

中国企业管理应对 WTO 全书

世界管理 100 年

· 管理理论卷 ·

主编 北伟 智瑞

光明日报出版社

管理是企业
发展之本

为《世界管理》100年题

袁宝华

一九九九年五月

中国管理前辈袁宝华先生为本书题词

前 言

整整一个世纪过去了，世界管理也迎来了百年的成长，在二十一世纪的阳光、雨露和风中，正启示着一个经济春天的到来。

透过二十世纪的历史烟云，遍数经济世界的管理珍宝，赞叹、折服、启迪、拍案而起是我们唯有反应。

亨利·福特，霍华德·休斯，科林·马歇尔，松下幸之助……创造了传统制造业的神话；

约翰·摩根，沃伦·巴菲特，乔治·索罗斯……带给金融世界一个个惊喜；

比尔·盖茨，德尔，杨致远，柳传志……正启迪着知识经济的春天。

古往今来的管理大师们，用他们梦幻般的成功经历，激发着芸芸众生无尽的遐想和如火的热情。他们是怎样成功的？《管理大师卷》将为您揭开神秘的面纱。

通用汽车，IBM，百事可乐，微软，Yahoo，皇家壳牌，戴姆勒——克莱斯勒，丰田，日立，本田，鲜京，现代，海尔……一个个企业巨子，支撑着世界经济的现在和未来。他们是如何发达的？《企业巨子卷》将为您带来启示。

管理世界上下一百年，人类在管理学的知识、理论、方法、实践经验中有多少积累，后人如何得到启发从中受益？《管理知识卷》、《管理理论卷》、《管理方法卷》、《管理典范卷》为您解开每一个千千结。

面对汹涌澎湃的世界经济大潮，乘着改革深化的时代快车，过去、现在和将来，我国的企业管理如何突破，国企改革如何升华，民族企业如何雄立于世界？《中国之路卷》为您寻找答案。

向伟大的二十世纪挥手道别，人类迎来了又一伟大的世纪，一个伟大的变革新时代：信息产业、知识经济、网络经济、电子商务、生活的革命、行业的革命、管理的革命……人人经脉贲张，人人激情高涨。打开《未来之战卷》让我们阅读未来，战斗未来。

凝百年之精粹，集管理之大成。《世界管理 100 年》精彩八卷，带给您一个百年的启迪和惊喜。

《世界管理 100 年》编委会

2000 年 5 月

参考资料

1. 《希望之所在——搞好国营大中型企业的实证》北京大学出版社 92 年
2. 《中国工业企业管理理论与实践》西南师范大学出版社 93 年
3. 《新编工业企业管理学》立信会计出版社 94 年
4. 《中国现代企业制度的建立》知识出版社 95 年
5. 《国有小企业改革实务》经济管理出版社 95 年
6. 《中国企业改革十年》改革出版社 92 年
7. 《向市场经济过渡中的国有企业改革》中国人民大学出版社 98 年
8. 《中国企业产权交易指南》经济科学出版社 95 年
9. 《股份制与现代企业制度研究》人民出版社 94 年
10. 《中国企业股份制的理论与实践》企业管理出版社 93 年
11. 《中国承包制的研究》上海经济科学出版社 93 年
12. 《转型中的中国企业》山东人民出版社 92 年
13. 《企业改革实务》经济管理出版社 96 年
14. 《如何建立现代企业制度》经济管理出版社 96 年
15. 《中国企业管理现代化之路》经济管理出版社 97 年
16. 《中国大中型企业改革与发展之路》中央党校出版社 92 年
17. 《论我国所有制和企业制度的改革》改革出版社 90 年
18. 《重建社会主义企业》中国社会科学出版社 89 年
19. 《承包·租赁·股份制》经济科学出版社 88 年
20. 《企业改革回顾与展望》上海三联出版社 90 年
21. 《国有资产管理理论与实践》经济科学出版社 91 年
22. 《怎样搞活国有大中型企业》中国群众出版社 91 年
23. 《中国企业经营机制的转换》中国发展出版社 92 年
24. 《中国企业改革的理论与实践》江西人民出版社 88 年
25. 《产权理论与国有企业制度创新》中央党校出版社 98 年
26. 《国有经济的战略性改组》中国发展出版社 98 年
27. 《跨世纪的难题：中国国有企业改革》湖南出版社 96 年
28. 《改制、重组、运营》同心出版社 97 年
29. 《改革攻坚的思考》经济管理出版社 97 年
30. 《中国经济改革的主线》经济科学出版社 99 年
31. 《十一届三中全会以来经济体制改革重要文件汇编》改革出版社
32. 《中国经济体制改革年鉴》改革出版社
33. 《中华人民共和国经济专题大事记》(1949—1984) 河南人民出版社 89 年
34. 《中国经济发展四十年》人民出版社 89 年
35. 《中国社会主义建设新时期经济简史》中国物资出版社 93 年
36. 《中华人民共和国工业普查资料》中国统计出版社
37. 《1978—1996 年的中国经济波动》经济科学出版社 98 年
38. 《21 世纪中国经济大趋势》辽宁人民出版社 98 年
39. 《中外管理导报》

图书在版编目 (CIP) 数据

世界管理 100 年. 管理理论卷/北伟, 智瑞主编. 北京: 光明日报出版社, 2000. 6

ISBN 7 - 80145 - 283 - 6

I. 世... II. ①北... ②智... III. 企业管理 - 基本知识 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 61915 号

世界管理 100 年
光明日报出版社出版发行
(北京永安路 106 号)

邮编: 100050

电话: 63082416

全国新华书店经销

北京后沙峪印刷厂印刷

787 × 1092 1/16 印张: 268 字数: 3800 千字

印数 1 - 1000 册

ISBN 7 - 80145 - 283 - 6/F · 14

共 8 卷定价: 1580.00 元

版权所有 翻印必究

《世界管理 100 年》

编委会

主 编：北 伟 智 瑞 木 海

副 主 编：陈保全 郑德顺 陈泮早

策 划：中外管理导报出版部

编委会成员：(按姓氏笔划为序)

王君亭	王福志	王全志	王学杰
王 锐	王小凤	白 燕	白慧月
申金玉	司 楠	刘炳松	刘国庆
齐国华	吕 艳	乔淑勤	乔 雨
孙建鼎	李广生	李 邦	李军晓
李胥明	李华香	李 莉	李小丽
祁 然	宋小青	张伟中	张振灵
张从亮	武洪川	陈振武	罗建军
罗 虎	邵国洪	杨克文	周登峰
易 虹	柯 伟	项祥一	桂志诚
殷永红	黄 辉	梁玉柱	梁 艳
常征军	崔 冰	曾忠恕	谢富田
樊延中	魏福民		

管理理论卷

一、科学管理理论	(1)	不成熟——成熟理论	(211)
从“经验管理”到“科学管理”	(1)	团体理论	(215)
《科学管理法的原理》及其作用	(2)	强化理论	(222)
泰罗的“思想革命”论	(11)	劳勒——波特的期望激励模式	(226)
古典管理理论的产生	(16)	期望理论	(234)
二、法约尔的一般管理理论	(19)	双因素理论	(238)
法约尔经营管理的各项原则	(19)	公平理论	(249)
法约尔管理理论的具体内容	(26)	领导方式连续统一理论	(254)
三、韦伯的组织结构理论	(35)	六、现代管理理论	(269)
合法型统治	(35)	组织原则理论	(269)
官僚组织结构理论	(42)	哈罗德·孔茨的《管理学原理》	(282)
四、其他古典理论	(81)	利昂·普拉特·奥福德的管理过程理论	(321)
刘易斯的组织控制理论	(81)	系统组织理论	(337)
埃默森的效率理论	(88)	西蒙的决策科学理论	(351)
甘特图	(90)	系统管理理论	(368)
弗兰克·吉尔布雷斯与莉莲·吉尔布雷斯	(101)	德鲁克的经验主义理论	(378)
的理论动作研究	(101)	权变领导理论	(382)
沃尔特·迪尔·斯科特的工商心理学	(123)	目标——途径理论	(395)
哈洛·珀森的人事管理理论	(145)	经理角色理论	(405)
卡尔·帕森斯的办公室管理理论	(162)	关于总经理职务的各种观点	(445)
五、行为科学理论	(175)	科特的总经理理论	(454)
霍桑实验	(175)	企业的领导行为理论	(487)
需要层次理论	(186)	企业文化理论	(508)
X——Y 理论	(202)	第五项修炼的法则	(511)
超 Y 理论	(205)	彼得·德鲁克的《21 世纪的管理挑战》	(514)
Z 理论	(208)		

一、科学管理理论

从“经验管理”到“科学管理”

美国的经营学是从垄断资本建立时期的“经验管理”开始的。但是，如果从经营管理的观点来看，真正的开始应从“科学管理法”算起。泰罗为了克服“有组织的怠工”，感到管理问题的重要性，并逐步依据科学的分析方法集中全力来确立“合理性”。泰罗的分析对象是工人的能力。由于工人能力的不同，对确定“合理性”有极大的影响。泰罗在《工厂管理》一书中，首先指出下面一点：

“恐怕任何两个人都不能以完全相同的速度进行工作。这是确定‘合理性’最困难之点。根据我的想法，如果可能的话，以只观测第一流职工的操作时间为好。测定第一流职工尽全力进行工作的时间。”

泰罗选择“一流职工（first - class man）”作为时间研究的对象。这里的“一流”的含义，泰罗在多年以后的议会证言中作了如下说明。

“我所说的一流中是不包括那些能干而不干的人。不论哪一类职工都有可能作为一流劳动的工作人员。可是，确实有个别能达到一流水平而不这样去劳动的人。”

但是，泰罗的这个意见，与他在米德维尔钢铁工厂，私下里用秒表最初对时间进行研究的情况是很不相同的。泰罗对每一项作业都加以细分，并仔细测定“一流职工”最快速度的时间，这是出于对工人怠工的警戒心和强烈的不信任感。因此，即使泰罗是凭借工程师的正义感，想要为纯粹的“管理科学”而作这样的分析，那么在资本家看来，由于它是对现实一流工人的劳动分析的基础上而设定的标准，因此也就自然成为压制工人阶级反抗的最好的武器了。

与此同时，从差别计件工资制中可以看出，泰罗的根本思想在于，制定出能使整个工人在互相竞争、互相憎怨中自发地加强劳动强度的一种制度。在美

国，这种分析方法更进一步发展到对细微动作的研究。对这种方法和制度的本质，列宁在题为《泰罗制是用机器奴役人的制度》的论文中作了如下评述：

“劳动生产率大大提高了！……但是工人的工资却没有增加到四倍，最多的才增加到一倍半，而且只是在开始的一个时期有所增加。工人们刚一习惯于新方法，工资又降低到以前的水平。资本家获得巨额利润，而工人则以四倍的强度进行劳动，以快四倍的速度消耗自己的神经和体力。

他们把新来的工人引进厂内电影放映室，把他要做的生产工作的‘标准方法’放映给他看，并且促使他‘赶上’这个标准。一星期以后，他们在电影放映室把这个工人自己的工作放映给他看，并且同‘标准方法’加以比较。

所有这一切巨大的改进都是对工人不利的，使他们受到更大的压迫和奴役，同时把适当的、合理的分工限制在工厂内部。”

从泰罗提出的这种分析方法可以想象到，这对资本家该是多么有效。不久，泰罗的想法转向建立“管理科学”。而且，可以从 1911 年泰罗发表的《科学管理法的原理》中看到其完成的形态。

《科学管理法的原理》及其作用

泰罗对于“管理科学”的想法，在《科学管理法的原理》中作了很好的表述。泰罗在绪言中阐述了他所注重的問題：

“我们可以看到和感觉到物质的直接浪费。但由于人们不熟练、低效率或指挥不当的行为所造成的浪费，是既看不见又摸不到的。因此，要认识这些，就需要动脑筋，发挥想象力。正因如此，尽管我们来自这方面的日常损失要比物质的直接浪费大得多，但后者使人触目，前者却容易使人无动于衷。”

泰罗如此强调低效率的障碍和危害，甚至把它说成是国家的损失。

泰罗为什么这样激愤呢？看看这个时期的状况就清楚了。从 1910 年到 1911 年，美国遭受了中间性危机的袭击，钢铁工业是这次危机的中心。门德尔逊在《经济危机和周期的理论与历史》一书中，对上述特点作了如下说明：

“美国 1901 至 1911 年的中间性危机发生的根源在于垄断集团的

统治，特别是垄断价格政策。这清楚地表现在美国的钢铁工业方面。在这个部门中，钢铁托拉斯占统治地位，它制约着其它非巨大垄断集团的价格政策。钢铁价格对建筑业到机器制造业等很多部门的事态发展都有极强烈的影响。”

泰罗发表《科学管理法的原理》一书，正是致力于实施管理系统化的年代，也正是美国垄断资本处于艰难时期。与此同时，列宁所说的下面一系列事态，也是促使科学管理法很快确定下来的条件：

“美国资本主义从落后的东欧，从这个中世纪的环境中选拔出数百万的工人（俄国 1891 至 1900 年输送 59.4 万移民，1900 年至 1909 年输送出 141 万移民），而这些工人加入国际无产阶级的先进部队的行列之中。特别是在 1905 年革命中，到美国的移民数（总数）大大增加（1905 年为 100 万，1906 年为 120 万，1907 年为 140 万，1908 年、1909 年均为 190 万）。在俄国具有一切罢工经验的工人，把（比旧移民）更勇猛，更有攻击性，更大众化的罢工精神带进了美国。”

在这种情况下，美国的资本家理所当然地对泰罗的“科学管理法”寄予厚望。在泰罗的《科学管理法的原理》一书中，作为目的所规定的下述三项，正是美国资本家所急须加以阐明的事项：

“（1）通过简明的例证，来证明由于我们日常的行为几乎都是低效率的，从而使全国遭受了巨大的损失。

（2）要使读者清楚地了解，补救低效率的办法只有实行系统化管理，而不是只求助于某些伟大或杰出的人物。

（3）论证最佳管理是以明确的法则和原理为基础的真实科学。并进一步表明，科学管理法的基本原理适用于所有人的行为——从我们最简单的个人行为到需要密切协作的大公司的工作。”

在泰罗的那个工程师的合理主义中，劳资双方的共存共荣是基础。为达到劳资双方共荣的目的，“科学管理法”也必须发挥巨大的作用。泰罗的这个观点，在“差别计件工资制”时，已经有了明确的形式。然而，随着时间的推移，他形成了一个明确又牢固的信念。

在《科学管理法的原理》的开头，泰罗作了如下表述：

“管理的主要目的在于使雇主实现最大限度的富裕，同时也使每

个就业人员实现最大限度的富裕。‘最大限度的富裕’这个词，应从广义的意义上用。它不仅意味着为公司或老板取得巨额红利，而且还意味着把事业的各方面发展到最高峰，并使富裕永存。同样，最大限度的富裕对每个就业人员来说，不仅意味着他能比其他同级别的人取得更高的工资，还意味着能使每个人在他的天赋能力所允许的范围内达到最高效率，使之能干出最佳等级的活来。进而也意味着要尽可能地赋予他这样的工作。当然，这要比获得高工资更为重要。”

泰罗把“差别计件工资制”作为保障工人获得高工资，资本家降低成本的一种制度。这个观点进一步发展为“科学管理法”。然而，在“科学管理法”中，强调比高工资更重要的问题是：按照发挥了最大限度的能力才能达到的程度，然后才给予能完成的“工作”。由此可见，泰罗的思想是逐渐发生变化的。

泰罗确信：必须由劳资共存共荣代替阶级斗争。他还认为“科学管理法”是实现这一目的的最有效的手段。泰罗立足于劳资双方有共同利益的基点上。他说：

“绝大多数人都认为劳资的根本利益是绝对相反的。但是，科学管理法的真正基础是坚信两者的利益是一致的。不伴有被雇佣者富裕的，而只有使役者的富裕，这是不会长久的。反之亦然。给工人以最需要的高工资和给雇主以最需要的低劳务费是完全可能的。”

泰罗以工程师特有的眼光看待工人运动，分析了工人运动的原因。他认为工会的运动仅限于工资问题，由此他也很自然地认为，只有调和“工资和劳务费”才是劳资共荣的基础。他特别强调以下几点：

“希望那些要么只赞同高工资要么只赞同低劳务费的人，最终能改变自己的观点。希望那些要求职工尽可能地多干活，而又尽可能少地支付工资的使役者们能够考虑另外一种情况：即既促使职工多干活又采取尽可能多地支付给职工工资的政策，这样可能要更好一些。同时，也希望那些嫉妒使役者们公正地获取巨大利益的职工们，或者是认为劳动成果都是工人的，因此，不论是对经营者还是对投资者都不愿给予任何报酬的职工们，也能改变这种想法。”

泰罗认为，实现劳资共荣的目的的至上条件是发挥最高效率。因此最重要

的是，无论工人或机械，只要它成为提高最高效率的障碍就必须排除。泰罗认为这种障碍就是“怠工”。“怠工”即“有组织的怠工”，据泰罗说，是由以下三个原因产生的：

“（1）很早以来就在工人们中间流传着一种谬论，说什么如果每个人或每台机器增加产量的话，就会导致属于该行业的大量工人失业。

（2）通常所采用的有缺陷的管理制度，使得每个工人为了保护自己的利益而不得不‘磨洋工’。

（3）各行各业几乎仍在沿用的单凭主观估算的方式行事这种低效办法，使职工浪费了大部分力量。”

泰罗认为由于上述三个原因而出现的“磨洋工”，几乎可以说是妨碍人类幸福的极大罪恶。因此，积极地消除“磨洋工”的现象，首先成为“科学管理法”的重大课题。泰罗对此谈道：

“在美国，目前在这个制度（指科学管理制度——译者）下劳动的工人数，至少有 5 万人以上。这些工人比周围具有同样能力的人，多挣 30% 到 100% 的工资，而雇佣这些工人的公司，也比以前更繁荣。在这样的公司里，每个人和每台机器的产量平均都翻了一番。而且在这个管理制度下劳动的工人们 30 年来没有发生过一次罢工。通常的管理制度的特点是互存疑虑，因而互相监视，并处于多少是公开的敌对关系中。而在科学的管理制度下，管理者和工人之间经常是友谊性的协作。”

泰罗为了建立管理科学的方法，特别重视分析的方法。于是，他仔细分析一流工人的操作，测定他们操作的最快时间。泰罗认为，这是确定正确工作定额所不可缺少的条件。在这种“科学管理法”下，管理者必须完成与历来的传统管理不同的新任务。泰罗所说的新任务有以下四点：

“（1）对工人操作的每个动作都加以科学化，停止老的单凭估算的办法。

（2）过去是工人自己选择工作，并在自己能力所及的范围内自学。从现在起，必须科学地挑选工人，并进行培训和教育，使其发展。

(3) 要求管理者和工人适应正在发展的科学技术，无论什么事都能同心协力地干。

(4) 在管理者和工人们之间均等地分配工作和职责。比对于工人更适合于管理者的工作应由管理者承担。而过去则把工作的大部分的责任推到工人身上。”

泰罗说，这其中有些虽可从已往的“尽职和奖励”的管理法中看出，但并未起到决定的作用。然而，在“科学管理法”中，这些条件中的每一条都不能不发挥决定作用。而其中的第四个条件必须特别加以重视。对此泰罗作了以下叙述：

“在旧的管理制度下，员工们是以个人的经验为基础来搞一切工作计划的，而新的管理制度下，管理者则必须按科学的法则来计划。……在科学管理制度下，计划室的工作人员的任务是事先作出计划。大家都知道，他们的劳动分得越细，会使工作做得越好，越节约。”

经营管理的基本因素是订立计划、实施计划和控制计划这三项。如果这样考虑，泰罗所主张的第一个重点就是把“计划”和“实施”从制度上加以区分，也就是使体力劳动和脑力劳动分离，并使其制度化。其意义在于确立精密的分工体制。这个观点，在泰罗的“计划室”职能的具体提案中最充分地表现出来。确立这个体制，对可以说是“科学管理法”精髓的“任务管理”的实施也是一件大事。特别是对于“科学管理法”来说，这个“任务”的见解具有最重要的意义：

泰罗说：“在现代科学管理中，恐怕最突出的是任务观念。管理者至少在一天前就完全计划好了每个工人的工作。在大多数情况下，每个工人都会收到书面指示，其中详细记载着他应该完成的工作以及完成此项工作所必须的手段。这种预先作出计划的工作就构成了一项任务。这个任务不单由工人去完成，几乎在所有的情况下，都必须由工人和管理者联合努力来解决。”

“科学管理法”也被叫做“任务管理”，从这一点也可以了解任务这个观念是多么重要。什么缘故使这个观念如此重要呢？关于这一点，藻利重隆教授在《经营管理总论》（修订本）中所指出的如下方面是应该牢记的：

“总之，我们应该把测定经营活动的整个效率的尺度理解为时间和费用。因此，经营管理必须以这两者为基准来进行。这样，就能够把以时间为基础的经营管理和以费用为基础的经营管理加以区别。前者是时间性经营管理（time management or time control），后者是费用性经营管理（cost management or cost control）。从上述意义上说，泰罗制不外是时间性经营管理。因为这个制度是在任务管理的名义下倡导出来的。正是在这点上，可以看出泰罗制所以成为现代经营管理制度的一种具有代表性的原因。”

泰罗从效率问题出发，不久确立了管理制度，逐步使其思想观点系统化。而“任务管理”是在这个过程中完成的一个。为了十分有效地发挥任务管理的这个职能，不得不确立新的管理制度。泰罗为了使任务管理具体化，于是说明了“计划室制度”和“职能工长制度”的必要性。那么，这种新的经营管理制度与传统的经营管理制度有哪些方面的差别呢？泰罗就这个问题在《工厂管理》中，从各个角度进行了阐述。下面，探讨一下这个问题。

据泰罗说，传统的工厂管理是按照军队式组织或是被称为直线制的分工体制来进行的。这种组织形态如图 1—1 所示。藻利教授对这种组织形态的优点有如下评述：

“直线制的优点，来源于它的特点。即在这个组织中，第一，命令系统非常单纯；因此，第二，明确规定了每个职员的责任或义务以及权限的统一归属。此外，第三，只有确立了经营管理的整个秩序，才是其优点所在。但是，命令系统的单纯，意味着组织本身是单纯的。因此，可以减少为管理而必需的费用。另外，明确规定每个职员的责任以及权限的统一归属，就不会引起职员间互相推诿责任或者争夺权限等等的不和。不仅如此，而且能够发挥齐心协力的精神。此外，由于确立了全部经营过程的秩序，其结果：特别是在小规模经营活动中，容易掌握活动的规律，便于灵活地进行经营活动。”

直线制在经营规模小、制造商品单一的情况下容易发挥其优势。它作为分工体制，具有最单纯的机构。但是，泰罗指出这种组织有如下缺点：

“几乎这一类工厂都采用叫做军队式的组织。将军发出的命令通过大校、少校、大尉、少尉以及下士，传达到普通兵卒。与此相同，

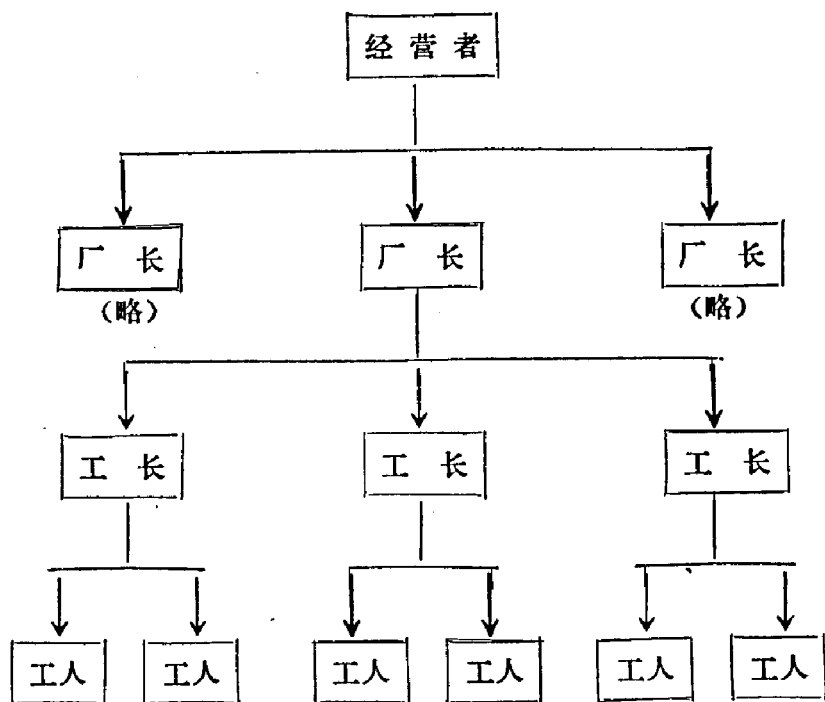


图 1—1 直系组织

工业公司的指令则是从经理经过厂长、车间主任、工段长、班组长而传达到工人。在这种企业里，工段长和班组长的任务是非常的繁杂。因此其素质，不仅需要了解各种各样的事，而且还需要各种知识。这样，只有天赋非常好并受过多年专门训练的人才能够胜任。为什么大机器工厂一开始或者开工几年里很少获得成功呢？其中，一个最重要的原因是困难——几乎不可能——找到合适的工段长和班组长。”

泰罗认为作为“合适的工段长”，至少要兼备九种能力：

- (1) 智力；
- (2) 教育；
- (3) 特殊知识或专门知识；手巧或气质；
- (4) 机智；
- (5) 充沛的精力；
- (6) 毅力；(7) 诚实；
- (8) 判断力或常识；
- (9) 良好的健康情况等。

但是现实中，别说具备这九种能力的人，就是兼有六七种能力的人也几乎没有。也就是说，在直系组织中，能完成具有泰罗所考虑的那种职能的工段长不会有。因此，泰罗强调改革工段长制度。那就是现在称作职能组织和职能工段长制。

关于经营管理的组织变革，泰罗作了如下说明：

“但是，具有这些条件中的四个或者是五个条件的人，世上多得是。因此，我想把管理工作加以细分，使每一职务让适合这种程度的人们来承担。可以说，管理法的宗旨就在于按此建立工作计划。依我看，为达到这个目的最好是抛弃军队式的组织，而在管理法上必须实行两项改革。

(1) 且不说对于所有的工人，就是象班组长、工段长都尽可能不让他们做计划工作以及多少带有办公室性质的工作。一切脑力工作都应该从车间里转移出来，把它们集中到计划或设计部门。只留给工段长和班组长纯属执行性质的工作。工段长和班组长的职责应该是：考察由计划室所计划和指导的作业是否在车间里迅速得到执行。工段长和班组长应该将自己的时间用于同工人在一起，要想在工人之前，把想到的办法教给工人，并在工作中率领和指导他们。

(2) 在整个管理领域里，必须废除军队式组织，取而代之的应是‘职能组织’或者是“职能式”的组织，如图 1—2 所示。所谓职能管理，就是把管理工作详细划分，使副主任以下的每个人的职务尽可能地少。如果办得到的话，管理部门的每个人应该只限于执行一项主要的任务。”

泰罗的这个观点，作为形成现代经营管理制度的雏型是十分重要的。经营作业职能和经营管理职能的分离以及确立经营管理职能内部的分工体制，是泰罗的“职能式”组织的意图。其具体情况如下：

“职能式管理法的最显著特点在于这一事实：即每个工人不是只和一个班组长和管理部门直接接触，而是每天直接从八个不同的头头那里接受指示和得到帮助。这些头头各有各的专门职能，其中有四人在计划室里，有三人通常用书面形式向工人发布指示并从他们那里收回报表，还有四人则在车间里亲自管工人工作。也就是说，这些头头

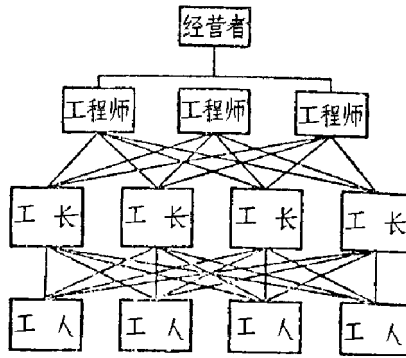


图 1—2 职能组织

分别就自己所承担的职责或者是职能来管工人。”

职能工段长制可以把传达实施计划职能的工段长和代表计划室职能的工段长区别开来。前者是“准备员”、“速度管理员”、“检验员”、“维修员”，而后者则是“工序和路线调度员”、“指示卡办事员”、“工时和成本管理员”、“车间纪律检查员”。根据泰罗的主张，必须十分重视代表计划室职能的工段长。其中和科学管理中心的任务管理有最重要关系的是“指示卡办事员”。由于其重要，看看泰罗是怎么说的吧：

“顾名思义，‘指示卡’是计划部门用来指示执行工作人员和工人双方关于工作的一切细节的手段。卡片上所写的项目有：应该查阅的总图和详图、零件号码及其应记成本的帐号，用哪些特定的夹具、固定装置或工具，开始切削的部位、每次切削的正确深度、切多少次、每次切削的转速和走刀量，以及完成每项操作所限定的时间等。其他卡片还写有工资单价，记载着工资是按计件制还是按差别待遇制计算的方式，以及在规定时间内完工时应加付的补贴金额。如有必要，还应写上将给他们以特殊指导的人的姓名。根据指示的性质和复杂程度，指示卡由计划部门一个或几个成员填发。正如图样是在制图室制出的那样，指示卡是在计划室制定的。把指示卡送往车间的人称为指示卡工长。如果在执行指示中遇到困难，将由他决定合适的人选来解决困难。”

泰罗认为，采用职能工段长和职能的组织不仅缩短了培养工长的时间，而且他所主张的管理四大原则也适用于工长。这四大原则即：

- (1) 规定每天的高定额即高任务；
- (2) 提供各种标准的作业条件；
- (3) 完成任务时支付高工资；
- (4) 不能达到目标时则要承担损失。

从以上所指出的可以清楚地了解，“科学管理法”是一种以任务为标准，把计量性控制作为中心的管理方式。因此，在那里规定任务并根据任务进行管理控制的“计划室”就起着非常重要的作用。而且，正如泰罗下面所说，这种管理体制的确立，能发挥极大的作用：

“车间或者是制造部门，都不应该由经理、车间主任或工段长来管理，而必须由计划部门来管理。整个工厂每天的日常工作，应由这一部门的各职能成员来负责实施。至少从理论上说，即使计划室以外的经理、车间主任以及他们的助手全部离开一个月左右也没关系，工厂工作也能照常顺利进行。”

这样就建立起以计划室为中心的管理体制。这个体制最切实、最有效地适应了垄断资本要求。对于泰罗的科学管理法，列宁是这样评述的：

“资本主义不可能有一分钟停止不动。它必须不断地前进。在象现代这种危机的时代特别会使竞争激化。这个竞争促进了降低生产费用的种种新发明，而资本的统治则把所有这些新发明变成进一步压榨工人的工具。

泰罗制就是这种发明之一。”

泰罗的“思想革命”论

1890年，已经35岁的泰罗辞去了辛勤工作了12年的米德维尔钢铁公司的职务。而且从1893年开始，从事效率顾问工程师的职业，专门普及和发展“科学管理法”。不久，泰罗的“科学管理法”在美国推广的极好机会到来了。那就是在1910年发生的东部铁路工资率事件。这个事件是从经营波托马克和俄亥俄州的北部、密西西比东部的铁路公司于1910年向“州际商业委员会”提出新的工资率表，企图提高运费开始的。货主一方当然反对，而且动员了15名到20名的辩护律师，还特别选任了当时有名的“民众律师”（People's Lawyer）布兰泰斯作为他们的责任律师。布兰泰斯邀请了哈萨威、托基汤恩、

希鲁、基鲁布列斯、冈德等工程师，在反复召开的公众听证会上，揭露了铁路公司的低效率，强调“科学管理法”的极大效果。例如，艾玛逊所作的以下有名的证词。

布兰泰斯：艾玛逊先生，您的意见就是说，基于引进有利于提高效率的制度或科学管理的方法，合众国的铁路就能在一年内节约 300 亿美元，或者是一天节约 100 万以上的美元，是吗？

艾玛逊：是的。正如我所说的那样。

布兰泰斯：您认为那是事实吗？

艾玛逊：至少是事实。

1911 年 2 月，州际商业委员会否决了提高运费的议案。与此同时，他们也以“迄今为止，科学管理法还处在实验阶段，能否在这个时期就在铁路公司的相当大范围内引进值得怀疑”为理由，否定了“科学管理法”的价值。这使布兰泰斯和一批科学管理法的热心信奉者们大为失望。不久，为了普及科学管理法，组织了“泰罗协会”的前身——“管理科学推进协会”。这样，科学的管理法不仅在美国，而且在世界资本主义各国奠定了得以扩展的基础。与此同时，在俄国革命的影响下，工会运动逐渐带上了激进的色彩，也造成了与之尖锐对立的条件。

美国的工人运动，到 1936 年美国产业工人联合会诞生为止，一直是以美国工人总同盟为中心进行的。

具有这种资产阶级性质的美国工人总同盟也反对科学管理法。那是由于科学管理法与熟练工人的利害有关，并会伤害他们的荣誉。确实，对于熟练工人来说，既不需要对他们的工作进行时间研究，也不需要计划室的指导。在谋求引进科学管理法的窝 - 达 - 顿兵器制造厂中，引起以铸件工人为中心的大罢工就是一个例证。

那么，在美国工人总同盟中是如何理解科学管理法的实质的呢？关于这一点，霍库西的报告书《科学管理与工人》（Hoxie, “Scientific Management and Labour”, 1915）是很能说明这个问题。下面从引用的这篇稍长的文章中，可以看出当时的美国工人总同盟是怎样理解并评论科学管理法的管理体系的：

“（1）科学管理的一般定义——工会对所谓科学管理一词的理解不过是在泰罗、卡恩、艾玛逊等这类人的指导下或在模仿他们的基础

上，由个别人或集团经过适当地加工，并赋以定义，把它叫做效率制度。工会将科学管理法和管理科学加以区别。并且不反对对机器进行改良，从真实的效率管理中排除浪费而提高产量。

(2) 工人的幸福和科学的管理法——科学的管理法是为了增加生产和利润而采用的方法。它把工人仅仅看做是生产的工具，使之成为机器或工具的半自动性附属品。其思想和本质是以巧妙的办法提高效率的制度或苦行制度。这个制度加强了劳动专门化，排挤熟练工人，使他们的地位下降，使之和不熟练工人竞争，削弱了工人的团结力量。由于这个方法是根据最强壮、动作最快的工人的高超技能的记录来规定定额，因此只有少数工人才能够完成任务。而且，这种办法只能是对更多的雇主有利，对工人不利。因为这个方法在于，尽管生活费用不断向上提高，但是由于它规定了固定的工资标准，因此将造成工资永久停留在现在的低水平上，因而它是系统地降低工资率的方法。这个方法还延长了劳动时间，减少了雇佣的稳定性和连续性，增大了因生产过剩造成的失业。这个方法强制工人按单调的程序工作，剥夺了工人的创造性，增加了事故。

(3) 产业的民主主义和科学管理法——科学管理法是不民主的。它强制工人接受雇主的所谓公正的概念，并且限制了工人的自卫民主武器，由此形成产业独裁制。这个方法把工人的传统知识、判断力和熟练技能转移到经营方面，从而垄断了工人的创造性和熟练技能。这个方法使工人在雇佣和解雇、规定定额、决定工资率和雇佣条件等方面没有任何发言权。它强化了不必要的管理者的独裁和不必要的纪律。它造成了工人之间的猜疑和争斗，破坏了工人之间的团结和合作。这个方法只把工人作为个人来对待，它破坏了由工会规定的对工人的保护条例，造成了会员之间的差别，从而它也与工会，与资本间的团体交涉的精神相对立。

(4) 科学管理法的不科学的性质——科学管理法在和劳动的关系上是不科学的。这个方法，把人当作非生命的机械那样处理，而不考虑人的一切其他因素。它无视工作的习惯、性质、传统等，从根本上破坏了人的本质，把工人的熟练程度限制在最小的范围内。它使

非生产性人员增加，从工人中榨取大量的间接费用。任务的规定是不科学、不公正的，工资的计算也是运用了不合理的、不科学的方法。该方法关心的只是生产问题，而不关心分配问题，破坏了分配上公正原理。

(5) 科学管理法的低效率性——科学管理法从根本上说是低效率的。这个方法不能使经济效率普遍地、长期地发展。它是以牺牲质量来增加生产，因此其结果是质量和产量都减少。这个方法不过是理论上的，而在实践中已被证明是失败的。

(6) 科学管理法和产业不稳定——科学管理法增加了产业的不稳定。它中伤了工人的本质，这个方法证明其中存有猜疑，即怀疑工人的正直性和公正性。在这种情况下，工人得不到满足，扰乱工人之间或工人团体之间的和谐，引起相互间的猜疑和纠纷，增加了工人和雇佣者之间的对立。工人的幸福没有保障，从而引起罢工。”

霍库西就是这样表明了美国工人总同盟对科学管理法的态度。但是，到第一次世界大战时，劳资双方开始密切接触和协调合作，当然这就使科学管理法得以引进产业部门的所有领域。

从 1911 年到 1912 年，反对科学管理法的运动逐渐高涨。特别是窝 - 达 - 顿兵器制造厂的大规模的反对运动。基于这种情况，议会设置了科学管理法特别委员会，在波士顿、纽约、华盛顿召开了公众听证会。这个被称为“泰罗制及其工厂管理制度特别调查委员会”，由威尔逊、列德费鲁、泰鲁逊等三位议员组成。在这个会上，由威尔逊、列德费鲁、泰鲁逊第三位议员组成。这个会上，泰罗本人也发表了很长的证词。这个会从 1912 年 1 月 25 日开始到 30 日半夜结束。泰罗首先在这个会上说明科学管理法的意义、作用和效果。然后，围绕这些内容进行了质询。在此，涉及到泰罗所说的“思想革命”。泰罗认为，科学管理法的本质只有从“思想革命”来寻求。他说：

“科学管理法必须沿着这样一条路线发展。首先双方思想态度完全变化，即用和平代替斗争，用全心全意兄弟般的合作代替争吵和冲突，用向同一方向努力代替背道而驰，用互相信任代替相猜疑，双方成为朋友而不是敌人。

只有转为这种新的看法、新的观点，才是科学管理法的本质。如

果这些新观点不能成为双方的指导思想，科学管理法就不能建成。如果不能合作与和平的新见解来代替旧的对立与斗争的观点，那么科学管理法就不能发展。”

泰罗如此强调，为了引进科学管理法并有效地发挥其职能，只有思想态度的变革才是必须求得的先决条件。不言而喻，对于科学管理法来说，重要的因素决不只是思想态度的变革。泰罗在下面说明了第二个因素，即要求“确立科学性”。他说：

“对建立科学管理法来说，现在有个绝对必要的思想转变问题。那就是：无论工人还是工长，双方都必须承认，对工厂内的一切事情，要用准确的科学研究和知识来代替旧式的个人判断或个人意见。这包括每项工作所采用的方法和完成每项工作所需要的时间。

因此，双方的思想态度不转变到这种程度，就谈不上科学管理法的存在。为了尽可能多地增加剩余金，互相之间要有协作的义务，因之有必要舍弃个人的想法或意见，而运用正确的科学知识。思想革命和科学性这两个要素是科学管理法所绝对必要的。”

在此，出现了“剩余金”一词。泰罗认为，从销售额中扣除必要经费就产生了剩余金。它作为工人的工资和资本家的利益来分配。在此，他强调如下内容：

“在科学管理法下，不了解双方的思想态度应发生大变革的原因，就是没有想到剩余金对双方分配有多么重要。双方对于增加剩余金都要尽力，其结果是剩余金大大增加，这时如何来分配它就没有争执的必要了。如果相互停止向相反方向使劲，而向同一方向通力合作，作为合作的结果所生产出来的剩余金将会增大。如果用友谊的合作代替对抗和斗争的话，那么剩余金将会比现在大大增加，从而既能增加工人的工资也能增加工厂主的所得。”

由此可以看出，泰罗在科学管理法上最关心的大事是如何使劳资协调增加剩余金。也就是说，劳资双方的观点只有这样，才能达到劳资协调，思想变革才成为可能。

可见，泰罗的意思是只有在科学管理法下，劳资协调才能成为可能。也就是说，泰罗一方面强调劳资双方都要进行思想变革，因为这是实施科学管理法的前提，同时，另一方面他又强调只有在科学管理法下才能实现劳资协调和思

想变革。但是，他所思考的管理制度的特征是管理者一方集中了强大的权力，而工人只有服从命令。因此，威尔逊当然要对泰罗提出如下的质问：

“泰罗先生，您说工人必须与经营者合作（因为经营者成了单方面解决问题的审判者），那不就是象小羊和狮子在一起睡觉一样吗？”对这个质问，泰罗的答辩如下：

“不，恰恰相反。狮子是坏的典型，它好打架，被认为是傲慢的坏东西。如果有象狮子那样的经营者领导上述的那种工厂，科学管理法是根本不会存在的。当工厂被搞糟的时候，科学管理法就不成其为科学管理法。败坏企业是别的管理法的特点，而决不是科学管理法的特点。”

这样，泰罗主张：在正确的目的以外使用科学管理法时，即使存在着科学管理机构，也不能成为真正的科学管理法。因此，他的思想革命论被说成是：

“对乱用科学管理法而产生不良后果，使科学管理法遭到非难的预防手段”。

科学管理法根本不顾泰罗的意图，在垄断企业中，作为提高劳动强度的最有效的制度而被使用。而且它被作为现代经营管理的基础得到高度评价。可是，对于垄断资本具有高效榨取职能的科学管理法，正如列宁所说的，在建设社会主义社会的过程中，也能发挥很大的作用。列宁在《泰罗制是用机器奴役人的制度》一文中，作了如下论述：

“泰罗制（直接违背了它的创始人的本意）准备着这样一个时代的来临：这时，无产阶级把全部社会生产掌握在自己手中，指定工人自己的委员会进行合理的分配和调整全部社会劳动。大生产、机器、铁路、电话——有了这一切就有充分的可能把组织起来的工人的工作时间缩短到现在的 $\frac{1}{4}$ 而保证他们享受到等于现在四倍的福利。

只要社会劳动从资本的奴役下解放出来，工人委员会就一定能在工会组织的协助下实行这种合理地分配社会劳动的原则。”

古典管理理论的产生

管理理论的产生，总是受当时的社会、政治、文化和经济等因素的影响的。一方面，管理理论需要反映社会经济的发展对管理的要求，因而管理理论

深刻地反映了不同时代的历史特点；另一方面，管理理论的形成和发展又推动了社会的发展和进步。影响古典管理理论产生和形成的社会经济因素有以下几个方面：

1. 经济的迅速发展对管理提出了提高劳动生产率的要求

19 世纪末，资本主义世界的经济得到了迅速的发展。资本主义从自由竞争向垄断竞争的过渡已经逐渐完成。许多在 19 世纪中叶还只是处于萌芽时期的工业部门迅速成长壮大，并形成了许多新兴的工业部门，如石油工业、合成纤维工业、飞机制造业、钢铁工业、橡胶工业等。企业的数量和规模也迅速扩大，形成了许多大型企业。但是以经济迅速发展的同时，由于仍沿用过去传统的和经验的管理方式，使得企业的劳动生产率水平十分低下。许多工厂的实际产量都远远低于其额定的生产能力，甚至能达到生产能力的 60% 的都很少。因此，提高企业的劳动生产率就成了当时的口号。许多长期在生产第一线从事与企业管理有关的工作的工程技术人员对这个问题产生了兴趣，对如何提高企业的劳动生产率这个问题进行了研究，从而形成了古典管理理论。泰罗就是其中最突出的代表人物。

2. 当时社会上流行的唯理主义哲学、实利主义经济学和新教伦理给古典管理理论打上了深深的时代烙印

19 世纪末 20 世纪初，资本主义世界流行的是唯理主义哲学、实利主义经济学和新教伦理。它们对古典管理理论的形成产生了深刻的影响。人们的思维方式是以牛顿的经典物理学为依据的，即认为宇宙是一个细致而严密地组织起来的世界图景，所有事物都是精确的、严格地按照规律而发生的，包括人类的社会活动在内的一切现象都是受理性的规律制约的。在这种思想的指导下，人们认为，不管从事什么活动，都应该进行严密的理性分析，不能去从事“不合理”的活动。这种唯理主义的思想对古典管理理论的形成产生了深刻的影响，从而形成了古典管理理论区别于其它时代的管理理论的最基本的特征之一——理性分析。古典管理理论特征的形成还来源于另一个方面，即在当时社会上占主导地位的实利主义经济学和新教伦理。实利主义经济学认为，人的行为都是以个人的经济利益为动机的；人们决定是否从事某项活动是以该活动是否有利于个人的经济利益为基本出发点的。而新教伦理则认为，自制、勤奋和节约是人类的一种美德，从而倡导人们通过个人的努力和奋斗去实现个人的理想

和目标。正是这些形成了古典管理理论的另一个重要的特征——“经济人”的假设，即认为人都是追求经济利益和物质利益的，要调动人的积极性，就要使人在经济方面的需求得到满足。

3. 传统的管理不利于利润的获得，这从主观上促进了古典管理理论的产生和发展

在古典管理理论产生以前，人类的管理还是一种经验式的管理，也是一种棍棒式的管理，即对工人采取高压的、强制的手段进行管理。这种管理方式不但不能调动工人的劳动积极性，还会引起工人的强烈反抗，工人们会采取罢工或者“磨洋工”、破坏机器、破坏厂房的方式来对付资本家。正如泰罗指出的：“现实情况是：整个工业界中，大部分雇主组织和雇员组织与其说是在寻求和平，不如说是在寻求对抗。”……“目前通行的管理体制，缺陷甚多，以致使‘怠工’和‘磨洋工’成了工人保护自身最大利益而必须采取的一种防卫手段。”可见，当时的资本家及代表资本家利益的管理阶层已经认识到这种棍棒式的管理不利于自身资本的增值，因此从主观上，他们也希望能够通过改进管理来为自身赚取更多的利润。他们相信“采取一种较为开明大方的政策，将能够帮助雇主赢得更多的利润”。正是在这种背景下，泰罗的科学管理理论应运而生。

这一学派的代表人物有美国的泰罗、法国的法约尔、德国的韦伯以及后来的美国人古利克和英国人厄威克。

二、法约尔的一般管理理论

法约尔经营管理的各项原则

法约尔首先从六个方面划分了企业活动的领域：

- (1) 技术活动（生产、制造、加工）；
- (2) 商业活动（购买、销售、交换）；
- (3) 财务活动（筹集和管理资本）；
- (4) 保卫活动（保护财产和人员）；
- (5) 会计活动（财产目录、借贷对照表、成本、统计等）；
- (6) 管理活动（预测、组织、指挥、协调和控制）。他给他所最重视的

“管理职能”规定如下：

“管理，就是实行预测、组织、指挥、协调和控制。

预测，就是周密地探索未来，制定行动计划。

组织，就是建立经营上的物质和社会的双重组织结构。

指挥，就是使其人员发挥作用。

协调，就是联合统一，调整所有的活动和所有的力量。

控制，就是不受任何干扰地监视一切是否都按已定的规章、下达的命令和秩序进行。

可以这样理解，管理既不是企业经理或企业领导人的一种垄断特权，也不是他们的个人责任。它同别的基本职能一样，是一种分配于领导人与整个组织成员之间的职能。管理职能与不可缺少的其他五个职能显然不同。

重要的是，不要把管理与经营混同起来。经营，就是从企业所运用的全部资产中努力获得尽可能大的利益，引导企业达到这个目的，这也就是保障六项基本职能的实行。而管理，不过是保障经营过程中的六项职能中的一项。但是，在上层领导人的作用中，管理占有极其

重要的地位，因此，有时看上去领导人的任务就是专门管理。”

法约尔在此区分了管理和经营两种职能。这种观点也对美国发生了多种影响。

法约尔为了明确管理职能的重要性和相对地位，特别列出后面两表（表 2—1、表 2—2），并从中得出如下结论：

“ 在各类企业里，下层人员的主要能力是具有该类企业特性的职业能力，而较高层领导人不可缺少的能力则是管理能力。”

由这个简单地概括，清楚地表明，法约尔是何等重视管理职能和管理能力。但是，他自己决不认为这些是根据自己的经验或直感得出来的。他是把它作为必须“ 最频繁应用的管理诸原则 ” 来对待，并指出以下 14 个要素作为客观性管理的原则。

1. 分工

管理原则的第一个要素是分工。作为自然规律的分工，其规定如下：

“ 分工不只适用于技术工作，而且毫无例外地适用于一些人员一起劳动的场合或要求有几种能力工作的地方。为此，分工的结果是职能专业化和权限的分散。”

表 2—1 大型工业企业技术职务担任比例

人 员 类 别	职 能						总计 %
	管理	技术	商业	财务	保卫	全计	
大型企业							
工 人	5	85	-	-	5	5	100
工 长	15	60	5	-	10	10	100
现场负责人	25	45	5	-	10	15	100
各科负责人	30	30	5	5	10	20	100
技术职能部门							
负责人	35	30	10	5	10	10	100
经 理	40	15	15	10	10	10	100
联合企业							
总经理	50	10	10	10	10	10	100
国家企业							
部 长	50	10	10	10	10	10	100
总 统	60	8	8	8	8	8	100

表 2—2 各种规模的工业企业领导人

领导人类别	职 能						总计 %
	管理	技术	商业	财务	保卫	全计	
私人企业	15	40	20	10	5	10	100
小型企业	25	30	15	10	10	10	100
中型企业	30	25	15	10	10	10	100
大型企业	40	15	15	10	10	10	100
特大型企业	50	10	10	10	10	10	100
国家企业	60	8	8	8	8	8	100

2. 权威与责任

接着他说到权威和责任的形式。其规定如下：

“权威，就是命令、指挥和要求别人服从的权限。在一个领导人身上，人们应把属于职能规定的权力，和由于自己的智慧、博学、经验、精神道德、指挥才能、工作上的成就等等所构成的个人的权威区分开来。为了成为一个出色的领导人，个人的权威是规定权力的必要补充。没有行使权限时不伴有责任的权威（权力），也就是说，不承认没有赏罚——奖励或者是惩罚——的权威。责任是权力的孪生物，是权力的必然结果，是其必要的相辅物，哪里能行使权力，哪里就有责任。”

3. 纪律

作为第三个原理来规定的是纪律问题。在这个问题上，法约尔是这样说的：

“纪律，实质上是服从、勤勉、积极、举止问题。它是遵从企业和其成员之间所建立的规章和实现它时的敬意的外在表现。高层的领导人和下属人员一样，都必须慎重地接受纪律的约束。建立和维持纪律最有效有办法是：

- （1）称职的各级领导；
- （2）尽可能明确而又公平的规则；
- （3）能正确应用的惩罚办法。”

4. 统一命令

在管理的原则中，法约尔重视的是第四点，即指挥的统一性。他强调：

“无论对哪一件工作来说，一个下属人员只接受一个领导人的命令。”

5. 统一指挥

法约尔是把指挥的统一性，作为命令的统一性的一个不可缺少的要素来规定的。也就是说，这项原则表示：对于力求达到同一目的的全部活动，只能有一个领导人和一个计划。不要把“统一指挥”（唯有一个领导人、一个计划）与“统一命令”（一个下属人员只接受一个领导人的命令）混淆起来。统一指挥通过社会团体的完善的组织来实现。

6. 使个人利益服从整体利益

接下来，法约尔对经理的基本态度作了如下规定：

“这个原则是，在一个企业里，一个人或一些人的利益不能置于企业利益之上，一个家庭的利益必须先于其家族成员的利益，国家利益必须高于一个公民或一些公民的利益。”

7. 对人员的报酬

第七项原则是关于以工资为主的报酬问题。对此是这样规定的：

“人员的报酬是完成其职能的价格，应该公平合理，必须使所有尽力的人员、企业和雇主都满意。报酬率首先不取决于雇主的意愿和所属人员的才能的种种情况，而是由生活水平的高低、人员的多少、事业的一般状况、经营情况等来决定，然后再看人员的才能，最后看采用的报酬方式。”

8. 集中

接着法约尔说到责任和权限集中的问题。对此他认为：

“象分工一样，集中是自然秩序所产生的现象。这个秩序是指：不论是动物还是社会，在所有的组织上都要把各种感觉集中于大脑或中枢部分，并从该大脑或中枢部分向组织的所有部分发出行动的各种命令。找到提供最高效率程度的方法，才是集中与分散所要解决的问题。所有提高下属作用的重要性的作法就是分散，降低这种作用的重要性的作法则是集中。”

9. 等级制度

下面是法约尔规定的诸原则中，最著名的、经常被引用的有关等级制度的

规定。他作了如下说明：

“等级就是指从上层权威到下级人员所有人员的系列。等级路线就是情报由最高权力机构向下发出，或把情报上报给最高权力机构所经过的各等级的传递联系通道。这条通道是传递准确性的要求，同时也是统一命令的强烈要求。但它并不总是最迅速的途径，在一些大企业里，特别是对于政府机构来说，这种方法有时甚至需要很长很长的时间。然而，有许多事情，其成败就在于是否执行得快。因此，就应该把尊重等级路线与传递迅速的义务协调好。

根据下述方法，可以达到此目的。

在一个等级制度表现为 G—A—Q 这样梯形的企业里（见图 2—1），假设要使它的 F 部门与 P 部门发生联系。这就需要沿着等级路线，从 F 攀登到 A 的阶梯，然后再从 A 下到 P，这之间在每一级都要停下来，然后再从 P 上到 A，为了回到原出发点还必须从 A 回到 F。非常明显，如果通过 F—P 架上‘天桥’（跳板），直接从 F 过到 P。那就简单而且快多了。人们是经常这样做的。如果领导 E 与 O 允许他们各自的下属 F 与 P 直接联系，等级的原则就得到了捍卫；如果 F 与 P 立即向他们各自的领导汇报他们所共同商定的事情，那么整个情况完全正常。只要 F 与 P 双方意见一致，而且他们的活动都得到他们的直接领导的同意，这种直接关系就可以继续下去；他们的协作一旦中止或他们的领导不同意了，这种直接的关系就会中断，而等级路线也就立即恢复原样。这就是人们在绝大多数事务中所看到的实际状况。它允许阶梯中各个级的某种主观能动性存在。”

10. 秩序

接下去是法约尔关于组织结构方面的原则——秩序问题。他认为：

“社会秩序——为了能建立一个企业的社会秩序，按照定义，应该使每个人都有个位置，每个人都必须在指定给他的位置上。完善的秩序还要求位置适合于人，人也适合于他的位置。当这样来理解人尽其才的社会秩序时，那么它必须以胜利完成两项最艰难的管理工作为前提：即良好的组织与良好的选拔工作。首先要确定企业顺利发展所必设的岗位，然后选拔适于在这些岗位上任职的人，即专职人员。

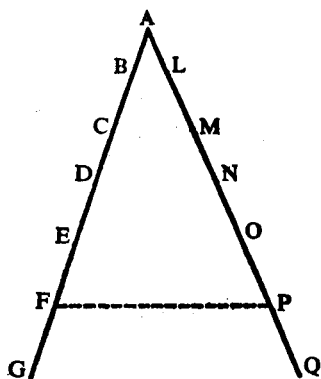


图 2—1

这样，使每个人都在他能发挥出自己最大能力的岗位上任职，这就是最完善的社会秩序。”

11. 公平

法约尔规定的第十一项原则是所谓劳务管理性上的公平原则。对此，他是这样说的：

“公平不排斥精进，也不排斥严格。要做到公平就要求有理智、有经验，并有善良的性格。在对待所属人员时，应该特别考虑他们希望公平，希望平等的这些热望。为了使这些愿望得到最大的满足，而同时又不忽视任何原则，不忘掉总体利益，企业领导应经常把自己最大的能力发挥出来，努力使公平感深入各级人员。”

12. 人员的稳定

接着是：关于使经营者有坚定的态度和能力的原则。他认为：

“一般地说，繁荣的企业经营者是稳定的，而那些倒运的企业的经营者是经常变换的。这种不稳定既是企业倒运的原因，也是其结果。培养一个大企业的上层领导人员，一般来说花费是很大的。但是，人员的更替也是难以避免的。因此，象其他所有的原则一样，稳定的原则也是一个管理水平问题。”

13. 创造性

法约尔规定的下一个原则是创造性的问题，这是企业积极发展的条件。他这样说道：

“设想出一个计划并保证其成功是一个聪明人最大的一种快乐。这也是激发人类活动的最有力的因素之一。这种发明与实行这种发明的可能性就是人们所说的创造精神，建议自由和实行自由等等也都属于创造精神。在社会性等级任何一级其水平都会由于该级人员的热情和行动的创造性而提高。全体人员的创造性，再加上领导者的创造性，就会使创造性完善，这将成为企业的一股巨大的力量。特别是在困难的时刻更是这样。”

14. 人员的团结

法约尔的最后项规定，是旨在协调劳资关系的团结的原则：

“团结就是力量，这是企业领导者必须记住的格言。企业人员的和谐与团结是该企业的巨大的力量。因此，应该尽力做到团结。在所使用的众多的方法中，我特别强调一条需要注意的原则和两个应避免的危险。要注意的原则是命令的统一。要避免的危险是：

- (1) 对‘分而治之’格言的错误解释；
- (2) 滥用书面文件。”

法约尔把以上 14 项原则规定为“管理的一般原则”。从他作为经理的经验中升华出来而产生的各原则，例如“等级制度”的原则，已经获得了古典的地位。而且从下面的话中可以看出，法约尔对在经营管理中运用这些原则，抱有多么大的期望：

“我对这些原则的评论就到此为止，并不是因为目录清单已完——这个目录清单没有明确的界限——而是我觉得现在用已确定的这十几条原则来充实管理理论是特别有益的。因此应该集中对这些原则进行普遍的讨论。以上原则都是我经常作为准则的。我在这些方面简单地表明了个人的意见。在将要制定的管理法规中这些原则是不是会占有一定的位置，这将由公众的讨论来做出决定。但，法规是必要的。问题在于，无论是商业、工业、政治、宗教、战争或慈善事业，在每一种事业中都要有管理职能。要管理，人们就需要依据一些原则，也就是说，依据一些被接受、被论证过的真理。表现这些真理总和的是法典或法规”。

法约尔管理理论的具体内容

法约尔主张，依据一定的客观规律性进行管理，比凭借单纯的经验和直觉进行管理更为重要，更有意义。他还把经营管理过程的具体内容，划分为以下五个阶段。

1. 预测

首先，经营管理第一个阶段的职能，就是“预测职能”。法约尔认为：

“‘经营就是预测’这个格言表明工商业界也重视预测的重要性。确实，如果说预测不是管理的全部的话，它至少也是其中的一个基本部分。预测既表示对未来的估计，也表示为未来做准备。因此，预测本身已经是开始行动了。预测工作表现在许多场合，并有各种不同的方法。它的主要表现，它的明显标志，它的最有效的工具就是行动计划。”

法约尔还认为，具体地“起草计划”是预测的标志。而且他强调起草计划的工作是管理者的基本任务。他说：

“确实，正是为了行使他作为管理者的职责，领导人才主动地制定行动计划。他规定计划的目的与规模，确定整体任务中的各部门所占的部分，调整计划的各部分，使整个计划协调。总之，他决定应遵循的行动准则。在这个行动准则中，不但必须使任何事情都不能与有效管理的原则和规则相冲突，而且还必须使所有的安排都便于执行这些原则与规则。为制定一个好的行动计划，一个企业的领导人及其助手除了必须具备各种必要的商业、财政、技术能力之外，还必须加上可靠的管理能力。”

接着，法约尔要求计划一般应具有“统一性”、“持续性”、“灵活性”与“准确性”等特征。而且，为了制定正确的行动计划，则要求管理者必须具有下述的一些能力：

“（1）管理人的艺术。在一个大企业里，大多数部门的领导都参与制定行动计划，这项工作经常是加在日常工作之上的任务，参与者要负一定的责任，而习惯上不给予任何特别的报酬。在这种情况下，为了能得到各部门领导的忠实而积极的合作，应该有一个既不怕辛

劳，也不怕负责任的善于管理人的人。这个善于管理人的人，应从下级的热忱与上级的信任中得到肯定。

(2) 积极性。年度预测、十年预测和特别预测都要求领导人员不断地加以注意。

(3) 道德性勇气。人们知道得很清楚：即使是最精心制定的计划也决不是能准确实现的。各种预测决不是先知的真言。预测的目的不过是为了减少意外事项。可是，不论公众，还是了解企业进展情况的股东们，也不会对那些使计划实现无望或放任自流任其不能实现的管理人员等有好感。因此，谨慎是必要的。应该使这种谨慎态度与寻求最好的结果而做的各种必要的准备工作一致起来。怯懦的人恨不得取消计划或使使它变得无关紧要来使自己不受批评。这不是好的打算，甚至从他们个人的观点来看也是不好的。没有计划，对企业发展所带来的危害，要比有计划没能完满实现的情况大得多。因此，没有进行预测或实行计划的管理者要比对没有圆满实现预测或计划，并对没有实现的原因做必要解释的领导应负有更大、更多的责任。

(4) 领导人员的稳定性。一个新经营者要经过相当长一段时间才能对正在进行的经营活动、所属人员的才能、企业的资源、企业整个组织和对企业未来的可能性有足够的了解，以便有效地制定行动计划。如果现时，他感到不要说完成这一工作，就是开始实行这项工作的准备时间都不够，或者他认为这项工作不能获得成功，而只能给他招致白眼和严厉批评，那么，若不是强迫他尽义务时，他会热情地进行这项工作，或者开始着手规划这项工作吗？我们必须考虑到人类的本性。没有经营者的稳定，就不可能有好的发展计划。

(5) 专业能力和(6)处理事务的一般知识，这些都是制定和实现计划所必须具备的能力。”

我国专门研究法约尔而著名的山本安次郎教授在《法约尔管理论研究》中把“预测”，即计划职能的实质内容，规定为“预算”，并作了如下评价：

“法约尔的管理论从广义上说包含着预算控制论的观点。因此可以看出，无论是理论上，还是实践上都受到十分重视。预算控制的问题已成为现代经营管理上的一个中心问题。可是，很早以前在法约尔

的实践中就被采用了，并被制度化，……在某种程度上已被完成。因此，我们可以说，法约尔不仅是法国，而且是世界上预算制度的先驱者。”

2. 组织

管理过程的第二个阶段所表现出来的是“组织”职能。法约尔定义如下。

“组织一个企业，就是为企业的经营提供所有必要的一切，如原料、设备、资本、人员等。大体上可以把它分为两大部分：物质组织与社会组织。这里谈到的只是后一个问题。在配备了必要的物质资源之后，社会组织的人员就应该能够完成它的六个基本职能，也就是说，必须进行企业的所有活动。

法约尔论述了社会组织为完成“管理使命”的各项原则，即组织原则：

“（1）监视行动计划是否经过深思熟虑的准备并坚决执行了。

（2）监视社会组织与物质组织是否与企业的目标、财产与需要相适合。

（3）建立一元化的、强有力的而且是积极的领导。

（4）配合行动，协调力量。

（5）做出清楚、明确、准确的决策。

（6）有效地配备和安排人员。每一个部门都应该有一个有能力的、积极的人来领导；每一个人都应该在他能够最好地发挥作用的职位上。

（7）明确地规定职责。

（8）鼓励首创精神和责任感。

（9）对所做的工作给予公平而适当的报酬。

（10）对过失与错误实行惩罚。

（11）使大家遵守纪律。

（12）注意使个人利益服从企业利益。

（13）特别注意指挥的统一。

（14）注意物质运行的秩序和人员的社会性秩序。

（15）进行全面控制。

（16）与规章过多、官僚性形式和繁文缛节等弊端作斗争。”

接着是法约尔关于组织形式的主张。他认为“社会组织、即一个组织体

的一般形式，只取决于企业的人数。”可以看到组织形式与作为基础的就业人员成比例地按同一程度发展。这是法约尔的组织论的一个特征。他进一步论述了组织机构的职能：

“‘管理机构’、‘管理机器’这些概念给人一种服从于领导、本身各部分紧密衔接、为达到同一目标而一致行动的机构的观念。这当然很好。但它同样可给人另一种印象或观念。即象机械机构一样，管理机构不可能做到在行动中不失去动力。这却是一个错误的观念。管理机构——每一个中间领导——能够并且必须是运动及思想的创造者。在每一个机构中，在每一个中间领导身上，都有一种创造力量，而且使用得当的话，可大大增加企业领导人行动的力量。因此，不应该仅仅在始发力量通过多种传递的损耗中去寻找一个管理组织行动的界限，而应在最高权力机构的不胜任方面去探求。在中心力量削弱时，离心力就占优势了。”

这样，法约尔在展开他的组织论的论述时，首先论述了组织的形式，接着论述了社会组织，即组织机构的原则和职能。在他的组织论中，虽然把组织形式和规模混淆起来，但确实有很多出色的论述。

他还规定了这种组织机构的各级职能机构：

- (1) 股东集团；
- (2) 董事会；
- (3) 总管理处及其参谋部；
- (4) 地区和地方的领导；
- (5) 总工程师；
- (6) 各职能部门领导；
- (7) 车间主任；
- (8) 工长；
- (9) 工人。

在此，提出了他特别重视的“总管理处”和“参谋部”。

首先，法约尔对总管理处规定如下：

“总管理处负责最大限度地利用企业所拥有的人力、物力来引导企业达到预定的目标。它是一个执行权力的机构。总管理处拟定行动

计划，选用工作人员，下达行动命令，保证和控制各项工作的执行。总管理处有时只有一个总经理，有时则由几个总经理组成。”

而且，他进一步强调了领导者为了行使这样的领导权，必须有一个“参谋部”。他说：

“参谋部是由一组有精力、有知识、有时间的人组成的集团，而这些可能正是总经理所缺少的。参谋部是领导的助手，是协助领导的，相当于领导人格的扩大。参谋部的成员不分等级，它只接受总经理的命令。这个人员集团在军队里被称为参谋部，因为我找不到其他更合适的名字，所以也保留了这个名词。这个组织中的各成员在完成某个人使命时就成为对领导者的帮助。如果领导能够自己完成他所担负的全部任务，他就不需要参谋。但当他感到力量与知识不足时，或者时间不够时，他就需要协助。正是给予他协助的这些人员组成了他的参谋部。”

最后，法约尔规定了作为企业的高级领导者所必须具备的下述七项能力。

- (1) 身体健康且体力好。
- (2) 有智慧并有求知的精力。
- (3) 道德品质方面：深思熟虑，有坚定的顽强的决心；积极，有毅力，必要时很勇敢；勇于负责，有责任感并关心集体利益。
- (4) 有丰富的一般文化修养。
- (5) 有管理才能。
- (6) 对管理方面所有基本职能都有一般性知识。
- (7) 在企业所特有的专业领域内有尽可能大的能力。

3. 命令、指挥

法约尔把管理的第三个阶段规定为“命令、指挥”，并下了这样的定义：

“社会组织已建立，那么，问题就在于要使这些组织发挥作用，而这正是命令的任务。这个使命分别由各种责任者承担，因为他们的任务是同一的。对各责任者来说，指挥的目的在于企业的利益，因此要使其单位里的所有的人做出最好的贡献。”

于是，他进一步规定了为了便利命令、指挥的八项原则。

- (1) 对自己的职工要有深入的了解。

- (2) 淘汰没有工作能力的人。
- (3) 对企业与职工之间的协定很熟悉。
- (4) 作出良好榜样。
- (5) 对社会组织进行定期检查。在检查工作中要利用各种图表。
- (6) 要把主要助手们召集起来，参加统一领导和集中力量搞好工作的准备会议。

- (7) 不要不分巨细地在所有的工作上耗费精力。
- (8) 要在职工中培养积极工作、勇于创新 and 忘我工作的精神。

4. 协调

法约尔规定的下一个阶段是协调，其定义如下：

“协调就是指企业的一切工作都要和谐地配合，以便企业经营的顺利进行，并且有利于企业取得成功。协调就是指各职能的社会组织机构和物资设备机构之间保持一定比例。这种比例适合于每个机构有保证地、经济地完成自己的任务。这就是在企业的技术工作、贸易工作、财务工作和其他工作中都注意本工作对企业所有职能应承担的义务和给它们带来的后果。”

众所周知，协调或者是调整对于企业管理的顺利进行具有特别重要的作用。法约尔也很重视这个因素，并用一个非常协调的企业的事实，来加以论证。情况如下：

“（1）首先看到每个部门的工作都与其他部门步调一致。供应部门了解本部门在什么时候应该提供什么；生产部门知道它的目标是什么，维修部门保持设备和整套工具处于良好状态，财务部门提供必要的资本；安全部门保证财产和人员得到保护。企业的一切工作都是有条不紊地、有保障地进行着。

（2）各部门内部的各个分部及所属单位对各自在完成共同任务方面必须承担的工作和相互之间应提供的协助都有精确的了解。

（3）各部门及所属各分部的计划安排应经常随情况的变动而调整。”

5. 控制

控制是法约尔规定的管理的所有阶段中的最后一个阶段。这个问题的重要

性，在迄今为止的论述中均未达到法约尔下述定义的高度：

“在一个企业里，控制就是要证实是否各项工作都与已定计划相符合，是否与安排的程序及已定的原则相符合。控制的目的在于指出工作中的缺点和错误，以便加以纠正并避免重犯。对物、对人、对行动都可进行控制。从管理角度看，应确保企业有计划并且执行计划，而且还要及时加以修订。控制应确保企业社会组织完整、人员一览表得到应用、指挥工作符合原则和定期举行协调会议等等。”

法约尔进一步从商业、技术、财政、安全、会计各个角度，从诸方面论述进行控制的必要性。并进一步说明了作为控制机构的“控制机关”的重要性：

“但是，当某些控制工作显得太多、太复杂、涉及面太大，不宜由各部门的一般人员来承担时，就应该让一些专业人员来组成控制机构，这些人被称为检查员或控制管理员。”

再者，为了有效地发挥控制职能，必须确定下面两个条件：

“为了达到有效控制，控制应在有效的时间内及时进行，并且应该伴有奖惩。”

此外，法约尔论述了在控制中，要绝对避免的一个危险，那就是控制对各部门的领导和工作进行干预：

“另一个要避免的危险是对各职能部门的指挥和执行进行干预的问题。这种越权行为会造成下列最可怕的双重领导：一方面，是不负责任的控制人员，他们有时在很大范围内造成有害影响；另一方面，职能部门为了防备恶意的控制，而采取温和的方法来对付。越权控制的倾向，在一些大型企事业中表现尤为突出，并且这种倾向会造成极为严重的后果。为了与这种倾向作斗争，首先应明确规定控制不能超越的范围；应明确规定控制的内容；应尽可能地采用正确的方法。其次，应监督最高领导权威用其权力来进行控制的情况。”

以上是和泰罗的“科学管理法原理”并驾齐驱的法约尔“管理论”的内容。如果说泰罗是以工厂管理的问题提出了“科学管理法”，那么，法约尔则是作为经理，由于他受到他发现的资本主义的各种矛盾的困扰，在实践的基础上提出了这个“管理论”。尽管双方的立足点有些不同，但他们的目的本身却是相同的。况且，就法国的经营学而言，自法约尔以后，没有看到特别显著的

进展。但是，经营学对于法国也和英国同样成为必要的，这从最近法国垄断资本主义的不稳定中也可了解。在这种情况下，可以说法约尔的管理论将与美国经营学的“科学管理法”具有同样的意义。

法约尔主义和美国的泰罗制都企图阐明经营管理所需的科学的理论和方法。因此，它们对近代经营学的建立都具有重要的意义。在这一点上，应给予法约尔和泰罗同样的评价。

三、韦伯的组织结构理论

韦伯认为，合法型统治是以一种对正规形式的“法律性”以及对那些登上掌权地位者根据这些条例发布命令的权力的信任作为基础的。这种组织的管理制度不仅具有合法的公认权威性，并且具有“理性”，即能够实现最佳管理目标。韦伯认为，合法型统治是官僚组织结构理论的基础，因为它为管理的连续性提供了基础，担任管理职务的人员是按照他对工作的胜任能力来挑选的，具有其合理性；领导人具有行使权力的法律手段；所有的权力都有明确的规定，任职者不能滥用其正式权力。

合法型统治

合法型管理是建立在下述相互关联的观念的适用之上的：

(1) 通过协议的或强加的任何法都可能以理性为取向，即目的合乎理性或价值合乎理性为取向（或者两者兼而有之），并制订成章程，同时有权至少要求团体的成员必须尊重它，然而，一般也要求在这个团体的权力范围内（倘若是区域团体，就是在区域之内），落入团体制度视为重要的社会关系或者采取社会行动的人们，必须尊重它。

(2) 任何法，按其本质都是一些抽象的、一般是有意制订成章程的规则的总体，司法就是把这些规则应用于具体的个案，行政管理就是在法律规则限制之内，并且根据一些得到团体制度许可的、甚至没有违犯团体制度的、可以普遍标明的原始，合理地维护团体制度所规定的利益。

(3) 因此，典型的合法型的统治者即“上级”，由于他发号施令，所以要服从非个人的制度，他的号令是以这个制度为取向的。

这也适用于那种不是“官员”的合法型的统治者，例如一位选任的国家总统。

(4) 服从者仅仅作为团体的成员，并且仅仅服从法——正如大多数情况下所说的那样。

即作为协会的成员、社区的成员、教会的成员、在国家里则作为公民。

(5) 根据第 3, 这样的观念也适用, 即团体的成员服从统治者, 并非服从他个人, 而是服从那些非个人的制度, 因此仅仅在由制度赋予他的、有合理界限的事务管辖范围之内, 有义务服从他。

据此, 合理统治的基本范畴如下。

一种官职事务的持续的、受规则约束的运作。

这种运作是在一种权限(管理范围)之内, 而权限意味着:

- A. 一种根据劳动效益分工实际划定的承担劳动效益义务的领域;
- B. 并赋予大致为此所需要的命令的权力;
- C. 明确划定可能允许的强制手段和使用强制手段的前提条件。

这样一种按章办事的运作应该叫做“机构”。

当然, 在这个意义上的“机构”, 如同在“国家”和“教会”里设有机构一样, 在大的私营企业、政党、军队里也都有。选任的国家总统(或者部长会议机构, 或者选任的“人民代表”), 也是一种这个术语意义上的“机构”。然而, 这些范畴现在尚不令人感兴趣。并非任何机构都在相同的意义上拥有“命令的权力”; 但是在这里, 对这种区别不感兴趣。

此外, 还有职务等级原则, 也就是说, 任何机构都有固定的监督和监察制度, 下级机构都有权向上级机构投诉或提出异议。同时, 接受投诉的机关是否以及什么时候亲自用一项“正确的”法令去取代必须改变的法令, 或者把这委托授权提出异议的、它的下级机关去处理, 这个问题可以有不同的解决办法。

议事的“规则”可能是: 技术性的规则; 准则。

在这两种情况下, 为了应用规则, 要达到完全合理, 就必须有专业培训。因此, 在正常的情况下, 只有证明接受专业培训者成绩合格, 才有资格参加一个团体的行政管理班子, 才允许被任命为“官员”。“官员”构成合理团体的典型的行政管理班子, 不管这是政治的、僧侣统治的、经济的(尤其是资本主义的)或者其他的团体。

(在合理的情况下) 行政管理班子同行政管理物资和生产物资完全分开的原则是适用的。行政管理班子的官员、职员和工人, 自己不占有实际的行政管理物资和生产物资, 而是以实物或货币形式向他们提供这些物资, 而且他们负

有报帐的义务。同时存在着职务机关（企业）的财富（以及资本）与私人的财富（家庭预算）完全分开的原则，以及职务运作场所（办公室）与住所完全分开的原则。

（在完全合理的情况下）不存在任职人员对职位有任何的占为已有。在赋予一种在“职务”上有“权利”的地方（例如法官，近来越来越多的官员，甚至工人）都获得权利，职务的占有并不是让官员占为己有的目的效劳的，而是服务于保障在他的职务上的纯粹事务的（“独立的”）、只受准则约束的工作。

行政管理档案制度原则，甚至在口头讨论实际上就是规则或规章的地方，也是适用的：至少是预备性讨论、动议和随后的决议以及形形色色的指示和法令，都用文字固定下来。档案和官员们的持续运作结合在一起，就产生了办公机关作为任何现代团体行为的核心。

合理统治的十分重要的类型，从形式上看，就其领导者而言，属于其他的类型（继承魅力型的：世袭君主；魅力型的：民选总统），另外一些类型在一些重要的方面实质上是合理的，但是却建立在官僚体制与魅力型体制中间的种类之上（内阁政府），还有一些类型是通过其他团体（政党）的（魅力型的或者官僚体制的）领导者领导的（政党分管的政府各部）。合理和合法的行政管理班子的类型是多才多艺、无所不能的，它在日常生活中是至关重要的。因为在日常生活中，统治首先是行政管理。

合法型统治的最纯粹类型，是那种借助官僚体制的行政管理班子进行的统治。只不过是团体的领导者占有他的统治者的地位，或者是依据占有，或者依据选举，或者依据继承接班的指派。然而他的统治权力也是合法的“权限”。在最纯粹的类型中，行政管理班子的整体由单个的官员组成（集权制，与以后要讨论的“合议制”恰成对照），官员们

（1）个人是自由的，仅仅在事务上服从官职的义务；

（2）处于固定的职务等级制度之中；

（3）拥有固定的职务权限；

（4）根据契约受命，即（原则上）建立在自由选择之上；

（5）根据专业业务资格任命（不是选举）——在最合理的情况下，通过考试获得的、通过证书确认的专业业务资格；

(6) 采用固定的货币薪金支付报酬，大多数有权领取退休金。诚然，在有些情况下（尤其在私营企业里）主子方面有权解聘，不过官员方面也总是有权辞职的；薪金首先依据官价等级分级，同时也根据职位的责任，此外，还根据“身份地位”的原则；

(7) 把他们的职务视为唯一的或主要的职业；

(8) 可看清自己的前程：职务“升迁”根据年资或政绩，或者两者兼而有之，取决于上司的评价；

(9) 工作中完全同“行政管理物资分开”，个人不得把职位占为已有；

(10) 接受严格的、统一的职务纪律和监督。

这种制度在赢利经济的企业里，或者在慈善机构或者任何其他追随个人的思想目的或者物质目的的企事业里，以及在政治的或者僧侣统治的团体里，都同样可以应用，而且在历史上（或多或少明显地接近这个纯粹的类型）也是可资证明的。

例如，在私人诊所以及在修道院医院和教会医院里，其官僚体制在原则上是相同的。现代的所谓的“神甫统治”：即剥夺旧的、在很大程度上被占有的教会俸禄，然而包括教皇的任命主教的全面大权（作为形式上的全面权限），以及“教皇无过错论”（作为实质上的全面权限，但也只有“在圣座上”即在职位上才有这等权力，也就是说，典型地把“职务”工作和“私人”活动区分开来），都是典型的官僚体制的现象。同样，大的资本主义企业，而且企业越大，情况越是如此，政党的运作，或者由称之为“军官”即特别形式的军事官员所领导的现代的、官僚体制的军队，也毫不逊色。

在任命官员的原则纯粹地占支配地位的地方，官僚体制的统治也就最纯粹地得到贯彻。相同意义上的选举官员等级制和任命官员的等级制是不存在的：当然，仅就纪律而言，也永远达不到接近同样严格的程度，如果下级官员可以像上级官员那样坚持要求选举，而他的机会不是取决于上级官员的评判的话。

契约任命即自由选择，最现代的官僚体制的本质。凡是在等级制度中不自由的各种官员（奴隶、贵族的武士）拥有实际权限，即形式上采取官僚体制方式发挥作用的地方，我们想说它是“世袭官僚体制”。

在官僚体制中，专业业务资格的范围在日益扩大。即使政党和工会的官员也需要专业的（在经验中获得的）知识。现代的“政府部长”和“国家总

统”是无独有偶的一些不要求有专业业务资格的“官员”，这证明他们只不过是形式的而不是在实质的意义上的官员，正如一个大的私营股份企业的“总经理”一样。资本主义的企业家和“君主”一样，职位完全是被占有的。因此，官僚体制统治的顶峰不可避免地有一种至少是不纯粹官僚体制的因素。它只不过是~~通过~~通过一个特殊的行政管理领导班子进行统治的范畴。

固定的薪金是正常的。同样，货币薪金也是正常的。这在概念上根本无关紧要，但是最纯粹地与类型相符合。（实物津贴具有“俸禄”性质，俸禄通常是一种占有获利机会和职位的范畴）。但是在这里，过渡阶段是十分模糊的，正如恰恰这类例子所表明的那样。根据官职租赁、官职购买和官职抵押的占有，属于另外一个范畴，不是纯粹的官僚体制。

“次要职业”的“职务”以及地地道道的“名誉职务”，属于以后要讨论的范畴。典型的“官僚体制的”官员是主要职业的官员。

与行政管理物资分开，在国家的和私人的（例如在大的资本主义企业里）官僚体制中，完全以同样的意义实行。

合议制的机构将另外作专门的分析。它们在开始迅速减少，让位于实际上而且大多数是正式的集权主义的领导（例如在普鲁士的合议制“政府”，早就让位于集权主义的政府总理）。行政管理应该是迅速而明确的，因而避免意见的妥协和转变为多数的意见，这种兴趣对合议制的削弱、集权制的增强，起着决定性的作用。

不言而喻，现代的军官是一个具有某些等级特点的任命官员的范畴，他们一方面完全与选任的领袖相反，另一方面完全与魅力型的雇佣兵队长相反，第三，完全与资本主义式的企业家军官（雇佣军队）相反，第四，完全与购买军官职位者相反。过渡阶段可能是模糊的。世袭的“公仆”与行政管理物资分开，以及资本主义式的军队企业家，正如资本主义的私营企业家一样，往往曾是现代的官僚体制的先驱。

根据全部经验，纯粹的官僚体制的行政管理，即官僚体制集权主义的采用档案制度的行政管理，精确、稳定、有纪律、严肃紧张和可靠，也就是说，对于统治者和有关的人员来说，言而有信，劳动效益强度大和范围广，形式上可以应用于一切任务，纯粹从技术上看可以达到最高的完善程度，在所有这些意义上是实施统治形式上最合理的形式。

在所有的领域里（国家、教会、军队、政党、经济企业、利益集团、协会、基金会等等），“现代的”团体形式的发展一般是与官僚体制的行政管理的发展和不断增强相一致的：例如，它的产生就是现代西方国家的胚胎。尽管有形形色色的表面上看来是对立的机构，合议制的利益代表机构也好，议会的委员会也好，“苏维埃专政”也好，名誉官员或陪审员也好，或者不管什么机构也好（尤其是对“神圣的官僚主义”责骂），人们一刻也不能忘记，所有持续的工作都是由官员们在办公机关里完成的。我们的整个日常生活都纳入这个框架之内。因为如果说官僚体制的行政管理到处都是——在其他情况相同的条件下！——形式上—技术上最合理的，那么今天它对群众性行政管理（人事管理或事务管理）的需要，一般是不可或缺的。人们只能在行政管理的“官僚体制化”和“外行化”之间进行选择，而官僚体制化的行政管理优越性的强大手段是：专业知识；专业知识的不可或缺性是受货物生产的现代技术和经济制约的，不管这种生产是按资本主义方式，或者——如果要达到同样的技术效率，那只能意味着极大地提高专业官僚体制的意义——按社会主义方式组织的。

正如被统治者一般只能通过建立一个自己的、同样官僚体制化的对立组织，来抗御现存的官僚体制的统治一样，官僚体制机构本身也通过实质性的和纯粹事务性即理想性质的绝对必要的利益，与它的继续发挥职能结合起来：在一个官员、职员和工人与行政管理物资分开以及纪律和训练有素都不可或缺的社会里，没有官僚体制的机构，除了那些自己还占有供应物资的人（农民）外，对所有的人来说，现代的生存可能性都将不复存在。正如对于迄今为止合法型政府来说，它发挥着职能一样，对于获得权力的革命以及占领的敌人来说，一般情况下，它也干脆地继续发挥其职能。

人们总是提出这样的问题：谁掌握着现存的官僚体制机构？对于非专家来说，掌握它的可能性总是有限的：从长远看，枢密顾问专家在贯彻其意志方面，往往比非专家的政府大臣占优势。

对持久稳定的、严肃紧张的和可预计性的行政管理的需要，制约着作为任何一种群众性行政管理核心的官僚体制的命运。资本主义——不仅仅它，然而不可否认：是它首先——在历史上创造了这种需要（没有这种需要，资本主义就不能存在），而任何合理的社会主义都不得不干脆把这种需要接受下来，

并使之得到进一步提高。只有（政治的、僧侣统治的、一元化的、经济的）小规模运作，才可能在很大程度上放弃官僚体制。正如资本主义在其当今的发展阶段中需要官僚体制——虽然两者成长的历史渊源不同——一样，资本主义也是官僚体制可能以最合理形式赖以存在的最合理的经济基础，因为从财政上讲，这个经济基础提供着必要的货币资金。

除了财政上的前提外，对于官僚体制的行政管理还存在着十分重要的流通技术的条件。行政管理的精确细致需要有铁路、电报、电话，而且愈来愈和它们结合在一起。社会主义的制度对此也不可能有丝毫的改变。问题大概就在于，它是否能够像资本主义制度那样，依照更加确定的形式上的规则，为一种合理的、亦即恰恰是对它来说严谨的官僚行政管理创造类似的条件。倘若不可能，那么这里就存在着社会学必然会遇到的许多巨大的不合理性之一：形式的合理性和实质的合理性的二律背反。

官僚体制的行政管理意味着根据知识进行统治：这是它所固有的特别合理的基本性质。除了受专业知识制约的巨大的实力地位外，官僚体制（或者利用它的统治者）还倾向于通过公务知识，进一步提高其权力：在公务交往中获得的或者“熟谙档案的”实践知识。“职务机构”的概念不仅是官僚体制的概念，但是特别指的是官僚体制的概念，它渊源于这种权力欲望——它同专业知识的关系，大约可与商业经营秘密与技术秘密的关系相比较。

知识即专业知识和实践知识，在其利益的范围内，一般只有有关的私营赢利者，才处于比官僚体制更加优越地位，也就是说，资本主义的企业家占优势地位。企业家是唯一确实对官僚体制的、合理的知识统治的不可避免性具有（至少相对的）免疫力的阶层。在群众性的团体中，一切其他的人都不可避免地陷入官僚体制的主宰之中，正如在大规模的货物生产中，他们必然受到事务的精密机器统治的制约一样。

在社会方面，官僚体制的统治一般意味着：

（1）为了能普遍地从专业业务上最有资格的人当中招募人才，倾向于等级拉平比；

（2）为了持续尽可能长的（往往几乎到达 30 周岁）专业培训，倾向于财阀统治化；

（3）形式主义的非人格化的统治：没有憎恨和激情，因此也没有“爱”

和“狂热”，处于一般的义务概念的压力下；“不因人而异”，形式上对“人人”都一样，也就是说，理想的官员根据其职务，管辖着处于相同实际地位中的每一个有关人员。

然而，正如官僚体制化（根据一般的、历史上可资证明的一般倾向）制造着社会等级拉平化，反过来也一样，任何社会的拉平化都促进官僚体制化，因为社会拉平化排除了由于对行政管理物资和行政管理权力的占有而掌权的等级的统治者，并且为了“平等”之故，也排除了依仗财产而能够担任“荣誉的”或者“次要职业的”行政管理职位的人，使官僚体制成为前进中“群众民主”的不可分离的影子——关于这一点，将在其他场合进一步的论述。

总的来说，合理的官僚体制的一般“精神”是：

（1）形式主义，这是所有形形色色对保障个人生活机会感兴趣的人所要求的，因为否则其结果将是任性专断，而且形式主义是最省力的途径。表面看来，它与这种利益的倾向是处于矛盾之中的，不过，事实上也是有局部矛盾的。

（2）官员们倾向于在实质上功利主义地对待他们的行政管理任务，以报效需要取悦的被统治者。只是这种实质上的功利主义，一般又表现在依照要求而制订的——反过来又是形式的，而且在大量情况下是按形式主义对待的——规章细则的方向上。这种实质上的合理倾向，得到所有那些被统治者方面的支持，他们不属于在第 1 点上所提到的对“保障”感兴趣者阶层，而是反对机会被占有。由此而产生的问题属于“民主”的理论。

官僚组织结构理论

通过对合法型统治的分析，韦伯认为官僚组织结构制度是最有效的组织模式，对现代社会的复杂组织来说是最理想的。在韦伯看来，“理想”并不是指合乎需要，而指的是组织的纯粹形态。韦伯之所以想确定一个理想形式的特性，是为了进行理论上的分析。按照韦伯的意思，官僚组织结构制度是指像政府机关那样层次分明、制度严格、责权明确的组织模式。以下介绍官僚组织结构理论的本质、前提和发展。

现代管理者特殊的运作方式表现如下：

第一，存在着固定的通过规则即法律或行政规则普遍安排有序的机关的权

限的原则。也就是说：

(1) 对为了官僚体制统治机构的目的所需要的、经常的工作，进行固定的分工，作为职务的义务。

(2) 对为了履行这些义务所需要的命令权力，同样进行固定的分割，并且通过规则对赋予它们的（有形的、宗教的或其他的）强制手段，划清固定的界限；

(3) 为经常性的和持续的履行这样分析的义务和行使相应的权利，通过招聘具有一种普遍规定的资格的人员，有计划地无事先作好安排。

这三个因素在公法的管理里构成一种官僚体制“行政机关”的存在，在私有经济的管理里，则构成一种官僚体制“企业”的存在。在这个意义上，这种制度在政治的和教会的共同体里，到了现代的国家，才充分发展起来。在私人经济里，则到了资本主义最先进的形态里，才充分发展起来。拥有固定权限的持久的行政机关在形形色色的政治机构里，例如在古代东方地区的政治机构里，在日耳曼和蒙古的征服帝国里，以及在很多封建国家的机构里，都不是规则，而是例外。那里的管理者正在通过个人的亲信、食客或者宫廷臣仆，来完成最终的措施，根据具体的情况赋予他们以暂时的而且没有固定界线的委托和权限。

第二，存在着职务等级的各审级的原则。也就是说：有一个机构的上下级安排固定有序的体系，上级监督下级，——一种同时给被管理者提供明确规定的由一个下级机关向它的上级机关呼吁的可能性。这种类型充分发展时，这种职务等级是按照集权体制安排的。等级的审级原则同样即存在于国家的和教会的机构里，也存在于所有其他官僚体制的机构里，如大的政党组织和私人的大企业里，不管人们对私人的审级机构是否称为“机关”。

但是，“权限”原则得到充分执行时，至少在分配的职位上，等级的服从并非等同于“上级”机构有权干脆把“下级”机构的事务，统统揽在自己的身上，越俎代庖。情况正好相反，因此，倘若一个已经设立的职位被取消，重新占有这个职位是无可厚非的。

第三，现代职务的执行是建立在文件（案卷）之上——档案保存着原始文件和草案——和建立在一个各种各样的常设官员和文书班子的基础之上的。在一个机关里工作全体人员和相应的物资机构和档案机构组成一个“办事处”

（在私人的企业里往往称为“写字间”）。

现代的机关组织原则上把办公室与私人住所分开。因为它从根本上把职务工作作为一个分离出来的领域同个人的生活范围分开，把职位上的财物同官员的私有财产分开。这种状况到处都是漫长发展的产物。今天，这种状况既存在于公众的机关里，也存在于私人经济的企业里，而且在私人企业里，这种状况也在扩大到处于管理地位的企业家本人身上。写字间和家政、商务通信和私人通信、商务财富和私人财富，原则上分开，而且商务行为的现代类型——在中世纪就已经有萌芽——越是有计划地得到贯彻，就愈是会把两者分开。

人们完全可以这样来描写现代企业的特点：他被挑选为他的企业的“第一官员”，尤其像官僚体制中现代国家的管理者自称为国家的“第一仆人”一样。与此相反，有人认为，国家的机关工作和私人经济的写字间工作，内在上有些本质的不同，这种观念对于欧洲大陆和美国人来说，是完全陌生的。

第四，职务工作，至少是一切专门化的职务工作——这里现代职务工作的特点——，一般是以深入的专业培训为前提的。这也同样愈来愈既适用于私人经济企业的现代的管理者和职员，也适用于国家的官员。

第五，职位得到充分发展时，职务工作要求官员要投入他的整个劳动力，尽管他在办公室里履行义务的工作时间标准可能有固定的界限。这作为正常情况，也同样是在公众的和私人的职位上漫长发展后才得到的产物。从前，在所有情况下，一般正好相反，完成业务是“次要的职务”。

第六，官员职务的执行，是根据一般的、或者或少固定的、或多或少详尽说明的、可以学会的规则进行的。因此，这些规则的知识就是一种特殊的学问（根据不同情况：法学，行政管理理论，商务科学，官员们拥有这种学问）。

韦伯说：

现代职务的执行受规则的约束，按其本质可以这样说明理由，即例如现代科学理论认为：通过法令在法律上赋予一个机关拥有处置某些特定问题的权限，并非通过对具体个案发布具体命令授权它去处置问题，而仅仅是抽象的规定——正如我们将要看到的那样，这同例如世袭制里一般占统治地位的规定方式形成极端的对比，世袭制处理所有未经神圣的传统确定下来的关系时，都是通过个别的授予特权和恩宠方式。

韦伯认为：

对于官员们内在的和所处的地位来说，这一切具有下述的后果：

(1) 职务就是“职业”。这首先表现在要求有明确规定的、在很长时间内往往要投入整个劳动力的培训过程和进行一般规定的专业考试作为聘任的先决条件。此外，表现在官员地位的义务性质上，由于这种性质，他的关系的内在结构被确定为如下的状况：拥有一个职务在法律上和实际上，不被看作占有一种由于完成一定的劳动效益可获取年金和收费的源泉——中世纪时一般都如此，而且直至进入现代之前，很多情况下也如此——，而且也不被看作是一种寻常的、有偿劳动效益的交换，犹如在劳工合同里那样。就任职务，包括在私人经济里，被视为承担一种特殊的忠于职守的义务，换取提供有保障的生活。对于现代的忠于职守的特殊性质来说，决定性的是，它在纯粹的类型中，并不像——例如在封建的或者世袭的统治关系中那样——按照领主封臣或门徒的方式，建立同一个人的关系，而是它报效于非个人的客观的目的。当然，在这个客观的目的背后，往往有设想作为意识形态上神化的、在凡间或超凡的人的统治者的替代物，在一个共同体里实现了的“文化价值的理想”：“国家”、“教会”、“社区”、“政党”、“企业”。例如，政治的官员至少在充分发展的现代国家里，不被视为一个管理者个人的侍役。但是主教、牧师、传教士，从本质上讲，今天也不再是一种纯粹是个人魅力的体现者——不像原始基督教时代那样，他是受主的个人委托，而且原则上仅对主负责，把超世俗的救赎物带给似乎配得到和要求得到的人——，而是尽管旧的理论部分继续存在，他已经成为一个服务于客观目的的官员，在今天的“教会”里，客观的目的既同时求实化，又在意识形态上给予神化。

(2) 尽管如此，官员个人的地位是按下述方式形成的：

第一，现代官员，不管是公众的官员也好，是私人的官员也好，同被管理者相比，总是力争并且大多数享有一种特别高贵的、“等级的”社会评价。他的社会地位是通过等级制度的规定保证的，对于政治官员，对国家和教会机关的“官员侮辱”和“蔑视”有特别的刑法规定及其他措施，加以保证。凡是在有古老文化的国家里，非常需要受过专业训练的行政管理，同时存在着强烈的和不稳定的社会分化，而且根据社会的权力分配，或者由于所规定的专业培训价钱昂贵和官员受等级惯例约束，官员主要出身于享有社会和经济特权的阶

层的地方，一般而言官员的实际的社会地位是最高的。任职资格一般受拥有受教育机会的约束，受教育专利的影响自然提高着官员社会地位中的等级因素。而且它还个别地——如在德国的军队里——在规定的中得到着重的、明确的承认：吸收晋升的候补官员取决于官员团体（军官团）成员的赞同（“选举”）。类似的促进官员的行会式封闭的现象，也典型地存在于过去的世袭制的官员里，特别存在于俸禄制的官员里。使这种现象改头换面再生的努力，在现代的官员里，也绝非罕见，而且例如俄国革命时在极大无产阶级化了的专业官员（第三因素）的要求中，也起了作用。

凡是由于求职回旋空间很大和社会阶层分化极不稳定，对专业培训的行政管理需要很少，等级惯例的统治特别弱的地方——新移民区往往如此——，官员的社会评价本身一般就特别低，在美国更是如此。

第二，纯粹类型的官僚体制的官员是由一个上级审级机关任命的。由被统治者选举的官员不再是纯粹官僚体制的人物了。当然，选举的形式上的存在，尚不意味着背后就没有隐藏着某一种任务：在国家内部特别是通过党的首脑的任命。情况是否如此，并不取决于国家法的原则，而是取决于政党机制的运作方式，凡是存在着有固定组织的政党机器的地方，它们可能把形式上自由的选举变为反对党的头头所指定的一位候选人的喝彩赞同，然而，一般是变为为两个指定的候选人之一按照一定的规则拉选票的斗争。

不过无论如何，通过被管理者选举任命官员改变着等级服从的僵化性。一位由被管理者任命的官员对于他的审级上司官员，原则上讲是独立自主的，因为他领导他的职位不是“由上”而来的，而是由下而来的，或者他并不依附于他的职务等级上的上级审级机关，而是依附于党的当权派（美国政党的党魁），党的当权派也决定着他的前程。他的前程并不或者主要不取决于他的行政服务之上的上司。非选举的、而是由一位主子任命的官员，从纯技术上观察、执行职务更严谨一些，因为在相同条件下，纯粹专业的观点和资格，在更大的可能上决定着对他的挑选和他的前程。被管理者并非行家，他们对职位候选人的专业资格的程度只能根据所得的经验才能了解，亦即事后才能了解。尤其是政党对任何通过选举任命官员的方式，不管选举是一种在提出候选人名单时由党的当权派对形式上自由选举官员的指派，还是一种由选任的头头自由任命，一般都很自然地不是专业观点起决定性作用，而是追随者对党的当权者的

报效。诚然，这种对立是相对的。因为从本质上讲，这也同样适用于合法的君主及其下属任命官员的地方，只是在这里，追随者的影响更加无法控制而已。

凡是很需要有专业培训的行政管理很重要或者正在变得很重要的地方，如现在在美国，以及凡是党的追随者们必须期望有一种知识分子很有作为的、受到训练的和行动自由的“公众舆论”的地方（当然，在美国，凡是在城市里移民被当作“投票的牲畜”的地方，处处都缺乏这种舆论），任命不够格的官员，溯本追源，根子在于选举中占统治地位的党，当然如果由领袖任命官员，情况尤其如此。因此，不仅行政首脑民选，而且他所隶属的官员也民选，至少在大的、很难统观全局的行政机构里，除了削弱等级的依附性小，一般也会更强烈地危害着官员的专业资格和官僚确实的职能运作。众所周知，在美国，由总统任命的联邦法官的资格和一体性优于选举的法官，虽然两种官员首先都是兼顾党派观点挑选的。与此相反，在美国，改革派所要求的对大城市的地方行政进行大改革，基本上都是由选任的市长们提出的，他们依靠一个由他们任命的官员机构——也就是说：“专制地”——进行工作。常常由民主产生出来的“专制主义”作为统治组织的工作效力，从技术上看，根本上是建立在“专制者”作为自由的、不受传统约束的、群众（军队或者公民）依赖者的地位之上的，因此也是建立在他作为不受限制的主子、由他个人自由地不顾传统和其他考虑所挑选的一支高质量的军官和官员的地位之上的。但是，这种“个人天才的统治”与流行的官员选举的形式上“民主的”原则是相龃龉的。

第三，一般存在着职位的终身制，至少在公众的和与之相接近的机构里如此，即使在可以解聘或者定期重新批准的地方，职位的终身制也被视为实际规则的前提条件。在私有企业里，一般这也是官员的特征，正好同工人形成对照。然而，这种法定的或实际的终生制并不像过去很多统治形式里，看作是官员对职务的“占有权”，而是凡在产生法律保障不被随意罢免或调动的地方，法律保障的目的仅仅是：为严格客观的、没有个人考虑的履行有关具体职务的责任提供保证。因此，在官僚体制之内，通过那种法律保障的“独立性”的尺度，也绝不总是这样有保障的官员日益增高的传统评价的源泉。往往恰恰相反，尤其是在一些具有古老文化和社会分化的共同体里。因为服从统治者的任意专断，也提供着保持生活方式的传统管理者的风度，而是服从越严厉，就越是如此，因此官员的传统的的评价恰恰由于缺乏那种法律保障，也同样能得到提

高，犹如中世纪牺牲自由民，以抬高贵族家族的地位，牺牲人民法官，以提高国王的法官地位一样。在我们这里，军官或行政官员，部分随时都可以撤职，部分无论如何比“独立的”法官容易撤职得多，即使最粗暴地违犯“名誉”或社会的交往惯例，法官一般永远不会牺牲他的职务。

但是，正是基于这个原因，在管理阶层的眼里，在相同的条件下，法官的“社会能力”要比那些官员的社交能力差一些，那些官员对管理者的更大依附就是对他们的生活方式“符合等级要求”的更强有力的保证。一般官员本身当然力争有一部“官员法”，除了年老的物质保障外，它也提高对免遭随意撤职的保障。因此，这种努力有其局限性。“职务权利”的极大发展自然会造成按技术目的性考虑占有职务的困难，也会妨碍上进的候补者的升迁机会。这种情况，首先是宁愿依赖同类人而不愿依赖社会下层的被管理者，导致官员们整体而言没有严重地感到“对上”的依赖。巴登神职人员中的保守运动，由于害怕所谓的咄咄逼人的国家和“教会”分离，这个运动是地地道道受“不愿由教区的主人变为社区的仆人”的愿望制约的。

第四，官员定期拿到货币报酬，一般采用固定的薪金和退休金这种年老保障的形式。薪金原则上不是根据按照劳动效益采用工资形式来衡量，更多的是“等级性的”，也就是说，根据职能的方式（“官阶”）和同时可能根据职务工龄来衡量。官员的相对较大的生活供给保障，此外，在社会评价上也得到报偿，使得在不再有殖民的获利机会的国家里，官职成为渴望得到的热门工作，因此也允许在那里往往支付给官员比较低的薪金。

第五，与机构的等级制度相适应，官员的“仕途生涯”是由下面的、较不重要的、报酬较少的职位，逐渐向上安排的。一般官员当然力争尽可能机械地固定晋升的条件，如果说不是在职务上，那么在薪水的级别上，按“资历”晋升，可能的话，在专业考试制度发达的情况下，注意专业考试的分数，因此，专业考试成绩有时实际上是官员的影响终生的坚不可摧的特性。与争取加强职务的权利以及向职业等级发展和从经济上保障官员的日益明显的倾向相联系，这种发展运动正在把职务视为由于教育专利而获得资格者的“俸禄职位”的方向上。必须考虑一般的人格和思想品格，而不管专业教育专利往往是从属性的特征，这就导致了正是最高政治职位的占有，特别是“部长”职位的占有，原则上不看其专业培训的状况。

职务的这种现代形态的社会的和经济的前提是：

(1) 货币经济的发展，只要把官员们今天完全占统治地位的货币报酬考虑在内。货币报酬对于官僚体制的整个外部特征具有极大的重要性。诚然，并非仅仅是它对官僚体制的存在具有决定性的意义。

某种程度上明显发展的官僚程度。历史上数量最大的例子有：

- A. 新王国时代的埃及，但是具有强烈的世袭制的特征；
- B. 晚期的罗马第一帝国，特别是戴克里先王朝和由它发展起来的拜占庭主义的国家，但是具有强烈地封建的和世袭制的特征；
- C. 罗马的天主教教会，自从 13 世纪末以来，日益发展着；
- D. 自从秦始皇以来至当前的中国，但是具有强烈的世袭制和俸禄制的特征；
- E. 自从王公的专制制度发展以来，形式上愈来愈纯的现代欧洲国家和愈来愈多的公众团体；
- F. 现代资本主义的大企业，企业越大，越复杂，官僚制度就越发展。

从 A 到 D 有些很大程度上主要是建立在官员们的实物报酬的基础之上的。但是它们显示出官僚体制的很多典型的特征和影响。所有后来的官僚体制的历史楷模——埃及的新国王——同时也是自然经济组织最了不起的榜样之一。诚然，不个巧合在这里可以从十分独特的条件得到解释。因为人们把那些形态算作官僚制度时，不得不提出很大的限制，而这种限制，总体而言是受自然经济制约的。如果说不是对于建立纯粹的官僚体制的行政管理，那么对于让其不变地继续存在，货币经济某种程度上的发展是一般的前提条件。

因为根据历史的经验，没有货币经济的发展，官僚体制的结构会大大地改变着它的内在本质，或者正好变为一种别的结构，这几乎是难以避免的。从管理者的仓库库存里或从他的经常性的实物收入里，提供固定的实物津贴，像在埃及和中国，这种形式几千年中一直占主导地位、尔后在晚期的罗马王朝和其他地方，它也起过重要的作用，这已经意味着能轻而易举地走上让官员占有税收源泉和利用税源作为私人财产的第一步。实物津贴保护着官员不受货币购买力常常剧烈动荡之害。但是，倘若建立在实物捐税基础之上的收入不是定期送到，如同在统治暴力的任何放松的情况下，这是实物收入的规律，这时授权也好，未授权也好，官员就将直接求助于他的辖区的纳税义务人。想通过改变或

移交捐税、因而也是改变和移交税收权力，或者通过授与能力带来收益的统治者的地产，让官员自己利用，以保障官员不受货币动荡之苦，这种想法显然是不够的，而任何没有十分严密组织的中央政权都尝试过自愿地或官员们所迫地提出这种思想。这可能会这样做，即官员或者利用这些财源达到他的薪水额的要求而满足，并把多余部分上交，或者——因为这包含着显而易见的诱惑，因此往往产生不能令管理者满意的结果——这样进行，官员“提出一个固定的钱数”，如德国官员早期常常这样做，但是在东部，所有总督行政管理在最大程度上是这样做：官员上交一个确定的数目，所剩归己所有。

这时，官员在经济上与承包捐税的企业家很相似，而且也正好出现过正式的包租官职的关系，甚至根据出价最高的原则给予。在私人经济的基础上，把徭役制度变为租佃关系是无数例子中最重要的范例之一。统治者通过这种途径，也特别能够把他的实物收入转变为货币的艰难转嫁到包租的和提出固定价钱的官员身上。很显然，古代东方地区的某些总督们就是这样干的。尤其是出租征收公众税收本身，而不是自己去征收，就是服务于这个目的。这样一来，管理者的财产制度就可能向着预算化的体制取得十分重要的进展，也就是说，公共预算所有早期阶段都很典型的生活是从无法预计的收入勉强维持，现在有可能有固定的收入预算、因而也可能有固定的支出预算，取代从前的方式。另一方面，同时放弃有利于管理者自身的对纳税能力的监督和充分利用，根据所任官员或者租赁官职者或包租税收者自由尺度，肆无忌惮地进行剥削，纳税能力的持久性受到危害，因为资本家不可能像管理者那样对此有持久的兴趣。与此相反，管理者企图通过规章来保障自己的利益。

因此，捐赋的出租和移交的形成可能是很不同的，根据管理者和包租者力量的对比，（或者）后者对被管理者纳税能力的自由剥削的利益占上风，或者管理者对纳税能力的持之以恒的利益占上风。承包税收制度形成的方式基本上是建立在这些动机的共同作用和相互排斥的基础之上的，消除收入的摇摆不定，可能预算化，通过保护不受非经济的剥削保障臣民的纳税能力，控制承包者的收益，让国家最大限度地获得税收，例如托勒密王国税收承包制度形成的方式，当然在这个制度下，如同在古希腊和罗马一样，承租者还是私人资本家，但是征税按官僚体制执行，国家进行监督，承租者的利润仅仅是他的包租额以外超收中的一部分，包租额事实上是一个保证数，但是他的风险就在于捐

赋收入可能低于那个数。

倘若管理者陷入一种既无经常性收入，又要更多使用货币资本的境地，例如进行战争或者偿还债务，纯粹从经济上把官职理解为官员个人的获利源泉，也会直接导致买卖官职，卖官职作为一种正规的制度恰恰一直存在于近代的国家中，既存在于教会国家，也存在于法国和英国，而且既有买闲职，也有买很严肃的职务的，例如买军官专利，其残余一直存在至 19 世纪。在具体的情况下，这种状况的经济意义，可能转变为购买金额部门地或完全地具有一种为保障忠于职守的抵押金的性质。不过，通常不是这样。

然而，属于管理者本身的效益、捐赋和勤役的任何方式移交给官员自己去榨取，总是意味着对纯粹类型的官僚体制组织的一种背叛。在这种地位上的官员就拥有自己占有职位的权利。倘若职务的责任和报酬的相互关系达到这样的程度，即官员从由他处置的东西中所得的收入不必上交，拥有这些东西完全是为了私人的目的，与此相反，却为管理者提供着个人性质的、或者军事性质的、或者其他政治性质的或者教会性质的服务，情况就更加如此了。

倘若终生提供一些物的固定的年金支付，或者基本上从经济上利用土地和其他租息源泉，作为履行实际的或虚构的职务的报酬，为从经济上保障职务的履行，那些财富长期由统治者决定，我们想说这是“俸禄”，和“俸禄的”职务组织。从那里过渡到薪金官员制的界限是模糊的。在古代和中世纪，不过也一直到了近代，“俸禄”往往是神职人员的经济依靠，但是在其他领域里，几乎任何时代都能找到同样的形式。在中国的宗教法里，官职一直都具有特殊的“俸禄”性质，其后果是规定在吊丧父亲或者其他的家庭权威时间不得享用财产（起初是由于担心使用属于他的东西会引起死去家长的不悦），迫使哀悼者不得担任他的官职，官职被纯俸禄制看作是年金来源。

如果不仅是经济的权利，而且是管理的权利，也授予官员自己去实施，作为报偿，个人为管理者效劳，这就意味着又远离纯粹的薪金官僚体制的一个等级。同时，那些授予的管理权利本身可能具有十分不同的性质，例如在政治官员的身上，可能更多地具有领主统治制度的性质，也可能更多地具有职务的性质。在这两种情况下，至少是在最后这种情况下，官僚体制组织的特殊性质彻底被破坏了：于是我们现在就处在管理的“封建”组织的领域里。

所有这些提供实物和实物效益的利用作为报酬给官员的方式，都有松懈官

僚体制机器的倾向，特别是具有削弱等级服从的倾向。这种服从在现代官员的纪律中得到最严厉的发展。只有在官员对统治者的服从仅仅对个人来讲也是一种绝对服从的地方，即在用奴隶或被当作奴隶对待的职员进行管理时，才能达到一种类似的精细，至少在进行非常强有力的领导时是如此，今天西方那按照合同聘任的官员就表现出这样的服从。

在古代自然经济的国家里，埃及的官员只要不是法律上，就是在实际上，是法老的奴隶。至少罗马的领主统治很乐意把直接的帐号收支托付给奴隶去做，因为有可能对奴隶用刑。在中国，人们大量使用竹鞭作为纪律手段，企图达到类似的目的。只是对于直接的强制手段作用的稳定性来说，机会极为不利。

因此，根据经验，有保障的货币工资，加上不纯粹取决于偶然性和随意性的变迁机会，提供着一种严厉的、但是爱护荣誉感的纪律和监督，此外培养等级的荣誉感和可能的公众批评，为官僚体制的严密机械化的成功和存在，提供着相对而言最佳的效果，在这里，货币工资的作用比一切法律上的奴役更为有保障。而且，官员的强烈的等级意识与准备最毫无志气地服从上司不仅是相容的，而且它——例如在军官的身上——作为对官员自我感觉的内在平衡是服从意愿的结果。职务的纯“客观业务的”性质，加上原则上把官员的私人生活范围同他的职务工作领域分开，便于纳入建立在纪律之上的机制的一劳永逸地固定存在的客观业务的条件。

因此，即使货币经济的充分发展不是官僚体制化的不可或缺的先决条件，但是，这作为一种特别稳定的结构，是与一个前提联系在一起的：维系生存的稳定的收入的存在。凡是不能从私人的利润——如在现代大企业的官僚体制的组织方面——，或者从固定的基本捐赋——如实行领主统治制度时——，获得稳定的收入，那么，一种牢固的税收制度是官僚体制的行政管理持久存在的先决条件。然而，对于税收制度来说，由于众所周知的一般原因，实行了的货币经济提供着唯一可靠的基础。因此，在货币经济充分发展的城市，行政管理的官僚体制化程度，往往比同时的幅员辽阔得多的国家，相对要更高一些。当然，一旦后者能够发展有规则的捐税制度，在它们那里，官僚体制的开展要比在城邦里广泛得多，只要城市国家的规模保持在适中的界线之内，最适合趋向于一种财阀政治的、合议的绅士行政管理。官僚体制化的固有基础，历来都是

行政管理任务发展的一种特殊的方式，即首先是其数量上发展的特殊方式。

(2) 行政管理任务数量上的发展。例如在政治领域里，官僚体制化的典型基础是：大的国家和群众性的政党。

当然，不是在任何历史上有名的、真正的、大的国家形成都会带来一种官僚体制的行政管理。因为一种现存的大的国家形成的纯粹时间上的存在，或者体现这样一种大的国家形成的文化的统一性，并非总是与国家的官僚体制的结构相联系。诚然，两者在很大程度上情况如此，例如在中华帝国里。无数大的黑人国王和类似的实体的存在是短暂的，首先由于缺乏官员机构。同样，随着其官员组织的解体，卡洛林王国的国家统一也就土崩瓦解了，当然，卡洛林王国的官员组织主要是世袭制性质的，而不是官僚体制性质的。相反，纯粹从时间上看，哈里发帝国及其在亚洲土地上的先导们，基本上拥有世袭制和俸禄制的官职组织，以及神圣罗马帝国尽管几乎完全缺乏官僚体制，它们都经历了相当长的时间，同时也表现出一种至少接近于官僚体制的国家制度一般所创造的强大的文化统一。而古代罗马帝国尽管愈来愈官僚体制化，却恰恰在进行官僚体制化的过程中，从内部瓦解了，原因就在于与官僚体制化相结合的国家负担的分配方式，这种方式有利于自然经济。诚然，前面首先提到的那些实体时间上的存在，如果观察一下它们的纯政治的统一性的强度，那基本上是一种不稳定的和有名无实的、混杂式的聚合，总体而言，总是日益缺乏政治的行动能力，它们当中比较大的文化统一，部分是严格统一的、在中世纪的西方越来越官员体制化的教会机构的产物，部分是社会结构的一种广泛共性的产物，这种共性又是过去政治统一的影响和转变：两者是一种有利于不稳定平衡的存在的、受传统约束的文化固定化的现象。两者有如此强大的承载力，甚至像十字军东征这样大规模的扩张尝试，尽管缺乏强有力的政治上的统一，还能作为所谓的“私人行动”开展起来，当然，这类行动的失败和政治上很多方面的非理性的进程，与缺乏一个在背后统一的和强有力的国家权力息息相关。在中世纪，强有力的、“现代”国家形成的萌芽，到处都是与官僚体制机构的发展共同出现的，不仅这是毫无疑问的，而且，正是官僚体制最发展的政治机构，最终摧毁那些基本上是在建立在不稳定的平衡状态之上的混杂体。

古罗马帝国的瓦解恰恰是部分地也是由它的军队和官员机构的官僚体制化所制约的：官僚体制化只有在同时实行一种国家负担分担的方法的条件下才是

可能实行的，而这种方法又必然导致自然经济重要性的日益上升。因此，各种单一的因素也总是在起作用。国家对外和对内行动的“力度”同官僚体制化的程度有直接的关系：对外的冲击力，对内国家对文化施加影响，这对前者来说，可能被视为“正常的”，但也不是毫无例外都适用的。因为最富有扩张性的政治实体之中的两个：罗马帝国和英国的世界帝国，在它们的扩张时期，恰恰只有很小的一部分是建立在官僚体制的基础之上的。英国的诺曼底国家制度，在采邑等级的基础上，在这里实行了严密的组织。诚然，它的统一性和冲击力，在很大程度上是由于王室的会计制度（国库），同封建时代其他的政治实体相比，有相对而言特别严格的官僚体制化。此时，英国的国家仍然没有与大陆同步向官僚体制制度发展，而是还停留在绅士的行政管理的基础上，这与罗马的共和国行政一样，除了（相对）缺乏大陆的特性外，也有其他一些完全独特的前提条件，今天这些前提条件正在消失。属于这些前提条件的，是缺乏一支庞大的常备军队，在有同样的扩张倾向时，有陆上边界的大陆国家也需要有强大的常规军。因此，在罗马，随着从沿海国家向大陆帝国的过渡，官僚体制化的步伐继续前进。而且在罗马的统治结构里，官僚体制机器的技术效力：职能运作的精确和一致，对于行政管理来说，至少对于在城市边界之外进行的行政管理来说，被市议会权力的严格军国主义性质所取代，其他国家的人民没有看到这种方式的军国主义性质，而且其持续性是由元老院的同样是奇特的地位所保障的。在这里如同在英国一样，缺少官僚体制的一个不容遗忘的前提是，国家权力在对内方面其职能范围愈来愈“最小限度化”，也就是说，限制在直接的国家利益至上的原则之一般要求的范围内。

当然，近代开始初期，大陆的国家权力完全集中在王公们的手上，他们毫无顾忌地走上行政管理官僚体制化的道路。现代的大的国家一般愈是长久地和在技术上愈多地依赖某种官僚体制的基础，而且国家越大，首先是，愈是大国的国家或者正在变为大国的国家里，就愈是无条件地要依赖它，它是显而易见的。

一个不是官僚体制的、至少不是充分技术意义上的官僚体制国家制度的性质——美国本身还具有这样性质——，不可避免地也在形式上要逐渐让位于官僚体制的结构，对外的磨擦面越大，对内行政管理统一的需要越迫切，情况就越如此。此外在那里，国家结构的部分非官僚体制的形式，实质上被政治上进

行实际统治的实体（一种更加严格的官僚体制结构）所抵消：拥有组织策略和选举策略的职业性的专业行家领导下的政党。作为社会机构的官僚体制化的杠杆，纯数量具有重要意义，最明显的例子恰恰是所有真正的群众性政党日益官僚体制化的组织，在我们这里首先是社会民主党，在国外用最高标准来衡量是美国的两个“具有历史意义的”政党，属于群众性的大党。

（3）然而，与行政管理任务范围的延展性和量的扩大相比，其强度和质的扩大和内在的发展，更加是官僚体制化的诱因。同时，这种发展的方向和诱因可能是十分不同的。实行官僚体制的国家行政管理的最古老的国家是埃及，那里是全国要自上而下地对水利不可避免地要进行公有经济的调节，这种调节创造了书记员和官员机构，随后，在早期，在非同寻常的、采用军事组织形式的建设工作中，书记员和官员的机构，得到了第二个大的业务范围。正如已经提到过的那样，由于实力政策所制约的建立常备军以及与此相联系的财政制度的发展而产生的需求，它们往往在官僚体制化的方向上发挥作用。

但是在现代国家中，除此而外，受文化的日益提高的复杂性制约的、对整个行政管理日益提高的要求，也向着相同的方向逼进。对外的十分重大的扩张，尤其是也为和恰恰为绅士统治的国家（罗马、英国、威尼斯）所进行的海外扩张，正如偶尔还将看到的那样，同官僚体制的国家制度相比，行政管理的“强度”发展，也就是说，接受尽可能多的任务，在国家自己的运作机构，即在大的绅士国家里，尤其在罗马和英国，相对而言，极为微弱。

正确的理解：在这两种情况下，国家权力的结构极其强烈地影响了文化。但是，相对较少采取国家经营和国家监督的形式。这适用于从司法到教育。这种日益增长的文化需求，尽管程度上有所不同，是受在国家里最有影响的阶层财富的扩张所制约的。就此而言，日益增长的官僚体制化是日益增长的消费上可支配的和消费上可利用的财产的作用，和外在生活方式的一种与因此而存在的可能性适应的、日益精确的技术作用。在财产对一般需求的反作用下，为满足各种不同的、从前或者不熟悉的、或者由私人经济或地区作为满足生活的需求，这制约着现在主观上日益不可缺少的有组织的、公有经济的和地区的关照，即官僚体制的关照。

从纯粹政治的因素上，一种习惯于牢固的、绝对和平的社会，对一切领域里的秩序和保护（警察）的日益增大的需求，在官僚体制化的方向上发挥着

特别持久的作用。这是一条持续不断的道路，从复血仇的纯宗教或者纯仲裁的影响——复血仇把对个人的法律和安全保障完全放在他的宗族成员们的发誓帮助和复仇的义务上，——直到把警察看作是“上帝在地上代表”今天的地位。从其他的因素上，首先是形形色色的“社会政策的任务”也发挥作用，现代国家承担这些任务，部分是有关利益者的转嫁，部分是由现代国家篡夺的，不管是出自权力政治的动机，也不管是出自意识形态的动机。当然，这些动机在最大程度上受到经济的制约。

最后，从基本上是技术上的因素，特别是现代的必须按公有经济进行管理的交流手段（公众的陆路和水路、铁路、电报等等），作为官僚体制化的开路先锋，也要加以考虑，按公有经济进行管理部分是不得已而为之，部分是出于技术上的目的合理性。同时，它们今天在很多方面还起着一种类似于东方地区的美索不达米亚的各种运河和尼罗河水利调节的作用。但是另一方面，交往手段发达的程度是一种对于官僚行政管理可能性具有决定性的重要条件，哪怕不是唯一至关重要的条件。在埃及，倘若没有尼罗河的天然交通大道，建立在一种几乎纯自然经济基础之上的官僚体制的中央集权化，肯定永远不能达到实际所达到的程度。在现代的波斯，电报局官员本身被正式授权可越过地方当局，向国王报告在各省所发生的一切事件，此外，任何人都有权直接利用电报进行投诉，以促进官僚体制的中央集权。西方的现代国家有可能像实际所发生的那样，仅仅被进行行政管理，因为它是电报网的控制者，并且有邮政和铁路供它使用。

邮政和铁路反过来又与地区间大规模货物流通的发展息息相关，因此，大规模的货物流通是现代国家形成的因果性的伴随现象之一。然而正如我们从前所看到的那样，这并非无条件地适用于过去。

（4）官僚体制的组织广泛传播的决定性的原因，向来是由于它的纯技术的优势超过任何其他的形式。一种充分发达的官僚体制机制与其他形式的关系，恰恰如同一台机器与货物生产的非机械方式的关系一样。精确、迅速、明确、精通档案、持续性、保密、统一性、严格的服从、减少磨擦、节约物资费用和人力，在由训练有素的具体官员进行严格官僚体制的、特别是集权体制的行政管理时，比起所有合议的或者名誉职务的和兼任职务的形式来，能达到最佳的效果。只要是涉及复杂的任务，那么有偿的官僚体制的工作不仅更加精

确，而且结果往往甚至比形式上无偿的名誉职务的工作更加便宜。

名誉职务的工作是次要的职业工作，仅仅因此作用一般就慢一些，较少受到固定格式的约束和更加不拘形式，因而也更不精确，更不统一，因为向上独立的、非持续性的和由于几乎不可避免地要更加不经济的建立和利用持久的和办公的机会，实际上也往往非常昂贵。特别是倘若人们不仅想到公众财务开支的现金费用——诚然，在官僚体制行政管理中，尤其是同名誉职务的绅士的行政管理相比，这种费用一般要大大提高——，而且也想到，由于浪费时间和缺乏精确性，被统治者往往受到经济上的损失，情况就尤其如此。

一般而言，只有在“兼职职务”就足以处理事务的地方，名誉职务的绅士的行政管理，长久地看才是有可能的。随着行政管理面临的任务在量上的提高——今天的英国就如此——，这种可能性就有局限性。另一方面，合议形式组织的工作制约着相互冲突的利益之间的磨擦、拖延和妥协，而且因此而进行得更不精确，对上级更加独立，因而更加不统一和更慢。普鲁士的行政组织的进步曾经是而且将来也仍然是：官僚体制的、特别是集权体制的原则的进步。

今天，向行政管理提出要求既尽可能快捷地，又精确地、明晰地、持续地完成职务工作，这首先是因现代资本主义的经济交往提出来的。特大的现代资本主义企业本身，一般是一些严密的官僚体制组织望尘莫及的楷模。而这又是受现代交往手段的特性制约的，其中新闻媒介的信息服务也属于这种特性。

传播公众机关的告示，经济情况或者哪怕是纯粹政治事实的特别迅速本身，就是施加着一种持续不断的、尖锐的压力。要求行政管理面对有关形势在这个方向上反应的速度要尽可能加速，而一般要达到最佳效果只有通过严密的官僚体制组织。（官僚体制的机构反过来也可能产生、而且实际上也产生某些障碍，不能适应独特个案，具体地解决事务，这不属于这里详细论述的范围。）

然而，官僚体制化提供着最大的可能性，在行政管理中按照纯粹业务的观点，实行分工的原则，对各种具体工作进行分工，最好地把干部培养为专家，并在实际中不断进一步深入培训。在这种情况下，“业务上”完成任务首先意味着解决事务“不看人办事”，而是根据可以预计的规则。

但是，“不看人办事”，也是“市场”的口号，而且从根本上说是一切赤裸裸追求经济利益的口号。坚决实行官僚体制意味着拉平等级的“荣誉”，即

倘若市场自由的原则不同时受到限制，则意味着“阶级状况”的普遍统治。如果说官僚体制统治的这种结果并非处处与官僚体制化的程度并行出现，那么，这个中原因在于政治共同体的需求可能满足的原则是形形色色，多种多样的。但是对于现代官僚体制来说；第二个因素即“可预计的规则”，也具有真正决定性意义。现代文化的特性，特别是它的技术的经济的基础，恰恰是要求效果的这种“可预计性”。

充分发展的官僚体制在某种特殊意义上，也处于“不急不躁”的原则支配之下。它的特殊的、受资本主义欢迎的特性，使这种可预计性发展得更为充分，它越是“脱离人性”，发展就更为充分。在这里是指它的被作为美德赞扬的特性：它成功地从解决职位上的事务中，排除爱、憎和一切纯粹个人的、从根据上说一切非理性的、不可预计的感觉因素。旧制度要用个人的偏袒、宠信、恩典、感激，推动统治者，相反，现代的文化，对于支撑着它的外在机构来说，正是要求要拥有熟悉“业务的”专家，这种文化愈是复杂和愈是专门化，就愈加要求不掺杂人性的、因而严格“业务的”专家。但是，官僚体制的结构提供着这一切有利的结合体。尤其是只有它才在“法律”的基础上，为司法经常性地创造执行一种概念上系统化了的和理性的法的基础，正如晚期罗马皇帝时代才创造了技术上高度完善的法。在中世纪，接受这个法是与法律维护的官僚体制化并肩而行的：合理训练的专家进入法律维护领域，取代旧的、受传统或非理性的前提约束的司法。

与在严格形式的法律概念基础上的“理性”司法相对照的，是一种首先受神圣的传统约束的司法，但是它在解决具体的、由这种法律渊源不能明确判决的个案时，或者（“魅力型”司法）通过具体的默示（神谕，先知宣判或者神的判决），或者非形式的，根据具体伦理的或者其他实际的价值判断：“卡迪司法”或者虽然形式的，但是并非服从理性的概念，而是通过“类推”以及袭用和发掘具体的“判例”：“经验的司法”。

卡迪司法根本不理睬我们意义上的理性“判决理由”，经验的司法在纯粹类型时才承认有“判决理由”。卡迪司法的具体的价值判断性质可能上升至先知预言式的同一切传统的决裂，另一方面，经验的司法可能升华和理性化为一种技艺的教学。正如在其他地方要讨论的那样，因为各种非官僚体制的统治形式显示出一方面是一个严格受传统约束范围内的一种奇特的共存，再一方面是

统治者的自由专断和恩惠的一种特有的同生，因此在另一方面，两种原则之间的组合形式和过渡形式是十分常见的。例如在英国——正如门德尔松描写得很生动鲜明的那样——司法的一个广大的下层，从实质上讲，现在仍处于一种高度的“卡迪司法”之下，这在大陆是不容易想象的。我们的陪审员司法拒绝说明宣判的理由，它的功能在实际上也往往如此——正如我们必须小心谨慎不能轻信：“民主的”司法原则与“理性的”（在形式意义上的）司法相一致。就像在其他地方还要论述的那样，情况正好相反。另一方面，英国（和美国）大的中央法院的司法一直还在很高的程度上是经验的司法，特别是判例的司法。在英国，一切理性的编纂努力和接受罗马法失败的原因，在于大的、统一组织的律师行会即垄断主义的绅士阶层卓有成效的反抗，大的法院的法官就从他们当中产生。他们手中掌握着法学教育——根据经验的技艺的教育，在技术上高度发达——，而且卓有成效地反抗那些威胁着他们的社会和物质地位的追求理性的法的努力，特别是教会的法院，有时还有各大学，都作出这种努力。

同时，习惯法的律师们反对罗马法和教会法以及反对教会的权力地位的斗争，很大部分的原因是经济引起的：他们的收费利益，正如国王干涉这一斗争的方式时所清楚地表明的那样。然而，他们胜利地经受这一斗争考验的权力地位是受政治的中央集权所制约的。在德国缺乏一个在社会上很有权力的绅士等级，而且这首先是出自政治的原因，根据英国律师的方式，这个等级本来应该是一种国家法律实践的体现者，并把国家的法发展到一种有规则教学的技艺的级次上，而达到这种级次就能抗拒受罗马法教育的法学家们在技术上占优势的培训的渗入。并非是实质的罗马法能更好地适应正在形成的资本主义的需要，在这里决定了罗马法的胜利——恰恰是现代资本主义所有的特殊法律制度，对于罗马法来说是陌生的，它们渊源于中世纪，而是它的理性的形式，这里边首先是面对理由的取证程序，在技术上必须把诉讼程序置于受过合理训练的（也就是说：在大学里受过罗马法教育的）专家的手里。日益复杂的实际的法律个案和日益理性化的经济，取代通过具体的默示或宗教的担保所进行的处处都很原始的真相查核，要求要有理性的取证程序。当然，这种情况在很大程度上是转变了的经济结构所制约的。但是，这个因素到处都发挥了作用，包括在英国，那里的国王实行理性的取证程序）这首先有利于商人。

尽管如此，实质法在英国和德国的发展还存在着差异，正如所表现出来的

那样，其主要的原因并不在此，而是在于两方面的统治结构发展的固有规律性：在英国，中央集权化的司法，同时又实行绅士统治；在德国，缺乏政治上的中央集权，同时又实行官僚体制化。英国是近代资本主义首先高度发展起来的国家，因此它的司法具有较少的理性和较少官僚体制化。但是，资本主义在英国之所以对此特别能够逆来顺受，是因为那里的法院总法和诉讼程序的方式，直至近代，对于经济上的弱者来说，在效果上在很大程度上等同于一种拒绝司法。另一方面，这个事实以及同样受经济上律师的利益所制约的地产转移耗费时日和经费昂贵的方式，也深刻地影响了英国的农业大法，利于土地的集中和不动产化。

在共和国时代，罗马的司法是理性的、经验的，甚至是卡迪司法的因素的奇特混合。陪审员的任命本身和执政官的开始时无疑是“一个案件一个案件地”提出犯罪事实要求包含着一种卡迪司法性质的因素。“保留源法学”及其一切派生物，包括经典法学家们的一部分仍然是答辩的实践，都具有“经验的”性质。法学思想向理性思想的决定性转变，首先根据执政官指令所针对的法律概念提出的形式，对所作的诉讼指示的技术性质进行准备。（今天，在提出犯罪事实起决定性作用的地方，在自体原则的统治下，缺乏这样一种要一清二楚地、形式地提出概念范围的强制，不像罗马法因技术的高度文化所产生的这种强制。）因此，就此而言，主要是诉讼技术的、仅仅是间接由国家结构产生的发展因素曾发挥了作用。然而，作为一个完整的、学术上可以把握的概念体系，罗马法的理性化到了国家制度的官僚体制化时代才完成；罗马法的理性化显然地使之东方和希腊所创造的一切都有区别。

非理性的、然而“理性主义的”、严格受传统约束的经验司法的一个典型范例，是犹太教典中拉比们的答辩。最后，纯粹的、摆脱传统约束的“卡迪”司法使任何先知宣判都依照这样的模式：“经书上是这样写的，——然而我告诉你们。”愈是强烈地强调卡迪（或者相同类型的法官）地位的宗教性质，在不受神圣传统约束的范围内，对于具体个案的没有规则的判决就愈是自由不拘。例如在突尼斯，宗教法院（卡拉）根据“自由酌情处置”——正如欧洲人所表述的那样——，进行地产案的判决，在法国占领后的一代人之后，还十分明显可感地妨碍着资本主义的发展。——我们在其他场合对统治结构里那些较古老类型的司法社会学基础已有所了解。

千真万确，“求实性”和“专业性”并非必然与普遍的、抽象的准则的统治相一致。甚至在现代司法的基础上也并非如此。众所周知，毫无缺漏的法的思想原则上受到剧烈的挑战，而且把现代法官理解为一台自动机器的观点，也受到愤怒的谴责——人们把档案文件连同费用一起从上面投进自动机器，以便让它从下面吐出判决，连同机械引用法律条文说明的判决理由，也许正是因为某种程度上接近这种类型，本身就在于法的官僚体制化的结果。在司法的范围内，也有一些领域，官僚体制的法官直接依赖由立法者进行“个性化的”法的官僚体制化。

人们一般特别对真正的行政管理领域——也就是说，对所有没有纳入立法和司法领域的国家活动——要求有个人的自由和统治，面对普遍的法则，个人主要作为对官员积极的、永远无法调节的、“创造性的”活动的障碍，起着一种消极的作用。对这种论点的深远意义，此处暂时搁置不谈。至关重要的仍然是：这个“自由”创造的行政管理（而且可能还包括司法），并不像我们在前官僚体制的形式中将要发现的那样，是一个自由的随意专断和恩宠、怀有个人动机的施惠和评价的王国，而是作为行为准则，总是存在着统治和对种种“客观”目的的理性的权衡以及献身于这些目的。

在国家的行政领域里，“国家利益至上主义”的特别现代的和严格“客观的”思想尤其适用，它把官员“创造性的”随意处置的观点最强烈的神化，作为他的举止的最高的和最终的指路北斗星。同时，首先当然是官僚体制对于在自己的国家里（和通过它面对其他国家）保持它的权力条件的可靠的直觉，难解难分地溶入这种抽象的和“求实的”思想教规化。最后，这种自己的权力利益才给予那种本身绝不是明确的理想以一种具体可用的内容，以及在模棱两可的情况下，赋予决定性的意义。在这里不再对这个问题作进一步的论述。对于我们来说，具有决定性意义的仅仅是：在真正官僚体制的行政管理中任何行动的背后，原则上都存在着一种理性上可以讨论的“理由”的体系，也就是说，或者：归纳在准则之下，或者：在目的与手段之间进行权衡。

在这里，任何“民主的”潮流的表态，也就是说，在这种情况下，最终走向统治的“最小限度化”潮流的表态，必然也是模棱两可的。同老的世袭统治的个人自由随意专断和恩惠相反，“法律平等”和要求法律保障不得随意专断，就需要有行政管理的形式的理性的“求实性”。但是，“伦理”倘若在

个别的问题上控制着群众——我们想完全撇开其他的直觉——，伦理连同它的以具体个案和具体人员为取向的对实质的“公正”的要求，就不可避免地同官僚体制的行政管理的形式主义和受规则约束的、冷漠的“求实性”发生冲突，而且基于这个原则，必然在感情方面，摈弃理性所要求的東西。

特别是用“资产阶级的”利益所要求的形式的“法律平等”和“可预计的”司法和行政管理，并未服务于无财产者大众。对于他们来说，法和行政管理必须服务于与有产者平衡经济的和社会生存的机会，诚然，只有当法与行政管理广泛地具有无形式的、因为内容是“伦理的”（“卡迪”）性质时，它们才能具有这种职能。不仅任何方式的“人民司法”——它一般不过问理性的“理由”和“准则”——，而且行政管理受到所谓的“公共舆论”的任何强有力的影响，也就是说，在群众民主的条件下，受到一种强有力的影响，它产生于非理性的“感情”，一般为党的领袖们所策划并指挥的共同体行为，还同样强烈的扼杀司法和行政管理的理性的进程，在某些情况下，比一个“专制”统治的“卡迪司法”的扼杀远为强烈。

（5）官僚体制的结构与客观的运作手段集中在统治者手中是相辅相成的。例如在私人资本主义大企业的发展中，众所周知的典型类型就是如此，它显示出它的基本特征。不过相应地，在公众的共同体里也如此。

同农业部落的民军相比，同样地同古代城市的市民军队和中世纪早期城市的民兵相比，以及同一切形式的采邑军队相比，法老们的、罗马共和国晚期的和罗马第一帝国的、尤其是现代军国主义国家采用官僚体制领导的军队的特点是：在前者，追随军队的义务者自我装备和自筹军饷是正常的；在官僚体制的军队里，装备和军饷由统治者的仓库供应。今日战争作为机器的战争，在技术上使后者成为绝对必要的，犹如在工业里机器的统治促进经营手段的集中一样。与此相反，倘若社会的和经济的发展使得经济上有能力自行装备的市民阶层绝对或相对减少，以致他们的数目不再足以建立所需要的军队，那么过去却往往产生官僚体制的、由统治者装备和发给养的军队。至少相对而言：同国家制度所要求的权力范围不成比例。因为只有官僚体制的军队形式才能建立常备的职业军队，不管为使大的幅员辽阔的国家得以持久和平也好，也不管进行战争对付远距离的敌人也好，尤其是进行海外战争，都必须有常备的职业军队。特殊的军事纪律和技术训练，一般而言，至少在其现代的高水平上，也只有在

官僚体制的军队里，才能得到充分的开展。

在历史上，军队的官僚体制化，到处都是与此前构成有产者荣誉优先权的军队服役转嫁到无财产者的身上，相互并行（转嫁到当地的无财产者身上，例如在罗马共和国晚期和罗马帝国的军事统帅们的军队里和直到 19 世纪的现代军队里；或者转嫁到外来的无财产者身上，例如在各个时代的雇佣军队）。除了那些处处都一起发挥作用的原因外：即人口密度的日益增加，以及经济工作的强度和紧张一般制约着职业阶层的日益“不能脱身”去服务于战争的目的，那个过程以典型的方式与日益上升的物质和精神文化携手并行。撇开强烈的意识形态的动荡时代不讲，拥有完美的、特别是城市文化的有产者阶层，除了很少能适于普通士兵的粗重的战争工作外，他们的兴趣也微乎其微，而在一般相同的条件下，平原地区的有产者阶层至少比较明显地具有出任军官职业的资格和爱好。只有到了战争的运作，日益可能使用机器，要求军队领导者具有“技术员”的素质时，这才得到平衡。

正如任何其他行业一样，战争运作的官僚体制化也可以采用私人资本主义的方式。私人资本主义方式的建立和管理军队直至要进入 19 世纪，在雇佣军里完全是规律的，尤其是在西方，形式多种多样，五花八门。在三十年战争时代，在勃兰登堡，士兵还往往是他的实物手段的财产所有者：武器、马匹、服装，虽然国家作为所谓的“中转商”供应这些装备。在普鲁士的军队里，后来连长是那些实物战争手段的财产所有者，只有到了蒂尔西特和约“以后，战争运作手段才终于集中到国家的手里，这样一来，也才同时普遍实行军装制服化，从前——只要不是国王“授予”某些个别的部队以特定的军服（1620 年首次授予近卫军特别的制服，在弗利德里希二世的治理下，更经常授予）——在很大程度上听任团长们的随意决定。

因此，像在 18 世纪，一方面是“团”，另一方面是“营”，一般具有十分不同的含义：只有后者是一种战术单位（像今天二者都是战术单位一样），与此相反，前者却是一种由上校的“企业家”地位所建立的经济的经营单位。“半官方的”海战企业（如热那亚的“茂仁”帮会）和建立陆军，属于首批私人资本主义的“巨型企业”，具有很大程度的官僚体制的结构。它们的“国有化”与（从一开始就受到国家控制的）铁路的国有化是现代并行发展，情况相类似。

在其他领域里，行政管理的官僚体制化与运作手段的集中同样是平行发展的。旧的宠臣和总督的行政管理，同样官职租赁者或官职购买者的行政管理，特别是采邑人员的行政管理，把物的运作手段非中央集权化：省的地方需要，包括军队和下级官员的费用，一般首先由地方收入负担，只有收入的余额上缴中央国库。采邑官员的行政管理完全由自己掏腰包。与此相反，官僚体制的国家把整个国家的行政费用都放在它的财政预算上，拨给下级机构是经常性的运作资金，国家调节和监督资金的使用。对于行政管理的“经济性”来说，这与资本主义集权化的大企业具有同样的意义。

在科学研究和教学工作领域里，在现在到处都存在的大学的“研究所”里（其中第一个大规模经营的例子是基森的利比希实验室），官僚体制化是对物的经营资金日益需要的作用，由于把资金集中到享有国家特权的领导者手中，资金需求的功能把广大的研究人员和讲师们同他们的“生产资料”分隔开，正如资本主义的企业的把工人同他们的生产资料分开一样。

如果说，尽管官僚体制具有这种不容置疑的技术优势，它却到处都是较晚发展的产物，那么首先有一系列障碍在从中作梗，只有在一定的社会和政治条件下，这些障碍才最终退却，官僚体制的组织一般才会达到统治地位。

（6）在一种对于拥有行政管理职能的重要性上至少相对拉平了经济和社会差异的基础之一。同小的同类单位的民主自治管理相反，官僚体制组织是现代群众民主的不可避免的伴随现象。首先是由于它的典型的原则：实施统治的抽象的规则性。因为这种规律性产生于要求在人和物的意义上的“法律平等”，即产生于断然拒绝“特权”和原则上拒绝“按具体个案一个一个地”解决问题。其次在于它产生的社会条件。数量大的社会实体的任何非官僚体制的行政管理，都是以某种方式建立在如下基础之上的：现存的社会的、物质的或名誉的优先地位与行政管理的职能和义务结合在一起。一般的结果是，直接或间接地榨取任何行政管理工作所赋予职务承担者的经济地位，或者也包括社会地位，作为承担行政管理工作的报酬。

因此，尽管同其他形式比较，官僚体制化和民主化一般具有“更加经济的”性质，意味着在国家的行政范围内提高了国家开支的现金支出。直到进入现代，普鲁士东部地区几乎把整个地方的行政管理和低级司法的负担都交给地主们，是满足行政管理需求的最便宜的方式——至少从国家财政支付的立场

上看是如此。同样，英国的和平法官的行政管理也如此。在行政管理中，同封建的、世袭的和——至少按其意图——财阀政治的特权决裂的群众民主，不可避免地必然要用支付工资的职业工作，取代过时的、兼职职务的绅士行政管理工作的位置。

这不仅适用于国家的机构。正是群众性的大党（在德国社会民主党和农业群众运动，在英国首先是上一世纪 70 年代以来，从伯明翰开始组织的格莱斯敦—张伯伦的决策民主，美国自从杰克逊政府以来的两大政党），在它们自己党的组织内，最彻底地同过时的、建立在个人关系和个人威望之上的绅士统治相决裂，——在老的保守党，不过也包括老的自由党，在很多方面仍然是绅士统治占主导地位——，并在党的官员、政党和工会的专职书记们等等的领导下，按照官僚体制组织起来。在法国，政治党派一再企图在一种迫使它们参加选举的制度的基础上，严密自己的组织，但由于地方绅士阶层的反抗基本上失败，他们反对实行选举制度后从长远看不可避免的、波及全国的政党官僚体制化，这将破坏他们的影响。因为简单的、用数字计算的选举技术的任何进步，诸如（至少在大国的条件下）比例选举制，意味着各政党有严密的、地方之间的官僚体制组织，因而也意味着党的官僚体制和纪律日益占据统治地位，排除了地方的绅士阶层。

甚至在国家的行政之内，在法国、北美和现在的英国，官僚体制化的进步都表现出是民主的平行现象。同时当然要时刻注意，“民主化”这个名称可能发挥着把人引入歧途的作用：在较大的团体中，在无组织的群众意义上的“民”永远没有自己进行过“管理”，而是被管理，只不过是变换选择进行统治的行政领导者们的方式，以及他或者更正确地说：他在当中的其他人员通过所谓的“公众舆论”能够对行政管理工作的内容和方向施加影响的程度。在这里所指的意义上的“民主化”并非必然会增加被统治者积极参与有关的社会实体内部的统治。增加参与可能是这里所指的这种进程的结果，但是并非必然如此。

就是在这里，人们更多的是要着重强调，千万记住，从被统治者的“法律平等”形成的民主政治概念还引伸出更为深远的要求：

A. 阻止形成一个封闭的“官员等级”，以利于普遍能有机会可以担任公职；B. 统治的暴力最低限度化，以利于“公众舆论”的影响范围尽可能地扩

展，也就是说，只要有可能，就力争通过罢免，不受专业资格约束，短期任职。

这样一来，民主就不可避免地陷入同由它——由于它反对绅士统治——产生的官僚体制化倾向的矛盾之中。因此，只要把它理解为“职业官员”的统治权力的最小化，以利于“民”的尽可能直接的统治，但是，这就实际上意味着他的党的领袖尽可能直接的统治，那么在这里，“民主化”这个很不精确的名称是不能考虑采用：的。勿宁说，起决定作用的仅仅是同统治的、采用官僚体制组织的群体相比，被统治者的拉平化。同时，统治的群体极有可能在实际上，往往也在形式上，拥有一种十分专制的地位。

在俄国，由于制订等级制度而摧毁了旧的地主贵族的地位，以及由此所制约的旧的勤役贵族获得承认，这是在向着官僚体制化发展的过程中一种典型的中间现象。在中国，按照通过科举的数目来评价等级和因此而给予的官职资格，意味着类似的情况，至少在理论上具有更加严厉的后果。

在法国，革命和波拿巴特主义坚定地使官僚体制独占鳌头。在天主教教会里，由格雷高里七世开始的、特兰托会议和凡蒂冈会议以及最后由皮乌斯十世的指令结束的首先是铲除封建的、尔后也铲除一切独立的地方的中间势力，并把他们变为中央机构的地道的干部（同时，形式上完全依附的神甫助理——首先由天主教的政治派别组织所阐明的——实际意义不断上升），这是官僚体制的一次进军，同时也是在这种情况下可以说是“被动的”民主化的一次进军，也就是说，拉平被统治者的一次进军。用官僚体制的军队取代建立在自我装备基础之上的绅士军队，在任何建立专制的军人君主制取代封建国家或绅士共和国的意义上，同样也是“被动的”民主化的一种进程。

原则上讲，尽管有种种特点，这也适用于埃及国家的发展。在罗马第一帝国，各省的行政管理的官僚体制化，例如在税收管理领域里，是与铲除在共和国治下十分强大的资本家阶级的、因而最终也是古代资本主义的财阀政治携手并进的。

显而易见，在这种“民主化的”发展中，几乎总是有某些经济条件在一起发挥作用。往往是新的阶级的一种受经济制约的形成，不管它们是财阀性质的，或者小资产阶级性质的或无产阶级性质的，它们是一种政治的权力，不管这种权力具有合法的特征，还是专制主义的特征，它们呼吁帮助，或者才开始

呼吁令其产生，或者呼吁撤消，争取通过它们的帮助，得到经济的或者社会的实惠。不过在另一方面，同样也可能出现一些情况，历史上也确实产生过这种情况，主动是“由上面”采取的，而且纯粹是政治性质的，从政治形势，尤其是从外交形势，捞取其实惠，而利用现存的经济和社会的对立和阶级利益。仅仅作为达到它们自己的纯粹政治权力目的的一种手段，为此目的，使这种对立和阶级利益失去几乎总是不稳定的平衡，并使它们不稳定的对立成为斗争。当然，要对此作普遍的论述，也几乎是不可能的。

经济因素参与发挥作用的途径的规模和方式是十分迥异的，同样，对政治的权力关系影响的方式也是非常不同的。在古希腊，过渡到纪律化的重步兵的战斗；在雅典，海军的日益重要进而成为通过人民各阶层夺取政治权力的基础，军费负担落在这些阶层的肩上；但是在罗马，同样的事态发展却仅仅是暂时地和表面地动摇了达官贵族的绅士统治。尤其是现代大规模的军队虽然处处是摧毁绅士统治的手段，但是它本身绝不是一种主动的、而仅仅是一种被动的民主化的杠杆。诚然，同时一起发挥作用的是，古代的市民军队在经济上是建立在自我装备的基础之上的，而现代的军队则是建立在官僚体制的需求满足之上的。

官僚体制结构的传播是建立在它的“技术的”优势之上的，如同在技术的整个领域里一样，在这里也就导致了这种结果：凡是较老的结构形式以一种特别发展的技术上对现存需求的适应性发挥其职能的地方，这种进军恰恰是最缓慢的。例如在英国的绅士行政管理中就如此，因此，那里的绅士行政管理是最缓慢地屈服于官僚体制化，或者说，有一部分现在才开始屈服。这种现象与一种高度发展的、有大量固定资本的瓦斯照明或者蒸汽机车铁路，比作为崭新的处女地需要开发的领域，对电气化构成更大的障碍一样。

充分实行的官僚体制，就属于最难摧毁的社会实体。官僚体制化是把默契的“共同体行为”转变为作出理性安排的“社会行为”的特殊手段。因此，作为统治关系的“社会化”的工具，对于拥有官僚体制机构的人来说，它过去是、现在仍然是头等的权力手段。

因为在一般相同机会的情况下，计划得井然有序的和有领导的“社会行为”优越于相互抵触的“群众行为”，或者也优越于“共同体行为”。凡是彻底实行行政管理的官僚体制化的地方，那里就建立一种统治关系的实际上牢不

可破的形式。官员个人不能摆脱他所属的机构。职业官员连同他的整个物质的和精神的生活都与他的工作紧紧地联系在一起，这恰好同以名誉职务和兼职职务进行行政工作的“名士豪绅”们形成对照。职业官员——按其绝大多数——只不过是在一台机器上赋予专门化任务的一个环节，机器仅仅从最高峰处，但是（一般），不是从旁给予推动，或者使之停止运转，机器无间歇地运转着，它为他规定一个基本上要受约束的行进路线。通过这一切，他首先被牢牢地锻造在所有被纳入这台机器的干部们的利益共同体上，使它继续运作，并使按社会化方式实施的统治继续存在下去。

此外，被统治者方面对一旦存在了的官僚体制的统治机器既不可或缺，又无可取代，因为它建立在有计划的组合中的专业培训、劳动分工的专业专门化和牢固地倾向于习惯的和精心控制的各种具体的职能之上的。倘若它停止工作，或者工作受到极大的妨碍，结果就一片混乱。从被统治者中间就很难临时安排一种替代物来克服混乱。这同样既适用于公众的行政领域，也适用于私人经济的管理领域。群众的实质的命运愈来愈受到日益按照官僚体制安排的、私人资本主义组织的经常性的、正确运作的约束，这样一来，有意排除这种可能性的想法越来越成为乌托邦。

因而一方面是“文书档案”，另一方面是官员的纪律，也就是说，在他们习惯的工作之内，官员们倾向于精确的服从，不管在公众机构也好，还是在私人的企业也好，都日益成为整个秩序的基础。但是，首先是——尽管行政管理的文书档案在实际上十分重要——“纪律”。巴枯宁真是异想天开：通过销毁文书档案能够同时铲除“赢得权利”的基础和消灭“统治”，他忘记除了文书档案外，人们遵守习惯了的准则和规章的倾向继续存在着。对被打乱和解散了的军队队形的任何重新整队，对被暴动、混乱或者其他自然灾害破坏的行政秩序的恢复，都是通过官员和被统治者已经养成的习惯于顺从地屈服于那些秩序，倘若呼吁成功，就使被破坏的机器重新“卡嚓一声”运转起来。

另一方面，一旦存在着机器在客观上的不可或缺，加上它所固有的“不涉及个人和公事公办”，使得它——同封建的、建立在个人虔敬基础上的各种制度相反——很容易为每一个善于掌握对他的统治的人工作。倘若敌人占领领土，仅仅更换最高领导，人们无所作为，领土继续落在敌人的手中，这时安排合理的官员体系就发挥作用，因为这样做符合所有有关参加者的利益，首先包

括敌人自身的利益。俾斯麦在长年的统治中通过铲除一切独立自主的国务活动家，使他的大臣同僚们对自己无条件的服从，成为官僚体制的依附，后来在他下台时不得不惊讶地亲身体验到，大臣们不必操心他们的职位，继续不倦地进行统治。仿佛不是这位天才的主子和这些奴才的创造者，而是官僚体制中的任何一个人物，被别人所换掉。自从法兰西第一帝国时代以来，尽管统治者们经历种种更迭，但是统治的机器基本上依然如故。

凡是这种机器拥有现代通讯手段和交往手段（电报）的地方，由于它使一种在暴力创造崭新的统治形态意义上的“革命”，在纯技术上愈来愈不可能，而且也由于它内部的彻底理性化的结构，使“革命”愈来愈不可能，它——正如法兰西以经典的方式所表现的那样，用“政变”取代“革命”——因为在那里，一切成功的变革的最终结果都如此。

显然，社会的、特别是政治实体的官僚体制组织，反过来也可能具有并且是一般实际也具有广泛的广泛的经济后果。哪些后果呢？当然，这取决于具体情况下的经济和社会权力的分配，尤其取决于产生中的官僚体制的机器所占领的领域，即取决于利用它的权力为它指引的方向。结果往往是一种隐蔽的财阀统治的权力分配。

在英国，尤其是在美国，在官僚体制的政党组织的背后，一般都有政党的捐助者，他们给政党财政支持，因而能够广泛对政党施加影响。例如英国啤酒行业的捐助者，德国所谓的重工业竞选基金和汉莎同盟竞选基金的捐助者，都是遐迩闻名的。在近代，政治的、特别是国家的实体内部，官僚体制化和拉平社会地位，加上摧毁地方的和封建的与之相对立的特权，也常常对资本主义的利益有利，往往是直接同资本主义结盟实现的。历史上专制的王公政权与资本主义的利益结成大同盟就是如此。因为一般而言，法律上拉平和摧毁结构上牢固的、由绅士们统治的实体，往往扩展着资本主义的回旋空间。但是另一方面，在历史上具有深远意义的形形色色的事件中，尤其是在古代，官僚体制化无疑发挥着一种迎合小资产阶级对于有保障的、传统的“供给”利益的作用，或者也发挥着国家社会主义的、束缚着私人获利机会的作用，也许在我们这里也能期望作为未来的发展会产生这种作用。

在法老们统治下的埃及，随后在希腊时代，在罗马时代，一种原则上至少是十分相似的政治组织发挥着极为不同的作用，这表明按照一般存在的因素的

不同方向，官僚体制化的经济意义具有十分不同的可能性。仅仅官僚体制的组织这一事实不能清楚说明它的某种程度上总是存在的经济影响的具体方向，无论如何，不能像说明它的社会的至少相对的拉平化作用那么明显。而在这方面也必须考虑，官僚体制本身纯粹是一种精密仪器，它可以供种种不同的统治利益所利用，既包括纯粹政治的统治利益，也包括纯粹经济的统治利益和其他的统治利益。因此，它与民主化平行发展的程度不可过高估计，尽管它是很典型的。封建的统治者阶层在某些情况下使那种仪器为自己服务，行政管理的官僚体制化有意同等级的形成相结合，或者通过现存的社会权力集团的权力使之联结在一起，这种可能性曾经存在过的往往成为事实，例如在罗马第一帝国，而且在某些形式上是专制主义的国家形态里。把官职着重为某些特定的等级保留着，这屡见不鲜，实际上更有过之而无不及。

在现代意义上的社会整体民主化，不管是切实的，也不管也许仅仅是形式的，虽然对整个官僚体制化现象是一种特别有利的基础，但是绝不是唯一可能的基础，官僚体制化现象仅仅力争在它们想占领的领域里，把挡住它们的权力拉平。

我们对业已多次遇到过的而且还将反复探讨的事实必须十分注意：“民主”本身，尽管和由于它的不可避免的、然而是不受欢迎的促进官僚体制化，是官僚体制的“统治”的对手，而且它本身在某些情况下会造成官僚体制组织的突破和障碍。因为对具体的历史情况，总是必须注意观察，看看恰恰在这种情况下官僚体制化沿着什么样的特殊方向发展。

因此在这里，正好处处都在进行官僚体制化的现代国家，是否同时也毫无例外地在国家制度之内显示出官僚体制权力的普遍增长，也仍然无法决定。官僚体制的组织是拥有它的人手中技术上最高发展的权力手段，这一事实本身根本不能说明官僚体制本身能够在有关的社会实体内部，它的各种观点具有什么样的突出意义。

而且膨胀到数以百万计的官员的日益“不可或缺性”也同样不能决定，例如——按照无产阶级运动的某些代表的观点——无产阶级在经济上的不可或缺性如何决定着他们社会的或政治权力地位的规模：不然的话，在占主导地位的奴隶劳动中，因为自由民在这种条件下一般畏惧劳动，把它视为可有可无的，至少同样“不可或缺的”奴隶就必须会拥有那种权力地位。因此，官僚

体制本身的权力是否增长，首先不能由这类原因决定。

加入有关的利益者或者其他熟悉专业的非官员，或者相反，加入不懂专业的外行代表，建立决策地区的、或者地区间的、或中央议会的、或者其他代议的、或者职业等级的机关，似乎正好与此背道而驰。在多大程度上这种“似乎”的表象成为真实，则属于在另外一章的研究范围，而不是属于这种纯形式的和决疑论证的探讨之列。在这里只能一般地作如下的论述：

充分发展的官僚体制的权力地位是一种很强大的权力地位，在正常情况下是一种很突出的地位。它为之服务的“统治者”是否是用“法律倡议”、“公民表决”和罢免官员的武器武装起来的“人民”，还是用“不信任表决”的权利或实际的权威武装起来的、更多地建立在贵族基础上选举的或者更多地建立在“民主”基础上选举的议会，还是在法律上或者实际上互为补充的贵族合议机构，还是由人民选举的总统，还是世袭的“专制的”或者“立宪的”君主，都一样，——面对正在进行行政管理的、训练有素的官员，他总是处于“一知半解者”面对“专家”的形势。

任何官僚体制还企图通过对它的知识和意图保密的手段，提高从事职业内行的这种优势。官僚体制的行政管理按其倾向总是一种排斥公众的行政管理。官僚体制只要有可能，就向批评界隐藏它的知识和行为。普鲁士教会当局威胁一旦发生它们对牧师们的训令和其他措施，由后者传给任何的第三者，都要采取纪律措施，因为这样一来，可能“招惹”对它们的批评。波斯国王的财会官员把预算的技术直接变为一种秘密学说，并利用密码。

普鲁士的统计一般只公布无损于当权的官僚体制意图的东西。在某些特定的领域里，保密的倾向产生于这些领域的客观的性质：凡是涉及有关统治机构对外权力利益的地方，不管是面对一个私人企业经济上的竞争者，也不管是在政治实体中涉及外部的、潜在敌手的政治实体，处处都有这种倾向。外交工作的运作，如果要取得成果的话，只能在极其有限的意义和程度上是受公众监督的。

随着纯技术的重要性的日益增长，军队行政管理必然会日益重视它的最重要措施的保密。政治党派的运作并无二致，尽管天主教大会和政党的代表大会十分引人注目，政党运作的日益官僚体制化也越来越明显。例如在德国，贸易政策导致生产统计的保密。

社会实体的任何对外的斗争阵地，本身总是在增强在政权中的权力地位的意向上发挥作用。不过，官僚体制本身纯粹政权利益的作用，大大超出了纯业务动机保密的这些领域。“职务机密”的概念就是它的特殊的发明，任何其他东西都不能像这种态度一样受到如此狂热的捍卫，它在那些具有特殊专业资格的领域之外，不能起因于纯业务的动机。倘若官僚体制面对议会，那么它出于可靠的权力直觉，反对议会的任何企图通过自己的手段（例如所谓的“调查权”），为自己搞到有关利益者的专门知识：信息不灵的、因此也是没有权力的议会，自然更受官僚体制的欢迎，——只要议会的无知能在某种方式上与它自己的利益相协调。

专制君主，而且在某种意义上恰恰就是专制君主，面对占优势的官僚体制的专业知识，最没有权力。弗利德里希大帝关于“取消农奴制”的所有怒气冲冲的旨谕，都在据说是走向现实化的道路上出了轨，因为官职的机器干脆把它们当作一知半解的、偶发性的想入非非而不置可否。

凡是在立宪制国王同被统治者的社会上至关重要的部分处于调和一致的地方，他常常比专制的君主对于官僚体制的进程有着较为重大的影响，因为对行政批评的相对公开对他来说也更可能监督行政的进程，而专制的君主则仅仅依仗由官僚体制本身所提供的信息。

旧体制的俄国沙皇很少能够持久地、哪怕是最低限度地贯彻他的官僚体制所不喜欢的和违背其权力利益的旨谕。正如勒罗伊 - 鲍利埃已经十分中肯地指出的那样，沙皇政府各部直接隶属于作为专制独裁者的他，它们组成一个总督的混合体，总督们采用形形色色的个人的阴谋手段，相互间进行争斗，特别是不断利用连篇累牍的“备忘录”进行狂轰滥炸，君主作为一知半解者对于这些备忘录束手无策。

随着任何向立宪制过渡都不可避免地把中央官僚体制的权力集中于一人手中，也就是说，把权力置于一个集权主义的最高首领手中：总理大臣，要送交给君主的一切东西都必须经过他的手，在很大程度上把君主置于官僚体制首脑的监护之下，威廉二世在同俾斯麦的著名的斗争中对此进行宣战，但很快就鸣锣收兵，回到前面那条原则上。在专业知识的统治下，君主的现实的影响，只有通过同官僚体制的首脑进行经常的、由官僚体制的中央最高层有计划领导的交往，才能达到持之恒久。立宪制同时约束着官僚体制和统治者，使之结为利

益共同体，去对付议会里政党首脑们的权力欲望。

然而，如果立宪制的君主在议会得不到支持，要对付官僚体制，他是无能为力的。“帝国大人物”即普鲁士的大臣和帝国的最高官员们的没落，在 1918 年的德国，仍然使一位君主陷入一种境地，接近 1076 年在采邑国家的基础上发展的相应事件使之陷入了同样的境地。不管怎么说，这是例外。

因为面对官僚体制的官员，由于总是有希望晋升的候补者，他可以轻而易举地用他们来取代不听话的、有独立性的官员，总的来讲，君主的权力地位远比在封建国家里强大，也比在“僵化了的”世袭制国家里远为强大。在一般相同的环境下，只有经济上独立的、亦即属于有产者阶层的官员，才许可冒着失去职位的风险：今天，从无财产者阶层中招聘官员增强着统治者的权力，而且历来如此。只有那些属于社会上有影响的阶层的官员，君主认为可以期望这种阶层会对他个人予以支持（例如普鲁士的所谓“运河造反派”），有可能持久地使君主的意志在实际内容方面陷于瘫痪。

只有在“经济的”领域里，私人经济的有关利益者的专业知识，优于官僚体制的专业知识，因为对他们来说，在他们的领域里，精确的实际知识直接成为他们在经济上的生存问题：职务上统计错误对于有过失的官员没有直接的经济后果，一个资本主义企业计算中的错误，会给企业造成损失，也许可能危及企业的生存。

“保密”作为权力手段在一个企业家的总帐簿内保存，比在一个政府机关的档案里保存，无论如何还要保险得多。因此，在资本主义时代，政府机关对经济生活的影响受到严厉的限制，国家在这个领域里的措施往往脱轨，滑入到没有预计到的和无意考虑的轨道上去，或者由于有关利益者的专业知识优势，而使国家措施成为幻影。

因为专门化的专业知识愈来愈成为职位获得者的权力地位的基础，因此，人们如何利用专业知识，又不因善待专业知识而辞退从而能够保持自己统治地位的方式，早就是“统治者”关心的对象。因此，随着行政管理的任务在质上的日益提高，因而也是专业知识的日益不可或缺，便典型地出现这样的现象：统治者偶尔同个别的经受考验的亲信协商，或者在处境艰难时才间歇性地召集亲信会议，再也不能应付局面，而是要——“家庭顾问”是一种典型的过渡现象——同经常性开会的合议协商的和形成决议的机构（法国的行政法

院，英国的枢密院，总经理会议、内阁、波斯的首相、中国的总理衙门，外务部等）周旋。

当然，根据它们本身成为最高的行政当局，或者与它们并存的还有一个或若干集权主义的中央审级机构，而且除此而外，还根据它们的工作程序——在充分发展的类型中，它们根据原则或者根据假定，在统治者主持下开会，它们的权力地位是极为不同的，而且一切重要的事情，通过有关专家的报告和补充报告及其他成员的有的放矢的表决，全面阐述清楚之后，通过决议予以解决，然后由统治者的一道指令认可或摒弃这种决议。

因此，这种合议的机构是日益成为“一知半解者”的统治者应用的典型形式，同时利用专业知识和——这往往未被注意——抵御专业知识日益上升的优势权力，面对专业知识，保住自己统治者的地位。他通过其他专家来控制一个专家，并企图通过那种麻烦的工作程序本身来获得比较全面的了解和把握，以免让人随意授意他应作什么样的决定。同时，与其说他期待从他个人主持会议来保证自己能施加最大的影响，还不如说往往期待从书面的、呈交给他的表决。

弗利德里希·威廉一世对行政有着十分重大的实际影响，他个人几乎从不出席严格按合议制安排的政府各部的会议，而是通过在书面报告上的批示或指令，作出他的批复，在参加“内阁”的、个人完全效忠追随统治者的人员商议之后，由猎骑信使从“内阁”把批复送达政府各部，专业官僚憎恨内阁，在失败时，被统治者不信任内阁；在俄国、普鲁士和其他国家里，内阁都以同样的方式发展为个人的堡垒，面对专业知识和行政管理的“求实化”，统治者在某种程度上说是逃遁到堡垒里去的。

此外，统治者试图通过合议制原则，使业务专家们综合成一种集体的单位。取得多大成效，不能泛泛而谈。这种现象本身是十分不同的国家形式所共有的，从世袭制国家、采邑国家，直至早期的官僚体制。但是首先，它对正在形成的王公专制制度是很典型的。它是对行政管理的“求实性”最强有力的教育手段之一。它通过拉拢有社会影响的私人个人，也可以把某种程度上绅士权威和私人经济的专业学问同职业官员的专业知识相结合。合议的审级机构是首批作为独立于个人的、持久性的实体“行政机关”的现代概念，从根本上得以发展的机构之一。

只要在行政管理事务中的专业知识是长期的、经验的实践的产物，以及行政管理的准则不是规章制度，而是传统的组成部分，那么元老会议很典型地是一种适当的形式，往往有神职人员，“前国务活动家”和豪绅名士参加，它们起初仅仅是为统治者提供咨询的机构，尔后它们往往自己夺取实权，因为统治者经常更迭，而它们则是持久性的机构。罗马的元老院、威尼斯的委员会、雅典的元老会，在它们屈服让位于“煽动家”的统治之前，情况就是如此。当然，在这里所谈的理性的专业专门化和专业知识统治基础上形成的团体作为一种类型，尽管有种种的过渡形式，同前面那类机构还是有显然区别的。另一方面，它们也必须同现代国家里常有的、从私人的有关利益者的圈子里挑选的顾问团体区别开来，私人顾问团体的成员，不是官员或者离职的官员。最后在社会学上，它们还必须同存在于今天私人经济的官僚体制机构（股份公司）里的合议的监督机构（董事会）区别开来，虽然这类监督机构也常常从无利害关系者的圈子里吸收绅士们参加作为补充，不管是为他们的业务知识之故，还是作为交际应酬手段和广告手段。

因为在正常的情况下，这种机构本身不同具体的专门知识的拥有者相结合，而是同行动中举足轻重的经济上的主要有关利益者，尤其是提供资金的银行相结合，它们绝对不仅拥有咨询的地位，而是至少拥有监督的地位，然而常常实际上拥有统治的地位。勿宁说，它们（但是也不无行使暴力）可以与世袭的或封建的政治实体中大的、独立自主的采邑和职位的体现者和其他社会上有势力的有关利益者的大会相媲美。诚然，后者有时是各种“咨议会”——作为日益增长的行政管理工作强度的结果——的前身，然而更经常的是等级团体的前身。

那种官僚体制的合议原则，一般都从中央的审级机构传播给形形色色的下级审级机构。正如在开头已经提到过的那样，在地区上封闭的、尤其是城市的单位内，合议的行政管理原先是作为名士豪绅统治的形式（通过最初是选举的、后来往往至少是部分增补的“咨询会议”，“市议会”，威尼斯的“十人委员会”和“陪审员合议机构”）。因此，它们是“自治”组织的通常的组成部分，也就是说，在官僚体制的国家审级机构的监督下，由地区有关的利益者来完成行政管理的任务。

前面提到过的威尼斯的“咨询会议”、尤其是罗马的元老院的例子，是建

立在地区政治团体基础之上的绅士统治的当地形式，传播给大的海外帝国。在官僚体制的国家里，一旦随着交往手段的进步，随着技术上对行政管理要求的提高，迅速而明确作出决定的必要性，以及其他已经探讨过的促使彻底官僚体制化和实行集权政治的动机，占有突出的统治地位，合议的行政管理就又重新消失。

然而首先，一旦议会机构的发展，因而往往由外面而来的批评的增加和公开，使得行政领导中封闭的一致性，从统治者利益的立场上看，同行政决议准备中的彻底性相比较，显得似乎是更重要的因素时，合议的行政管理又重新消失。

法国的彻底理性化的专业部长制和省长制，在这种现代的条件下，具有到处排挤旧形式的重要机会，可能还增加由已经提到过的、变得越来越经常的而且逐步在形式上作规定的、从经济上和社会上最有影响的阶层的有关利益者组成的咨询机构作补充。

尤其是最后这种事态的发展，试图把有关利益者的具体业务知识为受过专业培训的官员的理性行政管理服务，这肯定具有重大的前途，而且还在进一步提高官僚体制的权力。众所周知，俾斯麦如何企图玩弄建立一个“国民经济委员会”的计划，作为对付议会的权力手段，并指责拒绝计划的多数派——他从未保证给议会多数派以英国议会方式的调查权——，说多数派为了议会权力的利益，要防止让官员变得“太聪明”。在行政管理内部，通过这种途径将来能赋予有关利益者团体以什么样的地位，一般也不是属于在这个场合讨论的范围。

一般而言，国家和法的官僚体制化，也才最终有可能从概念上严格区分开“客观的”法的秩序和由它保障的个人“主观的”权利，同样也才有可能区分开“公法”和“私法”——“公法”涉及国家机关的相互关系和它们同“臣民”的关系，“私法”则调节被统治的个人之间的关系。官僚体制化是从概念上把“国家”作为统治权利的一个抽象的体现者和法的准则的创造者、并同一切个人属于人的“权限”区分开来的前提条件，——观念的准则，在官僚体制之前、尤其是世袭的和封建的统治结构的制度，距离这些观念准则必然相差十万八千里。

一旦城市社区通过周期的选举任命它的职位的体现者，首先在城市社区的

基础上，这种观念是可行的，并且实际得到执行，于是，个人，统治，包括最高的统治，各自作为权力“实施的”体现者，显然与把占有统治作为“固有权利”不相一致了。然而，只有在官僚体制中职务执行的彻底非人格化和法的理性的系统化，才原则上贯彻了那种区分。

这里不可能分析有深远意义的、普遍的文化影响，文化促进理性的、官僚体制的统治结构本身的传播，而且根本不管其所囊括的领域。

当然，它服务于生活方式的“理性主义”的传播。但是这个概念允许有十分不同的内容。

只能十分一般地讲：由于整个统治的官僚体制化大大促进向着理性的“求实性”、向着“职业化”和“专家化”发展，具有种种不同的影响。

只能简单地提一提这个过程的一个重要的环节：对教育和培训方式的影响。我们大陆的、西方的教育机构，特别是高等教育机构：大学、高等技术学院、商贸学院、文理中学和其他中等学校，受到对那种“培训”方式需要的决定性影响，那种“培训”方式养成了对于现代官僚制度日益不可或缺的专业考试制度：受到专业培训的的决定性影响。今日意义上的“专业考试”曾经并且仍然存在于真正的官僚体制的机构之外，例如今天的医生和律师的按行会形式组织起来的“自由”职业。

专业考试也不是官僚体制化的不可或缺的伴随现象：法国的、英国的、美国的官僚体制在很长时间内在很大程度上或者完全没有专业考试：用在党的运作过程中的培训和成绩取而代之。“民主”在对待专业考试上，如同在对待由它促进的官僚体制化一样，态度模棱两可：一方面，它意味着或者似乎意味着从所有社会阶层中“挑选”合格者取代绅士的统治；另一方面，它担心从考试和教育的专利中会产生一个特权的“种姓”，并且因此而反对这样做。

最后，专业考试也已经存在于官僚体制之前的或半官僚体制各个时代里。它在历史上一般说来的第一个立足点是按俸禄制组织起来的各种统治。

期望得到丰厚俸禄，首先是神职人员——如在伊斯兰教的东方地区和中世纪的西方——，尔后尤其如在中国，也包括世俗官员，俸禄是学习和考试的很典型的奖赏。然而，这类考试仅仅部分地具有真正的“专业”的性质。

只有现代的充分官僚体制化才促使理性的、专业性的考试制度的不断发展。文职官员服务改革逐步把专业培训和专业考试引进美国，而且它也从其

（在欧洲的）主要诞生地德国渗进所有其他国家。行政管理的日益官僚体制化提高文官制度改革在英国的重要意义；用现代的官僚制度取代半世袭制的、旧的官僚制度的尝试，把它带进了中国（取代方式上完全不同的、旧的科学制度）；资本主义的官僚体制化及其对受到专业培训的技术人员和店员等等的需求，把它带到全世界。

这一事态的发展，首先是由于通过专业考试获得专利的社会威望而受到极大的推动，但当社会威望变为经济的实惠时，就更加促进事态的发展。过去，寻宗问祖作为平起平坐、入贵族学校的资格和——在贵族在社会上仍然有势力的地方——国家官职任职资格的先决条件，今天正在变为教育培训专利。

大学、工学院和商贸学院文凭的发展，在所有领域里呼吁建立教育培训专利，服务于培养办公室和帐房里的特权阶层。拥有文凭有利于要求同绅士家族联婚（在帐房里自然也希望能有向老板女儿求婚的优先机会），有利于要求允许进入“社会名流”的圈子，要求得到“等级的”工资而不是按劳取酬，要求有保障的晋升和年老保险，但是首先要求垄断社会上和经济上优越的地位以利于文凭的候补者。

如果说我们在一切领域里都听到疾声呼吁要求实行有规则的教育进程和专业考试，那么不言而喻，其原因并非是一种骤然觉醒的“教育欲望”，而是争取限制提供职位和垄断职位的愿望，以利于教育专利的持有者。

今天对于这种垄断化来说，“考试”是普遍的手段，因此考试不可阻挡地传播着。因为为获得教育专利所需要的教育过程引起高昂的费用和等待期，那种愿望同时意味着排斥天资（“能力”），以利于财产，——因为教育专利的“精神”费用总是微不足道的，而且不是大规模地增加，却是减少。

同时，在旧的采邑资格里骑士生活方式的要求，在我们这里，正被在高等学校所颁发的教育专利的社团里参加今天骑士生活方式的残余所取代，在盎格鲁萨克逊国家里，被体育协会和俱乐部所取代。

另一方面，官僚体制处处都通过建立一种井然有序的纪律程序，消除“上司”对官员的非常专断的支配，力争发展某一种“职位的权利”，试图保障官员的地位，照章办事的升迁和老年人的生活供应，而且在这一点上，得到被统治者的“民主的”、要求统治最低限度化的情绪支持，被统治者可能认为，任何对于统治者随意专断支配官员的削弱，都是一种统治权力本身的削

弱。因此就此而言，官僚体制不管在商人的帐房里，还是在公众的服务里，完全同样是一种特殊“等级”发展的载体，如同过去是性质完全不同的职位体现者那样。前面业已指出，这种等级的品格在其方式上一般也可能在技术上被用于为官僚体制完成它的特殊任务。

然而，对于这种无法避免的“等级的”性质，又是“民主”的愿望作出反应，用任期短暂的官员选举取代任命的官员，以及用全民表决取代按制度规定的纪律程序来罢免官员，也就是说，用被统治者的以及统治着他们的政党头目的同样是随意专断的支配，取代在等级制度之上的“统治者”的随意专断的支配。

在享受某种特定的教育和培训基础上的社会威望本身绝不是官僚制度所特有的，而是相反。只不过在其他的统治结构下，它是建立在基本上不同内容的基础上：在封建的、神权统治的、世袭的统治结构里，在英国的绅士行政管理中，在中国过去的世袭官僚体制里，在希腊的所谓民主煽动蛊惑的统治中，尽管这些情况之间有着巨大的差异，教育的目标和社会评价的基础，不是“专业人材”，而是——用时髦的话讲——“有文化教养的人”。在这里应用这个术语完全是价值自由的，也是在这个意义上的应用：即被视为“有文化教养”的生活方式的品格是教育的目标，而非专门化了的专业教育。有文化教育的人是打上统治结构和属于统治者阶层烙印的教育理想，而“有文化教养”的含意有所不同：骑士的，或者苦行主义的，或者（如在中国）有文学素养的，或者（如在希腊）有竞技—艺术造诣的，或者通常盎格鲁萨克逊的君子风度。统治者阶层本身的资格建立在更多拥有“文化品格”的基础之上（在这里所赋予的这个概念的可以改变的、价值自由的意义上），不是建立在专业知识的基础之上。同时，军人的、神学的、法学的专业能力，自然得到深入的关照。然而，不管在希腊的、还是在中世纪的、抑或在中国的教育过程中，绝不是专业上“有益的”教育要素构成教育重点。

在当前围绕着教育基础的种种讨论的背后，在某一个关键之处，隐藏着“专业人材”类型反对旧的“文化人”的斗争，而这个斗争是受所有公众和私人统治关系的官僚体制化的势不可挡的蔓延制约的，而且深入到一切最隐密的文化问题中。

官僚体制的组织在其传播过程中，不仅必须克服已经多次提到的、对它来

说必须拉平的基本上是消极的障碍，而且行政管理结构的形式过去和现在都与它相互交错着，行政管理结构的形式是建立在不同的原则之上的，前文已经部分地有所涉猎。对于这些原则，这里不能对所有现实存在的类型进行论述——那样做会扯得太远——，但是要对若干特别重要的结构原则，以尽可能简化的模式，简要进行探讨。不仅仅、但总是要提出这样的问题：

(1) 它们在多大程度上受到经济的制约，或者通过其他的情况，例如纯粹的政治环境，或者通过一种存在于其技术的结构里的“规律性”，为它们创造着发展的机会；

(2) 它们是否发挥以及发挥着什么样的特殊经济的影响。

同时，当然从一开始就必须注意到所有这些组织原则相互间的界线是模糊的，而且相互交错着，它们的“纯粹的”类型只能视为对于分析特别有价值的和不可或缺的边缘状况，在这种状况之间，几乎总是曾经推动过、现在仍然推动着以混合形式出现的历史现实。

官僚体制的结构几乎处处都是较后发展的产物。我们在发展中愈是追溯得久远，对于统治的形式来说，缺乏官僚体制和官员制度就愈加典型。官僚体制是“理性”性质的：规则、目的、手段和“求实的”非人格性控制着它的行为。

因此，它的产生和传播处处都是在那种特别的、还在讨论的意义上发挥了“革命”的作用，正如理性主义的进军在一切领域里一般都发挥这种作用一样。同时，它摧毁了统治的不具有在这个特殊意义上的理性性质的结构形式。

四、其他古典理论

刘易斯的组织控制理论

约瑟夫·斯莱特·刘易斯 1852 年生于英国柴郡的赫尔斯比，早年他在私立学校接受教育，之后在曼彻斯特机械学院读了几年书，成绩一直在学校里名列前茅。

16 岁的刘易斯在当地的一个土地经营商那里开始了学徒生涯，到了 20 岁，他便进入了一家煤炭公司工作。1879 年，也即是刘易斯 27 岁的那年，他作为电气工程师在赫尔斯比开始独立创业。1880 年，刘易斯为了解决他研究的自行粘合绝缘体的专利权问题而访问美国。29—37 岁期间，刘易斯担任总经理的职务，经营一家制造这种绝缘体以及其它电气产品的小型公司。1889 年，他作为一位电气工程师在伯明翰从事咨询和服务工作。到了 1892 年的时候，刘易斯便在伦敦市的一家电气工程公司——古尔登公司任总经理。1895 年他在曼彻斯特的索尔福德轧钢厂担任电气工程部主任。1900 年出任英国电气工程有限公司董事。1901 年 7 月，约瑟夫·斯莱特·刘易斯去世，年仅 49 岁。刘易斯一生曾经担任过土木工程师学会、机械工程师学会、电气工程师学会三个工程学会的会员，他还是爱丁堡皇家学院的院士。

斯莱特·刘易斯的个性不大为人所知。他的书中有关技术的各章有些侧重于精确性方面的色彩，但却为他对士气和领导方式这些有关人的问题的明显兴趣所抵消。书中的许多词句表明他对奥利佛·谢尔登在 30 年以后叫做“管理哲学”的内容很感兴趣。

约瑟夫·斯莱特·刘易斯在英国众多的管理者先驱中只是起到了较小的作用。然而他之所以能够成为管理先驱者，在众多的管理者中有一席之地，主要原因是由于他写作的一本书：《工厂的商业组织》（1896 年）。这本书在当时所造成的影响是空前的。本书是英国社会最早出版的针对工业管理方面的基本原理，进行全面系统分析的书，其中着重强调了对于控制职能的分析。

1. 控制职能

刘易斯认为从管理的过程看，管理者通过计划、组织和领导职能的发挥来协调组织成员的各种业务活动，可以说已经实现了一个单独的管理过程。通过这个过程，能使组织实现一定的目标。这个目标或许与预期的目标相符，或许与预期的目标要求差距很大。当组织活动的结果与预期的目标要求存在着差异时，就不能说组织实现了有效的管理。而要提高管理活动过程的有效性，就还要发挥管理的控制职能。通过管理控制职能的发挥，才能真正形成一个完整的管理过程，提高管理活动的有效性。

组织如果能制定出切实可行的计划，不仅从来不需要修改，并且能保证计划被完美无缺地贯彻执行，那么可以说，组织就没有进行控制的必要了。但实际上，由于人的认识能力有限，人们并不能制定出完全符合客观实际的计划，或者由于未来环境的变化使原来的计划不能有效地指导实际的工作，因而产生了修改计划的问题。即使不存在修改计划的问题，在计划的贯彻执行过程中，也可能产生计划的执行结果与原来的计划要求发生偏差，这就要求组织采取一定的措施来纠正偏差。对计划本身的修正和对计划执行结果的偏差的调整就是管理的控制职能。

刘易斯认为，所谓控制，是对组织中的所有活动进行衡量和纠正，以确保组织的目标和为此而制定的计划得以实现。简单地说，控制就是要消除偏差，使组织的一切活动都能按预定的计划进行。

2. 控制职能与管理的其它职能的关系

人们一般是按管理的职能在管理活动过程中的顺序来排列的，即排列成：计划、组织、……控制。可见计划是管理的首要职能。而控制在管理过程中的顺序地位也表现出了控制职能的特性，即控制职能是对组织管理的各方面活动的偏差进行修正，以保证组织的各方面活动能按照预定的计划进行。如果说管理的各个职能是一个相互依存相互作用的整体，那么可以说，正是控制的职能加强了这种相互依存的关系。

就控制与计划的关系来看，两者之间存在着紧密的关系。计划是管理的第一个职能，计划确定以后，要通过组织职能和领导职能的发挥来落实和执行计划。而计划执行的结果又需要通过管理的控制职能来纠正实际与计划之间的偏差。根据上一个管理过程控制职能的发挥所提供的信息，管理又要重新确定组

织的下一个计划，开始了新一轮的管理过程。这样就存在着一个计划→控制→计划的循环。

刘易斯从计划→控制→计划的循环看出，计划是控制的基础，控制要根据计划所确定的标准来进行，通过控制使计划的执行结果与预定的计划相符合；控制为计划提供信息，使计划的制定能更有利于组织目标的实现。刘易斯在《工厂的商业组织》一书中指出，在有些情况下，如果计划与实际之间的偏差是由于外部环境的变化所致，那么，这时控制职能的发挥所采取的纠正措施可能就是调整计划方案本身。

从组织职能与控制职能的关系，组织职能是通过建立一种组织结构框架，为组织成员提供一种适合于默契配合的工作环境。因此，组织职能的发挥不但为组织计划的贯彻执行提供了合适的组织结构框架，还为控制职能的发挥提供了人员配备和组织机构。而且组织结构的确定实际上也就规定了组织中信息联系的渠道，所以也就为组织的控制提供了信息系统。控制职能则通过对计划执行过程中产生偏差的原因进行分析，对由于组织职能的原因造成的偏差采取措施进行纠正。如调整组织结构，重新确定组织中的权责关系和工作关系等。

领导职能是通过领导者的影响力来引导组织成员为实现组织的目标而作出积极的努力。领导职能的发挥既反映在计划方案的编制中，也反映在组织结构的建立上，同时也反映在控制职能的发挥中。这意味着领导职能的发挥影响到组织控制系统的建立和控制工作的质量。相应地，控制职能的发挥又有利于改进领导者的领导工作，提高领导者的工作效率。

刘易斯从以上对控制职能与管理其它职能的关系的分析得出，在整个管理过程中，控制职能是作为一个独立的职能发挥作用的。它使管理的过程成为一个完整的过程。但是，控制职能的发挥实际上又是管理其它各项职能的再运用过程。因此，控制实际上也是组织中所有管理者的职责。

3. 控制的过程

控制是要消除系统在运转过程中所发生的偏差。因此要进行控制，首先就要有控制的标准。没有标准就无所谓控制。上面所说的电冰箱控制系统中的温度水平和路灯控制系统中的亮度水平就是预定的标准。对于组织系统来说，控制的标准就是计划或者说计划所确定的指标。

控制就是要消除系统运转过程中产生的偏差。因此，要对系统运转的结果

进行衡量，以找出系统实际运转的结果与预定的标准之间的差异，这就是衡量成效。从本质上说，衡量成效实际上就是信息的收集、处理与传递的过程。这也就是前面说的控制系统必须是一个信息系统。可以说，控制系统的有效性在很大程度上取决于信息的收集、处理与传递的有效性。从控制的角度来衡量信息工作的好坏有以下几个主要方面：

①信息的及时性。及时的控制要求有及时的信息。组织应及时地了解有关组织运转的实际情况及其与计划的差异的信息，并把这些信息及时地传递给有关的人员和部门。这就要在组织中建立一个迅速有效的信息系统。现代电子计算机技术的发展和运用使得组织有可能建立及时信息系统。如民航的座位订票系统通过电脑，就可以使得每一个订票点及时地了解各个航空公司各个航班的座位剩余情况，从而能最大限度地满足顾客对购票的要求，又能使航空公司的载客能力得到最充分的利用。及时的信息有利于组织的及时控制，它能给组织带来利益。但是，组织要取得及时的信息也要投入一定的费用。因此在建立控制系统和信息系统时，就必须在利益与费用之间进行比较和衡量。只有当及时的信息使组织进行及时的控制所带来的好处大于取得及时信息的支出时，对组织来说才是有意义的。

②信息的可靠性。信息的可靠性是指信息的精确性，即所收集和传递的信息必须是反映实际情况的真实信息。如果信息不准确，组织调整偏差的控制装置据此所采取的控制行为就不能保证组织目标的有效实现。当然，在信息的可靠性与及时性之间，有时可能会存在矛盾。因为信息的可靠性往往与信息的完整性之间存在着正比关系。所收集的信息越是完整，就可能越可靠，而信息的完整性与及时性之间往往有反比关系。所以在进行控制时，要在信息的可靠性与及时性之间进行折中与协调。

③信息的有效性。有效性不等于可靠性。可靠的信息是指准确的信息。但准确的信息对组织进行控制不一定有用。所谓信息的有效性是指信息对进行有效地控制的有用程度。如企业要对产品的质量进行控制，但所收集到的却是有关企业产品销售情况的信息，尽管这些信息是十分完整十分可靠的，但是对企业的产品质量的控制却是没有用处的，因此就不是有效的信息。

通过衡量成效，就能找出实际与计划之间的差异。人们把这个差异叫偏差或目标差。组织要对造成偏差的原因进行分析，然后采取措施来纠正偏差。组

织系统运转所产生的偏差有两种情况。一是负偏差，即实际运行的结果低于预定的标准。产生负偏差的原因可能有两个。一个是组织预先确定的标准偏高，组织系统的运转结果不可能实现预定的目标。在这种情况下，组织采取的控制措施就是重新调整计划，使计划能符合实际的要求。另一个原因是系统在运转过程中出现了偏差，即由于组织的管理不善造成预定的目标不能实现。这时就要重新调整组织的各种输入要素，并对这些要素进行合理的组织与管理，以消除所出现的偏差。偏差的另一种情况是正偏差，即实际的结果大大高于预定的计划目标。出现这种情况应该说是一件好的事情，但是也得弄清楚究竟是因为预定的标准太低，还是因为组织在运转过程中碰上了好运气，或是因为在管理上的出色表现所致。根据以上分析，按照造成偏差的原因不同，组织系统纠正偏差可以从以下几个方面进行：

①调整原来的计划标准。通过对偏差的分析，若发现原来制定的计划标准偏高或偏低时，都应当对原来的计划标准进行调整和修正。

②调整组织系统的运行。若预定的计划标准是符合实际的，就应当通过调整组织系统的运行来纠正偏差，即发挥管理的组织、领导和其它职能的作用，对系统输入的各种要素进行重新的调整，并使其能以新的组合方式运行。

4. 控制方法的类型

①预算控制方法。预算是一种数量化的计划。从预算的范围看，有整个组织的预算，也有部门预算甚至个人预算。从预算的时间看，有月度预算、季度预算，但更多的是年度预算。作为计划的一种表现形式，预算又有与其它的计划形式不同的地方。

预算为组织的控制提供了控制的标准。实际上这是组织编制预算的真正目的所在。

预算能帮助管理者协调组织的资源。因为通过编制整个组织和各个部门的预算，能清楚地反映组织资源的实际利用情况。

编制预算有利于对整个组织及各个部门的工作进行评价。

总之，通过预算把计划数字化，就可以使计划成为一种有条理的东西，并把计划指标分解成各个部门的计划，管理者就可以清楚地看到组织中的各种收入、开支以及以实物表现的投入和产出计划与各个部门之间的关系。这样一方面能保证组织整体计划的实现，另一方面又有利于对整个组织及组织中各个部

门的工作进行控制。

②预算的种类。预算的种类很多，就企业来说基本上可以分成以下五类：

收支预算。收支预算是以货币的形式表示的收入和支出的计划。它具体又包括收入预算和支出预算。收入预算有时又称为销售预算。它实际上是对销售预测的一种正式的、详细的说明。通过收入预算的编制，就可以对企业的销售活动过程进行控制。支出预算是对企业未来期间各种费用支出的详细说明。为了使支出预算成为企业对费用支出的有效的控制手段，应该按费用支出的项目来编制支出预算，并且要把费用项目在组织的各个单位中进行分配。这样就可以清楚地了解各个单位和部门的费用支出情况，从而对组织的支出进行有效的控制。

现金预算。现金预算是以收支预算为基础编制的预算。它是组织在预算期内所需要的现金的详细说明。通过现金预算的编制，企业就可以据此对企业的现金流动情况进行控制。当企业的现金数额降到预算要求的水平以下时，表明企业的应收帐款可能过高。当企业的现金数额高于预算要求的水平时，表明企业有多余的现金，企业或许可以用这引进现金来进行短期投资。

③**资本支出预算。**资本预算是对未来用于厂房、机器、设备、库存及其它一些项目的资本支出的详细计划。如果企业对收支预算和现金预算的计划和控制取得成功，企业的收入就应超过支出。这个超过部分就可以用以投资，以保证企业的生存与发展。对投资支出的预算就是资本支出预算。通过资本支出预算的编制，可使企业的各方面的工作能得到协调的发展，又能对企业的各项投资活动的费用开支进行有效的控制。

资产负债预算。资产负债预算是一种对预算期的最后一天，通常是会计年度的最后一天的资产、负债的财务状况的预测。它是对上述各种预算的汇总和综合。通过编制资产负债预算，可以检查其它各项预算的准确程度，因此能起到对企业的各项活动进行有效控制的作用。

非货币式预算。企业除了编制以货币形式表现的预算外，还有许多预算是用非货币的实物形式来表示的。如采用时间、面积、体积、工时和产量等单位来编制预算，如产量预算、劳动力需求预算等。

预算是一种被广泛应用的控制方法。但是，作为一种控制方法，预算控制既有它的优点，也有它固有的缺点。实际上，预算控制本身的优点正好是它的

缺点之一。预算控制的优点就是把组织各个方面的活动和成效都转换成一个单一的可比较的计量单位。这就使组织对各项活动的控制有了明确的标准。但是,这种优点本身正好也是缺点,因为它使得组织把控制的注意力只集中于那些可以计量的东西,从而忽视了对其它方面工作的控制。预算控制的第二个缺点是缺乏灵活性。计划一旦数量化成为预算后,就会给人一种计划不可更改的感觉,从而使得预算控制缺乏灵活性。预算控制的第三个缺点是会使人们把预算的目标当成企业的目标。预算是实现企业目标的一种手段。但是,组织中各个部门和成员在执行预算时,往往把实现预算的目标作为自己所追求的唯一目标。这就会造成计划执行过程中各个部门之间及局部利益与整体利益之间的协调困难。第四个缺点是预算控制时,人们往往把上一期的费用支出作为下一期的预算的基数。因此在编制预算时,有些人就会大大加大所需费用的申请数,即使这个申请数在审批时会被削减,也会使列入预算的费用数高于实际所需的数量。这就会造成组织费用支出的增加,同时也掩盖了某些人的效率低下的问题。

④非预算控制的方法。非预算控制的方法很多,有亲自观察、统计分析、专题报告、盈亏平衡分析等方法。下面对这些方法作简要的介绍。

亲自观察。亲自观察法是一种适合于各级管理人员对一切领域的活动进行了解,从中获得必要的控制信息的控制方法。各级管理人员可以通过对下级人员的工作进行观察,与下级人员进行交谈,听取下级人员的意见等来获得有关组织运行情况部分的第二手资料。这些资料就可能成为各级管理人员作出控制决策的根据。采用这种方法还有利于增进组织中上下级之间的沟通 and 了解。当然,亲自观察法应用的效果取决于观察者本人的观察能力和理解能力,并且,它是一种耗费时间的方法。

统计分析。统计分析法是指用各种图解的或表格的形式反映组织运行的实际情况的一种控制方法。采用统计分析法能使人们一目了然地了解到组织运行的实际情况与预定计划之间的差异,从而有利于组织采取有效的控制措施。

专题报告。这是一种对组织中的某一个专门问题进行深入的研究分析,以提供可作为采取纠正措施依据的信息的一种控制方法。这种方法的特点在于它是一种非例行的控制方法,能发现采用日常的统计分析方法所不能发现的问题。它的另一个特点是能使组织在运行中存在的问题进行深入的分析,这样有

利于组织的控制。当然，采用这种方法可能要花比较多的时间和精力。

盈亏平衡分析法。这种方法是根据使企业的收入等于支出的原理，找出使企业达到盈亏平衡的产量点，再根据企业的目标利润要求确定企业达到目标利润的产量。企业就可以据此对生产的产量进行控制，以确保目标利润的实现。

埃默森的效率理论

哈林顿 · 埃默森 1853 年 8 月 2 日出生在英国新泽西州的特伦顿。他曾经在英国、法国、德国、意大利以及希腊接受教育。

1876 年埃默森任内布拉斯加大学现代语言系主任。1882 年埃默森离开学校到内布拉斯加州的米尔福德和尤利塞斯从事银行和房地产业。1885—1891 年埃默森在柏林顿铁路从事专门的经济和工程研究。1895—1899 年埃默森作为一个英国辛迪加在美洲的调查团中的美国代表，参与调查墨西哥、美国和加拿大的许多工矿企业的财务和业务。1899—1901 年埃默森在一家玻璃制造公司任经理。1901—1907 年埃默森任专业的管理咨询工程师。1904—1907 年埃默森对阿契逊、托皮卡和圣菲铁路进行改组工作，引进了奖金制、标准成本、用制表机算帐、铁路车辆和设备的计划维修等方法。1907—1923 年埃默森在纽约任埃默森公司总经理、效率工程师。1910—1911 年埃默森东北部铁路运费率案中的主要证人之一。1911 年埃默森同甘特和戴一起作为美国海军工厂的工业管理民间专家委员会委员，调查海军工厂的职能和情况。1921 年埃默森被指定参加消除工业浪费的胡佛委员会，负责煤矿和铁路部门。1929 年埃默森参加巴黎的国际管理会议。1931 年 9 月 2 日埃默森在纽约市去世，享年 78 岁。

哈林顿 · 埃默森不仅是一个像“效率工程师”一词所表明的那样一种实践家，而且是一个有知识的人和学者。他特别令人怀念的是他的那种对同他接触的人具有影响力的个性——无论是对工商界的领袖或学习自己专业的年轻人。

他对科学管理早期发展的贡献是极独特的。因为他虽然同泰罗集团有着密切的关系，但他并不是该集团的一员，而他对管理原理的一些贡献是独立地作出的。

埃默森提出了自己的管理思想理论，并发表了演说。他的举动震动了美国

工商界，对科学管理的推广起了积极的作用。埃默森在圣泰菲铁路公司任顾问期间，使这家濒临破产绝境的公司，降低了 25% 的开支，年节约额达 1.5 亿美元之多。从 1903 年起，他与泰罗曾有过书信来往，但与当时的科学管理运行并没有什么瓜葛。他认为浪费大、效率低，是最侵蚀美国整个经济体系的祸患：一个国家的生产力，并不是它的丰富或贫乏的自然资源的一个函数，而雄心壮志，对成功和财富的期求，才是一个国家兴旺发达的契机；效率差和糟踏资源正在使美国步向失败，主要症结乃是缺乏健全有力的组织机构。

他并不赞成泰罗的职能工长制，由于他早年在德国读过书，对 19 世纪末普鲁士军队中设立总参谋长制度而使其军队成为效率惊人的军事体制甚表赞赏。鉴于直线管理体制中的操场级领导处于孤立寡助的缺点，他在《效率是作业和工资的基础》一书中，主张把这种参谋制度运用到工业管理的实践中去，使各级领导随时都能从参谋人员的专业知识中获得助益，因而提出直线参谋管理制组织机构的设想。这一管理体制和泰罗的职能工长制不同，前者主张把监督和管理权力留归各级领导，参谋人员只能向领导提出业务上的建议和策略，而后者主张职能工长全权负责和处理归其管辖的某一有关部分的业务。

1912 年，他发表了《效率的十二项原则》一书。在序言中，他认为要创造现代财富并不能单纯依靠劳动、资本和土地，更主要的是要想方设法减少生产单位产品的劳动和资本的消耗，从而建立起杜绝浪费、富有效率的工业体系。

埃默森提出的效率 12 个原则的主要内容是：

(1) 要有明确的理想，也就是要有明确的目标。埃默森认为，组织成员理解其所承担的共同目标，可以减少组织内部的冲突，避免模糊不清，变化无常和失去目的等问题。

(2) 要经常使管理人员考察各种问题和它们相互之间的关系，丰富专门知识，主动征求各种建议。

(3) 要进行充分的商议。选择优秀的参谋和顾问。每次协商结果，采取集体决定的方式，以便产生有效的影响。

(4) 要有纪律。这是达到其他十一项原则的基础。这使组织成为一个系统而不是无政府状态。

(5) 要公平处理各项事务。要做到这一点，管理人员必须具有同情心，

思考力和公正廉明的精神。

- (6) 要有可靠的、及时的、准确的和持久的记录。
- (7) 实行调度，对生产进行统一安排和控制，使部门的工作服从整体的要求，以求在最短时间内完成任务。
- (8) 要规定标准的工作时间、工作方法和工作秩序。
- (9) 工作环境标准化，以减少人力与金钱的浪费。
- (10) 作业标准化，以提高工作效率。
- (11) 用书面进行正确指导，以迅速有效地完成企业的目标。
- (12) 对提高效率进行奖励。对降低成本，改进质量，增加产量、节约时间的，给予适当的奖励。

一位管理发展史学家说起埃默森在历史上的地位，曾有这样一段描写：

“埃默森记下一套指导管理的原则；他的这一成就加上他那套原则的周全，说明了他对管理之道的放之四海而皆准的认识。”

甘特图

一次大战期间，甘特创立第一个生产进度控制图表。在今天已非常流行，大多数组织都应用其中的一种形式来制定生产计划。它的主要观点列在图中。

该记录说明的是每项工作规定的运行顺序。图 4—1 说明的是按接到的时间顺序排列的任务。图 4—2 显示的是按照机器生产能力最大化原则重新安排的生产顺序。注意由甘特图表提供的机器运转时间的增长。

用于图 A 和图 B 的生产定单记录					
定单号码	101	102	103	104	105
生产程序	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3	
机器号码	A B C	C A B	B A C	A C B	B C A
运转时间（小时）	4 8 2	1 0 4 6	6 4 8	4 10 12	4 2 6

图 4—1

要理解甘特图表的独特价值，不防假定自己是一位刚接到上述 5 个生产任务的基层主管。这些任务指明了每台机器应该承担的工作、运行顺序和每台机

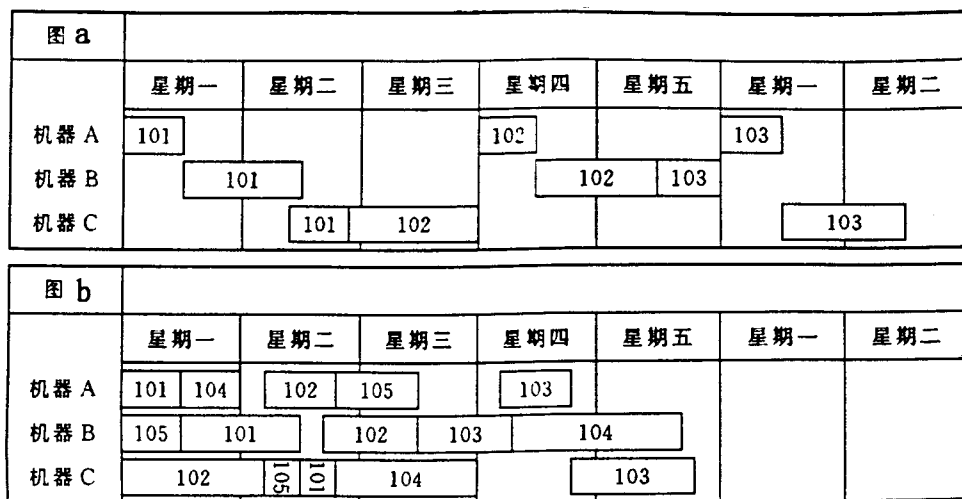


图 4—2 一系列生产任务的甘特图表的日程安排

器完成工作所需的时间。

这些任务基本上包括了来自一个生产工作程序表的同样的信息。生产工作程序表一般包括不同部门完成的业务。因此，基层主管从几个工作程序表中收集信息是常有的事，或者说，生产控制部门可能向每个部门主管发布许多独立的生产任务。

如果部门主管抱着每一项任务必须在下一项任务开始前完成的想法给设备分配工作，日程安排就如流程图 A 所示。这样，工作会按顺序进行下去，但设备没有得到充分利用；更糟糕的是，有些任务就要被拖延。为弥补这种缺陷，甘特使这些任务相互交叉而不管接到它们的前后顺序，同时仍坚持每项任务要求的操作顺序。流程图 B 显示的是基层主管如何能够略微颠倒一下任务的次序，把 105 项任务安排在设备 B 上，102 项在设备 C 上，而 101 项在设备 A 上。重新做了调整后，基层主管就能在星期五下午之前完成所有五项任务。并且，这个主管还提高了设备的利用率。设备 A 现在要在第一个 24 小时（星期一至星期三）里运行 18 小时，4 小时用于 101、4 小时用于 104、休息 2 小时，然后 4 小时：4 小时用于 105、8 小时用于 101、休息 2 小时，6 小时用于 102、4 小时用于 103。设备 C 24 小时内一直在转动：10 小时用于 102、2 小时用于 105、2 小时用于 101、10 小时用于 104。这预示着三台设备的利用率分别是 75%、92% 和 100%。不过，基层主管不能整个一周都这样安排工作。

PERT 图表从甘特图表中借鉴了许多不同但有联系的任务中可以略微颠倒的观点。PERT 把这一观点应用于关键事情上并说明这些事情如何连续在一起。最后，PERT 使计划制定者认清一项复杂的日程安排或计划中妨碍流程的一环。

(1) PERT 几个首字母代表什么？在什么情况下运用 PERT 图表？

它们代表“计划评审法和进度检查技术”。用平易的英语说，PERT 是指一种对许多不同但相关的任务编制计划的技术，是一种能使计划制定者看清许多工作间的渐进关系的图形技术。PERT 还以关键工序线路法（CPM）、箭头示图和许多其它变化而著称。

该技术突出了两件或更多的事情可同时做的价值。理发可能需要 12 分钟、擦皮鞋需要 5 分钟、浏览报纸需要 10 分钟。你可以花 27 分钟按照顺序一件接一件地把这三件事情干完，你还可以同时或平行做的方法只用 12 分钟把这三件事做完。

PERT 法在编制同一种类的计划时是最有使用价值的。人们常用它编制建筑方案，如修路、建桥等。它还常用于建造大型设备、飞机、轮船等方面的计划编制；在安排短时期内必须完成的大量工作时，PERT 法也很有帮助。比如，一个工厂夏天关闭两个星期，试图在这段时间把所有的东西都清洁、修理一番。在政府部门开始一项新方案或把一种新产品推向市场时，该方法也是很有用的。

(2) 什么因素使 PERT 与普通的计划方法大不相同？

计划评审法和进度检核技术可帮助计划制定者提前计划、发现那些关系整个工程的关键性工作。例如，在建造机器的底座前，应先挖好底座坑道并把混凝土浇筑好。（见图 4—3）但是，如果钢材供应比较紧缺，制铁工作需花费四周时间时，先开始制铁工作然后再挖坑道也许是比较明智的选择。如果在制铁工作完成前还有许多其它工作不能进行，那你就应分析一下这些工作对于制铁工作的重要程度并确保这些工作能按时完成。PERT 图表帮助你提前弄清那些关键性的工作。

1. 甘特图在生产控制中的应用

生产控制，是生产管理的重要职能，是实现生产计划和生产作业计划的手段。企业的生产计划和生产作业计划，对日常生产活动虽已作了比较周密而具

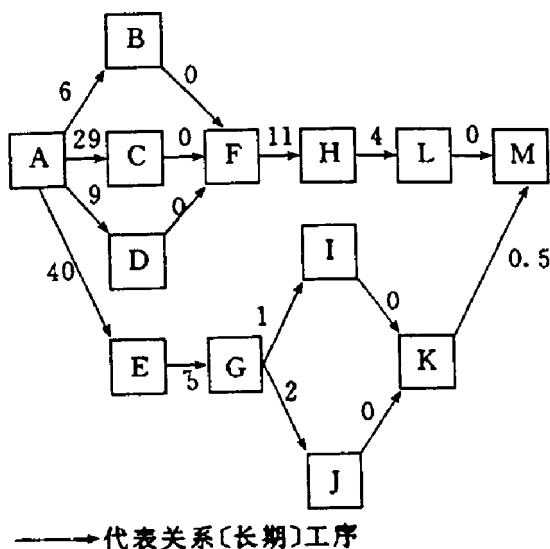


图 4—3 关于一台大型机器安装
计划的 PERT 图

体的安排，但是，计划在执行过程中，还会出现一些人们预想不到的情况和矛盾，必须及时监督和检查，发现偏差，进行调节和校正。这种在计划执行过程中的监督、检查、调节和校正等工作，就是生产控制工作。

(1) 生产作业控制。生产作业控制，是在计划执行过程中，有关产品生产的数量和进度的控制，其主要目的是保证完成生产作业计划所规定的产品产量和交货期限指标。生产作业控制是生产控制的基本方面，狭义的生产控制就是指生产作业控制。生产作业控制，主要包括生产调度、作业核算、在制品管理等工作，甘特分别加以了阐述。

①生产调度。生产调度就是组织执行生产作业计划的工作。生产调度以生产作业计划为依据，生产作业计划要通过生产调度来实现。

生产调度工作的主要内容有：

- a. 检查各个生产环节的零件、部件、毛坯、半成品的投入和出产进度，及时发现生产作业计划执行过程中的问题，并积极采取措施加以解决。
- b. 检查、督促和协助有关部门及时做好各项生产作业准备工作。
- c. 根据生产需要合理调配劳动力，督促检查原材料、工具、动力等的供应情况和厂内运输工作。
- d. 对轮班、昼夜、周、旬或月计划完成情况进行统计分析工作。

甘特提出了搞好生产调度工作的要求，如下：

a. 生产调度工作必须以生产作业计划为依据，这是生产调度工作的基本原则。生产调度工作的灵活性必须服从计划的原则性，要围绕完成计划任务来开展调度业务。同时，调度人员还应不断地总结经验，协助计划人员提高生产作业计划的编制质量。

b. 生产调度工作必须高度集中和统一。现代化大生产中生产者成千上万，生产情况千变万化，讲管理就必须讲统一意志，统一指挥，建立一个强有力的生产调度系统。各级调度机构应该是各级领导指挥生产的有力助手。各级调度部门应根据同级领导人员的指示，按照作业计划和临时生产任务的要求，行使调度权力，发布调度命令。各级领导人员应充分发挥调度部门的作用，维护调度部门的权威。

c. 生产调度工作要以预防为主。调度人员的基本责任是预防生产活动中可能发生的一切脱节现象。贯彻预防为主的原则，就要抓好生产前的准备工作，避免各种不协调的现象产生。在组织生产的过程中，不仅要抓配套保证装配的需要，还要抓毛坯保证加工的需要，防止只抓出产不抓投入，抓后不抓前的做法。只有做到“以前保后”，才能取得调度工作的主动权。

d. 生产调度工作要从实际出发。为此，调度人员必须具有深入实际、扎实果断的工作作风和敢于负责的精神，要经常深入生产第一线，亲自掌握第一手资料，及时了解和准确地掌握生产活动中千变万化的情况，摸清客观规律，深入细致地分析研究所出现的问题，动员群众自觉地克服和防止生产中的脱节现象，出主意想办法、克服困难，积极完成生产任务。只有这样，才能防止瞎指挥，使调度工作达到抓早、抓准、抓狠、抓关键、一抓到底的要求。

②生产调度工作的措施。甘特曾经说过调度工作是如此的重要，管理者一定要采取措施加强它。加强生产调度工作应采取的措施有：

其一，要建立健全调度工作制度。调度工作制度一般有以下几种：

a. 实行值班制度。为了组织调度，及时处理生产中出现的問題，厂部、车间都应建立调度值班制度。规模较大的企业中可设中央调度控制台。厂部、车间都设值班调度，处理日常生产中的问题。值班调度在值班期间，要经常检查车间、工段作业计划的完成情况及科室配合的情况，检查调度会议决议的执行情况，及时处理生产中发生的问题，填写调度日志，把当班发生的问题和处

理情况记录下来。

b. 实行调度报告制度。为了使各级调度机构和领导及时了解生产情况，企业各级调度机构要把每日值班调度的情况报给上级调度部门和有关负责人。厂一级生产调度机构要把每日生产情况、库存情况、产品配套进度情况、商品出产进度情况等，报厂领导和有关科室、车间掌握。

c. 坚持调度会议制度。调度会议是一种发扬民主、集思广益、统一指挥生产的良好形式。厂一级调度会议由厂负责生产的领导主持，主管调度工作的科长召集，各车间主任及有关科室科长参加。车间调度会由车间主任主持，车间计划调度组长召集，车间技术副主任、各工段（班组）长及有关人员，如调度员、技术员、工具员等参加。会前要做好准备先摸清问题，通知会议内容，集中解决生产中的关键问题。会上议题要突出重点，要强调协作风格。会议既要发扬民主，又要有统一意志。

d. 健全现场调度制度。领导人员下现场，到发生问题的现场去，会同调度人员、技术人员、工人三结合地研究生产中出现的问题，以求得矛盾的解决。这种方法有利于领导人员深入实际，密切联系员工，掌握下情，调动各方面的积极性，使问题可以获得又快又好的解决。

e. 坚持班前班后小组会制度。小组通过班前会布置任务，调度生产进度；通过班后会检查生产作业计划完成情况，总结工作。

其二，要建立健全生产调度机构。现代化生产必须有强有力的生产调度系统。厂部、车间、工段（班组），以及有关生产部门都要建立生产调度组织。厂部由负责生产的厂级领导或总调度长主管，由生产科执行这方面业务；车间在车间负责人领导下设车间调度组；工段一般可由工段长兼任；在劳动、工具、机修、供应、运输等部门也要设立专业性质的调度组织。这样，就可形成一个上下贯穿、左右协调、集中统一的生产调度系统，把全厂的生产调度工作抓起来。

全厂调度工作的业务归厂部生产科负责，各个生产环节要服从它的指挥。生产科要协调各生产环节的工作，做好日常生产调度工作。为了做好工作，厂部可按业务类别设置调度人员。例如，分别按生产、设备、工具、材料、劳动、运输等部门指定专人负责调度工作，也可以按车间设置调度人员，或按产品设置调度人员等，以便调度人员各司其职，做好各自工作。

车间调度组和工段（班组）调度员，在上级调度机构领导下，做好本单位范围内的生产调度工作，解决好本单位范围内生产协作、进度衔接等问题。

建立和健全调度机构，必须配备好调度人员，应选拔思想好、作风正派、业务熟悉的人担任这项工作。

其三，要适当配置和充分利用各种生产调度技术设备。企业的调度机构应具有一定的调度技术设备，以提高调度工作的准确性、及时性和效率。应创造条件逐步配置以下几种技术设备：

a. 通讯设备。包括专用的调度电话、无线电话机等。调度机构有了这些通讯设备，就可在全厂形成一个调度通讯网，用来举行调度电话会议，迅速发送调度命令、通知，报告生产情况，进行各种调度联系。

b. 远距离文件传送设备。包括电传打字机和无线电传真机等。主要用来传送图纸、计划统计报表、资料等。

c. 气管通信系统和收发报机。气管通信系统可迅速输送纸条、小件物品或零件等。收发报机可以传送真实笔迹、数字等。

d. 工业电视。主要是用来观察有危险的生产过程，或是大片面积上进行的过程，或者难以接近的地方。调度人员可以在电视屏幕上看到有关现场工作的实际情况。

e. 电子自动记录系统。这是由各种计数器、自动记录器、电子计算机以及一系列电子资料处理设备等组成。它可以自动记录工作地的生产情况、主要零件在各道工序的加工情况、关键设备的产量等等。既可以自动记录产量、检验合格产品数量、生产工时数等，又可以经过处理进行分类列表、印刷，并及时传给有关单位，甚至在厂部、车间，公布各单位生产作业计划完成情况。

（2）作业核算。甘特认为作业核算是生产调度的一项重要依据，他对作业核算有详细的记述：

为了保证作业计划的实现，按期按量按质出产产品、必须经常进行作业核算，及时地反映作业计划的执行情况。当发现实际偏离计划时，应通过生产调度迅速地予以解决。所以，作业核算是生产调度的一项重要依据。

生产作业核算的内容，一般有产品及其零部件的出产量和投入量（出产期和投入期），完工的进度（完成的工作量或工序道数），各个单位（从厂部到各个工作地）完成的工作任务，生产工人和设备的利用率等等。

生产作业核算的方法和具体形式，虽然因生产条件的不同而不同，但其基本原则是相同的。首先将生产中有关这方面的活动记载在原始凭证上，然后按照一定目的把资料汇总记入有关的台账或编成各种图表。

生产作业的原始凭证，主要是通过单卡票据等形式，用数字或文字对生产活动所做的一种最初的直接的记录，故又称原始记录。

生产作业核算所用的原始凭证，不仅是生产调度的一项重要依据，同时也是会计核算、统计核算的依据。例如，工人完成产量任务的作业核算资料，也是会计核算中计算工人工资和核算产品成本的原始资料。为了满足生产调度和会计核算、统计核算的需要，避免凭证过多和各种核算数字互不相符的现象，在作业核算中，应该采用统一的原始凭证。企业中经常选用的原始凭证，有产量报告表、个人生产记录、加工路线单、单工序工票、领料单、入库单、废品通知单、废品回用单、返修通知单等等。其中有一些凭证，如加工路线单、单工序工票等，不仅是生产作业核算的凭证，而且是派工指令的凭证。这样做，既可以减少在生产中流通的凭证种类，又可以把生产指令和实际完成资料结合在一起，便于计划和实际的分析对比。做好原始凭证的设计和记录工作，是实现科学管理，搞好生产活动的一项十分重要的基础工作。

作业核算工作的要求是系统、经常、及时、准确和简便易行。其中最重要的问题是要做到数字准确，账账相符，账实相符。

有了原始资料，进一步要把这些资料汇集起来，记入生产作业统计台账中。台账是原始记录的汇总，它具有逐日登账、逐日汇总的特点。建立健全生产作业台账制度，有利于及时掌握生产动态，控制生产作业进度；对生产作业的分析工作也很有用。

为了直观地了解生产进度和控制计划的执行，企业中还常常采用一些生产作业的统计和控制图表，并把实际核算数同计划数进行对比。甘特建议采用的图表形式有：

①生产进度坐标图。在产量随时间变化的条件下，可以用一个简单的坐标图来描述生产进度及其变化趋势。

②流动数曲线图。根据某产品（或某车间、某工序）生产台账中所记载的投料与生产情况可绘制流动数曲线。

③线条图。又称甘特图。它也是一种常用的图表。这种方法如今不常使

用。

(3) 在制品管理。在制品管理工作就是对在制品进行计划、协调和控制的工作。在加工——装配型的工作企业中，搞好在制品管理工作有着重要的意义。它是调节各个车间、工作地和各道工序之间的生产，组织各个生产环节之间平衡的一个重要杠杆。合理地控制在制品、半成品的储备量，做好保管工作，使它们不受损坏，可以保证产品质量，节约流动资金，缩短生产周期，减少和避免积压。

甘特认为搞好在制品的管理工作，要求对在制品的投入、出产、领用、发放、保管、周转做到有数、有据、有手续、有制度、有秩序。有数就是在制品要计数；有据就是收发进出要有凭证；有手续就是收发进出要有核对签署登录手续；有制度就是对在制品要建立一套原始记录管理制度，及时入账，经常对账等制度；有秩序就是要把在制品管得井井有条。

为了有效地进行在制品和半成品的管理，必须认真做好以下几方面的工作：

①建立和健全在制品、半成品的收发领用制度。在制品和半成品的收发领用，要有入库单、领料单等原始凭证，要计量、签署、登账，严格地实行按计划限额收发在制品制度。在制品和半成品的收发应当遵循“先进先出”的原则，使库存的半成品经常新旧更迭，质量常新。车间内部在制品的流转通过加工路线单等予以控制。发放装配用的零部件要按配套明细表规定的要求发。要建立在制品增减数字管理制度。

②对在制品和半成品要正确地、及时地进行记账核对。在工作地之间、工段之间、工段与车间内部仓库之间、车间之间、制造车间与中间半成品（毛坯）库之间，在制品、半成品的收发数量必须及时记帐，及时结清帐存，还要建立定期的对帐制度，做到帐实相符和账账相符。从而可以正确地掌握车间内部和车间之间在制品的流转情况。

妥善处理零件的报废、代用、补发、回用是在制品管理工作中的一个重要问题。这方面管理不好，常常会造成有账无物，或有物无账。在成批生产条件下，采用累计编号计划方法，这问题更为重要。凡是零件报废或代用了，应当在账簿和图表中减掉或去掉。凡是废品修复回用（或用于其他产品上），则应当加上。这项管理工作看来似乎简单，实际十分琐碎，稍有疏忽遗漏，就会造

成生产的中断和零件的积压浪费。

③合理地存放和保管在制品、半成品，充分发挥库房的作用。对在制品应进行分类管理，按其价值的大小，把那些从数量上来说所占比重比较小，但从资金上来说所占比重比较大的在制品，作为“一类零件”，给予重点管理；对那些无论从数量上或资金上说都占中等级地位的在制品，可以作为“二类零件”，给予普通管理；其余那些在数量上所占的比重虽然比较大，但在资金上所占的比重却比较小的在制品，则作为“三类零件”，给予一般管理。如此分类管理，对合理组织生产，控制生产资金，降低生产成本很有好处。对“一类零件”应尽量缩小生产批量，严格控制投入、出产的期和量。在制品在车间工作地、仓库中存放时，要摆放整齐，存放方法要因件因地制宜。库存在制品一般要按照品种规格分类分区存放。为了避免在制品在存放保管过程中丢失、损坏、变质、混号，应根据每种在制品的特性建立各种保管制度，例如印号（或挂牌）、刷油防锈、通风防潮、防止曝晒，有的要注意轻拿轻放等，对一些精密的零件，更要严格保管。还应解决各种辅助装置和设施，例如库房建筑、料架料柜、工位器具等。

④在制品管理工作中，仓库起着十分重要的作用。在制品仓库往往是几个生产单位的联结点，各单位在生产中的联系多数要通过它。所以库房被称为企业生产管理部门的眼睛。仓库不仅要做好保管、存放、配套、发送等工作，而且要协助生产管理部门监督各生产单位执行作业计划，严格按照作业计划的规定发放和接收在制品，拒收或拒发计划外的在制品。要重视中间仓库的管理，其方法有两种：

a. 厂部统一设库管理。这种方法便于厂部全面掌握在制品的情况，控制整个生产进程，防止各生产环节脱节。这种方法，一般适用于生产产品复杂，生产不稳定，各生产环节衔接关系复杂的企业。

b. 车间分散设库管理，按照不同在制品设库，归有关车间领导。这种方法，可使车间与仓库紧密联系，便于车间管好生产，一般适用于封闭式生产的车间。

⑤做好在制品和半成品的清点、盘存工作。在制品和半成品在生产过程中不断流动变化，它的数量有增有减，为了确切地掌握它们的数量，除了要经常记账核对以外，还要做好清点、盘存工作。根据清点盘存的资料，对清点中超

过定额的储备应当积极进行处理，尽量不浪费已消耗的劳动。清点盘存工作的范围、方法和时间根据具体情况确定，全厂性的清点盘存工作可以定期（例如按季）进行。车间内部的在制品的盘点工作应经常一些，例如一个月一次，以便及时发现和解决问题。

2. “工作任务和奖金”——工资制度

在 1901 年，甘特向美国机械工程师学会提出的论文中表达了这个制度。甘特的工资制比泰罗的计件工资制推行得早，它在米德维尔钢铁厂取得了很大的成功，并延续了相当长的时间，与泰罗的计件工资制度相比较，甘特的工资制度有着一定的优势，那就是当工人的工作任务没有被完成时，仍然有保证的日工资，而不象泰罗的工资制度那样，收入急剧下降。

在甘特的工资制中，仍以科学的分析为依据确定生产任务，并以详细的指令卡的形式发给工人，指出要做的工作、作业、方法和容许的时间。甘特着重强调推广最有效的操作方法。他认为，计件工资制（不论是普通计件制或差别计件制）都不能有效地推广新操作法而且会造成劳资纠纷。因为雇主方面会在生产率提高以后降低计件工资率，工人因此而怠工而抵制新操作法的推广。所以，甘特的工资是确定每项任务的工作时间，并把该工作任务的各项作业的时间也详细规定出来。如果工人的某项作业在规定时间内无法完成，就应及时报告工头，工头应在规定时间内示范完成该作业，如果工头无法完成，就应及时报告工程师，如果工程师也无法在规定时间内完成该项作业，那就应该修改工时定额。工人如果由于技术等原因，未能完成当日的工作定额，仍可得到保证的日工资。如果达到或超过了定额，则可得到相当于日工资的 20% 到 50% 的金额作为奖金。而产量的增加，则往往可达 200% 到 300%。所以甘特认为他的工资制对劳资双方都有利，便于推广新的操作方法，促进劳动生产率的提高。人们也因它简单易行充满人情味而乐于接受它。

3. 工业中人的因素及对工人进行培训

甘特写道，“在所有的管理问题中，人的因素是最重要的。”有人认为他实际是人际关系理论的先驱者之一。

1908 年，甘特提出了一些直到第一次世界大战结束未被人们普遍接受的观点，那就是“工业民主”与管理科学的人道化。

在所有的重要的管理先驱者中，他可能最注重于为员工接受的领导方式对

任何工商企业的成功起着头等重要的作用。他被称为“工业和平的使徒”。1915年，甘特在耶鲁大学做演讲，题目是《工业领导》，他呼吁人们要广泛的重视管理中人的因素以及金钱只是“影响人的许多因素”中的一种。

管理是由一个人或多个人来协调其他人的活动，以便收到个人单独活动所不能收到的效果。管理是社会生活中由于人们共同劳动、共同工作、共同生活而产生的协调活动。人们通过组织各种各样的群体，做到了单个人所办不到的各种事情。这是由于当把许多孤立的个人结合成一个能动的群体，把许多单个劳动组织起来进行协作的时候，它所产生的力量必然超过同样数量单个活动力量的“机械总和”。也就是说“造成‘新’的力量”，这种力量和它的一个个力量的总和有本质的差别。

在现代社会条件下，人都处于群体之中，群体中的人都蕴藏着极大的潜力，但如果不挖掘，不去组织，它只是一种分散的力量，它只能是自发的力量，不能集中目标完成最主要最紧迫的任务。靠什么去挖掘、去组织引导呢？就是靠管理。只有通过一系列的科学管理，使组织起来的人们，同心协力，发挥出移山填海的力量，这种力量远比个人力量的“机构总和”大得多。

弗兰克·吉尔布雷斯与莉莲·吉尔布雷斯的理论动作研究

弗兰克·吉尔布雷斯 1868年出生在缅因州费尔菲尔德一个从事畜牧业的家庭时他的亲人们在新英格养殖牲畜，获利颇丰，这就使得失去父亲的他能够有足够的经济支持供他念完中学。吉尔布雷斯在安得福学院和波士顿学院学习时，学业成绩十分优良，以至他得到了麻省理工学院的入学批准。但是，吉尔布雷斯放弃了优越的学习机会，因为他觉得从实践中成长起来，对他来说是最佳选择。这样，年仅17岁的他就开始在一个建筑承包公司那里做学徒工。在以后的10年时间里，吉尔布雷斯刻苦钻研，努力工作，终于设计出一种新的脚手架，发明了建造防水地窑的新方法，不仅如此，他在混凝土建造方面也有许多革新。因为他在技术上的杰出成就，他成为了公司的总监督。

1895年，吉尔布雷斯在波士顿注册登记了自己的建筑承包公司。由于技术发明专利权的保护，而且吉尔布雷斯在业务管理方面的诸多改进，他的公司办得十分红火。最大的成功应该是在1905年加利福尼亚地震后参加了其重建工作。吉尔布雷斯的公司以后逐渐从建筑承包业扩展到建筑咨询业。在美国的

纽约和英国的伦敦都设有办事处。他根据自己的丰富经验著书立说，在这个过程中，吉尔布雷斯对一般管理科学产生了浓厚的兴趣。1910 年，吉尔布雷斯对东方铁路运费率案极感兴趣，并参加了倡导科学管理的集团。在此期间，他还参加了美国机械工程师学会代表团访问英国机械工程师学会。

1912 年，在泰罗与甘特的影响下，他放弃了收入颇丰的建筑业务，改行从事“管理工程”的研究，他在体力劳动的操作方法上很有造诣。这里需要特别指出的是，他的妻子莉莲对他的研究做出了很大的贡献。1912 年至 1917 年的五年时间内，他把美国普罗维登斯市的新英格兰巴特公司作为自己的试验基地由于他的出色的研究成果，很快他就赢得了管理专家的荣誉。1911 年，吉尔布雷斯成为美国军队中的少校工程师，在参谋本部中负责训练新兵和伤兵的复员转业工作。后来由于病重才中止了这一工作。

1924 年 6 月 14 日，由于心脏病，正在准备参加布拉格国际管理大会的吉尔布雷斯突然死去，当时他才 56 岁。

1943 年，吉尔布雷斯夫妇被授予甘特奖章，原因是莉莲 · 吉尔布雷斯和弗兰克 · 吉尔布雷斯“在管理方面的开创性工作，制定了动作研究的原理和方法并把这些方法应用于工农业和家庭，以及通过培训班和大学中的课程传播这些知识。”

莉莲 · 吉尔布雷斯是美国第一个获得心理学博士学位的妇女，被人称为“管理学的第一夫人”。她是美国著名的心理学家和管理学家，原名叫做莉莲 · 莫勒，出生于美国加利福尼亚的奥克兰，毕业于加利福尼亚大学的英语系。为了同丈夫合作研究，她改学了心理学。1912 年，莉莲完成了博士论文，但是加利福尼亚大学却不能授与她博士学位，坚持让她再回校读一年。但是，因为种种困难，莉莲没有再回加利福尼亚大学上学。于是她想尽种种办法将她的博士论文发表在《工业工程杂志》上，以后又以《管理心理学》为名正式出版。1915 年，布朗大学授与其博士学位。莉莲在她 1914 年出版的《管理心理学》一书中，对传统管理（即泰罗所讲的创始性管理、刺激性管理）、过渡性管理（即向科学管理过渡的管理方式）和科学管理这三种管理进行了比较。她在“个体”、“职能化”、“衡量”、“分析和综合”、“标准化”、“记录和程序”、“教学”、“刺激和福利”等栏目下从心理学的角度对这三种管理进行比较，认为传统管理最差，过渡性管理处于向科学管理的正确方向过渡的过程

中，而泰罗的科学管理则最完善。

1924 年，吉尔布雷斯去世以后，她赴布拉格参加国际管理会议，宣读了她丈夫原来准备亲自去宣读的论文，以后继续从事研究和咨询工作，并于 1935—1948 年期间在普尔杜大学任管理学教授。

吉尔布雷斯在管理方面的研究有以下几个方面：

1. 工人、工作和环境之间的相互作用

吉尔布雷斯认为工人方面有 15 个因素对工作成绩产生影响，它们是：

- (1) 骨骼；
- (2) 肌肉；
- (3) 满足程度；
- (4) 信仰；
- (5) 赚钱能力；
- (6) 经验；
- (7) 疲劳；
- (8) 习惯；
- (9) 健康状况；
- (10) 生活方式；
- (11) 营养状况；
- (12) 体格大小；
- (13) 技术水平；
- (14) 脾气；
- (15) 训练程度。

吉尔布雷斯还就此举例说明：一个有信仰的砌砖工人，当他在建造自己所信仰崇敬的教堂时的态度与效率与他在建造一所同他的信仰不同的教堂时的态度与效率是不同的。

企业内部生活、工作的环境，也对企业形象的塑造起着不可或缺的作用。

人是社会的产物，人的生存离不开周围的环境。研究发现，当工厂厂房的颜色涂成深灰色时，工人情绪低落，心情烦躁，效率低下，而如果粉刷成淡黄色或果绿色，并适时播放轻柔的音乐，那么工人就会轻松愉快，热情饱满地从事工作，劳动效率也会得到很大的提高。

优美舒适的环境会使员工产生奋发向上、开拓进取的激情，并能产生一种热爱企业、以企业的成绩为骄傲的认同感和亲和力。

同时，整洁优雅的工作环境也能使顾客或客户对企业生发出一种目标明确、富有信念、重视信誉的良好印象。特别是商业企业，更要依靠购物环境来强化独特的自我形象，使往来顾客产生 3 ~ 5 秒的视觉冲击，吸引消费者更多地驻足流连于销售空间，诱发其消费意识和购物需求。

日本有一家小型商店，经营日用百货，从外观上看，它与邻近的商店没有什么差别，但是每天顾客盈门，令老板应接不暇。为什么这家小店这么受欢迎呢？原来商店的门前挂了一串美丽的风铃，轻风拂指，风铃叮叮咚咚地发出一阵阵悦耳的铃声，像是从天国中传来的声音，给过往的行人带来美好、欣喜的享受。而且小店的店名就叫“铃屋”，一个充满温馨与浪漫的名字，令许多重视情调、追求美好心理感受的顾客流连忘返，浮想联翩。

总的说来环境影响工作成绩的因素有 14 项，即：

- (1) 器械；
- (2) 衣服；
- (3) 颜色；
- (4) 文娱；(读书、音乐等)；
- (5) 供热(冷气、通风)；
- (6) 照明；
- (7) 材料质量；
- (8) 赏罚；
- (9) 所移动物件的大小；
- (10) 所移动物件的轻重；
- (11) 减除疲劳的特别设施；
- (12) 周围条件；
- (13) 工具；
- (14) 工会规则。

吉尔布雷斯称保持工作效率的休息为“积极的休息”。之所以将它冠上“积极的”三个字，是因为它有别于单纯的歇息，它是在保持工作效率的大前提下所作的暂停。既名为“积极的”，可见，这样的休息必能在最短的时间内

达到最大的效果。因为，办公时间中是不可能作长时间歇息的。

一般而言，事务性的工作会令人感到疲倦，大概都是因为长时间保持同一姿势，使得血液的循环不良，导致筋肉疲惫所致。因此，如果一个人是一直保持着前屈姿势的话，那么在休息时可以做一些反方向的动作，使受压迫部位的血液得以畅通，让过度使用的筋肉得以舒展。吉尔布雷斯虽然不是生理学家，无法做出立论确凿的说明，但就他的经验而言，这些动作的确很有效果。

疲倦的感觉，是生理自然反应出来的警示信息。一定是身体某部分有了超负荷，如果你还是视若无睹、我行我素地工作，将更增加身体的负担。所以，一旦出现了警示信息，最好停下来，让负担过重的部位恢复功能才是明智之举。

把“积极的休息”定为3分钟，虽然没有什么理论上的证明，但确有某个程度的根据。因为3分钟正好是许多事情的最小段落，打一次电话、拳击比赛一回合、单曲小唱片一张的时间等等，都是以3分钟为一个单位的，所以吉尔布雷斯认为，3分钟应该也是让紧绷的精神恢复弹性最妥当的时间。如果休息超过了3分钟，可能因中止的空白太大而无法立即继续先前的工作，这么一来休息反而降低了工作效率。所以，休息以3分钟为宜。

至于这3分钟的使用方法，可就因人而异了。为了使疲累的身心得到休息，可以做运动、听音乐，也可以欣赏自己喜欢的画家的作品……不过，在办公室里听音乐、欣赏绘画似乎不太合适，所以还是以活动筋骨的方式为最佳。当然，只要自觉达到休息的效果，不必等到3分钟也没关系。2分钟或是2分半钟也是可以的。

此外，并非做每件事情都得“休息3分钟”不可。只要觉得身心仍在最佳状况，一点儿也不疲劳的话，一鼓作气完成工作是最好不过的了。如果硬性规定每工作1小时就要休息一下，恐怕就会把正在进入情况的工作打断，不仅无法提高工作效率，而且还降低了工作效率。况且，每做一下工作就来个休息，不就是混水摸鱼了吗？

午休的时候也是一样。如果你手边的工作正进入情况，最好在它告一段落之后才休息。因为，如果无视工作进行的情况，只为了休息而刻意中断工作，就适得其反了。

吉尔布雷斯举例说明了文娱对工作成绩的影响。他说：一个在卷烟厂工作

的工人曾经告诉他，他所在的那组的包装工人都十分喜欢听童话故事，如果给他们讲这类故事，那么，他们将会感到十分快乐，因此，工作效率也就会提高一倍。吉尔布雷斯还专门举例说明服装对人的工作业绩的影响。

他说作为一位管理者，他的衣着能给人以深刻的印象，人们可以据此推测他的为人如何。在商界，通常穿着保守一点更有好处。如果有人承认从人们的穿着上可以知道了解到人们的许多情况，那么就可以断定，人们凭着管理者的穿着一样可以知道管理者的情况。

很明显，一般人在办公和谈判时穿的衣服越保守，人家也就越难看出你是什么样的人。

但有一个前提，就是保守不等于不修边幅，保守的同时必须庄重。有些人在商业会议上露面时，衬衫扣子不扣好，金项链露在外面，这些给人的印象是：这个管理者没什么修养，他的公司恐怕也好不了，和这样的人做生意还是小心点为好。

欧美国家一些大公司在着装方面毫不马虎。例如美国著名的电影公司米高梅·环球影城公司一向以严格的衣着习惯著称，该公司的高级职员一般都要穿深色套装和白衬衫，以至于人们有时看到米高梅公司的人时往往会笑着说：“瞧！企鹅又来了”。这当然是一句玩笑话。但作为演艺界这样一个充满活泼、浪漫色彩的地方，米高梅公司为何做如此古板的规定呢？要知道米高梅公司的总经理并不是一个严肃而缺乏幽默感的人，他之所以要求他的职员如此，是因为他知道在大众的心目中，“好莱坞人”总是口叼雪茄的商人形象，这些人往往喜欢夸夸其谈，给人以很不老实的感觉。所以米高梅公司试图从衣着上给大众以一种稳定的正面印象，以消除过去留下的消极影响。

总而言之，作为管理者，着装必须符合以下几点：如果不想成为同行的笑柄的话，服装必须合体；如果不想让同行或客户鄙视的话，服装必须庄重；如果不想让人看出性格或爱好的话，服装必须是保守的。

2. 对象专业化

对象专业化又称对象专业化组织原则、对象原则、对象专业化形式。它是随着工业生产专业化的发展而发展起来的一种专业化生产组织形式。把工业产品或其组成部分的生产进一步细分为许多独立部分，形成专业化工厂或独立的工业部门，是社会劳动分工的必然结果。随着工业生产的发展和科学技术的进

步，社会劳动分工越来越细，生产专业化程度越来越高，从原来的部门分离出许多独立的工业部门，例如从加工中分离出机械工业、冶金工业、化学工业等；从机械工业中分离出工业设备制造工业、交通设备制造工业、农业机械制造工业。同时，工业企业内部也出现了更多的专业化车间、工段和流水线。工业生产专业有对象专业化（也称产品专业化、成品专业化、零部件专业化）、工艺专业化和技术后方专业化等基本形式。实行工业生产专业化，便于组织大批量生产，实际产品和零部件的标准化、通用化和系列化，发展新品种；便于新技术、新工艺和高效设备的采用，提高机械化、自动化水平；有利于提高工时利用率和设备利用率，提高产品质量；有利于提高企业管理水平和员工的技术水平；有利于缩短建厂时间，节约基本建设投资。

工业生产专业化开始于产品专业化。20 世纪初，美国以产品为对象组织生产，如拖拉机厂、汽车厂、机床厂、制鞋厂等。在此基础上，迈恩贝格进一步发展了零部件专业化、工艺专业化和技术后方专业化。

工业企业的生产过程是在一定的空间进行的，实现生产过程，必然要建立相应的厂房、设备相应的设备和装置，并进行科学合理的布局，配备相应的工人，组织一定形式的专业化生产，形成一个有机的统一整体，保证生产过程的顺利实现，这就是生产过程的空间组织，也就是专业化生产的组织。组织对象专业化生产，有对象专业化法；组织工艺专业化生产有工艺专业化法。把两种方法结合起来使用，即在同一企业内有些车间（工段、小组）按对象专业化法设置，另一些车间（工段、小组）按工艺专业化设置，可以同时兼收两种专业化方法的优点，例如在中型机床制造厂中，多数车间（工段、小组）可按对象专业化法设置，而对铸造、锻造、热处理、表面处理等某些特殊的工艺阶段，则按工艺专业化设置车间（工段、小组），以便使某些设备（化铁炉、锻压机、淬火炉、电镀槽等）得以隔离和充分利用。各种专业化方法在德国已普遍应用，并得到进一步发展和完善。

（1）基本原理。合理组织生产过程是企业管理的重要任务之一。只有合理组织生产过程，使投入生产的资源得到合理利用，才有可能保证按质、按量、按期、按尽可能低的成本完成生产任务。而合理组织生产过程的基本要求是要满足生产过程的比例性、连续性、节奏性、平行性、适应性和经济性，在一定产量、产品结构、工艺方法、以及工厂内外环境等特定条件下，按照对象

专业化法或工艺专业化法等不同专业化方法设置生产单位（工厂、车间、工段、小组），以尽量满足合理组织生产过程的要求，保证生产持续、稳定、协调的顺利发展。

（2）主要内容及适用范围。对象专业化要求以产品（部件、零组件）为对象来建立生产单位。这种生产单位，集中有为制造某种产品所需的各种类型的机器设备和不同工种的工人，对同类对象进行不同的工艺加工，能独立完成一种或几种产品（部件、零组件）的全部或大部分工艺过程。按对象专业化法建立的生产单位的主要形式有：

①以产品或部件为对象建立的生产单位。这种生产单位将加工对象制造的全过程封闭在一起，如某公司下设的仪表分厂、电子及传感器研究所等；

②以同类零件为对象建立的生产单位，即结构相似、加工工艺方法相近的同类零件集中在一个生产单位加工，如某厂下设的齿轮车间、轴承车间、标准件车间等。

衡量对象专业化程度的指标是：

①生产单位内生产的对象种数。对象种数越少，专业化程度越高；

②生产单位内完成该种生产对象全部工序的比重，即工艺封闭程度。工艺封闭程度越高，专业化程度也越高，流水生产线是对象专业化的高级形式。

由于对象专业化生产单位，加工对象固定，便于使用高效的设备和工具，有利于保证产品质量，提高劳动生产率；可以缩短产品加工路线，节约运输费用，减少中间仓库，节省辅助面积；减少加工对象的中间停歇时间，提高生产过程的连续性，缩短生产周期，减少生产中的在制品占用量，节约流动资金；减少生产单位之间的生产关系，简化生产管理工作，有利于建立健全经济责任制；有利于按期、按质、按量、成套地完成生产任务。但按对象专业化法建立的生产单位的内部组织和管理比较复杂，对产品变换适应性差，当产量产品方向不稳定时，往往不能充分利用生产能力，因此，该法只适用于有稳定的产品方向、适量的品种、相当大的生产规模、产品结构比较稳定、产品和零部件的系列化、通用化、标准化程度较高、工人工种数量构成合适、设备类型配套齐全的企业。

3. 作业管理的概述

吉尔布雷斯夫妇认为，要取得作业的高效率，以实现高工资与低劳动成本

相结合的目的，就必须做到：

第一，要规定明确的高标准的作业量——对企业所有人员，不论职位高低，都必须规定他的任务；这个任务必须是明确的，详细的，并非轻而易举就能完成的。他主张，在一个组织完备的企业里，作业任务的难度应当达到非第一流工人不能完成的地步。

第二，要有标准的作业条件——要对每个工人提供标准的作业条件（从操作方法到材料、工具、设备），以保证他能够完成标准的作业量。

第三，完成任务者付给高工资——如果工人完成了给他规定的标准作业量，就要付给他高工资。

第四，完不成任务者要承担损失——如果工人不能完成给他规定的标准作业量，他迟早必须承担由此造成的损失。

上述内容不外是指要科学地规定作业标准和作业条件，实行刺激性的工资制度。其中，作业标准和作业条件必须通过时间研究和动作研究才能确定下来，而这种刺激性的工资制度，也就是差别计件工资制。

（1）时间研究和动作研究。

①时间研究。就是研究各项作业所需的合理时间，亦即在一定时间内所应达到的或合理的作业量。简单说来，进行时间研究的目的，就是为了制定作业的基本定额。吉尔布雷斯夫妇指出，收益分享制和奖金制存在的一个通病，就在于其出发点和基础是不科学的，也就是说，它们在完成作业所需的时间规定上都缺乏科学的依据，因而对作业过程就无法给以合理的指导和控制。而这一点，对雇主和工人双方来说都是极为重要的。

②动作研究。动作研究是把作业动作分解为最小的分析单位，然后通过定性分析，找出最合理的动作，以使作业达到高效、省力和标准化的方法。

动作研究的思想萌芽较早，但现代意义上的动作研究是在 19 世纪末 20 世纪初由美国人泰罗和吉尔布雷斯夫妇开始的，逐渐被世界各国所重视，迈恩贝格在英国的那段时间里，又对此做了进一步的研究。

a. 基本原理。动作研究的基础是动素分析。动素是构成作业动作的最小单位。将现行的作业动作分解成动素，并根据动作经济原则进行分析，可以发现其中许多动作或动素是不必要或不合理的。将不必要、不合理的动素加以删减，将必要的动素进行合并、简化和重组，重新设计新操作方法，并使之标准

化，就可以减少体力消耗，缩短操作时间，提高生产效率。

b. 主要内容与应用规则。动作研究的具体步骤如下：

首先选择分析项目。

选择分析项目要考虑三个因素：

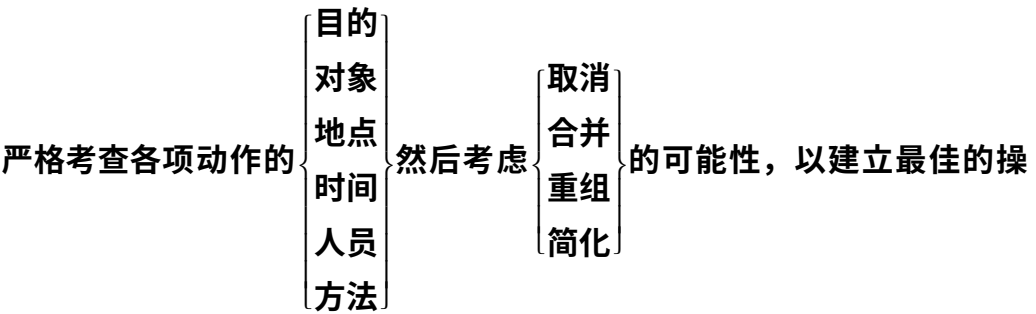
经济上的合理性。即应选择对全局影响大、经济效益高的项目。如：形成瓶颈的工作；成本过高的工作；重复程度高的工作；质量低及不稳定的工作等。

技术上的可能性。选择的项目要具有可实现的技术条件。

实践上的有效性。即所选项目经过动作分析后，能获得显著效果。为此，应选择较易为工人接受的项目，并先在能获得工人充分合作的车间或班组实施，这样做不仅能在经济上得到收益，而且还能鼓舞士气，调动二人的积极性。

其次观察并详细记录现行操作方法。即对确定的分析项目的现行操作方法进行现场观察和详细记录，并查阅有关资料。动作分析能否取得成功，在很大程度上取决于观察记录是否详尽和准确。现代工业生产的操作非常复杂，若用文字记录和叙述，必然冗长繁琐，故迈恩贝格提出，使用专门的符号（如动作要素符号）来记录观察的过程，是目前国际常用的。

第三，严格考查全部事实。这是动作分析的关键步骤。把现行操作记录下来后，要逐项进行考查，寻求改善方法。通常使用“6W 分析法”和“四种技巧”按下列程序进行考查：



作方法。

实际运用中可按表 4—1 所示的“6W 分析表”进行。

表 4—1 6W 分析表

着眼点 \ 三级提问	第一次提问现状	第二次提问是否需要	第三次提问能否改善
目的	为何作	理由是否充分	有无新的理由
对象	作什么	为何要作	有无其它更合适的工作代替
地点	何处作	为何在此地作	有无其它更合适的地点
时间	何时作	为何此时作	有无其它更合适的时间
人员	何人作	为何此人作	有无其它更合适的人员
方法	如何作	为何如此作	有无其它更合适的方法

对上述 6 方面的问题逐个经过三次发问后，即可运用以下四种技巧考虑改进操作的可能性。即：

所分析的动作是否可以取消或部分取消。

如果动作不能取消，能否与其它动作合并。

将部分动作取消或合并后，把其余动作重新组合，使操作程序更有条理，效率更高。

对重新组合的操作作进一步分析，看其动作能否再加简化，以使新的操作方法效率更高。

第四，拟定新的操作方法。操作方法的改进有多种目标，如减轻劳动强度，缩短操作时间，提高工作效率，降低成本等。各项目标不仅很难同时达到，还可能出现互相矛盾的情况。因此，在新的操作方法提出后，还要做具体的技术经济分析，综合考虑各项改善的目标，找出一种最有利的组合，以使实施新方法的成本最低，效果最好。新方法确定后，动作分析人员还要将其全过程记录下来，并与旧的操作方法作比较，在确认它是比较理想的操作方法后，再报请领导批准，作为标准化的操作方法实施。

第五，实施新的操作方法。开始推行新的操作方法一般困难较大。原因有两个：一是人们有因循守旧的习惯；二是人们对新方法不了解时会产生怀疑和恐惧心理。例如担心影响收入，担心会增加工作强度或调动工作等。因此在推行新方法时要注意以下几点：

要向操作者宣传实施新的操作方法可能带来的效益，消除或减少人们对新方法的误解。

要对员工进行应用操作方法的技术训练，同时进行试点，以点带面，逐步推开。

由于掌握新方法需要一段时间，所以在试行阶段要注意保证工人的收入，并不断鼓励他们提高产量，增加收入。同时，还要把推行新方法纳入奖励制

度。

在推行新方法的过程中，动作分析人员应加强现场指导，直至工人能完全适应，确实按照该方法操作为止。

进行检查分析与再评价 新方法付诸实施以后，还要进行检查和再评价。检查内容包括：

管理人员是否重视，有无敷衍现象。

观察分析实行新方法后所产生的各种影响。

分析所定的新标准同实际情况有无差异，原因何在，有无调整的必要时。

在进行再评价时，应将新方法中的改变部分逐项列出，比较、评价其改变的价值如何。在比较中应注意那些具有影响力的特别因素，诸如生产安全、产品质量、对顾客的服务、工人的反映等。

c. 动作研究的方法。动素的划分与表示。在对操作者手的动作的研究中，吉尔布雷斯发现，所有操作都是由一系列基本动作组成的。吉氏夫妇将这些基本动作细分成 17 种动素，用“吉尔布雷斯”这个词的英文字母倒装字（therblig）来表示。美国机械工程师协会根据吉尔布雷斯夫妇的研究成果，将人体基本动作修正为 18 个动素，并用专门符号表示如表 4—1。动作的分析法主要有：

目视动作分析。即由动作研究人员用肉眼观察操作过程并用动素符号进行记录和分析的方法。此法要求将操作者的两手和目视动作都正确无误地记录下来，然后根据动作经济原则进行分析，提出改进操作的意见。由于操作的速度的不断加快，有时用肉眼很难观察清楚并记录下来，故尚需使用其他方法。

影片分析。即把操作过程拍成影片，然后利用影片进行分析的方法。影片分析法有两种：

一是细微动作研究。一般是选择两位最佳操作者把他们的操作过程以每秒 16 张的正常速度的拍摄下来。拍摄时，可以操作者近旁安放一只特制的测时钟（如钟面为 100 等分，长针每分钟走 50 转，短针每分钟走 5 转，精确度为 1/5000 分钟），将钟表走时和作业者的操作同时拍摄下来，以便进行分析。然后放映并逐张分析影片，将每一动素的影片张数记录在“细微动作的值表”中，并运用动作经济原则研究改进，创造新方法，使之标准化；最后再将新方

法的操作过程拍成动作影片，进行分析和推广。

二是慢速动作研究，也称为微速度动作研究或记录动作研究。这种方法的特点是应用定时器控制，每隔一段时间拍摄一张或几张，1 分钟拍 60 张或 100 张，因此，其摄影费用只有细微动作研究的十几分之一，慢速动作影片可以慢摄快放，所以特别适用于拍摄操作，周期长的工作，还要用于协助进行工作抽查，也适用于制定时间定额。

三是预定动作时间标准法，它实际上是一种动作分析和时间研究相结合的方法，主要用于制定时间定额和进行方法评价，在西方工业界用得比较广泛。用于 18 个动素是制定动作时间标准的基础，每一基本动作所需的时间又取决于诸如距离、重量、身体部位、人为控制等一系列因素，所以可在实验室中通过数以万次计的试验，得出每一类动作在特定条件下所需的时间，并用几百分之一分钟的时间单位可以度量，在实验室的所得数基础上适当放宽，就可预先制定出各种操作单元的标准时间。制定时间定额的人员只需根据工作图纸、工作地布置图以及操作方法的内容，就可运用标准时值表正确地预定实际操作的周期时间。

③动作研究和时间研究二者是相辅相成、密不可分的。动作研究是时间研究的前提，因为标准的作业是按经过动作研究而确定的标准动作计算出来的。另一方面，时间研究又是选择操作方法的基础。进行动作研究，通常可分为以下五个步骤：

第一步，选出适当数量的（10—15 名）合乎条件的（特别善于从事所要分析的那种工作的）工人作为动作研究的对象。这些工人最好是从不同地区的工厂中选择。

第二步，仔细研究这些工人操作时所运用的基本动作的确切程序，以及他们每个人所使用的工具。

第三步，用秒表分别测定记录下这些基本动作的每一步所需要的时间，然后选择每一步动作的最快的工作方法。

第四步，淘汰那些不正确的、缓慢的、无效的动作。

第五步，在淘汰了所有不必要的动作之后，把最快、最有效的动作和最适于完成此项作业的工具集中起来，加以归类表 4—2 是一些动作的记录符号。于是，由一系列最快、最有效的新动作构成的新操作方法便形成了。

表 4—2 动作基本元素的名称、符号和表示颜色

符号	名称	表示颜色
	寻找	黑色
	找到	灰色
	选择	浅灰色
	抓取	红色
	夹到	黄褐色
	夹持	绿色
	移物	蓝色
	定位	紫罗兰色
	装配	紫红色
	使用	浅紫色
	拆卸	深褐色
	检验	浅蓝色
	预定位	洋红色
	放物	橄榄绿色
	空移	桔红色
	休息	桔红色
	不可避免的耽搁	黄色
	可避免的耽搁	柠檬色
	计划	棕色

(2) 工具研究也是操作方法研究的一个组成部分。按照科学管理的要求,首先要把用于同一项操作的各种工具集中起来,进行比较分析,计算其各自的效率,找出其优缺点。然后,把各种工具的优点集中起来,制成一种标准的工具,使工人使用起来既方便又能提高效率。由于人们的体力不同,加工对象不同,因此标准工具也必须多样化,使之适合于不同类型的工人和不同的加工对象。

为使这种最佳的操作方法能有效地发挥作用,就必须使之标准化,即规定其为每个工人必须执行的标准的操作方法。为此,就要根据这种操作方法对每个工人进行培训,使每个工人都能达到熟练掌握的要求。而按这种操作方法完成一项作业所需的时间便成为标准工时,按标准工时计算的日产量才是所谓“公正的日产量”,因为,它不是建立在“愚昧无知或尔虞我诈”的基础之上,而是建立在科学研究的基础之上的。这种建立在科学研究基础上的基本定额,并不要求额外地加强工人的劳动强度,额外地消耗工人的体力,而是要求消除、简化多余的程序和动作,改进操作方法和工作条件,使工人都更有效地利

用机器、工具和原材料，提高生产效率。从这个意义上来说，“科学管理也不过是一种节约劳动的手段而已。”也就是说，科学管理只是能使工人取得比现在高得多的效率的一种适当的、正确的手段而已。这种手段并不会大量增加比工人们现在的负担更大的负担。

(3) 差别计件工资制。所谓差别计件工资制，就是“对同一种工作设有两个不同的工资率。对那些用最短的时间完成工作、质量高的工人，就按一个较高的工资率计算，对那些用时长、质量差的工人，则按一个较低工资率计算（这个较高的工资率应当使工人比在同一机构中的工人每日的收入多些）。”具体来说，那些能按规定的时间和质量要求完成任务的工人，按这个较高的工资率，可以得到的工资将超过通常工资的 30 - 100%。

例如，某种工件的定额是每日 20 件。在实行差别计件工资制的情况下，如果一个工人每日完成了合格品 20 件，每个工件的工资为 0.15 元，其全日工资即为 3 元 ($0.15 \times 20 = 3.00$) 如果这个工人只完成了 19 件，则他的每个工件的工资就不是 0.15 元，而是 0.12 元，故其全日工资便只能是 2.28 元，($0.12 \times 19 = 2.28$)，而不是 3 元。如果他加工的工件中有不合格品，则即使完成了 20 件，因而他的全日工资只能是 1 元到 2 元。显然，这种差别计件工资制是按工作成果来增减工资的，如果能在质量合格的前提下，高效率地工作，就会得到较高的工资；反之，如果达不到规定的效率，工资就会减到低于一般水平的程度，从而促使工人必须努力地工作。

实行这种工资制度，要求按日及时计算工作成果，即要求对每个工人的生产成果及时检验和快速地统计、公布，使他们每天都能了解他前些日的工作情况。也就是说，让工人及时地了解他是否得到了最高的报酬，或者是由于工作效率低或产品不合格而受到损失，这样，就会刺激每个工人都必须尽最大的努力去工作。

实行差别计件工资制，还要求对每个工人的工作成果分别地检验和计算，以便每个工人的收入和损失只同他个人的努力程度联系起来。对于需要一个小组的工人合作生产一种产品，则必须按一个组的产量计件付酬，但在组内分配每个工人的工资时，就要按照每个工人的工作性质、工作质量和出力程度的不同情况分别计算。这样，就能刺激每个工人都发挥出最大的智慧和积极性。

差别计件工资制是同科学管理的其他制度密切联系着的。因此，实行这种

工资制度必须具备相应的条件，这就是：

第一，要制定科学的定额。如果定额是不合理的、不科学的，则实行差别计件工资制就失去了依据。因此，首先必须进行动作研究和时间研究，这是实行差别计件工资制的最基本的前提条件。如前所述，收益分享制和奖金制存在的一个主要问题，就是它们所依据的定额都是按经验确定的，是不科学的，因而其“工资率的起点是不平等的，是不公开的。”

第二，要设立制定定额的机构。吉尔布雷斯夫妇认为，“这个机构应当具备与工程部门和管理部门同等的威信与权力，并用同样科学的与实际的方式组成和管理。”但这并不是说这个机构需要配备很多工作人员。按泰罗曾作的调查，实际上大多数工厂的此类机构只需用一个工作人员就够了；而在那些生产是统一的，每天都重复同样工作的工厂，当制定适当的计件工资率后，在改换新的生产项目之前，甚至可以撤销这个机构。

第三，要改进生产管理，保证生产条件的规范化和正常化，以使工人每天都能达到最高产量，并使“每个工人都能够得到一致的、公道和平等的机会”。为此，就要建立必要的生产管理制度，“例如传动皮带的维修制度、刀具的保养制度（包括刀具的洗、磨及收发制度）、机器的加油制度、生产命令制度、原材料消耗及工时的消耗报告制度，以及一批次要的工作方法和程序等。”

实行差别计件工资制的结果，虽然工厂要对工人付出较高的平均日工资，但却能因此而取得更高的经济效益。吉尔布雷斯夫妇以他们在米德维尔钢铁厂实行差别计件工资制的例子，说明这个问题。这个工厂生产一种标准钢锻件，在实行普通计件工资制时，每个工人平均每日只能生产 4 到 5 件，每件工资为 0.5 元。后来，吉尔布雷斯夫妇用动作研究和时间研究的方法对这项工作进行分析，确定了这项工作的基本定额是每日生产 10 件，并随之实行差别计件工资制，当工人每日完成 10 件时，每件工资 0.35 元；每日产量低于 10 件时，则按每件工资 0.25 元计算。按照吉尔布雷斯夫妇的看法，凡是熟悉这项工作的工人很少达不到这个程度。该厂实行这种新的工资制度的结果，是使每件产品的成本大幅度下降（由 1.17 元降到 0.69 元），企业的利润也因而大幅度上升。详情如表 4—3。

表 4—3 每台车床每日产量的成本

普通计件工资制		差别计件工资制	
工人平均工资	2. 50	工人平均工资	3. 50
机器成本	3. 37	机器成本	33. 7
每日成本	5. 87	每日成本	6. 87
按日产五件计		按日产十件计	
单位成本	1. 17	单位成本	0. 69

然而，对于工人来说，实行差别计件工资制却意味着资本家对他们剥削的加深。因为，虽然一个能够完成定额的工人每日的计件工资可由 2. 50 元上升到 3. 50 元，即比过去的日工资上升 40%，但是，他却必须为此而生产出比过去多倍的产品，即必须付出比过去高一倍的劳动量（产量由 5 件增加到 10 件）。

4. 人才管理

吉尔布雷斯夫妇在 1916 年向《美国政治和社会科学年刊》提交了一篇题为《提升管理人员的三点计划》的论文中明确指出：“如果一个组织只关心整个组织的利益，而不关心组织成员的利益，它就不能保有其成员。”

他们着重强调指出了三点：

- (1) 吸引愿意参加本组织的人的必要性；
- (2) 保持、恰当安排和提升本组织已有员工的必要性；
- (3) 以上两种必要性的相互依存。

他们认为：“任何员工如果本来就适宜于成为某个组织的永久成员，只要他得到适当的报酬并有提升的广泛机会，是不会愿意他就的。”吉尔布雷斯夫妇拟订出了具体的计划来实现对员工的培训和提升，并拟订了“个人提升图表”，“提升机会表”及“定期的讨论会”等，他们所做的这一套在 50 年代变得极为流行。

管理人才的人生事业之路并不如人们所想象的那样一帆风顺，总是要经过一番艰苦的磨练才有所作为。如作为一名销售管理员，面临的考验将是这些，如：客户做掉，不能完成预计的销售任务，等等。与困难同在，经受考验也能体现管理人才所具有的敢于创新、开拓、敢于担风险的精神，和不被失败所吓倒，认真总结经验，做到不犯或少犯错误的能力。

如何管理这些杰出的管理人才呢？吉尔布雷斯认为：

第一，应懂得在不同行业不同岗位，管理人才含义不同。有的是经常在各种商品交易会上频繁出入，并为公司带回大笔业务的管理人员；另外的则是埋头在公司某一个部门勤恳工作，为维持公司的经营管理默默奉献的不知名者，二者对公司来说都是必不可少，同样重要，因此他们应受到同样的待遇。

第二，公司要积极作好后备人才的选拔与培养，或许有时会选错对象，但也应该试一试。过去的经验曾经告诉我们这样一个道理，有的主管由于种种原因在这个部门业绩平平，调任其它部门去独挡一面后，成绩卓著，而为人所注目。

对那些本本分分，只知埋头工作的人，可以断定，他们会成为公司某个方面的专家，并会伴随着公司业务发展兴旺而不断得到提升，但把他们的成绩与杰出人才对公司的贡献相比，取得的成就并不是那样张扬显赫。

有的年轻主管在与这类人打交道时总认为不可理解。年轻的经理们一般都急功近利，总期望工作有更大的创新、赚到更多的钱，最早地实现自我奋斗的目标，受到更多人的尊敬。因而对于这种按部就班的属下，觉得不可理解，怎么能够用如此态度去对待工作。到他们年长时，他们才真正明白，任何公司都需要这种忠于职守的专业人才，只要条件具备，他们同样可以把工作干得非常出色，成为杰出的人才。因此，每位管理者都应该明确，他们的职责就是为这些人创造更好的条件，充分调动其工作热情，去取得更大的成功。

在制药行业或计算机公司，正是这些貌不惊人却又在工作上百折不挠的专家、技术人员试制成了为公司带来巨额利润的新药，开发出了新一代的计算机使公司老板成为百万富翁。因此，公司要成功，一点也不能忽略他们的存在。

实业界的知识分子日益增加。管理好这些富有才智、但往往脾气古怪的人不是件容易的事。

按照不太严格的定义，知识分子是这样一些人：他们从倾向和职业上说，主要是从事脑力劳动而不是从事物质生产；他们的思想有一定深度或有独创性；他们情不自禁地想把自己的见解写成文章或公开讲出来。管理这些人是一门艺术。

管理知识分子的主要压力源于：雇主迫切需要有创造性而且能独立思考的人，同时又需要用一定的纪律约束他们。而他们对受人领导这一条却很反感。雇主需要知识分子做的工作不易作出明确的界定，用以衡量的标准又极富主观性。

在设法掌握这方面管理工作的过程当中，吉尔布雷斯确实开始摸索出某些模式和规律。这些模式和规律主要适用于新闻业，但其中有很多内容具有更广泛的适用范围。

在一个知识分子单位，员工对老板的了解要比实业界员工对经理的了解更深。很大一部分员工同老板的社会地位是相同的——学术界同仁，新闻界同仁，职业同行。所以，老板将受到那些喜欢在工作之余闲聊的精明家伙仔细的观察和研究。知识分子在识别真假上可能不比蓝领工人快。但是，一旦他们看出来，他们说起话来是很无情的。老板应当遵循的格言是：不摆架子——要沉得住气。

担负这项工作的人是在树立、改善并保护一种使得具有创造性的人们发挥其最大才能的环境。那些人可能并不总是如老板所想的那样感恩戴德。他们可能喜怒无常、动辄发脾气。但是，尽管如此，事实却仍然是这样：经理人员感到最大满足的事情之一是，自己已经帮助造就或培养了一位知识天才。只要管理工作细致入微，即使是庞大而复杂的单位也能鼓励有创造力的人，使他们脱颖而出。

对下级必须同对上级一样忠心耿耿这一军事指挥中的传统思想在知识分子管理上至少是同等重要的。一位优秀的校官应该维护部下的利益，不是盲目地维护，而是在证据不足时始终假定他们是无辜的；尽量多给表扬；出了差错，即使责任不完全在自己也由自己承担。管理知识分子的优秀老板，对下级要与对自己的上司完全一样，如果他们没有上司，就与对外界的人一样。知识分子往往对事物不轻易相信，很少有英雄崇拜心理。他们希望老板对下属是忠心耿耿的。

这样的人从来不是完全受雇于人的。知识分子不会不加思考地同意老板的意见，如果这样，此人就没有多大用处了。但是，在一个由知识分子组成的单位里，领导人必须经常作出不能使人人都高兴的决定。在这种情况下，最大的希望是持异议者能尊重作出这一决定的规程。

也许某处有一张《时代》杂志公司编辑系统组织图表。但，多诺万从来也没有看过。他要求总编辑们离开自己的杂志，短期轮流任职，并随时调进他的办公室任代理副手，又随时调出去。这有利于他和另外一些人在头脑里作某些健康的酝酿。这种轮流的做法也有助于打破各杂志编辑人员间的宗派观念。

由于衡量工作好坏的标准是主观的，知识分子的管理者尤其需要做到使下属觉得处事“公正”。他永远也不可能使每个人都信服，但是，他需要大多数人，比如90%的职员相信他定的质量标准对每个人都是公正的，尽管那些标准很难予以界定，甚至是不合理的。

不用说，经理必须善于表扬下级。但是，对动辄发火的人进行合宜的批评，是难度更大的工作。成功地批评知识分子必须包含三点意思：第一，管理者能干得更好。事实上，有些工作，你已经干得很好了。我只是希望你能将其余的工作干得同样出色。第二，对管理者同事也是以同样的标准来衡量的。最后一条，也希望管理者和其他人以这些标准来要求。

在大多数知识分子单位里，宽容度普遍较高。协商从不间断；寻求取得一致意见；直接下命令行事遭人讨厌。尽管如此，有时候也会出现无法再讲民主的时刻。必须做出一项决定，所投的票不可能全都具有同等的份量。

知识分子对于雇主如何才能把工作做得更好这个问题往往有很多主意。新主意与抱怨现状混杂在一起。老板必须适应这一点。这种协助管理的倾向应该得到鼓励，接到这些主意后，不管是好还是坏，一定要告诉出主意人表示意见已经收到。事实上，这种源源不断的出谋献策，对于公司增强活力和更新来说都是必不可少的。老板对职员出主意的需要，甚至超过职员想出主意和得到赏识的需要。

在一个知识分子机构里，牢骚不满总是或多或少地持续不断的。但是，老板必须亲自或通过其他的侦察人员了解清楚鼓噪声什么时候更大了。某些事情也许需要予以研究解决。

公司应有充分的财力去奖励应该受奖的人。要给知识分子丰厚报酬，他们受之无愧。

人才的新生力量流入对知识分子机构是非常重要的，因此，经理应亲自深入研究这个“细节”，不管他有多能干的副手分管这项工作。

在规模较大的公司或企业中，部门较多，各部门的相对独立性比较强，互相之间的联系较少，各部门的人通常只需与自己的直接上司联系。部门之间职权的划分是必要的，但往往因此而形成集团、宗派，这是很危险的。

某公司生产部门的负责人发现，用旧式的机器来生产新型产品有许多不能令人满意的地方，生产效率和产品质量都会因此而受到影响。

于是他们便组织本部门的技术专家，经过大量的调查和反复的对比、研究，拟定出一份改进旧机器的设计方案，交给了老板。老板觉得这份方案非常好，一旦研制成功，将会给公司带来很大的效益，但是他又担心生产部门的技术力量不够，便让研究部门与他们一起合作，共同完成这项机器改进计划。他本以为这样一来，定会加速研制工作，哪知事实恰好相反。

研究部门的人员一接到协助研制的命令就很不高兴。在他们眼中，生产部门的人员只应负责维护机器，至于改造、革新一类的工作理当由研究部门来承担。现在生产部门的人员竟然自行提出了机器改进方案，分明是侵犯了研究部门的职权，如果和他们一块搞，干好了功劳是人家的，干砸了则怪我们无能，何苦费力不讨好呢？既生产部门搞出了方案，就让他们自己去搞好了。

于是在公司的工作协商会，研究部门的负责人便推脱道：“生产部搞的这个方案相当好，只是我们最近太忙，实在抽不出人。我看还是由生产部全权负责比较理想。”

这一番话听起来似乎蛮有道理，实际上是研究部在拆生产部的台，也许他们心里暗想：你们要是搞不出来的话，那可就有笑话好看了！生产部的人听出来了弦外之音，心想，本来是件好事，如果双方通力合作的话，肯定会收到令人满意的效果，可研究部不愿意配合，让我们一家搞不是要看我们出丑吗？于是生产部人员的积极性在无形中也受到了打击。这就是公司里形成了小集团所带来的恶果。

5. 动作的经济原则

即用于分析和改进操作动作的原则。应该说这是吉尔布雷斯夫妇做出的最大成绩的领域，他们将动作经济原则分为 3 大类 22 项：

(1) 关于人体的运用。

- ①双手应同时开始并完成动作。
- ②除规定休息时间外，双手不应同时空闲。
- ③双臂的动作应对称，反向并同时运用。
- ④手的动作应以最低等级而能得到满意的结果者为妥。
- ⑤物体的运动量应尽可能利用，但如需用体力制止时，则应将其减至最小限度。
- ⑥连续的曲线运动比含有方向突变的直线运动好。

⑦弹道式运动比受限制或受控制的运动轻快。

⑧动作应尽可能带有轻松自然的节奏。

(2) 关于操作场所的布置。

⑨工具物料应放置在固定场所。

⑩工具物料等装置应布置在工作者的前面就近处。

⑪零件物料的供给应利用其重量附至工作者手边。

⑫“坠送”方法应尽可能利用。

⑬工具物料应依照最佳的工作顺序排列。

⑭应有适当的照明设备，使视觉满意舒适。

⑮工作台及坐椅的高度应使工作者坐立适宜。

⑯工作椅的式样及高度应能使工作者保持良好的姿势。

(3) 关于工具设备。

⑰尽量解除手的工作，而以夹具或脚踏工具代替。

⑱可能时，应将两种工具合并为一。

⑲工具物料要尽可能预先放置在工作位置上。

⑳手指分别工作时，各手指的负荷应按照其能力分配。

㉑设计手柄时，应尽可能使手柄与手的接触面增大。

㉒机器上的杠杆、十字杆及手轮的位置，应能使工作者的姿势变动最小，并能最大限度地利用机械力。

上述 3 类原则可归纳为 4 项要求：

(1) 两手应尽量同时使用，并取对称反向路线。

(2) 动作单元要尽量减少。办法是：删除不必要的动作；设法将两种或两种以上动作结合起来，将两种以上工具合并起来；将材料、工具及零件按操作顺序排列在适当位置；将装配用的材料与零件装在特殊设计的容器里。

(3) 动作距离要尽量缩短。工作时的身体动作可以分为五级，即：手指动作，手指及手腕动作，手指、手腕、及前臂动作，手指、手腕前臂及上臂动作，手指、手腕、前臂、上臂及身体动作。级次越高，所费的时间和体力越大。因此要尽量使用较低级次的动作，以缩短动作距离。同时，应注意两手的作业范围和两眼的有效视野。

(4) 尽量使工作舒适化。上述 3 项要求偏重于减轻生理疲劳或缩短工作

时间，第四项要求则偏重于减轻精神疲劳。最易使工人产生精神的因素的是由某些动作的“困难性”（如方向操纵、方向改变、限位停止等）而造成的踌躇心理状态。要使工作舒适，就要设法减少或避免这类动作的困难性。例如：尽量使用日常生活中熟悉而自然的动作；使用圆滑的曲线型动作；注意利用惯性力、重力及自然力；工作台，坐椅的高度要力求适当等。

沃尔特 · 迪尔 · 斯科特的工商心理学

沃尔特 · 迪尔 · 斯科特是美国著名的心理学家，是工商业心理学的奠基人，是人事管理研究的杰出代表。年轻时，曾在德国受过教育，1900 年，在心理学大师冯德教授的指导下，被莱比锡大学授予心理学博士学位。拿到博士学位以后，来到美国西北大学任教，并担任了西北大学的校长。

他把心理学知识应用于人事管理的领域，强调员工既是社会实体，又是经济实体，在各种不同的工作环境中有着不同的特点，他还把心理学基本原理应用于工商业之中。他的贡献促进了管理心理学的发展和完善，尤其是在广告心理学的研究和应用上。

1. 消费者类型及其对消费者购买的影响

沃尔特 · 斯科特认为，在任何市场上、任何社会中，本质上都有两种类型的购买者：个人的购买与机构的购买。个人的购买者，不管其计划是否自用该产品，都会有独占性的或最后的购买决策权。这通常是大多数消费者产品的情况。无疑的，许多因素会影响人们去买一特定类别产品，甚至于某一特定品牌，最后的选择却操纵在个人手中。

在另一极端，有机构的采购者。为机构采购，就有几个人会对采购及品牌有直接影响。

例如，在一家大制造厂中的人士，正在考虑采购一种新的工业用焚化炉。虽然可能真的只有一个人签发采购定单，但许多人会参与决策。“影响采购者”可能包括工厂中的卫生设施人员、工厂工程师、甚至会包括公司的最高执行人。所有这些人都可能对采购何种品牌的焚化炉产生影响。这些机构采购者，通常注重于工业上的销售，或商业对商业间的销售领域。然而对一位广告运动计划者而言，了解此两种类型购买者的差异至关重要。虽然产品或劳务的大多数消费者或潜在顾客，都能为其是否购买作个人的决策，但有一件事实

要铭记于心：即使是个人购买，也有两种类型。其一，那些买了供其自用或消费的人；其二，那些为别人采购产品的人。

斯科特指出在动态的社会及扩散的市场中，产品的采购者并不常是最后使用者。例如，妈妈买花生酱，但她自己并不消费，她是为家中的孩子们采购。在这种情况下，她可能反映了实际吃花生酱的孩子们的希望，或者她也可能自作决定。丈夫在其妻子的要求下，从办公室回家途中，在街角的杂货店买她的洗发精和润发乳。他可能对采购有其影响，也可能没有。两夫妇制定好购买清单，然后分配两人分别采购，虽然两人可能共用或共同消费这些采购的产品，但采购者却不一定是哪一个人。这也是为什么要铭记于心，买者不常是用者，用者也不常是买者的重要性。广告运动也常发展鼓励购买者去影响使用者，或鼓励使用者去影响购买者。在这一点上去略微一瞥在其实际购买决策上，什么影响消费者或采购者，这或许会大有助益。

在今天的社会，很少消费者的采购决策会在一种传统的、理性的、非情绪的、经济的方法上作成。事实上与此大为相反，特别对那些常用的产品与消费的产品。环境、消费者们的情绪、信心、希望以及欲望对自己购买决策的影响力常比产品的纯价值更大。这也就是为什么呼拉圈及玩石等，虽然在经济萧条时销售量仍然高涨的原因。

广告计划者要尽量知道与了解那些影响是什么，以及对所发展的广告讯息成败会发生什么影响。虽然作起来困难，但这是广告计划者的基本任务。

一般情况，对消费者购买行为的影响可区分为内在因素及外在因素。

(1) 对消费者行为的内在影响。组成个人人格或心理上来的那些因素，被认为是“内在影响”因素。这些内在影响因素包括全部构成“我”，我是什么，或我认为我是什么，或者我会喜欢我像什么。虽然这些因素常常相当复杂，研究者把它们分为需要与欲求。

几乎影响全部消费者购买行为的基本因素，是这个人内心激发的需要或欲求。这是在行销及广告中最重要的因素。因行销的整个构想是以确立决定消费者的需要或欲求是什么，然后意图以产品或劳务满足此一需要或欲求，以使行销机构有利可图为中心。

虽然需要与欲求非常重要，当使用它们发展一个广告运动时却有相当的差异。

需要被界定为：

“实际的生存状态与希望的生存状态两者之间所体验到的差距或不一致。”

需要对消费者的重要性，大有不同。然而在一切人们之间确实呈现有一个基本的架构。一个最为人所知并接受的理论，“动机作为是需要的一种结果”为马斯洛所发展的层级理论的核心。

斯科特称为生存所需要的那些东西是，像食物、衣服以及遮避风雨的处所。这些需要都是每个人与生俱来的。在另一方面，人们用以满足那些需要的方法常称为欲求。例如，在大多数北方气候中人们需要衣服，只为消除寒冷或在自然力中保护他们自己。然而过一段时间，人们又决定兽皮作的外衣比布织的外衣好，或许是更能为社会接受的保暖方法。更进一步，他们又决定貂皮或黑貂皮会比其他兽皮，如兔皮、羊皮等，虽同样保暖，但更能被接受。

在富裕的社会中，行销者主要在试图满足消费者的欲求而非需要。咖啡的调制，可把咖啡渣置于铁壶中在火上烹煮。然而消费者欲求自动附有过滤装置的咖啡壶，把它预先固定在每天清晨的某一时刻滴出咖啡，然后自动停止并仍然保持咖啡的温暖。

消费者可能需要一个铁壶，但他们欲求一个“咖啡先生牌”自动咖啡过滤器（Mr. Coffee）。因此大多数广告运动所诉求的是消费者的欲求而非人的需要。

在发展广告运动时，将此二概念铭记于心极为重要。因为在社会中，未满足的消费者需要甚少，通常产品或劳务所试图提供的都是满足欲求。

关于需要的问题，在以下附上马斯洛的层级需要的内容，以便理解。

（2）对消费者行为的外在影响。人们的需要与欲求，不论是生而知之，或学而知之，均构成人们的人格。它们因而影响人们对各种不同产品与劳务的态度。更明确的说，人们经由体验，或由他人告诉，或由广告才学习到或发现到某些产品，甚至某些品牌比其他的更能满足人们不同的需要。在某些情况下，人们对有关不同产品及品牌受社会上会怎样看人们的影响，以上这些都是外在影响。

虽然通常人们把他们的需要带进一个假设的购买情况——亦即他们的那些需要是与生俱来，或在幼年这些需要即深植于他们的人格中——在欲求中，两

者同样不适用。

欲求大部分受人们自己以外的因素所影响。这些外在因素可以用许多方式表示，沃尔特·斯科特仍不能同意全部表列中的细目。然而大体上，大部分研究者同意外在影响的基本概念，以及其包括像文化、次文化、社会阶层、社会团体、家庭及个人的影响等因素所组成。沃尔特·斯科特视这些外在影响为一系列的同心圆，最具全面影响的在最外圈也最远，而其他离个人越近者则越涉及有关个人的本质。

①文化。沃尔特·斯科特同意 1891 年泰罗 (E. B. Taylor) 给文化所下定义仍然适当：

“此一复杂的整体包括人作为社会一分子而取得的知识、信念、艺术、法律、道德以及其他才能与习惯。”

文化确为一极广泛的概念。文化是一个广泛且总括的框架，人们的许多构想与行动都受到其内涵之控制。而各种文化亦相当不同。例如，美国文化与日本文化就相当不同。美国也与其在地理上相当邻近的墨西哥大有差异。

文化是由许多事物所组成。在人们的文化中，有清洁习惯是一个主要影响力。世界上其他许多地区并不如此。因而美国境内的媒体充斥着像香皂、洗洁剂、洗发精、漂白水、体香剂之类广告，在其他国度中，此类产品远不及像美国这样重要。

②次文化。在大多数文化内，如果没有许多也会有几个次文化。这些次文化形成的最普遍原因，通常是基于种族、宗教、国民性等。

例如，在美国国内最普通的种族次文化是黑人、西班牙人、东方人以及美国印第安人。宗教次文化在美国内有代表性的是基督教新教徒、天主教徒及犹太教徒。国民性文化包括像墨西哥裔美国人、古巴裔美国人、波多黎各人以及其他非美国大陆的背景的人民。

斯科特也发现在美国国内有由于年龄或性别的关系而正在发展的或已发展的次文化。65 岁以上年龄的老年群体是一个因年龄而发展的次文化，近年来年轻人的次文化对许多营销者非常重要。基于性别的次文化非常普遍。过去有一个传统妇女的次文化，建立于环绕家庭与家族的基础上。而今，则改变并有区分了。当越来越多的妇女参加到劳动行列时，就从过去五十年前的次文化中，发展出新的不同形态的次文化。

也有基于地理位置的次文化。在美国国内，城市与在地理位置上的文化有极大的差异，作为国家特定的地理区域也是一样正确。例如，都市牛仔次文化原发展于德州，现已将影响遍及于全国。

最后，在这些基本的次文化之外，有些学者区分群体，是以特定的信念或特定的生产生活形态作标准而产生次文化。例如，过去几年，那些吸毒群体中肯定产生了次文化。在这一点上，虽然此一类型的次文化短程中能作一个相当的因素，但人们很难决定它们是否能够存活。广告运动常受到国内文化以及各种不同次文化的很大影响。

③社会阶层。以社会阶层为人口分类或分离为群体，可能是形成世界上最早社会等级阶层之一。大体上，社会阶层是层级的一种形态，意图基于态度、价值、生活形态，或其他人口变数，来描绘整个社会的各同质群体。通常沃纳（W. L. Warner）所发展的分类最为人所熟知。表 4—4 阐述华氏阶层形成以及数十年前所估计人口在各阶层的分布。过去几十年这些分布极可能已有极大变迁，但其所指出的概念仍属正确。

表 4—4 社会阶层的配置

		分布百分比
上阶层	上上阶层	1. 44%
	上下阶层	1. 56
中阶层	中上阶层	10. 22
	中下阶层	28. 12
劳工阶层		
下阶层	上下阶层	32. 60
	下下阶层	25. 22
其他回应		0. 84
		100. 00%

社会阶层在美国的许多方面都能加以表示，其范围从习俗，（如为某一俱乐部或组织的会员）到住所设定的位置不等。例如，某些市郊就被认为比其他地区更享有社会声望。社会阶层也可以财产表示，如像汽车、衣服、甚至以某群体成员读过大专院校的人数来表示。

美国社会的重要特色之一，是社会的极大流动性。例如，某些摇滚乐歌星虽然可能出身寒微，但被提名为上层社会的一部分。

此外，财务现况的盛衰，也对社会阶层有重大影响。在消费者身上的社会

阶层最大影响之一，可能是生活形态了。消费者常因其社会等级，而考虑是否作为某类型产品或劳务的潜在顾客。

④社会团体。在整个社会之中，有各种不同的团体，人们在其中互动。这些人被称为社会团体或参考团体。这些团体的组成，通常是基于分享某种兴趣，或者经由有关的某种活动或行动。此一分享兴趣的范围，可能从“女性摇滚乐迷”到像公民团体、教会、大专院校，以及乡村俱乐部等更传统的组织。

社会团体的分子对广告主很重要，因其所分享的兴趣，可能提供给广告主解决发展广告策略或广告讯息的线索。例如，过去某些大学生偏爱“大学预科学生的外貌”，曾使土黄色卡叽裤、绣有字母组合的针织衫，以及划船轻便帆布鞋等的制造商大获其利。

这些入会的团体“徽章”，用以表示一个人属于此一团体或信赖此一团体。虽然这些徽章常用以确认他自己为此一团体的一分子，但在许多情况下，这些徽章被广告主推广。广告主希望从与这些团体认同的联想上获得利润。

⑤家庭。家庭是对大多数消费者基本的外在影响。许多人格特性是从他本人是家庭的成员，或个别家庭的成员而发展出来的。因此，家庭对未来购买决策的影响，毫无疑问是相当重大的。

例如，如果某家庭常用佳洁士牌牙膏，而妈妈又确认佳洁士牌牙膏对孩子们防止蛀牙的价值，则即使这些孩子长大离家后，仍然购买使用佳洁士牌牙膏的机会也非常大。

冰心牌清凉饮料的水果粉料，在过去几年曾在广告中使用此一家庭影响方法。他们的广告词说：“你幼年时喜爱它，作母亲时信任它。”就指在通过家庭影响，建立销售与接受的效果。

家庭对购买决策影响上另一重要的有关概念，是家庭生命的周期的构想。此一概念完全意味着家庭历经诞生、发展、成长、成熟、然后衰退的周期，其境遇正和包括于家庭中的人们一样。家庭生命周期的进行有代表性的例证，由韦尔斯和格巴所发展（见图4—4）。

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. 单身汉阶段：年轻，单身者。2. 新婚夫妇：年轻，无子女。3. 满巢一期：年轻已婚夫妇，最小子女在六岁以下。4. 满巢二期：年轻已婚夫妇，最小子女在六岁以上。5. 满巢三期：较老已婚夫妇，有受抚养的子女。6. 空巢一期：较老已婚夫妇并无子女与其共同生活，户长仍从事工作。7. 空巢二期：较老已婚夫妇并无子女与其共同生活，户长已退休。8. 独居残存者一期：较老单身者仍在从事工作。9. 独居残存者二期：较老退休的单身者。 |
|---|

图 4—4

很明显的，家庭生命周期对行销计划者与广告计划者同样重要。在某些情况下，以及在某种生命周期中，人们是某些产品而非其他产品更好的潜在顾客。例如，孩子们的玩具对满巢一期的家庭等。

此一家庭生命周期的概念，不只能帮助广告运动计划者选择广告讯息应该指向的适当人士，并能帮助决定什么讯息会最有效果。

⑥亲身影响。最后的外在影响，通常也是最直接对消费者的影响，是直接涉及他人的效果。是一个人对一个人的影响，这可能是由于友情、业务关系、不期而遇、任何其他方式的人际互动的结果。也就是众所周知的“口头”广告：一个人试用一种产品或劳务，然后把有关的经验告诉别人。这也许是对购买决策最强的外在影响，但也是广告运动计划者最难影响与控制的因素。

⑦意见领袖。在大多数个人与团体的关系之间，有的人会有能力影响他四周的人。有时，他周围的人向其请教指导方针与意见。在这种情况下，广告主首先企图找出意见领袖，并刻意的以让其熟知内容来影响他们，则此项“认可保证”会传到其团体里去。此即所谓：资讯的“两阶段流”这些意见领袖的部分事例，可能是戏剧评论者、影评人、美食名厨、旅游编辑、流行顾问等等人士。

2. 需求

斯科特在其著作中提出：

“经济学家以需求，来解释消费者对产品或劳务的一切购买影响，广告运动计划者对需求及如何增加需求都有浓厚的兴趣。”
当消费者的需要与欲求发展出来，当各不同的内在及外在影响对那些需要

与欲求加以催化时，社会上就产生了对产品或劳务的需求。消费者愿意把财货、劳务及劳动，去交换他们自己本身所不能生产的产品及劳务。消费者对那些产品或劳务的欲望愈大，则需求愈强烈。此一需求可以用一系列的曲线阐述，通常表示出可得性及价格诸般因素与销售之间的关系。最为人所熟知的需求曲线，阐述销售对价格的反应。（见图4—5）价格愈低，需求愈大。其意义是当行销者把产品价格减低时，通常有愈来愈多的人倾向去购买它。

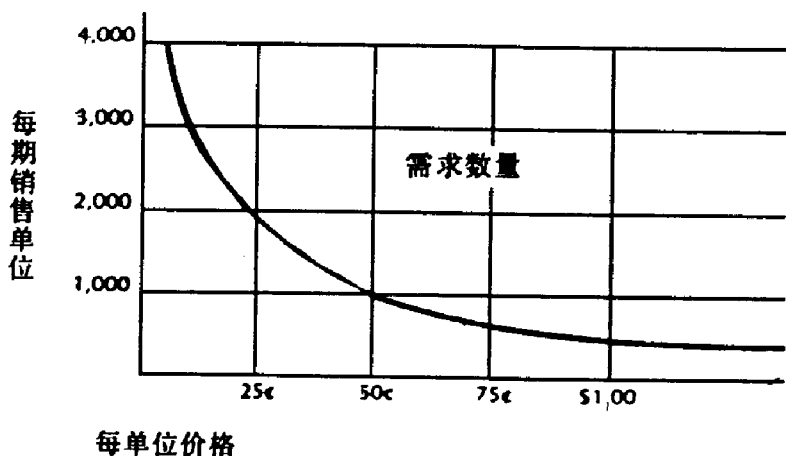


图4—5 需求曲线

行销者与广告主，对需求主要关心的有两种测度。第一是对全部需求的测定。在某一期间、某一地理区域范围、某种价格、某种经济情况下，某种消费者群体购买产品或劳务的总数。第二是需求预测，即如果使用一特定的行销活动，来预测某一消费者群体在确定期间、于某一地理区域范围内、以某种价格在某种经济情况下，可能的购买。以上两种测定需求，对发展广告运动都非常重要。

为达成广告运动企划之目的，产品的市场是消费者可能需求或估计消费者可能需求哪种产品。在广告运动企划中，使用三种基本的市场测量法：

- 市场需求 (market demand)；
- 市场预测 (market forecast)；
- 市场潜量 (market potential)。

虽然市场预测，表示对某产品或劳务所估计的需求，但市场潜量则是在特

定的一组条件下，或能出现的最高可能的市场需求。

基于市场需求及市场预测，行销者能以人口乘需求计算出潜在市场的市场占有率。斯科特指出：更进一步，可将销售产品所得作为此一门类总销售的百分比，即能决定市场占有率。就广告企划而言市场占有率是一项重要的计算，因其阐述在竞争关系中，产品好到什么程度。

为广告运动作企划之目的在于，一项产品或劳务的潜在市场的总金额以下列公式决定：

购买人数 × 平均购买者购买数量 × 每单位平均价格 = 市场总潜量

使用此一简单算法，行销者能基于从广告支出所期望的回收，估计任何特定市场的价值，并决定对该市场有利的广告及行销努力程度。

(1) 需求类型。斯科特认为计划者要想发展一个适当的广告运动，必须了解对产品或劳务两种基本的需求形式。

第一，是为此产品整个类别一般（总）需求。例如，为清凉饮料粉精（powdered soft drink mix）发展一个广告运动，行销者需要知道在广告运动的这些年度中，全国消费量将是多少。这称为一般需求，或某产品需求总量。

第二，虽然知道某一产品类别总量是重要的事，但知道对此品牌需求多少、或会是多少常常更为重要。因其为形成广告运动的基础。行销者相信能为特定种类内之特定品牌创造有关需求的知识，在对发展基本广告策略与基本广告讯息上至为重要。

例如，广告就设计对清凉饮料粉精的一般产品类别中的顾客及潜在顾客发展需求；或者应只对特定品牌的那些已需求清凉饮料粉精的消费者建立需求？或者是，广告应该集中力量使某品牌现用者去买或用更多的数量？

此类需求基本知识，常能指导广告运动计划者选择适当的方法加以应用。图 4—6 阐释此一基本概念。

对任何种类中的任何产品，都存在有三种基本类型的顾客或潜在顾客。

①某产品种类的非使用者——亦即那些现在还没有买或没有使用某产品种类的人，虽然他们可能是潜在使用者，但也在所不顾（N 群体）。

②那些使用竞争产品者（C 群体）。

③为某个特定品牌目前的顾客（E 群体）。以上三类群体，无论在任何情况下都为产品构成全部现在及潜在顾客。（见图 4—6）。

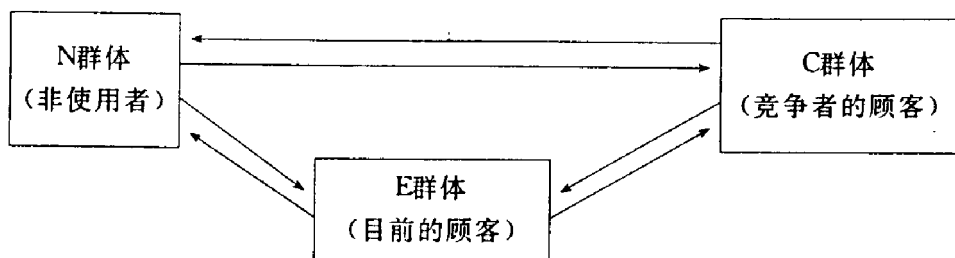


图 4—6 产品的总市场

此一观念说明，现实市场上的任何产品或劳务，在本质上其市场都不是静止的。也就是消费者从一个群体永远不停的向另一个群体移动。

例如，某产品种类的非使用者（N）可以开始用一种产品，就换到竞争者的顾客群体（C）中去。相类似的改变，也能在其他两群体中出现。因此，就顾客而言，广告主是经常不断地应付通过的游行行列。

此外，斯科特又特别强调应注意，虽然为了阐释目的而把各类别分离得轮廓分明，但事实上任何群体中，都可能有双重使用者。有些人可能例行的买及使用两种以上有竞争性的产品，其他群体情形亦然。

有些人也偶尔使用竞争品牌，但大体上这些人因其使用微不足道，都被认为是某产品种类的非使用者。

同时，消费者需求一种产品或劳务并非永恒不变。每一产品或劳务均有其生产周期。此一生命周期证明对产品的需求在导入期小，在成长期快速增加，在成熟期终于成安定状态，然后衰退。图 4—7 说明产品生命周期概念，以及其怎样与广告运动有所关联。

在发展一个广告运动中，产品生命周期概念至为重要。因产品所处阶段常决定应当用广告策略的类型，与应该发展的广告讯息。

（2）评估市场需求。评估所要广告的产品或劳务的需求，对运动计划者有极大利益。虽然发展这种预测可能并非计划者的范围，但沃尔特·斯科特认为概略观察一下评估市场需求的四种基本方法，则大有帮助。

①市场累加法。此法极为简单。只要经由资料或评估，以决定某产品或劳务的总购买者人数，然后把他们所买的东西加总即可。然而，这也常会发生困难，因可能不知道购买者的数目，或者难以决定他们所买的数量等。

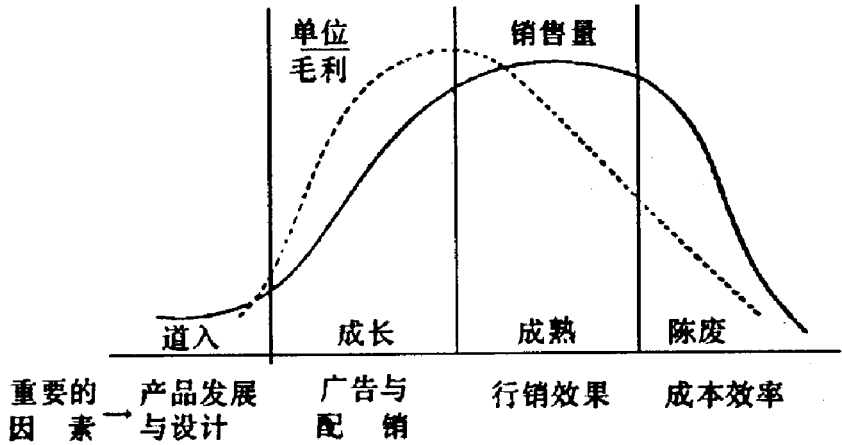


图 4—7 产品生命周期概念

②专家意见。这是请一组见多识广的人士评估其所信的某产品于一特定期间内，市场上会有多大需求而作成预测，然后使用这些人意见的摘要。

③推销人员意见。有些公司常依赖其推销人员的评估，以决定评估市场的需求。其理由是推销人员较接近市场，并对将来实际会销售多少更有所感，此法在工业品或劳务上广泛使用。

④市场调查研究。有各种不同的市场调查研究方法，用以评估需求，而其范围则从调查买主意向到正式的市场测试方法，幅度甚广。因其消费者市场调查研究直接从那些可能成为购买者处收集资讯，而非使用像推销人员或专家的意见以代替测验，提供了一个更为直接的评估需求方法，故常被使用。此类资讯，常可在调查研究资料供应社取得。

不管用何种方法来评估产品或劳务发展需求，需求评估都是筹备广告运动中的一项最重要的要素。如果对某项产品的需求衰退，则广告在推广组合中所扮演的角色，将与产品需求快速增加时截然不同。虽然需求预测或需求评估在一切行销任务中最为困难，但它确是影响发展成功广告运动大多数决策的基础。

(3) 采购行为的类型。决定消费者对某产品或劳务的需求，一部分基于消费者购买产品的方式。消费者以不同购买方式采购各种不同产品，并不是全体消费者都以相同方式购买相同产品甚至相同的品牌，这些采购形态常与产品

的生命周期有关。

消费者选择产品时的看法（这些产品是否及时创新；是否已经确立及可靠；是否在走下坡），会决定他们怎样作购买决策。

沃尔特·斯科特基于信息的数量、努力总额，以及消费者作其购买决策所需时间长度，确认购买行为有三种基本类型。他称其为：

①广泛解题型（简称 EPS）。消费者通常在作这些类型购买决策时，只对是否购买此一产品种类需要大量信息。对这些产品，消费者通常下决心相当慢。此种情况常于消费者对不熟知的产品类别要作决策时发生。

②有限解题型（简称 LPS）。在这些决策情况中，消费者对要判断的各种不同产品有某种基础或判断标准。例如，在熟知的产品类别中的一种新产品，消费者通常对“有限解题”较“广泛解题”在作决策时，所需信息较少，所需时间亦短。

③例行反应行为型（简称 RRB）。在这些决策情况中，决策者熟知产品种类、熟知各品牌，在许多情况中，购买决策可能完全基于价格或其他行销变数，如 SP 活动等。在例行反应行为中，消费者购买行为已成为习惯，在作决策时并不多想，甚至成为自动。此种类型的行为，大多灵敏消费者表现于购买经常使用的产品劳务上。这是“品牌忠实度”概念的基础：消费者只是继续去买他们过去所常买的品牌。

斯科特认为所有这些形态的购买行为，都要在发展一个广告运动时加以考虑。这些购买行为，在确认广告运动所可能作为目标的市场区隔取向上，最为重要。

（4）市场区隔。现在可以明显的知道消费行为及动机极为复杂，而且还不完全了解。事实上，当你去询问他们为什么买各种不同的产品时，消费者常不能解释他们如何、或为什么选择某一市场或产品。但是为了信息接受的限制，行销者必须有某种方法去观察或组合消费者，以发展一有效果的广告运动。

行销者对市场上的消费者，大体采取两种看法：

- 市场集合；
- 市场区划。

市场集合，假定一切消费者都有些相似，因而一特定产品或劳务会吸引消

费者之中很多人。虽然了解不是全体都会买，但假设单一的营销活动及广告活动，会吸引足够的消费者以使产品成功。另一选择是市场区划。市场区划是行销者决定集中努力于认为在整个市场中最有购买潜力的某一区隔。因而不发展一个大规模的行销及广告计划，而将一切行销组合变数（特别是广告变数），用之于更为明确的目标的方法。从此一看法，产生了广告运动必有一“目标市场”的构想，目标市场就是广告将指向的市场区隔。

斯科特在其著作中提到有效的选择一个区隔（或目标市场），需要几个因素：

“第一，区隔要能够供人确认；也就是一一定要对谁属于、以及谁不属于所选定的区隔有一确定的基准。这当然包含此区隔能以某种方法测定其对销售或市场潜量的价值。

其次，此区隔一定要够大，或其购买潜量足以达到值得施行广告及行销的地步。例如，你可能确认一个组织牢固并可得到的消费者群体，但如果此一群体，未有足够的潜在购买力或潜在使用量可证明广告或行销花费为当，则此一区隔可能不值得作为目标。

在另一方面，此一区隔或群体一定要通过行销及广告努力能够接近方可。市场区划的问题之一，是媒体的使用与资讯通路常有其限度。从广告运动的观点看，除非广告讯息能够达到所选定的区隔，否则此一群体不是一个实用目标。

最后，需要从市场人口中选定的区隔上，得到某种形式的明确反应。如果你不能期望选定的那些区隔，有比一般人口对特定广告讯息有更好、更直接或更强烈的反应时，就失去发展此项区划计划活动的理由。在此种情况下，应以集合的基础，用大规模的广告运动去接近此一市场。”

（5）区隔市场的方法。行销者企图区隔市场，大体上基于允许使用特定的广告媒体或广告讯息。虽然常能够认一极为重要的消费者区隔，但也常有无从经由媒体达到该区隔的实用方法。例如，行销者可能确认那些只用或只穿全棉袜的人士，作为其广告运动最重要区隔。然而如果没有任何广告媒体能达到此一区隔，或没有任何方法去接触此一穿全棉袜的市场区隔，则此一区隔会变成毫无用处。

因此大多灵敏市场区划，遵循人口统计上范围颇广的方向——（容易决

定并可测定的有关消费者个别因素，如年龄、性别、收入、结婚状态、子女人数等等）；以及一般地理上的定义——如区域、省、市等等。原则上，市场依据下列广泛的方向加以区划：

- ①地理上的区划。国度、区域、省、标准大都会统计区主要影响区、县、市、邮递区等等。
- ②人口统计上的区划。如上所述，市场也依靠一些社会经济特性加以区划，如教育、职业、收入以及购买意愿等。
- ③心理图示上的或生活形态上的区划。一项重要性与日俱增的区划方法，包括人们如何花费其时间、他们怎样看自己以及环绕他们自己周围的事物等。这些事物常称为活动、兴趣以及意见，并为广告运动计划者提供另外一项重要性。（见图 4—8）

<u>各种意见</u>	<u>各种活动</u>
他们自己	工 作
社会问题	嗜 好
政 治	社会节庆事件
商 业	休 假
经 济	娱 乐
教 育	俱乐部会员
产 品	社 区
未 来	逛街选购
文 化	运 动
<u>人口统计上的要素</u>	<u>各种兴趣</u>
年 龄	家 庭
教 育	住 宅
收 入	职 位
职 业	社 区
家庭大小	休 闲
住 所	流 行
地 理	食 品
城市大小	媒 体
生命周期阶段	成 就

图 4—8

④媒体使用上的区别。行销者常径自以消费者使用媒体的类型或他们所暴露接触的媒体类型加以区划。例如，以包括众所周知日间电视节目中的连续剧，把兴趣相似与所关心的事相似的人群集合到一起来区隔。

此外，斯科特还强调，许多致力于个人各种兴趣、活动、及意见的新生活形态的杂志在过去几年中的兴趣。因此，行销者可经由其所使用的个别广告媒体，也同时使用其人口统计上的变数及心理上的变数来区隔他们的潜在顾客。

⑤购买及使用上的区划。经由人们购买或使用产品及劳务来区划市场或潜在市场，也许是区划市场的最重要方法之一。此种方法是行销者意图基于消费者或潜在顾客买什么商品、购买次数怎样以及用完产品速度、他们什么时候及怎样再购等等，来确认其顾客及潜在顾客。例如，并非所有消费者都以同一速度使用产品。事实上，大多灵敏产品类别都出现极为不同的“大量使用者”群体。

在确认产品的“大量使用者”之外，也可以消费者如何使用此产品来加以区划。例如，强生公司发现其婴儿洗发精于出生率有降低的情况下，销售量仍然半加。在调查结果上得知，因为年轻人有长头发的发型而几乎每天都洗发。这些人之所以转而开始使用强生婴儿洗发精，是因其性质温和。在这种情况下，消费者自己经由其使用某产品而创造了一新市场区隔。目前强生公司发展一个旨在达到此一区隔，并使其他人喜欢婴儿洗发精的广告运动。对此种选择消费者作市场区划的过程，尚有许多其他的例证。

有了对市场区划的这种看法，现在再观察一下人们希望广告运动会有实际效果的范围——亦即发展或改变消费者对各种不同产品或劳务的态度。

行销及广告研究的重要领域是心理图示或生活形态的研究，许多采购都是基于满足消费者内在的欲望或内在看法。此外，消费已成为“展出者”的国家，亦即，要以外观所表现的类型，以人们有联系的同类型群体，以人们所秉持的意见等。试图表现消费者是哪一类型的人，或想作为那一类型的人。于是努力以拥有或追寻的生活形态来表现我们自己的差异化。

这些生活形态或心理图示等研究，被有日益增多的行销者及广告主用来作为区划人口的方法。

例如，斯科特在消费者之中，确认了几项生活形态的特点。以研究这些活动、兴趣以及意见，广告主常能发展出可能作为某一特定产品或劳务极佳市场的一群人的轮廓。

经由此一类型的生活形态研究，广告主及行销者意图发展制定一个能用之于计划广告运动的明确生活形态。YS&W 研究公司，把市场分为 6 个区隔；美国李奥·贝纳广告公司使用 19 个生活形态区隔；而芝加哥的 NH&S (Needham, Harper & Steers)，界定了 10 个主要生活形态群体。

很明显的，一段时间当人们社会价值改变时，这些群体也改变了。然而，

这些形态确能阐释生活形态的概念，以及此一研究方法对现今广告运动计划者是多么重要。

最新的心理图示分析方式之一，是由 SRI 国际公司最近所发展，并已于发展行销及广告计划上使用。此一公司的系统称为“价值观与生活形态系统”简称 VALS，是意图以消费者的生活形态价值观等把消费者归类，而非他们的重要统计。经过如此之研究，基于消费者的行为与情结组织，VALS 科学家们已确认，并分离出三个主要群体与九个子群，并为其定名。

A. 需要驱策者：这些人都是“受金钱限制的”消费者，他们正奋力购买最基本的东西。他们购买多由于需要，而少为选择或一时兴起；但有时也为了炫耀，这在低收入中占奢侈品的极大销售量。需要驱重者代表 1700 万人——占成年人口 11%。

此一群体分为两个子群：

- a. 残存者，这是一群年老的、贫穷的、沮丧的，并且远离文化主流的人。
- b. 苦撑者，这些人相对的年轻、愤怒、狡猾挣扎于贫困边缘，愿为出人头地而尽心竭力，许多单身女性户长也落入此一类别。

B. 外在导向消费者：此一群体占 2/3 以上的成年人口，构成美国中坚。这些人持身端正，深受他人尊重。此一群包括三个子群：

- a. 归属者，这些人是传统的、保守的、世俗的、怀旧的、重感情的、清教徒的、非根据实验的。
- b. 争胜者，这些人努力在系统中成为暴发户，而达成重要成功：他们都野心勃勃、力争上游、关心声望、有大男人气概并富竞争精神；但他们也猜疑并气愤，并无信心能自机关团体得到公平的待遇。

c. 功成业立者，这些人是商业领袖、专业人员及政府人员。他们的特性是重视效率、名誉、身分地位、正直的生活、安乐、并有唯物主义的价值观。

C. 内在导向消费者：此一群体中个别人士的购物态度，大体上为满足个人内在需要，而非反应其他人的意见，是在未来十年中预期唯一能成长的群体内在导向有三种类型：

- a. 我行我素者，这些人大体上年青、充满活力、好表现、自我陶醉、表情丰富、情绪冲动、给人深刻印象、有发明才能。
- b. 凭经验者，一群更成熟的“我行我素”的人，这些人希求直接经验及

积极参与，并关心内在成长与自然主义。

c. 关心社会的个人，这些人向往小规模纯朴生活，并倾向于支持保护森林河川、保护环境及消费者保护主义等运动。

D. 单独在“价值观与生活形态层级”顶端的是第九类，称为统合者，这些人结合外在导向型的力量与内在导向型的感受性于一身。斯科特指出：在心理学的观念上讲，这些个人都是完全成熟的人，具有宽容、自我实现，并常有放眼世界，以天下为己任的胸襟。这些人只占人口 2%，虽然从数字上看对行销者似乎无足轻重，但在公司及国家领导阶层中占很大比重。

以图显示，此一群体看来像图 4—9 所阐释的层级。

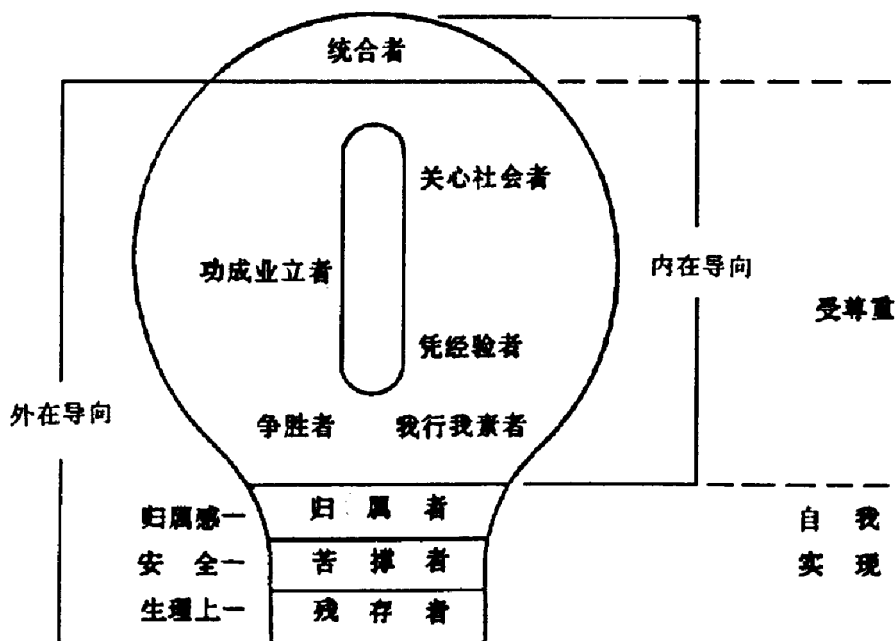


图 4—9 以群体表示购买行为

从此一消费者的分类与认定，价值观与生活形态研究者相信，他们能提供广告主一个消费者在市场上采购及对媒体习惯的清晰图片，以至于广告计划能作得更合乎实际。如果他们说得对，时间会给以证明。

人们常基于对特定产品或劳务使用量来区隔市场，所使用的术语为：小量使用者、中量使用者及大量使用者，这特别有助于广告运动计划者。因为显然

对某产品类别或品牌使用量起越大的人，对广告主越为重要。令人感到兴趣的是产品大量使用者，在其产品类别中，常占消费总量过度大的百分比。斯科特称此一群体为“大量部分”，而通观消费资料，可知在某一特定产品类别此一区隔是如何重要。

框格上方的数字为人口百分比，根据“非使用者”“小量部分”及“大量使用者”分类。在框格内的数目字，为由“小量部分”及“大量部分”消费总量的总计。例如，在第一框格内（柠檬莱姆），42%的人口是非使用者，29%是“小量部分”，29%是“大量部分”。组成使用者基础的58%人口中，消费总量91%是由“大量部分”消费，而“小量部分”只消费9%。

经由使用此一消费资料，广告主致力以其他如人口统计、心理图示、或媒体类型等把人们归类为大量使用者，如此作就能把广告讯息传达给他们。例如，啤酒大量使用者有看电视运动节目之倾向，于是意图传达讯息给这些人就经由那种媒体。

然而，对广告计划者重要的是，事实上产品大量使用者倾向于是最给影响的群体，因为许多研例得出反应购买行为证明，大量使用者常难命名其改变或考虑选择新品片。

3. 态度与态度改变

斯科特在谈及广告主要目的时说：

“在帮助人们取得关于产品或劳务的有兴趣或有利益的资讯，从而可能对某产品或劳务得到在态度上改变或继续的效果。因此，行销者希望能影响消费者的态度，然而在他们的态度可能影响其行为之前，必须先要了解消费者怎样行为，以及他们对各种不同的影响怎样反应，作为一项行为改变的序幕，其态度首先一定要受到影响。”

（1）注重——学习——态度改变——行为改变。一项广告运动的目的，大体上为某种产品或劳务，对事先所选定的消费者或潜在顾客群体传播一销售讯息。广告主希望以此一销售讯息激发消费者发生某种反应，以致能对他们的行为有某种影响，而发生购买某产品或劳务之效果。在广告讯息与实际购买产品之间，虽然有许多行销中介变数——例如，产品之零售价格及其可得性等——，但广告主所寻求之主要效果，则为消费者对有关某产品或劳务之效果：

沃尔特·斯科特曾将态度定义为：

“态度是由学习得来的对有关特定对象的一种有持续性、有利或不利反应举止的预存立场。”

大多数研究者大体上相信，态度与某一对象有关；态度有其方向、强度与等级；态度也有其结构，而通常态度是由学习得来：

斯科特的著作中谈到：

“我们全体对我们周围及我们自己的每一件事都有其态度。通常态度的形成与发展，是由我们的需要与欲求，以及把对象怎样旋转以满足那些需要与欲求的价值次序而定。在发展一个广告运动的利害关系上，则为怎样形成对产品或品牌的态度。”

图 4—10 阐释众所相信对态度发生的简化模式。

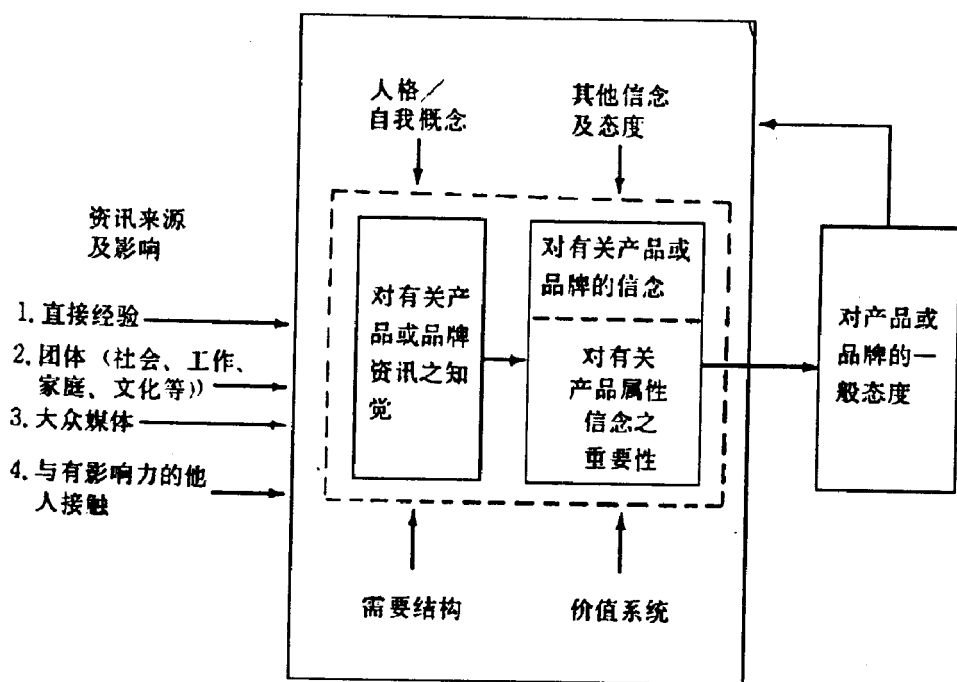


图 4—10 使用者态度怎样形成

斯科特认为：几乎一切有关态度、态度如何形成及改变的理论，都基于一个一般的构想，即：

“人类的心智于现在所认知的许多态度中，奋力维持和谐与一致。”

于是，个人不断的在其目前所相信与在其周围所遇到的事物之中，奋力维持某种的一致。他们形成新态度去符合他们的既存信念以及其所见或所认知的事件，并改变或修正他们的态度以适应在他们周围世界上所发生的一切。

对品牌、产品或劳务的态度，通常认为有三种构成要素：

①认知成分：为个人关于产品或劳务的信念及知识。

②感情成分：或情绪上对其的反应。

③行为成分：或这位人士实际上对品牌或产品怎样反应，如像按时购买、或无论如何都不买它。

改变一种态度，以上这三种成分都要考虑，并一定会多少受到影响。

这些态度及态度改变，是广告常有那么多困难任务的原因。消费者不断的努力维持其心理平衡，而广告则不断鼓励他们作某种方式的改变。于是在消费者现今对有关产品与劳务的信任；与广告主经由广告讯息致力传播给他们之间，形成对拉的拔河情势。永恒不变的状态，对人类心智最为舒适，如像以品牌忠实度或在一种例行反应行为的购买情况中所表现的特性。然而事实上，消费者却不断被意图改变他们的产品、劳务或品牌的广告信息所围困。

此图表示出有几个来源提供消费者信息，并影响有关产品、劳务、零售店及其他对象。个人则根据其个人的需要、价值观、人格、及依据此一信息“适应”目前所持信念及态度程度，对信息作选择性的认知与选择性的曲解。此一处理过的信息，开始在消费者心中，对有关此一产品及产品的每一属性对某消费者或对其目前需要的重要性的信念，或者加以发展、改变，或者加以确定。完成此一过程之后，即综合成为对某产品的一般态度。

不可否认的，这是一过度简化的模式。然而它确实反映了目前对“态度”的了解，并提出在形成对产品态度的过程中所涉及在心理上与外在因素一个简明的图说。

此外也要指出，此一过程是动态的，它在时间的过往中继续不停的改变。

(2) 影响态度。

①广告计划者的主要关心点。斯科特指出广告运动计划者所主要关心的是：

a. 维持对其品牌、产品和劳务的有利态度。

b. 改变或修正消费者现存态度，以使其对品牌、产品或劳务更为有利。

为达此一目的，广告主通常集中努力于态度的认知成分。亦即，他们希望影响消费者的信念，或对消费者信息基础增加知识以使其现在态度变成更为有利。

②改变品牌态度的五种基本方法。经由使用广告或广告诉求，改变对某产品或品牌的态度，有五种基本方法。

a. 影响产品类别与目标及事件的结合：对产品的态度是否与某些团体或社会事件有所关联？广告主能以指出或联结某品牌与这些确定有利的社会团体或社会事件，而改变其对某品牌的态度吗？

b. 加以突出的特性：能对品牌附加重要事物，而使消费者感觉对其重要吗？产品或劳务能在制造过程、成分、效果等方面经由变更或创新而改善吗？

c. 变更对现存产品特性之认知：能把产品缺点变为优点吗？或者能把比较不重要的产品利益，作为消费者在这一类别中选择产品主要决策的要点吗？

d. 改变对广告主的品牌认知：能把消费者目前对某品牌的信念改变为另外重要事件吗？某产品能有“更”重要的事物，或作的“更好”，或者也许以“改善”等，来改变对某产品的形象吗？

e. 改变对竞争品牌的认知：意图改变对竞争者的知觉，一项普遍的方法是经由比较性广告。可能以展示竞争者的产品不像众所公认的那么好、那么有用，或者那么便宜，以抵销消费者现在的信念。

几乎一切广告运动，都企图经由以上五种方法中的一种或数种联合的方法，去发展或改变消费者的态度。以上这些方式常常是广告讯息的基础，通常也是实际上广告策略的核心。

(3) 激发的购买欲望。消费者对有关产品或劳务态度的一种结果，称之为被激发的品牌购买欲望。当某一消费者感觉需要或欲求一特定产品类别时，他就会基于既存态度，特别在认知组成分子中历经一欲望上的搜寻过程。他搜寻其知识、背景及经验以及求得解答——亦即可能满足此一特定需要的某产品。更进一步的搜寻，此一个人从其经验及背景中“激发起”，可能满足此一需要的某一或某些特定品牌。

例如，如果某人决定给其男友买一衬衫作为生日礼物，首先要回忆这位朋友喜欢那一类型的男人衬衫，他要考虑像衣服的布料、式样、颜色以及衣领款式等等。在决定产品基本的类别后，他然后会回忆各个品牌，如像雅乐、En-ro、Gant、美好挺及迪奥等——或者至少是立刻进入他心智中的那些品牌。然

后他会在实际作购买决策之前，对那些品牌中的每一品牌作一评估摘要。一些立刻来到欲望中的品牌构成“激发的购买欲望”。激发的购买欲望是一个人考虑可能作为解决对某一特定问题或情况的那些品牌。

人们对一切类型的产品及劳务都有一些品牌所激发的购买欲望，从保险公司到糖棒到洗衣机都是一样。除非购买决策重要到是广泛解题型，通常消费者都是从存在于其激发的购买欲望中那些品牌里加以选择。

例如，当一个人停下去买一个糖棒时，实际他所决定买的，都是从其激起的购买欲望中品牌里取得，很少需要或涉及搜求或作成其他的决策。

斯科特认为消费者意图经由使用激发的购买欲望简化购买决策过程。也就是在激发的购买欲望中，或在激发的购买欲望形成中，可能使广告有极大效果。把某一品牌移入消费者激发的购买欲望中，广告主才能肯定此一品牌至少会在购买时被考虑，而非在一特定购买情况中完全被置于后不顾。

(4) 议题设定。另外一种使用广告影响消费者购买决策之主要方法，是经由议题设定的过程。斯科特认为议题设定的构想，就是消费者在一个不熟悉的情况中，或在一引起不熟悉或不常购买的品牌或产品中，可能很少有或没有作为购买决策的基础。因此广告主企图确认那些范围，在那些范围中广告主的品牌较其他竞争品牌为优，并使消费者信服那些范围方式是为其作决策的最佳基础，也因此广告主被称为购买“设定议题。”

如大多数消费者，并不是经常购买汽车电池。在知道电池应该供应电力以启动并使汽车引擎操作以外，大多数消费者对有关此产品种类或此种类中的品牌所知不多。电池制造商了解这种情况，并企图影响消费者，于是告知消费者有关电池应该如何选择的基础。因此制造商发展了一个以特定品牌属性为特色的广告运动，而在其品牌属性中，该制造商产品最为优越。

如果电池制造商 A 的产品在寒冷气候下最为优越，此一制造商就会企图使消费者作电池购买决策时，考虑寒冷气候发动汽车，作为寻求的主要利益。

然而在电池制造商 B 的产品中，可能有更多的电极室或极板。于是他就会试图为选择采购电池制造一个“议题设定”，为以电池内所含电极室(Cells)或电极板的数目作为电池优劣的标准。

电池制造商 C 可能保证或担保其产品较 A、B 均优，而强调保证为最重要的因素。

因此，虽然一切产品本质上都是达成同一目的，但每一制造商会透过广告去确认最主要的决定因素，或“设定议题”以便决定一个汽车电池品牌时有所遵循。当越来越多的产品在市场上达到等量齐观时，此一“议题设定”法在发展广告运动上极可能日益重要。

(5) 创新扩散与采用程序。虽然发展与改变态度为一重要概念，但广告运动计划者了解消费者在市场上之实际购买行为也同样重要。只是创造或改变对某品牌或产品的态度，常不能自动在产品购买决策上发生效果，也不能保证某品牌一旦试用就会在一正常基础上重购。斯科特发现，大多数消费者及大多数社会团体在决定试用一新产品或新品牌，或改变其现在使用的品牌时，都要通过一组能测量的步骤，此项步骤称之为“采用过程”。

采用过程，大体上由七个能够预测并制成图表的步骤所组成。罗杰斯(Everett M. Rogers)在当年研究原始部落如何采用一新构想或概念时，独创的认定图表，斯科特用以描述采用过程的阶段：

步骤一——对创新知名

步骤二——对创新发生兴趣

步骤三——对创新加以评估

步骤四——对创新加以试用

步骤五——对是否采用此创新加以决定

步骤六——对采用创新的决定加以确认

步骤七——对创新知名

虽然全部社会人士在采用一项创新时，几乎都通过罗杰斯的过程，但全部人口既不是以同一速度移动通过这些步骤，也不是全部人口在同时采用新的创新。

罗杰斯与其他人发现采用过程，或一个构想如何在人口中扩散，当经过一段时间加以测量时，实际上构成像钟形的曲线。

哈洛·珀森的人事管理理论

哈洛·珀森是美国著名的科学管理运动早期的教育家和领导者。他曾获得 1947 年的国际科学管理委员会斯德哥尔摩会议的金质奖章。

1902 年，当科学管理思想刚提出不久，27 岁的珀森进入达茨茅斯的阿莫

斯·塔克学院任工商业讲师。三年以后即1905年，当科学管理思想尚未普及而哈佛大学还没有开展管理教育时，该学院就在珀森的指导下讲授管理学。又过了六年，1911年10月12日至10月14日，作为阿莫斯·塔克学院院长的珀森博士主持了美国的首次科学管理讨论会，使学术界第一次广泛地认识到泰罗及其思想。以后，他作为泰罗协会（由管理科学促进会发展而来）的主席，发展了该协会的成员并扩展了其兴趣领域，对工业教育采取一种更广阔的观点，从而扩大了科学管理运动的影响。他的论点是因为企业中的经理和工人在日常工作中紧密地交错在一起，以致无法看到更广泛的关系，社会科学家则能够以更广阔、更客观的观点来考察工业的演进，从而指出未来的研究和行动路线。这对管理科学和管理实践的发展，都是有益的。他鼓励对新的管理科学进行广泛讨论，甚至坚持要工人参加管理，以便对准备进行的工业变革的后果作出评价。

在他主编的《美国工业中的科学管理》一书中，泰罗协会正式提出了科学管理的以下十三项目标：

- （1）对工业和市场发展趋势进行估计，以便作业进行调整，使得投资得以保存，作为就业机构的企业得以维持，并保证持续的作业和就业；
- （2）不仅通过对市场的正确估计、而且通过有计划而平衡的作业，保证员工在工作岗位上具有持续的赚钱机会；
- （3）通过减少浪费的管理和加工技术，从一定的人力、物力的支出中获得更多的收益。这笔收益将通过工资和利润的提高而由劳资双方共享；
- （4）使工人由于收入增加而提高生活水平；
- （5）通过增加工人的收入来消除整个环境中许多不愉快和使人烦恼的因素，保证工人有更幸福的家庭和社会生活；
- （6）保证工作条件是健康的，从个人或社会来讲都是令人愉快的；
- （7）用科学方法对工作进行分析，对工人进行选择、训练、安排、调动和提升，保证每个人能充分地发挥其能力；
- （8）工长对工人进行训练和指导，从而保证工人有机会培养出新的、更高的能力，可以提升到更高的职位上去；
- （9）使工人有机会了解自己的工作和一般的工作计划和工作方法，从而在工人中培养出自信心和自尊心；

(10) 通过研究和评价这样一种激励气氛的影响，通过对计划和方法的理解，并通过由职能式组织而产生的横向和纵向的自由接触，在工人中培养出自我表现和自我实现的精神；

(11) 通过恰当的工作行为来培养品格；

(12) 在工资待遇和其他方面消除歧视，从而发扬公正；

(13) 消除环境中使人不愉快和造成摩擦的因素，促进相互了解、互相容忍和团结协作的精神。以上十三项中的每一项都取决于应用切实可行的管理制度。珀森在管理思想的贡献主要有以下四点：

(1) 在学术界推广科学管理；

(2) 号召社会科学家研究管理；

(3) 区分了“经营”和“管理”的涵义。珀森认为，经营指维持企业运转的伦理的、社会的、政治的方面，管理则指其技术方面。因此，管理较易实现科学化，而经营达到科学化则较为困难；

(4) 强调要正确理解科学管理，不要把科学管理错误地理解为主要只是秒表和赶快制度。

他的著作主要有：《经理、工人和社会科学家》（1917）、《科学管理》（1919）、《论科学管理对工业问题的贡献》（1923）、《美国工业中的科学管理》（1928，珀森编）。

珀森平生致力于人事方面的管理，他强调人在管理过程中的作用，主要地谈论了下面一些问题。

1. 转变中的人事管理功能

(1) 配合长期性组织的规划体制。在传统上的人事管理，其主要活动，大部分是关于维系员工继续在组织中工作的稳固性；但是，这并不意味着，传统组织中的人事功能，如：雇用、考核、制作人事记录事务，已变得不很重要；相反的，上述传统事务的成功处理，仍为当前组织活动的关键性基础。

珀森认为，人事管理的最新形象是展示其足以配合长期性规划体制的计划需要；此一长期性规划体制，包括：行销管理、财务运用及作业性管理。竞争性的任务及技术性的创新，比新型包装、机械工程、或销售计划还要重要。当面临广泛的行销情况或复杂的社会技术问题，人事专家必须能在提供有用的建议上，表现有条不紊的高度分析能力——这就是为人事管理专家的新功能。

此外，人事管理重点的转变，部分是由于人事运用实已成为探查困难的组织问题时一项重要的程序。管理错误、创造力、生产力的各种问题，已唤起人事管理员在寻找问题、界定问题及解决问题等方面，处理问题能力的培养。

人事管理的另一项广泛功能是，发现关于组织性管理及其程序与行动的行为性内涵；即内部人事作业的拟定，必须足以应付前述的需求与事实。

(2) 人事专业的工作领域。珀森认为为了配合变迁需要和组织环境，人事专家训练课程上的转变，将是必然的。新课程的设计，将偏重于强调：组织性人力资源的重要，以及要求更有效地发展并利用各种人力资源。换言之，新课程的重点，在于组织整体性的人力规划。

事实证明，珀森的确在这方面具有远见卓识，当前人事部门成员的最新职务、新人事业知识的获取，以及学术机构对于有志于人事管理业务的学生所作的职前准备，都将足以反映出未来人事管理功能发展方向，而其专业工作，将集中于四大领域，此四大领域分别是：环境研究方面，个人及社群目标的共同达成、组织成员参与方面、与公共服务部门配合方面。现说明如下：

①环境研究方面。对于环境的注意、技术方面的预测，以及上述事件的说明等，都将是未来人力资源管理体制中，最重要的影响因素。有关技术的、经济的、社会的等环境状况的说明，将对于人力运用预测，及组织人力资源的储备上，提供最好的消息与资料。

②个人及社群目标的共同达成。在组织中，人事管理的人力运用过程，将与企业规划及策略过程，必然作最紧密的配合。原有员工及新进员工，在态度上，都将共同要求人事管理部门，实际负起执行有意义的人员终身发展计划的责任。即，人事管理部门，必须在物质上及心理上，启发健全的工作风气，同时，还必须考虑员工的个人需要、目标、欲望，尤其当人事部门从事决策时，更该兼顾到这几方面因素。

③组织成员参与方面。人事管理部门的人力资源专家，将逐渐必须考虑，使员工个人成为决策的单元之一；意即，要容许员工参与决策，以使员工在生产力及经济性，社会性绩效的需求上，能产生逐渐递增的工作欲望。

④公共服务部门的配合方面。教育课程的计划，将必须正式地与公共服务机构进行商讨，在教育行动上，必须足以影响外在的劳力市场（如：劳力资源、薪资水准、各行各业的均衡分布、专业工作人员的培养），就如同对组

织，及其内部人事储备与训练活动上所作的要求一般。对于人事专家而言，配合立法行动、担负起训练新秀及就业准备的功能、建立良好的外部、内部劳力市场关系、在人力预测及分析上的功能与责任等等都是日趋重要的人事管理功能；而有关人事专家受教育的课程设计，也必须对于上述各方面，有所偏重。

(3) 人事功能与组织命脉息息相关。珀森特别重视人事专家的职务，他认为这一职务表现于上述各种功能的活动中，此项活动与组织的成败命脉息息相关。

在各种组织中，将有更多的调整结构措施出现。另外，基于人力规划、人力预测、终身计划、以及人力情报体制的新型职务，也将陆续出现。在人事管理上的人力资源运用方面，更将趋向于整体人力规划、人力运用、人力发展、人力聘雇及人力报酬的全盘性规划与政策决定功能上。未来的人事训练课程，将偏重于：预测组织人力资源需求，及评估组织当前人力状况和有关的最新人事管理技术。而在人事管理的实务上，人力资源专家将须更加敏感，激励操作人员表现出最佳的工作绩效，不再像传统人事功能——只要安排轻易舒适的工作环境即可。人事管理部门责任，将是整合一般性的管理活动；即，负责组织人力资源的有效利用、符合组织的各种需求，并使组织产生最大的工作效能。

(4) 帮助主管人员。在关于人力资源的有效利用方面，最高管理阶层将更需要人事专家的协助，以开创各种不同组织的生命活力。愈来愈多的组织主管人员，发觉到组织中人力资源运用的重要性；以致力求在组织中人力发展的目前水准中采取更有效的运用方式；并不断评估员工的绩效水准，并特别注重加强主管人员本身的管理技巧与才能；以便能对于组织全体员工的生产力，作出最大的贡献。

人事专家必须能够帮助主管人员，认清各种潜在危机压力，尤其是关于组织性人力资源的不利倾向。例如：人事专家对于高层管理所提供的建议与协助，必须有助于符合强烈压力的需求，这些需求是由“同工同酬”的立法及承诺性行动计划所规定产生的。

人事管理中的人力资源运用功能同时必须能够指出：在人事流动率及缺席率中潜在的危机；其目标是要找出上述各项问题的基本成因；进一步提议必须采取何种行为，以帮助组织解决各种人力问题。

2. 应受重视的工人人事管理

(1) 劳工问题发展的趋势。珀森在其著作中写到：近二十多年来，由于工业生产的增值甚速，其所占比例已为各业之冠，使经济结构为之改观。有关劳工问题，势将日趋尖锐明显。基于劳工自觉和自发的劳工运动，可能会形成一股激荡的力量，若不顺应此潮流预为疏导，必导致影响生产，妨害工业发展。在业主而言，一切的投资都希望能达到最低成本的目标，以追求较高的利润，跟劳工有直接关系的如：工资、工时、工作环境、劳动条件等，双方的要求与立场不同，因此也就难求一致，若能彼此尊重，则双方均可获益，若彼此对抗，则双方受损。站在政府的立场，为维护工业持续的成长，必定要促进劳资合作，因而循立法的途径对劳资双方加以保护并予限制是无可避免的。此外，劳动市场的竞争，也将促使工资、工时、工作环境及劳动条件的改善，但此种不断的改进又将使得投资人不敢轻易设厂，而致形成就业的困难，虽然立足点在经济的立场来看，此两者有相互制衡的作用，然而若任其自然演变，对国家的经济发展是不利的。所以促进劳资合作是必然趋势，而劳资合作，首先要培养劳资利益不可分割的观念，除了资方要有此认识，对劳方亦需加以教育开导，以建立完整的劳资使用制度。

(2) 工厂人事单位的职权与组织。珀森认为工厂人事业务所包含的内容如下图 4—11：



图 4—11

①政策组织。政策是相对于人事制度而言，包括了任用的条件及手续，薪资的标准，工作的时间，请假的规定、员工的福利、管理的规则、考核的方式，以及奖惩、升迁、调动、离职、退休等一切人事的规章，这些制度至少每年要检讨一次，衡量当时的情况予以修订，往往一般企业的缺点就是不肯将这

些制度配合实际需要修正，形成食古不化，令员工产生反感。组织是指的人事组织系统，一个企业的组织会随营业状况的扩张或萎缩而改变，因此要保持其弹性，在某种营业额下，应有切合实际需要的组织，同时各单位人员的编制，要有一定的员额以配合业务的推动，若组织过于庞大，冗员过多，则将形成消费的开支，反之，组织过小，人员不足，则工作无法推展。

②薪资保险。薪资的工作是核定薪资及订定薪资标准，薪资标准的订定，除了按劳动市场的变化来决定外，还要参照物价指数的波动做调整，不过，政府法令的限制及企业的财务状况也要加以考虑，这些都是制订薪资政策的依据。在平常，此项业务主要是核定各单位签报的薪资并将资料记录存查；此外最好能做到工作评价，以便对各职务的薪资制定出一个合理的标准。保险在目前一般工厂大多指的是劳工保险而言，劳工保险的投保额是以薪资为依据，平时办理的事务有申请投保、退保、申报异动，请领保险给付等。

③劳工关系。劳工关系的范围很广，工作也比较繁杂，其联系的对象有政府机关、工会、福利委员会等，此项业务是代表公司做对外与对内的协调联络等行政工作，最重要的是能处理对政府的往返公文及劳资纠纷，因此，对员工及外界和有关单位一定要能保持良好的关系。

④教育训练。训练主要的内容包括职前训练、在职训练、正式教育及补习教育，时下一般工厂只举办职前训练较多，目的是使新进员能习惯该工厂的环境。至于在职训练，大多是选派人员到其他训练机构受训，正式教育及补习教育多采取建教合作方式。

⑤人事任用。人事任用是办理人员召募、奖惩、升迁、调动、缺勤、考核、退休等人事资料及离职手续等，目前人事任用费用最大的困扰是劳动市场的供需并不平衡，所以在人员召募方面较难控制。

⑥医疗保健。医疗保健通常是办理新进人员体检、医疗服务、定期健康检查等，一般工厂都聘有医护人员负责此项工作。

⑦员工福利。员工福利包括的项目很广，举凡薪资、休假、劳工保险、劳工教育、安全卫生设备、工作中或生活上的福利设施等均属之，现今一般工厂着重的是上下班的交通、食宿、休闲设备、消费合作社等，这些都是最容易引起劳资争议的事项，而一般劳工对员工福利做得令劳资双方都满意，最好是配合员工福利委员会共同办理福利事项。

⑧协调服务。协调服务原意指的是意见交流，但就人事业务上来讲，属于一般服务性质，不仅要沟通劳资双方的意见，同时对员工在工作中、生活上所遭遇到的困扰都要能设法协助予以解决，这对促进劳资合作有极密切的关系。

至于人事单位的组织，要看企业的规模和形态而定，并非一成不变的，然而其业务并不因人数的多寡而增减，一般 300 人左右的工厂，多设有人事科，分由两人负责行政与服务事项，若人数在 1000 人以上，其组织需略为扩大，可设人事部，组织体系及其权限如下图 4—12：

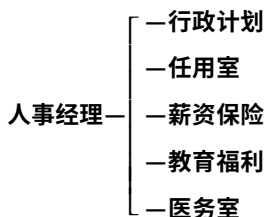


图 4—12

人数达到 5000 人以上的工厂，其组织可更为扩充，又称工业关系部，其下分行政及服务两部分，组织体系及其权限如下图 4—13：

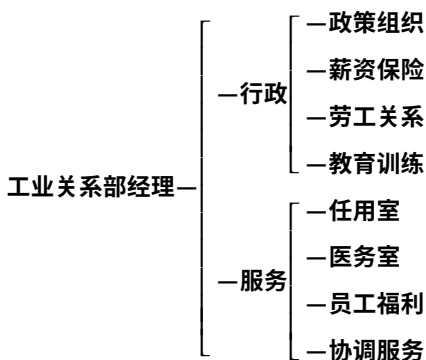


图 4—13

(3) 工厂人事管理者的条件。珀森论述道：一般事业主有一个共同愿望，就是如何提高单位工作效率。“效率”一词，含义很广，包括有“工作”的效率。“方法”的效率，使用钱财、物料及机器设备的效率。凡此均需通过“人”的作为，才能产生或发挥，但到今天，仍然有很多事业主存在一种陈旧的观念，那就是把“效率”寄托于新颖的机器上，全部的精力都花费在考虑改进生产程序，设法增加机器的操作速度，而不大关心开动机器的“人”。所以，人们应该了解：一个产业单位管理成败的主要因素还是“人”，如果对“人”管理成功，则产量必可增加，生产事业必有成就。因此，管理的正确性

质，不是依赖于发挥事业单位的管理权威，也不是将压低成本的要求，转嫁于降低劳动条件的基础上，而是如何实施合乎人性的管理，建立合谐的劳资关系，使所雇劳工能与事业单位休戚相关，荣辱与共，共同致力于生产事业的发展。

然而，珀森又同时认为从事人事管理工作，万万不可因过于强调“人”的重要性而忽略了自身的立场，要知道，人事管理是代表资方处理内部人事业务，所以在做法上要稍偏向资方，而又不失对劳方的照顾，在这种情况下，人事管理工作是相当不容易的，人事管理工作应具备以下的条件。

①要能把握住政府劳工政策的大前提：政府在制定法令之前，必定经过多方考虑，研究其利弊得失，以国家整体的利益为目标，只要遵行政府的原则，对劳资双方均是有利的；

②熟悉有关的劳工法令：对法令熟悉，才不致做出与法令相抵触的决定或者错误的判断；

③温和的性情，谦恭的态度：要让别人感到自己平易近人，才能获得他人的支持与合作；

④明晰的整理分析能力：人事问题，要有自己的主见，并经过细密的思考，不可人云亦云，使得自己无所适从，茫无头绪；

⑤丰富的处事经验：有些劳资纠纷，并不是依照法令条文就可以解决的，若没有足够的处事经验，往往会导致严重的不良后果。

3. 领班应受重视

领班的地位一直不受重视，他们是工人逐级升上来的，虽有丰富的工作经验，却缺乏管理知识。目前，一些职训机构虽然加强训练领班的职业技能，却很少想要灌输他们一些管理方面的知识，这是很可惜的事。当然，要突然改变这种观念也不是容易的事，因为这牵涉到许多问题，如基本的观念、薪资的水准以及一般人对领班们的看法等。

为什么应该重视领班的地位呢？珀森是这样回答这个问题的，因为实际上领班是与工人接触最频繁的第一线管理人员，也是最了解工人情况的人。在整个内部沟通意见的传播系统中，应当是极为重要的一个环节。只有当领班能够提供正确而有价值的情报时，组织内的高层决策人员才能做出合理的判断。但一般人不认为管理需要什么专门技巧，认为只要有职业上的技能就可以做一个

好的管理人员。所以，一般的职业训练也都只是技能的训练。而且一般中上级的管理人员常有畏于授权的倾向。诚然，权力的分割是一种牺牲，是痛苦的事。但为了整个组织的存续和发展，就非得如此不可。

(1) 领班也需要有管理知识。灌输领班管理知识有哪些好处呢？人们都知道生产的要素当中有一项是极为重要的，那就是人力资源。上自董事长下到工人都是组织的资源、财富。组织内“人”的素质愈高，组织的财富就愈多。但纵使有丰富的财富，如果不知道好好的管理，则极可能会浪费或耗尽财富而走上败落的道路。因此，领班除了要有丰富的工作经验以外，也应当要有适当的管理知识。做为一个领班不但要能为工人排忧解难，还应当担负起把工人的意见传达给上级管理人员的责任。在一般管理训练机构所开的课程多半是为中、高级人员设计的。由于领班没有经过管理的训练，有时候人们在工厂中会发现领班不懂得管理所造成的尴尬局面。如一个领班在大庭广众中斥责工人，挨骂的工人心中做何感想？其他的工人工作效率的问题？在第一线上管理不当的损失常是无形的，却可能相当重大。

珀森曾经提到，领班如果不了解财务规划，就无法知道他是否已经达到了公司所要求的目标，也没有办法提出有效的建议。由这里人们可以发现领班的地位实在是举足轻重的，而领班也迫切地需要具备管理知识。

(2) 不受重视的原因。一个只精于技术性工作的人很少能担当管理工作。因为管理是一种专业性而繁重的工作，唯有受过专业训练的人才能有效地做好管理工作。为什么领班地位不受人重视呢？珀森认为原因不外下列几点：

①传统的观念。一些企业一向重视劳心的活动，轻视劳力的工作，因此劳工的地位不高。领班多半是有经验的工人提升上来的，并不需要什么特殊的管理训练，所以一般组织在招募领班时，所要求的只是工作的技能而已。领班的学历要求也不高，在重视学历的国家，这会使人们觉得这种工作是简单而不需要动脑筋的工作，自然就不重视它了。有些地方的国营企业和大型民营企业虽然在招募领班时所要求的学历程度较高，但是他们并不一定具备管理知识。而且由这引起作法的大型企业为数也并不多。

②薪资水准。在给予领班的薪资报酬与他们的辛勤程度不成比例时，“经济上的欲望”难获充分地满足。因此，无法产生诱因来吸引有才干的人。

③社会地位和工作环境。因为领班在组织中没有影响力，而且薪资收入不

算高，工作的环境又比较紊乱，每天所接触的多半是机器，一般受过管理训练的人才多半不屑做领班。

(3) 提高领班地位的方法。在劳动力密集的工业形态中，领班不受重视的问题只是一个小问题。但在资本密集的产业内，不重视领班的地位则可能会导致大祸。那么人们应该怎样解决这个问题呢？下面是珀森的几点建议：

①用建教合作的方法招募有管理知识、有管理潜能的人才来担当领班的工作。目前有的企业与职业学校有建教合作的计划，但为数不多，仅 5% 不到。而且这些训练都偏重技能的训练，接受训练的人员回厂后，却担任管理的工作。所以，往后在加强技能训练之外也必须加强受训人员的管理训练。

②提高领班的薪资水准，使得有才干的人乐意当领班。

③给予领班升迁的机会，使有抱负的人觉得当领班也有“出头”的一日。

④让领班知道领班地位的重要，使其有受尊重的感觉。

⑤授予领班适当的管理及决策权，使领班觉得与组织有相互依存的一体感觉。

4. 兼具效率与效向——整体规划的观念模型哲学

珀森说：由于美国在近数十年来企业经营环境的不变，使得企业界传统上所习用的种种规划方法，不能适应今日的管理需要。固然诸如计划评核技术、要径法以及线形规划等技术的发展，使得规划方法在细密方面有了长足的进步，但在整体方面，却显得松驰无力、尾大不掉，以致发生了所谓有“效率”而无“效向”的现象。

为弥补这种缺陷，在 50 年代末期，在美国企业界及政府机关间，遂有所谓长期规划理论及方法的提出，而且迅速获得普遍的采用。所希望的，是借由这一规划方法，使组织最高管理阶层能够更佳掌握有关的内外因素，有系统地予以认识和评估，选择更正确的目的和政策；而内部各部门，亦可借之获得更有效的协调配合，以达成高层管理所决定的基本目的，使各种支离破碎、见木而不见林的弊病，得以避免。

不过，长期规划这一名称中的“长期”两字，容易滋生误解；而且在实质上，此种规划亦不限于长期，故近年来，长期规划的名称，已渐有为“企业整体规划”或即称“企业规划”所取代的趋势。不过在根本精神上，企业整体规划与长期规划是一贯的，例如英国一学者所给予企业整体规划的定义：

“于考虑环境可能的改变的前提下，决定一企业整体的长期目标，并进一步拟订具体计划以达成目标。”即可显示这一观点。最多人们只能说，从长期规划以至企业整体规划，乃在同一方向上，使这种规划方法更加完备与系统化；而且，此所指的，还是狭义的长期规划。

顾名思义，企业整体规划的特色，应在“整体”两字。依珀森解释，此种“整体”具有多方面的意义：

第一，在时间方面：它包括长期、中期、短期等不同期间的规划。

第二，在组织方面：它包括总公司、分公司、各部门以及其他分支机构的规划。

第三，在实质方面：它包括生产、研究、新产品发展、财务、市场、购并、人力以及设备，各种企业职能的规划。

第四，在形式方面：它包括公司章程、基本信条、目的、战略、政策、计划、预算、办法、规定等在内。

即使从这四方面而言，已可发现此种规划的复杂与困难。有些国家目前对于这种规划尚无足够的了解。再者，已采行这种规划的企业，所采用的方式亦不尽相同，更增加了解的困难。

珀森认为最近一些年来，美国的企业经营环境发生极其迅速的改变，这些改变使得企业管理进入了一个新的时代，促成了种种新的管理方法和工具的诞生，企业整体规划即为其中最为基本而重要者之一。

(1) 企业管理哲学的改变。在过去，企业界人士发行的哲学是：企业只能顺应环境而经营，上焉者；事先判断环境发展的趋势，调整产销，以为顺应；下焉者，追随同业所采路线，模仿成功事例，以减少风险，维持生存。可是今天这种哲学发生极大转变，企业领导者每认为，企业可以创造趋势，而非只是追随趋势。诚如福特汽车公司前任董事长布立区氏所说：“今天只要拥有一批优秀的管理人员，以冷静的分析、规划，积极负担风险的精神，企业将不会困难到无法解决的地步。”艾温教授亦认可，今日一个成功的公司，可借由其优异表现创造市场，而非只有依赖有利市场出现而坐享其利的一途。但是要能创造趋势，克服困难，非要有更有效的管理方法不可。

(2) 科学技术进步的速度惊人。产品创新，愈来愈成为企业经营成败的关键。在一日千里的创新速度下，无怪乎企业界叫出了“非创新，即死亡”

的口号，故如何在组织及管理站建立一所谓“连续性创新程序”，以适应这种新的情势，也非昔日一套管理方法所能奏效。

(3) 企业规模及组织的高度复杂化。战后，美国企业不但规划日趋庞大，而且从单项业务及单国市场，走向多项业务及多国性企业。产品错综复杂，业务涉及世界各国，使得管理工作发生严重问题。其中最令人警惕者，即管理人员逐渐消失其原有的创造和主动的精神；由组织庞大、关系复杂、以及规章办法的硬化、使得工作人员逐渐失去兴趣和自信，于是走向尽量逃避责任、或紧张、消极的道路。这形成了自由经济企业发生的一大危机。

(4) 市场竞争的剧烈化。虽然难以列举数字以证明，但此可由企业失败率及产品淘汰率之高，以及新生工业成长的迅速见之。而且这种竞争非仅价格或产品之间的竞争，而是整个企业与企业之间全面效向与效率的竞争。传统的管理方法往往只能获得“部分最佳化”，或者只顾到效率而不能把握正确的效向。

(5) 对于企业界的社会责任要求。由于社会观念的改变，今日企业管理人员所负责任，已非仅为资本争取最大利润为满足，他尚须对政府、员工、社会大众负责。尤其近年来，由于美国环境污染问题，引起举国朝野的重视并追究原因，发现溯源于企业生产过程中所产生者占极大比例，使得要求企业界负起“社会责任”或“全面责任”的呼声愈加高涨，在这种情况下，也需要有新的管理方法，帮助管理人员负担这种新责任和要求。

(6) 企业决策所须考虑的时间幅度加长。由于上述种种原因，今日管理人员从事决策，不能只考虑目前状况或需要，必须考虑到未来相当一段时间。福特汽车公司早在若干年前已开始研究公元 2000 年时的交通状况，作为规划未来交通工具的根据。

以上六点，不过举其荦荦大端者，以说明目前企业界所面临的空前复杂的处境，自管理立场，企业当局所需要的，是能够解答此等问题的管理理论和方法：例如：

①面临如此迅速变动的环境，如何能启示一企业未来发展的正确方向？以及长短期目的间的配合？

②面临对于企业负起“全面责任”的要求，如何能在追求“利润”目标之外，纳入其他社会性、福利目标之外，纳入其他社会性、福利性目标？

③面临管理庞大组织的种种困难，如何能将整个企业结合为一整体，置于高层管理的控制之下，而又不妨害各层组织及人员的士气及创造性？

④面临上述种种艰巨的管理任务，如何能提供适当途径及构架，使各种学科所发展的方法及技术，能加以吸收利用？

诸如此类问题，对于企业界及管理学者，都代表最严重的考验，就现在已发展的管理方法和技术而言，尚不能对这些问题，提出令人满意的解答，不过企业整个规划已提供解决此等问题良好的基础。

(7) 传统规划的缺点——预算及职能规划。广义的规划，包括成文及不成文两方面，如从此解释，几乎没有企业不采取规划——包括一小杂货店以至资产亿万的大型企业。但即使就成文规划而言，稍具规模者，也多难避免。不过，传统上所称的规划，主要限于预算及职能规划两种，珀森发现，这种传统规划有其先天的缺陷，要了解企业整体规划，必先对传统规划的缺陷，有所了解。

先就预算而言，从表面上看，似乎极其严密，它具有一定的目标和实施的办法，尤其一切均表现为具体的数字，应属于极其确实而理想的计划。但依分析，此种预算目标与管理目标不同。预算目标所代表的，系公司作业人员所预期将要发生的未来状况；而管理目标却是指公司所要努力达成的境地。这点区别，只要观察每年预算编制经过即可明了：年度之初，会计部门通知和单位预估下一年度的收支状况，例如：销售部门预估可能的销量，生产部门预估可能的生产成本，采购部门预估所需采购的物料及可能购价，研究部门预估可能的研究支出等等。假定某一部门无法确定其某项活动究将支出若干，则通知会计部门依本年度预算数字编列。诸如此类，由会计部门将所有收支预估数字汇编，然后经总经理核准，董事会能过，遂成为下年度经营的基本原则。

这种预算，只代表一种预期发生状况——即将各单位各员工就其预期所能做到的地步，予以总加的结果。实际上，各单位，各个人的估计，形形色色，有正确者，有错误者；有高估者，有低估者；有积极者，有保守者。可是一旦成为预算，大家莫不将之奉行为金科玉律，以为努力的目标，反而忘记了，预算所编列的数字，本来只是他们预估将要发生的状况，并不代表一企业真正的目标——所应主动创造的境界。在这情况下，除非所编预算极其幸运地恰巧符合后者，否则，两者之间，可谓是“差之毫厘，失之千里”。从此观点，即使

达成预算，亦不值得沾沾自喜，因为这本来就是认为将要发生的情况。

所以严格说来，这种规划显属本末倒置，全应由公司董事会设定目标，督导公司全力以赴；而现在反而由各单位各凭已见，告知董事会：什么是公司所要追求的目标。

再就职能规划而言，依珀森的分类，系与企业规划相对而言，其定义为：“在职能部门主管负责下，求其职能范围内最大效率之规划。”这也是今日所习见的一类规划。不过，通常又可再分为两种：一种可称作业规划，属于一种低层的规划，多有极其具体而单纯的目标，与客观的衡量标准，常可予以数量化与例行化，故能利用数量方法及电脑程式代替管理规划。例如建厂计划、生产日程排定、派运路线调配、或访问员访问路线决定等属之。这种规划较不受企业规划的影响——当然，如有良好的整体规划更可增加其最后效果。

另一种可称为部门专案规划，规划事项包括时间较长，重要性较高，对于公司前途发展具有所谓“战略性效果”者的规划，例如投资或扩充计划，变更销售区计划，发行债券计划等，这种计划多由有关业务部门设计，编拟及提出，呈准高层主管后实施。这种规划方式，一般认为，有几点问题值得商榷：

第一，此种规划多建立在某种部门对于未来的预测的基础上，故受预测结果的影响甚大。但事实上，由于部门主管忙于日常业务，对于分析思考工作亦多缺乏兴趣，因此主管工作分落在低层人员身上，如推销员、采购人员等，以致所做预测缺乏远见，使得计划本身的基础亦十分薄弱。

第二，即使部门主管亲自过问各部，但事实上，由于今日企业经营环境变化的迅速与复杂，亦非一般部门主管所能详细考虑此等变化对于主管业务的影响，并分析应付的对策，因此所提计划难得有所创新。

第三，各部门所提出的计划乃以达成本部门的目标为目的，而事实上，公司整体目标的达成，常涉及各部门的业务范围，必须将其配合考虑，列举综合方案，再行选择，方有意义可言。

第四，虽然此种计划于实施年度中多由会计部门编入当年预算，但如前所称预算编制的缺点，某部门所提出的预算要求可能过分庞大，占用公司有限资源，发生严重的机会成本的损失。或者不能配合公司今后发展方向，日后为改正此种偏向，又将负担种种无谓的损失。

第五，这种缺点，如总经理能抗衡全局，客观决定，或可补救。但事实

上，一计划在到达最高管理部门前，并无任何单位或个人能全面予以评估，提出建议，总经理个人亦属孤掌难鸣，既无时间，亦无客观标准，难以分析决策。

在上述企业经营客观环境的改变，以及传统规划的缺陷的双重压力下，企业整体规划遂应运而生。由于这种规划系以考虑环境可能的改变为前提，因此容易和“预测”发生混淆。同时规划的本质在于选择最佳方案，又和“决策”的意义相似；再者，近年以来，管理界所风行的“目标管理”，其内容亦与企业整体规划相近。究竟这三者各企业整体规划有何不同，关系何在，似有先予讨论的必要，以了解企业整体规划基本观念。

(8) 预测及规划缺口。将长期规划视为预测，乃是一种极为普遍的误解，故珀森讨论长期规划时，曾明白指出，“长期规划并非预测”。

不错，预测及规划皆系针对未来而言，但所谓未来，并非一单纯的观念，基本上，应有两种意义的未来，一是自然发展的未来，亦即珀森所称的“参照延伸”。此即假定，一企业在无任何战略上的改变，依据目前办法的情况下，所将获得的未来状况。另一是理想境界的未来，或称为“一厢情愿”的未来。假如这两种未来恰好合而为一，则这组织的未来并无问题而言，亦不必予以规划。但事实，二者之间一般均有极大的差距，而企业高层管理的任务，即在弥补此一差距。

可是由于外在环境及内在条件的种种限制，此种差距几乎是不可能予以百分之百的弥补，因此又产生了第三种未来，人们称之为“规划”的未来，它介于前述两种未来之间，而尽可能接近理想的未来。如何决定此一规划的未来，以及如何弥补后者与自然发展的未来之间的差距，即系整体规划的基本任务；而此后一种差距，一般即称为“规划缺口”。这是企业规划中一极为重要的观念。

举一例说明：

例如一公司希望在五年后销售额能自目前 1000 万元增至 3000 万元，即为目前的三倍，此为其理想的未来；但公司人员分析经济发展的趋势、市场竞争状况等因素后，认为如无新产品、新市场等重大改变，预测五年的销售仅有 1200 万元，此一自然发展的未来，距离理想的未来差距达 1800 万元之多。此时，公司高层管理人员及规划人员即须分析研究，有何办法以弥补此一差距，

最后，在考虑内外各种因素后，遂订定目标为 2500 万元，此代表规划的未来，而规划缺口即相当于 1300 万元，整体规划的目的，即以最有效的方式，组合利用公司资源，以弥补此一缺口。

如前所述，规划缺口乃建立于自然发展的未来及理想的未来上。而自然发展的未来即系由预测而得，即根据目前情况予以延伸，并考虑环境可能的改变，予以调整，但基本上系假定公司本身不采取重大战略改变。至于理想的决定至为复杂，并非企业本身所决定，而源于道德观念、经济哲学、社会需要及企业风格等，即属于更高一层的考虑。

如前所称，今日企业管理的基本观念，已非消极地顺应外在环境发展趋势，而系积极创造所选择的未来。有关此一未来的状况，预测只提供部分答案，另一部分的答案则来自公司所采作为——亦即规划本身，合并二者，企业希望能达成所理想的未来。此种关系可借图 4—14 来表现。

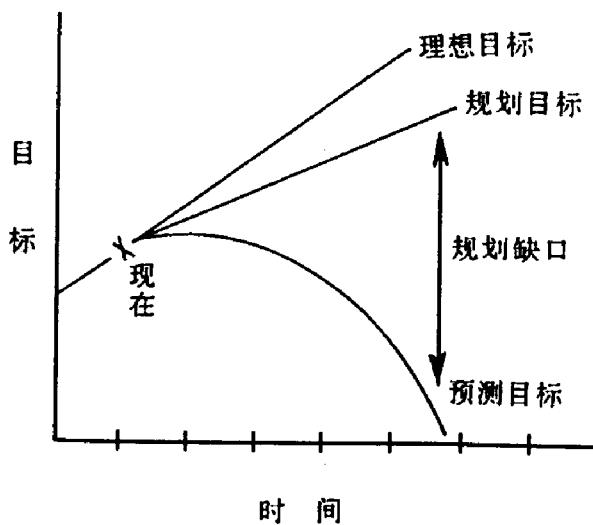


图 4—14

(9) 规划决策。企业规划的意义之一，系指对于一机构的未来目的，所将采取的战略及手段，做最佳的选择。在这意义下，容易使人发生误解，以为企业规划即是对一机构的未来状况，提前决策，才可一劳永逸。

不错，规划与决策关系十分密切，但是规划并非一种未来状况的提前决策。要说明此点，需先明了决策的意义。自管理观点，决策即代表在一特定状

况下，对于应否作为，与如何作为的一种选择。在最简单事件中，人们常可等待最后一刻，再行决策。可是在多数情况下，这种决策方式是很危险的。第一，决策一旦实施，机构本身即随之改变，而且在绝大多数情况下，这种改变是无法恢复的。第二，决策不是孤立的。一项问题，常涉及二个以上的决策，这些决策之间，互相交缠，互相影响。如果个别孤立决定，常将发生矛盾冲突的结果。因此，人们为避免这种危险，遂采取规划。一方面，可以在采取行动之前，考虑该采什么行动，如何行动，方可达成未来所期望的状况；另一方面，规划可以提供一企业各阶层管理人员决策的构架，使他们在此事先决定的目的、策略指导下，达成一致的决策，故珀森认为：规划即为一种决策程序。

因为规划乃属于一种有关未来的决策，遂有人认为，企业规划即一企业未来的蓝图，只要一旦拟定计划，今后即可高枕无忧，因一切均已事先决定，到时按照计划实施，如有困难，则归咎于设计规划者的疏忽和过失。

事实上，这是错误的观念。凡是决策都是当前的，企业规划所考虑的，不是单纯的决定三年或五年后该采何行动，或如何行动，而是根据规划结果，决定哪些行动必须采取，否则将贻误时机或发生问题；考虑今日所做的决策及所采取的行动对于未来具有何种意义，是否符合规划方向或进度。所以在规划下所做决策，或所采以行动，都是属于今日的，没有所谓“未来的提前决策”。

在此尚须说明另一相关的观念，此即规划与计划的区别。

规划是一种程序，而且是继续不断的程序；而计划是规划的产物，一方面计划只代表规划程序中的一个中间进度报告而已。人们之所以反对视规划为有关未来的蓝图者，即因这一程序是没有止尽的，高层管理人员必须随时注意内外环境的改变，纳入规划体系之中。对于决策的效果，不断予以检讨和修正。实在说来，规划并不一定需有成文的规划，而真正有价值的，乃是这一动态的程序，不是洋洋千言，图表精美的计划。

卡尔 · 帕森斯的办公室管理理论

卡尔 · 帕森斯是最早认识到办公室也需要进行科学管理的人之一。他提出了自己的观点：任何一个企业组织的办公室都是影响该企业组织生产、工作效率的关键所在地。这是因为办公室本身的形象影响到组织中每个部门以及每个员工状态。由它向管理人员提供的各类记录、报告和一些统计资料，这一些

都是作出明智的选择所必需的因素。因此，办公室便成为了企业组织获得成果的保证，必须要把科学管理理论应用到办公室内部的各项工作中去。

比如，要恰当地选择和训练办公室的人员，恰当地布置和应用办公室的机器（如打字机、油印机等），尽可能以直线原则来布置工作流程，以便使工作畅通无阻。同时，办公室要有恰当的照明、温度、通风，并使噪音和其他干扰尽量减少。

以上的这些观点，帕森斯在他 1918 年出版的一本涉及面比较广泛而且有指导意义的《办公室的组织和管理》一书中，都作出了论述。

1. 计划和分配办公室工作的基础

分配办公室工作与制定生产计划一样，都应考虑以下几个因素：

- ①必须完成的任务的数量；
- ②每项任务需要花费的时间；
- ③完成这些工作需要雇佣的人员数量及其条件；
- ④如果需要机器设备，还应考虑可用设备的能力。

把以上因素综合起来的最好途径是运用一张分工图表，该图表较粗略地显示了某部门在现有的员工水平下能够处理多少工作。

表 4—5 说明的是一个办公室的日常工作如何借助分工图在 8 个员工间进行合理分配（这里没有考虑机器设备的生产能力）。值得注意的是，基层主管应尽力给每个员工安排一些难易程度相当的事务。比如，艾普加处理所有的邮件及部分抄写工作，布恩和克里斯负责填表和其余抄写工作，达尔特和埃克负责书记工作，而菲什的工作主要是速记，格雷负责电脑操作，霍斯卡是一名过帐员。

表 4—5 办公室工作的分配计划表

每周的工作或活动	每周所需要的时间	每个员工每周的时间分配（小时）							
		艾普加	布恩	克里斯	达尔特	埃克	菲什	格雷	霍斯卡
取邮件	15	15							
发邮件	15	15							
笔 录	20				10	10			
速记翻译	30				10	10	10		
打 字	80			10	20	20	30		
抄 写	30	10	10	10					
接收文件	25		20	5					

每周的工作或活动	每周所需的时间	每个员工每周的时间分配（小时）							
		艾普加	布恩	克里斯	达尔特	埃克	菲什	格雷	霍斯卡
操作电脑	30							30	
校对文件	10							10	
过 帐	50				50				40
总时间	320	40	40	40	40	40	40	40	40

帕森斯的思想理论着重于公司、企业的内部管理与人员沟通。

2. 加强内部联系，促成意见沟通

（1）内部联系的意义。机关或组织乃由许多不同的部分所构成的一个完整体，这个完整体有其目的与任务，为了要达成机关的目的，各部门之间必须有密切的配合与协调，是以机关的内部联系即在于以意见沟通及协调的方法，来使各部门之间，及各人员之间能有彼此了解，产生团体意识，进而合作无间，完成机关的使命及目的。

内部联系以机关本身为主体，较少涉及与外在环境的关系，就机关内部的问题加以分析及研究，这个问题包括组织的结构、人员的工作分配与他的精神需要，长官部属之间的关系，同事与同事之间的关系，法令规章的配合，及办事方法的讲求等。

内部联系与公共关系的意义不相同，后者指机关与外在环境的关系及其所受的影响，其目的在使本机关以外的有关团体及人员了解本机关的业务、工作成就及遭遇的困难，进而同情及支持本机关，使机关的任务能因得到社会的支持而加速完成，所以，内部联系寻求机关内部的合作与团结，而公共关系则寻求外在的合作与支持，两者对于机关的成败皆有莫大的影响。

（2）内部联系的目的。

①加强人员之间的团结，发挥整体的合作力量。机关虽然是由设计及计划的组织体系及人员权责分配所构成的，但这只是“静态”的一面，组织尚有“动态”的一面，这点不能忽略，甚至有人认为所谓“组织就是人员心理所构成的一个团结体。”由此可知，要想机关组织健全，不能只注意层对节制及事权确实，必须还要注意人员之间的心理状态，也就是注意人员相处是否融洽，彼此合作的精神够不够，内部联系的目的，便是加强人员之间的团结，使彼此了解，相互尊重，只有这样做，机关的目的才容易达成。

②改进业务处理的方法，提高机关的工作效率。在办理机关的业务时，往

往可以发现许多需要改进的地方，诸如工作程序的简化、科学方法的采用及其他突发的情况等，同时，工作人员的聪明智慧及经验，也能创造许多更有效的业务处理方法，如果大家彼此能够多多联系，交换工作心得，一定可以使机关的业务处理得更完善。

③了解彼此之间的需要，制定合理的机关。现在的社会是一个相互依存的社会，机关之中也是如此，上级人员需要下级的忠诚努力，部属需要长官的正确领导，同事之间也是彼此影响，相互依存。所以彼此之间要加强联系，以增进相互了解，这样长官所作的决定，才不致遭到部属的不满或消极反抗，同时，部属也要了解长官的立场，才不会认为长官“陈义过高”或“要求过多”。

④减少不必要的浪费，避免发生意外事件。机关里许多浪费的现象都是由于缺乏内部联系的结果，这种浪费的现象包括人力、物力、财力及时间，这一方面是由于各单位的“本位主义”作祟，一方面是由于彼此不相协调，因此常有“一事两办”或“事无人办”的现象，如果各单位抛弃本位主义，以合作的精神，来与有关的单位或人员协调，则这种消费的现象便会消除。

⑤有效达成机关的使命。内部联系既然可以增进机关人员的感情，改进业务处理的方法，同时又能了解彼此的需要及减少不必要的浪费，机关本身的使命也就容易有效达成，这也就是现代化的管理观念，机关决不可再各自为政，人员也不能彼此“不相往来”，一个现代化的机关或组织，一定注意内部的联系，这是获致成功的途径。

(3) 理论基础。内部联系日益受到重视，受到下列几种理论的影响：

①人员的参与感应加以满足。机关中的人员并非仅仅为了物质上（金钱）的目的而工作，他们还有精神上的欲望，这些精神上的欲望包括自尊心、荣誉感、成就感，同属感及参与感。人的感觉自己属于某一机关，并不仅仅因为拿了那个机关薪水，而是那个机关对他的意见重视，这种“参与感”的满足对于人员的工作情绪有很大影响，而内部联系正可以满足人员的这种欲望。

②组织互动体系论。新的组织观念，认为组织是由人员交互行为所构成的一种体系。并非只是人员权责分配的体系，这种“互动体系”是使人员形成一体的主要原因，但它必须包括下面三种条件：

a. 共同的目标；

- b. 贡献心力的意愿
- c. 相互沟通的能力。

③整体配合的需要。由于科学分工日渐细密，因此每个人的工作只不过是整个机关中各种活动的一环而已，大家实处在一种“环节相依”的不可分离的关系上，牵一发而动全局，因此每个工作单位以至于每个工作人员都应保持密切的合作。

④决策理论。行政学家赛慕首倡行政决策理论，他认为“行政”就是研究如何制定机关决定的过程的一种学问，而这种决策并非只限于少数的上层人员，其实机关中的每一个人皆与决策有关，即使所谓“执行”也离不开决策，因为在“执行”的过程中，仍然牵涉到“决定”，他必须做许多的“小决定”来实现“大决定”。所以组织的目标实际上是由组织的最低层（即实际工作人员）与最高层（即政策决定者）的配合结果，两者互为因果，互有影响。

⑤人格尊重。优厚的待遇并不表示尊重人格，还应该在精神上加以尊重，也就是让机关中的人员在人格上平等，不受歧视与忽视。因此每个人都应该给予发言的权利，以及自由表达意见的机会。

（4）内部联系与意见沟通。内部联系是在谋求彼此之间的了解，这也就是所谓“意见沟通”，所以帕森斯对于意见沟通作了进一步的了解与认识，就内部联系与意见沟通的关系来看，前者可以说是手段，后者是目的，但实际上两者又互为因果。

①意见沟通的意义。意见沟通是组织中构成人员之间的观念和消息的传达与了解的过程，客观存在是为完成机关使命及完成任务的一种必要手段，因为它可以促进共同了解，增强团体力量。

帕森斯认为在意见沟通过程中，由传送者传至接受者，前者必须明确而有内容，后者才易了解这些内容，所以这包括了三方面的沟通，即下行沟通、上行沟通及平等沟通。凡是机关中人员或是政府机构之间的沟通受阻时，则企业内的团结与合作便谈不上，同时在人员之间一定会产生误会、不安、矛盾与冲突，这样的企业是死气沉沉，毫无活力可言的企业，当然不会有什么成就。

在现代的行政管理及机关组织中，意见沟通有着十分重要的地位，其理由如下：

- a. 现代的企业或政府机构组织庞大，人员众多，业务繁杂，利害冲突，

意见分歧，意见沟通即在于消除这些弊端。

b. 意见沟通可以使企业或政府机构中人员的思想一致，大家有共同的了解，能为团体的目标努力奋斗。

c. 意见沟通可能加强人员的责任心、荣誉感并能提高士气及服务精神。

d. 有效而迅速的沟通，足以应付紧急事件，免遭意外损失及发生不幸事件。

e. 在有效的意见沟通下，足以了解情况，易作对症下药的措施及合理的行政决定。

②意见沟通的障碍及困难。

a. 语言文字上的障碍：

语言：口齿不清；口音过重；辞不达意；误传。

文字：以有限的文字表现无限的意思，往往不能尽言；文字的意义不止一种，对某些行业的人说来，文字又有其特别的意义；相同的文字在不同的地方，有不同的意义。

b. 地位上的障碍：

上级不了解沟通的重要性，对此不作有计划的推行。

上级多存有“自以为是”的观念，认为自己一切都比部属强，所以不让部属表示意见。

上级有“民可使由之，不可使知之”的观念，认为部属只要听命就可以，不必多问。

部属的自卑作祟，认为上级并不重视其地位与意见，所以不必多向上级报告，以免引起上级的讨厌。

上级对部属的宣布每流于官样文章，常宣传一番，不承认错误，也不讲困难所在。

部属对上级的报告，多流于吹牛拍马，专讲好话，歪曲事实，虚报数字，蒙蔽真相。

上级的需要与部属的需要常不一致，观念不同，利害不一，成为沟通的障碍。

c. 物理上的障碍。

组织过于庞大，层级过多，发生辗转相承，浪费时间，又有过滤作用，往

往失真。

组织过于地分散，不易从事对面的沟通。

③意见沟通的种类。

a. 正式沟通。

正式沟通乃配合正式组织而产生，所谓正式组织乃是管理人员所计划经由授权和职责分配所建立地位以及个人间的关系，这种组织可以用组织系统表来表示，而正式沟通就是依循着这个组织的系统线所作的有计划的消息流动程序和路线。

正式沟通因配合正式组织结构，故可依其消息流通的方向分为上行、下行、和平行等三方面说之。

b. 非正式沟通。

非正式沟通乃是非正式组织的副产品，它一方面满足了员工的需求，另一方面也补充了正式沟通系统的不足。

非正式沟通系统是建立在组织分子的社会关系上，也就是由人员间的社会交互行为而产生。非正式沟通来自人员的工作专长及爱好闲谈的习惯，其沟通并无规则可循。非正式沟通对消息的传递比较快速。非正式沟通大多于无意中进行，可以发生于任何地方，任何时间，内容也无限定。

非正式沟通可以传递正式沟通的功能。可以传递正式沟通所不愿传送的消息。将上级的正式命令转变成基层人员较易了解的语言。并可以非正式沟通具有弹性，富人情味，并且比较快速。减轻机关首长的工作负担。

④沟通的要素。

a. 发动者。即负责作有意志有目的的文字或语言的传递者，如发言人、建议、发令人等。

b. 沟通的路线或程序。即意见传递应有一定的媒介与路线，以凭传播与散布，如收发室、公告处、广播电台等。

c. 沟通的程式。如命令、规则、通知、报告、公函、手册、备忘录等。

d. 沟通的接受人。凡接受消息、命令、报告及任何沟通程式的人皆属于。

e. 所期望的反应。

⑤沟通的先决条件。

A. 在下行沟通方面：

- a. 必须了解下级工作人员的工作情形、欲望及每个人的个人问题。
- b. 领导者须有主动的沟通态度：

一个团体的主管，应该自动地与部属分享机关内的所有消息、新闻、政策及各项工作措施，才能使上下意见一致，从而培养上下的相互利益观念。

- c. 团体内须制订完备的沟通计划：

任何政策措施，在付诸实行前，须将其传达给所有工作人员，以求共同了解，减除工作者的紧张情绪，以求人事上的和谐关系产生。

- d. 主管人员须获得工作人员的信任：

工作人员能否了解主管沟通的要义，全赖其对主管是否信任。对主管的不信任，会使职员对所有的事发生疑惑，曲解了主管的用意，致使沟通难以发生预期的效果。

B. 在上行沟通方面：

a. 主管须以平等地位对待部属。领导者和霭可亲、平易近人的风范，对下属人员来说，是向上沟通成功的主要因素，如果一个主管终日一副严厉的面孔，使别人不敢亲近，望之生畏，谁也不敢与其共事了。

b. 经常与工作人员举行工作座谈会。让所有的工作人员都有发言的机会，而主管人员应多听，并综合大家的意见，绝对不要趁开会的时候去训话或表演自己的口才。

c. 建立建议制度。开明的主管，为求团体的不断进步，应经常采纳工作人员的建议，不论建议能否产生立即实施，凡提建议的人都应受到鼓励，主管应定期把实施情形或不能采纳的原因，婉转向提出人解释。一方面表示主管对建议的重视，一方面感激提建议的人，使他们内心感到愉快欣慰而乐于再提意见。

d. 公平而合理的制度。鼓励上行沟通，最主要的是靠公平而合理的升迁制度，奖惩制度，工资制度，考绩制度的建立，一个机关如果在这些制度上有了不公平的待遇，一般工作人员一定气愤，心灰意懒，阳奉阴违，他们必然抱着凡事得过且过的苟安心理，任何团体与个人的困难或意见，都放在心里不讲，沟通根本就不能发生作用。但是提到公平合理的人事制度，是一个涉及面很广的问题，为了革新机构，提高行政效率，必须从根本做起，这又需要行政机关的决心和做法了。

C. 在平行沟通方面：

a. 采取集权制的行政机关组织，由于机关首长事事要过问，因而凡事皆须经过指挥系统一层层往上呈，在这种情形之下，沟通必然贫乏，平行单位或人员之间，也就失去自由处理问题的权力，所以减少协调的机会。

b. 采取分权制或授权的行政机关，其平行沟通的情形必完美而畅通，因为下级单位或人员有充分的自由来处理本身权责范围以内的业务，于是不必事事呈主管核准再行解决，而自己在平行单位内彼此协调，在合作的原则下必将迅速处理应办的工作。

c. 平行的沟通，其先决条件在主管是否能适当的授权。

d. 平行单位沟通的方法有：电话、会报、会签、业务了解与共同信念等。

(5) 协调与内部联系。

①协调的意义。协调就是使部门间各职员能以分工合作的协同一致整齐的步伐，达成共同使命。

协调与沟通是行政上不可分的两部分，沟通是协调的一种方法，协调乃沟通的结果。沟通在求思想上的共同了解，协调在谋行动上的一致，二者互为表里，且有其连续性，关系至为密切。

②协调的目的。帕森斯对协调的目的，说得最精辟透彻，其中包括下面四项：

a. 使各单位中各职员间在工作上能密切配合，分工而合作，避免工作重复与事权冲突。

b. 使和工作员在和谐一致的情形下执行任务，消除浪费，增进效率

c. 使多数人汇为一人，个别的努力成为集体的努力，单独的行动成为合作的行动。

d. 使各个职员在其岗位上尽其应尽之责，守其应守之分，无陨无越，不发生过分或不及之弊。

③协调的需要。

a. 一个组织的工作与任务乃是一整体，必须彼此配合，方能共赴于事，决不可孤立自傲，独断专行，故需要协调。

b. 现行的行政已高度的专业化科学化，分工更为细密，分工愈细，则所要求于合作者便愈切。环节相依，牵一发而动全局，协调成为必要要求。

c. 一个组织的工作成功必须依赖于他一单位的有效行动，例如陆军的登陆，须先空军的轰炸，及海军的运输，协调合作方能胜利。

④协调的重要性。

从上述协调的目的中，可了解其重要性，因为组织中任何工作的完成绝非一人所为功，而是靠团体共同努力所获致，这即是整体观念被重视的原因，加以现代行政事务的高度事业化科学化，分工精细，各部门必须密切配合，环节相依，只有在同一的步调之下，才能减少团体中的冲突与摩擦，达到合作成功的目的。

协调的重要性可归纳为五点：

- a. 良好的协调，可以如期圆满的完成工作目标
- b. 良好的协调，可以避免工作的重复及脱节。
- c. 良好的协调，可以减少人力、财力、物力、以及时间上的浪费。
- d. 良好的协调，可以增加工作的质与量。
- e. 良好的协调，可以促进工作人员的和谐。

3. 企业的法律——管理规章

(1) 规章的重要性。帕森斯研究认为所谓“管理规章”泛指企业内一切规定员工行动、指示办事方法、规定工作流程的规章或命令。最常见的有：“人事管理规则”规定员工的任用、调动、免职、服勤、考核、奖惩；“公司组织章程”规定公司的组织结构及经营方针；“会计业务处理准则”规定会计作业流程及各种会计科目；“办事细则”规定和部门的任务及达成该项任务的工作方法；“文书处理规则”规定文书电报的收发整理及存档方法；除此之外，“工业安全管理准则”也是一般生产事业中常见的管理规章，它的主要内容主要是规定各种灾害事项的防患方法及其发生后的处理方式。

帕森斯指出管理规章在企业经营上，实有其必要性，因为：

①规章是员工行动的准绳：有了规章，员工可以按规定行事，勿用一再向主管请示；经理人员他不必重复下达指示或重复发号施令，可以节省许多时间和精力。

②规章可以使企业法案自动化：有了规章以后，员工可以在规定的期限内，自行做决策，不必层层请示；换言之，规章可以使主管的授权更为明确，更为有效。

③规章是经理人员与其部属间的沟通工具：经理人员将组织结构的权威、企业组织的目标、达成目标所必须付出的努力、以及工作的方法等等规定在管理规章中，使部属能够很清楚地了解自己在组织结构中的地位及其努力的方向，同时也知道上司对他的要求。

④规章是员工与专利权的工作合约：规章制定的目的是要规范员工的行为，员工接受工作，就必须遵守管理规章上的规定，因此管理规章等于是工作契约的一部分。

员工在企业内应享受的权益如薪水的核定与调整，工作及休闲时间的安排，任免遣调的决定，福利及恤养的给付等等，都应该在管理规章中有明确的记载，才能发生效力。如果单凭老板或其他经理人员的口头承认，将来很可能造成许多劳资间的争议。因此，管理规章也是员工权益的保障工具。

⑤规章可以提高企业的经营绩效：管理规章揭示了员工的工作方法，使员工的努力能够发挥事半功倍的效果；《人事奖惩办法》界定了员工行动的对与错，可以发挥禁恶扬善的激励效果；《安全卫生及福利制度》可以使员工在工作时减少心理上负担，士气因而可以提高，这些都有助于企业绩效的提高。

综上，管理规章在企业经营上实在扮演着一个相当重要角色。但是有人或许会问：很多公司根本没有订定甚么管理规章，但是他们还是经营得很好，这又是甚么道理？对于这个问题，一位在管理实务方面非常有经验的企业专家曾经以一个比喻来回答。他说“有管理规章的公司就好比是砖头砌的墙，如果中间有哪块砖头不好，只要把那块砖头取下来，再塞进一块，仍是座坚固的墙；没有管理规章的公司就好像是石砌的墙，如果中间有一个石头不好，就很难把那块石头取下来，再找到一块形状大小相同的补进去，如果硬要补一块不适合的石头，那么这座墙很可能会塌垮下来。”从这个比喻中人们可以体会到，一个没有规章的公司固然可以经营得很好，可是一旦经理人员换了人，整个公司很可能就会散乱得不可收拾。

(2) 订定准则。企业管理规章是企业经营中不可或缺的一种工具，也是企业组织机构的命脉。订定管理规章，并不是把别人现成折东西拿来抄袭，而是必须根据以下几个原则，自己花时间来着手拟定。

①根据需要来订定规章：不要制订一些空洞没有内容的规章，也不要订一些根本用不着或不可行的规章。

②管理规章不能违背国家法令及公共道德和风俗：如果自己对法律方面了解不够，最好能够请教律师或法律方面的专家。

③管理规章必须保持高度的弹性：要根据社会环境的变化及公司经营方针的改变而随时修改，以切合实际需要，绝对不可拘泥于这些规章，而反为规章所困。

④规章要有完整的系统：为了使规章的制定与执行有一贯的方针，并减少各规章间发生重复或矛盾的现象，规章必须有完整的系统。换言之，规章应该先有一套“母法”然后再根据“母法”制定各种“办法”、“规则”、“准则”、“办事细则”等等。

⑤规章就以发挥激励效果为目的：应尽量以“鼓励”取代“禁止”，以事前的防范取代事后的责任，以积极的奖赏取代消极的处罚。这样才能真正发挥鼓舞的作用，达到提高效率的目标。

最后，还要强调一个最重要的原则，那就是：“徒法不足以自行。”一套完整的规章，如果不认真执行，它仍然只是一套死板板的规章。一套完备的规章，必须有人来执行，它才能发挥功能，产生作用。因此，经理人员必须对于管理规章的重要性有深切的体认，并以一种正确的态度和开明的方法来加以执行，这样管理规章才能发挥它的功效。

五、行为科学理论

霍桑实验

美国社会学家梅奥在《产业文明中的人的问题》中谈到经营学面临的新问题时说道：

“所谓单调，同疲劳一样，是指导致工人不能继续作业或只能在衰弱的低水平下从事作业的状态，是为表现工人的某种平衡遭到破坏的用语。每个人的情况不同，而且由于情况不同，可能产生平衡遭到破坏的现象也不同。要对这个问题进行研究，就要探求其发生重要作用的要素，即外部的诸要素及其个人自身的诸要素。”

也就是说，对于资本来说，必须把握妨碍合理化的“外部情况”以及个人自身的“内部情况”。于是，为重新确立人的新形象的社会学家和心理学家登上了历史舞台。西方电气公司所进行的一系列的社会心理实验给经营学做出了怎样的贡献呢？

位于芝加哥市西郊的西方电气公司的霍桑工厂，在 1927 年约有 29 000 名工人。在梅奥等社会学家和心理学家指导下，在霍桑工厂进行的一系列社会方面的实验，叫做霍桑实验。通过实验，产生了对人的新理解和新观念。基于这种新理解和新观念来理解经营活动，叫做人际关系论见解。

霍桑实验始于大危机到来的 1924 年。最先进行的是“照明实验”。关于这项实验的过程，梅奥的合作者罗特利斯伯格在《经营和劳动热情》中做了详细的论述。他说：

“西方电气公司的研究是于 1924 年以霍桑工厂通过一系列照明实验开始的。其目的在于了解照明的质和量对工人工作效率产生的影响。……在某次实验中，把工人分成两组。一组为试验组，另一组为控制组。试验组在各种不同的照明度下工作，而控制组尽可能在固定不变的照明度下工作。那么，这个初期实验的结果怎样呢？结果是两

组的生产都有所上升，而且产量的增加也大体相同。

在下一步实验中，控制组仍和以前一样，在固定不变的照明度下工作，而试验组作业时的照明度则从十烛光降到三烛光。可是令人惊异的是，试验组的工作效率非但没有下降，反而有上升的趋势。当然，照明度固定不变的控制组也呈现了上升的趋势。

再下一步实验中，把照明度固定在一定的数值上，而使工人们相信照明度在增加。因此，工人们满意地认为，照明条件改善了。但是产量并没有多大的变化。接着，又进行下一步实验，照明度仍固定在一定的数值上，而使工人相信照明度在减少。这时，工人们虽因照明不足而发牢骚，但产量却并没有受多大的影响。

在最后的实验中，则把照明度降低到 0.06 烛光，这几乎相当于普通月光的亮度，但即便到了这种程度，产量也未见明显减少。”

这种实验结果，完全出乎从事实验者的预料。关于这一点，罗特利斯伯格说：

“依我看，之所以得出奇怪的结果，与其说在于实验本身，倒不如说在于实验人员自己——也就是说，在于人们忽视了在一定社会条件下的人的价值。”

通过对照明实验的反省，从 1927 年 4 月到 1932 年 6 月，利用五年多的时间，又对电话继电器的装配作业进行了实验。五名女工作业的内容是：把线圈、电容器、接电簧和绝缘体组成一个器件，每个零件各用四个螺钉固定，大约需要 1 分钟。另外有一名女工整理传递零件。

就实验过程中所遇到的问题，罗特利斯伯格说：

“实验最初的一年半中，实验者和被实验者等有关人员都很愉快，实验人员因看到随着工作条件的改善工作效率不断上升而感到满意。因为似乎实验已经生动地证明他的有关疲劳是阻碍生产的一大因素的假说。从被实验者来说，他们荣幸地感到工作条件改善了，工资也增加了，同时自己还受到社会名人们的重视。然而，当时有一名实验员提出把工作条件恢复到原来状态，也就是说，建议恢复不包括休息、午餐等一切其他时间在内的每周 48 小时的工作制。这相当于第 12 期的实验。进行这项实验等于按照理论所顺利进行的安稳状态实

验的中止。因为使工作条件恶化了。但具有讽刺意味的是，尽管工作条件恶化了，产量却没有如想象的那样急剧下降，而是继续保持了相当高的水平。”

对于这种意外的事态，实验人员是怎样评价的呢？罗特利斯伯格说：

“一个人被当作实验对象时，他自然就意识到自己正在被实验，因此被实验者对实验或实验人员的态度就会左右他对周围环境的反应。”

那么，从这次继电器组装作业实验提出了什么问题呢？关于这个问题，梅奥指出了以下两点：

“第一点是，实验作业室以外的场所以及工厂内的监督的实际状态如何的问题。第二点是，从工人方面来看的一般作业环境的性质问题。”

为了研究这两个问题，又进行了新的实验。这就是从 1928 年 8 月开始的“云母室实验”和同年 9 月开始的“面谈制度”。

据记载，云母室的作业实验就是使用尖而锋利的工具把云母剥成一片片符合标准的薄片，然后用自动测径器检查每片云母是否合乎标准的厚度。这种作业需要细致而灵巧的动作，并需要十分精心。在实验室里，通过细心观察 5 名熟练工人的工作，再次证明了通过继电器组装作业实验所得出的结论。理由有以下几点：

“在实验室里，

第一，没有作业上的障碍；

第二，没有必须完成的责任定额；

第三，没有‘工头’，也没有进行奴隶式的强制；

第四，没有象关在牛棚里一样的约束；

第五，不让工人超过限度地挑拣零件。”

而且，实验员们在事实面前还懂得了“产量是社会行为的一种反应”。为了更正确地理解它的意义，就实施了“面谈制度”。

关于从 1928 年开始的面谈制度的目的，梅奥谈了以下三点：

“第一，询问工人对他们的劳动状态哪些地方满意，哪些地方不满意。

第二，改善监督，进而……调节、配置恰当的劳动条件以及为提高效率建立更加可靠的信赖基础。

第三，补充并验证通过小范围内的实验所得出的结论。”

这种面谈制度一直持续到 1930 年。正如表 5—1 所示，许多人受到了接见。1929 年在车间进行的面谈中，对所提意见如果分成好意和坏意的话，就象图 5—1 那样。从面谈制度，梅奥等人得出了如下结论：

表 5—1 接受面谈的人数

部 门	1928	1929	1930	合计
检 验	1 600		514	2 114
作 业		10 300	5 109	15 409
群 众 工 作			8	8
(PR)				
人 事			130	130
(IR)				
经 理			637	637
生 产			963	963
技 术			1 166	1 166
特 殊 技 术			699	699
合 计	1600	10 300	9 266	21 126

“大多数难以解决的问题决非仅仅在于监督上的差错，也并不在于易于改善的劳动条件，而直接在于人的某种更远大的东西。乍一听，‘监督人’（Supervisor）这个词似乎含义深刻，但实际上毫无意义。所有车间都有人的问题，而且这些问题各不相同。因此，监督者所起的作用也就不一样。”

应该指出，霍桑工厂的这些实验结果有一个共同的问题，用罗特利斯伯格的话来说就是：

“因为他是大家公认的集体中的一员，那么他就必须遵循集体的基准。比如，集体中的某个成员，他的工作超过了集体规定的日工作量，那么就有某种社会压力迫使他服从这个规定。当然，如果他是一个不怕令人讨厌的人，那么社会压力对他就产生不了多大作用。可是，无论如何，在集体中，最受欢迎的是那些确实按照集体规定的产量进行生产的人。也就是说，每个工人的产量水准只能反映他在该集团的非正式组织内的地位。”

自古典经济学产生以来，作为资本主义社会对人的理解方法，产生了传统的“经济人”的概念。罗特利斯伯格起初也是在这种思想指导下观察工人的。

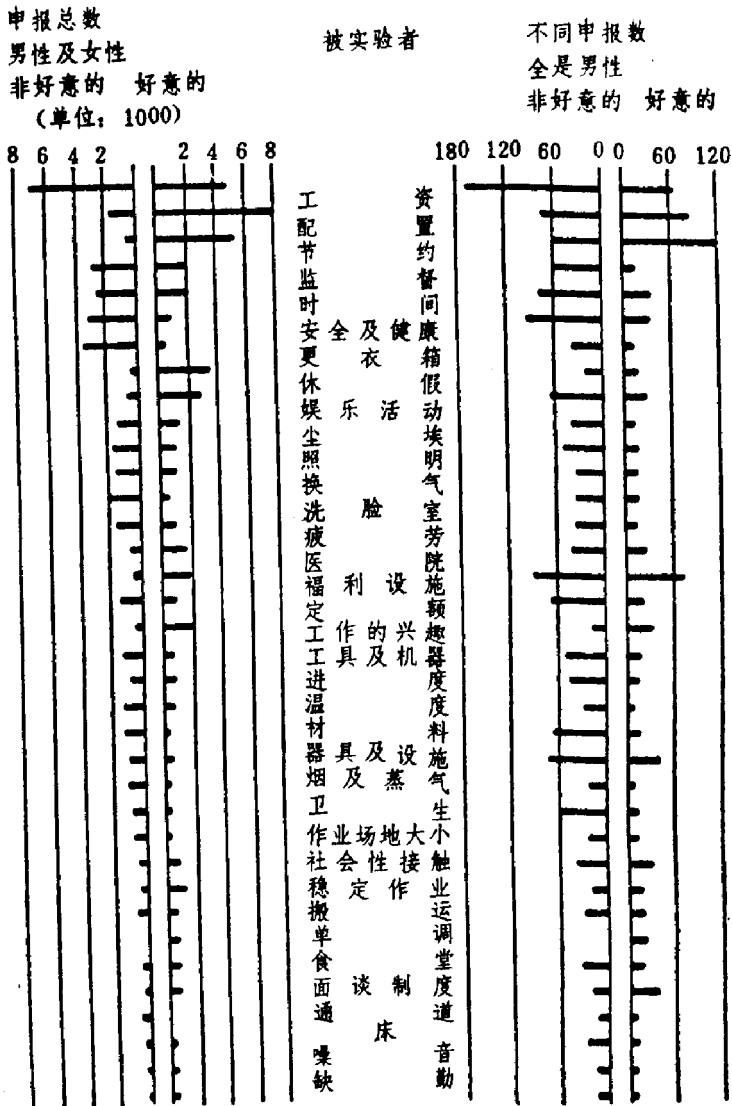


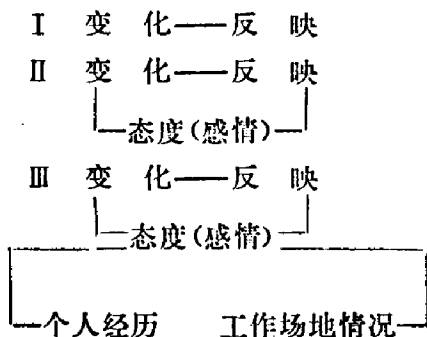
图 5—1 西方电气公司作业部 (1929 年)

然而，霍桑实验的结果推翻了这一概念。于是罗特利斯伯格就非常重视工人的感情，主张用新的方法理解人，以代替“经济人”的概念。特别值得重视的有这样三点：

“第一，实验者懂得了，离开工人的感情就无法理解工人的行为。

“第二，终于懂得了，感情容易伪装，因此要认识它，研究它是

“第三，他们懂得了，感情不仅通过感情本身来表现，而且必须参照一个人的整个情况才能理解。因此，要了解一个人为什么具有某种想法，必须在更广大的范围内去了解。以下三个图表十分清楚地说明了这种见解的发展。”



“种种物质资料、产量、工薪、劳动时间等问题，都不能单靠解决其本身来解决，必须把它们理解为各自具有不同社会价值的组成部分。”

“工人是社会性的动物，因此必须把他们当作这样的社会动物来对待。但是说起来容易，而要有组织地始终如一地贯彻这种观点决不是那么容易的。如果有组织地贯彻执行，它将给现在的人事管理制度带来革命性的变化。与长达百年的产业革命所实现的技术进步相反，我们的人事管理方式是多么陈旧多么落后于时代啊。如果对文明的将来寄予期望，那我们就必须对经营组织中的人的动机和行为进行重新理解——简单的而且能够有效地实施的那种理解。西方电气公司的实验在这条道路上留下了人类最初的足迹。”

梅奥通过分析霍桑实验，得出了这样的结论：

“现在，我们的主要苦恼是，曾经训练我们有效合作的社会规范崩溃了，但是替代这种社会规范的非逻辑性的理解逻辑——生物学上的逻辑或社会性的逻辑——还没有形成。现在的状态简直是如帕雷特所说的‘能人’循环遭受的阻碍达到了令人绝望的程度。结果，社会失去了平衡。当前的主要问题是有关人的社会问题，而不是经济上的问题。施政者们很少有人看出并慎重地对待这一事实。”

那么，受危机感威胁的经营者要求社会学家做些什么呢？不仅是美国，全世界垄断资本主义各国都毫无例外地受到大危机的袭击，在这场大危机过程中进行的霍桑实验，为美国经营学做出了什么贡献呢？关于这一点，罗特利斯伯格是这样说的：

“产业企业组织不单是实行经济目的的组织，同时又是在那里工作的人们要求实现其愿望和抱负的、由人组成的组织。从这个意义上说，企业经营者应该起到两种作用，即经济作用和社会作用。第一，他必须生产商品，通过出售商品获得利益。第二，他必须使得在那里工作的人们及集团进行有效的合作。关于第一种作用，早就引起了人们的重视。正是为了有助于企业及个人的经济目的才采取了科学管理，并在实现效率化和合理化的名义下加以推进。”

以上，罗特利斯伯格指出了过去的经营管理理论所不曾充分研究过的一个方面。的确，工人并不是机器零件。无论建立多么有效的组织机构，仅仅依靠它也是无济于事的。仅就这一点而言，罗特利斯伯格的如下见解具有一定的说服力。

“说到人们的合作，人的感情及其作用是不可忽视的重要因素。因此，在人际关系领域中，为了提高和技术领域的各种技术同等重要的人际关系领域的交流思想的技能，最重要的首先是需要正确理解人的感情。”

那么，罗特利斯伯格所说的“正确理解人的感情”是什么意思呢？感情是属于极为主观性的东西，表现形态也复杂多变，因此，由此而来的人的行动方式也各式各样。罗特利斯伯格把人的行动方式归纳为“逻辑的行动”、“没逻辑的行动”和“非合理的行动”。他解释说：

“可以举例说明这三者的区别。在直射的阳光下，我为了护头而

戴帽子，这时我所采取的就是逻辑的行动。可是进教堂时我要摘帽子，这就是没逻辑的行动。同样，我戴着帽子进犹太教食堂也是没逻辑的行动。另外，我没有任何理由地把新买的帽子扔在地上用脚踩，我的这种行动就是不合理的行动。但假设我是大学生，在我们伙伴中间有个不许戴新帽子的习惯，为了使新帽子不致显出新来而放到地上踩，那就是没有逻辑的行动。所谓逻辑的行动是以不能通过我们个人的信念为转移的现象间的客观关系为前提的。再比如，在妇女面前摘帽子这种没有逻辑的行动，是和我在我的伙伴中间，尽量采取不犯错误的社会行动的愿望有关，而正是这种行动才使我成为这个集团中的一员。不合理的行动与此不同，尽管它是通过感情表现出来的，但它只是个人的独特行为，这种行为的结果不仅不会密切自己与周围社会的关系，反而会疏远这种关系。”

通过这样归纳，我们从中可以学到什么呢？罗特利斯伯格说：“感情不能单用逻辑来加减。”他又说：

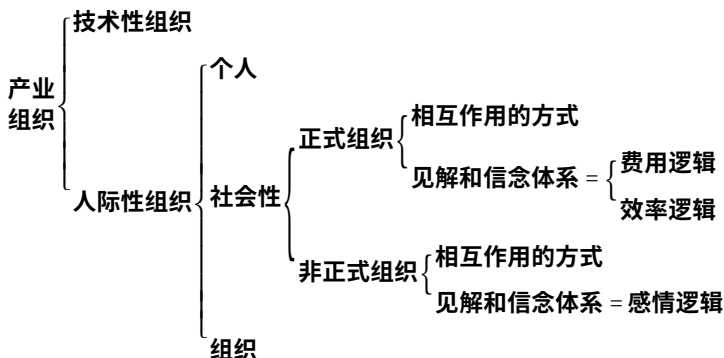
“然而，最耐人寻味的特点是，感情有使自己形成固定不变的体系的倾向。这样形成的感情体系，固执于自身的存在，试图反抗一切变化。处于经营者地位的人，必须理解这种感情体系。因为，实际上只有这个体系才能把每一个人团结到他所属的社会集团中来。”

于是，要求企业经营者要把企业作为感情体系来理解。这是霍桑实验的重要结论之一。

和那种只把企业看作合理机能的集合体，把企业内的个人只作为“经济人”来理解的方法相反，罗特利斯伯格等人促使人们对此进行深刻的反省。他们主张，用新的观点理解企业中的个人，确立正确的人事管理方法。这里，不可缺少的是对集团机能的评价。对这一点，罗特利斯伯格谈道：

“从他们不归属同一个工会这个角度来看，工人们似乎没有组织起来，但从参与形成社会组织的种种相互作用的方式来看，他们确实已经组织起来。一个经营体中的全部从业人员，并不象组织图上所总括的那样都是同样的‘从业员’。他们通过所从事的技术性工作，在作业过程中相互结合在一起。集团中的每一个人都具有各自的生活方式、行动规范、强烈的感情、社会价值，并在各个方面分成不同的等

级。而且这些集团有时对整个社会组织有着非常重要的影响。特别是集团的感情受到忽视，集团对成员所起的作用没有受到足够的评价时，集团的影响力就更大。”



以上是对社会学家主张的概括。一个经营组织，通常由物的技术性的“技术性组织”和人际关系复合体的“人际性组织”构成。它必须担负保障物质生产和从业人员的物质生活的“经济性”职能和促进从业人员之间的相互合作关系、提高劳动积极性的“社会性”职能。经营组织为了尽到这些职责，就要保持双重意义上的平衡。第一，对于与其他经营组织之间的竞争以及产业界情况的变化，要保持“外部平衡”。第二，要沟通内部人员的思想，促进相互了解，使所有的人都对自己的工作和地位感到满意，要维持这种状态就要保持“内部的平衡”。因此，对经营者来说，就不能只用传统的思想方法如“费用逻辑”、“效率逻辑”来考虑问题，而必须重视“感情逻辑”。就是说，在重视按照“费用逻辑”和“效率逻辑”建立的正式组织（Formal Organization）的同时，也要重视按照“感情逻辑”建立的非正式组织（Informal Organization）的职能，并把它作为一个体系来把握。

关于这种非正式组织，罗特利斯伯格作了如下的论述：

“在经营组织中，这些非正式组织发挥着极为健全而又正常的作用。它们可以使组织内部的成员产生安定感、归属感、团结感。人们的有效协作多依赖于非正式的行动规范或常规。如果没有这些，任何组织都只不过是单纯的强制和统治来维持。因此，只有这些非正式组织才能提供社会协作的可靠基础。”

另外，关于对个人所起的作用，他说：

“非正式组织对个人所起的作用有两方面。一方面使遵守集团行动规范的人得到一定的安定感，另一方面可以使他们得到一定的满足感。因此需要铭记，非正式组织本身决不是坏东西。非但如此，可以说它很有助于保障健全的社会生活。”

非正式组织的这种职能和正确的人事管理的目的有什么关系呢？罗特利斯伯格说：

“怎样才能使得人们为了共同的目的而协调一致呢？”

关于这个问题，罗特利斯伯格论述了在企业内部建立体察人情的管理制度重要性。

非正式组织的职能和协作体系的确立有何关系呢？

罗特利斯伯格指出，社会平衡的变化会促使工人的感情发生变化。接着他说：

“在威望方面获得优越地位的人，无论是谁，都把威胁自己地位的东西——无论是现实的还是假想的——视为不合理、不道德的东西。所以，在这种意义上说，公司方面实施的一切措施都有可能使现存的社会平衡——从业人员已经习惯而且是规定了他们的地位的平衡——为之一变，这是很容易理解的。这种场合，从业人员的动摇直接表现为对社会平衡变更的反抗的感情。”

“社会平衡的变更是由物质性组织中的技术变更和正规组织中的变更造成的。对这种变更，非正规组织会感到不安，表现出反抗情绪。人事管理要解决的课题并不在于拒绝变更。”

关于这一点，藻利重隆教授在《论人际关系》一书中说：

“这时需要的是，第一，避免对平衡的不必要的破坏；第二，一旦平衡有可能遭到破坏，必须迅速地采取能使新的平衡建立起来的措施和方法。换句话说，重要的是圆满地实现变更。”

就是说，人事管理的责任在于通过对人的情况的理解确立协作体系，促进协作体系的效率。罗特利斯伯格指出了组织活动的两种机能，即实现组织共同目的的机能和促使每个人为实现共同目的而效忠组织的机能。为了发挥这些机能，要以建立如下两种评定体系为前提：

“在庞大的经营组织中，至少要有两个评定体系，从而使每个成员按照这些体系得到应有的评价。一个是按照组织规定的标准对其行为和效率的总评价；一个是按照某种社会公认的行动规范所进行的评价。第一种评价是指从管理者的立场出发，从理论上评定某人的地位；第二种评价是指他的同事给他评定的地位。前者是正式组织进行的评价，第二种是由非正式组织进行的评价。而且这两个评定体系相互关联，相互影响，所以对于任何变化都反应敏感。只是这两者受变化影响的速度不同。”

罗特利斯伯格说：

“变化的速度，组织体内的各个部位可能不同。也就是说，正式组织有可能比非正式组织变化快，非正式组织又可能比每个成员个人从社会上学习变化快。我们可以从这种变化速度的差别中发现以各种形式表现出来的社会不平衡的条件。”

管理者要积极确立为实现组织的共同目的的协作体系，努力确保维护这个体系所需要的社会平衡的条件。这就是他们本来的职责。就是说，发现和鼓励任何形式的积极性是确立协作体系的必要条件。关于积极性和劳动热情问题，罗特利斯伯格说道：

“热情和组织的关系恰似健康和肉体的关系。缺乏热情如同缺乏健康一样，多数不能只归咎于某种单一的原因。健康问题要求切实有效地研究作为物理、化学组织的肉体器官。同样，解决热情问题需要对相互结合在同一组织中的人进行切实有效的研究。从这种观点出发，要解决经营组织中的劳动积极性问题，需要从两方面着手。

(1) 处理好日常问题，以便维持组织内部的平衡，也就是使每个成员及集团通过协作达到人性的满足，从而维护为实现共同的经济目的而服务的社会组织。

(2) 及时诊断并发现可能成为障碍的原因，缓和人与人之间，集团与集团之间的紧张关系，采取必要措施使他们归顺所属的作业集团，发现并根除思想交流上的障碍。这就是通过经营者所实行的两种‘人际统制’。”

在罗特利斯伯格这种观点的影响下，不久就产生了作为新的劳务体系的人

际关系管理。人际关系论认为，在了解情况的基础上，要把包括经营者在内的所有人都置于经营中的一定位置上，由此确立人的新形象，以便建立协作体系。对于这种见解，路易斯·隆哥在《技术进步和工人的斗争》一文中作了如下批判：

“在新的形势下，劳动关系要求所提供的劳动有更大的规律性和同一性。从这里就产生了企业家和工人之间的精神上的联系，这就是所谓‘人际关系’的条件和目的。可是这种精神关系存在的前提条件是工人方面放弃他们的立场，承认现存的社会制度，把他们的利益和经营者的利益同等看待。也就是说，人际关系论承认的是这样一种精神关系：一方必须承认另一方作为生产资料的主人占据至高无上的地位。”

需要层次理论

1. 关于激励的论断

马斯洛在梅奥等人奠定的行为科学的基础之上，就有关人的需要、动机、激励等问题进行了专门研究，提出了如下论断：

①机体的完整性必定是激励理论的一个基本点。

②饥饿驱力（或任何其他生理驱力）不再被认为是一种明确的激励理论的中心或模式。任何肉体的、局部的驱力都被看作是激励中的非典型因素。

③激励强调的焦点应是最终的基本目标，而不是局部的或表面的东西，是目的而不是达到目的的手段。这种强调将意味着无意识激励因素比有意识的激励因素具有更中心的地位。

④通常有各种文化途径可以达到同样的目标。因此，有意识的、具体的、带有地方文化特点的欲望在激励理论中不如那些无意识的基本目标更具有基础意义。

⑤任何受到激励的行为，无论准备性行为还是完成性行为只能理解为一种使许多基本需要得以表现和满足的渠道。一种有多种激励因素的行为尤其如此。

⑥所有的机体状态都可以理解为既是被激励的状态，也是具有激励作用的

状态。

⑦人类需要按优先顺序排列为一个层次系统。换言之，新的需要往往在另一个更具有优先性的需要得到满足后出现。人是永远有所要求的动物，也没有任何一种需要和驱力可以被看作是孤立的或分离的。每种驱力均同其他已得到满足或未得到满足的驱力相联系。

⑧由于各种各样的理论原因或实践原因，仅凭一张列有种种驱力的清单不会帮我们什么忙。而且，激励因素的任何分类都必须解决一个问题：要进行分类的动机应该具体到什么程度或者概括到什么程度。

⑨激励因素的分类必须以目标为基础，而不是以鼓动性的驱力或受到激励的行为为依据。

⑩激励理论的核心是人，而不是动物。

⑪研究激励时，必须将生物反应情境或生物反应场作为考虑的因素。然而，仅凭反应场不能对行为做出解释。而且，反应场本身也必须从机体的角度来解释。场论不可以代替激励理论。

⑫不仅要考虑机体的整体性，还必须考虑那些孤立的、具体的、零星反应的可能性。

⑬激励理论不等于行为理论。激励因素仅仅是决定行为的因素之一。行为几乎是受到激励的，然而也几乎总是由生理、文化和情境所决定的。

2. 需要的等级

马斯洛在以上论断的基础上进一步发展了亨利·默里关于人的需要的论述，把人的各种需要归纳为五个等级：

- ①生理的；
- ②安全的；
- ③社会的；
- ④尊重的；
- ⑤自我实现的。

这五级需要互相有关，按其重要性和发生的先后次序，可排成一个需要等级，如图 5—2 所示：

(1) 生理的需要。生理需要是指维持人的生存的需要，包括人的衣、食、住、行等方面的需要。它是人的最起码的、最基本的需要。如果一个人同时有

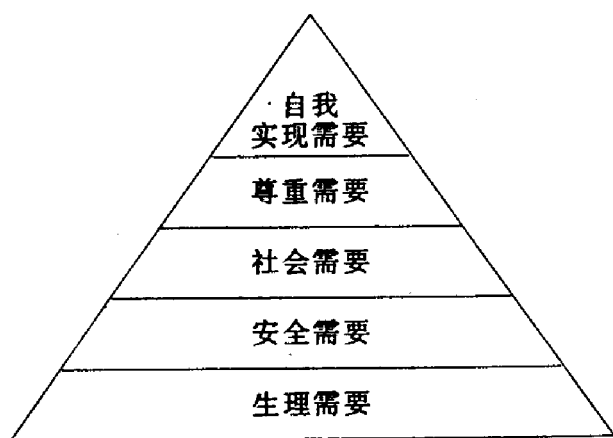


图 5—2 马斯洛的需要层次理论

食物、安全、爱情、尊重等项需要时，其最强烈的需要一定是食物的需要。而当食物等人类最基本的需要得到满足：即达到足以维持其生命的程度之后，其余的需要才能成为新的激励因素。

马斯洛认为生理需要在所有的需要中是最优先的。其具体的意思是：在某种极端的情况下，一个缺乏生活中任何东西的人，主要的激励因素多半是生理需要，而不是其他。一个缺少食物、安全、爱和尊重的人，他很可能对食物的渴望比别的东西更强烈。

如果所有的需要都得不到满足，机体就会受到生理需要的支配，所有其他的需要简直变得不存在了，或者被推到了一边。这时可以简单用“饥饿”一词来描述整个机体的特征，人的意识几乎完全被“饥饿”占有。所有的机能都被用来满足饥饿，这些组织机能几乎都为一个目的所支配：消除饥饿。此刻，感受器官和反应器官，智力、记忆、习惯这一切都可能被看作是消除饥饿的工具。那些对达到这个目的无用的机能则潜伏起来，或被退入隐蔽状态。在这种极端情况下，吟诗作赋的愿望，购置小汽车的愿望，对历史的兴趣，买一双新鞋的欲望，所有这些全部被人遗忘，或者成为次要的需求。对一个极度饥饿的人，他唯一的兴趣一定是食物而不是其他东西。他所梦见的、所想到的、所渴望的都只是食物；他所意识到的是食物，他所求的也只是食物。其他更微妙的行为决定因素，通常与生理驱力融合在一起左右人的行为，甚至是人的性

行为，在此时也被完全压倒。人们在这个时候（也仅在这个时候）可以谈到纯粹的饥饿驱力，而人的行为也只有一个独一无二的目标：充饥。

人体的另一个独特的特征是：当机体受某种需要支配的时候，对未来的看法也随之改变。对一个长期忍受极度饥饿的人来说，乌托邦可能被看成有丰富食物的地方。他往往会这样想：如果在他的有生之年食物有保障，他将万分幸福，不再企求更多的东西了。生活本身看成是吃饭，其他任何东西都被看成是次要的。自由、爱情、团体的感情、尊重、哲学可能统统被置之一旁，都是无用的东西，因为它们不能填饱肚子。这种人可以说只为面包而活着。

马斯洛指出，决不能否认以上情况是真实的，但是也决不能认为这是具有普遍性的。在一个正常运转的和平社会中，所谓特殊紧急情况总是比较少的。这从它的定义本身就可以看出来了文化是一种具有适应性的工具。它的主要功能之一就是要使这方面的特殊紧急情况越来越少。在人们已知的绝大多数社会中，长期严重饥饿的情况不是常有的，而是极为罕见的。当一个普通的人说“我饿了”，实际上他所感受到的不是饥饿而是食欲。只有在偶然的情况下，他才会感受到真正生死攸关的饥饿。这在他一生之中是难得有几次。

如果人们有了很多的面包，肚子经常填得饱饱的，那么，他的欲望将发生什么变化呢？答案是立即就出现其他（更高级）的需要。正是这种需要而不是生理上的饥饿，对人的机体起着统治的作用。当这种需要得到满足时，又有新的（更为高级的）需要出现，依此类推。这就是人们所说“人的基本需要组织起来成为相对的优势需要等级”的意思。

以上所说的一个主要含义是，在动机理论中，满足与剥夺具有同等的重要性。因为满足使机体摆脱掉相对的比较生理性的需要，从而使其他更具社会性的需要得以出现。生理需要及其部分目标得到长期的满足之后，它就不再是人类行为的能动的决定因素或形成体了。它们只是以一种潜在的形式存在着，那就是说，如果这种需要受到阻抑时，它还可重新出现而对机体起统治作用。但是，一种需要得到满足后就不再是需要了。只有那些未得满足的需要才能对机体起统治作用而形成其行为。饥饿得到满足之后，在个人的现行活动中就变得无足轻重了。

（2）安全的需要。安全需要包括人身的安全、财产的安全和职业的穩定等方面的需要。人身安全的需要要求人身免受伤害，如避免疾病和工伤事故

等。财产安全的需要是指要求避免财产的损失。职业稳定的需要是指免受失业的威胁。实际上，在现实生活中，每个人都有获得安全感，稳定感的欲望。一般来说，当生理的需要得到基本满足之后，一组新的需要就会突出地表现出来。马斯洛将这些需要概称为安全需要。那些关于生理需要的说法基本上适用于这些欲望，机体也可能被这些需要所支配。这些安全需要可以几乎成为行为的组织者，并调动机体全部机能。此时，可以将机体恰当地描述为追求安全的机制。同样，可以将机体感受器和效应器、智能以及其它机能称为寻求安全的工具。而且，就像在一个饥饿的人身上发现的那样，其占支配地位的目标不仅是他目前的世界观和哲学观念的决定因素，影响到他未来的人生观。实际上，在他看来，任何事情都不如安全重要（甚至有些正在得到满足的生理需要也被忽视。）在这种情况下，如果一个人的安全需要是极度强烈和长时期的，他可能变得仅仅为安全而活着。

马斯洛认为可以通过对婴儿和儿童的观察更有效地理解成人的安全需要，因为在婴儿和儿童身上，这类需要表现得更简单更明显。婴儿所以会比较明显地表现出对威胁和危险的反应，一个原因是他们对这种反应没有任何抑制，而社会中的成人都已经学会了无论如何要克制自己的反应。因此，尽管感到安全受到了威胁，成人也可能不会将他的表情显现出来。

婴儿在下列情况中将做出毫无掩饰的反应，好像受到了威胁：如果受到惊扰或突然跌倒，或者由于巨响、闪光或其他不寻常的感观刺激，或者由于照顾不周、母亲抱持不当或得不到足够的依靠。在婴儿身上，还可以看到对身体各种疾病的更直接的反应。有些时候，这些疾病本身就好像有直接的威胁性，使小孩感到不安全。例如，呕吐、绞痛或放射性疼痛似乎使小孩对外界的看法都改变了。可以设想，在疼痛的时候，对孩子而言，整个外界形象由阳光明媚变得暗淡无光，在这个外部世界里一切都可能发生，过去一切稳定的东西突然变得不稳定了。因此由于吃了某种腐败食品而生病的孩子可能在一两天内产生恐惧，做恶梦，需要保护和保障，而这些现象在孩子生病以前是从未表现过的。

小孩安全需要的另一种表现是他对某种常规的生活节奏的偏爱。他们希望有一个可以预测的井然有序的世界。例如，父母的不公正或不一致似乎可能使孩子感到焦虑，而这种情况出现的原因不是不公正本身，也不是其他什么具体的痛苦，而是这种对待造成了一种威胁，使世界变得不可靠、不安全、不可捉

摸。在一个具有最起码的固定常规安排的系统中，如果能让人感到无论是现在还是将来都可以依赖，那么小孩的成长会更加健康。也许有人会这样更准确地表达出其中的含义：小孩需要的是一个井然有序的世界，而不是杂乱无章的世界。

父母的中心作用和正常家庭结构的作用是无可非议的。家庭里的纠纷、打骂、分居、离婚或死亡，可能使小孩感到恐惧。此外，父母对孩子大发脾气、用惩罚威胁、大声叫骂、严厉训斥、推推拉拉、粗暴对待，或施以体罚，有时会引发孩子的极度恐惧和痛苦。在这种情况下，必须认为这不只是皮肉痛苦。一方面，对某些儿童来说，这种恐惧确实意味着他害怕失去父母的爱；然而在另一方面，这种恐惧也会出现在那些受到父母完全拒斥的儿童身上，他们似乎只是为了寻求一种安全或保护而依恋讨厌自己的父母，是希望获得爱。

一般的儿童在经历新的、不熟悉的、陌生的、难于控制的刺激或情境时，也常常会产生受到威胁和恐惧的反应。例如，迷路或短时间同父母分离，见到陌生的面孔，面临新的情况或承担新的任务，碰到奇怪的、不熟悉的或不可控制的事物以及生病和死亡。在这些情况下，小孩尤其会狂热地依恋父母。这有力地表明了父母作为保护者的作用（而不是食物供应者或爱的给予者的作用）。

马斯洛从上述以及类似的观察中，总结出这样一道理：生活在我们这个社会的儿童一般都希望有一个安全的、有秩序的、可预测的、有组织的、可信赖的世界；在这个世界里，不会出现意外的、不可驾驭的或有危险的事情，而且无所不能的父母会在任何情况下保护他，使他不受到任何损害。

马斯洛进一步指出人们可以很容易地在儿童身上观察到恐惧反应，这个事实表明：生活在现实社会中的儿童感到很不安全。生长在没有威胁和充满爱的家庭里的儿童，通常没有上述这种反应。那些在儿童中常常引起恐惧反应的事物和情境，成人多半也会感到是危险的。

在现实的社会里，凡健康、正常和幸运的成人，其安全需要基本上得到了满足，一个和平安定的“良好”社会，通常使其社会成员感到很安全，不会受到野兽、极冷或极热的气温、罪犯、攻击、谋杀、暴政等的威胁。因此，就实际意义而言，这不再有安全需要的激励就像饱汉不饥饿一样，一个安全的人也不再感到危险。如果人们直接地、清楚地看到安全需要，就必须观察那些有

神经症或接近于神经症的人以及那些经济上或社会上的失败者。在上述这两种极端情形之间，人们只能看到安全需要在下列心理现象中的表现：人们偏爱有职位保障的固定工作，要求在银行有积蓄以及加入各类保险（医疗、口腔、失业、残废、老年）。

在这个世界上，人们寻求安全和稳定的另一较大的表现方面是：人们普遍喜爱熟悉的事物，而非不熟悉的事物；已知的事物，而非未知的事物。人们倾向于信奉某种宗教或世界哲学以把宇宙和人类组合成一种有意义的令人满意的和谐整体。这种倾向也部分地受到了安全需要的激励。可以这样讲：一般而言，科学和哲学都部分地受到了安全需要的激励。

此外，安全需要还被看作是在紧急情况下，即战争、疾病、自然灾害、犯罪浪潮、社会骚乱、神经症、脑损伤或长期处于逆境下调动机体能源的主要积极因素。

马斯洛认为在现实社会中有些患症的成人，其安全需要在很大程度上同缺乏安全感的儿童一样，只是成人的表现有些不同。他们通常是对上述那些未知的心理危险作出反应。在他们看来，这个世界是充满敌意的和不可抗拒的，并具有威胁性。这种人的行为好象大祸随时都可能临头，换言之，他好象在应付紧急情况。他的安全需要往往具体表现为寻求保护人，或寻求他可以依赖的强者，或许是一位可以依附的首领。

马斯洛指出可以从略微不同的角度来看待这种人，这样更能说明问题这种人是成人，可他对世界仍怀有儿童般的态度。也就是说，患神经症的成人行为如同儿童：他好像还怕打屁股，怕母亲斥责，怕父母抛弃自己，怕食物被人夺走。看来他把儿童时对危险的外部世界的恐惧反应深深埋藏在心里，从未因年龄增长和学习过程所触及，而现在这种深埋的反应随时可能被任何使儿童感到恐惧和威胁的刺激诱发出来。

（3）社交的需要。社交的需要是指人对于友谊、爱情和归属的需要。马斯洛认为，当生理需要和安全需要得到满足之后，人们便希望得到友谊和爱情，希望受到集体的接纳，得到集体的帮助。此时，个人将前所未有地、强烈地感受到朋友、情人或妻子和孩子不在身边的寂寞。他将产生与人广泛交往的欲望，换言之，他要在群体中找到一个位置。他将竭尽全力达到这个目的。他希望得到一个位置胜过世界其他的一切。他甚至可能忘记这样的事实：当他饥

饿时，他曾讥笑过爱情。

在现实社会中，社交的需要受到挫伤的现象在精神病理中是最常见的核心问题。人们看待友谊、爱情和可能的性欲表现时，均有一种矛盾的心理，习惯上要受到许多清规戒律的束缚。实际上，所有的精神病理学理论家都强调，爱的需要受挫伤是顺应不良的基础。许多临床研究因此对这种需要进行了研究，所以对这种需要的理解比其他需要都更多一些。

在此，有一点必须强调：爱不是性欲的同义词。性欲可以作为纯粹的生理需要来研究。通常，性行为是由多重因素决定的，也就是说，性行为不完全取决于性欲，还取决于其他种类的需要，其中主要是爱的需要。同时，也不能忽视另一事实：爱的需要包括了爱和被爱两个方面。

（4）尊重的需要。

法则：每个人都希望受到尊重和承认。

尊重的需要是指人的受人尊重和自尊的需要。人一方面都希望得到名誉、地位和声望等，希望受到他人的尊重和承认；另一方面也希望自己具有实力、自由、独立性等，感到自己存在价值，从而产生自尊心、自信心。这两方面中，后者要以前者为基础，否则便形同孤芳自赏，难以持久。这类需要很难得到完全的满足，然而它一旦成为人的内心渴望，便会成为持久的推动力。

马斯洛认为，在现实社会中，所有的人都有一种需要或欲望，要求对自己有一种坚定的、基础稳固的并且通常是高度的评价，要求保持自尊和自重，并得到别人尊敬。所谓基础稳固的自尊，意思就是说这种自尊是以真实的才能和成就以及别人的尊敬为基础的。这种需要可以再分类：首先是那种要求力量，要求成就，要求合格，要求面对世界的信心，以及要求自由和独立的欲望。其次，还有一种欲望，可以称之为要求名誉或威信（其定义为别人的尊敬或尊重）、表扬、注意、重视或赞赏以及欲望。这种需要得到艾尔弗雷得·阿德勒及其追随者们的较多重视，而弗洛伊德和精神分析学家们则相对忽视了这种需要。但是今天看来，越来越多的人普遍认识到这种需要意义。

马斯洛认为自尊的需要得到满足后，就会使人感到自信、有价值、有力量、有能力并适于生存。如果这种需要得到不满足则使人感到低人一等，软弱或无能为力。后述的那些感觉又使人容易产生严重的沮丧情绪或神经质的倾向。在某些关于创作性神经机能病的报告中，可以明显看出人们的基本自信的

必要性及缺乏这种自信会造成怎样无能为力的状况。

(5) 自我实现的需要。

法则：自我实现是人最高层次的需要。

自我实现的需要是指人希望从事与自己能力要称的工作，使自己潜在的能力得到充分的发挥，成为自己久已向往的人物。就像音乐家必须奏乐，画家必须绘画，诗人必须写诗一样，人都要需求从事自己所希望的事业，并从事业的成功中得到内心的满足。自我实现是马斯洛需要层次理论中最高层次的需要。它的产生依赖于前四个层次需要的满足。

自我实现首先是库特·戈尔斯坦创造出来的。在此它用来表示一种更具体而范围较窄的含义。它指的是一种自我完成的欲望。也就是说，人们有一种意向要使他潜在的本质得以现实化。这种意向可以简单地描述为人们要求越来越真实地体现自己的欲望，要求尽可能的实现自己的欲望。

实现这种需要所采取的形式，在各人之间当然有很大的差别。在某个人身上可能表现为要求成为模范母亲的欲望，在另一个人身上则可能表现为要求成为一个体育明星的欲望，在第三个人身上可能表现在绘画或创造发明方面。它不一定是一种创造性的冲动，但是一个有创造能力的人是会采取这种形式的。

自我实现需要的产生有赖于生理需要、安全需要、爱的需要和自尊需要都得到满足。马斯洛把这些需要都得到满足的人称为基本满足的人。由此，可以期望这种人拥有最充分的（最健康的）创造力。在现实社会里，得到基本满足的人为数不多，而且不论在临床经验和实验方面对自我实现的了解还都十分有限。这方面始终是一个有待研究的富有挑战性的问题。

马斯洛认为基本需要得到满足有几个先决条件，危害这些先决条件如同危害基本需要本身。这些条件包括：言论自由，不造成对他人威胁的行动自由，表达意见的自由，调查和获取信息的自由，维护自身权益、正义、公正、诚实和群体秩序的自由。损害这些自由将使人感到威胁并做出紧急反应。这些条件本身不是目的，但它们几乎被当作目的，因为这些条件与基本需要有着十分紧密的联系。显然，只有基本需要自身才是目的。这些条件之所以受到保护，是因为没有这些条件基本需要就不可能得到满足。

上述需要层次理论仅是一般人的需要，实际上每个人的需要并不一定是严

格地按图上的顺序由低到高发展的。

对主管人员来说，了解这些需要十分重要，同时还应认识到，有些人对社交的需要比尊重的需要更为重要些；有些人对某些生理需要也许要求多些，金钱仅仅是激励他们的一种东西。美国管理学家霍奇茨（R. N. Hodgetts）指出，对美国人进行调查的研究成果表明：约占人口 20% 的人基本处于生理的和安全的需要层次；只有不到 1% 的人处于尊重和自我实现这两个高层次需要；而大约 80% 的人停在第三层次社交的需要上。

需要层次理论表明，当某层次需要基本上得到满足时，激励作用就不能再保持下去。为了要激励个人就必须转移到满足另一层次的需要。而对主管人员来说，困难的问题是要了解到员工想要满足的具体需要是什么。如果具体需要是生理需要，那么企业就要提供更多的工资福利；如果具体需要是尊重，那么企业就应考虑对这些人所完成的工作给予更高的评价。

3. 对基本需要特点的进一步研究

在对基本需要理论进行了一定的探讨之后，马斯洛又对基本需要的其他特征进行了进一步的研究。

（1）基本需要层次的固定性程度。马斯洛认为：虽然在他所研究过的大多数人中，基本需要是按上述层次结构排列的，但是，还有相当部分的例外。

①有一种天生就富有创造性的人，这种人身上的创造驱力比其它任何反向决定因素都重要。这种人的创造性的出现，不是由于基本需要得到满足而释放出来的自我实现，而是不顾基本需要的满足的自我实现。

②某些有心理病态的人是说明永远失去爱的需要的生动的例子。根据实际资料来看，这种人在生命早期的数月中就缺少爱，因而永远失去爱和被爱的欲望和能力，这正如动物出生后没有立即锻炼就会丧失吮吸和啄食的反应能力一样。

③有些人的志向水平可能永远处于死寂或低下状态。也就是说，在需要层次结构中较高层次的需要可能干脆消失了，而且可能永远消失了。结果，这种人始终生活在低水平上，如长期失业。他们可能继续在余生中仅仅满足于获取足够的食物。

④当一种需要已得到长时间满足时，需要的价值可能被低估。例如：从未受到饥饿的人容易轻视饥饿的后果，同时把食物看作是无足轻重的东西。如果

他们被较高层次的需要所控制，这个高层次的需要的的重要性就会压倒一切。那么很有可能出现这样的情况：这种人为了较高层次的需要而使自己陷入不能满足更基本的需要的困境。可以预料，在这种较基本的需要长期缺乏之后，就会出现重新评价这两种需要的倾向。这时，较优先的需要可能在曾经将它轻易放弃的人的意识中重新获得优势地位。这样，一个为了保持自尊而辞去工作的人经过 6 个月的饥饿之后，可能不惜牺牲自己的尊严而重新找回工作。

⑤在某些人身上，自尊似乎比爱更重要。这种最常见的需要层次倒置的原因通常是最能得到爱的人往往是坚强而有力的人，他们令人尊重和畏惧，充满自信或敢做敢为。因此，缺少爱并且渴求爱的人往往竭力摆出一副自信要强的姿态。然而这种人追求高度自尊和自尊的行为表现实质上不过是为了达到这种目的的手段，而非自尊本身。他们为爱而自我肯定，而不是为了自尊。

⑥对于显而易见的需要层次优先顺序的颠倒，人们一直是从意识中感觉到需要或欲望的角度来讨论其优先顺序的，而不是从行为的角度。仅凭观察行为可能给人们一种错误的印象。当一个人同时缺乏两种需要时，他将更想要这两种需要中更基本的一种，但这并不意味着他一定按照自己的欲望行事，这是因为行为的决定因素是多种多样的，不仅仅是需要和欲望。

⑦也许最为重要的例外是那些与理想、高尚的社会准则、高尚的价值观等相关的例外。具有这种价值观的人可能是殉道者。他们为了某种理想和价值可以牺牲一切。可以根据一个基本概念在某种程度上来理解这些人。这个概念可以称为“由于早期的满足而增强的挫折承受力”。那些在生活中其基本需要一直得到满足的人，尤其是在早年就得到满足的人，似乎发展出了一种能经受这些需要在目前或在将来遭受挫折的能力。这完全是由于他们的基本需要得到了满足，从而形成了坚强健康的性格结构。他们是“强”人，能够经受住不同意见或反对派，能够抗拒公众议论的压力，能够不惜牺牲个人利益而站出来维护真理。正是那些给予爱并获得爱的人，正是那些与多人有着深厚友情的人能够在仇恨、排斥或迫害中岿然不动。

上面所讨论的例外没有顾及这样一个事实：在任何有关挫折承受力的探讨中，都应包括一定的纯粹的习惯因素。例如，那些已经习惯于长期忍受某种程度饥饿的人，能够在一定程度上忍受食物的缺乏。一方面是习惯，另一方面是早期哺育的满足增强了当前的挫折承受力。同时，可以认为它们都在起作用，

二者并行不悖，因为它们并不相互冲突。就增强挫折力而言，人生最初两年中得到的满足是极重要的。换言之，在人生早期就被培养成自信而坚强的人，在后来遇到任何威胁时也往往能保持其自信坚强的性格。

(2) 相对满足的程度。马斯洛的需要层次理论可能给人这样一种印象：所有这些需要似乎都呈阶梯状态排列，彼此之间呈全有或全无的关系。马斯洛曾这样说过：“如果一个需要得到了满足，另一个需要则随之出现。”这种说法可能给人以这样的错觉：只有某种需要得到 100% 的满足之后，另一种需要才会出现。在实际情况中，社会中的大多数正常的成员，其基本需要只是得到了部分的满足，还有部分需要没有得到满足新的需要就出现了，应该指出这种新需要的出现不是突发的跃进的，而是从无到有逐渐缓慢地出现的。例如，优势需要 A 仅满足了 10% 时，需要 B 还根本看不见。然而，当需要 A 的满足程度达到 25% 时，需要 B 可能显露出 5%；当然要 A 满足了 75% 时，需要 B 可能表现出 50%。依此类推。

(3) 需要的无意识特点。马斯洛指出，这些需要既不一定是有意识的，也不一定无意识的。但从总体上看，一般人的需要往往是无意识的，而不是有意识的。在这一点上，没有必要去查找大量的证据来表明无意识动机的重要性。仅从依次优先的角度看，就可以推测无意识的动机总的来说比有意识的动机更为重要。人们称之为基本需要的东西，通常大多属于无意识的，虽然通过恰当的方法和有经验的人的帮助，这些基本需要可以变成有意识的。

(4) 需要的文化特性和普遍性。人们对基本需要进行分类在方法是想考虑来自不同文化环境的欲望差异背后的相对统一性。毫无疑问，个人之间的有意识动机的内容由于社会文化环境的不同而大有异义。然而，人类学家的共同经验是，即便在不同的社会中，人们之间的相同之处远比首次与他们接触时产生的印象大得多，而且随着对他们的了解的加深，人们还会发现更多的共同点。这样一来，人们发现这种由于社会环境不同而形成的最令人吃惊的差异只是表面现象，并非本质区别。例如，发型和衣着的差异，对食品口味的差异。人们对基本需要进行分类的某种程度上就是试图解释这种不同文化之间的表面的多样性后面的统一性。但是人们无意下这样的断言：这种统一性对于所有的文化来说都是绝对的和普遍的。马斯洛的观点仅仅是，这种统一性在不同文化之间相对表面的意识欲望更重要、更普遍、更根本，而且更加接近人类的共同

特征。基本需要比表面的欲望或行为更加为人类所共有。

(5) 行为的多种动机。基本需要不能理解为某些行为的唯一的或单一的决定因素。举例来说,任何看来是由生理需要促成的行为都可能有多种动机,如吃东西、性享乐等。长期以来,临床心理学家发现任何一种行为都有可能是多种决定因素流泄的渠道。或者换句话说,大多数活动都含有多种动机。在动机决定因素的范围内,任何一种行为都是由几种或所有基本需要同时激励的,而不是只由其中一种决定的。仅由一种动机决定的情况往往是例外。吃东西可以部分是为了填饱肚子,部分是为了舒适和改善其他的需要。一个人的性爱行为可能不仅是为了发泄性欲,而且还包括了一种身为男性的自我验证,或为了一次征服,为了感受自己的力量,为了获得更基本的感情。作为说明,马斯洛指出,如果不是在实践上,至少在理论上可以对个体的单一行为进行分析,并从中观察其各种需要,即生理需要、安全需要、爱的需要、自尊需要和自我实现需要的表现。这种方法同特征心理学的幼稚方法呈鲜明对照。后者仅用一种特征或一种动机来解释一种行为,例如一种攻击性行为的根源仅仅是一种进攻性特征。

(6) 行为的多种决定因素。并非所有的行为都是由基本需要决定的。甚至还可以说,并非所有的行为都是有动机的。除动机外,行为还有许多决定因素。例如,有一类重要的决定因素就是所谓的场决定因素。至少从理论上讲,行为可以完全受场的制约,或甚至受到特定的孤立的外部刺激的制约,如联想或某些条件反射。如果对“桌子”这样一个词汇刺激做出反应,会马上想象到桌子的形状,这种反应同基本需要毫无关系。

其次,还需要注意有关“与基本需要相近的程度”或“激励程度”的概念。有些行为是受到高度激励的,而有些行为受到的只是微弱激励,还有些压根儿没有受到激励(但是所有的行为都有其决定因素)。

另一个重点是,在表现行为和应对行为之间存在有基本的区别(如机能性努力和目的性追求之间的区别)。表现行为不是为了达到某种目的,仅仅是个性的一种表现。愚人的行为愚蠢,不是因为他想要或企图这样,不是他有这样的动机,而是他本身就是如此,一个健康孩子随意的活动,一个愉快的人在独自一人时脸上露出的笑容,健康人步行时轻快的脚步和他挺胸昂首的姿态,这些都是表现性行为,而不是功能性行为。一个人言谈举止的风格,无论是否

受到了激励，几乎总是表现性行为。

人们也许要问，是不是所有的行为都表现或反映了性格结构？回答是否定的。机械的、习惯的、自然的或常规的行为可能是表现性的，也可能不是。

马斯洛还指出，行为的表现性和行为的目的性不是相互排斥的。一般的行为通常都兼有二者。

(7) 目标是激励理论的中心原则。可以看出，马斯洛对需要分类的基本原则既不是鼓动因素，也不是受到激励的行为，而是行为的功能、效果、目标或目的。许多人证实，这一点是任何激励理论的最合适的中心。

(8) 以动物为中心和以人为主。基本需要理论是以人类而不是以任何低级的或更简单的动物为出发点的。许多在动物实验中的发现，经证明只适用于动物而不适用于人类。没有任何理由能说明为了研究人的激励而必须首先研究动物。对于那种貌似简单的普遍谬误所隐含的逻辑或更准确地说对逻辑的背离，已被哲学家、逻辑学家和科学家在各自的领域里进行了充分的揭露。研究人不必先研究动物，正如研究地质学、心理学或生理学不必先研究数学一样。

同时也要反对那种陈旧而幼稚的行为主义观点，即认为用动物标准来对人类行为做出判断是必要的至少更科学些。这种理论的一个后果是在激励心理学中排斥了所有目的和目标的概念，其理由仅仅是人们无法从小白鼠口中知道其行为的目的，生理学家在其动物分析研究中早已证明，排斥目的和目标的概念是没有必要的。

(9) 激励和精神病病源。马斯洛指出，日常生活中的有意识的激励成分根据它们与基本目标相关程度的不同可以被分为相对重要的和不重要的两大类。想吃冰淇淋的欲望也许是爱的欲望的间接表现。如果的确如此，那么想吃冰淇淋的欲望就成为一个极为重要的激励因素。但是，如果这个欲望仅仅是想达到爽口或满足日常胃口的目的，这个欲望相对地讲就不重要了。日常的有意识欲望均被看作是更基本的需要的表征。只注意表面现象将陷入不可解脱的困境之中，因为认真研究的只是表征，而不是表征之后的真正根源。

(10) 已满足的需要的作用。正如前述，只有比较优先的基本需要得到满足后新的需要才会出现。因此，满足在激励理论中具有重要的作用。除此之外，需要在得到满足后，其积极的决定作用和组织作用便随之停止。

这就说，基本需要得到满足的人不再具有自尊、爱和安全等需要。如果说

这种人还有上述需要，那只有在玄学的意义上才可能如此，即饱汉仍感觉饥饿，装满的瓶子仍有空隙。如果一个人对激励自己行为的真正因素感兴趣，而不是对已经或将要或可能要激励自己的因素感兴趣，那么已经满足的需要就不再是激励因素。从现实意义上看，这些需要已不复存在，已全然消失。

以上这些论述提出了这样一个大胆的假设：一个人的任何一种基本需要受到损伤都将使他如同病人。这就象人们判别出那些缺乏维生素和矿物质的病人一样。谁能说缺少爱不如缺少维生素那样重要？鉴于人们知道爱的饥饿的致病作用，谁又能说自己运用价值问题的方式比医生诊断和治疗糙皮病或坏血病的方式更不科学，更不合逻辑呢？所以应该这样讲，健康的人主要受到自身发展并实现其全部潜力和能力的需要的激励。如果一个人还有其他某种活跃的长期的基本需要，那么他就是一个不健康的人。这就好像他突然产生了一种强烈的盐饥饿或钙饥饿一样，在这种情况下他一定是病态的。如果上述论断似乎不同寻常或自相矛盾，读者也许会意识到。这只是改变人们对人类内心深处激励因素的认识过程中出现的悖论之一。当探讨人究竟想从生活中得到什么时，就触及到了人的本质。

4. 满足需要是产生激励的动因

为什么人会有某种行为，这是研究激励的一个关键问题。

这里可以将人的行为总结为如图 5—3 的模式。

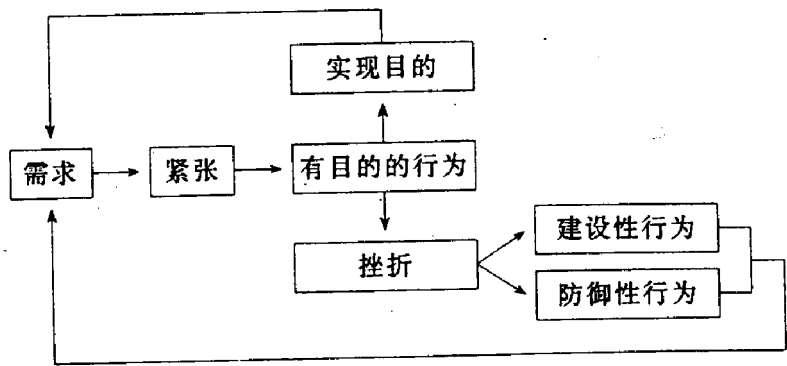


图 5—3 人的行为模式

在图中可见，需求会引起一个人的紧张，引起满足需要的欲望，这种欲望会产生一种有目的的行为。但行为的结局可能发生两种情况：

(1) 实现了目的, 满足了需要, 这会产生一个反馈, 告诉此人原有的需求已得到满足, 于是在新的刺激下, 又会产生新的需求。

(2) 行为没有实现目的, 也会有反馈, 引起了挫折感, 这时又可能产生两种行为: 一是他可能采取建设性行为, 以继续实现目的; 二是他可能采取防御行为, 放弃原有的目的。

这个模式清楚地表明, 人的行为是由需求引起的, 而行为的目的是为了满足需求。如果管理者能够满足人的需要, 并使人们看到满足的需求的可能性, 那么管理者就可以激励行为。

5. 需要层次理论小结

马斯洛关于人的满足需要的行为理论可以总结如下:

第一, 只有尚未满足的需要才具有激励的力量。在上述各类需要中, 当某种需要没有得到满足时, 便会使人在心理上产生紧张, 于是, 人便会采取某种行为以满足需要, 消除紧张。而当尚未满足的需要得到满足之后, 这种需要就不再具有激发动机的力量。

第二, 人的需要具有层次性。上述各种需要是按其优势程度或重要程度由最低(生理需要)向最高(自我实现需要)逐级形成的。这也就是说, 马斯洛不仅认为人的行为都是追求需要满足的过程, 而且认为需要本身是具有层次性的, 人的满足需要的行为是由低层次的需要向高层次的需要逐级推移的; 当低层次的需要得到满足, 它的优势程度或重要程度就会随之减弱, 而下一层次需要的优势程度或重要程度就会随之增强, 从而产生新的满足需要的行为。但是, 人的最高层次的需要——自我实现的需要得到某种满足后, 其强度非但不减弱, 反而会进一步增强, 也就是说, 会要求向更高水平的自我实现的目标前进。

第三, 人在每个时期都可能存在多种需要, 但其中必有一种需要占支配地位。这就是说, 一个人当其某一较高层次的需要出现并占据支配地位之后, 虽然其较低层次的需要会由于较高层次需要的出现和发展而退居次要地位, 但它并不因此即告消失, 而是继续存在, 只不过它对行为的影响力减弱了而已。这种关系如图 5—4 所示:

从图 5—4 看, 在 A 点上表现出生理需要最迫切, 其次是安全需要, 其他三类需要尚未出现; 在 B 点上, 表现为社交需要对其行为的影响最大, 其次

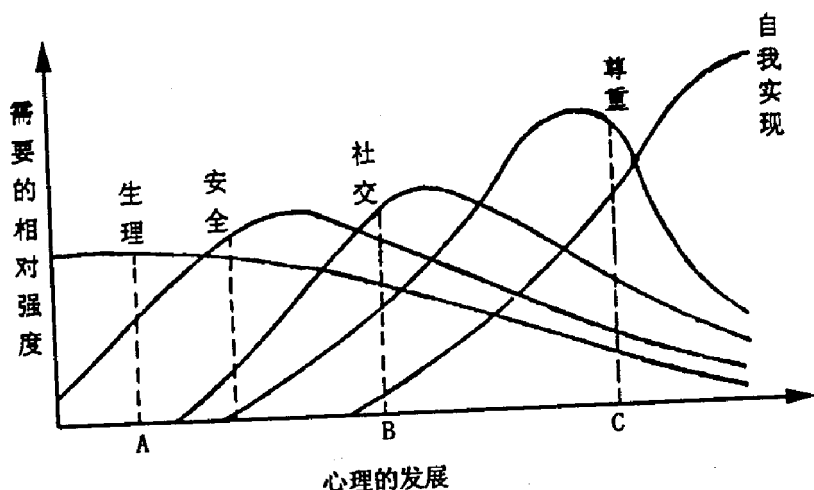


图 5—4 需要各层次间的相互关系

是安全和生理需要，自我实现的需要虽已产生，但并不强烈；在 C 点上，表现为尊重需要对其行为的影响最大，其次是自我实现的需要，而社交、安全、生理等需要都已退居次要地位。

第四，各种需要的满足方法可分为直接的和间接的两类。直接的满足是指自我实现的需要能在行为过程中直接得到满足。间接的满足是指在行为过程之外得到满足，例如，通过做工获得工资，再用以换取满足生理需要所需用品。

马斯洛的上述理论，后来经过一些心理学家的实验，并未得到有力的证明。这说明，它还存在着许多缺陷。例如，马斯洛认为，人只有满足了较低层次的需要之后，才会产生较高层次的需要。有些管理学家认为，这种说法并不完全符合实际。他们指出，一个人即使吃不饱，穿不暖，其低层次的需要距离满足的程度还差得很远，他仍旧会设法满足他的社会需要和自我实现需要。再如，马斯洛把需要会依层次逐级发展看作是在一切社会、一切阶层的人当中存在的普遍现象。有些管理学家指出，这也是不符合实际的。因为他没有看到人的需要是因其社会环境影响之不同而有差别的。有的人也许即使生理需要和社会需要都得到满足，也没有出现自我实现的需要，而其经济需要可能仍很强烈。尽管如此，西方管理学界普遍认为，马斯洛的层次论仍是一种有用的理论。它使人们看到了人类需要的多样性和层次性，并因其易于被人理解而得到了广泛的传播。

X——Y 理论

道格拉斯·麦格雷戈是美国行为科学学派的代表人物之一，“X 理论——Y 理论”的创立者。麦格雷戈在 1924 年是一个服务站的服务员，到 1948 年成了美国安第奥克学院院长。麦格雷戈在韦恩大学取得文学学士学位，于 1935 年取得哈佛大学博士学位；1935—1937 年间在哈佛大学任教；1937—1964 年间在麻省理工学院任教，但其中有 6 年（1948—1954）在安第奥克学院任院长。所教课程包括心理学和工业管理等，并对组织发展等有所研究。在担任安第奥克学院院长期间，麦格雷戈对当时流行的传统的管理观点和人的特性的看法提出了疑问。其后，在 1957 年 11 月号的美国《管理评论》杂志上发表了《企业中人的方面》一文，提出了有名的“X 理论——Y 理论”，并在以后的著作中进一步加以发挥。

麦格雷戈指出，管理的根本问题在于管理者对人性的认识。它是一切管理策略和方法赖以建立的基础。不同的人性假设必然引出不同的管理策略和方法，进而又影响到企业职工，产生不同的职业行为，导致不同的管理效果。因此，企业管理中出现的问题大都是由于管理者对于职工的错误认识造成的。如果发现职工没有干好工作，就要从管理者身上寻找原因，检查一下在他的管理工作中是否有妨碍职工发挥积极性的因素。

1. 传统管理中的人性假设——X 理论

麦格雷戈对传统管理中的人性假设和行为科学关于人性的假设加以系统地归纳分析，指出了它们的要点和根本分歧。为了避免引入一个新的名称而造成复杂化。麦格雷戈把这套观点叫做“X 理论”。

（1）为了经济的目的管理部门要负责把生产性企业的各项要素组织起来，如货币、物资、设备和人员。

（2）就人员方面而言，这是一个指挥他们的工作、激励和控制他们的活动、调整他们的行为以满足组织需要的过程。

（3）如果不通过管理部门的积极干预，人们会对组织需要采取消极的甚至对抗的态度。因此，必须对他们进行劝说、奖励、惩罚、控制，即必须指挥他们的活动。这就是管理部门的任务。人们常常把这个意思概括为一句话，管理就是通过别人来完成事情。

- (4) 一般人生性懒惰，尽可能地少做工作。
- (5) 他们缺乏雄心壮志，不愿承担责任，宁愿被人领导。
- (6) 他们天生就以自我为中心，对组织需要漠不关心。
- (7) 他们的本性就反对变革。
- (8) 他们轻信而不明智，易于被骗子和野心家蒙蔽。

麦格雷戈认为，这种 X 理论在美国的各个工业部门都有着广泛的影响。从这种人性假设出发，便产生了传统管理的以处罚为手段的严格的管理，以奖赏为手段的温和的管理，以及以二者的折衷为特征的所谓“严格而公平”的管理。这些管理策略和方法或者以“蜜糖”为诱耳，或者以“皮鞭”相威胁，都是企图通过外力的刺激来提高职工的工作热情。然而，这些管理策略和方法现在都难以奏效了。他借用马斯洛的需要层次理论，指出“蜜糖”加“皮鞭”式的管理策略只对低层次需要未获满足的人有效，而对于自尊、自我实现等高层次需要未获满足的人就无效了。因此，在现代社会条件下，随着科学技术的发展，生理需要和安全需要都已得到相当程度的满足，再想用 X 理论导出的“蜜糖”加“皮鞭”式的管理方式来激发职工的工作热情，显然是做不到了。而且，在他看来，如果管理的人性假设未变，即使有时采用了分权的目标管理、协商的监督、“民主的”指导等新的管理策略，那也只能说是新瓶装陈酒。

2. 麦格雷戈的人性假设——Y 理论

由于以上以及其他许多理由，麦格雷戈提出了一种对人进行管理的不同的理论，并把它称为“Y 理论”。麦格雷戈认为 Y 理论的基础是关于人性和人类动机的更恰当的假设。

(1) 一般人并非天性好逸恶劳。人们从事脑力劳动和体力劳动如同休息和游戏一样，都是人的天性。如果环境适当，工作同样是人们取得满足的源泉。

(2) 来自外界的控制和惩罚的威胁并不是促使人们去实现组织目标的唯一方法。人在自己承诺和参与决定的目标和工作中，能进行自我指挥和自我控制。

(3) 人致力于实现自己参与的目标是同达成目标所得的报酬如何相联系的，其中最重要的报酬不是金钱，而是自主、自尊、自我实现的需要得到满

足。正是这种满足，能促使人们努力达成组织目标。

(4) 缺乏进取心，逃避责任和过分强调安全都不是人的天性，而是过去的经验造成的结果。在适当的环境下，人不但能承担责任，而且能主动地承担责任。

(5) 在解决组织的困难问题方面，大多数人都具有相当高的想像力、创造性和创造力，只有一部分人没有。

(6) 然而，在现代工业社会条件下，一般人的智力潜能只是部分地得到发挥，管理的责任就在于把人的智力潜能全部地发挥出来。

同上述观点相联系，麦格雷戈还认为，传统的组织理论和过去半个世纪的科学管理学派把人们束缚在有局限的工作上，使他们不能利用自己的能力，不愿承担责任，造成被动，工作也失去了意义。在这样的环境中，个人对作为一个工业组织的成员的全部观念，比如习惯、态度、期望等都受到他经验的制约。

在目前的工业组织中，人们都习惯于受指挥、操纵和控制，而在工作之外去寻求社会的、自我的和自我实现的需要的满足。许多工人是这样，管理人员也是这样。另外，人的激励来自人的本性。人是一个有机的系统，而不是一个机械的系统。一个人有了各种“能”的输入，包括阳光、食物和水分等等，便能产生“行为”的输出，包括人的智力活动，情绪的反应，以及其他种种活动。而影响行为的变量不仅有人的个人特性，而且有环境的特性。所谓激励，就是使人的特性与环境的特性建立起适当的联系，以使其能产生管理者所预期的行为。因此，麦格雷戈认为对于管理者来说，最重要的就是要弄清员工个人的特性与环境的特性之间的联系；弄清了这种联系，就等于掌握了员工的行动方向。管理者只要创造出某种适当的环境，就能有效地引导员工的行为，使其服务于组织的目的。

超 Y 理论

“X 理论——Y 理论”的创立者麦格雷戈认为 Y 理论能把组织目标和组织成员的个人目标最好地结合起来，提高生产效率，所以较 X 理论为优越。但是，美国心理学家杰伊·洛希和约翰·莫尔斯却根据实验提出不同的观点。他们应用 X 理论和 Y 理论分别在两个工厂和两个研究所进行试验的结果都证

明了，X 理论不见得一无是处，根据就不可取；Y 理论也不见得一切都好，可以到处应用。

莫尔斯和洛希根据这一结果的分析研究，提出了一种新的假设，即所谓超 Y 理论或权变理论。它的基本点是，组织的形式应根据组织目标、工作性质和员工的需要和能力来决定。他们指出，人都是怀着不同的需要加入组织的，其中最主要的需要是实现胜任感。这种胜任感人人都有，但要根据不同人的不同情况，采用不同的方法来满足。当组织形式同组织目标，工作性质和个人需要适合时，员工的胜任感最容易满足。而且，胜任感可以不断地被激励起来。因此，当一个目标达成时，就会产生连锁反应，激励其提出新的目标，并为之付出更大的努力。

这种人性假设所以称之为“复杂人”，是因为它认为人的需要是复杂的，他既不是纯粹的“经济人”，也不是纯粹的“社会人”或“自我实现人”。这种复杂性主要表现为下列各点：

第一，不同的人有不同的需要结构。有的人追求低层次的金钱需要；有的人要求参与决策，愿意承担更大的责任，使个人有更多的创新机会；有的人则宁愿接受正规的组织结构及其规章的约束，而不愿意参与决策和承担责任。而且，各个需要层次之间又是相互作用的，例如，金钱意味着社会地位，地位又意味着尊重的需要得到满足，因而人们便认为，金钱的满足也是地位、尊重等需要的满足。

第二，人的需要不是生来就有的，而是在后天的环境影响下形成的。由于人的工作和生活环境总是不断地变化，因而人们已有的需要结构受环境的影响，也会不断变化。也可以说，人在一定时期的需要结构是已有的需要结构与环境条件相结合的产物。

第三，人对不同的组织或组织的不同部门会有不同的需要。例如，有的人在正式组织里无法满足人际关系方面的需要，便只好到非正式组织里去寻求这方面需要的满足，而他所以要在正式组织里工作，只是为了获得工资收入，借以满足生理的需要。

第四，一个人是否肯于为某一组织贡献力量，其关键在于该组织的状况是否同他的需要结构一致。如果两者是一致的，从而使他能在该组织中得到需要的满足，他便会为该组织效力，否则，就不会效力。因此，组织状况对人

的工作态度影响很大。

第五，由于每个人的需要和能力各不相同，因而他们对一定的管理方式就会产生不同的反应。这也就是说，不存在一种符合任何人，任何环境的万能的管理方式，运用管理方式只能因人、因地、因时制宜。

1970年，洛希在他与劳伦斯合著的《组织结构与设计》一书中详细地阐述了他以权变理论为基础的组织结构理论。

洛希指出，一个企业的组织结构决不是什么一成不变的东西。相反，它是一个复杂的变量。在这方面，经营管理人员的作用和影响是举足轻重的。

洛希提出的关于组织结构设计的构想包含两个基本概念：一是“差异”或“差别化”，二是“综合”或“整体化”。这里所说的，“差异”，指的是企业内部不同部门的经理人员具有不同的认识水平和思想情绪，以及这些部门在正式组织结构方面的差别。洛希和劳伦斯不像古典管理理论学者那样，把分工看作是决定企业效率和经济效益的唯一因素。他们认为，企业的每一个生产部门实际上都是自成体系的小单位，这些部门的成员从他们的生产任务和人员素质出发，会很自然地形成本单位的发展方向和组织结构。由于不同部门处在企业内部不同的环境中（如销售、制造等等），这些部门很自然地出现不同程度的差别。另一个基本概念是“综合”，这指的是面对外部环境的压力，挑战和要求，企业内部不同部门进行合作和协调的能力和水平。一般地说，企业在组织结构上的差别程度取决于外部环境的稳定性或不稳定性，以及这种环境的差异性或同一性。

按任务划分单位，这是基本结构设计的第一步。在这方面，根据“差异”和“综合”概念的原理，首先是要把任务类同的那些单位合并在一起，这有助于消除“差异”，又可以简化协调和“综合”的任务。其次是要把那些经常需要进行协调的单位合并在一起，这样在一个统一的领导之下，易于通过经营管理层协调企业的生产活动。因此，差异程度较小，综合程度较高的单位应该合并在一起。但是，如果有些单位差异程度较小，相互依赖程度较低，或者相反，差异程度较高，相互依赖程度也高，则划分这些单位的任务就会趋于复杂化。在这类情况下，必须作出抉择，即在划分单位时，是强调差异程度的准则呢，还是强调综合程度的准则。

设计综合（整体化）的手段，这是基本结构设计的第二步。如上所述，

按任务划分单位本身对于设计综合或整体化的手段和方式有着直接的影响。任何企业，其首要和主要的综合手段就是它的经营管理机构，按任务划分单位是通过经营管理机构进行的。但是，洛希和劳伦斯的研究结果表明，除了企业的经营管理机构之外，还需要拥有一些其他的综合手段，才能有效地组织企业的生产活动。例如，在企业内部设专职的综合部门或跨部门的综合机构。

设计好各个下属单位，这是基本结构设计的第三步。在这方面，重点是建立好运行机制。处理好部门的任务与成员的需求之间的关系，对人的激励问题有着特殊的意义。要设计好工作标准和奖惩制度，严格企业的规章制度。重要的是，部门领导及监督机制应有利于协调各部门之间的关系，而不是相反。

关于运行机制问题，不仅要考虑各单位内部的运行机制，还要考虑服务于整个企业的大运行机制。既需要建立鼓励“差别化”的运行机制，也需要建立促进综合和协调即“整体化”的运行机制。必须懂得，为了使企业能适应外部环境的挑战，应该设计出一种既有利于鼓励差异，又有利于促进综合和协调的奖励制度和工作标准。

最后，还必须考虑企业基本结构和运行机制的设计对于解决企业内部矛盾和冲突可能发挥的作用和影响。基本结构设计应该包括这样的内容，即把跨部门的联络和协调任务落实到能胜任此一任务的具体人员身上，如果任命了这样的人员参与企业的决策，就有可能在企业内部形成一种能有效地解决矛盾和冲突的机制。

Z 理论

威廉·G·大内是本世纪七十年代至今著名的组织行为学家，他的 Z 理论（一种企业组织行为理论）对管理学起了很大的推动作用。

威廉·大内（又译作乌契）是一位日裔美国管理学家，美国加利福尼亚大学的管理学教授。曾先后在斯坦福大学获得企业管理硕士学位和在芝加哥大学获得企业管理博士学位。威廉·大内具有日本文化和美国文化的背景，并对日本企业的管理方法和日本企业的成功经验有较深入的研究。在 1973 年他选择了日、美两国的一些典型企业作为研究对象。这些企业都在本国及对方国家中设有子公司或工厂，采取不同类型的管理方式。大内根据研究结果认为，日本的经营管理效率一般地较美国为高。他指出日本成功的原因有其历史、文

化方面的原因，具有其特点，不完全适合美国。面对日本的挑战，美国首先应了解自我，分析自己成功的经验和失败的教训，并从日本成功的经验中吸取有益的成分，而不是简单地模仿。美国式的企业（即 A 型组织）是美国文化的产物，强调效率、实用，突出个人。日本式的企业（即 J 型组织）的强调共同意识、群体作用、信念、亲密关系等。美国企业应吸收日本企业管理成功的经验，建立 Z 型组织。

大内的 Z 理论实际上是一种企业文化的理论，一种企业领导艺术的学说，这同传统管理学理论有本质意义上的不同。当今企业所面临的内外环境是多样化、相互依赖和竞争，传统的管理科学已不能完全适应这种环境的变迁，各种组织行为学应运而生，为管理学界和企业界所广泛接受，大内的 Z 理论便是其中之一。

大内指出，“理想的 Z 型组织结合了对个人价值观基本的文化承诺与责任和集体性很强的非个人化人际关系模式。Z 型组织既符合寻求独立性这一古老的行为规范，同时又满足了当今对建立人际关系的需要。雇佣实质上是终身的（尽管名义上并非如此），雇员离职率很低。由于集体进行决策，人们通常会自觉地维护集体决策的决策方式。”

大内认为，惠普公司是美国典型的 Z 型组织企业，HP 的成功之道很大程度上是由于其与众不同企业文化的功绩。

大内指出，现代企业的理想组织形式是 Z 型组织。Z 型组织有以下一些特点：

（1）企业对职工的雇佣是长期的，而不是短期的。即使在经济恐慌或营业不佳时，企业一般也不采取解雇职工的办法，而是通过减少职工工时、削减奖金津贴等办法来渡过困难时期。这样，职工由于职业有保障，就会积极关心企业的利益和成长。

（2）采取下情上达的经营管理方式。企业在作出重大的决策时，由生产、销售等部门第一线的职工提出建议，上级领导加以集中。上级领导要采取各种方式启发下级主动地提出各种建议，并鼓励和支持下级作进一步的调查研究，以便使建议更为完善。

（3）基层管理人员不是机械地执行上级命令，而是一方面敏感地抓住问题的实质，就地解决；另一方面，作为企业的成员之一，在向上级汇报情况之

前，同有关部门的管理人员统一思想，共同制定解决问题的方案。

(4) 统一思想的方法主要是，中层管理人员对各种建议和意见进行调整统一。为了分析问题的各个方面，可以提出（包括上级提出）不同的看法，在进行充分酝酿和讨论以后，最后达成一致的意见。这样，在作出决策的过程中，由于反复协商调整，花费时间较多；但在作出决策后，实行起来即较快，而且较少出错和出现反复。

(5) 上下级之间的关系较融洽。企业管理当局处处显示出对职工的关心，职工也从多方面表示对企业的关心。例如，厂长能叫出职工的名字，为职工的生日开庆祝会，让职工参加决定工作条件的会议等。

(6) 企业管理当局不但要求职工完成生产任务而且使职工在工作中得到满足，心情愉快。

(7) 在对职工的培训方面，让职工得到多方面的工作经验。例如，不是把一位财务科长直接提拔到财务副经理，而是使他既有作财务科长的经验，又有作生产科长的经验，或再作其他方面工作的经验，然后才把他提拔到上一级职务去。

(8) 对职工的考察是长期而全面的。不仅考察职工的生产技术，而且考察职工的社会活动能力等。

至于从 A 型组织（即美国企业普遍采用的，按严格分工而形成的等级制组织）转变为 Z 型组织的组织变革过程，大内认为一般分为以下十三个步骤：

(1) 使每一个有关的管理人员理解 Z 型组织和本人的作用，阅读有关 Z 型组织的理论和材料，并以坦率、平等和积极参与的态度加以讨论，以便真正掌握 Z 理论的实质和了解自己的作用。

(2) 检查本公司的宗旨，即公司的目标。这样可以了解公司职工据以工作和生活的价值观。公司宗旨表明职工在组织中处事的途径，以及组织对职工、顾客和当地社会区作出反映的处事途径。

(3) 解释所期望的管理宗旨，并使公司领导支持这种所期望的管理宗旨，为此，先要找出在当前的信念中，有哪些是不恰当的，有哪些是同其它的做法不一致的，以及在哪些地方有遗漏。然后，才能阐明所期望的管理宗旨，并争取公司领导的支持。

(4) 通过创立结构和提供刺激来贯彻管理宗旨。为了贯彻实现所期望的

宗旨，就要建立一定的组织结构，用来弥补人们在信息交流和协作中的偶然失误。同时，还要为人们提供必要的刺激。

(5) 发展人际关系的技能。人际关系的技能在 Z 型组织中处于中心地位。从某种意义上讲，Z 型组织是通过以下一点而取得成功的，即随着需要的改变而灵活地改变其形式。而要做到这点就必须有较高的人际关系技能。

(6) 对你自己和系统进行测验。当实行一种组织上的革新时，必须进行某些试验来表明它是否达到了预期的效果，以便说服那些抱怀疑态度的人，使他知道他的担心是没有根据的；同时使支持改革的人冷静下来，看到自己在变革中还存在弱点，自己对 Z 型管理理论到底掌握了多少。

(7) 把工会包含在计划之内。在实行工作条件的实质性变化以前——如使雇佣稳定化或实行缓慢评价和提升以前——新的 Z 型公司应先把工会包含在计划之内。

(8) 使雇佣稳定化。雇佣的稳定，部分地是政策的直接后果。职工由于有更好的就业机会而自愿结束雇佣的情况，有许多可用向他们提供在工作中更为平等、更有挑战性和参与决策使之改变。不是职工自愿的结束雇佣，或大批解雇，特别是开除雇员，大都同公司政策有关。

(9) 决定一种缓慢的评价和提升的制度。放慢评价和提升的过程对于向雇员强调其长期工作成绩的重要性是极为关键的。但是，有些缺乏耐心的青年人都可能离开 Z 型公司而转向 A 型公司。解决这个问题的办法是，同竞争的公司相比，把他们快速提升，使他们不致离去；但同其同等地位的人相比，把他们缓慢提升，以便使他们发展出一种长期观点。

(10) 扩大职业发展的道路。这就是使管理人员在一个公司内部的各种职务之间调动。即使管理人员并未在等级上提升，仍能保持其热情、效率和满足的程度。

(11) 为基层的实施作准备。绝大多数美国公司在传统上都在较低等级开始进行变革，而 Z 型理论却主张从高层开始，自上而下地进行变革。这是因为，只有上层经过改革以后，经过上层的邀请，下层的管理人员和职工才能来参与变革。

(12) 找出实行参与的领域。要做到这一点就要多征求职工的意见，并把职工的合理建议付之实施。

(13) 使整体关系得到发展。整体关系是组织一体化的结果，而不是其原因。它使上级和下级暂时作为平等者相处，以缩小或消除其距离。整体关系不是制定出来的。但只要 Z 型变革已在进行，它就有发展的机会。

不成熟——成熟理论

吉里斯·阿吉里斯 (Chris Argyris) 是美国著名的行为科学家，曾先后在美国的克拉克大学、堪萨斯大学和科内尔大学学习，获得心理学学位，并曾获得耶鲁大学和哈佛大学的名誉博士学位。1971 年被聘为哈佛大学教育学和组织行为学詹姆斯·科南特讲座教授，并在哈佛工商学院讲授工商管理。他还担任美国的国际商用机器公司、通用食品公司、杜邦公司、壳牌石油公司、新泽西标准石油公司、利弗兄弟公司等大公司的顾问，并担任法国、英国、挪威、荷兰、意大利、希腊、联邦德国等国政府的顾问，就经理人员发展和生产率等问题提供意见。阿吉里斯研究成果丰硕，他对企业中人的特性和组织的关系等问题作过较多的研究，写出二十几本书和一百多篇论文，如：《人际关系研究的目前状况》、《高层管理的两难处境：公司需要与个人发展的对抗》、《个性和组织：系统和个人之间的冲突》、《个人和组织：相互调节的若干问题》、《人际关系能力和组织效率》、《把个人同组织结合起来》、《为了提高组织效率的小组团体》、《干涉的理论和方法》、《管理和组织发展》、《斯金纳论述超出自由和尊严：一篇评论文章》、《组织社会学的适用性》、《再论个性和组织的理论》、《组织学习系统和管理信息系统》、《资本主义是罪魁祸首吗？》、《组织的学习》(与唐纳德·舍恩合写) 等。

阿吉里斯对管理学的主要贡献是提出了一种“个性与组织”的概念，或称之为“不成熟——成熟”理论。他的这个理论主要反映在阿吉里斯于 1957 年出版的《个性与组织》一书中。同年 6 月，阿吉里斯本人由该书中节选出一篇短文，冠以《个人与组织：互相协调的几个问题》的标题，在《管理科学季刊》第二卷上发表，简明而又集中地阐述了“不成熟——成熟”理论的主要观点。

阿吉里斯首先指出，组织行为是由两个要素——个人和正式组织相互融合而成的。组织中的个人都有其独立的个性，而不像传统的管理理论所说的那样，只是整部机器的一个零件，只能受组织的约束。也就是说，他们既有作为

组织成员的一面，又有作为独立的个人的一面。

在阿吉里斯看来，人是一个发展着的有机体，因而健康的个性都具有成长的倾向。或者说，一个健康的人都具有发展其个性的内在倾向。所谓个性的成长，就是个性的构成部分扩大了，并同个性的原已存在的部分统一起来。因此，随着人的个性成长，个人的自我世界也扩大了。这就是自我的形成过程，就是自我实现的过程。

阿吉里斯认为，在人的个性发展方面，如同婴儿成长为成人一样，也有一个从不成熟到成熟的连续发展过程，最后发展成为一个健康的个性。在这发展过程中，人的个性发生七种变化。阿吉里斯在《个人和组织：相互协调的几个问题》一文中对此曾作了以下阐述：

(1) 会从婴孩那样的被动状态发展到成人那样日益主动的状态。

(2) 从婴儿的依赖他人发展为成人的相对独立。相对独立是指自立和同时又与他人保持必要的联系和依存关系。

(3) 从婴儿有限的行为方式发展为成人多种多样的行为方式。

(4) 从婴儿经常变化和肤浅、短暂的兴趣发展为成人比较持久而专一的兴趣。在这方面趋于成熟的标志是：成年人在遇到挑战时专心一意从整体上深入研究某一个问题的全部复杂性，并由自己的行动中得到很大的满足。

(5) 从婴儿时期只顾及当前发展为成人时期有长远打算。

(6) 从婴儿时期在家庭中或社会上处于从属地位，发展为成年人与周围的人处于基本平等的地位甚至支配他人的地位。

(7) 从婴儿时期缺乏自觉发展为成人时的自觉以及自制。

阿吉里斯指出，如果一个人能够正确地分析自己，规划自己的奋斗目标，并且为了追求这一目标而承担与别人一样或更重要的责任，那么他就成为一个有成熟个性的成年人了。

阿吉里斯用自己的“不成熟——成熟”理论解释了这一发展变化。在人的个性发展方面，如同婴儿成长为成人一样，也有一个从不成熟到成熟的连续发展过程。这个过程就是从被动到主动，从依赖到独立，从缺乏自制到自觉以及自制。一个人在这个发展过程中所处的位置，就体现了他自我实现的程度。

个性经历了上述发展后，那种富有进取性的心理能力就有了充分发挥的可能。每个人都有其自身的需求，在获取需求的过程中，如果遇到了挑战，他会

竭尽全力迎接挑战。

阿吉里斯指出，正式组织指的是为了有效地实现共同的目标而规定成员之间的相互关系和职责范围的一定的组织体系。它的组织结构，它的成员的权力与义务，均由管理部门规定。组织中的各种活动都要遵循有关规章和纪律。

阿吉里斯指出：

(1) 正式组织的要求和健康人性的发展是不协调的。

如果应用传统的正式组织原则（即专业化分工、等级层次结构、集中统一领导等原则）建立起一个社会组织，同时又使用个性趋于成熟的员工（他们具有相对独立性、积极主动，充分发挥自身重要才能等个性特征）作为输入组织的要素，那就会造成混乱和不安。因为正式组织要求员工处于依赖、被动的地位，只发挥出自身一部分不重要的才能，这与健康个性的发展是矛盾的。

(2) 组织中混乱和不安的程度与健康个性的发展同正式组织的要求的不协调程度成正比。

(3) 上述混乱和不安将导致员工的挫折、失败、短期行为和思想矛盾。

如果员工追求健康、成熟的自我实现，结果必然是：

①由于难以自我实现，员工将产生挫折感。

②由于不能根据自身需要确定自己的奋斗目标以及实现这些目标的道路，员工将感受到无能和失败。

③由于无法确定和控制自己的未来，员工只能做短期的打算。

④员工还会产生种种思想矛盾。因为，作为具有健康个性的人，他们不希望在工作中经常遇到挫折、失败和只顾眼前，而目前的工作恰恰以这些为特征。若是感到不满离开现在的组织，再找一份新工作并不很容易。或者即便找到了新工作，情况未必有什么不同。

(4) 正式组织的原则导致各个等级层次上下属感受到竞争和压力，互相攀比，甚至互相为敌，并且只追求局部目标，而不顾及更为广泛的整体利益。

①由于下属对于领导者的依赖性和从属性，由于高层职位有限，员工为了获得提升就要拼命表现自己，彼此之间互相竞争，甚至相互为敌。

②根据正式组织的原则，下属被要求做好自己的本职工作，只要做好本职工作就会受到奖赏。因此，员工会变得只注重自己的局部工作而忽视整体利

益。

③由于员工追求局部利益，跨部门的活动须由领导者统一协调，以维持组织的整体性。领导的进一步控制，又增加了下属的依赖性和从属性。这样会形成一种循环，其结果是维持甚至增强了下属的依赖性和从属性等。同时为了博得领导赏识，下属之间的敌对和竞争会加剧。

总起来看，如果严格地执行上述传统管理的组织原则，员工便只能处于从属的、被动的状态，而且，越是组织下层的人员越是如此。由于员工的能力得不到充分发挥，致使个人自我实现的要求同正式组织的要求之间矛盾重重，引起了种种消极的后果。阿吉里斯认为，消除个性和组织之间的不调和并使之协调起来的办法是：

①扩大员工的工作范围，增加员工在工作流程中所担任工作的样数，或延长完成一件工作的时间周期。这种办法能使个人有更大的机会运用他们能力的更多部分，并使他们感到对自己的工作有更多的控制和权力；

②采用参与式的、以员工为中心的领导方式。这样可以减少员工冷淡、依附、顺从的态度和感觉，并有助于个人满足自我实现的需要，同时也有助于组织实现其目标；

③使员工有从事多种工作的经验，扩大其技术领域和知识面；

④加重员工的责任，激发其责任心和创造性；

⑤更多地依靠员工的自我指挥和自我控制。

阿吉里斯要求实行一种“以现实为中心”的领导方式。这种领导方式具有诊断的技术，对自己和对别人有所认识，在任何时候都了解个人和组织的价值。通过这种了解和改进，能在健康的组织之中培养出健康的个人，并使两者都实现自己的目标和需要。

团体理论

库尔特·卢因 1890 年生于德国的柏林，为犹太人，1921 年到 1933 年在德柏林大学心理学系任教，受当时德国的心理学家塔克尔提出的完形心理学说的启发，发展出具有独立创性和实际意义的行为理论——“场论”，开辟了西方心理学研究的一个新领域，被尊为当代实验社会心理学之父。1933 年，希特勒上台执政，大肆迫害本国犹太人，卢因被迫移居美国。1933 年至 1935

年在美科内大学任教，1935 年到 1944 年来到衣阿华大学继续进行研究，其研究重点在社会心理学和行为科学上，取得了许多成果。他用材料表明，可以用受控实验法对复杂的社会现象进行研究。他在 1938 年提出，人的行为是他的个性同他所理解的环境的函数，即： $\text{行为} = f(\text{个性} \times \text{环境})$ ，其中 f 代表函数关系。他还指出，在实验室和现场进行有理论依据的实验，能最好地理解人在团体中的行为。他在 1944 年首先用“团体动力学”这个术语来指团体中人与人相互接触、影响所形成的社会程序，并于同年在麻省理工学院建立了团体动力学研究中心。这个研究中心在卢因去世后 1948 年迁往密歇根大学继续进行研究。卢因被西方学者认为在社会心理学领域中引起了革命性的变化，对以后的有关研究和理论有很大的影响。

卢因的著作有：《个性的动态理论》、《在实验所创造出的社会气氛中进攻性行为的模式》（与利皮特、怀特等合写）、《愿望的等级》（与别人合写）、《解决社会冲突》等。

卢因的理论——团体动力学是团体行为理论的主要组成部分。在当代行为科学的研究中，团体行为是联系个体行为同组织行为的中间层次。如果把组织看成是一个系统，则组织中的各种团体是其子系统，而个体则成为子系统的各个细胞。

1. 团体动力学

（1）研究内容：团体动力学所研究的团体指非正式组织。同正式组织一样，团体有三个要素：一是活动；二是相互影响；三是情绪。在三项要素中，活动是指人们在日常工作、生活中的一切行为；相互影响是指在组织中相互发生作用的行为；情绪是指人们内在的、看不见的心理活动。团体中各个成员的活动、相互影响和情绪的综合就构成团体行为。

这三项要素中，“活动”指人们在工作 and 日常生活中的一切行为；“相互影响”指人在组织中相互发生作用的行为；“情绪”是人们内在的、看不见的心理活动，如态度、情感、意见、信念，但可从人的“活动”和“相互影响”中推知其活动，相互影响和情绪不是各自孤立的，而是密切相关的。其中一项变动，会使其他要素发生改变。团体中各个成员的活动、相互影响和情绪的综合就构成团体行为。

（2）力场。团体是处于均衡状态的各种力的“力场”，叫做“生活场

所”、“自由运动场所”。这些力场涉及团体在其中活动的环境，还涉及团体成员的个性、感情及其相互间的看法。团体成员在向其目标运动时，可以看成是力图从紧张状态解脱出来。所谓各种力处于均衡状态是相对的。事实上，一个团体永远不会处于“稳固的”均衡状态，而是处于不断地相互适应的过程。这可以比作一条在河岸中流动的河流。它看起来是相对静止的，实际上却在不断地缓慢运动和变化。团体行为就是各种相互影响的力的一种错综复杂的结合，这些力不仅影响团体结构，也修正个人的行为。

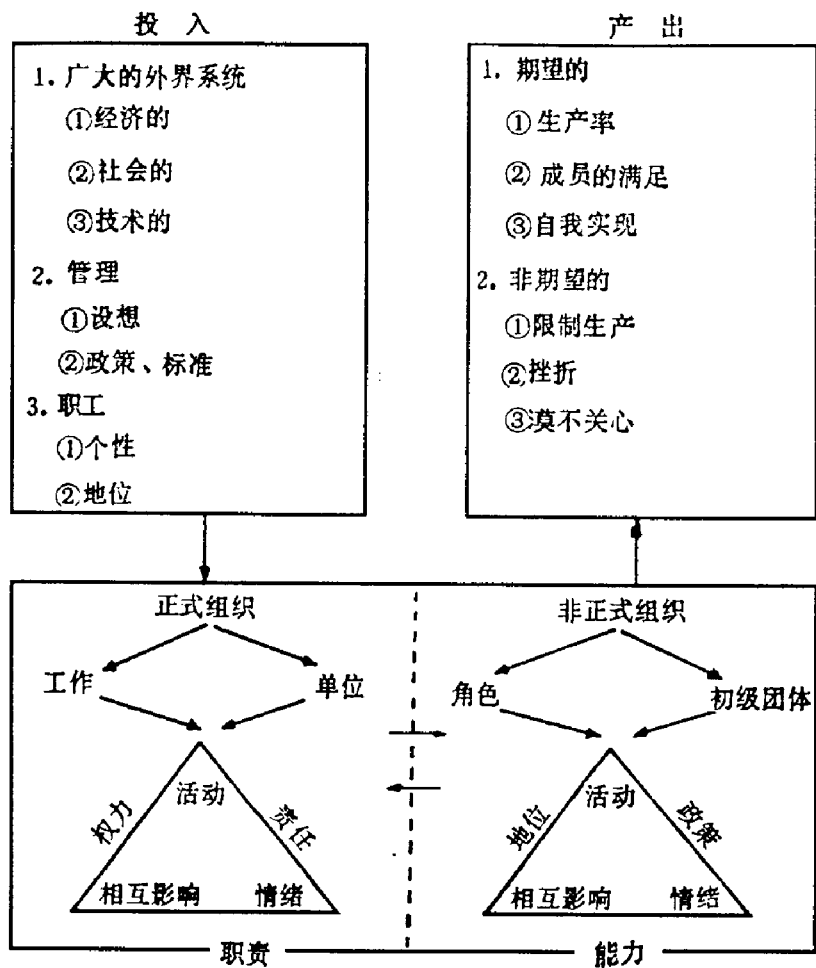


图 5—5

团体力学中的“力场”概念借自物理学。卢因认为，人的心理和行为决定于内在需要和周围环境的相互作用。当人的需要没有得到满足时，会产生内

部力场的张力，而周围环境因素起着导火线的作用。人的行为方向取决于内部力场与情境力场（环境因素）的相互作用，而以内部力的张力为主。卢因的“场论”在柏林大学时主要用于研究个体行为，他移居美国后才用于研究团体行为，以便确定影响团体活动方向的各种因素。卢因认为，团体活动的方向同样取决于内部力场与情境力场的相互作用。

（3）团体目标。除了正式组织的目标以外，团体（非正式组织）还必须要有它自己的目标以维护团体的存在，使团体持续地发挥作用。连续地过度追求正式组织的工作目标可能有损于团体行动的内聚性和效率。所以，领导者必须为促进一定程度的团体和谐而提供相当的时间和手段。当然，闲谈过多和工间休息时间太长并无好处，但适当的交谈和休息对团体的维系是必要的。此外，有效的团体必须觉察并处理人与人之间现在的和潜在的分裂和冲突，而不是掩盖或压制他们。在团体内把感情上的压力发泄出来，有利于正式组织工作目标的实现。研究结果还表明，团体成员之间推心置腹的交谈和行为，有助于各个成员发挥创造性，使情绪更加稳定，减少对立情绪，并增强自制力。如果一个人对同伴不信任，会把一些重要的情况隐瞒不讲，使得别人得不到正确的认识。对具有不同水平相互信赖程度的团体的行为进行对比研究后发现，相互信赖水平高的团体，在意见和感情的交流方面要好得多，问题明朗化，能找到各种解决办法，团体成员的满足度、激励和内聚力都较高。

（4）团体结构。工作团体不是一群无组织的乌合之众，工作团体是有结构的，团体结构塑造着团体成员的行为，使我们有可能解释和预测团体内部大部分的个体行为以及团体本身的绩效。

在正式组织指派的单位中，通常有一个指定的正式领导者对集体的工作负责。在非正式组织（团体）中也有一个非正式的、较难辨认的结构。这个结构中包含正常成员、非正常成员、领导成员和孤立者。正常成员接受并遵守团体的绝大多数规范。非正常成员接受其中的某些规范而拒绝其中的一项或几项规范，但仍是团体成员之一。他会由于拒绝团体的某些规范而受到挖苦、讽刺和排斥。这类团体中的相互影响行为（挖苦、讽刺等）是为了使这些非正常成员的行为回到团体的正轨上来。非正式组织的领导成员在保持团体的团结方面作出最大的贡献。他们帮助较弱的成员，减除团体内部的紧张状态，向正式组织的领导者提出团体的要求。组织中那些不属于基本团体的人是孤立者。他

们通常向往于不同于目前单位的另一个团体。例如，计算机操作员看不起生产工人的团体规范，因为他希望将来能从事独立的事业。那些只看到正式组织结构而没有认识到还存在着非正式组织结构的管理人员，肯定会错误地理解和估计职工的行为。

团体结构变量包括哪些内容？主要包括：正式领导、角色、规范、地位、团体规模、团体构成。

(5) 团体的领导方式。卢因及其同事 1939 年在艾奥瓦大学从事的试验表明，对团体有三种不同的领导方式，其效果也是不同的。

①专制的领导方式。领导者一个人作出决策而要他的团体服从。这种团体中的成员爱争吵和攻击，有的成员则完全依附于领导者。当领导者不在时，团体的活动趋于停顿。工作只能取得中等的效率；

②民主的领导方式。领导者通过讨论和征求意见吸收团体中成员的看法和建议，并鼓励成员们参与决策。领导者的工作主要是在成员之间进行调解和仲裁。在这种团体中，各个成员之间很友好，领导者和成员之间的关系较为自由自在，即使领导者不在，工作仍能平稳地持续前进；

③自由放任的领导方式。这种团体中领导者的作用有点象情报交换站。他贬低了自己在团体活动中的作用，不进行什么控制而主要只是向各个成员提供资料和情报。在这种团体中，工作的进展不稳定，效率也不高。活动虽然不少，但许多活动是非生产性的。相当多的时间浪费在团体成员之间无原则的争辩和讨论上。有的人认为由此可见，这三种领导方式以民主的领导方式效果最好。但也有人认为，这三种领导方式并不是互相排斥的，而是在不同的情况下可供选择的的不同手段。

(6) 团体的参与者。一个团体除了领导者以外，还有参与者。团体规范的大小是决定其成员参与的程度和人数的一個主要因素。此外，如果团体成员的权力和地位比较平等，则参与者的人数会显著增加。参与式或民主式的领导方式比专权式的领导方式能吸引更多的成员来参与。建设性的参与包括以下一些活动：提供情报、阐明观点、确定方向、概括、鼓励、调解，以及给每一个人提供讲话的机会。当然还有许多种不合需要的参与者。如：积压事务者、为小事争吵者、骑墙派、高谈阔论者、唯唯诺诺者、阴郁的人、爱戏弄别人的人等。显然，领导者并不是自己去实现团体的目标，而是创造条件使建设性的参

与者能为实现团体的目标作出贡献。

(7) 团体的规模。由于非正式组织的实质在于人与人之间的相互关系和作用。所以,基本团体以规模小为好,以便成员相互间能经常交往。为了完成工作任务和维持团体,团体以多大规模为好,曾有人作过多次研究。这些研究的结果大致如下:

① 当一个团体的主要任务是作出高质量的复杂的决策时,最恰当的规模是七人至十二人,有一个正式的领导者;

② 当一个团体的主要任务是解决矛盾和冲突,取得协议时,最好由三至五人组成,不要正式的领导者。这样能够保证每个成员充分发表意见和进行讨论;

③ 当一个团体既要作出高质量的决议,又要取得协议时,最好由五至七人组成。

团体中成员的人数为偶数时,易于发生冲突,而由两人或四人组成的团体又比由六人组成的团体更易发生冲突。在座位安排方面,面对面坐的成员较易发生争论。如果目标是取得协议,那么可能发生冲突的人应朝同一方向坐。在大规模的团体中,成员对专权性的领导方式较能容忍,但感到受威胁而不够安全。这时,只有较强的成员才试图表示自己的观点。这种情况再加上形成小派系的趋势,使得团体中的决策常常是策略性的,而不是以分析事实为依据的。所以,效率高的非正式组织往往是规模较小的团体。如果一个组织有成千上万的成员,则必然带有正式组织的性质、有规定的组织单位、任务、正式的权力关系、职务、责任等。而在这种正式组织中,往往自发地形成了无数的小规模团体。这些小团体的目标可能同总的组织目标是一致的。

团体规模能够影响群体的整体行为吗?答案很明确;能,但其影响力取决于你所考察的变量。

例如,事实表明,小团体完成任务的速度比大团体快。但是,如果团体参与了解决问题的过程,则大团体比小团体表现得好。把这个结论转换成数字可能多少有点风险,但我们可以利用一些参数,12 个人以上的大团体更善于吸收多种不同的观点。因此,如果群体的目标是调查事情的真相,那么应该是大团体更有效。相反,小团体善于完成生产性任务。因此,成员在 7 人左右的团体在执行任务时,更为有效。

一个与团体规模有关的最重要发现是社会惰化 (socialloafing)。所谓社会惰化是指一种倾向，一个人在团体中工作不如单独一个人工作时更努力。这个发现使下面的逻辑遇到了挑战：即团体作为一个整体的生产力，至少等于团体成员个体生产力的总和。

一般人对团体的刻板印象是，团体精神会激励其成员更加努力地工作，从而提高团体的整体生产力。本世纪 20 年代末，德国心理学家瑞格尔曼 (Ringelmann) 在拉绳实验中，比较了个人绩效和团体绩效。他原来认为，团体绩效会等于个人绩效的总和，也就是说，3 个人一起拉绳的拉力是 1 个人单独拉绳时的 3 倍，8 个人一起拉绳的拉力是 1 个人单独拉绳时的 8 倍。但是，研究结果没有证实他的期望。3 人团体产生的拉力只是 1 个人拉力的 2.5 倍，8 人团体产生的拉力还不到 1 个人拉力的 4 倍。

其他一些用相似的任务重复瑞格尔曼的研究基本上支持了他的发展。团体规模的增大，与个人绩效是负相关。就总的生产力来讲，4 人团体的整体生产力大于 1 人或 2 人的生产力，但团体规模越大，团体成员个体的生产力却降低了。

是什么原因导致了这种社会惰化效应呢？也许原因是团体成员认为其他人没有尽到应尽的职责。如果你把别人看作是懒惰或无能的，你可能就会降低自己的努力程度，这样你才会觉得公平。另一种解释是团体责任的扩散。因为团体活动的结果不能归结为具体某个人的作用、个人投入与团体产出之间的关系就很模糊了。在这种情况下，个人就会降低团体的努力。换言之，当个人认为自己的贡献无法衡量时，团体的效率就会降低。

工作团体中这种社会惰化效应对于组织行为学者来说，意义是重大的。如果管理人员想借助团体的力量，来强化士气和工作团队，他们就必须提供衡量个人努力程度的手段。否则，管理人员就应该权衡一下团体可能带来的生产率下降程度是否可以接受。但是，这种结论带有西方的偏见，它与个人主义文化是并行不悖的，像美国和加拿大这样的国家是由个人主义支配的，个人主义主宰一切，社会惰化现象可能比较突出。在个人主要受团体目标激励的集体主义社会里，这种结论就不一定适用了。

有关团体规模的研究可以让我们提出另外两个结论：(1) 成员为奇数的团体似乎比成员为偶数的团体更受欢迎；(2) 5 人或 7 人团体在执行任务时，

比更大一些的团体或更小一些的团体，都更有效。团体成员为奇数，在投票时就能降低发生僵局的可能性。而且，由 5 个人或 7 个人组成的团体足以形成大多数，允许发表各种不同意见。同时，又可避免与大团体相关的一些弊端，如少数人占据统治地位，发展小团体，禁止某些成员参与决策，在决策时拖延时间等等。

2. 团体规范和压力理论

卢因等认为，正式组织有其程序和作业标准，而团体则有其规范。规范就是团体成员所期望的行为标准，是每个成员都必须遵守的。但团体规范并不规定其成员的全部活动，而只是规定团体对其成员的行为可以容忍和不能容忍的范围。团体规范可能是正式规定的，但大部分是非正式规定的。那些违反了团体规范的人常常由其同伴用各种方式来指出其错误，促使他重新遵循团体规范。这种非正式压力往往比管理当局用来使人们符合组织规则的官方制裁更为有力。由于团体规范大都是不成文的，团体的新成员是逐渐学会这些规范的。这些规范通常规定：一个人应该用多大的力气来干工作，对什么人应该友好，同管理当局应该合作到什么程度，是否应该革新，等等。

强化理论

布尔赫斯·弗雷德里克·斯金纳 美国著名心理学家，生于 1904 年，他在 50 年代提出的强化理论，是心理学研究成果在管理中的应用。

B. F. 斯金纳在 1931 年获得哈佛大学的心理博士学位，并于 1948 年回到哈佛大学任教，直到 1975 年退休。1968 年曾获得美国的全国科学奖章，是第二个获得这种奖章的心理学家。他在心理学的学术观点上属于极端的行为主义者，其目标在于预测和控制人的行为而不去推测人的内部心理过程和状态。他早在 30 年代就设计出了第一部教学机器，并参与制定循序渐进的程序学习法。50 年代初期又对慢性精神病人的行为形成问题进行了研究。他的基本观点表明在其代表作《有机体的行为》（1938）一书中。他提出一种“操作条件反射”理论，认为人或动物为了达到某种目的，会采取一定的行为作用于环境。当这种行为的后果对他有利时，这种行为就会在以后重复出现；不利时，这种行为就减弱或消失。人们可以用这种正强化或负强化的办法来影响行为的后果，从而修正其行为，通常用“刺激——反应”的公式来表示。他在 1948 年

出版的一本小说《沃尔登二世》中，描述了一个完全由操作设备控制的国家。他在 1957 年发表的《言语行为》一书中试图阐明人的语言及其在修正条件下

的发展。

斯金纳所倡导的强化理论是以学习的强化原则为基础的对理解和修正人的行为的一种学说。所谓强化，从其最基本的形式来讲，指的是对一种行为的肯定或否定的后果（报酬或惩罚），它至少在一定程度上会决定这种行为在今后是否会重复发生。

强化理论同弗鲁姆等人的期望机率模式理论有许多类似之处。这两种理论都强调一种行为同其后果（随之而来的报酬或惩罚）之间关系的重要性。这两种理论之间的一个重大差别是，期望机率模式理论讨论有关理解、估价、主观的可能性等内部心理过程，而强化理论则企图避免涉及这些内部心理过程而只讨论人的行为，认为只有人的行为才能科学地加以研究。

强化理论的依据是强化刺激以加强记忆的一些学习原则。

1. 强化原理的主要观点

（1）经过强化的行为趋向于重复发生。所谓强化因素就是会使某种行为在将来重复发生的可能性增加的任何一种“后果”。例如，当某种行为的后果是受人称赞时，就增加了这种行为重复发生的可能性。

（2）在激励一个人按某种特定方式做工作时，报酬（正强化）比惩罚（负强化）更有效。因此，要以正面的报酬为主，并针对各人的不同情况给予不同的报酬。如有人更重视物质奖励，有的人更重视精神奖励，就应区分情况，给予不同的报酬。同时，必要时也要对坏的行为给以惩罚，做到奖惩结合，以奖为主。

（3）所期望取得的工作成绩应予以明确规定和表述。只有行为的目标明确而具体时，才能予以衡量和付给报酬。同时，报酬应该循着所期望的行为目标的方向来付给。对所谓连续接近目标付给报酬可保证一个人能持续地向着正确的方向前进。行为修正技术通常提供一种分等级的“强化进度表”，人们可以据此从他们目前所在的地位（他们行为的基线）持续地向行为目标前进。从企业拟订目标来讲，既要制定一个切合实际的总目标，又要把这个总目标分解成一些阶段性的目标。在完成每一阶段性目标后即予以正强化，促使逐步实现总目标。为了取得最好的效果，报酬（强化）应该在期望予以强化的行为

发生以后尽快地提供。

(4) 强化的一种重要形式是对工作成绩的反馈。一个人在做了某种行为以后,即使是领导者表示已注意到这种行为这样简单的反馈,也能起正强化的作用;如果领导者对这种行为忽视不予注意,这种行为重复发生的可能性就会减小以至消失。所以,必须利用及时反馈作为一种强化手段。

(5) 应明确区分训练的需要和激励(强化)的需要。这两者经常被人混淆,以致造成激励企图失败。这或者是由于职工缺乏训练,或者是由于激励太小以致训练没有成功。所以,为了取得效果,既要注意训练,又要使激励达到一定的程度。

2. 强化理论在管理中的应用方式和原则

这一理论运用于管理工作中,可通过如下四种方式进行:

(1) 正强化。这是指通过给予被强化者适当报酬的方式,借以肯定某种行为。报酬的内容可以多种多样,如增加薪金、提升职位、对其工作成果的承认和赞赏等。这样,就会促使其类似情况下,重复此种行为。

(2) 负强化。这是指预先告知人们某种不符合要求的行为可能引起的不良后果,以使人们采取符合要求的行为或回避不符合要求的行为,从而避免或消除不良后果。通过这种强化方式能从反面促使人们重复符合要求的行为,达到与正强化同样的目的。

(3) 自然消退。这是指对某种行为取消正强化,以表示对该种行为的某种程度的否定。一种行为如果长期得不到正强化,就会逐渐自然消退。

(4) 惩罚。这是指以某种强制性和威胁性的后果来表示对某种行为的否定,借以消除此种行为重复发生的可能性。惩罚的方式也是多种多样的,例如批评、降职、降薪、解雇等。

在管理工作中运用强化理论时,应遵循以下原则:

第一,要明确强化的目的或目标,明确预期的行为方向,使预期的行为方向同组织的目的或目标一致。同时,强化的目标应尽量明确、具体,使人易于理解,又便于衡量,才能激起人的行为动机,起到强化的作用。

第二,要选准强化物。每个人的需要不同,因而同一种强化物的反应也各不相同。这就要求具体分析强化对象的情况,针对他们的需要特点确定强化物。只有如此,才能激起其行为动机,达到强化的目的。可以说,选准强化物

是使组织目标同个人目标统一起来，以实现强化预期要求的中心环节。

第三，要及时反馈。为了实现强化的目的，就必须通过反馈的作用，使被强化者及时地了解自己的行为后果，并及时兑现相应的报酬或惩罚。如果管理者能做到及时反馈，就会使其下属人员由于行为受到肯定，需要得到满足，从而更加积极地把此种行为坚持下去，或者由于行为受到惩罚从而使此种行为得到制止。反之，如果管理者对下属人员的行为漠然置之，或者对事前的许诺不予兑现，便起不到预期的强化作用，甚至会起相反的作用。

第四，要尽量运用正强化的方式，而尽量避免运用惩罚的方式。斯金纳发现，“惩罚不能简单地改变一个人按原来想法去做的念头，至多只有都教会他们如何避免惩罚”。事实上，过多地运用惩罚，往往会造成被惩罚者心理上的创伤，引起对抗情绪，乃至采取欺骗、隐瞒等手段来逃避惩罚。但是，有时又必须运用惩罚的方式。为了尽可能避免惩罚所引起的消极作用，应把惩罚同正强化结合起来。在执行惩罚时，应使被惩罚者了解受到惩罚的原因和改正的办法；而当其一旦有所改正时，即应给以正强化，使其符合要求的行为得到巩固。

3. 对强化理论的评价

行为科学家保罗·赫西和肯尼思·布兰查德在《变革的管理》、《组织行为的管理》（1972）等著作中也研究了这一问题，特别指出行为修正对管理的重要意义。他们指出，早期的管理单纯强调组织纪律和惩罚；以后又出现了单纯强调同职工搞好关系的倾向。这两种办法的效果都不好。只有行为修正才是最有效的方法。他们并举出了具体事例来比较这三种方法生产的不同效果，说明采用行为修正方法的重要意义。

许多行为科学家认为，强化理论有助于对人们行为的理解和引导。因为，一种行为必然会有后果，而这些后果在一定程度上会决定这种行为在将来是否重复发生。那么，与其对这种行为和后果的关系采取一种碰运气的态度，就不如加以分析和控制，使大家都知道应该有什么后果最好。这并不是对职工进行操纵，而是使职工有一个最好的机会在各种明确规定的备选方案中进行选择。

在上面，也曾介绍了强化理论如何控制个体的行为，如何帮助人们进行学习。事实上，强化也可以广泛用于解释激励问题。按照斯金纳的观点，当人们因采取某种理想行为而受到奖励时，他们最有可能重复这种行为。当这种奖励

紧跟在理想行为之后，则奖励最为有效；当某种行为没有受到奖励或者是受到惩罚时，其重复的可能性则非常小。

按照强化理论，管理者可以通过强化他们认为有利的行为来影响员工活动。但是重点应该在于积极强化而不是惩罚，也就是说，管理者应当忽视，而不是惩罚他不赞同的行为。尽管惩罚措施对于消除不良行为的速度快于忽视手段，但是它的效果经常只是暂时性的，并且可能会在而后产生的不愉快的消极影响，如功能失调的冲突行为、缺勤或辞职等。

强化理论的证据无疑对工作行为产生了重大影响，但强化并不是员工工作积极性存在差异的唯一解释，诸如工作目标、成就需要、工资的不同级别、目标期望等因素都会对员工的工作积极性产生影响。

但是强化理论其本身也有许多不足之处。

强化理论认为人的行为是由外部因素控制的，控制行为的因素称为强化物（Reinforcers）。强化物是在行为结果之后紧接着的一个反应，它提高了该行为重复的可能性。因此，强化理论者们认为行为是其结果的函数。但是强化理论的致命弱点在于它忽视了诸如目标、期望、需要等个体要素，而仅仅注重当人们采取某种行动时会带来什么样的后果。

驯兽员使用奖励（常常是食物）使狗、海豚、鲸鱼进行精彩的杂技表演。行为心理学通过控制小白鼠的食物供给而让它们进行成千上万的实验。这些训练者和研究者都是通过控制结果来塑造动物的行为。这种学习技术对训练动物园、马戏团或实验室中的动物可能是恰当的，但对于管理在工作中的人的行为是否也是恰当的呢？

批评家指出人类不是实验中的白鼠，应当受到尊重。直截了当地使用奖励作为学习机制以提高理想行为的重复性是一种操纵。组织中的人应该按其自由意愿活动，而不受制于上司的操纵控制技术。

劳勒——波特的期望激励模式

爱德华·劳勒是美国的行为科学家。现任美国密歇根大学社会问题研究所的心理学教授和组织行为研究项目主任。他还是西雅图巴特勒纪念研究所人类问题研究中心的客座教授。他在布朗大学取得学士学位，随后在加利福尼亚大学伯克利分校成为理学博士。在进入密歇根大学之前，劳勒曾执教于耶鲁大

学。他还是西雅图的巴特勒纪念研究所人类事务研究中心的访问学者。

劳勒在关于工作激励以及工作条件的质量等方面发表了大量的学术论文和著作，其中包括：《经理人员对他们的报酬实际如何确定以及应当如何确定所持的态度》（1966）；与莱曼·波特合著的《工作绩效对工作满意感的影响》（1967）、《以往对有效的管理行为的看法》（1967）、《管理态度和成绩》（1968）；与道格拉斯·霍尔合写《工作的特点和压力以及专门职业人员的组织一体化》（1970）；与萨特尔合写《关于需要等级概念的一项随机相关测验》（1972）；与科特兰·卡曼合写的《职工对一项工资刺激计划的反应》（1973）；与莱曼·波特、杰·理查德·海克曼合著的《组织中的行为》（1975）等。

莱曼·波特，是美国行为科学家。美国加利福尼亚大学欧文分校商学院院长，管理学与心理学教授。在耶鲁大学获得博士学位后，在加利福尼亚大学伯克利分校任教 11 年，并在耶鲁大学管理科学系任访问教授一年。以后，他在加利福尼亚大学管理研究院任院长和管理及心理学教授。他发表的论文及与人合著的 6 本学术专著主要研究工作的激励问题，其中除了前面提到的与劳勒合著的以外，还有：《关于中下层管理人员工作中感受到的需要满意感的研究》（1961）。

波特—劳勒期望机率理论是他们于 1968 年在《管理态度和成绩》一书中提出来的，在 60 年代和 70 年代是一种较有影响的激励理论。其模式可用图 5—6 来表示：

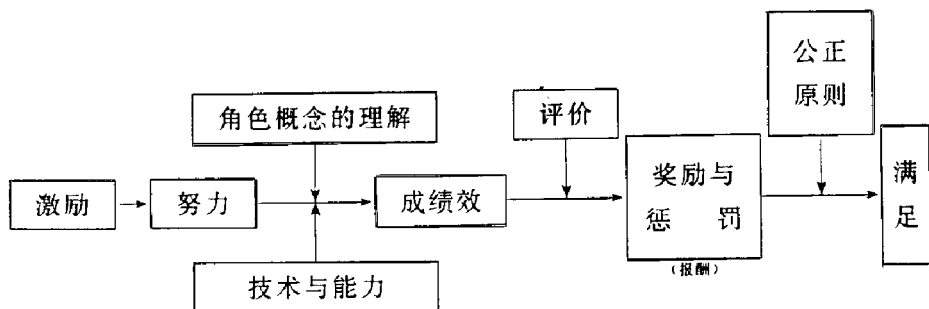


图 5—6

这个模式指的是，“激励”导致一个人的努力及努力的程度。“角色概念

的理解”指一个人对自己所扮演的角色（如做管理人员、工人、教师、学生），在思想上是否明确；也就是说，是否把自己的努力指向正确的方向，抓住了自己的主要职责。一个人努力的大小、角色概念明确的程度、以及技术与能力的高低这三个因素，决定他取得绩效的大小。经过“评价”后，他得到相应的奖励或惩罚。他用自己的原则对自己得到的奖励或惩罚加以衡量。如果他认为符合公平的原则，他会感到不满意；否则就会感到满意。

在 1967 年波特和劳勒在《绩效对工作满足的影响》一文中还用图 5—7 来表示绩效对满足影响的一种理论模式：

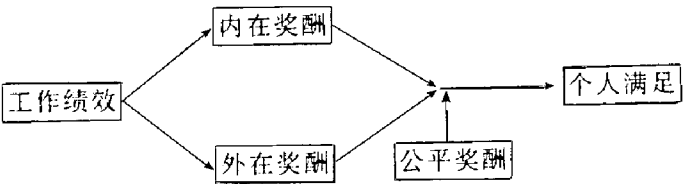


图 5—7

图 5—7 表示，一个人在作出了成绩以后，得到奖酬。奖酬分为两类：

(1) 外在奖酬，指工资、提升、地位、安全感等。外在奖酬所满足的往往是一些较低级的需要（见基本需要等级论）。外在奖酬同工作成绩并没有直接的、必然的因果关系。这一方面由于一个人的成绩（特别是非定量化的成绩）往往很难衡量；另一方面由于工资、提升、地位等往往还有其他许多因素的考虑，不完全取决于一个人成绩的好坏。所以在图中用一根曲折的线把成绩同外在奖酬联系起来；

(2) 内在奖酬，指一个人由于工作成绩良好而自己给予的奖酬，如感到完成了一件有意义的工作，对社会作出了贡献等。这是对自我实现和其他高级需要的满足。它同工作成绩的联系较为直接，所以用曲折程度不大的线把两者联系起来。

但是，“内在奖酬”和“外在奖酬”并不直接同“满足”相联系，而必须经过“所理解的公正奖酬”的调节。也就是说，一个人要把自己所得到的奖酬同自己认为应该得到的奖酬相比较。如果他认为相符合，他就会感到满足，并激励他以后更好地努力。如果他认为自己所得到的奖酬低于“所理解

的公正奖酬”，那么即使他得到奖酬量并不小，他也会感到不满足而影响以后的努力。

1. 为何要研究工作满意感

认为工作满意感很重要，是出于两个基本原因，有趣的是，这两条原因与从前研究工作满意感的原始出发点——假定工作满意感能影响工作绩效——是大不相同的。

第一个也是最直接的原因是：先前的研究反映出在旷工、辞职与工作满意感之间存在着明显的相关关系。因此，工作满意感似乎成为企业中减少旷工和辞职的重要因素。对上述相关关系最好的解释来自激励的“途径—目标”理论，它是由乔格波罗斯、马荷尼和琼斯，弗鲁姆、劳勒和波特提出的。根据这一理论，人要受到激励去做某件事，必须使他们感到这样做有很大的可能获得他们看重的报偿。当职工说他对工作满意时，他实际上是在说他的需要通过工作得到了满足。所以，“途径—目标”理论认为工作满意感高会导致辞职率和旷工率降低，因为有满意感的职工受到激励去努力工作，这样他的需要才能得到满足。

第二个原因是工作满意感与工作绩效之间微弱但却是一致的关系。为什么会存在这种关系呢？一种可能是满意感导致绩效，但是这没有理论根据。弗鲁姆提出了另一种观点，他根据激励的“途径—目标”理论，认为工作满意感和工作绩效是由不同因素引起的：“工作满意感主要决定于职工从工作中得到的奖酬的量，而工作绩效的水平主要决定于获得奖酬的概率。职工是否感到满意取决于他所做的工作在多大程度上能提供他所需要的东西，而职工是否努力工作取决于他的绩效在多大程度上能导致他获得所需要的东西。”

2. 劳勒—波特的激励模式

劳勒和波特对激励问题进行了大量富有成效的研究，为组织行为学的发展做出了重要贡献。劳勒提出了与弗鲁姆相似的期望理论模型：

$$\text{激励} = \text{Prob} (E \rightarrow P) \times \text{Prob} (P \rightarrow O) \times \text{价值}$$

Prob：概率 E：努力 P：绩效 O：结果

劳勒认为激励的第一个因素是个人觉得自己的努力可能导致绩效的概率有多大；第二个因素是他觉得他的绩效产生正面或反面结果的概率；第三个因素是他对结果所赋予的价值。劳勒的理论与弗鲁姆是一致的，但是劳勒的模型更

简单清楚而实用。

在期望理论的基础上，劳勒和波特于 1968 年在《管理态度与工作绩效》一书中提出了著名的波特—劳勒激励模式（见图 5—8）。在这一模式中，他们指出：一个人努力的程度是由工作所获得报偿的价值和个人感到努力后可能获得报偿的概率所决定的，而一个人的工作绩效主要依赖于努力程度，同时还依赖于个人能力，个人“角色认识”（即对自己工作方向、规范的认识）以及所处环境的限制。一个人的满意感取决于所获报偿同个人自认为应获报偿的一致性，如前者大于或等于后者，会提高个人满意感，反之则会降低个人满意感。同时一个人最后得到的满意程度又将影响以后的价值判断。此外，一个人做出的成绩与效果（绩效）一方面直接影响他自认为应得的报偿，另一方面也会影响到今后对该项工作的期望值。波特—劳勒激励模式已在企业中得到应用，在厂家企业 600 多名企业领导人中进行的试验表明，模式中各种变量与活动结果之间的关系是正相关的。

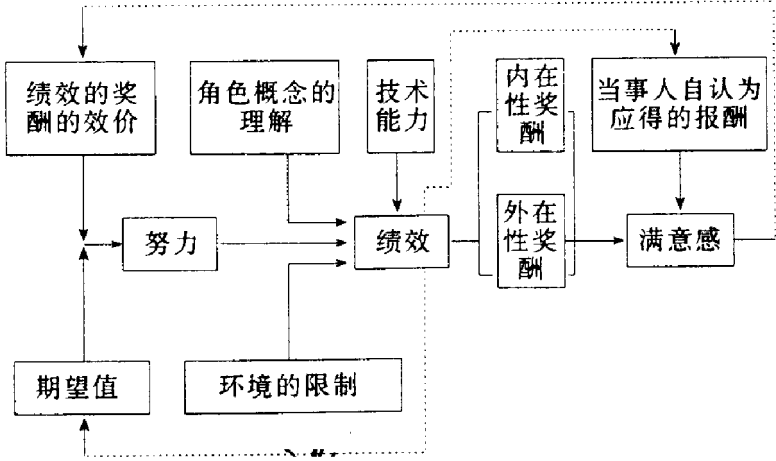


图 5—8 波特和劳勒的激励模式

这个模式包括的变量如下：

- ①努力程度指个人所受到的激励强度和由此产生的对工作付出的力量或消耗的能量。它相当于弗鲁姆模式中的激励力。努力程度一方面取决于个人对报酬价值的主观评价，另一方面，还决定于个人对可能获得报酬的期望概率。
- ②工作成果指工作表现和取得的实际成果。它不仅决定于个人的努力程

度，还决定于个人的其他条件，包括个人的工作能力和对所承担角色的理解力即个人对在某项工作中应发挥的作用的理解力。由于个人在这些方面存在着差异，因而即使付出了同等的努力，其工作成果也不会相同。如果由于个人的努力，取得了预期的工作成果，通过信息反馈，就会提高其对此项目标的期望概率，进而提高此项目标对个人的激励力。

③报酬是由工作成果得来的。它分为内在报酬和外在报酬两种，前者指工作本身产生的报酬，即尊重、自我实现等需要的满足，后者指工作之外的如工资、工作条件、职业的保障等方面需要的满足。内在报酬与外在报酬同个人对报酬的公平感结合在一起，影响着个人的满足。其中，公平感又受个人对工作成果自我评价的影响。

④满足是个人的一种内在的认知状态，表明个人在实现了预期的目标和报酬所得到的满意感觉。当个人从实现目标和报酬中得到了满足时，就会使其对此项目标所得报酬的评价提高，进而又会提高此项目标对个人的激励力，使其对此项目标更加努力。

上述模式把工作成果同满足直接联系起来，指出工作成果将导致满足。这就要求企业管理者在设定工作目标时，要正确估计不同员工的满足水平，使工作成果所得的报酬与其满足水平相适应，以加强满足与工作成果的联系，激起员工对工作成果的期望，从而达到管理的预期目的。如果员工的满足同工作成果的联系减弱了，使他们对工作成果的期望减弱或消失了，他们就不会努力了。

其次，为使员工的满足同工作成果一致起来，在设定工作目标时，还要正确估计其实现目标的条件，使之通过努力能够达到预期的工作成果。否则，由于目标难以实现，得不到预期的工作成果，因而得不到满足，就会使员工感到失望而不愿努力了。

再次，要使员工通过自己的努力达到预期的成果，只有如此，员工才能从工作成果中获得自我实现等高层次需要的满足，从而产生更有力的激励力。

3. 工作满意感和工作绩效的关系

弗鲁姆的论述除了指出满意感和绩效是由不同的因素产生的，同时也指出了它们之间确实存在一定的关系。如果人们按激励理论的逻辑进行推理，假定奖酬带来满足感，而在某种情形下绩效产生奖酬，那么满足感和绩效之间的关

系就很可能由第三个变量——奖酬（报偿）所产生的。简言之，好的工作绩效能导致奖酬（报偿），而这种奖酬（报偿）反过来导致满意感。这就是说，满意感并不是像想象的那样会产生绩效，而是由绩效所产生的。图 5—9 反映的就是这一认识的模型。

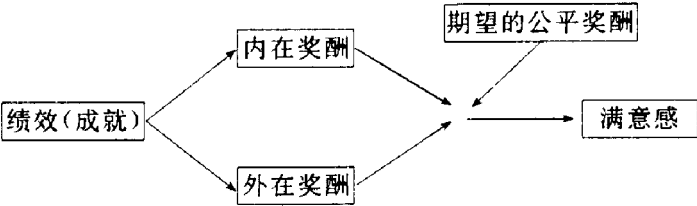


图 5—9 绩效与满意感之间关系的理论模型

这个模型首先表明了绩效导致奖酬，而且它把两种奖酬和它们与绩效的联系区别开来。外在奖酬与绩效之间的波浪线是指这种奖酬与绩效并非完全相关的。外在奖酬主要是指由组织所控制的奖酬（报偿），比如工资、提升、职位身份和安全。这类奖酬常常用满足低层次的需要。由于很难把这种外在奖酬直接与绩效联系起来，所以它们之间的关系相对地较弱。劳勒就曾发现很多中下层经理的工资与上司对他们工作的评价没有很大的相关性。内在奖酬（报偿）的情形正相反，因为它们根据的是个人良好的工作绩效。这种奖酬受其他因素的影响较小，而与良好的工作绩效有更直接的关系。在模型中这种关系用半波浪线表示。说明这一点的最好的例子就是：一个人感到他做了认为值得做的事情。这种感觉是对工作绩效的很好的报偿。所以，任何满足自我实现需要或者其他较高层次成长需要的奖酬（报偿）都属于内在奖酬。

这一模型还表明内在奖酬与外在奖酬并不是直接与工作满意感相关，因为它们之间的关系还受到期望的公平奖酬这一因素的制约。所谓的期望的公平奖酬，是指一个人感到通过他的工作绩效所应得到的奖酬。所以，一个人的满意感是包含两个变量的函数：他得到的奖酬的量和 he 心目中公平的奖酬标准。一个人只要觉得他得到的奖酬是公平的，那么即使数量再少，他也会满意。

根据这一模型，提出了关于满意感与绩效之间关系的很多推论。下面将研究一下这些推论以及为了验证这些推论所收集的实证研究。

4. 波特和劳勒的一项实证研究及结果分析

(1) 研究介绍。研究的数据来自对 5 个企业 148 名中下层经理（包括 31 名女性）所进行的一项调查。其中 1 家企业是制造业大公司，另外 4 家都是公共服务和福利机构。对每位经理要采集两种数据，即由他的上级和同事根据下面两个因素对他进行名次排列：

A. 该经理工作的努力程度；

B. 该经理完成工作的效果。名次排列的平均结果就可以用来进行数据分析。上级和同事分别排列的结果通常是一致的。除此以外，每位经理还要填一份工作态度问卷，这是用来测试他的 5 种需要——马斯洛提出的安全、社交、尊重、自主与自我实现——的满足程度。这份问卷包括 13 个问题，每个问题都按下列的形式提问。

在我的管理岗位上进行独立思考和独立行动的机会：

①现在有多大？

（最小） 1 2 3 4 5 6 7 （最大）

②应当有多大？

（最小） 1 2 3 4 5 6 7 （最大）

对①类问题的回答是为了测试需要实现的情况或者得到的奖酬。对②类问题的回答是为了测试一个人所期望的公平奖酬标准。对这两类问题回答是为了测试一个人所期望的公平奖酬标准。对这两类问题回答的差异可以用来分析需要的满足程度，也就是说，“应当”与“现在实际情况”差异越大，不满意感也越强烈。

(2) 研究结果及推论。前面的模型提出了两点推论：第一，一个人需要的满足程度与他被上司和同事所评判的工作绩效密切相关。第二，这种关系在经理人员中比在非经理人员中表现得更为突出，这主要是经理人员的工作能够对满足高层次的内在奖酬提供更多的机会。

①满意感与绩效。对 148 名经理的研究得到的数据与上述两个推论是一致的。工作满意感（13 个问题得分的总和）与上级对工作绩效进行的名次排列之间有明显的相关性（ $r=0.32$ ， $p<0.01$ ），与同事对工作绩效进行的名次排列之间亦具有明显的相关性（ $r=0.30$ ， $p<0.01$ ）。尽管这一相关性不是很大，但与普通员工中满意感与绩效的相关性（ $r=0.14$ ，根据弗鲁姆的文献综述

提供) 相比, 已经是不可低估的了。人们认为出现这一结果的原因在于这次研究的对象是经理人员, 而以前的研究对象主要是普通员工, 这并不是说人们用来测试满意感或者工作绩效的方法多么先进。但是要完全证实这一点, 还需要用同样的方法对经理人员和普通员工一同进行测试。

②满意感与努力程度。此次调查的另一个结论是: 满意感与绩效的相关性要高于满意感与努力程度的相关性。说明努力工作未必能让人满足。这个很重要的结论是基于这样的事实, 满意感更直接地依赖于工作绩效而不是努力程度。其他学者也指出努力程度只是确定一个人工作绩效有效性的因素之一, 其他因素还包括能力和环境的限制等。先前很多学者认为满意感能够激励职工, 使他有效地工作, 从而导致工作绩效; 而且, 努力程度大概比工作绩效能更好地反映这一点。但是事实上, 此次调查的结果表明, 根据上级的判断得到的名次排列, 满意感与绩效之间的相关性 ($r = 0.32$) 明显高于满意感与努力程度之间的相关性 ($r = 0.23$)。与此相似的是: 根据同事的判断得到的名次排列, 满意感与绩效的相关性 ($r = 0.30$) 也大于满意感与努力程度的相关性 ($r = 0.20$)。

③内在奖酬与外在奖酬(报偿)。此次调查还表明, 满足自我实现需要的内在奖酬(报偿) 与工作绩效的密切程度强于外在奖酬。因为外在奖酬是靠别人给予的。所以, 对高层次需要的满足程度与对低层次需要的满足程度相比, 前者更紧密地与工作绩效联系在一起。尤其应当指出的是: 自我实现需要的满足程度与工作绩效的相关性最大。这也是马斯洛需求层次理论中最高层次的需要。

总之, 通过这次研究主要得了下面几点结论: 工作绩效与工作满意感之间确实存在着重要的关系; 这种关系在经理人员中比在蓝领职工中反映的更为突出; 工作满意感更多的是与工作绩效联系在一起, 而不是与努力程度联系在一起; 对高层次需要的满足程度与工作绩效的联系最为密切。根据这次调查得到的数据说明, 工作满意感有赖于工作绩效, 而不是工作满意感导致工作绩效。

(3) 研究对企业管理的启示。到底满意感与工作绩效之间的相关强度对一个企业意味着什么呢? 如果在一个企业中, 这两者存在着很强的正相关关系, 那么可以认为这家企业是根据工作绩效来给员工提供不同的外在奖酬; 而且, 它是靠工作本身来满足员工的高层次需要。所以结果一定是, 工作做得差

的人会大量辞职或旷工，因为工作满意感与辞职率和旷工率是紧密联系在一起。如果一个企业工作满意感和工作绩效之间不存在直接关系，也就是说，奖励与绩效无关，那么，无论是工作好的还是工作差的，其工作绩效会有明显差异。如果在一个企业中，工作满意感与工作绩效间是负相关关系，那么可以断定，在工作表现最好的工人在职率和旷工率也最高，而且，工作表现差的员工得到满意感会高于工作表现好的员工。

期望理论

维克多·弗鲁姆美国行为科学学派代表人物之一，“期望机率模式理论”的创立者。弗鲁姆在加拿大麦吉尔大学获得学士和硕士学位，在密歇根大学获博士学位。曾在宾夕法尼亚大学、卡内基——梅隆大学任教，以后在耶鲁大学任约翰·塞尔讲座的管理科学教授和心理学教授，并在一些大公司任顾问。主要著作有：《工作和激励》、《领导与决策》（与叶顿合著）。主要的论文有：《在参与的实施中某些个性方面的决定因素》、《组织的选择：决策之间和之后过程的研究》、《管理决策的一种观点》等。

当代西方行为科学家们普遍认为维克多·弗鲁姆的期望理论是对激励问题的最全面的解释。弗鲁姆发展了前人已有的期望机率理论而提出了期望机率模式这一概念。他提出的这一理论以后又经过其他人的发展和补充，成为当前西方行为科学家较普遍地接受的激励模式之一。有人认为可以用这种理论为基础，发展出一种综合性的激励理论。期望理论与需要理论不同。需要理论是以“满足——生产效率”这种假设为依据的，认为人是为了满足某种需要和动机而行动的。它是从行动的情绪方面研究动机，属于动机的情绪模式。期望理论则是以“不满足——生产效率”这种假设为依据的，认为正是由于人们感到不满足，生产效率才能提高。人们对行动的结果将会带来的满足寄予期待，并探索代替方案，选择代替方案。这属于动机的认识模式，即动机的决策模式。

弗鲁姆提出的期望理论认为，人的行为是受一种预期心理所支配的。人们在现实生活中看到可以满足自己需要的目标时，受需要的驱使，会在心中产生一种处于萌芽状态的期望。但是，要想知道它是否能形成一种期望心理，并化为驱使行为的动力，还必须进行两方面的考察：一方面是人们会根据自己的能力和以往的经验，对达到目标的可能性进行分析研究，权衡主客观条件，然后

确定有没有达到该项目的可能，即确定期望成功的概率；另一方面，人们要考虑达到目标之后，能给他带来的实际利益究竟有多大，即期望成功后满足其需要的价值大小如何。后者是目标效价问题，也称作期望；前者是实现目标的期望值问题，也称期望价。这是期望理论中两个关键的概念。显而易见，调动人们积极性的任何方式，其作用的大小，取决于目标效价（期望）与实现目标的期望值二者的乘积。用公式表示就是：激励作用 = （目标）效价 × （实现目标）期望值。这是弗鲁姆经过研究得出的一条调动职工积极性的规律。根据这个理论，树立目标，激发期望心理，可以把职工的工作积极性调动起来，达到引导行为的目的，弗鲁姆的期望理论，以后又经过其他人的补充发展，成为当前行为科学家比较广泛接受的激励模式。

弗鲁姆是在前人的基础上发展出期望机率模式的。后人在该模式的基础上有所发展，逐步成熟。

期望机率模式理论认为，一个人从事某项活动的动力（激励力）的大小，取决于“该项活动所产生成果吸引力的大小”和“该项成果实现机率的大小”这两项因素。期望机率模式可用下列公式（图 5—10）来表示：

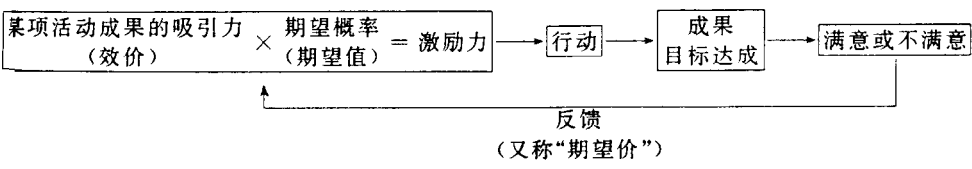


图 5—10

“某项活动成果的吸引力”又称“期望价”指一个人对某项活动可能产生的成果的评价。例如，一位员工从上级的暗示或自己的估计得出一个结论，如果自己在工作上做出优良成绩，有可能在职务上提升。“提升”就是其成果，至于这种成果吸引力的大小，则因各人的主观评价而异。对一个很想提升的人来讲，其吸引力就大；对一个无所谓的人来讲，其吸引力为零；对一个不愿提升的人来讲，其吸引力为负数。所以，其变动范围在-100%到+100%之间。

从逻辑上讲，一个人对某项活动成果吸引力的大小会激励他去实现或不实现这项活动。一定大小的负的吸引力（即排斥力）也会从反方向同相应的正

的吸引力一样产生同等程度的激励作用。例如，一个员工认为，如果做好工作，能够得到提升。而他很想提升，其吸引力为 90%；另一方面，他又认为，如果不做好工作，将被解雇，而他很不愿被解雇，其吸引力为 - 90%。这样，“提升”和“被解雇”这两项活动成果的吸引力，将从正反两个方向对他做好工作产生同等程度的吸引力。但是，从远期效果来看，某项活动成果负的吸引力（如用解雇等威胁和恐吓的手段）可能会产生不同于正的吸引力的激励影响。例如，一个员工由于有被解雇的威胁而可能更勤快地工作，但内心对这种威胁却很怨恨，以后可能产生难以预料的激励影响，如一有机会就调换工作等。所以，行为科学家一般都强调要多从正面激励，尽可能不从反方向激励。而这点在期望概率模式上并未很好地表示出来。

“期望概率”即期望值指的是一个人对某项活动导致某一成果的可能性大小的判断。例如，工作做出优异成绩这项活动导致提升这一成果的可能性有多大，就是期望机率。它是个人主观的评价，同客观上是否符合实际情况无关。而是否对个人起激励作用以及所起激励作用的大小，也以这种主观判定的期望机率为依据。假设一个公司的经理史密斯对会计员琼斯说：“如果你去上夜校得到工商管理硕士学位，你很有可能成为财务副经理。”那么琼斯对这件事的期望机率和激励作用有以下三种情况：

(1) 琼斯可能想：史密斯从来不遵守他的诺言。为什么这次他就一定遵守呢？因此，琼斯对这项活动成果的期望和激励作用都是零。

(2) 琼斯对这个前景感到兴趣。他想，史密斯虽然并没有保证我一定会提升为财务副经理，但我想实现的可能性相当大。在这种情况下，琼斯的期望机率大致为 50%。

(3) 琼斯可能会想，“史密斯不会只是为了鼓励我去获得工商管理硕士学位而这样说的，他的讲话是认真的。如果我获得了这个学位，这个职位就是我的了。”于是，他的期望机率可能高达 99%。

“激励力”是促使一个人采取某一活动的内驱力的强度。单有高度的“某项活动成果的吸引力”或高度的“期望机率”都还不足以产生高度的激励力。用上面的例子来讲，即使琼斯认为提升为财务副经理的期望概率高达 99%，如果他并不想成为财务副经理，即该项活动成果的吸引力为 0，则激励力 = 0 × 99% = 0。另外一种情况，如果琼斯很想成为财务副经理，该项活动成果的

吸引力为 100%，但他认为这不可能实现（期望概率 = 0），则这项活动的激励力 = $100\% \times 0 = 0$ 。第三种情况，当该项活动成果的吸引力和期望概率都是 100% 时，激励力就为 $100\% \times 100\% = 100\%$ 。所以，激励力的变动幅度是 0 到 100%，或 0 到 - 100%（当活动成果的吸引力为负数时）。

从前述的公式可以看出，激励力促使行动，行动取得成果（目标达成），通过成果，员工感到满意或不满意，又反馈到激励力的形成（“某项活动成果的吸引力” × “期望概率”），影响到下一次的激励力和行动。

这样，对上述公式就可以理解为：当个人对实现某项目标的效价高，而且对实现此项目的期望概率也高时，则其实现此项目标的激励力就大；只要影响激励力的两项因素即期望价和期望值中任何一项的值很低时，则其实现目标的激励力就不会大；如果两项因素中有一项的值为 0，则另一项因素的值无论怎样大，也不会产生激励力，就是说，只有其中一项的值已达到一定高度时，另一项因素才会起作用。可见，为使员工的激励力高，就必须设法使其对目标的效价和期望概率都高。这就要求企业管理者必须针对员工的不同需要和实现目标的不同能力设立不同的激励诱因，使之同员工的需要和能力相适应。

在上述模式中，把个人的预期成果分为两个层次，其中一级成果是指组织预期达到的目标，二级成果是个人预期达到的目标。对于个人来说，一级成果（组织目标）是达到二级成果（个人目标）的工具或手段；只有一级成果实现了，二级成果才能实现。在这里，工具性（或手段性）表明个人对一级成果与

二级成果之间内在联系的认识。例如，在某项工作上取得优异的业绩可以达到提升的目的，则此项工作的业绩就是提升的工具；优异的工作业绩是一级成果，提升就是二级成果。在这种情况下，如果某人的抱有得到提升的强烈愿望，即表明他对此项工作目标的效价较高，但是，如果此人自知能力有限，业绩平平，难以得到提升，则此项工作对他就不会产生多大的激励力。反之，如果某人自信能力很强，提升有望，则此项工作对他就会产生强大的激励力，因而他就会加倍努力，争取优异的工作业绩，借以达到个人预期达到提升的目的。

总起来看，弗鲁姆提出的期望概率模式较前述需要理论和双因素理论都有所发展。他提出的效价、期望概率和工具性等概念都有助于人们分析员工个人

的激励过程。例如，在企业组织里，如果发现员工对某项工作的积极性不高，那可能是由于他对此项工作的二级成果（个人目标即个人所得报酬）评价不高，也可能是由于对一级成果（组织目标）对于实现二级成果所起的工具性作用缺乏认识，还可能是由于对实现一级成果的期望概率不高。通过这样的分析便可以帮助管理者有针对性地采取措施，使之对职工的激励更为有效。

双因素理论

弗雷德里克·赫茨伯格是美国著名管理学家，行为科学学派的代表人物之一，研究激励问题的知名学者。是“双因素理论”的创始人。

赫茨伯格，美国犹他大学管理学教授，在匹茨堡大学取得理学博士学位，曾任美国凯斯大学心理系主任。赫茨伯格的主要学术著作包括：与莫斯纳和斯奈德曼合著的《工作的激励因素》，《工作与人性》，《管理选择：效率还是人性》等。他还在各种学术刊物上发表了《再论如何激励职工》等 100 多篇论文。在美国和其他 30 多个国家，他多次被聘为高级咨询人员和管理教育专家。赫茨伯格在管理学界的巨大声望，一方面是因为他提出了著名的“激励——保健因素理论”即“双因素理论”，另一方面是因为他对“职务丰富化”理论所进行的开拓性研究。

赫茨伯格的激励——保健因素理论主要反映在《工作的激励因素》和《工作与人性》两部著作中。在 1966 年由世界出版社出版的《工作与人性》一书第六章里，赫茨伯格集中介绍了这一理论的产生过程（匹茨堡调查）和主要内容，重述了 1959 年在《工作的激励因素》一书中提出的主要论点，并从心理学等角度进行了理论上的探讨和阐发。1968 年，赫氏又在《哈佛商务评价》1—2 月号上发表《再论如何激励职工》一文，再次回顾了激励——保健因素理论出现的背景和该理论的内容，分析比较了在这个问题各种理论学派的观点及赫氏自己的理论所处的地位，由此又引出了职务丰富化的论题，介绍了职务丰富化的原则和实际实用。这篇著名论文在随后若干年里一直被评为《哈佛商务评价》上最受欢迎的文章，该文对激励问题所作的分析至今仍有相当的借鉴价值。

1959 年，赫茨伯格与他的同事莫纳斯和斯奈德曼根据一次调查所得的资料合作发表了《工作的激励因素》一书。在这本书里，他们提出了激励的双

因素理论。

此次调查是由赫茨伯格领导的匹兹堡心理研究所的研究人员进行的。试验研究的对象是美国匹兹堡地区各行各业的 200 名工程师和会计师，研究人员与他们逐个进行面谈，调查了解他们对待工作的态度。在谈话过程中，要求每个人回忆起工作中的一件或几件当时特别令人感到满意的事；还要求每个人解释当时为什么会感到满意，说明这种满意感是否影响到他的工作表现、与其他人的关系以及个人幸福。然后，再要求每个人回忆起工作中令人感到特别不快的事。所有这些事件都必须是具体的，有时间、地点和情节的，并且与工作直接相关的。结果他发现，使员工感到满意的都是属于工作本身或工作内容方面的；使员工感到不满的，都是属于工作环境或工作关系方面的。如图 5—11 所示。图中，纵坐标上列出了影响员工满意程度的各种因素，每种因素对应着一个长方形线框，其长度表示该种因素在面谈中出现的频数，宽度表示满意或不满情绪持续的时间。横坐标的左半段表示某项因素不具备或强度高太低而导致不满意，右半段表示因某项因素具备或强调导致满意，数字表示因素出现的频数百分比。

赫茨伯格把上图中使员工感到满意的叫激励因素，使员工感到不满的叫保健因素。

1. 激励因素

它是指与工作本身的性质有关的因素，包括成就，赞赏，工作本身，责任，进步。其中，赞赏是指对工作成绩的认可而不是指那种为了改善关系采取的姿态，后者不能让员工感到满意。就影响的持久程度而言，后 3 种因素作用较强。

2. 保健因素

它是指工作的环境因素，即属于工作自身因素之外的工作环境条件，包括良好的公司政策与管理方式，良好的上司监督，工资，人际关系，工作条件。这些条件，必须维持在一个可以接受的水平上，否则，就会引起员工的不满，但是这些因素不会对员工起激励作用，不会激起员工的工作主动性和创造性，因而不会引起生产效率的提高，而只能防止因员工不满而出现的怠工现象。因此，这类因素的作用如同对人体的保健一样，它只是从人的环境中消除那些有害于健康的东西；起到防止疾病的发生，维持人体健康的作用。即使员工认为

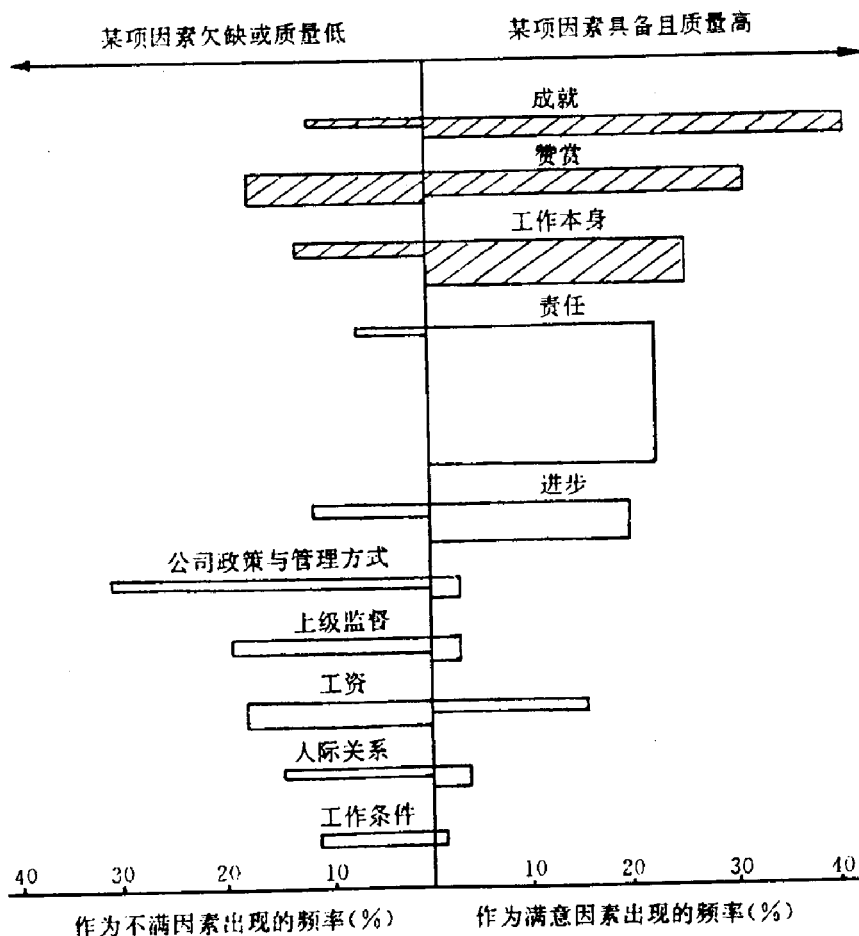


图 5-11 满意因素与不满因素的比较

这些工作的环境条件很好时，也只是消除了他们的不满情绪，而不会达成积极的态度，从而形成一种既不是满意，又不是不满意的中性态度。

以上所述只是对面谈对象（工程师和会计师们）描述的各种令人满意或不满意的事件进行分析统计的结果，属于第一个层次。下一步是分析他们对于自己的态度变化或感情变化作用的解释，即第二个层次的分析。分析结果表明：包含保健因素的事件能导致人们对工作不满意，是因为人具有避免不满意的需要；而包含激励因素的事件能导致人们对工作满意，是因为人具有成长和自我实现的需要。从心理学角度来说，两种工作态度反映了两种需要结构：一种需要体系是为了避免不满意，与此平行的另一需要体系则是为了个人成长。

保健因素反映了人这种动物要不断地调整以适应环境，但是它们对于心理成长却毫无用处。为什么要做工作呢？其实质是要取得成就，满足心理成长的需要，比如一个孩子要学骑自行车，其心理成长的需要是想使自己比别的孩子能力更强，本领更多。但是如果慈爱的父母仅仅是向孩子提供最安全、最保险的练习环境，最专业的技术指导，各种各样的奖励等等，而不使孩子真正有一辆自行车的话，他是永远也学不会骑车的。所以，不可能通过爱使一个工程师产生创造力，尽管这样做可能消除他的不满意感。创造力的产生需要的是去做一种具有创造性的工作。

总之，赫茨伯格在这一研究中得到了两点基本发现。第一，导致工作满意感的因素与导致工作不满意感的因素是彼此独立而不同的。第二，这两种感觉不是相互对应的。即工作满意感的对立面不是工作不满意，而是没有工作满意感，工作不满意的对立面不是工作满意，而是没有工作不满意感。另一种分析能帮助进一步理解这一认识工作态度的新思路。可以把工作满意感视为视觉，工作不满意感视为听觉。显然这是两个独立的概念，刺激视觉的光线，而增强或减弱光线对一个人的听觉不会产生影响，同样提高或降低刺激听觉的音量对视觉也不起作用。所以，在图 5—12 中右半部分出现的导致满意的因素（成就，赞赏，工作本身，责任与进步）的作用主要是单方向的，即它们对工作不满意感的影响是很小的。同时，导致不满意的因素（公司政策与管理方式，上级监督，人际关系，工作环境与工资）对工作满意感的影响也是极小的。很显然，保健因素不能使人对工作产生积极的满意感，因为它本身的特性决定了无法给人以成长的感受。心理成长取决于成就，而取得成就需要工作。激励因素代表了工作因素，所以它是成长所必要的。它提供的心理激励，促使每个人努力去达成自我实现的需要。

为了使管理人员了解公司雇用了保健因素追求者会产生什么结果，有必要多讨论一些关于这类人的特点。

首先，追求保健因素的人与追求激励因素的人是正相反的，他们受到的激励来自环境而不是工作本身。他们对工作中保健因素的不满意感是经常的，而且日益加重，因为这是他们的生活中心。所以，这类人对保健因素的改善极为敏感，你给他提一次薪他就会觉得你是天底下最好的老板。但是，保健因素的满足是短期的——当然这种暂时的满足对追求激励因素的人也是需要的，因为

这毕竟是动物的天性。

其次，追求保健因素的人很少能从工作成就中体会到满足，而且他们对自己工作的种类和性质漠不关心，因为他们只是为了求得保护和不受伤害。他们如何能对生活抱积极的态度呢？！他们不求从工作经历中获得业务上的进步，他们唯一所求的是一个更舒适的环境。即使能用像工资、工作条件那些暂时的满足激励他们，他们也不会产生自发的动力。所以，很多公司感到只好不断地激励他们。

再次，追求保健因素的人是极端个人主义者或是极端保实主义者。他们机械地照搬管理信条，为了这一点，他们在工作中可以做得比总经理还像总经理。但随之而来的问题是：他们在工作中取得成功是由于他们的才能吗？换言之，如果一个人工作得好是因为满足了保健需要，那么这与因为满足激励需要而工作得好又有什么不同呢？答案是两方面的：第一，如果在追求保健需要的人所担任的工作中才能是最重要的话，那么这些人无疑会使企业破产。因为这些人只会在短时间内受到激励，所以，当公司出现了突然情况，而且无暇顾及保健需要时，那些占据了关键职位的追求保健需要的人就会束手无策。第二，要求保健需要的人把自己受激励的方式逐渐灌输给了他们的下级，他们成了下级学习这种方式的样板。当这些追求保健需要的人在企业中身居高位时，他们就能够在自己所控制的部门中形成一种追求外在奖励的气氛。由于他们具有的这种才能，使得他们对控制这种气氛有较大的影响力，但这不能等同于长期有效地管理企业。

所以，赫茨伯格认为追求保健需要的人担任领导对管理人员的发展必定是有害的，因为发展的目的是使下级人员获得个人成长和自我实现的机会。

因此，1968 年，赫茨伯格在《哈佛商务评论》1—2 月号上发表《再论如何激励职工》一文进一步证实了双因素理论。在该文中，赫茨伯格用图 5—12 来表示两类因素的构成及相互关系等。

该图是在对包含 1685 名员工的样本进行了 12 次不同的调查研究后得到的，调查对象中包括基层经理人员，职业妇女，农业管理人员，退休经理，医院的维修工，制造业经理，饮食业主，军官，工程师，科学家，家庭主妇、教师，技术人员，女装配工，会计师，芬兰的领班，匈牙利的工程师。这项研究发现了一系列导致积极或消极的工作态度的激励因素和保健因素。

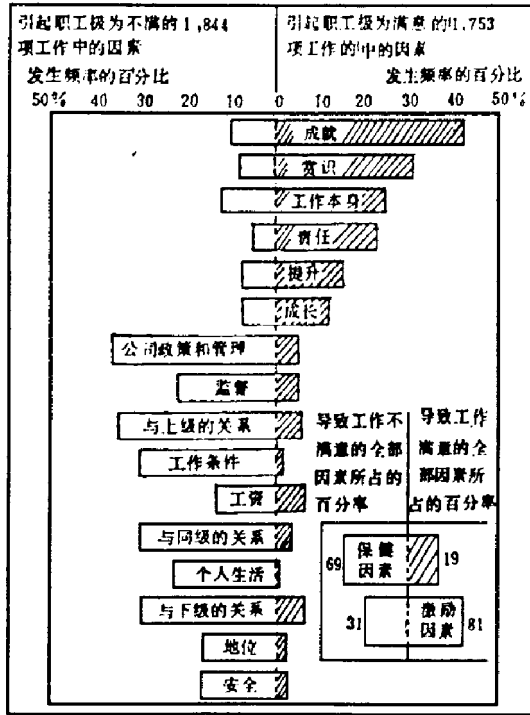


图 5—12 影响工作态度的因素

调查方式是请被调查者回答在工作中哪些事件使他们感到非常满意或是非常不满意。图 5—12 中左半部分表示的是就是在 1844 件使员工非常不满的事件中，导致他们产生消极的工作态度的因素所出现的频率；右半部分表示的是在 1753 件使员工非常满意的事件中，导致他们产生积极的工作态度的因素所出现的频率。需要说明的是，无论左半部分还中右半部分，频率出现的总和都超过了 100%，这是因为常常有两个或两个以上的因素影响到同一事件。比如成就和责任就时常一同出现。图中右下角的小图表示的是在所有导致工作满意感（积极的工作态度）的因素中，69% 为保健因素。这一切进一步表明激励因素是产生满意感的主要原因，而保健因素是产生不满意感的主要原因。

赫茨伯格还提出了一种所谓“永恒的三角”的说法，他认为，在人事管理上有三种学说，一种以组织理论为依据，第二种以工业工程为依据，第三种以行为科学为依据。

主张组织理论的人认为，人的需要或者是不合逻辑的，或者是多种多样而

可以随情况调节的。所以，人事管理的主要职能是尽可能符合情况的实际要求。只要以恰当的方式把工作组织起来，说会有最有效的工作结构，并且自然而然地会有最好的工作态度。主张工业工程的人认为，人是按照力学原则适应环境的，并且是由经济所激励的，只有使人适合于最有效的工作程序，才能使他的需要最好地得到满足。因此，人事管理的目标在于拟订出最恰当的刺激方案，并设计出能有效地利用人力这部机器的特殊工作条件。只要把各项工作恰当地安排，使之能最有效地作业，就能获得最优的工作组织和恰当的工作态度。主张行为科学的人把重点放在团体情绪、员工的个人态度、组织的社会和心理气氛上，根据情况，强调某一项或多项激励因素和保健因素。在人事管理方面，他们通常强调人际关系方面的训练，以便培养出有利于人的价值的健全的员工态度和组织气氛。他们认为，恰当的员工态度将导致高效率的工作和组织结构。

赫茨伯格是赞同行为科学的主张的。他认为，组织理论家和工业工程师有时虽然也能提高工作效率，但往往在其他方面付出了较高的代价。如员工流动率、缺勤率、差错、违反安全规则、罢工、限制产量、高工资和高福利等方面。而行为科学则能避免在这些方面付出巨大代价，从长远来看是有利的。赫茨伯格用下面的三角形来表示这三种学说及其不同目标。

1. 工作丰富与职务扩大化

赫茨伯格认为，提高工作效率的关键不在于使工作合理化而在于使工作丰富化；以便有效地利用人力资源。他不主张用工作扩大这个词，认为工作扩大化只是把工作的范围设计得更大些，经验证明并不能取得成功；只有工作丰富化才能为员工的心理成长提供机会。

在工作丰富化的过程中，管理人员常常只是成功地分解了员工的个人贡献，而没有在他们熟悉的工作中为他们创造成长的机会；这实际上只是职务扩大化，赫茨伯格称之为水平方面扩大职务范围（与此相对的是垂直方向扩大职务范围，它提供的是激励因素，这才是职务丰富的正直含义）。它已经成为早期职务扩大化计划中的主要问题，因为它只是增加了工作的无意义性。其典型作法包括：提高对员工的定额要求，对他们发出挑战，这等于零乘以零；增加毫意义的日常办公室工作，这等于零加上零；把一些本身需要进一步丰富化的工作重新组合一下，这等于用一个零代替另一个零；去掉工作中最困难的部

分，使员工得以轻松地完成更多的不那么有挑战性的工作，这等于减掉了员工更多的完成工作的希望。

可以用一个非常成功地实现了工作丰富化的试验，来阐明水平方向和垂直方向扩大职务范围的根本区别。这次实验的对象是被一家大公司雇用的专门负责和股东联系的秘书。这些精心挑选的、受过专业训练的秘书所担负的工作是极其复杂的，而且极富挑战性。但是几乎所有的人的工作表现和工作态度都很差，通过面谈发现所谓工作的挑战性仅仅是停留在字面上。

于是选择了一组秘书作为试验对象，开始引入丰富化计划。方法是使他们的职务范围按照表 33 所列出的原则加以丰富化。另有一个对照组继续按传统的方式工作。这期间，没有使任何一组的保健因素发生变化，比如常见的提高工资等等。在试验的前两个月里，平均每星期引入表所列的七项激励因素中的一项。到了第六个月底，试验组员在工作表现上远远超过了对照组，而且工作兴趣也大大提高了。此外，试验组中旷工的少了，得到提升的比例高了。

试验结果显示了在工作表现上发生的变化。每个人的工作表现反应在他所出的信件的质量，包括信息的准确性，答复股东查询的速度。在开始试验前，试验组员的表现比对照组还差，而且在试验开始的头两个月还在继续下降，这是因为对新承担的工作还不习惯。但从第三个月起，他们的工作表现开始明显改进，而且迅速超过对照组达到了很高的水平。试验结果还表明试验组员对自己的工作表现出越来越积极的态度，而对照组则无明显的变化。

表 5—2 垂直方向扩大职务范围的原则

原 则	包含的激励因素
A. 在保留责任的前提下减少控制	责任和个人成就
B. 提高每项工作的个人责任	责任与承认
C. 给每人一个完全自然的工作单位（分部、地区，等等）	责任、成就与承认
D. 给每人授予更多的支配个人行为的权力，增加工作自由度	责任、成就与承认
E. 使周期汇报直接提供给员工本人而不是他的上司	内部承认
F. 赋予员工以前未处理过的新的更难的任务	成长与学习
G. 给每人分配特定的任务，使他们成为专家	责任、成长与发展

那么这些秘书的工作是怎样重新设置的呢？表列出了结果按照水平方向扩大职务范围的应采取的方法，以及在实际试验中按照垂直方向扩大职务范围的

思路所采用的方法。表 5—3 中“原则”一栏所出现的英文字母与表中的字母相对应的。

2. 工作丰富化的步骤

赫茨伯格指出管理人员在实施工作丰富化时应遵循如下步骤：

(1) 被选择进行丰富化的工作，应具备这样的特点。

- ①在管理工程方面的投资不会导致成本的大幅度变化；
- ②员工对该项工作的态度很糟；
- ③花在保健因素方面的成本越来越高；
- ④激励将导致员工不同的工作表现。

(2) 应当深信这些工作是能够被改变的。多年的传统使得经理们认为工作内容是神圣不可侵犯的，似乎唯一的办法是采用以前那些激励人的老法子。

表 5—3 秘书的职务扩大化与职务丰富化

水平方向扩大职务范围（否定的）	垂直方向扩大职务范围	原 则
工作定额是指每天答复了多少信件，其标准可能是很难达到的。	每个部门的成员在请求上级帮助之前应接受本部门内业务专家的咨询（从前，上级要负责回答所有专业和棘手的问题）。	G
秘书们可以自己打字，也可以写信或承担办公室的任何工作。	由秘书在信上签名（从前是由上级签署一切信件）。	B
所有最难处理的信都被送到少数几个秘书手里，以使其他人能完成较高的定额，这些职务可以不时更换。	秘书的工作经历越长，他的信件受上司核查的次数也越少，越需要独立完成。这使核查工作从 100% 下降到 10%（从前，所有信件都要受上司的核查）。	A
秘书们可以在接待不同顾客的部门之间轮换工作，然后再回原部门。	定额还是要讨论，但只是用“希望一天能完成的定额”这样的词汇。随着时间的推移，这一点也不再提起了（从前每个部门总被不断地提醒需要答复多少封信）。	D
	即将发出的信件直接送到收发室而不再经过上司的办公室（从前这些信件必须经过上司之手）。	A
	鼓励秘书们在回信时充分体现个性（从前信件的格式都是标准化的）。	C
	每个秘书独立地对信件质量和准确性负责（这些责任原来属于上司和核查员）。	B、E

(3) 尽量多地列出可能使职务丰富化的新主意，而先不要考虑其可行性。

(4) 审查这些新主意、剔除包含保健因素的建议，保留真正的激励建议。

(5) 剔除那些笼统的概念，比如“给他们更多的责任”这类话，因为在

实际执行中很少真的能这样做。应当彻底摒弃只要形式不重实质内容的作法。

(6) 剔除一切水平方面扩大职务范围的建议。

(7) 对那些职务范围将进行丰富化的员工，应当避免他们直接参与这一计划的制定。因为这会由于人际关系方面的保健因素影响职务的丰富化的过程。创造动机的是工作内容，至于是否参与工作设计并不会产生动机。工作丰富化这一过程会在短期内结束，然而正是员工从此做什么工作将决定他们的动机，所以参与只会导致短期的效果。

(8) 在开始实施工作丰富化计划时，进行一次可控试验。至少选两个相似的组，在一段时间内对试验组系统地提供一些激励因素，而对照组则不变。在试验过程中，两个组的保健因素相对稳定。有必要在事前和事后进行工作表现和工作态度的调查，以检验职务丰富化的效果。为了把员工对工作的看法和他对周围所有保健因素的感受区别开来，有关工作态度的调查应只限于激励因素的影响。

(9) 对试验组在头几个星期内可能出现的工作质量下降应有所准备，因为对新工作的适应会导致暂时的低效率。

(10) 要预见到一线管理人员可能会对变革产生忧虑和对立的情绪。忧虑是因为他们害怕变革会给他们单位带来更糟的工作表现。而对立则是由于员工的自主性强了，失去监督责任的管理人员可能会觉得无事可做。但是，如何试验是成功的，那么管理人员就会发现许多过去被忽视了的或是未曾想到的新的监督和管理责任。

所以，以员工为中心的管理方式不是通过对管理人员的教育而是通过改变他们所做的工作来实现的。

工作丰富化不是一次性的计划，而是一个持续不断的管理功能。不是所有的工作都能丰富化，也不是所有的工作都需要丰富化。但是今天花在保健因素上的一小部分时间和金钱，当初如果能够用于进行职务丰富化，那么在人际关系的满意程度上和经济上取得的收益可能会大得多。

不难看出，赫茨伯格提出的双因素理论与马斯洛的需要层次理论是有密切联系的。保健因素中的工资、工作条件等相当于生理需要和安全需要，监督方式、同事关系等属于社交的需要；而激励因素中的他人的承认和提升等属于尊重的需要，发展个人的能力和兴趣，以及工作成就等则属于自我实现的需要。

可见，赫茨伯格同马斯洛一样，都是用需要来说明人的行为，不同的只是赫茨伯格更重视高层次的需要，认为只有它才能对员工起激励作用。同时，他又把员工的需要同工作和工作环境联系起来，指出满足需要的各种具体目标；从而把满足员工需要的内容更加具体化了。

有些西方行为学家对赫茨伯格的双因素理论的正确性表示怀疑。有人做了许多试验，未能证实这个理论。赫茨伯格及其同事自己做的试验，被有些行为学家批评为是他们所采用方法本身的产物，即所采用的方法本身带有倾向性，必然会得出这样的结论；而且，被调查对象的代表性也不够。更何况，不同职业和不同阶层的人，对激励因素和保健因素的反应也是各不相同的。许多西方行为科学家认为，双因素理论促使企业管理人员注意工作内容方面因素的重要性，特别是它们同工作丰富化和工作满足的关系，因此是有积极意义的。但是，实践证明，高度的工作满足不一定就产生高度的激励。许多行为科学家认为，不论是有关环境的因素或工作内容的因素，都可能产生激励作用，而不仅是使员工感到满足。这取决于环境和员工心理方面的许多条件。约翰·坎贝尔等人在1970年出版的《管理行为、工作成绩、效率》一书中就指出：“双因素理论已完成了其作用，现在应该予以修正或抛弃不用了。理论无所谓正确或错误，只不过有不同程度的有用性。赫茨伯格的理论曾经引起大量讨论和许多研究活动。从这个意义上讲，它是有用的。但从它所产生的材料来看，它似乎是过于简单了。关于工作态度因素的多次分析研究，并不能证明存在着激励因素和保健因素这两类独立的因素。”

另一方面，有的西方学者却对双因素理论持肯定态度。如华裔美国学者朱传渠在1984年的一次报告中肯定了双因素理论并作了进一步的阐述。他指出，这两组因素并不是互相对立的。激励因素的对立面并不是保健因素，而是非激励；保健因素的对立面也并不是激励因素，而是非保健。他还指出，在激励因素中：“成就”的激励作用最强，但起作用的持续时间短，因此一个人需要不断地取得成就，以便不断地发挥激励作用。“赏识”的激励强度次之，但持续时间较长。“工作本身”（做自己喜欢的事）的激励强度占第三，但持续的时间更长。“责任”的激励强度又次之，但持续时间最长。保健因素作为一个整体，同激励因素的强度是一样的，但它们持续的时间一般都较短。

公平理论

斯达西·亚当斯美国著名的行为科学家，是行为学激励理论中的公平理论（Equity theory）的创始人。

亚当斯的主要著作有《工人关于工资不公平的内心冲突同其生产率的关系》（1962，与罗森鲍姆合写）、《工资不公平对工作质量的影响》（1964，与雅各布森合写）、《社会交换中的不公平》（1965）等著作。在这些著作里，亚当斯提出一种激励理论，侧重研究工资报酬分配的合理性、公平性及其对员工生产积极性的影响。

公平理论又叫等价理论，此理论的奠基人是美国心理学家费斯延格。60年代，亚当斯把它作为工作激励理论提了出来。

公平理论基本内容是，职工劳动积极性不仅受绝对报酬的影响，更重要的是受相对报酬的影响。人们都有一种将自己的投入和所得与他人的投入和所得相比较的倾向。其中，投入主要包括工龄、性别、所受的教育和训练、经验和技能、资历、对工作态度等方面。而所得主要包括工资水平、机会，奖励、表扬、提升、地位以及其他报酬。如果当事人与他人进行比较后，感觉到公平则相安无事；如果他感到不公平，就会产生一种恢复公平的愿望，并采取相应的行动。假如甲以乙为参考进行比较，其过程如图 5—13：

其中：Q——表示个人所得报酬的主观感觉；

I——表示个人所作贡献的主观感觉。

公平理论从动机与感觉关系这一角度出发，提示了人们的一种普遍的心理现象。事实证明，“公平”与“不公平”的现象，与人们相应的感觉不仅能决定一个人的行为，而且对企业，甚至对社会都有很大的影响。公平理论促使管理者不断重新评价他们对雇员支付报酬的那些基本准则，今天被认为是公平的，到了明天或许就是不公平的了。

亚当斯认为员工不是在真空环境中工作，他们总是在进行比较。如果你大学刚毕业就有人提供给你一份年薪 40 000 美元的工作，你可能会很乐意接受，并且工作努力，你对自己的收入也十分满意。可是，假如你工作了一两个月后，发现另一位最近毕业的、与你年龄、教育经历相当的同事，年收入为 45 000 美元时，你有何反应呢？你可能会很失望。虽然对于一个刚毕业的大学生

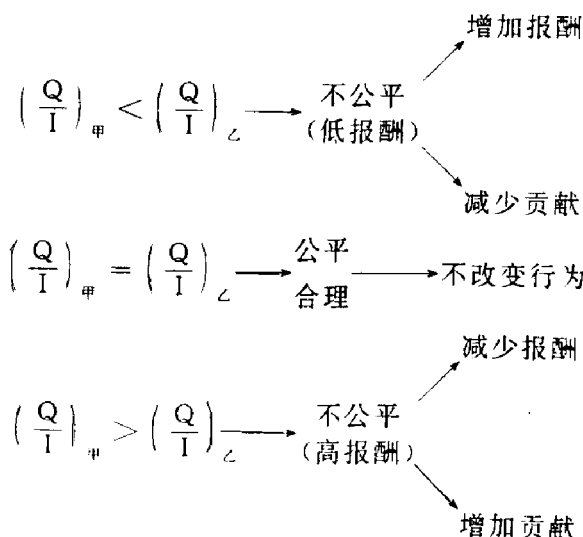


图 5—13

来说, 40 000 美元的绝对收入已相当可观 (你自己也知道这一点), 但这并不是问题所在。问题的关键在于相对的收入和你本人的公平观念。大量事实表明员工经常将自己的付出与所得和他人进行比较, 而由此产生的不公平感将影响到此人以后付出的努力。

在公平理论中, 员工所选择的与自己进行比较的参照对象 (Referents) 是一重要变量, 每个人都可以划分出三种参照类型: “他人”、“制度”和“自我”。“他人”包括同一组织中从事相似工作的其他个体, 还包括朋友、邻居及同行。

“制度”指组织中的薪金政策与程序以及这种制度的运作。对于组织层面上的薪金政策, 不仅包括那些明文规定, 还包括一些隐含的不成文规定。组织中有关工资分配的惯例是这一范畴中主要的决定因素。

“自我”指的是员工自己在工作中付出与所得的比率。它反映了员工个人的过去经历及交往活动, 受到员工过去的工作标准及家庭负担程度的影响。

特定参照对象有选择与员工所得到的有关参照对象的信息, 以及他们所感知到的自己与参照对象的关系有关。基于公平理论观点, 当员工感到不公平时, 他们可能会采取以下几种做法:

(1) 通过自我解释 (如曲解自己的或别人的收支比率), 主观上造成一种

公平的假象，以便自我安慰；

(2) 选择另一种比较基准（如另一个职工或自己历史上的另一个时期）进行比较，以便获得主观上的公平感；

(3) 采取行动改变别的职工的收支比率，如要求领导上把别人的报酬降下来或增加别人的劳动投入等；

(4) 采取行动改变自己的收支比率，如要求领导上给自己增加报酬或减少劳动收入等；

(5) 发牢骚，讲怪话，消极怠工，制造矛盾或弃职他就。

公平理论认为每个人不仅关心由于自己的工作努力所得到的绝对报酬，而且还关心自己的报酬与他人报酬之间的关系。他们对自己的付出与所得和他人的付出与所得之间的关系作出判断。他们以对工作的付出，如努力程度、工作经验、教育程度及能力水平等为根据，比较其所得，如薪金、晋升、认可等因素。如果发现自己的付出—所得比和其他人相比不平衡，就会产生紧张感，这种紧张又会成为他们追求公平和平等的动机基础。

调查和试验的结果表明，不公平感的产生，绝大多数是由于经过比较认为自己目前的报酬过低而产生的；但在少数情况下，也会由于经过比较认为自己的报酬过高而产生。

根据以上三种参照类型可建立四种参照体系。

(1) 自我——内部：员工在当前组织中不同职位上的经验。

(2) 自我——外部：员工在当前组织以外的职位或情境中的经验。

(3) 别人——内部：员工所在组织中的其他人或群体。

(4) 别人——外部：员工所在组织之外的其他人或群体。

所以员工可能把自己与朋友、邻居、同事或其他组织中的成员相比较，也可以与自己过去的工作经验相比较。员工采取哪种参照对比方式，不仅受到员工所掌握的有关参照人的信息的影响，而且受到参照人的吸引力的影响。我们在这里关注 4 个中介变量——性别、任职期、在组织中的地位和受教育或职业化程度。研究表明男女员工都倾向于同性别比较。这项研究还表明，从事类似的工作。妇女比男人的报酬低，并且对相同的工作，妇女比男人的报酬期望低。所以，一个妇女以另一个妇女为参照对象易于产生一个较低的比较标准。因此我们可得出结论：从事没有性别区分工作的员工比只有男性或女性工作的

员工能够进行更多的跨性别比较。这还意味着，如果说妇女可以容忍较低的工资，这可能要归于她们使用的比较标准。

在当前组织中任期短的员工可能不太了解组织中其他人的信息，所以他们依赖于自己的个人经历。但是，任期长的员工更多的用同事作比较。高层次的员工——受教育程度较高的人员和专业技术人员——可能具有更加全球化的态度，掌握更多的关于其他组织中人们的信息。因此，这些类型的员工进行更多与别人的外部比较。

具体而言，公平理论对报酬分配提出了以下四点建议：

(1) 按时间付酬时，收入超过应得报酬的员工的生产率水平，将高于收入公平的员工。按时间付酬能够使员工生产出高质量与高产量的产品，以增加自己收入——付出比率中的付出额，保持公平感。

(2) 按产量付酬时，收入超过应得报酬的员工比那些收入公平的员工来说，产品生产数量增加不多，而主要是提高产品质量。计件付酬的方式将使员工为实现公平感而加倍付出努力，这将促使产品的质量或数量得到提高。然而，数量上的提高只能导致更高的不公平，因为每增加一个单位的产品导致了未来的付酬更多，因此，理想的努力方向是指向提高质量而不是提高数量。

(3) 按时间付酬对于收入低于应得报酬的员工来说，将降低他们生产的数量或质量。他们的工作努力程度也将降低，而且相比收入公平的员工来说，他们将减少产出数量或降低产出质量。

(4) 按产量付酬时，收入低于应得报酬的员工与收入公平的员工相比，他们的产量高而质量低。在计件付酬中，应对那些只讲产品数量而不管质量好坏的员工，不实施任何奖励，这种方式能够产生公平性。

大量研究支持了公平理论的观点：员工的积极性不仅受其绝对收入的影响，而且受其相对收入的影响。一旦员工感知到不公平，他们会采取行动纠正这种情境，其结果可能会降低或提高生产率，改善或降低产出质量，缺勤率或自动离职率提高或降低。

这些观点得到了普遍支持，但要附加一些辅助的限制条件。第一，在大多数工作环境中，报酬过高带来的不公平看来对行为没有十分显著的影响。很显然，和低报酬带来的不公平相比，人们更能容忍报酬过高带来的不公平，或者说，更能使之合理化。第二，不是所有的人都对公平敏感。例如，一小部分工

作人员实际上倾向于自己的产出—投入比低于参照对象。看来，从公平理论得出的预言在那些所谓的仁慈人身上不是十分适用。

同样需要注意：虽然大多数关于公平理论的研究着眼于工资，但员工也从组织的其他报酬分配中寻求公平。例如，有证据表明，高社会地位的工作头衔和宽敞、装饰豪华的办公室在一些员工的公平方程中可能起到产出的作用。

通过以上的讨论，人们会发现公平理论也存在一定的问题，该理论在一些关键问题上并不十分明了。例如，员工如何来界定付出与所得？他们对二者又是怎样衡量的？不过，尽管存在诸多问题，公平理论仍不失为一个颇具影响力的理论，它有助于我们进一步深入研究员工的激励问题。

西方的许多企业，依据公平理论，为了避免职工产生不公平的感觉，往往采取各种手段，在企业中造成一种公平合理的气氛，使职工产生一种主观上的公平感；或采用秘密的单独发奖的办法，使职工相互不了解彼此的收支比率，以免职工互相比较而产生不公平感。

最后，近期研究多指向扩展公平或公正的含义。从历史上看，公平理论着眼于分配公平（distributive justice），即个人间可见的报酬的数量和分配的公平。但是公平也应考虑程序公平（procedural justice）——用来确定报酬分配的程序的公平。证据表明，分配公平比程序公平对员工的满意感有更大的影响，相反，程序公平更容易影响员工的组织承诺，对上司的信任和流动意图。所以管理者需要考虑分配的决策过程应公开化，应遵循一致和无偏见的程序，采取类似的措施增加程序公平感。通过增加程序公平感，员工即使对工资、晋升和其他个人产出不满意时，也可能以积极的态度看待上司和组织。

总之，公平理论表明，对大多数员工而言，激励不仅受到绝对报酬的影响，还受到相对报酬的影响。但是，一些关键问题仍旧不明晰。例如，员工怎样处理相互矛盾和公平信号，如当工会指出某个群体的收入过高而管理层认为这样有利于改善工作时，员工如何评价是否公平？员工怎样定义投入和产出？他们怎样综合和权衡他们的投入和产出以得出结果？这些因素何时、怎样随时间变化？当然，如果不考虑这些问题，公平理论仍旧为人们认识员工激励提供了重的真知灼见。

领导方式连续统一理论

在管理学理论和实践的发展过程中，对领导问题的研究历来占有十分重要和突出的地位。许多学者及实际工作者从各个不同的角度总结、分析和讨论了领导问题的各个侧面：权力与影响，决策，领导制度和体系，领导的作用、性质和职能，领导者的个性、品格、修养和魅力，领导才能与领导艺术，领导行为与领导模式，人与群体，激励，参与，授权，信息交流与沟通，等等。坦南鲍姆和施米特则从领导模式的分类和选择方面进行研究，在《如何选择领导模式》一文中，首次运用“领导模式连续分布场”的形式，以领导者（经理）运用职权的程度和下属享有自主权的程度为基本特征变量，排列和描述了多种不同类型的领导模式，并分析了影响领导方式的主、客观因素和选择领导模式的方法。由于坦南鲍姆和施米特在研究领导作风和领导方式时摆脱了“两极化”的倾向，用统一基本参量渐变的构思反映出领导模式的多样性，比较切合生活的真实图景，同时又没有简单化地宣布何者正确何者错误，所以他们的理论受到了普遍的重视，很快成为研究企业及其他各种组织领导问题的“经典”，在管理思想的发展史上占据了一席永久性的地位。1973年，坦南鲍姆和施米特又对先前的理论进一步作了补充和修改，突出了领导者与被领导者之间、组织与环境之间各种力量和因素的相互作用，使自己的理论更具动态性和活力，反映了管理实践的新发展。

1. 领导方式连续统一理论产生的背景

每个企业经理或在其他组织中担负领导责任的人对于如何实施领导差不多都有一套自己的想法。有的领导者认为：大部分工作问题都应由下级自己去找答案并据以实际采取行动，领导者的作用只是像催化剂一样促进工作的开展，并对下属的想法和感觉作出适当的反应，以便使他们更好地理解自身、环境和任务。有的领导者认为：由一个人独自作出牵涉到众人的决定是愚蠢的，领导者首先必须广泛征询下属的意见，同时又必须明白无误地保留最后拍板的权力。有的领导者则认为：领导的主要任务在于作出决定后用说服的方法而不是命令的方法去动员大家支持自己的决策并积极行动起来。还有的领导者认为：领导者的责任就是进行领导，如果领导者不作决策而让许多别人来替他进行决策，那就是失职。那样的领导没有存在的价值。更有些领导者认为：重要

的是完成工作任务，别的统统是废话，把时间花在各种讨论和会议上完全是浪费。总得有人站出来发号施令和定调子，领导者责无旁贷，只能当仁不让。对于上述每一种想法，都可以找到大量事实和理论根据来证明其合理性，但它们又互相矛盾，使人无所适从。

当代的经理们越来越经常地陷入这类矛盾之中，其核心问题是：如何在处理与下属的关系中表现出“民主”作风，同时又维持必要的控制和权威。事实上，在坦南鲍姆和施米特 1958 年发表他们的“经典”论文时，标题之下便列有这样一句问话作为副题：领导者在同下属打交道时应当是民主的还是专制的，或者在二者之间的什么地方？

半个多世纪以前，人们还没有如此尖锐地感觉到这一问题的紧迫性。那时候，成功的经理在人们心目中几乎永远是聪明、富于想象力和主动精神，有能力迅速作出决策，并能鼓舞起下属的热情和干劲。因此，世界上似乎只有两类人：“领导者”和“被领导者”。

然而情况是在不断地变化的。实践的发展推动着理论的发展。社会科学研究中出现的“群体动力”概念把集体的力量看得重于领导者单个人的作用，强调职工参与决策。实践结果表明，强有力的集中统一指挥未见得能够实现高效率，更带根本性的问题是职工的激励和人际关系环境。

通过“训练实验室”的做法促进群体的形成和发展一度非常流行，其目的主要是让参加者体会到职工自己设定工作目标和参与决策有何效果。许多接触过这种训练的人把有效的领导行为归纳为“民主”方式，并在自己的组织中加以运用。于是，领导者被划分为“民主”和“独裁”的两种，其根源则被归结为领导者个人的偏好和性格。

在这样的压力之下，经理们不免时时陷于困境：一方面他们觉得必须发扬民主，得到整个群体或整个组织的帮助，另一方面他们又确实感到自己看得更全面、更深入、更长远。这时候往往很难区分真正的群体参与同领导者为了推卸责任而走走“民主”的形式。

坦南鲍姆和施米特指出，应当分析研究一系列（而不只是两种）领导行为的模式，研究选择领导模式时须要考虑哪些影响因素，以及长远目标与当前需要如何平衡。

2. 领导方式的类型和连续分布

领导方式连续统一理论认为，存在着多种多样的领导方式，形成一个连续统一体，其中的两个极端是专制的领导方式和民主的领导方式，中间则是领导者权力同下属权力多种不同的结合方式。并不存在着一种“最好的”领导方式，一切取决于领导者、被领导者和环境因素——任务性质、职权关系和团体动力等。

坦南鲍姆和施米特提出了“领导模式连续分布场”的概念（见图 5—14）。他们按照领导者运用职权的程度和下属享有自主权的程度（自由度）把领导模式看作一个连续变化的分布带，以高度专权、严密控制为其左端，以高度放手、间接控制为其右端。当然，这两个极端也都不是绝对的，二者都有一定的限度。即使是最专权的领导，也不能不让下属保持一点自由度。

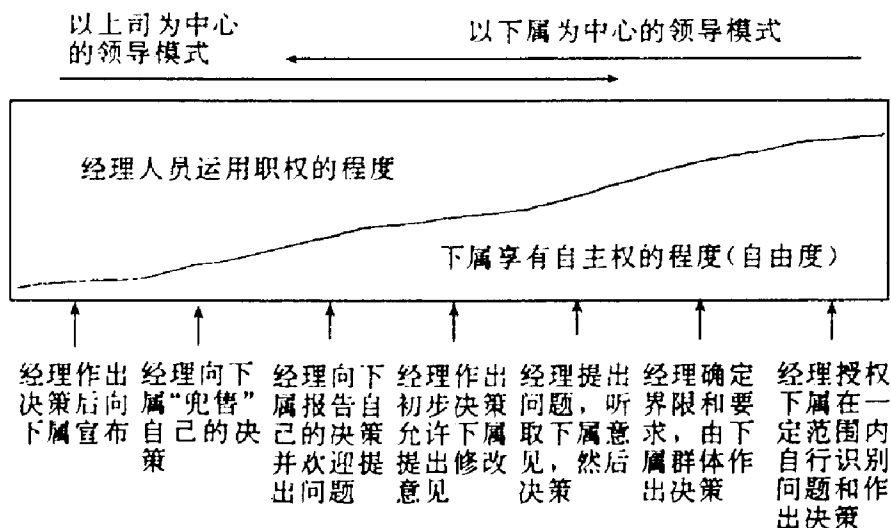


图 5—14 领导行为模式连续分布场

从高度专权的左端到高度放手的右端，坦南鲍姆和施米特划分出 7 种具有代表性的典型领导模式加以描述，它们分别是：

（1）经理作出并宣布决策。在这种模型中，经理确定一个问题，考虑各种可供选择的方案，从其中选择一种，然后向下属宣布，以便执行。他可能考虑到下属对他的决策会怎样想和感到怎么样，也可能不予考虑。但不管怎样，他不给他的下属直接参与决策的机会。他可能采用或暗示要用强制手段，但也

可能不采用或没有这种暗示。

(2) 经理“销售”决策。在这种模型中，如同前一种模型一样，经理承担确认问题和作出决策的责任，但他不是简单地宣布这个决策，而是增加一个说服下属来接受这个决策的步骤。他这样做就表明他认识到下属中可能有某些反对意见，因而试图通过阐明这种决策给下属带来的利益来减除下属的这种反对。

(3) 经理提出计划并允许提问题。在这种模型中，经理作出了决策，并期望下属接受这个决策。但他向下属提供一个有关他的想法和意图的详细说明，并允许下属提问题。这样，他的下属可以更好地了解他的意图和计划。这个过程使经理和他的下属能深入探讨这个决策的意义和影响。

(4) 经理提了可以修改的暂定计划。在这种模型中，容许下属对决策发挥某些影响作用。但确认和分析问题的主动仍在经理手中。经理先对问题进行考虑，并提出一个暂定计划。然后他把这个暂定计划提交给有关人员征求意见。他可能会说：“我想听听你对我制定的这个计划有些什么意见。我将考虑你的坦率的意见，但我将保留最后决定权。”

(5) 经理提出的问题，征求建议，然后作出决策。在以上几种模型中，经理都是在征求下属的意见以前就提出了自己的解决办法，而在这个模型中就不同了。下属第一次有机会在决策作出以前提出建议。经理的主动作用包括确认问题。例如，他可能这样说，“报纸上和群众对我们的服务政策有许多意见。问题在哪里呢？你看我们应怎样来解决这个问题？”下属的作用在于向经理提供解决问题的各种方案。这样做的目的是充分利用“第一线”工作人员的知识和经验。经理从他自己提出的和下属提出的各种解决方案中选择一种他认为最好的方案。

(6) 经理规定界限，让下属的团体作出决策。在这种模型中，上司把决策权交给下属的团体。但他这样做以前，先解释清楚需要解决的问题，并给要作的决策规定了界限。可以举一个工厂中修建汽车停车场的问题为例。经理认为这个问题应由有关人员自己来讨论解决，所以把他们召开商量这事。他可能会说：“在主厂房的北面有一片空地是指定作为职工增建停车场的。你们可以造地下的或地面的多层停车场，但费用不得超过十万美元。在这个限度内，你们可以随意地制定你们认为满意的解决方案。当你们的计划确定以后，公司

将支付所需的费用。”

(7) 经理允许下属在经理规定的界限内行使职权。这种模型代表着极度的团体自由。这种模型在正式组织中只是偶然碰到。例如在许多研究团体中就可能实行这种模型。这种由管理人员和工程技术人员组成的团体负责确认和分析问题，制定解决问题的各种可供选择的方案，并决定从中采用一个。唯一的界限是这种团体的经理所作的规定。如果这个经理参加了这个决策过程，他往往力图使自己同团体中的其他成员处于平等的地位，并事先声明遵守团体所作出的任何决定。

在上述各种模型中，到底哪一种领导方式最好呢？坦南鲍姆和施米特认为，不能抽象地从其中选择某一种模型作为最好的，或者讲某一模型是最差的。成功的经理不一定是专权的人，也不一定是放任的人，而应该是在一定的具体情况下善于考虑各种因素，采取最恰当行动的人。当需要果断指挥时，他善于指挥；当需要员工参与决策时，他能提供这种自由。这样才能取得最好的效果。

3. 选择领导行为方式的关键问题和要考虑的主要因素

按照图 5—14 所示，经理与下属——作为群体或者作为个人——间的关系有多种可供选择的模式。在该“连续分布场”的左端，重点是放在经理、领导者、上级身上——领导者兴趣何在，他怎样看待各种事物，他感觉如何。当行为点逐步移向右端时，天平就越来越偏向下属一边了——员工们兴趣何在，他们怎样看待各种事物，他们感觉如何。

从这样的角度出发去看企业的领导模式会引发许多问题，其中最重要的是下列 4 个。

(1) 领导者应不应当通过授权他人来规避自己理当承担的责任？

领导必须对下属作出的决策负责，尽管在作出该项决策时依据的是集体意见。领导者向下级授权（下放决策权）时必须准备好承担可能由此而产生的一切风险。授权决不是为了推卸责任。此外，任何一级经理授予下级的自主权都不能超越上级授予他自己的职权范围，这样他才能在必要时站出来承担责任。

(2) 领导者在授权下级后还应不应当参与决策？

在引导下属作为群体或个人进入决策过程之前，领导者必须仔细考虑好这

一问题。他首先要弄清自己继续参与是否有利于解决问题。有些情况下，领导者最好彻底放手，不要在授权之后再去多所干预。但是一般来说，领导者或上级经理总可以对决策有所贡献，所以不必故意绕着走。只是这时领导者最好只起一名普通“成员”的作用。

(3) 应不应当让下属明确领导者采用何种领导模式？

完全应当。如果领导者不解释清楚自己打算如何运用手中的权力，上下级关系往往会出现许多问题。例如，领导者实际上要自己作出决策，但又让下属误解为他已经将决策权下放，结果势必引起混乱、困惑和不满。又如，领导者表面上十分“民主”，实际上心中早已有既定主张，只不过希望大家把它当作共同的决策接受下来而已。即所谓“让他们觉得这似乎本来就是他们自己的想法”，这同样是十分危险的。极其重要的是，经理人员和领导者必须十分诚实，有勇气说清楚哪些权力他想留给自己，他要求下属起什么作用。

(4) 应不应当用授权下属作出决策的次数来判断领导者是否“民主”？

不应当。决策的数量并不能反映下属的自主权或自由度。更重要的是授权下属作出的决策的性质和影响范围。决定办公桌放在什么地方与决定采用何种电子数据处理系统显然是完全不同的两类问题。

研究了各种可供选择的领导方式和主要问题后，下一个问题就是领导者希望采用何种领导方式，以及何种领导方式实际可行。对一位经理来说，这实际上也就是决定自己应当如何进行管理。作出这样的抉择需要考虑三方面的因素：领导者方面，下属方面，环境方面。

(1) 领导者方面的影响因素。

每个领导者都要根据自己的经历和知识来看待领导工作，所以领导者的个性、观点、态度和情感必然会影响其领导行为。

①领导者的价值观念。他在多大程度上感到每个独立的个人都有权参与那些影响到自己的决策？或者，他在多大程度上认为一个领导者应当单独承担一切决策的重负？领导者认为什么更重要：组织效率？下属和员工的个人发展？还是公司利润？对这些问题的回答将影响到领导者的行为，同时也就决定了他的领导方式处于连续分布场的哪一点上。

②领导者对下属的信任程度。在多大程度上信任别人，不同的经理差别很大。这一点显然会表现在对待下属的态度上。经理们首先要评价下属的知识和

能力，然后才能决定信任谁，信任到何种程度。一般来讲，经理们总是更相信自己的能力而不是别人的能力，虽然他们这样看并不总是符合实际的。

③领导者对领导方式的偏好和倾向。有些经理更习惯于实施强有力的指挥，他们很善于作出决定和发出命令。另一些经理则习惯于充当集体中的一员，遇事喜欢同下属分享权力。

④领导者在不确定性环境中对安全感的需要。经理一旦放弃对决策的直接控制，最终结果的可预见性就降低了，事情往往变得“模糊”和不那么“透明”。有些经理要求有较高的可预见性和稳定性，不大能容忍这种“模糊”性，这就必然影响到他处理问题的方式。

经理们及其他领导者的行为总会自觉或不自觉地受到上述种种个人因素的影响，如果他们清楚地认识到在这一点，他们便能工作得更有效些。

（2）下属方面的影响因素。

企业员工同经理一样，其行为也要受到个人因素的影响。而且他们每个人对于上级应当如何行事和对待自己也都各有一套想法，亦即有所“期待”。经理对影响员工行为的因素理解得愈深刻，就愈能调整自己的行为方式使下属更有效地工作。

一般来讲，在下属员工具备下列各项条件的情况下，领导者可以允许他们享有较大的自主权和自由度。

①他们主动要求有比较多的独立性。（有些职工喜欢别人指挥，有些人不喜欢。）

②他们准备好承担决策的责任。（有些职工把多承担责任看作是对他的能力的承认和赞赏，有些人把这看作是别人在推卸责任。）

③他们相对来说比较能够接受模糊性。（有些职工希望上级下达明确具体的指示，有些人喜欢有较大的行动自由。）

④他们对工作任务或问题本身有兴趣并认识到其重要性。

⑤他们理解并且完全赞同整个组织的总体目标。

⑥他们充分具备解决问题或完成任务所必需的知识和经验。

⑦他们已经习惯于下级参与决策的想法和做法。（一向习惯于上级实行强硬有力的领导和指挥的人如果突然被要求充分参与决策会觉得不知所措；与此相反，历来享有很大自主权的人如果突然遇上一位大权独揽的上司会觉得气闷

和失望。)

如若上述这些条件都不存在,经理也许就有必要考虑更多地运用职权来指挥下属;甚至有时只好唱“独角戏”,因为其它选择都不现实。

下属员工方面的这些因素和条件与他们对上级的看法也有关。如果员工信赖上级领导,领导制订决策的时候不用担心下属会指责他“独裁”,召集会议征询意见的时候不用担心别人会指责他“规避责任”。双方的相互信任可以使整个上下级关系变得灵活得多。

(3) 环境方面的影响因素。

①组织的类型和性质。同独立的个人一样,组织也有自己的价值准则和传统。它们不可避免地会影响到组织成员的行为。一个新来的人很快就会发现,在某个组织里有些行为是大家普遍接受的,有些行为则是不合宜的。这些价值准则和传统通过许多方式表现出来和传播开去,如岗位职务责任,政策声明,高层经理讲话,等等,比方有些企业认为好的经理应当劲头十足,富于想象力,有决断和善于指挥别人;而另一些企业则强调经理人员处理好人际关系的能力。

此外,组织内各个单位的规模、地理位置和对于组织内外安全性的要求也都会影响职工参与管理的程度。例如,规模太大或经营计划必须严格保密可能迫使经理人员保持一定程度的控制。

②群体效能。在向下授权之前,经理必须先考虑好所辖工作集体能否有效地在一起共同工作。一个合作多年的群体比一个刚刚形成的群体更能有成效地运转。成员的背景和兴趣类似可以使群体工作得更容易、更有效率。此外,群体成员对于他们作为一个整体所具有的能力是否有信心,群体的内聚力,成员之间互相接受和容纳的程度,以及目标的一致性,也会对群体的效能产生强有力的影响。

③工作任务或问题本身的性质。能在多大程度上授权职工参与决策首先取决于员工有无解决某项问题的知识和能力,所以必须弄清问题本身的性质。在迅速增长的大企业里,有待解决的问题往往十分复杂,需要各方面的专业知识,所以经理人员可能比较乐于征询他人的意见。但也可能出现相反的情形:正因为问题十分复杂,有些经理人员反而宁肯自己经过透彻地思考后单独进行决策,否则他就必须耗费大量时间和精力向他人介绍与该问题有关的种种背景

情况和纷繁的资料。这里的关键是：有些员工具备必要的知识，可以为解决这一问题作出贡献，经理应当征询他们的意见。

④时间压力。时间的压力对经理们来说是最严重的制约条件之一。虽然有时不过是当事人盲目着急而已。在经理觉得必须立即作出决策的时候，往往很难让别人参与。那些经常处于“危机”和“紧急状态”的组织一般都不习惯于向下级授权。

4. 对于领导方式连续统一理论的进一步讨论

坦南鲍姆和施米特指出，在经理们忙于对付日常业务工作和问题的时候，他们选择领导模式的余地是相当有限的。因为他们必须受到上述三方面影响因素和条件的制约，而他们无力在短期改变这些条件。但是，从长远来看，当经理由战术设计转向战略思考时，他就可以在某种程度上跳开上述种种现存因素的制约了。例如，在一个比较长的时期内，他本人可以去学习新的知识和技能以改变自身的条件，他可以为下属提供培训以改变职工的条件，等等。

在这样做的时候，经理仍然面对一个挑战性的问题：他应当如何确定自己在领导模式连续分布场中的位置？答案在很大程度上取决于他的目标。一般来说，当代经理们在考虑长远发展时多半都会对下述几项目标感兴趣。

- ①提高员工的激励水平。
- ②使员工更乐于接受变革。
- ③改进各级经理人员的决策质量。
- ④增强合作共事的集体主义精神和提高士气。
- ⑤促进员工的个人发展。

近年来，鼓吹这些长期目标的主张到处泛滥，几乎使得经理人员感到无所适从和厌倦。但是确有事实证明，适当提高下属地位的领导方式有助于实现上述长期目标。当然，这并不意味着经理人员必须把所有决策权都放下去。授给下属和员工过多的自主权和自由度反而会引起焦虑和担忧，不利于达到原定目标。但是，这一考虑不应当妨碍经理用逐步扩大自主权和自由度的办法向自己的下属不断提出新的挑战。

由以上的讨论可以得到两点启示。第一点：一个成功的领导者必须敏锐地认识到某一特定时刻影响他们行动的种种因素，准确地理解他自己，他领导的群体和每一个人，以及组织（企业）环境和社会环境。

但是这还不够，还有第二点：一个成功的领导者必须根据上述理解和认识确定自己的行为方式。如果需要发号施令，他便能发号施令；如果需要员工参与和享有自主权，他便能提供这种机会。

因此，不能把成功的经理简单地归结为强硬的领导者或放任的领导者。他们的共同特点应当是：在多数情况下能够准确地估量各种影响因素和条件，并据以确定自己的领导方式和采取相应的实际行动。

坦南鲍姆和施米特于 1958 年提出的这一理论分析被《哈佛商业评论》列作“经典论著”在 1973 年 5 ~ 6 月号上重新发表。两位作者利用这一时机回顾 15 年来的种种发展和变化，对自己的理论作了重要的补充和修改。

他们指出，公民权利运动，保护环境和保卫消费者利益的运动，以及对于劳动条件、工人生产率、员工参与、雇员满意程度的关注，所有这些导致了人们普遍对现有组织产生不信任感，公众要求参加或影响各种有组织的决策过程，要求限制经理人员的权力。

这一类社会因素使得实施有效的领导变得更具挑战性了。现在经理们必须同这样的员工打交道：“他们厌恶“下属”身份，对于任何有组织的结构系统都持批判态度，希望领导者征询他们的意见，希望施加和发挥影响；他们同组织（机构）感情淡漠疏远，而后者恰恰需要他们的忠诚和奉献。此外，经理们面对的环境也变得越来越混乱和难以预料了。

为了对这些社会压力作出反应，出现了许多新的组织管理概念，它们对经理人员的实践产生了相当的影响。例如，开放系统理论强调子系统的相互作用和组织系统与环境间的交流、交换。组织发展理论则提供了一种新的行为科学概念来改进个人的、群体的、组织的及社会的效能。激励理论有了新的发展。越来越多的企业经理开始关心社会责任和社会效益问题。工业民主的试验也在欧洲和美国的许多企业里普遍出现了。

由于这些发展和变化，先前用来分析、讨论和选择领导方式的模型显然必须进一步补充和修改。

坦南鲍姆和施米特曾将影响领导方式的因素归纳为领导者、下属和环境三个方面，这一分析仍然是有效的，但是当时确曾把这些因素和条件看作既然定和不变的，而实际上它们都是互相影响和动态的。例如，上级对下级的信任程度会影响下级的行为，反之亦然。

在讨论环境因素的时候，当时主要是集中于组织内部领导者周围的种种条件，实际上应当将其扩展到组织外部的各种力量，以及组织与社会环境的关系。

领导模式连续分布里有一个矩形方框，其边界是给定的，意即由外部力量所界定，这反映了封闭系统的观点，实际上经理们可以通过对外界力量作出反应，主动改变这些边界条件。

在先前的讨论中，经理似乎是最主要甚至是唯一的角色。他提出和确定下属群体的作用及任务，他承担责、权，他实施控制。员工们固然也有所贡献甚至享有一定权利，但这一切都来自经理的“恩准”。尽管经理有时不免要听听别人的意见，但到头来唯有他才有权决定采用何种方式进行领导。不错，在有一些企业里经理们确实仍据有这种特殊地位，但在许多其他企业里他们居高临下施行统治的局面正在遭到有力的挑战。即使在前一类企业里，经理与员工间的关系平衡也要越来越多地依靠双方的对话交流和协商了。

尽管权力及权力的运用过去和现在都是相当重要的管理要素，但合作、共同的目标、责任感、相互信任和相互关心正在发挥越来越显著的作用。无论是工会组织还是单个的员工，所有各方都要求施加一定的影响，其结果必然是权力的分享。

在先前的讨论中，常常出现“经理”和“下属”等用语。可是“下属”一词含有附属别人轻蔑意味，正确的词汇应当是“经理人员”和“非经理人员”。二者的区别主要在于职务分工不同，而不在于地位的高低。

传统的组织结构也在悄悄地发生变化，新出现的组织方式反映了一系列新概念。例如，一个群体的经理人员和非经理人员（领导者与被领导者）都可以发挥主导作用来确定双方各应享有多大的自由度；一个群体可以在没有经理人员的条件下正常运转，由群体成员分享管理的责任；一个群体可以在整个组织内部集体承担责任和行使上级授予的全权。

所有这些新的思考可以表达为一种新的图示模型，即“经理—非经理人员行为模式连续分布场”（见图5—15）。其中的基本变量是经理人员与非经理人员分享自由度（决策权）的比例；这一比例是连续变化的，取决于二者之间的相互作用及环境力量的影响，即图中箭头指示系统与人相互作用的连续流。先前讨论过的图反映了50年代的情况，这里的图则反映了70年代的情

况。后者无疑比前者更复杂，因为组织和社会环境都变得比原先复杂多了。

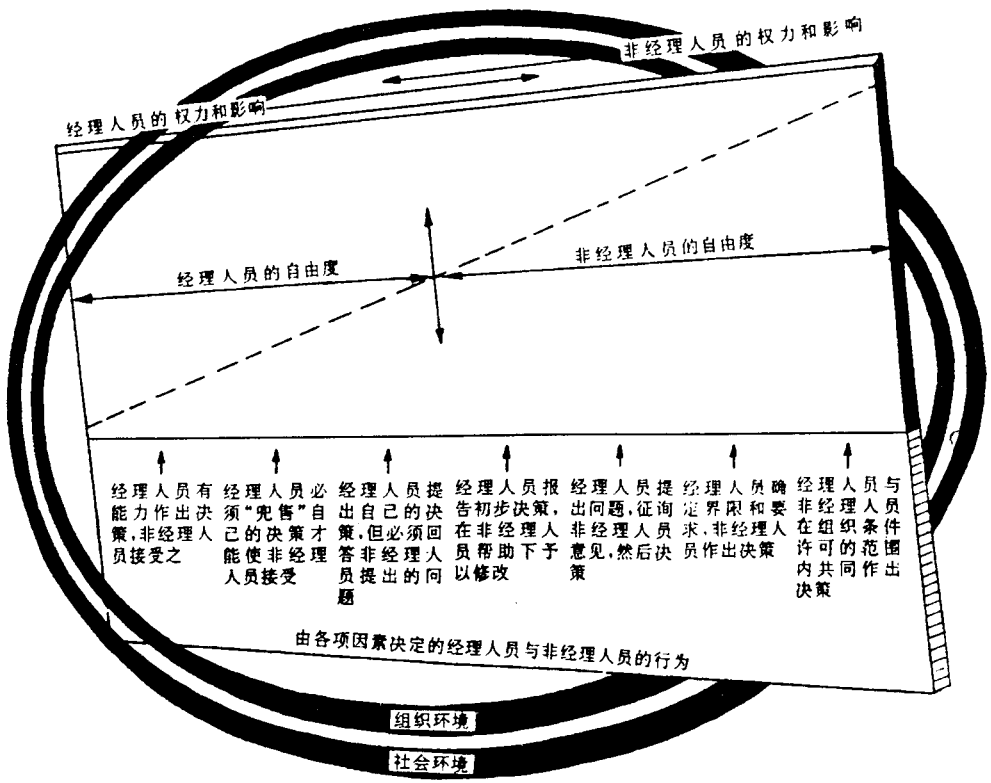


图 5—15 经理—非经理人员行为模式连续分布场

5. 社会环境的变化及对领导方式的影响

这里将采用另一种观点——一种强调复杂的社会环境的影响作用的观点，这一观点包含两个基本概念：多样性和相互依赖。这里说的多样性是指人们的目标、价值观、利害关系、职责和认识上的分歧，相互依赖则是指这么一种状态：两方或多方彼此对对方有控制权，因为他们在某种程度上要依赖对方。人们不妨将这种状态与独立状态作个比较，独立状态指的是并非双方都对对方有控制权（双方不相互依赖），而是单方面的独立（或控制），即其中一方对另一方有控制权，另一方则不能反过来支配对方。

高度多样化和相互依赖可以造成相互制约现象，其原因可归纳如下：

首先，在一个工作环境中如果存在高度的相互依赖情形，就决不可能有单方面的行动。对所有重要决定人们都可能在执行过程中采取拖延、阻挠或者破坏行动，因为他们对环境有一定的控制权，这种权力也许来自他们在工作中拥

有的常规职权，也许是因为他们掌握着某些财政权或人事权，也许是因为他们拥有一技之长或专业知识，也许是某种立法或合约赋与他们的某种权力，或者也可能是其它一些东西。

那么，彼此密切相关和相互依赖的各方如果分歧过大，就很难就该干什么、由谁来干以及什么时候干等问题达成一致意见。人们在目标、价值观、利害关系和观点上分歧会导致他们对同一问题得出截然不同的结论。多样化程度越高，相互依赖越严重，意见分歧就越大，因此，高度多样性和相互依赖性自然使人们对某一行动有相互冲突的意见，由此还会影响人们为解决这些冲突所做出的努力。

当牵涉的人少（相互依赖有限），人们之间的分歧小（多样化程度低），迅速有效地解决工作中的冲突则再简单不过了。人们可以坐下来，以坦诚的态度正视这些问题，然后寻找一个积极的并且能够满足有关各方最基本要求解决办法。另外，他们也可听听某个有丰富的相关知识或专长的人的意见，由他去寻找一个最佳的解决方法，之后提供给大家。当牵涉的人多（相互依赖严重），人们之间的分歧大（多样化程度高），要想迅速有效地解决冲突就十分复杂和棘手。如果与你发生冲突的是本地、本公司、与你同一个部门的营销同行，而你们两人的种族背景和受教育的程度相差无几，解决这种冲突也许好办。如果对方是另一个部门的工程师（或会计），而且他是在外国出生和长大的，情况则另当别论。倘若对方是一位政治工作人员（或新闻界人士），并且把你视为“敌人”，情况就更不一样。

在多样化程度高且又过分相互依赖的情况下，人们一般不会仅听从某个“专家”的意见，各个集团都会推荐自己的专家。召集所有有关各方一起来共同讨论问题是不现实的做法，如果只召集重要集团的代表，他们在观点上的巨大分歧也难使讨论进行下去，结果既浪费时间，又毫无结果。通常在这种情况下，人们典型的作法是另辟蹊径以求出路。有时他们会试图通过谈判来寻求一个并非是最优的折衷方案；有时试图把自己的观点强加于人；有时他们则让其它各方做决定，内心里盘算的却是以后别人也该投桃报李，将这样的机会让给他们；有时他们利用权势控制对方使其不得不接受他们的观点；或者有时竭力使别人相信他们的解决方法才是双方各均有利的最佳方法。一般情况下，上述任何一种方法都可能解决冲突，但人们为之付出的代价也相当大。把自己的办

法强加于人会招致别人今后对你的报复；而折衷方案从其定义上讲本身就不是最佳办法；说服别人要花费时间和精力；利用他人会使自己失信于人，使今后冲突变得更难解决。一旦人员的多样化和相互依赖达到某种巨大的程度，这些办法就会完全失效，从而导致一场旷日持久的、以勾心斗角和大搞本位主义为特点的权力斗争。

如果我们不能用一种有效的方法解决这些问题——即一种高超的领导技巧，上述三个例子中恰恰缺乏这种技巧——毁灭性的权力斗争便不可避免。（如图 5—16 所示）

企业组织中经营单位多样性、相互依存性和权力角逐关系图

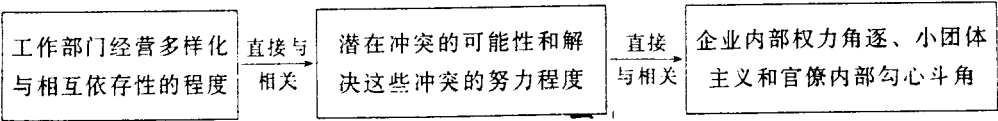


图 5—16

六、现代管理理论

组织原则理论

詹姆斯·穆尼是美国极有影响的管理学家之一，是管理过程学派的代表人物。詹姆斯·穆尼没有正式上过大学，而是以函授的形式完成了大学学业。1908年，他获得了凯斯学院采矿工程师的称号。1920年，詹姆斯·穆尼来到通用汽车公司工作，并且担任了这个国际大公司的副总经理以及其所属出口公司总经理。这段时间，给了他很多在各地旅行的机会。1926年，他开始收集管理方面的资料。1942年，他离开通用汽车公司担任美国海军航空局局长，第二次世界大战之后曾担任威和斯大陆汽车公司的总经理和董事长。詹姆斯·穆尼最主要的著作是《组织的原则》。

穆尼对管理理论的贡献主要在于对组织和组织效率原则的深入阐述上。他的观点认为，组织就是为了达到一个共同目标的人们联合的形式。组织内部全部关系有效协调，这个组织才能称为有效率的组织；从形式上来看，组织就意味着秩序。

他说明了管理在组织中的作用，认为管理是激励、指挥和控制组织的计划和程序的活力。人的因素是随着管理而进入组织中的。管理同组织的关系就像复杂的心理结构同身体的关系，人的身体只不过是心理力量为达到目标和愿望而运动的手段和工具。因此，组织既从属于管理，但又是管理得以进行的前提和基础。

在此基础上，穆尼提出了组织效率的三项基本原则：

- (1) “协调原则”，这是指有秩序地安排团体力量，以便在对一个共同目标的追求中能有统一的行动；
- (2) “等级原则”，这是指组织中的不同成员按其权力和职责的不同组成一个等级系列；
- (3) “职能原则”，这是等级原则的后果，也是区分等级系列中各种职责，

实行专业化的原则。职能原则又可区分为决定组织目的职能，实行执行有关业务以达到组织目的的职能。对已完成事项和应完成事项进行比较分析的职能。

在组织效率的三项基本原则中，协调原则是首要的原则，它决定了组织的必要性，是进行组织的原因。他通过逻辑推断得出的这些理论原则，普遍地被看作是西方管理理论发展中对组织理论的最为完备的解释。

穆尼认为冲突作为一种普遍的现象，它对决策活动和组织运行既有害又有利，是一个不可回避的两难困境。作为领导者要有效地运用，必须研究和认识产生冲突的原因以及冲突的外在表现形式。只有从具体情况出发，在充分认识特定冲突的基础上，才有可能限制和消除冲突的破坏性的一面，促进和利用其建设性的一面，从而正确地处理组织运行过程中的矛盾，顺利实现未来的目标。由于在其它篇章中已较完善阐述了组织和决策活动的原理和运用，下面仅从“冲突”这个方面来了解穆尼的管理观点。

1. 冲突根源解说

关于冲突的根源，穆尼总结了不同研究的分析、概括：

H · A · 西蒙等人认为，造成组织冲突的根源主要集中在三个方面：

(1) 建立王国，即组织分工所形成的许多功能单位，彼此之间为了扩充职权、争取经费和人员而发生冲突；

(2) 背景不同，即背景不同的人在发生接触时由于价值观念不同而发生冲突，比如保守与激进分子、学有专长与不学无术者、普通行政人员与专业技术人员之间的分歧；

(3) 不同的团体意识，即各个业务单位都将自身的目标放在首要地位而与其他单位发生冲突。

西点军校编《军事领导艺术》一书认为，导致群体间冲突的重要因素包括：

(1) 确定目标。即整个组织有共同的目标，群体和个体又有分解后的小目标，这些目标之间是不同的，甚至是相互冲突的；他们认为，目标不一致往往是群体之间产生冲突的最根本原因。

(2) 确定时间。与上面相象的是，组织内不同的群体对于需要多少时间才能取得工作成果这个问题，期望也有很大差别；组织的一个群体可能很快会取得工作成果，而另一个群体或许除了耐心等待之外，别无他法，这种情况称

之为确定时间上的分歧。

(3) 工作的具体性质，即组织内的某些群体能产生具体的、可直接衡量的成果，如军队中的军需部门；而另一些群体是很难在某一时间里确切地观察和衡量其成果，因此两类群体对组织的贡献等问题上看法必然存在分歧，这种重大分歧也可能导致群体之间产生冲突。

(4) 相互交往的频率。在群体内，成员之间一般能进行相当频繁的交往，他们可以相互了解得透彻，由此能更好地理解别人，使彼此能较好地沟通；但群体之间的交往常常没有那么频繁。相互之间缺乏理解和沟通，在相互协作的过程中也可能产生冲突。

(5) 地理上的分离。两个群体通常不可能在同时同地活动，组织愈大，群体可能离得愈远，导致相互的误解和不协调，容易在一个组织里产生“我们—他们”——即我们群体对别的群体——这样一种综合症。

(6) 对紧缺资源的争夺。大多数组织的资源是有限的，有时甚至很紧缺，就可能在群体间出现争抢的问题，有时会相当激烈；在这种时候，组织领导者必须明确，一方的胜利便意味着另一方的失败，这也是引起冲突的不可忽略的因素。并且无论胜败双方均有利弊，作为领导者不可不察。

(7) 工作任务不明确，并且又缺乏指导和必要的职权划分，而不必要地引起群体间的冲突，使问题更加复杂化。

2. 三种冲突类型

对冲突的分类有不同的标准。从冲突主体的角度来划分有：个体与个体的冲突、个体与群体的冲突、群体与群体的冲突；从组织系统来划分有：政治领域的冲突、经济领域的冲突、军事领域的冲突，等等。但是，领导协调艺术所研究的冲突，不仅包括冲突本身，还包括冲突主体对冲突的态度和对策。因此，詹姆斯·穆尼提出的三种冲突类型：“战斗”、“竞争”和“辩论”，对领导协调、控制冲突来说更有借鉴意义。

(1) 冲突类型之一“战斗”：半自动型的冲突。

在“战斗”型的冲突中，行为者的自我控制与相互控制急剧减退，因为每个行为者的行动成为其他行为类似的对抗行动的起点。在国家间的军备竞赛和大国的对抗中可以看到，一国的军备水平或军备支出成为另一国的基线，使它决定以某种“安全”幅度——譬如 10%——来超过它，以便感到安全。但

是后者这一新的、较高的军备水平却又成为前者安全的基础，它又会努力比其敌手在武器上多支出 10%，于是它的敌手又力图再比这个数目增加 10%。军备升级就这样连续进行，直至敌手的一方或双方精疲力竭，或直至战争爆发，或直至双方中的一方面在最后时刻改变政策，然而这是极不可能的。

在大国对抗中，每一个国家在每一阶段的言辞或实际承诺上也都试图以某种幅度超过对方。在措词温和的照会之后将伴之以言辞强硬的照会。继照会之后将是调动船只、部队或飞机到邻近争议地区的各个地点，甚至让一些部队潜入或公然登陆。枪炮一旦打响，接着就会受到对方加倍的报复，盟国也将加入战斗。无论是第二次世界大战，还是 1962 年的古巴导弹危机、抑或是海湾战争、波黑危机与冲突，都是这种危机冲突的表现。

（2）冲突类型之二“竞争”：具有战略性的理性冲突。

这种极为不同的冲突类型类似各种竞赛游戏，竞赛者对自己的行动（尽管无须对行动的后果）保持理性的控制，某些对策论的模式也可能适用于它们，在理性冲突中，竞争者必须懂得自己需得到什么，还必须明白自己知道什么和不知道什么，可以做什么和不可以做什么。对其行动的后果，他们的认识是不确定的，因为在一场典型的竞争中，一方行动的后果将有赖于其对手所采取的运行，但竞赛者往往不完全知道对手可能做什么，也不完全知道对手可能做出什么决定或计划做些什么。而对这种不确定性，竞赛者必须将其行动建立在最可能合理的推测和估计之上。据说，拿破仑曾告诫他的将军们将自己的军事行动建立在对敌人能力的估计基础之上，而不是以对他们的意图的未必可靠的估计为基础。

在现实生活中，具有战略性的理性冲突的对策主要有两种是大家比较熟悉的：相互威胁的“胆小鬼”对策和威胁与允诺的“囚犯的困境”。在“胆小鬼”对策中，两个竞争者在一条单行道上相向高速行驶汽车，竞争者谁先从马路中央让开避免相撞，他就被称为“胆小鬼”，就会被人耻笑，而那位比较鲁莽的拒不让路的驾车人则会被捧为英雄。这一竞争与世界政治中大国之间某些摩擦，冲突有超乎寻常的相似，如 1972 年古巴导弹危机，最后以苏联撤走核设施为结局。1995 年日美汽车贸易谈判在双方一直处于剑拔弩张、针锋相对的情况下，终于以 1995 年 6 月 28 日在美国宣布对日本实施制裁期限的最后一天，双方握手言和，达成协议，从而避免一场贸易战。但在这场“胆小鬼”

对策中，鉴于双方互有所求，所以两国都采取了妥协的态度和作法，避免了任何一方成“胆小鬼”所带来的耻辱和难堪，使两国仍维持既激烈竞争又相互协调的关系。但从长远看，日美贸易摩擦必将随着两国贸易不平衡的扩大而趋于尖锐。

所谓威胁与允诺的“囚犯的困境”对策是根据一个故事对此进行解释。有一回，监狱的狱长有两个囚犯，如果没有至少其中一个的自动供认，他就不能将他们处以绞刑。因此，他传唤了其中一个囚犯并答应，如果他能比第二个囚犯至少早一天供认，就给他自由和一大笔钱，并将第二个囚犯处以绞刑。如果第二个囚犯比他早一天供认，则结局会相反。同时，狱长还告诉他，如果两人同天供认可以保住性命，不过得监禁 10 年。假如谁也不供认，则都将被释放，当然也得不到任何奖赏。当然狱长也提醒第一囚犯，“你敢用脑袋打赌认定你同狱的那个恶棍不会急着招供和往口袋里装赏金吗？”第二个囚犯在被传唤时也得到了同样的警告，两人各自孤单地彻底思考各自的困境。

在“囚犯的困境”中，每个囚犯都有两种策略可供选择，要么保持沉默以与他的同伙合作，要么招供而背叛同伙，并会出现四种可能的结果。尽管知道了可能的结果和可供采取的策略，但不知道狱友的决定，且又无法与之沟通或协调的情况下，各个孤立的囚犯该选哪种策略最具合理性呢？经典的对策论对此有清楚的答案：他应该背叛。因为背叛的结果可能是：最好的情况是背叛能带来自由和金钱，而最坏的结果是坐 10 年牢；合作最好的情况是获释而得不到钱，最坏则是上绞架。而每一个囚犯出于理性的考虑必定是选择背叛对方，因为这一选择比起合作来看报酬较高而惩罚较轻。所以两个囚犯都会相应地这样做：“招供——并由于他们一样有理性，他们会在同一天招供，这样，尽管他们如保持沉默而可能自由出狱，但现在却人人坐牢 10 年，这是反思其冷酷的理性的结果。

与经典对策相反，后来的学者更主张合作更有利冲突的解决，对国际冲突的预测与处理更有启发性。如在当今国际社会普遍存在的贸易冲突与关税谈判领域中，“囚犯的困境”的形式则更为普遍，而且常被用来分析合作行为在贸易冲突中的可能性，日美汽车贸易谈判正是这一策略的运用。

（3）冲突类型之三“辩论”：容许改变形象和动机的论争。

敌对者在改变对方的动机、价值观或对现实的认识的冲突，从严格意义上

讲可称作“辩论”。它不是一般的信息交流和一切贴上“辩论”标签的事件。如两个中学辩论队都不改变指定给他们的辩论主题的看法，他们只是为了打动裁判员和听众的心而进行竞赛，如果一个辩论队中途宣布它的对手用论证战胜了自己，这个队的队员可能是弄懂了所讨论的主题，但他们却输掉了比赛。法庭上的诉讼通常也有类似的性质。

但作为冲突类型的“辩论”是在具有竞争性的同时兼有共同发现的过程，也兼有几个或所有各方朝着相互了解和调整认识与重点的相互教育的过程。如美苏 1963 年部分禁止核试验条约的长期谈判、日美贸易谈判就是这种真正辩论的实例。在这些辩论的谈判过程中，除各国若干持续竞争的利益外，一系列共同的认识和利益也得到了发展，其程度之大是以作出几乎为所有国家或争夺各方都接受的决定，并分别将此决定看作是自己的利益所在。其次，辩论还遵循着这样的原则：“相互可接受的重申”原则，根据这一原则，辩论将更有可能导致发现双方可接受和有利的解决办法，如果各方能够弄明白对方实际上说的是什么，即学会使自己能清晰而能打动人的方式来陈述对手的情况，使对手自己也能接受。再次，对各方来说，辩论的一个基本的步骤在于找到什么基础上能使对方确信自己观点的真实性。在一方面发现对手头脑中的观点或现实图景之后，还必须设法弄清每一观点的有效范围。

3. 处理组织冲突的对策

穆尼认为上面所提到的组织冲突的意义、冲突的破坏性和建设性，仅是人们从理性的角度上对冲突的看法和态度，但具体到每一种冲突对领导活动和目标的实现在实践上到底产生何种意义，这往往是与领导者采取何种态度和策略有直接关系。正确的策略，可以化害为利，而错误的策略就可能化利为害，所以采取何种策略是领导科学和领导者所关注的重要问题。美国西点军校的《军事领导艺术》对领导者可以采取的策略概括归纳为五种：回避、建立联络小组、树立超级目标、采取强制方法、解决问题。

(1) 处理冲突对策之一：回避。

在领导活动中，无论是个体还是群体之间冲突是屡见不鲜的，并且常常是一件令人不快的事情。所以在冲突发生后，领导得可能选择一种消极的处理办法，如无视冲突的存在，希望双方自己通过减少群体间的相互接触次数来消除分歧。回避作为处理冲突的常见对策，其前提是，只要这种冲突没有严重到损

害组织的效能，领导者是可以采取这一办法的。领导者通过回避对策，让冲突双方有和平共处的机会。如果领导者真想干预，那可能是将两个群体的注意力引向他们之间的共同点，而尽量设法掩饰他们的分歧。

回避是不去追究群体间冲突的原因，因此冲突可能依然存在，只不过被群体间的相互交往掩盖起来了。但是，组织的领导者面临的危险是，群体间冲突的严重程度可能在一个非常不适时的场合大大地加剧，而极其有损于组织创造成果，采用回避这样的消极办法，其结果可能会使组织在以后花费大量的人力物力来解决群体间的冲突，而这种耗费是组织难以承受的。组织的领导者采取这种策略，面临的挑战是要密切注视群体间冲突的程度和严重性，并研究这种紧张关系对组织经历的事件可能产生的影响。虽然对于群体间某些不太严重的冲突，回避方法是合适的，领导者在处理群体间的较严重的冲突时，往往还得采取较主动的态度。

（2）处理冲突对策之二：建立联络小组。

领导者可以用来处理冲突的第二种策略是建立联络小组。当组织内的群体交往照例不很频繁，而组织目标又要求他们协同解决问题时，群体间就可能产生冲突。因此，在这种情况下，互相交往对组织是非常重要的，这时需要采取建立联络小组的方法来处理群体之间的互相关系。联络小组可以促进两个群体之间的交往，联络作用可以被说成是内部边界的扩展——在两个群体间架起一座桥梁。这种联络小组，或称边界扩展小组，可能只包括冲突双方的领导，或各方的几位代表，关键的是，群体派来参加联络小组的代表的工作不是轻而易举和舒舒服服的。研究表明，联络小组的成员倾向于对工作感到不太满意，觉得工作中矛盾很大，职责又不明确，还感受到他们所处位置的其他消极因素。因此，领导者所面临的挑选物色能胜任这种边界扩展工作和充当群体代表的人选。

（3）处理冲突对策之三：树立超级目标。

树立超级目标是处理群体冲突的另一种策略，尤其对群体之间存在着相互依赖关系的情况下，这种策略有助于领导者处理组织冲突和提高组织效率。超级目标的作用在于使双方冲突的成员感到有紧迫感和吸引力，然而任何一方单独凭借自己的资源和精力又无法达到目标，并且超级目标只有在相互竞争的群体通力协作下才能达到。在这种这情况下，冲突双方可以互相谦让和作出牺

牲，共同为这个超级目标作出贡献，从而使原有的冲突可以与超级目标统一起来，因此而有助于确保组织自觉地为这个目标努力。

从领导者的角度看，群体间的冲突往往可以树立一个超级目标而得到有效地解决。不要忘记，为了有效，这些目标必须对存在冲突的双方具有紧迫感和吸引力，而且只有通过相互协作才能达到。由于实现目标的一系列情况的需要，群体间的合作才会逐步减轻他们现在的障碍性冲突；并且，领导者可能从群体的冲突中得到教益，因为它可以使组织明确自己的更高目标。一旦将这一更高目标向处于冲突中的群体说明和沟通后，便可成为组织的领导者处理群体间冲突的有效办法。著名社会心理学家穆孔费·谢里夫进行典型研究发现超级目标对减轻冲突的作用，并得出下列四个结论：其一，当群体间的冲突非常突出时，群体内的团结也最紧密；其二，处在冲突中的群体双方在比较愉快的交往中，不一定会减轻或消除群体间的冲突；其三，群体间需要合作和共同为超级目标努力的相互交往，有助于改善群体间的关系；其四，共同为超级目标的多次合作，对减轻群体间的敌对情绪有累积效果。谢里夫的这一著名的研究称作“强盗词”的实验，或称“响尾蛇与鹰”的实验，他的理论一再被引用。

（4）处理冲突对策之四：采取强制办法。

处理冲突的第四种策略是科层制组织内常见的办法——强制。领导者或处于冲突中的群体采取这种策略，是利用组织赋予的权力有效地处理并最终从根本上强行解决群体间的冲突。从处于冲突中的群体的角度看，有两种方法可以促进强制程度：第一，两个群体之一直接到领导那里寻求对它立场的支持，由此强行采取单方面解决问题的办法；第二，其中的一个群体可以设法集合组织的力量，办法是与组织里的其他群体组成联合阵线，这种来自于联合阵线的“强大阵容”常常能迫使组织里的另一些群体接受某个立场。

这种处理冲突的策略，其实质是借助或利用组织的力量，或是利用领导地位的权力形式，或是利用来自联合阵线的力量。这种策略有两大优点：第一，尤其是上级组织的领导者来解决冲突时，这种解决冲突的办法只需要花费很短的一段时间，领导者作出一个决定便可解决群体间的冲突。第二，某种形式的强制存在，或许至少会使这些群体作出某种决定，而不是简单地回避问题。

采用强制策略处理冲突的主要缺点是，在解决问题的过程中本来应该进行考察的重要情况往往得不到考虑。处于冲突的另一方因为觉得他们的观点没有

被考虑，所以在执行决策中不可能发挥很高的效能。在短期内，强制办法可以节省领导者的时间，但久而久之，甚至需要花费更多的时间和组织的其他人力物力，去处理群体之间在日后可能发生的更严重的冲突。

（5）处理冲突对策之五：解决问题。

解决问题是处理问题冲突策略中最有效的方法。由于组织内的群体、个人往往可能不总进行相互间的沟通，在这种情况下，采取解决问题的办法来处理冲突或许最合适，它可能是比较永久性的固定形式，它可以用来就事论事地处理某些具体问题。这种办法是将冲突双方或代表召集到一块，让他们把他们的分歧讲出来，辨明是非，找出分歧的原因，提出办法，以及最终选择一个双方都满意的解决方案。这种面对面的沟通形式如果利用得好，可以促进互相理解。研究表明，管理得较好的组织倾向于面对面地处理冲突，而不是回避它。

为什么解决问题的办法常常很奏效，其中有两个原因：第一，把冲突各方召到一起，一方能开始体谅另一方关心的事情，使各方了解并不是只有他们自己面临真正的问题。第二，解决问题的会议可以作为冲突各方的一个发泄场所，一个给其发泄感情的机会，这样可以净化组织空气，防止产生其它冲突。

除了以上五种对策之外，西方国家的某些组织在处理冲突方面还采取了诸如负—负、胜—胜方法、设置收集意见专员方法、印象交流方法等方法。

4. 处理冲突的根本原则——沟通

（1）沟通的控制模式。穆尼在其著作中写到：人与人之间，人与组织之间的冲突、矛盾是不可避免的，并且这种冲突和矛盾如果积累下去就会由缓和到激烈，由一般形式发展到极端形式，轻则会干扰决策目标的实现，重则会使组织瓦解。由此，协调的必要性在于排除组织中的种种冲突，确保组织目标的实现。而协调的基本途径是通过沟通来进行的。

沟通的定义可以从一个人向另一个人传递信息的过程。

每一次信息的传递至少涉及三个基本要素：信息源（或发出者）、要传递的信息和信息接收者——即信息源认为需要该信息的下级、上级或同级。信息既受沟通内容（要传递的信息）的影响，也受传递内容的手段（声音、文字、图像等）的影响。这些要素中任何一个都会是沟通失败的潜在原因。

沟通过程是以打算发出的信息——信息源感到有必要传给他人的事情——为开端的。为赋予准备发出的信息以内容和意义，信息源必然将该信息编码，

使其成为能被接收者理解和普遍接受的信号。在这里，信息只意味着代替其他事物的东西。选用的字句、表达方式和语调是信息源用来将信息编码的信号。例如，来自上级的“你搞糟了！”这句话可能象征这样一种信息：下级未能达到上级的期望。上级指着的手象征对这句的强调，而嗓门的提高象征了进一步的强调。

由此看来，信息是信息源为了表达想表达的思想而收集和加工的所有信号的混合物。信息源有意无意地选择信号通道以传递信息：面对面、文字、电话，或发送者认为的任何其它最简单最合适的方式。有时采取何种渠道取决于诸如距离、地位或组织程序等情况。接收者一收到信息就通过在头脑整理并解释有时是相互矛盾的信号而将其解码，就会收到感知信息。接收者以某种方式作出反应，由此向信息源提供关于原来的信息，如何被接收、理解和照之行动的反馈，沟通的整个过程到此完成。反馈又为发送者完成了控制（或自纠正）循环，使他又可以接收到的反馈作出反应，反馈也构成逆向沟通过程，在逆向反馈中，接收者成了信息源，把信息编码并传回到原来的信息源。如果接收者传回去的是厌恶的信息或缺乏应有的关注的信息，或接收者误解了信息源的信息，这可促使信息源再发出一个信息以澄清或加强这一沟通。

以上所述的沟通顺序是相当直观的，由于在传递系统中的噪声（传递过程中常会发生曲解、混乱和中断），人们才开始认识到沟通过程中的真正复杂性，噪声主要由信息源与接收者之间的差异和无意增加的非语言沟通所引起的。

（2）沟通的十戒。有效的沟通是一个主动和有意运用信息的过程，在这个过程中又受沟通者习惯的影响和制约。习惯有优有劣，有效的沟通就是克服不良习惯对沟通所造成的障碍，并养成良好的习惯，使沟通得到改善。

沟通的十戒是指沟通中的十种不良习惯，穆尼认为，沟通过程中的不良习惯主要表现在十个方面，克服这些不良习惯，是改善沟通的重要内容：

- ①对谈话对方所谈的主题没有兴趣；
- ②被谈话对方的态度所吸引，而忽略了对对方所讲的内容；
- ③当听到与自己意见不同的地方，就过分激动，以致不愿再听下去，对其余信息也就此抹杀了；
- ④仅注意事实，而不肯注意原则和辩论；

- ⑤过分重视条理，而对欠缺条理的人的讲话不够重视；
- ⑥过多注意造作掩饰，而不重视真情实质；
- ⑦分心于别的事情，心不在焉；
- ⑧对较难理解的言辞不求甚解；
- ⑨当对方的言词带有感情色彩时，则听力分散；
- ⑩在听别人讲话时还思考别的问题，顾此失彼。

(3) 沟通的十益。沟通的十益是指美国管理协会提出的“良好沟通的十项建议”，包括：

- ①沟通前把概念澄清，对一个信息能作一个系统的分析，则沟通才能明确清楚；
- ②发出信息的人确定沟通目标；
- ③研究环境和人的性格等情况；
- ④听取他人意见，计划沟通内容；
- ⑤选择沟通时所用的声调、词句以及面部表情要适当；
- ⑥及时获取下属的反馈；
- ⑦保持传送资料的准确可靠；
- ⑧既要注意切合当前的需要，又要注意长远目标的配合；
- ⑨言行一致；
- ⑩听了他人意见要专心，要成为一名“好听众”，只有这样的人才能真正明了对方的原意。

5. 冲突与发泄——“安全阀”理论

在组织系统中，团体之间、个人与组织之间以及各个层次之间都存在不可避免的、广泛的冲突。冲突是组织动态的主要表现形式之一，冲突既有破坏功能，又有建设功能，对于领导者来说，就产生了如何解决和利用冲突，使冲突服从于决策目标。所以穆尼认为，对于领导者来说，冲突的处理和利用，乃是获得组织内部控制的一种主要手段。那么如何处理冲突，传统的对策不外包括：说服即通过说理以促使个人或团体放弃己见以服从组织目标和利益；协商即冲突双方作出不同程度的让步，寻求双方都可以接受的组织方案；权威即在协商无果的情况下通过上一级行政领导权力予以强迫解决；等待拖延即借助于时间消弭冲突于无形之中；平衡即美国心理学家 E · H · 夏恩所讲的各打五

十大板或都给予相当的肯定，从而避免造成输赢的局面；妥协即在双方都不会完全放弃既得利益，而不妥协又意味着两败俱伤或同归于尽的情况下，使双方都能得到满足又不能得到全部满足即部分满足，以求得冲突的暂时解决。此外还有增加沟通、转移目标、掩饰矛盾等对策。上述所列举的十种解决冲突的对策，在很大程度上并没有从根本上消除已有冲突，其冲突只不过得到一定程度上的缓和，原有冲突可能新的环境条件下仍可死灰复燃，使冲突越积越深。其结果可能会导致新的冲突升级。

针对传统矛盾冲突对策的不彻底性、消极看待和处理矛盾的方法，德国社会学家齐美尔提出的“渲泄”理论和由此而来的社会冲突论中的“安全阀”理论是很有借鉴意义的。齐美尔认为，矛盾和冲突不能掩盖、压制，而应让它表现、发生、显现出来，有利于不同观点、情绪的渲泄，使对立情绪的人在心理上获得平衡，从而有利于矛盾的缓和和解决。正如食物中毒的病人，首先要洗胃，将体内的中毒食物排泄出来，否则，即使在体内服下解毒药品，其后果仍不堪想象。用辩证法的语言来说，调和不能解决矛盾，不能掩饰矛盾，只有斗争才能使矛盾得到解决。这里的解决就是指领导得要创造一定的条件和环境，使不满情绪有一定的渠道、途径和方式发泄出来，使组织得到稳定和有序的运行，这里的发泄渠道、途径和方式就称为“安全阀”。“安全阀”是从其他学科中移置来的术语，如水利工程专家在水库设计、施工中，为确保水库安全，都设“溢洪道”装置，当蓄水位达到一定高程时，多蓄的水便从“溢洪道”中自流出来；再如工业锅炉设有“限压阀”，使炉内容器的压力控制在安全的系数内。无论是“溢洪道”，还是“限压阀”，是确保水库和锅炉正常运行的“安全阀”，没有“安全阀”后果则是不堪设想的。

在国际上，成功地运用渲泄和“安全阀”理论来认识、评价和解决矛盾和冲突的不乏其人，松下幸之助认为，身为最高领导者，要有可发牢骚的属下，不论是副总经理或秘书都可以，有这样的人是非常幸运的；无论多么伟大的人，如果牢骚没有地方发泄，就难免会感到郁闷，这么一来，就容易犯错。

“日本的爱迪生”盛田昭夫则从自己的管理实践中体到，通过一定的途径和方式让下级表达自己的不满、发表批评意见、抒发自己的心声之于组织非但不是不幸，反而有利于培养上下级一体的工作关系，使组织少冒风险。在一次与中下级主管共进晚餐时发现一位小伙子心神不宁，于是鼓励他说出心中的说

来，几杯酒下肚后，小伙子打开话匣子：“在我加入索尼公司以前，我认为这是家了不起的公司，也是唯一我想加入的公司。但我的职位低下，我为上司某某先生卖命，但不是为索尼公司。我的上司就是公司，他就代表着公司本身。这人是个草包，然而我所做或建议的每一件事情，都必须由他决定。我对我在索尼公司的前途感到失望。”

盛田昭夫听了上述一番话后想到，公司里可能有许多员工有类似的问题，而我们必须了解他们的困难。于是便开始发行一份公司内部的周刊，并在上面刊载各单位、各部门现有的职位空缺。目的在于让下属自己选择自己的上司，这样一来，许多员工都可以悄悄试探公司内部其它可能的工作机会。试着让员工能够每两年一次调动到相关的或新的工作单位，及早地为那些冲劲大而跃跃欲试的员工提供机会，让他们借着内部的调动，找到适合自己的工作。

盛田指出，这样做有双重好处：一是员工通常可以找到更满意的工作，同时人事部门也可因属下纷纷求动，而侦测出管理上潜伏的问题。对这样的主管，解决的办法是将他调到一个没有那么多部属的职务，这样问题通常就会迎刃而解。对此盛田昭夫深有感触的地说：“我们从倾听员工心声中学到了许多。毕竟，不是只有管理者才有智慧的”。同时，盛田还在公司里鼓励大家“公开提出意见”，即使对自己的上司，不要怕因公开提出意见而发生冲突。他认为，“不同的意见越多越好，因为最后的结论必然更为高明”，“公司犯错的机会才会减少”。

美国著名学者代尔·卡耐基在谈到如何寻求他人的意见与自己一致与合作时指出：“多数人在人促成别人的意见同他们一致的时候，他们自己说话太多。……如果你不同意他，你或许会想去阻止，但不要这样，那样是危险的。当他还有许多意见急于要发表的时候，他不会注意你。所以要忍耐着并用一颗开放的心静听，要诚恳，鼓励他完全地发表他的意见。”为此，他提出“使对方多说话”——是处置抱怨的安全门。

“使对方多说话”作为沟通与渲泄的重要途径之一，而“开门政策”也可以说是这一途径的具体体现，“开门政策”是国际商用机器公司（IBM）的创始人沃森的经营哲学里的一个重要组成部分，直到今天，对它的全体员工仍在实行着，其主要作法就是董事长对于任何员工的投诉，依旧一一亲自倾听与答复。这就是人们常常提到的“IBM 恳谈室”。尽管在对“开门政策”的评价上

各有不同的主张，有人反对这种作法，认为是这耗费时日，大大加剧了领导者的工作负担，乃至干扰其正常的工作。但从 IBM 公司的实践来看，但不失为其缓和组织冲突有所裨益的。这种作法仍有不少公司、组织加以仿效，并获得成功和作用，如在德尔塔航空公司和列维·斯特劳斯公司颇为盛行，并被称为“第五大自由”。

哈罗德·孔茨的《管理学原理》

哈罗德·孔茨是美国当代最著名的管理学家之一，是西方管理思想发展史上管理过程学派最重要的代表人物。孔茨担任过企业和政府的高级管理人员、大学教授、公司董事长和董事、管理顾问，给世界各国高层次管理集团人员讲课。他是许多著作和论文的作者。1908 年，孔茨出生在美国俄亥俄州的芬特利。1931 年，成绩优异的孔茨被美国西北大学录取，改读企业管理硕士学位，1935 年，他获得了耶鲁大学哲学博士学位。从大学毕业之后到 1935 年，他先后在科尔孟特大学经济学专业担任助理教授，战时生产部运输部主任，美国铁路联合会副主席助理，特朗斯世界航空公司总经理，计划部主任，维沃特飞机公司商业销售部主任等职。1950 年以后担任加利福尼亚大学管理研究院管理学教授、名誉教授，同时还兼任一些公司的顾问。他是美国和国际管理学会会员，1963 年曾任美国管理学会主席。1962 年起，担任该校米德约翰逊讲座管理学教授，曾获米德·约翰逊奖。1978—1982 年，担任国际管理研究院院长。1974 年获美国管理促进协会最高奖赏——“泰罗金钥匙”。自 1941 年以来，撰写了大量的有关管理理论的专著和论文，许多重要著作被翻译成多种文字，对世界很多地区管理理论的发展产生过重要影响。他的《管理学原理》（现在已出第 9 版）已经被译成 16 种文字。他的《董事会和有效管理》一书，于 1968 年被授予“管理学院学术书藉奖”。在 1984 年管理学院的纪念会上，罗纳德·格林伍德教授说，哈罗德·孔茨是走在时代前面的人。的确是这样，在孔茨的鼓舞和指导下，推广了根据管理职能对管理知识的分类，现在这种分类成为世界各国使用的一种结构体系。

孔茨认为，管理就是设计和维护一种环境，使处身其间的人们能够在集体内一同工作，以完成预定的使命和目标。孔茨把管理分为计划、组织、人事、指挥和控制五项职能。

孔茨认为,有一种只在管理领域中才存在的有关管理工作的核心知识,例如直线职权和参谋职权、部门划分法、管理的评价和各种管理控制方法等,它们各自有其概念和知识。但这种方法也吸取了来自其他领域的许多知识,包括系统理论、决策理论、激励与领导理论、个人与集体行为、社会系统理论、数学方法等。他认为,经营法的内容包括管理所独有的一个科学和理论的核心,并且也从其他管理理论和管理方法中吸收知识。如图6—1所示。

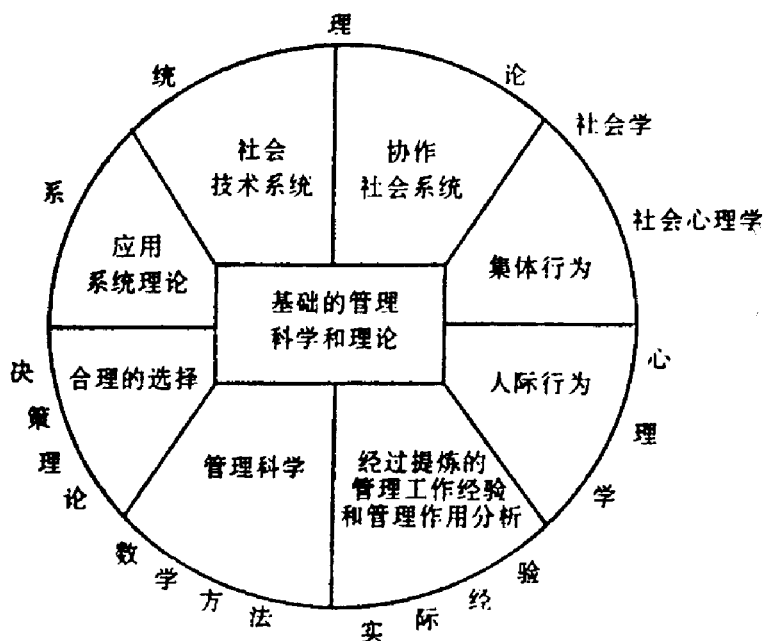


图6—1

经营法把数学方法、系统理论、权变理论、人际关系理论等看成是管理方法,它们本身不构成管理学的基本内容。他根据管理人员工作的职能来分类,把管理分为计划、组织、人员配备、领导和控制,而协调是管理的本质,贯穿于管理全过程。他认为这样划分对管理人员和想要了解管理学的人都有现实的意义。

经营法的基本内容包含的一些基本概念,如下:

- (1) 管理工作是一种经营过程,解剖它的最好方法是分析它的管理职能。
- (2) 如果要使管理知识卓有成效,那就必须做到概念明确,而这些概念

越是用杰出的企业家所常用的语言来表达，这些概念就越富有意义。

(3) 在各企业的不同环境中所取得的管理工作经验，可以作为提炼和总结基本原理和理论的基础资料，这对于理解和改进管理实践具有明显的作用。

(4) 管理方法即管理工作中的行事方法不仅属于基本的管理科学，而且对管理人员为下属设计和保持一个工作环境而言，也是很重要的。

(5) 原理对增加有效性和适应性的研究都很重要。

(6) 这些原理在被深化和改进之前能为管理理论提供重要的内容。

(7) 管理是一门像医学和工程技术一样的艺术，它应以基础科学——概念、理论与原理、方法为依据。

(8) 管理科学的基本原理像其他科学一样，即使实际的工作者忽视它们，并不惜因此遭受损失，但管理科学仍然不失它的的正确性。

(9) 虽然文化的、物质的、生物的世界在多方面影响着管理人员的管理环境，但管理科学和理论并不需要把所有的知识作为管理实务的基础。

孔茨等人根据管理人员的职能来分析管理理论，为管理理论研究提供一个较易理解的框架，特别是在管理学教学中，更多地采用经营法的理论框架。但是，由于管理理论学派林立，各抒己见，直到目前为止，还没有一套统一的管理理论。管理理论研究方法众多，各有自己的代表人物，各有自己的用辞意义，各有自己强烈的自豪感，并护卫自己所主张的理论、概念和方法。孔茨把这种管理理论学派林立的情况比喻成“热带丛林”，并称之为“管理理论丛林”。他认为，如果“管理理论丛林”继续存在，将使管理工作者和学习管理理论的初学者如同进入热带丛林中一样，迷失方向而找不到出路。

孔茨认为，每一个学派都对管理理论作出了贡献，但不应把管理方法与管理学的基本内容混淆起来。他把不同的管理理论学派看成是研究和分析管理学的一种方法。1980年，孔茨在其“再论管理理论丛林”一文中，把研究管理科学和管理理论的方法归纳为 11 种：

(1) 经验法或案例法；

(2) 人际行为法；

(3) 集体行为法；

(4) 协作社会系统法；

(5) 社会技术系统法；

- (6) 决策理论法；
- (7) 系统方法；
- (8) 管理科学法或数学法；
- (9) 权变方法或随机适宜的方法；
- (10) 任务管理法；

(11) 经营法。后来，韦里克在其与孔茨合著的《管理学》（1988年，第9版第56页）把麦肯齐的7-S结构体系也列作为一种管理方法，共有12种方法。

孔茨认为，形成管理理论丛林的主要原因是：

(1) “语义上的丛林”，对组织、领导、管理、决策等术语在用法和意义上的不同。

(2) 由于在不同环境和各种各样的情境下使用这些术语，造成了对管理学作为一门知识体系的不同解释。

(3) “先验的假设”，把早期从事实务的管理人员的研究成果和经验的结晶看作是“闭门造车”的结果而抛在一边，从而不去了解这些成果。

(4) 对基本原理、系统理论的性质和作用的误解。

(5) 管理学者之间“无能力或不愿意相互了解”，对管理人员培训的内容过窄。

他认为，只要这些问题得到解决，是有希望走出管理理论丛林的。因此，他为解决这些问题做了许多努力。

1962年，孔茨组织了一个由具有不同的研究和分析方法的著名学者和来自工商界、教育界、政府部门的具有管理技能的实际工作者组成的研讨会。研讨会在洛杉矶的加利福尼亚大学举行，孔茨担任会议的主席。他们企图用系统的方法和权变的方法把管理理论统一起来，建立一套一般的管理原理。会议争论不休，戴尔反对管理普遍性的观点；西蒙认为，管理理论远不是一座丛林，而是正在得益于系统理论，并为系统理论作出贡献；行为学派强调其理论的普遍性；权变学派则希望用情境研究的方法来统一管理理论；但被认为太强调特殊性而忽视了普遍性。这个讨论会原本希望使管理理论走出丛林，却未曾料到导致了更多的雨水使丛林中的叶子长得更加茂盛，统一管理理论的希望仍只是人们追求的圣杯。

将西方管理理论划分为不同的理论体系，主要是便于从理论上对它们进行研究和归纳，以便突出各理论体系的重点和特色，但并不意味着管理理论存在着截然不同、彼此独立的理论派别，各种管理理论都是继承前人的研究成果，并根据自己对管理学的理解以及实践经验的积累综合起来的，各种管理理论都存在着互相影响和互相渗透。例如，系统理论与权变理论就是相互联系的，权变理论是以系统理论为基础的。

管理理论是对管理实践中积累起来的经验的提炼，这些提炼出来的管理理论可以用来指导实践，但应根据具体的情况采用有效的管理办法。一个组织所遇到的管理问题是各种各样的，不同的管理问题就应采用不同的管理方法。例如，一个企业在投资决策和生产作业方面，可以更多地采用数学方法来分析；而一个组织在人员的安排和工作的划分方面，就要对系统的观念和对个人集体行为有较多的了解，就需要建立和谐的人际关系。

管理学是一个复杂的系统，不是一个人或几个人就能建立起来的。毫无疑问，每一种管理理论都对管理学的发展作出了重要贡献，但每一种都存在其局限性，无法概括管理学的全部内容。

1. 计划职能

孔茨认为“计划”就是对未来的各种行为作出抉择的职能。

(1) 计划职能是五项职能中最基本的职能。孔茨从 4 个方面考察了计划的性质。这 4 个方面主要是：

①计划工作对目的和目标的贡献。各种计划及其所有支持性计划，应该有助于完成企业的目的或目标。这条原则是从有组织的企业性质引伸出来的。即企业是为了通过有意识的合作，来完成群体目的而生存的。

②计划工作在主管人员任务中的领先地位。正如图 6—2 所表明的那样，由于计划、组织、人事、领导和控制等方面的管理活动，是为了支持实现企业的目标，因此，计划工作放在所有其他管理理论的实施之前，这是合乎逻辑的。虽然在实践中，所有的职能交织成一个行动的网络，但是计划工作具有它的特殊地位，因为它牵涉到制定整个集体努力去完成的必要的目标。此外，主管人员必须制定计划，为了使他们知道需要什么样的组织关系和人员素质，按照什么方针去领导下属工作人员，以及采用什么样的控制。因此，很自然，如果要使所有其他管理职能发挥效用，必须安排好计划。

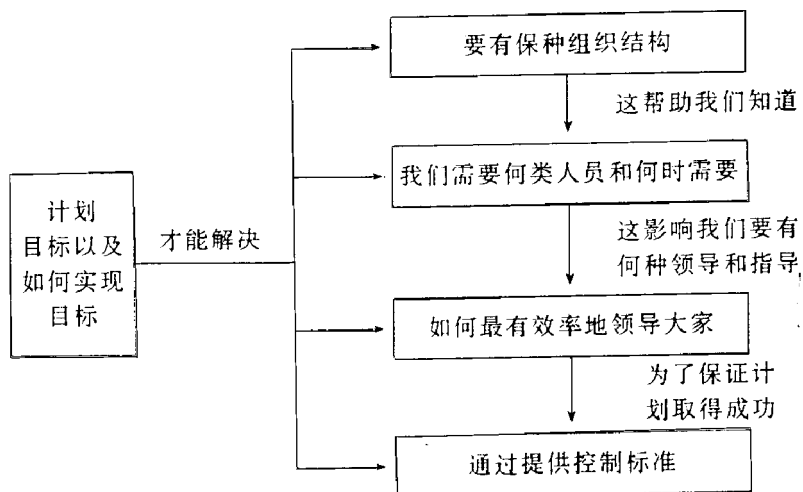


图 6—2 计划作为管理的基础

③计划与控制的关系。计划工作和控制工作是不能分割的，它们是一对管理工作上的连体双胞胎，参见图 6—3。任何控制工作的尝试，没有计划是没有意义的，因为除非人们首先知道他们要去的地方（计划的部分任务），否则他们无法说清他们是否正去他们要去的地方（控制工作任务的结果）。因此，计划提供控制标准。

④计划工作的普遍性。虽然计划工作的特点和广度，会由于每位主管人员的权力，以及由上级提出来的计划和政策性质不同将各异，但是计划工作是全体主管人员的一项职能。因此，如果不给予主管人员一定程度的自主权和制定计划的责任，他们就不是名实相符的真正主管人员了。

如果大家都承认计划工作的普遍性，就能更加容易理解，为什么有些人要把制定政策（规定决策的指导原则）和行政管理区别开来。或者把“主管人员”和“行政负责人”区别开来，或者把“主管人员”和“基层监督人员”区别开来。一位主管人员，由于他或她在本组织内的权力或地位不同，和另一位主管人员比，可能做更多的计划工作，或者做更重要的计划工作。此外，一位主管人员制订的计划工作，比另一位主管人员都要做计划工作，可能是更基本的，或者更加合适于企业的大多数业务。因此，所有主管人员，从总经理到第一线的基层监管人员都要做的计划，做计划工作。即使是一位修路队队长，

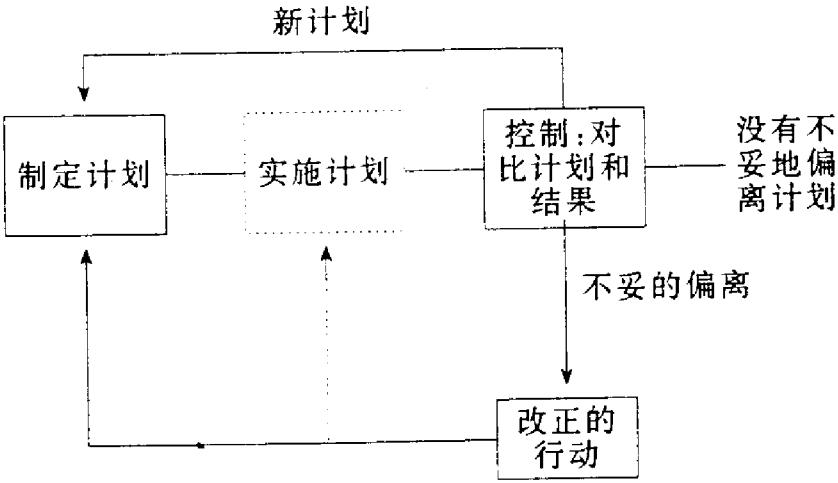


图 6—3 计划 and 控制的紧密关系

或者一个工厂的班组长，按照相当严格的规定和手续，在有限的范围内也要做计划工作。有意思的是，人们在研究工作中发现令人感到满意的情况时，通常基层监管人员在工作中取得成绩的一个主要因素，就是他们有从事计划工作的能力。

虽然所有主管人员都做计划，但第一线的基层监管人员的工作计划，不同于上层主管人员制定的战略计划。罗杰·史密斯（Roger Smith），通用汽车公司总裁，制定了在日本和韩国制造小轿车的宏伟战略计划。K 商业中心总经理福贝（Faubert），以不二价商店出名的零售商，通过实行更广泛的挑选，以及提供富丽服装，计划“扩大”业务。美国无线电公司（RCA）的桑顿·布拉德肖（Thornton Bradshaw）重订战略，放弃该公司的电视放收装置和销售业务，只因这些业务与公司的主要目的无直接联系，他把公司的力量集中在通信卫星，以及为海军生产的雷达显示系统上。在上层高级管理人员计划企业总方向时，各管理人员必须准备好他们的计划，这样有利于全面完成组织的目的。

⑤计划工作带来的效率。孔茨认为衡量一个计划的效率，就是看这个计划对人们的目的和目标的贡献。这里讲的贡献，是指扣除在制定和实施这个计划时所需要的费用和其他因素后，能得到的利润总额而言。计划可能提高所要达到的目标，但没有必要提高付出的代价。如果计划按合理的代价实现目标，这样的计划是有效率的。在衡量代价时，不仅用时间、金钱或者生产来衡量，而

且还要衡量个人和集体的满意程度。

许多主管人员编制了费用大于所能获得的收入的计划。例如，有一家航空公司，以费用超过收入的代价购买某种飞机。有些公司也尽力设法推销市场不能接受的产品。有这样一个例子，一家汽车制造厂设法通过强调工程设计，而没有做出富有竞争性的先进式样，去占领市场。如果计划使一个组织内很多人不满意或者不高兴，那么计划甚至不可能实现目标。一家赔本公司新任的总经理企图通过无计划而成批地裁减重要员工的办法，达到改组公司和迅速削减支出的目的。这样做的后果是忧虑、忿恨和失去民心，并导致生产率大大降低，最后，这位新上任的总经理原来的消灭亏损获得利润的目标，以失败而告终。此外，尽管有些计划基本是可行的，但是由于所采用的方法失当而造成集体的不满，因此某些企业作出管理评价和制定发展计划的打算终于失败了。

⑥计划分类。孔茨将计划分为如下几类：

第一、目的或使命。组织的目的或使命是组织存在的意义，是组织的根本任务。例如，企业存在的理由是提供满足消费者需要的商品或者劳务、大学存在的目的是提供教学和科研项目、福利机构存在的目的是提供社会福利。

第二、目标。目标是指组织各项活动的目的或结果，也是管理活动所要达到的目标。目标有企业的总目标，也有各部门的分目标。例如某一企业的目标是通过制造家用电器获取一定的利润，该企业的各产品部门有其具体的产品生产目标和利润目标。

第三、战略或称策略。战略是指为完成组织的目标，根据企业的环境条件及这些环境条件可能的变化所确定的一系列行动方案、政策和对策，主要是涉及企业整体大局及其资源配置。如投资方向的确定、竞争方法的选择、产品方向的确定，都属于战略性的计划。

第四、政策。政策是指导管理活动的一些纲领和方针。政策也是一种计划，它是用于指导决策的一些文字说明。例如，公司的用人政策规定某一阶层的管理者所要求受教育的程度，公司从内部提升管理者的政策等，都属于政策的范围。

第五、程序和规则。程序是指未来行动的具体步骤和顺序，例如采购部门采购材料应由使用材料的部门申请购买，经过有关业务部门审批，再实施采购材料的活动；规则是处理某某事项的准则或制度。例如，企业规定员工不能无

故旷工。

第六、方案。方案一般是指某一项目的具体目标、具体实施的方法、步骤以及具体任务的分配。方案一般有几套，根据不同的情况采取不同的方案，每一方案都有其约束条件及实施的理由。

第七、预算。预算是用数量或金额表示的一种数字化的计划。预算包括业务预算、财务预算和专门预算。

计划的分类还有其他分类方法，如按计划的范围可分为总体计划和部分计划；如按计划的弹性可分为刚性计划和弹性计划等等。

2. 组织职能

孔茨把“组织工作”看作是：

- ①明确所需要的活动并加以分类；
- ②对为实现目标必要的活动进行分组；
- ③把各个组分派给有必要权力的管理人员来领导各个组（授权）；
- ④为组织结构中的横向方面（按组织的相同的一级或类似的一级），以及纵向方案（例如，公司的总部、司、处）制订关于协调的规定。

（1）正式组织与非正式组织。组织结构的设计应该明确谁去做什么，谁要对什么结果负责，并且消除由于分工含混不清造成的执行中的障碍，还要提供反映和支持企业目标的决策和沟通网络。

孔茨认为“组织”一词许多人使用时很不严格，有些说它包括所有参与者的行为，另一些人把它和社会与文化关系的总体等同起来。更有人提到一个企业，例如美国钢铁公司，或提到国防部，就是一个“组织”，但是对于大多数实际工作的经理们来说，“组织”就意味着一个“正式的有意形成的职务结构或职位结构”。虽然有时，使用这个词是指一个企业，但一般是采用上面的最后一个意思。

“有意形成的职务结构”是指什么呢？第一，在解释组织职务的性质和内容中含有的这个意思，一同工作的人们必须担当某种职务。第二，应对要求人们所担当的职务进行刻意的设计，要规定所需活动有人去完成，并且确保各项活动协调一致，使人们在集体中工作得很顺利，有效率，并且效率很高，当然大多数管理人员在刻意建立这种结果时，认为他们正在进行组织工作。

正如前面提到的许多管理学家一样孔茨探讨了正式组织与非正式组织的问

题。

正式组织一般就是指在一个有正式组织的企业中，有意形成的职务结构。尽管人们称某一“组织”为“正式”的组织，丝毫也没有说它是固有地一成不变的或是有什么不适当的限制的意思。如果管理人员想要做好组织工作，组织的结构一定要提供这样一个环境，使个人不论是现在或是将来的工作中都十分有效地为集体目标作出贡献。

正式的组织必须具有灵活性，在最正式的组织中，应留有酌情处置权的余地，以利用有创造力的个人并承认个人的喜欢和能力。但必须把集体情况下的个人努力引向集体的和组织的目标。

非正式组织是任何没有自觉的共同目的的共同个人活动，即使是有助于共同的结果。因而，午饭时的棋友们所形成的非正式关系可能有助于实现组织的目标。就一个组织上的问题求助于你认识的人，即使他可能在另一个部门，也要比求助于你只是在组织图 6—4 上知道的人容易得多。

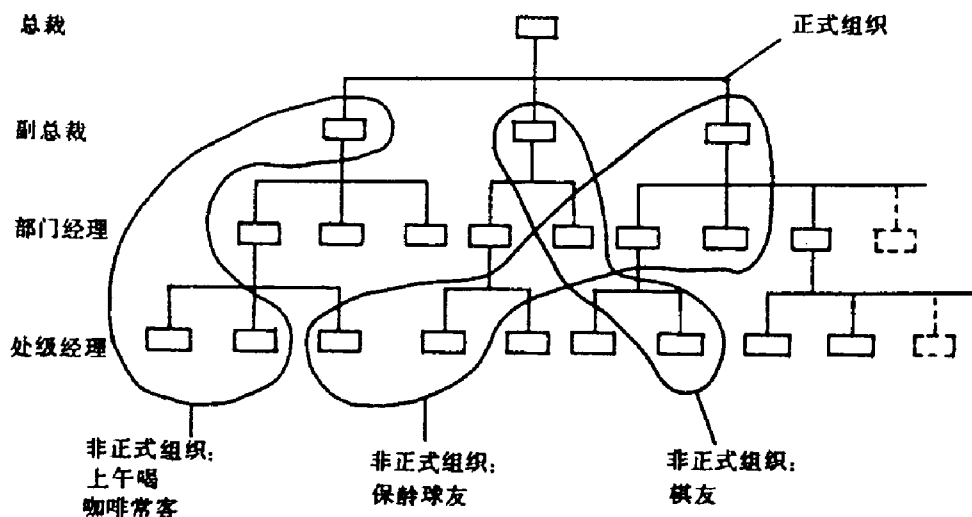


图 6—4 正式和非正式组织

不载于组织图上的关系，可能包括机械车间的班组，同在六层的邻居，星期五晚上玩保龄球的伙伴以及上午喝咖啡的常客。

对非正式组织存在的原因、方式的探寻是社会心理学中的一项特殊研究，这些动态的个人之间的关系受这个集体中的人数、所涉及实际人员、与该集体

有关的事物，该集体领导的变化以及不断变化过程的影响。管理人员必须要意识到非正式组织、避免与之对立。当他们管理他们的下属时，会感到利用这种组织是有利的。

组织工作的一个方面就是建立各部门。部门一词是指在一个组织中，一个管理人员有权执行所规定的活动的明确区分的范围、部分或者分支机构。一般人使用的部门这个词，可以是一个生产部门、销售部、西海岸分行、市场研究科、管理应收帐款组。在有些企业中，部门这个术语用得很不严格，在另些企业中，特别是一些大型企业中，术语比较严格，是表示等级关系。这样，一个副行长可以领导一个部，一个司长领导一个司，一个经理领导一个处，一个科长领导一个科。

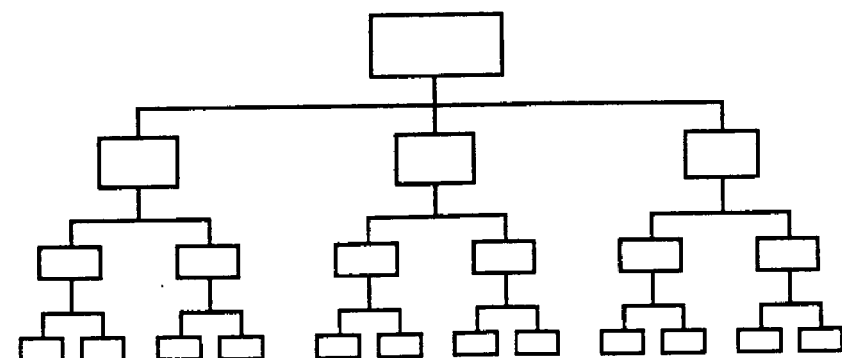
(2) 组织层次和管理跨度。组织层次与管理跨度问题也是一个老生常谈的问题，管理学家们为这个问题争论不休至今仍未得到统一认识，有待进一步研究。

①研究组织层次与管理跨度的意义。孔茨认为进行组织工作的理由在于使人合作得更有效率，同时，人们在管理跨度的限制中发现了需要有层次的理由。也就是说。管理层次的存在是因为一个主管人员能有效地加以管理起来的人数是有限的，即使这种限制随情况不同而变化。在图 6—5 和图 6—6 中显示了管理跨度和组织层次的各种关系。管理跨度宽是与组织层次少相关的，管理跨度窄造成组织层次多。

在每一个机构中，必须决定一个管理人员能管理多少个下级人员。管理学的学者已发现这个数字，在机构的高层领导中，通常是 4—8 人，在机构低层领导中，为 8—15 人。例如，英国著名管理顾问林德尔·厄威克发现：对所有上级主管人员来说：“理想的下级人数……是 4 人”，而“在组织的最低层次，赋予他们的责任就是完成具体的任务而不是管理他人，这个人数可以是 8—12 人”。另有人认为一个主管人员可以管理 20—30 个下属。

由美国管理协会对 100 家大公司的调查中，向总裁汇报工作的高级管理人员的人数从 1 到 24 人不等，只有 26 个总裁拥有 6 人或不到 6 人的下属，中间数字是 9 人。在被调查的 41 家小公司中，25 个总裁有 7 个以上的下属，最一般的人数为 8 人。在其他的研究报告中可以找到类似的结果。

从非常实际的意义上说，这些研究都不能真实地显示实际的管理跨度。原



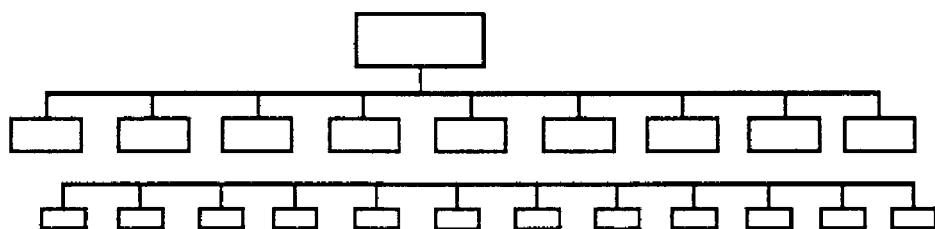
优点:

- 严密的监督
- 严密的控制
- 上下级之间联络迅速

缺点:

- 上级往往过多地参与下级的工作
- 管理的多层次
- 多层次引起的高费用
- 最低层与最高层之间距离的过长

图 6—5 窄跨度组织



优点:

- 迫使上级授权
- 必须制定明确的政策
- 必须谨慎地选择下级人员

缺点:

- 上级负担过重, 容易成为决策的“瓶颈”
- 上级有失控的危险
- 要求管理人员具备特殊的素质

图 6—6 宽跨度组织

因之一是, 这些研究只是按企业的最高层或接近最高层来衡量这个跨度的。尤其是因为每一个组织都经历过向最高管理人员汇报工作的许多职能的巨大压力, 这种在整个企业中可能实行的管理跨度, 并不是典型的做法。最高管理层

以下的管理跨度很可能要小得多，事实上，在对 100 多家各种规模的公司的调研中，孔茨发现中层管理层的管理跨度比最高层窄得多。

此外，在一些显示出管理有方的公司之间，当然管理跨度方面也有着很大的差别。这说明，仅计算现有管理跨度的人数不足以确定一个应有的跨度，而且即使可以认为经过实践，每个公司已经达到了最佳的人数，这种说法还是对的。

目前存在着这种倾向：即把组织和划分部门本身看成是目的，并且以部门与部门层次的明确性和完整性来衡量组织机构的效率。把业务活动分成各个部门，等级组织和多层次的建立本身并非是完全合意的。

首先，多层次费用就多，层次越多，用于管理的精力、资金就越多，因为管理人员和协助管理人员的工作人员增加了，协调各部门的活动的需要增加了，再加上为这些人员的设施的费用也增加了。会计人员把这种费用称为“管理费用”。完成实际生产的是工厂、工程部门或销售雇员，可把他们称为或在逻辑上把他们称为“直接劳动”。在“第一线”上面的层次的人员主要是管理人员，如果可能，他们的费用最好是取消的。

第二，部门的层次使联络复杂化。一个有很多层次的企业通过组织结构向下传达目标、计划和政策要比一个最高管理人直接与雇员联系的企业困难得多。当信息按直线向下传达时便发生遗漏和曲解现象。层次也使从第一线基层向上级指挥人员的信息沟通复杂化。自下而上的沟通与自上而下的沟通是同等重要的，有句话说得好，层次是信息的“过滤器”。

最后，过多的部门和层次会使计划工作与控制复杂化，在高层可能是明确的完整的计划，经过向下一级一级布置下去，就失去协调一致和明确性了。增加层次和管理人员会使控制更加困难，与此同时，正是由于计划工作的复杂性和沟通的困难性，使得控制工作更加重要。

②决定有效管理跨度的因素。一个管理人员到底能够有效地管理多少下属，在寻求这个答案中，孔茨发现，除去理解快、善于与人相处、博得人们忠诚和尊敬等这些个人品格之外，最重要的决定因素是管理人员减少上级花在下级身上的时间的能力。这种能力当然因管理人员及其工作的不同而异，但是几种因素在实质上影响这种接触的次数和频率，因此也影响着管理的跨度（见表 6—1）。

表 6—1 影响管理跨度的各个因素

窄跨度（需对下属花大量时间） 是与以下因素相关的：	宽跨度（对下属只花很少时间） 是与以下因素相关的：
1. 很少或没有培训	1. 下属充分的培训
2. 不适当或不明确的授权	2. 明确授权，承担明确的任务
3. 工作没有重复性的计划不明确	3. 重复性工作计划明确
4. 无法考核的目标和标准	4. 内外部环境的缓慢有变化
5. 内外部环境的急骤变化	5. 使用可以考核的目标作为标准
6. 使用了劣质和不适当的沟通技 术，包括指示含混不清	6. 有恰当的技术运用，如合适的 组织结构，书面与口头的沟通
7. 上下级之间无实效的联系	7. 上下级之间有效的联系
8. 无实效的会议	8. 有效的会议
9. 中低层存在较多的专业问题	9. 在较高层次存在一定数量专业 问题（最高层管理人员关注外 部环境）
10. 管理人员能力不强和未经培 训复杂的工作	10. 管理人员能力强，受过培训 简单的工作
11. 下属不愿意承担责任或合理 的风险	11. 下属愿意承担责任和冒合理 的风险
12. 不成熟的下属	12. 成熟老练的下属

第一、下属人员的培训。下属人员培训得越好，必要的上下级关系的影响就越少，训练有素的下属，不仅不需要管理人员花多少时间，而且与他们接触不必太多。

在新兴和较复杂行业中，培训问题多起来了。例如由于技术变化不多，铁路工业的管理人员的培训一般要比那些航天工业的管理人员完善得多。在复杂的电子工业和导弹工业中，政策和程序的迅速改变也使得培训问题增多。

第二、明确的授权。（下属的）培训能使管理人员减少耗时的接触次数和时间的延续，但应看出，这种上下级关系费时的沉重负担的主要原因，是由于组织的设计不周和混乱所致。影响管理跨度的不良组织的最严重的不良现象，就是授权不当或不明确。如果管理人员明确授权给一个训练有素的下属去完成一项十分明确的任务，他就能把它做好，基本上不需要上级花什么时间和精力。不过，如果下属没有为了有效地执行该任务的权力，那么，这项任务就完成不了，或者，管理人员要花很多时间去监督和指导下属的工作。

第三、明确的计划。下属的工作性质大多是由拟定实施的计划规定的，如果这些计划订得好又切实可行，如果已向下属授权执行计划，如果下属了解预期的目标，那么就不大需要上级花什么时间了。这种情况经常出现在负责重复程度很大的业务的生产管理者身上，因此，在一个大型工作服制造厂，生产车

间主任可以令人满意地管辖多达 30 名下属。

相反，如果计划制定得不准确，如果下属必须自己去做许多有关计划工作的事情，那么，他们就可能需要大量的指导。但是，如果上级已经制订了指导决策的明确政策，并且保证政策与部门的业务和目标相一致，同时下属又能够理解这些政策，则要求上级花费的时间一定会比在政策不明确，不全面或不作为下属理解的情况下要少。

第四、目标标准的应用。管理人员应该通过个人观察或应用目标标准来考察下属是否在按计划工作。显然，良好的目标标准易于显示任何偏离计划的情况，使管理人员免除花许多时间同下属接触，把注意力放在对成功执行计划的关键性的特别问题上。

第五、变革的速度。某些企业的变革速度比其他企业快得多。变革的速度是能把政策制度定到哪种程度，以及能把政策的稳定性保持到哪种程度的一个重要的决定因素。这可以解释为什么像铁路、银行、公用事业这样的组织机构在经营中管理跨度很宽，而另一方面，第二次世界大战艾森豪威尔将军采用的管理跨度却非常窄。

缓慢变革对制定政策和训练下属的影响已在罗马天主教组织中鲜明地显示出来。也许可以认为，这个组织在持久稳定方面是西方文明史上最为成功的。但它的组织层次很少，在大多数情况下，主教们直接向教皇报告工作，教区神父们向主教汇报，尽管在某些情况下，主教向大主教报告工作。因而，在这个世界性的组织中，一般只有很少几个层次，由此，每一个层次的管理跨度都很大，即使这样的跨度无疑是太大了，但是，这种特别大的跨度显然还过得去的部分原因，是由于主教的训练程度，更主要的是由于教会变革速度一直是缓慢的，程度或政策的变革已有数十年的发展，而主要目标差不多保持 2000 多年没有变化。

第六、信息沟通技术。使用信息沟通技术的效率也对管理跨度有影响，控制的目标标准是沟通的一种方法，但是有许多方法也能减少上级花在下级身上的时间。

如果每一种计划、指示、命令或指导都必须通过个人接触进行沟通，并且每一项组织变革或人事问题都必须口头处理，那么，管理人员的时间负担显然是沉重的。某些管理人员设立助理职位或行政参谋人员，作为沟通手段，帮助

他们解决与主要下属的一些问题。下属提出的书面建议，将一些重要的考虑概括起来，常常能加快决策。一些忙碌的高层总经理，即使在书面建议中涉及很多方面的重大决策，也要坚持编写书面建议提要来扩大其管理跨度。一个经仔细说明而提出的建议，能帮助一位总经理经几分钟的考虑做出决定，而即使是效率最高的会议，也要一个小时才能做出决定。

要具有一种简要清晰地传达计划和指示的能力，应扩大管理人员的管理跨度。下属离开上级的办公桌之后，或接到指示后，如果仍然没有弄明白该干什么，或者上级说了什么，以后还肯定迟早会要求再次会见，这样，作为一个下级人员，他高兴的一件事情就是有一位能够很好表达自己意思的上级。管理人员随意的、无拘束的风格可以取悦于下层，但是如果这种无拘束变成混乱和浪费时间时，其后果将会极大地缩小管理的有效跨度且往往降低士气。

第七、必要的个人接触量。在许多情况下，都需要面对面地会谈。很多情况下不可能完全地通过书面报告、备忘录政策声明、规划文件或者其他无需个人接触的通信。一个管理人员可能会发现，在会议多交换意见中进行会谈并讨论问题是有价值的，对下属也是鼓励。也可能有一些政策上的敏感问题只能通过面对面的会议才能处理。在评估人们的成绩并和他们一起讨论时也是如此。还有在其他一些情况下，想要沟通问题，向下属作指示或者想要取得人们关于某个问题的真正想法的感性知识，最好的办法就是花费时间进行个人接触。

然而，通过更好的训练，更好地制订政策和计划，更明确地授权，更周到的参谋工作，更好的控制系统和目标标准，总之，通过更好地应用健全的管理原理，是否有可能把高层管理人员在各种会议和委员会上所花去的那个很大百分比的工作时间减少一些呢，对此孔茨是有怀疑的。他还怀疑，用于个人接触的许多时间，不见得比花在思考和研究上好得多。

在另外的极端情况下，许多公司似乎没有注意比较新人事技术对第一线管理人员的影响。他们中不少人的管理跨度已超过了他们驾御的能力。考绩、保持计划、申诉程序和其他现在要求管理人员在面对面关系中花时间的人事事务，已减少他们传统上很宽的管理跨度。这并不是说这些革新不值得他们付出代价，但必须根据这些因素来评定管理跨度的限度，或许已经处在这种情况下，第一级管理人员是所有管理人员中工作超负最重的。传统上有很多人要向他们汇报工作。

第八、组织层次引起的变化。孔茨通过一些研究项目，已经发现，最有效的管理跨度大小是随着组织层次而不同的。在一项大型研究中，研究人员研制了一种考虑到上述可变因素的模型并进行了试验，发现个人的专业化程度（人员的专业化）是影响管理跨度的最重要的可变因素，尽管技术和规模也受到了测试，因为以前的研究重点曾侧重于此。据发现：

- 管理的专业项目愈多，组织的中低层次的有效管理跨度就愈小，而按高层次的管理跨度就增大，这主要是由于高层管理人员大多关心企业与外部环境的关系，策略规划问题和主要的政策事项；

- 例行的业务（工作没有变化）在任何层次上似乎没有什么影响；
- 规模（指人员上）在低层次上影响很小，但在中层则有积极的影响。

实际上，这项研究与上述概括的可变因素的影响是一致的，据发现，许多实际工作者就知道：无论是规模还是技术，与一个组织的上一层次有效管理跨度是没有多大关系的，而可变因素会产生影响。

第九、其他因素。除上述所列因素，还有其他一些影响管理跨度的因素。例如：一个能力强训练有素的主管人员比没有这种素质的主管人员能有效管理更多的人员。另外，简单的任务与复杂的并且含有多种活动的任务相比，前面的管理跨度可以大一些。还有其他一些因素有利于管理跨度的增大，例如：下属对承担责任的积极态度，以及他们愿意承担合理风险。同样，有更多成熟老练的下属的上级，可以授予更多权力，从而加宽了管理跨度。

毫无疑问，尽管有发展扁平型的组织结构的愿望，管理跨度仍然受实际的和重要的约束条件所限制。尽管管理人员授权了，进行了培训，明确地制订了计划和政策，并且采用了有效的控制与沟通方法，但他们还是可能管辖着比他们能有效管理的还要多的下属。同样的实际是，企业一旦发展，由于有更多的人需要管理，管理跨度的限制迫使企业非增加层次不可。

在一定情况下，所需要的是所有相关因素之间更为恰当地平衡，在某些情况下，加宽跨度减少层次可能是个好办法；在另外的情况下，相反的做法也可能是正确的。人们必须对采用不同方法的一切代价进行权衡比较，不仅是财务上的费用，还要比较士气、人力开发以及实现企业目标等方面的代价。在军事组织中，或许快速无误在实现目标是最重要的，而在百货公司经营中，可能最好是通过在基层组织加强推行首创精神和人力开发来实现长期的利润目标。

(3) 组织工作的结构和过程。孔茨认为将组织工作当成一种过程看待时，可以清楚地看到必须考虑的几项基本因素。

第一，企业结构必须反映目标和计划，因为企业的活动是从目标和计划而来的。

第二，企业结构必须反映出企业管理可使用的权力。某一既定组织的职权是一种由社会决定的，为了行使酌情处置权的权利，因职权是随条件的变化而定的。

第三，与任何计划一样，组织结构必须反映它的环境，正如计划的前提也许是经济的、技术的、社会的或道德的一样，组织结构的前提也就是这样，必须把组织结构设计得能进行工作，能让集体中的成员作出贡献，并能帮助人们在变化中的未来中有效地达到目标，在这个意义上，可行的组织结构决不能是静止的，没有一种唯一的最好的组织结构适用于任何一种环境，有效的组织结构取决于具体情况。

第四，组织是以人员构成的。组织结构中业务活动的划分和权力关系都必须考虑人员的限额和人员的习惯。这不是说组织结构的设计要围绕着个人，而不围绕着目标及与之有关的业务活动，但是配备什么样的人是一个重要的考虑因素。

组织工作有一个基本的逻辑，如图 6—7 所示。注意第一步和第二步实际上属于计划部门，孔茨提示了下面六个步骤：

- ①确定企业的目标。
- ②制定支柱性的目标、政策和计划。
- ③明确为完成上述目标、政策和计划所必需的活动并加以分门别类。
- ④根据现有的人力和物力，并根据环境来使用人力和物力的最佳方法，把上述活动分成各个组。
- ⑤给各个组的领导人授予要完成活动所必要的权力。
- ⑥通过职权关系和信息流通，横向地纵向地把各个组联系在一起。

(4) 组织工作中的一些错误。尽管组织工作的某些错误的性质是明显的，并且干扰着个人和企业的目标，但是这些错误仍持续出现，则是表明管理工作的困难，管理人员的不成熟，或两者兼而有之的鲜明证据。

- ①计划不当。一个企业在其目标，计划及外部环境改变很久以后，仍继续

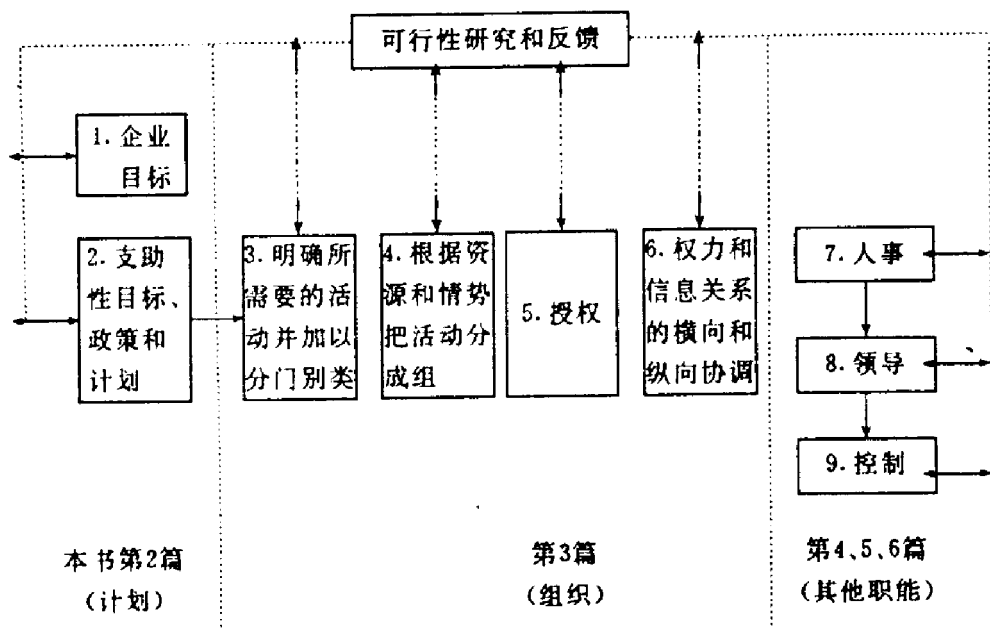


图6—7 组织工作过程

延用传统的组织结构，这种情况并不罕见。例如，一家公司的商业环境早已从生产导向型（如：典型的卖方市场）转向市场导向型（如：典型的买方市场），但其产品研究开发部门仍由其制造部门控制管理。又如，当产品组合以及综合的非集权的利润责任制需要有分权的产品事务部时，公司沿袭原有的职能组织结构。

同样，公司可能需要目前缺乏的那种管理人员，或者发现有些管理人员已跟不上公司发展的速度或已不符合公司目前的需要。一些发展中的小型企业经常犯这样的错误，总是认为原来的雇员能随着公司的发展而成长，结果却发现一位非常出色的工程设计师被委任为工程部副总经理后无法胜任这个更高的工程部主要负责人的职务，或是一位过去非常称职的生产管理人员不能当一个更大的制造部门的主任。

计划的另一准则涉及到相关人员进行组织工作。组织结构的更改必须考虑到人的因素。要设法充分发挥雇员的长处，避免他们的弱点，有许多理由说明这一点。但基本上管理人员在围绕人员进行工作时常常会忽视一些事实。首先，以这种方式进行组织工作的管理人员不能保证所有基础工作都已包括，所有必要的任务都有人去承担了。其次，有这样一种危险，即不同的人会希望干

同样的事情，其结果是会引起冲突及多重指挥。第三，人们以各种方式进入和离开一个企业——通过退休、辞职、提升或死亡——这样使得相关人员的组织工作充满危险性，一旦他们的职位空缺，很难正确说明并适当地补缺。

当企业不能就与过去和现在有本质区别的将来制定适当的计划时，就会产生此类错误。管理人员应看到未来，确定什么样类型的组织结构最能满足将来的需要，什么样的人选是为组织服务的最佳人选。

②未能弄清楚相互关系。未能弄清组织中的相互关系，比起其他错误来，是引起摩擦、玩弄权术以及效率低下的更主要的原因，即然职权与责任对行为来讲很关键，那么，对这两点缺乏明确的了解就意味着组织成员对自己在企业中应起的作用不了解。这并不是说需要对工作作详细地说明或人们不可能做为一个工作组来发挥作用。虽然有些企业领导人为拥有一支没有具体任务和权限的下属队伍而自豪，但任何一位体育教练都可能会告诫他们，这样的一支队伍不过是一些互相妒忌、靠不住、推卸责任、争权夺利的人的乌合之众而已。

③不授权。组织生活中常常可以听到这样的抱怨，即管理人员不愿给本组织的下级授予决策权。在某些企业中，需要统一政策，也可能由一名或少数几名管理人员来作决策，这样就既不需要也不希望分散职权。但是决策渠道的阻塞，过多地将不重要的问题提交上级处理，使最高层管理人员埋头于细枝末节、连续不断地“救火”和“会议危机”中，以及组织的下层管理人员的培养欠缺，所有这些都表明，在本应授权的范围内不授权显然是一个错误。

④不能均衡地授权。组织工作的另一个错误是未能保持均衡的授权。换句话说，也就有些管理人员——在分散职权的热情鼓舞下——过多地将决策权在组织中下放。这样可能会将决策权下放至组织结构的最底层，并可能形成一个独立的卫星组织系统。即使没有到达这个极端，过多的授权也会使组织失败。

最高层管理人员必须照授权所希望的方式和目的来作用这个职权。

⑤将权力系统与信息系统相混淆。广开信息渠道可以减少各层次组织及各部门问题和费用。除非是机密的信息（并且商业界、政府和其他企业滥用这种保密机制），否则没有任何理由要求信息系统遵循权力系统。也就是说，有关的信息应该广泛地提供给本组织各级人员。信息的收集应与决策的作出分开，因为只有后者才需要有管理职权。企业往往迫使信息系统应遵循权力系统，而遵照一连串命令去做的唯一理由是为了保持决策权的完整和责任的分

明。

⑥授权而没有使其任责。管理不当的一个重要原则是授予某人权力而没有使他负起责任。授其权力并不等于授其责任；上级对其下属的正当行使权仍负有责任。任何其他的上下级关系都会导致组织上的无秩序。但是，那些被授予权力者也必须愿意对自己的行为负责。

⑦有责无权。下属人员通常报怨的是，上司要他们对成果责担承认，但却不授予其完成的权力。其中有些怨言是没有道理的，是基于他们误解了如下事实：下级人员不大可能在任何领域里掌有无限的权力，因为他们的运行必须与其职位上的人们的行动相配合，而且必须符合政策。下属人员常常认为他们的工作包罗一切，忘记了他们的职权必须只限于自己的部门，并在政策指导方针的控制范围。

然而，通常有些怨言是有道理的；管理人员有时自己没在意。

⑧漫不经心地使用参谋机构。有许多正当的理由使用一名参谋助手或参谋专家，甚至建立完整的顾问部门。然而也存在着这种危险，上级使用参谋人员逐渐削弱了那些参谋人员本应只是向其提供建议的管理人员的权力。

还有一种常有的危险，最高层的管理人员可能会使自己陷入参谋专家的包围中，逐渐全神贯注于参谋专家的工作，以致在他们的议事日程上排除了需用于工作在直线上的下属人员的时间和关心；或者可能交给直线管理人员处理更为适当的问题却交给了参谋人员去解决。

在其他情况下，参谋人员行使着未经授予他们的直线权力。这容易理解，当参谋专家非常清楚应如何应付某种情形，而对这种情况负有责任的直线管理人员却拖拖拉拉不知如何下手时，这些专家会变得很不耐烦。就是这种使得参谋专家有价值的品质——专业知识——也使得他们对指示不耐烦去等。然而，如果他们在没有明确授权的情况下擅自行使权力，则不仅会削弱负有责任的直线管理人员的职权，而且也会破坏指挥的统一。

⑨误用职能权力。也许对有效的管理构成更大危险的是，由于对职能权力的授权未作规定和不加限制而产生的问题。这种情况尤为普遍，这是因为现代企业的复杂性经常会产生这样的一些情况，需要授予某居于支配地位的参谋人员或服务部门以职权，以支配本组织其他部门的活动。

在寻求专门化系统和寻求技术专家意见的好处的过程中，管理人员常常以

牺牲经营部门为代价过分地拔高了参谋和服务部门的作用。许多直线管理人员——从负责经营的副总经理到最基层的检查员——都有正当的理由感受到，企业正由行使职能权力的参谋部门及服务部门管理着。例如，人事部可能在未与直线部门的管理人员协商的情况下，根据心理测验结果为直线部门雇用工作人员。

⑩多方面的服从。职能权力过多的主要危险是破坏了指令的统一。只需观察一下任一典型的大型或中型企业的各个部门就可以发现这种破坏现象是怎样发生的。总会计师规定整个公司的会计程序，采购部主任指导怎样以及在何处采购。人事部经理命令（通常根据工会合同政府条令）怎样将工作人员分类以便计算报酬，怎样规定休假时间以及应该工作多少小时。运输经理控制货运的路线。法律总顾问坚持所有合同必须经过他或她的同意，必须以指定的形式订立。公共关系主任要求管理人员和其他雇员所有对公众的发言必须经过批准或符合规定的方针。税收主任审查所有关于税收问题的结算方案决策。

这样，由于这些参谋专家及提供服务的专家们对本组织的其他部门具有一定程度的直线权限，加上在各部门和各地区中存在类似的集团，业务管理人员发现他们除了必须受主管上级（这些人通常对他们的工资等级及提升机会具有决定权）的领导，还要受许多具有职能权力人员指导的约束。毫不奇怪，许多管理人员，特别是层次较低的管理人员，处于如此之多的职能权威人士之中实在感到灰心丧气。

⑪对服务部门职能的误解。服务部门通常被视为与实现企业主要目标的关系不大，但事实上他们与其他业务部门一样有直接的关系。有些人，特别是在那些被视为直线部门的人们，常常认为服务部门相对来说是多余的，不重要的，因此成为随时有可能被忽视的一个部门。

在另一方面，许多服务部门错误地认为他们的职能对其本身就是目的，而不是为其他部门提供服务的。因此，采购部门可能没有认识他的目的是高效率地采购法定部门订购的物品；统计部门也许会忘记他的存在是应向其他部门提供其所需要的数据，而不是去编制他自己选择的报告。

也许对服务部门的最大误用可总结为这样的话“高效的低效率”。当管理人员建立服务部门时，他更多注意的是节省费用而不注意整个企业的效率，这样，一个高“效率”的服务部门可能会做一项无效能的服务工作。例如：建

立一个低成本的中心招聘科，如果征聘的雇员都不符合公司的需要，那么设置这个科就没有取得什么成绩。

⑫组织过于复杂和不够完善。企业的结构只是一个为了使人们能有效地工作的系统。组织过于复杂通常是由于没有将这一概念用于实际而造成的结果。管理人员通过设立太多的级层使组织结构过度复杂化，忽视了高效率要求管理人员管理尽可能多下属人员的事实。管理跨度狭窄，反映出对管理跨度原则的误解，反映出在管理上不能缩短保持必要人际关系所需的时间，反映出管理时间的不足——这通常是由于分派任务和授权不当所引起的。同样参谋及服务活动或部门增多可能是由于对直线下属人员授权不合理，以及过分片面注重服务的专业化效率，以致忽视了企业更大范围的运转。

管理人员任命不必要的直线助手（如副经理或经理助理）也会使组织过于复杂化。当管理人员想将时间用到本部门以外的事情上时，或在他们较长一段时间离开工作岗位期间，或当他们想在某一特定范围，如工程，授权代表行使直线权力，或在一位即将正式就任管理职务的下属人员有限的训练期内，在上述各种情况下，有一位直线助手是合理的。而在其他情况下，这种做法将会造成管理人员与其下属人员的分离以及产生究竟谁是真正的上司的混乱，这就使得我们作出这一结论，应小心并少量采取这种做法。

有时，程序过多是与组织结构的过分复杂混淆在一起的。过于复杂的组织结构——特别是与职能权力交织在一起时——会产生过繁的程序。但是，往往归咎过于复杂而造成的官样文章实际上是由计划工作不善而造成的。没有把程序看成是计划——并且未能像重视其他几种计划那样来对待程序——往往造成复杂得令人迷惑并且甚至是不必要的程序。

与此相似，人们往往把委员会过多，消耗了管理人员及其工作人员的时间和精力，归咎于组织过于复杂而不是组织得不善（特别是在委员会决策比个决策优越的情况下）。委员会过多是由于被授权的职位太多或授权不明确产生的。这实际上表明组织的不完善。

（5）如何将组织完善。

①通过计划来避免出错。如同其他的管理职能一样，良好的组织必须确定目标并且有条理地进行规划。正如孔茨在他不朽的名著中所述的那样：“（在组织）缺乏设计是没有道理的，是要吃苦头的，是浪费的，无效能的。”说它

是没有道理的，是因为不管是工程技术问题还是社会实践，首先应有良好的设计或规则。说它是要吃苦头的，是因为“组织上缺乏设计的主要受害者是那些在企业中工作的个人”。说它是浪费的，是因为“除非按职能专业化的界线把各项工作结成整体，否则就无法培训新人去接替那些晋升、辞职或退休者留下的职位”。说它是无效能的，是因为除非根据原则进行管理，否则将凭个性进行管理，而由此导致公司内部的争权夺利，因为“一旦在建造时忽视了基本的设计原则时，一部机器就不会顺利运转”。

第一、为达到理想目标的规则。找出一个理想的组织以反映企业在特定环境下实现的目标，是制订计划的原动力。这就需要制订组织的主要方针，考虑企业管理人员的组织原则（例如，是否应尽可能集中权力或是否公司应将其业务分为半独立产品或地区性公司），以及勾画出相应的职权关系。像一切计划一样，所确定的最终形式，极少一直保持不变，对理想计划的不断改造通常是必要的。尽管这样，理想的组织计划应构成一个标准，管理人员将它与目前的结构相比较，就能够了解在可能的情况下应作怎样的改革。

组织者始终小心谨慎，不可被对组织工作的一般看法所迷惑。因为，适用于某一公司的方法不一定在别的公司行得通。组织原则具有普遍应用性，但是在运用这些原则时，应考虑到每个公司的经营状况及具体需求。组织结构都应根据实际情况而定。

第二、按人因素修改。如果企业人员不适应理想的组织结构而且不能够也不应该把他们放在一边时，那么唯一的选择只能修改结构以适应个人的能力、态度或局限性。这种改变也许有点像围绕着人来进行组织工作，区别就在于，在这种情况下首先是围绕着为了应达到的目标和应进行的活动而进行组织的，然后才按人员的因素进行修改。因此，无论何时出现人事变动，计划工作都会减少对原则妥协的必要。

第三、组织工作计划的优点。计划组织结构有助于测定将来人员的需求以及所需的培训方案。如果一个企业不知道将来需要些什么样的管理人员，他们应具有什么样的经验，那就无法明智地征聘员工并培训他们。

再者，通过组织计划能够暴露弱点。如果将实际的组织结构与理想的组织结构相比，重复工作、职权界线等不明确、信息交流时间过长、官样文章太多及陈规旧习等弊病就将充分显示出来了。

②避免组织的僵化。组织应该是一个对外开放的充满活力的系统，但在实际情况中并非如此，因此有关避免组织僵化的方法层出不穷，孔茨总结了前面各个管理学家关于避免组织僵化的方法。组织计划工作的一个基本优点是避免组织僵化。许多企业，特别是那些经营多年的企业，已变得太僵化了，无法通过有效的组织结构的第一项检验标准——具有能适应环境变化及能应付新的偶发事件的能力。这种对变革的阻力可以使组织的效能严重丧失。

第一、僵化的表现。一些历史较长的公司可提供很多僵化的证据：组织的形式已不再适合时代，某一地区的组织由于通讯的改善可以被取消或扩大，或者对于一个扩大了的需要权力分散的企业来说，结构却过分高度集中了。

第二、重新组织以避免僵化。尽管重新组织的意图是为了适应企业环境的变化，但是还有其他迫使企业重新组织的原因。与企业环境有关的原因包括，由于主要财产的买卖而造成经营上的变化，生产线及销售方式的变化，商业的周期，竞争的影响，新的生产技术，工会政策，政府的管制及财产政策，以及当前对组织工作的认识状况。新的方法和原则可能是逐步适用的，例如允许管理人员去管理公司的一些半独立的分散经营单位来培养他们。新的方法也许也开始采用，比如通过大大地分散权力以取得适当的财政控制的方法。

再者，新的总裁、副总裁以及各部门的负责人都可能有自己的一些对组织的明确想法。组织的改变可能仅由于新的管理人员，基于他们过去的经历所形成的想法而产生的进行改革的愿望。也可能由于他们管理方式及他们的个性，需要一个经过改革的组织结构。

另外，重新组织可能是由于现存的结构中已被证实的缺陷而引起的，有些缺陷是由于组织的弱点造成的：管理跨度过大，委员会人数过多，缺少统一的政策，决策缓慢，未能达到目标，不能按计划完成工作，成本过高，财务控制失效等。其他的缺陷可能是由于管理人员管理不当而造成的。某一管理人员缺乏知识或技能，并且由于某些原因不能替换，如果通过组织工作，将很多决策权转移到另一职位上去，就可避免上述情况。

重新组织也可以解决管理人员之间的个性冲突。人事冲突发生到很严重的地步时，也只有通过重新组织才能解决。

第三、调整及改革的需要。除了迫切需要重新组织的原因外，还有只是为了使组织不致成为一潭死水而进行适度和持续调整的某些需要。当组织中的每

个人都明白他们的职位随时都可变化时，“帝国大厦”（即建立一个大型组织以使得管理人员显得更加重要）就不那么有吸引力了。就像一公司总裁告诫下属那样：“不必费心建立什么帝国了，因为我可以向你保证，三年之后，你不会再在现在的职位上。”一些管理人员意识到组织结构必须是生机勃勃的，从而对结构做出改变以使下属人员习惯于改革。

对于发展一种适应变革的传统还有许多理由。习惯于变革的人们往往会接受这种传统，不会在当改革的需要已发展到必须彻底变革阶段时灰心失望，丧失勇气。但另一方面，持续进行重大改组的公司会破坏士气，人们会花费大量时间去猜测组织的变化将对自己有什么影响。

第四、使参谋人员有效地工作。直线负责人与参谋人员之间的问题不仅仅是组织机构面对的最难以解决的问题之一，而且也是造成大量低效益的根源。解决这种问题，需要很高的管理技能，对原则的认真注意，对人员的耐心教育。

第五、理解职权关系。主管人员如果想解决上述直线部门与参谋部门之间的问题，必须理解职权关系的性质。只要管理人员将直线部门和参谋部门看成是人的团体或活动集团（比如，服务部门），就会产生混乱。直线部门与参谋部门是有职权关系的，许多工作都有两者的因素。直线的意思是作出决策并遵照执行，另一方面，参谋指协助并提出建议的权利。简而言之，直线可以“吩咐”，但参谋必须“出售”（它的建议）。

第六、使直线部门倾听参谋部门的意见。如果说参谋部门提出忠告及建议的确是无可非议的，那是因为人们需要专家提供援助或从那些本没有更迫切的责任提供这种援助的人们那里得到帮助。很明显，如果不采用参谋部门的帮助，就有理由取消这个部门。直线部门的管理人员应该认识到精明强干的参谋部门的助手们提出建议是为了帮助他们，而不是暗中破坏或进行非难。虽然直线部门与参谋部门之间的摩擦有时是由于参谋部门人员不称职或过于热忱造成的，然而直线部门高级管理人员有时过分认真地捍卫自己的权威，并且对他们本来非常需要的帮助也表示不满，这样也会引起麻烦。

应该鼓励或要求直线部门的管理人员与参谋部门人员协商。一旦采用参谋部门对直线部门强制帮助的做法，使直线部门必须听取参谋部门的意见，那么，企业将会搞得很好。例如，通用汽车公司，制造部门的管理人员在向总经

理或财务委员会提出一项主要方案或方针前，要同总部的参谋部门进行协调。也许没有人要求他们这么做，但是他们可能觉得这种做法会使他们的建议更顺利地通过；如果他们能以与有关的参谋部门联合的姿态出现，那么，采纳他们建议的可能性无疑会更大了。

第七、使参谋部门时刻了解情况。人们通常批评参谋部门，说他们是在真空中工作的，不理解直线管理人员工作的复杂性，或在提建议时忽视一些重要事实。这些批评在一定程度上是有根据的，因为不能期望参谋专家们对某一管理人员工作的所有细节都了解。专家们应该注意，他们的建议仍涉及自己权限之内的事情。而当建议只涉及部门问题时，业务管理人员不应该太依赖该建议。

许多批评的引起是因为没有使参谋部门的人员能时刻了解他们管辖范围内部问题的情况。在这种情况下，即使最能干的助手也无法提出合适的建议。如果直线管理人员未能将影响他们工作的决定通知参谋部门或者他们没有为参谋部门取得有关具体问题的必要情报铺平道路——通过对合作的宣布和要求，参谋部门就无法如预期那样地工作。参谋部门的人员使他们的上级从必要的收集和分析情报工作中解脱出来，以此表明了自己存在的合理性。

第八、需要完整的参谋工作。许多参谋部门的工作人员忽视了这样一个事实，即：为了提供最大的帮助，他们的建议必须是很完整的，以使直线部门的管理人员能作出简单的肯定或否定的回答。参谋部门助理人员应该成为问题的解决者而不是制造者。当他们的建议是不明确的或模棱两可的时候，当他们的结论是错误时，当他们没有考虑到全面事实或没有与受其所提出的解决方法严重影响的人员进行商讨时，当他未向上级指出所建议中的潜在危险以及优点时，他们就为管理人员制造了问题。

完整的参谋工作的含义是指，在对问题作了全面考虑，取得了受重大影响的人员的允许，对如何避免所涉及的困难提出了建议，并且通常准备好一套书面材料——书信、指示、工作介绍，说明书——这样，使管理人员不需要再进一步研究，召开冗长的会议或做不必要的工作就可以采纳或是否决这个建议。如果一项建议被采纳，彻底的参谋工作就为直线管理人员提供了将其付诸实施的方法。在参谋位置上学习去做这些事的人可以发现自己受到高度评价和赏识。

第九、使参谋工作成为组织生活的一种方式。对参谋职权的理解为组织生活的方式奠定了基础。无论哪里使用参谋人员，他们的责任就是发展并保持一种良好的人际关系的气氛。实质上，参谋助手的任务就是使负有责任的直线管理人员看起来是“好样的”，并帮助他们使工作做得更好。作为一名参谋助手，他不应该期望每提出一个主意便有一份功劳。这不仅因为此种做法肯定会使本来就不喜欢参谋助手的工作才能显示的直线部门同事们疏远参谋人员，而且因为直线部门的主管人员若接受了参谋人员的建议，就承担了实施这一建议的责任。

甚至在最好的情况下，也很难协调直线部门和参谋部门间的权限，因为必须说服人们彼此配合。参谋人员必须与业务部门保持密切联系，熟悉其部门内管理人员与工作人员，了解他们的问题。他们必须通过言传身教说服直线部门的伙伴，使其相信直线主管人员万事如意就是参谋部门人员的最大利益，并且他们必须在大加赞扬他们所帮助的人员所作出贡献的同时贬低自己的贡献。当直线主管人员请参谋人员提出要求并请求他们研究其问题时，参谋部门的工作人员已成功地发挥了自已的作用。

(6) 明确责任，避免冲突。组织中产生矛盾的一个重要原因是人们不了解自己及同事的职责。一种组织结构无论把它设想得怎样完善，人们必须懂得它，以使它工作。适当地使用组织结构图、精确的职位说明、明确职权关系和信息关系，并介绍具体职位的具体目标，将大大有助于人们的理解。

①组织结构图。任何一种组织结构，即使是很不完美的组织结构都可以用图6—8来表示，因为图只是显示出各个部门是怎样按照基本的职权范围联结在一起的。因此，有时发现最高管理人员以不需有一张组织结构图为自豪或感到应把这些图保密起来，则令人有些惊讶了。

优点：某位著名的制造商曾经说过，虽然就他的工厂而言，他能看出组织结构图是有些用处的，但他从来就拒绝绘制一张工厂负责人这一级以上的组织结构图。他的论点是，组织结构图往往很明显地使人感觉到高人一等或低人一等，组织结构图往往会破坏集体合作气氛，使那些在组织结构图中占有一个方框的人有太强烈的“所有”感。另一位高层管理人员也曾说过，如果不用组织结构图来表示组织结构，则可以更方便地改变组织结构，并且没有这张图同样会给没有图表明位置的中层管理人员一种竞争动力，鼓励他们争取更高的职

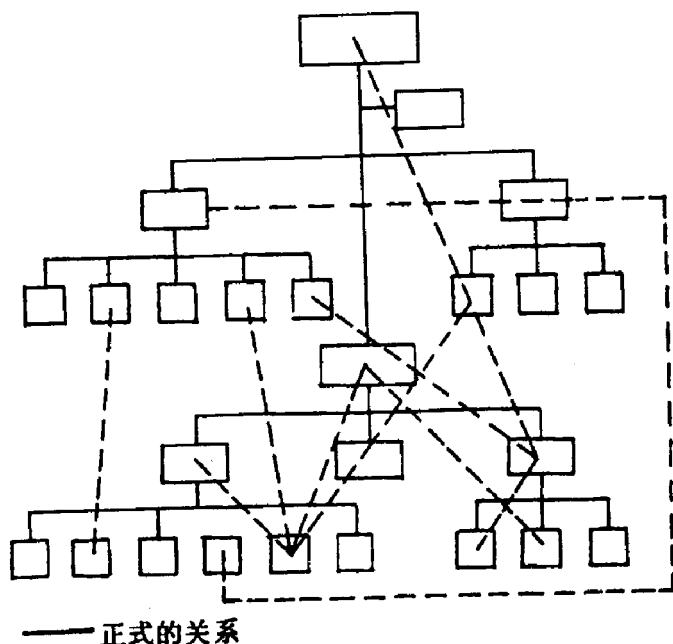


图 6—8 正式的和非正式的
或信息沟通组织结构图

位。

这些不愿绘制组织结构图的理由显然是站不住脚的。上下级关系并非是因为图表而存在，而是因基本的领导关系而存在。至于由于一张图而产生的过度舒服感和那些已“功成名就”的人不谋进取，这些都是最高层领导人的问题——是应根据企业环境的需求改组的问题，是树立适应变革传统的问题，是要使下级管理人员不断符合适当的而且明确的工作业绩标准的问题。

那些认为集体精神可以在不明确的上下级关系的情况下产生是在自欺欺人，他们是在为耍弄权术、搞阴谋、进行阻挠、推卸责任、缺乏合作精神、工作重复、政策含混不清、决策犹豫不定和其他的组织低效率的各种表现提供生长的温床。

由于组织结构图把决策权的范围在图上表示出来了，有时仅在绘制组织结构图的图中就能显示出结构中的不一致性和复杂性，并引导给予改正。组织结构图还可以向管理人员和新成员揭示他们是怎样在整个组织体中联系在一起的。

局限性：组织结构图有一些重大的局限性。首先，一幅组织结构图只显示正式的权力关系，省略了许多有意义的非正式的及交流信息的关系。图 6—8 显

示了某个典型企业中许多但远非全部的非正式关系。它还显示出了主要的直线关系即正式的关系。但它不能表示在组织结构中任一点到底存在多大权力。虽然可以用不同粗细的线段来绘制组织结构图以表示大小不同程度的正式权力，但职权却不能用这种方式来测量。而且如果画出许多表示非正式关系的线和许多表示交流信息的线，则这些线条将使结构图十分复杂，使得人们无法了解。

许多结构图表现的是就应该是这样的或惯常是这样的结构，并没有表示实际的组织结构。有的管理人员对重新设计组织图犹犹豫豫或不予重视，忘记了组织结构是动态的，不应让其过时。

有关组织结构图的另一个难处是，个人可能将职权关系与他的地位混淆起来。向公司总裁汇报的高级职员会出现在组织结构图的最上端，而某一地区的直线的高级职员会出现在比他低一至两个层次的位置。尽管想把制图工作做好，努力使图中各个层次与表示企业重要性的层次相一致，但并不总是能做到这点，这个问题可以这样处理：明确指出职权关系，并通过表示地位的最佳象征——工资及奖金的级别差异。例如，没有人听说通用汽车公司雪佛莱的总经理会因他的职位在图中位置比公司秘书低而感到低人一等。

②职位说明书及批准授权示意图。每一管理职位都应加以明确说明。良好的职位说明书使人人都知道任职人员应做什么事。当代的职位说明并不是对个人应进行的全部活动的详细记录，当然也不指定如何进行这些活动。确切地说，它应该说明职位的基本职能，管理人员对主要最终结果应负责任的范围，所涉及的汇报工作的关系；它应提取及现行的批准授权图以明确该职位的权力，还应提及有关最终结果范围的一套现行的可核实的目标。

职位说明书有许多优点。由于每一种职位都经过分析，义务和责任很清楚，重复或被忽视的职责也暴露出来了。迫使人们考虑应该做什么和由谁去做，更值得去努力。职位说明书的好处还有：在培训新的管理人员方面，在制订对候选人员要求的条件方面，在规定工资级别方面，可以提供指导，作为控制组织的一种方法，职位说明书为判断是否需要某一职位提供了标准，以及如果该职位是必要的，那么它在结构中的组织层次和确切的位置应在哪里。

用于规定和明确关系最有力的工具之一就是管理人员批准授权图。通过说明组织中的位置，明确了职权的关系，从而表明了谁有批准和作出承诺之权，并表示出个人的职位职权。

③确保对组织工作的理解。为了组织结构正常工作，企业中的全体成员必须了解企业的组织结构。这就需要进行教育。此外，由于非正式的组织是正式组织的补充，故企业成员必须了解非正式及正式组织的一般运转。

④讲解组织工作的性质。许多周密设想的组织计划之所以失败，是由于该组织的成员不理解这些计划。一本撰写得很好的组织手册——包括有关组织的原理、方案、结构图及职位简要说明——大大有助于成员们理解本组织。如果用文字及图表来说明一个组织结构，则比不这么做使人有更多的了解机会。然而，即使文字写得再完美，图又绘制得十分好，也不一定能对每个读者传递相同的意思，所以，讲实际的管理人员不能只停留在文字说明上。他们必须向在各自岗位上的工作人员讲解有关组织结构的意义，他们在此结构中的职位及所涉及的关系。

要做到这点，管理人员可通过个别交谈，通过参谋人员或特别会议，或只是通过观察组织结构是如何工作的。如果下属人员将应该由他们自己作出的决定提交给直线的上级，管理人员就可以利用此机会明确权限。同样，如果某一单位内成员之间的联系似乎不太充分，管理人员可以从组织结构设计好不好，理解得好不好方面找原因。过多的集体会议或过多的委员会工作，对于管理人员来讲是一种告诫人们该去做一些调查的信号。因此，管理人员有责任不断讲解组织的基本原则，如果他们不这样做，他们的企业或部门将会倒闭。

⑤承认非正式组织的重要性。孔茨认为使正式组织更有效地工作的另一种方式是承认非正式组织的，并充分利用它，许多非正式组织产生于运动中的正式组织，包括通常在组织结构图中显示的组织内部相互关系。例如，不成文的组织行为规则：“了解事物内情”的方法，在企业中某人拥有来自他的职位的权力，以及聊天等。众所周知的一个重要的非正式组织的实例是“传播小道消息”，几乎存在于每一部门每一组织中。

传播小道消息：非正式组织是在这种情况下出现的，一个正式组织（也许是公司的一个部门）中的成员相互了解，足以用与该企业有关的某种方式相告一些消息——有时只不过是闲聊。在典型的企业中——成员们每天利用大量时间从小道消息中获取实质性的保障和地位，也获得了社交上的满足——想知道有关组织及成员情况的欲望非常强烈，因此这种消息在相互了解和信任的人们之间很快地传播着。

当然，小道消息是由于那些不是对整个集体公开的消息而兴旺的，不论是因为这种消息被看成是机密的，或是因为不宜由正式的渠道传播，或是因为像闲谈这样一类消息绝不会加以公开传扬。即使管理人员有意地通过公司公告或新闻简报迅速地向其雇员传递消息，也绝不会完全地、迅速地披露人们感兴趣的所有消息，以使小道消息毫无意义。

既然所有非正式组织实质上适应了人们相互联系的需要，因此，小道消息是不可避免的，也是有价值的。事实上，头脑灵活的最高层领导人员可能会明智地给小道消息提供正确的消息，因为这对迅速传递消息是十分有效的，据说，管理人员或亲自，或更经常地通过他信任的参谋或秘书，探听小道消息。

益处：非正式组织给正式组织带来了一种粘合力，它给正式组织成员带来一种归属感、地位感、自尊感和满足感。许多管理人员很明白这一事实，并有意地使用非正式组织作为交流的渠道和雇员精神面貌的塑造工具。

(7) 促进适当的组织文化。组织的效力也受组织文化的影响。组织文化影响着计划、组织、人事、领导和控制等各项管理职能的实施方式（见表 6—2 的说明）。如果可以任意选择，人们大都更愿意在 B 环境下工作，在这种环境下，人们可以参与决策的过程。评价一个人是根据他（她）的工作业绩而不是根据他与人的交情，人们可以与各方公开交往，人们有行使很大程度的自我管理的机会。得皮斯和沃特曼，一本关于管理方面的畅销书的作者，在寻找最佳公司的过程中发现，这些公司的特征是凝聚力文化占支配地位。

表 6—2 组织文化和管理实践的说明

环境 A	环境 B
计 划	计 划
以个人独断方式制定目标	有许多人参与制定目标
集中决策	分散决策
组 织	组 织
权力集中	权力分散
对权力作严密规定	对权力作大致规定
人 事	人 事
根据与人的交情选择人员	根据业绩标准选择人员
按严格规定的专业进行培训	按许多职能领域进行培训
领 导	领 导

环境 A	环境 B
管理人员行使指令性领导方式 交流方式是自上而下	管理人员实行参与性领导方式 交流方式有自上而下，自下而上 横向和对角线式的交流
控 制	
上级行使严格管理 重点在财务标准上	个人行使自我管理 重点在许多标准上

但是，对社团文化重要性的承认并不是一件新鲜事（虽然有些管理学巨头要你相信它）。2000 年前，在公元前 431 年，古希腊的伯里克利曾雄辩地敦促正在与斯巴达人作战的雅典人要坚持民主的本色、信息交流不拘形式、个人尊严的重要性和根据业绩晋升这类的价值观念。伯里克利认识到这些根本价值也许就是成败之关键。可能你会注意这些观念与当今美国公司信奉的观点没有什么不同。

①组织文化的定义。文化与组织联系在一起的时候，指成员所共有的总的行为方式、共同的信仰及价值观。可从人们在一组织范围内的所说、所做、所想中推断出它的文化。组织文化涉及到在一段时间内对知识、信仰的行为方式的了解和传播。这也就是说组织文化是相当稳定，变化不快的。它往往为公司确定了风气并奠定了人们的行为准则。我们当中的许多都曾听到过的一些口号，使我们得出了公司的主张是什么。下面是几个例子：

通用电气公司的口号是：
“我们最重要的产品是进步。”
美国电话电报公司为它们的

“全世界服务”而骄傲。

杜邦公司
“通过化学的办法为改善生活而生产更好的产品”。

德尔塔航空公司用这样一句口号为描述它的内部气氛：
“德尔塔的家庭情感。”

同样，国际商用机器公司以其服务，西尔斯以其质量和价格，履带拖拉机公司以其 24 小时的零件服务，波拉罗伊德公司以其创新精神，梅塔格公司以其可靠性而著称。的确，往往从口号中表现出来的这些公司的倾向性有助于其企业的成功经营。

②领导人对组织文化的影响。主管人员，特别是高层主管人员是企业风气的创立者。他们的价值观影响着企业发展的方向。虽然“价值观”这个词的用法不同，但我们把价值当作是一种相当持久的信念，它告诉人们什么是对的，什么是错的，并指导着公司雇员在实现公司目标过程中的行为与行动。可以把价值观看作是渗透于日常决策中的思想方法的形成。

在许多成功的公司中，在价值观推动下的公司，领导人起了模范带头作用。他们制定了行为的标准，激励雇员们，使自己的公司具有其特色，并且成为对外的一种象征。正是埃德温·兰德（Edwin Land），这位波拉罗伊德的创建人，为研究和创新创造了有利的组织环境。旧金山附近“硅谷”坦德姆的吉姆·特雷比格（Jim Treybig），强调人人都是人，应受到平等的待遇。普罗克特-甘布尔公司的威廉·库珀·普罗克特（William Cooper Procter）用“做正当的事”的口号来经营他的公司。美国电话电报公司的西奥多·韦尔（Theodore Vail），强调服务，以满足顾客的需要。公司的领导人创造的组织文化可以导致以完全不同的方式执行管理职能。

人们出于一种共同目标的明确观点，会承担一起义务。此外，当人们参与决策过程并且自寻方向，进行自我控制的时候，他们也感到要对自己的计划承担义务。但是采纳的价值要看奖赏、激励、礼节、阅历、信仰活动等诸因素。

3. 人事职能

人事职能包括对员工的选择、雇佣、考评、储备、培养和其他一些有关员工的工作。关于对员工进行选择的方法，常用的有以下四类：

（1）智力测验，其目的在于衡量员工的脑力和记忆力、思想的灵敏性和观察复杂事物相互关系的能力；

（2）熟练和适应性测验，其目的在于发现员工现有的技术熟练程度以及掌握这类技术的潜在能力；

（3）职业测验，其目的在于发现员工最适宜从事的工作；

（4）性格测验，其目的在于衡量员工在领导方面的才能。

关于对员工的考评，多年来一般采用个人品质和工作特征的标准来评价员工、特别是管理人员。

孔茨认为主管人员应该具备的管理能力包括四类：

（1）技术能力。指在业务方面的知识和掌握的熟练程度。

(2) 人事能力。指同员工共事的能力；它是组织协作、配合，以及创造一种能使其员工安心工作，并自由发表意见的环境的能力。

(3) 规划决策能力。指遇到问题能从大处着眼，认清形势，统筹规划，果断地作出正确决策的能力。

(4) 认识问题、分析问题与解决问题的能力。

随着管理层次的不同，这些能力相对重要性也不同。一般认为，人事能力和认识问题、分析问题、解决问题的能力，对每一层次的主管人员来说都是重要的。而其他两种能力则是随着组织层次的上升，技术能力所占的比重相对变得较小，则规划决策能力占的比重相对则变化较大，如图 6—9 所示。

组织管理层次	管理能力结构			
上层				
中层	技术能力	人事能力	认识、分析、 解决问题的能力	规划决策能力
基层				

图 6—9

又如美国海军用以对军官进行考评的品质考评表中包括以下一些项目：智力（理解力、智能的敏锐性）、判断力（判断事务的准则与事务间相互关系的鉴别能力）、首创精神（建设性的思想和机智、根据自己职责行事的智力和能力）、魄力（在完成任务中所表现和发挥的精神力量）、领导能力（在明确的行动路线和维持纪律的方针指导下，控制和影响别人的才能）、执行命令的勇气（驱使人们无畏地自觉执行命令的思想品质）、合作精神（在完成共同任务的过程中与别人进行协调工作的能力）、忠诚（对事业和上级领导忠诚和坚贞）、毅力（不顾障碍和挫折而坚持实现目标和进行工作的决心）、应变能力（在困难和意外情况下用合乎逻辑的方式本能地作出反映的能力）、耐力（在任何情况下持续工作的能力）、勤奋（精力充沛地履行职责）、举止和整洁（态度庄重、服装端正、衣物整齐清洁）。

除了按个人品质和工作特征对员工进行评价以外，还可按目标的实现情况对员工进行考评。这主要用于目标管理中。此外，孔茨还提出一种对管理人员

进行考评的方法，即将管理的职务进行分类，然后用一系列的问题来说明每一种职能。这些问题要能反映管理工作各种职能范围内最主要的基本原则。例如，在计划方面的问题有：他是否为了本单位规定了符合公司目标的长期和短期计划？他是否理解公司的政策在他的决策工作中的指导作用，并确保他的下属也这样做？他是否定期核查他的计划执行情况？他在选择方案时，是否认识和着重认识到那些关键因素？又如，在组织职能方面的问题有：他是否以成果为依据对下级适当授权？他在授权给下属后，是否能克制自己不在这方面作出决策？他是否有系统地教育下属了解直线人员与参谋人员的正确关系？他在经营管理中是否弄清了职权系统与信息系统的区别？

在对管理人员进行考评的基础上，要做好管理人员的储存工作。可以用一种储存图来进行这项工作。储存图就是一份组织图。它按各个管理人员及其现任职务为纲，用来表示和计算整个企业所需的管理人员数及在职人员提升的可能性。在储存图的基础上，可以拟订出培训、安排和提升管理人员的长计划和短安排。

对管理人员进行培训的基本方法有：有计划的提升、职务轮换、设立“副手”职务、临时提升、委员会与初级董事会等。培训管理人员的方法主要有：灵敏性训练、组织发展、组织行为的修正、内部讨论会、请高等院校或管理协会培训等。

4. 指挥职能

指挥与领导就是引导下级人员有效地领会和出色地实现企业的既定目标。因此，要理解指挥与领导的性质，就要先考察企业的目标及人的性质。企业的目标是生产某种产品或劳务。为了实现企业的目标，就要把生产中的各种因素（土地、资本、人员等）组织起来。其中最重要的是人的因素。以往的管理学者对人的本性提出了种种假设，如麦格雷戈的 X 理论—Y 理论，沙因关于经济——理性人、社会人、自我实现人、复杂人的假设等。

孔茨提出了他关于人的假设：

（1）自己的个人事务是人们主要关心的事情。但是，当人们自己取得成就以后，也会为别人的成就而高兴。同时，在人们之中也确实有无私的英雄。

（2）如果利益超过代价，那么个人会为满足自己的基本需要而工作。由于个人要求带有复杂的性质，工人工作的目标在一天中可能变化多次，有时是

为了经济上的需求，有时是为了自我实现。

(3) 个人是能够受人引导的。可以通过很多方法去说服人们接受领导。但这些方法必须按照人们的需要经过选择、调整，并在时间上安排好。领导者必须富有想象力，能想出在某个特定场合有效的领导方法。

(4) 个人既有在一种社会环境中生活和工作的要求，又有独自工作和生活、不受别人干扰的要求，但后一要求的时间要短的多。这两个方面都恰当地存在于人的基本性质之中。

(5) 由于个人的许多需求是单独一个人无法满足的，所以个人会促进创建组织，如政府及教育、宗教、经济组织等。

(6) 人与人之间是有差别的，并不完全一样。而且，每一个人的性质在不同时间也不相同，是有变化的。个人能够应付对自己全部精力的挑战。有时，他们厌倦于平凡的日常工作而想了解一下自己能力的最高水平，并用这个水平来工作。

指挥和领导工作的三个重要原则是：指明目标的原则；协调目标的原则；统一指挥的原则。授权则是指挥和领导的一种重要方法。

激励是指挥与领导工作的一项重要内容。激励可以看成是一系列的连锁反应：从需要出发，引起欲望或所追求的目标，促使内心紧张（由于欲求未得到满足），导致实现目标的行动，最后使欲望得到满足。以往的管理学家提出了各种激励理论，如古典管理理论中的胡萝卜和大棒，马斯洛的需要等级理论，赫茨伯格的激励因素—保健因素理论，弗鲁姆的期望机率理论，麦克莱兰的成就需要理论等。理论研究和实际应用表明，必须以一种系统的和随机应变的观点来看待激励。因为激励问题是很复杂的，因个人的品德和情况而异。如果不考虑这些变量而应用某种激励方法，就可能失败。

所谓领导，一般可解释为影响力，或对人们施加影响的艺术或过程，从而使人们甘心情愿地为实现团体目标而努力。领导艺术大致由三个部分组成：

- (1) 了解人们在不同时间与不同条件下具有不同的激励因素的能力；
 - (2) 鼓舞人们士气的能力；
 - (3) 按照某种方式去形成一种环境，以便使人们对激励作出反映的能力。
- 这同领导方式有关。

信息交流也是指挥与领导职能中的一项重要要素。信息交流必须明确、完

整，并利用非正式组织来补充正式组织的信息交流渠道。

5. 控制职能

在孔茨看来控制职能就是按照计划标准衡量计划的完成情况并纠正计划执行中的偏差，以确保计划目标的实现。在某些情况下，控制职能可能导致确立新的目标、提出新的计划、改变组织机构、改变人员配备、或在指挥和领导方法上作出重大的改革等。控制职能在很大程度上使管理工作成为一封闭系统。

比较管理是指研究和分析不同环境中的管理。比较管理可以是对某一方面或多个方面所进行的比较分析，即研究“用什么同什么相比较？”的问题。可以对不同职能部门、不同管理层次、不同类型的组织、不同文化环境中的管理方法和管理特点进行比较。通过在各种环境下的环境比较，分析管理的普遍性和特殊性。例如，不管是何种组织，为了有效地达成其组织目标，都需要计划工作、组织工作、领导工作和控制工作，但不同的组织所处的环境不同，其目标也不同，具体的计划工作、组织工作、领导工作和控制工作又各不一样，各有各的特点。

在孔茨提出的分析比较管理模式中，将企业的活动分为两类：管理的与非管理的。这两类活动的任何一类活动都与企业的经营效果有关。另外，正像管理活动受管理科学的影响一样，非管理活动也受到相关基础科学或知识的影响，管理的和非管理的活动又都受到可用的人力资源和物质资源的影响（不论这些外部因素是教育的、政治、法律的、经济的、技术的、或社会伦理方面的）。如果将影响效果的因素和管理科学的作用用图表的形式表示出来，可以由图 6—10 所示的孔茨模式来表示。

孔茨模式将影响企业效果的因素划分成管理因素和非管理因素，便于评估管理的业绩，但在实际工作中，划分这两类因素是很困难的。

孔茨吸收了德鲁克、大内等人的研究成果，从分析管理过程的各要素出发，对日本和美国的管理实践进行了比较，并将二者的主要区别列于表 6—3。

上述分析主要是对日本与美国的管理进行比较，对不同国家的文化环境也可类似地进行管理比较分析。上述分析表明，不同文化环境的管理实践有很大的差别，有些管理方法只适用于某种特定的环境，而有些管理方法却有广泛的适用性。管理原理与管理实践（或管理原理的实际应用）是有区别的，管理原理来自管理实践、并可灵活应用于管理实践；而管理实践都不能生搬硬套管

理原理和原则，原理和原则只能起指导作用，实践中应视具体情况采用与其相适应的管理方法，管理是没有最佳模式的。

表 6—3 日本与美国管理实践的比较

	日本管理	美国管理
计划	1. 长期指向； 2. 上下一致的集体决策； 3. 多数人参与准备和作出决策； 4. 决策由下而上再下达； 5. 制定决策时间长，而执行决策快； 6. 集体承担决策的权限和责任； 7. 个人目标模糊； 8. 经营决策是战略。	1. 主要是短期指向； 2. 个人决策； 3. 少数人参与决策并通知有不同意见的人； 4. 决策由上开始再传达给下级； 5. 制定决策快而执行决策慢，且常需调整而导致决策效果欠佳； 6. 决策权限和责任由计划者个人承担； 7. 个人目标清晰、明确； 8. 经营决策是战术。
组织	1. 集体负责、集体承担责任； 2. 决策责任模糊； 3. 非正式、强调平等的组织结构； 4. 具有共同的组织文化和哲学，对其他企业具有竞争精神； 5. 组织变更通过协商实现，在组织内部更换人选。	1. 个人负责、个人承担责任； 2. 决策责任明确、具体； 3. 正式的行政组织结构，上下等级明显； 4. 缺乏共同的组织文化，与职业认同而不是与公司认同； 5. 组织变更是由于目标改变和面对冲突，从外部引进人才。
人员配备	1. 雇用学校毕业生，人员在公司之间很少流动； 2. 按等级缓慢提升； 3. 效忠于公司； 4. 对新雇员很少进行业绩评估； 5. 长期业绩评估； 6. 长期业绩报酬 7. 工资增长差别较小； 8. 按公司和集体的业绩奖赏； 9. 根据多种标准提升 10. 人才培训和开发作为一项长期投资； 11. 在公司内部职业经常轮换，职业生涯广泛； 12. 一般实行终身雇用制	1. 雇用学校毕业生和其他公司人员，人员在公司之间经常流动； 2. 按期望和需要快速提升 3. 职业主义； 4. 对新雇员经常进行业绩评估； 5. 短期业绩评估； 6. 短期业绩报酬； 7. 工资增长差别明显 8. 按个人成就奖赏； 9. 主要根据个人业绩提升 10. 人才培训和开发犹豫不决，担心人才流失； 11. 强调专业化，从事专业职业，职业生涯较窄； 12. 工作不安全感普遍。
领导	1. 领导者作为调解员，是团体的一员； 2. 家长作风； 3. 共同的价值观，便于协调； 4. 有时因避免对抗而导致模棱两可，强调协调； 5. 工作与个人生活相互影响； 6. 信息沟通由下而上； 7. 强调面对面的沟通。	1. 领导者作为决策者领导团体； 2. 命令作风（强有力、坚定、果断）； 3. 经常是不同的价值观，个人主义，妨碍协调； 4. 明确评价，面对面冲突； 5. 工作与个人生活分开； 6. 信息沟通主要是由上而下； 7. 强调书面沟通。
控制	1. 同级控制； 2. 强调集体业绩控制； 3. 照顾面子； 4. 广泛运用质量控制小组。	1. 上级控制； 2. 强调个人业绩控制； 3. 当面指责； 4. 有限地运用质量控制小组。

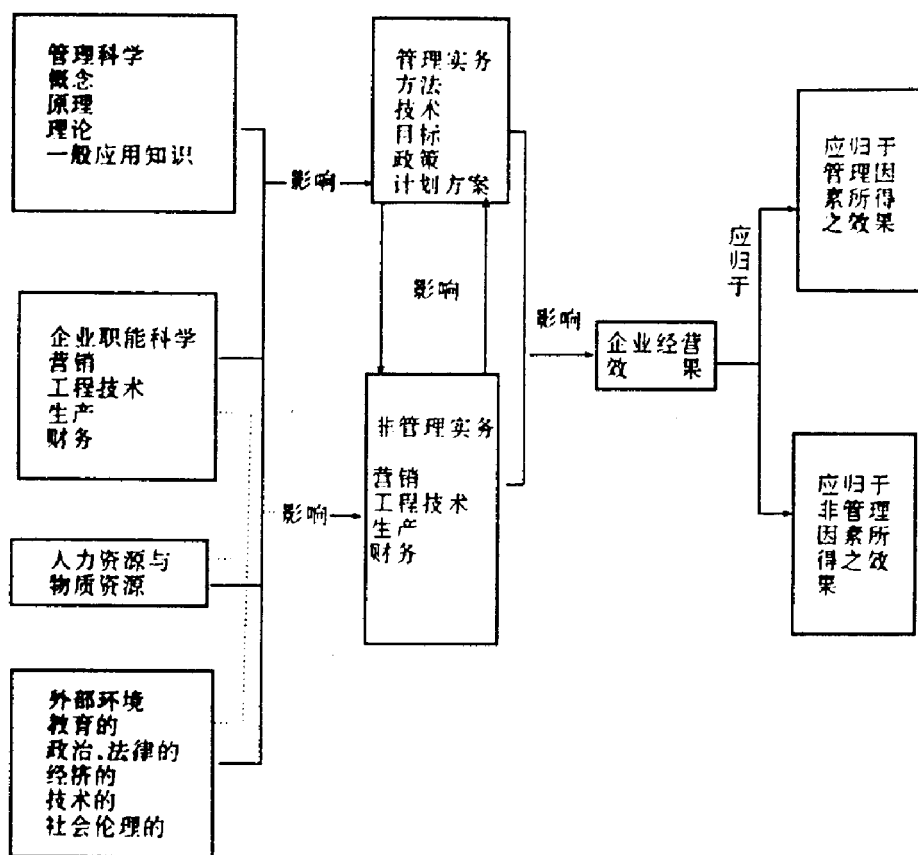


图 6—10 孔茨的分析比较管理模式

利昂 · 普拉特 · 奥福德的管理过程理论

利昂 · 普拉特 · 奥福德 1877 年 1 月 3 日，奥福德在父母及其家人的殷殷希望中出生了。在康涅狄格州的西姆斯贝里的这个富裕的家庭里，小奥福德的出生为他们带来了无穷的欢乐。他自幼聪明，在康涅狄格州普兰维勒的高中读书，21 岁就取得了伍斯特综合工艺学院的电气工程理科学士学位，九年以后，拿到了在职的硕士学位。大学毕业以后，奥福德在麻省温切斯特的麦凯金属紧固件联合公司工作。起初，他只是机械车间的助理工程师，以后，到各个分公司的机械工程部门做负责人。后来，他所属的公司成为统一制鞋机器公司的一部分。1902 年，奥福德负责制鞋机工厂在麻省贝弗里的设计和建设工。1907 年，奥福特转行做了《美国机械师》杂志的编辑并很快荣升主编，后来

又到《工业管理》杂志做编辑。1921年，到罗纳德出版公司工作，任《管理工程》、《管理和经营》等管理杂志的编辑。1925—1942年期间任该公司董事，1922—1934年期间任该公司副总经理。

1935年，奥福德又进行了他人生的第三次转行，他承担了政府部门两项有关管理的研究，担任咨询工程师。1937年，到纽约大学任管理教授，据说，同学们都盛赞奥福德：

“具有新英格兰血统的勤劳和坚定的优良品质。他一贯的谦虚作风与柔和的语调更突出了他思维的单纯和逻辑性。他的有条理的思维是管理原理的肥沃土壤。他一直在发掘、研究、实践、制定和讲授管理原理。人们都记得他那带着富有感染力和使人信服的笑颜的白净、亲切和带着眼镜的面容……他以简练的语言和富有音色的语调有力而清楚地讲着话。他在写作时也有着同样的特色。”

尤其重要的是，他知道如何激励别人并使人作出最大的努力。由于奥福德的出色工作，他后来升任管理工程系的系主任。1942年1月2日，65岁的奥福德在纽约平静的去世。

其主要理论及贡献如下文所述：

权限模式

1992年，一批主张渐进管理的企业顾问和管理学教师，在德国巴伐利亚州的亚伦格里斯市场的促进中心，举办了一系列研讨会，提出了权限模式这一概念。这一模式是根据奥福德的设想建立的。

权限模式可以用来深入了解一个企业所处的境况。奥福德所指的权限模式的内容是这样的：

- ①总的来说，一个企业的权限等级主要受到领导层权限等级的影响。
- ②就最高领导层的个人发展能力而言，他们的权限等级要比整个企业高一级，只有如此他们才能领导企业发展，否则企业只能固步自封。
- ③这个模式对个人和组织同样适用，当然个人和组织的权限等级的特征是不相同的。
- ④如果不能循序渐进，跳到上一级，而只是周而复始地原地踏步，就有可能跌到最低一级，即第一级。
- ⑤在跳到新的一级时，不会失去前几级的特征，它们会保持一种适当的新

关系。

在给定的某一时刻，个人和组织的行为并不只停留在某一级上。其它权限等级的特征也一直保留着，但占有领先地位的等级是容易识别的。这对个人和组织都一样。

⑥同一权限等级的组织对于处于不同权限等级的领导层和职工起着一种凝聚作用。所以新的领导层和员工要想把一个组织的权限等级提高一级时，不会那么顺利；有时速度不会加快，反而会减慢。

（1）第一级：基础。

奥福德将权限分成好几等级，第一等级作为基础，主要指保障生存或渡过难关。这是企业起步的一级。首要任务如下：

- ①保障自有资本和外来资本；
- ②保障支付能力；
- ③为生产创造基本条件；
- ④在法律上、组织上和人事上确定企业的形式；
- ⑤选择企业的设备：厂房、机器、仓库、车辆；
- ⑥选择本企业的基本产品或服务项目。

在奥福德看来这一级首先关系到企业的生存。因此，行为是极为自发的，条件反射似的，敌友关系是分明的。企业首脑往往以逃避或攻击作为反应的主导思想。如果组织从某一高的权限等级下降到第一级时，特别表现如此。

如果组织不再有盈利，出现赤字；如果必须节约费用，采用合理化措施，进行“优化”或者整顿，总会出现这种情况。这时，决策的回旋余地是微乎其微的，甚至不再存在。大众公司董事会对德美合资企业欧宝通用发动机公司发动了一场“战争”，为这一级的竞争提供了一个实例。

93 年初，通用发动机公司经理何塞·伊格纳西奥·洛佩斯经过旷日持久的谈判跳槽到大众汽车公司，并担任该公司的采购和生产经理。据说他通过降低原材料成本和生产成本迅速地改变了大众公司的收支状况。不久，欧宝通用发动机公司指责他们将他们的规划资料送给大众公司，并以工业间谍罪控告他。

大众公司董事长费迪南德·皮希以第一级常用的态度作出了反应。他于 1993 年 7 月 28 日接见了报界，指责欧宝公司“误导舆论”，发动了一场“泥

潭战役”，对洛佩斯掀起了一场“复仇讨伐行动”，发动了一场“经济战”。《明镜》杂志和其它大众媒介喜欢有这一争端为素材来充实这一年夏天的新闻空白。对这两个缔约公司，对汽车制造工业乃至整个经济界在公众心目中的印象造成的损害可能一下子感觉不到。第一级的领导作风用“棍棒式”这一词来形容是最好不过的。实际上的确使用了棍棒。组织内部的权力是明确而清楚的，以至根本不需要任何规定。为了躲避“大头头（上级）”下一轮的打击，缩脑袋和低头是员工们常用的手段。

个人生存的愿望和必要性是一个人工作的动机。干活起码是为了挣钱。简单的线性组织机构是此时最常见的组织形式。

有趣的是，有些公司从来没有从这最低一级脱颖而出。更确切地说，它们在长短不一的时间里沿着生存线蹒跚而行，最后出于无奈，只好退出市场这一舞台。

这时，可能出现管理人员和员工的频繁流动，同时，这样的组织不断吸引那些个人的发展同组织发展保持完全一致的人，他们都处在第一级上。他们意识他们的生存受到威胁，因此，他们所做的一切都是为了挣钱。

在发展史上，这一级相当于人类的婴儿阶段。在这个阶段要学习许多基本的生存本领；在社会方面，这一级大概可算作人类历史上的狩猎和采集食物时期，那时，首先考虑的同样是物质生存条件。它的权限等级模式见图6—11。

（2）第二级：各种关系。

家长制的家庭企业是权限等级第二级组织的典型例子。在这一级的多数员工没有领导责任感。基调如下：

- ①满意；
- ②受保护；
- ③安全；
- ④舒适；
- ⑤方便；
- ⑥维护现有的和惯常的东西。

在这个企业里，人们不会提出权力的问题。这一问题反正已得到明确的回答：老板拥有权力，并且以对社会负责任的态度行使这种权力。

处在这一级的企业重视培育其对员工、顾客、供应商和银行的关系；保持

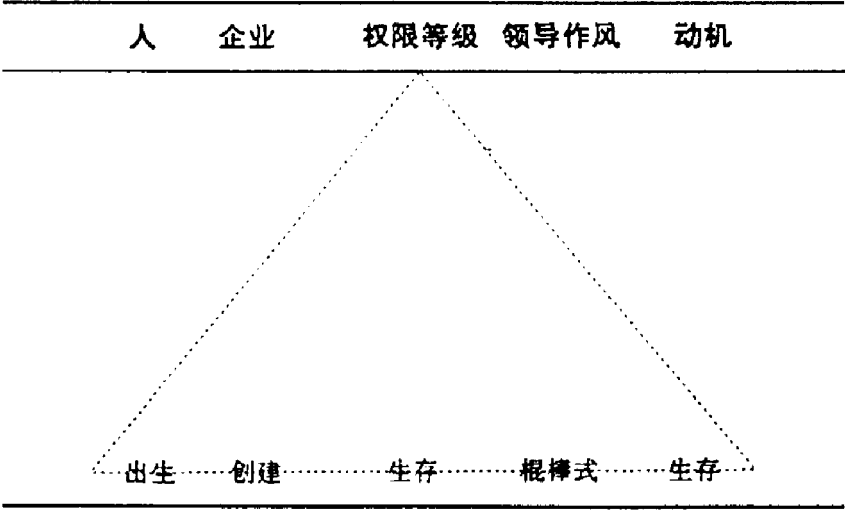


图 6—11

业已证明适用的企业生产和管理程序，优先考虑现有的和业已证明是可靠的东西，因此，设备和系统的维修和保养是至关重要的。

一个良好的企业氛围，自愿提供的社会福利，资助企业的体育运动以及提供各种休养机会是这样的企业的其它特征。

领导作风是家长式的。员工在这级企业工作的动机是安全感。这类企业的重要组织形式是由企业规模决定的，通常是线状或棒状的组织结构。

这些企业不得不同第三级的企业合并，因为他们依靠自己的力量达不到第三级的增长速度。

就发展进程而言，这级企业相当于一个生长在父母双全的家庭中的孩子的童年时代。在那里，生活井然有序。在社会进化过程中，这级相当于以种植业和畜牧业为代表的新石器时代。

经常观察到的现象是，这级企业依靠自己的力量无法飞跃到第三级。因此，它们是主要的合并对象。有时也是第三等级企业的合并牺牲品。合并后，合并者和被合并者之间会出现严重的误解和不相容的现象。原因在于合并者和被合并者的不同企业文化。第二级企业，即“被合并”的企业和员工以及和顾客的关系，常同第三级企业，即“合并”企业，采用的是更冷静的和合理的交往方式不相兼容。

在这样的情况下，新闻出版物在谈论合并的“协同效果”时，应该首先考虑到这些人们寄予厚望的协同效果并没有起作用（协同效果在第四级才出现，并且在生产能力或市场份额的合并方面或在避免重复劳动方面出现得较多）。

在这方面，一个特别明显的实际例子是西门子股份公司（第三级企业）和尼克斯多夫电子计算机公司（第二级企业）的合并。两者由于低估了双方的文化差异对合并产生的影响，不得不付出昂贵的代价。西门子公司每年为此亏损数十亿马克。因此，合并后的 SNI · 西门子 · 尼基克斯多夫公司在招徕顾客的广告上出现这样的口号：“在工作中争取协作效果！”

（当然，这个被合并企业还有其它困难和问题，例如生产力过剩，成本过高，计算机价格下跌，市场萎缩，推行革新措施过快。）

那些喜欢生活在第二级的人们重视家庭和邻里关系，重视俱乐部、联合会和政党以及各式各样的协会的成员资格。他们经常花大笔费用和做出重大的个人牺牲来建立私人关系和友谊、而归属感和认同感则足以补偿他们付出的辛劳。这一级的权限等级模式见图 6—12。

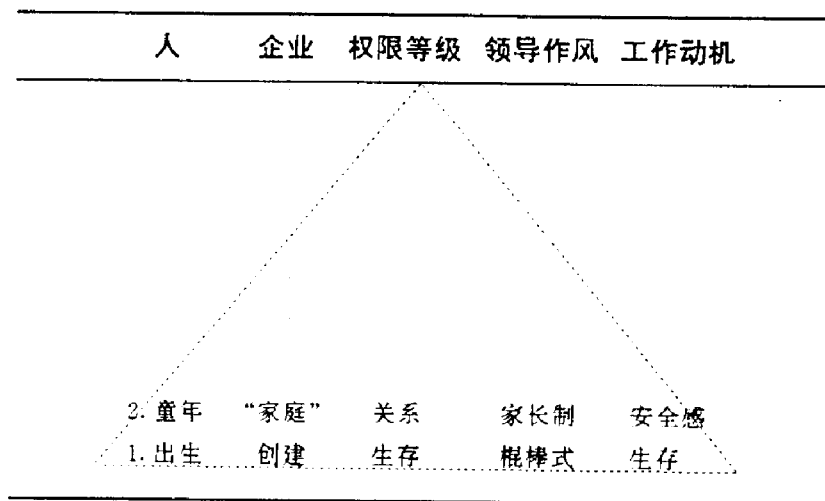


图 6—12

（3）第三级：权力和技术统治。

第三级组织特别重视改进以下项目：

- ①技术统治；
- ②组织结构（即权力结构）；
- ③规划；
- ④监督；
- ⑤理智的、合理的业务方向。

其它特征是：

- ①合理性；
- ②效率（即按正确的方式办事）；
- ③可行性；
- ④高技术；
- ⑤方法的作用和对方法的崇拜；
- ⑥计时管理。

个人发展、销售、市场分析、竞争和系统地观察竞争，实际上是现代管理的全部手段。第三级是“劳动者”之家。谁干活谁有权。

同时，人们寄予厚望的合理化，通常只是表面的。各种管理方法和技术只是秘密地应用着，经常只是在建立争夺市场集团的过程中作为一种手段和策略加以应用。决策和行动是正确的，这一信念是不动摇的。企业环境表面上似乎是平静的，但通常隐藏着尖锐的内部斗争，人们争夺威望、权力、高收入、影响力和职位。企业领导运用“控制和平衡”的原理，不断尽力保持权力结构的平衡。正式通过颁布的“组织纲要”同真正的信息结构和企业运行通常只有很少的联系。“谁说了算（即谁有权力）？”这个问题是争权斗争中的一个重要问题，紧张和恐惧是其后果，并且在各个等级上都会出现这种心态。

并且奥福德认为“不信任文化”是第三级的典型文化。

通讯具有高度的重要性。人们根据盛行的技术统治信条，企图用技术人员和财政的高投入来优化企业的通讯条件，例如采用电脑控制的管理信息系统。这对个人和组织是极其必要的。而生动的人与人之间的联系却经常停滞不前。

为了个人的利益起见，策略地运用信息，不管发生作用的时间是怎样的短，重要的是这一信息有用，而不管是否真实。凡是有人际交往的地方，在大小会议或会见中，高水平的辩解和分摊责任是交往的主要内容。据估计，四分之三的时间耗费在会海里，耗费在这些起破坏作用的个人争论中。这种争论是

在客观和合理的幌子下进行的。许多技术手段和艺术手段用来推广信息。形式有时似乎比内容更重要。语言总是客观的。人们用委婉的说法掩盖令人不愉快的真实情况。

德国最大的股份公司之一的董事长的一个通知是一个例子。他在发给最高领导班子成员的通知里写道：

“……特别在同我们的外国竞争者相比，我们的人事费用过高。有鉴于此，我们将采取各种措施，以减轻我们在这方面的负担。遗憾的是，一些人不得不失去工作。这是因为需要调整，将来也还要调整，我们要尽可能使社会接受这种调整。”（具体地说，这关系到一万多员工的裁减）

行动和发展的潜力是很大的，并且特别需要经常地请外来的顾问人员深入探讨这些潜力，希望他们采用“行之有效的方法和技术”，对降低费用产生快速有效的影响。麦金西公司和波斯顿咨询所或者其它单位采用的分析手段为“GWK”（Gmckinkosten—Wert—Analysis，即一般管理费用——价值——分析法）、“帐面分析法”和“战略业务范围”分析法。这是这一级组织使用的典型词汇。

整个思维和行为方式以提高效益为宗旨，事实上也能获得效益，但往往给滋生的官僚主义抵消了。

强调创造和革新，往往局限在改善现有的事物上。由于创造和革新需要一个轻松愉快的环境，首先是信任的环境，因此，其它条件就变得不再重要了。大概谈论掌握现有的要比谈论创造性更为适当些。

第三级文化的弱点是不能对领导者隐瞒。他们希望消除这一弱点：但由于他们的思维和行为方式不当而经常失败；但他们并没有意识到这一点。

人们相信高度发达的系统和技术。如果价值、市场和环境迅速变化，就没办法了。但这种变化在第三级是察觉不到的，要是人们在第三级系统中感觉到这种变化却又不能排除这种变化，心理状态就不稳定了。也许可以说，就象兔子在蛇面前六神无主一样，组织在变化的形势面前呆若木鸡。由于企业的经济参数太低，组织才不得不采取行动。这肯定是会产生结果的。

例如，国际商用机器公司（IBM）在80年代认为，通过单纯的经营规模和市场实力就能控制世界电脑市场。该公司没有发现个人电脑（PC）市场的发展趋势。因为他们没有掌握这一市场的信息。当IBM在80年代初（太晚了

一点) 走向 PC 市场时, 根据自己的经验仍象以前控制大型电脑市场一样, 按照同样的原则控制 PC 机市场。但这已是不可能的了, 因为许多供应商可以装配和上市的 IBM 的个人电脑兼容的、技术知识含量低的个人电脑、售价又十分便宜。80 年代中期起 IBM 匆忙地进行了无数次改组, 目的在于改善走向市场的条件和降低成本。1988 年到 1993 年期间, 全世界在这一行业中裁减员工逾万。1993 年 7 月 28 日 IBM 的新头头路易斯·V·格斯特纳在纽约向新闻界宣布, 至 1994 年底裁减人员 6 万。据说在 1993 第二季度紧缩开支达 80 亿美元, 贯彻这些措施又要花费企业 89 亿美元。

无法预感到这些措施对员工积极性的影响, 所以造成的损失也无法估计。

企业请的外单位的人事研究人员和管理培训员虽可提供弥补损失的良策、企业可贯彻的相应的措施, 尤其引进美国或日本的每一项“全新的、革命化的技术”时, 却要花费一大笔钱财, 付出许多时间。

这一级的领导方式是技术统治型的, 这种领导谋求协作。如上所述, 由于协作组成员的自私自利, 协作常常宣告失败。这一失败证明: “一个强权的领导层总是优越于协作组。”

领导者的动力是他对创造、竞争、成功、职位和权力的兴趣, 或者对成为著名企业的一员感兴趣。

相应的组织形式是矩阵结构, 是一种带有自我冲突的形式。这一组织的管理费用高, 行动缓慢, 反应迟纯, 令参与者失望。权限三级相当于社会发展史上的工业时代, 相当于风华正茂的青年阶段。

在权限三级企业中, 决定个人是否成功的因素是: 学历、理性、技术水平、自我控制能力、魄力、业务能力、有条理的思想和行动、理智性和善于辞令, 但也包括适应能力、协调性和伪装得很巧妙的个人主义。这叫移花接木。

每个人的“*Personlichkeit* (性格、个性、人格)”具有高度重要的意义。值得一提的是, 这一词来自拉丁语“*Persona*”, 原来是演员的假面具。所以人格就是假面具。一个人戴上这副假面具, 是为了得到好评, 取得更大的成功。这样, 这个人显得更充实些, 水平更高一些。总之, “人格”意味着人的内心及其假面具之间的一种分离状态, 因此, 也是经常产生神经官能症式的行为方式的一个原因, 这种行为方式是由于扭曲或掩盖自己的天分造成的。

奥福德在其著作中这样描述:

“新时代不是一下子就开始的。我的祖父就已经生活在新时代，而我的子孙还将生活在旧时代。”

欧洲和美国的大多数企业都属于第三权限等级，在观察日本企业时，必须注意日本文化的特点，日本企业既处在全球市场结构条件下，又处在日本文化的背景下，所以具有日本的特征，又具有第二级权限的特征。日本通产省称之为“国家和经济界的紧密合作。”所以根据权限模式分析日本企业时，是受到限制的。

目前属于权限第三级的企业难于向第四级发展，这是引起世界性经济危机的诸多原因之一。

换言之，古典的工业社会向信息社会过渡是困难的。在这一过渡中，企业必须改变心理结构，思维习惯、行为方式和组织发展方式。

第一至第三级可称之为必然王国。因此，前三级中使用的主要的语言也是一种贫乏的语言，如“需要”、“必然性”和“从不知足”等等。

第四级以上各级可称之为自由王国。因此，从第三级跨到第四级的步伐要比从第二级跨到第三级或从第一级到第二级要大得多。大多数企业都已经熟悉第一级至第三级的内容。他们都已学习过相应的思维和行为方式。今天许多企业还没有研究如何跨进第四级的问题，但这恰好是企业发展的一次很好的机遇。在当前的情况下，这关系到是否勇于创新或普遍退回到第一级的问题。

企业只有在确定了一个引起质变的基本方向并摆脱了束缚之后，才能跨出第四级这一步。跨出这一步的条件是有一种新的觉悟，一种新的思想和行为以及领导层对于发展的判断能力。企业正是在摆脱第三级典型的、高度发展的思维和行为方式的过程中，挖掘出提高效率的潜力取得成功的可能。按照多多益善原则工作的第三级企业是无法挖掘出这些来的。

奥福德认为如果连这点也办不到，则组织面临下降到第一级的危险。美国国际商用机器公司、飞利浦公司、梅塞德斯—奔驰股份公司、大众汽车股份公司和许多其它企业就面临着这种危险。

同时，令人感到惊奇的是，这些企业以惊人的速度降到第一级上，尽管他们有发达的第三级企业所特有的制度、规划、战略和监督等。本级权限等级模式见图6—13。

(4) 第四级：协作。

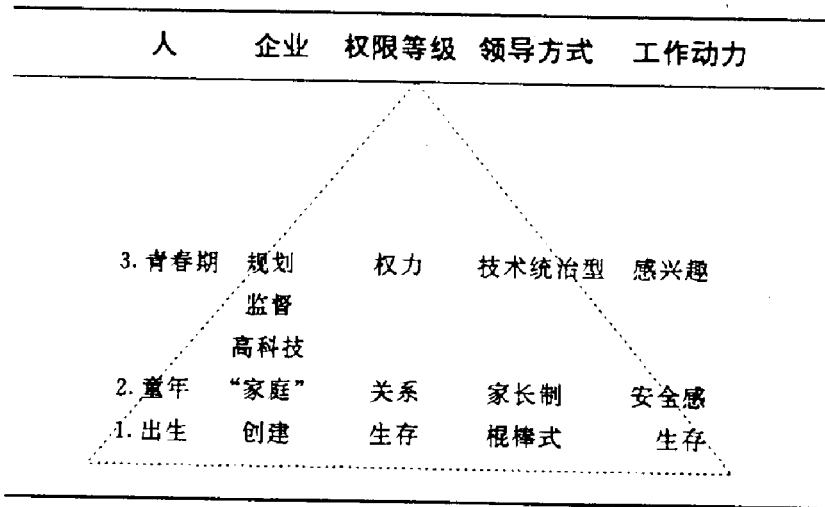


图 6—13

在第四级，企业的行为是合作的和伙伴式的。第四级及其以上各级的特点越来越难阐述。原因是，处于这些级别上的企业不多。

第四级组织依靠参与者的高度自我负责精神和内在的主动性。乐于创造和革新是一种文化的基础。在这种文化氛围中，人们喜爱劳动，相处是坦率、友爱、同情、忠诚和充实的。做正确的事比正确地做事更为重要。

思想和情感是通过实实在在的行为反映出来的，它构成了文化的坚实基础。只有脑、心和手足协调一致（指思想和行为协调一致），自我组织和依据情况行使职权才能成为可能。这是取得协同作用效果的基本前提。

人和组织的协作关系不是由人命令的，也不是由人组织的。这需要上述各种条件，但不要监督，这样，企业必须抛弃摆脱在第三级业已完善的部分机制，或者将其放到承前启后的位置上；从而这种受到限制的机制的作用就变得更加明显了。

日本人提倡的所谓“倾斜生产方式”就其真实含义而言，并非是合理化措施的美称，而是第四级企业的一种表达方式。

第四级企业有目的地在企业内部和外部寻求合作。它们认识到，合作是比竞争更好的办法，各种类型和规模的企业间的合作有时能产生所期望的效果，这要比合并更容易、更可靠，而合并符合达尔文所说的弱肉强食的法则。

协同作用中存在这样一些现象，如“自动发展”，“在发展中”，“在进行中”，“自身处在和谐之中”。

协作组的通力合作有助于提高效率。效率是在心情愉快的条件下提高的，而不是通过机械地履行义务提高的，同时，员工的自信心和自我价值感也相应地提高了。

在人们信仰的文化中，合作过程出现同步现象。组织中存在一个有凝聚作用的精神和心理氛围时才会出现这种现象。

瑞士心理学家 C · G · 容格称没有因果关系的事件合理地相遇为“同步”。理论物理学家 F · 戴维 · 皮特认为：合作伙伴的“同步工作”是与偶然性、必然性无关的一种纪律原则。组织（企业）的各个岗位人员给人一种感觉是：正在办正事。各岗位通过“同步”创造出前所未有的提高效率的可能性；组织内部各种工作的进程大大加快；“同步”是高效管理的主要推动力。

第四级企业的顾问、辅导员和培训员的作用明显地不同于第三级。如果第三级需要的主要是技术和方法，那么在第四级企业里，就首先要鼓励经理和领导层提出新思想和提高觉悟。企业需要的不是更好的技术，而是一种思想和情感，是提高了的觉悟。

这一级的领导方式是协作式的。个别人可以为了保证企业的总效率而退居次要地位。过去，此人在一段相当长的时间里处于中心地位，现在，他退居次要地位，但并不因此失去什么。他学会了如何摆脱在第三级企业里对他来说非常重要的事务。只要这样，这些事务就会自动地离他而去。工作的主要动机是对提高效率感到愉快，这种愉快是由自身的感觉引起的。

组织由一种等级制单位转为一种非等级单位——工作组或临时性的项目组。组织与其说是一个等级制单位，还不如说是一个充满活力的机体的化身，也可以称作“混沌的制度”。足球赛可以作为一个“混沌制度”的例子：哨声过后，各队公开亮相。输赢不是预先定好的，但球迷们还是容易判断哪个队在有效地、方向明确地、协调一致地进行比赛。在有一年欧洲足球锦标赛中，一支几乎在各个主要方面都属次级的第四级队（丹麦队）赢了一支第三级队（德国队），丹麦队的表现就是典型的第四级表现。

第三级和第四级间的一些差别

第三级	第四级
竞争	合作
正确地办事	办正确的事
起面具作用的人格	个性
为义务而产生效率	因为工作能使人愉快而产生效率
猜疑	信任
外来动力	自身动力
理性	创造性
利己主义	利他主义
机械的	有机的
客观性	主观性
因果性	同步性
我	我们
封闭性	公开性
可重复性	独一无二
机械的宇宙观	全面的宇宙观

1991 年，在丹麦奥尔胡斯举办了一个为期两年半的“混沌领航员”培训班，共招收 30 名学员，报名的人大大超过应招收的人数。

培训班的座右铭是：“塑造未来胜于预言未来”。

发展史上，第四级相当于成熟的成人。其权限模式见图 6—14。

(5) 第五级：有权威的领导。

奥福德认为第五级以上的交流是权威的，不墨守成规的，坦率和有效率的。这里谈到的交流很少涉及业务上的交流，更不涉及到在技术上如何应用信息的问题（这是第三级范围内讨论的问题）。这里谈到交流指的是凭自己的直觉去理解和评价真实的东西。所谓真实的东西指的是符合进化论的东西，是人们没有为了长期或短期的私利而加以歪曲的东西。

领导了解了这种真相，就能获得很大的自由，就可以非常容易地集中精力去追求目标，同时表现出灵活性，有能力去冒险，有强烈的创造欲。

这一级的领导层使用简洁的、真挚的和易于理解的语言，而不是使用第三级惯用的抽象概念。

第五级及其以上各级的领导的人格是有影响力的，这种影响力不是领导自己宣布的，也不是他本人想要的。这种影响力不是由某个个人的外形（面具）

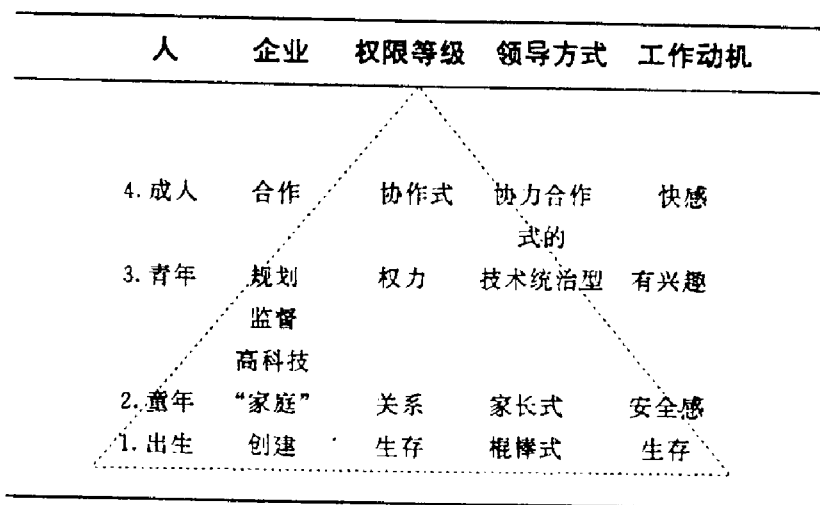


图 6—14

产生的，而是由一个完整的人和真实的人产生的；他集优缺点于一身，而不是神话人物。这种真实人物的影响力有利于激发热情，创造相互信任的氛围，提高效率 and 开辟革新的新路子。

英文“Charisma”是超凡的魅力的意思。第五级以及第五级以上的领导具有这种魅力。“Charisma”可译成德文的“Gandegabe（神授的能力）”、“Aumut（优雅）”。具有超凡魅力的人是无所畏惧的人。他们有一种不可动摇的原始信仰，他们思想丰富，有很强的表达能力，很强的识别和判断能力，高度的自我负责精神和自学性。他们的行动有效而无可指责。他们信心十足，因此，他们有一种积极向上的生活情怀，并能引起别人的共鸣；他们从正反两方面影响着同代人，博得同代人的赞同或遭到拒绝。一个有超凡魅力的人物总是同别人建立紧密的关系，这有利于工作的进展和质量的提高，员工们都对有超凡魅力的人物表示高度的忠诚。

直觉是自身产生的，而理性认识则来自获得的知识。直觉变得越来越重要。直觉不是由理智产生的，而是在沉思中产生的。创造的东西多于改造的东西，即创造新的东西。第五级产生创造性。高速度地进行革新时，不应该问“为什么竞争？”而应该问：“我们的任务是什么？”全面质量管理是渐进的管理战略，但不是长期的管理战略，这是第五级组织的典型管理。领导方式是权

威的，不墨守成规的。因为领导人是真诚的，无拘无束的，所以他们具有特别充沛的精力，他们也允许员工采取真诚的和无拘无束的态度，以此发挥员工们潜在的精力。希腊人早就说过：超凡魅力具有感染力。调动积极性指的是激发他们的热情和干劲。为了持久地实现这一目标，每个人和每个企业都需要想象力。各个工作组和项目组都高度自我负责时，组织是无等级的。第五级的模式见图 6—15。

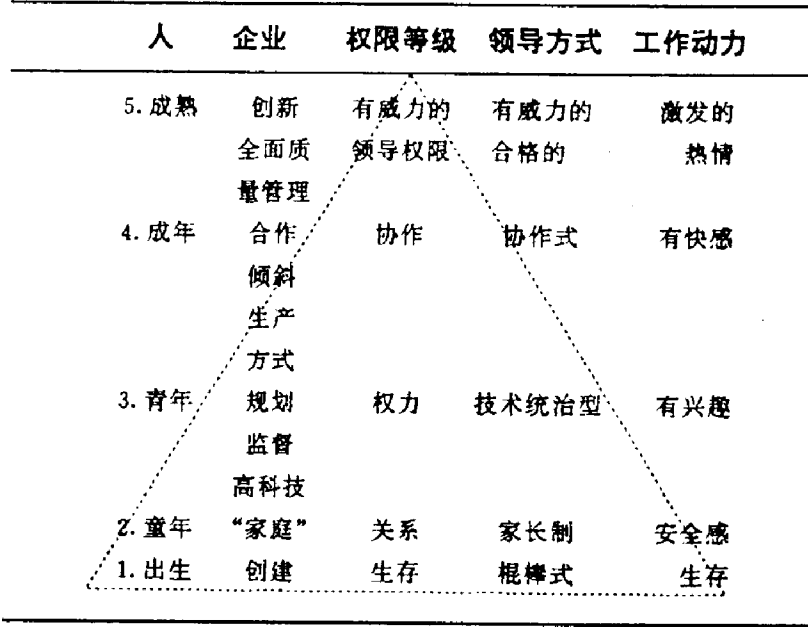


图 6—15

(6) 第六级：想象力。

有想象力的领导的能力是一种无法用理性概念来说明的，是符合渐进的领导方式的。这种领导把自己的远见卓识变成自己的行动准则。远见卓识并非是通过理解形成的，而是当人们的理解活动静寂下来的时候，所能听到的心声。

这就是说，每一个人都有可能产生这种想象力。只要收音机的杂音不干扰你时，只要思想活动沉寂时，即理解活动不影响你默想时，你就能听到你的心声。人们可以根据领导者的远见卓识创造一个全新的未来。这个未来在质量方面超过根据合理性设计出来的第三级，而情况并不比过去的要好。理性高于理智，理智是一种在总结经验的基础上形成的能力。第三级上设计的未来也是根

据多多益善的原则的。

一个有想象力的领导人，即使他的理性的理解能力受到限制，也并不因此对他的决策能力感到担心。他意识到永远不可能得到一切有关所设计的前途的信息，所以，不会因此而感到不安。他知道，什么是有助于企业及其生存能力的正确的决策，因此，他具有超凡魅力。

一个组织的知识和智慧代表它的文化和伦理道德。我们可以从这个组织的文化、伦理道德上，其对内对外的举止上，便可一眼看出这个组织是否存在这种领导素质。

一个有想象力的组织的今天的战略不会是昨天的战略的翻版，而是在各种条件下，变想象为实践的方案。与僵化的第三级的战略相反，有了远景战略，组织在思想和行动上就有了灵活性。

这一级的领导方式是有想象力。就是说，企业的想象力是十分诱人的，能在适当的时刻将合适的员工吸引过来，并能够把他们的精力集中起来，以实现未来的目标。

这些员工具有高度的责任心，高度的劳动积极性和热情等特点。他们首先问的是：“我如何干？”而不是“我干什么？”一个兴旺发达的机体不管在什么地方，都有一个共识，那就是完成一项重要的任务。

有意识地促进渐进的管理、发展和发挥个人的才智，这就是调动积极性的出发点。本级权限模式见图 6—16。

（7）第七级：全球责任感。

奥福德认为第七级是本模式中领导能力最高的一级。具有这种全球责任感的人总是自然而然地明白，他的行为对大众和环境，最终对全球的进化会产生影响，因此，他们的所有活动都是渐进的，蓬蓬勃勃地进行的。他们具有魅力，是完美无缺的领导人物，他们发挥了个人的全部潜力。他们不愿为了领导而领导；他们不愿为了制造领导效应而发挥作用。他们帮助他人时，不是为了帮助而帮助，他们认为，这是他们做领导的本分。对他们来说，领导的转变过程已经结束。

他们是领悟领导真谛的大师，他们的领导水平超越其他各级的领导水平。因此，他们是罕见的。

世界上真正伟大的人物，诸如佛祖、老子、耶稣等等都是领悟人生真谛的

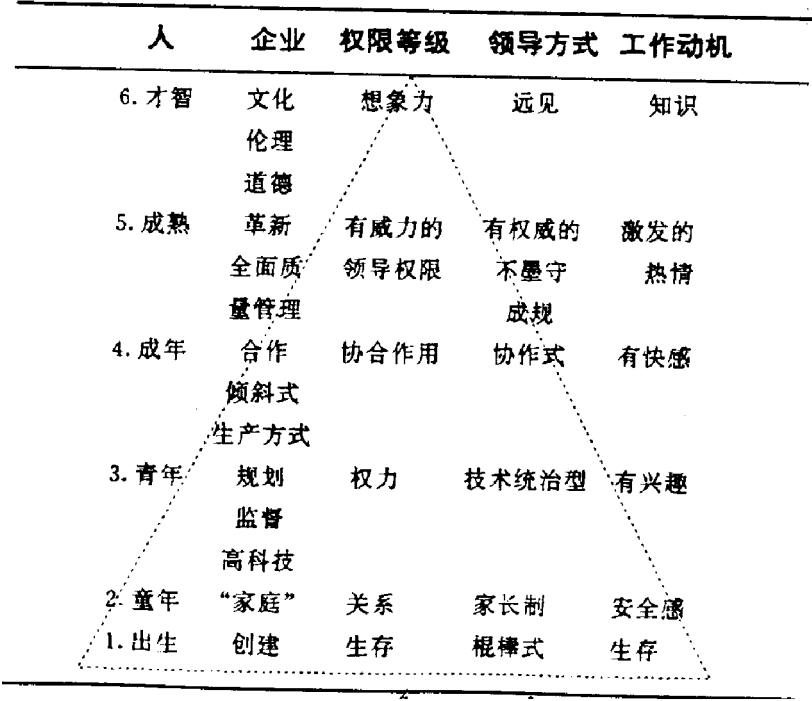


图 6—16

大师。这说明，有些人是可以达到这个境界的。

当前，还不存在达到这么一种认识水平的组织，也不存在大彻大悟的经济组织。但奥福德勾画的远景值得憧憬。

系统组织理论

1. 巴纳德论正式组织

梅奥等人从实验的角度认识了人际关系的重要性。而这里要谈到的巴纳德却是从实践中对同样的思想进行了深化和理论化。他的思想方法令人费解，但却包含着很有价值的内容。

1938 年，优秀的经营者切斯达 · 巴纳德发表了《经营者的作用》(C. I. Barnard, “The Functions of The Executive”) 一书，对美国经营学产生了巨大的影响，甚至人们称之为巴纳德革命。巴纳德担任过美国电信电话公司和电铃电话公司的经理。正因为他是优秀的经营家，所以就更能从袭击美国等资本主义各国的大危机中吸取教训。当然，在法西斯广泛抬头时期，他对资本主

义的未来也怀有忧虑是理所当然的。他对逐步走向第二次世界大战的美国，既怀有不安，又怀有期望，这两种心情在他作为垄断组织经营家的头脑里奇妙地交错着。而且，1937年美国又一次遭受危机，在这场严重的危机中，直接影响到的是工人和农民。1937年，罗斯福在第二次总统就职演说中说：

“有个问题在向我们的民族挑战。这就是，在我国，成千上万的市民——相当全国人口的大多数——缺乏最起码的生活必需品，这一事实现在就摆在我们的面前。

我经常看到，每天有数百万家庭，在不幸的阴影威胁下，靠着可怜的收入勉强度日。

我看到，在城市和乡村有几百万人过着半个世纪以前的上流社会认为的那种非人的生活。

我看到，有几百万人被剥夺了教育、娱乐的权利，失去改善自己及其子女境遇的机会。

我看到，几百万人无力购买农场和工厂的产品，因此又有数百万人不能从事劳动和生产。”

罗斯福的呐喊说明了美国垄断资本主义的深刻矛盾。下边的两个表格说明了这一点。名义工资和实际工资都已下降，而能获得这点工资的工人还算是幸运的。完全失业的人数不断增加，1937年8月约有600万人，12月约有900万人，1938年1月达1000万人。在这次危机中，罗斯福抓紧处理垄断问题，成立了“全国临时经济调查委员会”，调查经济集中的状况。但垄断集团对华格纳法进行了猛烈的攻击，加之美国又参与第二次世界大战，在这种条件下，罗斯福对垄断资本的惩治并没有收到多大效果。

在此过程中，美国资本主义起死回生，并获得了大发展的机会。在这个大发展中，不言而喻地要求经营学增添新内容，更加系统化。那末，在这种形势下，巴纳德是从哪里发现问题，又是怎样解决的呢？

1938年，巴纳德发表了《经营者的作用》。一年以后，列斯里斯巴哥和迪克逊合著的《管理和工人》也问世了。这部著作和巴纳德的著作一样，都表明美国的经营学对人际关系的解释也渐渐有了巨大的影响。其中，受巴纳德理论的影响最大。植村三省教授把它称为“巴纳德革命”，他这样说道：

“1938年发表的巴纳德的《经营者的作用》不同于过去的由非常

单纯的想法构成的经营学以及经营管理理论，它是完全根据崭新的思想，论述了崭新的内容。巴纳德的理论，同凯恩斯 1936 年在《就业利息和货币通论》一书中的经济理论大大改变了经济学的方向一样，具有改变经营学方向的重大意义。因此，把它叫做‘巴纳德革命’，毫不过分。该书在基本观点、方法、涉及问题领域之广、之深、每个问题的内容等所有方面，都是前所未有的。而且，其理论内容成了西蒙以后的所谓《行为科学理论》的论据，而其基本观点甚至具有能够回答现代企业的各种问题的重要意义。”

巴纳德的理论为什么会受到这样高的评价？这是由于巴纳德本身对问题的认识极其深刻。他的思想体系是以其长期从事经营工作的经验为根据的，因此是卓越的。这里，根据巴纳德的论述来研究一下他的理论体系。

首先，从他对问题的认识开始谈起。他说：

我虽然早就知道在组织中怎样行动才能奏效，但直到很久以后，当我后退到把对经济理论和对经济的关心——虽然这是必不可少的——放到了次要地位的时候，才开始理解组织以及人在组织中的行为。诸如存在着政治、教育、宗教等等非经济组织，它们对于人的行为来说，是极其重要的。尤其是与经济组织联系起来时，非经济的动机、关心和活动与经济的动机、关心和活动一起，要从董事会到基层的每一个人的行为的根本或基础。可是，不仅实业家，就连工会的干部、政党人士、政治家、教育家，甚至在牧师的言论中都常常明里暗里地表现出与此相反的见解。结果，有效的领导其教义虽是谬误的，而在实际中却必须根据正确的直观办事。在许多情况下，我们往往用错误逻辑得出的办法试图在常识和严酷的经验勉强允许的限度内进行社会性的统一。

巴纳德的见解非常鲜明。为了维护并发展垄断组织，要求组织内部的人们采取怎样的行为呢？特别是，如果不明确规定经营者乃至管理者的行动准则，那么连垄断组织本身的存在都将是困难的。这是他从大危机的切身体会中领悟到的。所以，当他以组织论这种形式论述他的经营理论时，他最重视的是“协作”、“调整”等概念。比如他说过：

“所谓正式组织，是有意识的、有计划的、有目的的人们相互间的协作。这样的协作今天到处都有，也无法避免，因此好象没别的协作方式似的，而往往只和‘个人主义’相比较。”

“……正式组织不安定和夭折的基本原因在于组织外部的各种力量。这些力量为组织提供可供利用的素材，但同时又制约组织的活动。在由物质的、生物的、社会的素材、要素等各种力量形成的环境不断变化的过程中，组织能否长期存在，在于怎样保持复杂的平衡。因此，就要对组织内部的各种活动过程不断进行调整。”

可见，巴纳德即使在分析人在组织中的行为时，也是围绕“协作”、“调整”进行的。在分析管理者和经营者的行为时也是这样。关于“管理者的职能”，他说：

“管理者的职能是在正式组织中实行统治、管理、监督和经营。这些职能不仅要通过正式组织中的高级职员来实行，而且还要由在各个阶段处于统治地位的人们来实行。在庞大而又复杂的组织中，管理者的助手们，虽然其自身并不是管理者，但他从事着这种职能的工作。另外，在许多情况下，权威性决策的责任在于正式组织起来的立法机关、理事会、委员会等等集团之中。这时也可以说这些集团担负着管理职能。”

巴纳德广泛地规定了经营者或管理者的概念，阐述了他们的决策过程对于经营是何等重要。而且经营者和管理者的职能必须通过“协作体系”即“组织”来实现。这里，先来研究巴纳德的正式组织论。

巴纳德对“组织”定义如下：

“所谓协作体系，是由至少两个以上的人为了一个明确的目的而协作，从而形成的具有特殊体系关系的、物质的、生物的、个人的、社会的构成要素的复合体。这种体系，从某种角度来看，它是某个较大体系的下级单位，但从另一种角度来看，它自身又含有几个辅助体系——如物质的、生物的等。把协作体系之中的某个体系，即能纳入‘两个以上的人们的协作’的体系叫做‘组织’。”

巴纳德首先认为，两人以上的协作体系是“组织”的主要概念。因此，他也用同样的观点，解释正式组织。他给“正式组织”定义时说：

“为了分析协作体系的经验，其最有效的概念具体体现在把正式组织定义为两个以上的人们，有意识地协调行动和各种力量构成的体系。在进行协作的具体情况上，其构成要素可能是几个不同的体系。

这些体系，有些可能是物质的，有些可能是生物性的，有些可能是心理性的。但是，把各种不同的体系结合成具体协作的整个过程，一切协作体系所共有的要素就是前面谈到的组织的要素。”

以上，巴纳德论述了作为协作体系的“正式组织”。而且，这时他认为最重要的是，把组织的成员看作是为实现组织目的的贡献者，把组织活动看成是为实现组织目的而做的贡献。只有这样，才能建立起不是依靠个人的行为实现组织目的的协作体系。巴纳德说：

“我们称之为‘组织’的体系是一个靠人的活动构成的体系。之所以把这些活动视为一个体系，就是因为能够在这里调整人的各种活动。从这一理由来说，这些活动的重要方面并不是人格主义的。”

正式组织并非是个人的协作，而是一个能为实现组织目的而进行协调的“场所”。在巴纳德看来，它恰似“引力场”。那么，下了如此定义组织，其机能是什么呢？又怎样实现呢？

巴纳德首先指出：

“这个组织：

- (1) 要有能相互交流思想的人；
- (2) 这些人必须有献身工作的积极性；
- (3) 为了实现共同的目的而工作。所以，组织的要素就是：
 - ①思想交流；
 - ②贡献热情；
 - ③为达到共同的目标而成立。

这些要素是组织赖以成立的必不在少的条件，可以从一切这类组织中看到这些要素。”

这样，巴纳德把组织的要素规定为“协作热情”、“共同目的”、“思想交流”三要素。这些具有相互依存关系的三要素的结合应使之最能适应外部的情况。他说：

“组织能否存在取决于能否维持这个体系（组织）的平衡。这种平衡首先取决于内在的因素，取决于各要素间的平衡。但最终的最基本的是取决于这个体系和整个外部情况的平衡问题。和外部保持平衡有两个条件。第一个条件，是组织的有效性，这是指组织的目的是否

适合外部环境的情况问题。第二，是组织的效率，这是指组织与个人之间的相互交换的问题。”

下面讲一下组织的构成要素。首先是“协作热情”。关于这一点，巴纳德说：

“这里所说的热情，意味着克己、放弃人格化行动的自由、人格化行为的非人格化。其结果是努力的凝聚和结合。其直接的重要因素是‘结合’所必要的精神。没有这种精神就不可能有勤奋协作的持久努力。没有把人格化的行为贡献于非人格化行为体系——在这里，个人要放弃对自己行动的人格化控制——的精神，活动就不可能协调。”

就是说，巴纳德在这里所指出的协作热情，是把个人的努力贡献给组织目的，是人格化行为的非人格化。这种热情产生于下列场合：

“要使热情产生出来，应首先和随之而来的牺牲联系起来考虑，是失多还是得多，再和由其他协作的机会所能得到的满足相比较，是这里多，还是那里多，在此基础上使诱发协作的原因成为正数。”

关于目的，他说：

“即使有了目的，如果目的得不到勤奋努力的组织成员的承认，也不会成为鼓舞协作的力量。所以，承认目的和协作热情本来就是同时存在的。”

参加组织的人们，只有承认组织的目的才能发出协作精神，同时也才能满足个人动机。然而，这种目的并不是一成不变的。巴纳德说：

“应当注意，组织一旦确定了目的，有时也可能改变统一的目的。组织总希望使自己永远存在下去，而要继续存在，有时就要改变其存在的理由。这点就是管理职能的一个重要方面。”

最后，关于第三个要素“思想交流”，巴纳德说：

“实现共同目的的可能性和人的存在——人的欲望是为共同目标而献身的动机——是协作性努力体系的两极。使这些潜在的因素变化的过程就是思想交流的过程。”

巴纳德是说，没有思想交流，人们的各项活动就不可能与组织的目的协调。也就是说没有思想交流，不用说共同目的的形成，就连对它的理解也是不

可能的。所以，在组织构成的三要素中，思想交流起着最重要的作用。

要使这样的组织持续存在下去，“组织有效性”和“组织效率”是必需的。谈到组织的有效性时，巴纳德说：

“组织的持续存在取决于完成目的的能力，而这种能力又取决于行为是否妥当和环境条件是否允许两个方面。”

即是说，所谓组织的有效性，意味着实现组织目的的能力乃至实现的程度，这一点被视为组织继续存在的必不可少的条件。

关于“组织的效率”，巴纳德说：

“所谓组织效率，是能为维持该体系平衡的因素提供足够的、有效的能力。这里所说的效率是指维持组织生命力的效率，而不是指物质生产率意义上的效率。”

这里谈的效率是指调动个人的积极性，确保为协作体系或者是组织服务。

巴纳德还说：

“所谓组织，无论是简单的还是复杂的，都是协调一致的人们努力奋斗的非人格性的体系。那里的目的往往以协调和统一为原理。因此，就需要必不可少的信息传递能力，需要人的热情以及为维护目的的统一和使人们连续做出贡献的有效性和效率。所谓复杂性，在于这些要素及各要素间的平衡的质和形态的多变性。但可以说，支配简单组织的原则同支配合成体系的复杂组织的原则基本相同。”

巴纳德的论述很抽象，但触及了问题的要害。但是，应该看到这样一个重要问题：只有那些立志把自己贡献给协作体系的成员才能允许在垄断集团中生存。

2. 巴纳德论非正式组织

仔细考察研究了正式组织以后，巴纳德进而谈及了个人接触和相互作用的总和，即由人们相互接触而构成的非正式组织。巴纳德首先对非正式组织下了这样的定义：

“非正式组织是密度各异的无形的集合体。产生密度差异的原因，或是因为受地理上人们亲近程度的影响的外部原因，或是由于有意识的协作即正式目的促使人们接触的结果。这些具有特殊密度的领域称为非正式组织。它不同于所有社会组织和一般组织，它只是这些

组织的一个侧面。任何地方社会和国家机关也都存在着非正式组织。任何正式组织，都存在着与之有关的非正式组织，这对我们的目的来说，是极为重要的。”

对巴纳德来说，作为人际关系研究成果之一的、其作用受到重视的非正式组织，又具有怎样的意义呢？

巴纳德所规定的非正式组织的第一个职能，是“确立一定的态度、理解、风俗、习惯、制度。”他说：

“非正式组织产生的最一般的直接的结果，是习惯、规则、风俗、制度、社会规范及理想等等。这些是一般社会学，特别是社会心理学以及社会人类学的重要研究领域。这里仅就两个问题谈谈这些结果。首先是，由于对正式组织的重视不够，人们往往严重混淆正式组织直接产生的正式制度和由非正式组织产生的非正式制度。例如，混同通过法律确立的手续和习惯之间的区别。两者之间发生对立时，往往是习惯占上风。不仅在局部地区的小集合体中，而且在广大地区的大型集合体中，非正式发展起来的制度和通过正式组织的惯例信息化了的制度之间都存在着很大的区别。而且二者都有相互修正对方的作用。非正式制度和个别的无意识的或非理性的行为和习惯相适应；而正式制度却和基于个人的思想和计划而产生的行为和政策相适应。正式组织的行为相对来说是极为富于逻辑性的。”

接着，巴纳德论述了非正式组织的第二个职能——“为正式组织的产生创造条件”。他说：

“对于我们的目的来说，重要的问题是，非正式组织无论如何都需要有某种程度的正式组织。大概可以说，没有正式组织的成立，非正式组织的永存和发展也是不可能的。在某种程度上，这和人们的不断接触所意味的那种欲求和关心的关系相类似。”

巴纳德特别重视这个职能。他认为，非正式组织不仅与正式组织相联系才存在，而且它的机能也必须在其相互关系上来规定。巴纳德列出的正式组织中的非正式组织的机能有：

- (1) 思想交流的机能；
- (2) 通过启发工作热情和稳定客观权威以保证正式组织的凝聚力的机能；

(3) 维持人格自律（觉悟、自尊心及自主选择力）的机能。然后，总括起来他指出了以下几点：

“这里的目的在于揭示以下几点：

(1) 不是出于共同、共通的目的，而是出于个人目的而进行活动的人们之间，其相互作用是由于具有反复的性质而不断重复，于是会影响其行为或思考的习惯，并且会促进他们一致性的心理状态，由此而成为体系并能加以组织。

(2) 虽然体验过相互作用的人数有限，但是，由于在社会上人们之间存在着无限的连锁关系，所以，就会造成这样的结果：在许多问题上，在广大的范围内，在许多人之间会促进和发展一致性的心理状态，而这种心理状态又会演变为所谓的规范、习惯和制度。

(3) 非正式组织促使正式组织的产生。另一方面，正式组织对于任何大规模的非正式组织或社会组织都是需要的。

(4) 正式组织还通过非正式组织直接搞清具有叛离倾向的态度、心理状态和制度。因而，这些成果一般只能通过近似的方法相互依存、相互修正。

(5) 正式组织一旦成立，还可以产生出非正式组织。

(6) 非正式组织作为思想交流、凝聚和保全个人人性的手段在正式组织的运营上是非常必要的。”

3. 巴纳德论管理职能

巴纳德阐明了正式组织和非正式组织的结构和职能以后，又进一步研究了如何促进支持和维持管理者和经营行动的正式组织的职能问题。这里，他运用社会学和心理学的分析方法分析了“专门化”、“诱因”、“权威”、“决策”的各种条件。下面介绍一下他的理论要点。

首先，关于“专门化”。他把专门化分为基于场所的专门化、基于时间的专门化、社会结合的专门化、基于对象和目的的专门化、基于方法的专门化。然而，对于管理组织最重要的是其中的“社会结合专门化”。他说：

“在组织关系中，我把从事作业的人们的专业化和关于组织自身的专门化称为‘社会结合专门化’。这种专门化的存在和所起的机能通常表现为‘他们习惯于一起工作’、‘只有在一起工作才能了解那

个人’、‘他对部下很了解’等等。一切相当稳定并具有永存性的组织和单位，其本身就是一种社会结合的专门化。”

巴纳德还说，对于“管理业务”具有重要意义的是“基于对象和目的的专门化”。关于这一点，他说：

“协作的目的，如果没有专门化就不能实现。其中所包含的调整属于组织方面的机能。这种机能就是采用能够实现目的的方法，把个人的努力与整个协作过程的各种条件联系起来。实现这种联系的方法，就是分析目的的各个部分乃至各个细节，按照适当的顺序实现目的的各个部分，最终的目的就可能实现。另外，再把整个情况分成若干个部分，通过组织的活动将它们和细分的目的加以特定的调整。如果这些得以实现，就将成为实现最终目的的手段。这个过程的性质和专门化的机能对于理解管理的作用是极为重要的。”

其次，如果承认组织的本质要素在于自发地为组织的目的而奋斗，那么就要分析决定效率的诱因。巴纳德把诱因分为一般诱因和特殊诱因。然而，为了测定组织的经济效益，重要的是特殊诱因中的物质诱因和非物质诱因。首先，他给物质诱因下了这样的定义。

“所谓物质诱因，是指货币、物和物质条件，即指承诺雇佣的诱因、服务报偿以及作为工作报酬提供给个人的东西。”

不过，对于组织的经济效益来说，更重要的是非物质的诱因。关于这一点，他说道：

“当得到维持生命所必需的最低的报酬以后，个人的非物质的诱因对于确保努力协作就变得甚为重要了。获得优越条件、较高威信、个人势力和支配地位的机会对包括商业组织在内的所有各种组织的发展来说比物质报酬要重要得多。”

如上所述，组织能提供的诱因各种各样。然而，组织不一定充分具备一切必要的诱因。因此需要兼用“说服的方法”。巴纳德说：

“最重要的说服方式是对动机的引导。这是指对年轻人进行耐心而又细致的教育，和对成年人进行的宣传过程。宗教诱因的说服除了间断进行的场合外，那么，从儿童时开始进行宗教教育最为成功。同样，灌输爱国主义的理想和进行有关协作的其他多种诱因的教导应是

家庭教育和一般教育的一部分。”

组织就是通过诱因的方法和说服的方法保证其活动的。但是，个人常常有脱离组织的可能性。这将给组织带来特殊的困难。巴纳德是把这个问题作为诱因的经济问题来论述的。对于诱因的经济问题，他作了如下的阐述：

“在诱因的经济问题上，我们谈的是由提供客观诱因和施行说服所产生的物质收支的纯成果。”

即是说，所谓经济是与有效收支的纯成果有关的。

接着，巴纳德谈到了对正式组织有重要意义的“权威”问题。

“这里所谓的权威，是指正式组织中命令的性质。通过权威，组织的工作人员把命令作为自己行动的准则，就是说，把命令作为支配并决定把他对组织该干什么不该干什么的准则来接受。”

在这里，巴纳德强调的是“权威容受说”，即权限不是让与的，而是由组织成员容受的。权威要被容受需要下列条件：

- (1) 理解命令，而且实际上的理解；
- (2) 进行决策时，相信命令与组织目的不相矛盾；
- (3) 进行决策时，相信命令与自己个人的所有利害相并存；
- (4) 组织成员无论在精神上还是在肉体上都具备服从命令的各种条件。

巴纳德把命令的机能看作正式组织的本质要素。因此，构成命令中心的管理者的职能中最重要的是进行决策。巴纳德把决策区分为个人决策和组织决策。特别是后者在决定管理者的职能上具有极为重要的意义。他强调说：

“决策是否适当准确，取决于对实际情况和组织目的的了解，因而是和组织的传达机能密切相关。所以，进行组织决策的责任在多数情况下应该有积极的明确的分工。中心的乃至一般性的正确决策，应该形成于组织传达系统的各个中心部门，这样的决策应该由处于这些中心职位的人们来担当。众所周知，占据这样职位的人便是管理者。正因为应该把传达作为组织的本质要素，所以决策的某些责任就落到了管理者的身上。总之，管理者作用的特点表现在他们进行组织决策的专门化。这便是管理者职能的本质。”

如上所述，所谓组织决定是为达到组织目的而对客观环境和组织目的进行的调整。同时，这种组织决定必须贯彻到底。这时，巴纳德根据 J. R. 康芒斯

的观点把分析环境使之和目标相一致的选择战略要素的过程作为“战略要素理论”来把握，其内容如下：

“只要阐述了这种理论马上就可懂得，不断决定新的战略要素的这种反复决策，对于长远目的，即不能立即达到目的的实现是非常必要的。为此，作为个人要不断进行不同时间不同场合的决策；作为组织在不同的时间要提出不同的决策；并且处于不同职位的不同的管理者和其他人都要不断进行决策。就长远目的和长远问题作出决策时，需要将目的分割为细目，把主要的一般的决策分割为细目辅助决策。”

巴纳德是把上述各种要素作为促进正式组织的机能的条件来论述的。同时分析了管理职能，分析了管理者所应采取的行动。

巴纳德试图从维护和发展协作体系内部组织的观点来论述管理者的行动。而且对它的前提即管理职能定义如下。

“管理职能起着维护协作体系的作用。它是非人格化的职能。往往并不象人们所说的那样，这种职能是管理人的集团的。如果如此狭隘地、简单地，严格说来是错误地考虑问题，就不能正确理解管理职能。甚至可以说把管理职能视为管理协作体系也是错误的。协作体系作为一个整体自行管理，而不是通过其一部分管理组织来管理。”

对管理职能来说，重要的问题是什么呢？巴纳德把它概括为三点：

- (1) 维护组织的传达机能；
- (2) 确保必要的活动；
- (3) 实现目的和目标的定形化。

首先在维护组织的传达机能上往往会在规定管理职位和配备管理人员这两个方面发生问题。第一个方面可以概括为组织结构，如组织设置图、职务明细单，规定分工掌管的职务内容等。这些东西必须作为时常发生变化的东西来把握。

关于职员（管理者）的配备问题，巴纳德说：

“要求管理者做出的最重要的贡献，也是最普通的素质就是忠诚，即服从组织的支配。这一点之所以重要，是因为没有管理人员在必要的职位上。在必要的时间里，不因一般个人的理由而懈怠从而做

出的贡献，传达系统就根本起不到作用。这一点，作为一个人的素质，在世俗组织中叫作‘责任’，在政治组织中叫作‘信奉’，在政府组织中叫作‘忠节’或‘忠诚’，在宗教组织中叫作对信仰和宗教权威阶层的‘完全归依’。”

也就是说，管理的第一个职能可以说在于形成并维护传达体系。其中包括组织结构和管理人员两个方面。

管理组织的第二个职能是确保和促进构成组织实体的个人行动。巴纳德说：

“这个职能分为两个主要部分。

- (1) 把人引导到组织和协作关系上来；
- (2) 此后再引导人们进行活动。”

这两者之中，当然最重要的是把人们引导到协作关系上来。巴纳德接着说：

“这里有两点：

- (1) 把人们引导到特定努力所及的范围内，以确保活动的开展；
- (2) 人们亲近以后就要切实进行努力。这项工作虽然同时是由一个组织内的同一个人或一个部门来进行，但是，显然这二者分别属于不同的因素，它们各自都相当的专门化。”

第三，管理职能，是把组织的目的和目标按照一定的形式规定下来，即使之定形化。关于这一点，他说：

“目的的规定和定形化是广为分散的职能，其中只有较一般性的部分才是管理者的职能。这里，在协作体系的运营上存在着极大的内在困难，即对下层的人们要讲明一般目的，换句话说就是告之和使之领会重要决定，并使之经常保持团结，还要使最终的细节决定适合其路线。对上层来说，要经常了解基层的人们的这样那样游离倾向的具体情况 and 特殊决定。对于符合目的的决策如果不是上下一致地贯彻执行，那么一般性决定和目的只不过是存在于组织的真空的头脑中。这样就会由于错误的积累而脱离现实。对大纲目的的定形化和再规定的职能，则需要敏锐的传递体系、解释上的经验、构思上的能力以及责任上的委任。”

管理职能上的这些内容本来就不是孤立存在的，在管理职能具体实现的过程中，它们是有机的地结合在一起的。既然组织的存在是以人们的协作活动为基础的，那么管理职能就应该产生出有利于组织存在的因素。巴纳德把这叫做协作体系的四种经济。即：

- (1) 物质经济；
- (2) 社会经济；
- (3) 个人经济；
- (4) 组织经济。

其中最重要的是组织经济的平衡和发展。他说：

“组织经济的平衡需要充分支配和交换各种效益，并以此支配和交换构成组织的个人的活动。为此，组织必须通过这些活动确保提供适当的效益，进而把这种效益分配给每个成员。只有这样，才能使成员们不断做出贡献。只要这些成员在各自的交换中要求得到剩余即纯诱因，那么，组织只有在自己的经济上通过交换、形态变化和创造来确保剩余效益时才能存在。”

上述巴纳德的论述逻辑，可以归结为管理者的职能。管理者为了积极维护和发展组织，必须创建协作体系。为此，就要规定道德。而且在规定个人道德的同时还要规定出组织的准则。作为其重要原因之一，巴纳德提出了积极性问题，他说：

“管理责任的特点是，不仅要求遵守复杂的道德准则，而且要求为他人规定道德准则。在这种职能中，最为人们所普遍承认的方面叫做确保、创造、鼓舞‘士气’。这就是要向组织乃至协作体系和客观的权威体系灌输思想方法、基本态度和忠诚心。就是使个人的利益、个人的准则服从于协作的整体利益。其中还包括确立关于技术标准的道德观（这也是重要的）。”

以上介绍了巴纳德理论的梗概。他的经营理论的依据是社会心理学上的分析，在有些方面难以理解。但是却被褒为“巴纳德革命”，受到极高评价。至于其原因，植树省三教授在《巴纳德经营者的作用》中谈了五点。

- (1) 揭示了新的组织观、人际观；
- (2) 第一次把对人的认识——以人为中心的思想纳入管理问题之中；

- (3) 阐述了管理活动中的“主体”问题；
- (4) 通过系统的方法系统地论述了管理理论的综合内容；
- (5) 对于现在组织面临的各种问题指出了一个明确的解决方向。

人们高度评价巴纳德理论对经营学所做的巨大贡献。其内容就是上述五点。大危机的经验要求经营学具有新的思想意识。而且，把垄断组织视为协作体系，善于诱导其“成员”的忠诚心才是经营者最重要的任务。正是巴纳德为此提供了理论根据。所以，巴纳德的经营理论才被誉为“巴纳德革命”。

西蒙的决策科学理论

1. 管理科学的新发展

第二次世界大战对美国也产生了多种影响。特别是以这次战争为契机，美国在世界资本主义各国的政治、经济力量大大强化了。但是，由于许多社会主义国家的诞生和发展，在相对狭隘了的世界市场上，美国也面临着许多矛盾。巴杰在《战后帝国主义的政治和经济》中谈道：

“作为第二次世界大战的结果，美国的资本主义危机越来越深化。生产社会化和资本主义私有形态的矛盾日趋严重。战后，美国只发生过两次‘中间’性经济危机。就是说，生产过剩的经济危机两次都没有完全展开。这种事实以及利润率年年增大的事实，便成了复活关于‘永久繁荣’的神话的原因之一。然而，即使在这个时期，慢性的大量失业和慢性的开工不足也依然持续蔓延。战后，美国的统计为了掩盖美国资本主义经济危机的存在，甚至停止发表一系列极为重要的经济指标。因此，要分析美国经济内部发展的诸过程是很困难的。”

美国矛盾之尖锐还表现在工人运动的激化这一形式上。面对这样严重的局面，为了寻求度过危机的良策，美国垄断集团绞尽了脑汁。为镇压工人运动实现垄断利润的最初的有效方法是制定“阿克兰法”和“塔夫脱·哈特利法”，加速政治上的反动化和经济上的军事化。巴杰评论说：

“美国垄断资本由于无法克服由资本主义总危机的激化给其自身带来的矛盾，就求助于帝国主义的扩张主义政策——帝国主义、军备竞赛、排挤其他工业国的竞争、把其他资本主义国家变成自己的半殖

民地以垄断资本主义世界市场，最后把世界引向美国帝国主义一手策划的世界大战（这个战争必然要把西欧和亚洲人民作为炮灰）——来逃脱。简而言之，美国垄断资本试图牺牲其他所有资本主义国家来解决由资本主义总危机的激化所产生的各种矛盾。”

用经济军事化的形式以保护、培植垄断的方法，德国纳粹主义曾经采用过。在《战时经济和危机》中，卢默指出了美国和德国的共同点：

“纳粹的国防经济为德国垄断资本带来了难以置信的莫大利润，而德国人民却因此越发贫困，受到新的经济危机的威胁。而且为了摆脱经济危机，只有把德国人民投入第二次世界大战这种更加严重的危机中。这一切都是历史事实。现在，纳粹国防经济的美国版，同样为美国垄断资本家们带来了惊人的高利润。然而，对美国人民来说，尽管有玫瑰色的‘理论’和幻想，但其前景只能和纳粹德国一样，是贫困、危机和战争。”

在推行战争的过程中，美国垄断资本集团要求经营学也实现“军事化”。第二次世界大战，不仅给武器，而且给武器制造工程的科学化也带来了显著的进展。“运筹学”就是其中一例。西蒙在《计算机和经营》（H. Simon, “The New Science of Management Decision”）中说：

“关于运筹学，可以理解和能够接受的定义是社会学上的定义。据说，运筹学是适应第二次世界大战的要求出现的。而且据说它是这样一个运动：把经营中的决策问题拿到自然科学家，特别是数学家及统计学家的研究范围中来。不久，上述一些科学家为了相互的利益也和进入同一领域的数理经济学家合作来研究运筹学了。而且，在今天，曾经是初期的科学性管理代表而今又是‘新的’科学的管理法的代表者和在工业管理学的传统下接受过训练的人们之间结成了深交。今天，在运筹学和科学的管理法之间，或者在科学的管理法与经营学之间已经划不出一条明显的界线。”

那么，西蒙主张的所谓“新的管理科学”包括哪些内容呢？西蒙把它与传统的管理方法进行了比较，如表6—4所示。

表6—4 传统的决策和现代的决策法

决策的类型	决策的方法	
	传统的	现代的
计划的： 常规的反复的决策	1. 习惯 2. 书记的常规业务： 标准作业手续	1. 运筹学： 数学分析 模型 计算机模拟模型法
组织发展决策	3. 组织构造：	
的过程	共同期望	2. 电子数据处理
	下级目标体系	
非计划的：	明确的情报频道 1. 判断、直观、创造性	解决严重的问题上应用的技巧：
单一的新奇的方针 决策	2. 心算	(a) 训练把人作为对象的决策者
在解决一般问题的 过程中处理	3. 经营者的选拔及 训练	(b) 制作严格的计算机程序

作为现代化决策方法代表的是运筹学。这当然要比传统的方法优越得多。它的内容有两点：

“（1）由相互关联的要素构成的复杂系统的合理行动的条件是什么呢？尤其是，下级系统的最优决策在什么情况下最适应整个系统呢？这个条件重要的是经济分析报告。另外，为了决策上的分权，作为价格体系，有可能建立什么样的结构呢？这些问题也需要有丰富的经济分析的知识。

（2）数学方法是为了分析复杂系统的有机活动而由技师和经济学家发明应用的。这种方法在伺服机构（位置的自动控制机构）的理论和控制论的名称下，在第二次世界大战中得到了迅速发展。这种方法对设计有机体系相当有用。”

作为管理手段，运筹学当然比传统的手段优越得多。运用这种方法对于经营管理也会起到很大的作用。西蒙称这种方法为“计划性决策的革命”。他说：

“计划性决策的革命还远远没有达到它的极限。不过，今天还是可以推断它的具体形式的。变化较快的原因，一是由于技术革新并不是单一进行的，而是几种技术革新结合起来进行的，加之这些有关联的技术革新都寄希望于变化的速度。

(1) 电子计算机正在以意想不到的速度，把高度自动化引进曾经是书记工作领域的数据处理和常规的计划性决策中。

(2) 至今认为离不开判断的那些决策——特别是，即使不是垄断的生产和库存领域中的企业中层管理者的决策——随着运筹学手段的灵活运用，计划性决策领域正在迅速扩大。

(3) 电子计算机扩大了运用数学手段而自动程度不高的计算机无法处理的重大问题的能力，又通过新的定量扩大了程序允许的决策领域。

(4) 电子计算机的使用，开始发现把上述第一和第二个动向结合起来的方法，即把用于企业中层管理者的决策的数学手段和为实现书记级的细小决策的数据处理手段相结合的方法。

这里正在描绘出未来工厂的蓝图。那将是上述四种动向紧密结合，以高度机械化了的手段为组织的计划性决策进行数据处理的工厂。这简直象是物理性工厂由于使用机械手段而制造出商品。将来的自动化工厂要联合其他自动化工厂，按照自动化办公室里制定的计划决策来经营。”

但是，不能使用数学方法来进行决策的部分怎样处理呢？西蒙认为，“这种非计划性的决策过程”也必须实行自动化，而且也正走向自动化。他说：

“我们解决问题的知识正在逐步增加，同时这方面的自动化也将逐步发展。我们看到这般情景不必感到不安和惆怅。大大改良人们解决问题、思考、决策活动的可能性的大门已向未来敞开，至少可以说这是一件重大事件。”

第二次世界大战使得通讯、雷达等技术和各种机械的自动化控制了异常迅速的发展。电子计算机也是其中之一。随着电子计算机在企业中的运用，也发展了所谓“信息管理”这种形式的事务管理部门的自动化。这种事态的发展到底给工人带来了什么呢？例如，就“控制论”的目的，日本高桥秀俊教授作了如下论述：

“生产机械的自动化，所谓自动操作的日益发展，日益侵犯到人们从事的工作。连人们的思维都要用机器来代替了。这要依赖于各种计算机的技术进步。计算机，特别是使用多个真空管的电子计算

机，不仅能进行计算，还可以进行简单的推理和判断，它具有普通人的数万倍计算能力，已被广泛运用于机械设计和其他科学研究。这些计算机是处理信息的机器，所以自然是信息科学的对象。特别是，要把计算机和人脑进行比较，搞清人脑的机能构造，进而用人工制作与人脑机能相同的机械，这是控制论中最令人神往的研究课题。”

以“控制论”的分析者而著名的维纳把他的专著《人性机械论》的题目定为“人的本质被人所利用”（The Human Use of Human Beings），也是有一定意义的。而且，对于称颂电子计算机万能时代、认为电子计算机简直是至高无上的人，维纳发出的如下警告，一针见血地触及到了这些人们所犯严重错误的深处。

“我所谈的是机器，并不只是带着黄铜脑袋和铁肌肉的机器。人这个原子和一个组织体相结合，在这个组织体中，当他不是作为有责任的、有全权的人来起作用，而是作为齿轮、杠杆或连结器来被使用时，包括人在内的，毫无问题这些材料就是机器的血和肉。在机器中作为一个要素使用的东西，仍然是机器的一个要素。因此，无论我们把我们的决策委以用金属制成的机器去做，还是让官署、军队、公司这样的血和肉构成的机器去做，只要我们提不出正确的问题，就决不会得到正确的答案。用皮和骨形成的可怕的“猿手”不亚于用钢铁制成的任何东西。可以说，把社会全貌描绘成是一种冰冷的机器网络的恶魔，简直象玩弄惊人戏法的魔术师一样令人可怕。时已甚晚，择善之声在叩我们的大门。”

以上，就经营管理中确立的新科学进行了论述，但作为经营学的问题是怎样表现的呢？西蒙在《经营者在组织中的抉择责任》中说：

“经营者的职责并不是自己进行决策，而是要了解他所经营的组织或组织的某一部分是否有效地进行了决策。经营者担负的大量决策活动并不是他个人的活动，而是他部下的活动。今天，随着电子计算机的出现，可以说信息都是具体的东西。换句话说，是能够使一种可处理形式变成另一种形式，犹如钢卷尺和塑料卷尺一样的符号带。我们可以把脑力劳动者的组织看成信息处理工厂。经营者是维持工厂作业，作业中断时使之恢复正常，对实行作业计划负有全部责任的工厂

统治者。”

那么，西蒙的这种思想给美国经营学带来了什么影响呢？

2. 决策的科学

可以说，西蒙的理论继承和发展了巴纳德的理论。那么，在哪些方面继承和发展了巴纳德的理论呢？首先，西蒙说：

“管理，通常被作为‘处理事务’的技巧来论述。人们往往特别强调保证合理行为的方法和过程。为了确保人们的集团的一致行为，设立了各种原理。但是，在这些议论中，对存在于一切行为之前的选择——应该做什么决定，无疑比现在进行的更重要——并不十分重视。这里要研究的正是这个问题——引导行为的抉择过程。”

和巴纳德一样，西蒙也对管理组织论领域的每个个人的决策问题予以极大的关心，而且在巴纳德的影响下，把这种决策过程视为选择过程。其内容如下所述：

“一切行动，对行为者以及受他影响的人或接受他行使的权威的人来说，都有一个从在物理性上是可能的一切行为中有意无意地选择一种特定行为的问题。这里使用的‘选择’一词，并不只是意味着有意识的或深思熟虑的过程。这个词只是意味着这样一个事实：当他采取一种特定行为时，还存在着他已放弃的其他行为。”

在这种决策过程中，即管理过程中，如果组织的成员进行选择时反映出其主观性条件，就会与管理组织发生冲突。这时，西蒙对组织——正式组织——定义如下。

“组织，是为了让人和机器实现组织目标而设置的行动系统。因此，组织形态必须是人的特征和作业的环境性质的综合函数。组织形态必须反映从事工作的人和工具的能力的极限。因此，……我一贯认为，接近组织形态基本方面的那一层结构不是反映人们的特殊性质，而是反映一般性质的。当工作环境比组织成员具有的解决问题的能力复杂的时候，组织有采取层次结构形态的倾向。层次结构是智能有限的人在复杂事物面前采取的最适形态。”

这样，西蒙把正式组织说成是组织成员依照组织的计划进行活动的行为系统。另外，关于非正式组织，西蒙说：

“非正式组织这个说法，是指在组织中虽对决策有一定影响，但不是被组织排除在外就是不能被组织所容纳的那样一些个人之间的关系。任何正式组织。如果没有非正式组织相伴同，都不能有效地运营。所有组织在能够顺利地进行运营以前，都必须进行一次‘航海淘汰赛’。而且，新组织的各个成员在还没有成为组织的重要部分以前，都必须和他的同僚发生非正式的关系。”

从系统的观点来看，可以说，非正式组织是组织的各个成员根据现实行事而不是按照计划行事的行为体系。从这种观点出发来研究组织问题，就和以责任、权限的分割及其委托转让为中心的传统的管理理论不同。例如，西蒙的管理理论的如下见解就体现了这一点。

“一方面，对管理的命题——对特定组织或对组织一般的命题——可以说，就是对人们在所组成的集团中进行活动方法的记述。这也可以叫做管理的社会学。另一方面，关于管理的实践科学的命题则是：如果人们期望能以有限的手段最大限度地实现管理的目的，那么他们就应该解决如何行动的问题。管理科学所采取的这种形态正和经济科学所采取的两种形态相类似。第一，经济理论和制度学派的经济学是关于人们在市场中的行动的一般论述；第二、企业理论是对获得最大利润的企业活动条件的论述。”

这样，西蒙把管理理论视为决策过程论，扩大并发展了从巴纳德那里接受的基本观点，试图从新的角度把管理科学定型化。与此同时，西蒙对决策前提的判断提出了“价值判断”和“事实判断”的论点。他说：

“支配特定行为的细节决策必然是为与较大目的和方法有关的较大决策服务。步行者要走路，必须收缩他的肌肉。他向着目标走去。他走向自己的目标邮筒是为了投信。他投信是为了传递某种信息。……这些决定都包含着目标的选择和相应的行动。这个目标又是和长远目标相对的近期目标，这样，到相对的最终目标实现以前，这种连锁式的目标要持续存在。决策只要与这种最终目标的选择有关，这些决定就叫‘价值判断’，决定只要意味着目标的实行就叫做‘事实判断’。”

“价值判断”和“事实判断”的区分并不十分明确。然而，这种分类对于

管理却有重要的意义。正如西蒙所说：

“第一，通过这种分类就可能理解所谓管理上的‘正确’决策意味着什么；第二，通过这种分类就可以明确管理文献上说明的政策问题和管理问题的区别。”

而且，当明确了这种判断基准的时候，个人进行的选择过程是作为决策过程来表现的。不过，这时必须搞清“效率”、“调整”等概念，同时也要搞清“有效手段的选择”的概念。也就是说，要求每个人为实现价值判断规定的目的，通过事实判断，从多种可以替代的行动中选择与目的相一致的行动。西蒙把这个过程叫做“战略”，他说：

“行动主体，或称由众多个人组成的组织，在面临许多种替代行动的各个瞬间，对那些替代行动，有的意识到了，有的并没有意识到。决策或说选择，在这里使用这个字眼意味着，在各个瞬间从这些可供替代的行动中选择一种切实可行的行动的过程，决定某个期间内的行动，这种决策的一连串系列就叫做战略。”

这种正确的选择过程是在组织内部进行的。就是说，这里说的战略必须始终是合理的。从某种意义上说，每个人只有当他按照合理的标准进行决策时才被承认为“组织中的人”。但是，西蒙认为，这种合理性也有一定限度。要超越这个界限，就要从心理学角度进行分析。他说：

“一个孤立的个人，要采取合理程度极高的行动是不可能的。需要他必须搞清的替代行动的数量很多，需要他选择的信息非常繁杂庞大，因此连要求他的思维接近客观合理性都是很困难的。个人的选择是在‘给定’的环境——作为选择的基础，得到选择的主体允许的各种前提——中进行的，行动只有在‘给定’的环境所规定的界限内才是适当的”。

“如果这种心理上的选择环境，即‘给定’的环境是因偶然的方式确定的话，那么大人的行动不会比孩子更定型更统一。可是，也有实现非常高度的统一性和合理性的事。因为，选择的环境本身已被选择过的，是被细心改变了的东西。部分的是个人的事，也就是个人置身于受某种刺激或受某种事物的信息所趋动的状态。但是，个人是极其次要的，而更重要的，那又是组织的事。组织施行的职能之一，是

使组织成员的决策适合组织的目的，为此，要使他们置身于这样的心理环境中：即为了使其能正确地进行决策，而给他们提供为此所必要的信息。”

西蒙重视这样的心理环境所具有的机能，并为确立这种机能研讨了组织所起的作用。在这种情况下，组织对个人的作用有以下两种：

“（1）属于其集团的各个成员通常很关心其他成员在特定的条件下采取何种行动。组织及其制度要使这种期望变为可能。这种稳定的期望，对于社会性集团思考其行为结果的合理性是个基本的前提条件。

（2）组织的制度要联合其集团成员的行动，既给组织成员提供刺激其行为的中期目的，又提供全面的刺激和应注意的事项。”

这样，假如组织是行动的模式，如果没有作为选择基础的合理性，它是不可能存在的。所以，其中的个人当然也是合理的存在的。但，即使在这种场合，他“也是从多种对其集团来说是可能替代的活动中选择他乐意做的行动。”所以，西蒙就心理方面的问题，得出如下结论。

“可见，合理性的界限是由下面这种情况决定的：当人们进行某种单一的决策时，考虑与此项决定有关的价值、知识及其行动的所有方面是不可能的。合理性的界限就从这里产生了。人们选择的方式与其说是从各种可替代性活动中进行选择，倒不如说多近似于刺激反应式的选择。人们的合理性只不过是在心理环境范围内起作用。当他进行决策时，这种环境对个人来说是根据作为基础要素的‘选择’布置的。然而，决策刺激本身是可以控制起来为更远大的目的服务的，个人的决策系列是可以统一到周密制定的计划上来的。”

接着，西蒙论述了组织中的影响力和平衡问题。首先，他谈到了影响力，他说：

“金字塔式阶层组织的较高阶层进行的决定如果不向下传达，对现场人员的活动就不会起任何作用。为了考察发生作用的过程，就要研究通过怎样的方法才能对现场人员的活动起到作用。这些作用或影响大体可分为两个范畴。

（1）使现场人员自己产生出实行对组织有利的决定的态度、习

惯和心理状态。

(2) 把组织的有关部门进行的决定布置给现场工作人员去执行。

第一个类型是通过培养工人对组织的忠诚心和对提高效率的兴趣，另外，更一般的是通过对从业人员进行培训的方法来使上级的决定产生效果。第二种类型主要是依靠权威的作用，还可依靠忠告和提供信息服务的办法。”

在这里，西蒙特别重视的因素是权威、效率以及对组织的忠诚心。在巴纳德的“容受说”的影响下，他对权威作了这样的论述：

“权威只不过是许多影响形态中的一个。它的显著特点在于，它不要求部下对自己确信不移，而只是要求得到部下的默认。在实际行使的时候，当然一般要伴随着适当的启发和说服。权威的重要职能在于，意见不一致的时候也能进行决策，并使之有实现的可能。然而，当我们谈论这个概念的时候，或许对权威的专制方面强调得过分了。无论在什么情况下，权威的专制方面的要素都只限于部下能够接受的程度。”

西蒙试图把权威的概念建立在心理学的基础上。然而，他对效率的认识是极为客观的。他说：

“效率的基准，要求人们从对资源的使用中选择效果最好的方法。不过，应当注意，这个基准在比较管理上的可供替代的选择对象时，即使给予相同的分母也不会得到相同的分子。一切决策，即使从选用同一种替代资源的观点来制定，也依然存在着对不同的行为所实现的价值进行比较的问题。效率标准既不能解决这个比较的问题，也不能回避这个问题。”

然而，权威问题、效率问题以及忠诚心等任何一个问题，都和组织的目的有关。抉择过程即决策过程本身决不能脱离实现组织的目的。因此，在探讨忠诚心问题以前，应首先研究一下西蒙所说的组织目的。他说：

“一个人，当他在组织中的活动直接或间接对其自身的个人目的有好处的时候，他就会乐意作为该组织的一个成员而工作。如果组织规定的目的对个人有直接的价值，这种好处就是直接的——教会成员就是这类的典型例子。如果组织把个人的报酬——货币或其他——作

为个人愉快地向组织提供贡献的代价而提供给个人的话，那么这种好处就是间接的。企业中的从业人员就是这类的典型。这些个人报酬，有时与企业规模的增长有直接的关系，企业的股东就是这样。而有时并没有直接关系，多数薪金劳动者就是这样。这三种基本形态具有十分明确的特点，所以需要分别加以考察。也就是：由完成组织规定的目标而直接获得的报酬；由组织所提供的与组织的规模和增长有密切关系的个人诱因；虽由组织所提供的诱因而产生，但与组织的规模和增长无关的个人报酬。一个组织通常主要由各自具有这三种动机之一的三类人的集团所组成。正是由于这三种集团的存在，就给管理带来了特殊的性质。”

西蒙在这里指出：簇拥着组织的三个集团，既是相互关联的，又是抱着不同动机参加活动的。然而，动机不同尽管可能导致参加组织的人的形态不同，但并不会带来组织本身的变异。西蒙说：

“组织的成员和组织能为他们提供的诱因相交换而为组织做贡献。一个集团提供的贡献是组织为其他集团提供诱因的源泉。如果贡献的总和在必要的量和种类上能为人们提供足够的诱因，这个组织就得以继续存在和发展。否则，就达不到平衡，组织就会缩小，最后归于灭亡。”

西蒙在这里强调的组织的平衡是确保组织发展的必要条件。为此，组织的目的必须作为参加集团的诱因充分发挥机能。例如，营利企业就如下述。首先，谈谈顾客。

“假设这里的组织是个企业，其组织目的即生产产品，这对于通常不认为是该组织成员的个人，即消费者来说，获取产品是个人目的。顾客高高兴兴地拿出钱来交换其产品，这些钱就制造出使从业人员和企业家参加这个组织的诱因。顾客对组织的关系并不只是以顾客所领受的诱因类型相区别。而且，这种关系通常也很难预料能否持久或继续下去。还有，通过进行特定产品的交易和合同等活动也能加以区别。”

组织目的——这里指生产产品——决不是固定的静止的。不经常为顾客制造新产品，这个组织就不能继续存在。就是说，从顾客这个集团的角度来看，

组织目的必须按照他们的价值观的变化而不断发生动态变化。那么，作为企业的直接集团的从业人员是以怎样的方式参加的呢？西蒙说：

“被称做从业人员的组织参加者，在被雇佣期间内，作为其行动准则，是要积极接受组织的决策，作为这种行动的报酬，他接受组织所提供的种种物质的和非物质的诱因。一般地说，这些诱因和组织目的的实现以及组织规模的扩大和增长都没有关系。从业人员在接受组织权威的范围上也并非没有限度。其界限要由组织所能提供的诱因来决定。只要这些诱因不直接依赖于组织的目的，那么组织目的的变更对从业人员参加的意向就不会产生影响。因此，从业人员对组织目的确定几乎不起任何作用。”

那么，和组织目的不同的另一个集团即企业家集团是什么诱因使之参加组织的呢？关于这一点，西蒙说：

“吸引个人参加组织的第三种类型的诱因产生于组织的规模和增长。这些诱因也可以起名为‘保存’价值吧。在重视这种价值的集团中，最明显的就是企业家。有人说，事实上企业家仅仅是个‘经济人’，他对利益有兴趣，而对企业的规模和增长并不关心。实际上这种论调并没有说服力。理由之一，是因为利益通常与规模和增长紧密相关或被认为是紧密相关的；理由之二，是因为多数企业家如同对利益寄予关心一样，对诸如威信、权力之类的非物质的价值也寄予极大的关心。这种对‘保存’价值的眷恋，对能动地支配与着许多大企业的专门经营者来说，更是明显的特征。”

各个参加者和参加者集团都各自对组织做出一定的贡献，同时接受一定的诱因。而且，只有在组织给予的诱因与他们对组织做出的贡献相当，或者多于他们为组织所做的贡献时，他们才会继续参加组织。那么，在这种情况下，组织的平衡怎样才能维持下去呢？西蒙说：

“组织上，从若干个可替代的选择对象中进行决策和选择时所采用的基本价值标准，是由对组织具有最高支配权力的集团——不是所有的参加者，而是握有确定成员资格的权力的集团——来确定。当法律上拥有统治权的集团不行使权力的时候，这时实行权力的义务理所当然地就落到处于金字塔式阶层组织的较下层的个人身上。”

那么，以营利为目的的组织怎样才能维持平衡呢？西蒙说：

“通常可以认为，企业组织的统治集团主要以利益和‘保存’为目标。他们一般试图通过两种方法使收到的贡献和支出的诱因巧妙地保持平衡。第一种方法，是通过适应顾客的需要改变组织的目的；第二种，是通过某种方法充分利用资源和从业人员的时间和干劲，而这种方法对从业人员来说是最大的诱因，而对组织目的来说是对资源的高效利用。有关实现营利组织平衡的方法的详细研究与经济学家称之为‘企业经济学’的理论有关。这项研究在这里不能进行，但有必要指出一点提醒注意：第二种方法的调整——按照组织目的尽可能有效地使用限定的资源——指这种组织把效率作为管理决策的基本价值标准。”

以上解释了组织平衡论。下面再来谈谈与组织目的相对应的忠诚心问题。西蒙在巴纳德的影响下论述的这个问题，正在变成美国经济学的中心问题。关于忠诚心和归属感的问题，西蒙做了如下的论述。

“支配组织中个人决策的价值和目的，其大部分和组织的目的——组织本身的服务目标及长远目标——相一致。起初，这些价值和目的通常通过行使权威强加给个人，但这些东西渐渐地在相当大的程度上变得‘内在化’了，完全变成了组织成员个人的心理和态度。这样，个人就产生了对组织的眷恋心和效忠心，于是就不再需要来自外部的刺激，而自觉地毫不懈怠地执行符合组织目的的决策了。这样的忠诚心其自身有两个方面：一是对组织奋斗目标的眷恋，另一个是对组织本身的继续存在和发展的眷恋。”

就是说，组织下属的个人，通过服从组织规定的各项目标，并通过逐渐理解这些目标转变自身的态度，来具备与作为个人的个性略有不同的“作为组织成员的个性”。组织对这样的个人要发挥其作用。就是说，当他在组织内进行决策时，组织要帮他搞清必须作为选择根据的特定价值、事实以及可替代的选择对象。

这种场合，个人的决策不同于组织的决策。阐明这一问题的是巴纳德。西蒙主张，组织的决策应该高于和先于个人。他说：

“支配管理抉择的价值体系明确以后，还存在一个问题，而且是仅有的一

个问题，这就是‘最佳’决策问题。这种决策，由组织的价值和立场来决定，并不是由执行这种决策的组织成员个人的动机来决定的。个人在自己可以自由斟酌的范围内，基于个人的动机，一旦决定接受组织的各种目的之后，他以后的行动就不再是根据个人的动机，而是根据效率的要求来决定。”

西蒙提出的问题很严格。组织目的和个人目的不能融合一致的个人就不能在这种组织中生存。对西蒙派来说，组织的一体化就是严格要求基础上的平衡论，决策论是研究的中心课题。那么，在这种条件下的管理者，应该发挥怎样的作用呢？西蒙首先指出了管理者的责任。

“几乎在所有的组织中，管理者并不只是担负建立组织机构和维护组织机构的职责，而是担负着对组织开展工作的内容进行某些比较，广泛而又重要的决策的职责。只举一例就可说明问题。比如，地位较高的管理者对于预算的决定——符合组织努力方向的决策——通常负有相当大的责任。他还有在他可以自由斟酌的范围内决定组织目标——即成为引导组织内下层的决策的价值观——的责任。”

另外，关于组织机构的决策也是管理者的责任。所以，综上所述可以得出下面的结论。

“管理者在建立组织时的工作包括：

- (1) 关于组织机构的决策：
- (2) 关于广泛的、组织进行的工作内容的决策这两项工作。

这两种决策都不能完全依靠，也不能主要依靠管理理论知识和管理理论的运用。关于组织机构的决策，还必须以组织工程学的技术为坚实的基础。关于工作内容的决策，除需要以组织工程学的技术为基础外，还需要：

- a. 对效率理论的完全理解；
- b. 关于社会科学中与组织目的有关的各个方面的渊博知识。”

立足于从心理方面进行论述的西蒙理论使得组织结构论具体化了。

3. 西蒙的经营组织论

西蒙说，计划性决策今天已经完全自动化，非计划性决策也有可能自动化。那么，在决策自动化、管理职能本身自动化的过程中，管理组织会发生怎样的变化呢？他把经营组织作为是和电子计算机实行共同作业的“人机体系”

来认识，认为这就是未来的蓝图。在这里让我们研究一下他的这种经营组织论吧。

西蒙首先从传统式的组织结构展开论述，他说：

“组织可以描绘成由三个层次构成的层糕。底层进行的是基础作业过程。拿制造业的组织来说，原材料的加工、物理性的商品生产、库存、运输等过程便属于这一类。在中层，是计划性决策过程。这是指生产组织、分配组织中对每天作业的管理过程。在最高层，是非计划性决策。它是对整个组织进行设计以及再设计、对组织的基本目标以及基本目的进行确定、对实施的程度进行监督的过程。”

西蒙的意思是说，尽管管理的自动化会发展，但来自于基本结构，即传统的组织形式，分为上层管理、中层管理、下层管理的组织结构是不会改变的。然而，他又说，这并不意味着将来的组织和现在的组织完全相同。他特别提出了以下两个问题：

“（1）层次结构中，形成层次的单位。有多大规模才算是最适当呢？是比现在大呢，还是比现在小？这是集权化和分权化的问题。

（2）构成单位间的关系会怎样呢？特别是传统的权限关系和责任关系，将在多大程度上继续保存又在多大程度上加以修正呢？自动化对于下级目标的形成和下级目标的确认会带来怎样的影响呢？”

西蒙从传统的组织论提出了两大问题，并对这两大问题作了如下设想：

“今天，在组织设置中的主要问题之一就是，决策过程将会怎样被集权化，或者是怎样被分权化的问题。换句话说，就是多大程度的决策量由上层经营者来做，多大程度必须让给下属人员去做。但是，集权化也罢，分权化也罢，对组织来说并不是问题的实质。问题并不在于能不能分权化，而在于实行多大程度的分权化。进一步说，我们所谋求的是中庸。即对各层次的决定要找出不高不低的适当的层次水准。”

对于集权化，西蒙说：

“集权化有两个非常重要的方面。第一就是，决策权力的集中化可以通过限制下属人员的自主权的规则来实行。另一个就是，决策权力的集中化可以通过从下属手中夺回决策的实际机能来实行。这两个

过程之所以都可称做集权化，是因为，其结果同样都是从下属手中夺回他们评价对立方案的机能，并要求下属接受组织的其他成员得出的结论。”

从上述观点可以看出，西蒙是以分权化为前提考察组织问题的。然而，电子计算机这个伟大的怪物被引进以后，将会招来怎样的变化呢？西蒙说：

“如果把经营中的数据处理工作和决策活动的重要部分自动化，而把没有自动化的部分加以高度构造化、计划化，那么集权化和分权化之间的利益平衡就会迅速改变。问题并不在于规模的大小。就是说，问题并不在于是由中央的一台大型计算机进行数据处理工作来得顺利，还是分权到各地区各部门，利用许多小型计算机工作来得顺利，而且，还不如说，问题首先在于，在决策中怎样利用新的进步带来的分析能力和对事物相互关系的理解能力。第二在于，如何处理如下的技术事实，即一个工作正常的计算系统内的信息处理量，其投入产出率将超过各系统间的传递能力。”

那么，西蒙怎样看待提出的第二个论点即权限和责任问题呢？他特意将这个问题和中层管理联系起来，说道：

“重要之点就是，今天中层管理的许多工作已被决定作业速度、推动和促进作业所占据。随着决策过程的自动化、合理化，管理者职能中这些方面的重要性可能会减少。如果预料并用两个词来表示经营者职务上的变化的特点，我建议使用合理化和无人权化这两个词。在这个阶段上，经营者将从主观上发现，自己正在管理着一个比过去组织得更好的组织系统。对这种系统中的问题，必须进行客观的有分析的考察、判断、调整。而且他将会发现与之打交道的人与过去已不相同。即过去是和行动上难于预测的往往又是固执的人打交道，而将来和这样的人打交道的机会就少了。那时，对待人的方式将必须采用说服、鼓励、报酬和甜言蜜语。”

西蒙对自己提出的问题做出了超越自己课题的解答。而且关于组织问题，他得出了这样的结论。

“尽管可以对组织中决策过程的变化做出设想，但是这并不是说工人和经营者将在和现在完全不同的组织下工作。要说结论，我想强

调的是这样一个方面：新的组织将会和我们今天已经熟识的组织非常相似。

(1) 将来的组织也要有三个层次构成。第一，就是构成物质生产和销售过程的基层组织；第二，就是管理日常工作处于计划性决定过程的层次，或许在这方面将会相当自动化；第三，就是在一个人机系统对基层作业实行监督和审查处于非计划性决策过程的层次。

(2) 组织形态将来也会形成阶层。组织将分为主要的下级部分，被分成下级部分的还可以细分。这和今天的部门化相似。如果部门化，那么划分部门间界限的基准可能多少有些变化。生产部门将比今天更为重要，而划分购买、生产、设计、销售等各部门的明确界线可能会消失。

但是，从基本方面来讲，将来的组织可能和今天的组织相似。人是解决问题运用技术的社会动物。人的食欲一旦得到满足，下边的两种重要经验对他就是必不可少的了。他的第一个强烈欲望将是把他的技能应用到他所研究的课题上和所做的工作上。也就是诸如打球啦，或者象巧妙地解决了问题等带来的享受和快感。另一个欲望是，寻找和少数人有意义的和睦的关系。也就是说，将是你爱我，我爱你，共同分享经验，你敬我，我敬你，为了共同的目标而工作。”

西蒙的结论是格外平凡的。这意味着不管经营如何数学公式化，也不管具有什么样的新面貌，其固有的课题全然不变。

美国的经营学家 H. 孔茨在：《经营的统一理论》一文中，强调了在经营中经营管理的重要性，并把对这项研究的不同观点定为不同的学派，作了如下划分：

(1) 经营管理过程学派。

“对经营管理的这种研究，是把经营作为在组织化的集团中工作的人们的工作过程来理解的。对过程进行了分析，为此规定了一些概念，明确了构成这个过程的基础原理。这种研究确立了经营理论。”

(2) 经验学派。

“第二种经营管理的研究，把经营管理看作是对经验的研究。有时也试图从中得出一般性原则。但它多是把经验作为向实业家和研究

者传播的手段。这个学派的特点，正如阿内斯特·戴尔在他的《比较研究法》一文中所说的那样，是把经营管理或政策作为实例来研究和分析的。”

(3) 人的行为学派。

“对经营管理的这种研究，是以这样一个中心命题为基础的：即经营管理活动意味着通过人来进行工作，所以经营管理过程的研究中心应该放到人们相互间的关系上。”

(4) 社会体系学派。

“这个学派包括把经营视为社会体系，即文化上相互关联的体系的研究者。这个学派与人的行为学派有密切的关系。因此往往被混同。对经营管理的这种研究带有明显的社会学特点，从本质上看，它进行的是同社会学相同的研究。就是说，这种研究试图阐明各种社会集团的文化关系的本质，并把这些社会集团视为有联系的通常是一个统一的体系来研究。”

(5) 决策理论学派。

“另一种研究可以叫做决策理论学派，目前采取这种研究方法的学者数量逐渐增多。这些学者研究的中心课题是决策——从各种可替代方案中选择行动方针或思考方法——的合理性。”

(6) 数理学派。

“数学的方法也能被经营理论的各种学派所使用（也早就使用了）。然而，把经营管理作为经营模式和数学过程的体系来研究的人们，才特称为数理学派。”

从孔茨的研究可以懂得，经营管理理论分成许多学派，内容也不尽相同。其中，也有象西蒙和利克特那样的学者，为确立新的管理科学正在最大限度地使用数学和社会心理学的成果。同时，也不可否认，它是企图通过把问题抽象化以掩盖组织及管理的本质，来模糊工人阶级的视线。

如果说大危机过程中的垄断资本主义的危机产生了巴纳德的经营理论，那么，正是第二次世界大战以后的经济危机使得西蒙等人又发展了这种理论。

系统管理理论

在管理领域的研究中运用系统思想，并非始于管理的系统学派。例如，早在本世纪 30 年代，福莱特就明确地提出了管理的整体性思想，指出管理必须着眼于整体内部的协调。巴纳德最早提出了协作系统的概念，并指出管理的职能就在于保持组织同外部环境的平衡。此后，管理的数量学派也把系统分析作为一种基本方法用于解决某些工程项目的规划和复杂管理问题的决策。但是，应用一般系统理论建立一种管理理论并形成成为一个学派，则是本世纪 60 年代的事情。

系统管理理论是应用系统理论的范畴、原理，全面分析和研究企业和其他组织的管理活动和管理过程。重视对组织结构和模式的分析，并建立起系统模型以便于分析。这一理论要点主要有：

(1) 组织是一个开放系统。它总是处于同其外部环境的持续的相互作用之中，并通过连续不断的投入——转换——产出的循环中接受人力、材料、资金和信息等形式的投入，并将这些投入转换成产品、劳务以及其成员所需要的报酬，作为产出离开系统。企业组织必须不断地从外部环境接受足够的投入，才能维护它所需要的各种新的投入，才能维持这种循环。企业组织就是通过这种投入——转换——产出的持续的循环过程，同外部环境相互作用，达到动态的平衡，从而维持自身的生存和发展。

(2) 组织是由各种分系统构成的整体。组织作为一个开放的社会技术系统，是由五个不同的分系统构成的整体。这五个分系统包括：

①目标与价值分系统；

②技术分系统；

③社会心理分系统；

④组织结构分系统；

⑤管理分系统。这五个分系统之间既相互独立，又相互作用，不可分割，从而构成一个整体。这些系统还可以继续分为更小的子系统。

(3) 运用系统观点来考察管理的基本职能，可以提高管理的整体效率，管理人员不致于只重视某些与自己有关的特殊职能而忽视了大目标，也不致于忽视自己在组织中的地位与作用。

系统管理理论是在一般系统论的影响下形成的，它主要体现了管理哲学的改变。正如他的代表人物卡斯特所称：“它是有关管理工作的一种思维方法……它提供了把内部和外部环境的各种因素看作一个有机整体的一种框架的思路。”与其他管理理论相比较，它在解决具体的管理问题上的研究显得不足。

1. 系统的概念和特征

系统是什么？即系统是由各个部分或子系统构成的一个整体。但系统同其组成部分或子系统在性质上是不同的，不能简单地看成是它们的总和。系统通过其组成部分或子系统的相互影响，相互联系而达到该系统的目标。

系统一般具有以下特征：

(1) 整体性。把系统的各个组成部分看作是一个有机协调的整体。

(2) 开放性。系统可分为两个方面来研究：

①开放系统；

②封闭系统。

开放系统与其环境交换信息、能量和材料；如生物系统与社会系统，从根本上说，是开放系统。如果一个系统同它的外界环境没有这样的相互作用关系，则为一封闭系统（如一个上了弦的闹钟）。开放系统与封闭系统的概念很难在绝对意义上来加以区分，二者都是相对的。

(3) 投入——转换——产出模型。这是开放系统的一个转换模式。在它与其环境的动态关系中，它接受各种投入，用某种方法将投入进行转换，从而输出产品。

(4) 系统的界线。系统都有其与其环境分隔的界线。界线的概念可以帮助我们理解开放系统与封闭系统之间的不同。相对封闭的系统有固定而不可渗透的界线；而开放系统在其本身与其环境之间有可渗透的界线。在物理系统与生物系统中，界线较易确定；但在企业这样的社会系统中，界线则难于确定。

(5) 负熵标志一种组织更加完善，转换资源能力增大，这是一个开放系统的特征。“熵”，原为热力学中表示物质系统热学状态的物理量。系统论用这个词来表示一个组织走向衰变的标志，这是封闭系统的特征。

(6) 稳定状态、动态平衡与内部稳定不变。稳定状态与负熵密切相关：也就是说，一个开放系统要能生存下去，至少必须从它的环境中摄取足够的投入物以补偿它的产出物及其在自身运转中消耗的能量和物质。这种状态就称为

“稳定状态”或“动态体内平衡”。封闭系统最后必然达到最大熵值——死亡与解体的平衡状态。

(7) 反馈。这一概念对于理解系统如何保持稳定状态时十分重要。如果一个系统要达到动态体内平衡或某种动态均衡，就必须有反馈信息输入，以便使人们了解这个系统是否真的达到了某种稳定状态而没有毁灭的危险。反馈分正反馈和负反馈。负反馈是一种表明系统偏离预期方向并应调整到新的平衡状态的信息输入。

(8) 等级层次体。系统是由子系统组成：同时它又是更大系统的组成部分。因而，系统的各组成部分是个等级层次体。

(9) 寻求多目标。社会系统是由具有不同价值观和不同目标的个人和子系统组成，因此它们会寻求目标。

(10) 开放系统的等效概念。等效是指系统能以不同的方式取得满意的结果（动态体内平衡或稳定状态）。在一个封闭系统如汽车的变速器系统内，各要素以直接的因果方式相互起作用。在一个社会系统内，则可以用不同的输入、不同的过程或方式去实现目标，不存在唯一最好的方式。这对企业来说，更为明显：不同的企业，生产同样的产品，可以从不同的种种生产经营管理方式达到获利的目的。

上面列举了系统的许多特征。但是，重要的是要看到，在不同类型的系统中有着十分重大的差别。社会系统就不象物理系统和生物系统那样顺其自然。社会组织是人为的设计，这表明，它们可以根据各种不同目标而建立起来，而又不象生物系统那样都有一个同样的生命周期框框：从出生、成熟到死亡。

系统理论是运用系统的观点、理论和方法对管理进行系统分析和处理，以达到优化目标的理论。系统论的基本思想是整体性、综合性。

运用系统的方法，对管理进行分析，这些分析包括：系统要素方面有分系统的组成、要素、子系统；系统结构方面有内部组成结构、组成系统各要素相互作用的方式；系统功能方面有系统及要素具有的功能；系统集合方面有维持、完善与发展系统的源泉和因素；系统联系方面有系统的产生、经历阶段、发展历史前景等。管理决策是建立在系统分析基础之上的。现代化管理中的系统原理有三个基本特征：一是目的性，每个系统应有明确的目的，不同系统目的的不同，一系统在一定的时间内只能有一个目的，多种目的或“一心二用”

会造成相互干扰而达不到优化管理，而随主要目的完成也可能会带之以其它目的实现；二是整体性，一个系统总是由许多单元或子系统组成，从整体看，整体的效益与单元的效益是一致的，管理必须有全局观点。现代化大生产，局部和整体存在着许多复杂关系和交叉效应，某种方案或某项措施对整体有利，不一定对某个局部有利，反之亦然。整体大于各部分之和，分系统的整体具有其组成部分在孤立状态时所没有的新性质和新功效，系统原理要求人们在处理各种问题时，把着眼点放在整体效应上。三是层次性，任何一个系统都有一定的层次结构。系统之间的运动能否有效，效率高低，在很大程度上取决于能否分清层次。在管理中，各个层次之间必须职责分明，各司其职，各尽其责。这样才能避免管理上的混乱，充分而有效地发挥各层次的应有作用。

2. 系统的分类

由于系统的构成要素不同以及要素之间相互联系、相互作用的方式不同，因此世界上存在着各种各样的千差万别的系统。为了更好地研究各类系统，有必要从不同的角度进行分类：

按系统的自然属性分类，可分为自然系统和人造系统两大类。自然系统是自然界本来存在的系统，如宇宙系统、生态系统、生物系统等；人造系统是指经过人改造或由人创造的系统，如国民经济系统、部门经济系统、企业系统等。

按系统的物质属性分，可分为实体系统和概念系统两大类。实体系统是由客观物质组成的系统，如自然系统、行政系统、神经系统等；概念系统是指由主观概念和逻辑关系等非物质组成的系统，如学科体系系统、法律体系系统、制度体系系统等。

按系统的运动属性分，可分为动态系统和静态系统两大类。动态系统是指系统状态将在一段时间内持续发生变化的系统；静态系统则是指系统状态不随时间变化而变化的系统。应当说明，绝对静止的系统是没有的，因为世界上任何事物都处在运动之中，所以，静态系统仅反映出某一时间系统状态处于不变，只是相对静止而已。

按系统与环境的关系分，可分为开放系统和封闭系统。开放系统是指系统与环境经常进行物质、能量和信息等的交换的系统，如自然界实际存在的系统都是开放系统；封闭系统是指那些不与环境发生物质、能量和信息等交流的系

统。严格地说，绝对的封闭系统是不存在的，任何一个系统多少总要与环境有所交流，有时为了研究的方便，把某些与外界联系较少的系统近似地看作封闭系统。

按系统的反馈属性分，可分为开环系统和闭环系统。开环系统是指系统内不存在反馈线路和机制；闭环系统则存在反馈线路和机制。

以上对系统存在的各种形态的探讨，是为了加深对各类系统的理解，是为了把系统的抽象性与具体的客观事物联系起来加以研究。实际上，现实系统常常是以上几种典型类型的综合体，因此，在管理工作中应对系统作全面分析和考察。

对系统进行分类还可以有以下多种不同的方式：

- ①根据系统的正规化程度；
- ②根据应用系统的自动化程度；
- ③根据系统与决策的关系；
- ④根据系统输入与输出的性质；
- ⑤根据系统的通用程度；
- ⑥根据系统对用户的价值。

3. 系统论的基本原理

系统论最初是本世纪 40 年代由美籍奥地利生物学家贝塔朗菲（L. Von Bertalanffy）创立的一门逻辑和数学领域的科学，它的主要目的是确立系统研究的一般原则，从而使系统观念、系统方法由定性走向定量，由经验走向科学。

（1）系统的构成。系统是由若干相互联系、相互作用的要素所构成的具有特定功能的有机整体。其中的“要素”就是指系统内部相互联系、相互作用的各组成部分。因此，要构成一个系统，必须具有以下 3 个条件：

- 第一，要有两个以上的要素；
- 第二，诸要素之间要有一定的联系；
- 第三，要素之间的联系必须产生统一的功能。

所谓功能，是指事物所能发挥的作用或效能。人们划分系统，常以事物的功能为基准来进行。如果同一事物具有多种功能，那么就可依据其功能列入不同系统。例如一所高等院校，从传授知识的角度看，它是一个教育系统；从开

展科研活动的角度看，它是一个科研系统；而从市场的角度看，它又是一个消费系统等。

系统内相互联系、相互作用的、反映事物本质的组成部分，就称为要素，系统与要素的区分是相对的：每个系统对于更大一级的系统，就是一个要素：而这个系统中的每一个要素又各自构成一个系统。因此，没有系统，无所谓要素；没有要素，也无所谓系统。系统与要素是相互依存的，有时要素干脆就叫作“子系统”。

划分系统中的要素有两个方面的内容：一是确定要素的层次结构，即哪些事物为一级要素，哪些为二级要素，哪些不必再往下划分；二是决定要素的取舍，即事物的哪些部分、性质应作为要素加以研究，哪些部分、性质可舍弃不去研究。一般说来，对要素的区分和取舍，应根据研究系统的目的、要素对系统功能的影响程度以及人们对要素的控制程度和认识程度进行。在实际工作中，系统中要素分得越细，就越能反映系统的特征，就越能认识系统的变化规律，但因此也会使问题变得极为复杂，难以处理；反之，要素区分得粗些，就能使问题得到简化，便于对系统实施控制，但因而也可能会忽视某些因素的变化对系统造成的影响。所以，要素的划分怎样才算合理，要在实践中不断摸索，总结经验，熟能生巧。

联系在系统论、控制论中称作耦合，指的是各要素之间的因果关系链，即一个要素存在和变化与另一个要素的存在和变化之间的关系。联系的形式通常有 3 种：物质流、能量流和信息流。

系统是由诸要素及其相互间的联系构成的；系统状态是由诸要素及它们之间各种联系的总和来衡量的；系统整体功能也是通过诸要素之间的联系来实现的。仅仅表明系统中有哪些要素，并不足以确定一个系统；只有指出这些要素之间的联系，才能使系统的特性明确起来。由于系统中的要素常常表现得很明显，有具体内容，而它们之间的联系则不易察觉，其内容比较抽象，因此，以往人们在研究问题时，多注意研究各要素的形式和内容，却忽视了其联系的形式和内容的研究，这就只能收到事倍功半的实际效果。此外，系统中各要素之间不同形式的联系又会产生出不同于各要素本身功能的新的功能，因而由联系所产生的系统状态的变化要比要素本身所带来的变化更为复杂、更为重要，在某种意义上说，衡量某个复杂系统的功能大小更多地是要看要素之间的各种联

系，而不是只看各要素本身所具有的功能。总之，系统论思想的核心，则是在认识要素的基础上，注重对要素之间联系的研究与分析。

系统的发展在不同的情况下，其发展方式是不相同的。系统的发展方式大致有以下几种：

- ①直线式发展。
- ②阶段式发展。
- ③飞跃式发展。
- ④振荡式发展。

(2) 系统论的基本思想。系统论从唯物辩证法原理出发，结合现代科学技术的成果，提出了有关系统的基本思想，反映了各类系统的共同特征。

①整体性思想。这是系统论中最基本的一个思想。它首先要求在建立系统目标时，必须谋求系统整体的最优化；其次，它要求系统的规律应该反映整体的规律，即系统的性质和运动规律只有从整体上才能显示出来，组成系统各要素间的联系和作用应从整体的协调性去考虑；第三，它要求系统要素的功能必须服从系统整体的功能，系统的功能不等于要素功能的简单相加；最后，它还要求系统整体功能必须大于部分功能之和，这是因为要素之间的有机联系能发生质的变化，产生出每个要素都不可能具有的新的功能。

整体性思想的意义在于：人们在研究和处理任何对象时，都应把它当成一个“系统”去看待，从整体上去观察问题、考虑问题，在注意局部的同时，还要注意各局部之间的有机联系；此外，在一定的人力、物力、财力条件下，只要能合理地进行组织、协调，就能发挥出更大的效益。

②相关性思想。这是整体性思想的延续。它揭示了系统内各要素间的联系表现为相互影响、相互作用和相互制约的关系；每个要素的存在依赖于其他要素的存在，当某个要素发生了变化的时候，其他要素也会随之变化，从而引起整个系统的变化。

相关性思想的意义在于：人们要了解某一事物，就必须对它内部诸要素以及它同其他事物之间的各种不同的联系，加以全面的考虑和细微的研究，才能揭示出事物之间本质的联系和规律；因此，当人们在工作中要想改变某些不适合要求的情况时，必须首先考察与该情况有关的其他因素的影响，并且使这些因素也得到相应的改变，才能真正达到预期的目的。

③有序性思想。有序性思想揭示了系统的有序性和系统发展的有序性现象，其主要观点是：

a. 各要素在系统中的位置以及它们之间的联系有一定的秩序，能够使系统产生一定的功能；

b. “秩序”的涵义，一是指空间排列的秩序，二是指时间上运动的秩序，充分发挥系统整体的功能主要在于合理安排要素的秩序；

c. 系统的变化、发展不是随意的，而是受系统内外部各种因素的影响、限制，依据一定的规律变化发展的。

有序性思想的意义在于：合理安排系统中各部门、各单位的秩序，使它们密切而协调地配合，形成统一的功能（集体力），从而减少由于内部矛盾而生产的“内耗”；同时，根据各部门、各单位的具体情况，正确安排它们在系统中所处的位置，以最有利于发挥它们的作用，从而提高系统的功能；此外，人们在实际工作中，既要不失时机地扩大发展系统，又要注意避免条件不成熟的情况下盲目扩大系统，造成不应有的损失。总之，系统之所以能够作为一个整体，发挥较高的功效，就在于它的有序性。

④动态性思想。

动态性思想的主要观点是：一切系统都处于不断变化、发展之中，绝对静态的系统是不存在的；任何系统的正常运转，不但受着系统本身条件的限制和制约，还受到相关系统的影响和制约，所以，随着系统内外条件的变化，加快了系统内外因素的组合和重新组合，从而激化了系统运动动态性。

动态性思想的意义在于：人们在处理问题时，应该经常想到该系统的历史、现状和未来，既要了解系统是在发展变化的，又要具体地分析系统的变化趋势，这样才能确定工作中需要采取的措施；还可以通过加强动态性预测，以避免许多不必要的“后悔”，减少或杜绝因思考不周而带来的损失；此外，重视搜集信息、经常注意反馈、随时进行调节、保持充分弹性，及时适应客观事物各种可能的变化，就能有效地实现动态管理。

4. 系统管理原则

管理是一种综合性的系统活动，管理对象诸要素既相互独立又相互联系。管理是由一系列相关的活动组成的有机整体，它具有系统的特征。系统管理原理认为：任何一种组织都可视为一个完整的开放的系统或为某一大系统中的子

系统，在认识和处理管理问题时，应遵循系统的观点和方法，以系统论作为管理的指导思想。

管理是合理配置组织资源以达到组织目标的过程，这种追求资源最优配置的过程正体现了系统最优化的思想实质。根据系统论的基本知识，系统具有目的性、整体性和层次性的特征。系统目的性特征要求任何管理活动必须有目的，系统的整体性特征要求管理的目的是实现组织整体的目标，系统的整体目标应与各子系统（体现为组织内各个不同部门或组织成员个人）的分目标互相协调，系统的层次性特征在管理上的要求体现为设计组织结构时，应建立适应系统有效运行的组织结构，它要求在纵向上划清管理的层次，在横向上划分管理的部门，以体现管理大系统中各个子系统之间的相互关系。

根据对系统管理原理的认识和理解，可以引伸出符合该原理的建立适度的奖惩制度，实施民主管理，建立适度的民主管理制度。参与管理的管理原则，即：统一指挥原则、分权与授权原则、等级原则、分工协作原则、整体效应原则和信息反馈原则。

（1）统一指挥原则。自西方古典管理理论开始，统一指挥原则就一直倍受管理理论研究者们的重视。系统是有层次的，它要求明确划分管理的层次。各管理层次要明确自己的职责与权力。系统的有效运行是有规律的，杂乱无章的多头领导必定导致责权不明、指令重复而相互矛盾。因此，在实现组织既定目标的过程中，必须强调统一指挥原则，强调组织目标实现过程中的合力，以形成组织行为的整体效益。但统一指挥并不意味着搞宗法一体化的组织结构。

（2）分权与授权原则。管理是一种综合性的系统活动，管理目标的实现需要管理系统中各个子系统的协同工作。这就必须改变集权管理的传统观念，要求管理者对其下属进行适度的分权和授权。按照这一原则，组织内最高管理层应将决策的部分工作分配给各下属管理层，并正确授权，这不仅有利于组织内部的信息沟通，而且也有利于创造员工参与管理的机会。

（3）等级原则。按照等级原则，组织内的职权和责任应按照明确而连续不断的系统，从最高管理层一直贯穿到组织的最低层，即做到责权分明，分级管理。

（4）分工协作原则。分工协作原则即部门化原则。分工协作是社会大生产的内在要求。管理人类共同的活动，需进行分工协作，这是管理的基础，没

有分工就不需要管理，也无所谓管理。因此，按照这一原则，组织内的各种活动应加以细分并组成专业化的群体，实行部门化。这有利于简化管理人员的工作，提高工作效率。分工协作原则符合系统管理的基本原理，通过分工协作体现了管理系统内部各个子系统之间的有机联系。

(5) 整体效应原则。系统整体效应的概念出自于著名的贝塔郎菲定律——整体大于各部分的总和。就是说，系统的整体功能大于各组成部分的功能之和，即 $1 + 1 > 2$ 效应。这一效应说明系统内部各部分之和在功能上发生了质变。它启发管理者重视组织管理的整体效应，在进行决策和处理管理问题时应以系统整体效应为重，从系统整体功能的角度分析系统内部各部分之间相互联系和相互制约的关系，从整体出发协调好要素之间的关系，做到子系统的目标服从于大系统整体目标的实现。

(6) 信息反馈原则。按照系统的观点，任何特定的组织都是一个闭环控制系统。它在管理上的意义则体现为管理方式和手段必须构成一个连续封闭的回路。在这个相对封闭的系统中，反馈起着关键的作用。反馈就是把经过处理后输出的信息又回送到输入端，以影响系统的性能，从而达到控制的目的。没有管理信息的反馈，就不可能形成有效的管理。信息反馈原则要求各个层次的管理者应及时、准确、有效地收集和分析有关管理活动的信息，把握各项工作的实际成效，及时纠正偏差，不断提出改进措施。这首先需要在管理体制上保证信息反馈系统的有效运转，并使整个控制系统充满活力。

德鲁克的经验主义理论

彼得·德鲁克（杜拉克）（Peter F. Drucker, 1909—）是经验主义学派的代表人物。原籍奥地利，后移居美国。他早年接受的是法律教育，1929 年成为英国伦敦一家国际性银行的报纸通讯员和经济学家。为了躲避德国纳粹的迫害，他从 1937 年起移居美国，开始在一家由若干银行和保险公司组成的集团工作，先后担任美国通用汽车公司、克莱斯勒公司、国际商用机器公司等大企业的顾问。1942 年开始，他先后在本宁顿学院、纽约大学工商学院任教授。1945 年创办了德鲁克管理咨询公司，自任董事长。60 年代，他曾因日本政府的邀请，为政府和企业的许多高级管理人员进行过管理培训。主要著作有：《管理的实践》、《有效的管理》、《管理：任务、责任和实践》以及《动荡年

代的管理》等。

德鲁克认为，管理只同生产商品和提供各种经济服务的企业有关：管理学由管理工商企业的理论和实际的各种原则组成。管理的能力、技巧、经验不能移植到其他机构中去。古典管理理论和行为都不能完全适应企业发展的实际需要。有关企业管理的科学应该从企业管理的实际出发，以大企业的管理经验为主要研究对象，加以概括和理论化向企业管理人员提供实际的建议。他主张通过案例研究经验，不必企图去确定一些原则，只要通过案例研究分析一些经理人员的成功经验和他们解决特殊问题的方法，便可以在相仿情况下进行有效的管理。但另一些人则认为，不同组织的管理在外部表现上虽然有许多不同之处，但其基本原理是共通的。

德鲁克指出，作为企业主要管理者的经理，有两项别人无法替代的任务：

第一，经理必须创造一个“生产的统一体”。这个统一体的生产力要大于其组成部分的生产力之和。为此，经理要注意企业中所有的弱点，并使各种资源、特别是人力资源得到充分的发挥。为了使企业的各项活动能协调地进行，他必须考虑到作为整体的企业，又照顾到各个方面的特殊问题，因为这些特殊问题有时可能是决定性的。

第二，经理在制定每个决策或采取每个行动时，都必须统筹考虑企业的长期利益和目前利益。

根据德鲁克的分析，每个经理，不论他是否意识到，都在执行一些基本的、共同的职能。这些职能包括：

(1) 树立目标并决定为了达到这些目标要做什么，然后把它传达给与目标的实现有关的人员；

(2) 进行组织工作。把组织活动划分成较小的项目，以便进行管理；据此建立组织机构，选拔人员等等；

(3) 进行鼓励人们做好工作，并通过沟通信息来协调整个企业的活动；

(4) 确定标准，对企业成果进行分析，对所有人员的工作情况进行评价；

(5) 使员工得到成长和发展。经理的工作将影响到员工的才能能否得到发展。

此外，为了组织员工参与企业管理，充分调动员工的积极性，德鲁克还提出了目标管理的观点和方法。

德鲁克的管理思想，可以总结为以下几点：

1. 明确了管理的性质和任务

德鲁克认为，管理是研究对人进行管理的技能和知识的一个独立领域。德鲁克不赞成在普遍意义上理解“管理”的概念，他认为管理只同生产商品和提供各种经济服务的工商企业有关，管理学则是管理工商企业的理论和实际的原理、原则的集合。而管理的技巧、能力、经验是不能移植并应用到其他机构中去的。这一观点说明，在德鲁克看来，管理的性质、管理的方式方法都取决于具体的管理活动的特征，他强调了管理的实践性。

德鲁克在总结和归纳管理的任务时，认为管理的基本任务有两个。

(1) 合理配置资源。他认为，合理配置资源，充分利用资源是组织内管理者的主要职责。在组织和各种资源中他十分强调对人力资源的管理。为此，他提出企业的管理者应依据企业本身的需要而创设新的工作，并经常增加和变更原有工作的内容，使工作丰富化，使员工在工作过程中得到满足，并具有成就感。他强调，对人的管理要特别注意观察和体会“人们心理上的多变反应”。

(2) 协调组织的当前利益和长远利益。他指出，企业管理者在作出每一项决策和采取每一项行动时，首先应考虑当前的经济利益，但考虑当前利益并不意味着就应忽视组织的长远利益，反之亦然，应协调二者之间的矛盾，以求得适度的平衡。他以企业为例子，认为企业的目的并不是为了赚取目前利润，而在于创造顾客，因此，并不是企业的利润越大越好，有时，管理者应舍得放弃一些目前的利益，而求得企业长远利益的存在和发展。

(3) 如果将上述两项管理的任务具体化，则任何管理者共同的管理任务就是：

①树立目标并确定达到目标的手段，使所有有关人员都了解组织目标及其实现手段；

②为实现目标进行组织工作；

③建立适宜的奖励制度，使之起到鼓励员工的作用；

④加强组织内信息沟通和联系；

⑤分析工作成果，并确定考核和评价工作的标准；

⑥为员工创造成长和发展的机会。

经验主义学派还认为，管理是特殊的工作，因而需要一些特殊的技能。其中包括：作出有效的决策；在组织内部和外部进行信息联系；正确运用控制与衡量；正确运用分析工具。他们指出，虽然没有一个管理人员能掌握所有这些技能，但每一个管理人员都必须对这些基本的管理技能有所了解。

2. 提出了目标管理的思想

德鲁克最早提出了“目标管理”的思路，经后人补充和发展形成了至今仍被管理界所重视和使用的目标管理模式。德鲁克指出：所谓“目标管理”就是一个组织中的上级和下级管理人员共同制定一个目标；该目标应同每个人的工作成果相联系，通过确立目标，规定他的主要职责范围；并用这些目标作为经营一个单位和评价每一成员贡献的标准。德鲁克目标管理思想的主要内容有三个：

(1) 明确目标的性质。德鲁克将企业的目标分为战略性的、策略性的以及方案 and 任务。一般来说，战略性目标和高级策略目标关系到企业的成败，它由最高管理部门制定；中级策略目标由中层管理部门制定；初级管理目标由基层管理人员制定；方案和任务由一般员工制定。可见，组织目标的确定既有管理人员参与也有一般员工的参与，这一点体现了目标管理的中心思想，即将组织目标分解到每个人。

(2) 指出了目标管理成功的先决条件。德鲁克提出了如下六个条件，即：

- ① 高层管理部门不只限于目标管理计划的批准，而要参加高级策略目标的制定；
- ② 下级也应参加目标的制定并为其实现担负一定的责任；
- ③ 要有充分的情报资料；
- ④ 各级管理人员对实现目标的手段都应有一定程度的控制权；
- ⑤ 对由于实行目标管理而带来的风险予以激励；
- ⑥ 对员工要有充分的信心。

(3) 划分了目标管理的三个阶段。德鲁克认为，实施目标管理的整个过程是由三个阶段组成的。

第一阶段是确定目标阶段，在这一阶段需要确定组织整体目标、各级管理部门的目标以及组织成员的个人目标。确定目标的过程又包括具体的五个步骤：

- ①准备工作；
- ②由组织最高管理层确定组织的整体目标；
- ③确定各级管理层的目标；
- ④各级管理人员提出各种建议，相互讨论并修改；
- ⑤对各项目标和评价标准达成协议。

第二阶段是目标管理的具体实施阶段。在这一阶段，组织目标体系的实现主要依赖组织成员的自我控制和自我管理来实现。

第三阶段是检查和评价工作绩效阶段。主要是通过把实现工作成果同原来确定的目标相比较，找出差异，分析形成差异的原因，并将分析的结果应用于下一个时期的目标管理。

3. 概括了企业管理的组织机构

1975年，德鲁克发表了《今日管理组织的新样板》一文。在文中他将西方企业的组织结构概括分为以下五种类型：

- (1) 集权的职能式结构；
- (2) 分权的“联邦式”结构，这是由美国通用汽车公司的斯隆首创而被德鲁克所推荐的“联邦制”或称为“事业部制”；
- (3) 规划——目标结构，即矩阵结构，这种管理的组织结构是由经验主义学派提出的；
- (4) 模拟性分权管理结构，这种管理的组织结构也是由经验主义学派提出的；
- (5) 系统总结构，这种组织结构是以系统科学为指导，用整体观点来组织企业的全部工作。

在上述这几种组织结构中，经验主义学派认为，并不能决定哪一种组织结构最佳，应根据各企业的生产性质、特殊条件和管理人员的特点来确定自己的组织结构。

权变领导理论

弗雷德·E·菲德勒(Fred. E. Fiedler) 美国著名的心理学家和行为学家。美国华盛顿大学心理学与管理学教授，兼任荷兰阿姆斯特丹大学和比利时卢万大学客座教授。菲德勒早年就读于芝加哥大学，获博士学位；毕业后留校

任教。1951 年移居伊利诺伊州，担任伊利诺伊大学心理学教授和群体效能研究实验室主任，1969 年前往华盛顿。

菲德勒的理论研究成果主要反映在他的 100 多篇论文和 4 部学术著作中。其中比较著名的论文有：《让工作适合管理者》、《权变模型领导效用的新方向》，《领导游戏：人与环境的匹配》等。菲德勒曾用了 15 年时间对 1200 个团体作了调查，研究领导方式问题，并在一些著作中总结了研究成果。这些著作有：《领导效率的一种理论》、《领导效率的个性因素和环境因素》、《如何使领导更有效率？对老问题的新解答》、《领导方式训练和经验效果：对一种权变模型的说明》、《领导方式和管理效率》（与马丁·切默斯合写）。

发表在 1965 年 9—10 月号（第 43 卷第 5 期）哈佛商务评论杂志上的《让工作适合管理者》是菲德勒第一篇系统阐述权变领导理论的论文。文中提出了领导方式取决于环境条件的著名论断。虽然菲德勒在尔后发表的著述中又对自己的理论作了许多修改和补充，但他的思想框架已经在这篇论文中得到比较完全的体现。他于 1967 年发表了《一种有效的领导原理》一书，提出了“有效领导的权变模式”。他认为，没有什么固定的最优领导方式，应当根据领导者的个性及其面临的组织环境之不同，采取不同的领导方式。他在这本书中系统的提出了权变领导理论。这是权变理论中最著名的观点。

菲德勒开发了一种工具，叫做最难共事者问卷，用以测量个体是任务取向型还是关系取向型。另外，菲德勒的权变模型指出，有效的群体绩效取决于以下两个因素的合理匹配：一是与下属相互作用的领导者的风格；二是情境对领导者的控制和影响程度。他还分离出 3 项情境因素——领导者和成员关系、任务结构和职位权力，他相信通过操作这 3 项情境因素能与领导者的行为取向进行恰当匹配。从某种意义上说，菲德勒的模型属于过了时的特质理论，因为 LPC 问卷只是一份简单的心理测验。然而，菲德勒走得比忽视情境的特质论和行为论远得多，他将个性评估与情境分类联系在一起，并将领导效果作为二者的函数进行预测。

当人们的研究停留在领导发生学和领导形态学的范畴时，当人们的注意力还集中在企业领导采取哪种领导风格更为有效时，菲德勒已经把自己的研究方向转移到更重要的问题上了。民主和专制这两种领导风格分别适用于什么样的环境？菲德勒认为，一个组织的成功与失败在很大程度上取决于它的管理人员

的素质，即取决于领导。如何寻求最佳的管理人员即领导者是一个十分重要的问题，但更现实、更重要的是如何更好地发挥现有管理人员的才能。

为了得到好的经理人员，传统办法是依靠招聘、选拔和培训。菲德勒指出，依靠培训使领导者的个性适合管理工作的需求，这种做法从来没有取得过真正的成功。相比之下，改变组织环境即领导者所处的工作环境中的各种因素，要比改变人的性格特征和作风容易得多。管理者应当尝试着变换工作环境使之适合人的风格，而不是硬让人的个性去适合工作的要求。

企业中的领导职务要求人们具有极强的适应性，而合格的、胜任的企业领导人员变得越来越难找了。过去有一个时期，到处似乎都能发现所谓“天生的领导者”，他们素质极佳，前程远大，而且人数众多，可以信手拈来，可惜这种惬意的事情已经一去不复返了。企业界必须抓住现有的领导人才，像使用厂房、设备那样尽可能有效地发挥他们的作用。比如说，企业界的财务专家，高级科研开发人员，管理生产的天才，这些人很可能是不可或缺而又不可替代的。他们承担着领导责任，不可能一夜之间找到或训练出代替他们的人选，而且他们也不甘愿充当二把手的角色。如果这些人的领导风格与工作环境的要求不相符，恐怕只能改变工作环境去适合他们的领导方式。

菲德勒试图阐明的就是如何去修改和变化工作环境以使其具有适用性。事实证明，在某些环境条件下专制式的领导者工作起来效率高，而在另一些环境中民主型的领导者工作起来得心应手。在任何一种环境中都有可能改变那些与领导有固有风格相抵触的客观因素条件。如果一个组织的最高层领导者明白这种可能性，他便可以为他的中层经理设计出适合他们各自风格的工作环境，从而提高领导效率。

1. 领导方式

菲德勒首先从领导方式入手进行研究。他定义的领导是指一种人际关系，是指某一个人指挥、协调和监督其他人完成一项共同的任务。特别是在所谓“交互影响的工作群体”中这一点尤其重要，因为在这种组织里大家必须相互合作共事才能达到组织的目标。

菲德勒假设了两种主要的领导方式类型：一种是任务导向型，这种领导者倾向于追求工作任务的达成，并从工作成就中获得满足；另一种是人际关系型，这种领导者倾向于追求良好的人际关系，并从中获得地位、尊重的满足。

究竟采取哪种类型的领导方式，决定于领导者的个性和领导者所处的环境。

尽管这两种极端的典型领导风格都存在缺点，但是他们都达到了激励组织成员并使之配合协调行动的目的，只是使用的手段不一样。一个是挥舞起权力的大棒驱使人们去工作，另一个是以友善的态度用胡萝卜诱使人们与之合作。前者是传统的以工作任务为中心的专制独裁的领导风格，而后者是人情味十足的以群体为中心的领导风格。

研究结果表明，上面两种领导风格分别适用于不同的环境条件。为了使领导者风格与工作环境的需要吻合，管理人员有两种办法可循：

(1) 先确定某具体工作环境中，哪种风格的领导者工作起来更有效，然后选择具有这种风格的管理者担任领导工作，或是通过培训使其具备工作环境要求的风格。

(2) 先确定某管理人员采用什么样的领导风格最为自然，然后改变他的工作环境，使新的环境适合领导者自己的风格。

第一种办法就是传统的人员招聘和培训方式，人们对这种方式已经进行过大量的研究。但是以往人们从未认真考虑过第二种方式是否比第一种方式更容易实现。

如何确定环境对管理者的有利程度？怎么改善那些与领导者风格相抵触的环境因素？如何才能设计出适合领导者风格的环境？关于这些重要问题的研究受益于菲德勒早年的工作成果。1951 年，菲德勒曾在海军研究部的资助下主持领导效率问题的研究。为了弄清领导效率和群体的关系，他们调查分析了 1200 多个群体，研究对象当中包括大学的篮球队，平炉炼钢车间，勘探队，军事小分队以及公司董事会等等。在每一类研究对象中取一定数量的个体作为样本，然后分别衡量样本中各群体或组织的工作成绩和领导者的风格。工作成绩的衡量以客观的最终指标为准，比如篮球队要看比赛中取胜的百分比，平炉炼钢车间要看单位时间的出钢量（即出钢时间间隔），企业则要看连续三年的净利润，如此等等。这些都可以作为个体间工作成绩比较的尺度。

在分析领导者的领导风格时，菲德勒首创了 LPC 问卷方法，让每个群体的领导者对他“最不能合作共事”的同事按照一系列“正反两极”式的项目进行评分。这些同事不一定是当时在一起工作的，也可以是以前的同事。根据评分可以测定这个领导者对同事的态度。假若一个领导人对自己所最不喜欢的

同事仍能给予较高评价，那就说明他关心人，是宽容型的领导，有民主式的领导风格，他的 LPC 分数值就较高；那些对自己最不喜欢的同事给分很低的领导者，则是以工作任务为中心的领导者，领导风格是专制型的，其 LPC 分值较低。前者是关系导向型的领导方式，后者是任务导向型的领导方式。

LPC 的英文是 Least Preferred Coworker，即“最不喜欢与他人合作”的意思。LPC 调查问卷要求领导者对他目前和过去的同事中最不喜欢的同事作一描述。调查表分为十六个项目，每个项目有两个“相反方面”，分为八个等级，即 1 分到 8 分。把这十六个项目的分数加起来再除以十六，就得出“相反方面类似点”的分数。这种调查表如图 6—17 所示：

LPC 的分数表示各种不同描述类型之间的差异或“距离”，用来测定一个人对其他人的态度，可说是感情上或心理上的距离。其平均分数在 4.1 - 5.7 之间的为高分，在 1.2 - 2.2 之间的为低分。得高分的人，即用表示赞许的词句评价他最不喜欢的同事的人，是以人际关系为中心的，关心的是建立良好的人际关系，并且通过这种人际关系来维持自己的地位和满足自尊的需要。他们对下属往往持体谅和支持的态度。当人们的各种需求的满足受到威胁时，他们将加强自己同群体里成员的交往作用，以求加固他们之间的关系。

得低分的人，即用表示嫌弃的词句评价他最不喜欢的同事的人，是以任务为中心的，关心的是工作任务的完成，即使为此而损害了人员之间的关系，也在所不惜。他们重视的是通过完成任务来达到自尊心的满足。当他们各种需求的满足受到威胁时，他们也会利用人际关系，以便顺利地完成任务。这同得高分的人通过关心工作任务来搞好人际关系是不同的。

菲德勒的研究结果表明，专制型（任务导向型）的领导在篮球队、勘探队、平炉车间以及企业管理人员的群体中工作得出色；在决策集体和各种创造性的工作群体中，只有领导者能和下属维持友好关系，则民主型（人际关系导向型）的领导更容易作出成绩。

值得一提的是，有大约 16% 的回答者分数处于中间水平，很难被划入任务取向型或关系取向型中进行预测，因而下面的讨论都是针对其余 84% 的人进行的。

菲德勒认为一个人的领导风格是固定不变的，这意味着如果环境要求任务导向的领导者，而在此领导岗位上的却是人际关系导向型领导者时，要想达到

令人不舒服	1 2 3 4	5 6 7 8	令人舒服
不友好	1 2 3 4	5 6 7 8	友 好
不愿帮助人	1 2 3 4	5 6 7 8	愿帮助人
执行不积极	1 2 3 4	5 6 7 8	执行积极
紧 张	1 2 3 4	5 6 7 8	轻 松
疏 远	1 2 3 4	5 6 7 8	接 近
冷 漠	1 2 3 4	5 6 7 8	热 情
不合作	1 2 3 4	5 6 7 8	合 作
敌 对	1 2 3 4	5 6 7 8	支 持
讨 厌	1 2 3 4	5 6 7 8	有 趣
喜欢争吵	1 2 3 4	5 6 7 8	幽 默
犹 豫	1 2 3 4	5 6 7 8	自 信
无效率	1 2 3 4	5 6 7 8	有效率
低 沉	1 2 3 4	5 6 7 8	愉 快
戒 备	1 2 3 4	5 6 7 8	开 诚

图 6—17

最佳效果，则要么改变环境，要么替换领导者。但菲德勒认为领导风格是与生俱来的，个人不可能改变自己的风格去适应变化的环境。

2. 环境条件

适用于任何环境的“独一无二”的最佳领导方式是不存在的，某种领导方式只是在一定的环境中才可能获得最好的效果。一位在某种环境中能取得成效的领导者（或一种领导风格），在另一种环境中就不那么有效。因此，必须研究各种环境的特点，而组织环境的分类又取决于多种环境因素，长期研究的结果说明，三类主要的环境因素条件决定了几乎所有特定环境所适用的领导方式。

(1) 工作任务的结构。这主要是指工作任务的明确程度。如果工作的性质是单纯的、常规的,则这种工作任务就会表现为目标明确,程序简单,有错误能及时发现,也容易修正,下属人员也能明确地承担自己的责任。反之,如果工作任务的性质是非常规的,则其目标就不易明确规定,因而不利于下属人员承担责任,而且,由于达成目标的方法较多,因而要求领导者必须掌握多方面的知识。

(2) 领导者拥有的职位权力。这是指领导正式职位的权力强弱程度,如对下属人员是否具有奖惩及其他权力等。菲德勒指出,拥有明确的职位权力的领导者比没有这种权力的领导者更容易使下属人员追随自己。一般来说,经营组织中的领导者,其职位权力较强,而其他组织或委员会中的领导者,其职位权力较弱。

(3) 集体的气氛即领导者与其下属人员之间的关系。这主要是指领导者与其下属人员之间是否相互信任,下属人员是否欢迎该领导者。菲德勒认为,这一点对于一个领导者来说,是其领导成功与否的最重要的条件。这是因为,任务结构和职位权力,一般来说都是企业能够控制的,而这一因素却是企业无法控制的。

将上述有关组织环境的三个方面条件加以组合,并按对领导者是否有利的顺利排列,可得出下列八种类型。这里所说的对领导者是否有利的组织环境,是指在某种组织环境下,领导者对一个群体能够施加的影响大小。菲德勒进行了大量的实验,试图证明某一类型的领导者在何种组织环境下,最容易取得事业的成功;或者说,在某种组织环境下,采用何种类型的领导方式最为有效。实验的结果如下表 6—5 所示:

表 6—5

对领导者是否有利的 类型 (组织环境类 型)	非常有利			中间状态			非常不利	
	1	2	3	4	5	6	7	8
领导与下属的关系	良好	良好	良好	不良	不良	不良	不良	
工作任务	明确	明确	不明确	明确	明确	不明确	不明确	
职位权力	强	弱	强	弱	强	弱	强	弱
有效的领导方式	任务导向型			人际关系型			任务导向型	

把三个起决定作用的环境因素作为三维坐标系中的三个向量,便得到一个群体或组织工作环境分类模型,如图 6—18 所示。

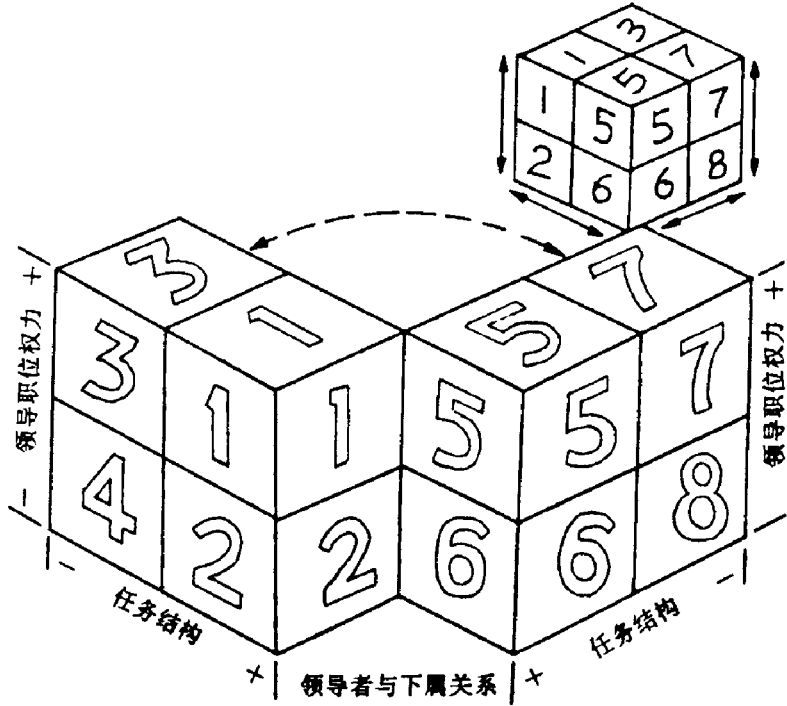


图 6—18 群体/组织工作环境分类

依据各环境因素的好坏、高低、强弱，领导环境可以分成 8 种，分别落入图 6—18 的 8 个卦限。从图中可以清楚地看出，拥有强大权力、受职工爱戴的领导者，带领下属完成结构性很高的工作任务时处于最有利的环境，完成任务很容易。立方体中的第一卦限即指这种环境。相反，第 8 卦限表示的环境就对领导者十分不利，因为在那里工作任务模糊不清，领导者没有权力，下属又不喜欢他。一个受人尊敬的建筑工地工头，带领工人按蓝图施工，就比一个由志愿人员组成的委员会，在不讨人喜欢的主席主持下起草一个新政策要容易得多。

菲德勒认为，三个环境因素中最重要的是领导者与职工的关系，最不重要的是职位权力。比如在一个结构化的工作群体中，一个低职位的人可以顺利地领导那些比他职位高的人，就像一个低级军官可以指挥刚刚入伍的高级军医接受一些基本军事训练一样。相反一个资深而不受欢迎的经理主持政策讨论会往

往很吃力。

以上是根据三类环境因素所处的条件进行排列组合归纳出 8 种不同的领导环境，第 1 种是最有利于领导者的，第 8 种是最不利的。菲德勒经过大量调查研究后指出，在不同的环境条件下应当采取不同的领导方式，如方法得当便可取得很好效果。组织环境条件与领导方式有明显的相互关系。例如，当工作任务明确，但与下属的关系不良时，领导者必须考虑下属的感情因素，善于处理人际关系，改变与下属的关系，方能取得成功。当领导者与下属的关系良好，但工作任务不明确时，领导者就必须善于依靠其良好的人际关系，调动下属人员的积极性和创造性，来克服工作任务不明的不利因素，方能完成任务。可见，在上述两种情况下，人际关系型的领导者（LPC 值高者）都易于取得成功。因此，对人际关系型的领导者，应将其安排到处于中间状态类型的组织环境中工作；相反，属于任务导向型的领导者（LPC 值低者）则适宜安排到非常有利和非常不利两种类型的组织环境工作。

这一论断与人们日常生活的经验是相符的。当群体成员非常信任和尊重领导者时，他们需要的是领导者的指导和帮助，很难想象一位飞行经验丰富的机长在他的飞机即将离地升空时，即回过头来询问他的助手们“飞机起飞前还要检查什么仪器吗？”显然这个时候是不需要民主地征求意见，而需要以工作为中心的简单明了的命令。另一方面，如果有一个由志愿人员组成的委员会，主席本来就不受大家欢迎，他还问与会者想做什么，那么每个人都会告诉他自己想回家，所以这时也不需要民主型的领导，而需要以工作任务为中心的领导。与此相反，在计划委员会和科研单位中领导者的类型则一般以民主型的为好，因为只有维持群体内的自由民主气氛，才能引发不同意见的交锋和讨论，否则会压制这种讨论，无法发挥群体成员的潜能。

环境不是一成不变的，当环境因素发生变化时，与之相适应的领导风格也会发生变化。因此即使一个管理者的领导方式与环境的要求一致，即使现在工作顺利，也并不意味着他就永远适合于做这个工作，除非他的风格也随环境的要求而变化。

比如在一个工作程度很清楚明确的企业，领导者受职工信赖并精明强干，以往工作成绩显著，突然企业面临危机，于是经理便会把顾问们请来商量对策。过去在顺利时经理只需要下达命令就行了，是专制型的领导。而他和顾问

们一起开会时便需要和谐气氛，必须当民主型的领导。这一过程实际上就是领导风格随环境变化而变化的例子。

在研究开发计划部门中，人际关系好，并且宽容的领导者为下属创造一种自由发表意见和观点的气氛，使人们相互启发，充分发挥出潜能。著名的“神仙会”式的自由讨论实质上是把这种工作方式制度化的产物。计划制定出来以后，工作环境变得高度结构化，领导也转变为“以工作任务为中心”的方式，下达的是具体的、程序化的指令，职工只需按命令行事即可。这也是一个领导方式随环境条件变化的例子。

3. 结论

菲德勒的理论得到了大量实际经验和实验结果的验证。以领导者与下属的关系为例，他分析了若干 B-29 轰炸机组，30 个防空分队以及 32 个小型农场用品供应公司的情况。结果如图 6—19 所示。显然，这三项研究所得的曲线很相似；当领导者受下属信赖或下属与领导者关系恶劣时，领导者应当采用专制型的工作方式；而在不那么极端的中间情况下，一般来说民主型的领导更容易作出成绩。

不仅在美国进行的研究是这样，菲德勒在比利时海军训练中心再次测验的 96 个三人小组的情况，结果也是这样。其中一半由母语属于相同语系的人员组成，彼此没有严重的语言障碍。另一半由那些不同语系的人员组成，彼此语言不通。前半小组由资深的专业人员领导，而另一半由新手领导。每个小组都完成三件工作，其中一件是非结构化的（拟写征兵信函），两件是结构化的工作（依次寻找船只航行 10 个和 12 个港口的最短路径）。工作完成以后，所有成员和领导者都要描述他们的群体气氛和领导者与下属关系的情形。

按照环境对领导者的有利程度将工作环境分类，最有利的工作环境是：成员间没有语言障碍，由受下属尊重的专业人员领导，任务则为寻求最短路径；最不利的环境是：由新手领导的语言不通的小组，工作任务又是拟写征兵信函。研究成果如图 6—20 所示。

有意思的是那些由不同语系人员组成的小组，通常只有在专制型的领导者控制下才能有效地工作。这恰好和那些跨国公司的经理们反映的情况一样。

菲德勒认为，从这些研究材料可以得出两个结论：

(1) 以人际关系为导向的领导方式在对领导者有利情况为中间状态的环

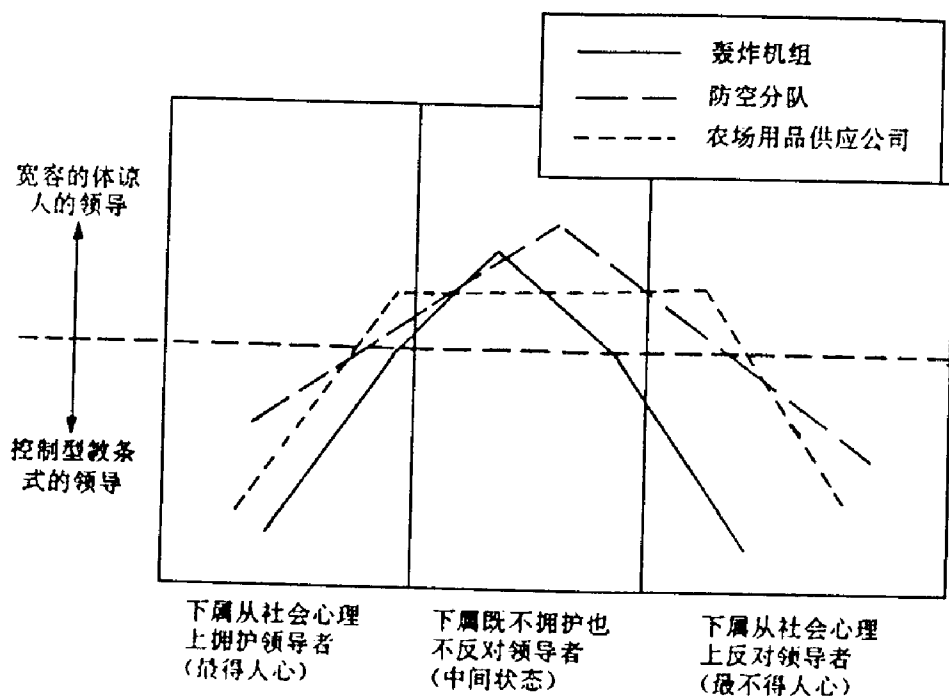


图 6—19 领导方式随下属承受能力变化的例证

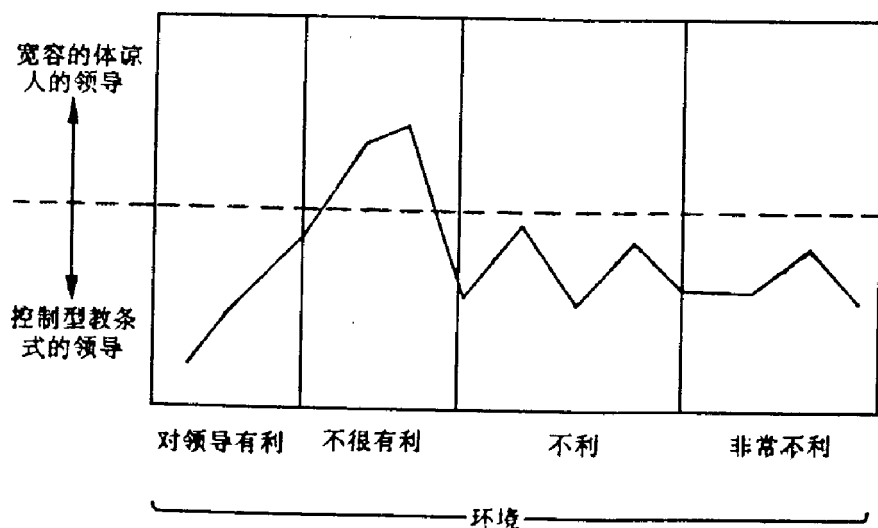


图 6—20 比利时海军训练中心有效领导方式的研究

境中效率较高。以任务为导向的领导方式在对领导者非常有利或非常不利的环境中效率较高。所以,不能说哪种领导方式最好或不好,而必须把环境、领导者和下属的情况、工作类型等方面的因素综合起来考虑。不同的情况适合于采用不同的领导方式。

(2) 关于如何提高领导效率,可以从决定领导效率高低的两方面入手,来寻求领导者领导方式与环境之间的匹配。

个体的 LPC 分数决定了他最适合于何种环境类型。而情境类型则通过对 3 项环境变量(领导者—成员关系,任务结构,职位权力)的评估来确定。但要记住,按照菲德勒的观点,个体的领导风格是稳定不变的,因此提高领导者的有效性实际上只有两条途径:

第一,替换领导者以适应环境。在棒球比赛中,教练可以根据击球手的环境特点而决定起用左手投球手还是右手投球手,从而获得比赛的胜利。再比如,如果群体所处的环境被评估为十分不利,而目前又是一个关系取向的管理者进行领导。那么替换一个任务取向的管理者则能提高群体绩效。

第二,改变环境以适应领导者。通过重新建构任务或提高降低领导者可控制的权力因素(如加薪、晋职和训导活动),可以做到这一点。假设任务取向的领导者处于第 4 类型的环境中,如果该领导者能够显著增加他的职权,即在第 3 类型的情境中活动,则该领导者与环境的匹配十分恰当,会因此而提高群体绩效。

对于提高领导效率的第一途径,菲德勒认为依靠招聘和培训管理人员来适合工作环境要求不是好办法。现在各个企业都在设法吸引那些经过良好训练而且有丰富经验的人充当领导,这些人绝大多数都是些专家而且年事已高,他们的才智已经很难再有所发展,企业今后是不能依靠这些技术专家的。

企业可以把人员培训成具备一定风格的经理,但是这种培训很困难,而且成本高、时间长。与之相比,按照经理人员自己固有的领导风格,分配他们担任适当的工作,要比让他们改变自己的作风以适应工作容易得多。

菲德勒认为,最高领导人应当学会分析和识别工作环境,然后便可以将部门经理和下层经理分配到适合他的风格的环境里去工作。每种具体环境需要什么样的领导方式,取决于环境对领导者的有利程度,而这种有利程度又由若干环境因素决定。如领导者与职工的关系,群体成员的经历是否类似。工作任务

是否明确，领导对下属是否了解，等等。显然，改变这些环境因素要比调换下级经理和改变他们的作风容易得多。

所以菲德勒又对改变环境来适应领导方式的几种方法做了讨论：

1. 改变领导者的职位权力

设计组织人员结构时，可以安排与经理同级别的职员作下属，也可以安排比他低 2—3 级的人员作下属；可以赋予他绝对的权威，也可以使他不得不与下属商量以后再作决定；最高层领导人可以放手让部门经理管理他的部门以提高其威信，也可以直接插手部门的具体事务。这些都可以提高或降低领导者的职位权力。

2. 改变工作任务结构

布置工作时，可以给一个经理下达附有详细说明的任务，或直接下达作业计划；而给另一个经理却只下达一个笼统的说明，下达工作范围和边界都模糊不清的任务。这种办法无疑可以改变工作任务的程序化和明确化程度。

3. 改变领导者与下属的关系

通过改变工作群体人员组成成份可以改变领导者与下属的关系。或者把有类似人生观、宗教信仰和经历的人组织进一个群体中，或者把文化修养不同、语言不同，性格不同的人组织进一个群体。显然前者的领导者与下属关系比较容易搞好，而后者就困难得多。

当然，这里所举的仅仅是一些能够改变环境因素的例子。更重要的是菲德勒的权变领导理论提供了一个环境分类的模型和若干原则，使得有可能预言群体或组织工作的有效性并观察和分析影响群体工作成绩的各种因素。

菲德勒的权变领导理论远远超越了传统的选拔和培训领导人员的观念。它所强调的是，组织变革（即改变组织环境）可能成为一种非常有用的工具，使得管理阶层的领导潜能得以更充分地利用和发挥。

4. 对权变领导理论的评价

总体来说，大量研究对菲德勒模型的总体效度进行了考察，并得出十分积极的结论。也就是说，有相当众多的证据支持这一模型。但是，该模型目前还存在一些缺欠，可能还需要增加一些变量进行改进和弥补。另外，在 LPC 量表以及该模型的实际应用方面也存在一些问题。比如，LPC 量表的逻辑实质尚未被很好地认识，一些研究指出回答者的 LPC 分数并不稳定。最后，3 项权变

变量对于实践者进行评估来说也过于复杂、困难，在实践中很难确定领导者——成员关系有多好，任务的结构化有多高，以及领导者拥有的职权有多大。

1987 年菲德勒及其助手乔·葛西亚（Joe Garcia）重新定义了先前的理论以处理“一些重要的、需要引起注意的疏漏之处”。具体来说，他们想解释领导者通过什么而获得了有效的群体绩效这一过程。他们将这一重新界定的概念称为认知资源理论（cognitive resource theory）。

这一理论基于两个假设：第一，睿智而有才干的领导者相比德才平庸的领导者能制定更有效的计划、决策和活动策略。第二，领导者通过指导行为传达了他们的计划、决策和策略。在此基础上，菲德勒和葛西亚阐述了压力和认知资源（如经验、奖励、智力活动）对领导者有效性的重要影响。

新理论可以进行下面 3 项预测：第一，在支持性、无压力的领导环境下，指导型行为只有与高智力结合起来，才会导致高绩效水平；第二，在高压环境下，工作经验与工作绩效之间成正相关；第三，在领导者感到无压力的情境中，领导者的智力水平与群体绩效成正相关。

菲德勒和葛西亚承认他们所得到的数据还十分有限，不足以从根本上支持认知资源理论。而这些证明该理论的有限研究证据所得到的结果也较为混乱。显然，这方面还需要进行更进一步的研究，但是，从菲德勒原有的领导理论对组织行为学的影响，新理论与原有模型之间的关系以及新理论把领导者认知能力的引入作为领导有效性的重要影响因素 3 方面来看，认知资源理论应不会被人们所忽视。

目标——途径理论

罗伯特·J·豪斯（Robert·J·House）是加拿大多伦多大学的组织行为学教授，他是长期从事工业企业管理人员培训发展的专家。

1960 年获俄亥俄州州立大学哲学博士学位。他还是底特律大学的理学士和工商管理学硕士。曾先后执教于伯纳德·巴鲁克学院、密执安大学和俄亥俄州州立大学。1965 年到 1968 年任麦金瑟管理学研究基金会的执行理事，并作为管理发展专家在工业部门长期工作，而且是美国管理科学院的研究员和美国心理学会的特别会员，并参加《管理科学评论》、《加拿大行为科学杂志》、《组织行为学教学杂志》等杂志的编审工作。豪斯在企业管理和学术研究刊物

上发表过近 50 篇论文，出版了 5 部著作。其中他和艾伦·菲利、斯蒂芬·克尔合作写成的《管理过程及组织行为》（1976），倍受各界欢迎，被许多院校采用作教科书。

特伦斯·米切尔（Terence R. Mitchell），是华盛顿大学管理与组织学和心理学的副教授，他在杜克大学获学士学位，获伊利诺伊大学理学博士学位。发表过近 60 篇论文和 3 部著作，曾广泛服务于国营和私营企业界，从事咨询活动。

罗伯特·豪斯和特伦斯·米切尔合作在 1974 年秋发表了著名论文《关于领导方式的目标——途径理论》。在这篇论文中，他们提出了一种“目标——途径”理论，是以期望概率模式以及对工作和对人的关心程度的模式为依据的，认为领导者的效率是以他能激励下属达到组织目标，并在工作中得到满足的能力来衡量的。并把领导方式分为四种类型，认为到底采用哪种领导方式，要根据权变因素同领导方式的恰当配合来考虑。

目标——途径领导理论的代表作有：《有关领导者效率的一种目标——途径理论》（豪斯，1971）、《目标——途径领导理论》（豪斯与米切尔合写，1974）、《管理过程和组织行为》（豪斯、菲利、克尔合写，1976）等。

豪斯的同事，加拿大多伦多大学教授伊文斯（M. G. Evans）给了目标——途径理论的产生以很大的启示。伊文斯在 1968 年提出，有效领导者的作用就在于，能够引导下属人员对与其个人目标（包括个人的报酬目标和成就目标）相联系的组织目标产生强烈的期望，并通过适当的领导方式使其能实现自己的期望，从而在完成组织目标的同时，得到个人的满足和激励。为此，领导者一方面要使目标的报酬对下属人员有更大的激励力，另一方面，又要帮助下属人员明确期望目标，为其指出实现目标的途径，包括说明工作的意义、方向、内容、任务等，并设法帮助其扫除实现目标途中的障碍。上述前一方面的内容相当于双因素模式中的“关怀人”，后一方面的内容相当于双因素模式中的“工作组织”。

1. 权变理论的发展

目标——途径理论是组织行为学的一种权变理论，权变的观点是现代组织行为学的观点。

棒球迷都知道击球手并不总是打本垒。这取决于得分、比赛回合以及跑垒

者是否在垒中等类似的情境变量。同样的，你不能说学生们在小课堂比在大课堂能学到更多的东西。一项大范围的教育研究显示：情境因素如课程内容、教师的讲课风格都影响了课堂大小和学习效果之间的关系。应用于组织行为学当中时，权变理论在组织中对人的管理并没有最佳的方法，没有一套放之四海而皆准的简单原理。

在组织行为学的研究当中，权变的方法是具有直观逻辑性。为什么呢？因为不同的组织在价值、态度、需求、经验等方面都有明显的差异。因此，要找到一个普遍适用并在各种环境下都奏效的原理是不可思议的。但是，说“视情况而定”是一回事，而说视什么情况而定又是另外一回事。

这几年，组织行为学调查研究中最热门的主题是激励、领导行为、以及工作满意度方面的理论。尽管 60 年代和 70 年代新的理论有所发展，但重点还是放在对现有理论的充实完善、澄清先前的假设以及判别相关的权变变量之上。这就是说，研究者一直在试图鉴别“什么”变量以及哪些变量对于理解各种行为现象是相关的。这实质上反应了组织行为学作为一门学科的成熟。不久的将来，组织行为学的研究可能是继续把重点放在完善现有的理论之上，以便帮助人们理解它们在何种环境下最有用。

人们越来越清楚地认识到，为了预测领导成功而对领导现象进行的研究很复杂。由于未能在特性和行为方面获得一致的结果，使得人们开始重视情境的影响。领导风格与有效性之间的关系表明，X 风格在 A 条件下恰当可行，Y 风格则更适合于条件 B，Z 风格更适合于条件 C。但是，条件 A，B，C 到底是什么呢？这说明了两点：第一，领导的有效性依赖于情境因素；第二，这些情境条件可以被分离出来。

对影响领导效果的主要情境因素进行分离的研究很多。在权变理论的发展过程中，人们经常使用的中间变量有：工作的结构化程度；领导者与成员关系的质量；领导者的职位权力；下属角色的清晰度；群体规范；信息的可得性；下属对领导决策的认可度；下属的工作士气等等。

在分离主要的情境变量中，一些做法被证明比另一些做法更为成功，也因此而获得了广泛认可，主要有 5 种：菲德勒模型、赫塞和布兰查德的情境理论、领导者——成员交换理论、目标——途径理论和领导者——参与模型。

2. 目标——途径理论的产生

目标——途径领导理论是以期望机率模型及俄亥俄大学的领导方式的双因素模型为依据而发展出来的。这种理论认为，领导者的效率是以他能激励下属达到组织目标并在其工作中得到满足的能力来衡量的。这个理论的关键是领导者努力协助下属找到最好的途径，确定挑战性的目标，并消除在实现过程中出现的重大障碍。所以有必要先看一看俄亥俄研究。

最全面且重复较多的行为理论来自于本世纪 40 年代末期在俄亥俄州州立大学进行的研究，研究者希望确定领导行为的独立维度，他们收集了大量的下属对领导行为的描述，开始时列出了 1000 多个因素，最后归纳出两大类，称之为结构维度和关怀维度。

结构维度指的是领导更愿意界定和建构自己与下属的角色，以达成组织目标。它包括设立工作、工作关系和目标的行为。高结构特点的领导者向小组成员分派具体工作，要求员工保持一定的绩效标准，并强调工作的最后期限。

关怀维度指的是领导者尊重和关心下属的看法与情感，更愿意建立相互信任的工作关系。高关怀特点的领导者帮助下属解决个人问题，他友善而平易近人，公平对待每一个下属，并对下属的生活、健康、地位和满意度等问题十分关心。

以这些概念为基础进行的大量研究发现，在结构和关怀方面均高的领导者（“高——高”领导者）常常比其他 3 种类型的领导者（结构低，关怀低，或二者均低）更能使下属取得高工作绩效和高满意度。但是，“高——高”风格并不总能产生积极效果。比如，当工人从事常规任务时，高结构特点的领导行为会导致高抱怨率、高缺勤率和高离职率，员工的工作满意水平也很低。还有研究发现，领导者的直接上级主管对其进行的绩效评估等级与高关怀性成负相关。总之，俄亥俄州州立大学的研究表明，一般来说，“高——高”风格能够产生积极效果，但同时也有足够的特例表明这一理论还需加入情境因素。

3. 目标——途径理论内容

豪斯和米切尔提出的目标——途径理论体现了组织行为学的最新观点——权变的观点。

该理论的核心在于，领导者的工作是帮助下属达到他们的目标，并提供必要的指导和支持以确保他们各自的目标与群体或组织的总体目标相一致。“目

标——途径”的概念来自于这种信念，即有效的领导者通过明确指明实现工作目标的途径来帮助下属，并为下属清理路程中的各种路障和危险从而使下属的这一“旅行”更为顺利。

按照途径——目标理论（path - goal theory），领导者的行为被下属接受的程度取决于下属将这种行为视为获得满足的即时源泉还是作为未来获得满足的手段。领导者行为的激励作用在于：第一，它使下属的需要满足与有效的工作绩效联系在一起；第二，它提供了达成有效的工作绩效所必须的辅导、指导、支持和奖励。为了考察这些方面，豪斯确定了 4 种领导行为：

（1）指导型领导让下属知道期望他们的是什么，以及完成工作时间安排，并对如何完成任务给予具体指导，这种领导类型与俄亥俄州州立大学的结构维度十分近似；

（2）支持型领导十分友善，并表现出对下属需求的关怀，这种领导类型与俄亥俄州的关怀维度十分近似；

（3）参与型领导则与下属共同磋商，并在决策之前充分考虑下属的建议；

（4）成就取向型的领导设置有挑战性的目标，并期望下属发挥自己的最佳水平。与菲德勒的领导行为观点相反，豪斯认为领导者是弹性灵活的，同一领导者可以根据不同的情境表现出任何一种领导风格。

途径——目标理论提出了两类情境或权变变量作为领导行为与结果之间关系的中间变量，它们是下属控制范围之外的环境（任务结构，正式权力系统以及工作群体），以及下属个性特点中的一部分（控制点，经验和感知到的能力）。要想使下属的产出最多，环境因素决定了作为补充所要求的领导行为类型，而下属的个人特点决定了个体对环境和领导者的行为特点如何解释。这一理论指出，当环境结构与领导者行为相比重复多余或领导者行为与下属特点不一致时，效果均不佳。

以下是由途径——目标理论引伸出的一些假设：

（1）与具有高度结构化和安排完好的任务相比，当任务不明或压力过大时，指导型领导会带来更高的满意度。

（2）当下属执行结构化任务时，支持型领导会带来员工的高绩效和高满意度。

（3）对于能力强或经验丰富的下属，指导型的领导可能被视为累赘多余。

(4) 组织中的正式权力关系越明确、越官僚化，领导者越应表现出支持型行为，降低指导型行为。

(5) 当工作群体内部存在激烈的冲突时，指导型领导会带来更高的员工满意度。

(6) 内控型下属（即相信自己可以掌握命运）对参与型领导更为满意。

(7) 外控型下属对指导型领导更为满意。

(8) 当任务结构不清时，成就取向型领导将会提高下属的期待水平，使他们坚信努力必会带来成功的工作绩效。

对诸如这些假设的验证性研究的结果通常是十分积极的。这些证据支持了理论背后的逻辑实质。也就是说，当领导者弥补了员工或工作环境方面的不足，则会对员工的绩效和满意度起到积极的影响。但是，当任务本身十分明确或员工有能力和经验处理它们而无需干预时，如果领导者还要花费时间解释工作任务，则下属会把这种指导性行为视为累赘多余甚至是侵犯。

“目标——途径理论”是一种领导理论。这种理论主张，为了有效地实施领导，领导者必须能够对下属的动机、工作能力和满意程度施加影响。它之所以被称之为“目标——途径理论”是因为其主要内容涉及领导者如何帮助下属认清和设定自己的工作目标以及个人目标，并找到实现这些目标的途径，从而增强下属的工作能力，在更大的范围和程度上由于目标的达到而获得满足。

“目标——途径理论”源自被称之为期待理论的一种激励学说。简而言之，期待理论认为，个人的态度（如对上级是否满意，对工作是否满意）或行为（如工作是否努力）可以根据以下两方面的因素预测：

(1) 其职务或努力程度（行为）能否导致预期的结果（期待）以及有多大作用和影响；

(2) 预期的结果是否有价值，有多大价值（效价）。如果职工们相信自己的职务和努力有助于实现在他们看来价值很高的目标性状态，他们就会对自己的职务感到满意并努力工作。作为一种激励学说，期待理论可以解释许多与领导有关的现象，如领导者的行事方式，又如领导作风对职工积极性的影响。

豪斯和米切尔提出的主要论点正是：领导者的行为会影响下属的期待几率（即通过何种途径有多大可能性达到目标）及目标效价（即目标吸引人的程度），这是领导者激励职工的主要手段。

罗伯特·豪斯和特伦斯·米切尔提出了一种试图具体地论证不同的领导方式对于职工的不同激励的作用。他们解释了四种不同的领导方式下从下述三方面对职工态度或期待心理的影响：第一，职工获得工作中的满足感；第二，职工自愿接受领导的程度；第三，在职工心目中形成这种期待：努力工作会有效地提高业绩，而业绩会导致报偿。这四种领导方式是：

- (1) 指示型的领导方式；
- (2) 支持型的领导方式；
- (3) 参与型的领导方式；
- (4) 成就导向型的领导方式。

所谓指示型领导，指的是一些领导人让职工了解自己对他们的期望，对职工的工作提出具体的指导性意见，明确岗位责任，安排工作进度，坚持固定的劳动标准，要求职工严格遵守企业的规章制度，等等。这些领导人事无巨细，事必躬亲。支持型领导指的是另一种领导人，他们和蔼可亲，平易近人，了解职工的疾苦，关心职工的生活和幸福，理解职工的需要。这些领导人经常通过一些小事情使职工觉得工作很愉快。他们总是平等对待职工。参与型领导指的是那些领导人，他们在作出重大决定之前，习惯于走群众路线，征求职工的意见，同大家商量，认真对待和研究职工的建议与要求，使职工产生一种主人翁感。成就导向型领导指的是另一种领导人，他们善于提出富有挑战性的目标，诱导职工最大限度地发挥自己的才能，不断提高工作的完善程度，并对职工表现出一种极大的信任感，依赖职工能负起责任，作出努力，达成目标。这一类领导人始终强调不断探索工作的高标准，善于激励职工的自豪感和责任心。

调查表明，同一个领导人在不同的情况下，可以同时采用几种不同的领导方式。因此，那种把企业领导人截然地划分为指示型、支持型、参与型或成就导向型传统分类观念，显然是不正确的。同时需要说明的是，这里所述的领导方式并未包括所有的领导方式。

“目标——途径理论”的主要原理和内容如下：

(1) “目标——途径理论”的第一条原理是，领导方式能否被职工所接受，使职工产生工作上的满足感，取决于职工对领导方式的认识和拥护程度。只有大多数职工认识到这种或那种领导方式能给他们带来近期的或长期的利益，他们才会乐于接受这种领导方式。

(2) “目标——途径理论”的第二条原理是，好的领导方式应当是激励性的。激励作用的大小取决于：

①某种领导方式能否使职工的需要得到满足的程度取决于其工作业绩。

②这种领导方式能否向职工提供训练、指导、支持和报偿以形成良好的工作环境，使职工做出成绩。

这两条原理说明，企业领导人的战略性作用在于提高职工的劳动积极性，使他们在工作中得到某种满足感，并乐于接受领导者的领导。总结“激励——期待理论”的研究心得，企业领导人的具体职能可以归结为六个方面：第一，认识到或唤起职工对成果的需要和期待；第二，对完成工作目标的职工增加报偿，兑现许诺；第三，通过教育、训练和指导，不断提高职工的业务能力，使他们能更加胜任愉快地达成工作目标以获取报偿；第四，帮助职工提高对期待的目标和达成目标的途径的认识；第五，排除职工前进道路上的种种障碍；第六，增加获得个人满足感的机会，而这种满足感应当以工作成效为前提和基础。

(3) 企业领导需考虑的因素。这里需要考虑两种偶然性因素的作用。这两种因素是：一，职工的个人特质；二，职工需要应付环境压力。

关于第一种因素，即职工的特质问题，这对企业至为重要。“目标——途径理论”第一条原理指出，职工对领导方式的接受程度取决于职工对这种领导方式的理解和认识。而职工的特质对他们的认识水平具有重要的影响。不同的人对问题的认识不同，作出的反应也不同。另外还有一种情况，有些职工习惯于把发生在自己身上的一切事情都看成同个人的行为有关，这种人属内向型。有些职工则把这类事情习惯地看作是纯属运气或机遇，这种人属外向型。米切尔认为，内向型的人更适合于参与型的领导方式，而外向型的人更适合于指示型的领导方式。至于有些职工对个人能力估计很高，这种人很难接受指示型的领导方式。由此可见，职工的个人特质对于职工接受不同领导方式关系重大。

关于第二种因素，即职工应付环境压力的能力，这里包含一些职工个人无法控制的因素，研究表明，不同领导方式对于职工心理上的影响，也属于环境因素的范畴。大体上说，职工的外部环境因素可以分为三大类：

①职工的工作任务；

②企业组织的正式权力系统；

③基层的工作集体。

通过对外部环境的条件的评估，可以分析哪一种领导方式对职工的积极性会产生多么大的影响。上述任何一个环境因素都可能产生三种不同的作用；第一种，激励职工去完成工作任务。第二种，约束职工的行为，这种约束可能有助于职工形成正确的期待心理，防止职工产生心理上的矛盾和困惑。当然，这种约束也可能产生反作用，限制职工的主动性和创造性的发挥。第三种，外部环境因素本身也能提供某种报偿，职工在工作中往往从领导之外的其他来源得到支持和帮助，例如基层班组中同事间的友谊和合作就会使职工产生一种工作上的满足感。由此可见，领导者能否成功地激励职工的积极性，除了领导者的因素以外，职工本身的素质，职工所处企业的环境和条件，都有很大的关系。

关于环境因素，“目标——途径理论”认为，如果目标和实现目标的途径简单明了，也就是说，如果工作任务属于一般性的例行公事，劳动组合内部岗位责任明确，企业内部正式权力系统已经确立起有效的控制机制，那末，在这种情况下，领导者还企图应用“目标——途径理论”的模式去实施领导，肯定会让职工觉得上级控制过严，这样做虽然可以提高工作成果，却会伤及职工的满足感。（见图 6—21）

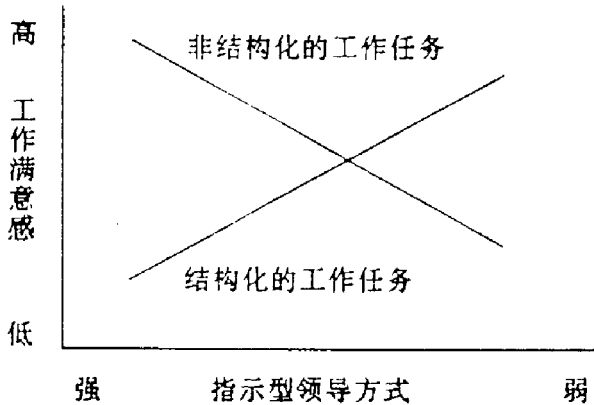


图 6—21

“目标—途径理论”认为，工作任务越是不能令人满意，职工对领导人强化规章制度、扩大生产能力的种种措施的反感也就越大。反过来说，如果领导

人能够注意帮助职工有效地应付外部环境的各种压力，消除职工的不稳定感和危机感，就将有助于增强职工的信心，提高他们的劳动积极性。

总之，“目标—途径理论”开拓了一个崭新的关于企业领导方式的研究领域。上面简单介绍的原理和环境因素分析为进一步深化研究和完善这一理论奠定了基础，最终可能形成有独到见解的新的管理理论体系。关于领导方式和权变因素对职工态度和行为的影响，如图 6—22 所示。

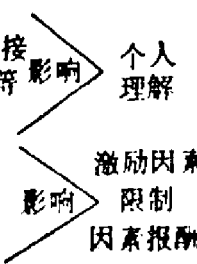
领导方式	权变因素	原因	职工态度和行为
1. 指示式 2. 支持式 3. 成就指向式 4. 参与式	1. 职工的特点： 教育、对权力的接受程度、能力等 2. 环境因素： 工作的性质 正式组织、非正式组织	 个人理解 激励因素 限制因素 因素 报酬	1. 工作上的满足 (工作 · 报酬) 2. 对领导者的接受 (领导者 · 报酬) 3. 激励行为 (努力 · 工作成绩 · 报酬)

图 6—22 对“目标—途径”的
总结性描述

“目标——途径理论”曾经由一些研究项目予以验证，实践证明这一理论是有效的，同时也显示这一理论还有待进一步发展和完善。

(4) 对四种模式的介绍。

①指示式领导方式。这种领导方式注意对下属人员活动的计划、组织、协调和控制，而决策是由领导者制定的，下属人员不参与。在任务结构不确定，工作方针和措施都不明确的情况下，下属人员会希望领导者给予更多的指导，因而采用这种领导方式能够产生积极的影响；而在相反的情况下，这种领导方式又会成为下属人员实现目标和获得满足的障碍。此外，对于那些能力较弱，独立性需要不高的下属人员，适于采用这种领导方式；而对于那些能力较强，独立性需要程度较高的下属人员，就不宜采用这种领导方式。

②支持式领导方式。在这种领导方式下，领导者会平等、友好地同下属人员相处，注重满足下属人员的需要和建立良好的人际关系，以使下属人员能生活在令人舒畅的组织气氛中，但不大注重通过工作成就使下属人员获得满足。在正式权力十分严峻，组织气氛比较紧张的环境中，或当工作任务繁重，工作

进展不顺利，以及遇到其他不愉快的事情时，这种领导方式都能产生积极的影响。

③成就导向式领导方式，这种领导方式是在领导者相信下属人员的工作能力和责任心的前提下，通过提出具有挑战性的工作目标，以提高工作成绩，并使下属人员从工作成就中获得需要的满足。当任务结构不清楚，即任务性质属于非常规性工作时，这种领导方式能激励下属人员的主动性和创造性，有利于组织目标的实现和下属人员个人需要的满足，特别是对于那些成就需要较强的下属人员更是如此。

④参与式的领导方式。这种领导方式要求领导者平等地对待下属人员，注重在上下级之间建立良好的相互沟通和相互影响，并允许下属人员参与基层管理的某些决策。在任务结构清楚的情况下，采用这种领导方式，有利于提高下属人员的工作成绩，并能使下属人员从工作成就中获得个人需要的满足。因此，对于那些自信心较强，独立性需要比较迫切的下属人员，采用这种领导方式更能产生强大的激励力。

经理角色理论

1. 经理工作的特征

(1) 任务繁重，不辞辛苦。由于经理大量的职务工作，始终不懈的步调，具有无休无止的性质，他被迫以紧张的步调去完成大量工作。空闲时间少，休息是罕见的。特别是高级经理，下班以后也不能从他们的职位中摆脱出来，因为他们带着一些工作回家，他们在多数的“空闲”时间里脑子里还惦记着工作。

经理的工作有多么艰苦？对总经理所进行的研究表明，他们几乎连续不断地考虑工作。在《经理的工作有多么艰苦》一书里，明茨伯格指出，他所访问的总经理们声称，他们每周的五个工作日有四个晚上在工作。其中，一个晚上在办公室；一个晚上在款待宾客；还有“两个晚上的确是回家了，但与其说是回到庇护所还不如说是去了一个分支机构”。明茨伯格论述了这种步调所造成的影响：

对于总经理们，这种过分的工作负担带来许多不愉快的结果。这意味着他们与家庭呆在一起或者探望自己的朋友的时间受到严重限制，并且还需要搭乘

夜间列车，晚间与周末往往不能在家中度过。在某些情况下，它还会造成某种智力隔离……他们几乎没有时间阅读技术及经济文献以外的刊物，也没有时间去剧院或音乐会。

值得注意的是，明茨伯格对中层和基层经理进行的研究并未发现他们在工作上花费很长的时间。但是，这些研究表明，经理们感到他们在办公时间内必须做的工作量是巨大的，步调是紧张的。调查者发现，车间主任每天要应付 237 至 1,073 件事，中间毫无休息时间。

显然，这些车间主任几乎没有一点空闲时间。他们必须迅速处理许多急迫问题。他们不得不接受频繁的干扰，在脑子里同时保留着许多问题，并考虑问题的轻重缓急。

在他们对于高层和中层经理的研究中，杜宾和斯普雷评论道：“……工作活动的程度在一天里是相当稳定的”。戴维斯引证他的一个学生有关现场销售经理的职务的一句话：“他的事，一件接着一件！”

对总经理的研究表明，他们在办公时间内没有休息时间。邮件（平均每天 36 件）、电话（平均每天 5 次）、会晤（平均每天 8 次）占据了他们从早上进入办公室起至傍晚离开办公室的全部时间。他们几乎没有一次真正的休息。咖啡是在会晤时间内喝的，午餐时间几乎总是奉献给正式或非正式会晤。好不容易获得一点空闲时间，无时不在的下级马上就来侵占。如果这些经理想缓和一下紧张的步调，他们有两种办法——视察工作以及通常在安排的会晤开始之前做一些轻松的讨论。然而，这些并非正常安排的休息，而且它们很少能与正在讨论的问题——机构的管理工作——产生关系。

因此，管理一个机构的工作可以说是艰巨的。一天里要做的工作量或者经理选定要做的工作量是繁重的，步调也是紧张的。下班以后，总经理（也许还有许多其他的经理）似乎既不能摆脱承认他的权力和身份的环境，也不能摆脱他自己的思虑。这个头脑已经受过良好训练，它在不断搜索新的情报。

为什么经理接受这样的工作量和步调呢？一个主要理由是这个职务本身固有的广泛性。经理要为机构的成功负责，而实际上并无明确的里程碑可以说明他能停下来，并说：“我的工作已经完成。”工程师能于某天完成他设计的一个铸件，律师的案子总有一天会胜诉或败诉。然而，经理则必然永远前进，从来不能肯定他何时已经获得成功，也永远不能肯定他的机会会在什么时候由于

某些失误而丧失。因此，经理永远是一个全神贯注者。他从来不能自由自在地忘掉他的工作，他也从来没有这份福气——哪怕只是暂时的——知道他手上无事可做。不管他担任哪种经理工作，他总带着这样一个恼人的怀疑：他也许可以贡献得更多一点。因此，他在工作中采取永不松懈的步调。

(2) 工作活动简短、多样、琐碎。明茨伯格认为，与多数非经理人员所做的工作相比，经理的活动具有简短、多样和琐碎等特性。绝大多数的活动都是简短的，中基层经理以秒计，总经理以分钟计。要完成活动是极其多样化的，工作缺乏典型性，小事与大事交叉在一起，因此经理需要随时并频繁地改变心境。所以，经理工作是琐碎的，干扰是极其寻常的。

实际上经理似乎喜欢工作中的简短和干扰。他理解自己的时间机会成本；他始终意识到随时还有其他事可做，或者必须做。肤浅性是经理工作中的职业危险。

社会上多数工作必然包含专业化和专一化这两种特点。机工可以学会做一个部件然后几个星期内都做这同一部件；工程师和程序编制员经常花费几个月的时间设计一座桥梁或一个计算机程序；推销员在他们工作的一生中经常销售同类产品。然而经理则无法指望那样的专一化。相反，他的活动具有简短性、多样性和琐碎性。有一位调查者发现，某车间主任平均每天得应付 583 件事，并评论道：

非常有趣，车间主任职务的特性——中断性、多样性、不连续性——与多数计时工的工作截然不同。后者的工作高度合理化，重复，不受中断，并从属于传送带稳定而无变化的节奏。

明茨伯格从他所做的调研中知道，总经理们每天平均有 36 个书面和 16 个口头联系，几乎每一个接触都涉及不同的事。图 6—23 表示口头联系和来件内容极大的多样性。

一位下属来电话报告某个设备失火了；然后是处理邮件，有许多邮件是无关紧要的；又一位下属中途插进来读一件与某公共团体有关、迫在眉睫的事情；一个将要退休的人被引进屋来，接受一枚名誉奖章；过一会又讨论对一个价值数百万美元的合同进行投标的事；随后，经理又埋怨某部办公室的空间有所浪费。这些就是经理在一天内所遇到的多种多样的工作。最最令人惊讶的是，重要的工作活动之中经常穿插着小事，并无特定的典型。因此，经理在思

想上必须对于迅速而频繁地转变心境有所准备。

这个调查研究的资料被用来分析经理工作是否具有典型性。然而，只有少数例外，其他则没有明显的。换言之，根据现有记录，无可置疑的是：上午的工作与下午的不同，某些工作发生于一天的特殊时间，或者说一周的某几天与其他几天就有所不同。在某些经理的工作中，某些月度和季度的典型是存在的，但在这个或其他的研究中，更短期的典型并不明显。

许多经理工作的简短性也是令人十分惊讶的。事实上，经理们很少能够或愿意在任何一项活动中对任何一个问题花费很多时间。电话都很简明扼要（平均六分钟），文牍工作和未经安排的会晤很少有长达半小时的（平均时间分别为 15 和 12 分钟）。只有事先安排的会议，通常要讨论许多问题或者一个复杂问题，才往往占据一个多小时。然而，考虑到所讨论的问题的性质，即便是 60 分钟也是很充裕的。简短性的特点还反映在邮件的处理上。一些人对于冗长的备忘录表示厌恶，长篇报告和期刊大多数只是被迅速地略读一下。

简短性的特点，在总经理一级是显著的。到了中层和基层则更为突出。在车间主任这一级更是极为简短。

在这个问题上，明茨伯格细致的研究了大量卡尔森与斯图尔斯的著作和调查报告，他发现卡尔森和斯图尔特都强调经理工作中的琐碎性和中断性。罗斯玛丽·斯图尔特采用日记法花费四周的时间研究了 160 位经理。她发现他们平均只有九次能在半小时内不受干扰。25 次的联系中有 12 次被记录为“短暂联系”。卡尔森特别分析了一位总经理的工作并注意到在进行调研的 35 天中，他只有 12 次能在办公室连续工作 23 分钟而不受干扰。”经理们所知道的就是他们不断地被来访者或电话所干扰以致几乎没有时间开始一项新工作或者坐下来点一支香烟。”

卡尔森得出这样一个结论：经理们可以轻易地延长他们工作活动的平均延续时间。只需要更好地利用他们的秘书，以及更多地下放一些工作就可以把自己从干扰中解脱出来。然而，卡尔森提出一个很重要的问题：经理们是否愿意他们的工作中具有简短性、多样性和琐碎性的特点？

所受研究的五位总经理似乎都受到秘书很好的保护，同时也没有理由认为这些人不善于下放一些工作。事实上，有一些证据可以表明他们不愿意把自己从干扰中解放出来或给自己更多的空闲时间。在很大程度上，正是总经理们自

己决定他们工作活动的延续时间。例如，他们愿意做的视察能够不受电话的干扰，然而这种视察平均仅持续 11 分钟。再者，是经理，而不是另一方，主动结束许多次的会晤和电话，而且经理们经常在会议结束之前就离开。他们经常中断文牍工作来打电话或要求下属来一下。有一位总经理故意把他的写字台放在室内能够看到室外长过道的地方。门通常开着，下属不断地在他的办公室进进出出。他完全知道，只要挪动他的写字台，关上门，或者改变一下他的秘书通常筛选访问者的规定，他就可以轻易地减去许多这种干扰。

那么，为什么经理更喜欢在工作中具有简短性和中断性呢？明茨伯格认为在某种程度上经理容忍干扰，是因为他不愿影响新信息的流动。再者，经理可能习惯于工作的多样化，他可能对单一的工作很容易感到厌倦。可是这些因素似乎只能部分地解释经理的行为。

更重要的解释可能是经理变得受到他的工作量的限制。他对自己的时间的机会成本产生一种敏感的正确估价——由于做一事而不做另一事所摒绝的利益。因此，他承担许多工作，因为他知道他对组织的价值。此外，他也知道他职务相关系的、永远存在的各种义务——邮件不能延误，访问者必须接待，会议需要他参加。换言之，不管经理在干什么，他总受到“他可能干什么以及他应当干什么”的烦扰。

事实上，经理受到他的工作现实的鼓励而发展成为一个特殊人物——工作负荷过重，做事直截了当，避免浪费时间，只有在参与价值明确的情况下他才参与，避免过分专注于任何一个问题。无疑，肤浅性是经理工作的一个职业危险。为了获得成功，他大概必须变得善于克服他的肤浅性。

(3) 把现实的活动放在优先地位。经理倾向于工作中更为活跃的组成部分——现实的，具体的、明确规定的、非例行的活动。处理文件被视为一种负担，需要采取行动的文件受到最仔细的注意。非常新的信息（闲谈、传闻、推测）受到欢迎，例行报告则不然。时间计划反映出对于肯定的和具体的信息表示关切，而工作倾向集中于具体的而不是全面的问题。工作的压力不鼓励他发展成为计划者，而是促使他成为具有适应性的信息处理者。他在刺激——反应的环境里工作，并优先处理具有现实意义的工作。

有充分的迹象表明，经理倾向于把精力放在工作中更积极的组成部分——现实的、具体的、明确规定的以及非常正规的活动中。

在明茨伯格的调研中，这种现象已经经过多方面的证实——例如，在处理邮件中。尽管五位总经理只有 22% 的时间消耗于文牍工作，许多评论家认为处理邮件是一个负担。这至少可以部分地被解释为是由于邮件信息陈旧，由于这种手段呆板不能立即获得答复，并由于这样一个事实（后面再做讨论），即在此调研中，邮件里似乎只有一小部分是对经理们有具体的和即时的用途的。送给这些经理的信息的处理表明，它们与例行信息关系极微。在五周内所收到的 40 份例行业务报告里，只有两份得到书面反应。收到的 104 份定期刊物只引起了四件外发信件。对比之下，给予书面请求的回答约占经理全部外发信件的半数。最后，大家可能注意到划为“形势报导”的邮件——与目前关心的问题 and 机会有关系——倾向于受到最积极的处理。简言之，总经理们似乎仅对这些活跃的、涉及具体的和目前大家关心的形势的特殊邮件做出积极反应，而对于例行报告以及定期刊物等则似乎不那么关心。

经理希望获得最新信息的要求是强烈而且经常表现出来的。一个突出的例子是一次单位主办的电视节目播出后，总经理在 24 小时内就给予是评比结果的收据。一个最有趣的现象是，有关“即时通讯”的最新最“热”的情报经常地并且非正式地通过电话或者临时会晤交流着。它享有最大优先权，往往干扰会议，而且它轻易地满足秘书们允许进入总经理办公室的审查标准。他们经常由于收到一些“即时通讯”而修改工作日程或更改会晤。

因而，这个研究可以证明，经理对现时的情报表现出强烈要求。反之，他倾向于不重视他的组织给他提供的许多例行报告。因为他要迅速获得信息，所以经理似乎愿意接受高度的不肯定性。换言之，闲谈、推测和传闻构成经理信息来源的一个重要部分。

总经理们对时间的安排也使人想到肯定性和缺乏例行性。明茨伯格的那个研究还发现了一个令人惊讶的统计，即：14 次口头联系中只有一次是事先计划的，而其余的 13 次都是突然安排的。与明茨伯格的研究不谋而合的是，卡尔森和诺伊施塔特在他们对总经理们进行的观察研究中注意到，这些人首先对于计划表中肯定和具体的事项做出反应。诺伊施塔特认为“最后期限统治着他个人的议事日程”。卡尔森写道：

企业经理们有一种正在变成约会日志的奴隶的倾向——他们得了一种“日志变态心理”。我们很少能见到两个企业经理在一起谈话时不拿着日志，

而且他们觉得如果日志不在手边，就有不知所措之感。每天开始工作时，他们就查看日志：他们应当做什么，凡是日志里写上的事项，他们就会及时地有效地完成。如果一个人想要他们这样的人给办理某事，他就必须设法使他们将该事记入日志。一个人永远不应该要求一位忙碌的经理许诺，比如说，在“下周”或“下星期五”办理某事。那样含糊的请求是不会记入他的日志的。不，必须说出一个明确的时间，比如说，星期五下午四时十五分，那么它就会被记入日志，届时事情就会给办了。时间越明确，给予办理的可能性也就越大。

最后，明茨伯格所研究的经理活动中，几乎无一例外，都是涉及具体问题而不是全面的问题。在工作时间中，一位总经理参与抽象讨论或进行全面计划是罕见的。“视察”——在这个研究里是一个完全无限制的活动——在经理的时间里只占 1%。

显然，把经理看作计划者的经典观点与现实是不符的。如果经理确实做计划工作，那也不是锁着门，抽着烟斗，思考着什么创见。相反地，用伦纳德·塞尔斯的话来说：我们宁愿不把计划和决策看作是经理所从事的分别的、独特的活动。两者的相互作用无可避免地就像经线纬线那样交织在一起，把它们分开是不正确的抽象观念。

最后，明茨伯格还有进一步的证明，即：经理是由于他的工作性质而采用特殊的行为典型。经理所受的环境压力并不鼓励他们成为深思的计划者，尽管经典文献是这么说的。这个职务培养适应性很强的信息处理者。他更喜欢生气勃勃、具体的环境。经理在“刺激—反应”的环境里工作，明显地养成了对于具有现实意义的工作优先处理的习惯。

(4) 口头交谈是其主要工作方式。口头和书面的联系是经理的工作，他的主要工具有五种——邮件（文件的）、电话（纯口头的）、未经安排的会晤（非正式的面对面）、经过安排的会晤（正式的面对面）和视察（观察性的）。经理明显地喜欢这三种言谈手段，他的时间大部分花费在口头联系上。

上述五种手段存在着一些根本性差别。文件交往需要使用一套正式语言，还要等待很长的时间才能得到答复。所有的言谈手段，除了传递字句里所包含的信息外，还能通过音调的变化以及反应的快慢而传递信息。此外，当面交谈还可借助表情和手势传递信息。

有关工作手段最重要的发现是：口头交谈方式对经理显示了强烈的吸引

力。实际上，对经理的时间分配的每个观察研究都令人注意到口头交流的时间占据很大的比重。车间主任与人面谈的时间约占 57%。一家制造公司的中层经理花在口头交谈的时间约为 89%。罗斯玛丽·斯图尔特于 1967 年搜集的数据最为广泛，她发现她所研究的中层和高级经理各自独处的时间平均为 34%，其余的时间大部分花在非正式通讯上，而伯恩斯于 1954 年发现口头交谈占了中层经理 80% 的时间。明茨伯格的研究也证实了这一点。

现在明茨伯格仔细研究了每种手段。

① 邮件。经理们处理收到的邮件总是粗略的，这是他们对待来件的显著特点。处理文件似乎是一件苦事，而不是一种享受。文件的处理往往快得惊人，以致人们竟会怀疑他们是不是在走过场。处理来件的速度往往超过每小时 30 件。有一位经理于星期六来到办公室，在三小时多一点的时间内读了 97 份来件，并对 45 件做了反应。每周平均收到定期报告大约是 20 份，多数是一掠而过（往往是每分钟 2 份）。平均每 25 份里只有一份得到反应。例行报告的处理往往也是这样。有位经理对他一周来所收到的第一件“难以忍受的”文件——一份标准成本报告——只看了一下便将它抛在一边，嘴里说：“我从来不看这种报告。”

在历时一周的观察中，明茨伯格看到一位总经理反复地仔细查看文件，犹豫地不进行处理，却只挑出那些不能置之不理的文件。从星期一至星期五，他一共发现了 35 件值得立即给予处理的文件。接着他在星期六用了三个小时去处理其余的文件，以便“把这些麻烦处理完。”这种活动反映了人们普遍关切的一个问题：不论文件的内容是何等的无足轻重，邮件的洪流是不能受到阻碍的，但经理必需有自己的对付办法，否则经理会被淹没在文件的汪洋大海之中。

在这项研究中，作为研究对象的经理们将收到的文件按照“目的”分成十二个明显的类别。其中四个类别的内容不甚重要，占来件的 36%——收信通知，身份请求（由于经理的身份因而人家向他做出一些无关紧要的请求），兜揽生意和参考数据。来件中另外的 51% 属于六个类别——报告，定期刊物，重大事件，内部业务，以及一些设想——使经理得以了解他的组织及其环境。这类邮件大多被粗略浏览，很少引起反应。对经理具有明确的和即时用途的第三大类文件仅占全部文件的 13%。这类文件包括“有待经理批准的请求”，

“目前形势报导”，以及特别需要他注意的“压力及问题”。因而，总的来说由于来件中有 87% 不属于“最关切的业务”，经理们对于来件的处理便采取上述的作法了。

往外发出的文件也是如此。卡尔森报导了类似的发现：

在不同的经理之间都有一些最明显的共同特点。其中之一是他们很少利用书信作为通讯手段。有些总经理一周之内所签署的信件不超过一、两件，最多的只是一天两、三件。笔者所进行的任何一次研究中都未曾发现任何一位总经理终日忙于口授和签署文件。

作为研究对象的那些总经理们向外发邮件远比卡尔森的研究中那些总经理为多，但它们几乎全是对于来信的答复。他们主动发出的信平均每天只有一封。在平均每天发出的九封信中，几乎有半数是收信通知，或是对于书面请求的答复。这类请求绝大多数是无关紧要的，但总经理们感到有义务做出答复。另外的 30% 是他们批示给下属的来件。

这些总经理的评论说明他们为什么要这样处理邮件。有一位总经理说：“我不喜欢写备忘录，这一点或许您能看出来，我更喜欢面对面地打交道。”另一位总经理也重复了相同的看法。“我总是尽量少写信。我恰好善于辞令而拙于文笔。”他们的道理也是十分清楚的。书信与口头交往完全不同，写信颇费时间，主要原因是信中词句必须精心推敲。此外，信息到达目的地的速度很慢，回信也慢。这对于正式文件以及篇幅较长的或例行的报告或一般的报导来说并无困难。但是经理在处理许多重要信息时，他必须使用其他手段。作为一种手段，对于喜欢速战速决的经理，文件是不适宜的。

②电话以及临时的会晤。在明茨伯格的研究过程中，电话及临时会晤所占的时间一般都是简短的，平均分别为六和十二分钟。这两项活动合起来在总经理口头联系的时间里占三分之二。当接触双方十分熟悉，不需要拘泥礼节，并且必须尽快说明情况或提出要求时，便使用电话和临时会晤。这样，明茨伯格的记录表明大多数向经理所做的口头请求和兜揽生意的活动都是通过电话或临时会晤进行的。经理及其下属对于某些重要的请求和信息传递，特别是在必须立即交换意见时，也利用电话和临时会晤。偶尔突然出现一个问题时，可以在通电话或临时会晤中研究出对策来。

与总经理办公室近在咫尺的下属们，如果与总经理有经常接触的话，往往

喜欢与总经理临时碰头而不喜欢打电话。如果经理不愿接见，他们便利用电话。工作地点与经理不太近的那些人，如果他们经常与经理打交道并随时都可以与他做非正式接触的话，他们就利用电话进行非正式的口头联系。

③预先安排的会晤。预先安排的会晤占经理工作时间的 59%。这类会晤时间都相当长，可使经理有机会与许多人员相会，并在机构以外的地方与人们会见。

进行预先安排的会晤的目的，有时与非正式接触的目的相同——传递情况、提出行动的请求并传递信息。但是这些接触在性质上是有区别的。举行预先安排会晤往往是总经理与那些与之无密切工作关系的人员之间的事——记者、推销员、学生。此外，会晤中所讨论的问题的性质往往是很正规的。当有大量信息需要传递时，便采用预先安排的会晤，而不采用临时会晤。当一位与总经理熟识并且地位相当的人有意提供少量信息时，他便利用电话。当这两个人打算就同行业中的一些不同的事件进行讨论时，他们便订出一个会晤的机会，也许就在餐桌上进行。

预先安排的会晤主要进行三种活动——礼节性、制定对策和谈判。理由是明显的。所有这三种活动都很耗时，参加会晤的人甚多，而且与会者往往来自四面八方。只有召开这样的会晤才能使这些人聚集在一起。

预先安排的会晤，不论其表面意图如何，看来都在遵循一种特定的模式，其结果至少能部分地使这种会晤成为交换信息的工具。预先安排的会晤可分成三个阶段——开始阶段是人们的逗乐闲聊，然后是对中心问题的讨论，最后是对一些次要问题的讨论。德斯蒙德·莫里斯在其著名的《裸体的猿人》一书中曾对这种场面作过十分有趣的描述：

描绘出在社交场合中应酬性谈话的进程是一场绕有趣味的游戏。在一阵礼节性的寒暄之后，这套谈话便立即发挥它那压倒一切的作用。接着，它的作用便慢慢收敛。但是，在散会时，这种谈话又达到了另一高峰。如果这些人聚在一起，只是为了搞一次社交活动的话，应酬性的谈话便自然会贯彻始终，而完全排除任何有关信息、情绪或探索性的谈话。鸡尾酒会就是这样一个很生动的例子……。

如果转而观察一次比较正式的业务性活动，我们就会发现应酬性谈话的势头在进一步退缩。但这种谈话倒不一定完全被淹没。在这种场合里，应酬性谈

话几乎完全局限在会议的开始和即将结束的时间里。这类谈话不象在宴会上那样逐渐消逝，而是在有礼貌地初步交谈几句之后，便很快地被压了回去。如同以前那样，一旦有人以某种方式暗示会议即将结束，这种谈话又会出现。由于有人对应酬性谈话具有强烈的欲望，搞业务的那伙人通常被迫以某种方式加强他们聚会的业务性形式，以便将应酬性谈话压下去。这说明了会议程序的由来。在这种场合中，仪式所达到的高度是其他私人的社交场合里很少见到的。

明茨伯格的观察证实了这一情况。但也有例外，即：在会谈之初，礼节性谈话之后，常常导致经理们彼此交换他们认为可能有价值的信息，即使这种信息与会议的目的无关。人们在会议中会谈到一些有关本行业同等地位的人物的流言蜚语，议论与会者近来的特殊遭遇，或者他们近来读到的公开发表的材料。他们也会讨论一些重大的政治事件，并交换背景知识。在这些讨论中，经理收集了许多重要的信息，仅此一点就足以使正式的面对面会晤成为一个有力的手段。这样的结论看来是合理的。同样，会议即将结束时，也时常会有人提出一些重要的枝节问题：

经理：我刚刚想起一件事。有一位朋友来看我，他想找个工作，你们单位是否需要一位工程师呢？

经理：顺便告诉您一件事。我刚刚买下一家公司。

下属：您要结束这项计划的决定，已经在工厂引起了强烈的反应。

同级人物：顺便告诉您，有一位高级官员下周要到这里来，您也许想见见他。

这些在当时都属于一些枝节的次要问题，但是对于经理也可能是重要的。他可能完成需要他做的某些工作，也可能获得或传递一些重要信息。

交谈的特性，特别是会晤的这些特性，提出了一个对下属区别对待的问题。在经理近处工作的下属们，有机会与经理一起参加许多会晤。在邻近城市里工作的负责人们能够经常以电话与之联系。但是那些在远处工作的负责人，例如在海外，在多数情况下必须依靠邮件联系。这样便能预料到，那些距离经理工作地点很近、步行可及的负责人的消息最为灵通。而那些在一般电话不能取得联系的地方工作的负责人对于公司所面临的现有问题的了解就较差。他们只好利用邮件。这是经理所不喜欢采用的手段，因而他们便无从获知在预先安排的会晤中广泛交换的信息。

④视察。视察为经理提供了独特的机会。他不通过预先安排就可以观察下属的活动。他所做的接触完全是非正式的。试比较这两种情况：在过道喊住一个人告诉他一些事；打电话或与他正式约会去看他。

令人惊讶的是人们极少使用这个效力强大的工具。在明茨伯格的调研中，总经理们用于视察的时间仅有 3%。与明茨伯格形成对照的是卡尔森发现，瑞典总经理有 10% 的时间消耗在拜访和视察上，而罗斯玛丽·斯图尔特所观察的高级和中级经理平均有 6% 的时间用于视察。然而，明茨伯格所调研的总经理们承认视察价值，并引证他们在本机构散步时获得的几次重大发现。然而，他们在这种相对不固定的活动上投入的时间还是很少的。经理们似乎都不很愿意离开办公室，除非有特殊的原因。

概括地说，经理们对于口头联系表示强烈的喜爱。他们似乎不喜欢使用信件，因而，主要是在正式联系以及在冗长的文件中才使用它。不正式的通讯方法——打电话以及非预先安排的会晤——是用来传递紧迫的信息以及非正式请求的。预先安排的会晤被用来正式传递信息和请求，以及传递涉及许多人并且需要花费许多时间的事件，尤其是有关礼仪、制定战略和谈判的事件。

需要引起注意的是，明茨伯格反复强调，经理和其他工人不一样，他不需要放下电话或离开会议回到工作岗位。反之，这些接触就是他的工作。组织机构的一般工作——生产一个产品，担任研究工作，甚至指导一项研究或撰写一个报告——很少是由经理来担任的。经理的生产性输出基本上能够用他口头传递的信息给以衡量。

(5) 组织与联络网的枢纽。可以把经理比拟为沙漏的颈部，处于他的组织和外界接触的网络之间，以各种方式把它们联系起来。外部联系要消耗经理联系时间的 $\frac{1}{3}$ 至 $\frac{1}{2}$ 。这些联系多样化并且包括顾客、供应者、业务伙伴、同等地位的人以及其他。实际上，这些人起到了通报者网络的作用。非线性关系是经理职务中的一个重要和复杂的组成部分。

经理与三个方面维持通讯关系。这三方面是：

- ①上级（如果是总经理的话，其上级是董事或理事）；
- ②外人（指他所管理的单位以外的人们）；
- ③下属。

实际上，经理处于下属和其他人之间，用各种方式把他们联系起来。这个

研究以及其他研究的发现都使人想到在传统文献中经理们和外人的接触曾被人们低估（指给予的时间）并过分简单化。事实上，经理与其组织以外多方面的人们维持一个复杂的关系网。

许多人的研究都得到一致的结果。经理们与下属进行联系所花费的时间是大量的——通常为他们全部的口头联系时间的 $\frac{1}{3}$ 至 $\frac{1}{2}$ ——而 they 与上级联系的时间则很少有超过 $\frac{1}{5}$ 的。其它的联系——横线（与同等地位的人），侧面的（与同等地位的人的上司及下属），以及较大机构的外界——通常是重要的。多数研究表明，它们占据经理的联系时间约 $\frac{1}{3}$ 至 $\frac{1}{2}$ 左右，并且经常比下属所占的时间为多。例如，罗斯玛丽·斯图尔特发现高级和中级经理与下属联系的时间约为他们联系时间的 41%，与上级的为 12%，与其他的为 47%（与同事为 19%，与一起工作的专家们为 13%，与内部其他人为 8%，与外人亦为 8%）。在对车间主任的调研中，雅新司基发现这三个数字分别为 46%、10% 和 44%。而凯利则得出如下的分数比： $\frac{1}{2}$ 、 $\frac{1}{5}$ 和 $\frac{1}{3}$ 。

在明茨伯格对总经理的调研中，他们与下属的联系时间平均为 48%，与董事（上级）的为 7%，与外人的为 44%。文件的数字亦表明类似的倾向——来自以及发给下属的分别为 39% 和 55%，来自和发给董事的分别为 1% 和 2%；来自并发给外人的为 60% 和 43%。

较这些比例更令人感兴趣的也许是联系的性质和多样化，特别是与外人的联系。在明茨伯格的调研中，五位总经理与外人的联系对象包括：顾客、企业的朋友以及供应者、管理他们自己机构的同等地位者、政府及商业公会的官员们、董事们以及独立者（他们不属于任何有关机构）。他们之中许多人与总经理有比较正式的关系。他们偶尔向总经理提出一些无关紧要的请求，并要求他参加一些礼节性活动。同等地位的人要求他讲话，顾问们希望能够订立合同，政客们来征求意见，消费者来信要求得到一些免费商品。

为了想获得外界信息，这些总经理发展了通报者的网络——自己设计的外界信息系统。某些通报者是私人的接触——朋友、地位相等的人和平行董事（codirectors）——他们送来各种报告并谈论一些最近的大事及机会。此外，总经理们聘请许多专家——顾问、律师、保险商——为他提供专家的意见。商业公会让他们了解本行业最近的大事：一位竞争者参加了公会，在华盛顿即将通过一项法案，某个同等地位的人获得提升。最后，由于他们个人以及组织的名

声，有人主动为他们提供信息和主意：为一个合同提出的建议，对一项产品的评论，对一个广告的反应。

车间主任也有一个复杂的外界网络。“一般的车间主任与许多不同的人谈话，人数罕有少于 25 并且往往超过 50。他与营业部和服务部不同级别的多种多样的人打交道。”雅新司基（讨论与格斯特一样的问题），注意到车间主任之间的关系，他们必须融洽相处而不是向对方行使权力。车间主任还有一种对角线关系，即他们对这些并非下属的营业人员给予忠告和建议而不是指导他们。在他对于基层和中级经理的研究中，塞尔斯描述了七种类型的外界关系，有一些涉及组织内部的工作流程，其他一些涉及接受服务的忠告，以及涉及买进和卖出，等等。在所有的情况中，非线性关系的重要性和复杂性被强调为经理工作的主要特点。

然而，有证据表明，尽管外界接触是极其多样化的，经理们在非线性关系的时间里有许多是用来与同等地位者的集团进行联系的。伯恩斯和托玛森二人都观察到中层经理集团的存在，而且托玛森还认为他们有专门的信息中心。

当然，经理—下属的关系无论在内容和范围上都是非常重要的。在明茨伯格的调研中，经理们收到的邮件有 39% 来自下属；发出的邮件有 55% 是给下属的；口头联系的次数有 65% 与下属有关；而口头联系的时间则由下属占去 48%。下属向经理们提出多种多样的请求（主要是请求批准）、信息和忠告。他们送来多种、大量的信息，采用的形式有营业报告、“即时通讯”、问题和机会的摘要、主意、本行业的流言蜚语等等。在某种程度上，他们成了信息过滤器，即从自己的邮件中有选择地呈交一些信件、备忘录。相应地，经理把自己从外界得来的信息中很大一部分交给下属，并把许多任务委派给他们。许多评论会——对交换信息是非常重要的——是与下属一起举行的，正如战略决定会那样。

这个研究明显表明：经理们与许多类别的下属自由地相互影响，而且当他们越级向下联系时，似乎并未感到有什么担心之处。

把管理视为在组织系统图上的工作等级制度的观点是令人误解的公认的观点。管理的施行根本不是什么往上通过经过过滤的一系列信息和往下通过经过放大的一系列决定的指示。

看来，对于经理而言，迅速地并有效地获得信息比正式地获得信息更为重

要。

最后，经理们与其上级接触的时间似乎出奇的少。根据明茨伯格的研究，总经理与董事之间文件交流非常之少，而确实倾向成为正式性质的东西都是一些“身份请求”和正式报告。口头联系仅仅比正式文件稍多一点。这种接触绝大部分是在正式的董事会上进行的。关于那样的会议，卡尔森写道：

虽然大多数经理花费了大量时间来拟定董事会的议事日程，但是没有一个经理认为与董事会及其各个成员的联系是一桩特别耗费时间以及困难的任务。

而使用日志来研究高层经理的布鲁尔和汤姆林森（Tomlin - son）对于他们“与上级缺乏接触”感到惊讶。甚至在较低的级别上，虽然人们预期会有较多的接触，但他们与上级一起花费的时间却仍然不多。例如，斯图尔特发现高级和中级经理与上级的接触时间为 12%，而雅新司基却发现车间主任的这项时间为 10%。阿奎拉（Aguilar）惊讶地注意到“已经相对地不经常把上级当做重要的外界信息来源。”

明茨伯格把经理的位置形象地比喻为沙漏之颈：从外界的大量接触中得来的信息和请求向他流去。他坐在这个联络网以及他的组织之间，把他从外界收到的信息过筛并把大部分送入他的组织。其他的信息输入和请求来自下面，有一些由他自己使用，其他的则送回组织的不同部分或经理接触不到的地方。

（6）权力和责任的统一。经理的职务反映了责任与权力的统一。明茨伯格认为，对经理工作的表面研究虽然令人想到他们对自己的活动往往缺乏控制，然而，进一步分析却使人认为他们能以两种重要方式进行自我控制。经理对于许多工作的初步承诺负有责任，这些承诺转而使他陷入一系列的不断发展的活动；但经理可以通过得到信息、行使领导职务以及许多其他方式从他的义务中取得好处。

经理能够在多大程度上控制自己的事务呢？彼得·德鲁克对这个问题似乎有相当肯定的答复：

经理有责任制造一个比其部分之和更为巨大的真正整体，一个能产生比投入资源之和更大的生产性整体。可以把他比喻为一个交响乐团的指挥，通过他的努力、想象力和领导艺术把具有各种不同音乐效果的各个乐器的演奏变成一个生动的音乐整体。然而，乐队指挥还得服从作曲家的乐谱，他只是一个协调者；而经理则既是作曲家又是乐队指挥。

然而，苏恩·卡尔森对经理们进行系统研究后却不这么肯定。

在明茨伯格进行研究之前，他总把总经理看做是乐队的指挥，一个人站在他的指挥台上。现在，在某些方面明茨伯格有点倾向于把他看成是木偶戏中的木偶，数百人接线并迫使他这样或那样地行动。

来自经验的数据也同样不是决定性的。格斯特的数据表明他所研究的车间主任们有 60% 的接触是他们自己引起的。而在劳勒、彼特和坦南鲍姆于 1968 年对中级和基层经理的研究中，这个数字却只有 30%。伯恩斯 1954 年对四个中级经理的研究提出更为具体的数字：他们引起的与同等地位的人的接触大约为半数，与上级较少，而下属较多。下面的数据（见图 6—23）表明五位总经理的口头联系只有 32% 是他们引起的。根据所分析的 890 件文件，经理们只发出 231 件（26%），其中几乎每件都是为了对于所收到的文件之一做出答复。

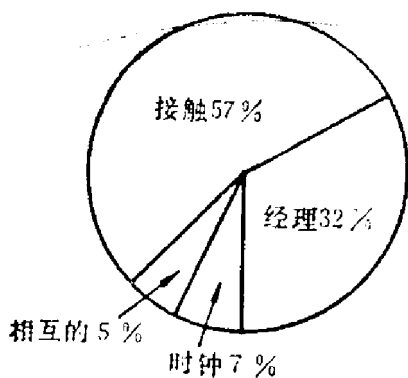


图 6—23 口头接触的引起者

* 根据对总经理五周工作观察

明茨伯格的研究为衡量经理在多大程度上能够控制自己的事务提供了另一种可供选择的尺度。他把口头活动按照经理是主动专注还是被动专注来进行分类。在他们之中的 42% ——包括礼仪性活动以及要求他做的全部活动——显然是被动的。在 31% 之中，包括战略、谈判、通知、观察和向他所提出的请求，他的专注是比较主动的。而在 27% 之中，包括评论、计划和外界董事会工作，他的专注可能被认为既不主动也不被动。这里再一次表明，经理似乎仅对他的活动中较小的部分主动控制。

所以，一位经理被描绘成乐队指挥或是木偶，要取决于他怎样管理他的事

务。特别是，他具有两个重要的自决权：

①经理能够做出一系列初步决定。它们明确规定了他的许多长期义务。例如，他可以选择参加一个外部董事会或委员会。而且，一旦如此做了，有关活动便会多半为他而计划。他也可以发起一个方案。但一旦实施了，就可以需要他断断续续地付出时间，而且可能长达数年之久。他有权发展他自己的信息渠道，虽然这么做了之后他并不控制逐日流向他的信息。

②经理贯彻自己意志的方法是通过控制，或通过为他自己目的而使用他所必须从事的那些活动。换言之，他可以利用他的职责。一个礼仪性的场合可以为位精明的经理提供收集信息的机会。一个要求他予以批准的请求使他把他的价值注入组织。而由于履行职责所做的一次讲话也可能为某项目标提供游说的机会。问题可能不是仅仅被简单地解决，压力亦可能不仅仅是简单地被消除，经理可以采用步骤，在解决问题的过程中想出一些新的主意把问题变成机会。

明茨伯格认为：通过这两种因素，可以很明显地判别成功的和不成功的经理。所有的经理似乎都是傀儡。有些人决定由谁以及怎样在幕后拉线，于是他们利用被迫迈出的每一步。其他的人，未能利用这个高压环境，就被这个要求极为严格的职务所吞噬。

2. 经理所担任的角色

明茨伯格认为经理的工作可以分为三类：与人际关系有关的工作，与信息传递有关的工作，与决策有关的工作。因此，经理的工作角色有三大类，即人际关系方面的角色（挂名首脑的角色、联络者的角色、领导者的角色）、信息方面的角色（监听者的角色、传播者的角色、发言人的角色）、决策方面的角色（企业家的角色、故障排除的角色、资源分配者的角色与谈判者的角色）。明茨伯格认为以下三点是进行角色论述的前提：

第一，每种角色是可以观察到的。例如，人们可以看到一个经理在处理纠纷或担任挂名首脑。对每一种角色的描述都要追溯到它为之产生的那些观察得到的活动。但要注意，某些活动能用不止一种角色来加以解释。

第二，在对这五位总经理的研究中，通过接触或通过邮件所得到的材料全都用这套角色结构来予以解释。在管理文献中有一种倾向，把经理所做的某种工作看成是本来就不属于管理工作的范围之内，因而把它排除在外。

如果一位总经理必须谈判一笔合同或主持一个午餐会，那么人们怎么能够讲这不是他的工作的一部分呢？把这些工作排除在外是带有主观随意性的——它表明一种可能与事实不符的先入之见。如果一位经理从事一项活动，就必须假定这是他的工作的一部分，并试图从他的职责的最广意义上来理解他为什么要做这项工作。这种方法得出的结论与德鲁克得出的结论完全相反。

第三，虽然各种角色是分别予以描述的，但它们不是互相孤立的。实质上经理是一个投入——产出系统。我们来具体看一下人际关系方面的角色。

(1) 人际关系方面的角色。明茨伯格认为，总经理所从事的礼仪工作，要求下属在工作中继续行动，给来信作答复，对由于经理地位而收到的无关紧要的要求作答复（如要求免费赠送商品）。所有这些活动有两个共同之点：每一项活动都同经理的地位和权威有直接联系，以及每一项活动都必然地同人际关系的发展有关。经理之所以接到邀请和从事礼仪性的工作是由于地位，是因为他是组织中级别最高的人物；经理之所以有某些接触交往，也是由于他作为经理的地位；他回信是为了维持一系列的人际关系；他提出在工作中继续行动的要求是同他在组织中的合法权威有关的。在每一种情况中，人际交往都有着极为重要的意义。所以，这些活动都可以叫做人际关系的角色。它们可以分为三种。

①作为挂名首脑的经理。所有的经理角色中最基本而最简单的是挂名首脑的角色。经理由于其正式权威，是一个象征，必须履行许多职责。其中有些是例行公事，有些带有鼓舞人心的性质；全都涉及人际关系的活动，但没有一项涉及重大的信息处理或决策。

其他的管理学者偶尔也提到过挂名首脑的角色，但一般都忽略了这点。也许是由于它缺乏一种明显的重要性，因而不合乎传统的管理工作的观点。

②作为领导者的经理。明茨伯格认为：组织要求其正式首长来进行引导和激励。经理在其领导者的角色中确定组织在其中工作的气氛。

组织的调子通常是由其高层经理人员来确定的，而企业的是否成功则决定于他是向整个等级制度注入力量和远见，还是由于其无能或疏忽而使组织处于停滞。

领导涉及领导者与被领导者之间的相互关系。在非正式团体中，领导者通常由于其体力或感人的超凡魅力而被人追随。在正式组织中的经理通常是由上

面指定的，他常常必须依靠其职务上所赋予的权力。

在原始团体中可能存在着以领导者优越的个性力来表示的一种权力结构。这种优越的个性力是由于体力上的强壮、智力上的灵敏或有说服力。但这不同于命令被遵守的那种权威结构。那种命令之所以被遵守是由于它来自结构中的合法地位，而不是由于它来自某个个人。士兵是向长官的制服而不是向人敬礼。

领导者的角色显然属于所有各种角色中最显著的那种角色，并较其他角色得到多得多的注意。明茨伯格认为有关领导的文献讨论过许多题目，如要求领导者为其组织提供指导和目标，领导者的各种不同风格及其对下属的影响，以及领导者的权力等。但是，有关经理的实际领导活动却很少写到。

在以构成领导者角色的各种活动进行分析时，领导职能渗透于所有各种活动之中。如果只按一个经理全部活动中严格属于领导的活动的比例来判断，就会低估其重要性。每次当一位经理对其下属进行鼓励或批评时，他就是在行使其领导者的权力。最经常的是，他是在从事有着其他基本目标——传递信息或作出战略决策——的各种活动时来做这些鼓励或批评之类的事。但是，事实上，经理所做的每一件事都被他的下属从领导的意义上来加以解释。在答复一件有关核准的请求时，他可能鼓励或阻止一位下属。甚至在他的问候中，焦虑的下属也会看出某种信息（而这种问候也许并不包含什么信息）。

某些活动可能被归类为主要属于领导的职能。其中特别的一类是那些同人事有关的——对下属的雇用、训练、评价、报酬、提升和开除。另一类活动包括那些在性质上主要同激励有关的。

除了这些活动以外，人们发现还有一些活动，经理在这些活动中对其下属的工作进行探究（也可叫做“干预”）。这些活动虽然在管理文献中没有被提到，但却被有关五位总经理活动的研究明确地证明其存在。经理通过观察、阅读公司刊物以及他的大多数活动来寻求他那个组织的信息。当他发现了某些他不喜欢的东西时，他就毫不犹豫地采取行动。

一位经理在一本刊物的背面看到一份本公司的广告，他就把它转给了一位副总经理，并附上了这样的批语：“请注意，我们还在用这个而不是通过对外宣传来登广告，……什么时候我们才能回到正确的轨道上来呢？”

经理试图发现那些做得不对的作业，需要注意的问题以及要加以鼓励或批

评的下属。事实上，在组织中维持一定程度的警觉状态是他的责任。经理能够自由地进行探究，因为在组织中只有他未被明确规定的权力范围所限制。他是组织中唯一的拥有非常广泛的权力的人——换句话说，他是可以随意进行干预的人——而他的活动就明确地反映了这点。

明茨伯格在结束有关领导者角色的讨论时，特别提到要注意两点：第一，领导者角色的重要目的是把个人需要和组织目标结合起来。经理必须集中注意于把下属的需要和组织的需要调和起来，以便促进有效率的作业。其次，正是在领导者角色中，经理的权力最明确地表明出来。正式的权威赋予经理巨大的潜在权力；领导活动则决定这种潜在权力有多少被实现。

所以，经理通过领导者的角色把各种分散的因素结合成为一个协作的企业。

③作为联络者的经理。明茨伯格在做有关经理工作的调查研究的主要发现之一是，指出了横向关系的重要性。他说垂直关系或权力关系在管理文献中已得到了较多的注意——特别是有关领导者的角色，横向关系则一般被人忽视了。

联络者角色所应付的是经理同他所领导的组织以外的无数个人和团体维持关系的重要的网络。总经理为了联系而参加外部的董事会，以便获得优惠和信息；作为回报，他们提供自己的时间和专业知识。

霍曼斯对这些关系提出了下列假设：“……一个人的社会地位愈高，则同他所在团体以外的人相互交往得愈是频繁……社会地位相等的人会非常频繁地相互交往”，经理的地位在他的组织中是无与伦比的，这就意味着外部联系的发展。

明茨伯格得出结论：车间主任有许多时间同其他车间主任在一起，中层经理同其他中层经理在一起，总经理同其他总经理在一起。

主要经理人员通过各种正式的和非正式的途径来建立和维持他们地位联系的系统，这些途径有：参加外部董事会和从事公共事务，参加会议和社会活动，“保持联系”，只是为了（用一位被研究的人的话来讲）使“渠道畅通”而答复要求。

当然，总经理会通过提高他的威望来加强他的联络者的角色。这最清楚地表现在有关一位总经理的研究中，他借助“亮相”这个词来形容他在电视中

以咨询公司首脑的地位在国会听证会中的出现。由于这种亮相，他在那个星期的电视节目中经常以证人身份出现，特别是在华盛顿和外国首都同高层政府人员在一起。因而他的公司能给政府做大量的咨询工作。

联络者角色代表经理职务中一个关键部分的开始。这就是环境同他的组织的联系。发言人、传播者和谈判者这些角色进一步发展了这种联系。经理在联络者角色中建立了他的外界关系的网；在其他角色中，他利用这个网来获得这种联系所提供的好处和信息。

获得特别的优惠和信息是必要的，而塞尔斯对较低级别维持联系主要是从维持外部的工作流程方面来描述的。换句话说，低级和中级经理发展他的横向联系系统，为的是能更好地同那些向他的组织供应各种资源的人以及他的组织向之输出各种产物的人打交道。这种联系可能包括采购和出售，服务和咨询活动，以及评价、控制和革新。

概括来讲，经理在联络者的角色中，由于他的权力和与之相联系的地位，能建立一种特别的外部联系的系统。他把他的组织同环境联结起来，运用他的联系渠道来扩大他的组织的情报来源和地位。为了发展这一系统，他承担了一系列的义务。

(2) 信息方面的各种角色。明茨伯格为什么将这类角色规定为信息方面的角色，他作了如下解释：他们的邮件中的很大部分在性质上是严格地属于情报性的——参考资料、报告、有关各种事件的新闻、各种主意以及其他项目。有许多口头联系也是情报性的，如提出要求、传递最新消息、听取简要汇报、视察。在绝大多数的这类活动中，人际关系只是附带的；信息只是传递或加以组合而没有用来作出重大的决定。因而这第二类经理角色被划为信息方面的角色。

为了更好的论证这个问题，明茨伯格摘选了他自己的研究材料：

一家公司的副总经理必须提前离开在西海岸召开的一个会议。他同一些同事正在谈判一件接办企业的事。在会议结束后不久，这位副总经理急于了解谈判的结果，就给在东海岸波士顿总部的总经理打了个电话。这位总经理刚结束了同另一位谈判者的谈话，就向这位副总经理描述了谈判的结果。以后，一位在旁观察的人对这位总经理说，“你在波士顿，而他们两人都在西海岸，但你还是处于更有利的地位来告诉那位副总经理事情的进展情况。那位总经理回答

说：“我通常都是这样的！”

这个材料表明：对于经理的下属，对于从旁观察者，以及对于经理本身来讲，经理在他的组织内部某种信息的传递中显然处于中心地位。事实上，经理是该组织的“神经中枢”。一个组织中非程式化的信息流程都集中于它的经理身上。

明茨伯格认为这反映了经理职务的两个特点——他在接受外部信息方面处于独一无二的地位，以及他接受所有各个方面的内部信息。明茨伯格首先研究了一下经理对内部信息的接受。除了最没有结构化的组织以外，在所有的组织中，在经理之下的每一个人都是专业人员，而经理则相对地讲是一个多面手。在公司等级层次的最高层，总经理监督着负责销售、生产和财务这样一些专业职能的副总经理。向车间主任作报告的是车床操作人员、铣床操作人员等。经理通过同每一个这种专业人员的正式信息交流线路而建立起一个广泛的信息基础，并成为内部信息的神经中枢。他对任何一种职能可能没有负责该项职能的专业人员知道得多，但只有他才对所有各项职能有较多的了解。因而当组织以外的各种人要了解他的组织中涉及一种以上职能的情况，或者当他们不知道找哪个专业人员去回答他们的问题时，就去找经理。

经理由于其地位及联络者的角色，占有独一无二的地位去同那些了解情况的组织以外的人联系。其中包括本身是各自组织的神经中枢的其他经理。他因而就能同一个由神经中枢组成的网络联系。其结果是，经理成为他那组织中获得特别的外部信息的焦点。他的联系资源保证他能够最好地获得他那组织周围环境中各种事件的信息。

经理作为神经中枢的特点表现在三种角色之中。在监听者角色中，他掌握自己的组织和环境的情况，在传播者和发言人角色中，他把他的信息传递给别人。

①作为监听者的经理。明茨伯格认为经常寻求信息，并收到大量信息，是作为监听者的经理必须做的工作。因为这使他能够了解他的组织及其环境中发生了一些什么事情。他寻求信息，为的是察觉各种变化，找出各种问题和机会，得到有关他的环境的知识，并且，当必须传播信息和作出决策时，得到信息。明茨伯格将总经理接到的信息分为以下五类：

a. 内部业务。组织中业务的进展以及同这些业务有关的各种事件的信息。

这些信息的获得形式有：标准的业务报告，下属的特别报告，对组织进行观察时的观察材料。

b. 外部事件。总经理搜集并得到有关以下各项的信息：顾客、人事联系、竞争者、同事、供货者以及市场变化、政治变动、工艺技术的发展等。他的个人联系使他能得到有关业务的各种事件和议论的信息；下属好似过滤嘴似地给他提供各种外部事件的信息；同业组织通过报告和业务通讯经常地向总经理提供特别的业务信息；总经理订阅了大量的报刊，经常得到有关业务、工艺技术、一般工商界和一般外部世界的信息。

c. 分析报告。总经理从各种不同的来源得到各种不同事件的分析报告，有的是经过要求以后送来的，有的是未经要求就送来的。总经理有的时候对某一问题感到兴趣，于是下属向他提供简报和报告。同业组织和其他团体给总经理送来他们认为他或他的组织人感到兴趣的报告。总经理常常会要求对与将要作出的一种决策有关的各种因素提出一份报告或概要。由于其专业知识而新近雇用或原已雇用的下属或公司外部的人提供这些分析报告。

d. 各种意见和倾向。总经理用许多方法来更好地了解他的环境和获得各种新思想。他参加各种会议，注意阅读顾客的来信，浏览同业组织的报告，从各种联系和下属获得各种意见——有关提升的建议、提议拟订合同和有关求职者情况介绍。

e. 压力。除了通常形式的信息以外，总经理还从各种形式的压力中获得信息。企图获得更大权力或各种变动的下属试图影响总经理的决策——任命一位当地人，建立一个新的委员会。公司以外的人提出各种各样的要求——一位顾客要求一项特别的安排，一个慈善团体写信询问为什么没有给他们捐款。董事们表示各种意见，而一般公众也可能卷入某些事件。

明茨伯格说，经理的有利之处显然不在于书面的信息，而在于主要由口头传递的即时的、非书面的信息。经理似乎更喜欢即时的信息，其中大多数必然是一些非重大的事件（聊天）；更喜欢有关事件而不是有关倾向的信息。

明茨伯格就这一点举了一个例子来说明，这个写给总经理的便笺中所包含的，虽然是书面的，但从其他方面来讲是典型的这样一种信息：

我从小道消息中听说乔治在几个月内将调到亚特兰大城去。我想他可能会负责沃杰克公司的亚特兰大地区的工作。我将努力去打听出更多的有关消息。

不管怎样，这同特别规划有关，可能表明他不时地需要我们的服务。他一直是我们的一个好朋友，是在沃杰克公司中我们应该了解的一个好人。

这种不是通过正式报告传递的信息，构成了经理的信息系统的核心。经理把他所能找到的各种资料的片断拼凑起来，就形成了对他周围环境的了解。为了说明这一点明茨伯格还引用了诺伊施塔特的话：

能帮助总经理对人们有所了解的，不是一般性的信息，不是摘要，不是调查，不是平淡无味的混合物，而是……具体细节的零碎事情，把这些拼凑起来，就使他能看清他面前一些事件的底蕴。为了使自己弄清楚情况，他必须尽可能地搜集与他作为总经理有关的每一事实、意见、闲谈。他必须成为他自己的中央情报局的局长。

明茨伯格认为，经理很难期望从传统的正式信息系统中对他担任监听者的角色有什么帮助。那种正式信息系统一般只提供历史性的、综合性的信息，而他所寻求的是即时的、能引起反应的信息。所以，经理必须设计他自己的信息系统。他通过发展他自己的联系和在组织中建立特别的信息渠道来做到这一点。

经理来自外部来源的信息的 62% 是“未经征求的”。这表明这个联系网络是发展得多么的好。

明茨伯格在自己的研究中以及在对别人的研究的考察中发现的，经理的内部信息渠道与正式的权力线路并不符合。他需要某些信息，他会绕过下属（或叫他的下属绕过他们的上级）来得到这些信息而并不感到不安。

经理怎样处理他的信息呢？明茨伯格画了一张图如图 6—24 所示。

他接着用图 6—25 显示经理在对信息进行加工中的各种角色。这个图解清楚地表明，正是信息方面的各种角色把所有的经理工作联系起来——把地位和人际关系方面的各种角色同决策方面的各种角色联系起来。人际关系方面的各种角色保证信息的获得，而决策方面的角色则使信息得到最有意义的利用。现在转而论述经理对信息的输出。

②作为传播者的经理。明茨伯格认为经理由于其获得信息的特殊地位，使他能担任传播者的重要角色，把外部信息传播给他的组织，并把内部信息从一位下属传播给另一位下属。信息可分为两种——有关事实的信息和有关价值的信息。

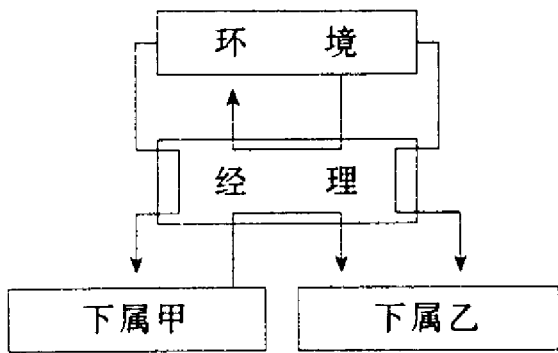


图 6—24 信息流程中的经理

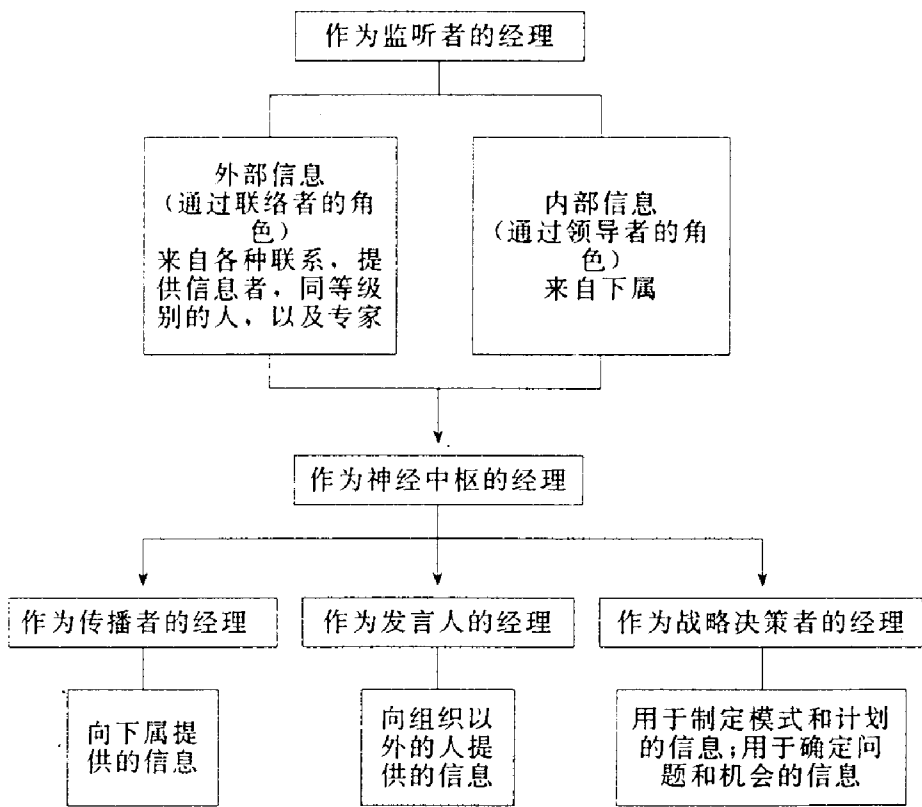


图 6—25 作为信息处理系统的经理

有关事实的信息可以用它的确实性来加以检验；可以用某种公认的衡量标准来判断它是正确的或不正确的。经理仅只因为他代表着正式的权威就收到许

多有关事实的信息。他把这种信息的很大的部分转向有关的下级：

价值信息涉及选择——某人有关“应该”是什么的主观信念。有关价值的一项陈述可能是正确的，也可能是不正确的；它只不过反映那些想要对决策运用权力的人的需要。传播者角色的一项重要作用是在组织中传递有关价值的陈述，以便指导下属正确决策。每当对重要的问题进行讨论时，都可由经理提出有关价值的信息。

经理有关价值的陈述实际上代表些什么呢？明茨伯格在对总经理的信息进行分类时看到，有些信息是以压力的形式出现的。下属企图施加他们的影响；董事试图对决定提出他们的意见；公众团体的成员也施加特别的影响。此外，政府、工会、同业组织以及其他各种能够施加压力的团体都不时地企图对组织的决策施加影响。这些压力就形成组织的信息系统的一个特别部分。它们代表着那些试图用某种手段控制组织的行动以便满足特殊需要的那些人的价值观点。由于经理在组织中有着广泛的权力，人们就向他提出优先选择顺序的陈述。经理接受了这些陈述，按照其影响程度加以结合，决策组织上的总的优先选择顺序，然后把它作为组织的价值传播下去。

明茨伯格所研究的那些总经理明确地用这种方式来看待他们自己。有一位指出：“这个职位的主要职能之一是把医院的利益同公众的利益结合起来。”另一位说，“我已看出，主管人的任务就是把公众同专业工作人员结合起来。”

经理所作的价值陈述并不是用综合的优先选择顺序的形式，而是作为对特殊问题的特殊解答。例如，不大可能找到一位经理这样说：“我把利润放在成长的前面。”更经常听到的是：“我宁愿要成长，它能获得更好的投资报酬率，虽然这个报酬率比较低。”此外，也没有理由相信，经理在一切情况下都带着明确的优先选择顺序。有的时候，随着情况的发展，随着新的信息和新的备择方案的出现，优先选择顺序也发展了。林德伯洛姆用“随政策而调整目标”（雷布鲁克和林德伯洛德），这句话来表明这个过程——目的（价值）并不是绝对的，而是随着手段（备择方案）的变化而变化的。

被研究的总经理似乎对他们所表示的许多组织的优先选择顺序是个人负责的。总经理，特别是那些分散为若干个“影响者”小集团的大组织中的总经理，能对组织价值施加很大的权力。他们的权力很大，而许多组织以外的压力是不明确或互相冲突的。另一方面，那些由一个主要影响者（如一位中层经

理的上级) 统治的经理则对他们表示的价值可能只有很小的影响。他们在很大程度上只是把这些价值自上而下地加以传递。

③作为发言人的经理。经理的传播者角色面向组织内部, 而其发言人角色则把信息传到其组织之外。经理作为正式的权威, 被要求代表其组织来讲话; 经理作为神经中枢, 拥有信息来有效地这样做。经理可能为他的组织进行疏通活动, 可能作为他的组织的公共关系首脑来活动, 或者可能被看作是他的组织所从事的那种行业的一个行家。

经理的发言人角色要求他把信息传递给两个集团。第一个集团是对组织有着重要影响的那一批人——对总经理来讲是董事会, 对中层经理来讲是他的上级。

董事会开会时, 由总经理作报告, 向各位董事简要地介绍各种正在进行的规划。然后, 很多时间花在各位董事向总经理提出各种问题上。

要向之传递信息的第二个集团是组织之外的公众。对总经理来说, 这包括供货者、同业组织、同等级别的人、政府机构、顾客以及新闻界。

经理对一个来访的团体作了一个有关本组织历史的报告, 又向一个同业组织作了一个有关组织的计划的报告。然后他接见了一位新闻界人员, 谈了这同一题目。在年终时, 他审阅了年度报告的稿子, 并亲自写了引言。

经理必须向这两个集团——影响者和一般公众——传递有关本组织的计划、政策和成果的信息。此外, 他只有把自己的信息同他所联系的人共享, 才能维持他的联系网络。由于这两种理由, 经理的信息必须是即时的这一点非常重要。为了有效地为他的组织说话, 以及为了获得组织以外的人的尊重, 经理都必须表明他有关自己组织及其环境的信息直至最近一分钟的最新情况。

在发言人的角色中, 经理被要求在他的组织所从事的那些活动中是一位专家。

经理被邀请在电视中讨论其产业部门中的各种事件。总经理的一位朋友给他打电话, 就一家出售的公司征求他的意见。一位政治领导人就一项公共卫生方面的任命征求一家医院院长的意见, 而一位在电视中见过他的姑娘写信问他, 为什么她想成为一个护士会有那么多困难。

事实上, 由于他的地位以及因而拥有的神经中枢的信息, 经理拥有相当大的专家权力——有关他那组织的产业部门的特别知识。因此, 组织以外的各种

人（有时也有他的下属）访问他，就一般的有关问题——不是就他自己的组织的问题，而是就他那组织所在的产业部门的问题——征求他的意见。传播专业方面的信息显然只是总经理工作中的一小部分，可以看成是他那发言人角色的一个部分。

（3）决策方面的各种角色。明茨伯格认为经理的工作中最重要的部分——足以表明他的巨大权力以及他有权得到信息的那一部分——也许就是他担任决策角色的那一部分。这些角色涉及经理在其组织中作战略决策的过程。战略决策可以简单地被解释为作出各种重大的组织决定并把它们相互联系起来的

过程。

他从他的研究中得出的一个明确结论是，经理对他的组织的战略决策系统负有全面的责任。换句话说，经理实质上同他的组织所作的每一项重大决定有关。这方面的原因在于：

- a. 作为正式的权威，经理是唯一的能使他的组织采取新的和重要的行动路线的人；
- b. 作为神经中枢，经理能最大程度地保证重大的决定反映出当时所了解的情况和组织的价值标准；
- c. 由一个人来对各种战略决策进行控制，就可以最好地把它们结合起来。

明茨伯格在讨论四种决策方面的角色以前，简要地描述一下组织作出的战略决策的性质。在一个连续统一体上排列着各种决策，从纯粹自愿的革新性决策，到非自愿的反应性决策。例如，从一个极端来说，一家成功的公司推销一种新产品以便扩大其销售额；从另一个极端来说，一家公司改变它所提供的产品，是由于竞争已威胁到它的生存。在一个极端，可以称之为企业家的决策；在另一个极端，存在着困难或危机的决策。人们通常称为组织受到轻度的威胁，而它认为在它作出解决问题的选择时，也许可以实现革新。

明茨伯格在描述决策角色时，应用了赫伯特·西蒙有关决策过程的三分法；

- a. 理解阶段是活动的开始——寻找和选择需要作出决策的情况；
- b. 设计阶段是决策分析的核心——找出各种备择方案并对它们作出评价；
- c. 选择阶段从各种可以实行的备择方案中选用一种。

①作为企业家的经理。经理在企业家的角色中作为他的组织中大多数可控

变化的发起者和设计者。“可控”这一词指的是，这一角色包括经理按其自由意志进行变革的全部活动——利用各种机会，解决各种非急迫的问题。明茨伯格强调了同现有的（以及新的）组织中与组织的变革有关的全部管理工作。

企业家的工作开始于视察活动。作为他的监听者角色的一部分，经理用许多时间对他的组织进行视察，寻找各种机会以及可以被认为是问题的各种情况。

总经理随意地向下属提出各种问题，参加各种职能检查会议，进行非经常的，未经宣布的巡视，从邮件以及代理人和其他人的评论意见中寻找可能的问题。所有的时间都在寻找可以改进的领域。

明茨伯格特别强调了经理在探求各种机会和问题时，需要采取具有促进作用的具体信息——特别的事件和特定的资料——而不是表现在例行报告中的逐步趋势。

经理在发现了一个问题或一个机会以后，可能决定有必要采取行动，以改进他的组织的目前情况。决策的设计阶段就在这里开始了。有关改进一种情况的“决策”的最有趣的地方是，它事实上不仅是一次决策，而是表现为在一段时期内顺序出现的一系列小的决策和其他活动。若干步骤的顺序和延续性是改进性“决策”的极为重要的特点。

明茨伯格用改进性方案这一词来指改进某一特别的组织情况的一系列活动（利用一项机会、解决一个问题）。

经理可以在下列三个层次中选择一项来参与一项改进性方案的设计阶段和选择阶段。

a. 授权。对于某些——最不重要的——改进性方案，经理在两个阶段都用授权的方法。他自己的参与只限于选择一个处理该事的下属，并不言而喻地保留撤换该人的权利，如果该人的行动未能符合经理的期望。

b. 批准。对某些改进性方案要更严密地加以控制，这或许是由于它们包含更多的风险或者会成为重要的先例。在这种情况下，经理会在设计阶段实行完全的授权，而保留选择阶段的权力。当下属完成了设计阶段的工作以后，便在“批准请求书”中要求经理对提出的行动路线予以批准。采用这种方式，经理不必在设计工作上花费时间而能保留对行动的最终控制权。

c. 监督。最后，经理对某些改进性方案的设计阶段保持权力并加以监督。

他之所以这样做可能是由于下列几个原因之中的一个——由于会影响到一个有势力的组织集团的利益；由于他个人对这一问题有强烈的兴趣；由于一个直接由经理负责的部门会发生重大的变化；由于涉及重大的资源问题或有着损失资源的重大风险；或者由于涉及敏感性的价值标准问题。

明茨伯格在企业家角色中具体讨论了“监督”，在资源分配者角色中具体讨论了“批准”。

高级经理在任何一个时候会同时对处于发展不同阶段的许多改进性方案进行监督。

在进行观察的一个星期内，一个组织的总经理进行监督的改进性方案有：改进组织的现金状况的企图：把一个薄弱部门在一段时期内变成总部，以便总经理能使之加强；一项公众关系方案的开始，另外三项方案的继续发展，以及还有一项方案的最终完成，后者由于一个为期十年的工艺技术问题而被耽误了；拖延了七年之久的对一个软弱的海外经理及其情绪不高的工作班子进行处理的问题；接办一家消费品制造企业的可能性以及同反托拉斯措施的关系；使销售员销售新产品的困难；由组织保留的一项专业服务设施进行改革的需要；建立综合的电子计算机作业；购买一个海外供货企业的计划；建立新的海外制造设备的可能性；一家外国子公司与一家广告公司所发生的问题。

经理进行监督的方案的名单是经常变动的，新的加进去，而老的则已完成，其他的则等待经理有时间来加以处理。此外，由经理进行监督的各种方案常常会在各个步骤之间有些耽搁。某项方案可能由于经理等待信息而处于过渡状态，另一项方案可能由于等待时机而被耽搁，因为经理在等待某些进展以便进入下一步（一个人的退休阻碍了进展，资金的减少，一项工程难题的解决）。各项耽搁的总的后果是，经理能够对许多的改进方案进行监督。对于总经理来讲，可能达到五十项方案。

对作为改进性方案监督的经理可比拟为一个表演中的杂耍演员。这时，他将许多球一个个抛向空中。球顺序地落下来，又被重新有力地抛上去。与此同时，旧的球不时被抛开而不断加进新的球。

概括地讲，经理在企业家角色中的职能既是他的组织的重要可控变革的发起者，又是设计者。这种变革以改进性方案的形式出现。其中有许多直接由经理来监督，并且全都是在经理的某种形式的控制之下。

②作为故障排除者的经理。明茨伯格认为企业家的角色把注意力集中于经理导致组织的可控变革的自愿行为，而故障排除者的角色则处理非自愿的情况以及部分地非经理所能控制的变革。一件未所预料的事件可能引起故障，或者一个过于长久被忽视的问题可能导致一次危机。在这类事情发展的结尾，经理要采取行动，因为他必须这样做，因为对他的组织所产生的压力是过于大了，以致不能忽视不管。一场纠纷发生了，必须采取一项纠正的措施。

经理之所以要介入排除故障的理由，明茨伯格借用卡内基学派的词汇进行描述。组织通常包含一系列的专业化作业规划，这些规划是由预见的激发因素按常规引起的。但还有些激发因素是不能预料的。它们也许不能在现存的规划中明确地区别开来，也许会引起互相冲突的规划。在特殊情况下，它们可能引起不能有效地发挥作用的作业规划。在所有这些情况下，都必须有一个应用于激发因素的一般规则，一个旨在处理任何一种激发因素的规划。这个规划将决定这激发因素属于哪一处，或者，它可能设计出一种新的作业规划，以便在将来这些激发因素更普遍时对它们进行处理。

经理的行事就好像这样一种规划。当各个下属相互之间不能取得一致意见时，他们寻求经理的帮助；当没有人能处理某一难题时，他们就把这一难题上交，直到经理的手中；当发现一次危机时，经理必须立刻予以处理。专业人员做他们的专业工作，而作为全面负责者的经理则必须处理一般的纠纷。

故障的类型是多种多样的——一位下属的突然离开，一项设备的失火，失去某一重要顾客，或者两个下属之间的不和。关于故障的三种情况，明茨伯格引用了三个有代表性的例子：

某一专业工作人员数年来第一次安排了一次同总经理的会见。他说，在他的部门中存在着一种“爆炸性的局势”，如果不解雇他们的头儿，他和他的同事将举行罢工。会见结束以后，总经理的第一步行动就是开动信息交流渠道，把这情况告诉董事长征求他的意见，要求他的副手注视发生麻烦的迹象。在以后一些日子中利用一切机会来获得更多的情况，并同那些有不满情绪的人保持接触。最后得出结论，他们提出的问题是确实存在的，并制定了一项办法——向那位经理指出社会职能的问题，并指出他必须改变。

在一次会议的进行过程中，总经理的副手很快走进来递给他一张条子。“哈里·贾米森将打电话来……埃尔伍德的人……感到弗拉格戴尔先生是被

迫离开的……想提出反对……要求举行意见听取会。”问题涉及在当晚举行的一次公开的董事会上对一位新经理的批准。一群同这个组织有关的人支持以前的经理，正在对董事们和总经理施加压力。当晚，在董事会会议以前的一次董事的非正式会议上，院外活动的情况明确了。每一位进来的董事都讲到即将打来的电话，这通常是从密切的联系中得到的消息。他们试图进一步弄清楚情况——表示不同意见的是一些什么人，他们的确切意见是什么，他们可能采取一些什么行动？这问题一旦明确以后，总经理立即就把这事承担起来，拟定了一个战略，并把它付诸实施。董事会的一位成员将要在开会之前找出这些持不同意见的人，试图弄清楚他们的情况，并向他们解释，如果在会上提出这个问题，引退的经理可能碰到的难堪。如果必要的话，可以推迟辞退。由于采取了这些措施，在董事会上没有发生什么事件。

当总经理和两位副总经理在作非正式会晤时，秘书接到一个工厂的一位采购员打来的电话。她立即给总经理写了一个条子：“从小道消息得知——将装运 2000 件（给竞争者）。”对这些经理来说，这意味着曾经签订合同向本公司供应某种部件的一位供货者已受到竞争者的收买，可能拒绝承担其义务，转而向竞争者供应部件，有关其他问题的讨论停止了，办公室成为一个被困军队的司令部。一位经理在寻找一份同该供货者签订的合同，另一位经理则打电话询问本公司的销货计划中需要多少这种部件，什么时候需要，欲使竞争者受到扼制。但是，当冷静下来以后，经理重新考虑了他们的情况，并同意只限于向供货者写一份书面要求，请他澄清问题。

从以上三个例子中明茨伯格又得出了以下五个结论：

A. 故障可能有三种类型：

- a. 下属之间的冲突，这是由于资源方面的要求，个性的冲突，或专业的重叠；
- b. 一个组织同另一个组织之间的困难的暴露；
- c. 资源的损失或其威胁。

B. 在故障的处理中，时机是重要的。故障由于其本身的性质都是突如其来的。

C. 故障很少在例行的信息流程（报告等）中被发觉。它们是由特殊的诱发因素来确定的，通常采取“紧急情报”的形式。这种情报通常由一位已了

解到发生了故障的人传递给经理。事实上，经理并没有自己发现这些故障，而是其他人为他发现的。

D. 经理显然把故障的排除置于较其他绝大多数活动优先的地位。他重新安排他的工作日程，并投入他的大部分精力，以求得故障在短期内解决。他主要关心的是解除加在他身上的压力，“争取时间”，也许因而可以有较充裕的时间最终发起一项改进性规划。

E. 领导人在危机时期比在非危机时间有更大的影响力。

明茨伯格认为，故障排除者角色的重大意义在于，由于排除故障的决策会树立一些先例，因而对组织的战略产生影响。但是，在管理文献中没有对这个角色更多地注意，是非常遗憾的。

③作为资源分配者的经理。资源分配是组织的战略制定系统的核心。因为战略是由重要的组织资源的选择决定的。作为正式的权威，经理必须监督对组织资源进行分配的系统。

明茨伯格所讲的资源分配是从广义上讲的。组织资源包括金钱、时间、材料和设备、人力以及信誉。这些资源中的每一项都可以肯定或否定地予以分配，即可以决定是耗用这些资源或保护这些资源。当一个总经理决定限制同时乘坐公司的一架喷气式飞机的经理人数时，他是在保护公司的人力资源。当他买那架喷气式飞机时，他是在耗用金钱资源，而当他拒绝飞机制造商在广告中用他的公司的名称时，他是在保护声誉——另一种资源。

经理可以用各种不同的方式来分配资源——安排他自己的时间，向下属分配工作，实行涉及新设备的变革，制定或批准预算——事实上通过任何一项决策来分配资源。人们的研究表明，资源分配包含三种主要因素——安排时间，安排工作，批准组织中其他人作出的决定。

a. 安排时间。经理在每一个工作日中都面对着涉及安排他自己的时间的无数决定。

最重要的是，这些决定的影响远远超出经理和他的日程安排。经理在安排他的时间时，事实上是在决定他的组织的利益，并把组织的优先顺序付之实施。经理通过他的日程宣布某些问题，对组织来讲是重要的，而其他一些问题则是不重要的，因为它们只占用他很少的时间或者没有占用他的时间。那些不占优先地位的问题不会列入组织的正式权力体系中，将由于缺乏资源而被耽搁

下来。

下属对经理这样含蓄地确定优先顺序可能作出强烈的反应。他们将由于他们未能引起经理的兴趣而得知某些问题将被其他一些问题排挤掉。所以，在销售部门出身的人担任总经理的组织中，销售有时将占优先地位；而由工程师担任总经理的人则将把工程部门置于优先地位。

一个组织的经理对时间安排的决定表明他实际上是多么有权力，他用简单的方式对他的组织中各种不同事务能施加多么大的影响。它们还表明，经理的时间对他的组织有巨大的机会成本。

b. 安排工作。经理的职责是为组织建立工作制度——要做些什么事，谁去做，通过什么机构来执行。这类决策涉及基本的资源分配，一般是同改进性方案相联系而作出的。许多这类决策是当组织新建立时，或当现有组织增加新的部分时作出的。但是，当组织继续经营时，也要求对工作制度作持续的调整。

这项工作实质上是对工作进行安排。经理决定要做些什么，事实上就是安排他的下属的工作。经理在对改进性方案进行监督时，就设计了下属应执行的计划，并通过组织结构把这些都联结起来。

c. 批准行动。经理坚持在所有的重要决定实行以前要由他批准，这样他就对资源的分配维持连续的控制。要由他批准的包括所有的各种决策——由下属监督的改进性方案，对较低级别的纠纷采取的行动，现有程度和政策的例外情况，由下属谈判的合同，业务预算的要求等。就总经理而言，在组织中作抉择的权力可能是绝对的。

经理保留批准重要决定的权力，就保证他能够把这些决定互相联系起来。可以免除各个决定之间明显的冲突，使各个决定互相补充，考虑到资源的有限而在互相竞争的方案中选用最好的方案。假如把这些权力分散了，那就会导致不连贯的决策和不一致的战略。

而“要求批准的请求”可能以两种形式之中的一种向经理提出来。预算编制这一词是指那些涉及要求批准特别资源的请求。这种请求是成批地向经理提出的，要一次就作出全部的选择。工业部门中的资金预算和政府部门中的规划预算都是以一定规模的预算提交给经理的，有若干明确制定的方案对有限的资金提出要求。提交给经理的有每一方案的成本和盈利数据，并强调以金额来

衡量。决策者必须决定接受哪一个方案，即为哪一个方案提供资金。

但是，如果使用正式的预算编制作为资源分配的一种手段，交给经理的各种提案必须是：

有明确可辨的成本和盈利；

有同其他的已知提案对某项资源进行竞争；

可等待相当的时间以待批准。

某些提案——特别是有着明确的日程安排和大量资本支出的——能满足这些要求。但是，在大多数情况下，预算编制的要求似乎难以实现。不以金钱计算的成本往往居统治地位而且阐述得很不明确；有许多要求需要作特别的考虑；不能对之明确判断的请求而决策的日程安排使得组织又不能等待一段时间去发现它们到底怎样。遇到这类情况时，经理必须在特殊的基础上予以批准。这对于许多改进性方案和绝大多数的其他请求（如要求批准一项政策的例外情况）都是常见的。

影响经理在资源分配中的选择行为有些什么因素呢？明茨伯格对此作出明确回答：因为要求批准的请求通常是个别地提出的，对它们进行选择包含着特殊困难。经理必须在自己的思想中感到有把握，组织的资源没有被过于滥用；他必须考虑这一决定同其他决定是否一致；他必须对这些提案进行某种可行性测验。此外，经理在对要求批准的请求作决定时，还必须考虑到时机的因素。如果过于迅速地批准，就可能不能利用重要的信息——以后可能会发生的一些事件，这一决定的后果有些是最初没有考虑到的，以后可能提出对同一资源的其他利用。如果过于延迟批准，又可能失去机会，或者使下属处于混乱状态，不知道是否应该采取行动，或者忘掉这个请求而开始其他事情。

尽管经理必须作出的这些选择具有如此的复杂性，事实是，经理对这些决定只是批准而不是监督，这一点就表明他不准备对这些决定花费太多的时间。可是，虽然作出一个选择是很快的（正如一位下属讲的，“大笔一挥”），却要冒着使一位下属失望的风险。这位下属花了几个月的时间制定出一个方案，非常珍视它，却在几分钟内被否定了。显然，经理在领导者角色上的成功多半取决于他在多大程度上容纳那些以请求批准的形式提供给他革新思想。

面对着这些困难，经理可以用对人作出选择而不是对提案作出选择的办法来处理这些复杂情况。那就是说，经理对那些在他看来能干的人提出的提案予以

批准，而对那些看来不能干的人提出的提案不予批准。

一位经理说，“我不对问题作出决定，我手下有人来处理这些问题。我所做的只是保证我有好的人。如果他们不合我的意，我就撤换他们。”

但是绝大多数的选择是无可回避的。经理在此就要动用他所储存的可观的信息了。他首先必须保证一项提案符合于对组织有影响的人们的价值标准——即它不会不恰当地违背任何一个有势力的集团的愿望，而且它会使组织朝着符合于对组织有影响的人们的愿望的方向发展。然后，经理再利用他有关组织和环境的广泛实际知识。其中有一些可用他在头脑中形成并帮助他作出选择的模式和计划来代表。

一种模式是现实的一种抽象，是从一定的条件可以预见到一定后果的一套因果关系。人们在听取经理作决策时会有这样的印象，在他的脑子里有着一系列这种模式。例如，要求一位经理在对产品配售问题作出反应时，提出有关配售者网络的详细描述。如果有一位运筹学家带着一部录音机在旁边，他也许可以录下足够的信息来开始拟定这种作业的电子计算机模拟。

事实上，经理吸收那些经常大量向他袭来的信息并把它组成一系列的思想上的模式——他的组织的内部活动方式，下属的行为，组织环境的发展趋势，同事们的习惯，等等。当他必须作出选择时，就可用这些模式来测验各种备择方案。经理可以问自己，“从我对配售网络的理解来看，这个提案行得通吗？”“财务方面的人士能适应这样的销售吗？”“如果我们把发货延误一个星期，对生产会有什么影响？”经理的决策的效率在很大程度上取决于他的模式的质量。

经理的计划并不是公开的、装在组织的文件夹里供大家看的详细书面材料，而是以一些改进性方案的形式存在于经理头脑中的不成熟的计划。这些改进性方案，他可能在某个时候提出来实行。

这些计划能表明经理对发展方向的看法。经理在对它们作出选择时，就能把各种不同的决策联系起来，并保证它们能引导组织向一个总的方向发展。

应该指出，经理制定的计划是有弹性的。由于没有预料到的麻烦、没有预见到的时间安排方面的因素、新的可能有的信息和备择方案，经理通常不能使计划固定不变。他必须使自己有弹性来适应环境。所以，他的计划是准备予以修订的。正因为它们是准备加以修订的，所以经理的计划很少是公开的。它们

保存在他的脑海中，在他作选择时拿来应用。

概括来讲，资源分配者的角色有三个组成部分——安排时间、安排工作、批准行动。最后一个部分特别涉及到非常复杂的选择行为。经理在头脑中形成的模式和计划帮助他来处理这些复杂情况。

(4) 作为谈判者的经理。明茨伯格将谈判活动的参加者作为经理的最后一种角色。组织不时地要向其他组织或个人进行重大的、非程式化的谈判，经常是由经理率领他那组织参加谈判的队伍。

与许多学者见解不同的是，明茨伯格认为谈判是经理的职务中的极为重要的部分。他说经理之所以参加谈判是由于，作为挂名首脑，他的参加能增加谈判结果的可信性，而作为发言人，他对外代表着他那组织的信息和价值系统。而最重要的是，经理作为资源分配者有权支配组织的资源。谈判就是当场的资源交易。它要求参加的人有足够的权力来支配情况未定的资源，并能迅速作出决定。

有关决策方面的各种角色的讨论即将结束时明茨伯格再次强调组织的经理作出有关组织的战略时的权力，这权力表现在他发起并监督改进性方案上，表现在他处理重大的组织纠纷上，表现在他对分配组织资源的控制上，并表现在他对所有重大谈判的监督上。

在讨论完经理的十种角色之后，明茨伯格论述了经理的目标，即组织为什么把经理列在首位的原因。

a. 经理的主要目标是保证他的组织实现其基本目标——有效率地生产出某些产品或服务。

b. 经理必须设计和维持他的组织的业务稳定性。经理必须规划他的组织的业务并对这些规划进行监督，以保证工作流程有一个稳定的模式。他必须在偏差发生时予以纠正，有新的资源时予以分配，以保证业务的顺利进行。作为一个领导者，他必须建立和维持一个使必需的工作得以完成的气氛。从根本上来说，他必须保证组织象一个统一的整体那样地发挥作用。

c. 经理必须负责他的组织的战略决策系统，并使他的组织以一种可控制的方式适应于其变动的环境。作为监听者，经理必须熟悉环境的发展趋势，而作为企业家和领导者，他必须为他的组织提供发展的方向，并使组织以不遭受不必要的破坏而能适应这种方向的方式实现变革。在稳定性和变动性之间维持

平衡是经理的最困难的工作之一。

d. 经理必须保证组织为控制它的那些人的目的服务。经理必须作为组织的各种价值标准的焦点来行事。对组织有影响的人们对他施加压力，以便使组织为他们的目的服务。经理必须对每一位对组织有影响的人的价值标准进行解释，把所有这些价值标准结合起来以确定真正的权力体系，然后以组织的优先次序的形式把它向下属传达，作为他们在决策时的指导方针。成长、利润或其他价值标准应该占主导地位吗？经理必须保证这些目标是所采取的各种决策的后果。

e. 经理必须在他的组织同其环境之间建立起关键的信息联系。由于经理具有正式权威，只有他才能在某些特殊的信息来源同他的组织之间建立起那样极为重要的联系。他必须作为这种信息的神经中枢。经理作为联络者而建立起这种联系，他作为监听者而接受信息，作为传播者而把信息传递给下属。事实上，经理从上面和外部接受到一些比较模糊和杂乱的信息，把它们分类整理，然后把清楚的信息传达下去。此外，经理还必须循着相反的方向来建立这种联系，以发言人和谈判者的角色把组织的信息传递给环境。在这两种情况下，这项工作都不是“隔了很长时期”或“大致轮廓”。这种信息的双向交流是持续的、即时的、有具体细节的。

f. 作为正式的权威。经理负责他那组织的等级制度的运行。这项工作虽然常常是例行的和程序化的，但经理还是必须履行一些职责来使他的组织的等级制度得以运行。其中特别包括同挂名首脑角色有关的各项活动，但在某种程度上也同发言人和谈判者的角色有关。

(5) 经理职务的八种类型。明茨伯格提供了各种各样有关经理职务的变化研究发现。但是，有可能在这些变化中存在着一些自然的归类，因而可以用少量的经理职务的类型来概括绝大多数的变化。他的分析提出了八种类型。他认为对这些自然的归类进行研究是在这一领域中发展管理理论的最好方法。这八种类型中的三种同罗斯玛丽·斯图尔特在对她有关工作特点的资料进行分类研究后得出五种职务形象中的三种很相似。

这八种经理职务的类型及其最重要的角色见以下的表 6—6。

表 6—6 经理职务的八种类型

经理职务类型	关键的角色
--------	-------

经理职务类型	关键的角色
联系人	联络者、挂名首脑
政治经理	发言人、谈判者
企业家	企业家、谈判者
内当家	资源分配者
实时经理	故障排除者
协调经理	领导者
专家经理	监听者、发言人
新经理	联络者、监听者

①**联系人**。有些经理把他们大部分时间用于他们的组织之外，同那些可以给他们提供优惠、提供销售订货单和有利的信息，从而对他们有帮助的人打交道。此外，这种类型的经理通过演说或自己提供优惠而努力为自己及其组织树立信誉。明茨伯格把这种类型的经理叫做“联系人”，与罗斯玛丽·斯图尔特的“使者”相似。他的两项主要角色是联络者和挂名首脑。许多销售经理适合于这种描述，如许多原来在军事部门中担任首长的人，退役后在防务合同公司中担任经理职位。某些总经理、特别是服务行业的总经理，也适合于这种描述。

②**政治经理**。这一种类型的经理也把他们很大一部分时间用于同外面的人打交道上，但是为了不同的目的。他处于一种复杂的地位，要对许多对他的组织有影响的不同的政治势力进行调和。这种经理必须花费很多时间在正式的活动上，经常地会见董事或上司，同各种施加压力的集团会见和谈判，并对特别的利益集团解释他的组织的行动。他的关键性角色是发言人和谈判者。这种描述也许最典型地适用于绝大多数政府和公共机构，包括医院和大学的高层经理。在这些机构中，来自下面的政治压力是同来自外部的政治压力一样大的。所有各种组织的扩大联合表明，将来会有更多的政治经理式的总经理，不论他们是在私营成分或国营成分中工作。此外，我们可能在某些大组织的中间阶层发现某种类似于政治经理的人物。当他们的单位的任务不明确时（以致没有人能够确定他们的工作成绩是如何有效时），当制度中存在着足够的不完善之处可以容许存在这种政治活动时，以及当组织的气氛鼓励这样做时，这些人物就将花费相当多的时间用于组织的政治活动上。

③企业家。这种类型的经理把他的时间的很大一部分用于寻找机会并在他的企业中实行变革。他的关键角色是企业家，但他也必须在谈判者角色上花相当多的时间，以便实行他所倡议的变革。企业家通常被发现在一个小的、年青企业的掌舵位置上。对这种企业来说，革新是生存的关键因素。企业家还可能被发现在一个变化迅速的大企业的首脑或人员之中。但他的持续时间可能比较短。一个大的组织只能经历一个短时期的激烈变革，然后必须继之以一个巩固时期。当这种情况发生时，企业家可能就成为下面所描述的内当家。

④内当家。许多经理主要关心的是维持内部的业务平稳运行。他们把时间用在建立机构、培训下属、监督他们所建立的业务的进行。他们主要通过资源分配者这个角色来进行工作。同时，在较小的程度上，也通过领导者这一角色来进行工作。典型的中层和高层生产或业务经理可能就是内当家，因为他们试图建立和维持一个稳定的生产系统。另一种内当家就是双人管理中的第二把手，因为第一把手可能是一个联系人。可以归入这一类型的还有在组织经历了重大危机以后试图予以重建的经理，或在经过破坏性变革时期以后予以重新安排的经理。

⑤实时经理。与内当家类似的还有另一种类型的经理，他主要关心的也是维持内部的业务，但他的时间尺度和问题是不同的。明茨伯格用实时经理这个词（罗斯玛丽·斯图尔特用“解决问题的能手”这个词）来描绘这种人。他主要从事当前的业务，致力于保证他的组织的日常工作继续而不致中断。因此对故障排除者的角色给予优先地位。实时经理的工作显示出全部的极端性质——极为琐碎，联系很多而很短，用于邮件或书面报告的时间都很少。这种经理总是显得特别的忙，他“什么事都要插一手”；他准备替代任何一个员工，并准备亲自做任何必需的工作。实时经理通常发现于基层的直线生产职务（车间主任），如一个小的、只有一个经理的企业首脑，一个面临严重危机的组织的掌舵人，以及一般地处于一种动态的、竞争性的、高度压力的环境中的任何一个组织（或组织的单位）之中。

⑥协调经理。这一种类型的经理，他也是面向内部，但有着特别的关心。他主要关心的是创造一种能像一个团结一致的整体那样作业的团体并有效地发挥作用。“协调经理”被发现于组织任务要求在高度技术的专家间进行困难的协调的地方。协调经理的明显例子是曲棍球队的教练和从事复杂规划项目的研

究和发展团体的首脑。协调经理主要关心的是领导者角色。

⑦专家经理。在某些情况下，一个经理除了担任他平常的经理角色以外，还必须担任一个专家的角色。作为一个专家参谋集团的首脑，这个经理必须在大组织中作为专业化信息的一个中心。他对其他经理提供建议，在专业问题上提供咨询。他的关键角色是监听者和发言人，他有关的职责是搜集和向外传播专业化信息。由于他的工作绝大部分是同他的专业职能相联系的，一般的经理工作的特点在他身上表现得不怎么突出（虽然仍旧是存在的）。他从事更多的办公桌工作，独处的时间较多，读和写较多，活动中的琐碎性多样性较少，受到的压力较少。但在非直线联系中所花的时间较多——如对别人提出建议。罗斯玛丽·斯图尔特把这种团体成员叫做“作家”，明茨伯格把他们叫做“专家经理”。

⑧新经理。最后一种类型的经理是担任新职务的经理。“新经理”在开始时缺乏联系和信息，集中精力于联络者和监听者角色，试图建立起联系网络和信息基地。在他拥有更多信息以前，决策方面的角色不能充分地发挥作用。当他拥有较多信息以后，他会有一段时间强调企业家的角色，以便使他的组织打上他自己的印记。然后他可能会安下心来成为某种类型的经理——联系人、内当家或其他类型。

关于总经理职务的各种观点

1. 企业家观点

企业家观点把领导/总经理作为决策者来对待，即企业高层管理者，这是一种较流行的观点。

在传统的个体经济理论中，总经理并不需作决策上的判断。当他面对作出决策的需要时，他会“合乎理性地”行事——只是使利润最大化。

虽然理论经济学家曾经把企业家视为一个决策者和经济事件的演员，但企业家却典型地被塑造成为一个合乎理性的人，他在一个非常受限制和高度明确的条件下作出最佳选择。

决策始于一个问题，一个明确的目标，以及总经理面对的各种可能的行动方针及其后果。他只是对所有这些后果进行评价，从目标的达成来排列各种备选方案，并选择最好的方案，并不存在着含糊不清的问题、不明确和互相冲

突的目标以及不可预计的后果。所以，总经理对于经济学家来说并没有什么重要性。经济学家所注意的是创造者——企业家。这种人有某种程度的自由——他能创办企业。

约瑟夫·熊彼得是由于他的有关企业家的观点而成为最知名的经济学家。他强调企业家最重要的作用就是开头时的创新：“每一个人只有在他实际上‘实现新的结合’时才是一个企业家，而一旦他把企业建立起来以后，他就失去了这一特征。”其他经济学家曾经写到承担风险，以及在文献中发生的各种争论，但是，企业家仅仅是一个创新者吗？他是资本供给者吗？或者他是一个把金钱和思想结合起来的经纪人吗？似乎还没有达成什么结论，这不仅由于理论家在名词术语上未能取得一致意见，而且由于这些作者似乎并不关心企业家职能在实际业务上的意义。人们被告诉说，企业家从事创新，但从来没能讲到如何从事创新。所以，企业家被笼罩在神秘之中。正如科林斯、穆尔和瓦拉所指出的：

企业家在美国的民间故事中是英雄人物，在某些方面也许类似于戴维·克罗克特和其他一些真正土生土长的英雄类型——不屈不挠的独立人物，他们砍伐森林，翻越山岭，建设新的社区，从无到有，并完成美国英雄必须完成的建设一个伟大国家的一切事业。

人们可以得出这样的结论，企业家学派的贡献在于：指出——但是并没有描述——创新（新的结合的创造）是总经理职务的一个组成部分，从而有助于我们的理解。

2. 非程序化决策观点

有些管理理论家致力于研究非程序化的决策。他们认为这种非程序化的决策是高级经理最常碰到的。把一种决策叫做“非程度化的”，就是说这种决策是复杂而不大为人所了解的，而且经理不能应用预定的方法来予以解决。N·H·马丁（Martin）根据他对于四个组织层次的经理所作的研究得出结论说，高层经理的决策的特点是：时间范围和持续性都较长，不连续性较大，时间限制具有弹性，资料更为抽象而相互关系更有偶然性，以及不确定性更大。

这种情境是否能保证进行一项变革，要由经理本人来决定，他必须探求并提出各种可能的行动路线：他必须制定出实现这一决策的管理程序。这些情境可以叫做“非结构性的”。

这个学派的建立和大部分发展应归功于赫伯特·A·西蒙（Herbert A. Simon）。他从切斯特·巴纳德（Chester Barnard）以前的著作（1938）中汲取了一些思想，于 1947 年出版了《管理行为》一书。然后他在卡内基理工学院（现在是卡内基——梅隆大学）集合了一批研究者。其中最重要的是詹姆斯·G·马奇（James G. March），他同西蒙在 1958 年合写了《组织》一书；还有理查德·M·赛尔特（Richard M. Cyert），他同马奇合写了《公司的行为理论》（1963）一书，这可能是已出版的有关组织决策的最重要的一本研究著作。

实质上，这些研究者不是从经济学家对已知的各种备择方案作出合理选择的角度来考虑决策的，而是从他们认为的更确切地反映经理的实际限制的角度来考虑的。他们争辩说：经理并没有一个明确的目标系统或优先顺序的职能；决策程序的一个最重要而往往被忽视的部分就是确定问题的那一步；对各种备择方案及其后果他们很少能明确了解；以及最后作出的选择只能是满足限制条件，而不是使目标最大化（即经理“感到满足”，而不是最大限度地满足）。经理的世界是复杂的，他们通常用一种反应的方式行事，主要是为了避免不确定性。此外，经理的组织受到具有不同目标的各种利益集团的联合的各种各样的压力。最大化根本是不可能的，经理所希望的只能是避免冲突。他做到这点的办法就是“顺序注意各项目标”。

正好像政治组织在解除互相冲突的“左倾”和“右倾”压力时可能会先朝一个方向，然后朝另一个方向一样，工商企业在解除互相冲突的“均衡生产”和“满足顾客”的压力时也可能先做一样，然后再做另一样。在各个目标之间所形成的缓冲时间使得组织有可能在一个时间解决一个问题，在一个时间专心从事于一项目标。

这些理论家在进一步扩展他们的理论框架时，把组织描绘成一个按等级次序排列起来的一系列松散组合的程序表（建立起来的程序），以便依据较高等级的程序表便可以制定和修订较低等级的程序表，后者则担任基本的工作。这就意味着，经理的职务基本上是一个“编制程序”的职务——设计和修订下属应用的程序。用卡内基学院观点的两个拥护者的话来说就是：

这种想法（高层的职责不明确，而基层的职责是明确的）似乎同工作流程进入和通过组织的方式是一致的：工作通常以不明确的、新的形式进入高

层。高层对之进行处理，对它们进行解释并使之可以运转。然后，如果工作是连续性的，就把它在等级制度中传达下去。在那里，工作从其目前已部分地可以运转的状态被进一步加以明确解释，并被向下级传达到特地建立或改建的下属机构。可以假定，在此期间，高层的注意转向了其他新的、不明确的问题。

这表明经理的工作基本上是非程序性的。在组织的最低层，工作是常规化或程序性的——可以预计的和有组织的反响对熟悉的刺激因素（如顾客定货单）作出反应。经理的工作更为复杂——刺激因素是模糊不清的，而反响基本上是对解决方案的一种摸索。“并不存在着一种解决问题的陈规旧律的方法，因为在以前并没有发生过这类问题，或者问题的性质和结构是捉摸不定和复杂的，或者问题是如此的重要，以致需要予以特别的处理。”

但是，观察者之所以认为经理的工作是没有组织的和“非程序性的”，可能仅仅是由于对之没有了解。换句话说，事实上经理可能在他们的工作中应用更高程度的程序表——一种解释问题的程序表，一种寻求各种备择方案的程序表，一种作出各种选择的程序表。这种令人兴奋的可能性曾导致某些管理研究人员考虑将经理的工作编制程序的可能性——即把它系统地描述成为一套程序表。

到目前为止，对复杂的决策过程编制的有趣研究都同设计好的或简化的决策有关，如下棋或证明几何定理时所作的决策。但也有少数人试图用程序表本身来描述经理的工作。

概括来讲，卡内基学派的理论家把经理描述成对别人的工作加以程序化的非程序性的决策者。他们还提出了一种有趣的意见，即经理的工作初看起来虽然是完全无结构的，但事实上可能是可予精确描述的，即可加以程序化的。

这个学派中一位新增加的很有趣的人物是耶鲁大学的经济学家查尔斯·林德勃洛姆（Charles Lindblom）。他提出了把经理作为决策者的观点，这种观点可以作为卡内基集团的观点的补充。林德勃洛姆在一系列的著作中把公共事业的经理所用的政策制定系统叫做“不连贯的渐进主义”（在他的第一篇论文中，更简单地叫做“对付的科学”）。林德勃洛姆以与卡内基集团相同的方式进行辩论，以对经济学家的理性的或“概要的”方法的攻击作为开始。林德勃洛姆认为那种方法是失败的，因为它并没有认识到：人们对付复杂问题的无

能为力，通常缺乏必要的信息，分析所需的费用过高，难于选择恰当的时机，以及难于表述实现的目标。

林德勃洛姆所描述的经理以一种补救的方式行事，与其说是趋向目标，不如说是躲避祸害。所考虑的只是边际的备择方案——那些在未来不会引起变化的方案，而很少对各种后果进行调查研究。目标具有灵活性，经常予以修订以适应于可用的手段。最重要的是经理以一种系列的或有步骤的方式行事，渐进地进行变革，对变革后果的反馈作出解释，然后再作出另一项变革，如此等等。林德勃洛姆认为，“政策制定一般是一种永不结束的连续步骤的过程，在这个过程中，可以一点一点地啃而不用大口在吞食。”林德勃洛姆有关经理的观点同前面提到的经济学家的观点形成尖锐的对比：

人必须有魔鬼似的创造性才能对付他所面对的堆积如山的困难。他的分析方法不能限制在有条不紊的学者式的程序上，逐渐的、补救式的渐进主义者或只求满足者看起来可能不象是一个英雄人物。但他是一个精明的、机智的解决问题者，他勇敢而明智地同一个他知道对他来讲是过于巨大的世界在进行搏斗。

林德勃洛姆的观点虽然还没有被系统的调查材料所证实，却是引人深思和重要的。当人们考虑到经济学家有关理性人的观点曾长期流行时，这点就显得更加重要了。许多技术工作者（如运筹学家、长期从事计划工作的人）在脑子中固定不变的观点是把经理看成是一个理性的使利润最大化的人。显然这必须予以改变，而认为经理在“对付”的观点显然必须同经理是企业家的观点相结合，以便提供出一幅现实的决策的图景。

3. 领导效率的观点

上面讲的两个学派把注意力集中于决策而不考虑其他的各种经理活动，而下面讲的三个学派则把注意力集中于领导方式而不考虑决策及其他活动。

有关领导方式的研究就是对人际行为、特别是领导者和被领导者之间行为的研究。“领导方式是一个有关相互关系的概念。它包含两个方面：施加影响者和受影响者。没有追随者也就没有领导者。”领导者效率学派的研究人员——其中许多人是社会心理学家——所集中注意研究的是担任管理职务的人，而不是管理职务。他们试图发现，哪些个性特点或管理风格能使一位经理得到高效率的工作成绩。

这个领域的早期研究者探求可以在所有成功的领导者中发现的特殊品质或

各种品质的组合。整个讲来，这些研究者没取得什么成就——并没有发现若干品质之间的明显的相关关系，即使有所发现，那些品质是如此的一般化（设身处地、自信心），以致无助于预测经理的工作成绩。

到了六十年代，另一批著作家——让人们把他们叫作“人道主义者”——集中注意于管理方式，批评专权的、以工作为中心的管理方式而主张参与式的、以人为中心的管理方式。近来，实验社会心理学家主张领导者效率的情境理论或权变理论。他们认为，没有哪一种管理方式始终是最好的；某一种特殊的领导方式——专权式或参与式——的效率取决于许多情境因素，包括该组织报酬结构，经理职位的权力，他所主管的工作的性质，他的组织中的气氛，以及他本人的技能、个性和期望。

概括来说，领导者效率观点在能导致领导者取得成功的各种因素的研究方面还仅只是开始。受到特别注意的是两种基本的领导方式——专权式和参与式——而对领导者人际行动理解的缺乏，使这一学派未能取得较快的进展。

4. 领导者权力观点

这个有关领导方式的学派与刚才讨论过的那一学派有所不同，它关心的是领导者的权力和影响——领导者进行操纵的权力。这个学派的著作家问道：领导者对他的环境能控制到什么程度？为了找出答案，他们研究领导者运用权力以便从下属和同级的人那里获得所期望的反响的能力。某些研究集中注意于领导者的职位和判断力；另一些研究则集中注意于具体的个人以及他们如何运用这个判断力。

梅尔维尔·多尔顿（Melville Dalton）在他有名的有关中层经理的研究中用的是前一种方法。作为一个社会学家，他以一个参与者和观察者的身份生活于组织之中，搜集他的资料。他的最重要的结论是，官僚制度中的非正式社会力量趋向于支配个人的行动。

大组织中或动态社会中的个人，正好象不会事先考虑的动物一样，也是一种没有防御力的生物。他为了自身安全而盘算着，并对包围着他看不见的威胁进行欺骗。

在另一项有名的研究中，政治科学家理查德·诺伊施塔德（Richard Neustadt）1960年分析了美国的总统职位和担任过这一职位的三位人物，并得出了有些不同的结论。他的书被恰当地取名为《总统权力：领导的策略》。该书

揭示了运用权力所需要的非正式的计谋和机智。但诺伊施塔德明确指出，总统的有效率的权力大部分取决于这个人的风格和他如何担任他的职务。

此外还有一些有关领导者权力的有趣的一般理论。其中大多数由达尔文·卡特赖特（Darwin Cartwright）于 1965 年在《组织手册》里题为《影响、领导和控制》一文中予以考察。他的考察集中于一个（O）影响另一个（P）手段。这个考察是长而困难的，到处点缀着权威、说服、权力、影响、控制和领导这些术语。在许多地方重复的一个主题是对权力形式的分类。卡特赖特引述的弗伦奇（French）和雷文（Raven）的五个部分的方案似乎是最全面的：

报酬力是以 P 对 O 有能力付给报酬的信念为依据的。

强制力是以 P 对 O 有能力惩罚的信念为依据的。

影响力是以 P 对 O 的自居作用为依据的。弗伦奇和雷文所讲的自居作用就是“P 把自己看成与 O 是一体的那种感觉，或这样一种自居的愿望。”

法定力产生自 P 认为 O 有权影响 P 而 P 有义务接受其影响的那种内在价值观念。在正式组织中，法定力通常依附于某一职务，而担任该职务的人则有权对某一特定领域的人或特定范围的活动施加影响。

专家力是以 P 认为 O 具有某种专门知识或专长的信念为依据的。

显然，要了解领导者的工作，就必须研究他的权力来源以及他能对自己的职务进行控制的程度。在有关领导的某些文献中，区别了领导者由其追随者选举出来的非正式的领导（如在街头的团伙中）以及领导者由上级指定的正式领导或“首领地位”（如在绝大多数企业组织中）。非正式的领导者能够依靠影响力，而经理则必须基本上依靠他所拥有的法定力、报酬力及强制力（如提升、增加工资、解雇等方面的权力）。

约翰·P·科特的一个主要的观点——权力和影响的观点即是对领导学派理论的继承和发展，他把领导者建立权力基础和工作关系网络（横向、纵向关系）做为领导工作的三个重要过程之一，是领导者执行其工作日程安排、推动自身事业和企业发展和变革的最根本的途径。后文将详细叙述这一内容。

5. 领导者行为观点

有些作家和研究者通过对总经理行为的研究，分析了总经理职务的实际内容。他们虽然在此被置于“领导者行为学派”的名称之下，但他们的著作只是在对于一个共同问题的关心上是相同的。他们所用的方法大不相同；他们并

没有互相以对方的著作为依据；而最重要的是，他们在研究中并没有一个中心的主题或共同思路。所以，人们必须对他们一一地进行研究，并从中汲取似乎有用的东西。

对某些较为有趣的研究作一简略考察，或能使读者了解到这一学派文献的风格。

乔治·霍曼斯于 1950 年在他对领导者行为的分析中，发展出威廉·F·怀特对一个街头团伙的研究所得出的许多有趣结论。例如，他发现，领导者是该团中得到最多资讯的人；而且，即使在街头团伙中，也出现一种领导者权威的层级制度。

霍奇森、莱文森和扎莱茨尼克于 1965 年分析了一家医院负责高层管理的三人小组，并得出了一些有关小组成员按工作和感情方面分担工作的有趣结论。威克斯特洛姆于 1967 年在两项有关领班的研究中描述了领班权威的侵蚀及扭转这一趋势的措施，而沃克、格斯特和特纳在 1956 年则深入研究领班工作的一些特别的方面（应付紧急情况、用人等）。

俄亥俄州立大学关于领导方式的研究是迄今为止所进行的总经理行为的试验中最雄心勃勃的。这些研究横跨 30 年，包括对商业、军队、工会以及其他许多领域中的许多经理人员的调查。全都应用类似的方法——总经理们收到各种问卷表，要他们从自己的职务出发，对大量的陈述作评价。运用统计技术把各种答案分成能对领导者行为的各个不同方面进行描述的各种类型。他们在这些研究中花费了庞大的劳力，但他们所得出的结果却对总经理工作的描述没有什么大用处。首先这也许反映了提出问题的方法，它也许还反映了这一事实，即研究者所研究的是经理对于他们职务的认知而不是职务本身。

这些研究中的每一项（把俄亥俄州州立大学集团作为一个整体），在其研究方向和提出的结论上都是不同的。尽管如此，其中某些研究所得出的结论，如果从经理的各种角度结构来考察，则表明了总经理职务内容的许多基本特点。

6. 工作活动研究学派

这个学派应用的是归纳的研究方法。他们对总经理的工作活动进行系统的分析；得出的结论必须有调查研究的资料予以支持。此外，与领导者行为学派不同，这些研究是相互紧密结合的。而其所用的研究方法大致相似，在绝大多

数情况下，他们显然试图把前人研究的成果纳入新结论中。

较重要的一组研究是用“日记法”来进行的。总经理们在事先分成栏目的本子上记下自己每一项活动的各个不同层面（持续时间、地点、参加者）。特别重要的研究有两项——萨纳·卡尔森对九位常务董事的研究，它为所有以后的研究建立了模式；以及罗斯玛丽·斯图尔特对英国的 160 名高级和中级经理所作的研究，它被认为是范围最广而最有用的一项日记研究。下表是卡尔森的日记记录形式的一个样本。

另一组研究应用两种观察技术——活动抽样，研究者在任意时间间隔记录经理的活动；以及有结构地观察，由研究者而不是由总经理来记载日记本的资料（也许还有其他资料）。观察研究所得出的结论基本上与日记法得出的相同。

表 6—7 和表 6—8 中列入了许多研究人员已发表的日记研究和观察研究，全部共有十项日记研究和四项观察研究。所研究的包括至少有 579 位各种不同的总经理，主要是工商业组织中的，但包括层级制度中的所有各个阶层的总经理。所研究的时期除斯图尔特研究经理职务的变化这一项外，一般都是从一天到一个月。

表 6—7 卡尔森为经理设计的日记记录形式

时期：3/11 49		电话：		打进 ☐		打出 ☐	
时间：10: 45—11: 05							
地点：(在自己办公室以外的) _____							
人员：		审计师 _____					
制造部主任	☐	会计师	☐	广告部主任	☐		
工厂经理 A	☐	销售部主任 (瑞典)	☐	人事部主任	☐		
工厂经理 B	☐		☐	助理	☐		
组织部主任	☐	销售部主任 (出)	☐	秘收	☐		
A. 处理的问题)				活动的种类			
财务 · 法律	☐	获得信息	☐				
会计	☐	把信息系统化	☐				
采购	☐	作决策	☐				
生产	☐	批准或修改别人的决策	☐				
产品研究	☐	指导与咨询	☐				
销售	☐	颁布指示	☐				
人事	☐	提建议 · 解释	☐				
公共关系	☐	视察 · 考察	☐				
组织, 规划	☐	执行	☐				
私人	☐	人员发展	☐				
B. 处理的问题				C. 处理的问题			
发展	☐	政策	☐				
现行作业	☐	应用	☐				

在讨论工作活动研究的结果时，必须在经理工作的内容和特点之间作一个基本的区别。一位研究人员在研究经理的职务时，可能希望了解下列一些事情：经理在哪里工作？同哪些人一起做这些工作？工作了多长时间？使用哪些媒介（如电话）？这些问题的答案提供了经理工作的特点。或者，这位研究人员可能希望了解经理在他们的工作中做了些什么——即他们从事了哪些活动，以及为什么从事这些活动。对这些问题的答案描绘出经理工作的内容，对经理工作的内容和意图的归类就形成了经理的各种职能或角色的陈述。例如，第一类分析告诉我们一位经理在某一周工作了很长时间，而第二类分析则显示出他之所以工作很长时间，不知是由于他深深地卷入了劳资的谈判还是其它什么事情。

表 6—8 经理工作活动的实证研究

研究者	发表年代	使用方法	研究对象	研究期间（时）	特别关心的内容
卡尔森	1951	日记	9 位高层经理（常务董事）	216	在常务董事的工作中探求其共同的行为模式（特别是资讯交流）
伯恩斯	1954	日记	4 位中层经理	103	一个部门集团中经理之间的关系
伯恩斯	1957	日记	76 位高层和中层经理	1521	经理如何使用他们的时间
科普慢	1963	日记	58 位高层和中层经理	290（2）	总经理和部门主管工作的比较
杜宾、斯普雷	1964	日记	8 位高层和中层经理	80	经理如何使用他们的时间
布鲁尔	1964	日记	6 位高层经理	105	决策行为
汤姆林森霍恩、勒普顿	1965	日记	66 位中层经理	330	经理如何使用他们的时间
托马森	1966 - 67	日记	各种经理的结构	未报导	资讯交流中心
劳勒、波特、坦南鲍姆	1968	日记	105 位中层和下层经理	252	经理对相互有影响的事件的反应
斯图尔特	1967	日记	160 位高层和中层经理	3200	经理职务的变化
凯利	1964	活动抽样	4 位领班（分部经理）	60	分部经理如何使用他们的时间
庞德	1957	观察	24 位领班	48	领班的效率
兰兹伯格	1962	观察	3 位中层经理	6	横向关系
格斯特、贾辛斯基	1956	观察	56 位领班	56	领班如何使用他们的时间

①估计数：伯恩斯只说明每次研究了三、四或五周（每周平均 5 天）而未说明中间的间隔时间。

科特的总经理理论

1. 总经理的职位

科特理论中的“经理”是从广义上说的，泛指各种机构的负责人，可以包括总统、首相、车间主任、企业管理者、教务长、系主任及主教等。在该理论中的“总经理”则指综合性企业内的不同类型的总经理工作职位，在其《总经理》（The General Manager，1982）一书中特指的是七种总经理职位——

职能型业务主管、多部门型业务主管、企业集团型总经理、这公司总经理、子公司总经理、产品/营销型总经理以及经营型业务总经理。这 7 种类型总经理职位均对一项产业或数项产业具有某种或多种职能责任，这才是总经理工作职能的本质。

(1) 在职能完整的公司里的业务主管职位：这是“传统观念”中的总经理工作职位。它向整个董事会（或董事长）汇报并负责，而其下则有若干职能部门经理向它汇报并负责。

(2) 在多部门公司里的法人业务主管职位：这种类型工作与以上第一种类型的总经理工作最明显的区别在于，其他业务老总们和其他职能部门和机构的经理们要向他汇报并负责；再有，这种多部门型业务主管型总经理工作通常不负责考虑企业各部门自己的短期经营计划 and 内容。

(3) 企业集团型总经理职位：这种类型的总经理工作向上还对一位总经理汇报并负责，而其下则又有数位业务老总向他汇报并负责。典型的企业集团型总经理会向一位多部门公司法人业务主管汇报工作，而又有六七个分公司总经理向他汇报并负责。这一工作职位与业务主管相比，具有较少的长期策略计划责任，较少的企业外部平行人际关系。

(4) 分公司总经理职位：这种类型的总经理工作在很多方面与传统的总经理职位（类型 1）相似。不过，它得向一位总经理汇报并负责，而不是向董事长或董事会汇报。与企业集团型总经理相同，它与业务主管相比也具有较少的长期策略计划责任，较少的企业外平行人际关系，但具有较多的短期经营性。通常，这一职位最重要的职责是负责该项目的利润盈亏情况。

(5) 子公司总经理职位：这一总经理职位与上一类型相同。但是，它的企业内下属雇员较少而具有较多的平行业务关系。它多是向上汇报，具有较少的企业整体责任。比如，典型的子公司总经理会向一位企业集团型总经理汇报工作并负责，而这位企业集团型总经理还会同时指导产品生产/售后服务/市场营销等部门的责任。子公司总经理在某种程度上得依靠企业（或企业集团）在人事、法律、会计、公共关系及金融部门的帮助。

(6) 产品/营销型总经理职位：这种类型的总经理的下级人员类型较少，而具有更多的平行业务关系。几乎所有的营销人员均向他汇报和负责，而这一职位的总经理得负责协调与该产业（或数项产业）相关的生产人员和工程人

员的关系。这一工作职位也基本不负担有关长期战略规划的责任。

(7) 经营型总经理职位：这最后一类人们熟悉的总经理职位基本没有长期战略规划的责任，而主要负责短期生产经营活动。几乎所有生产制造、销售/服务人员均向他负责，他也具有部分平行的业务关系——但不像产品/营销型总经理职位那样，不必与平行的业务关系保持密切的联系。典型的经营型总经理可能就是一家或数家工厂的经理，仅对计算的“利润”负部分责任，有一些人事、会计及其他机构向他汇报。

在这 7 种类型的总经理职位中，职能型业务主管、分公司总经理、经营型总经理这三类是当今最为广泛存在的总经理职位。多部门型业务主管、企业集团型总经理则可能是最不常见的职位类型了——据资料统计仅为总经理总数的 1%。在美国大概有不到 1500 个企业集团型总经理职位。

类型一，传统的单一职能企业的业务主管，与类型二、三是不同的。类型二、三是指大型企业集团内的最高职位的总经理。

约翰·P·科特在《总经理》一书中对 15 个总经理进行了研究。有两位是经营型的，4 位是产品/营销型总经理，3 位是子公司总经理，5 位是分公司总经理，1 位是职能型业务主管，企业集团型总经理和多部门型经理没有人。

2. 成功领导者的个性和所处环境的研究

(1) 个性特征的共同点。约翰·P·科特研究调查的所有总经理任职者或多数总经理任职者所共有的不同个性特征不下十余种（参见表 6—9）。大多数都与基本个性因素——需求/动机、性情、认识观、交际观相关。其他的个性特征则与成年以后所积累的信息资料和人际关系有着密切的联系。

表 6—9 总经理们共同的个性特征

基本个性特征	
需求/动机 —相同的权力 —相似的成就 —抱负较高	性格特征 —情绪平稳、坚定 —性情乐观开朗
分析和认识关系 —高于平均智力（并非高明） —适度的强硬，有分析能力 —直觉很强	交际能力 —风度翩翩，善于与他人交往 —异乎寻常的兴趣爱好，使他们宜于广泛与经营专家们交往

基本个性特征	
其他特征	
知识结构 —在涉及的产业中知识面广 —在企业组织中知识面广	人际关系 —在企业界中有着十分广泛的合作关系 —在从事的实业中也有十分广泛的合作关系

在约翰·P·科特的研究中有许多个性特征几乎在所有总经理任职者身上都客观地存在着。在工作动机、性格特征、世界观、人生观以及信息资料的收集和人际关系的把握等许多方面，他们都很相似。

总经理工作职位给任职者提供了许许多多难以对付的挑战和艰难问题。这些挑战和问题综合在一起，使得这项工作职位对任职者的要求，在智力上、人际交往上十分苛刻。另一方面，这份工作职位使得任职者对大量复杂、种类繁多且相互依赖的经营活动负有重要的责任。在这种情形下，确定应做什么（决策）会由于经营中的不稳定性、经营种类的多样性、潜在相关资料数量的广泛性等等因素而显得十分棘手。同时，这一工作职位也使得总经理必须依靠企业中高级职员、各种不同类型人数众多的下属雇员以及其他超出自己管辖范围的局外人共同地工作。于是，决策的贯彻实施也就十分困难。仔细观察表 17，可以发现就其本质而言，在以上十分困难的情形下，这些总经理们共有的个性特征（或不能说是基本的）对工作有极大的帮助（参见表 6—10）。这些个性特征似乎非常符合这一工作职位条件要求的主要方面，有了它们，任职者在如此困难的工作条件要求下，不仅能生存，而且前程远大。

表 6—10 总经理工作职位主要条件要求的共同个人特征及其关系

总经理的个人特征	
信息资料的积累和人际关系的发展 · 对企业经营和企业组织结构知识丰富。 · 在企业中（产业中）有着广泛的人际交往联系。	基本个性 · 一般智力以上、善分析、直觉强、性情乐观、有成就感 · 待人和蔼、有权力欲、善于开拓人际交往关系、情绪稳定、有与各种不同类型经营专家相互交往的特殊才能。 · 雄心勃勃

综述：一个条件要求苛刻，但地位、收入高的工作职位。

在如此复杂的条件下，具有广博的经营知识，同时对负责企业十分熟悉肯

定是做出有效决策最基本的条件。这些知识和了解有助于引导总经理检索大量的相关信息资料，然后进行归纳，使这些资料或信息具有实际意义。在较为单一的条件下，由于常识可以做适当的引导，相关的知识就可以在较短的时期里掌握。然而，在十分复杂的工作环境里，常识就难以充分发挥作用，相关的管理知识也无法在短期内速成。

同样，在复杂的工作环境里，上述一般性智力、分析能力、直觉能力的知识性特征也对总经理工作的开展大有裨益。它们帮助任职者培养收集、贮存和控制大量复杂信息资料的能力。乐观的性格特点和想获得成就的欲望特征以同样的方式和信息传感，使任职者在复杂、困难的总经理工作中得到利用这些特点特征的欲望动机。不同的各种能力和欲望驱动力对总经理工作来说显然都必不可少。

在极为复杂的相互依存条件下，总经理任职者与企业（或经营产业）上上下下保持相当广泛的非正式人际交往关系，对于办事、贯彻各项决策有着极大的帮助。这些工作关系有助于调动、使用那些任职者几乎没有任何控制权的人员、资源物资。而在那些工作独立性较强、对他人的依赖性较少的工作环境中，任职者则可自己独立完成各种作业。

任职者平易待人的风格、发展关系的技巧，以及与各种层次的经营专家们交往的能力等人际关系特征都具有极大的实用性。这些特征赋予任职者以发展、维持、利用与相关人士的人际关系的各种能力。与此相互协调，好权势的性格特征、情绪稳定的性格特征又使得任职者想在总经理职位上运用上述这些能力。

再者，任职者的勃勃雄心在激发人们追求那些收入好、地位高的工作职位，并促使他们在条件苛刻、问题多样、压力极大的工作环境中胜任工作，均起着十分重要的作用。

（2）基本个性特征。约翰·P·科特通过对十五名成功的总经理个性特征的研究，总结出一起具有一般意义的基本个性特征：总经理任职者均拥有极大的权势，个人成就辉煌，抱负远大，情绪稳定，思想乐观，知识丰富，分析能力卓越，有良好的认知观、豁达的人生观等等基本特征，同时还具有经营管理专业人才应有的、广泛的各种其他能力。

a. 有极强的进取精神。总经理都有卓越的经营成就并具有极强的成就感

和成功欲望。这种对成就需求可以从他们回答有关工作满意程度方面的问题时同样感受到，总体上，所有的总经理都对现任工作职位感到满意，而那些在经营工作中顺利的人则显得更为满足。此外，这种成就需求常常也得到其他人的理解，总经理任职者个个都十分喜好地位和权势。例如，在回答有关个人生活中“辉煌点”的问题时，最普遍的第二个答复就是关于自己最近一次在职位上的提升。他们中多数人十分明显地为自己能在所在公司中扮演一个相当重要的角色，拥有相当大的权势而感到高兴。总经理职位上的大多数任职者都具有明确的进取心和远大的抱负。事实上，他们已经具有较高层次的工作职位，报酬也相当可观，但许多人依旧希望获得更为重大的职责、更为充分的权力和更加丰润的收入。进行成功领导需要领导者有非常充沛的精力，以及运用这种精力来发挥领导作用（而不是满足其它许多方面的需要）的强烈愿望。这就意味着，一个有很强领导意识和自信心的人，他对权力的追求和运用，将通过推动其他人的工作来获得成功（心理学家通常把它称为权力与成就动机）。

泰德·特纳（Ted Turner）桌上有一句座右铭：“要么领导；要么服从；别无它途。”特纳很显然选择了领导。他把一生的精力投入到一次又一次的大胆冒险中——在所有“权威”都认为他必败无疑之时，却获得了一个又一个的成功。

发现别人看不到的机遇和大胆“追求成功”的能力，使泰德·特纳明显区别于一般的企业经理。正是这个人，希望自己像水手一样证实自己的价值，驾驶着他的小舟在1979年美国世界杯赛上取得了成功；正是这个人，在80年代为了促进世界和平而创办了友好运动会，使美国和苏联运动员进行奥林匹克风格的竞赛；正是这个人，在得知简·方达打算离婚时决心与她通话——两年后他们结婚了；正是这个人，被1993年1月的《时代》周刊授予“本年度先生”的称号。

b. 稳健开朗的个性。就个人性格特征而论，这些总经理的个人情绪都十分稳定。这一特征可以从他们的外表观察到。人们对此也经常评头论足。理查德·波林的一位下属职员曾这样解释说：“在这儿工作的人个个都比较冲动，喊叫声音常常破墙而出。可理查德仍与往常一样，四平八稳的一点儿不急。他不像公司有些人，容易产生某种狂燥和忧郁情绪。”在与波林的交往中，我曾多次发现类似的情况。在与其他总经理交往过程中，我也有类似的感受，在有

的人身上，这一点还显得特别明显。比如有一次，约翰·科恩的一位下属歇斯底里地冲进总经理室，科恩只是平静地看了他一眼，像往常一样用平稳的声调说道：“坐吧，弗莱德。说说到底发生了什么事。”

乐观，似乎是多数总经理任职者性格上的又一特征。当人们对未来感到失望，眼前只是一片黑暗的时候，这些总经理们却总能把握住某些机缘，发现一些积极因素。这一特征十分明显，这也经常是总经理们评说的话题（当然，这一点常常也是人们批评他们的焦点之一）。

c. 很强的分析、认识能力。成功的总经理都具有敏锐的思维，有相当强的分析能力，良好的判断力，以及能从战略上、从全局上考虑问题的能力。

就认识和分析方法而论，多数总经理们在直觉知识和分析掌握上均显得有十分的特长。就是说，他们能够通过系统的、归纳的和演绎的方法等等去分析、思考。而且，他们还具有相当发达的“第六感觉”。总经理任职者所具有的这种素质也是人们经常谈论的话题。在这一方面，人们形容总经理们时，用得最多的词汇术语有“具有很强的判断力”，“分析能力强”，“思维非常系统、严密”，“善于发现问题”，“富有逻辑条理”。

而在认识和分析能力方面，每位总经理的智力似乎都在人均智力水平之上。之所以要说“似乎”是由于没有对他们进行任何标准的智力测试。这一结论是根据与人们交谈得到的印象而来的。15 位总经理中有两位被人们视为“最聪明”的人——也就是说，他们是传统智力测试中得分 140 以上的人。例如，在一次最典型的调查中，科特与一位总经理的 10 位同事交谈过，一半以上的人形容他“精明”或“聪明”。调查中无人涉及到总经理任职者智力方面内容的只有两例。而调查中有 5 例，多数人使用了程度更高的词语（即，英明、特别聪明等）。

d. 人际交往能力。在人际交往上，总经理们都表现得既风度翩翩，又善于发展与其他人的友好交往关系（有的更为突出一点）。

良好的人际关系对于成功的总经理是必不可少的条件，如果没有他人的合作和服从，如果别人不听你的意见或不信任你，你仍将一事无成。换句话说，你要能够与有关各方建立起信任关系，也就是说要和你的上司、部下、部下的部下，同企业其它部门的同事和非企业人员如供应商或客户——总之一切工作中要依赖的各方——建立起合作关系。相互依赖越大，这种关系越重要。

建立在尊重、钦佩、相互需要、道义和友情基础上的良好工作关系是完成工作所需的一个主要权力来源，没有这层关系，人们就会由分歧而生疑心，由相互依赖而变成相互推诿，从而使命令无法下达给具体操作者，这样即使再好的点子也会被人们拒不执行。此外，这些关系也是重要信息的传播渠道，没有它们我们就缺乏开展工作所必需的信息依据。

(3) 其他特征。

a. 广阔良好的知识结构。总经理任职者对自己所从事的产业经营及其相关方面有着丰富的知识，是本行业的行家里手。他对行业相关的特定产品、竞争对手、市场、顾主、科学技术、各类组织及政府法律法规了如指掌。此外，他们对自己的企业、公司的情况也一清二楚。典型的总经理十分熟悉各种不同的人、千变万化的组织程序、企业发展史、公司特殊的产品等等。总经理们在经营的行业中，在掌管的企业中，都像一本百科全书，里面有各种各样详细的数据。

b. 良好的人际关系网。成功的总经理与企业内外保持非常广泛的联系。这是一个好的领导者与一个一般意义上的管理者的差异所在。领导的关系包括横向和纵向关系。

确切地说，就横向关系而言——即与本人管辖范围以外的关系——负责并且有效的管理方法是首先要自始至终对哪些方面会产生横向关系保持高度的敏感性，也就是说，要经常考虑在这些不受你管辖的人当中，你需要得到哪些人的合作和服从才能成功地实施你制定的计划、做出的选择或决策。其次，还要做个预测，估计哪些人会抵制合作或不服从你的管理，他们抵制的原因是什么，会抵制到何种程度，他们凭什么如此强硬。这实际上就是对对方的动机、观点和拥有权力摸个底。另外，还要能够在时间和地域的限制下设法与有关人员建立起良好的工作关系。不受你管辖的这些人平时难以和你谋面——要么是因为你们天各一方，要么因为其他需要优先考虑的事项占去了你的大部分时间，这使得与他们建立并保持良好的工作关系成为一大难题。有时由于在观念和利害关系上的严重分歧，那些人甚至会对你的管理采取强烈的抵制做法，这时你就要敢于并且能够采取强硬手段来对付他们的抵制。

纵向关系指的是在自己企业内上下级、下级、同事的种种关系。

此外，典型的总经理在自己行业中，在自己企业内外，维持着一系列的工

作合作关系——人数最多的可达数千人。其中包括企业内部的上司（老板），同事以及下级员工，同时也包括企业外与企业有密切联系的顾客、供货商、机构官员们、经营对手、政府界人士等等。

比如，与杰克·马丁一起工作的人都说他在本行业、本公司中知名度甚高，熟悉他的人达千人以上。当然其了解程度不同，有的人喜欢他，尊重他，愿意为他工作；有的人却仅仅将他视为一个重要人物而已。公司里就有人曾这样告诉我，“他认识许多人，我恐怕见也没见过那么多的人。”

有效地管理非本人管辖范围内的相关人员意味着在没有常规权力的条件下愿意并且能够克服阻力，赢得他人的合作；与上司打交道则意味着能够并且愿意管理你的老板；而与部下打交道则意味着不单是和一个个的个人打交道，而是管理人事网——部下之间固有的种种纵横交错的关系。

就与上司的关系而言，管理者不能简单行事——即认为他是我的老板，应该他说我做，从而放弃自己的职责，他应该主动负责地与老板建立并保持良好的工作关系。上司对我们是很重要的，但他也是一个凡人，对他们不能像对其他人那样。与上司建立并保持有利于开展工作的关系包含了四个基本步骤：第一步，尽可能多地了解有关上司的详细情况。每一个上司各有什么目标，他的长处和弱点是什么，他喜欢什么样的工作方式以及他承受了哪些压力；第二步，对自己做一个实事求是的评价。明确自己的需要和目标，了解自己的长处和弱点，知道自己的风格；第三步，在对上司和自身了解的基础上着手建立一种符合双方的基本利益、适应双方的风格并建立在双向期待基础上的关系；第四步，为了保持这种关系，要经常向上司汇报你的工作，行为处事要诚实可靠，并且还要有选择地利用上司的时间和其它资源。

一般的人往往把人们与上司建立并保持良好的关系看成是出于政治目的，即想显示自己很了不起，但他们没有认识到没有上司的支持，一个人根本不可能管理好各方关系，而如果你不主动设法与上司搞好关系，上司决不会理所当然地支持你。此外，当今上司与部下的不同点越来越多（多种族、年龄、国籍、性别和所受教育情况等等方面的差异），他们之间的相互依赖关系日益复杂化，在这种情况下，问题“自动”得到解决的机会将越来越少。

就与部下的关系而言，管理者首先要认识到你的对象不是一些个人而一个由各种人以各种不同的方式交织组成的一张关系网，管理这张关系网不仅需要

了解网上的个体，还要了解个体间的相互关系。

(4) 成功领导者共同的环境特征除个人素质特征外，在调查中的总经理任职者还具有相当数量的共同环境条件特征。他们都是在许多方面条件十分相似的家庭环境中长大成人，有着相似的学历教育经历和工作经历。

①童年家庭环境。总经理们享有的共有特点有近三分之一可追根溯源到遗传或早期生活经历，据科特研究，几乎所有的总经理在成长过程中均与生身父母一起生活，与父母亲有着非常亲密的关系。弗兰克是一个十分典型事例。言语之间，他的话充满着对父母双亲，特别是对母亲的挚爱。对自己的母亲，他这样评述道，

“一个我生平接触的最热心的人。”一次，我向弗兰克询问对他事业最有影响的人和事时，他脱口而出，谈到他父母亲对他产生的作用：“他们对我期望甚高，给了我言而不尽的支持和帮助。”

科特根据对这十五个总经理的研究，总结出以下几点：

- 进取、活泼的父母亲
- 生长期与生身父母相处一室
- 与父母亲或任何一方关系密切
- 父母亲至少一方接受过大学（4年）或大专（2年）的教育
- 父亲从事产业经营工作或从事经理类的非营业性管理工作
- 有兄弟姊妹（不是独生子）

但以上几点并非是决定性的。

科特研究表明：领导者的进取心、智力水平、心理健康、正直的价值观这四个特征与童年家庭环境是非常密切的。

a. 进取心。领导有力的人总是具有超常、通常是非凡的精力，他们精力旺盛地完成重大任务，并鼓励带动他人。这种内在的旺盛精力往往来源于较高的个人要求，他们不满足于现状，力求继续取得更大发展（日本人称之为“Kaizen”）。只要与那些成功的总经理这类人呆上短短一段时间，外人就能感觉到他们永无止境的雄心，即使表面上不太明显，非常了解他们的人也会谈到这一品质。对大多数人而言，内在的激励在人生的早期即已形成。如格斯特纲孩提或青年的时期时，认识他的人就时常赞扬他的决心和干劲。基因遗传是一个因素，但孩子与母亲、父亲及其他亲近的人之间的关系必定起着重大的作

用。

缺乏巨大的内在动力，变革中时常会遇到的困难会挫伤人们进行领导的信心。

b. 智力。第二个特征是智力。目前智力的本质引起了很多争议，因而我们只知道，在重要职位上显示出卓越领导才能的人虽然往往不是天才，但他们的某种基本智力超出常人。有的人在这方面很突出，如 HP 公司的总裁格斯特纳的超常才智能很快给人留下很深印象；有的人表现得含蓄，如玛丽·凯化妆品公司的副总裁玛丽·凯了不起的智商则隐藏在她的南方花边下。

智能对经营方向的拟定至关重要。众所周知，要吸收大量不同信息，找出信息间的相互联系，是一项颇具难度、相当复杂的艰巨任务。

这一品质的形成无疑是童年所受教育的结果，但从生物角度看，也受遗传和胎儿照料的影响。如，一个人十岁时表现出中等偏下的智力，到 40 岁则具备超常智能，那他确实不凡（用所有合理的测验方式，而不是一次智商测试或凭学业成绩进行测定）。如基本智力不足，难于在复杂环境中确立正确的方向。

c. 心理健康。另一个共同点是精神和心理健康。成功总经理们的心理负担和障碍一般都较小，即使偶有自恋、偏执现象或高度的不安全感，那也为时很少。因而他们与世界、尤其与人进行联系时，不会形成曲解，不会遇到麻烦。从某种意义上讲，具备健康的心理发展是参与群体活动的基础。失去了这种基础或基础太薄弱，群体活动的参与能力极难的后天形成。

心理健康在领导过程的三个方面都很有用，因为它们都非常注重与他人的联系，在激励鼓动群众时尤为重要，因为需要准确把握他人的情感和价值观。心理健康对经营方向的拟定非常关键，要求不带有任何歪曲偏见。纵观历史，很多了不起的领袖人物都由于感情用事而造成千古遗憾。

心理健康在一定程度上可从生物学角度进行解释，精神变态是由化学物质不平衡引起，因而与遗传有关；但心理健康也受早期生活经历的影响，弗洛伊德的著作首次阐述了童年的某些经历如何形成固定的神经防御模式，并持续终生。

缺少起码的精神、心理健康，很难形成领导行为所需要的与他人合作的技术，心理问题会引起对问题的歪曲误解，也可能使确立的远景目标存在缺陷，

导致悲剧。

d. 正直的人生价值观。领袖人物的另一个重要品质是正直，其重要性至少可用两条原因进行说明。很多人特别善于判断一个人是否看重他们，关心他们的幸福，他们只消观察他或她的所做所为及产生的影响即可。如一个人的诚实遭到他人的怀疑，则难以联盟他人，别人不会相信他或她的话，不愿服从其领导。

正直也有助于确定好的经营方向，对富于闯劲的人尤其如此。野心勃勃干劲十足却缺少正直感的人，也能选定经营方向并进行变革，获得成就和辉煌，但他们最终逃脱不了失败的厄运，因为他们不愿满足支持者的合法要求。非凡的闯劲有其不好的一面，缺少正直则可能使领导行为走入邪路。

正直受一个人成年后主要经历的影响，但与其他三个品质一样，其形成也可追溯到早期生活经历。一个人童年接触的重要成年人——母亲、父亲甚至小学老师——所持有或表达出的价值观念，会对其产生难以估量的影响。

如人们认为某个人缺乏正直，多数人不会听从他的领导，至少不会长期服从他。同时，闯劲十足却不正直的人即使确立了奋斗方向并让人们服从他，最终也会走向失败。

归纳起来，这四个特征——进取心、智力、心理健康和正直，是对重要职位的领导行为的最低要求。其中一种品质更为突出并不意味着某个人具备更强的领导能力，这四种品质都只需达到一定水平之上即可，具有双倍智能或更健康的心理的人不一定能发挥更大的领导才能；但若四种品质中某种未能达到最低水平，就会削弱领导行为效果。

典型的总经理在童年时期具有某些基本环境条件——父母出自中产阶级中有进取心的家庭，与他们的父母有着密切交流，父亲受过大学教育并从事经营或管理工作，有两三个兄弟姊妹等等——他会受到极大的影响，培养起强烈的进取精神，得到良好的教育和工作，与上司、同事、下级均保持良好关系。在这样一种环境中，逻辑上讲总经理就会具有远大的理想抱负，其智力会高于社会的平均值，世界观上显得乐观，性情也较为稳定，充满着对权力和成就的进取动机，待人接物和蔼可亲，人际交往上豁达大方，志趣爱好趋于经营管理类。

②受教育的经历。约翰·P·科特通过对15位成功经理的研究，得出

他们接受教育的经历有以下几点：

- a. 本科（或本科以下）的教育或研究生（硕士）教育
- b. 经济类经营管理知识的掌握程度
- c. 在中学或大学是学生领袖人士（或一直是）

总经理本人至少都受过大学本科教育，其中有 3 位出自有名望的大学（哈佛、耶鲁、普林斯顿）。大多数任职者继续攻读过研究生课程，获得了硕士学位——大都为 MBA（工商管理硕士）。几乎所有人获得的学位均为商学、经济学、工程学等与经济或管理相关专业的学位。

在中学和大学学习期间，所有的总经理们无一例外几乎都是学生领袖。许多人还是运动队队长，一部分人还是学生会、学生俱乐部的领导。也就是说，他们在较早的年龄阶段就已经表现出领导和管理的志趣。3M 公司的总裁鲍勃就是一个典型。在中学学习时期，他就是学校年鉴的编辑，同时还担任两个学生俱乐部的董事长。进入大学学习后，他又成为学生班的班长，曾被学生联谊会推举为杰出的新生和联谊会领袖。

在中学阶段，这种权力进取欲、豁达的待人方式等相关因素使得少年时期的总经理出类拔萃，成为学生中的佼佼者，也使得他的中学生活动经历非常有意义。他的抱负和理想常常促使他渴望继续深造，进而获得研究生的学位等等。他在经营管理上的特别兴趣极大地影响到专业选择（要么经济学类，要么商学类或工程学类）。

③职业经历。约翰·P·科特对上述 15 名总经理的研究，得出他们早期就业的经历共同点：

- a. 参加一家与大人志趣、价值观相适应的公司（或实业）
- b. 将大部分时间精力用于与现在的老板相处
- c. 从一种职能部门（最多两个）得到升迁
- d. 得到较快的职位提升
- e. 较早升至总经理管理职位（年龄在 34 岁至 40 岁之间）

要做总理经所从事的工作，仅有智力、干劲、正直和健康的心理远远不够。要确定有效经营方向，需具备相关行业的丰富知识，懂得制定正确企业战略的要素，需甘冒而险风泰然自若；要联盟群众，需具备多种沟通技巧，了解不同的沟通对象群体的心理，具有良好的工作关系和个人履历，从而树立起可

信度；激励工作要求从根本理解人性，洞察具体工作对象的核心价值观，并有一定的同情心。这一切品质，至少从某种程度讲，是童年之后发展形成的。在相对重要位置上很好地发挥领导才能的人，常具有共同的经历，这对上述品质的形成至关重要。

这些总经理从学校毕业后，有的服过一段时期的兵役，有的参加工作先后受聘于一二家公司。大多数人很快就在某家公司或某一行业立住了脚。特别突出的是，他们大部分选择了与自己志趣和价值观察联系的外部环境来发展自己。方向一旦确定，他们就坚持不懈。就其平均值来看，他们从业时间的90%是倾注在学习期间他们学习研究的产业上的，其中仅一人在自己从业的多数时间中从事着尽管相关但类型不同的行业工作。而他们每个人平均有81%的时间是在为现任公司的老板在工作，仅有3位在他们从业生涯中有一半以上的时间不是为他们现任公司的老板在工作。换言之，尽管我们听过说总经理从一家公司流动到另一家公司，但我们研究中的这些老总们并不具有这种企业间的流动性。他们都较为专一地在一家公司或一个产业工作。

在现代的企业中大多数人按所谓的“成就综合体”的模式在发展。这一模式大致如下：

- 初次安排的工作干得出色；
- 很快得到提升，或被安排做更具挑战性的工作；
- 个人自信、动机的加强（或增加）并使他们工作之内或工作之外的权力以及获得更多权力的机会有所增长。这时，会有更多的更富挑战性的工作等待着他们，有助于他们完善自身的技术技巧；
- 以下过程循环往复，使得他们的相关人际关系得到发展（包括与一个或两个以上最高管理人员的交往），相关企业知识结构得到发展，企业内外人际交往技巧、知识技能得到提高；
- 这使得他们新的工作中任务完成更为出色；
- 这使他们得到另一个提升职位的机会，或被安排做新的、更具挑战性的工作；
- 这一过程循环往复，不断复制更新；

大学毕业后，远大的抱负、强烈的权力成就欲、良好的关系处理技巧、超乎常人的智力、乐观豁达的世界观和稳定的思想情绪等等因素相融合，使他早

期的工作极有成效，经常直接导致了他与公司上层管理人员关系的发展。这些技巧因素加上工作上勤奋努力以及适当的人际关系和某些机缘因素，促使他从工作中脱颖而出，较早地登上总经理管理工作的台阶。

由于这位总经理很快在一个公司或产业中找到了自己的位置，并一直在这家公司工作，当他年近 50 时，他在这一实业和这家公司中有着丰富的知识和经验。因为同样的原因，他可能也在这一实业、这家公司中建立了广泛的联系和交往关系。这些环境因素特征与他早期获取的工作技巧及自己个性相结合，无疑使他在工作中极有成效，事业上大获成功。这使他进一步得到新的升职机会。

这位总经理尽管雄心勃勃，但因种种原因他不会频频更换他的老板。第一个原因是他（对某一产业或某一企业）详尽的知识了解以及公司中已存在的广泛的人际关系不可能从一家公司转到另一家公司，而在新公司中要很快开拓出必需的关系和必要的相关知识存在着许多困难。这样，对总经理本人来说，在高层次上，在要取得同样成效和成就的条件下改换他的上司，其难度极大，其可行性极小。第二个原因在于，即便他有可能获得成功，他也很可能不愿意这样做。在他开始进入企业工作的初期，他已经培养并懂得承诺和忠诚的重要性，这会使他情愿继续留在同一个企业家庭里。当然，其前提条件是他在这家公司和现在的工作中工作愉快，也颇有成就。

成就综合模式不断推动总经理们提升到新的职位，平均每几年得到一次提升机会，而每一次职位的变更促使他们具有更大的实际责任。大多数总经理在工作初期都在企业中的某一职能部门做事，但这一职能部门在某种程度上与该企业的核心部门有着密切联系。较少的人是从两个不同的职能部门工作后提升上来的。这些人都在他们开始工作后相对早的时期进入了总经理管理阶层，并且成为其中的行家。在总经理工作领域内，大多数人则进一步专门化，集中在一个有限的总经理工作职位上或工作内容上继续发展。特别明显的是，多数总经理任职者在其工作期间仅专注于 7 种类型总经理工作职位中的某一种。没有一人从事过两种类型以上的总经理工作。就产品/市场发展史而言，总经理们所从事的工作职位都界乎于新兴的产业和传统产业之间。而在规模上，只有很少的总经理所在的工作职位的经营规模非常小或异常庞大。

最后，绝大多数的总经理在社会经济意义上的进取也是十分明显的，也就

是说，他们所获得的地位、收入都远远超过了他们的父辈。他们中三分之二的人已经得到了比他们的父辈高得多的地位，有着比他们的父辈丰润得多的收入。有的人，每年的收入比他们的父辈当年的收入高出 10 倍。

3. 总经理的行为研究

(1) 总经理的日常工作行为的特点。约翰·P·科特对 15 位成功的总经理经过 500 多个小时日常行为的观察，先后用了二年半时间了解了他们上班，主持各种会议，同他们一起出差，翻阅他们的信函，撰写备忘文件，并且同许许多多各种不同类型的人士进行谈话。在他所收集的资料和笔记中，可以归纳出总经理们如何安排日常工作时间特征的 12 个特点。

①他们大部分时间用于与人交往。总经理们个人单独工作的时间仅占整个工作时间的 24%。这部分时间通常是他们在家里、飞机上或外出乘车时间。总经理中仅有两人与别人交往的时间不超过其工作时间总量的 70%。绝大多数总经理都将工作日中的绝大部分时间用于与别人交谈或倾听别人的谈话，有的总经理用于这方面的时间甚至于超过自己工作日时间的 90%。

②他们耗费时间交往的人不仅有公司老板、直接的下级部门经理人员，也包括许多其他人，你可以毫不费力地发现总经理同上司的上司、下级的下级，或一位顾客、供应商以及与公司并无直接联系的外来者相关交谈。总经理们总是经常在自己系统的各个工作环节部门巡视，也经常会见那些似乎没有什么意义的外来人士。

③谈话话题范围宽广。总经理们从不将话题简单地局限于计划安排、经营策略、人事安排以及其他一些属于公司领导们考虑的问题。在不同的时间、不同的地点，他们就各种不同的话题进行交谈，甚至交谈与经营管理、组织人事安排风马牛不相及的其他话题。

④交谈中，总经理们都提出了许许多多的问题。有时，一些总经理会在半个小时的交谈中提出上百个问题。

⑤交谈中，总经理们很少做出任何“重大”决定。有的学生们在他们的模拟讨论中一天“做出”的重大决定比大多数总经理们一个月所做出的重大决定还要多得多。

⑥这些交谈还包含了相当数量的玩笑、打趣和其它与工作无关的事情。幽默打趣可涉及到企业或行业中的其他人。与工作无关的其它话题则涉及员工的

家庭、爱好及其它娱乐性内容。

⑦邂逅谈话这一类型事例数量较大。其话题常常与企业 and 经营无关紧要。也就是说，总经理们经常从事一些自己都认为可能是浪费时间的活动。

⑧在这些交谈中，总经理们从不做出任何传统意义上的“命令”或“指示”。就是说，此时此景，他们从不“告诫”别人应该做些什么。

⑨然而，总经理们总是希望通过交谈影响谈话对象。总经理们虽没有“告诫”别人应该怎么做，但他们提问题、说要求、运用小恩小惠笼络人心、讲要害说服对方，甚至以威胁恐吓对方来影响交谈中的对象。

⑩总经理们在安排与别人交谈的时间上，他们经常显得被动，以“反应型”的方式进行。总经理工作日的大部分时间是不可能预先安排妥当的，即便在事前已经安排了许多事项的会议上，总经理任职者经常也得安排大量时间与别人讨论那些正式议事程序中未列的题目。

⑪总经理们与别人交谈的时间总是花费在一些简短且不连贯的谈话中的。一次集中于一个问题或一桩事件的交谈，其持续时间很少会超过 10 分钟。在短短的 5 分钟内，涉及到 10 个毫无联系的话题，是十分常见的情形。

⑫总经理工作时间均较长。总经理人均工作时间每周近 60 个小时；科特调查的 15 位总经理中，仅有 3 位每周工作时间少于 55 小时。虽然他们部分工作是在家里，在上班的路途中或出差的旅途中完成的，但他们大多数时间仍是在自己的经理工作室里度过的。

可以把经理比拟为沙漏的颈部，处于他的组织和外界接触的网络之间，以各种方式把它们联系起来。外部联系要消耗经理联系时间的 $\frac{1}{3}$ 至 $\frac{1}{2}$ ；这些联系多样化并且包括顾客、供应者、业务伙伴、同等地位的人以及其他。实际上，这些人发生了通报者网络的功用。非线性关系是经理职务中的一个重要和复杂的组成部分。

下属通常要占去经理的联系时间的 $\frac{1}{3}$ 至 $\frac{1}{2}$ ，最普遍的是提出请求，发出或收到信息，以及制定策略。经理与广泛的下属进行自由的相互联系，绕过正式的沟通管道。

相对而言，经理与其上级（如果是总经理，其上级为董事长）联系时间较少，通常只占 10%。

经理的职务反映了责任与权力的混合。对经理工作的表面研究虽然让人想

到他们对自己的活动往往缺乏控制，然而，进一步分析却使人认为他们能以两种重要方式进行自我控制。经理对于许多工作的初步承诺负有责任，这些承诺转而把他锁入一系列不断发展的活动；但经理可以由此而获得信息，行使领导职务以及许多其他方式，从他的义务中取得好处。

约翰·P·科特认为之所以总经理们会以上述特点行事，与其工作方式是紧密联系的。其工作方式可大致分为：工作日程的安排、建立工作中的人际关系网络，利用工作人际关系网络完成工作日程安排三个主要部分。更为准确地说，这些工作特点中有的似乎源于进行工作日程安排的方式方法，有的是建立工作关系网络的必然结果，有的则是总经理如何运用工作关系网络来完成工作日程安排的方式方法的延展，还有的则可能出于他们接人待物的一般方式方法。

(2) 总经理的工作方式的共同性。总经理们自己安排工作的方式大致相同。在开始的一段时间里，他们都不约而同地着重于自己工作业务日程安排的拟定，并力图使这一安排能顺利实施，建立起所需要的工作关系网络。当工作日程安排和工作关系网络建设基本就绪时，总经理们则全力以赴，确保自己的工作日程安排能通过建立的工作关系网络得到切实可行的贯彻落实。

①工作日程安排。约翰·P·科特用总经理的“日程安排”一词以区别一般管理学上的“计划”。总经理们在接手自己的领导工作后，就会运用自己在本行业已有的经验和知识，在第一年的头几个月中，他们主要的行为活动通常是力图拟定一个业务开展的工作日程安排。这以后他们就不断迅速地更新完善这一日程安排。总经理们运用自己在相关经营领域和企业组织上的知识，结合每天获得的新信息、新资料，很快拟定自己粗略的工作日程。这一工作日程是一种结构松散、不甚完善的各种目标以及一些特定的经营策略和计划。然后，随着时间的推移、信息资料越来越多的积累，总经理们的工作日程计划一步步趋于完善而一次次变得严谨。

所以总经理的日程安排开展于工作初期，而在随后的工作中他将根据企业内外环境条件不断更新日程安排，所以日程安排具有全局性和阶段性和即时性的特点。

从总的来说，总经理的日程安排有短期、中期和长期的工作日程安排。工作日程安排与管理工作的计划是有很大差异的。在下面的论述中我们可以清楚

领导工作的日程安排与管理工作的计划各自有各自的适用范围，只有两者有机的结合，才可能有效的管理和领导。

计划工作的含义指定义组织的目标，制定全局性战略以实现这些目标，开发一个计划体系来综合和协调各种活动。

划分计划类型的最普遍的方法，是根据计划的广度（战略性相对于作业性）、时间框架（短期相对于长期）和明确性（具体性相对于指导性）对计划进行分类。但是，这些分类方法所划分出的计划类型不是相互独立的。比如，短期和长期类型之间就存在紧密的关系，类似的还有战略和作业类型之间的关系。表列出了按不同方法分类的计划类型。

总经理们建立的工作日程安排大致由一系列不甚连贯的目标、计划组成。这些目标、计划就分别立足于他们所任职务要求中的长期职责、中期职责和短期职责目标的实现。这样，总经理的工作日程安排就非常明显地着眼于范围广阔的一系列财政、产品/市场活动和人事活动。当然，其中也包括一些非常特殊的事件或非常模糊的行为。表 6—11 概括了典型的计划类型，表 6—12 说明了一个总经理的日常工作计划。

表 6—11 计划的类型

分类标准	类 型
广 度	战略性计划
	作业性计划
时间框架	长期计划
	短期计划
明确性	指导性计划
	具体性计划

表 6—12 一份总经理日常工作计划表

主要项目类型			
	财政类	经营类（产品/市场）	人 事

主要项目类型			
长期安排 (5 - 20 年)	通过为十年或二十年预期收入和利润的大致意向	通常仅为总经理准备开发什么样的经营项目(产品与市场)的大致意向	通常较模糊。有时含总经理期待的公 司“类型”和必要的管理形式
中期安排 (1 - 5 年)	特定的以后 5 年销售、收益、投资利润等目标	企业经营发展的部分目标计划,如: · 负责在 2003 年引进 3 种新型产品 · 开拓在……领域中兼并的可能性	包括以下一些项目: · 至 2004 年改组的实现 · 2003 年前找到适当人选,更替科雷先生职务
短期安排 (0 - 12 月)	包括本季度详细的财政目标及本年度整个财务计划:销售、开支、收益、投资利润等等	达到这一目标或计划的一系列标的和规划,如: · 各种产品所占的市场份额 · 各条生产线的存货能力	包括以下一些项目: · 即速为史密斯调任新工作 · 让琼斯起草一份更大胆的 5 年规划目标

总经理们通过以下途径拟定工作日程安排：

积极收集各种信息资料（通常是通过他们已经有联系交往的人进行），不断向他们提出各种各样的问题（但大都不仅在正式的计划会议上），运用掌握的企业经营知识和组织管理能力（综合管理能力），引导提问通过有意识的分析过程和下意识的直觉了解过程（特别是后者）来进行决策，寻找特定的项目、规划和行为活动并加以实施，完成即时性的多种目的在总经理职位上的头 6 个月或 1 年时间里，持续不断地进行了上述活动来建立日常工作日程安排，其工作日程安排的特点为明显的或隐含的经营策略为基础、联系松散的目的和计划与总经理职责中长期规划、中期计划和短期安排要求相适应，其中包含了范围广泛的经营内容（产品生产、财政计划、市场营销、人事安排等），并包括各种确定的或不确定的目标和计划，含他们自己和其他相关机构的目标、计划，绝大多数是不成文的既与书面规划相吻合，又有别于书面规划。

②建立工作人际关系网。如前面所述，现代企业面临多样化、复杂化和竞争的内外环境，给企业带来许多新问题，对总经理职责的要求也越来越高，而且总经理所处的人际关系网也是非常复杂和重要的，总经理的职责和关系大致

存在以下特征：

A. 职责义务方面：

a. 远期职责——负责一个企业全部或部分基本目标规划、发展方向和工作重点的制定。其中包括进行某项或某些项产业性开发、关键资源性原材料供应的保障方式等方面进行决策。

b. 中期职责——负责在如何将资源原材料有效配置于某些产业进行决策，以便达到预期的目标规划。

c. 短期职责——负责某一产业和某些产业中劳动力、财力、原材料物资的配置和利润收益的实现。

B. 上下级关系方面：

a. 上级关系——负责向总经理的老板（或董事会）报告。

b. 横向关系——常常（并非总是）负责横向寻求企业内部其他部门（即企业其他成员）的协作，或协调与该产业相关而并非自己负责的企业内部其他部门的生产经营行为的协调。

c. 下级关系——管理通常由各种人才组成的下级雇员。

总经理工作职位使任职者处于必须依赖许多人合作的境地。而在这些人中，不少是其职权控制范围之外的人士。在这种情形下，发展、维护和促进一种正常工作关系以外的人际关系网络可能是十分必要的。若没有这种类型的关系网络，要做成一件事（实施工作日程安排）是肯定不可能的。当你并非处于一个十分强有力的地位时，这种工作关系网络就实际赋予你权柄。

此外，由于总经理职位自身具有的工作职责复杂性，这种关系网络对工作日程安排的目的也是至关重要的。在某种意义上，这些总经理开发的关系网络是一个令人难以置信的信息交流系统。它们使总经理任职者与其工作职责义务相互联系，其程度是任何常规的、机械式的信息交流系统所无法达到的。这些工作关系网络可以进行数量巨大的信息资料分析，使总经理任职者得到那些对他的工作日程安排有潜在意义的信息资料。

就其建立过程而言，由于工作关系网络建设任务庞大、困难重重，总经理任职者总是采用可行性极高的行为方式方法。若涉及的人较少，时间也充裕，总经理可能会着手建立更为完善的工作关系网络，而不是不得不寻求某种较为间接的、更为强制性的、更为露骨的、实际更为耗时的方法。当然，在当今的

现实社会中，总经理任职者的工作与此相比，仍然存在很大的差距。

尽管有的人既不可能具有这种行为技巧，也不会产生任何这样做的意念，我们调查研究的总经理任职者却的确的确这样做了。他们具有极高的个人人际交往技巧，极明确的行为动机。这两者似乎缺一不可，都十分必要。换言之，正如工作日程安排的情况一样，总经理工作似乎必然要求这两者。

基于基本相同的原因，总经理们也对所在公司相联系的供应商和开户银行进行了适当调整；游说各种不同层次的人们，与自己建立相互间的工作关系；有时为了改善关系，得到必要的原材料资源，甚至不惜建议改组董事会。

此外，总经理们在创建自己的工作关系网络过程中，力图通过对这一工作关系网络中不同位置的人事关系，建立起特定的人际感情联系，以完善工作网络。也就是说，他们为了圆满完成自己的工作日程安排，想方设法创建起一种他们认为必要恰当的“氛围”（一种适当的标准和价值观），这是一种十分典型的氛围结构，即我们通常所说的企业文化。在这种氛围环境中，人们自愿为完成总经理的工作日程努力工作，相互间保持良好的合作关系。同样，总经理任职者有时也力图与他们的老板、同事以及公司外界的各种人士建立起这种特殊的“氛围”，他们这样做经常是为对自己的下级们负责。

4. 人际关系研究

约翰·P·科特对人际关系的研究有诸多独到之处，在前面，科特曾经总结了总经理实施成功领导的六条要求：

（1）行业和企业知识。

①有广泛的行业知识（市场、竞争、产品、技术）。

②广泛了解公司情况（主要领导人及其成功原因，公司文化、历史、制度）。

（2）在公司和行业中的人际关系。在公司和行业中建了一整套广泛而稳固的人际关系。

（3）信誉和工作业绩。在公司主要活动中，有很高的声望和出色的工作业绩。

（4）能力和技巧。

①思维敏捷（相当强的分析能力，良好的判断力，以及能从战略上、全局上考虑问题的能力等）；

②很强的人际交往能力（能迅速建立起良好的工作关系，感情投入，有说服力，注重对人及人性的了解）。

（5）个人价值观。十分正直（能公正地评价）。

（6）进取精神。

①有充沛的精力；

②很强的领导动机（它是建立在自信心基础上的对权力和成就的追求）。

下面将讨论科特对人际关系的研究。科特认为：

建立在尊重、软佩、相互需要、道义和友情基础上的良好工作关系是完成工作所需的一个主要权力来源，没有这层关系，人们就会由分歧而生疑心，由相互依赖而变成相互推诿，从而使命令无法下达给具体操作者，这样即使再好的点子也会被人们拒不执行。此外，这些关系也是重要信息的传播渠道，没有它们我们就缺乏开展工作必需的信息依据。

科特认为领导的目的是使各种人员实际实施总经理的工作日程安排。要想把各种人才吸引到你身边并带动他们去实施你的行动计划，一个人必须愿意以一种负责的和行之有效的方法去管理工作中的各种相互依赖关系，不能只图短期利益，不能只考虑个人的前途，不能只顾及有关各方中某一方的利益——不管这一方是谁，即不能只考虑客户的利益，或只维护自己的员工的利益，或者只顾全股东的利益。他必须积极调动所有纵向和横向的关系，并且必须愿意处理这些关系带来的所有极富挑战性的问题，这些问题相当的多。

有效地管理非本人管辖范围内的相关人员意味着在没有常规权力的条件下愿意并且能够克服阻力，赢得他人的合作；与上司打交道则意味着能够并且愿意管理你的老板；而与部下打交道则意味着不单是和一个个的个人打交道，而是管理人事网——部下之间固有的种种纵横交错的关系。

科特把领导工作中的各种关系划分为横向和纵向关系。横向关系是指领导者/总经理与本人管理范围外的关系，或称为外部联系；而纵向关系指的是领导者与上级和下级的关系，或称为内部关系。

（1）与上级的人际关系——“管理”老板。

一般的领导理论，包括明茨伯格的研究，对这方面的研究都非常的少，科特在与上级如何建立人际关系方面做了较多的研究。

①为什么要与上级建立良好的人际关系？

上级的作用极其重要，这一点无可非议。但是许多人却天真地低估了上司在帮助他们搞好管理、发挥领导作用方面所能起的重要作用。

管理者如果没有主要上级的支持和协助根本无法处理好与部下和自己管辖范围以外的人的关系。上级所处的地位决定了他是沟通他的下级和企业其它部门人员的桥梁，起着关键的连接作用。他可以为下级提供他们需要的资源，他负责监督使下级的工作始终符合企业之首先需要，他对下级的工作表现给予公正的奖励。因此在今天的各项工作中，上级如果不充分发挥他的作用，领导者很难发挥出他的领导作用。

首先，上级与下级的关系是一种相互依赖关系，但相互依赖的双方各自的背景和承担的压力不同，如果处理不好，双方都无法有效工作。第二，上下级关系不同于家庭中的父子关系，因此搞好上下级关系不应只是上级的事。上级也是人，他们不见得总比部下更聪明和成熟。第三，由于第二点的缘故，在现代企业中，处理好与上司的关系是下级工作中一个必要和正常的内容，对于有一定难度的领导工作尤其如此。第四，要与上级搞好关系就要花时间和精力去建立一种与双方的风格、特点和期望相吻合，并能满足双方的基本需要的关系。

积极与上级搞好关系对企业的生存和发展至关重要，但许多原本很有能力、积极进取的人竟然忽略了这方面工作。的确，许多人工作积极肯干，无论是管理人还是负责生产、市场和技术等工作均有一套有效的方法，但是他们在对上级的关系上却天真地采取一种消极被动的态度，这种做法既伤害了他们自己也给公司带来损害。

②如何与上级建立良好的人际关系？

与上级建立并保持有利于开展工作的关系包含了四个基本步骤：第一步，尽可能多地了解有关上级的详细情况。每一个上级各有什么目标，他的长处和弱点是什么，他喜欢什么样的工作方式以及他承担了哪些压力；第二步，对自己做一个实事求是的评价。明确自己的需要和目标，了解自己的长处和弱点，知道自己的风格；第三步，在对上级和自身了解的基础上着手建立一种符合双方的基本利益、适应双方的风格并建立在双向期待基础上的关系；第四步，为了保持这种关系，要经常向上级汇报你的工作，行为处事要诚实可靠，并且还要有选择地利用上级的时间和其它资源。与上级建立了良好的工作关系，这种

关系就将变成一种补偿力量，确保你能得到必需的信息、资源和支持等。

第一步，充分了解上级的目标、他的长处和短处以及他的风格等——看来非常简单，但许多人往往不去那么做，结果给自己招来不少问题。了解上级需求的真正含义就是要清楚：上级喜欢以什么方式获得信息（通过写备忘录、召集正式会议，或者打电话）；他是喜欢冲突还是极力想把冲突化小；他喜欢采取什么方法解决问题；在解决问题时他喜欢说哪些话；他喜欢采用的观点是什么。例如，某公司新上任一位经理，这位新经理报告写得很出色，他还喜欢在召开正式会议之前事先准备好所有议事日程。他的一名部下发现了他的这一特点，于是就设法迎合他的要求，了解他需要哪些资料和报告以及他使用这些资料和报告的次数等。这名部下还特别注意在每次讨论问题前向他呈送有关这些问题的资料数据等。

第二步，了解自己。上级只是上下级关系中的一半，构成上下级关系的另一半是部下，因此与上级建立富有成效的工作关系还需要部下对自身的需求、自己的长处和弱点，以及自己的风格有个清楚的认识。

当部下的行动或选择受到上级的制约时，这种依赖必然使部下产生挫折感，有时甚至是愤怒情绪，这是一种很正常的现象，即使在相处得最好的上下级关系中也会发生这种现象。而一个人如何对待这些不如意的事在很大程度上取决于他的个性，即他对于不得不依赖当权者有何感受。

某个总经理和他的上级每次出现意见分歧时都会发生矛盾。他的上级的典型做法是各持己见，决不让步，而这部下就和他较劲，坚持认为自己有理，在争执过程中，他把内心的不满化作犀利的言辞，狠狠抨击上级的推理中的逻辑谬误。而他的上级变得愈加固执。争吵的结果是后来他尽量避免与上级进行任何有可能引起冲突的谈话。由于他想和上级讨论问题，但又往往达不到讨论的目的，他决定要改变这种状况，首先是解决自己的心理问题。于是后来每当他和上级的谈论陷入僵局时，他总是克制自己的急躁情绪，向上级建议双方暂停讨论，各自考虑一段时间之后再继续讨论。他在做法上的这一小小变化收效甚大，因为当他们重新讨论时，双方已经消除了分歧，能够以更灵活、更有效的方法解决问题。

第三步，达到共识，目标一致。运用知己知彼的方法与上级建立良好的工作关系就是建立一种适合双方的工作风格、符合双方的目标和期望值的关系。

首先，与上级建立良好的工作关系就意味着要能够适应不同的工作风格。在为上级提供信息时，下级有时可按照上级偏爱的方式调整自己的工作方法，这样做将会使他们受益不小。针对上级的决策风格，部下也可对自己的风格做些调整。与上级建立良好的工作关系还需要双方都做些调整以吸取对方的长处，弥补自己的不足。最后，与上级建立有效的工作关系还需要部下对自己的期望值进行适当调整，以求在一些重要问题上与上级建立共同的期望值。有很多因素会促使上下级在期望值上出现差距，这些差距有可能引发严重冲突和其它一些问题。

第四步，保持这种良好的关系。

与上级建立了良好的工作关系后，接下来要做的就是设法保持这种关系。部下可采取各种行动来保持与上级的关系，其中最重要的是随时向上级汇报情况、行为处事要表现得令人觉得诚实可靠，还要有选择地利用上级的时间和资源。

上级对部下工作情况的了解有多有少，这主要取决于上级的风格、当时的具体环境和上级对部下的信任程度。但是一般情况下上级通常都不仅仅满足于部下提供的那点情况。

最能损害上下级关系的莫过于部下行事不可靠，工作令人信不过。许多人由于疏忽大意，或拿不准究竟上级认为哪些工作最重要，他们表现出来就是一副让人信不过的样子。你向上级答应了一个令人满意的交货日期也许会使你在短时期内得到上级的欢心，但是如果你不能实现你的承诺，这件事就会成为日后上级对你不满的根源。下级不能给上级提供一个比较准确的分析意见，上级就无法有效地工作。不诚实会损害一个人的信誉，对部下来说这是最恶劣的品质。如果上级对部下的话没有最起码的信任，他就会觉得有必要审查部下的所有决定，部下就很难得到授权行动。浪费上级的时间和精力使部下就像行事不可靠的部下一样，其做法也会破坏良好的上下级关系。部下每请示一次上级都要占用他一部分有限的资源，因此应该有选择地利用上级的时间和资源。

因此要保持与上级的良好工作关系，最关键的一点就是要肯下功夫。对许多人来说，只要他们稍稍想一想提出的这些问题就一定会得到很大启发：

a. 我是否真正了解我的上级对我的总的期望和对我的某些具体活动中的期望是什么？比如他对我下一周，或者下个月的期望是什么？我是否觉得这些

期望合情合理，令我完全能够接受？

b. 我的上级真正清楚我对他寄与的期望吗？他知道我需要哪些资源、信息、支持和帮助吗？他知道我对职业的长远打算吗？他是否会认可我的打算并在工作中为我着想？

c. 我们每天相处得如何？有没有发生令人不愉快的冲突或问题？如果有，是什么原因造成这些冲突或问题？我能做些什么来改善这种局面？

d. 在最近一两个月里我对上级提出过哪些要求？这些要求是否对公司、对上级、以及对我都很重要？当中有没有哪条是无关紧要的要求，因此纯粹是浪费上级的时间？

e. 在建立信任感的诸多条件中，哪些最为上级看重？我在这些方面是否真正表现得令人值得依赖？

f. 上级对我最近几个月的工作有多少了解？如果他不了解我的某些活动，这会不会给我带来麻烦？如果会，我该如何补救？

③有哪些不利于上下级建立良好关系的因素？

与上级建立并保持良好的工作关系本身就是一项困难的工作，另外还有一些情况更增加了这项工作的难度，它们是：

a. 上级与部下年龄、受教育情况和价值观上差距过大；

b. 上级工作不称职；

c. 上级无权；

d. 上级与他的下级存在严重分歧和冲突；

e. 一个部下有多个上级领导，而这些上级之间又存在严重的分歧和冲突。

解决上述五个问题的最佳方法是从一开始就化小它们发生的可能性。在接受一份工作、或被晋级、或换上级之前，对下面这几个问题做些思考很有必要：

a. 你和你未来的上级的分歧估计有多大（是否可能大到不可调和的地步）？

b. 你的上级的能力和权力与他的同级相比如何？如果他比别人差，这会给你造成什么问题？

c. 如果你的上级不止一个他们的目标和做法是否一致？彼此的关系如何？他们当中有没有冤家对头？

尽管上述五个问题使我们的领导的有效性很难在工作中得到发挥，但它们并不是不可克服的困难。

（2）与下级的关系。

①重要性。居于领导职位的人都知道处理好与部下的关系是自己工作的主要任务。但是由于人们常常对企业内错综复杂的环境缺乏充分认识，他们往往天真地低估了在尽职尽责的同时又要讲究成效的领导工作中可能存在的重重困难。困难的原因有以下几点：

第一，领导的对象不是单独的一个个人，而是一个由各种人的各种不同方式组成的一张关系网，因而不但要了解每个个体，而且要了解个体之间的关系。部下之间的相互依赖在程度上大大超过了同一企业人员与非企业人员之间的相互依赖，这就是说一个管理者在很大程度上依赖的是一个错综复杂的关系网，部下之间这种纵横交错的关系给领导工作带来一个新的、特殊的挑战，只有成功地对付了这个挑战才能胜任管理工作，然而即使是经验丰富和颇有成就的经理也很难对付这种挑战。

第二，管理者对关键部下的依赖远远大于对自己管辖范围以外的任何人的依赖，因此这些关键部下就会给你带来一些特殊问题，需要引起特别重视。依赖性体现在以下几点：

- a. 他们掌握某些技术使他们不能被人轻易替换。
- b. 他们掌握某些其他人没有的专业信息或知识。
- c. 他们有良好的的人际关系，批评他们或调换他们的工作都会引起与他们一伙人的不满。
- d. 某个部下的工作恰恰是他的上级全盘工作的中心点，故而他的表现对上级的的工作影响颇大。
- e. 某个部下的工作与其它重要工作或其他重要的人有密切关系，致使上级间接地依赖他。
- f. 如何与下级建立良好的人际关系。

经理通常都有很大的权力。他们通常都建立了一些牢固的纵向和横向关系并且把这些关系处理得非常好，大多数认识他们的人都不太清楚这点。他们对自己的工作和自身在企业里的作用都有十分清楚的认识。比起工作逊色于他们的同事，他们掌握了更多更好的资源——人和财政预算。他们有出色的个人履

历和精心树立起来的好名声，并且不断发扬成绩，好上加好。他们通常和部下——特别是处在重要工作岗位上的部下——建立有牢固的关系，这种关系建立在以下这些基础上：

- (a) 部下对经理的一种义不容辞的责任感；
- (b) 部下对经理领导能力的认可；
- (c) 部下对经理的个人品质以及他的目标或价值观的认同；
- (d) 对经理由认同而产生的依赖。

他们还不惜花时间和精力去维护和发展这些关系。他们能够用手中强大的权力去营造并强化这么一种企业文化；即反对本位主义，提倡协作精神；反对小官僚主义做法，奖励正直诚实的行为。

领导权力还来自于他和部下的私人交往。他应经常与公司的每一位职员见面，他应利用到各处巡视和出席公司的一些特别活动之机（如公司举行的聚会）定期与员工联系，通过这些交往促使人们认同他和他对公司的设想，最后一如所有具有性格魅力的领导者一样，他将与人们建立起牢固可靠的个人关系。

成功的领导所从事的是相关行业的工作，使得他能有极其宝贵的信息基础，这也是权力的一个来源。他懂技术，了解产品和市场动态，同时他还了解他和他们的工作情况。他知道在哪些人之间存在着重要的相互依赖关系，人们在哪些地方存在可能导致发生冲突的分歧。此外，他和许多人建立的私人关系使他控制着大量的信息来源渠道。掌握有常规的或特别的财政拨款权，这又是一个权力来源，使他得以影响部下和事件的进程。

最后，领导技巧和能力无论对企业还是对领导的工作都十分宝贵。这些技巧有助于他建立和保住他的权力源并高效地利用这些权力源；这些技巧帮助他利用他的信息基础制定公司的战略计划；这些技巧帮助他把各种关系和资源有机地组合起来使之成为一支能够帮助他实施他的战略计划的队伍，这支队伍同时具有以下特点：人才多样化，但没有过于严重的分歧；人员之间有相互依赖，但这种依赖关系有利于计划的实施；企业全体人员赞同公司的发展计划。

②领导下级的具体方法。正确领导下级一般是指多以温和的和富有人情味的方法管理部下，也就是说以询问、鼓励和说服等方法带动他们前进。大多数受过教育的人喜欢做别人请求他们做的事而不愿做让人命令他们做的事。而且

从长远观点看，批评过多会损伤他人自尊心，使人们的工作效率下降，给个人造成极大伤害。但在迫不得已时，为了加强管理，领导者必须愿意采取强硬手段。

管理的具体方法从另外一个角度划分有直接法和间接法。

直接管理法是指以面对面的讨论、打电话或写信的方式要求、命令、建议或说服人们做某事。许多颇有影响力的管理者每天不惜花大量时间与各种各样的人接触，因为这种做法收效快，相对简单。

而间接的管理方法有多种形式，最常见的或许是安排一些有充分事先准备的会议。有些人很善于通过挑选参加会议的人员、会议举行的时间和地点以及议事日程等来达到间接影响集体讨论的目的，从而使一个或多个与会者被他们感化。几乎所有的管理者都在不同程度上利用过这种会议形式，因为它们能产生直接管理达不到的效果，而有些人，如国际电话电报公司（ITT：International Telephone & Telegraph Corp）的前首席执行官总裁哈罗德·吉宁（Harold Geneen），看来好像还把举行某些类型的会议变成他们管理手段的一个主要部分。

更间接的一种管理方式是上级经常改变不利于人员管理的正规或非正规机制。他们可以改变企业的常规管理办法，采用新的奖励制度，引进新技术或修订公司目标，他们甚至还可以改变企业人员的文化和人际关系^①。总之，管理有方的上级这么做是为了在部下中形成一种与工作和工作环境相适应的行为模式。

使用间接管理法时要特别注意环境因素对部下行为的影响。尽管这种方法见效慢，运用起来很复杂，但是由于它能起到直接管理法起不到的作用，我们还是必须使用它。间接法能影响大部分人，而面对面交往只能影响一个人，而且它还能使许多难以改变的行为模式和态度被改变。

除了强硬法、温和法、直接法和间接法外，另外行之有效的方法还有具体管理法和象征性管理法。上级不仅可以利用信息和逻辑去说服人们，还可以用其它种种象征性的东西来争取人们的合作或服从，如修建一幢办公大楼，因为这是人们每天上班和开会的地方，或以自己的口才或经历去影响人。他们这么做是因为他们知道人们不光要思考而且还要有切身感受，因此他们必须要做得使部下感到合情合理方能达到影响他们的目的。

采用具体管理法需要上级利用信息让部下从“理智上”认为相对于其它一些行动而言，只有某种行动才符合公司的目标，或者某个目标更可取，或者某种看法更“正确”。一些有影响力的上级对这套做法颇为熟练，他们懂得如何高效收集、利用和陈述事实并得出结论。

象征性管理方法则完全不同，运用的技巧也不一样。象征性管理法不是以理说服人，而是以情打动人。能够成功地运用这种方法的人十分了解人们对不同的表述、图片、事件和环境会有何种不同的反应。

最后要谈的方法是共同参与式管理和独断专行式的管理。成功地管理需要管理者有时要采取共同参与或管理，有时只需独断，有时也要在不同管理领导阶段采用不同的方式。

在实际的管理工作中，上述方法的具体综合运用情况不尽相同，因而最佳的领导风格也会因人而异。如果大多数人不能灵活运用这些方法——即他们只善于运用与自己的个性相吻合的某些方法，而不能综合运用所有方法——这将对他们的职业产生重大的影响。

总之，得力的领导就是通过经常性的和有目的的干预，使部下各方势力均衡，目标一致。这种干预可以是直接的，也可是间接的；方式可以是强硬的，但通常应是温和的；可以是具体干预，也可做象征性干预；可以采取参与式，有时也可搞独裁。

综合起来，这些技巧——包括有权力、能力和决心去管理复杂的企业环境中的各种关系——就可以使局面大大改观。它们可以把那些由复杂的人际关系造成的种种压力变为积极的生产力。如果公司里有更多的人——尤其是那些身居重要岗位的人具备这些能力和技巧，那他们所经历的那些对公司极具危害的权力斗争即使不会被完全消除，至少在波及的范围上不会那么大了。人们就会尽早发现可能产生哪些冲突并了解冲突的起因，在此基础上他们就可以采取有效措施影响事件的进程，使之产生建设性的结果。这样，人们的感情就不会受到伤害，前途也不会受到影响，企业的资源也不会被浪费掉。这些技巧的重要性的确非同小可。

(3) 横向关系——与权力范围外的人际关系。除了纵向关系外，横向关系的因素也非常重要。许多横向因素使领导工作变得更加复杂，这些因素包括：工作中可能牵涉的大量横向关系；工作中的相关各方分散于各地；各方在

目标和观念上存在很大分歧；有时甚至不清楚将与哪些人发生横向关系。这些和其它一些因素使管理工作变成了一种复杂的领导工作——也是一项非常重要的领导工作。

就横向关系而言——即与本人管辖范围以外的关系——负责并且有效地管理方法是，第一，要自始至终对哪些方面会产生横向关系保持高度的敏感性，也就是说，要经常考虑在这些不受你管辖的人当中，你需要得到哪些人的合作和服从才能成功地实施你制定的计划、做出的选择或决策。第二，还要做个预测，估计哪些人会抵制合作或不服从你的管理，他们抵制的原因是什么，会抵制到何种程度，他们凭什么如此强硬。这实际上就是对对方的动机、观点和拥有的权力摸个底。第三，还要能够在时间和地域的限制下设法与有关人员建立起良好的工作关系。不受你管辖的这些人平时难以和你谋面——要么是因为他们彼此天各一方，要么因为其他需要优先考虑的事项占去了你的大部分时间，这使得与他们建立并保持良好的工作关系成为一大难题。第四，有时由于在观念和利害关系上的严重分歧，那些人甚至会对你的管理采取强烈的抵制做法，这时你就要敢于并且能够采取强硬手段来对付他们的抵制。

第一步，确定哪些地方存在横向关系

要加强对工作中复杂的横向关系的领导首先要查明它们的存在范围。由于某些原因，横向关系通常很难被发现，这种关系与上下级关系不同，在组织系统图和工作说明中，明确注明的横向关系只有极少数，而且与职权范围内的各种关系相比，横向关系具有更大的流动性和多变性。的确，工作中人员的依赖关系是随着任职者的目标、价值观和计划的改变而随时发生变化，一旦这些因素发生变化，依赖关系也将改变。这就意味着每一项新工作都将带来新的横向关系，即使是同一项工作，工作重心的改变也会带来新的横向关系。

相关的横向关系为何难以发现，一个可能的原因是这些关系是一些复杂的和难以预料其后果的行为的结果。经理、专业人士和技术专家所从事的工作大都具有多面性和非常规性的特点，因此在工作初期人们很难知道结局是什么样，当然也无从知道在哪些环节会出现横向关系。

解决这个问题的第一步是随时要了解清楚你需要哪些人的合作和服从，这又要求你要掌握工作进度，明确哪些任务必须完成，完成这些任务需要哪些人的积极配合，哪些人可能会对此采取抵制行动。由于我们无法预测未来，我们

在处理横向关系时需要特别小心，不要于漫不经心间疏远了可能将与你的工作有关的任何个人。

要经常思考以下问题：

a. 我想达到什么目的？我对未来有什么打算？

b. 我今年要完成的主要任务是什么？还有这个月、本周、以及今天要完成的任务又是什么？

c. 对我要完成的每一项任务我必须得到哪些人的合作？还可能需要哪些人的合作？

d. 我必须得到哪些人的服从？换句话说，谁可能阻碍或耽误任务的完成？我还可能需要哪些人的服从？

企业中得力的领导人经常自觉地对这些问题进行思考，通过选举产生的优秀官员对这些问题更是十分敏感，因为他们要和大量的横向关系打交道。

第二步，哪些人可能抵制合作？

一旦明确了在哪些方面存在横向关系，第二步就是弄清哪些人可能抵制合作，原因何在，以及抵制的程度以便加强领导。

为什么有时候在我们看来合作于双方有利，而一些非常通情达理的人却不愿与我们合作？这当中有多种可能的原因。人们不愿合作要么是因为他们有其它需要优先考虑的事，或者他们没有时间和资源使自己面面俱到，包括帮助我们；要么他们自身能力有限，难以达到我们的要求；他们抵制合作要么是因为他们拿不准怎样才能给我们以最大的帮助，要么是根本不清楚我们的真正需要；他们抵制合作可能是因为对我们不信任；他们不热情相助（如那个穿皱巴巴棕色西装的人）则可能是因为生我们的气。然而贯穿于上述理由的一个中心问题其实就是分歧的存在。人们在利害关系、自身能力、优先权和对一些问题的估计上存在重大分歧，结果带来的不是合作而是冲突。处于横向联系中的各方的分歧有可能相当大——通常远远大于上下级之间的分歧。例如，一个财务部的中级职员和一个研究与开发部（R&D）的中级经理——财务部的职员要把他写的报告送交这个经理审阅——在目标、价值观和观念上的分歧就会大于他们与各自直接上级的分歧，如果在他们的关系中再加进一些非本公司人员，如全国工会官员、政府部门官员或新闻界人士，分歧还会更大。

对这些分歧进行系统的分析是管理横向关系的中心工作，但是人们往往不

能以现实的观点去分析自身所处的环境，常常作出“分歧极小，人人都愿合作”或“分歧极大，谁都不愿合作”的推测。年轻人尤其更甚，他们常常想当然地认为同一个公司的人都愿合作。

正确评估权力是一种重要的领导技巧，因在现代企业中职位（一个人在领导阶层的地位）只是众多权力源中的一个，其它重要的权力基础还包括信息和对信息渠道的控制；对其它有形资源的控制，如钱、机器设备和人；能表明个人具有某方面专长的履历；个人的一些品质，如一个人的工作干劲、个人才智和处理人际关系的技巧；最后还有与其他重要人物建立良好关系。在某个具体环境中任何一个权力基础都至关重要，它都可以使一个人对对方谋求合作的举动采取强烈抵制的态度。

第三步，建立良好的人际关系。

在选择并实施消除或克服上述问题的对策时，领导者们最常采用的一种做法是建立关系，即与相关各方建立私人关系并利用这种关系推动交流、教育和谈判进程，以减少或克服大部分阻力。

建立和保持良好的工作关系的方式有多种，最常用的一种是理解，即对对方的处理表示理解并满足对方的某些要求，让对方觉得你靠得住。当你这样做了一段时间，对方自然开始信任你，并听取你的想法和建议，渐渐地愿意满足你的要求以回报你的理解做法。

如果有足够的时间和充分的接触，大多数人可以与需要与之合作的但又属于自己管辖范围以外的人建立良好的工作关系。但是我们今天在工作中遇到的最大难题恰恰是我们没有足够的时间，无法进行充分接触，这也是这里的主要问题所在。要是他有时间和工程部、生产部门、市场营销部和财务部的人多接触，并与之建立起良好的工作关系，他的新产品开发计划就能顺利实施，但是下面任何一种因素都可能使他难以如愿：时间紧迫，牵涉的相关人员过多，其它各方的工作单位与他相距甚远。

第四步：“要么领导，要么服从，别无他途！”——泰德·特纳

良好的人际关系加上充分的交流可以帮助人们克服横向关系中的大部分阻力，但在有些工作中，可能有一方对另一方采取强硬的或顽固的抵制行动，当发生这种情况时，我们有时就需要采取更复杂或更强有力有方法克服这些阻力。

企业的领导行为理论

一个企业的领导可分为以下三个方面：

- ①确定企业的战略目标——经营方向；
- ②团结群众；
- ③激励和鼓舞。

下面，对以上三个方面进行阐述：

1. 确定企业的战略目标—经营方向

(1) 确定企业战略目标的重要性。确定企业的战略目标是领导行为的核心和主要职能，而经营方向又是战略目标的核心。科特按企业管理水平和领导水平之高低分为四个类型：弱管弱领、强管强领、弱管强领、强管弱领。

弱管弱领是本世纪前的多数企业组织面临的状况，即很少的管理和领导；强管弱领是 20 世纪 50 年代 ~ 70 年代的许多成功企业的状况，它们很强调管理领导却很少。现代企业中创业型公司有相当多的是强领弱管的，而现代企业中最成功的例子都是强管强领的，即相当多的管理和领导。

科特认为强管弱领是当代西方企业普遍存在的现象，应该加强领导以适应企业内外环境的变迁，这具有普遍上的意义。

领导工作中的战略目标或经营方向指的是对企业的某项事物（一个企业组织、一种企业文化、一个行业、一种技术、一项活动）的未来（常为遥远未来）状况的描述。典型的远景目标具体到能真正起到指导作用，但又相当模糊，能刺激积极性，实用于种种情况下。远景目标有好有坏。通常，我们判断远景目标是否很好或恰当的标准，是要看它能否经受得住适合性和可行性的检验。适合性是根据远景目标中描述的未来状况为重要支持者——顾客、股东、雇员等——的利益而提供服务的好坏程度进行定义的。可行性则指达到目标的合理战略，考虑到了竞争因素、企业组织的实力和不足，以及技术发展趋势等。一个企业的经营方向可以极为新颖，但常常并非如此。

对一个企业来说，战略是为了实现企业的总目标对所要采取的行动方针和资源使用方向的一种总体规划。战略是一个总方向，这涉及企业向哪里发展的问题。战略还具有对抗的含义，它总是针对竞争对手的优势和劣势及其正在和可能采取的行动而制订的。对于一个企业来说，内部的薄弱环节或某些方面管

理不善的问题通常可以容忍，至少暂时可以容忍。相反，如果企业相对他的竞争对手的地位恶化，则将危及企业的生存。事实上，一旦企业的盈利率被他的竞争对手所控制，那么企业就不可能再有较好的管理。所以，把以直接改变企业相对于竞争对手的实力为目的的规划活动称之为“制定战略”，这将有助于我们更确切地把握战略的含义和作用。

经营方向的选择是战略的核心问题。这方面一个典型的例子是众所周知的美国 IBM 公司的成长。在本世纪 40 年代，当时的 IBM 公司尽管有一个响亮的名称：国际商用机器公司，却是一个名不见经传的制造商业数据处理机的中型企业。1947 年，第一台电子计算机“艾尼阿柯”（ENIAC）研制成功，这是一台为军事用途设计的专门从事科学计算的计算机。当时工业界流行的看法是：计算机是用于科学计算的高速运算工具。但 IBM 公司的创造者托马斯·沃森（Thomas Watson）的观点却与众不同，他以其远见卓识预见到计算机最主要的用途是数据处理领域。于是他为 IBM 公司制定了新的战略：集中力量研制高效和廉价的，用于会计和工资计算这类商业日常事务和信息处理业务的计算机。正是这一战略，使 IBM 公司在 1953 年就率先推出了 650 型商业数据处理用计算机，并在头五年中就卖出了 1800 台。这个数字是当时最权威的市场研究人员对整个 20 世纪全世界计算机销售量最乐观的预测数字的两倍。也正是这一战略，使 IBM 公司发展成为世界上最大的计算机企业。

战略目标的拟定常常是通过分析归纳而得出的，即广泛收集有关情况的资料，寻找其中的模式、关系和联系，来解释说明情况。收集信息，尤其从顾客处收集大量的经营活动信息，向传统的想法提出挑战，并分析得出能对经营活动中存在的基本问题做出回答的模式（例如，成功的要求是什么？顾客对我们的产品和服务有何意见？等等），再根据对问题的理解提出多种选择方向，并进行验证，还可试用一些对策，最后选定一个好的经营方向（即既适用又可行的方向）。

战略目标的拟定过程一旦开始，通常会持续很长时间，这其中常会经历一些重大变动，当然也要经历一些小事件，也有时候甚至很少有变动。正因如此，远景目标和战略是动态的，不是静态的，并不断演变。所以战略目标的确定具有长期性和动态性。

（2）战略目标的确定与计划管理的差异。科特认为管理中的计划与领导

中的战略目标的确是不同的，而且两者具有互补关系。计划的首要职能是通过计划带来在企业重要领域的预见性结果。例如按时按预算完成任务等。而战略目标的职能是通过确定变革的方向，引起所需变革（例如，生产出新产品，建立劳资新关系等），以对付不断变化的商业环境。计划的确定和形成与确定战略目标的方式也是不同的。计划的形成是就如何达到目前主要支持者（如顾客、股东等）的期望结果而制定一个详细表格，如过于复杂难记或传达，可诉诸文字，并制定一个日程表，规定何时、何人必须做什么事、以及所涉及到的费用。计划的制定是一个推理过程，从所需达到的结果出发，确定必要的步骤、日程安排和费用。而经营方向的确定是确立一个远景目标，描述一个企业组织或活动的主要方面在将来的发展动态，并确立实现目标的战略。确定经营方向是一个归纳过程，此间需广泛收集有关所处行业、企业组织或活动的信息，能回答这一领域的基本问题并根据对问题的理解程度，对各种可选择方向进行检验，很可能就其中的某些选项进行实验，然后选定一种。

（3）问题的提出和目标的确定。要完成制定战略这件极端重要又非常困难的管理任务，应当遵循一定的程序，进行系统分析，并充分发挥想象力和创造性，以及依据一定的原则。在下面我们以企业战略为例，对制定战略的各个主要环节作一个简要的说明。

制定战略的第一步在于正确地提出问题。正如阿尔伯特·爱因斯坦（Albert Einstein）所说：“我希望知道我应该向自己提出什么问题！”那么制定战略通常应当向自己提出哪些问题呢？

美国著名管理学家彼得·F·德鲁克认为，应当从下述三个方面出发，即我们的企业是个什么企业？将是个什么企业？应该是个什么企业？要回答这三个问题需要进一步问一下：“谁是我们的顾客？”“我们的顾客购买的到底是什么？”以及“我们应当进入什么市场？”“什么市场是最有发展前途的市场？”要回答这些问题，就要进行战略分析，而且还需要运用想象力，要摆脱以往的经验 and 现状束缚，尤其是要摆脱现有产品和业务的束缚。

（4）战略分析。战略分析的主要任务是选择企业应当进入的市场，这些市场的结构特征和潜在需求以及竞争对手的优势和劣势。主要的分析内容和方法有市场细分、行业组织分析和竞争对手分析。

①市场细分。所谓市场细分，就是根据构成总体市场的不同顾客（用户）

的需求特点、购买行为和购买习惯，将他们细分为若干相类似的顾客群体。在此基础上，根据企业的优势，确定目标市场，为制定战略提供依据。

市场细分的一般方法主要有两种：

a. 按一个主要影响需求的因素细分，例如按收入水平、年龄范围、地理位置或行业等因素对市场进行细分。

b. 按两个以上影响需求的因素细分，例如按收入水平和年龄范围进行细分。在市场细分的基础上选择目标市场和进行市场定位。所谓市场定位就是给一种产品安排一个在目标市场的顾客心目中独特的、理想的位置，也就是解决如何进入目标市场并占据什么地位的问题。

②行业组织分析。行业组织分析是采用行业经济学的方法，对企业所处的行业或者打算进入的行业的集中度、行业内产品的差别，以及行业壁垒等问题进行分析。由于集中度指标能够反映市场结构的基本特征、形成原因和变化趋势，且容易定量化和便于测量，因此采用得最为广泛。

常用的集中度指标有绝对集中度、相对集中度和哈菲德尔指数（O. C. Herfindahl Index）等。以绝对集中度指标为例，它是用市场上前几位企业（一般是前4位或前5位）的生产量（一般为销售额）或资本存量占整个市场生产量或资本存量的比例来表示。其计算公式为：

$$C_n = \sum_{i=1}^n x_i / \sum_i x_i$$

式中， C_n ——x行业市场前n位企业的绝对集中度。

绝对集中度反映一个行业的垄断程度，其中的生产集中度指标，已成为发达国家的一个基本的经济统计指标。

行业壁垒分析是为制定进入战略或防御战略提供依据的。形成行业壁垒的因素主要有：

a. 规模经济。大规模的经济性表现为在一定时期内产品的单位成本随总产量的增加而降低。规模经济的存在阻止了对行业的侵入，因为它迫使“入侵者”或者冒大规模生产的风险，或者以小规模生产而在产品成本方面处于劣势。像汽车、船舶、冶金、超大规模集成电路芯片等行业都存在规模经济的行业壁垒。

b. 产品差别化。产品差别化意味着现有企业通过广告、产品质量、顾客

服务等建立起的商标及顾客信誉上的优势。差别化所构成的行业壁垒，将迫使“入侵者”耗费大量资金克服原有企业的信誉优势。这种努力通常带来初始阶段的亏损。产品差别化在诸如婴儿食品、药品、化妆品等行业可能成为重要的行业壁垒。

c. 控制销售渠道。对于一种产品来说，批发或零售渠道越少，现有企业通过长久的关系、高质量的服务对它们控制的程度就越大，进入该行业也就越困难。

d. 专有技术。产品的专有知识或设计特点，通过专利或保密的方法也可构成行业壁垒。

e. 最佳原材料来源的控制，这种行业壁垒在采掘产业最为典型。

f. 政府政策。政府能够限制甚至封锁对某行业的入侵，如发放许可证等。

对于那些已处于某一行业的企业来说，有效地建立行业壁垒是最好的防御战略。而对于那些试图进入某一行业的企业来说，行业壁垒分析则为制定“入侵”战略提供依据。

③竞争对手分析。制定战略的实质，是为了获取相对于竞争对手的持久的竞争实力地位和竞争优势。要达到这一目的，就必须对竞争对手进行分析，做到“知己知彼，百战不殆”。竞争对手分析主要包括四个方面：

a. 竞争对手的长期目标和战略分析。主要分析竞争对手的增长目标、产品结构、主要市场分布、市场地位和组织结构，以便从中掌握竞争对手的自我估价、战略方向、市场布局、竞争地位以及组织结构体现出的战略重点。

b. 技术经济实力和能力的分析。主要对竞争对手的产品质量、新产品和技术储备、设备先进程度、技术人员的素质和数量、销售队伍的素质和经验、销售组织与售后服务网、研究与技术开发投入比例等进行分析，以掌握竞争对手的产品技术水平、制造能力、研究开发能力、销售能力以及生产效率。

c. 经营状况和财务状况分析。主要是分析竞争对手的收益性、周转性、经营安全性、偿付能力、折旧率以及成长性，以掌握竞争对手的盈利能力、营运能力、资金结构以及固定资产更新改造能力。

d. 领导者和背景分析。主要分析竞争对手最高主管人员的素质和能力，管理阶层的素质和能力以及管理方式和竞争方式等。

竞争对手是企业的一面镜子，从中可看到本企业的优势和劣势，这对于制

定竞争战略是十分必要的。

(5) 战略选择。战略分析是为战略选择和战略规划提供依据的。所谓战略选择,就是要确定企业应采取的战略类型。从根本上说,企业战略尽管形式各异,叫法不同,但基本类型不外乎以下三种。

①总成本领先战略。这种战略的主导思想是以低成本取得行业中的领先地位。按照这一基本方针,要求坚决建立起大规模的高效生产设施,利用经验曲线全力以赴降低成本,尽量压缩各项费用。尽管质量、服务以及其他方面不容忽视,但贯穿于整个战略之中的是单位产品成本低于竞争对手。

成本领先的优势有利于建立起行业壁垒,有利于企业采取灵活的是价格策略,将竞争对手排挤出市场。为了成功地实施成本领先战略,所选择的市场必须对某类产品有稳定、持久和大量的需求,产品的设计要便于制造和生产,要广泛地推行标准化、通用化和系列化。这方面一个最典型的例子是美国的麦当劳快餐连锁店。麦当劳把快餐业的夫妻店式的旧经营方式,改造成为大批量、标准化的大规模工厂化生产,使每片肉、每片洋葱、每个圆面包和每根炸土豆条看起来都一模一样,并且在精确地加工时间内从全自动化的流程中生产出来。同时,适应大规模生产的要求,在产品质量、服务速度、清洁卫生、服务态度方面建立了严格的标准,从而树立了极高的信誉,确保了市场需要的持续稳定增长。

②差别化战略。所谓差别化战略就是使企业在行业中别具一格,具有独特性,并且利用有意识形成的差别化,建立起差别竞争优势,以形成对“入侵者”的行业壁垒,并利用差别化带来的较高的边际利润补偿因追求差别化而增加的成本。

实现差别化战略可以有多种方式,例如树立名牌形象,设计产品技术特点和性能特点,在顾客服务上别具一格,等等。

世界电冰箱市场上的竞争,大多是采用差别化战略。随着电冰箱市场逐渐从卖方市场转向买方市场,各冰箱生产厂家在改进产品设计、增加产品功能、改善售后服务以及延长保修期等方面绞尽脑汁,不断推陈出新。电冰箱的花样不断翻新:增大冷冻室容积、表面喷漆改喷塑、风冷改直冷、抽屉式冷冻室、增加蓄冷器、立式压缩机改卧式压缩机、外接冷饮等等。不过应当强调,差别化战略并不意味着可以忽略成本,只是降低成本在此不是企业的根本战略目

标。

③专一化战略。这类战略是主攻某个特殊的细分市场或某一种特殊的产品。这一战略依据的前提是：企业业务的专一化能够以更高的效率、更好的效果为某一狭窄的战略对象服务，从而在某一方面或某一点上超过那些有较宽业务范围的竞争对手。

大量的事实表明，企业应根据自己的情况，主要采取某一种类型的战略，并全力以赴，而不应当徘徊其间，丧失特色。

(6) 战略规划。战略规划的任务是将战略分析和战略选择的结果进一步体现在产品组合、功能战略和资源分配上。产品组合通常表现在三个方面：产品组合的深度，即产品品种的数量；产品组合的广度，即产品种类的数量；产品组合深度与广度的关联性，即产品种类之间的相关程度。产品组合首先要突出优势产品和主导产品的地位，应当围绕主导产品作系列化的展开。挖掘产品组合的深度，有利于占有更多的细分市场，提高顾客的满意程度；扩大产品组合的广度，可以分散企业经营的风险，充分利用企业在销售、服务方面已经形成的规模和能力；加强产品组合的关联性，则可充分发挥企业的核心技术优势，挖掘生产系统的生产潜力。

功能战略主要是针对行业中成功的关键因素强化企业在开发研制、制造、采购、销售、服务等方面的关键环节。实践表明，不同行业，成功的关键因素是不同的，而行业成功的关键因素则是随着行业的成熟逐步演变的。例如对于大规模集成电路芯片行业来说，成功的关键因素是加工设备的精密性和效率；而对于电梯行业，尽管电梯的质量很重要，但服务才是其成功的关键因素。

任何企业，其资源总是有限的，要使得有限的资源发挥最大效益，就必须集中使用。因此，在战略规划中，按何种优先次序来分配资源就成为一个重要问题。关于这一点，我们将在阐述战略原则时作进一步讨论。

(7) 战略实施和战略领导管理。战略实施碰到的首要问题是组织保证。必须认识到，组织是手段，是实现战略和目标的手段。“战略决定结构”应作为战略实施阶段所依据的原则，不同的战略要求不同的组织结构与之相适应。例如，总成本领先战略，一般要求一种集权化的按职能划分部门的专业化分工的体制；而差别化战略要求一种适于激发创新精神的项目管理，或是分权化的按产品或市场划分部门的组织体制。将不同的战略混同在一种组织体制下实

施，就会造成上面提到的徘徊其间的结果，难以形成各自的特色。

近年来，战略与组织文化的关系以及战略对组织文化的影响开始受到管理学家的关注，成为战略管理方面的一个十分令人感兴趣的研究课题。企业文化作为一个组织特有的价值观念、管理风格、思维和行为方式的体现，对企业的成功起着重要的影响，这一点已得到公认。不同的战略不仅要求不同的技能和组织结构，也要求企业的文化能够与之相适应。例如，差别化战略所要求的往往是一种鼓励革新、发挥个人积极性和勇于冒风险的精神；而总成本领先战略则要求一种勤俭节约、遵纪守法注重细节的办事作风。同组织结构一样，文化本身并无好坏之分，它是实施战略取得竞争优势的一种手段。

(8) 目标战略确定的原则。在一定意义上说，制定战略主要是一种管理艺术，它是计划工作中最困难的部分。尽管如此，还是有一定的规律可循，有一些基本的原则可依。这些原则是在经验基础上的总结和提高，它们是制定战略的指南，而不是教条，它有以下几点：

①以社会需要为出发点。制定战略应当有一个基本的出发点或立足点，这个出发点不应当建立在主观妄想之上，而应当建立在客观的社会需要之上。一个组织只有不断地满足社会的某种持久的、日益增长的需要，才可能存在和发展。因此，满足社会需要应当作为一条基本的战略原则。具体到一个企业，满足社会需要也就是满足市场需要、顾客需要。

制定战略时一个常犯的错误是：把眼光局限于现有的产品和服务上，认识不到产品只是一种满足顾客需要的形式，而形式是可以改变的。任何产品都有它的生命周期，但顾客的基本需要却是永存的。这就是在制定战略时，要根据科学技术的发展，社会的变迁，以及顾客偏好的变化，采用不同形式满足顾客的需要，而不要固守于现有的产品和服务。

不能够认识到顾客需要的到底是什么，以及顾客的价值准则是什么，这又是制定战略常犯的另一个错误。在这方面美国通用汽车公司的凯迪拉克分公司的例子是个很好的说明。对凯迪拉克公司的人来说，他们是制造汽车的这件事几乎是不言而喻的。但是，很少有人想到那个花了 7 000 美元（本世纪 30 年代的价格）买一部新的凯迪拉克汽车的人，是为了得到一种运输工具呢？还是主要为了取得声望？看上去，凯迪拉克公司是在同福特汽车公司、德国的大从汽车公司竞争，但真是这样的吗？对此，30 年代的萧条时期接管凯迪拉克

公司的德雷斯达 (N. Drasda) 却有不同看法,他认为,凯迪拉克汽车是同钻石和貂皮大衣在竞争,凯迪拉克汽车的买主购买的,不是一种“运输工具”,而是“地位”。这个见解在凯迪拉克公司正趋于衰落时挽救了它。在两年左右的时间里,尽管当时美国经济正处于萧条时期,但该公司却成为一个主要的成长中的企业。

②把握时机。制定计划,是要防备可能发生的变化,而制定战略则不同,是要利用可能发生的变化。因为变化预示着机会。旧垄断的打破、新事业的创办,无不是靠利用变化所带来的良机。日本汽车小巧、省油、质量上乘,但直到 60 年代末,虽几经尝试,却始终未能在美国市场上立足。1973 年爆发的石油危机,成为日本汽车打入美国市场的契机,而 1979 年接踵而来的第二次石油危机,才使日本汽车最终确立起了在美国市场上的地位。近年来,人口结构出现了一个重要的演变趋势——老龄化。这一变化预示着一个重要的、广阔的潜在老年市场正在形成。老年人的保健、老年人的娱乐、老年人的衣食住行都是一些新的经营机会,不少企业正在针对这一变化制定新的战略。所以,应当把利用变化,把握时机作为制定战略的一条基本原则。前面曾指出,制定战略的核心问题是回答“我们的企业应该是个什么企业”的问题。其意图也旨在强调预测环境变化,利用新的发展机会的重要性。特别是行业结构可能发生的重大变化;行业核心技术和相关技术的重大革新和商业化应用;人口、自然资源、教育水平、环境保护方面的演变趋势,以及政府重大经济政策的改变等,都将给企业、部门、城市和地区带来新的发展机会。而所谓“企业应该是个什么企业”的问题,也就是应该如何利用这些变化,不失良机向哪个方向发展的问題。

③扬长避短。战略具有对抗的含义,制定战略实质是要研究如何以弱胜强,以小胜大,后来居上,高屋建瓴。而欲达此目的,必须扬长避短、发挥优势。这应作为一条基本的战略原则。

扬长避短,重在扬长,也就是充分发挥优势,不断强化优势地位。这就要求要专心本行。处于当今瞬息万变的经营环境中,许多企业选择了多角化经营战略。多角化经营的好处是:一方面,它有助于充分利用企业的生产能力,技术开发能力和销售能力;另一方面,当企业的一种主导产品经营受挫时,可以使企业在其他方面有较大的回旋余地。但是,尽管多角化经营使得许多企业

获得了巨大的发展，如果盲目追求多角化和新颖，只求“攻城掠地”，而不注意巩固已占领的市场，或是轻率地进入同企业的传统技术和业务不相关的新行业，以至失去自身的特色和优势，被竞争企业乘虚而入的事例也俯拾皆是。多角化战略取得成功的关键就在于，把多角化战略建立在企业的核心技术和中心市场的基础上。尽管企业的业务领域在不断扩展，但始终围绕核心技术和不断强化业已形成的优势地位，这样才能胜人一等。事实表明，没有特色的多角化和没有核心的多角化大多是低效益的，是最容易失败的。经验表明，与其如此，不如“宁肯少些，但要好些”。

④出奇制胜。以弱胜强、以小胜大、后来居上，除了要扬长避短、发挥优势以外，还要靠出奇制胜。应当把出奇制胜看作一条重要的战略原则。

出奇制胜也就是靠创新，靠另辟蹊径获得成功。制定战略过程的创新属于管理创新。经验表明，创新是可以总结出一些一般规律的。

a. 创新来源于对创新机会的分析。美国管理学家彼得·F·德鲁克在他的新作《创业精神与创新——变革时代的管理原则与实践》一书归纳了七种创新的来源：(a) 意想不到的成功或失败；(b) 实际情况与人们的主观设想之间极不协调的现象，例如，本世纪40年代一方面货运总量在增长；另一方面远洋运输业却面临衰退，这种极不协调的现象导致集装箱运输的诞生和迅猛发展；(c) 过程中的需要；(d) 行业与市场结构的变化；(e) 人口变动；(f) 观念转变；(g) 新知识的发现。

b. 创新既要依靠推理，更要依靠想象力。爱因斯坦曾经说过：想象力比知识更重要，因为知识是有限的，而想象力概括着世界上的一切，推动着进步，并是知识进化的源泉。创新需要灵感，而创造性灵感像一堆余烬，必须不断地煽风才能使它发光。

c. 创新要从小处起步，要简易而且重点突出。例如英国人罗兰·希尔(Rowland Hill)发明邮票，最初是依照征收税费时用的印花，把一种类似的印花贴在信封上，将后付邮资改为预付邮资。就是这么一项简单的发明，其作用却不可估量，因为现代邮政正是在此基础上诞生的。又如，日本一些大公司制定战略有一种习惯，即用简洁而紧凑的一句话来描述预想的经营战略。在他们看来，任何想开创一种新经营业务的企业，如果不能用透彻而自然的语句将所制定的战略表达出来，那么，肯定是战略本身存在什么毛病。

d. 创新必须有强烈的欲望。一心想成为行业的领先者，从不甘居人后，定能不断迸发出创造力的火花。

⑤集中资源。任何一个组织，资源总是有限的，要使有限的资源发挥出最大的效益，就必须集中使用。集中资源的前提，是方向明确，重点突出。也就是说，首先要明确经营方向和找出关键的成功因素。实践表明，不同行业关键的成功因素是不同的。例如，对于纯碱工业来说，生产技术是关键因素。因为获得同样质量的纯碱，汞制作法的效益，要比半渗透膜法高两倍以上。采用后一种方法的企业，无论作多大努力来减少额外成本，也不可能在利润竞争上获胜。而对于电梯行业，关键的成功因素是服务，没有能力和财力建立和维持一个费用昂贵的服务网的企业，是不可能在这一行业中长期生存下去的。在造船和钢铁工业中，一旦选择了某种生产技术后，规模经济是获得成功的关键。此外，对于啤酒工业和纺织工业也存在类似的情况。而对于电源开关、定时器和继电器等这类器件型的生产企业，无论是市场份额还是盈利率都在很大程度上取决于产品的品种范围，故品种是该行业的关键成功因素。只有找准了行业的关键成功因素，再加上集中资源，才可能获得成功。

⑥量力而行。制定战略还应遵循量力而行的原则，也就是应使战略与组织或企业的规模相适应。

企业的规模、结构和战略是密切相关的。规模本身对战略有重大影响，不同的规模要求不同的战略。小企业能做大企业不能做的事，它能为市场需求的变化作出迅速的反应，能够灵活而集中地使用其资源，也就是人们常说的：“船小好掉头”。但是，大企业能做一些小企业不能做的事，它能把资源投入到超过小企业所能承担的长期研究项目和大型开发规模中去。因此，“适应于不同规模的战略是什么？”这个问题对于上层决策者来说具有极端的重要性。此外，不同的战略又要求不同的规模。一个试图在某一市场中取得领先地位的企业，必须是一个大企业。而如果企业的规模较小，那还是以在一个大市场中占据一个特殊位置或一个有利的细分市场为目标更好。

这方面一个典型的例子是英国的罗尔斯—罗伊斯公司。它的汽车事业部生产一种超高级、超豪华型的小轿车，这种车被世界上许多国家选作元首、总理和接待重要国宾用车。该公司在世界上最大的市场之一的汽车市场上占据了一个小而盈利很高的领域。公司的规模与这个极其有限的市场是相适应的。而罗

尔斯—罗伊思公司的飞机事业部却不是这样，该事业部试图在世界喷气引擎市场中占据领先地位，但由于规模太小，资金不足，终于抵挡不住美国的波音飞机公司和麦道飞机公司等大公司的竞争，以致由于该事业部的巨额亏损，使罗尔斯—罗伊思公司一度险遭破产。

以上简单地讨论了制定战略的六条基本原则。我们已经知道，制定战略也是计划工作的一部分内容。因此，从某种意义上说，这六条基本原则也可看成是计划工作的一般原则。当然，制定战略的复杂性、艰巨性绝非这六条原则所能囊括的。但是，尽管制定战略是计划中最困难的工作，却是任何组织或企业的最高领导人员不可推卸的任务。

2. 团结群众

科特在这里所用的“群众”是指与企业领导活动相关联的、所有利益相关方的总称。既包括企业内部的各类人员，也包括企业外部的顾客、其他国际供应商、政府机关等等。企业的领导活动要团结以上群众，形成一个联盟，即一群彼此相关的人们对某一远景目标和整套战略能达成共识，承认方向的有效性并乐意为将之变成现实而奋斗的状况。

现代企业组织的中心特征之一是互相联系，企业组织中的任何人都不是完全独立的，绝大部分雇员都通过工作、技术、管理体制和等级制度与其他人相联系。一旦企业组织试图进行变革，这种联系就给领导过程提出了一个特殊挑战。如果众多的人员不能组织起来，朝同一个方向前进，人们就会互相绊倒。

在结盟工作中与人沟通时，目标群体不仅包括某一管理的负责人，还牵涉到老板、同业者、企业组织中其他部门的人员、供应商、政府官员，甚至顾客。确实，可能涉及到能帮助执行远景目标和战略的人，或可能阻碍执行的任何人。

企业传统管理组织活动中与目标群体进行交流当然也可能很复杂，在一个复杂企业组织中，帮助人们懂得最新计划和他们在其中的作用，并非易事；但要使人们理解非常遥远的将来的远景目标，则具有前者不能比拟的挑战性。而且领导工作需要沟通的人数要远远地超过管理组织活动。如此复杂信息的传达，对象人数又众多，形形色色，并且持怀疑态度，则沟通工作的困难程度难以置信。

所以团结群众主要面临着沟通方面的挑战都通过与所有能提供帮助和合作

的人进行大量的交流，让他们理解和相信这一远景目标及其战略，以使经营方向变成现实；在交流的过程中，尽可能地做到表达清楚，令人信服。

(1) 如何达成联盟。对于如何达成联盟，科特认为应该通过有效的沟通来实现，即不厌其烦地向所有能够提供帮助和合作的人们（下属、下属的下属、老板、供应商等）传达确定的经营方向；传达过程中尽可能用简单的图像、符号或比喻进行有力的交流。勿需采用已经用得够多的交流渠道以避免占用许多宝贵的管理时间；通过使用具有良好履历和工作关系的传达者，尽可能用合理的方式传达信息，确保传达者言行一致，通常对远景目标和战略表现出不屈不挠的执著精神（所谓“身体力行的领导”）等方式增加信息的可信度。

(2) 企业内部沟通的基本原理。要了解沟通就要对一些基本概念有所了解，这里我们介绍这些概念。具体而言，我们介绍沟通的方向，对比正式与非正式沟通网络，描述非言语沟通的重要性，考察个体如何选择沟通通道。

①沟通的方向。沟通的方向可以是垂直的，也可以是水平的。垂直维度还可以进一步划分为自上而下和自下而上两种。

a. 自上而下的沟通。在群体或组织中，从一个水平向另一个更低水平进行的沟通称为自上而下的沟通。

对于管理者与下属之间的沟通，我们常常想到的是自上而下的模式。群体的领导者和管理者给下属分配目标，介绍工作，告知政策与程序背后的逻辑依据，指出需要注意的问题，提供工作绩效的反馈，这些都是自上而下的沟通。不过，自上而下的沟通并不一定必须是口头沟通或面对面的接触。当管理层给员工的家里寄去信件告知他们新的病假政策时，使用的也是自上而下的沟通。

b. 自下而上的沟通。自下而上的沟通是在群体或组织中从低水平流向更高水平的沟通。员工利用它向上级（管理层）提供反馈，汇报工作进度，并告知当前存在的问题。自下而上的沟通使得管理者经常了解到员工对他们的工作、同事和组织的总体感觉是什么样的，管理者还依赖于这种沟通了解哪些工作需要改进。

在组织中自下而上的沟通例子有：下级准备的工作绩效报告供上级审阅；意见箱；员工态度调查；申诉程序；主管与部属之间的讨论；非正式的提意见座谈会（在此员工有机会与老板或高级管理层代表一起讨论问题）。

联邦快递公司对自己的自下而上沟程序十分骄傲。公司 68,000 名员工每年都对管理层提供的环境气氛进行考察和评定。这一程序被百而最 (Malcom Baldrige) 全国质量奖的评定者们称为关键的人力资源力量, 联邦快递也赢得了这一荣誉。

c. 水平沟通。当沟通发生在同一工作群体的成员之间, 同一等级的工作群体成员之间, 同一等级的管理者之间以及任何等级相同的人员之间时, 我们称之为水平沟通。

如果群体或组织中的垂直沟通十分有效, 为什么还需要水平沟通呢? 原因在于水平沟通通常在节省时间和促进合作方面是十分必要的。在某些情况下, 这种水平关系是上级正式规定的, 但大多数情况下, 它是为了简化垂直方向的交流、加快工作速度而产生的非正式沟通。因此, 从管理的角度来看, 水平沟通有有利的一面也有不利的一面。如果所有沟通都严格遵循正式的垂直结构则会阻碍信息的有效性和精确性, 而水平沟通效果较好。此时, 它们与上级的知识和支持共同存在。但是, 在下列情况下水平沟通会产生功能失调的冲突: 当正式的垂直通道受到破坏时; 当成员越过或避开他们的直接领导做事时; 当上级发现所采取的措施或作出的决策他自己不知道时。

②正式与非正式的沟通网络。

a. 沟通网络 (communication networks) 指的是信息流动的通道。这种通道有两种可能情况: 正式的或非正式的。正式沟通网络 (formal networks) 一般是垂直的, 它遵循权力系统, 并只进行与工作相关的信息沟通; 非正式沟通网络 (informal network) 常常称为小道消息的传播, 它可以自由地向任何方向运动, 并跳过权力等级, 在促进任务完成的同时, 非正式沟通满足群体成员的社会需要。

b. 正式的小群体网络。图 6—26 描述了 3 种主要的小群体网络类型: 链式、轮式和全通道式。链式严格遵循正式的命令系统; 轮式把领导者作为所有群体沟通的核心; 全通道式允许所有的群体成员相互之间进行积极的沟通。

表 6—13 表明, 每一种网络的有效性取决于你所关注的因变量是什么。比如, 轮式结构促进了领导者的出现; 如果你注重的是成员的满意度, 则全通道结构最佳; 如果你认为精确性最重要, 则链式结构最佳。因此, 表可以使我们得出这样的结论, 没有一种网络在所有的情况下都是最好的。

表 6—13 小群体网络及有效性指标

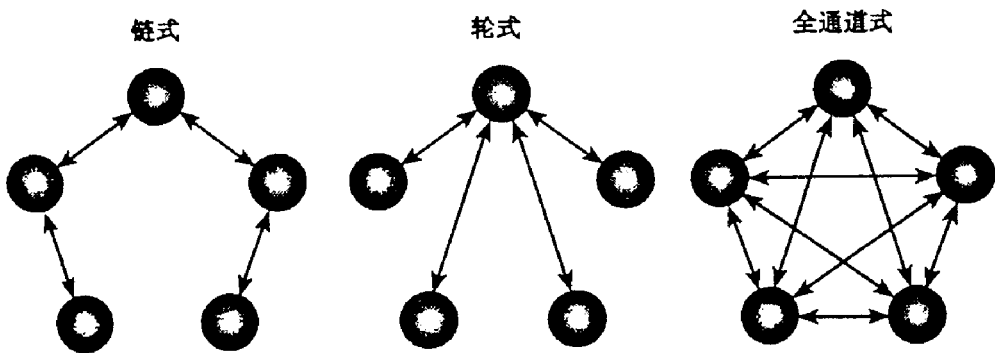


图 6—26 3 种主要的小群体网络

指标	链式网络	轮式网络	全通道式网络
速度	中	快	快
精确性	高	高	中
领导者的出现	中	高	无
成员的满意度	中	低	高

c. 非正式网络。前面对沟通网络的讨论都集中在正式的沟通模式上。在群体内部和群体之间，正式沟通并不是唯一的沟通系统。现在让我们来看看非正式系统，在此，信息通过小道消息的方式传播，而流言也大量滋生。

小道消息有 3 个特点。首先，它不受管理层控制；其次，大多数员工认为它比高级管理层通过正式沟通渠道解决问题更可信、更可靠；第三，它在很大程度上有利于人们的自身利益。

有关小道消息的一项著名研究是对一家小型生产厂 67 名管理层人员沟通模式的调查。调查使用的基本方法是这样的：从每名信息接受者那里了解他是怎样获得某一信息的，并追踪到信息源。结果发现，尽管小道消息是信息来源的一种重要途径，但仅有 10% 的管理人员担任联络员角色（即将信息传递给其他人）。比如，当一名经营人员决定辞职去保险公司工作时，81% 的经营人员知道此事，但只有 11% 的人将该信息传递给其他人。

这一研究所得到的另两个结论也值得注意。人们普遍感兴趣的信息倾向于在主要的功能群体之间流动（即生产，销售），而不是在功能群体内部流动。另外，没有证据表明任何成员一直在群体中担任联络人角色，不同的人传递不同类型的信息。

还有研究者以小型政府办公室的工作人员为对象重复了这一研究，也发现仅有很小比例的人（10%）担任联络员。重复性的研究包括的人员范围很广——不仅有管理者还有普通老百姓。然而，研究发现政府办公室中的信息是在功能群体内部流动的，而不是在它们之间流动的。研究者认为这种差异的原因来自于样本的不同，前者的样本是纯粹的经营人员，后者的样本中还包括了普通工人。对管理者来说，可能更多的感受到保持消息灵通地位的压力，因而倾向于向直接功能群体之外的其他人传递信息。另外，与前面的研究结果相反，重复性研究发现，在政府办公室中有一群稳定的个体扮演着联络员角色传递信息。

沿着小道消息途径流动的信息精确吗？有证据表明其中加载的 75% 的信息是准确的。在什么条件下小道消息是有利的？在什么条件下小道消息是不利的？

人们常常认为小道消息来自于搬弄是非者的好奇心。其实很少如此。小道消息至少有四个目标：建构和缓解焦虑；使支离破碎的信息能够说得通；把群体成员甚至包括局外人组织成一个整体；表明信息发送者的地位（我是圈内人，你是圈外人）或权力（我有权力使你成为圈内人）。研究表明，如果情境对我们来说十分重要，但又模棱两可，并因而激起人们的焦虑情绪，此时小道消息会作为情境的反应而出现。工作情境中常常包含这 3 个方面，这一点可以解释为什么在组织中小道消息十分盛行。在大型组织中保密性和竞争性是司空见惯的，对诸如新老板的任命、办公室的重组、工作任务的重新安排这些事件来说，都为小道消息的产生和延续创造了有利条件。如果小道消息背后人们的愿望和期待得不到满足或焦虑得不到缓解，那么它会一起持续下去。

从上面的讨论中我们能得出什么结论？显然，对于任何群体或组织的沟通网络来说，小道消息都是其中的重要组成部分，值得我们认真了解。它表明了一些员工认为很重要的事情，管理者，未能详尽透彻地说明，因而激起了员工的焦虑感。因而，小道消息具有过滤和反馈双重机制，它使我们认识到哪些事情员工认为很重要。从管理的角度出发，可能更重要的是，对小道消息进行分析并预测其流向看来是可行的。由于只有一少部分人（不足 10%）积极向其他人传递信息，通过了解哪一个联络人认为某种信息十分重要，能够提高我们解释和预测小道消息传播模式的能力。

管理层能够彻底消除小道消息吗？不能！但是，管理者应该能使小道消息的范围和影响限定在一定区域内，并使其消极结果减少到最低。表 6—14 提供了减少小道消息消极结果的几项建议。

表 6—14 减少小道消息消极影响的建议

1. 公布进行重大决策的时间安排
2. 公开解释那些看起来不一致或隐秘的决策和行为。
3. 对目前的决策和未来的计划，强调其积极一面的同时，也指出其不利的一面。
4. 公开讨论事情可能的最差结局，这肯定比无言的猜测引起的焦虑程度低。

③非言语沟通。任何有过约会经历或到过夜总会的人都知道，为了传递一个信息而进行的沟通并不一定非要使用言语。一瞥、一笑、一皱眉、一种凝视、一个挑逗性的身体动作，它们都传递着信息。这表明，在沟通的讨论中，不包括非言语沟通（nonverbal communication）肯定是不全面的。非言语沟通通过身体动作、说话的语调或重音、面部以及发送者和接收者之间的身体距离来传递信息。

对身体动作进行的学术研究称为身体语言学（kinesics），它涉及到手势、面部表情及其他身体动作。不过，这是一个相当年轻的领域，其中更多的是推测或公认的结论，而不是经过研究得到证实的结论。因此，我们必须认识到，身体动作是沟通研究中十分重要的一部分，但对于它的结论应十分慎重。下面我们来简要看看身体动作所传递的意义。

研究者认为每一个身体动作都有意义，没有一种动作是随意出现的。比如，通过身体语言，我们可以说：

“帮帮我吧，我很孤独。带上我吧，我已经准备好了！让我一个呆会儿，我很失落。”而我们常常是在无意中发现这些信息的。我们抬起眉毛表示不相信，揉揉鼻子表示有疑问，双手抱肩以隔离自己或保护自己，耸耸肩膀表示无所谓，眨眨眼睛表示亲密感，敲击指头表示不耐烦，拍拍脑门表示忘了做某事。

也许你并不同意这些动作的具体含义，但身体语言是言语沟通的补充，并常常使言语沟通复杂化。某种身体姿态或动作本身并不具有明确固定的含义，但当它和语言结合起来时，就使得发送者的信息更为全面了。

即使你一字不差地读完会议摘要，你还是很难像亲自参加会议或看过会议录像那样抓住会议的实质内容。为什么？因为缺乏对非言语信息的记录，也缺乏对词汇或短语的重点强调。我们举一个例子来说明语调是怎样使信息的意义发生变化的。假设课堂上学生问教师一个问题，教师反问道：“你这是什么意

思？”教师反问的语调不同，学生的反应也不同。轻柔、平稳的语调与刺耳尖利、重音放在最后一词的语调所产生的意义完全不同。

教师的面部表情也可以传递意义。一副咆哮的面孔所表达的信息显然与微笑不同。面部表情加上语调，可以展现各种特点，如自负、好胜、害羞等等。这些都是只读备忘录无法获得的信息。

个体给自己留出的空间称为身体距离，它也是有意义的。但是，什么样的空间距离是恰当的在很大程度上取决于文化规范。某些欧洲人认为是“事务性”的距离，在北美人眼中却是“亲密性”的距离。如果某人所站的位置比你认为的恰当距离更近，则表明了一种攻击性和性方面的兴趣。但如果他站得比正常距离更远，则意味着他对谈话不感兴趣或不快乐。

对接受者来说，留意沟通中的非言语线索十分重要。在倾听信息发送者发出的言语意义的同时，还应注意非言语线索，尤其要注意二者之间的矛盾之处。老板可能告诉你她有时间听你谈谈你的追求，但你所得到的非言语信息却可能告诉你此时并不是讨论这一问题的有利时机。再比如，无论一个人怎么说，如果他不停地看表就意味着他希望结束交谈。如果我们通过言语表达一种信任的情感，而非言语中却传递了相互矛盾的信息，如“我不信任你”，无疑会使人产生误解。这些矛盾信息常常意味着“行动比言语更响亮”。

④沟通通道的选择。为什么人们会选择某种沟通通道而不选择其他类型的通道，比如，采取打电话的方式而不进行面对面的交谈？一种答案是因为沟通焦虑！你应该还记得，有些人对某种沟通方式存在着焦虑。但对于人群中其余的 80% ~ 85% 的人来说为什么呢？他们并不存在这个问题。在沟通通道的选择方面，是否还有一种更通行的解释？答案毫无疑问。沟通媒介的丰富性模型有助于我们解释管理者对通道的选择。

近期研究发现，各种通道在传递信息方面的能力是不同的。一些通道比较丰富，它们拥有下面几方面的能力：

- ①同一时间处理多种线索；
- ②促进快速反馈；
- ③直接亲身的接触。

另一些通道则比较贫乏，并在上述 3 个方面的得分也很低。图 6—27 表明，从通道丰富性角度上看，面对面交谈的得分最高，因为它在沟通过程中传

递的信息量最大，也就是说，它提供了大量的信息线索（语言、体态、面部表情、手势、语调）即时反馈（言语和非言语两种方式）以及亲身的接触。而非私人性的书面媒体，如公告和一般文件，丰富性程度最低。

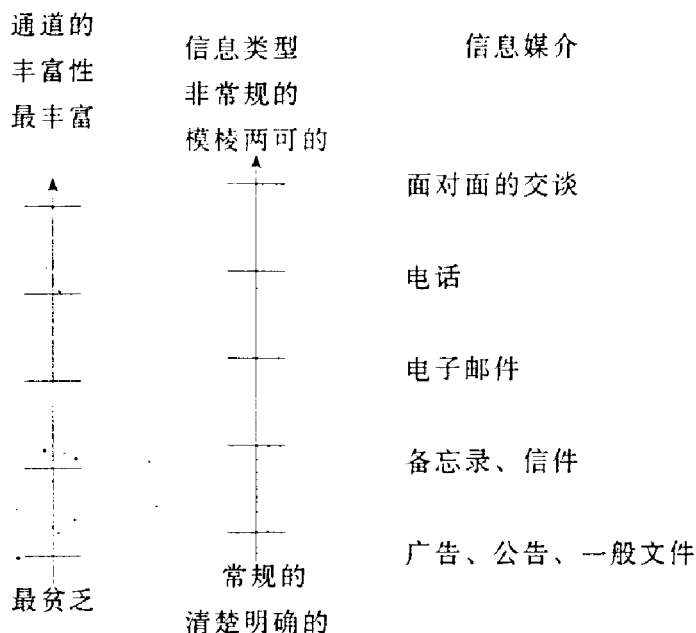


图 6—27 通道丰富性的层级

对通道的选择还取决于信息是常规的还是非常规的。常规信息通常是直来直去的，其模棱两可的程度最低。非常规信息较为复杂，有潜在的误解可能性。管理者可以采用丰富性程度低的通道对常规信息进行有效沟通。而对非常规信息来说，在沟通中只有选择丰富性程度高的通道才能有效。

在过去 10 年里，媒体的丰富性模型十分符合组织的发展趋势和实践活动。越来越多的高层管理者利用会议促进沟通，并常常走出隔离自己的行政办公室通过随便走动的方式进行管理，这种变化绝非偶然。这些领导者开始利用丰富性程度更高的沟通通道，传递那些以模糊性为特点的信息。很多组织进行了如下活动：关闭设施，削减人员，重组机构，进行合并与兼并，以及加速引进新产品和服务的步伐。这些非常规信息的模糊性都很高，它要求沟通通道能够同时传递大量信息。因此，当你看到最有效地管理者在加大丰富性通道的使用时，应不足为奇。

3. 激励

科特认为，管理中的激励与领导中的激励不是一回事，管理学中的激励是让人们遵守某种标准或计划，通常采用经济上的刺激加以实现，即根据把工作中的偏差减至最小的能力给予一定的补偿。有时管理行为还会通过更随便的方式，如制定群体规范或采取高压手段尽力实现目的。但无论采取何种方式，最终目标是控制。控制与高度激励或鼓舞的行为是不相关的。领导中的激励则与其不同，要战胜障碍实现远大的远景目标，就需要不时激发出非凡的力量，而某些激励过程则能带来这种力量。激励要达到激励效果，不是通过控制机能将人们往正确的方向推，而是通过满足人类的基本需要来达到目的，即满足人们的成就感、归属感、自尊感，让他们觉得自己已得到认可，能掌握自己命运，实现自己的理想。

领导行为的鼓励过程通过不同方式体现出来。但内容通常包括：

(1) 在向相关人员明确阐述远期目标时，要极力强调他们的价值（使他们感到实现对他们至关重要）；

(2) 让他们积极参与进来，决定如何实现与他们密切相关的远期目标或远期目标的一部分（给他们一种操纵感）；

(3) 积极支持他们为实现远期目标而做出的努力，并辅之以指导、反馈和模范带头作用（有助于提高他们的业务水平，增强他们的自尊）；(4) 对他们的成功加以公开认可和奖励（给予他们认可，让他们有一种归属感）。从某种意义上说，如这一切都能做到，本身就具有内在的激励性。

领导中的激励之所以有巨大的感染力和作用，原因就在于满足非常基本而又常被忽视的人类需求——成就感、归属感、认可、自尊、把握自己命运的意识、实现理想等的需要，从而在人们身上激发出极大的能量。

短时间地激励人们并不很难，处于危机或精心计划的某一特殊事件就能暂时的激励人们。但要更长时间地激励人们则困难得多，这在今天的商业环境中也更为重要。要达到长时间的激励效果，首先要求就远期目标和战略与人们反复不断进行沟通，而不是仅仅一次或偶尔传达一下；这种沟通不仅仅是传达信息，它必须融入人们的价值观，激起他们的热情。人们必须真正愿意参与远期目标的实现，而不是受人操纵或被迫服从。需要提供适当的帮助，让人们能成功地朝远期目标方向努力。好的领导者总是鼓励人们需要帮助时随时找他，向

他们提供所需的资金和人力，用巨大的热情鼓舞他们前进，并处处起着表率作用，让他们学习他的领导方法；奖赏和认可必须是诚心诚意的，例如日常的赞扬、举行表扬大会等。

管理的控制过程力求将计划执行过程中的偏差减至最小，以带来持续效果。而领导行为的激励过程则尽力激起人们的最大力量和热情，以战胜变革道路上的阻碍。前者谨小慎微，稳健保守；后者大胆果断，甚至急躁莽撞。控制行为纯粹是受头脑驱使，而鼓舞却来自内心。前者注重表面行为和结果，后来强调要触及人类灵魂的最深处。两者都非易事，在所有企业组织中的需求也越来越迫切，但两者截然不同。

如果我们回顾一下激励理论的发展并与科特做比较，可以知道科特理论与早期著名的激励理论学家亚伯拉罕·马斯洛的需要层次理论以及当代管理学家大卫·麦克莱兰的三种需要理论是相近的。这三者都强调从满足人们内心深层次的需要而不仅仅是物质的需要是激励员工努力工作的源泉。

企业文化理论

1. 科特的企业文化观

在日常生活、学术型文献资料中，“企业文化”一词有各种不同的含义。科特和詹姆斯·赫斯克特在他们1992年合著的《企业文化和经营》一书中对企业文化进行了深入的讨论。

他们研究发现，根据文化的不同特性可分为两个层次：在较深层次的不易察觉的层面，文化代表着企业共同的基本价值观念。这些价值观念是一个人类群体所共有的；即使这一群体中成员不断更新，文化也会得到延续和保持。在不同的企业组织中，这些企业生活重要的观念差异极大。有的企业，人们认为金钱万能；有的企业，人们强调技术革新或企业员工之间的和睦融洽。在这一文化层面，企业的改革难度极大。究其原因，部分在于企业成员没有真正认识到那些使他们凝聚在一起的企业价值观念。

而在较易察觉的层面，文化体现了企业的行为规范或经营风格。新聘用的员工在同事们的鼓励下，会自觉仿效这些行为方式或经营风格。譬如，我们说一个劳动群体中的人们一贯“辛劳勤奋”，一个群体的人们一贯“待人热诚”，另一个群体的人们穿着刻板保守。在这一层次上的文化，改革起来虽仍很难，

但并没有上面所述的基本价值观念层面文化的改变那么艰难。

第一层次的企业文化，称之为“共同的价值观”是深层次的。稳定的企业秉赋，是难以改革的。第二层的企业文化，即部门行为规范，是浅层次的，易变化的。

2. 企业文化产生的序幕——组织制度化

企业是一种组织，研究企业的行为属于组织行为学的范畴。因而企业文化是属于组织文化的一个重要内容。

组织文化最早开始作为一个影响员工态度和行为的独立变量的起源，却可以上溯到 50 年前的制度化（institutionalization）概念。当组织开始制度化后，它就有了自己的生命力，独立于组织建立者和任何组织成员之外。罗斯·佩罗（Ross Perot）在本世纪 60 年代早期创立了电子数据系统公司（Electronic Data Systems, EDS），他于 1987 年离开公司新创立了佩罗系统工程公司（Perot Systems）。现在电子数据系统公司是通用汽车公司的一部分，尽管其创立者离开了公司，它仍然生机勃勃。索尼、伊思曼·柯达、蒂万克斯（Timex）公司都是些组织不受其任何成员影响的例子。

另外，组织开始制度化后，它自身就变得很有价值，而不仅仅是它的产品或服务有价值，它有了恒久性。如果它最初的目标落伍了，它也不会因此而退出商界，而是重振雄风，东山再起。例如，蒂迈克斯公司的手表需求量下降后，公司只是调整了生产方向，转向了消费者电子行业，不仅仅生产手表，还生产闹钟、计算机、保健产品，如数字式温度计、血压测量仪等等。公司现在已达到了一个新阶段，不再固守最初生产成本低廉的机械手表的目标。

组织的制度化运作，使组织成员对于恰当的、基本的、有意义的行为有了共同的理解。因此，一个组织具有了制度化的持久性后，可接受的行为模式对组织成员来说就是不言而喻的事了。我们将看到，这其实正是组织文化要做的事。因此，对于组织文化的构成、产生、维系、学习有所了解之后，有助于增强我们解释和预测员工行为的能力。

3. 企业文化组织文化的定义

科特将企业文化划分为两个层次，在一般意义的企业文化指的是企业成员的共同价值观体系，它使企业独具特色，以区别于其他组织。这种共同的价值观体系实际上是组织所重视的一系列关键特征。最新研究认为，下面 7 个方面

的特征是组织文化的本质所在。

①创新与冒险。组织在多大程度上鼓励员工创新和冒险。

②注意细节。组织在多大程度上期望员工做事缜密、善于分析、注意小节。

③结果定向。组织管理人在多大程度上集中注意力于结果而不是强调实现这些结果的手段与过程。

④人际导向。管理决策在多大程度上考虑到决策结果对组织成员的影响。

⑤团队定向。组织在多大程度上以团队而不是个人工作来组织活动。

⑥进取心。员工的进取心和竞争性如何。

⑦稳定性。组织活动量维持现状而不是重视成长的程度。

以上每一种特点都表现为一个从低到高的连续带。从这 7 个特征来评价组织，就得到组织文化的有机构成图。组织成员对组织所持的共同感情，在组织中做事的方式，组织成员应有的行为方式，都建立在这幅有机构成图上。

以下是两个企业不同企业文化的对比：

企业一：

这是一家制造公司。管理人员进行所有的决策，“好经理”就是那些能提供详尽资料支持自己建议的人。不鼓励风险较大或能引发激烈变革的创造性决策。由于管理人员失败后要受到公开的批评和处罚，因此他们尽力安于现状。一位基层管理人员引用公司中流行的一句话说，“如果还用坏，就不要修理它。”

公司有很多规章制度要求员工遵守。管理人员对员工的控制很严密，以保证不出偏差。管理人员关心的是组织的高产出，而不管这对于员工士气和员工跳槽率有什么影响。

工作任务是在考虑个体特点的基础上设计的。公司中部门清晰、直线权威指挥明确。公司希望尽量减少员工与其他职能领域或控制链上的其他员工正式接触的机会。公司中的绩效评估和奖酬体系重视个人的努力。当然，资历因素在决定加薪和人员晋升中还是主要因素。

企业二：

这也是一家制造公司，但管理人员鼓励冒险与变革。公司既重视理性思考基础上的决策，也重视凭直觉思维作出的决策。管理人员感到自豪的是，公司

有探索新技术的历史，在不断地引入革新性产品的方面很成功。无论是管理人员还是一般员工，只要有新的好主意，公司都鼓励他去实践。

失败被看作是“学习过程”。公司引以自豪的是，自己的公司是市场驱动的，对顾客需求的变化反应敏捷。

要求员工遵守的规章制度很少，公司的监督比较宽松，因为管理人员相信自己的员工值得信任，工作都很努力。管理人员关注着公司的高生产率水平，但认为只有正确地对待员工，才能实现高产出。公司以其优良的工作环境而受到了赞誉。

公司的工作活动以团队为基础进行设计，公司鼓励团队成员与各种职能领域、各级权威层次的人交往。员工以积极的态度谈论团队之间的竞争，公司员工个人和团队都有自己的目标，奖金在达到目标的基础上发放。员工有充分的自主权选择实现目标的手段和捷径。

第五项修炼的法则

1. 今日的问题来自昨日的解决

从前有一位地毯商人，看到他最美丽的地毯中央隆起了一块，便把它弄平了，但是在不远处，地毯又隆起了一块，他再把隆起的地方弄平，不一会儿，在一个新地方又再次隆起了一块，如此一而再，再而三地，他试图弄平地毯；直到最后他拉起地毯的一角，一条生气的蛇溜了出去为止。

我们常常不知道产生问题的原因：事实上，此时你只需要审视自己以往对其他问题的解决方案，便可略窥一二，因为今日的问题经常来自昨日的解决方案。素来销售领先的公司，可能发现这一季的销售锐减。为什么？因为上一季高度成功的折扣活动，吸引许多顾客提前购买，而使本季市场需求剧降。还有就是有些城市之所以爆发许多与毒品有关的犯罪活动，竟是因为政府官员查获大宗毒品走私；因为如此一来，毒品短缺，价格高涨，而使许多受不了毒瘾的吸毒者铤而走险。

以上解决问题的方式，只是把问题从系统的一个部分推移到另一部分，当事者却未察觉。这是因为在系统中解决第一个问题者和承接新问题者经常不是同一个人。

2. 愈用力推，系统反弹力量愈大

美国政府于 60 年代，在老旧的城市内大量建造低收入住宅并为当地的住户提供职业培训。但尽管美国政府不惜投入大量资本和人力，这些城市到了 70 年代却仍未见改善。原因之一是，低收入户大量从其他城市和乡村迁居到这些有补助的城市，最后新住宅区变得过度拥挤，申请工作训练的人，也使实际设备不敷所需。同时，城市的税基继续被侵蚀，使更多的人陷于贫困之中。

许多公司经历过补偿性回馈。当一项产品在市场突然失掉吸引力时，他们便更积极推动行销，例如在广告方面投下更多的金钱，降低价格等。这些方法可能把顾客暂时拉回来，但在资源有限的情况下，割肉补疮的结果，只是让服务品质（例如交货速度或品质管理）衰退。长期而言，公司愈加热衷于行销，失掉的顾客愈多。

补偿性回馈也不限于大的系统，个人的例子也很多，例如有些初到公司的新人，急于和大家融洽相处，当别人批评他的工作时，也绝不回应，最后反而被人认为难以共事。

不论是透过积极干预或徒增压力的克制本能，更加用力推进只有令人精疲力竭。身为个人或组织，我们常不自觉地被吸进补偿性回馈的陷阱，且以自己的努力不懈为荣。当我们的努力未能产生持续改善的效果时，我们更加用力向前推，那种忠实殷勤，坚信努力工作将克服所有障碍，这将使我们无法看见自己反而助长这些障碍。

3. 渐糟之前先渐好

那些效果不彰的干预措施之所以能引诱许多人采用，是因为在短期之中我们确实可看到一些效果：新房屋建好了、失业的人受了训练、不足的订单有了补货、解除孩子的压力、避免了与新同事的冲突……。然而补偿性回馈通常要经过一段时间的“滞延”（delay）才会被发现，也就是短期利益和长期弊害之间的时间差距。

许多管理的干预行为，常在恶果显示之前，呈现良好状况的假象，这是为什么只重表面的政治性决策（例如为了讨好老板）常制造出反效果的原因。似乎人类已发展出一套复杂的系统，有办法使任何事情在短期看来很好，但是最后补偿性回馈会阴魂不散的回来找你。典型的解决方案常可在开始的时候治好症状，我们觉得好极了，误认为现在已有所改善，或甚至问题已经不存在。

但在二三年，甚至四年之后，以前的问题会再回来，甚至有新的问题因此而引发。到那个时候，旧人已走，新人将面对更难处理的问题。

4. 显而易见的解往往无效

这是一则古老故事的现代版。过路人遇到一位醉汉在路灯下，跪在地上用手摸索。他发现醉汉正在找自己房屋的钥匙，便想帮助他，问道：“你在什么地方丢掉的呢？”醉汉回答是在他房子的大门前掉的。过路人问：“那你为什么在路灯下找？”醉汉说：“因为我家门前没有灯。”

有灯光才易寻找，因此醉汉也不追究钥匙真正掉在哪里，看到灯光便开始找。在日常生活中，应用熟悉的方法来解决问题，好像最容易，因此我们往往固执地使用自己最了解的方式。虽然有时候钥匙确实是在路灯下，但是也经常掉在暗的地方。当我们努力地推动熟悉的解决方案，而根本的问题仍然没有改善，甚至更加恶化时，就极可能是“非系统思考”的结果。

5. 对策可能比问题更糟

有时候容易的，或熟悉的解决方案不但没有效果，反而造成极危险的后遗症。比方说，有些人以饮酒来消除压力，没想到后来却养成酗酒的恶习。

应用非系统的解决方案，在日后常需投入更多心力去解决后遗症。这是为什么政府许多构想拙劣的干预政策不仅没有效果，反而降低地方人士解决问题的能力、增加对政府的依赖。短期改善导致长期依赖的例子俯拾皆是，系统思考学者称这个现象为“舍本逐末”——把担子转给干预者。干预行动也许是中央对地方政府善意的补助，但所有的协助只会让系统的根本更弱、更需要帮助。

而这种例子也不限于政府部门。我们把简单的算术交给计算器去做、把照顾老人的担子转给疗养院。为了便于管理，我们将独立社区改成大型的住宅计划。冷战把谈判求和转成加强军备，因此军事及相关的产业随之蓬勃。在商业界我们可以把担子转给顾问或其他公司，依靠他们的协助，而未进一步训练自己的经理解决问题。如此日子久了以后，干预者的力量日益增长。管理者在把人事问题转给管理顾问公司后，可能发现如何将担子接手回来才是真正的难题。学习如何处理人事问题，得投入许多时间与全副身心。

6. 欲速则不达

企业界人士通常希望的成长速度是：快、更快、最快。然而实际上所有自

然形成的系统，从生态到人类组织，都有其成长的最适当速率；而此最适当速度远低于可能达到的最快成长率。当成长过速，系统自己会以减缓成长的速度来寻求调整；然而在组织中，这种调整常会使组织因而被震垮，极其危险。

7. 鱼与熊掌可以兼得

有的时候，即使是最两难的矛盾，当我们由系统的观点看来时，便会发现它们根本不是什么矛盾。

譬如，多年以来制造业认为他们必须在低成本与高品质之间作抉择，因为他们认为品质较高的产品，制造的成本也必定较高，因为要花较长的时间装配，需要较昂贵的材料与零部件，并且必然要更严密的质量管理。他们一直没有考虑过，以长期来看，提高品质与降低成本是可以兼得的。因为只要基本工作流程改善，便能够消除重作、缩减品检人员、减少顾客抱怨、降低售后维修成本、提高顾客忠诚度，以及减少广告及促销等成本。相反的，他们通常不采取两者兼得的方式，他们宁愿专注在其中一个目标。当然时间、金钱和组织变革是发展新策略必须先期投入的成本。只要你有耐心，先专注在流程改善上，随后一段时间，品质会上升，成本也会上升，但不久之后，你就发觉有些成本快速下降，数年之内，成本大幅下滑，两者兼得。

许多类似的进退两难矛盾——像是由中央控制还是由各分公司自己决定、如何留住员工又不让人工成本增加太多、如何鼓励个人又不破坏团体精神等——之所以会发生，乃是由于我们以静态片段的方式来思考，因此极易以僵硬的二分法来做选择。在短时间内，我们或许必须二者择一，但是真正的杠杆解在于，看出如何在经过一段时间以后，两者都能改善。

彼得·德鲁克的《21 世纪的管理挑战》

《21 世纪对管理的挑战》是彼德·德鲁克 1999 年刚出版的最新著作。在本书中，这位世界管理思想大师以其独到的对经营管理前景的独到见解，提出了一些可能引发热烈讨论的观点，如：没有什么一成不变的、正确的组织机构，它只是使人们高效工作的一种工具；经理人员不再能视为可以和其下级从事同样工作的人；各个单位不再能保持固定不变的全日制职工；企事业单位的平均寿命一般不会超过 30 年，等等。

这本书讨论的是“明天”的热点，是关系到明天生死攸关的主要挑战。

这里谈到的挑战已经在发达国家及一些新兴经济体出现了。但自觉意识到这一点的组织或企业的领导人却还不多。而今天已经在对这些挑战作准备并付诸行动的，将成为明天的领袖并处于主导地位。要是等到这些挑战已经变成了现实热点时再去注意，势将处于落后地位而难以再赶上。

在面对 21 世纪新的挑战中，最大的挑战莫过于怎样提高知识工作者的生产力，怎样对知识工作者进行管理，这对今后国家的经济发展与企业的成败得失将起关键作用。

1. 关于知识工作者。

现在对发达国家来说，如何提高手工工作者的生产力已不再是挑战的中心问题了。知识工作者在每一个发达国家都正在迅速成为劳动力的主体。发达国家未来的繁荣甚至生存将越来越依靠知识工作者的生产力。

知识工作者的生产力主要取决于六个因素：

(1) 要明确任务。知识工作者的任务不能像手工工作者那样事先每一步都制订好再按部就班去做。而是在有些情况下要由个人的聪明才智和经验去决定下一步该如何处理才能取得更大效果。

(2) 知识工作者要进行自我管理，他们要有自主权。

(3) 不断创新已成为知识工作的任务与责任的一部分。

(4) 知识工作者需要不断学习。

(5) 知识工作者的生产力主要不在于成果的数量，至少质量也同样重要。

(6) 知识工作者要求把知识工作者视为“资产”而不是“成本”。要使知识工作者心甘情愿地为这个单位服务而不去寻求别的机会。

手工工作和手工工作者是一种成本，而知识工作者则是一种资产。成本是需要加以控制并降低的，而资产则应使之增值。

手工工作者自己没有生产手段，他们也有不少宝贵经验，但这些经验只有在他们工作的地方才用得上。而知识工作者却自己拥有生产手段，并且是笔巨大的资产，这些资产（知识）是可以随身带的，因此知识工作者的流动性很大。对手工工作者来说，是他们更需要工作单位雇佣；而对知识工作者来说，是其工作单位更需要他们加盟。

管理的任务在于保存其资产并使之增值，知识工作者既已成为一种资产，而且越来越成为一个单位的主要资产，那么，怎样去吸引并留住贡献最大的这

类人才，提高他们的积极性，并把他们的生产力转化为这个单位的效益，是我们在新世纪面临的新课题。

对知识工作者来说，他们在一个组织内的位置，已越来越不是处于“从属”地位，他们是“同事”。现在，越来越需要把“雇员”当作“伙伴”来管理。而“伙伴关系”的定义就是一视同仁，就是平等。对伙伴是不能用发号施令的办法去管理的，主要应靠说服。在新世纪，对人员的管理将越来越需要采取市场营销的办法。在市场营销中，我们不是以“我们要什么？”提问的，而是以“对方要什么？他们的价值观是什么？要达到的目标是什么？考虑到什么样的结果？”等才是考虑问题的出发点。

知识工作者的生产力将成为对人员进行管理的中心议题和 21 世纪对管理的最大挑战。在以往百年，世界经济的领导者属于那些能提高手工工作者生产力的国家和产业，而在今后 50 年，世界经济的领导地位将让位于能最系统地、最成功地提高知识工作者生产力的国家和产业。

2. 全球竞争力

任何企事业单位，都应把全球竞争力作为自己的战略目标。否则就别想得以生存，更别谈取得成功了。这就要求它把在其领域中的领先单位（不论在世界上什么地方）所设置的标准用来作为衡量自己的尺度。

现在已不再可能将一个企业或一个国家的经济发展建立在廉价劳动力上了。一个企业不论其工资多低，要是其劳动者的生产力达不到它这个产业处于领先地位的单位已创建的水平，那么，它这个企业就别想生存下去。这首先对制造业是如此。因为在发达国家中绝大多数制造业手工劳动的成本正在迅速地变得越来越小，目前，在总成本中已占到不足 $1/8$ 。劳动成本低已不能成为成本优势，它抵偿不了劳动者的低生产力。

在今后一二十年，世界将面临一个保护主义浪潮。大家对此作出的第一反应就是筑起围墙来保护自己的家园。但除非你按世界标准来操作和经营，否则，这样的“围墙”是保护不了你这个单位的。

3. 关于战略

任何利用现有资源去达到未来预期的战略目的，都必须以人口在不同年龄段的统计分布为出发点。尤其是发达国家出生率的明显下降将对未来战略产生重大影响。例如保健与教育将继续成为“增长”部门，但教育将由对青少年

的入学教育转向更侧重于对成年知识工作者的继续教育与进修。而发达国家保健事业转向老年社会也会来得更快。

“增长”产业，是指对其产品或服务的需求比国民收入或人口增长来得更快的产业。而对其产品或服务的需求增加低于国民收入与人口的增长速度的产业，叫“衰落”产业。

例如 20 世纪六七十年代轿车工业属于增长产业，而近 30 年来虽然世界轿车销售量仍在缓慢增长，但已大大低于国民收入或人口的增长速度，因此已成为衰落产业了。20 世纪最后 30 年，世界上增长最快和最兴旺的产业不是信息产业，而是金融服务业，而在早些时候还没有这项业务。发达国家的经济宽裕的老年人口通过这项服务为自己准备退休后的收入。

增长产业要着眼于创造未来。它需要在创新方面领先并敢于承担风险。成熟产业要设法在很少很少一些领域中领先，特别是在那些通过先进技术和质量以更低价格来满足需求的领域中领先。它需要具有快速的应变能力。成熟产业要重视利用战略联盟、伙伴关系和合资经营的办法去适应这种迅速的转变。衰落产业则要采取稳健地、系统地、有目的地降低成本和提高质量及服务，要强化企业在本行业的地位，而不是去扩大产量。

总之，不论哪类企业，都要把它们的战略建立在定量的信息与定性的分析基础上。

4. 关于在变革中争当领头羊

在当前快速的结构变革中，只有去领导变革，走在变革面前才能生存。

要在变革中处于领先地位，就需要有一套政策以立足于今天去创造明天。首先就是要把那些不再能提供效益的资源解放出来。总想维持昨天的业绩往往会把企业最有价值和最稀缺的资源（尤其是一些能人）用在不再见成效的地方。其次是要有组织地不断进行改进。不论对产品或服务、生产过程、营销、技术、人员的培训和人才资源开发等等，都要制订每年的提高目标。

不断改进最终将导致根本性的变革。也就是导致创新，从而以与以往不同的全新面貌出现。创新就是创造变革，其目的就是创造未来。如果对新创新者不给予适当报酬，这个组织就不会有创新。创新不会没有风险，但这总比墨守陈规不去创新的风险要小得多。

创新使这个企业成为变革的领头羊，而其关键在于把变革看作是一种机

遇。变革的领头羊盼望变革，知道怎样去寻找正确的变革，并懂得如何在组织内外使这种变革能有效地“为我所用”。

5. 关于企业素质

一个企业如果不能创新，不能努力提高自己的素质是活不长的。企业的核心竞争力与核心素质各不相同，这犹如它们各具“个性”，但每一个企事业单位都必须具备的一种核心素质则是创新。并且要有一套办法去记录和评价创新的效益。

管理与企业家素质实际上是同一件事情的两个侧面。一个企业领导人不学习怎样去管理就不能长久存在。同样，如果管理层不学习创新也同样存在不长。今天的任何企事业单位都要把变革作为一个目标去设计、策划，而不是被动地只会对变革去加以应付。

管理层的主要任务与作用就在于利用并组织企业内外资源来为本单位取得成效服务。

6. 关于组织

在任何单位或组织中总需要一个最终的权威，即要有一个能作出最后决定并要大家服从的人。

一个有效的组织应遵循以下几条原则：一是组织要有透明度，使其成员了解他们所在单位的组织结构和他在其中干什么。二是组织中必须要有人在一定任务范围内作出最后决定的权威性。同时也负有同样大的责任。三是组织中的每一个人只应有一个“主人”，这正如罗马法所说，一个奴隶如有了三个主人他便成了自由人了。但是组织的层次要少，越“扁平”越好。

总之，组织是不应一成不变的，它是使人们在一起有效地工作的一种工具。一定形式的组织机构只适用于在一定条件下，一定时期内完成一定的任务。任务、条件、时间变了，组织形式也应随之调整。

7. 关于信息革命

现在我们正经历着一场信息革命。这不是在技术上、机器设备上、软件上或速度上的一场革命，而是一场“概念”上的革命。以往50年信息技术集中在数据上——收集、储存、传输和打印数据，其重点放在“技术”上，而新的信息革命则把重点放在“信息”上。

过去对企业有用的数据主要是用来计算成本的，会计制度就是为提供成本

信息和对成本加以控制而设立的。但现在企业要取得成功所依据的是要着眼于所创造的价值与财富。这就需要进行带有风险的决策：依靠经营理念、经营战略、放弃旧的和进行创新、达到短期利润与夺取市场份额之间的平衡等等。这类战略决策是企业高层领导所真正需要的，但传统的会计制度所提供的数据完全无法提供这些。因此，现在对信息技术的要求已不是得到更多的数据、技术、速度。现在需要的是对信息的新的概念，其中一个新的领域，而且是最重要的领域就是怎样去组织企业外部的信息，这些信息都是互不相关并由不同的来源提供的，但它们有两点是共同的，即它们提供的是信息而不是数据，它们是高层领导为作出高层决策所需要的信息。

企业的根本目标是创造财富，为了创造财富，企业需要四种信息：基础信息、生产力信息、素质信息以及资源配置信息。但这些信息只告诉我们企业的现状，它用以指导“策略”，至于“战略”所需要的信息则应包括：市场、顾客与非顾客、本行业和其它行业的技术、世界金融、以及变化中的国际经济秩序等等。

信息不只是一种知识，它能够导向采取正确的行动。生产数据的人一般并不知道用户需要什么样的数据使之变为信息。只有个别的知识工作者，特别是个别的企业领导人才会把数据转变为信息，并把这些信息组织起来用于采取有效的行动。

后 记

历经 18 余月的艰辛，《世界管理 100 年》终于能够面向读者了。对于编委会同仁，对于曾关心和指导过的领导和管理前辈，对于曾给予热心帮助的兄弟单位来说，应该能够了却一个数年来的心愿了。从 20 世纪 90 年代开始，我们就酝酿编撰一本管理类工具书，希望通过该书将 20 世纪人类管理史上所取得的重要成就呈现给我们的管理界，为全面提升我国企业管理水平，增强我国企业的国际竞争力作出贡献。从 98 年底开始，经过一系列的充分准备之后，我们便着手进行这一项有着重要意义的工作。

本书在编写过程中，得到了有关领导、管理界前辈的亲临指导，在此表示深深的敬意和谢意。我们在编写的同时，参阅了有关的文件、书籍和资料，并加以引用，在此以并表示感谢。

由于编者的水平有限，本书必定存在许多不足，希望广大读者批评指正，以使我们在将来的工作中取得更大的进步！