

让三个和尚有水吃

现代组织资源的开发与管理

王绍玉 著



企业管理出版社



让三个和尚有水吃——

现代组织资源的开发与管理

王绍玉 著

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

现代组织资源的开发与管理：让三个和尚有水吃/王绍玉
著。—北京：企业管理出版社，1997.4

ISBN 7-80001-875-X

I. 现… II. 王… III. 组织管理学 IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (97) 第 05111 号

——让三个和尚有水吃 现代组织资源的开发与管理

王绍玉 著

企业管理出版社出版

(社址：北京市海淀区紫竹院南路 17 号 100044)

*

新华书店北京发行所发行

曙光印刷厂印刷

*

850×1168 毫米 32 开 10.5 印张 300 千字

1997 年 4 月第 1 版 1997 年 4 月第 1 次印刷

印数：5000 册

定价：18.50 元

ISBN 7-80001-875-4/F·873

篇首的话

“三个和尚没水吃”既是长期困扰人类且又是人类长期寻求解决的组织管理难题。

人类创造并一直生活在其中的组织是一种资源，而且是其他任何自然和社会资源开发和利用的基础。在人类的发展过程中，组织既增大了人们的力量，使其创造出象埃及金字塔、中国万里长城这样的奇迹，最终让人类登上了大自然主宰的宝座。同时，组织也使人类时常面临“三个和尚没水吃”的尴尬局面，甚至酿成人类集体性的厮杀，成为人类无法控制的潘多拉盒子。组织资源对于人类的这种双重社会效应，使得人类必须更加重视开发和管理组织资源，使其最大限度地为人类造福，而不至出现三个和尚没水吃，甚至为了争水吃而厮杀的局面。对组织资源的这一思考，正是本书写作的基本立意。

笔者在多年从事组织行为学的教学和研究工作中，一直思考着这样一个问题：在人类的生活中，恐怕没有什么比组织对人们的影响更大了。对组织进行心理学或行为科学的研究与探讨，这对优化组织行为，提高组织行为绩效都是非常必要的，但这种研究还没能把组织提升到人类生存和发展所必须依靠的资源的高度来认识。组织既是人类创造的，但同时又是人类生存和发展的基础。没有组织力量的支撑，人类不仅不能创造各种物质文明和精神文明的成就，恐怕连自然界中的许多动物都对付不了，也根本不可能活到今天。因此，人们应从更深的层次上把握组织对人类的意义，从更高的视角审视组织资源的价值，这就需要人们进行组织资源学的研究和探讨。这一背景，正是本书写作的动机。

人类正在走向文化的时代。文化时代的到来，使得传统的经济

成功的战略受到了严峻挑战。社会发展的目标，已不再是最大限度地获取物质财富和经济利益，而是实现人的全面发展和社会的全面进步。社会和经济发展的动力，也已不再是资本、土地、劳动力、物质资源等，而是知识、科技、信息等文化要素，是全面掌握了知识、科技、信息等文化要素的人。文化时代使社会发展越来越具有综合性的特点，越来越把人推向社会发展的中心位置，这一切都使组织资源的开发和管理具有了更大的意义。世界经济的事实一次又一次证明：拥有丰富的资源并不一定使一个国家变富，而资源匮乏也并不能绝对阻止一个国家成为世界经济强国。在当今的世界上，造成一个国家贫富的最重要的原因，是人的素质，是科技的发展水平，是组织资源效能发挥的程度。因此，最大限度地开发和利用组织资源，充分发挥人的潜能，将是文化时代人类面临的最为重要的任务。

本书对组织资源开发和管理的研究是探索性的，这有两个方面的含义：首先，从资源的角度观察、研究人类的组织问题，这本身就是一种探索。对于这样一个包含深刻理论和实践内容的研究课题，本书的探索只是初步性的，甚至是在做“引玉”性的工作。虽然如此，笔者仍认为这是非常值得做的事情，因为任何研究都必须经由探索的过程，如果这种探索能在通向科学高峰的路途中做一点铺路的事情，笔者的愿望即已达到。其次，本书的写作曾力求在所研究的内容上有一些创新，这也需要进行探索。美国行为主义心理学的创始人华生说过：所谓创造，就是原有的东西重新排列组合加想象。这里的关键是想象，要想使想象的东西合理化和系统化，就必须进行探索，这是科学研究的重要品格。对此，本书也努力去做了，至于结果却只能由读者去见仁见智。

本书的写作共分四部分：

第一编是组织资源开发总论。主要进行组织资源开发与管理的理论探讨，目的是阐明人类的组织是一种文化现象，开发和管理组织资源的核心是经济利益关系的调整。这些都是贯穿全书的基本思想。

第二编是组织资源开发和管理的个体研究。主要探讨组织资源

的核心内容及其人的积极性问题。人既创造了组织，同时又是开发和利用组织资源的主体，组织资源开发和管理的个体研究，将全面阐述在个体层次上开发组织资源的理论和方法，探讨个人积极性的激发与调动等问题。

第三编是组织资源开发和管理的群体研究。主要探讨组织中群体行为绩效的开发和评价问题。群体既是个人在组织中存在的基本形式，又是组织实现其目标的重要手段，组织中的群体资源集中表现为群体的行为绩效，因而，研究探讨群体行为绩效的开发与评价，尤其是群体士气的激励问题，便成为组织资源开发和管理研究的重要内容。

第四编是组织资源开发和管理的文化研究。主要探讨组织资源的文化内涵及其开发问题。文化不仅生成了人类的组织，而且本身即是组织资源的重要内容。现代组织资源的诸多构成要素，如组织管理、公共关系、组织形象等内容，都是深含文化意蕴的，充分开发和利用这些组织资源要素，将是文化时代人们面临的重要任务，对组织资源进行文化研究的意义也恰在于此。

科学研究既需要创新，同时也需要借鉴。本书对组织资源开发和管理问题的探讨，就是在广泛吸收和借鉴前人研究成果的基础上进行的，如果没有众多有识之士的天才思考和研究成果，本书的探索就会成为暗夜中的跋涉，是难以达到预期目标的。本书后面所列的参考文献，是笔者写作时借鉴和参考过的主要著作，在此，谨向这些作者表示衷心感谢。

最后应指出的是，本书作为一部探索性的著作，思考和表述自会有很多不当之处，笔者在此恭候各界人士的批评指正。如果能以本书的探索引发组织资源学研究的深入，那将是笔者的最大心愿。

王绍玉

写于1997年3月8日

内容提要

该书运用现代管理理论探讨了“三个和尚没水吃”这一古老而又现实的组织管理难题。人类的组织是一种资源，而且是其它各种自然和社会资源开发和利用的基础。该书立足于人类走向文化时代的全新视角，从理论与实践结合上深入考察了组织资源开发和管理的一系列问题。主要有：人类组织的文化意蕴、开发组织资源的核心是调整经济利益关系、现代组织资源开发中人的积极性的调动与激发、群体士气与群体凝聚力、群体行为绩效的综合评价与开发以及现代组织中的管理资源、形象资源、公共关系资源的开发与利用等问题。该书对组织资源开发与管理这一新的课题，不仅提出了一系列富有见解的理论观点，而且还提出了许多具有操作性的开发和管理组织资源的方法。该书不仅可以为从事组织管理、组织行为以及其他管理理论研究的学者提供借鉴，而且能为实际管理者提供参考，具有广泛的应用性和可读性，可成为研究工作者、实际管理者和大学生的有益读物。

目 录

第一编 组织资源开发总论

一、组织资源开发与管理的理论探析·····	3
§ 1. 1 组织管理的斯芬克斯之谜：三个和尚没水吃·····	3
§ 1. 2 组织存在是一种资源·····	5
§ 1. 3 组织资源开发与管理的认识轨迹·····	8
二、人类组织是一种文化现象·····	12
§ 2. 1 人类何以比猛兽更强大·····	13
§ 2. 2 组织的文化氛围：经济、政治、社会·····	15
§ 2. 3 组织资源的结构与层次·····	19
三、开发组织资源的核心是经济利益关系的调整·····	25
§ 3. 1 创造经济利益是组织生命价值的体现·····	25
§ 3. 2 利益差别是组织发展的动力·····	29
§ 3. 3 利益差别的表现形式 及其对组织资源开发的影响·····	32

第二编 组织资源开发与管理的个体研究

四、组织资源的第一因素是人及其积极性·····	37
§ 4. 1 历史唯物主义的命题：人的因素第一·····	37
4. 1. 1 第一因素的涵义·····	37
4. 1. 2 现代组织管理的中心是人的问题·····	40

4. 1. 3 开发第一因素的理论反思	43
§ 4. 2 积极性的内涵与特征	46
4. 2. 1 积极性的内涵	46
4. 2. 2 积极性的特征	50
§ 4. 3 积极性的结构与类型	54
4. 3. 1 积极性的多元分析及意义	54
4. 3. 2 积极性层级结构分析	57
4. 3. 3 积极性类型分析	61
五、主体素质与人的积极性	66
§ 5. 1 主体素质的涵义与内容	67
§ 5. 2 政治素质与积极性	69
§ 5. 3 思想品德素质与积极性	70
§ 5. 4 心理素质与积极性	72
§ 5. 5 文化技能素质与积极性	74
§ 5. 6 体能素质与积极性	77
六、外部环境与人的积极性	78
§ 6. 1 环境与积极性	79
§ 6. 2 大环境与积极性	82
§ 6. 3 亚环境与积极性	86
§ 6. 4 小环境与积极性	90
七、积极性的激发与评价	92
§ 7. 1 确立分析积极性的科学态度	93
§ 7. 2 积极性的激发与调动	97
§ 7. 3 积极性表现的评价	106
§ 7. 4 激发积极性应处理好的几个关系	114
7. 4. 1 调动与保护的关系	114

7. 4. 2 多数人少数人的关系	115
7. 4. 3 先进层与后进层的关系	116

第三编 组织资源开发与管理的群体研究

八、组织资源在群体的核心是士气..... 121

§ 8. 1 群体士气与群体动力.....	121
8. 1. 1 古代兵家胜战的法宝：激励士气	121
8. 1. 2 群体士气形成的条件	124
8. 1. 3 造势与群体士气的激励	128
§ 8. 2 群体在现代组织中的地位和作用.....	130
8. 2. 1 群体是人类在组织中存在的普遍形式	130
8. 2. 2 群体的类型分析	132
8. 2. 3 非正式群体对士气的影响作用	135
§ 8. 3 激励群体士气的心理学原则.....	137
8. 3. 1 推销前景：目标整合原则	137
8. 3. 2 同气相求：志趣相投原则	139
8. 3. 3 理解至上：心理相容原则	140
§ 8. 4 群体凝聚力与士气导向.....	141
8. 4. 1 群体凝聚力的涵义	141
8. 4. 2 高群体凝聚力的表现	143
8. 4. 3 群体凝聚力与士气导向	144

九、群体行为绩效及其综合评价..... 145

§ 9. 1 传统体制下群体行为的管理与评价模式.....	146
9. 1. 1 计划体制与“希腊神庙”式的群体行为管理 及评价模式	146

9. 1. 2	群体行为绩效综合评价研究的成功范例	148
9. 1. 3	群体行为绩效综合评价体系的构成	152
§ 9. 2	现代群体行为绩效综合评价的多维模型 与操作	155
9. 2. 1	综合评价多维模型的建构	155
9. 2. 2	生产经营成果及其评价	156
9. 2. 3	生产控制及其评价	160
9. 2. 4	行为控制及其评价	163
9. 2. 5	组织气氛及其评价	166
§ 9. 3	群众评价是激励群体士气的重要手段	179
9. 3. 1	群体行为绩效综合评价的二元结构	179
9. 3. 2	评价主体的演变	182
9. 3. 3	群众评价的作用和意义	183
十、	群体行为绩效的评价尺度及其运用	184
§ 10. 1	群体行为绩效综合评价尺度的设定	185
10. 1. 1	评价尺度的涵义	185
10. 1. 2	评价尺度模型的设定及其操作	188
10. 1. 3	评价尺度的软件开发与运用	198
§ 10. 2	群体行为绩效的开发	201
10. 2. 1	群体行为绩效开发的涵义	201
10. 2. 2	传统工作方法与群体行为绩效开发	203

第四编 组织资源开发与管理的文化研究

十一、21 世纪——人类走向文化的时代	215
§ 11. 1 人类文化时代的到来	215
11. 1. 1 未来世纪的挑战	215
11. 1. 2 文化时代的迫近	220
11. 1. 3 文化时代与可持续发展	222
§ 11. 2 组织文化是组织资源的最高层次	224
11. 2. 1 组织文化的现代走向	224
11. 2. 2 组织文化的资源价值	227
11. 2. 3 组织文化是组织资源的最高层次	229
11. 2. 4 中国未来的组织文化	232
十二、组织形象资源及其开发	236
§ 12. 1 组织形象是现代组织的重要资源	238
12. 1. 1 组织力与组织形象	238
12. 1. 2 现代市场竞争的焦点是组织形象	240
12. 1. 3 影响组织形象的因素分析	244
§ 12. 2 CI 战略与组织形象资源开发	247
12. 2. 1 CI 战略的涵义	247
12. 2. 2 CI 战略的实施：组织形象的塑造	250
12. 2. 3 组织形象资源的评价	256
十三、公共关系资源及其开发	260
§ 13. 1 现代组织运作中的关系资源	261
13. 1. 1 关系的一般涵义：	

从桃园三结义到电子移民	261
13. 1. 2 公共关系资源在现代组织中的意义 与价值	264
13. 1. 3 关系网·关系学·关系资源	267
§ 13. 2 公共关系资源的开发与评估	270
13. 2. 1 公共关系资源开发的行为特征	270
13. 2. 2 公共关系资源开发的程序与方法	273
13. 2. 3 公共关系资源开发效果的评估	282
十四、组织管理资源及其开发	287
§ 14. 1 管理是组织资源中最富有活力的要素	288
14. 1. 1 关于“向管理要效益”	288
14. 1. 2 管理资源的运作绩效及其标志	291
14. 1. 3 文化时代管理资源运作的趋势	294
§ 14. 2 组织管理资源的开发与评估	298
14. 2. 1 开发管理资源的认识起点	298
14. 2. 2 管理资源开发的目标设定	301
14. 2. 3 管理绩效开发的评价	305
参考文献	317
后 记	321

第一编

组织资源开发总论

一、组织资源开发与管理的理论探析

人类的组织古已有之。从原始的氏族公社，到今天的工厂、机关、学校、部队、教会，人类一直生活在其中，组织无时无刻不在影响着人们的心理和行为。关于组织对人们生产和生活的影响及其重要社会作用，人们做过卷帙浩繁的著述，但对组织作为一种资源的价值和意义，却所论甚少。本书研究的基本立论是：人类的组织是一种资源，而且是其他任何自然和社会资源开发、利用的基础。在人类全面走向文化的时代，组织资源的价值和意义比以往任何时候都显得更为重要。在即将到来的 21 世纪，谁能最大限度地开发和利用组织资源，谁就能成为社会发展的主导力量。因此，开发和管理组织资源，将成为新世纪人类最诱人的智业。人类的组织包括多种类型，如经济组织、政治组织、文教组织、宗教组织、军事组织，等等，但本书作为研究对象的主要是经济组织，意即通常所说的企业。本书以下如不特别说明，所用组织概念的涵义主要指的就是经济组织。

§ 1. 1 组织管理的斯芬克斯之谜：三个和尚没水吃

“一个和尚挑水吃，两个和尚抬水吃，三个和尚没水吃”，这句在中国不知流传于何时，而今也妇孺皆知的俗语，用中国人特有的幽默和智慧，道出了一个组织管理的斯芬克斯之谜。三个和尚组织在一起，为何不取水呢？表面上看，三个和尚的优势明显强于一个或两个和尚。首先是体能上，三个和尚加在一起的力量，从任何意义上说都比一个或两个和尚大，从体能的量上，后者同前者是根本无法比的，毫无疑问，三个和尚如果全力去取水，其达到的效果是

一个或两个和尚不可想象的。其次是智能上，三个和尚也比一个或两个和尚占优势。中国素有“三个臭皮匠，胜过一个诸葛亮”的说法，如果三个和尚在取水的问题上形成一致意见，共同出主意，想办法，点子一定比一个或两个和尚多，这也会极大地提高取水的效率。

三个和尚在体能和智能上明显优于一个或两个和尚却又没水吃的事实说明，组织起来的人们要想发挥比单个人更大的作用是有条件的，如果不去创造组织发挥作用的条件，组织起来的人们甚至还比不上单个人的力量。深入剖析三个和尚没水吃的原因，至少有三点是明显的：

第一，三个和尚缺乏明确的取水目标。共同的目标是人们组织起来的凝聚力量，但三个和尚却缺乏这种组织的凝聚力。我们可以假想一下，三个和尚中有的取水是为了饮用；有的除了饮用之外还想烧茶卖；还有的甚至就想坐享另外两个和尚取的水，压根就不想亲自去取水。这样一来，三个和尚各怀心事，在取水问题上各有各的目标，各唱各的调子，其结果只能是没水吃了。

第二，三个和尚没有明确彼此之间的利益关系。三个和尚作为具体的人，在体能和智能上肯定会有差别，在取水时所做的贡献也会不一样，但在把水取来后大家平均使用，取水时贡献大的和尚就会感到自己吃了亏，产生不公平感。三个和尚的差别是客观存在的，但在他们组织起来取水时，不明确各自的利益关系，就使他们从根本上失去了取水的动力，结果只能导致没水吃的局面。

第三，三个和尚间缺乏必要的管理制度。管理制度确定了组织成员在组织内活动的行为准则，同时还明确了组织成员间的权利和义务，管理制度是任何组织协调行动的前提和保证。如果把三个和尚看成是小型“组织”的话，他们之间恰恰缺乏这种统一行动的协调机制。比如，对不去取水的和尚采取什么制裁措施？对取水积极的和尚给予什么奖励？既然对偷懒的和尚没有任何约束，对贡献大的和尚又没有任何奖励，那谁还会去取水呢？正因为三个和尚在取水的问题上没有形成必要的约束机制和激励机制，即管理制度，结