

Becoming A Master Manager
A Competency Framework
Third Edition

如何成为
管理大师

能力框架
(第3版)

Robert E. Quinn, Sue R. Faerman
Michael P. Thompson, Michael R. McGrath

著

谢秀栋 译

 **WILEY**

清华大学出版社

Becoming A Master Manager

A Competency Framework

Third Edition

如何成为 管理大师

能力框架

(第3版)

Robert E. Quinn, Sue R. Faerman
Michael P. Thompson, Michael R. McGrath 著

谢秀栋 译

北方工业大学图书馆



00566869

清华大学出版社
北京

清华大学出版社出版

54X73/13

Robert E. Quinn, Sue R. Faerman, Michael P. Thompson, Michael R. McGrath

Becoming A Master Manager: A Competency Framework, 3e

EISBN: 0-471-36178-X

Copyright © 2003 by John Wiley & Sons Inc. All rights reserved.

AUTHORIZED TRANSLATION OF THE EDITION PUBLISHED BY JOHN WILEY & SONS, INC., New York, Chichester, Weinheim, Singapore, Brisbane, Toronto. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of John Wiley & Sons, Inc.

本书中文简体字翻译版由 John Wiley & Sons 公司授权清华大学出版社在中华人民共和国境内(不包括中国香港、澳门特别行政区和中国台湾地区)独家出版发行。未经许可之出口视为违反著作权法,将受法律之制裁。未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

北京市版权局著作权合同登记号 图字: 01-2003-8080

版权所有,翻印必究。举报电话: 010-62782989 13901104297 13801310933

本书封面贴有 John Wiley & Sons 公司防伪标签,无标签者不得销售。

图书在版编目(CIP)数据

如何成为管理大师: 能力框架: 第3版/(美)奎恩等著;谢秀栋译.—北京: 清华大学出版社,2004.11

书名原文: Becoming A Master Manager: A Competency Framework

ISBN 7-302-09535-3

I. 如… II. ①奎… ②谢… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 094426 号

出 版 者: 清华大学出版社

<http://www.tup.com.cn>

社 总 机: 010-62770175

地 址: 北京清华大学学研大厦

邮 编: 100084

客户服务: 010-62776969

责任编辑: 江 娅

封面设计: 孟繁聪

印 装 者: 北京鑫海金澳胶印有限公司

发 行 者: 新华书店总店北京发行所

开 本: 185×230 印张: 22 字数: 450 千字

版 次: 2004 年 11 月第 1 版 2004 年 11 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-302-09535-3/F·938

印 数: 1~5000

定 价: 35.00 元

本书如存在文字不清、漏印以及缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话: (010)62770175-3103 或 (010)62795704

前言

不断变化的世界

本书着重讨论的是管理充满矛盾的本质，用以帮助读者对组织管理工作复杂和充满活力的特性有一个较为深入的了解，同时提高他们在这一领域的行动能力。在我们写第3版的前言时，我们想到了贯穿本书的一个最主要的矛盾，那就是在形形色色的组织中，连贯与变化的同时并存。在本书前两版的前言中，我们谈论的是“变化的世界”，主要讨论的是当时对企业和管理学院有较大影响的几个相互关联的变化。在我们完成这一版后，我们注意到虽然世界仍然在不断变化中，但我们在写前两版时那些企业管理者碰到的大多数难题至今仍在困扰许多企业领导人。比如，经济全球化的出现无论对公有经济还是私有经济仍然有很大影响，需要各类经济体中的管理者对企业管理工作提出新的解决思路。另外，计算机和电信技术领域的新发展仍然是迫使企业对怎样运作反复思考的主要影响力。这些变化要求企业的各个阶层都拥有好的管理者，要求所有层次的员工，不管其头衔如何、职位高低，去承担那些以前只是高层管理人才会承担的责任。

在许多管理学院中，教学人员在不断尝试新的方法，帮助学生提高将企业管理的书本知识和实际工作相结合的能力。另外，管理学院也在尝试新的传授方式。管理学院向社会提供越来越多的帮助提高管理领导能力的课程和其他教育方式；领导能力的定义也越来越宽泛，人们认识到管理者需要在技术和人际关系上都有能力。并且，计算机技术和通信技术的发展已经使许多课程都可以在传统课堂之外教授，甚至许多情况下，整套学历教育都是“在线”完成的。

虽然这些变化影响了我们对管理教育和发展问题的思考，但我们的核心价值观没有改变。具体说，我们致力于宣扬这样一种管理教育和发展观点：我们不仅具备传授的潜力，也具备塑造的潜力。传授就是给学生传递更多的信息。塑造是帮助学生发现新的自我，转变成新的自我，能更好地理解变化并进而领导潮流。我们传统的教育仅仅局限于传授。从最初的偏重传授到传授与塑造并重，这一转变并不轻松，但却是必需的。它要求我们改变思维方式，由在对立的事物中做出非此即彼的选择，到学会掌握辩证思维，调和对立面，做出通盘考虑。本书第2版出版后发生的事情使我们认识到管理教育培养观念改变的必要性，既能给未来的企业领导人传授知识，又能塑造他们。各个领域的领导能力都不断受到挑战，从互联网泡沫的兴起、破灭到因公司财务造假和会计丑闻引发的信任危机，再到“9·11”事件的悲剧。在21世纪，各个领域的领导者都受到了前所未有的挑战，在解决从组织效率、经济活力到政治和军事安全上，领导人经常会遇到两难的窘境，需要从双赢或多赢的角度思考问题，做出抉择。

本书是围绕有关领导能力的竞争性价值观框架展开的。这一框架以辩证思维为基础，迫使人们对管理者的竞争性压力与需求从新的角度思考。从20世纪80年代早期开始，这一框架就在全美范围内被用于高等院校的教育项目及各类组织的管理和行政人员培训项目上。它还被用于许多具有国际背景的培训项目上，都取得了不俗的成绩。

全书梗概

第1章主要介绍、分析竞争性价值观框架。这一理论框架融合了有关组织结构的四种不同的模式。这四种模式要求管理者在企业中扮演8种不同的角色。为了完成任何企业中都必不可少的生产功能，管理者必须同时扮演指挥者和生产者的角色，重点是制定企业的发展方向，提高企业的生产率水平和效能。另一方面，为了完成必需的人际关系功能，管理者必须同时扮演指导者和推动者的角色，帮助企业员工实现个人成长及与团队其他成员的协作。这些还不够，为了实现任何企业必不可少的组织或稳定功能，管理者需要扮演协调者和监督者的角色，保证工作流程避免不必要的中断以及提供人们做工作所必需的信息。与此相对，为了实现企业的适应功能，管理者需要扮演革新者和经纪人的角色，实现企业的发展或转型以及获取资源。这一框架阐明

了管理工作的复杂本质，消除了大多数人对与上述领域相关的价值观、推断及理论的偏见。它详细论述了了解并接受竞争性价值观的必要性以及对上述领域内的能力掌握、平衡和融会贯通的必要性。第1章回顾并展望了这一模式的发展演变。

第2章到第9章分别介绍了管理者必须扮演的八种角色。每章分为三节，每节介绍了与相关角色有联系的一种特定能力。例如，在指导者角色那一章里，三节分别论述了了解自己与他人、有效沟通及帮助员工发展的能力。每节围绕五步学习模式展开：评估、学习、分析、练习和应用。这些步骤在第1章有详细论述。

在本书第1版中，我们将这些角色按照第1章所述的历史顺序排列。在接受同行反馈的基础上，结合我们自身经验的增加，在第2版我们将顺序做了调整，使之更符合个人管理能力提升的过程。尤其是我们在相信所有这些角色对于有效的管理能力都非常重要的同时，我们认为认识自我和有效沟通是作为管理者必备的两项基本技能。基于以上考虑，我们将包含这些能力的指导者角色置于各角色之首。虽然使用本书时可能会根据需要对不同的角色的顺序做些调整，我们仍然坚持认为指导者角色是一个比较好的开始。

在写作第3版的过程中，我们对前两版中的几种能力做了修改，对于未做变动的能力中的大部分材料也做了更新。如前所述，这是一个不断变化的世界，管理工作的本质也随着企业内部和外部环境的变化而变化。在前面的段落中我们曾呼吁更多地使用辩证思维，要求人们了解竞争性价值观框架既是一贯的也是变化的。也就是说，总体而言，这八种角色与企业权力结构中所有层次的管理者都是相关的，但具体到不同企业环境中的不同阶层，却需要具体分析哪种能力对其最重要。我们是基于我们对现阶段企业发展趋势的认识而选择分析这些能力的。至于各章的顺序，不同的教师可以根据其对不同角色重要性的认识自主决定，并自主教授不同角色下侧重的不同能力。

与前两版相同，我们在每两个角色之后都做一个总结。总结都是回顾一下竞争性价值观框架中的一个组织视角，帮助学生把角色放在更大范围内理解。这样做可以使读者既能见木又能见林，避免见木不见林或者见林不见木的局限性。

最后一章回到模式的整体上，提供一个总结性的视角，帮助读者审视一下终生学习和提高的过程。它提醒读者要成为管理大师是一个不断接受新的成长经验的过程。

我们的方法是从 20 多年的研究和教育探索中得来的。本书的四位作者都一直从事跟形成本书理论有关的研究工作。我们把这些材料用于课堂教学，和大学生、研究生讨论有关问题，也把这些材料用于管理及经理层的培训项目。我们曾帮助一些大型企业设计大规模的培训项目，用以提高职业经理人的能力。几千名职业经理人都完成了以竞争性价值观框架为基础和主题的培训项目。结果都是令人满意并有启发意义的，因为无论是学生还是我们自己都在学习的过程中得到了更好的塑造。我们希望使用本书能给你带来相似的效果。

如何使用本书

本书可以做如下使用。它可以单独作为一本主要教材，用于专门为提高管理能力设立的课程，也可以与一本较为传统的教材同时使用，用在相似的课程上。它可以与多本传统教材同时使用，用于组织行为或管理原则的课程。本书在许多商学院以及公共和非营利性经营的部门与项目上得到使用。

鸣谢

本书的最初构想始于 1983 年，在 1985 年为纽约州设计的两次专业培训项目中得到详尽阐述。纽约州、美国文职人员职工联合会、政府雇员联合会和美国劳工联合会—产业工会联合会达成协议，为上述两次培训项目和本书的第 1 版出版提供资助，这些事项通过纽约州雇员关系办公室及项目策划和雇员培训处（现在的州培训处）的帮助得以实现。在这里我们要特别感谢纽约州培训处前主任 Don Giek 先生。Don 先生本人不愧是一名杰出管理者，我们对他向我们及其他许多人提供的大量的、无私的帮助深表敬意和感谢。

我们还要特别感谢本书第 9 章“革新者”的合作者 Laurie Newman DiPadova 女士。

我们还邀请了众多人士评阅本书。他们是：Meg G. Birdseye, University of Alabama; John D. Bigelow, Boise State University; David E. Blevins, University of Mississippi; Allen Bluedorn, University of Missouri; Kent D. Carter, University of Maine at Orono; Paul D. Collins, Purdue University; Daniel Denison, University of

Michigan; Laurie N. DiPadova, University of Utah; Dennis L. Dossett, University of Missouri-St. Louis...我们对他们深富启发性的评论和独到的见解表示感谢。最后，我们对家人始终不渝的支持深表谢意。

Robert E. Quinn

Sue R. Faerman

Michael P. Thompson

Michael R. McGrath

CONTENTS

目 录

前言	I
第 1 章 管理模式的演变过程——一种全新的视角	1
艰难的路程：封闭模式的一个案例	1
管理模式	2
进化的观点	3
一个框架下的四种模式	11
不同模式的运用	14
行为的复杂性和管理者的能力	15
成为合格管理者必备的新能力	16
消极区域	21
确认核心能力	23
组织学习过程	25
小结	26
第 2 章 指导者角色	28
能力 1 了解自己与他人	29
能力 2 有效沟通	37
能力 3 促进员工发展	46
第 3 章 推动者角色	56
能力 1 团队建设	57
能力 2 参与性决策制定	72
能力 3 冲突管理	81
综述 1 指导者和推动者角色	96

第 4 章 监督者角色	98
能力 1 运用批判性思维处理信息	98
能力 2 处理超载信息	107
能力 3 管理核心流程	116
第 5 章 协调者角色	127
能力 1 项目管理	130
能力 2 工作设计	146
能力 3 跨职能管理	158
综述 2 监督者和协调者角色	169
第 6 章 指挥者角色	172
能力 1 规划组织愿景并把愿景内容传达给员工	172
能力 2 制定长期目标和短期目标	183
能力 3 对工作进行设计和组织	194
第 7 章 生产者角色	208
能力 1 高效率地工作	213
能力 2 培养一个高效率的工作环境	221
能力 3 管理时间与压力/平衡竞争性需求	233
第 8 章 经纪人角色	249
能力 1 建立和维护势力范围	249
能力 2 商定协议并协调义务	264
能力 3 表述观点：有效的口头表述	275
第 9 章 革新者角色	287
能力 1 与变化同步生活	288
能力 2 创造性地思考	294
能力 3 掌控变革	304
综述 3 经纪人和革新者角色	318
第 10 章 综述及成为杰出管理者之路——了解发展过程	321

第 1 章

管理模式的演变过程

——一种全新的视角

Chapter 1

艰难的路程：封闭模式的一个案例

我们每个人都有信念，每个人都会根据自己的假定来判断正确的做事方法。这一规律也同样适用于管理者的领导能力。虽然我们的信念和假定可能使我们更有效率，但有时候情况也可能相反。当这些信念和假定使我们的效率低下时，原因却不容易找到。在检验我们自身最基本的信念和假定时，我们通常都不是那么有经验。同样，做出新的判断，学会与这些新的判断相关的新技能，我们也没有经验。通常，这样的转变都需要经历危机。让我们先看看以下的案例：

我总是把自己视为果断有力、能出色解决问题的男人。在一家著名的医药公司工作了 17 年后，我被提升为主管公司国际业务的经理，负责公司在东南亚的业务运作。这一部门的情况在我看来相当糟糕。从一开始，我就把自己确立为一个强而有力、干脆利落的领导人。如果下属把问题带到我这里，他们知道事实必须确定无误，否则他们就会有麻烦。三个月后，我觉得自己精疲力竭，但公司的状况并没有真正改观。大约六个月之后，我感到很不安，但不知道问题到底出在哪里。

一天晚上我刚回到家，妻子就迎上来说：“我们离婚吧。”我当时极为震惊，不知所措。长话短说，我们决定去找律师。

律师对我们进行了调解,他指导我如何学会投入感情地倾听。这使我耳目一新。我懂得了沟通应该随处都在,并且是一个双向的过程。我的婚姻生活从此丰富多彩,超出了我的想像。

我试着把学到的东西应用到工作上。我才开始意识到对于许许多多正在发生的事情,我其实并不了解。下属不告诉我事情的真相,是因为那样的话我就会砍掉他们的头。我于是告诉所有的人,他们可以带着任何问题来见我,以便大家坐在一起解决。当然,一开始没人相信我说的话。但经过一年的不懈努力,我现在已经是整个公司里最容易接近的人士之一了。这一做法对我们公司业务的运作也起了很好的作用。

管理模式

上面案例中讲述的管理者的经历很有意义。包括他的下属、上司、客户甚至家人在内的许多人的生活都会受到他的行为的影响。一开始他不甚成功,症结在于他对领导者如何定位的想法不是很全面。他认为理想的管理就是在强而有力的管理者领导下紧张有序的运作。这一想法有些道理,但很不全面。它使管理者没有意识到其他的重要选择,从而使管理者不能以更高的效率来进行运作。

几乎每个人都对一名管理者应该做什么有自己的想法。在管理学中,这些想法有时会被称为**模式**。有许多不同的管理模式。有些模式有正式的书面表述,或者虽然没有成文,但也为大家所共知;还有些管理模式,比如本案例中的那名经理人的模式,是非正式的。鉴于不同的管理模式对公司的具体运作有较大影响,我们需要对它们做进一步的研究。

模式是更为复杂的现实的直观体现,模式与现实的关系就如同飞机模型与飞机的关系。模式可以帮助我们表述、交流并更好地理解现实世界中各种复杂的现象。

在现实社会中,一种模式通常能代表对某种现象一套判断,或者大体的思考方式或认识方式。它为认识复杂的现实提供独特的视角。模式在帮助我们认识某种现象的一些特征的同时,也可能使我们忽略其他特征。还以我们上面提到的那位经理人为例,他对秩序、权威和指令绝对崇拜,以至于无法认识周围世界一些同样重要的特征。

不幸的是,每个人的管理模式经常与其身份和情绪紧密相连,以至于人们发现学习并掌握不同的模式非常困难。由于生活的复杂性,人们通常都不得不需要多种不同的模式。这样我们就能找到并评估多种选择方案。选择的余地

和增加效能的潜力都会得到极大的提高(Senge, 1990)。

个体具备的模式通常会反映出整个社会的模式。20世纪涌现出了大批的管理模式。了解这些模式以及它们的起源可以帮助经理人加深理解并掌握更多的选择。

进化的观点

人们的管理模式及对管理的定义都在不断演化的过程中。随着社会价值观的变化,现存的观点也会改变,新的管理模式随之出现(Fabian, 2000)。这些新模式的出现并不仅仅是一两种力量推动的结果,无论是学者的专业文章还是通俗作家的呼吁,还是提出某种更有效的操作实践的职业经理人,或者是当时的技术、社会和政治力量,新模式的出现是所有这些因素综合作用的结果。本节我们将具体考察四种主要的管理模式以及它们在20世纪产生、发展的社会背景条件。在此,我们将参照米尔维斯(Mirvis)在1985年的历史学著作。需要注意的是,新模式的产生并不意味着旧模式的消亡。相反,许多人仍然坚持在旧模式下养成的思维方式和判断方法,并以此为基础做出新的决策。还需说明的是,我们选择以25年为一个阶段是随意的,目的只是使我们的讨论更简洁明了。

1900—1925年:合理目标模式和内部程序模式的出现

20世纪的头25年是一段高速发展和进步的时期,取得了“喧嚣的20年代”的繁荣。在这一时期的初始阶段,经济发展的特征是丰富的资源、廉价的劳动力和各国推行的自由贸易政策。1901年,美国人在得克萨斯州博蒙发现了石油。“石油时代”代替了“煤炭时代”,并随之进入廉价能源时代。在技术上,这是一个发明创新的时代,无论农业还是工业,都取得了接连不断的进步。世界范围内移民的大量涌现以及越来越多的人离开日益萎缩的农业领域,都深刻影响了劳动力的供给状况。这些人的平均受教育年限是8.2年。其中的大多数人都面临个人财务危机。工人在工厂里的工作条件极其简陋,但当时又没有来自工会或政府政策的保护。

当时极为流行的一种思潮是社会达尔文主义,即“适者生存”的理念。正是在这种思潮的影响下,罗素·康韦尔(Russell Conwell)的大作《钻石地》(*Acres of Diamonds*)能风靡一时也就不足为奇了。这本书的主旨就是宣扬致富是每个基督徒义不容辞的责任。作者本人倒是通过这本书的版税以及演讲费获得

了不菲的收入。

这一时期也见证了许多个体工业领袖的崛起。亨利·福特(Henry Ford)就是一个突出代表。他不仅通过生产T型车实现了为每个人提供廉价交通工具的设想,还把弗雷德里克·泰勒(Frederick Taylor)的管理理论应用于生产线上。泰勒是科学管理之父(参见经典管理理论速读1.1)。他提出了许多技术构思,用以“合理化”工作并尽可能提高工作效率。利用泰勒的思想,福特在1914年引进了生产线的概念,将一辆汽车的装配时间由728小时缩短到93分钟,从而极大地提高了生产效率。在短短六年时间里,福特汽车的市场份额从不足10%飙升到将近占50%。由发明、生产方法和企业本身而聚集财富在当时是一种全新的现象。

经典管理理论速读 1.1

泰勒科学管理的四项原则

1. 每项工作都制定科学的方法,取代以往单凭经验的工作方式。
2. 系统地选拔适合每个工作岗位的工人,并对他们进行有效地培训。
3. 制定激励机制,以使工人能根据业已制定的科学方法工作。
4. 通过制定详细的工作计划和清除工作中的障碍支持工人工作。

资料来源:Frederick W. Taylor, *The Principles of Scientific Management* (New York: Harper and Brothers, 1911), p. 44.

合理目标模式 正是在这种历史条件下,最初的两管理模式开始出现。

第一种就是合理目标模式。这种模式的代表符号是美元,因为企业效能的最终评判标准是生产力和利润。这种模式中最基本的手段——目的假定是相信明确的发展方向可以提高劳动生产能力。因此,这一模式对于诸如明确目标、进行合理分析和付诸行动在内的生产流程保持高度关注。企业氛围具有经济理性,所有决策都是在基于对“底线”的考虑下推动的。假如一名工作了20年的员工的工作效率只有80%,那么正确的决策就会清晰明确:用一名工作效率为100%的人来取代他。合理目标模式的最终价值观是产出和利润的最大化。管理者的职责就是做一名果断的指挥者和以任务为中心的生产者。

这一时期充斥着大量有关上司和经理人虐待、折磨雇员的事例。在某制造公司曾经有这样一个极端的例子,人们现在已经将其当作笑谈。当初该公司将洗手间设在车间的正当中,洗手间的四周都是玻璃窗户,以便上司能随时监督谁在里面方便,用时多少。

内部程序模式 第二种模式被称为内部程序模式。作为其核心理念的等

级制度已存在几个世纪之久,在20世纪前25年又迅猛发展,成为众所周知的“职业官僚”体系。但是直到20世纪三四十年代,马克斯·韦伯(Max Weber)和亨利·法约尔(Henri Fayol)的著作被广泛翻译之后,人们对这一模式的基本概念才有了较为完整的了解。内部程序模式与合理目标模式互为补充。内部程序模式的代表符号是金字塔,企业效率的评判标准是稳定性和连贯性。这种模式中手段一目的假定是基于相信按惯例行事可以保持稳定。这一模式的着眼点是包括责任划分、业绩评价、资料存档和保存记录在内的一套流程。企业氛围是等级森严的,所有决策都带有现存秩序、框架结构和传统惯例的印记。假如某个员工的工作效率降低,那么调控就会依据企业内方方面面的政策和流程进行。内部程序模式的最终价值观是工作流程保持高效运转。管理者的职责是做一名技术专家型的监督者和可靠的协调者。

1926—1950年:人际关系模式的出现

这一时期发生了两件有重大影响的事情。1929年的股市崩溃和随后的第二次世界大战影响了几代人的生活方式和对世界的看法。这一时期的经济随着战争的发生、发展而繁荣、萧条、复苏,而后,又一次给人们以希望。技术的发展出现在各个领域,尤其是在农业、交通和消费品领域更为显著。合理目标模式继续保持着较大影响。随着马克斯·韦伯、亨利·法约尔及一些志同道合人士的著书立说,内部程序模式(参见经典管理理论速读1.2和1.3)也得到了充分的宣扬。然而,在取得这些管理学上的成就的同时,人们也开始发现这两种模式并不能完全满足时代的要求。

经典管理理论速读 1.2

法约尔管理学的基本原则

1. 工作细分。工作细分的目的是让员工以同样的精力可以更高质量地完成更多的工作。这一目的通过减少每名员工任务的数量,让其专注于较少而划分更为详细的工作来实现。
2. 权力与责任相统一。权力是指有权下达指令,责任随权力的产生而产生。
3. 尊重纪律。纪律意味着各方要遵守企业与雇员达成的协议。协议由雇主与雇员组织经协商达成。建立协议应该是企业领导人关注的头等大事之一。纪律同时包含了合理惩罚。

续

4. 指令统一。一名雇员应只接受来自一名上司的指令。
5. 指挥统一。同一目标下的多项活动应制定统一的计划并由一名负责人牵头组织。
6. 个人利益服从整体利益。某个雇员或者一小群雇员的利益不应凌驾于公司整体或更大组织的利益之上。
7. 员工酬金要合理。为了维持员工对公司的忠诚与支持,公司应根据员工的付出为其支付合理的酬金。
8. 审慎实行集中汇总。与工作细分一样,集中汇总也属于事物的自然规律之一。集中汇总的适宜程度会因具体事务的不同而不同,因此,这一问题也就成了寻求一个合适的度的问题。集中汇总就是为了达到最好的总体结果而不断探寻最佳解决方案。
9. 灵活对待等级链。等级链是指一个团队内从权力的最高层依次往下排列直到最底层的链状结构。要灵活看待等级链,毫无必要地盲目脱离等级链是错误的,但如果某些地方损害了公司业务的运行还顽固坚持等级链的顺序,那是更大的错误。
10. 要有秩序。万事有其位,有位为万事。
11. 坚持公平原则。公平就是正义与合法的组合。
12. 员工职位保持相对稳定。大的人员变动会导致团队效率低下。对一个团队来说,一名安于其位的普通经理远比一名总是跳来跳去的优秀经理更可取。
13. 培养开拓精神。开拓意味着先于别人提出一项计划并采取相应步骤确保其成功实施。它能使一个团队充满热情、能量无限。
14. 培养团结精神。团结就是力量,它来自于全体员工的和谐相处。

资料来源:Henri Fayol, *General and Industrial Administration* (New York: Pitman, 1949), pp. 20-41.

这一时期社会结构上一些根本性的改变也初露端倪。工会已经成为一支显著的社会力量,通过围绕经济目标进行的不断斗争,美国工人挣得的薪水已较以前有很大提高。工业企业将相当大的精力用于日用消费品的生产。在这一阶段的后期,新的节省人力的机器开始在家庭出现。繁荣的感觉在人们的心头弥漫,人们在保证生存的同时,愈发关注休闲娱乐。工厂的工人不再像先辈那样乐于接受加班加点,也不再无条件地屈从于权威。经理人也越来越发现合理目标模式和内部程序模式已经不再像当初那样奏效。

鉴于合理目标模式和内部程序模式存在的不足,戴尔·卡内基(Dale Carnegie)所著的《如何赢得朋友并扩大自身影响力》成为当时风靡一时的畅销书也就不足为奇了。它为如何与旁人有效沟通提供了相当多颇具建设性的建

议。在学术界,切斯特·巴纳尔(Chester Barnard)指出了非正式组织的重要意义,以及非正式的关系如果能处理得当,也会成为经理人的得力工具这一事实。也是在大约同一时期,埃尔顿·梅奥(Elton Mayo)和弗里茨·罗特利斯伯格(Fritz Roethlisberger)在著名的霍桑研究中心展开了他们的研究工作。这两位研究人员展开的一项著名的实验是灯光照明实验。每当他们增强灯光的照明度,工人的生产率也随之上升,但令人奇怪的是,每当他们减弱灯光照明度时,工人的生产率还是会上升。他们最后得出结论,真正激励工人的是研究人员对他们的关注程度。这一结果也可以被解释为,人们需要关注人际关系的能量以及非正式交往对于人群表现的作用。

人际关系模式 在这一阶段后期,人际关系模式逐渐成为主导性思潮。这一模式重点关注员工的士气、使命感以及团队的凝聚力。手段—目的假定是员工参与管理会使他们对工作更为投入并具使命感。核心价值观是参与、解决冲突和达成共识。由于重点是平等和开放性,所以这一模式可以用圆圈来代表。企业氛围以团队建设为中心,像原始的部族会议,人人平等,都深入地参与决策的制定过程。假如某个员工的效率降低,管理人员会以发展的眼光看待这一问题,综合考虑跟动机有关的各种复杂因素。为解决这一问题,他们可能会选择改变那名员工的参与程度,或者提供其他的社会、心理方面的帮助。管理者的角色是善解人意的良师益友和以整个工作流程为导向的推动者。

直至1949年,这一模式还远远没有定型,并不时与合理目标模式和内部程序模式的观念发生冲突。因此,人际关系模式当时很难让人们理解,就更不用说应用于实践了。仅有的一些尝试也通常会演化成当权者的偶发善心。只是到了20世纪中后期,经过学者和大众的不断探索以及管理阶层的尝试,这一模式才开始在大公司、大企业里发挥有益的作用。

经典管理理论速读 1.3

韦伯官僚制度的特征

官僚制度的几个因素

1. 具备责任明确的劳动分工。
2. 人员职务按权力等级排列。
3. 所有员工均按客观的标准选拔并按其技术水平提升。
4. 所有行政决策都记录在案,并得到长期保存。
5. 体系内有职业经理人。
6. 处理事务和人际关系有通行的标准规则和程序。

资料来源: A. M. Henderson and Talcott Parsons (eds.) and Max Weber (trans.), *The Theory of Social and Economic Organizations* (New York: Free Press, 1947), pp. 328-337.