

莫莉 编著

管理精英文库

团队组织与运转

—— 组织行为学



人民中国出版社

管理精英宣言

我是不会选择去做一个普通的人。如果我能够做到的话，我有权成为一个不寻常的人。我寻找机会，但我不寻求安宁。我不希望在国家的照顾下成为一名有保障的市民，那将被人瞧不起而使我痛苦不堪。

我要做有意义的冒险。我要梦想，我要创造，我要失败，我更要成功。

我绝不用人格来换取施舍；我宁愿向生活挑战，而不愿过有保证的生活；宁愿要达到目标时的激动，而不愿要乌托邦式毫无生气的平静。我不会拿我的自由去与慈善作交易，也不会拿我的尊严去与发给乞丐的食物作交易。我决不会在任何一位大师的面前发抖，也不会为任何恐吓所屈服。

我的天性是挺胸直立，骄傲而无所畏惧，勇敢地面对这个世界。所有的这一切都是一位企业家所必备的。

《团队组织与运转——组织行为学》

组织行为学基础

送人一鱼，救其一日；教其捕鱼，获益终生。

一、组织行为学基础

□ 组织行为学的形成和发展

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

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

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

1. 早期的发展

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

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

2. 梅约与罗依斯里斯伯格

本世纪二十至三十年代，E·梅约（Elton Mayo）和 F·J·罗依斯里斯伯格（F·J·Roethlisberger）从学术上探讨了工作中的行为。他们运用敏锐

的洞察力、正确的思想方法以及丰富的社会学知识，在美国西方电器公司的霍桑工厂进行了工业实验。实验的结果得到了这样一个概念，即组织是一个社会系统，人确实是组织中最重要因素。实验还证明，人不是简单的工具，而是一个具有复杂个性的人，他通常处在难以理解的群体中，相互制约，相互影响。

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

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

3. 扩展与普及

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

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

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

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

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

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

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

来描述这一学科了。

4.X理论和Y理论

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

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

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

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

表1.1 麦克格雷戈的X理论与Y理论关于人性的假说

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

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

□ 组织行为学的基本概念体系

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

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

1. 人的特性

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

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

个体差异的思想渊源于哲学，人自呱呱落地就迥然各异，以后各自不同的生活经历这种差异愈加明显。个体差异意味着，要想最大限度地激励雇员，就必须区别对待他们。如果不存在着个体差异，那么，在处理雇员问题时就

可以采取某些标准的、统一的办法，而由此引起的调解裁决就可以降到最低限度。实际上并非如此，个体差异要求对待每一雇员个人能做到公平和正义决不可千篇一律。

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

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

例如：管理人员要求麦克里特·托文森星期三晚上加班完成一项紧急报告。托文森具备必要的知识与能力完成这项紧急任务，当然，她也愿意得到加班费。然而托文森如果不从她所承担的社会责任的观点出发，她星期三晚上就不会加班。因为这一天是她结婚十周年纪念日，并且已经约好几个朋友在家里聚会，这次纪念对托文森意义重大。这里管理人员必须考虑的是托文森做为一个完整的人的需求，而恰恰不是仅仅做为一个工人。

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

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

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

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

(4) 人的价值观（人的尊严）。这一概念处于同前三者不同的层次。因为它是一种道德观念而不是科学结论。这一概念认为，人不同于其它生产要素，因为人在宇宙万物中处于中心地位。他们希望得到尊重和尊严，而且只

应如此。每项工作无论轻重，都代表着从事这项工作的人的独特志气与才能。人的尊严这一概念，对立于是把人看成经济工具的旧有意识。

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

2. 组织的特征

关于组织特征的主要前提是，组织是社会系统，组织是建立在共同利益基础之上的。

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

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

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

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

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

(2) 共同利益。共同利益体现为一句话：“组织需要人，人也需要组织”。组织中包含着人的目标，组织是在其成员共同利益的基础之上形成的。人们把组织看作是实现自己目标的手段。同样，组织也需要由人来实现自己的目标。如果缺少这一共同性，那么形成一个群体并发展合作就毫无意义了。共同利益也把各类人员的目标统一起来，既鼓励人们为组织目标的实现而努力，又要避免互相倾轧互相争斗。

□ 组织行为学的传统方法

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

1. 泰罗法

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

2. 法约尔法

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

3. 巴纳德法

切斯特·巴纳德，曾经担任新泽西州贝尔电话公司的总裁多年，他提出了这样的概念，认为组织是一种合作性的系统，在这种系统里，职权只能自下而上地委派，而不能自上而下地授与。他认为，除非职工们承认管理部门发布命令的权威，否则管理部门发布命令的权力就毫无意义。1978年煤矿工人大罢工就是这个原则的一个例子。美国总统援引塔夫脱—哈特雷法案要矿工们复工，可是，矿工们不服从命令。塔夫脱—哈特雷法案的威胁还能吓倒罢工者吗？

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

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

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

(3) 管理人员必须拟定出组织的计划与目标，并把它们贯彻到组织的最基层去。

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

□ 组织行为学的当代方法

1. 交叉学科方法

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

注意研究人的各类社会科学有时被系统地称为“行为科学”，它是关于

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

2. 人力资源方法

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

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

送人一鱼，救其一日；教其捕鱼，获益终生。

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

3. 权变方法

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

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

最佳方式不复存在了。必须仔细地分析各种情况，以便确定方法。结果就出现了组织行为学的权变方法，这一方法指的是，为了提高效能，不同的环境需要不同的组织行为。存在那些有重大意义的变动要素，进而决定为取得更有效的成果必须采取哪一种做法。权变方法的优点就在于，它鼓励行动之前要分析情况，同时反对依据关于人的普遍性假设所采取的习惯性作法。权变方法比传统方法更跨越学科，更富于系统性与探索性。因此，它有助于用更恰当的方式来利用关于组织的所有最新知识，因为正确的行动依赖于情势的变化，所以这一方法也称为因势制宜的方法。

4. 系统方法

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

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

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

二、有效组织的全新概念

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

□ 组织有效性的构成

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

表 1.2 组织有效性的构成

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

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

☐ 确定组织的有效性

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

1. 角度

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

2. 时间构成

对组织有效性的评价，在很大程度上取决于评价有效性的时间周期。例如，通过削减维修、研究和开发等项支出，在短期或中期内组织能够增加利润。然而同样的做法在长期内会阻碍组织的创新能力，还会阻碍组织有效地改变现有状况。因此，在更长的时间周期上，对同一组织的评价可能会得出

这样的结论：即这个组织在创新、适应性和最后利润等方面效率并不高。任何对组织有效性的讨论必须清楚他说明评价中所用的时间构成。

3. 比较标准

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

第二个评价有效性的共同基础是组织本身过去的绩效水平。在飞速发展的个人计算机工业中，如果一个公司在前五年中它的规模以每年 50% 的速度增长，那么在某一年的增长 20% 便被认为是低效率的。在不景气的钢铁工业中，一个公司在前几年一直萎缩，但随之而来的一年销售量却以 5% 的增长率，发展这便可认为有效性很高。

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

□ 组织有效性的决定因素

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

组织有效性受到组织的外部环境特点的影响。组织面临的外部环境可以在以下几方面变化：它们的可预测性如何（即组织的原材料供应的稳定性如何）；它们的复杂性如何（即组织要与多少不同的群体、供应者、政府机构打交道）；它们的敌对性如何（即人们是否把组织的存在看成合乎需要的，如医院，或者不合乎需要的，如一个生产神经性毒气公司）。

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

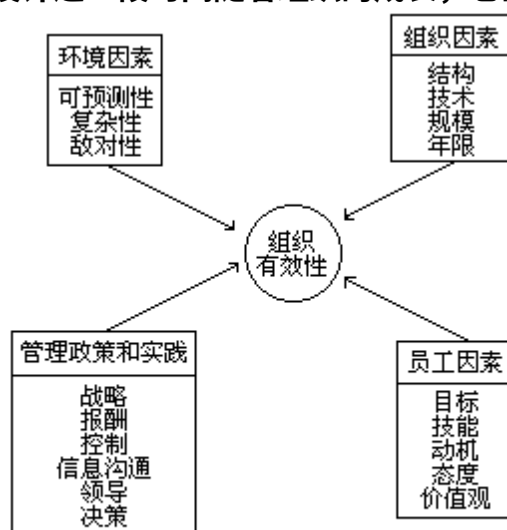


图 1.1 影响组织有效性的因素

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

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

三、管理工作：组织行为学的一般应用

□ 管理工作的基本特征

关于管理工作存在着许多普遍的成见。人们常常想象管理者把时间花在下命令、作决策、分析技术报告等等上，于是就常常产生这样的印象：管理人员的绝大部分时间都消耗于在有空调设备的办公室里审阅报告，想着赶到飞机场去搭 5：30 的班机，招待重要的客户，解决复杂的难题上面。对高级管理人员的研究表明，他们很少停止考虑他们的工作。五个晚上有四晚要用来为公司工作。一个晚上花在办公室里，一个晚上则用来招待业务上的同行；另外两个“工作”夜晚，他们是回了家，但并不是去休息，而是把家当作一个分支办公室来用。这样来安排工作是可以给工作多挤出一些时间，不过大多数的家庭都会感到大紧张。工作日排得这么紧，繁重的交往，以及应付同时提出的各种要求，这就会产生很大的压力。对于管理职位来说，每周工作 60 小时甚至更长时间并不罕见。一位总经理在一个典型的工作日中得拆阅 36 封信，处理五次电话，还要参加八个会议。他们很少能有真正的工间休息。咖啡得在会议中间来喝，午餐时间又常常要用来在公司的经理餐厅里跟别的经理们开非正式碰头会。当有了点空闲时间时，那些迫不及待的下级们又会争先晋见经理。

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

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

□ 高质量、简洁变化的工作

许多工作需要专业化和集中化。一个机床操作工可能要花上 40 个小时来加工一个零件；一个计算机程序编制员可能要费一个月来设计出一套处理采购部门原材料供应用的程序系统；一位有开业执照的会计师可能要用一个月来审计一位大客户的帐目。可是，管理人员工作的特点则是它的多样性、短暂性和片断性。一份研究资料发现，工长们平均一天要碰上 583 起工作上的问题（大约每 48 秒钟就有一起）。这么一来，工长们就只有很少一点时间用于计划。一位总经理一天的活动可能包括处理来往函电，听取一位下级向他

汇报一个客户集团正集体抵制他们产品的事，跟其他几位社团领袖去参加一个讨论怎样对付能源短缺的会议，倾听另一位管理人员关于办公地方不够大的牢骚，参加一位在本公司已服务了 45 年之久正要退休的老职员的礼仪性午宴，跟销售经理讨论关于一项 800 万美元合同没成交的事，还要讨论该怎样去买下另一家工厂，使生产设施更有效的问题。管理人员全天都得面对头绪纷繁的各种活动。管理人员一天活动的特点就是总要不断地受到打扰。有所作为的管理人员一定要能迅速地、频繁地改变方式。一位财务经理对作者说过：“每十分钟我就得换一种角色。先当一会儿税务专家，跟着又当几分钟经理，然后又当银行家，又是人事问题专家，如此等等。”不断的、没完没了的电话，突然召集的会议以及那些就象蓄意来打乱管理人员计划安排的人事问题总是不断地发生着。

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

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

□ 非例行性的工作

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

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

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

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

□ 繁多的口头交际

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

书信需要采取邮递的方式，因而不能及时得到回音。很难有随发即获复

的机会，也不能用非口语性的手势来帮助表达。处理函电是一种琐碎的、非干不可而又索然无味的工作。管理人员往往能每小时处理 30 封以上的信件，那只不过是浏览一些无关紧要的琐事——请求、谢忱之类。管理人员之所以这样来对待信件是由于近 90% 的信函交往都与活生生的活动无关。他们喜欢的是口头交往。统计表明，管理的时间有 78% 都花在口头交往上。电话及计划外的会议一般较短暂，不过加在一起却占了管理人员口头交往时间的近 2/3。当双方互相认识又必须迅速传递消息或是要提出一项请求时，就会用上电话和计划外会议。正是通过这类接触，管理人员才得以迅速发出或获得许多“活”的情报。当问题突然出现的时候，可以召开计划外会议和打电话来把问题搞清楚。

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

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

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

☐ 频繁广泛的交流网络

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

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

那么管理人员究竟把时间花在跟谁交往上了呢？他们的许多时间都用来跟其他管理人员以及他们的部门与组织以外的其他人进行交往了。他们为了交换有关计划、设备、工作进度、顾客问题、市场机会以及人事问题的消息，不断跟别的部门的管理人员接触。本组织以外的接触包括商会、顾问、律师、保险人、供应商、政府机构以及消费者协会等。每一个这种集团都能向管理人员提供某一方面的专门情报。例如，全国工业分配商协会就能让它的会员们对华盛顿的最新立法决议案、工会问题以及新产品研制进展等情况了如指掌。

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

☐ 权利与义务的融合

管理人员究竟能在多大程度上支配他们自己的时间呢？按照彼得·弗·德

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

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

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

四、社会系统中的组织行为

□ 社会系统的均衡、有效

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

上述系统中复杂的相互关联和相互作用可由图 1.2 表示。

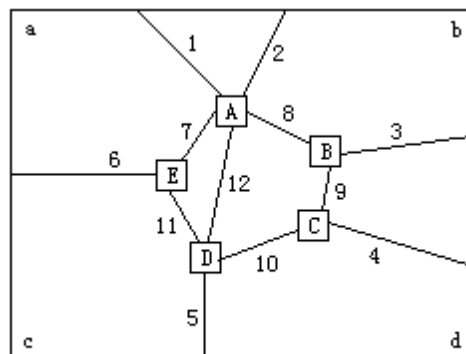


图 1.2 社会系统相互依存示意图

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

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

1. 社会均衡

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

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

2. 有效与无效活动

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

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

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

□ 社会责任和工作态度

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

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

这种价值观可应用于一切组织，不论是企业、工会、政府或其它的团体，每一项组织活动都对社会产生影响，不管是积极的还是消极的。例如某建筑公司的招工政策可能会排斥妇女、残疾人及其他的群体。市政运输系统工会的罢工会给数千乘客带来麻烦，学校出勤人数减少，稀缺能源的消耗提高等等。再如一艘舰艇若把废弃物资抛入大海，海洋生物就会受到危害。总之，

社会责任的基本哲理在于“人类活动是整个自然社会系统的一个组织部分，大家都栖息在同一星球上，因而我们的活动都应对这些现实负责”。

1. 历史的发展

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

2. 社会经济模式

以往的大多数组织，不管是企业还是政府都是以经济价值观与技术价值观作为决策的依据。强调社会义务的新观点导致了社会——经济模式的形成；这种模式要求在决策时除考虑传统的经济、技术价值之外，同时，还要兼顾到给社会带来的损益。所以，人们需要不断地从社会系统及组织和社会的互相依存的观点来考察组织。另外，人们也正在学会更多地考虑到衰球的人类，考虑到如何设法与世界环境更加协调一致。总之，现代的组织要求对社会的反应十分敏感。

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

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

3. 工作态度的根源

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

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

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

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

4. 对待工作态度的发展趋势

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

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

□ 角色与地位

1. 角色认知

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

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

不管是经理还是工人的行为都同样受到“角色认知”的指导。也就是说，谁认定要扮演怎样的角色，那么谁就会按这种特定的角色行动。由于经理需要充当多种角色，起不同作用，那么，为了能迅速地“变换角色”，他们必须有高度的适应性。工长尤其需要学会这种“角色变换”，因为他们既要要对下属又要对上司，既要处理技术性工作又要解决非技术性问题。

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

2. 角色冲突和角色模糊

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

工作中的角色冲突相当普遍，从国家对固定工薪收入的工人所做的一项抽样调查报告指出，48%的人随时都在经历着“角色冲突”，15%的人认为

角色冲突是一个经常发生的十分严重的问题。对于与组织外部有大量联系，也就是充当“边界角色”的雇员，“角色冲突”最难处理。人们发现工作要求他们对外充当的角色要比对内的角色更为五花八门、迥然各异，于是便产生了角色冲突。如果我们根据工作外部发生联系的多少来分类，可以看到那些联系极少的人，角色冲突也最少，那些对外接触频繁的人，最容易出现角色冲突。

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

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

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

3. 地位和地位差别

地位是指人在团体中的社会等级，是社会对一个人的某种承认、尊重和接受的标志。自文明伊始，团体内部的地位差别就得到了社会的承认。无论何地，人们在团体中相聚共事，都会产生地位差别，正是这种差别使团体成员中不同的能力与素质得以被确认。

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

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

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

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

于是，经理进店后，满面春风，和蔼可亲地向工人们问寒问暖，允许工人们随意到别的岗位上谈天、访友或者弄点饮料。这样一来，原来磨洋工的人为了完成这种“地位使命，开始加紧干活；原来勤快的工人为了保住自己相对优越的地位，不断改进工作。由于勤快工人可以随时到其他岗位上访问，工人们逐渐建立起了友谊，并以非正式的方式给予那些干活迟缓的工人大量

的帮助，训练他们如何操作。这位洗染店经理后来评论这一过程时说：“我为工人们态度的变化和生产的迅速提高感到十分惊奇”。

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

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

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

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

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

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

4. 地位的标志和意义

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

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

表 1.3 典型的地位标志

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

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

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

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

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

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

群体动态与决策

整体并不同于它各部分的简单总和。

一、群体内部的动态特性

□ 个人——群体关系

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

1. 个人的社会性

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

“也许是因为，一个人活得越久，他越会认识到，没有哪件事，是你一个人单独能干得了的。在我们完成所做的工作的时候，其实总是有许许多多的人都出了力的——那些作曲家，那些为乐师制造出伴奏的钢琴的人，那些确实对演出做出贡献的乐师。没有这些人的支持，完全靠你自己一个人，行吗？即使是你的声音，你的呼吸，你对表演所抱的意图，你怎么走上台去，这全都不是你自己一个人做的。所以，归根到底，‘我’在这里面只不过是微不足道的很小一部分而已。”

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

2. 群体对于个人的重要性

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

(1) 群体是确实存在着的；任何一个现实的人，乃至任何一个孩子，都

必须和群体打交道，而且群体必然会对人的任何行为，产生充分的影响……。

(2) 群体是不可避免的，而且是始终存在的……。

(3) 群体能动员起强大的力量，对个人产生至关重要的影响。

(4) 群体可能产生好的后果，也可能产生坏的后果。

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

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

3. 群体的类型

各个个人可以成为许多不同类型群体的成员。对群体进行分类的方法是无所谓对或错的。要是你关心的只是取得群体成员的身份，或能被群体接受为成员的难易程度，那么你就可以按照群体对于新成员的态度是开门式的还是关门式的来划分。要是你是根据群体服务的基本目的来评价组织环境中的群体，那么较为可取的做法便是把它们划分为友谊性的和任务（工作）性的两类。友谊性的群体的首要目的是为了成员们在安全、荣誉等方面的个人需求。而任务性的群体的首要目的，则是为了完成组织所规定的目标。当然，一个组织中的某个单一群体，可能同时抱有友谊和任务的双重目的。

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

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

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

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

□ 群体凝聚力的根源

群体对个人的几种影响，有些是合乎需要的，有些则是不合乎需要的。根据各人对它们的感受，每种吸引力根源也可能代表排斥力根源。这一论点主要是 M·肖提出来的。一个群体内的成员身份能够满足的个人需求可分为三类，即人际因素、群体活动及群体目标（如图 2.1 所示）。此外，也有一些需求是能够在群体之外得到满足的，不过也必须凭借群体成员的身份。在这种情况下，群体成了一种手段，而其终极吸引力可能在于其他的人或群体之外的某些目标。

群体凝聚力内含四种特质，首先，每种因素的吸引力强度，或力量大小是可以变化的。例如，人际因素对于群体吸引个人可能很重要，而群体的活动则可能无关紧要。其次，如果所有四种因素都存在，而且强度也较大，那

么，与因素较少或强度较低的情况相比，总的吸引力强度很可能会增加。第三，这四种因素同时也是群体排斥力的潜在根源，这取决于个人对这些因素的感受。第四，某些因素可能是吸引力根源，另一些因素则可能是排斥力根源，这就增加了个人内部矛盾的可能性。

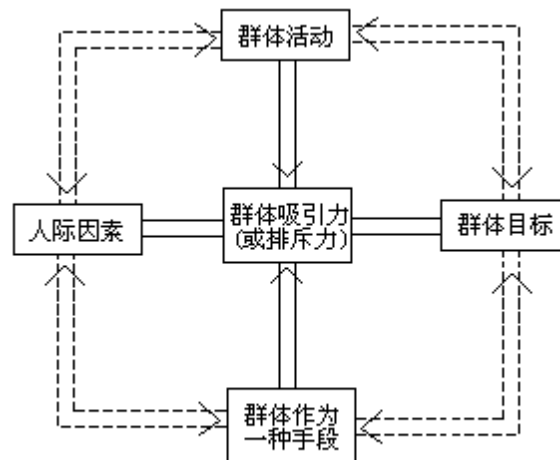


图 2.1 群体吸引力或排斥力根源

1. 人际因素

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

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

个人与群体的相似性，尤其是在态度和价值标准方面的相似性，在组织环境中可能起重大作用。你完全可以想象得到，要是一个人和群体的价值观互不相容时，两者之间互相排斥的可能性有多大。在哥伦比亚广播公司的一则有关菲利普石油公司的特殊电视节目里，该公司的几位高级管理人员指出，他们对来自大学的新职工，要做态度与价值标准方面的调查和评价，来考察他们是否和公司和谐一致，即使在态度相似性问题不甚明显的地方，这个因素对于许多工作群体也还是起着一定作用，不过可能只是在潜意识状态下起着作用罢了。

对保持和创造出这种态度方面的相似性的过高的要求和压力，经常会引起诸如人云亦云，小团体思想，盲从，以及缺乏个人自由等需要关切的现象。虽然在组织中和社会里常常看得到大量的差异性，可是应当指出，许多这种明显的差异性，是存在于群体之间或组织之间的。而在小的群体之内则差异性可能要少得多。

群体吸引力可能还有一种特别强烈的形式，这就是个人对别人的能力或

别人的能力是否和他有相似的感觉。要是一个人所要完成的任务，与别人正在进行的任务互相依赖（例如在相互作用型或协作型群体内），他显然要力求避免去跟一个不能胜任工作的、低效能的群体发生归属关系。

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

2. 群体活动

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

3. 群体目标

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

4. 群体作为一种手段

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

总之，群体对于个人可以具有强大的吸引力，其原因可能是多方面的。同时，对于个人来说，群体又往往具有固有的矛盾。有位作者指出，个人“既希望能成为群体的一部分，同时却又希望能保留他独立的、有特色的个人的地位。他想要加入，但又踌躇观望；想要跟它建立关系，但又不想变得跟别人一样，参加进去，但又想要能保留住作为一个人的能动性。”

□ 群体规范的动态

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

1. 规模

群体的规模大小从两个人直到 12 个人为正常的上限，很少有超过 16 个人的。12 个人可能就是每位成员可以同时和其他各个成员进行相互交往与作出反应的上限了。表 2.1 列举了群体的规模对群体所可能造成的某些影响。

表 2.1 群体规模对群体可能产生的影响

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

本表共表明了领导、成员和群体过程这三个范畴中的 9 种情况。群体规模对每种情况所可能造成的影响，都是从低到中到高变化的。研究发现的倾向是，变化多半随着群体成员人数递增。表 2.1 表明，拥有 8 人或 8 人以上成员的群体，往往与两至 7 人的群体迥然不同。一个由 16 个人组成的董事会，工作起来总是与 7 人的董事会有很大的区别。当然，董事会往往会组成 5 至 7 人的专题小组，以便更深入地考虑某些特殊的决策问题，这要比全体董事同时来研究深入得多。

就像所有可以影响群体的因素一样，可以对表 2.1 所确定的那些倾向再加上一些限制条件。例如，如果群体的时间很充裕，而且成员们对群体的活动 and 目标都十分热心，那么七人以上的群体中的变化倾向就不会那么显著。要是群体的主要活动 and 目标是要集中每个成员的专长和智慧，以供决策，而这些决策又主要依靠专业知识，而不是依靠判断，那么较大规模的群体也不一定会发生表中所列出的那些倾向。

2. 成员的构成

群体成员个人之间，以及他们在群体内所愿意担任的角色之间的异同，是会影响群体的过程及其成果的。个人是根据他们从外界搜集信息时所乐于采取的途径的不同——感觉或直觉，以及他们在达成一项决策时所可能采用的两种不同的基本途径——思考或感情，来进行划分的。把两种信息输入方

法与两种决策制定方法组合起来，就形成了具有四种基本类型的解决问题格调的模型。这四种类型是：感觉—思考型、感觉—感情型、直觉—思考型及直觉—感情型。在解决问题的群体中，成员个性的特定组合类型是可能会影响到群体的过程和决策的。例如，某个群体是由三个强烈的感觉—思考型成员与三个强烈的直觉—感情型成员组成的，那么它产生冲突及观点分歧的可能性，可能会大于完全由同一种个性类型成员组成的群体。当然，这种观点的分歧可能是非常需要的。另一方面，这种群体成员的差异可能会发展到不能取得一致意见的地步。由于管理人员不大可能改变一个任务性群体中各成员的个性，所以着重研究怎样才能影响群体中行为的角色，也许更有用。

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

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

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

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

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

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

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

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

(2) 调和者：调停群体内部的争吵，缓和群体中的紧张气氛。

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

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

(5) 追随者：消极被动地随大流，当一个友好的听众。

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

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

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

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

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

(4) 逃避者：跟别人疏远，保持距离；消极抵制；试图与别人断绝交往。

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

表 2.2 简略地总结了着重任务、着重关系及着重自我这三类角色的行为。此外，它还还为这些角色行为在任务性群体中出现的频繁程度提出一个分级的尺度。

表 2.2 任务性群体中成员的角色行为

	从不	很少	经常	频繁
着重任务的行为：				
1.提出想法或发起行动	1	2	3	4
2.促使事实与信息的输入	1	2	3	4
3.澄清问题	1	2	3	4
4.做出评价	1	2	3	4
5.汇总各种观点	1	2	3	4
6.使群体为任务继续工作	1	2	3	4
7.归纳一致意见——考察群体是否已近于做出决策	1	2	3	4
8.要求获得进一步的信息	1	2	3	4
着重关系的行为：				
1.支持和鼓励别人	1	2	3	4
2.缓和紧张气氛	1	2	3	4
3.协调——保持和睦	1	2	3	4
4.调和——寻找共同点	1	2	3	4
5.鼓励成员参与决策	1	2	3	4
着重自我的行为：				
1.显示敌意	1	2	3	4
2.寻求赏识	1	2	3	4
3.回避介入	1	2	3	4
4.统治群体	1	2	3	4
5.吹毛求疵	1	2	3	4

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

3. 规范

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

规范与组织中规章制度不同的地方在于，它们是不成文的，而且必须在某种程度上被群体的成员所接受和执行后才能被认为存在。规章制度则可能是成文的，并以手册和备忘录的形式分发给所有成员，可是人们可能普遍不予理会，也不接受。然而，规范也必须有某种权力或影响体系的支持。如果其成员，一贯地并且极度地违反群体的规范，则其他成员就会对他实行某种类型的消极制裁或积极制裁。这种制裁可以从人身辱骂或威胁直到撤销对他的诸如赞扬、重视以及接受等这类奖酬。各种具体的规范之间往往是互有联系，并彼此强化的。这也就是说，这些规范形成了群体总的规范体系的组成部分。

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

（1）规范的范畴。表 2.3 确认了规范的九个范畴，它们显然是或多或少互有联系的，并能影响工作群体、部门乃至整个组织的效能。每一类范畴，都给了一个可能的积极与消极的规范的例证。

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

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

表 2.3 组织规范的范畴及积极与消极规范举例

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

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

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

让我们来研究一下某电瓶装配厂的一个假想的案例，它说明两个职工的两两种不同类型的从众：

这个班组有一种规范，认为一天装配 90 到 100 只电瓶的产量是适当的。

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

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

对于工作群体中的从众问题，并没有简单的答案。要是没有规范和对规范的一定程度的从众，那么工作群体的环境就会一片混乱，简直什么任务也完不成。另外一个极端地过分的、机械的从众会威胁到我们这个社会所要求的个人的重要地位，也会威胁到群体对付变革、不确定性和复杂问题的能力。处理从众的这种矛盾的一种可能的办法是，让工作群体更透彻地了解从众这种现象及其可能的积极的与消极的后果。这样，它们就能对这些规范和作为从众基础的制裁措施进行重新评价或改革。从群体成员的立场来看，这种从众能否起作用，看来关键就取决于该群体本身的规范。

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

4. 目标

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

是起作用的。

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

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

5. 团聚性

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

(1) 团聚性与从众的关系。团聚性与从众之间并不存在着一对一的对应关系。虽然团聚性低，从众往往也就低，但并没有固有的要求说高度的团聚性只有在高度从众的条件下才存在。成熟的群体成员可能高度忠诚和紧密团结在一起，但同时也尊重个人在行为和思想方面的差别。当团结是坚实地建立在共同忠诚于群体的任务目标的基础上的时候，这种现象就可能更常见。此外，如果群体面临着复杂的问题时，成员们可能不但能容忍，而且实际上还可能鼓励和支持低的或中等的从众。

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

小团体思想的八个特征如下：

①不可战胜性的幻想，是绝大部分或全体成员所共有的。它会造成过分

乐观，并鼓励去冒极度的风险。

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

他们的看法。

(3) 对生产率的影响。群体团聚性的强弱程度，对于群体的生产率具有潜在的影响，所以特别重要。实际上，说团聚性与生产率之间，有着潜在的互相依赖关系，也许更恰当些。这对于其目标与任务有密切联系的群体，尤为确切。如果一个群体的实现其目标方面很成功，那么它的成就的正反馈，会提高成员的忠诚。一个赢球的足球队，如果其他各方面都一样，多半会比一个战绩平平的足球队更团结些。当然，这种关系是互为因果的。所以，一个团聚性强的球队，也多半会打赢。

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

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

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

②强团聚性班组之间生产率的差别，大于弱团聚性的班组之间的。

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

6. 领导

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

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

有一些研究指出，非正式的任务领导人的确能在具有正式（上级指派的）领导人的群体中涌现出来。例如，有一项研究，调查了 72 个决策团体，成员人数从 5 到 17 人不等。涌现出来的非正式领导人，一般都具有下列特点：

①总的参与程度非常高。

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

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

④会议的主持者和其他成员经常郑重宣称，这种人是“尤其需要”的。

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

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

①创造并保持关于群体主要任务或主要目标的清晰概念。

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

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

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

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

群体领导在它的间接的和微妙细致的效果方面，可能意义特别深远。事实上，所有能影响群体的变量（规模、成员构成、规范与目标），都在不同程度上受到处于群体领导地位的人（们）的影响。例如，有效的群体领导人往往在群体和它的外界环境之间的关系方面起着关键作用。这种领导人对于新成员的遴选，多半会有重要的影响，而选择新成员事实上又是工作群体中普遍存在的手续。即使工作群体的成员也参与新成员的遴选工作，群体领导人可以对候选人先进行筛选，从而限制了成员们可以做的选择，这种现象是普遍存在的。

7. 外界环境

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

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

二、群体间的动态特性

□ 差异与关系分析

没有哪一个单独的因素能简单地说明群体间的动态特性。可能影响二个

或二个以上群体间动态特性的六个主要因素有：目标，不确定性的消除，可替代性，工作关系，资源共享和态度定势。

1. 目标

二个群体的目标会对他们相互之间的关系产生强有力的影响。“目标”是指所希望的最终状态。决策人常用目标表示他们相对的倾向性。

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

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

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

(1) 目标冲突。目标冲突的情况是，一个部门目标的实现被看成是妨碍或减少另一个或几个部门目标的实现的程度。

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

(2) 混合的目标冲突。各部门之间的目标冲突往往是混合的，而不是完全的一方得另一方失的情况。就是说，每个部门在其目标实现的一定程度上，可能不会有感觉得到的，或真正的冲突。纽梅德塑料公司的生产部门可能相信，如果销售部门只引进一种新产品，他们能达到提高效率 5% 的目标，如果引进两种新产品，他们能提高效率 2%，如果引进三种新产品，他们就会降低效率 5%。这个例子假设了如果引进三种新产品就会影响生产部门的效率，这是因为涉及生产人员需要重新学习和调整费用；也假设了生产部门的几个阶段：一种新产品还吃得下，还能实现其目标，两种新产品就有影响了，三种新产品则使生产部门开始混乱了。

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

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

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

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

① 每个竞争的群体中有什么变化。每个群体变得更加团结，成员们对它更加忠诚；成员之间的某些分歧搁置一边，队伍紧密团结。联系彼此间感情方面的关切，群体更加重视任务。领导变得更有条理和更加独断，而成员们变得更愿接受这种领导。最后，群体要求更多的忠诚和一致以形成坚强的阵线。

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

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

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

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

2. 不确定性的消除

不确定性与知识相互依存。“它是已经了解了的情况和为正确决策而还需要了解的情况之间的差距。”消除不确定性的一个方法是建立一些专门小

组或指定一些专门的人去处理。这里的关键是靠一个单位而不是靠单个人去消除不确定性。在组织中一些单位为另一些单位消除一些特定类型的不确定性。当一个单位为另一个单位做出了一些特定的决定，或为另一个单位提出了决定的前提时，这就消除了不确定性。例如，财务部门提出了一套处理报销单据的统一的程序和规定。这样，财务部门就为销售主任提供了许多现成答案，使他知道哪些是可以报销的和怎样报销，从而消除了销售主任在处理报销单据时可能遇到的“不确定性”。

(1) 对相对权力的影响。消除不确定性的一个重要影响是它对各单位的相对权力所能产生的影响。一个单位的权力可以作为影响另一个单位的行为的基础。权力有三个重要方面：

分量、领域和范围。权力的分量是指一个单位能影响另一个单位的行为的程度。一个单位的权力的领域是指它所能影响的单位的个数。权力的范围是指一个单位能为另一个单位确定行为或决定项目的幅度。财务部门对报销的程序规定就有很重的分量；财务部门在报销方面的权力领域就相当广，几乎对销售部门以及其他部门的所有人员都有影响；而这些程序规定对销售部门所能影响的行为的范围同销售部门的重要行为和目标相对来说则可能是很小的。

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

(2) 消除不确定性的实例研究。因为不确定性的消除是理解群体之间动态特性的重要因素，所以这里简要地举一个非常能说明这个概念的实例供研究。这个实例是弗雷德·哥尔纳提供的，它集中在一个多公司企业的某个公司的劳资关系部和生产部门之间的关系上。大多数材料来源于这个公司的总厂，他们用流水作业工艺把原料加工成建筑上用的一种产 (3) 工会的作用。劳资关系部最重要的任务是与工会打交道，包括谈判劳资协定，处理工人上诉和解释协定中规定的条款，就是因为有了工会，劳资关系部才建立了一些机制和方法来帮助生产部门解决难题。劳资关系部同其他部门相比，在厂一级事务范围内的权力的主要来源是他们把工会用来作为一种能给整个组织造成有害影响的“外部”威胁。

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

(4) 要求了解更多情况。为了保持和提高其自主权，劳资关系部要求了解“更全面的情况”，这些情况是在就该组织的劳力资源决策时必须考虑的。由于对统一的劳资关系的政策、规定、程序等等自相矛盾的压力，而又由于

试图给公司和厂的内部的管理人员以一定的合理的自主权，这样就产生了相当多的难题和冲突。正是由于在管理部门内部以及在劳资之间存在着这些互相冲突的压力，所以劳资关系部在解决由此产生的许多难题中起了关键的作用。

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

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

3. 可替代性

(1) 可替代性。是一个部门（或个人）的服务、输入或活动可以由另外来源的一个部门（或个人）所代替的程度。虽然可替代性这个概念也应用于个人之间，但我们的着重点是在各个部门上。如果代替的服务、输入或活动很容易找到，那么，这个“服务”部门的权力就可能较弱，比不上找不到代替的部门。例如，在上面的例子中，就找不到现成的可代替劳资关系部的部门。但是，如果那个公司愿意花额外的钱，他们也可以雇用一些外部的劳资关系顾问。这些顾问可以和劳资关系部一样研究那些问题，并作出独立的分析判断和建议供领导参考。顾问们也能解决难题，同时也可能使最高领导能够对劳资关系部的活动更有效地进行分析和评价。

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

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

(3) 对管理的重大意义。如果其他的一切都一样，一个部门的服务或活

动的可替代性越小，它在本组织内的权力就越大。一些部门提供必不可少的，又无法代替的服务，他们常常发现，那些接受他们的服务的部门试图使用两种极端策略中的一种：或者用给额外奖励的办法想把他们拉过去；或者用向上司告状的办法想搞掉他们或搞掉他们的领导。例如，电子数据处理部门的许多管理人员就是因为他们成了上级领导和其他业务部门的威胁而被解除了职务。虽然这样的部门提供必不可少的而且是无法代替的工作，但如果想明显地行使太多的权力和控制，就会使他们的管理人员受到强烈的和不利的反应。

4. 工作关系

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

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

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

(3) 从属的工作关系。当一个部门有能力并有权强加或单方面决定两个部门相互作用的结果时就产生从属的工作关系。从属的工作关系常存在于这样的两个部门之间，一个部门为另一个部门解决难题，后者的活动很容易找到人代替，或后者靠前者提供资源。上级计划或预算委员会和下级单位之间的关系就是从属工作关系的鲜明例子。下级单位的预算水平，甚至下级单位本身的存在可能都取决于上级计划委员会的大笔一挥。

(4) 工作关系的案例研究。乔治·斯特劳斯提供了这个案例，研究的是供应部门在同其他单位，如设计、制造、销售和生產高度等打交道时所用的策略。它也牵涉到几个前面提到过的影响部门之间关系的因素，如不确定性的消除和可替代性。这里重点研究供应部门处理同其他单位的互相依存的工

作关系及由此经常产生的矛盾的策略。供应和其他单位之间的大多数联系是按照日常惯例，按照标准的工作程序处理的，没有什么矛盾。但也有许多困难的互相依存的工作关系不能用标准化的或惯例的方法解决。

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

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

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

(5) 供应部门所用的策略。供应在同其他部门就一些难以按惯例程序或标准化处理的问题打交道时用了各种策略。供应所用的策略可归纳为五大类：着重规则的，回避规则的，私人的——政治的，教育的和组织的一相互作用的。这些策略的简要解释和例子列在表 2.4 中，这些策略不一定是“正确的”，“好的”，或“最好的”。它们只是在各种不同情况下所采用的策略。很可能是这样，一些策略在短期内可能对供应有效，但长此以往可能加深部门之间的隔阂和困难，甚至对整个组织不利。

表 2.4 供应部门在同其他部门打交道时所用的策略

策略分类	说明和举例
着重规则	1.请求某个共同的上级指示修改或撤回请购单。 2.查找某个条例（假定有这么一个条例），该条例规定较长的从订货至交货的时间。 3.要求生产调度部门书面说明为什么要迅速交货。 4.要求请购的部门同意在其预算中支付为迅速交货所需的额外费用（如空运费）。
回避规则	1.装作同意要求，实则无意按时交货。 2.超越正式权限，根本不理请购要求。
私人的—政治的	1.靠私人交情使高度部门修改请购单。 2.靠过去或未来的人情达到同样的结果。 3.通过其他部门中的政治盟友。
教育的	1.使用直接劝说法，即设法使调度部门认识到，他们的请购要求是不合理的。 2.使用所谓间接劝说法，使调度部门从供应部门的角度看问题（在这个案例中，可以请调度员坐在供应科看采购员要卖主同意迅速交货有多么困难）。
组织的—相互作用的	1.设法改变打交道的方法，例如，让调度部门在提出请购单以前同供应部门一起检查是否有迅速交货的可能。 2.设法接管其他部门，例如，使调度部门从属于供就部门成为一个综合的材料部门。

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

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

5. 资源共享

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

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

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

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

6. 态度定势

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

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

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

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

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

地打交道，接受相互影响或控制等等。

□ 群体之间的冲突

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

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

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

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

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

1. 群体冲突的产生

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2. 群体冲突动态分析

（1）群体内部的变化。在群体冲突之初，群体在知觉、态度和行为方面的五个变化特别值得注意：

①忠于群体显得更为重要。当面临外来威胁时，群体要求各成员忠于群体，这时群体对其成员同群体以外的人的社会交往不仅不提倡，而且是明确地阻拦。因为他们认为，这种交往可能会无意中泄漏公司的策略与机密。这时群体对不合群的人往往监视更严并且处以重罚。

②对任务的完成越来越关心。由于冲突，群体尽最大努力干好工作的压力增加了，因此，群体对成员的个人需要及关心程度降低，而对完成任务却更为关心，群体气氛变得不象以前那样不拘礼节。

③群体中的领导作风趋于武断。当出现群体冲突时，对群体来说，能以

统一的方式迅速对其他群体的活动作出反应就显得尤其重要。民主的工作方式可能会削弱群体迅速作出反应的能力。更为糟糕的是，民主的领导方式允许发表不同的意见、观点，相反，比较专断的领导方式加强了群体对外来威胁迅速作出反应以及建立统一战线的能力。

④工作群体的组织和结构更趋“刚性”。如前所述，由于发生冲突，群体更为关心任务的完成，领导作风更为专断。与此相一致，工作群体的组织和结构更为“刚性”，活动的协调量增加，群体还制定和强制实施附加的规则和条例，责任也都具体地分到了各群体成员。

⑤群体凝聚力增强。面对外来威胁，群体成员之间过去的分歧与纠纷不复存在，群体上下同心协力地迎接挑战，这时各群体成员会发现无论是作为整体的群体还是群体的每个成员都比以前可爱多了。

说明这些群体冲突动态的一个很好例子便是：绝大多数组织在每年的计划周期高峰时，组织一般每年一次都要和所属单位商谈，为来年制定群体工作目标并争取尽可能多的为完成这些目标所需的资源。群体之间互相争夺稀少的资源，正符合上面指出的那些动态。例如，群体变得更加以工作为中心，因为（从量的方面讲），不但工作量增加（准备下年的计划），而且（从质的方面讲），要求干好。午餐时间的网球活动变成了工作午餐，群体成员可能要工作更长时间，甚至周末也得工作；领导也变得更武断，把评价计划的责任分配给各成员，并协调他们的活动；群体成员间观点的差异显得不再那么重要，对群体的感情也加深了。

（2）群体间关系的演变。在群体之间发生冲突时，群体间关系的本质也显著发生变化，表现为以下四个方面：

①对本群体及其他群体的知觉均偏离事实。首先，群体成员对自己群体的知觉带有很强的选择性；人们往往只看到本群体好的方面而否认自身群体的工作中有任何不足。其次（这更为重要），对其他群体的看法与实际情况完全相反：只看到其他群体的缺陷而否认他们的工作成绩。因此，群体冲突往往导致更深的偏见，形成更多的框框，每个群体都给自己带上过分肯定的“高帽子”，而对其他群体的看法则过分否定。

②群体间的相互交流和信息沟通减少。由于群体成员对其他群体的成员怀有敌意，因而相互交往接触的愿望不很强烈，另外，交流减少又使每个群体更容易维持对其他群体的否定看法。

在这时，即便群体被迫进行相互交流，这些接触也往往过于正规和僵硬，群体间应交流什么信息，往往都要经过仔细的斟酌分类甚至故意歪曲，因为此时各群体往往看不到他们之间观点立场的共性而夸大差异与分歧。

③对待其他群体的方针由“为解决问题”变成“为输赢”。这种方针的转变表现在几个方面。第一，群体间的差别更为显著，从而使目标成为“我们与他们”，而不是“我们与问题”。第二，和其他群体的一切交换都以输赢来衡量。第三，群体往往只从他们自己的角度来看问题，而不是考虑到双方的需要。第四，冲突各方重视短期内赢得冲突的好处而往往不考虑冲突给群体间关系造成的长期阴影。

④对竞争对手的敌意加深。偏见、交流减少以及以输赢为目的，这些都不可避免地使竞争群体间的关系恶化，敌意加深。其他群体的成员被看成敌人，因而认为该受到敌对的攻击。

工会和管理部门之间的关系在签约谈判过程中就表现出这样的动态。在

谈判时，任何一方都很难看到另一方肯定的一面。双方都强调自己一方的利益而轻视另一方的利益，关系的基调是敌对的，而不是为解决问题。在讨价还价时，双方都企图设计出一种认为是自己获胜标志的方案。这种关系被看作是一种输赢命题。短期结果比长远的工会和管理部门之间的关系显得更为重要，当双方不得不进行交流接触时，也往往搞得很“正规”，双方都试图对对方在法律允许的范围内隐瞒尽量多的信息；双方都夸大自己一方的重要性，简单地提出过高的要价，从而能稳稳地成交。在这里，双方的敌意和不信任是再清楚不过的了。

(3) 群体用于增加实力的策略。在群体发生冲突时，群体有若干可用来增强实力的策略。其中一些策略希望群体间相互合作与共享；其他的策略则比较富有竞争性，往往是以牺牲其他群体的利益来增强自己的实力的。

① 合约。合约是指两个群体间有关交换协定的谈判，每个群体都向对方作出一些让步，这样它们的关系才比较可预见和稳定。作为签约的结果，群体能提前知道它们将如何分割从共担的风险中获得的利润。

常见的合约如工会和管理部门双方制定集体讨价还价的协议。工会向管理当局保证：在特定的工作条件下工人将工作多长时间；而管理当局则向工会保证：公司在员工的录用、奖惩、解雇以及工作条件变化时应遵循的适当程序。工会和管理部门双方在如何分割企业的经济效益上达成一致，因此工会清楚地知道工资率及利润分享公式。

② 接纳。群体用于增强实力的第二种策略便是“接纳”。其做法是这样的：一个群体给其他群体的成员一些领导席位，或者是让他们参加政策制定委员会。

工业界常常使用接纳策略，其中包括董事会的组成也是如此。为了维持与借贷财团稳定良好的关系，许多公司常给那些它们财政上最为依赖的银行一些董事的职务。

③ 结盟。第三种增强实力的形式是结盟。其做法是：两个或更多的群体合作或综合它们各自的资源优势来增强联盟的实力，以超过非联盟的群体。结盟是合作和竞争两者有趣的组合：成员群体间相互合作以便更有效地与非成员群体展开竞争。

近年来，各主要航空公司的管理当局相互间已发展了一种合作关系，这样，如果一家公司发生罢工，它将能获得倘若它在正常的营业条件下可以获得的收入的 25%。虽然互相竞争的航空公司的管理当局显然会从一家正发生罢工的竞争对手的损失中获益，但大家通过合作对工会施加管理当局的压力将会获得更多的好处。

④ 影响决策标准。最高层经理在做出关于如何在群体间分配资源的决策时，常常不是严格地根据理性的标准。纯粹理性的决策是很难（或者说不可能）做到的，因为组织成员在组织目标的选择以及在衡量对组织有效性的贡献的标准上往往存在分歧。

群体可以通过游说应选用什么标准作为资源分配的基础来施加影响。群体可以按照多种标准来观察确定它们在组织中所处的相对位置，然后建议采用那些对他们相对有利的标准作为分配资源的基础。

⑤ 控制信息。另一种群体可以用来施加影响的很有竞争性的策略是控制住重要信息。获得敏感信息并加以封锁将增强掌握丰富信息的群体的实力。

管理信息系统 (MIS) 部门常常这样施加影响。因为管理信息系统部门几

乎对所有有关重要职能的组织数据的收集、分析和理解拥有独家控制权，因而 MIS 群体能通过撤销或拖延它们的服务来影响组织中的其他群体。

⑥强迫和压服。迫使其他人屈服的压服策略是群体能够用来增加实力的最富有竞争性或敌对的策略。例如，如果管理部门不同意大幅度增加工人工资，工会可能会以罢工或怠工为威胁；同样，管理部门也可能会向工会提出不可再更改的最终出价。双方将进攻性地显示：他们会不断使威胁加码。工会将公布他们的罢工基金的数目而管理部门将阐明：如果合同签不成，他们将关停某工厂。然而，尽管这些压服策略很有竞争性，它们却很少有效。威胁常常会挑起反威胁而不是妥协。一般而言，组织中群体间采取合作策略要比竞争策略对所有利害关系方带来的结果更有利。

(4) 冲突输赢的后果。在一场冲突结束之后，我们将会看到，“输赢”双方将以极为不同的方式对群体冲突结果作出反应。

①获胜的影响。在群体冲突结束之后，获胜群体在知觉上将发生如下变化：对失利群体的否定看法将更加坚定。赢得冲突不仅会强化对自己的肯定看法，而且会加深对其他群体的偏见。

至于群体氛围，获胜群体将再次对各成员的满意程度和需要更为关心，工作气氛变得更随和，更得意。群体凝聚力和群体合作也可能得到加强。

至少在短期内，获胜群体对工作和任务的完成的关心程度要减弱。因为获胜群体没有理由再去重新检查自己的工作，也没有积极性去考虑改进的途径，获胜群体失去了它以往的一些奋斗进取精神。

②失利的影响。失利一方对群体冲突失利的反应往往是：企图否认或歪曲失败的现实。他们会花大量精力去为自己的失利寻找借口（如，他们作弊）。失利群体不可能只是简单地承认其他群体比自己好。他们获胜是应该的。

如果失利群体能克服失败后最初的失望、愤怒，现实地承认失败，那么群体的情况将会向好的方面转变。群体将会加深对自身的了解，由于原来的偏见与框框已被失败打得粉碎，因而不得不重新对自身的长短作出评价。群体也可能进行重组以便更有效地运行，而且未来他们将会更努力地工作。

因此，作为群体冲突的参加者，无论是获胜还是失利，其影响都是两方面的。获胜能增加自我满意，但代价是自鸣得意；失利则使群体士气低落，但同时也可能刺激群体绩效的改进。

3. 群体冲突的控制

解决群体冲突的策略很多，它们的主要区别在于着手处理冲突的公开程度。用来解决群体冲突的第一类策略是冲突回避——根本不让冲突公开。第二类策略则是注意平息、缓和——使冲突中止并对牵涉各方的感情降温。第三类策略则依靠包容——允许某些冲突公开发生，但严格控制讨论哪些问题以及讨论问题的方式。第四类策略则是冲突对抗——公开讨论所有冲突问题并努力寻找一种双方满意的解决方法。表 2.5 扼要介绍了这些策略。

一般而言，对最合适策略的选择取决于该冲突对任务完成的关键程度以及冲突需要解决的紧急程度。如果冲突是关于一种微不足道的小事或需要迅速解决，那么群体更可能采用回避的平息策略。如果冲突是关于很重要的工作问题并且不要求迅速解决，那么包容和对抗策略就更加可能派上用场。

表 2.5 群体冲突控制的策略

冲突控制的策略	类型	适用情形
无视冲突	回避	事情微不足道； 问题只是其它更本质问题表现出来的症状。
强制解决	回避	需要迅速采取果断措施； 需要作出不受欢迎的决策而群体间达成一致几乎不可能。
缓和	平息	作为一种权宜之计,让人们冷静下来恢复正确地观察事物之间联系的能力； 冲突来自非工作问题。
诉诸上级目标	平息	存在对双方都很重要的目标,且没有对方的合作,任何一方都不可能完成； 整个组织的生存或成功受到威胁。
讨价还价	包容	对方相比较实力相当； 有好多种双方都愿意考虑的可接受的候选方案。
建立群体间的沟通	包容	以前所作的公开讨论冲突的努力导致冲突爆发而不是问题的解决； 能找到一位受人敬重的调解人。
一体化问题解决	对抗	群体间存在起码的信任且没有要求迅速作出决策的时间压力； 在作关键决策时,组织能从双方观点、见解的综合中获益。
重新设计组织	对抗	冲突来源于工作协调； 工作能很容易划分责任(自我包含工作群体)或活动要求大量的跨部门协调(虚线联系)。

□ 平行群体间的管理机制

当两个或两个以上的群体相互依存,有相互影响的能力但不是上下级关系时,它们就处于平行群体的位置。对平行群体的管理机制,主要有六类,即职权层系制,计划,联络员,特别工作组,调解员和矩阵组织。

1. 职权层系制

职权层系制是通过运用共同的上级来达到两个群体间的结合。前面有个例子讲到了管理分析处和数据处理处,管理分析处处长向行政副总裁汇报工作,信息处理处的处长向审计官汇报工作。行政副总裁和审计官又向该部的总裁汇报工作。在这个案例中,两个单位之间的问题和分歧受到了总裁的积极干预。总裁就是这两个单位的共同上级。经过协商后,他作了一些组织变动和人事变动来解决单位之间的分歧。

运用职权层系制(共同上级)来帮助使两个群体结合的方法基于这种假设,即上级比下级权力大,水平高。

2. 计划

计划和制订计划的过程可以用来管理群体间的关系。在最广泛的意义上,制订计划的定义是:

凭着丰富的经验知识和卓识远见,系统地制订目前企业的(带冒险性的)决策;并通过有组织的系统的反馈,按照期望系统地组织为执行这些决策所

需要的努力这样的连续过程。

有了大家接受的或同意的计划，二个或二个以上群体就可能进行日常的工作和决策而不需要经常联系，然而他们的目标是结合在一起而又相互依存的。例如，两个建筑公司可以在一段公路上相隔许多英里处开始工作，只要这两个公司在计划的要求或约束方面作了决定（而且计划是精确的），我们完全可以相信，两个公司分别铺的路面一定能相接。当然这个例子在精确测量和标绘路面的能力方面实际上是不存在不确定性的。下面的巴勃科克和威尔科克斯公司制订计划的例子，启示了在范围不太窄的意义上的计划和制订计划可以作为结合两个或两个以上群体的机制。这个例子也显示了职权层系制在达到一体化方面的作用。

巴勃科克和威尔科克斯公司是一个制造发电设备、涡轮产品和核材料的多分部公司。这个公司从 1965 年的 5 亿美元发展到 1978 年的 10 亿多美元。他们有很多方法通过计划和制订计划的自主权来建立一体化或提高一体化的程度。所有的计划都必须同公司总的目标相协调。这是达到公司整体同它的各个分部之间一体化的第一步。公司和各分部之间一体化的基础和形式明确地表现在每个分部每年制订的全面业务计划中。通过这一过程最高领导可能得出结论，某个分部的一些活动或项目比另一个分部的活动或项目对公司的前途贡献更大，从而相应地改变优先顺序。全面业务计划也要求在各分部的各下属单位内部以及各分部和总公司之间把结果作“系统的反馈”汇报。这个每月关于计划指标和实际执行情况关系的汇报提供了进展中问题的实质性反馈。

巴勃科克和威尔科克斯公司声称，他们并不把他们的计划看作是套在各分部及其下属单位身上的“紧箍咒”。他们的业务计划是能动的，可以随着情况的变化而改变的，并且对各种关联允许有合理的机动性。如果所有因素都能控制并预见，那就实际上不存在不确定性了。计划就可以订得非常详细，适用于长时间并提供严密的一体化机制。但各个组织很少有这个情况。

简言之，巴勃科克和威尔科克斯公司的例子说明，计划和职权层系制可以怎样用作在相互是上下级关系和/或平级关系的单位之间达到某种程度的一体化的机制。然而，随着不确定性、分化和所需要的一体化的增加，光靠计划或职权层系制就变得困难起来，还需要运用另外的机制。

3. 联络员

联络员是一些专门化职位，处在这些岗位的人员力图促进两个或两个以上相互依存的群体之间的交往和解决问题。这样的联络员可以被看作是当单单用职权层系制和/或计划变得太慢或太费时间时的一种促进一体化的增长机制。例如，如果为一些小问题经常去找上级，那么共同的上级就会负担过重，答复时间就会增加。

在不确定性的消除方面，讲到了一个多公司企业的劳资关系部和生产部门之间关系的例子。每个生产单位里都有一个劳资关系部的主要代表，这个代表也被看作是总公司劳资关系部的一名成员。当劳资关系部代表帮助生产部门时，他或她也就是这两个职能部门之间的主要联系人。

联络工作在最简单的水平上，联络员可能只不过是一个方便的机制，用来系统处理公文传递和按照要求随访问题处理情况。但就较复杂的联络工作而言，像刚才提到的劳资关系部代表那样，则要求联系人在例如下列几方面有所专长：

- (1) 帮助所联系的群体相互间更好地理解彼此的职能和责任。
- (2) 帮助向一个群体解释为另一个部门所特有的术语和语义。
- (3) 帮助减少两个群体因在平均教育水平方面差距而引起地位差异的倾向，以免成为解决问题的障碍。
- (4) 提供连续的方法，使每个群体意识到在日常的决策中它同其他群体是相互依存的。

虽然我们重点是讲一个组织内部各群体之间的联络员，但也可能设置同外部群体或其他组织联系的专门化联络员。这些联络员通常叫做跨界联络员，是促进一个组织和它的环境之间信息和决策交流的重要机制。例如，安全主任就可能是一个组织在安全和卫生问题方面同联邦政府的职业安全和卫生部之间的跨界联系人。

4. 特别工作组

特别工作组是一些特殊小组，由相互依存的群体各出一个或几个代表组成，负责解决相互关心的个体问题。通常，特别工作组组织起来解决一些棘手的争端或问题。一俟争端或问题解决，特别工作组也就解散了。特别工作组中的有些成员全天参加活动，另一些是部分时间。成员们可以在他们群体和特别工作组之间起联系作用。通常假定成员们可以提供关于共同问题的信息和意见，在特别工作组和他们的群体之间传递意见和信息，并帮助判断特别工作组的决定对他们群体的影响。

特别工作组可能是正式的，也可能是非正式的。非正式的特别工作组可能只是简单地找几个人到一起研究某个共同的问题。正式的特别工作组则是由上级领导特别承认并建立，通常用书面说明这些成员们所处理问题的范围。一俟特别工作组的目标达到，这个小组也就解散了。特别工作组，以及这里讨论的其他一体化机制在商业组织和非商业组织里都用。下面是一个非商业组织里的特别工作组的例子。

某著名大学的商业管理学院院长组织了一个“商业管理学院外部事务特别工作组”。经过协商后院长从学院的各个系科教职员中指定了6个成员。这个特别工作组的目的是要制订“一个商业管理学院外部事务活动的建议行动计划，这个计划要包括3至5年，重点在第一年。”在头6个月内，这个特别工作组进行了这样一些活动，如开一系列无限制的自由讨论的会议；访问各系和各科室主任和负责人；会见大学里与外部事务如校友和政府有联系的行政负责人；到全国各地去个别走访各商业学校的代表；通过召开听取意见会和发征求意见表征求全体教职员的意见和态度。终于在特别工作组成立约9个月后在全体教职员大会上通过了一个五年规划。这个文件提出了一系列与外部事务有关的优先重点、计划和活动的建议方案。这个规划制订完毕和通过以后，对各个建议方案的进一步考虑和执行就通过现有的组织渠道去进行了。

特别工作组不会总是顺利的。你们回忆一下前面举过的有关管理分析处和数据处理处的例子，总裁组成了包括卡尔、萨姆和菲尔的特别工作组研究解决设计和程序语言问题。那个特别工作组显然是失败了。

5. 调解员

调解员是对一个或几个人的长期的任命，他们的任务是帮助两个或两个以上群体处理好他们的相互关系。随着对一体化的需要及分化和不确定性的程度的提高，群体之间的困难和问题会越来越多，越来越严重，需要更长期、

更复杂和更强有力的调解机制。因为调解员和特派调解组在一起会有那么多的基本变化，所以把他们放在一起讨论。调解员由一个人担任，而调解组有几个人，正式指派他们的任务是，促进两个或两个以上群体之间的一体化。经常起调解作用的人和群体有产品主任或商标主任，计划调度主任，规划主任，部门副总裁，部门管理委员会，公司总经理和分部总经理和董事会之间的年度会议。

通常，调解岗位或调解组的任务包括帮助解决群体之间，特别是销售、生产和研究等职能部门之间发生的非日常性的、难以预见的一些问题。调解的争端经常围绕着群体之间的矛盾，大的基建投资决策，许多有关维修或生产特点、生产水平或生产混合、生产周期、成本核算和质量标准等的策略性决策。

调解员或特派调解组什么时候指派取决于具体情况。显然，特派调解组的费用要比单独一个调解员高。趋向是在下列类型的情况下就需要比较有经验的调解组：当需要调解的群体之间的分化程度增高时；当需要的一体化的程度增高时；当不确定性的程度增高时。此外已经发现，影响调解机构，特别是大型企业中的总公司和各分部之间的调解机构的使用的一个变量是最高领导的基本原则。如果最高领导的基本原则是严格控制和独断专行，那就很可能派更多的调解组，授予他们更大的权力，更加强调集中和统一，而不允许分散决策。

授予调解员或调解组的有效权威的程度可以有很大的变化。在有效权威的最低水平处，上级领导只派一个有专长（专门知识或与人打交道的本领）的特定个人，这个专长与两个或两个以上群体之间的关系直接有关。他的任务就是帮助这两个群体搞好关系，但这两个群体可以决定什么时候需要和是否需要这种专门知识或技能。然而，不能得出专长是权力弱的一种形式这样的结论。如果这些群体能授受而且认识到他们需要获得这种专长，那么这位专家就会有很大的影响。

6. 矩阵组织

矩阵组织是围绕着产品、规划或项目来组织资源及围绕着销售、生产、财务、人事和研究等职能分类来组织资源这两者之间的一种平衡。因为矩阵组织已讲过，所以这里只讲几个要点。一个组织可能决定，它的组织结构不光是围绕产品、规划或项目来进行组织，因为那样做可能会降低所希望的职能专业化，或造成重复的过多的资源需要。例如，道·康宁公司采用了组织的矩阵形式同生产单位相连接，如橡胶和密封剂，树脂和化学药剂，液体和化合物，特种润滑剂以及消费品。

矩阵组织的特点是权力、信息和报告关系及体系的双重性。调解员或调解组至少同一个职能（专家们）群体和一个项目或生产群体发生权力、信息和报告关系。反过来，调解员或调解组的工作要由一个项目或生产群体和一个职能群体两者来评价。项目群体和职能群体（通常是他们的头头）能影响调解人员的提升和加工资的机会。理想的情况是，这样做的结果能导致项目或生产群体和职能群体对调解组（或个人）的影响之间的权力平衡。

矩阵组织不是没有职权层系，但是矩阵组织中的职权层系常常被忽视了，因为重视了平行的或对角的关系，共享的和双重的权力，以及根据专长作出灵活的决策等等的缘故。可能会发生降低职权层系的倾向，因为它不是

矩阵组织的特点。

在矩阵组织中每个人需要同两个上级一起工作，这会造成困难，但不是不可能解决的问题。如果这两个头头合作，他们加在下级身上的有抵触的压力或要求的程度就会减到最小。可以拿家庭同矩阵组织作比拟。父母两人都教育孩子。只要父母对孩子所期望的信号比较一致，孩子就能健康成长。矩阵组织中下级的情况也是这样。

虽然矩阵结构是一种代价很高的组织形式，而且权力平衡很敏感，很难保持，但在不确定性高、分化程度高和对一体化的需要高的情况下，它可能优于其他组织形式。据称矩阵组织具有下列优点：

(1) 它确定某一特定的个人作为与某一特定项目有关的所有活动的中心。

(2) 它有利于灵活使用人才，因为可以从职能部门中获得有关专业的专家，并按照需要在各个项目之间流动。

(3) 它为帮助提高专业技术知识的专家们提供一个根据地，在两个项目之间的间歇期可以“回家”。

(4) 它提供了成本方面、项目方面和专业（技术）方面之间的内在的检查和平衡。

□ 纵向群体间的管理机制

以行政当局为一方和以管理工人为另一方的纵向群体，管理方法主要有四种：职权层系方法，共同协商方法，集体磋商方法和工人控制方法。职权层系方法已有介绍。

1. 共同协商

共同协商。这种方法允许工人们和他们的代表就各种决策问题发表意见，但最后决定权还在行政当局。田纳西流域管理局是美国政府的一个半自治机构，它是采用共同协商方法的组织的一个重要例子。它的一万八千名职工主要关注田纳西流域的防洪、发电和改善农林业。

田纳西流域管理局共同协商规划叫做合作规划，它规定了职工和行政当局代表之间协商和共同决策的正式制度。这个合作规划和所有共同协商方法的一个根本假设是行政当局和工人之间利益或目标基本一致。这个正式合作规划的基本目的是为实现共同目标提供一个补充途径。因为田纳西流域管理局的工人也组织有工会，所以由职工和行政当局的代表们定期举行的会议集中讨论集体磋商范围以外的共同问题。每个合作单位或委员会的规模通常都非常大，如工程分部或发电厂。行政当局的代表们通常包括每个单位的最高领导，而工人则由该单位的各下属分支职工选出 8 至 10 人代表。职工代表通常都是工会会员，但不是工会干部。会议每月举行一次，每次几小时。讨论的范围包括共同关心的问题，如改进工作方法、安全、医疗计划、培训、公共设施和公共福利基金运动等。决议通常是通过协商一致作出，而不是通过表决，但行政当局对决议保留有接受、拒绝和执行的最后权力。

合作委员会的活动通过代表们和印刷的会议纪要传达到全体工人。每月大会休会期间，各小组委员会处理各种问题，并向整个组织的委员会汇报工作。

这种合作规划的积极性力量，人们对它的认识，在田纳西流域管理局的几个大单位之间差别很大。关键因素是每个单位领导班子对它的支持和积极

性的程度。工程分部的一个基层工长曾说，他们的领导班子很不重视这个合作规划。他说：

“现在我们……分部这儿对这些合作代表会议已经不那么感兴趣了。他们所做事情对于我们好像不像对其他单位那样有影响。我们好像并不感到有多大好处。我们倒也听到一些信息和建议，委员会是好的，但这儿对他们没有真正的热情。”

另一方面，蒸汽车间的一个助理操作工评论说：

“是的，我们这儿有合作委员会，如果你有什么意见，就把它写下来，交给工会代表，他参加每月的代表会。会上他们讨论这个建议，组织一个委员会去调查。如果他们认为这个建议可行，他们就批准。我可以给你看，这儿有许多改革都是职工建议的。我自己也搞了三四个改革。”

2. 集体磋商

(1) 集体磋商。是行政当局和工人之间，通常是通过指定的工会组织，就一个协定进行谈判和执行。

沃尔顿和麦克锡创导了一个考虑集体磋商方法的一种有用的结构体系。他们提出了集体磋商的四个主要亚过程：分配性磋商、增益性磋商、组织内部磋商和态度的结构。

(2) 分配性磋商。发生在行政当局和工人的目标被认为有冲突的情况。极端的假定是一种零一和的情况，就是说，行政当局之所得恰等于工人之所失，或者相反。工会和行政当局之间的罢工就是分配性磋商行动的一种最明显的标记。

(3) 增益性磋商。发生在每一群体的目标被认为是相互加强的，或至少是不相互冲突的情况。增益性磋商需要这样的态度和行为：如共同解决问题，共同收集事实，共同探索问题和相互关心和注意各方的福利。与这个成对比的是，分配性磋商意指每一群体采取的进攻和防守地位的连续过程。在谈判新的劳动合同的范围内分配性磋商可能比增益性磋商更普遍。

(4) 组织内部的磋商。是在实际的集体磋商过程中在工人（工会）内部和行政当局内部各自进行的，讨论各自的代表所要采取的立场的活动和磋商。在1978年煤矿工人罢工期间，组织内部的磋商曾是统一矿工工会内部的一个大问题。工会主席阿诺德·米勒和谈判代表建议的合同被谈判委员会否决了。但在谈判委员会重新谈判和批准以后，那份建议的合同又被煤田领导及其成员否决了。这整个过程说明了工会内部激烈的矛盾和磋商。

(5) 态度的结构。是指能改变态度和关系的一些态度和活动的类型。你们可以预期，双方各自对对方的态度当重点在增益性磋商时就可能是比较积极的，而当重点在分配性磋商时就可能是带点消极的。除了较为传统的经济问题外，态度和其他非经济因素也会影响双方之间的关系。当然，任何给定的集体磋商关系都可能首先考虑一些增益性方式来解决争端，如集体磋商协定的日常行政管理；还可能考虑其他一些主要是分配性质的问题，如谈判新合同中增加工资的部分。

集体磋商的行为会使行政当局在试图改革组织时强调诸如目标、权力和冲突等力量和因素。如果外部的顾问或行为科学家在改革的努力中要工作顺利的话，他们必须接受并尊重行政当局、工人和工会组织之间目标不同的适宜性。因而，改革的组织者在采取改革措施时务必承认这三方中每一方的需要和目标。

3. 工人控制

工人控制。方法是一种制度，最后决策权掌握在选出来的工人代表手里。这正好和共同协商方法相反，在那种方法中行政当局有最后决策权。在理论上，这些工人代表确定政策并运用管理机构执行政策。工人控制方法在南斯拉夫最普遍，虽然其他社会主义国家也有一些这样的做法。对于工人控制方法的一些已经正式肯定的特点，将用南斯拉夫制度作为具体例子来说明。

一些研究表明，这种方法在现实中并不象纸上所宣称的那样有效或起作用。例如，管理机构可能有那么多的信息、专业知识和教育，使得在某些领域里工人代表所能做的只不过是做个样子，成为批准管理机构的建议的橡皮图章。

南斯拉夫的企业是社会所有的，就是说，企业的所有权属于整个社会。对一个企业管理（由国家）委托给在该单位工作的全体人员所组成的工人集体。对工人集体的唯一限制是它负责提高和保持该单位的价值。这个制度规定全体工人直接和间接参与管理。工人直接参与管理的途径是通过：全体职工大会（通常每年一至二次），基层工作单位的会议（每月一次或几次），和工人投票（对一些问题表决，如是否同另一个企业合并）。间接参与是通过选出的工人代表。

每个企业都有选举产生的工人委员会，根据企业的规模，委员会由 10 至 50 名委员组成。委员会是最高权力机构，对整个集体负责。委员会及其下属的处理具体业务的小组就下列问题作决定，如生产计划的审批，产品和劳务的价格，投资，利润的运用，薪金和工资的分配，及职工的雇用和解雇，特别是管理和科室人员的雇用和解雇。工人委员会也选举最高层的经理，正常任期四年。最高层经理连选得连任。但是，任期一满就要公开宣布并邀请候选人申请。

南斯拉夫实行的工人委员会制度所宣布的基本原理据说能提供一个机制：①通过废除私有财产消灭阶级，从而解决阶级矛盾，②使工作适于人性，并创造有助于个人发展的条件。

三、群体决策过程

□ 个人决策对群体决策

群体决策过程涵盖五个领域：①个人决策对群体决策；②成员们参与群体决策的程度；③群体决策的内容；④群体参与决策的可能好处及其局限性；⑤综合式群体处理问题的各个阶段。

究竟哪一种决策方式较好？——是个人决策，还是群体决策？虽然问题通常都是这么提，不过这个提法可能不妥当，没有意义。这简直就象把人限制在“非此即彼”的处境下差不多。要是改成这样的提法可能会好得多：在什么样的条件下，个人决策或是群体决策，或者这两者的某种结合，看来较为有效些呢？有些研究提出，要想指出一种方法优于另一种，有一个关键性的情况因素，这就是问题本身的性质。在制定决策时，如果任务需要提出许多种意见或非常独特的一些主意，准确地回忆信息，以及估计和评价某些模棱两可或不确定的局势，那么群体要比单独的个人（或者同样数目的个人，但各自独立地进行工作）强些。对于那些需要做出一系列决策才能解决的“动脑筋”问题来说，则个人方式似乎优于群体方式。后一类任务就是要贯彻执

行某些预定的计划、规程或指令。如果群体的成员们能相对独立地执行各自的工作，那么个人决策可能是较为恰当的方式。不过，如果群体成员间是互相依赖的，而且必须互相合作，那么要有效地完成任务，可能就需要较大规模的群体决策。

工作群体在不同的时间内，往往会面临不同类型的任务，而且对不同的问题，会经历不同程度的成员间相互依赖。所以，在有效的工作群体中，个人决策和群体决策这两种方式都会采用。如果采用的决策方式不当，不论是个人方式或群体方式，都会付出代价。不恰当地采用群体决策方式，可能要付出双重代价：由于成员们的时间本可用于其他任务，所以便浪费了组织的资源；同时又由于大家感到厌烦，觉得时间白白浪费了，成员们的积极性也会因之下降。而不恰当地采用个人决策方式，则会导致协作不密切，决策的质量和创造性不高，错误多等等弊病。

□ 参与的程度

弗隆和耶顿研究出了一种模型，能帮助管理人员确定他们所面临的决策问题究竟属于哪种类型，还能帮助他们确定应鼓励成员们对决策参与到何种程度。如表 2.6 所示，把群体成员参与决策的程度分为五个等级，情况从成员们完全不参与，到与群体成员磋商，一直到由群体作为一个整体来进行决策。

表 2.6 群体参与决策的程度

参与程度	类型代号	说明
无	A I	管理人员独自做出决策。
单独	A II	管理人员向下级了解情况，但独自决策，可能告诉也可能不告诉下级是什么问题。
协商	C I	管理人员把问题向下级交底，向他们了解情况，也征求他们的意见。召集只有少数人参加的小会，但不召集全体会议，然后管理人员离开大家，单独去做出决策。
群体	C II	管理人员和他的下级，作为一个群体，一起来开会讨论问题，不过仍由管理人员最后决策。
高 G	G	管理人员和他的部下们一起开会，讨论问题，由群体作为一个整体来制定决策。

弗隆和耶顿坚决主张，成员们参与群体决策的恰当程度应取决于所决定的问题的类型。他们提出了七个诊断性的问题，供管理人员在确定决策问题类型时参考。这样，只要对这一系列问题回答了是或否，就会了解，什么样的参与程度最为恰当。这些诊断性问题是：

- (1) 有没有一个能说明某一种解决方案比另一种方案更好的标准？
- (2) 我是否已掌握了充分的信息？
- (3) 所面临的问题有一定章法吗？
- (4) 我是否需要部下接受这种方案？
- (5) 如果我独自做出决定，部下会接受吗？

(6) 部下的目标跟组织的目标是否一致？

(7) 部下相互间可能有矛盾吗？

弗隆与耶顿的这个模型，可以帮助人们诊断他们要决策的问题的类型，还可指导他们选择应当采用的群体参与程度。需要强调的是，决不能把这个模型当成一个参与程度的简单的“食谱”来使用。管理工作的范围实在太广、太复杂，不能以为这个模型能提供全部答案。

□ 群体决策的内容

由于工作群体所要处理的决策问题对群体越来越重要，所以可以断言群体的自主权将日益增加。

表 2.7 表明了群体决策内容的某些领域以及相应的群体自主程度。该图中工作群体的自主程度是随着你向上读而增高的。此外，一般假定这些决策类型是累进性的。也就是说，一个群体若能对补充新成员问题做出决策，那么也就也会影响内部的领导方式和生产方法问题。

表 2.7 工作群体自主程度的连续统一体

决策领域的内容	群体自主程度高
群体对其质量指标有影响力。	—
群体对其数量指标有影响力。	—
群体能决定其外部领导问题。	—
群体能决定接受什么另外的任务。	—
群体能决定工作时间。群体能决定生产问题。	—
群体决定其任务的内部分配。	—
群体能决定新成员的招收。	—
群体能决定内部领导方式。	—
群体成员能确定各个人的生产方法。	—
	低

□ 群体参与的好处与局限

工作群体的参与问题，往往和组织中的权力分配及控制机构密切相关。

1. 可能的好处

参与性决策（以下简称 PDM）是一种介入形式，有关工作群体活动的决定即使不是直接由那个必须去执行决策的工作群体作出，也要受它很大的影响。PDM 曾被介绍到一家医院的洗衣间里去。拿另外两家医院的洗衣间作对照组，也就是说，那两个洗衣间的 PDM 水平没有做什么正式的改变。在 PDM 开始贯彻以前，洗衣间的主管人已经先了解并接受了涉及这次实验的意图和实验所将引起的根本性变化。在 PDM 介绍给这 32 名洗衣工人的时候，主管人诚恳地说明，这次改革的基本目的是想要使工作变得更加富有乐趣。上级管理部门本来就已经对这个洗衣间的生产率相当满意了。主管人向洗衣工人担保，只要他们一旦不喜欢这套搞法，就可以立即终止。工会领袖同意了这个试验计划，但他们却并不积极支持。决策权的主要转移是由洗衣间主管人那儿下放到由全体洗衣工人组成的作业班组。此班组有权考虑管理这个洗衣间的任何乃至所有的方面。大家同意，作业班组开会的时间限制在 30 或 40 分

钟之内，而且只有在有特殊的问题或建议要讨论时才召开。除了正式会议之外，其他活动也贯彻了 PDM。由于在采取行动之前，通常无需事先取得上级管理部门的批准，所以在一般的情况下，作业班组的决定大约在一两周之内就能贯彻下去。

对工人的态度、缺勤情况及生产率这三方面，都做了测量和记录。到了第 14 个月结束时，90%的工人对 PDM 抱积极态度。这同计划开始后的头两个月结束时只有 62%的人态度积极比起来，人数增长了。缺勤记录（和医院的其他部门比较）比起实行 PDM 以前是显著地改善了。这个洗衣组在实行 PDM 计划以前的总缺勤率是 2.95%，而实行 PDM 之后则只有 1.77%了。在实行 PDM 计划前的一年中，生产率为每名工人每小时平均洗衣 50 磅。实行 PDM 以后的第三个半年期间，生产率提高到每人每小时洗衣 73 磅。而两个对照组在这 18 个月期间，生产率则稍有下降。

2. 可能的局限性

这项研究看来是为 PDM 提供了一个正面的例证，可是也得同时记住参与性群体的某些可能的局限性。参与性群体一般所面临的潜在局限性是时间、人格化和不平衡性。首先，群体决策一般需要较长的时间，这种情况所造成的进一步后果，是使紧急情况下当机立断地迅速决策几乎不可能，使成员中产生沮丧和厌烦情绪，并且在成员之间造成矛盾，这些成员总把时间看得比群体多少要更宝贵一些。其次，群体决策可能会增加使问题变得人格化（即对人不对事）的可能性。成员的想法会渗进个人感情的心理因素。提出意见的人，会把对这个意见的批评看作是针对他们本人的。而那些不够敏锐和不善于处世的成员，他们的意见即使很有见地，也可能会遭到冷落和抵制。第三，群体决策可能无法恰当地顾及各个成员在决策能力方面的不平衡性。时间、人格化及不平衡性的问题并不总是不可避免的，而且跟其他好处比起来也许不值一提。不过还是需要它们有所认识才好。

□ 结合式群体解决问题

如果一旦作出决定，认为高度的群体参与是适当的，而且重要内容的各个领域应由群体来考虑，那么管理人员应如何组织群体解决问题的活动呢？W·C·莫里斯和 M·萨什金提出了一个有用的分阶段的综合式群体解决问题的模型，可供管理人员和群体成员运用和遵循。表 2.8 总结了他们的综合式解决问题模型的六个阶段。

表 2.8 莫里斯和萨什金综合式群体解决问题模型总结

阶段	活动
I .问题的确定	说明问题的情况，产生信息，澄清问题并确定问题。
II .解决问题方案的产生	集体设想各种供选方案；审查、修正、斟酌、发展及重新组合各种供选方案。
III.从意见到行动	评价各种供选方案，考察可能造成的后果，并将它与所期望的结果进行比较；改各种意见，开列出各种供选的最后行动方案，从中选出一个进行试验。
IV.解决方案的行动计划	拟订一系列行动步骤，指定每一步骤的负责人并记下其姓名；拟出一个行动协调计划。
V .解决方案的评价	检查所希望获致的结果；确定测定效果的方法，当方案付诸实施时，制定出搜集供评价用数据的监控计划；拟就应变计划，明确责任。
VI.对结果和过程进行评价	汇集评价数据以确定行动的效果，及群体解决问题过程的效能。

莫里斯和萨什金指出，这六个阶段中的每一个阶段，都应以下列解决问题的安排格式为特征：

第Ⅰ阶段：问题的确定。我们往往以为已经知道问题是什么，其实我们经常把问题搞错了，或者只看到了问题的某种表面现象，或者顶多只看到了问题的一部分。第Ⅰ阶段就是要鼓励群体去彻底探明、澄清和确定问题。

第Ⅱ阶段：解决问题方案的产生。人们往往只关心解决问题的方案，却不太关心问题本身。第Ⅱ阶段就是用来延长酝酿意见的过程，以防止不成熟的决策。虽然我们所选中的解决方案常是第一个提出来的方案，或是头一批方案中的一个，但是研究明确地表明，如果能尽可能多地考察一些供选方案，方案就可获得重大改进。我们考虑的意见越多，就越能集思广益。

第Ⅲ阶段：从意见到行动。现在群体已做好准备，要对各种意见逐一评价，并从中得出一个解决方案来。即使某个意见可能单独不起作用，但可能成为解决方案中很好的一个“组成部分”。可以花些时间把各种意见中的长处综合起来。这样就能对每一种供选方案仔细地评价。人们在不感到受人攻击或处于威胁之下时，总是更能帮助和乐于参与讨论。最好先选出几种最佳方案，然后集中精力研究它们，直到每一个人都同意一种或两种方案，这要比逐一剔除较差的供选方案的方式好些，因为逐一剔除的办法会使那些提出这些方案的人感到处于防卫地位。

第Ⅳ阶段：解决方案的行动计划。既然已经有了一个值得一试的方案，若能仔细地筹划把方案付诸实践的行动计划，或许工作能更顺利地开展。这意味着事前要估计会有哪些问题，计划好那些不可或缺的人的使用，委派和接受行动责任。只有在群体已经确定好了由谁来干什么以及什么时候干，方案才能有良好的结果。

第Ⅴ阶段：解决方案的评价计划。不幸的是，大部分群体到第四阶段就停下来了，这就失去了从经验中学习的机会。就算这方案取得了极大的成功，但是能知道究竟是采取了什么行动，才使得问题解决得那么圆满，这还是很有裨益的。以后要重复做时，就容易多了。如果那个方案一败涂地，我们可能会觉得该把事实掩盖起来，好象与我们不相干，不过我们有必要知道，事

情究竟是怎么搞糟了的，这就能在将来避免再发生类似的事。当然，在现实生活里，方案的执行往往是一般的中等水平，既不是什么了不起的大成功，也不能算是一场大灾难。这时如果准确地查究一下，究竟发生了一些什么情况，那就能只要做一些小小的改进和调整，却会大大有助于问题的解决。不过这样做时，最好是不靠猜测或者尝试错误法，而要靠对行动的效果进行艰苦细致的调查，搜集到准确的信息。这个阶段有着最大的潜力，帮助你学习如何解决问题。同样，究竟需要哪种评价信息，由谁来取得，以及什么时候，一定得规定好。

第VI阶段：对结果及过程进行评价。在有了充分的信息，可以对方案执行的好坏程度做出评价时，就该召集另一次群体评议会了。到了这一步，就可以看出结果是什么，以及问题是否解决。如果问题仍旧全部或部分地存在着，那么群体就可以“再循环”一次，也就是查看信息，也许甚至还得重新确定问题，然后又提出新意见，或者试验一下以前淘汰掉的一种供选方案。这也是回顾和评价群体共同工作得如何的时候。

显然，群体解决问题的过程，很少会进行得这样有条不紊，按部就班的。在现实生活里，群体在解决问题时，往往会在这些阶段之间迂回跳动或者略过某些阶段。不过，若能按照莫里斯与萨什金的这个模型去做，来改进你那群体解决问题的效能，那还有很长一段路要走。在下面讨论了相互作用群体与按程序决策群体之后，我们将介绍一种诊断征询意见调查表，可用来帮助你运用这个模型。

四、非正式群体

□ 非正式群体的类型

比尔、史密斯在工程学校毕业之后，到一家大型制造厂的实验室工作。在实验室里，比尔的任务是管理四名负责检验生产样品的技术员。一方面比尔是他们的监督者和管理者，另一方面又受到这个集体本身的制约，正是这种制约在折磨着比尔。他很快就发现他们每个人都在设法保护别人，所以实验室的脏活也就很难确定由谁负责。正是这个团体大大限制了比尔的作用的发挥，他们每天都只完成同样的实验工作量，根本不考虑比尔催促加快检验速度的要求。尽管比尔是上级指定的实验室主管，但是经过多次观察发现，实验室的技术员有问题并不找他，而是经过走廊找另外部门的老技术人员。

比尔还注意到，其中三名技术人员经常一起到咖啡间吃午饭。第四位技术员经常同自己的朋友到邻近实验室用餐，比尔自己通常与其他实验室的管理人员一同进餐。午餐时，比尔逐渐明白了其中的种种蹊跷，很快认识到实验室发生的情况说明非正式组织活动在起作用，必须象对待正式组织一样与这些非正式组织一同共事。

任何一个机构里，在正式的法定关系掩盖下都存在着大量非正式群体构成的更为复杂的社会关系体系。我们不是把某一个，而是把形形色色的非正式团体，即整个这样的非正式组织群体成为非正式组织。非正式群体对于生产效率，工作满意都具有强大的影响。无论正式的还是非正式的组织系统，对于一个团体的活动都是不可或缺的。恰如一把剪刀的两半叶片，缺一不可。本节将对非正式组织进行概括性的阐述，包括一般称之为传闻的非正式组织的沟通系统。

非正式群体就是企业成员在共同工作的过程中，由于抱有共同的社会感情而形成的非正式团体。譬如在一个企业里，在同一车间的同事之间，或者在兴趣相同的人们之间，或者因职务关系接触较多的人们之间，有各种各样的来往，从而会形成各种各样的群体，这是很自然的事。构成这样的群体，可能是同一单位的，也可能是跨单位的；可能是同级的人，也可能是不同级的人。他们凑到一起，谈的问题可能是和工作有关，也可能和工作毫无关系的其他问题。可能是在传递某些信息，也可能是在一起打球，打桥牌等等。这些人的往来，不是按照正常的隶属关系进行的，这是非正式群体的重要特征。

任何正式群体中都有非正式群体的存在，二者常常是相伴而存，相促而生。例如在正式群体成立之前，往往要经过非正式群体的酝酿；而正式群体的成立，又常成为非正式群体形成的最大原因。

非正式群体和正式群体的区别在于前者没有共同的（或自觉配合的）目标，它的成员和形式是不定的，经常变动的。所以，它不可能象正式群体那样画出组织图来。但非正式群体对于正式群体成员的情绪和干劲，对于正式群体的士气和工作效率却有很大影响。这种影响可能是好的，也可能是坏的。

1. 按性质分类

(1) 感情型。群体的成员在较多的社会往来中，感情相互融洽了解，相互支持，思想共鸣，以亲密的情感为基础。例如：校友，师兄弟等。

(2) 兴趣型。群体的成员由于某种兴趣爱好结合起来。例如，打球、下棋、钓鱼、钻研技术等，以共同感兴趣的问题为基础。

(3) 利益型。群体的成员由于某种共同的利害关系而结合在一起。例如：为办事方便而结合；为了对抗其它群体而结合。

2. 按成员构成分类

(1) 纵的非正式群体。在同一组织内，由不同地位的人员所组成的非正式群体，在这种群体中，下级人员对上级可能是唯命是从。

(2) 横的非正式群体。在同一组织内，不同部门地位相当的人员形成非正式群体。参加这样的非正式群体，可能为了维护本身的利益，也可能为了取长补短，搞好工作。

(3) 混合交错的非正式群体。由不同部门，不同地位，不同工作场合的人员组成，成员之间往往有共同的兴趣爱好。

(4) 亲缘型。指社会亲属关系组成的非正式群体。

3. 按效应分类

(1) 积极型。对正式群体工作能起到积极作用的为积极型。

(2) 消极型。对正式群体工作起消极作用的为消极型。

□ 非正式群体中的领导者

非正式群体中领袖人物的产生与形成是由多种因素决定的，诸如年龄、资历、技术能力、工作地位、能够自由巡游于周围工作场所的机会，以及敏感的气质个性等。总之，有无数多的形成因素。因为非正式团体中任何一个领袖人物都是在迥然不同的环境形势下，逐步地悄悄地形成的。

非正式群体在一定范围内重叠交错。因为一个人可以同时是几个不同团体的跨组织成员，从而非正式组织中不是由一个领导者，而是几个领袖人物在多种不同的领域中发挥重要作用，一个团体里可能有一个成员专门关心大

家的工资福利，也可以指望另一位成员帮助大家修订作业计划。于是，便形成了一个部门中可以同时并存几种不同类型的非正式的领导者。一位经验丰富的老工人可以被奉为处理疑难问题的专家，团体里的收音员可以充当大家的顾问，而把人们关心的关键性难题转达给管理部门，则有赖于团体中的通讯人员。

群体中这些非正式领导者一般总可以取得一定的奖酬，或者优厚一点的待遇，做为对他们服务的酬答。比如老工人可以有优先选择休假的时间，等等。但是最有意义的奖酬还是人们对这些非正式领导者的信任与尊敬。

虽然群体里可能有几个人分别是几种不同领域的领导者，但很可能有那么一位影响与资历远大于其它人的主要领导人物。每个管理者都必须了解谁是团体中这样的关键领导人物，并在一道工作中进一步激励而不是妨碍那些完成组织目标的雇员行为。如果这样的非正式领导人正在进行反对雇主的活动，由于这位非正式领导者在雇员中的广泛影响力很可能无形中伤及对雇员的激励与工作满意。

非正式组织是潜在的正式领导者的泉源，不过必须切记的是，一个非正式领导人永远不会成为一名理想的正式管理者。一个非正式的领导人物一旦被授予了官方职权，就会变成一个颐指气使的老板，这样事例在历史上屡见不鲜。某些非正式领导者缺少做为一个正式领导者的气质要素，因为他们怯于承担法定的责任，缺乏做一名正式领导者所应具有的一些品格与责任。他们不在位时尽可以指责管理人员没有独创精神，批评管理部门不敢开拓先机，一旦自己担任了管理职务后，也会变得谨小慎微，唯恐犯错误。其他一些非正式领导人之所以失败，则在于做为一个正式领导者所面临的职权范围是一个广泛复杂得多的领域，与非正式的极为狭小的权力范围相比自然相形见绌。事实上，一个部门的社会活动的领导人物，并不意味着是一位成功的部门主管。

□ 非正式群体的功能

各种非正式团体之所以兴起并持续不衰，是因为它们为自己的成员提供了切实有用的服务，我们把这种服务叫做非正式团体的职能。一种功能是维护并延续成员的文化价值观念和团体的生活方式，团体的准则与团体有赖于这种职能得以在一个很长的时间内绵延不断。

第二种功能是为成员提供社会需求的满足。非正式组织可以给人一定的社会地位，和社会承认，为人们进一步提供更多的活动机遇。

有一个名叫罗斯·麦克维尔的雇员，在一家大公司里只是一名工资发放员，但是在非正式组织中，罗斯却有自己的地位并很得宠，是非正式组织中一名重要人物。虽然在正式组织中，她不过是千百名工作人员中的一名普通职员。罗斯可以不指望每天过手 750 件帐单，非正式组织能为她的一天提供更有意义的生活。每当她想到能够与朋友们相约聚会，同吃共享等种种快事时，眼前便呈现出许多的令人生厌的终日从事刻板工作的不同的天地。当然。这种情况也适用于相反的条件，非正式团体可能不接受罗斯，因而使她的日常工作更加无情无趣，并且会促使她要求调离，常常缺勤或者辞职不干。

非正式组织的第三种功能是沟通。为了满足成员的需要并保持对其成员的非正式的影响，团体还有开辟各种沟通系统和沟通渠道的职能。第四种是社会控制职能。团体运用自己的社会控制职能以影响并调节他人的行为。社

会控制职能包括对组织内部的控制与对组织外部的控制。对组织内部的控制表现在引导说服成员与团体的生活样式保持一致。一个在会计部门工作的雇员系了一条打皱的领带去上班，一同工作的同事们对此的议论谈笑，足可令人信服地证明，系打皱的领带是团体所不能接受的生活方式。于是你下次就看不见有人再系这种领带上班了。外部控制指的是对团体以外的活动引导与影响，如对管理部门、工会领导人和其它非正式团体。

□ 非正式群体

非正式组织活动给企业主带来好处的同时也带来一些难题。我们先来讨论与每一种非正式组织功能相联系的问题，然后再讨论它的效益。

1. 阻碍变革

非正式组织的第一种相关功能，即文化持恒功能。它具有一种使团体过分维护现在生活方式和在变革面前采取僵化态度的倾向。这种文化持恒功能容易使人觉得现在一切都完善无缺。比如如果 A 职务的地位一直高于 B 职务，纵使发生变化，A 职务变得很容易完成的条件下，原来的地位与工资也必须原封不动。假如在过去的专制型管理条件下，需要限制生产，那么即使现在采取了参与管理，管理条件变了，依然需要限制生产。非正式组织尽管不是由挂在墙上的图表所制的，但常规的习性，长期的惯性和无型的文化力量都紧紧地束缚着非正式组织。

2. 角色冲突

非正式组织的第二种相关功能即提供社会满意的功能。非正式组织为了满足团体成员的需求。有可能使雇员离开组织的目标。对雇员是好事并非经常对组织是好事。工间咖啡是人们想往的，但是如果把人们早晚多花 15 分钟用来喝咖啡变成一项社会化的活动，生产效率可能由于这项既不利于业主，也不利于公众的活动而降低。

这里问题的要害是发生角色冲突。人们的愿望是能满足团体与业主双方的需要。事实上，这两方面的需要时常处于互相冲突的状态之中，大部分角色冲突可以通过非正式组织的精心谐调，而得以避免。正式团体与非正式团体利益关系一体化的程度越高，越有可能指望获得高度的生产效率与工作满意。然而正式组织与非正式组织之间，总归是有区别的，其间不存在一个完美谐和的共同领域。

3. 谣传

非正式组织的第三种相关功能——沟通，可能导致众所周知的谣传的流布。

4. 说服

非正式组织的第四种相关功能——社会控制，对于迫使人们服从组织具有强大的压力。非正式组织的影响是促使雇员服从组织的重要因素。由于人们日常生活中的绝大部分时间是在组织中的非正式组织影响下度过的，以致很难觉察到时时处处都有一种令人意识不到的强大的压力促使他们服从于非正式组织的生活方式。同这种非正式组织的依附关系越深，其影响力也越强。

非正式团体要求以众所周知的规范来统一人们的生活步调。团体的某些规范一旦为人们所接受，这样的团体实际就是一种“干预性团体”。团体用来诱导人们服从其规范的奖酬与惩戒，便是对成员的“制裁”。非正式的规范与制裁，在于人们必须服从，他们时而出谋划策，时而施以权威，赞成或

反对组织和工会。那些拒不服从的成员在压力和烦扰下只有屈服，或者被迫离开这个组织。

非正式团体可以在工作中制造种种干扰、比如故意藏起工具，用奚落嘲讽来折磨不愿就范的成员。在工作之外，则采取给人家的汽车轮胎放气，或者孤立政策以迫使人们就范。据说，在英国，这种把人孤立于团体之外的作法叫做“断绝来往”。这时，团体可以几天甚至几个星期不理睬他们要惩罚的某个成员，也不使用犯了团体纪律的人的工具、机器。这类极端措施已足以使人无法工作，只好辞职不干。

□ 非正式群体的效用

非正式组织的存在有弊也有利，尽管带来种种弊端，但也可以为雇员和组织带来许多好处。其中最重要的事实是这些混杂在正式组织中的非正式组织构成了一个有效能的总体组织系统。在瞬息万变的情况下，官方正式的计划与对策，是制订于情况变动之前，而且部分缺乏灵活性，因而不可能随机制宜地解决纷至沓来的具体问题。恰恰是这些可以灵活应变，出于自发的非正式组织能够满足这些需要。

非正式组织的另一种效用是减轻管理工作的负担。当管理人员意识到非正式组织在配合工作时，完全不必再强令督导以确保各项工作的井然有序。非正式组织的配合还鼓励管理者放手委托并实行分权，因为他们确信雇员群众会与管理部門合作。一般说来，非正式团体对管理人员的支持，很可能导致更融洽的协调配合和更高的生产效率。从而，大有助于工作任务的圆满完成。

非正式组织还具有一种为管理人员拾遗补缺，取长补短的作用。如果管理者不擅长制订计划，就会有人以非正式的方式在计划工作中帮助他，从而即使在这方面有弱点的管理人员也能制订出翔实的计划。

创造一种令人满意的稳定运行的工作团体，是非正式组织所能发挥的一项意义重大的效能。这样的工作团体意味着使雇员有某种意义的归属感或安全感，它使人们觉得总有什么值得留连，要求调离的事自然会减少。

此外，做为雇员联系沟通的有用渠道，是非正式组织的一项附带的效能。它可以使人们保持密切的联系，了解有关工作的状况，认识周围正在发生的一切。

常被人们忽视的非正式组织的另一项效能是“安全阀”的作用。非正式组织对于雇员的挫折以及种种精神上的困惑问题，起到了“安全阀”的作用。通过与某些成员公开的讨论，以及非正式组织中成员们提供的这种理解与支持的环境。可以使人们精神上的压力得到缓解。

马科斯、舒尔茨在与他的上司费立克·斯堪纳德相处过程中出现了挫折，为此十分生气。马科斯觉得仿佛是自己打击了弗立克，但是在文明化的组织文化集团中，这种打击不会是一种具体的行动表现。舒尔茨很想弥合这种关系，坦率地告诉斯堪纳德自己对她的看法，但又碍于已经存在的不和睦关系。于是舒尔茨便决定找一位比较亲近的朋友一起吃午饭，向朋友诉说自己的真实感想，让好友分担自己的烦恼。通过这样的倾诉衷肠之后，顿然觉得自己完全有可能以一种轻松谅解的方式同斯堪纳德一起工作了。

非正式组织还有一种很少被人们承认的效能，那就是对于促使管理人员在计划与行动方面倍加谨慎，感到有它与没有它大不一样。充分理解非正式

组织的能量的管理者明白，在他们无限地运用权力时，非正式组织是这种权力运用的监督者和平衡器。管理人员只有细心安排，周密计划后，才最利于在团体中实行某种变革。因为他们清楚，非正式组织可能暗中散布对改革不利的设想，从而动摇既定的计划。而管理人员当然切望计划能够成功地实现，因为计划的成败与管理者的权威紧密相关。

组织理论与结构

多头领导对基层组织来说，“上边千条线，下面一根针”。

一、组织理论

组织结构是管理中最早并最彻底地予以研究的一个领域。但是，我们在组织方面遇到了一些新的需要，这些需要不能用为人熟知并久经考验的“职能”组织结构和“分权的”组织结构这样一些结构设计来满足。于是出现了一些新的组织高计：“任务小组”、“模拟的分权制”、“系统”结构。我们已经了解到，组织并不是从结构开始，而是从其基本构造单位开始的；并不存在着一种唯一使确或普遍适用的组织设计，每一个企业必须围绕着适合于它的使命和战略的主要活动来进行设计；日常的经营管理、创新和高层管理这三种不同的工作必须组合在同一组织结构之中；组织结构必须一方面以任务为中心，另一方面又以人为中心，并且既有一条权力的轴线，又有一条责任的轴线。

□ 组织理论一般

组织理论是管理科学的一个重要组成部分。从历史上看，“组织”（动词和名词）与“管理”曾被看成同义词，因此，从某种意义上说，管理理论是首先从组织理论的研究开始而逐步发展形成的。

确实，“组织”与“管理”二者极为密切，但仍是有所区别的，主要是二者所涉及的范围和所研究的角度不同。现在，组织理论已成为管理科学中的一个独立的研究领域。组织理论实质上就是研究如何合理、有效地进行分工。这里的“分工”包括业务工作的分工、工作量的分配、职责和权限的划分，以及分工之后的配合、协作关系等等。根据什么原则或标准来具体进行“分工”？怎么样的分工才算“合理”、“有效”？如何协调分工后的各项活动？等等，就是组织理论要研究的基本内容。

组织理论研究的对象就是“组织”。组织的概念有两个含义。

1. 一般意义的组织

这是人们进行合作活动的必要条件。一般泛指各种各样的社会组织或事业单位，企业、机关、学校、医院、工会等等。美国管理学家切斯特·巴纳德认为，由于生理的、心理的、物质的、社会的限制，人们为了达到个人的和共同的目标，就必须合作，于是形成群体，即组织。

2. 管理学意义的组织

这是按照一定目的和程序而组成的一种权责角色结构（The structure of roles），其中有四个重要概念：

（1）职权（Authority）。指经由一定的正式程序所赋予某项职位的一种权力。居其位者，可以承担指挥、监督、控制，以及惩罚、裁决等工作。这种权力是一种职位的权力，而不是某特定个人的权力。

（2）职责（Responsibility）。指某项职位应该完成某项任务的责任。

（3）负责（Accountability）。反映上下级之间的一种关系。下级有向上级报告自己工作绩效的义务或责任；上级有对下级的工作进行必要指导的责任。

（4）组织系统图（Organizational Chart）。反映组织内各机构、岗位上下左右相互关系的一种图表。如图 3.1 所示。

□ 韦伯理论（古典的组织理论）

德国社会学家马克斯·韦伯是对组织设计的发展有最深远影响的学者之一。被管理学界称为“组织理论之父”。

韦伯认为：一个组织应该是“层峰结构”（是一种金字塔形的结构）。这种理论是韦伯针对“由超凡魅力来统治企业”的观点，并反对中世纪个人崇拜提出的。

1. 层峰结构的特点

- （1）分工和专业化，把每一个人的工作分成简单的例行的常规工作；
- （2）明确规定职权、等级制度。所谓“层峰”，就是包括各种职位和等级，每一个下级都受上级的监督；



图 3.1 某公司组织系统图

- （3）有明确的规章制度，用以保护各个层次及各个人协调活动；
- （4）不受个人感情的影响，只根据制度办事；
- （5）人员的任用，须完全根据职务上的要求，公开考选，合格方可使用，务使每一个职位的人员均能称职；
- （6）明文规定升迁和俸给制度，必须以人员的服务年资或工作成绩为标准，由上级主管决定。

2. 层峰结构的缺点

- （1）工作人员由于长期受法规制度约束，容易形成轻重倒置的错觉，往往把法规视为目标，而置企业目标不顾。
- （2）这一理论过分重视形式，下级没有主动性、创造性，易使组织僵化，缺乏适应情境变化的弹性。

有不少人反对这种理论，但目前仍为大多数企业模拟。因为它使工作秩序井然和要求明了，它使组织摆脱了任人唯亲、专横武断的职权、歧视、暗中行贿等等弊病，而且甚至把工作无能者都摆脱了。

□ 新古典组织理论

此种理论是以层峰结构为基础，同时又吸取了心理学、社会学关于“群

体”的观点。它的特点是：在集权与分权的关系上，相对地主张分权，使更多的人参与决策以提高员工的职称性；从组织形式看，倾向于扁平形的组织结构，主张部门化。

□ 现代组织理论系统和权变理论（现代组织理论）

1. 系统的理论

(1) 把组织看成一个开放的系统。开放系统的模型由三部分组成（见图 3.2 所示）：

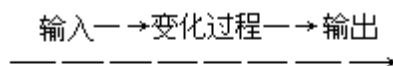


图 3.2 材料、信息、能量流动方向

(2) 一个组织是一个社会技术系统，要把技术系统同心理、社会因素结合起来；

(3) 组织是一个整的系统，要解决各个子系统之间的协调和配合，主张采取委员会的组织形态，也考虑非正式的组织的存在。

2. 权变的理论

这种理论认为：一个组织是由各子系统组成的系统，并由来自环境的分界来划出轮廓要求尽量了解各个子系统内部及其各子系统之间的关系，以及组织和环境之间的关系，并且要求尽量明确各个变量的关系和结构模式。它强调组织变化无常的性质，并且了解组织在不同条件下和在特定条件下如何运转。

不同的工业需要不同的组织结构——外部环境制约——如塑料工业具有高度竞争性，产品寿命短，其组织特征就应是相应新的产品和工序发展；反之，容器工业的情况不同，在几十年中，没有什么值得注意的新产品，产品销售量刚刚跟上人口的增长数，经营稳定；而食品工业则处于两者之间，有大量的革新，但较塑料工业为少。研究认为，塑料公司应是高度分化，次之是食品工业，最后是容器工业。在塑料工业里兼有高度的分化和整体化，它们的生产单位从事比较固定程序的活动，而与销售、研究、工程单位形成对照；在容器工业里，存在着最大的标准化，有着最少的分化和整体化；食品工业则处于两者之中。

凡是有特定的目标、稳定的环境、严密的界限、常规技术和雇佣人员追求确定可靠性的地方，比较机械的组织是有效的；凡是目标比较模糊不清，有动态环境，并必须有革新的地方，有机形式的组织可能更适当。

应该指出：世上并无一种适应一切组织的结构。

不管是哪一种组织体系理论，哪一种组织形态现代管理组织都，要充分发挥个人的智慧来创造整体的成就。所以不但要注意内部规律化的交互作用，并且要注意环境的适应。现代管理组织就是一种系统结构，不但要注意功能系统，充分发挥人的结合力量，同时要注意人机系统，以及社会的、经济的、技术的各种系统的相互影响。

二、组织结构类型与组织原理

□ 组织的结构的类型

组织结构 (Organizational Structure) 就是表现组织各部分排列顺序、空间位置、聚集状态、联系方式以及各要素之间相互关系的一种模式，它是执行管理和经营任务的体制，如图 3.3 所示。管理系统的组织结构犹如人体的骨架。206 块骨头组成的骨架在人体起着支架、保护的作用，正是有了骨架，消化、呼吸、循环等系统才能发挥正常的生理功能。组织结构在整个管理系统中同样起“框架”作用，有了它，系统中的人流、物流、信息流才能正常流通，使组织目标的实现成为可能。所不同的是组织结构是主管人员有意识地创造的结构，组织能否顺利地达到目标，能否促进个人在实现目标过程中作出贡献，在很大程度上取决于这种结构的完善程度。也正因为组织结构是“人造”的而不是天生的，因而也就表现出各种各样的类型。

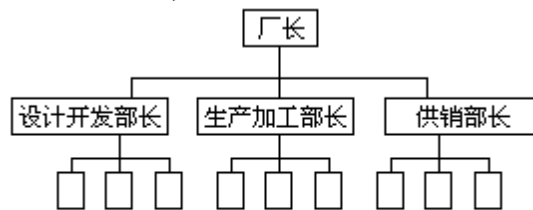


图 3.3 组织结构

1. 影响人们设计或选择组织结构类型的因素

归纳起来有两大因素。

(1) 组织规模。涉及多种具体的因素，例如：社会生产力水平；科学技术发展的程度；组织“产出”（即产品、服务）的生产技术特点及数量；组织的服务对象（顾客）的特点和数量；等等。

(2) 管理哲学（或思想）。设计或选择者的指导思想。大体上有两个“极端”：一个是机械式 (Mechanism) 组织结构，它较多地从经济学意义上考虑问题，强调理性和逻辑因素，强调运用正式程序、职权、规章等等方法来规范组织内人与人之间的关系及行为。另一个是有机式 (Organic) 结构，它较多地从社会学意义上考虑问题，强调非理性因素、因地制宜，强调分工不宜过细，不宜过于“程式化”，要根据任务的需要加以弹性划分，根据“感情因素”（也即满足组织成员的各种需要）灵活应用，强调人员行为的自我调节和非正式的关系。

应该指出，纯粹的机械式结构或有机式结构是不存在的，这仅仅是理论上的抽象。在实际工作中存在的结构一般是介乎二者之间。我们所说的组织结构类型就是从这个角度来划分的。

2. 直线型组织结构

直线型组织结构是最早、最简单的一种组织结构形式。它的特点是：组织中各种职务按垂直系统直线排列，各级主管人员对所属下级拥有直接的一切职权，组织中每一个人只能向一个直接上级报告，即“一个人，一个头儿”。其优点是结构比较简单，权力集中，责任分明，命令统一，联系简捷。其缺点是在组织规模较大的情况下，所有的管理职能都集中由一人承担，往往由于个人的知识及能力有限而感到难于应付，顾此失彼，可能会发生较多失误。此外，每个部门基本关心的是本部门的工作，因而部门间的协调比较差。一般地，这种组织结构形式只适用于那些没有必要按职能实行专业化管理的小型组织，或者是现场的作业管理。直线型组织结构形式如图 3.4 所示。其中 L_i ($i=1, 2, 3$) 表示组织第 i 层次管理人员。

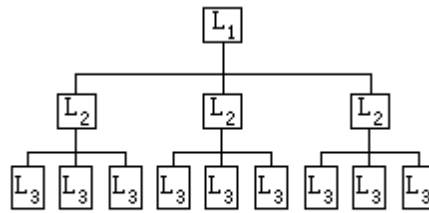


图 3.4 直线型组织结构

3. 职能型组织结构

职能型组织结构的特点是，组织内除直线主管外还相应地设立一些组织机构，分担某些职能管理的业务。这些职能机构有权在自己的业务范围内，向下级单位下达命令和指示，因此，下级直线主管除了接受上级直线主管的领导外，还必须接受上级各职能机构的领导和指示。如图 3.5 所示。它的优点是能够适应现代组织技术比较复杂和管理分工较细的特点，能够发挥职能机构的专业管理作用，减轻上层主管人员的负担。但其缺点也比较明显，即这种结构形式妨碍了组织必要的集中领导和统一指挥，形成了多头领导，对基层来讲是“上边千条线，下面一根针”，无所适从。因此，不利于明确划分直线人员和职能科室的职责权限，容易造成管理的混乱。图 3.5 中， L_i ($i=1, 2$) 表示直线部门； F 表示职能部门。

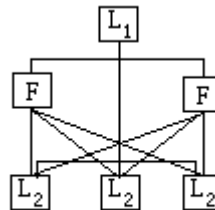


图 3.5 职能型组织结构

4. 直线参谋型组织结构

直线参谋型组织结构吸取了以上两种结构形式的优点，并克服其缺点。它的特点是设置了两套系统。一套是按命令统一原则组织的指挥系统；另一套是按专业化原则组织的管理职能系统。直线部门和人员在自己的职责范围内有决定权，对其所属下级的工作实行指挥和命令，并负全部责任，而职能部门和人员仅是直线主管的参谋。只能对下级机构提供建议和业务指导，没有指挥和命令的权力。可见，这种组织形式实行的是职能的高度集中化。其优点是领导集中、职责清楚、秩序井然、工作效率较高，整个组织有较高的稳定性。而缺点则是下级部门的主动性和积极性的发挥受到限制；部门间互通情报少，不能集思广益地作出决策，当职能参谋部门和直线部门之间目标不一致时，容易产生矛盾，致使上层主管的协调工作量增大；难于从组织内部培养熟悉全面情况的管理人才；整个组织系统的适应性较差，因循守旧，对新情况不能及时作出反映。这种组织结构形式对中、小型组织比较适用，但对于规模较大、决策时需要考虑较多因素的组织，则又不太适用。图 3.6 表示直线参谋型组织结构。

图中的 L_i ($i=1, 2, 3$) 表示第 i 层次直线部门； F_i ($i=1, 2$) 表示第 i 层次起参谋作用的职能部门。

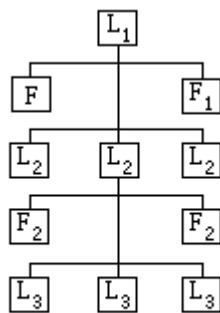


图 3.6 直线参谋型组织结构

5. 直线职能参谋型组织结构

直线职能参谋型组织结构结合了直线参谋型组织结构和职能型组织结构的优点，它是在坚持直线指挥的前提下，为了充分发挥职能部门的作用，直线主管在某些特殊的任务上授予某些职能部门一定的权力，例如决策权、协调权、控制权等等。他们可以在权限范围内直接指挥下属直线部门。这种类型的组织结构形式在生产企业中用得比较多，例如协调性的生产调度部门，控制性的经营销售部门以及技术检验部门等，上层直线主管授予他们相应的权力可以大大提高管理的有效性。

直线职能参谋型组织结构形式如图 3.7 所示。图中的 L、F 示意同上图：“——”表示直线指挥权；“→”表示业务指导及部分直线指挥权。

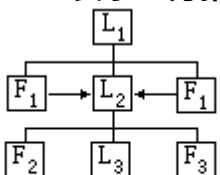


图 3.7 直线职能参谋型组织结构

6. 事业部制组织结构

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

事业部制这种组织结构形式的主要优点是组织最高层管理摆脱了具体的日常管理事务，有利于集中精力作好战略决策和长远规划，提高了管理的灵活性和适应性，有利于培养和训练管理人才。它的缺点是，由于机构重复，造成了管理人员的浪费；由于各个事业部独立经营，各事业部之间要进行人员互换就比较困难，相互支援较差；各事业部主管人员考虑问题往往从本部门出发，而忽视整个组织的利益。

这种组织结构多适用于规模较大的一些公司等组织，在国外已相当普及，而我国则刚刚在个别的联合公司、大企业开始采用。事业部制组织结构形式如图 3.8 所示。图中的 F 表示职能部门。

在事业部制组织结构的基础上，70 年代在美国和日本的一些大公司又出现了一种新的组织结构形式——超事业部制组织结构。它是在组织最高管理层和各个事业部之间增加了一级管理机构，负责统辖和协调所属各个事业部

的活动，使领导方式在分权的基础上又适当地集中。这样做的好处是可以集中几个事业部的力量共同研究和开发新产品，可以更好地协调各事业部的活动，从而能够增强组织活动的灵活性。

7. 矩阵型组织结构

矩阵型组织结构，又称规划—目标结构。它是把按职能划分的部门和按产品（或项目，或服务）划分的部门结合起来组成一个矩阵，使同一名员工既同原职能部门保持组织与业务上的联系，又参加产品或项目小组的工作。为了保证完成一定的管理目标，每个项目小组都设负责人，在组织的最高主管直接领导下进行工作。如图 3.9 所示。这种组织结构形式的特点是打破了传统的“一个员工只有一个头儿”的命令统一原则，使一个员工属于两个甚至两个以上的部门。它的优点是加强了各职能部门的横向联系，具有较大的机动性和适应性；实行了集权与分权较优的结合；有利于发挥专业人员的潜力；有利于各种人才的培养。其缺点是，由于这种组织形式是实行纵向、横向的双重领导，处理不当，会由于意见分歧而造成工作中的扯皮现象和矛盾；组织关系较复杂，对项目负责人的要求较高；由于这种形式一般还具有临时性的特点，因而也易导致人心不稳。

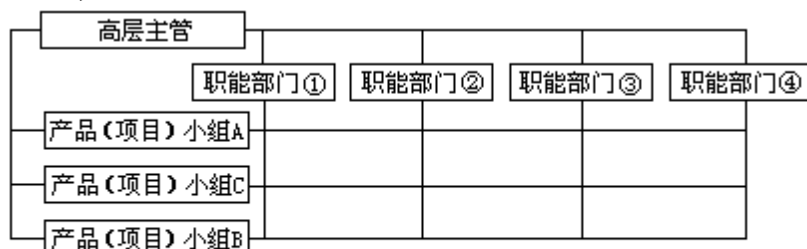


图 3.9 矩阵型组织结构

8. 多维立体型组织结构

多维立体型组织结构是由美国道—科宁化学工业公司（DowCorning）于 1967 年首先建立的。它是矩阵型组织结构形式和事业部制组织结构形式的综合发展。这种结构形式由三方面的管理系统组成：①按产品（项目或服务）划分的部门（事业部），是产品利润中心；②按职能如市场研究、生产、技术、质量管理等划分的专业参谋机构，是职能利润中心；③按地区划分的管理机构，是地区利润中心。在这种组织结构形式下，每一系统都不能单独作出决定，而必须由三方代表，通过共同的协调才能采取行动。因此，多维立体型组织结构能够促使每个部门都能从整个组织的全局来考虑问题，从而减少了产品、职能、地区各部门之间的矛盾。即使三者之间一旦有摩擦，也比较容易统一和协调。这种类型的组织结构形式最适用于跨国公司或规模巨大的跨地区公司。美国道—科宁公司运用这种结构形式收到了显著的经济效果，1967—1976 年营业额平均每年都增加 15% 左右。

以上介绍的八种类型是到 80 年代末为止的一些主要的和基本的组织结构形式的类型。需要指出的是这些类型基本上是对实际存在的组织结构形式一定程度的理论抽象，仅仅是一个基本框架，而现实组织则要比这些框架丰富得多。此外，多数组织的组织结构并不是纯而又纯的一种类型，而是多种类型的综合体。随着社会生产力的发展和人们对管理客观规律认识的逐步深化，组织结构形式的类型也必将得到更进一步的完善和发展。

□ 组织工作

1. 组织工作的含义和内容

组织工作作为一项管理职能是指在组织目标已经确定的情况下，将实现组织目标所必需进行的各项业务活动加以分类组合，并根据管理宽度原理，划分出不同的管理层次和部门，将监督各类活动所必需的职权授予各层次、各部门的主管人员，以及规定这些层次和部门间的相互配合关系。它的目的就是要通过建立一个适于组织成员相互合作、发挥各自才能的良好环境，从而消除由于工作或职责方面所引起的各种冲突，使组织成员都能在自己的岗位上为组织目标的实现作出应有的贡献。

组织工作这个职能是由人类在生产劳动中需要合作而产生的，正如巴纳德所强调的那样，人类由于受到生理的、心理的和社会的种种限制，为了达到某种目的就必须进行合作，而合作之所以能有更高的效率、能更有效地实现某种目标，在多数情况下就是由于有了组织结构的缘故。因此，从组织工作的含义看，设计、建立并保持一种组织结构，基本上就是主管人员的组织工作职能的内容。具体地说，组织工作职能的内容包括以下四个方面：

- (1) 根据组织目标设计和建立一套组织机构和职位系统；
- (2) 确定职权关系，从而把组织上下左右联系起来；
- (3) 与管理的其他职能相结合，以保证所设计和建立的组织结构有效地运转；
- (4) 根据组织内外部要素的变化，适时地调整组织结构。

2. 组织工作的特点

(1) 组织工作是一个过程。设计、建立并维持一种科学的、合理的组织结构，是为成功地实现组织目标而采取行动的一个连续的过程，这个过程由一系列的逻辑步骤所组成：

- ①确定组织目标；
- ②对目标进行分解，拟定派生目标；
- ③明确为了实现目标所必需的各项业务工作或活动，并加以分类；
- ④根据可利用的人力、物力以及利用它们的最佳途径来划分各类业务工作或活动；
- ⑤授予执行有关各项业务工作或活动的各类人员以职权和职责；
- ⑥通过职权关系和信息系统，把各层次、各部门联结成为一个有机的整体。

这个过程的前两步实际上是组织工作的依据，有了这个依据，组织工作才有必要和可能进行，其后几步才真正是组织工作的实质内容。一般地，组织工作实务同这个过程是相吻合的。主管人员通过这一过程来消除混乱，解除人们在工作或职责方面的矛盾和冲突，建立起一种适合组织成员互相默契配合的组织结构。

组织工作过程的结束，其最终表现或最终成果就是一系列的组织系统图和职务说明书。组织系统图描述的是一个组织内部的各种机构（包括层次和部门），以及其中相应的职位和相互关系。而职务说明书则是详细规定了各个职务的职权和职责以及与其相关的上下左右的关系。

(2) 组织工作是动态的。通过组织工作建立起来的组织结构不是一成不变的，而是随着组织内外部要素的变化而变化的。由于任何组织都是社会系统中的一个子系统，它在不断地与外部环境进行能量、信息、材料等的输入

和输出，而这种输入和输出一般地都会影响到组织目标。随着时间的推移，原来的目标由于环境变化，可能不太适宜了，那么这时依据计划工作中的改变航道原理，必须根据环境条件的变化，不断地修正目标。目标的变化自然又会影响到随同目标而产生的组织结构，为使组织结构能切实起到促进组织目标实现的作用，就必须对组织结构作出适应性的调整。例如，近年的健康资料表明，随着人民生活水平逐渐提高，人群死因谱已发生改变，传染病的死亡率在下降，而一些与文明社会伴随而来的诸如心血管疾病、恶性肿瘤等的死亡率在上升。在这种情况下，许多医院的内部结构也必将随之发生某些变动，比如成立心理健康咨询门诊、精神病科等等。此外，即使组织的内外要素的变化对组织目标影响不大，但随着社会的进步，科学技术的发展，当原有的组织结构已不能高效地适应实现目标的要求时，也需要进行组织结构的调整和变革。所以，我们说组织工作具有动态的特点。根据这一特点，在具体从事组织结构的调整时，前述的组织工作过程的逻辑步骤基本上是适用的。但其中应加上对现有组织结构进行分析这一步骤。

(3) 组织工作应重视非正式组织。由霍桑试验以及巴纳德等人的研究成果可知，组织有正式组织和非正式组织之分。在组织工作职能的实施过程中，随着组织结构的建立，一个正式组织就形成了。但是任何正式组织中都必然伴随着非正式组织。非正式组织是在组织成员之间感情相投的基础上，由于现实观点、爱好、兴趣、习惯、志向等一致而自发形成的结伙关系。关于非正式组织为什么能够存在以及怎么样存在等问题的研究是属于社会心理学研究范围的，但了解一些非正式群体的特点，对主管人员来说则是非常重要的。在组织工作中，应着重考虑非正式组织的这样两个特点：①非正式组织在满足组织成员个人的心理和感情需要上，比正式组织更有优越性。所以应发挥非正式组织比正式组织具有更强的凝聚力的作用。②非正式组织形式灵活，稳定性弱，覆盖面广，几乎所有的正式组织的成员都介入某种类型的非正式组织。根据这两个特点，主管人员在组织工作中应有意识、有计划地促进某些具有较多积极意义的非正式组织的形成和发展，例如技术钻研、学习互助、业余娱乐等，使其成为正式组织的辅助。在时机成熟和条件许可的情况下，也可将其中一些转化为正式组织，使其成为组织工作所设计和保持的组织结构的有机组成部分。

3. 组织工作的分析方法彼得·德鲁克总结了组织工作的三种分析方法，对我们执行管理的组织工作职能有重要的参考意义。

(1) 业务活动分析 (Activities Analysis)。主要分析组织为实现目标应该有哪些活动。只有利用严密的业务活动分析，才能使主管人员明确必须执行哪些任务，哪些任务属于同一类，以及应该如何着重强调每项业务工作的轻重缓急。

(2) 决策分析 (Decision Analysis)。主要分析在各项业务活动中有哪些种类的决策，这些决策的重要程度如何，应该由哪一层次、哪一部门或人员作出，以及各级主管人员参与决策的方式和程度等。

(3) 关系分析 (Relationship Analysis)。主要分析职权关系、职责关系、负责关系、沟通关系等。

4. 组织工作要回答或解决的基本问题

总的说来，组织工作的成果之一就是形成了一个“组织结构”，人们常说的“组织设计”，指的就是组织结构的设计。因此，组织工作要回答或解

决的基本问题就包括：

- (1) 决定管理宽度，从而引起组织机构分级的因素是什么？
 - (2) 决定各种类型部门划分的因素是什么？各类基本部门划分的优缺点有哪些？
 - (3) 在把各种业务工作指令下达给既定部门时，要注意哪些因素？
 - (4) 在一个组织中存在着哪些职权关系？
 - (5) 为什么应该把职权分散到整个组织结构的各个部分？确定分散程度的因素是什么？
 - (6) 委员会在组织中处于什么地位？
 - (7) 经理应该如何把组织理论应用到实际工作中？
- 这些问题实际上也就是组织理论要研究的基本问题。

□ 组织工作的基本原理

设计和建立合理的组织结构，根据组织由外部要素的变化适时地调整组织结构，其目的都是为了更有效地实现组织目标。那么，怎样才能做好组织工作，使通过组织工作所设计、建立并维持的组织结构及其表现形式更好地促进组织目标的实现呢？长期以来，管理学家及管理工作者们进行过许多有益的探索和研究，综合国内外经验，我们认为，进行有效的组织工作应遵循以下基本原理。

1. 目标统一性

目标统一性原理可以表述为：组织结构的设计和形式的选择必须有利于组织目标的实现。任何一个组织，都是由它的特定的目标决定的，组织中的每一部分应该都与既定的组织目标有关系，否则，它就没有存在的意义。例如，医院的目标是治病救人，为人民服务，那么它的组织机构及其形式：内、外、妇、儿科、门诊科室、药房、供应科、财务科等等，就是围绕实现医院的目标而设置的。同样道理，每一机构又有自己的分目标来支持总目标的实现，则这些分目标就又成为机构进一步细分的依据。为此，目标层层分解，机构层层建立下去，直至每一个人都了解自己在总目标的实现中应完成的任务，这样建立起来的组织机构才是一个有机整体，才能成为保证组织目标的实现奠定组织基础。

这一原理还要求在组织设计中要以事为中心，因事设机构、设职务，做到人与事高度配合，避免出现因人设事、因人设职的现象。

2. 分工协调

分工就是按照提高管理专业化程度和工作效率的要求，把组织的目标分成各级、各部门以至各个人的目标和任务，使组织的各个层次、各个部门，每个人都了解自己在实现组织目标中应承担的工作职责和职权。有分工就必须有协调，协调包括部门之间的协调和部门内部的协调。分工协调原理可以这样来表述：组织结构的设计和形式的选择越是能反映目标所必需的各项任务和工作的分工，以及彼此间的协调，委派的职务越是能适合于担任这一职务的人的能力与动机，其组织结构和形式就越有效。组织结构中的管理层次的分工、部门的分工及职权的分工，各种分工之间的协调就是分工协调原理的具体体现。

3. 管理宽度

管理宽度原理可以表述为：主管人员有效地监督、指挥其直接下属的人

数是有限的。管理宽度的限度取决于多方面的因素，例如工作类型，主管人员以及下属的能力等等。因此，管理宽度是因组织、因人而异的。由于管理宽度的大小影响和决定着组织的管理层次，以及主管人员的数量等一些重要的组织问题，所以，每一个主管人员都应根据影响自身管理宽度的因素来慎重地确定自己的理想宽度。

4. 权责一致

权责一致原理可表述为：职权和职责必须相等。在进行组织结构的设计时，既要明确规定每一管理层次和各个部门的职责范围，又要赋予完成其职责所必须的管理权限。职责与职权必须协调一致，要履行一定的职责，就应该有相应的职权，这就是权责一致原理的要求。只有职责，没有职权、或权限太小，则其职责承担者的积极性、主动性必然会受到束缚，实际上也不可能承担起应有的责任；相反，只有职权而无任何责任，或责任程度小于职权，将会导致滥用权力和“瞎指挥”，产生官僚主义等等。因此，在实际的组织设计中应尽量避免这两种倾向。科学的组织结构设计应该是将职务、职责和职权形成规范，订出章程，使无论什么人，只要担任该项工作就得有所遵从。

5. 统一指挥

统一指挥原理可表述为：组织的各级机构以及个人必须服从一个上级的命令和指挥，只有这样，才能保证命令和指挥的统一，避免多头领导和多头指挥，使组织最高管理部门的决策得以贯彻执行。根据这一原理，上级指示从上到下逐级下达，不许发生越级指挥的现象，下级只接受一个上级的领导，只向一个上级汇报并向他负责，这样，上下级之间就形成了一个“指挥链”。在这个指挥链上，上级既能了解下属情况，下属也容易领会上级意图。因此，按照统一指挥原理去办，指挥和命令如果能组织安排得当，就可做到政令畅通，提高管理工作的有效性，而那些由于“多头领导”和“政出多门”所造成的混乱就可避免。

统一指挥的原理在实践中可能会出现一些麻烦，例如缺乏横向联系和必要的灵活性等等。为弥补这一缺陷，在应用中往往还规定主管人员有必要的临时处置、事后汇报之权，其依据的原则是“法约尔桥”。这个原则规定，根据统一指挥的原理，上级可授权下级相互进行直接的联系，但必须将行动结果报告各方的上级，这样才不致于削弱而且还有助于统一指挥的实施。

6. 集权与分权相结合

这条原理可以表述为：为了保证有效的管理，必须实行集权与分权相结合的领导体制。该集中的权力集中起来，该下放的权力就应该分给下级，这样才能够加强组织的灵活性和适应性。如果事无巨细，把所有的权力都集中在最高管理层，不仅会使最高层主管淹没于繁琐的事务当中，顾此失彼，而且还会助长官僚主义、命令主义和文牍主义作风，忽视了组织有关战略性、方向性的大问题。因此，高层主管必须将与下属所承担的职责相应的职权授予他们，使下属有职、有责、有权，这样就可以使下属充分发挥他们的聪明才干，调动他们的积极性，以保证管理效率的提高，也可以减轻高层主管的负担，以集中精力抓大事。当然，在具体的组织中，究竟哪些权力应该集中，哪些权力应该分散，这并没有统一的模式，往往是根据组织的具体性质结合一定的管理经验来决定的。

7. 精干高效

无论任何一种组织结构形式，都必须将精干高效原理放在重要地位。精

干高效原理可表述为：在服从由组织目标所决定的业务活动需要的前提下，力求减少管理层次，精简管理机构和人员，充分发挥组织成员的积极性，提高管理效率，更好地实现组织目标。一个组织只有机构精简，队伍精干，工作效率才会提高；如果组织层次繁多，机构臃肿，人浮于事，则势必导致浪费人力，滋长官僚主义、办事拖拉、效率低下。因此，一个组织是不是具备精干高效的特点，这是衡量其组织结构是否合理的主要标准之一。

8. 稳定性与适应性相结合

这一原理可表述为：组织结构及其形式既要有相对的稳定性，不要总是轻易变动，但又必须随组织内外部条件的变化，根据长远目标作出相应的调整。

已如前述，任何组织都是一个开放的社会子系统，在其活动过程中，都与外部环境发生一定的相互联系和相互影响，并连续不断地接受外来的“投入”而转换为“产出”。一般地说，组织要进行实现目标的有效活动，就要求必须维持一种相对平衡的状态，组织越稳定，效率也将越高。组织结构的大小调整和各部门职权范围的每次重新划分，都会给组织的正常运行带来有害的影响。因此，组织结构不宜频繁调整，应保持相对稳定。但是，不但组织本身是在不断运动的，而且组织赖以生存的大环境也是在不断变化的，当组织结构相对地呈现僵化状态，组织内部效率低下，而且无法适应外部的变化或危及生存时，组织的调整与变革就是不可避免的了。因为只有调整和变革，才会给组织重新带来效率和活力。

9. 均衡性这一原理可表述为：同一级机构、人员之间在工作量、职责、职权等方面应大致平衡，不宜偏多或偏少。苦乐不均、忙闲不均等都会影响工作效率和人员的积极性。

三、组织结构的设计

组织结构在组织工作乃至整个管理工作中的作用，随着组织规模的扩大和业务关系的复杂而日益显著。在小规模的组织里，分工简单，尚未形成较完整的严密的组织结构，管理活动主要凭主管者个人的经验。到本世纪初，组织结构才作为一个重要的管理问题受到人们的重视。关于组织结构的设计自然就成为人们研究的焦点。科学管理的创始人泰罗曾设计一个职能式组织结构。他主张计划与执行分开；主张实行专业分工以充分发挥专业人员的作用。这种职能式组织结构一般在基层是可行的。但在组织规模扩大和业务复杂的机构中，由于这种纯粹职能式严重地违背了统一指挥的原理而不能普遍执行。法约尔、韦伯、穆尼（James D. Mooney）等也分别从相同或不同的角度对组织结构的设计作过许多有益的探讨。特别是随着系统论、数学等在管理上的应用，更使组织结构的设计趋于完善。与此相应的，组织的类型也不断变更，在实际的管理工作中，至少可发现有二十多种不同类型的组织结构。

组织的类型虽多，但任何一个组织结构都存在着三个相互联系的问题：①管理层次的划分；②部门的划分；③职权的划分。由于组织内外环境的变化影响着这三个相互联系的问题，使得组织结构的类型呈现出多样性。因此，合理的组织结构设计就是要正确处理这三个问题。

所谓组织结构的设计，就是把为实现组织目标而需完成的工作，不断划

分为若干性质不同的业务工作，然后再把这些工作“组合”成若干部门，并确定各部门的职责与职权。总之。组织结构的设计就是对组织内的层次、部门和职权进行合理的划分。

□ 管理层次的划分和管理宽度

1. 管理层次的产生

当生产力十分低下，社会分工极其简单的时候，基本的生产劳动是个体的，计划、组织、实施、执行直至成果地享受，可能都是一个人。所谓的管理者也就是劳动者自己。随着生产力的进一步发展，人们的活动也复杂起来。劳动的方式逐渐由个体向群体发展，一项工作往往需要有几个人一起做，并有分工协作，这就出现了人与人之间的关系问题，出现了管理者与被管理者。一开始，管理者与被管理者关系比较简单，管理者领导较多的人尚能有效地实现目标。但随着生产力的发展，科技的进步，以及经济的增长，组织规模越来越大，管理者与被管理者的关系随之复杂化。为处理这些错综复杂的关系，管理者需要花费大量的时间和精力，而对于一个主管者来讲，其能力、精力和时间都是有限度的，例如现代心理学研究定量地证明：对于大多数人来说，同时思考两个以上问题时，思维效率将大大降低。因此，主管者要想有效地领导下属，就必须考虑究竟能直接有效管辖多少下属的问题，即管理宽度问题。

管理宽度（Span of management）又称“管理跨度”或“管理幅度”，指的是一名主管人员有效地监督、管理其直接下属的人数是有限的。当超过这个限度时，管理的效率就会随之下降。因此，主管人员要想有效地领导下属，就必须认真考虑究竟能直接管辖多少下属的问题，即管理宽度问题。换句话说，超过了管理宽度时，就必须增加一个管理层次（Administrative levels）。这样，可以通过委派工作给下一级主管人员而减轻上层主管人员的负担。如此下去，便形成了有层次的结构。但是，上级主管人员减轻这部分负担的同时，也带来了监督下一级主管人员怎样执行的工作负担，而监督也需要时间和精力。所以，增加管理层次节约出来的时间，一定要大于用于监督的时间，这是衡量增加一个管理层次是否合理的重要标准。

管理层次与管理宽度有关。较大的宽度意味着较少的层次，较小的宽度意味着较多的层次。这样，按照管理宽度的大小及管理层次的多少，就可形成两种结构：扁平结构和直式结构。所谓扁平结构（flat structure），就是管理层次少而管理宽度大的结构；而直式结构（tall structure）的情况则相反。扁平结构与直式结构各有利弊：①扁平结构有利于缩短上下级距离，密切上下级关系，信息纵向流通快，管理费用低，而且由于管理幅度较大，被管理者有较大的自主性、积极性、满足感，同时也有利于更好地选择和培训下层人员；但由于不能严密地监督下级，上下级协调较差，管理宽度的加大，也加重了同级间相互沟通联络的困难。②直式结构具有管理严密、分工明确、上下级易于协调的特点。但层次增多，带来的问题也越多。这是因为层次增多，需要从事管理的人员迅速增加，彼此之间的协调工作也急剧增加，互相扯皮的事会层出不穷。管理层次增多之后，在管理层次上所花费的设备和开支，所浪费的精力和时间也自然增加。管理层次的增加，会使上下的意见沟通和交流受阻，最高层主管人员所要求实现的目标，所制定的政策和计划，不是下层不完全了解，就是层层传达到基层之后变了样。管理层次增多后，

上层管理者对下层的控制变得困难，易造成一个单位整体性的破裂；同时由于管理严密，而影响下级人员的主动性和创造性。因此，一般来说，为了达到有效，应尽可能地减少管理层次。

2. 影响管理宽度的因素

研究管理宽度问题，首先需要了解影响管理宽度的因素是什么？根据许多管理学家所进行的大量的实证研究，影响管理宽度的因素概括起来主要有以下几个。

(1) 主管人员与其下属双方的素质和能力。凡受过良好训练的下属，不但所需的监督比较少，而且不必时时事事都向上级请示汇报，这样就可以减少与其主管接触的次数，从而增大管理宽度。同样道理，素质和能力均较强的主管人员能够在不降低效率的前提下，比在相同层次，担负类似工作的其他主管人员管辖较多的人员而不会感到过分紧张。

(2) 面对问题的种类。主管人员若经常面临的是较复杂、困难的问题或涉及方向性、战略性的问题，则直接管辖的人数不宜过多。反之，若主管人员大量面临的是日常事务，已有规定的程序和解决方法，则管辖的人数可以较多一些。

(3) 工作任务的协调。工作任务相似及工作中需协调的频次较少，则宽度可加大，组织层次也可减少。

(4) 授权。适当的和充分的授权可以减少主管人员与下属之间接触的次数和密度、节约主管人员的时间和精力，以及锻炼下属的工作能力和提高其积极性。所以，在这种情况下，管辖的人数可适当增加。不授权、授权不足、授权不当或授权不明确，都需主管人员进行大量的指导和监督，效率不会高，因而宽度也不会大。

(5) 计划的完善程度。事前有良好的计划，使工作人员都能明了各自的目标和任务，可减少主管人员指导及纠正偏差的时间，那么管辖的人数就可以多一些，反之则不然。

(6) 组织沟通渠道的状况。组织沟通渠道畅通，信息传递迅速、准确，所运用的控制技术比较有效，对下属的考核制度比较健全，在这种情况下，管理宽度可考虑加大一些。

此外，工作对象的复杂性、下属人员的空间分布，以及组织的稳定程度等因素也影响着管理宽度。

3. 格拉丘纳斯的上下级关系理论

法国管理顾问格拉丘纳斯 (V.A.Graicunas) 在 1933 年首次发表的一篇文章中，分析了上下级之间可能存在的关系，并提出了一个用来计算在任何管理宽度下，可能存在的人际关系数的数学模型。他的理论把上下级关系分为三种类型：

- (1) 直接的单一关系。指上级直接地、个别地与其直属下级发生联系。
- (2) 直接的组合关系。存在于上级与其下属人员的各种可能组合之间的联系。
- (3) 交叉关系。即下属彼此打交道的联系。

如果 A 有三个下属 B、C、D，那么他们之间存在的这三种关系如表 3.1 所示。

表 3.1 上司与下属之间交叉关系表

直接的单一关系	直接的组合关系	交叉关系
---------	---------	------

A→B	A→B 和 C	B→C
A→C	A→B 和 D	B→D
A→D	A→C 和 D	C→B
	A→C 和 B	C→D
	A→D 和 B	D→B
	A→D 和 C	D→C
	A→B 和 C 及 D	
	A→C 和 B 及 D	
	A→D 和 C 及 B	

可能有人会认为类似 A→B 和 C 与 A→C 和 B 这样的关系是一样的，但格拉丘纳斯认为是不同的。因为其中有一个由“以谁为主”的问题所造成的心理状态。

通过这三种上下级关系的分析，格拉丘纳斯认为，在管理宽度的算术级数增加时，主管人员和下属间可能存在的互相交往的人际关系数几乎将以几何级数增加。据此，他提出了一个可以用在任何管理宽度下计算上下级人际关系数目的经验公式：

$$C=n \{2^{n-1} + (n-1)\}$$

式中：

C——可能存在的人际关系数

n——管理宽度

根据这一公式，不同下属人数的可能关系数可见表 3.2 所示。

表 3.2 不同下属人数的可能关系数表

n (下属人数)	C (关系数)
1	1
2	6
3	18
4	44
5	100
6	222
7	490
8	1080
9	2376
10	5210
11	11374
12	24708
13	2359602

由此可见，随着管理宽度的增加，上下级之间的相互关系数量也在急剧上升。这说明管理较多下属的复杂性，因此主管人员在增加下属人数前一定要三思而行。

需要指出的是，格拉丘纳斯的这个公式没有涉及上下级关系发生的频次和密度，因而它的实用性受到了一定的限制。

对一个主管人员来说，相互关系和所发生的频次和密度（可用所需时间

来计算)也应是在确定下属人数时所考虑的重要因素。

4. 变量依据法

70 年代,美国洛克希德导弹与航天公司(Lockhead)对管理中依据的变量与管理宽度的关系进行了研究。他们验证了若干决定管理宽度的重要变量。这些变量主要有以下几方面。

(1) 职能的相似性。指一名主管人员领导下的各部门或人员所执行的职能的异同程度。显然,下属职能相似程度高,则管理宽度可较大。

(2) 地区的邻近性。指一位主管人员领导下的单位或个人在地理位置上的集中或分散程度。下属较为集中的,管理宽度可较大。

(3) 职能的复杂性。指要完成的任务和要管理的部门的特点和工作性质的难易程度。

(4) 指导与控制的工作量。它包括领导一方与被领导一方的工作能力、业务熟练程度、需要训练的工作量、授权的多少,以及需要亲自关心的程度等。

(5) 协调的工作量。指本单位与上级单位、同级单位之间,以及与下属各部门之间的协调配合所需花费的精力和时间。

(6) 计划的工作量。指用来反映主管人员及其所在单位的计划工作职能的重要性、复杂性和时间要求。

在明确了决定管理宽度的变量依据之后,该公司把这些变量按困难程度分成五级,每级规定一个权数,表示影响管辖人数的重要程度。如表 3.3 所示。表中所列的权数是根据 150 个中层管理的实例得出的,具有一定的统计规律性。

在此基础上,他们又分析了若干组织与管理较得法的企业,得出了一个由不同变量影响程度的权数总和所对应的建议管理宽度标准值表,供各级主管人员参照和对比。见表 3.4 所示。

表 3.3 管理宽度诸变量对主管工作负担量

影响宽度的 主要变量	工作量的级差与权数				
职能相似性	完全相同 1	基本相同 2	相似 3	基本不同 4	根本差别 5
地区邻近性	完全在一起 1	同一办公楼 2	同一工厂不 同办公楼 3	地区同一， 不同地点 4	不在同一地 区 5
职能复杂性	简单的工作 2	例行公事 4	稍微复杂 6	复杂多变 8	非觉复杂 而且多变 10
指导与控制	管理训练 工作量极少 3	管理工作量 有限 6	适当的定期 管理 9	经常持续的 管理 12	始终严密的 管理 15
协调	与他人的关 系极少 2	明确规定的 有限关系 4	适当的便于 控制的相互 关系 6	相当密切的 关系 8	相互间接触 面广，但又不 重复的关系 10
计划工作	规模与复杂 性都很小 2	规模与复杂 性有限 4	中等规模和 复杂性 6	要求相当的 努力，有关 政策指导 8	要求极大努 力，范围与政 策均不明确 10

表 3.4 建议的管理宽度标准值表

影响管理宽度诸变量权数之和	建议的标准宽度人数
22 — 24	8 — 11
25 — 27	7 — 10
28 — 30	6 — 9
31 — 33	5 — 8
34 — 36	4 — 7
37 — 39	4 — 6
40 — 42	4 — 5

从表 3.4 可看出，权数总和越小，管理宽度越大；反之，则越小。但需要说明的是，对表 3.4 的具体运用，由于尚有些未能考虑到的因素，诸如主管人员配备有秘书、助手，以及其他一些特殊情况，因此，还应根据不同情况对所得的权数总和加以修正。例如，当有担负一部分主管人员工作的直线助理时，所得的权数总和乘以一定的系数，然后再同标准的宽度值相比较，这样确定的管理宽度的数值才可能是比较适用的。

总之，管理宽度问题存在于各类、各级组织之中，它是研究和具体设计组织结构时要考虑的最基本的问题。我们知道，管理宽度的确定受许多因素的影响，但这诸方面因素影响程度的不同，决定了管理宽度的弹性是很大的，并没有一个固定的数值。因此，这就要求处于各级主管职位的主管人员应根

据本单位的具体情况，随机制宜地考虑各种影响因素，运用各种方法，来确定自己理想的管理宽度。

5. 组织层次的分工以及相互关系

在组织的纵向结构中，通过组织层次的划分，组织目标也随之作呈梯形状的分化。因此，客观上要求每一管理层次都应有明确的分工。

一个组织中管理层次的多少，应具体地根据组织规模的大小，活动的特点以及管理宽度而定。如前所述，一般说来，大部分组织的管理层次往往可以分为三层，即上层、中层、基层。

(1) 对于上层来讲，其主要任务是从组织整体利益出发，对整个组织实行统一指挥和综合管理，并制定组织目标以及实现目标的一些大政方针。

(2) 中层的主要任务是负责分目标的制定、拟定和选择计划的实施方案、步骤和程序，按部门分配资源，协调下级的活动，以及评价组织活动的成果和制订纠正偏离目标的措施等。

(3) 基层的主要任务就是按照规定的计划和程序，协调基层员工的各项工作，完成各项计划和任务。美国斯隆管理学院提出一种叫做“安东尼结构”

(Anthony Structure) 的经营管理层次结构。该结构把经营管理分成三个层次，即战略规划层、战术计划层和运行管理层。这相当于我们上面所说的上层、中层、基层的划分法。这三个层次的情况如表 3.5 所示。

表 3.5 经营管理层次

项 目 \ 层 次	战略规划	战术计划	运行管理
	上层	中层	基层
主要关心的问题	是否上马，什么时候上马	怎样上马	怎样干好
时间幅度	3 — 5 年	半年— 2 年	周或月
视野	宽广	中等	狭窄
信息来源	外部为主，内部为辅	内部为主，外部为辅	内部
信息特征	高度综合	中等汇总	详尽
不肯定的冒险程度	高	中	低

从表 3.5 可看出，“安东尼结构”中的战略规划层考虑的是组织的全局性、方向性以及涉及到与目标有关的大政方针问题，例如一个项目要不要上马，什么时候上马合适，这些都是一个组织中的最基本的决策问题。一旦决策失误，那么效率越高就意味着损失越大。战术计划层主要考虑的是在既定方针下怎样组织和安排，即要回答的是怎样上马的问题。而运行管理层则关心的是怎样干好的问题，即具体实行计划、组织生产是他们的主要任务。

任何组织无论怎么划分其管理层次，各层次之间的相互关系总是一定的，即管理层次是自上而下地逐级实施指挥与监督的权力。较低层次的主管人员处理问题的权限由较高一级的主管人员给予规定。他必须对上级的决策作出反应，并且向他的上一级主管汇报工作。组织的上层管理在一般情况下向更高一级的委派者负责。在西方国家，无论组织采取什么形式，上层主管只向业主或股东（代表）大会或董事会汇报工作。而在我国，尤其是在全民所有制性质的组织中，上层主管具有双重身份，既代表国家，又代表职工，

因此，他必须向这个组织的上级管理机关以及职工代表大会汇报工作。随着社会主义市场经济体制的建立和完善，以及国有企业向现代企业制度的转变，这种情况将会有重大变化。

□ 部门的划分

要提高工作效率，必须对整个组织的工作进行充分细致的分析，并进行明确的分类。在此基础上进行科学的综合，就形成我们通常所指的部门。部门是指组织中主管人员为完成规定的任务有权管辖的一个特定的领域。“部门”（Department）这个术语在不同的组织有不同的称呼，企业组织称为分公司、部和处；军队用师、团、营、连；政府单位则称部、局、处、科等。

部门划分的目的，在于确定组织中各项任务的分配与责任的归属，以求分工合理、职责分明，有效地达到组织的目标。正如法约尔所指出的，它是“为了用同样多的努力生产更多和更好的产品的一种分工”。

1. 部门划分的主要标志、方法及特点

组织活动的特征，随着目标的不同而千差万别。但大量的实证研究表明，部门划分的标志与方法却具有普遍适用性。这些标志与方法主要有：

（1）按人数划分。单纯地按人数多少来划分部门可以说是一种最原始、最简单的划分方法。军队中的师、团、营、连即是用此方法划分的。这种按人数划分部门的方法是抽取一定数量的人在主管人员的指挥下去执行一定的任务。一般来讲，这种划分方法的特点是仅仅考虑人力，因此在现代高度专业化的社会中有逐渐被淘汰的趋势。当然并不排除在现代社会的某些场合，尤其是在基层的部门划分中仍然适用。

（2）按时间划分。这种方法多见于基层。它是在正常的工作日不能满足工作需要时所采用的一种划分部门的方法。例如许多工业企业按早、中、晚三班制进行生产活动，那么部门设置就可三个。此外，交通、邮电、医院等组织也采用这种轮班制的方法来进行部门的划分。

（3）按职能划分。按职能划分部门是许多组织广泛采用的一种方法。这种方法是根据生产专业化的原则，以工作或任务的性质为基础来划分部门的。这些部门可以被分为基本的职能部门和派生的职能部门。基本的职能部门（也即企业的职能）处于组织机构的首要一级，在每一个基本职能部门之内一般还需进一步的细分。细分的结果就形成了派生的职能部门。细分的前提是基本职能部门的主管人员感到其管理宽度太大，不能保证有效的管理时，才需要建立派生的职能部门。例如，一个企业，当其规模随着业务活动的扩展而有必要将其中的采购职能分离出来并委派一名负责人来主管这项工作，这个新的采购单位就是一个派生的职能部门。这种派生职能部门的划分，只要存在进一步划分的充分根据，就可能要持续进行若干级。图 3.10 是一个以制造业公司为例的典型的按照职能划分各部门的示意图。

按职能划分部门的优点在于，它遵循分工和专业化原则，因而有利于充分发挥专业职能，使主管人员的注意力集中在组织的基本任务上，有利于目标的实现，同时它简化了训练工作，为上层主管部门提供了进行严格控制的手段。

需要指出的是，如前所述，法约尔曾把企业的职能分为六种基本职能：

①技术职能（生产）；②商业职能（购买，销售与交换）；③财务职能（资本的筹集与运用）；④安全职能（财产和人身的保护）；⑤会计职能（包括

统计)；⑥管理职能。大多数组织在采用按职能划分部门时，基本上就是按这些职能作为标志的，不过只是在具体细分时各有差别。例如技术职能细分为工程、生产，又如商业职能细分为销售、采购，等等。至于企业的管理职能，则是一个综合性的职能，按此职能设立的部门，一般是综合部门，例如总经理办公室。

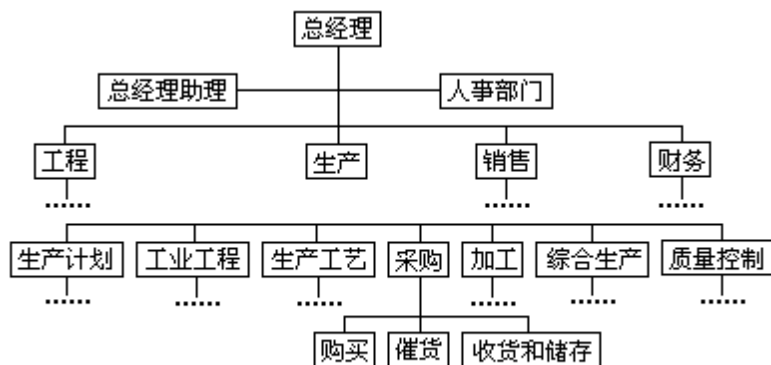


图 3.10 制造业公司按职能划分的部门

(4) 按地区划分。对于在地区分散的组织来说，按地区划分部门是一种比较普遍采用的方法。这种方法是在当组织地理位置分布于不同地区，各地区的政治、经济、文化等因素影响到组织的经营管理时，把某个地区或区域内的业务工作集中起来，委派一位经理来主管其事。其目的是为了调动各个地区的积极性，从而取得地方化经营的优势效益。图 3.11 是典型的按地区划分的组织机构示意图。

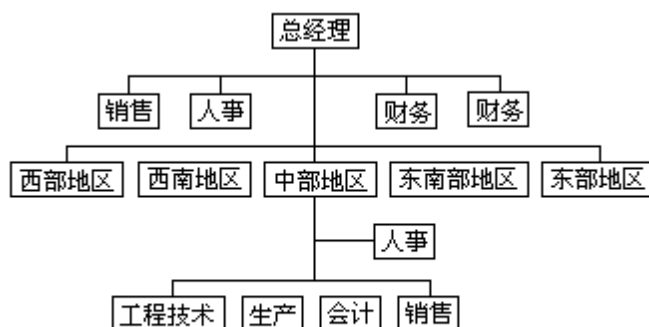


图 3.11 典型的按地区划分的组织机构（制造业公司）

这种按地区划分部门的方法，责任下放到基层，有利于改善地区内的协调，取得地区经营的经济效益，同时也有利于主管人员的培养和训练。但是，这种方法的缺点是，需要更多的具有全面管理能力的人员，增加了最高主管部门控制的困难，而且地区之间往往不易协调，集中的经济服务工作也不容易进行等等。

(5) 按产品划分。按产品划分部门是按产品或产品系列来组织业务活动的一种方法。例如大学里的系、研究所就是按照不同领域里的课程和研究而设置的。

这种按产品划分部门的方法一般能够发挥个人的技能和专长，发挥专用设备的效率，有利于部门内的协调。同时，它还使各部门的主管人员把注意力集中在产品上，这对产品的改进和发展是十分重要的。但是，这种方法要求更多的人具有全面管理的能力，各产品部门的独立性比较强而整体性则比较差。这就加重了主管部门在协调和控制方面的困难。如图 3.12 所示。

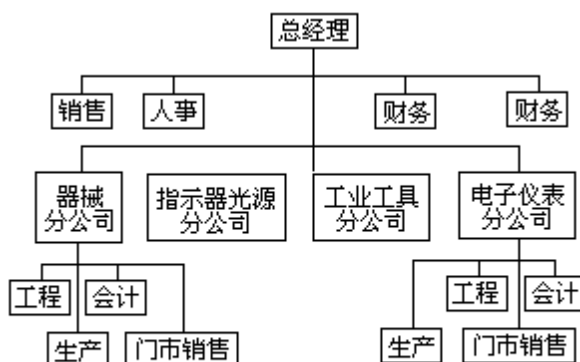


图 3.12 典型的按产品划分的组织机构（制造业公司）

(6) 按服务对象划分。这是一种多用于最高主管部门以下的一级管理层次中的划分部门的方法。它根据服务对象或顾客的需要，在分类的基础上划分各个部门。这种方法也是许多不同类型的组织中所普遍采用的。例如一所大学的学生，可以分为研究生、本科生、专科生、进修生、函授生、夜大学生等类型。那么，对这些不同类型的学生的安排，就形成了学校的不同部门。

这种按服务对象划分部门的方法，最大的优点就是能满足各类对象的要求，社会效益比较好。但按这种方法组织起来的部门，主管人员常常要求给予特殊的照顾，从而使这些部门和按照其他方法组织的各部门之间的协调发生困难。此外，这种方法有可能使专业人员和设备得不到充分的利用。如图 3·13 所示。

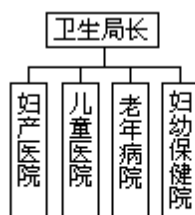


图 3.13 按服务对象划分的组织机构

(7) 按设备划分。这也是一种划分部门的基本方法。这种方法常常和其他划分方法结合起来使用。例如医院的放射科、心电图室、脑电图室、超声波室等部门的形成，就是按这种方法划分的。又如现在许多组织都已建立起来的电子计算机站或信息处理中心，也是这种划分方法的一个例子。这种划分方法的优点在于，能够经济地使用设备，充分发挥设备的效益，使设备的维修、保管以及材料供应等更为方便，同时也为发挥专业技术人员的特长以及为上级主管的监督管理提供了方便。

以上介绍的是一些划分部门的主要的基本方法，除此之外，还有一些方法如按市场销售渠道划分、按工艺划分、按字母或数字划分等等。总而言之，设计组织的横向结构，即划分各层次的业务部门，是为保证组织目标的实现而对业务工作进行安排的一种手段。所以，在实际的运用中，每个组织都应根据自己的特定条件，选择能取得最佳效果的划分方法。但应该指出的是，划分方法的选择不是唯一的，并不一定要求各层次的业务部门都整齐划一。在很多的情况下，常常采用混合的方法来划分部门，即在一个组织内或同一组织层次上采用两种或两种以上的划分方法。例如一所大学，在中层这个管

理层次上，就可以按领域划分为各个系、所；按职能划分为教务处、人事处、后勤处、财务处、保卫处、外事处等；按服务对象划分为研究生院、函授学院；按设备划分为数据处理中心等。这种混合划分部门的方法，常常能够更有效地实现组织的目标。

2. 矩阵组织和项目小组

上述几种部门划分的标志，最主要的是按职能划分，其他各种，归根到底还是要按职能作进一步划分，例如按产品划分部门，在部门内还要分职能。因此，实际工作中常常是结合几种方法进行部门划分的。近几年来被广泛应用的一种方法是“矩阵组织”（Matrix Organization）。

矩阵组织和项目小组是在 50 年代开始出现的一种组织结构形式，它的实质是：在同一个组织结构中，按职能划分部门的形式同按产品划分部门的形式相结合。它主要应用在一些新兴行业（电子、航天）的工程部门、研究与发展部门。其典型形式如图 3.14 所示。



图 3.14 矩阵组织

矩阵组织实际上可以称之为“临时性的组织”。为了完成某一项目，由各职能部门抽调人员组成项目经理部（项目小组），该项目经理部中包括了为完成项目所必需的各类专业人员。当项目完成之后，各类人员仍回原部门，此项目经理部即不复存在。多个项目经理部以图 3.14 的形式排列在一起，即成为矩阵组织。

矩阵组织具有这样一些优点：①加强了横向联系，克服职能部门相互脱节，各自为政的现象；②专业人员和专用设备能够得到充分利用；③具有较大的机动性，任务完成即解散，各回原来的部门；④各行各业人员互相启发，克服“近亲繁殖”。

矩阵组织的缺点是人员受双重领导，出了问题难以查清责任。克服缺点的办法是：①授予项目经理的全面职权；②独立预算；③项目经理与职能经理共同制定进度与确定重点，如有矛盾，提交上一级解决。

3. 部门划分的原则

部门划分应遵循分工原理。分工原理告诉我们，一个组织机构越是能够反映为达到组织目标所必要的任务或工作，以及有助于它们的协调，所确定的各种职务越是适合于承担这些职务的人的能力和动机，就越是一个有效能和有效率的机构。具体原则如下。

(1) 力求维持最少部门。组织结构是由管理层次、部门结合而成的。组织结构要求精简，部门必须力求量少。但这是以有效地实现组织目标为前提的。现实中大概是出于美学和控制方面的理由，常常有些主管者坚持在组织机构第一级以下的一切部门，都要按照完全相同的方式划分业务工作，建立在组织结构中各级平衡并以连续性和对等性为特征的刻板结构。这是对部门

划分的误解，建立机构的目的是不是供人欣赏，也不是控制，而是为了有效地实现目标。

(2) 组织机构应具有弹性。划分部门应随业务的需要而增减。在一定时期划分的部门，没有“永久”性的“商标”，其增设和撤销应随业务工作而定。可设立临时部门或工作组来解决临时出现的问题。

(3) 确保目标的实现。必要的职能均应具备，以确保目标的实现。在企业中，其主要职能是生产、销售和财务等，在医院里，主要职能是医疗服务等，像此类的职能都必须要有相应的部门。当某一个职能与两个以上部门有关联时，应将每一部门所负责的部分，加以明确规定。

(4) 各部门职务的指派应达到平衡，避免忙闲不均，工作量分摊不均。

(5) 检查职务与业务部门分设。考核和检查业务部门的人员，不应隶属于受其检查评价的部门，这样就可以避免检查人员的“偏心”，真正发挥检查职务的作用。

总之，部门的划分，解决了因管理宽度的限制而约束组织规模扩大的问题，同时把业务工作安排到各个部门中去，有利于组织目标的实现。由于业务工作的划分难以避免地带来部门间不协调的问题，因此，在划分部门的同时，也必须考虑到这种不协调所带来的消极影响。

□ 职权的种类

职权 (Authority) 亦即职务范围内的管理权限。所有主管人员想要通过他所率领的隶属人员去完成某项工作。就必须拥有包括指挥、命令等在内的各种必须具备的权力。换句话说，职权是主管人员行使职责的一种工具。

同职权共存的是职责 (Responsibility)。正如法约尔所说，职责与职权是孪生子，是职权的当然结果和必要补充。作为一个主管人员，当处于某一职位担负一定职务时，必然要尽一定的义务。这种占有某职位，担任某职务时应履行的义务，称之为职责。职权、职责都是针对同一任务而言的，作为医院院长为达到某一目标把某任务分配给内科主任时，必须把执行这一任务的权力授予他，使权责共存一体，这样他才可能顺利执行这一任务。所以说，权责应相等，职责不可能小于也不应大于所授予的职权。

在组织内，最基本的信息沟通就是通过职权关系来实现的。通过职权关系上传下达，使下级按指令行事，上级得到及时反馈的信息，进行有效的控制，作出合理的决策。

组织内的职权有三种类型：直线职权、参谋职权、职能职权。

1. 直线职权

直线职权 (line authority) 是直线人员所拥有的包括发布命令及执行决策等的权力，也就是通常所指的指挥权。直线主管 (line manager) 指能领导、监督、指挥、管理下属的人员。很显然，每一管理层的主管人员都应具有这种职权，只不过每一管理层次的功能不同，其职权的大小及范围各有不同而已，例如厂长对车间主任拥有直线职权，车间主任对班组长拥有直线职权。这样，从组织的上层到下层的主管人员之间，便形成一个权力线；这条权力线被称为指挥链 (Chain of command) 或指挥系统 (line of command)。在这条权力线中，职权的指向由上而下。由于在指挥链中存在着不同管理层次的直线职权，故指挥链又叫层次链 (scalar chain)。它颇像一座金字塔，通过指挥链的信息传递，由上而下，或由下而上地进行，所以，指挥链既是权力线，

又是信息通道。在这个指挥链中，职权关系有两条必须遵循的原则。

(1) 分级原则。每一层次的直线职权应分明，这样才有利于执行决策职责和信息沟通。一位厂长在总结经验时曾说过这样一段话：“在我的厂，厂长的职权不容侵犯，令行禁止，不能违抗；厂长的责任也一丝一毫不容推卸……。副手的权力，我也从不侵犯，该车间主任、科长管的事，我决不干预，我不是一个人说了算，而是在各自职权范围内，人人说了算。这样，生产才能有秩序地进行。如果大事小事都来找厂长，那就说明下属干部不负责任，厂长用人不当。”这是符合分级原则的。超越层次，越俎代庖，下级人员失去积极性、主动性，这是违背分级原则的。

(2) 职权等级原则。作为下级来讲，应该“用足”自己的职权，在自己职权范围内作出决策，只有当问题的解决超越自身职权界限时，才可提交给上级。相反，惧怕担当风险的主管人员，或才能平庸的主管人员，常常是把一切问题上交，仅仅起“交换台”的作用。这样，一方面造成上级忙于应付具体事务；另一方面，自己则失去指挥功能，徒占其位。

2. 参谋职权

参谋职权 (staff authority) 是参谋所拥有的辅助性职权。包括提供咨询、建议等。在“田忌赛马”的故事中，孙臆为田忌献策而胜齐威王，孙臆所行使的即为参谋职权。

参谋职权的概念由来已久。在中外历史上很早就出现了一种为统治者出谋划策的智囊人物。在我国两千多年的历史中，有过许多食客、谋士、军师、谏臣的记载。

近代组织中出现的参谋及其职权的概念来自军事系统。1807 年，普鲁士军事改革家香霍斯特 (C.J. Dsharnhorst)，创建了军事参谋本部体制。所有军事统帅的决策过程，必须依赖参谋部集体智慧的支持来完成。以后德国、美国等军队也相继建立了参谋组织，并成为军队中不可缺少的一部分。随着社会的发展，管理问题的日益复杂，“多谋善断”由独自一人来完成已不可能。不仅仅军事上，而且政治、经济等部门都需要出谋划策的参谋人员。

参谋的种类有个人与专业之分。前者即参谋人员。参谋人员是直线人员的咨询人，他协助直线人员执行职责。专业参谋，常为一个单独的组织或部门，就是一般的“智囊团” (thinktank) “顾问班子”。专业参谋部门的出现，是时代发展的产物，它聚合了一些专家，运用集体智慧，协助直线主管进行工作。

参谋和直线之间的界限是模糊的。作为一个主管人员，他既可以是直线人员，也可以是参谋人员，这取决于他所起的作用及行使的职权。当他处在自己所领导的部门中，他行使直线职权，是直线人员；而当他同上级打交道或同其他部门发生联系时，他又成为参谋人员。例如医院院长在医院内是直线人员，但在卫生局进行计划或决策而征询他的意见时，他便成为参谋人员了。

3. 职能职权 (Functional Authority) 是指参谋人员或某部门的主管人员所拥有的原属直线主管的那部分权力。在纯粹参谋的情形下，参谋人员所具有的仅仅是辅助性职权，并无指挥权，但是，随着管理活动的日益复杂，主管人员不可能是完人，也不可能通晓所有的专业知识，仅仅依靠参谋的建议还很难作出最后的决定，这时，为了改善和提高管理效率，主管人员就可能将职权关系作某些变动，把一部分本属于自己的直线职权授予参谋

人员或某个部门的主管人员，这便产生了职能职权。

职能职权大部分是由业务或参谋部门的负责人来行使的，这些部门一般都是由一些职能管理专家所组成。例如，一个公司的总经理统揽全局管理公司的职权，他为了节约时间，加速信息的传递，就可能授权财务部门直接向生产经营部门的负责人传达关于财务方面的信息和建议，也可能授予人事、采购、公共关系等顾问一定的职权，让其直接向直线组织发布指示等等。由此可看出，职能职权是组织职权的一个特例，可以认为它界于直线职权和参谋职权之间。

最后，应该说明的是，组织结构设计的成果，表现为组织图(organizationchart)、职位说明书(positiondescription)和组织手册(organizationmanual)上。

(1) 组织图。又称组织树(orgarnizotiontree)，它用图形的方式表示组织内的职权关系和主要职能。组织图的垂直形态，显示权力和责任的关联体系，其水平形态则显示分工与部门化的分组现象。

(2) 职位说明书。包括工作的名称、主要的职能、职责、执行此责任的职权和此职位与组织其他职位的关系，以及外界人员的关系。例如，某医院主管人员的职位说明：①职位名称：医院院长。②主要任务：院长在上级卫生局和卫生局局长监督下处理本院所有医疗业务和医院发展事务，为本医院内部执行任务的首长。③工作关系：对上关系——直属卫生局，向卫生局长负责；对下关系——统率医院医疗、财务及其所属人员。院长也是医院的决策人，有的还有任用人员的职权。

(3) 组织手册。通常是职位说明书与组织图的综合，它表示直线部门的职权与职责，每一职位的主要职能及其职权、职责，以及主要职位之间的相互关系。

显然，不管是组织图还是职位说明书，所表示的都是被称之为正式组织(formalorganization)的结构。但实际上，在组织中还存在着一种组织——非正式组织(infomalorganiza-tion)。非正式组织经常变动，因此不可能用图形表示。但是，正式组织与非正式组织相互作用，并影响着人们的行为，这一点是不容忽视的。因此，近年来有人提出在设计正式组织时，必须考虑非正式组织的作用。

四、组织结构运行

组织结构的运行(Organizationstructureoperation)是组织结构“动态”的一面，它是相对于“静态”而言的。设计出的组织结构，仅仅是一个“框架”，尚处于“静态”之中。为了使组织结构在实现目标的过程中作出贡献，必须使它运转起来。使组织结构运转起来的前提是配备人员，即按照组织结构中职位的要求配备相应的人员。在其运转过程中须不断地实施指导和领导工作、控制工作，同时还必须进行组织分析，以使组织结构有效地运转。

在组织结构运转过程中，要正确处理的关系有：集权与分权；直线职权、参谋职权与职能职权；个人管理与集体管理；等等。

☐ 组织的概念

1. 授权

(1) 授权的含义。所谓授权 (Delegation of Authority) 就是指上级委授给下属一定的权力, 使下属在一定的监督之下, 有相当的自主权和行动权。授权者对于被授权者有指挥和监督之权, 被授权者对授权者负有报告及完成任务的责任。

授权是一个过程。这个过程包括确定预期的成果、委派任务、授予实现这些任务所需的职权, 以及行使职责使下属实现这些任务。从某种意义上说, 目标管理就是授权的一种形式。按照这种管理方法, 各级管理人员在一定期限内都应有集体和个人的工作目标。目标制定后, 上级即根据目标内容对下级授予包括用人、用钱、对外交涉等权力, 使下级能运用这些权力尽力完成所定的目标。上级只用目标管理下级, 在期限内或到期限后, 用这些目标对下级的工作进行检查和考核。

授权并不意味着授责。授权只是把一部分权力分散给下属, 而不是把与“权”同时存在的“责”分散下去。换言之, 当一级主管把某几种决策权授给二级部属时, 虽然二级部属因而获得该决策权, 但一级主管仍然负有相同的责任。例如, 一个防疫站长, 当他所属的某科室不能按期完成任务时, 即使该科长觉得自己应负完全责任, 但该站长还是避免不了要最后负责。

授权有它特定的含义, 应注意区别以下问题:

①授权不同于代理职务。代理职务是在某一时期, 依法或受命代替某人执行其任务, 代理期间相当于该职, 是平级关系, 而不是上级授权给他。

②授权不同于助理或秘书职务。助理或秘书只帮助主管工作, 而不承担责任, 授权的主管依然应负担全责。在授权中, 被授权者应当承担相应的责任。

③授权不同于分工。分工是在一个集体内, 由各个成员按其分工各负其责, 彼此之间无隶属关系; 而授权则是授权者和被授权者有上、下之间的监督和报告关系。

④授权不同于分权。授权主要是指权力的授予和责任的建立, 它仅指上、下级之间短期的权责授予关系; 而分权则是授权的延伸, 是在组织中有系统地授权, 这种权力根据组织的规定可以较长时期地留在中、下级主管人员手中。

(2) 授权应遵循的原则。授权的范围很广, 有用人之权, 做事之权等。它们虽各具有一些不同的特点, 但不管哪种授权, 都有一些共同的准则可以遵循。授权应遵循的准则如下:

①因事设人, 视能授权。一切依被授权者的才能大小和知识水平的高低为依据。“职以能授, 爵以功授”, 这是古今中外的历史经验, 两者绝不能混为一谈。“因人设事”、“以功授权”, 必然贻误大事。授权前, 必须将本单位的工作任务, 仔细分析其难易程度, 以使职权授予最适合的人选。一旦授予下属职权而下属不能承担职责时, 应明智地及时收回职权。

②明确所授事项。授权时, 授权者必须向被授权者明确所授事项的任务目标及权责范围。这样不仅有利于下属完成任务, 更可避免下属推卸责任。

③不可越级授权。只能对直接下属授权, 不可越级授权。例如局长只能把所属的权力授给他所管辖的处长, 而不能越过处长直接授予科长。越级授权必然造成中层主管人员的被动, 以及部门之间的矛盾。

④授权适度。授予的职权是上级职权的一部分, 而不是全部, 对下属来讲, 这是他完成任务所必需的。授权过度等于放弃权力。对于涉及到有关组

织全局的问题，例如决定组织的目标、发展方向、人员的任命和升迁、财政预算，以及重大政策问题等，不可轻易授权，更不可将不属于自己权力范围内的事授予下属。

⑤适当控制。在授权过程中要适度地进行控制。如果主管人员授权后，仍不断地检查工作，是授权不足的表现。有效的主管人员在实施授权前，应先建立一套健全的控制制度、制定可行的工作标准和适当的报告制度，以及能在不同的情况下迅速采取补救的措施。

⑥相互信赖。授权和沟通相似，必须基于主管人员和部属之间的相互信赖的关系。因此，主管人员如果把权力授予下属，就应该充分信任下属，也就是说要“用人不疑”。

2.集权与分权集权意味着职权集中到较高的管理层次；分权则表示职权分散到整个组织中。集权与分权是相对的概念，不存在绝对的集权和分权。绝对的集权，意味着没有下层管理者，就如同在一个医院内，没有内科、外科等科室主管人员，仅有院长一样。职权的绝对分散意味着没有上层的主管人员，形同没有院长的医院。实际上这两种组织结构都是不存在的。有层次的组织的建立，就已经存在着某种程度的分权。为使组织结构有效地运转，还必须确定分权的程度应该是怎样的。

(1) 集权与分权的程度。一般说来，集权或分权的程度，常常根据各管理层次拥有的决策权的情况来衡量。

①决策的数目。基层决策数目越多，分权程度就越高；反之，上层决策数目越多，集权的程度就越高。

②决策的重要性及其影响面。若较低一级管理层次作出的决策事关重大，涉及面较广，就可认为分权程度较高；相反，若下级作出的决策无关紧要，则集权程度较高。例如，只允许分厂作出有关经营管理方面决策的公司，其分权程度就低于还允许分厂作出有关财务与人事方面决策的公司。

③决策审批手续的简繁。在根本不需要审批决策的情况下，分权的程度就较高；在作出决策以后，还必须呈报上级领导审批的情况下，职权分散程度就低一些；如果在作出决策前，必须请示上级，那么分权的程度就更低一些。此外，较低一级管理层次在决策时，需要请示的人越少，分权的程度就越高。

按照集权与分权的程度不同，可形成两种领导方式：集权制 (System of Centralization) 与分权制 (system of Decentralization)。集权制指管理权限较多地集中在组织最高管理层。它的特点是：①经营决策权大多数集中于上层主管，中下层只有日常的业务决策权限；②对下级的控制较多，例如下级的决策前后都要经过上级的审核；③统一经营；④统一核算。分权制就是把管理权限适当分散在组织的中下层。

分权制的特点是：①中下层有较多的决策权；②上级的控制较少，往往以完成规定的目标为限；③在统一规划下可独立经营；④实行独立核算，有一定的财务支配权。

(2) 影响集权或分权程度的因素。集权和分权的程度，是依据条件的变化而变化的。影响集权和分权程度的因素如下：

①决策的代价。这里要同时考虑经济标准和诸如信誉、士气等一些无形的标准。对于较重要的决策、耗费较多的决策，由较高管理层作出决策的可能性较大。因为基层主管人员的能力及获取的信息量有限，限制了他们去决

策。再者，重大决策的正确与否责任重大，因此往往不宜授权。

②政策的一致性要求。组织内部执行同一政策，集权的程度较高。

③规模问题。组织规模大，决策数目多，协调、沟通及控制不易，宜于分权；相反，组织规模小，决策数目少，分散程度较低则宜于集权。

④组织形成的历史。若组织是由小到大扩展而来，集权程度较高；若组织是由联合或合并而来，分权的程度较高。

⑤管理哲学。主管人员的个性与所持的哲理影响权力的分散程度。

⑥主管人员的数量和管理水平。主管人员的素质及数量，也影响着权力分散的程度。主管人员数量充足，经验丰富，训练有素，管理能力较强，则可较多地分权；反之应趋向集权。

⑦控制技术和手段是否完善。通讯技术的发展、统计方法、会计控制以及其他技术的改进都有助于趋向分权。但电子计算机的应用也会出现集权趋势。

⑧分散化的绩效。权力分散化后的绩效如何，将会影响职权的分散与否。

⑨组织的动态特性及职权的稳定性。组织正处于迅速发展，要求分权。原有的、较完善的组织或比较稳定的组织，一般趋向集权。有些问题的处理有很强的时间性，而且要随机应变，权力过于集中容易贻误时机，处理此类事项的权力应当分散，以便各管理环节机动灵活地解决问题。

⑩环境影响。决定分权程度的因素中，大部分属组织内部的，但影响分权程度的还有一些外部因素，例如经济、政治等因素。这些外部因素常促使集权。正如戴尔（Ernest Dale）写道：“困难时期和竞争加剧可能助长集权制。”

□ 组织结构的权力优化

直线职权、参谋职权和职能职权的基本含义，已在上文中阐述过，但是在组织结构运转的实际工作中，情况则要复杂得多。三种职权（人员）关系处理不当，就有可能导致混乱，管理效率低下。如前所述，随着组织规模的扩大，管理问题的日益复杂化，主管人员的知识和能力不能适应需要，于是相继出现了参谋职权（人员）和职能职权（人员）。但在实际当中，这三种人员的职权经常容易混淆。此外，参谋职权的无限扩大，容易削弱直线人员的职权乃至威信；职能职权的无限扩大，则容易导致“多头领导”，最终都是导致管理混乱，效率低下。因此，要保证组织结构的正常运转，处理好三种职权（人员）的关系，是组织结构运行中一个重要问题。

在处理各种职权关系时应注意以下几个问题。

1. 三种人员在管理工作中的相互关系本质上是一种职权关系

在任何一个现实的组织中，各级管理人员的职责都兼具直线、参谋或职能的因素。从前述的直线职权、参谋职权、职能职权的性质和特点可以看出，在现代组织中，这三种职权是使组织活动朝向组织目标的不可分割的整体。直线职权意味着作出决策，发布命令并付诸实施，是协调组织的人、财、物，保证组织目标实现的基本权力。参谋职权则仅仅意味着协助和建议的权力，它的行使是保证直线主管人员作出的决策更加科学与合理的重要条件。职能职权由于是直线职权的一部分，因此也具有直线职权的特点，但职能职权的范围小于直线职权，它主要解决的是关于怎么做和何时做的问题，绝不能包揽直线的一切权力。同时，职能职权的行使者多是一些有一定专长的参谋人

员，因此，它更能从某一专业的角度出发来保证一项决策的科学性、可行性和实用性，从而大大促进管理效率的提高。

2. 注意发挥参谋人员的作用

(1) 理顺直线和参谋的关系。一般来说，参谋只是为直线提供信息、出谋划策配合直线工作。但是，在现实管理生活中，参谋和直线的关系比这复杂得多，概括起来有七种基本的直线—参谋关系。

①咨询（顾问）。参谋仅向直线提供咨询帮助，直线可接受也可不接受这种帮助。参谋在充分了解情况的基础上，可主动地向直线人员提出建议。

②按照要求提供服务。其关系与上述的咨询相似，但服务项目超过咨询和建议。参谋人员与直线人员的关系同合同承包人员与发包人的关系相似，他们的上司是参谋部门的头头。

③根据既定的计划，作为完成单位任务的一部分，向某组织提供参谋服务。例如，参谋组织向某组织（企业、医院等）提供常规的技术服务。这些专家、技术人员听令于参谋组织，主管人员对他们的服务质量负责。而接受服务的组织无权指挥专家们的工作，但如果他对于服务质量，对偏离既定方案有疑问时，可直接与参谋组织的主管联系。同时，参谋组织的主管也无权决定服务项目的利用程度，因为，这些已在规划中作过规定。

④为直线提供必要的常规辅助性服务。一旦与提供服务所必要的报告、申请或其他特别制度（例如财会制度等）经批准，提供单位就有权要求直线遵守。在发生违章时，服务单位的人员（在向直线人员提出正常要求后）有权要求在监督下进行纠正。只要提出的公文得到批准，使用单位的人员可直接与提供单位联系，要求给予有关的服务和信息。

⑤中心参谋单位和经营单位、附属的参谋单位、参谋人员之间的职权关系。例如质量控制中心，通过各分厂的质量控制处开展工作；卫生局人事部门，通过各医院人事处开展工作。这些中心参谋单位对经营组织的参谋进行业务指导，而不能下达指令。若中心参谋单位感到确有必要应做或停做某事，可向经营组织的参谋单位提出有力的建议，甚或提到经营组织的更高一级。

⑥部门主管和来自参谋单位人员之间的关系。参谋单位常常培训一些较高质量的专业人员，然后分配给经营组织。这些人员虽较长时间在经营组织里工作，但总认为参谋单位才是他们的“家”。经营组织的主管对他们进行“行政管理”，参谋单位的主管对他们进行专业管理。后者是他们的顶头上司，因为参谋单位的主管一是可变更他们的工作位置；二是决定他们的成绩大小，在提升和报酬时提出建议；三是负责不断提高他们的业务水平。这里所指的“行政管理”是经营组织的主管给他们（参谋人员）布置工作，批准请假等，并指示他们遵守其工作人员守则。“专业管理”

(professional command) 的含义是指，由参谋单位的主管为业务工作制定程序和建立有关标准。

⑦经理与顾问或参谋人员，或直接向他报告的单位之间的关系。参谋人员与经理下属其他人员的关系是：参谋人员或参谋单位只能提供信息、咨询和建议，通过经理的许可或决定，才能以经理的名义行令，而不能以自己的名义去让他们做什么事。

表 3.6 列出了七种基本的直线—参谋关系。

表 3.6 直线与参谋相互关系的七种基本类型

项目 \ 关系	参谋单位的人员同经营单位领导的关系	经营单位的领导对参谋单位及其参谋单位人员的关系	参谋单位对经营单位人员的关系
①咨询	可以主动提建议，不一定等上级邀请	可以采纳也可以不采纳所提的建议	彼此不能给予对方指示或接受对方指示
②按要求提供服务	与①相似，但包括多种服务，参谋单位必须应邀进入部门之中	与外界的承包合同相似，参谋人员的上司是自己参谋单位的领导	当需要发挥服务作用时，要通过经营单位的主管人员提出要求

项目 \ 关系	参谋单位的人员同经营单位领导的关系	经营单位的领导对参谋单位及其参谋单位人员的关系	参谋单位对经营单位人员的关系
③ 根据既定规划提供参谋服务	比②更有力，以更高级权威批准的规划为依据提供服务，经营单位的领导不可拒绝这些服务	参谋人员的隶属，参谋单位的首脑，如果经营单位的领导对提供服务的方式不满，必须通过参谋单位的领导提出意见	同②
④ 提供日常辅助性服务	服务是经营过程的常规组成部分，不须以邀请或特别的规划为依据	同③	参谋服务人员可要求遵守规则程序。但参谋和经营人员之间保持直接的日常联系；则另当别论

项目 \ 关系	参谋单位的人员同经营单位领导的关系	经营单位的领导对参谋单位及其参谋单位人员的关系	参谋单位对经营单位人员的关系
⑥ 由参谋单位指派到经营组织单位的人员	指派的人员受经营单位领导的行政管理”，诸如布置工作、纪律、工作时间等，但他们的上司是领导人	指派人员的行政管理方面，在通知经营单位领导后，参谋单位的可用别的人把他们从工作岗位上替换下来	即在经营单位领导直接主管下的任何雇员的关系，他们开展自己的活动，通过部门内正常的渠道工作

项目 \ 关系	参谋单位的人员同经营单位领导的关系	经营单位的领导对参谋单位及其参谋单位人员的关系	参谋单位对经营单位人员的关系
⑦ 经营单位所属的参谋单位	提供信息，咨询和建议……由经营单位的领导作出决定并向经营人员发出指令	沟通指挥系统的直接关系	同⑥，参谋人员不向经营人员直接发布命令：异常情况除外（例如出现紧急情况无法进行正常运转时，安全员和质量员有权停止某种作业）

3. 发挥参谋作用应注意的事项

(1) 参谋独立地提出建议。参谋人员多是某一方面的专家，应让他们根据客观情况，提出科学性的建议，而不应左右他们的建议。德鲁克 1944 年受聘于美国通用汽车公司任管理政策顾问，第一天上班时，该公司总经理斯隆找他谈话：“我不知道我们要你研究什么，要你写什么，也不知道该得到什么成果。这些都是你的任务。我唯一的要求，只是希望把正确的东西写下来，你不必顾虑我们的反应，也不应怕我们不同意。尤其重要的是，你不必为了使你的建议易为我们接受而想到调和折衷。在我们公司里，人人都会调和折衷，不必劳你的驾。你当然也可以调和折衷，但你必须先告诉我正确的是什么，我们才能作正确的调和折衷。”这段话不仅说明参谋不仅要独立地提出建议，而且还要提出解决问题的方法。参谋不是问题的挑剔者，而是解决问题的倡导者。

(2) 直线不为参谋所左右。参谋应“多谋”，而直线应“善断”，直线可广泛听取参谋意见，但永远要记住，直线是决策的主人。直线人员应像古人所云“周咨博询，不耻下问，运用之妙，存乎一心”。美国学者路易士·艾伦 (Louis Alan) 提出六个有效发挥参谋作用的准则：

- ① 直线人员可作最后的决定，对基本目标负责，故有最后决定之权；
- ② 参谋人员提供建议与服务；
- ③ 参谋人员可主动地从旁协助，不必等待邀请，时刻注意业务方面的情况，予以迅速地协助；
- ④ 直线人员应考虑参谋人员的建议，当最后决定时，应与参谋人员磋商，参谋人员应配合直线朝向目标进行；
- ⑤ 直线人员对参谋的建议，如有适当理由，可予拒绝。此时，上级主管不能受理，因直线有选择之权；
- ⑥ 直线与参谋人员均有向上申诉之权，当彼此不能自行解决问题时，可请求上级解决。

4. 适当限制职能职权的使用

限制职能职权的使用，就要求做到：

(1) 限制使用的范围。职能职权的运用常限于解决“如何做” (How)， “何时做” (When) 等方面的问题，若无限扩大到“在哪儿做” (Where)， “谁来做” (who)， “做什么” (What) 等方面的问题，就会取消直线人员的工作。

(2) 限制使用的级别。职能职权不应越过上级下属的第一级。人事科长

或财务科长的职能职权不应越过生产经理这一级。换言之，职能职权应当集中在组织结构中关系最接近的那一级。

□ 委员会管理

委员会可以解释为从事执行某些方面管理职能的一组人。在现代社会的各种组织中，委员会正在作为一种集体管理的主要形式而被广泛地采用，在管理中，尤其是在决策方面扮演着愈来愈重要的角色。

1. 委员会

存在于各种组织中的委员会，其形式和类型可以说是多种多样的。它可以是直线式的，也可以是参谋式的；可以是组织结构的正式组成部分，有特定的职权和职责，也可以是非正式的，虽未授予职权，但常常能发挥与正式委员会职能相同的作用；此外，委员会还既可以是永久性的，也可以是临时性的，达到特定目的后就予以解散。在组织的各个管理层次都可以成立委员会。在公司的最高层，一般叫做董事会。他们负责行使制定重大决策的职权。在中、下层，也有类型不同的各种委员会，负责贯彻落实上级决策，切实保证任务的完成。

尽管委员会的形式与种类比较多，但是在对于诸如这样的一些问题，如委员会管理的利弊、如何成功地利用委员会等等则是相通的，下面我们将就这些问题展开论述。

(1) 委员会管理的优点。主要包括：

①集思广益。利用委员会的最重要的理由，是为了取得集思广益的好处。委员会由一组人组成，其知识、经验与判断力均较其中任何一个人为高。因此，通过集体讨论、集体判断可以避免仅凭主管人员个人的知识和经验所造成的判断错误。

②协调作用。部门的划分，可能会产生“职权分裂”，即对某一问题，一个部门没有完全的决策权。只有通过几个有关部门的职权结合，才能形成完整的决策，解决此类问题当然可以通过提交给上一级主管人员解决，但也可以通过委员会把具有决策权的一些部门召集来解决。这样既可减轻上层主管人员的负担，又有利于促进部门间的合作。此外，委员会可以协调各部门间的活动；各部门的主管人员可通过委员会来了解其他部门的情况，使之自觉地把部门的活动与其他部门的活动结合起来。

③避免权力过于集中。委员会作出的决策一般都是对组织前途有举足轻重影响的重大决策。通过委员会作出决策，一方面可得到集体判断的好处；另一方面也可避免个人的独断专行、以权谋私等弊端，委员之间起了权力互相制约的作用。

④激发主管人员的积极性。委员会可使下级主管人员和组织成员有可能参与决策与计划的制定过程。这样做可以激发和调动下级人员的积极性，以更大的热情去接受和执行这些决策或计划。

⑤加强沟通联络。委员会对传送信息有好处。受共同问题影响的各方都能同时获得信息，都有同等的机会了解所接受的决策，这样可以节约信息传递过程中的时间，面对面的交谈，有机会说清楚问题，这是一种非常有效的沟通联络方式。

⑥代表各方面利益。委员会的成员，一般由各方面利益集团的代表组成，因此，委员会作出的决策必然能广泛地反映各个利益集团的利益。

⑦有利于主管人员的成长。通过委员会，下级人员能够了解到其他主管人员及其整个组织所面临的问题，从而对整个组织活动有大概的了解。同时，还能有机会学习上层主管人员的管理经验。另一方面，上层主管人员也可以在委员会中考评下级人员的能力，以作为将来向上选拔的依据。

(2) 委员会管理的缺点。如果对委员会运用不当，那么委员会管理也会出现一些缺陷，主要有：

①成本较高。这里所说的成本，除了资金之外，还包括时间。委员会召开会议，讨论问题，一般都需要花费很多的金钱，若有些成员需长途跋涉才能出席会议的话，那支出会更多。委员会花在会议上的时间也会相当多。会议期间，要讨论各种观点，每个人都有发言权，要为考虑集体结论而反复推敲，所有这些都需要耗费许多时间。假如由一个人能解决好的问题也要提交给委员会来讨论，那么在金钱和时间上的花费就会更大。

②妥协折衷。当议题意见分歧较大时，委员会中人们常常出于礼貌，互相尊重或屈于权威而采用折衷的方法，以求取得全体一致的结论，这样得出的结论往往不是最优的结论。

③优柔寡断。由于委员会成员各自的地位、经历、知识等的不同，当为某一议题争论不休，难以取得一致意见时，往往会导致议而不决。

④职责分离。委员会是集体负责，这样也就没有一个人能在实际上对集体的行动负责。换句话说，都负责往往导致都不负责。

⑤一个人或少数人占支配地位。委员会的决议应该反映集体的最完善的决断。但是，往往有少数人要把自己的意志强加给他人乃至整个集体，以个人的主张代替集体的结论，这种做法将会从根本上否定委员会存在的前提。

为了更有效地发挥委员会这种集体领导形式的作用，必须注意和不断地研究如何成功地运用委员会。

(3) 成功地运用委员会。要想成功地运用委员会，发挥其长处，遏制其缺陷，那么，在运用委员会的过程中，就必须注意下列一些问题：

①权限和范围要明确。委员会的权限究竟是决策，还是提供建议供直线主管参考，应该明确加以规定。对于委员会会议

上要讨论的议题，也必须使与会者明确地了解，以免讨论时超出这一范围，造成各种浪费。

②规模要适当。一般说来，委员会要有足够的规模，以便集思广益和容纳为完成其任务所需要的各种专家，但是又不能过大，以免开会时浪费时间和助长优柔寡断。有人认为，委员会的成员一般是 5—6 人，最多不超过 15—16 人。

③选择委员。委员会的成员应该包括哪些人，这一问题与委员会目的的性质有密切关系。要尽可能地选择具有与目的相等的专业人员作为委员会成员。同时，还要求其成员具有一

定的集思广益的才能，成员的组织级别一般要相近，这样在委员会中才能真正广开言路，作出正确的结论。

④选择议题。提交委员会的议题，其内容必须适于讨论，否则，虽有良好的议程也无济于事。

⑤主席的重要性。担任委员会主席的人必须慎重选择，因为他肩负着委员会能否有效地发挥作用的任務。委员会的成就取决于会议主席的领导才能。一个好的会议主席，可以使委员会避免很多的浪费和缺点。这就要求委

员会主席至少要做到：先计划好会议的内容；安排会议的议事日程；检查提前向委员提供的研究材料；有效的主持会议，使委员会的讨论合成一体，从而做出正确的决议等等。

⑥决议案的审校。开会完毕后，会议主席应将作出的决议向大家宣布，这一步骤可得到全体与会人员对决议同意或不同意的明白表示，并且还可以对决议进行修正和补充。

2. 委员会制与个人负责制的比较

委员会制与个人负责制是组织中两种不同的高层次职权分配体制。委员会制指的是组织中的最高决策权，由一个两名以上的人所组成的集体来行使，这个集体通常是一个委员会，因而叫做委员会制。如果组织中的最高决策权集中在一个人身上，由他对整个组织负责，即为个人负责制。委员会制相对于个人负责制来说，其实质是职权在同一管理层次上的分配。

委员会制的特点及其优缺点已如前所述。

个人负责制的特点是权力集中，责任明确，行动迅速，效率较高。但因其个人的知识、经验以及管理能力毕竟有限，因此难免有考虑不周之处。虽然现代管理中都广设专家智囊机构帮助主管人员进行决策分析，但因决策权在一人手中，并不能完全补上这一缺陷。此外，如果权力落在不合适的人选手中，还有可能导致专制和滥用职权，因为这种体制无任何制约机制。

从委员会制和个人负责制的特点可知，这两种职权分配体制各自并非十全十美，而是各有利弊。那么，在现代组织中，具体是如何运用它们的呢？下面是美国管理协会在 80 年代末所做的一项调查。

美国管理协会（American Management Association，缩写为 AMA）在调查中把管理活动分为 12 项，并按下列四种情况大致估算它们所占的比重：①可以由委员会有效地执行的活动；②虽然可以由委员会有效地执行，但是由个人执行却更为有效的活动；③需要有委员会的辅助，但由个人执行的活动；④只能由个人执行才有效的活动。他们通过对经理们的访问交谈，并分析了二十几家有代表性公司的资料，得出了如表 3.7 所示的结果。这项调查结果表明，只有在处理涉及权限争论时委员会制的优点才显著地表现出来。

尽管有许多人认为该项调查结果现在仍是正确的，但是，不能否认，目前国内外一些组织还存在着另一种趋势，就是组织的最高管理层正在逐步改变过去纯粹个人负责制的作法，而实行委员会制。例如在国外许多大公司设立了董事会、总经理委员会等各种各样的机构。在我国一些组织中也有管理委员会等类似的机构，它们作为决策的中心，负责组织的最高层管理工作。这种趋势的由来，主要是由于组织规模日益庞大，业务活动越来越复杂，最高管理层的工作，即使把可以下授的权力授给下级，工作安排得井井有条，也仍然十分繁重，非一个人的时间和精力所能应付。因此，必须借助多方面的能力，集思广益，才可能减少失误，做出最好的决策。

表 3.7 委员会制和个人负责制管理的比较 (%)

成效 管理活动	可由委员会 有产地执行	可由委员会执 行，但由个人 执行更为有效	主要由个人执 行，委员会加以 辅助	由个人执行，而 由委员会执行 则是无效的
1.计 划	20	20	25	35
2.控 制	25	20	25	30
3.确定目标	35	35	10	20
4.组 织	5	25	20	50
5.权限争执	90	10 —	—	
6.领 导	—	—	10	90
7.行 政	20	25	25	30
8.执 行	10	15	10	65
9.革 新	30	20	20	30
10.信息沟通	20	15	35	30
11.咨 询	15	25	35	25
12.决 策	10	30	10	50

通过委员会制和个人负责制的比较，委员会制在组织的高层管理中，尤其是在作出决策方面所表现出的优势是显而易见的，个人负责制则在执行决策的效率方面占绝对优势。因此，在具体的管理实务中，对这两种不同的职权分配体制，正确的选择应该是实行两者的结合，即组织重大决策的委员会制和执行中的个人负责制。

