

第1章

从摩西到 第三个千年

我知道：只有那些为人类做出重大贡献的人才
是伟大的。

——沃尔泰(Voltaire)

1.1 管理的出现

第一篇管理文献可追溯到 6000 年以前。早在人类社会出现时，甚至更早的时候，就已存在着组织，或者说存在着不同工作之间的水平分工和多数劳动者与少数统治者之间的垂直分工。然则本书并不是研究管理历史的，相反，我们着重研究管理历史上的几个片断，因为这些历史片断已经对我们现在关于国际管理的认识产生了影响。

摩西在第二本书《出埃及记》(Exodus)(一本被基督徒和犹太教徒同样视作圣典的书)中讲述了一个故事，说他在率领老百姓逃出埃及前往迦南的路上，对处理老百姓的怨言感到了厌倦，于是停下来倾听其岳父叶忒罗下面的忠告：

“你这样做不好。这样必定会使你和这些老百姓都感到疲惫，因为事情很重大，你独自一人处理不了。现在你要听我的话，我为你出个主意，愿上帝与你同在：你要替百姓到神面前，把案件向神奏告；并要用律例和法度训导他们，为他们指示当行的道、当做的事。你还要从百姓中挑选一些有才能的人，也就是那些对神敬畏、诚实无妄、拒贪不义之财的人，派他们当千夫长、百夫长、五十夫长、十夫长管理百姓，关于百姓的一般事情就让他们随时处置，也就是大事都

要呈到你这里，而小事则由他们自己解决。这样，你就可以轻省些，他们也可以同当此任。如果你按照我说的去做，上帝也吩咐你这样做，那你就能够受得住，百姓们也都能安居乐业。”

摩西听从了叶忒罗的话，设计出了直线型组织，把我们现在所说的战略管理从日常事务管理中分离出来，并且进一步分摊了责任，或进一步把任务分派给了下属。他的下属则按照例外管理原则（management by exceptions）（用今天的管理术语来说）只向摩西报告一些重大事件。

另外一个需要回顾的历史片断是公元前 500 年中国道家始祖老子的一本书中的一段话：

“太上，不知有之；其次，亲而誉之；……；其次，侮之。信不足焉，有不信焉。悠兮其贵言。功成，事遂，百姓皆谓：‘我自然’。”

古希腊文化是现代西方文明的源泉。许多古希腊哲学家都对组织和优秀领导素质等问题有所认识和研究，但其中那些已成为西方理念和哲学精髓的思想对我们的影响更大，它们已经影响了我们对待组织和管理的方式，甚至在今天，这种方式也造成了欧美的组织不同于远东、伊斯兰及非洲的组织。

古希腊传统文化一直坚持解析思维，根据这一原则，组织被分解成部门、职能、单元和层次；而其他

文化则强调统一性、整体性、共同性和血缘关系或组织的社会关系。

古希腊时期形成的目的论思想是产生目标定位思想方法的源泉，这种目标定位思想是现代国际管理和领导的精髓，它表现在目标管理（management by objectives）、编制预算、战略规划以及许多其他的以目标为导向的活动中。

在古希腊的城市国家中，出现了垂直的和平行的劳动分工。自由人和经济主等领导者专门从事思想研究和政治活动，而把所有的执行性工作分配给其从属——妻子、孩子和奴隶（见图 1-1）。那个时代最伟大的哲学家们为这种组织设定了基本原则和评判标准。把管理从日常工作中分离出来的思想古已有之，古代哲学家对这一思想做了进一步的阐述，后来这一思想又扩展到其他的思想领域中，并且被像天主教会这样的组织所采纳。管理层和操作层之间垂直的劳动分工的思想仍然是 20 世纪管理理念中的一个关键所在。

关于某一学科或科学起源日期的认定总会引起争议，这自然与学科、科学或科学术语的含义变迁有关。如前所言，我们有充分的理由认为，古代的哲学家首先用一种或许可被称作是科学的方法研究过管理和组织问题。



图1-1 亚里士多德的组织结构图

在古希腊时期，形成了教会和军队这两大类型的组织结构，今天它们依然存在，并已成为我们研究管理和组织问题的最为深入而又持久的对象。虽然它们在“经营理念”上差别很大，但他们关于管理和组织的思维方法在许多方面却惊人地相似。事实上，他们也认识到自己不止一次地成为密切的“战略联盟”。

天主教会应可被看作是第一个真正意义上的跨国公司（MNC）。在其鼎盛时期，它对老百姓和各国拥有至高无上的权威，其他任何势力都无法与之相提并论。中世纪早期，天主教会及其军队认识到成功地运用了“规模经济”，他们通过拓展地域疆界和扩大“市场份额”减少了各自的“单位成本”。战略层和执行层之间的层级差异最为清楚：高层管理者不受任何指责和批评的约束，被认为是绝无错误的和神的代表——如果他们还不能算是神的代表的话，那么至少是神在地球上的化身。

中世纪的天主教会和军队建立了有效的直线型地区性组织。在组织内，下属根据组织总体的战略安排，在其负责的范围内执行管理职能。组织的政策标准和执行要求提高了，尤其在教会里更是如此。参谋职能部门的使用强化并稳定了教会和军队。水平劳动分工和专业化在当时教会和军队组成结构中的发展超出了人们的预料。

教会和军队在相当大的程度上影响了普通民众对组织结构的认识。它们教导人们畏惧上帝。他们运作的效力——如果考察一下他们当时的组织机构——可以毫不夸张地说，是巨大的。直到今天，还没有一个组织占领过与天主教会在权力鼎盛时期同样大的市场份额。会计簿计作为一种管理技术就是在这一时期出现的。

每一时代都有其独有的特点。每一机构都有其系统的特质。进一步说，每一组织都有自己理想的形态、构造、权力范围、整合环链、程序和相互联系的网络。因此，必须注意将几个世纪之前的组织和现代的组织做直接的对比，不过，我们可以放心地得出结论：要训导民众接受组织结构方面的某种观点，特别像教会以及军队的某些领域中所做的那样——如承认管理权威——这种观点是后来工业社会组织运行的基础。

1.2 管理的世纪

20世纪早些时候，人们的思想认识有了突破。这对我们今天所认为的现代管理和组织理论的诞生大有裨益。它至少是由3个独立的环境因素导致的。首先，工业化造就了大型公司，形成了新的组织问题和解决办法，而这又对新型组织思想产生需求。第二，在新的领域中发生的重大科技进步，不断要求将它们应用于组织和管理中。第三，人们的价值观和在新兴工业城镇里成长起来的普通人都发生了变化，人们开始不仅要求劳动必须获得报酬，而且还要求物质享受。所有这些都意味着需要用新的方法对组织问题进行思考。

大约就在这个时期，“管理”这一术语形成了与其今天的含义相关的固定用法。它的词根（来自意大利语maneggiare）在16世纪的意思是驯马，后来到了18世纪早期，它的意思是诡计和骗术（参见《牛津英语词典》）。拉丁词manus的意思是手，而主人的手，毫无疑问，在早期的管理历史上是重要的权力之源。

弗雷德里克·泰勒（Frederick Taylor）是公认的科学管理之父。无论是在1903年、1911年和1912年他的著作中，还是在广泛的工业生产研究实践中，泰勒都把科学的思想和方法应用于监督和组织的研究之

中。后来，马克思·韦伯（Max Weber）引进了官僚组织的概念，这对行政组织产生了类似的影响。在泰勒和韦伯的组织理论中，最突出的是有关机械型组织的那部分思想，这种思想在19世纪的组织文化中非常流行，他们两个人因此成为了机械型组织理论的伟大思想家，这可能并非他们两人故意为之，且很可能他们是不情愿如此的。

理想的组织和机械型组织的理想形态相当于一部灵活的机器或一个机械系统。从理论上讲，理想组织中的每个部分和每一位参与者都有其适当而又固定的角色，但是，在现实中，这种情况并不存在。因为组织的各个组成部分——包括其中的人员——都被视作可调整的因素，这样，有效的组织就不会因组织中人员自身的弱点和失误而受影响。这种纵横交错的矩阵式分工的机械型组织具有稳固、可靠和高效的特点。根据组织分工的要求，机械型组织中的经理人员负责管理活动、生产人员从事生产作业、制造部门专司制造工作、销售部门专搞推销事务，他们都应各司其职，而不会彼此之间职责混淆不清。例如，内务人员就应恪尽职守地履行自己的岗位职责，而不应超越自己的职责权限。作为机械型组织的一个组成部分，每个人都应竭尽全力提高其组织的实际效率，并有权因此而获得应有的奖励。

机械型组织理论经历了由被批判、改进到再被批判的过程。它受到过人际关系学派、人力资源管理、系统理论学派和权变理论学派以及其他许多理论的批判。机械型组织理论汲取了组织发展思想、劳资民主化、质量控制小组、人事管理等理论中的优点，从而使组织的运转更加顺畅自如。机械型组织理论的核心特征在当今工业、商业和政府部门中仍随处可见。即使批判人士也不得不承认，机械型组织理论在许多相关领域中仍有其用武之地。

第二次世界大战打乱了整个世界的秩序和思想理论，这也同样阻滞了管理的发展。在战争时期，甚至在战后，战争动员、给养供应和扩大生产耗费了人们大量的精力，而且，所有这些任务都只有通过合理化地工业改革等努力才能完成。在 1986年6月，即提出“国际管理”问题 40周年时，人们用“线圈”来形象说明管理方法的发展，即以技术为基础的管理开始向以人为基础的管理一步一步地发展。在战后的最初 20年里，人们目睹了自动化技术、价值分析法、概念化技术（ideation techniques）、目标管理、自动数据处理、长期计划、关键路线法和成本收益分析法等管理技术的发展。我们今天仍然在使用这些技术，有时还把它们作为常规技术来使用。不过在使用时通常要对它们进行简化处理。

道格拉斯·麦克格里格 (Douglas McGregor) 的书《企业中的 人事方面》 (The Human Side of Enterprise, 1960) 为一些人士提供了一个很好的例子，他们提倡把人看作是企业经营的成功要素，这一观点现今非常流行。这个绝妙的主意导致了许多的应用和结果，比如人本管理、质量控制小组、管理民主化试验、组织发展、人事管理以及人力资源管理，等等。在20世纪80年代，那些倡导以人为本的管理模式的人士中，最有影响的当属彼德斯 (Peters) 和沃特曼 (Waterman)。他们在对成功企业进行调查的基础上写成的书在1983年成了畅销书，书中突出强调了人力因素和软管理是企业经营管理中更为行之有效的办法。

管理重点的这种变化背后是有其内在原因的。在西方国家，管理方法的发展和自然资源的利用已经非常充分了，而人力因素、人的管理及其工作还有很多可发展的空间，这是一个潜在的、尚未充分利用的生产要素，是企业经营走向成功的基础。其次，在发达经济社会中，人们已经认识到服务业的相对重要性，特别是认识到知识密集型服务业的重要性 (参见 Nurmi et al. , 1992年)。知识密集型产业是建立在人们掌握知识诀窍和知识秘密基础之上的，而传统的工业产业则由于自动化的应用而变得更为资本密集化。

人力因素也已发生了变化。唯命是从的人变得越来越少，而过于自信的人则变得越来越多，他们不仅仅把自己的工作看作是生存必须的劳动，而且还把它看成是向生活挑战中的一部分，要求工作富有趣味的呼声比以往任何时候都更为强烈。

毫无疑问，日本人成功的故事已迫使西方的商界人士重新思考其有关管理的许多假设（比如，参见 Ohmae, 1982）。日本公司已经使西方的经理人员大为吃惊，特别是日本公司的竞争能力更使他们惊恐不安。日本人经营企业的卓越表现似乎已经形成了一种独一无二的管理文化，人力因素在这种管理文化中实际上是一种，而且是仅有的一种资源。这完全是建立在一种非常强有力的民族认同感和民族文化基础上的，与此相对应，日本的公司就建立在一种强有力的组织认同感和组织文化之上。这一方面可以反映在那些对西方人来说难以置信的奉献、勤奋和把个人托付给公司的献身精神中，另一方面也反映在公司对它们的员工几乎是从生到死的近乎完全的普遍关照中。日本人在学习模仿西方的创新方面已经是非常娴熟了。确实如此，他们学习模仿的成效经常比被学习模仿者的还要好。在选择学习美国的管理创新方面，日本人显示出了天才，他们吸收并调整了西方的管理理念以使之能适应其特定的民族和组织文化。质量控制小组和全

面质量管理就是日本人这种独创性的突出例子。然而，西方人在试图学习、吸收日本的管理方法时，未能获得应有的成功（有关概念的讨论参见 Becker, 1993；Harari, 1994）。所有这些已经说明，在阻止或推进社会创新的转化和利用方面，文化是一个相当强有力的因素，这一点我们以前没有认识到。

近来，在管理文献和管理教学中，文化问题已成了最为流行的话题之一，这在很大程度上归功于日本企业成功的经营（参见 Deal 和 Kennedy, 1982；Smircich, 1983；Schein, 1985；Gahmberg, 1986；Hampden-Turner, 1991）。有关文化因素的讨论已经说明，企业文化——正如它所反映的宗旨、价值观和行为方式——不是仅仅影响着管理方式和应用技巧。每个公司都存在着有意识或无意识的企业文化，即一种内在的亚文化，它的作用就像策划人那样影响着企业的行为、运作和管理方法。文化因素发挥作用的效果可以从企业经营的绩效上看出来，但这种过程却是复杂和难以驾驭的。如果公司长期经营失败，那么公司的战略转变通常从替换公司总裁开始，因为公司领导人在变换企业文化中处于重要地位（比如，参见 Byrne, 1993）。

企业文化可以在企业的管理文化中表现出来。企业文化和管理文化这两者之间不能长期发生冲突。一

个公司的成功经营不仅仅建立在知识、明智和理性行为之上，而且还需建立在信念、认同感和奉献精神之上。经理人员需要意识到这些——尽管很难用合理的方法去管理和控制它们。另一方面，经理人员通过其所言和所不言，通过他们的所为和所不为来影响组织文化，特别是当他们的所言与所为不相一致的时候，更是如此。

公司所发生的许多危机都可以归结为企业文化的危机。在这个问题上，欧洲的斯堪的纳维亚的协同行动就是一个恰如其分的案例。在斯堪的纳维亚地区，存在着一种浓烈的企业文化，甚至可以认为它是基本的思想观念，但由于公司的市场份额和收益性的减少，这种企业文化遇到了挑战。在20世纪80年代，银行由于拒不接受企业长期以来建立起来的重视储蓄的企业文化而引发了危机，它们在斯堪的纳维亚都是些最为声名狼藉的储蓄银行。

小公司也可以显示出某种特别浓烈的文化，尽管“文化”这一词汇对于它们来说过于玄乎。在小公司中，文化通常建立在某种被视为公司生存之本的理念的基础之上，这可能与业主制有显著关系。然而，当公司的发展超出其所有者所能控制的范围时，这种文化的力量可能会引发成长的危机。

大公司在不同的国家、不同的洲进行扩张——甚

至是全球性的扩张——并以多国公司或跨国公司的形式组织起来。这些公司的产品非常多样化。这些各式各样的公司通常没有什么共同之处，而且，任何一种单一的组织形式是不可能管理好这些公司的。事实上，惟一可能使这些公司联系起来的是一套共享的价值，比如企业文化。这就是为什么许许多多的公司通过符号、标识物、标语和口号，甚至通过统一的行为和服装，以及通过可能是更具象征意义而不是具有商业价值的联合来显示它们的核心价值。

公司的发展就是协调发生冲突的各种力量的过程。冲突是促进事物变化和阻止变化这两种力量的对话；它是向不同方向发展的力量之间争斗的战场。从20世纪60年代起直到如今，占上风的、重视管理中人性方面的学派获得了强有力的推动。但是，如果断然宣称工作和管理人性化只是近年来才开始，那将是极其错误的。的确是这样，重视管理中人性方面的成效在90年代反映了出来，而且经理人员是被迫做出了重视人性因素这种艰难而费力、甚至令人不快的决定。

许多国家已经减缓了经济发展速度，甚至发生了经济衰退。适应经济衰退是一个痛苦的过程。在经济繁荣的80年代所埋下的祸根——比如金融部门忽视生产率等等——已使得许多公司替换了经理人员，任用一些过去从未犯过错误且又颇获信任的新人来取代他

们。国际间经济上的相互依存会造成突发性的危机，这种危机会在一夜之间从发源地迅速扩散开来，比如在金融市场上发生的危机。欧盟的建立已经打开了市场，消除了保护主义壁垒，强化了竞争，并不可避免地促使国内公司进行根本性的变革。

现在的情形依然是，人们几乎忽视了管理技巧将会在很大程度上形成竞争优势，而当国内市场上只剩下为数不多的供应商，且供应商之间通过达成双边协议避免竞争时，这种优势将会比以往任何时候都大得多。根本无法预知的东欧地区的开放，已经迫使那些在前苏联和东欧国家中拥有相当市场份额的国家和地区做出重大的结构调整（参见 Uksvärav，1991）。这些公司懊悔地发现，它们由于把注意力集中于东欧市场而丧失了在西欧市场上的竞争力——不仅是产品、价格、设计和质量方面的竞争力，而且主要是管理上的竞争力。

在许多公司，这些变化已经引发了严重的危机。没有一种简单的方法能使它们摆脱危机，而摇摆不定则是最为糟糕的策略。削减成本；公司重组；裁减人员；部门、工厂和公司的解散；债务重组——所有这些以及其他的危机都在多方考验着公司的生存能力（参见 Tomasko，1987）。经理人员一般决定不了公司的合并和接管，但他们却必须承担其后果，无论对工

作还是对个人都是如此。这种令人不快的变化弄得大家都疲于应付，从各级管理人员到一般员工莫不如此。这样带来的后果包括失业的增加和新的变化、工作质量的波动和下降，以及工作立足点在扩张和收缩或在远景规划和近期生存之间的变动。

展望未来是困难的，但又是重要的，尤其是处在危机中时更是如此。在解决日常问题时，我们在担当着一定的风险，这就是我们可能会被琐碎所误而对在我们周围潜伏着的一切熟视无睹。时间会使一些我们疲于应付的问题自行消失。但毫无疑问，更多的问题会留下来，而且我们今天用以解决它们的方法将既能开创未来也能失去未来。关键在于我们要了解未来并把握它所提供的机会。对于那些目光能够超越现实并能展望未来的人士而言，许多今天的威胁就是明天的机会。

1.3 管理的理论

当经营及其环境发生变化的时候，管理实践也随之发生了变化。管理研究作为一门学科，终于在 20 世纪诞生了。有人将管理研究称为管理科学。管理研究的发展不是在真空中进行的；管理研究反映了管理实践的发展。

管理研究作为一门学科，有许多研究方向。正由

于这个原因，孔茨（Koontz）把管理研究称作“管理的丛林”。经验论者们试图根据他们的经验来观察研究管理实践；理论工作者们设法通过抓住管理的本质特征来研究管理问题；喜好规范定义的思考者在描绘管理应该是什么；实践工作者们为管理实践更好的发展提供案例。除此以外，尽管存在着在管理教科书上占统治地位的是西方的观点，并且主要是美国的管理思想和观点这一事实，但我们已经开始认识到，管理和研究是受文化制约的，而且在世界的不同地区从事管理和研究的方式是不同的，

本书并不是有关管理研究或管理理论的专题论文。不过，简要回顾一下本世纪最有影响的管理理论是应当的，因为它们对管理实践已经产生了相当的影响，而且在现代管理技术中还可以看到它们的踪迹。任何试图发展管理实践的努力都有赖于对管理本质的认识。“管理的本质是什么？”这一问题和管理理论必须要回答的固有的问题。不同的理论对这一问题的回答是不尽相同的。此外，任何一种理论都应该要阐述管理的基本部分之间的关系。

在日常的语言中，理论常被认为是外在或对立与实践的。这是最大的误导。理论揭示了复杂的现实世界的本质现象，并勾勒出了基本要素之间的关系。理论是现实的抽象，但一种有效的理论不应与现实相互

冲突（见图1-2）。理论把本质现象从非本质现象中区别开来，并使它们彼此有机地联系在一起。对于任何一名经理人员来说，理论可以为他们的观念和方向定位。

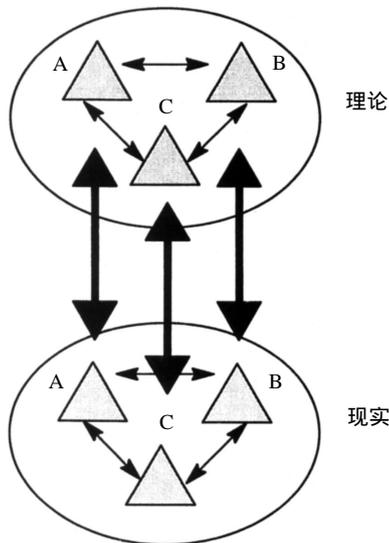


图1-2 理论和现实的关系

的确如此，但并非就是这样简单。必须承认，构建行之有效的理论决非易事。一些有效的管理理论还不能准确地反映现实；在不同的环境条件下它们还不能进行准确预测，最多只不过是將不同情况联系起来的定位图。当然，这一成就并不很差，而且在有经验的经理人员的头脑中，这种定位图是非常有用的。管

理理论不是纸上谈兵，而是要贯彻到使用者的思想中。没有一种理论能够代替一位爱思考的，负责任的经理人员。但是，如果人们能够抓住本质现象并弄明白现象之间是如何互相影响的，那么这种理论一定会是有用的。

事实上，我们大家都有关于实践的理论。我们都会把某些问题看作是比其他的问题更为本质的现象，而且我们还会设想出它们之间的某些关系。有关现实的理论或多或少会被我们意识到，而且这影响了我们行为的方式。在这一层意义上，在管理的世界里理论和实践总是彼此相连的。下面，简要介绍 20 世纪最有影响的管理理论。

1.3.1 科学管理学派

科学管理 (Scientific management) 被认为是第一个“现代”的管理理论。众所周知，泰勒是科学管理的先驱，他首创的工作研究方法被称作泰勒制 (Taylorism)。工作研究是一种在最小的单元和动作上分析和测量工业生产的方法，它刺激了工厂生产效率的提高。第一次世界大战和在战时资源有限的情况下大力提高产量的要求，使泰勒制迅速获得了巨大成功。战后美国应用这种方法大批量生产轿车，福特制 (Fordism) 是泰勒制的另一种叫法。前苏联采用泰勒

制相当早，他们以亚历克斯·斯塔克哈诺维（Alexei G. Stakhanov）的名字命名这种方法，他因超额完成生产定额而成为共产主义社会的模范工人。

除了作为一种研究和强化劳动的方法，科学管理还首创了劳动分工的思想。这种分工导致了管理和组织理论的产生，它的显著影响是划清了管理（或监督）与日常操作之间的界限。管理工作是计划、控制和分派任务给工人（见图 1-3）。正是这种把计划和控制分离开来的做法使泰勒后来受到其他人的批评。

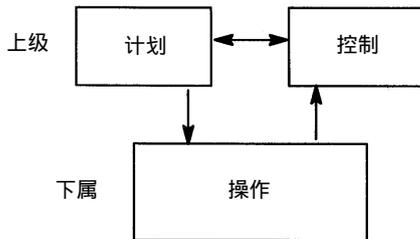


图1-3 泰勒的劳动力的垂直划分

1.3.2 行政管理学派

行政学派（Administrative school）产生于欧洲。泰勒制在美国诞生的同时，法约尔（Fayol）出版了他的著作。他的思想直到 20 年代才广为人知。法约尔把管理定义为计划、实施和控制的循环（见图 1-4）。

这种循环被称为管理过程，其各个部分演化成管理的各种职能。后来，又加入了其他的管理职能，比如参谋、组织和决策等。法约尔的管理过程思想是最为永恒的管理理论之一，这一思想在管理实践中得到了体现，比如目标管理的核心就包含了管理过程的思想。许多公司的工作多样化项目在基层都采纳了计划、实施和控制一体化的思想，这些公司包括德州仪器公司，Olivetti公司，IBM公司，沃尔沃公司，绅宝公司及许多建筑和玻璃制造厂等。

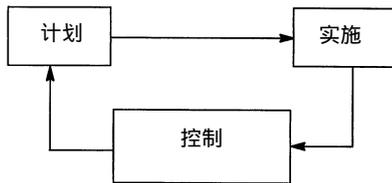


图1-4 计划、实施和控制的三分法

1.3.3 官僚组织学派

作为一种管理学派的官僚学派（Bureaucracy）把标准程序、规则、政策和制度作为核心的管理方法。马克思·韦伯的大量论著中有许多著名的、经常被引用的有关官僚组织的论述。他的思想对公共行政管理影响巨大。官僚组织尽管遭到了猛烈的抨击——它经常被作为低效率的代名词，但它在管理思想的形成中

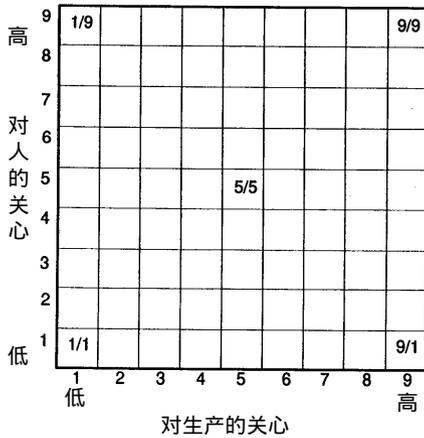
留下了不可磨灭的烙印。虽然规则和标准程序在管理上肯定不是最为重要的部分，但却是必需的。官僚组织保证了组织的运作，但它既不鼓励变革又不鼓励绩效出众。在官僚组织中，循规蹈矩比取得成效更为重要。这一观点在公共行政中非常普遍，但所有的公司也难免不受其影响。官僚组织中存在过度膨胀的趋势；因此，管理工作需要对此保持警惕，并不时地进行改组和削减。

上述所有的管理学派都具有“非人性”的特征。根据这些学派的观点，管理或行政几乎是一种自动的、非人性的和符合理性的职能。与之相对，出现了许多重视人性的管理理论。

1.3.4 人际关系/人力资源学派

人际关系学派 (Human Relations/Resources) 认为经理人员最重要的任务在于增进人际关系。这将提高员工的满意度，而员工满意反过来又使其工作突出并提高公司的业绩。这种关系符合常理 (如 Staw and Barsade , 1993) ，因此它被重新定义为人力资源。根据这种观点，经理人员最重要的任务在于鼓励和运用人力资源为公司目标服务。对这种观点认识的偏差导致了许多关于领导素质的理论的产生。在这些理论中，对人的关心和对生产的关心是同样重要的因素 (如

Likert, 1961; Blake and Mouton, 1964; 3D by Reddin, 1970), 管理的任务就是整合这两个因素(见图1-5)。



资料来源: Blake and Mouton(1971).

图1-5 管理方格

1.3.5 伟人理论学派

伟人理论(Great man theory)与其说是在重大管理的研究中,倒不如说在管理名人传记(Solan, 1972; Iacocca, 1984)、管理杂志(如Taylor, 1993)和流行观点中更具生命力。这一学派认为,优秀的经理人员都是些强人,他们都具有许多只有在特殊场合下才显现出来的特有的领导品质(Roddick, 1991)。经验研究曾试图考察个人品质与领导效能和

效率的关系。优秀的领导人可能拥有许多不同的品质（参见Lipshitz和Nevo，1992），有些品质与领导能力之间并没有直接的关系。比如，经理人员都要有一个最低的智力水准，但天才们却不是与大众沟通的最好人选。比领导品质更重要的是领导与团队资源的相互交流。

1.3.6 系统管理学派

在20多年前，系统管理理论（Systems theory）是管理领域中颇有发展前途的新理论。根据系统理论的经典定义：“系统管理是为实现一系列目标而相互联系的有机组成部分”（参见Churchman，1977）。这种理论将管理看作是由相互联系的元素所构成的系统，并以此去把握复杂的现象。将某一领域中的理论整合起来，并将其他领域中的理论——它们在其适用的范围内有效，但这个范围却有限——借用过来作为整个理论系统的组成部分，这种研究方法很有发展前途。控制理论就是在这种方法的基础上发展起来的。斯堪的纳维亚学院（Scandinavian School）（参见Rhenman，1973）在学术上一直都很活跃，他们又在商议成立斯堪的纳维亚管理研究学院（Scandinavian Institute of Administrative Research）。公司计划和长远规划都运用了系统管理理论。目标管理也应用了系统管理理论。

数学模型因为引进了系统理论而更为精确和完善。在前苏联，控制论模型就是系统理论的思想在社会主义中的应用。社会动荡、无法预测的变化、混乱的局势似乎使系统管理理论的思想至少在一段时期内变成了过时的东西。然而，系统管理理论的思想在一些管理领域中依然有用武之地，特别是在管理信息系统中更是如此。除此之外，管理思想发展史表明，那些被认为过时而遭抛弃的理论，从其概念开始形成算起，可能会在几十年之后以修改过的面貌重新出现，再度大放光彩，再经过另外一个10年或20年，可能又会成为全新的理论。

1.3.7 权变理论学派

20世纪70年代，权变理论或称情境决定理论（Contingency theory/Situational theory）在管理和组织文献中成为主流的理论。这一理论学派认为，普遍适用的管理原则根本不存在。相反，在管理方法、组织形式和环境因素之间，恰当的管理方法决定了管理的效力。伍德沃德（Woodward, 1965）及普费弗和萨兰西克（Pfeffer and Salancik, 1978）就是持有这种普遍观点的两个例子。反过来，环境因素是外在于组织的，比如市场和技术这两个重要的环境因素，管理必须与这些因素相一致才能取得成功。在权变理论

中，适应环境的灵活性、战略眼光和应付变化的能力是最为重要的。当然，这一观点适用于外部环境发生急剧变化的时期。然而，问题在于，经理人员在运用权变理论时可能会感觉到，这会使他们[⊖]陷于一种“一事归一事”（everything-depends-on-everything）的谜圈中，而没有必要去探寻什么是基本的东西、事物之间是怎样联系的、如何分析大量的情况以及怎样在管理丛林中定位。另一方面，管理实践的确表明，在环境因素和管理方法之间是存在着某些规律的。比如，在企业的经营处于每况愈下和苦苦挣扎的状况时，管理方法就趋于权力集中、专横，甚至独裁。这样，经营活动的进行就以牺牲管理中的人性因素为代价；在企业的经营状况转好时，各种有形的和无形的开发和投资就变得非常重要。如果环境能够被划分成几种类型，那么，权变理论就能在复杂的管理形势图上起到指南针的作用。

20世纪80年代出现了大量的管理理论。或许是因为太多了，以致于我们难以看清哪些理论将会长久地产生影响，哪些理论将会逐渐地消亡。产生影响的理

⊖ 直到最近，管理一直被视为由男性主宰的工作。这里，用男性“他”在管理的历史上是恰当的。到了20世纪中期，女性进入了管理岗位，且毫无疑问，这种趋势将会持续下去，并将进而影响管理本身。然而，如果每次都用“他或她”这样的第三人称，那就会显得累赘。正由于这个原因，本书中“他”和“她”一般可以相互替用。

论都有较长的历史，但很明显，同时也存在与之相对立的理论，比如在明兹伯格（Mintzberg）和阿迪泽斯（Adizes）的理论之间（1979）即是如此。下面将详细介绍这方面的情况。

1.3.8 经验主义学派

尽管经验主义学派（Managerialism）的产生可追溯到彼得·德鲁克（Peter Drucker）在50年代出版的著作，但经验主义学派是在批评和反对权变理论的过程中促成了自己新的发展的。在某种程度上，这两种理论是相互补充的。管理空间（managerial margin）是经验主义学派的一个关键概念。在一些管理场合下，环境因素非常严峻，以致于没有留下多少能让管理活动施加影响的空间。如在经济萧条时期，至少在短期内，市场因素就可能没有留下多少能让管理活动发挥作用的余地。但是，在其他一些场合下，管理却是决定性的因素。战略管理通常就被认为是管理能发挥决定性作用的场合。现在，经验主义学派中有种新的流行观点，认为要对环境因素进行评估，这样，管理活动就能以最为理想的方式捕捉住机会，以利用好能够施加影响的空间，而不会因分散时间和精力而得不偿失。事实上，这一原则早在13世纪就被Assisi的圣弗朗

西斯 (St.Francis) 认识到：

上帝

给我力量吧，认我来改变一切我所能改变的世界。

给我耐心吧，让我来忍受一切我所不能改变的世界。

给我智慧吧，让我来看清这两个世界的差异。

经验主义学派和情境决定论之间有关管理思想的争论旷日持久。我们可以断言，在这两个理论中经验主义学派更为实际些，极端情境决定论者好像在为失败主义脸上贴金。事实上，经验主义学派让人们看到了人及其愿望能够改变世界的希望。经验主义学派是一个在管理实践和管理研究上都有实际意义的理论设想。建立在经验基础上的研究表明，经理人员从事的是具体工作（参见 Miller，kets de Vriese和Toulouse，1982；Gupta和Govindarajan，1984）。当然，经验主义学派也不是伟人理论的翻版和复兴。相反，经验主义学派将经理人员做出的战略选择称作是他们的关键影响之所在。环境约束是存在的，但是，正是在这种约束条件下，管理中的战略选择才发挥作用、充满活力。

在20世纪90年代，上述这些理论的发展轨迹依旧

明显，它们彼此融合，进而又有所改进。管理依旧包括计划、实施和控制。当然规章制度也是不可或缺的。满足顾客需要是一个正在兴起的话题。经理人员引进了系统管理理论，环境因素使经理人员想到，他们所采取的行为中存在着各种偶然和不确定的参数项。在众多管理中，发挥主导作用的理论是非常有活力的，但是，迄今为止，将这些理论前后一致地综合在一起依旧是一个遥远的梦想。

20年代早期的理论家们似乎对战略管理和公司文化最感兴趣，管理、经理人员和领导被看作是一种联接公司与环境之间的纽带；经理人员必须改造他们的公司，使之符合环境的要求，但经理人员也能够通过充分开发组织的资源来影响环境以获得成功（参见 Hamel 和 Prahalad，1993）。这一点可以通过把市场（环境因素）和等级制度（组织因素）作为调控机制来系统说明（参见 McGuinness，1991）。沙因（Schein，1985）加进了文化，乌奇（Ouchi，1980）加进了宗派；鲍威尔（Powell，1990）证明适用现代组织管理的最好方法是网络。这些正在进行的讨探非常活跃，并在管理实践中得到了反映。在后面的章节中，我们将会讨论这些有争论的问题。

复习题

1. 在现代公司中，机械型组织的特点是什么？
2. 在现代管理中，战后管理发展史上管理学最为明显的发展是哪些？
3. 你认为20世纪90年代以来，管理学上的哪些发展可以归入战后管理思想范畴中？
4. 当今哪些管理理论的影响最大？
5. 权变理论的含义是什么？

练习题

分析你的工作，并在其中找出对完成工作任务最为重要的5点。

把上述5点放入下面的5个圆圈中。请用圆圈间的箭头标出这些点之间的关系。

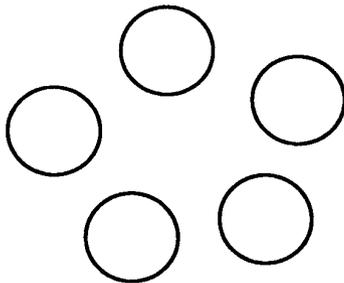


图1-6 工作分析模型

现在，你实际上已经建立了一种有关你的工作的理论。请给它命名，并相应地在图上写出来。你从这一“理论”中学到些什么？

你的理论是怎样同本章中的其他理论和思想相联系的？

第2章

管理的环境

如果你没有在适合自己的环境中迷失方向，
那你就已向成功迈出了一大步。

——马克·凯恩(Mark Caine)

2.1 第三个千年的出现

影响管理的各方面的发展构成了国际化的新动力。即使在自己的国家里，我们也无法逃避整个世界对我们的影响。而对于公司和个人来说，这就意味着要积极研究并进入世界市场。同时，变化着的世界经济结构影响着各国经济。西欧的联合和东欧的分裂给我们带来了许多惊奇，科学的基础受到了挑战，人们的价值观正在发生变化，工业社会的价值观也在发生分裂，没有人能预料它将会变成什么样子。在 20 世纪初，有三种变化——一种是经济结构，第二种是科学的发展，第三种是人类的价值观——引发了有关管理和组织的思考。而当时的挑战也会相应地对我们有关管理与组织的认识提出挑战（表 2-1）。新的千年即将到来，人们展望未来的好奇心是无法抗拒的。尽管我们还很难区分出什么是重要的，什么是不那么重要的，但许多能够预示未来的因素已经出现。在人类历史中，许多事件的发展一次又一次地证实了人们在预测未来方面的无能。事实上，发生在现在这个千年中最后 20 年的政治、经济的变化证实了世界的混乱，这是最为有力的例证。特别对于管理者来说，其工作的性质就是不断地解决现有的问题，因此，对他们来说，将自己与这一时代紧密相连并能预见到未来就更为困难。

表2-1 千年变革中的对比

	传统的	新的倾向
经营环境	本国内	跨文化
经济基础	产业型	知识密集型
科学的行为原则	重视机械的实际作用	重视有活力的人
资本	真实资本	人力资本
组织	机械式组织	有机组织

管理是去管理未来，而不仅仅是预测未来。我们今天的所作所为都会影响到未来——当然，有些可能比其他的影响更大。通过事后的说明，我们能够识别出我们过去所经历过的变化中的一些迹象，但当时我们却很难发现它们。并不是所有可能的未来都会成为现实。管理者需要有足够的想像力，只有这样他才能影响未来。但是，他同时还要能看出自己的活动空间。未来学派的作品可以任意想象，但同时它们也提供了有关未来的各种可能的线索。他们的预测对管理来说并不是很有效的，但却可以激发管理者自己的思路。实际上，对于许多管理文献和著作来说，这都是正确的。表2-2所展示的是一种可能的未来图景，这也就是奈斯比特（Naisbitt）和阿伯德恩（Aburdene）在《2000年大趋势》（Megatrends 2000）中所描绘的。它在大量资料的基础上进行了乐观的阐释，这是对管理者的思路最有影响力的激发者之一，尽管它所包含的许多内容已经过时了。这些类型的图表即使不完全正确，也是有用的。他们的观点是注重所研究事物的决定性特征。而这些特定的影响因素可能会逆转事物的发展潮流。由于上述原因，《2000年大趋势》一书很值得一读。表2-3和表2-4则基于另外一种对未来的展望——这是由科茨和贾勒特（Coates and Jarratt，1989）提出的，他们为此采访了17位有影响的未来学家。他们的展望并不是预测，而是叙述并解释这种图景。运用这

一方法所提出的未来图景就更为谨慎而不会过于大胆。

表2-2 展望未来

-
- 20世纪90年代全球经济的繁荣
 - 艺术复兴
 - 自由市场社会主义的出现
 - 全球生活模式和文化民族化
 - 福利国家的私有化
 - 环太平洋地区的兴起
 - 妇女领导的十年
 - 生物学时代
 - 新的千年宗教的复兴
 - 个人的成功
-

资料来源：Adapted from Naisbitt and Aburdene(1990).

表2-3 未来学家相信什么

-
- 事物的复杂性
 - 政府和制度解决不了复杂性问题
 - 科技的主导
 - 电子技术
 - 生物技术
 - 材料技术
 - 解决能量转换的重要性
 - 世界经济增长减缓
 - 持续不断的变革
 - 避免核战争
 - 全球的相互依存
 - 美国地位下降
 - 教育有待提高
 - 信息社会需求
 - 发展中国家人口问题
-

资料来源：Adapted from Coates and Jarratt(1989).

表2-4 未来学家承认的不确定事情

-
- 无灾难的社会变革的能力
 - 世界人口增长
 - 军事、防卫和裁军
 - 非洲
 - 价值和态度
 - 建立全球一体化的能力
 - 妇女解放
 - 环境问题
 - 民族、民族集团、国籍和民族主义
 - 预料之外的技术变革的影响
 - 对未来乐观和悲观的想象
-

资料来源：Adapted from Coates and Jarratt(1989).

2.2 从国内的到跨文化的管理

在西欧，国家对公司经营业务来说已显得太小。在国内市场逐渐饱和时，西欧的大公司开始走向国际化。西欧一体化正在加速这一国际化进程。东欧的开放也为东西欧国家的公司创造了新的市场机会。美国的公司在其巨大的国内市场上也同样面临着市场范围的限制，而且欧洲，特别是日本的公司已经参与了美国的国内市场竞争，甚至打败了美国的公司。日本在这一进程中的成效最为显著，而整个环太平洋地区的国家也都紧步其后。产油国因其对石油资源的控制，影响日益加深。第三世界国家在未来是保持原样还是

开创新纪元将取决于第三世界国家是否参与国际间的相互交流。

国际化意味着我们必须融入世界并学会与之和谐相处。当然，无论我们是否愿意，世界都必然是和我们相连的。闭关锁国不是国家的生存之道。国际化进程的推进不可能不伴有阵痛、危机和混乱的发生（参见dier，1995；Makide和Stopford，1995）。这就特别有赖经理人员使它们的发生尽可能平和。无论如何，经济和信息战不像军事战那样灾害深重。经济和信息竞争为经济发展提供了可能性，并促进了劳动分工和合作，这种合作的层次比以往任何战争手段所达到的或应该达到的层次高得多。

总的来说，国际化包括多方面的含义（参见Hodgetts和Luthans，1991）。本节仅从一个特殊的角度来研究这一问题，即文化和跨文化管理的角度，这一角度在国际管理中很有意义。由于文化冲突，即使在同一国家内公司之间的购并也不同程度地存在着困难（参见Fairburn和Geroski，1989）。如果被购并的公司属于另外一种民族文化，那么购并会遇到更多的困难，而且还会遇到两种组织文化（亚文化层次）和两种民族文化（大文化层次）之间的冲突。由于这个原因，合资企业是一种最为困难的合作形式（参见Liuhto在1991年的调查材料）。但合资企业进行协作的确有着巨

大的潜力：如果两方是可以联合的，那么经营业绩能提高到更高层次（参见Harris和Moran, 1987）。

文化是包含许多相互独立的要素的整体。其中任一要素的变化能否成功取决于发生变化的要素是如何同文化整体性相适应的（早期的参见Lewin, 1935；近期的参见Earley和Singh, 1995）。一次又一次，一个很有思想、很灵活的变化因为它与文化的核心价值相冲突而无法实现。发展中国家试图引进西方的技术，但没有同时对将要使用这些技术的员工的价值观给予应有的重视，在这种情况下，发生戏剧性变化的例子不胜枚举。许多很不错的机器和设备就是因为不适合当地的文化而被废弃、生锈。

管理比起技术这样的硬件来受到文化的制约更大（见Nurmi Udo-Aka, 1980；Zaheer, 1995）。管理与人及其价值观最为复杂地交织在一起，人们的价值取向取决于公司外的甚至以前的参照群体。比如，两方的（“现代”）时间管理技术就不可能应用于时间观念很不相同的文化中，在东欧、穆斯林国家、拉丁美洲、非洲的许多地方，时间并不意味着金钱。从而，我们的诸如预算、目标、计划或战略思想之类的概念，就不能直接搬到这些文化中来。另一个商业上的例子是，我们所认为的腐败行为或裙带关系在世界上的许多地方却是经营活动正常运转的润滑剂。

的确，技术和对文化也有着深远的影响。想一想汽车、电信、微处理器是如何影响我们生活方式的吧。国际公司已经成功转移了技术和管理的诀窍，然而，这种转移的影响是一个长期的过程，在这个过程中，单个经理人员的作用是有限的。此外，这些转换过程很难以人们满意的方式实现，而且容易产生人们不愿看到的副作用。执行经理受雇于公司来推动这种转换，但他们很容易在其国际业务的开始阶段过高地估计他们在异域文化中的机会。同样，把一种管理实践引进到另一种文化的国家中，其困难是难以预期的。无论如何，根据公司特有的情况去适应和消化管理实践是必需的。即使这样，那些在深层次上与文化价值发生剧烈冲突的管理实践也很少有成功的机会。大文化中的多数变化经常是作为危机的结果而发生，这要比作为刻意管理的结果而出现更为常见。虽然，管理的结果的确可能造成某个僵局，但是接下来的事情更难控制。想想巴列维（Reza Shah Pahlevi）或者戈尔巴乔夫（Mikhail Gorbachev）吧！

下面对西方、伊斯兰、远东和非洲的核心价值做一个简略评述。不可否认，这些评述只停留在表面，因为这四种文化领域和地理区域在内部都包含着广泛的亚文化分支（比较 Nurmi，198年）。尽管是这样，不同核心价值的讨论也揭示了价值的广泛差异性，显

示出价值比大多数人由于文化近视所能理解的更不具有普遍性和客观性。

2.2.1 西方文化

西方文化的核心价值是人和物质的关系。西方文化是世界上所有文化中最强调物质的。这导致了西方国家物质发展上的成功、技术进步、对工作和竞争的重视（特别是在信奉新教的国家），形成了线性时间概念、思维的分析模式、结果的衡量方法以及把生产力作为人类劳动重中之重的观点。这些价值解释了在西方技术和经济对推动社会发展的效力。有些文化把它们自己当作其他文化的范本，就像许多西方人认为他们的价值观是普遍有效的、客观的。这是大错而特错了！

2.2.2 伊斯兰文化

在伊斯兰世界，其核心价值是人与真主的关系。几千年来宗教也同样以许多可辨的或不可辨的方式塑造了西方文化。但在今天的西方，宗教作为制度对现代公司的商业行为和道德体系的影响力已经很小。而对一个穆斯林国家来说，宗教居先，而且它提供了商业行为的法则及生活其他方面的准则。在公共事务中，人们以一个真正穆斯林的面貌出现，要比竞争力和表

现力更为有用。由于它们的石油，许多阿拉伯国家在世界经济（和政治）中的重要性增强了。如果认识不到阿拉伯人宗教的核心价值，将很少有机会理解他们的行为——特别是商业行为。

2.2.3 远东文化

在远东，其核心价值是人与集体的关系。研究发现，亚洲四小龙（如日本、韩国和中国台湾省）经济上的成功得益于人们心甘情愿地为集体奉献自己。现在，这种集体主义在西方也为人们所熟知；这方面的例子有佳能、现代和索尼公司。远东文化的核心价值表现为集体中做出决定费时而缓慢，执行决定迅速且一致，公司雇员终身制取代了专业人员在公司间来回跳槽；以及每天、每周、每年的超长工作时间等等。日本人的管理对世界上那些不理解它是如何从文化的核心价值中发展而来的人来说仍是一个谜。

2.2.4 非洲文化

在非洲，其核心价值是人和人的关系。这种观念蕴育了对家庭、对亲戚关系的重视，把情感、神灵象征、节奏放在首位，并强调人和灵魂（万物有灵论）

的完整结合。时间是循环轮回的，在这种概念下，人们对时间极不重视。在招聘员工时，家庭、亲戚关系和所属部落要比竞争能力重要得多。在西方人看来，这是裙带关系，而对非洲人而言，西方的做法冷酷而缺乏人情味。在非洲，即使是“正式”组织也受亲戚关系的影响。

上述四种文化各自的特色非常鲜明，甚至于一成不变。文化的外在表现和核心价值多种多样，且富于变化。但是，从这些简短的关于宏观文化的探讨中，也可以窥见文化价值的巨大差异，即使是对于它们各自的缺陷，而我们却总是倾向于对我们固有的文化近视症视而不见。任何想去外国工作的人，都应当彻底了解该国的文化。因此，下面我们来讨论文化的根基所在及其影响（参见图 2-1）。这一探讨将为读者提供了解文化的相关项目列表。

图2-1说明一种文化和它的核心价值与大量的先导因素交织在一起。文化的影响是多样的，反过来，这些影响又形成了先导因素。这说明了为什么文化的变迁是一个如此繁杂的过程，因为每一个因素的微小变化都会影响到母体中的其他因素。如果一个因素的变化趋势被其他因素的变化所抵消，那么，这一变化就是不成功的，未预料到的结果就掩盖了预期的结果。文化是保守的；它抵制变化；它维持着各因素的平

衡。图2-1试图以图中的项目来显示文化因素。

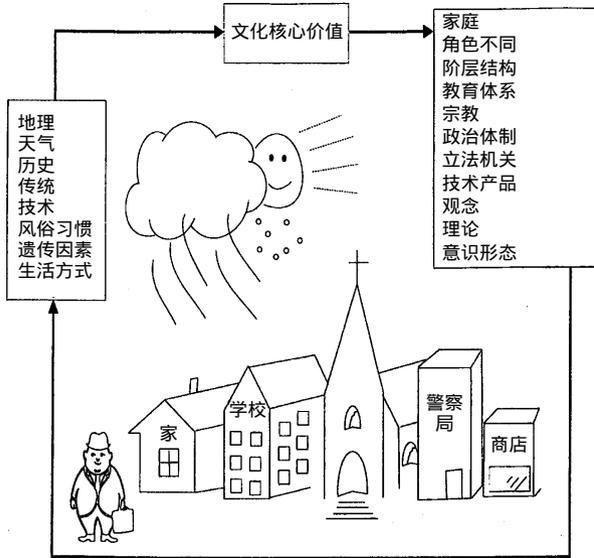


图2-1 文化根基及其影响

地理是民族文化的主要决定因素。因此，在欧洲大陆，相关小国之间地理位置的相近性产生了丰富的文化。这些文化彼此较为类似，但也分别加入了自己的民族特色，这些特色有时会导致冲突。作为对这种欧洲相近性的反对意见，布兰尼的“距离的专制”——澳大利亚与欧洲以及早期澳洲定居地之间的距离——解释了澳大利亚的文化。

天气是另外一个因素。如果你从欧洲中部往北去旅行，你就会明显地感觉到天气对文化的影响。在欧洲中部的国家里，人们的生活、社交都是开放性的，或者是在户外进行的。而越过阿尔卑斯山往北，不仅是天气，甚至人们也变得冷淡了。继续向北去，气温使人们变得严肃而冷漠，这反映出冬季的黑暗和寒冷（参见 Nurmi, 1990）。

历史是文化的始祖。文化存在于漫长的记忆中，而历史就是文化中共同的记忆。一个国家所珍视的价值观，即使在重压之下，也不会从共同的意识中抹去。这一点在东欧的分裂中表现得非常明显：在两次世界大战之间经历了民族独立和市场经济的国家，比没有经历过这些的国家更容易完成现在的转变（参见 Sagers 和 Johnson, 1991）。贸易不仅仅是货物的交易，它也是文化的交流。商务谈判的失败，很多时候都是因为谈判者没有意识到彼此之间文化观点的不同（参见 Kapoor, Hansen 和 Davidson, 1991）。在不同的文化习俗中，贸易的相对重要性也不同。阿拉伯国家一直是欧洲、亚洲和非洲的枢纽。阿拉伯人在贸易方面传统的习俗和技巧至今还可以在真正的阿拉伯市集中看到。

技术是所有的变化（包括文化变迁）中首要的决定性因素。只要想一想汽车、电视所引发的生活方式的变化，就会明白这一点了。现代技术的应用要由文

化来修正，而技术的转变则经常由他们的价值观来缓和。生育的控制就是一个恰当的例证，在世界上的许多地方，由于宗教因素而不能接这项技术。

风俗习惯在全世界各个地方都是不相同的，价值观也相应地发生变化。处于拥挤的城市中的人们，与居住在闭塞的小山村里的人们相比，生活方式上有着极大的差异。在许多国家，拥有一所住宅的偏好使得储蓄比例很高；而在另外一些国家中，租用房子的偏好会引发另一种经济行为。

文化的获得或摒弃甚至可以通过基因遗传来完成。先天遗传会使许多人更容易接受某种价值观，而不是另外一种。人们对这种先天遗传因素的影响知之甚少，对“民族特性”这一概念的来龙去脉也不清楚，而且它的反应过于敏感。然而，我们知道，近亲繁殖的量群在不同的文化和亚文化之间是不同的，作为文化的影响结果，这可能会产生相应的先天性的遗传。西方的核心家庭，伊斯兰教国家的多偶制，日本的家庭隶属公司制，非洲的扩张性家庭，这些都是他们所尊崇的核心价值观的明确反映。

对于妇女在社会中所扮演的角色，性别角色是可觉察到的影响因素之一。在西方，相对来说妇女比较解放。而在一些伊斯兰教国家或远东地区，尽管方式不同，但妇女是屈从于男子的。在非洲，妇女在商业

领域中很活跃，一般情况下她们是工作的。而即使在西方国家，在社会和商务领域中，对妇女的角色的评价也是大不相同的。

在不同的文化中，社会阶层也有很大的差异。有时，阶层的划分是清晰而明确的。但是，即使在相对平等的文化中，也有些阶层是外国人不容易辨别出的。“对于一个英国人来说，张开嘴巴而不受到其他英国人的轻视是不可能的”（参见George Bernard Shaw, *Pygmalion*）指的就是英国社会中阶层和口语的联系。在美国的某些地区，属于具有某个特定的宗教、出生地或民族特征的团体的人们，相对于不属于这一团体的个体而言，社会阶层较高。

教育作为社会阶梯的作用是很有文化特色。在斯堪的纳维亚，有一种将教育和学历进行标准化的趋势，以使一所学校的文凭与另一所学校的同等文凭程度相当。在许多国家中，不同的学校的学历是不相同的，而学校几乎与学历一样重要。因此在美国，哈佛大学或耶鲁大学的毕业生就比从非长春藤的学校毕业的毕业生有更高的市场价值。

宗教是文化的精华。这在伊斯兰教国家中最为明显。但即使在那些宗教势力不很强大的国家中，宗教也是文化的共同记忆中的一个重要因素。在基督教国家，基督徒的宗教道德在其心中的影响时间比参加基

督教会服务的时间更为持久。就像我们经常担心的，宗教即使是现在也认为残酷的战争是合法的。对宗教的这一因素应特别小心，跨国商人最好在商务谈判时能避开它。

立法机关在世界不同的地区是大不相同的。斯堪的纳维亚国家以颁布法律作为解决方法，因而法律众多，而英国则依靠惯例作为解决方法。在美国，广泛的联邦立法被认为是对个人自由的威胁，但同时，商法和法律程序是如此繁杂以至于外国人若想在从事商务活动最好先聘请律师。欧盟在确立其宗旨方面做得很不好，但不同国家对其的反应也反映了欧洲的文化差异。在地中海地区，尽管遭到英国的反对和抵制，这些宗旨还是先订立后又被忘掉了。而在北欧国家，它们把国家立法看得非常重要。

一个国家的有形产品和无形产品（包括技术、观念、理论和意识形态）也反映出了它的文化。而想像在非洲发明汽车，就像在美国发生伊斯兰教革命一样困难。

前面我们用了很长篇幅粗略地解释了文化的根基和影响，以及各因素间的复杂联系，强调了文化对于每个新来者而言都是固有的。新来者最好要学习文化而不是试图按自己的意图发展。图 2-1 中的项目可以作为想要去外国工作的人的清单。在学习外国文化的

影响因素时，通过这一清单，可以比较其与本国文化的差别，这样，许多事情就会比较好理解了。然后，对外国人来说是难于理解、不熟悉、甚至愚蠢的习俗，也会在整个文化及其相关因素的背景下变得可以理解了。误解是难以避免的，但是恰当的准备可以使人们免受不必要的痛苦，以及伤害他人。这会有助于一个新来者避免剧烈的文化冲击（参见 Black, Mendenhall 和 Qddou, 1991）。

2.3 从机械型组织到有机组织

传统产业将依旧举足轻重。伴随着信息科学的发展，传统产业将会加速自动化进程，信息将渗入到组织之间的联结和内部网络之中（参见 Suomi, 1990）。在经营层次上，对人力资源的需求很少，而主要是对过程控制和任务维持的需求。鉴于经营操作越来越机械，高层管理所关注的将主要是战略问题，因为许多产业正在进入全球范围内生死存亡的激烈竞争之中。随着经营操作将越来越机械化和程序化，管理也将是越来越知识密集型的。确实，全球化的成功将有赖于经理人员的知识诀窍和知识秘密。工业巨人的经营范围非常广泛，而组织的机械化则使其原先快速的行动变得越发笨拙。这些因素，都会使传统成熟产业的管理变得更为困难。人事管理、人力资源管理和劳资关

系依旧重要，而单调的工作可能会在产业中引起新的麻烦。对于许多从事单调工作来养家糊口的人而言，薪酬依旧是重要的。

与工业和公共行政部门中传统的机械型组织的发展相对应，有机组织在服务业和知识密集型产业中已经得到了特别的发展。有机组织中就业人数和价值增加值在各自总量中的比重，比其在国内生产总值、总营业额或其他总量指标中所占的比重都要大得多。有机组织是建立在全体经营人员都懂得知识诀窍的基础之上的。

在知识密集型产业中 经营人员是企业活动的主体，企业的组织结构是有机的而不是机械的（参见表2-5）。企业的经营人员必须拥有工作的内在动因，而且，为了能在有机组织中工作，他们还需要有企业家精神、敬业精神和高水平的能力。管理过多和组织过于僵化，将会抑制人们自发的创造力和彼此之间的相互影响。人们在内在动因刺激下的表现要比行政命令所能强求的表现要好。经营人员甚至有办法接触到对企业全局有重要意义的信息，因为他们能直接与产品市场相联系。这样，经营人员与管理人员之间的信息沟通就比自上而下的信息交流更为关键。于是，组织扁平化，管理与经营之间的距离缩短了。不过这样虽然便于信息沟通，但也造成了管理上控制和协调的复杂性。这

些问题的解决必须依靠自我控制、协调和相关人员间的信息沟通。

假如向一个公司输入的“原料”是公司将转而从事知识密集型产品和服务这样的信息，那么，原来那些辛苦努力而形成的有关管理和组织的实际经验将不能很好地发挥作用(例如，参见 Nurmi, 1986；Sveiby 和 Lloyd, 1987；Nurmi et al. 1992；Lehtimäki, 1993，White 和 Jacques, 1995；近期的有关讨论可参见 Wernerfelt, 1995)。人们能够在机械型组织中工作，只是为了些外在的报酬；但是，如果人们对其所从事的工作缺乏内在的兴趣，那么他们就不可能创造出知识诀窍和顾客满意度。

表2-5 组织的两种类型

	机械型组织	有机组织
经营范围	工业	知识企业
业务范围	行政部门和部分商业	个人服务
价值	实物价值	精神价值
生产	硬件	软件
生产规模	规模经济	小的即好的
服务规模	大量生产	个人服务
原材料	物料	信息
生产过程	实物处理	信息处理
生产率提高途径	自动化	创造力
效率	整体效率	知识诀窍
产品	有形的	无形的
人的角色	客体	主体

(续)

	机械型组织	有机组织
产品差异性	标准产品	定制产品
生产节奏	同步	异步
组织类型	结构型	网络型
相互影响	等级制度	作业顺序
表现	稳定的	易变的
水平的合作	部门之间	个人之间
垂直的合作	战略层和经营层	模糊
公共关系	专门、有针对性	越广泛越好
组织间交易	交换关系	模糊
资本	实体资本	人力资本

有机组织的劳动分工有些特别之处。有机组织的管理不能主要依靠等级制度来维持。战略一旦建立在人们知识的基础之上，那么，战略和经营之间的界限就显而易见了。劳动的水平分工对个体之间相互联系所起的作用，比对部门间相互联系所起的作用要大。甚至在组织的边界非常不确定时，也是如此。多种多样的交互联系方法和个人关系网络（参见Baba和Imai，1993）及交换行为（参见Kreiner和Schultz，1993）在人们与组织之间构成了一个关键的主体部分。毕竟，知识不能通过交换实现转移，但它可为每个参与交换者所拥有，并使其有所长进。

虚拟公司的思想是以公司内独立部门之间的信息交换为基础的（参见Davidow和Malone，1992）。组建

知识密集型公司需要更多的人力资本，而不是实物资本。由此可知，对知识型组织和成员的控制管理，不能像以往传统组织中的管理那样紧。总之，有关组织和管理的一些传统的假设在有机组织中已经过时。

不断变化的组织结构和从业人员的职业化，使有机组织有成为易于发生冲突的组织类型的趋势。更为主要的是，冲突发生在人与人之间和部门与部门之间，而不是发生在雇主和雇员之间。在这种组织类型中，冲突是内在于组织中的；人们必须要耐心忍受，勇于面对并认真处理好冲突，而不能压制冲突，因为冲突是蕴育新思想的温床。%

在传统的组织类型中，人们将注重外部联系或公共关系。而在知识密集型组织中，知识共享和个人关系网络才是每个人精通业务和做出工作成果的基础。这样一种能相互作用又能进行调整的网络是不可能围绕中心很好协调的。事实上，在组织周围将会形成一种灰色区域，区域内部存在着彼此交换的关系，只要参与者自己想要在相互联系中得到实惠，这种灰色区域就将存续下去。于是，组织就成了知识交换的市场，只要与其外部环境之间存在着可共享的知识以供交换，且又有利可图，那么，这种市场就能发挥作用。组织由网络构成（参见Knocke和Kuklinski，1982），在网络中，各方都能集中精力强化其核心能力，而从组

织外部购买支撑组织运行的各种服务。

韦克 (Weick, 1976 , 1979)将这种组织称为“松散联结”。这种组织的工作程序和工作方法规定得较为宽松，但组织对工作绩效的要求却是严格的。组织内的员工向不同的人员报告不同的工作项目。其中最为重要的是顾客，因为最终是由顾客来决定他们是否接受组织及其员工所提供的服务的。组织既不是一种结构，也不是规章制度的罗列——它主要是由人员所构成的、并为人们服务的复杂网络（见图2-2和图2-3）。

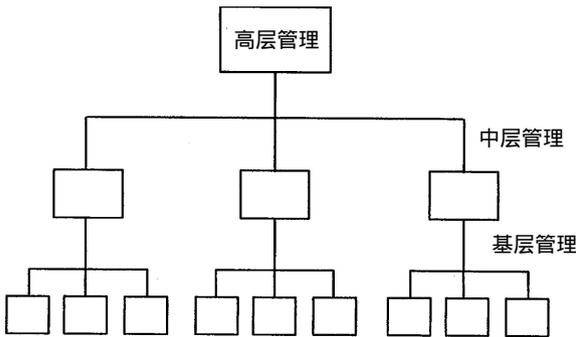


图2-2 机械式组织结构

有些公司的成功是建立在卓越的个性化服务基础上的。即使在这些公司中，人力资源也是关键的资源，而人事部门则是战略的核心（参见Grönroos，1990）。从事顾客服务的人员的变动总是让人感到困惑，而重新调整同重要顾客的业务关系又令人感到棘手。组织

与各方人士的关系包含了他们对组织的认知，从长远角度看，丧失这些“无声的认知”对组织的存续可能是致命的(参见Polanyi, 1962)。人员不是可用来交换的机器的一部分，而是企业活动的主体。在有机型服务组织中，人员与顾客的关系要比他与上级的关系还要重要。这些人员能离开其上级，带着业务关系跳槽到竞争对手的公司中，或者干脆设立他自己的公司。而另一方面，同上级的良好关系好像并不能帮助人们获得顾客的认同。

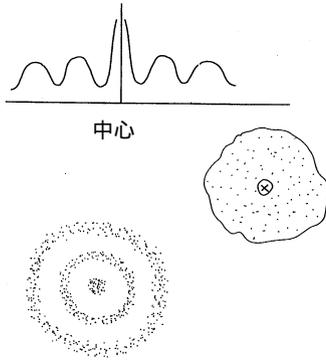


图2-3 组织的有机过程

表2-5将有机组织和机械型组织进行了比较。组织与环境之间的联系方式是偶然的。管理的重要任务之一就是使组织能适应环境，这种适应决定了组织能否存续下来(参见Pfeffer和Salancik, 1978)。并非所有类

型的公司都能够存续下来。能够成功地存续下来的组织的类型是有限的，只有那些最能适应环境的组织才能幸存。人们凭借其创造力，已经设计并试验过了许多种类型的组织，但其中只有少数几种类型的组织才能存续下来。所以，现在存在的组织类型的数量是有限的。汉南和弗里曼 (Hannan and Freeman, 1989) 提出了 Darwinian 理论，专门研究组织总体状况、组织适应环境及组织的存续问题。

这些存续下来的组织类型都能达到与外部环境相适应的内在均衡。这些组织不仅已经适应了环境，而且还影响了外部环境。总的说来，环境、组织战略和组织结构必须相互适应，这样才能使组织得以存续 (参见图2-4)。当然，对组织而言，改变其组织战略和组织结构要比改变其外部环境来得容易；然而，千真万确的是，许多获得成功的组织也已对环境产生了巨大影响。

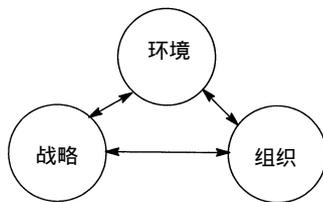


图2-4 环境、战略和组织间的关系

鉴于环境、战略和结构不可能任意地组合，由此

可得出结论，只有数量有限的几种类型的组织能够存续下来。这些组织类型彼此在性质上的差异是如此之大，以致于我们无法用同一的标准对它们进行比较或衡量。它们各具不同的系统特性。

由此，我们不难理解，组织的变化从来就不是件容易的事(案例可参见 Aaltio-Marjosola, 1991; 近期的论述可参见 Laughlin, 1991)。组织必须保持均衡，抵制使其失衡的力量，因为均衡是组织能够存续下来的一个要素。因此，组织的变化不可能一步实现，而是逐步地、一点一点地发生的。这些微小的变化同维持组织均衡的力量相对抗；于是，这样的变化又被修正了回去。只有在需要对整个组织施加影响，以使之

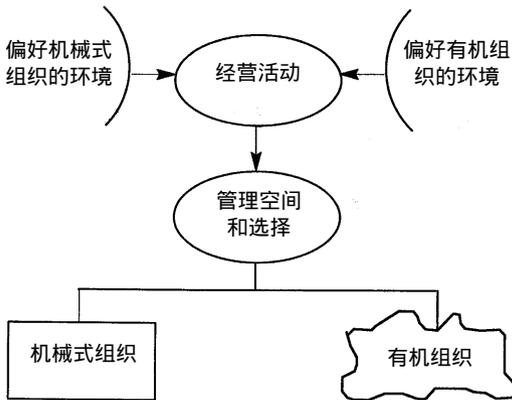
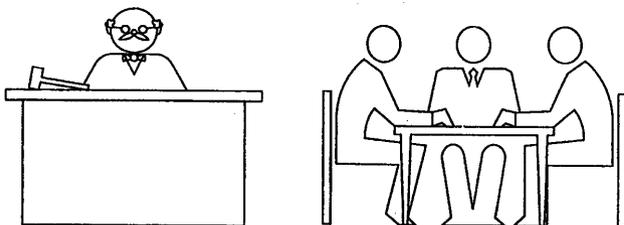


图2-5 组织模式的出现

从一种均衡过渡到另一种均衡，并产生一种新的均衡状况时，组织的变化才能发生。要实现这种形式的组织变化，组织就必须经过一段时期的失衡。管理这种组织有难有易，差异很大，从有些困难到无法管理的



工业时代

僵化，缓慢，有影响
 过时，保守，贸易保护主义者
 短期行为，寻求短期利益和快速效应
 生产和质量为导向
 对我们有用的对其他人也有用
 管理等级制度和需要忠诚
 和其他公司竞争
 奖励公司职员
 遵守与服从受到奖励，人们做要求做的事，相信管理权力和无所不知
 技术管理和数学基础之上
 标准，平均，单位成本
 对自然的剥夺

后工业时代

有生气，灵活，积极
 瞄准变革的未来，领导变化
 长期行为，追求长期效应
 质量与服务为导向
 对其他人有用的是我们的机会
 领导活动和创造忠诚
 寻求合作和利益分享
 奖励革新者
 个人主义和有进取心受到奖励，建立在创造性、积极性、责任和自主性之上的网络
 个人要求的高标准，个人发展
 个人要求的高标准，个人发展与自然共处

图2-6 管理的两种模式

情形都有可能。

组织类型不适合的公司有可能存续下来吗？这取决于该公司是否具有独有的经营优势。如果它具有极大的经营优势——卓越的产品、市场领导者——那公司至少在一段时期内能够取得成功，尽管它的组织形式不尽合适，或者甚至管理也很糟糕（参见图2-5）。在垄断条件下，这种情形非常显著；它们不需要把精力集中到内部资源上。但是，垄断不会永远存在。最重要的知识诀窍、竞争优势、垄断和平稳统治都会不复存在。经营优势已开发出来还是未能开发是通过管理与领导来决定的（参见图2-6）。

复习题

1. 请列出至少5大趋势。

2. 亚文化、大文化和核心价值的含义是什么？

3. 有机组织的含义是什么？

4. 请列出5种机械型组织和有机组织间的差异。

5. 经营形势是如何影响组织和管理的？

练习题

1. 看一看表2-1、表2-2、表2-3和表2-4中的趋向。它们是如何影响你的公司(或你所知道的公司)的？它们威胁到公司现有的产品或市场了吗？它们会产生新的机会吗？它们是如何影响公司的组织和管理的？以小组的形式讨论一下这些问题。

2. 看表2-5，哪一个说明了机械型组织与有机组

织之间的差别。根据上题的要求思考一下组织。在表2-5中的划出每个条目中你认为较好的一种组织类型。

完成以上这些要求以后，你可以对你的组织的有机程度做出评估。它是否满足今天和未来的需要？你以为何种变化是必需的？与其他人士讨论一下。

3. 看图2-1，并用它逐条分析一家外国公司(文化)。将其与你自己的公司做比较。与对同一国家有兴趣的人士共享你的观点。你也可能会发现，听取另外一个国家的人士的分析，以及向没有分析过你所分析国家的人士提出你的观点，会是很有用处的。

第3章

战略管理

无论选择在何种领域中奋斗，一个人的
人生价值与其为追求卓越而做出的贡献息息
相关。

——文斯·隆巴迪(Vince Lombardi)

3.1 经营优绩的探索

公司建立起来后，它就要生存、成长、发展和兴旺发达。但是，也有许多公司会消亡，因为它们无法适应其赖以生存的环境所发生的变化。有些公司历经数百年而不衰，显示出了持久的生命力。它们充满了活力，越来越坚强，能够历经多次磨难而获再生。这些公司之所以能存续下来，是因为它们有能力随着环境的变化而做相应的调整，又不致于失去核心竞争力。

搞好经营与管理，需要经过长期的努力。从短期看，公司必须赢利，这样，它们才有能力开发资源以在将来获得投资。公司要是没有某种关于未来发展的思想，它就不能存续。这种发展思想（它可能包括对相对优势和经营重点的认识）和公司为适应环境所带来的机会或威胁而发生的变化，被称作战略（参见 Bettis 和 Prahalad, 1995）。“战略”这一概念有多种解释和含义。根据明茨伯格（Mintzberg, 1987）的说法，在企业文化中，战略已经与计划、策略、模型、职位或前景等一样概念化了。本章，我们将集中研究战略管理，并为那些对整个公司战略感兴趣的人士推荐约翰逊和斯科尔斯（Johnson and Scholes, 1993）的理论。

已有证明说，对未来的预测是最靠不住的。计划也不是一定要制定出来。所以，坚持公司必须制定长期计划的人逐渐减少（参见 Hahn, 1991；Stumpf 和 Muellen, 1991）。至少，我们可以认为，现在人们在计划中所确定的目标，不可能同“计划是战略实现的途径”这一思想流行时人们所确定的目标一样精确。安索夫（Ansoff）、德克勒克（Declerck）和海斯（Hayes）在 1976 年所写的《从战略规划到战略管理》（From Strategic Planning to Strategic Management）一书的书名就说明了在理论和实践中的这种变化。战略管理，即观察、研究、分析和影响组织的未来，已经取代了计划细节。

研究战略问题的方法之一在于探寻什么因素将会导致公司经营成功。这正是彼德斯（Peters）和沃特曼（Waterman）在 1982 年所做的工作（也可参见 Darling, 1992）。他们的书《追求卓越》（In Search of Excellence）曾是本畅销书，但也受到了一些人士的批评（参见 Aupperle、Acar 和 Booth, 1986）。表 3-1 所列表示的内容是彼德斯和沃特曼在对美国经营成功的公司进行研究的基础上形成的。批评人士指出，彼德斯和沃特曼所列举的作为案例的公司中有许多已不再是经营成功的公司，它们当时之所以成功，仅仅是因为它们处在工业繁荣的时代，而彼德斯和沃特曼的研究正是在这一

大背景下进行的。此外，衡量公司经营成功与否的方法也非常值得进一步商讨(参见 Grønhaug 和 Falkenberg, 1990)。尽管有其局限性，彼德斯和沃特曼所列示的内容仍然值得去学习和研究；即使这些内容不是普遍有效的，它们也值得任何一家公司来进一步探讨。如下所示的一些问题考虑很有用处：我们注意到表中所列示的内容了吗？对某一特定公司而言，这些内容是不是很适合公司的情况？是否需要对其中的每一个问题给予更多的关注呢？

表3-1 优秀公司的特征

-
- 偏好行动
 - 形式简洁，人员精干
 - 不断与顾客保持联系
 - 调动员工积极性，大力提高劳动生产率
 - 自主经营
 - 强调关键的经营价值
 - 强调了解最充分的方面
 - 控制要有紧有松
-

资料来源：Peters and Waterman(1982, pp. 13-16)。

照搬、照抄表中列出的内容毫无用处，只有根据公司的特殊情况做相应的变动才能发挥作用。将彼德斯和沃特曼所列出的内容作为衡量公司的标准是非常有用的，通过这种方法，能够把一家公司的经营业绩与其他公司的业绩进行比较(参见 Spendolini 的一篇综合性论文，1992)。

3.2 卓越组织的关键

现代管理专题文献已经用详实的材料证明了国际公司在现在和未来走向卓越的关键因素之所在（参见 Peters和Austin,1985；Peters和Waterman, 1982）。无论组织的规模是大还是小，无论它是广泛建立在多个细分市场上还是仅建立在少数几个细分市场上，都有 3 种主要的方法使组织能够在较长时期内为保持卓越表现而不断努力。首先，组织必须通过提供优质产品和额外服务来充分满足顾客需要。其次，组织必须不断创新。这两方面都是组织长期保持卓越表现和维持战略竞争的市场优势的基础^①。

虽然上述两个关键因素——满足顾客需要和不断创新——还不足以构成国际公司追求卓越所需的全部因素，比如账面上的充足资金和财务控制措施也是必不可少的，但不具备这两个因素的组织将不会取得成功。当然，合适的计划并非多余，而是必需的因素。再者，经营公司还要能够经受住外部力量所造成的暂时或长久的挫折，比如货币过度升值或无法得到所需资源。然而，这些应当属于其他方面很少发挥过作用的因素，即使发挥过作用，它们也不是构成公司持久性差异的基础。这也就是说，财务控制是极其重要的，

① 下面3段材料引自Darling和Nurmi(1995)。

但公司无法将财务控制这一因素出售，公司出售的只能是优质的产品或服务。同样，仅仅依靠获取资源的途径，公司很难能保持卓越表现；公司要保持卓越表现，就必须在资源的获取和使用以及随后的市场开拓方面进行创新。虽然货币过度升值可能会影响公司的经营，但公司还是能够保持良好的经营状况，方法是通过将足够的创新价值附加到产品或服务上，使之能在货币价格波动的情况下能出售，并能保证有利润。

在现实社会里，无论是充分满足顾客需要还是不断创新 3条相交的边中的2条，也即现今成功的国际组织获得持久成功的因素 都不是建立在管理天才、非同寻常的经营技巧、神秘的战略行动或者市场上的报复性行动基础之上的。相反，它们依靠的是富有奉献精神的人。这种奉献精神是在人们能够倾听意见、信任对方，并尊重组织中每一个人的尊严和创造潜力，这个已经建立起来的、坚实的基础上逐渐形成的(参见图3-2)。这一基础促进了那些为实现公司追求卓越的目标而乐于奉献的人们组成“胜利团队”。人们只要有能力就会获得表扬，经过努力就能够使小组的总体表现有所超越。在这当中，他们本身也由于做出了贡献而感到自信和自豪，当小组中的每个成员都形成这种思想的时候，小组就会因而成为团队。

大多数已经成功地创造出优秀企业文化的国际商

务公司取得成功不是依靠他们的机敏，而是公司的每个人和每个方面都优于一般公司。这样，公司中组织质量优劣的关键在于3个方面的变量——满足顾客需求、不断创新和富有奉献精神的人员。在这种追求卓越的模式中，有种因素依然被忽略了——这个因素与所有的其他因素都有关联。正如在图3-1中所指出的那样，这就是有效的管理与领导。发展和应用领导战略有助于推动经理人员对卓越组织的反思（参见Peters和Austin, 1985）。



图3-1 卓越组织关键因素模型图

3.3 管理与领导

在许多国际商务公司中，不利于创造优秀企业文化的主要原因是管理得过多，而领导得太少。这些组

织中的管理者可能处理日常事务的能力非常出色，然而他们从来不去想一想，这些日常事务是否就是必须做的呢？在这一方面，管理和领导有着相当大的差异，但我们必须毫不犹豫地承认这两者都是重要的。管理意味着导致完成、主持工作或者承担责任以及指挥等，而领导则是影响和指明方向、方针、行为和观念。区分开这两者关系重大。管理者是指那些正确行事的人，而领导者则是指那些从事正确的行动的人。这种差别可以总结为：领导者在规划远景和评价工作中体现其影响力，而管理者则关注提高日常管理工作的效率。

这样，一名管理者在多大程度上也是一名领导者与他如何来诠释他的角色有关。通常，那些成功的人士都把自己看作是领导者，而不仅仅是管理者。这就是说，他们从各个方面关注其所在的组织，关注它如何成长为优秀的团体。他们的观点都是以组织的远景为导向的(参见Bennis和Nanus，1985)。他们没有将自己的注意力局限在“怎样去做”或者用谚语来表示就是“一个萝卜一个坑”这样的事情上。他们考虑的是所要采取的行动应该具有的特点，以及“做正确的事情”，尤其是那些与客户的需求、创新的培育以及组织成员的培训和开发有关的事情。在今天的国际管理中，判断领导者的领导是否成功，就要看他能否在最大程度上，给予了公司上上下下的人发展的机会。一

名好的领导者，他本身不一定是光彩夺目的，然而，他必须去理解他人——他们的感觉如何，他们赞同什么样的事情，以及最能影响他们的方式是什么，等等。考虑以下事实可能会对这一点理解得更深刻。许多对国际商务中领导的研究显示，中层管理者每天把大多数的时间花在与人打交道上；在大多数商务活动中，最大的单位成本是人。通常，任何一家公司所拥有的最大也最有价值的财富是人。所有加强管理的计划能得以顺利实施或是无法实施，都取决于人。

3.4 成功的领导战略

在管理上，领导者应该是这样一种人，他在适当方法的激发下，能够显现出充分的才能来影响一群个体，使之为实现组织目标而甘当追随者。在领导战略中，最为重要的战略有4个：富有远见卓识，抓好工作重点；善于沟通交流，准确表达意图；通过职位安排，建立信任关系；充分予以尊重，确立自信。上述战略可见图3-2所示（参见Bennis和Nanus, 1985）。

3.4.1 富有远见卓识，抓好工作重点

根据组织的远景来确定管理的重心有助于组织集

中精力，抓好重点工作。组织期望每个经理人员都能发挥其应有的作用，承担相应的责任。然而，现在的国际管理中，成功的领导者所要做的工作却远多于此。这些领导者敏锐地认识到，组织中每件与他们的责任和作用相关的工作都应该更快、更好、更可靠地去完成，并且还要减少失误，尽量以较小的代价去完成。这些都是领导者们所要遵循的关键之处（参见Bennis, 1989）。领导们要将这些要求经常记在心上，探寻并思考多种可行的解决方法。他们要不断地寻觅难题，而不是仅仅去解决那些挡在人们眼前的难题。这些领导者都是变革的催化剂，因为他们总想探寻出更好的方法来解决难题，并用踏实工作来实践它。

亨利·戴维·索罗（Henry David Thoreau）曾在他的书中描绘了远见卓识这一概念，他认为，如果一个人不能与他的同伴保持同步，这或许是因为他听到了不同的音乐节奏。就让他踏着他所听到的音乐节奏吧，而不管他是否准确。也许，正是音乐的节奏把那些能跟上节奏的人从那些跟不上节奏的人中区分开来。这或许就是管理中成功的领导者所愿意付出的代价。那些不再空想一步登天且又愿为梦想成真付出代价的领导者是幸运的。或者换一种说法，在国际管理和领导方面，如果领导者愿意为成功付出必需的代价，这将可以使他不再为所付出的代价而耿耿于怀。

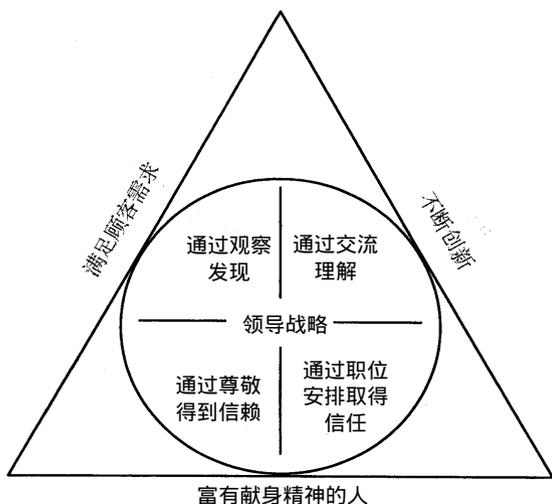


图3-2 卓越组织和领导战略中关键因素模型图

在国际管理中，新领导者一向对行动的结果表现出前所未有的关注。这些领导者是结果导向型的，他们把注意力都集中在结果上。领导者的远见卓识或意图像巨大的磁铁那样吸引着人们。领导者的这种富有想像力的远见卓识，加之员工的奉献精神，对组织影响的程度之强是令人兴奋和极具感染力的。不需要强迫组织成员去被动地关注领导者的这些强烈特性：领导者的这些特性对其所从事的工作的影响是如此之强烈，以致于吸引了他们的注意力，就像一个人热切地专注于操作一台崭新的个人计算机一样。领导者的远

见卓识决定了工作重点，由此开始，领导者要富有远见卓识，抓好工作重点，而强化抓好重点工作这方面的管理，又将鼓励他人为实现组织目标而奉献。

罗伯特·肯尼迪 (Robert Kennedy) 使领导者的特性受到大众喜爱，但乔治·肖伯纳 (George Bernard Shaw) 很久以前曾说过：“一些人只看到事情的表面问其究竟，而我则更喜欢思考事情可能会怎样，为何不是这样。”在国际管理上成功的领导者正是在思考他们所认为的远见卓识是什么，以及他们的组织能够成为什么样的可能性，而且，他们已经在从事这方面的工作，正在把自己和公司投入到使这些远见卓识成为现实的训练中去。

3.4.2 善于沟通交流，准确表达意图

在不同的国际组织中，领导者都有着许多有趣而又令人振奋的远见和很好的想法。许多管理人员都有自己重要而又很有意义的目标，但是，如果无法进行有效的沟通，这些目标就很难实现。在管理上，成功的领导者需要有一定的表达能力，要能将所从事的事业描述成让人无法不相信的美好蓝图。这种蓝图能激发出人们的热情和奉献精神。今天，通过集中精力搞好信息交流，可使领导者的意图得到准确地表述和传达，可见，强化这一方面的管理同有效领导和卓越

组织是不可分开的。

关于有效的沟通问题，有许多内容需要研究。首先，组织的存在依赖于组织内部共同的目标和对现实相同的解释，这些共同的东西能促进组织的协调行动。对那些可能是以前所遗留下的含糊不清的或没有论及的问题，领导者要能给予明确而又清晰有力地说明；然后，他们还要提出对未来的展望，以使将来组织的工作重点能集中到所提出的这些焦点上来。为此，领导者需要强化或者挑战时下流行的一些看法和观点。一句话，对国际商务公司中的全体工作人员而言，领导能力中的一个基本要素是能够影响和规划人们的意图(参见Bennis 和Nanus, 1985)。

第二个需要牢记在心的是，领导者形成并传递意图的方法会有很多的变化。尽管这种意图在表达形式上可能会有所不同，可能是口头的或非口头的，但是，每位成功的领导者都知道，组织是建立在一整套共同意图的基础之上的，这些共同的意图规定了组织的任务、权限、程序和目标。最后，领导者的意图在形成时的内涵同他给人们传递之后的内涵相比，常常会有所出入，而且领导者的意图不是仅仅集中于事实情况或知识上的。事实和知识涉及了技术、方法和诀窍，领导的突出作用就在于，领导者在知识诀窍尚未掌握之前，就已在寻觅知识秘密之所在。就大多数而言，

经理人员负责解决难题。这是经理人员和领导者之间的另一个区别：他们集中于经营领域中相对的两个方面，即一个是日常难题的解决者，另一个则是难题的寻觅者。

对于组织成员而言，信息交流能使人们意图的本身内涵发生变化，或者说，至少应该如此。沟通是人们彼此联系、相互合作的主要方法。通过这种方法，任何一群个体，无论其规模是大还是小，都能使其成员围绕着组织的中心目标而彼此密切合作。在每个管理层次上，获取准确且需要的信息是一个非常重要的关键问题。基本上可以认为，这也就是创造性的信息交流过程的作用之所在，而且，这又一次帮助人们将经理人员和领导者区分开来。信息交流的另一个重要方面是具有移情作用。成功的领导者是开明的，他们能敏锐地察觉到人们的需求及其差异。而且，他们能用相对的而不是绝对的观点来观察问题。移情作用可以这样来理解，即一个人的出生地、政治信仰、性别、经济状况、教育程度和智力水平等并不能决定他对组织的价值是大还是小。只要进行有效的沟通交流，其捷径在于要接受每个人都是彼此不同且独一无二的个体这样一个事实。而这正是今天国际公司培养具有奉献精神的员工的核心基础。

3.4.3 通过职位安排，建立信任关系

信任关系是一种推进器，它有助于组织实现有效运转。很难想象，一个走向卓越的团队会缺乏一定程度的信任。缺乏信任的组织不仅仅是个怪物；而且，它还不应被称作为组织。信任含有负责任、可预知和很可靠的意思。也就是由于这些因素，才使产品得以售出、组织能够保持运转。信任是组织保持完整的基础。我们能够知道信任何时存在、何时又不存在；信任是必不可少的，是以预先知道对方的一些情况为基础的。事实上，我们所信任的都是那些预先知道他们一些情况的人，他们的职位是连续的，并为我们所熟知。那些值得信任的领导者都在设法让大家了解他们的情况，包括让大家对其职位知道得清清楚楚。

职位安排包括了体现领导者的远见卓识所需要的一系列工作。如果说领导者的远见只是一种想法，那么通过职位安排，这一想法是以领导者设置的合适的职位体现出来。为了使职位安排得当，在管理上，现在的领导者不仅要头脑清醒，而且还要有坚定的信念、持久耐力和值得信赖的品质（参见 Bennis 和 Nanus, 1985）。通过恰当的职位安排——而且更为重要的是保持职位的连续性——领导者同其下属建立了信任关系。持久耐力并非总是指一直从事同样的工作。它所指的

是一个人全身心地投入并努力做好其所从事的工作。它是指先啃掉硬骨头，然后才期待获取报酬。它是指工作的时间再长一点、再深入一些、充分利用每天的时间，并总是在注意寻求用更好的办法来完成职责。

通过合适的职位安排，可以建立信任关系，这一过程的关键是领导者要具有正直的品质。这种正直的品质反映在组织的行动方针所体现出的诚实和真诚之中。那些同正直相联系的说法本身就很有趣：完美无暇、道德高尚、诚实、不受腐败的影响或不搞腐败、可预知地严格履行合同以及履行职责。对管理上的领导者而言，最需要的是正直的品质（参见Bennis,1989）和忠诚于职责，这反映了事物的全部本质能够从“桌面上”看出来这样的事实。而且，这并不意味着新的政策要出台，或者新规则、新制度要制定出来，因为聪明的人总会找到办法绕开政策和制度。真正的品质只不过是一个人内在的东西。在某种程度上，它是指可以确信某人所说的、所说的，而不必先经过查证。领导职位中的正直的品质，导致人们依赖那些在组织的运作中值得依靠的、能够推动组织走向卓越的人。

3.4.4 充分予以尊重，树立自信心

通过给予充分尊重来构建自信心，这其中的一个

关键因素在于进行创造性的自我调整。由于需要积极的注重自我，这种创造性的自我调整使管理上的领导行动成为十足的个人行为。积极的注重自我并不是专注于妄自尊大或自私自利、以自我为中心。在管理上，领导者不应存在丝毫的自我崇拜，但领导者知道他们自己的价值所在。领导者相信他们自己，但不受他们的自负或想象所干扰。积极的注重自我似乎由 3 个主要的部分构成：对自己的实力的认识；培育和开拓这些实力的能力；识别个人的实力和弱点与组织需要之间结合的能力（参见Bennis和Nanus, 1985）。这样的领导者会敏锐的认识到他们的实力所在，并能一心一意地进一步不断开拓它们。

国际管理中那些非常受尊重的领导者总能设法跳出有关生存之道的“老好人”模式——即你好，我也好。通过积极的激励手段，这些领导者往往能使他们的同僚和雇员发挥出最优秀的才能。他们能发现员工潜在的才能，并鼓励他们发挥这种潜能；他们能耐心听取周围人的意见，而且，他们认识到，一个人在一件事上的不力，并不意味着他在所有事情上都是无能的。因此，在组织中，通过给予充分尊重来创立自信已成为共识。

威廉·詹姆斯(William James)写道：“我们这一代人最大的发现，在于人类能够通过改变他们的思想态

度而改变生活方式。”尊重是以价值内在化为基础的。动词“尊重”的意思是“重视……的价值”。就人类而言，尊重他人是领导成功的一个主要因素。它为领导者真正做到重视自己及他人、有能力实现组织的有价值的目标和获得成功奠定了基础。

但是，有时成功也会继而导致失败。成功使经理人员易于对存在的威胁视而不见。或者，成功可能会使公司作茧自缚，受制于那些公司曾赖以获得成功的心智模式，即使在这种心智模式已成为公司进一步发展的障碍之后，许多公司还不肯丢弃。成功为失败播下了种子。在这一点上，斯莱特（Slatter, 1984）、奥图尔（O'Toole, 1985）等这些曾使公司辉煌一时的人物一再重复着的同样的故事对此做了清晰的注解。波茨和贝尔（Potts and Behr, 1987）继续进行了这方面的探讨，他们研究了一些濒临绝境后又起死回生的公司。在他们所研究的案例中，有许多经理人员使发生了管理失误的公司又出现转机。他们从中总结出了如下的结论：

- 在竞争中寻求变化，并准备好对此做出迅速反应。
- 洞悉你的实力所在，并把它作为公司其他一切工作的基础。
- 牢记技术和知识诀窍是公司进步的推动力。

- 发展战略联盟。
- 建立伙伴关系。
- 敢于适度冒险，富有进取精神。
- 在未来仅仅管理是不够的，需要领导和有幻想者。
- 在现实必需和未来需要之间寻求平衡。

3.5 实现战略的途径

关于战略有许许多多的学派。纳西 (Näsi, 1991a, b)对这些学派进行了很好的总结回顾。下面，我们将讨论几种最有影响的战略学派，着重讨论战略的应用问题。

安索夫被称为战略研究的先驱。他在 1965年曾研究战略的概念，认为它是产品 - 市场的组合。如表 3-2所示，有4种基本的产品 - 市场战略：

- (1) 公司在现有的产品 - 市场上渗透的战略。
- (2) 公司为现有的市场开发或获取新产品的战略。
- (3) 公司为现有的产品开拓新市场的战略。
- (4) 公司实现多元化经营，开发新产品、开拓新的市场领域的战略。

最后一种战略选择已被证明实施起来很困难。为了能最终取得成功，在多元化经营时，公司需要在目前的战略组合和新的战略组合之间产生协同作用。协

同作用是指公司和它新的产品——市场组合之间的相互作用必须产生出比两者相加的总量还要好的效果(即 $1+1=3$ 效应)。

表3-2 安索夫提出的产品 - 市场战略选择

市场 \ 产品	目前的	新的
目前的	渗透	产品开发
新的	市场	多样化

波特(Porter, 1980)的所谓一般战略理论(参见图3-3)是当今著名的战略理论系统之一。根据一般的战略理论,公司获得持续的竞争优势的基本方法有3种:

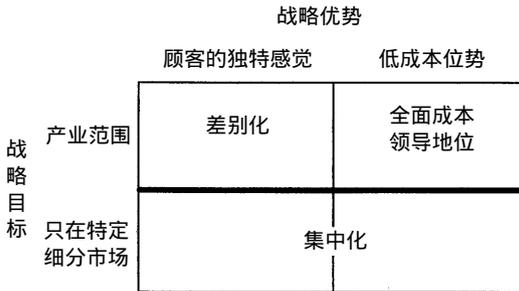
(1) 成本领先战略。公司在产业内处于低成本制造者地位。竞争优势是以公司产品在市场上具有价格竞争力为基础的。

(2) 差别化战略。公司在产业内具有某方面独一无二的特质,它在顾客做出购买决定时能起到重要作用。

(3) 集中化战略。公司在产业内选择一些细分市场,并制定只适用于这些细分市场的战略。

集中化战略可以建立在低成本或差别化的基础上。成本领先战略将会倾向于形成机械化组织,而差别化战略则趋于孕育出有机组织。波特认为,公司在

进行战略选择时最好选定这 3 大基本战略中的一种战略，而不能夹在中间，否则将一事无成。不过，有些公司在开始大力开发新产品时选择了差别化战略，后来，由于新的竞争者进入市场，它们从学习曲线中获得了收益，于是在细分市场上又改变战略，采用了成本领先战略(参见图3-3)。



资料来源：Porter(1980)。

图3-3 三种一般的战略

波特的理论在成熟的、竞争性产业最为有效。与此相一致的是，他甚至提出了进入壁垒和其他防御性的措施，公司能借此来保持它业已取得的市场地位。波特的战略理论具有产业战略和竞争性战略的特点。经济学家们倾向于把竞争优势看作是一种有关成本的竞争。不过，竞争优势还建立在较多的知识诀窍、顾客需要的知识秘密、管理技巧、产品、后勤供应和其他核心能力基础上。知识能够产生力量，能使人们创

造性地使用稀缺资源（参见Hamel和Prahalad,1993；Burton, 1995）。然而，在朝阳产业、知识密集型产业和许多服务业中，其战略能够比波特的一般的战略理论中所称的战略更具肯定性、创新性和进攻性。这些变化能够通过创造新产品和服务、开拓新市场或两者兼而有之来实现。不过，即使如此，战略实施也需要集中精力和设定先后顺序，因为用有限的资源是不可能许多领域里都取得优势的。单靠“四处出击”不能取得经营成功。

在20世纪80年代，特别是在财务分析家和财务战略家的帮助下，业务量分析法开始流行起来。毫无疑问，图3-4(参见Hedley,1977)中所示的波士顿矩阵(Boston matrix)是应用最为广泛的业务量分析法。波士顿矩阵对战略经营单位进行了分析和分类，并根据相关的市场份额和市场增长率将它们分成下面4类战略单元：

(1) 市场份额大、市场增长率高的战略单元是明星业务单元，处于该单元的业务要追加投资。

(2) 市场份额小、市场增长率低战略单元是瘦狗业务单元，处于该单元的业务要准备收缩和撤退。

(3) 市场份额大、市场增长率低战略单元是金牛业务单元。

(4) 市场份额小、市场增长率高的战略单元是问题

业务单元，需要对该业务单元的竞争和竞争者做进一步的分析。

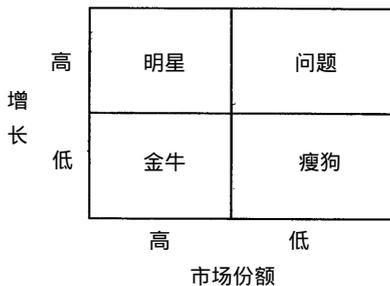


图3-4 波士顿矩阵

最佳的现金流是从金牛业务单元流向明星业务单元。这种业务量分析法作为财务战略工具最适于多元化经营的公司，多元化经营公司总部进行战略单元分析的难题就在于缺乏财务战略和控制手段。另一方面，这种分析方法也可能过于粗略。进一步分析问题业务单元或者甚至瘦狗业务单元可能会发现，通过适当的管理，这些业务单元能够转变成对企业确有助益的业务单元。确实，90年代前期，西欧和美国的经济衰退已被归咎于在工厂和商店层次上过多的财务管理和过少的经营管理及生产率管理。

托尔戈·里夫 (Torger Reve, 1990) 在交易成本理论的基础上探讨了战略理论系统，他的这种理论方法

可取之处之一在于它使我们能够识别：

- 哪些功能是公司核心的战略，公司必须保护、重视和发展它们。
- 哪些功能公司能够通过与其他公司组建战略联盟来获得。
- 哪些功能公司能够从市场上购得。
- 目前的哪些功能公司能够忽略或削减，且不至于引起业务上实质性的损失。

公司的战略核心由公司特有的资源所构成。战略核心可以是实物形态，如公司位置、投资等，但更为常见和更为重要的是，战略核心还可以是无形的能力（参见Prahalad和Hamel, 1990）和组织学习的结果。战略核心不仅仅是技术方面的技能，更为重要的是，它还包括在公司里与顾客和市场打交道的技巧。这种“难以言传的知识”（参见Polanyi, 1962）的形成要费些时日，而且，它一旦被丢弃了，想要再建需要付出昂贵的代价，而且非常困难，甚至是不可能的（参见Nonaka, 1991）。因此，组织即使在进行重组时，也应该特别珍视这种知识。

在供应商的经营网络非常发达的经济中，公司应该将资源集中在其最具竞争优势的业务活动上。形成战略核心和核心能力是项非常艰巨的任务。为此，公司可以将核心业务以外的业务活动交给其他公司，然

后公司再去购买其他公司所提供的服务，而不必自己包办一切业务活动(参见Rubin,1990年, PP.3~46)。明确了战略核心，公司就能采取下面 4种基本的经营战略(参见图3-5)：

(1) 令竞争对手丢失市场份额，使公司凭着较大的市场份额获取规模经济。

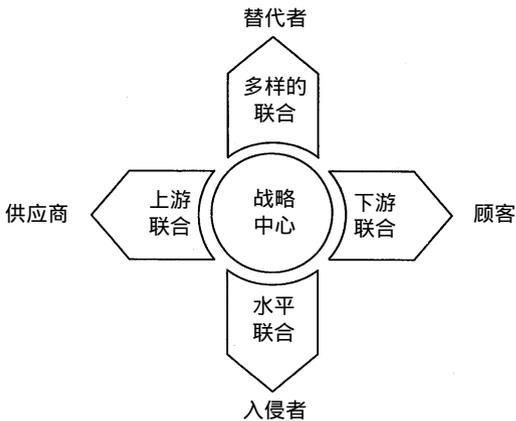
(2) 介入与公司的战略核心有协同关系的新行业或建立伙伴关系，使公司能够实现多元化。多元化经营被认为是实施起来很困难的一种战略，这种战略常常失败是因为多元化使公司忽略了其战略核心而不是以它为基础。比如一家林业公司为开展多元化经营，而介入测量设备这一高技术产业，只是因为该产业看上去好像很有发展前途，而没有考虑它是否与自己的战略核心相关联。

(3) 通过与供应商联盟，有可能使分销商和原料供应更为稳固。

(4) 最后一个可结盟的方向是与分销商组建战略联盟，这样可强化对面向顾客的市场的控制。

上述4种经营战略都进一步强化了公司的战略核心，并能相应地形成合适的战略联盟，无论采取的是什么样的形式。

公司在成长过程中可能会产生管理问题，尽管这也总是意味着经营风险，但有时还是需要的。牢记战



资料来源：Adapted from Reve(1991).

图3-5 战略管理的一体化模型

略核心有助于避免公司陷入成长失控的困境，避免产生更多的无法解决的难题。一些知识密集型企业，由于预见不到其所在行业的可赢利性而投资于房地产，从而提供了一个恰如其分的“管理不善”的例子。不管怎样看，这种做法使经理人员从企业的核心能力上分散了时间和集中能力，造成的后果就是，无论知识密集型企业还是房地产企业都经营不善。然而，同样是知识密集型企业，那些投资于人力资源和知识诀窍的公司，在变化无常的商海中却能一帆风顺。

解决战略方面的问题是总经理的职责，战略问题也属于董事会的议事日程。为了能够贯彻执行公司的战略，总经理需要从战略思想上教育全体工作人员。

事实上，在许多企业中，战略思想的火花来自下层，甚至来自于操作人员和专业人士(参见 Viitanen,1993)。战略既不能停留在纸上，也不能存在于大厦的走廊里，它应在每天的经营活动中变成现实。换言之，战略思想应该成为企业文化的组成部分，成为日常的影响力和组织的伙伴。在经过复杂而繁琐的正式程序制定出战略之后，它又被恰如其分地遗忘掉，这种情形实在是太多了。

有关战略的另外一种说法是，战略目标是企业文化的要素之一。哈朱(Harju, 1981)指出，制订计划的态度受可获利性的影响比受改进计划制定方法的影响要大些。丹尼森(Denison, 1985)的研究结果似乎说明，全体工作人员所认同的思想与他们的工作业绩的相关性，要比员工的行为与业绩的相关性更为密切。虽然听起来也许摸不着边际，但这样一种文化的确会受管理和训练的方法的影响(参见Nurmi,1976)。

在许多公司，战略和经营之间的差异是非常显著的(参见Walderssee和Sheather,1996；Barney和Zajac, 1994)。战略保存在记录纸上，而经营要受到短期推销活动、政治权力游戏、竞争对手的防御、外在约束以及抵制变动的影晌(参见图3-6)。用韦克(1976)的话说就是，意图与行动之间的联系是松散的。大多数有关战略的专题论文都把注意力集中在战略计划上，而

对战略确定之后又会怎样的研究却少得可怜。明兹伯格和沃特斯(1985)经过观察发现,战略形成时通常不考虑想要使什么成为战略。在包含许多层级的垂直型组织结构中,由最高层制定出的战略,可能从来没有以或许是战略家们所希望的方式向下传递到经营层。通常,公司总部的经理人员会固步自封,只会运用财务战略和财务控制,而将经营战略下放给下属的业务单位(参见Goold和Gampbell,1987)。在有些情况下,战略只具有象征性的意义,而没有所希望的经营上的联系和需要(参见Broms和Gahmberg,1979)。尽管上述所有这些情况也许会适应某些目的的需要,但是,如果战略和经营能相互协调,那么公司的经营情况将会更好。为了做到这一点,制定战略就不能同经营上的考虑截然分开(参见图3-7)。

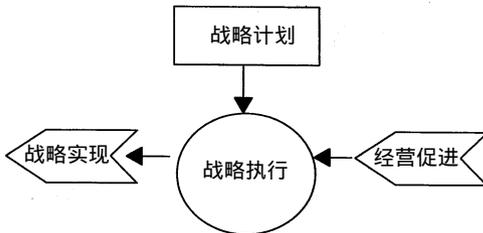


图3-6 战略的两个阶段：计划和实施

SWOT分析法非常贴切地说明了前面的讨论。制定战略通常包括对内部的长处(strengths)和短处(weaknesses)、外部的机会(opportunities)和威胁(threats)

的分析 由此可缩略成SWOT。其中最重要的是战略必须建立在内部的长处和外部的机会之上；公司在长处和机会结合点上会形成相当大的竞争优势。对公司内部的短处要做到心中有数，这样，既可以设法克服它，又可以选择那些避开短处战略 且这常常是一个更为合算的解决办法。对于公司外部的威胁，如果它有微弱的信号，只要能及早发现，那么是易于规避的。

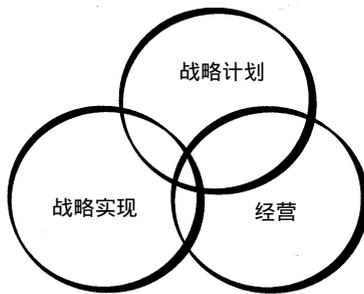


图3-7 战略与经营的交叠图

SWOT分析法中有些复杂、精确又具综合性的技术(例如，参见Handsombe和Norman, 1989)。人们运用这些技术写出了大量清晰易懂的报告。但是，正因为如此，经理人员很少能挤出时间来搞这种细致的分析，而且，如果没有高层管理的吩咐，战略不会在执行中发生变化。其结果可能是，由于分析方法过于繁

杂而造成战略分析的停顿。

表3-3和表3-4列出了运用SWOT法快速分析的结果。它是一家公司的管理小组在一次培训中拿出来探讨的。小组首先讨论了公司存在的威胁，然而评估每种威胁的权值和概率，最后决定各种威胁的相对顺序。用同样的方法排列出公司各种机会的顺序。后来，讨论继续进行，探讨如何抓住机会、利用长处和怎样规避威胁、克服缺点。其结果是，参与者全神贯注地投入到所讨论的内容中，最后，这些战略思考又成了他们的思想和职业行为的一部分。

表3-3 一家林业公司面临的威胁

威 胁	概 率	权值(致命度)	期 望 值	行 动
1. 政府政策	0.42	0.80	0.34	业主联合会的联络、游说
2. 资本短缺	0.35	0.75	0.26	发行股票，变卖资产计划
3. 原材料短缺	0.42	0.62	0.26	回收购买森林，联合购销公司
4. 投资失误	0.25	1.00	0.25	关注商务战略，管理选择和培训
5. 劳动力短缺	0.65	0.37	0.24	积极的人事政策合理化改革，联络地方官员

表3-4 一家林业公司存在的机会

机 会	概 率	权值(效用)	期望值	行 动
1. 提高附加值	0.93	0.90	0.84	工厂计划项目
2. 提高生产能力	0.93	0.55	0.51	工厂计划项目， 获得新机械，生 产轮班制
3. 新的业务	0.75	0.48	0.36	可行性研究
4. 改组	0.48	0.43	0.21	工厂计划项目， 后勤计划
5. 需求增长	0.50	0.40	0.20	在地中海地区 寻找新市场

读一些有关卓越组织和战略的书很有意思，也很有用处，但是，生搬硬套书上所说的东西起不了什么作用，它们也不能使管理不再受战略思想和战略任务的支配。组织战略思想条理清，是多次战略会谈和广泛的相互磨合所形成的结果。组织的这种相互磨合的过程，同其发生剧烈变化可能导致的结果一样重要。这种组织学习为组织未来的发展提供了良好的基础，这将比预测、计划、目标或纸上的战略更为有用。组织学习培育了共同的组织价值和富有弹性的适应能力，有了这种适应能力，组织在面对环境变化所导致的突发事件时，就不至于乱了阵脚。

战略规划已经为战略管理所取代。现在，应该是战略组织学习取代战略管理的时候了（参见Goddard和

Houlder, 1995 ; Wick和Leon, 1995)。通过战略学习的方法，公司的分界线及其环境不再是组织抵御外来冲击的缓冲区，而是组织从外部环境中寻找机会的扫描器。

战略组织学习需要战略领导。事实上，战略的概念就已包含了对领导问题的探讨(参见Schendel,1989)，而且，战略领导的概念业已形成(参见Bennis, 1989)。战略领导是指：

- 从事方向正确的工作比做好工作本身还重要。
- 从事什么工作比工作是怎样做的还重要。
- 组织中的管理建立在独特的、强大而有力的基础之上(比如，建立在相对优势和分享权力基础之上，而不是造成分裂以便于统治的基础之上)。
- 对需要在未来优先考虑的事负责比争权夺利的政治斗争重要。
- 在对是什么阻碍了眼前的发展还争执不下时，对来年进行计划。
- 形式是为宗旨服务的，而不是为了其他目的。
- 员工比等级制度、系统及政治机器还要重要。
- 信任员工，倾听他们的意见，而不是去控制他们。

有人可能会说，这些都是理想主义的。非常正确!但是，同样正确的是，作为未来的领导者，需要

没有幻想的理想主义和没有玩世不恭的现实主义，这正如约翰·肯尼迪在他的一次演讲中所宣称的那样。

复习题

1. 优秀组织的关键是什么？请讨论。
2. 什么是领导战略？请讨论。
3. 什么是波特的一般战略理论？请讨论。
4. 用一个业务量分析的例子来讨论波士顿矩阵。
5. 作为战略系统理论的几个方面，请讨论战略的制定和应用。
6. 战略领导意指什么？如何将它同战略管理区分开来？

练习题

以列出所面临的威胁和机会的方式分析一下你的公司(或者你所知道的公司)。

威胁

设想从今天起5年已经过去了，你的公司面临着破产的可能，导致破产的原因是什么呢？在表 3-5中第1栏里将它们一一列出。

表3-5 公司面临的威胁分析

威胁	概 率	权值(致命度)	期 望 值	行 动
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				

表3-6 公司存在机会的分析

机会	概 率	权值(效用)	期 望 值	行 动
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				

评估导致破产的每个原因的概率。用 0.0~1.0 之间的数值来表示概率大小。如果你认为某个原因是不可能的，就评定它的概率为 0；如果你认为某个原因是确定的，那就评定它为 1；其他所有原因的概率的评估值都在 0.0 ~ 1.0 之间。显然，你所列的原因都对应着 2 个极点之间的某个概率值。这样，你评定其概率为 0.8 的原因就比所评定的概率为 0.4 的原因更有发生的可能性。在表 3-5 中第 2 栏里写出你所评定的概率，每个概率都要与第 1 栏里的破产原因相对应。

现在，评估每个原因的权值，用 0.0~1.0 之间的数值表示。如果评估值是 0.0，则意味着对应的原因对公司根本不是致命的；而值为 1.0，则意味着将直接使公司破产。用 0.0 ~ 1.0 之间的所有评估值反映你对各个权值的评估。在表 3-5 中的第 3 栏写出你的评估值。

接下来，将每个原因的权植与概率相乘，并把计算结果写在表 3-5 中的第 4 栏里。这样，你在第 4 栏里就已按顺序排列出了公司面临的威胁。

最后，考虑采取什么措施能够防止威胁变成现实，并在表 3-5 中的最后一栏里写下你的看法。

机会

设想从今天起 5 年已经过去了，你的公司现在相当成功。成功的原因是什么呢？在表 3-6 中的第 1 栏里将它们一一列出。

评估一下每个原因的概率。用 0.0~1.0之间的数值来表示概率大小，这样，评估值为 0.0则意味着对应的原因根本不可能或没有作用，而评估值为 1.0则意味着该原因极可能直接导致公司取得巨大成功。在表 3-6 中的第2栏、第3栏里写出你的评估值。

接下来，将每个原因的概率与效用相乘，并在表 3-6中的第4栏里写出计算的结果，以便按顺序列示公司的机会。

最后，考虑采取什么措施能够抓住机会，并在表中最后一栏里写出你的看法。

第4章

经营管理

有些人只看到事情的表面并问其究竟，而我更喜欢思考事情可能会怎样，为何不是这样。

—— 乔治·肖伯纳(George Bernard Shaw)

4.1 管理：一种工作、职位和责任

经理人员可以通过任命的方式产生。经理人员的职责是进行决策、承担决策责任，并在他人的协助下实现预期的管理目标。正如“管理工作”的字面所表示的涵义那样，管理是一种工作、一项职务、一种职位和地位，更有一种责任。经理人员是在被任命后才获得管理这一职位的社会象征的，即责任、职责和对其管辖范围和人员的影响力。但是，任命方式本身并不能使经理人员获得某种领导威信。即使任命方式能给予经理人员某种领导威信，这种威信仍然需要经理人员在领导工作中进一步巩固和提高。也就是说，经理人员可以通过任命产生，而经理人员的领导威信则需要在工作中树立。

本章讨论经营管理问题。在这里，我们把管理工作看做是一种职位和责任，在此基础上探讨在管理职位上管理的角色和目标问题。有关经营管理的具体内容，包括管理的一些关键职能——组织、目标管理以及如何积极、正确处理上下管理层间的关系等等，将在第5章论述。

一些课本把管理描述成具有系统性、严密计划性和专业性的活动，或者至少它们试图告诉读者如何使管理成为系统性、严密计划性和专业性的活动。这些

书中声称，如果经理人员不按照书中的方法去做，就会导致管理的失败。另一方面，“科学管理”这一术语似乎也表明，管理可以看做是具有专门技巧、方法和体系的决策过程。这正如牙医需要经过专门的训练才能解决牙病问题一样。

然而，大量的观察和研究（如 Carlson, 1951；Mintzberg, 1973；Nurmi, 1983）都证实了人们日常所观察到的现象，即经理人员并不是按系统性决策的要求来进行管理的。即使是工作出色和业绩甚佳的行政管理在进行决策时也是如此。与系统性决策恰恰相反的是，简洁、多变、零散、节奏不均、间断、琐碎、混乱、无序正是“管理工作的特征”之所在。“管理工作的特征”是明兹伯格所著 (Mintzberg) 某本书的书名，此书在 10 年之内就成为管理领域的经典著作。

管理工作并不能简单地归结为由分析技巧和系统性计划组成的确定性活动。恰恰相反，管理工作是一项如网络一样非常复杂甚至有点杂乱的活动，即使是对管理性事务的定义和管理框架的确定往往也是模棱两可的。虽然公司和经理人员能够采取某些有效的战略，而且公司和经理人员都能遵循这些战略的要求，但是这些战略与具体的管理工作之间的联系很少是直接的，这一点甚至连经理人员自己也没有意识到。经

理人员在从事管理工作中运用到的战略要比书本上所说的更为实用，而且书本上的战略往往落后于人们认识的提高。

由于管理工作是在不断变化的，我们无法逐一列出管理工作的具体内容。总的来说，经理人员的职责就是要对其工作负责，这是对管理工作所做的简要概括。经理人员必须根据具体的情况决定管理工作的责任要求，外在情况是不断变化的，且这种变化是不可预见和非连续的，因此，经理人员并没有一个固定的工作时间。例如，一名重要的客户想在工作以外的时间与经理人员会面，经理人员则不能因不在工作时间之内而拒绝客户的要求，甚至也不能因加班而要求获得额外的报酬。经理人员的报酬并非按其在工作上所花的时间或其个人对工作的投入来计算，而是以产出和工作绩效来衡量的。经理人员的职业稳定性很差，甚至毫无稳定性可言，这是因为经理人员糟糕的工作表现会影响到许多人和许多事务。这时，与其让别人来承担由此造成的不良后果，还不如解聘经理人员。对管理工作绩效的衡量是通过评估经理人员管理下属和其他资源的业绩来进行的。经理人员的工作好坏不应由他自己而应由别人来评估，这种评估是通过会计核算和其他信息技术分析方法来进行的。但是，评估中最重要的是看经理人员能否与他人建立融洽的人际

关系，其中能否与其上司建立这种关系则显得更为重要，因为上司在经理人员的绩效评估中是最有影响力的人物。

管理和经理人员是指组织中的一种职位，这一职位与权力和责任是密不可分的。权力和责任是个模糊的概念，部分原因在于这两个概念都富有情感和政治内涵。权力主体往往被认为是某一特定的个人，即某人拥有某项权力而他人则没有，但仔细推敲就会发现，所谓权力是由人们所拥有的职位带来的。例如，执行董事比一般经营人员对组织产生更大的影响力，这是因为他们各自的职位不同，而不是他们个人运用权力能力的差别。再比如，总经理糟糕的工作表现会使整个公司陷入亏损状态，而一般经营人员则不可能对公司造成如此大的损失，除非是经营人员的集体行为，否则是不可能的。总经理根本没有机会犯小错误，因为他的错误总会产生严重的后果；另一方面，总经理的职权又与重大责任紧密相关。权力和责任总是相辅相成、相互依存的。无责之权导致专断，而无权之责则让人沮丧和无望。权力和责任两者之间的平衡在这个不完美的人类社会中难以实现，但如果两者过于失衡则将会造成严重后果。

神学、伦理学、法学、政治学和组织学等等众多领域的理论家都对权力和责任做了详细论述。在管理

实践中，组织责任只是经理人员的部分职责。管理不是单个任务的集合，而是一种责任。

经理人员有权且也有必要对下属分派任务，因为经理人员承担着较大的责任和繁重的工作，单凭经理人员个人的精力是不行的。经理人员必须尽可能多地安排别人去处理一般事务，以便自己集中精力处理最重要的事情，而不应在一些细枝末节上浪费宝贵的时间。对经理人员来说，这一点听起来既公平又简单，但在实际工作中却远非如此。

有些经理人员不愿下放权力，惟恐这样做会使自己丧失权力和威信。他们相信，如果自己垄断所有的信息来决策，并将权力集中在自己手中，就可以稳保自己的职位，以防下属与他们水平相当甚至超越他们。这样做无疑会影响到经理人员的工作绩效和工作、效率。长此下去，不仅经理这个职位难保，而且经理人员的影响力也会下降，因为评价经理人员最关键的仍是他们的工作绩效。

有一位企业领导曾说过：“在进行授权时，我感到自己的权力最大。”这种对待权力的成熟态度有利于企业组织能量的释放。因为，这样做不仅使下属越来越多地分担经理人员的工作，而且也迫使经理人员不断进步，以胜任责任更大的工作。在培训下属的同时，经理人员自己也得到了锻炼。曾有这样一个富有

哲理性的口号：“经理人员通过授权他人做自己曾经做过的工作而使自己成为不必要的人。”这种口号现在仍有一定的道理。不过，最重要的是，这种观点对促进整个企业进步、提高经理人员的业绩是很有效的。在很多公司的上下级关系中都存在着这种行之有效的授权行为，但不幸的是，与之相反的情况也屡见不鲜。

虽然管理者拥有权力，但并非像人们认为的那样，管理者可以独享这一权力。在当今组织中，任何人都无法单独做出决策，即使他想这么做也不行不通，因为个人的力量是非常有限的，决策过程需要众人的参与。因此，经理人员在决策之前必须征询众人的意见，取得众人的支持以便决策能够具体落实下去，所有重大决策都要有一个过程，而经理人员要对决策的最终后果负责，这就需要经理人员运用权力和威信，使决策参与者都能接受这一决策。

权力本身并没有什么不好之处。不过权力确实也会导致暴行，但如果没有权力，再好的建议也会无用武之地，权力需要人们通过对职位的竞争来获得，权力也是能否影响他人的前提。

经理人员可以赋予下属更多的职责，但即使如此，他仍然要承担作为经理人员所应负的全部责任。管理的责任可以分担但不能被分割。下级对上级经理人员

负责，而上级经理人员同样也要对其更高层上级人员负责，从这个意义上来说，责任是不可分割的。在政治权力的争斗过程中，最重要的是要巩固自己的位置，其次才是对决策负责；而在经济管理中，经理人员的绩效却是最重要的因素。如果组织中的权力之争一旦取代工作绩效成为经理人员的首要考虑因素，那将会导致组织士气低落、效益下滑。

通过授权和分权，决策行为最终由掌握大量决策所需信息资源的最下层人员来完成。最接近这些资源的常常是经营人员，而非高级管理人员，而且，这些资源在分权的过程中会不断增加。授权和分权将会提高整个企业的经营绩效，使企业组织得到充分发展。虽然权力集中在上层领导手中，但通过适当的授权和分权，权力最终可用来激励组织中的所有人员去充分发挥自己的潜能、挖掘技术诀窍。尽管如此，经理人员仍然承担着管理职责，他个人所面临的风险对管理也是一个重要的影响因素，不过，这样的管理还是值得信赖的。管理的实施为经理人员赢得了威信，获得了人们的信任，这就是管理和领导的相同之处。

所有经理人员都是通过某种途径获得机遇而晋升到经理这一职位的，在管理活动中，经理人员至少有一段时间感到有必要集中自己的权力，这是因为，晋升到经理职位，有时是因为时来运转，有时则是权力

之争的结果。这两种原因都会产生一些问题——如果是因为运气的话，经理人员就会对在组织中的获得权力抱有更多的幻想；如果是因为权力之争的结果，经理人员就会惟恐自己成为下一次权力之争的受害者，因而，不少经理人员会把权力集中在自己手中。当然，经理人员工作一段时间后，其能力肯定比任命之初有所提高，而不必担心失去权力。但事实上，仍有一些经理人员感到在上任经理之前更加愉快，工作表现也更好，而在担任经理之后，反而难以有所作为。

那么，什么是集体责任呢？由谁来对集体负责呢？是全体人员，还是董事长？在实践中，这一点往往是不明确的。即使是在规章制度中已作出了明确规定，但在实践中仍然会模糊不清。公司董事会习惯认为，行政管理人员应对公司负责，而董事会则掌握控制大权。然而在更大的组织中，这一问题要复杂得多。

经理人员常常发现自己所处的地位代表整个公司。有时，他必须代表公司做出他个人并不赞成的决策，这时也许可以试图就这种分歧展开讨论，直到达成共识，但是问题往往得不到顺利解决。如果分歧很大，并关系到组织的战略性问题，那么经理人员最好让位与多数人意见一致的人。经理人员如果逃避这一困境，就无法确保组织的经营绩效，与其这样，还不

如让出自己的职位。政府官员也时常面临同样的困境。

如果经理人员更关心自己的职位，而不是公司的经营绩效，那又会怎样呢？这种情况恰恰是管理责任中的本末倒置。那些把工作当作晋升跳板的人不会赢得人们的信任。这种人很容易被看作是自命不凡的野心家，他们也很难达到晋升的目的。另外，这种人不会从工作中真正学到任何经验，因为他们没有经受过任何锻炼，也无法获取那些只有承担长远责任才能得到的、对工作非常有用的反馈信息。源于公司内部、职业上的或个人方面的危机虽然是痛苦的，但却是最能锻炼人的（参见 Darling, 1994）。

4.2 管理的角色

角色是某一职位的任职者所应表现出来的行为模式。角色具有社会职位的一般特征。角色行为是由受这一职位影响的人员的期望所决定的。角色理论由沙宾和艾伦 (Sarbin and Allen, 1968) 提出，但角色理论的根源至少可以追溯到 19 世纪的詹姆斯 (James)、比奈特 (Binet)、杜威 (Dewey) 和杜尔克海姆 (Durkheim)。而贝尔斯和斯莱特 (Bales and Slater, 1955)、卡兹和卡恩 (Katz and Kahn, 1966) 以及明兹伯格 (1973) 等人则把角色理论具体应用于管理研究领域。下面，我

们分析管理中存在的 10 种角色。这 10 种角色是按照明兹伯格提出的分类方法来划分的。这些角色的划分在管理教育和培训中非常有实用价值，同时这种划分方法还把这 10 种角色运用于经理人员的管理工作，并在经理人员反馈信息的基础上做了改进（Nurmi，1983）。

我们把这 10 种角色分为三大类：人际关系角色；交流沟通角色；决策角色。明兹伯格把第二类角色称为信息角色，而我们认为，在纽尔密（1983）的著作中出现的“交流沟通角色”的概念更加恰当。下面我们将详细探讨这三类角色各自的特点。

4.2.1 人际关系角色

经理人员的工作是通过管理他人来展开的。人们往往认为管理仅仅是针对下属人员的，而忽略了其他一些重要关系。当然，上下级关系在管理中的确是处于中心地位的关系。

每一位经理人员都有其上司，他在上司与下属之间起中介作用。他与其他部门同事之间的关系会影响到他的工作绩效，同样，他与公司以外人员的交往关系、商务关系和个人关系也会影响到工作绩效。总的来说，经理人员的大部分时间都用来处理人际关系，其结果是对别人产生影响或自己有所收获。因此，在

任何管理工作中，处理人际关系的技巧都是必不可少的。由于经理职位赋予经理人员的某一种权威，人们一般会主动与经理人员沟通，但是在沟通中，经理人员基本上还是处于主动的地位。有些人际关系，经理人员是无法交与他人处理的，因为对方需要的就是这种管理职位所赋予经理人员的某种权威性。

人际关系角色可进一步分为三种类型：组织代表；上司；联络员。在明兹伯格的分类中，第二种上司角色就是领导者的角色（参见表 4-1）。纽尔密（1987年）的著作证明了经理人员作为上司这一角色是非常重要的，这一角色在管理培训中也有重要意义。领导工作是本书第 6 章的标题，但其意义与明兹伯格的有所不同。正如明兹伯格所指出的，对这三种角色的描述多少会有点武断，因此我们应根据具体的应用来进行判断。

1. 组织代表

经理人员往往以一个组织的代表身份去工作。组织代表是经理这一职位的职能之一，与经理人员的个性特征无关。当然，经理人员的个性特征可能会影响经理人员的业绩。例如，有些人对组织代表这一职位感到紧张不安，而有些人则喜欢这一角色，不同的个人喜好必然会对管理工作有所影响。但无论如何，忽略这一角色也就意味着忽略其他角色的作用。组织代

表这一角色是要耗费经理人员许多时间，并存在机会成本的。不过，一般人不了解这些，往往只对经理人员所授予他人的各种荣誉感到羡慕。作为组织代表，经理人员要签署许多文件，虽然这种签名的实际价值对公司来说是微不足道的，但经理人员的签名却使文件具有效力。同样，许多外来信件和其他信息资料都是直接寄给经理人员的，这是因为寄信人希望他的意见能够直接传达给经理人员。在这种情况下，经理人员惟一能做的就是以组织代表的身份，把任务分配给下属去处理而自己只是在回函上署名。如果回函是由经理人员签名的，客户会更加确信自己的要求得到了足够的重视。另外，一些法律程序也要求某些事务须由高级首脑来决策。还有一些客户只愿意与高层经理人员洽谈业务。因此，作为组织代表，不仅要代表组织出入于一些重大场合，还要签署文件，处理一些日常琐事。

显然，组织代表是一个费时但却又非常重要的角色。许多经理人员感到这一角色耗费了他们过多的时间，而本来这些时间是可以用来处理更加基础更加实际的经营管理工作的。然而，如果忽略组织代表这一角色，必然不利于其他角色的表现，这是因为经理人员的业绩表现是由经理人员作为组织代表而影响的那些人来衡量的。另一方面，组织代表只是众多角色中

的一种。一些经理人员乐于做组织代表，并在处理日常琐事时仍能感到作为组织代表的重要性。很少有组织能负担得起一名专职代表，但这些组织认为经理人员既能代表公司又能给公司带来价值，因此，他们仍然愿意雇用扮演组织代表角色的经理人员。在一个组织中，让一定数量的经理人员代表组织是必要的，但让经理人员仅仅扮演组织代表的角色却是不够的。

表4-1 人际关系角色

人际关系角色	描 述	任 务
组织代表	人格化的组织代表，代表组织的社会性和法律性责任	参与与职位有关的礼仪活动，发表讲话，颁奖及其他各种
上司	组织，讨论，听取意见，奖励员工，控制，授权，激励，提出要求，下达命令	所有与下属有关的活动
联络员	与其他部门、组织以及公众联系并进行合作	交谈、会议、通信，打电话等

资料来源：Adapted from Mintzberg (1973).

2. 上司

上司是最引人注目的管理角色。很多书都讨论了这一角色，而且这一角色也是管理培训中最受欢迎的话题。上司要处理一些或多或少较为正式的工作，例如组织下属、分配工作、业绩考评，以及召开会议、

向下属介绍工作要求、听取工作汇报、策划组织结构图等。同时，上司的管理工作也涉及与下属进行非正式的交流、沟通、聆听意见和谈话、鼓励、对下属施加影响、分派任务、激励、说服、询问和下达命令等处理人际关系的各种活动。

处在上司位置的经理人员应努力使公司目标与下属个人目标协调一致。公司的目标一般是无法改变的，但是也有一些下属的创造性建议和个人目标会影响公司目标。有时，公司目标与个人目标很难协调一致，经理人员必须能够容忍两者之间的不一致。很少有组织能像交响乐一样和谐，大多数的组织都像爵士乐那样节奏强劲，既有独唱者，也有即兴演奏者并掺杂一些不和谐的节奏。

3. 联络员

上层管理人员处理与组织内部下属人员间的关系需要依靠正式的组织权威，而他处理组织内外人员之间的横向关系并不需要这种正式的组织权威。众所周知，横向联络活动占用了经理人员很多时间。观察研究表明，经理人员的业绩与其花在联络上的时间成正相关关系，即横向联络所花时间越多，业绩就越好。哈弗斯（1993）发现刚刚上任的经理人员更加重视处理与其下属间的关系，而那些工作经历较长的经理人员则是通过组织文化来处理与下属的关系，并把主要

精力放在加强与其他部门以及外界的沟通上，以便创造更多的商业机会。

联络角色比上司角色需要更多的处理人际关系的技巧，因为在横向联络中，经理人员无法去命令别人。所有组织、公司、单位和部门都出于适应环境、影响环境的战略考虑而去设法与外界建立一种横向的联系。由于环境处于不断地变化之中，发展横向联系的工作也要不断地进行下去。经理人员是组织内外的信息传递者，他必须不断开辟新的途径，建立新的网络，使组织与环境协调一致。

董事会、委员会、商会等都能促进横向联系的建立。还有一些非正式的活动场所也有助于建立横向联系，例如俱乐部、协会、高尔夫球场、健身房等。要建立新的联系渠道也需要有私人的非正式交往，而不能局限于正式渠道的交往。

4.2.2 交流沟通角色

经理人员处于组织中信息交流网络的中心位置，他常常会成为信息传递的瓶颈，因为他获得的信息量太大，以致不能及时吸收理解以决定下一步的行动。另外尽管经理人员能够比其下属获得更多的信息，他也不应该消极等待信息，而要积极地寻找。这是因为最重要的信息很少是现成的、写在文件上的，而是需

要经理人员自己去寻找的。经理人员对接受和了解到的信息都要加以理解后传达给别人，以影响和说服别人应该如何行动（参见 Darling，1991）。

尽管信息量在不断增加，并出现了先进的信息交流技术，经理人员采用的最有效的交流手段仍然是个人间的直接交流。有许多优秀的经理人员，他们很少注意汇报和其他书面信息，相反，他们喜欢直接与入交谈并倾听别人的意见，他们相信自己的印象和感觉，依靠自己的判断，甚至是直觉（参见 Mintzberg，1973；Nurmi，1983），有时连谣传和闲话也会参考（参见 Noon 和 Delbridge，1993），尽管谣传和闲话必须得到证实。

交流沟通角色可以分为以下三类：监督者；信息提供者；发言人（表 4-2）。下面我们将详细描述这三种角色的特征。

1. 监督者

经理人员为了决策需要接收并且寻求各种各样的信息。信息系统和报告系统就是为这一目的服务的，但是通过个人之间的接触仍然是获得信息最有效的途径，这对于了解组织内的最新情况更为有用。与经理人员亲自视察相比，从书面报告所获得的信息只是部分的、不全面的（参见 Peters 和 Austin，1985）。

表4-2 交流沟通角色

交流沟通角色	描 述	任 务
监督者	接受并寻找组织内外信息，信息网络中心	处理邮件，讨论打，电话
信息提供者	为组织传递、阐释信息	讨论，打电话，记录，写备忘录，写信等
发言人	代表组织对外发布信息	开会，讨论，拟稿

资料来源：Adapted from Mintzberg (1973).

发生在组织之外的情况是难以通过阅读报告的形式获悉的。经理人员需要了解客户的反应和要求，了解竞争对手、转包商、整个市场、科技进步和政治形势等情况。这其中部分情况可以通过其下属、报告、新闻媒介和信函等途径获得。经理人员在决策前可以要求别人向他汇报某些重要信息。然而，这些并不能充分提供对决策最为重要的有关心理状态和政治氛围的信息。因此，实地调查是不可或缺的获取信息的重要手段。“实地考察的管理”（参见Peters和Austin，1985）是一种很实用的管理实践。书面材料只能告诉人们已经发生的事情，而旅行、参加会议、出席展览会、会见客户、参加俱乐部，甚至打高尔夫球却能给人们预测未来以启发。

经理人员从不同渠道获得的信息主要用来满足决策的需要，但其中大部分信息都要通过阐释并传达给他人以使之付诸于行动，这就是为什么经理人员有时

感到自己处于“瓶颈”的位置，他所接收到的信息过于广泛，在时间非常紧迫的情况下难以及时处理。

2. 信息提供者

下属们常常抱怨上司没有提供足够的信息。的确，有些经理人员缺乏与人沟通的技巧，但管理工作的特点也造成了信息交流的困难。事实是易于传播的，然而最重要的商务和组织信息往往并不存在于事实中，而是存在于人的感觉、经验、氛围和洞察力之中。这些信息既抽象又不易沟通，要想利用这些信息，人们必须有共同的经历，而这又不仅仅是用语言就能沟通的。

在跨国交往中存在许多跨文化沟通差异。例如，日本人、德国人和斯堪的纳维亚人认为安格鲁 - 撒克逊人（英国人）的闲谈是在浪费时间，而后者则认为前者从不交谈是举止粗鲁的表现。有关文化交流的文献资料很多（如 Kapoor, Hansén, Davidson, 1991），从事国际性工作的人应细读这些文献。然而在跨文化交流中仍会不可避免地存在一些误区。

沟通是授权他人工作的前提条件。经理人员将一项责任赋予他人时，必须确保具体经办人员能够获得完成这项工作所需的各种资源，而人们往往最容易忽略其中的信息资源。有些信息是建立在经理人员个人经历基础上的，无法传达给别人，因而这类信息对没

有类似经历的人来说是难以领会的。解决这个两难困境的方法之一就是经理人员亲自去处理这些工作。但这是最糟糕的选择，因为这样就使得经理人员要亲自处理许多事务，结果反而忽略他的管理责任，并且也会打击下属的工作积极性。通常，经理人员在将工作分配给下属时，必须清楚地认识到，并非所有信息都是可以事前沟通的。管理工作的特点决定了沟通和分派任务时存在着一些困难。理解了这一点，经理人员就会耐心地面对和解决这些困难，并加强沟通以提高工作业绩。需要记住的是，如果下属未能按照经理人员所预期的那样去完成工作，其责任不能完全归咎于下属，分派工作本身所存在的不足也会对工作的完成有一定的负面影响。

3. 发言人

来自管理层的发言总会受到组织以外的人们更多的重视，特别是在发生危机时，人们希望管理层能有人站出来代表组织发表意见（参见 Darling, 1994）。当今媒体正越来越多地影响着公众的意见，因此，经理人员必须学会如何与新闻媒体打交道。另外，由于经理人员与组织中有影响力的人员搞好人际关系和进行交流也是管理工作的一部分，因而，经理人员还应向他的上司报告关于组织情况的信息。作为组织发言人的经理人员必须特别重视来自董事会的意见以及来

自组织外的重要人物（VIPS）的意见，包括客户（含公司内部客户）、转包商、工会人员、重要的公务员、地方和国家官员等。通常经理人员是某一领域的专家，人们常常邀请他做演讲或者是给某一委员会和特别工作组成员提出建议。这些活动同样也使经理人员有机会代表组织发表意见。

在组织外部把信息付诸于行动要比在组织内部更为困难，因而发言人这一角色比信息提供者这一角色需要更多的沟通技巧。在当今这个以信息为特征的时代，发言人这一角色显得越来越重要（如 Toffler, 1990）。因为，在信息社会中，媒体既可以制造某一现象，也可以破坏某一现象，而且，在与其他公司和经济机构组成的网络中，公司间的界限变得越来越模糊了。

4.2.3 决策角色

管理工作最重要内容的是进行决策。经理人员就是被雇用来进行决策的。谁都喜欢做一些轻松愉快的决策，但经理人员则必须做一些冒险的、困难的决策。这些决策往往是令人不愉快的、不受欢迎的，甚至是痛苦的。没有能力做出决策，对于经理人员来说是不可饶恕的罪过。事实上，即使做出的决策有错误，只要是及时的，就不能算糟糕，因为错误可以随时纠正，

而如果未能及时做出决策，就会导致机会的丧失。经理人员个人要对决策负责任，即使他是依靠别人做出的决策。如果做出的决策对组织造成严重的损害，经理人员就可能会被解雇。决策角色共有四种：企业家；突发事件处理者；资源分配者；协调者（见表4-3）。

表4-3 决策角色

决策角色	描述	任务
企业家	抓住机遇，开辟新的项目并且控制管理项目	构思，战略规划，控制，项目管理
突发事件处理者	处理意外紧急事务	讨论，仲裁，处理分歧，下达命令，批评，控制
资源分配者	分配人、财、物、时间资源，决定或批准组织中的战略性问题	计划、规划、授权、决策
协调者	代表组织处理重要事务	协调

资料来源：Adapted from Mintzberg (1973).

1. 企业家

经理人员不应该只是当事情发生时才采取措施，他应该是一个创新者、开拓者和改革者，也就是积极促进管理工作的开展，而不是任其自然或只是进行事后的管理。从这个意义上讲，每个经理人员都是企业家，虽然他对组织没有货币性投资，但他对所做的管理工作有自己的利益需求。

经理人员在处理人际关系和与人沟通交流时，能够了解到组织的内在优势和外在机遇。在企业家这个角色中，他利用组织外部机遇和内在优势，创造并把握新的商业构想和机遇；同时，他也会认清存在的威胁和组织的不足，并设法减少这种威胁和不足对公司造成的危害。

新机遇总在不断地出现。有些新机遇得到了开发利用，有些还处于准备阶段；有些已进入项目实施阶段；而有些则被暂时搁置或否决；有些已经完成；而有些尚处于实施过程中。仅仅靠经理人员个人的创新精神是不够的，他还必须激励他人去创新和开拓。平乔特(Pinchot, 1985)称之为创业精神(intrapreneurship)，以区别于基于所有权基础上的企业家精神(entrepreneurship)。作为创业者的经理人员必须参与项目开发管理，以提高自己的威信。

处于企业家角色的经理人员永远不应该满足于现状，因为总会有不断提高工作业绩的办法。即使你不去努力提高工作业绩，迟早有某些组织会这样做。组织的发展前景可以根据不同人对组织的满意程度加以预测。如果管理层忧心忡忡而具体经营人员对组织较为满意，那么这个组织发展前景较为乐观；如果经理人员洋洋自得而具体经营人员却忧心忡忡，那么这个组织的发展前景往往是不容乐观的。

2. 突发事件的处理者

作为企业家角色的经理人员要促使一些事件的发生，而恰恰相反，作为突发事件处理者这一角色，他要对无法预见也不期望发生的事件做出反应。大多数突发事件需要立即采取处理措施。这些突发的事件来自于环境的突变、企业行为的不可预见性因素、长期潜伏的危机爆发，以及一些被忽视的问题。有些突发事件需要迅速采取相应的措施。例如像火灾、劳工行动（包括怠工、罢工等）、关键人物的辞职（尤其是如果他投靠竞争对手）、重要客户的失去（特别是如果被竞争对手抢去）、重大失误、下属间的冲突等等。

人们很难事先计划突发事件的处理办法，但是，即使对突发事件的处理会打乱原先的工作计划，由于突发事件的紧急性，管理者也必须优先进行处理。即使不能马上解决，通常也应设法使之中断，以便减少损失。

在突发事件面前，经理人员可以也应该表现得强硬独断一点，这一点汉姆林（Hamblin）早在1958年就已经论述过了。这正如房子着了火，哪里还会有时间去征求意见或进行民主决策呢？经理人员的威信在处理突发事件中得到了考验，根据他们处理突发事件的方法不同，他也许会赢得英雄的美名，也许会落得个懦夫的骂名（参见Darling，1994）。

处理突发事件是管理工作中不可或缺的内容之一。特别是在经济转型时期，突发事件就会增多。任何组织都无法制定周密的计划以避免突发事件的发生。在外人看来，管理工作既有丰厚的报酬又有名望，还有权力和地位，很令人羡慕，而实际上，管理中还存在处理突发事件这样不可避免的和并不令人愉快的工作。

3. 资源分配者

处于资源分配角色的管理人员负责掌管各种资源并进行分配。这些资源通常包括3个M，即人力（Men）、财力（Money）、物力（Material）以及技术诀窍、技术、时间、组织形象。所有决策都受这些资源的影响，决策时不仅要考虑可用资源的状况，而且也要考虑资源的分配和充分利用。

分配资源需要运用一定的方法体系。组织结构图、生产计划、工作进度表、项目计划等都是进行人力资源分配的有效方法。而人力、财力、物力可以通过编制预算来分配。但是预算或别的什么方法措施并不能最终决定如何进行资源分配。因为资源分配不仅是一个核算的过程，它还涉及到组织政策因素。在许多组织中都存在着“预算游戏”（参见 Hofstede，1967；Lumijärvi，1990），即下属总是喜欢向上司索要更多的资源却只愿上缴很少的利润。相反，他们的上级总

是只愿给下属较少的资源而又坚决要求下属上缴更多的利润。同样，组织结构图也不能保证在同一组织中的所有人都能团结合作。上述的这些形式上的分配方法有助于经理人员做出决策，但最终决定如何进行资源分配还要取决于经理人员的职业判断，并且，这种职业判断具有不可替代的作用。

时间是最有限的资源，然而迫切需要经理人员花时间去处理的事情却是如此之多，没完没了。经理人员要参与组织项目、安排人员、召开会议、确定最后期限、了解客户意图、处理突发事件等等。尽管有现代化的时间规划系统和方法，但这些方法并不能决定哪些事情应该优先处理，也不能代替经理人员的个人愿望和洞察力去判断什么是最重要的、什么是不重要的。另外，经理人员不仅要管理自己的时间，还要决定整个组织应该把时间优先用在哪些工作上。时间管理不善将会给组织造成巨大的浪费。

关于决策和资源配置的定量方法有大量的文献资料可供参考。现代信息技术的发展使得这些定量分析方法变得简单易用，但对这些方法的运用还是非常有限的。经理人员在处理事情时一般更倾向于遵循自己的心理模式而不是运用那些信息处理技术。心理模式是由个人的经历所塑造的包含处理信息和做出决策的辅助机制。这种机制难以用简单的公式来描述，但比

任何计算模型都更加灵活，并能适应不同管理环境的要求。自然，依靠心理模式进行决策也会导致失误，甚至是重大失误，任何处于资源分配者角色的经理人员都不得不面临这种风险。如果失误很严重，经理人员就会面临丢掉职位的危险。

4. 协调者

管理工作包括与人交谈，聆听意见，影响他人，并受别人的影响，简而言之，就是协调。在对管理工作的随机调查中人们发现，有些管理人员将工作时间的20%用在协调上，而花大量的时间进行协调的经理人员则更加为数众多。管理工作需要具备协调技巧。

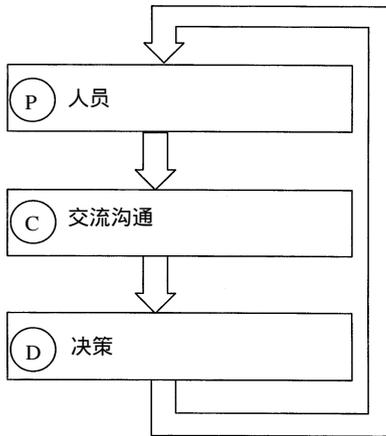
与其他角色相比，协调者角色更不易从众多角色中分辨出来。这一角色的出现通常总是与其他一个或多个角色紧密相联的，组织代表、发言人和资源分配者往往也是协调者。在协调过程中，一些权威人士往往被邀请到现场接受、批准或签署经过协调达成的协议，这表明协调者角色与管理职位是有联系的。

4.2.4 管理工作的PCD模式

明兹伯格关于10种角色的分类阐释了管理工作的基本特征。如果没有这种简单明了的角色分类，我们很难把复杂、多变而又模糊的管理工作描述清楚。在实践中，这10种角色相互交织在一起，难以区分开来。

经理人员总是在同时扮演多种角色。他可以同时是上司、监督者、信息提供者、企业家和协调者。这些角色构成了管理工作的整体，每一种角色都必须从管理工作的整体角度加以理解。

图4-1把管理工作简化为PCD管理模式。PCD由人员（Persons）、交流沟通（Communication）和决策（Decision）三个英文单词的第一个字母缩写而成。PCD管理模式表明，管理工作最重要的决策信息是通过交流沟通从别人那里获得的，经理人员做出的决策需要他人的协助才得以实施。



资料来源：Adapted from Mintzberg(1973).

图4-1 PCD 管理模式

由于多种角色相互交织，经理人员不能只擅长其

中几个角色，尽管他可能更喜欢扮演其中的某些角色。不论其自身爱好如何，在不同情况下，经理人员都需要扮演不同角色。例如，在市场营销活动中，处理人际关系的角色更为重要；而在人事管理工作中，交流沟通技巧更为重要。经理人员必须是杂家。公司里最聪明的人如果不掌握处理人际关系的技巧，就不能成为优秀的管理人员，因为没有别人的协助和支持，再聪明的构想也难以得到实施。同样，一个人际关系处理得很好但缺乏决策能力的经理人员只会有损于组织利益。经理人员无须完美无缺，尽管真正完美的人可谓凤毛麟角。总之经理人员不能只擅长 10 种角色中的一两种，而应把这些角色都扮演得非常好。

复习题

1. 请你描述管理概念的演变过程。
2. 请你解释权力和授权行为之间的关系。
3. 人际关系角色包括哪些内容？请具体分析。
4. 交流沟通角色包括哪些内容？请具体分析。
5. 决策角色包括哪些内容？请具体分析。

练习题

1. 在你所在的公司中，人员、交流沟通和决策是

如何决定管理中的各类角色的？

2. 在你所处的管理职位中，各类管理角色是如何达到平衡的？

3. 请参照管理对每一种角色的要求，分析你自己的优点和不足。

4. 如何扮演好你的管理职位所需要的各种角色？

第5章

管理工作

心中有梦并努力圆梦的人是最幸福的。

——卡迪纳尔·休恩斯(Cardinal Suenens)

5.1 组织

组织与计划、协调、授权一样，都是管理工作的重要职能，这在管理文献中都有论述（如 Megginson, Mosley和Pietri; 1992, pp. 19~22）。经理人员最具体、最实际的工作就是把需要处理的事情、人员、项目、责任、部门和单位组织起来。从这个意义上说，组织职能就是把各部门、各单位有机地组合在一起来实现组织目标的一种管理活动（参见 Darling和Nurmi, 1995）。

公司中各类人员都可以被组织起来，或者他们自己也可按照垂直的或水平的方式进行组合（图 5-1）。水平分工是把人员按其职能、部门和单位的不同进行组合。例如，按职能的不同把生产部门、市场营销部门、产品开发部门的人员组合在一起就是典型的水平分工。垂直分工就是把管理性工作和具体经营性工作组合在一起。与机械型组织相比，这种组织方式使不同部门、不同专业之间的界限不再泾渭分明，而变得模糊、相互渗透，甚至变得可以相互交换。这种组织内部的相互渗透既是必然的也是必要的组织发展趋势（参见 Snow, Miles和Coleman, 1992）。然而，这种模糊和灵活并不意味着混乱。尽管这些组合结构并非固定不变，但它们仍具有一定的稳定性，这使得经理人

员能够有时间认真考虑一下他的责任领域里有哪些关键的职能，以及如何组织这些职能，如何进行分工和协作。

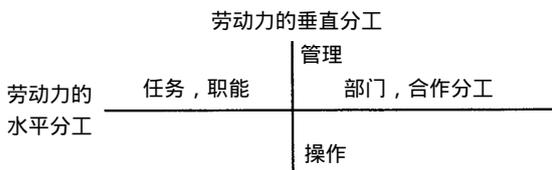


图5-1 劳动力的水平和垂直分工

公司成立之初往往只有一个创建者。随着业务量的增加和工作难度的加大，一个人已无法完成所有的工作了，这时，他就会雇人帮忙，而自己则始终掌握着对公司的控制权。这就是单人组织模式的特点（图 5-2）。组织中的一切事务都由他自己来安排。

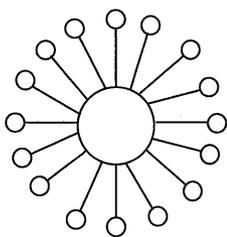


图5-2 单人组织模式

在这种单人组织模式中，唯一的经理人员掌管一切事务，或尽可能地掌管一切事务。他会逐一给受雇者安排工作，下属都由他差遣。这种组织模式在企业创建之初是很普遍的。创业者非常了解自己公司的产品，甚至他本人可能就是产品的设计者和生产者，他

认识所有的客户，而且也不愿意让别人来接待客户。在一些小公司，单人组织模式非常凑效，甚至连下属们都乐于为一位决策迅速、事必躬亲的企业家效力。但随着公司的发展，单靠一个人不可能永远管理好公司，公司迟早迫切需要改变这种单人的组织管理方式。然而，对于创建者来说，公司不仅仅是他的事业，更像是他的爱人，要让他放弃哪怕是一点点控制权都是非常痛苦的，甚至是完全不可能的。这时，创业者个人的情感危机也就成了公司的危机。要拯救整个公司就必须采取新的组织管理模式。

组织思想中最基本的就是根据职能进行劳动分工。尽管现代组织思想更强调各职能间的融合，而不是各职能的专业性分工，但仍有一些基本职能分工对任何一个组织来说都是不容忽略的。例如，所有组织都要生产一种产品（或是服务），并把这种产品（或服务）推销到市场上，而市场反过来又会形成对产品或服务的新需求（图 5-3）。管理层和行政人员在这个过程中起指导生产和营销活动，并协调这两个职能的作用。

公司的创建和成立都是建立在生产某种产品或提供某种服务的基础之上。有些公司因始终只生产一种产品而最终倒闭，这种现象时有发生，其原因是因为这些公司忽略了新产品的开发，而其竞争对手早已用新产品取代了这种旧产品。即使是大公司也会出现这

种情况。莫里斯微型静电复印机公司 (Morris-Mini and Xerox copiers) 就是这样一个由于忽视新产品的开发而最终倒闭的典型例子。这种产品由于很受市场欢迎，从而吸引了众多强有力的竞争对手也进入这种产品市场，这些竞争对手对原有产品进行了改进，并最终凭借新产品优势占领了市场。因此，所有公司不论大小都需要不断开发新产品以满足市场的需求，即使不单独成立一个新产品开发部门，也不能缺少产品开发这一职能。

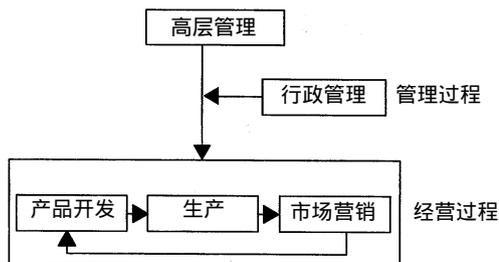


图5-3 职能型组织

组织中的生产职能包括产品制造和相应的服务。在工业企业中，公司的大部分资源都用于产品制造。生产成本的高低决定了公司是否能够赢得价格竞争优势。

在竞争日益激烈的行业，市场营销就成为关键职能。市场营销的作用是既要推销现有产品，又要从市场上获得新产品开发所需的信息。然而，市场对新产

品的需求很少能引起公司的足够重视。

以上所说的产品开发职能、生产职能和市场营销职能都以某种形式存在于所有公司或所有组织的职能之中，但这些职能不一定分别属于相应的职能部门。例如在知识性产业中，产品开发者往往也是产品的最佳制造者和推销者，因为开发者是产品方面的专家和热衷于产品宣传的推销者。再比如建立在价值链（参见 Porter, 1985）基础上的经营过程把从顾客定货到产品发送等活动有机组合在一起。这种组织原则是建立在横向流动和跨功能管理上的，而不是分门别类的部门化管理（参见 Harrington, 1991; Ascari, Rock 和 Dutta, 1995）。这种建立在横向流动和跨功能管理基础上的职能化组织模式在欧洲一家生产交通设备的大公司——ABB公司（Asea Brown Boverly）和其他一些公司都有非常成功的应用。

一个公司的有效管理并不一定需要具备所有的组织职能。有些职能可以在市场中购得，以便使公司能够集中精力去实现自己的核心职能。例如一个公司可以把整个生产过程转包给别的公司，自己专门从事市场营销活动（正如市场营销公司所做的那样）。这种专业化组织（参见 Grandori和Soda, 1995）在一定程度上已经有所发展。而“网络工作”这一术语已成为

对整个经济运行模式进行描述的流行性说法。交易成本分析（参见 Williamson, 1991）所提供的概念性工具可以用来分析哪些职能最好在组织内部实现，也即在公司管理层的控制下进行；哪些职能最好由公司以外的机构来实施，即通过市场来实现。莱提马克（Lehtimäki）、康特卡能（Kontkanen）和纽尔密（1991）已经将这种方法运用于对知识密集型组织的分析。

随着组织的进一步成长，涉及产品、分支机构、客户和地理区域的综合性部门（利润中心和战略规划单位）被组织在一起（图 5-4）以便各种职能在组织内部得以实现。利润中心又可以分割成更小的单位，并由一个专门的公司或控股公司的总部对其进行管理（参见 Campbell, Goold 和 Alexander, 1995）（见图 5-5、图 5-6 和图 5-7）。

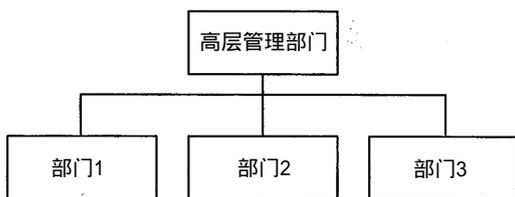


图5-4 利润中心型组织

矩阵式管理结构使产品制造、经营性单位、地域分布、人事部门、服务职能和项目开发形成二维

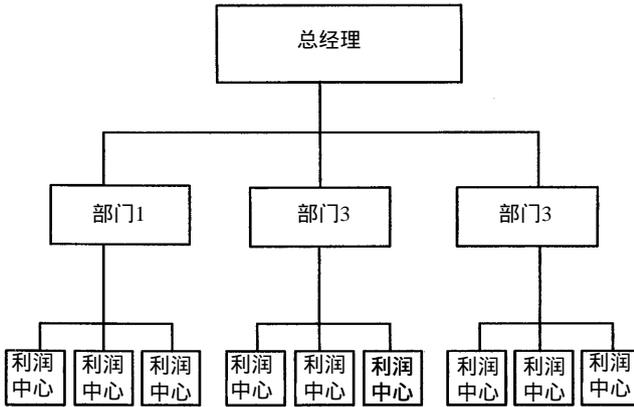


图5-5 分工型组织

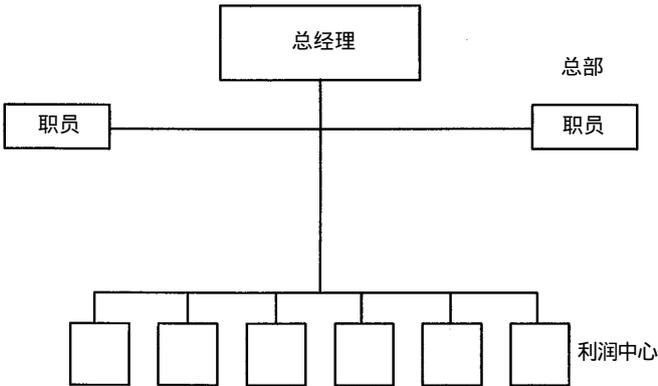


图5-6 大型联合组织

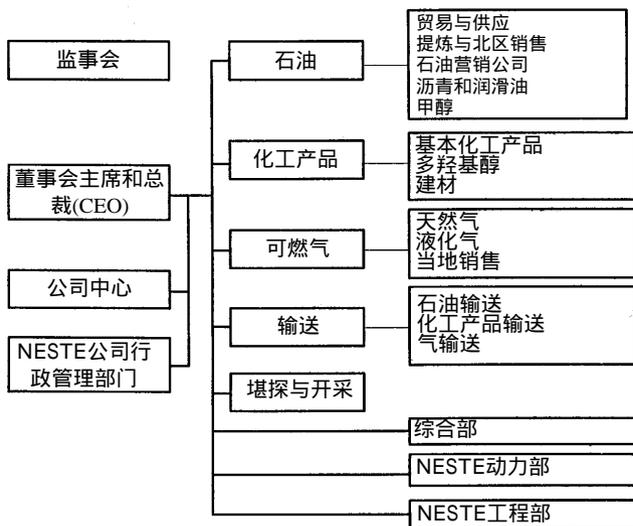


图5-7 跨国公司范例

式或多维式网络结构(图5-8和图5-9)。这种网络结构虽然更全面地描述了组织的实际结构,但容易让人忽视企业的重点和中心所在。较为复杂的组织结构图也许有其存在的价值,但大型化、多样化和国际化公司的结构过于复杂,没有哪个组织结构图能把它描述清楚。这种复杂的组织结构并不属于日常管理工作的职能范围。建立和重新调整这种复杂的组织结构需要最高管理层进行非常周密的计划安排。

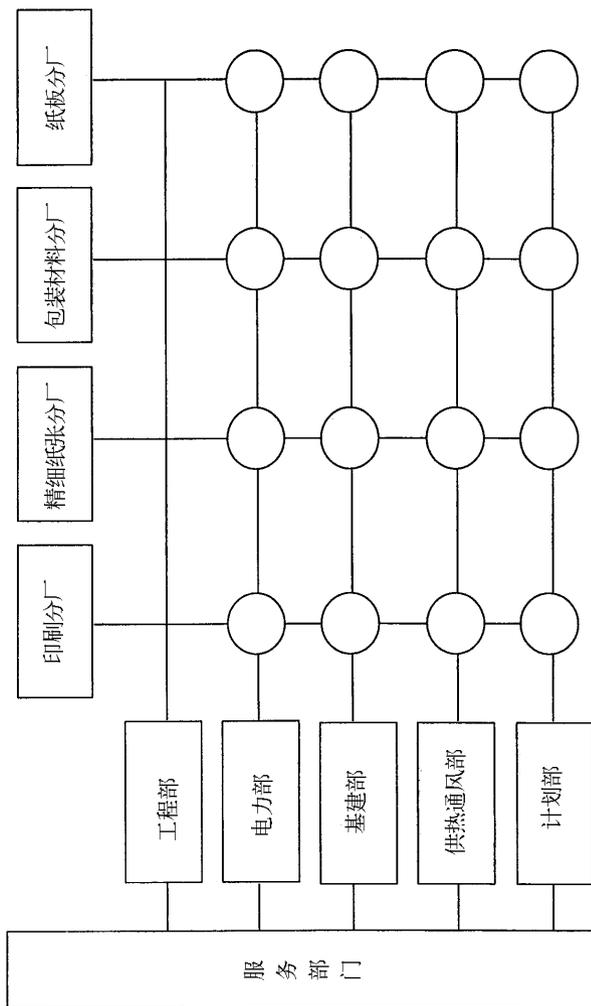


图5-8 生产和服务的矩阵型组织结构

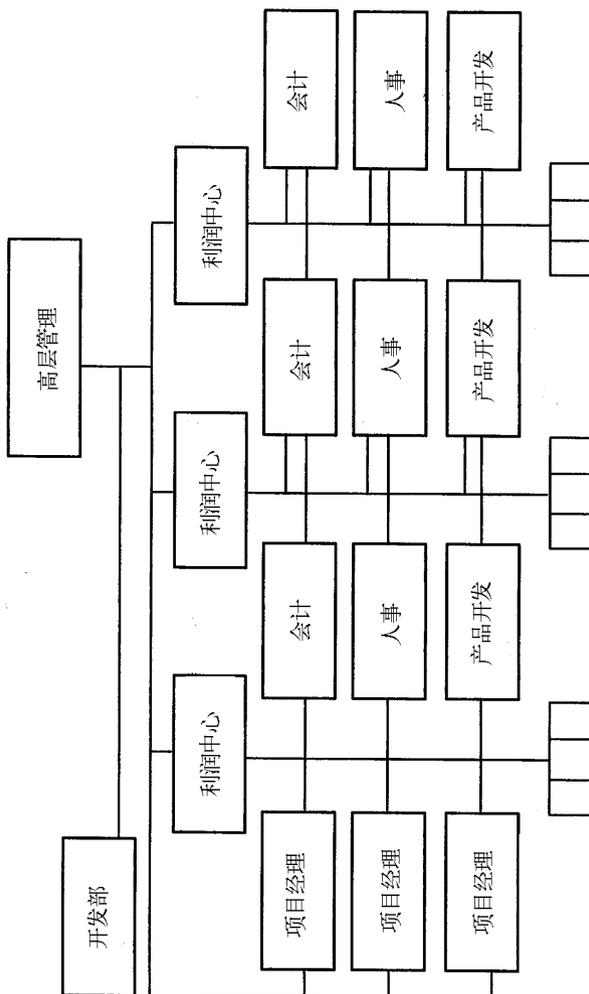


图5-9 职能和项目开发型组织结构

5.2 目标管理

目标管理虽由来已久，但真正把目标管理作为一种管理哲学加以推广的是彼得·德鲁克（Peter Drucker）20世纪50年代的著作。从本质上说，目标管理（management by objectives, MBO）^①的主要原则包括：

(1) 对公司、公司内部各单位、各部门和人员的管理都是按目标而不是按单个任务进行的。

(2) 目标的设定是在组织上下级间的交流沟通过程中完成的。

(3) 业绩评估以目标的实现与否为标准。

(4) 对现实与管理目标偏差的分析，可以为下一阶段制定更加切实可行的目标和提高管理业绩提供经验基础。

后来，德鲁克的这些原则又得到了进一步的完善。为了制定管理目标，搞好上下级间的沟通交流和进行其他管理活动，人们采用了一些技术、表格、方法、程序、政策和系统。随后，又有很多理论家提出了许多其他的目标管理方法（如Humble, 1968; Odiorne, Weinrich, 和 Mendleson, 1980; Santalainen和Hunt, 1988），但总的来

^① MBO后来也成为管理层收购全部股份(Management Buy Out)的简称，这两种简称有时会引起混淆。

说，这些方法都包括德鲁克提出的四个基本原则。不过有些管理方法包含过于复杂的技术或是烦琐的等级，以致于偏离了这四个基本原则。在具体管理，特别是在行政管理中，人们往往并不设定目标，而是以绝对数量来评价短期内产量的高低，这样做会导致可怕的后果（参见 Zilbert, 1991）：组织并不致力于完成自己的使命，而是追求可以量化评价的东西；但这种可以进行量化评价的东西并不足以体现管理人员的工作业绩。这就像消防队员的工作表现并不能用扑灭了幾次火灾来评价一样，尽管扑灭了幾次火灾比预防几次火灾的发生更容易计算。制定目标的意义在于使人们明确其未来工作中最重要的是什么，而不设定目标只以产出来评价的做法只是对已发生的过去加以总结，并不能指导将来的行动，这好比开车时只看反光镜不看前方一样荒谬。

图5-10展示了目标管理的基本要素。首先是岗位。岗位的设置必须有利于任职者规划、执行并控制自己的工作。通常，人们通过岗位职责把任职者与组织联系起来。有些公司为了使任职者明确对组织应负的责任，对具体执行人员的岗位职责做了详细的规定。但事实证明这种详细的岗位职责既烦琐又呆板，现在许多公司已经不再使用这种方法了，因为实际工作是不不断变化的，而详细的岗位职责无法跟上这一变化。因

此，与其逐条列出具体的工作，不如只大体规定责任、目标和预期结果。至于具体要完成哪些任务以及如何完成这些任务则由任职者自己决定，只要任职者按目标行事即可。

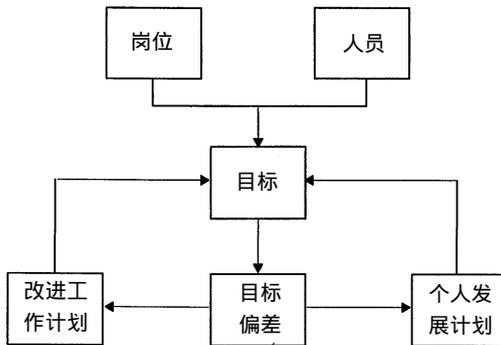


图5-10 目标管理基本要素

在实际工作中，岗位职责的拟定过程比形式更为重要。在有些公司，工作职责是由人事部门来拟定的；有些上司也愿意为下属拟定岗位职责。但是，这些做法并不好，充其量，这样拟定的岗位职责只代表了上下级间的某种协定，也许会以文字记录下来，成为书面协议。而实际上，书面协议这一形式是次要的，最重要的是上下级间的沟通交流能否达成一致的协议。对岗位职责的描述有许多非常好的方式，例如表5-1所示就是某一公司采用的方法。

在此例中，责任可概括为六点：

(1) 责任内容，包括主要责任和次要责任。

(2) 经济责任（对于总经理来说就是盈利责任和财务责任；在生产部门中，经济责任主要是指成本责任）。

(3) 行政管理责任。

(4) 专业技术责任，这一点在图 5-10中没有提到，对于一般职员来说却是最重要的责任，对于产品开发研究部门、市场营销部门和生产部门的职员来说也是最重要的。例如，市场营销人员必须懂得市场、产品和营销方面的专业知识，生产人员必须熟悉生产技术并掌握产品的专门知识。

(5) 产品开发责任。

(6) 战略制定责任。

上述的最后两种责任在图 5-10中组合成了一种责任，但在许多岗位责任中它们是分开的两种责任。本例中还列示了责任所在的主要区域，这些主要责任区域也可以采取其他形式的表格列示。岗位职责的形式和具体运用是千变万化的，但关键是工作要按岗位责任而不是按一系列具体任务来组织，以便使目标管理的原则得到有效的运用。

责任都是具体落实到每个责任者身上的。因此，经理人员应该通过与下属的个人交流和共同工作比任何职业咨询人员更了解自己的下属。经理人员对下属

的了解除了通过日常工作中偶然性沟通以外，定期对下属的工作目标、工作业绩、工作改进计划和个人发展计划进行评估也都能帮助经理人员更多的了解下属。

工作目标（图 5-10）是在上下级之间的沟通过程中确定下来的。这种特殊交流活动被称为工作业绩评估，这也是整个目标管理的关键。工作业绩评估决定了目标管理是一个动态的过程，还是一个僵化呆板的过程。上下级对目标达成共识后，责任者在实现目标的过程中，就拥有了为实现目标所需的权力，这样责任者就有权决定做什么、怎样做和什么时候做。如果出现威胁目标实现的情况，责任者最好应立刻向其上司报告，否则上司还误以为一切都在按既定目标顺利进行。

为了使责任者能够规划自己的工作并及时获得反馈信息，人们需要一个适用的信息系统。信息首先反馈给掌管信息者，这些反馈的信息也许能够证实计划进行得很顺利。如果反馈信息表明出现了异常情况，责任者就得及时采取补救措施。为此，其上司也应采取必要的补救措施，因为这些异常情况可能会影响到他的工作计划安排。在一个良好的信息系统中，责任者应最先获得信息，一旦发觉会影响目标实现的异常情况，他就应该立刻向上司汇报。

表5-1 岗位职责描述

责任区域描述

职位：总经理

上司：董事会主席

下属：行政经理、产品经理、市场营销经理、项目经理

1. 岗位职责

(1) 总经理对公司及其长期盈利能力负责

(2) 具体职责

- 负责整个公司的行政管理、生产、市场营销、项目开发
- 负责公司的盈利能力的提高
- 负责公司财务政策
- 负责公司的年度计划包括预算原则和预算的编制与执行
- 负责公司的管理，包括管理原则和制度的制定、公司目标框架的制定、各责任范围内下属的目标承诺、对目标实施的监控
- 负责公司的战略与发展，这包括：公司战略的制定、公司产品-市场配套政策的制定、公司发展目标的制定

2. 成果区域

- (1) 投资回报
- (2) 按产品和客户计算的销售收入
- (3) 产量增长率
- (4) 资产流动比率
- (5) 人事发展目标
- (6) 污染控制在规定的标准以下

3. 权限

- (1) 应交由董事会决策的事务包括
 - 公司战略的批准
 - 公司年度目标的批准
 - 法律上要求由董事会决策的事务
- (2) 应告知董事会的事务包括
 - 出现了偏离既定目标的情况

(续)

责任区域描述

- 影响公司形象的事务

4. 联络职责

- (1) 作为公司代表与外界联络
- (2) 与公司董事会秘书进行联络
- (3) 负责直属下级间（各管理委员会负责人）的联络与协调
- (4) 负责项目开发、生产、市场营销和项目经理人员之间的联络和协调（包括主持发展小组会议）

最高管理层负责

- 利润率、投资回报
- 销售总额、各种产品的销售收入
- 市场份额
- 公司形象
- 管理发展目标
- 战略目标
- 财务目标
- 市场营销部门负责
- 销售总量
- 对销售边际的贡献
- 定价情况
- 市场份额
- 客户分布
- 各类产品的销售量
- 产品形象
- 定单规模
- 销售渠道
- 存货周转率
- 退货数量

生产部门负责

- 生产量
-

(续)

责任区域描述

- 生产成本
- 发货时间
- 产品质量
- 人员安排
- 意外事故的处理
- 旷工情况
- 废品、次品情况
- 控制原材料的浪费

研究开发部门负责

- 新产品的开发
- 产品质量的提高
- 专业技术
- 员工的研究能力
- 现有产品的开发目标
- 新产品开发目标
- 产品开发的时间期限
- 项目目标

行政管理部門负责

- 管理报告的最后期限
- 基于成本管理的应收款项的信用期限
- 分期付款管理目标
- 利息成本
- 资金周转率
- 现金折扣损失金额

采购和物资供应部门负责

- 采购价格
 - 送货时间
 - 存货周转率
 - 存货资金成本
-

(续)

责任区域描述

- 物资供应间接成本
- 最佳存货量
- 采购数量

人事部门负责

- 公司内部形象
- 人员安排
- 旷工情况的处置
- 意外事故的处理
- 人力成本的核算
- 员工数量的统计
- 员工工作能力
- 员工招聘目标
- 人均投资回报
- 员工就职目标
- 员工培训发展目标

维修部门负责

- 生产中断和故障的排除
- 维修成本的核算
- 生产水平及相关因素

技术部门的职责

- 新知识需求目标
- 知识需求分布目标
- 知识效力目标
- 项目目标
- 期限

就业管理部门的职责

- 失业人数的统计
 - 员工流动和升迁目标
 - 员工培训目标
-

(续)

责任区域描述

- 劳动力的预测
- 期限

公路建设经理的职责

- 修建成本
- 项目成本、工程量和最后期限
- 工人人数的波动
- 工作安全保障
- 道路安全

教师的职责

- 获得学位的学生人数
- 学生的学习能力
- 学生就业情况
- 学习课程的设置目标
- 教学方法改进目标

现实与目标发生偏离是很正常的，并不是什么反常现象，也不代表管理就一定存在问题。出现这种情况的原因是多方面的，也许是因为目标定得不够实际，也许是因为发生了某些意想不到的事情。只有对目标的偏离进行公开的调查讨论才能吸取教训，为下一阶段制定更为合理的目标和及时发现一些潜在的影响因素提供帮助。如何更准确地制定目标只有在制定目标和分析目标偏离的过程中才能真正学会。这种分析过程可以发现经营中存在的瓶颈，区分工作的重点和非重点，获得过去工作的反馈信息。对目标偏离的分析

是实践中提高管理水平的有效手段。

任何具体说明如何完成一项工作的描述都不是目标。设定目标是为了指导行动使之达到预期方向和要求，因而目标必须是具体详细的、现实的、具有足够挑战性的。如果制定的目标很多，则说明目标制定者还没有真正领会其工作的实质。要制定工作目标，最好首先考虑工作成果的关键内容涉及哪些方面，然后针对这些内容制定具体目标。目标还必须是可评价的。笼统的“提高利润率”的目标既不具体也无法评价，这样的目标是不利于指导实际工作的；而“把利润率提高到多少”则是具体的、可评价的，可用来指导实际工作的目标。

另一方面，可评价性并不能取代工作任务和工作成果区域的内容成为首要考虑的方面。评价的方法不必也不应该比所评价的现象更加准确。粗略的和定性的目标同样也能起到指导工作的作用。例如，产品开发目标中涉及的新产品的数量只能是粗略的估计，即使没有达到预期数量，对这种产量目标偏离的分析也会有助于发现存在的问题。产品质量、员工工作能力、服务质量都是可以用定性目标来评价的。如果一项工作没有明确的目标，则表明这项工作本身是不必要的。设定目标的宗旨在于寻找工作业绩存在的主要领域，而不是追求对目标评价的精确性。任何数字都不能代

替人的判断。

目标的制定因公司、职位和具体情况的不同而不同，因而人们无法照搬或模仿其他组织的目标。表 5-1 列举了一些职位的目标，以便使公司在具体制定特定期限内特定职位的目标时有所启发。

目标管理的基本思想是：每个人在追求个人目标的同时也在追求公司的整体目标。也就是说，组织中不同人员的目标间存在着某种纵向或横向的协调关系。例如，推销部门要推销的产品正是生产部门所生产的产品，这里体现了组织中不同部门目标间的协调一致性。每个负责人对自己的职责最为清楚，他应该为自己的工作制定目标。业绩评估职能的作用之一就是使个人目标符合公司整体目标，而公司目标表现为最高管理层对未来某一时期的预期。同时，横向交流和团队工作也有利于使个人目标符合公司整体目标。在目标协调过程中，目标管理中的经营目标与战略目标相互影响、相互作用。如果公司内部沟通渠道畅通，目标协调起来就比较迅速；如果沟通渠道不畅，就会形成官僚作风，造成时间的浪费和办事效率的低下（参见 Darling, 1991）。

鉴于业绩评估是非常重要的沟通活动，上下级都应为此做充分的准备。上级应该把目标清楚地告诉下

级^①，而下级是分析过去工作偏离目标的原因和确定下一阶段目标的最佳人选。在此基础上，上下级可以讨论并最后确定未来目标，这是业绩评估最重要的内容。过去的经验是用来学习以改进工作的，不是用来相互指责或为自己辩护的，而将来的工作则有赖于用更现实的目标来指导。

业绩评估中达成的共识可以用表格的形式来记录。表5-2就是关于业绩评估的样表。需要强调的是，上下级之间的沟通比表格这一形式更重要。有的上司喜欢专断地下达目标，但是几乎没有哪个老板能比下属了解得更多，由老板决定一切的做法并不能使下属尽心尽力的完成任务。这样做会带来潜在的危险，下属们不会为业绩评估精心作准备，因为反正上司决定一切，或者因为某种原因，下属们没有足够的工作热情，这些都是上司所不希望看到的现象。另一方面，目标管理的目的就在于提高人们应有的工作积极性，而这种积极性很容易被组织挫伤。

业绩评估中对目标偏离的分析会产生两种发展计

-
- ① 实际上，“上级”和“下级”两个概念很容易给人以误导，因为目标管理使两者都不受等级的控制，而受目标的制约。上级和下级都有自己的责任，而且，这种责任在目标评价时是相互影响的。“负责人”和“责任人”两个称法较为恰当，但要在文章中反复用这两个词就显得罗嗦，所以，本文还是采用了不太恰当，但却简短的传统名称。

划： 工作改进计划； 个人发展计划。

表5-2 业绩评估表

产出	第一阶段				第二阶段	
	目标	结果	偏差	怎么办	目标	结果
销售额	A美元	B美元	C美元	不通过 中介机构; 拥有自己的 销售机构	D美元	
退货率	至多A	B	C	服务力 度不够;需 要专业训 练	至多A	

工作改进计划可以按表5-3的样式编制。工作改进计划最好作为一个项目来进行，它有质量目标、数量目标、成本目标和期限目标。供项目发展所需的资源总是很有限的，因此，必须根据这些工作改进计划能对公司业绩产生的贡献来决定是否优先发展这一项目。这样，即使在这一阶段无法实施工作改进计划，也可以在下一阶段予以重估和考虑。

根据业绩评估确定的个人发展计划把对员工的培训、教育与改进工作联系起来。然而在公司实践中，员工培训、教育与改进工作并不总是相互联系的。因而个人发展计划的确定也需要责任双方开诚布公地沟通。如果双方都能认真准备，沟通就会比较顺

利。表5-4列举了进行沟通需要准备的几个问题。表5-5也对可讨论的问题提出了几点建议，当然实际讨论绝不局限于这些问题，任何相关问题都可以进行讨论。讨论过程是保密的，但讨论的结果可以用一般的表格通知执行下一步行动的经理人员，因为这些经理人员更有机会去实施教育培训计划。而且，也可以把讨论结果告知人事部门，作为人事部门对员工进行培训的参考。

表5-3 工作改进计划表

存在的问题	改进目标	责任者	最后期限	需立即采取的行动
在瑞典设立销售机构	设立在瑞典的销售机构销售额达Y美元	市场营销经理	199X年1月1日	详细计划在199X年1月1日制定完毕
服务技能培训	每年退货率降低到不超过A	销售经理	199X年12月1日	与人事部门经理讨论培训计划

表5-4 潜力评估表

姓名：	_____
岗位：	_____
1. 总体而言，你是否喜欢目前所从事的工作？	_____

(续)

2. 你希望在哪些方面改进你的工作？

3. 为了能够胜任将来的工作，你希望在哪些方面得到支持、指导和专业培训？

4. 你对明年的工作有何建议？

上司：_____

责任人：_____

执行上司：_____

表5-5 潜力评估样表

我所在的公司每年10月份都对员工进行潜力评估，讨论如何帮助大家改进工作，提高对工作的满意程度，并为迎接新的挑战做准备。

潜力评估的主要目的在于帮助员工。每个人都应该认真准备潜力评估资料，这样才能真正从中受益。在下列表格中，我们提出了一些建议，希望有助于你准备潜力评估。你不一定要填写这张表格，也不必局限于表中列举的问题。这仅是一种参考，希望能启发你去思考一些问题。

在潜力评估中，你可以探讨任何相关问题。潜力评估对你的帮助程度取决于你的重视程度。你最好记下在潜力评估中与上司达成的关于你的工作目标和方向的共识。你可以与你的上司讨论关于你的工作和将来发展的任何想法。上司会根据实际情况和帮助你的可能性大小，对你的想法提出他的意见。请记住，你不必与上司讨论个人隐私和任何别的你不希望讨论的事情。

(续)

1. 你认为目前工作中最重要的任务是什么？

2. 哪些事务占用了你大部分的时间和精力？

3. 在目前的工作中，你的能力、所受的教育、经验和兴趣是否得到了发挥？如果没有，你希望发挥哪一点？你认为工作做怎样的改变才能发挥你的能力、所受的教育、经验和兴趣？

4. 请总结自己在目前的岗位上所取得的成就。你经历过哪些困难？

5. 你的工作中是否存在不必要或无意义的事情？有哪些？

6. 将来你会对哪种工作感兴趣？也许你有许多设想。这些工作是否需要专门的经验和培训？如果需要的话，你打算如何获得这些经验和培训？

7. 你对目前工作有何不满意之处？你还需要了解哪方面的信息？对于如何使公司成为众人乐于供职之处，你有何建议？

(续)

8. 今年你对自己、上司、公司的管理部门、下属和别人都有哪些期望?

5.3 上下级关系

5.3.1 授权行为

现实中的组织与以图表表示的组织是两回事。组织是各部门之间协同工作、相互依存、相互影响的集合体。在任何组织结构中，经理人员都离不开管理工作。经理人员与其所管辖的人员之间的劳动分工与对职责的说明和管理目标的规定是有所不同的。这种劳动分工首先是一种授权行为，它要求上级具备授权他人处理一些事务的技巧，也要求被授权的下属有承担责任的能力和意愿。

处理上下级之间的关系是管理工作中的重要内容。这种关系处理的好坏决定了一个组织的结构和系统框架是充满生机还是停滞不前。这种关系不仅仅是

一种工作关系，它还是工作范围之外的一种生活关系。以下我们将详细讨论这一关系。一方面，我们把这种关系看作是一种从上至下的授权关系；另一方面，它是一种由下而上的受托、承担责任的关系，甚至是由下而上的影响关系。这两方面是相辅相成的。如果这两种关系能够相互促进，就会有助于授权与受托双方的协调一致；如果这两种关系存在矛盾冲突，所引起的麻烦不仅会影响到这种受托、授权关系，还会产生其他麻烦。

授权是指在一致的目标框架之内，上级授予下级一定的权力、责任和决策权的行为。授权不仅是指定某人完成某项任务，还包括计划、实施授权、授权方法的选择，甚至包括经理人员对下属的监督和控制在。

责任可以通过授权的方式给予别人吗？关于这一点众说纷纭（参见 McFarland, 1974, pp.366~379）。一般来说，下属以其工作表现对他们的上级负责。而在目标管理中，预期目标的实现就意味着工作的完成。因此，上级在把权力授予下属的同时也把责任委派给下属，让下属对他负责。但是，重要的是上级仍须对他已授权给下属的事务向自己的上司负责。他并不能因为把事务授权给下属而逃避自己的责任。责任可以由大家共同承担，不能完全推卸给下属。从这个意义

上说，责任不可分割的说法是有一定道理的。然而，这并不能成为专权独断的借口。

上面的论述又应验了授权行为的另一个似非而是的特点。如果下属完成了上司交给他的任务，他就为自己赢得了荣誉——包括上级的感谢和赞赏。如果下属未能完成上级交给他的任务，则表明上司的授权行为是失败的，上司必须认真调查授权失败的原因。因此，经理人员在对其下属授权时要深思熟虑。对经理人员的评价是以其下属的工作表现为基础的。下属的工作热情正是经理人员的业绩所在。

在授权行为中，责任与权力是相互交织的，必须使两者保持一定的平衡。无责之权导致专断。“权力导致腐败，绝对的权力导致绝对的腐败”（Lord Acton, “Letter to Bishop Mandell Creighton”）。无权之责令人压抑窒息，因为被授权者为履行职责而必须有权获得足够的资源，包括信息资源。如果没有权力就无法获得足够的资源去履行自己的职责。然而资源总是有限的，人们之间也不可能充分有效地沟通，导致权力与责任是很难达到平衡的，因而，管理活动只能是一种不够完美的艺术，管理人员必须能够容忍许多模棱两可的事情。经理人员的权力和威信不是索要来的，而是自己赢得的，对经理人员的权力和威信起决定性作用的是经理人员的工作业绩。即使经理人员

的管理活动超越了他的权限，只要能出色地完成工作，就不会有什么麻烦。而即使经理人员没有超出自己的权限，其糟糕的工作表现也是不能容忍的。

授权非常讲究个人技巧，有些人擅长授权别人，有些人则并不擅长。不过，提高授权技巧是每个人都可以学到的。另一方面，授权又是一种与组织有关的现象，如果上层经理人员不把事务授权给中层经理人员，中层经理人员也就没有什么可以授权给别人的了。需要个人技巧的授权存在于分权的组织中。将不同利润中心组织在一起的原因很多，原因之一就是为更易于对这些利润中心进行权力授权。

授权行为有显著的优点。通过授权，决策权能够下放到组织中执行这些决策的层次，这一层次的人员执行起自己的决策来总要比执行上层领导的决策更全面、更容易、更有效。授权使得被授权者可以计划考虑如何实施这些决策，如何克服实施决策时遇到的实际障碍。授权体制还可以减少组织层次，这样组织就不需要那些只管控制而并不增加企业价值的人员和职位了。

实施授权后，经理人员就可以集中精力去做自己的管理工作。如果经理人员忙于处理应由下属来做的事务，他一定忽略了自己的本职工作。通过授权，经理人员可以把自己从处理紧急事务中解脱出来，而去

处理真正重要的事务。

授权行为也是表达对下属们的一种信任的行为。多数人是值得信任的。如果有些人不值得人们信任，那最好还是直接面对他们，而不要忽略他们。授权行为也是一种鼓励和激发人们在工作中成长和进步的有效手段。员工的成长对于经理人员来说是他的荣誉和可喜之事。实际上，这种成长中的员工已不再仅仅是“下属”了，而是一个负责任的被授权者，他为自己在工作中取得的进步而欣喜，并且也以他的欣喜感染着周围的人。因而，授权行为对于经理人员和他的下属来说，是一个共同成长的过程。双方都在学习提高，这也使他们之间有越来越多的共同经历。

授权行为也会存在着障碍，即使授权双方的愿望都是良好的。授权的障碍来自于经理人员、下属和组织。如果人们能够识别这些障碍，也就能够克服它们。

有些公司实行高度集权的管理模式。责任的不可分割性有时被误解为责任完全不能由他人分担，但也有可能是公司的历史原因造成的：那些经理人员白手起家成立公司，经历了艰苦的创业阶段，在创建公司的一定阶段，他们不得不集中自己的权力，而这种习惯很难在短时间内改变，即使公司发展到一个新的阶段也是如此。随着公司规模的不不断扩大，出现了分

权和授权的要求，而一些公司实行的仍然是家长制的管理。这种管理是建立在对下属的严格控制和不信任的基础上的。另一方面，官僚制度也是授权行为的障碍。模糊的组织结构和不以责任为基础的职位设置都给授权带来了混乱。这些由组织带来的障碍可以由组织的进一步发展来排除。另外，在授权时，如果忽视了对员工的培训或没有考虑到员工自身能力的不足，也会对授权产生不利影响。最后，尽管小的组织有许多明显的优点，但如果组织规模过小，因为根本就没有被授权者，也就无法进行授权。在这种情况下，自动化使我们可以利用机器来做一些枯燥无味的惯例性工作。这种让机器完成工作的行为是否也属于授权行为呢？在这一过程中，我们是否也把权力和威信赋予了机器呢？这些机器能否控制制造它的人呢？

授权行为要求授权者具有成熟的思想、对下属的信任、交际沟通技巧、授权的意愿、领导技巧甚至足够的自信心。如果下属干得比经理人员所预料的还好，甚至比经理人员自己所能做的还好，那又会怎样呢？自信心不足的经理人员就会难以接受这种积极的结果。毕竟，没有完美无缺的人，经理人员也不例外。经理人员的授权需要冒一定的风险，因为，一名新手也许把事情搞得一团糟，而对其结果负责任的仍然是经理人员。（但是，请注意那些从不犯错误的人，他

们也从不尝试做一些新的事情。尽管如果同样的错误一犯再犯也很糟糕，那只是表明错误没有得到适当的纠正而已，这比从不犯错误要好。人们应该从不断犯新的错误和更有趣的错误中获得经验。)

通过授权，经理人员可以把工作委派给他人去做，从而减轻自己的工作量，以便能集中精力处理更重要的事情。但是，这又涉及到授权行为另一个似非而是的特点：即在授权初期，经理人员的工作量反而会增加。因为经理人员要花比自己做那些工作更多的时间来委派别人。也就是说，他必须与被授权者进行沟通、予以指导，并且讨论工作目标和期望，讨论工作中可能遇到的困难，甚至进行必要的监督和控制。可是到最后，也许会发现事情的结果与他预想的完全不同，或者比预想的要糟糕。所有这些都只是对被授权者进行培训，为将来的授权节省更多的时间。如果经理人员过于忙碌，以致于无暇授权别人去工作，那么他就会处于恶性循环之中——越是没有时间授权别人就越使自己更加忙碌，而改变这种恶性循环的唯一办法就是授权他人去工作。

有些下属不愿意承担更大的责任，而宁愿只做好自己的本职工作。这些下属也许非常擅长做一些具体的工作。但其中很多人，如果对他们进行一定的培训，让其完成更多的工作，承担更大的责任，他们会从中

得到提高的。他们也许是被以前的经理人员和组织宠坏了。如果他们能够克服刚开始承担更大责任时的担心和经验的不足，他们的工作潜力和热情会得到更大的激发。他们会因为得到上司的信任而感到生命活力的再次焕发，同时，他们也愿意用实际行动去证明自己是值得上司信赖的。由此可见，下属工作能力的缺乏也是影响授权的因素之一，但这种能力的缺乏可以通过教育和培训得到弥补。

下属人员的个人危机也会暂时或长期影响到他的工作。经理人员在处理这种个人危机时需要一定的技巧和灵活性，但他们对下属的影响力也是有限的。有时，在出现个人危机时，经理人员成了下属与他人的主要联系纽带。不过，如果经理人员想要充当一名业余的精神病医生则是徒劳无益的。当他发现下属的个人危机越来越严重时，他惟一能做的就是建议此人去接受专业的治疗。

授权行为并非纯粹是技巧和技术的集合，它是一个授权者与被授权者共同进步、共同承担责任、共同学习的过程。如果不把这一过程加以简化我们将无法描述这个复杂过程。因此，我们把授权行为划分为三个相互重叠的阶段。第一阶段是把职权和责任授权给下属，第二阶段是执行授权，第三阶段是事后对授权行为的评价。

在委派职权和责任阶段，授权者把权力、相关信息和资源交给被授权者，与被授权者讨论工作的目标、期望、存在的局限和完成工作的最后期限。经理人员对组织及组织发展前景的观点和看法也将有助于被授权者在一个更广阔的背景范围内明确自己的责任。在授权之初，经理人员最好要告诉被授权者，自己对如何完成工作并不感兴趣，因为这需要被授权者自己去决定。经理人员可以表明，他愿意与被授权者讨论可能出现的任何问题，但他更希望被授权者能够提出更多更好的建议而不是更多的问题。经理人员愿意与被授权者分享他知道的所有相关信息，但他并不会代替被授权者去做任何决策。这样，经理人员就可以鼓励、激发被授权者的积极性，给他创造挑战和超越自我的机遇。所有这些都是经理人员进行授权时需要与被授权者进行沟通的内容，同时也约束经理人员自己按照与被授权者的约定行事。

执行授权阶段是一个比较微妙的阶段。在此阶段，经理人员仍然需要对授权他人的事情负责，而不能推卸责任。因此，对于事情的进展，经理人员必须密切关注，而不是漠不关心。不过，经理人员很容易犯的错误是：尽管已经将某事授权与他人，但由于自己的不放心而会监督或监视被授权者的行动。其实，只要事情朝着正确的方向发展，经理人

员就不应该过多地进行干涉，而且也不应该纠正下属工作中的一些细节问题。明智的办法是与授权于他人的工作保持一定的距离，这样，经理人员就可以从一个更开阔的组织整体角度来看待这项工作。经理人员应该鼓励、支持、帮助被授权者，而绝对不能代替他做出决策。不过事前也应该约定，被授权者应及时向授权者汇报遇到的偏离既定目标的情况。不过，仅靠报告的沟通方式还不够，非正式的交流也是必要的。在授权过程中，一旦出现未能预见的失败，经理人员随时可以收回他的授权。这种情况如果经常发生，那么经理人员就应该仔细检查一下自己的授权技巧是否存在问题。

尽管授权评价过程对授权双方来说是一个总结经验、吸取教训的重要过程，但是这一过程常常被人们遗忘。对授权行为的评价可以通过以下问题来进行：最终结果是否是期望的？若结果达到了期望，是否应该告诉被授权者并对他表示感谢？如果结果没有达到预期的目标，那么原因又是什么？经理人员如何才能做得更好一些？授权双方在哪些方面未能进行有效的沟通？存在哪些误解？是否有人未按即定的目标行事？为什么会发生这种情况？将来应如何纠正这一现象？是否有未能预料到的问题发生？是否有可能预防这些问题的发生？从授权过程中我们可以吸取哪些教训？

如果经理人员感到自己整天忙于处理各种项目和出现的问题，很少有时间去考虑组织自身的发展问题，这就形成一种恶性循环，最终结果是经理人员自己精疲力尽而组织也随之趋于崩溃。长远来看，经理人员应使组织在没有他的情况下也能正常运转^①。这从组织发展的角度来看是正确的，然而组织内的权力之争常常导致相反的结果——经理人员常常不愿意使组织正常运转，而要竭力证明自己对于组织的重要性。特别是在经济萧条时期，经理人员更是竭力想保住自己的职位，即使这样做不利于组织的发展也会在所不惜。然而组织的发展是要以整个组织中存在广泛的授权和责任分担机制为前提的。组织中的广泛授权和责任分担机制使经理人员从琐事中解脱出来去处理更为重要的管理工作。

授权是管理技巧中最为重要的技巧。根据授权技巧的不同，我们可以看到两种不同的管理风格。一种是活塞式授权，另一种是陷阱式授权。

对管理层次或纵向的相关职责可以用一个活塞模型来描述。责任可以看作是一个汽缸和在汽缸中上下运动的活塞。当由责任人承担一切低层次的责任时，

① 转引自约翰·梅纳德·凯恩斯(John Maynard Keynes)。他说：“我们最终都会死去，这是千真万确的。而组织也有自己的生命周期，组织的生命周期可能比任何人寿命要长得多，至少比某个人在公司里的工作年限要长。”

活塞处于图 5-11 所示的最上端位置，此时的授权是最充分的。

每当经理人员有了新下属时，他就有责任密切关注并指导这名新手的工作；事实上，他必须与下属一起工作，因为这是指导下属的最佳方法（图 5-12）。这时，经理人员不仅承担自己的职责还要担负其下属的职责——如模型中所示汽缸里的活塞不断上下运动。当这名新手逐渐熟悉自己的工作后，经理人员就可以授予他越来越多的职权——即活塞逐渐向上移动并最后悬在上方（图 5-13）。一名成熟的下属甚至可以让上司更加放心，这时活塞还可向上运动，直到有一天，达到图 5-11 所示的状态，这时授权者与被授权者的职责就彻底分清楚了。即使到了下属



图5-11 活塞式责任分工模型

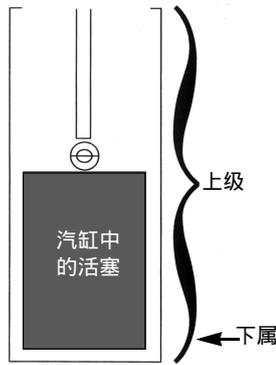


图5-12 出现新下属时的活塞式责任分工模型

再次需要上司帮助的时候，活塞仍可以下来，也就是说，必要时，经理人员仍可以帮助下属，但是，如果这种情况经常发生，则表明授权行为是不成功的。

另一种对待新手的方法是任其自然，让他自己从工作中学习，最后检查一下他是否学会了做好自己的工作。上司始终停留在图5-11所示的汽缸最顶端位置，不与下属分担任何责任，也不给新手任何指导。在这种情况下，新手会发现自己处于陷阱之中（图5-14），他必须自己想办法跳出陷阱，其结果很少是令人满意的。有一些新手最后跳出了陷阱，而大多数却无法跳出。如果一个公司中有些职位上的人员很少能完成自己的工作，我们有理由相信，这个工作职位从设计或管理上来说是个“陷阱”。

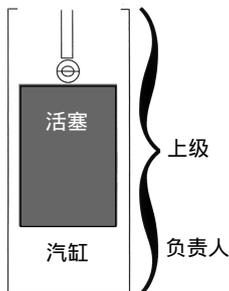


图5-13 下属开始分担责任时的活塞式责任分工模型

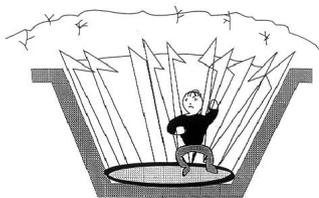


图5-14 困在陷阱中的新手

5.3.2 如何影响自己的上司

所有关于管理的文献和教育课程几乎都只是从上级的角度来谈论上下级关系。管理仅仅被看作是上级对下级的管理，授权也只是组织中上级授予下级一定职权的行为。但事实上，经理人员的上层还有上司。处理与更上一层领导的关系和处理与其下属的关系比较起来，至少是同等困难的，而且肯定更加微妙难处。对于许多年轻人来说，与上司的最初关系有时是爱恨交织的。这种关系也许会发展为与一个职业导师的终身友好关系——也许是与教父一样的保护人关系——或者，这种关系成为难以忘记的令人失望的痛苦回忆。

在一开始，这种新的上下级关系难免是单方面的。即使新下属知识渊博，熟悉自己的专业技术，但他对这个组织还是知之甚少，因此，还需要上级花时间来支持和引导他。但是，最终，下属要能够独当一面，而不需要再向上司征求更多的建议和指导。他还必须学会让上司接受自己的设想，甚至要影响上司。换句话说，他可以并且也必须通过自己的工作 and 在工作中获得信息和技术来影响他的上司。他应该表现出自己与上司的不同之处和自己对于本职工作更加擅长的一面。这是因为，如果他与上司没有什么不同的话，那

么显然其中有人一定是多余的。任何岗位都应有其存在的理由，这种工作岗位必须能给公司创造价值，而不是仅仅做他人创造价值的附和者。一个工作岗位不能只起一个水龙头的作用——让所有的水流过而不增加任何味道。做一名下属也并不意味着只能做一些辅助性的工作，而不创造任何价值。

经理人员总希望其下属具有独创性、自信心，甚至具有坚定的忠诚之心。不仅仅下属要依赖上司，上司也要依赖下属的协助。如果失去一位负责而又能干的下属，就会遇到许多麻烦，因为这样的人员是很难由别人替代的，失去这样的下属就意味着要损失一部分销售收入、失去一部分客户甚至是产量的减少。而且，经理人员向上司和客户报告下属的流失也是很难堪的。影响力并非只是从上至下的单向运动，也可由下而上运动。任何人都有可能影响他的上司——经理人员。经理人员本身也是可以被影响的（参见 Darling 和 Taylor, 1986）。

但是，影响经理人员是困难的。首先，经理人员很难找到。经理人员常常把大部分时间用在处理公司内外各方面的联络事务上，在你需要找他们的时候，并不一定能找到。但无论如何，下属是有权占用上司一部分时间的。当然，在打扰上司时最好与之讨论最重要的事情，而不要让经理人员听你抱怨别人怎么麻

烦你之类鸡毛蒜皮的小事。偶尔与经理人员进行一次详谈是很必要的，而业绩评估正好可以达到这一目标。

在与经理人员会谈时最好能够开诚布公，而不要给他造成一种虚假的印象，使他认为事情进展得很顺利，而事实却并非如此。你的上司处于更有利的位置，他可以帮助你找到存在的问题；因而，不论在什么情况下，最好都应让他了解真实的情况，而不要在出现较大问题时才告诉他。下属遇到的麻烦也是其上司的麻烦，而且经理人员还有自身的烦恼。因此，作为下属，最好对遇到的问题提出自己的观点和建议，而不是仅仅提出问题。

对上司来说，即使是最优秀的经理人员也是凡人，这就意味着他们也有追求虚荣心的一面。他们也是乐于被别人欣赏，也像别人一样在出色完成工作后希望得到感谢和赞扬。另一方面，对经理人员采取奉承、讨好、弄虚作假的态度并不会给你带来什么好处，即使这些行为暂时对你有利，从长远来看，这种态度会形成一种虚伪的人际关系，在遇到困难时也于事无补。同样，玩弄花招、精于算计，在由经理人员负责的事务上不尊重经理人员的意见也会造成不良后果：也许在一两件事情上还能蒙混过关，但这并不能建立一种良好的人际关系。无论是对经理人员和下属，还是对工作的

完成和整个组织来说，开诚布公的态度都是非常有利的。

如果你不论怎样努力都难以与你的上司相处好，那该怎么办呢？如果你与上司的关系岌岌可危，那么你就有失去工作的危险。有这样一种可能，你的上司代表了组织文化，他与你一样无力改变这种组织文化。还有一种可能，你的上司比你更有经验，视野更为开阔，但他不愿与你分享这些，或者是因为他没有这种权力，或者是他不愿意这样做，或者是他缺乏与人交流的技巧。人无完人，你不必非得喜欢你的上司——你只是与他一起工作而已。你也许认为你的上司有权决定你的职位升迁，但是，仅仅只是为了这个目的而与你所不喜欢的上司共事是令人痛苦的。

如果以上原因都不存在，那就可能是因为你遇上了一个糟糕的上司，他嫉妒你的能力，把你看成是竞争对手而不是愿意承担责任的下属。不幸的是，这样的上司的确存在（参见 Bassman和London, 1993）。很有可能你们两个人的个性互不相容，这就像两种化学元素结合在一起不是发光而是产生燥热一样。

如果你与上级的关系无法得到改善，你本人、别人和你的职位都受到这种紧张关系的影响和制约，这时，你最好去寻找一个新的职位。在一些公司，人事部门也有职位咨询人员，你可以同他商讨在同一公司

内调动你的工作。有时，即使是一个临时的项目也会提供一个展示你能力的好机会。当然，你也可以在其他公司谋到职位。

复习题

1. 请讨论组织这一管理职能。
2. 什么是单人管理模式？
3. 请讨论目标管理的核心思想。
4. 授权与责任之间是什么关系？
5. 请讨论上下级关系中存在的典型问题。如何克服这些问题？

练习题

试分析你自己的职位。

1. 你工作中最重要的三个角色是什么？
2. 按表5-4的格式描述你的工作。
3. 以表5-1作为参考，请考虑你的工作主要成果区域是哪些。列出三个主要成果区域。
4. 与你的上司讨论一下上述练习的结果。从这种讨论中你有什么体会？是否对你的某些观点有所改变？

第6章

领导工作

一个人的真正使命在于尽责，而不在于统治。

——阿尔伯特·爱因斯坦(Albert Einstein)

6.1 什么是领导

经理人员可以通过任命的方式产生，但经理人员的领导地位必须自己在工作中树立。领导不是组织中的某一个职位，而是一种积极的、有影响的力量。领导地位的获得不是基于某个职位或身份，而是基于领导者的威信和声望。领导地位可能来自于个人的热情、权威、可信、知识、技能或者超凡的魅力；简而言之，它来自于领导者对其下属所产生的影响力（Darling, 1992）。

领导有多方面的含义，我们不可能给它下一个简短而精确的定义。在本章中，我们先探讨领导的性质，然后讨论它在激励、协作以及在冲突中所扮演的角色。习惯上，人们给领导下的定义包含如下要点：设定组织的价值观和目标，并以这些价值观和目标去引导组织成员；具有获取和组织资源的能力；具有反馈能力；能够通过分派任务显示出对下属的支持和信任；在遇到暂时困难时，能显示出实现组织目标的决心；在困难和批评面前敢于承担责任；善于支持组织中的其他成员；具有解决冲突的能力；能保持父亲（或母亲）般慈爱的形象；能缓冲打击和失望（Bennis和Nanus, 1985; Kotter, 1988; Yukl, 1989; DePree, 1987; Javidan, 1991; Sooklal, 1991）。领导包括多方面的内

容和各种类型，加之领导者、管理者和组织之间相互作用的影响，领导也各不相同(Ropo, 1989)。

上面所列举的领导特性没有也不可能囊括一切，而只是领导者所必须具备的一些特性。然而，要成为一名让人满意的领导者，还应当具有从许多看似无足轻重的问题中区分出关键问题的能力。解决所区分出的那些关键问题，往往还需要领导者个人具有强有力的领导能力。如果领导者没有这种辨别能力，则往往在管理上会小题大做、来回扯皮，把琐碎的小事当成事关组织名誉的问题，而对那些事关生死存亡的问题却因缺乏勇气而无法解决。

这里，我们还可用另一种方式来理解领导的多重含义。如上所述，领导能够区分出那些对未来至关重要的问题。在生产人力和社会资本的组织学习过程中，这种洞察力便成为一种资源。这种洞察力会自行出现、变化、形成，并在组织学习的过程中获得再生。领导要为组织的这种学习过程指明方向。在此过程中，领导不会像在执行管理工作中那样给出明确的目标定义。这种过程的结果和未来一样，是模糊不清的。不过，领导使组织在面对未来时变得更为成熟，而不在乎它将来会是什么样子。一位领导者所要面对的模糊不清的东西要比进行“纯粹的”管理所要面对的多得多。领导工作使人感到压力重重而筋疲力竭；同那些

仅仅在本职岗位上进行的管理相比，领导工作需要更多的韧性和减缓冲击的能力。作为领导者，总会经历职业方面的、个人方面的各种危机。莱提马克（Lähteenmäki，1993）认为，许多公司在处理危机时往往准备得不够充分。

总的说来，组织中总有一些管理职位和同这一职位有关的管理工作，但领导并不是同某个职位联系在一起，它是一种能够更好地发挥人和组织功效的行为现象。没有这种行为现象，组织中的人力资源就会浪费甚至丧失。仅仅靠说教的方式，人力资源的潜能是不会释放出来的。领导的独断专行对领导者本人不一定有利，但在冲突、风险、模棱两可等困难情况下，它意味着领导者要冒个人风险、做出承诺和承担责任。这好比在领导的丝质手套里，甚至可能存在钢铁般坚硬的拳头。不过，如果需要频繁地借用这种钢铁般的拳头的话，权力就已经代替了领导。

领导可能会带来好的或是坏的结果，康格和卡农戈（Conger and Kanungo，1988）也写到了经常被忽视的领导的不好的一面。管理学文献详尽地描述了领导的积极作用，但比如希特勒那样的领导的坏的一面，却很少有人提及。如果没有领导，道德上有价值的改革也不能获得成功，这就是为什么领导和道德体系紧紧地连在一起。最近这些年来，有关商业道德方面的

要求变得多了起来(如Pastin, 1986; Cadbury, 1987)。但是,领导道德仍然是一个被广为忽视的研究领域。在公开揭露领导者的道德缺陷方面,媒体显得比其他组织更为积极。这里的领导与第3章结尾处所讨论的战略类型较为接近。在那里,我们强调了整个组织的战略学习。特别是处在大变革的时期,领导和战略开始互相靠近。在早期的关于领导的文献中(如Katz, Maccoby和Morse, 1950),领导主要被当做中层管理和监督对象这样的课题来看待,但是现在,战略领导这一概念(如Schendel, 1989)突出了在重大变革的时期,战略和领导的主要内容是怎样地相近。正因为如此,在本书的目录中分别列出战略管理、管理工作和领导工作等等或多或少显得有点武断,但为了说明文章的内容,这样做是必须的。

6.2 激励

工程师们将机器的效能定义为容量和能量的产出。人的效能,也可以类似地分别来定义(见图6-1, Vroom, 1964; Porter和Lawler, 1968)。人的能力与知识、技能、技巧及行为的认知等因素有关。人的能量通过动机反映出来,比如做事情的愿望,也就是行为的动力因素。换言之,动机是行为的一个组成部分。

在图6-1的公式中，动机与能力的关系不是相加而是相乘。这种相乘的关系意味着如果一个乘数是零，其总体表现也为零。没有了动机，再强的能力也等于零。不可否认的是，这一公式对人的误导很深。事实上，将很强的动机与几乎不具备的能力结合起来，会导致不利的后果(个体忙碌综合症)。

$$\begin{aligned} \text{性能/表现} &= \text{能力} \times \text{能量} \quad \text{或} \quad \text{能力} \times \text{动机} \\ \text{动机} &= \frac{\text{性能/表现}}{\text{能力}} \end{aligned}$$

图6-1 动机和性能表现

然而，组织中人力资源的开发利用受到限制，与其说是因为能力不足还不如说是因为动机上存在问题。由于工作对人的能力要求太高而使人筋疲力尽的情况并不常见。更为常见的是，人们由于遭受了挫折而对他们的工作感到厌倦。比如，觉得工作没有意义，或者所做的工作并不是与他们想做的事情，等等。个人的以及组织中的这些挫折妨碍了其潜能的发挥。工作动机方面存在的问题由多重原因引起，深究其源，一方面在于组织的管理和文化，另一方面在于人的个性。归根结底，是这二者在何处能达到一致。制造麻烦的人很少是没有能力的人，而通常都是那些有能力的人，他们觉得自己受到限制，不能适当地、积极地发挥能力。非但如此，在整个组织及其他的不良氛围中，他们甚至可能充当破坏者。

人们在受其本能趋使时，总是精力充沛。从这个意义上说，激励是不必要的——因为它已经存在了。激励是一种受文化影响的现象，特别是在西方人看来，要做到长期的懒散是不容易的——尽管90年代以来，许多欧洲国家中出现的大量的失业现象，影响了人们工作的动机和士气。那些在被认为是工作懒惰的人对于他们爱好的东西，可能表现出巨大的积极性。激励，或者心理学上的激发水平，对不同人的效果是不一样的，每个人都有他自己的最佳水平。如果激励超出这一水平，就会使人感到有压力，一般情况下，一个人总是试图退回到他能被激发的最佳水平。激发水平太低，就会使人厌倦，这时人们将会找一些事来做，以增加他被激发的水平。不同的激励水平与表现之间的关系可见图6-2。激发水平促进了人的表现，但只能促进到某一点。超过了这一点，表现就会逐步减弱。表现的难度影响了激励水平的顶点。一般认为，在较低的激发水平下，复杂的工作要比常规的工作做得要好。当激发水平提高时，心理需求使人们的行为变得常规化，由此带来管理上的困境：繁忙和重压下的管理者发现很难使自己的精力集中于复杂的事务，并不是因为他们无能，而是因为要把激发水平退回到与目标相符的最佳水平是困难的。

人们不需要激励——因为在他们的本性里存在动

机。人们具有这样的动机，或者心理学上所说的激发水平，就会向他们认为合适的目标前进。可用于激励的动力或者方向，要么是内生的，要么是学来的，它们使人们在社会许可的道路上奋勇向前。管理者面对的问题是，如何获得使人们为实现组织的产出而努力的激励或动力。在工作中，任何一名上司或者下属都知道，这个问题没有一个简单的答案。按别人的心愿去促进或操纵一个人是不可能的。通过管理，激励和动机可以得到发展，也可能被窒息。它们存在于每个人的心中，而不受上级的压力的影响。如果不满足一个人内在的动机，外界是没有方法和技巧给他以激励的。

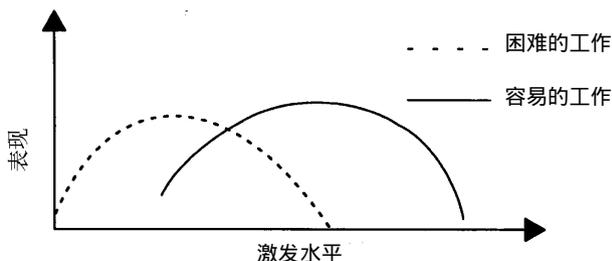


图6-2 激发水平与表现

关于激励的理论很多，它们是课本里引用得最多的素材，比如蒂姆、彼德森和斯蒂文斯（Timm, Peterson and Stevens, 1990）。马斯洛（Maslow, 1954）以及赫兹伯格、莫斯纳和斯奈德曼（Herzberg、Mausner

and Snyderman, 1959), 就是其中影响最大的。马斯洛将人的需求从低到高分五个层次: 生理需求、安全需求、社会需求、尊重需求和自我满足需求。赫兹伯格则将需求两分为外在需求(保健因素)和内在需求(激励因素), 前者指外部的的工作条件, 后者指工作本身。赫兹伯格的基本论断是外在需求可能是一个导致不满的原因, 但是即使它们已经很好地得到满足, 也只能是减小这种不满, 而不能为工作提供积极的动力。只有激励因素, 比如说一项有趣的、富有挑战的工作才能带来真正的工作动力。

图6-3说明了赫兹伯格的双因素理论, 它是在一次针对管理者的内部课程中, 对他们进行了调查之后得出的结果。就像赫兹伯格在最初的研究中所做的那样, 参与者们被要求指出他们工作中最积极和最消极的因素。图6-3将答案分类后列示: 大多数积极的经历与激励因素(图中上半部分)有关, 而不满意则与保健因素有关(图中下半部分)。工作本身创造了动机, 也是工作本身使人无法产生工作动机。外在的、管理的因素只是增加或减少了不满意程度。因此, 动机和不满并不是同一空间中的两端, 它们由不同的因素所引起, 属于两个不同的层次, 受不同的方式的影响。

持批评意见的人驳斥了赫兹伯格的理论, 说它也许只运用于智力型的工作, 并且认为产生这种理

		(+)满意	(-)不满意
内在或激励因素	成就	31	7
	认同	25	3
	有趣的工作， 增强的责任感	5	
	改进		2
	专业的发展	61	12
总合			
外长或保健因素	公司政策和行政管理		32
	工作监督		8
	工作环境		3
	薪水	2	
	地位	4	4
	与下属的关系	3	
	与同事的关系		17
	与上司的关系		
	安全	9	64
总合			

图6-3 根据赫兹伯格的双因素理论，对一家芬兰公司员工满意和不满因素的分类

论的方法论是——只考虑那些关键的事件，而对影响动机的因素没有进行真正的划分。由于经济和工作性质的结构性变化，双因素理论在许多方面可能比近半个世纪前它刚刚形成时要更时髦一些，这一点也是实实在在的。在工业、零售业，甚至在管理工作的许多部门，已出现了一股强大的自动化浪潮，不过当时人们还没有看到它的全部。随着信息技术的发展，一股新的浪潮正扑面而来。这些新事物带来的影响是，许多需要手工、智慧，或者社会技能

的工作已经被那些单调的少数工作所取代。而这些职业很难让人从内心里感到它们是有趣的和富有挑战性的。如果一名经理试图说服工作人员，以使他相信这些职业的趣味性和挑战性，那么他会被认为是一名操纵者而不是激励者。

有一些方法可以用来增加这些工作的变化性。工作轮换是经常采用的一种方法，它之所以有用是因为它强化了组织的灵活性和人员间的可替代性。不过，这种方法的效果也是有限的，从根本上讲，人们是为了谋生才去做那些单调乏味的工作。此时，他们不会意识到自己在工作中的潜能，甚至对失去工作的担心也会变成努力工作的动力。在有工作存在的地方，就存在着做这些工作的人，生存和其他外在因素是工作的惟一动因。这听起来未免让人觉得悲哀。但事实上一直存在着这样的工作，并且随着自动化的发展，这样的工作越来越多。人们对这些工作的兴趣首先来自于公司为他们的生存所支付的薪金（见Lähteenmäki和Paalumäki, 1993）。他们的工作动机是把工作作为一种手段：工作及其报酬是改善工作之外的生活质量的手段。用赫兹伯格的术语来表示，就是，这是外在的因素在工作中发挥作用，是外在因素在支撑着这些人。

与此同时，也有一些无法自动化的工作。如在服

务业，尤其是在知识密集型产业里不断产生出这样的新工作。从事这些工作的人员更经常考虑的是职业的道德价值而不是组织文化。内在的动力驱使着他们去做好一件工作时，他们的表现最为出色。这些人不可能为外在动因所管理和激励，他们因内在激励而工作。

这样的工作和人员在传统的产业中也能找到。目前，尽管自动化的发展和官僚作风的存在使激励很难发挥作用，但是受内在激励驱使的工作和人员在服务业大量存在。修改工作很难自动化，并且在一些领域还存在着许多新的、需要有技巧和手艺的专门人员的可能性，比如房屋变旧之后的修缮工作。许多公司已经开始外购他们所需的维修服务。这样，在商业中提供了许多创业机会。在个体推销以及咨询业，一位熟悉其产品、服务和客户的从业人员不可能被机器所代替。一位有事业心、有能力的人总会在这样的工作中拓展自己事业的空间。如果他对所在公司不满意，那么对他来说，在其他公司找到一份工作，或者甚至创建一个自己的公司，都不是很困难的。在这种情况下，内在的动因才是关键。

动机不可能被馈赠或转移给他人。但是，采用组织的方式可以去影响它。众所周知，大量的人事变动和员工的经常缺席是组织出现了问题的征兆。这些问

题使员工为组织工作的动力大为减弱。人事变动和人员的经常缺席所造成的成本比大多数公司所能意识到的更高。其他缺乏动力的表现较之上述两方面更难衡量。但是如果有人睁大双眼、竖起耳朵在组织中走一圈，这些症状也会被发现。以下我们将讨论影响动机的一些方法。

工作设计可以增强工作的挑战性和工作兴趣。如果一个人对他的工作做出计划，并且拿他所做的结果与计划比较，得出反馈信息，并以这种方式来控制其工作进程，那么，他会觉得自己的工作很有意义。表6-1给出了一个检查表格，提供了一些思路，可以用来设计工作任务，使工作成为计划、实施和控制三位一体的、有意义的事情。工作目标也是一种挑战，它们有助于一个人了解工作的进展情况，而不必依靠别人那里的可能得到也可能得不到的反馈信息了。目标如果太小，或者遥不可及，以至不可能实现的话，激励作用都很小。若能对自己的工作做出计划，这样，就能减弱由于组织不力而造成的人员的不满。

当然，薪酬也影响着满意度。采用薪酬来激励员工是一种广泛使用的方法，在许多情形下这种方法的效果是积极的，是非常有效的，但这种激励方法并不适用于所有工作。如果薪酬是随意支付，而不是基于

绩效的话，那么所产生的问题比它们所能解决的问题还多。薪酬具有超乎工作之外的、纯粹作为一种工具的价值。它也被用作或者被认为是工作的重要性的等级体现（参见Delacroix和Saudagaran, 1991）。薪酬被认为是工作成功的度量。但是薪酬上体现的价值观存在着文化的差异。

表6-1 分析有意义工作的检查表

计 划	实 施	控 制
个人或者团体是否能否	工作是否	个人或者团体能否
——拥有顾客以及选定服务日期	——需要才干或专心致志	——得到反馈，知道他们干得如何
——在公司政策框架内设置工作目标 and 标准	——包括制造成品、半成品或者产品的某个部分	——知道数量、质量及成本要求
——说出产品质量和数量要求	——能够看出和其他工段及至整个公司上上下下工作阶段的关系	——影响数量、质量或者成本
——有可能陈述资源要求		——分辨以及更正那些影响数量、质量、成本和安全的条件
——知道成本和可行性要求		——通过自己的记录或者其他来源获取信息，以便对绩效做出评估

然而，并不像人们有时所认为的那样，薪酬并不是带来满意、动力、绩效的惟一的因素，只是与其他一些更具体的因素比较起来，薪酬是人们在公共场合更容易报怨的东西。事实上，有些人会因为想要一份压力少些的工作，而从管理的职位上切换到收入较少的工作岗位上。

简陋的设备和糟糕的工作环境会使人发怒甚至发疯，然而它们也可能变成身份的象征。它们是典型的能造成不满情绪的外在因素。但是，即使它们达到了最好的状态，也很少能激发工作动力，除非工作本身是有回报的。

人总是渴望被欣赏，且那些表现卓越的人也值得人们钦佩。不同的文化在称赞别人的出色表现时，存在着差异。然而，任何人都喜欢因工作出色而得到称赞。在这方面，西方的西部人要更甚于东部人。在东欧，有时人们认为美国人太过亲密和不正式。然而，由于不同的交流方式，美国人会认为东欧人直率而且比较吵闹。在国际商务中，交流方式的不同已造成了相当多的误解。

在工作和职业中获得发展的可能性当然是富有挑战性的。但竞争也会挑起冲突、妨碍合作。竞争是市场经济的重要组成部分，它在公司内部也大量存在。然而，团队内的合作、交流和互动，才是其主要的竞

争优势。竞争与合作的有机结合是需要管理人员去创造和保持的另一件耐心细致的工作。现今有许多组织的规模太大以至使人很难辨认得出自己属于它们的哪一部分；因此，如果能使人意识到自己是组织的某一部分或单元的话，就可能会产生一种团体归属感。这种团体的归属感可以带来团体内的合作意识以及与同一公司内其他团体的竞争意识。团体内的津贴作为薪酬的一种方式也增强了这种凝聚力。这种团队归属感很容易使人看到自己对于组织所做的贡献，进而能看到自己对于公司、对社会以及为人类的普遍利益所做的贡献。

6.3 协作与团队领导

6.3.1 作为一种合作形式的团队协作

团队协作可能有两种目的：协调与革新。初看起来，这两者是不一致的，但事实上，它们是可以同时结合起来的。创造性工作的研究者们曾下结论说，在很大程度上，创造力是一种把相对立的事情和过程结合起来的能力(参见Ford和Harris, 1992)。在创造力中，一致的和不一致的思维都是必需的。

线性组织，由于其刻板和拘于形式，以及它的权

力和层层汇报关系加强了组织中的纵向互动，但也付出了损失横向交流的代价，这种情况太常见了。团队合作打开了横向交流的渠道，也是增强整个组织弹性的一种方式。在一个职能性组织中，各种职能是互相依赖的，要对它们进行不断地协调。目标与绩效的相互对照是协调的基础。如果做到了这些，团队合作也许是实现目标最有用的方法了。

创造性的训练者们曾经发现团队合作是培育创新思维的一件极好的工具。在所有的团队合作中，创新都能很好地实现。团队的存在增强了员工的工作兴趣，促进了新的思维方式的产生。通常，新颖的想法是由两个或更多好的想法的奇特撞击产生的。来自不同背景的不同的人能够创造出一些新的东西，创造出比他们在团队协作之外所能创造的更多的东西。这就是所谓合成能量或者“ $1+1=3$ ”的效应吧。

团队协作并不是解决所有合作问题的万能药。团队协作运用得不当，会不利于个体和决策者承担责任。团队协作也有可能一事无成，却浪费了时间、消耗了精力。有人以团队合作为借口，来达到掩盖问题而不是做出决定、解决问题的目的。也有人用它来掩盖实质上的独裁管理，会议幕后的安排也许会使团队不可能得出任何结论。如果不允许由个人做出决定，或者当没有在正式会议上表明同意，团队就没有勇气

作出决定的话，团队协作实际上是延误了决定的做出。不过团队协作依然被看作革新和协调的最好的工具。我们也可以说团队协作可以很好地加以运用，也可能运用得不够好，它并不能阻止经理或组织滑向失败。为了增加团队协作的价值，应该对其加以适当的管理；团队协作应当建立在组织责任明确、行为准则简单和具有协作技巧的基础上（参见Darling和Taylor, 1989）。

19世纪末期，第一个社会心理实验室就曾研究过团队协作的效力问题。那时的的问题是：团队协作或者个人单打独干，哪一种方法更为有效？这个问题的答案在当时并且直到现在都是自相矛盾的。在某些场合，团队能起作用，但在另外一些场合，它则不利于个体的表现。在团队协作的效力问题上，不存在既定的自然法则。它决定于团队的领导，决定于它能否使团队的资源充分发挥出来，能否使这些资源整合成共同的能量，甚至通过团队学习的方式增加团队的资源。

在现今的公司和现代管理中，团队协作是必需的，一个职能性的组织需要通过团队协作来实现部门间的协调，因为仅仅其中任何一个部门是不可能对整个组织的绩效负责任的。团队协作促进了管理和领导，它如果能很好地加以实施，对大家而言，可以改善交流，节省时间。因为当每个相关的人都参加会议的时候，

可以处理许多事情。团队协作在激动力上也有意义。在组织的发展及内部培训中，团队协作正成为一个主要的方法。

公司内部的团队协作经常是结构明确的。团队有领导、角色、目标、责任、日程安排、期限等等特征。这种团队包括执行团队、职能团队、项目团队、委员会、质量团队、生产团队等等。在团队协作是否有利于生产的问题上，没有一个明确的答案，这一疑问至今仍然存在着。问题是我们如何加以引导，使它有利于生产，这正是下面将要讨论的问题。

6.3.2 团队领导风格

为便于说明，我们假设团队有一个问题需要解决，在这个团队中有三名成员：成员A拥有解决该问题所需的50%技能，成员B拥有30%，成员C拥有20%（见图6-4）。我们进一步假设各个成员的能力不是重叠的，它们可以相加。这样，整个组织就有了100%的解决该问题所需的能力。在这个例子中，所有个体所能解决的问题都小于团队将资源组合起来后所能解决的问题。这是一个理想化的团队协作。但是它同样要求团队的领导技巧能够使成员的能量发挥出来，并将它们组合起来解决问题。这一任务在数学上是简单的，但

任何熟悉团队协作的人都知道，事实上在组织中并没有这么简单。

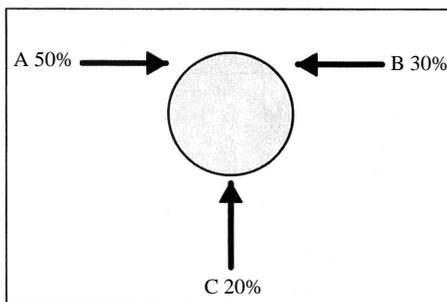


图6-4 一个假想的团队

这是一个简化了的例子，但我们在日常的协同作业中肯定会遇到这样的情况。例如在进行预算时，我们要综合考虑以下事情，即需求所决定的营销策略、资源及生产能力所决定的产量以及由成本及其他可行条件所决定的财务状况等。在一个组织中这三项职责由不同的人负责。尽管这些因素是互补的，但不可否认它们常常会互相重叠，不像上例那样只是简单的叠加。在实践中可能会有社会的、管理者的、组织的或政治等多方面的因素，在我们的例子中并未发现——我们已将这一例子尽可能地简化了。但这一简化了的例子已经说明了协同合作的精髓，并能为我们当前的目标服务。这个例子可以用来说明四种不同团队领导

模式的差异。这些领导模式是：专制式模式、妥协式模式、综合性模式及合成式模式。

1. 专制式的协同合作模式

在这种团队领导模式中，由一个人决定整个团队的工作成果，其他成员对成果没有任何影响力。这种模式又被称为专制领导模式。在上面虚拟的例子中，当A为指挥者时会出现最好的业绩，即50%。而当C为指挥者时结果是最差的，为20%。在这一领导模式中，若最优或者甚至次优的个人意见被采纳的话，整个团队会削弱这一意见的实行效果，致使预期的结果不能出现。

事实上，在这种情况下根本就没有什么协同合作，只是团队中的某个人回应自己的观点，自说自话。或者说团队领导人欠缺足够的技巧，不能使团队其他成员的潜能发挥出来。但遗憾的是，这种情况在现实中不是没有。当然，如果不期望从协同合作中受益的话，这种团队的存在可能会是一种上传下达的有效方式。

2. 妥协式的协同合作模式

在妥协式协作模式中可以随意地进行争论，中间的解决办法是找出一个接近所有团队成员观点的中庸方式。在上例中，均值是33%。当然这没有达到最好，但通过讨价还价，却达到了次优的选择。

有时资源、专业知识及有说服力的资料占有一定

比重，但却难以进行定量衡量，或它们仅仅有品质上的细微差别，又或者我们的决策取决于某一价值观的判断，但实际上并不存在什么客观的、正确的、最好的解决方法。在这些情况下，往往会达成妥协，尽管这种妥协并不会出现最好的结果。有时为顾及舆论、仲裁或整个团队所持的观点，而不是事件的结果的话，妥协往往也会达成。这种情况通常发生在政治性的及与价值观有关的争议中。

3. 综合式的协同合作模式

在这种领导模式中，团队中的所有资源都被整合在一起，进而达到整个团队的整体绩效。这听起来是非常基本的和简单的。但事实上，它一点儿也不简单——综合性的领导模式要求有积极的领导、积极的聆听、能接受不同的观点、提出自己的观点，并与其他人的交流对所持观点进行修正。不论是谁，对其所持有的某一观点都得客观地对待，要淡化地位与声望，要付出时间和耐心去发掘团队中的一切资源，并整合这些资源以达成一个理想的状态。以上所列的内容并未囊括一切，但足以说明了综合性协同合作模式中会碰到的困难。

尽管推行综合式模式有些困难，但它比专制式模式及妥协式模式有着更大的潜能，对团队成员而言，这是一次学习的过程。组成团队后，成员们通过相互

学习都会有所得，他们的人力资源比没有组成团队时要丰富。综合式团队协作能够使人们完美地解决问题成为可能。整个团队含有一种加总的价值。在这一模式下，不同的观点并不会使整个团队分成不同的派别；而只是向整个团队成员摆出了各自所面临的问题。当然，综合式协作是很费时的，但它的回报要比专制式模式及妥协式模式大得多。团队通过学习成为综合式协同合作团队是可能的，这将会大大缩短取得一致性结果所需要的时间。

然而，一体化并不总是对团队的工作结果有利，有资料显示：在一个非常协作的团队中，各成员不仅共享他们的资源，甚至共享他们的缺点部分。贾尼斯（Janis, 1972）提出了一个“集体思维”的概念，指出集体思维会有时导致一个有凝聚力的团队看不到或不接受至关重要的正确的意见。集体思维是导致大多数重大灾害或惨痛失败的原因之一，例如“挑战者号”宇宙飞船在发射后不久就爆炸的灾难（Moorhead, Ference and Neck, 1991）。

4. 合成式的协同合作模式

在合成式协作中，团队能创造出一些新的东西，这些东西要比团队中个人资源简单相加所能创造的要多。此外，合成式协作的工作成果是在团队未形成情况下任何团队成员都无法完成的。因为它是团队成员

在协作过程通过资源的互相结合从而使产生超出投入时所形成的。在创造性工作中，各种观点以一种独特的方式进行交融，这句话准确地反映了合成式团队合作的内涵，我们也可以称之为创新式协作。

在合成式协作中，协作的结果会超过协作的投入，它是一种产出最大的方式，同时也是团员受益最大的一种模式。在知识密集型的组织中，合成式协作也是同样重要的，但是它是一种很难推行的模式。斯威尼和艾伦（Sweeney and Allen，1984）对那些表现卓越的团队进行了研究，他们发现这些团队并不是有意识地进行管理的结果，相反，它们似乎是在一种丰沃的、具有生命力的土壤上自然而然发展起来的。这种具有生命力的土壤通过管理可以形成，但除此之外，管理并不能使这种自发的进程开始启动或使之深入发展。这些创新的有合成作用的团队的特征是富有极高的热情与动力、富有责任感、敢于尝试、使用外行人难以理解的行内活、寓工作于娱乐、有团队自豪感以及不墨守成规等等。此外，这类团队不会长时间地保持高水平的能量，而是到了适当的时候，它们会往往像出现时那样自然地消失了。

我们可以从艺术类的团体表演中观察到那种相对稳定的高效的团体。默纳汉和康伦（Murnighan and Conlon，1991）指出，成功的弦乐四重奏乐队能够学

会在冲突和矛盾论中生存，甚至可以将冲突和矛盾吸收，使其成为它们艺术表演的一部分。表 6-2 概略说明了几种领导模式。

表6-2 团队领导模式

团队协作模式	效 果
专制式	20% ~ 50%
妥协式	33.3%
综合式	100%
合成式	> 100%

6.3.3 协同合作的应用

1. 执行团队

图6-5的执行团队网络就是利克特（Likert）的团队管理理念在实践中的具体运用。执行团队是在组织及组织内部的汇报关系基础上形成的，它包括一名经理以及向这个经理汇报的人。经理属于两个团队：一个是他所领导的团队，另一个是他被领导的团队。他往往是两个团队及他们各自代表的组织层次之间的联接点。

表6-3说明了公司执行团队的运作规则。对一个公司而言，职能管理团队和监督团队应有各自的规则。这些规则应留有较大的解释空间，并能灵活应用。

表6-3 执行团队工作规则范例

某虚拟股份有限公司

管理团队的工作规程

1. 总则

执行团队须确信：

- 已从多个角度对主决策进行了讨论和反复思考
- 生产和营销能互相协调，并为公司目标服务
- 有效沟通并能与方方面面进行交流

2. 成员结构

执行团队必须包括总裁(团队主席)、生产总监、营销总监。应在备忘录上做好会议记录，记录决策的内容、负责执行的人员以及完成的最后期限。

3. 工作程序

执行团队并不是草拟或制订计划的委员会。只有当某一事件需要执行团队对其进行决策时，它才被提上执行团队的议事日程。若某项工作无需执行团队进行决策的话，这一工作应指派给负责该项工作的人去完成。

执行团队对某项任务做出决策后，应将该任务分派给非执行团队的人员去执行。在这时，执行团队的成员仍应对其授权范围内的工作负责。执行团队应承担总体责任，但这并不能减免团队成员个人的责任。

除非其他人同意，执行团队应一月集中一次，此外，在讨论特定问题时也可召集团队会员会议。

2. 职能团队

职能团队在职能上有相互依赖关系的组织中非常有用。这种团队是实现成员间的直接沟通和相互影响的一种非常灵活的途径，它可以避免产生沟通仅仅到达或通过最基层管理者这样的现象。这样，研究和

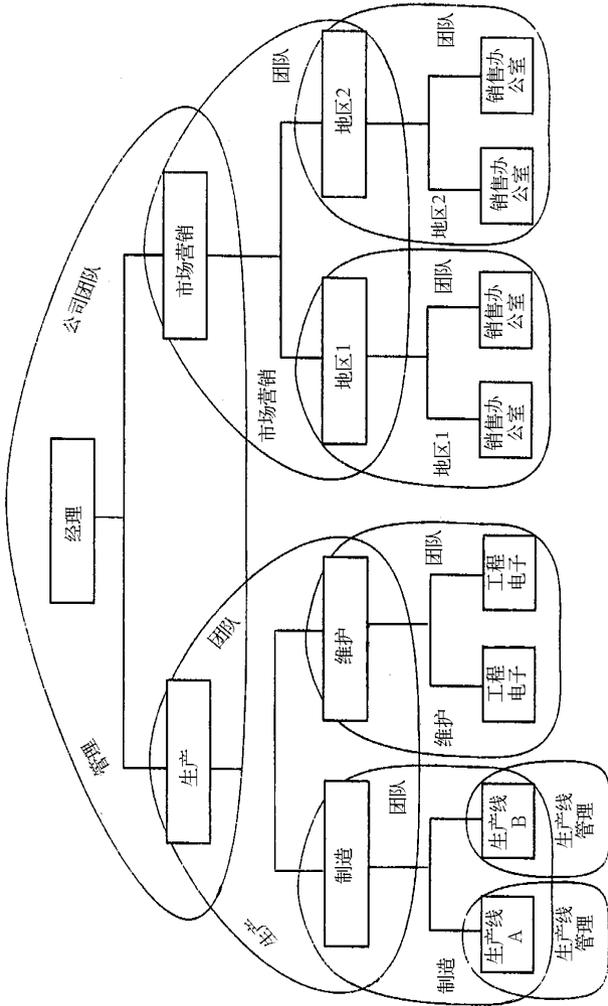


图6-5 管理团队网络

开发职能部门需要了解市场状况以及可以生产什么，甚至还可能需要了解可融通的资金。一个产品开发团队可以很好地为这一目标服务（图6-6和表6-4）。后勤组也是一个很好的例子，因为后勤和其他职能是紧密相关的（图6-7）。

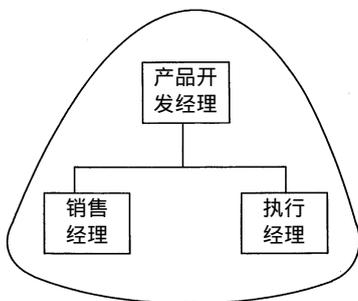


图6-6 产品开发团队举例

表6-4 产品开发团队范例

产品开发团队的工作规程

1. 总则

产品开发经理负责产品开发。他需要对整个组织内的点子进行收集，并确实在何处及如何将这些想法付诸实施。由项目开发团队对产品开发经理的工作进行讨论，项目开发团队应支持产品开发经理的工作。

2. 团队任务

- 讨论有关想法，并确定哪些想法能促进生产的发展
 - 讨论研究方案，并向管理团队推荐可以用于生产的研究或决策方案
 - 对如何深化产品开发提出建议
-

(续)

产品开发团队的工作规程

- 支持产品开发经理

3. 团队成员

产品发展经理(担任主席)、销售经理、执行经理。

4. 集中

根据产品开发经理的要求，团队每月集中一次。

3. 项目团队

项目团队的建立是为了指导项目并组织好工作。它需要随着项目的进度而建立或撤销。项目团队是可被撤销的团队，它们的设立是因为有特定目标和特定任务，而当项目团队完成了自己的任务后，他们也会随之消失。由于它们具有暂时性，项目团队是开放的，它们不会受制于已建成的组织构架。总之，项目团队的设立增加了整个组织的灵活性。项目团队可通过与目标相比较，对项目进度进行评价并指导和规划后续

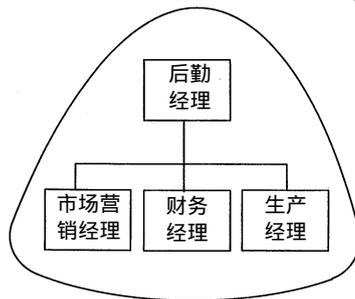


图6-7 后勤工作

阶段的工作。许多委员会、临时小组以及诸如此类的组织均可起到项目团队的作用，但他们的工作规划很少能像项目那样细致。

4. 生产团队

生产团队是组织生产作业的一种形式。生产团队属于正式组织，且是管理团队的一种特殊形式。在生产团队中，三位一体的计划、实施与控制职能被简化到实施层次上。这种组织形式也可运用于普通员工的工作中。生产团队有时被称为是半独立、自治或自我管理的团队；这种团队的工作重心是在目标框架的范围内进行自律（参见Kulisich和Banner，1993）。生产团队的产生通常是由于工作的扩大化和复杂化，即：当某项工作包括了计划、实施及控制一整套流程时，对某个人而言，这项工作确实是太大了，很难进行管理；这时就需要组成生产团队来负责这项工作，各生产团队的代表需在指定的时间内碰头以对如何提高生产进行讨论并提出建议（参见May和Flannery，1995）。在日本，质量团队或质量小组是运用得最多最好的团队，虽然这一理念事实上源自美国。在日本引进质量团队这一管理方式之前，美国对质量团队的应用要比日本广泛得多(Deming, 1986)。引进生产团队前还需要进行一些巨大变革 如工作场所、生产技术以及人们观念的转变。

5. 革新团队

建立革新团队的目的是激发新的思想和进行改革创新。尽管创造性是所有团队协作都应有的一个方面的要求。但是，这些专门的以创新为目的的团队有时还是必需的。革新与创造需要一些专门的方法，包括头脑风暴法与集体思维法等。

6. 培训团队

在各种培训和教育过程中，培训团队已被广泛应用。培训团队可以解决一些确定的结构性的问题。同样，通过学习过程，培训团队可以锻炼团队协作精神、人际关系或者领导关系的技巧，以及其他社会生活方面的技能。

6.4 冲突管理

6.4.1 冲突和困难是管理和领导的一部分 冲突

有一则轶闻是，一位国王用非常具有哲理的话来教育他的王子：记住，我的儿子，生活不是仅仅在玫瑰花上跳舞，它还是盛大的壮举和庄严的仪式。不过，这句话并不是针对管理工作而言的。

管理工作也不是在玫瑰花上跳舞，它包括处理冲突、排除干扰、解决困难，以及面对不舒心和令人讨厌的事情。人们总希望经理人员去处理那些别人没有

能力处理的事。上面所列举的就是这类事情中的一部分。人们不希望经理人员把难做的事推给别人，而把容易的事留给她自己。人们希望她把精力集中在那些重要的而不是容易做的事情上。

经理人员的工作是要让、甚至是要求她自己或者别人能做出成绩。她必须强调勤俭节约——这并不是令人开心的工作。她必须去看、去说、以维护她所在组织的利益。这样，很容易导致她同其他人员之间产生利益冲突，尽管她自身与这些人并无个人的恩怨。那些与公司当时的需要和可能不一致的、甚至是很好的想法遭到拒绝当然是一件令人很不愉快的事情。对经理人员而言，听到或遇到批评其组织的意见是令人难受的。但即使这样，听取别人的意见是必要的，也是有用的。发现别人的错误并进行指责是很难令人高兴的，但这并非完全不能避免。警告可能也是必需的。在所有管理职能中，辞退员工算是最麻烦的一种，尤其是在员工干得很出色、没什么充足的理由将他们辞退的情况下。

检查和控制是管理工作必不可少的组成部分，但它们也是许多经理人员不喜欢做的事情。对他们而言，仅仅处理那些主要的事务是不可能的，他们必须而且有必要花费大量的时间去做那些单调的常规事务。下属和客户都希望经理人员对所有的人都实行同样的制

度，在这种情况下，管理工作便要求经理人员不循私情。你可以在生意上交朋友，但不能和朋友做生意。工作中的角色可能与其他场合的角色相冲突（Darling和Cornesky, 1978）。

冲突处理得越快越好。辞退员工是令人痛苦的，但这种痛苦是可以消除的。你不必为那些不得不做的事情感到担心。不可否认，这句话说起来容易做起来难。不过，还是有一些冲突是时间可以消除的。因此，最好不要匆匆忙忙地去解决每一个小问题。组织永远不会十全十美的。它不像一个交响乐队，而更像一个临时的演员和蹩脚的爵士乐队。

在如何提出批评上，有一些指导性意见：

- 对事不对人。
- 不当着大家的面批评某个人，尤其是当着其下属时。
- 提出批评要明确。
- 在事发之后立即提出批评。
- 讨论错误所可能导致的后果，以及将来如何避免这一错误。然后忘掉整个事件，再也不要提起它。

6.4.2 冲突的分类

冲突不会无缘无故地形成、也不会因人们的不良

愿望而形成，它们是因为有关方面的利益或观点不一致而引起的。根据这两种原因，冲突也可以分为两类：第一类冲突包括不可调和的利益，或者难以调和的利益分配所引发的冲突。第二种冲突包括相对立的观点或者虽然部门间的利益没有冲突，但是看待问题的方式却很难有共同之处而引发的冲突。

在实际工作中，这两种类型并不是那么明确，相反，它们有可能混杂在一起。因此，在为组织获取利益的方式上，各种观点之间可能有很大的不同，但是这一问题一旦解决之后，接下来的有关利益如何分配的冲突就会接踵而至。然而。这两类冲突还是有所不同的，足以让我们按照不同的目标区别对待。

1. 利益冲突

在利益冲突中，一个部门的所得只能以其他部门的损失为代价。对所有部门而言，得到和失去的总和为零。这种总和为零的博弈是利益冲突的一种古典模型。冲突的根源在于环境结构的不同。对于组织中的各方来说，根除产生冲突的原因是不可能的。大多数社会理论或学派争论的中心就集中在这种常见的冲突中。处理不可调和的冲突主要有两种方法：一种方法是试图消除它，另一种方法则是调整。关于消除方法，卡尔·马克思已经说了很多。至于调整理论，我们特别地提到达伦多夫方法(Dahrendorf, 1959)，他对这

一理论有所发展。

消除冲突的方法有很多种，否认、淡化其意义及劝导性的沟通都可以用来防止冲突的发生（Sitkin和Bies，1993）。武力和暴力是较为极端的方法。当冲突是结构性的矛盾并且冲突产生的原因还在继续起作用时，武力和暴力不会永远有效。有时，掩盖和平息冲突是可能的，但利益冲突仍可能在酝酿和加剧，并最终再次爆发。对于那些认为冲突已经消失的人而言，这是出乎他们意料的。表面上已消失的结构性利益冲突对恐怖分子来说，是挑起事端最好的导火线。

调整是处理利益冲突的另外一种方法，不过调整也不可能消除产生冲突的原因。相反，运用这一方法是希望对冲突施加影响，以形成一个可以开诚布公地讨论冲突的场所。根据达伦多夫的理论，调整需要有三个假定条件：冲突双方承认存在冲突；将各方力量组织起来；在处理冲突的原则上达成一致。

在宏观社会层次上有关利益冲突的争论表现得最为激烈，然而，在组织内部利益冲突也存在。组织是一个开放的系统，在与外界环境进行交换的过程中，它也会受社会冲突的影响。另外，组织本身还存在着与生俱来的利益冲突。例如，在投资决策、薪酬和人员升迁等等事情中，都可能存在利益冲突。

2. 观念冲突

但是，组织中的冲突并不能都归结为利益冲突。误解、固执己见、沟通失误以及日常工作中的许多混乱情况都会引起轩然大波，以至产生冲突。如此种种的观念冲突是在组织内部以及管理过程中形成的。在缺乏交流和信息传递失误时，尤其是在有关未知的事情的谣言四起的时候，观念冲突就会产生。因此，彼此进行有关观念的沟通可以防止冲突产生和发展。

正确对待观念冲突是可以最终消除它们的。正视冲突意味着有关各方面对冲突的公开处理。这样可以开诚布公地挑明导致冲突的原因，然后，各方面再讨论如何解决这个问题，以最终清除引发冲突的原因。通过正视和消除冲突产生的原因而解决冲突本身，这是消除冲突的惟一途径。

在某种程度上，以正视冲突的方式，可以最终将问题化解，进而解决它。通过探讨形成的原因，冲突可以彻底地暴露出来；站得住的理由被采纳，站不住的理由则被排斥掉，这样可以找到把握冲突的全新视角。这种解决问题的方法是将引发冲突的观念在组织创新中化解掉。这一冲突解决的过程与综合式团队协作以及其中的创造力是一致的。然而，正视冲突并不仅仅是一种调停的方式。说到底，它还有助于提高组织的绩效，是一个回报颇丰的过程。不过，它并非轻而易举就能完成。通常，在实施这一过程时，冲突之

外的第三方可能会很有帮助。

解决冲突并不需要速成法、万能药和学会使用阴谋诡计，也不需要把注意力仅仅集中在困难本身，把它当作一件孤立的事件，通常，解决冲突是综合性的组织发展过程的开端。

冲突的类型及其解决方法可以用分类模型表示出来(表6-5)。对利益冲突和观念冲突而言，一味地要消除它们反倒容易增加其负面效应。产生冲突的原因也

表6-5 冲突的分类

处理模式	冲突的类型	
	利益冲突	观念冲突
压制	恶化	道德败坏
承认	调节	面对和解决

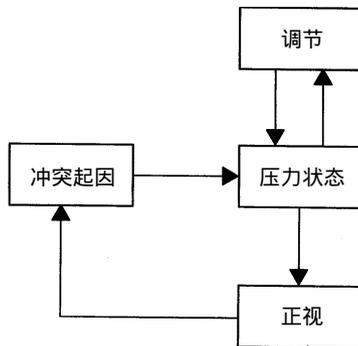


图6-8 冲突的压力模型

会给组织造成压力(图6-8),如果调节和正视进展不顺利,这种压力还是会从一种或多种途径迸发出来。通过调整可以缓释这种压力,使之呈现一种平稳的势态。通过正视可以消除产生冲突的原因,可以减轻压力或者消除整个冲突。后一种选择,虽然很好,但不容易实现。

6.4.3 冲突的解决

冲突是不可避免的。我们必须经受住它的考验,必须学会在冲突中生存。冲突不仅会带来纷扰,它还可能是个人或组织成长的原动力。奎因和卡梅伦(Quinn and Cameron, 1988)强调说,矛盾和转变会一起出现;参与、革新和变革的倾向是同冲突联系在一起(图6-9)。冲突促成参与,而参与又带来有冲突的观念。如果能正确对待冲突,就可以带来创新和增强变革的趋势。但是,没有理由把冲突描绘成一副美丽的、浪漫的画卷。冲突可能会带来个人的悲剧及组织的惨败。冲突是可以避免的,这取决于解决它的方式,看它带来的是积极的还是消极的后果(Darling and Cornesky, 1998; Jehn, 1999)。

在组织中,没有异议、不存在冲突的支配地位是极有效力的。至少在短期内,它解决问题的直接、快速就像火车碾碎路上的小障碍物一样。但是,如果组

织内的同质性太强，组织就不能迅速地适应变化。一群长期处于没有差异的稳定状态的人，面对突如其来的变化会手足无措；这就是陷入了集体思维的陷阱，缺乏变化和自我批评所造成的。组织的冲突和矛盾，甚至造成其功能失调的要素，都来自于环境的冲突和矛盾。（参见Smith和Gemmil，1990）。如果某天环境中出现了这样的冲突和矛盾，而组织却任其存在，那么它们就会如同产生共鸣一样，在组织中滋生、发展；在我们这样一个充满着突发性的、意料之外的变化的年代，如果一道命令不带有会引发冲突的要素可能是行不通的。观念的各种各样的轻率试验以及大量的混乱局面，动摇了业已建立的规章制度，强化了变革的需求，为组织的转变做好了准备。

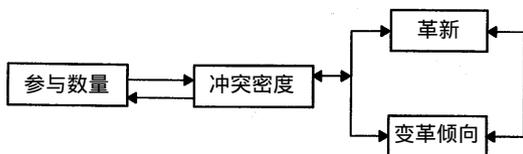


图6-9 冲突的一些偶然性

为了保证组织的生存、发展和变化，组织需要保持适度的紧张状态。比如，不同部门对时间的不同要求就能造成紧张状态。研究和开发着眼于将来的优良产品，而生产则需要在一个特定的期限内得到产品。市场营销要看到将来的市场，而销售人员必须在今天

就能赚到钱。功能性组织中的冲突根深蒂固，经常正视这些冲突不仅仅可以让压力释放出来，而且还可以抓住组织发展的机会。面对面会议(表6-6)是达到此目的的一个很好的方法。

表6-6的面对面会议是一个中等规模的工程公司举行的，在开始阶段，各部门坐在一起讨论，并提出它们希望别的部门要做的事。表6-7将这些事列举了出来，这些事情在功能性组织中是常见的。会后，将其他部门所提出的事及有关的期望告知各个相应的部门。接着，各个部门可以自己讨论并记录下它们自己对这些期望的看法。在第三阶段，所有部门又集中在一起分析上述各条。在第四阶段，每个部门组织讨论如何进行共同合作，如何使各部门间的联系更协调，并记录下讨论结果。最后，所有部门重新集中在一起，讨论并确定最后的建议。这样，面对面会议增进了所有参与者之间的相互理解，并形成有关组织安排的新建议。

表6-6 会议议程

-
1. 我们期望团队内其他人做什么？
 2. 团队内其他人期望我们做什么？
 3. 互相沟通上述两点。
 4. 为加快团队合作，我们能做什么？
 5. 互相沟通上述各点。
 6. 我们如何前进？
-

纵向的面对面会议有助于处理经理人员及其亲属

表6-7 一个工程公司内的部门间压力

评估者	评估目标			
	行政管理部	产品开发部	生产部	营销部
行政管理部		不充分的研究 协调，孤立 产品思想没有 以系统方式对待 僵化的标准 较差的的产品 管理	较差的质量管 理 原始购买 不充分的授权 不发达的仓储簿 记 培训无计划	不充分的计划 较差的预算知识 无能力的授权 易变的销售政策 协议不能执行
产品开发部	不充分的信息 组织不明确 不完备的产品成 本核算 较差的宴席组 织 教条主义的程序		不愿意制作原 型 不充分的资源 信息 较差的质量 抵制开发制造 方法	技术上粗心 从客户到产品开 发的信息较少 忽视销售政策 缺乏产品专业知 识 不必要的仓促
生产部	较少的信息 不完备的人事政 策 自以为是 繁杂的文档 滞留的成本数据	孤立 僵化 责任不清 依赖某一个人 是否固执地不 接受任何改变		缺乏产品知识 不必要的仓促 干扰购买 近乎愚蠢地卤 莽销售不可能生 产的产品 不全面的特殊交 货指导
营销部	延迟交货 较差的投诉处 理 较少的信息 较少的统计数 字 缓慢的内部邮件 信息 老式的登录程序	做出不适合客 户的产品改变 开发新产品时不听 从营销部门的建议 设计保密 没有新产品的信 息	缓慢 超过期限 经常不能满足 特殊产品的要求 不发达的工作 计划 较差的质量管 理	

之间的关系。总的说来，通过这种横向和纵向的面对面会议，排除障碍，消除隔阂，整个组织会朝着更好的方向发展。

复习题

1. 什么是领导？它和管理有何不同？
2. 讨论动机和表现的关系。
3. 讨论什么是团队合作的“合成能量”？
4. 讨论执行团队的功能。
5. 什么是面对面恳谈会？它是怎样对领导产生积极作用的。

练习题

1. 回答下列问题：
 - 描述工作中最让你满意的事情。
 - 描述工作中最让你不满意的事情。
2. 如图6-3所示，请你将上述答案分类。
3. 你的答案符合明兹伯格的双因素理论吗？请将你的答案与别人的进行比较。
4. 组建一个五人小组，列出有关如何增进团队工作表现和激励团队成员的建议。这些建议必须在半小时内完成。

5. 回答下列问题，对你们的团队协作进行评价。

目标

- 你清楚明了地表述了组织目标吗？
- 讨论的过程中你还记得这些目标吗？
- 在讨论过程中你重新考虑过组织的目标吗？

程序与时间安排

- 事先你们设计过会议程序吗？
- 会议期间你们重新考虑这种程序吗？
- 你们遵守会议程序了吗？
- 什么因素导致了偏差？
- 你为下次会议学到了什么？

领导

- 你有上级领导吗？
- 团队必须要有一个领导吗？
- 在讨论中领导给予指导了吗？
- 领导是否过于占支配地位？
- 领导为相互交流提供便利了吗？
- 领导不让别人开口了吗？
- 何时、何地领导制止了相互交流？
- 何时、何地领导应该更活跃？
- 你为下次团队协作学到了什么？

相互交流

- 成员间的相互交流是否进行得顺畅而且包罗广泛？
- 是否有人在相互交流中占支配地位？
- 是否有拉帮结派的现象出现？
- 相互交流是开放的和是真心诚意的吗？
- 冲突是否妨碍了这种开放？
- 你是怎样处理这些冲突的？
- 你注意冲突了吗？
- 你听到了冲突的观点了吗？
- 你们是由大多数人的意见去决定的吗？
- 你们有投票吗？
- 你们有妥协吗？
- 你们避免冲突了吗？
- 你们从团队协作中学到了什么？

你怎样来认定你们团队的物点

- 专制式的
- 妥协式的
- 综合式的
- 合成式的

第7章

变革管理

一个人如果学会了容忍自己，他自然就不再惧怕或厌恶他人。

——无名氏

7.1 领导工作的变迁

本书是从摩西的理念开始的。现在，我们即将进入人类历史的第三个千年。很明显，管理中有些东西是永恒的，而有些则是时代的偶然产物。发展变化是永恒的。长期以来，发生变化的只是组织符合时代节奏的方式。

在历史的长河中，每个年代的实际表现与其应该表现出来的情形相比，人们总倾向于认为自己所处的年代更为独特，更具戏剧性。既然如此，在可预见的将来，公司将要面临持续的改变，这种趋势是相当明显的。我们最好称之为转变，而不是改变——公司必须从一种形式转化到另一种形式，而不是持续的改变。

是的，现在这种转变已经发生了，并且一直在发生着。例如，公司从一种业务变换到另一种业务；所有权的调整导致了整个产业结构的重构和公司间的融合等等。在成本节约运动和组织的改组、再改组过程中，公司出现了小型化的趋势。有些公司被迫转型甚至突然关闭。

然而，到现在为止，我们所见到的可能只是一场序幕。全球化竞争才刚刚开始。不论欧洲一体化将来采取何种形式，也不管其详情如何，它不仅影响其成

员国，而且还影响了外部的世界。在日美之间的竞争中，日本已在一些重要领域比美国更成功，比如汽车和电子产业，日本的此类产品在欧洲市场上也具有非常强的竞争力。但是，这些并不意味着美国人已被打败了。所有这些意味着对战略管理的需求日益增长。人们需要运用战略管理来认清公司在变化中所扮演的角色以及扮好这种角色管理者所要做的工作，还要看到领导在促进这些转变中所起的作用。竞争仅表现在产品、价格、质量及设计上的竞争是不够的，我们所需要的是竞争的管理。现在，国际的管理与领导正在成为一种竞争优势。

本书已经从下列不同的角度描述了这种竞争的管理或者领导转变。

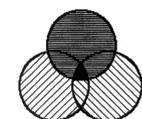
- 战略管理有助于组织学会制定远景规划，并通过不断调整使这种远景规划能适应环境，并落到实处。
- 今天的管理者有责任落实公司的远景规划。
- 领导使远景规划深入人心，并反映在人们的工作中。

以上三个方面相交的部分即为战略领导（参见图7-1）。它有助于人们正确行事，并使人们在日常工作中保持活力，展望未来。

这听起来有些难为其事吧？是的。但它是管理和

领导未来发展的方向。管理和领导有时会成功，有时也会失败，但它们始终保持着发展方向。这种管理是公司在竞争中的优势。

公司的管理如何朝着这样的方向发展呢？关于这一点，有两个相互依存的方面：管理者个体和在其之上、之下以及其周围的组织。这是本书的后面部分将要谈论的主题。我们要讨论的第一个问题是需要发展什么样的管理技巧。接着一个问题是考虑国际化中特殊的个人因素。第三个问题是发展和转变整个组织。



- 战略管理
- 管理工作
- 领导
- 战略领导

图7-1 管理方式

7.2 管理工作的发展

一个好的经理人员应该是什么样的呢？许多管理书籍和课程都要提到这个问题，不过这个问题现在还没有让人们普遍接受的答案。20世纪30年代卢因(Kurt Lewin)提出的理论认为，所有的行为都是人及其环境相互作用的结果。这一理论抓住了管理者的作用这个争论的关键。在这些争论中，有时强调个性因素，有时又认为环境(状态)因素是重中之重。

许多经验研究曾卷入其中，研究了管理和领导技巧相关的个性特征的例子（参见 Ghiselli, 1971；Huose 和 Baetz, 1979）。从20世纪60年代开始，状态因素被认为是更为重要一些。后来，人们相信这两者都有作用，并且认为两者的互动和相互关系起着决定性作用。在环境的限制及可能性之下，经理人员也有其自身个性发展的空间(Schreyögg, 1980)。

广为人知的特质理论认为经理人员的品性特征占主导地位。一些经理人员的传记和自传对这种“伟人”理论更起了推波助澜的作用，它们暗示领导者具有某些天生的伟大品性特征（如 Lacocca 1984年的自传和 Sherman 1989年著的杰克·韦尔奇的传记）。20世纪六七十年代，领导风格理论极为流行，它们认为领导风格或多或少是一种可以训练出来的个人行为倾向。虽然进行了大量研究，但结果却仍然未能揭示出有影响力的经理人员同没有影响力的经理人员之间在个性特征上有什么不同(参见 House 和 Baetz, 1979)。相对于状态因素，领导风格的影响被认为是偶然性的（参见 Reddin, 1970）。灵活而可变通的风格比任何占支配地位的风格更具影响力。

正是由于经理人员的个性特征似乎与他们的影响力之间没有什么固定的联系，研究者们便转而从状态因素中寻求解释。战略计划研究所（参见

Schoeffler, 1980)的一些研究咨询人员将状态因素的影响作用推向极点。他们从大量的研究资料中得出结论,认为战略上的经营单位之所以能够获利,市场几乎是惟一的原因,而不论其管理状况如何。到20世纪八九十年代,这一观点被证明是错误的。在同一产业之内,在同样的市场力量影响下,不同的公司、不同的管理间大相径庭。现在这种差异更大了(参见Thomas, 1988)。尽管现在还存在管理作为竞争优势尚未得到证实的产业,这一观点仍然是正确的。在竞争走向深入,全球化趋势更加明显的情况下,管理的地位将更加重要。

现在该回到卢因的等式上来,对人和环境的作用做出公正的评价了。毫无疑问,环境因素影响并决定了管理者所能发挥作用的空间。不同的状态需要不同的管理。比如,在繁荣时期,管理应该是确定无疑的以发展为导向,甚至是激进的。而在萧条时期,管理的风格应当是更具防守性,更谨慎,更清醒。不同的环境状况选择了经理人员——同时也检验着他们。但是,组织与环境状况之间的适应是由具有个性的经理人员来掌握和维持的。这样,问题就来了。经理人员应当具有什么样的个性特征才能有助于他的组织,使之不仅能适应环境,而且还能影响环境呢?作为组织与环境之间的有效的协调机

制，什么是必需的呢？

国际竞争环境正在经历着巨大的、无法预料的转变。国际化为变革带来了新的空间。在这种转变中，管理者可以改变他的个性特征，但这种改变只能在有限的范围内进行，因此在这种持续的或者断续的转变中，管理人员在他的组织与环境中寻求适应的能力就构成了一项固定的品性特征。通过同经理人员的访谈，我们认为变革中的管理者应具有的如下品性特征（Nurmi, 1987）。

7.2.1 拥有鲜明的个性

尽管那些绩效不凡的经理人员之间的个性差异是很大的，但是，有一点是相同的，那就是他们都有鲜明的个性，并且通过这种个性，对组织及其环境施加影响。在将组织及其环境整合起来的过程中，拥有这种鲜明个性的经理人员是值得信赖的。

7.2.2 擅于与人相处

经理人员必定要与他人发生往来，这包括分派任务、进行交流和激励。从根本上说，相处不仅是一种技巧、品性特征、风格或其他特殊性格的问题，它更是作为一名成熟的成年人的标志；这包括接受他人，

毫无偏见地与人沟通，以及对自信、诚实和高尚的道德价值观的渴望。还可以表现为可信、坚韧、可预见以及在交流中坦诚相待等品德。所有这些听起来似乎超过了一个人所能做到的；不过，人们总是期望经理人员朝这个方向努力。

7.2.3 具有识别根本问题的能力

经理人员应该能从非常繁杂的事情中辨别出根本的问题。他必须能看透什么是组织的核心和灵魂，然后找出组织所应当遵循的政策。看待问题的视角和策略的选择就是由此而产生的。这曾经被称之为“直升飞机式的起落”：经理人员必须上升到一定高度以看清事情的全部，但是他又必须能够迅速地选择时间、地点降落下来，从整体到具体，以处理那些需要解决的细节问题。

7.2.4 能够及时做出决策

在困难、模棱两可以及存在风险的情况下，经理人员应当迅速做出决策。另外，他应当维护其决策，并能成为他人的榜样。决策是经理人员工作的结果，经理人员应当支持或者遵循它们。一个重要决策的失误可能会击垮经理人员；事实上，对整个组织来说，

这一决策也可能是致命的。这样的例子并不鲜见。然而，经理人员最大的缺点就是在于没有能力做出决策。由于我们生活的这个世界具有许多不确定性，在做出决策的同时，风险会随之而至。不过，如果某件事情已经到了做出决策的时刻，风险不能成为延缓决策的借口。

7.2.5 拥有工作动力

经理人员必须有工作动力，必须渴望做出成绩和具有促进组织提高的要求。对经理人员来说，仅仅当期的绩效良好是不够的；他必须使其组织随着时间的推移而表现得更为出色。在这个意义上，每一位经理人员都是一名企业家。

7.2.6 具有完整的个性

到现在为止，上面所列举的品性特征只反映了一种模式，而不是说一次拥有其中某一种品性特征。一个成熟的、有动力和洞察力的人可以很好地与别人相处，可以在每天的忙忙碌碌中分辨出根本性的问题，并落实已做出的决策。完整的个性比上述品性特征的简单相加或者结合更为重要。

一个人怎样才能成为这样一种经理人员呢？管理

工作千头万绪，没有人能做得十全十美。以下列出了改善管理的一些建议。这些建议不一定完整，或者说不能普遍适用，但它可以启发人们进行自我分析。

1. 使你和你的组织面向未来

未来的挑战对你及你的职员的工作来说意义重大。记住不要为今天的困境所限，相信时间会解决它们。

2. 在危急关头做好重要的事情

不可否认，这是一条不容易做到的建议。然而，日常事务过于繁乱，这会妨碍你识别、处理重要的事情。如果只是忙忙碌碌，做表面文章，那么剩下来用于思考重要问题的时间就很少了。抓不住重点，你就会陷入忙乱于鸡毛蒜皮的困境上。这是一种恶性循环。只有明确什么是头等大事，并且对此坚持不懈，才能从这种循环中跳出来。做正确的事情比正确行事更为重要。

3. 交流、交流再交流

经理人员能获取组织中的其他人所不能获得的大量信息。交流可能并不容易，尤其是当信息没有整理成文的时候。但是，交流是经理人员的职业生涯以及与人交往的一个组成部分。而且，交流可以增加更多交流的机会。同时，也要防止过多的不必要的交流并

忍受交流中的误解所带来的后果。在国际商务中，学习跨文化交流是一个特殊的挑战。

4. 工作分派

经理人员总是有很多的工作任务要完成，他总觉得时间不够用；同时，经理人员又拥有其他的人力资源，这样，他就可以将其工作任务分解，与他人共同承担。工作任务的划分不能随心所欲，对于完成一项工作来说，最重要的资源就是信息。如果工作任务划分得不好，人们就不得不花费时间收集信息，要么就由于缺乏信息而不能很好地完成工作任务，这甚至比完全不划分工作任务时的情况更糟。

5. 用人

对任何经理人员而言，抓住每一件事情不放是不可能的。学会与那些在各专业领域内提供建议和咨询的专家一起工作，是一件很重要的事。在大公司中，这些专家往往处在参谋的位置上。另外一种可能性是使用外部资源（律师、顾问、培训人员、同行及朋友等等）。那怕就是同这些外部人员谈一谈都是有帮助的。

6. 认识到自己的影响力

经理人员往往拥有比他们自己所能意识到的更大的间接影响力。经理人员的一言一行，在别人看来，要比他的本意有更多的含义。经理人员的职位附加有

某种象征性的价值，他影响着别人的工作顺序和时间安排。一个玩笑、一次无心的谈话或者交流中的某个想法都可能具有经理人员从未意识到的影响力。

7. 从义务中学习

经理人员有许多责任和义务。这些责任和义务为经理人员提供了一个创造联系和在给予和获取中学习的机会。

8. 记住：你不可能是完美的

经理人员有那么多的工作要做，不可能在每一件事情上都做得十全十美。因此，许多问题只是例行公事甚至蜻蜓点水就过去了，以便留出时间来熟悉那些真正重要的事情。为了做到这一点，你必须确定哪些事是重要的。

9. 抓紧时间提高自己

日常的工作压力重重。尽管如此，经理人员还必须挤时间关注其自身专业和个性的发展尤其是在工作压力大的时候。这样做是每个人的权利和责任。不要期望其他人或者你的组织会建议你提高自己，要把主动权掌握在自己手上。事实上，如果不这样做，你就会很快落伍。管理和领导的技巧以及作为一名优秀的经理人员所应该具有的特殊的技能就是必须不断地更新。牢记这一点可以给你以新的力量——包括肉体上的和精神上的。

7.3 国际管理中的特殊要求

在国际化的管理工作中，前面所述有关于管理发展的建议也同样是很重要的。另外，跨文化的管理技巧也是必需的。对于与国际化有关的地理区域、职业及其他特性，人们有许多思考。根据作者的实践以及赫勒（Heller，1980），门登霍尔和奥多（Mendenhall and Oddou，1986），法塔克（phatak，1989），蔡拉和班奈（Zeira and Banai，1985），唐（Tung，1982，1987）以及罗南（Ronen，1986）的工作，以下考察一些最为一般化的问题。当然，在不同的情况下的侧重点是不相同的。

7.3.1 经验

以前招聘人员时认为，过去的表现更能说明将来的表现。在国际化人员招聘中，有些也是基于这一假设。然而，在国际化管理中总是缺乏有丰富经验的人。这样，国际人员的招聘通常也只能基于应聘者过去在国内管理的经历，毕竟，即使是最有经验的人也是从没有经验开始的。然而，对于学习和适应某种迥然不同的环境所要求的全新的思维和行为方式而言，过去长期形成的狭窄且单方面的经验可能会成为一种障碍。

国际化的经历，哪怕就是在国外生活一段时间，

也都会对人有启迪作用，并且还有助于拓宽人的视野。即使是最基本的国际化经验也不能以专业经验和产业经验来代替。在首次国际化工作中，经理人员的管理经验、工作经验、组织经验、人与人之间交流的经验、以及一般的生活经验都有助于积极适应新的环境。

7.3.2 教育

受过教育通常被看做是国际化工作的一个要求，招聘人员当然会重视它。除了履历可以说明一个人的知识和技能外，教育程度也反映了一个人的可信程度。对于一个决心学会某种技能的人来说，有关的教育程度说明他已通过了这种技能的测试。对那些经验不足的年轻人而言，教育程度可能是招聘中惟一能提供的显示他们能力的证明。如果一个国家缺乏某一方面的专门人才，那么就常常会招聘国外的人才。在国际化工作中，有太多的新东西需要学习，如果一个人没有及早掌握相关的专业知识，那么，等到用时学习专业就没有时间了。教育的目的在于使人能专长于某项工作，而好的教育则应该在提高工作绩效的同时也有助于人们获得一份国际化的工作。

7.3.3 语言和交流技巧

英语是商务活动的公认语言，这种说法未免过于

简单。几乎使用任何语言都能够买到东西，但是在具体的销售工作中，懂得顾客所讲语言的人会占优势。在商业活动中，懂得西班牙语、法语、德语、汉语和日语也是一笔财富，尤其是在将这些语言作为母语的国家里更是如此。即使你对所在国的语言知之甚少，但是如果你尝试去使用他们的母语的话，人们就会对你表示赞赏。这将有助于你与他们建立联系。

不同的交流方式，包括语言的和非语言的，在不同的文化中很难截然分开，因此，有时这就会造成许多混乱。在第一次会面时，美国人通常非常轻松和随便，而法国人和德国人则比较特别，他们喜欢有正式的介绍。在英语中，高谈阔论是经常有的事，而在芬兰语中，说什么就是什么，说出来几乎就是许下了诺言；毫无疑问，英国人会认为芬兰人说话太直率，而芬兰人则认为英国人不可信赖。很难听到日本人说“噢”，因为照他们的说法，“噢”会侮辱对方，会令对方脸上无光。为表达与此相近的意思，他们会说：“这是一个有趣的主意。”这句话在西方人听起来，几乎就是“是”的意思。总的说来，不同的文化有不同的交流方式，要完全避免混乱是不可能的。不过，对那些最重要的事情保持敏感总归是有用的。

7.3.4 家庭

研究表明，在国际化任务提前终止或者合同无法执行下去的原因中，家庭原因占据首位(如Tung, 1986, Kauppinen, 1994)。通常，出现这种情况，是男人应聘从事国际化工作，而他的妻子和/或者孩子却难以在异域文化中安居乐业。不同的文化，妇女的角色差异巨大。尤其是对职业女性而言，如果本身处于截然不同的异域文化中，她们很少能有机会以自己原来的方式生活。远离了家中的老朋友，而在新环境中又很少有机会结识新朋友，这对于任何家庭的夫妻双方和孩子，都难以忍受。

国外对家庭主妇职责的要求可能比国内更高。许多在国内轻而易举的事情(比如找到干净的饮用水和对健康无害的食品，雇用可信赖的家务人员)，此时此地就可能变得极为复杂。家庭主妇对组织承担的社会责任可能是经常性的，并且是很重要的。

对孩子们来说，国外的生活可能是最有价值的经历，这段经历会影响他们的一生。他们有机会在自然状态下学习另一种语言，而不必像别人后天学习语言那样艰辛。孩子们可以接受许多事情，因为他们不必像他们的父母那样不得不经历一段自我适应过程。不过，许多国家的孩子教育水平之低让人难以接受。在

一些地方，健康的威胁以及儿童健康设施的缺乏也是一个问题。

总的来说，出国是有关整个家庭的大事。家庭成员也许会互相支持、共同学习，但是在适应这种巨大变化的过程中还是可能出现问题（参见 Thornton和Thornton, 1995；Brett和Stroh, 1995）。是否出国工作是家庭所需进行的选择。有些公司要面试候选者的配偶，甚至根据他们的配偶来判定候选者的任职资格。在其他公司以及许多国家中，是否出国工作的最终决定留待候选人自己做出，而在家庭做出决定之前，公司从不强行干预。

7.3.5 年龄

年龄是招聘新成员时所需考虑的因素，但所谓的恰当年龄不是一成不变的。有些情况下有选择年轻人的理由，在有些情况下也有很好的理由去选择年长者。

一般来说，年轻人更易于适应新的生活环境。他们的学习动机特别强烈，这无疑有助于他们学会在新的国家、新的工作中处理可能出现的许多事情。比起老一辈人，年轻一代有掌握语言的技巧，有较强的国际化倾向的人更多。同时，公司选择年轻人来执行国际化任务也是在为未来培养国际化管理的骨干。

当然，年纪大的人更有多的经验，更为成熟。许

多家庭发现，只有在孩子们离家以后，走出国门才更加容易。有些文化强调尊重长辈。在这种文化中，年轻人难于接受年长者对他所表示的尊敬（参见Magnusen,1995）。日本人尊敬长辈，对他们而言，公司代表的年龄显示着地位，也显示了公司对商业关系的期望。因此，他们一般不会选派聪明认真的年轻人作为公司代表的。

7.3.6 动机

到国外去工作需要有很强的动机的驱使。违背一个人的意愿而选派其出国去工作，或许他也会在工作当中找到自己的动力，但如果事先没有动机的驱使，他不可能令人满意地完成工作任务。有些出国工作的动机必然预示着失望和绩效平平。逃避国内工作中发生的问题是其中最坏的动机之一。那些去国外体验令人兴奋的事、去旅游或者周游世界等理想化的期望也不足以构成充分的工作动机，在国外从事管理工作意味着不辞辛劳，与浪漫相去甚远。

渴望学习是一个充分的动机。虽然学习并非没有艰难，但这正是国际化工作所提供的巨大的机遇之所在。通常，一个人现在所学的内容可能就是其日后所从事的事情——不论这种事情是什么。尤其是将来，在一切事情都要比现今更为国际化的情况下，更是如

此。国际化的管理工作通常会提供不错的薪金和丰厚的奖金。另外，在许多情况下税收的减少和较低的生活费用也是有用的。这是令人满意的充分理由，不过，正如我们在第6章有关动机的论述中了解到的，经济激励的效用不一定比挑战性工作的激励的效用更大。

7.3.7 文化适应性

用跨文化移情的愿望和能力来形容在国外工作是最贴切不过的(参见Clarke和Hammer, 1995)。价值观是社会化的产物，不同文化的社会化过程培育了不同的价值观。如果认识到这些，那么，跨文化移情就开始发挥作用了。我们看待世界的方式并不是客观的，而是总要受到社会因素的限制。这种社会意识有助于我们去理解那些与我们自己的价值观不同的价值观。没有人能够，也没有人被强迫要求他放弃自己的文化特性，但是接受不同的文化价值观是适应不同文化的基础。

7.3.8 变通与弹性

生活在一种新的文化氛围中，即使是最为宽宏大量、最没有偏见的人也会面临意料之外的事情。因此，对任何一个不得不出国工作的人来说，都应当将变通性和弹性放在旅行箱中随身携带。但这并非就意味着

要放弃工作的主要目标或者被派往国外的充分理由。经理人员应当始终坚持工作任务第一，但完成任务的方式应该是灵活的，实现目标的方法也应当符合特殊的文化背景。

7.3.9 忍受挫折

在国外工作能考验一个人忍受挫折的能力。事情总不像在国内那样容易办成。在一个基础设施不甚发达的国家工作尤其困难。当事情搞砸了的时候，最好的办法是放松、别着急；最坏的行为就是发脾气、抱怨当地存在的问题，这往往会使事情更糟。

7.3.10 分派工作

由于跨文化交流极易产生误解，因此国际化的工作任务的分派就显得更加困难。另外，在不同的文化中成长起来的人的经历、背景等差异很大，你可能经历过分派工作陷入被动的困境，或者面对过所需信息与可交流的信息之间不平衡，这无疑又会使你的困难雪上加霜。通常，经理人员不相信外国人的技术和能力，而更相信本国人的技术和能力。然而，授权又是必要的。除了第5章中已讨论的以外，还有一些国家的法律规定，某些战略性的决策必须提交本地人做出。

委派也是一种培训当地人承担的经理人员责任和掌握公司政策的方式。另外，当地人更了解当地的市场、习俗、文化、纳新的可能性以及当地宏观的商务环境。

7.3.11 健康

在国外工作，健康问题是必须要注意的。气候的差异、心理上的压力、食物和饮食习惯的不同以及卫生条件的不一样都可能使人生病。这样一来，适应期就可能从几个星期延长更多，也可能会在健康上出现一些小问题。在国内时，这些问题并无大碍，在一个不同的国度中，这些小问题就会困扰你的生活。接种疫苗这样的事应当在国内就做好，而不应等到达一个不了解其卫生保障系统或者无法信赖其系统的国家之后再考虑。了解当地的卫生保障状况是前往一个陌生的国度之后所必须做的第一件事情。

7.4 组织发展

很明显，国际公司正走向混乱和无序。在这段时期，当前的业务、当前的组织以及当前的管理方法都将发生改变。随着 20 世纪 90 年代的结束，所有这些都预示着获得成功的公司的现状与其未来的面貌

相比将大相径庭。那些无法适应这种转变的公司将会丧失发展空间，而让位于那些对这种转变有适应能力的公司。

组织想要在这种转变中获得成功，最重要的就是要具有组织学习能力（相关理论参考见 Dodgson, 1993）。这包括了组织成员个体的学习，但组织学习与仅仅个体学习知识和技能相比，组织学习更是一种深层次的组织过程（参见 Slater, 1995）。面对来自公司外部环境的持续或者非持续的转化的冲击，如果整个公司反应迅速灵活，那么组织学习就已经开始了。

7.4.1 组织转化过程的困境

那些蓬勃发展的公司中的经理人员们正开始接受组织学习的观点。然而，在实践中运用组织学习这一思想却并不容易。在学习实践中，可能会产生许多困难（如 Ford和Ford, 1995）。进行组织学习需要大量的管理资源、能量和时间。同时，随着竞争的激烈进行，管理能量会大量消耗，甚至出现匮乏。时间是管理中最稀缺的资源，然而除非管理积极而主动，否则这一问题不可能出现永久的改善。如果需要彻底转变公司的未来，而高层管理只关注当前的问题；如果管理者目光短浅，看不到将来，而要确保公司的将来就必须赢得今天商战的胜利，这样，

管理工作将会腹背受敌。任何组织转化过程都会面临着要么是短期的目标和资源之间，要么是长期的目标和资源之间的矛盾。

有一些非常著名的、设计合理又有发展潜力的组织学习方案。它们旨在通过制定整个公司的总体发展规划来改变公司。休斯（Huse，1989）提出过一系列这样的方案。然而，它们在起初引起人们的兴趣之后，很有可能就消失殆尽了。原因很简单，当前存在的问题并没有为这些方案的实施提供足够的时间以及其他稀缺资源。另外一种解决办法是把公司的核心人物送到短期高效的培训班中去进修，让他们学习最新的知识和技能，了解当前的热点和趋势。但实际上，这样做的效果几乎为零，因为不论是个体独自的学习，还是有组织的集体学习，如果组织学习要进一步成熟，并在组织的行为中体现出来，那都需要一段很长的时间。

这里提出的方案试图通过采用折衷方法来避免公司发展腹背受敌。不过，这并非就是妥协。方案关注的重点是公司转化的基础性问题，它不会花费大量的时间。方案由三个基本单元组成，每个单元每次3天，总的持续时间在一年以上。在每次9天的时间中，要求高层管理人员同员工一起分析所处的困境，确定公司的远景规划，并建立两者之间的联系。第一单元主要增加领导技巧；第二单元致力于组织发展；第三单

元着重于战略管理。参与者个人的课外作业和公司发展贯穿于每个单元之中(参见图7-2)。

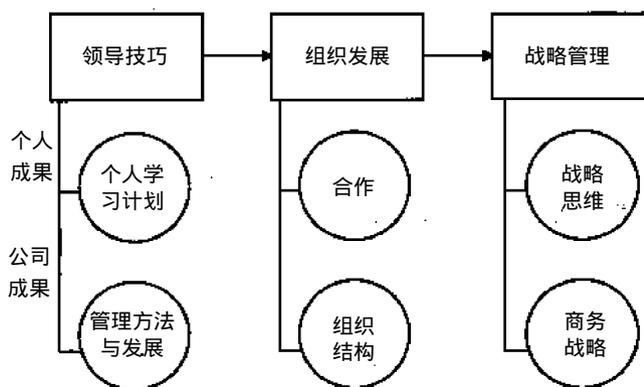


图7-2 公司发展计划

这种设计方案的目的是：通过增加课堂教育来强化学习；分析当前的困境，设计公司的远景，并建立两者之间的联系；通过上述两个步骤帮助公司转型。

实施上述方案的顺序也可能颠倒。对于方向明确的转型公司来说，一开始就集合高层管理人员研究战略确是一种明智的做法。接下来，战略规划的实施又必须由组织来完成。这一目标的实现需要经过组织发展这一阶段。新的组织又需要更好的管理，这又要通过领导技巧的发展来实现。有许多公司，它们虽然有

辉煌的纸上战略，但却由于没有组织领导的介入，这些战略的实施自然就不能取得成功。

这个方案是在一个相当大的国际公司的经验的基礎上形成的。这个公司经历过一段长期的、成功的成长过程。然而，部分由于公司原来的管理风格无法适应公司规模扩大(实际上是雇用了新的首席执行官)，也部分由于其内部的变革以及国际化的竞争的影响，该公司在发展中出现了一些阴霾。针对这些问题，该公司引入了管理的基本过程。在过程之中以及过程之后，组织发展的需要被唤醒了。而在组织发展的过程中，重新评估经营战略及其形成过程的需要又被唤醒了。以下所述只是一个综合的形式或者典型情况，根据不同公司的不同状况，具体细节上会有所不同。

7.4.2 领导技巧 领导

第一单元是开发经理个人的领导技巧(参见表 7-1)。没有组织或战略的限制，将所学的东西尽快地加以运用，这是第一单元贯彻始终的原则。尽管在本单元的最后，为给第二单元做准备，要简短地讨论组织问题。在第一单元之后，要给参与者布置课外作业，以开发他们的领导技巧。公司领导的课后作业是检查自己的表现，并进行温习和回顾，重点应放在经理和其下属间的交流上。

被我们作为案例的这个公司，由于打通了一些纵向交流的障碍，在第一个单元之后，人们的热情达到了最高点。此后，举行了一轮上下级间的讨论，结果引起了人员责任的改变。这样达成了一种共识：整个组织的结构被认为已不合时宜。为重建组织结构，下一单元开始了。

表7-1 第一单元：领导技巧

领导技巧	
第1天	
上午	管理工作
下午	领导
晚上	自我管理
第2天	
上午	自我认识
下午	把你自己当做领导
晚上	授权技巧
第3天	
上午	问题管理
下午	如何与老板相处
晚上	变革管理

7.4.3 组织发展

第二单元是组织发展（参见表 7-2）。在这一单元中，由于不同的公司组织问题不同，公司间的差异甚

至更甚于第一阶段。这一单元所面临的是公司在职能上、行为上存在的问题。

这个阶段最需要小心谨慎，它要求培训者利用特殊的、专门的技巧。同时，这也是一个最有回报的阶段。它将那些在不必要的摩擦中消耗的能量释放出来，用于整个公司任务的完成。每个组织中都有障碍和过结，但一旦当它们解决之后，能量释放出来，就成为一股新的为公司工作的动力和愿望。在这个阶段过后，参与者的课外作业是培养处理人与人之间关系的技巧，公司则考察自己的组织结构。

表7-2 第二单元：组织发展

组织发展	
第1天	
上午	工作描述
下午	团队合作
晚上	倾听与交流技巧
第2天	
上午	组织诊断
下午	部门间的碰头会
晚上	公司业务单位的合作及碰头会
第3天	
上午	生产线和职员间的合作 角色扮演练习
下午	组织结构
晚上	组织变革

在我们的案例公司，第二阶段带来了整个组织大范围的结构重组。新的首席执行官抓住机会，按自己的愿望重组了组织。他在组织中加入了一些无政府主义，强调个人的成就，而不管获得这些成绩采用何种方式。这导致中层管理出现了问题，有些人的工作因此在生产岗位和基层管理岗位之间变动。尽管这些节外生枝的问题没有处理好，但这种变革的浪潮仍在继续。

7.4.4 战略管理

第三单元是战略管理，重点在于公司的业务（参见表7-3）。对参与者而言，他的作用是加强他们的战略思考能力以及增加公司总体上的灵活性。这当然有助于经理从那些看似不甚重要的问题中找出重点来，也有助于成员个体为公司的任务做出自己的贡献。在这个阶段，高层管理者形成了有关业务的新的想法，其接受变革的能力也得到加强。这一阶段之后，参与者的课外作业是进行战略性的思考，留给高层管理的则是设想公司的未来，重新考虑公司的业务和战略问题。

在作好案例的公司中，新上任的首席执行官和他的职员非常偏好这一阶段。在这一阶段中，他们有机会互相交流，指出自己所认为的公司业务上的关键所在。初期的战略更多的是停留在纸上而不是落实在行

动上，现在，公司里那些举足轻重的人物已经将他们的经营理念运用于实践，并且把它发展成为与工作相一致的信念。由于新的业务计划必须经过公司所有者在董事会上投票通过，战略的实施并不像当初预想的那样好。这就拖延了计划，不过计划的重点还没有陷入险象环生的境地。这也给首席执行官造成了一些麻烦，作为新上任者，他处在理想的位置上，他想要以毫无偏见的方式开始计划。然而，很明显，公司所有者们却希望他缓一步实施。现在计划又重新启动，但日程上慢了一步。另一方面，过去的几年中，欧洲的变化大大改变了公司的战略地位；因此，有必要再进行一次新的评估。

表7-3 第三单元：战略管理

组织发展	
第1天	
上午	我们在做什么业务
下午	公司成功的绊脚石
晚上	公司的长处
第2天	
上午	公司的弱点
下午	公司的过失
晚上	公司战略规划
第3天	
上午	下年计划
下午	变革管理
晚上	整个计划回顾以及将来怎么做

复习题

1. 什么是组织转变？
2. 讨论好的经理人员所具备的品性特征。
3. 管理者应当如何发展自己？
4. 列举至少五项国际化公司中经理人员的特殊要求。
5. 讨论公司发展方案的三个基本单元。

练习题

仔细阅读下面的案例。想一想，其最基本的东西是什么？分析公司所处的状况。为丹尼斯·尼克斯——新任命的总经理人员设身处地考虑问题。想一想需要哪些转变，你如何把它们做得最好。你将如何处理转变？

尼克斯牛饲料公司

米歇尔·尼克斯（1960~1980年）

1960年，米歇尔·尼克斯开始了他的牛饲料生意。他从所在地区的农场主那里购买草料及粗饲料，加入蛋白质、矿物质、维生素及各种提取物；然后将混合料作为牛饲料再卖给那些农场主。他有一辆大卡车，它总是载着配好的饲料离开，又满载草料和粗饲料而归。这就是尼克斯牛饲料公司的雏形。在米歇尔·尼克斯掌权的20年间，它已成为本县一家著名的公司，

也为它的主人带来了利润。

由于饲料质量上乘，加上尼克斯本人亲自登门拜访客户，公司在所在乡村赢得了公众极大的好感。带来的结果便是，公司的规模稳步扩大。

60年代后期，尼克斯招聘了两位重要的助手：赫利先生是一位年轻的会计，布朗先生是一位技术人员，他的职责是修理和维护尼克斯农场及农舍的设备。

70年代，公司继续平稳发展。尽管尼克斯处心积虑地限制了公司成长的速度，因为在他看来，开足马力，耗尽潜能会增加他的负担，需要更多的行政管理，还会带来新的财政问题，且不一定会增加获利能力。

70年代末期，尼克斯雇用他的大儿子丹尼斯为销售人员，二儿子约翰为采购人员，雇用他的女儿希拉为簿记员。不过，所有业务上的决策仍由米歇尔·尼克斯独自做出，其他人只是他的助手。从这个意义上来说，在本质上，该公司仍然是一个家长制的公司。

威廉姆·尼克斯（1980~1988年）

1980年，米歇尔·尼克斯突然去世，他的妻子一向不打理公司事务；丹尼斯20岁，约翰18岁，希拉17岁。为了给丹尼斯一段时间，使他在接任公司经理职位之前积累一些经验，这个家庭决定让米歇尔的兄弟，58岁的威廉姆来接替一段时间。尽管不是非常情愿，威廉姆·尼克斯还是答应下来。它是联邦铁路公司的一

名站长，并且很快就要从那里领到退休金了。另外，他对于牛饲料方面的业务以及相关的商业活动几乎一窍不通。但他意识到没有他的帮助，这个家庭可能会失去这个公司，于是他辞去铁路上的工作，接任了公司的领导权。

从1980年起，市场的发展对尼克斯牛饲料公司极为有利。对牛饲料的需求增加了。米歇尔·尼克斯的良好声誉使公司业务延伸到了本地区之外，在没有哪怕是最小的市场拓展努力的情况下，又出现了新的顾客。在这段时期，公司的规模扩大了四倍，而之所以没有继续扩大只是因为受当时场地条件的限制，再增加生产能力已不太可能。同样，公司的利润率也大大增加。

在这段时间，赫利先生被证明对公司非常有价值。他做会计核算工作；处理现金流动；引进新的、简单的预算和控制系统；他还建议在必要的时候招聘新人。威廉姆·尼克斯对他完全言听计从。1984年，赫列劝说威廉姆进行一项相关的基础性投资——为公司建造一座新的农场。

同样是在1980~1984年，布朗先生将兴趣置于为奶牛等家禽的棚舍开发喂食和饮水设备。这些都是十分有创新的发明，引起了当地农场主兴趣，他们纷纷前来尼克斯的公司参观这些设备。布朗也为邻近的一些农场主制作了一些这样的设备。但是到了1983年，

布朗开始忙于公司新场所的建造，他发现自己将所有的时间都花在了和那些建筑商的谈判上了，因为他是饲料公司惟一能担此任的技术人员。

从1980~1984年，公司雇用了四位新的管理人员。

邦克先生是一位农学家。由于威廉姆·尼克斯不像他的前任那样熟悉生产，邦克先生被雇用来负责公司的生产。

法瑞斯先生，另一位农学家，被聘作市场营销经理，因为顾客群的扩大越来越要求对市场部门的关注。另外，农业展览会也已成为推动公司发展的一个重要途径。法瑞斯先生迈出了慎重的一步：增加了对大的批发公司的销售量，而不是直接向农场主兜售。他也很快意识到了布朗先生发明的设备似乎是一个大有可为的商业机会，他开始着手了把这个想法变成公司一项新的业务。

塔夫特先生也是一位农学家，被聘为尼克斯家庭农场的管理者——这是自米歇尔·尼克斯以来除了一位新人之外无人可以接替的工作。塔夫特建立了一个小型实验室，来研究不同配方的牛饲料的营养作用。

林德伯格先生是一位兽医，他被雇用来作为公司和农场主们的联系纽带；他外出到农场主们的庄园中，向他们作有关牛营养问题的十分受欢迎的报告。

尼克斯家庭的第二代在公司中发展得非常好。丹

尼斯已成为最棒的销售人员，约翰通过降低成本使采购成为公司的核心部门——原材料占据了公司运营费用的70%。希拉仍然是一名簿记员，不过在结了婚、有了孩子之后，她开始较少地参与公司的事务。

威廉姆·尼克斯在1988年的一次交通事故中身亡。第二天，丹尼斯·尼克斯被提名为总经理。

丹尼斯·尼克斯（1988~ ）

丹尼斯·尼克斯继承了这样一个公司，它有相当好的业务基础，并且在农场主中有着良好的声誉。农场设备被证明是一个正在成长中的商业机会。法瑞斯先生为农场主们引进这些设备，并且和布朗先生讨论过建立一个生产车间的计划。

不过，也存在困难的一面。国民经济中农业的份额正在减少，来自大公司的竞争越来越激烈，这些都是明显的威胁。新的生产车间要在一年之内准备完毕。在那里将实现高度自动化，这样，劳动力成本将会减少，但是用于投资的沉重的债务将使资金成本变高。

在丹尼斯开始走马上任的时候，内部的摩擦也很快显示出来。丹尼斯以前的同事麦克当格尔先生，也是一个出色的销售人员和市场部经理，他与法瑞斯先生发生了一次激烈的摩擦。麦克当格尔的态度很明确，他要么直接对丹尼斯负责，要么就辞职。丹尼斯答应了麦克当格尔的要求，因为他不想失去

一位卓有成效的销售人员。然而，麦克当格尔的这种自作主张给人以很大的压力，他和法瑞斯，这位市场部门的战略决策者之间的不相容造成了许多的日常摩擦。

技术部经理布朗和生产部经理邦克也跑到丹尼斯那里，要求分清他们的责任，新建的生产车间有一些重要的部门，而这两位没法明确自己的责任。布朗和邦克坚持说，为了避免冲突，尼克斯对他们的职责进一步明确是必要的。邦克一向负责生产流程，而布朗则负责服务和维修，这两个角色似乎本身就导致不一致的观点。尼克斯什么也没做，不过他许诺说会要对每个人的工作做更综合的考虑。这样看来布朗和邦克的要求会得到妥善处理的。

塔夫特和林德伯格在有关公司以科学为指导的问题上发生了争执。塔夫特声称林德伯格向农场主们鼓吹异端邪说，而林德伯格则对塔夫特的实验的科学真实性产生了怀疑。塔夫特的这些实验证明了他的牛饲料的新配方是多么先进。

赫利先生仍然是他的新经理最可信赖的下属。丹尼斯觉得他的能干的总会计师总是和他一条心，就像一位忠于主人家庭的仆人一样，在三位经理掌权期间，赫利总是对公司尽心尽力。但是他已经开始感受到了来自公司其他人对他的越来越强的敌视。他不时提醒

那些农学家们注意成本要素，而他的建议却造成了摩擦。

约翰·尼克斯完全忠于他的哥哥，但是似乎有迹象表明他和赫利先生之间有些不对劲。

丹尼斯的妹妹，希拉·麦尔斯也开始非难赫利，另外，她还要求得到公司的分红——这些年来，她都只是作为簿记员从公司领取工资，但是现在，她的家庭人口越来越多，需要更多的钱来维持。希拉还劝说她的母亲也要求参与分红。而另一方面，赫利先生的帐目却显示，由于要偿还新生产场所的投资，农场设备又需要钱，还面临牛饲料生产削减的可能性，这样下来，在即将到来的这一年将没有多少资金可以剩下来分红。

丹尼斯·尼克斯继承了这样一家公司：它的生意基础和声誉已经建立起来，而且有向前发展的机会。然而，也存在不利的一面：牛饲料市场萎缩的可能性，投资密集对这种家族性公司带来的财政困难，以及许多人事问题。在28岁时，丹尼斯面临着他人生的第一大挑战。他对公司及其业务了如指掌，但他必须从一名卓越有成效的销售人员成长为一名中等规模公司的总经理。他也清醒地认识到，他应该向他的职员显示他之所以是他们的总经理不仅仅是因为他继承了这一职位，而是因为他有作为经理的才能。

分组讨论尼克斯牛饲料公司。阅读以下提示为你

的讨论做准备：

提示：在案例讨论中，学习是以参与讨论者的互动为基础的。为了能做到这一点，你首先必须很仔细地阅读案例。如下问题有助于你准备讨论。

1. 熟悉案例，了解事实，但同时也要试图去理解文中关键人物当时的感觉。
2. 仔细阅读案例之后对它加以分析，注意以下问题
 - 主要人物对他们自己所处境况的看法
 - 事件的起因、顺序和时间
 - 做决策时，应考虑的基本问题是什么
 - 尝试找出公司从目前状况向前发展的其他的途径
 - 尝试找出那些不同的其他决策中存在的潜在障碍
3. 仔细思考整个案例，得出你的看法。
4. 记住：对于案例，没有惟一正确的解决办法。

小组讨论的时候，做到以下各项：

- 提出你的观点并且做好准备同别人讨论
- 倾听别人发言并思考他们所说的话
- 对新的观点持接受的态度，不要仅仅坚持你自己的观点
- 愿从中获得乐趣

参考文献

- Aaltio-Marjosola, I. (1991). Cultural change in a business enterprise: Studying a major organizational change and its impact on culture. Helsinki: Acta Academiae Oeconomicae Helsingiensis. Series A-80.
- Adizes, I. (1979). *How to solve the mismanagement crisis*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.
- Adler, N. J. (1995). Competitive frontiers: Cross-cultural management and the 21st century. *International Journal of Intercultural Relations* 19(4): 523-537.
- Ansoff, I., Declerck, P. P., and Hayes, R. L. (Eds.) (1976). *From strategic planning to strategic management*. Bruxelles: EIASM.
- Arogyaswami, K., Barker, V. L., III, and Yasai-Adekani, M. (1995). Firm turnarounds: An integrative two-stage model. *Journal of Management Studies* 32(4): 493-525.
- Ascari, A., Rock, M., and Dutta, S. (1995). Reengineering and organizational change: Lessons from a comparative analysis of company experiences. *European Management Journal* 13(1): 1-30.
- Aupperle, K.E., Acar, W., and Booth, D. E. (1986). An empirical critique of in search of excellence: How excellent are the excellent companies? *Journal of Management*, 12(4): 499-512.
- Baba, Y., and Imai, K-I. (1993). A network view of innovation and entrepreneurship: The case of the evolution of the VCR systems. *International Social Science Journal* 35(1): 23-34.
- Bales, R. F., and Slater, P. E. (1955). Role differentiation in small decision-making groups. In T. Parsons and Bales, R. F. in collaboration with Olds, J., Zelditch, M. Jr., and Slater, P. E. *The family, socialization, and interaction process*. (pp. 259-306). New York: The Free Press.
- Barney, J. B., and Zajac, E. J. (1994). Competitive organizational behavior: Toward an organizationally based theory of competi-

- tive advantage. *Strategic Management Journal* 15:5-9. [Special issue: Competitive Organizational Behavior, J. B. Barney and E. Zajac (Eds.).]
- Bassman, E., and London, M. (1993). Abusive managerial behavior. *Leadership and Organization Development Journal* 14(2): 18-24.
- Becker, S. W. (1993). TQM does work: Ten reasons why misguided attempts fail. *Management Review* May: 30-36.
- Bennis, W. (1989). Managing the dream: Leadership in the 21st century. *Journal of Organizational Change Management* 2: 6-10.
- Bennis, W., and Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Bettis, R. A., and Prahalad, C. K. (1995). The dominant logic: Retrospective and extension. *Strategic Management Journal* 16: 5-14.
- Black, J. S., Mendenhall, M. E., and Oddou, G. (1991). Toward a comprehensive model of international adjustment: An integration of multiple theoretical perspectives. *Academy of Management Review* 16(2): 291-317.
- Blake, R. R., and Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston: Gulf Publishing.
- Blaney, G. (1966). *The tyranny of distance: How distance shaped Australia's history*. Melbourne: Sun Books.
- Brett, J. M., and Stroh, L. K. (1995). Willingness to relocate internationally. *Human Resource Management* 34(3): 405-424.
- Broms, H., and Gahrberg, H. (1979). Myths and language in strategic decisions. Paper presented in the workshop of strategic management practices. Saint-Maximin, France.
- Burton, J. (1995). Composite strategy: The combination of collaboration and competition. *Journal of General Management* 21(1): 1-23.
- Byrne, J. A. (1993). Requiem for yesterday's CEO: Old-style execs who can't adapt are losing their hold. *Business Week* (February, 15): 28-29.
- Cadbury, A. (1987). Ethical managers make their own rules. *Harvard Business Review* (September-October): 69-73.
- Calas, M., and Smircich, L. (1993). Dangerous liaisons: The "feminine-in-management" meets "globalization." *Business Horizons* (March-April): 71-80.
- Campbell, A., Goold, M., and Alexander, M. (1995). The value of the parent company. *California Management Review* 31(1): 79-97.

- Carlson, S. (1951). *Executive behaviour: A study of the work load and the working methods of managing directors*. Stockholm: Strömbergs.
- Churchman, C. W. (1977). *The systems approach*. New York: Dell.
- Clarke, C., and Hammer, M. R. (1995). Predictions of Japanese and American managers' job success, personal adjustment, and intercultural interaction effectiveness. *Management International Review* 35(2): 153-170.
- Coates, J. F., and Jarratt, T. (1989). *What futurists believe*. A world future society book. Mt. Airy, MD: Lomon.
- Conger, J. A., and Kanungo, R.N. (1988). Introduction: Problems and prospects in understanding charismatic leadership. In J. A. Conger and R. N. Kanungo (Eds.) *Charismatic leadership: Elusive factor in organizational effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass, pp. 637-647.
- Cummings, S. (1995). Pericles of Athens—Drawing from the essence of strategic leadership. *Business Horizons* 38(1): 22-27.
- Dahrendorf, R. (1959). *Class and class conflict in industrial society*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Darling, J. R. (1991). Improving communication in organizational leadership: Effective use of the social style model. *Psychology* 28(2): 1-14.
- Darling, J. R. (1992). Total quality management: The key role of leadership strategies. *Leadership and Organization Development Journal* 13(4): 3-7.
- Darling, J. R. (1994). Crisis management in international business: Keys to effective decision making. *Leadership and Organization Development Journal* 15(8): 3-8.
- Darling, J. R., and Cornesky, R. A. (1987). Keys to conflict management and leadership. *Leadership and Organization Development Journal* 8(1): i-vi.
- Darling, J. R., and Nurmi, R. (1995). Downsizing the multinational firm: Key variables for excellence. *Leadership and Organization Development Journal* 16(5): 22-28.
- Darling, J. R., and Taylor, R. E. (1986). Upward management: Getting in step with the boss. *Business* 36(2): 3-8.

- Darling, J. R., and Taylor, R. E. (1989). A model for reducing resistance to change in a firm's international marketing strategy. *European Journal of Marketing* 23(7): 34-41.
- Davidow, W. H., and Malone, M. S. (1992). *The virtual corporation. Lessons from the world's most advanced companies. Structuring and revitalizing the corporation for the 21st century*. New York: Harper Business.
- Deal, T. E., and Kennedy, A.A. (1982). *Corporate cultures. The rites and rituals of corporate life*. Reading, PA: Addison-Wesley.
- Delacroix, J., and Saudagaran, S. M. (1991). Munificent compensation as disincentives: The case of American CEOs. *Human Relations* 44(7): 665-678.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. Cambridge: The MIT Press.
- Denison, D. R. (1985). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: Wiley.
- Dennison, R. N., Hooijberg, R., and Quinn, R. E. (1995). Paradox and performance: Toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership. *Organization Science* 6(5) (September-October): 524-540.
- DePree, M. (1987). *Leadership is an art*. East Lansing, MI: Michigan State University Press.
- Dodgson, M. (1993). Organizational Learning: A review of some literature. *Organization Studies* 14(3): 375-394.
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. New York: Harper and Row.
- Earley, P., and Singh, H. S. (1995). International and intercultural management research: What's next? *Academy of Management Journal* 38(2): 327-340.
- Exodus. The Second Book of Moses. *The Holy Bible*. Authorized King James Version. London: Collins' Clear-type Press.
- Fairburn, J., and Geroski, P. (1989). The Empirical Analysis of Market Structure and Performance. In J. A. Fairburn and J. A. Kay (Eds.). *Mergers and merger policy*. Oxford: Oxford University Press, pp. 175-192.
- Fayol, H. (1949). *General and industrial management*. New York: Pitman.
- Ford, D. G., and Harris, J. J., III (1992). The elusive definition of creativity. *Journal of Creative Behavior* 26(3): 186-198.

- Ford, J. N., and Ford, L. W. (1995). The role of conversations in producing intentional change in organizations. *Academy of Management Review* 20(3): 541–570.
- Gahmberg, H. (1986). *Symbols and values of strategic managers: A semiotic approach*. Helsinki: Acta Academiae Oeconomiae Helsingiensis. Series A-47.
- George, C. S., Jr. (1972). *The history of management thought*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Ghiselli, E. E. (1971). *Explorations in managerial talent*. Pacific Palisades, CA: Goodyear.
- Goddard, J., and Houlder, D. (1995). Beyond magic: Conjectures on the nature of strategy in the late 1990s. *Business Strategy Review* 1(1) (Spring): 81–107.
- Goold, M., and Campbell, A. (1987). *Strategies and styles: The role of the center in managing diversified corporations*. Oxford: Basil Blackwell.
- Grandori, A., and Soda, G. (1995). Inter-firm networks, antecedents, mechanisms, and forms. *Organization Studies* 16(2): 183–214.
- Grønhaug, K., and Falkenberg, J. (1990). Organizational success and success criteria: Conceptual issues and an empirical illustration. *Scandinavian Journal of Management* 6(4): 267–284.
- Grönroos, C. (1990). *Service management and marketing*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Gupta, A. K., and Govindarajan, V. (1984). Business unit strategy, management characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation. *Academy of Management Journal* 27(1): 25–41.
- Hahn, D. (1991). Strategic management: Tasks and challenges in the 1990s. *Long Range Planning* 24(1): 26–39.
- Hamblin, R. L. (1958). Leadership and crises. *Sociometry* 21: 322–335.
- Hamel, G. and Prahalad, C. K. (1993). Strategy as strength and leverage. *Harvard Business Review* (March-April): 75–84.
- Hampden-Turner, C. (1990). *Corporate culture: From vicious to virtuous circles*. London: Economist Books.
- Handscombe, R., and Norman, R. (1989). *Strategic leadership: The missing links*. London: McGraw-Hill.

- Hannan, M. T., and Freeman, J. (1989). *Organizational ecology*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Harari, O. (1993). The eleventh reason why TGM doesn't work. *Management Review* (May): 31–36.
- Harju, P. (1981). *Attitude of strategic managers toward formalized corporate planning*. Turku, Finland: Publications of the Turku School of Economics. Series A-1.
- Harrington, H. J. (1991). *Business process in improvement*. New York: McGraw-Hill.
- Harris, P. R., and Moran, R. T. (1987). *Managing cultural differences: High-performance strategies for today's global manager*. Houston: Gulf Publishing.
- Havas, J. (1993). *The correlation of the result of a campaign with some leadership and organizational variables*. Unpublished manuscript.
- Hedley, B. (1977). Strategy and business portfolio. *Long Range Planning* 10: 2.
- Heller, J. E. (1980). Criteria for selecting an international manager. *Personnel* (May-June): 47–55.
- Herzberg, F., Mausner, B., and Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Hodgetts, R. M., and Luthans, F. (1991). *International management*. New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. H. (1967). *The game of budget control*. London: Tavistock.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills: Sage.
- House, R. J., and Baetz, M. L. (1979). Leadership: Some empirical generalizations and new research directions. In B. M. Staw (Ed.). *Research in Organizational Behavior*, volume 1 (pp. 348–354). Greenwich, CT: JAI Press.
- Humble, J. W. (1968). *Improving business results*. Maidenhead, England: McGraw-Hill.
- Huse, E. F. (1989). *Organization development and change*, fourth edition. St. Paul, MN: West Publishing Company.
- Iacocca, L. (1984). *Iacocca: An autobiography*. New York: Bantam Books.

- Janis, I. L. (1972). *Victims of groupthink*. Boston: Houghton Mifflin.
- Javidan, M. (1991). Leading a high-commitment high-performance organization. *Long Range Planning* 24(2): 28–36.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly* 40: 256–282.
- Johnson, G., and Scholes, K. (1993). *Exploring corporate strategy: Text and cases*, third edition. London: Prentice-Hall.
- Kapoor, A., Hansén, S-O, and Davidson, R. (1991). *Negotiating internationally: The Art of networking*. Hanko, Finland: Recalmed.
- Katz, D., and Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Katz, D., Maccoby, N., and Morse, N. (1950). *Productivity, supervision, and morale in an office situation*. Ann Arbor: The Michigan Survey Research Center.
- Kauppinen, M. (1994). Antecedents of expatriate adjustment: An integration of multiple theoretical perspectives. *Acta Universitatis Oeconomiae Helsingiensis*. B-140.
- Knocke, D., and Kuklinski, J. H. (1982). *Network analysis*. Beverly Hills: Sage.
- Koontz, H. (1961). The management theory jungle. *Academy of Management Journal* 4: 174–188.
- Koontz, H. (1980). The management theory jungle revisited. *Academy of Management Review* 5(2): 175–187.
- Kotter, J. P. (1988). *The leadership factor*. New York: Free Press.
- Kreiner, K., and Schultz, M. (1993). Informal collaboration in R and D: The formation of networks across organizations. *Organization Studies* 14(2): 189–209.
- Kulich, T., and Banner, D. K. (1993). Self-managed work-teams: An update. *Leadership and Organization Development Journal* 14(2): 25–29.
- Lähteenmäki, S. (1993). Individual coping patterns in career behaviour: Sources of personnel risks or possibilities for better human resource management? A paper presented at the 8th Workshop on Strategic HRM in Toronto.
- Lähteenmäki, S., and Paalumäki, A. (1993). The retraining and mobility motivations of key personnel: Dependencies in the

- Finnish business environment. *The International Journal of Human Resource Management* 4(2): 377-406.
- Lao, Tzu. *The Tao Te Ching*. Trans. S. Mitchell. *Exploring Ancient World Cultures: Readings from Ancient China*. Online. Available: <http://eawe.evansville.edu/anthology/tao.htm>.
- Larsson, R. (1990). *Coordination of action in mergers and acquisitions*. Lund, Sweden: Lund University Press.
- Laughlin, R. C. (1991). Environmental disturbances and organizational transitions and transformations: Some alternative models. *Organization Studies* 12(2): 209-232.
- Lehtimäki, J. (1993). *Towards a theory of the university as a knowledge-intensive organization*. Turku, Finland: Publications of the Turku School of Economics and Business Administration. Series A-5.
- Lehtimäki, J., Kontkanen, L. and Nurmi, R. (1991). An organization theoretical framework of knowledge organizations. *Administrative Studies* 1: 41-49.
- Lenz, R. T., and Lyles, M. A. (1985). Paralysis by analysis: Is your planning system becoming too rational? *Long Range Planning* 18(4): 64-72.
- Lewin, K. (1935). *A dynamic theory of personality*. New York: McGraw-Hill.
- Lewin, K. (1948). Problems in changing culture. In G. L. Lewin (Ed.): *Resolving social conflicts: Selected papers on group dynamics*. (pp. 1-68). New York: Harper and Row.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.
- Lipshitz, R., and Nevo, B. (1992) Who is a "good manager"? *Leadership and Organization Development Journal* 13(6): 3-7.
- Lihto, K. (1991). *The interaction of managerial cultures in the Soviet-Finnish joint ventures. Including Estonian-Finnish joint ventures*. Monograph. Turku, Finland: Institute for East-West Trade. Publications of the Turku School of Economics and Business Administration.
- Lumijärvi, O-P. (1990). *Gameplaying in capital budgeting*. Turku, Finland: Publications of the Turku School of Economics. Series A-7.

- Magnusen, K. O. (1995). The legacy of leadership revisited. *Business Horizons* 38(6): 3-7.
- Mamman, A. (1995). Socio-biographical antecedants of intercultural effectiveness: The neglected factors. *British Journal of Management* (6): 97-144.
- Markides, C., and Stopford, J. M. (1995). From ugly ducklings to elegant swans: Transforming parochial firms into world leaders. *Business Strategy Review* 6(2) (Winter): 1-24.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
- May, D. R., and Flannery, B. L. (1995). Cutting waste with employee involvement teams. *Business Horizons* 38(5): 28-38.
- McFarland, D. E. (1974). *Management: Foundations and practices*, fifth edition. New York: Macmillan.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- McGregor, D. (1967). *The professional manager*. London: McGraw-Hill.
- McGuinness, T. (1991). Markets and managerial hierarchies. In G. Thompson, J. Frances, R. Levacic, and J. Mitchell (Eds.). *Markets, hierarchies, and networks: The Coordination of social life*. (66-81). London: Sage.
- Meggison, L. C., Mosley, D. C., and Pietri, P. H., Jr. (1992). *Management: Concepts and applications*, fourth edition. New York: HarperCollins.
- Mendenhall, M., and Oddou, G. (1986). Acculturation profiles of expatriate managers: Implications for cross-cultural training programs. *Columbia Journal of World Business* 2(14): 73-79.
- Milestones in the management game over four decades. (1986). *International Management* (August): 26-27. [Special 40th Anniversary Issue.]
- Miller, D., Kets de Vries, M. F. R., and Toulouse, J. M. (1982). Top executive locus of control and its relationship to strategy-making, structure, and environment. *Academy of Management Journal* 25: 237-253.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.

- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California Management Review* 30(1): 11–24.
- Mintzberg, H., and Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal* 6(3) 257–272.
- Moorhead, G., Ference, R., and Neck, C. P. (1991). Group decision fiascoes continue: Space shuttle Challenger and a revised group-think framework. *Human Relations* 44(6): 539–550.
- Murnighan, J. K., and Conlon, D. E. (1991). The dynamics of intense work groups: A study of British string quartets. *Administrative Science Quarterly* 36: 165–186.
- Naisbitt, J., and Aburdene, P. (1990). *Megatrends 2000: Ten new directions for the 1990's*. New York: Warner Books.
- Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review* 69: 96–104.
- Noon, M., and Delbridge, R. (1993). News from behind my hand: Gossip in organizations. *Organization Studies* 14: 23–36.
- Nurmi, R. (1976). Developing a climate for planning. *Long Range Planning* (June): 48–53.
- Nurmi, R. (1983). *Esimiestyön Luonne. Erään Teorian Tarkastelua*. With an English summary: A discussion on a management theory with Finnish CEOs. Turku, Finland: Publications of the Turku School of Economics. A-5.
- Nurmi, R. (1984). Aristotle and management. *Scandinavian Journal of Management* 1: 65–73.
- Nurmi, R. (1986). *A cross-cultural note on Australian and Finnish values*. Occasional paper 94. Geelong, Australia: Deakin University, School of Management.
- Nurmi, R. (1987). *Minkälainen on Tehokas Johtaja?* With an English summary: What makes an effective manager? Publications of the Turku School of Economics. A-4.
- Nurmi, R. (1990). Management in Finland. *European Management Journal* 8(1): 96–104.
- Nurmi, R. (1992). Corporate transformation: A Scandinavian example of a “middle of the road” approach. *Leadership and Organization Development Journal* 13(5): i–vi.
- Nurmi, R., Kontkanen, L., Lehtimäki, J., and Viitanen, P. (1992). Knowledge organizations: A typological and a structural note. *The Finnish Journal of Business Economics* (1): 13–20.

- Nurmi, R., and Udo-aka, U. (1980). Management research for management development in a developing country: A model and a case. *Management International Review* (20): 90–95.
- Nurmi, R., and Üksvää, R. (1993). How Estonian managers experienced the transformation to independence and market economy in 1990–1991. *Management International Review* 33: 171–181.
- Näsi, J. (Ed.) (1991a). *Arenas of strategic thinking*. Helsinki: Foundation of Economic Education.
- Näsi, J. (1991b). Strategic thinking as doctrine: Development of focus areas and new insights. In J. Näsi (Ed.) *Arenas of strategic thinking*. (pp. 26–64). Helsinki: Foundation of Economic Education.
- Odiome, G., Weinrich, H., and Mendleson, J. (1980). *Executive skills: A management by objectives approach*. Dubuque, IA: WCH.
- Ohmae, K. (1982). *The mind of the strategist: The art of Japanese business*. New York: McGraw-Hill.
- O'Toole, J. (1985). *Vanguard management: Redesigning the corporate future*. New York: Doubleday and Company, Inc.
- Ouchi, W. G. (1980). Markets, bureaucracies, and clans. *Administrative Science Quarterly* 25: 12–141.
- Pastin, M. (1986). *The hard problems of management: Gaining the ethics edge*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Peters, T., and Austin, N. (1985). *A passion for excellence*. New York: Random House.
- Peters, T., and Waterman, R. H., Jr. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York: Harper & Row.
- Pfeffer, J., and Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
- Phatak, A. V. (1989). *International dimensions of management*, second edition. Boston: PWS-Kent.
- Pinchot, C. III. (1985). *Intrapreneuring*. New York: Harper and Row.
- Polanyi, M. (1962). *Personal knowledge: Towards a post-critical philosophy*. New York: Harper & Row.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy*. New York: The Free Press.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.

- Porter, L. W., and Lawler, E. E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood, AL: Irwin.
- Potts, M., and Behr, D. (1987). *The leading edge: CEOs who turned their companies around. What they did and how they did it*. New York: McGraw-Hill.
- Powell, W. W. (1990). Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. *Research in Organizational Behavior* 12: 295-336.
- Prahalad, C. K., and Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review* (May-June): 79-91.
- Quinn, R. E., and Cameron, K. S. (1988). Paradox and transformation: A dynamic theory of organization and management. In R. E. Quinn and K. S. Cameron (Eds.). *Paradox and transformation: Toward a theory of change and management*. (pp. 289-308). Cambridge, MA: Ballinger.
- Reddin, W. J. (1970). *Managerial effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Reddin, W. J. (1971). *Effective management by objectives: The 3-D method of MBO*. New York: McGraw-Hill.
- Reve, T. (1990). The firm as a nexus of internal and external contracts. In: M. Aoki, B. Gustafsson, and O. E. Williamson (Eds.). *The firm as a nexus of treaties*. (pp. 133-161). London: Sage.
- Rhenman, E. (1973). *Organizations theory for long range planning*. London: Wiley.
- Roddick, A. (1991). *Body and soul, profits and principles—The amazing success story of Anita Roddick of The Body Shop*. New York: Crown Publishers.
- Ronen, S. (1986). *Corporate and multinational management*. New York: Wiley.
- Ropo, A. (1989). *Leadership and organizational change*. Tampere, Finland: Acta Universitatis Tamperensis. A-280.
- Rubin, P. H. (1990) *Managing business transactions: Controlling the costs of coordinating, communicating, and decision making*. New York: The Free Press.
- Sagers, M., and Johnson, A. (1991). Viel vorschuss für balten-troika, wenig hoffnung für asiatischen provinzen. *Plan Econ. Manager Magazine* 10: 32-33.

- Santalainen, T. J., and Hunt, J. G. (1988). Change differences from an action research, results-oriented OD program in high- and low-performing Finnish banks. *Group and Organization Studies* 13: 413-440.
- Sarbin, T. R., and Allen, V. L. (1968). Role theory. In G. Lindzey and E. Aronson (Eds.). *The handbook of social psychology*, volume 1. (pp. 488-567). Reading, PA: Addison Wesley.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schendel, D. (ed.) (1989). On strategic leadership. *Strategic Management Journal* 10: 1-3. [Second special issue.]
- Schneider, J., and Locke, E. A. (1971). A critique of Herzberg's incident classification system and a suggested revision. *Organizational Behavior and Human Performance* 6: 441-457.
- Schoeffler, S. (1980). *Nine basic findings of business strategy. The Pims letters on business strategy 1*. Boston: The Strategic Planning Institute.
- Schreyögg, G. (1980). Contingency and choice in organization theory. *Organization Studies* 1: 305-326.
- Sherman, S. P. (1989). Inside the mind of Jack Welch. *Fortune* March 27, 39.
- Sitkin, S. B., and Bies, R. J. (1993). Social accounts in conflict situations: Using explanations to manage conflicts. *Human Relations* 46: 349-370.
- Slater, S. F. (1995). Learning to change. *Business Horizons* 38(6): 13-20.
- Slatter, S. (1984). *Corporate recovery: A guide to turnaround management*. Harmondsworth, England: Penguin 1986.
- Sloan, A. P., Jr. (1972). *My years with General Motors*. New York: Anchor Books.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly* 28: 339-358.
- Smith, C. and Gemmil, G. (1991). Change in the small group: A dissipative structure perspective. *Human Relations* 44(7): 69-716.
- Snow, C. E., Miles, R. E., and Coleman, H. J., Jr. (1992). Managing 21st century network organizations. *Organizational Dynamics* (Winter): 5-19.

- Sooklal, L. (1991). The leader as a broker of dreams. *Human Relations* 44(8): 833–856.
- Spendolini, M. J. (1992). *The benchmarking book*. New York: Amacom.
- Stacey, R. N. (1995). The science of complexity: An alternative perspective for strategic change process. *Strategic Management Journal* 16: 477–495.
- Staw, B. M., and Barsade, S. G. (1993). Affect and managerial performance: A test of the sadder-but-wiser vs. happier-and-smarter hypotheses. *Administrative Science Quarterly* 38: 304–331.
- Stumpf, S. A., and Muellen, T. P. (1991). Strategic leadership: Concepts, skill, style, and process. *Journal of Management Development* 10(1): 42–53.
- Suomi, R. (1990). *Assessing the feasibility of interorganizational information systems on the basis of the transaction cost approach*. Turku, Finland: Publications of the Turku School of Economics and Business Administration. A-3.
- Sveiby, K. E., and Lloyd, T. (1987). *Managing knowhow*. London: Bloomsbury.
- Sweeney, P. J., and Allen, D. M. (1984). Teams which excel. *Research Management* 1: 19–22.
- Taylor, F. W. (1903). Shop management. In H. S. Person (Ed.): *Scientific management*. (pp. 1–207). (1964). New York: Harper & Row.
- Taylor, F. W. (1911). The principles of scientific management. In H. S. Person (Ed.): *Scientific Management*. (1964). New York: Harper & Row.
- Taylor's testimony before the special house committee (1912). A reprint of the public document. In H. S. Person (Ed.): *Scientific management*. (1964). New York: Harper & Row.
- Taylor, W. (1993). Message and muscle: An interview with Swatch Titan Nicolas Hayek. *Harvard Business Review* (March-April): 99–110.
- Thomas, A. B. (1988). Does leadership make a difference to organizational performance? *Administrative Science Quarterly* 33: 388–400.
- Thornton, R. L., and Thornton, M. K. (1995). Personnel problems in “carry the flag” missions in foreign assignments. *Business Horizons* 38(1): 59–66.

- Timm, P. R., Peterson, P. D., and Stevens, J. C. (1990). *People at work: Human relations in organizations*, third edition. St. Paul, MN: West Publishing Company.
- Toffler, A. (1990). *Powershift: Knowledge, wealth, and violence at the edge of 21st century*. New York: Bantam.
- Tomasko, R. M. (1987). *Downsizing: Reshaping the corporation for the future*. New York: Amacom.
- Tung, R. L. (1982). Selection and training procedures of U.S., European, and Japanese multinationals. *California Management Review* (Fall): 59.
- Tung, R. L. (1986). Corporate executives and their families in China: The need for cross-cultural understanding in business. *Columbia Journal of World Business* 21(1) (Spring): 21–25.
- Tung, R. L. (1987). Expatriate assignments: Enhancing success and minimizing failure. *Academy of Management Executive* (May): 117.
- Üksvärav, R. (1991). From planned to market economy: The Estonian case. *Business in the Contemporary World* (Summer): 63–70.
- Üksvärav, R., and Nurmi, R. (1993). *Estonian economy and management in the early 1990s*. Turku, Finland: Publications of the Turku School of Economics and Business Administration. Series A-4.
- Viitanen, P. (1993). *Strategian muutoutumisprosessi ja strategiset muutokset tietointensiivisessä organisaatiossa*. With an English summary: The process of strategy formation and strategic change in a knowledge-intensive organization. Turku, Finland: Publications of the Turku School of Economics and Business Administration. Series D-2.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Wagner, C. K. (1995). Managing change in business: Views from the ancient past. *Business Horizons* 38(6): 8–12.
- Waldersee, R., and Sheather, S. (1996). The effects of strategy type on strategy implementation actions. *Human Relations* 49(1): 105–122.
- Weber, M. (1978). *Economy and society*. G. Roth and C. Wittich (Eds.). Berkeley: University of California Press.

- Weick, K. E. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly* 21: 1-19.
- Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing*. New York: Random House.
- Wernerfelt, B. (1995). The resource-based view of the firm: Ten years after. *Strategic Management Journal* 16: 171-174.
- White, R. F., and Jacques, R. (1995). Operationalizing the postmodernity construct for efficient organizational change management. *Journal of Organizational Change Management* 8(2): 45-71.
- Wick, C. W., and Leon, L. S. (1995). From ideas to action: Creating a learning organization. *Human Resource Management* 34(2): 299-311.
- Williamson, O. E. (1991). Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly* 36: 269-296.
- Woodward, J. (1965). *Industrial organization: Theory and practice*. Oxford: Oxford University Press.
- Yukl, G. A. (1989). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Zaheer, S. (1995). Overcoming the liability of foreigners. *Academy of Management Journal* 38(2): 341-363.
- Zeira, Y., and Banai, M. (1985). Selection of expatriate managers in MNCs: The host-environment point of view. *International Studies of Management and Organization* (Spring): 33-51.
- Zilbert, E. R. (1991). Management in the 1990s? *Journal of Management Development* 10(2): 7-14.