的权变关系就必须保持。

但是，谁也不能打保票，说选用的措施是有效的。每位管理人员都遇到过第一次采用的干预策略失败的情况。他该怎么办呢？

他必须重新开始，不过，有几个问题可以简化这种程序。首先，这位管理人员是否愿意试行组织一个新的强化权变关系？如果回答是肯定的，就可以尝试几种可选的改变。例如，在增加目标行为的尝试中改变奖励。作为一种选择，管理人员可以尝试不同类型权变性关系，例如，从负强化权变关系变到正强化权变关系。他还可以选择综合的干预策略，对于管理人员来说，最重要的事情是再次确认目标行为，那什么是合乎需求的行为？

管理案例：米特尔公司（Mitel Corporation）

米特尔公司一直在寻求发现熟练工人的更好办法，以发展通讯设备业务。1982年1月，它作过一次努力，包括对招募新雇员的工人提供奖金，最高奖是一辆价值2.5万美元的德劳林跑车（DeLorean Sports Car），优胜者将在1982年春季评出。

除了高层管理人员，所有的人都可以参加，每一次成功地得到通过证书的职工就可以进入下一轮。为了保持职工的浓厚兴趣，那辆德劳林在米特尔公司的各个工厂中轮流展出，如果职工征募到的人进入面谈阶段。他们还可以得到一件胸前写着“我找到了一个”的T恤衫。仅仅在刚开始的几个星期里，职工们就提出几百名申请人，软件设计人员和电子工程师的竞争尤其激烈。

纽约的一家印刷和通讯公司——麦克米伦有限公司（Macmillan Inc.）发现很多公司都采取像米特尔公司一样的奖励制度。大多数奖酬采用现金、联邦储蓄证券，或者麦德俱乐部双人度假。现金奖励从50美元到3000美元不等，用于奖励受到雇用的人员的推荐人。

问题：

1. 米特尔公司采纳的是哪种强化节律？这是最好的节律吗？

2. 这种招募雇员的奖酬制度在应用中有哪些限制条件？

管理案例：库珀健身活动中心（Cooper Aerobics Activities Center）

肯尼斯·库珀（Kenneth Cooper）是美国空军60年代的实习医生和研究员，由于其锻炼和健康的研究项目得到了社会关注。在他最畅销的著作——《健身》中，他强调心血管健康，并且开设了一个健身中心帮助人们对他的行为作出必要的改动。

库珀著名的健身中心设在达拉斯，开设于70年代早期，包括一个研究和再教育部门，一个医疗门诊以及一个活动中心，在威廉·格兰撒姆（William Grantham）的领导下，活动中心运营起来很像一个商业俱乐部，然而，在顾客的参与之下，中心的营业范围超出了一般的健美中心，四个活动领导人员和格兰撒姆一同制定工作计划并与中心的2200名顾客进行协商，他们确定的目标是实行库珀描述和监督的健身锻炼项目。为了达到目的，中心通过提供器械、给予指导来奖励和鼓励健美。

参加中心活动的人都由一个活动领导人员安排对他们过去、现在以及将来希望达到的健美状况进行一般性评估。作完这些评估后，领导人员就要确定哪些相关的健美活动顾客可以参加，哪些活动顾客可以加大强度，哪些活动妨碍了顾客的健美活动。所有超过 30 岁的顾客都要在会见之前进行一次压力测验以确认哪些活动他们能够参加。

领导人员也在一起讨论计划的整体目标，对库珀设计的分数系统——所谓健身分法进行解释，健身分数直接与心血管的健康相联系。例如，20 分钟内慢跑 2 英里可以得到 6 分，对于一般性的健身活动，顾客在 1 周内就可以达到 30 分。

为了达到 30 分的整体目标，活动领导人员为顾客的前 3 个月活动设计了具体的逐周的活动目标。这些短期的目标都是可度量和客观的。例如：病人的目标可能是第一个星期得 10 分，一天跑 8 圈，坚持 2 星期以及听 2 次课。当病人达到一个目标时，就给予一份奖励。中心有很多奖励，比如载人一个月跑 100 英里的光荣榜或者减肥光荣榜，获得一件汗衫或者一个工具包。

为了确保病人知道他们得了多少分，健身中心开发了一个精细的计算机系统，用作即刻反馈的资料来源。病人完成锻炼项目后，将锻炼的时间和或距离输入计算机，屏幕上就显示出他们一天的活动所得的分数以及当月的总分。每个月，病人都可以得到他们总分的计算机打印件。这个系统还提供平均水平以便领导人员检查所有病人的身体健康状况。四个领导人员能够迅速地查询所有病人的健身分数。如果病人的分数未被记载，那他们就会收到一张“我们遗失了你的分数”的卡片或者得到一个电话。这就提醒病人领导人员已经知道该病人本月的分数遗失了。

问题：

1. 健身中心用的是哪种类型的强化措施？

2. 中心对病人采用了什么强化节律？

3. 对健身中心强化计划的局限性进行评价。

管理案例：亨利·巴特斯老式汽车公司。(Henry Butts Oldmobile)

亨利·巴特斯老式汽车公司，是达拉斯地区汽车销售最好的商行，也是全国三家最大的老式汽车商行之一。销售部经理鲍勃·肖特详细介绍了巴特斯用工政策和奖励系统。

肖特先生说，他尽力通过记录规则和常规、与推销有关的困难和使用的奖励制度为应征者描绘出工作的真实图景。根据肖特先生的观点，销售人员最重要的品质是诚：实，商行要求所有被选中的申请人都参加一次测谎仪测试，据认为它对于测试人们的诚实有很大帮助。

商行对没有经验的销售人员要进行 3 到 7 天教授基本的产品知识和销售技巧的培训。完成培训项目后，新的销售人员就和一个有经验的销售人员一同在销售一线工作，学习有关规则，观察和工作大约一星期。公司为这些有经验的销售人员协助培训而奖励他们，每天 50 美元到 75 美元不等。这套制度不但给以金钱的奖励，也给予相应的地位。它还为新销售人员立即进入销售一线系统工作提供了条件。

销售人员在每次销售中，按毛利的一定比例提取直接的佣金，当毛利不超过 300 美元时，销售人员拿 30% 的佣金；当毛利超过 300 美元时，他们拿 33%。除了佣金之外，每月推销汽车超过 11 辆时，他们都可以拿到一定红利。这种红利是通过将销售数量平方得到的。例如，卖 12 辆汽车的销售人员得到 12×12 ，或者 144 美元；卖 20 辆的人得到 20×20 ，或者 400 美元。

汽车销售数量是很重要的，但是每次销售中可获得的毛利同样重要。获得额外的毛利润，要求销售人员格外努力，但是，如果没有奖励和要求的格外的努力相联系，销售人员就会满足于最小的交易量。因此，如果销售人员毛利超过 300 美元，除了给予更高的佣金外，亨利·巴特斯在每个销售人员一次销售总利润 > 300 美元时，给其 5 美元，作为年

终的奖金，如此累加。去年，一个销售 150 辆汽车、每次交易毛利都超过 300 美元的销售人员 12 月份得到 750 美元的奖金。

另外，非货币奖励也在巴特斯公司广泛采用。一年 2 次，公司对每个销售人员的销售数量以及毛利进行统计，前 3 名的获得者可以通过抽签选择任何一种汽车作为自己的私人财产。下面的 10 个人一般可以得到一辆档次较低的小汽车，没有选择机会。

肖特先生每星期开 3 次销售会议，会议首先要公布前 2 天汽车销售的毛利。所有的销售人员根据上个月彼此之间销售情况的比较在大讲示牌上纵向列队。水平直方图显示他们当月销售的进程，所以一个星期 3 次，销售人员都可以因其处于领先地位而沾沾自喜，或因为自己远远落后于别人而自责。

巴特斯老式汽车公司对职工的着装和会议出席有着极严格的政策。销售人员的形象是极为重要的。巴特斯的销售网络设在北达拉斯地区，这里的顾客一般都是上层阶级，年龄在 28 到 50 岁之间。因此，销售人员穿着必须使顾客愉快。如果销售人员衣着不整，就要被罚款并立即打发回家。此外，公司要求销售人员按时出席一周 3 次的销售会议，以及被指派的车间的工作班次。如果 3 条规定中任何一条没有被遵守，根据管理当局建立的规章对违反者就会被惩罚。第一次违反，罚款 10 美元；第二次违反，罚款 25 美元；第三次违反，罚款 50 美元，而且没有第 4 次机会。罚款用于销售人员的聚会。最低月销售额也是管理人员确定：连续两个月销售不了 10 辆汽车的人必须自动离职。

问题：

1. 在提高销售数量上，管理人员采用了什么强化节律？
2. 识别肖特先生在加强特定行为和减少特定行为的方法。
3. 运用图 3—7，诊断这个公司的奖励制度。

第四章 处理管理问题的风格

预习案例：汤姆·莱恩（Tom Landry）教练和达拉斯牛仔队

我相信我工作中的一切都已经计划好了。我相信没有任何疏忽。我想搜集所有的事实答案。我把这些信息告诉教练，他们就会把这些告诉队员。我希望他们都能够确实理解整个形势，我不想出现任何能导致队员们失利的疏忽结果。

在我们的防守系统中，每个人都必须齐心协力，我们依靠的是计划、准备、制度、训练和逻辑推理，而不过分依靠情绪。在防守时，我们不追求天才，而追求坚持不懈和逻辑推理。我们注重目的、计划和良好的实施。

进攻方面，我们尝试用更多的天才来达到使人惊异和出人意料。我们不断革新，例如跑动和射门更新并不是出于对更新和改变的兴趣，这样做是为了一个合乎逻辑的目的。我们的竞争对手会看到我们在进攻时是“放得开”、“勇敢”、“敢于拼搏”。确实有很多东西需要展示。但是展示是有目的的。我们尝试用出乎意料的行动，如大胆跑动以及个人无法设想的猛烈攻击来击败对手。我们正准备与匹兹堡铁人队（Pittsburgh Steelers）的比赛。每一个队员都在准备比赛，教练向队员们逐个交待了任务，尤其是谈了对队员的期望。每个队员都有明确的目标，他必须完成特定的任务来达到目的。如果他不作准备，他在比赛时就不去干得漂亮，也不会有好的成绩。我们不希望任何一个队员失利，他必须对成功有绝对的把握，如果没有把握，他就不能充分发挥水平。我们的所有教练都使用计算机打印件。几百份有关的资料、每种比赛的模式、和我们比赛的每个队的每个动作都存在计算机里，每个教练都单独使用一台计算机，来分析每一个步骤。橄榄球是一个有目的的比赛，过拉斯牛仔队踢橄榄球是有目的的。我们确立全队目标、进攻目标、防守目标、比赛目标、以及表演目标。每个队员也都有他自己的目标。

你愿意在牛仔从这个集体中工作吗？本章将帮助你理解为什么你对于莱恩的管理风格会作出某种反应。

推销员都知道推销工作的重要性：不良的顾客关系意味着没有顾客，管理人员和职员关系很坏通常会导致人员流动性高，士气低落，以及不能实现预算等结果。

如果管理人员的行为是建立在对他人的、环境或者二者的错误感知的基础上的话，他的效率就会受到影响。请看一位经营副总裁和咨询公司的一位高层管理人员之间的对话：

副总裁：你认为我们怎样才能提高第三四季度的利润？

顾问：这个问题问得很好，上个星期，我们一直在考虑这个问题。我们建议你系统地审查一下当前的资产状况，并且预测可能对你们公司产生影响的行业趋势。分析完你的资产基础并判定你的市场份额之后，我们就可以对长期的营销发展进行规划。

副总裁：（不耐烦地掏出她的钱包，拿出 200 美元，打断顾问）嘿，你看到这些宝贝了吗？你知道，一切都是空的，只有钱才有资格说话，我怎么样能在今年第三和第四季度赚更多的钱？

副总裁和顾问对这番谈话都不满意。顾问试图提出一个合乎逻辑的观点。不幸的是，经营副总裁则希望顾问解决真正的问题——钱。所以经营副总裁就认为顾问太不切实际，浪费了她的时间。

任何人遇到这样的情形都会明白它会变得多么具有破坏性和毫无结果。既然有效沟通和决策是发展和保持成功关系的关键。管理人员应该清楚他们的风格而且知道如何预先处理和避免这样的紧张关系。本章将说明不同的决

策风格和有助于管理人员识别他们领导的人们以及他们自己的风格的行为线索。第五章“个体沟通”则关注这些风格之间的沟通。

第一节 处理问题的格调

本章以定义四种处理问题的倾向的心理学家卡尔·古斯塔夫·荣格(Carl Gustar Jung)的理论为基础。处于相同的基本类型的人们倾向于表现类似的行为,然而尽管基本类型对个体的行为起主导作用。每个人还会有“可顺利转换”的第二种基本的处理问题的风格。有许多测试检验处理问题的风格。表4—1的调查问卷就是一个例子。在进一步阅读之前,请先做完表4—1的问卷并且解说一下你对评分标准的反应,你的成绩将在下面几节中进行分析。

荣格的处理问题理论

我们在第二章中对荣格个性理论的讨论忽略了三个基本假设。第一,个体的行为和处理问题的风格受到他们的经历和未来的目标、抱负的影响。人们不是过去的奴隶。他们可以选择目标并影响他们自己的命运。第二,个体持的、创造性的发展是可能的。荣格的理论对于个体及他们发展的潜力持乐观态度。第三,荣格提出了开放系统的观点:个体处理的模式是由许多互不相同、但又互相

表4—1 处理问题调查问卷

请在另一张纸上记下你的答案,回答无所谓“对”或者“错”。

第一部分:圈出最接近你平常感到的或所做的回答。

1. 我更重视:

A: 人们的感情

B. 他们的权利

2. 我一般跟()相处得更好些。

A. 富有想像力的人

B. 现实主义的人

3. 被称为()是一种更高的表扬。

A. 有真实感情的人

B. 一贯理智的人

4. 在跟许多人一起干事的时候,下面二种办法中()更合我的口味:

A. 按公认的办法干

B. 按我自己的方法干

5. 我对()理论更为恼火。

A. 异想天开的理论

B. 讨厌理论的人

6. 称呼别人()是对他的更高的赞扬。

A. 一位有眼光的人

B. 一位有常识的人

7. 我经常:

A. 感情用事

B. 用理智克制感情

8. 我认为()是更糟糕的缺点。

A. 显示过分热情

B. 冷漠无情

9. 如果我是一位教师，我宁可教：

A. 理论性课程

B. 关于事实的课程。

第二部分：下面各个配对的问题里，你更喜爱哪一个？

10. a. 同情 b. 深谋远虑

11. a. 公正 b. 仁慈

12. a. 生产 b. 设计

13. a. 温和 b. 强硬

14. a. 不加批判 b. 带批判性

15. a. 朴实 b. 华美

16. a. 富于想像力 b. 讲究实际

作用着的子系统组成的。一种风格中的各个子系统都能够接受外界的输入，并互相交换。而且，风格整体，或者它的某个子系统，会由于接受输入以及其他个体的相互作用而变化。本章所要讨论的荣格理论子系统包括自我、个人的潜意识和心理的功能（感觉、直觉、思考与感情）。这些子系统以及第二章中讨论的情绪的倾向性（内倾和外倾）代表了荣格处理问题风格方面的观点。

根据荣格的理论，自我是有意识的思想，它由我们领悟到的，并可对自己和别人明确表达的感情、思想、感知和记忆所组成。个人的潜意识则包括那些被压抑的（即被压抑到意识水平以下的）经验和愿望、处于自觉意识以下的感情和思想以及那些还未达到意识的水平但却为未来意识的某些形式（例如创造性）提供了基本的思想。个人的潜意识往往首先以梦的形式出现，它可以和有意识的思想取得协调，改变其内容。

第二节 处理问题的心理功能

荣格确定了形成不同的处理问题风格的四种心理功能，即感觉、直觉、思考与感情。感觉和直觉功能是人们为了搜集成感知信息而乐于采取的极端的倾向。人们利用搜集信息的倾向对人、事物、环境或者观念进行认知。如图 4—1 所示，感觉和直觉是搜集信息的两种对立方法，可以视为连续统一体的二个极端。

思考和感情这二种功能是人们评价信息（即作出判断）时所乐于采取的两种极端倾向。如图 4—2 所示：思考和感情也可以视为在连续统一体上变化的两个对立物。

根据荣格的观点，这四种功能中只有一种能在个体中占主导地位。不过，这一主导功能一般只由其对立的一种功能来支持。例如，思考功能可以由感觉功能来支持，或者感觉功能可由思考功能来支持。感觉——思考型最能代表当代西方工业化社会人性的特点。结果，感觉和直觉功能很可能不受重视，得不到发展或受抑制。本章首先将这四种心理功能作为主导类型分别考虑，然后再来考虑两种搜集信息的倾向（感觉和直觉）和两种评价信息的倾向（思考和感情）的组合。

一、信息搜集时的感觉和直觉

感觉和直觉谁占据主导地位决定了个体感知或搜集信息的差异。例如，重视系统的人倾向于把信息综合成一个动态的整体，而另一些人则倾向于搜集细节性的数据，换句话说，就是有些人倾向于总览全貌，而有些人则强调明确的细节。

表 4—2 下面的段落就描述了感觉和直觉型收集信息风格的人们行为模式和一般特性，这些分析并不表明所有的人都可以划归一个明确定义的类别，但是他们却为理解我们自己以及他人对我们的期望提供了一个良好的开端。

1. 感觉型个体

感觉型的个体不喜欢新问题，除非有统一的解决办法，比如现成的常规方法可资遵循。他们对于一件事往往一直干到得到一个结论才肯罢休，对于日常琐事能够不厌其烦，善于干好精细的工作，感觉型的人多半满足于一个注重细节的人，而且在这一点上表现得很好，他们在组织中的生活就是围绕着贯彻和应用规章制度及操作规程等。许多基层的职务都是以此为f中心的。当然，这并不是说大多数干这种职务的人都是感觉型的，然而，感觉型的人是适于担任这类职务的，因为这类职务很少需要行使决断自主权。

从处理问题的风格来看，感觉型的人倾向于：

- 不喜欢新问题，除非有标准的解决办法。
- 喜欢采用已经获得的技术，不大喜欢学新技术。
- 工作较稳妥，对于工作要干多久抱有现实的想法。
- 直到工作获得一个结论为止。
- 当工作细节变得复杂时，就不耐烦了。
- 不相信创造性的灵感，一般也不会获得灵感。感觉型的人不喜欢处理

非结构性的问题，因为它们包含很大的不肯定性，通常要求人们做出一定程度的独立判断，决定行动步骤以及如何执行。感觉型的人进行模糊领域的决策时会表现得十分急躁，因为没有绝对的正确与错误之分。感觉型的人的精神倾向于现实、外界的事实以及具体的经验，而不愿作个人反思和对他们的经验或自身进行反省。

感觉型的人强调行动、紧急情况 and 最终结果。尽管他们对待工作和生活，采取的是坚持己见，快速行动以及“现在开始工作”的方式，但是他们却通过行动和学着去作来排除对工作和生活的恐惧——不是通过想像和思索。感觉型的人喜欢追逐时令人震颤的经历或者快速的报偿。如果他们的组织失败了，他们就会责怪别人没有像他们那样主动去寻找失败的原因和解决问题的办法。

2. 直觉型个体

感觉型的人所喜欢的并且能干得好的例行性的与结构性的工作对于直觉型的管理人员来说多半是令人讨厌的和难以干好的。直觉型的个体喜欢解决新问题，不愿意反复干同样的事情，急于下结论，对日常琐事不耐烦，不爱花时间精雕细琢，因此感觉型的人倾向于从细节和局部感知外部环境，而直觉型的人则倾向于从总体、全局感知外部环境——看它的现状以及它可能的变化。

从处理问题的风格来看，直觉型的人倾向于：

- 当处理问题的过程正在发展的时候，始终不忘于问题的全貌或整体形象。
- 过程展开以后，会表现出不断重新确定问题的倾向性、意愿或开放性。
- 依赖预感和非文字性的线索。
- 几乎同时考虑多种供选择的方案。
- 在处理问题的过程中，对问题的各个要素或步骤反复无常或忽左忽右。（在确定了问题、找出了解决问题的各种可选方案并对每一方案的后果做了估计之后，直觉型的人可能会突然跳回去，重新估计“真正的”问题是不是已经找出来了。）
- 迅速考虑并舍弃供选方案。

和感觉型的人不同，直觉型的人受不了稳定的环境，总要去寻觅和创造出新的可能性。直觉型的人在商业巨头、政治家、投机家、企业家、证券经理人等诸如此类的人物里经常能找到。这种人常常在公共和私营部门推动和倡导新企业、新服务项目、新观念和其它的革新。要是直觉型的人对于人比对于物更客观，他们可能特别擅长于判断别人的能力和潜力。这种类型的人可以异常迅速地想出新主意、新程序。

直觉类型的人具有想像力和未来观点，他们喜欢像魔方、国际象棋、桥牌之类的智力游戏。他们经常忽略技术细节，他们对那些不能立刻明白他们观点的价值的人会很不耐烦。尽管他们表现得像在白日作梦，但是他们很可能正在形成概念和综合经验来确定事物后面的原因。

二、信息评价时的感情和思考

个人对于信息的评价方式也会下同，主要因素是感情或思考的功能是否占据主导位置。表 4—3 总结了下面各部分描绘的特性。但是，没有一个人能够完全归入某一类单纯的信息评价类型。

1. 感情型个体

感情型个体了解别人及其感情，喜欢和谐融洽，需要偶尔给予一点表扬，不喜欢通知别人不愉快的事物，富有同情心，跟大多数人都相处得很好。感情型的管理者很容易顺从上司并且迁就他人。他们喜欢做出能够获得他人（同僚、下属和上级）赞同的决策。

从处理问题的风格上来看，感情型的人倾向于：

- 喜欢取悦别人，即使是别人认为并不重要的问题也是如此。
- 不喜欢处理要求告诉别人不愉快消息的问题。
- 对别人的问题很敏感，富有同情心。
- 非常强调在处理组织问题中有关人的方面的问题。
- 认为效率不高、效果不佳等类问题，是由于人员之间以及其他有关人的方面的困难造成的。

感情型的人在决策中强调情绪与个人因素。他们常常回避容易引起争议的问题。当无法回避或消除分歧时，他们常常转变到更易于别人接受的立场上去。对他们来说，建立和保持友好关系也许比取得成效和效果和决策更为重要。感情型的管理人员在给予工作表现不好的下级以停职或解雇的处分时，会感到很为难，即使问题已经为包括表现欠佳的下属的同僚在内的大家所公认。换句话说，感情型的人都是感情用事和冒进的。

2. 思考型个体

思考型的个体则处于另一极端，他们对人们的感情非常冷漠，一点儿不感兴趣。他们喜欢分析问题，按照逻辑顺序安排事物，必要时能够斥责或者解雇他人，看上去心肠挺硬，只跟其它的思考型的人相处得很好。他们的活动和决策通常只受以外界的资料或公认的思想 and 价值观为基础的理智过程的控制。作为决策者，他们采用不受个人感情影响的公式来决定形势，而不考虑个人利益，包括他们自己的利益。为了某些原则，思考型的人甚至可以抛弃健康、金钱、家庭以及其它利益，而这些都是别人一般非常重视的。

思考型的人是组织型和结构型的人，他们固执地追求实际。他们极少轻易地得出结论，而是在决策之前仔细地考虑所有的选择方案。思考型的人在衣着和承担风险方面都是很保守的，从痛苦承受能力的调查和精细方面来看，他们是世界上的奥立佛·温德尔·霍相斯。从消极的一面来说，他们会陷入到对环境的一遍又一遍的反复分析中去。最糟的是，他们可能会被别人认为苛刻、教条和令人讨厌。

思考功能处于主导地位时，往往是高产的，因为这种功能会导致以表面上互不相关的实验数据为基础的新事实、新概念和新模式的发现。就解决问题的风格而言，思考型的人倾向于：

- 制定计划，找出一种方法来解决问题。
- 十分清楚和关心用于解决问题的办法。
- 仔细地找出问题中的具体制约条件。
- 在不断推敲其分析中处理问题。
- 采取有条理的方式寻找、获取补充信息。

在思考类型、解决问题的风格、科学方法的主要因素以及美国社会描绘的解决问题的合理方法之间，存在着许多相似之处。教育机构强调发展这种思考型的功能。这种型式的特点对于先进的工业化社会无疑是重要的。但是认为它超过了感情型就未免过分强调了。

对这一点的讨论集中在人们用来搜集信息和制定决策时使用的占据主导地位的四种心理功能的每一种。每一种风格的人都有不同的取向而且倾向于在决策时采取不同的方式。在预习案例中，汤姆·莱瑞的主导类型是什么？他的后备类型是什么？在正常条件下，莱瑞可以看作为是一个思考型和直觉型的人，在有压力的条件下，那么，他就是思考型和感觉型的人。根据表 4—1，你的主导类型是什么？

第三节 处理问题的模型

图 4—3 是以荣格的四种占主导地位的类型为基础的管理决策风格模型，在横轴上标出你在表 4—1 中信息搜集的分数。例如，如果你的感觉分是 7 而直觉分是 1，那么就在靠近感觉栏 7 的地方和最接近直觉栏中 1 的地方作点，这表明你的处理问题的风格是感觉型的。对信息评价的分数重复同样的步骤。如果你的思考分是 8 而感情分是 1，那么就在最接近思考栏的第 8 点处和最接近感情栏的第 1 点处作点。画一条线将 7 和 8 连接起来，在图 4—3 的方格上写一个 X，它可以表明你处理问题的管理倾向。

个人处理问题风格的大部分内容可以通过个人在 10 分钟内对其理想组织的描述中得出结论。将你自己的描述和下面各节中提到的几十个行政人员之一进行比较，就会揭示你处理问题的风格。

本章的这一部分将描绘感觉—思考型（sT），直觉—思考型（NT），感觉—感情型（SF）以及直觉—感觉型（NF）的管理风格，这种分类是根据管理者写的关于理想的组织的文章划分的，每一种风格的优势和劣势也将分别说明。

一、感觉—思考型

感觉—思考型的管理人员会建立有效的管理规则和规章来组建一个稳定的组织。他们都具有决断能力，能做出对事实和数据进行明确解释的良好决策。这些管理人员坚持稳定地处理好一项任务将花费多长时间的现实观点，很少把事实搞错，而且可能会依赖于完成委托的事情。在他们决策之前，他们会衡量成本和收益，希望能弄清决策的实际效果。ST 管理人员坚持按时按日程活动，并且保持系统的运转。他们喜欢使环境和问题明确、稳定并得出结论，在他们作出决策时，可能会受挫折，和他们一起工作的其他人知道他们站在什么立场上。

这些管理人员是实用思考型的人，希望他们的组织能在事实的基础上运作。他们能够吸收、记忆、操纵和管理组织内大量的细节、事物或事实。他们是可靠的领导者、特别刻苦的工作者，希望能够按劳取酬。

ST 管理人员运用精心筹划的议程成功地召开会议，而且一直涉及到最后一个细节。这些管理人员和组织中其他的人正式地、非私人关系地相互影响。

组织中如果没有 ST 管理人员，组织运转就不会保持效率和效益。工厂的效率将会是很低下的，而且对原料和组织程序的控制也可能相当薄弱。没有感觉思考型管理人员的组织会发现自身处于一种没有工作中可依赖的良好的可接受的政策和规章的不断变动状态。

1. 可能的弱点

感觉思考型管理者对于混乱拖延的项目很不耐烦。有时他们对于行动过程决策过快，而没有注意到需要注意的新情况。既然他们比别人更乐于维持组织的程序和规则，他们也可能保留一些不太成功的人员以维持组织的稳定。这些反应在必须迅速变化的情况下是不利的。

这些领导人通常相信一些人好而另一些人坏，而且坏的人应该受到惩罚。他们经常会发现与别人的关系紧张，在事情没按他们预想的方向发展时责怪别人。感觉思考型管理人员过分关心消极后果发生的可能性。他们可能会反复分析形势，以致于把大多数精力用于处理永远也不会发生的情况。感

觉思考型管理人员相信只要人们工作足够努力、时间足够长，所有人都会对公司有所贡献。

2. 与他人相处的方式

感觉思考型管理人员希望别人盯准目标并迅速完成，他们希望由企业内的思考人员以高度组织形式提供事实。他们乐于处理数据系统。然而，在和别人相处时，他们却可能因为不能总是得到事实和数字而感到挫折。例如，载货单本身就要求别人遵循正式的程序和政策。

这些管理人员会制止发奖金，除非他们相信人们确实应该得到奖励，他们在发放诸如荣誉奖和纪念品一类的象征性奖励时会很为难，而在发放以可度量绩效目标为基础的口头或物质奖励时，会感到比较舒服。

3. 职业

感觉思考型的管理人员对同组织中物质方面的和非个人方面细节打交道的职业比较感兴趣。这种人可能有志于从事诸如会计、生产、市场调研、计算机程序设计、办公室工作、调度、文稿编辑、起草文件、设计、统计、职能分析、图书管理、装配和应用科学这样一类的职业。他们对于组织效率的观念倾向于重视诸如各专职推销人员的平均销售额、每美元销售额的库存成本、每件成品的边角料损耗、投资回收率、短期利润、每工作小时的产值以及销售成本等这类变量。大多数组织以及先进的工业化社会及其教育体系，都十分强调发展和运用感觉一思考型所特有的处理问题风格。

二、直觉一思考型

直觉思考型的管理人员都是进步和观念的构建者，他们组织建立所依据的匣则感兴趣，并寻求事件为什么发生的答案。这种洞察公司内不同部门之间关系的能力使他们能够从组织内发生的活动当中得到启示。直觉思考型的人重视可能性，但是他们是从不掺杂个人感情的分析来达到这一点的。例如：当他们进入一个组织后，他们会立即分析权力的基础和结构并判定谁掌握着权力。这种类型的管理人员机智灵活，是处理技术和行政事务的优秀先锋。

组织如果没有直觉思考型的人参与管理，组织变动就会维持最低限度的水平，迟早组织利润会减少。如果直觉思考型的管理人员觉察到组织目标是稳定和维持现状，他们就会渐渐离开或者消极抵制，越来越不注意使人厌倦的制度和规则。

直觉思考型管理人员可能愿意与其他直觉思考型管理人员共事，但他们也需要和部门中那些有说服力，能抚慰人以及协商合作的人共同工作。直觉思考型的管理人员应该由关注计划和观点的细节问题的人员给予支持。他们着重可以详细阅读台约、善于追踪细节、检查记录、习惯核对、能提醒人们注意细节并且在重复执行相同任务时非常耐心的行政助理。

1. 可能的弱点

创造性过程中的直觉思考型管理人员会有很大的动力。但是，一旦“城堡”设计完毕，他们更希望其他人进行建造，因为他们关注的是原则和抽象思维，有时他们意识不到别人的感情。除非下属（或上司）相当有能力，否则这些人不会认为他们是有价值的职工。

这些管理人员会由于要求自己（以及其他人）尽可能地精干、有适应力和专业化而在人际关系中遇到麻烦。因此，他们对自己和别人的期望极高——常常超过实际可能。直觉思考型管理人员需要提醒自己有能力的人也有弱

点。这些管理人员经常都会感到疲乏和不满足，总试图将自己和别人的标准逐步升级，而且一旦作出决策就会经常宣称误导和反思是不可容忍的。

2. 和他人相处的方式

直觉思考型的管理人员很容易追踪他人的思考过程和观点，而且他们也乐于这样做。他们会对别人的新观点积极反应，而且他们也是自己目标的倡议者。他们乐于解决新问题，他们会被解决问题的欲望激励起来，而不是感到压抑。即使其他人都认为他们错了，他们也有勇气单独坚信自己的立场。

直觉思考型管理人员乐于决策，但是由于他们认为自己的立场鲜明，无需申明，所以职工只有寻问才能了解这些管理人员的立场。他们在回答有关自己观点的问题时非常坦率。他们欣赏别人的合乎情理，逻辑和智慧，而且他们从未感到需要贬低别人的贡献。

在组织中，直觉思考型管理人员会被看作是“有主意的人”。由于这些管理人员很容易对部门成员贡献的结果形成概念，所以他们在关注结果而不是程序和规则的组织中会感到更轻松。

直觉思考型管理人员必须要自觉地尽量记住别人认为重要的社交仪式。即使他们特别欣赏别人的观点和贡献，也可能不会痛快地直说。直觉思考型管理人员最乐于对其完成的工作给予充分肯定和赞扬，而且认为他们所做的工作给别人造成的影响应得到承认是非常重要的。

3. 职业

处理组织的“宏图”以及不涉及人的方面的问题的职业，对直觉思考型的管理人员非常有吸引力。诸如中级和高级管理、系统设计与分析、建筑设计、纯科学研究以及在经济、商业、哲学等领域中教书（可能对专业比对学生更关心）、法律、数学、创新设计等等。直觉思考型管理人员会以新产品开发率、市场份额、资金成本、收入及长期利润的增长、新市场开发以及对环境变化的反应和行动程度来判断组织效率。

三、感觉—感情型

感觉感情型的管理人员是以一种方法模式处理具体问题的实用主义者。他们能够分析一个系统，弄清它如何运作，发现出现的问题和错误，确定纠正的办法。这些管理人员能克服各种的困难，下属非常欢迎这一点。作为管理人员，这种解决问题类型的人比其他人更能了解组织，因为他们能够敏锐地看到组织如何运转的细节性问题。在感觉感情型管理人员手下工作的下属会说事件的发生显然毫不费力，没有浪费时间和精力。这些管理人员不会和系统作对，他们宁可使用现有的方法解决现存问题而不会试图改变业已如此的现实。

感觉感情型管理人员和直觉思考型管理人员协作能够提高组织的效率。感觉感情型需要直觉思考型来辅助，但是直觉思考型和感觉感情型的人共事会有困难。感觉感情型的管理人员非常现实。他们只对当时环境下的具体需求作出反应。如果组织不雇用感觉感情型管理人员，那么诸如食堂中暖气、灯光和食物这些琐碎事。恼人的细节性问题就会长期得不到关注，可能直到变成大问题时才会引起注意。

1. 可能的弱点

感觉感情型管理人员接受全新理论会很勉强，而且对抽象观点没有耐心。他们讨厌陌生事物，而且总是对极端的改变作出消极反应。他们认为哲

学论述是与解决现实问题无关的纯粹学术研究。感觉感情型管理人员是非常适合在严格的规章制度和一定的工作程序下工作的。他们特别现实，让他们对过去的承诺和决策兑现可能会很困难。

2. 与他人相处的方式

感觉感情型管理人员通常只对他人的具体的观点作出反应。他们在发现和他人容易相处的同事共事时具有预见性。感觉感情型管理人员在出现新的情况时很容易改变自己的立场，他们不会担心过去怎么样，他们只处理现在的事情。

这些管理人员在判断同事和接受同事的行为时，不会根据表面的价值，而是要寻求隐藏的动机和含义。为了激励下属，感觉感情型管理人员只在他们完成任务时才给予奖励。感觉感情型管理人员更愿意采用诸如装饰板、胸针以及故事集等奖品作为象征性的奖励。

3. 职业

感觉感情型管理人员通常对需要与组织内其他人员或消费青进行人际交往的工作感兴趣。他们在诸如销售、直接监督、辩护、教育、传道、人际交往、采访以及许多服务性行业中优于其他人。这些管理人员乐于跟别人交谈。对他们来说，组织的工作效率取决于职工的忠诚、态度、不满、离职率和缺勤率等因素。

四、直觉—感情型

直觉感情型人员解决问题的风格可以概括为拥有激励忠诚及热情的才能，并乐于对人作出许诺。他们通常可以很好地运用语言来表达对他人的关切和热情。直觉感情型的管理人员对允许职工参与决策过程的非结构性集体中心管理系统感觉很舒服，他们对于复杂的环境会很耐心而且会在恰当的时间推动这一观点。

没有直觉感情型管理人员的组织，职工会感到环境冷漠、乏味和缺乏热情。

如果直觉思考型管理人员在管理中拥有自主权，他们能够很好地引导企业，但是如果他们认为系统施加的限制太多，就可能反抗。为了激励他人，直觉思考型管理人员会给予很多精神奖励。如果得到足够的称赞，他们会成为优秀的管理人员；否则，他们就会变得没有效率、松懈、没有参与精神，而且会到组织之外寻求奖励。

1. 可能的弱点

人们会发现直觉感情型管理人员在行政决策时往往是以个人好恶而不是以绩效为基础。他们以巨大能量进行工作，他们需要下属和上司的双重赞同，有时他们会发现自己同时是两个对立集团的支持者。直觉感情型管理人员能够很好地理解他人的感情以致于他们常受到这些人的伤害，而且他们总想“在任何时候让任何人都满意”，结果，作为管理人员就会不可避免地陷入困境。

直觉感情型领导人喜欢压力，因为他们认为这一点对于每个喜爱和崇拜他们的人，尤其是重要人物，都是必要的。这一信念会使直觉感情型管理人员花费很多时间寻求赞同，而且不断和他人进行叙谈，直到对方表示赞成为止。

2. 和他人相处的方式

直觉感情型管理人员和别人和睦相处，别人也会认为他们最受欢迎。他

们渴望私人交往而且会一反常态地去寻求交往，他们好交际而且喜欢人们聚集的场所。直觉感情型管理人员经常会和老板协商并保持密切的私人联系。他们认为办公室是工作场所，同时也是进行社交活动的理想之地。

3. 职业

直觉感情型管理人员像感觉感情型管理人员一样，也对处理组织人事问题的职业感兴趣。他们在公关工作中超出其他人，而且在作为公司发言人时十分出色，因为他们能与各种人和睦相处，能向消费者“推销”某个企业，并能使为某个企业工作的人对自己和公司都感觉良好，直觉感情型管理人员在诸如公共关系、政治、广告、人事、某些销售工作、艺术以及教育行业中于得比较出色。他们认为组织效率取决于消费者的满意程度、领导人员的社会责任感和识别问题或抓住新机遇的能力、以及社团对该组织的满意程度等变量。

第四节 关于处理问题的综述

根据荣格的观点，个体可以通过感觉或直觉取得数据，即认识世界，但是不能同时使用这两者。每一种模式有一个不同的倾向，因此个体试图对一种输入模式发展不同于另一种模式的偏好。使用感觉模式的人通过感觉来获取信息。因此，信息搜集类型倾向于具体和专门化。感觉型的人在处理环境的细节和具体问题时得心应手。他们喜欢确凿的非个体的事实。他们很现实，关心灵活的事物，并能立即完成。

相反，直觉型的人通过想象认识整个事物来获取信息。这些人在任何情形下都宁可选择可能的假设而不是事实。直觉型的人是理想主义者。他们不会倾向于现实的情况而宁可运用想象对任何情形得出长期的观点。直觉型的人喜欢集中精力去解决“会怎样”的问题而不是“是什么”的问题。

正如搜集信息有两种截然不同的方式，决策也有两种截然不同的方式，思考和感情。和搜集信息的情形一样，人们倾向于对一种决策模式发展不同于另一种决策模式的偏好。

思考是以非个体的分析模式寻找原因为基础作出决策的过程，也是寻求独立于人的目的需要。思考型的人总是用抽样、理论性的术语而不是用一般常用的术语来分析普遍存在的事物。最纯粹的思考模式可以在个人只有被放入某些规则系统中才有意义的逻辑和科学领域中找到。

另一方面，感情是以个人判断为基础作出决策的过程。感情型的人对于人以及个体差异特别敏感。感情的心理功能强调与他人的关系而不是用科学术语解释事物。因此与思考型管理人员只问事物对错相反，感情型管理人员则问事物是好是坏，或者是否合乎道德。最纯粹的感情形式可以在文学和艺术作品中找到。

因此，有两种获取数据的方法，就有两种根据这些数据作出结论的方式。既然这两种分类相互独立，综合的问题解决模式的四种类型就可以代表他们：（1）感觉—思考型（sT），（2）感觉—感情型（SF）；（3）直觉—思考型（NT）；（4）直觉—感情型（NF）。这一模型与这一领域内的一些关键假定和研究发现都是一致的，它们包括：

- 在判断和决策上的个体差异，反映了个体在感知和组织他们的环境方面的风格特征。
- 个体在如何从环境中感知或搜集信息和如何评价这些信息方面是不同的。
- 个体解决问题方面的差异，还可能受到如入的智力和价值观等，以及在这个解决问题风格的模型中未曾讨论过的许多其他个体特征的影响。
- 个人发挥作用的环境与个人解决问题的风格可能一样重要，甚至更重要一些。

* * *

解决问题风格的讨论，集中在为什么以及如何产生这两个问题上。本章以及前二章关于个性、感知和学习的讨论，提出了影响他人的几种方式、如何看待我们自己和他人以及学习正确地判断人们之间的差异。

四种解决问题风格的讨论并不是说每个人都能用这四种典型类型中的一

种来代表。按照荣格的观点，个体发展总是倾向于向四种心理功能的平衡和综合转移；这种平衡就处于图 4—3 的中心位置。每个个体都是复杂多变的，所以管理人员不应该对个人置之不理或者声称这些人无法适应不适合他们风格的环境，或无法从中学到东西。

本章力图：（1）增进对于自己解决问题风格及其如何影响行动和对某些问题的反应，尤其是在集体解决问题的情况下的洞察力；（2）预期的个体成长与发展提供一个轮廓。本章并没有假定哪一种纯粹风格一定优于另一种。不过，组织中某些职位或角色的要求对于某种风格可能比其他风格更自然。

管理案例：埃塞克斯公司（Essex Company）

埃塞克斯公司存在问题，简单他说，埃塞克斯被成功压垮了，这个小组织在一年之内，从 3 个人发展到 35 名职工。埃塞克斯的创建者的创造性观点已经在企业经营中发展成一股旋风，销售情况良好，行政人员需要处理的文件，每个星期都在增加，销售人员看来在大多数时间内都在奔波，即使在办公室时他们也在为下一次出差作安排，每个人都繁忙而且有成效，那么，问题在哪里？

下面是它的一些症状：

1. 审查文件以期符合联邦政府和州的规定的人员要作的事情如此之多，以致于没有时间指出怎样才能使审查程序更加有效。

2. 审查团的主管由于曾作过监督人员而被雇用；她对审查团审查的文件或者确定审查进程的标准一无所知。

3. 受雇管理人事的人经常被牵扯到销售代表为新客户的准备工作中去，而且花费大量时间回答现存顾客的电话询问。

4. 办公室中没人对于文件审查过程应该如何处理一清二楚。文件审查者和他们的上司被迫在经理、销售人员和公司所有者之间来回奔波以寻找很多细节性问题的答案。

5. 既然销售队伍的人员和公司老板在一起的时间最长，其成员看起来在有关文件审查过程方面要比其他人员拥有更多的信息。然而，因为他们是搞销售的，所以他们通常都不能给其他人员或者顾客提供信息。

6. 公司老板很可能对这个以他开拓的程序知道得最多，但他却只能给他的雇员提供非常有限的信息，因为他已经深深地陷入销售工作中，他已经开发了埃塞克斯公司要提供的新服务计划，他通常对于行政过程的细节感到厌烦。

7. 埃塞克斯公司的每个成员看来是以“天”为基础来完成各项工作的，他们必须要在严格限制的短时间内完成大量工作，新业务的泛滥使公司陷入危机，部分或全部人员被召集起来在整个工作流程的一些方面帮忙。不良征兆很多，包括工作人员易怒、责怪别人犯错、普遍的混乱、工作日不休息、经常超时和工作人员普遍感到疲乏。

埃塞克斯公司的老板很关注这些问题，表面看起来埃塞克斯公司运转良好，但是老板感到他确实面临着潜在的严重问题。

问题：

1. 从一个感觉思考型的人的观点来看，问题是什么？从一个直觉感情型人的观点来看呢？

2. 要做哪些工作来解决这些问题？

管理案例：雷切尔·施皮瓦特（Rachel Spivak）

雷切尔·施皮瓦特是一家大型纸产品批发商的销售和货栈服务经理，这家公司经营各类纸产品；顾客包括从大的日报到《美国女童子军报》（Girl Scouts of America）等各种类型的报社。这家公司的信誉是建立在服务之上的——拥有所有顾客需要的产品，只要一通知送货，就能满足各类要求。

无论雷切尔多么精心策划，然而，纸业商业中的突发事件和危机似乎总是多于可预料的情况。后来，特殊订单、急促要货和意外情况都不断增加。她越尽力提供力所能及和高效的服务，主要顾客的要求就越多，她深切感受到在竞争环境下销售人员所作出的一切承诺，能推动她和她的手下努力去满足各类要求。雷切尔的上司发现下属的报怨在增多，那些雇员认为要求高得难以过到。叫得最凶的是公司的一个老职工詹姆斯·布鲁尔。（James Brewer），他当了14年的监督人员，了解分销的进出过程，他被说服卡车和货车必须要按特定方式装货，匆忙和仓促会造成失误。每次雷切尔收到标有红色“急件”字样的特殊定单时，她总是做好詹姆斯要来吵闹的准备，对于意外情况詹姆斯总是爱挑问题，不断发问。

雷切尔被夹在两股强大的势力之间。她想配合销售人员，她相信大多数的特殊要求都可以做到，但是詹姆斯说：“不，不能这样做！”有时，绝望之下，销售人员就绕开雷切尔，直接将他们收到的特殊订单交给詹姆斯。每一次他都很快指出不能满足特殊需要的原因。

问题：

1. 在这个案例研究提供的信息中，詹姆斯、雷切尔和销售人员解决问题的风格是什么？
2. 谁解决问题的风格看起来最像你？
3. 如果你是雷切尔、詹姆斯或销售人员代表的顾问，你会向他们推荐什么方法解决困难？

第五章 个体沟通

预习案例：吉姆和经理

下面是吉姆和经理碰面时的谈话：

经理：吉姆，我想和你谈谈你的工作，你能到我办公室去吗？

吉姆：噢，好的。我这就跟你走。

经理：开门见山他说吧，你的工作近来很差劲，你的生产率下降了，而且在三个截止日期之前你都没有完成任务。

吉姆：我干活和过去一样棒。

经理：我不是说你工作好坏，我是指你干了多少以及你干得多快。

吉姆：但是，自从我们不得不采用新启动程序以后，没有人能干得和以前一样多。

经理：吉姆，在我们确立新程序之前，部门的每个人都参加了协商——包括你在内——没有人表示过不同意，如果你想谈谈别人的生产情况，你先看一下这张生产表。

吉姆：噢，好吧——他们都干得不错——但是新程序把我抛在后面了。

经理：吉姆，在我们开始新程序之前，你的产量就开始下降了。

吉姆：噢，好吧——他们都干得不错。但是新程序……反正，俗话说，老狗记不住新路。

经理：难道你们组长没有向你全面说明新程序吗？

吉姆：她说了——但是我想我没有弄懂。

经理：她告诉我，她给你讲了好几个小时。

吉姆：我想她是的——也许我太笨了。

经理：我们会给你理解新程序需要的任何帮助。如果必要的话，我会在你的生产线上做相应的安排。现在你能不能在最后期限内完成任务，吉姆——这是另一个问题。

吉姆：是的，但是我也许不能适应这些变化。

经理：吉姆，你能够想办法使自己工作效率更高。我会尽我所能去排除你实现绩效的障碍，我会安排另一次会面，和你一同归纳帮助你达到生产标准的积极办法。

这个案例总结了本章研究的几种沟通概念和技巧，正如个体沟通风格模式将要表现的那样，吉姆看来采用了自我保护和自我否定风格，吉姆和经理都没有运用有效反馈和倾听的原则。经理的反馈很特别，但是任何一方都没有很好地倾听，既然经理的反馈比一般的要特殊，很可能评价多于描述。经理用反馈压倒了吉姆而且在每一点反馈上花费的时间都太少了。而且管理者以批评吉姆的工作开始，这就触发了防御性沟通过程。

根据我们的目的，个体沟通定义为“思想、感情及态度的语言性和/或非语言性会产生反应的传送与接收。”管理者在解决要依赖于言语性和非言语性的个体沟通来处理的任务上耗费了大量的工作时间，对杜邦公司所做的研究表明管理人员在沟通上花费的时间是这样分配的：会议（行政性和技术性的），53%；书写，15.5%；阅读14.9%；电话，8%；其它，7.7%。个体沟通效率对于促进整个组织的成功极为重要，而且所有个体都可以从提高这些技能中受益。

本章讨论了组织内人们之间的言语性和非言语性沟通的过程和模式，讨论集中于2到10人左右的沟通。

第一节 沟通基本过程

沟通发生于“当一些人发出和接受信息，努力使他们自己的或别人的头脑中产生出意义的时候。”图5—1表明了个体沟通过程的基本模式。正如它显示的那样，两个人或更多的人之间的准确沟通，只发生在双方分享经验，感知，思想，事实或感情的时候。像第二章中讨论的那样，内部和外部因素经常导致不准确的感知和无效的个体沟通。准确的个体沟通，并不需要双方意见一致，劳资双方的代表在谈判一项新合同的时候，可能意见很下一致，但是只要这些对立的观点是按照原来打算表达的含义被传送、接收和理解了，就能产生准确的个体沟通。

下面的各节研究了个体沟通模式中的要素及相互关系。

一、发送者和接收者

个体沟通显然需要两个或两个以上的人，图5—1表示的是两人之间的沟通，由于个体沟通往往包含人们相互间一系列的交流，所以把一个人标记为发送者，而把另一个人标记为接收者是相对的，这些角色来回转换取决于人们在图5—1显示过程中所处的位置。

发送者和接收者的特点，大大影响沟通过程。例如，发送者在沟通过程中总会带有如改变接收者的观点、感知、行为或改变与接收者的关系等目的。如果接收者对这些目的持对抗态度，发生曲解与误会的概率就很高。沟通目的与双方态度及价值观方面的差异牵连愈少，准确沟通的可能性就越大。

二、传送器与接收器

传送器与接收器指能用于信息传递及接收的工具。在个体沟通中，这通常集中在人的感觉——视觉、听觉、触觉、嗅觉和味觉。传送可以通过言语性或非言语性交流进行。传送器一旦工作，则沟通过程就移到发送者之外，而且不再受他的控制。信息一经传递，就不可能收回。你不就曾经多次想过“我要是没有那么说该多好”吗？

三、信息、渠道与干扰

个体沟通中传送的信息可能不同于发送者原来采用的形式，而代之以编码符号。发送者希望这些信息的含义跟初始含义尽可能地接近。为了理解初始含义和信息的区别，你可以想起你当时打算把自己内心中关于爱情，愤怒或恐怖的想法或感情传达给别人时的情景。你是否发现把自己真实的“内心意思”表达出来非常困难，甚至根本不可能吗？初始含义与传送信息之间的差别越大，个体沟通就越差。要使沟通能够进行，发送者和接收者必须在同一水平上分享信息。词语或非言语符号本身并没有意义，它们的含义是由发送者和接收者创造的。

渠道是信息从发送者传递到接收音所借助的手段。例如，谈话可以在面谈时由空气传送，也可以由电后线传送。

干扰则是渠道中对要传送的信息的障碍。当一个人试图与另一个人交谈时，收音机大声播放音乐就是干扰的一个例子。干扰可以通过重复信息或增加信息强度（如音量）来克服。

四、意义、解码和编码

如图 5—1 所示，信息或符号通过渠道到达接收者的接收器或者感觉、视觉、听觉、触觉、嗅觉和味觉。人们的感受是他们仅有的接收输入信息并将它们从符号形式（例如语言）转化为有意义形式的接收器。意义就是存在于人们头脑中的意见，想法、形象、感情或事实。将接收到的信息，翻译成所解释的含义就是解码。通过一种共同语言，人们就可以对许多信息进行解码，使所传送的含义与所接收到的含义非常接近。任何曾试图与操不同语言的人进行沟通的人，可能已经体会到了共同语言在解码过程中的重要性了。

个体沟通的准确性是在发送者的“意义”与接收者的“意义”完全一致的理想状态下评价的。当所传送的事实性信息不具威胁性时，就基本接近理想状态。例如，制做糕点配方的沟通一般都会比上下级绩效评估会议的个体沟通要容易些，也更准确些。

编码是发送者把意义翻译成可以传送的信息。词汇和知识在发送者对想法、形象、感情和意念进行编码的能力中扮演重要角色。专业人员与外行沟通很困难，因为他们惯于把“意义”编码成一种只有同一领域的专业人员才能理解的形式。现在要求以任何人都能看懂的形式书写合同的消费者压力正是对利己编码做出的反应。大部分直接影响消费者的合同是根据编码和解码只发生在律师之间的假设拟订的，消费者希望改变这种情况。

五、反馈

在个体沟通模式中，反馈就是接收者对于发送者信息的反应。反馈使信息交流成为一个过程，而不仅仅是一个事件。通过反馈，个体沟通成为一种动态的双向过程。

个体沟通失败可以发生在基本交流过程的任何一点。这里的讨论，在很大程度上，提供个体沟通的框架，本章的余下部分将着重在给它添补上“内容”。

第二节 个体沟通网络

个体沟通网络可以定义为“那些与任何指定个体通过规范的信息流动联系起来的相互关联的个体”。这个概念重点是研究个体之间的沟通关系，而不是个体本身，比如两个或更多个群体成员之间言语的、非言语的、书面的或其它形式的符号（数据）的流动。既然个体沟通的概念涉及相互关系，它就强调符号流动的模式，（例如：成员A与成员B之间，或成员A同时与所有其它成员之间符号流动的模式）而不是传送的信号是否按照发送者原意被接收。当然，信息交流网络能影响打算发出的信息同接收的信息之间匹配的可能性。

图5—1显示的个体沟通过程的基本模式假定只有两个人参与。当然，个体沟通经常发生在大群体里，在研究不同沟通网络的效果时，将考虑由5名成员组成的单一群体的情况。这种限制将使因群体成员数目不同造成的复杂影响减少到最低程度。

群体规模限制了群体内可能的沟通网络。从原则上说，当群体规模以算术级数增长时，可能的相互关系数目以几何级数增长。因此，有12名成员的群体的交流网络就可能比5人群体复杂多样得多。

从理论上讲，群体中的每位成员都能与所有其它成员进行沟通，但组织内沟通渠道的方向和数量通常要受到某种限制。例如，在委员会会议上，规章和程序中各式各样的繁文缛节会影响发言人、讨论内容、以及发言顺序等。群体成员的相对地位或等级也可能不同，地位较高的成员可能会支配沟通网络。即使在鼓励采用开放式网络时，成员们实际上仍采用较有约束性的网络形式。

一、网络类型

5人群体可能的沟通网络大约有60种。但是本节只打算集中研究五类基本沟通网络：星型（有时称为轮型）、Y型、链型、环型和全通道网络，图5—2提出的五种网络表明了一个5人群体中可能的主要差别。每一对姓名之间的联接线代表一个双向沟通通道。成员使用沟通渠道的限制程度可以区别不同的网络。星型网络最受限制：所有的沟通都必须通过珍妮和其它成员之间进行，另一个极端的全通道型网络限制最少，而且也最开放，每位成员都能同时跟所有其它成员进行沟通。

二、不同网络效果

沟通网络的重要性在于不同网络对于诸如预测群体领袖、工作效果，效率，以及成员满意感等有潜在的影响。表5—1按四方面标准，对这些沟通网络进行了粗略的综合和比较。第一条标准，集中化程度，也就是某些组织成员比其他成员能占用更多沟通通道的程度，星型网络可说是集中程度最高的，因为所有沟通都必须经过某个人。全通道型网络则是最分散的，因为任何成员都能跟任一其它成员或同时与所有其它成员进行沟通。

领导可预测性标准测量，预计哪个成员可能会脱颖而出，是群

体领导应具有的能力，从图5—2来看，下列人员多半会成为领导：

星型网络中的珍妮；Y型网络中的山姆；链型网络中的山姆。在这三种网络里，预期的领袖应该比其它成员掌握更多的信息，对信息建议等的散布

控制力也大些。

表 5—1 中的第三条和第四条评价标准可用于测量在每种网

络中把全体成员作为整体考虑时群体的平均满意感以及各成员之间满意感的幅度。这二条标准之间存在一些有趣的联系。与其它网络相比，星型网络的成员平均满足感是最低的，可是其成员满足感的幅度相对于其它网络又是最高的。珍妮当然会觉得星型网络令人满意，因为她是关注的中心，而且对群体影响力相当大。然而，其他成员却十分依赖珍妮，而且在决策过程中与珍妮相比，他们只能扮演配角。因此，作为整体的群体平均满意感相对较低。相反，从全体成员的兴趣及他们对群体做出贡献的能力来看，全通道型网络为全体成员更多地参予创造了潜在的可能性。所以，虽然它的群体平均满意感相对较高，但每个成员的满足感之间的幅度可能比其他网络更窄。

三、应用准则

没有什么简单的指导方针能帮助管理人员在任何条件下应用已知的沟通类型，解决问题时，复杂程度是一个因素。沟通从根本上看可以分为简单与复杂两类。简单问题在以下方面对成员们很少提出要求：（1）搜集、分类和评价信息；（2）提出需要实现的目标或目的；（3）开发并评价可选方案；（4）处理与当前任务有关的人事问题。与此相反，复杂问题是以上述各类要求之一或更多的高要求为特征的。星型网络可以有效地处理简单问题，全通道型网络通常可以有效解决复杂问题。解决问题的另一个评定因素，就是完成群体任务时成员间需要相互依赖的程序。在成员间很少相互依赖的复杂问题可以通过一个或更多的集中化程度较高的交流网络有效地解决。但是复杂问题通常要求成员相互依赖，所以，必要的成员相互依赖程度越高，全通道型网络就越可能成为最有效的手段。

这些沟通网络的讨论有一些关于管理的启示。首先，没有一种单一的网络能够在任何情况下对不同任务和目标的工作群体都有效。例如，星型网络固然看起来效率高而成本低，但一个工作群体要是只用这一种形式，那么实际上就会没有效果。成员们的满意感会变得如此之低以至于个体离开组织或丧失做贡献的动力。其次，面临复杂问题需要成员高度相互依赖的组织会由于信息共享、可选方案考虑不当等等，在处理复杂问题时毫无效果。第三，群体必须考虑得失或机会成本。例如，只采用全通道型网络的工作群体在处理对成员相互依赖性要求甚低的简单问题时效率不高。在这种情况下，成员们同样会对群体过程感到厌烦和不满，因为他们认为自己的时间被浪费了。另一个抵消因素就是全通道型网络的隐含劳动成本。

群体应该采用对于解决当前问题或任务最合适的网络。但是为了保证效果，网络还必须对成员满意感有积极影响。

第三节 个体沟通风格模式

人们在沟通网络中进行沟通时的风格千差万别。本节描述个体沟通的五种基本风格以及每种风格的可能效果。图 5—3 显示的个体沟通风格模式，有助于研究反馈、自我揭示和倾听在改善个体沟通中的作用。

一、个体沟通结构

图 5—3 以个体沟通的两种度量为基础。一种度量以纵轴来表示，由低向高变化，即对待别人和接受别人的开放性。这个坐标包括将自己对别人开放或显示（自我揭示）和被别人接受的反馈，尤其是别人如何感知他们和他们的行为。第二种度量以横轴表示，由低向高变化，即给予反馈。此坐标是个体将自己的思想感情与另一个人或更多的人沟通的程度。给予反馈可以集中在别人比较隐私的方面，也可集中在别人较抽象的方面，诸如对别人的想法和建议的反应。日此，反馈对情绪的冲击取决于对“私人问题”的偏重程度。

二、个体沟通的五种风格

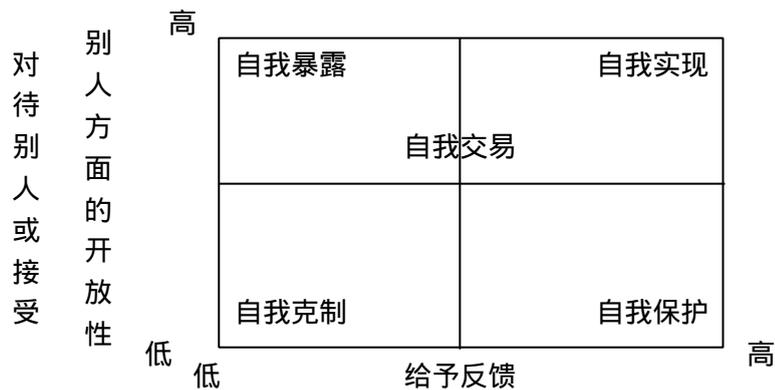


图 5—3 个体沟通风格模式

图 5—3 确认的五种个体沟通风格是自我克制型、自我保护型、自我暴露型、自我交易型及自我实现型。

1. 自我克制型沟通风格

自我克制型沟通风格为孤立于别人之外、孤僻离群的人采用。

内向型的个体比外向型的个体更倾向于这种沟通风格。自我克制型个体对待别人或接受别人的开放性偏低，反馈倾向也偏低。

2. 自我保护型沟通风格

喜欢探究别人，评论别人的个体多具有自我保护沟通风格。但是，他们进行反馈是用以防止自我暴露及遭致别人评论的防范措施。自我保护风格在给别人以反馈方面偏高，但是对待别人和接受别人方面的开放性偏低。

3. 自我暴露型沟通风格

具有自我暴露型风格的个体通过不断要求别人对他们的行为做出反应来迫使别人注意自己。而且，自我暴露型风格的个体对于接收的反馈几乎没有实际想法。自我暴露型风格在给予反馈方面偏低，而在对待别人及接受别人

的开放性方面很高。

4. 自我交易型沟通风格

具有自我交易型沟通风格的个体愿意给予反馈。而且当与之打交道的其他人持同样态度时是开放的。这种人把自己当作一个交易点或协商点。自我交易型风格在给予反馈方面及对待别人和接受别人的开放性方面都属中等。

5. 自我实现型沟通风格

在自我实现型沟通风格中个体能自发地提供有关自己的适量信息，寻求反馈，以建设性的和非防御性的态度提供反馈。自我实现型风格，在给予反馈及在对待别人和接受别人的开放性方面都偏高。在理想的情况下，自我实现型风格是人们所期望的，但是环境因素能促使人们采用其他风格。一个关键的环境因素就是别人在沟通中采用的方法。如果上司对于反馈持抵制态度，那雇员就不愿意给他反馈。

只有一种沟通风格能运用于一切情况的说法过于简单化和不切实际。但是自我实现型风格是人们乐于发展并在可能时采用的风格。

三、有效反馈

在图 5-3 显示的个体沟通风格模式中，给予反馈是一个关键指标。宝洁公司 (Proctor and Gamble) 和许多其他组织在其开发程序中包括了有效反馈的原理以建立更加有效的工作关系。

1. 提供反馈的基本原则

人们应该在下列准则的基础上尽可能地提供反馈：

- 反馈应当建立在发送者与接收者互相信任基础之上。如果组织环境以剧烈的个人竞争为特征，强调利用权力进行处罚和控制，上下级之间严峻关系就会缺乏有效反馈必需的一定程度的信任。

- 反馈应当具体明确，最好带有新近的例证。说“你真霸道”还不如说：“刚才我们决定那个有争议的问题时，你根本不听别人的意见，我感到不得不接受你的观点，否则你就会攻击我”更有用。

- 反馈应当在接收者看来准备接受的时候进行。因此，一个人怒火中烧，心烦意乱或者一心抵制时，最好不要提出其他新问题。

- 应该和接收者检查一下反馈以判定它是否有用。发送者可以请接收者复述一遍反馈来确定是否与发送者意图吻合。

- 反馈只应当包括接收者能够做出反应的事物。

- 反馈下应当超过接受者在任一特定时间能接纳的限度。例如，如果反馈包括接收者惹恼发送者的所有事情，接收者就会感到有威胁而形成防御心理。

个体反馈通过向人们揭示其他人激发的感情或使他们能像其他人一样客观看待自己来帮助人们考虑改变自己的行为。但是，得到准确反馈并且接收了的人未必一定要根据反馈指示的方向改变行为。

2. 诊断反馈实践

在组织中，存在各种个体反馈类型。表 5-2 提供了一份用于诊断某些反馈实践以及你在被雇组织中如何经历这些反馈实践的调查问卷。

前面七项涉及负反馈。记住，负反馈对于接受者，不一定是坏事。要想确定负反馈是否有效，关键之一就是要看这反馈是怎样进行的。前面列举的反馈标准中包括了给予积极的负反馈的指导方针。

表5—2中的第二部分涉及从组织中地位较高的人那里得到的正反馈(第8至11条),正反馈试图强化和奖励某些行为,以促使它们在将来重复出现。第三部分(第12至15条)也是关于正反馈的,不过都来自跟你不具有等级差别的人们。因此,前面这三部分都涉及外部来源传来的反馈。

与此相反,第四个部分——内部反馈(第16至18条)——侧重个体亲自观察和估计产生的反馈,这涉及到人们比较自己的观察和自己的感知。有些认为:“不管老师怎么认为,我这份卷子确实答得不错”的人就是一个例子。

表5—2的诊断调查问卷清楚地表明,有几种形式的反馈对于组织内的个体确实有用。如果这些反馈形式缺乏一致性,就可能暗示个体沟通过程中存在着严重的问题。

四、有效自我表达

自我表达,作为图5—3中对待别人及接受别人方面开放性范畴的一部分,在影响个体沟通风格中扮演了关键角色。自我表达是个体有意识地把自己的某些信息用言语的或非言语的方式,传达给一个或更多的个体。此外,人们常常无意识地通过他们的言行暴露自己的很多情况。

人们向一位或几位显要人物表达自己真实本性的能力,经常是发展和保持健康个性的先决条件。自我表达与心理健康之间的关系看来是曲线形的。非暴露型的个体会压抑他们的本性,因为他们认为泄露自己是一种威胁。自我保护型或自我克制型沟通风格可以代表这种态度。完全暴露型的个体,对遇到的任何人都会说出一大堆关于自己的情况的人,可能由于过分关注自身而难于与别人交往和沟通,这可能就是自我揭示型风格的特征。中等水平的自我表达者,可以跟经过选择的几个密友无话不谈,而跟对社交关系的特定要求相一致的其他人则取适度坦率态度。这类人往往较多地采取自我交易型和自我实现型风格。在工作环境中,健康的开

表 5 — 2 反馈实践的诊断

把下列各条陈述阅读一遍,并把你在以前工作中经历过的反馈实践的感
受记下来。请在“从来没有”到“极为经常”这样一个七级连续级别上回答。
要注肾中心是“偶尔”。

负反馈	从来没有	偶尔	极为经常
1. 你的上司通知, 你的工作很差劲。	_____	_____	_____
2. 你收到关于你绩效不佳的正式报告。	_____	_____	_____
3. 你的上司尖锐批评了你的绩效。	_____	_____	_____
4. 上司讽刺挖苦你 (例如说: “ 晚上干得挺辛苦吧? ”) 。	_____	_____	_____
5. 同事嘲笑你活干得太少了。	_____	_____	_____
6. 同事们告诉你做错了什么事情。	_____	_____	_____
7. 有人告诉你应该干别的事。	_____	_____	_____
来自上级的正反馈	从来没有	偶尔	极为经常
8. 你接到对已完成工作的评价。	_____	_____	_____
9. 你的上司告诉你干得不错。	_____	_____	_____
10. 你定期从上级那儿得到绩效考评。	_____	_____	_____
11. 你的上级对你很平等。	_____	_____	_____
来自同级同事的正反馈	从来没有	偶尔	极为经常
12. 同事们跟你开玩笑, 说你干得太多了。	_____	_____	_____
13. 同事们跟你开玩笑, 说你干得太好了。	_____	_____	_____
14. 你知道由于你的努力, 有更多人使用公 司的产品或服务。	_____	_____	_____
15. 同事们都挺喜欢你。	_____	_____	_____
内部反馈	从来没有	偶尔	极为经常
16. 你达到了自己的目标。	_____	_____	_____
17. 你找到了完成工作的更好方法。	_____	_____	_____
18. 你知道你能干多少而不出差错。	_____	_____	_____

诚布公的态度会促使人们便于讨论和分担他们与其上级之间与工作有关的所有问题。当然, 这得假定上级平易近人, 能够容人。在工作环境中可能与健康个性不相容的自我表达形式的例子是, 总喜欢不厌其烦地向上级和同事谈性生活经历。

S · M · 乔拉德这样表述个性, 自我表达及沟通风格之间的联系:

健康的个性, 是由我们称之为真实性的方式, 或者更简单他说, 是由诚实的方式来表现的。个性不太健康, 不能充分发挥作用的人, 经常受到折磨或长期处于绝境的人, 常是一些说谎话的人。他们言不由衷, 他们暴露自己的目的伪装多于真实。由于长期对别人说谎, 言行只是为了装门面, 结果就跟真实的本性脱离较健康的个性所表现出的真实性, 总是通过言词、决心和行动无意识地暴露出来。

个体沟通中的自我表达往往由于组织中的级别变得复杂了。某一级别的个体对于另一级别的个体拥有正式权力 (例如, 影响诸如加薪和提级这类奖励以及和降级或解雇这类处分分配的权力) 。另外, 就算有人在工作中能够

而且也愿意作出“适当”的自我表达，可是在多大程度上值得信任上级。不致利用所表达的信息来处分、威胁或压制他们，这一点很可能会影响他们自我表达的程度和形式。

五、有效倾听

在沟通中，接收者的有效倾听对于使反馈达到最高水平和对待别人及接受别人方面的开放性都是必要的。倾听定义为“把感官、感情和智力的输入综合起来，寻求其含义和理解的智力和感情过程。”只有接收者理解了发送者的实际信息，倾听才是有效的。

据估计，许多白领工人 40% 的工作时间用于倾听。但是，对倾听理解力的测试表明，这些职工的倾听效率只有 25%。尽管确切的百分比可能会变化，但是倾听确实占去绝大多数职工，尤其是白领工人和管理人员工作日中相当多的时间。倾听技能影响平级与上下级联系的质量和有效性。那些讨厌上司的员工会发现在绩效考评会上倾听对他们的评价是极其困难的。

下面的准则可以增加倾听的技能。

- 倾听者应当抱有一定的理由或目的来倾听。好的倾听者，即使事先对于所听的特定论点或议题并无多大兴趣，也总是设法从话语中找出价值和意义来，而不好的倾听者总借口只在开始时有兴趣或没有兴趣而心不在焉。

- 倾听者应当暂停判断，至少在开始时应该如此。好的倾听要求把注意力集中于发送者的全部信息上而不是根据开头提出的几十想法妄下评语。

- 倾听者应当能够抵御例如噪音，景象和他人影响引起的精力分散，一心关注发达者。

- 倾听者应当在对发送者作出反应之前暂停一下。

- 当信息带有感情色彩或不清楚时，倾听者就该把发送者讲的内容和感受用自己的话复述出来。

- 倾听者应当通过倾听信息的全部内容和感受，找出发送者的重要主题。

- 倾听者应当利用思维速度（每分钟 400 至 500 个词）和讲话速度（每分钟 100 至 150 个词）的时间差距考虑听到的内容。并找出含义。

这些改进倾听能力的指导方针绝大多数是互相关联的人们不能实践这一条而没有同时改进其它各条。不幸的是，像改善反馈指导方针一样，理解倾听技能指导方针，比把它们在日常个体沟通中加以开发和应用容易得多。而且，开发倾听和反馈技能的指导方针必须在改善个体沟通的整个过程中联系起来。下面的案例研究就是说明这种联系的。

案例研究：校长和学生

校长：孩子，找我有什么事吗？

学生：别叫我“孩子”，我不是你的“孩子”！我早就告诉过你，而你显然对我说的一个字也没听进去。我的要求代表全校大多数学生。你不能小看他们。

校长：我知道那些要求，我已经看过了。

学生：你搞清楚了吗？

校长：是的，我弄明白了。不过，为了你们好，这些要求我一条也不能接受。

学生：你跟你那帮自以为了不起的朋友们最好开始听听我们的话，因为我们会永远在你的办公室坐下去！

校长：好吧，我就听你们说，不过，在你们开始讲以前，我要告诉你们，为了你们好，我不会满足这些要求。

这场争论的一种解释就是校长认为学生必须受权力、指导和责任的控制。这位校长不愿意讨论什么新方法或听取新观点。甚至在宣称：“好吧，我听你们说”之后，他也根本没有认真倾听。在大多数情况下，这位校长运用“倾听”来酝酿一些挑战性的提问，转移一下话题，策划如何反击。分析了这位校长的倾听和沟通方法后，你怎样概括学生的倾听技能？如果校长和学生部打算按照前面列出的有关倾听和反馈的准则办事，这段对话会有什么不同？

六、影响信息交流风格的个人权变因素

图5—3给出的沟通风格模式不应狭隘和机械地理解。它可以作为诊断沟通风格的工具和寻求提高个体沟通途径的框架。两个个体权变因素也可能影响个体使用的个体沟通风格：

自我观念和解决问题风格。

自我观念。自我观念是指个体如何看待自己以及如何感觉自己所看到的事物。这是个体对自己价值高低所做的个人判断。一个人的自我观念包含着多重因素，其中有些因素在整个自我观念中的份量要比其它因素大。自我观念可能包括诸如身高、体重、形体美、诚实、智力以及体育活动能力等。个体根据对自己在该方面价值的判断以及认为该因素的首要程度来评价每个因素。例如，如果个体对自己体育活动能力的评价甚低，但并不认为这种能力是一个重要指标，那么这种因素就很难影响他的自我观念。

自我观念与沟通风格之间存在着几种基本联系。首先，那些在其自我观念中包含有自卑、懦弱或机能不健全的人，在跟别人交谈、表达自己的感情、承认自己不对或者有错误、接受别人建议性的批评，或是采取与别人相反的立场时，会遇到困难。自我观念较弱的人在个体沟通中很容易采取保护态度或防御心理。

其次，自我观念和沟通风格之间的联系看来是环形的，对个体自我观念的形成与演变的重要影响，就是从人们认为重要的人物那里传来的言语性或非言语性意见。例如，他人的意见会影响人们对自己的认识，无论人家是否喜欢他们，对他们是爱还是恨，他们是否受欢迎，等等。

第三，有强烈自我观念的人，一般都具有对安全、爱情、尊重以及能获得显要人物的赞赏等的需求，尤其是在童年时代。因此，他们的沟通很少受到抑制和评价，而且，他们很容易在个体沟通中使用自我实现型风格。

七、解决问题的风格

第四章描述了解决问题风格为典型的直觉型、思考型、感情型和感觉型的人。每种类型的沟通各不相同，而且在不同类型的人之间进行个体沟通比同一类型的人更加困难。直觉型的人通常唠叨、冷漠，不受个人感情影响，他们可能会用智慧和抽象的术语侃侃而谈。相反，感觉型的人经常是唐突的，但会很简洁。他们在与人进行沟通时往往采取最简短的语言而且使人出于意料。感情型的人则倾向于以温和、友好和幽默的方式与人交谈，他们喜欢大量的高度人格化的个体沟通。相反，思考型的人则倾向于在他们的个体沟通中表现得例行公事和有条不紊。他们经常在讲话或写作时采用一种组织良好、结构化和专门化的方式。

第四节 非言语性沟通：隐蔽的信息

本章开始很关注言语性个体沟通。而个体沟通的第二种主要形式——非言语性沟通——在本质上更加精妙；而且非言语性沟通通过其隐蔽的信息对组织有着广泛的影响。尤其是非言语性沟通会影响言语性沟通的过程和结果。

非言语性信息交流可定义为在其他人在场时有意无意表现出来，而又被其它人有意无意地感知的全部行为。按照这个定义，“就可推论出不管个人怎么努力，都不能不进行沟通。活动还是不活动，讲话还是沉默，都具有信息价值；它们会影响别人，反过来别人又不得不对这些沟通做出反应，因此他们就在进行沟通了。”有别人在场时，即使个人沉默下语或是静止不动，都可以发送有意表达或无意表达的信息。（例如厌烦、恐惧、愤怒或者沮丧）。看看这个过程的案例研究。

案例研究：苏姗·罗利奇（Susan Rolliche）

苏姗·罗利奇是一位部门经理。她正与5名部下在开每月例行的工作总结与计划会议。这些会议一般得开上3个小时，总结上个月的成绩和问题，并研究下月的工作计划。

她的部下并不知道，她在开会前3天参加过一个为期两天的沟通技巧讨论会，她学到了不少东西，例如，与下级进行沟通时，上级的倾向引导着沟通的方向；上级需要更认真地倾听；如皱皱眉头或微微一笑等非言语性沟通的影响，就可能表示不赞同或赞同。根据在讨论会上得到的经验以及她个人的反省，苏姗认为应该改变她进行沟通的方式。所以这回在工作人员会议上，她决定改变过去的作法，做个几乎一言下发的倾听者，保持面无表情来控制她的非言语性反应。

结果怎么样呢？几乎完全成了一场灾难。一位部下认为苏姗这种新行为是她对什么事情极不耐烦的明显标志，因而变得十分焦躁。另外一位部下把苏姗的举措理解为完全厌倦的一种确定标志，而且她由于摆脱不了这种困境而变得这么沮丧。第三个部下则怀疑苏姗正在担心辞退或降级之类的事，因为这个部门里近3个月来问题可真不少。

这个例子最主要的弦外之音，就是苏姗没能把她打算在这次会上怎样进行沟通以及与以往作法的不同解释清楚，接收者本已学会合理正确预见和解释的发送者行为的任何根本变化，冒险引进接收者对信息的曲解，而且不同的接收者会做出不同的曲解，或者发送人有意发送的信息永远不会被任何人接受，但是，从长远来看，重新学习可以使有意发送的言语性或非言语性信息与被接收或解释的信息更趋接近。

一、非言语性信息交流的类型

表5-3概括了非言语性沟通的基本类型，并说明人们不必说话就可以进行沟通的各种方法。

非言语性沟通与言语性沟通密切相关。任何一种单独使用都不能达到有效的个体沟通。言语性和非言语性信号可以由以下几种方式相互联系：

- 重复。例如当人们用言语指明地点时往往会伴随着指指点点。
- 矛盾。例如在考试之前一个人坐立不牢，因为焦灼不停地流汗，但他却会说：“什么，我紧张？”这是非言语性信息在言语性信息和非言语性信息不一致时更可信的一个很好的例证。

· 非言语性信息来替代言语性信息。例如，上司回到办公室后，不用说一句话，你就可以从他苦恼的表情上读出：“我和老板进行了一次可怕的会面。”

· 非言语性信号来补充言语性信息。例如，一个工人在和一位监督人员谈论低劣的工作绩效时，他就会因为窘迫而满脸通红。

· 非言语性信息“强调”言语性信息。例如，经理拍桌子、拍一位同事的肩膀或者用一种语调来暗示信息的重要性。

非言语性提示与很多概念和论题都有联系。本章主要讨论二种：（1）地位和言语性提示；（2）解决问题风格和非言语性提示。

表 5—3 非言语性沟通类型

基本类型	说明、解释和举例
身体动作	手指、面部表情、眼色、触觉接和举例
形体特征	体形、体格、姿态、身体或呼吸的气味、身高、体重、头发颜色和肤色
语言特点	音质、音量、语速、音调、叹词(例如“啊”、“嗯”或“哈”)笑、叹息等等。
生存空间	人们使用和感知空间的方法，包括座位的安排、谈话的距离以及人们界定出个人空间的“领地”倾向。
环境	建筑和房间设计、家具和其它物件、内部装饰、清洁、光线和噪音。
时间	早到或迟到、让别人久等、对时代感受的文化差异以及时间和地位的关系。

二、地位和言语性揭示

G·M·戈尔德哈勃(G·M·Goldhaber)提出与组织地位的领地概念(表14—3中的环境)有关的三条原则：

· 地位较高的人有更大更好的领地在公司中，行政人员办公室一般都很宽敞，位于办公大楼的高层，地毯和家俱都很名贵。最高级的办公室则位于转角处以便它们能在二面墙上都有窗户。

· 地位较高的人比地位较低的人的领地受到更好的保护。只要想一下安排你夫见州长比州长要见你要困难得多，就不难理解了。高级行政长官的领地最难进入，而且通常用几道门和一群助手将闯入者拒之门外。即使是低层的管理人员和很多职员也都被保护在有一道门的办公室里，并且有秘书为他们回电话。

· 地位越高的人，就越容易侵入地位较低的人的领地。一般上司会很自由地走进下级的领地，然而下级在拜访上司时则往往谨慎地请求允许或事先约定。

管理人员经常运用办公室的空间来影响言语作用的特征。很多管理者将他们的办公室分为两个不同的区域。在一个区域，他们隔着办公桌和坐在对面的人谈话，这种安排强调了管理人员的正式权力和地位。下属们也会感到在这里管理人员有“酋长”的架势。在另一个区域，管理人员会将椅子围着一张咖啡桌摆放或以正确的角度摆放在一定的地方，这种安排经常表明管理者的意愿并渴望消除上下级间的差别。这样，无论在自我表达或反馈方面都会鼓励一种更为自由的信息交流。

三、解决问题风格和非言语性提示

案例研究和各种来源的数据都说明个体主要解决问题功能和二种非言语性提示（1）对办公室全部陈设和环境的选择：（2）衣着典型格调的选择之间存在直接联系，表 5—4 总结了主要解决问题功能为直觉型、思考型、感情型或感觉型的人典型的办公室陈设或环境以及衣着的格调。当然，如果组织在办公室环境和衣着标准方面有好的规范，并且严格执行，那么，这些个人间非言语性的形式的不同很可能就不会表达出来。

你可能会考虑表 5—4 中的描绘怎样才能和表 4—1 中确定的你的主要的解决问题的功能联系在一起。例如，如果你在思考项得分较高，你真的会喜爱表 5—4 中为这一主要功能描绘的办公室环境类型以及衣着风格吗？这些相关性只是建议而已。在得出任何确定结论之前，还需要对解决问题风格和非言语性提示之间可能的关系进行更多的研究，比如办公室环境或穿着风格。

表 5 — 4 主要解决问题功能和非言语性揭示之间可能的关系

主要解决问题功能	典型的办公室装饰或者环境	典型衣着风格
直觉型	直觉型的人乐于宣布他们的想像，因此他们会选择前卫派的家俱或装饰，在“思考”型职业中的直觉型人办公室中往往集中了思考的“容器”：圆形会议桌、墙上富有灵感的画框和不平常的刊物，为理想的工作和社会服务工作以及宠物造成的事故得的奖状。	衣着很难预测，可能会像一个衣不在焉的大学教授，直觉型的人可能太关注未来的目标以致很少考虑日常的形象，另一种可能是，富有想像力的自我观感的直觉型的人的衣着可能相当出色，甚至会有异国风格。
思考型	思考型的人喜欢让他们的工作环境保持恰当和不纷乱。他们选择的家具有品味但不传统、他们喜欢商业用表、报告以及参考文件就在附近，没有有颜色和非正式的涂抹。	衣着保守、恰当，不爱出风头、谦逊，在任何场合下都衣着恰当，（办公室里着职业装，非工作场合则穿做工良好、合体的衣服）颜色协调但不是五颜六色。
感情型	感情型的人倾向于使他们的环境具有个性，使得他们的办公室不正式·有些像在家里，他们喜欢暖色、古董、大和活着的植物、纪念品和快相（不喜欢家人的正式照片）、论文、文件等，表面上脏乱，实际上以一种只有他们能理解的个人方式组织得很好。	衣着一般只根据自己的风格而不是去适合别人的期望。他们喜欢五颜六色，不正式的衣服，经常有一些伤感的或喜爱的衣物。他们有时喜欢尝试好式样或“时装”的效果。
思考型	思考型的人能创造一种很杂乱的氛围。如果有纪念品，也含有行动的含：猎取的动物头颅，高尔夫球赛的战利品，鱼的标本，以及田径比赛的画页，办公室一般是大而脏乱的。思考型的人往往太忙以至于不能保持整洁或采取一些行动来关注一下形象，除非他们有强烈的考虑备件的格调。	不正式、简单、每天都只穿功能性的衣着。思考型的人想保持清洁，但是又并不喜爱，因此倾向于分成：每天或打扮，而不将二者紧密联系起来，打扮时，思考型的人往往把这种情形看作是“特殊的”，他们摒弃朴素；他们的竞争狂热会表现在衣着上，他们可能远胜过任何人。

沟通是组织的生命线。本章只讨论了组织中整个沟通系统中的一部分——个体沟通。它对于组织的重要性表现在以下经常听到的评论中，如“他不能很好地倾听”、“我好像不能和她很好地沟通”、“你从来都无法知道她真正在想什么”以及“我们最根本的问题是沟通大差”。个体达到有效个体沟通的能力在决定他们自我感觉工作良好以及别人将他们告诉好职工的可能性方面扮演着重要角色。

本章以前面的讨论为基础，尤其是第二章关于感知过程以及第四章关于解决问题的讨论。显然，人们的感知以及以某种特定方式来处理问题的倾向能够影响个体沟通。通过自己在这些方面的分析，你能提高沟通的效率，同时也会对别人的能力和局限性有更好的体会和理解。

管理案例：地狱之路

约翰·贝克是设在西印度群岛巴拉卡那岛 (Barra-caniainthelWestIndie)的加勒比海鲍克思特有限公司 (CaribbeanBahxiteCompanyLimiiied)的总工程师。他正在为离开这个岛屿做最后的准备。提升他为凯瑟矿业公司 (KesoMiningCorporation) 生产经理的任命已经在一个月以前宣布了。这家靠近温尼伯的公司是加拿大企业中发展很快的洲际矿业公司。现在一切都已就绪，只差和继任者，能干而又年轻的巴拉卡那人马沙·瑞纳尔兹进行最后的关键性会面了。确保会谈成功并让瑞纳尔兹情绪高昂地离开贝克的办公室，这对贝克来说是很关键的。瑞纳尔兹按了一下铃，然后走进了办公室，但是贝克却迟疑了一下，若有所思地望着窗外。他在考虑说些什么，尤其是考虑怎么说这些话。

贝克是一个英国侨民，45岁，已经在洲际矿业设在很多地方的公司工作了23年：远东、非洲的几个国家、欧洲，最近两年则在西印度群岛。他不太喜欢他原来在汉堡的工作，因此当西印度的任命到来之后，他感到很高兴。气候不是吸引他的唯一因素。贝克一向喜欢在海外被称为“发展中国家”的地方工作，因为他感到他比其他大多数在洲际矿业公司工作的侨民多一种天生的诀窍——懂得如何与当地职员相处。但是，在巴拉卡那呆了24小时后，他很快意识到要有效地处理这里的问题，他必须要运用他全部的天主诀窍。

在和生产经理格兰达·休琼斯 (GlendaHictchins) 的第一次会谈中，就讨论了瑞纳尔兹的全部问题和他的将来。从那以后，贝克就很清楚地知道，他最重要的任务之一就是将来将瑞纳尔兹培养成他的接班人。休琼斯指出瑞纳尔兹不仅是将来加勒比海鲍克思特公司最有前途的人员——他曾获得伦敦大学科学学士学位和工程师级别的最高奖——而且，作为金融和经济计划部长的儿子，他还会在政治上受益匪浅。

在瑞纳尔兹决定为加勒比海鲍克思特公司工作而不在他父亲占有要职的政府部门工作时，公司感到非常高兴。公司将他的这一行动归功于它的充满活力和无偏见的区域化计划的努力。这一计划，从二战以来，在中层管理中产生了18名巴拉卡那人并在发生在巴拉卡那的所有国际性事务中很好地领导了加勒比海鲍克思特公司。这一合乎时宜的区域化政策的成功使得公司和政府建立了良好的关系，这一关系，在3年以后已拉卡那独立时变得更加重要了，因为独立是鼓励对外国的利益采取批判和挑战的态度的一个契机。因此，休琼斯毫不困难地让贝克相信瑞纳尔兹的事业生涯发展的成功是最重要的。

和休琼斯的会谈距今已经有两年了，贝克靠在他的办公椅上，回忆他是怎样成功地栽培瑞纳尔兹。瑞纳尔兹的性格中哪些方面有助于对他的培养，哪些阻碍了他的发展。他自己的个性怎么样？是怎样协助以及阻碍对瑞的培养的？毫无疑问，要确信的第一点是瑞纳尔兹掌握工作中技术方面的能力，从一开始他就显示出兴趣和热情。他在处理新的工作上的能力以及他始终能在部门讨论中提出建设性意见都经常给贝克留下深刻的印象。他受到了所有级别的巴拉卡那职员的欢迎。在与外来的上司相处时，他那种轻松的态度使他处于有利的地位。

这是所有的资本，但是缺点如何呢？首先和最主要的是他的种族意识。他在伦敦大学度过的4年加强了这种感情，而且使他对任何向外来人员的屈从都很敏感。也许是为了表过这种伤感的情绪，一从伦敦回到家里，他就代表联合行动党投入了政治生涯，后来取得了提前独立选举的胜利，使这个国家有了第一位自己的首相。

然而，瑞纳尔兹的雄心——当然他是很有雄心的——却不在政治上。他是坚定的民族主义音，但是他知道他能够更好地为他自己以及他的国家服务——因为鲍克思特的业务在巴拉卡那的外贸出口方面几乎占了一半——尽最大可能地发挥他的工程技术才能。由于这个原因，休琼斯的发现说明，瑞纳尔兹放弃政治工作进入生产部门当助理工程师的任务异常轻松。

贝克知道，是瑞纳尔兹压制很好的民族意识阻碍了他们的关系达到应有的亲密程度。表面上，他们彼此都相当配合，两人之间不拘礼节。贝克很高兴地发现他的助手能和他分享“粗毛狗”的幽默，因此两个人经常互相开玩笑。他们在住处彼此招待并且经常一起打网球——但是却仍然存在着无形的难以言表的障碍。他们之间这种隔膜的存在一直使贝克感到苦恼。因为它表明了贝克不愿意接受的弱点。如果能和所有其它民族的人很好地相处，为什么就不能和瑞纳尔兹很好相处呢？

至少他和瑞纳尔兹相处得比其它外侨成功得多，事实上，去年贝克在和瑞纳尔兹讨论其部门报告时，年青的巴拉卡那人对其它外侨人员的态度——有时蛮横，有时嘲讽——是他提出的论题之一。贝克也知道，在这次会见中他还要提出同样的论题，因为玛莎·杰克逊（Mertha Jackson），高级官员的女儿，昨天还在抱怨瑞纳尔兹的粗鲁，想到这里，贝克向前探身对传话机说：“请进来，马特。我有话对你说。”瑞纳尔兹进来了，贝克递过烟盒：“请坐，抽一支。”

他在递打火机时停了一下，然后说：“你知道，马特，几天之内我就要去加拿大了，在我离开之前，我觉得我们最后谈一次是有益的。我说能给你一些帮助时是很尊重你的。你很快就要坐到这个位置作我现在正在作的工作了，但是，另一方面，我比你年长10岁，所以也许你会接受我根据长期经验给你提出的一些有益的观点。

贝克看到在他说这些话时，瑞纳尔兹坐在座位中略显拘谨。因此他又解释道：“你和我参加的公司会议都够多的了，应该记得人事经理反复提到告诉人们如果在方便的时候尽可能经常地相处的要求，而不是在每年按规定讨论部门报告时自动聚一次。”

瑞纳尔兹点头表示同意，贝克接着说：“我一直都记得以前我在德国和老板进行的最后一次工作绩效讨论。她使用了她称之为‘发扬优点和克服弱点’的方法。她坚信在高级人员通过讨论寻求提高职工工作绩效时，他们的基本目标应该是确保会谈结束时职工能够得到鼓舞，并受到激励去改进。因此，任何批评都必须是有建设性的和有益的。她说鼓励别人的非常好的方法就是讨论他的优点，优点要不断发扬；同时也讨论弱点，弱点要不断克服。这一点我完全赞同。所以我想，马特，我们沿着这种思路进行讨论是个好主意。”

瑞纳尔兹没说话，贝克接着说下去：“因此，我认为，考虑到你的工作绩效，你的优点远远超过了弱点。比如说，你将你的理论知识运用到对你工作实际技术的操作的方法常常给我留下深刻的印象，你运用灵活的方法使得气压降到第5轴的水平例子就是这一点的明证。在部门会议上我也总能发现你的发言为大家所接受而且对工作很有帮助。实际上，你会有兴趣知道就在上个星期我向休琼斯女士报告，从技术的角度看，她不可能指望得到更适合接任总工程师这个职位的人了。”

“你真是太好了，约翰。”瑞纳尔兹脸上带着感激的微笑插话说，“我现在唯一担心的是怎么才不去辜负这么高的推荐。”

“这一点我毫不担心。”贝克回答说，“尤其是如果你能克服我现在就要和你谈到的不足之处。我以前和你讨论过这一点，因此我有话直说。我注意到你对巴拉卡那伙伴很

友好而且和他们相处良好，但你对欧洲伙伴就不如对他们好。实际上，我昨天还听到杰克逊女士抱怨说你对她很粗鲁——这也不是第一次了。”

“马特，我想并不需要我告诉你和外侨职工良好相处对你来说是多么必要，因为到公司培养出足够的有你这样才干的人之前，欧洲人仍会在巴拉卡那占据领导人的位置。所以这些对于你未来的利益都是很关键的。我可以给你什么帮助吗？”

在贝克谈到这一点时，瑞纳尔兹在座位上显得很紧张，而且他在回答之前停顿了几秒钟：“这很不寻常，不是吗？一个人怎么能由于个人的考虑而给不同的人以不同的印象呢？我只能再一次向你保证我和杰克逊的争论，也许你记得还有高德逊，绝对与他们的肤色无关。我向你保证如果一个巴拉卡那人也和他们一样态度专横，我也会作出同样的反应。而且，如果连我都能在房间里这样说，我敢保证我并不是发现杰克逊和高德逊很专横的唯一的人。我还可提几个有同样感觉的外国职工的名字。但是，给人留下了不能和欧洲职工良好相处的印象我确实很难过——这是一个完全错误的印象——而且我真切地意识到我必须尽我所能去尽快纠正这种看法。至于你提到的最后一点，即欧洲人要在将来很长时间上占据公司的领导地位，我完全接受这个观点。我知道加勒比海鲍克思特公司——正如它很多年来一直在做的那样——会在巴拉卡那人工作干得出色时尽快提升他们。而且，最后我乐于向你保证，约翰——而且我的父亲也这样想——我非常满意在这儿的工作而且我希望能在这儿呆很多年。

瑞纳尔兹说得很认真。尽管贝克并没有被他说服，但他认为他不能再深究了，于是他说：“好吧，马特，我的印象可能是错误的，但是我想提醒你一句老话，“重要的不是事实，而是人们相信的东西。”让我们到此为止吧。”

但是突然贝克发现他不想“到此为止。”他又一次为没能打破与瑞纳尔兹的隔阂而感到失望。而且不得不又一次听他温和地否认了他的思想中没有种族的偏见。

因此，已经打算就此结束会谈的贝克决定从另一个角度尝试一下。他说：“回到我刚才告诉你的发扬优点和克服弱点的话题吧。我忘了提你的另一处优点，我很愿意向你祝贺，不仅仅是因为你在工作中表现出的才能，还因为你在战胜像我这样的欧洲人从没碰到过的挑战中表现出来的才能。”

“你知道，洲际矿业公司是一个典型的商业企业一个公认的大企业——美国和西欧经济、社会环境的产物。我的祖先在二三百年前就是在这样的环境中成长起来的，因此，我也一直能够在商业成为人们生活主要部分的世界（我们今天已经知道这一点了）中生存下来。它已经不是突然闯进我生活的革命性的新东西了。”贝克接着说，“至于你，情形就不一样了。因为你和你的祖先只经过大约 50 年而不是二三百年的现在，马特，让我再次祝贺你——以及像你一样的人——已经成功地克服了这个特殊的障碍。正是基于这一原因，我认为巴拉卡那——特别是加勒比海鲍克思特公司的前景是光明的。”

瑞纳尔兹认真地听着，贝克说完后，他回答道：“好的，约翰，我再一次对你所说的话表示感谢。从我的角度来看，我只能说我个人的努力得到这样的赏识是令人高兴的。我希望更多的人很快都能像你这么想。”

停了一会儿，有一刻贝克充满希望地认为他就要实现他期待已久的突破了。但是瑞纳尔兹只是微笑而已，障碍仍然没有排除。在贝克决定结束会谈以前是大约 5 分钟关于加勒比海和加拿大气候的对比以及是否西印度群岛在第 5 个回合有无希望打败英国的愉快谈话。尽管贝克远没有了解到真正的瑞纳尔兹，但他仍然很高兴会谈是在友好的气氛中进行的，尤其是，它是以这么令人愉快的话题结束的。

但是，这种感情只延续到第二天早晨。贝克由于需要和一些人道别，因此他到办公室比平时晚。他刚一坐下，秘书就愁眉不展地走进来。她的话说得很快：“今天早晨我来时，瑞纳尔兹先生已经在门口等我了。他看上去很愤怒，而且以专横的态度告诉我说他有

一份关键的信要口授，必须立刻发出去，不能有任何拖延。他看起来很烦躁以致于无法保持安静，在房间里走来走去，这一点很不便他，他甚至不能等到我读一下他口授的东西，就在纸上他认为应该结束的地方签了名。信已经发出了，复印件在你的公文盘里。

贝克听了感到很困惑，隐隐有些不舒服的感觉，他打开所有“机密”的信封开始读起来：

发文人：助理工程师

寄给：总工程师，加勒比海鲍克思特有限公司

话题：对贝克先生和瑞纳尔兹之间会谈的评价

1982年8月4日

“我一向都尊重上司给我的建议，因此谈完话后，我决定再一次仔细回想这次谈话的要点以确保我理解了上司说的一切。在这里，我再一次向你保证，我尽力使你的建议达到最佳效果。”

“因此，直到昨天傍晚我安静地坐在家中客观地考虑这次会谈，它的主要目的才变得清楚了。那时我才明白你说的过错是什么。对这一点想得越多，我就越坚信我抓住了问题的实质，我也就变得起狂怒。你用了我——一个可怜的巴拉卡那人无法与外界较量的英语谚语，厚颜无耻地侮辱我（但是包括我在内的每一个巴拉卡那人都是称职的），你说我们的现代生活只有50年历史，而你们的则可以上溯到二百年前。好像你们物质性的商业环境可能和我们文化的精神价值相比，我现在要告诉你，如果我在伦敦看到的很多可以代表你们夸耀的绝大部分文化，我希望它永远也不要来到巴拉卡那。你有什么权力厚颜无耻地自称优越于我们。说心里话，你们所有的欧洲人都认为我们巴拉卡那人，或者，正如你们在自己人中说的那样，我们‘刚从树上下来’”。

“我和我父亲讨论这件事一直到深夜，他也和我一样感到厌恶。他同意我的看法：在任何公司里，如果高级职员和你一样想，那么就没有巴拉卡那人为自己的文化和种族感到自豪的空间。所有公司的区域化和巴拉卡那人的自我标榜都是胡言乱语和华而不实的宣传。

“我感到羞愧和受到了欺骗，请将这封信作为我的辞呈，我希望它能立刻生效”。

请送至：生产经理

公司主管

问题：

1. 在和瑞纳尔兹的谈话中，贝克的意图是什么？它们实现了没有？为什么？
2. 贝克对非言语性信号是否警觉？贝克和瑞纳尔兹是怎么通过非言语性方法进行沟通的。
3. 贝克的自我观念和他对瑞纳尔兹的印象是如何相互影响的？
4. 在这个案例中，在谈话之前，贝克和瑞纳尔兹之间有着什么样的个人之间的关系？这次谈话和这种关系相符还是相违背？
5. 在谈话之前，谈话之中或者谈话之后，贝克或瑞纳尔兹可以做什么以改善这种情况？

第三篇 群体过程

第六章 群体内部的动态特征

预习案例：领导集团

俄兹迈克斯公司(C) zyx Corporation)是一个相对较小的工业公司。公司总经理聘请了一位顾问,来查找公司特别是研究和开发部门整体赢利少、情况不佳、生产力低下的原因。在调查过程中,顾问对一项占研究和开发投资预算相当大比例的开发计划产生了兴趣。

顾问单独在各个办公室里分别询问了总经理、分管开发研究工作的副总经理和研究开发部主任。他们都认为这是一个只能写到纸面上而实施起来必将失败的构思,因为要想将计划付诸实施所需要的技术是无法得到的,而且他们都承认继续支持这个计划将会带来现金流通问题,甚至会影响整个公司的生存。

同时,这3个人都表示他们没有向其它两人说过对这项计划的保留意见。当问他们原因时,总经理说他不能表现出拒绝这项计划的真正想法,如果这一点被广泛宣扬出去,将会使之在新闻界形象不佳、信誉扫地。此外,这样可能使副总经理处境窘迫,甚至被迫辞职,因为她将她职业上的名誉押在这个计划的成功实施上。

同样的,负责研究开发的副总经理说她不敢让总经理和研究部主任知道她对这项计划持否定意见是因为总经理对计划如此重视并且亲自负责执行。如果她对这个计划置疑,很可能会由于对上级不尊重而被解雇。

最后,研究开发部主任声称她不能让总经理和副总经理了解她对此项计划的怀疑,她深知他们都认为这个计划会成功。

所有调查都表明,当他们聚集在一起时,每个人都尽力保持乐观,因而都不担心计划的不妥之处。研究部主任特别对顾问说,她的进程报告模棱两可,这样总经理和副总经理就能按各自的方式去理解。实际上,主任在报告中倾向于积极的一面。

后来,在小组讨论会上,这项关于研究开发预算的计划被通过为下一财政年度的目标。在会上,人们对这个还有很多疑点的计划赞叹不绝,并且一致通过再继续执行1年。

8个月后,这些管理人员开始面对实质性的问题。问题主要集中在诸如处理意见需要一致、服从和领导集团决策程序等问题。等他们醒悟到核心问题是他们集团内部的活力问题时,为时已晚。公司不能支付全部职工的工资,被迫在两年内裁减人员,削减开支,处处节约,一片混乱。最称职的技术人员辞职了,公司在工业界声望大跌。

这个案例尤其具有教育意义,我们常常认为管理领导集团的冲突是公司的主要问题。在这个案例和许多其它公司的案例中,领导集团的意见下一致是主要问题。对俄兹迈克斯公司的管理人员来说,没有明确的答案来解决他们表面上的意见统一和深层次的意见下一致。这一章能帮助他们诊断和处理领导集团的问题。

本章将讨论三十问题:(1)个体与群体的关系;(2)已经确认会影响群体成员和群体活动方式的某些主要因素;(3)群体决策过程。本章通篇考虑了群体的有效性问题。

群体是“在一段时间内,能够经常互相沟通的人群,其人数相对较少,使每人能与群体内所有其他人进行面对面的,而不是通过他人的第二手的沟通。”为了群体的生存,首先,成员必须能够互相看见,听到;其次,每名成员必须参加和其他每名成员的个体双向沟通;第三,不能像军事组织或其他正规组织那样,等级区别应该尽可能缩小。不过,成员在相互影响或地位

上的区别还是存在的。

第一节 个体—群体关系

在美国，人们非常信仰个体的重要性和中心地位。教育部门、政府和商业机构经常宣称他们存在的理由与提高个体福利密切相关。“个体是人类价值、尊严和财富的焦点；个体是新思想的源泉；个体的创造性决定了社会的发展壮大。而新价值观起源于个体的思想”的观点尽管有用，却会导致人们对组织行为的狭隘理解。把个体看成是主要或唯一值得考虑的分析单元约束了我们对组织行为的潜在的理解。

一、个体的社会性

19 世纪的个人主义，主张理想化了自力更生、自我决断及自我奋斗起家。但它忽略了个体的社会性。随着 20 世纪早期美国边疆的消失，人们开始认识到这种社会性。纯粹、朴素的个人主义和自给自足思想的抽象概念越来越不重要，而个体之间关系的重要性日渐明显。

人们通过群体关系获得许多技巧、价值观和行为方式。玛丽安·安德森（Marian Anderson），大都会歌剧院中第一位唱主角的黑人歌唱家，言简意赅地说明了群体和个体所具有的社会性之间关系的重要性。当安德森被问道为什么在她的讲话中用“有人做了”和“我们做了”来代替“我做了”时，她回答道：

“这也许是因为，一个人活得越长，他就越会意识到没有什么事情可以一个人单独完成。我们所做的工作实际上有许许多多的人都付出了劳动——音乐创作者、钢琴伴奏者和那些伴奏钢琴的制作者。没有这些事物，完全依靠你自己走上舞台是不行的，即使是你的声音、呼吸、你对表演所持有的意图都不是你自己可以完成的。所以，‘我’在这里面只是微不足道的一小部分。”

50 年代，有一些社会评论开始认为过分强调个体对群体的依附性了。同样地，60 年代后期越来越多的青年人担心组织生活的成功过分要求人们的一致和顺从。人们逐渐觉察到这种对个性的压抑是与人的自我和作为独立生物的角色相矛盾的。

二、群体对于个体的重要性

肯定存在个体与群体之间利益的下一致。但是这些利益和它们之间的相互关系并不矛盾，而往往是协调的。卡特·瑞特（Cartwright）和利比特（Lippitt）在关于个体和群体的五点主张中总结了这种观点：

- 群体是存在的；对于任何一个现实的人——事实上，甚至任何一个孩子，必须和群体打交道，联系在一起。而且群体必然会对人的行为产生充分的影响。

- 群体不可避免，而且始终存在。

- 群体能够动员对个体产生至关重要影响的强大力量。

- 群体既可能产生好的结果，也可能产生不良的结果。

- 正确理解群体内的动态特征能使有意识地提高从群体中获取希望得到后果成为可能。

因此，个体可以恰当地解决某些问题；群体则可以很好地解决另一些问题；还有一些则需个体和群体共同努力才能得到最完美的结果。

三、群体类型

个体可以成为许多类型群体的成员。划分群体的方法无所谓对错。分类依靠的是分类人的洞察力。一个关心能够被群怦接受为成员或取得成员身份的人的难易程度可以按照群体对于新成员的态度是开放的还是封闭的来提出一种划分方法。根据群体服务的基本目的来评价和划分群体的人会发现把群体划分力友谊性的和工作性的两类非常有用。对于友谊性的群体而言，其首要目的是满足成员们在安全、荣誉等方固的个体需求。而对于任务性或工作性群体而言，其首要目的则是为了完成组织所规定的目标。这是本章的焦点问题。当然，组织中的单一群体，可能同时具有友谊性的和任务性的双重目的。

任务性的群体可以在成员完成某种任务和目标时，在相互依赖的基础上进一步进行分类。据此可把任务性群体分为三种类型：相互作用型、协作型和对抗型。

相互作用型群体存在于所有成员都完成了份内任务以后群体自身的任务才能履行的情况。例如，装配组，一家大箱包生产厂家采取的生产群体，由10名各自完成装配完整皮箱所必需的单个任务的工人组成。如果其中任一项任务出现差错，则整个任务——即皮箱成品——也就完成不了。本章的焦点在相互作用型群体。

在短期内各个成员相对独立地分别完成他们各自的任务时。就存在协作型群体。”在短期内“及”相对”表明，如果成员们之间长期地互相隔离，就下会存在任务群体了。例如，大学里的各个教研组的成员，在日常的教学活动中各自独立地工作，但是在考虑课程改革或者是新课程设置时，他们是密切相关的。

对抗型群体通常在成员间通过妥协和协商的方式相互作用解决某些矛盾的情况下存在。劳资谈判小组便是对抗型的典型例子。

四、群体发展阶段

群体发展队干成到成熟包括六个阶段：方向确定、冲突和挑战、凝聚、迷惑、醒悟和承认接受。要确切地指出群体发展到哪一个阶段是非常困难的。然而，管理人员必须了解群体的发展阶段，因为每一阶段都影响着群体整体作用的发挥。

图6—1的水平轴显示了六个阶段，从方向确定阶段开始到承认接受阶段结束。图的纵轴显示了群体成熟的水平，从雏形萌芽状态（无效率无效益）开始到完全成熟状态（有效率有效益）结束。

最初的三个阶段，即：方向确定、冲突与挑战、凝聚，这主要是解决权力或权威问题的不确定性和不一致性。阶段1，方向确定，通常是以某些群体成员的问题为特征的，诸如谁负责领导？如何行动？目标是什么？组织成员们往往希望正式或非正式的领导明确意图和方向。阶段2，冲突和挑战，包括抵制和反抗领导的意图和方向。每个群体成员都尽力试图去发现和建立各自合适的群体权力机构。阶段3，凝聚，发生在各个成员们已经承认和同意群体权力或权威机构。群体成员不断地斗争和反抗，在进入这个阶段之前从不停止这种努力。阶段3常常比阶段2更容易迅速地通过。

紧接着的三个阶段：迷惑，醒悟和承认接受，主要关系到个体内部关系

的不确定性和不一致性。在这三十阶段中，各个群体成员的典型问题包括：愿意在多大程度上揭露其他人的秘密？能够多大程度地承认和接受彼此间的差异？希望彼此间亲近到什么程度？阶段 4 迷惑，涉及到各成员自欺欺人，声称各自的个体问题都被解决，试图维持表面上的协调。于是，成员抑制个体习性。阶段 5. 醒悟，群体成员们慢慢认识到他们的工作远远低于他们的潜力。一些成员在群体中，想通过讨论优劣问题来开阔自己的视野；另外一些成员认为考虑这些问题没有心要。于是，他们不是抵制就是躲避，结果都变得烦躁并且减少了对群体所承担的义务。各个成员再次可能倾向于强烈地依靠领导。许多群体都没有能够成功地通过阶段 5。阶段 6，承认接受阶段，每个群体成员都公开分享彼此的理解，形成群体的相互理解和成员们的期望。群体结构也变得更加灵活多样。群体变化内在的感化力，来自于那些有专业有技术的人才对即将到来的任务的要求。

第二节 影响群体行为和群体产出的某些因素

行为是指群体内部的活动和相互作用。群体的活动是指“人们所做的事情：利用工具，与别人一起，对物质环境所做的工作。”活动是一个很广泛的概念，包括比如写作、走路、喝水、打字、缝纫和做出指示等等各种各样的行为。群体中心相互作用就是指“一个人的某一活动步骤，是在另外一个人的某一活动步骤之后，或者更准确表述，是被它刺激而发生的，这里暂时不考虑这种（活动）步骤是什么这样一种事实。”同样地，相互作用的概念也是很广泛的，它大多数是通过言语性的和非言语性的交流而发生。

一个群体的产出包括某些任务和目标的完成以及群体成员的思想感情，所谓思想感情是指“人体的内心状态……从恐惧、饥饿、干渴，一直到对人的喜恶、对他们行动的赞同与否定这样一系列错综复杂的心理状态。”任务与目标的完成则包括从制定决策到创造出有形物体。一般来说，职能人员或管理人员的群体主要产出就是决策。而生产工厂的作业班组主要产出是诸如行李箱之类的有形实体。

图 6—2 列举了影响群体行为和产出的某些因素。图中各因素之间的连线表明了它们之间的联系。例如，群体的规模很可能影响成员的地位与角色，而这些又会影响群体的规范。为了避免过于复杂化，下面几节只讨论这些因素之间某些重要的相互关系。

一、规模

群体的规模大小从两个人直到 12 个人或 16 个人的正常上限。12 个人可能是成员可以同时对其余各个成员作出反应和进行相互交往的上限。表 6—1 列举了规模对群体可能造成的一些影响，此表共表明了领导、成员和群体过程的九种情况。群体规模对每种情况的影响，从低到中到高而变化。已经发现的倾向，如“从低到高”、“从中到高”等等，表明随着群体成员人数的增加产生的变化，如表 6—1 所示，8 人或 8 人以上的群体与 2 至 7 人的群体是不同的，一个 16 名成员的董事会工作起来是与 7 人董事会有很大差异的。董事会往往会组成 5 至 7 人的专题小组更深入地考虑某些特殊决策，这要比全体董事同时研究深入得多。

像所有可以影响群体的因素一样，表 6—1 确定的那些倾向可以加以限制。例如，如果群体有充裕的时间，而且每个成员都热心地完成群体的活动和实现群体的目标，那么 7 人以上的群体中的变化倾向就不会像时间紧张、缺乏热情的群体那么明显。如果群体的主要活动和目标是集中各成员的专业经验做出依靠专业知识而非个体的判断的决策，那么较大规模的群体也不一定会产生已经列出的倾向。

二、成员的构成和角色

个体成员之间及在群体内愿意承担的角色之间的异同，影响群体的进程及其产出。在第四章中已讨论了关于个体解决问题风格的差异。它根据个体从外界得到信息时的途径不同来区分他们——感觉或者是直觉，以及做出一项决策的两种基本途径——思考或者是感情，从而进行划分的。两种信息输

入方法和两种决策方法相结合，便得到了解决问题风格的四种基本类型的模型：感觉思考型、感觉—感情型、直觉—思考型及直觉—感情型。

解决问题群体中的成员个性特定组合类型可以影响群体的进程和决策。例如，由3个强烈的感觉—思考型和3个强烈的直觉—感情型成员组成的群体产生的冲突和观点争议可能远远大于同一类型成员组成的群体。当然，这种观点的分歧可能是非常必要的。另一方面，群体成员的差异可能会发展到不能取得一致意见的地步。

由于管理人员很难改变任务性群体中成员的个性，所以他们发现侧重研究影响群体中的行为角色更有用。这些角色可以根据他们的任务、人际关系还是自我为中心来划分。

1. 以任务为中心的角色

以任务为中心角色的成员促进并且协调解决问题的活动。它可以进一步划分为下列角色：

- 发起者。他们对群体内有关问题和目标提出新的设想和改进的方法，并对群体的困难和新的群体活动程序以及新的群体组织形式提出解决方案。

- 信息搜集者。他们力图根据大量的事实或权威性的信息以及有关的事实，鉴别某些建议。

- 信息发出者。他们提供“权威性”的事实或结论，或者本人关于解决群体问题的经验。

- 协调者。他们理清各种想法和建议之间的关系，汇总各种想法和建议，或者试图协调各派别成员的活动。

- 评价者。他们估计群体的功能，评估或质询群体内其他成员的建议的现实性、逻辑性和事实。

2. 以人际关系为中心的角色

以人际关系为中心角色的成员能建立群体中心活动和观点。它可以进一步划分为以下角色：

- 鼓舞者。他们表扬、赞同或接受他人的意见；对其他成员表现出热情和团结。

- 调和者。他们调解群体内部纠纷，缓和紧张气氛。

- “守门员”。他们使用诸如“让我们来听一听苏珊的想法……”“为什么下限制发言的时间，好让大家都对问题发表一下看法呢？”“彼尔，你认为怎么样？同意吗？”等等语言鼓励和协助每一个人都参与讨论。

- 标准设计者。他们提出群体力图实现或者用于评价群体进程的质量、对群体的目标和意图提出疑问以及根据这些目标估计群体运动状态的标准。

- 追随者。他们消极地随大流，充当一名友好的听众。

- 群体观察者。他们置身于群体过程之外，对会议各阶段的事情作出反馈。

3. 以自我为中心的角色

以自我为中心的角色只重视成员的个体需求，常常损害群体的利益。它也可以进一步划分为下列角色：

- 障碍设置者。他们消极、顽固而又无理地固执己见，他们企图把群体已经有意否决或回避的问题重新搬出来。

- 认可寻求者。他们竭力引人注目；他们自吹自擂，并不惜采用非常手段避免自己处于“劣势”地位。

· 有统治欲者。他们企图操纵群体或者群体中的某些个人以攫取权势；他们可能会使用溜须拍马的方法，或武断地宣称取得优越地位或权力以引起注意；他们常常打断别人的发言。

· 逃避者。他们与他人保持距离，他们消极抵制试图与他人断绝交往。

能有效解决问题的群体常常是由既以任务为中心又以人际关系力中心的角色的成员组成。显然，个体可以同时担任两个或更多的角色，这些人可能有较高的地位——与群体内其他人比较而言。以自我为中心的角色占主导地位群体通常效率低下。

表 6—2 总结了以任务为中心、以人际关系力中心和以自我为中心这三类角色的行为。同时，它提供了这些角色在任务性群体中出现的频率程度的分级标准。

因此，影响群体行为和产出的关键因素就是成员的构成和他们所担任的角色行为。群体成员的某些品质或角色过多或过少都可能对群体效率产生不利影响。

表 6 — 2 任务性群体中成员的角色行为

	从不	很少	经常	频繁
以任务为中心的行为				
1. 提出想法或行动	1	2	3	4
2. 推动事实与信息的输入	1	2	3	4
3. 弄清问题	1	2	3	4
4. 评估	1	2	3	4
5. 总结接纳不同观点	1	2	3	4
6. 确保群体继续为任务工作	1	2	3	4
7. 考察群体是否接近做出决策	1	2	3	4
8. 要求进一步获得信息				
以人际关系为中心的行为	1	2	3	4
1. 支持和鼓励他人	1	2	3	4
2. 减少紧张气氛	1	2	3	4
3. 调和(保持和平)	1	2	3	4
4. 折衷(寻找共同处)	1	2	3	4
5. 鼓励参与以自我为中心的行动	1	2	3	4
以自我为中心的行为				
1. 表现敌意	1	2	3	4
2. 寻求认可	1	2	3	4
3. 回避参与	1	2	3	4
4. 支配群体	1	2	3	4
5. 吹毛求疵	1	2	3	4

三、规范

下面的案例分析提出了组织中关于任务性群体的一些主题。首先，任务性群体的规范不同于低水平雇员的管理标准。其次，在遵循“合适”规范使工人社会化时，同一层次水平的人的影响至少不低于管理阶层的人员。最后，

工人关心以任务为中心和以人际关系为中心的行为。在管理人员尽力去改变以任务为中心的行为时，他们必须考虑到对以人际关系为中心的行为可能产生的影响。否则，很可能会导致群体的抵制。

案例研究：日常工作

“对不起……喂……对不起，那个位置有人吗？”又开始了一小时称为通勤的身心考验。劳拉现在明白了派驻纽约工作有利有弊。用各种奖赏引诱牛赶路总比从郊区硬拉到市里强得多。

“哦，嘿！泰得，我可以坐那位子吗？”

泰得这天早上看到劳拉尤其高兴，因为他又参与了一项新项目的开发，很想找她谈谈这个新项目。

“好的，”他迅速他说，“不难理解，目前我们这种低效率的工业运作水平的研究很难让人接受。”

“所以计量是关键。你知道，马西先生总是假定那些公司职员会因为他们是公司职员而实现 100%的效率。”泰得继续解释存在一些实现 100%效率的较好办法，而且他的新方案就是以教育工人为目的的，帮助他们理解这一点十分重要。工序改良方案——PIP 的口号是：要巧干不要蛮干。”计量是为了反馈信息和提高个人效率，不是为了控制工人，他强调道。

“你知道，一个经常需要决定的问题是工人的工作日是如何构成的。我们只是想确保我们付出了一天的工钱能够得到相应较为公道的工作成绩。这种科学的计量程序将为我们提供一些可行的方法。”

“嗯，你怎么计算一个工作日的报酬呢？”劳拉问。

“那就是我们所付出的报酬。”泰得的表情明显表现出不相信此类问题会在公司中被提出。于是劳拉耸耸肩，又继续问道：

“你怎么认定车间里的工人们会喜欢这个工序程序呢？我的意思是我想他们不像你那样看这个问题。”

“我们已经考虑到了，这就是为什么教育问题在这件事中如此重要的原因了。记住，我们正在从事工序改良的工作，巧干不是蛮干。”泰得喜欢用这个词，“这是工人们的方案和公司。”

大约一周以后，劳拉回到了鲍塔克特公司，找出一些修改膨化体的数据。奇怪的是，事情已经过去很多年了，但她好像从来没有离开过一样，看望包装部的吉妮的愿望如此强烈以致于她想也没想就去了。吉妮已经干了 18 年同样的工作。她对工作如此熟练，以至于可以漫不经心而又完美准确地完成整个工作。当然，这让她有时间自由地参与并观察她周围的生活。然而今天吉妮在教一个新来的包装工熟悉工作。

“不，不是那样，看着，宝贝儿！如果你那样拿的话，包边角的时候就不得不弯胳膊了。看好了，这样做方便多了。”

“但是沃尔夫先生（工艺师）要我们那么做的。”

“宝贝儿，当然他是那么做，但他可从不像我这样一天干 8 小时，你只要记住我说的就行了。”

“但他来巡视时要让我用这种方法包装怎么办？”

“哦，那好办，他在这儿时你就用他的方法好了。不管怎么样，两周内你下会再看见他。”

“慢点，你会累坏的，没有人要你一周做 80 件。”

“可沃尔支先生说要完成 90 件。”

“他说的就让他去做好了。看，这样控制你的频率，这是我用的方法，很管用的。”

你知道‘人民战争颂’吗？”吉妮哼了几句，“你就这样自己哼给自己听，用我示范的方法，下周就能完成 80 件了。”

“但如果他们要我完成 90 件怎么办呢？”

“不可能的，你知道，那么快是容易出现差错的。不，80 件就行了。我总是说，一天工作换来一天的报酬。”

从最狭义的角度来说，规范就是作为成员间长期相互交往的结果被大家普遍同意的群体及其成员的行为准则。从广义的角度来说，规范就是“群体成员预计和期望的行为。”因此，个体可以参加一些许多规范在其成员发生相互作用之前早已实际存在的群体。在前面的案例研究中，吉妮在训练新的包装工时告诉她包装 80 件是确保“一天工作换来一天报酬”的产量规范。

规范与组织中的规章制度不同；规范是不成文的，而且在某种程度上规范必须在群体成员接受和执行后才能认为存在。组织通常以手册和备忘录的形式制订制度并分发给所有成员，可是人们可能普遍地忽略或不接受。然而必须有某种权力或影响系统支持规范。如果某一个成员持续并且极端违反群体规范，那么其他成员就会对其实施某种类型的消极制裁或者积极制裁，甚至两者并用。制裁包括从人身攻击或威胁直到撤销诸如赞扬、重视以及接受等的奖励。

群体成员通过生活经验对规范产生模模糊糊的自觉意识。这种潜意识的群体力量应该被提高到自觉意识的水平上来。首先，假定人对自我以及对环境的意识，是自由和成熟的必要条件（即使这还不够），意识能增加个人及群体自由和成熟的潜力。其次，对于个体、群体及组织的效率，规范可能产生积极影响，也可能产生消极影响。

许多流行作家批评大型组织维护和鼓励，像“最好保留自己的观点，老老实实地干活”、“最重要的是表现得工作努力，并且不计较结果”这样的规范。不幸的是，很少有材料能够证明这些规范在多大程度上确实存在于组织中。

在工作群体中，要求遵守规范的压力可能会导致从众。存在两种类型的从众：屈从和个人接受。屈从发生于某种确实存在的或想象的群体压力迫使个体行为改变或继续保持与群体期待一致的情况。在组织中和任务性群体中的相当数量的从众属于这种类型。这并不意味着个体相信那些行动值得去干或者是恰当的。

导致人们屈从而内心并未接受的原因很多。群体成员也许感到，为了完成他们的目标，必须维持“统一战线”。例如，美国汽车公司的总裁不会宣称，“通过充分的争论和辩论，董事会的大多数最终同意将本年度汽车销售价格平均提高 6%。”相反地，这位总裁会说：“经过充分研究商讨，董事会一致认为完全有必要将我们公司的汽车价格平均提高 6%，尽管汽车的制造成本超过这个百分比。”从更加私人的角度来分析，个体从众的原因在于这一点对于个体满足自己被他人所喜欢和接受的需要非常重要。这一点在低级成员对高级成员的关系中尤其常用，例如下级对上级的关系。最后，个体屈从常常由于众所付出的代价远远低于可能威胁群体内现有关系维持的不从众的代价。

第二类从众建立在个体对群体愿望个人接受的基础上。在个体接受或从众中，个体的行为和态度或信仰与群体的规范和愿望相统一。根据定义，这种类型从众的力量比屈从式的从众大得多。

某电瓶装配厂两各雇员的情况提供了这两种从众的案例。

实例研究：琳达和苏珊

某电瓶装配厂的工作小组对于日工作量有一个适合的规范，具体为每天装配 90—100 个电池，人们严格遵守着这个范围。但是管理当局认为工人们可以在不牺牲质量的条件下生产更多的产品。

经过大量研究，管理当局决定在实践的基础上，根据凡满 6 个月实习期的职员无论工人还是管理人员的修改和删定，实施一种激励制度。为了尽可能减少不信任并满足工人的安全需要，他们将这一激励制度设计成现有计时工资制度的补充。

实施后发生了什么情况？琳达，过去是在屈从的基础上遵守产量规范的，对管理当局的提议表现了极大的热情。然而，苏珊过去是在个人接受的基础上遵守产量规范的，对管理当局的建议表现出相当的不信任、焦虑和抵触。

这两种类型的从众说明了为什么高度统一群体中像琳达这样的成员会轻易改变行为，而另外如苏珊一样的一些成员则反对这种转变，并且认为这种转变压力很大。

任务性群体中的从众问题是十分复杂的问题。要是没有规范和对规范一定程度的从众，那么任务性群体就会一片混乱，动荡的环境使得什么工作也完不成。另外一个极端，过分的、机械的从众会威胁到我们这个社会所要求的个体的重要地位，也会威胁到群体应付改变、不确定性和复杂问题的能力。

四、目标

1. 与群体规范的关系

通常在群体目标和规范之间存在一种自然的联系。群体采用规范以实现其目标是合乎逻辑的，但并非总是如此。某些组织竭尽所能去帮助其成员评价他们所遵守的规范和群体或组织的目标是互不侵犯，还是互相冲突。例如，一个生产班组可能宣称并且相信，它的目标之一是根据管理层为他们设计的生产率目标提高效率。但是对成员行为的进一步观察表明，“不要干得太多或者是变动太多”的群体规范其实是和它所宣称的目标大相径庭的。

即使成员们已经自觉地意识到这类规范可以找出借口说这有利于达到提高工作效率的目标。成员们声称，生产超过规范的产量会把他们给“累垮”，结果会降低长期生产效率。如果任务群体的目标包括诸如尽量减少管理人员对群体的影响并增加成员们之间相互作用的机会，那么成员们会认为限制工人产量的某些规范是必要的。

2. 与个体目标的关系

群体的目标不是存在于成员们的意愿之外的。而且，他们不能直接根据各个成员的个体目标来确定群体的目标或者将每个成员的目标进行简单的相加形成群体的目标。群体的目标是群体作为整体所愿意达到的目的或状态，而并非每个成员所希望实现的那些目的。这个定义基于整体大于并不同于各个部分的简单总和的观点。群体目标是指群体作为一个系统以及整个系统所希望达到的状态，而不只是个别成员们希望达到的状态。

3. 目标的普遍性

本书反复强调对于理解和改变个体、群体和组织具有重要作用的目标概念。这些系统中的每一个都可以在某种程度上定义为以目标为中心的组织。由于我们关心的是那些影响群体行为和问题的细节，所以我们就必须估计群体的某种目标。当然，个体目标和群体所在组织的目标可能会影响群体目标

的类型和群体的实际行为和问题。在个体、群体及组织内部和它们相互之间存在着目标是互相一致还是互相冲突的问题。例如，典型的任务性群体，既有人际关系的目标，也有任务性的目标。有效率的任务性群体显然对这两类目标都会加以关心，大约花费 2/3 的时间解决以任务为中心的问题，另外，用 1/3 的时间解决以人际关系为中心的问题。长期只追求这两个目标中的某一个会降低效率、增加冲突，甚至造成群体解体。群体目标、成员的个体目标和组织目标之间可能的一致与冲突会使影响任务性群体的行为和问题所起的作用变得更加错综复杂。

五、凝聚力

凝聚力，是指群体成员留在群体内以及为群体承担义务愿望的强烈程度。群体目标和成员个体目标的一致程度极大地影响着凝聚力。群体成员强烈希望留在群体里，并且接受群体的目标，就可以认为这个群体凝聚力高，这和凝聚力弱的群体结果恰恰相反。

1. 与从众的关系

凝聚力和从众之间不存在一一对应关系。尽管凝聚力低往往与从众性低联系在一起，但高度的凝聚力并非只在高度从众的条件下才存在。例如，成熟群体的成员可能高度忠诚，而且紧密团结在一起，但同时也会尊重个体在行为和思想方面的差异。当团结是坚实地建立在对群体任务目标的共同忠诚基础上时，很可能会出现这种现象。此外，群体面临复杂问题时，每个成员可能会容忍甚至鼓励和支持低的或者中等的从众。

2. 与小团体思想的关系

决策群体同时存在从众和凝聚力时，就会产生小团体思想的现象。提出“小团体思想”的阿尔文·贾尼斯 (Irving L. Janis) 着重研究政府中的一些高级政策研究小组在复杂动态环境中面临困难时的表现。当然，与个体决策相比，群体决策更为普遍。因而在组织中，很可能在私人、公众、团体之中存在小团体思想。

图 6—3 总结了可能导致小团体思想的原始条件，小团体思想的特点和小团体思想引起的不完善决策的类型。原始条件与不完善决策过程的类型是显而易见的。所以下面几段重点在于小团体思想的八个特征：

- 绝大部分或全体成员所共有的不可战胜的幻想，会导致过分乐观，而且鼓励冒极度的风险。
- 集体寻找合理的借口，使成员在进行决策前不再考虑他们自己提出的某些假定。
- 确信群体具有天生美德，使成员们忽视决策所造成的伦理或道德后果。
- 对群体外的竞争者和敌人存在实在太坏而不值得与之进行真诚的协商交流，或者太弱、太笨以致于无论如何努力都不可能挫败自己的偏见。
- 无论群体成员中的哪一个对本群体的幻想、定型偏见或者承担义务表现出强烈的异议，都要施加压力，以此让她明白，这种异议违背了所有忠诚者的期望。
- 若产生了偏离群体外表面上的团结一致的念头，就要进行自我潜意识的压制，竭力使每个成员贬低自己的怀疑和异议。
- 全体一致幻想产生的原因在某种程度上是由于大家所做的自我抑制，并且由于沉默就是默认的错误假定而得以加强。

· 成员们全力保护群体，当可能危机及成员们对自己决策的效果与美德所抱有信心的不利消息传出来时，就会出现自名的“心理卫士”。

下面的案例研究是在商业范畴内对小团体思想的几个特征所做的解释。

案例研究：弹性工作日委员会

某公司总裁想实施弹性工作时间方案，要求一个由较低层次的管理人员和专业人员组成的委员会调查在公司实施弹性工作制的可行性。这个委员会由 9 个拿月薪的雇员组成，其中大部分都很年轻且全部都是参谋身份。

委员会中有 5 人把委员会资格看得很不寻常，因为人们很少向他们就全局管理政策征求意见。这些组织成员为成为这个委员会的一员感到很自豪。另外两个成员被推荐加入此委员会，许诺一定要做成功。因此会员们都被这个组织所吸引，并认为这一去资格极具价值。这种形势导致小团体思想征兆的频繁出现。每个委员会成员都知道总裁赞成弹性时间，然而，几个会员对实施弹性时间制持怀疑态度。

在会议过程中，会员们认真地反复评价了这项方案潜在的利弊，并向有弹性工作方案经验的组织征求意见，而且召集五个分公司的代表会谈协商。终于，委员会决定提交一份正式的报告讨论实施问题。

委员会几次开会讨论了时间计算的问题。每次他们总把自己关在会议室里，与外界隔绝，根本不与其他管理人员探讨这个问题（把组织成员与外界隔绝是在小团体思考时最典型的情况）。而且，大部分会员都了解公司总裁十分赞同时间自动累积的方法（一个将导致意见一致的因素）。

小团体的凝聚力，使会员们与世隔绝，对总裁意愿的了解促使独立严肃的思考为集体思想所取代，尤其总裁的意见使集体的推荐集中在时间累讨方法上，虽然 9 人中只有 1 人热衷于这个方法。

小团体思想的另一特征是全体一致的幻想。这一点从弹性时间委员会计算时间问题讨论一开始就明显地表现出来了。一切事情似乎已经决定了，所有的问题只是对此方法的正式表决而已。虽然团体中有一位较具影响力的会员不愿意采用时间累计方法，但她没有一直坚持自己的观点。另一会员对这种累计方法是否与弹性时间的客观实际相符表示怀疑，但他总是用一种很歉意的方式表示其担忧，尽管在私下交谈中他总是很有主见并好争论。这样的行为体现了小团体思想的又一特征，即自我抑制。也就是说，个人对团体中多数一致通过的意见持有反对看法时往往进行自我压抑。

表现自我抑制的另一事件是有一名会员对累讨方法持强烈怀疑态度，但他不是在会议室而是在休息室表明了他的想法。在会议室里他稳稳地坐着，既没有提出问题，也没表示反对。另一会员知道他的意见，但也保持沉默。因此，小团体就把这种沉默理解为同意。

这一团体还表现出相信本群体具有天生的美德的特征。所有会员都认为他们的行为既合理又公平。他们认为弹性时间是一项有利的设想，它给了雇员更多的自我抉择和自由。在旧体制下，只有管理人员和专业人员才享有一定程度的时间弹性，尽管它无论如何也比不上提议方案中的弹性幅度大。因此会员们认为得到全公司人员的赞同是理所当然的。它已经得到了总裁的支持，对所有相关人员而言都是正确的，甚至许多雇员和管理人员可能会把时间累计方法看作时钟，退一步说，它还是一项极有把握的方案。

会员们对弹性时间制具有无限信心和过度的乐观，而实际上没有时间累计方法将会使此方案破产。确实，会员们感到他们具有无懈可击的能力去成功地实现此项方案。小团体中有 3 个会员知道公司管理人员们对这个时间累计方法的怀疑，但不愿讲出他们的担忧。因此，这一团体就不理会那些有可能导致重新考虑此项决定的警告。

在向总裁提交意见书之前的最后一次会议上，讨论了最后的细节。在这一最后阶段，再提时间累计方法就成了禁忌了。然而，会议中在座的一位咨询专家询问了最后关于时间

累计方法所作决定的有关问题，以及提出还有许多问题还没有做出回答。

委员会主席对这一插问显得很吃惊，说她认为这一细节已经解决了，时间累计方法将被通过。然而，她提议进行一次快速调查，尽管那时他注意到会议已超过规定时间，该是吃午饭的时间了。

主席在调查表的开头阐明了她赞同累计方法的原因。随着调查围着会议桌的展开，其他的会员表示意见分歧就越来越困难。这样的公开调查给每个成员相当大的压力，不得不同意大家的意见。因此，团体领导所表示的某种态度基本上起了精神监督的作用，对成员的公开调查以及在午饭前做决定的时间压力，最终导致了对时间累计方法的同意。几天以后，总裁收到这份意见书，并表示大体上同意。

那么显然公司将利用时间累计方法来实施弹性工作时间方案。然而，开始没有自由他讲出他的怀疑的一名管理人员不久后给主席写信希望委员会再重新考虑这件事，虽然不是组织成员，但这名管理人员总被邀请列席会议。在信中，他表示担心，时间累计方法将会仅仅是对雇员的一种检查，如果雇员们感到他们的权利受到侵犯，那么这种改革就去毫无意义。

这份正式疑虑以及其他几个经理在工休时间的闲聊，促使这一组织主席去向其他那些被迫在部门内介绍时间累计方法的公司经理们了解更多的详细情况。当她完成了这次对各类经理们的调查后，很痛苦地发现利用时间累计方法实现弹性工作时间方案，会遇到相当大的抵制。部门管理人员会把它视作对他们权利的威胁。

在这些调查的基础上，组织主席建议修改弹性时间方案，即当方案实施时，每一部门决定时间累计方法如何解释雇员的工作时间。总裁同意了这一改动，委员会总算避免了一个潜伏的灾难性问题。

对于小团体思想的这些讨论表明，在特定条件下，团体的高度聚集与从众在决策群体效能的发挥过程中起着某种阻碍作用。不过，贾尼斯指出小团体思想不是不可避免的，可以采取某些步骤减少它。例如，领导人应该努力保持公正，并且鼓励批评和鼓励提出各种新观点。小派别和外界的顾问们可以提出不同的意见。群体应当鼓励那些赞同其他可选观点的人发表意见。本章随后还将更多地谈到提高决策群体效能的问题。

3. 对生产率的影响

群体凝聚力的强弱程度由于对群体的生产率具有影响，所以特别重要。也许说凝聚力与生产率之间有着潜在的互相依赖关系更合适些，尤其是对于目标与任务密切相关的群体更是如此。如果群体成功地实现其目标，其成就的正反馈就会提高成员的忠诚程度。例如，当其他方面都相同时，赢球的足球队会比战绩一般的队更团结。当然，这种因果关系是双向的。所以，一个凝聚力很强的球队，很可能会赢得比赛。

另一方面，凝聚力低会由于群体成员不可能像需要的那样频繁地分享资源和相互影响而削弱实现任务目标的能力。如果群体目标与组织或行政当局的目标不一致，那么任务性群体的高度凝聚力实际上也会导致低的生产率。因此，除非是群体的目标和规范都为人们所了解，否则凝聚力与生产率之间的关系就无法预测或理解。

有一份谈到一个拥有 228 个小型任务性群体的重型机械制造厂的报告提出了凝聚力、生产率及其他变量之间潜在的复杂关系。对于凝聚力的研究是从如下方面评价的：成员们认为自己是群体组成部分的程度；成员们宁可留在群体里而下愿离开的程度；成员们认为自己的群体在使成员相互联系、彼

此帮助摆脱困境以及和睦相处方面比其他群体优越的程度。它通过对各个调查样本在完成调查问卷的三个日期期间的生产率简单平均来测定生产率。下面是调查所得的主要结果：

- 在高凝聚力的群体中工人们的生产率比低凝聚力群体中的工人们更加统一，这表明凝聚力具有从众的效果。
- 高凝聚力群体之间生产率的差别远远超过低凝聚力群体之间的差异。
- 凝聚力高对于生产率是高还是低的影响，取决于成员们认为管理当局是支持还是威胁他们。

六、领导

对组织内小群体的研究强调了自然出现的或非正式的领导的重要性，尤其是在完成任务目标时更是这样。非正式领导人是指长期以来在群体内有较高影响力的个体。

1. 多重领导

群体中的领导已经被广泛地认为是某一个人的职权。像前面提到过的，任务性群体往往至少具有两类主要目标，即以人际关系为中心和以任务为中心。因而，一个群体有两位领导人是极有可能的，一位侧重协调以人际关系为中心的目标，另一位则侧重负责以任务为中心的目标。这两种目标的实现要求两种性质不同的个体技巧，而且有时互相冲突，若想在一个人身上同时满足这两种要求是很难的。

某些研究表明，非正式领导人能在具有正式（上级任命的）领导人的群体中涌现出来。例如，有一份关于72个成员人数在5到17人之间的决策群体研究的报告指出，非正式任务领导人一般都具有以下特点：

- 参与意识强。
- 他们是正式领导人无法推动讨论或解决问题的会议的当然参加者。
- 他们在推动讨论的进行及问题的解决方面，作用远远超过正式领导人。
- 他们经常被会议的主持者和其他成员们郑重宣称为“尤其需要”的与会者。

这份研究及其他一些研究都表明，在任务性群体里，除非正式领导人放弃了所肩负的完成任务的职责，或者缺乏必要能力，否则非正式的任务领导人是不可能出现的。与此相反，任务性群体中以人际关系为中心的领导人，则很可能会非正式地涌现出来。

2. 有效的群体领导人

任务性群体中有效的领导人，一般情况下比其他成员更容易表现出下列行为。

- 群体的主要任务或主要目标由他们创造并保持着清晰的概
- 通过既参与群体活动又充分超脱于群体之外的方法，在群体中保持独特的地位，以便从整体上观察群体。
- 勇于承担管理或控制本群体和其他群体或个体之间的相互作用（即交流与相互关系）的责任。
- 他们会允许和鼓励领导任务在那些更能适应群体变化要求的成员间的某些转移。

这些行为仅仅概括了有效的任务性群体领导人需要具备的基本品质。在第十五章我们将进一步讨论领导。

一个群体领导有间接的和微妙细致的效果方面可能特别重要。实际上，所有影响群体成果和行为的其他因素，(诸如规范、成员构成、规范与目标)，都在不同程度上受到居于群体领导地位的人的影响。例如，有效的群体领导人往往在群体和外界环境之间关系方面起决定性作用。他们对于实际工作中普遍存在的新成员的挑选有重要的影响。即使任务性群体的成员也可以参加挑选新成员，但群体领导人先对候选人进行筛选，从而限制了成员们选择的范围。这是一种普遍存在的现象。

七、外界环境

最后一个影响群体的变量是群体的外界环境，即任务性群体无法实际控制的条件和因素以及成员们被赋予的条件。任务性群体的外界环境由如下部分组成：工艺、物质条件、管理实践、规章制度、上级任命的主管和领导人员的领导方式和能力以及组织所给的奖励与惩罚等等。

此前对影响群体行为和问题的因素的讨论，集中在群体内部的性质特征和动态特性上。但是外界环境也能影响已经提到的所有变量，例如成员构成和领导也能直接影响任务性群体的行为和问题。再举个例子，管理当局希望将自动控制机械之类的技术变革引入某一任务性群体，任务性群体会认为这是一种外部力量。但是群体可以通过联合行动影响引进机械的条件。所以在外界环境与任务性群体之间存在着双向影响，而并非只有外界条件才能影响群体。

群体是不容易理解和管理。不过，对任务性群体行为和问题的影响因素的理解可以增加群体内各个成员和领导的效能。这种理解也为学习群体内的决策过程提供了良好的基础。群体决策过程正是本章下面一部分的主题。

第三节 群体决策过程

这一部分将讨论群体决策的五个方面：（1）个体决策与群体决策；（2）群体决策内容；（3）综合群体解决问题的各个阶段；（4）相互作用的决策群体与名义性决策群体；（5）群体参与决策的潜在好处及其局限性。

一、个体决策与群体决策

个体决策与群体决策相比较，究竟哪一种方式较好呢？虽然这个问题在讨论个体决策与群体决策时是普遍存在的。但是这种提法并不恰当，甚至没有任何意义。它把人局限在非此即彼的地位上。如果这么修改一下可能会好一些：在什么样的条件下，个体决策或者是群体决策或者是这两者的某种结合形式更为有效些呢？

1. 问题的性质

这是确认一种方法优于另一种方法的决定性因素。在进行决策时，如果任务需要提出各种意见或者某些特殊主意、准确回忆信息以及估算和评价某些模糊或者不确定的形势时，群体往往强于个体（或者独立进行工作的同样数目的个体）。而对于需要做出一系列决策才能解决的思考型问题，个体决策似乎要优于群体决策。这一类任务涉及到某些预定的计划、规则或指令的贯彻执行。如果群体每个成员都能相对独立地完成各自的工作，则个体决策方式较为合适，如果群体成员之间互相依赖，而且必须互相合作，要有效地完成任务，就必须进行群体决策。

2. 判断性决策

某些形式的群体决策通常要求进行重要的判断性决策。这种判断性决策具有以下几个特点：

- 确实存在潜在的好处，失误代价高，当某种行为已经开始后，想要撤销或变更不恰当的决策很困难。
- 信息不完全或者不确定。
- 存在着许多可选方案。
- 难于明确或制定某种乐观的选择或者解决方式。
- 当被选择的方案已经执行很长时间以后，对它的结果的反馈没有多大用处。

组织中管理人员或者是专业性成员往往会面临重要的判断性决策。这些决策的某些方面常常要求有确保有效执行的高度的接受力，同时还有较高的品质要求。被决策影响的人或能够影响决策执行的人不一定要具有必要的专业知识和信息确保高品质的解决方式。因此，群体决策应该包括组织的其它部分的个体或者组织外的专家。这种最复杂的决策形势很可能超过进行许多群体决策的时间。正如弹性工作制委员会的案例研究存在着某种政策性的或计划的决策特征，即为了实现目标，在相当长的时间内存在不确定性和不赞同性。使用某些群体决策形式制定重要的判断性决策通常是最有效的方式。这是因为与某些个体决策形式相比，群体决策一般会形成更好的决策品质。决策品质的要求是必要的，但在由个体决策的群体中则是不充分的，必须考虑到人们有关决策的接受力的重要性。

3. 决策的接受力

不是所有的决策都具有接受力。然而，如果没有接受力的话，某些决策

在执行过程中，就会遇到公开或隐蔽的阻碍，从而变得没有实际作用。因此，没有履行的品质决策可能会继续或加强恶劣的局势，而没有品质的决策的履行也可能造成坏的结果。

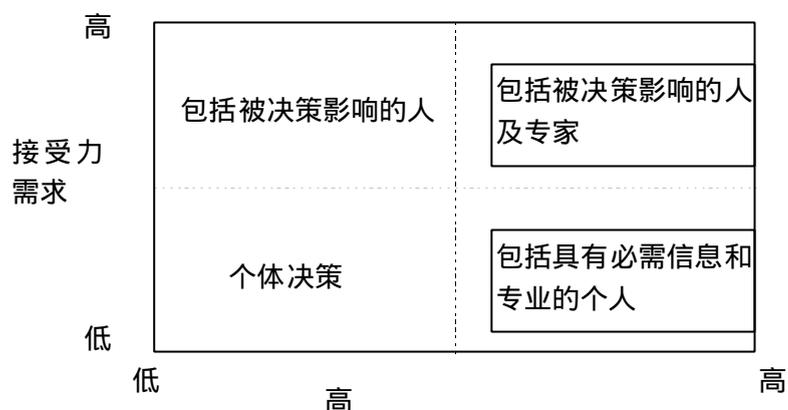


图 6—4 有效群体决策的基本因素

图 6—4 概括了在个体决策和群体决策之间解决争论时品质和接受力之间的相互作用。同时，它也表明了当需要群体决策时谁该介入。对其他人的接受力需求低和品质需求低是最简单的决策形势。这种形势最适合于日常问题的惯例决策。通过某种群体决策的形式建立处理这些决策形势的方式，有利于提前完成任务并达成一致意见。

下面的案例研究概括了许多与群体决策有关的问题。

案例研究：贝索菲公司 (BASF Corporation)

贝索菲公司是西德一家大型石油化工公司，面临西德日渐严重的环境污染和资源匮乏，它选择了地理位置扩展的战略。经过在美国两次成功的冒险，贝索菲公司买下了南卡罗来纳州维克多巴勒夫斯 (Victoria Bluffs) 的一块颇具吸引力的地皮，策划一项最初成本为 1.25 亿美元并在以后 10 年内提供 22 000 份工作的投资项目。维克多巴勒夫斯是一个失业率很高，几乎没有什么工业的贫穷地区，离富有的、显赫的希尔顿区 (Hilton) 大约有 8 英里。州发展委员会 (SDB) 积极采取行动以吸引大企业到该地区投资从而刺激经济增长，然而希尔顿区的发展负责人更偏重于与休闲有关的业务。

贝索菲公司购买地皮时遇到了坚决的抵制，由此导致了以希尔顿区发展负责人妨碍建设为理由的法庭诉讼。环境学家、保守主义者及希尔顿发展负责人反对这个项目，而 SDB 和当地社团领导人支持它。双方都坚持己见、僵持不下。贝索菲公司的高层管理人员已会见了反对者们并表明了确保环境安全的意愿。但这并不能使对方满意。同时，贝索菲公司也考察了另一个经济上可行且不会遇到外部阻力的厂址，但那要花更多的钱。贝索菲公司必须决定是否购买维克多巴勒夫斯的地皮。

贝索菲公司必须谨慎地作决定，因为它打算进行的是相当可观的投资。是否购买维克多巴勒夫斯地皮的决定不一定要为公司的雇员们接受。如果贝索菲公司决定在维克多巴勒夫斯建厂，则必须能被外部社去所接受。当然那又是另一个问题了。人们认为创造力是不必要的，因为它会带来不必要的风险。难于确定当前情势更增加了决定取得或放弃维克多巴勒夫斯地皮的紧迫性。最后，作为一家大公司，贝索菲公司决定由内部专家评定分析厂址建在维克多巴勒夫斯或其它地方的成本和利益。

贝索菲公司将专家们和工人们组成一个相互影响的群体。他们决定离开维克多巴勒夫斯到别的地方去建厂。贝索菲公司的高级管理人员们也认为这个决定是可行的。在以后的6年中，许多其它重工业公司也曾考虑收购维克多巴勒夫斯地区，都遇到了同样的抵制。贝索菲选择的替代地区靠近一个已成立的石油化工工厂，工程进展迅速，工厂在4年后即开始运作。

正如本章前面所描述的那样，承担任务的群体面临着不同的任务，对不同的问题需要不同程度的成员间的相互依赖。因此，有效的决策群体既能适用个体决策也能适用群体决策。任务性群体或其领导人应当明白决定何时适用个体决策及何时适用群体决策的根本准则。不适当地应用个体决策或者是群体决策都会付出代价。在不恰当的情况下使用群体决策，将造成组织资源的大量浪费，因为成员们的时间可用于完成其它任务，同时成员们也因为厌烦和感到浪费时间而降低积极性。在不适当的时候应用个体决策会导致合作不协调、决策质量和创造性低、错误增多等等问题。

二、群体决策内容

作为任务性群体所要处理的决策问题对群体越来越重要，而群体的自主权也将日益增加。表6—3表明了群体决策内容的某些领域及相应的群体决策水平。任务性群体的自主程度是随着决策一系列自下而上增高的。此外，假定这些决策类型一般是累进性的。群体若对补充新成员问题作出决策，也会影响群体内部的领导方式和生产方式。

三、有效群体决策

一旦作出决定，认为高度的群体参与是适当的，而且重要内容的各个方面应由群体来考虑，那么管理人员应该如何执行群体决策？W·C·莫理斯（W.C.Morris）和M·萨什金（M.Sashkin）已经拓展了一个可供管理人员和群体成员们遵循的有用的分阶段的综合式群体决策的模型。表6—4总结了这个群体决策模型的六个阶段。莫理斯和萨什金指出，这六个阶段中的每一阶段，都应以下列决策的安排格式力特征：

表 6—3 任务性群体决策的连续统一体

决策内容	群体决策程度
	高
群体对质量目标有影响	—
群体对数量目标有影响	—
群体决定外部领导的问题	—
群体决定接受什么额外任务	—
群体决定何时工作	—
群体决定生产的问题	—
群体决定任务的内部分配	—
群体决定新成员的招收	—
群体决定内部领导方式	—
群体成员确定各自的生产方式	—
	低

第 阶段：确定问题

人们往往以为已经了解问题是在什么样的形势下发生的，其实人们经常对问题理解有误，或者只看到了问题的某种表面现象或一部分，第 阶段就是鼓励群体彻底搞清、澄清和确定问题。

第 阶段：形成解决问题方案

人们往往倾向于解决问题的方案，而很少关心问题本身。第 阶段通过延长思想酝酿的过程避免不成熟的决策。虽然人们常常选择第一个提出来的方案或是头一批方案中的一个做为解决问题的方案。但是有关研究明确地表明，如果能尽可能多地去考察一些可选方案，则方案就可能获得重大改进。考虑的看法、观点越多，就越能集思广益。

第 阶段：从意见到行动

在第 阶段，群体评价各种意见，并找出解决方案。即使某个意见不能单独发挥作用，但它也可能成为解决方案中一个很好的组成部分。群体可以花时间综合各种各样意见中的精华部分，这样就能仔细评价每一种可选方案。人们只有在没有感到受人攻击或处于威胁时，才会帮助和乐于参与讨论。群体最好先选出几种最佳方案，然后集中精力研究它们，直到每一个人都同意一种或两种方案为止，而不要采取逐一挑选较差的可选方案（这会使那些提出方案的人感到处于防卫地位）。

第 阶段：制订解决方案的行动计划

既然有了值得一试的方案，如果群体仔细地筹划把方案付诸实践需要的行动计划，工作就能更顺利地进行。在这一阶段中，群体要事前估计可能出现的问题，计划好必备的人员使用、委派和接受行动责任。只有群体已经确定好了各人的工作内容和时间，方案才能取得良好的结果。

第 阶段：制订解决方案的评价计划

很不幸，绝大部分群体都停留在第 阶段，从而丧失了从经验中学习的

机会。即使方案取得了极大的成功，群体仍然能从确切知道是什么行动使问题得到圆满解决中受益，以后重复做时就容易多了。如果那个方案根本是一场灾难，群体可能会认为应该将群体与之有关的事实掩盖起来。但是确切了解问题所在的群体可以避免将来再犯同样的错误。当然，在现实生活里、执行的方案往往是中等水平的既算不上大成功，也算不上灾难。确切了解究竟发生了一些什么情况的，组织就可以做一些会大大有利于问题的解决的改进和调整。不应该依靠猜测或者尝试错误来完成这项工作，而要依靠做艰苦细致的调查搜集准确信息。因而，第 V 阶段在帮助你解决问题方面潜力最大。同样要规定好究竟需要哪种评价信息，由谁来取得，以及什么时候取得等等问题。

第 阶段：评价结果和过程

当群体收集到了可以对方案执行的好坏程度做出评价的足够信息时，就该召集群体评论会议。在第 阶段，群体已经可以看出方案的结果以及问题是否解决了。如果问题仍然全部或部分存在，那么群体就可以通过查找信息“再循环”一次，甚至还得重新确定问题，再提出新意见，或者试验以前淘汰掉的可选方案。第 阶段也包括了对群体共同工作情况的回顾和评价。如图 6—1 所示（原文如此），产品和工艺过程的公开而有建设性的评价通常发生在成熟群体中。

显而易见，群体决策如此有条不紊进行的情况很少见。群体在解决问题时，往往会在这些阶段之间反复跳动或者略过某个阶段。不过，若能遵循莫理斯与萨什金的模型，无论什么群体的决策效能都会得到很大的改进。

表 6—4 莫理斯和萨什金群体决策模型小结

阶 段	行 为
确定问题	解释问题情况，搜集信息，澄清并确定问题
形成解决问题方案	运用头脑风暴法讨论可选方案：审查、修正、斟酌及重新组合。
从意见到行动	评价可选方案：考察可能的后果并与期望的结果比较；修改各种想法；列出可选的最后行动方案并选择一个进行尝试。
制定解决方案的行动计划	列出行动步骤的清单以及各步骤的负责人；拟订一个行动协调计划
制定解决方案的评价计划	
评价结果和过程	审查希望获得的结果并确定效果的评价方法；制订当方案实际执行时，搜集评估数据的监控计划；拟订应变计划；明确责任 汇总评价数据，确定行动效果和群体解决问题过程的效能

四、相互作用群体决策与名义性群体决策

这部分中许多关于群体决策的讨论都假定相互作用的任务性群体已经存在。相互作用群体可能在表 6—4 的第 阶段到第 阶段的过程中最为有效。尽管本章及前面几章对提高相互作用群体的效能提出了许多建议，但是在第 阶段和第 阶段，即群体决策过程中的创造性阶段或事实发掘阶段，完全可以通过另一种不同的群体过程受益。

在群体决策过程的第 、第 阶段，即确定问题和形成解决问题方案阶段，采用名义性群体决策技术的这种有效过程可概括为以下几点：

1. 群体规模在 7 至 10 人之间。
 2. 群体成员默默地写出各自对问题性质的看法，或者在问题性质确定时提出可选的解决方案。成员们可以到分开的房间里独立完成这项工作，也可以围着桌子坐在一起，彼此都可以看得见。
 3. 经过一段时间后（通常是 10 到 15 分钟），成员们彼此交换意见。这种交换是有秩序进行的。成员们呈环形排列轮流逐次提出自己的想法，每人每一轮中只可提一条。
 4. 在成员彼此看得见的情况下，由记录员用简明的、经过注释的话，依次把想法写在牌子或黑板上，直到所有想法（也许有 18 到 25 条）都已提出为止，而提出想法者的名字则不作记录。
 5. 每条想法都通过要求澄清、声明支持或不支持进行公开讨论。
 6. 每位成员都私下按照自己以为可取的程度把各条意见按顺序写下来，群体决策或推荐依据把成员们对各条意见排序的数学汇总作出。
- 和通常的相互作用群体决策方法相比，这种名义性群体决策技术具有潜在的优越性。官更强调和关注想法的产生，更加重视各种想法，每位成员均等地参与决策过程和陈述各自的意见的可能性更大。不过有些研究表明，与“由清醒地认识到现存问题并愿意与大家共同探讨的入确定问题”的相互作用群体比较，名义性群体并没有优势。名义性群体决策技术只有当某个群体中存在着诸如少数成员居于支配地位等障碍或问题时最有效。

五，群体决策的好处与局限

图 6—5 简要说明了在群体决策中好处和局限之间存在的潜在冲突 本章的概念应该帮助管理人员在群体决策时使好处最大化和局限最小化。

本章涉及群体决策的所有好处，因此这一部分只强调一些局限性。正如群体思想的讨论中显示的那样，人们通常保留异议，以期做个好的群体成员，被大家所接纳。群体决策通常比个体决策要花费更长的时间，紧急情况下迅速做出决定几乎是不可能的。这会导致计划变更以及成员之间厌烦情绪的产生，使那些认为自己的时间或多或少对群体有价值的成员之间产生冲突，群体决策可能导致问题个体化的倾向，成员们的思想是与他们自己的感情、心理互相联系的。他们提出设想并对这些设想作出评判，正如对他们自己做出评判。缺乏交际能力的成员会发现，他们的设想即使很有理，也总被忽略或拒绝。最后，群体决策可能不会充分考虑在做出决定时成员能力的不均衡性。

然而，请记住，这些局限性会破其它好处抵销。而且这些问题主要发生在群体发展的最初阶段。下面的案例研究，证明了潜在好处对群体决策的影响。

案例研究：洗染部

一所医院将群体决策机制引进它的洗染部。它用其它两个医院所属的洗染部作为对照群体，也就是说，他们群体决策水平没有发生正式变化。

在实施群体决策机制前，洗染部的负责人已接受了这种想法以及实验中会发生的基本变化。当负责人将这种群体决策机制引进这家只有 32 人的洗染部时，他老实地声称进行这种改变的基本目的是产生更多有趣的工作。高水平的管理对洗染部的生产率非常适合。洗染部职工确信如果他们不喜欢这种群体决策机制时他们就停止实行。领导集团批准了这个问题，但实际上并不支持。

主要的决策权力从洗染部负责人转移到基层工作部门，这样就包括所有的职工了。

基层工作部门要考虑管理洗染部的方方面面。大家一致认为基层工作部门的会议的时间必须限制在 30—40 分钟之内，而且必须在有特殊问题发生或需要讨论新建议时才召开。许多群体决策也可以通过非正式会议的形式来进行。典型的基层工作部门在 1—2 个星期内完成决策。因为在采取行动之前不必要征得上层管理部门的同意。

同时对职工的工作态度、缺席状况、生产率情况采取了一系列措施。到第 14 个月末时，90%的职员对群体决策持积极态度。这与实施初两个月时 62%的支持率相比，是一个提高。缺勤记录（和医院的其它部门相比）在引进群体决策机制后明显好转。在引进群体决策机制之前，缺勤率是 2.95%，而在引进之后只有 1.77%。在引进群体决策机制之前生产率平均是每人每小时 50 磅，在引进群体决策机制的第 3 至 6 个月时，生产率提高到每人每小时 70 磅，而作为对照的另两家医院的洗染部在这段时间内生产率却略有下降。

六、群体决策过程综述

始终贯穿群体决策过程的整个讨论的几个主题可以用以下问题概括：人们应该在什么时候使用群体决策与个体决策？群体决策过程和群体的相对自主性之间有什么关系？群体决策中有哪些可能的好处与局限？在群体决策过程中，应当考虑哪些因素？应当如何运用群体解决问题的方法？什么是名义性群体决策技术，应该在什么情况下采用？

* * *

在群体的作用以及怎样改进群体方面，过去数十年里已经积累了大量知识。研究这些知识和技术，在群体解决问题时能帮助人们了解、诊断和改进任务性群体。人们会加入这种群体甚至会领导它的。可惜没有简易可行而又直截了当的说明能保证人们成功地当好任务群体的成员或领导人。然而，在影响群体行为和问题的关键因素方面，如本章以下所阐述的，为各个成员和领导人提供有关群体的广泛的基础知识。

在个体和群体间存在着复杂的相互关系。群体可以依据分类者的意图分为各种类型。在设置某个组织时，根据群体人员主要目标划分的有用类型包括友谊型群体和任务型群体（或称工作群体）。其中任务型群体依次又可被分为相互作用型、协作型与对抗协商型三类。

影响群体的主要因素，是规模、成员构成、规范、目标、凝聚力、领导及外界环境；群体成员，则按照以任务、人际关系或者自我为中心划分为三类人。规范与组织的目标及生产率之间关系可以是积极的，也可以是消极的。规范在主要方式上下同于规则。在任务型群体里，凝聚力忠于规范的压力可以导致从众——屈从或从众和个人接受式从众。另一个影响群体的因素是凝聚力。凝聚力与从众、小团体思想和生产率关系密切。最后群体可以有正式的和非正式的两类领导人。

群体决策的概念和技巧的研究重点在于莫理斯和萨什金群体决策模式。它能够使群体成员和群体领导行为更有效，虽然第七章重点研究群体之间的关系，但许多内容仍然涉及到群体的内部关系。因此，第六章没有把有关群体尤其是任务群体内部的动态特性的所有问题或有关建议全部提出来。

管理案例：问题及问题的解决

第一部分

10月中旬，29岁的布尔·麦斯特（Bill Meister），阿蒂森工厂（Artisan）的总裁，不得不为提价问题召见他的管理人员。一年以前，布尔从父亲手里接管了这个每年亏

损 900 万美元的羊毛礼品制造公司。那曾是生死攸关的一年，他竭尽所能阻止了这家公司的破产。然而，几乎每个领域都还有许多工作要做。

下面对他办公室等待 11 点钟开会的人们做个简要介绍：

鲍勃，30 岁，财务部副总裁，他已在公司任职 3 年。来自八大会计师事务所。他主管财会和管理办公室职员。

卡尔，35 岁，已在公司任职 8 年。虽然他只有会计学学士学位，但他主管公司的许多工作，现在他正负责安置微机系统，并向鲍勃汇报有关工作进展情况。

爱迪丝，布尔的姐姐，40 岁，负责日常销售活动与内部办公事务的衔接工作。销售的商品主要由各个独立的代理商经营。只有秘书人员向爱迪丝汇报工作。她没有受过高等教育。

当碰巧在讨论其他改良方案的管理顾问赶到后，布尔宣布开会。

布尔：好了，我们开始讨论在目前一段时间内提价的必要性。鲍勃建议立即提价 16%。我想了解一下你们各位是如何考虑这件事的。鲍勃？

鲍勃：根据我的利润分析，如果今年我们想获利，应立即提价 16%。估计我们在订单上已损失了许多钱。我们已经一年多没有提价了，而且现在已别无选择，只能提价。

卡尔：我同意，我们真的在订单上损失很大嘛！

鲍勃：真的。如果我们立即全面提价，我们到年底就能有大约 30 万美元的利润。

卡尔：如果我们去年 5 月或 6 月就已提高价格，会比现在销售旺季时提价要好得多。但我们现在真的别无选择啦！

鲍勃：我们不能再拖延了。

布尔：（停顿了一下，环顾四周）因此你们都建议现在提价？

卡尔和鲍勃：是的。

鲍勃：我们不能再等到有新的订单来时再提价或按旧的价目表去接订单了。现在我们已经有了一大堆按旧价格接受的订单和等待我们接受的订单，这能维持工厂忙到销售旺季末，大约有 6 到 8 周的工作时间。因此我们必须只按新价接受订单。

卡尔：如果我们把手头的订单都承接下来，比如爱迪丝手头那份价值 22.1 万美元的 30 页订单，那么今年就谈不上价格变动的问题了。

鲍勃：不行，我们不应该再按旧价格接受任何订单。我将按这些订单给每位客户一封打印信件，通知他们有关提价事宜。他们若仍需要我们的商品的话，请附寄一份确认订单通知。

卡尔：已经接受的订单能使工厂维持到客户对提价做出反应。

布尔：那么，这是最好的办法了？

鲍勃：我们的目的在于赚钱，不涨价才真是发疯。

布尔：爱迪丝，你看起来很不高兴，你有什么想法？

爱迪丝：（耸耸肩）我不知道。

鲍勃：（明显不耐烦）我们正在每张订单上损失利润。

爱迪丝：我只不过担心在销售旺季提价是否合适。

卡尔：是的，但如我们继续等待，我们很可能会失去这个机会。

爱迪丝：我不知道。（停顿一会）这份订单（拿起那份 30 页的订单）花了销售员一个月去和客户交涉才签下来的。它有 175 多个项目，而且这些项目必须在圣诞节前及时发送到客户的 9 个零售网点。对此我很担心。

鲍勃：对我们而言这些问题毫无价值。

卡尔：在信中我们可以说明这次涨价是长期以来的第一次，大部分客户会理解这一点。我们要试一试，它值得冒险。是不是，爱迪丝？

(爱迪丝耸了耸肩)

布尔：爱迪丝，你意见如何呢？

爱迪丝：我不知道。我们需要提价，但它让我担心。

鲍勃：商业是由许多果断的经营决策决定构成的。经理们拿工资就是作决定的。

(大家都安静了，环顾四周，然后都看着布尔)。

讨论题：

1. 试说明在这个会议上所发生的情况：每个人所担任的角色是什么？每个人正在做或试图去做什么？用相互作用图解来看，它是一个好的去议吗？为什么？

2. 决策将会是什么？试给出这个决策的全部细节。

3. 你认为这个决策如何？你能够想一些办法来改进它吗？

4. 如果你在场，你会怎么做呢？

第二部分

顾问：(平静地)我认为爱迪丝提出的问题很好。我们在销售旺车提价会引起许多问题。果我们必须提价，那我们怎样做才能避免或减小问题呢？

鲍勃：(厌恶地)推迟提价的想法真是荒唐。

顾问：也许吧，但这样做就是最好的办法吗？总是有许多选择可考虑的。我不认为我们在这儿提出的解决方案最好！甚至最基本的涨价问题也难以确定好坏，还有更多思考的余地，怎样做才能使弊端最小？(顾问环顾四周，等待有人做补充，但大家都默不作声，无人回答)例如，到时我们寄给他们一封信，他们考虑后再寄回来时，可能二周三周都过去了，我们怎样才能让提价立即为我们赚钱呢？而且虽然我们注定要损失订单，但怎样做才能减少这种损失呢？(停顿，等着别人评论)

爱迪丝：是的，这就是我的意思。

顾问：例如这份订单(拿起那份 22.1 万美元的订单)我们可以马上打电话给他们，解释情况而且可能下午就能把新的价格发过去。

鲍勃：(没有敌意，并带明显的积极态度)好的。一离开这儿我就去打电话。

卡尔：我们有一大堆等待承接的订单……

鲍勃：行啦，我们可以得到帮助，从中挑出较大数量的订单下午开始给他们打电话。

顾问：包括销售人员如何？

爱迪丝：是的，销售人员最了解客户，我们应该叫他们与客户联系。他们接受订单，了解客户的要求，但我们不得不先确保销售人员首先了解提价的必要性。我可以马上用电话和他们联系。

鲍勃：好的，我们可以亲自用电话处理较大的订单，用信件处理较小的订单。

顾问：对于让他们继续保持订单你们有何想法？为什么不让他们仍旧保持订单而不用过多采取行动呢？告诉他们我们依旧保留他们在我们运送货物安排表上的位置，如果他们在 5—7 天内不与我们联系，我们将继续运送。把控制权放到他们手中去不会更好呢？

爱迪丝：那样让我担心，提价是很重要的，我们需要小心处理才能奏效。我想他们大部分人会继续接受这些商品的。

鲍勃：爱迪丝和我下午可以一起处理信件。

布尔：好的。你们能在午饭后开始吗？明早会面看看事情进展如何？

讨论题：

1. 你认为现在的决策怎么样？有所改进吗？

2. 决策群体在没有任何帮助的情况下制定了新的决策吗？为什么？

3. 在最初可以说这个决策群体没有真正地解决问题，为什么？

4. 顾问认为决策群体必须做些什么？她是如何表述的？顾问想自己做出决策吗？布

尔扮演了这个角色吗？

5. 这个事件说明了关于阿帝森工厂的管理阶层和工作环境的什么问题？他们应该或可能对此做些什么？

6. 这个案例说明了群体解决问题的哪些方面？关于交流吗？

管理案例：帕玛工厂（Parma Plant）

艾利特·布朗（Alita Brown），维雷（Wiley）有限公司的帕玛厂经理，参加了在一所很大的学院举行的管理行为研讨会。为期两周的研讨会主要强调了制定管理决策。

杰姆教授的有关群体作用和决策制定的讲座，给布朗留下的印象尤其深刻。在研究和实践的基础上，教授告诉管理者们，雇员们一旦被赋予权利，他们可以诊断并评估许多问题，而且能做出被积极接受的实质性决定。

回到工厂，布朗决定试验一下所学的原理。她召集 A 部门的 15 名雇员，告诉他们，就目前所装备的自动化设备来看，几年前订立的产品标准太低了，她将给予他们权利，讨论这种状况并由集体决定产品标准应该是什么样的。离开房间时，布朗相信工人们将制订出出乎她想象的更高的标准。

在 3 天内、经过 3 个小时的讨论后，工人们正式通知布朗。与她的意见相反，他们群体决策的结果是现有的标准已经太高了。既然他们已经有权订立他们自己的标准。他们将降低 1% 的标准水平。布朗虽然知道这些标准太低了，不能利用所有的资源创造出足够的利润，然而，因为杰姆教授在研讨会上已强调过，拒绝接受一个工人群体决策将是灾难性的。布朗在她采取这项决策以前，给大学的杰姆打电话征求了他的意见。

讨论题：

1. 杰姆教授认为艾利特·布朗犯了什么“错误”？
2. 杰姆可能给布朗什么建议呢？

第七章 群体之间的动态特征

预习案例：法官

曾经有一段时间，法官们在曼哈顿纽约州最高法院大楼顶层的午餐室二的话题总是集中在诸如对某项诉讼请求的处理或某项决议的各种含义等某些细微的法律条款。然而1976年，法官们为他们的预算被削减而人心丧气，由于有人指控法院腐败而心烦意乱，为威胁他们独立和尊严的行政斗争而恼火，于是不断交换着令人士气低落的情绪。“我热爱这份工作”，一名法官午餐时说：“但我真讨厌这份差事。”

经过对这个问题的多次非正式讨论，纽约市120个州最高法院的法官被邀请参加一个委员会，以便“在非常时期统一行动。”

委员会执行主任爱德华·格林费尔德(Edward J. Greenfield)法官说，法官们首先担心没有了私人助手他们该如何正常行使职能，因为由于预算的原因，这些替法官们打字、接电话和处理其他办公室工作的私人助手们从那天起都将被解雇。

格林费尔德法官说，更普遍的是，他的同事们开始担心他们自己的声誉和信用。法官们认为他们精心维持的名誉和信用已经由于州特别检察官摩瑞斯·摩德列在调查了刑事裁判系统中的腐败情况后提出的指控受到了损害。

但是格林费尔德法官认为，盘据在法官们心头的大事还是怎样同法官理查德·巴特列特领导下的州法院管理办公室的垄断进行斗争。执行法官摩西斯·威因斯坦是该委员会的一名成员，他说：“我们要求有权作决定。谁能比负责审案的法官更了解法庭呢？”

争论的焦点在于由谁来管理州最高法院的非司法事务，是法院管理办公室还是戴维德·罗斯法官领导下的市行政官员代表？

一直到1975年9月，罗斯法官和他的助手们负责处理法官、秘书、速记员等等非司法人员。到11月份，这项权力转交给巴特列特法官办公室。法官们的斗争旨在夺回这项权力，他们认为这对保持司法独立至关重要。

巴特列特法官原来是格来恩斯·福尔斯的地方法官。为了促使全州范围司法系统的改进，他被州上诉法院的首席法官卡尔·巴瑞特任命为州行政长官。巴特列特说他是从工作效率的角度来看待这个问题的。他在评论人员的集中管理时说：“这样做有许多优点，可以在整个城市的范围内来考虑非司法的需要。可以把市法院系统看作单独核算的统一体，各种开支费用可以在统一的基础上计算。”

法官们认为他们不是反对集中化，而是不能接受一名不是法官的行政官员的指示。巴特列特法官的副手彼得·帕莱瑟行政长官负责全市的法院，他就不是法官。法官们坚持认为任命彼得先生是使司法权脱离司法系统的第一步。

这个案例研究讨论了纽约州法院系统中两个主要群体，即法官和法院管理办公室之间的动态特征。它涉及了本章要讨论的许多主题：目标的不一致性、权力关系、工作关系、资源分享、职权层系和磋商等等。处理群体之间动态特征关系的问题和争端并非总是像案例中表现得那样突出、紧张。然而各种类型的组织都需要处理群体之间动态特征，这个案例清晰地表明，对每一位管理人员来说，理解群体之间的关系都是十分重要的。因为：(1) 每一个群体必须常常同其他群体一起工作或通过其他群体来达到自己的目标；(2) 组织内部的其他群体常常会产生问题并向管理自己的工作群体提出要求。

第六章集中讨论了相互作用的12人以下群体的内部动态特征。本章重点在于不同规模群体之间的动态特征。本章许多地方部涉及到：(1) 在同一职能范围内的群体，比如市场研究和销售；(2) 不同的职能部门，比如人事部

门和生产部门；（3）生产单位，比如汽车事业部和公司总部；（4）参谋机构，比如计划群体和最高管理当局，本章中“群体”的含义已超出在第六章中的定义——面对面的关系。本章中的“群体”是作为“部门”和“单位”的同义词来使用的。尽管本章要考虑到群体冲突的某些方面，但第十三章“冲突进程”将对这一论题作更加详细的讨论。

第一节 群体间行为和结果的基本因素

在群体间的关系中，有六种基本因素影响群体间的行为和结果，并且两个或两个以上的因素也可以相互作用来影响群体间的行为和结果。图 7—1 列出了这六个基本因素：目标、消除不确定性、可替代性、工作关系、资源分享和态度定式。各因素之间的箭头反映了潜在的联系。

一、目标

群体的目标会强烈影响其行为和结果。“目标”是期望达到的最终状态。决策者通常把他们的相对倾向性以目标表现出来。仔细分析下面纽梅德塑料公司案例。

案例研究：纽梅德塑料公司 (Nu—Made Plastics Company)

纽梅德塑料公司的董事会做出决定，公司短期目标是增加 10% 的利润。为了实现它，生产部门的目标可能是以 5% 的增长率提高效率；销售部门的目标可能是推出三种新产品或劳务；研究开发部门可能以开发一种价格较低的同质材料用于纽梅德的某一类产品研制生产线上为目标；人事部门的目标可能是削减 10% 的蓝领工人；财务部门的目标可能是把应收帐目款项的平均回收周期从 40 天缩短到 37 天。

这些目标中包含 3 个重要概念：(1) 每个目标只是各部门可能有的若干目标的范例；(2) 每一个群体（生产、人事、销售等等）的直接目标都是实现增加 10% 利润这个目标的辅助目标；(3) 每个群体需要其他一个部门或几个部门的协作以完成其规定的目标可能。例如，人事部门在降低流动率时需要生产监工的配合；而财务部门需要销售部门提供更多有关客户的财政资料。

当每个群体认为自身目标，组织目标以及其它群体目标互相一致并互相补充时，组织中才会存在理想状况，它对每方都有利：如果其它群体能实现目标，那么本群体也会实现目标。这种状况的特征一般是群体之间互相交流、合作，互相关心，尊重对方的问题并迅速解决问题。然而，我们要认识到，每个群体的目标并不总是相互一致和互相补充的。

1. 目标冲突

当一个群体目标的实现被认为妨碍或减少另一个或几个群体目标的实现程度时，就会发生目标冲突。这种一得一失的目标不相容的状况是不大可能存在于一个组织内部的。但当一个群体目标的实现会直接损害另一个群体时，就确实会产生这种情况。如果纽梅德塑料公司的生产部门认为销售部门推出 3 种新产品会使他们的效率降低 5%，而不是实现提高 5% 的目标，就形成了这种情况。

2. 混合的目标冲突

各部门之间的目标冲突往往是一种混合的目标冲突，而不完全是一方得到一方受损的情况，即每个群体在其目标实现的某种程度上，可能不会存在感觉得到的或真正的冲突。纽梅德塑料公司的生产部门认为，销售部门只推出二种新产品，就能实现提高效率 5% 的目标，推出两种新产品就只能提高 2% 的效率，推出 3 种新产品会降低 5%。这个例子假设，由于生产人员重新学习和调整的费用，推出 3 种新产品会影响生产部门的效率。同时也假设了生产部门存在不同的阶段，推出一种新产品，生产部门还能吃得消，实现其原定目标，两种新产品时就会造成影响，到 3 种新产品时就会导致混乱。

这些假设说明了生产部门认为他们的目标同销售部门的目标在某一点上存在潜在下一致性的原因。生产部门宣称效率的损失是不可能在一年的时间内通过推出 3 种新产品得到补偿的。如果推出这 3 种新产品是 3 年时间而不是一年时间，那么生产部门也许能实现提高效率的目标，同时销售部门也能实现改变客户需要的长期目标。销售部门有什么理由来反驳呢？

目标冲突或混合目标冲突常常被作为组织内产生联合的主要原因。联合就是正式的或非正式的群体为了提高其自身的利益而采取统一的行动。下面这个例子说明了联合的潜力。某个石油钻探和天然气开采设备的机械供应商的一个部门的行政管理人员签发了一项禁止妇女在工作时穿便裤的备忘录。当时，这个部门有中心计算机操作系统，确保这个计算机系统正常运行的妇女中有 28 个人离开了这个工作。因为整个部门需要从计算机中心获得信息和报告，而其他小组的人又不知道如何操作这个系统，这些妇女的小联合就具有重要力量。结果行政管理人员在 48 小时之内取消了这项命令。

3. 群体之间的竞争

群体之间的结构竞争往往代表了目标冲突的一种运用。当然，当群体必须互相依存地相互作用时，其竞争很可能极为明显地与目标冲突联系在一起。当参加全国足球联赛的各支球队每年相遇在足球场上时，每个队都想打败对方来取胜。他们必然相互竞争，而不可能合作。

研究已经表明，总有某些可以预测的结果存在于两个必须相互作用的竞争群体之间，下面的问题帮助你了解思考一下竞争群体之间的动态特征。在第十三章将会有进一步的讨论。

- 竞争群体内部会发生什么事？群体更加团结，成员更加忠于群体；成员们之间的某些分歧意见被放置在一边，队伍紧密地抱成一团。群体重视它的任务，关心成员间的感情联系。领导更有条理和更有权威。而群体的各个成员更加愿意接受这种类型的领导。最后，群体要求更多的忠诚和相互一致从而形成坚强牢固的阵线。

- 竞争群体之间会发生什么事？双方在开始时都视对方为敌人。感知开始失真，诸如成员们积极看待自己的群体，消极看待其他的群体。这样，每个群体迅速地形成定型偏见（例如，“他们真鄙卑！”），变得越来越敌视对方。相互作用和相互交往减少，即使有也只是强调和倾听自己关心的事情，而不去管对方的看法。

- 胜利的一方会发生什么事？获胜群体通常更加团结，不过会产生情绪松懈。过一段时间，胜利的一方可能会变得自高自大，并感觉到他们自己内部的活动能力不必再重新检验了。

- 失败的一方会发生什么事？只要有可能，失败的一方会否定和歪曲失败的现实，“裁判偏心”、“今天运气真糟”、“教练真没用”等等话语都被说了出来。失败的群体承认失败会导致冲突表面化，争吵或者彼此责怪，使群体内部关系更加紧张，减少了相互合作的机会，过一段时间后，这个群体可能会重新进行自我意识和定型偏见的估计，结果引起群体改组或其他变化。

4. 对管理的意义

两个相互作用的群体认为其目标是一致的还是冲突的，会极大地影响两个群体之间的行为和结果。群体之间的目标完全一致既不现实，甚至也未必是所希望的。各个组织中固有的劳动专门化不可避免地使小组成员对目标在

某种程度上产生狭隘看法。目标冲突的主要问题不在于它是否应该发生，而是在于冲突究竟发生到什么程度，它的影响是什么，有什么机制能创造性地解决它。

二、消除不确定性

人们普遍认为，“不确定性是由于缺乏关于未来事件的信息”。可以通过建立某种专门小组或指定某些专门的人去处理问题来消除不确定性。一些群体可能为组织中的另一些群体消除某些特定类型的不确定性。当一个群体为另一个群体做出某种特别决定，成为另一个群体决策的前提时，就消除了不确定性。例如，财务部门提出的处理报销单据的统一程序和规定，为销售主任了解哪些单据可以报销和如何报销提供了许多现成答案，从而消除了销售主任在处理报销单据时可能遇到的不确定性。

1. 对群体权力的影响

消除了确定性可能会极大地影响各个群体的相对权力。某个群体的权力可能会影响另一个群体的行为。权力包括力度、领域和范围这三个主要方面。群体权力的力度是群体影响其它群体行为的程度；群体权力的领域是受其影响群体的个数；群体权力的范围是为其它群体确定行为或决定项目的幅度。以上面的例子来说，财务部门对报销程序的规定力度很大；权力领域十分宽广，几乎影响到销售部门以及其他部门的所有成员；不过它们影响销售部门的范围同销售部门的重要行为和目标相比则是很小的。

比较财务部门和销售部门的报销程序规定问题（或比较任何两个部门的任何问题），无法假定的是它的实际权力。例如，销售部门因为报销程序太烦琐或太浪费时间要求财务部进行修改；而财务部门对报销问题进行任何改变都必须同销售部门的主管讨论，并征求他们的同意。所以，只看财务部门有关报销程序规定的说明就认为他们权力很大的看法是不正确的，财务部门在报销方面的真正权力也许更多地在于执行这些规章制度，当然这也可以成为权力的主要来源。

以下的案例研究简要地说明了消除不确定性的问题，它集中在一个多公司企业的某个公司的劳资关系部门和生产部门之间的关系上。

案例研究：劳资部门的权力

劳资部门最重要的任务就是与工会打交道，包括劳资协议谈判、工人申诉处理以及协议涉及问题的处理。劳资部门就是由于工会的存在才建立了一些帮助生产部门解决问题的机构和业务。相对于其它部门，劳资部门在厂级事务范围内的权力主要源于把工会看作一种能对整个组织产生不利影响的外部威胁。

劳资部门的一位主任承认他们的内部权力主要源于工会这个心目中的对手。“我告诉劳资部门中的一个谴责工会的工作人员不要恩将仇报。”工会增加了各公司和各厂保持劳资关系的政策、业务程序、规则一致和协调的必要性。如果没有协调，某个厂可能会按照工去的要求来生产，尽管这种要求对这个厂本身并不重要，但却和其他工厂或公司有很大关系。

为了保持和加强自主权，劳资部门往往要求拥有考虑公司有关人力资源决策的更多信息。当尽力在工厂或公司范围内给予经理一定数量的合理的自主权时，保持劳资关系的政策、规则、程序以及类似的自相矛盾的压力将产生一定程度的不确定和冲突。鉴于这些互相冲突的压力存在于管理部门内部、管理部门之间和劳资之间，劳资部门在解决由此产生的许多问题时发挥了重要的作用。

劳资部门具有签订协议时讨价还价的优越知识以及高超的运用能力。劳资部门的工作人员常常宣称说：“永远不要按合同字面的意思行事，而是应该按合同的含义来执行。”因此，意思模糊和协议含义方面的难题首先由劳资部门解决了。因为劳资部门不属于生产部门权力关系链，所以可以绕过工厂职权体系得到其它部门人员得不到的信息。例如，劳资部门的人员在对各厂的定期巡视中搜集信息，并且当雇员们害怕去见负责人时就去找劳资部门的工作人员。这样劳资部门又可以合理地获取到各种片断信息，了解到人们对组织真正境况的想法，而生产部门是听不到这些的。结果劳资部门就解决了许多人员方面的难题。

2. 对管理的重大意义

消除不确定性对管理非常重要，因为：首先，消除不确定性迫使较高层次的管理人员考虑通过那些群体或个体作出影响其它群体或个体的决策；其次，消除了确定性影响组织中各种群体的相对权力，这种权力的差异对于理解群体之间冲突和其它问题非常关键；最后，消除不确定性要求组织确保群体和个人的知识和专长或者专门知识和个人技巧能够胜任解决被交付给他们的难题。

三、可替代性

可替代性是群体（或个体）的服务、输入或活动可以由另外一个可选来源的群体。（或个体）代替的程度，尽管可替代性这个概念在个体之间也应用，但这章的重点是各个群体。

1. 对群体权力的影响

如果很容易找到可代替的服务、输入或活动，那么这个“服务”群体的权力相应就弱，不能与找不到替代的部门相比。在我们刚才研究过的案例中，劳资关系部就找不到可代替的部门。但是如果组织愿意额外出钱，也可以到公司外雇用一些能象劳资部门一样研究评估问题并提供独立分析判断和建议供领导参考的劳资关系顾问。他们也能解决问题，并使最高领导层对劳资部门的活动进行更有效的置疑和评价。

2. 对可替代性的限制

为了充分利用资源，最高领导层常常发出要求各部门利用本组织内其它部门提供服务的指示。比如说，销售部门要印的新推销样本应该由本公司的印刷部门来承印，而不应该交给外面的印刷公司。公司应该迫使销售部门严格执行这条规定，即使能在外面找到印得更快、更便宜的印刷公司。从组织的整体来看，宁肯增加销售成本，也不能让本公司的印刷部门的劳力和设备闲置。

3. 对管理的重大意义

其他的一切都相同时，群体的服务或活动的可替代性越小，它在本组织内的权力就越大。提供无法代替的必需服务的群体时常感受到那些接受服务的群体企图使用一种或两种极端的策略：用额外奖励的办法把他们拉过来或者向上司告状除去他们或他们的领导。举例来说，许多电子数据处理部门的管理人员由于他们成了上级领导和其它业务部门的威胁而被解职。数据处理部门提供了必不可少又无法替代的服务。所以明显地行使过多的权力和控制。会使群体的管理人员处境不利。

四、工作关系

工作关系涉及可替代性。如果群体之间没有工作关系的话，就存在可替代性。正如图 7—2 所示，任何两个群体之间可能的工作关系包括独立、相互依存和从属这三种基本类型，群体之间的关系从相对独立经过不同程度的相互依存到相互从属逐渐变化。

1. 独立的工作关系和群体权力

独立的工作关系是指两个群体之间的相互作用和相互决策仅仅在两个群体都自愿决定时才发生。例如，某些大组织的内部咨询群体在相互同意的基础上签订合同，并和其它部门一起工作。考宁玻璃公司（Corning Glass Company）的组织发展部基本上按这个模式运行。考宁公司的某个单位如果要提高委员会会议解决问题的效率，就可以邀请组织发展部的代表来分析诊断问题并协助进行变革，一旦这两个群体开始一起工作，这一段工作期间内他们就相互依存。然而，如果双方都有权可以随自己的愿望退出这种关系，那么他们的关系就是相对独立的。

2. 互相依存的工作关系和群体权力

当两个群体之间的每个部门认为有必要为达到他们自己的目标进行协作，配合和相互决策时，就产生了互相依存的工作关系。例如，生产部门和销售部门常常需要协作和配合，如果客户的订货会造成生产部门的混乱，销售部门就决不能签约；而生产部门也必须满足客户的需要。为了保证有效的相互依存工作关系继续存在和发展，任何一方都没有权力强加或擅自决定相互作用的结果。

下面的案例研究涉及供应部门在同诸如设计、制造、销售和生计划等其它单位交往时采用的策略。同时它也涉及到前面已经提到过的诸如不确定性的消除和可替代性等影响群体之间关系的一些因素。本案例重点集中在供应部门处理同其它单位的互相依存的工作关系以及经常由此产生的冲突的策略。供应部门和其它单位之间的大多数联系是例行性的，可按照标准的工作程序处理，不会产生任何冲突。但是，也有许多困难的互相依存的工作关系无法用标准化的或惯例的方法加以解决。

案例研究：供应部门和互相依存

我们考查的这家公司的供应部门表面上有两大主要功能：（1）根据其它部门指定的规格进行谈判，尽可能以最好的条件订购货物；（2）确保所订货物按期到达。然而，供应部门和采购员通常认为他们的责任范围不止这些。

供应部门认为他们的工作不只是为了各单位的需要服务，而且能够促进其它部门的工作质量和进程。供应部门通常对其它部门的以下事项主动提出建议：（1）采用替代零部件或原材料；（2）对某些零部件或产品规格进行修改以提高质量、加速送货和节约成本；（3）提出最经济实惠的订购数量；（4）最后决定各种零部件是自行制造还是购买。因此，供应部门要求其它单位在计划和决策过程时，在草拟购买订单之前先与其商议并征得同意。

（1）与工程部门的互相依存和冲突。工程部门通常要求供应部门按提供的规格进行采购。如果工程部门指定了特定牌号或对规格限制太严，则供应部门在供货人中选择余地就很小。这会降低供应部门在公司内的地位，也削减了其与供货厂商讨价还价的能力。在组织内部，一个部门行使其自由处理权或作出重大决策的程度往往对决定其相对地位起关键作用。供应部门有时认为工程部门过分注重质量和可靠性而对加快送货速度和降低成本漠不关心，从而对工程部门的意见持反对态度。如果供应部门再提出要求修改工程部门已经制定好的规格，就会使这样的争论更加突出。

(2) 与生产计划部门的互相依存性和冲突。生产计划部门通常是决定订货量和交货日期的最初环节。供应部门和生产计划部门之间存在着大量的互相依存性和冲突：1. 供应部门可能抱怨期限太短，并尽力使生产计划部门修改支货日期；2. 供应部门可能抱怨生产计划部门制定的计划过于草率以致供应部门不得不从有限的供货厂商中进行选择，价格偏高，还得请求卖方的销售代表特别给予照顾，尽早发货（这样又会产生将来道义上的义务）；3. 生产计划部门则可能声称交货日期过紧是由于工程部门准备图纸的延误或销售部门接受了大量紧急订单。当供应部门不同意生产计划部门所要求的订货数量，认为他们没有充分考虑库存费用或数量折扣优惠时，就会暴露出另一个相互依存性和潜在冲突。

(3) 供应部门所用的策略。供应部门在处理一些与其他部门有关的不容易按常规、程序或标准解决的问题方面采用了大量的策略。这些策略可以被分为按规则办事、回避规则、个人外交、教育手段以及组织内部相互影响作用等五类。表 7—1 对这些策略进行了简要的解释。并列出了例子。并非所有的策略都是正确的、好的或最好的，它们只是供应部门在不同情况下所采用的策略。一些策略很可能在短期内对供应部门有效，但从长远看会增加组织内部的冲突和困难，甚至不利于组织整体利益。

3. 从属的工作关系和群体权力

从同的工作关系产生于群体育能力支配或单方面决定两个群体相互作用结果的情况。这种关系通常在一个群体为另一个群体解决难题、提供不可替代的服务或提供必需的资源时产生。这种从属的工作关系的实例就是上级计划或预算委员会和下级单位之间的关系。

4. 对管理的意义

工作关系的三个结论对管理人员意义十分重大。首先在此案例中，被供应部门所采用的策略类型也可以供组织中的其它部门采用。其次，象供应、人事和质量管理等部门在决策过程中能够施加远远地超过正式参谋部门所起的顾问作用的影响。很典型的事实是，职能部门想把他们原来的同其它部门的从属工作关系至少改变成为互相依存的工作关系。当然它包含了群体之间冲突的潜在性和积极管理群体之间关系的必要性，最后，为了理解和改变群体之间的关系，评价群体之间任务的互相依存性是非常必要的。

五、资源分享

资源分享即两个或两个以上的群体从同一个群体获取所需物资和服务的程度以及这些物资和服务满足每个群体需要的程度。

案例研究：打字室

两个部门合用一个打字室打印大多数的信件、备忘录和报告等等。两个部门都缺乏单独完成这类工作的人手和设备。起初打字室的人力物力（打字员、打字机、纸、复制设备等等）能满足两个部门的需要，在分享打字室这件事上几乎没有什么问题。

后来每个部门都扩大了工作负荷，并增加了雇员，而打字室的资源还是和以前一样。这甚至是上层领导部门故意安排的。他们认为打字室人员的编制足以满足两个部门最高峰时的需求，而且大多数时间并没有充分利用，只要好好计划，更现实地规定最后期限，就能在几乎不增加成本费用的情况下，提供更有效的服务。以往一些打字室的工人抱怨说，忙的时候象疯子，闲的时候却无所事事。这更加强了上层管理部门的信心。

两个部门开始的反应都是给打字室施加压力，声称其文件都是急件。然后每个部门都竭力争取自己的材料 优先打印。如果这样还不能解决问题，两个部门和打字室的代表们就会商量制定出一套优先办法，并在群体之间的冲突解决上达成谅解。

对管理的重要意义。两个或两个以上的群体分享共同的服务和物资会导致竞争与合作。在上面这个例子中，部门之间开始是合作，然后竞争，最后在面临困难时又会合作。上层管理部门必须鼓励分享较为稀缺资源的部门之间协作解决问题，或者制定优先的办法尽可能减少不必要的竞争和破坏性的冲突。上层管理部门也拥有特殊的地位去影响分享资源过程中遇到困难的两个群体之间相互的“态度定式”。

六、态度定式

态度定式是指两个或两个以上群体之间对对方的思想和感情。人们常常把对另一个群体抱有僵化和明显态度定式的群体称为抱有“定型偏见”的群体。

1. 原因和结果

一个群体对另一个群体的态度定式既可以是他们间关系的行为和结果的起因，也可以是结果。群体间的动态特征开始就可能彼此信任、合作和坦诚。此时这些态度就会影响目标、消除不确定性、可替代性、工作关系和资源分享等其他群体动态特征因素。例如，彼此信任的群体就有可能更多地考虑对方的观点，在问题出现时避免责怪对方，在做出互有影响的决策前进行磋商。如果群体间的动态特征开始时就相互猜疑、竞争、保密和互不来往，必然会产生相反的结果。

群体间的态度定式也可以是群体间动态特征其它因素的结果。例如，如果组织只是根据在其它群体中查出了多少错误并把它们汇报给上层管理部门来评价审计小组，则其它群体对于审计小组的态度就是不信任、竞争和封锁，而且这种态度在上层管理部门利用审计小组的报告去惩罚其它群体而下是改进他们的工作时更加盛行。这些群体也许表面上愿意同审计小组合作，坦诚交往，而实际上并非如此。

2. 合作态度定式与竞争态度定式

对其它群体抱有的态度定式往往会导致“定型偏见”。定型偏见是“反映了群体间现在和过去的关系或者这些现存于群体间关系印象的规范化的简单评价。”在把相互关系基本上定型为合作的或竞争的群体中会产生许多可能的态度和行为。

图 7—3 总结了某些沿着尺度变化的后果。在极端的竞争关系中，各个群体间倾向于互不信任和停止反应，只强调自身利益，仅仅在需要时才互相往来，拒绝相互影响或控制，而高度合作的相互关系彼此信任，互有反应，强调互利，容易并经常往来接触，接受相互影响或控制。群体之间的动态特征很难处于某种极端。

如果群体之间的关系表示的图 7—3 中的合作特点多于竞争特点，就会有较高的解决问题效率，尤其是在组织内部的群体之间关系方面。此时效率的标准是根据该组织整体而言适合什么来确定的。然而，有些迹象表明，在更广泛的美国政治和经济场所，某些群体的特点是越有竞争性就越可能实现目标，如贸易公司、企业集团、行业团体、改革团体和政治团体等。因而最好的群体之间的关系并非只有一种。有关群体的目标和观点可能会影响到各种关系的适用性和群体间效率的定义。

3. 对管理的重要意义

无论合作还是竞争的态度定式，都能影响两个群体为达到组织的目标而一起工作的能力和意愿。如果群体间是相互依存的，竞争的态度定式会导致完成目标程度的降低。因为一个群体力图去赶超另一个群体必然会消耗更多的时间和精力。本章的以后部分将集中在维持和产生积极态度定式的方法上，使群体间关系更有效。

第二节 创造平行群体间的有效动态特征

平行关系是指两个或两个以上群体间相互依存、相互影响，但不是上下级的从属关系。这部分介绍了职权层次、计划、正式和非正式的联络员、特别工作组以及调解员和调解群体等五个主要机制。当然，其他章节里已经讨论过的许多行为过程和议题，如关于个人性格类型、激励和领导等，也会对群体间动态特征产生重大影响。第十三章将讨论解决群体间冲突，改善群体关系。

一、诊断平行群体间的关系

除了刚刚已经讨论过的目标、消除不确定性、可替代性、工作关系、资源分享和态度定式等基本因素之外，另外有三大因素影响管理平行群体之间动态特征所必需的正规机制的广度与复杂性。这些因素包括群体分比程度、群体的一体化程度和群体面临不确定性的程度，这些因素都可以如图 7—4 那样在一个尺度上从高到低地变化。

因素	尺度	简要说明
分化	高 中 低 └──┬──┘	← 群体间可以从基本上相同变化到差别很大
一体化	高 中 低 └──┬──┘	← 群体间可以从紧密联系到几乎互不往来
不确定性	高 中 低 └──┬──┘	← 群体间为完成某种任务而共同工作时，对如何完成任务可以从知之甚少变化到十分明确

图 7 - 4 影响群体间平行关系的因素

1. 分化

分化是各组织群体差异的程度，它可延伸为：组织结构（从高到低），成员对待时间的态度（或短或长），成员们对待其它人的程度（能接受专断）和成员们对待环境的态度（从确定到不确定）。生产部门一般是高度的正式组织结构，它包括许多规则和程序，监督控制非常严密，经常或专门检查个人和部门的表现。研究部门则相反，研究人员和销售人員更喜欢坦率真诚的人际关系，而生产部门的人员则更喜欢和同事们保持命令式的结构关系。销售人员和生产人员眼光短浅，他们更多考虑眼前的问题和利润，而研究部门则考虑未来好几年的问题。总之，群体差异越大，共同工作的问题也就越多。

2. 一体化

一体化是指“组织之间实际达到的协作（合作）和互相谅解程度”。群体间所采用的分工和任务相互依存关系产生了对一体化（配合和合作）的需

要。这部分介绍了在各种不同分化水平和不确定性条件下实现平行群体一体化的主要结构机制。

3. 不确定性

正如前几章所讨论的那样，不确定性是已经了解的情况和正确决策需要了解的情况之间差距的程度，要想了解共同工作的群体所面临的任務不确定性程度，就需要回答下列几个类型的问题。

- 两个群体共同工作时，能在多大程度上利用明确的知识 and 指导方针？
- 两个群体遇到不知道该如何解决的共同问题，而且在采取任何行动之前必须花费许多时间去仔细考虑的情况是否很多？
- 两个群体解决共同问题之前实际思考时间通常是多长？
- 两个群体确信他们共同努力或单独努力所能获得的结果通常要多少时间？
- 每个群体了解其工作努力是否有效平均需要多少时间？
- 人们在处理群体内部和群体之间的分歧时，有例可循的情况多不多？

图 7—5 显示了分化、一体化和不确定性三种因素在影响平行群体间关系的行为和结果的特殊作用。此外，已经讨论过的基本因素也直接和间接地影响这些行为和结果。这些间接影响是指平行群体间分化、不确定性和一体化程度对这些基本因素的影响。例如，如果平行群体对其它群体的产出有较高等度的可替代性，那么对一体止的需要程度就较低。

4. 对管理的重要意义

分化、一体化和不确定性三种因素的组合为管理人员提供了一些重要的启示，首先，最容易管理的群体之间关系发生在不确定性低、分化小和对一体化的要求低的情况下。此时各群体相对于其它群体来说，几乎是自治的和独立的。最好的例子是大学校园里各建筑物的管理小组。

其次，不确定性、分化和所希望的一体化三者程度的增加必须通过以下手段获得。

- 增加资源的消耗，从而获得一体化。
- 增加正规机制的种类，从而实现一体化。
- 增加某些行为过程或行为机制的应用，从而实现一体化。

最后，最难管理的群体之间关系发生在不确定性高、分化大和对一体化要求高的条件下。此时管理人员要应用最大的资源消耗和最多种多样的正规机制和行为机制对群体之间的关系进行管理。

各个组织试图建立群体一体化时，可能会犯过多或过少的错误。一体化太少将会导致低质量的决策，造成资源浪费。一体化太多，会使一体化的成本远远大于可能获得的利益，并且在完成任务的过程中很可能相互妨碍的情况多于相互帮助。

二、基本机制概述

图 7—6 沿着尺度列出了可以用来改进平行群体间一体化的五十基本管理机制，表示与每个机制有关的复杂性和对资源要求的变化水平。（只有在几十群体希望或需要一体化时，不确定性和分化的提高在选择正规机制时才是非常重要的。）尺度表明了从相当基础和简单的机制到很复杂机制的变化趋势。每个机制之间的加号（+）表示，当机制向更高的群体间关系移动时，新机制可以结合前面已标出的一些机制共同使用。例如，如果联络员适合于

帮助把二个或更多的群体结合起来，也可以同时应用某种程度的职权层次和计划。当分化、不确定性和一体化要求的程度提高时，通常需要更力复杂的机制。在第九章里，我们将讨论矩阵组织的使用及其特点和力管理垂直和平行群体动态特征的复杂的结构机制。

三、职权层次

职权层次是通过共同的上级来实现群体间的一体化。以职权层次（共同上级）的运用来帮助两个群体一体化是基于上级比下级具有更大的权力和高等的专业化知识的假设。但是，仅仅运用职权层次解决群体一体化和与职权层次有关的其它许多争执，往往由于某些原因解决不了问题。过分地强调运用职权层次造成的几个主要问题包括：

- 导致或增加个人的疏远、冲突和沮丧。
- 妨碍在出问题的领域具有丰富经验、训练有素的专家，妨碍他们发挥应有的相互作用。
- 妨碍对一直在变化着的不确定性环境和技术作出灵活反应。
- 与坦诚、参与和自我控制的价值观产生矛盾。
- 使上级管理人员负担过重，在次要问题上花费时间太多。

主要依靠运用职权层次来解决群体之间的问题和配合问题的方法，在不确定性低、对一体化要求低，群体间争执小的条件下，也许会特别地适用。当然，运用职权层次并不一定要阻止有关群体的代表和上级一起坐下来共同研究解决问题的方法，或至少有机会去讨论问题和影响其决策。

四、计划

经理们可以运用计划和制订计划的过程来管理群体间的关系。制订计划可以最广义地定义为：“根据对未来具有的丰富知识，系统地制订目前企业的（带有冒险性的）决策的连续过程，并通过有组织的系统反馈，按照期望系统地组织执行这些决策。”

通过接受或同意计划，二个或更多个群体就可在目标相互依存并结合的情况下，不需要经常联系而开展日常工作。例如，两个建筑公司可以在彼此相隔几英里的一段公路的两处开始工作，只要这两家公司确定了计划的要求或约束（并且计划是准确的），那么它们分别铺设的路面肯定能相接，当然这个例子中有关精确测量和路面标绘的能力实际上没有不确定性。下面的案例研究表明，计划和制订计划可以在不太狭窄的范围内作为两个或更多个群体结合的机制，同时它也显示了职权层次在实现一体化方面的作用。

案例研究，百波考克—威尔考克斯公司（Babcock and Wilcox）制订计划

百波考克—威尔考克斯公司是一家事业部制公司，包括发电设备、涡轮设备和核材料等。公司的总产值由 1965 年的 5 亿美元发展到 1983 年的超过 10 亿美元。

公司通过计划和制定计划的自主权在许多方面来建立一体化或提高一体化程度。所有的计划都必须同公司的整体目标相关并且保持一致。这是实现公司与分部门之间一体化的第一步。各个事业部每年制订的全面业务计划清楚地表现了公司和其它各分部之间一体化的基础和形式。在这个过程中，最高管理层会发现，某个事业部的一些活动或项目相对于另一个事业部的活动和项目，对公司未来的贡献更大，于是相应地改变优先顺序。

全面业务计划也要求各事业部的下级单位内部以及各事业部和总公司之间系统地

馈汇报结果。这种计划指标和实际执行情况关系的月度总结报告确切地实质性地反馈了发展中的问题。

百波考克—威尔考克斯公司并不认为计划是对各事业部及其下级单位的束缚。他们的业务计划是灵活的，可以根据实际情况进行变化，并且允许发生偶然事件。如果所有的因素都可以控制和预测，就不会存在“不确定性”。

计划在其后的一定时期里可以被进一步详细具体化，并为机构提供严密的一体化机制。但这种情况很少见。百波考克—威尔考克斯公司的例子说明了组织如何应用计划和职权层次作为在上下级关系或平行关系的单位之间实现某种程度的一体化。然而，由于下确定性、分化和所希望的一体化的增加，很难单纯依靠计划或职权层次来做到这一点，这就要求运用其他的机制。

五、联络员

联络员是一种专门化职位，他们竭力促进相互依存的群体之间的沟通和解决问题。联络员在单纯运用职权层次或计划太慢或太花费时间时，实际上被视为促进一体化的增长机制。例如，如果常常为一些小问题去找上级，上级就会负荷过重，从而使答复的时间变长。因此可以甲联络员机制解决具体问题以减轻上级负担。

在“劳资关系部门的权力”的案例研究中，每个生产单位里都有一位劳资关系部门的主要代表，他同时被视为总公司劳资关系部里的成员，他们为生产部门服务时，也就成为这两个职能部门之间的主要联系人。

1. 简单或复杂的联络员工作

简单的联络员工作可能只不过是处理公文传递和按照要求处理问题的方便机制。而较复杂的联络员工作，比如劳资关系部门的代表，则要求联系人具有以下特长：

- 帮助所联系的群体更好地理解相互间的职能和责任。
- 为一个群体解释另一个群体的特定术语和语义。
- 帮助两个群体避免由于在平均教育水平方面的差异造成的地位差异妨碍解决问题。
- 为提醒每个群体意识到在进行决策和制定计划时同其他群体相互依存提供一种连续的方法。

下面有关某个食品制造工厂的案例研究说明群体间缺乏制订计划的机制和确保一体化要求的联络员时，是如何导致消极结果的。案例研究：一个疏忽了的环节

某家食品制造厂的A部门负责将原材料生产成为半成品，随后送到B部门，将半成品加工成包装好的最终产品。

公司为了削减成本新聘了一名工厂经理，当新经理看过A部门的成本节约目标后，给该部门下过了一些十分苛刻的成本削减任务。

A部门经理将手下的管理人员召集在一起，说明了情况。既然部门最大的成本耗费在于原材料，他建议将原材料耗费缩减到所能容忍的最低限度。

这些管理人员都是生产老手并且很尊重上司。他们竭力进行节约。3个月后，该部门节约了大约10万美元。部门管理人员们庆贺自己的成功并开始盘算如何花销他们得到的嘉奖。

这3个月里工厂经理开始听到B部门的抱怨，由于半成品的原料有缺陷和分量不足，他们的拒收率急剧上升。

6个月后，A部门完成了成本节约目标，节约超过了30万美元。然而年终纵观该厂总体生产状况时却发现，由于拒收和返工使B部门损失了40万美元以上，工厂总体上损失了10万美元左右。就自身的目标而言，A部门成功了，但结果却造成了B部门和工厂的巨大损失。

2. 跨界联络员

专门儿联络员也可能同外部群体或其它组织联系，这时他们被称为跨界联络员。这是促进组织和环境之间信息和决策交流的重要机制。例如，负责安全的主任可能是有关安全和卫生问题的组织同联邦政府的职业安全和卫生部（OSHA）之间的跨界联络员。跨界联络员在与外界发生关系时代表本群体或本组织。例如，在集体磋商过程中的跨界联络员，作为一名谈判人员，既代表管理部门，又代表了工会。

六、特别工作组

特别工作组是由每个群体的一个或更多个代表组成的负责处理彼此都关心的具体问题的特殊群体。组织特别工作组通常是为了解决一些棘手的争执或问题，当争执或问题得到解决或达到了预期的目标后，特别工作组也就解散了。特别工作组的某些成员可能全天工作，而另外一些则用部分时间来工作，各个成员可以在他们自己的群体和特别工作组之间进行联系。通常成员们为共同问题提供信息和意见，在特别工作组和他们的群体之间作为意见和信息的传递员。而且帮助评价特别工作组的决策对其群体造成的影响。

特别工作组可以是正式的，也可以是非正式的。非正式的特别工作组可能只是简单地找几个人共同研究某个问题。而正式的特别工作组则通常是由上级领导以书面的形式特别承认和建立的，并且说明他们处理问题涉及的范围，在商业组织和非商业组织里不仅要运用特别工作组，而且要运用在这里讨论的其他一体化机制。下面的案例研究说明了在商学院中特别工作组的使用。

案例研究：外务特别工作组

某所重点大学的工商行政学院（CBA）的院长成立了“工商行政学院外务特别工作组”。经过商议，院长指定了来自学院内不同学科和系别的6名教职员组成该工作组，它的目标是制定工商行政学院今后3-5年的外务活动的建议行动计划，重点是第一年的计划。

在开始的6个月中，这个特别工作组展开了举行无限制的自由讨论会、拜访各系主任和各科室负责人、会见大学里与校友和政府等外务有关的行政管理人员、亲自走访全国各商业学校的代表、通过召开听取意见会和调查问卷获得全体教职员的意见和态度等一系列活动。大约9个月后，一项5年规划计划最终在全体教职员会议上被通过。这份文件就与外务有关的优先重点、工作计划和各项活动提出了一系列的建议。在制订完这项计划并通过后，还将通过现有的组织渠道对各项建议进一步加以考虑和增补。

七、调解员和调解组

调解员是对一个人的长期任命，要求他帮助两个或两个以上的群体处理好相互关系。随着对一体化的需要及分化和不确定性程度的提高，群体之间的困难和问题将会频繁发生，而且越来越严重，那么建立一种更长期、更复杂和更强有力的调解机制也就变得更迫切和必要了。因为调解员和专门的调解组结合在一起会产生许多基本变化，所以在这部分中把他们放在一起讨

论。调解员由一个人担任，而调解组则由几个人组成，他们的正式任务是增进两个或两个以上群体的一体化。经常起调解作用的人和群体（前面已讲过的除外）包括产品主任或商标主任、计划调度主任、规划主任、部门副经理、部门管理委员会、公司总经理和事业部经理和董事会的年度会议等。

调解岗位或调解组的任务通常包括帮助解决发生在群体之间，尤其是发生在销售、生产和研究等职能部门之间的非日常性的、难以预测到的一些问题。调解的争端，常常包括围绕着群体之间的冲突，重大投资决策和许多有关产品和服务的发展、生产水平或组合、生产进度、成本核算以及质量标准等的战略性决策。

1. 有效使用的条件

决定指派调解员或专门的调解组去实现组织的一体化通常取决于具体情况。显而易见，专门的调解组费用高于单独的一个调解员。不过在下列情况下就需要比较有经验的调解组：群体之间需要调解的分化程度增加；一体化的需要程度提高；不确定性的程度增加。此外，最高领导的基本原则是影响运用调解机构，特别是大型企业中总公司和分公司之间的调解机构的因素这一点已被确认。如果最高领导的基本原则是严格控制和独断专行的，就可能指派更多的调解机构，并授予更大的正式权力，强调集中和统一，不允许决策分散化。

2. 正式权威的程度

授予调解员或调解组的正式权威的程度可能会变化很大。图 7—7 提供了正式权威变化程度的总尺度。在最低水平的正式权威上，上司只派一个有与两个或两个以上群体之间关系直接有关的专长的个人以帮助这两个群体协调好关系，但这两个群体可以决定是否需要或者何时需要这种专门知识或技能。然而专长并非是很弱的权力形式。如果各个群体认识到他们需要并且接受这种专长，这位专家的影响就相当大。

在图 7—7 中，自下而上，各个例子代表了实现群体之间的一体化的正式权威水平的增长。正式权威的最高水平是控制预算（对于在其决策领域内的某些资源进行财政控制）。调解员或调解组从其他部门购买资源，从而在决策过程中更加活跃和有影响，尤其是在计划和资源配置方面。更高水平的一体比就可能形成调解平行和垂直群体间关系的矩阵组织。第九章将进行详细阐述。

下面的案例研究说明了某种长期调解机构的产生和一个公司想要成功所必须面临的典型的行为问题和行为过程。

案例研究：分配部门

某家公司对销售、生产、生产计划的控制和优先权等问题进行了重大调整。这家公司是集团公司的成员，为不同的商业领域提供产品。公司现行的体制象一个原始作坊。各个生产工厂自行其事，市场所需要的产品由生产管理部门统一规划，他们千篇一律地用固定模式来决定在下一个生产阶段内某个厂应该生产多少产品。结果导致库房积压、交货拖延和其它一些职能混乱的情况。执行总经理认为有必要设立一个分配部门。这个新的管理机构搜集市场需求信息，确立满足市场需求的必要条件，并纳入国家不同地区的工厂的计划需求，以便合理分配产品，并且把这些信息传递给生产管理部门来安排生产。

管理调度机构最初准备将这个新部门及其领导——分配部门作为总经理的参谋，向每个人解释了这种变更，并且要求各个职能部门领导贯彻执行。大约一个月后，由于新的汇报渠道（仓库向分配部门而不是工厂管理部门汇报）、责任、地区等的变化明显造成了

更多的混乱。总经理认识到各个职能部门的领导不能一起工作来处理变化的情况，于是又建立了一个新的管理委员会，这个委员会由生产部门和分配部门的负责人、仓库中的调度人员、生产计划经理和市场分析人员组成，总经理亲任委员会主席。这个群体成为最高变革管理阶层。这些人和总经理办公室共同努力以确保变革成功。

* * *

本章的预习案例讲述了纽约州法院系统中法官和法院管理办公室这两个群体之间的一些动态特征。本章已讨论的下列因素的组合在两个群体之间的动态特征中起作用：目标，工作关系，态度定式，还可能包括资源分享。解决法官和法院管理办公室共同的问题需要使用特别工作组（由法官和法院管理办公室双方的代表共同组成）和联络员、促进冲突双方的沟通和相互信任）等多种机制和方法的组合。强有力的职权层次也许有助于群体间争端的解决，同时明确公众的利益也是他们考虑问题解决时的相关因素。

本章考虑群体间的动态特征时非常灵活。处理群体之间的动态特性时，领导只有在仔细分析判断后方能确定哪个机制或哪些机制的组合最好。管理阶层对群体间的动态特征管得过多或过少都不合适。管得过少会导致配合不好、重复劳动和破坏性冲突；管得过多的结果会造成不必要的书面文件和各种会议增多，在管理上消耗过多的资源，使双方感到沮丧和不满。

其它许多章节也涉及直接影响群体之间接口的各个方面，尤其是第五章“个体沟通”、第六章“群体内部的动态特征”、第九章“组织设计”、第十一章“领导过程”、第十二章“冲突过程”，讲述了其他一些因素在处理群体间动态特征时是如何起着重要作用的。 **管理案例：大西洋家具商行（AsF）**

大西洋家具商行是新布伦士威克的蒙克顿镇的一家制造商，座落在工业区中，雇佣了大约 20—25 个雇员，年销售额达 200 万美元。它主要生产现代搁架系列产品，产品遍及沿海地区。图书馆用的金属书架、陈列柜、大厅的屏风、工作椅等都是 ASF 的生产对象。该公司产品按制造过程分为两类：金属产品和木质产品，这形成该厂两个分立的部门。

金属产品部门切割大张的金属并将它制成架子板以待装配。工艺程序十分简单，可用一条装配生产线来完成。有 6 至 8 个刀头，将金属切割成所需的长度，再经过冲压、成形、焊接，最后是上色，准备装配。整个操作过程中使用的设备非常先进，但是成本很高，而工艺很简单。

金属产品部门雇佣了 8—10 个工人定位在每条装配线旁。工人年龄在 22—54 岁之间，并且大多数来自法国和加拿大，多数人有高中文凭或者毕业于技校。金属部门的工人有他们共同的志趣和特点，且根据兴趣的不同形成了两三个群体。其中一个由监督员杰姆·萨维和 3 个工人组成，他们都有新布伦士威克的霍克斯家庭游戏场的季度票；另一个群体冬天一起打保龄球，夏天参加赛马比赛。

金属产品部的监督部门在工人中最有影响，部门成员同时加入公司。萨维和其它 3 个人曾经是工人。他们总是首先到吃午餐的柜台边，一起坐在最舒服的椅子上，也总是最先卡点下班。卡尔·林伯莱也是该部门的一个成员，他有个当职业曲棍球球手的哥哥，经常向别人夸耀这个部门的成功经验以及他哥哥住的大房子。

萨维对他的业绩和与工人的融洽关系感到非常欣慰。工人的缺勤率达到最低点。金属部门作为一个整体以稳定的速度发展着。这部分产品的需求很大而且产量通常与需求保持一致。整个单位总是能自我调节以适应订货需求和偶尔加班加点的压力。外面的推销网

提供了稳定的订货量，以至有一部分需求暂时得不到满足。他们的产品大小、型号各异，但大多数是标准化的，金属部门的工人也习以为常地干某些工作。然而，在过去几年发生的一些事件改变了金属部的情况，这一点以后我将会谈到。

木器部门的运作情况与金属部门存在相当大的差异。它是最近才纳入到 ASF 中的，并且取得了一些成绩。它与金属部门以一扇落地门相隔。

木器部的组织是随意的。一些区域被用来生产标准化产品，如屏风。但大部分是围绕着某些特殊项目来组织的。工具、设备和典型原料被搁置在完成部分项目的工地木器部生产的是买主指定的柜橱，并为大百货公司和零售商店生产陈列货架。其产品只有一小部分是按常规生产的，其它均是由买主指定设计的。工作一般是平稳连续的，有时也有间歇。虽然木器部门看上去很无组织，一片混乱，但这儿的工人却认为他们是真正的手艺人，弄以他们的工作为荣。典型的情况是，两三个项目可以同时进展，并且还生产标准产品。金属部门的工人将一部分已完成的物件存放在木器生产车间。木器车间工人很厌烦这样做，因为这更增添了车间的混乱。

与金属部相反，木器部存在着以资历和能力为基础的明显的组织状况。部门内对学徒进行的培训造就了许多好木工。虽然这个部门在公司里设立的时间不久，但其工作很有效率，并以手艺卓著而闻名。

早晨，木器部工人的咖啡时间在金属部工人之后，午餐时间同样也错开 20 分钟。因为两个部门的工人之间充满竞争，他们之间很少沟通。

工厂主管菲利浦·杰姆森是一位从本地大学毕业、主管生产的工程师。作为工厂主管，他向副总裁哈维德·哈利汇报工作。杰姆森负责整个工厂，包括金属和木器两大部门的运作。在刚雇佣他时，大西洋家具商行（AsF）尚未建立起木器车间。当杰姆森发现了一种在生产的最后阶段对产品进行电镀的方法时，他在大学从事的研究方向开始与生产线相联系了。他在金属车间花了大量时间，与监督员萨维讨论和计划生产过程中的问题。杰姆森承接的另一项任务是研究图书馆设置。他喜欢实验设计和仿制金属制品的新方法和新工艺。杰姆森和萨维是好朋友，他们经常一起上下班，大部分时间呆在一起。

去年 ASF 雇佣了两名原先在新布伦士成克的蒙克顿公司工作的推销员。他们在金属制品领域对公司做了最可观的贡献，为公司提供了许多订单。一种新的诱因机制刺激这些人去卖力工作，他们的努力被众人所认可。然而，订单的增加加重了金属部与木器部两个群体之间的矛盾。

事情的起因是，当木器部的监督员萨姆·坎比在金属车间工人推开大门将更大的金属架放入木器车间后，对工厂主管杰姆森大发雷霆，坎比有时容易头脑发热。他早就对两个部门之间的内部竞争大为恼怒，贮藏空间问题是两个部门 6 个月来，或者说打从金属车间开始忙碌以来所积累的矛盾焦点。杰姆森和副总裁哈利被邀请来解决这两个部门之间的争端。他们决定金属车间工人只有在十分必要时，才能进入木器车间放置存货，而且要经过监督员的同意。

这件事令木器车间工人真正感到不安，他们感觉到了来自金属车间的威胁，占据了自己的空间，妨碍了工作。

坎比和杰姆森在某种程度上平息了事态。杰姆森向坎比解释说，金属车间的确是在执行任务需要那块地方，木器车间工人以为金属车间工人想占用的地方，只不过是环绕屋子周围并且靠墙的一块地方。

坎比事实上并不满意杰姆森的处理，尽管他清楚地知道自己对金属部门的承诺。金属车间工人继续占用木器车间的地方，而且总是不错过任何侮辱和批评木器车间工人的机会。这种情况对两个群体的影响十分明显。金属车间工人在他们与木器车间工人的相互交往中变得更加爱取笑和放肆。

争执仍然继续着，而且变得令总裁和副总裁担心。例如，一天下午，一名木器部工人匆忙中在关闭分隔两个车间的门时不慎打中了一名金属部工人。当时后者恰好对一个木器部工人开过玩笑，虽然争斗的结果造成的伤害并不严重，但它确实破坏了公司长期苦心维持的安定局面。这个事件进一步分化了两个群体。管理者们召开的会议和发出的警告也不能减少这些问题的发生。

木器部工人随后放弃了所有与金属部工人沟通的努力。他们单独吃午餐，喝咖啡时则离开平常的房间。坎比变得对完成新产品和获得新合同不耐烦。他催促高层管理者另请高明并请求更换新的工作。由于工人们失去了令人满意的工作环境，木器车间的气氛亦发生了很大的变化。许多友好的交往消失了。坎比经常发脾气，一些小事都能使他比以前更加烦躁不安。下班后的酒店小聚对工人们也不再具有吸引力。

这几周中金属部的工人对他们的工作感觉很好。对他们产品需求的增长导致订单仍然很多。他们埋怨木器部工人并要求有更多的地方放置存货。他们之间变得更加团结和睦，常常取笑木器部工人。由于现有订单都已完成和谈论有关扩大金属车间的问题，他们花在工作上的精力减少了。

当金属部门变得日益自信时，木器部却产生了更多的困难。木器部工人在完成一套复杂的橱柜系列产品的最后一道工序时接到了收货期推迟的消息。他们为之生产产品的那家新商店遇到了麻烦，得推迟两三个月才能接收新的橱柜系列产品。坎比对这个消息大为不安。因为工人们需要看到他们的项目完成和新项目的开始。

金属部工人对此事的态度在某种程度上恶化了困境，当他们听说木器部工人受挫时对他们加以嘲弄。木器部工人这一阶段总是情绪低落。领头的木工曾是木器部的忠实成员，现在也已找到了一份新工作。一两个平日自由散漫的工人换了新工作或者不来上班。合同和订单的数量明显减少，使公司大为尴尬的是次品不断增多。

高层管理者对两大部门的现状很不安，并向管理人员施加压力。坎比对木器车间日益恶化的情况非常痛苦。尽管经过多次尝试，他们也无法补上领班木工的空缺。为减少内部冲突而作的种种努力也是徒劳的。

ASF 总裁威廉·马克多哥尔对这种情形警觉起来。他认识到一些问题之所在：一个车间过于积极和忙碌；而另一个却使用原始的生产方法，即为零售商店制作指定的陈列柜橱。他认为这种组织形式是传统的线型结构，从他自己的角度来看，公司里所有的人都来自相同的背景，即便有一些小的差异也下应导致这样的相互敌视。作为一名总裁，他没有建立起公司内部的竞争气氛或者说压力机制。

木器车间的无组织性和混乱情况令人担忧，而且似乎没有什么解决的方法。坎比曾经与总裁讨论过这些问题，试图确定出某些二者择其一的方案。在这些天中他们开了3次会，每次谈论都被转移到关于杰姆森领导的金属部工作的当前发展状况的讨论上，萨维感到这方面存在许多令人担忧的问题。

坎比对自己这方有所缓解的前景充满热情，他知道车间的工作业绩不好。公司总裁对木器部有望提高工作成绩感到满意。一两个与大百货公司签订的合同鼓舞着木器部去努力提高他们的业绩。

木器部工人松了口气。木器部工人与金属部工人之间也产生了某些积极的相互作用。然后大约在总裁宣布新的工厂发展计划两周后的一个下午，坎比发现了工厂新扩大计划的初稿，它被随意地放在杰姆森的桌上，上面有新大楼扩展的详细细节。

坎比坐下来仔细查阅了有关细节。他突然意识到扩大计划里不再包括木器部门。他愤怒地离开办公室，冲进总裁办公室，要求给予解释。

坎比争辩道，他已经在扩展的可能性和获得更多房间的承诺方面使木器部门情况有所改观。总裁表示抱歉，解释说打算告诉坎比，但不知该怎样说，对木质产品的需求已

不是那么大了。坎比离开办公室，直接上了自己的车，离开了公司。

问题：

1. 影响金属部门和木器部门之间动态特征的基本因素是什么？
2. 你是如何区分金属部门和木器部门运作的态度定势的？
3. 你是如何认识金属部门和木器部门之间分化程度的？
4. 为什么在这两个群体之间需要更多的一体化？
5. 你认为 ASF 是否已充分利用了群体间的机制？
6. 总裁现在应该做什么？坎比应该做什么？

管理案例：系主任议事会

当新的系主任议事会刚成立时，新任命的学术副校长马克·爱伦花了大量时间去考虑怎样使这一群经验丰富、训练有素的教师为全校共同的目标而努力工作。她要求每个系主任腾出一天时间聚到一所宁静的休养中心。计划明年议事会的工作。

在早晨的第一次会议上，爱伦阐述了她认为系主任议事会应具有的主要功能以及她希望系主任议事会应完成的工作。然后她要求系主任们首先站起来介绍他们自己，而后就以下两个关于议事会的问题阐述自己的观点：1) 如果议事会能理想地发挥作用会是什么样子？2) 如果所有事务都出了差错并且整体上损失惨重，议事会将如何处理？爱伦在此过程的开头先坦诚地阐述了她对议事会的希望和疑虑。然后请每个系主任接着发言。他们的评论是非常坦率和有洞察力的。

爱伦然后将系主任们分成小组，共 18 个人，分成 3 组，每组 6 人。她要求每一组都考虑下面的问题：为了保证议事会工作取得成功必须做些什么？应该怎样组织起来以及怎样去发挥作用？

经过 3 个小时的讨论，三个小组个别报告了他们讨论的结果。每一组都列出了关于为确保成功所需采取的行动的提议。这些建议包括需要定期举行全体成员参加的常务会、详细说明预先宣布的待解决事项、成立分委员会处理尚未解决的问题、定期会见校长、在副校长办公室安置一名行政助手负责贯彻实施各项行动并明确传达来自校长办公室的关于变化和发展的消息等事项。几乎所有建议均被全体一致通过，并对那些过于当场决定的建议作出了行动决议。

副校长然后要求每一小组就一个具体问题提出建议。第一组被要求考虑怎样在议事会上作出决定，是所有决定都要经过投票选举，多数通过或全体通过才能确定，还是只是有时对某一项决定才这样做。第二组讨论议事会应怎样发挥作用才能保证既公开讨论每一事项又不会陷入冗长而无结果的纠缠中去。第三组分到的议题是应该怎样评价议事会的活动来检验是否达到目标以及如果有人对议事会工作的方式不满意应该怎么办。

经过周密的讨论，成员们提出了他们对整个议事会的建议，他们采取了一套行动指导方针。人们带着对今天的成果十分满意的心情离开了会议室，对未来充满乐观，彼此之间和与行政部门之间紧密配合的情感油然而生。

问题：

1. 在这个案例中，有关问题和争端是由跨界联络员联系的吗？试说明之。
2. 为确保系主任议事会的有效运作，图 7—1 中所列的基本因素中哪一个是马克·爱伦应该继续去讨论和判断的？试解释之。
3. 副校长参与系主任议事会可能会是什么类型的问题和产生什么困难？她应该如何去处理？
4. 基于图 7—2，在系主任议事会中，最可能会是什么类型的工作关系？试说明之。

第四篇 组织过程

第八章 工作设计

预习案例：保险公司

保险公司团体保险服务部门的主要工作是对事件进行分类折封，并且归入相应的客户卷宗，检查团体保险单以及为需要保密的保险单设置密码。一名经理和一名监督员领导这个部门。雇员被分成四个职能组：即办事员、密码设置者、高级技术人员和专业职员。

这种工作分配、人事和信息档案的安排导致了一些问题的发生；工作的分派和选择是随意的，雇员既没有享有主权的感觉，也没有个人责任感。档案经常被放错，雇员在接客户电话和国复客户的请求书时常出现一些差错。

雇员觉得工作只是不断地重复，太单调乏味。最为典型的是，一个职员在大约 11 分钟的时间里可同时完成两项任务。雇员们很少有机会改变他们完成任务的次序，他们只需很少的训练。一些职员做着相同的工作，只是对不同的档案而已。这些因素使公司无法衡量个人的成绩，所以雇员很少甚至得不到任何信息反馈。

公司的结算部门的工作包括处理档案、保险帐单和从团体保险服务部门收取支票。职员将保险费输入计算机上，原则上将保持内部帐国的收支平衡。结算部门也同样设有一名经理和一名监督员，雇员放分成高级技术人员、保险费输入员和专业职员。

这种工作范围的安排及工作内容的限制带来与前一个部门类似的问题。工作是随便分派的，雇员们认为工作千篇一律，很乏味，没有自由处理的机会。

为了使这两部分的工作能很好地衔接起来，这两个部门的经理和负责人参加了一系列研习班。他们调整了工作内容，以此来增加工作的多样性和提高职员对工作的责任感。例如：每个职员现在要完成 8 项任务，而以前只有两项。他们呼吁建立他们自己的工作定量配额、工作速度和改变他们的工作方法。按地域来分派每个职员的保险单。这样就可以明确每个人的工作，评估他的工作成绩，提供建议性的信息反馈。

现在新的工作单位，在组织结构上一般将这两个部门合并成一个部门。出于行政原因，这个部门被分成两部分。个体负责根据投保人的住处来分发保险单。然而这样的分组只是为了行政上的方便，他们并不是决策实体，也就是说，他们不能选择成员、选举领导、制订分配工作、评估工人或决定补偿等。

这个案例说明了组织设计和工作设计的特点，同时也说明了二者的相互关系。本章将主要侧重于个体工作的系统设计。

随着大多数工人文化水平的提高以及随之而来增多的要求，人们期望从工作中得到的东西和实际得到的差距越来越大。许多人能够忍受工作挫折是由于他们认为工作是有一定价值的报酬（例如现主、有价证券、高水平生活和资料信息）。然而越来越多的人难以忍受工作环境带来的牺牲和挫折。成千上万的人现在寻求可供自我满意的形式。员工的离职、厌倦、沮丧、疏远影响了组织。员工们缺勤率高，完成任务的质量差，甚至故意捣乱。因此，管理人员改善工作环境就变得至关重要了。

工作设计是改善劳动生活质量的主要方法之一。每当领导分配任务、发出指示或检查某项工作是否已执行时，就是工作设计。经理们总是自觉或不自觉地不断地改变他们下属的工作。既然无法避免这种改变，那么就有必要精心设计各种工作的结构，以激励人们更努力地工作。

第一节 工作设计的基础

工作设计是对工作进行周密的、有目的的计划安排，包括工作本身结构和社会的各方面以及对员工的影响。广义的工作设计既可以指工作的某个部分，也可以指工作各部分的总体。例如，工作工程和工作丰富化都是工作设计的方法。图 8—1 概括了工作设计的方法，侧重于各种方法的相互重迭和联系，它也指出诸如管理方式、工会、劳动条件和技术等影响工作设计的许多因素。本章集中讨论了工作设计的核心，但是管理人员们还必须考虑整体组织设计。

一、工作工程

弗雷德里克·w·泰罗 (Frederich.W Taylor) 在 19 世纪末确立了现代工业工程或工作工程的基础。泰罗对他的原则在伯利恒钢铁厂运用的描述就是工作工程的有趣实例。当你阅读这个案例时你会感觉到这是一个很好的故事，泰罗用“诗韵”般语言进行讲述。因此，这个案例并非单纯的历史事实。

案例研究：伯利恒钢铁公司

伯利恒钢铁公司有 5 座高炉，它们炼出的生铁多年来一直是由生铁装卸工装车的。当时大约有 75 个训练有素的生铁装卸工，班头很优秀，本人曾是装卸工。总之，在当时相对其它任何地方来说，他们的工作都是速度最快和费用最低廉的。

这个班的平均装车量是 12.5 吨/人·天。而研究工作个人惊奇地发现，一流生铁装卸工每天的装车量不应该是 12.5 吨，而是 47 吨或 48 吨。

既然每天 47 吨的工作量对一个一流生铁装卸工来说是适当的，那么现代科学计划下的经理们面临的任务就很清楚地呈现在面前——设法使 8 万吨生铁以 47 吨/人·天的速度装上车，而不是 12.5 吨。更进一步的职责是避免这样的工作引起工人罢工和与工人的争吵；更重要的是应设法使工人以 47 吨的新速度装车时比原来更高兴和满意。

宾夕法尼亚州的荷兰籍工人施密特被选为最合适的最初试验的工人。他晚上下班后回家要走 1 英里左右，却和他早晨来上班时一样精神饱满。

施密特开始了一天的工作，中间有几次正常的休息。有个人拿一只表站在他的身边，对他说：“搬走生铁，坐下休息。走，休息”等等。让他休息他就休息，让他干活他就干活。下午 5：30 时他已经装完了 47.5 吨生铁。作者在伯利恒钢铁公司的 3 年里，施密特几乎一直是以这样的工作速度来完成任务的。一个接一个的工人被挑出来接受训练，以每天 47.5 吨的速度来装生铁，直到所有的生铁都以这个速度装车，这些工人比周围其他的工人多挣 60% 的工资。

现代工作工程研究产品设计、过程设计、工具设计、工厂布局、工作测量和操作方法。工作设计研究的主要是完成任务及使用的方法、工人之间的工作流程、工作地点的布局、完成任务的标准以及人和机器的关系。它们常常统一在“时间和动作研究”题目下，这是因为它重点研究完成每项小任务的时间和动作的效率。

专业化是工作工程的基础，因为它(1)使工人迅速学会所做的工作；(2)缩短完成工作的周期，不需要或几乎不需要精神指导地自动工作；(3)因为技术要求较低的工人容易训练，工资也较低，从而使雇用工人非常容易；(4)工作的简单化和标准化减少了所需要的监督。因此，工作工程致力于尽可能地提高工人的效率。

好处和问题

尽管经理们和工业工程师们已经认识到传统的工作工程使工作毫无连续性，支离破碎，令人厌倦，但它仍然是主要的工作设计方法。其中的一个原因就是时间和动作研究可以立竿见影地节约成本，易于测量，而且是有形的，而其它工作设计带来的质量提高，缺勤率降低和离职率降低等好处则难以衡量。员工和工会正在要求改善劳动生活质量。因此，经理们面临创造既能使员工满意，又能提高组织生产率的工作的挑战。

二、工作扩大化

工作扩大化是指扩大个体完成多种不同工作的数量。例如，一个原来只装尾灯的汽车装配线工人，后来既装尾灯，又装车尾的行李箱，工作范围就比原来扩大了。再比如，原来只更换机油的一个汽车机械工现在他既要更换机油，又要添加润滑油，还要更换传动液，他的工作范围也扩大了。扩大工作范围，企图增加更多的工作任务，使它多样化，更有趣味。

虽然这个方法时常奏效，但员工有时候却要进行抵制，因为：（1）他们认为扩大工作范围下过是多加一些令人厌倦的机械性任务；（2）工作范围扩大使得他们几乎可以自动完成工作的优点消失了。某些工人可能很重视在工作时间里有机会幻想他们今天晚上的重要约会、下个月的假期或者和邻近的工人聊聊天。如果工作范围扩大需要更多的注意力和集中精神，那么职工必须对那些扩大了的工作感兴趣，否则工作会更无效率。

三、工作轮换

工作轮换是指一段时期内，职工在不同任务之间轮换。它于工作扩大化密切相关。它们的重点都在于使工作多样化，降低员工的厌倦情绪。如果所有的任务都相似而且是机械的，工作轮换就不会有什么效果。

四、工作丰富化

工作丰富化是指增加了的任务使得员工对计划、组织、控制及个体评价承担更多的责任。工作丰富化始于40年代的国际商用机器公司（IBM）。50年代越来越多的企业对工作内容丰富化感兴趣，然而，使人们对工作丰富化日益了解并越来越感兴趣的，则是60年代美国电话电报公司（AT&T），得克萨斯仪表公司（Texas Instruments）和皇家化学工业公司（Imperial Chemicals）进行的成功而又经过广泛宣传的实验。

尽管用于丰富工作内容的技术常常专门适用于重新设计的某一工作，但也有一些可以应用于各种工作的共同概念，包括客户关系、自行安排工作计划、对整个产品的所有权和直接反馈。

1. 客户关系

使员工同产品的用户直接接触，是使工作丰富化的最重要方法。员工常常只是为上司而不是为客户工作。例如，在文字处理中心，某些打字员应该分配给特定的个人用户或集体用户，如销售或工程部门。这样遇到问题或特殊情况时，打字员可以直接同用户协商。

2. 自行安排工作计划

大多数员工都有能力安排自己的工作计划。上级确定最后期限或目标，在其指导下员工自行确定实现最终目标的步骤。弹性工作时间是一种已日渐普遍的计划安排形式，它允许员工在一定的限度内改变上下班时间以适应个

人的需要和愿望。因为监工不能总在那里盯着员工干活，所以弹性工作时间有利于员工自行安排工作计划。

3. 对整个产品的所有权

工人装了一整台电视机或洗衣机，或完整地写了一份报告时，他会感到更多的个人成就。允许职工完成一项完整的或完全的任务会促使他们产生自豪感和成就感。这个概念的另一种表现是把汽车分配给驾驶员自行使用和保管，于是他们就会因为对汽车的精心保养和维修而感到骄傲。把某个地区交给个人负责，也会使他产生主人翁的感觉。印第安纳州贝尔电话公司发现，把电话号码簿编辑人员所在的城市或城市的某部分交给他们负责会大大地提高任务完成质量和员工满意程度。

4. 直接反馈

大多数的工作反馈都需经过上级，而且通常包含消极的涵义。这里所说的都集中于使反馈下经过管理人员而直接返回员工。把报告或计算机输出直接送给员工而不是管理人员是很简单的。常用的方法是员工自己检查工作，找出错误。这显然会提高自主性。使反馈渠道畅通的另一个方法是同其他人直接联系。如果允许不同事业部或公司的人用电话或书信直接联系，也许就可以消除反馈中的歪曲和延误。

下面的案例研究说明了我们刚刚讨论过的有关工作丰富化的一些概念。

实例研究：美国专业彩印公司（APC）

美国专业彩印公司的主要业务是冲印底片和印刷商业及工业照片。公司由 70 个雇员组成，有 10 个管理人员。艺术部（11 名女雇员和 1 名女管理人员）曾遇到过大量困难，包括人事变动频繁、产量少得可怜、质量低劣以及交货不及时等。人事变动频繁到了该部门几乎一半以上的员工只工作了不到 3 个月的地步。

艺术部门的基本工作是修描、构图、填空点以及清洁印刷品。典型的任务包括从肖像画上去掉污点、在背景的空白处填上色和纠正人物眼睛的色彩等等。如果组织得当，这些工作其实是很有趣的。在工作丰富化之前，主管人接收所有的任务，将它们归类整理，然后按工人的技术水平分派任务，指定完成期限。工作负担过重时，主管者本人也要完成一部分工作。完成工作后，她必须检查所有的产品，而后特认可的产品送到印刷部，将有问题的放进待修补的相片中。

对主管人而言，待修补的相片是个令人头痛的问题，它需要大量的重复工作，而且总是有许多积压，以至顾客经常抱怨交货拖延。主管人必须对付来自顾客和印刷部的抱怨，她还要负责订购原料。结果她忙得几乎没有时间培训员工，尽管教新职员怎样进行诸如去掉相片上的污点之类的复杂工作是十分必要的。

同时不合理的奖励机制使情况更加恶化。奖金的基础是完成任务的数量而不考虑工作难易。这使那些有经验的工人由于从事耗时较多的复杂工作而几乎不可能获得奖金。而那些做着简单工作的新雇员却能得到很高奖金。

职工们不能互相交谈或相互建议工作应该怎样干。正如一个工人所说的那样：“他们把我们当幼儿园的孩子对待。”

于是对艺术部的工作进行了重新设计。共分成三个组，即商业印刷组、工业印刷组和婚礼肖像组。每个组由一名熟练工人，即所谓技术专家领导。组长负责分类和分派新工作以及训练新工人。对工人的监督大大减少了。除了刚来的新手，每个工人负责她自己的质量并纠正错误。返工，不论好坏，都直接返回本人，修补中心不复存在。加工过程中出现问题时员工直接与顾客联系。每个工人自己订购所需原料。工资支付方式改变为直接以小时工作率计算工资，产量增大工资也升高。不允许彼此交流的规定也取消了。

这些改变使艺术部月产量增加了 35%。由于提高了质量——一次合格，工作也更令人满意了，人事变迁大大减少。在这个事例中，真正实现了工作内容丰富化。

第二节 工作设计的丰富化模式

一、基本结构

J·R·哈克曼(J·R·Hackman)和G·R·奥尔德海姆(G·R·Oldham)提出了一种流行的工作丰富化模式。他们把工作丰富化定义为增加诸如技能多样化、任务完整性、任务意义、自主权和反馈等核心工作要素。如图8—2所示,核心工作诸要素会导致三种心理状态,进而这些心理状态引起许多积极的个人的和与工作有关的成果。人们体会到对工作的积极情感,从而了解(了解结果或反馈)他们已经很好地完成了。(体验到责任感)他们非常关心的任务(体验到工作意义)。如果所有这三种心理状态都存在,就激发了以自我奖励为基础的自我永动的积极工作激励循环。要产生这种激励,就必须同时存在这三种心理状态。工作如果没有意义、责任感或是反馈不完全,就不能充分激发人的积极性。

二、核心工作要素

核心工作要素由能激发人积极性的工作组成。这对于了解本章的其余部分很重要。

- 技能多样化意味着完成各种不同的事情,运用不同的技术、能力和智慧。
- 任务完整性意味着从头到尾完成整个工作,而不是零敲碎打。
- 任务意义是指工作对组织中其他人产生的有意义的影响程度,也指工作的重要性。
- 自主权是指,自由工作,有权确定工作进度、决策和完成工作的手段。
- 反馈是有关工作结果和完成情况的明确的一手资料。

内容丰富化了的工作:外科医生。外科医生是一种所有核心工作要素部很高的职业。在诊断和治疗疾病过程中,不断有机会运用高度多样化的技术、能力和智慧。因为通常是同一个医生诊断,做手术并监控康复过程,所以那儿有充分的任务完整性。同时外科医生的很多工作直接牵涉病人的生死,所以任务意义也很重大。因为医生是治疗程序和技术的最终权威,所以自主权非常大。(虽然对医疗事故的起诉使外科医生的自主感低于从前)。最后,如果手术顺利,外科医生几乎立即就可以知道结果,所以工作的反馈也最好。

三、诊断工作丰富化问题

可以用包括直接观察、面谈、分析工作流程、结构线索和调查等在内的几种方法来诊断工作丰富化的问题。

1. 观察、面谈和分析工作流程

管理人员常常通过观察、面谈和分析工作流程来诊断工作丰富化问题。下面的案例研究是某个经理通过这些方法来分析文字处理中心打字员的工作(使用复杂技术的近代式集中打字室)。

实例研究:文字处理中心的打字员

- 技能多样化程度较低,一旦打字员掌握了机器的用法,工作基本上就是单一技能——打字的不同形式,所以缺乏技能的多样性或挑战性。
- 任务完整性实际上不存在。分配工作只是为了使打字员保持连续工作,而不是给以完整的、可以分别鉴定的工作。

- 任务意义低。员工感受不到这些没完没了的纸面工作的重要性。
- 没有自主权。员工按时上下班，中间的休息时间受到严格控制。管理人员安排和指导日常工作，另一个部门进行质量检验和校对。
- 反馈很少，一旦成品打好送到使用部门，打字质量就和打字员没有关系了。如果需要重打或改正，不是交给原来的打字员，而是谁方便就交给谁打。
- 评价打字员工作：工作内容极不丰富，尤其在任务完整性、自主权和反馈这三个方面存在严重问题。

2. 结构线索

结构线索法是寻找通常与低劣的工作情况相联系的工作环境。这些结构线索可以指出工作设计的缺陷。结构线索有许多，我们在这儿只讨论在诊断工作中特别重要的几个。

- 检验员或检查员。当检验员或检查员进行检验而不是工人们自己检验时，自主性通常很低。反馈既不直接，也不来自工作本身。
- 故障检查员。他的存在常常意味着所有带刺激性和挑战性的工作都让他给干了，工人们体验不到对工作成果的责任感。任务完整性、自主性和反馈一般都很差。
- 联络和客户关系的部门。这些部门切断了员工同客户或用户之间的联系，从而降低了反馈和任务完整性。
- 集中办公室。看起来，打字员、工程师、计算机程序设计员等等集中在一起办公很吸引人，有足够的效率和能力来应付突击性任务。但是这种集中办公总是破坏职工个性的发展，从而也破坏了任务的完整性。正如我们在文字处理中心的例子中所看到的那样，集中办公室会对全部核心工作因素的特点产生不利影响。
- 控制面狭窄。一个监工只管三五个下属，很可能卷入日常琐碎的事务中。集中决策和过分控制常常导致控制面大窄，从而对自主权产生严重的影响。

3. 调查方法

调查表分析工作相对会更容易和更有系统些。工作诊断调查表(JDs)是哈克曼和奥尔德海姆为测量他们模型中的工作要素和工作重新设计可能产生的成果而设计的。但是这种方法遭到了批判。

在表 8—1 中，节选自 JDS 的 5 个问题测量对技能多样性、任务完整性、任务意义、自主性和工作反馈的感觉。完整的 JDs 对每一个要素都用几个问题进行测量，这样就远比从表 8—1 的简化问题中得到的回答可靠、有效。

通过回答表 8—1 所示问题，你可以得到自己的工作分数。用每个工作特点的分数的分数(1—7)可以算出工作丰富化的综合程度，即潜在激励分数(MPS)。下面是潜在激励分数的计算公式：

$$MPS(\text{潜在激励分数}) = \left(\frac{\text{技能多样性} + \text{任务完整性} + \text{任务意义}}{3} \right) \times \text{自主性} \times \text{反馈}$$

MPS 公式的基础是假定技能多样性、任务完整性和任务意义三者相结合的重要性等同于自主性和反馈。它还表明，技能多样性、任务完整性和任务意义相通，即如果缺少其中一项，可以由其他两项予以部分补偿。将“0”和

“7”代入公式中的变量来帮助理解。如果缺了反馈(0)，不管其它分数是多少，潜在激励分数总是零，因为公式假定其为相乘的关系。然而，如果技能多样性是缺少的唯一核心工作要素，那么潜在激励分数将大于零。

图 8—3 表明了在工作诊断调查表上的五种核心工作要素中每一种的全国平均值，同时也标明了所有工作的全国平均水平。把你的分数同这些平均值作比较，看看结果如何。

四、工作内容丰富化的成就和好处

AT&T 和德克萨斯仪表公司成功首创的工作工种极大地丰富了工作内容，其中包括办事员、制造、服务、销售和工程设计等职业。有些咨询公司曾在提供全日工作丰富化咨询服务方面取得了可喜的结果。近年来，在公共事务方面进行的工作内容丰富化也取得了积极结果。虽然还存在不少问题，但最近的文献材料一般都支持工作重新设计。

只有汉克曼声称：“尽管近来大家热衷于工作丰富化，但我觉得它似乎是失败的，至少失败的例子下比成功的例子少。”我们很难评价这个观点，因为大多数失败都未曾报道。但是许多工作丰富化专家们认为，确实在大多数失败的事例存在“不成功”的地方，就工作设计而言，个体在组织中所处的情况与试行丰富儿前通常没有什么变化。

1. 工作效果

工作丰富化很少使员工更努力地工作或者大大提高工作效率。但是这并不意味着工作效果没有重大改善。例如，丰富工作内容的共同主题是不需要检查员或检验员，从而把更多的人投入直接生产。同样，工作丰富化了的员工更加关心工作质量，从而减少了废品，降低了材料单耗，并减少了浪费，使客户更加满意。

2. 满意程度

最常见的工作丰富化效果就是改善对待工作的态度。个体劳动生活质量的提高不仅使社会受益，对组织也有好处。工人们满意就更愿意上班，并且继续留在那个岗位上，缺勤率和离职率低会极大地影响组织的生产成本还有许多不易感觉到的好处，比如员工的态度友好，家庭的支持和幸福，甚至改善员工的健康状况。

五、为什么工作丰富化会失败

1. 管理部门的阻力

一线管理人员明里或暗里的阻挠也许是工作丰富化失败的主要原因。管理人员丰富工作内容通常是因为“理当如此”，一旦他们深入下去，就会感到工作丰富化会对他们产生威胁，因为通常情况下管理人员必须向工人下放某些管理和计划的权力。管理人员担心丰富工作内容会使自己无事可做。那么管理工作内容又该如何丰富呢？

2. 缺乏真正的变化

工作丰富化有时只是嘴上说说而已，大吹大擂一阵，结果却没有任何真正的改变。这个问题可以通过在工作丰富化活动之前和之后分别使用工作诊断调查表来证明。如果核心工作要素没有真正有意义的变化，就不必期望任何改进。

3. 个体差异

到目前为止，本章一直忽略了个体差异而假设每个人都希望丰富工作内容，而事实并非如此。大量证据表明，有些人对工作丰富化反应好些，而有些人的反应就差些。研究人员一直在研究可能会对工人对工作丰富化反应产生影响的因素。个体发展需要（GNS）就是一个尽管不是普遍地，却最广泛地力个人接受的节制因素，即要发展、学习和获得个体成就的愿望。如果个体的GNS高，那么对工作丰富化就会积极响应，从而提高工作效果和满意程度。GNS低，则很难对丰富工作内容感兴趣。尽管会发牢骚，但他们还会继续工作，而积极性和满意程度一般不会产生变化。到目前为止，还没有发现个体的发展需要强度低会使工作丰富化消极影响工作效果和满意程度。除个别情况以外，人们对工作丰富化的反应一般是从中立到积极。

4. 工艺技术限制

有些工作重新设计的成本过高。例如，管理人员不可能在取消汽车装配线之前对其进行任何改变，因为如此重大的工艺改革的费用过于昂贵，并且风险太大，没有哪个经理想去冒这个险。（本章后面提到的沃尔渥确实在一个新工厂取消了装配线）。

组织通常必须在工艺技术的范围内工作。在文字处理中心的案例研究里，把打字员安排给用户是理想的安排，但是昂贵的计算机控制的打字设备使这样做的费用太大，而且资源利用效率低下。另一个限制工作丰富化的例子是空军对B—52战略轰炸机的安全警卫。除非发明诸如特种红外线传感器和电视监视的新技术，否则警卫们就不得不继续枯燥单调地警戒值勤。许多工作都由于工艺技术的局限限制了工作丰富化。但是，只要系统地应用工作丰富化的做法，即使最差的工作也能或多或少地有点改进。

5. 组织风气

尽管工作丰富化的最后一个障碍模糊不清，但却非常重要。组织风气是组织中相互信任、沟通和支持的程度。良好的组织风气能够极大地促进工作丰富化，而不良风气则可能会使它半途而废。适当地完成工作丰富化，也会改良风气。但是如果经理独断专横，刚愎自用，那么就不会在工作丰富化方面取得成绩。

第三节 工作设计的回标设置模式

目标设置模式提出，谈判并确定职工应负责完成的目标或目的。没有明确目标，人就会工作迟钝、成绩低下、无精打采，任务完成量偏少。目标明确则使人精力充沛、工作效率高，在规定的时间内完成任务后又转移到其他活动（或目标）。目标无论不讲明还是讲明，含糊不清还是一目了然，自己确定还是由外部确定，都是为了给人们规定时间和活动。

一、关键因素

工作设计的目标设置模式有三个重要的因素：

1. 目标的明确性

目标必须明确具体，才能指导行动，同时员工也能明白领导的意图。

2. 目标的难度

目标难度应该适中。太容易达到，职工就会拖拖沓沓，不加重视，太难，职工们就可能拒不接受，也不会全力以赴地面对它。目标的难度涉及工作的挑战性，工作的挑战性又与工作丰富化相联系。

3. 目标的接受

如果员工不接受目标，就不能激励人的行为，自然目标就失去了价值。接受问题很复杂，似乎涉及目标难度也与职工是否参与确定目标有关。如果职工参与了，接受目标和承担义务的可能性就会提高。

二、基本结构

图 8—4 在图 8—2 所示的工作丰富化方法的框架里放置了目标设置模式的三个因素。工作设计的目标设置模式运用目标、目的和刺激来确定工作结构。目标提供工作活动的范围并指导行动。目标设置模式可以单独运用，但是如果能和诸如工作丰富化之类的其他模式结合起来使用就更有效。图 8—4 所示目标设置过程和图 8—2 所示工作丰富化过程相结合 就是一个完整的工作设计模型。

第四节 工作设计的社会技术方法

有时候技术会限制工作丰富化。工作设计的社会技术方法认识到了这种限制，并且精心设计工作规章来使技术系统和社会系统之间的相互关系尽可能完善。这种方法通常集中力量建立自行管理或自主的工作小组来完成过去在装配线上进行的工作。改变已经运作的工厂的技术很难而且成本太高，所以这种方法在设计新工厂时最适用。

下面的案例研究讲述的是在这方面最有名的沃尔渥公司。社会技术工作设计模式在当今世界上得到更为广泛的应用，大部分在欧洲。美国有些公司也采用了这种方法，包括通用食品公司、通用汽车公司、威厄霍塞公司（Wyerhauser）、拉什顿矿业公司（Rushion Mining）和田纳西流域管理局（Tennessee Valley Authority）

案例研究：沃尔渥的卡尔玛工厂（Volvo ' Kalmar Plant）

工作设计的社会技术模式最有名的范例就是沃尔渥汽车公司在瑞典建立的新工厂。

佩尔·G·杰林哈马（Pehr.G. Gyllenhammar）成为沃尔渥汽车公司的总经理时，他意识到正在开始一个新纪元。雇员们要求工作更有意义，职业更有保障，报酬更高，并且更多地参与管理。如果满足不了这些要求，人们就到别的地方去工作。每年沃尔渥汽车公司的离职率高达 52%，缺勤率高的问题也很严重。为了解决这些问题，杰林哈马决定冒险彻底重新设计卡尔玛工厂。他的目标是让每个员工看见街上奔驰的沃尔渥汽车时，可以自豪他说：“那车是我造的。”

要实施这一计划，就必须换掉通过仓库的传统装配线。就是使工作固定在一个地点上，把各种部件送到工作地点进行装配。为此他们开发研究出一种能把整部车子运送到工作地点并放在那儿装配的专门运输工具。这些运载工具在电缆式轨道上移动，并能在装配时停留不动或向后例行。

卡尔玛工厂大约有 25 个按照电气、仪表、转向和控制以及内部装饰等几个系统组织起来合作完成整个装配工作的 20 人工作小组。每个组都有自己固定的作业区和休息区。管理人员不指明职责和工作程序，由各组自行管理。各组可以让每个成员专搞一项工作，也可以分成几伙完成不同部分的任务，还可以搞轮换作业。每组都大致上拥有自行管理与控制的权利。各组同行政领导约定，每天交一定数量的车门、刹车、内部装饰等。这些小组自己决定工作进度和休息时间，自己进行质量检查，由专门的电脑质量管理体系把结果直接送回工作场地的电视机上显示出来。

正如这个案例所说明的，社会技术的最佳结合，不仅是工作设计方法，而且是管理部门的基本职能。图 8—5 是由社会系统、技术系统和制约因素这三个主要因素组成的工作设计的社会技术模式。

1. 社会系统特征

社会技术模式的社会系统可以在个体或群体工作设计的方法基础上提出来。个体方法的例子是大学教授，而群体方面的例子则是飞机上的机组人员。工作丰富化方法的要素——技能多样化、任务完整性、任务意义、自主权和反馈，既可以算是个体，也可以算是群体。另一个重要的因素，特别在为群体设计工作时，是成员的相互关系。人们相处得如何？是否相互信任和合作？彼此有冲突吗？存在“背后刺一刀”的现象吗？如果相互关系不好，就很难为自行管理的小组设计工作。

2. 技术系统特征

装配线工艺程序，成批或单件之类的生产过程的类型是社会技术模式中技术系统很重要的因素。在诸如炼油厂之类工艺程序和技术并重的组织中，大多数工作是自动化的，

工人的大部分时间是监控仪表。着重于工艺流程的工业倾向于密集使用资金。另一方面，如管道、电视机维修、销售、投资经纪人等小单位技术，则倾向于密集使用劳动力。显然，不同的生产工艺过程要求不同的工作设计方法。

工作自然环境（光线、温度、噪音、污染、空间分隔和整洁）是第二个技术特征。第三个技术问题则是生产过程的复杂性。一个体学习制造一整台面包烘烤器也许很容易，可是他若是独自一人，甚至不可能制造复杂的喷气飞机上的一个主要部件。其他一些重要的技术特征包括生产中使用的原材料性质和固有的时间压力。

3. 社会技术平衡的制约因素

作为社会技术系统的制约因素的工作职责是在特定情况下为某人规定的一套适当行为。例如，学生的职责包括上课、完成作业、参加考试和准备毕业论文等等。工作职责有助于确定完成任务者和任务技术要求的关系，也有助于稳定相互关系工作，并提供把社会技术系统结合起来的粘合剂。

工作目标还能促进社会技术一体化。例如，汽车作业小组每天要负责完成若干局部装配成整辆汽车。由于只要能够完成目标，他们就能任意安排工作，所以目标实际上给予他们自主权。

员工技术和能力是最后的制约因素。技术水平和文化程度都很高的国家与技术水平和文化程度都很低的不发达国家相比，社会技术组合就可能完全不同。

正如沃尔渥汽车公司案例说明的一样，工作设计的社会技术模式不仅仅是诸如新的运载工具和工厂设置的技术，还包括组织系统社会部分中的任务群体。

第五节 选择工作设计的方法

一、权变诊断

与工作设计有关的权变方式复杂多样。也许最基本的问题是管理哲学和价值观，如果某个公司对改善劳动生活感兴趣，那么最合适的是工作丰富化或社会技术模式。若想最大限度地提高产量和效率，那么管理部门就应该集中于工作工程 and 目标的确定。但是，实际情况可能要复杂得多。除非能满足员工和工会的需求和愿望，否则他们就会反对工业工程。像工作效率过低一样，罢工、缺勤、离职和产品质量下降，会迅速地导致失败。

技术是工作设计的另外一个主要可变因素。某些工作，只有重新设计整个工厂，才能使工作丰富化。当改变一种工作不可能时，例如弹性工作时间、奖励、工作轮换等其他方法，可能会削弱工作的不良影响。领导方式和组织风气也是重要的可变因素，很多工作设计方法都要求提高职工或作业小组的自主权。专制管理的公司很难改变这种作风。

二、所需策略

对管理人员而言，也许了解本章所讨论的各种工作设计方法，并运用最适于其组织或特殊部门的策略才是最佳策略。工作丰富化可能要和工程或目标设置相结合，社会技术方法的运用可能需要工作轮换法。如果组织的每个管理人员都能彻底了解工作设计，那么组织可能使绩效和劳动生活质量都达到最佳状况。* * *

工作设计的管理任务是连续不断的。当今社会，随着劳动力队伍性质的改变，管理人员们再也不能忽略劳动生活质量。他们必须使工作在高效率的同时能让职工满意。工作设计包括诸如工作工程、工作扩大化、工作丰富化、工作轮换、目标设置和社会技术法等许多不同的方法。工作工程包括传统的工业工程技术，它可以通过简化工作来提高工作效率。工作扩大化和工作轮换都是通过增加工作多样性来使枯燥沉闷的工作变得有趣。工作丰富化使工作更有意义和挑战性。丰富工作内容可以采用许多技术，包括建立客户关系，允许员工自订工作进度，使员工对整个产品具有自豪感、提供直接反馈的结构等。

恰当的工作设计会使职工得到满意，任务也会完成得更好。但是在重新设计工作时个体差异非常重要。有些人不需要工作内容丰富，或者不愿意分组工作。还有些组织或技术情况妨碍丰富工作内容。

工作设计的目标设置和社会技术模式是另外两种提高个体和群体积极性的方法。设置难度合适的明确目标，只要员工接受目标，就会更加努力，更好地完成任务。社会技术模式融台技术和社会关系形成最佳的工作方法，这个办法似乎最适于在新工厂中使用。

像其他管理策略一样，工作设计的策略有许多权变的内容。也许，彻底掌握有关工作设计的知识是理解和平衡各种权变方法的最佳途径。

管理案例：索引卡片穿孔操作

索引卡片穿孔部门负责将书面的或打印的保险文件转变为计算机卡片。这个部门有 98 名穿孔员和核对员（职务等级相同）。7 名调度员和 5 名监督人员。2 名穿孔监督员各监督 25 名穿孔员，2 名核对监督员也是各负责 25 名左右核对员，而 1 名调度监督员则管理全部 7 名调度员。所有这些监督员都向一位副经理汇报工作，而副经理则向部门经理汇

报工作。

这个部门工作量多少不等，从几张卡片到 2500 张卡片。有些工作已经预先计划好，另一些必须立即完成的急件则有限定期限。所有的活儿都由调度部门接收，并检查原件是否字迹清晰、有明显错误和遗漏。一旦发现任何问题，就向监督人员汇报，由监督人员同用户联系。如果送来的活令人满意，调度员就将这些活分成若干需一小时完成穿孔工作的部分，从而使每个穿孔员的工作量相等。

调度人员将这些文件送到穿孔部门，并且注明：“照原样穿孔，不管有什么明显的错误，不许更正。”穿孔员无权安排其进度或任务，也很少了解正在穿孔的资料的意义和用途。

由于计时费用昂贵，必须核对所有穿孔操作，即让另一个穿孔员重新穿一遍孔，看两行输入是否一致。所以核对时间和穿孔时间完全一样。核对完后把卡片送给监督人员。如果发现任何错误，就交给有空的穿孔员改正。然后送到计算机部门用计算机程序检查其准确性。卡片和计算机输出结果直接送到文件送交部门，检查卡片和输出结果。如果发现错误，再将卡片送回到监督人员。

这里存在许多激励问题。穿孔员满腹牢骚，员工常常对工作表现出冷漠和明显的敌意，工作效率很低，常常不能按时完成任务。缺勤现象比一般的部门高，尤其是星期一和星期五，监督人员的大部分时间都用来检查工作和解决紧急情况。总之，穿孔部门只是勉强完成任务而已。

讨论题：

1. 为索引卡片穿孔员的工作画一张类似于图 8—3 的工作诊断调查 (JDS) 图。他们工作的特征是什么？潜在激励总分为多少？

2. 如何丰富索引卡片穿孔部的工作内容？

3. 工作内容丰富后，会有什么样的结果？

4. 是否有其他更好的使工作丰富化的方法？管理案例：麦盖厄工厂 (McGuire Industry)

麦盖厄工厂是国防工业研究部的一个工厂，尽管它备有一套价值 3000 万美元的发动机先进检修设备，仍然完不成生产定额。员工的士气似乎也很低，时常缺勤和拖延。该工厂位于西南部，2000 名员工中大约有 70% 的美籍墨西哥人，而其中只有少数几个人成为监督人员。由一位陆军中校来管理这个发动机修配厂。尽管他有丰富的军事组织管理经验，却从未管理过工业组织。

这个发动机修配厂是设计利用最新技术来检修发动机的。厂房有半英里长。发动机首先从工厂的一端进去，拆开放到传送带上，将它们送到专门修理、更换和清洗诸如涡轮和燃料控制装置等各个部件的地方去。由 1015 个工人和一个工长组成的作业组高度专业化，由部件送来的速度决定他们的工作量。一个工作小组完成任务后，部件就送到检验组检验，然后送到下一个组同其它部件组装在一起。当各个组件最终到过工厂的另一端时，又装配成发动机，由检验部门进行运转测试。如果发现问题，则由专门排除故障的作业小组来解决。最后把发动机包装运送到使用单位。

对员工的控制非常严格，上下班要打卡，铃响了才能休息。他们的活动范围十分有限，休息室平时也管得很严，工人们只能在车间里的休息室里休息。只有监督人员和高级职员才有单独的休息室。

问题：

1. 该工厂的社会技术系统是否平衡？

2. 如何丰富这些工作？

3. 如何通过设置目标来改进工作？

4. 如何改善任务完成情况并提高职工的士气？

第九章 组织设计

预习案例：柏坡博士公司（D·Pepper Company）

柏坡博士公司的制造、销售对象主要是一种有机饮料。从1962年至1978年，公司利润增长率为每年6%—12%，是当时行业利润率的2—3倍。1979年，像它的竞争者一样，柏坡博士公司制定了高额垄断价格，改变了包装，推出各种新品牌和新口味的饮料，且在竞争中更加具有侵略性。结果公司1979年的利润率降到刚刚超过行业平均销售利润率的3.6%。

总的说来，软饮料工业近年来没有多大改观。尽管软饮料在1978年已成为全美销量最大的饮品，但由于制造、包装、运送成本的增加，该行业发展缓慢。成本升高导致价格升高，唯一的工艺改进在于包装（例如塑料一次性容器）。对通货膨胀敏感的消费者将购买更大的“较经济的”包装和更便宜的品牌。高价格与大包装的结合减少了一单位或一盎司饮料的销售价值，而软饮料生产又是高度资金密集的行业，因而很大程度上受到整体上低价值的损害。

软饮料装瓶公司是柏坡博士公司与消费者之间的关键环节，在公司的500个装瓶商中有400多个同时也销售可口可乐和百事可乐。在其80%的独立装瓶商中，柏坡博士公司只是第2位或第3位的牌子，装瓶商为柏坡博士公司的推销、分送和取得商店的销售柜台所做出的努力与其它饮料持平。当地的装瓶商却更忠于可口可乐和百事可乐。

1979年间柏坡博士公司集中精力于装瓶工业。它将装瓶商看作初级顾客，对他们做了很多工作。实际上，它是按照销售观念去运作的。公司由两个管理协调单位和一个财政单位组成，这些特殊部门行使着高度专门化的功能，在寻求组织系统的合作协调和短期内的控制。

1980年，柏坡博士公司研究制定了公司战略焦点的变化以对软饮料行业市场的变化作出反应。卡尔·查威，一位原在波克特—吉姆波尔公司任职的高级市场营销管理人员，于1980年3月被任命为总裁及总经理。公司努力将其经营战略从以销售为主转移到以市场营销为基本原则。公司不再注重装瓶工业这个原始顾客，它开始计划集中注意力于最后的顾客群以及装瓶公司的顾客（例如方便食品商店，建立零售网点等）。

柏坡博士公司改变了公司组织结构的某些方面来适应这种战略焦点的变化，总裁的控制范围扩大了，增加了他对整个公司运作的影晌。创设了负责合作发展的经理职位以实现公司内部的高水平管理和寻找或评估各种不同的机会。并创设了一位负责政府给予的特权的副总裁以扩大公司的国内市场和加强已有的特权。还设置了一名负责国内广告业务的副总裁。6个分经理位置被设置用来在公司和它的装瓶商和消费者之间提供一个中间环节，并且6个分经理位置按地理位置分开设立。这样他们就能具体考虑特殊地区的特殊问题。

1980年6月，波克特—吉姆波尔公司以超过柏坡博士公司的竞价得到了国际果汁饮品公司——一家加拿大桔汁汽水生产厂。柏坡博士公司于1980年7月开始以新的组织结构运作，1981年9月柏坡博士公司收购了加拿大酿酒公司，一家居于领导地位的姜啤酒和奎宁水的销售商。并且接管了威尔克有限公司的有机饮料公司。这一举动旨在通过联合装瓶商来提高效率的同时，扩大现有的生产线。柏坡博士公司的主要组织重组于1982年完成。到1982年底，柏坡博士公司已前移了7个位置，上升为软饮料行业的第3位，这些组织变革所带来的长期的成功效应由此可见。

组织设计是由管理机构制定，用以帮助实现组织目标的有关信息沟通、权力、责任的正规体制。在柏坡博士公司的案例研究中，外界环境的主要变化称为战略的变化，它促进了新的职位和单位的创设和改变，这些新的职位

和单位产生了对选择信息沟通、权力和责任的正规体制的需要。柏坡博士公司现在在高水平的副总裁和经理们之间需要更多的平行信息沟通。他们对某种相互依存决策的权力和责任进行分享。例如，掌管特权的副总裁必须和负责国内广告业务的副总裁及 6 位分部经理们交换信息，来共同解决问题。这样做减少了不确定性，提高了相互间的合作。关于组织设计中组织政治的潜在影响将在第十六章进行讨论，个体差异对组织设计的影响已在第四章中阐述，然而，柏坡博士公司主要的战略和结构变化是发生在任命卡尔·查威力新总裁和总经理之后，主要的经理们的解决问题方式、激励机制、基本原则和过去的经历能够极大地影响整个组织的设计。

本章列出了建立组织的一些主要方法，并解释了在不同的环境下，每种方法是如何适用的，组织结构是指某个组织在实现其所希望达到的目标过程中，通过劳动分工和合作（一体化）方式来连接技术、任务和成员。组织结构应该帮助组织达到三个目标：

- 促进信息和决策的沟通，减少不确定性。
- 在组织内明确职位和单位，从而实现分工的潜在利益。
- 在职位和单位的产生之间，帮助它们达到所希望的合作（一体化）水平。

第一节 组织设计的主要概念

一、分工

分工是指为达到所需的目标，划分任务和劳动的各种方法。亚当·斯密，资本主义经济制度的始祖，在 1776 年出版的《国富论》一书中就认识到组织设计的重要性。他指出，如果组织在其结构方面适当分工，那么国家的财富就能增长。斯密相信，就一般意义而言，组织分工程度越高，其工作效率就会越高，他通过介绍大头针工厂的劳动如何分工说明了这个原理：

一个人把金属线拉长；另一个人将它拉直；第 3 个人切断；第 4 个人将它削尖；第 5 个人将一端压成标准头；还需要 2 至 3 道截然不同性质的工序来做头；将大头针摆好是一件特殊的工作；使针发亮又是另一件特殊工作；按均等的份额将它们包在纸内也是一项工作。

按照这种方式分工，斯密计算了一下，10 个人一天可以制造 48000 支大头针，也就是说每人每天生产大头针 4800 支。但如果由一个人来完成所有工序，每天最多生产 20 来支。

许多斯密的信徒也力图寻找组织设计中应当运用的一些重要原理。早期的作者们对于组织设计最佳方法的意见往往相互冲突，而且常常宣称只有自己的观点才是正确的。这些相互冲突的原因之一就在于这些早期作者们的组织设计通常只考虑一两个不同的因素。尽管这些早期作者们有过某些好建议，但这些建议也只有在某种特定的条件下才能有效运用。今天我们已认识到没有适用于一切组织设计的简单答案或灵丹妙药。

二、相互依存

分工注重通过职位和单位专门化设置将任务细分，而相互依存指为实现组织目标，两个或两个以上的职位和单位需要的相互关系的类型。相互依存的类型影响整体机制和个体工作方案的选择。它有三种基本类型：联合、顺序、交互，如图 9—1 所示。

1. 联合的相互依存

在此种类型中，每个职位或单位单独对组织做出贡献，且分别被组织支持，例如，一个部门中的职位或一个组织中的单位是自治的，相对独立于其他职位或单位，它们对组织中其它单位或整个组织的贡献是主要连接点。如图 9—1 所示，联合的相互依存是相互依存中最简单的类型。保险业务员在一个地区的销售办公室有自己的推销领域，这是联合相互依存的范例，他们之间几乎无需日常的决策、协调和联系，而且每个业务员的工作与其它业务员的行为没什么联系。另一个例子是州立大学的各个分校。各分校从公共的集中机构，如大学系统办公室，获取预算开支和基本的工作方针。不同分校的教职工、学生和行政管理人员几乎没有相互影响。

从个人角度而言，工作努力程度的增加常常意味着雇员从顺序或交互的相互依存转向联合的相互依存，下面将对此有所介绍。而从群体角度来说，自治群体的介入会导致同样的趋势出现。

2. 顺序的相互依存

此种类型是指存在一种顺序，即某个个体或单位必须在下一个个体或单位完成任务之前完成任务。如图 9—1 所示，一个个体或单位直接依赖于另一个个体或单位。例如，在某个冰箱厂，在成品车间将部件组装成冰箱之前，

装配车间必须先完成其工作任务。

3. 交互的相互依存

此种类型是指某个个体或单位的产出成为另一个个体或单位的投入，反之亦然。如图 9—1 所示。这是组织相互依存最复杂的类型，它需要相当程度的联系和协调，如果存在交叉的相互依存，那么一般也会出现顺序的和联合的相互依存。维修部门和外科医院都是如此。就个体而言，在本书的案例研究中，有关三个准备联合报告的学生，其关系也是交互的相互依存（如果报告是正确的 话）。

4. 组织方案的关联性

较强的相互依存一般需要更多的协调或整体的努力。在公共上级之下相互依存的个体或部门经常会提高协调性和最大限度地减少信息处理成本。这样，市场营销调查、广告和推销部门很可能处在市场营销副经理的管辖之下。与前面的维修部门相比，这些职能部门之间更加趋于相互依存。

一个组织将交互的相互依存的个体或部门分组后，也应将顺序的个体或部门分组。一家装配工厂一端的个体和部门的另一端的订货反映了这个问题。最后，组织应该将联合的相互依存部门中的个体分组。

组织的内外部环境会影响三种类型人混合程度，对管理相互依存和不确定性所需的结构机制的复杂性也有影响。

三、环境

组织结构的选择不应该简单地根据个体观念或主管经理的偏好来确定，管理者至少需要两方面的知识：（1）现在和将来可能的环境特点；（2）这些环境对信息占有、应付未知的不确定性，实现必要的分工和协调的专业化水平等方面的需要。

1. 主要的环境因素

环境的定义是“组织中的个体在决策时所直接考虑到的物质的及社会的各种因素的总和”。这个定义包括组织之内的内部环境及组织之外的外部环境。

表 9—1 列出了组织设计和组织结构在产生和改革过程中某些主要的内部因素和外部因素。某个经理或组织不可能发现所有这些因素的重要性，因为他们代表的是帮助评价组织设计问题的整体因素体系。

2. 主要的环境特点

当某个经理或组织已经明确了环境的有关因素后，下一步就是要评价环境或次级环境的特点。我们通常是从简单——复杂和静态——动态的量度来对环境或次级环境的特点进行评价的。

复杂程度是指一个组织的某个部门中的个体或群体所必须应付的相似或不同因素数目的多少。在组织的计划部门工作的人所面临的工作环境是复杂的，而保管人员所面临的环境相对来说简单些。

复杂程度取决于影响因素数目的多少，还取决于这些因素所在次级环境数目的多少，在某种次级环境中存在五个因素，比如说在顾客这种次级环境中，就没有像在顾客、供应商及竞争者这三种次级环境中存在有五个因素那么复杂。

静态——动态量度是指组织所考虑的环境因素是经常变化的还是基本不变的程度。在前面的案例中，明显地，在 1979 年柏坡博，士进行决策时不

得不考虑许多新的和变化着的因素，而在 1962 年，他考虑的因素相比较就要相对地简单许多。

3. 环境的基本类型

表 9—2 根据复杂程度和静态——动态量度对组织环境进行划分。一个组织或其各个部分会遇到四种“纯理论”的环境类型。简单/静态的、复杂/静态的、简单/动态的和复杂/动态的。组织或者它的部分的实际环境可能位于这种方框图的任何一个部位。

(1) 简单/静态型 (表 9—2 第 1 方框)

代表最容易处理的管理情况。在此很少有什么惊人的事情。管理的作用在于确保它能持续地遵循已经建立好的常规和程序办事。在这种情况下经理需要的管理技术最小，不需要什么正规训练，一般只需在职训练就足够了。

电影剧院的经理所面临的的就是相对简单/静止的环境。影剧院的工作人员与观众的交往范围很有限，一般包括买票入场，可能还卖一些简单常规的快餐。影剧院的工作年复一年，很少会有什么变化。偶尔有一些影片的卖座率比另一些影片高些，但这对当地经理下会有多大的影响，至多是多雇佣一些服务员帮助小卖部或收票人工作。经理通常处理一些主要问题，情如请技工维修损坏的放映机或空调设备，影院经理只要遵照上级管理的规章和制度。通常不会发生出人意料或极其复杂的问题。当然，影院行业的高级管理部门就要面临许多经常变动和极其复杂的环境。

(2) 复杂/静态型 (表 9—2 第 2 方框)

通常为管理人员带来某种不确定性。在这种环境中有许多需要决策的问题，其特点是冒险成分多于不确定性，在冒险的情况下，管理人员通常了解这些问题及其可选方案的本质。他们不可能预测将来，然而各种可选方案可能产生的效果是可以预计的。这种环境是相对稳定的，但管理人员可能需要经过相当训练或者通过在职经验去理解这种环境。

复杂/静态环境的一个例子是电视机修理店的经理或修理工人的环境。到修理店来的顾客通常都是同一类型，即都带看待修的电视机。此外，无论是黑白电视机还是彩色电视机，通常的问题总是那几类。然而，具体诊断一台电视机究竟出现了什么问题却不是一件简单的事。事实上，诊断故障相对于修理技术来说可能复杂一些。

(3) 简单/动态型 (表 9—2 第 3 方框)

要求管理人员有高度的适应性，然而，他们不需要在思想上和技术上受高深的训练。在这种环境里有许多变化发生，但管理人员只需有一定程度的知识和积极性，就可以处理这些变化。他们通过使用电脑信息系统就可以经常掌握这些变化的轨迹。

超级市场杂货部经理所面临的环境就是一种简单/动态型环境的例子。杂货部存放的货物种类和相对数量是经常变动的，这些货物上的标价同样也是经常变动的。从这种意义上而言，杂货部经理面临的是一种动态环境。然而使货架上堆满货物并排列整齐这种技术及有关决策又是十分简单的。杂货部经理通常对解决该部门里比较复杂的问题，诸如货物的定价、相对存放空间、场地布置以及杂货区内特殊的陈列等等，作用甚微。

(4) 复杂/动态型 (表 9—2 第 4 方框)

代表最困难的管理情况，它包含有大量的不确定因素。在所有环境中，

此种类型最需要对环境有深刻洞察力和丰富知识的专业管理人员，虽然这种情况下决策技术能力经理们提供帮助，但却不可能代替人的判断。经理们不再能用现成的规范和程序去解决他们所面临的问题和争端。

现在来考察一下关于一个管理班子如何面对复杂/动态环境的例子。俄亥俄标准石油公司(sOHIO)将自己的生存押在阿拉斯加石油管道及诺斯罗普公司(Northslope)事业发展的赌注上面。sOHIO公司占有阿拉斯加石油管道的1/3及北部海岸石油储量的一半以上。在过去的15年当中，该公司从一个地区性小炼油厂商发展成为美国第三大原油加工厂商，并且也是美国国内储油量最大的厂家。

自从1970年以来，公司管理部门遇到了一个接一个复杂而又难以预料的问题。管道建设过程中发生了许多问题。包括难以预见的技术问题、来自各种环境团体的巨大压力，与州政府和联邦政府制订规章的机构的无休止争论，成本似乎以指数方式上升等等。

仅仅管道一项（比计划迟5年开始），成本比原估计高出了10倍，达93亿美元。sOHIO公司借款达46亿美元。相当于其资产（按1980年计算）的4倍，几乎等于该公司60年代末期贷款的50倍。有几次几乎已经没有能力再借款。然而，查理·斯帕尔（sOHIO公司的主要负责人）和整个管理班子却坚持继续前进。斯帕尔解释道：“我们，特别是我，是勇敢的人和善于判断的人，是在大问题上敢于承担风险的人，而不是一群废物。这儿没有中间道路。”

大多数复杂组织所遇到的问题和机会的数目增加了，种类更多了。有关环境（包括次级环境）的范围扩大了，变化的速度也提高了，正如一位管理学者指出的那样：“管理工作已从亨利·福特所规定的把汽车改漆成各种颜色出售，只要和原来黑色车那样便宜的那种简单的任务发展到包括世界上各式各样的工作，诸如掌握‘研究与发展’这只怪物、应付外部的社会政治压力，以及对重新设计公司内部工作环境的要求做出反应等。”

四、组织设计的含义

环境的四种基本类型，其中每一种都是建立和处理组织机构或其组成部份唯一方式的要求，本章的其余部分将继续阐述组织这四种基本形式，并且解释环境类型最可能是用于哪种环境。

图9—2明确了组织的基本形式，即行政等级式组织形式、按职能划分的组织形式、按产品划分的组织形式和矩阵组织形式。这个图解释了有关行政等级化的程度在所有组织里都是实际普遍存在的。从行政等级化的程度开始，其余的三十基本形式，即职能式、产品式和矩阵式可以得到拓展，某种一体化机制的变化，正如图9—2中所示和我们在第七章所讨论过的，可以作为这些组织基本形式的补充。此外，选择组织组合形式同时也对个体工作设计产生影响。

第二节 行政等级式组织形式

行政机构一词往往与僵化、无能、官腔、工作效率低、荒唐的规章等相联系。

20 世纪初，德国学者马克斯·韦伯首先使用“行政等级的模式”一词作为用来评价、描述和比较各种组织形式科学工具和参照框架。也正是在这种意义上，这里才使用行政等级模式这一术语。正规的行政等级模式的许多方面是合理的、受人欢迎的。关于组织行政等级模式的讨论，必须把这种模式在理论上的工作方式和流行的人们对某些大型组织的实际工作方式的看法区别开来。

一、机械组织与系统组织

如图 9—3 所示，组织对行政等级模式中各个因素所强调的相对程度和绝对程度可能存在很大差异。单个组织内的下属机构（诸如装配厂和研究开发部门）对这些因素的强调重点也可能不同。图 9—3 中的组织 A 在各个方面都有较高的行政等级程度，而组织 B 的行政等级化程度虽然低得多，但是每个因素的重视程度差别很大。组织 A 可能是一个汽车装配工厂，而组织 B 可能是一个研究与开发部门。如果象通用、福特和克莱斯勒那样汽车装配厂和研究开发部门都是同一组织的一个部分，也可能存在这种类型。系统的方式对作为影响决策基本因素的权力等级的侧重程度低于对人们的技术能力的侧重程度。因此系统的方式在处理技术和市场情况变化的过程中，少了许多僵化的等级观点，具有更大的灵活性。系统的方式适用于复杂/动态环境，而机械的方式更适用于复杂/静态的环境。

下面几段将简要地分析一下图 9—3 所示的行政等级模式的各个因素。

二、权力等级

权力等级是指组织预先确定的决策结构范围，和个体在等级中的级别直接相关的是参与决策的程度。下一级单位或个体的目标和预算由上一级单位或个人安排或批准。例如，广告部门对该组织的广告计划内容及形式有很大的决策自主权，但该计划只有在最高管理部门预先批准的某种预算指挥范围内才有效。

权力等级有时与权力集中相混淆。权力集中是相对的，它指所有重大决策，可能还有许多次要的决策都只能由最高领导做出。反之，权力等级则意味着组织中不同级别的雇员在其规定的权力范围内可以自由决策，最后，权力等级也意味着上级有权收回它给予下一级的权力。

三、分工

正如我们已经讨论过的，分工是指由不同的个体和单位对于要进行的工作任务进一步划分和执行的程度。第八章关于工作丰富化的讨论指出了对于组织分工过细的担心。在基层组织中，许多职工的工作简单得不需要什么技术，这可能导致个人厌烦工作，漠不关心、生产率低和心怀不满。即使某些分工有可能既不能完成任务，又不能满足雇员要求，但它仍然是所有组织中的基本因素。

四、规章

规章是为组织成员规定允许的和不允许的行为和决定的正式书面规定。有人企图通过增多规章来减少个体的自主权，然而令人好笑的是，总得有人自主判断哪些规章适合于某些特定的情况。

尽管员工往往反感组织的规章，但必须承认，许多规章的制定是为了实现合理合法的目的。在高层建筑的工地上，每个人都要戴安全帽的规定被普遍认为是一个好规章，必须遵守。关于防止或杜绝任人唯亲或裙带关系和无端歧视的规章常常受到好评。

五、程序规范

员工在执行任务和处理问题时必须遵循的预定步骤顺序就是程序规范。程序规范的组成往往包括许多需要按特定顺序去执行的规章条例。例如，员工要报销差旅费，就必须遵守明确规定的手续。即到外出差要经过上级的预先批准；提供旅馆住宿费 and 交通费的单据；每天伙食开支限制在 15 美元之内；将出差的目的和所接触过的个人在出差报销单上注明；上级领导和财物负责人在报销单上签字，程序规范主要由许多规章条例组成，所以具有许多共同的积极和消极特征。

程序规范和规章条例一样，也会弄到荒唐可笑的地步，不仅不能使组织工作更有效率，而且多余而累赘。这种情况在联邦政府的行政机构中再明显不过了。例如，联邦政府关于文职人员解雇的程序规定是这样的，上级领导首先必须在解雇一个月前向该员工进行书面解释，他有权为此向指挥系统上诉。如果得到指挥系统的支持，就可以要求联邦职工上诉机构听取他的上诉。如果得不到支持，那么他还可以向联邦法院上诉，联邦法院一般非常同情员工由于民族或性别关系而受到的歧视。

六、非个人因素

非个人因素是在对待组织成员及组织以外人员时不考虑个人属性的范围。当然与事先确定的具体标准有关的个人属性还是必须考虑的。招聘时体检合格与否就是评定中应当考虑的个人属性。另一方面，组织不能采用性别、人种、肤色、信仰或民族这些个人属性作为招聘时的决定基础。组织，尤其是政府部门，应当抛开财富和在其它组织地位的差异，以平等的态度对待组织外的人员。公众非常反感某些行政机构官员的官官相护和任人唯亲。马克斯·韦伯在论证非个人因素时，也对某些个人，尤其是那些上层人士，利用其地位牟取私利的趋向表示担心。

下面的案例研究说明的是 7—11 食品杂货连锁店是如何高度适合行政等级式模式的。它是根据一个曾在 7—11 食品杂货店的分店工作过的人的报告写成的。故事叙述有一定的局限性。阅读这份报告时，要仔细想想某些机构设置是如何对完成组织的利润、控制和增长方面的目标起作用的；面对在基层工作的技术熟练的个人，由于工作简单，某些机构设置又是如何不起作用的。

案例研究：7—11 商店（7—Eleven）

职工录用

技术能力是 7—11 商店雇用职工的主要参考指标，为此而设置了一整套标准化测试。所有员工都要求填写一系列资格审核表，内容包括以往的工作经历，并且要公开表明自己以前没有类似吸毒或从商店偷窃超过 25 美元的商品等劣迹的材料。雇用手续中

还有一项测谎试验，用来证实个人提供材料的真实性（研究表明测谎的结果并非某些人所相信的那么精确）。

个人的特性是可否被录取的另一个考虑因素。但它是通过标准化测试及能否满足一些标准要求等尽量排除个人因素的手段来进行评估的。最后，具有通过体格检查的良好健康状况才能适合 7—11 商店工作。

按照手续的规定，新员工要介绍给指定区域的主管人员。这使员工可以不用浪费多少时间来熟悉他的上司及有关组织章程。这位主管人员应向新员工解释该怎样照章办事（店员应当怎样穿戴，店员必须及时汇报情况）。

在组织中工作

在行使普通员工的职责时，有许多行政等级式模型中的具体应用项目。有关规章制度中规定了该如何清洗地板（甚至包括使用何种清洁剂）和多长时间打一次蜡。对收款机允许保留多大金额、现金种类、职工可以接受顾客使用什么票据等等都有详细规定。看来规章制度能够导致高利润，而且一个商店工作效率的高低取决于是否严格遵守这些规章制度。

这儿举个实例来说明组织如何依靠其规章来达到其目标的。某日，商店接到区总店寄来的邮包。它要求分店经理了解公司的市场营销计划和下个月的推销计划，邮包里有推销用横幅、橱窗展览材料和其它所需的材料，与以往总店放手让分店经理们自主决定采用他们认为合理的计划有所不同。这次公司送来的邮包提供了全套关于怎样布置商店前窗和将宣传横幅放置在指定窗玻璃的特定部分的详细图解，同时还指定了店内宣传横幅布置陈列的位置。这个例子不仅说明了行政等级式模型中的规章对职工行为的限制，同时也说明了组织中的等级制度。制定决策是权力等级中的上层人物，而下级职员仅仅是执行组织决策。

广泛应用规章组织工作场所的例子有助于行政等级式模型的另一思想——分工。因为员工的工作都是由规章控制的，因此需要个人参与决策的程度是非常低的（换言之，听候吩咐）。下面的事件，戏剧性地描述了高度分工的情况。

每星期仓库给分店一次食品、杂货订单。送到店里的食品、杂货预先有标准的可以直接放到货架上出售。这些之所以可以如此供应是因为订单上项目数量比分店的临时需要量少，同时也简化了商店的管理工作，这样就又将更多的员工进行分工。上夜班的职员负责清扫商店，制出全天售货报表，整理白天售货的存根，把次日需要销售的物品摆好在货架上。白天上班的员工负责编写一周的订单，检查保管刚收到的订单，必要时改变某些商品的价格。这些特殊的责任根据时间的可能和需要来进行分配。从中我们可以看到其精细的分工。

测谎试验不仅被用来保证正确执行组织的规章制度，同时使整个组织不受个人因素的影响。当商店货物短缺超过一定限额时，所有与短缺可能有关的人员都要接受测谎试验。事实上，经常听说某些经理由于与库存短缺有关而失去了工作。这说明了规章的广泛适用性，它适用于任何员工。

7—11 商店还有计多规章，甚至包括一个人要辞职该怎样办理手续等。适用环境 7—11 商店对它的分店成功地应用了行政等级式组织形式的各种因素。一些此类的例子以及其他更有系统的研究都说明了，行政等级模式的相对高度采用某种特定物可以使组织更有效率。

行政等级式组织形式可能在复杂/静态环境中最有效。经理们在这种情况下了解他们的问题的本质和可供选择的方法。复杂/静态环境尽管相对稳定不变，然而却是复杂的。组织可以通过提出许多详细的规章和程序及规定应如何解决某些重复出现的问题来部分地处理这种复杂性，而在简单/静态环境条

件下一般没有必要高度强调行政等级式组织形式。这种环境性质如此简单而无变化，以致于没有制订许多规章和程序的必要。

单独的一个事实，即使是环境性质这么重要的事实，也不能完全决定最合适采用哪种组织形式。现金的管理过程并非如此简单。除了复杂/静态环境之外，行政等级式组织形式还需高度强调的另外一些因素有：

- 常规工作的难度不大，变化很小。
- 员工和管理群体的价值观与态度适应行政等级式组织形式的“要求”。
- 技术明确，又能如 7—11 商店那么简单，也可能如汽车厂里的生产线那样稍微复杂一些。

下面组织的三个基本形式，即职能式、产品式和矩阵式，是在行政等级式组织形式上拓展和建立起来的。

第三节 按职能划分的组织形式

按职能划分的组织形式根据特殊的某些活动行为设立了诸如设计、运输、制造等等职位和单位。它代表了处理一系列相互依存关系的普遍方式。早期组织设计的作者们为建立有效的职能形式投入了大量的时间、精力，企图提出一些概念和原理，这部分将考察职能分工、生产线和管理人员、指挥系统、控制幅度等四个概念。

一、职能分工

职能分工是对所需完成的工作任务进行分工以实现标准化和专业化的方式。当前已经把早期组织设计的作者们所提供的所有见解付诸实施了。一旦执行任务要求的知识超出个人能力，分工就显示出优点，活动被分解和简化，从而产生节约。工序的步骤需要通过不同的技术完成时，亚当·斯密首先提出的那些利益就可能得到。

典型的制造业的职能分工可以根据管理职能来进行，诸如设计、制造、运输、销售和财务等等。如图 9—4 所示。

也可以按照所用的工序划分职能分工，象冲压、电镀、装配、油漆及检验等等。图 9—5 表示在管理职能和工序的基础上划分部门的组织。以上两个例子说明了可以用几种基础对单一的组织进行职能分工。

不论职能分工采取什么形式，作者们关于按职能划分组织形式的共同课题就是尽可能使重复性的工作任务标准化和常规化，这样管理部门就只需注意例外情况和消除脱节或重迭现象。

二、直线和职能人员

生产线活动作为一种职能活动，直接影响组织的主要作业流程。在制造厂，全部活动，诸如设计、冲压、装配、油漆、检验和运输等，都可以作为生产线活动。管理人员活动作为辅助活动，为生产线人员提供服务和建议。这里可能包括人事、法律和会计等部门。图 9—6 表明应用几种根据划分部门的直线和职能人员组织。

三、指挥系统

除了生产线和管理人员的区别，组织设计的早期作者强调指挥系统两个基本观点：首先，等级指挥系统按等级排列权力和责任。这些明确而连续的权力和责任系列从拥有最大权力和责任的最高负责人贯穿到最低层的工人，具有明确的核心。其次，统一指挥，下级只应接受一个上级的命令。虽然在现代组织中并不总是统一指挥的，但这些思想家确实是有坚持统一指挥的重要认识根据。

他们认识到权力和责任的重迭对管理和生产可能会造成很大困难。如果下统一指挥，就会清楚到底是谁可以命令谁去做什么。

人们就须靠劝说和相互让步来解决许多问题——这就违背了早期作者应当如何管理的原意了。因而，早期作者强调一种相对简单的组织设计，对生产活动按专门化划分，并以职能人员的工作作为补充。

四、控制幅度

控制幅度是管理人员负责管理的人员数目。组织控制的幅度会强烈影响组织的形式和结构。控制幅度宽，一个人监管很多人工作，那么在上下级之间等级就很少；控制幅度窄，每一个管理人员只监督几个人，那么同样数目的工人，就需要有较多的等级，正如图 9—7 所示的一个有 19 名员工的组织。

早期作者们认为，控制幅度应当根据任务性质的变化而变化。一般来说，他们建议控制幅度为 4 至 6 名下属，除非工作是简单的重复，这时可以监管 20 至 30 个下属。今天仍然在应用这一原则。在一个现代汽车装配厂里，有许多人向监管工头汇报工作。可是在高级一些的组织里，则只有 4 或 5 个下级向工厂经理或部门主任汇报他们各自的工作情况。

五、优缺点

没有问题的组织形式是不存在的，但是我们可以说，在一定的条件下，某些形式与另外一些形式比较，相对要好一些。如表 9—3 所示，按职能划分的组织形式既有优点，也有缺点。

从积极的方面来看，按职能划分的组织形式任务和责任明确。职员们易于理解这种组织形式。完成类似工作、面临类似问题的人们共同工作，这就增加了他们之中相互影响和相互支持的机会。职能形式还可以避免设备及劳力的重复。由于能最大限度地充分利用资源，因而这种形式也鼓励使用专家和专用设备。此外，组织增减人员很容易而且不会在某个特定的职能领域内失去所有的专长。

表 9—3 按职能划分的组织形式的优点和缺点

优 点
<ul style="list-style-type: none">· 促使技术专业化· 减少稀缺物资的重复使用，充分利用资源· 增加大公司中专家晋升的机会· 便于交流和执行任务，与员工各自的专长配合良好· 在相同的领域内，便于把专家介绍给别人
缺 点
<ul style="list-style-type: none">· 强调日常工作，鼓励短期行为· 助长了管理人员狭隘的洞察力，从而限制了他们在最高管理职位上的能力· 各个部门之间的交流和合作减少· 部门内从属单位的复杂性使协作和计划变得困难

从消极的方面来看，按职能划分的组织形式又注重于整体工作中的各个部分，而没有将组织的任务作为整体来看待，从而鼓励一种狭隘的观点。亚优化——使某个部门的工作最优化——对组织整体来说未必是最优的。因为不同部门通常不在一个地方，而人们往往只从狭隘的职能角度来考虑问题，这就使各个职能部门之间的协作和支持经常变得困难。在发生巨大变革或者涉及到许多不同的产品的情况下，这种协作的困难可能导致组织改组。组织职能形式亚优化的发展趋势肯定会受到各个部门所采用的工艺的影响。如果这种工艺要求各部门之间顺序依存，那么就有必要使职能部门的工作紧密配合。部门 A 做完一定工作之后，部门 B 才能工作；部门 B 做完一定工作之后，

部门C才能工作。依此类推,这时就产生了顺序相互依存(例如装配生产线)。某些公司能够充分发现按职能划分的组织形式的优点,尽力避免它的缺点。下面的案例研究就是最好的一例。

案例研究:蓝铃奶品店(Blue Bell Creameries)

同一种浓重的乡村口音,收音机中的老式播音员讲述着在坦堪斯乡下的好时光。几秒钟之内,他就把他的听众从车水马龙的世界里带到温柔的伯翰明,那儿有着连绵起伏的山峦,热闹的乡村集市以及那镇上的第一盏红绿灯。

“你知道,”他说,“那就是蓝铃冰激凌,古老、简单、手工制作,味道好极了。”停顿了一下。他接着说:“都是在伯翰明的那家小奶品店制作的。”

那家小奶品店已经不再小了,但对一流质量的要求却比1907年蓝铃开张时高多了。蓝铃现在有600多名员工,每年销售6亿美元的冰激凌,每周奶品店大约要消费9600头奶牛的奶,几卡车的花生、胡桃、鸡蛋、蔗糖、新鲜水果和正宗的纳比斯可奥维奥小甜饼(碾碎放在奥维奥冰激凌上)。

公司根本满足不了对蓝铃牌冰激凌的需求。而且公司也不想一试。坦堪斯市以外的人们基本上买不到蓝铃,甚至它也不向整个坦堪斯市全面供应。原因就在于公司对质量永不变动的严格控制。资方拒绝向不能完全满足质量标准或者由于增长太快而不能充许训练员工制作冰激凌工艺的地区扩展业务。公司的目标是保质生产。管理人员们不会从事任何有损于产品质量的活动。顾客们信任蓝铃,他们知道蓝铃能满足他们对质量的要求。蓝铃的主要部门是销售、质量控制、生产、维修保养和宣传部门,还有一个财会部门和小小的研究开发部门。产品种类是固定不变的,因为公司的方向就是可靠真实的产品。建立了良好的顾客基础,整个经营环境是稳定的。仅有的变化就是对蓝铃冰激凌日益上涨的需求。

蓝铃的质量控制部检查所有的购入原料来确保只有最高质量的原料才能用于生产冰激凌,同时他们也检验所有蓝铃生产的产品——每一批都要检验。测量它的黄油含量、酸碱百分比。当然最重要的质量控制检查就是品尝。蓝铃专门雇人品尝冰激凌。这些员工有了数年经验后,可以轻易察觉与他们所期望质量的细小偏差。毫无疑问,蓝铃已经成功地塑造了它在这个小镇上制造自制冰激凌的奶品店的形象。

这种职能结合的组织结构只对蓝铃奶品店合适。它有一个稳定的环境,它的基本目标是产品质量。雇员们按这一目标和各自部门的价值取向工作,这样就会生产出保质的冰激凌。雇员们要求有大量的经验和培训,也可能是因为他们是在职能基础上结成群体的,公司首要关心的问题就是产品质量。这就意味着产品控制部门必须与生产部门紧密结合。这两个部门的管理达到高度合作程度,质量控制监督员常常又是正式的生产工人,同时检查原料时质检与生产的人事部门常实行内部的自由合作。

蓝铃已经选择保持中等规模的生产,仅生产冰激凌。这种职能化结构满足了劳动分工和部门间协作的需要。六、适用环境按职能划分的组织形式最适用于简单/静态的环境。在这种环境中很少发生意外事件,管理部门的作用集中在确保坚持执行已经建立起的常规工作和规章制度。如果某个组织分工明确,指挥系统健全,控制幅度较小,那么在一个简单/静态环境中,组织可能实现最高效率。按职能划分的组织形式增加专门化的管理部门可以处理较为复杂的环境状况。职能部门对直线部门在较复杂的问题:

的合理决策方面提供了专门知识的建议。加上象联络员和特别工作组的一体化机制,按职能划分的组织形式也能够用于较轻微的动态和复杂环境。

第四节 按产品划分的组织形式

一、基本特征

按产品划分的组织形式，将生产团体、服务、市场、顾客群或主要项目中的每一种所必需的活动组合起来以生产该组织的各种特殊产品。这种结构能够增加有效性，它侧重于联合的相互依存关系（见图 9—1）。

按产品划分的组织形式对某个具有复杂产品和服务的组织而言，可能会更有效一些，例如，某个汽车公司经营许多种产品，而它的各个分支机构则只制造或销售其中的一种产品，这时按产品划分的组织形式减轻管理人员在比较典型的按职能划分的组织形式中所必须面临的复杂程度。在按职能划分的组织形式中，负责销售的副总经理要管理该组织生产的所有产品。当各种产品进行实际销售时，若为每一类产品都设置一位销售经理可能更有效。这样就减小了任何一个销售经理处理问题的复杂性。此外，这种按产品划分的组织形式在各类产品的环境剧烈竞争时，更加具有吸引力。在环境情况骤然变化时，则削弱了经理们依靠在行政等级式组织形式下常用的规章和程序来工作的能力。

二、典型演化

具有典型意义的是，现在采用按产品划分的组织形式，过去使用的是按职能划分的组织形式。这是由于复杂性提高了，环境发生了急剧变化，由此产生的许多管理问题单靠职能形式不能有效地加以解决。这并不表示放弃按职能划分的组织形式，而是把它们在不同的组织阶层和不同的组织部分分别使用。例如，通用汽车公司既有诸如雪弗莱、别克和奥尔兹汽车公司等按产品划分的单位，也有诸如公共关系、财政及法律部门等按职能划分的单位。通用汽车公司按职能和按产品划分单位的下层组织则采用行政等级式来进行管理，即通过广泛的规章、程序及明确的权力等级来管理。行政等级式组织形式是在研究和开发单位内运行的。

三、优点和缺点

表 9—4 提供了按产品划分组织形式的优点和缺点的概要，按产品线划分部分有利于复杂问题的解决和相互协作，而且也可以在一些具体领域内运用个人专长和知识。例如，由一名全面熟悉产品的专家去推销，有关核能工厂、太阳能设备或激光射线这方面的专家销售额就可能达到最大程度，如果公司的营业额高得足以雇用这样的专家，那么按产品划分的部门就会特别有用。

表 9 — 4 按产品划分的组织形式的优点和缺点

优 点

- 认识部门内相互依存的资源
- 促进整体结果和顾客的定位
- 允许技术和培训的多元化发展
- 确保部门经理的责任心，从而促使权利和义务的结合
- 增加工作中部门的凝聚力

缺 点

- 使用技术和资源的无效率性
- 限制了专家们从他们部门中调离出来
- 阻碍了相同专业中专家们之间的交流
- 对人们的限制规范太多，造成很大压力
- 可能增加各个部门与组织整体之间的冲突

按产品划分部门也可以有效利用高度专业化的主要设备。例如，通用电气公司为了生产发电的核透平机必须使用高度专业化的设备。这种设备的充分利用可以在制造、组装及使用该产品时实现其经济效益。通用电气公司还发现，可以通过按产品线组合活动来解决在生产发电厂全部设备时销售和设计之间的协作问题。通用电气总部还发现可以把利润责任具体落实到每一个产品线的负责人身上，当总部要求产品线负责人来监管销售、设计、服务及成本工作时，可以预先确定利润目标，并且更灵活地评价每条产品线对总利润的贡献。

按产品划分部门的缺点是公司必须在各条产品线上配备大量具有管理能力的人员，同时电存在工作重复而使成本增加的危险。

下面的案例研究提供了有关管理部门的组织形式在组织面临新问题时应该如何进行改变的例子。比如在保持某些按职能划分组织形式的同时，采用按产品划分的组织形式。

案例研究：杜邦公司

协调问题

杜邦公司的前身是一批家庭所有制公司重新组合而成的。新公司的组织者是皮尔（Pierre）和科尔曼（Cole-man）

杜邦面临着如何将以前的这些小公司作为一个单一的组织来进行管理和协调的问题，只有这样他们才能实现规模经济效益及生产和管理的高效率，以体现联合公司的优点。当时，杜邦公司拥有 31 个工厂，生产甘油炸药、黑色炸药和无烟炸药这三种主要产品。这些极具差别的产品以及其市场和原材料的多种多样，都要求公司加倍努力进行协调。生产必须标准化，以保证产品的一致性，低效益的工厂被关闭，重复的问题也得到了解决。这一点没有系统的大量信息资料是无法实现的。而以前的小公司，就是依靠主要负责人对财务开支的独自掌管，在经营过程中几乎没有什么记录和相关机构的管理。在老的杜邦火药公司，公司函电都是由科尔曼·亨利·杜邦自己亲书写。很显然，在新杜邦这样大的公司里，没有谁能够了解和掌握那么多的细节。以前，很少会有人重视诸如组织、生产效率、采购或市场营销之类的问题，工厂时常经营不善，销售代理们相互竞争或者工

作重复。当时采用的是缺乏效率的陈旧生产工序。从公司贫乏的记录上几乎无法看出各种财产的价值，甚至现金及债券的数值。对制造某一指定产品或是经营某个工厂需要多少成本听之任之，根本不管。

产品部门和信息系统的创设

由于新公司所要生产的三种产品是不同的，公司第一步就是组织成立三个独立的产品部门，每个部门负责一条主要生产线。在每个产品部内，再设立职能机构。三个产品部的负责人作为整个公司的管理委员会的成员。也要负责整个公司的经营管理。这种机构形式面临一种新的需要。它不仅要对三个分部的工作进行协调，同时也要领导整个公司的工作。这种工作完全不同于三个分部的日常工作。

改组杜邦公司时，较为关键的一步是将公司设计成为能对全公司各方面的活动提供综合性信息的体系。这就必须要评价其工作成绩，合理制定价格，以及更重要的为如何在三条产品生产之中分配资源提供基本依据。没有标准化的信息，公司就不可能知道是否应当继续销售某一产品，是扩大生产还是减产。必须在整个公司范围内广泛收集信息，这些信息有可能是第一次在分析物资回收的基础上对三种不同的产品生产线作出比较，也是第一次通过对历史记录统计，在保持集中管理的情况下，将责任交给产品经营部门。这样就使得高级管理机构集中精力处理例外事件以及考虑公司整体发展战略。

机构的差异

第一次世界大战以后，这种结构形式更加精练，随着公司长远管理和日常工作的进一步组合，杜邦公司又侧重于新产品和新市场的开发。由于反垄断运动阻止了进一步发展炸药生产，新的焦点就是必须将战争时期军用炸药的丰厚利润进行重新投资。高层管理者集中考虑两项基本任务，一是如何在不同生产线相互竞争工作之间分配投资，二是为发展新项目提供资本。基本原则是若能在公司业务的某个别的部门能较好地利用这笔钱，单凭经验的作法就不是投资。评价的标准是以前后一致的精确财务信息为其基础的投资回收。

杜邦公司的组织设计包括产品线结构（主要产品经营部门）、按职能划分部门（在产品经营部门内）以及职能单位这三个方面。此外，高层管理者实行工作专业分工，包括委员会（它不同于经营部门）辅佐日常管理工作和长远问题处理的职能部门以及经营上的分级管理等。

四、适用环境

按产品划分的组织形式可能对简单/动态环境最为有效。采用按产品划分的组织形式往往可以减少某个部门或某个管理人员所面临的环境的复杂程度，一个产品单位的主要负责人只需将注意力集中在一种产品或一种服务的环境上面，而无需关心各种复杂多样的产品或服务的环境。正如我们已经讨论过的那样，处在简单/动态环境中的管理人员所面临的不确定性大于复杂/静态环境。在简单/动态环境了，各种变化连续不断地发生。管理人员必须具备高度的适应能力。由于这种经常性的变化。因此管理人员就不能象在复杂/静态环境下容易地依靠制定好的规章和程序了。某个采用按产品划分的组织形式和按职能划分的组织形式的组织，通过诸如联络员、特别工作组、调解员和调解组等某些一体化机制的补充，可以用来处理一些中等复杂变化程度的环境状况。

第五节 矩阵组织形式

一、基本特征

在矩阵组织形式里，某些员工，通常是管理人员或有技术的专家，向两个上司汇报，而不是只向一个上司汇报。图 9—8 说明了矩阵组织形式的这个重要特征。矩阵组织形式的主要特点就是具有权力、信息、汇报关系及系统等方面的二重性。它对于处理交互的相互依存关系的特殊情况可能会更有用。

每个矩阵组织形式都包含 3 个单一的作用体系：（1）最高领导者，他领导和平衡两个系统间的需求；（2）矩阵的经理（通过职能、产品或地理区域来组织），它分管下层组织；（3）管理人员（或技术专家），他向两个不同的矩阵上司汇报工作。

空间公司（Kerospace Companies）是首先采用矩阵组织形式的企业，如今已经有许多产业（化学、银行、保险、商品包装、电子和计算机），涉及到许多领域（医院、政府代理和专业咨询），采用各种不同的矩阵组织形式。

二、发展阶段

像其它组织结构一样，矩阵形式的发展也存在几个阶段。如图 9—2 所示，一体化机制的选择是矩阵组织形式的前提基础。临时工作组是形成矩阵组织形式的第一个阶段，它由上级组织不同部门的代表组成特别工作组来研究问题、提出建议。小组成员保留原有的组织隶属关系（工程师向设计部门主任汇报，销售代表向销售主任汇报），同时这些成员也要对此特别工作组的专门项目负责。

矩阵组织形式形成的第二个阶段是围绕特殊的需要和问题建立永久性的工作组或委员会，然而从不同职能部门和产品部门选拔代表组成这个工作组或委员会，每一个代表都是原来所属部门看法的代言人。

第三个阶段就是任命一位项目经理来协调工作组或委员会的活动和意见。项目经理要对项目的最终结果负责。他们通常为完成任务而商调或“买入”必要的人力资源。项目经理设立后，组织就已在向永久性的矩阵结构迈进。它具有多重权力形式，有其困难，也有其益处。矩阵组织抛弃了简单的、直截了当的、单一指令系统领导方式。其显著特点是多重权力关系。传统的等级权力结构以正规的奖酬制度或岗位职权为基础，而矩阵结构要求各自从自己的观点出发，相互协商，寻求最佳解决的方案。

三、优缺点

表 9—5 概述了矩阵组织形式普遍存在的优点和缺点。这种形式允许存在许多中心。某个复杂的组织，一方面可以迅速地发展新产品，对技术质量的不断变化做出反应，另一方面又保留了按产品划分和按职能划分的组织形式的优点。诸如协商、平衡、比较不同成本同效益的差异等一般的管理技术，在低层组织得到广泛发展。在矩阵组织中工作，人员常常可以得到很高的个人奖酬、激励和鼓舞。因为矩阵小组成员来自不同的部门，所以解决方案的质量高而且容易贯彻执行。

表 9 — 5 矩阵组织形式的优点和缺点

优 点

- 在全部项目中可以使用专业化的、职能化的知识
- 由于部门拥有大量专家，可以灵活任用员工
- 通过加强经理们之间的沟通来维持不同部门和项目之间的一致性
- 接受和提供组织内处理合法的、多重权力来源的机制
- 侧重于项目和职能部门的改变，以适应环境的变化

缺 点

- 如果不先存在部门间相互支持的作风，就难以引进这种矩阵式组织
- 由于有多个部门成员的介入，增加了规章的模糊性，造成令人担忧的压力
- 在产品式组织形式和职能式组织形式之间没有权力平衡，降低了整体的成绩
- 前后不一致的需求制定，导致了非生产性冲突和短期化、应急性管理

从消极方面看，矩阵组织管理费用过多，尤其在创建阶段（可能要之至 3 年的时间），参加矩阵组织的人要学会如何在新的组织中工作。由于要求矩阵组织成员改变他们的基本工作态度，所以学习过程可能会很慢，员工们过去都习惯于有统一的命令、权威的权力结构和方向性指示，矩阵组织改变了这些。为了完成任务，往往需要某些专门的训练项目。矩阵式组织在正常工作时必须保持多中心的参与音之中持续的紧张气氛。所以需要一整套疏导对抗、解决矛盾、进行协商和权衡利弊的人际关系技术。对员工而言，矩阵组织难于被感知和理解。

通用电气公司预测未来 10 年时，在《通用公司组织计划简报》上概括地说明了矩阵组织形式所面临的困境：

“我们重点讲了矩阵式组织……不是要让你们去赶时髦，而是因为它作为一种困难的、令人困惑的复杂组织形式，确实存在于我们的周围，同时它也是许多将要发生的事情的前奏……我们都得学会如何利用组织来训练管理人员应付越来越多的高度复杂和模棱两可的情况。在这种结果下，他们必须从不属于他们直接控制的人和事物身上获得结果……存在许多复杂的、相互冲突的利益，我们必须对此加以平衡”。

表 9—6 重点讲了三种商业情况，是有关矩阵组织形式的介绍，消极的结果是意料之外的。另一方面，下面的案例研究提供了一个说明企业在面临特殊需要时是如何采用矩阵组织形式的极好例子。标准钢铁公司的总裁讲述了在一段时期内，为响应变化了的需求，公司的组织形式是如何变革的。

表 9—6 例外情况下三种矩阵组织形式的应用

商业情形	所需结构变动	主要听意料之外的结果
提供服务的公司希望把“生产线思想”引入分公司地区的组织。	从地区到地区+产品	在产品部经理和地区负责人之间产生了比以往更多的分歧。矩阵式组织使彼此间的差异而不是相同之处变得更突出了。
生产消费品的公司，拥有中等技术，企图在生产线上寻还应相似工序的利用开发。	从产品到产品+技术	当相似工序企图规范产品时，市场占有率降低，新产品的推广被严重地置后。
商品生产商企图介绍一种商业业务线的市场信念。	从生产到生产+市场	生产管理人员起到了来自生产线经理和销售经理尽力去影响决策的需求增长的威胁。

案例研究：标准钢铁公司 (Standard Steel)

一体化管理，先进的矩阵组织形式，在宾夕法尼亚州的匹兹堡和克利夫兰的标准钢铁公司建立并且运行良好差不多已经 4 年了。

标准钢铁公司始建于 1811 年，经过 150 年成功地适应经济和政治上的挑战，1960 年它的销售额可达 2 亿美元。从那以后，它又增设了一个部门来适应发展变化，这使它的销售额增加了 10 倍多。公司拥有 2500 名职工，年产 30 万吨钢，主要用于自身的生产运转。

但 1977 年对标准钢铁公司来说并不是一个好年头。它的产品市场价格略有下降，也可以说成本略有上升。这个就造成了部分损失。标准钢铁公司 1977 年所面临的另一个问题是它只有 50% 的产品能按时交货。这个普遍的问题表明，这不单纯是个人不胜任工作的问题，而且还有其它问题，包括基本战略的差异。显然公司管理机构处理它的变化和发展的能力值得怀疑。

对整个公司机构进行的考察暴露了许多问题。例如，负责生产的副总经理只有时间来处理十分紧急危险的问题，14 个职能部门都要由他来管理。因此，公司决定进行机构改革，削减了六个机构，并裁减掉一个经营管理部门。而且在副总经理管理下，设置了一个新的生产服务部门，提供它行政领导地位和职责来管理生产资料的流动和为工程人员服务。

即使进行了这样的机构调整后，标准钢铁公司仍然是简单的直线型结构（生产、销售、财务等等）。鉴于公司的发展变化带来的众多复杂问题使行政领导埋头于日常琐碎的事情而喘不过气来，公司认为传统的管理机构再也不能适应高效管理经营的需要了。

就像图 9—9 所示的那样，人们一致认为公司的某一条生产线——轮轴、铸模锻造、浇磨生产和制钢，通常可以由 5 名中层管理代表组成的业务委员会来管理，这 5 人应从销售、生产、生产服务、冶金、财务五个部门各抽调一个。这些委员会的任务是附加于各个代表的职能职责之外的。公司意识到这种机构的特征是消除由于存在互相误解的公司机构会产生不起作用的效用——垂直式冲突的倾向。溯及以往，这个特征可能是标准钢铁公

司的一体化管理能取得成功的主要原因。

尽管委员会成员仍继续向他们的职能领导汇报工作。但每个委员会作为一个整体，将直接向总裁汇报。这样做的目的是为了说明高层管理人员对这种管理形式的全力支持并提供委员会与总裁的直接接触的机会。这个特征 实际上很少被利用。然而，委员会引入管理系统及它所产生的作用，构成了标准钢铁公司一体化管理取得成功的另一个巨大贡献。

委员会的职责是明确规定的，包括为每条生产线准备制定木业务计划、个人所需完成的诸如生产成本、产品存货、运输量、毛利等指标。委员会还负责监督每月每个人完成计划的情况并且向最高行政职能人员提出为适应生产和市场环境变化所需的方针政策调整的建议。行政职能人员也同意要求他们的职能机构在生产线上与委员会保持一致。

虽然业务委员会将根据需要召开会议，在他们业务领域内从事自身的发展，但是他们仍定期每月召开会议来考虑和调整生产和营销战略。在每次会议快结束的时候，总裁将非正式地参加列他们中回答各种问题或给予指导。每 3 个月一次的会议也正式安排总裁和行政职能人员参加。在这类会上所有与业务有关的分歧都将进行讨论。

因为这种作法造成了与标准钢铁公司整体职能管理系统的偏离。公司意识到执行时必须谨慎，应及时沟通并相互理解，因此决定全体委员会成员每周必须参加一次学习，为期 2 个月，介绍一体化管理和它是如何给公司带来成功的正式课程。这种课程使业务委员认识到他是公司的成员，大家都是同事。他们必须诱使人们在同一群体内跟他们一起工作而不是靠强加于他们身上的等级制度来达到这种目的。因此，这个课程还介绍群体精神、决策、冲突的解决和领导职责等。

关于委员会成员的另一个有趣的方面是他们需要有很强但明理的个性和责任心。委员会自己对不能提供平衡输入（产品或服务）的成员不抱幻想。这种乐观主义倾向适应于再分配过程。

然而有时，中层管理业务委员会把他们的战略决策向上级行政职能人员汇报并征得同意是一种谨慎的作法。委员会的一体化特征——从每个成员既有职能责任又有业务委员会责任这个意义上说，很少没有判断这些何时应该做时所需要有的洞察力。最好的效果是——中层管理水平的杰出决策，很少甚至没有行政管理人员的反对。

实践证明，高层管理阶层的支持和理解也是比较重要的。例如，在这种机制实行的早期，标准钢铁公司的总经理对一个停产的主要生产部门的委员会持怀疑态度。分析表明，他拥有实际上应该属于高级行政人员的职责。因此，这种管理机制的成功实施在它的最初一年里需要高级行政人员给予大量关怀，要操很多心。

这种新应用的管理策略还产生了对于公司正在做什么和怎样做的自我评价。这不仅找到了许多做以往事情的更有效的方法，而且找到了进一步使市场多样化的方法。而这一切是标准钢铁公司以前从没有从事过的。

一体化管理甚至影响了水平中层管理阶层成员的思想进程。他们会像总指挥那样思考问题，而不是象工程师、会计、操作员或者经销商那样。这种贡献使参与者具有一种个人成就感。为公司提供了明显的战略报酬。它也使高级职能行政人员有更多的时间制定业务战略政策。在今天这个高度复杂的商业世界里，高层管理音必须有时间来认识变化并处理它，需要时间来和他的雇员进行更多的可靠交流。

标准钢铁公司的事实可以证明一体化管理所能带来 的收益。虽然到 1981 年公司要装运大量的比这种机制实施以前多得多的吨位，但它的按时交货率从 1977 年的 50%的水平上升到 1981 年的 90%。

四、适用环境

矩阵组织形式在复杂/动态环境中最有效。然而，并不是所有复杂/动态环境都需要采用矩阵组织形式。在复杂/动态环境中工作的管理人员在进行决策时会面临许多不确定因素。组织常常发现自己所处的环境充满变化，对这些变化无法简单地回答。往往有一些新的、变化着的问题需要迅速处理，这些问题需要多种类型的专业判断和技术知识。矩阵组织形式显然可以帮助管理人员应付这类环境。

除了复杂/动态环境之外，矩阵组织形式也可能在下面情况下有效：（1）当管理人员对两个同时进行的部分有做出高度反应的绝对必要时，如销售和技术；（2）当管理人员面临不确定因素，需要进行高度信息沟通时；（3）当管理人员必须处理有关资金和人力资源的严格控制时。

* * *

组织设计的四种基本方法包括行政等级式、职能式、产品式和矩阵式，四种形式可以在一个组织中结合使用，每一种在某种特定环境条件下都有特殊的效用。

在组织设计中，关键的随机变量是组织及其所属各单位所面临的环境性质和工作相互依存的类型。组织形式必须随同组织及其所属单位的环境类型和组织的工作相互依存类型的不同而变化。

当组织的战略及环境需求迅速作出反应时，组织形式必须富有灵活性。当组织的战略及环境处于保守和不变的状态时，则要求有预见性及稳定性。管理人员所选择的组织形式（或是各种形式的结合）和许多行为过程有直接联系。组织形式决定内部结构或内容在其中发生各种行为的过程，如激励，领导，信息沟通和矛盾等。

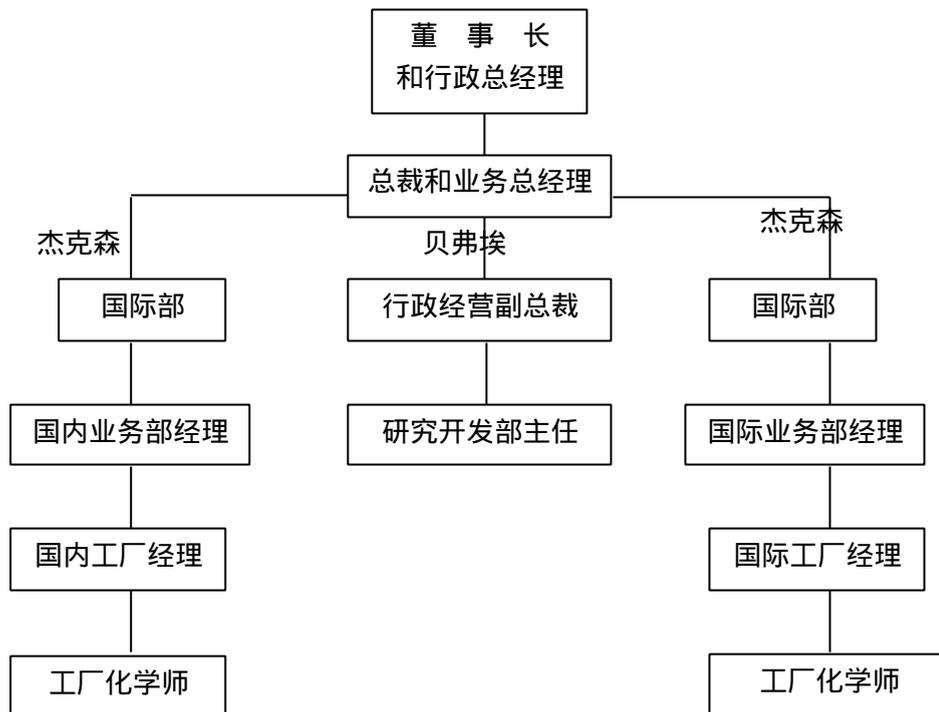
管理案例：杰克森公司（Jackson Company）的管理变动

杰克森公司是一家以快餐和饮料制造为主的有限公司，由一家快餐公司斯纳克弗公司（Snackfo）和一家生产系列汽化饮料的杰克森·萨姆（Jackson）公司合并而成。斯纳克弗成为快餐部，继续作为一独立核算的经营部门。它负责处理全部的研究开发、生产和销售活动，受一名专门经理的管理，并向杰克森公司的最高行政办公室 CEO 汇报情况。

杰克森公司合并前有三个部：贝弗埃、杰克森国内部和杰克在国际部。贝弗埃是生产部，并负责成本的核算。贝弗埃将它制造的产品运给杰克公国内部和国际部。它们作为利润中心，负责处理产品的市场营销。贝弗埃由一副总裁领导，他向杰克森公司的行政副总裁报告工作。杰克森国内部和国际部由经理负责，向杰克森公司的总裁报告工作。这三个部统管着杰克森公司的饮料业务。

1976 年以前，研究和开发、质量保证（QA，全面负责产品质量）以及质量控制（QC，负责掌管日常的产品质量检查），在各个部门内开展情况极不相同。斯纳克弗有大批的技术设备。它集中了所有的技术功能，由一副总裁领导并向总裁报告工作。斯纳克弗公司在快餐业被视为带头人和改革者，同时高层管理者认为这一技术职能中心对其领导地位作了主要贡献。

饮料领域内的技术职能分散在三个部门内，但主要的部分在贝弗埃部门。它的 30 个工作人员向研究开发部主任报告工作并自然地定位于最大的国内制造设施商。研究开发部主任向贝弗埃的副总裁报告工作，并负责新产品的开发和质量保证。质量控制由分散在世界各战略位置的 15 名生产工厂的化学师负责处理。工厂的化学师们向他们所在厂的负责人报告工作。图 9—10 显示了这种关系。



在中心组织和工厂化学师之间存在某种程度的重叠和交叉，尤其是在原料核查上。在进行质量保证时，中心组织拥有全权的原料核准和最终产品检验的责任。其中的部分责任授予工厂化学师。他们负责某种地方拥有的原料的核准以及装运前的最终产品的检验。分析结果的副件连同地方原料的核准以及最终产品的样品被送到中心化验室作重新检测。常常是工厂化学师的结果不能在中心实验室得到同意。所以就必须对是回收产品还是投放市场作出抉择，这一抉择一般由贝弗埃的副总裁参考研究开发部主任的意见作出。

1976年杰克森公司决定集中饮料领域的技术职能。斯纳克弗的技术中心成了新组织建立的模型。这一新组织应掌握贝弗埃的全部技术服务活动以及部分的杰克森国内部、国际部的活动。因为这一新职能中心将合并原三个饮料部的一些技术活动。杰克森公司的行政管理层决定创立一个新的职位——技术服务副总裁，他将直接向杰克森的总裁汇报工作。

行政管理层认为在现有的技术组织中没有人能胜任这一新的职位，必须从公司外面招聘。然而，没有在职员内通知有关此职位的情况。

1976年秋，从一个食品公司招聘了一位有经验的经理，担任技术服务副总裁。新的副总裁布朗博士刚刚利用业余时间完成了他的博士学位，以前没有行政管理经验。布朗博士将直接向行政总经理报告，并全部负责饮料业务的研究、开发、质量控制、质量保证。在新职位上工作了4周后，他才接到一份有关他任命的正式通知，下面是这份通知的副件：

发送：全部副总裁、部门主管和经理

来源：人事部副总裁

很高兴通知大家，哈·布朗博士被任命为研究和技术服务部副总裁。

布朗博士以前在美国的博塔纳公司任职，在他的新职位上他将向行政总经理办公室报告工作。

敬请大家欢迎布朗博士加入我们杰克森家庭。

行政总经理告诉布朗博士，目前的组织管理和激励机制很差。就此问题，行政总经理给了他一项任务去发展适合的设备和组织以执行技术中心服务职能。他将拥有部门副总裁的权利，超过 10 万美元的费用要向行政总经理报批。

布朗博士的第一步是从他以前的公司招募了几个管理质量的人员。其中一个，弗朗斯夫人，被指定负责质量控制的管理。弗朗斯夫人曾经在布朗博士以前工作的工厂中负责质量控制实验室。

布朗博士和弗朗斯夫人就组织质量控制部讨论了很长时间。一个困扎布朗的具体问题是，在现存的机构中，工厂的化学师向 9 个工厂的经理汇报工作。他感到工厂经理对于确保得到质量控制实验室具有很大的兴趣，因此可能直接指挥工厂化学师批准没有详细说明书的产品。他也担心在成份原料核准方面的职权不清。最终，布朗博士认为让工厂化学师向新的技术服务部报告工作是他的集中任务之内的事情。

1977 年底，弗朗斯夫人提出了新的组织结构图，如图 9—11 所示。国内业务工厂化学师将向她报告，同时国际业务工厂的化学师将向一位公司的老雇员——萨姆逊先生报告。他因具有生产高质量产品所需的工艺和原料鉴别方面的渊博知识而倍受尊敬。布朗博士和弗朗斯夫人详细讨论了所设想的组织形式，尤其是就萨姆逊先生的任命问题。

在布朗博士到来之前，萨姆逊先生曾负责全部的质量控制方案并作为专家向工厂化学师们提供意见。他监管着中心实验室的两个化学师和两个技术员。而新的职位削减了他的权力，但监管人的责任更重了。

讨论集中在萨姆逊先生将如何看待这一新的职位以及他是否能执行这一职责。最终萨姆逊先生同意了这种变动。而且已作出了实现这一结构变动的计划。

在采取进一步的行动之前，布朗博士向行政总经理汇报了有关情况并征得他的同意。然后他与贝弗埃的副总裁会面，告诉了她这一设想的变动，并说明已得到行政总经理的赞同，罗勃特夫人保证她将全面支持这一改革。

改组的行动方案包含两个步骤。首先，罗勃特夫人将阐明这一变动的文件分达到每个工厂经理手中。之后，弗朗斯夫人和萨姆逊先生将亲自给每个工厂化学师写一封信，这封信解释了这一变化，并由罗勃特夫人和布朗博士同时签名，同时决定不单方面地改变这种汇报关系，只是以工厂到工厂为基础直到这种变化完成。

这一方案进展很慢，因为国际旅行要花费弗朗斯夫人和萨姆逊先生大量时间。而且这一方案也由于工厂管理组织的争论而被延误。首先这一争论以国际业务领域为中心发展起来。罗勃特夫人的信都是同一天发出的，国际邮寄系统中的问题使信件用了两周多的时间才到工厂。日内瓦工厂的经理伊兹夫人和爱尔兰工厂的经理贝特西夫人甚至没收到信。信件一到，工厂经理们很快用电话相互联系，也与国际业务部经理协商咨询。这一方案在国际业务部被搁置，直到罗勃特夫人同意了工厂经理的意见为止。这时已是 1978 年 6 月了。

某些工厂经理不喜欢这一新机构。在巴西和爱尔兰的工厂尤为显著。在那儿工厂经理们总是告诉厂里的化学师这种变化只是暂时的事情，还要回到原来的样子。

1978年8月，阿根廷的工厂经理决定解雇派到他们厂的化学师。他给厂里的化学师写了一封解雇信。经过调查之后，萨姆逊先生、布朗博士和弗朗斯夫人同意了这一解雇决定，这件事很快传遍了所有的工厂，但是行政管理部门对此事件的情况的解释还没在公司正式传达。一些工厂化学师向萨姆逊先生询问有关情况。每次他都详细回答他们的问题，并说明这一问题涉及这名化学师的欺诈行为。

布朗博士支持了这一决定，但他感到阿根廷工厂的经理有点超越职权。最后他和罗勃特夫人讨论了这一问题。他们决定由于国际信件往来中潜在的延迟现象，需要给工厂经理一定的权力，但解雇化学师却不在此权力范围之内。罗勃特夫人给阿根廷工厂的经理写信说明了这一决定。并将副件送给国际业务部经理和布朗博士。

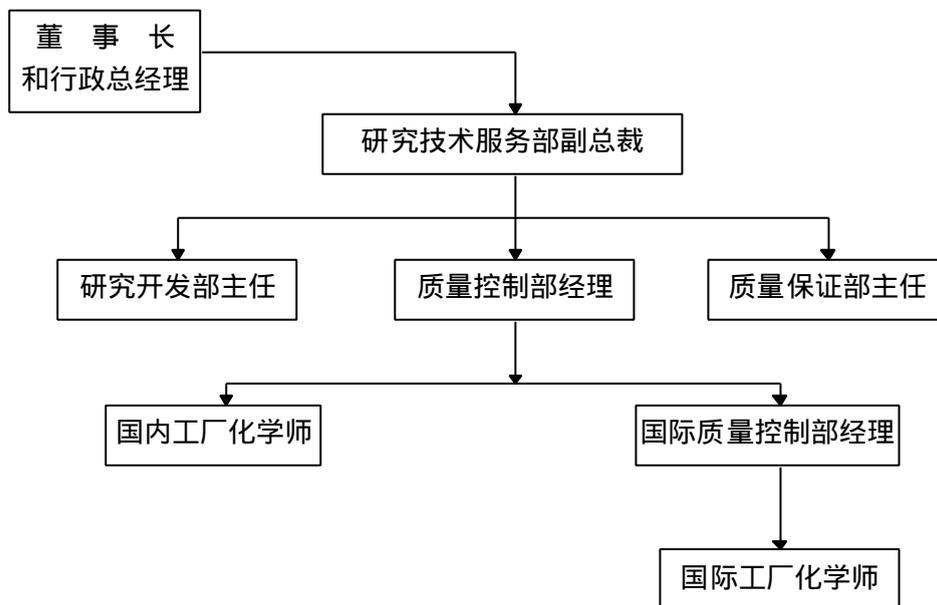
布朗博士的一个主要目标是确保没有经过核准鉴定原料成份的产品，不得投入生产。

1978年秋、冬和1979年春，在很长时间内许多工厂都制造添加了没有被中心实验室鉴定原料的产品。这种情况直到产品运到客户手中普遍反应不好后研究技术服务部才知道。每次这种情况发生，弗朗斯夫人都要写信给相关工厂化学师反复陈明本部的目标。信件的副本被送到萨姆逊先生和有关工厂经理手中。

1978年8月中旬，在爱尔兰的工厂制造了一大批桔子味的饮料。装运一周后接到中心实验室电传不同意在8月的桔子叶货物中加放桔子油。

问题：

1. 在这个案例中主要的组织设计问题是什么？
2. 人员的主要问题是什么？
3. 在公司处理组织设计和人员的主要问题方面，你有何建议？



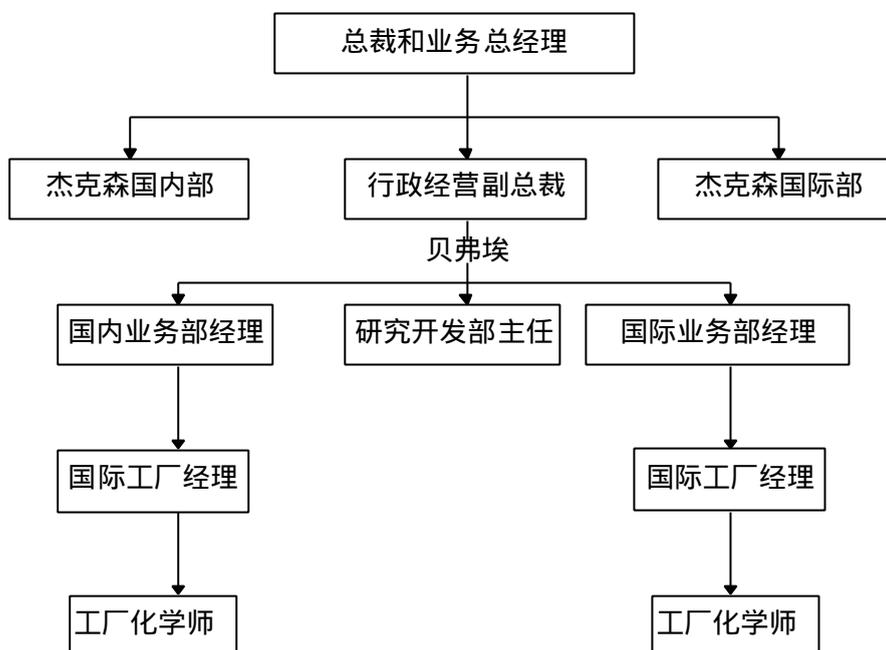


图 9—11 杰克林公司组织结构变动设想图

管理案例：已顿百货公司 (Bento's Department Store)

巴顿百货公司是 1935 年由马塞·巴顿 (MrqrthaBenton) 创立的。起初只是个小服装店，现在它拥有 14 个部门的全套服装线，包括运动衣、女裙、男士服装、鞋和珠宝首饰等，有 60 名员工。

巴顿的公司是成功的。1948 年马塞和亨利·巴顿提供资金新建了房子。从那以后那幢房子被扩建了 3 次。最近一次是 1982 年。过去的 5 年里，销售量稳定上升，并且每年有 800 万美元的盈余，年利润率平均为 4.5%。虽然去年利润下降到 38%，但马塞·巴顿认为如果工作运行得更有效率的话，毛利可过 5%。

商店是集体所有，由 4 个人管理：马塞·巴顿；她的丈夫亨利·巴顿；他们的女儿海伦以及他们的女婿肯·史密斯。许多年来，具体的职权和责任或多或少由他们各自分摊。图 9—12 表明了个人承担及分担的责任。

一般的管理由 4 个人共同执行。例如，海伦一般负责人员雇佣。但常常其余 3 人中的 1 个会率先增加售货员。在采取具体行动之前，总是 4 个人一起讨论情况。因此，每个管理者都直接和商业运行中全部环节相联系。

马塞对商店的这种管理的简便和开放感到高兴。但她也明白它的缺点。她不时地听到雇员的埋怨，说这个要求这样做，那个又要求那样做。也看出不时地某一管理领域会失控。例如，过去 6 个月的工资就显得过高了。

另一个问题是 4 个管理者的意见总不一致。例如，当马塞对亨利的离职表示不赞同时，海伦却不屑一顾，肯只问一下亨利周六会不会在。同时这 4 个管理者也都很倔强。因此有时需要彼此沟通交换信息时互不理睬，这样就很容易出现问题。

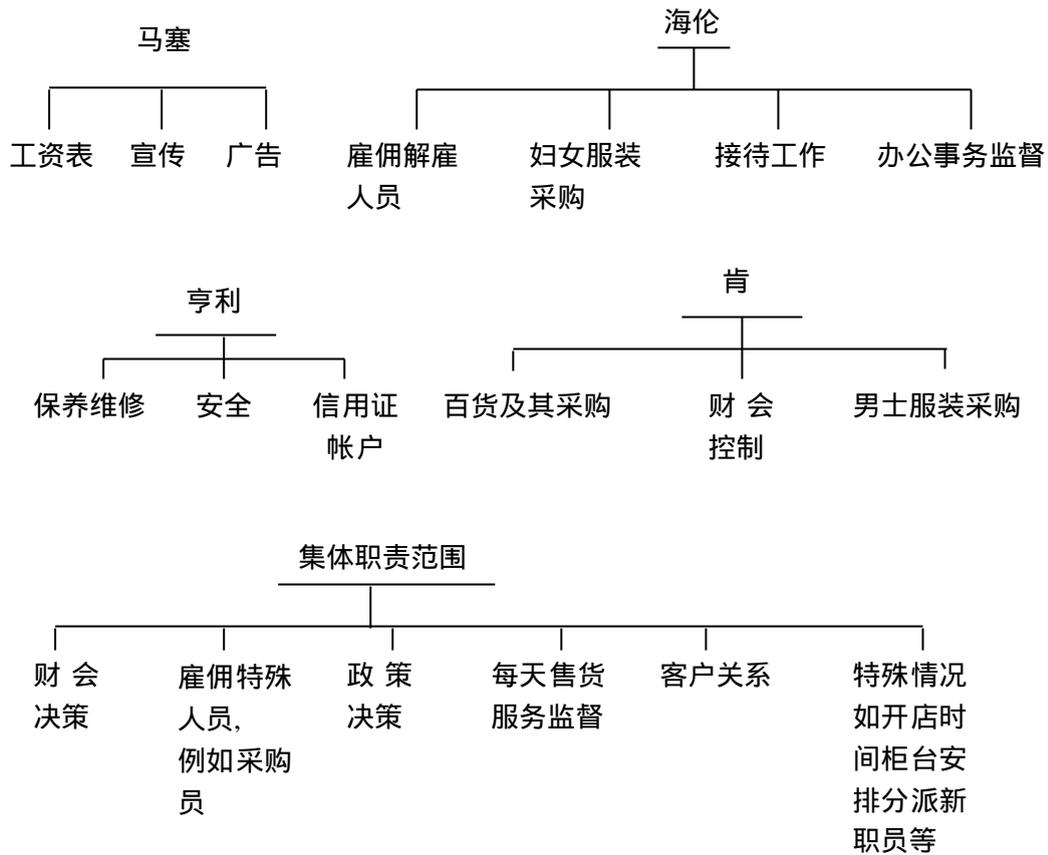


图 9—12 巴顿百货公司组织表

马塞和亨利现在都 60 多岁了。马空想知道当她和亨利离开公司时，组织怎样才能最好地运转。肯和海伦的孩子们都在上大学。他们有兴趣加盟公司。马空想知道如何才能使孩子们发挥最大潜能，随着公司的扩展，商店的组织已经逐渐变得复杂起来。而且在 80 年代中期还要进行一次尝试性扩展计划。

问题。

1. 巴顿公司当前的组织结构是如何运行的？
2. 这种组织结构应该有所变化吗？如果变化，他们应该做些什么？
3. 巴顿公司组织确认或违背了本章已经讨论过的哪些方式？
4. 马塞或亨利离开公司后，将会产生什么影响？

第五篇 个体、群体及组织过程

第十章 激励

预习案例：番茄酱厂的生活

艾利斯·路易斯曾做过女招待和焊工，现在则在得克萨斯州的路易斯安娜的麦克科未克食品厂工作，她最近还做过宠物用品的批发工作。到 27 岁为止，她已经做过四种工作，结过两次婚，但最近 4 个月来她已习惯于在麦克科米克工厂包装番茄酱。

她每天 5 点钟起床，给两岁的儿子喂食，然后把孩子交给临时保姆，从 6 点半工作到下午 3 点半，搬动大约 280 个 14 磅重的番茄酱盒子，这些盒子是几家快餐店定做的，为此她每小时可以得到 4.73 美元的报酬。

情况有时候会变得很糟糕，机器发生故障就会使容器渗漏，给路易斯增加额外的清洁工作，有时候工厂也增产，“高产对老板来说是好事，他可以得到好处，但对你来说他却意味着多干活。”路易斯这样解释。

路易斯操作的机器通常每分钟运转 76 次，将番茄酱注入罐子里，高温密封，然后再上传送带。有时候管理人员把强度加大到每分钟 86 次。“我一天要对付成千上万个番茄酱罐子，它们传送过来，拍打着我的手，我想，如果不是我，那么多个罐子将会在哪里。”

但有时候日子也是美好的，比如说跟男友卢克·戴克斯在一起，他也在这家工厂工作。“这份工作，你就不停地干吧干吧。它并不是那样可怕，尤其是每个人都在干着相同的事情。”路易斯说。

“麦克科米克是个磨炼人的地方。”工厂的经理塔兰德·比尔查普说。路易斯维尔 80 多个工厂的每一个雇员都可以在假期得到一只火鸡。同样，在圣诞节也可以得到相当于一周薪水的额外奖励。

“这里充满着友情。”比尔查普说，他拥有化学学士学位，熟悉食用油。他带领参观者浏览工厂，参观番茄是怎样变成番茄酱的。比尔查普有一批加利福尼亚来的番茄糊。它们是装在 542 磅重的大铁桶里运到路易斯维尔的。

番茄糊被注入不锈钢制成的巨大加热器中，里面混合了水、醋、香料。然后，混合物被加热至 200 度，然后送去冷冻，加以搅抖，然后再冷冻，最后通过管道输送给机器，注入番茄酱罐。

通过这个过程，番茄糊变成了番茄酱。如果它含有 32.5% 的固体，它就变成了“稀”番茄酱，用这种番茄酱炒一次菜，大概要花两三美分。

在平均两个班的工作时间内，路易斯维尔的工人们要包装 250 万到 300 万件番茄酱或半成品，除了番茄酱，工厂还生产食盐、胡椒粉、色拉油、芥末、火腿、果冻，葡萄果冻是普通的一种，也是同它的原料差别最大的一种，比尔查普说那是因为它是用“葡萄泥”做的。它产自加利福尼亚或俄勒冈。

凯·法穆尔在麦克科未克的果冻机前工作。她 25 岁，结过 3 次婚。她的儿子詹姆斯，在她 13 岁时降生，法穆尔仍能记得在结婚、离婚时的那些艰难日子。“我仍要为中心工作，我每小时工资是 1.8 美元，而我有 3 个孩子。我想，上帝，我现在难以度日，但我又怎能不这样？”

法穆尔现在工资涨到了每小时 5.34 美元。她同工厂的一个主管杰弗·穆瑟约会，法穆尔的妈妈也和她一样在果冻机前工作。“是的，这儿的人都有些关系。”她解释说。

南·艾里拉也在麦克科未克的果冻机前工作。有时她的工作就是把纸盘上传送带，果冻瓶子就会自动落在上面。“这项工作做起来比看起来的要难。”她说，“你反应一定要快，因为机器有时送过来的纸盘很快，否则你只有哭的份了。”

她的右手经常由于重复不断地运动而疼痛，为了解决这个问题，她和果冻机前的 4 个女工友每天轮换位置。

在麦克科未克工作之前，艾里拉做过电话查号员，也在当地中学和幼儿园食堂工作过，还在玻璃厂干过。”不必问我们怎样才能在这里长久呆下去，因为我们不知道。”说到这里，她笑了。

激励这些工人的是什么？比尔查普将采用什么办法加强对他们的激励，以便生产更多的产品？

预习案例和这些问题表明了本章将详细论述几点。第一，领导的职责是激励员工，为他们提供适宜的工作条件，协调他们的努力。第二，关于什么激励着他们工作，每个人有不同的想法。第三，条件变化，人们的需要和愿望也随之变化。

第一节 激励的作用

激励，是指人们朝向某一特定目标行动的倾向，它将影响职员们怎样适应一个组织，员工们在特定地点和岗位上怀有的特定动机，会影响生产率。在很多方面，管理工作就是有效地把职工们的动机引向组织的目标。作为国际商业机器公司纽约市财务分部的负责人，杰克·帕斯卡尔（Jack Pascal）的办公桌上有一块标志牌，上面写着“纽约财务分部——好坏决定于人。”这句话的实际意思是，这家拥有 297 亿美元资本的工业巨人整个效益的好坏取决于员工们的工作情况。弗兰克·T·凯里（Frank·T·Carey）是管理国际商业机器公司的 4 人管理委员会的主席，估计这家公司每年要花费 42 亿美元巨款，即 1981 年总收入的大约 14%，来激励职员。这是为什么？

首先，管理人员近来开始更加注意组织的行为要求，其中的一个原因是生产率，美国商会和日本商会作了一个比较：在 1960 年至 1980 年期间，日本的生产率的增长差不多是美国的 3 倍，在 1977 年至 1980 年期间，日本的生产率增长超过了 40%。

组织应该满足三项行为要求：

- 不仅要吸引人们参加组织，而且要使他们留在组织里。
- 人们必须完成本职工作。
- 人们在工作中不能只是例行公事，而应该表现出创造性和革新精神。

换句话说，组织要卓有成效，就必须抓住使人们决心加入组织并在工作中成绩突出的激励问题。

为促使人们参加公司并愿继续呆下去，象国际商业机器公司、美国电报电话公司、埃克森石油公司这样的大公司，提供丰厚的退休主、集体人寿保险以及优惠的医疗保健待遇。国际商业机器公司还为员工及其家属办起每年会费 3 美元的乡村俱乐部；为愿意重返学校深造的员工提供学费，而且自己办起员工们能够学习从编制计算机程序到国际金融等各种科目的庞大学校和培训中心网。

为了确保员工完成本职工作，国际商业机器公司仔细筛选申请雇佣的人，以确定他们是否具备工作要求的技能。录用后，人们就会发现他们的工作经常受到考核。在国际商业机器公司没有工作成果的员工不可能得到提拔并会从公司权力中心调走，当然，公司会解雇最不能令人满意的员工。

由于日益增大的国内外竞争，公民行动团体等对公司的限制条件日益严峻，管理部门必须寻求新的途径，来保持和提高效能与效率。随着这些新的限制条件，公司过去赖以获利的许多条件逐渐消失。由于日益增长的国外、国内竞争和政府法规，以及其他原因。自从 1978 年以来，福特汽车公司失去了不少赚钱机会。在这样的条件下，公司必须要求员工做出巨大贡献。1982 年 3 月，福特和有组织的员工达成具有历史性意义的协议：公司下关闭工厂，也下将工作转包给非组织的商店，作为回报，职员们同意冻结他们 18 个月的福利和工资，将付假的职员数目减少到 0~15 个，提高他们的工作质量。

面临今天各种新问题的公司，除了要求员工绩效突出，还要求他们表现出创造性和革新精神。例如：为了保持每年 10% 以上的增长，数据控制公司设计了一种商业战略。运用它的计算机技术和财力资源，开拓四个方面的市场：通常目的的计算机系统、计算机和数据服务、外部设备（贮存和读取数据的设备）和主融服务（商业信用公司）。托马斯·卡普，外部产品的经理

说，当 1962 年这个部门成立时，软件行业还处于它的幼年时期，在这个地区数据控制几乎没有市场，1976 年，数据控制收入增加 29%。

1982 年，则超过 45%，在 1982 年，数据控制的大多数产品甚至不通过市场提供给顾客，数据控制的商人必须不断地学习新产品，获得新顾客。

今天，科技使得生产过程日益复杂，单靠机器并不能增加生产，人也必须增加生产。再也下能认为现代技术就是自动化。成千上万家公司都发现，把工人团结在一起为本公司的事业成功最有效地运用知识和技术是非常必要的。

激励越来越受到管理人员的重视。他们现在已经认识到，对职员的了解会鼓励职员在最熟练和最富创造性的状态下工作。

第二节 激励过程：基本考虑

管理的基本原理认为，人们的绩效和他的能力水平和动机有紧密关系，这个基本原理通常用下面的公式来表示：绩效 = f(能力 × 激励)。根据这个原理，如果一个执行工作的人没有足够的能力，是不可能出色地完成工作的。能力指一个人完成某项有目标的工作的潜力，它包括如动作感和主观感等的智力因素，还包括如力量和技巧等的体能因素。

不管人们多么聪明、有技巧、灵敏。仅仅依靠能力不可能有高水平的绩效。激励是人们朝向某一特定目标行动的倾向。当管理人员在组织内讨论激励问题时，他们关心：

- (1) 什么因素驱使行为的发生。
- (2) 行为的方向。
- (3) 如何保持这种行为。

在理论上，如图 10—1 所示，激励过程是从个人需要出发的。其中的基本方框是：(1) 需要，愿望或期望；(2) 行为；(3) 目标以及(4) 反馈。人们有许多不同的需要、愿望和期望，它们的强度各异。例如，有些管理人员有高度的权力需求、强烈的进取愿望以及通过超时工作得到晋升的期望。这些需求、愿望和期望造成使他们不安的内心紧张。如果管理人员相信某种特定行为能减轻这种紧张感，他就会马上行动起来，行为方向是减轻紧张状态。行为一开始，就产生一系列把对行为产生影响的信息反馈给管理人员的提示。例如，强烈希望操纵别人（有很大权力欲）的管理人员企图通过要求扩大办公室（行为），以扩大在组织中的地盘，获得较大的影响（目标），如果他获得了晋升或提高工资，公司反馈的信号就是欣赏这样的行为。

激励过程的一般模式是简单而直接的。当然，在现实生活中，情况不会这样直截了当。首先，动机是假设的，是看不见的。假设一位监工在观察两个木匠钉制包装大型发电机用板条箱。他们两人的工作班次相同、能力相近、所造的板条箱规格也一样。钉好一只板条箱，木匠就把它放到传送带上，再收集木料做第二只箱子。观察这两个木匠干活一星期左右，就会注意到，其中一个木匠钉的板条箱差不多是另一个木匠的两倍，这能说明什么问题呢？既然绩效是能力和动机的乘积，而他们的能力相近，所以问题一定是在每个人的动机上。工作绩效的差异强烈表明他们的动机不同。不过还需要进行更多的调查，才能确定激励着每一位木匠的各是什么。

它的第二个复杂之处在于激励的能动性。无论何时，每一个人都会具有许多需要、愿望和期望，它们不仅会变化，而且可能互相冲突。管理人员在办公室额外工作许多小时来满足成就需要，结果发现，加班加点与家人团聚的社交需要直接冲突。

第三，人们在取舍动机的方式以及追求这些动机的驱动力方面存在很大差异。不同企业制造的产品或提供的服务各不相同，同样的，激励人们工作的因素也因人而异。有的人主要是为了赚钱，有的人则是为了社交，有的人是喜欢工作带来的挑战，还有一些人则同时为了好几种理由。许多组织都已尝试运用各种方法激励员工——安排有意义的工作、允许参与管理、推行奖金制度、加强监督等等，可是没有一种能够适用于所有员工的方法。

第三节 激励理论

激励通常与个体的愿望以及在特定工作条件下实现这些愿望的方式方法相联系。在下面的案例研究中，波士顿凯尔特人棒球队（Boston celtics）的老板将尝试着激励他的队员。

案例研究：波士顿凯尔特人

“告诉我什么是激励”，波士顿凯尔特人棒球队的老板对总经理说。“教练激励队员，就是叫他们去给马克斯·札斯洛夫斯基打赢一场球吗？”他说，“只要打赢这场球，就允许队员再到底特律时不睡觉去看詹尼·卡森（John-nv Carson）的精彩表演。”

“不，”总经理回答，“激励是一种微妙的艺术，教练必须让队员们觉得他们需要他们，使他们认为他们正在做出贡献，并保持良好的感觉。”

老板沉思了一会儿。

“上次我查了一下帐目，”他说，“我每个季度支付给球队的薪水大约 250 万美元，这还不能使他们感觉到他们需要他们吗？还不能使他们感觉良好吗？”

“这能使我这样感觉。”总经理说，“但是时代变了，钱只能使队员们骄傲自满。钞票捆住了他们的腿，使他们不能扑下去救球，而且把他们的头脑搅成一锅粥，弄得他们判断不了什么时候该换个打法或者给队友传球。”

正确的激励理化能够帮助球队老板去激励队员。任何激励理论都必须回答下面三个基本问题？

- 使人们渴求目标的人的本性是什么？
- 人们通常认为哪几类目标合乎需要或者不合乎需要？
- 什么因素影响目标的需求强度？

本章将探讨激励的两种主要研究方法——内容型和过程型。表 10—1 概括了这些理论。

表 10—1 激励理论的研究方法

方法	特点	理论	管理实例
内容型	涉及引发行为的因素	1.需求层次理论 2.成就激励理论 3.双因素理论	通过满足人们对金钱、地位、成就和工作条件的需要进行激励。
	不仅涉及引起行为的事物，而且涉及行为的选择以及增加所希望的行为反复进行的可能性的因素。	1.期望理论 2.强化理论(亲验条件) 3.公平理论 4.目标设置理论	通过弄清个体对工作输入的认识，以及奖励所希望的行为来进行激励。

一、内容型理论

内容型激励理论集中研究引起人们的行为的原因，也就是说，什么样特定的事物会激励人们？各种学派的激励理论工作者在讨论需求、动机以及使人们采取特定行动的刺激因素时都回答了这个问题。在预习案例中，有吸引力的薪金、良好的工作条件、和善的上级主管、小额优惠以及友好的同事。这些因素对在麦克科米克番前酱厂工作的人们似乎相当重要，人们认为需求

或动机是个体的整体状态，而饥饿（对食物的需求）或稳定的职业（对安全的需求）则是激励因素，刺激人们选择某一特定行动（进食或在财政状况良好的企业中工作）。三种最通常的内容型激励理论是：马斯洛的需求层次理论，麦克利兰的成就激励理论和赫茨伯格的双因素理论。无论是研究工作或者管理实践中，这些理论都应受到相当的注意。但是，这三种理论中的每一种都存在着争议和潜在的问题。

二、过程型理论

内容型理论使管理人员了解激发员工们行动，与工作相关的特殊因素。不过这类理论没有清楚地解释人们为什么在完成工作目标时选择某种特定的行为方式，而过程型理论恰好就是阐述这一过程的。过程型理论试图解释和描述行为的引起、发展、持续以及终止的全过程。内容型理论涉及理解激励的一些重要需要，过程型理论则探讨这些需要怎样通过相互作用和相互影响以产生某种行为。有这样一种简单的说法：“人们为满足主要需求的努力，总大于为满足次要需求的努力。”

最有名的四种过程型理论是：期望理论、强化理论、公平理论和目标设置理论。这些理论的提出是为了对行为者的行为进行解释、预测和影响。期望理论认为，激励取决于对行为和行为结果引起的满足感的期望，因此，这种理论侧重于未来。一个人对于未来的期望决定他现在完成任务的努力程度。

根据第三章讨论的强化理论（亲验理论），行为的持续在于行为发生后所发生的事情（强化）。强化人们行为的强化顺序会影响人们重复这项行为的倾向，因此，如果人们在绩效曾被强化过的环境中多半会更加努力工作。

公平理论建立在两点基本假设上：第一，个人评估他们的社会关系很像评估他们在纽约股票交易所买卖股票的经济状况，也就是说个人在社会关系上进行投资，希望获得一定的利益作为回报；第二，人们通过将自己的地位和别人的进行比较来决定这种关系是否平衡，如果这种关系是“有利”的，他将继续保持这种关系，如果这种关系是“亏损”的，他则结束这种关系。

在目标设置理论中，人们的价值观和倾向（目标）影响他们的绩效。人们的价值观使人们要求得到他们认为有价值的东西（例如，晋升、提高工资、被认可）。举个例子，你可能认为有道德的工作有很大的价值。——这个想法也就是努力工作总是会有回报的。这种价值观的后果是影响你设立目标，你可能会在工作中花去很大的时间，晚上把工作带回家去做，要求去干有难度的和有挑战性的工作。这些目标又将重新影响你行为的最初决定，换句话说，激励理论研究方法中的目标设置理论强调的是明显的倾向在人们决定其行为方式中的作用。

第四节 内容型激励理论

一、马斯洛（Maslow）的需求层次理论

马斯洛的需求层次理论是研究组织激励时应用得最广泛的理论。亚伯拉罕·H·马斯洛（Abraham H. Maslow）提出，人有一系列复杂的需要，按其优先次序可以排成阶梯式的层次，其中包括四点基本假定：

- 已经满足的需求，不再是激励因素。人们总在力图满足某种需求，一旦一种需求得到满足，就会有另一种需要取而代之。
- 大多数人的需要结构很复杂，无论何时都有许多需求影响行为。
- 一般来说，只有在较低层次的需求得到满足之后，较高层次的需求才会有足够的活力驱动行为。
- 满足较高层次需求的途径多于满足较低层次需求的途径。

（一）马斯洛的理论把需求分成生理需求、安全需求、社交需求、尊重需求和自我实现需求这五大类。这五类需求排成的等级层次如图 10—2 所示。

1. 生理需求

对食物、水、空气和住房的需求都是生理需求，这类需求的级别最低，人们在转向较高层次的需求之前，总是尽力满足这类需求。一个人在饥饿时下会对其他任何事物感兴趣，他的主要动力是得到食物。然而，即使在今天，还有许多人不能满足这些基本的生理需求。

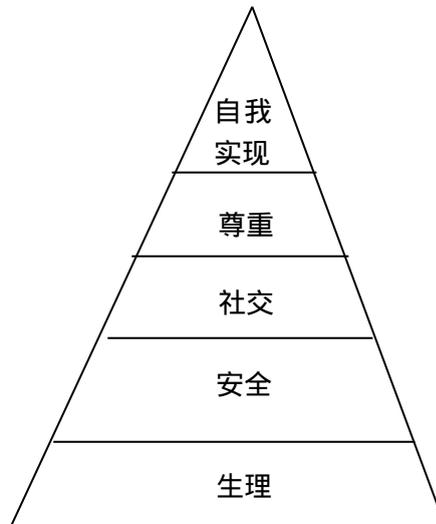


图 10 - 2 需要层次

管理人员应当明白，如果员工们还在为生理需求而忙碌，他们所真正关心的问题就与他们所做的工作无关。只要能满足生理需求，任何职业他们都可以接受，当管理人员努力用满足这类需要来激励下属时，他们是基于这种假设，即人们为报酬而工作，主要关心舒适，避免劳累等等。这类管理人员试图利用增加工资、改善劳动条件、给予更多的业余时间和工间休息、提高福利待遇等来激励职工。

2. 安全需求

安全需求包括对人身安全、生活稳定以及免遭痛苦、威胁或疾病的需求。

和生理需求一样，在安全需求没有得到满足以前，人们唯一关心的就是满足这种需求。对许多工人而言，安全需求表现为安全而稳定以及有医疗保险、失业保险和退休福利的职业。例如，1982年，汽车公司和劳工达成的契约性协议，就把重点放在工人职业保障上。1970年颁布的职业安全与健康法案表明联邦政府试图减少工业对安全与健康的危害，1974年通过的退休金法案保障工人们投入退休主计划中的钱能供他们退休以后取用。

主要受安全需求激励的人，在评价职业时，主要把它看作不致失去基本需求满足的保障。如果管理人员认为对员工来说安全需求最重要，他们就在管理中着重利用这种需求，强调规章制度、职业保障、福利待遇，并保护员工们下去因自动化而失业。如果下属的安全需求非常强烈，管理者在处理问题时就下应标新立异，并应避免或反对冒险，而员工们将循规蹈矩地完成工作。

3. 社交需求

社交需求包括对友谊、爱情以及隶属关系的需未。当生理需求和安全需求得到满足后，社交需求就会突出出来，进而产生激励作用。在马斯洛的需求层次中，这一层次是与前两个层次截然不同的另一层次。这些需要如果得不到满足，就会影响员工的精神健康。导致高缺勤率、低生产效率、对工作下满意以及情绪低落。

管理人员必须意识到，当社交需求成为主要的激励源时，工作被人们视为是寻找和建立温馨和谐人际关系的机会，能够提供同事间社交往来机会的职业会受到重视。管理人员感到下属努力追求满足这类需求时，通常会采取特别支持与赞许的态度，十分强调能为共事的人所接受，开展有组织的体育比赛和集体野餐等业余活动，并且遵从集体行为规范。

4. 尊重需求

尊重需求既包括对成就或自我价值的个人感觉，也包括他人对自己的认可与尊重。有尊重需求的人希望别人按照他们的实际形象来接受他们，并认为他们有能力，能胜任工作。他们关心的是成就、名声、地位和晋升机会。这是由于别人认识到他们的才能而得到的。当他们得到这些的时候，不仅赢得了人们的尊重，同时使其内心因对自己价值的满足而充满自信。不能满足这类需求，就会使他们感到沮丧。如果别人给予的荣誉不是相据真才实学，而是徒有虚名，也会对他的心理健康构成威胁。

在激励员工时应特别注意有尊重需求的管理人员，应采取公开地奖励和表扬下属的方式。布置工作要特别强调工作的艰巨性以及成功所需要的高超技巧。

颁发荣誉徽章、在公司刊物上发表表扬文章，公布优秀员工光荣榜等手段都可以提高人们对自己工作的自豪感。

5. 自我实现需求

自我实现需求的目标是自我完成，或是发挥潜能，达到自我实现境界的人，接受自己也接受他人。解决问题能力增强，自觉性提高，善于独立处事，要求不受打扰地独处。要满足这种尽量发挥自己才能的需求，他应该已在某个时刻部分地满足了其他需求。当然自我实现的人可能过分关注这种最高层次需求的满足，以致于自觉或不自觉地放弃满足较低层次需求。

自我实现需求点支配地位的人们，会受到激励在工作中运用最富于创造性和建设性的技巧，重视这种需求的管理人员会认识到，无论哪种工作都可

以进行创新，创造性并非管理人员独有，而是每个人都期望拥有的。为了使工作更有意义、强调自我实现的管理人员，会在设计工作时考虑运用适应复杂情况的策略，会给身怀绝技的人委派特别任务以施展才华，或者在设计工作程序和制定执行计划时为员工群体留有余地。

（二）需求层次理论的小结：马斯洛的需要层次理论假定，人们被激励起来去满足一项或多项在他们一生中很重要的需求。更进一步说，任何一种特定需求的强烈程度取决于它在需求层次中的地位，以及它和所有其他更低层次需求的满足程度，马斯洛的理论认为，激励的过程是动态的、逐步的，有因果关系的，在这一过程中，一套不断变化的“重要”的需求控制着人们的行为。马斯洛认为这种等级关系并非对所有的人都是一样的。社交需求和尊重需求这样的中层需求尤其如此，其排列顺序因人而异。不过马斯洛明确指出，人们总是优先满足生理需求，而自我实现的需求则是最难以满足。

在讨论对马斯洛的理论所进行的研究之前，让我们来看看待里托普木材公司的问题，这些问题表明，当员工们的需要没有被公司满足的时候，会发生什么样的事情。

案例研究：特里托普木材公司（Treetop Lumber）

唐·伍德（Don Wood）是特里托普木材公司的生产主管。他手下的 50 个人负责把胡桃木加工成高质量的木材和枪托，工作过程包括了装卸、堆放、锯和烘干。带锯加工是整个过程中唯一的技术性岗位，所有其他的岗位都是半技术性的劳动。员工们认为在锯米车间的工作又脏又吵。木材厂的工人们没有什么不受气温影响的保护性措施，他们要忍受气温从冬季的华氏 25 度到夏季的 105 度的剧烈变化，而且开始时的报酬也少得可怜。

这个星期早些时候，伍德查看了公司员工的记录，得到了以下资料：

- 性别—96%为男性，4%为女性。
- 年龄—25%的人在 20 岁以下，18%的处于 21 岁至 24 岁，40%的处于 25 岁至 29 岁，17%的为 30 岁或 30 岁以上。
- 文化程度—10%完成了小学，15%完成了初级中学，52%完成了高级中学，23%完成了大学学业。
- 任职时间—50%仅工作 3 个月或更短，20%的工作不超过一年，20%的工作不超过 5 年，10%的工作 5 年或 5 年以上。

伍德关心着员工的需要有没有得到满足，尤其关心着他的部下。在下次的主管会议上。他提出了他的假设，并对同事们的发言感到吃惊。“我们要满足工人的需要。他们是被金钱激励着，而我们是被成就激励着。”“他们所关心的仅仅是通过工作获得外在的报酬，例如能得到多少工资。他们根本不关心内在的报酬。”“他们很懒，他们逃避责任，他们不全力以赴。问题在于，他们对工作本身根本不关心。”

伍德感到主管们对员工的评价不够正确。他了解他的工人，也相信其他的工人。经过两个星期的争论，伍德终于说服了其他主管们和他的老板，雇佣附近大学的人才专家，艾米·伯奇博士（Amy Birch）。

伍德向伯奇解释说，职员的需要得不到满足，并告诉她，当他听到其他一些主管们对员工的评价时，他是多么震惊。伯奇说她将访问一些员工，并向所有的员工发出调查问卷。问卷包括了根据对职员工作的重要程度来排列的 16 个工作因素，每个因素都涉及他们的特定工作。

“根据访问和调查问卷，我可以确定你的员工有很多需要，我们试图从中找到哪些需要已被满足。”伯奇说，“在两个星期后的下次主管会议上，我会告诉你结果。”

在第二次主管会议上，所有的主管都对伯奇所说的感到好奇。

“我想，你们对于我研究的结果会感到很奇怪。”他开始了发言，“我收集到的资料表明，你们的工人的需要没有得到满足。根据调查问卷，工人们并不认为他们懒惰，只要工作合适，他们并不在乎多做额外的工作。如果能让他们多用脑子，提供良好的回报，遇上融洽的同事，这样的工作是令人愉快的。”员工们要求工作具有挑战性，能运用创造性，并激发他们的潜力——足够复杂多样的工作、能发展新的技能并提供进步和团结的机会。

“工人们表达了工作中需要友情的愿望。他们乐于在良好的合作关系中工作并互相帮助，分享快乐和痛苦，并能了解怎样才能把工作做得更好。

“问卷中 16 个因素的每一个因素的满意程度的分析提供了一个简单的结论——导致工人不满意的三个最主要的原因是：报酬不够、工作单调和人情冷漠。

“你们应该明白，你们对于什么激励着员工的理解是错误的。更糟糕的是，你们的激励和控制计划建立在错误理解的基础上，这些因素会导致工人的忿恨情绪和低的工作效率。于是强调什么员工根本不关心他们的工作，这是一个恶性循环——一种自以为是的预言。”

伯奇环视了一下吃惊的主管们，她加了一句，“让我们看看，我们能不能为公司出点主意，来满足员工的一些需要。”

（三）对需求层次理论的研究：马斯洛的需求层次理论阐明人们究竟会重视哪些目标，也说明了哪些类型的行为将影响各种需求的满足，但是对为什么会产生需求涉及得很少。不过这理论也指出，大多数人都存在着较高层次的需求，而且只要环境不妨碍这些较高层次需求的出现，这些需求就能激励大多数人。

马斯洛的工作受到了管理人员和心理学家的关注。研究表明，高层管理人员和基层管理人员相比，更能够满足他们的较高层次的需求，因为高层管理人员面临着有挑战性的工作，在工作中他们能够自我实现，在另一方面，基层管理人员更多地从事常规的工作，满足较高层需求相对就困难一些。

研究还表明，需求的满足根据一个人在组织中所做的工作、年龄或种族、公司的规模以及员工的文化背景等因素的不同而有所差异。简单地说，这些研究表明：

- 生产指挥系统的管理人员在安全、社交、尊重和自我实现方面比科室管理人员感到更大的满足，双方在尊重和自我实现需求上的差距最大。

- 在尊重和自我实现的需求方面，年青工作人员（25 岁或以下）的要求比年龄较大的工作人员（36 岁或以上）更强烈。

- 无论哪类需求，和非黑人管理人员相比，黑人管理人员更感到需求未能充分满足。

- 低层次的管理部门和小公司的管理人员比在大公司工作的管理人员更易感到需求得到满足。

- 其他国家的工人和美国的工人的需要层次有所不同。

事实表明，个人和组织中的事件能够而且确实能改变需求。组织中的习惯做法会强烈影响许多高层次需求的产生并给予满足。例如，根据过去胜任工作而给予的晋升能够激发职工们的尊重需求。研究证实，随着管理人员在组织中的发展，安全需求逐渐试弱，而社交、尊重和自我实现的需求则相应增强。

下面是需求层次理论的主要研究发现的概括；

- 需求可以认为是个人努力争取实现的愿望。

- 只有满足了低层次需求，高层次需求才能发挥激励作用。
- 除了自我实现，其他需求都可能得到满足，这时它们对个人来说，重要性就下降了。
- 在特定的时间内，人可能受到各种需求的激励。任何人的需求层次都会受到个人差异的影响，并且会随着时间的推移而发生变化。

二、麦克利兰的成就激励理论

大卫·麦克利兰 (David McClelland) 曾广泛研究过成就激励。尤其是关于企业家们的成就激励。成就激励理论认为，人们被要按高标准工作或者在竞争中取胜的愿望激励着。麦克利兰指出，尽管几乎每个人都认为自己有“作出成就的动机”，但是美国人口中只有 10% 的人受到成就欲的强烈激励。人们受成就激励的强弱取决于其童年生活、个人和职业经历及其所在组织的类型。第二章讨论成就激励是如何和员工相关联的。

动机“贮藏”在完全清醒的水平之下的潜意识精神状态之中，正好介于有意识和无意识之间白日梦式的领域，在这个领域中，人们很难意识到他们的自我对白。这种幻觉的模式是可以测试的，而入经过训练后也可以通过改变幻觉来改变动机。

1. 评估成就激励

麦克利兰用投影法来测定人们成就激励的强度，即向被测试者出示非结构性的刺激来引起人们各种不同类型的反应。例如一团墨水污渍，人们可能把它感知为许多不同的东西；或者是一张图画，人们会据此想象各种故事。这种测试的目的主要是为了获得被测试者对于世界的认知。它重点测试个人对刺激物的感知，赋予刺激物的意义以及组织这些刺激物的方式。刺激物的性质以及出示方式，都不能明确显示测试目的，也不许说明会如何解释被测者的反应。根据麦克利兰的说法，尽管不要求被测者谈论自己，但是对其反应的解释常常表现出被测试者的世界观、个性结构、需求和感情以及与他人交往的方式。

2. 高成就者的特点

自我激励的高成就者有三个主要特点：

第一，高成就者喜欢设置自己的目标，他们不满足于漫无目的地随波逐流和随遇而安，而总想有所作为，他们总是精心选择自己的目标，因此，他们很少自动地接受别人——包括上司——为其选定的目标。除了请教能提供所需技术的专家们外，他们不喜欢寻求别人的帮助或忠告。他们要是赢了，会要求应得的荣誉；要是输了，也勇于承担责任。例如，有两件事让你选：掷骰子（取胜机会是 $1/3$ ）和研究某一问题（在规定的时间内解决这一问题的机会也是 $1/3$ ）。你会选择哪一件事？高成就者选择处理问题，尽管获胜概率相同，而掷骰子显然要容易得多。高成就者喜欢研究、解决问题，而下愿意依靠机会或他人取得成果。

第二，高成就者在选择目标时会回避过分的难度。他们喜欢中等难度的目标，既不是唾手可得，没有一点成就感，也不是难得只能凭运气。他们会揣度可能办到的程度。然后再选定一个难度力所能及的目标——也就是会选择能够取胜的最艰巨的挑战。套环游戏能够说明这一点。在大多数狂欢节活动中都有套环游戏，它要求参加者站在某个最近距离之外，抛出圆环去套到一根短柱上，不过没有限制最远距离。如果对人们投环时的位置不加限制，

那么有些人会随便投掷，有时站得近，有时站得远，高成就欲的人会仔细估算他们该站在哪儿才最可能赢得奖品，同时仍感到很具挑战性。他们所站的距离，既不会近到使投环容易得可笑，也不会远到根本套不上短桩。他们选的距离远近适中，有把环套到短桩上去的可能。换句话说，他们给自己选定的是带挑战性的任务，是要费一点儿力气才能完成的。

第三，高成就者喜欢多少能立即给予反馈的任务。目标对于他们非常重要，所以他们希望尽快知道结果。这就是高成就者往往选择专业性职业，或从事销售，或者参与经营活动的原因之一。高尔夫球运动就具有大多数高成就者欢迎的特点。玩高尔夫球可以把自己的得分与球场的标准比较，也可以与自己以前的成绩比较。所以成绩既与反馈（得分）有关，又与目标特性（球场障碍设置）有关。

麦克利兰指出，金钱刺激对高成就者的影响很复杂。一方面，高成就者往往对自己的贡献评价甚高，自行抬高身价。他们有自信心，因为他们了解自己的长处，也了解自己的短处，所以在选择特定工作时有信心。如果他们在组织里工作出色，而薪酬却很低，他们是不会在这个组织里呆很长时间的。另一方面，金钱刺激究竟能对提高他们绩效起多大作用很难说清。他们一般总以自己的最高效率工作，所以金钱固然是成就和能力的鲜明标志，但是由于他们觉得这配不上他们的贡献，所以可能引起不满。

成就激励发生作用时，好的工作绩效可能对人们颇具吸引力，但如果高成就者从事例行性或令人生厌的工作，或者工作缺乏竞争性那么成就激励就发挥不了什么作用。下面的案例研究表明了一家公司对其高成就者研究一段时间后的发现。

案例研究：美国电报电话公司

在大约 20 年间，美国电报电话公司更换了 422 位经理。这些经理从 50 年代开始陆续进入公司，并被认为是中层管理部门有潜力的候选人，这些参与者要通过贝尔系统的管理层次，他们要经过系统的学习，并通过一个为期 3 天的管理评估中心评估，这是一个发现管理能力和在失业情况下的激励作用的方法。经理们期望在各种各样的管理工作环境中得到锻炼，这些练习包括商业项目、案例、无领导的集体讨论、信件（经理的信件的模拟物）、发现实际问题和提交报告。候选者由训练有素的小组和高水平管理人员进行评估，从领导技巧、计划和组织能力、口头表达能力、事业心和独立能力各个方面进行评估。

通过这项研究，贝尔系统能够分清很高成就的管理者所需要的职业和激励素质。这些管理人员对工作高度投入并把他们的事业当做他们生命中最重要的一部分。与事业发展和成就有重要关系的是：社会活动、自我完善、家庭活动、业余爱好、休息和娱乐。成功的经理比不成功的经理更认为以上这些因素的重要。

表 10—2 显示了不同年龄阶段的管理人员的激励模式。成功是靠管理水平来决定的，贝尔系统的管理层次有 7 层，总裁是最高层次，新来的管理人员处于基层。表 10—2 的资料表明，成功的管理人员强调成就（很高的成就需求）、强烈的独立愿望和摆脱他人的命令（高度权力需求）。也就是说，成功的管理人员表现出更高的愿望去支配和领导他人，而不是听从老板的安排。也许唯一一个人奇怪的是这些管理人员和友情不太协调（很低的社交需求）。就美国电报电话公司而言，贝尔系统选择管理人员最重要的标准是，独立于他人的领导能力、设置高度的工作标准、计划和组织他们自己的行为。因此，公司必须在发展的机会不大可能的情况下给他们提供颇具成就满足感的方便和环境。

3. 成就激励理论小结

研究表明，成就激励理论对于人们需要成就激励的原因，解释得不够透彻。也就是说，麦克利兰的理论确实清楚他说明了高成就者希望从工作中得到什么类型的相关经验以及哪些因素会影响他们对工作经验的需要（这里指的是反馈、薪水以及设置中等难度的目标等）。然而很难看出如何按照马斯洛低层次需求的意义把成就视为基本的动力。父母教养孩子的方式、文化背景、组织的习惯做法等环境因素也会影响人们成就动机的发展。

三、赫茨伯格的双因素理论

赫茨伯格（Herzberg）的双因素理论，和马斯洛、麦克利兰的理论一样，重点在于试图说明员工重视某些与工作有关绩效的原因。它是目前最具争论性的激励理论之一，也许这是因为它具有两个独特的方面。首先，这个理论强调一些工作因素能导致满意感，而另外一些则只能防止产生不满意感；其次，对工作的满意感和不满意感并非存在于单一连续体中。本部分将在以后讨论这些争议。

弗瑞德瑞克·赫茨伯格和他的同事们，考察了一群会计师和工程师的工作满意感与生产率的关系，通过半有组织性的采访，他们积累了影响这些人员对其工作感情的各种因素的资料，表明了存在两种性质不同的因素。

1. 激励因素和保健因素

第一类因素是激励因素，包括工作本身、认可、成就和责任，这些因素涉及对工作的积极感情，又和工作本身的内容有关。这些积极感情和个人过去的成就，被人认可以及担负过的责任有关，它们的基础在于工作环境中持久的而不是短暂的成就。

第二类因素是保健因素，包括公司政策和管理、技术监督、薪水、工作条件以及人际关系等。这些因素涉及工作的消极因素，也与工作的氛围和环境有关。也就是说，对工作和工作本身而言，这些因素是外在的，而激励因素是内在的，或者说是与工作相联系的内在因素。

从某种不同的角度来看，外在因素主要取决于正式组织（例如薪水、公司政策和制度）。只有公司承认高绩效时，它们才是相应的报酬。而诸如出色完成任务后的成就感之类的内在因素则在很大程度上属于个人的内心活动，组织的政策只能产生间接的影响。例如，组织只有通过确定出色绩效的标准，才可能影响个人，使他们认为已经相当出色地完成了任务。

尽管激励因素通常是与个人对他们的工作的积极感情相联系，但有时也涉及消极感情。而保健因素却几乎与积极感情无关，只会带来精神沮丧、脱离组织、缺勤等结果。

图 10—3 阐述双因素理论的主要内容。它所表明每种因素出现的频率，是赫茨伯格及其同事研究会计师们和工程师们对工作经历评价的高（满意）、低（不满意）得出来的。如图所示，成就的出现在令人满意的工作经历中超过 40%，而在令人不满意的工作经历中则少于 10%。

正像图 10—4 所表示的那样，赫茨伯格的理论认为，满意和不满意并非共存于单一连续体中，而是截然分开的，这种双重的连续体意味着一个人可以同时感到满意和不满意，它还暗示着工作条件和薪金等保健因素并不能影响人们对工作的满意程度，而只能影响对工作不满意的程度。

2. 关于双因素理论的争论

这次活动的主要目的在于测试赫茨伯格的理论研究，并未提出支持抑或

反对这一理论的明确证据，如何评论这些大量的研究，已经超出本书的探讨范围。不过，下面的段落将讨论反对该理论的一些批评意见。

一种主要的批评意见认为，赫茨伯格所采用的程序受其方法制约。也就是说，他用来测量这些因素的方法决定了结果。他主要询问两个关键性问题：“你能不能详细描述一下，什么时候你对工作的感觉特别好？”和“你能不能详细描述一下，什么时候你对工作的感觉特别糟糕？”人们在回答这样的问题时倾向于作出合乎大家习惯的回答。也就是说，答案是被调查者们认为研究者希望听到的或者认为“合情合理的。”而且人们倾向于把良好的工作绩效归功于自己的努力，而认为绩效不良的原因在于他人。

另一种主要的批评意见怀疑满意与不满意是否真如图 10—5 那样，是两种衡量尺度，研究结果是混杂的，一些研究人员发现，某些因素既能导致满意，也能导致不满意；同时另一些研究人员却发现，激励因素会引起不满意，而保健因素却能导致满足感。尽管这些发现对赫茨伯格的理论提出了严峻的挑战，但没有推翻满意和不满意分别属于下同连续体的概念。

已有一些证据——尽管还不算有力——说明某些类型的经历能够引起高的绩效，例如提高工作的责任性和挑战性、给予晋升的机会。可惜赫茨伯格和其他的一些研究者们，几乎没有意识到要建立一套理论来解释某些工作因素对工作绩效产生积极或消极影响的原因。同样，他也很少试图去解释某些成果对员工们颇具吸引力以及个人选择某一类型的行为而舍弃其他行为来获取希望得到成果的原因。所以，双因素理论没有回答激励理论应该回答的问题：（1）工作成果怎样变得合乎人们的需求。（2）哪些因素能影响目标合乎人们需求的程度。不过，它确实解释了对工作满意和不满意的决定因素，并为涉及工作内容丰富化计划的工业界人士指出许多重要的概念，这些将在下一章“工作设计”中充分讨论。

四、内容型理论小结

马斯洛、麦克利兰和赫茨伯格的内容型理论，都试图明确激励工作中的员工们的因素究竟是什么，自我实现、取得成就还是激励因素？每一种理论都试图从略有区别的角度来解释激励个人的原因。没有一种理论被接纳为理解激励过程的唯一基础。许多管理人员依赖这些理论，仅仅因为它们容易理解和运用。但是，管理人员尽可能地改变他们的激励要求，以便套用在个人身上。正如下面要指出的那样，过程型激励理论家们怀疑仅仅依靠需求、愿望和满意感来解释行为的尝试，因为这些方法只在最低程度上解释了人们将选择什么行动来满足其需求。

第五节 过程型激励理论

内容型激励理论使管理人员理解了触发激励过程的一些与工作有关的特殊因素，但是这个理论对于人们为什么会选择某一特殊行为来完成与工作有关的目标却几乎不能提供任何解释。而过程型理论所要重点阐述的正是这一选择。下面的案例研究是一个引子。

案例研究：辛迪·纳多尼

辛迪·纳多尼刚到一所规模很大的东方大学的管理系报到工作，新上级简短地介绍了系里的工作状况，并把她介绍给同事和系里的职员。辛迪认为她的同事们很招人喜欢，并且注意到尽管工作压力很大，但是他们过得很快活。对辛迪来说，这点很重要，因为她上次的工作没有给她和其他职员们交往的机会。

在把辛迪留下来工作之前，她的上司把她叫到一边，告诉她新工作的成功完全取决于她想要怎样工作，报酬将根据她的效率支付，加薪或晋升都要考虑她的效率。而她开始工作后不久，同事就不容置疑地告诉她，如果她想和大家友好相处，就必须按照系里的规矩办事，前任秘书的工作超过了规矩，结果她生活很孤独，其他的秘书都对冷冰冰的。

辛迪该怎么办？是不顾群体已经形成的规矩力求达到她的最高效率呢，还是屈服于压力，限制自己的工作量以赢得群体的接纳？

若用马斯洛的——需求层次理论来分析，辛迪会首先考虑群体归属感——社交需求的满足感和被系领导赏识——尊重需求的满足感，这两者中哪一个更重要。按照马斯洛的模式，社交需求通常要比尊重需求量基本一些，除非已经满足了社交需求，否则人们总是认为社交需求更重要。

若用麦克利兰的理论来分析，辛迪可能由于成就因素的激励表现出很高的绩效。高成就欲的人很少会漫无目的地随波逐流，或让别人指手划脚地告诉他该做什么。当成就激励发挥作用时，良好的工作绩效就成为非常重要的目标。

如果用赫茨伯格的双因素理论来分析，同事关系是保健因素，而工作的挑战性和与工作相关的因素才是激励因素。只有挑战性的工作、做好工作的认可以及取得进步、个人成长和晋升机会等，才能为激励行为提供条件。所以如果辛迪想要取得这些与工作有关的利益，就必须顶住同事们的压力，建立自己的工作绩效指标。

一、期望理论

在过去的数十年里，激励的期望理论也有所发展，对组织行为原因的四种假设构成了这个理论的基础。

首先，个人和环境的组合力量决定一个人的行为，仅有个人或仅有环境是不可能决定一个人的行为的。如案例研究的美国电报电话公司中所解释的那样，人们带着各种各样的期望加入组织，对他们的事业、需要、激励和过去的历史的期望，所有这些期望将影响他们对组织的回报。如第八章所说的，不同的工作影响人们对他们的工作、报酬和公司的态度。与此相似，第二章说明了人们的理解力和个人品质影响他们判断环境的方式。

其次，期望理论认为人们决定他们自己在组织中的行为。有许多东西限制着人们的行为（例如规章、制度、科技和工作群体规范）。尽管如此，人们还是做出两条清醒的决定：（1）决定是否来工作，是留在原来的公司里，还是加入其他公司（成员决定）；（2）决定他们在完成工作时付出的努力的

程度，包括多大的产量、工作的努力程度、同事间的关系等等。

期望理论的第三点假设是，不同的人有着不同类型的需要和目标。如案例中美国电报电话公司和特里托普木材公司的管理人员们表明意思是，人们希望从他们的工作中得到不同的成果（例如，工作保障、晋升、好的报酬和挑战性工作），并非所有的人都要从他们的工作得到同样的东西。

最后，期望理论认为，人们根据他们对一个假设的行为将导致的希望获得的成果的程度，在变化的情况中来做出他们的决定。人们倾向于做那些他们认为将导致他们所希望的回报的事情，而避免做那些他们认为将导致他们所不希望的后果的事情。

一般来说，期望理论认为人们对于他们期望从工作中得到什么有自己的需要或主意，他们据此来决定他们加入怎样的公司和在工作中付出多大的努力。因此人们并非生来就受激励或不受激励，激励取决于人们所面临的环境以及它如何满足人们的需求。

1. 关键变量

建立在这些假设基础上的期望理论有三个关键变量：期望、效仿和关联性。

期望，就是相信付出特定的努力，必定会产生特定的绩效。这种相信的变化程度可以很大，从努力与绩效毫无关系一直到努力与绩效之间存在必然的因果关系。例如，如果辛迪发现效率高低实现的机会相等，就很难做出决断。要是她相信，即使她有能力实现出色绩效，但只有 20% 的机会实现高效率，而另一方面，她几乎肯定（95%）能达到其他秘书们所确定的工作量指标，那么她将很容易做出决断。这时辛迪遵守群体规范的积极性，就会超过争取实现高效率的积极性，因为她相信高效率并非是轻易能达到的。

效仿是个人对于特定后果的感觉的量度。效仿可以是积极性的，也可以是消极性的，它取决于可能出现的后果以及人们对此的感觉。在辛迪所处的环境中，某些后果，如报酬、晋升、被同事们认可，是积极的效仿。另一些后果，如和同事们的冲突与受到系领导的责备，则是消极的。辛迪会试图评价对每一种选择导致的后果。如果她并不在乎被群体接纳（效仿低），就会无视工作超过群体规范时可能受到其他秘书们的冷遇。这时加工资和晋升的效仿就会高于（优先）为群体接纳的效仿。

关联性就是指绩效和后果之间的关系。关联性可以在 +1.0 和 -1.0 之间变动，如果辛迪的初级结果（高绩效）总能导致次级结果（加工资），则关联性就总是 +1.0。如果在初级和次级后果之间没有什么关系，则关联性便接近于零。如果辛迪相信高绩效反而会导致报酬降低，则关联性就是 -1.0。

期望值和效仿的乘积决定激励的强度。如果效仿和期望值都等于零，则激励强度也等于零，如果辛迪渴望晋升（高效仿），但不认为她有达到这个水平的能力或必要的秘书才华（低期望），则取得高绩效的动力也低。

2. 通常模型

在期望、效仿、和关联性概念的基础上，就有可能在图 10—5 中建立起通常的行为模型。这个模型从左到右表明了激励是如何影响个人付出努力的。但是仅有努力是不够的。除非某人认为努力会导致某些绩效，否则他们不会竭尽所能地去工作。在通常情况下，人们觉得他们能够达到某一给定高度的绩效的可能性越小，那么他们向那个高度的绩效去努力的可能性就越小。努力和绩效之间的关系就是期望。如果辛迪确信她能达到群体的工作量

标准，她的期望值就是 1.0。

绩效或生产效率的水平，对于人们获得他们想要的后果很重要，它有着积极的效仿。在通常情况下，人们认为一定的绩效导致他们想要的后果的可能性越大，那么他们朝那个水平的绩效竭尽所能的可能性也越大，在生产效率和想要的后果之间的关系就是期望关联性努力将导致出色绩效的可能性出色的绩效将获得的后果的可能性关联性，例如，如果辛迪真的希望晋升，并且相信高的绩效能导致晋升（关联性接近于 1.0），但除非她有达到这个目标的能力的很高期望，否则她的激励强度是很低的。当辛迪通过一段时间，决定关心她的生产率水平时，她学会了什么才是重要的，这将影响到她以后的激励因素。

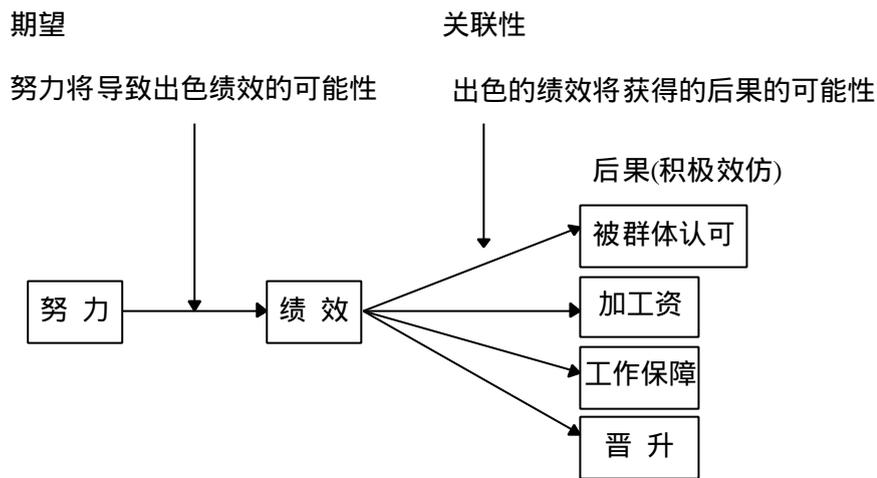


图 10 - 5 基本期望模型

二、波特—劳动模型

利姆·W·波特(Lyman W. Porter)和爱德华·E·劳勒三世(Edward E. Lawler)扩展了基本期望理论的模型，来探寻影响员工工作绩效和满意的因素，他们以非传统的方式来确定激励、满足和绩效这三者概念之间的关系。实质上他们认为，满意与其说是工作绩效的原因，不如说是工作绩效的结果，也就是说工作绩效能使人感到满意。不同的绩效决定不同的奖酬，然后不同的奖酬又在员工中产生不同的满意程度。

1. 奖酬的价值

图 10—6 所示的波特—劳勒模型是对激励、满足感和绩效三者之间关系的一种理解，奖酬的价值（方框 1）类似于效仿尺度，也就是说每个人都希望从工作中得到数量不等的各种奖酬——同事们的友谊、晋升、因业绩而增加工资、成就感等。辛迪很想获得同事们的友谊，因而这种奖酬对她有很高的积极效价。奖酬的效价反映个人的需求满足程度。一个饥饿的人（有生理需求）会比一个刚吃饱饭的人认为食物更有价值。

2. 感知的努力与奖酬的关系

感知的努力和奖酬的关系（方框 2）是指一个人希望所付出的一定数量的努力能导致一定数量的奖酬。假设一家公司的几位经理从东北地区调到阳光地带，他们会认为调动机会跟工作绩效关系不大，因为公司并未进行调

动，而且调动取决于诸如运气、人际关系和经济状况之类的事情。所以这些经理们觉得努力与奖酬没有什么关系。

3. 努力

努力（方框 3）是指一个人在某种情况下花费的一定数量的精力，也就是说这个人是如何尽力而为的。在棒球比赛里，游击手想把正在跑垒的对手打出局时的动作，就是一个努力的例子。他投的那一球能否把对于打出局去就是绩效的衡量尺度。可能你在学习本课程时花了许多时间和精力（努力），然而你的分数（绩效）仍令人失望。你付出努力的大小，取决于奖酬的效价与感知的努力—奖酬关系的相互作用。所以努力是指完成某项任务所花费的精力，而不是完成任务的成功程度。

4. 能力和品质

根据波特和劳勒的观点，努力或者激励，并不直接影响绩效，而要经过个人能力及对自己任务认识的调节。能力和品质（方框 4）的影响，这是指诸如人的智力、技巧和个性品质等个人特点，这些都能影响完成任务的能力。这些因素一般认为是与环境相对独立的。在案例研究中，辛迪把打字、听记和速记等技巧带到她的新岗位，尽管可以在工作中通过实践掌握或提高这些能力，可是大部分在个人开始新工作以前就学会了。

5. 对任务的认识

对任务的认识（方框 5）是指人们为成功地完成某项工作必须完成的活动。在一家规模巨大的钢铁公司中，许多中层管理人员认为为了得到晋升或加薪，干好工作的最好方法是在自己的专业方面，如冶金、财务、熔炼，销售或会计等博学多才。如果管理人员能向上级证明自己精通业务，那么他提高自己专业能力的努力就不会浪费。但是，如果公司的高层管理人员认为提拔下属的主要标准是有丰富的行政管理能力，那么努力提高专业技术的管理人员所从事的活动就不会导致晋升。总之，对任务的认识是指人们如何确定自己的工作范围以及如何确定出色完成任务的努力方向。

6. 绩效

将奖酬的效价和对努力与奖酬间关系的感知结合起来，就产生了对绩效（方框 6）的期望。绩效在付出努力（激励）之后才产生。绩效不仅仅取决于人们努力的大小，而且还取决于他们的能力以及对任务的认识。或者说，即便员工们非常努力，可是如果能力有限或者对在组织中取得成功的必要方法估计失误，则最终取得的绩效可能很低。

7. 奖酬

希望获得的成果就是奖酬。起初，波特和劳勒在他们的模型里起始只列出了一项单一的奖酬变量。但实验性的测试表明，这个变量应划分为外在奖酬和内在奖酬两部分（方框 7 共有两个方框）更为精确，外在奖酬包括上下级关系、工作条件、薪金、地位、工作保障以及额外福利等这些与工作有关的奖酬，是组织给予的，也就是赫茨伯格所称的保健因素。内在奖酬包括成就感，因出色工作的自我认可、工作本身、责任和个人成长等等。受个人自己控制，即赫茨伯格所称的激励因素。在波特—劳勒模型中，内在和外在奖酬都是人们希望得到的。不过研究表明，内在奖酬比外在奖酬产生较高的工作满意的可能性要大得多。

8. 感觉到的公平奖酬

人们认为某种水平的绩效应得的奖酬数量就是他们感觉到的公平奖酬

(方框 8)。大多数职业都没有明文规定,按照要求的标准完成了任务的人应得的奖酬数量。这些奖酬可能包括配备私人秘书、拨给私人办公室、保留停车场地、参加乡村俱乐部的特权、给予带挑战性的工作、得到上司的赏识、办公室装上窗户和铺上地毯,发给年终奖金等。关于奖酬的观念建立在个人对工作要求感受、工作对个人要求以及个人对公司所作贡献的基础上。实质上这些观念反映了个人认为某一特定工作取得优秀绩效后理应获得的公平奖酬。

9. 满意

满意(方框 9)是一种态度,一种个人的内心状态。人们认为应得的奖酬超过实际得到的奖酬,就会使人不满意。在赫希食品公司(Hershey Foods Company)实行计时工资制,而不考虑生产率的高低。一组包装意式点心的工人找到一种把生产率从每小时 500 盒提高到 750 盒的新方法。到了年底,公司对所有的员工按工时增加工资,这就使那些意式点心包装工人普遍不满,因为实际的报酬低于他们认为应得到的报酬。

满意由于两个原因而变得重要,第一,如波特和劳勒的综合激励模型所表示的那样,满意只是部分地取决于实际获得的奖酬,它还取决于人们关于组织对一定水平的绩效应付报酬的认识。第二,这个模型认为,满意对绩效的依赖高于绩效对满意的依赖。满意只有通过反馈的回路(回到奖酬的效仿)才能影响绩效。

10. 对管理的意义

大卫·纳德(David Nadler)和 E·劳勒三世发展了一系列对于群体的管理人员的建议,这些建议重点说明如何激励职员去获得出色绩效。

首先,他们建议管理人员找出每位员工认为什么成果有价值。调查的方法有:(1)使用问卷形式;(2)观察员工对不同奖酬的反应;(3)询问员工想要什么奖酬或者有什么事业目标。管理人员必须明白的一点是,人们想要的成果是会变化的,有效率的管理人员能够正确判断这些变化,而不认为所有的员工都是相似的。

其次,为了激励他人,管理人员必须决定他们要求什么样的绩效。他们必须明确什么是“优秀绩效”和“适当的绩效”,使之具有可见性和可衡量性,以便下属能够明白管理人员希望他们做什么。例如,一家汽车公司的一位管理人员找到了衡量优秀驾驶员的一套标准,这些标准用来衡量一位司机在 12 个月的时期内的绩效,包括:(1)没有发生可能会被控告的事故(超过 750 美元以上);(2)没有在行车中违法;(3)在所有的沿途搭货和送货中迟到的时间少于 1 小时;(4)每年行驶 10 万英里以上;(5)平均每加仑汽油行驶 5.6 英里;(6)平均每英里的轮胎维持费用是 2.8 美分。

第三,使职员们确信,要求他们达到的绩效水平是可以达到的。综合激励模型表明,激励不仅仅取决于期望,还取决于关联性。这就是说,管理人员设置的绩效水平必须在个人认为他可能达到的范围内。如果员工认为要获得奖酬的必要绩效超过他们可能达到的水平,那么他们的工作激励强度就会很低。例如,如果汽车公司没有足够的货物来保证每个驾驶员每年行驶 10 万英里,那么前面规定的绩效水平就太高了。

第四条建议说的是,管理人员必须把员工们所希望的成果和管理人员所希望的特定绩效直接联系起来。第三章阐述了在设置组织时如何运用工作条件原理。如果员工已经达到了期望的绩效水平,并且他期望获得晋升,那么

管理人员应尽力让他得到晋升，让员工们清楚地知道这样的例子。如果产生了高的激励，奖酬过程也应在一个相当短的时间内起作用，这一点是极端重要的。具体的行动总是伴随着意在表明绩效和奖酬联系的说明的。

许多管理人员似乎忘记了，是人们的感觉——而不是实际——决定了激励。这无关紧要，例如一位管理人员是否意识到下属的报酬是和他们的激励有关的。只有当员工们明白了两者的关系，他们才会受到激励。管理人员经常误解下属的行为，因为他们倾向于依赖自己对环境的感觉，而忘记了下属的感觉。

第五，纳德和劳勒建议管理人员分析冲突的总形势。已经为员工们确立积极的期望之后，管理人员就必须纵观全局，看看是否有其他的因素和被期望的行为相冲突（例如日常工作群体或组织的奖酬系统），当人们认为一定数量的奖酬，而不是消极的成果与优秀的绩效相联系的时候，那么激励强度肯定会很高。在辛迪·纳多尼这个案例研究中，非正式群体已经建立起一套比辛迪的上级所要求的工作量要少得多的规范。因此，辛迪面临冲突，如果她努力工作，将被那群人孤立起来；但如果她不努力工作，又将被上司解雇。对管理人员的最终建议是，弄清楚多大的成果或奖酬方面的变化足够激励那些有效的行为。不重要的奖酬只能引起最小程度的努力，而且随之仅有很少的绩效产生。奖酬心须大得足够激励个人竭尽全力，以使在绩效方面产生显著变化。

三、公平理论

赫茨伯格和他的同事们发现，不公平的感觉，是被提到的最频繁的引起工作不满意感的根源之一。尽管赫茨伯格对这个发现关注得相当少，但是其他的研究者把这种对合理、公正、公平的渴望作为他们的理论的重点。

假设你刚获得一份增加 5% 的工资，这次加薪水对你将会产生什么影响？能导致更高的绩效、更低的绩效还是绩效毫无变化？你对这次加薪满意吗？对于这次薪水的变化，对于消费物价指数，对于你期望得到的绩效，或对于在组织中从事同样工作、同时取得了同一水平的绩效的其他人获得的绩效，你是否感到满意？

公平理论是一种关于社会的比较过程的理论。它重点研究当一个人和他人进行比较时，他对自己的待遇感到公正的程度。这个理论有两个关键原理。第一，它假定一个人评估他的社会关系，就像他评估一个家庭中的买卖，对库存品或一辆轿车的分享。这个理论认为社会关系像一个交易过程，在此过程中，一个人做出贡献或投入，而期望获得一定的收益。例如，你希望本课程获得一定的分数（收益），作为一段时间的学习、听课和作笔记的结果。

第二，人们不是无中生有地这样评估，相反，他们将自己的境况和他人作比较来判断他们自己的境况是否公平。人们将他们的遭遇和他人的作比较，这影响着他们对交易公平性的看法。这里所说的他人，包括同事们、亲戚们和邻居们等等。

1. 通常模型

公平期望的基础是两个变量之间的关系：投入和收益，投入代表一个人在交易中所付出的；收益代表一个人从交易中所得到的。表 10—3 中列出了一些典型的投入和收益。

根据公平理论，人们是依据他们感觉到的重要性来决断各种投入和收益

的轻重的。既然大多数交易都包括多样的投入和收益，那么衡量轻重的过程也就不是单一的。不过人们通常是能够分辨重要和次重要的投入和收益的。当他们获得投入和收益的一定比率之后，他们就会和与之相似的他人的投入和收益的比率进行比较。这样他人就成了人们判断他们是否受到公正待遇的比较标准了。

公平存在于一个人投入和收益的比率与他人的投入和收益的比率相等的时候。和其他工人的因他们的投入而获得的相比较，一个人将感到他们在工作中的付出得到了合理的回报。不公平存在于投入和收益的比率不相等的时候，它可能存在于这种情况：一个人认为他自己比别人努力工作，按时完成了所有的工作，比别的工人在工作中花费的时间要长，却和别的工人增加了相同的工资。在这种情况下人们认为他们的投入比别人大，所以他们理应获得更高的加薪。值得注意的是，当人们的报酬过多的时候，也会出现不公平。在这种情况下，他们会受到激励去努力工作减少他和别人的投入与收益的不平衡。以工时计酬的工人获得了超额报酬，他会提高产品的数量和质量来达到平衡状态。

2, 不公平的后果

不公平将导致个人的内心紧张。既然紧张是一种不愉快的感觉，人们就受到激励来减少它，直至一种可以容忍的状态。为了降低紧张程度和减少不公平的感觉，人们可能选择下面的段落中将描绘的六种行为方式。图 10—7 表明了这样的过程。

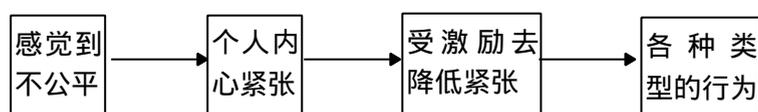


图 10—7 不公平的激励

人们能够提高或者降低他们的投入，直至一个可能公平的水平。例如报酬不足的人们会降低他们的产品数量、缩短工作时间、增加缺勤机会等等。某些特定投入，例如年龄或受教育程度，是不能够更改的。报酬超额的人们可能会提高他们工作的数量和质量、投入无报酬的额外工作等等。

人们可能改变他们的收益来获取公平。许多工会组织者为了吸引非工会的成员，往往向工人们保证，在不提高员工们的努力或者投入的条件下，改善工作条件、工作时间和报酬。

人们可以曲解他们自己的投入和收益。与实际上改变投入与收益不同，人们可能从精神上曲解它们而获得同样的效果。例如，感觉受到不公平待遇的人可能曲解他们工作的难度（“这项工作简单易如反掌”），或者试图提高他们在公司里的工作的重要性（“这的确是一项非常重要的工作！”）。通过精神上曲解投入与收益的比率，人们获得了有利得多的平衡。

人们可能离开组织，或者要求调到另一个部门去，他们这样做是希望找到有利于平衡的新环境。

人们可能改变他们的对比群体。他们可能转换到一个新的参照群体，来减少不公平产生的根源。没有获得比格腾学校学位的高中学校的体育明星，可能认为规模小的学校有更多的优越之处，所以当他作出上大学的选择时，可能判断他更需要去一个规模小的学校。

人们能够曲解别人的投入与收益。总之，人们要认为，和他们作对比的那群人比他们工作要努力得多，所以获得更大的奖酬理所当然。

记住这六种行为方式，试着预测下面的案例研究中的马特·凯勒的行为方式。

案例研究：马特·凯勒

马特·凯勒是一名会计系学生，学了一门组织行为学的介绍性课程。期中考试将在两个星期后举行，马特花了 25 个小时学习他的笔记，复习所有的课外作业，背诵定义，将讲课者的要点列出提纲。他参加了考试，而且自我感觉良好，他期望得到 85—90 的分数。教员发回了试卷，马特只得了一个 70 分。他问珍妮她得了多少分，她说是 90 分。他知道她从来不上课，甚至根本都没有买那本书。

根据公平理论，马特能够采取任何一种或全部的六种行为方式来减轻心中的不公平的感觉。第一，他可以开始不上课，不做课外作业，或者不做笔记。第二，他可能向教员反映情况，力图提高他的分数。第三，他可以对自己说，他其实并没有十分认真学习，而且既然他又不是管理部门的人员，这门课程无论如何也不会影响他在会计方面的事业。第四，他可以放弃这门课程。第五，他可不再和优秀的学生比较，而把自己和那些对获得平均分数而感到很满意的学生进行比较。第六，他可以认为珍妮确实是认真学习了——而仅仅是他没有看见而已。

3. 对管理的意义

公平理论给管理人员提供了两条建议。

第一，管理人员应当公平地对待员工。当一个人确信他没有得到公平的待遇，他们将试图采取上面所探讨的六种行为方式中的任何一种，来改变他们的境况，减轻紧张感。一个相当大的不公平可能会使个人选择不止一种行为方式来减轻这种感觉。例如，他可能通过经常缺勤、工作迟到、不按时交作业等方式来部分地脱离组织。在另一方面，公司试图通过给这些人布置额外的工作、拿走工人一些额外津贴、只给他们加一点工资等方法来降低投入。

第二，只有当人们将自己的投入和收益和他人的进行比较之后，他们才开始关心公平。不幸的，这些他人可能是为公司工作的员工，也可能是与公司毫无关系的人。管理人员面临的主要问题，是他不可能控制其他的公司付给其员工的报酬。例如，一家规模巨大的公司的人事部副总裁，最近用 25000 美元雇用了一名工商管理硕士生。这位毕业生一直以为这个报酬是不错的，直到她和在其他的组织中工作的工商管理硕士们所得到的 3 万美元相比时。这位副总裁不可能为这工作付给她更多。在和她的同学们比较时，这位毕业生感觉她的报酬过低了，这导致这位学生的不公平感觉。

四、过程型理论的小结

激励的期望理论和公平理论都是重点论述组织中激励人们的不同因素。公平理论表明的是，人们通过将自己的境况和与之相似的他人的境况相比较，作出激励性的决断。在另一方面，期望理论更是以人为目标的，也就是说，个人指出了努力导致绩效的可能性（期望）以及存在于各种绩效水平和

效价之间的关系（关联性）。

期望理论和公平理论强调奖酬的未来任务和个人做出决断的过程，两个理论都表明，关心提高其下属绩效的管理人员，在管理下属激励过程时，应起到积极的作用。管理人员必须积极地为工人建立良好的工作环境，使人们和工作相适应。他们理当建立起明确的绩效和奖酬的可能性，除非管理人员在激励起作用 and 反馈的时候意识到激励，否则激励将不会导致高绩效。

管理案例：国家罐头食品有限公司（National Can Corporation）

国家罐头食品有限公司是世界上第三大的罐头食品公司，1979年的销售额为14亿美元。这种成功的主要原因在于以人为中心的管理方法。公司的总裁和主要的行政官员，弗兰克·康塞汀（Frank Consideine）不愿意看到工人们不愉快，尤其是在工作的时候。因此，他常给人们带来好处。

“我要使我的下级有这样一个信念，就是为他们所做的工作感到自豪，甚至当这工作是擦地板时。”康塞汀说，“如果你使人们对他们的工作有自豪感，这比给他们报酬要好得多。你在给他们地位、被认可感和满足感。”

国家公司随处可见这种以人为中心的管理方法的例子。当最近国家公司的一家工厂在俄克拉荷马城开张的时候，100个工作职位收到了2000份申请。新工厂的特色在于有家庭气息，有野餐和生活音乐。8个月以后，产量大大地超过了预计，职员变动率几乎为零。

由于在亚利桑那的费尼克斯的工厂的奉献，国家公司搭起了一家露天马戏场。就在那一天，94名工人的工厂达到了日产100万个罐头的目标。3年以后，工厂的日产量差不多是200万个罐头。

**国家公司是最早建立心脏保健计划的公司之一，超过600名受过训练的
员工将负责心脏病紧急救护。到目前为止，他们已经挽救了两条生命。**

如果没有对员工的激励，这些奥妙就不会产生，这个过程是非常标准的。国家公司无疑为工人们创造了一个天堂，因为罐头生产并不是一份舒适而安祥的工作。不过康塞汀相信，任何工作都具有创造性，公司鼓励职员发挥创造性和革新精神，这也是国家公司能不断革新罐头制造技术的一个原因。随着科技的进步，机器并没有取代人，相反它们将帮助人们把工作做得更好。

以人为中心的管理方式在国家公司实行标准化已经很长一段时间了。康塞汀的继任者，罗伯特·斯图尔特（Robert Stuart），加强了公司的深入工厂访问的传统，这项传统开始于罗伯特·瑟林斯盖。斯图尔特说：“我过去每年去各个工厂一次，并和每个职员交谈一次，我牢记要在半夜起床，和那些上第3班的工人交谈。”

康塞汀觉得现在很难同每个人进行交谈，因为公司太大了。他相信他的管理人员应开通各种渠道，和组织中不同层次的个人进行接触。尽管公司在发展，康塞汀试图保持一个小公司所有的优越性，包括给管理人员充分的自主权去接近他们的工人。他发现，管理人员和他们的工人越亲密，则工厂的产量也就越高。

“管理人员的工作就是把职员们放在合适的岗位上。与他们共事后，就应判断哪个岗位最适合每个人。如果你把适当的人安排在适当的岗位，他们就会得到心理上的满足，这种满足是他们在他们所不能胜任的更高一点的职位上也得不到的。

“我们对人的关注花费并不很大，而利益却在员工的忠诚和高度信心下自然而然的增长。他们不可避免地增加产量，你可以把人性的优点运用到同员工们打交道的日常事务中去。”

照康塞汀看来，还有很多比激励员工更值得你关切的事情。“激励员工的另一方面在于认可他们的成绩。”他说，“这听起来很简单，但是管理部门通常集中精神对付麻烦

事，而忽略了运转良好的工厂——看起来，这些很快又将增加他们自己的麻烦。”

康塞汀最后总结性地补充说：“国家公司也许不会成为同行业中最大的一家公司，但是只要我们一如既往地对待职员、顾客和供应者，那就已经足够了。”

思考题：

1. 根据马斯、赫茨伯格或公司理论，你如何分析康塞汀的行为？
2. 为什么国家罐头食品有限公司会成功？

管理案例：保罗·阿奇博尔德

保罗·阿奇博尔德，43岁，18年前开始在标准钢铁公司工作，当时是冶炼车间的质量检验员。他在5年之后被提升为质量管理项目的负责人，6年之后又被提升为熔炼控制项目的负责人。最近7年，他一直呆在这个岗位上。

保罗在冶炼车间里的升迁远远快于大部分同年龄人，他跳过了几个管理职位和一些人。保罗智力和潜能超人。而且在高中和大学里，他被认为很有才华。在冶炼车间各项目的负责人中，他是最年轻和资格最浅的一位，下一步保罗可能提升为冶炼车间的主任。

这家钢铁厂的各个主要车间——熔炼车间、轧钢车间、铜圈车间等——都派有一位负有质量检验、训练检验员以及主持本车间安全会议等一类监督责任的资深冶金师，每周和每月向总冶金师汇报质量检验报告和其他检验结果。

每位冶金师手下都各有一名或几名检验员向他汇报工作。这些检验员负责日常质量检验，其岗位责任说明书包括一套列明应予遵行的许多程序的详尽指示。例如，钢圈滚轧车间的检验员的工作说明就包括检查钢圈的重量、内径和外径、硬度及表面缺陷等一些活动。

正如他能在车间里升迁得那么快所表明的，保罗在标准钢公司的头几年显然干得很出色。不过最近几年，根据总冶金师和一些要向他汇报工作的下级工作人员的汇报，保罗的绩效变差了。这些意见包括：（1）在关于熔炼流程的报告中缺少对工艺细节的说明；（2）对工作不感兴趣；（3）不出席安全工作会议；（4）不及时汇报；（5）对部下缺乏信任。

由于1981年中期自然资源的缺乏，并且又失去了三项主要的政府订货合同，该公司不得不削减生产。保罗被要求重返原来的岗位，仍当质量管理项目的负责人。尽管近7年来保罗一直没再干过这项工作，可是总冶金师还是认为他能胜任这项工作。但是头一个月里保罗就有3次没有参加安全工作会议，而且在一份为政府制造钢圈的硬度检验报告里出了一些差错。不管是有意出错还是一时疏忽，公司勒令保罗停职一个星期。

到1982年后期，经济状况恢复到1981年以前的情形。总冶金师告诉保罗说，公司再也无法容忍他这种糟糕的工作表现。1983年初冬，总冶金师把保罗找去，因为他后来的行为处分了他。这一次保罗被停职了两个星期，并且告诫他，如果他的绩效不能马上赶上其他组长，就将解雇他。

总冶金师不知道，保罗在业余时间和周末当上了住房建筑承包商。虽然他把大部分工作转包给别人，可是这活动毕竟占掉他不少时间。他已经干了好几年了，赚的钱投资于与另一个人合伙开设的饭馆。不过在1981年，抵押利率太高，而且这一带的承包商都发现他们盖的房子卖不出去。

思考题：

1. 用马斯洛和赫茨伯格的理论解释保罗的问题，保罗在工作中到底追求什么？
2. 解释保罗的激励是怎样影响他的绩效。
3. 如果你是那位总冶金师，该怎么办？

管理案例：福特汽车公司和美国汽车工人联合会

自从最后还赢利的1978年以来，福特汽车公司已经失去了数以亿计的美元。美国汽

车工人联合会已有 5 万名福特汽车公司的成员被解雇，超过 1 万名工人由于工厂关闭而暂时在家“休闲”。

在 1982 年 3 月，福特汽车公司与美国汽车工人联合会达成现在的劳动协议。会议延长期达成的共识，在这个行业中具有革新精神。福特公司的美国汽车工人联合会给了福特公司两个星期的工作时间，这正如事先规定好的，是有报酬的假日和有津贴的周日，直到 1983 年 9 月，生活费用不做变动。在新合同的持续时间内，汽车工人的 3% 的增加工资暂且搁置，福特公司估计在以后的 18 个月中，这些措施会节约公司数以亿计的美元。

联合会的工人还得到了一个相当于“终生雇用保证”的安全保证。联合会成员有资格参加一个福利分享计划，并且还得到一个保证——有 15 年资历的工人从他们失业的那天起，可以获得至少相当于他们正常工资一半的补贴，直到他们年满 62 岁为止。并且福特公司保证直到 1984 年 3 月不关闭任何工厂，除非是遇上销售大萧条。如果公司的半年销售额超过 1925000 辆，公司将在 1983 年 1 月以后的任何时间内重新讨论合同。

思考题：

1. 运用公平理论，解释福特公司和联合会的决定的基本理论。
2. 你对这个协议有什么看法？

第十一章 领导过程

预习案例：威廉·汤森德（William Tonnsend）

威廉·汤森德是德克萨斯朗维一家小银行的总裁。这个银行是达拉斯第一银行股份的一部分，因为它的地理位置和从事石油业务的顾客，这家银行着重于传统和保守地开展业务。

当 1981 年比尔担任总裁时，这家银行正面临财政危机，在比尔的领导下，银行有了一些起色，这在 1982 年的经济萧条的情况下，是个了不起的成就，比尔认为，他的成功，归功于运气和一些及时的决策，与此同时，导致了一些不良的副作用：他的下级服从他的领导和决定，超过了他认为的必要的限度。比尔并不怀疑他的下级的基本能力，希望他们不要如此心甘情愿地通过他的决定。

最近，比尔调集资金在附近的德克萨斯泰勒开办支行，那里离朗维有 30 英里的路程，有三个地点可供选择。比尔相信并不存在什么不可思议的标准，而非是一些通常的标准，例如土地价格，是否靠近主要公路和商业网点，诸如此类。他要求他的管理人员在考察泰勒时睁大眼睛寻找合适的修建地点，他认为他们关于泰勒的了解对作出明智的选择是特别有用的。

比尔感觉到他的管理人员的支持是非常重要的。因为在新银行的早期，它的成功取决于他们团结奋斗和开展银行业务的热情，比尔的银行小得足够让所有的职员感到他们是这个队伍中的一部分，而且比尔相信这种团体精神是银行取得成功的关键所在。

新银行的成功将使每个人获益，职员们将直接获益于经营基础的扩大，而且将间接获益，作为一个成功和不断壮大的集体中的一分子享受到个人和事业上的好处。

管理人员的基本职能就是做出决定，并且在做决定过程中考虑到下级也是领导的一个基本问题。即使是最有经验的管理人员，也很难断定哪种领导方式最为恰当。在日常工作中，他们不断地遇到预习案例中所提到的问题：责任和权威、委派决定、控制、考核工作绩效、建立班组以及新客户的谈判等等，由此引出一大串诸如怎样才能使下属把工作做得最有成效、什么才是“最佳”领导方式、什么时候该听取下属意见、什么时候该发出命令、如果对下属过于友好会不会丧失尊严、该如何行使权力来进行奖惩之类管理方面的问题。

尽管管理人员很自信地讨论着成功的管理人员应具备的特点，并且认为根据他们个人的经验，就能选拔出优秀的领导来，但是培养优秀的领导仍然是一个问题。彼得·德鲁克指出，领导是任何企业最基本而又最难得的资源。许多企业的失败，某种程度上都是由于领导无方。大多数组织都不断地寻求具有必要能力进行有效领导的人才，只要浏览一下各家大报的招聘栏，你就会发现成百上千的企业在争聘精明干练的领导。

每个人都有一套关于领导的理论，都能找到一些认为领导得好和领导无方的实例。所有的管理人员在试图理解领导过程时都试图解释什么是有效的领导，但是没有一个答案正确。要理解领导，就要研究商业、政府、军事、文职和宗教等不同组织中个别领导人的行为，通过研究象安德鲁·卡耐基、温斯顿·邱吉尔、马哈特马·甘地、乔治·巴顿、琼斯·阿卡、马丁·路德金和比利·格雷厄姆这一类出类拔萃的人物的传记，我们可以学到关于领导艺术的许多知识。不过，绝大多数有关领导的例证却来自工厂、办公室、大学实验室、军事单位和志愿组织所开展的众多的研究工作，彻底了解这些研究工作已经超出本书论述范围。本章只想让人们了解领导过程中的动力。

第一节 领导过程的性质

“领导”和“领导人”之间区别是什么？最普遍的定义是：领导人是能够吸引别人团结在自己周围的人，因此，领导就是别人想要跟随的人，是能够得到别人的信任和忠诚的人。但是，组织中的大部分工作是由那些诸如保险公司办事处经理、教师、本地小工厂生产线的工长、银行的副经理以及报纸编辑等等不具有超凡鼓动力的人完成的。因此组织的领导人是为实现组织目标而计划、组织、控制、沟通信息、委派工作和承担责任的人，或者说，领导人就是具有职权、责任和义务来完成组织目标和目的并被委派到某一职位上的个人。例如，一家规模巨大的保险公司的地方办事处的经理，就有撰写保险单的责任和职权，训练办事员和其他代理人，处理客户索赔要求，办理保险单的更换以及调查索赔要求等，经理完成这些任务时通常都是以领导人的身份出现的。

领导，就是影响群体为实现目标而努力的过程。这个定义中有两个重要概念：第一，领导是两个人或者更多的人之间权力和影响力不均等分配的一种关系，这个定义将作为一个群体的指定的领导人——也就是管理群体并得到授权影响该群体的人——和单纯参与领导行为的普通成员是有所区别的。例如，公司里负责处理劳资关系的经理，就是受管理部门指派处理员工们对公司的投诉的，然而一位担任处理员工投诉委员会委员的车间工会代表在达成管理部门和职工双方都愿接受的解决方案时，他的影响就可能超过那位经理。

第二，领导人并非孤立存在，要知道自己是不是在领导地位上，只要看看周围有没有人跟着就行了。一般情况下，人们不能强迫他人实行某种行为。因此，领导意味着跟随者愿意接受影响，在接受某人为领导人时，跟随者为了实现某一目标，自愿放弃某些决策自由，如果某人不愿放弃某些决策自由时，作为群体成员，他不去感到满意。事实上，跟随者必须让另外一个人在特定条件下做出某些决策而放弃自己的判断。这种领导与群体成员之间的关系涉及一种心理上或经济上的交换。

只有在向下属证明其价值之后，领导人才能被下级认为是有价值的，并且是群体或班组中不可缺少的一部分。例如，达拉斯牛仔足球队（Dallas Cowboys）的教练，汤姆·兰德里（Tom Landry），曾几次把牛仔队带进超级杯足球赛并且赢得了两次冠军，因而在球场上显示了他的领导能力。因为兰德里有能力为运动员们带来额外的经济和心理奖励，所以运动员们在球场上听从他的指导而把自己的判断搁置起来。心理奖励包括群体到达所期望的目标时所获得的一种成就感，就像1978年1月牛仔队赢得超级杯时的感受。

领导中这种感情联系决非单方面的，领导人必须和下属打成一片，下属的感情决定了领导是否赢得下属的支持，这些因素包括下属认为上级是否公平，是否和蔼可亲和受人爱戴。

处于领导地位的人同样能获得经济和心理上的奖酬，最高层领导人员的薪金可能是薪金最低人员的10倍到20倍（尽管有些人事实上未必值得那么多，可是显然有人认为是值那么多的），不过即便是没有经济上的奖酬，还是有人想担任领导。大学足球队的队长、工会代表、市民或教会委员会主席等名誉职位都是不支薪酬的，可是占有这些职位的人通常还是实行领导，领导赋予个人对别人的影响力或权力，这种权力会使人们产生满足感，因为他

们能在某种程度上影响他人的福利，并且影响自己的命运。

因为群体承认，使领导人从群体中接受权力。为了保持领导地位，一个人必须能使群体成员得到特殊的满足。同样的，群体则须满足领导人对权威和声望的需要，而且授予领导人足够的职权以达到组织目标。

领导人影响力的源泉。

领导人能够产生或者拥有群体达到目标所必需的职权或资本，为了影响他人，领导人必须满足他们一个或者更多的需要，这正如第十四章“激励”所探讨的。如果一名抢劫者用枪抵着银行出纳员的头，并且准备开枪，那么出纳员只能按抢劫者所要求的去做。不过，历史表明，在许多情况下，甚至在人们面临死亡的威胁时也拒绝听从他人。因此，有效的领导既取决于领导人给予指导，也同样取决于跟随着是否接受指导。

因为职权和影响力是管理人员职责的中心所在，第十六章“权力和政策”将深入探讨管理人员的职权的源泉，本章仅仅简略介绍下属服从管理人员的五种原因——领导人权力的源泉。

1. 合法的职权

下属将做某些事是因为管理人员有权力要求他们这样做，而且下级有听从的义务，这种合法的职权来源于管理人员在公司的职位。

2. 奖酬的职权

下属可能为了获得奖酬而做某些事，这些奖酬由管理人员负责（例如，晋升、加薪或者委派好的工作）。这种类型的奖酬来源于管理人员有能力提供下属想要的某些东西作为听从命令的回报，这种能力就是奖酬的职权。

3. 强制的职权

下属可能做某些事以避免惩罚，这些惩罚是由管理人员负责的。（例如，降级训斥，或者不加工资）。然而这种强制的职权并不能强化所企望的行为。正如第三章所描绘的那样，因工作不好而受到管理人员训斥的工人可能会采取集体罢工，更经常不出勤等等逃避的办法。

4. 表率的职权

下级可能做某些事，这是因为他们崇拜管理人员，想模仿管理人员，愿意接受管理人员的指导，表率的职权往往和那些具有令人倾慕的个性特征、超凡的魅力、良好声誉的人相连的。

5. 内行的职权

下级可能做某事，因为他们相信管理人员有特别的知识和专长，并且知道什么是完成任务所必需的，街头团伙认为最会打架的人是具有内行的影响力的人，而生意人则归之于卖东两最多的人。内行的职权范围狭窄，人们倾向于受他们自己专业领域内的他人的影响。

图 11—1 将这些职权划分为个人的和组织的两种。合法的、奖酬的和强制的职权是组织的并且是管理职位的一部分。公司的制度和规章描述了这些，如果管理人员仅仅依靠组织的职权来影响下属，可能不会获得良好的绩效。依靠表率的和内行的职权——个人的职权——通常导致下级中很高的工作满足感和很低的缺勤率和调动。管理人必须依据形势，运用所有这五种影响力，既保证下属的满足感，又得到很高的生产率。

第二节 领导行为模型

许多人相信他们拥有发现杰出领导人的本能。一位人事处长可能认为，具有令人喜爱的个性的人定能成为十分成功的管理人员，于是，这位人事处长可能不是按照其长处和努力来选拔而推荐具有较多个人魅力的人去当管理人员。这位人事处长这样做的一个原因是，判断一位管理人员的绩效如何在多数管理环境中是很困难的。几乎无法让一位管理人员去评价他的下级的领导方式。管理人员可以告诉你，某个人干什么，他干各种工作花费的时间以及其他类似的事情。但是由于管理人员要完成的任务很多，要选出绩效考核标准是极为困难的。

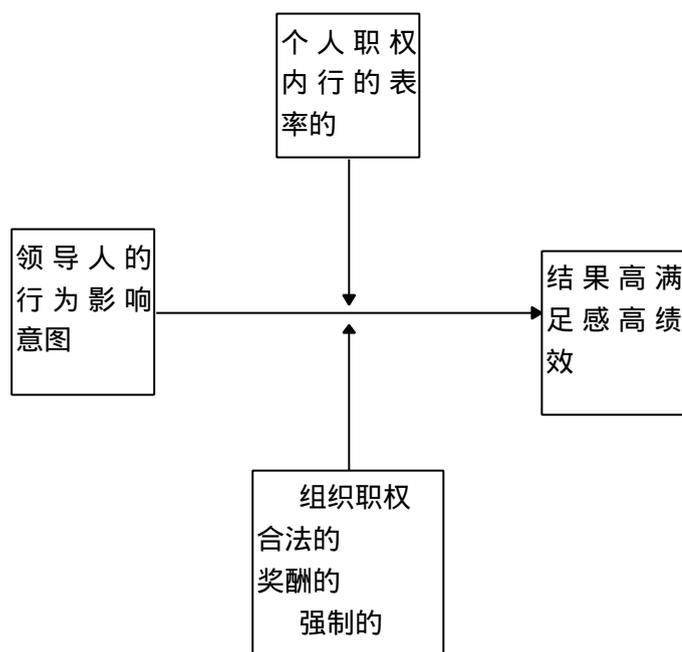


图 11—1 领导人影响力和效率的源泉

这位人事处长如此选择的第二个原因是，因为别人曾在他身上发现了某些个人品质，所以这位人事处长在他的职位上。因此，他就会想到：“既然这些素质使我得到了这个位置，并且还干得相当成功，我就该选拔那些具有跟我类似素质的人，他们肯定也能够干得很成功。”因此，个人领导的成功取决于其管理人员的个性。如果下属的个人素质与他的管理人员相似，得到管理人员推荐的机会就会大于那些不相似的人。有一些管理人员具有选拔优秀领导人的能力，这也许是真的，但是，有一些管理人员不具备这种能力，这肯定也是真的。

本章提出素质模型、行为模型、弗德勒的权变模型、豪斯的途径—目标模型、弗鲁姆和耶顿的参与标准模型等五种关于领导的基本模型。管理人员应当明白领导是复杂多变的，而避免过早地下结论。

一、素质模型

素质模型试图逐个探索成功和不成功领导人的特殊素质，通过素质清单来预测未来领导人的成败。有相当多的事实支持工作效率高的领导人的兴趣、能力，也许还有个性素质，都不同于工作效率低的管理人员这样的观点。但是，大多数研究工作者却认为这种按素质推断的方法预测成功的领导效果并不理想。这有几方面的原因。

第一，尽管在成功的领导人身上已经找到 100 种以上的素质特征，但是从未找到完全一致的模式。表 11—1 列出了一些素质和技巧。但是它并没有表明它们是如何相互关联的。例如，成功的销售经理乐观、热情、有影响力，而成功的生产经理循序渐进、善于自律、乐于合作、真诚尊重他人。品行素质和清单无穷无尽，而且研究者们对于哪些素质对工作有效率的领导人来说最为重要意见不一，并且，在相同情况下，人们可能发现具有两种完全不同素质模式的领导人都是成功的。

尽管如此，我们还是归纳出了大多数成功的领导人所共有的四种素质。这些素质并非所有领导人都具有的，存在于中、高级管理人员身上的机会很大，而不太可能存在于一线管理人员的身上。

- 智力。领导人应比追随者有更高的智力。
- 处世成熟和视野开阔。领导人感情成熟，并且兴趣广泛。
- 内在的激励和取得成就的动力。领导人总想有所作为，完成某一目标后，又会寻找另一个，他们基本上不依靠别人去激励他们完成目标。
- 对人际关系的态度。领导人能够在各种环境下和他人一起富有成效地工作，尊重别人，并且明白必须关心他人才能完成任务。

讨论领导能力离不开个人的性格，个人之间的差异影响人们的看法，从而对决定个人行为产生重大影响。

关于素质模型的第二个批评意见针对的是：体格、气质的因素和有效的领导有关，包括身高、体重、面貌、体质、精力、健康和智力等。但是，这些因素中的绝大多数又与许多其他环境因素有关，只在某些情况下才明显地影响领导人的绩效。例如，军警界成员必须具备起码的身高与体重以有效地完成任务，尽管这些特征有助于这些组织中的人升到管理人员的地位上去，但身高的英尺数或体重的磅数并不随着绩效的变化而变化。另一方面，在教育界和商界中，身高和体重对于提升到领导地位无关轻重。

素质模型的第三个缺陷在于，领导技巧要随着人在组织中所从事的工作类型而变化。组织中不同级别的领导人，需要三种不同类型的技巧：业务能力、交际能力和概念形成能力，图 11—2 表明，领导人运用这三类技巧的比重随着他们在组织中的层次而变化。

1. 业务能力

它对于组织中实际创造产品和提供劳务的基层或一线管理人员来说最为重要，这些能力包括方法、程序和技术等方面。很容易看到设计工程师、市场研究人员、会计师和计算机程序编制员的业务能力，业务能力在三类技巧中是最具体的。而且在学校和职业培训计划中强调得最多。随着管理人员在组织层次中逐步上升，业务知识的重要性逐步下降，对其他种类的技巧的需要则开始增加。这时管理人员越来越多地依赖下属的业务能力。

2. 交际能力

这些能力和领导、激励、处理管理冲突、培植协作精神等能力有关。它

们涉及管理人员和与之接触的人们之间的人际关系。正如图 11—2 所示，在所有的管理层次中，交际能力都一样重要。管理人员必须对人们的态度、感情和需要反应灵敏，以估计人们对管理人员的言行将如何反应。

3. 概念形成能力

它在高层管理中是最重要的，并要求长远规划和广泛思考。这些能力包括通常的分析能力、逻辑思考能力、思维的创造力、分析事件和感受发展趋势的能力。随着在组织中职位的提高，管理人员必须不断提高和运用这些技巧。但不是所有的管理人员都能够这样做。例如，一名颇有成效的推销员无法把业务能力转换为概念形成能力，结果无法成为一名称职的地区销售经理。

对于素质模型的第四个批评意见是：个性描述和测定本身尚不充分。领导行为的研究者没有涉及领导人个性中真正重要的方面。大部分素质是靠为了查明诸如坚定、渴望、成就、依赖等其他行为而设计的调查表来测定的，素质理论家们认为用这种调查表能查明领导能力，这可能并不正确。

第五个批评意见说的是，领导本身是一个复杂的、而且也许不一致的模式的个人作用，在人的个性和特定的任务之间存在着某种关系，但是关于个性和绩效的衡量之间的关系的研究没有反映这一定的关系。例如，一项研究表明，小型企业中高收入者（成功的一种标准）和低收入者比较，更具有上进心，兴趣类似于人事管理人员，思想更开放，而且总认为自己更能关怀别人。正如所提到的那样，在这样的小工厂里，每个人都需要完成好几项任务，而那些倾心于承担多项任务的人就寻找这样的小型企业来大显身手。

二、行为模型

由于行为模型无法预测出成功的领导行为，研究者们转向考察组织的结构和功能。研究的重点从发现领导过程中重要的素质是什么，转向研究领导人的行为——他们实际上做了什么和他们怎么做的。有成效的领导人通过和下属建立以任务为中心的关系，来帮助他们的群体实现某一特定目标，他们关心和支持他们组织的成员获得个人目标的意图，这些个人目标包括工作满足感、晋升和被赏识。这些领导人重点注意生产或关注任务完成的数量和质量，而支持下属的领导行为包括解决纠纷、保持群体愉快、给予鼓励和采取积极的强化措施等等。

大量的关于领导行为的研究来自于俄亥俄州立大学对领导行为的研究。这项研究是在让尔法·斯托格蒂尔 (Ralph Stogdill) 的指导下，于 20 世纪 40 年代晚期开始的。研究工作的目标是确定领导行为在实现群体和组织的目标过程中的重要性。研究的结果发现了领导行为的两个衡量标准：关心人和关心结构。

1. 关心人

指领导人能在多大程度上使工作关系具有相互信任、双向沟通、尊重下属意见并考虑其感情的特点。这种领导方式强调个人需要，他们特意找出时间来倾听群体成员的意见、愿意进行改革、为群体成员谋求个人的福利，和蔼可亲、平易近人。关心人方面得分高，表明领导人和下级在心理上十分接近，得分低则表明两者心理的距离大，领导人不近人情。

2. 关心结构

是指领导人能在多大程度上确定自己和下属在完成群体目标中所起的作

用，并使之结构化。这种方式的领导人通过计划、沟通，安排组员的工作进程，强调期限和发出指示来指导群体活动。他们安排要做的工作的进度，委派担任工作的职员，订好考核绩效的标准，要求群体成员遵守标准的规章制度。总之，在关心方面得分高的领导人关心的是通过执行指示来完成任务。

图 11—3 表明了领导行为的两种衡量标准，在关心和关心结构方面，领导人具有高、低、中三种程度。例如，美国前总统吉米·卡特被认为是在关心人方面得分高，而在关心结构方面得分中等。关心人的领导人照顾下属的满足感，使群体和睦团结；在关心结构的领导人的上级对他们在生产管理方面的能力评价很高，不过，他们通常会导致下属极大的不满情绪，员工的离职率高。

俄亥俄州的研究者们有一条基本假定，认为领导行为不仅与缺勤率、不满情绪和离职率等间接表示工作绩效的标准有关，而且也与生产的产品数量等直接表示绩效的标准有关。很多研究未能证明领导行为的衡量标准和绩效之间存在明显的关系。这是由于还有另外一些因素影响个人的生产率，包括：（1）个人在群体中的社会地位；（2）采用的工艺流程方式；（3）个人对某种管理方式的期望；（4）个人与特定类型的领导一起工作时获得的心理奖酬。

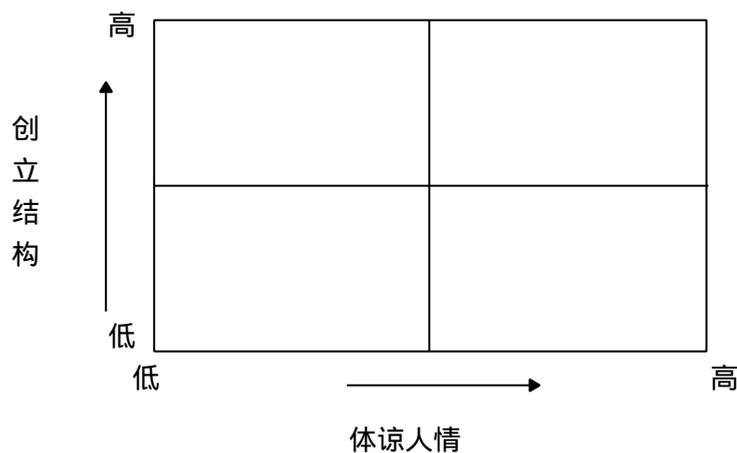


图 11 - 3 俄亥俄州领导方格图

3. 有效地关心人

平用关心人的领导方式的管理人员基本上相信，下级参与决策过程能改进决策。因为只有通过参与，才能运用下级的知识和专长来帮助解决问题，而且下级参与解决问题会提高他们接受命令的可能性，因此，在下述条件下，关心人能对下级的生产率和满足感发挥最积极的影响：

- 例行性的工作，不会使个人产生任何工作满足感。
- 下属倾向于参与领导过程。
- 下属必须学习新鲜事物。
- 下属认为参与决策过程是合法的，并会影响工作绩效。
- 领导人与下属之间的地位差别极小。

4. 有效地关心结构

在下述情况下，关心结构的领导方式会对生产率 and 满足感产生积极的影响：

- 由于领导人以外的某些原因，对生产有很大的压力。
- 下属对工作任务很满意。
- 下属依赖领导人对如何完成任务提供信息并给予指示。
- 下属在心理上倾向于有人指点他们的工作和工作方式。
- 向领导人汇报工作的人超过 12 个。
- 工作不是例行性的。

优秀的领导人能够顺应形势的要求变换领导行为，下面的案例研究将描述一名成功的领导人是如何不断变换这两种标准的领导行为的。

案例研究：图罗公司（Toro Company）麦克兰宁的领导

自从 1973 年以来，大卫·麦克兰宁（David McLaughlin）就担任着图罗公司的主席和主要行政官员，是户外维修设备的制造商和销售商。当麦克兰宁作为一名 39 岁的总裁于 1970 年加入图罗公司时，这家企业以制造割草机而闻名，年销售额大约是 570 万美元。在以后的 10 年内。在麦克兰宁的领导下，图罗公司的形象和市场发生了戏剧性的变化。1980 年，销售额突破 3750 万美元。麦克兰宁委派下级开发除割草机以外的新产品，例如雪花喷射器和自动灌溉系统。他把图罗公司划分为 4 个新的部分：国际部、消费者部、灌溉部和社会产品部（创立结构的例子）。另外，麦克兰宁吸收年轻的管理人员到公司里来，并且建立鼓励产品开发和发展的奖励制度。

图罗公司对麦克兰宁的领导方式作低调反应，而不热烈。他称之为“着手方法”。对细节都一丝不苟，麦克兰宁说：“我比大多数人更细致地深入操作现场，当做出一个大决断时，我尽我可能地在后面附上我能够用上的知识。”

麦克兰宁喜欢在早上 7：30 以前到达办公室。他亲自开车上班。他说使用司机“不是我的方式，太奢侈了。”10 或 11 个小时以后，他离开公司回家，同时带着大约一个半小时的工作回去，他认为时间是个最大的问题，航空为他提供了工作的机会，每天早上的时间——有时是 5：30——完成某些特别工作最为理想（创立结构的另一个例子）。

图罗公司也变成一个很大的公司，因为麦克兰宁在下级面前代表权威，给予他们责任感，推动他们，让他们形成一种观念（体谅人情的例子）。就麦克兰宁和职员的关系发展而言，他认为这是一种尊敬，而没有达到他的愿望，他不是一个专制的领导人，但是表现出强烈的指导欲（创立结构）。当他对某事感受强烈时，他就表达出他的观点。他说，如果人们有不同的意见，就毫不犹豫地反对他。“有许许多多的争议我都不能赢。”他意识到，尤其在管理方面，在争议中采取强硬态度是不健康的。

麦克兰宁在大学里踢足球。他说就是在那个时候，他加强了竞争意识，学会接受失败，开始明白“因为你必须依赖其他人，所以你最好将自己和球队紧密联系在一起。”（体谅人情的一个例子）实际上，他认识到他的管理系统需要一个更体谅人情的领导人来平衡。正是因为这个原因，他雇佣了杰克·卡图。杰克已经通过了他的考查，并且被图罗公司其他职员认为他是一个乐于帮助年轻的管理人员提高决策能力的人。

从麦克兰宁的经历中我们能学到什么？第一，很少有人在各种情况下都能运用一种方式的领导。在图罗公司，不同的情况要求麦克兰宁运用不同的领导方式。第二，当麦克兰宁意识到自己的领导方式不是在所有的情况下都有效时，他雇佣了卡图。卡图的领导方式是对麦克兰宁的一种补充。并且作为一个整体，他们将能够扩展图罗公司在 20 世纪 80 年代的成功。

5. 行为模型的小结

俄亥俄州研究的主要缺陷在于它对情况的不同仅做了有限的关注，它主要关注领导者和下级之间的关系，而很少注意到领导行为周围的情形。例如，如果图罗公司的财政状况濒于破产。麦克兰宁的领导方式还会起作用吗？权

变领导理论，或者叫情形的领导理论，则考虑到各种情形的重要性。

第三节 权变模型概论

20世纪60年代中期以前的关于领导过程的研究表明，在领导方式与各种衡量工作绩效的尺度、群体过程以及对工作的满足感之间不存在相互一致的关系。尽管许多研究总结认为，领导人中发挥作用的环境在决定领导人工作效率时起着显著的作用，但是研究者们很少去做关于关键性环境变量的研究。

与之相反，权变理论者们则把研究工作的目标放在发现使领导人的行为和待证在一定条件下富有成效的环境变量上。例如，权变理论者假定，有成效的护士长和操练军士长需要不同买质的特征，因为他们面临着不同的环境。

对环境变量的分析要求考察四个因素：（1）自身的特点；（2）下属的特点；（3）群体的特点；（4）组织的结构。图11—4表明了这四种因素间的相互关系，下面的部分包括了所有的领导人在分析环境变量时要问自己的问题。

一、领导人特点

领导人带给环境的特点，或者领导人的特点的重要与否取决于环境。领导人特点中的重要变量包括以下几方面：

- 个性。领导人有多大的进取心？领导人具有合格领导人所需要的智力吗？领导人的个性是否稳定？
- 需要与激励。什么样的特殊需要在这种条件下激励着领导人？环境中哪些是激励因素？哪些是保健因素？
- 过去的经历和强化因素。领导人是否从过去采用某种特定的领导方式中得到过积极强化？领导人以前有过类似环境中的经历吗？

二、下属特点

在决定采用某种特定的领导方式以前，一位领导人应该先考虑下属特点。某一环境中相同的需要、激励和期望，像影响领导人的行为一样，也影响着下属的行为。

1. 个性

下属的个性影响他们对领导人的行为产生反应的方式。需求高度民主的下属会接受高度关心结构的领导人所采用的领导方式吗？一位消极的领导人如何对进取心强的下级作出反应？

2. 需要和激励

什么样的需要激励着在这种条件下的下属？下属较高层次的需要在这种条件下能得到满足吗？下属由于出色完成任务而体验到内心的满足感的机会是什么？

3. 过去的经历和强化因素

过去有哪些行为出色地完成任务？如果下级工作得相当好。那么他们获得某些奖酬（金钱的或者心理上的）的可能性有多大？如果他们参与一项工作而得不到任何奖酬，就没有理由参与这项工作。

三、群体的特点

第六章和第七章讨论了群体在组织中如何发挥作用，其中第六章着重讨论了群体的特点。下面的群体特点影响着领导行为：

1. 群体结构

如果这个群体十分团结，什么方式的领导会使工作群体紧紧地吸引成员，同时又能允许他们完成自己的工作？群体中的成员是融洽相处，还是分成许多小宗派？群体中存在什么样的沟通形式？

2. 群体任务

任务是否要求全体成员通力合作？群体能够作出的决定是什么种类？任务是适合计划性的群体，还是相互作用的群体？

3. 群体规范

群体规范和组织规范是不是一致？

四、组织的结构

第九章讨论了组织的特性，以及这些特性和效率之间的关系，组织结构是一个组织中沟通职权和责任的正式制度，领导人应当考虑组织结构的下列特征，并且对自己提出这些问题。

1. 职权的等级

什么是领导人权力的基础？根据在等级体系中所处的位置，领导人掌握哪些奖惩权？要是决策权都集中于更高一级的管理人员手中，那么这一级的领导人还能真正作出什么类型的决定？

2. 规章制度

在多大程度上正式的、成文的规章明确规定哪些决定和行为是可以接受的或不可以接受的？如果组织中有大量的规章制度约束职员的行为，那么领导人又怎么能够偏离它们呢？

重要的环境因素是不可能全部列出来的。领导的过程如此非常复杂，像“民主的领导人比专制的领导人更能令工人满意”的简单处方是不会起作用的。下面的部分将讨论三种有关环境的领导理论——菲德勒的权变模型、豪斯的途径—目标模型以及弗鲁姆和耶顿的参与标准模型——这些理论至少可以部分地解释环境变量怎样影响领导过程。

第四节 权变模型

一、弗德勒的权变模型 (Fiedler)

弗莱德·弗德勒和他的同事们发展了关于领导过程的第一个权变模型，他们的模型与领导的品质和行为模型的差别在于，它指出了群体的绩效既取决于领导人的激励系统，也取决于领导人控制和影响环境的程度。图 11—5 列出了三个环境变量——群体气氛、任务结构和领导人的职权。

1. 群体气氛

群体气氛变量是衡量领导人是否被群体所接受的程度。领导人的权威取决于他们是否为群体所接受，有些人追随领导人是因为领导人具有表率力，而另一些人追随领导人却是由于领导人的个性值得依赖等。第六章详细地讨论了影响群体气氛的许多因素。

2. 任务结构

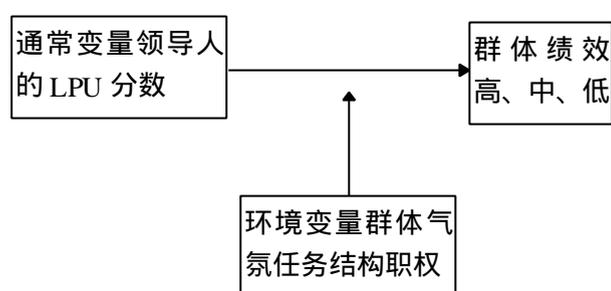


图 11—5 弗德勒权变模型的主要变量

任务结构是衡量下级完成任务的例行性程度。例行的任务有明确规定的目标，只有几个步骤或工作程序可以进行检验，有确定的解决方案。例如，在汽车工厂里，把前、后部装配件安装到底盘弹簧上去的驱动轴装配工，完成的是高度结构化的任务。因为目标非常明确，完成任务的方法规定得具体详细，而且可以检验装配工工作得正确与否。

另一个极端是完全非例行的任务。领导人了解的知识不超过下属，任务目标不明确，完成途径很多，而且不能靠“数字”来完成它。非结构性的任务，例如侦探、政策制定者以及市场调查员所要完成的任务，很难管理。

3. 领导人的职权

领导人的职权是领导人拥有奖励、强制和执行合法权力基础的程度。要了解领导人职权大小，应当问的典型问题是：“有没有给下属晋升或降级的权力”和“能否就任务目标给下属发出指示”。在大部分工商组织里，监工和管理人员等领导人拥有很高职权，在大多数志愿性组织、委员会和其他社会组织中，领导人的职权则很低。

每一种变量越高——也就是说，关系越融洽、任务越有结构、职权越高——环境对领导人就越有利。

4. 领导风格

弗德勒的权变模型，用“最不受欢迎的共事者的评价”（LPC）的方法来衡量一个人的领导风格，它要求回答者回想所有过去和现在的共事者，描述

最难与之共同工作的人,也就是最不受欢迎的共事者。弗德勒将领导人的 LPC 得分解释为激励层次和行为满意程度的指标。LPC 得分高的人,用一种比较赞许的态度来接纳他们的最不受欢迎的共事者。他们要想达到的基本目标是和他人保持关系——在一种积极的群体气氛中工作,达到这个目标的领导人想达到的第二个目标是地位与尊重。作为回报,这些领导人希望下属倾慕和认可他们。

LPC 得分低的人的激励系统与此完全不同;通过达到与任务有关的目标来获取自尊。不过只要肯定能完成任务时,他们也会同下属保持友好和愉快的关系,只有完成任务受威胁时,与完成任务相比,人际关系才会处于次要重要的地位。

图 11—6 把关于领导的三种基本环境变量标示在一个连续体上。它分为八种情况,代表这三种变量的组合,按领导的顺利程度从最顺利排列到最不顺利。弗德勒的模型假定,在第一种情况下领导人对群体的控制最强,影响最大,群体气氛浓,领导的职权大,下属完成的任务是结构性的。在第二种情况下,领导人的控制力和影响力较小,群体气氛浓,任务是结构性的,然而领导的职权不大。在第八情况中领导人的控制力和影响力相当小,因此群体气氛差,群体所完成的任务是非结构性的,领导人的职权很小。

在电话总机室、手工作坊、肉铺、杂货铺发现的一些典型的群体可以放到第一种情况和第五种情况中去。第二种情况和第六种情况可能包括篮球队、足球队和调查组。第三种情况和第七种情况,包括一般监工、后备军官训练队、化学研究者和军事计划小组。

第四种和第八种情况包括救灾团体、宗教团体和心理卫生团体。任何情况下最关键的问题是,在这种特定的群体环境中,哪一种领导方式最有成效?

	最不顺利							
群体气氛	好	好	好	好	差	差	差	差
任务结构	结构性		非结构性		结构性		非结构性	
领导人职权	强	弱	强	弱	强	弱	强	弱
	1	2	3	4	5	6	7	8

图 11—6 领导三个基本变量的连续体

5. 研究结果

把弗德勒及其同事们所做的各种研究的平均结果绘成图 11—7,就形成基本的权变模型。图中的横轴是图 11—6 中的连续体,纵轴则表示领导人的 LPC 分数,中线以上的点表明 LPC 分数高的领导人比 LPC 分数低的领导人工作得出色一些的环境,中线以下的点则表明 LPC 分数低的领导人比 LPC 分数高的领导人工作得出色一些的环境。这样,实线就代表了领导人的 LPC 分数和工作群体的绩效之间的关系的最佳预测。

如图 11—7 所示,受任务激励的(LPC 分数低)领导人在最顺利的情况下(第一、二、三种情况)和最不顺利的情况下(第八种情况)都比 LPC 分数高的领导人工作得更有效。LPC 分数低的领导人基本上是为完成工作所

激励。在顺利的情况下，下属支持他们，他们的职权很高，任务是结构性的（第一种情况），他们将通过指导下属来尽力发展愉快的工作关系，对下属友好、体贴。在最不顺利的情况下（第八种情况），任务是非结构性的，他们缺乏下属的支持，职权很低，他们就会把精力放在完成群体的主要目标上去。

图 11—7 也表明，在一些环境中，LPC 分数高的领导人比 LPC 分数低的领导人工作得有成效一些。在中等顺利的情况下（第四至第七种情况），LPC 分数高的领导人能获得最佳群体工作效率。第四种和第五种情况是：（1）任务结构化，但是领导人不受欢迎。却必须表示出对下级的关心；（2）领导人受人欢迎，但群体的任务是非结构的，必须依靠群体成员的意愿和创造性领导人才能达到目标。

弗德勒的权变模型存在着一些问题，LPC 的运用特别受到非议，需要更好、更稳定的关于领导人行为的衡量标准。LPC 是一个单方面的概念：如果一个人被强烈激励去完成任务，他必然不关心与群体成员的关系，反之亦然。而且，批评意见说，弗德勒的模型没有考虑到这样一个事实：由于领导人对环境的了解，他既可能影响任务结构，也可能影响群体气氛。也就是说，一位孤立的和不友好的领导人，在给下属分配任务之前，通过建立规章制度，使非结构性的任务成为结构性的任务。一位友好的领导人在这种情况下能够在分派下属任务之前进行非正式的讨论。

6. 对管理的意义

尽管有这些批评意见，但是弗德勒的权变模型在管理方面有三个重要的意义。首先，重视人际关系的领导人和重视完成任务的领导人都在某一特定的环境中工作得好，在另一些环境中则不然。某一层次出色的管理人员获得晋升到另一层次后，可能工作不好，因为他的领导方式不能适应环境的要求。例如，一家公司领导对于它的一位最成功的基层监工在最近被晋升为生产经理后却在新职位上失败了的事实感到很奇怪。权变模型表明：那位监工的失败并不是缺乏智力能力，而是环境发生了变化，他的领导方式不再合适了，工作任务可能从较结构化变为不大结构化了（假定这个人的职权和同群体友好相处的能力没有变化）。权变模型预测，对于同一个人不同的环境中，有效的领导方式是不同的。也就是说，这位监工应该从要求重视任务的环境中转移到要求更重视人际关系的环境中去。

第二，领导人不能简单地被描述为好或坏，相反，在一种环境中工作得好的领导人到了其他的环境中则不然，那位被提升为生产经理的基层监工就证实了这一点。

第三，领导人的绩效既依靠他们的激励基础，又依靠环境。因此，组织可以通过改变管理人员的激励状态，或者修正其环境的顺利程度，来改变他们的领导绩效。

二、豪斯的途径—目标模型（Howse）

关于领导的众说纷纭令人无所适从。罗伯特·J·豪斯在激励的期望理论（见第十章）的基础上发展了一种模型，豪斯关于领导效能的途径—目标模型并不表明领导的最佳途径，而是认为领导人必须选择适合于某一特定环境的领导方式。

豪斯的模型基本上认为，领导人应当尽力加强下属对其工作的满足感，

提高他们的工作绩效，领导人要增加下属的个人满足感，为了使他们更容易达到这一点，领导人明确任务的性质，清除完成任务途中的障碍，并增加下属获得个人满足感的机会，途径—目标模型认为，对下级的激励将提高领导人的实现这些功能的程度。下级对工作的满意程度取决于工作绩效所导致的如图 11—8 所示的他们高度重视的事物。下面的部分将考察豪斯的通常模型的每一个部分。

1. 领导人行为

在豪斯的途径—目标模型中，有四种明显类型的领导人行为：

- 支持领导行为包括照顾下级的需要，显示出对他们福利的关心，在工作群体中创造出一种友好的气氛。这和俄亥俄州研究者所说的体谅人情很相近似。

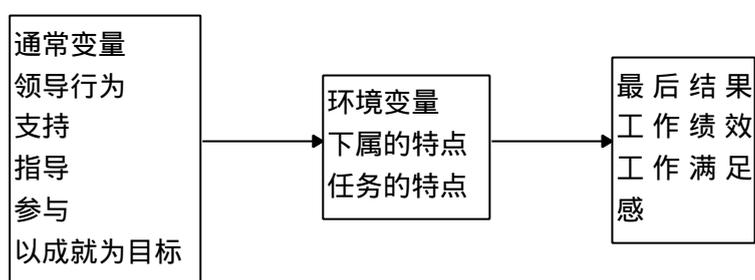


图 11—8 领导的途径—目标理论中的关系

- 指导领导行为意味着，让下级知道他们被期望做什么，给予特殊的指导。要求下级遵守规章制度，列出和协调工作程序，设定绩效的标准。这和俄亥俄州研究者所说的创立结构相近似。

- 参与领导行为包含着在决策时，询问并评价下级的意见和建议。

- 以成就为目标领导行为需要设立有挑战性的目标，力求提高绩效、强调出色完成任务以及对下级将获得很高标准的绩效充满信心。

和弗德勒相比，豪斯相信同一领导人在不同的时间里，在不同的环境中，能够运用这四种方式。别忘了关于弗德勒模型的批评意见说，领导人不可能在同一时间里既被完成任务所激励，又被提高与群体成员的关系所激励；实际上，弗德勒相信，改变环境和让领导人改变他们的领导方式相比，更为容易一些。

2. 环境变量：下属和任务

豪斯的模型有两个环境变量——下属的特点和任务的特点。下属的个性特点决定了他们将对领导人的行为如何反应，迫切需要尊重和社交的下属可能发现对支持型领导人中等需要满足感。另一方面，迫切需要专制、责任和自我实现的下属，和支持型领导人相比，更易于被指导型领导人所激励。与之相似地，内向的人，相信他们能够控制自己的行为（和相信命运控制他们的外向的人相反），更喜欢表现出支持行为的领导人。而不太喜欢在这方面表现差的领导人。

第八章探讨了任务。例行性任务具有以下特点：

- 它没有为职员提供运用变化性技巧的机会。

- 职员做的是细小琐碎的事，而不是整体性工作。
- 对组织的总体成功不是非常重要。
- 关于完成任务的程序和方法，工人们很少做出决断。
- 工人们极少获得关于如何出色完成任务的信息。

而非例行性的任务特点与此相反。

3. 不同领导方式的影响

到目前为止，本章仅仅运用指导型和支持型领导方式来阐明豪斯的途径—目标模型。图 11—9 表明了在一个组织中的模型的动力，当下级的任务是沉闷的、乏味的、例行的，同时也令人不愉快的时候。管理人员能够通过关心和帮助下属的需要，来使任务完成得令人愉快些。例如，迈克多纳德的比格·马克斯的制造工人不可能从这些高度结构化的、例行的任务中获得任何自尊或自我实现，他们可能认为指导型领导方式是多余的、不必要的。一位支持型管理人员能够提高工人对于和本身毫无工作满足感的工作有关的公司和管理人员满意程度。

在另一方面，更具指导性的领导方式则适合高度非结构化的、复杂的和非例行性的任务。指导型领导人帮助下级对付工作的不确定性，明确获得高度工作满足感和绩效的途径。一位负责处理劳资关系的管理人员，指导下属如何处理要求仲裁的申诉书，尽力明确如何为公司赢得这个诉讼。这个组织的成员并不认为这种领导方式是多余的、不必要的，因为通过帮助他们赢得这个诉讼，他为下级提供了工作满足感。

4. 研究结果

关于豪斯的途径—目标模型。下结论为时尚早，只能进行初步评价。由于理论中关系的复杂性，目前的研究显示出方法论上的限制。但是，早期的研究发现表明，当管理人员运用支持型（和指导型相反）的领导方式时，工人们在完成高度例行性或沉闷的任务时能获得较高的工作满足感。在另一方面，当管理人员运用一种更具指导性的领导方式时，下级能更有效地、更满意地完成非结构化的任务。当下级正在完成例行的和重复性的任务时，以成就为目标的领导对他们的绩效和工作满意感几乎没有什么影响。以成就为目标的领导人对下级的绩效和满足感几乎不能施加什么影响，除非下属能够自行决定做什么、什么时候、如何完成任务。研究还发现，如果下级正在完成一项非结构化的任务，参与领导方式能增加下级的效率。同时，通过参与关于任务、目标、计划和程序的决策，下属学会了关于任务的更多知识，并且感觉他们拥有出色完成任务的大好时机。如果下级拥有一项高度结构化的任务，和对他们的工作的明确了解，参与领导方式对他们的绩效几乎没有什么影响。

5. 对管理的意义

管理人员需要的领导方式是随着环境变化的。研究发现支持这样的观点：基层工作人员比较欢迎支持型管理人员，以便从例行的，而且经常是乏味的任务中获得一些满足感；中层的和专业化员工则在指导型领导人手下工作得更出色。这些层次的工作说明书往往含糊不清，指导型领导人能够为下级明确任务和目标。不同的职业群体和一个组织系统中的不同层次，要求不同的领导方式，这看起来似乎很有道理。

三、弗鲁姆（Vroom）和耶顿（Yetton）的参与标准模型

维克特·H·弗鲁姆和菲利普·耶顿发展了一种参与标准领导理论，试图告诉管理人员，根据下级参与决策过程的变化程度，哪一种领导方式是正确的。他们的模型假定没有一种领导方式对所有的环境都合适。相反，领导人应当发展一系列的领导行为，从专制到参与，然后从中选择出最适合环境的方式，弗鲁姆和耶顿模型有两个环境变量：（1）决策接受和决策质量；（2）领导方式。

1. 决策接受和决策质量

决策接受是下级有效地执行决策所必要的承认程度，在某些情况下不管下级是否对决策有所影响，他们将为执行决策所强烈激励。例如，很少有下级拒绝接受加一次工资或偶尔离开工作一个下午，下级更可能根据他们的价值和绩效来执行决策，而不是根据他们认为对他们不利的东西（例如：工作压力的减轻、降职等等）。豪斯的模型也表明，如果下级对决策有所影响，他们将倾向于把它当作“他们的”决策，从而激励他们去出色地执行它。

决策质量，指的是决策影响群体的过程的范围，例如信息、规范等。例如，一个关于什么时间进行午餐的决策要求很低的决策质量，因为它对群体的绩效几乎没有什么影响。但是，关于群体的期望的生产率，任务的分派，以及工作规章制度的决定，则要求很高的决策质量。当决策质量很重要和下级拥有领导人所没有的有关信息时，允许下级加入的决策程序将比不这样做的决策程序，导致一项很好的决策。

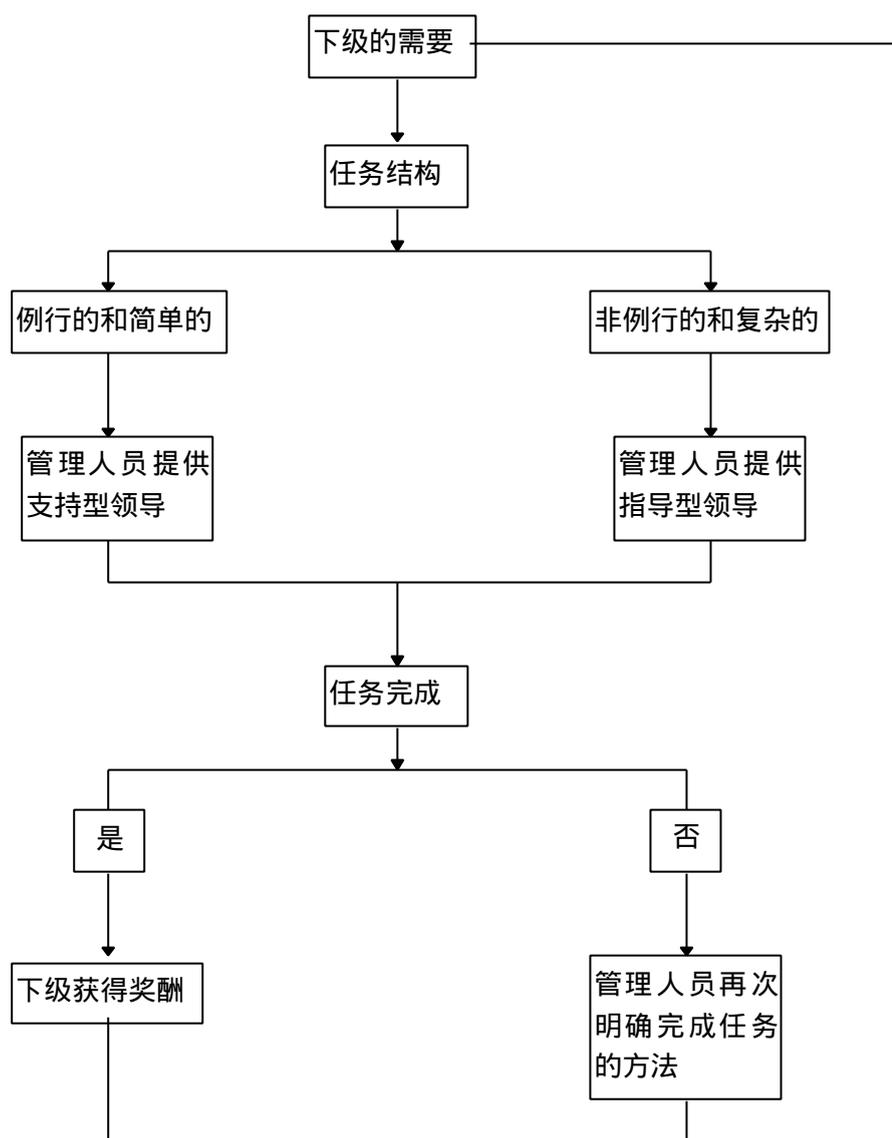


图 11—9 豪斯的途径—目标模型

2. 领导方式

如表 11—2 所示，弗鲁姆和耶林将五种领导方式排列在一个从高度专制到高度参与的连续体上。一位领导人可以根据环境的不同，运用这五种方式。领导人可以一段时间很专制，而另一段时间让下级参与。有成效的管理的关键在于：在进行领导方式选择之前，具有正确判断环境的能力。

3. 选择正确领导方式的指导

为简化正确的领导方式的选择，弗鲁姆和耶顿提出了七条规则。听从这些规则的管理人员将会发现选择一种领导方式的最快的和最可行的方法。表 11—3 列出了这些规则，表明领导人在一种假定的环境中应避免什么领导方式。因为那时决策接受和决策质量都很差。前三条规则强调决策质量，后面四条则强调决策接受。

弗鲁姆和耶顿也研究了决策过程流动图，来简化管理人员对他们的规则的运用，在图 11—10 的表中，圆圈中的数字表示在每种环境下合适的领导方式。一位管理人员从回答左边的问题 A 开始：“如果决策被接受，是否会产生不同的行动方案？”如果答案是否，管理人员进行到问题 E，因为问题 B、C 和 D 和问题是无关系的，问题 E 说的是，“是否下级的决策接受对有效的执行是至关重要的？”如果答案是否，管理人员专制地作出决策，并告诉下级做什么。通过进行这些问题，管理人员最终会发现最适合环境的领导方式。如果一位管理人员在可行的领导方式中有选择余地，弗鲁姆和耶顿认为应选择最专制的方式。因为这样可以节约时间而不致于降低决策的质量或接受程度。下面的案例研究提供了选择领导方式的实例。

案例研究：海外委派

你负责 12 位工程师的工作，因为他们的正规培训和工作经历都非常相似。你能够在工作中相互变换他们的位置。昨天，你的管理人员通知你，收到一个海外分支机构的要求，要求 4 名工程师去国外 6 至 8 个月处理扩展的贷款。由于某些原因，你同意，她不赞成，你的群体没有满足这个要求。

你的所有的工程师都有能力处理这项任务。从现在和将来的工作的立足点来看，任何一个人和其他人相比，都没有特别的原因要留下来。海外的委派通常被认为是不想要的职位。这个事实在某种程度上使问题复杂化。

你将运用什么样的领导方式来选择去国外的工程师。在这种情形下，你可以像下面一样回答图 11—10 中的问题：问题 A，是；问题 B，否；问题 E，是；和问题 F，否。根据弗鲁姆和耶顿的观点，最好的领导方式是，和所有的下级集体地解决问题。你们将一起产生抉择，力图达成一致的决策。你的作用很有些像委员会的主席，你不必力图去影响群体采纳你的解决方案，你将乐于接受任何 4 名工程师被委派。

4. 研究结果

尽管关于相对近的弗鲁姆和耶顿模型的介绍，还留有很多东西需要学习，决策质量和决策接受的规则，以及五种领导方式，是以先前的研究为基础的。这个模型的过去的有限的研究，已经证实了它能够获取管理人员关于领导方式的选择的思考方法。

5. 对管理的意义

这个模型在训练将来的管理人员选择一种领导方式方面有了明显的突破。这将使他们能够作出高质量的、及时的决策。如果一位管理人员能够正确地分析环境，最佳领导方式的选择就很容易了。如果环境要求授予权力。管理人员必须学会如何设立某些目标，然后让下级在限定范围内决断如何才能最好地达到它们。如果环境要求管理人员独自作出决策，管理人员应当意识到潜在的积极性和消极的结果。

四、三种权变模型的比较

决定最合适的领导方式是很困难的，在今天的工商业组织中，盛行着对组织中的民主的、参与的决策过程的强烈偏好，但是参与的管理方法并不是在所有的环境中都合适。

表 11—4 表明了三种权变模型在领导行为、环境变量和后果方面的不同。

领导方式的不同。弗德勒的模型是以管理人员的领导方式（LPC 分数高或低）以及管理人员控制和影响环境的程度为基础的，管理人员的领导方式是相对僵硬的。弗德勒认为管理人员应选择一种适合他们的领导方式的环境。在另一方面。弗鲁姆和耶顿，相信管理人员能够从变换的领导方式中进行选择，从高度专制的到高度参与的。在选择领导方式中的管理人员的作用是，提高决策的质量和下级的接受决策的可能性。以及在及时的基础上执行决策。豪斯的途径—目标模型说的是，管理人员应当通过排除下级工作中的障碍来力图提高工作满足感和下级的绩效，管理人员能够在支持型、参与型、指导型或以成就为目标型四种领导方式中进行选择。因此，每一种权变模型运用不同的领导方式。而且管理人员选择领导方式的能力也是变化的。

1. 环境变量

这三种模型都运用不同的环境变量。弗德勒的模型认为，一个环境中的群体气氛、任务结构和领导人的职权是如何安排的，决定了环境是否对管理人员合适。这个模型假设当群体气氛融洽，任务是结构化的，管理人员拥有很高的职权时，以任务为目标的管理人员将最具控制力和影响力。当这三种环境变量的组合发生了变化，领导要求也随之变化。

豪斯运用了一个和弗德勒一样的环境变量——任务的结构，并增加了一个下级的特点。相信奖酬是以他们自己的努力为基础的个人，对参与型领导方式更为满足一些。如果任务是非结构的，指导型领导方式比参与型领导方式能够导致更高的工作满足感和绩效。

弗鲁姆和耶顿则运用另一套环境变量来论述领导过程，他们认为，考虑在什么样的环境下，运用专制领导方式的管理人员比运用参与领导方式的管理人员更有成效。这是很有用处的。在弗鲁姆和耶顿的模型中，有两个环境变量：（1）决策质量和（2）决策接受。如果下级必须执行决策，如果他们在决策中有发言权，他们将被强烈地激励着去这样做，因为拥有发言权提高理解力，并产生了承诺和关联。在这种情况下，参与型领导方式最起作用。与之相似地，如果单个人绝对不可能拥有进行高质量决策的必要的信息，参与型领导方式又将最起作用。

2. 领导成效

这三种模型都运用多少有些不同的标准来评估领导成效。弗德勒强调绩效；豪斯强调下级的工作满足感和绩效；弗鲁姆和耶顿则关注决策质量和决策接受。如果必须集体地作出一项决策，弗鲁姆和耶顿的模型可能最好地帮助管理人员选择最合适的领导方式。在另一方面，如果提高个人的绩效是最重要的，也许弗德勒或豪斯的模型更为有用。

* * *

历史保存了军事、政治、宗教和社会领导人的故事，以及述说他们的功绩的许多传奇和神话，人们通常用它的神秘性，也用接触到每个人的生活的领导来解释这些广泛流传的神奇的领导。

领导是为了实现某一目标，一个人对其他人施加影响的过程。一位领导人没法影响别人的方式取决于这位领导人所能运用的影响力。本章讨论了五种权力根源——合法的职权、奖酬的职权、强制的职权、表率的职权和内行的职权——管理人员能够运用它们来影响下属。

本章将领导分为三种方法：素质、行为和权变，素质方法强调领导人的个性特点，并把杰出的领导人的成功归功于他们具有的某种能力、技巧和个性特点，研究并不能说明为什么某些人成功了，而其他的人则失败了。

行为方法强调领导人的行动而不是个人的素质，本章关注两种领导行为——关心结构和关心人——以及它们是怎样影响下级的，不过，很多研究表明：需要去研究领导人起作用的环境。

权变或环境的方法强调环境的重要性，本章讨论了弗德勒、豪斯以及弗鲁姆和耶顿的权变理论，弗德勒强调对领导人起作用环境的有效分析。因此，他强调理解环境性质，然后找出适应环境的正确领导方式，环境包含了三个要素：群体气氛、任务结构和领导人的职权，所有的领导人都有一个激励系统（LPC），它指出在这些环境要素怎样组合的情况下，他们的领导方式可能是有效的。

豪斯的途径一目标模型认为，领导人行为应随着下属的特点和任务的性质而变化，领导人的目标是减少阻碍员工达到目标的障碍，对于例行性的任务，关心员工的领导人比不太关心人的领导人，更有可能使职员满意，并提高他们的生产率。

弗鲁姆和耶顿把他们的模型建立在对领导人的方式如何影响决策质量和下级对决策的接受的分析的基础上，弗鲁姆和耶顿提出：管理人员能够运用五种领导方式作出有关他们的下级的一部分或全部的决策，他们设立的规则能够指明，管理人员在某一特定环境中应避免运用什么样的领导方式，因为决策质量和决策接受可能很低。

管理案例：巴杰特汽车公司（Budgee Motors Inc）

Y 工厂是巴杰特汽车公司的子公司——经济轿车分部的六个装配厂中最大和最老的一个。它的职员将近 1 万名，由威克斯特龙先生负责。在最近几年里，这厂的绩效不如其他几个厂，不出所料，当有迹象表明，在可以预见的将来，情况不大会有什么好转时，公司总管理处开始不安了。总管理处施加压力，并且提出具体指示，让厂领导照办以扭转局面。

威克斯特龙先生是位受人尊敬和有能力的厂长，负责管理一家大工厂对他来说并不陌生。毕竟，他是通过艰苦的道路逐级升上来的，怀有雄心壮志，技术高超，处世圆熟，工作勤奋。Y 厂在他的领导下一直相当出色。一直到 20 世纪 70 年代，能源危机和环境污染危机接踵而至，严重地打击了汽车工业。那时，所有 6 家工厂都拼命想满足对经济型汽车的要求，这种小车不但省油，而且符合环境保护的要求。生产线的速度加快了，开始了 3 班制操作，工人雇佣人数增加（绝大多数是移民），一大批管理人员不得不被派到新的岗位上去。

尽管经济轿车分部的各厂同样都承担了由大型汽车骤然转产小型汽车带来的压力和考验，可是这些工厂的厂长们各显神通，来适应市场形势的这种新发展。下面的例子说明了威克斯特龙先生是打算如何来对付这种危机气氛的。

一天，他在工厂里进行例行的巡视时，亲自命令一个工段的工长，改变仪表板的装配程序，他认为这样能加快操作，当生产经理阿伯格女士，发现了这套新程序以后，她慌了，因为它扰乱了整个生产进度。她在办公室里找到威克斯特龙先生，向他提出关于装配程序的新建议，想协调威克斯特龙先生的计划和她自己的计划，出乎阿伯格女士的意料，威克斯特龙先生的反应非常粗暴，并且吩咐她必须按照他的命令办。

当威克斯特龙先生看了车身装配线的生产周报表以后，忽然大发脾气，立刻把这条装配线的工长乔根先生叫到他的办公室，威胁他说，如果生产量没有提高的话，就把他解

雇。这种反应使乔根先生非常震惊。他马上想到两个星期以前，他的同事乌尔夫先生真的被解雇了。他为了解释生产上不来的原因，抱怨他得对付好多难以克服的困难：陈旧失修的设备，没有经验的新工人，乏味又缺乏革新的工作结构，然而没有人愿意听他的意见。

一天，由于厂外的发电站出了故障，工厂的电力供应突然减少了，第二天就完全切断了。威克斯特龙一向不主张依靠委员会会议来治理工厂，可是面临着危机，他召集了一次生产经理和工长会议。显然，电力公司修复电网至少还需要一个星期。会议决定暂停生产，并且争取工长支持，将两天带薪休假改为只发一半工资，可是会议记录送到公司总管理处以后，威克斯特龙的建议立即被否决了，总管理处坚持说，这类经济省油的小汽车刚从装配线上开下来就能卖出去，所以生产不能停止。不管花多大代价，也得买一台流动式辅助发电机组，这个方案不但开支大，而且还给工人和管理人员带来许多麻烦，威克斯特龙先生召开了第二次会议，他刚向他的高级助手传达完总管理处的意见，马上就有好几个管理人员愤怒地抗议上边粗暴干涉他们厂内部事务。他们说，这回又是说明总管理处告诉他们如何管理工厂的典型例子，厂里其他一些负责人对这件事同样地关心，责怪他们的头头——威克斯特龙先生不能像其他负责人那样，坚持自己的立场，拒绝总管理处的处理，并对它的做法挑战。他们觉得总管理处对厂里的实际情况一无所知，而总是把他们置于听从指示的位置。有些管理人员进一步埋怨说，威克斯特龙先生的头等大事就是执行总管理处每天发出的工作指示。会计、质量检验、原材料检验和人事等职能科室的负责人也纷纷抱怨总管理处直接发下来的具体指示也太多了，这些科室人员就像在生产第一线的管理人员一样，也普遍不满，总管理处的包办代替行为。他们发牢骚说，现在简直就是不让他们干本职工作，承担能够胜任的任务。这样下去，他们将被迫从自己的部下那儿收回一些合法职权，干预他们的业务，从而使全厂各级领导犯同一种毛病。

为了压制下面的反响，总管理处争辩说，Y厂的问题是威克斯特龙先生缺乏控制力，而不是由于什么设备陈旧、工作乏味，以及工人没有经验等等。

1973年10月突然爆发的中东战争进一步加深了能源危机，对小型轿车的需求大大超过了供应能力，由于不满Y厂的工作绩效，总管理处决定由雷曼女士来代替威克斯特龙先生。雷曼女士提出，她可以接受这项职务，但是，在一段时间内，必须由她全权管理自己的事务。总管理处同意了她的条件，并保证不干预她，她可以按照她认为恰当的任何方式自由行事。

雷曼女士刚一接任就指出，她不同意总管理处认为应当裁员的想法，她要给厂里每个人机会以充分证明自己的价值。在她任期内，全厂上万名职员中被解雇的只有极少几个人，她向总管理处申请资金，使工厂现代化，而首先建造的是供生产工人使用的自助餐厅和洗手间。午餐时她亲自上自助餐厅，跟工人、工长和下级管理人员打成一片。她倾听他们的抱怨，征求他们的合作和建议，鼓励班组定期开会来解决共同的问题，参与她的长远规划，并为防止日常危机进行协商。雷曼女士的工长们经常非正式地开会，增强了横向联系，她为职能人员和生产第一线人员安排了不断解决问题的对话，通过对话，职能人员知道他们为生产第一线提供的服务是怎样的不中肯或只顾自己的。她并且消除了原来的恐惧和危机综合症，激发了职员们的信心和忠诚。雷曼女士并没有改变工厂的正式组织机构，她希望她的管理人员为自己的部门设置目标，并负责完成。她授给他们必需的权力，让他们独自去做好工作。现在，在雷曼女士代替威克斯特龙先生之后的6个月，Y工厂已经重新振作起来，生产绩效已有显著提高。雷曼女士晋升为，总管理处的最高经理。Y工厂没有她也干得很好。威克斯特龙先生则提前退休了。

问题

1. 对比威克斯特龙先生和雷曼女士的领导方式。
2. 威克斯特龙先生的失败，应该责备谁？

3. 什么导致 Y 工厂获得如此的成功？

4. 如一些学者所认为的，和工人们交谈来选择他们自己的领导方式，这是确实的吗？

5. 从巴杰特汽车公司的案例中，你学到什么？

管理案例：马里奥特公司（The Marriott Corporation）

马里奥特公司起源于 1928 年华盛顿特区的商业区一家卖啤酒的夫妻小店。如今，马里奥特公司年营业额达 10 亿美元，业务扩展到快餐、旅店、航空餐饮、航海、家庭娱乐。1978 年，马里奥特公司盈利 5430 万美元。1953 年买的马里奥特公司的股票，已经增值了 30 倍，这种猛增是从 1962 年 J·w·马里奥特从他父亲那儿接受总裁一职开始的。当他开始作总裁时，年销售额为 8500 万美元。而 1980 年为止，年销售额已升至 155000 万美元。

小马里奥特每年要飞行 10 万英里，去巡视公司拥有的或公司经营的 46 家旅店和 17 家获得特许经营的小酒店。他查看为遍布世界各地的航线提供食品服务的 60 个空中餐厅的大部分。他抽空去马里奥特的大男孩咖啡店和罗伊·罗吉斯餐店进餐，他还亲自检查了马里奥特公司其他许多业务。

马里奥特说：“这是一项非常细致的工作。”很少有细节能逃过他的眼睛，他授权他的经理经营旅店。但是他也深入旅店和空中餐厅，他每两周召开一次部门会议，这给他一个机会去发现其他人在干什么。也让部门的人了解他在干什么。给他一个机会倾听下级的反馈，集思广益是他的领导方式的一个重要的风格。

马里奥特深入到各个领域中去，因为他相信，如果他坐在办公室，他不可能获得做出正确决策所必要的知识、信息、收益。他力图提供一种“大家一起融洽地工作”的气氛，他相信，在所有层次上的人都能决策，他们不应当害怕尝试新东西和犯错误。他说，他期望的马里奥特人拥有的关键的要素是勤奋工作和力争优秀的信念。

因为旅店和空中餐厅业务中的问题，马里奥特在细枝末节上花了很多时间——说明他想要做什么——他没有足够的时间拓展业务，他试图更细致地授权，但是他承认：“我仍处于我不应当处于的尴尬局面里。”他感觉到他比向他汇报工作的任何人在业务上花的时间都要长，所以他有很多经验知道该做什么和不该做什么。

问题：

1. 运用豪斯的途径—目标领导模型，描绘马里奥特的领导方式，为什么它是有成效的？

2. 根据弗德勒的权变模型，我们可以从马里奥特的成功中学到什么？

第十二章 权力与政策

预习案例：权力？

大卫·肯特近来感到非常沮丧。在担任一家中等规模的制造企业的总经理 4 个月后，他开始怀疑，他是否还能够控制住形势。经营情况已经连续几年不太理想，董事会的董事们认为最高管理层需要更换，解雇了肯特的前任。肯特在公司的一个主要部门成功地履行生产副经理的职责，因此被从几个候选人中选出来填补总经理的空缺。董事会要求肯特重新整顿企业，并扭转收益下降的局面。此外，董事会保证肯特拥有完成这些工作所需的权力。

肯特正在和他的行政助理安娜·科内森谈话。“完成工作的足够权力，”他说，“这就是他们对我说的。听起来很不错，可实际上根本不是这么回事。例如，他接着说下去，逐渐愤怒起来，“最近一次执行委员会的会议。所有的人都同意我对新产品的建议，并承认我们必须在竞争对手有时间调整行动之前加紧执行计划。可是 3 个星期过去了，我们同意采取的措施一条也没有执行。难道他们没有意识到我们可以立即解雇他们吗？有时我感到在这里发布的命令像是往水里扔了块石头。我看到了波纹，然而一段时间以后，所有的事物都回到发布命令以前的状态，什么都没改变。”

科内森笑着指着自已办公室墙上贴着的一句话条幅，“逆天行事，自讨苦吃”。

“这是什么意思？”肯特问道。

“大卫，”科内森说，“你已经认识到什么是权力，那就是权力。一个组织里最有权势的人所拥有的权力中就包括空想。美国总统就是典型的例子。另一方面，一个看起来没有权势的人却可能影响事情的进程。不错，你有权解雇公司里的任何一个人，但这未必能有效地促使工作顺利完成。你应该对你最能发挥影响力的一些事情做出强有力的、现实的决定，来整顿整个组织。”

类似的情况常常存在于企业的主要负责人身上，尽管从表面上看，他们拥有极大的权力，然而由于个人性格、组织结构或者有权势的经理等各种因素的影响，他们实际影响事情的能力受到极大的限制。所以，所有的管理人员，无论他们处在组织的什么地位上，都会遇到同样的问题：如果他们这么有权势，为什么他们的命令并非都得到了执行？

“本章将定义并描述组织中的权力与政策。管理人员必须弄清所在组织的权力的来源和特点，以及对权力的有效运用与无效运用。人们通常不愿意讨论“权力”的概念，当管理人员谈起“管理政策”时也会有同样的感受。权力和政策都包含感情因素。虽然可能是消极的和暗含的。这一点用不着举例子。这些术语仅仅是用来描述组织内人们行为的某些特定表现。某些政策性行为对于组织来说是影响工作效率的，人们也可能以不公平或有害的方式行使权力。经理们必须设法避开这些误区，但是他们不可能通过拒绝接受权力差异和政策性行为的存在来改变客观事实。

第一节 权力

权力是个体影响他人及其行为的能力。它也可以用来形容群体、组织和国家。例如，在某个特定的组织内，一个特定的群体或部门就可能被称为有权势的。这意味着这个群体或部门具有影响其他部门内个体行为的能力。这种影响可能是预算决策、目标设置、分期付款购买或者组织内许多其他行为或结果。

一、权力的特征

人们总是试图影响他人的行为。举例来说，利用第三章中学习和重点介绍的术语和概念，人们总是很自然地企图强化家庭成员或朋友使他们感到高兴或满意的行为。同样，人们常常没有意识地阻碍，甚至试图惩罚那些他们不喜欢的行为。当然，人们在工作中的行为也没有什么不同。

图 12—1 说明朱莉娅影响本的行动的意图。如果意图成功了，那么对本来说，朱莉娅就拥有了某种权力。也就是说，至少在这方面，朱莉娅具有影响本的行为的能力。在图 12—1 的简单示意图中，已经包括了权力的几个关键特征：

权力是一个社会性术语。也就是说，个体对于其他人来说具有权力，组织对于其他组织来说具有权力，如此等等。权力特征的基本观念在人们中相互影响——这种观念在应用时涉及不止一个人。

权力从来不是绝对的或一成不变的。它是一种不稳定的关系，一旦环境或个体发生变化，它就会随之变化。例如，尽管朱莉娅是本的上级，但是她只能在某些时候影响本的某些活动。同样的，对于本来说，朱莉娅也许很有权势，但是她可能无法影响其他人。此外，这种关系还随着时间的推移而变化。尽管是同样的人，但是上个月影响成功的意图明天也许会失效。因此，理解权力关系必须联系具体的环境与个体。

权力和权威这两个术语，虽然很接近，但并非意味着完全相同的内容。权威是通过员工的承认所体现的正确、适当的正式权力。在组织中最典型的例子就是上下级关系。个体加入组织时，他们通常认为权威结构是正式的，也就是说，雇员承认经理有发布命令、提供指导等等的权力。只要这些命令与工作有关，并且是理由充分的，雇员一般就会遵照执行。权威的范围比权力的范围要窄，只适用于组织中的一小部分行为。

假定图 12—1 所描述的影响意图是有效的，本按照朱莉娅的意图行动。本这么做，也许是由于朱莉娅的权威，也就是说，她的权力源于本对于权威关系的认可与接受。然而，在组织内个体能够影响他人行为的原因还有很多其他可能性。当研究的着眼点从个体转向部门、委员会等雇员群体时，组织权力的源由就更为复杂。

通常来说，权力来源可以分为两类：

- (1) 权力的个人来源；
- (2) 权力的结构与环境来源。

二、权力来源

许多对权力的研究，都习惯地把重点放在管理者与下级或者领袖与追随者之间的个人关系。弗兰彻(French)和拉韦(Raven)描述了五种权力来源：

奖励权、强制权、正规权、参谋权和专家权。

1. 奖励权

奖励权是管理人员影响下属行为的能力，是通过奖励下属按管理人员欣赏的方式行动来形成的。表扬、提升、加薪、休假等管理人员能够给予下属的各种奖励项目，通常与执行命令、指示联系在一起。举例来说，如果一个管理人员拥有分配部门内绩效工资的权利，他对于部门内的人员就拥有奖励权。因此，雇员们就可能遵从这个管理人员的某些影响意图，以期通过服从指示获得奖励。

2. 强制权

强制权同样是管理人员影响下属行为的能力。它是通过惩罚下属不符合管理人员意图的行为的方式来实现的。由于下属预计到，如果不响应管理人员的意图就会受到惩罚，所以他们也会服从。这种惩罚可以采取斥责、安排恶劣的工作、更严格地监督、强化工作规则或停职停薪等形式。从组织角度来看，最严厉的惩罚手段就是解雇。

回顾第三章的内容，可以想起，惩罚可能引起未曾预料的结果。由于工作不力受到斥责的人员，可能会采取怠工、伪造工作报告或时常缺席等方法来逃避惩罚。

3. 正规权

正规权也是管理人员影响下属行为的能力，这种能力来自管理人员在组织等级中的地位。由于下属明白管理人员拥有要求某种行为的正规权力，所以他们会服从管理人员的影响意图。正规权与前面定义的权威概念非常相似。

正规权是一个非常重要的管理学概念。每个管理人员在特定的职责范围内都拥有权威。这种职责范围，是由管理人员能够拥有影响行为的正式权力的范围决定的。管理人员与职责范围距离越远，他的正规权就变得越微弱。而对于管理权威来说，雇员们存在着非重视区域，雇员们会干脆地接受管理人员的特定命令与指导，而不关心管理人员的权威。在这个非重视区域内，管理人员可以拥有影响下属行为的正式权力。在这个区域以外，正规权迅速地失去效力。例如，秘书们对于打字、电话回复、拆寄邮件及类似的工作毫无异议。但是，如果经理邀请她们在工作之余去喝一杯，也许就会遭到她们的拒绝。因为此时经理的要求已经明显地超出了秘书的非重视区域，他们已经无权要求秘书们服从了。

4. 参谋权

参谋权作为管理人员影响下属行为的能力，是由于雇员的个人喜好或者对管理人员的崇敬或者管理人员的宽容的结果。下属对于管理人员的认同感常常构成咨询权的基础。这种认同感一般是建立在下属对管理人员的喜好基础上的，常常包含着他们超越管理人员的愿望。例如，一个年轻的管理人员可能会沿袭经验丰富、受人尊敬的年长的管理人员的领导风格。因此，那些年龄较大的管理人员，就拥有影响那些年龄较小的管理人员的能力，也就是参谋权。参谋权通常是与那些具有令人尊敬的性格、宽容和良好名声的个体联系在一起的。尽管参谋权常常与政治领袖、电影明星或其他著名的个体相联系，管理人员仍然能够凭借自身性格的力量在下属当中建立起参谋权。

5. 专家权

专家权能够使管理人员影响下属的行为，原因在于管理人员的技能、天

赋和知识。当管理人员充分显示他们对下属工作的指导、分析、评价和控制等能力时，他们就取得了专家权。专家权的有效范围一般很窄。例如，牙医在治疗牙齿、影响病人保护牙齿方面有极大的专家权，而在提供税务建议方面，就会因为缺乏有关知识而没有影响力。缺乏专家权的问题一直困扰着新进的管理人员，即使是具有很多关于下属工作知识的年轻管理人员，也需要时间进行实践，让下属认同和了解。

三、权力来源的相互作用

管理人员拥有许多不同的权力来源，这些不同来源的权力并非完全独立的。管理人员运用某种权力来源的方法很可能提高或者制约其他来源的权力的有效运用。举例来说，负责奖励工作的管理人员通常会受到下属的欢迎，并具有更多的参谋权，而惩罚权的使用却会削弱参谋权。雇员们通常认为拥有对他们有用知识的管理人员具有更多的正规权。

在两个造纸厂进行的研究为权力来源的相互作用提供了更多的例证。其中一个工厂取消了以工作绩效为基础的激励工资制度，采用严格根据工龄计算的工资制度，而第二个工厂仍然采用激励工资制度。结果，在第一个工厂中，下属对于上级各种权力来源的运用的认可程度发生了明显的变化。对上级奖励权期望的降低是可以预想得到的，但是实际情况要复杂得多。对上级惩罚权运用的接受程度提高了，这可能是由于奖励的减少，而参谋权和正规权的运用也减少了，专家权似乎也失效了。这些相互作用表明，管理人员的权力对于行为的影响是复杂的，而且是建立在许多权力来源的基础上的，其中任何一种权力来源的变化都可能影响其他权力来源的有效性。

社会和个人权力的这五种来源可以分成两大类：组织的和个人的。奖励权、惩罚权和正规权是建立在组织的基础上的，也就是说，组织可以给予管理人员奖励或惩罚的权威或者从管理人员那里取消这种权威。组织还能通过改变管理人员在组织等级体系中的位置，或者通过改变工作模式、规则和程序，来改变管理人员拥有的正规权。而参谋权和专家权则更多地依靠管理人员的自身特点，如个性、领导风格和与工作相关的学识等。当然，在长期管理中，组织可以通过业余培训影响人们拥有的专家权，但是最终要由个体决定如何运用培训得到的知识。有些权力的个人来源是通过组织的直接控制影响下属行为的，而另一些个人来源则更多地依靠管理人员自身特点来发挥作用。

四、权力的结构与环境来源

许多对组织权力的关注习惯于将重点放在等级关系上——管理人员对下属拥有的权力。这种权力是重要的，但并不是权力的唯一内容。近来，越来越多的人认为权力是一种基本的结构现象。组织内工作和部门的划分，自然形成信息、资源和决策上的不平等，因此形成了权力的结构与环境来源。下面我们将讨论信息与权力、资源与权力和决策与权力的问题。

1. 信息与权力

在许多企业中，信息是非常重要的，管理人员的权力就来自于他们通过正式渠道充分了解信息的能力。组织在本质上是运用信息制造产品满足社会需求的信息过程。那些企业中掌握与组织目标有关的关键信息的个体、群体、部门或分公司就能拥有权力。管理部门的一项主要职责就是运用组织内的信

息，如果不能有效地运用信息，就可能产生严重的后果。下面的案例研究清楚地表明了这一点。

案例研究：失踪的信息

一家著名的飞机制造公司决定为竞争激烈的商业喷气机市场生产飞机。高级管理部门认为，取得收益的可能性远大于风险。当机械设计和风洞试验着手开展后，中级管理部门中的一些成员清醒地认识到，由于低估了一个重要因素的影响，当初的风险预算被认为不超过4，而实际上很可能达到10。而且，由于缺乏设计喷气飞机的经验，引起了数不清的困难，并且延迟了第一架样机的计划完工时间。然而，这个已经在组织内得到的信息，在传达到高级管理部门以前就被搁置了。等到这个信息被允许传达到高级管理部门时，已经明显地造成了严重的失误。这个信息已经失去了意义，只不过证明了已经无法继续隐瞒的事实。公司背上了沉重的经济包袱，巨大的经济损失甚至把公司逼到了破产的边缘，员工被大量辞退，最高管理部门的信心也开始动摇了。

当个体和群体处于这样一种地位，能够控制当前活动的信息、提供方案决策需要的信息和获取未来事件和计划的信息，他们就拥有巨大的权力去影响他人的行为。因此，诸如信息处理中心之类的参谋与支持部门在组织中的影响力，有时候超过它们主要目标与业务活动相应的规模。

2. 资源与权力

组织需要人员、资金、设备、原料、供应和消费者等各种资源才能维持生存。资源对于企业的成功是绝对重要的，但资源又是很难获得的。那些能够提供组织最难取得的资源或最关键资源的部门、群体或个人就会因此获得权力。许多资源都可能暗中影响组织中的权力分配，而资源的重要程度取决于环境、企业目标、经济情况以及提供的产品和服务等因素。老话说得好，“谁有金子谁决定规矩”，这话准确地表达了资源和权力的关系。

3. 决策与权力

组织中的决策是有许多个体和群体参与的连续过程。决策过程为个体和群体提供了额外的权力。如果个人或部门能在某种程度上影响决策过程，就会因此获取权力。他们有可能影响到销售目标、决策先决条件（例如，可以投入多少资源）、提供选择方案等方面。举例来说，承担研究问题并提供行动方案的职责的部门就可能拥有很大的权力。即使这个部门不做出最终决策，但它可以决定什么样的解决方法能受到重视，据说，纽约一位很有权势的核心政治家说过这样的话，“只要我有权力进行提名，谁来选择我并不关心”。

影响决策过程的能力是一种常常被忽略的很微妙的权力来源。在组织或社会中，决策权并非必然掌握在最终做出选择的人手中。最典型的例证，就是前苏联决策过程中权力的运用，所有的政治局候选人都经过执政党的精心挑选，而公民不过是排队去投票以完成职责罢了。在这个决策过程中，究竟谁拥有决策权，是那些最终做出“选择”的人，还是那些指定候选人名单的人呢？

4. 沟通渠道与权力

结构与环境权力的存在，不仅依靠信息、资源和决策，而且依靠在完成工作中取得协调的能力。管理人员或管理部门需要与组织中的其他个体进行沟通。

权力的结构和环境来源一般是由三种沟通渠道构成的，每一种渠道都与已经讨论过的因素有关：

· 信息沟通渠道。要使管理有效，管理人员必须既了解正式信息，又了解非正式信息（信息就是权力）。

· 供应沟通渠道。对其他人和环境的外部影响，意味着管理人员能够引进组织需要的材料、资金，作为奖励来分配的资源，甚至还有威望等（资源就是权力）。

· 支持沟通渠道。在正式观念中，管理人员的工作必须考虑到自行决策——判断实践的问题。管理人员必须意识到，他们能够做出决定、承担创新性的风险活动，而不必使每个决定或活动都要经过层层批准的过程。而在非正式观念中，管理人员必须取得组织中其他重要人物的支持，他们的默许会成为他们带到各自工作单位的又一种资源（参与决策是一种权力，同时还是支持沟通渠道的重要标志）。

大量不同的环境因素会成为组织中权力的一种来源。表 12—1 列出了一些因素。有些时候这些貌似平凡的因素会变得相当重要，如同下面的案例所要涉及的问题。

案例研究：助理参谋

琳达是一家相当大的金融机构总裁的助理参谋。她和其余 14 位参谋和研究助理在一个办公室工作。表面看起来，研究参谋没有实权，他们的工作通常是由准备背景资料、准备进度报告的汇总分析以及向组织执行委员会成员提供一般的程序性参谋助理等工作组成。

但是，琳达的主要职责是协助总裁准备执行委员会的会议议程。这种控制议程的权力保证，只有总裁和参谋对报告充分准备时才会对问题进行讨论，而且只有完成了类似的参谋工作时策略和计划才会得到执行。这就意味着，通过控制讨论的内容与时间，使，总裁获得了超出正式地位所赋予的权力。只有在他事先确定基调并准备好支持他意见的材料时，他才会把问题摆出来。同时，其他执行人员感到提出新的题目进行讨论变得很困难。事先规定的议程，已经为决策过程提供了参照的模式，就像许多其他程序一样。如果其他的执行人坚持讨论某些特定的问题，就会被认为是一种不合适、不理智的行为。在这样的环境条件下，琳达在影响组织决策方面，显然比许多正式级别更高的经营执行人拥有更大的权力。因此，总裁和琳达就牢牢掌握了影响决策结果的权力。

琳达职责中的一小部分，就使她拥有了更大的权力，远远超过根据她在组织中的地位或工作描述所做的预测。表 12—1 的哪些因素使琳达取得了这样有权势的地位？

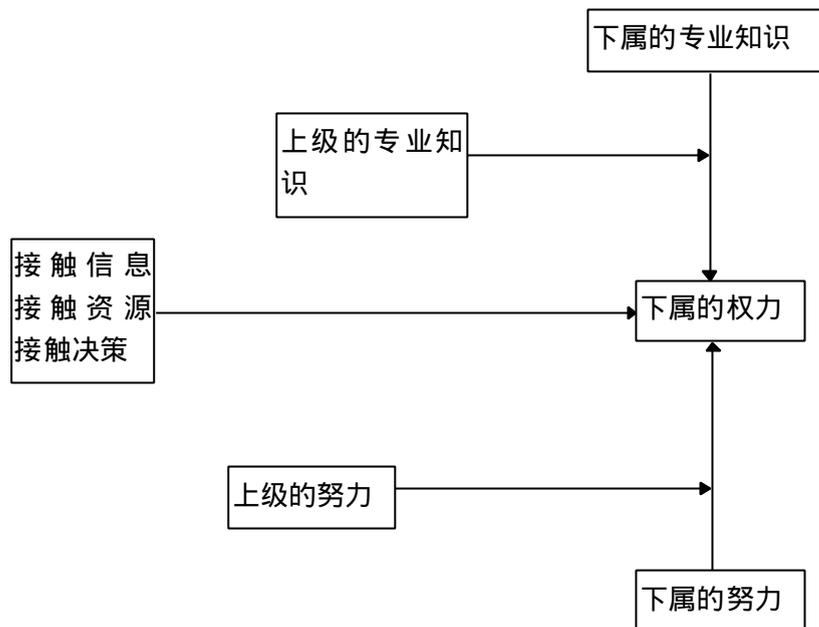


图 12—2

五、权力与人：下级参与者的权力

正像上面的案例显示的那样，下级参与者——在组织等级链中地位较低的职员——往往运用着巨大的权力。权力的某些个人来源，尤其是专家权，常常存在于下属身上，并使他们能够影响上级管理人员。尽管下级职员能够拥有个人权力，但他们影响行为的能力似乎更多地源于结构或环境因素。

表 12—2 表明，下级参与者拥有的权力与前面讨论的权力的结构和环境来源相联系。也就是说，由于他们在组织中的地位，他们能够控制对于决策过程有重要影响的信息和资源。除此之外，职员的专业知识和他们的努力程度也影响他们的权力。如表 12—2 所显示的，下属努力和专业知识的权力影响与他们上级管理人员的努力与专业知识有关。举例来说，如果上级对于某项工作知之甚少，而下属却了解得很清楚，下级的权力就可能增强。同样的，在管理人员努力不足的领域，下属可以通过更多的努力来谋求权力。

当管理人员处于希望影响他人行为的环境中时，必须在直接面对面的影响意图和微妙的间接方法的运用之间做出选择。如果管理人员所拥有的权力、提出的直接要求和命令或者合适的需要能够取得一致，通常会得到预期的效果。当然，管理人员不断劝导他人按特定方式活动，也是一种更加巧妙的直接影响。有时，管理人员却必须依赖更间接的影响方法，就像下面的案例研究所显示的那样。

案例研究：

产品经理迈德森需要车间主任麦那开始新产品 X 的构想，而麦那认为这种产品并不怎么样。迈德森感到，他无法说服麦耶，因为麦耶根本不听他的。迈德森认为，如果有足够的时间她也许能够突破障碍，但现在她却并没有这么多时间，而且麦那不会仅仅由于某些交易或偏袒就开始某些他不信任的产品的构想。由于迈德森不想冒险强令麦耶开始工作，所以他用了下面的方法。

星期一，迈德森请麦耶很尊敬的盖博给麦耶送去两份有利于 X 产品的市场调查报告，并附了一张纸条，纸条上写着“你看到这些了吗？我感到它们是相当惊人的，我不能确信它们完全可靠，但是……”。星期二，迈德森请公司一位是主要顾客的代表在电话里很自然地告诉麦耶，他听说有关 X 产品很快会被推向市场的传言，“很高兴看到你的人像平常一样听从你的指示。”星期三，迈德森请两位等待会议开始的工业工程师站在离麦耶 3 尺远的地方，并谈论 X 产品测试的良好结果。星期四，迈德森召开了一个讨论 X 产品的会议，会议只邀请了麦耶以及对 X 产品计划表示支持的受麦耶尊敬或喜爱的人员参加。星期五，迈德森找到麦耶，问他是否愿意开始 X 产品的工作，麦耶很高兴地答应了。

如果认为有效影响他人行为的关键仅仅是获得足够的权力并直接对人发号施令，只能是对组织中错综复杂的权力关系的一种概括性表述。按这种方式行事的管理人员常常是不成功的。与此相反，有效影响他人行为的管理人员通常拥有下列特征中的一部分：

- 成功的管理人员明白，获取和运用权力过程中哪些行为是正式的，哪些是非正式的。不同来源的权力在运用时要求有不同的形式，对权力来源缺乏认识或运用错误就会破坏它的有效性。举例来说，个体可能损害他的专家权，如果他试图在他没有足够了解的领域发挥专业作用。如果个体的行为与那些吸引他人的性格或明显特征不一致，就会失去咨询权。其他人一般认为拥有咨询权的人应该是完美无缺的，如果他们的行为有失误，下属或同僚就会感到背叛，这些人就会失去咨询权。

- 有效管理人员了解权力的个人来源，也了解结构和环境来源，以及运用不同来源权力影响人们的最有效的方法。举例来说，研究与开发科学家、工程师、律师或者教授等职业更容易通过专家权来影响他人。有效管理人员常常会认识到，在权力关系中存在着结构和环境问题，而且会改变自己的行为来适应实际情况。所以，有效管理人员倾向于发展和运用各种来源的权力和影响方法，而一些不成功的管理人员过分依赖一种或少数几种权力基础。

- 成功的管理人员倾向于寻找具有开拓性和有实权的管理职位。这些工作为要求管理人员影响他人行为提供机会。在这些职位上的成功活动，就会使管理人员取得权力。

- 有效管理人员会利用成熟和自我控制来缓和他们以权力为中心的行为。他们认识到，自己的活动影响着其他人的生活和行为。他们并非不愿或者害怕使用权力，他们只是因为认识到影响雇员的行为是管理职责中正式而必要的内容，所以谨慎地按照原则和公平的方式运用权力，与组织需要和目标相一致。

第二节 政策性行为

案例研究：是功劳，还是政策？

劳瑞和鲍勃都是受到巨大激励的科学研究人员，在通用橡胶公司新产品开发实验室工作。劳瑞是实验室里技术最精湛的科研人员，在过去 10 年中她负责的几项专利为公司净赚了 600 万美元。她冷静、严肃、沉默寡言。相反的，鲍勃开朗、感情外露，他缺乏像劳瑞似的工作业绩，但是工作非常严密，尽管缺乏想象力，据说，在近几年内，鲍勃将被调到实验室的行政岗位上去。

根据实验室的政策，每年有 30 万美元的资金，可以通过投标的方式，由提出最佳新产品开发概念的科研人员支配。因此，劳瑞和鲍勃都准备提出建议。每人的建议都经过精心地组织，阐述了建议被采纳后给公司和社会带来的效益，在其他科研人员看来两个建议都可能是很有效的。两个建议都要求完全取得这 30 万美元以取得成效，而且两个建议都要求包括重大的技术问题以及对其他人工作的提高要求。403

提出建议以后，除了定期询问关于投标的结果，劳瑞就没有采取更进一步的措施。而鲍勃则正好相反，他积极开展所谓公开活动争取对他建议的支持。鲍勃向劳瑞和其他人员承认了自己的意图，就开始抓住所有可能的机会，向影响决策的个人指出他的建议的优势。这种公开活动如此有效，以致于在非正式压力影响下，这些权威人士决定采用鲍勃的建议。这样，鲍勃的建议得到资助，而劳瑞的则没有。

这部分将讨论类似鲍勃的行为是否能被描述为政策性的，以及如何区分组织中的政策性决策、活动和非政策性行为。对于组织而言，资助鲍勃的建议（因此取消了对劳瑞建议的支持）的决策是否是最佳投资尚不清楚，这取决于计划制定、劳瑞的建议获得资助后的工作情况、鲍勃和劳瑞在公司内未来的发展道路以及其他无需辨别的一些因素。唯一清楚的就是，政策性行为并非必然会损害组织。有时它能够满足个体和组织一致的正式需要。在任何事情中，管理人员都必须明了政策性行为，因为这类行为在组织中经常发生。

一、组织政策

组织政策包括组织内的个体和群体获取、运用、开发权力和其他资源的活动，以便在遇上不确定或者下一致的选择时争取最有利的结果。群体和个体的政策性行为是由这样一些意图组成的，包括影响他人行为与组织中事件过程以保护个人投资、满足个人要求、实现个人目标。按照这样的方法描述，几乎所有的行为都可以认为是政策性的。作为政策性行为，一般暗示着个体或群体从其他雇员、群体或组织的代价中取得了一些有益的教训这样的判断。在什么构成组织政策的问题上，人们常常是以自我为中心，并且十分短视的。例如，雇员也许会认为他们自己的行为是为了维护正式权力和投资，而把其他人的类似行为称为“玩弄政策”。

管理人员必须认识到组织中存在大量的政策性行为是不可避免的。在人们表现权力的环境中，必须完成的工作的不同，以及由此引起的某些重要程度、决策和行动的区别，就是政策性行为的结果。许多因素都可能增加组织中政策性行为的发生概率，这些因素包括目标分歧、目标不明确、对组织和问题的不同看法、对形势判断的不同信息以及分配稀缺资源的要求等等。虽然，如果每个人都能了解对于组织和个人来说什么是最好的结果，资源可以不受限制地使用，人们对于目标及如何实现它们取得完全一致的意见，也许组织里就不会再有政策性行为存在：但是，预先了解行动的最佳方式常常是

不可能的，资源不可能没有任何约束，人们在相互冲突的需要中必然做出不同的分配决策。所以，只要个人和群体试图获取期望的结果，就会产生政策性行为。管理人员不能将注意力集中在如何防止这种行为不可避免的发生上，而应该努力使组织内的政策性行为不会对组织产生消极的后果。

人们总是倾向于这样一种观点，由于个体和群体自身地位的限制以及较低层次的活动和决策，他们的政策性行为从组织的观点来看，不可能做出最好的决策或结果。然而这种观点未必正确，下面的案例就清楚地表明了这一点。

案例研究：避免“政策性”决策的代价

一家生产计算机外部设备的新生制造厂家，是按照职能式结构来组建的，设立了设计、营销、财务、生产和人事副总裁。这家企业由于风险投资有人支持得到了很好的资助，并为管理部门引进了一批富有经验、知识的人员。它的目标市场就是其他制造厂商的计算机系统，尤其是那些直接向最终用户销售大型计算机系统的厂商更是列为主要客户。这种策略看起来是十分合理的，因为这样可以避免大量销售和服务活动所需的装备，并使公司能够更快地渗透入市场，而不必首先在最终用户中建立良好的形象。这家企业确实拥有像磁带、磁盘驱动器那样相当不错的产品，并开始成功地争取了一些用户。

这家企业所面临的问题是这个行业中此类地位的企业的典型问题：只有同意对产品进行重大的重新设计，改变产品的功能或操作特性，才能获得不断的投资。当然，从公司的角度来看，出售已经完成设计并可以进行生产的产品更有利、更方便。开发新产品会大大增加研究开发的费用，并且使生产成本大幅度提高，因为只有很少的标准件能继续使用。

企业面临的问题表现为副总裁们和他们职责之间的冲突。营销总裁认为生产部门和设计部门应该按照营销部门的要求设计和制造产品。他指出，由于行业竞争激烈，而企业几乎没有一点营销优势，所以无法指望他和他的部门能够把单纯由设计和生产部门决定生产的产品销售出去。生产副总裁则反驳说，除非开发更多的标准产品线，否则现有的能力是无法保证成功的。她面临由于不断变化的产品线和产品特性带来的工期安排、职工培训和库存等一系列问题。设计部门则认为，只要设计出能够以合理成本生产的优质产品，职责就已经完成了。财务部门则关心制造新产品的毛利和收益。

有意思的是，尽管企业由大量高级管理人员组成，却没有通过政策性斗争决定哪种观点应该占上风，而是选择了不同的方式。由于他们这些管理人员在没有足够信息的情况下无法决定追求哪一个目标，所以他们决定聘请外来专家进行市场调研，估计他们的产品在多大程度上能影响竞争，如果改变产品设计市场前景如何，如果坚持只销售已经设计和生产的产品市场前景如何。与此同时，他们聘请了另一位专家评估生产能力，提供不同策略

方案涉及的成本方面的财务信息，以及有哪些设备必须增加。财务部门则按合作开发模式进行工作，为不同的选择方案提供财务分析资料。

可惜的是，这几项活动都没有来得及取得结果。在分析工作还在进行时，由于营销部门不知道是否会改变产品设计，以致于订货减少，标准产品的销售情况直线下滑。最终，投资银行介入，接管了企业的管理部门，结果使先前雇用的绝大多数副总裁都离开了这家企业。

尽管这家企业所收集的信息毫无疑问是非常有用的，但是却是在追求一种幻想——只要收集到足够的信息，企业中对于策略和价值的基本分歧就可以消除，而决策也会变得轻而易举。这种不考虑调研时间的决定，在绝大多数情况下都是不可能发生的。在任何情

况下，为解决争端收集信息的过程都是需要时间和资金的。政策性讨价还价、帮派结构和争端耗用的时间、资金，必须与决策的时间压力和行动的选择过程需要时间及其他资源的事实取得平衡。

二、政策性行为的产生

员工一般与正式的政策有关。例如权力，政策在这方面的争议大于相互理解。人们通常承认存在组织政策，但同时又相信在完美的工作单位可以避免政策性行为。

为了检测你自己对于组织政策的印象，把表 12—2 中的组织决策按照你认为政策影响的大小排列顺序，影响最大的列为 1，最小的列为 11。

对 428 位管理人员做了这种测试，结果表明，名列前几位的分别是相互协作、提升和调职以及授权。在这些方面的决策的特点是，缺乏确定的规则和程序，决策依据主观、模糊。名列最后的决策的特点是，政策确定，决策有例可循，决策依据更加客观，例如人事政策、雇用、纪律惩罚等等。

表 12—2 组织决策的政策性影响

	等 级
1.提升与调职	
2.雇用	
3.工资	
4.预算分配	
5.工具、设备分配	
6.授权	
7.相互协作	
8.人事政策	
9.纪律处罚	
10.工作评价	
11.不满与抱怨	

此外，这项研究还询问管理人员，在他们的组织中政策性行为的地位。一般来说，他们认为，这种行为更多地发生在高级管理层，而低级管理层和非管理工作人员中则较少。55%的微弱多数认为政策性行为对组织的效率会产生不良影响。另一项对 30 个企业中的 90 名管理人员进行的调查得到了类似的结果。90%以上的管理人员认为政策性行为在中高级管理部门中发生的机会要超过基层管理部门。此外，这 90 名管理人员认为，政策性行为既有利又有害。表 12—3 列出了这些结果。

这些研究，以及其他一些研究在两点上通常是一致的：

(1) 尽管政策性行为会产生消极影响，但是许多人员已经认识到，政策性行为是普遍的，而且对个体和组织也可能产生积极影响；

(2) 在高级管理部门中，政策性行为发生的可能性超过中、下级管理部门。

另一个有趣的问题则涉及组织成员对政策性行为的归类。作为主要执行

人员的典型，高级职能管理人员和监工被要求描述随机运用组织政策的一般情况。表 12—4 概括了他们的回答。注意，信息作为政策性工具来使用，和本章前面讨论的信息作为权力来使用，是重复的。研究人员在表 12—4 中叙述道，“他们既未得到组织政策的定义，也不询问这些术语的含义”。管理人员和员工看起来已经明白了组织政策的概念，而实际上他们对它的原因和影响根本不了解。

表 12—4 对组织政策变化的管理感觉

变化	提到变化人员的比例			
	群体	主要执行人员	职能管理人员	监工
攻击、责备他人	54.0	60.0	50.0	51.0
信息运用	54.0	56.7	57.0	48.3
形象设计/宣传管理	52.9	43.3	46.6	69.0
发展基础	36.8	46.7	39.3	24.1
赞扬、讨好他人	25.3	16.7	25.0	34.0
权力联盟，强有力的同盟	25.3	26.7	17.9	31.0
与影响因素相关	24.1	16.7	35.7	20.7
制定约束/互惠条件	12.6	3.3	14.3	30.7

三、政策性行为的参与

本章深入探讨了环境与结构对政策性行为的决定程度。尽管个人来源和环境、结构来源一样，都是权力的主要来源，但是证据表明，许多个体更希望在政策性行为中能够参与。在进一步研究之前，请先回答表 12—5 中的调查表。

评分标准：

每选择一项“完全”同意”，就给自己加 1 分。得分超过 5 分，说明你具有玩弄权术的强烈倾向，比较高的得分还意味着你对于权力有强烈的需求。5 分或低于 5 分，说明你并不倾向于玩弄权术，对权力也没有过多的需求。

这张调查表的目的是用于研究的，并且鼓励人们对于这张名为“政策定位调查表”而缺乏有效个性测验的科学性质的调查表进行思考。

有些个性特征是与参与政策性行为的意愿联系在一起的，有时甚至是与运用权力的意愿联系在一起的。本章将讨论其中的四种特征：权力需求、权术运用、场所控制和冒险倾向。

1. 权力需求

权力需求是影响或领导他人的基本愿望或动力。权力需求强烈的个体，非常希望参与组织的政策性行为。此外，成功的管理人员常常具有强烈的权力需求。造成冲击、控制事件和影响他人的愿望通常是与有效的管理活动、公正对待下属以及更高的标准等联系在一起的。

案例研究：好心人还是拙劣的老板

弗雷德和普勒都是一家大公司的管理人员。弗雷德是一个友善的好心人，用大量的时间和下属沟通，并为自己的热情、富于同情心感到自豪。如果下属要求请假去解决私人问题，弗雷德，总会同意的，尽管他也会想到公司的规章制度。

与弗雷德不同，普勒喜欢摆出老板的架势，督促下属完成工作。尽管他的态度很和蔼，但是显然他不如弗雷德热情、通人情。他首先考虑的是组织利益。如果下属因为个人问题请假，普勒会建议下属利用休假或请事假来干这些事情。

哪一个管理人员更好？很多人会很快选择友善宽容的弗雷德。弗雷德通人情，待人平等，能理解人。但是像弗雷德这样的好心人却常常是拙劣的老板。和普勒相比，他的手下工作效率低，而且士气不高。

那么，这是否意味着，权力需求强烈的管理人员会对下属提出更高的标准？在上面的案例研究中，弗雷德由于过于希望被人们欢迎，而使下属的工作效率低下、士气不振。由于他想和每一个雇员搞好关系，他更关心个人的情绪，而不太注重使整个群体工作成绩突出。因此，他待人采取不同的标准，使下属没有公正、平等的感觉，导致士气低落。而且，弗雷德不断变化的决策让下属感到无力控制事情的发展，而且难以预测老板的行为。

强烈的权力需求的某些表现对于有效管理而言，并非特别有效。权力需求一般有两种不同的形式：个人权力和组织权力。追求个人权力的管理人员力求统治他人，认为自己比组织更重要。当追求个人权力的管理人员离开以后，整个工作群体就会解体。与此相反，追求组织权力的管理人员表现出一种更易为社会接受的权力需求。他们树立起一种高效工作的风气，并使下属能够忠于组织。所以，并非所有的权力需求的特征都会形成有效的管理，但是优秀的管理人员常常具有影响他人的强烈愿望，并乐于担任领导者的角色。

2. 权术运用

尼古拉·马基雅维利 (Niccolò Machiavelli) 是 16 世纪意大利的哲学家和政治家，他最著名的著作中包括了一整套获取和运用政府权力的建议。若干世纪以后，他的观点终于和在个人关系中运用欺诈手段以及机会主义者联系在一起。因此，马基雅维利主义者是指那些为个人目的来考虑和操纵其他人的人。

权术运用作为对待他人的个性特点或风格，是很容易判断的。喜欢运用权术的人一般有这样的特点：

- (1) 在个人交往中运用欺诈和蒙骗手段；
- (2) 对其他人的性情怀有一种愤世嫉俗的观点；
- (3) 缺少一般的道德观念。

举例来说，在权术运用测验中得分很高的人很可能同意下面的一些说法：

- 对待别人最好的办法就是挑他们爱听的讲；
- 对任何人完全相信都会引起麻烦；
- 除非必要，不要告诉任何人你做事的真实动机；
- 巴结重要人物是很聪明的作法。

马基雅维利主义者一般能够很好地操纵他人。他们常常能有效地影响其他人并力图推动和控制社会影响。在直接冲突中，他们特别擅长运用权力。所以，喜欢运用权术的人通常都有参与政策性行为的倾向。

3. 场所控制

如同在第二章中描述的那样，场所控制是指个体对影响他们的事件是否处于他们控制之下的确信程度。内向场所控制强烈的个体相信事情会按照他

们的行动来发展。外向场所控制强烈的个体则相信有权势的人物、命运或者是机遇决定了事情的发展。内向的个体更倾向于使用政策性行为，而外向的个体则比较容易放弃对他人进行影响的企图。这很可能由于内向的个体更倾向于假定他们的努力肯定能取得成功。

4. 冒险倾向

另一类个体，有时是非常明显的，希望去冒险，这就是冒险倾向。有些人尽量回避风险，而另一些人则寻求风险。在很多情况下，寻求风险的人更愿意参与政策性行为。而回避风险的人，由于政策性行为有一定的风险，所以总是试图回避这类行为；支持某种势力必须要冒被视为反对另一派势力的风险。

因此，有些个性特征使人们倾向于政策性行为。特别是在下列情况中，个体参与政策影响的意图就会增加：

- (1) 具有强烈的权力需求；
- (2) 运用权术的个人风格；
- (3) 内向场所控制；
- (4) 喜欢冒险。

个体因素不仅影响政策性行为，而且目前的证据表明这些因素可能属于最重要的影响因素的行列。

管理案例：通过观察权力的运用来判断：电子工程

电子工程公司（Engineering Electronics Company）位于旧金山半岛上。这是一家很年轻、规模较小的公司，年销售额约为 1000 万美元。像这个地区电子行业的许多公司一样，它是由工程师建立和管理的。由于这些工程师来自不同的专业，例如技术、市场营销等等，尤其有一些进过商务学校，从事财务工作，所以不必对权力的判断进行协助。

电子工程公司所面临的决策是，应该将额外资金如何在两个项目上进行分配。两个项目都值得干，但是必须确立一个先后顺序。作为夏季工作的一部分，一名学生已经提供了分析结果，表 12—6 中列出了这两个项目的特点。当这名学生在学校里不加背景地公布这些数据时，几乎 90% 到 100% 的学生认为，应该选项目 1。它们的投资报酬率相同，而项目 1 的财务和市场营销的风险更小。

但是有趣的是，电子工程公司选择了项目 2 作为重点。事实上，从图 12—3 的形式中清楚地表明了，项目 2 在组织中受欢迎的程度。

很少会出现类似这样的情况，权力的运用与影响如此突出和戏剧化。由营销部门提出的项目之所以被淘汰，主要是由于推荐部门的问题。与此同时，技术部门提出的项目战胜了营销部门提供的项目，获得财务上的支持。工程师的权力，尤其是强调技术性的工程师，是十分明确的。

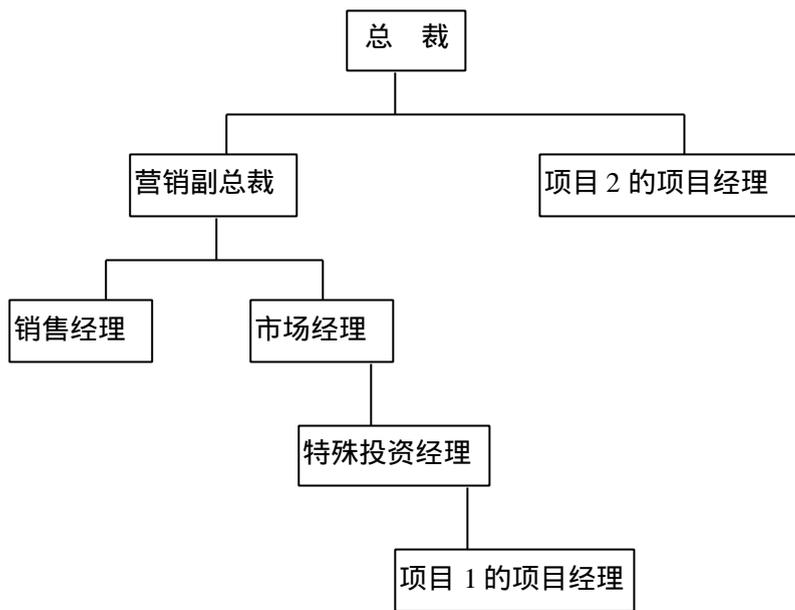


图 12—3

问题

1. 利用本章讨论的权力来源说明为什么电子工程公司选择了项目 2。
2. 组织如何避免这种决策？
3. 像这样的决策“质量”会给企业带来什么样的长期影响？出你自己的答案。

管理案例：商务学校从不传授的知识

9月的一天，比尔·阿吉在 600 多名员工的面前否认，玛丽·坎宁海姆取得的成绩同他与玛丽的私人关系有关。在此之前很久，玛丽就已经是本德克的热门人物。很显然，她的升迁在本德克是迅速而引人注目的。去年 6 月，她作为阿吉的执行助理加入公司。一年以后，也就是今年 6 月，阿吉任命她为行政和公众事务副总裁。3 个月后，她又被提升为战略计划副总裁。由此引发的纷纷议论最终迫使坎宁海姆在上周辞职了。

再也没有比阿吉认为对事情进行公开讨论有助于改变气氛的想法更错误的了。他对职工所做的解释引发了新闻报道的狂潮，使玛丽立即成为新闻人物。除了两人之间的恋爱关系，作为美国企业高层决策人物所有能想象得到的细节都遭到了指责。现在，不可避免的事情终于发生了，整个商界一片兴奋。

这是谁的责任？

在这种男女私情的猜测掩盖下的，是当前涉及到的最棘手的问题。坎宁海姆是否是社会对有魅力的女人的偏见——认为她们成功靠的是心计而不是智慧——的牺牲品？难道不论智力如何，任何一个刚从商务学校毕业、年仅 29 岁的新人，都有资格在经营规模达到数 10 亿美元的公司的艰苦的结构调整中担任主要的计划执行人员吗？阿吉和坎宁海姆的私生活，其他公司管理人员的私生活，是其他人的责任吗？一旦这种难堪的争论公开化了，公司应该如何处理它？

坎宁海姆的商务学校的同学对她的看法是复杂的。她准确而职业化的风格给其中一些人留下了深刻的印象。一位和她在妇女学生协会共事过的妇女回忆道：“对许多人来说，培养对于自身能力的信心需要一定的时间，但是玛丽却不是这样的，从一开始你就清楚她能完成任务。”但是她也因此引起了嫉妒，而且没有什么朋友。她的一些同学形容她在计

算和操作方面是“老师的宠儿”。她的学习成绩优秀，并取消了商务学校个人厌恶的那一套术语。

在本德克，坎宁海姆6月份的提升使得他们两人关系的风言风语达到了高潮，所有的事情都促使这种风言风语越演越烈。在共和党全国大会上，对准前总统杰拉尔德·福特的一个电视镜头恰好发现，阿吉和坎宁海姆就坐在他的后面。本德克的一些人们认为，阿吉不如以前那样容易接近了，坎宁海姆对他日益增长的影响也无助于减轻这种看法。她称自己是阿吉的“改造者”和“最值得信赖的朋友”；阿吉称她是自己“最好的朋友”。然后，阿吉和他23岁的妻子在8月份离婚了，速度之快连本德克的高级管理人员都吃惊不已。

人们该怎么想呢？两个年轻、有魅力并且没有关系的人一起工作、旅行，甚至呆在同一个双人套房里。他们只有一件事可做——这恰好能够解释坎宁海姆的快速提升。

“什么事也没发生”

无论在逻辑上多么无可辩驳，这种猜测并非事实。在新闻界听到此事风声以前的几周，阿吉已经谨慎地向本德克的最高管理当局和董事会的执行委员会分别做了解释。坎宁海姆当时也在场，她提出同意辞职，但是同时指出这样做的结果只能是证实传言而已，而且开创了谣传影响公司政策的可怕先例。此外，她还补充说，她的辞职将向年轻人，尤其是年轻妇女表明，他们不可能很快取得有实际权责的职位。但是，阿吉提供了最关键的消息。“我告诉他们，在我们之间没有什么罗曼蒂克的关系。”令人奇怪的是，他并没有就此停住。“当我们的关系成为恋人之间的关系时，”他又补充道，“我会首先让你们知道。”于是，他就没有更多的话可说了。坎宁海姆近来平静地提到这件事：“事实是什么也没有发生。”

阿吉从来没有遇上过这类必须面对公众的问题。在那次引起公众注意的员工聚会上，他预言式地辩解道，坎宁海姆的快速提升是“完全公正的”，并以“杰出”来描述她对本德克的贡献。然而，他无法消除员工们认为她的提升与他们的亲密关系相联系的想法。“确实”，阿吉告诉员工们，“我们是非常非常亲密的朋友，她同时也是我们家的密友。”

他没有重复在私下里给最高管理当局做出的否认声明的做法也许是事先讨论过的。他后来争辩道，任何员工的私生活，无论是董事长还是流水线上的工人，都与他人无关。“将来，”他说，“除非被指控触犯了法律，我不相信我会为私生活的任何问题向合理委员会、董事会或公众进行辩解或解释。在他之前，亨利·福特二世已经以更简洁的语言表达了这个观点：“永不抱怨，永不解释。”

坎宁海姆在公众大加注意后的行动没能消除更多的猜疑。当这件事在某一个星期四被披露后，她首先表示要在第二天发表重要声明。她向几家杂志社透露她要辞职，这个决定已经不可更改。1小时后，她担心自己的辞职会证实那些影响，于是又通知对方划掉“不可更改”。第二天早上，她决定既不发表声明，也不辞职。

在周末，她决定向赔偿管理委员会申请“即刻的暂时缺席”。这种权宜之计目的是为了从董事们那儿得到支持。尽管在周一的时候，委员会毫不犹豫地拒绝了他的要求，使她达到了目的，但是她仍然在去留之间犹豫不决。上周召开的全体董事会议，一致认为受到公众注意已经严重影响了坎宁海姆的工作效率。她自己也得出了同样的结论，于是就辞职了。她说她已经找到了好几份工作。

如果坎宁海姆和阿吉，特别是阿吉，能够避免采取任何不恰当的行为，问题也许不会闹得这么大。几位本德克的董事和执行董事认为她应该辞职以解决问题，尽管他们承认在她的提高中并无个人感情影响。阿吉和坎宁海姆起初坚持这个提议，尽管有风险——尤其对于阿吉来说，他的地位也许会陷入困境。但是阿吉并不这么认为。“短期内人们会认

为是有害的，”他说（现在已经处于困境的边缘），“但我从未觉得遇到了严重的问题。”

随着越来越多的妇女获得一般行政工作，高层执行人员之间的亲密关系必然得到发展。那么他们，以及他们所在的公司，应该如何处理这种带来一些令人困惑的形势？有时候，不论这种亲密关系确实存在还是只是想象中的，问题都是一样的。“这和处理宣传活动不一样。”本德克的一位业务执行人在阿吉——坎宁海姆冲击中这样写道。坎宁海姆自己则表示：“哈佛商学院没有如何处理这类问题的现成案例。”也许现在该有了。

第十三章 冲突过程

预习案例：路斯·林奇（Lois Lynch）

路斯·林奇毕业于一所州立大学，获得了会计学位，她母校的会计课程被登记会计师事务所承认。路斯感到她的大学教育是很值得的，尽管承受着从八大会计公司接受提议的巨大压力，路斯决定在艾克姆制造厂工作。她感到，从长远的角度来看，和当会计相比，她愿意在一个普通的管理职位上工作，在艾克姆的职位似乎为她提供了一条通向管理的捷径，而在八大会计公司则要花 2 或 3 年时间。

艾克姆制造厂生产各种机械小部件，在印第安纳波利斯雇佣了差不多 1000 名工人，艾克姆差不多 80% 的业务是生产通过正规批发渠道卖出去的标准零件，其余 20% 的业务来自特别订单。在这种情况下，艾克姆根据客户们独特的要求来制造零件。

路斯的第一个工作任务是在收款部门做会计，工作是相对例行性的。这给她一个机会学会艾克姆的会计系统，而且同时，她也熟悉了公司的产品和客户。很显然，对于这个任务，路斯是一名很好的会计、勤奋的工作者、敏捷的学习者。在艾克姆呆了 6 个月以后，路斯获得了对她的先前的绩效评价的最大机会。

由于她的工作成效，路斯被晋升为内部审计员，这是在管理办公室的参谋职位。在查账中，路斯将接近一线管理人员，她直接负责生产制造和产品分送，路斯认为这项任务是学习真正的公司管理的好机会，这项任务也是一次挑战，没有一线管理人员的全力合作，她是不可能有效地进行工作的。

根据她在会计方面所受的教育和经历，路斯对自己能成为一名成功的内部审计员很自信，但是，她很快发现仅仅靠会计方面是内行，不足以保证自己能成为一名合格审计员，她在新的岗位上工作了一个月以后，她好像是无所适从。

“如果我不必和查理共同工作，”她自言自语，“这项任务将会很容易。”查理·斯科特，45 岁，是生产主管。查理自从 1969 年就在艾克姆工作，是个老资格的人，他以他自己的方式在制造组织中工作，并且为他的部门能制造高质量的机器部件而感到骄傲。不过，后来，在他对路易的评价中，查理似乎有点防备和特别。这些防各部分地源于去年发生的一件事，去年年底时，查理的部门为一家地方公司的一张大的特别订单而工作。当最后的费用汇总时，公司发现一项生产费用超支，导致订单损失了 10%，查理因为没有降低费用而受到他的老板的公开批评，但是查理坚持说是会计部门在计算费用时犯了错误，看起来查理还在怨恨会计部门的成员。

从他的行为中可以看出，查理不愿和路斯一起工作，尽管路斯尽力和他见面，但查理总是说他太忙了，而且，查理给路斯的报告，总是不及时和不完全。当路斯向查理提及这个情况，他大怒并且告诉路斯“从工厂里滚出去”。这天上午，当路斯叫查理安排一个会议时，她听见查理暗中对他的秘书说，“告诉她，我现在正好不在。”尽管路斯那时想要面对查理，但她压住自己的脾气，说她会再次来叫，路斯很沮丧、生气，并且担心如果她对查理发脾气，将如何去见她的老板。她不知道下一步该怎么办。

在预习案例中，路斯和查理正经历着冲突，本章将反复提到这种情形，并且分析发生在路斯和查理之间的冲突的类型。更进一步，它将提出一些解决冲突的方法。

对冲突的有效处理不仅仅包括一些特别的技巧，理解和正确判断冲突的能力是处理冲突的先决条件。因此，本章大部分篇幅用于对组织中冲突过程的更好理解上。

第一节 冲突概述

一、冲突定义

冲突很难定义，因为它发生在很多不同的情况下。冲突的本质似乎是不一致的、矛盾的或者不相容的。因此，冲突指的是个人或群体内部，个人或群体之间互不相容的目标、认识或感情并引起对立或敌对的相互行动的一种形势。有三种基本类型的冲突：

- 目标性冲突，是人们希望获得的最终状态或喜欢的结果不相容时的形势。
- 认识性冲突，是意见或想法不一致时的形势。
- 感情性冲突，是感情或情绪互不相容时的形势；也就是说，人们简直是相互生气。

这三种类型的冲突都在预习案例中出现了。查理的目标是生产一定数量的高质量部件和管理下级。他可能感到，路斯试图安排的会议阻碍了他的目标，路斯的目标是对生产部门进行精确的审计，她明显地感到，查理对生产和管理的关注阻碍了她的目标。认识性冲突可能是这样的。路斯相信，审计在控制费用有条不紊方面起着有价值的作用。在另一方面，查理显然相信会计部门没有为控制费用提供精确的或有用的信息。最后，路斯和查理都很生气，而且显然失去了耐心。这种感情性冲突使局面大大复杂化，而且很难达成一个合理的解决方案。

人们往往将冲突和竞争等同起来。但是，它们并不是同义的。竞争指的是一个人或者更多的人或者群体为达到他们喜欢的目标而采取的行动，与此同时，阻碍了其他的某个人或更多的人或群体想要达到他们的目标。两名撑杆跳高运动员竞争跳过最高高度，但是在他们之间几乎没有相互作用或相互依赖，所以他们不太可能产生冲突。竞争能产生冲突，但不是所有的冲突都包含竞争，两位共同追求扩大销售额的管理人员，他们不必开展竞争。但是，如果他们对实现他们共同目标的最佳销售政策意见公然不一致时，他们就处于冲突中。

冲突不仅仅是竞争的结果，它存在于很多形式当中，管理人员应当理解冲突出现的不同方式和解决的不同方法。冲突存在的背景强烈地影响着冲突解决的过程。因此，本章从不同的观点来考察冲突。首先，考虑冲突的积极方面和消极方面。其次，讨论组织中可能发生的不同水平冲突。最后，找出处理冲突的一些基本策略。

冲突在组织的环境中相当普遍，这并不是消极因素，冲突的处理往往导致问题的积极解决。

二、冲突作为一种积极力量

解决冲突的必要性使人们寻求改变他们行事方法的途径。所以，冲突的解决过程能够激发组织的积极变革。寻求冲突的解决方法不仅能产生激励和变革，而且能使人们更容易接受变革。西尔斯·罗巴克公司（Sears Roebuck Co.）就是一个典型的例子，说明一个组织从冲突的有效解决中受益。1925年，西尔斯公司建立零售商店，直接出售货物。与以前的仅仅散发商品录册的方法明显不同，这些销售策略伴随着基本的冲突。西尔斯公司的结构是高度集中的，绝对限制零售店一级的决策权限，这就与每个零售店为顾客服务

的目标发生了直接的冲突。因为零售店的管理需要更多的自主权。为了解决这种冲突，西尔斯公司在 20 世纪 40 年代早期建立一套新的分权结构，明显地促成了西尔斯公司零售业务的成功。不过，为了获得更好的综合效益，西尔斯公司现在正将它的活动重新集中起来。

在决策过程中有意地引进冲突，可能会有好处。例如，在集体决策过程中，当高凝聚力群体保持意见一致的愿望干扰了对决策选择的考虑时，问题就出现了。一个群体可能会遇到小团体思想的问题。如果以提出一种或多种不同看法的方式来引发冲突，这种问题就会减少。

导致一个或多个目标冲突的竞争也可能有一些有利之处。在同事的绩效方面感到竞争压力的职员，可能会受到激励去付出更大的努力，以争取在竞争中名列前茅。实验数据表明，竞争能提高生产率，因此，主要目标是在一定时间内生产出大量产品的组织，可能会得益于这种竞争的气氛。例如，生产产品最多的职员能够得到一份奖金。

三、冲突作为一种消极力量

冲突也可能带来严重的消极影响，削弱人们实现目标的努力。解决冲突会消耗资源，尤其是时间和金钱，并因此造成组织不能将资源基本用在实现既定目标上。

冲突可能消极地影响员工的心理健康，处于冲突中的意见通常会导导致忿恨、紧张和焦虑，这些感情看来来自于冲突对重要的个人目标和信仰的威胁。随着时间的延续，冲突的环境使支持、信任关系建立非常困难。预习案例中的艾克姆公司的环境就是一个充满忿恨、缺乏信任的例子。由于路斯和查理的感受，公司正面临着时间、精力、金钱等资源的损失，却没有完成它的费用控制的目标。

再有，参与者之间的相互竞争有时会消极地影响产品质量。例如，绩效的压力使人们只重视眼前利益和可以衡量的目标，例如产品数量，而忽略产品质量。因此，当产品的高质量成为组织的主要目标时，采用竞争是不合适的。

第二节 冲突水平

图 13—1 表明的五种冲突水平是：个体自身冲突（在个体内部）、个体之间冲突（在个体之间）、群体内部冲突（在一个群体内部）、群体之间冲突（在群体之间）和组织内部冲突（在组织内部），所有这些冲突都可以发生在第六种冲突，组织间冲突（在组织之间）的情况下。但这超出了本章的范围。

一、个体自身冲突

个体自身冲突，是发生在个体内部的冲突，通常包含目标性冲突和认识性冲突的一些形式。对于个体来说，当他们的行为将导致含有相互排斥或相互不容的因素的后果（积极的后果和消极的后果）时，就产生了目标性冲突，大学毕业生可能不得不考虑，是在工商界任职，还是在政界任职（互相排斥的后果）。而且，如果他们在工商界任职，会赚到很多钱，但是工作没有什么意思（不相容的因素）。因为个体内部目标性冲突涉及积极后果、消极后果以及两者之间的相互影响，可以划分出三种基本类型：

1. 接近—接近冲突

是一个体在两个或者更多的具有积极后果的方案中进行选择的形势。例如，一个体在两项看起来具有相等的吸引力的工作中进行选择。

2. 回避—回避冲突

是一个体在两个或者更多的具有消极后果的方案中进行选择的形势。例如，如果员工不去干某些他们不喜欢的事——像经常为工作而出差，他们就会受到降级惩罚的威胁。

3. 接近—回避冲突

是一个体必须决定是否去做同时具有积极后果和消极后果的某些事的形势。例如，争取一份职业好但地点差的工作。

很多日常决策涉及解决个体自身目标性冲突，特别是接近—回避冲突。有时，这些冲突可能会很激烈，其程度随着下列情况不断提高：（1）数目增多。

（2）可选方案的积极消极的后果大致相当。（3）问题对于决策者更加重要。随着冲突变得激烈，决策者更加紧张，作出选择也就更加困难。

当个体意识到他们的思想不一致时，就出现了个体自身的认识性冲突，这些不一致可能包括人们对他们自身、他们的行为、他们的环境的信念。对大多数人来说，导致心理不安的信念或思想上存在的不一致会促使人们减少不一致性（失调），努力达到平衡（协调）状态，要达到协调，人们可以：

（1）信念，或者（2）获取更多有关失调原因的信息。假设有一伙认为自己在销售业务方面很有效率的推销员，如果他们没有完成推销定额，就会体验到认识的失调，运用一些方法来减轻这种失调。一些人可能会改变对自己的信念，认为也许在推销业务方面并非很出色；另一些人可能改变对他人的信念，认为顾客不识货；还有一些人则改变他们工作方式的信念，决定下次推销时更加努力；最后，一些人可能认为是产品竞争不过别人的原因，说是从他们的市场调查来看，需要对产品有所提高，而不是提高在推销方面的努力。

目标性冲突和认识性冲突存在于很多重要的个体决定之中。有人认为，决策前的目标性冲突越大，决策后的认识性失调也就越严重。人们决策后体

验到失调，是因为他们选择的方案包含消极因素（应予回避），而他们放弃的方案包含积极的因素（应予接近），因此，起初作出决定越难，事后就越需要证明这项决定的正确性。

二、个体之间冲突

个体之间的冲突涉及两个或者更多的人，而不是一个人。它包括每个人的个人后果，也包括冲突各方的共同后果，请看下面的情况。

案例研究：犯人的两难困境

有两名嫌疑犯被拘留隔离，地方律师肯定他们犯了某项罪行，但是缺乏充分使他们认罪的证据。他向每位犯人指出他们的选择：承认或者否认警察局已经肯定他们犯的罪行。这位律师说，如果他们都否认，将给他们定一个捏造的轻微罪名，例如小偷小摸或非法拥有武器；如果他们都承认了，他们将受到起诉，但他会建议不给他们叛重刑；如果一个人承认了而另一个没有，承认者就会因为提供了罪证而宽大处理，而另一个则要受到严厉的惩罚。

这时，每一个犯人必须在不知道另一个人决定的情况下决定怎么办。图 13—2 列出了可能的后果：如果两人都承认了，每个人判处 6 年监禁；如果都保持沉默，每个人判处 3 年监禁；如果一个人承认，而另一个人保持沉默，承认的人可以从轻判处 1 年监禁，而不承认的人则要被判监禁 10 年。

这种称为“犯人二难困境”的形势，包含个人之间冲突的许多特征。首先，这种困境以图 13—2 列出的利害权衡矩阵中的相互依赖关系和权变因素为基础。每个人行为的结果取决于另一个人的行为。第二，这种困境强调个人后果和共同后果的差别。对个人来说，最好的结果是认罪，但是最好的共同后果则是两个人都保持沉默。第三，这种困境涉及信任的问题，即使律师允许犯人在作出决定之前碰一次面，犯人们约定保持沉默，但他们回到单身牢房重新考虑利害时，仍会以为承认是最好的办法，因为没有一个人知道该不该相信另一个人。

		A 的选择	
		承认	保持沉默
B 的 选 择	承 认	A 判 6 B 判 6	A 判 10 B 判 1
	保 持 沉 默	A 判 1 B 判 10	A 判 3 B 判 3

图 13—2 犯人两难困境中的利害权衡矩阵

1. 竞争性反应或合作性反应

“犯人的二难困境”以相当简单的模式抓住了个人之间冲突的几个有趣方面：两种可选方案——承认或保持沉默——代表对冲突的竞争性反应或合作性反应。承认是一种竞争性反应，因为一方试图牺牲另一方来争取最好的

后果。

对犯人的两难困境的研究表明，下列因素影响两个人之间的合作程度。

· 当情况包括一系列的决策（多次考验）时，合作倾向比较低，或者开头很低，后来开始回升。

· 一个人对另一方策略的变化，会比对固定的策略作出更多的反应。例如，如果一个人的策略从竞争转变为合作，和一开始就采取合作策略相比，另一方更可能采取合作态度。

· 反馈和沟通的机会通常能增加合作的可能性。当然，既然也可以用于欺骗，所以必须从人们的意图更全面地来考虑沟通的效果。

“犯人的二难困境”公式对学习个人之间冲突的一些特征有帮助，不过它将个人之间可能的冲突过分简化了。“犯人的二难困境”公式仅仅允许竞争性或合作性行为这两种反应。在实际的个人之间冲突中，其他的反应也是可能的。

2. 处理个人之间冲突的方式

人们至少可以用五种不同方式来对个人之间冲突作出反应，图 13—3 为理解和比较这五种处理个人之间冲突的方式提供了有用的模型，它们是根据在以一个人满足自身利益的愿望和满足另一方利益的愿望之间的差别为基础的两个尺度中的位置来确定的。满足自身利益的愿望取决于他们在追求个人目标时的坚持程度。满足另一方利益的愿望则取决于他们表现出的合作倾向的程度。因此，这五种处理个人之间冲突的方式分别代表坚持和合的不同组合。

回避型方式指的是既不坚持又不合作的行为。采取这种方式的人试图摆脱冲突，忽略不一致或保持中立。这种方法可能反映让冲突自生自灭的决定，也可能反映对紧张和挫折的厌恶。

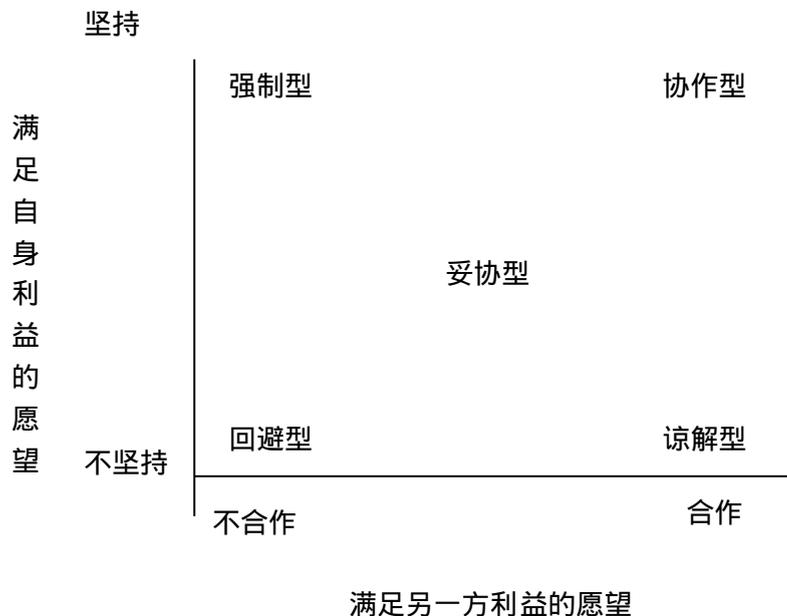


图 13—3 个人之间冲突处理模型

有时，回避有益于减少冲突逐步升级的可能性。不过，回避问题经常使

另一

方感到沮丧。他人对不断运用这种方式处理个体之间冲突的人评价不高。在预习案例中，路斯和查理一直在某种程度上回避问题，于是冲突逐渐升级。为了完成她的任务，路斯必须尝试其他处理个体之间冲突的方式。

强制型方式指的是坚持和不合作的行为，在解决个体冲突时这种方法是一种非赢即输的方法。采用这种方式的人，力图达到自己的目标，而不关心他人。因此，强制型方式通常涉及权力和统治的因素。强制型的人认为一方必须赢，而另一方必须输。

这种方式有时有助于达到个人的目标。不过，强制型方式像回避型方式一样，会引起人们的不良评价。在预习案例中，查理已经采用了一些强制型方式，但是路斯没有尝试强制地解决问题。既然路斯在参谋职位上，对她来说，采用强制型方式使查理依从是很困难的。不过，她可以考虑通过获得高级管理部门的支持来强制查理服从，这是最后的手段。

谅解型方式指的是，具有合作性但对自己的利益缺乏坚持性的行为。谅解型方式代表一种利他的行为，鼓励他人合作的一项长期策略或者对他人的愿望的一种屈从。

他人通常对谅解型的人评价较高，但也可能认为他们软弱。在路斯和查理的冲突中，路斯不可能通过谅解来达到进行审计检查的目标。查理能够采取谅解行动，但他又不可能这样做。尽管在预习案例中，谅解可能是一种不太有效的策略。但有时，它可能是有效的。

协作型方式指的是既坚持又合作的行为。它反映解决个体之间冲突的双胜方法。因此，协作型方式代表扩大两个人的共同成果的愿望。倾向于运用协作型方式的人具有以下特征：

- 他们认为冲突是自然而有益的。如果处理适当，甚至能提出更具创造性的解决方案。
- 他们向他人表示信任和坦率。
- 他们意识到，只有冲突解决得令大家都满意，才可能执行这种解决方法。
- 他们认为每个人在解决冲突中作用相等，其意见同样合理。
- 他们不会仅仅为群体的利益就牺牲任何个体。

他人认为采用协作型方式的人充满活力，并且对他们评价很好。在预习案例中，协作型方式对路斯来说是一个合适的方法。不过，一个人不能简单地采用协作型方法而希望他人有所回报。路斯可以运用外部的帮助力量（也就是说，等级制度）来迫使查理和她会面。一旦安排好了一次会见，路斯才可能通过协作的方法，争取使查理合作。

妥协型方式指的是，介于坚持和合作之间的行为。这种方式建立在取舍的基础上，典型地涉及协商谈判和一系列的让步。妥协是普遍采用和广泛接受的解决冲突的一种手段。

与别人妥协的人常得到好评。和协作型方式相比，妥协型方式不能使共同的满足感最大。妥协型方式只能使每一个人达到部分的、中等程度的满意。在预习案例中，路斯可以通过只进行部分的审计检查来达到妥协，这将给她一些信息，而且只占用查理的部分时间。不过，路斯的老板是否对部分信息感到满意，这就不清楚了。

3. 协商的关系

为了更好地理解妥协和协作的性质，就要弄清分配性协商和增益性协商之间的区别。分配性协商指的是意在在两方之间分配有限的资源的行为，而增益性协商指的是意在增加各方可供分配的资源来解决问题的行为，分配性协商假定资源的数量不变，而增益性协商假定资源可变，而且能够增加。

假设共同为一项任务工作的两个人赚了 500 美元。如果他们决定立即分掉这笔收入，他们进行的是分配性协商。既然在分配性协商中，一个人所得到的就是另一个所失去的。一个极端的结果就是某一个独占这 500 美元，中间的结果可能包括平分，因为妥协是分配性协商的一种方式。这两个人也可以决定把这 500 美元进行投资，结果赚回 600 美元。这时，他们进行的协作就是一种增益性协商。因此，就像分配性协商不同于增益性协商一样，妥协不同于协作。

很多个人之间冲突同时涉及增益性和分配性协商。因此，在某一特定的冲突中，可以采取不止一种方式来解决。在上面的例子中，这两个人总得决定如何分配所赚的收入。即使开头他们通过协作来增加钱的数量，最后还得进行分配性协商（可能是妥协），决定如何分掉这笔钱。

4. 关于处理个体之间冲突方式的发现

对不同处理个体之间冲突方式的运用所做的一些研究表明，人们倾向于更多地采用协作方式，而不太采用其他方式。协作型方式具有以下特征：

(1) 相对于不大成功的管理人员，协作是成功的管理人员的特征。

(2) 相对于绩效中等或低的组织，协作是绩效优异的组织的特征。此外，人们觉得，协作与冲突的建设性运用有关。最后，协作方式能引起别人的积极感情，也能引起别人对一个人的绩效和能力的良好评价。

强制和回避和协作相比，显然有消极的影响。强制和回避减少了冲突的建设性运用，引起他人消极的感情以及对绩效和能力的不良评价。

谅解和妥协的影响看起来是复杂的，在一项研究中，运用谅解似乎能够唤起他人的积极感情，但不能使他人对绩效和能力进行有利评价。另一项研究表明妥协没有什么显著影响。但也有研究表明，妥协导致别人的积极感情。

三、群体内部冲突

群体大于并且不同于各个组成部分的简单总和。同样，群体内部冲突不仅仅包含个体自身冲突和个体之间冲突的简单总和，群体内部冲突强调整个群体，也强调各个成员。因此，群体内部冲突经常影响群体的过程和成果，此外，群体内部的工作和社交过程影响群体内部冲突的起因和解决。

1. 群体内部冲突对群体过程的影响

在一项经典的研究中，德艾契 (Ueutsh) 调查了合作和竞争对群体的过程和生产率的影响。作为一门课程的一部分要求，50 名大学生被分为 10 组，每周给它们布置一些问题，并评定成绩等级。评定的方法允许研究者创造两种非常不同的社会环境。5 个小组被分派到合作的环境中，以组为单位来评定等级，也就是说，根据它与其他小组相比工作做得如何好来评定级别。剩下的 5 组被分派到竞争的环境中，以个体为单位来评定等级，在每个小组里贡献最大的那个人，就得到最高等级。此外，级别是根据等级制度确定的：贡献最大的人列为一等，其次是二等，依此类推，贡献最小的人列为五等。在合作环境中，组员们具有一个共同的目标：使全组的等级最高，而在竞争的环境里，组员没有这个目标，而是每个人力图使他或她自己的等级最高。

通过 5 个星期的研究，两种评级制度对群体的过程和成果产生了不同的影响。和竞争的环境中的小组相比，合作环境中的小组具有以下特征：（1）努力更加协调；（2）沟通更良好；（3）更加友爱；（4）对小组评价更高；（5）单位时间产量更高；（6）解决方案的质量更高。

德艾契根据研究结果总结说，群体内部的合作有利于协调、沟通等积极的群体过程，同时也能提高群体成果的数量和质量。不过，对德艾契的结论的批评意见说，群体内部的合作也包含着群体内部的竞争，组与组之间的竞争刺激了每组更加努力。

另一项研究考察了没有群体之间竞争的群体内部的合作的影响，一些小组作为一个统一的单位来评级，不与其他小组竞争（一种纯合作的环境）。结果表明，和其他评级制度下的小组相比，纯合作小组的生产率低，而且质量也差。不过对群体过程的测量表明，纯合作条件下群体的内部成员之间始终保持着良好的人际关系。

无论是否存在群体之间的竞争，群体内部的合作似乎总对群体过程起着积极的影响。不过群体之间的竞争能刺激生产率，竞争显然有利于改善某些任务的执行效果。

2. 群体过程对群体内部冲突的影响

经历内部冲突的群体最终会解决它，使群体达到意见一致。群体也可能无法解决冲突，以群体成员意见不一致而结束。对从事工商企业和政府决策活动的一些小组研究试图找出一些条件，这些条件导致：（1）成功地解决冲突（意见一致）。或者（2）不能成功地解决冲突（意见不一致）。这项研究表明，群体内的冲突不是一种简单的单一现象，相反群体内部冲突似乎可以分为截然不同的两类：

（1）实质性冲突。

（2）感情性冲突。

实质性冲突是以任务的性质或“内容”为基础的冲突，它和成员间认识上的不一致有关。相反，感情性的冲突主要源于群体的人际关系，和人们相互间发生抵触时引起的感情反应有关。

研究表明，群体过程中的特定因素有助于解决实质性冲突和感情性冲突，而其他因素则只是有助于解决某类冲突，而不是其他类型的冲突。表 13—1 概括了和成功地解决群体内部冲突有关的群体过程因素。它表明，实质性冲突解决方式是不同的。经历着实质性冲突的群体倾向于通过强调那些能促进意见一致的因素来获取一致，也就是说，它强调积极的一面。相反，经历着感情性冲突的群体倾向于通过减少那些意见不一致的因素来获取一致，或者说是消除消极的一面，而消极因素的减少基本上是退出冲突的结果。

这项研究表明，群体内部的冲突并不能自动产生消极后果，即群体过程的某些方面能克服冲突和促使意见一致。不过既然竞争是群体内部冲突的一种形式，而且似乎对人际关系产生消极影响，正在经历着冲突的群体可能不得不努力去获取建设性的成果。

四、群体之间冲突

群体之间冲突强调在两个或者更多的群体中的冲突。对群体内部冲突的讨论曾指出，群体之间的竞争能刺激群体更好地工作。群体之间冲突有利有

弊，作为管理人员训练活动一部分的一项研究，指出了群体之间竞争的影响。

案例研究：竞争中的管理人员

在一项管理人员训练活动中，参与的管理人员被派到两组中的一组中去，解决一些管理方面的两难问题，当这些小组一起工作了 12 或 14 小时以后，给他们一些问题测定他们集体解决问题的效率。所提的问题使每组和其他组为取得最佳解决方案而展开竞争。结果一组会是赢家，而另一组则是输家。一旦问题布置下去，竞争的因素就开始影响每组的行为和小组之间的关系。

群体中的行为。在开始解决问题后，每组变得更团结，产生一种忠于小组的意识，每组的团结性很快增长，与之相关的是从众压力（即小团体思想）和压制个人间冲突。每组主要关心任务目标，成员们更愿意听从专制的领导人。所有这些倾向最终使群体成员对本小组感到满意，并且积极评价小组。研究者称这种成员们对本小组的高度评价为自然的“优越感”，即小组成员总认为本小组优于其他的小组。

群体之间的关系。群体之间会产生一种敌对情绪，每组将其他组看作“敌人”，对其他小组的看法产生歪曲，导致不正确的成见。随着群体间相互交往和沟通的减少，这种歪曲和成见被固定下来。这种敌对、误解和沟通的减少日益严重，冲突的紧张程度逐步升级。

对选定胜利一方的反应。可以想见，一位中立的裁判选择了“最佳”解决方案后，两个小组的反应是不同的。获胜的小组认为裁判公平、不偏袒，甚至变得更团结。胜利证实了成员们对小组的积极看法，领导人的职位更加稳固，小组成员开始自我陶醉和轻松起来，变得“心宽体胖。”这种自我陶醉导致将来竞争中的自满态度，结果获胜的小组不太可能比过去提高绩效。

与之相反，输了的小组认为裁判不公平、有偏袒。听到他们输了之后，小组通常变得无组织，群体内部没有解决的冲突开始表面化，小组会寻找一些事或一些人为失败承担责任。成员们通常认为领导人应该为失败负责，就会出现一个新的领导结构。

如果进一步安排竞争，失败的小组可能重新组织起来，并且变得更加团结。如果它找到了先前失败的真正原因，就会从中吸取有益的教训，在以后的解决问题时，提高绩效。另一方面，伴随失败而来的组内纠纷可能使失败的小组士气低落，采取失败主义态度。如果它仅仅试图为失败推卸责备，就会失去有价值的学习机会。当然，由于伴随着成功有时“心宽体胖”，获胜的小组也可能忽略学习的机会。

因此，群体之间的冲突可能有消极的影响，甚至在竞争结束以后还可能保持很久，如果可能，管理人员应该减少群体之间冲突，并慎重地处理存在的冲突。

五、组织内部冲突

四种类型的组织内部冲突是：（1）纵向冲突。（2）横向冲突。（3）直线职能冲突。

（4）岗位冲突。尽管这四种类型的冲突可能重叠，尤其是和岗位冲突重叠，但是它们各自有着明显的特点。

1. 纵向冲突

纵向冲突指的是组织内部各等级之间的任何冲突，上下级之间的冲突就是一个例子。纵向冲突通常因为上级试图控制下级和下级倾向抵制而产生。下级抵制是因为他们感到这种控制会限制个人自由。纵向冲突也可能由于沟通不足，利益冲突（目标性冲突）。对信息和价值缺乏一致的观点（认识性

冲突)而引起。

2. 横向冲突

横向冲突指的是在一个组织内同一等级层次的职员部门之间的冲突，预习案例中路斯和查理之间的冲突就是一个例子。横向冲突的基本起因在于大多数组织中存在的追求局部优势的压力。每个部门可能通过追求部门目标来实现最优化，而这些目标可能在部门之间不相容，导致目标性冲突；部门之间职员的想法不同也可能导致冲突，横向冲突的可能性随着下列情况增大：（1）各部门职能的相互依赖提高；（2）部门之间的缓冲减少；（3）部门之间对共同资源的依赖增大。

图 13—4 描绘了三种类型的职能依存关系。像第九章所描绘的，当部门彼此相对独立地工作时，集合的相互依存关系就存在了，仅在双方都是同一组织的组成部分这一意义上，它们才是互相依存的。当一个部门的产出正好是另一个部门的输入时，产生顺序依存关系，例如接受部门可能依赖供应部门。可以想见，顺序依存关系比集合依存关系更容易引起冲突。最后，当一个部门的产出是另一个部门的输入，同时另一个部门的输出是前一个部门的输入时，产生相互依存关系。因此，两个部门高度依赖对方。

劳伦斯（Lawrence）和洛伦（Lorsch）从三种行业——塑料、集装箱和食品中各选出六个组织进行广泛研究，为了分析横向冲突的影响，他们考察了每家企业分化和一体化的程度。第七章对分化的定义是，在认识上和感情上的倾向方面不同职能部门的管理人员之间的差异。管理人员的态度、行为、知识以及划分部门的差别越大，分化的程度越高。一体化的定义是，各部门之间的合作程度，客观环境和这些部门统一行动的要求。第七章还描绘了如联络员、特别工作组以及调解员或调解部门等正式的一体化机构。

据说塑料、集装箱和食品行业处于不同的环境。塑料行业面临主要特点是竞争激烈、市场情况不确定、科技知识高速发展的复杂环境。集装箱行业面临的环境相对简单和稳定。而食品行业则处于一种不确定程度在塑料和集装箱行业之间的环境。

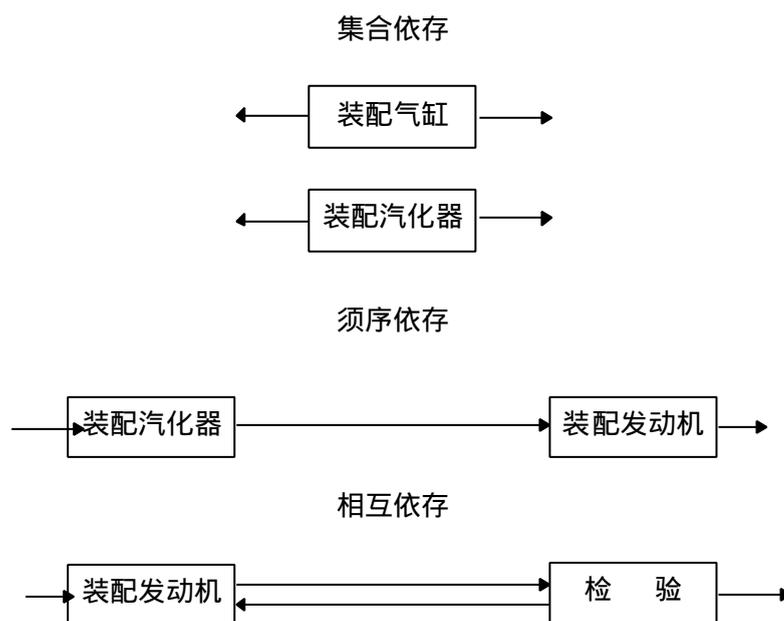


图 13—4 三种类型的依存关系

每一个行业中，最有成效地处理横向冲突的企业，都曾运用对他们各自的环境最合适的分化和一体化技术。成功的塑料和食品行业具有高度分化的职能部门，导致大量的部门冲突。成功的塑料企业设有一个用来协调各个部门工作的特殊调解部门，以处理这些冲突。成功的食品企业正式任命一个人担任调解员。与之相比，集装箱行业则经历着更少和更易干预测的冲突。因此，成功的集装箱企业，协调各部门的工作，依靠的是正式的等级制度手段，例如规则、章程以及和职能位置相关的权力。

3. 直线—职能冲突

大多数组织部设有帮助直线管理部门的职能部门。直线管理人员通常负责生产本企业产品的一部分或全部过程，而职能管理人员则起着需要技术知识的顾问作用，在预习案例中，这种关系存在于路斯和查理之间的冲突中。

直线—职能关系通常涉及冲突，直线管理人员和职能管理人员的个人特点显然不同。职能部门的职员往往有较高的教育程度，来自不同的环境，比直线部门的职员年轻。和这些不同的个人特点联系在一起的不同的价值观和信念的表面化很易造成冲突。

直线管理人员可能觉得。是职能管理人员侵入了他们合法权力的范围。通常是职能管理人员规定生产方法和控制生产过程中使用的资源。在许多生产组织中，职能工程师规定如何制造产品和使用什么原料，与此同时，直线管理人员对产品负责。因此，工程师指导生产人员的活动时，直线管理人员感觉到了冲突，直线管理人员可能会说，职能管理人员削弱了他们指导工人们权力，而他们对产品的责任却没有改变，他们认为职能部门的介入使职权小于责任。

4. 岗位冲突

岗位指的是他人期望个人在职位上所应完成的一系列活动。岗位通常涉及冲突，图 13—5 表示的是岗位责任循环的模型。在指示发出以前，指定岗位责任的人们已经对目标人物的活动有所期望、感觉和评价了，这些先人的经验就会影响实际发出的指示，如果这些指示互不相容，就可能引起岗位责任冲突。目标人物会对处理行为作出反应，这些反应又成为岗位责任确定人的经验的输入。

岗位一班人指的是和目标人物有关的一群岗位责任确定人，通常包括一个人的管理人员，也许还有管理人员的直接在管人员，下级以及与之比较接近的共同工作的职员。

岗位一班人发出互不相容的指示以及所施加的压力，会导致四种类型的岗位责任冲突：

- 自身冲突：有关岗位一班人中的某个人发出互不相容的不同的指示和压力。
- 人员之间的冲突：一个岗位责任确定人发出的指示和压力，与另外一个或另外一些岗位责任确定人发出的指示和压力相反。
- 岗位责任之间的冲突：与一个群体成员资格有关的岗位责任压力，和与另一些群体成员资格有关的压力相矛盾。
- 个体和岗位责任的冲突：违反个体的道德或伦理价值观的岗位责任的要求。

除了经历这四种岗位责任冲突中的一种或多种外，员工们还可能由于岗位责任模糊而卷入冲突。岗位责任模糊是指，对于工作所要求的活动缺乏清楚一致的信息。岗位责任模糊象岗位责任冲突一样会导致紧张并引起处理行为，包括：（1）攻击性行为 and 敌意的沟通；（2）倒退；（3）接近岗位责任确定人，试图共同解决问题。

对岗位责任冲突的通常反应可能是紧张。但是证据表明，某些岗位责任冲突不可避免。岗位责任冲突在某些情况下可能有一定作用。一项研究表明，某些富有生气和灵活善变的组织认为岗位责任冲突是可以接受的，而且它对达到某些组织目标是有益的。另一项研究表明，在一些成功的小批量生产和使用连续性工艺的企业里，广泛地采用双重监督制，这往往导致岗位责任冲突。

第三节 冲突管理

处理冲突的三种主要方法是：（1）结构法；（2）对抗法；（3）促进法。结构法和对抗法通常假定冲突已经存在并且要求处理。结构法往往通过隔离各个部分来减少冲突的直接表现。与之相反，对抗法则力图通过把各个部分聚集在一起使冲突表面化，促进法则以缺乏“足够”的冲突的假设为基础。因此，促进法力图提高冲突的等级、数量或者同时提高两者。

一、结构法

组织通常运用以下五种方法来处理冲突，即：运用职权控制、隔离法、以储备作缓冲、以联络员作缓冲和以调解部门作缓冲。如图 13—6 所示，组织可以运用所有这些方法。

1. 运用职权控制

管理人员可能仅仅试图通过发出指示在职权范围内解决冲突。这些指示指出期望下级遵循的行动步骤。例如，在同一家企业的两位副总裁可能都在拟定组织的策略。一位副总裁可能倡导以增产为基础，而另一位副总裁要求把权力集中到组织的最高层，这样，增产和集中权力的目标发生了直接的冲突。总裁则应该行使权力来确定执行什么目标。

管理人员能够运用职权解决部门内部或部门之间的冲突。在一个部门里，主管人员能够发出指示来解决冲突。在部门之间，位于等级体系某个层次的各部门共同主管能够发出指示解决冲突。在预习案例中，对于解决路斯和查理之间的冲突，这个方法可能是有用的。

职权并不是总对解决部门之间的冲突有效，期望副总裁去解决低层部门发生的所有冲突是不现实的。而且它不能防止再次发生冲突，它只能在特定的冲突已经产生之后进行补救。

幸运的是，其他的一些方法能够促进企业的合作和协调。隔离法和缓冲法是通过组织结构来处理冲突的两种基本备选方法。

2. 隔离法

可以直接通过组织设计减少部门之间的依赖性。分别向各部门提供资源和存货，使之独立于其他部门的供应，能够将它们隔离起来，从而减少部门之间冲突发生的可能性。不过，由于隔离需要花费精力和设备，这种独立可能会提高成本。正如第九章里讨论的那样，按产品划分组织形式就是在结构上实行隔离的一种方法。

3. 以储备作缓冲

完全隔离部门，或者使它们完全独立。可能花费太大。因此，一个组织可能通过储备缓冲部门之间的工作流程。如果部门 A 生产的产品是部门 B 的输入，那么可以在两个部门之间建立储备，防止部门 B 受到部门 A 的暂时停产或减产的严重影响。这样，部门 B 的成员对部门 A 担心的可能性减低了。

4. 以联络员作缓冲

当两个部门之间整体性很差并存在不必要的冲突时，组织可以安排一些了解各部门操作情况、通过联系活动来协调部门的联络员，从而协调各部门活动。

5. 以调解部门作缓冲

劳伦斯和洛伦指出，正如所讨论过的，需要正式的调解部门，根据他们

的研究，环境不确定的企业需要调整部门。

二、对抗法

对抗有几个含义。一些人用它来指包含敌对的相互行动的非赢即输的冲突。不过，本书用这个词汇来描述一种处理冲突的建设性方法。在这种意义上，对抗是冲突双方直接交锋、公开地交换有关问题的信息、力图消除双方分歧，从而达到一个双方都满意结果的过程。对抗方法假设所有的部分都有所得（一种双方都赢的局面），因此，对抗成了本章前面讨论过的协作型处理个人之间冲突方式的一种更完整的表述了。在预习案例中，对于解决由于路斯和查理之间的冲突所引起的紧张，对抗是一种可推荐的方法。

双方或多方直接交锋的时候，这种对抗不会自动发生。如果双方采取一种非赢即输的策略，这种交往与其叫对抗，不如叫争夺。冲突的对抗，取决于双方所采取的态度和目标。双方都可能取胜的假设，使对抗不同于其他的对冲突的反应。谈判和咨询第三方能促进对抗。

1. 谈判

当双方对某事意见不一致而希望达到一致时，他们可能进行谈判，在这个过程中，双方力图对每一方在交易中付出什么和得到什么达成一致意见。像做买卖一样，谈判中既有分配性因素，又有增益性因素。如果双方仅仅看到分配性（非赢非输）因素，谈判就不会产生对抗。但是如果双方都认识到增益性（取胜）因素，谈判就能为冲突的建设性对抗处理提供机会。

实现对抗型处理冲突方式要求公开地交流信息、寻找共同的目标、保持灵活态度并避免使用威胁手段。但是，这种策略并非没有风险。有时，采取双胜策略的人容易被采取非赢即输策略的其他人利用。因此，谈判能使人陷入坦率、诚实和信任的两难困境。对抗不是处理冲突的容易方法。

2. 咨询第三方

大多数对抗都采取双方谈判的形式。但是，中立者——第三方提供意见者——能帮助双方解决他们的冲突。第三方在策略上所起的作用如下：

- 保证相互激励，每一方都应当有解决冲突的动机。
- 维持形势力量平衡。如果双方力量不是大致相等，就很难建立相互信任，保持公开的沟通渠道。
- 使对抗努力同步。协调一方的积极建议和另一方的积极反应，否则会破坏将来的消除分歧的努力。
- 促进对话中的坦率气氛，第三方能够帮助建立坦率的规范，提供信任和支持，减少由于一方对另一方坦率而带来的风险。
- 保持“紧张”的最佳状态。如果威胁和紧张程度太低，改变局势或寻找解决方案的动力就很小。如果威胁和紧张程度太高，双方就可能无法分析信息，看不到创造性的选择方案，结果导致极端化，并采取固执的立场。

设想咨询第三方的作用是容易的，但是，有效地发挥这些作用却很困难。有成效的第三方咨询顾问需要许多思维和行为上的技巧。第一，他们必须能分析冲突，因为处理实际性冲突不同于感情性冲突。实际性冲突需要解决问题的技巧，而感情性冲突则需要克服消极情感的能力。第二、第三方咨询顾问必须善于打破僵局，并在适当的时候中止双方行动。最后，他们必须为双方所接受，具有提供感情支持和确信的个人声望。因此，第三方咨询顾问必须能使冲突各方信任和接受。

第三方咨询顾问通常不是提供一套特定的程序让双方遵循，而是尽力促进冲突的解决。当然偶尔确保冲突的各方把注意力集中到合适的问题，并努力把努力引到这些问题上来，这还是可行的。群体间对抗技术就是这种有结构的方法的一个例子。这种对抗的程序如下：

- 每组人聚集在一间单独的房间，并列两张表，一张列明他们如何看待自己的群体，尤其是在和其他组的关系上如何看待。第二张列出他们如何看待另一群。

- 两组交换看法，第三方咨询顾问帮助他们澄清自己的观点，以帮助他们了解自己 and 另一组。

- 双方回到各自房间深入研究、分析目前的问题，确立每一组对冲突应负的责任。

- 双方再次会面，交换新看法，第三方咨询顾问推动他们找出共同的问题，并为寻求解决方案计划下一步策略。

这种群体间的对抗技术象大多数对抗的方法一样，并不能保证成功地解决冲突，只是为冲突中的各方探究他们的分歧提供一条途径，一位有技巧的第三方咨询顾问能够运用它来推动各方有效地应用对抗法解决他们的冲突。

三、促进法

如前所述，认识性冲突能够帮助避免小团体思想，所以促进职能的认识性冲突可能是处理冲突的一种有效的实际方法。

1. 辩证探究法

辩证探究法是把认识性冲突导入决策过程的一种方法。这指的是由一位或一组倡议者提出并推荐一套行动方案，同时由另一位或另一组倡议者提出并推荐另一套对立的行动方案，决策者在选择一种方案或综合方案之前考虑这两组建议。既然推荐的行动方案来自同一形势下的相反观点，决策者考虑这两组建议时，必然产生了认识性冲突。通过解决这种冲突，决策者能够做出反映冲突观点的统一决策。在对一家西海岸制造公司的案例研究中，高层管理人员感到辩证探究法对于计划决策很有帮助。

2. 树立对立面法

把认识性冲突导入决策过程的另一个方法是树立对立面法，对所推荐的行动方案采用系统化的批评，而不像辩证探究法那样提供可供选择的行动方案。单纯的批评已经能推动决策者产生认识性冲突。解决认识性冲突的需要会促成对问题的更好理解，从而使决策更合理。在某些情况下，和辩证探究法相比较，树立对立面法能形成更好的决策。它可能使决策者不把任何个人或群体的建议当作既定方案，并且对所推荐的行动方案表示肯定或否定的资料更加敏感。

* * *

组织生活中冲突是不可避免的，但它不一定会给组织带来破坏性后果，消权性影响可能压缩至最小，积极性影响可能从冲突中产生。这都取决于冲突是如何处理的，冲突的有效处理，以对冲突出现和解决的不同方法的理解部分为基础。

组织内出现的冲突有五种不同的水平，当个体存在目标性冲突或认识性

冲突时，产生个体自身冲突，导致人们压力、焦虑和紧张。个体之间冲突发生在两个或更多人之间。个体之间冲突的后果可能出现增益性解决方案（双胜）或者分配性解决方案（一胜负），这取决于人们的处理个体之间冲突的方式。人们通常认为既坚持又合作的协作型方式，是实现增益性解决方案的最佳方法。

减少群体内部冲突似乎能促进组织内和协的人际关系。但是，这种情形可能还不足以引起产品数量和质量提高，在某些情况下，群体内的生产率提高可能由于群体之间的冲突导致。不过，群体之间冲突也有消极影响，包括敌意、误解以及群体间沟通减少等的。

四种类型的组织内部冲突——纵向冲突、横向冲突、直线—职能冲突和岗位责任冲突——部分地以组织中内在的相互依存关系为基础。当组织不能完全消除相互依存关系时，它可以通过结构法或对抗法来处理组织内部的冲突。

最后，促进冲突有时也是有益的。辩证探究法和树立对立面法都是通过有意引入冲突的观点来促进决策的。

管理案例：不情愿的贷款职员

贝蒂·汉姆托从州立大学毕业，获得了英语学士学位，3年以来，她白天为一家地方银行工作，晚上上课，在这家银行里，贝蒂干过各种工作，如出纳、借贷职员、秘书、新账目职员、借贷程序员。尽管她的主要专业是英语，但她已经学习了足够的课程，工商管理是她的第二的、非正式的主科，毕业以来，贝蒂很难发现具有挑战性的工作。最后，在沮丧中，她接受了布鲁克弗尔德，贝蒂的故乡的一家第三国家银行的一份秘书性职位，她很容易就掌握了例行的秘书性工作，以及处理其他责任范围内的事务。例如：新账目、借贷文件、结单分析、和计算机输入。

贝蒂的工作很快被阿尔夫·希勒，高级商业贷款官员注意到。他对其他人说，既然贝蒂的处理贷款申请的工作做得这样好，她可以做一名很好的贷款职员。高层管理部门在某种程度上不情愿有一名女性贷款职员。因为他们觉得，女性容易被他们的感情所左右，这是“众所周知”的。一些人担心客户会利用贝蒂。卡罗斯·路斯，银行的总裁，担心一位年轻的、有吸引力的女性不能反映稳重而保守的形象，这种形象是他认为作为一名优秀贷款职员所必需的。在那时，银行里只有3位女性负有监管责任，两位女性负责业务——一位负责管理账簿保管部门，另一位监视出纳员，也有一名女性分行经理，她是苏珊·斯普瑞格（卡罗斯和她有着相当公开的超过业务的关系）。卡罗斯相信这些女性得到了合适的安排，因为她们基本上负责管理其他女性，而且和他所认为的银行的关键利益范围——商业贷款，毫无关系。因此，基于阿尔大的推荐和平等的受雇机会的考虑，卡罗斯给贝蒂一个提升为贷款职员的机会。

贝蒂意识到银行拿她作为一个实验例子，而且总裁关心她能否反映出正确的形象，因此，她穿着高领长袖上衣，她主要穿黑色衣服，而且力图在所有的时间里保持严肃的面貌和举止，无论是在工作中，还是在社会上，在这个城市的8个银行里，只有第三国家银行有一名女性贷款员。

对贝蒂来说，前几个月的工作是非常具有挑战性的，她喜爱她的工作，而且似乎干得很好。在她拜访地方商业人物，劝说他们和第三国家银行做业务的期间，她准备让商业客户接受她作为一名贷款员。

一天早上，贝蒂出席了会议室里有11名其他贷款职员和分行经理参加的星期业务发展会议。像往常一样，会议由高级副总裁，比尔·温伯主持。讨论完每周的职员报告后，比尔要求大家讨论银行怎样才能提高它的抵押贷款。约翰·沙利文，一位多年的贷款职员，

建议某人和艾姆斯·马克兰伦，一位社会上成功的房地产经纪人交涉，“如果有人能说服艾姆斯，让他提到第三国家银行是他的客户”，约翰建议说，“我们就能在无意间真的获得生意”。

“那是个很好的主意”，比尔回答，“但是我们得小心如何接近他”，比尔转向贝蒂说：“贝蒂，我想你应该明晚约艾姆斯出来，做必要的一切去和他谈这件事。”

贝蒂对温伯话里的含义大吃一惊，“他认为我是什么人？”当她看着会议室里的其他 11 个人的时候，她自己很疑惑。苏姗，分行经理和会议室里唯一的其他女性，正看着地板紧张地调她的手表，除了琼·比宾，没有其他人有所反应，他是一名年轻但有经验的贷款员，他的脸上好像出现一下轻微的假笑。贝蒂曾听说过关于各种人一起队党的流言在银行里传播，但她从来没有意识到，事情已经跑得太远了！

犹豫了一阵，贝蒂看着高级副总裁的脸说：“你在职员中有为那种目的而雇用的其他妇女，让他们去做吧。”

问题：

1. 这个案例研究中存在什么类型的冲突？
2. 这些冲突的基本原因是什么？
3. 贝蒂说的事对吗？你的基本的回答是什么？

管理案例：美国中部各州的 GTE

美国中部各州的 GTE 是为大都市地区的市郊服务的。公司最近关于提级的要求被各州公共服务委员会所拒绝，主要是因为客户抱怨它的差劲的服务，许多抱怨集中在重复麻烦的报告上。

每个报告中心由两组职员组成：工艺和管理部门的人。监管人员被派到每个报告中心，他们由一位二线主管管理。二线主管在许多情况下被认为是“hipo”——一位公司所高度称赞的管理训练项目有高度潜力的毕业生。

根据公司的实际，二线主管监督这些人，他们监管每个工艺组的人，他们的主要职能包括分派工作，建立优先权和完成质量检查。由于一些位置没有足够的监督人员，因此，精选的工艺人员也执行一些监管职能，包括安排工作和质量检查。

这种类型的合作已经安稳地进行了很多年，直到最近，一些工艺人员拒绝做任何监管工作。实际的监管工作表明，公司关于工作日程安排、停车特权、工作休息等因素的政策，有利于二线主管，他们的工作日程安排适合他们个人的需要，而不适合服务需要。一线主管说，二线主管具有优先的停车位置，而他们和工艺人员被要求停到比报告位置还远的位置上去，那儿没有铺道，无线也不好。一线主管和工艺人员还向地区服务经理抱怨。但是她解释说，这些特权已经存在了好几年，是基于更加职业化的认识、二线监管工作性质的要求而设计的。

来自地区服务经理的关于重复麻烦的报告的压力的压力，使日常监管人员抱怨缺乏理解，地区服务经理说，由于公共服务委员会拒绝了提级的要求，所以没有钱可以用来雇用更多的监管人员。

在工艺人员、一线主管、二线主管之间的不良情绪导致了服务质量的不断下降，还有信念上的损失。

问题：

1. 在这个案例研究中，存在什么类型的冲突？
2. 导致这些冲突的根本原因是什么？
3. 如果你作为地区服务经理，你将采取什么行动？为什么？

第十四章 工作压力

预习案例：药品

一位保健人员向经理报告，整个公司在工作时间内都在使用一种防护药品。他说：“每个职员都使用药品，而且没有这种自动发挥作用的药品，没有人能够以最大效率工作。”他又补充道，这种药品在工作中的滥用，是时常缺席、判断失误、心脏病发作、被迫提前退休、酗酒甚至自杀的首要原因。折算成美元的话，这种滥用药品的现象已经给收益带来了相当大的消极影响。但是，由于这种药品能够提高效率，所以保持企业正常运转又必须使用它。

尽管这份报告是虚构的，但是它准确地描述了几乎所有具有一定规模的企业的情况。这种自动发挥作用的药品——肾上腺素在人体中作为对压力的反应而分泌出来。在正常的分泌水平下，它具有刺激力，发挥有益的作用。但是在过度压力下，超量分泌对个人和企业都可能是有害的。

几乎每十人都经历过压力。压力有时起积极的作用，有时却是有害的。特定情况下的工作压力可能同时具有积极作用与消极作用。一方面，保持足够的压力使工作具有最高效率能使人产生满足感、工作良好、成就感等成功的感受。另一方面，过度的工作压力会导致工作效率低下，无法圆满完成工作，以及心理、生理健康方面的消极影响。很清楚，人们必须保持包括工作在内的各种压力的平衡。不幸的是，人们并不清楚如何实现工作与生活的平衡。

管理人员需要了解工作压力的性质，同时每一个人都应该明白在工作和生活中压力的来源，并学会欣赏处理良好的压力与生理、心理的关系。本章研究工作压力的性质，其中包括工作压力的来源、压力的影响以及员工、组织处理压力的方法。人们对于压力的反应以及能够有效应付的压力都是不同的。本章也将研究这些个体差异中的某些问题。

第一节 压力的性质

压力是能够使人产生特定的生理或心理需要或两者兼而有之的行为、形势或力量的结果或反应。压力包括个人与环境的相互影响。由环境引起的生理或心理需求能够带来压力，它们就是压力源（stressor）。压力源可以采取多种形式存在；它们可能源于工作、家庭、朋友、合作者或个人的内在需求，这些都将在本章的稍后部分进行详细的研究。虽然如此，压力源在这一点上是一致的：当个体感觉到它们所引起的需求也许会超过自己能力的时候，它们就会导致压力或潜在的压力。

一、工作压力的经验

个体是否体验到工作压力，取决于下列因素：（1）个体对环境的感受能力；（2）他们过去的经验；（3）压力与工作成绩之间的关系；（4）个体之间的相互关系；（5）个体对于压力反应的差异。

1. 感受能力

第二章已经从时间长短上讨论过感受能力，把它定为人们选择和组织环境信息以形成对事实认识的关键心理过程。员工对于形势的感受能力会影响他们对压力的体验。举例来说，有两个监工工作职责发生了重大变化，这对许多人来说都是比较有压力的形势。第一个监工把职责看作学习新的技能的机会、并把这种改变作为更高管理层对她适应环境能力的信任来接受。而第二个监工则将这种形势作为极端的威胁来接受，并认为更高管理层对他原先工作非常不满。

2. 过去经验

个人对于形势造成的压力程度的体验，与他对这类形势的熟悉程度、以前取得的包括对于特定压力源的经验有关。过去的经验或训练会使组织中的一些员工冷静、恰当地对待那些会严重威胁缺乏经验的员工的压力源。经验与压力的联系是建立在强化基础上的。在类似形势下的积极强化或成功能够降低个人在当前形势中的压力程度。相反地，过去在类似形势下的失败会增加在当前形势下的压力。

压力与成绩包括在工作或任务中的压力的程度和工作成绩之间存在着联系。最佳程度的压力可能会带来工作的最佳成绩。压力太大或太小都会降低成绩的水平。典型的例子就是足球队员的成绩。对对手重视不足（压力太小）会导致球队成绩不佳。另一方面，过分激动或紧张（压力太大）会使球员失去镇静，无法发挥出最佳水平。

3. 相互关系

其他人出现与否会影响个体在工作过程中对压力的体验，同样还会影响他们对于压力源的行为反应。合作者在场会增强个体信心，促使他们更有效地处理压力。例如，与在充满压力形势下工作自信、恰当的人一起工作有助于员工以类似的风格工作。反之，缺少共同工作的人会使变得焦躁，降低他们应付压力的能力。

4. 个体差异

个人特征可以解释员工对压力体验和反应的一些差异。个体在需求、价值观与能力上的差异也会影响员工对工作压力的体验。简单地说，人是不同的。一个人认为是压力主要来源的因素也许根本没有引起另一个人的注意。

个性与压力的关系将在本章的后面进行探讨。

案例研究：战斗还是逃避？

假设你经过一天极为兴奋的工作或学习后在深夜回家。你是如此疲劳以致于在开车回家的路上几乎无法保持头脑清醒。回到家门口，一打开车门，突然看见家里的灯光摇曳，听到被压抑的声音。你自然地立刻变得清醒起来，在你体内发生了复杂的生物化学过程，出现了下列反应：视网膜进行光化学调节使眼睛比在平时的环境下更快地适应黑暗；听觉在瞬间变得格外灵敏；呼吸和心跳频率改变；血液从四肢流向胸腔，使各主要器官有足够的血液供应，最高效地运转起来；额外的供血使脑电波活动增加；大脑最大效率地工作；全身肌肉准备好行动。

你的整个生理系统已经动员起来准备行动。如果你要跑，由于生理系统已经处于兴奋状态，你会跑得更快；如果你要准备战斗，由于身体已经做好准备，你会更有战斗力。一旦感觉到环境的异样——无论是案例中的危险还是其他未曾料到的情况——你的身体自动调节以适应新的形势。整个生理系统变得灵活、机敏，准备在你认为合适的时机行动。就像一个国家，遭到侵略时，动员起来撤退或迎击侵略者，做好行动准备。

二、攻击—逃避反应

本案例中描述的生物化学变化和生理变化体现了对环境压力源的自然反应—攻击—逃避反应。在野外遭到食肉动物攻击的动物只有两种选择：攻击或逃避。被攻击的动物身体立即对压力源（食肉动物）作出反应提高了生存的机会。同样的，我们穴居的祖先也从这种反应模式中得到益处。当人们离开洞穴寻找食物时，突然遇上一只剑齿虎时，会感到巨大的压力。面对老虎，他们要么逃跑，要么留下来搏斗。体内的生物化学变化对两种情况都做好了准备，大大提高了人们的生存概率。不幸的是，即使在今天的环境与社会中，人体神经系统对于环境压力源仍然按同样的方式作出反应。对大多数人来说，剑齿虎早已不存在了，攻击—逃避反应也不适用

案例研究：美好一天的美好开端

上午 7:05，预定响铃时间的 1 小时以后。今天早上，玛丽要作一次重要的商务旅行。当她醒来看见时钟所指的时刻时，立刻从床上跳了起来。如果抓紧时间，她还能赶上飞机。

27 分钟后她带着行李钻进汽车。她气喘吁吁，不过终于做好了出发准备。当她在手袋里找车钥匙的时候，她突然紧张起来，钥匙不见了。好在她立刻想起来，昨天晚上她把车借给孩子了。她冲进屋里拿到车钥匙，现在一切出发准备都完成了。

由于正是高峰时间，交通速度比平时慢。当玛丽终于到达机场时，她已经肌肉僵硬、心脏狂跳不已。可这里的耽搁更长：售票处的队伍很长，当她买到机票时离飞机出发时间只剩下 5 分钟。在机场安全检查处，有许多人排在她前面，时间很快过去了。

当她赶到登机口时，恰好看到飞机离开跑道。在这种无能为力的情况下，她的胃隐隐作痛，心脏砰砰乱跳，她一下子感到精疲力尽。她的身体被压力所驱动，一直处于完全紧张的状态。

看来玛丽这天过得很糟。在心理上，她的身体准备采取某种行动，而实际上她什么也做不了。因此，对我们的祖先常常极为有效（尽管并非总是如此）的压力反应，在今天已经没有什么效果了。例如，一名员工从监工那儿接受了令人不快的工作分配，无论是殴打监工还是在办公室外暴跳如雷都是不合适的。作为员工，应该冷静地接受分配，并尽可能地干好工作。当这种工作分配作为威胁或压力源被非常勉强地接受下来，身体准备采取某些行动

时，要做到这一点尤其困难。

对环境要求的生理化学反应的实质是什么？不同的环境压力源是否会引引起不同的心理反应？医学发现，人体对于心理或生物的需求有一种标准的反应。换句话说，对于不同压力的一般生理反应都是相同的。医学家汉斯·塞尔叶（Hans Selye）首先使用“压力”一词来描绘人体的生理反应方式。塞尔叶认为，压力是人体对任何需求的一般反应。人体对于压力的反应是有限的，这一点是从医学观察中得出的极其重要的结论。工作场所对人产生了一系列的要求，压力过多，时间过长，结果会超出人们应付环境压力源的能力。

第二节 压力的来源

一、工作中的压力

工作压力源可以表现为不同的形式。工作环境中的每一件事几乎都可以成为某些人压力的来源。管理学家和行为科学家已经在组织中做了大量的研究来确认特定压力源和结果之间的关系。

图 14—1 描述许多工作压力的来源。首先是人自身的内因——个性特征、激励水平等等——在给定条件下影响个体对于压力源的体验程度。图 14—1 把工作压力的来源划分为六种，对每一种都给出了范例。

1. 工作特有的压力源

有时一种形势和另一种完全相反的形势都会引起压力。例如，一名员工的工作过多显然会导致压力很大。但是，员工工作过少也会引起压力，就像下面案例中所提到的那样。

案例研究：一无所有

彼得·福克纳是审计办公室一个专业部门的负责人。他说：“我在这个位置上等了几乎 10 年，在我退休之前还得在这儿干 15 年。管理当局已经告诉过我，我不可能调动工作，他们不认为我能干别的业务。”

“我在业务上如此精通，而且如此熟悉工作流程，以致于我的工作只占用了 10% 的时间和精力，剩下来的时间我都用在打电话完成我的社会工作上了。每天晚上，我赶 5：03 的火车回家，和家里人一起吃了晚饭后，就赶去开始我的真正工作——乡间别墅受托人。我成天看表，考虑我还能像这样干多久。夏天，乡间别墅没有什么活动时，我想的就是晚上回家打网球。”

“现在我已经感到无所事事。等到明年我作为托管人的任期届满，回家不必期待着另一份工作，才会真正感到空虚。晚上我一定得找点儿事干。白天我真的是一无所有。”

彼得面临由于个人生厌的工作和兼职寻找额外活力引起的压力。尽管彼得有能力应付这两方面的工作，但是很难想象这种形势对他自己或所在的组织有好处。

另一类重要的工作压力源与恶劣的工作条件有关。

温度过高或过低、噪声过大、光线太强或太弱、辐射以及空气污染等等，这些仅仅是能够造成员工压力的工作条件中的几个典型例子。

2. 在组织中的角色

员工承担的特定角色是组织中的主要压力来源。如第十三章所描述的那样，只要对于角色存在不同的期望或要求，就像存在角色冲突。角色模糊描述了难以明确划分工作任务与职责的情形。角色冲突与角色模糊是大多数组织压力最主要的来源。对他人的行为负责，以及缺乏参与影响工作的重要决策的机会，是员工角色引起压力的其他两种形式。

3. 事业生涯开发

和事业生涯设计与开发相关的主要压力源包括工作安全性、晋升、调职、发展机会等。就像工作过多或过少一样，如果一名员工晋升迟缓（未能像预期那样快速晋升）或越级晋升（被提拔到个人能力无法胜任的职位上）都会使人感到压力。

4. 组织内部关系

正如第六章和第七章讨论的那样，群体对于组织内成员的行为具有巨大的影响。与其他人的关系是组织生活中的关键部分，并且是潜在的压力源。个体之间良好关系使许多个人目标和组织目标能够容易地达到，而个体之

间的紧张关系会带来相当的压力以及其他令人不快的后果。

5. 组织内部

对某些员工来说，只是作为组织的一部分就会产生压力。尤其是在行为受到约束或个人意见不受重视的工作环境中，对某些人就是充满压力的。官方政策的存在，对某些人来说，是另一种潜在的压力源。

组织与外界界限个人可以担任许多角色，但其中只有一个是与工作、组织有关的。这些角色会带来作为压力源的许多冲突的需求。而且，工作通常只能实现员工一部分的目标与需求。其他的个人目标与需求则会与事业目标产生冲突，形成额外的压力来源。举例来说，个人与家人共享闲暇的需求就会与额外加班争取事业发展的需求产生冲突。

表 14—1 的调查表包含了一系列项目。测试图 14—1 标明的几种压力源：角色模糊、角色冲突、角色负荷超载、事业生涯开发以及个人职责。根据你从事的工作或者你曾从事过的工作，回答下列问题并计算得分。

后面的案例研究列举了一家工厂的决策者们感觉到所面临的各种工作压力。

显然，个体之间在每个压力源种类上所得的总分是各不相同的。一般来说，下面的指导原则用来提供对各种分数的分析：

总分低于 10 分表明压力水平低。

总分在 20 至 24 之间表明中等程度的压力。

总分在 25 及 25 以上则表明压力水平高。

案例研究，对独立石油、天然气公司行政人员的压力

1982 年春，研究人员对独立石油、天然气公司的态度、观点、生活风格、行政人员背景的大规模调整进行研究。这些公司主要从事石油勘探和石油、天然气的开采，而不是精炼和制造各种石油制品。尽管其中有些公司规模相当大，但是与埃克在公司那样经营从石油勘探到销售汽油整个石油贸易的所有业务的巨型石油公司相比，规模还是非常小的。这些独立的石油和天然气公司冒的风险相当大，新企业和其他一些企业的破产司空见惯。运气来得快，去得也快。概述的主要目的是勾勒出这些企业关键行政人员的情况。

研究者从 794 位独立石油、天然气制造商那里收集调查数据，其中一部分向他们调查有关工作压力的一些问题。他们对于“你的工作是否很有压力？”是这样回答的：

答案	人数	百分比
根本没有	10	1.3%
很少	68	8.6
适中	232	40.7%
经常	267	33.6%
非常普遍	111	14.0%
未回答	15	1.9%

几乎没人不感到工作有压力。88%以上的人认为他们的工作压力适中、经常有压力或者压力非常普遍。有相当一部分人（111 位）选择了最高等级——“非常普遍”。概述还向他们调查什么原因使他们感受到压力。最常提到的压力源就是

时间有限和工作负荷（“工作时间不够用”、“必须尽快做出复杂的决策”、“时间限制大多而数据极不充分”）；人际关系问题（“人际关系处理不好”、“使员工畏惧”）；油井干涸（“不得不向投资者报告油井干了”）；自我意识引发的压力（“我亲自来干这件事”和“我”）

最后，研究人员调查他们在感到压力时做些什么。通常的回答是运动“散步和做体操”、“慢跑”、“打高尔夫球”）；自己对付（“反思、思考、干其他工作”、“喝酒”、“大声咒骂”、“祈祷、读圣经”）；埋头工作（“加快工作，更努力地集中精力”、“像疯了一样工作”）；参加社会活动（“喝咖啡、聊天、放松自己”、“去教堂”）。

二、生活压力

工作压力与非工作压力之间的界限并非总是清楚的。举例来说，如图 14—1 所表示的，工作与家庭需求可能产生冲突导致的压力源就是这种情况。管理人员必须明白，大多数员工感受的压力来自他们私生活的压力源，或者说是生活压力。

个体私生活中的大多数压力，似乎都是由于结婚、离婚、家属去世之类的重大变故引起的。有一项研究调查了 5000 名病因与压力有关的病人，希望把他们生活的主要变化独立出来。这项研究所得的社会调整等级标准列在表 14—2 中。这些事情，根据预期的对个体的冲击程度或需要在其后进行调整的程度，被给予不同的数字等级。举例来说，丧偶（表 14—2 中的第一项）的得分是 100，它所需要的调整是得分为 50 的结婚（表中第七项）的两位；退休（表中第十项）也基本是与老板有冲突（表中第三十项）的两倍。

塞耶的医学定义强调，压力是人体对外界所加需求的反应。在表 14—2 中所列的压力性事件既包括不愉快的事件，也包括愉快的事件，如休假和圣诞节：

你会认为休假和圣诞节也是压力的看法令人吃惊，可是请想一下这些事件的实质。你会攒上一大堆家务活直到休假的时间当作娱乐活动，结果你把整个假期排得满满的，一点儿也没有休息。休假本该是悠闲的、轻松的，结果却变成一年中最忙碌、节奏最快的一段时间。几乎对每一个人来说，圣诞节都是一年中最令人激动的时刻——聚会、与家人团聚、大量购买，还有那种激动的气氛——可是在我们努力达到这种情绪尽情欢乐时，却可能闹得过分。像休假的情况一样，在短时间里安排了太多的活动以致于影响了身体健康。

对病因与压力有关的病人，通常要求他们通过检查过去生活中发生的事件来计算他们对于健康变化的敏感性。对生活变化得分高预示着很可能在重大生活事件后患上疾病。在表 14—2 中得分低于 150，表明具有相当的调整能力，对压力有关的疾病敏感性低。反之，得分在 150—300 之间，表明在未来两年内有 50% 的可能性由于压力引起疾病。如果得分超过 300，这种可能性就会上升到 80% 左右。下面一部分将讨论压力与特定的健康问题之间的关系。

认为生活事件只有消极作用的看法是片面的。人们一般能够应付这些事件，而且需要愉快事件的激励。

第三节 压力影响

工作压力既有消极影响，又有积极影响。然而，对工作压力的研究主要集中在它的消极影响上。由于与压力有关的疾病导致的生产效率低下所引起的损失可能高达每年 600 亿美元，所以这种注意是理所当然的。

工作压力主要在三方面产生影响：生理、情绪和行为。下面是在这些方面的持续压力造成结果的一些例子：

持续压力造成的生理影响包括血压升高、心率加快、流汗、忽冷忽热，呼吸困难、肌肉紧张和肠胃不畅。

· 情绪影响包括愤怒、焦虑、失望、失去自尊、理解力下降（包括无力集中精力和决策）、神经紧张、暴躁、憎恨监工和对工作不满。

· 行为影响包括绩效下降、时常缺席、事故率高、人员流动率高、酗酒及滥用药物、举止冲动，以及难以沟通。

一、健康与压力

详细的研究说明压力与冠心病有关。其他通常与压力有关的主要健康问题包括酗酒、滥用药物、背痛一类的机械性疾病以及大量的心理问题。近来医学研究又发现压力与癌症也可能有关。很难确定压力究竟在患病过程中扮演了什么角色，但是有一点越来越明确，那就是大量的疾病都与压力有关。

与压力有关的疾病给人们和组织带来了巨大的负担。个人的费用有时比组织的费用明显得多，但是估算某些组织在与压力有关的疾病方面的费用至少是可能的。下面的表格计算了一个拥有 4000 人的组织替换得了冠心病的工人的费用：

这张表格夸张地揭示了心脏病的一些影响。（7）的数字是相当准确的。而且，这些仅仅是替换的费用；它们还不包括医药费、家庭损失的收入以及绩效的减少。

二、绩效与压力

案例研究：最佳压力

当奥运会跳水选手做热身运动时，所有的摄像机都把镜头对着她。她的肌肉紧绷，她一边来回踱步，一边挥动手臂深呼吸。在竞赛压力的驱使下，她的整个人身体已经处于即将面临任务的紧张准备状态。

她的全部注意力集中到跳水上，根本不注意周围的激动情绪，当她走上离水面几乎 12 码的跳板时，观众注视着她的每一个动作。从这个高度上跳水，她将以每小时 35 英里的速度冲进水里。

对跳水选手和观众来说，紧张已经到了爆发的极限。当她准备跳水时，整个体育馆内突然一片寂静。

她向前猛冲，跳离跳板，空中转体 3 周半，像箭一般冲入水中。这是一次完美的跳水，是对她成年累月地坚持每天 4 到 6 小时训练的恰当奖励，她早已为这一刻做好了准备。

这位选手早已从试验和失败中找到了自己的最佳压力水平。通过这种精确的对紧张的平衡，她才能取得最大绩效。

一位销售经理准备召开公司的全国销售会议。在准备发言时他的脉搏加快，胃部感到一阵阵抽搐。过去他总是喝上一点儿马丁尼酒，或者服用镇静剂来支持自己的信心。可是这样虽然能缓和紧张情绪，但同时也妨碍了反应的灵敏。

尽管他感到紧张情绪在上升，但是仍然很自信，并能控制住形势。经验告诉他，合适的压力能够给他额外的推动，从中等绩效一跃成为一流绩效。他并不害怕紧张，相反地

很喜欢这样。

在他出场前几分钟，他扫视一下听众。公司的绝大多数高级经理都在。他所说的每一件事都要仔细掂量。他意识到这是成败的关键时刻。

他又在脑中回忆了一下他的出场，这促成他的一个生理反应，这样能最大程度地提高注意力。

当他终于开始讲话时，他的整个身体都十分紧张，血压轻微上升，掌心满是汗水，肾上腺素涌入血管，给了他额外的力量。他感到有些焦躁，但是形势的压力使他进入紧张准备状态。

他开始发言，言辞流畅。他迅速吸引了听众的兴趣和注意力。他说完以后，人们点头微笑，而且在他坐下后随之而来的是一片热烈的掌声。

讲话结束后，他长出一口气，情绪开始回落，对自己的绩效非常满意。1小时以后，他已经放松，而且安静下来了。

在这个案例中的奥运跳水选手和销售经理都懂得他们用以取得最佳绩效所需的压力程度。无论什么情况，压力的积极或消极形式都比压力和绩效之间关系更明显。

图 14—2 提供了绩效——压力关系的曲线图。纵轴表示绩效由低到高增长，横轴表示压力从低到高。在低压力水平下，员工不可能受到充分的挑战，或有尽努力于得最好的意愿。如图 14—2 中的曲线表示，一定限度以内，提高压力会增进绩效。对于任何任务，都存在最佳压力水平。超过这个水平，绩效开始下降。压力过度。员工受到的鼓动、激励和威胁太多，反而不能发挥最佳水平。

管理人员经常希望掌握自己和下属的最佳压力点。但是这种资料很难获得。例如，一名员工经常旷工，原因可能是讨厌工作（压力不足），也可能是工作超载（压力过度）。而且，图 14—2 中的曲线随条件的变化而变化；也就是说，对于不同的人 and 不同的任务，曲线是不一样的。在一项特定工作中，对一名员工来说不足的压力对另一名员工可能正好合适。对一个特定的个体干一项工作最合适的压力可能对于他干其他工作时就显得太大或太小。

第四节 个性与压力

如第二章所述，个性是人们对于不同环境如何做出反应起决定作用的一系列稳定的特征或特点。在工作中，个性影响以下两点：

- (1) 个体对形势和压力源如何体会；
- (2) 个体对环境压力源有什么反应。

一项研究表明了个性是如何影响接受压力源并作出反应的。宾西法尼亚州一个团体的 90 位小企业业主指出，控制范围（在第二章所描述的个性范围）与诸如攻击—逃避反应一类的对环境压力的接受和行为选择有很大联系。业主由于具有高度外向控制范围，所以从冲击团体的潮流中感到巨大压力，并且显示出更加情绪化的行为（例如，敌视和撤退）。那些具有高度内向控制范围的人，在相同形势下压力很小，而且通常采取以工作为中心的行为（例如，解决问题，以及为维持运作争取资源）。

表 14—3 自我评价练习

从下面四个答案中选择一个来回答问题：

- A. 几乎全是真的
- B. 通常是真的
- C. 很少是真的
- D. 从来不是真的

根据你通常的情况回答下面的问题：

- 1. 在我完成自己的工作以前，不喜欢等看他们干完自己的工作。
 - 2. 我讨厌排队等待。
 - 3. 人们说我容易发火。
 - 4. 只要可能，我总是让活动尽可能充满竞争。
 - 5. 我有一种倾向，总在明白如何按程序来结束工作之前，就投入工作。
 - 6. 即使是休假，我也会带上一些工作。
 - 7. 我犯的错误的的原因，一般是由于在未弄清计划工作的重点之前，就头扎进工作中。
 - 8. 我感到浪费公家的水是犯罪。
 - 9. 人们告诉我，面临竞争形势时我脾气很坏。
 - 10. 当我在工作方面受的压力过大时，我可能会一起改正自己的脾气。
 - 11. 只要可能，无论什么时间，我总企图一次完成两件以上的任务。
 - 12. 我总试图与时间赛跑。
 - 13. 我对迟到者从来没有耐心。
 - 14. 即使没有需要，我也会让自己努力工作。
-

许多个性范围或特点都可能与压力有关。但是，与单个讨论它们不同，下面的部分将描述有关特点的汇编，并将个性区别分为两类：A 型和 B 型。

在进一步阅读之前，首先回答表 14—3 中的问题。下面的章节将解释如何计分和说明这个练习。

1. A 型个性

A 型个性的人总是处在在越来越少的时间内完成越来越多工作的无休止的斗争中。这种个性类型的特征包括持续性的时间紧迫感。极具竞争意识甚至对意识的定位、对悠闲的痛恨、对完成任务存在障碍的不耐烦等。首先提出 A 型个性是两位医学研究人员，弗雷德曼(Friedman)和罗森曼(Roseman)。当时，他们注意到，那些因早搏的心脏疾病而痛苦的病人有相同的行为模式。

典型的 A 型性格个体包括：

- 说话急躁，速度快
- 高度紧张的生活节奏
- 同时注意两个以上的活动
- 全身心地投入
- 对生活不满意
- 即使在非竞争条件下，也倾向于向别人挑战或比一比
- 游移不定的敌意

表 14—3 中的调查表测量与 A 型性格有关的行为和倾向：

- (1) 时间紧迫；
- (2) 竞争和敌意；
- (3) 行动过贪（想立刻做太多的工作）
- (4) 缺乏计划。

按下面的指示计算你在表 14—3 的调查表中所得分数：

· 对缺乏时间的紧迫感，有与时间赛跑的倾向，即使没有理由这样做亦是如此。他们认为需要加快速度，这种倾向被形象地称之为“快病”。这种紧迫感是表 14—3 中项目 1、2、8、12、13 以及 14。对这六个问题答 A 或 B 均是每题一分。

你的得分=_____

· 不适当地攻击和敌意表明个体已经竞争超负载运转，无法为兴趣干什么事。这种不适当的攻击行为很容易转变为敌意的不断流露，通常是在最微小的刺激和挫折中产生。竞争和敌意见表 14—3 的第 3、4、9、10 等项目。对这四个问题答 A 或 B 均是每题一分。

你的得分=_____

· 行为过贪是指不恰当的时间内企图同时担任两项以上的工作。通常结果是由于未能及时完成任务使时间浪费了。这种行为是由表 14—3 第 6 和 11 项所列的测试。对这些问题回答是 A 或 B 均是每题一分。

你的得分=_____

· 目标指向缺乏正确计划是指个体在了解如何实现预期结果之前就扎进工作里。这样通常会导致工作完不成或者失误太多以至于浪费时间、金钱和能源。缺乏计划是用表 14—3 第 5、7 项目衡量的。对这两个问题的答案是 A 或 B 均可得一分。

你的得分=_____

总 分=_____

加上以上四个数。如果总分为 5 或更大一些，你就拥有 A 型个性的一些基本特征。医学家发现，这些行为或倾向通常与工作压力有关：这些行为会引起麻烦或形成超出一般条件的竞争气氛。

2. B 型个性

B 型个性的人很少期望参与越来越多的社会活动或完成大量增长的目标，这种个性的特征与 A 型性格完全不一样。B 型个性的人很少对环境做过激反应，在竞争行为不适当或不重要的形势下很少采取竞争性行为。B 型个性的个体很少等级意识，与 A 型个性的个体相比，很少坚持要求承认绩效。

A 型个性的人认为讨厌的工作问题对于 B 型个性的人来说也许无足轻重。B 型个性的人在设立目标时考虑得比较多，并希望试验更多的可选方案。他们常常认为有足够的时间完成工作，但这并不意味着 B 型个性的人缺乏事业生涯成功的期望或完成特定任务的目标。

像许多其他贯穿本书关于个性范围的讨论一样，A 型个性和 B 型个性代表了同一个集合体中的两个极端。绝大多数人同时具有两种个性的特征。有充分的证据表明，A 型个性的人容易得心脏病，比 B 型个性的人得心脏病的机率高 2 倍。当然，A 型个性的人所拥有的特点也代表了成功的一些条件：有时间观念、高度激励和目标明确都是有道理的商务行为。只有当这些行为走向极端，才会构成压力，危害人的身心健康。

第五节 应付压力

报纸杂志上的文章常介绍各种应付压力的方法，这些文章的蔓延表明在美国社会压力是极为流行的。这些文章所介绍的一些明显很肤浅的技术不应该妨碍读者正确理解压力以及合理的减少压力的理论。

个体或组织的压力管理通常有下列一些目标：

- 消除或控制压力来源；
- 消除压力的影响；
- 使个体承受压力能力增强或者能够更好地应付压力。

从理论上说，个体用于应付压力的方法包括，心理治疗、练习、事前计划、正确的饮食、适当的睡眠、冥想的放松以及娱乐活动。周期性的冥想沉思可以包括任何把人的精神从日常生活中解脱出来的活动，例如听音乐、祈祷、看日出等等。下面的案例研究描述了一些个体认为有益的精神练习。

案例研究：清理头脑的练习

在座椅或床上找个舒适的位置。闭上眼睛，尽力放松。深呼吸2到3次。再接着来一次深呼吸，坚持几秒钟，缓缓呼出废气。在脑子里告诉你自己，正在安静下来，正在放松，你的心境非常平和。

让你所有的肌肉尽可能地松弛。首先从你的右腿开始，逐渐转到全身各个部分。先绷紧肌肉，接着小心地放松。

逐渐地你的四肢会感到很沉重，也许可能是异乎寻常地轻。无论有什么感觉，坚持做下去充分体验这种感觉。

现在假设你在森林中行走。在你的想象中，感到脚下的草地越来越柔软，很快你来到一条幽长、静寂的小路尽头。小路尽头有一条通道，在通道的这一端可依稀有见远处有一座美丽的房子。通道堆满了不知名的野花供你自己欣赏。没有人知道你的森林小屋。记住，你拥有这座对你有益的小屋，只要你愿意，随时都可以去。在你的森林小屋中至少呆上两三分钟。

当你深深地放松后，注意你的每次呼吸。你会发现，每次呼吸都使你变得更加放松舒适。呼吸又慢又长。

当你已经在你的森林小屋里充分体验了放松的感觉，或其他你设想的仙境，对你自己提出如何度过这一天的建议。在你决定如何过完这一天时，保持放松状况，然后继续地想象你从森林中回来。你会感到精力充沛，头脑清醒、冷静。

组织内的管理人员会发现，能够找出工作中的压力源并指出它们对管理人员自身及下属的影响是非常有用的技巧。有效的管理人员认识到员工承受过多压力的症状——个性、工作习惯或行为方式的改变。行为方式的改变可能包括下列压力的影响：

- 近来工作大大超出或不如平常；
- 迟到增加；
- 缺席增加；
- 难以决策；
- 不小心造成的失误增加；
- 不能按时完成工作；
- 忘记使命；
- 难以与他人相处；
- 过分注意错误和个人失误。

每个人都会犯错误——除非什么事也不做的人。因此，聪明的管理人员不是注意孤立的事件，而是寻找能够表示压力过多的员工行为方式。

组织程序帮助员工应付包括事业生涯设计、目标管理（第十六章）、改善工作环境、调整组织结构（第九章）以及工作再设计（第八章）在内的各种压力。提高角色透明度和角色分析的程序对于调节作为主要压力来源的角色模糊和角色冲突（第十三章）特别有效。纽约电话公司已经成功地建立了公司范围内的压力管理程序，把冥想和放松的技能传授给了每一位员工。许多员工相信，定期的冥想有助于应付工作压力、提高工作效率。

* * *

压力，是对人提出的生理、心理要求或压力源的形势的反应或结果。许多因素，包括员工对形势的接受能力、过去的经验、其他人的出场或缺席以及个性在内的大量个体差异，决定了员工对于工作压力如何体验。人体对于压力的标准生物反应是战斗或逃避，这些在工作中通常是不适用的。

工作中的压力源具有多种形式。一般的种类包括工作中固有的压力源、源于组织角色的压力源、与事业生涯开发有关的压力源、与组织内部人际关系有关的压力源、与工作有关的压力源以及与组织外部必要界限相关的压力源。此外，压力还可能来自人们私生活的变动，或者生活事件。

压力影响人的生理、情绪和行为。研究人员已经证实，压力与许多主要的健康问题，尤其是冠心病有关。此外，在压力与绩效之间存在倒U形的关系。任何确定的任务都有其最佳压力水平，压力过多或过少都会降低绩效。

一些个性特点会引起或加重压力。具有A型个性的个体特别容易感受压力，得心脏病的机会比较大。

总之，压力是组织内人们行为的一个重要因素。幸运的是，有许多技术和程序能够有助于在工作环境中管理压力。

管理案例：切斯特·马丁

切斯特·马丁早晨7点才醒，他已经睡过头了45分钟。他惊慌地意识到他要第二次迟到了。为了尽快出发，急急忙忙刮胡子时脸被刮破了，舌头被咖啡烫了，还不时担心老板的态度。在高速公路上，由于不能变换车道，他只能跟在一辆速度缓慢的车后面。他不断地摁喇叭，和其他车辆只差几英寸，一边小声嘀咕着咒骂别的司机。他的身体下意识地紧张着，他的手紧紧握着方向盘。

一进办公室，他就发现昨天口述的命令还没有从速记稿中译写出来，并考虑为什么秘书没有解释这件事。切斯特的上司听到这件事，向他解释说，他的秘书正在为自己处理一件特别工作，并申斥了他。听完了申斥，切斯特砰地把咖啡杯扔在桌上，咖啡溅到了桌上放着的一些重要文件上。那一天，在参谋会议上，他一直在想心事，以致于没有发现有一个问题是针对他提的，结果老板暗示如果切斯特集中注意力的话，他应该对公司里的业务有更好的主意，大家一起盯着他，让他窘迫不堪。

又碰上一些事，那天晚上他开车回家晚了一个小时。又累、又紧张，再加上情绪急躁，他对孩子发了脾气，又惹恼了妻子，两人争吵了起来。整个晚上，切斯特躺在沙发上，盯着天花板直到第二天凌晨。结果，他又睡过了头，疲倦地睡着，依旧是急躁不堪。

问题：

1. 列出切斯特遇到的各个压力源。哪一个是最主要的？
2. 切斯特是如何处理这些压力源的？

3. 解释一下，攻击——逃避反应如何能够说明切斯特的一些行动，那天晚上他的感觉如何？

4. 切斯特本应采取哪些行动去处理好他遇到的困难？

5. 如果切斯特继续这样，对他的工作成绩和健康会有什么影响？

管理案例：工作过度

杰克·T 每天工作很长时间，然而他的部门的生产效率低下。对杰克来说，每天都是一种折磨。为了放松和逃避，他偶尔在午餐的一个小时里偷偷溜出去与部门的服务员——一个离了婚的妇女约会。杰克是刚刚被认识到的新的综合症——工作过度的受害者，由于不计算工作的时间、成果以及生产率，使员工付出了巨大的代价。

心理学家说工作过渡和影响许多人的更年期危机不一样。工作过度是一系列特殊的症状，由严重压力或持续压力引发，这些压力更直接地与工作有关而不是个体差异，例如离婚、亲属死亡、财政困难或年龄。工作过度通常影响那些在工作上与其他人广泛接触的员工。

因此，这个问题在医疗、社会服务以及法律等服务行业格外明显。其中最容易工作过度的就是护士，有些专家认为这是由于缺乏护士。接下来的是民事和刑事律师、警察、教师、精神病医院的职工。

但是，工作过度也会发生在商业中。例如杰克（一个真实的人物），是一家大的制造商的地区销售经理。

杰克在 20 岁的时候由于经济原因从大学退学。当他开始工作时，只是一个推销员，他拼命努力去超过那些受过大学教育的同龄人。他被看作是聪明而有闯劲的年轻人。他不断被提升，直到成为地区销售经理。他用他的收入买了一幢郊外的住所，成为一个乡村俱乐部的成员，他的妻子能够在那儿打网球、玩桥牌，并且能够供两个孩子上大学。

但是他自己明白，他在工作上已经干到头了。全国销售经理（杰克曾有机会超过他的）不会退休。而且，杰克的同事——其他的地区销售经理（其中有些更加年轻和富于闯劲）有权从公司雇用的推销员中挑选人手。而杰克手下的人都是他们挑剩的。他明白，在公司过到繁荣期前强迫自己离开只是一个时间早晚的问题。他有高血压。他的性生活开始不行了，至少在家里是这样的。

工作过度还可能发生在事业生涯的早期。彼德·J 就是这样的，尽管他只有 28 岁。

他离开家乡的小镇去上大学，期望有一天成为纽约大律师事务所的合伙人。但是他的成绩平平，大的事务所根本没有注意他。他得到一份为穷人做律师的工作，年薪 14000 美元。

他的办公室桌上总是堆满了四五十件案子的卷宗，绝大多数是黑人和拉美移民的案子。他无法访问他们，因为每天他得干 10 到 14 个小时准备第一次法庭上诉（星期六也不例外），而他不相信他的助理去处理次要的案件。他说，如果他们出了错，他就得丢掉律师执照。他会见委托人从不超过 15 分钟。但是他说，那没有什么关系，这些麻烦都是由于他们自己的过错引起的，如果他们把他们从困境中解脱出来，他们很快又会陷入另一个麻烦里去。他的上司，同样是工作过度的受害者，所以也同意这种看法。

如果这些案例看起来都很平常，那是由于工作过度很可能从人类进入文明时期以来就已经随处可见。然而，只是在最近 6 年里，心理学家才将它列为一类特殊的症状。

受工作过度影响最大的那些职业的未来是很吸引人的，其中大多数是妇女，因为她们通常以规范来衡量成功，而不是工资水平、收益或身份象征。心理学家说，许多这样的人在工作之初都抱着把世界变得更美好的不切实际的理想。但是，迟早他们会醒悟的。

在护理行业，除了行政部门，要提高医疗水平在时间紧张、病房紧张的条件下这会促使工作过度。相对较低的工资收入也会如此。许多病人去世了。如果他们没去，护

士们评论说，荣誉会归于医生。

盖尔·R，38岁，她是一家心理健康诊所的社会工作者。10年以前，她重返研究生院攻读心理学硕士学位。

从那以后，事情就变得糟糕起来。对她诊所的国家资助减少了。她成天为病人忙得不可开支，其中大多数是黑人和西班牙后裔，他们一般在自己家中候诊。她解释她需要帮助，但是他们根本不听。她从来没有机会得到一份管理工作，但是她不能退缩，因为自从她5年前离婚以后，她必须抚养两个孩子。

她说，她的上司更关心慈善政策，而不是这些事情。由于她体质过敏，孩提时代的哮喘病又复发了，她时而暴饮暴食，时而饥肠辘辘，就像她在十来岁时所做的那样。

尽管有关工作过度的研究工作集中在援助事业方面，但是认为工作过度不仅是商务活动中独特的现象的看法正在增长。心理学家相信，这种现象在办公室与工厂中也许是缓慢产生的，但是最后的结果——生产效率低下、人员流动率高——都是一样的。

问题：

1. 从对杰克、彼德、盖尔的描述之中，找出一些工作过度的症状。
2. 个体如何应付工作过度的情况。
3. 组织能够采取什么活动解决工作过度的问题。

第六篇 人员配备

第十五章 人员配备的性质和目的

人员配备的管理职能就是对人员进行有效地选择、选拔、安置、考评和开发以使之适应组织结构所规定的要求。因此，人员配备是与组织紧密地联系在一起，也就是说建立组织的职责结构。事实上，许多管理理论的著作家把人员配备列为组织的一项内容进行讨论与研究。

但是本篇要把人员配备当作一项独立的管理职能来处理。这是因为：首先，组织工作中的人员配备所涉及的知识与方法通常与实际工作中主管人员所考虑的不同，他们常常只考虑到建立组织结构，却忽视了人的作用。其次，将人员配备作为一项独立的职能，在人员的选拔、考评和管理人员的培养方面，更加重视了人的因素。总之，人是企业活动力的首要因素。第三，在人员配备领域内已经有了重要的知识和经验。第四个原因是，主管人员往往忽视他们在人员配备中负有责任这一事实，而单纯地认为它是人事部门的任务。确切地说，人事部门只能为人员配备提供一些有价值的帮助，充实职务空缺并保持本单位人员的高素质，最终是管理人员的工作。

本章提出了对人员配备的总的看法；对管理人员在人员配备中的重要性 and 必要性给予极大重视；同时，介绍了一些关于管理职能的各种不同观点。最为重要的是，本章介绍了人员配备的系统方法。特别是本章还列出了一个不仅能区别出人员配备的各个不同的重要方面（在本篇各章中均进行讨论）而且显示了人员配备与诸如计划、组织、领导和控制等其他各项管理职能关系的模型。此外，由于人员配备工作不是在真空中进行的，因而作者还说明了它是怎样与企业环境及各种外部因素相联系的。最后，作者强调，尽管管理工作并非易事，它却能为善于管理的人员提供令人满意的报偿。

第一节 人员配备的重要性

人员配备涉及到人的问题。一个管理人员所进行的计划、组织、控制等工作，其职能实质上可以看作是客观的，某种意义上甚至可以看作是机械的。另一方面，人员配备和领导职能几乎全部与人有关。这一现实自然带来了无数复杂的问题，从而达不到良好的逻辑功效，人员选拔和指导上的不肯定性，常导致管理人员的困惑，而这些管理人员往往非常清楚人员配备的重要性，并同时感觉到有效地贯彻人员配备职能可利用手段的有限性。

人的因素对公司的有效运转是极为关键的，经理们对此不会持有异议。然而，这项“人力资产”实际上从未作为平衡表上的一个项目，尽管有大量的款项投入到人员的招聘、选拔和培训的工作上。正是由此，伦西斯·利克特（Rensis Likert）及其同事们始终建议我们要考虑人力资源的价值。他们将其称为“人力资源核算”。然而，他们的方法存在诸多问题。事实上，在管理专家中间存在争议，在人力资源核算的建议者和拟订人力资源核算制度的财务人员之间也存在着争论。这里，重要的是对人员配备的认识，它是涉及人的问题，是管理人员的决定性职能，并决定企业经营的成败。那么，就不必惊奇为什么各公司的经理们变得关心并开始面对他们最严峻的挑战之一：人力资源的计划工作。

第二节 未来优秀主管人员的供给

对于未来管理人员的供给问题，人们之间存在争议。一些人认为不仅现在存在管理人员的短缺问题，而且将来会继续存在，而另外一些人则认为经理人员将出现过剩。如果后者的观点正确，那么希望获得管理职位的人必须更好地准备以便为将来的这种职务进行竞争。此外，瞬息万变的形势也对主管人员形成巨大的压力，并要求建立一种支持系统来协助他们适应这种不断变化的环境。

当然，对未来进行预测是要冒风险的。例如，研究与开发计划的扩展能创造出新技术，从而有可能增加对主管人员的需求。但是，对主管人员供给的预测不管哪种方法是正确的，对主管人员需要量的增大，这一点几乎是毫无疑问的。他们都需要充实新知识、新技艺、甚至新的价值观念体系，来应付动乱及不断变化的环境。

第三节 主管人员的含义

迄今为止还没有就主管人员的工作到底由哪些部分组成取得一致意见。事实上，本书已涉及一些管理任务的性质。有一些被称作“伟人学派”的作者研究过成功的主管人员，并描述了其行为与习惯。尽管这些主管人员的故事令人感兴趣，但是作者通常并未提供解释他们成功原因的理论基础。另一些学者，主要是由经济学家构成，则侧重于企业家的管理工作，主要关心利润最大化、创新、敢于冒险精神及诸如此类的活动。还有一些作者强调管理的决策方面，特别是那些不易计划的决策。还有一种认为管理就是领导的看法，强调领导性格与作风的重要性。与之密切相关的是探讨领导者对环境和下属控制的关于权势的讨论。另一些作者，则通过考察管理工作的内容而集中注意领导的行为。最后，明兹伯格喜欢采用以观察主管人员的业务活动为依据的方法。

管理工作既不是一件容易的工作，也没有一套系统的程序来贯彻各项管理活动。明兹伯格曾观察了五位经理，发现他们的工作简短、多样、无连续性、行动有目的性和倾向性等。他还发现经理们喜欢通过口头方式交流信息，而且他们从事的活动使企业与其外界环境相结合。

管理工作的性质是复杂的，今天的管理工作甚至要比过去更加复杂，这个事实是无可否认的。本书作者认为为使复杂问题条理化，把主管人员的关键任务组织成五种职能是有益的。这些职能是：计划、组织、人员配备、领导和控制。

第四节 管理工作的报酬

管理工作是不可缺少的活动 ;它是一项很难限定在每周工作 40 小时之内的艰苦工作 ;它也是紧张的工作 ;它意味着要处理竞争的群体及个人之间的冲突 ;它要求决策出色 ;它也要求应付各种无章可循的事物。那么 ,为什么还有人要想成为主管人员呢 ?

对这个问题的回答和管理工作本身一样复杂。各主管人员情况不一 ,他们的需要、愿望和动机各不相同。这里探讨的是管理工作的一般报偿。由于管理人选在年龄、经济地位和成熟程度等方面千差万别 ,要求得到的东西也很多 ,但通常可以概括为机会、收入及权力。

首先 ,应聘的管理人选主要考虑的往往是事业发展的机会 ,在更深更广的范围内充实自己的管理经验。与此有关的是在有意义的工作中发现挑战性。主管人员希望能切身体会到他们自己对实现企业的目标所做的贡献。

其次 ,主管人员发现报酬与职位的诱惑相联系。他们希望 ,并理所当然地要求按所做贡献得到报酬。金钱并非唯一的引诱 ,但人们无法忽视金钱代表着许多东西这一事实 ,这包括人们的承认。

对管理的另一个报酬是权力。权力各式各样 ,包括强制 (强迫或惩罚的权力)、奖赏 (授予权)、专家权 (被看作专家而具有的权力)、表率 (为下属追随)以及来自官僚体制中与职位、职权联系的其他合法权利。

尽管管理工作带来报酬 ,但也会使人受到挫折和感到压力。有志于从事管理工作的人 ,应在选择这种生涯之前权衡一下利弊。个人需要和工作需要相吻合 ,对个人与企业都有利。主管人员在工作中感到满足和胜任 ,而企业则拥有受过良好教育的员工队伍。

第五节 人员配备的系统方法——人员配备功能概要

人员配备的管理职能与整个管理系统的关系如图 15—1 所示。特别是，“企业计划”成为“组织计划”的基础，这是实现企业目标的基础和必要条件。现有的和规划的企业组织结构决定“主管人员所需数目”。这些要求要与“主管人才储备”中可得到的人才进行比较。基于这样的分析，要在“招聘、选拔、安置和晋升”的过程中使用“内部和外部人才来源”。人员配备的其他方面是“考核”和“培训”主管人员。

如模型所示，人员配备影响“领导和控制”。例如，受过良好训练的主管人员能够创造人们集体努力的工作环境，在实现企业目标的同时达到个人目标。也就是说，人员配备适当有助于领导工作。选拔优秀的主管人员同样会促进控制工作，比如可以防止意外偏差演变成主要问题。

这个模型仅仅表示静态的人员配备，还有许多必须加以考虑的动态因素，其中包括不同管理职位上人的年龄、管理职位的增减情况和主管人员由于退休或其他原因离开企业的比率。

人员配备要求采用开放性的系统方法，在企业内贯彻执行。相应地，它也要与外界环境发生联系。因此，企业内部加人事政策，组织环境，报酬系统等的一些因素都要加以考虑。显然，只有报酬适当，才能吸引并留住优秀的主管人员。同样不能忽视外界环境，高技术要求主管人员训练有素、受过良好教育并具有高超技艺。如果主管人员不能满足这样的要求，就有可能阻碍企业按预期的速度发展。

所有这一切表明人员配备的过程非常复杂。但这并不意味着它不能加以系统化。相反，人员配备可以作为一种系统方法来管理人力资源。

图 15—1 的模式描述了人员配备的宏观情况。这些因素与人员配备的职能有密切的关系，在这里我们将探讨这些因素。同时我们将更加详尽地考察人员配备的某些主要活动。

一、企业计划是人员配备的基础

在计划过程中所制订的企业计划是人员配备的基础。在计划工作中。要根据预测结果和企业的战略识别企业的机会，并确定企业的目标。要拟定、评价并挑选可选择的行动方案。例如，对 X 系列产品的市场是良好的这一点已经确定，而新产品系列所占的具体市场份额假如为 5%，则是合适的，其基础和前提是国民生产总值每年增长 6%，可选择的产品系列也要以此数据为基础。产品系列 X 被认为最有希望成功。因为企业所面临的是一个不确定的外界环境，因而，要制订应变计划。简言之，企业计划是人员配备的主要考虑方面。归根结蒂，计划要由人来执行。

二、组织计划是确定人员配备需要量的关键

必须做出组织安排以贯彻计划。例如，为开发产品系列 X，要求对必要的活动安排加以确定、分类和组合。此外，计划要包括必要的授权，以使主管人员有权管理为完成产品系列 X 而进行的开发、生产、分配和推销活动。最后，还要规定上下级和同级之间的职权关系和沟通渠道。为保证这些计划的每一步都能胜利完成，必须使组织的各机构配备并维持有才能的主管人员，这正是人员配备的目的。

在这里出现了组织计划和人员配备计划期限应该多长的问题。一般来说，这取决于企业的灵活性及承担任务的原则。这个原则，在以后还要谈到，所涉及的时间长度取决于当前决定承担的任务在付诸实施时需要的时间。例如，如果企业准备培养自己的主管人员（许多企业均如此），长期的计划是必要的。而另一方面，遵循公开竞争策略的公司在计划方面就灵活多了，一旦需要主管人员时，他们可以从外界招聘。灵活性也与企业的规模有关。大型的公司有许多职应可供选择，主管人员可以被安排在最需要的部门。但即使具有这样的优越性，也不能否定有必要制定长期人力资源计划。

三、所需主管人员的数量取决于各种因素

企业所需主管人员的数目不仅取决于规模大小，也取决于组织结构的复杂程度以及它本身的扩展计划和主管人员流动的比率。主管人员和职工人数之间的比例并没有可循的规律。但是，有可能通过增大或缩减授权范围来改变组织结构。从而使企业主管人员的数目可以不因规模的大小而增加或减少。

可根据过去的经验及对未来的预期确定主管人员的年任命率。从分析中也揭示出下列因素的相对重要性：退休年龄、生病，降级、离休造成的空缺以及其他企业对有才能的青年管理人员稳定性需要。这些人虽受过本公司的训练，但留不住。

尽管这里强调了判定主管人员需要量的重要性，然而，明确“数量”仅仅解决了问题的一部分。每个管理职位所要求的资格尤其需要明确，以使最能胜任的人员被选拔。在下一章“主管人员的选拔”中，将对职务要求问题进行深入的探讨。

四、决定可得到的主管人员数量：主管人才的储备

对于所有经营性企业或非盈利性企业，共同的一点是，要储备一定的原材料或物品以维持企业的运转。但是企业储备一部分可用人才，特别是主管人员，就很不寻常了。尽管事实上这些有才能的主管人员对于确保企业的成功极其重要。可以同一种储备图来管理企业内潜在的管理人才。这是一张列有企业全部主管职位的简单的组织图，上面标明每个在职人员提升的可能性。

图 15—2 是一张普通的人才储备图。据此控制者可对每个职员在各职位的处境一目了然。可以看出，这个控制者的继承人可能是总会计处的主任。而这个人下面也有可提升的接班人。再后有一名下属在一年之后可被提升。但再往下是一名没有提升潜力的人员及两名新雇用的职员。

成本会计主任代表一种最常见的情况，称职，却不可能被提升。而且这个人还妨碍了一名可以立即提升的下属。而本部门的其他人员都没有提升的可能性。总之，这个部门的人员配备情况令人不能满意。

预算与分析处主任需要在提升之前大力培养，而且下面没有可立即提升的接班人。更麻烦的是，剩下的那两名下属没有什么培养前途。

发包定价处隐藏着一些问题。主任没有可能提升，而下属培养前途远大。

五、根据人才储备图采取行动

可依据人才储备图拟定一项既着眼于长期又重视短期的行动计划。短期

的行动计划可包括：替换不能令人满意的主管人员；培训接班人，以备提升到更高的职位；调换主管人员以拓宽他们的经验，特别是做好准备以适应今后的提升；或者把可以立即提升的多余人员调入其他主管人员空缺的部门任职。

就长期来说，年龄对效率的高低作用重大。有些人们认为，主管人员最有作为的年龄在 40 岁到 60 岁之间。如果这真实的话，那么为了公司将来的利益，它的主管人员，特别是高层管理人员年龄就要在 40 岁以上，而且要有不同的年龄层次。如果他们的年龄不在这个年龄段散布的话，那么可能 10 年之内高层主管人员均超过了 60 岁。为了避免出现这种情况，可以明智而又果断地从年龄合适的那一类人员中提拔人才。长短期计划要相互结合。例如，显然不能在短期内确走一位其年龄与顶头上司一样的候选人，因为他们将同时变老。如果指定一位其年龄超过现任的主管人员的人作为接班人，同时立即开始培训年轻的第三者作为最终接班人，显然要好得多。这样，即可以用一个年龄大的人来满足短期内对训练有素的主管人员的需要，又可以为长期的需要培训人员。

主管人员储备图没有回答可以提升指的是什么？提醒可以提升一个人是不够的，应有进行实际提升的明文规定。如果按专业的需要提升一个人，只能等待机会，否则他只能呆在原来的位置上。但如果一个人被作为生产控制经理的人选，而这时刚好工艺工程师或车间主任的职务有空缺，这个人能否提升？在图 15—2 的例子中，总会计处的 J·R·斯密能否提升为预算与分析处主任呢？

这些提升过程中常碰到的困难，很难在短期内解决。对于企业的高层主管人员来说，坚持把那些具有潜力的年轻人在工作的早期阶段就给予机会在同一管理层的各部门内工作以拓宽他的经验，是非常重要的。在接任较高管理职务之前，早期的广泛经验是必需的。从实践的观点看，低层管理人员可以在本部门内获得这些经验，但下能作为部门之间的经验基础。这种做法可维持部门内人员配备的完整性，并能提供其他部门出现空缺时的主管人员候选人。至于高层管理部门的人选，要考虑进行跨部门的培训，下一章将予以阐述。

大型企业常碰到的另一个困难问题是可提升的人选被其上司隐藏起来。显然这些主管人员不愿意有能力的下属被别人挖走。但是，必须维护公司的利益。这就需要高层主管人员慎重地，经常性地注意主管人员的储备。

六、储备图促使人们关注人员配备工作

主管人员通过对人员配备需求的系统考查来充分注意这个常令人忽视的问题。储备图可使主管人员清楚在一个既定的时间内对所需要的潜在主管人员做好具体的准备，并把有可能过剩的人员疏导到其他部门去，而下致于使他们感到前途无望而离开企业。

通过这种做法，主管人员可以更好地维护其下属的利益。这样，下属就能够明了他们的前途及他们提高的需要，并决定留在公司是否能满足自己的兴趣；或者是离开公司以寻求更好的发展机会。现在可以由上级主管人员诚实地答复他们。上级有责任对下级直言相告。主管人员应该认识到，对下级事业发展前途和能力的重视会给企业带来好处；而对企业有利的东西则不一定是个人所想住的东西。

七、主管人员需求分析

内部和外部的人才资源正如图 15—1 所表示的那样，企业或组织的计划决定对主管人员的需求量。特别是，要通过主管人员储备图，对主管人员的需求量和可获得的数量进行分析来决定主管人员数量。这些数据资料可以形成有不同的人事安排重点的四种供求情况。这可以用如图 15—3 所示的矩阵来说明。

在主管人员“供给多”“需求也多”的情况下，侧重点应放在选拔、安置和提升工作上。因而，要特别努力把可得到的主管人员与企业的要求有效地结合起来。

		主管人员的供应	
		多	少
主管人员的需求	多	挑 选 安 置 晋 升	内部 培训 补偿 外部 招聘
	少	公司计划内调换 外调 解雇 降级 提前退休	培训 (预期未来的需要有变化)

图 15—3 根据企业内部主管人员的供求情况采取的人事措施

主管人员“供给少”“需求多”的情况所强调的重点则不同。如果该公司倾向从本单位内部提拔（大多数经营管理活跃的公司都是如此），工作的重点则应放在培训工作上，扩大和提高主管人员的后备力量。这需要时间，并且应该在实际需要之前就及早计划，这是最基本的要求。人员配备要进行公开的竞争，并且也要考虑公司外界的可供人选。招聘可以作为另外一种选择方法。企业内部大量需要主管人员时，往往外界也缺少主管人员，因而招聘工作的竞争非常激烈。所以留住本企业已经雇用的主管人员是非常重要的；同时通过招聘吸引主管人员也很关键。

公司的主管人员若“供给多”而“需求少”，就有几种可选方案。既可以改变计划以择优使用，也可以采取调换或“外调”（有意识地帮助主管人员寻找并选择其他合适的职业）、解雇、降级或提前退休等方法。

若企业存在主管人员“供给少”而“需求也少”的情况，就应该对企业的计划给予特别的关注了。因为这表明公司的发展停滞。由于培养经理是长期的过程，如果未来企业有发展的希望而对主管人员的需要发生变化的话，就应该尽早着手培养主管人员。

八、招聘、选拔、安置和晋升

确定主管人员的需求量确定后，就需要招聘一定数量的人员，即吸收合格的主管人选来充实组织的职位。从这些人选中选拔主管人员或后备的主管人员是选择最佳入选的过程，目的是把人员安置在能使他们发挥特长的地方或使他们取得经验，得到训练以便克服弱点，从而发展自己的技艺。最后，在企业内将一个主管安放在新的位置上，往往就是提拔他，通常要负更大的责任。鉴于招聘、选拔、安置和晋什过程非常复杂，这些将在下一章中进行详细的讨论。

九、主管人员的考核

考核主管人员与选拔、安置、晋升密切相关。有些人会争辩说。考核应该在其他活动之前。不错，在本企业内确定谁可以提升要以考核作为基础。换句话说，企业外界的人选只有在招聘、选拔并安置之后，才能考评他的业绩。所以就基本程序而言，主管人员的选拔工作是先于考核工作的。而考核与选拔、安置和晋升密切相联则是毫无疑问的。如图 15—1 反馈的箭头所示。

在组织生活中考核是必要的。上级需要了解其下属的业绩，下属也需要知道自己执行任务情况的好坏。但对个人品格的一些传统考查并不能明确回答这个问题，即没有对“我做的如何？”作出清晰的解释。因此，本书在第十二章介绍了一种新的方法。它集中于对两个标准的衡量：（1）作为主管的业绩，在履行管理职能及活动时做的如何？（2）完成目标和计划的情况。

十、培训

主管人员的考核工作，也应作为确定是否需要训练和培养的基础。在论述主管人员和组织开发的一章中，我们将介绍一种提供了自我发展、充分发挥自己的能力和潜力的手段，并重点强调了把管理的需要与企业的要求结合起来的系统方法。

十一、领导和控制

对人员配备的工作，切不可孤立地来看。相反，它与领导工作、控制活动都有关。例如，妥善选拔出来的训练有素的主管人员，能起好的领导作用，并能够激励人们，创造有效沟通的良好环境。同样，有效的人员配备也能加强控制工作，特别是没有什么控制能比直接控制更好。这意味着主管人员及其下属的质量越高，按操作标准来纠正不希望出现偏差的需要就会降低。

第六节 影响人员配备的环境因素

如图 15—1 所示的人员配备过程会受许多环境因素的影响。具体来说，外界的因素包括教育水平、社会风气（比如对待工作的态度）、有关人员配备的法令和条例、经济条件以及外界对主管人员的供给与需求等，这些因素都影响人员配备。

但也存在一些内部因素影响人员配备工作，例如，组织目标、任务、技术、组织结构、职员特点、企业对所需主管人员的供给与需求、报酬体制以及各种政策、规定等。有些组织结构严密，而另一些则很松散。有一些职务，比如销售经理的职务，在人际关系方面的技巧就是很重要的。而这种技能对于在实验室中相对独立地进行科学研究的专家来说就下重要了。所以，有效的人员配备取决于对诸多内外环境因素的认识，但要侧重于与人员配备有关的那些影响因素上。

一、影响人员配备工作的外部环境

影响人员配备的外部环境因素可以归结为：教育、社会文化、法律政治及经济等限定条件。例如高技术的运用要求广博而精深的教育。同样地，在我们这个社会文化环境中的主管人员，一般不会盲目地接受命令，他们希望积极参与决策过程。此外现在及未来，主管人员必须更加面向公众，满足他们的要求，并要有高的道德标准。法律和政治要求企业遵循各级政府发布的法令和指令。经济的环境，包括竞争环境，决定对主管人员的供给和需求。

最后，还必须开阔视野，不仅要看到当前的环境，还要认识到由于通讯技术的发达及跨国公司影响的存在而造成的对世界范围的影响。在不远的将来，由许多不同国家的主管人员组成跨国公司的最高主管机构的领导班子将不再稀奇。因而影响人员配备的外部环境的概念已经拓宽，对许多公司而言，它已经具有世界性了。

二、影响人员配备工作的内部环境

与这个问题有关的内部因素包括安置从公司内外招聘的主管人员，职责与权力的确定以及为克服反抗改革的阻力，取得高层主管人员的必要的支持。

三、内部提升

起初，从内部提升是指在工人进入基层管理的职位之后，逐步在组织结构中提升。于是公司就会出现一面川流不息地吸入非管理人员，一面又从中产生出来来的管理人员的情况。正如在铁道部门中常说的：“当一位总经理退休或去世了，我们就雇用一个新的练习生。”

一般来说，只要考虑一下就可知道，员工们无疑会对从内部提升的政策极为赞同。禁止聘请外来的主管人员会限制竞争，并形成本单位对职务空缺的垄断。但是，当面临要从他们之中选拔和提升某个人的具体情况时，员工们又会怀疑这种政策是否明智。这种情况在所有各级组织中都存在，大部分是出于对提升的竞争和嫉妒。在从销售、生产、财务或工程等部门选拔一位总负责人时，就变得最为明显。经理们往往倾向于一种简单的解决办法，即

选拔一位外来人员。

许多公司支持从内部提升人员。例如，威廉·吉文(William P. Given)在担任美国制动器公司总经理时曾写到：“当职务出现空缺时，就把提升的好处给予我们自己的员工，这是我们的政策。我们相信，除非没有合适的人选，否则招聘一位外来者来填补空缺对于我们的员工是不公正的。”塞尔斯·罗巴克公司采取的立场更为坚决，在一本发给有培养前途的员工的小册子中有这样的语言：“在塞尔斯公司，从内部提升并不是一句空话或者口号，它是事实，我们有保证这一政策落实的具体手段。”同样，莫比尔石油公司说，它的政策是，只要有可能，由自己公司内部的人来填补所有的空缺职位。而普鲁克特——甘布尔公司也声称它严格遵循从内部提升的政策。

这种从公司内部提升的声明可能代表了众多公司总经理的一般看法或官方态度。毫无疑问，这可以通过强调政策以达到使有前途的员工愿意为公司效力，并鼓舞士气。但是，这些公司对中高层的管理职位是否给予同样的提升保证却并不总是明确的。这种“当有可能的时候”的含糊其辞，足以为不执行诺言提供遁词。

从公司内部提升职员，不仅有提高企业员工的士气和维持企业的声誉的积极价值，而且也可以更好地在本企业职工中发现有潜力的主管人员。尽管这些积极的价值无法衡量，它却是极为重要的。但领导者也不能盲目地追求这种做法，以免陷入过分地强调从内部提拔或者完全依靠从内部提升的危险。

这种强调从内部提升的政策的想法是：新雇员可能有以后被提拔的希望，或者在新老员工中会涌现出一批数量可观的能够提拔为主管人员的合格人选。对现代企业来说，这后一种假设是不保险的，而且这种想法会越来越危险。因为我们的人口在所受教育程度方面与过去不同，而受过良好教育的人相对没有受过良好教育的人而言，更有希望成为填补主管人员空缺职位的人选。

所有被雇用的员工都有潜在可能被提升的假设是与事实不符的。的确，许多职员是因为他们有技能而作为诸如机械师、电工、打字员、会计、工程师或统计员受雇的。而这些受雇的人员是因为他们有技术，并不会因不具备提升的潜力而拒雇。

过份强调从公司内部提升主管人员的另一个危险是，可能会导致受提拔的人员只会跟着上级亦步亦趋。这未必必然是错误的，尤其是如果能从上级那里学到最好的方法、程序或观点。但这很可能是不切实际的幻想。事实上，企业常需要从外界引进新人以带进好的思想或实践。因而，有充分的理由要求避免仅仅从内部提升的政策。

换言之，从内部提升的政策对于大的公司可能是合适的，比如像西尔斯·鲁伯克、杜邦或通用汽车公司等。这样大型的公司或一些非经营性的巨大组织，内部有足够合格的人员可供提拔，这实际上与公开竞争的方法情况类似。然而，即使在这类大的公司中，从外界寻求主管人选也可能是必要的。通用汽车公司就曾从外部招聘了一名主持环境控制的副总经理。

四、公开竞争的政策

主管人员必须权衡从内部提升政策的利弊。有许多明确的理由要求实行公开竞争的原则，以使可得到的最好人选充实空缺职位，而不论人选是来自

公司内部还是来自外界。总之，这使公司能保证有选到最好人员的机会。它避免了只从内部提升的短处，使公司能从招聘主管人员的工作中采纳到最好的技术，并且触动了企业内部的那些自满的自以为有继承权的人。从内部提升虽然能在短期内提高职工士气，但由此而放弃公开竞争的好处，显然是不合适的。

大型的、多样化经营的企业，尽管他们遵循从内部提升的政策，但是，由于其规模庞大，经营品种繁多，可以使空缺职位的竞争达到很高的程度。遗憾的是，众多这样的企业在实践上只限于从自己的分公司或部门内选择人才。因而，他们在执行内部提升政策时遇到了同样的问题。

公开竞争的政策是确保管理人员竞争的很好、也很可靠的方法。但这种方法确实使采用它的主管人员承担了一种特殊的义务。要想既维护企业内职工的士气，又采用公开竞争的政策，企业就必须有相当客观的公正的手段来考核和选拔。企业还需要尽其可能帮助自己的员工发展提高，从而合乎提升的条件。

根据这些要求，人们期望每个主管人员在考虑主缺或新职位的任命时，最好有一份整个企业内合格人选的名单。如果人们知道他们的资格被认真考虑，他们被公正地评价并给予了培养的机会，他们就不会对由外人来填补职务空缺感觉到多大的不公正。在相同的情况下，企业的员工应该能够与外界的人进行竞争。如果一个人有能力担任某一职位，他将具有了解企业及其人事制度、历史、问题、政策及目的等巨大优势。对于高级职位的人选来说，公开竞争是一种挑战，而不是前进的障碍。

五、从外界选拔主要主管人员

主要主管人员是对一项计划出谋划策并使之完善的那种人。可以从组织的各层次中见到这类人，但他们大多数处于组织结构的上层。他们为实现企业的目标定调子、出主意并作判断。由于下级主管人员倾向于反映其上级的态度，因而他们对某项计划所做的贡献往往归结为杰出人物的灵感。

已经提出过从外界招聘主管人员的否定理由，这就是关于挫败士气问题和未被提拔的主管人员的不合作问题。尽管有这些不利的情况发生，有些企业还是从外界招聘主要主管人员，尽管他们未必比内部的人选强多少。

从外界招聘主要主管人员往往有许多积极的理由。外界的人选可能会被认为优于内部的竞争对手。例如，当企业发展到需要优先解决市场销售问题时，那么他们更愿意从外界招聘。从内部提升也许是不可取的，因为这会使企业死气沉沉。事实上，这种现象在 60 年代是众多企业所面临的主要问题，大量的市场营销经理被招进企业以应付这种高度竞争的局面。同样的原因，在本世纪的初期，生产经理是从外部招聘的。而从外面招进工程技术人员担任航空、电子和塑料工业部门的要职，则是更近期的事。这里所看到的好处是远见卓识、新思想和新技术的应用。而在某些时期，财务人员由于其对货币和控制方面的丰富经验，以及能从企业全局出发来观察问题而大受欢迎。

六、人员配备的职责

尽管人员配备有赖于各级主管人员认真负责，但最终的责任还是要由总经理和制订政策的执行小组来负。他们负有拟订政策，分配下属任务，并监督正确实施的责任。例如，对政策的考虑包括以下的决策：拟订人员配备计

划；决定从内部还是从外界选拔人员；从何处寻找人选；遵循什么选拔程序；采用什么考核办法；主管人员的培养与组织开发的性质以及执行什么样的提升政策和退休政策等。

直线主管人员当然需要参谋人员——通常是人事部门人员帮助做好对职工的招聘、选拔、安置、提升、考核和培训工作。不过，最终，用最佳人选充实各种职位是主管人员的职责。

七、最高主管部门的支持，是克服有效进行人员配备阻力的关键

最高管理部门的声誉和权威对做好人员配备工作是必要的。组织内某些主管人员会对失去有前途的职员不满，虽然这些人调到其他部门去之后能为企业做出更大的贡献；还有些人会抵制因管理和组织发展的需要而进行的改革；还有一些人可能会受到那些富有想象力的，易出成就的下属人员的威胁；还有些人可能认为人员配备并非下是急切的事情因而忽视它。为避免这些人为的倾向，最高主管部门有必要介入人员配备工作。

第十六章 主管人员的选拔

主管人员的质量是组织在不断取得成功中最重要的一个决定性因素。因此，主管人员的选拔在整个管理过程中也就必然成为至关重要的步骤之一。没有人能够否认厂房、设备、原材料、人员对于一个企业，正如飞机、坦克、舰艇和人员对于一支强有力的军队一样重要。但另一个因素也是必不可少的，即有效的主管人员。

正因为主管人员的选拔如此重要，所以选拔工作极其困难。为中、高层管理职位恰当地选拔人才，似乎比选拔基层主管人员显得容易些。因为中、高级的主管人员都有过管理经验，也有可以作为评价他们能力的档案记录。然而，对最高层次的主管人员的错误选择，可能会造成极为严重的恶果。确定中、高级主管人员履行其职务的好坏程度，大约需要一年的时间。而如果必要的话，决定是否或如何撤换他们要花更长的时间，这期间不仅由于支付高额工资造成了浪费，而且许多有助于企业发展的宝贵时间也同时浪费掉了。如果最初就能做出恰当的选择，这些损失是可以避免的，企业取得进展也是无疑的了。

第一节 选拔主管人员的系统方法

既然合格的主管人员对于企业的成功起着关键的作用，那么决定现在和将来对主管人员的需要量并选拔人才的系统方法也就至关重要。

图 16—1 表明了选拔人才系统方法的概况。在此模式图中，虚线所表示的各项是与选拔密切相关的可变因素，我们将在其他章节中讨论。上一章中讨论过的“人力资源计划”，或称之为主管人员的需要量计划，其内容是建立在企业的目标、预测、计划和策略的基础上的。要将其转化为“职位要求”，并使之与诸如智能、知识、技术、态度和经验等“个人品质”相协调。为了满足企业对人员的需要，主管人员就要进行招聘、选拔、安置和晋升等工作。当然，这样做必须同时考虑“内部环境”（例如公司政策、主管人员供求和组织环境）和“外部环境”（法律、规章、可以得到主管人员）。在选择人员，并安排相应的职位后，必须向他们介绍新职务的内容。这种“定位”包括了对公司及其运营的了解和对其社会关系等各方面的了解。

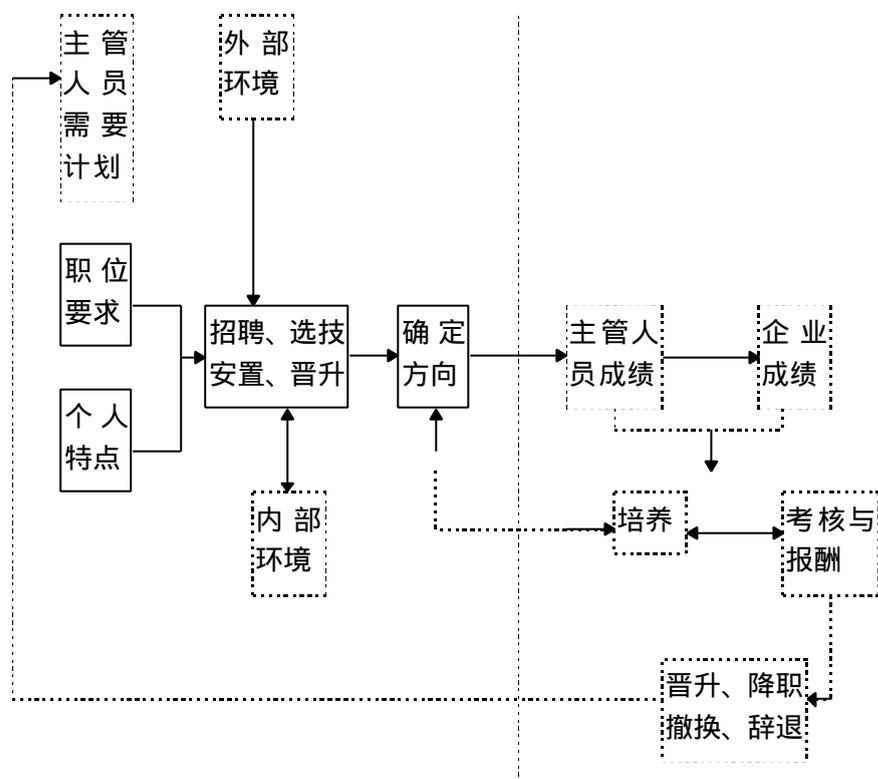


图 16—1 系统选拔方法

注：由虚线表示的可变项目为人员配备的活动，将在其他各章讨论。

新安置的主管人员开始履行其管理职能和非管理职能（例如销售），取得“管理上的功绩”，从而最终决定了“企业的成就”。随后，管理功绩受到“考评”，主管人员受到“酬劳”。以这种评价为基础，研究主管人员的培养和组织开发。最后，考评的结果将为“晋升、降职、撤换和退职”提供依据。

以上是对主管人员选拔模式的简要阐述。下面将对模式中的可变因素进

行严密的考察。

职位要求

要有效地选拔主管人员，就要求选拔人清楚地了解该职位的性质和目的。这样就要客观分析该职位的要求。在需要考虑的因素中包括各种应具备的技能——技术、人事、分析问题和设计方面的技能。因为在组织等级中，各个级别对这些技能的要求有所不同。除此之外，必须评价和比较各个职位，以便公正、平等地对待职员。

1. 明确职务要求

有必要在明确职务要求时回答如下几个问题：在这一职位上应该做些什么？怎样做？需要什么样的知识背景、态度和技能？由于各个职位并非固定不变，因此还需要考虑如下几个附加问题：可以用不同的方法履行该职位的要求吗？如果可以，那么新的要求又是什么？为了找到此类问题的答案，必须进行这一职务的分析工作。这一工作可以通过观察、交谈、提问甚至可以甲系统分析的方法来完成。这样，以职务分析为依据的职位说明书上通常都列有重要的职责、职权与职责关系以及同其他职位的关系。最近，有些公司还将企业目标和预期成果囊括进职务说明书中。然而，为了避免职务说明书篇幅过长，尽管目标被认为是职务的关键部分，现在的说明书中常常只不过是对其提及而已。毕竟需要注意的还是主管人员为实现企业目标所做出的贡献。

当然，设计主管人员的职务，没有简单易行的法则。但是，如果遵循以下一些指导原则，则可避免错误的发生。

2. 职务范围应该适当

职务范围过于狭窄就缺乏挑战性、成长的机会和完成工作的成就感。结果，优秀的主管人员就会感到厌烦和不满。另一方面也不能过宽，否则，主管人员就无法有效地掌握它，结果使人感到紧张、灰心丧气和失控。

3. 职位工作量应饱和并具有挑战性

有时，分配给主管人员的职务工作量不满，不能占去他们的全部时间和精力，工作也不具备挑战性，使他们感到自己的才能没有得到充分的利用。于是，他们就去干预下属的工作，而使下属在履行自己的职责时感到缺乏充分的职权和自主权。前不久，本书的一位作者到一家公用事业公司去协助解决组织工作矛盾，发现该公司的员工工作量不满，他们把时间花在为职务、职责和任务的争吵上，或者相互干扰，阻挠他人的工作。这些人并没有把时间和精力全部用于实现企业的目标，所以，非常有必要重新安排饱和的工作量，使其充分利用工作时间，重新设计挑战性的目标、职责和责任。

4. 职务应当反映需要的主管工作技能

一般情况下，职务的设计应该以所要完成的各项任务作为出发点。这种设计的范围通常是要适合工作人员的需要和愿望的。但弗雷德·E·菲德勒（Fred E. Fiedler）则主张，一个人必须学会操纵其职责，以适应于员工的领导方式工作。这种方法特别适合于个人发挥其潜力。问题在于当一位新的主管人员就职时，这个职位就可能进行调整。因此，职务说明书必须清楚地规定某一个人在某一个特定的职位上的工作要求，但同时也应容许部分灵活性，以发挥个人专长。

这些指导原则虽然有用，但必须适应具体情况。职务说明书应根据不同的职务和组织需要而有所区别。例如，在一个相当稳定的官僚体制组织环境

中，职应说明可以相对具体些。而在一个瞬息万变的动态环境中，该组织的职务说明书就可以不那么具体，并可能需要经常性的审察。因此需要采用随机制宜的方法来拟定职务说明书和职务设计。

第二节 各级组织层次的管理技能

有效的主管人员应具备不同的管理技能，其相对重要性因组织层次的变化而不同。罗伯特·L·卡茨（Robert L.Katz）把行政管理人员所需技能分为三类，我建议再加上一类——解决问题的能力。

1. 技术性技能

这是指熟练掌握业务方法、过程和程序等活动中应有的知识的程度。它包括了工具和专门技术在工作中的运用。例如，技工要使用工具来工作，他们的上级就应该有能力向下属传授这些技术。同样，财会人员也要在工作中使用专门技术。

2. 人事管理技能

这是指同其他工作人员共事的能力，通过工作中的合作与配合的技能创造能使其员工感到安全并能自由发表意见的环境。

3. 概括分析技能

这是指从全局出发，认清决定形势的重要因素，理解这些因素之间的关系。

4. 策划技能

主管人员，尤其是中、高级主管人员不仅要看清问题，而且必须解决问题。他们还必须像一名优秀的设计师那样能够解决实际问题。如果主管人员只“看到”了问题，并且只是“问题看守者”，就只有失败。主管人员应该根据自己面临的实际情况找出解决问题的办法，这是一名主管人员必须具有的宝贵的技能。

在不同的管理级别中，这些技能的相对重要性是不同的。如图 16—2 所示，技术性技能在“基层”管理人员中最为重要。在和下属的频繁来往中，人事管理技能对他们来说也相当重要。但是概括分析的技能就不那么重要了。在“中间管理层”中，对技术性技能的需要降低了，而人事管理的技能仍然重要，尤其是概括分析的技能则获得重要地位。在“最高管理层”中，概括分析和策划的能力以及人事管理的技能非常重要，而对技术性技能的需要则很少。在大型公司中，总经理可以利用下属的技术性技能，但在小型的公司中，技术经验可能仍然相当重要。

技能要求的差异在选拔主管人员时意义重大，在管理等级中，某个职位的特殊需要应结合候选人具有的技能加以评估，使之相互协调一致。

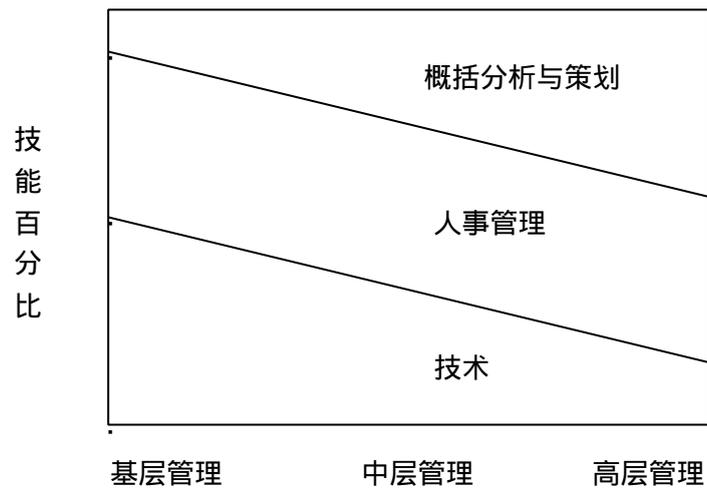


图 16 - 2 在不同管理层次中各种管理技能重要性的差异

管理人员分析和解决问题的能力也很重要。

一般认为主管人员应具备的各项技能中最适用和最重要的技能是分析与解决问题的能力。但是，正如普雷克斯公司 (Purex) 前总经理艾伦·斯通曼 (Aian Stoneman) 过去常说的：“我们这里没有问题，有的只是机会；每一个问题都是一个机会。”这意味着，主管人员必须能够认清问题，分析复杂情况，并且加以解决，利用出现的各种机会。但是，单纯分析和识别问题是不够的，还需要寻找解决的途径，这就要求认清主张和反对变革员工的情绪、要求和动机。

过于强调问题的存在会使主管人员忽略机会。问题的解决只不过带来企业经营的正常运营，只有把注意力集中在机会的取得上，才能得到特殊的结果。所以应该运用分析的技能寻找机会和现有客户（或潜在客户）的需要，然后去满足这些需要。我们曾充分论证过这种寻找机会的方法必然会带来企业的成功。例如，发明波拉莱牌偏光镜 (Polaroid) 的埃德温·兰德 (Edwin H. Land) 满足了人们即时取相的需要。同样，大众汽车公司 (Volkswagen) 的海因茨·诺德霍夫 (Heinz Nordhoff)，满足了顾客在 40 年代末至 60 年代期间对可靠、高效的廉价汽车的需要。

第三节 评价主管人员的职位

对主管人员的职位进行评价是管理工作中最困难的任务之一，它有别于评价该职位上的个人的工作成绩。公司审计师的职位级别是否应该高于总经理助理？公司人事部经理的职应与工程处经理或厂长的职位比起来，哪一个更重要些？销售副总经理的级别应该高于生产副总经理吗？不同类别产品的销售经理谁的职位应该更高？规模相近的公司的审计师，是否应具有相等的级别？

显然，企业内部的职位评价，对于诸如报酬、威望、办公室的分配与设施和其他许多对主管人员及其职位具有意义的事情来说，极为重要。所以，人们可能会认为职位评定是管理学上大力发展的领域之一，可惜事实并非如此。

一、比较方法

实际工作中最常用的评价方法就是对各个职位进行比较或“排队”。首先确定总经理，财务经理或厂长等几个关键职位的薪金标准和地位，然后和其它职位进行比较，并加以主观判断某个职位在公司的组织级别中是否应该比另一个职位更高些之类的问题。这种职位的差别通常以薪金水平的差别来表示。而这些薪金水平又是大致根据美国管理协会或其他机构研究、调查、发表的同类公司工资支付统计来确定的，至少有几个关键的职位是如此评定。因此，这种方法是对市场竞争情况决定同级工资水平这一观点的认可。

二、职务要素法

一些公司通常在评价工厂或办公室职员等基层主管职位时采用各种不同的打分制。即先选择几个职务要素，规定它们的权数与分值，然后再用数字来表示受教育程度、经验、智力或体力、责任和工作条件等要素。在确定这几个方面的分值基础上，形成一系列等级，并参考这些等级在社会上的竞争性薪金或工资水平，以此做为本公司制定等级报酬的水准和范围。这类评分制定级法已用于确定许多专业性职务。甚至在某些情况下用来确定主管人员的职位。当然下同职务的职务要素和权数是不同的。但是，传统的评分制在中、高级主管职位的评定工作中没有得到广泛应用。

比较普遍采用的主管职务评分方法，是爱德华·N·海（Edward N. Hay）及其同事已经提出多年的图表指示个人能力分析法（guide—chart profile method），它从要求的技术知识、要解决的问题和所负责任或职责的大小和范围这3个方面进行评价。在每个方面都要分析和权衡一些要素，然后将能力测验得出的成绩做为比较各职位的依据。

三、时距判断法

时距判断法是一种最原始、最有趣，但至今尚未证实其效用的评价各类职位的方法。这种方法在评定主管职位时尤其有趣。它是英国杰出的管理学者、精神病学者和顾问埃利奥特·贾克斯（Elliott Jaques）提出的。贾克斯作了大量的研究试验以使其观点具有说服力。他认为，任何一个职务的价值都可以用时距判断法来衡量，即用对该职位的工作情况作出判断的时间的长短来衡量。他是这样定义的：

主管人员在其岗位上，确定下属是否运用其自主权、按照工作进度和质量要求履行其职责所要消耗的最长时间。

或者说，时距判断就是正确作出判断之前所必须消耗的最长时间。例如，负责装配作业的工长可以迅速发现由于缺少技术或判断能力差而犯的错误，而总经理在某些任务（如销售和执行新产品策略）中所做决定的正确性可能要花好多年时间才能定断。这一标准强调了谨慎地选择最高层主管人员的重要性。

贾克斯的方法，就是通过分析某个职位所承担的各项任务来衡量判断问题所用时间的长度。他的研究表明，判断时距越长，应付给该职位的报酬也就越多。虽然要在更大的范围内实际应用这种方法还有待于证明，但是这种方法具有独创性这一点是不容置疑的。它提供了一种客观地评定主管人员的职位的方法。

四、主管职务评定工作中存在的缺陷

所有评价主管职务的方法均有其不足之处。职称和该职务包括的工作内容千差万别，不可能精确地编排职位图表。即使使用评分制或时距法也很难检测出某一职位所确实包含的内容。虽然它们可以大大减少在职位比较法中普遍存在的主观因素，但它们仍然在很大程度上存在主观性的缺陷。

关心职务评定主要是由于在某个既定职务上的个人不可能用同样的方法做同样的事。像其他许多专业工作一样，主管人员的职务具有高度的灵活性，这主要取决于该职务工作的处理方法，高层的主管职位尤其如此，甚至在中、下层的管理职位中也是这样。当然一般应当通过对该职位上的人员的评定来衡量工作成绩的差别，但是许多职位实际上或多或少地取决于在该职位上任职的人。

很难全面规定出主管职位上的重要任务及其预期成果。

第四节 主管人员需具备的素质

除了需要掌握各种技能外，有效的主管人员还必须具备某些个人素质。这些素质包括：管理的欲望、情感沟通的能力、诚实正直。个人的经验，即他（或她）过去做为主管人员取得的成绩，是另外一种值得考虑的，或许是最重要的素质。

一、管理的欲望

具有强烈的管理欲望影响他人以及通过与下属的协作取得成果是成功的主管人员的最基本要求之一。可以肯定地说，许多人想进入管理部门工作是受地位和高薪等条件的吸引，但却缺乏通过为人们创造为共同目标而协作的工作环境来取得成绩的基本动力。主管人员必须“志愿管理”，这就要求他们付出努力、时间、精力，甚至长时间地脱离家庭生活。

二、情感沟通的能力

主管人员需具备的另外一种重要的素质，就是情感沟通的能力，它是通过他们的书面报告、信件、讨论等活动表现出来的。沟通需要清晰的表达能力，甚至需要溶进真情实感。因此，要求主管人员不仅能够理解他人的感受，还应该能够处理好感情沟通的问题。对同一组织内部人员间进行有效的沟通来说，沟通能力是非常重要的。随着主管人员的组织管理地位的不断提高，组织内部的沟通也就变得越来越重要。这种沟通并不只限于企业内部与其他部门的沟通，还包括与客户、供应商、政府部门、社团等企业外部群体的沟通，当然，也包括企业的股东。

三、诚实正直

主管人员心须道德高尚、值得信赖，包括：

- 在金钱、物质以及与他人的交往上应该诚实；
- 能够有效地利用工作时间；
- 随时向上级反映情况；
- 坚持真理；
- 具有坚强的意志；
- 行为符合社会道德标准。

上述这些品质，也包括其他品质，有许多都曾被一些大企业的总裁引用过。福特汽车公司的主席亨利·福特第二（Henry Ford）曾提到，诚实、公正和开明是极具感染力的品质。百事可乐饮料公司的主席唐纳德·M·肯德尔（Donald M. Kendall）所列的工作标准中，职业道德和诚实是负责人应具备的根本品质。

当然，衡量以上这些品质并非易事，但这并不意味着降低了这些品质的重要性。事实上，对于一位伟大的人物和一名杰出的管理者来说，正直、诚实都是极为重要的品质。

四、主管人员的工作成绩

或许可以用主管人员过去做作为一名经理的工作成就作为评价他的最重要标准，这也是预测他未来工作成绩最可靠的依据。当然，这一方法并不适用

于评价从普通职工中选拔出来的基层管理人员，因为他们还没有任何管理经验。但是在中、上层主管人员的选拔工作中，过去的管理经验都是非常重要的考虑内容。

主管人员的选拔过程还应使用将在第十二章中讨论的高度客观的考评系统。

第五节 使主管人员的规格要求与资历条件相匹配

在确定企业组织结构中的各个职位后，开始通过招聘、选拔、安置和晋升来获得主管人员（见图 16—1 各项可变因素）。主管人员基本来自两个方面：从企业内部提升或调动，以及从外部雇用。

从内部提升人员，利用计算机信息系统提供的合格的候选人资料，寻找人选。这一系统可以与人力资源综合计划结合起来使用。特别是，使用这一系统可以预知人员配备的需要量、新职位空缺数目、人员减少数目、发展的需要量以及事业规划。

主管人员的来源还有几个外部渠道，企业寻找符合条件者可以通过不同的方式来进行。许多国营或私立的职业介绍机构都可以为不同职位寻找合适的候选人。此外还有职业协会、教育机构、企业内部部分派的人员以及对企业感兴趣的主动申请者。

一、主管人员的招聘

招聘工作需要吸引符合企业目标的候选人。在开始招聘工作之前，首先要明确职位的要求（直接与任务挂钩），这有利于从企业外部招聘合适的候选人。像国际商用机器公司（IBM）这样在公众心目中形象良好的企业很容易吸引合格的候选人，而那些小公司，虽然经常能够提供很好的成长与发展的机会，但却要花大力气向申请人解释其产品的种类、服务项目以及公司可以提供的机会。

国营机构中的招聘工作有许多地方类似于私立机构。然而政府的法规或政策可能要求其执行特殊的雇用方针。例如，法律可能要求待业人员是注在市区内的居民。另外申请到国营机构就职的人员必须参加公务员考试之类的竞争测试。

总之，有效的进行招聘工作，需要清楚了解所要填补的职务空缺，收集申请人的有关资料，树立企业良好的真实形象以吸引最合格的候选人。这就要求企业与潜在的主管人员之间保持有效的信息沟通。

二、信息沟通有助于成功地做好选拔

在招聘和选拔工作中，信息沟通有双重作用：企业向申请人解释公司与职位要求的客观情况；申请人向公司提供有关他们自己能力的信息。

商业企业和其他组织都试图将自身形象描绘得很好，它们强调为个人成长与发展提供的机会和极富挑战性的各种潜在问题，提出晋升的机会，并且透露有关报酬、津贴或许和职业安全方面的信息。当然如果这种做法过了头，会在申请人心中产生不切实际的想法。长此以往会带来人们所不愿看到的结果，即使人对工作不满，认为自己壮志难酬。当然企业应该向候选人阐明其吸引人之处，但必须实事求是，同时还应介绍该职务的局限性，甚至它的不利方面。

另一方面，主管部门也应了解申请人在知识、技术、能力、习惯，甚至动机方面的客观信息。要使用一系列技术和工具以获得这方面的信息，这将在下面进一步讨论。当然过分收集申请人个人资料会侵犯他人隐私。主管职位的候选人只能容忍合乎情理的谈话、测试，并透露一些个人情况。但这些工作显然要有节制，要求候选人提供的情况必须是主要的，与工作相关。

三、选拔、安置和晋升

选拔主管人员，从逻辑上讲，就是从候选人中选择出最符合职位要求的人员。选拔工作可能是为填补某一职位空缺，也可能是为将来对管理人员的需要做准备。所以，一些专家将填补组织职位空缺的选拔和安置办法一分为二。“选拔”是根据具体需要寻找合适的申请人填补空缺，而“安置”则是根据评定的个人的优缺点，为其寻找，甚至设计一个合适的职位。

“晋升”是在组织内部向更高职位的一种变动，要求比以前应负的职务责任更大，也需要更高的技术。通常伴随地位提高的是薪金增加。在选拔一节中讨论的各个方面，一般也都适用于晋升。我们可以把晋升看作对出色的工作成绩的奖赏，或者对个人技术和能力的更充分利用。

四、选拔方法

可以使用各种方法为空缺职位选拔人才。乔治·S·奥迪奥恩（George S. Odiorne）和埃迪温·L·米勒（Edwin L. Miller）描述和评价了四种办法，然后提出“目标选拔”系统。第一种方法以主管人员在选拔中的感觉、好恶为依据；第二种方法，是职业素质法，主要强调个人才能；第三种方法，是行为方法，即根据行为方式预测主管工作；第四种方法，是背景选拔法，它把有成就的主管人员或其他专业人员的经历作为典范进行研究，由此熟悉情况，选符合这些典范的主管人员。这些方法都有某些长处，但同时都有更多的局限性。所以，他们提出了第五种方法——目标选拔法。这种方法并非取代其他方法，而是强调工作成果和过去的成就这了更加可靠的选拔标准。

使用目标选拔法，要以阐明工作目标为出发点，这些目标可以具体按以下方面归类：（1）日常和常规目标；（2）解决问题的目标；（3）革新和变革的目标。然后根据这些目标评价候选人以往的工作成绩。下面以总工长的目标和有关问题为例来说明目标选拔法。

目标或关键任务产量	已有成果 该职务的正常产量要求是多少？ 已经取得了哪些成果（数量、质量、成本）？ 与该主管人员刚刚接任时比较，情况如何？ 曾为改进产品的数量和质量采用过什么革新措施？
-----------	---

还可以提出一些关于成本控制、雇员关系以及培训方面的问题，答案表明了他的绩效。这种方法着重强调个人成果，而不重视如个人表现、才能、行为和个人的背景等一些较主观的评价。

目标选拔的方法朝正确的方向迈进了一步，然而它也有局限性。它认为可以用过去的成绩来预测将来的成果。然而事实并不始终如此，新的任务可能完全不同于以前的任务，而且员工也可能被提升到力所不及的位置上。另外从企业外部收集候选人的以往工作成绩资料是很难的。他们以前的上级可能不愿谈论他们过去下属的工作情况。

还有一个局限性在于，主管人员实现目标与否，可能是外部因素影响的结果，而与自身管理能力无关。例如，竞争对手的破产会使对本公司产品需

求意外增长，从而超额完成销售目标。另一方面，主管人员成绩不佳，可能是由无法预见的经济萧条造成的。最后，只用短期的工作成绩来考察候选人，也有可能让人误解。因此，在根据目标选择主管人员时，应该考虑经过长期证实的结果。尽管目标选拔法存在这样或那样的局限性，但是这种按工作成绩选拔主管人员的方法，比起现今普遍使用的各种比较主观的选拔法来，仍是一个进步。

五、平衡主管人员的技能和年龄因素

选拔主管人员还需要考虑另外一些重要因素。主管职位需要各种技能：技术、人事管理、概括分析和解决问题的能力。一个人不可能全部具备所需的技能，必须选拔其他人员来弥补。例如，一位最高层主管人员具有杰出的概括分析和设计的能力，那么他可能需要擅长技术的人员的辅助。而一位具有很强的销售和财务工作能力的主管人员则可能需要一名经营管理专家来弥补他的不足。

在选拔主管人员时，年龄因素也必须考虑进去。常常存在一个公司中所有的副总裁和中层主管人员都在同一年龄层的情况。于是同一组织级别的几个主管人员同时退休时问题就来了。如果在最初委托职务时就注意考虑年龄因素，就可以避免这类情况的发生。但同时还必须注意避免对年龄的非法歧视。系统地规划员工队伍，可以将个同年龄组的主管人员均匀合理地分配在组织结构中。

六、彼得原则 (The Peter Principle)

在选拔主管人员时可能甚至常常出现差错。这就使人想起“彼得原则”的那种颇有嘲讽意味的说法。根据劳伦斯·J·彼得 (Lawrence J. Peter) 和雷蒙德·霍尔 (Raymond Hall) 的意见，主管人员常常被提拔到他们的能力不能胜任的级别上。尤其如果一名主管人员在某个职位上取得了成就，往往使他被提升到对主管人员的技能要求力所不及的更高职位上，结果将他的地位提高得“过了头”。固然，这种看法有些悲观，却没有考虑个人成长的可能性。另一方面，彼得原则可以对那些轻率地进行选拔和提升工作的人起到了劝诫的作用。

七、应由谁来选拔

为某一新职位选拔人员的最后决定权在于该候选人未来的上级领导，因为选拔者对入选的候选人未来的工作成绩负有责任。听取其他人的意见，特别是听取那些将与该候选人共事的人的意见，也是必要的。另外，选拔者的上司应该具有审批权，但并不是做最后的选拔决定。这充分说明候选人的资格才是选择的基本依据，而不是私人友谊。同时，这也进一步证实了负责选拔工作的主管人员是在选拔合格的、有发展潜力的人才。

第六节 选拔的技术、手段和程序

有许多实用的手段、技术和方法可以用来帮助主管人员从候选人中进行选拔，其中包括：面谈、测试和评审中心。为了做好选拔工作，申请人的资料应该既正确又可靠。“正确性”涉及“我们正在做的评估是我们所需要的吗？”的问题。在选拔工作中，正确性是预测候选人作为一名主管人员将会取得多大成就的正确程度。有关申请人的信息资料还应具有高度的“可靠性”，使对申请人的衡量准确、前后一致。也就是说，在相同条件下反复进行测试结果应该基本相同。

一、面试

实际上，每一位被公司雇用或提升的主管人员都要受到一位或更多人的口头测试。虽然这一方法经常使用，但是将其作为选拔主管人员的可靠手段是很不可信的。不同的主试人对已获取的信息资料的权衡和解释可能完全不同。主试人常常提不出正确的问题，他们可能受到应试者的一般表现的影响，而这一点对于取得工作成绩并不起多大的作用。另外，我们还发现，主试人常常在取得所有必要的信息资料并做出公正的判断之前，早已形成了自己的看法。

可以用一些技术来克服其中的某些弱点以改进面试工作。首先，应该培训主持面试的人，使他们了解要寻找什么。例如，对企业内部人员进行面试时，应该分析和讨论以往的档案材料，并对候选人过去的工作成绩及从事过的重要管理活动的质量加以研究。下一章讨论考评工作时，我们将详细阐述如何才能做到这一点。而在企业外部选拔主管人员时，获取这些资料就比较困难，那么通常的做法是核对已列出的参考资料。

其次，主持面试的人应事先作好准备，以便提出正确的问题。面试的内容有拟定的、半拟定的和未拟定的三类。在未事先拟定内容的面试中，主试人可能提出类似“谈谈你最近一次任职的情况”一类的问题。在内容半拟定的面试中，主管人员要按照面试指导提问，但也可能问些其他的问题。在事先拟定好内容的面试中，要就准备好的一套问题进行提问：

- 你最近任职的具体任务和责任是什么？
- 在这个职务中，你的成绩如何？
- 谁能证实这些成绩？
- 这些成绩在多大程度上取决于你的努力？
- 其他人做出了什么贡献？
- 他们是谁？
- 对于这一职务，你喜欢什么？不喜欢什么？
- 你为什么要更换职务？

改进选拔工作的第三种方法是，由几位考试者对应试人进行多次面试，比较多种考察意见和看法。然而，这并不意味着要所有主持考试人投票选拔应试者，而是为负责做最后选拔决定的主管人员提供一些额外的信息资料。

第四，面试只不过是选拔过程的一个方面，还应补充其他几个方面的信息情况，即应试者在申请表中填写的有关情况，各种测试的结果以及从人事材料中获得的信息。要证实申请人提供的信息情况的真实性，这些人事材料和推荐信是很必要的。提供材料的人必须熟悉申请人，并如实、全面地评价

申请人，这样提供的信息材料才能发挥作用。许多人不愿提供全面的信息，结果申请人的优点常常被夸大，而缺点却被掩饰了。1974年颁布的隐私法和相关的法规以及审判条例使获得客观材料更加困难。根据这一法令，申请人有权查看自己的档案，除非本人弃权。这也是教师们有时不愿提供有关学生的客观、准确的职业介绍材料的原因之一。

二、测试

测试的主要目的在于取得有关申请人的一些情况资料，以便能够提前预测出该申请人作为主管人员可能取得的成就。可以通过测试得出的某些结论包括，找出担任该职务的最佳人选，使申请人得到满意程度较高的职务，减少辞退。使用最普遍的测试方法可以分成以下四类：

- 智力测试，衡量智力，测试记忆力。反应速度以及在复杂情况下分辨各种关系的能力。
- 熟练程度和才能测试，发现申请人的兴趣，已掌握的技术和接受技术的潜力。
- 业秀测试，显示最适合的候选人的职业。
- 个性测试，显示候选人的个性特征和影响他人的方法并以此衡量候选人的领导潜力。

对测试问题有几点认识。首先，权威的工业心理学家认为，测试的方法并非十分准确地衡量候选人才能的主要方法，而必须用个人的全部经历来作说明。其次，任何一位使用测试方法的人，都必须首先明确测试的目的以及这些测试的局限性。而最主要的局限性就是不能肯定这些测试是否真正实用。即使是心理学家也没有足够的把握判断测试方法的发展，是否能达到有效地衡量主管人员的能力和潜力这一目的。第三，在任何一种测试方法被广泛采用之前，都应经过试验，如果可能，尽量在企业内部对已知工作能力的员工进行测试，检验其是否有效。第四，由该领域的专家掌握和解释测试工作也是重要的。最后，测试不能存在歧视和不公正的情况，而应该与法律和政府政策相一致。

三、评价中心

最近几年来，越来越多的公司利用评价中心辅助选拔主管人员。通常情况下，这种方法只在选拔基层主管人员时使用，但也有些公司将其用于更高层主管人员的晋升工作。早在第二次世界大战期间，德国、英国、美国的战略情报机构就使用了评价中心来选拔其工作人员，而工业上采用此法，则一般认为是在20多年前从美国的电报和电话公司开始的。

为了考察潜在的主管人员在典型的主管岗位上会怎样工作，评价中心通常让候选人参加一系列操作实习活动。在实习期间，由心理学家或有经验的主管人员进行考察和评价。通常，评价中心会要求候选人从事以下活动，

- (1) 接受各种心理测验；
- (2) 参加小组管理比赛活动；
- (3) 参加“投篮”练习，即要求候选人处理在管理工作中可能面临的各种问题；
- (4) 参与无领导小组讨论解决某些问题；
- (5) 就某一具体的题目或主题向某人做简要的口头报告，通常是向一位假设的上司推荐一套合理的行动方案；
- (6) 从事例如草拟一分书面报告之类的其它各种实习活动。

在进行这些实习活动期间，评选人观察候选人的表现，并随时向他们提

出问题。当评价中心这个阶段的活动结束时，评选人对候选人的工作成绩作出概括和评价，然后，将其评审结果与其他评选人的结果进行比较，共同决定该候选人是否有做主管人员的潜力，写出关于该候选人潜力的总结报告。这些报告在任命主管人员时可做为有效的指导性文件；而且也可用来指导主管人员的培养工作。在许多情况下，评价结果要反馈给候选人；而在另外一些情况下，只有当候选人要求反馈时才进行反馈。即使评选人将各项实习成绩告诉了候选人，但是有关是否可能晋升的结论往往是保密的。

对评价中心办法的使用虽然尚无定论，但其结果还是鼓舞人心的。特别是它的可靠性足以证明其未来的使用价值。同样，在美国的电报、电话公司的两项研究中也发现，用这种办法预测主管人员未来的工作情况具有高度的准确性。

然而，使用评价中心这一办法电的确存在着一些问题。首先，它很费时间，尤其是那些最有效的考查项目至少要花上5天的时间。其次，是培训评选人的问题，某些公司可以有充分的理由认为，最好的评选人应该是经验丰富的直线主管人员，而不是训练有素的心理学家。第三，虽然运用了一系列的实习操作，而且其内容涉及了主管人员工作的各个方面，但这些是否就是最好的评价标准，还是个问题。甚至在确定各项实习操作应采用什么样的评价标准上，存在的问题就更大了。由于大多数评价中心过分偏重在各种情况下个人以及人际之间的行为，而忽视了选拔主管人员，特别是选拔初次进入主管人员行列的人所要考虑的最重要因素，也就是他们的动机，即是否真正想成为主管人员。这就要求候选人明白什么是主管工作、它涉及哪些方面内容以及成功的主管人员需要具备的条件。显然这一品质是很难评价的。但无论如何，通过让候选人了解主管工作的内容和要求，然后让候选人认真考虑这些问题并作出答复，就可以取得一些进展。

四、选拔过程中存在的局限性

选拔方法和测试种类的繁多足以说明主管人员的选拔工作不存在一条完善的途径。经验表明，即使是经过仔细选择的选拔标准在预测未来的工作成就中也是不完善的，此外，人们“能干”什么（即完成工作的能力）和“愿干”什么（有关动机）是不同的。后者是根据个人和环境的变化而变化的。例如，一个人的需要在不同时期可能是不同的。同样，组织环境也在变化。在一个企业中，由于新的最高层主管人员持有不同的管理思想，而可能使企业的气氛由鼓励人们的积极性变成限制人们的积极性。所以，选拔的技术和手段并不一定能预测出人们“想干”什么，即使他们可能有这方面的能力。

测试本身，特别是心理测试，具有局限性，尤其收集某些个人资料可能会被认为侵犯个人的隐私。另外，有的测试被指责为不公正地歧视少数民族和妇女，这些复杂的问题很难解决，然而在选拔主管人员时又是不容忽视的。

在选拔和雇用主管人员时，还有另外一个问题需要考虑，即做出人事决定所用的时间和费用。清楚了解广告费、推荐费、考试材料费、面谈所用的时间、核对档案材料费、体检费、熟悉新职务、调动工作、确定新雇员的使用方向等所需要的准备时间等是很重要的。在一个实例中，雇用一位年薪6万美元的总经理花费了47200美元。当人们认识到上述这些费用是很高的时候，就会明白人员的流动会使企业损失巨大。

有效地熟悉环境是减少人员流动和缩短安排工作的准备时间的一条途

径。一些作者将这个问题与培训问题一起讨论。然而，让新主管人员熟悉情况是紧接人员的选拔和雇用的一个步骤，所以应把它包括在本章之内。

第七节 使新主管人员熟悉企业环境和适应人员的社会关系

为某一职位选拔最佳人选，只是建立有效的管理队伍的第一步。即使公司在招聘和选拔过程中付出了很大的努力，也常常忽视新的主管人员在受到雇用以后的各种需要。在最初的几天或几个星期内，让新来的主管人员与其组织融力一体是很困难的。不能成功地使新的主管人员迅速熟悉企业环境，适应人员关系，就会在人员流动上造成损失(当然，也包括非主管人员在内)，更不必说企业可能会失去一位优秀的雇员。

让新的主管人员熟悉企业情况，就是向他们介绍企业，包括企业的作用、任务和员工状况。大型公司一般都有正规的介绍计划，向新雇员说明公司的以下特点：

- 历史
- 产品和服务
- 一般政策和实务
- 组织机构(分公司、部门设置和地域)
- 福利(保险、退休、假期)
- 对保密的要求
- 安全和其他规定

这些项目在公司手册上去进一步说明，但是召开向新雇员介绍情况的会议可以为他们提供提出问题的机会。需要重点强调的是，虽然这些计划通常由人事部门的人员来完成，但是仍然要由上级主管人承担让新雇员熟悉情况的责任。

熟悉情况还包括另外一个更重要的方面：使新主管人适应企业的人际关系。除了要适应具体的工作需要外，新的主管人员还会遇到新的价值观、人际关系和行为方式。他们不知道可以向谁请教问题，组织是如何运转的，而且他们担心能否在新的工作岗位上取得成功。所有这些不确定因素都会在新雇员中，尤其是在接受主管工作培训的人当中引起许多忧虑。因为，就业中最初的经历对于未来的管理活动是非常重要的。曾有人建议受训的新雇员应该首先与企业中最好的管理人员接触，他们可以做为新雇员未来行为的典范。

这里有一个案例，得克萨斯工具公司为了处理上述问题，召开了为期一天的减忧会，并对比参加会议的一组人员和没有机会参加会议、无法从这一计划中受益的一组人，发现这次会议为公司在培训、缺勤、工作拖拉现象和拒绝接受任务等方面节省了大量开支。而工作的改进又带来了额外的节约。

虽然这项研究的参与者不是主管人员，但是它表明所有新雇员都有需要解决的类似忧虑，而使新雇员有效地熟悉企业环境和适应人员关系，对企业是十分有利的。不管怎样，主管人员的选拔工作仅仅是建立有效的组织机构的开端；熟悉企业环境是一项重要的，却又常常被忽略的步骤。

第十七章 主管人员的考评

对主管人员的考评有时被认为是主管人员培养工作中“最致命的薄弱环节”（Achilles heel）。甚至有人把它说得更严重。对主管人员进行考评，就管理工作本身而言，也许是一项至关重要的工作。当然，对管理工作的发展考评也很重要。因为如果不通过考评，就不能了解主管人员的优缺点，那么即使培养方向正确，也仅仅是一种偶然现象。考评工作是或者应该是管理系统中不可缺少的组成部分。只有了解主管人员在计划、组织、人员配备、领导和控制等活动中的工作情况，才是确知在任主管人员是否真正有效地进行管理工作的唯一途径。企业、政府机关、社团组织，甚至大学，要有效地实现其目标，就必须找到能准确衡量管理工作成绩的各种方法并付诸实施。

有许多理由可以说明需要对主管人员进行有效的考评。必须把考评看作整个管理系统和主管人员的配备子系统的基本要素。之所以迫切需要考评工作，是因为需要了解一个企业中主管人员的质量，适应管理工作的发展和选拔计划的要求，恰当地建立企业的组织结构和主管职位，以及为奖励有成就的人找到合理的依据。考评工作要切实有效，就必须与奖励制度紧密结合，因为及时奖励有成就的人是人所共知最有效的激励因素。

第一节 主管人员的考评问题

长期以来，主管人员都不大愿意去考评其下属人员。但是，对于管理这样重要的活动，应该毫不犹豫地尽可能准确地衡量其工作成效。有些人担心，如果去考评其下属人员的工作成绩，并根据这些评价采取措施，会使主管人员处于尴尬的地位。其实这种担心是没有必要的，在某一文化领域内，人们的成绩至少从他们进入幼儿园直到中学和大学的整个时期，就一直在接受着别人的评价。因此，他们是不会害怕“竞赛之神”（Playing God）的。几乎在所有的集体活动中，不管工作还是娱乐，人们行动的成效长期以来就以某种方式受到评价。此外，大多数人，特别是有才能的人，总是想知道他们自己的工作情况。

很难相信，衡量和评价工作本身引起了对主管人员工作成效进行考核至今普遍存在的争论、顾虑，甚至失望。其实，这些可能都是由被衡量的事物、所使用的标准及衡量的方法引起的。当主管人员认为他们正在不准确或是以不适宜、不全面或主观的标准去评价别人或被人评价时，就会理所当然地对考评表示反感、不快，甚至抵制。

过去的20年里，这方面的工作出现了某些光明和希望，并提出了有效进行考评工作的办法。人们注意到用实际工作成绩与预定的可考核目标相对比的方法来评价主管人员，这是一个极大的进步。不过，如果考察一下实际执行情况，就会对这些工作究竟有多少效果提出质疑。的确，像是否言论多于行动这样的合理问题也可能被提出来。此外，有人可能会问：即使这种方法是以正确的原则为依据，人们对它的关注是否会在实际工作中逐渐消失呢？当一些新思想或办法未能发挥其预期作用的时候，人们总是会对它失去幻想，并采取抵制的态度。

但是，不能只按照可考核的目标进行考评，还需要用以对主管人员的要求为条件进行考评的办法加以补充。另外，没有哪一种办法在使用时不存在困难和缺陷，也没有哪一种办法能够凭单纯用技术和日常文书工作发挥作用。人们必须做更多的工作。首先，将目标管理作为企业经营的工作方式；其次，需要明确管理职务及其基本工作内容，并且具有付诸实施的能力。

第二节 应衡量些什么

毋庸赘言，对主管人员的考评，应该以他作为一名主管人员所负责实现的目标的完成情况为依据。然而，对工商业、政府和其它企业所用的许多考评制度进行的考察却表明他们对这个不言而喻的道理缺乏理解，至少不愿意或不能将他们理解的东西付诸实施。

因此，考评的依据既应包括实现企业目标和计划方面的成就，又应包括作为主管人员在其职责范围所取得的成绩。不能要求担任主管职务的人样样正确，俱也不能因此容忍他们在赚取利润、销售产品、管理控制或者其他工作方面没有良好的成绩。处在主管职位上，却不能像一位主管人员那样有效地发挥其作用。是不会令任何人满意的。有些主管人员是“昙花一现”式的人物，但许多主管人员被取而代之，并不一定是由于他们自己的过失。

一、在完成目标过程中取得的成效

按预定的可考核目标来进行考评的方法在评价工作成效时是极有价值的。如果为实现某具体目标所拟定的计划协调一致、完整而容易理解，那么，已选定的目标、为了选择这一目标而收集的信息资料、实现这一目标的计划程序以及在实现目标过程中的个人功绩就是衡量一个主管人员工作成效的最佳标准。在实行这种考评方法时，人们常认为这一方法是合适的，但同时提出，考评主管人员的工作成就还要考虑到他不能控制的运气和其他因素。在某种程度上，这种说法是正确的。在许多情况下，成绩出色的主管人员即使在上述，一些方面的成绩被错误评价，或因工作失误而被错怪，但还是得到了提升。

二、做为主管人员的工作成效

虽然在拟订和文现目标方面出色的成绩记录，是证明一个组织的领导人员工作能力的最有力证据，但还必须同时按主管人员的标准对他进行考评。应该承认，各级主管人员还在从事不容忽视的一些非主管性质的工作。但是，雇用主管人员的首要目的，是作为主管人员来执行任务，并以此为标准来检验他们的工作。这就说明，考评主管人员，应以他在理解和实施管理计划、组织工作、人员配备、领导工作和控制活动等管理职能方面的工作状况为依据。为了明确这方面的考评标准，我们必须参照管理学的基本原理。

第三节 传统的品质考评

多年以来，甚至在当初，一直普遍以个人品质和工作特色为标准来评价主管人员。这种典型的品质等级评价法，可以用表格列出 10 到 15 种诸如与人共事的能力、领导能力、分析能力、勤奋程度、判断力以及创造力等个人品质来，在这种品质表上，还包括一些比如业务知识、完成任务能力、生产成本或费用的节约以及检查计划和指令的执行情况等等工作方面的特征。然而，至少在最近几年之前，这种考评表上属于个人品质的项目还远远超过工作特色。在给这些项目定出标准之后，再将它们分成等级，一般从不及格到优秀分为五、六个等级，然后，就可以用来考评下属了。

美国海军多年来用以考评军官的方法是典型的品质考评法。虽然他们使用的“军官素质报告表”的内容还需要补充诸如有关职责、所学课程、指挥他人的欲望以及其他各种不能下定论的评语等方面的资料，但是在表 17—1 所示的各项品质分析中基本包括了要评价的主要内容。

一、品质评定法的缺点

主管人员们由于不了解如何确切地定级，往往不愿做品质定级工作或倾向于把它作为日常文书工作来完成。即使一些公司极力向其主管人员“推销”这种定级办法，开导他们接受这种办法，并且训练他们理解品质的含义，以提高他们的考评能力，但还是很少

按照美国海军军部条令（VSNR）第 1701（8）条的规定，凡不同意本报表评定结果的，必须向填报军官提出声明，附在本报表上。不论声明是关于品质方面还是工作成效方面任何小的缺陷，也不论是口头的还是书面的，填报军官都应予以重视。

有否上述情况？_____如有的话，是否已注意到改进？_____

填报长官签字_____

有人能够或愿意做好品质评定工作。

使用品质考评方法，存在着一个实际问题：由于品质评定不可能是客观的，所以严肃而公正的主管人员不愿意用自己带有明显主观性的判断，去评定别人工作成效。未被评为最优一级的雇员们，几乎无一例外地感到待遇不公正。大多数人认为这项工作是“玩弄人们的灵魂”，是职业精神病学家的作法，而很难说是主管人员的本职。

存在的另一个问题是：对品质考评方法的基本设想存在争议。

主管人员的工作成效与他们特殊品质的联系是值得怀疑的。这种联系通常存在于，或独立于主管人员的实际工作之外。它以一些人的主观看法来代替实际表现。在品质考评法与所做的实际工作没有什么联系时，其局限性更为突出。

主管人员对这一工作的抵制造成了一系列的后果。许多人认为这项工作是为完成某人的命令而必须完成的日常文书工作。结果人们虽然完成了这一文书工作，却把定级工作做得无论对下属还是对主管人员都无关痛痒。这样评定的结果就没有什么差别了。有一件事很有趣，但又不足为奇。几年前，在海军军官评定等级工作的一份研究报告中，出现了一个荒谬的数值：在某个时期内，有大约 98.5% 被评定的海军军官是杰出的或是优秀的，只有 1% 表现一般。

品质评定标准规定得再好，也是含糊不清的。评级者所使用的是一种迟

钝的工具，而下属们同样搞不清评级的根据。大多数评级者在实际工作中使用的是一种粗鲁的方法，他们正痛苦地意识到了这一点，因此不愿使用这一评级方法损害其下属前途。考评的主要目的在于提供讨论工作成绩和改进计划的根据。但是品质评定法却没有为讨论提供多少切实的东西，参与评定的人也很少能够得到可以同意的事实。所以，缺乏如何改进这种考评方法的一致意见。

二、设法加强品质评定

认识到品质评定法存在的缺陷，人们对这种办法进行了一系列的改革和补充。其中一部分是以使评级工作者对品质能有更好的理解为目的的。例如在美国海军使用的评级表中，“判断力”一项不仅写出名称，而且定义为“判断事物的标准与相互关系的鉴别能力”。在一家商业公司使用的表格上，“判断力”是指“从意义不大的事情中认识到它的意义，并得出合理的结论的能力。”如同海军评定表一样，这张表格也设法为每个项目中的每个等级下定义。

品质与工作质量定级表也常常用公开的结论性评语进行补充。在这些评语中，要求考评工作者不受任何具体条款的限制，提供他们认为恰当的证据评定工作成绩。有时，全面的考评工作也用这种办法。为考评工作者提供一个涉及面广泛的提纲，用以指导工作。比如，要求他们根据“经营”、“组织”、“人事管理”和“财务”等项目写出评语。同时，还可以要求他们特别注意诸如质量、数量、工作时间、与客户的关系和下属人员的精神状态等方面的问题。尽管这样做有一定的帮助，但是经验证明，这时改进品质评定工作并没有什么作用。

人们一直在设法改进品质评定工作的效率。有些评定方法要求下属人员自我评定，然后由上级比较他们的评定结果与下属人员的自我评定。在另外一些情况中，由更高一级的上司来评定由其下级主管人员管辖人员的等级，至少是认真审查下级主管人员所作的评价。有时，为了做出等级差别，要求评定工作者由最好到最差地对下属进行排队。而在另外一些情况下，利用赋予各个等级一定含义的一些重要事件来做等级评定工作。各种改进评级工作的办法，有些的确起到了改善的作用，而有些则没有效果。事实证明自我评级和由更高一级主管评级是有效的。而将下属人员由好到差进行排队的方法却存在重大缺陷，因为某一组中的第一名很可能不如另一组中的第10名，但在记录材料中，第一位的等级是一，而第10位的等级却是10。

由下属人员评定其上级的等级也不是行之有效的办法。尽管已对他们的评级作了保密的承诺，但下属们并不相信这一点，所以也就不能客观地评定上级。同时，下属们发现，客观评价其上司的确很难。大多数情况下，下属人员对他们的上级存在敬畏心理；而在某些情况下，那些“爱发牢骚的人”很可能对他们的上司提出无理的、不公正的批评。

同样由地位相同的人互相评定的尝试也并不令人鼓舞。同级之间所做的评定结果很可能会泄漏出去。结果做评定工作的人很可能只说些讨人喜欢的后，而下愿进行公正的评价，因为他知道被他评定的人可能下次就会评定自己。

虽然这些办法有助于消除品质评定法的缺陷，但是却不能克服在评定品质和工作质量上存在的主观性，也不能同主管人员的真实工作情况联系起

来。

第四节 按可核实的目标来考评主管人员

按照所定的可核实的目标及其完成情况来评价主管人员的工作成绩是已经形成的最有前途的主管人员考评方法之一。建立一套有意义的、可行的目标网络，要依赖整个管理工作。道理很简单，如果人们不了解自己努力的最终目标，也就不能指望他们有效地完成任务。不论工商企业，还是其他事业单位，情况也都如此。

一、考评过程

目标管理规划一旦实施，就比较容易进行考评工作了。考评的内容是看主管人员是否有能力确定各项目标，并且观察他如何按照这些目标工作。按成果考评的办法之所以失败或令人失望，是因为人们仅仅把它看成一种考评手段。即使找到了更好的考评方法，并且最初它确实能强有力地推动目标管理，但是如果仅仅把这种方法用于考评，以后很可能就不起作用了。目标管理是一种管理和计划的方法，同样也是做好组织、人事、指导、领导与控制工作的关键。这样，所谓考评工作就是观察主管人员是否恰当、合理地确定了一定时期内可实现的目标以及如何实现这些目标。

但是，仍存在诸如目标是否恰当、是否工作过度紧张等一系列问题，这些问题只能由其上级根据经验和判断力作出回答。当然，这种判断力会随着时间的推移和不断的实践活动而变得更加敏锐，而且在有类似职位的其他主管人员的目标作为比较时会更有客观性。

在评价目标的完成情况时，评级者还必须考虑这样一些问题：目标是否切实可行？是否有影响目标实现的个人无法控制的因素介入？是什么原因造成这种结果？评级者必须注意的另一个问题是，当情况发生了变化，需要修改目标时，人们是否继续按陈旧的目标工作。

正如控制工作所要求的那样，必须定期检查目标实现的进程。一年只对工作成绩考评一次是危险的。最高主管人（如公司总经理或分公司总经理）应该按季度详细地且广泛地检查和考评工作进度，还要大致检查一下未来几个季度的可能进展。机智的主管人员几乎都不愿承担目标过时带来的风险，都希望把制定和评价目标工作列为经常性的业务活动，在大多数情况下，也都不希望等待很长时间才了解自己及其下属的工作情况。

对最高主管部门一级以下的人员来说，按季度进行检查也许就够了，也许还不够。决定因素是：目标是否仍然有效以及该目标执行进程是否令人满意。例如，那些基层主管之类的某些职务，可以每月进行一次检查。这并不一定要包括上级附加给他们的许多工作，所要检查的只不过是管理职能的实施情况，因而实际的考评工作，就变得比较容易，成为这一过程的副产品。

二、按可核实的目标进行考评的优点

按目标的完成情况考核几乎与目标管理的优点一样。二者均是同一过程的组成部分；都是进行有效管理的基本手段；都能改进管理质量。

这种考核的方法有许多特别的和重要的优点。与传统的按个人的品质及工作特点来考核的方法相比，其优点尤其突出。按可考核的目标的完成情况作为考核的基础，操作性很强。考核工作不能与主管人员所做的工作相分离，而应该是对主管人员所做工作的核阅。所包括的问题不外乎工作做的如何、

是否已经完成目标、原因是什么以及预期可以完成多少目标等等。

获取关于一个人工作情况的信息，且衡量指标很合理并且为个人所同意，这样可以尽量保证客观性并减少对考核的单纯主观判断。此外，这种方法可在上下级合作的气氛中进行，而不是像坐在奥运会裁判席上那样进行评判。

三、按可考核目标进行考评的缺点

目标管理及其在实践中的运用存在着一定的缺点，这些缺点在考评工作中同样存在。运气常在工作中起一部分作用，是否实现目标可能并非自己的原因这种可能性是完全存在的。例如，存在着这样一种可能，尽管营销经理的营销计划和执行情况非常糟糕，但是新产品出乎意料地受到欢迎，结果却使营销经理显得额外能干。

或者，一次重大的军火生意的意外取消使分公司经理的工作成绩黯然失色。

大多数考核工作者认为，在考查目标的完成情况时，他们总是把不可控因素及非预期因素考虑在内，并尽最大努力做到这点。但这是极其难以做到的。例如，在一个优秀的销售记录里面，人们有多大的把握把此归因于运气抑或竞争？成就突出的人会被列入高的等级，至少他们在位时是如此，而没有执行这项任务的人则难免蒙上阴影。

由于考核的重点在于对目标的完成情况，这就有可能忽视培养个人的需要，实践中就有可能造成短期行为。即使在考核方法中考虑了一些长远的因素，也很少能考虑培养主管人员这一长远的问题。对结果负责的主管人员，很可能被这种系统驱使而无暇顾及计划的执行并落实自己及其下属的成长所需要的规划。

另一方面，有些人可能会说，由于目标管理能更清楚、更准确地反映管理工作的需要，所以可以更切合实际地制订培养计划。如果这是可能的话，为了保证培训工作，就必须设立具体的考核目标。

从考评及经营管理的观点来看，大概目标管理的最大缺陷在于仅仅考核经营管理的业绩，这就不仅有如前所述的运气问题，还涉及其他因素影响考核，其中当然包括个人的管理能力。这就是为什么本书的作者认为，合理的考核体系不仅要对工作成效进行考评，而且还要对他们在设立目标及完成目标方面的工作成效进行考评。

第五节 按主管人员的标准考评主管人员

已经有一些公司认识到考评主管人员品质的重要性，尽管相对来说为数尚不多。有些公司一直满足于考评诸如计划、组织、协调、领导、激励及控制等一系列广泛领域，而另外一些公司则把这些方面再归为“组织工作”、“任务委派”、“人员配备的职责和职权的明确性”和“授权”等几大类。至少圣·里吉斯造纸公司（St.Regis Paper Company）为了帮助主管人员进行考评，编制并颁发了《管理指南》这样的小册子。它实际上是对管理的基本原则的概括。但是，至今为止，按主管人员的要求来考评主管人员的标准似乎过于笼统，而且也容易受一般及主观判断的影响。

一、推荐使用的方法

多年以来，作者一直认为，管理的基本原则是适用于按主管人员的要求考评主管人员的最合适的标准。仅依据管理人员的基本职能来考评一名主管人员是不够的，尽管这很重要，但作为评价的标准则太笼统了。正如圣·里吉斯造纸公司所做的那样，具体定义职能是有好处的。但作为考评的标准，我们还需更深入一步。

作者发现使用管理的基本概念和原则作为评价的标准是最好的方法。如果这些标准是基本的，并普遍地存在于不同的管理环境及文化背景中，那么它就可以成为合理的正确考评标准。尽管它可能很粗糙，并需要在实际运用中做出一些判断，但它确实给予考评者衡量其下属是否理解并执行了主管工作职能的一些标准。这种考评方法要比建立在一般标准之上的考评更具体，更实用。这些一般的考评标准包括工作习惯、正直、合作精神、智能、判断力或忠诚等。它们至少把注意力集中于对主管人员的期望。并且，与计划及目标的实现情况联系起来考虑有助于克服其他许多考评办法中的缺点。

总之，这种方法就是先对管理的职能进行分类，然后对每一职能设计一系列的问题，用这些问题把各职能的最重要的基本方面都反映出来。至于整个问题的清单、所使用的表格、评价系统以及运用这种方法时应注意的事项等，由于内容太多，不是本书所能一一列举的。在这里只列出一些重要的检查点。

在计划方面，可以使用以下的问题对主管人员进行评定。

· 为本单位所制定的、可考核的长短期目标是否与其上级及公司的目标相一致？

- 是否理解公司的政策在决策中的作用，并确保其下属也能理解？
- 是否定期检查计划，并弄清它们与现时所预期情况的一致程度？
- 在选择各种方案时，是否能认识并注意到，那些对解决问题起限定作用或制约作用的因素？

在组织工作方面，也可以提出以下的问题：

· 在向下属授权时，是否依据其下属所能达到的结果为基础？

· 在授予下属权力后，是否能克制住自己在这方面的干预？

· 是否定期地教导下属，或者能够确保其下属理解直线人员与职能人员的关系特点？

- 在经营管理中，是否分清了职权系统与信息系统的差别？

对主管人员所履行的管理的其他职能的考评也可以使用与此类似的问题。

题。在计划、组织、人员配备、领导及控制工作这五大职能方面总共可有 73 个检查点。此外，为了解决主管人员之间所使用的概念含义不统一的问题，建议实际工作者选择管理方面的一本书作为指导标准，这本参照书应描述了所有的这些检查点。

在拟走考评方案时，要尽量使用客观的评定尺度，所设计的检查点或问题可以为“是非题”，也就是说，评定主管人员已履行或没有履行这个方面的工作。如果不可能用“是非题”，需要对每个问题“好到”什么程度进行分级，得分可以用自“0”（不及格）到“5”（优秀）的数字来打分。为了严格地掌握评分标准，要明确解释每一级的评分要求。例如，“优秀”是指：“考评工作者在所知道的任何情况下或条件下不可能再找到的比这更好的成绩标准。”其他旨在减少评纵工作中的主观性及近似性的手段有：（1）在最终评定中附有证明这一评定的具体实例；（2）上级的上级审查这一定级；（3）通知考评工作者，对他们自己的评定要取决于他在评定别人时所表现出的辨别能力。考评工作客观公正的程度还要取决于检查点的数目及具体问题的性质。

二、所推荐方法的优点

一家跨国公司使用这种方法的经验表明：由于考评集中于管理的一些基本问题，从而给出了管理工作实际应该是什么的实践意义。此外，由于使用一本标准的参照书，从而使经常碰到的概念及术语不清、沟通困难的问题得到克服。比如，“可变预算”、“可考核目标”、“参谋”、“职能职权”、“授权”等这样一些术语的含义都可以统一，从而使许多管理技术方面问题的理解趋于一致。

再者，这种方法也被证明是一种培训主管人员的有用工具。通过把主管人员的注意力吸引到可能被他们长期忽视或不了解的某些基本问题上来，从而使主管人员得到提高。此外，这种方法也有助于准确地指出主管人员的弱点以及应该进行什么样的培养。最后，这种方法可以补充和核对考评主管人员在拟定和实现目标的效果。如果主管人员在完成目标方面有突出的成就，而考评时给他所定的等级却低于一般主管人员，负责考评的人员就要查明原因。通常，人们期望真正有效的管理者在达到目标方面也同样是有才能的。

三、所推荐方法的缺点

当然，这种方法也有缺点及不足之处。它只适用对给定职务管理方面的考核评定，而不适用于考核诸如市场营销或工程技术工作方面的才能，而这些有可能是很重要的方面。自然这些方面的才能可以根据所选定的目标及其完成情况来衡量。不过，这里也存在着检查要点多达 73 个，显然相当复杂的问题。并且要对这些问题全部进行评价也需要花费时间，不过人们认为值得花这些时间。

大概这种按主管人员的标准来考评主管人员的最大缺陷是它的主观性。正如前面已经谈到的，人们发现，评价每一检查点时，不可避免地带有主观因素。但是，这种方法的客观性程度还是很高的，要比依管理职能这些非常笼统的东西来评价主管人员客观的多。这是在按主管人员的标准来考核主管人员方面少有的几个例子中人们所取得的共同看法。至少，这些检查点是具体的，并反映管理工作的本质。

第六节 朝着更加有效的方法迈进

传统的以主管人员的品质为主评价主管人员的方法，多年以来一直遭受挫折。而目前则出现了一些转机，并使得管理工作的这一重要方面变得富有意义。依据事先选择的可考核目标来考评主管人员的工作能力，这是向正确的方向迈出的一大步。这种考核方法集中注意力于主管人员在做什么，而不是一些要人们主观地认为他们应该怎么样做。在按主管人员的要求来考评主管人员时，使用一个统一的标准，这就使我们最终有希望，并开始以逻辑的、有效的方法来考评主管人员。

但是，方法和手段本身并不能解决问题。并且也会存在这样的危险，人们只是采纳了这种方法，却并没有理解它的原理。要知道，若不给予下属人员必要的帮助，或者不为此做出极大的努力，不花费时间，不承担应有的义务，不进行领导，那么要使这种方法发挥作用是不可能的，没有任何一种方法会自动运转，它们都需要有耐心的领导者指导，明智的使用以及舍得花费必要的时间进行规划。

在管理工作的考评方面，有多大的努力，就会取得多大的效果。如前所述，人们几乎都赞同主管人员所具有的良好品质和朝气在长期内对企业的成功是起积极作用的。同样，人们无疑也赞同这样一点，即如果要想在企业中拥有一批有才能的主管人员，那么就必须进行有效的选拔、考评、培养和激励。所有这些工作都是系统地联系在一起，而考评工作历来是其中最薄弱的环节。

第十八章 主管人员的培养

优秀的管理人员总是注视着未来并时刻为未来做好准备，其中一个重要的途径就是对主管人员进行培训，以便能适应新的需要，应付新的问题并面对新的挑战。由于经济的迅速发展，管理任务的日益复杂，我们将面临主管人才缺乏的困难，一些主要企业的成长及效率将因此面临威胁。这就使培养主管人员的要求比过去更为迫切。

教育机构可以提供适合于实际工作者需要的各种管理教学。许多厂商除了利用外部举办的培训班以外，还有自己的管理培训计划，以适合自己的特殊要求。

作为企业的主要投资，总经理们理所当然要关心培训费用的效果，因而本章强调需要关于主管人员的培养的系统方法。

第一节 培养有效主管人员的必要性

许多公司拥有巨额的训练预算费用并有众多搞训练工作的人员进行设计、开发并实施各种不同的训练计划。然而，有些公司并未取得预期的效果。

一、主管人员培训工作的失败

主管人员培训计划失败的原因在于没有系统的训练方法。为了避免由失误造成的巨大浪费，着重考察某些典型的问题：

1. 培训工作未能与企业的目标相结合 训练工作是为了实现企业的目标，并培养专业管理人员。然而，经常存在的问题是训练活动和企业目标之间往往缺乏联系。

在有效的训练计划中，主管人员决定企业的目标，并与培养职工的需要相结合。例如，一家需要拟定长期计划的企业，应该把它与本公司的人才需要及主管人员的志愿结合起来。如图 18—1 所示，图中重叠的阴影部分表明企业目标与主管人员培养目标结合的密切程度。

2. 强调计划本身而非效果

一些总经理陶醉于企业职工参加管理培养课程学习的数量。

可是这种学习如果满足不了明确规定的训练要求，那么参加学习班几乎毫无收获。而实际情况恰恰是强调训练活动本身，而对训练的结果很少关注。有一家公司投入了巨额培训费用，参加各式各样的培训班的员工也很多，但却没有任何对员工学习有效性的评价，即对训练的有效性的评估。显然有必要更加关心管理培训工作带来的益处。

3. 只培训少数经过挑选的主管人员

有一种错误的见解，认为培训主管人员只是培训少数有巨大发展潜力的人，而忽视了其余的员工。识别有前途的主管人员是困难的，但是只依靠少数受训者的做法同样是冒险的。如果培训人员的选拔是通过关系或靠山而不是凭能力的话，这种做法则更危险。应培训所有合乎条件、渴望管理工作生涯的员工。主管人员的培养计划应考虑到这一点。

二、按照经营管理理论的方法进行培训、开发的前提

按照经营管理理论进行培训、开发的方法，是一种随机制宜的方法，它通过结合基本原理、概念、系统理论和行为知识与管理实践谋求最佳效果，它是建立在下列假设基础上的：

1. 最高主管人员积极支持培训工作

最高主管人员对训练工作的支持是基本的要求。但是，这对于涉及企业的不同级别人员参加的培训计划尤为重要。例如，在许多组织开发的努力中，最高主管人员的支持不能仅停留在制订有关培训的政策声明上，还必须积极地参与开发工作。

2. 培训对象包括各级主管人员

培训工作不只是针对选出的少数“王储”，也不只是针对于基层人员。高层主管人员也许认为自己并不需要培训，训练的需要仅存在于一线主管人员。然而，高级主管人员应该首先接受培训，并为本企业不断进行的对员工的培训做出榜样。

3. 学习是自愿的

关于学习的理论没有一种普遍被接受的说法，因此这个前提必须加以说明。有些心理学家认为，学习的需要产生于情感上的体验。比如产生于害怕的体验。例如，我们中许多人记得，起始不肯学游泳，但是在被扔到水里之后，就不得不拼命学了，因为害怕被淹死。同样，我们也可以通过无意的观察或者是机遇进行学习。

然而，这些基本的动机理论与主管人员的学习过程没有多大的关系。即使老师讲得非常清楚、明白，也未必能使一个人学习。你能够把一个人领进教室，但你却不能强迫他思考。

4. 培训要求千差万别

由于每个人的背景、要求、愿望及潜力等千差万别，组织中各层次的等级职位也不一样，这就要求培训能够变化。因此，应根据这些特殊情况及个体需要安排训练内容及活动方式。

5. 培训的要求决定方法

不存在能适合所有要求的计划或方法。所以计划和方法的选取要考虑它们的有用性及有效性，要使它们满足个人的需要，并使之有助于完成主管人员的培训及企业的目标。

6. 理论与实践相结合

有人认为正确的理论最具实践性。理论确实为学习提供了极好的框架，但是必须与实践相结合。学习理论并阐述技术方法的训练只是一个方面，管理工作的实践锻炼是另一方面。当我们在实践中运用训练的内容时，显然需要不同情况下的管理工作实践的经验。

第二节 主管人员培训系统

主管人员的培养，作为人员配备职能的重要组成部分，需要加以系统化，并与管理的过程结合起来。

一、主管人员培训系统的应用

要结合能表明各种重要变量及其相互关系的模型，才能表明与主管人员培训有关的过程。为具体地讨论主管人员的培训问题，考虑一家汽车公司应用如图 18—2 中所示模式的案例。

“战略”，首先要对市场、潜在需求、本国与外国汽车特点以及建立销售网络的可行性进行充分研究，然后再为工程技术、生产、服务、销售、财务及人事部门制订更加详细的“计划”和“政策”。同时，该企业的计划也要求建立一个生产分部来生产这种新的汽车投入美国市场。这个生产分部的目标（模型中的“单位目标”）是要在两年的时间之内能满负荷运转。说明其“组织机构”状况的组织工作计划也编制出来了。生产分部的目标又派生出了主管人员的目标，在 18 月之内使生产线的产量达到设计能力的 80%。

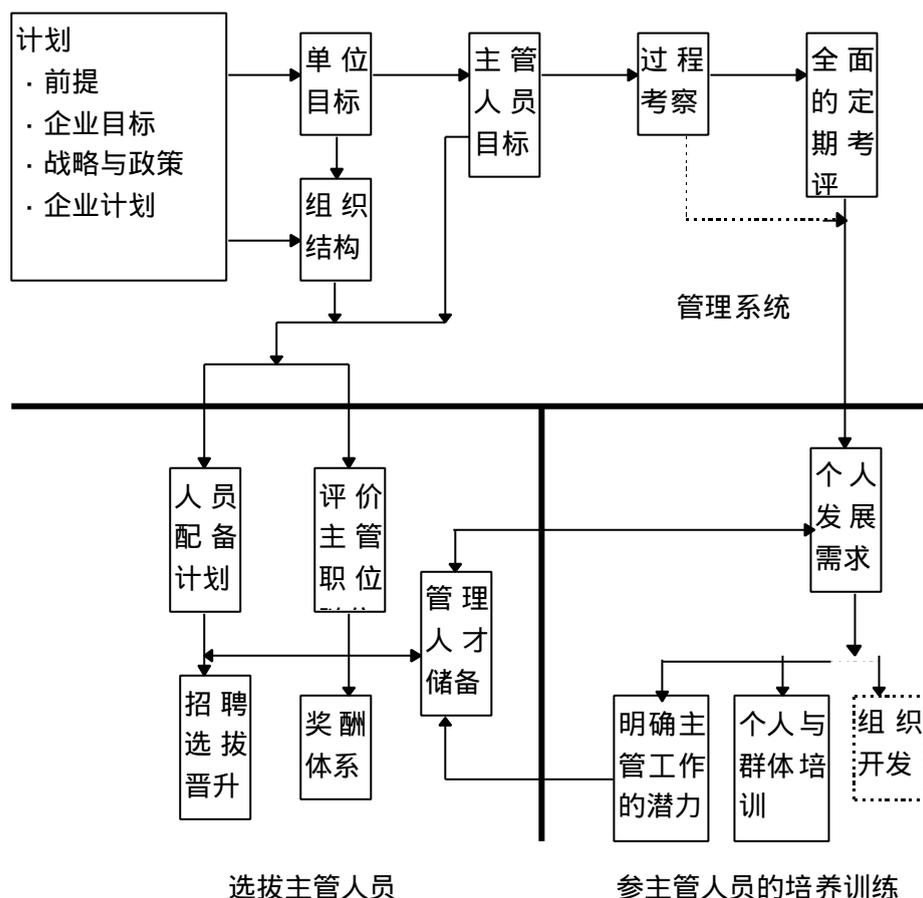


图 18—2 主管人员培训系统

根据主管人员的目标和分部的组织结构，规划了一项范围广泛的“人员配备”计划。之后，在一个更为详细的计划中，分部内个人的“管理职位”

亦划分清楚，从而使合格的准备待提的雇员被选拔上来，充实新的管理职位。同时，也把目前尚不够条件，但可以通过适当的培训胜任工作的人确定了下来。此外，若内部不能满足需要，还可从外部“招聘”主管人员。

在生产线运转一段时间之后，要定期对生产主管人员及其下属的工作进行“检查”，并记录进步情况。此外，每年再进行一次“全面的考评”。根据对可考核目标的完成程度及履行职责时所取得的个人成绩进行评价。这时是否需要个人培训也明确了。

结果可能发现，主管人员及下属在拟定目标和领导方式方面存在缺陷。由此，“个体及群体培训”最初就是为了满足这种需要而制订的。在潜力考核中（本模型称为“明确主管工作的潜力”）是为了确定绩效优良的主管人员，作为分部主管职位的候选人员，以肩负起更大的职责。随后，还要确定人员培训在市场营销及财务方面的要求。

在考评过程之中，确定了另外一些训练需要。它与生产主管人员在完成任务过程中出现的缺陷没有什么联系，但却涉及组织机构中各组织单位之间的矛盾冲突，从而制订了综合的“组织开发”计划。

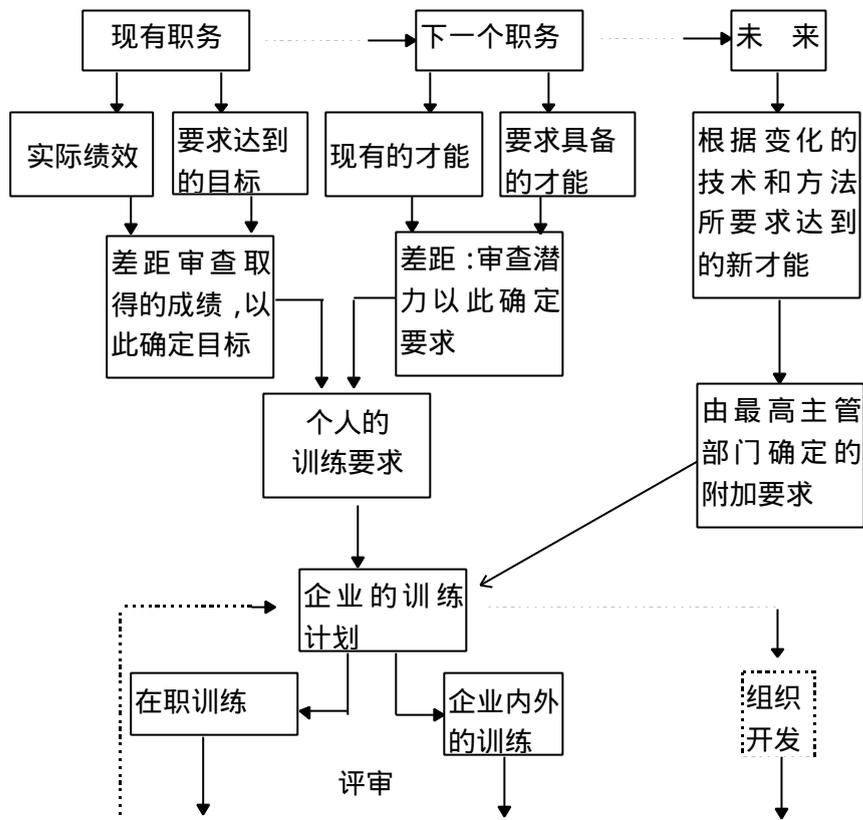
通过以上的阐述可以看出，主管人员的培训及组织开发工作是整个管理过程的组成部分，从全面的计划开始，接着是组织机构的发展提高，人员配备制度的建文以及各主管人员目标的确定，最后是考评主管人员，进而成为培训的基础。这个讨论表明，企业的需要和个人对专业发展的要求能够通过系统方法结合起来。

二、主管人员的培养过程与训练

为便于具体操作，主管人员的培训过程还要分为更详细的几个步骤。这些都描绘在图 18—3 上。好的训练计划并非一成不变，既要考虑主管人员目前的工作，又要考虑其下一个工作职务的训练需要，还要考虑企业更广泛的需要，并为较远的将来做好准备。

三、目前的职务

主管人员的培养与训练必须建立在需要分析的基础上。通过对主管人员履行工作的“实际绩效”和“要求的成效”及行为的对比找出差距。这种分析如图 18—4 所示。如果一个地区的销售经理曾经决定销售 1000 件是合理的预期数量，而实际销售只达到 800 件，与目标的差距即为 200 件。对偏离定额标准情况的分析可能表明主管人员缺乏“预见”的知识和技能，也有可能说明“下属和主管人员的矛盾”妨碍有效配合。这样就能确定克服这种缺陷的“训练要求和训练方法”，从而使这个销售部经理参与“预测和消除矛盾”的学习。更进一步，要进行“组织开发”工作的努力，以促进各组织单位之间的合作。



四、下一个职务

如图 18—3 所示，使用类似的方法确定下一个职务的训练要求，特别是要比较“目前具备的才能”与下一个职务“要求具备的才能”。例如，可以考虑由主要从事生产的人作为项目经理，但这需要在诸如工程技术、营销、甚至财务方面的训练。所以，为一个新的工作安排进行系统的准备是一种更加专业化的手段，而不是仅简单地把一个人塞到一个新的工作环境中去，而不进行训练。

五、未来

先进的组织在训练与培养方法上甚至更进一步，为更远的将来做好准备。但这需要通过改变技术与方法来提高新的预测能力。例如对能源短缺的预测，不仅要求对主管人员进行能源保护方面技术的训练，而且还要进行与能源有关的计划及解决问题方法的训练。这些内外部环境引起的新的需要，必须与企业现在的和将来的训练计划结合起来。训练计划的内容一方面要根据训练的要求随机制宜，另一方面也要根据使用的培养方法灵活改变。

第三节 主管人员的培养方法——在职训练

工作岗位提供了众多的培养机会。受训者既能学习，又能同时为企业的目标努力。由于这种方法需要有才能的主管人员来担任教学和训练工作，所以受到限制。

一、有计划的提级

在职训练使受训的主管人员明确自己的发展道路，知道他们的处境及前进的方向。例如，基层主管人员可能大体上知道自己的工作是从车间主任提升到厂长，最终提升到生产经理。于是这个主管人员就了解为了提升而需要具备的知识以及达此目的的方法。然而有些人可能过份看重下一个职位而忽略了完成好目前的工作任务。受训者可能把有计划的晋级看作通向顶峰的平坦大道，而实际上它是循序渐进的，要求受训的主管人员在每一个管理层次的工作岗位上都能很好地完成任务。

二、职务轮换

职务轮换的基本目的在于拓宽主管人员或潜在主管人员的知识面。通过不同岗位的职务轮换，使受训者掌握企业各职能的管理知识。职务轮换包括：（1）非主管工作；（2）考察；（3）在各种主管人员培训职位之间轮换；（4）担任中层“副职”；（5）各种不同管理职位之间的不定规轮换。

职务轮换的理论依据看起来很不错，实施时存在着困难。正如这个名称所指明的那样，在某些职务轮换的计划中，参与者并不具有管理权限，只是观察或协助直线主管人员工作，而并不承担真正进行管理工作时所应负的责任。即使在主管职务的轮换过程中，由于留在该职位上的时间很短，也难以证明他们在未来作为经理的工作效率。此外在职务轮换计划完成后，可能没有安排他们的合适的空缺。尽管存在这些缺陷，假如主管人员与受训者都能理解，职务轮换还是有利于受训者的。

三、设立“副”职

设立“副职”，可以通过受训者与有经验的主管人员共同工作和主管人员对受训者的特别关注拓展受训者的观点。主管人员可以从众多的业务中选择一些测验受训者的判断力。当主管人员也是一名合格的教员，能够指导并开发受训者，直到他们足以担当主管人员的全部职责时，这种方法与职务轮换一样相当有效。

四、临时提升

有的人常被指定为“代理”主管，例如常务经理休假、生病、出差或者出现职务空缺时常常采取这种做法。因此临时提升既可作为一种培训方法，对企业来说，也是一种便利措施。如果代理主管制订决策，并充分履行职责，那么这种实践的经验会是很宝贵的。反之，如果他们只不过是挂名而已，不做决策，不真正进行管理，就很难在培养期间得到好处。

五、委员会与初级理事会

委员会及“初级理事会”，作为多头的管理机构，常被用作培养主管人

员的工具。这种形式给受训者提供了接触有经验的主管人员的机会。此外，受训者也可借此熟悉涉及整个组织的各种事务，从而了解不同部门之间的关系以及这些单位在相互接触中存在的问题。要给予受训者向委员会或理事会提交报告或建议的机会以显示他们分析问题及概括问题的能力。另一方面，受训者也可能会受到上级负责人家长式态度的对待，尽管他们被派到委员会或初级理事会中去了，但并没有给予他们实际参与的机会，从而使他们灰心丧气。果真如此，这种培养计划就不利于他们的成长。

六、辅导

在职训练是永无休止的，这在体育训练中表现最明显。为有效地进行辅导，作为每个直线主管人员的职责，必须在主管人员与受训者之间培养相互信任的气氛。耐心和智慧是主管人员所必须具备的品质，上级管理人员要能够向受训者授权，并赏识和表扬其中工作做得好的人。有效的培训工作者能够开发下属人员的长处及潜力，并帮助他们克服缺点。辅导固然要占用时间，但是如果很好地去，它将节省时间、金钱，并能避免下属差错带来的巨大损失。而这从长远来看，对所有的人，包括上级、下属和企业都是有利的。

第四节 培养主管人员的方法——企业内外的训练

除了在职训练以外，还有许多其他培养主管人员的方法，它们可能是在企业内部实施的，也可能由外部的教育机构进行，如图 18—3 所示。

一、敏感性训练，T 小组，恳谈小组

敏感性训练，又称“T 小组”（T 代表训练）、“恳谈小组”，或者“领导能力训练”，这是一种有争议的主管人员培养方法。敏感性训练的目标一般包括：（1）使个人能更好地洞悉自己的行为，明了自己在他人心目中的“形象”；（2）更好地理解群体活动过程；（3）通过群体活动培养判断和解决问题的能力。

尽管敏感性训练有许多变种，但其缺少议事日程和指导的基本特征是不变的。人们朴素地相互交流，并从培训工作者和小组其他成员那里获得对自己行为的真实反馈。小组成员的反馈可能是坦率的、直接的：“吉姆，我认为你是个骗子。”吉姆可能接受这个评语，并且决心改变其行为，但也可能感到受了伤害并退出小组。T 小组可能引起人们的忧虑和灰心，但管理得当的话，会促进合作和互相支持。

在考虑敏感性训练好处的同时，必须考虑对它的批评。有些人可能在心理上受到伤害，因为他们受不了这种挫折。敏感性训练也可能侵犯个人隐私。由于群体压力及动力的影响，参与者暴露自己的程度很可能超过原先的打算。还有一点值得考虑的是，一些培训工作者可能不适于指导容易引起感情冲动的课程。最后，对于这种敏感性训练的结果是否切合实际工作的情况仍存在疑问。

尽管研究人员和观察者说明了上述的问题，仍有许多企业在培训工作中使用 T 小组。下列的准则有助于减少潜在危害，提高培训的效果：

- 自愿参加 T 小组。
- 筛选受训的人。不应让那些容易受到伤害的人，例如受不了别人批评的人，参与这种训练。
- 慎重地评选培训工作者，而且要确认他们具备必要的能力。
- 应该对有可能参加受训的人在参加训练之前介绍训练的目的和方法。
- 应该在敏感性训练之前确定培训的要求和目标。在此基础上使用一些更为传统的方法。

二、组织行为修正法

另一种培养方法是行为修正，这种方法应用于企业时称为“组织行为修正法”（Organizational Behavior Modification），简称“O.B 法”。它利用了认为行为是其结果作用的学习理论。人们常趋向于重复进行能带来良好结果的行为，而导致不良结果的行为将消失。例如工人将因为其上级的赞赏（结果）而更好地工作（行为）。

行为修正法使用强化、惩罚和消失等概念。在 O. B 法中强调的“正强化”，就是用诸如金钱、社会承认和信赖等来鼓励富有成效的行为。正强化加强了响应和激励之间的关系。换句话说，正强化强化了能带来良好结果的行为。如果主管者表扬工作完成得好的雇员，这名职工很可能形成重复这一行为的习惯。正强化要尽可能及时进行以达到最佳效果，不应等到下次考核

成绩时再称赞下属的出色工作。

当职工努力工作（增加所期望的行为）以避免上级责备（避免不良的后果）时，就出现了“负强化”。主管人员对不希望的行为要予以惩罚。例如职工有可能因为迟到（所不希望的行为）而被分配脏活（处罚）。消失（extinction）是另一种改变行为的方式。当完成一种特定的行为后，没有发生任何事情，就会导致“消失”。如果上司对于员工的讨好毫无反应，这种讨好的做法就会很快停止。

由此可见，正强化的基本概念是激励的主要内容，它已在第十章中充分地论述过了。

三、交往分析法

交往分析法起初还只是一种心理治疗的方法，而后来它成为企业里面用来改善人际关系和沟通的一种有用工具。最近，这种TA法已经与管理工作直接地联系起来。

尽管TA法同时考虑感情和智力两个方面，但侧重点则是理解人的行为的合理过程。

TA通常由以下几个部分组成：（1）自我状态，强调自己；（2）人们之间相互作用的分析；（3）利用时间的方式；（4）就对待他人的“行”或“不行”的态度来看人们的生活方式。TA的前两个概念，即自我状态和相互作用，构成TA的基础，值得详尽研究。

1. 自我状态

根据交往分析法（TA），每个人都有父母自我状态、成人自我状态和儿童自我状态三种自我状态。父母自我状态（The Parent）代表经验及与行为方式有关的内容。这些经验及行为方式是受外部环境的影响，尤其是在生命的早期阶段。表明父母自我状态的字词包括要、不要、总是、每个人、应知道等。成人自我状态（The Adult），与此相反，指个体的理性部分。特点是客观，解决问题，并理性地决策。代表成人自我状态的语言有什么、为什么、什么时候、怎么样、什么地方、谁、成功的可能性有多大等。儿童自我状态（The Child）代表个性的感情部分，它是害怕、愤怒、反抗、伤心的源泉，但也包括高兴、笑和创造性，语言线索有我想要、我不能要、帮助我、真伟大。

对于完善的个性所有三种自我状态都是重要的。父母行为在紧急情况下可能是适宜的，比如在引导雇员安全方面。同样，儿童自我状态对于产生创造性的行为是有益的。但是，当一种自我状态不适应特定的情况所应有的行为时，即出现了问题。因而，成人自我状态应决定在一种具体的场合，哪种自我状态是适宜的。

2. 相互作用（Transactions）

各种自我状态并非孤立地存在的，而是存在于与其他人某种自我状态的交往作用过程中。相互交往有各种不同类型，但下面的例子是一种典型的工作场景。主管人员可能会说：“约翰，立即把这部机器修好，不必多问。”这个下属有可能回答：“不关你的事，有空的话我会修的。”这是一种交叉交往，如图18—5所示，常使进一步沟通中断。

主管人员也可能会说：“约翰，修理这部机器要用多长时间？”下属很可能回答：“看来汽化器需要清洗，要用两小时。”这是平行性交往，处于

成人对成人状态，如图 18—6 所示。

还有其他很多交往类型，其效率程度不同。一般来说，尚未充分利用成人对成人的水平交往。尽管如此，他们却很有助于处理企业内人们之间的棘手问题。

TA 有一系列优点，易学，能用于分析和改进工作中人们之间复杂的关系。此外，TA 能改善沟通效果，增强人们之间沟通的效率，并能解决组织的或个人的问题。

但是 TA 也有自己的局限性。它仅可作为主管人员使用的手段之一，即不能替代管理理论，也不能作为解决企业所有问题的灵丹妙药。为有效起见，训练中要解释 TA 是怎样在目标设置，考评和领导过程等管理过程中运用的。这就要求训练者熟悉管理的概念、原则和实践。

3. TA 在训练工作中的运用

一些公司曾在培训工作中使用 TA 法。例如，美洲银行曾使用 TA 的概念来训练主管人员改进与下级、同级和上级之间的关系。美国航空公司，把它的计划称作“TACT”，即“接待顾客的相互作用分析”，使用 TA 法来训练主管人员，地勤人员和主勤人员改进他们与顾客的关系。据报道，TACT 的训练计划完成之后，顾客受到了更好的接待。

可以得出这样的结论，作为一名主管人员，在交往中认清自己的自我状态，这是了解自己并提高工作效能很重要的一步。但目前对 TA 在改进主管人员个人的能力方面的有利性做出最终判断尚缺少足够的证据。

四、报告会学习班

报告会学习班可用作企业内部或外部的训练。用这种方法使主管人员或潜在的主管人员倾听各有关方面专家的讲演。在公司内部，可介绍公司的发展历史、目标宗旨、政策及公司与顾客、消费者及其他团体的关系。而外部的报告会内容可以多种多样，范围可以从具体的管理方法直到如工商业与社会之间关系这样广泛的课题。

如果能针对受训者的需要并精心计划，这样的办法是很有价值的。仔细挑选讲题和演讲人会提高这种训练方法的效果。此外，当报告会包括讨论内容时，就会取得更大的成功。因为双向沟通可以让参与者提出问题，以便搞清他们特别关心的具体问题。

五、大学管理学习班

许多大学现在都举办各种课程、实习班、报告会、讲座和正式的学习班（其中包括夜校、短期研究班、住校学习、完整的研究生课程，甚至还有应个别公司的要求专门开设的课程）以培养主管人员。一些管理培训中心甚至开设适合培训基层、中层主管和高层管理人员的课程，以提供专业培训。

这些学习班向主管人员讲授管理的理论、原理和最新发展。此外，主管人员之间通常能进行有益的交流，因为他们有类似的职务，都面临类似的挑战。

许多大学的教学大纲中，有关管理的理论和政策的内容很少。他们更强调诸如会计学、统计学、运筹学、经济学、财政学、生产管理和市场学这样一些工具或职能领域的内容。考虑到大学教员的专业特长，他们更倾向于这些专业领域向非纯粹的管理理论或实践，这是可以理解的。

六、美国管理协会举办的学习班

美国管理协会（American Management Associations），总部设在纽约，通过他们在比利时、墨西哥、阿根廷和巴西的管理培训中心，为全美国及世界的其它许多地方举办大量的国际性学习班，包括会计、信息沟通、财务管理、在变化环境中的妇女主管人员、计划工作、零基预算等范围广泛的各种研讨班和实习班，其领导人通常由经验相当丰富的企业总经理担任。

这种训练的优点在于有知识渊博的领导者指导，通过思想沟通互相学习，并集中于有限的主题。缺点是大多数学习班设在少数的几个大城市。同时，还有一个不足之处，仅仅从如何去做的观点研究问题，而没有提供有关的理论、概念和原理等充分的背景材料。

七、阅读

有计划地阅读有关当代的管理文献，这是一种自我培养的主要方法。为使主管人员获得帮助，训练部门往往编制一些有价值的阅读书目。通过与其他人就有论题或书籍内容的讨论，可获取更多的学习经验。

八、特别训练班

管理培训是一种适应外界环境的要求和需要的开放系统方法。近来，政府和工业界已经意识到有必要专门为妇女、少数民族及残疾人开设训练班。许多公司已经为此做出特别的努力，以使这些人在为企业目标做出贡献时可以发挥全部潜力。

九、评价和传播

只能通过一定的标准来衡量和决定训练班的效果，所以要重点强调对训练要求和目标系统的区分。

一般来说，训练目的包括：（1）增长知识；（2）培养有助于做好管理工作的态度；（3）获取技能；（4）改进主管工作绩效；（5）实现企业目标。

在训练工作中，在课堂内所使用的标准要尽可能地与实际工作条件下的有关要求相似，这一点是极其重要的。本书作者曾观察过一个要求组内成员开诚布公、一视同仁、并将每个成员在小组中的行为反馈给他们自己的T小组。其中一个参与者的行为发生了改变，用本小组的标准来衡量可达“优”等。但是当这个成员试图把他的新价值观及行为应用到工作中时，碰到了抵制和直率的敌意，发生了争吵以致于他不得不离开公司。尽管本人改变了，但他的老板并没有改变，他的同事及整个的工作环境也没有变化。这种情况说明、主管人员的培训需要随机制宜，训练目的、技术和方法与所处环境的价值观念、准则及特点应该和谐一致。

后 记

“MBA 必修核心课程”丛书共 6 种，书名分别为《经营战略》、《新产品开发》、《市场营销》、《生产作业》、《理财：资金筹措与使用》、《人力资源：组织和人事》。整套丛书是在欧美最权威、最通行、最具代表性的教科书的基础上编译而成的，主要参考著作有：Buffa, E.S, Modern Production Management; Crawford, C.Merle, New Products Management; Don Hellgal and John W. Slocum Jr . , Organizational Behavior; Koontz, H., O' Donnell, C. and Weihrich, H., Management; Weston, J. Fred and Brigham, EugeneF., Managerial Finance ; 等等。

MBA 必修核心课程编译组
1997 年 8 月

