



中财 B0046930

WORKING TOGETHER TO GET THINGS DONE

协同与成功

组织效率管理论

〔美〕迪恩·乔斯瓦尔德 著

徐世群 陈奎宁 译

四川科学技术出版社
一九九〇年·成都

Working Together to Get Things Done

—Managing for Organizational Productivity

by Dean Tjosvold
Simon Fraser University

Copyright © 1986 by D.C. Heath and Company
All rights reserved, including the rights of reproduction
in whole or in part in any form.

版权所有 不得翻印。

责任编辑：周绍传
封面设计：韩健勇
技术设计：康永光
责任校对：张 憬 李 红

● 协同与成功——组织效率管理论 ●

[美] 迪思·乔斯瓦尔德 著

徐世群 陈奎宁 译

四川科学技术出版社出版发行 (成都盐道街三号)

四川省新华书店经销 四川新华印刷厂印刷

1991年1月第一版 开本 850×1168毫米 1/32

1991年1月第一次印刷 字数220千

印数：精 1—1000册 印张10.125 定价：精 9.50元
平 1—1400册 平 5.00元

ISBN 7-5364-1698-9/Z·29

序

人们在工作中应该协同配合来实现目标完成任务，这可以说是不言自明的道理；人们活动的协调程度界定了一个组织的特点和水平。然而，在组织管理思想史中，最不为研究者注意，也最不为管理阶层重视的问题是与合作、协调和班组效率。

在本书中，迪恩·乔斯瓦尔德 (Dean Tjosvold) 论述了协同与成功的问题。这是一本关于合作、协调和班组效率的书，但更重要的，这是一本关于组织效率的书。乔斯瓦尔德既帮助学者也帮助经理认识合作行为在组织活动中的核心地位，并且指明怎样加强合作、提高效率。他建立了一个用以认识合作的相对来说

比较简单的框架，然后运用这个框架来努力驾驭和认识诸如权力、冲突和决策等关键性的组织问题，鼓励和实现发明创造，产生上层管理班子。

本书的一个主要特点是，当强调我们在现实的组织中进行工作的方式的时候，始终把注意力集中于人，把他们作为个体来加以研究。因为对合作、协调和班组作用的研究重点显然不在于研究在工作中或在他处的个人，所以这不是一个轻松的任务。但乔斯瓦尔德以很好的方法指明了，在努力提高组织效率的同时，怎样通过合作和协调去实现我们各个不同的目标。

最后要指出的是，乔斯瓦尔德写的这本书不仅仅告诉我们合作需要哪些前提条件，合作可以产生哪些积极后果；它还告诉我们如何去实现合作，即使是在困难的条件之下。例如，各班组发生了冲突，如何实现合作？各班组处于竞争之中，如何实现合作？针对这些情况提出详尽的行动指南，说明美国一些办得好的公司如何处理这种局面，乔斯瓦尔德为经理们的工作指出了方向，为提高工作机构的合作和效率指出了方向。

阿瑟·布里夫

本杰明·施奈德

引 言

组织使诸事获得成功。组织解决问题，创造有价值的产品，提供人们需要的服务。组织生产钢铁，制造电视，组织销售债券和服装，组织治疗疾病、教育青少年，组织把工人组成工会，把专家联合在一起，组织也管理着地方和中央政府。

组织是极其有用而灵活的工具，但从最大最复杂的组织到最小最简单的组织，都需要具有高度技巧的管理来使它们发挥作用。管理就是驾驭和协调人们的能量和技能所必需的专长、知识和技术。管理人员是一个有效的成功的组织的关键。

经理们正在扩展我们建立一个有效组织的知识。企业

家们建立了形形色色的组织,用以开发各种新机会、推广新技术新发明、创造新型的世界经济、支持新的生活方式和价值观。银行现在已经有了能够提供大量及时的世界性投资和外币服务的组织和技术。家庭保健公司为那些希望在自己家里过独立生活的病弱老人承担了护理和家务工作。经理们凭自己的经验,正以极大的热情对于组织进行试验,重建我们工作和生活的方式。¹

经理们使用了各种方法来改造组织。他们建立强有力的企业文化以求树立起共同的理想,他们邀请雇员来参与解决问题,组成了各种任务小组,并且与雇员一同分享红利。²这些新方法(尽管所贴标签和发展的经历不同)都由于使人们更有效地协同工作而提高了生产效率和工作质量。

协同工作具有重要意义不是偶然的。组织的基本原理就是取其成员各种能力、背景和兴趣之长。一个公司的成功依赖于它能把其雇员及各部门的能量和技巧联合在一起。一个建筑师和一个工程师必须协同工作搞出有吸引力的切实可行的设计;推销人员和生产人员必须通力合作生产出畅销的高质产品。

象威廉·大内的《Z理论》、汤姆·彼得斯和罗伯特·沃特曼的《出色管理之路》等发行广泛的书籍鼓舞了经理们去发明创造。这些书描述了经理们如何实现了出色的管理,这些书还表明,即使大型公司也可以通过建立有内聚力有责任心的工作队伍而变得既有高效率又有人情味。这些书籍使许多经理认识到了需要协同工作,认识到

了协作的价值。而现在,经理们所需要的是可靠的、系统的方法使雇员有效地协同工作。

本书提出了一些能够促进协同工作从而提高组织效率和工作质量的思想、策略和规程。管理人员和管理教育工作者将会发现,本书对能够深化其理解、提高其技能的组织行为学、社会心理学以及相关学科的观点和成果进行了概括和总结。他们还会在本书中读到在一个组织内部进行个人和班组之间的有效合作所必需的规程和技巧。具有高度技巧的管理是发掘组织的巨大潜力的关键;正如本书所指出,高技巧管理的关键则是使人们协同工作来规划战略、解决问题、获得成功。

本书综合大量实践经验和研究成果建立了一种认识协同的方法,并且表明协同工作如何带来动力、解决问题、完成任务。这一框架可以用于分析雇员同他人一起工作的各种方式。它既帮助经理们理解密切而坦诚的工作关系,又帮助经理们理解那些发生纠纷的关系。这种研究也包括了领导能力、权力、冲突以及参与型管理等重要问题。

此外,本书还在理论和实践的鸿沟上架起了桥梁。在本书所建立的框架所包含的理论中,有许多内容可以用来改善工作中的协调、使组织更有效率更有人情味。这种研究有助于经理改进他们同雇员个人以及班组集体的工作关系,也有利于各部门之间的合作。研究还指出了同顾客、原材料厂家、推销代理商、专家、竞争对手以及组织之外的其他人们一起工作的有效途径。

本书概括总结了各种理论及其研究依据,讨论了这些思想的实用方案,提出了有关的行动计划。但这不是一本

视野狭窄的基础教科书；书中也没有简单具体而又肯定能为你创造奇迹的诀窍。如果有，我肯定会告诉你。实际上，适宜的有效的行动取决于与之相关的具体情况和具体的人。对你的竞争者有用的策略，你拿过来不一定有效。你必须懂得这些思想和方法，认真想一想在你所面对的具体环境中它们意味着什么，然后决定针对你的具体条件最为有效的具体行动。本书能帮助你确立目标、分析情况、作出明智的抉择并为你的抉择采取行动。

本书的一个重要特点是它向读者介绍了通过实验研究而系统地发展起来的理论思想。这些思想多年来经过许多人认真地反复检验并被证明行之有效。研究人员也像经理们一样对实实在在的东西感兴趣；他们都希望把那些确有实效的想法和只是看起来时髦听起来不错的想法加以区别。研究人员对这些思想反复地进行检验，以便确定它们是否有助于理解人们的行为，是否能够影响人们的行为。不过，我必须声明：本书并非对于管理规程的最后断言，对这些规程还必须加以完善。我希望经理和研究人员在他们的工作中继续对这些规程予以检验。

虽然这本书是在研究工作的基础上写成的，但它却真的是一本充满着希望提出各种可能性的书。本书不打算过多地叙述各种组织是如何运转的，而主要是要描绘怎样才能管理好这些组织。书中对经理们面临的选择和必须做的决策进行了考查。我们有时候会感到在组织内没有权威，但是我们创造并控制着各种组织，而不是这些组织控制我们。雇员与雇员和部门与部门之间的喋喋争吵和强加于人不是不可避免的，但他们也不会自动地合作、协调一致。

组织及其经理们要培养共同的价值观念、积极的工作态度，正确地分配任务，建立起完善的规范和章程，使雇员能够据此既有效率又有人情味地协同工作。

几百年来，哲学家、国家领导人、企业首脑都一直号召人民互相合作；本书不过是这一主题的继续。所提出的建议不过是对许多出类拔萃的经理、运转良好的部门和公司的实践的总结。我所进行的研究确实表明，在好几个国家的为数众多的公司里，经理、领导人和工人一起建立了一整套具有创造性的有效方法来驾驭冲突，解决问题，成功地进行合作。

许多经理听说过在本书中讨论的那些理论和思想，但印象比较模糊，概念也不清晰。精明老练的经理可以通过本书对于协同有个透彻的理解，发现自己思想中的偏见和缺欠，确定一套促进合作的完整办法。人类已经合作了几万年，但仅仅是近年来我们才开始在复杂的组织中协同工作，这些组织必须集中许许多多专家的意见来对付国际上的激烈竞争。经理们必须彻底认识协同的意义并且完善它们用以帮助人们在今天的组织中合作的办法。

我写这本书，既是为了在各种各样组织中工作的经理，也是为了管理研究人员、教育工作者和咨询专家。在有些章节里我讨论了已经发表过的研究文献，以便据此提出我自己的论断。这些章节可能对于比较熟悉管理研究文献的读者更有帮助，但并不因此要求读者在理解和运用此书时必须具备管理研究的基础。

我力求避免使用容易让人误解或望而生畏的专用词汇，但我仍然用了个别的专业用语，因为其含义十分重

要,若用更普及的方式难以确切表达。此外,在书中我几乎不停地提醒读者注意各种例外的情况。我引用了不少公开报道过的实例以及我在进行关于组织的调查研究中遇到的例子。对于我所经历过的实例,为了保密,我做了一些技术性处理,有的例子实际上是综合了不止一处的情况。为了避免语言上的性别歧视,我一般采用复数代词,使用复数实在不便时,则尽量变换使用男性代词和女性代词。

经理、哲学家和社会科学家一直担心组织会压迫人的精神,产生强迫服从,促成绝对一致,造就没有个性的人,经理和研究人员一直怀疑个人的理想能同公司的目标协调一致。然而,现在人们越来越认识到,组织之内的生活可以是丰富多采、有吸引力的,组织的存在帮助存在的人。个人理想与组织成功之间没有根本冲突。组织为人们进行学习和获得满足提供了众多的机会。组织为社会提供了有价值的产品和服务,提高了在组织中工作的人们的生活目标和能力。但是,出色的组织要求出色的管理,以便使人们协同工作而获得成功。

CD145/18

目 录

序 1

引言 1

第一部分 协同与组织 1

1 协同工作与管理 3

2 与他人一起工作的方式 25

3 动力、生产率和企业家的能力 43

第二部分 奠定基础..... 58

- 4 班组与协同：把合作带到工作中去 61
 - 5 班组的形成：怎样建立合作目标 77
 - 6 组成一个公司：如何使班组合成一个组织 93
-

第三部分 实行合作..... 111

- 7 权力及其确认..... 113
 - 8 解决问题和作出决策..... 131
 - 9 使冲突引出积极成果..... 157
 - 10 鼓励和管理革新创造..... 185
 - 11 经理的领导作风..... 217
-

第四部分 创造更高效率..... 231

- 12 共同学习..... 233
 - 13 创建高效率的组织..... 251
-

参考文献..... 265

第一部分

协同与组织

协同工作与管理

美国中西部国家银行商业信贷—保健经营组经理鲍勃·克林顿在上班路上遇见了在他组里工作的新手詹妮·麦克洛，他脸上露出自清晨以来的第一丝微笑。“银行信贷和保健倒是睡醒了，可我还睡着呢！”詹妮咯咯地笑着说。他们一边乘电梯去办公室，一边谈论着他们正在经办的给予艾比保健公司和城市保健公司的1亿5千万美元贷款的计划。这两家公司都想在自己的医院附近购买一批疗养用房。这笔交易必须在下星期一州补贴政策生效之前拍板。他们因为就要做这宗生意，心里高兴，在经过他们的同事弗雷德·约翰逊跟前时，面带笑容向他开玩笑说，“银行家工作真舒适”。这时弗雷德已经坐在办公桌前开始专心阅读大堆的贷款申请报告了。

鲍勃浏览了一下他的日历，问了问他的秘书桑迪·哈梅尔有没有新增加的约会，便开始计划一天的工作。他要在经营组全体人员的例会上赶紧提出疗养用房贷款问题。他将要求每个人明白在时间限期之前哪些工作是自己必须全力以赴并保证完成的。这两家公司是重要的主顾，必须为他们提供周到的服务，但贷款又必须合理，细节必须处理妥当，必须使信贷董事会满意。要让全组人员都充分发表意见，提出需要解决的问题和希望别人协助的地方。

他还记得他要在这次会议之前，告诉弗雷德给银行公共金融部的德韦恩·奥克斯曼打电话谈他曾同德韦恩讨论过的一个新规定，这个规定可能正适用于将要实施的西蒙斯计划。他还希望组里的同事们能重视德韦恩提议的一些更有用的新财务规定，他好安排个时间进行讨论。德韦恩努力使银行的有关规定与时代的发展同步，并能用信贷人员易于理解的方式表述这些新规定，这真是幸运。会议之后，他得同地产部的杰克·多布森谈谈——为什么杰克的动作那么慢？西部健康公司申请修建老年人集体公寓的基建贷款，这件急事必须快点办。然后他必须去见头儿邓肯·福斯特，要求增加一个秘书。他将说：“邓肯，副总经理们的时间应该用来调查新贷款项目，可他们自己在打信件。”邓肯的反应可能会是冷淡的；他总希望银行不要发展过热，要稳慎行事，不要上那么多贷款项目。好在董事长热心得多：鲍勃也许正好能得到他想要的东西。看来时间不允许他同私人银行的威尔伯打网球了，但他还是决定到那儿去：他需要运动，而且大概仍能赶回来同西部健康公司的汤姆·尼

勃共进午餐。

查对了下午的第一个会见是在1点30分，略觉宽心，鲍勃这才端起咖啡杯子，经过弗雷德的办公室去参加全组会议。

鲍勃·克林顿同任何地方的经理们一样，和同事及顾主们一起工作，一起欢笑，一起学习。要在一个组织之中工作，要管理得出色，应该有处理人际关系的知识和技巧。每个雇员都必须与别人一起工作，他们的相互关系决定了他们工作的效率和质量。而经理和负责人的任务是帮助别人做好自己的工作并使他们协同配合，就特别要有处理人际关系的熟练技巧。

无论是大的还是小的、营利的还是非营利的组织都需要雇员协同工作。中西部国家银行并不只要求鲍勃、詹妮、德韦恩以及其他入埋头做自己的工作，还需要他们交流信息和意见，把劲使在一起。只有当雇员们齐心协力地解决问题完成任务时，这个组织才是高效率的。协同配合不仅仅对一个公司有益，而且是成功的关键。

水可以载舟也可以覆舟。人可以创建公司也可以毁掉公司。总经理和研究学者们都说，雇员是一个组织最重要的资源。人比公司的产品和技术重要得多。归根结蒂，是人决定产品和所提供的服务，决定采用的工具和技术，决定要雇佣的人员，决定推销的策略。而且，是人使用技术，人销售产品，人来完成所有任务。然而，一个组织的成败不仅取决于人，还取决于他们之间的相互关系。¹只有当雇员们交流信息并互相协助时，决定才能够做出，任务才能够完成。