

参与管理

雇员配合管理
的实践方法

[美]

约瑟夫·坎基米
卡西米尔·考瓦斯基
贾弗里·克莱普尔
龙明·张彩虹 陈少
著

兰州大学出

参 与 管 理

——雇员配合管理的实践方法

约瑟夫 P·坎基米

〔美〕 卡西米尔 J·考瓦斯基

贾弗里 C·克莱普尔

龙明、张彩虹、陈少波译

兰州大学出版社

参

参 与 管 理

——雇员配合管理的实践方法

龙 明 张彩虹 陈少波 译

兰州大学出版社出版

(兰州大学校内)

甘肃平凉地区印刷厂印刷 甘肃省新华书店发行

开本：787×1092毫米 1/32 印张：5.75

1991年6月第1版 1991年6月第1次印刷

字数：120千字 印数：1—2000册

ISBN 7-311-00394-6/G·129 定价：3.46元

序

管理是人类社会劳动得以进行的重要条件，各项社会事业的发展 and 变革都需要管理。要实现社会的现代化，首先需要管理现代化。因此，人们把管理、科技和教育称为现代文明社会的三大支柱。无论是有一定条件的业务专家，还是自学成才、在实践中成长的优秀管理者当领导，都需要接受一定的管理教育，才能符合现代文明社会的需要。

现代管理对象，是由人、财、物、信息、时间、士气和方法等诸要素构成。实践中总是把管理对象看成是整体、部分、相互关系、关系的变化及其结果和转化的动态统一体。在众多的要素中，都是人参与的过程，而社会的主体是人民群众，任何社会活动都是人们进行的活动，离开了人的主动性、积极性和创造性，任何社会实践活动目标都难以实现。管理工作是一种社会活动，管理对象中各个不同因素和管理过程中的各个不同环节，都需要参与管理的人们去掌握和推动。没有人参与指挥、调节和控制，就无法实现目标。因此，人及参与管理的人们的积极性和创造性，是现代管理工作的核心和动力。所以，只有把各类管理人员和生产者的主动性、积极性和创造性充分调动和发挥出来，才能保证实现管理的效率和目标。

人是生产力的主体。要发展生产力，从管理者来看，就要提高生产力主体和参与管理者的科技教育水平和素质。开发生产者和参与管理者的智力和人力资源，以促进物质和精

神文明的生产。

《参与管理》一书的作者从实践中，从科学管理的角度，用各种科学的方法激励参与者的活力、积极性和创造性，使人们奋斗所争取的一切都同他们自身的利益有关，使参与者的主体意识与经济效益、社会效益和生态效益和谐一致，相互协调发展，为推进生产的发展，社会的进步和人类的文明而奋进。

深信内容新颖及翻译质量良好的《参与管理》一书，对于促进我们科学管理，提高管理水平，调动参与者的积极性和创造性，开发人力资源，增强企业活力等方面，都有重要的参考价值和社会效益。对管理者来说，该书将起到开拓视野，增进知识，启迪思想，提高水平的良师益友的作用。

胡之德

（兰州大学校长、教授、博士生导师）

1989.

前 言

美国企业界很早就确信，企业的命脉是资金、生产和流通，二战后又添加了研究和发展。如果一个企业在上述领域中运筹得好，那么就是一个成功的企业。人才管理的作用虽然很大，但按传统观点，它总处于次要的辅助地位。然而，在过去的20年间，有些方面出现了危机。过时的技术，能源短缺，崩溃的象牙塔，日本企业观念——所有这一切都诱使企业去寻找更好的管理方法。本书为那些旨在人才管理领域探索新途径的人们提供若干可能的方法。

许多卓越的管理者意识到有些因素对企业同样重要，如使生产者能在体力、智力、责任心等方面最大限度地发挥其潜力，对企业来说，也是至关重要的。本书作者就这些方面提供了管理人才的方法。

本书用各种方法来加强我们对参与管理的理解。这些建议和方法不仅对未出校门的学生，特别是对那些在企业工作了多年的人员来说，颇具实用价值。

近期的毕业生谈到他们进入企业界时，总是感到一种孤独和困惑，为了等待信任和发挥作用，他们不知浪费了多少时间。而且如果不能如愿以偿，就只得打点行装去寻找更有前途的领域。

许多企业都遇到了人才困难。这个问题迫切需要由社会学家和有经验的企业家去探索更好的方法，加以解决，去分析一个成功管理企业的基本要素和将来可能的发展趋势。

本书阐述了如何去确定和辨认优秀的企业、成功的企业家等的一些必要程序。对于那些献身于企业管理、追求改善和开拓性变化的人，本书提供了参与管理的概念。这些概念是高级企业人才和学术专家智慧的共同结晶。所有这些都用来说明，如何在有限条件下，在企业内部人员的积极性被充分调动起来后，美国企业界会获得多么巨大的效益。

大多数企业领导者都纠缠于日常事务，常以企业的最低需求去分析考虑问题，去设计企业的发展和组织结构。本书建议的管理技术，或许会为那些不习惯于充分利用本企业内人才资源的企业领导人提供一个全新的思维方式，作者笃信，当企业内每个人都理解了企业的目标，并乐意为之努力时，就会自觉地为企 业做出贡献。进一步说，参与管理不是“自发产生的”，而是一种靠实践方法去调动、去培育的过程，因而是不易出现的。一旦达到了参与管理的程度，回报将大大超过预想的目标，甚至公司自身对出现的奇迹也会感到茫然！

我们要感谢这些作者。他们为企业的成功管理花费了智慧、精力和时间。我们还要特别感谢这些作者，他们把管理艺术的诀窍奉献给了涉足管理的初学者，在这些理论的指导下，今天的新手终归会成为一个行家里手。

威廉R·米勒

密苏里 圣·路易斯时代电子
公司副总裁 人才中心主任

目 录

序	
前言	
参与管理的实用观点	约瑟夫P·坎基米 (1)
参与管理的一些重要问题	
理查德H·卡德 雷蒙特G·泰勒	(11)
质量、现实和参与管理	戈登E·德马科 (20)
从经验管理到人本主义/参与管理	
汤姆W·霍洛彼德	(27)
人本主义/参与管理——给新管理人员的建议	
威廉R·米勒	(44)
斯坎伦计划和参与管理	
威廉L·泰勒 约瑟夫P·坎基米	(46)
参与管理和宽松环境	理查德L·米勒 (53)
参与管理——解决矛盾的方法	
乔西普·奥布雷多维克	(63)
创造一个令人满意的工作环境	
詹姆斯·E·斯泰雷特	(73)
一个银行家对参与管理的看法	
理查德·艾伦·波特	(87)
增加生产能力和雇员的满足感	
特德R·汤普金斯	(100)
授权与参与管理	加·特拉斯利 (109)

- 质量循环和参与管理——一个哥伦比亚人的经验……
 ……………路易斯·阿曼德·扎鲁克(119)
 高等教育组织中的参与管理……………
 ………卡西米尔J·考瓦斯基 理查德J·布赖森(124)

有 关 的 论 文

- 在公司中建立一种更为积极的态度：雇员工资
 及津贴函件……………
 ……贾弗里·C·克莱普尔 约瑟夫·P·坎基米(134)
 组织中的道德行为和心理健康……约瑟夫P·坎基米(140)
 道德观、价值观和生产率……………
 查尔斯L·艾森 詹姆斯R·克雷格 查尔斯U·雷(144)
 公平合理的考勤方法……………贾弗里C·克莱普尔(150)
 参与管理是否能制止扼杀人才……………唐纳德W·科尔(160)
 身居领导地位的妇女所面临的问题……………
 ……………凯思林L·赫克曼(168)

参与管理的实用观点

约瑟夫P·坎基米

(Joseph P. Cangemi)

处理人与组织间的关系，特别是处理商业和工业企业间的关系，是我业已选定的职业。今天，我有机会在美国以及其它几个国家，与20,000个以上的大小组织乃至个人有工作联系，为上自总经理、下至清洁工人之间的各种层次的人员服务和咨询。这样一些宝贵的工作经验和关系，使我得以作出如下判断（至少我是这样认为的）：各级雇员都在急于提高自身的工作能力，为自己的组织作出更大的贡献；而不仅仅是为保住自己的工作位置而磨洋工，去做额定的工作。基于20多年的工作经验和观察研究，我认为，某种领导行为会导致经久不衰的优良结果，它能发挥出高于雇员的平均工作能力，合作精神和进取精神的工作效益。这种领导行为是以雇员为着眼点的领导方式，现今称为参与管理。许多学者都发表了文章支持参与管理的观点，他们是：弗洛里（Flory, 1965）；迈尔斯（Miles, 1975）；弗罗斯特（Frost, 1974）；大内（Ouchi, 1981）；梅尔彻（Meltzer, 1976）；坎基米（Cangemi, 1980）；盖勒曼（Gellerman, 1963）；马斯洛（Maslow, 1974）；里奇（Ritchie, 1976）；萨特梅斯特（Sutermeister, 1976）；斯坎伦（Scanlan）和阿瑟顿（Atherton, 1981）。

当今，管理的两个主要含义是雇员的进取精神和生产效

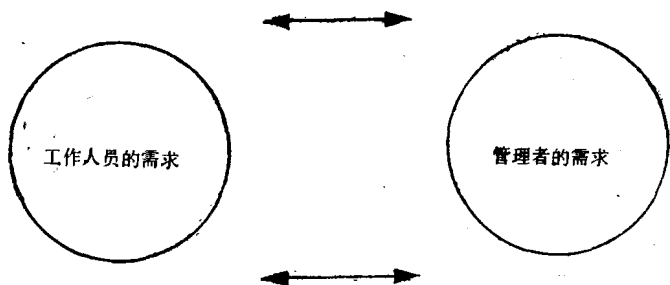
益，因此，管理活动始终与这两个因素有关。唯一的不同的是，处理问题时更多地考虑雇员的意见，关于这种方法的研究才只有几年的时间。与工业革命以来的任何时候相比，更多的管理人员热衷于理解他们的雇员和雇员的需求。理由是，这样的理解和关心通常得益匪浅（Likert, 1967）。换句话说，这样的企业才是一个好的企业。

参与管理和雇员的需求

一个人，从被孕育到死亡，总是趋于成长为一个有机整体，会逐渐地变得有能力，从而发挥自身具有的潜力（Erickson, 1963）。我对这个问题进行了长期观察，结论是，一个人的成长如果没有按这种方式进行，就会变得压抑、甚至怪僻。他们显得没有目标、缺乏信仰、不知自爱、厌恶权威、人际关系很差；他们会变得非常内向，以致与任何人包括自己的家人都难于交流。很明显，这类人不管他们本人多精干、多有才能，却不使用这些才能，也不会使用这些才能。这样的成长过程养成了以上列举出的许多行为（Maslow, 1974）。当我们与具有这些性格的人一起工作一段时间之后，就会发现，他们在工作中显得多么无能、没有朝气。这些情况在一定程度上验证了一位行为科学家所说的话：要么奋起，要么死亡！所以，我们既要关心人的机体的死亡，更要关心其精神的死亡。

我在与许多工厂、企业的联系中，研究了这些工厂和企业里的管理人员与雇员之间的关系，我开始注意到雇员具有一些不变的行为特征。雇员除了成天在机器上工作之外，其他事情就做得很少了。他们忙于例行的工作，似乎忘记了自

己的存在。我注意到，雇员如果在很难见到人、很少听到人的声音的环境里工作较长的一段时间后，他的情绪和智力都要下降。工作的时间越长，工作质量下降越厉害。有些雇员只在工间休息时间和进餐时间才离开他们的工作岗位，除了为得到报酬而进行的工作外，他们在组织中不起任何作用。我的印象是这些雇员变成了机器人（Gellerman, 1963），他们自身能力的提高停止了。这种管理方式的结果是把雇员培养成为能力低下、懒于思考、不思进取的人。这类人必然对管理工作漠不关心，没有兴趣。而我的研究工作就是针对这个问题进行的。如果我们用交迭的圆来表示管理者对雇员的关心程度（相反亦然），这种情况可用下图表示：



两个圆圈分开的距离表示工作人员
和管理人员之间的不满意程度

与上述情况相反，我还在许多制造厂里观察了从事相同工作的雇员，他们却表现得非常活跃、轻松、乐观，同时，他们也非常关心其工作质量，关心其组织的未来。我访问过这些雇员，研究了他们如此进取的原因，从中发现了一种管理行为：这些雇员完全不同于那些在使他们进取心下降的工

厂里工作的雇员，之所以如此，是因为这些雇员在一种充满感情的气氛中工作，他们感到自己得到信任，有价值，受到尊重，他们感到自己是组织离不开的重要人物，这种组织中的管理人员倍受雇员的信任。参与管理就是建立在这种行为基础上的一种重要的管理技术。

参与管理：定义和基本的哲学思想

参与管理是一种管理方法，这种方法从两个方面去发挥雇员的潜力，其一是雇员自身能力的增长，其二是雇员为自己的组织做出的积极贡献（Alexander, 1981）。我们还发现，参与管理方法对雇员的精神状态，承担义务的责任感和工作效率都有明显的影响。参与管理可以定义为一种管理方法，它创造一种激励雇员的环境，使雇员在完成任务时更有理智、更富激情，这样就会为实现组织的目标而作出贡献（Scanlan and Atherton, 1981）。

一个管理者在确定使用参与管理方法作为他的主要领导方式之前，至关重要的是他要充分相信自己，要亲自准确地确定自己的需要是什么，他还必须对下级雇员的情况作出准确的判断，即他的下属雇员是智力贫乏、懒散、无责任心、有对立情绪、不礼貌、不值得信任的呢？还是有能力、责任心强、积极向上、值得信任的因而他们是组织的真正人才。要使管理卓有成效，管理者必须持以下的观点，他要么充分信任雇员，充分承认他们的价值；要么做出相反的判断。对雇员的正确估价是参与管理获得成功所需要的必不可少的条件。管理者如将参与管理方法作为自己的领导方式，他就要在解决组织面临的问题和作决策时把雇员的意见考虑进去。

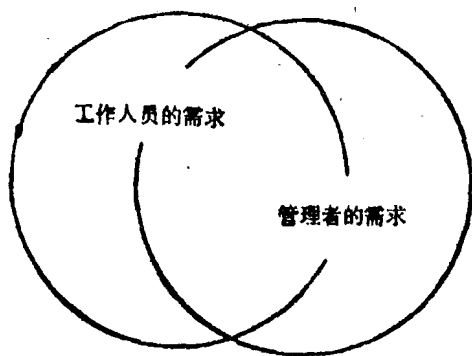
如果一个管理者把他的下级雇员看成是能力低下、无所追求、缺乏创造力、不好合作、无贡献潜力的人；那么，他就不会对雇员的意见感兴趣，对公司存在的各种问题也会漠不关心。相反，有些管理者总是把自己视为具有非凡才能的杰出人物，是雇员的头儿而应受到雇员的尊敬（Maslow, 1965）。显然，用这种态度对待雇员的领导者实际上没有可能得到自己下属的信任和尊重，最后使组织问题成堆，管理者本人也会遇到各种各样的麻烦：如办事拖拉，不能信任、调皮捣蛋、甚至阴谋破坏、无法合作等。

参与管理和工作质量：它们有关系吗？

考察工作质量通常着眼于如下事项，减少或改变工作时间，灵活安排工作时间，公司负担雇员的娱乐活动费用，取消加班时间等，这些都可以看成是雇员的福利。但我认为，工作质量与雇员的情绪、自身价值的改进、自尊程度的提高等因素有关。根据我的观察和经验，使雇员长期具有自尊心的最好方法是，不断地让雇员参与解决组织所遇到的问题和面临的利害关系，这样可以鼓励雇员对问题的解决作出贡献。雇员的这些行为要求管理者充分相信他们，充分估价他们的价值。反过来雇员的自身价值及其潜在的贡献能力又会影 响其自尊心，使其在下属的位置上也能感知个人存在的价值，从而全面地提高自己的工作质量。让雇员了解自己在工作中的自身价值和作用，提高雇员的智力水平，对于发挥他们的贡献才能，建立最高水平的协作关系提供了极大的可能性（Pascale和Athos, 1981）。许多研究人员（Maslow, 1965; Sutermeister, 1976; Gellerman, 1963; Frost,

Wakeley, Ruh, 1974; Ouchi, 1981; Flory, 1965; Goble, 1972) 均支持这一发现。然而至今绝大多数美国工业企业却极少采用这一方法。

下面的交迭圆说明为什么参与管理对管理者和雇员来说都是好事情。



交迭的面积表示管理者和
雇员之间相互满意的程度

参与管理：澄清一些概念

参与管理的概念中掺入了许多错误的观念，根据我自己的实际经验和一些文献的观点，我感到以下几点值得提出来，以便澄清一些错误的认识。

1. 参与管理不是民主管理，它不要求雇员作决策，雇员仅仅被吸收参与决策过程，只有管理者才有资格作决策而不是他的下属。关键的问题是，管理者非常关心所属雇员的想法和要求，特别是在作出最后决策的时候更是如此，因为

管理者所作的任何一个决策都会直接影响到这些雇员的切身利益。

2. 参与管理方法依赖于雇员的自觉性，管理者不仅非常重视雇员的意见，实际在作决策时，他们不可避免地要受到雇员意见的影响。在这里，关键的问题是雇员应相信，他们有能力影响上级的最后决策，特别是对他们自己的切身利益有影响的那些决策。

3. 参与管理的领导方式并不是说管理者不能作出雇员反对的决策，而是可以作出这样的决策。这里的意思是说管理者在作出这类重大的决策之前，必须花费一定的时间去考虑雇员的意见和要求，获得来自雇员的反馈信息。

4. 参与管理方法建议：

(1) 如果决策还没有作出，那么管理者在作出决策之前，务必充分估价该决策一经作出，下属可能出现的各种反应；

(2) 如果决策已经作出，就要努力寻找一种最好的推进决策的方法，以便让下级雇员去贯彻执行该决策。

在这里应该指出的是，尽管雇员不同意这个决策，但由于决策中已有了他们提出的某些建议，因此而确信该决策的推行会使他们生活得更好。依据这样的考虑，参与管理提供了一种促进向管理者提出建议，在管理者和雇员之间建立起最亲近的、相互信赖的合作关系的管理方法。

5. 参与管理方法是为组织提供消除阻力的最有效的手段。雇员参与管理之后，他们比较容易接受各种变革，尽管他们不同意或不喜欢这些变革 (Sutermeister, 1976)。

6. 在参与管理的过程中，管理者要花费大量的时间去

与雇员协商，征求他们的意见或者获得反馈信息。

7. 参与管理方法的基本出发点与人们的哲学思想一致，即遵循积极、乐观、信任的原则。如果一个管理者拼命揽权、不信任下属人员、对他们冷若冰霜，他多半不能形成有效的参与管理的领导模式。

8. 参与管理不仅是一种管理方法，它还能帮助管理者提高雇员的能力，帮助完善和保持管理者和雇员之间的信任关系（Wadia, 1980）。

9. 在6至8人组成的小组内可以实现满意的管理，如果小组成员增至25到40人时，实现满意管理几乎不大可能。假如我们有充裕的时间，面对的组织又比较小，实现满意决策就来得更实际些。如果时间不充裕，组织又太大，用参与管理的方法来实现满意决策可能不是最好的办法。我们再强调一下上面提到的问题：不管决策作出与否，都要让雇员参与。决策作出之前吸收他们的意见，考虑他们的要求；决策作出之后听取他们的建议，研究怎样才能成功地实施决策。

10. 根据我的观察，质量循环为雇员提供了一个参与公司各种活动的最好机会。在那些重视雇员成长、重视雇员和管理人员的协调关系的组织里，雇员应成为该组织整体的一部分。

结 论

在介绍了一些文献的观点和我与国外许多组织的雇员一道工作的经验后，无数的事实表明，参与管理作为一种领导方式，为绝大多数雇员提供了机会，他们可以为公司高质量地工作，可以提高其自身的能力，发掘其自身的潜力。一个