



(美) 拉比尔 S. 巴塞 著 石晓军 刘宇 李恒金 等译

A Global Perspective

Contextual Management

管理就是让别人去做。如何促使您的团队高效地完成工作，是一门科学，更是一种艺术。

尽可能地让每个人为公司创造最大的价值。这是管理的理念。

而在实际的工作中，管理则更多地表现为实现计划、组织领导和控制等各项职能的技巧。

管理是效率，管理是效益，走进华章企管学院管理分部，您将会深深地感受到这些。

情境管理
全球新视角

华章企管学院丛书——管理分部系列

情境管理

全球新视角

Contextual Management

A Global Perspective

(美) 拉比尔 S. 巴塞 著

石晓军 刘 宇 李恒金 等译



机械工业出版社
China Machine Press

Raghibir S. Basi: Contextual Management: A Global Perspective

Copyright © 1998 by The Haworth Press, Inc. All rights reserved. No part of this work may be reproduced or utilized in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, microfilm and recording, or any information storage and retrieval system, without permission in writing, from the Publisher. Authorized edition for sale in P. R. China only.

本书中文简体字版由The Haworth Press授权机械工业出版社在中国大陆境内独家出版发行, 未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有, 翻印必究。

本书版权登记号: 图字: 01-1999-2875

图书在版编目(CIP)数据

情境管理: 全球新视角 / (美)巴塞(Basi R. S.)著; 石晓军等译.-北京: 机械工业出版社, 1999

(华章企管学院丛书·管理分部系列)

书名原文: Contextual Management: A Global Perspective

ISBN 7-111-07546-3

I. 情… II. ①巴… ②石… III. 权变理论(管理学) IV. C 93

中国版本图书馆CIP数据核字(1999)第65275号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑: 李 菁

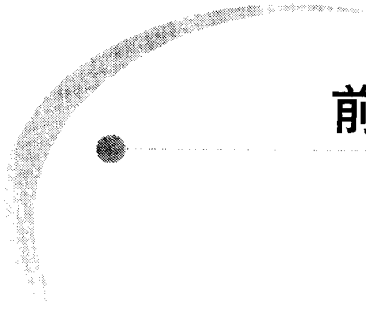
北京市南方印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2000年1月第1版第1次印刷

880mm × 1230mm 1/32 · 12.625印张

定价: 26.00元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换



前 言

拉比尔(拉贾) S. 巴塞博士(Raghib(Raj)S. Basi, PhD)是位于阿拉斯加太平洋大学(Alaska Pacific University)的管理学教授及国际关系学院的Eva Olds 客座教授。他曾在纽约大学(New York University)、社会调研学校(the New School for Social Research)和肯特州立大学(Kent State University)等处执教。在他的职业生涯中,他还曾担任过一些不同的管理职务,包括肯特州立大学的和平中心的创始人、董事以及阿拉斯加太平洋大学的教务长。他还曾为印度和沙特阿拉伯的一些政府机构以及北美各类企业做过咨询工作。

作为一位国际知名学者,巴塞博士在印度的旁遮普邦大学(Punjab)接受了AA教育,毕业于不列颠哥伦比亚大学(the University of British Columbia),获得学士学位;在哈佛大学获得社会学硕士学位,在美国康奈尔大学(Cornell University)获得博士学位。

20世纪40年代以后,当他还在旁遮普邦大学读书时,巴塞教授就是印度独立运动的领导人。在不列颠哥伦比亚大学,他是第一个成为Alma Mater Society主席的印度人,同样,他还是第一个被选为加拿大大学学生联合会主席的外国学生。他也是第一个被美国大学任命为教务长的印度人。这本书凝聚了作者多年来的学习、教学、管理经验和亲身体会。

本书讨论了世界范围内的组织管理问题。当我还是一名研究生的时候，我就对学校里教授的和书本上阐述的管理理论感到不安。我总觉得它们和我关于人类事务管理的直觉不一致。我曾在印度和加拿大担任过学生干部，经验告诉我，在不同国家有效的管理是不同的。

我的第一份工作是在一家美国大公司。我知道不同的组织层次上管理人员的职责是不同的。而令我感到惊讶的是：不同的管理阶层所执行的职能的类型也是不同的。例如，在高层编制的计划是长期的，在中层是中期的，在低层是短期的。这几种不同的计划编制方式分别需要不同的才能。

20世纪60年代中叶，我供职于印度新德里的一家政府机构。按照当时的流行做法，老板给我配备了一个“侍从”，作为我的忠实助手。为努力实践那时流行的“Y理论”，我授予他一定的权利，但他的签字却被拒绝接受。这使我对特定管理方式的有效性依赖于当地的组织文化和社会信仰深信不疑。

到如今，我已经观察了数以百计的不同文化背景及不同组织层次的管理人员。我确信角色和情境、管理方式及在位者的个性特征应该较好地契合。我看到过太多的看上去很有能力的人占据着管理职位却不能有效地工作，这是因为他们在一个错误的时间出现

在一个错误的位置上。而在另外一种情境或角色上，他们却可以高效地工作。我们从中得到的教训是：在其他条件相同的情况下，特定职位情境下的个人管理行为关系导致了其效率的差别。这对世界所有文化类型中的所有管理层次都是一条真理。

人类生活在一个有等级秩序的世界中。这些情境规定了组织管理的条件，管理模式应与其相一致。在社会发展的早期阶段，组织中等级森严的管理制度是一条重要原则。随着社会的发展，等级差别日趋变小，管理也变得更富于参与性。然而，即使在最发达和(或)标榜平等的社会中，等级也从没消失过。就是在有最广泛参与的管理中，也必须注意不同程度的等级、分化和集权。

用于管理人类行为的行为关系体系主要有三种：强权、职位权威和个人魅力。当管理人员为了完成工作而用强权来命令和威胁时，他的权威是基于令人信服的强制力和制裁之上的。当管理人员使用职位权威来进行命令和控制时，其权威是以长期形成且被认为公平的准则为基础的。当管理人员使用个人魅力来进行约束和奖励时，他的权威是建立在个人智慧和调解的基础上的。

在遍布世界的组织中，所有这三种行为关系都有不同程度的表现。一般来讲，发展中国家努力把促

使工作完成的方式从强权向职位权威转变。而发达国家则从职位权威向个人魅力转变。在所有情形中，管理有效性的关键在于管理关系的性质，同时个性特征也是一个重要因素。

提供管理导向是任何管理体系的一个关键因素。为使管理有效，某一特定职位的指挥模式应同它的情境相一致。这就是本书提出的范式以特定职位情境下的个人管理关系为中心的原因。这样的情境可划分成三种管理层次——总裁层、经理层、监工层，及三种组织文化——家长专制型、官僚主义型和协作参与型。它们共同创造了某类独特职位的要求。这些职位要求应同管理风格和个人性格相匹配，从而确保管理的有效性。因此，这种框架将不同的管理层次、组织文化与适当的管理风格和个人性格综合了起来。同时它还能帮助管理者弄清能使其有效工作的职位情境。

从理论上讲，本书提出的这个框架拓展了权变管理理论，并融合了一些生物学和生态学的观点。它给作为考察对象的管理实践添加了与个人性格特征相匹配的细节，使之反映了当今组织管理的生动现实。这种框架可以帮助读者总结个人经验，形成观点，从而增强他们对组织文化现实的理解。我也希望读者阅读本书时，会发出许多会意的“啊哈”声。正如卡特莱文（Kartlewin）的名言，“没有什么比一个好的理

论更实用”。

本书对这种框架的描绘是粗线条的。这种描绘也是大胆的，或许也是有争议的。它基本上是入门的，部分内容是作者的直觉。它需要实践来检验和完善。我希望这本书能激起和鼓励其他学者和研究者认真严肃地研究这一理论框架，并进行必要的修改和改进。管理学领域必须吸纳全球的观点，现在是这样做的时候了。

《情境管理：全球新视角》是献给现在和未来的管理者的。虽然它的范围涉及全球，但其应用应本地化和个人化。每章结束部分设有一些自我评估题来帮助读者评估自己在特定管理角色和情境下的优势、弱点及其要求。对想进一步了解有关内容的读者，本书也有提示。附录提供了一些工具，用以帮助个人评测其性格特征和某一特定职位情境的特征，从而评测出个人性格同特定管理职位角色和情境是否一致。因此，本书的框架为管理者个人评价自己对管理职位的胜任程度提供了指导。

拉比尔 S. 巴塞

第 1 章

组织的管理：一种观点

有效的管理者.....必须善于“读懂”他们进行组织和管理工作所处的环境¹。

——加雷思·摩根(Gareth Morgan)

管理意味着肩负起责任，它需要将复杂性转变为可管理的简单性。管理就是通过权力、职位权威和个人魅力三种因素的不同组合，指导其他人的行为和工作，以完成一项任务。换句话说，一个有效的管理者知道要做什么及如何使之完成。

一个管理者需要确定“什么是要做的”这一问题的具体内容。而所谓的“情境”——就是由历史遗留及对未来的预期而决定的、表现形式多样的、现行的占主流地位的环境因素——它们决定了该任务是否能正确地完成。一个具体的行动或选择在某一情境中可能是成功的，而换到另一种情境中可能就不一定能成功。所以管理者应正确地评价每种情境的特定要求，并由此确定合适的行动。只有当行动和现行情境相一致时才能有效地管理。故而，一个有效的管理者要实施情境管理（contextual management或contextual administration 或contextual governance）。

60年代早期，孔茨（Koontz）在他的“管理理论丛林”（*The Management Theory Jungle*）一文中描述了管理学界的诸多不完善之处，指出其当时尚处于“管理理论不成熟的青少年时期。”他认为尽管很多学者，包括他自己在内，已经从很多角度对管理进行了很长时间的研究，但结果仍然是“既不具有代表性又不完备”。孔茨对管理简单定义如下：

第1章

“……使有正式组织形式的团体中的成员顺利完成工作的艺术；为诸如有组织的团体之类的集体中的成员创造一种环境的艺术，在这个环境中既能实现个人主动，又能让他们合作，实现整个团体的目标；为特定行动排除障碍的艺术；为有效地达到目标而使效率最大化的艺术²。”

虽然这个定义很有道理，但问题还是有的：比如在当今世界上如何现实地实践“使工作顺利完成的艺术”？在这个实践中会涉及那些内容？当工作环境变化的时候，这些“艺术”如何变化？在每一个管理阶层中应进行哪些必要的调整？在不同的变化环境中应进行哪些调整？不同的情况下要对个人禀性有什么不同的要求？管理界的思想家和研究人员已对其诸多方面进行了长期研究，但管理学界作为一个整体仍处于漂浮不定的状态。它对世界舞台上从事管理实践的管理者们指导价值很小。它缺乏在特定的全球环境下确定哪些是行得通的，哪些是行不通的指导原则；同样对一个特定情境要求管理者是有哪种个人禀性，以前也极少关注，直至最近才引起注意。

西方工业革命是社会进步导致经济大幅度增长、人们生活水平普遍提高的最成功的范例。在这一进步中，企业的管理者是一个关键的因素。迄今，美国领导着这一管理实践的潮流；它同样也领导着管理理论

的发展。当前的管理理论从整体上看主要针对西方国家，尤其集中于美国的情况，这给它带来了很浓郁的民族优越感的色彩，从而使它对世界上其他大部分国家并不适用。我们应该意识到，全球范围的管理是一种多样的、跨文化的现象。要充分利用人类资源就需要充分理解组织及其文化的情境，同时还要了解自己的和他人的性格特征以及大量个人情感移入（personal empathy）的知识。

1.1 管理职能与过程

前文引述的孔茨关于管理的定义隐含着以下内容：“使事情做好的艺术”是普遍适用的；管理的职能包括决策、沟通、领导、控制；现行管理理论对任何组织环境、任何管理阶层、任何社会文化背景都是适用的。比如说决策就是决策，不管处在哪个组织层次上或在哪种文化环境中。

管理学家关于管理过程是普遍适用的这一假设会导致一个结论：管理知识及其实践在不同的管理阶层、不同的公司、不同的国家之间是可以移植的。也就是说假如一个管理者在某个组织层次上的管理是成功的，那他处在其他层次、其他组织、其他社会中也应成功。

当然，任何环境中的管理者都要履行其基本职

第1章

能：决策、行使领导权力、协调各类活动，而不管该管理者处在组织的哪个层次，管理何种企业，企业的地理位置在哪儿。从这个角度来看，管理过程是普遍适用的。

然而，这种普遍适用性的观念并不能加深我们对特定环境下不同管理实践的认识。它不能解释彼得(Peter)和赫尔(Hull)³指出的经理们达到“无能的极点”的原因，也不能解释托夫勒(Toffler)⁴指出的一种现象：当管理者在不同公司、不同文化、不同国家之间调动工作时，如果他仍然使用以前的管理方法，此时就会出现因管理中的“文化冲击”而带来的不适。正如海亚卡瓦(Hayakawa)所说：“制度的一个奇怪特性是，一旦人们习惯了某种制度，他们最终就会认为这种制度代表了完成事情的唯一合理的方法⁵。”

70多年前，法约尔(Fayol)⁶提出管理的五个要素：计划、组织、命令、协调和控制。人们对这一论断有很多不同形式的阐释，并对其中的某些要素进行了深入研究和完善。管理领域内充斥着阐释这些职能的文献。然而我们必须认识到这些职能是在特定的条件下才能成功实现的，这些条件是由组织系统的特殊情境规定的，这些特殊情境尤其是指由不同的管理阶层及不同的文化背景综合作用而产生的独特的工作情境。

管理是通过特定文化、社会技术环境中的人类群体来完成活动的，活动包括实际操作和管理活动。不同的群体组成为组织，在组织中，个人和群体在一段时间内相互联系以实现既定的目标。为了使这些群体能实现目标，管理者就要履行计划、协调、实施、决策等诸如此类的职能。在管理文献中有一个隐含的假设认为，管理者必须履行这些职能或其中的一部分。然而对这些职能是什么，它们之间的相互关系以及在不同的情境中应怎么执行等问题均无一致的意见。

本书的观念认为管理过程由三种核心职能（领导、决策和沟通）及两个活动阶段，计划（目标、程序和预算）和实施（组织、人事安排及控制）组成。

图1-1描述了组成管理过程的不同职能。虽然图中显示的是二维的，在实际中，管理职能可以是多维的。它们之间与其说是顺序关系倒不如说是相互作用的。这种描述仅是为了简单地表示管理过程的职能以及它们之间的关系。

领导被认为是管理中的关键职能，与之紧密联系的是决策和沟通。这些职能都会参与到计划和实践两类活动过程中。

在组织的每个层次，每个部分或子部分中都要进行管理过程的运作。对组织的每个层次，在管理过程中执行其职能时，要确定自己的基本目标和主要目

标。如果将管理过程视为一个圆环，那么可认为管理过程的圆环是在更大的管理圆环中运作的，而在一个组织系统中可以有多个类似的圆环运作。

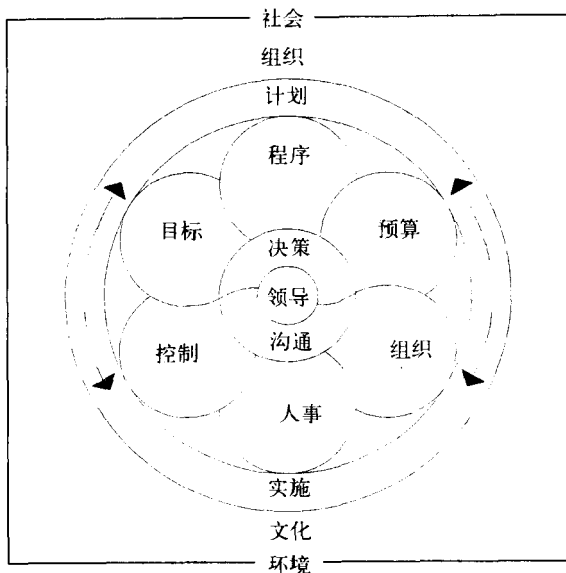


图1-1 管理过程的职能

1.2 管理职能的执行

上文中勾画的管理职能是普遍适用的。但他们的执行则要置于一定的情境之下，要考虑执行功能的类型及有效执行的方式。

管理职能的执行因不同的管理层次而变化，高层要进行的总体分析是有别于中层的局部分析及基层

的详细分析的。

管理行为在不同的社会必然表现不一。在印度、日本或美国，它们肯定不完全相同。霍夫施泰德（Hofstede）给出了一种阐述：“……有一个著名的笑话说，在英国除了禁令以外的所有事都可以做，在德国除了允许以外的所有事都被禁止做，而在法国任何事情都可以做，即使是被禁止不许做的……”

管理行为还会随着管理任务类型的变化而变化，这些类型可从日常例行公事变化到专业任务。管理一群流水线上的工人和管理一群律师是不一样的。另外，管理行为从一个简单的线性组织转入到一个复杂结构的组织时也要发生变化。在军队里上级总是被假定为最正确的，常常可以推翻下级的意见。但在医院或学校里，上级就不一定总能推翻下级的意见，因为拥有某些专业知识的人不一定是上级领导。

最后，管理行为还会随着受其影响人群的不同而变化，不是所有的人都可以用同一种方法被激励起来。对乔（Joe）有效的方法对迪克（Dick）或简（Jane）可能就无效。毕竟，上级的领导依赖于下级的服从。

大部分人，包括管理者在内，只能执行有限的一部分职责。除非管理角色的要求和管理者个人禀性之间有较好的契合，管理者不可能完全有效地工作。