

个性与组织

前言

在工程学院、商学院以及公共管理学院的教学与研究课程设置中，把行为科学作为必修课日渐得到大家的普遍赞同和广泛开展。从事相关教学和研究的人们，对于了解人在组织中表现出某种行为的原因的重要性，也有了深刻的认识。这是组织与管理领域呈现出来的一个重要趋势。

在过去的6年里，我帮助一所工程与商学院确定其行为科学教学应该开设哪些课程(如心理学、社会学、人类学及政治学等)。通过这项工作，我愈发意识到同事们对行为科学的研究范围、研究深度以及潜在意义了解得并不是十分清楚。并且，许多学生认为，心理学或社会学等一些传统课程讲授的内容很少能够引发他们的兴趣，他们对此感到十分沮丧。很多人也在怀疑，是否能够从工程学院或商学院学生的兴趣出发，来整合行为科学的研究成果。

通过研究和了解大家的兴趣所在，我发现，尽管在行为科学研究领域，有许多人承认行为科学的重要性，甚至有些人还建立起自己的研究部门，但是，对这些学科的独特性及其潜在意义有清楚认识的人却寥寥无几。

因此，我认为，当务之急是要尽可能全面地综合目前实践中已经取得的研究成果，最好是遵循某种框架，让一些更有意义的模式呈现出来。倘若有人这样做了，可谓一大贡献。

本书则是我为综合现有组织中人类行为的已有研究文献而迈出的第一步。我希望，这样的纵览全局，能够为推动组织行为研究在今后发展成为一个系统的体系奠定基础。我开展这项研究并不是要设法提出某种成熟的理论，因为有三：一是，不可能单靠某个研究者的一己之力就提出一套成熟的理论。二是，就理论创立所必须依靠的实证研究成果而言，行为科学现有的研究本身尚不成熟。许多公开发表的专题性研究论文都声明，其得出的只是一些初步结论，就说明了这一点。而且，也还没有哪一项研究深入到了能够达到科学研究标准所要求的程度。三是，显然尚有许多领域还未被探索，而对这些领域的认识程度对于形成一种理论来说至关重要。

读者可能会感到疑惑，既然该领域的研究如此不完善，为什么还要出版这样一本著作？我的回答是：首先，这是一个不可推卸的责任。任何一门科学，只有当其至少已发展成为一种可供应用的理论，并且利用该理论可以阐述现有知识，同时还能够指出需要进一步探索的领域时，才可谓成熟。其次，为了推动行为科学的发展，使其早日成熟，需要有人做出种种的努力和尝试，其中也包括这样对现有成果的综合研究。再者，我对此也有很浓厚的兴趣，所以愿意做这样的尝试。

为一种理论的创立奠定基础本身就不是一件容易的事，而要想搭建一个平台，尽可能多地将现有文献罗列出来，找出它们之间的相互

关系，而且还不影响每项研究各自得出的基本结论，难度就更大。

做这样一件事至少可以采取两种方式，一是仅仅依靠那些屈指可数的文献，集中提出一种理论模型，然后依据该模型得出一些符合逻辑的推理(最好采用数学语言)，据此说明、预测以及(或者)拓展并不宽泛的研究所得出的结论；二是利用一个理论平台，最大限度地包容现有文献，但此理论平台的支点并没有前一种方式所用平台的支点那么有力，相互之间的关联性也相对弱一些。

之所以选择后一种方式，原因有很多。其一，据我所知，至今尚未有人采用过这样一种全局观点；其二，科学家对采用前一种方式所取得的成果进行分析后表明，那些成果并不像用复杂公式推导出的结果那样在逻辑上站得住脚，也得出不出众多的经验，因此说服力不强；其三，如果没有人采用纵览全局的方法，那么该领域取得的许多成就便有始终处于七零八落状态的危险，并且可能永远也无法认识到这些成就综合在一起后所能产生的影响；其四，通过采用纵览全局的方法，能够详细掌握目前已经做过哪些方面的研究，数量有多少，哪些方面还有待于研究。最后，正如卢因所说，通过采用渐近法，人们能够把事物逐渐细化，从而了解到按照科学的标准，采用纵览全局的方法进行研究应该达到的深度。经验表明，如果一开始选用的文献有限，而先采用“有深度”的研究方法进行研究，然后再试图扩大研究范围，这样做是难于实现的。

本书主要面向大学高年级学生和研究生，尤其是工程学院、商学院、公共管理学院以及公共卫生学院的学生。他们掌握的有关行为科

学方面的知识往往相当薄弱。我还希望本书能为在象牙塔中研究人际关系的学者们、企业中人际关系及人力资源管理方面的专家们所用。最后，本书对企业管理者也应当能有所帮助，因为他们已厌烦了主张用简单方法解决管理问题的做法，而这些所谓的方法充其量不过是一些小伎俩罢了。人的问题不是简单的问题，必须慎重，不能凭借一些小诡计或者华而不实的办法来对待。

基于上述认识，本书以分析人在组织中为什么会表现出这样或那样的行为为重点，并尽可能地提供一些具体的实例，以使本书能为站在管理前沿的人们提供更多的帮助。在第2章、第7章以及第8章的部分内容中，就提供了这样的例子。

本书并没有过多地涉及“该如何做”的问题，原因很简单，很少有人在这方面进行过研究，而且在实际应用方面取得令人满意的成果的研究也很少。如果要把已取得的成果放心地加以应用，还需要做更深入的研究。正因为如此，本书的侧重点是对某些管理行为的不当之处加以分析，而不是讨论究竟该如何做。

或许更深入的研究应当由以行动为导向的行业组织来完成，或者由军队中有能力的人来做。但是，行为学家们不应当忽视物理学家们多年前得到的经验，那就是，更加深入的研究可以为纯理论研究提供反馈信息，并提出一些重要的命题。

本书重点讨论的问题有：组织的基本组成有哪些？组织会如何发展？如何维持组织内部正常运转？但是，书中对这些问题并没有全部给予回答，甚至有些重要问题也未提及。比如，本书就没有系统地讨论

组织在融入其所处的社会、经济、政治环境时可能面临的问题。由于环境对内部组织系统的确有着重要影响，组织理论必须经受外部检验后才能证明其正确性，因此，书中尽可能地对有关这些重要问题的研究文献进行介绍。但是，对其进行深入透彻的分析只有留待其他的研究项目来进行。

另一个未加讨论的重要话题是组织变革。变革是如何产生的?又是如何完成的?变革会带来什么样的影响?这些问题尚没有答案，说明了现有知识的严重不足。但是，知识的不足并不像第一种情况那样至关重要，这是因为在理解和衡量变革之前，必须要有一个“稳定性”或“稳定状态”的参照点(卢因称之为“准稳态”)。研究组织变革的另一个难点是，从所观察到的表面现象来看，许多事件看上去似乎是发生了变化，但是通过深层分析，这些变化并不是组织的基本组成发生了变化。临床心理学家和精神病学家很多年前就知道要区分皮质的表层(表型的)变化与深层(遗传型的)变化。若要在组织变革领域取得有效的进展，那么要研究的一个重要内容就是，何时开始的变化才能称之为真正的变化。例如，许多管理者坚持认为，最近对人际关系计划的重视表明管理行为发生了根本转变。本书对这一观点进行了分析，并就其真实性提出了疑问。

由于没有对基本的变革问题进行讨论，所以本书也未对如此环境下组织的决策过程加以讨论。况且，即便讨论分析了变革问题，有关决策问题的研究文献也十分匮乏，对决策的产生过程以及为使其发挥预期作用而在组织中的贯彻过程，也是知之甚少。

我非常感谢劳动与管理中心主任怀特·巴基教授，他不仅认为该研究项目十分必要，而且还在专业知识上、精神上以及资金上给予支持，使项目得以完成。主要是在他的努力下，人类行为研究基金会为该项目提供了大笔资金，为此我非常感谢。工业管理系主任霍姆(T. Holme)教授也提供了资金和文案支持，如果没有这些支持，要想按时完成本书的撰写是不可想像的。我还要感谢玛丽·克拉克(Mary B. Clark)女士、南希·巴布科克(Nancy Babcock)女士、苏珊·亨利(Susan Henry)女士、詹姆斯·斯特利(James A. Staley)先生和罗伯特·比约恩(Robert Bjorn)先生，他们为本书付出了辛勤的劳动，将潦草的手稿整理成整洁的打印文稿。此外，如果没有我妻子雷内(Renée)给予本书和我本人的帮助，本书也绝对无法写成。

第 1 章 基本假设及观点

进入耶鲁大学医学图书馆必须经过一个走廊，走廊两旁的墙上挂满了漫画。这些漫画都是多年前画的，内容与医学专业有关，其中许多漫画留给人们的印象是在“抨击”那些宣称能够真正治愈人类疾病的医生。在那个年代，人们认为科学家们无法了解疾病的真正起因，而且能够治愈的疾病也很少。因此，人们生病后在很多情况下都是求助于巫师、巫婆、巫医、牧师、理发师，甚至是求助于铁匠。当然，随着医学的进步，人们越来越认识到找医生看病才是正确的做法。

医学不是惟一曾遭到过抨击的学科。大多数行业在其发展初期都有受到公众质疑的经历，而且有些行业还依然处于这一阶段。精神病学家和心理学家就是一个很好的例子，尽管这些专业人士在证明了自

身的价值之后，对他们的抨击似乎开始减退，但可以肯定的是，只要受到批评的人们将批评视为一种挑战，敦促他们把工作做得更加精确，敦促他们必须加倍努力以取得更大的成就，那么批评就能产生有益的效果。正是由于批评，科学家们才变得愈加细致和谨慎。

将行为科学应用于管理领域也同样正处于这种初级阶段。毫无疑问，如果在实践中人们以漫画的形式来表达对人际关系“专家”的感受，那么这些漫画也足以挂满几个走廊。但是，医学研究与人际关系研究之间有着一个重要区别，那就是在人际关系研究中，人们往往会觉得自己就是这方面的专家。持有这种态度是可以理解的，因为人们认为“经验”是了解人类本性最好的老师。如果成千上万的人都觉得自己没有与同事共事的能力，他们心里一定会感到沮丧。从另一方面来看，即使事实并非如此，但如果自认为没有这方面经验的人到专家那里去寻求一些忠告，他们也会发现很难得到具体合理的建议。事实之所以如此，原因就在于这方面的科学研究还不成熟，还缺少训练有素的专家。

本书最初的写作动机是要指出“人际关系”正成为一个建立在科学基础上的研究领域，从行为科学被越来越多地用于解释人们为什么表现出这样或那样的行为就能得到证明。如果将行为科学目前所取得的成果进行归纳、综合，这个基础性的、有用的知识领域的系统轮廓就显现出来。

这一结论并非是要暗示人际关系研究已经具备了成为一门学科的条件，也并非是要表明人际关系研究只是那些受过行为科学研究生

教育的人们所专属的研究领域。但是，运用行为科学知识去了解人们在组织中的行为的时代已经来临，培养熟练的人际关系管理者如果仅仅是要求他们“喜欢与人打交道”，已经跟不上时代的发展了。对于具备行为科学知识的人而言，是对有关人类行为的基本知识有了更深入的了解，可以说是又掌握了一种有用的管理方式。

观点

著述本书的初衷，是为了帮助读者了解人们在现行组织中行为表现的一些基本成因，这些组织包括工厂、银行、保险公司、工会和政府机关等。到目前为止，尚没有一个研究中心或者一位科学家能够回答所有相关问题。事实上，即使将各个研究中心的研究成果都综合起来，所能给予的帮助也无法满足从事这方面工作的人们的期望，或者归纳出的知识在逻辑性上也无法达到科学家们的要求。但是，在对人际关系研究所取得的研究成果做初步调查之后，我已经相信，如果把众多研究中心所做的工作系统全面地综合在一起，就可以对人类行为有更深刻的了解，从而在更大程度上为人们提供实实在在的帮助。零散的知识是不可能达到这种效果的。因此，撰写本书的第二个目的就是为了让读者更加系统全面地了解现今组织中人际关系的研究现状。

频繁使用“系统”和“综合”这样的词是作者有意而为之。“系统的”工作，是指达到了当今科学家们制定的最低科学标准的工作。这里为什么要用“当今”作为一个限制条件呢？因为，众所周知，在一切科学研究中，评价研究进展“好与坏”的标准是随着科学的逐渐成熟而有所改变的。

非研究人员也许会问，为什么本书要求文献资料必须达到最低的科学标准呢？对这个问题最好的回答是“为了保护他们自己”。科学家闷使用和要求他人使用科学标准的一个主要原因就是要保护非研究人员，因为非研究人员或许将来有一天会利用这些信息去影响他人。此外，非研究人员也不希望受到科学家们的误导。事实的确如此。非研究人员希望确保科学别丁发布的信息都是准确无误的。

“综合”的含义非常明确，就是只提供相互之间真正有联系的研究结果。如此这般，读者就能够对“行为科学与组织”，这一研究领域形成条理清晰的整体概念。综合是每一位科学家要达到的首要目标之一，他们梦寐以求的就是，有一天能够看到自己所研究的领域开始变得有条理。看到有人将迄今还很零乱的知识综合在一起，他就会像读者阅读一本小说、观众观看一部惊险刺激的影片或者球迷目睹世界职业棒球大赛那样得到满足。

那么，如何将某一领域的相关知识综合在一起呢？科学家也有一种理想的方法，就是依据所有科学家都认为成立的几个“基本”论断(通常叫做“假定”)，符合逻辑地推导出所有已知结果。欧几里得研究几何问题时就是这么做的。他说，如果你承认基本公理(假定)是正确的，我就可以向你证明所有的定理都是符合逻辑的(也就是说，它们的逻辑确是该公理所固有的)。牛顿研究物理问题时也是如此。他首先给出了在他那个时代大多数科学家都接受的若干假定，然后再演示如何从逻辑上推导出许多当时在物理学方面似乎毫不相干的结果(当然，他发现必须要创建一些算法来帮助完成这一任务，而我们的

工作只是把一些基本的需求记录下来)。爱因斯坦将一些基本论断加以重新组织并增加一些新的论断,就将牛顿的工作向前推进了。与此同时,他还把那些时至今日都无法纳入物理学领域中的研究成果综合在了一起。

欧几里得、牛顿以及爱因斯坦在他们的研究工作中,使用的最主要的研究工具就是他们的大脑。他们所做的研究工作叫做“理论的建立”,这对所有科学的发展来说都是至关重要的。社会科学成熟与否的一个最重要的标志,就是在多大程度上其理论(1)能够真正用来理解(然后预测并控制)人类行为,(2)吸收建立在科学研究基础上的已知成果,以及(3)为进一步探索未知领域提供理论基础。

为什么如此看重理论?为什么如此强调理论要吸纳已知成果?部分原因是,这样做科学家的个人需要能够得到满足。这与管理者们通过努力工作和获得高薪而得到的个人满足,或者牧师们通过布道和致力于宗教发展而得到的个人满足别无二致。另一部分原因是,科学家的天职是理解和认识自然,而不是为了发明原子弹、雷达和导弹。认识自然的过程就像是在做一种智力拼图游戏,当我们发现了拼接规律,再来研究尚不知道如何拼接的图块时,成功的几率也就增大了。

爱因斯坦在阐述这两个原因时说:

那么,是什么推动我们创立了一个又一个的理论呢?我们为什么要创立理论呢?后者的答案非常简单:因为我们在“领悟”的过程中自得其乐,而这个过程也就是通过逻辑推理使某些现象从不知其所以然变成知其所以然的过程,或者是成为一种能够被理解的过程。当我

们遇到现有理论无法“解释”的新现象时，首先需要的就是新理论。但是，这样的动机对于促使创立新理论来说可谓微不足道，也没有任何强制性。还有另外一个更加微妙且同等重要的动机，那就是要力争将提出现有理论的前提统一起来并加以简化，使其自成一体(例如，被解释为是逻辑原理的马赫经济原理)。

管理者在工作中也有类似的需要。随着管理成为一个成熟专业，管理者们越来越迫切地希望对情况有“全面的”了解。他们渴望掌握一些管理技能，不仅能够对管理的全过程有更深刻的认识，而且还能够通盘掌握销售、财务、制造等相关领域的情况，从而能够更加自如地组建更大规模的组织、生产更新的产品、制定更有效的销售计划等。

管理者想要达到的目标与研究人类行为问题的科学家们想要达到的目标，在很多方面都是类似的。这可能就是该专业日趋成熟的一个标志。对于医学、物理学、生物学、化学、工程学等更为成熟的学科来说，科学家们与具体从事相关方面工作的人员密切接触是十分普遍的现象，所以接下来，我们对管理者和科学家所共同的任务做一仔细分析。

管理者与科学家的共同任务

管理者和科学家基本上都对同一问题感兴趣，即为什么人们在组织中会有如此的行为表现。

一旦理解了其中道理，对行为进行预测和控制就变得易如反掌。对行为进行预测和控制，是认识事物之后的结果。然而，管理者和科学家们却常常走捷径，妄图直接对人们的行为加以预测和控制的现象

实在是太多了。例如，科学家们发明了一种称之为“智力测试”的技术，试图在什么是智力都不知道的情况下对人的行为加以控制。（比如，如果你比较聪明，那你可以不参军；如果你比较愚钝，那你最好分配到慢班去学习；或者，如果你对社会责任感兴趣，那你就不要去当工程师。）管理者们制定了一些复杂的生产指标和预算，虽然在合理的范围内，这些生产指标和预算可以预测公司的产量和成本，但是他们却根本不了解其中的道理。

因为管理者和科学家都想知道人们为什么会有如此的行为表现，所以他们必须具备对组织中与人相关的问题进行诊断分析的能力。他们的诊断步骤越清晰、越系统，他们的预测和控制就会越准确。

要想对人的情况进行正确的诊断分析，首先就必须要了解自己。管理者及科学家们必须认识到，最好是能够衡量出自身对正在诊断分析的环境所具有的影响力。从根本上来讲，也就是需要有一种自我意识。稍后我们将解释：只有当我们了解了自己，才能了解他人，而且也只有当我们了解了他人，才能了解自己。

研究自然科学的科学家们也面临着同样的问题，只不过是在程度上稍轻一些罢了。例如，科学家利用电子显微镜研究电子时，他们发现显微镜的光线对电子的某些重要特性有影响。对于这种尴尬的处境，布里奇曼^①是这样描述的：“要对一个系统或一种情况进行分析，显然需要我们始终将自己当做一个局外人，但是，当我们试图这样做

^①珀西·威廉斯·布里奇曼(Percy Williams Bridgman, 1882~1961)，美国物理学家。就读于哈佛大学，并终身在哈佛大学从事物理学研究工作。他对高压物理学的研究使他获得1946年的诺贝尔物理学奖。他的著作内容广泛，既有机械领域方面的，也有方法学和哲学方面的。1927年，布里奇曼写了《现代物理学的逻辑》一书。书中为了阐明物理概念的本质，引入了操作性定义的观点。——译者注

时，结果却发现我们总是无法做到这一点。”

客观地了解自己并不是一件容易的事，或者说并不是一件令人愉快的事。研究别人比研究自己要容易得多。一位理科学生指出，那些最先发展起来的科学几乎不需要对人类本身进行研究。人们往往会避免探讨行为科学，因为这会最终迫使人们对自己进行深入的分析。

这种拒绝认识自我的“自然倾向”有一个好处，那就是只有真正对认识自己和他人感兴趣的人才会在认识人类行为方面取得成功。如果一个人不先了解自己就有能力对他人进行分析和控制，实际上是很危险的。假若心理学家或精神病学家没有经过咨询或者经过精神治疗，当局是不会向他们颁发行医执照的。从根本上来说，对他们提出这样的要求是为了防止临床医生们对病人滥用权力。虽然这并不意味着必须对所有的管理者进行心理分析，但的确说明了管理者应当对自己有一定程度的了解，才能做到对那些将要成为自己下属的人予以尊重。尽管多年以前，管理剂们对这种要求持拒绝态度，但研究结果清楚地表明，越来越多的管理者承认这些因素的重要性。

对人的情况进行正确的诊断分析，还必须掌握相关的原理。尽管自我意识是必要的，但只做到这一点还不够。无论是管理者还是科学家，都必须要对研究对象的本质有所了解。建桥者要知道材料的强度，汽车修理师要掌握机械和电气系统的工作原理，内科医生要在学习了生理学、生物化学和解剖学之后才能了解人体的机理。

那么为什么不对想要了解“人类本质”的人也提出这样的要求呢？因为大多数人对汽车、船、酒、钓鱼、打猎以及运动的了解胜于对人

的了解。

所能得到的一项最新研究成果表明，从根本上讲，人们在组织中的一切行为表现都是由于下述某一方面或多方面因素共同作用的结果：

1. 个体因素——必须对人的性格因素及原理有所理解。
2. 一些小型的非正式群体因素——必须对社会心理学方面的一些原理有所理解，其中涉及群体动力学的一个侧面。
3. 正式组织因素——必须理解传统的人员组织原理(直线参谋、命令链、分工专业化、生产安排与控制等)。”

上述三方面的因素都有各自的原理，因此理解个体行为的原理不同于理解群体行为的原理，二者也不同于理解正式组织的原理。在某些情况下，对某个因素来说是“正确的”原理(如，个体分析)，但对另一个因素来说则是“错误的”原理(如，组织)。

组织是一个整体，管理者和科学家在对组织中人们的行为进行分析时所面临的实际情况是上述三种因素的集中体现。他们试图破解，随着组织的创立，这三种因素融合在一起后将会是一种什么情况，由此产生了第四层次的行为分析，即对个体、群体和正式组织的混合体进行分析。不同的层次有着不同的原理，前三个层次的分析所遵循的原理不一定适用于第四层次的分析。

这就如同在桌上放三杯饮料，一杯是威士忌，一杯是冰水，另一杯是苏打水。只要三种饮料不掺和在一起，它们各自的成分就不会相同，苏打水的成分就不同于冰水的成分。如果将三种饮料掺和在一起，

得到的就是“高杯酒”（即掺有冰水的威士忌饮料）。高杯酒不同于苏打水、威士忌和冰水。

对前三个层次的分析已经有了相当长的历史，但是将组织作为一个整体进行分析却是新近才为人们所重视。对组织进行分析，有一个前提那就是必须对其他三个因素的行为有足够的认识。最近有越来越多的迹象表明，人们开始关注将组织作为一个整体进行分析，所关注的重点可以用一个恰当的词来描述，这就是组织行为。

分析问题只是完成了一半的任务，接下来还要采取行动以解决问题。从技术层面上讲，行动计划可称为是解决措施，是利用一切已有知识以最有效的方式解决问题，其中必须体现出决策者的真知灼见和解决问题必须遵循的原理。许多社会科学家会说，科学家和管理者正是在这一点上产生了分歧。他们认为，科学家的任务主要是分析问题，要努力回答“为什么”的问题，而一旦澄清了这个问题，他们的任务也就到此为止。

科学家们试图找出一些普遍规律来解释人们的行为，但这并不妨碍他们将得出的结论运用于实践中。科学的本质就是必须将其分析结论运用于实践，接受实践的充分检验，否则是不能被接受的。例如，有一家银行的管理层认为工作中存在着一些“问题”。通过分析，研究人员找出了一些就他们看来至关重要的因素，并澄清了这些因素是如何相互作用导致了问题的产生。于是，银行的管理者就问研究人员：“那又怎么样呢？你认为我们应该怎么办？从你对问题进行系统分析后得出的结论看，我们该采取哪些具体措施呢？”尽管告诉管理者该

如何做并非研究人员的责任，但是以研究结论为依据，研究人员可以帮助管理者预测为解决问题而制定的改进计划可能产生的影响。因此，研究人员可以回答说：“如果你们决定这么做的话，根据我的分析，可以推测出银行将会在如下方面有所改变。但是，是否采取这些措施必须由你们来做出决定。”

管理者决定了应该采取的行动计划和行动顺序，并且在这个过程中还注意观察研究人员的预测是否应验。结果表明，研究人员的有些诊断分析非常准确，有些则不准确。因此，必须重新分析验证其中的某些结论。换句话说，研究人员通过查验预测效果能够对其结论有更加深刻的认识。在对人们在组织中的行为进行研究的过程中，很难把分析和预测这两个环节区分开来。把分析和验证结合起来的做法在物理学和生物学研究中早已得到应用。例如，在医学界没有人敢幻想有一天新的疫苗可以不经实验室对比试验便开始生产。

管理者要想在管理上取得成功，必须要掌握一些通过系统研究而提炼出的“技能”。这些“管理技能”并不是一些伎俩或者花招，它们深深地根植于研究成果之中。正如谢瓦科夫(Sheviakov)和雷德尔(Redl)所说：

有时候我们发现有那么两三个小花招挺管用，于是便产生了一种错觉，以为只要凭借着这些小花招，生活中的其他问题也就迎刃而解，可结果是问题依然存在。

如果把“技能”一词理解为是一种职业技能或者暗示是对人玩手腕，就会引起一些麻烦。这两种理解都不对。技能一词用于描述整个

人类对周围环境的适应能力。心理学家通常所说的“技能”，如智力、动手能力以及深度知觉则是另外一种情况。正如罗特利斯伯格^②所指出的：

根据这一概念，技能就成为了一种必须通过学习才能掌握的东西，它是一种技巧，而不是一种学习方法。依据这个观念，我们的作为一种平衡成长和学习过程的技能类型(单数)消失了，而技能被化分成若干种互不相干的技巧(复数)，可在不同场合加以运用。但是我们所说的“技能”不能再继续细分，如果能继续细分的话，这种技能即刻就变得带有可人为操纵的性质，而且不能达到预期的效果。

罗特利斯伯格对“技能”所下的定义包括以下含义：

1. 技能是一个具体的而不是抽象的概念。人们正是通过运用他们的技能才与周围的具体环境建立起直接联系。
2. 技能是一种学习方法。它是人们学习改善与外部环境的关系的一种基本方法。
3. 技能是获得平衡成长的一个过程。通过运用自己的技能，人们对周围环境中的各种复杂关系逐渐有了更加深刻的认识，并对自己处理这些关系的能力愈发信心百倍。
4. 技能是一种有机的、不断发展的、不断增强的反应能力体系，使人们在实践活动中能够针对具体环境中的某一特定情况采取有效

^{②①} 弗里茨·罗特利斯伯格(Fritz Roethlisberger)，哈佛商学院教授。在 20 世纪二三十年代进行了一项有关工作场合中人类动机方面的大规模研究。对于这项研究，罗特利斯伯格和西方电器公司高管威廉·迪克森(William Dickson)总结道：管理有两个主要职能，一是确保整个企业专注于一个共同的经济目标，二是确保社会组织保持平衡。这样才能激励员工为共同目标贡献力量，并从中获得满足感。罗特利斯伯格和迪克森的成就在于：他们扩大了人们对管理的理解。管理者的职责并不仅仅限于支持一线工作，更需要创造条件保持一线运转，并为激发一线员工开展高效和有效的工作提供动力。这一卓见与彼得·德鲁克(Peter Drucker)的看法相去不远。——译者注

的应对措施。

5. 人际关系技能，特指人们在相互交往中向他人表达自己的感受和思想，领会他人的感受和思想，并据此做出反应，从而促进大家共同完成任务的能力。

罗特利斯伯格强调，一个人要有能力将自己融入到所处的环境当中，他把这种能力称之为一个人的“生存能力”。他不仅认为人格是一个有机的整体，而且在分析研究人们是如何处理与他人的关系的过程中始终坚持这一观点。本书专门用一章的篇幅来阐述人格，在了解了人格之后，我们在此所讨论的内容才会变得更有意义，并且能够证明罗特利斯伯格对“技能”所持的观点符合当今人们对人格的最新看法。

我们在此要强调的一点是，管理者需要具备人际关系技能，它包括自我意识能力和掌握原则的能力。也许罗特利斯伯格会将自我意识能力及掌握原则的能力作为“生存能力”中的一部分。可以肯定的是，这几方面的技能互不影响。之所以将它们截然分开，是为了说明即使不具备其中某种技能，也不影响另一种技能的获得。医院有许多病例表明，有的病人具有自我洞察力(包括智力和情感方面)，可是却缺乏与他人共同生活的原则或技能。

具备所有自我洞察力、掌握各种原则、拥有日常生活所必需的一切技能，这样的人是不存在的。因此，管理者需要有一种人生观(以及领导观)，以便在缺乏上述某种能力时借以指导自己的行动。

必须依据自己的人生观来判断自身的“善”与“恶”，自己行为

标准的“对”与“错”，自己人际关系技能的“强”与“弱”。行为科学绝不可能告诉管理者什么是对的，什么是错的，什么是好的，什么是差的。这些最基本的判断只能由作为个体的管理者(以及科学家)自己来做出。

科学家可以告诉管理者这样的道理：“如果你采取一种命令式的领导方式，你的下属就会有这样的表现……”，或者“采取合作式领导方式的管理者对其下属有如下影响……”，或者“任务专业化原则以及命令链原则发号施令对员工可能产生如下影响……”。行为科学所能发挥的作用仅此而已，它不能告诉管理者产生的影响是“好”还是“坏”。例如，对高层管理者所做的一系列调查表明，大多数高层管理者认为压力之下能够发挥得好一些，可以促使他们和员工不断努力前进。但是，从另一个角度来考虑，也有研究结果表明施加压力会给组织带来一些难以解决的问题。然而，研究人员不能因此而做出施加压力、“不好”的结论。“好”与“坏”的判断有赖于个人的道德规范和价值观。”

要形成一种人生观，必须对社会的一些基本特点有所了解，必须对这些特点是如何演变的有所认识。为此，管理者必须熟悉各国的历史、风俗、道德规范以及所追求的目标等。

对于管理者或社会科学家来说，这样的要求有些不切实际。毕竟一个人的一生要为生存而忙碌，能有多少时间去学习呢？我们都不是超人，因此，有些人尤其是管理者可能真的会对此心存疑虑。

做不到的理由之一是我们的生活很忙碌，要应对一个又一个的问

题。但是，管理者可能会这样想，作为一名管理者，他有权力要求其他人按照他的意愿来完成组织交给的任务。因此，不管愿意与否，他在领导他人的过程中都会施加影响。但是，要想影响他人决非易事，那么当领导又谈何容易呢？既然如此，对所有相关人士而言，知道领导们都花了时间，而且仍继续占用大量的时间学习如何成为一名更有效的领导者，是不是会觉得更放心一些呢？

管理者思考的另一个问题是，他们是否真的能够通过学习而成为一名优秀的领导者。美孚石油公司的艾伯特·尼克森(Albert Nickerson)说：“对 76 家美国公司所做的调查表明，在管理者被解聘的案例中，因缺乏领导力而被解聘的只占 10%，而因性格方面的原因被解聘的占到了 90%。”

由于行为科学研究取得的成果，通过学习而成为一名卓越的领导者不再是那么困难了。到目前为止，通过行为科学研究，人类已经掌握了许多知识。利用这些知识，可以指导我们更快、更有效地选择相关内容进行培训，并且阐明在实践中运用这些知识所需要掌握的技能。但这并不是意味着社会科学家已经掌握了这一领域所涉及的全部知识。事实上，这仅仅是一个开始，学到的也只是一些皮毛，还必须做更多的工作使今后的研究变得更经济、更有效。

一直以来，大学在培养未来的领导者方面取得的成效并不理想，其中一个原因就是不了解卓越领导力必须涵盖哪些。如果我们这些在大学校园里工作的人能够避免系与系之间的相互嫉妒(并不只是管理者才会受这些问题的困扰)，那么我们最终就能制定出非常好的、有

科学依据的领导力课程。有些学校已经开始朝着这一方向迈进了。

本书的目的

本书的目的在于为构建理论框架奠定基础，待框架形成后，应当能够：

借助这个系统框架，综合现有的最佳研究成果(或说明综合所需的步骤)并使之条理化，以便能够在框架当前的应用范围内对人们采取某种行为的原因做出解释(也就是给予更准确的估计)? 同时还要为了解目前尚不清楚的行为(即不属于本系统框架当前应用范围之内)的行为)提供新的知识储备，(针对宣称已经澄清的问题)提供具体的、可操作的建议，或者说明目前还在多大程度上缺少可靠的行动建议。

该如何着手这项工作?放眼现实世界，我们可以发现，人们参与各种组织的活动，如银行、医院、事务所、商场、公司、炼油厂、保险公司等。似乎可以说，缺少人的参与，任何组织都失去了“生命”。假若如此，那么了解人对我们就会有所帮助。比如，他们是由哪些人构成的?我们所谓的人性如何?是如何渐渐养成的?为什么可以养成?为什么有些人比另一些人工作得更好?

必须掌握常识和拥有经验

一位管理者问道：“等等，你想干什么?对我们做心理测试吗?我认识一些像我一样在外工作多年的人，我们需要的是一些常识性的东西——那些金科玉律式的常识。”

另一位则补充说：“没错，如果你问我，我的回答是，经验是最好的老师。”

“好吧，”我回答道，“我们先来谈谈常识问题。我能否问问你，以你的经验来看，是不是所有的人掌握的常识都一样多呢？”

“绝对不是！”

“你有没有见过这样的情况，两个人(比如乔和鲍勃)犯了同样的错误，乔从中吸取了教训，而鲍勃却没有？”

“这种事情随时都会发生。”

“那么你就是说，尽管两个人经历了同样的事情，但学到的东西却可能不同？”

“我不知道你想说明什么，但到目前为止，你所谈论的都是一些很浅显的问题。”

“有时候，科学的特征就是要搞清一些浅显的问题。如果乔和鲍勃犯了同样的错误，但他们从中学到的东西却不同，那么问题的关键并不在于他们所经历的事情，而在于乔和鲍勃是如何利用(或看待)他们的经验的。”

“好吧，到目前为止我没有反对意见。”

“那么我们可以把你所持的论断，即‘经验是最好的老师’改为‘一个人如果能够积极地利用经验，那么经验就是最好的老师。’这样说强调的重点发生了改变，经验不再是关注的重点。提出‘这个人是如何利用经验的?’这个重要的问题后，又会让人联想起来思考‘为什么乔从中有所收获，而鲍勃却没有呢?’。要想找到答案，我们必须对乔和鲍勃的人格有所了解，这又回到了我们一开始讨论的问题。总之，如果我们在解释问题产生的原因时都归结到经验上来，那么就等

于没有解释。”

“这个问题很有趣。但是，我仍然认为经验是最好的老师。”

“似乎你觉得更应该强调‘经验’的作用，而不是人的作用，对不对？”

“是的，我打心眼里认为经验实在是一位好老师。”

“我同意你的观点，但前提是你必须同意我加上一个限制条件，即‘如果一个人想向经验学习的话’。我能否问一句，为什么很多公司的业务经理往往都持与你相同的观点，也就是，经验是最好的老师？”

这位管理者回答道：“因为我们大多数人都是打拼出来的，因此我们大部分人都认识到，是否受过高等教育并不重要，重要的是经验。”

“为了与刚才你已经认可的观点相一致，我是否可以把你刚才的话改述为：‘我们大多数人都认识到可以从经验中受益……’这样一改，强调的不再是经验，而是作为管理者的你们，也就是说强调的是你们向经验学习的能力。有些业务经理不同意这种观点，可能是因为他们认为这样会使他们的能力(有能力还是没能力?)成为关注的焦点。

我们暂且讨论到此。待在后续章节中了解了人性(人格)之后，我们再来回答本书所做的一些假设为什么成立的问题。就上面所陈述的观点，我们可以总结如下：

- 经验本身是传授不了什么知识的。
- 关键在于一个人如何利用经验。

•每个人经历过一些事情之后都会有所长进。我们称有些人的收获大(我们就说：“这些人吃一堑长一智。”)，称另一些人长进慢(我们就说：“那个笨蛋根本不知道总结经验教训。”)。

谈及经验的局限性时，罗特利斯伯格说：

让我们更深入地探讨一下向经验学习的问题。经验有一个有趣的特点就是个人化。每个人都有各自的经验，这些经验对个人来说非常重要，而且其重要性难以言表。个人经验能教会我们什么呢？令人十分吃惊的是，经验传授的东西似乎因人而异，常常是既能传授好的，也能传授不好的。严加管教的学校既能造就出罪犯，也能培养出企业家。

因此，我们自然会提出“要想了解人们行为的原因，只掌握一些常识性的知识就够了吗？”为了找到问题的答案，我们来分析一下人们是如何解释其他物体的行为的。我们选择一个显然比解释人的行为更容易的东西入手。以手表为例，我们可能会问：“手表的指针为什么会走？”回答这个问题并不容易。要了解手表的工作原理，首先要能够把表拆开，其次要能够辨认出各个部件并了解各部件的作用，最后还要知道各部件之间是如何连接的。

我们还可以以汽车为例。如果我们请教技工如何了解汽车的工作原理，他也会做同样的回答，首先必须学习发动机各个部件，然后还必须学习各个部件是如何与其他部件咬合的。我们还可以举出一些其他领域的例子，比如说化学、生物、物理和医学领域的例子，可以说这样的例子举不胜举。

为了了解人的行为，我们是否要遵守同样的准则？我们了解人格的各个组成部分吗？我们知道这些组成部分之间是如何相互咬合的吗？所以说了解人的行为不是一件容易的事。更糟糕的是，人格的各个组成部分并不像人体、手表或者汽车发动机各组成部分那样一目了然。例如，我们在医生的指点下能够看见哪儿是心脏，但是，我们能够像看见心脏一样看见人的需要或者人的能力在哪儿吗？回答肯定是斩钉截铁的两个字：“不能”。因此，我们要了解人，就必须采用推理的方式。在这个问题上，我们完全没有医生或者技工那么幸运。

我们设想这样一个情形：有一位钟表匠想弄清楚表为什么能计时，但却怎么也打不开表盖，那么我们就想像到了解人的行为会有多么困难。在我们面临的情况中，“表”就是人格，并且对我们来说，这块“表”的表盖永远是合上的，我们无法想像有谁能够打开它。我们所能做的顶多是对它进行观察，并通过试验和体验来构建出一个整体概念(或理论)，说明在我们看来人格应该是什么样的。我们根据这个整体概念对人的性格进行预测，如果预测得到验证，我们对这个有关人格的整体概念就更有信心。最终，经过长期的不断试验，我们就能够对人的性格形成一个完整的概念。

有些人可能会评论说：“研究人际关系的人在探究人格时所采用的办法可真神秘。”然而，这些方法真的很神秘吗？我们只要对物理学的发展史稍加回顾，就能看到这正是物理学研究必须采用的方法。我们可以有把握地说，当代物理学的特点就是任何现象在一开始都不是能直接观察得到的，总是需要采用推理的办法才能观察到。爱因斯坦

在文章中论述这个问题时这样写道：

我们为了解现实世界所做的努力，就好比一个人企图了解一块合上表盖的表的机械装置。他能够看见表的表面以及在转动着的表针，甚至能听到表的滴答声，但却怎么也打不开表盖。如果他很灵巧，也许他能勾画出所观察到的所有东西的机械装置，但他绝对无法确信自己所勾画出来的机械装置就是对眼前这种现象的惟一解释。他也永远无法将勾画出来的结果与现实世界中的情况进行对比，他甚至无法想象做这种对比的可能性及其意义。

这一切说明了什么呢？说明了这样一个简单的道理：如果了解人类不比了解钟表、原子和汽车发动机容易，那么要创立一种可靠的、系统的认识社会生活的方法，仅仅掌握一些常识性的东西是不够的。

这并不是说常识不能被视为一种解答问题的方法，但是若要可靠地、系统地解答问题，仅靠常识是不够的，其原因至少有如下三点：

1. 依据常识解答问题，得出的结论主要是根据个人经验试图对问题做出的解释。但是，由于个人经验与科学标准要求的放之四海而皆准的原则相距甚远，因此答案是有局限性的。

如果认为仅靠常识就足以解答一切问题，也就是认为只要我们生活在这个世界上，就能解答有关社会的和心理方面的问题，那这种态度与中世纪人看待物质世界的态度相类似。他们认为，由于他们生活在这个物质世界中，因此就觉得对这个世界了解得一清二楚。在科学发展的过程中，有许多依据常识解答问题的例子。例如，人们曾经认为地球是宇宙的中心，地球运动是由于其物质中存在的某种内在特性

而引起的。

我们举一些例子来说明常识反映的“真理”是多么的含糊和不准确。由于这些“真理”使用得如此频繁，以致人们在引用这些“真理”时总会这样开头：“噢，正如那句古老的谚语所说……”人们之所以这样措辞，就是暗指这些话语所传达的是经得起时间考验的经验之谈。例如：

谎言重复一千遍，就变成了真理。

人靠衣装，佛靠金装。

人过三十不学艺。

眼不见，心不烦。

人们在辩论时经常引用这些句子，它们所表达的“真理”经受了时间的检验。但是，这些依据常识得到的所谓“真理”具有很大的局限性，因为对于上面所说的每一个“真理”，都有一条同样也是根据常识得出的、而含义却与之相反的“真理”相对应。例如：

真理永远都是真理。

粗瓷碗雕不出细花来。

活到老，学到老。

一日不见，如隔三秋。

问题是，到底哪一个“真理”是正确的呢？经验老道的人想想可能只好说，两种相反的说法可能都对，因为每种说法都是特定情况下的“真理”。因此，在这个问题上，仅靠常识是不够的，我们必须讲科学。因为科学对某种现象做出阐述时，成立的条件是确定的，而不

是不确定的。

2. 分析了以下几个有科学依据的语句后，凭借常识解答问题存在局限性的第二个原因便昭然若揭。这些句子描述的是我们在认识世界的过程中掺杂进去一些人为因素的现象。

我们常常带着有色眼镜来看待这个社会。

在任何情况下，我们都是习惯于希望得到能为我们所用的结果，而不是客观数据。

正如物理学家会对他在显微镜下观察的电子施加影响一样，我们也对我们所观察的环境产生一些影响。

换句话说，只要我们更加深入地进行分析，就能发现，在依据常识解答问题时，人们完全从自己的角度来观察问题，受他对问题的主观认识所左右。事实的确如此，一个人的个性会给他所看到的这个世界涂上一层色彩，而且总是根据他自己的需要来添加色彩。

3. 依据常识解答问题的第三个局限性实质上是第二个局限性的延伸。由于我们往往都倾向于戴着一副有色眼睛观察世界，而且添加这层色彩是为了使我们的个性能保持在一种健康的平衡状态，所以我们可以说，依据常识解答问题的方法，其实就是我们用以了解生命的一个因人而异的框架。这种框架(也就是常识)是一种理论，是一种我们用以观察和认识生存世界的方法，这也正是任何科学所要实现的最终目的。

因此我们得出这样的结论，主张依据常识解答问题的人实际上就是在运用一种理论框架来了解世界，正是这种个人的、私有的、带有

偏见的框架使他们和周围环境之间保持着一种相对安然的状态。这种基于常识的理论框架与讲究科学的理论框架之间的差别在于，后者努力做到能为大家所用，而不是为某一人所用，是系统的而不零乱的，它不允许掺杂任何个人偏见，以及能不断地被许多事例而不是某一个事例所验证。

第2章 人格

如何着手分析组织行为呢?显然，组织行为是一个很复杂的问题，它存在于组织的各个层面，并且受多种因素的影响。对于本文所讨论的组织而言，存在着这样一个基本的事实，即组织都是由作为个体的人和正式的组织结构这两个基本的部分组成，组织竭尽全力所要实现的就是使这两个基本的组成部分融为一体。组织制定每个成员都应当遵照执行的正式计划，其“战略意图”也在于此。我们可以以这个事实为切入点研究组织行为。

然而，组织成员是人，是一个个鲜活的生命。他们有自己的“战略意图”，具体体现在他们所掌握的各种能力、他们的需要以及他们追求的目标之中。作为一个个鲜活的生命，他们在充当组织成员的同时，总会不断地追求实现自我。因此，人格的本质是组织行为一个很重要的构成要素。这些基本要素具有哪些属性呢?在组织成员相互配合以及处理各种工作关系的过程中，会产生哪些问题?本章将重点对人格进行讨论。

要点滴不漏地讨论有关人格的全部理论及实证研究成果，一本书的篇幅是不够的。因此，本书在对这些文献进行分析时，将重点放在

大多数学者认可的人格的那些基本属性上。这些属性将是管理者或社会科学家解答问题时必须熟练掌握的一些基本的“已知条件”。为了让社会科学家了解更多的信息，我们在展开讨论每个属性时，特地指出了该属性具有的实际含义，这些实际含义有助于我们了解作为个体的人。但是，在与作为组织成员的人打交道时，仅仅依靠对这些属性的了解具有很大的局限性，而且，令人遗憾的是，那些将人际关系定义成“把每个员工作为个体来对待”的人忽视了这种局限性。做出如此定义的人不了解组织的真实情况。

人格及其构成：你中有我，我中有你

无论人格由哪些部分构成，这些组成部分及其相互之间的联系方式构成了一个“整体”，研究人格的理论家都将之称为“人格”。要想了解人格，就必须既要了解人格的各组成部分，还要了解各组成部分之间的相互联系。因此，人格决不是各组成部分的简单相加，也不会比这些组成部分的涉及面更广。人格是一种不同于这些组成部分之和的东西，它是一个由这些组成部分构成的有机体。我们前面列举的掺有冰水的威士忌饮料的例子同样也可用来说明人格。管理者必须把人格当做是掺有冰水的威士忌饮料，而不能把个体看做是有着一系列明确特征的人(比如：诚实、忠诚和主动)。

假如我们走到一位基层管理者跟前，以最婉转的口气对他讲：“乔，如果你能给其他人一个说话的机会，你就是我们公司里最好的管理者之一。”这个建议会让人产生误解，也许会让乔觉得更为沮丧。乔不给别人说话的机会，这种不受欢迎的行为是乔的人格中不可分割

的部分。换句话说，一些“不好”的行为之所以存在，是因为它与“好”的行为糅合在了一起；反之亦然，“好”的行为也与“不好”的行为糅合在了一起。因此，建议乔改变他人格中的“某一”方面，实际上就是要求他改变整个人格。乔不给他人说话的机会或许是因为他对自己作为一名领导者并不自信，所以为了避免别人提出令他困窘的建议或问题，干脆不让他们发言。或者，他之所以这样做是因为他觉得一名出色的领导者就应该指挥他人和发号令。只有找出其人格中这些组成部分之间的联系，才能给乔提供切实可行的帮助。

按照这种推理，如果再对基层管理者进行人际关系能力的培训，就可能会要求基层管理者们改变他们总的或者是整个行为。因此，对基层管理者进行无论是多么简单的人际关系培训，都不仅仅是一个要将“授课内容”讲清楚的问题，还必须要解决如何帮助基层管理者把所讲述的内容糅合到其人格中去的问题。

组织的内外动态平衡

人格中任一组成部分的存在都是以另一个或多个组成部分的存在为前提的，它们相互结合，成为一体，并且在互相作用的过程中(通过相互反馈)构成一个整体。一个人人格的各组成部分之间相互保持平衡状态时，我们称之为“内在平衡”。人格达到内在平衡的人被称之为是“自我调整就绪的人”。人格作为一个整体与其外部环境保持平衡状态时，我们称之为“外在平衡”。人格达到外在平衡的人被称之为是“适应环境的人”。内在平衡与外在平衡“保持一致”时(即一个人既自我调整就绪又能适应环境)，就实现了总的平衡，有些人称之为

“内外统一”。

换言之，调整就绪是指一个人人格的各个方面相互协调；适应环境是指一个人能够做到与周围环境相适应(例如适应工作)。一个人有可能能够适应环境，却不能调整好自己。我们见过许多公司的管理者在工作上很出色，但身体却不是很好，患有溃疡；也见过一些在流水线上工作的人心里很紧张，却也能完成任务。一个人也可能自我调整得很好，却不能适应环境(例如罪犯)。

我们做这些讨论，用意之一是要给人的“幸福”是什么下定义。那么，幸福的含义就是把自己调整得好吗？或者幸福就是指能够适应环境吗？亦或两者兼而有之，既能调整好自己又能适应环境吗？还有一个用意与给人们分派工作有关。在安排工作时，人们是不是愿意将工作分配给那些即使调整不好自己却也能适应环境(因此完成任务好)的人？对因工作而引起员工内心调整困难的问题，有没有给予足够的重视？

我们再回到平衡的概念上来。因为人格的各组成部分之间保持着相互平衡的关系，因此，其中任何一部分发生变化都会影响到其他部分。这种变化可能很小，以致在不影响总体平衡的情况下，就能恢复失去的平衡。但是，如果变化或者波动达到一定程度，原有的平衡就会被打破，从而导致平衡失调。所以，平衡失调是指构成人格的各部分之间没有达到平衡状态。

变化达到多大的强度就会打破平衡，因人而异，甚至对同一个人来说，也会因所处的环境的不同而不同。总的来说，人格对出现的变

化“容忍”程度越高，就会越健康。

总之，人格的各组成部分之间的平衡会保持一种“稳定状态”，这种稳定状态是人们在生活阅历中逐渐形成的。当人格的各组成部分之间保持平衡，而且人格作为一个整体与其外部环境也保持平衡状态时，就实现了人格的总平衡。人格的平衡是一个人适应生存环境的一种“解决方案”。

实际上，员工所表现出来的人格平衡并不是处于静止状态的，而恰好与此相反，这种平衡是需要主动采取措施来保持的。只有当一个人离开这个世界之后，这种保持平衡的活动才会停止。换言之，人们会不断努力使其人格保持在现行的基本状态下，尽力不使其发生改变。因此，人格的各基本组成部分之间处于一种稳定状态。这种尽量保持人格不变的内在趋势就叫做自我实现的基本趋势，正是由于这种趋势的存在，人格才具有了稳定性。

一个人为了保持其人格(及其各组成部分)的平衡，会有一些的行为表现。不同的人为此而表现出来的行为也不尽相同，比如有的人总是会与人争吵，而有的人则是会不顾一切地避免争吵；有的人总是为自己抱屈，而有的人总以为自己“很了不起”。

这个命题以及前面提出的第一个命题，触及了试图根据人们表现出来的行为而对其进行评价的做法中存在的根本问题。如果一个人的人格不同于其构成部分之和，那么将这些构成部分量化后得出的总分数作为评价其人格的依据，这种做法又有什么实际意义呢？人格的各组成部分能相加吗？又该怎样看待各部分之间存在的关系呢？如果一

个人得了 80 分，而另一个人只得到 40 分，这又能说，明什么问题呢？

人格表现为能量

对研究文献进行分析表明，研究结果普遍认为人格表现为某种形式的能量。许多有关人格的理论在解释人格为什么具有不断成熟、不断发展和主动性的特点时，都以此为假设前提。请注意，我们在此使用了“假设”一词，因为尽管普遍认为人格表现为某种能量，但是尚没有哪位研究人员曾经能够，或者认为有必要探明这种能量到底存在于何处以及如何产生的。他们都是假定这种能量存在。

研究人员观察到，人们在日常生活中有形形色色的行为表现。这就引发了很多问题：“他们有这样的行为表现，其能量、力量或动力是从哪里来的呢？”为了对这种活动(生命现象)进行解释，研究人格的学者们假定人格有其自身的能量。从总体上讲，学者们对这种能量的认识主要有以下 4 点：

1. 这种能量存在于人类“自身”。有些心理学家认为，这种能量的发源地根植于人格的各个组成部分(如，性本能、出生创伤等)。而另一些心理学家则简单地回答说，他们不知道这种能量从何而来，只是一开始就假定这种能量存在。

2. 对于第一组人而言，他们认为生命早期形成的本能体系决定了这种能量的大小；而第二组人则认为，一个人当时大脑的状态决定了能量的大小。后者的大概意思是，如果一个人感到“情绪高涨”，那么就能产生出很多能量；如果感到“情绪很低落”，那么就没有什么能量。两组都承认，与人发生冲突、感到沮丧和忧虑时消耗的是一

个人的心理能量。

3. 两组都认为这种能量是不灭的。

4. 两组都认为这种能量是可以发生变化的，所以如果某种需要未能以某种方式得到满足，那么所产生的能量日后总会通过其他方式得到宣泄。

对管理者而言，下列观点十分重要：(1)人人都具有心理能量；(2)心理能量是不灭的；(3)人们表现出来的能量的大小与他们当时的精神状态有关；(4)如果一个人的能量因受到阻碍而暂时得不到释放，那么这些能量最终都会以某种方式得到宣泄；(5)如果人们的能量没能通过他人(如管理者)提供的疏导渠道顺利释放，那么他们总有一天会设法在别处寻求宣泄。

一些有关心理能量的例子或许有助于理解上述观点。有4位大学高年级学生打了一整天的网球，按照生理能量的标准来说，他们应该是筋疲力尽了，但是当天晚上他们却都又接着去约会了，丝毫没有疲惫之意。又有一天，还是这4个人，晚上8点就上床睡觉了，而且一直睡了12个小时。从生理学上来讲，他们应该得到了充分的休息，可是他们却说：“再也不要睡这么久了，陆了这么久，我们都觉得快要累死了。”

下属工作不努力或者表现懒散，让管理者失去信心时，问题的症结其实就出在心理能量的疏导方面。有一种现象在公司里司空见惯，那就是有些员工抱怨太累了，决不能再加班了，可是他们晚上却在打篮球。差别就在于员工们离开公司后做的是自己喜欢做的事情，从中

吸取了心理能量。

依据如上所述的 4 个观点，管理者可以按这样的思路来考虑问题：“我知道员工们有能量，也知道能量的释放要视他们当时的精神状态而定。那么在工作以及工作之外的环境中，影响他们精神状态的什么呢？”照此思路，管理者在解决具体问题时就会想：“员工们目前的这种精神状态是由什么原因造成的呢？是因为我或是某些政策的原因，还是因为产生了一些误解？会不会与这些因素都有关？”这样思考问题，能够避免管理者寻找托词或者把问题简单化，把责任归咎到员工身上了事。比如说，“人的骨子里就是懒惰”或者“人们都想不劳而获”等等就是这类托词。

有些管理者认为，引导员工使他们的情绪发泄到其他地方，就能够解决或者在一定程度上缓解某些基本的人际关系问题。尽管这也是公认的无济于事，但是正如这位管理者所说的“这不过是不让家庭内部起争端”而已。这些临时性的“解决措施”或从组织角度采取的让员工释放能量的小把戏，都不能使问题得到根本解决。我们可以借用医学方面的一个例子来说明这一点。阿斯匹林可以缓解头痛，但却不能治愈头痛。如果要使头痛得到根治，就必须找到病因。同样的道理，对人际关系问题的复杂性也必须要有足够的认识。不重视前面所述第 4 条和第 5 条原则的管理者将会发现，无论采取什么措施，“新问题总是层出不穷”。用不了多长时间，他就会和另一位管理者有同样的感慨，“人们总是不满足，我已经做出了让步，答应了他们某些方面的要求，可两天之后新的问题就又来了。”

人的生理能量和心理能量之间并非一定是一一对应的关系。一个人可能打一整天的网球后，接着又整晚去跳舞。同样是这个人，也有可能虽然晚上早早就寝休息，可是早上醒来却感到疲惫不堪。还有一个例子可以说明生理能量与心理能量之间的差别，我们有时会听到一位员工喝完咖啡仅仅几分钟之后就说：“现在，我感觉精神好多了，喝杯咖啡真管用。”其实咖啡(从生理上讲)还没有发挥作用，因为喝下去的咖啡对身体产生影响需要一个过程，不会这么快就见成效。

聪明的管理者会设法了解公司里哪些工作主要消耗的是生理能量，哪些工作主要消耗的是心理能量。他还会了解，哪些办法有助于帮助生理上感到疲乏的员工恢复体能(这些办法与帮助心理疲惫的员工恢复精神状态的办法是不同的)。所以，对抱怨工作很辛苦的秘书或者经理们说“回家去休息一下”，可能毫无作用。

心理能量源于需要

大多数研究人员假定，能量被公认为存在于人格的需要系统中。

人们的行为表现多种多样。他们有爱、有恨，也会哭泣、打架和罢工，他们需要吃饭、工作、学习、购物、看电影、打桥牌、抚养孩子或者去教堂等。所有这些行为表现的心理能量源自人格中的需要系统。

我们来关注一下一个必然会提出的问题，即：“人格中为什么会存在这种需要系统呢？”这个问题很难回答。物理学家们在他们的研究领域也会遇到同样的问题。例如，有关电是什么以及电是如何产生

的至少存在着两种很普遍的理论解释。但是尽管如此，却并没有妨碍物理学家们在电的应用方面做出一些根本的、有实际意义的贡献，他们从电的客观存在这个事实出发，展开来研究。当人们问托马斯·爱迪生(Thomas Edison)“电是什么”时，据说他是这样回答的：“电就是电，用就行了。”由于没有人对人格表现为能量这一观点提出异议，所以我们也就可以按照科学家们的指引，将这种观点作为一个假定前提，在此基础上继续我们的探讨。

人格具有能量，能量存在于需要系统之中。只要积蓄的能量不超过需要系统的承受极限，就不会释放出来。否则，需要系统的能量随时都可能释放、迸发出来。能量迸发之时就是需要系统发挥作用之际。需要系统处于稳定状态时是不发挥作用的，此时的需要就是惰性需要或者是起着潜在作用的需要。这种现象就类似于锅炉中的压力，只要压力不超过锅炉的承受限度，锅炉就不会爆炸。

不同的需要系统，其能量的大小也各异。简要地说，需要的层次越高(也就是越重要)，释放出的能量可能就越大。通过观察人们的行为表现，我们能够推断出是哪个需要系统在起作用。一位员工为了遵守“不要加快生产速度”这条不成文的规定而降低了产量，从这位员工的行为我们就可以推断出，是群体归属或群体依赖的需要起作用。心理学家们在观察了成千上万人的行为之后，对在我们这种文化背景下人们可能会有的众多需要进行了归纳和分类。

为什么总是要将需要描述成是在发挥作用或是没有发挥作用呢？因为各种需要同时发挥作用的情况很少。研究人格的科学家们用“紧

张”一词来描述需要在发挥作用的现象，即能量进发现象。因此，需要系统处于紧张状态就是处于发挥作用状态。

有些人认为，生活的基本动机就是想方设法地“使紧张得以缓解”。现在有些研究人员开始批评这种观点，他们指出，想方设法缓解紧张的人是神经质或有精神病。这些人整天感到恼怒并且随时伺机发泄。他们对自己感兴趣的事都没有什么创造力，一旦遇到痛苦、拖延或挫折便更是不能忍受。相反，心理健康的人却通常有自我实现或自我提高的目标，如果从长远来看，挫折对他们是有帮助的，他们便会对暂时面临的挫折泰然处之，即使是他们的某种需要系统处于紧张之下，他们也会宁可承受或调整这种压力，而不是急于想方设法从中解脱出来。

与此相符，戈尔茨坦^③指出，将“因紧张得到缓解而获得的快乐”与主动寻找到的“喜悦”区别开来十分重要。

那我们又要问一问：“这又说明什么问题呢？”

把人们的需要与实现目标联系在一起有什么好处呢？为什么要在这个问题上如此大做文章？要回答这个问题，让我们假设有甲和乙两位基层管理者。甲先生工作不仅十分努力，而且非常出色，正要获得提升。乙先生由于工作疲沓、懒散，似乎对什么都漠不关心，正考虑要降他的职。

为什么这两位基层管理者各自有这样的行为表现呢？对这个问题

^③库尔特·戈尔茨坦(Kurt Goldstein, 1878~1965)，美国心理学家。以人格结构理论而著名，该理论最初于1934年用德语发表。他在法兰克福的14年中，格式塔心理学对他的整体论形成有明显的影响。他认为、研究人格，必须首先把个体作为整体来看待。单独或孤立进行的部分测量只有置于整个人格的诸多关系和行为发生的心理环境中才有效。事物联系的观点对于生理测量是必要的，对于复杂的心理测量同样是必要的。——译者注

通常有这样的回答：

“噢，这就是人性。”

“我想乙先生根本就不在意他的工作。”

“甲先生对公司真的很忠诚，而乙先生好像不是这样。”

“甲先生的态度要好一些，所以他工作更努力。”

“也许，乙先生正在‘休假’呢。”

但是依照我们前面所述的方法，应该这样来回答这个问题：

“甲先生有一种要实现某种目标的需要处于紧张状态，他必须努力工作。”

“乙先生也有一种要实现某种目标的需要处于紧张状态，他需要懒懒散散。”

分析这两组答案，我们可以发现第一组答案用了一些很重而含义却很含糊的字眼直接给出了结论，如“人性”、“毫不在意”、“忠诚”等。这些结论无论从哪个方面看都没有告诉我们要采取建设性的措施应该从何下手，每个人都毫不迟疑地在暗示乙先生做得不对。

而第二组答案则是直接提出了问题，它促使人们去了解更多的真实情况。比如，“是什么需要处于紧张状态”、“产生这种需要的目的是什么”、“为什么甲先生在发挥作用的是这种需要，而乙先生在发挥作用的是另一种需要”。第二组答案直接指出了在了解人的行为时应当遵循的一个重要原则。从人们的行为中直接观察出行为背后的真实原因是很难的，因此重要的是要搞清行为表现背后的原因是什么？

第二组答案没有简单地将某人归类为“好人”或者“坏人”。如

果是真正地尊重他人，就要尽最大努力尊重所有的人，而不只是尊重那些和自己志同道合的人。因此，第二组答案更有意义，因为它没有下意识地指责或者赞扬某一个人。乙先生作为管理者不称职，或许是因为他工作过于投入，以致认为这样做不值得，才产生的懈怠。而甲先生之所以工作特别努力，也可能是想借以摆脱其他问题。在了解一个人时或许最大的缺陷就在于试图立即就给人贴上“好人”或“坏人”的标签。一旦这样做，就不可能对一个人做出客观的评价。

简而言之，第二组答案所持的是一种理解、探究的态度。要理解人们的行为不是一件简单的事情，并不像有些人所说的那样简单。有些人似乎觉得理解人们的行为；比了解自己汽车的化油器或自己手表的工作原理还要快。没有人能够列出 10 个简单的步骤让一个门外汉把手表拆卸开来，或者给出拆卸、安装化油器的“金箴”，那么我们为什么对人要采取这种态度呢？

因此，第二组答案所持的态度非常重要，这是一种探究、发现、询问、研究、倾听、耐心、理解、热情以及友好的态度。如果我们仔细地想一想，难道这些不就是一位卓有成效的领导者的行为特征吗？

在列出各种需要之前，我们首先来讨论一下人们在思考“需要”问题时常犯的一个非常严重的错误。

很多人用“需要”一词所表达的含义往往不同于如上所述的含义。例如，下面是一些专家列出的基层管理者的部分需要，他们认为：

- 基层管理者需要掌握工作中所涉及的基本技能。
- 基层管理者需要了解公司的规定。

- 基层管理者需要成为一名领导者。
- 基层管理者需要有融入公司的感觉。
- 基层管理者需要有在工作中取得成功的机会。
- 基层管理者需要有一种被需要以及属于某个群体的感觉。

前三种“需要”不同于后三种“需要”。

前三种“需要”指的是要想成为一名“好”的基层管理者所应该具备的条件。因此，要想成为这些专家们所期望的基层管理者，那么就应当掌握工作中所涉及的基本技能。这等同于说“孩子需要管教”一样，其真正的含义是“如果要按照我们的希望去培养孩子，就应当予以管教。”但这并不说明孩子内心有被人打屁股的迫切愿望或者孩子有希望被人管教的需要。所以从这个意义上讲，“需要”在此的含义是指，如果有人想把孩子培养成为自己心目中的好孩子，他就需要管教孩子。

同理，前三个“需要”并不说明基层管理者内心有熟悉工作、了解公司规定以及成为领导者的迫切愿望，这些需要并不因被冠以“需要”二字就成为基层管理者们的需要，只不过是管理层根据他们心目中卓有成效的基层管理者的标准，而对基层管理者提出的要求。总之，这些“需要”还不是基层管理者们的需要，而是给基层管理者指出了一条成长途径。如果基层管理者们沿着这些途径去发展，就能成为成功的基层管理者。因此，对前三种“需要”更准确的表述应该是：

- 管理层认为基层管理者应该需要掌握工作中的基本技能。
- 管理层认为基层管理者应该需要了解公司规定。

- 管理层认为基层管理者应该需要了解如何成为领导者。

再来看看后三个“需要”。“需要”一词在此指的是一个人内心深处的某些想法，正是由于这些想法，才表现出某种行为。在我们的文化中，人们本身就有一些需要，如融入集体之中、要获得成功和被别人所喜爱等。这些需要非常重要，是真正的心理需要，生来就寄生于人们的人格之中，不需要他人来灌输。但是，区分这些需要非常有意义。

需要的归纳性定义。处于紧张之下的需要(心理需要)应是(1)存在于人的人格之中；(2)与其他需要相关联；(3)引发并引导某种行为直到目标实现使紧张消失，或者直到紧张以其他某种方式得到释放。

需要的种类。由于人的一生中有很多种需要，因此对需要进行分类很有好处。对需要进行分类时应当记住，分类不过是，某个人根据人格所表现出的需要特征及种类，按照一定的顺序进行统一归纳，因此这样做遇到的一个难点就是，每种需要都有不止一个特征，可以将其归纳到不同的类别中。以下列出的分类方法并不是尽善尽美，权当是抛砖引玉。

内在需要和外在需要。每个人在其人格的深处都存在着某些需要。不断调整自己以适应生存环境，就是最为重要的内在需要之一。当我们看到一个人情绪低落，或者情绪激动，或者放弃休息特别努力地工作时，就可以说这个人的内在需要在发挥作用。正如前面所述，一切内在需要都凝聚着巨大的能量，一旦这些能量迸发出来，就会因一时冲动而采取某种行为或者持续地采取某种行动。如果一个人做出

令人吃惊之举，对一项建议大发雷霆，可能就是触发了其某种内在需要。

外在需要更接近于人格的表面，如果外在需要开始发挥作用，对情绪基本上没有什么影响，因为它们是表层需要。与外在需要相比，内在需要更为根本也更为重要。从一个人的内在需要我们可以判断他是一个什么样的人，而从一个人的外在需要我们可以判断他在做什么。

有意识需要和无意识需要。人们根本无法意识到所有的需要。有些需要，多数情况下是内在需要，往往却是无意识的。所以，当人们问乔一个很简单的问题：“乔，你为什么要那样做？”乔有可能很难回答清楚。

社会需要。还有一种对内在需要、外在需要以及有意识需要和无意识需要进行分类的方法，与人们的文化背景有关，它取决于人们所处的文化背景是否向人们灌输这些需要。不同文化背景的人，需要也会不同，在有的社会中，人们并不关心是否拥有金钱、是否能成功，或者是否拥有众多的朋友。

生理需要。人们要保持健康，有些需要是必不可少的，像对食物、住所以及运动等的需要。当然，这只是其中很小的一部分，但是应当指出的是，满足这些需要的方式多种多样。正因如此，日本人的饮食习惯与我们的大为不同，我们的饮食习惯又不同于南美人的。

人格体现为能力

随着需要之后而来的就是能力，而且在多数情况下是因为有需要

才培养出相应的能力。可以这么说，能力就是工具。一个人利用这些工具来表达出他的需要并使之得到满足，所以能力还可以被看做是一个人借以表达其需要的通信系统。一旦某种需要已按捺不住，它就会“借助”根据这种需要恰当地培养出来的能力将其表达出来。有时候由于需要与能力之间没有直接通道，或者两者之间的通道不顺畅，需要的表达就会遇到困难。因此，在人的需要和能力之间有可能会呈现出一套防卫系统，借以对行为进行调整。例如，一位员工可能希望成为一名优秀的车工，并且或许已经掌握了必要的能力。但如果将他放在一个测试环境之中来考察他工作时的情况，就有可能激发他的防卫系统发挥作用，令他感到不快并继而产生紧张，使其能力无法得到有效的发挥，结果是这个人可能会被看做是一个没有能力的人。

根据目前的研究成果，人首先是逐渐产生各种需要，然后再形成相应的能力。人们从孩提时代开始便不停地通过努力工作和学习来表达这些需要，在这一过程中培养起表达这些需要的能力，并使之不断提高。父母(以及管理者)的一个重要任务就是帮助孩子(员工)学习，并培养恰当的能力来表达需要。

兴趣常常是若干种需要融合在一起的产物，而且这种融合通常是在人的童年时代就开始了，并且是无意识的。因此，兴趣能表明人们都有哪些需要。例如，对独立、成功和认识事物有强烈需要的人可能成为科学家。

人们通过遗传获得的能力有像灵巧地运用手指的能力以及其他动手操作能力。但是，通过遗传获得的能力少之又少，大多数更为重

要的能力是在人际交往的过程中学习和培养起来的。对于像领导力这样的能力尤其如此。没有天生的领导。领导的个性是后天培养的，也许在其孩提时代的家庭生活中就开始了。在家庭环境中，人们找到了恰当表达需要的方法。

总而言之，能力是在需要与环境之间架起的一座桥梁，为表达需要提供了一个途径。

能力的种类。简要地说，能力主要有以下三种。将这三种能力并列开来并不说明它们之间是相互独立的，任何一种能力对其他两种能力都有很大的影响：

1. 认知能力，即用以了解世界的能力(如智力等)。
2. 行为能力，即依靠我们的身体做事的能力(例如，用眼睛观察，用手干活，用鼻子闻味道等)。
3. 感知能力，即体验生活中的许多复杂感情以及感受他人情感的能力。

由于大多数心理测试都是针对某种能力进行的，因此我们有必要暂时离题片刻，对这些测试的用处做个探讨。

总的说来，最准确、最可靠和最可信的心理测试是那些与认知能力，尤其是行为能力有关的测试。

但是由于这些能力是相互联系、相互影响的，因此根难认定对一个人进行某种能力测试比如“智力”测试时，测试结果没有受到被测试者的行为能力，尤其是感知能力的影响。实际上，根本不可能做到只对某一种能力进行测试。例如，对一个人的智力进行测试，或者对

其解决问题的能力进行测试，那么同时测试的还有他的挫折忍受力、焦虑情绪控制力。因此测试得分作为被测试者的智力或解决问题能力的一份证明，因为测试是在一定的内部和外部条件下进行的。实际上获得结果根本就不是被测试者的智力得分，充其量不过是被测试者在特定条件下或者特定时刻的智力得分。

因此，单项测试的结果很难令人信服，应当采用多项测试。最近所做的研究表明，一个人在某一领域是否表现出浓厚的兴趣，是衡量其能否取得成功的最佳标准。换句话说，如果一位基层管理者在“监督能力”测试中得分很低，但是他具有成为一名、基层管理者的强烈动机，那么就有可能帮助他最终成为一名基层管理者。从某种程度上讲，是需要决定能力。因此，管理者会发现，对根据人的能力测试得分来判断人的能力的做法持谨慎态度是有好处的。在对人的能力测试得分进行分析时，应该考虑到人们从事具体工作时的动机和愿望。一个人在测试中取得高分并不一定就说明他能力很强，取得低分也并不一定就说明他能力弱。例如，很有可能一位员工虽然能力很强，但由于缺乏动力，以致其能力从未得到充分发挥。

人格组成被概念化为“自我”

人们发现，将由各组成部分相互之间依据特定关系构成的独特人格称之为“自我”，更便于对人格进行研究。换句话说，人格的基本组成部分都是相同的(即需要和能力)，但是这些部分构成整体的方式因人而异，甚至就同一个人来说，构成方式也是在不断变化的。对任何一个人而言，其人格的各组成部分构成一个独特的整体，科学家们

将其概念化为“自我”。

为了说明这个概念，我们不妨先来看看婴儿的成长过程。婴儿发现了自己身体(手、脚、脸)的存在之后，很快就会转而去发现自己是誰，也就是“自我”。他开始意识到“我”的存在，标志着自我意识的开始。从这种意识开始萌动的那一天起，人的一生便处于发现和再发现自我的过程中，不断改变和加深对自我的认识。

自我意识并不只是针对身体的意识，它是由人的需要、目标、能力、情绪、价值观以及偏见等构成的独特的有机体，既包括一个人对其能力的看法(如对自身能力的自信心)，也包括对自己和他人的敏感性。这种敏感性也称为“移情”。一个人如果能做到移情，通常就能洞察(理解)他人的感情。

仅靠自我反思来建立自我意识是很难实现的，自我意识是在与他人展开的社会交往(相互影响)的过程中建立起来的。仅靠自己不可能形成“完整”的自我意识，必须要与他人交往。

自我意识一旦建立，就成为了指导人们看待经验的框架或指南。人们对待经验有三种方式，一是吸收经验并将其融合到已建立的自我意识之中；二是根据所建立起来的自我概念断定这些经验毫无意义，因此不予理睬；三是因为这些经验与我们的自我意识不符，因此拒绝接受。”人们采取的行为方式是与自我意识相符或相一致的行为方式。人们看见的往往只是符合自我概念的事物，因此在观察事物时很难真正做到客观。事实上，对一个人来说，客观世界永远只是他自认为客观的世界，绝不是摆脱了主观认识的、纯粹的、真正意义的客观世界，

永远是他的“自我世界”。

防卫机制保护自我不受威胁

减少威胁一般有两种方法。其一是改变自己，即去适应给自己造成困难的环境。为此，必须“接受”自己“错了”这一事实，必须承认自身在相关方面具有局限性，并且愿意改变自己，从而使令自己陷于困境的局面不再出现。其二是保护自我，即(有意识或无意识地)拒绝或者变相接受给自身带来威胁的东西，不改变现有的自我概念。这种拒绝或者变相接受的行为被称为“防卫反应”。所以，防卫反应就是在面临威胁时而采取的一系列行为措施，其目的是保护业已形成的自我意识不因受到威胁而改变。

如果“错误”是在当事人一方，而不是当时环境中的其他人或事，防卫反应可能会使事情变得更加复杂。防卫反应降低的是对威胁的意识性，对产生威胁的根源毫无影响。例如，假设管理者甲“得知”老板对其工作不满意，因此感到自己受到了威胁。在这种情况下，如果他出于辩解而将责任推托给老板，并不能改变老板对他的看法。于是他又不得不为自己推托责任的防卫行为寻找理由，他也许会说老板“有意为难他”。就这样，他采取的每一种防卫行为都是对客观事实的扭曲，致使他不得不进一步寻找借口为自己辩解。久而久之，管理者甲就开始为自己层层设防。如果想要了解产生问题的根源，并且从根本上解决问题，必须放弃一切防卫行为。

弗洛伊德率先对人的各种防卫机制进行了系统地研究。尽管分析防卫机制的案例有很多，但是对人们在当时的情景下，为什么会采取

这种而不是那种防卫机制的确切原因，还是知之甚少。造成这种状况的主要原因在于，对防卫机制的定义模糊不清。目前，界定防卫机制的定义有多种，但是从操作层面上看，大多数定义相互之间缺少明确的界线，在意义上有些重叠。但是，可以得出这样的结论：(1)以往的经验是左右选择何种防卫机制的一个很重要的因素；(2)对可能受到的惩罚的预测，也可能对当时的选择产生影响。

所以，人人都有一套防卫机制。只要自我感到面临威胁，防卫机制就会启动。防卫机制无所谓“好”或“坏”，最好是将其视为是人们为了保护自我不受威胁而采取的方法。最常见的令人感到受到威胁的四种感受是：焦虑、冲突、挫折和失败。

由于人们启动防卫机制主要是和焦虑、冲突、挫折以及失败这四种感受有关，因此最好是先对这四种感受进行界定，然后再详细讨论防卫机制问题。

焦虑。焦虑类似于恐惧和恼怒，是人们在面临某种威胁时产生的一种情感状态。焦虑不是针对所处环境中存在的某一具体事物而产生的反应，而恐惧则总是在面对真正的威胁时才产生的反应。人们面临着威胁，必须采取某种逃避或攻击措施。当人们感到恐惧时，是眼前的事物令他感到害怕，所以可以通过设法回避这些事物来消除恐惧感。我们可以指着某种东西说：“就是它让我感到害怕。”但是焦虑却不同，它是“从背后偷袭”。我们能感受到它，但却不知道它从何而来或因何而生。因此，不知道是应该逃避，还是应该攻击。

焦虑的一些具体症状包括：

……失眠、怯场、头痛、固执、胃痛和偏执等。焦虑通常有症状表现，也就是说，在极端状态下会有某种具体的行为表现。但在一般情况下，通常表现为不安、惊慌、不适、无助，或者不明原因地感到紧张。后一种情况出现得较少，因为人们总是可以找到一些似乎能够解释为什么感到紧张的原因。正因如此，一个人可能会认为是他哥哥说的话让他感到紧张，在这种情况下，焦虑可能会被掩饰成为一种怨恨或恼怒。有的妇女可能会将诱发其紧张情绪的原因归咎为是丈夫开车所致，此时，她可能就会将焦虑当做是一种害怕。

怯场很能够说明问题。从表面上看，怯场像是害怕，因为怯场的人认为自己害怕面对听众。但是，假如他很善于演讲，而且非常熟悉演讲的内容，他有什么可怕的呢？听众对他的安全以及地位不构成任何威胁。其实找到问题的根源并不很难，他是害怕不能实现自己和别人对自己的期望，是害怕自己“不够好”。他或许在想：“我为什么要站在讲台上？有很多人能做得比我好。”另一方面，假如他从未有过演讲经历，对演讲内容也一无所知，那么我们可能会说他有绝对的理由害怕站在讲台上。多数情况下，怯场或多或少带有焦虑的色彩，而当事人通常会将其解释为是因为某种原因引起的害怕。

冲突。一般来说，冲突是指一个人面对某种具体情况却又不罢采取行动的情景。只要产生冲突，就是两种相反的需要同时发挥作用(或处于紧张状态)。产生冲突的原因可能是因为犹豫不决，或者是因为想同时做两件不可能同时去做的事情。

行为科学家们对 4 种冲突进行了分析：

- 当一个人想鱼和熊掌同时兼得却又必须做出取舍时便产生了冲突。例如，一个小孩既喜欢香草冰淇淋蛋筒，同时又很喜欢棒棒糖，到底该买哪一个?此时就产生了冲突。

- 当一个人必须从都不喜欢做的两件事情中选做一件，也就是“左右为难”时，这又是一种冲突。例如，有一个人不喜欢所从事的工作，但又没有找到另一份工作，如果此时辞掉工作又会面临失业的风险。

- 当一个人可以选择做喜欢做的事情，但却存在着受到惩罚或遭受损失的风险时，这也是一种冲突。对某些人来说，赌博就会产生这种冲突。

- 当一个人在做他喜欢做的事情时有多种选择，但却冒着受到惩罚或遭受损失的危险，这时也会产生冲突。例如，投资者面临三四个较好的投资机会，而且每个投资机会失败的可能性都一样大。

有很多人从小到大所接受的理念就是出现冲突不好，其实情况并不一定如此。出现冲突的确会令人感到不愉快，采取不恰当的方法处理冲突对其人格有着负面影响更是事实。但是，如果一个人能够正确处理冲突，他的人格也会因此而更加成熟。事实上，(有些心理学家指出)如果没有冲突，也就根本不会去培养新的行为方式，只会是在原有的行为方式上做些改进；如果没有冲突，也就没有理由去尝试新的方式。这听起来会觉得奇怪，但事实的确如此。冲突有助于人格的塑造，也有可能扭曲甚至完全摧毁人的人格。

挫折。尽管这不是普遍现象，但冲突出现之后，往往随之而来的就是无力跨越某些障碍实现目标。如果目标无法实现，当事人将会变

得躁动、不安，甚至产生对抗心理，这些都是遭受挫折的迹象。遭受挫折的人会把他的情感释放出来，在其行为中可能有所体现，也可能没有体现。可以说，这些情感就像是安眠药，对当事人的整个人格(尤其是能力)产生镇静作用，降低他的工作效率。

例如，假如一个人在遭受挫折之前，他的工作效率是 10，在遭受挫折之后，这个数字通常就会降低(例如降至 5)，而且他本人还意识不到(即无意识的)。所以他不明白自己错在哪里。“我为什么不能克服这些障碍?我肯定能克服，可是我到底什么地方出了问题?”这些都是遭受挫折者经常扪心自问的问题。由此带来的烦恼只会使其情绪变得更不稳定，转而又对其工作效率产生更大的影响，致使效率进一步降低。这就如同身陷流沙之中，越是挣扎，陷得就越深。如果一个人不知道其工作效率为什么降低，挫折产生的危害也就最大。

心理上的效率降低被称为“退化”。退化是指人的人格退回到早期孩子般的低效状态。退化的一个重要特性就是尽管人变得更像孩子一样，但他并非孩子，他仍旧是成年人。

人人都会对挫折逐渐养成一定的忍耐力。有些人的忍耐力十分有限，极易在挫折面前灰心丧气；有些人的忍耐力则很强，要让他们变得灰心丧气很难。挫折忍耐力也就是人经受挫折考验的能力。人的挫折忍耐力越高，达到一定程度，其生活的适应能力也就越强。我们之所以强调“达到一定程度”，是因为如果一个人无论遇到多大的困难都不会变得灰心丧气，其人格并不一定很健康。

失败。要想解释清楚心理上的失败，也许最简单的办法就是界定

清楚什么是成功。成功包括两个方面的条件，一是人要能够始终朝着自己确定的目标去努力，而且目标实现将能够使其内在需要得到满足；二是实现这个目标必须跨越一定的障碍，而且必须是要“费一番力气”才能跨越的障碍。在这两个条件下，如果目标得以实现，就会给人心理上以成就感，而失败正好与此相反。

如果一个人生活在这个世界上，却不能根据自己的内在需要制定出自身的目标，或者是在实现目标的过程中遇到的障碍要么难度很大难以跨越，要么难度很小以致毫无成就感，此时，给人心理上带来的就会是失败感。

防卫机制：

1. 攻击。退化通常会导致攻击性行为。攻击是指试图伤害某人、某个群体或者损害某件物品。所谓“伤害”或“损害”，是指各种类型的伤害，包括社会的和心理的，如起绰号、侮辱和欺骗。

2. 内疚。如果出现“障碍”的原因是由于自身人格所具有的局限性(例如，有人想成为一名管理者，但工作业绩却不够好)，那么攻击的对象可能就是自己本人。感到内疚的人会对自己持批评态度，甚至可能发展到伤害自己的程度。因此，内疚就是对自己的一种攻击。

3. 冲突持续存在。有时冲突没有得到解决，当事人只好“退而求其次”做出另外一种选择。例如，一个学生转而成为了一名生意人，但他仍然希望能够上医学院。从这个意义上讲，冲突依然存在。

4. 通过比较做出决定。有时候我们可以坐下来，写出做与不做某事的理由来解决冲突。先罗列出各种理由，然后通过比较鉴别，做

出最佳选择。这种办法几乎完全是一种有意识的行为。一般来说，如果一个人的人格健康、矛盾冲突也不会过于激烈，因此可以使用这种方法来加以解决。例如，一位经理为了在基层管理者甲和乙之间确定一个提升对象，他就可以坐下来，列出这两位基层管理者各自的优缺点，然后通过比较挑选出合适的人选(当然，这种行为有悖于我们讨论的关于人格的第一个原理)。

5. 否认。应对所面临的威胁的一个简单方法，就是不理睬可能引发冲突的因素。有一个令管理者非常恼火的例子，就是当他们下达启用新的规定或者即将采取的改革措施时，员工们似乎个个都心不在焉。尽管管理者说得很清楚，但是员工们坚持说“没听清楚”。实际上，这种否认行为的背后其实是，员工们不想让管理者说的话印记在脑海里(应当指出，否认不同于刻意寻找借口。刻意寻找借口是当事人对某事有所了解，但却决定让人们相信他并不了解)。

6. 抑制。威胁来自于人们自身的某些因素时，人们常常会阻止自己承认它们的存在。因此，抑制实际上就是对不受我们喜爱的威胁因素予以压制，使大脑变得对其没有意识。抑制基本上是在无意识的状态下发生的，是对内在威胁的一种常见反应。例如，有位病人曾经诉说她特别害怕流水，因此完全不敢靠近公共场所的自动饮水处。经过仔细分析发现这样一个事实，在她还是孩子时，曾经落入靠近瀑布的湖中差点淹死。在她的大脑中，除了哗哗的流水声外，与此次事故有关的所有因素都被抑制了。病人一旦能够承认并接受这一事实，她的症状就会有所改善。

7. 压制。压制与抑制有些类似。抑制是使大脑对一些事情进入无意识状态，而且自身对抑制过程也没有意识。压制虽然也是使大脑对一些事情进入无意识状态，但一般却都是有意而为之。压制通常是短时间的，抑制通常是永久性的。

8. 压抑。压抑与抑制也有些相似，压抑经常是有意识的行为。处于压抑之中的人会有意回避做某件事情。例如，一个压抑的人可能从未在大家面前站起来讲过话，因为他害怕说错话或是说一些无足轻重的话。

9. 转换。转换是指一个人因害怕无力应对某种不寻常情况时，而将害怕情绪转换为身体上的不适。例如，孩子因害怕学校考试而突然生病。又比如，新当选的基层管理者由于担心不能胜任工作，而在仅仅上任一周后便开始“打退堂鼓”。最后，由于害怕到老板办公室见老板而突然生病(如患头痛症)，从而推迟与老板会面的时间。这位管理者实际上可能就是将遇到的困难转换为某种身体疾病。

10. 矫枉过正。一个人有时因害怕能力不够而无法完成某项任务时，可能会变得特别努力地去工作，最后不仅完成任务，而且是超额完成任务。认为自己能力不够而努力弥补自身的不足，实际上却是过度补偿。有一个典型的事例，一位工作非常努力的经理实现了自己的目标，而且做得比预期的还要好。但是在目标实现以前，他似乎总也放松不下来。

11. 文过饰非。文过饰非是指有意编造一些可以接受(自认为可以接受)的理由来掩盖失败或者不愿认可的某一事实。文过饰非也指

一个人为他没有达到效果的行为寻找借口。例如，一个人到商店去买烟，待他走到药店门口时发现商店已经关门，于是说道：“噢，没关系，反正我也不想抽烟。”再比如，有位员工在得知没能当上基层管理者之后(尽管他希望能当上)说道：“谁想承担那些责任？”文过饰非也可以是无意识的行为。例如，有些百万富翁觉得自己的财富来路不正而有罪恶感，因而向慈善机构大笔捐钱以掩盖自己的罪恶感。

12. 认同。认同指的是愿意与他人保持一致。如果我们认为别人怎么做，自己就应该怎么做，这就是与他人保持一致。高层管理者往往都有一些下属会与他们保持一致。

13. 投射。投射有两层含义。通俗点说，投射通常是指逃避责备的行为，或是将自己的行为、感受以及思想归因于他人的做法。例如，有些员工不断地“遇到麻烦”，尽管事实清楚地表明。就是他们的责任，但他们却总是责怪他人。从心理学上讲，投射是人们采用的一种方法，借由这种方法能够“看到”他人身上存在的某种恶劣品质。如果有人承认自身也存在着这种品质，会感到非常难堪。例如，有个人看见另一个人走向演讲台发表演讲，于是说道：“我打赌，这个人心里很紧张。”事实上，感到紧张的正是这位看着别人上讲台的人。再举一个例子，一位行为循规蹈矩的人不断“告密”，说其他员工违反规定。这位员工其实是通过指出他人所为(比如其他员工违犯规定)来否认自己违犯规定的愿望。这样做的员工通常态度非常诚恳，并不认为自己是一个伪君子。

14. 举棋不定。面临两难选择时，人们一开始可能选择甲，但很

快又放弃甲，转而选择乙。这种一会儿选择甲，一会儿又选择乙，如此难以取舍的做法就称为举棋不定。

15. 矛盾情绪。在某些冲突的情况下，人们通过表达出对导致这种冲突的人或物既爱又恨的心情来解决冲突。例如，一位基层管理者的上司非常专制。有一次这位基层管理这说：“这狗东西，我恨死他了，可是我又的确很钦佩他。他真是一个可恶的‘好人’。”说这种话的人根本不认为自己的话自相矛盾。在这种情况下，产生的矛盾情绪可能是因为这位专制的上司不给下属真正的自由，但却能够聪明地投下属所好，使他们感到高兴，因而下属总是依靠他。

16. 说漏嘴。每次说漏嘴都会有一些含意，因为它并不是偶然发生的，表露的是人们潜意识中存在的某些想法。这些想法有时(在那一刻突如其来地)进入人们的意识之中，事先并没有任何迹象，使人下意识地脱口而出。在精神分析学中，说漏嘴与做梦一样，是了解人类潜意识的线索。有些人会说精神分析学家是“小题大做”，然而有许多科学就是利用这种方法来分析数据。侦探也是通过寻找蛛丝马迹来了解整个案情。在战争期间，情报部门试图收集每条新闻，并将其整理成完整的情报。不论收集的新闻多么不起眼，但都有可能对整个部队的调遣产生影响。

运用上述防卫机制所带来的一个后果就是，使人们很难区分出一个人的根本动机和表面动机。在我们对甲先生和乙先生进行面试时，我们观察到，甲先生滔滔不绝，而乙先生则很少开口讲话。从当时我们观察到的“表象”来看，这两个人的行为似乎不一样。但是，如果

我们从“更深”层次来看(我们必须学会深层次思考问题),这两个人很可能有着相同的自我概念,而且正是因为如此,他们才会在陌生的环境中产生不安全感以及害怕的情绪,不同之处是他们采取了不同的方式来应对这种情绪。甲先生采取的是滔滔不绝地讲话,而乙先生则是一言不发。

也有可能甲先生的人格(把自己累到死)与乙先生的人格(连手指头都懒得动一下)基本上相似,他们都觉得自己能力不够。在这种情况下,一个采取的办法就是特别努力地工作,以过度补偿自己觉察到的不足;而另一个则因为害怕自己做错事,干脆什么都不做。

人的人格其基本特征可能会被其所采取的防卫行为所掩盖,从而无法直接观察到。我们看到的通常是人们做事的方法,这些方法是逐渐形成的,反应的是其人格的各个方面。只有从表面上的防卫行为入手进行推断,才能了解人的基本动机。

其实际含义就是如果想预测管理者的行为,例如,如何应对挫折、冲突和焦虑,就必须区分“表面”现象和“深层”动机。如果要进行改革也同样必须如此。若只依据表面行为来决定改革措施,那么深层需要就无法得到满足。因此我们可以预测管理者们还会继续发牢骚,只不过有可能是抱怨的对象变了。这与服用阿斯匹林治疗偏头痛一样,只能减轻头痛,但却不能根除。

公司修建棒球场、组建运动队、组织郊游和举办讲座,这些项目只能满足员工的表层需要。公司办报纸、张贴标语以及讲一些鼓舞士气的话也属于同一类型的活动。同理,增加福利待遇以及提供交通便

利也不会减少公司在人员方面出现的问题。而且由于这些项目往往把满足表层需要作为重点，因此员工那些非常重要的需要就无法得到满足(比如员工需要有一位卓有成效的领导者)。因为员工们的需要并没有真正得到满足，所以他们仍然会提出各种各样的要求，也就是有更多的需要。用不了多久，管理层就会认为员工素质在下降，并且抱怨说：“员工们都贪得无厌，他们想从我们这里得到多少东西才能满足？”照此分析看来，管理层给予了员工更多物质上的满足，可是员工们又开始提出更多的要求，于是管理层开始抱怨。

有一位医生最近讲了一个很有趣的例子，说明了防卫机制产生的影响。他发现，病人在向医生讲述病情时，会因人而异。例如，他们向全科医生讲述的病情与向精神病医生讲述的就不一样。经过仔细研究后他发现，病人对病情的描述与他们走进实习医生或精神病医生办公室时那一刻的“状态”有关。对实习医生他们会强调身体上的问题，对精神病医生则会强调精神上的问题。

例如，下面是几位病人就“同样”的病症分别给实习医生和精神病医生讲述的病因。

病人 1：对实习医生说：只要一锻炼，心脏就疼。

对精神病医生说：只要一紧张，心脏就疼。

病人 2：对实习医生说：胃部胀痛。

对精神病医生说：情绪略微焦虑，就感到胃部发紧。

病人 3：对实习医生说：头疼，有时喝点酒感觉会好些。

对精神病医生说：有时头疼，主要是喝酒引起的。

病人 4：对实习医生说：背痛使我不能工作。

对精神病医生说：不喜欢做生意，开店以后就开始剧烈头痛。”

成熟意味着人格组成部分的扩充和自我世界的扩大

大多数关于人格的理论都认为，随着人的渐渐成熟，其人格组成部分也在不断扩充(即有更多的需要和掌握更多的能力)，而且有许多组成部分还将得到进一步加强。新部分不断加入，并且与已有部分不断融合。但是，在这个过程中人格的平衡状态不会改变。一个人在其人格中成熟的同时，其自我世界或环境也会随之扩大。每当人格中增加了新部分，其自我世界里也会相应地增加新经验。由一个人的全部经验所构成的世界就称为“私有”的世界，因为它绝不会囊括整个客观世界。一个人无论活多久，都不可能拥有针对客观世界一切事物的经验。而且，在我们看来，经验都带有自我认识，因此，一个人的世界不同于另一个人的世界，每个人都生活在属于自己的世界里。

教育(也就是培训)必须不仅要扩充受训者的“自我世界”，同时也要帮助他们的人格获得新的部分，并使之融入已有的人格之中。新的部分如果不与人格融为一体，就绝不会发挥有益的作用，而且往往还将成为引发紧张和焦虑的根源。

最后需要指出的是，大多数有关人格的理论都认为，一个人只有在与他人的交往中、和不同的思想碰撞中以及在参与各种社会组织的活动中，其人格才能变得成熟，才能成为一个有机的整体。如果孤立地生活在这个世界上，是不可能拥有成熟的人格。人必须与他人交往才能了解自己，进而逐渐成熟。因此，只有了解他人才能了解自己，

也只有了解自己才能了解他人。

总而言之，一个人为满足需要、实现目标而采取的各种行为，在某种程度上都或多或少地存在着三种情况：一是和所有人的行为都有着相似之处；二是和一部分人的行为有着相似之处；三是具有自己的独特之处。

为什么人们的行为总有着相似之处？因为从生物学的角度上讲，人格中的某些部分是同根而生；因为人生活在一定的文化背景之下，而且必须努力实现传统文化对他提出的期望；因为人必须依靠他人才能成熟。最后，还有一个非常重要的原因，那就是因为每个人都有拥有和失去的经历，从中积累了种种经验。这些，经验综合成为了一个“知识库”，人们利用它来解决不断出现的新问题和新情况。

为什么一个人的行为会与某些人的行为有相似之处呢？因为人们在其工作群体、社会阶层、健身俱乐部或其他文化组织中有着共同的经验。

忽视人格所存在的文化背景，就不可能理解它。文化与人格密不可分。实际上不是文化与人格，而是人格中的文化和文化中的个性。正如弗兰克(L.k.Frank)所指出的，人的人格是文化背景的个体表现，而社会文化以及社会秩序则是各种人格的集中体现。

一位总经理曾说过这样的话：“当今员工的问题就是5%的人在工
作，10%的人自认为在工作，85%的人宁愿死也不肯工作。”后来作者建议他加上“在我的公司里”这样一个限定语。这位总经理答应了作者的要求，并因此而对如何看待人的动机有了新的认识。那些对员工

总是不满(或对其他问题也无限扩大)的人可能会发现,如果界定一个,范围(如某公司或某组织),那么他们所说的那些抱怨的话才有可能成立。

同样,管理者会发现,了解企业文化对他来说是有益的。了解企业文化,有助于分析查找问题之所在(是人的问题还是机器的问题,亦或是企业文化方面的问题)。管理者可能会有这样的体会,如果通过公司正式渠道来传达不同的解决方案比较困难,但在了解了公司的文化之后,就可以加速这些方案的传达。

最后需要指出的是,人之所以有不同于他人的独特之处,是因为人们观察和体验世界的方法不同,有其自身的特点,因而也就有着自己独特的行为、感受和思想。

人格自我实现的基本趋势

所有组织都在努力地实现其目标、保持内部和谐、适应外部环境,这种涉及多方面的发展进程可称为自我实现。为了更准确地预测正式组织在招聘员工时可能遇到的问题,有必要更加明确(假若能做到的话)员工可能对组织提出的要求。人是一个不断发展成熟的有机体,要做到更准确地预测可能遇到的问题,一个途径就是更为准确地定义人必然经历的基本的成长过程或发展趋势。为此,在逻辑上就有一个假定,即人的人格在任何时刻都有要找到表达这些发展趋势的倾向。这一假定还暗含着另一层意思,也就是,就一个相当大的群体而言,有其特有的发展趋势。这个假定可能令人觉得有些与事实不符,对那些总是强调个体差异的心理学家来说尤其如此。但是,做出这些假定

并不一定要忽视个体差异。正如克拉克洪和默里所说，人们由于有相同的生物遗传以及生活在相同的社会文化体制之中，其基本的心理特征会有一些相似之处，但这并不排除每个人会以自己特殊的方式表现出这些基本特征的可能性。因此，这并没有否认个体差异的存在。

有关人格发展趋势中潜在的逻辑就介绍这些，下面列出了若干种发展趋势。在我们的文化中，一般认为人的发展有如下趋势：

1. 从婴儿时期的被动状态，向成年后主动性逐渐增强的主动状态发展。也就是埃里克森所说的自我进取和布朗芬布伦纳所说的自我决断。

2. 从婴儿时期依赖他人的状态，向成年后相对独立的状态发展。相对独立指在自立的同时又能和他人保持必要的依存关系，其特点就是不再受儿童时期左右其行为的那些因素(如家庭)的影响，逐渐形成自己的一套行为判定标准，不再按照儿童时期学到的行为模式与他人交往。

3. 从婴儿时期有限的行为方式，向成年后多种多样的行为方式发展。

4. 从婴儿时期兴趣经常变化、比较随意、肤浅短暂，向成年后兴趣相对持久和专一发展。在这方面趋于成熟的标志是：成年人在遇到挑战时是专心致志地从整体上深入研究解决问题的复杂性，并在自己的行动中得到很大的满足。

5. 从婴儿时期只顾及当前(也就是行为主要受当时情况的影响)，向成年后有长远打算(即行为受过去和将来情况的影响更大)发展。巴

基非常中肯地阐述了时间视角在员工及其家庭成员生活中的重要性，同时还介绍了人们为追求美好未来而采取的各种具有前瞻性的措施。

6. 从婴儿时期在家庭和社会中处于从属地位，向成年后与周围的人基本处于平等地位甚至支配地位发展。

7. 从婴儿时期缺乏自觉，向成年后的自觉自制发展。倾向于完全、成功地把握自我的人往往会形成一种自我完善的感觉(埃里克森)并体验到自我的价值。巴基指出，员工们最重要的需要之一就是扩大其生活中的某些领域，使他们在这些领域里能够自行决策并对决策效果负责。

上述趋势被视为是对人的人格向多元化发展的基本过程的描述。在我们的文化中，一个人的成长过程可以参照这个发展过程来衡量。由此可以推测，如果用一条直线来表示向某一方向的发展，那么任何一个人在任何一个时刻的发展程度都可以用在直线上描绘圆点的方式来表示。圆点在直线上的确切位置因人而异，而且即使对同一个人而言，不同的时期圆点所在的位置也会不同。所以，现在可以采取在直线上描绘圆点(这是一种剖面图)的方式来准确定义自我实现。

为了有助于更加清楚地认识人格发展的上述若干方面，特做如下补充：

1. 上述内容仅仅是从某一个侧面来反应人的总体人格。在理解某人的行为时，必须将我们前面所讨论的人格的特点考虑进去。人格发展在很大程度上还取决于人的自我概念、适应环境和自我调整的程度以及看待自我世界的方式。

2. 人在上述方面的发展是一个连续的过程，因此如果对一个人的成长过程进行衡量，得出的结果也是不断变化的。人在不断地从这个连续体的一端(即婴儿)向另一端(即成人)发展。

3. 惟一一个普遍适用于所有人的特征是，除非死亡，否则人们都会从连续体的一端(婴儿)向另一端(成人)发展。这是一个描述人的成长趋势的基本模式，它并没有对任何人做出任何预测，但是却为研究人员提供了一个反映人的基本发展过程的连续体，利用这个连续体就可以描述和衡量在我们的文化背景中任何一个人的成长过程。

4. 只要一个人生活在某种文化之中，就不可能在每个方面都取得最大程度的表现。显而易见，生活在某种文化之中的人不可能始终都能既最大程度地保持独立和主动，同时又能形成一个有组织的社会。文化的职能(即规则和风俗)以及社会的力量(即家庭、朋友、学校、教堂和法律)抑制了一个人在方方面面都获得最大程度的表现，也帮助一个人发现其最佳表现从而使之适应环境和调整自己。)

和文化的职能、社会的力量一样，还有一个因素抑制着人们获得最大程度的表现和促使获得最佳程度的表现，这就是由人格所决定的人的自身存在着某些局限性。有些人期望有一定程度的独立性和主动性，而有些人则惧怕拥有独立性和主动性。我们常常能够发现，有些人并不具备完成某些任务所必需的能力。据我们所知，完全掌握一切能力的人是不存在的。

最后需要指出的是，(防卫机制也是使人偏离其基本发展趋势的非常重要的因素)

5. 上述基本发展趋势受潜在的或遗传的特征的影响。如果说某人有依赖于他人的需要，这种需要也许只能通过临床诊断才能确定，因为本人通常不会意识到这一点。因此，假若看到一位员工做事好像很独立，但如果透过表面行为可能就会发现这个人其实具有很强的依赖性。这位员工就是一个很能说明问题的例子，他似乎总是按照管理层的期望表现自己，而这正好与他的内在需要相反。尽管他的行为从表面上看给人以非常独立的印象，但是这也许恰恰是由于他有一种依赖管理层的强烈需要，才引起这种表里不一的冲突，而无论是对自己还是对他人，他都不愿意承认自己有这样的需要。

也可以说一个独立的人就是其自身行为不受他人过分影响的人。当然，没有人是完全独立的，每一个人都对别人有着某种程度的依赖，但是这种依赖是有益的(比如在别人的帮助下，我们不断地成长和创新)。

确定一个人期望独立和主动是否真的是一种成熟的表现，有一个可操作的标准，就是确定他在多大程度上允许他人也表达同样的需要。因此，一位非常专制的领导可能会说他需要成为一个主动和独立的人；他也可能说希望下属也成为这样的人；但是，大量研究表明他的领导模式只能使他和他的下属依赖性更强。

构建人的成长趋势模型是为了帮助研究人员了解一个人会在哪些基本方面得到发展，并在某个具体时刻对某个人的成长过程进行衡量。但这个模型并不包含这样的含义，即所有的人都会努力奋斗，以在成年时(也就是我们前面提到的连续体上代表成年的那一端)获得最

大限度的表现。

只要那些受雇成为公司职员的人有迈向成熟的倾向，他们会表达出一些需要，朝着连续体上代表成年的那一端努力。从理论上讲，这就意味着一个健康的成年人在工作中会倾向于获得最佳的个性表现，但前提条件是提供给他们的工作必须允许他们：变得更加主动而不是更加被动；更加独立而不是更加依赖；眼光更加长远而不是更加短视；比同龄人拥有更高的职位；能够更加自制；能够将自身许多内在的和更加重要的才能表现出来。这些发展趋势可以视为是人的人格的基本特征。管理者一旦决定聘用某人成为公司职员，就必须按照这些条件办事。

第3章 正式组织

前一章以及本章的目的是为分析组织行为产生的原因奠定基础，因为如果不了解组织构成的两个基本要素，即个人与正式组织，就不可能对这一问题加以阐述。截止到目前，我们只是对人进行了重点分析，对已经有所认识的关于人格的某些方面做了比较透彻的阐释。如果管理者或者社会科学家想对组织中人类的行为做出解释，这些知识和内容是必须掌握的。

本章将重点对正式组织进行分析，它有哪些特性？已经形成了哪些基本认识？这些认识对的人格可能会有哪些影响？而人的人格又会对这些影响做出什么样的反应？个人和正式组织融为一体时可能会有什么“连锁反应”？

正式组织是有理性的组织

也许正式组织最基本的特性就是，它是按照一定的逻辑建立的。或者按照管理学者的说法，组织具有基本的理性。它是组织的设计者对组织如何才能取得预期结果的构想的“镜像”。正式组织的设计者所持的根本假定就是人的忍耐力很大，只要在可忍受的范围内，人的行为就会有理性，就会按照正式计划的规定去行事。设计者为了实现特定的目标而建立组织，组织结构就反应了这些特定目标。尽管在实际生活中组织成员可能并不遵循上述原则，从而导致组织的正式目标永远无法实现，但西蒙指出，从总体上讲人们一般都会按照这些既定原则行事。他指出：

建立组织就是为了实现某些特定目标。在组织中工作的人们相信，他们至少在部分时间内是在朝着实现这些目标而努力。我们决不能忽视这样一个事实，即无论组织离传统概念上的组织有多遥远……人们在组织中的行为大多数都是有意而为之的理性行为。所谓有意而为之的理性行为，是指人们根据可实现的目标来对自己的行为加以调整的行为。当然，这种行为既不十分完善，也不十分完美，但是正是这种行为使得组织的目标得以实现，计划得以完成。

厄威克写了一本给人以启迪的书，他在书中生动地描述了组织的这个基本特征。他强调指出，建立正式组织需要采取一种逻辑“画室”的办法。虽然他承认“十之八九根本不可能从一张白纸开始画，”但是组织的创立者确实应当坐下来，以一种“冷静、超然的态度……画一张理想的组织结构图。”厄威克在这一章的开篇就阐述了应当如何设计组织结构，然后他继续写道：

很显然，这是一项在画室中完成的工作，是一个设计的过程。但这种说法可能会遭到反对，因为有很多经验说明组织……有人参加的组织，不是这样建立起来的。十之八九根本不可能从一张白纸开始。组织的创立者必须尽可能地做到优化使用现有人力资源。在绝大多数情况下，都是调整工作使之适应人，而不能改变人来适应工作。因此，创立者不能坐下来以一种冷静、超然的态度，画一张理想的组织结构图，明确各种关系以及最佳地划分义务、职责，然后期望各种各样本性的人去适应它……

对此的回答是可以做到这一点，而且应当做到这一点。即使是没有一张“白纸”，也不能以此为借口，完全可以运用想像力，设想有这样一张“白纸”。可以暂时不考虑人的情况，比如老布朗工作很有一套，但主动性不够；那位年轻的史密斯与鲁宾逊的妻子关系搞得一团糟，必须把这两个男人分别安排在办公楼的两端；琼斯是那种对别人要求严，对自己要求松的人。

因此，组织创立者的任务就是要建立一个符合逻辑的有序世界，在这个世界里，正如法约尔所说：“有恰当的秩序，人人(事事)都占有一席之地。”

麦格雷戈、阿伦斯伯格、斯多基尔和凯勒(Koehler)发现，正式组织可能会受人格的影响而改变，这种可能性并没有被研究正式组织的专家们所否认。例如，厄威克在下面这段话中指出组织的设计者必须考虑到人的因素。但是要注意，他把因此而做出的调整视为是“暂时偏离正常的规范，以应对人格中某些特质”。如果有可能，应当通过

事前细致的计划最大限度地缩小偏离的程度。

他的确不应该假装这些(与人有关的)问题不存在。这些问题确实存在，这是事实。即使已经制定了一个理想的组织构建计划，也不可能做到把全部现有人员的工作都分派得很完美，需要对某些工作做些小调整以从各方面来适应在这些岗位上工作的人。但是，这些调整是为了应对人格中某些特质而有意暂时偏离正常的规范，这样可以避免员工身陷一个难以正常运转的组织。例如，如果组织出现如下情况将难以运转：格林总是喜欢将两种不可能同时承担的职责结合在一起；或者怀特是一个“帝国强人”，他总是爱管他不该管的事情；或者布莱克总是很关心食堂的工作情况，所以如果把他提拔为销售经理，他可能仍旧会继续关注面包圈在公司内部的销售情况，而公司的主要产品却是战舰。

这也就是说，组织问题应当按照正确的秩序进行处理。需要做出人员调整就做出调整。组织的创立者一开始制定出计划和要达成的目标，如果有理想的人力资源，那么只需要对少数人做出调整，与前面所说的那种符合逻辑的简单方法相差不远。应该能够料想会出现这样或那样的问题，因此只要一开始做好计划，问题就会解决得更加顺利，而且公司的设备也会运转得更好。如果一开始就从考虑员工的各种特点出发，试图根据不同的体形、高矮和肤色来安排员工的工作，这是在拼接一床被子而不是建立一个组织。

多数研究正式组织的专家都同意厄威克的这一观点。他们中多数人都强调没有固定的理想结构，也没有固定的能够最大程度地体现上

述原则的组织，达到最佳表现就很令人满意了。这也就意味着要对理想结构进行调整，以兼顾到每一个人(每一种环境)。而且，他们还竭力主张如果正式结构很有效，那么就不应当再改变这种结构。因此泰勒强调指出，如果不进行“思想革命”，科学管理永远不可能取得成功。法约尔在强调团队精神的重要性时，也认识到了这个问题。

但是，这些专家们并没有说明他们认为应当进行一场“思想革命”的原因，或者要使前面所讲的那些原则取得成功就必须发挥团队精神的原因，这也是事实。他们通常给出的惟一暗示就是，抵制科学管理是“人的本性”。但是，为什么“人的本性”会拒绝接受这些管理正式组织的原则呢?或许这些原则本身存在着导致人们采取抵制态度的某些因素。遗憾的是，专门评估正式组织管理原则的机构对人所产生的影响的研究工作做得太少。

研究正式组织的专家们还，提出了一个论点，这就是从长远来看，按照一定逻辑建立起的合乎理性的组织比随意建立起来的组织更具人性化。他们指出，不按照一个符合逻辑的计划建立起来的组织不仅不合理、残酷，而且会导致浪费和工作效率低下。说它不合理，是因为必须先有计划。例如，不事先明确某人的职位和地位，就给他支付大笔薪水是不合理的。说它残酷，是因为从长远看，没有一个清晰的组织结构，最终会使组织的参与者遭受痛苦。说它会导致浪费，是因为如果不事先规定好任务，就不可能制定出合理的培训、晋升、罢免和退休政策。说它效率低下，是因为组织的成败依赖于人的个性，“人治”的组织会导致“玩弄政治”，玛丽·福利特称之为“可悲的

高压政治形式。”

遗憾的是，行为学家们对这些论点的正确性表示怀疑，因为这些论点暗含着这样一层意思，如果按照一定逻辑事先设计好的组织结构不被认可，那么剩下的惟一选择就是仅凭人的一时冲动和一时的想法来决定组织结构，根本不需要事先设计组织结构。有些研究人际关系的研究人员也认为，制定正式组织的结构不“好”，在建立和管理组织的过程中人的因素是最重要的。但是，最近对现有研究报告所做的分析清楚地表明，组织作为一个崇尚自我实现的有机体的重要性，正日益得到那些过去将目光主要放在个人身上的研究人员的重视。”

关于正式组织的一些基本原则

无论是过去还是现在，研究传统组织的专家们一般都是按照组织所遵循的某些基本原则(确切地说是某些假定)来构建他们的“人性化组织”。有许多人，如厄威克、穆尼、霍尔登、法约尔、丹尼森、布朗、古利克、怀特、高斯、斯特内(stene)、霍普夫以及泰勒，都对这些原则进行了阐述。

尽管这些原则受到行为学家们的抨击，但至今尚没有明确提出一套更为有效的关于正式组织的原则。因此，我们将这些原则视为已被认可的研究成果来加以运用，当然，条件是在运用这些原则时必须遵从其定义。

在介绍这些原则之前，我们要提醒读者注意非常重要的一点，也就是吉莱斯皮所指出的，这些原则的形成根源可以追溯到“工业经济学所遵循的某些原则”，其中最重要的是工业革命的缔造者们对经济

所持的一种基本假定，即在完成任务的过程中“集中力量做好有限的几件事情可以提高产品的数量和质量。”按照这种假定，我们可以得出的结论是，专业化可以提高一个人的工作效率。

任务(工作)专业化原则。集中力量做好有限的几件事情可以提高产品的数量和质量，因此如果将分配给组织成员的任务专业化，必然可以提高组织和管理的效率。

例如，戴维斯(DaVis)、坎特(Canter)和霍夫曼(Hoffman)指出，最大限度地降低直接生产成本的标准对分配工作任务影响最大。这一观点也得到了马克斯(Marks)“的认同。他们接着指出，通过细化工作中的各种技能，降低在技能方面对员工的要求，进而减少学习时间，就能达到这一标准。这些方法内含三个假设：(1)如果分派给员工的任务得到专业化，其工作效率就会提高；(2)在确定岗位责任时，可以找到一种使工作速度更高的最佳方式；(3)使用智能化机器，可以消除个性中的个体差异给工作带来的影响。

但如果考虑到个性的各种属性，这些假设就会产生许多问题。其一，我们已经认识到，人的个性是逐渐成熟的，是一个充满感情的自我参与过程。在走向成熟的过程中，个性的构成不断扩张、不断融合，形成一个独特的有机体。不是不可能，但很难设想这个过程可以被中止。忽视最终形成的个性中的个体差异，也就是忽视自我实现。其二，任务专业化后的个人能力只能得到部分发挥，并且随着专业化程度的提高，工作的复杂性会降低，或者说工作将变得更为机械。研究表明，简单、重复的工作在员工心理上得不到重视。因此，此原则违背了对

健康成人个性的三个基本认识。它限制了自我实现，发挥的只是员工很少一部分能力，而且还是肤浅表面的，不能提供健康个性所需的“不断挑战”。

威伦斯基和勒博克斯正确地指出，任务专业化会导致工作中所用到的那一点点能力变得非常重要，能力上的细微差别可能导致工作成绩大不相同。因此，技能水平不同的两名铲车工或者两名钻孔工其工作成绩会差别很大。具有讽刺意味的是，这种技能对健康成熟的员工来说越来越重要，尽管在工作中发挥的只是他很少一部分能力(且不能在心理上激起他的挑战性)，他却应当感到是在做一件令自己满意的工作，而实际上他的感受可能正好相反。因此，任务专业化后，健康的成人不能在工作中使自己的能力得到充分发挥，却要求他对此“感觉良好”！

在这种情况下，不仅个人受到影响，整个社会结构也因此而改变。威伦斯基和勒博克斯在同一份分析报告中指出，如此强调人的能力，使得“你是谁”远不如“你能做什么”来得重要，因此，社会文化开始转向推崇那些相当肤浅的追逐物质利益的行为。

命令链原则。任务专业化原则要求将组织分成若干部门，各部门都有各自的目标和专门任务。但是，这些热衷于完成各自任务的众多部门并不能构成一个组织，只有按照一定的模式，在各部门间建立起相互关系之后，才能形成真正的组织。按照专业化的逻辑，组织的设计者们要设立一个新职能(领导职能)，其主要职责是对各部门间的相互关系加以控制、指导和协调，以确保每部门都在竭尽全力地完成任

务。因此，这也是一种假定，即按照一定的权力等级将这些部门组织起来，上一级指导和控制下一级，一级指导和控制一级，就可以提高管理和组织的效率。

如果正在考虑组建的部门是由一个个的人所构成的，那么就必須激励他们接受对其行为的指导、控制和协调。为此，必須正式赋予领导雇用、辞退、奖惩员工的权力，以按照组织目标塑造员工行为。

这样做的结果就会使得组织中的每一个人都处于依赖、被动和从属于领导者的地位，从而导致他们无法掌控自己的工作环境。在这种情况下，人们的眼光将变得短浅，因为他们没有足够的信息来预测其未来。马丁(Madin)指出，“人们决策时的眼光之长短往往取决于其所所在的管理层级，层级越高者，其眼光越长远。”在这方面，各管理层之间存在显著的差别(精度为 0.01)，层级较低者处理的一般都是眼前的问题，而层级较高者处理的则是影响长远的问题。正式组织所要求的这些条件会使人格发展趋势中的四个趋势受到阻碍。被动从属、缺乏控制权和只考虑眼前是不成熟的表现，作为一个成年人不应该如此。

在这样的职位上工作比较困难，已为大家所公认，为此正式组织的设计者们提出了三种基本的解决方式。其一，给那些工作得很好，虽然仍处于依赖、从属和被动地位但工作未受影响的人施以重奖，而且应当从物质和精神两方面来奖励。但是，由于工作专业化的本质所决定，从精神上给予奖励难以做到。因此，从物质上给生产部门的员工以重奖就变得非常重要。这种方式不仅没有从根本上解决工作中存

在的问题(困难正是因此而起), 反而又产生了一些新问题。从本质上讲, 这种做法不过是补偿员工对工作的不满情绪, 给予的奖励和支付的工资使他们能够在工作之外得到满足。因此, 管理层是在促使员工养成一种心态, 使他们感到自己的不满情绪是由工作带来的, 他们得到的奖励就是工资, 是对其不满的补偿。如果要得到满足, 必须到组织之外去寻找。

更糟糕的是, 上述方式也内含三个有悖于对人格的基本认识的假设。首先, 这种方式基于这样一种假设, 即人作为一个整体是能够将其人格割裂开的, 因而当他获知虽然对工作有诸多不满, 但获得的补偿可以令他在工作之外得到满足, 并因此而感到满意; 其次, 员工最感兴趣的是如何得到最大的经济利益; 最后, 最好将员工作为独立的生产者予以奖励, 而忽视了工作群体的作用。如果他工作干得很好, 就应当受到奖励。反之则应当受到惩罚, 而不管他做得不好的原因是因为受到群体内某些非正式因素的影响。

其二, 要拥有技术能力强、不主观、有理性且忠于组织的领导者。这也就是假设, 如果领导者们在技术方面能力很强, 就不会“受人蒙蔽”, 也会因此而得到员工们的尊敬。领导者们应当客观而理性, 应当成为正式组织所蕴含的理性的化身。所谓要有理性, 是指他们在工作中应该避免掺杂个人情感。正如一位高管所说, “我们尽力使工作不受自己个性的影响。”领导者还必须处事公平, 在评价他人时不受个人好恶的影响。最后, 领导者必须对组织忠诚, 这样他才能教导员工们要忠诚。泰勒、法约尔等人都认为忠诚对员工来说十分重要。

尽管这一方式非常好，但也违背了人格发展的几个基本属性。如果员工尊敬某人是因为他的所作所为而非他的人品，那么他就丧失了成长过程中逐渐培养起来并建立在全面自我评价基础之上的正直感。而且，要求领导者在工作中超脱其人格就是让他停止实现自我，只要他活着就不可能做到这一点。那位高管可能想在工作中做到超然，但人是一个总在不断追求自我实现的有机体，这是对人格发展的基本认识。就公正而言，也会产生类似问题，没有人能够做到绝对公正。正如前面所说，当我们在评价某人或某事时，总会受到自我概念的支配。罗洛·梅指出，做到公正的最好办法就是你觉得应该倾向于谁就倾向于谁，但在决策时要注意到这种偏袒以便对其进行“纠正”。最后，如果一位领导者在前面假设的条件下能够做到对组织忠诚，那么就可能有足够的理由怀疑其人格是否健康。

其三是由很多坚持认为正式组织必须遵循上述原则的人提出来的，也就是让下属相互竞争位于组织权力阶梯中的职位，以激励其工作的主动性和创造性。这一方式一般被称为“下层社会假设”(the rabble hypothesis)。按照这种假设，员工们会受到激励，努力在权力阶梯上寻求升迁。一些坚持认为正式组织必须遵循上述原则的人又补充了一个假设，即竞争越来越稀少的职位(越往上职位少)，将能提高竞争者的工作效率。威廉斯(Williams)做了一些对比试验，实验结果表明，后一种假设并不一定成立。处于竞争环境中的人学到的知识，并不一定比处于非竞争环境中的人多。多伊奇在做了大量的对比试验后，得出的结论也支持威廉斯的观点，并进一步指出竞争环境往往会

使压力和冲突加剧，从而降低工作效率。利维(Levy)和弗里德曼证实了多伊奇的发现，并认为在竞争环境中容易患精神疾病。

统一指挥原则。如果对部门内每个人的工作都加以专业化，那么每个部门的工作目标或者目的也必须加以专业化。统一指挥原则提出，如果每个部门都在领导者的统一规划和指导下完成一个(或一系列)高度专业化的活动，那就可以提高组织的工作效率。

这就意味着，员工为之努力奋斗的目标、实现目标的途径以及实现目标所要克服困难的大小，都由领导者来规定和控制。假若制定的工作目标不能使员工全身心地投入(也就是这些目标只与员工的外在需求有关)，那么这将产生一个导致心理受挫的最佳环境。读者也许能回想起，对健康人格的基本认识中，渴望获得心理上的成功就是其中之一。当人们能够根据自身的内在需要以及完成目标所要克服困难的大小来确定要实现的目标时，就获得了心理上的成功。

控制幅度原则。此原则宣称，通过把领导者的控制幅度限制在五六个在工作上有互动关系的下属之内，就能提高管理效率。

戴尔在对 100 家大型组织所采用的组织原则及常规做法进行广泛研究之后，得出的结论认为，管理者的控制幅度常常超过这一限度。沃西(Worthy)”介绍说，他所在组织的最高管理层其控制幅度远远超过理论上的限度，这种现象已十分普遍。最后，索亚宁(Suojanen)”对目前讨论控制幅度的文章进行了评论，他认为控制幅度不再合理，对较大型的政府机构和企业来说尤其如此。希利(Healey)对可代表多数主要行业的 620 家公司其控制幅度的实践情况进行了细致深入的

调查，得出了与索亚宁不一样的结论。他指出，控制幅度这一概念在公司中得到了实际运用，并且公司在尽量按照理论上的做法来执行。例如，只要管理者有选择的余地，他们就会将其下属的人数限制在 5 个以内。米勒(Miller)仔细研读了有关人的理解力方面的文章，并对一小组人进行了一项有趣的实验。他得出结论说，人或许在接收、判断、记忆和交流信息方面天生就受到一定的限制。他指出，人数只要超过 7 个，情况就会变得非常复杂，必须通过对这些人的信息进行分组、归类、评判、概括和组织来加以简化。这个结果为证明一个与控制幅度相类似的概念的成立提供了直接证据。

厄威克最近发表了一篇文章，批评那些对控制幅度这一原则持批评态度的人。他指出，在沃西所在的那个组织中，上级对下属的控制幅度超过了 5 人，但下属的工作相互之间没有关联。他们都是采购员，所采购的物品事先已有明确规定，因此他们之间在工作上互不牵扯。

西蒙对这一原则持批评态度，其根据是执行这一原则会扩大不同部门人员之间的“管理距离”，而“管理距离”的扩大又违反了正式组织所遵循的另一原则，即“在一个组织中，将完成一件事情所必须通过的组织层级减至最少，就可以提高管理效率。”西蒙还指出，执行控制幅度原则不可避免地会增加一些繁杂的程序，因为不同部门人员之间的每一次工作联系，都必须通过共同的上级才能完成，无论是要越过几级才能找到这个共同上级，在时间和精力上都会造成不必要的浪费。

惠斯勒(Whisler)指出，不同部门人员之间管理距离的扩大和组织

层级的增加，会给最高管理者的信息沟通带来问题。例如，最高管理者拥有最终决策权，他对信息的需求更大，流向他的信息也更多，相应地他处理这些信息的时间也就较少，久而久之，他就必须依靠下属来对这些信息进行简化处理。

马丁在其报告中也得出类似结论。他发现，一个人所在的管理职位越高，决策的内容也就越抽象。例如，生产报告通常都是由生产部门的人员撰写，而反映员工精神道德风貌的报告在很大程度上则是由管理者根据下属的意见来写。

控制幅度原则还有一个局限性，它会使权力阶梯中最底层人员的支配权越来越小，眼光也变得越来越短浅。如此一来，又会令员工置身于一种预先就认定他们尚未成熟的工作环境之中。

尽管不同部门人员之间的距离扩大了(因为必须找到一个共同上级)，但在同一部门中，上下级之间的管理距离却缩小了。正如怀特(Whyte)指出，控制幅度原则，即把下属人数限制在最小范围内，非常强调严密监督。严密监督会使下属在工作中变得被动，并且依赖和从属于领导者。严密监督还会把控制权完全掌握在上级手中。因此，我们有不可争辩的理由得出这样的结论：如果按照控制幅度原则来执行，即把下属的人数控制在最小范围之内，将会使下属在工作中变得更加被动，更加依赖和服从，这又是一种典型的需要不成熟下属的工作环境。

成熟人格与正式组织之间的根本矛盾

把有关正式组织所遵循的那些原则对个人产生影响的证据综合

起来，便可得出这样的结论：在健康人格的发展趋势与正式组织的各种要求之间，存在着根本的矛盾。如果按照理论上的定义来执行有关正式组织的原则，那么员工就会工作在这样一个环境之中：(1)他们对自己的工作基本上没有控制权；(2)期望他们处于被动、依赖、从属的状态；(3)期望他们只考虑眼前的问题；(4)只能发挥出有限的几种表面的、没有智力深度的能力，并且还受到怂恿，要不断地重视和完善这几种能力；(5)期望他们在可能导致心理问题的环境中完成生产任务。

所有这些特点都与我们所认定的一个健康成人的需要(参见第2章)不相符，而与沐浴在我们文化之中的婴儿的需要更为一致。因此，事实上的情况就是，组织愿意向员工支付高薪并给以足够的资历，但前提条件是，要求这些人格成熟的成年人要愿意一天8小时都像一个未成年人那样来表现自己!如果这一分析成立，那么这种不一致的矛盾就是不可避免的根本矛盾，并且在以下情况下还会日趋加剧：(1)员工越来越成熟；(2)(按照上述原则建立起来的正式组织)为了取得最高的效率而完全按照那些原则的要求来确定组织结构；(3)在命令链中的职位越来越低；(4)工作变得越来越机械化(即具有生产流水线的特点)。

与人格的发展趋势一样，构画出来的正式组织也只是一个模型。显然没有哪家公司会不折不扣地采用这些原则。有很多案例表明，在实际情况中会不断地对这些原则加以修改。但是，提出这些原则的人可能会为自己的立场辩护，说正是由于这些原因，才会导致人际关系

方面出现许多问题，因而应当原原本本地遵照执行这些原则。

在提出人格发展趋势模型和正式组织模型时，我们假定了每种模型可能遇到的极端情况，其目的是为了我们的分析和得出的结论更加突出。对极端情况加以讨论，可以使我们的立场更加清楚，但我们并没有就此假定在实际生活中遇到的都是极端情况(即每个人总想变得更加成熟，正式组织总想使员工越来越被动和依赖)。事实上，在后面几章中我们将提供大量证据，证明存在着与此相反的趋势。

这一模型可以用来示意模型中每一成分接近极端情况的程度，然后预测将会出现的问题。例如，在第7章中，我们就用了无数事例来说明，管理层如何主动想方设法消除这种根本矛盾。

不难理解为什么研究组织行为的学者会认为，不成熟的人，甚至大脑发育迟缓的人，能成为最佳员工。支持这一假定的有记载的案例较为鲜见，究其原因可能是因为这个问题比较“麻烦”。在布伦南(Brennan)出版的书中可以找到一些案例，说明如果对这一问题进行系统研究可以得到什么结论。他在书中列举了尤蒂卡编织厂的案例。该厂在1917年与罗马智障女子学院达成协议，雇用了24名智力年龄在6~10岁的女工。由于这些女工工作得相当出色，所以战争结束后，该厂仍然继续雇用她们。事实上，这家工厂为其下属的另一家工厂又雇用了40名智障女工，而且该工厂的经理们对她们的工作也备加赞赏。

他们在几份重要的报告中这样写道：

当公司经营状况不好需要裁员时，“被辞退”的智障女工所占比

例决不会比被辞退的智力正常的女工所占比例高；她们上班准时、习惯好、举止不轻浮，也不热衷于“闲言碎语”。她们与正常人同工同酬，几乎在车间里的每一道工序上都能看到她们劳动的身影，而且工作非常出色。”

一家无线电有限责任公司试验性地雇用了5名弱智的年轻人，该公司经理对他们是这样评价的：

……其中3位女工与同年龄组其他智力正常的女工相比，工作更为出色。被安排在店里工作的那位男工，其工作成绩也令人满意……还有一位的工作虽然有些问题，但看来只要把他安排在适合他的工作岗位上，他就能非常努力地工作。

这5位弱智员工在工作中都很安静、有礼貌、行为端正，而且服从上司。他们诚实、不欺骗、不隐瞒事实，给公司经理留下了非常深刻的印象。一年之后，经理对他们还有这样的评价：

这些女工在工作中的表现证明了她们非常循规蹈矩，特别服从上司，非常诚实和值得依赖。她们完成任务的效率之高令人惊异，令人很难想像她们竟是智力低于同龄人的智障人士。”她们的出勤率非常高，她们的行为与同龄的正常员工相比如果有什么不同的话，那就是肯定比那些人做得好。

我们现在再来查看一下文献，看其是否有针对正式组织的属性导致员工依赖和服从上司以及对员工产生影响的一些观点。遗憾的是，重点研究正式组织对个人(视领导力为“不变”量)产生影响的文献微乎其微。

或许能够找到的基于统一指挥和任务专业化的正式组织对个人产生影响的最好证据，就是巴维拉斯(Bavelas)和莱维特在对组织内部的沟通问题进行初步研究之后得出的结论。他们的结论得到了海斯(Heise)和米勒以及肖(Shaw)和罗瑟查尔德(Rothchild)的肯定。他们重点研究的问题是——采用某些沟通模式时的工作效率，是否会比采用另一些沟通模式时的工作效率好得多?他们得出的结论清楚地表明，如果采用的沟通模式是某人处于沟通网络的“中心”位置，他可以像公司里的管理者那样控制这个沟通网络，那么他或许就会被选为领导者，成为这个群体中士气最高的人。可是，那些依赖于他(即上司)的人则会感到沮丧和迷茫，士气更为低落，并且会迁怒于沟通网络中的其他人。古茨科(Guetzkow)和西蒙不仅支持得出的这些结论，而且还通过改进实验方法来提供更为有力的证据支持这一假设，即在所有沟通模式中，“轮式”(wheel)结构带来的组织问题最少，可以使群体以最快的速度组织起来，解决具体的问题。

阿伦斯伯格提供了更有利的间接证据。他“重新拜读”了著名的霍桑研究(Hawthorne Studies)文献，发现其中报道的有关继电器生产流水线的实验结果，是在把那些女工置于如下的工作环境中时才得出的：(1)把她们作为“重要”实验的“主体”；(2)鼓励她们参与与其工作相关的决策；(3)只要她们证明“我们没有上司”，就让她们选举出自己的上司。显然这些条件是对现代产业中员工从属于上司这种基本劳动关系的彻底改变。

巴基对失业员工展开的研究，提供了很多证据，证明员工对自己

和老板在权力控制方面体现出的差别非常清楚。这些证据表明，不管老板的个性如何，员工对老板的看法都是一样的，即老板就是有权力实现自己目标的人，而员工自己则没有这种权力。例如，一位员工给老板下的定义是：“如果他决定做某件事情，他就能够去做。”另一位则说：“有些人有足够的(权力)，也有足够高的地位，所以他们说的话就管用……能这样做的人一般都不是被你称之为员工的人。”

布劳在对一家联邦执法机构的部门结构进行研究之后指出，尽管在最大限度地缩小上下级之间的社会距离方面刻意做出了努力，领导者们也试图在工作中做到“民主”，但这些上司还是经常会在不经意间表现出自己与下属之间存在着一种正式的权力关系。因此，即使有一些非正式的原则强调在组织中要形成一种平等的气氛，领导者们也有意识地使自己做得更加“民主”，但是正式的组织结构依然会对领导者产生影响，使其行为趋向于专制。

不仅上司会“不自觉地采用”一种比较专制的领导作风，下属也会“不自觉地采取”一种依赖和服从的态度，即使上司要求他们在工作中更加积极主动。正如一位下属所说：“我的意见很多时候都与上司相左，但我保持缄默，只是微笑着说‘是的’，因为他是给我的工作成绩打分的人。”布劳接着说：

官僚权力并不是基于下属对上司本人的拥戴或尊敬，而是基于上司拥有给下属工作成绩打分的权力。官员们能否晋升，甚至能否保住他们的公职，都取决于他们的上司定期给他们的工作成绩打出的分数……那些人坚持认为，上司这样做是在履行他们发布命令的职责，

“是他们的工作”，其实就是在强调下属对上司的顺从并不是屈从于上司的意志，而是遵从已被全社会所接受的那些抽象原则，无论是从上司的角度还是从下属的角度来看都是如此。

在对文献进行广泛研究的基础上，吉布(Gibb)、布劳、比尔施塔特(Bierstedt)得出结论认为，将基于正式组织的正式领导地位（统治力或权力）与非正式领导地位（领导力）区分开来十分重要。例如，吉布说：

从定义上讲，应当把领导力与统治力压分开来。其主要差别体现在：(i)统治力是通过制度来确立的，而不是由于某个人在实现群体目标方面做出了贡献，得到群体成员的认可而获得的。(ii)群体目标是统治者根据他的利益来制定的，而不是由群体内部共同决定的。(iii)当组织中人与人之间是一种统治与被统治的关系时，在实现既定目标的过程中，就很难或根本不会有相同的意识或采取统一的行动。(iv)在统治与被统治的关系中，群体成员与统治者之间的社会距离会很大，而且统治者会竭力保持这种距离，这有助于他们对群体进行高压统治。(v)在多数情况下，这两种形式的影响力就其行使权力的根源而言，有着根本的不同。领导者的权力是由他所在群体的成员，即他的追随者们自然而然地赋予他的。而统治者的权力来自于他拥有某种超越群体的权力，能够凌驾于群体成员之上，这种就不能称之为他的追随者。而如果不接受他的统治就要受到惩罚，因而是接受他的统治而非追随于他。企业管理者就是这样一个典型的例子。他的权力来自于他在组织中的职位，而组织中的成员，也就是他的下属受到许多条条

框框的限制。下属必须服从指挥、接受统治，这是下属作为组织成员所必须承担的部分职责，如果拒绝这么做，就会失去成员资格，就会受到相应的惩罚。

卡特(Carter)做过一些对比试验，对“由自下而上产生的”和“由上级任命的”领导者的行为进行了有趣的对比研究。通过试验，他非常强调正式组织内在权力和地位的重要性。他总结说，与上级任命的领导者相比，自下而上产生的领导者往往更加注意维护自己的意志，为自己提出的建议辩解，敢于表达自己的意见并与他人争辩。试验数据表明，上级任命的领导者显然觉得他拥有权力和地位，因而没有必要像自下而上产生的领导者那样竭力去保住自己的职位。

弗莱希曼(neishman)在描述领导力的培训过程时，也强调说，下属依赖上司以及以领导者为中心的倾向十分明显。他指出，尽管下属在接受领导力的培训，但其领导风格往往还是与他们的上司如出一辙。

如果忽略韦伯就官僚组织研究发表的经典著作，那么对文献的研究也许就不能称之为全面。这里最重要的是要牢记，韦伯把官僚组织(正式组织)看做是“迄今为止形成的一种最为有效的社会组织形式。”他坚持说，官僚组织是当代所有社会典型的组织形式之一，在工业界、科学界、宗教界，包括政府在内，都很普遍。“事实上，可以这么说，他没有发现在这方面资本主义和社会主义有什么区别，因为这两者都是由(某种形式的)正式组织构成的，这是它们共同的基本特点。“假若马克思认为员工们一无所有，反抗使他们打破了套在脖子上的枷锁的

话，韦伯则反驳说，反抗会令员工们真的一无所获。”与马克思不同，韦伯描绘的是一幅有关官僚机构的“玫瑰色”图片，而默顿则试图在这两种观点之间保持一种平衡。默顿在其著作中，开篇即以清晰、简洁的语言描述了正式组织的一些基本条件。我们再次注意到，作者在这篇文章中十分强调正式组织存在着一种固有的权力结构，而且这种结构不会因权力拥有者不同的领导模式而有所改变。

权力是一种得到大家公认的地位的产物，它属于职位，而非职位上履行相应职责的人。权力的执行，通常是在事先已制定好的组织规则的框架内进行。组织正式确立了权力系统中各职位之间的关系，并明确限定了不同职位上人之间的社会距离。这种正式性还体现在组织成员的交往活动必须遵守一定的规则。这些规则比较复杂，它象征并维持各职位之间的“权力等级”，与权力系统中权力的分配密不可分。它通过使管理者在工作中按照组织事先制定的规则展开交往，从而达到最大限度地减少摩擦之目的……

查尔斯·沃克(Charles Walker)、罗伯特·格斯特(Robert Guest)和阿瑟·特纳(Arthur Turner)一直在对生产流水线(这是组织结构中任务高度专业化的一个例证)以及管理方式对员工的影响进行研究。他们的研究表明，组织利用流水线这种大规模生产方式，对员工产生影响的程度及性质，与管理者的个性无关。沃克和格斯特说，(180人中)90%的员工不喜欢他们所做的工作，因为他们的工作呆板、机械、技术含量低、分工太细，而且对智力的要求也低。研究结果还表明，员工们对工作的厌恶程度与工作大规模生产的程度以及他们对管理

层依赖的程度成正比。该研究小组所做的第二个研究项目也证实了这些研究成果。

特纳根据第二个研究项目的研究成果发表了一篇文章，在文章中他详述了生产流水线对员工产生的影响。员工们尤其厌恶流水线机械的工作方式，因为这使得他们(1)对自己工作的控制力降低；(2)变得被动、依赖，并从属于一种机械的工作流程；(3)质量上不求精益求精，只求达到可接受的最低标准。特纳指出，员工们对他们不得不做的那些技能要求低、重复使用某种技能的工作感到十分不满。这些研究结果可以理解，因为流水线对员工的要求与一个成熟人的需要背道而驰。最后，在流水线上工作缺少人情味，员工们总是默默无闻，这些特点也与员工们“自我完善”的需要以及自我价值观相悖。

特纳在对两个组织进行研究之后，还获得了一些间接证据。在这两个组织中，员工的工作热情随着领导管理强度的降低而升高。被动的领导方式(即领导很少与员工接触)可以使来自上层的压力降至最低，从而使员工感到“自己对自己承担了更多的责任”(即他们可以成为自己的主人)。在接受调查的人中(整个组织抽样调查了约 300 人)，91%以上的人认为，被动的领导方式(即“我们几乎没与老板交谈过”)使他们感到是自己在主宰自己，因而降低了来自上层的潜在压力。但是，也有同样多的人反映，他们依然能够感受到工作方式以及公司的组织方式给他们带来的压力。例如，一位银行出纳说：

如果 B 先生在密切地监督着我们，我简直不知道该做什么，他这样做给我们的压力非常大。实际上我和他难得一见，他不管我对我来

说很好。我这样说，请不要产生误解，我并不是觉得我没有上司，我有一位上司。我知道我总是有一位上司，无论他是 B 先生或 X 先生。

有些工会领导人意识到，正式组织将员工置于从属地位，使他们对工作环境感到不满。许多工会领导人反映说，管理方式(与领导者的个性无关)本身“不可避免地”带有某些让员工感到厌恶的因素，因为员工们认为是管理者(管理者代表着正式组织)使他们置身于不满意的环境之中。这可能就是许多工会领导人并不渴望获得掌控管理层政治权利的一个原因。

例如，格林先生说：“必须认真区分行使劳工权与行使管理权之间的差别，有些人提出的工会应当和管理层共同参与企业管理的观点是不恰当的，也是不可能接受的。”默里先生赞同格林先生的观点，他说：“减轻老板或管理层承担的建设成功企业的责任，是任何企业的员工都认为最行不通或者最不希望发生的事。”

这两位工会领导人担心发生的事，在挪威、英国和荷兰等一些国家都是业已存在的事实。这些国家的工会领导人对各自国家经济的健康发展负有部分或间接的责任(因为那些代表劳工的党派拥有强大的政治权力)。工会领导人常常会向员工们“兜售”工作研究、科学管理以及提高生产率的方法等。很多员工感到，他们的国家领导人在观点上与企业管理层的观点更相近，而不是与工会领导人更相近。”总之，美国的工会领导人可能会意识到，由于正式组织的属性所带来的影响，即使他们是十分理想的管理者，他们与员工之间在人际关系方面也依然会存在一些问题。

小结

通过分析，我们得出结论，认为正式组织所遵循的那些原则对一个健康个体提出的要求与正常的心理需要不相符，正是由于这种根本矛盾，会使组织中的员工遭受挫折，产生抵触情绪，有失败感，并且变得目光短浅。

通过试验得到的证据揭示了正式组织的这一特点，并证实了我们做出的假设，即正式组织结构带来的根本性影响就是使员工产生依赖、服从和被动感，并且迫使员工在工作中发挥的只是他们很少一部分而且是不太重要的能力。

在下一章中，我们收集了一些试验数据，以证明正如我们所预测的，员工们的确会感到沮丧、冲突、有失败感和挫折感，以及变得目光短浅。这些数据还揭示出这些现象可能带来的后果。

第四章 个体与群体的适应性行为

定义了个性和正式组织的基本属性之后，我们推导出这样一个概念，即健康的个体会由于正式组织的需要而封闭或抑制自我实现。从这一命题可以进一步得出另外一个推论，即这种基本的心理失调所带来的结果是，健康的个体将容易有挫折感、冲突感、失败感和短视行为。

本章将从一些著作中抽取一些证据，证明确实存在这些情况，并展示它们对组织的影响。

本章所采用的研究方法是对实际组织中存在受挫、抵触、失败和短视等行为的观察。这种研究方法潜在的逻辑是，如果被观，察的个

人所表现出来的行为与遭受挫折、冲突、失败和短视的人预期出现(根据研究成果)的行为相一致,那么就可以说,在他们身上实际发生了这四种情况。这里所用的逻辑推理是,如果 A(受到挫折)存在,则 B(攻击)将出现。如果 B 存在(观察到员工有攻击行为),则 A 也存在(挫折存在)。虽然这是一种以后果反推前因的方法,但是正如我们在第 1 章中所指出的,自然科学和社会科学利用这种分析方法都已经取得了长足的进步。

在此我们还需要指出的是,目前的研究重点是员工在组织史的适应性行为。就组织对环境的适应性行为而言,已经完成了一些研究工作(还有许多亟待研究的问题)。”待到我们对“内部”和“外部”的适应性行为都有了足够的认识之后,更加完备的组织理论就将诞生。

个体的适应性行为

如果使用任务专业化、统一指挥、命令链、控制幅度等“组织”原则对正式组织进行定义,假若这些原则应用正确,那么员工在其工作环境中将表现为对领导者的依赖、从属和服从,他们发挥出来的只是很小的一部分能力(重要能力可能根本就未发挥)。随着员工在命令链中所处位置的降低,和工作中大规模生产特点的日益明显,被动、依赖和服从的程度也将上升。结果是,我们可以假定正式组织会给一个健康的个人以失败与挫折、短视和冲突的感觉。。

如果这一假定成立,员工受到的影响与假定的一致,那么我们就可以转向现有的关于冲突、挫折、失败和短视的研究成果,探索人们对这些情况如何做出反应,然后观察员工是否真的表现出这样的行

为。

我们首先研究冲突。当正式组织对员工的要求与员工本人的需求相对立时，员工就会遭遇冲突。随着对立程度的加深，员工会越来越明显地感觉到，个人需求的满足阻碍了正式组织需求的满足。研究结果表明，面对这种冲突，员工可以表现出几种可能的反应方式。

员工可以离开冲突环境。他可以暂时或永远离开这个组织；或者努力升迁，直至升到很少发生冲突的位置；或者调换到工作流程中的另一个工作岗位，新岗位带来的新鲜感可能使其获得暂时的满足感。

员工可能会降低某些因素(组织或个人)的心理重要性。当需要在组织和个人之间做出选择时，他的决定可能是“让组织见鬼去吧”，从而为满足自己的需求扫清道路。这种适应方式带来的结果就是，对被排斥因素抱以冷漠、缺乏兴趣、少参与和降低忠诚度。

如果员工选择继续留在冲突环境中，将导致压力进一步加大。面对挫折，员工可能采取的适应性行为包括：(1)退缩，也就是降低成熟度和效率；(2)放弃并离开这一环境；(3)变得好斗、敌视和抨击使之遭受挫折的人，变得容易指责他人；(4)什么也不做，继续留在冲突中，这种选择会导致出现更大的压力。

失败，会导致员工表现出下列适应性行为：(1)失去对工作的兴趣；(2)失去自信心；(3)更容易放弃；(4)降低工作标准；(5)害怕承担新的任务；(6)预见有更多的失败；(7)倾向于指责他人。

最后，短视会导致员工感觉到：(1)不确定；(2)不安全；(3)如果以上两种感觉变得很强烈，将导致员工进一步退缩。

所有这些行为的表现方式可能会同时兼有。遇到挫折、失败、冲突和短视的员工，可能会表现出以下行为方式中的一种或者几种：

1. 他可能选择离开这个组织(但是他能去哪儿呢?大多数其他公司也采用相同的组织方式)。

2. 他可能会努力工作,一直得到提升,直至最终成为公司总裁(但是有多少人能够成为公司总裁呢?)。

3. 他可能坚持自己的自我概念,使用防卫机制来适应环境。

4. 面临冲突时,他可能会自己“施加压力”,迫使自己留下来,同时尽可能降低工作标准,使自己变得冷漠和失去兴趣。

5. 这种冷漠和失去兴趣会致使员工更加重视物质奖励,而轻视人性奖励或者非物质奖励。

6. 虽然不能直接从上述论述中推导出这样一个假设,但是员工可能会教育自己的子女不要期望在工作中寻找满足感,而是要争取挣一份好工资,好好地在公司之外“生活”(正式组织专家就是这样教育员工的)。做出如此假设的根据是,人类会按照自己的自我概念来评估生活这一已知属性(第2章)。如果员工的自我概念把偷懒、了解内幕、定额限制视为“好的”行为,通过文化传承,其子女也将会继承这种观点。

现在我们来看看已有的研究成果是否能够一一说明这些假设。

离开组织。遗憾的是,有关离开组织与正式组织结构之间关系的研究成果很少。格斯特对18位工龄在12—15年之间的装配线生产工人进行了研究。他们的工资与一般工业区的平均工资相差不多,或许

还稍高一些。在这些工人中，大多数都曾经从事机械、单调、重复的工作，这种工作需要的技能很少，工作方式也完全是预先设定好的。在接受采访时，他们都已经不再从事装配线工作。一半以上的人(18人中有 11 个)现在从事的是全职或兼职的户外工作。没有人再回去从事重复的工厂工作。大部分人的工资都低于原来水平。管理层对这些员工的评价都在中等或者中等以上。没有一位是“临时工”，而且他们的工龄都很长。

最常提到的离职原因是：机械、单调、缺乏多样性、所需技能太少、工作缺乏挑战性。这些因素都和任务专业化所带来的组织结构有关。它们妨碍了个性需求的表达，例如“控制自己的生活”、“使用人最重要的能力”、“需要相对独立”和自我意识与自我完善的需要。以下两段话能够反映这些人的感受：

石油公司的包装工：我觉得我的新工作是一种放松。现在我的前途更光明了。我觉得很轻松，不再紧张了，不再忙忙碌碌了。我真的很高兴离开原来那个地方。我喜欢一份独自从事的工作，这就是为什么我喜欢 Y 厂工作节奏很快的工作，而在原来的流水线上则会把人累死。

送货卡车司机：送货时我有时会顺道去看望在 Y 厂工作的老朋友们。他们说，“我们还以为你休假去了。”我说，“是的，很长很长的假。”所有的朋友都为我的离开而为我感到高兴。以前有人离开时，我也曾为他们高兴。我会感到遗憾，因为我会想念他们，但同时又会妒忌他们能够离开。过去我认为在 Y 厂工作很了不起，大家知道，

是制造汽车，但后来我每天上班时都惧怕走进这个地方。我憎恶这个地方，但是这样并不好。我现在做的这份工作，可以自己设定工作节奏，现在我好像觉得比以前更喜欢上夜班了。

也许有人会认为这些工人不具有一定的代表性，也许他们有些特别的个性使他们更倾向于反叛。但是，格斯特在另一项针对 382 名工人所做的研究报告中指出，绝大多数人都一致认为，如果他们能够离职的话，原因会和上述原因相同。格斯特在另一篇文章中指出，很多工厂表示愿意离职，但因为害怕很难找到新工作，特别是出于年龄方面的原因而无法放弃现在的工作。此外，放弃现在的工作，就意味着失去工龄的“保险”价值和公司的高工资。

曼(Mann)和鲍姆加特尔(Baumgartel)在其报告中指出，如果工作满足下列条件，男性工人在工作中的缺勤率将大大降低：(1)能够发挥他们(工人们)自认为很重要的技能；(2)允许他们在解决工作问题时有更大的发言权。这两个特点显然与运用自己的主要能力和拥有足够的把握局面的能力这两个个性特征相关。在另一项研究中，梅茨纳(Metzner)和曼指出，在与缺勤率相关的诸多因素中，有明显关联的是讨论问题的自由度、承担责任的大小以及在多大程度上能够发挥自己认为最重要的技能等。正如我们这项研究成果所指出的那样，这种关系在技术含量低的员工(白领)身上表现得尤为明显。从事低技术含量工作的员工感受到的冲突更多，因此也就更希望有机会能够展示他们更重要的能力，并且希望对其工作环境有更大的控制权。

塞格斯蒂特(Segelstedt)和伦德奎斯特(Lundquist)“在更大范围研

究的基础上所取得的成果肯定了上述结论。他们在报告中指出，男性工人之所以退出所从事的工作是因为他们觉得自己的能力没有得到恰当的发挥。从事低技术含量工作的工人们其“内部换岗”(即在组织内调换工作)率远远高于从事技术工作的工人。

努力升迁。似乎很少有研究工作把行政升职中的动态关系当做一种适应机制来进行重点研究。仅有的少数证据也是间接地来自各种组织的行政动机和行为研究。

按照我们设计的框架，我们可以推论，升迁型管理者应该是那些表现出不满足于处于依赖、被动、从属、冷漠状态或者只能使用一些表层能力的人。升迁型管理者应该表现出活动、指挥、独立的欲望，表现出控制他人权力的欲望，表现出发挥更多重要能力的欲望，表现出自我介入的欲望、控制局面的欲望和自我识别的需要。如果是这样，对管理者行为和动机的研究，应反映出管理者的需要表现与前面第二项中提到的需要相似。

现在我们来看看相关文献。戈登(Cordon)在其著作中，质疑金钱是否是管理者追求升迁的主要动机。他认为，金钱激励“基本上是大公司吸引所需业务领导力的最低条件”。他提出，权力、威望、安全、冒险、创造冲动和对群体的认同是作用更大 66 动机。科普兰赞同金钱激励并非最重要的动机，对于管理者来说，争取认同和威望是更重要的动机。格里芬(Griffin)提出，权力、威望、社会认同、竞争力、创造力、独立性是激励管理者的重要因素。罗珀(Roper)在完成了几项研究的基础上，得出这样一个结论：管理者努力争取的是对成就

的认可、职位的尊严、管理的自主和休闲方式的奖励美国国家工业委员会完成的一项研究报告指出，职位安全是重要性大于利益动机的一种激励。希克曼(Hickman)和库恩(Kuhn)在一项研究高层管理者努力工作的动机的详细报告中指出，虽然利益动机是一项重要的激励因素，但是这一动机向更长远的、更宽泛的动机转换的趋势正变得越来越明显，例如非经济性的精神奖励。”沃纳和阿贝格伦(Abegden)扩展了这种关于升迁型管理者的描述，他们指出，升迁型管理者是永远不会停下来休息、目标单一且充满压力感的个人。这种高度紧张和对目标的全力追逐使得他们没有兴趣、没有时间、也没有精力去从事与事业无关的其他活动。他们是不安分的，也不容易与其他人相处。他们的努力工作、目标单一和巨大动力使得他们疏远了自己的家庭、父母和亲朋好友。作为对这种孤立感做出的防卫性反应，他们开始不相信其他人，喜欢独自工作，结果却带来更大的孤独。阿吉里斯肯定地指出，升迁型管理者会表现出诸如主动、权力、指挥和独立的需要。

根据这些对管理者行为及其所面临问题的研究成果可以推断出，升迁型管理者在被迫表现为被动、依赖、服从和从属的环境中会产生极大的挫折感。怀特对 221 名来自颇具代表性的工业团体的男性管理者进行了采访和问卷调查，他描述了升迁型管理者所表现出的努力工作和高能量消耗。他们在报告中指出，平均每位管理者每周至少工作 45—48 小时的日工作时间、在办公室工作一个晚上、在家工作两个晚上和一个晚上的娱乐时间。此外，很多管理者还会在家里给手下各部门打电话抽查工作。这些作者报道，管理者处在持续的压力之下。

例如：

一位高管抱怨道，“你总是在说服和宣传，所做的一切都要受各色人等的审查。因此在寻找支持者方面所花的时间与花在项目上的时间是一样的多，你必须与各级人员搞好关系。有时我回家时会被这些事搞得疲惫不堪。”

纽科默(Newcomer)研究成果和《时代》周刊(Time)对 111 名最高管理者所进行的一项研究，都肯定了上述论断。后一项研究报告指出，高管每周要工作 67~112 个小时。

在此需要着重指出而且后面也将详细讨论的一点是，由于管理者所表现出来的需要在人的成长模型中趋于连续体的成熟端，但并不能因此就推断他已经处于成熟期。我们在第 2 章中曾经指出，判断人是否成熟的一个可操作性标准，即是要考察他是否具有表达“成熟需要”的能力，同时还要看他是否能够允许他人也表达同样的需要。例如，阿吉里斯曾经证明，能够表现出相对成熟需要(独立、主动等)的一位出色的管理者，就不能为其下属提供表达同样需要的机会。他的行为表现使得其下属变得依赖、顺从和唯唯诺诺。也许他表现得似乎已经提前进入了连续体的成熟期，但是仔细研究后就发现，实际情况并非如此。话扯远了，还是回到正题，我们发现，一个升迁型管理者可能会经受很多令人烦恼的心理状态。

默顿是这样描述升迁型管理者可能经受的敌视和被人疏远的过程：

个人感受到被所在群体疏远，可能会使其同事感觉到是他抛弃了

群体，而且通常会引起敌对性的反应。随着一个人与群体中其他成员之间的社会关系恶化，群体规范对他的约束力就会降低。由于他正在逐渐脱离群体，并且正受到群体的惩罚，因此他因遵守群体规范而受到奖励的机会大为减少。一旦开始，这一过程将渐渐朝着越来越脱离群体的方向发展，这种渐离不仅是社会关系方面的脱离，而且也包括态度和价值观方面的脱离。等到他在一定程度上适应了群体外的价值观，并且在言语中或者行动上体现出群体外的价值观，这种隔阂将会进一步加深，他与群体中同事之间的敌对情绪也将变得更加强烈。在脱离群体和逐渐远离群体价值观的相互作用下，他可能会受到双倍的激励而开始接受另一群体的价值观并加入这个群体。

马丁与施特劳斯(Strauss)完成的一项研究也描述了升迁型管理者在与其向往的群体中的成员“相处”时遇到的上述问题。他们进一步指出，在管理者加入一个地位比原属群体更高的新群体时，如果得到了新群体中某位成员的“推荐提名”，那么他将自己与新群体关联起来的心理问题就会大大减少。但是，如果管理者与其推荐者的关系恶化，或者推荐者失去了原有的权力，那么也将会带来危险。许多升迁型管理者感受到的另一种担心是，害怕被“搁置起来”，并最终被排斥出群体。比如，“用资历来减慢提升速度，破坏升职动力，强迫辞职，公开降职，通过部门合并而逐步降级，被长期忽略”等，都是这样的尴尬经历。

升迁的过程并不容易实现，难度很大。霍林斯黑德(Homng-shead)、埃利斯(Ellis)与柯比(Kirby)在近期完成的一项关于升

迁型和非升迁型患者的研究报告中指出，(升迁与精神分裂症和神经错乱症之间有着很强的相关性。)遗憾的是，目前我们尚不清楚，为什么有些人的升迁欲望十分强烈，而有些人即使是在升迁机会很少甚至是未被提升的情况下也能处之泰然。

沃纳与阿贝格伦用大量的证据定性地证明，最重要的升迁动机源自个人与其家庭的苯系。有强烈升迁欲望的人大多是童年不太幸福者，他们依赖并服从父母中的一人或者两人，由此而形成的自我概念使其无法忍受依赖、服从、被动、冷漠等状况。戴恩斯(Dynes)、克拉克(Clarke)与迪尼茨(Dinim)在一项针对职业抱负的层次研究中也指出，与“没有太大抱负”的人相比，志向远大的人往往更容易产生被其父母支配和排斥的感觉，而且志向“高”的人大多感受到父母更宠爱其兄弟姐妹。最后，与没有什么抱负的人相比，志向高远的人更经常地会将其童年描述成缺少幸福的童年。这些作者得出的结论是，他们的研究成果为当前一些心理分析著作提出的一些假设提供了支持，即“家庭中不能令人满意的人际关系明显与抱负远大相关，而满意的家庭人际关系则与抱负低相关。”

把沃纳与阿贝格伦关于流动性最高和最低的行业的调查结果与阿吉里斯的一些研究成果综合起来，便可间接地证明升迁动机与某些具体的人格需要相关。沃纳与阿贝格伦在报告中指出，电机业、石油业、天然气业是流动性最高的行业，银行业、经纪人行业、分销业是流动性最低的行业。可以假定，积极、独立、想通过努力升迁来适应的人会在银行业和经纪人行业领域中感受到最大的挫折感，而更被动

和依赖的人则会对这样的组织感到满意。阿吉里斯在对三家银行进行研究之后指出，银行业似乎雇用了“正确类型”的员工，这些员工在表面上显得比较安静、服从、顺从、谨慎和小心。在采访过程中，他们暴露出了下列潜在特质：(1)强烈希望安全、稳定和对生活的预测性；(2)强烈希望独处并在相对隔离的环境中工作；(3)强烈厌恶彼此之间的攻击性和敌视性行为。阿吉里斯进一步指出，组织在不同层面有一些不同的“控制机制”，如管理层(负责招聘的管理者)、非正式组织层(群体的工作规范)和个人层(大多数员工的人格)，这些控制机制可以防止具有强烈升迁欲望的人进入这一系统，并可把进入系统的此类人排挤出去。因此，看起来好像有一种社会控制机制可以把“正确类型”的人纳入银行，一系列组织控制机制可以把“正确类型”的人留在银行。这样就可以避免因银行业流动率低而出现太多的挫折感，同时也导致出现管理者与员工之间难以沟通的困难、生产标准不高、对管理者持负面态度以及“银行是一个工作的好地方，没人打扰你，你也不用太过努力地工作”的规范。

使用防卫机制。”第三种适应性行为方式是使用防卫机制，也许这是研究探讨得最少的适应性行为方式。正如在第2章中看到的，出于一种防卫性反应，为了让自己能够生活在一种自己和环境之间相对平衡的条件之下，个人可能会歪曲或者否定“事实”。在这方面所做的系统性研究工作实在太少，我们的描述基本上是从实地研究中抽取出来的一些趣闻轶事。“如下所述：

1. 为不能完成明知道公司需要其完成的工作这一事实找出合理

的理由。例如，(一位操作员对另一位操作员说)“放松点儿，别太卖力了，这个公司有很多钱，他们不需要你十分卖力”，或者“我知道公司不需要我工作得太快，我会让机器过度磨损的”(打字员秘书)。或者(计件工人)，“反正他们要到周一才需要这些额外的工件，我何必让自己太累呢?”

2. 把自己的感觉映射到他人身上。把错误归咎于别人，而忽视自己在错误中的责任。

例如，(管理者)“这全是因为那些讨厌的预算。如果不是受这些预算的约束，我就不会有问题，绝对不会有一点问题。”或者(采购员)“你有没有试过想和那些自以为是的笨蛋销售员把订单弄清楚?他们想的都是他们自己。”或者(生产经理)“我们这里的根本问题就是所有生产的东西都是定制的，我们不能像其他大多数公司那样进行长期生产，我们必须小心地应对每一个订单。”或者(计件工)“见鬼去吧，让那些计日工做吧，他们喜欢做这些，他们今天挣了9美元。”

“你也有时间自己再挣1美元，”我说。“让那工作见鬼去吧，”格斯大声说，“我才不要卖力地做这个!让计日工们去做吧。

一项关于一家医院的研究报告给出了另一个例子。该报告指出，由于没有能力成为有效的管理者，护士们做出的部分适应性行为是将自己能力的局限性映射到医院的高层管理者身上。有一位护士是这样说的：

“如果你问我，我认为高层管理者根本就不知道我们的存在。如果他们知道，他们就会忙起来，就会解决我们所面临的许多烦人的管

理困难。就拿工作时间安排问题来说吧，他们没有能力解决手术室、X光室以及化验室的工作时间安排问题。如果你想帮我们护士，就请到楼上去，让那些高层管理者们把这些问题解决了。”

最后一点，员工们可能将失业原因归咎为技术进步，为他们抗拒机械化水平的提高或者抗拒管理层应对变化的处理方式做出辩解。

“森特斯(Centers)发现，处于组织低层的人更容易把技术视为导致失业的原因。”

3. 持矛盾心态。“我也说不清楚。我既喜欢又不喜欢这份工作。我喜欢这家公司，但又想离开它。我也不知道这是怎么回事，但我知道这与老板和薪水无关，”(一位打字员说)。“我对这个机构感到满意，但同时又不满意。”

“我也无法决定我是应该留下来，还是申请调动工作”(工具与模具锻造工)。

研究者：“你喜欢公司的是什么，不喜欢的又是什么？”

员工：“我喜欢能够拿到的薪水，我喜欢管理层，我觉得他们在尽力做到公平。但我不喜欢无法自己做主。我喜欢我行我素，而在这里必须要遵照进度表，工作时总是会有来自他人的压力。”

4. 脱离现实。对于让人感到不满的工作，人们越来越多采用的一种自我保护方式是让自己脱离工作。例如，一群年轻姑娘学会了使用某种半自动化记账机，“一点预兆都没有，”一位女孩说，“突然之间就意识到自己可以一边工作，一边琢磨其他很多事情。你知道我的意思，这就是在幻想，你会感觉到很自由。”接受调查的女孩都有不

同程度的幻想现象，有的经常幻想，有的则少一些。虽然我们掌握的属于后者的例子并不是很多，但是可以推测，这类女孩应该具有如下特征：(1)智商较低；或者(2)拥有不需要太多表露情感的性格；或者(3)对工作缺乏热情。似乎只有当女孩能够使用机器设备，但却又是在想机器以外的事情时，才是真正熟练掌握机器的时候。

读者的第一反应可能是质疑幻想会影响女孩的工作精度。在所有的案例中，都毫不犹豫且肯定地回答“不会”。除了一位，其他的女孩都特意指出，只有当她们想着工作之外的其他事情时，她们工作的准确性才是最高的。两位主管也肯定了这些结果。

幻想的内容多种多样，通常是个人经历过的事情，或者是关于漫长的浪漫旅行，或者是关于浪漫工作。关于旅行的幻想显得比较有趣，有些女孩从传人的办公室的音乐得到线索，从而幻想“今天上午”到哪个国家旅行。从下文引用的女孩们的讲话中，也许可以感觉到她们心中想的是什么。

熟练掌握机器的使用，实际上意味着操作者获得了自身能够脱离机器功能的能力。就好像获得了分身的能力，可以使自己摆脱机器，正如一位姑娘所说，“像黄瓜一样冰冷的机器，不可能拥有一颗心脏。”

我是在不久前才掌握这一窍门的。此后我觉得生活好过一些了，因为至少我会幻想了(脸红)。你可能觉得我有点不正常，但我们几个都做白日梦。进入工作状态后，我会想一些我担心的事或者其他一些事情，我会忘记我正在做记录，这种状态可以持续好几个小时。对工作想得越少，出错的机会就越小。只要我把注意力集中到工作上，我

就会出错。

音乐有帮助，音乐的帮助大极了。

没有，我幻想的内容没有限制，最多的是一些私人问题。只要是在做记录，我就会幻想。只要不想工作，我的工作就不会出错。

我用了很长时间，大概6个月，才精通机器的使用，但一旦熟了，我的工作速度提高得很快。现在，我对任何一台机器都得心应手，但心思早就飞出千里之外。如果让人知道我没把心思放在工作上，我想我会被解雇的。但说实话，我从来没有把注意力集中在机器上，只要我一这么做，我就会犯错误。我发现在工作中，我可以连续数小时地幻想。这似乎显得有些好笑，但我就是这样，而且我知道其他女孩也是如此。偶尔心思会回到工作上，你就会突然发现原来正在工作。我幻想的内容很多，比如我的家人、我的生活、与丈夫的争吵、我的女性朋友等，噢，基本上什么都会想。

美国产业员工疲劳调查委员会在对疲劳、厌倦和单调进行研究的基础上指出，个人若能使自己的注意力脱离工作，对提高适应厌倦和单调的能力有着极大的帮助。在被调查者中，幻想和思想漫游的现象十分普遍。

然而，弗罗姆(Fromm)对幻想代表健康的观点提出了质疑，他指出：

还必须对大多数工业心理学家所持有的观点，机械单调的工作具有做白日梦和幻想的自由，是一种有利和健康的因素提出质疑。事实上，幻想是缺乏现实关联性的症状之一，不能产生振作精神或者放松

心情的作用，它基本上是一种逃避行为，因此会产生逃避行为应有的一切消极影响。

5. 易患身心疾病。另外一种几乎还尚未得到研究的防卫机制是个人将心理问题转化成为生理疾病。在最高管理层，溃疡是一种著名的身心疾病；在员工层，有越来越多的证据表明，员工为了适应工作中经常出现的焦虑，患上可疑性背痛、头痛和衰竭的机会较大。

个人的冷漠和事不关己。冷漠、缺乏兴趣和事不关己是量赏见的防卫机制，需要特别重视。我们已经指出，形成这些防卫机制的基础是员工不断经受挫折、冲突和失败。

让我们具体描述一名员工的情况，假设这名员工叫迪克。迪克是装配线上的工人，他发现这个工作无法展现出他的个性，因此感到非常失落。按照挫折感研究给出的假设，迪克应该倒退到更接近于儿童的状态。他应该没有受挫之前那么“成熟”。人格中的“原始化”，也就是倒退，将会使他：(1)脱离这个环境；(2)建设性或者破坏性地改变工作条件；(3)忍受(内化)压力，继续“坚持”，即继续工作。

如果迪克采用第三种方式，将使自己处于一种困境中。一方面，健康和成熟度容易受损的威胁给他施加压力，迫使他离开，他自己也觉得有压力需要离开；另一方面，如果他决定留下来，必须自己创造新的压力来克服迫使他离开的压力，并保持健康状态。迪克因此会感到四面楚歌。他可能会指责管理者建立装配线，但他也知道管理者并没有强迫他留在这里，是他自己强迫自己留下来的。如果他指责别人给他造成了困难，同时也是在指责自己。不断增加的压力会助长他的

无力感。近期研究成果明确提出，这种压力会导致自信心降低、攻击性和倒退性提高。

迪克可以采取的自我防卫的方式之一是降低工作条件的心理重要性。实际上他可能会(不自觉地)说，“让它见鬼去吧，我不会让自己参与其中的。我为什么要迫使自己离开或者留下呢?我为什么要看重所有这一切呢?工作只要过得去就行了，我可以把自我实现的需要暂时封闭起来，直到我离开工作，我可以等到那时才开始真正地生活!”

对于迪克来说，做出这样的决定很不容易。现有的研究成果显示，年轻员工在面对冲突、挫折和失败时一般会进行“抗争”，至少会“抗争”一两年，甚至是三年。对有关工作态度的研究成果进行的一次全面评审后得出结论，虽然年轻员工参加工作时一般都有较高的士气，但是却出现了很多年轻员工对最初几年的工作满足感不断下降的严重问题。24—32 岁年龄段的员工其士气低于其他任何年龄段的员工》奇诺伊(Chinoy)在分析员工抱负时指出，员工结婚、步入中年后，就开始接受他们的命运，不再与工作进行斗争，认识到他们没有传统意义上的将来。

有足够的证据证明，通过变得冷漠而进行适应的方式，在个人层面应用得越来越多，而且正在向群体层面发展。以个人层面为研究重点的一些研究成果确证了这种预测。达尔斯特伦(Dahlstrom)在对一家大型组织进行深入研究后，报告了员工情感淡漠现象的存在。他的一项主要结论是，情感淡漠与工作的专业化和标准化程度存在着很强的关联)这个结论阐明了这项分析推导出的假设。戴维斯和乔斯林

(Josselyn)研究了员工个人是如何增加停工次数的，他们明确地把生产率下降与员工的个人动机联系起来。他们指出：

操作开始后，操作员使用相同的工作方法，以相同的速率连续工作，但随着一天中时间的逐渐流失，停工的次数和时间不断增加。由于大部分停工的原因是操作员可以直接控制的个人延误，这也许就可以说明为什么在高动机条件下生产率会更高。因此，要提高生产率，就要减少个人延误，而不是减少有效操作时间。

戴维斯和乔斯林在报告中指出，生产性工作时间的累积损耗大约为 30%，随着一天中时间的推移，延误和停工会明显增加。在下午，个人延误、停工和离开工作的时间会明显增加。延误和停工大多集中在操作的自然停顿点。因此我们认为，操作员确定找到了调节工作节奏的机会，而这个节奏不仅与工作性质相关，而且与个人抱负水平的高低相关，即与个人满足感或成就感相关。

阿吉里斯指出，员工在工作中不可能做到完全封闭自我实现的需要。但是，他推测员工在工作时可以减少想要表达出来的需要的数量。这就好像一名员工有意识地这样推理，“好吧，既然我要在这种妨碍需要满足的环境下工作，那么在工作中我可以减少期望需要得到满足的数量，从而降低出现挫折和冲突的可能性和程度。”如果仍然没有满足感，该员工会采取下一步，他会进行这样的推理，“由于减少需要数量还不够，所以在这个组织工作时，我可以降低这些需要在我心理上的重要性。”按照前面所讲的人格理论，这个员工封闭了内在需要的表达，只强调外在或者表层需要的表达，这样，工作就会变得

失去色彩，没有趣味和非自我投入。弗罗姆指出：

……之所以有很多人认为人性天生就是懒惰的，是有一定原因的。其主要原因是由于存在这样一个事实，即被疏远的工作是无趣和让人不满意的，由此而产生了大量的压力和敌意，从而导致人们厌恶正在从事的工作以及与这项工作相关的一切。

在对三个组织近 400 名员工所做的一项系列分析研究中，阿吉里斯指出：

1. 除了管理层(基层管理者以上的人员)外，三个不同组织中接受调查的所有员工总共表达出的不同需要(基本需要和表层需要)只有 22 个。

2. 除了两种需要外，再没有一种需要被 40%以上的员工列为是极为重要的，绝大部分需要的重要性都属于“一般”之列。

3. 两个例外出现在一个组织的某个部门，这个部门的员工工作条件较为困难。在这种情况下，有两种需要被列为是特别重要的，这是员工在努力适应异常工作条件的结果。

所有的调查结果都一样，没有因为年龄、性别和领导力的不同而出现差别；而且在产生调查结果的调查范围内，90%以上的员工说，在一起工作的人当中没有他们的密友，而且几乎没有提到需要有“群体归属感”。因此，几乎可以肯定地推断，引起冷漠和事不关己的关键因素与组织结构和工作流程（如工作）相关

对员工表达出的需要类型进行分析，给这一推断提供了更多的证据.员工需要的似乎是不被打扰、愿意独处和处于被动，这些需要是

员工变得冷漠和事不关己的最好动机。

1. 自我负责——希望我行我素，尽量少受监督，愿意自己管理自己的事。
2. 被动——愿意接受别人的指导。
3. 独处——希望自己独立做事。
4. 多样化——愿意从事不同类型的工作流程活动。
5. 安全感——希望工作、工作环境和未来能够相对稳定，具有一定的可预测性。“

杰克逊(Jackson)针对一家大型公用事业公司的员工完成了一项研究，研究结果肯定了这些趋势。他发现，大多数接受调查的员工喜欢的工作具有如下特点：例行性、相对可预测性、不需要主动性和适应性、不需要与客户发生不愉快的人际关系。”

迪宾(Dubin)“在一项对 491 名员工进行的调查研究中指出，3 / 4 的员工没有把工作和工作场所视为自己的核心甚或和兴趣所在。这些研究结果与阿吉里斯的一致，后者用证据证明了员工没有将组织环境视为表达重要需要的地方。迪宾进一步指出，这些结果表明“将公司作为度过一生的地方显然不如核心生活和兴趣所在的领域。”

在密歇根大学调查研究中心完成的一项研究中，1000 名员工中有 82% 的人表示他们得到了满足，但是只有 28% 的人认为他们有较好或者很好的机会获得成功。

弗罗姆对冷漠、缺乏兴趣和孤立对员工的影响做了如下描述：

产业工人怎么了？他们每天花七八个小时努力制造“一些东西”，

他们需要依靠工作来谋生，但他们基本上是一个被动角色，所做的工作只是复杂的、高度组织化的生产流程中的一个很小的独立环节，从来看不到“自己”生产的完整的产品，至少作为生产者是看不到的，只有作为消费者才可能看到，比如说自己到商店里花钱买“自己的”产品。无论是在物质意义上，还是在更广泛的经济和社会意义上，他都与整个产品无关。他只是被安排在某个位置去完成指定的任务，但不参与组织的管理工作。他没有兴趣，也不知道为什么要生产这种而不是其他产品，更不知道产品与整个社会需求的关系是什么。鞋、汽车、电灯泡都是“公司”用机器造出来的，他是这个机器的一部分，而不是处于主动地位作为机器的主人。曾经服从于他、为他做一些纯粹依靠消耗体能来完成的工作的机器，现在成为他的主人。不是机器是人类体能的替代品，而是人称了机器的替身。他的工作可以定义为是执行机器尚无法完成的一些动作。

实验证据表明，如果个人减少他们希望某一群体(在此指管理层)能够满足其需要的数量，并降低这些需要的重要性，那么他们对群体发挥作用的信心也会降低，因此这种适应方式可能会导致员工缺乏认同感，管理层经常反映说员工有这样的表现。

基于这项研究，人们可能会认为管理层将会出现相反的趋势，管理者应该表现出很高的参与热情，并要求他们的很多重要需要必须在工作中得到满足。这种预测是对的，因为随着人在命令链中地位的升高，基本冲突会减少。调查数据支持这种假设，管理层的代表预期表达的和实际表达的需要的数量和重要性都增加了。在一项研究中，10

位最高管理者表达出的不同需要的数量与 400 名员工表达的一样多。而且 75%的需要被列为是“很重要的”或“极为重要的”。通过分析管理层表达出的需要，发现表达次数最多的需要有：

1. 指挥——引发他人行动。
2. 多样化——愿意从事不同类型的工作流程活动。
3. 接受挑战——接受在智力上有一定挑战性的工作。
4. 有解决问题的头脑——不断解决行政管理问题，并创建新的解决方案。
5. 追求成功——快速并成功地实现目标，可以为实现目标而经常加班加点。
6. 在组织中向上流动——在组织等层结构中向上升迁。

群体的适应性行为

个人为了适应组织的影响而采用如下一种或几种方式：(1)离开组织；(2)努力升迁；(3)使用防卫机制；(4)变得冷漠和缺乏兴趣。这些都是适应性机制，因此必须执行。人们希望维持这些适应性行为。

为了使自己的生存得到保障，个人开始寻求群体的认可，因此而形成的非正式工作群体使得这些适应性行为得以保持下去(奖励遵守非正式行为准则的人，惩罚不遵守者)。这样个人的适应性行为得到群体的认可，从而进一步强化满足个人需要的适应性行为的持续性。

正如前面讲过的，一位公司管理者精彩地描述了冷漠的程度，他说，“问题在于 5%的人在工作，10%的人能想到工作，85%的人宁死也不工作！”虽然研究结果不能肯定他给出的这些数字，但是有明确

的证据可以证明存在这种趋势。越来越多的员工表现出“慢慢来、别太卖命、公司明天不会消失”的态度。如果确实如此，那么为什么会这样呢？根据假设，员工，特别是从事重复性工作的低层级员工，会经受挫折、冲突和失败。由于员工希望能够有创造性、主动性和独立性，但是做不到，于是就不可避免地出现了冲突。而减少冲突的一种方法是，员工决定不在工作中表现出创造性、主动性和独立性。这样就会导致出现冷漠对待工作的状态。我们知道一个人的心理能量会随着心境的变化而出现波动，由此我们可以预测，如果进入这种心理状态，生产率将会下降。如此以来，虽然冲突得到了缓和，但是代价却是组织和个人的生产率下降。

我们已经看到，攻击可以减小挫折感。所谓攻击，是指伤害被视为挫折感起因的人或物。因此员工可能敌视和攻击被视为给他带来挫折感的管理层或其他人，以及那些支持被视为挫折感起因的人。

与其他两种防卫机制不同，减少心理受挫十分困难。最好的方法是在心理上感受到成功。然而，通常是做不到这一点的，因为按照正常工作环境的性质来看，生产目标、需要克服的困难程度等都是其他人制定的。攻击和冷漠等适应性行为会导致未来的失败。前者会使个人紧张，从而使其能力降低，最终导致失败的可能性变大；后者导致个人降低其抱负水平，以至于完成某个目标后并不能带来成就感。正如前面所说的，经受失败的人会失去对工作的兴趣，降低成就标准，失去自信心，很容易放弃，不再执著，害怕新任务，拒绝新方法，有失败预期，依靠幻想脱离现实工作，总是指责别人。

因此，心理受挫导致的结果会反作用于另外两种防卫机制，使得攻击和冷漠变得更严重。

群体层面的定额限制、偷懒和消极怠工。限制生产、偷懒、消极怠工是冷漠、攻击和失败引发的结果，这不难理解。这些行为很适合于用来“报复”管理层，同时又降低需要自己做出的努力。

用心理受挫的概念可以解释罗伊(Roy)在群体生产限制方面的如下发现。罗伊指出：

在一半的生产时间里，他把工作努力程度降低到远远低于自己可以接受的最大程度。只有在极个别的时候他才会想要“做出成绩”(失去了工作兴趣，并降低了成就标准)。

与其他同事一样，他尝试过一些工作，但时间很短，如果工作不容易，他会很快放弃(失去执著精神，很容易放弃)。

如果事先提醒他工作是个“难活”，很多时候他根本就不会去尝试。有代表性的态度是“我干吗要那么卖命呢?”(很快放弃)。

然而，如果罗伊的数据具有代表性，那么说明情况还不像听起来那么糟。罗伊讲述道，有几次他和其他人“在短时间内拼命工作”，不是为了多挣点钱，而是为了“玩游戏”，以便“克服无聊”。

“空闲”时间对于个人来说是能够获得一定心理成功的机会。员工们小心看护着通过偷懒而累积出来的空闲时间。这是工作中由他们控制，可以随心所欲表现自我的一段时间。显然，冷漠、缺乏兴趣和抱负不高已经成为员工本身及其文化的一个组成部分，一旦有机会，他们就会利用空闲时间来创造一些非建设性的、被动的、非自我参与

性的活动。经受心理受挫的人们经常会有这样的行为表现。道尔顿(Dalton)与罗伊报告，大多数员工会“闲聊”或者“躲在洗手间里看报纸”。观察到的惟一具有创造性的工作是“私活”，包括制作能够缩短生产过程的非法设备或者图片，或者修理其他部门的人弄坏的零件，以避免开出维修单，以及为自己的汽车和家庭制造设备。

多项研究都记录了定额限制、偷懒和消极怠工的出现频率。在罗伊的研究中，我们发现在他的公司中，一个工作日浪费的时间为3~6小时。罗伊自己浪费时间的最高记录为8个小时中只工作了3.5个小时。

在员工中具有代表性的态度是“为了这点工资，他们不能让我干太多的工作。”如果计件工资率仍然处在低水平，如果总有工作任务，而且工作时间较长，员工们将继续系统化地通过“敷衍了事”来降低生产速度。

罗伊对导致他消极怠工和偷懒的群体影响进行了如下总结：

我可以根据一些客观证据推测出没有获得成功的计件工作中消极怠工和偷懒的程度。前面已经指出4名钻孔工通过在8小时中浪费3.5个小时来限制生产，这是根据其中一人不再偷懒后达到的产量所推算出来的，生产率为56%，生产率具有提升78%的直接可能性。但是，在这种特殊情况下，放弃偷懒并不意味着能够实现这些可能性，因为要转换成定额限制，有把握实现的效率为75%。

此外，我还对计时工作的偷懒程度做出了估算。计时工作的偷懒情况和计件工作十分相似，很容易误解为是计件工作偷懒。估算值是

通过对比某件工作计时前后的产量而得出的。计时之前的效率至少为 40%，也可能是 35%，产量提高 150%很容易实现，直接可能性为提高到 186%。但是与刚讲过的计件工作偷懒一样，因为要转换成定额限制，因此可能性永远也不会实现。罗伊还指出了设定定额和消极怠工的严重性：

我已经指出，由于定额限制，我在 6 个月的时间里“浪费”时间为每 8 个小时浪费 1.59 小时。按照我自己的绩效标准，在总数是 469.6 定额计件工作小时中，我的“效率”为 83%，如果放弃定额限制，我的产量可以提高 21%。如果把我在雇佣期的最后 2 个月每天由于定额限制而浪费的 2 个小时视为是熟练工典型的行为特征，那么效率将为 75%，定额工作产量具有提高 33.3%的直接可能性。我还对 20 个工种进行了试验，这 20 个工种占用的时间相当于在 10 个月的期限内计件工作总时间的 58%，其产出潜力超过定额限制。通过试验，我推断潜在的定额限制大约为每天 2.9 个小时，相当于 64%的效率，并且产量可能提高 57%。

摩尔(Moore)“对芝加哥大学产业关系研究中心 10 年的态度测量数据进行了综合，他得出的结论是，员工们的热情和动机都不高。1/3 的美国员工对工作以及他们和公司的关系缺乏兴趣，并且抱之以漠不关心的态度。生产工人基本上都表现出对整个公司缺乏兴趣。

伦克(Renck)对 14 家公司的 4 345 名半熟练生产工人进行了调查研究，他指出：

“生产工人对工作条件的感受和态度，最好也只不过是温吞吞

的。他们不可能像高管和基层管理者那样有强烈的参与意识和与公司融为一体的感觉。”

布朗认为，员工的冷漠、缺乏兴趣和抵制变革有很大的影响力，是妨碍英国提高国民收入(在没有额外资金的条件下)的主要因素。他提出，如果可以降低员工的冷漠程度，英国就可以在5年内将国民收入提高一半。布朗还引用了美国和英国的研究成果来说明员工的冷漠是影响生产的主要因素。在技术、产品类型、原材料可用度、员工和管理层数量都保持不变的条件下，同一造船厂制造相同船只所需的时间可以是60天，也可能会长达200天。

让我们再来看看员工们自己的意见，在美国意见调查公司(Opinion Research Corporation)1945年完成的一次民意调查中，49%的被调查体力劳动者回答说，一个人应该生产出尽可能多的产品，但是有41%的人回答说，不应该做到最好，只需要“达到平均水平”。

德鲁克也肯定了员工中间存在着限制产量的现象。马修森(Mathewson)提出证据证明，办公室职员甚至高管中也存在着同样的问题。他推断，“限制(产量)是一个普遍的风气，深深扎根于美国劳动人群的工作习惯中”，而且“工作不足和限制(产量)是比超速工作和过度工作更严重的问题”，并且最终“管理者想要加速劳动者工作速度的努力，被员工们创造出来的限制性方法抵消了。”

冷漠的一个重要作用是，可以减轻员工在背离管理层制定的规范与政策时，感受到的冲突感和失败感。只要这些规范对员工没有太大效力，他就会毫不犹豫地践踏这些规范，而且不会因此产生犯罪感。

罗斯马森(Rosmussen)与赞德(Zander)、斯托兰德(Stotland)、索利(Thorley)与赞德的研究成果描述了这种结果。他们发现,如果群体的吸引力不大,事情对群体成员也不重要,那么就会弱化他们因偏离群体规范而产生的失败感。

员工文化中的冷漠、缺乏兴趣和攻击产生的另一个有趣的后果是,它会影响到什么人将最终成为车间员工代表和管理者。

利伯曼(Lieberman)发现,被选为管理者 and 员工代表的员工,一般是既不支持管理层也不支持工会的人,也可以说他们是反对管理层和反对工会的人。利伯曼根据人口统计学来解释这种选举结果(即选中的人是能力更强、进取心更强和更稳定的人)。然而,另外一种可能性是,被选中的人体现了员工文化中对管理层和工会持有的冷漠、事不关己和攻击的态度,以至于员工因为相信他们而选择他们(员工代表)或者接受他们(管理者)。在这方面的大量研究成果表明,群体认为“天生”的领导者应该是了解他们的需要,并且有能力满足这些需要的人。

按照我们的分析,扎根于员工文化中的冷漠、事不关己和攻击是由于员工(或者工会成员)处于依赖、从属的地位所引起的,也是从依赖性和从属性会随着在命令链中地位的升高而降低的框架得出的。因此,当员工当上管理者或者员工代表之后,他们会拥有更大的自我实现的机会。自我实现机会的增大会导致冷漠、事不关己和攻击的需要的降低。如果是这样,那么对管理层和工会领导人的负面感觉就会降低。利伯曼指出,一旦员工当上管理者或者员工代表,他们的态度就

会转向支持管理层或者工会。

当人们沉浸于研究这些数据的时候，正式组织的逻辑仿佛消失了。正如怀特所指出的，大多数员工不会遵循管理层确立的以下价值观：

1. 员工会对激励做出全力以赴的响应。
2. 在接受工时研究时，员工会以正常速度工作。如果使用的研究方法得当，那么就不会有群体之间的问题，因为：
3. 不会有过高或者过低的定额；
4. 没有得到奖励的员工会认可因努力工作而受到奖励的员工应该得到更多的金钱。”

然而，确实有少数员工的表现符合管理层的逻辑。在正式文献中，这样的人被称为“定额突破者”，在现实中对此有很多带有污辱性的称呼。员工们不喜欢定额突破者，定额突破者显然也不喜欢其他人。

霍曼(Homan)指出，员工十分痛恨定额突破者及其行为。在调查的几个群体中，明显存在着工作的最高限额和最低限额。超过(突破)最高限额(上限)的人(依据激励设计者的方案)会被称为高产怪物。人们痛恨高产怪物，并通过使用武力、讽刺、谩骂和群体排斥等方式对这些人施加压力。

由此而形成的非正式群体规范是：

- 你不应该生产太多，否则便是“高产怪物”；
- 你也不该生产太少，否则便是“滑头鬼”；
- 你不准告诉上级对同事不利的东西，否则就是“告密者”；

- 你不能在社交上远离大家，或者多管闲事；如果你是一名检查员，就应当表现得不像一名检查员。

定额突破者大多是按照管理层的设想行事，会对激励做出全力以赴的响应。但有趣的是，按照道尔顿与罗伊的研究成果，定额突破者大多有下列特点：(1)有攻击意识，敌视其他人；(2)固执、气量小、有偏见；(3)不相信大多数一起工作的员工；(4)社交中不合群。

作为回报，员工也非常不喜欢定额突破者。定额突破者会受到员工的排斥，完全被孤立起来。一位员工是这样描述定额突破者的：

他无法与人相处，他是那么傲慢、那么盛气凌人，恐怕耶稣也受不了他。他把手下当成狗一样对待，他也想这样对待他的上级。但是在车床上他是无所不能的。我们不能换掉他。

另外，两名定额突破者的同事是这样谈论他们的：

你看那边的里克特！他太在意能拿到多少奖金了，他表现得已经不像是一个人了，再过一千年我也不想和他一样。

帕特真是玩命。在战争时期，他说他努力工作是因为两个儿子在军队，那是撒谎，你看他现在仍然在玩命干活！你有没有看过他做出来的活儿？他做不出一件像样的活儿，像他那样草草完工，我不会感到内疚。

行为表现与正式组织的设想最接近的人，很可能是不受欢迎、不合群、有偏见和固执的人。

小群体的正式化(工会)。至此我们已经看到，个人在心理层面和非正式群体层面的适应性行为。后者建立的初衷是为了支持组织中任

何层级的工作群体其需要满足活动，因此会使这些活动永远继续下去。

然而，如果公司决定取缔这些非正式活动，其结果就是员工会为了保护这些活动而威胁破坏生产过程(比如罢工、消极怠工等)。这些措施不会轻易采用，因为双方的心理和财务损失都会很大。

管理层的正式权力来自于员工在报酬、指导、职位等方面对管理层的依赖。根据上面论述可以合理地推断出，如果员工要减少他们的依赖性，可以采取的方法是拿走管理层手中的一部分正式权力，把权力掌握在自己手中。科尔曼(Coleman)认为，这就是工会兴起的根本原因。正如麦格雷戈所说，“就工会企图限制管理层的权力来说，其意图不仅是要获得权力，而且还要减轻员工对其上司的依赖程度。”麦格雷戈引用了布鲁克斯(Brooks)以及美国 20 世纪基金会的一项研究报告来证明自己的论断。巴基指出，当员工无法实现自己的基本需要而又急切想要实现时，比如独立掌控自己的事情、理解并能够预测工作环境中的各种力量、有安全感、最低限度的物质享受等基本需要，他们就会加入工会。

为了创建工会，员工们必须走出自己的组织，进入政治领域。在政治领域中，他们的权力和管理层的权力是平等的。一旦建立了工会，员工可以通过工会作为一个组织所拥有的正式权力来支持许多非正式活动。

这样，员工将生活在双重依赖之中，一方面他们要依赖管理层，另一方面也要依赖工会领导人。从理论上讲，这两种依赖的主要区别

在于，前者是强制性的，而后者是自愿的。然而在实践中，大家都知道工会正变得越来越正式化和程式化。很多工会的目标已经主要是维持内部运作和适应外部环境。

为了保持内部运作和适应外部环境，工会开始通过建立正式组织的方法来组织自己，其结构以命令链、统一指挥、任务专业化和控制幅度等原则为基础。发展到这一阶段，工会在行政构成上(不一定是哲学意义上)已经与其他工业组织很相似，其成员变得依赖、被动、从属于工会官员。如果他们希望在工会组织中实现自我，那么他们将会经受挫折，遭遇冲突和失败。一旦出现这种情况，前面所讲的在正式组织结构中将会出现的适应性行为，也将会在工会中体现出来。

能够证明工会中存在这种适应性行为的证据越来越多。罗森(Rosen)1m 在一项工会组织研究中强调了这样一个事实：工会成员日渐发现政策的制定和实施开始交由专职工会领导人负责。诺伊菲尔德(Neufeld)甚至已经把这些工会领导人定义为新的管理阶级。说实话，不同分会、甚至在同一分会中，工会领导层施加的管理力度也是不同的。并非所有的工会都是官僚机构，有些工会的民主化程度甚至很高。但是，发展的趋势似乎必定是愈加官僚化。利普塞特(Lipset)、科帕尔德(Kopald)、豪(Howe)和威狄克(Widick)、哈德曼(Hardman)、塔夫脱(Taft)、希斯特(Shister)等研究者得出了同样的结论：工会正在渐渐地，但却是必然地，变得越来越官僚化(比如，按照正式组织的原则进行组织)，因此决策的制定权和实施权越来越集中在工会官员手中，由工会官员们控制着。科尔曼提供了表明工会领导人正在向官僚化方向

演变的证据。他指出，在回答为何工会成员应该参加工会会议的问题时，(工会)官员们最常见的回答是，“这样的会议将会造就出聚精会神的听众，他们赞同领导们的报告，积极地拥护而不是反对领导者。

与前面做出的推断一样，随着官僚化程度的提高，工会将会面临着与管理层同样的问题。例如，也将会出现冷漠、缺乏兴趣、偷懒和缺乏自我参与。

在对俄亥俄州克利夫兰市 6 个工会分会的研究中，米勒和扬(Young)得出的结论是：人们对工会最普遍的态度是缺乏兴趣的忠诚和接受。

但是，这种接受或者忠诚通常不会使人愿意投入时间和精力，去更好地了解问题，去做一名积极主动参与群体解决问题活动的高效成员。

在工会需要其成员做一些事情时，大多数工会成员所持的态度似乎都是“让别人去干吧”，不过这些人倒是很愿意接受工会工作所带来的好处。

米勒和罗森在关于对待员工代表的态度的研究中证实了这些结果。

有些人认为，工会成员对待当地工会会议的冷漠和缺乏兴趣的态度(不是马上就要进行合同谈判的时候)，是对工会领导充满信心的标志，而不是前面所讲的是组织结构产生的影响带来的结果。也许这种看法是对的，但也可能是下面这样的情况：

1. 工会成员相信，工会领导人有能力处理好不是很重要的日常

事务。但是，在遇到非常重大的事件时，如合同谈判或者投诉，参加会议的人数就会大增。

2. 工会成员不相信工会领导人，但相信管理层不会采用不公正或者不光明正大的行动。

3. 工会成员对管理层和工会领导人都相信。

遗憾的是，能够证明这些假设成立的实证研究很少。但是罗森为第一种假设提供了间接证据。“工会成员似乎希望工会应以面向就业为主，因为他们对工会行动明显缺乏兴趣，他们比较关注的是车间问题的讨论。”

珀塞尔(Purcell)、斯塔格纳(Stagner)和克尔(Kerr)的研究工作为第三种假设提供了支持。珀塞尔完成了一项为期三年的研究，他采访了385名食品加工厂的员工、管理者和工会领导人，他在报告中说道：

一般员工希望公司和工会同时存在。

希望有工会的愿望很强烈，“即使在反对工会领导人的情况下，也不愿意没有工会。”75%的人坚持忠诚于工会，实行先进的人事政策也不能把人心从工会拉回来。

斯塔格纳在对8家公司进行广泛的研究之后指出：“在拥护公司的百分比排名中名列前茅的公司，在拥护工会的百分比排名中也同样名列前茅，这一事实立刻给我们留下了深刻的印象。”

最后，克尔指出：

管理层和工会互相在感情上接受对方和相互合作，使得员工的满意度能够合为一体，而不是处于分裂状态。能够证明这一点的证据是，

拥护管理层和拥护工会的投票总分之间的皮尔森相关系数为0.74，考虑到衰减因素，这个值可以达到1，这意味着人们不再持“非此即彼”的排他性忠诚态度。

简而言之，有证据表明，工会的组织结构引起了工会成员的冷漠。针对这一点可以做如下总结：

(1)组织要求和健康个体的需要之间存在着根本的不一致性。

(2)员工可以采用多种方法来适应冲突，其中之一便是创建非正式群体以减轻对管理层的依赖。

(3)一旦证明非正式群体有用，员工将试图使其正式化以便巩固非正式群体，因此兴起了工会。

(4)为了生存，工会必须进行组织，工会的组织形式基本上与管理层的组织形式相同。

(5)如果采用了正式组织的原则，工会领导人将会遇到的工会成员问题与管理层遇到的员工问题一样(比如，冷漠和缺乏兴趣)。

(6)重要的一点是，行政管理者必须清楚，按照这种设计，工会是一种适应性机制。工会之所以存在，是因为员工虽然遭遇到依赖、被动和服从，但仍然想要实现组织目标。“

强调金钱和其他物质奖励。前面的材料暗示，从个人与组织的冲突而演变为冷漠、缺乏兴趣、偷懒和设置生产定额等感受的增强，是一种因果性的趋势。所出现的结果都是可以根据心理学研究成果预测出的适应方式。因此，可以肯定的一个趋势就是，得不到满足的员工将会降低工作的心理重要性，并且更加重视物质因素)

这样就产生了一个命题，即员工将不再在工作中追求满足，而对工作环境产生一种感觉，“我们就先挣到每小时 1.92 美元的工钱吧，然后到外面生活”。于是，金钱变得很重要，不仅因为金钱能提供生活的必需品，而且因为金钱象征着员工被要求在不满意的条件下工作，而从管理层那里得到的补偿(无意识性的)。

布卢姆(Blum)用证据证明，员工希望脱离工作并到外面“生活”。他发现，员工们急于离开工作。当到了下班时间时，他们冲出公司，生怕多耽搁一分钟。大多数员工都说，他们在公司工作的目的是为了挣钱，以便能够到外面“生活”。

一项不同寻常的实证研究对相对较大规模的抽样样本(瑞典 7 家公司中的 219 名妇女)进行调查分析，提供了能够证明金钱越来越重要的更多证据。史密斯(Smith)和伦德(Lund)指出，员工不一定知道自身的内在需要。很多人把金钱当做能够平息他们在工作中缺乏自我满足感的因素。就这样，接受调查的妇女们过分强调了金钱对她们的的重要性，不太重视满足人际关系需要的重要性，这与我们的推测完全一致。按照前面所说的条件，员工们将会忽视人际关系的重要性，而把这种需要转移到金钱上面，因此更加重视金钱。

虽然大多数女工都过分强调“报酬”或者类似因素的重要性，但她们没有意识到人际关系问题，而且把对人际关系方面的不满部分地转嫁到被认定的抱怨对象上。

林(Ling)、威尔逊(Wilson)和布里格斯(Briggs)给出了更多的证据。他们抽样调查了 139 名男工和女工，旨在确定研究对象在接受精神病

康复治疗后对工作做出的重新调整程度。他们发现，需要无法从当前工作中获得满足(总样本的 21%)，但支是全日制工作的人(大多数人为了让雇主满意)，都强烈地感觉到工作没有安全感，而且对工资也不满意。研究人员判定，“这一小组(不满意的员工)更加重视工作的物质因素，比如工资、工作条件和福利待遇等，淡化了社会和感情因素的重要性。”这些结果肯定了前面做出的判断，即需要没有得到满足的员工将把希望寄托在工作的物质因素上。奇诺伊推断，员工代了中午后，会认识到他们的工作不会而且永远也不会让人满意，对他们来说，提升是非常困难的。他指出，这些人的适应方式是更加重视就业、安全感、工资的稳定上涨、物质享受的升高。此外，他还肯定了林—威尔逊—布里格斯的研究成果，他指出，有机会找到能够带来更强的独立感和支配感的新工作的员工，却不会辞掉现在的工作。他们会通过指责管理层、“当前的时境”和控制财富追求的其他很多制度，为自己的软弱和缺乏进取心找出合理的理由。

弗里德曼(Friedman)和哈维格斯特(Havighurst)调查研究了 600 名钢铁工人、矿工、销售员、技术员工和医生后指出，“与处在技术高层和社会经济高层的员工相比，处在技术低层和社会经济低层的员工更常想的是，工作是谋生的手段，一般不会发现其工作中还有什么金钱之外的意义。”需要着重指出的是，把金钱视为工作的主要原因的人，以非熟练工为主。这与我们的假设是一致的，这一现象主要出现在工作于工作链低端的员工身上，即从事非技术工作的员工身上。一位退休员工在回答下列问题坦率地描述了这种情况：问：工作中你

有什么喜欢的内容吗?答：没有，我想不出来，这是一个非常非常难以忍

受的工作，我不会再从事这样的工作了。妻子：别瞎说，亲爱的，你在那里工作了那么多年，不可能没有你喜欢的东西。答：我真的想不出有什么我喜欢的，除了金钱之外，我再也想不出其他任何东西。

赖格(Reigel)对 8 家公司的员工对公司取得成功的兴趣进行了研究，他指出，半数接受调查者说经济激励是提高他们对公司兴趣的最好方法，而只有不到 1 / 3 的人回答说是人性激励。

维特莱斯(Viteles)用证据证明，管理层强化了员工重视金钱的行为，因为管理层认为员工主要是受金钱的驱使。

此外，其他一些人指出，工业界利用广告、方便地提供信用贷款以及其他方法来提高员工购买更多物质产品的需要，使得人们更加重视金钱。这样就形成了由下列要素构成的一个恶性循环体：(1)产业工作环境使员工感到沮丧；(2)员工采取的部分响应方式就是更加重视物质奖励；(3)工会努力争。取得到物质奖励；(4)管理层不仅提供奖励，而且(5)还通过广告活动来强化物质奖励的重要性；(6)这将进一步强化员工获得更多物质奖励的欲望；由此又进入下一轮循环。

简而言之，一种新的规范可能正在形成。冷漠、缺乏兴趣、偷懒和缺乏认同可能变成了员工学习和期望的一部分。员工自己降低了对人性因素的重视，过分强调物质因素的重要性。如果是这样，那么管理层和工会应为此承担部分责任。

在很多案例中，管理层没有采取措施来解决冷漠的根本起因，而

是报之以提供更多的物质利益，比如运动场、棒球队、自助餐厅、奖金、公司报纸和意见箱。没有一项是能够解决根本问题的措施。相反，这些措施却可能维持和强化冲突，因为这是在“告诉”员工，“好了，我们已经尽最大努力来改善你们在工作环境之外的生活了，也就是说我们为你们提供了所有可能的物质奖励，所以请你们尽量克服工作中遇到的人性困难，继续努力工作吧。”

雅克(Jaques)对格拉西亚金属公司(Glacier Metal Compa-ny)继续深入研究，他在新发布的报告中阐述了这种政策的局限性。在总结了很多观察、采访和小组讨论(很多是客观性的研究)的结果的基础上，雅克报告说，工作环境以外的利益不能代替工作岗位给人的挫折感。如果要真正采取措施来解决人性问题，就必须对症下药，比如说解决员工的整体工作环境问题。

如果这一分析是正确的，说明我们正在步入这样一个时代，即员工拿到的工资是对其对工作岗位不满的一种补偿，员工将会变得更加以物质利益为中心，(不知不觉地)轻视人性因素，而管理者采取的措施助长了这个趋势的发展。弗罗姆是这样描述我们正在步入的时代的：

……没有可管理的、可观察的、适合于人文因素的参照系。虽然我们的耳朵和眼睛对人类可控范围内的物体或现象形成印象，但是我们对世界的概念已经失去了这种品质，变得不再与我们的人文因素相吻合……

不满、冷漠、厌倦、缺少快乐和幸福、无用感和一种认为生命毫

无意义的模糊感觉，就是这种环境带来的必然结果。这种病理学上的社会综合症可能还没有被人们所认识，可能掩藏在疯狂逃离的活动中，或者表现为狂热地追逐金钱、权力和名望。追逐的动力之所以如此强劲，只是因为被疏远的人只能依靠这些补偿来弥补内心的空虚，而不是因为这些欲望是“与生俱来的”，或者是工作最重要的激励因素。德鲁克也得到了相同的观察结果，他说：

对于绝大多数员工来说，工作的惟一意义体现在付薪支票上，而非其他任何与工作或者产品相关的东西。工作似乎是为了得到工资而设定的不人道的、不合时宜的、毫无意义的、徒劳无效的条件，缺乏尊严，也不重要，因此也就难怪它会促使人们马虎工作、消极怠工以及萌生出其他少干活多拿钱的伎俩。

员工们似乎接受了这一新的物质目标。实际上，研究结果表明，他们不断地向工会施压，要求得到更高的工资和更好的福利待遇，要求职业安全感更强。这并不是说员工不会接受和珍视这些利益，他们会接受的。有人指出，这些利益将会维持和强化基本冲突，并将增强工资等类似物质因素在员工头脑中的重要性。

雷诺兹(Reynolds)发现，从根本上来说，工资和安全感对于员工非常重要，特别是对于低层级的员工(推测应该是不安全感最重要，对公司的忠诚度最不重要)。142 这些结论也被其他一些研究所证实，这些研究涉及 11 000 名员工，接受调查者指出，职业安全感和工资对他们最重要。人寿保险业所做的研究发现，接受调查者最看重的是工资。最近对 1000 名员工所做的一项调查得出结论，工资是不满的

最大起因。

这一分析在一定程度上阐明了经济学家关于员工重视金钱奖励主要是经济方面原因的假设；早期的人际关系学者不知不觉中接受了这种思想，极力证明金钱在员工眼中并不是最重要的。现在已经清楚，对金钱的重视可能是一个比不重视或给予最低重视更重要的人性课题。人际关系研究并不需要把所谓的人性因素比物质因素更重要当做其存在性“证明”的一个理由。

培养年轻一代对工作冷漠，而不要期望从工作中找到幸福。员工可以通过个人防卫、小群体认可和工会等方式来适应组织。偷懒、冷漠、对公司的正式因素缺乏兴趣、降低产量、重视金钱及其他物质利益、降低人性满足对员工的重要性等都是可预见的(可预测的)适应性行为表现。

假如员工有子女，又会怎样呢？有人可能会想起关于人格研究的讨论，即儿童成长过程中受到的最大影响来自于儿童时期(12岁之前)的家庭。卡尔(Kahl)对3971名男青年进行了问卷调查，并对24人进行详细深入的研究，他指出：

访谈结果表明，这些男孩对就业体制的看法在很大程度上是从他们父母的观点中学到的。他们继承了父母的很多观点，比如存在的机会、改变现状的欲望和可能性、如果希望改变应采用什么策略等。…

由于子女的自我概念最基本的成分承袭自父母那里，而父母在子女面前表现的是自己的自我概念，因此可以推断，子女会把父母认为有用的适应方式变成其自我概念的一部分。就这样，子女会学会综合

运用下列适应方式：

1. 不要指望从工作中找到“幸福”。他应该预料到会遭受挫折和压力。正如一位父亲所说，“我告诉他不要拼命工作。他年轻，精力充沛，觉得自己出去能找到喜欢的工作。我只能笑他。有一天他对我说，‘我不会这样，’他说，‘我不会做我不喜欢的工作。’我对他说，他的梦想会破碎的。就像我告诉他的，现在你觉得你的老子很粗暴，等到你遇到你的老板时才会知道什么是真正的粗暴！”

教会孩子不要指望幸福，可以减轻他将来进入公司工作后经受的挫折感的程度。如果预料到将会有不满，那么等到不满来临时，影响就不会太大。

2. 如果不喜欢可以选择离开。

3. “承受”挫折，努力工作，争取成为一名管理者。

4. 学聪明一点，加入工会，积累资历，工作不要太努力，也不要太放松，保持在中等水平。

5. 资历达到一定水平后，可以从容应对，听取前辈们的忠告，他们会告诉你内情。

6. 尽可能多挣钱。

7. 挣够钱后自己开公司。

不可能提前确定，一个人将来会采用哪种适应方式。具体采用什么方式取决于多种因素，比如其家庭生活、受过的教育、玩伴、社会阶层、工作和组织氛围等。另外，同一个人在不同的时候也可能采用不同的适应方式。

这是预期出现的情况。科学只能在特定的条件下进行预测。不知道甲先生将来的生活条件怎样，便想预测甲先生从现在开始5年后会做什么，这不是科学，而是预言。例如，一位物理学家可以预测电线通电就会产生热量。同样道理，社会学家可以预测如果一个人受到挫折，他就会退缩。如果不知道使用的是什么电池、电线以及外部条件等要素，物理学家就无法预测将会产生多大的热量；同样，如果不知道一个人的人格和生活条件，社会学家也不能预测出这个人遭受挫折后会退缩到什么程度。

然而，有些证据可以帮助我们预测(容差相对较大)由个人组成的群体的可能行为。

巴基根据其对员工的深入采访而得出的结论，清楚地把员工期望水平的降低与工作环境类型关联了起来。他指出，“很多工人阶级家庭的奋斗目标是子女提供教育和培训条件，期望他们的子女能够变成非工人阶级。他们的子女在参加工作之前也有这样的愿望。而从一名工人做起的实际经历，却使得很多脱离工人阶级的志向破灭了。”

在后来的一卷中，巴基对“取得进步”的问题归纳总结如下：

工人们没有屈从于美国成功哲学。在这方面做出的不切实际的假设，在数量上多于讨论其他的员工动机时所做出的假设。我们只能假定，无数人生活在我们所描述的环境中，观察他们的经历，聆听曾经一生为挣钱而从事相比之下毫无生气的工作的父辈和祖父辈们的谈话，了解他们在为其配偶提供改善生活条件方面所得到的少得可怜的机会，以及尽管智慧随着经验不断增长，但是仍然相信，能够从成功

的故事中领悟到自己获得成功的机会。这是对工人阶级共同感受的评价，没有多少事实依据。是否有人抱有成为举世无双人物的志向，而且无畏地相信自己能够克服几乎完全不可能克服的障碍？有，但是工人群体都有这样的抱负吗？没有。

戴维斯和格斯特的研究成果指出，年轻的下层的工人阶级一般不会拥有管理者希望其拥有的志向。

例如，格斯特对 202 名计时生产工人(占 1 435 名精心选定的样本总数的 14%)进行了抽样调查，他得出的结论是，“工人不会寻求、也没有期望找到能够提高他们在现有组织中的经济地位和社会地位的工作，实际上他们只是希望能够休息一下，从而减轻在生产线上工作的默默无闻和冷酷无情带来的痛苦。”

在此举两个例子：

我住在公司附近，工资还不错，还有什么是我想要的呢？我不想挣很多的钱，我想要的就是能够有钱付账单和呆在家里。

在那个地方工作计划性很差，你永远也不知道下一步要做什么，考虑到现在的物价，你无法提前把一切都计划好。我只能放弃希望……到 7 月份，我在这条生产线上工作的时间就满 15 年了，如果我照顾好我自己，也许我还能再活 15 年。然后，我会去找一件不在生产线上的工作，也许可以做打扫卫生的工作。这件工作不难，这是很容易的工作。在 F 公司工作了这么多年，最后当上了光荣的清洁工，肯定有点意思吧！

海曼(Hyman)在认真研究了近 300 个案例后，得出了这样一个结

论，“到目前为止，这些数据清楚地表明，下层社会追求一成功的渴望降低了，人们已经认识到缺少获得成功的机会，缺少对获得教育和升迁的主要途径的把握。”

奇诺伊提供了更多的证据，他说，“(员工)基本上把他们的目标限定在有限的几个似乎依靠技能和资源就可能实现的目标上。”

支持这一结论的统计数据包括：62 个研究对象中只有 8 人认为，他们在公司之外将会有有一个光明的未来；只有 5 人认为，他们真的希望在公司当上管理者；在半熟练工中，只有 3 人认为他们希望成为熟练工。剩下的 46 人觉得机会很小，因此降低了他们的目标。霍林斯黑德、加勒(Galler)、森特斯和阿奇博尔德(Archibald)等人的研究工作也肯定了上述调查结果。

弗罗姆指出，各阶级的人都可能学会有处于依赖和服从地位的欲望。最开始是在早期的家庭生活中学到的，后来在产业界中的经历又进一步加强了这种欲望。戴维·里斯曼(David Ries · man)甚至提出，美国正开始遭遇一种群体性的不安全感，“郊区居民”中越来越多的人开始盲从。

这样的人可能表现得有些肤浅，花钱很随意，与人为善，对自我和自己的价值观没有清楚的认识，喜欢炫耀自己拥有的有形资产(比如汽车、房子、老婆的毛皮大衣)。从社会的角度看，他们属于“新生的”中产阶级；从商业的角度看，他们是官僚主义者，是拿工资的员工。盲从是他们的杆为模式，得到别人的承认是他们的最大目标。他们的性格、所拥有的物品、继承的名字或者天分、所做的工作，这

一切本身都没有什么价值，其意义都体现在对其他人的作用上。他们害怕“与众不同”。

人们通过外部活动进行适应吗?答案是“是”，也可能是“不是”。

人们对在一种活动中遭受的挫折和压力对另一种活动的影响，已经进行了多项深入透彻的研究。其中最为详细的也许莫过于巴克(Barker)、登博(Dembo)和卢因所做的研究。这些研究者肯定地指出，在一种条件下产生的压力会对另一种环境产生影响。这一规则似乎是指，如果压力大于个人可承受的限度，那么它将对其他活动产生负面影响；如果压力没有超过人们的“挫折容忍度”，那么它对其他活动就不会产生什么影响。此外，厂因工作中遇到的挫折而带来的压力很大，使人(在心理上)感受到了失败感，那么工作之外建设性的适应性活动取得效果的机会就会减小。

最近从四个不同组织所获得的数据表明，公司内比较满意的员工在社区活动、教堂活动和互助组织的活动中也比较活跃。这种趋势不因年龄和性别的不同而不同。

克拉克的研究成果支持这些调查结果。他指出，从统计数据看，大量的管理人员在业余时间参与“社区服务”、“参加会议”、“参加互助组织”等活动。熟练工、半熟练工和非熟练工参与这些活动的统计频次则很小。从回答“如果每天多给你两个小时的时间，你会做些什么?”这一问题的答案中，克拉克得出这样一个结论，“在声名显赫的人群中，利用这一假定的多余空闲时间来实现他们的商业利益和职业利益的人占相当大的比例。”科马罗夫斯基(Komarovsky)指出，市区

男性居民参加志愿者协会的比率随着地位和收入从低到高而逐渐加大。戈德哈默(Gold-hamer)的研究也得出了相同的结论。斯科特(Scott)对佛蒙特州本宁顿市的住家单元进行了 5%的抽样调查, 参加志愿者协会的平均比率(男性和女性)随着从下层社会到上层社会而稳步提高。

根据研究结果, 挫折会引发人格的简单化(回归)和产生失败感。)“简单化”(即不成熟)的人格采用的适应方式有两种, 即“大发脾气”、“拼命工作”或者“对自己的业余时间漠不关心”。阿吉里斯发现, 大多数银行职员在感到失败和挫折时会采用后一种适应方式。但是, 布卢姆发现, 生产工人可能采用这两种适应方式, 他们既可以在周末拼命加班, 也可能变得冷漠和对工作缺乏兴趣。员工们工作既不会“热情高涨”, 也不会完全“死气沉沉”。弗鲁姆金(Frumkin)提出了另外一种适应方式。他对首次患上严重精神错乱症的 1 192 名男性和 347 名女性病例进行了研究, 结果表明下层社会职业群体易患的精神错乱症主要表现是敌视社会和社会道德(比如, 酒精中毒和梅毒性精神病)。而上层社会易患的精神错乱症主要表现是针对自身的(比如, 狂燥抑郁病和更年期精神病)他发现, 下层社会的个人对社会的攻击是可以预测的, 因为他们认为社会剥夺了他们重要的自我、满足。

有些人可能指出, “自己动手”活动的增多, 表明员工确实获得了工作之外的满足感。通过对这些活动进行分析发现, 大多数活动把个人置于一个能够体现出其能力(主要是动手能力)的环境中, 但在这一环境中个人是隔离的、独处的、被动的和安静的, 这些特点与其工

作岗位和组织使个人处于的环境相似。

有报道说，政治冷漠有不断增强的趋势，研究这种趋势与公司中的冷漠之间的确切关系是十分有趣的。研究的重点不一定是彼此之间是否具有因果关系(这个问题有点像是先有鸡还是先有蛋的传统问题)，而应该是研究两者之间的相关作用和相互增强的方式(即工业冷漠如何影响政治冷漠，反之亦然)。罗森伯格(Rosenberg)对 70 名被采访者进行了深入地采访研究，他提出政治冷漠的三个最重要的方面是：(1)政治活动的危险后果；(2)政治活动的无用性；(3)缺乏积极参与的动力和兴趣。罗森伯格指出，人们通常缺乏采取行动的个人动力。下面给出被采访者的言论，这些言论与管理层在询问员工为何不能更加主动地提出建议时经常听到的回答相类似。

“不，没要求我做任何事……”

“哦，如果他们真的想让我帮助而且又不占用我太多时间的话，我会帮忙的……不过，如果没人请求我帮助，我是不会自愿去做的。”

“也许你可以把我划归到冷漠一类，除非是能够直接引起我关注的事情，但我认为很多人都和我一样。”

小结

1. 现有的个性研究成果表明，在我们的文化中，心理健康的个体会沿着一定的路线发展(比如，朝着独立和活跃的方向发展)。这一假定来自于个人需要找到表达自己特别成长趋势的方式(比如，需要自我实现)。

2. 研究正式组织的现有成果表明，如果要得到完美的表达，正

式组织将把员工置于一个使他们有依赖感、服从感和从属感的工作环境中。随着员工在命令链中所处的地位的降低，随着个人成熟度的提高，随着工作的大规模生产特点越来越明显，这种趋势会变强。

3. 如果个人需要和正式组织的要求不一致，个人就会产生挫折感、冲突感和失败感。个人可能会采取多种适应方式，例如离开组织、努力工作追求升职、运用防卫机制使他们的世界发生扭曲、变得冷漠和缺乏兴趣、降低产量、偷懒、设定定额、成立非正式组织来消除冲突起因(如管理层固有的正式权力和工作的任务专业化)等。他们也可能更加重视金钱和职业安全感，降低对人性因素的重视。不必说，不同的适应方式之间紧密相关、相互影响。例如，梅奥(Mayo)和隆巴德(Lombard)证明，销售量低与有凝聚力的非正式员工群体相关。员工一旦成立了自己的非正式群体，群体归属感会使他们比非正式群体之外的人更愿意常来公司。

4. 由于这些活动是适应性的，所以员工希望能够把它们固定下来。他们创建了非正式规范(准则)，并使群体正式化(工会)。如此这般，这些行为(上面的第3条)就变成了得到认可的行为。这是每个“忠诚”的员工都会学习的行为。

5. 父母通过降低子女在工作中寻找幸福的期望值标准(如应该期望从工作中找到多大的幸福)和教会他们一些“如何不拼命工作”的窍门，减少子女可能遇到的挫折和冲突。

6. 可以推断，如果员工在非正式活动中变得自我投入，可能会改变他们的需要结构。可能需要修正第2章中概括出的基本的成长

趋势，从而使对依赖、被动的需要和对相对独立、活跃的需要都不完全准确。这些需要可能被冷漠、缺乏兴趣和缺乏自我参与所代替。这些需要又将由父母传递给子女。如果这种趋向很明显，就会形成一种新的反馈机制，对基本成长趋势进行永久性的修改。

让我们回过头来再看一看组织对个人的影响，我们可能会开始怀疑什么样的个人会觉得已经对工作做了适应性的调整。阿吉里斯完成了一项初步研究，他采访了 10 名被认为是已经适应并做好了调整的装配线工人，这些人具有以下个性特点：

1. 他们认为金钱最重要，其次是资历。
2. 他们都认为自己受教育程度不高。
3. 他们不能同时做几件不同的事，“我会用螺丝刀，但用螺丝刀时我不能说话。”
4. 他们特别希望少做工作，不希望做出高质量的工作，他们不会因为工作质量差而感到不好意思。
5. 他们希望独处，希望没人打扰。他们对群体凝聚力或者“我们的感觉”缺乏兴趣。
6. 他们对公司不忠诚，如果另一家公司保证将他们的收入提高几个百分点并给予和目前相同的职位，他们会毫不犹豫地离开现在的公司。
7. 他们对工段长很满意，因为他们很少看到工段长，而工段长也很少与他们联系。
8. 他们对工作条件感到满意。

9. 他们很少迟到或者缺勤。

10. 他们不喜欢变化，态度很固执。他们很重视生活的可预测性和确定性。变化会对他们重视的东西构成威胁。

虽然这些调查结果是初步的，但是却有着很有趣的意义。例如，这些结果表明装配线上冷漠、缺乏兴趣的工人对工段长和工作条件感到满意，而且很少迟到或者缺勤。如果这些调查结果具有普遍意义，那么一些工业心理学家经常使用的“健康组织”的“措施”就会受到严重的挑战。例如，这些心理学家假定缺勤、不喜欢工作条件、不喜欢管理层、上班迟到是出现人性困难的消极信号，可是将这些指标看做是员工在艰难的心理条件下仍试图维护最低限度的个性满足和生产的积极信号也是同样有效的。

这些结论对生产率也会产生重要的影响。例如，莫尔斯(Mone)发现，生产率的高低取决于下列因素：

1. 通过生产率满足需要的强度。
2. 生产率缓减需要带来的压力的可能性。
3. 缓减一定量的需要压力所必需的生产率大小。
4. 个人将时间花费在非生产性活动中的可能性。(取决于无法通过生产行为而获得满足的需要的强度，以及缓解由这些需要而带来的压力的可能性。)
5. 个人采用其他行为来满足那些通过生产率也可以满足的需要的可能性。(取决于通过生产率来满足需要和通过其他方式来满足需要两种方式之间，能量消耗的相对比较。)

如果莫尔斯的假定是有效的，那么管理者将会发现，很难提高生产率。例如，如果我们选择条件一，那么当员工有很多重要的需要必须通过生产率来实现时，管理者能够提高生产率的机会应该很大。然而正如我们前面看到的，结果可能正好相反。员工最多只会有为数不多的几个次要需要可以通过生产率来实现。这就意味着，与这些需要相关的“生产率缓减需要带来的压力的可能性”降低了。此外，“缓减一定量的需要压力所必需的生产率大小”可能也不大，因为这些需要都是外围需要而非核心需要。当然，这个趋势中也有一个例外，那就是对物质奖励的需要。因此，我们可以预测，如果这一趋势继续发展下去，管理者将叠震琨，只有物质需要与生产率相关，这将使我们回到前面已经讲过的结果，即最终将会形成循环往复的恶性循环，用更高的工资(和其他物质奖励)来弥补员工的不满，物质奖厨不仅成为一个目标。而且成为员工生活中最基本的内容。

刘易斯·韦(Lewis Way)在其著作{追求卓越)(Man'sQuest for Significance)中，描述了工作已经失去社会和心理意义的员工最终会采用的适应方式是。不再把工作看做是乐事和挑战。不再为完成工作而感到自豪：这样的员工很快会变得对工作质量漠不关心。只要能拿到工资。他不在乎做什么样的工作：但是。在这种冷漠和无动于衷的背后。员工感到羞辱和敌意，“不赋予其责任，他就不会展示出负责的态度：被当成机器人。他就会表现得像机器人一样。”很快他会变得充满消极的敌意。开始降低产量。故意犯错误：用不了多长时间，他就会感觉自己和负责管理控制的人员之间横亘着一条又深又宽的

鸿沟。

第6章 管理层的反应及其对员工的影响

我们一直关注员工如何调整自己的行为以适应正式组织结构的问题。例如，降低产量和组织认同感，浪费、出错、旷工、生病、冷漠、对工作缺乏兴趣等现象增多，工作中物质(财务)要素重要性增加。这些都是比较健康的员工对其在正式组织中经历的冲突、挫折和失败所做出的可以理解、可以预测的适应方式。

管理层的主要假设

然而，最高管理者们却倾向于用另一种方式来诊断分析这些问题。通过观察员工的工作，他们得出结论：(1)员工是懒惰的；(2)员工对工作缺乏兴趣，缺乏工作积极性；(3)员工狂热追求金钱；(4)员工造成了错误和浪费。

管理层指责员工，“认为”不忠诚、没兴趣、偷懒是员工的“本性”，是由员工引起的。管理层顺理成章地认为，如果需要改变，那么应该改变的肯定是员工。因此，管理层制定出各种计划，其目的就是为了“改变人们的态度”，“向员工贩卖自由企业制度思想”，“使人们对公司更感兴趣”。

威廉斯和彼得弗伦德(Petelbeund)指出，相当多的管理者在寻求“能够使员工态度和行为向好的方向转变的方法。”

很多管理者认为，人性决定了员工都想尽可能少地干工作，对错误和浪费漠不关心，总是要求得到更高的工资和更多的福利待遇，抗拒变革，对公司和自由企业制度的忠诚度越来越低，对工会的忠诚度

越来越高。但是，我们的分析结果表明，员工本身并不一定就是其“消极行为”的根本原因。很明显，很少有管理者认为正式组织(在后文中将会看到，正式组织中的领导力和管理层控制)可能是这些“负面特征”的起因。

比较并指出这个诊断结果与英国一个管理层代表小组所得出的结论之间其相同之处是很有意义的。英国管理层代表小组认为，造成生产率低下的原因是：(1)管理层没有足够的权力解雇或者威胁员工；(2)员工冷漠和缺乏热情；(3)员工抗拒变革；(4)员工想少干活多拿钱，即懒惰；(5)员工强烈要求得到安全保障，要求不会被解雇；(6)员工非正式地设定生产定额。

两种诊断分析的共同之处都是将许多生产率问题“归咎于”员工(有些归咎于工会和政府)。

管理层为解决上述“问题”而制定的基本行动方针，实际上源自第3章中讨论过的正式组织和正式领导力的逻辑。

例如，根据正式组织的原则，管理层可能会做出下列假设：(1)组织中能够发挥作用的人际关系只有组织结构图和组织手册中定义的那些关系；(2)人们在组织中的行为表现遵循着明确的逻辑思维；(3)只有在存在合乎逻辑的动机和有明确沟通的前提下，下属才会按照组织目标和组织环境的要求去做；(4)管理者负责解决问题，因此他最清楚应该做什么；(5)完成工作需要依靠领导者的职位权威，必要时可以采用说服和强制的方式来执行；(6)组织底层的员工如果理解企业面临的经济问题，将会有不同的行为表现。

这6个政策假设贯穿着3个基本的政策决策。一是强有力、忠诚的领导力的重要性；二是合理、系统地控制员工行为表现的重要性；三是将管理层对组织及其经济问题的思考传递给员工的重要性。接下来，我们先来看看管理层采取一些什么样的行动来贯彻这些政策决策，然后再来分析管理层的行动对员工和组织可能产生的影响。

强有力的领导力及其对员工的影响

大多数政策的一个重要支柱是培养出有能力的高管，尤其是要具备下列能力：(1)能够“激励”、“驱动”、“说服”、“推动”、“迫使”、“劝说”、“催促”、“强制”、“赢取”员工提高生产率、忠诚度及其对组织和工作的热情；(2)能够掌握全部事实，正确权衡各个因素，并做出有效决策；(3)清楚管理的目标、政策和惯例；(4)能够清楚地把这些政策与惯例传递给员工；(5)严格公正地按照这些政策和惯例评估员工的绩效。

有充足的证据可以阐明管理层是如何采用压力导向型领导的。尤曼(Youmann)、摩尔、阿吉里斯与米勒是其中几个例子。后者对四个组织进行了调查研究，并发表了一份研究报告，接受访谈的大多数管理者都认为，员工基本上都是懒惰的，没有工作的欲望，应该给他们施加压力和刺激。

例如：

1. 我认为需要施加更大的压力，人们需要受到一点刺激。我认为人的本性是懒惰的，只有施加更大的压力，才能提高效率。

2. 公司里的员工很多，有数百人，除了正在做的事情外，他们

没有能力再做其他事情。我觉得他们很懒。他们的生产率可能还能提高一些，我觉得很多人有提高生产率的愿望，但是无法这样去做，即使他们想这样做也不行。可是，他们根本就没有这样的欲望。

3. 90%的员工没有目标，而且他们对此也毫不在乎，他们愿意没有目标。我们公司就是这样，其他地方也同样如此，到处都是一样的。人们需要压力，需要受到刺激。我并不是说要用锤子敲打他们的脑袋，而是需要用小针不断地给他们来点刺激。

有一位高管的话生动地描述了这种态度，他说：“大多数员工都是脾气很好的懒汉，他们宁愿不受打扰地做着日常工作……”“成百上千的人拒绝升职，因为他们不愿意脱离已习惯的轨道。”

一个高层小组在探讨产业界高效领导力问题时，曾经有这样一段自发性的发言：“与我们公司类似的一家公司的首席执行官，应该为他的团队及团队的行为负责。”另一位高管补充道：“我们的前总裁是一位善于汇总各方意见，并领导团队做出正确决策的大师。但是，大家都清楚，他才是有权拍板定案的人。”另外一个人说，总裁不能把精力花在理顺关系上，“因为如果这样做，他就会成为一个高层协调者，”无法突破当前的运营状况，从而把精力放在制定未来计划上。就连高层主管提问，应发挥的作用仍是“刺激”和“激励”。

提问的目的，是希望被问者能够得到帮助，或者感到害怕，或者受到激励，从而能够更好地完成工作。提出的问题，也应使被问者不要自满，而要从更广的角度来考虑他的一切活动。少检查、多提问题的方式体现出总裁对运营管理者的信任。运营管理者喜欢这样的总

裁，而且会加倍努力地做好工作。

在这些以高效领导力的概念为主题的高层对话中，可以概括出这样的概念，即高效领导力指的是制定计划的高管、承担责任的高管、当家作主的高管、引导和协调各种观点的高管、制定决策的高管；能够通过提问而刺激、威胁、激励下属更加努力工作的高管；能够给人信心、传递信息、调动积极性的高管。

一位颇具洞见(来自竞争激烈且充满压力的百货业的)最高管理者总结出为何高管容易变成命令式领导风格的原因：

作为一名高管，只有认真审视自己才会意识到这样一个事实，而且一直以来都认为这是理所当然的，即当有人走进你的办公室投诉或者表达意见时，你迟早都会成为对话的主角。

你之所以在这个位置，是因为拥有主导对话的能力。你之所以能够就任管理职位，可能是因为拥有更为出色的谈话技巧，能够在和同事、下属或者同级的口舌争论中占据上风。如果真是如此，那么你可能会就会无意识地将自认为正确的问题解决办法强加给对方。而当他离开办公室时，却一点都不满意这次谈话的效果，但你却可以说：“我们的公司是开放的，任何人都可以进来和我交谈。”我个人的观点是(希望各位不要认为我有任何不敬之意)，对工商界的管理层来说，所谓的开放，可能是我们给自己施加的最大的折磨之一。我们以为简单地说一句“你们随时可以进来与我们交谈”，人们就会进来，但实际上人们是不会进来与我们交谈的，因为我们头顶着管理者的招牌。再重申一遍，我们都知道，职位越高，能够了解下属个人真实想法的机

会就越小。

麦克默里(McMurry)对最高管理者进行了深入的研究，他认为，在当前在产业界，专制官僚领导观占据主导地位，虽然很多领导者对此持相反的看法。

在对一名最高管理者进行深入研究时，进一步发现了一些证明压力对管理的重要性的证据。这位最高管理者认为，好的管理者应该是一名不怕采用“推动”、“说服”、“强硬”和“严厉打击”手段的人。例如：

我认为，一般的主管不能勇敢地担负起应该承担的责任。他们不敢告诉员工应该做什么和不应该做什么。请不要误解我的意思。我并非要让主管充当斗士的角色，我只是想说明一点，主管在工作时应该努力工作，要让下属认识到，上司所说的话是算数的、是认真的。

大多数主管还不具备应该拥有的强力推动的领导力。请注意，我认为员工也希望领导者拥有强大的力量。

在对 10 位高管进行的另一项深入研究发现，其中有 8 位认为，“好”的领导者应该是一位强势领导者，他应该努力工作，并推动、施压、刺激其手下努力工作。正如一家公司的副总裁所说：

你们知道，我过去是一个“坏人”，每当开会讨论降低成本或者提高销售量时，我总是扮演抡起斧头的人，我会非常强硬。我的下属不太喜欢我这样做，因为这会让他们无法安逸。我会给他们指出，虽然他们的管理工作在公司业务的某一阶段做得不错，但是其他管理者在各自的分部中可能做得更好。现在我已经很少再这样做了，这使我

觉得有些不安。我认为，有些部门的领导有点太过于安于现状。难道你们不认为每个组织都应该有一个人手持钢针、在恰当的时间、在恰当的部位不断地给这些过于舒适安逸的家伙来点刺激吗？”

从高管对“强有力”的领导力的描述转到研究者对同一现象的定义，就会发现后者把“动态领导”定义为“专制”或者“命令”、式领导。利皮特(Lippitt)和怀特对“专制”式领导者的定义是，为下属创建如下环境的领导者：

1. 所有政策都由该领导者确定。
2. 采取的方法和进行的活动都听命于该领导者，因此后续的行动具有很大的不确定性。
3. 该领导者指示人们做什么、如何做、和谁一起做。
4. 该领导者在批评每个团队成员的工作时，往往会“针对个人加以指责”，但是，这个领导者如果不是团队真正的一员，他是不会积极参与小组工作的。

命令式领导对员工有什么影响呢？能否解决管理层不喜欢的依赖性、服从性以及由此而带来的冷漠和缺乏兴趣的问题？

怀特和利皮特的研究成果得到了亚当斯(Adams)、莫勒(Mowrer)和罗宾斯(Robbins)的证实，这项研究成果认为，下属倾向于以下列方式适应专制式领导：(1)选择离开；(2)顺从并依赖；(3)领导者不在时，发泄愤怒和不满；(4)要求得到领导者更多的关注；(5)相互之间针锋相对(部门间冲突)；(6)找替罪羊发泄不满；(7)更加重视相互关系中的物质因素。

巴维拉斯”的现场试验和普雷斯顿(Preston)与海因茨(Heintz)的实验室对比研究报告都证实了这些适应性反应行为表现。此外，利克特(Likert)领导下的密歇根大学调查研究中心完成了一项大型综合调查报告，调查对象包括一家大型保险公司、铁路路段维护小组、整个电力行业、汽车制造商、牵引车公司、器械制造商和两个联邦政府部门。该报告指出，命令式的、以提高生产率为导向的领导，容易营造出一个士气低落的环境，在这种环境下，员工们感到在这样的领导者面前，他们处在依赖、服从、从属和被动的地位。

沃西对西尔斯百货公司进行长达 12 年的调查研究，他的研究成果得到弗莱希曼、哈里斯(Harris)和伯特(Burt)的认同。该报告明确指出：

1. 下属不喜欢来自命令式领导的压力。
2. 在命令式领导者下工作的下属其缺勤率较高，因不满而提出的抗议也较多。

坎贝尔(Campbell)在其命令式领导研究报告中指出，这种领导力会使群体成员表现出如下态度：(1)更加敌对和更具敌意；(2)认同该领导者而非群体；(3)对未来充满忧虑；(4)攻击他人；(5)找替罪羊；(6)对领导者过度依赖和服从，(7)举止僵化。同时，专制式、命令式领导还会降低：(1)群体凝聚力；(2)个人士气；(3)群体生产率。

综合分析大多数调查研究所发现的特征，可以得出这样的结论，即专制式、命令式领导容易把下属置于这样一种境况，使其很可能处于下列状态：(1)被动、依赖、从属、服从；(2)以组织和领导者的需

要为中心，而非所有人的需要为中心；(3)相互竞争，在领导者面前争宠；(4)目光短浅；(5)出现心理受挫。

可以断定，命令式领导对下属的影响，与正式组织对下属的影响是相似的。压力导向的命令式领导“无形中加重”了正式组织每一年、每一天、每一小时、每一分钟所犯下的“重罪”。而专制式领导加重并延续着由组织结构所造成的“损害”。

第4章中所讲述的适应性活动也是由命令式领导造成的。原本旨在减少适应性活动的命令式领导，却使员工认为更有必要采用同样的适应性行动。

严格的管理控制及其对员工的影响

很多管理者为了解决生产率降低的问题，制定了第二种政策决策，即对每个员工的绩效数量和质量进行仔细的界定、检查和评估，由此进入了管理控制领域。

管理控制在高层眼中变得越来越重要。管理控制被视为是所有组织中一个根本性的过程。该领域已经发展成为一个规模庞大且非常有深度的研究领域，经常可以看到介绍如下一项或者几项内容的专著：

1. 组织政策控制。
2. 生产率控制。
3. 库存控制。
4. 工作规范控制。
5. 规划控制。
6. 生产质量控制。

7. 产品指标控制。
8. 工资与薪水控制。
9. 成本控制。
10. 人力控制。
11. 生产方法控制。
12. 支出控制。
13. 销售控制。
14. 执行时间控制。
15. 公共关系控制。

如果要维持传统的正式组织结构，那么管理控制就不仅必要，而且不可避免。除此之外，随着正式组织变得越来越大、越来越分散，管理控制也变得越来越重要。如果放弃管理控制，管理决策的制定将受到影响。

管理控制对员工有何影响?为了回答这一问题，就必须先搞清楚“好的”管理控制具有哪些基本属性。

现代科学化管理控制的始祖应该是泰勒。维勒斯(Villers)正确指出，泰勒强调指出了如下的管理控制基本原则：

1. 计划与执行相分离的原则。管理层应该将制定工作计划的职责从员工手中接管过来，从而确保计划的执行切实可行。计划的制定应该依据工时研究以及与生产相关的其他数据，科学地确定计划并系统化地分类；制定计划还应该辅之以工具、器械和方法的标准化。

2. 工作方法科学化的原则。管理层应该把工作方法从员工手中

接管过来，科学地确定最好的方法，并对员工进行适当的培训。

3. 管理控制原则。应该对管理者进行适当的培训和教育，使其学会运用科学的管理与控制原则(例如，异常管理和与有效标准进行比较)。“

根据雷恩(Rathe)对管理控制的分析，霍奇斯(Hodges)对基本控制活动的定义如下：第一，管理层应该确定整体计划，这类活动包括一些子活动，例如“特定程序的设计”(包括政策和计划)，也包括“工具的研制”，例如“组织”、“系统”、“规程”、“方法”和“标准”。第二，管理层必须控制和确定实际发生的活动。计划是否按照定义得到执行?是否按照建议的方法使用工具?为了回答这些问题，管理层必须获取评估所需的数据。马丁“也做过类似论述：“不仅要告诉操作者‘做什么’，而且还必须告诉他‘如何做’，以及要使用‘什么设备’。也就是说，必须详细地规划工作，并发出详细全面的指示，使操作者能够按照计划来完成工作。

这些控制措施会对员工产生怎样的影响呢?首先，该原则剥夺了员工制定工作计划的责任(以及相关的一切责任)，员工只承担执行的责任。然而，正如我们已经看到的，分配给员工的工作是高度细化和专业化的工作，完成这些工作只能带来极小的成就感。其次，剥夺工作计划权，就意味着员工失去了参与影响其工作生活的重要决策的机会，因此会感到失去控制其工作范围的能力，成熟的人不希望陷入这种状态。最后，没有机会参与目标的确定，会使员工的心理产生挫折感。

把确定工作方法的责任也交给管理层，更加重了员工心理上的挫折感。员工不仅被告知要生产多少东西，而且被告知要如何生产这些东西。“管理控制原则”进一步加重了员工的心理受挫，因为这一原则还规定了管理层要对员工的工作做出评估。

通过观察员工对工时与动作研究、质量控制、激励机制等管理控制的态度，可以看出这种心理受挫的影响。可以从心理受挫概念的角度来理解怀特依据对几种激励机制的详细研究而得出的结论，第一个结论与获得成功的计件工作制的条件相关，第二个结论则与导致失败的计件工作制的条件相关。

计件工作制有机会成功：

1. 在结果有一定的可能性，但并非完全肯定的条件下。

计件工作制可能会失败：

2. 如果定额收入明显无法实现，员工会选择放弃这一目标。
3. 如果定额是完全可预测的，并且是完全可实现的，工作会变得单调乏味。
4. 如果成功与否取决于员工可控制范围之外的因素。

研究者对心理成功的论断：

1. 设定的目标要有一定的难度，需要付出努力才能实现，但这一目标又不能太难，不能让人觉得无法实现。
2. 同上。
3. 实现目标没有什么大的障碍，克服障碍不会给人带来成就感。
4. 只能依靠个人努力来克服障碍和实现目标，来自外界的帮助

和阻力都会导致失败。

在第二组结果中，怀特断定：

激励机制引发的员工的行为表现是：

1. 员工会抗拒远低于其生产能力的产量指标。
2. 员工会形成出多种激励方法，但却对管理层保密。
3. 在为设定定额而观察他们的工作时，他们会发挥出全部的聪明才智，表面上在卖力干活，实际上却是在磨洋工。

研究者对心理受挫的论断：

1. 经历失败的人，可能会把工作热情降低到远低于其能力的水平，从而导致遭受更多的失败。
2. 导致出现工作热情低的行为表现，而且会敌视被视为失败原因的人或物。
3. 同上。

虽然上述第三项调查结果与挫折、冷漠和攻击相关，但也受到员工世界另一特征的影响，即“短视”。由于员工对未来知之甚少，对未来的掌控能力更是有限，他们害怕未知。因此他们会认为限制产量对自己有利，这样就会减少劳动人数，也可防止出现产量标准提高了而工资得不到相应提高的问题。

阿布鲁齐(Abruzzi)肯定了这一结论，即员工在生产记录中“作假”、“虚报”，从而把生产记录做成他们认为符合自己利益的样子：他指出，这样产生的生产标准其有效性是值得怀疑的：

生产标准可能看起来是“准确的”，但这只是因为它是在符合员

工利益时被有意制定成这样的：核准生产标准是有严格条件的，条件是要被员工接受的，从而最终的结果是，“准确度”成为了以多种行为为变量的一个条件函数，这些行为变量有时是互补的，但更多时候是相互冲突的，它们总是相互影响的，而且权重也在不断地变来变去。

亚辛斯基(Jasinski)在一份分析会计控制影响的报告中提供了一些证据，证明员工按照自己的意愿“编造”记录。他还推断，预算所导致的结果是，部门之间出现冲突(主管相互指责对方浪费和出错)，生产成本和维护成本增加(打乱了生产线，即中止生产流程前端的任务，将人力调去完成后端的任务，以期在限期到来之前生产出更多的产品)，由此而导致质量下降和产量不稳定。这些都会导致高管浪费大量的时间。

道尔顿的报告指出，管理控制不仅会导致出现部门间的争执和冲突，而且需要建立新的控制系统来解决这些冲突。虽然新系统可能会解决一些存在的问题，但同时也会引发新的问题。在这一过程中，认同老系统的人通常会不喜欢新系统，并且会尽其所能破坏新系统。

巴基用证据证明，管理者和员工认为管理控制工程师(如工作分析、工时与动作研究、计件工资率设定)不理解、不尊重他们在生产过程中做出贡献的能力。巴基指出：

员工们觉得，生产工程师在得到高层认可的情况下，把他们视为充沛的体能载体(或者是机器)而进行分析、评级，并应用于生产过程。在工作分析、工时与动作研究、计件工资率设定中，这一点表现得尤

为明显。在员工眼中，这些工程师把自己当做是体能计算器和操纵器。反过来讲，员工是柔顺的、可操控的能量和技能载体。把员工看做是机器的观点，与员工认为自己是一个完整的人的观点之间，产生了尖锐的冲突。

塞格斯蒂特和伦德奎斯特”的研究报告指出，员工不仅对工时与动作研究表示反感，而且与没有参与工时与动作研究的员工相比，参与工时与动作研究的员工要求更换工作的人数比例也比较高。

在另一项有关三家大中型制造厂和一家大型制造厂的调查报告中，用证据证明了主管、工段长和员工都不喜欢预算之类的管理控制。例如：

我强烈反对这些数字，我没有让我的员工看这些数字。我知道我的小伙子们都干得不错，他们都在努力做到最好。如果我把这东西给他们看，他们肯定会愤怒的。

另一位主管说：

不能把预算用在人身上。不能这样做。在我们公司中，必须慎重地处理人的问题。慎重并不意味着要用预算。此外，我不认为我的人 是懒惰的。

有数据表明，主管们不喜欢任何类型的预算，原因是：(1)预算只报告结果而不报告理由； (2)预算强调过去而非现在；(3)预算 是硬性的； (4)预算要求目标不断地变来变去；(5)预算会给主管带来失败。

预算是根据正式组织的“逻辑”而编制的，会使管理者变得以部

门而非组织为中心。第3章指出，任务专业化、命令链、统一指挥原则带来的结果是，只有该部门的目标得到实现，主管或者工段长才能被评定为有效领导。主管或者工段长必须把精力集中在部门业绩上，并为此承担责任，而不必关心整个组织。整个组织的业绩是高层的责任。由于预算是一种评估部门绩效的管理控制方式，因此主管或者工段长很快就会学会只为他的部门或者以他为主的部门操心。简而言之，个人所处的环境是，只要自己的业绩好就能得到报酬，而与组织中的其他人无关。伯科威茨(Berkowitz)和利维完成了一些对照试验，他们在报告中指出，这些条件容易使个人对群体绩效缺乏兴趣和失去荣誉感。他们指出，当个人认识到，在能否获得奖励的问题上，群体成员之间是相互依赖的，那么群体完成任务的动机很强就与群体绩效中很强的集体荣誉感相关。

让我们回到与工厂主管的访谈，在展望未来时，他们无疑是以部门而非工厂为中心。下面列出一些具有代表性的言论：

有一天，我收到做一件工作的命令，但是却没收到通知单。我打电话给生产控制部门，询问这是怎么回事。我对他们说：“为什么我没有收到这一命令的通知单？”他们就开始找借口了。当然了，他们不着急，因为这是我的工作。如果其他部门陷入停顿，我也不着急，道理是一样的。

收到预算结果时，我们每个人就都掌握了自己的基本情况。即使我们知道了整体情况，也没有什么意义，我们只要自己的单子。正如我说过的，也许我们会得到整个工厂的基本情况，但我们最关心的是

自己的部门。

在现在这个职位上，我不会得到其他人的基本情况，而且我觉得也不需要知道，甚至也不想知道。我的主要职责在于我管的这一块，其他地方的事与我无关。因此，别人的问题还是让别人去操心吧，我只需要关注属于我自己的问题。

压力、紧张、对管理控制普遍不信任所带来的后果，会使员工团结起来与管理层斗争。心理研究的成果表明，人们只能承受一定程度的压力和紧张，一旦压力和紧张超过此限度，便无法再忍受。缓解压力(假设员工自己不能排解)的方法之一是加^入到群体当中，借助群体的力量来吸收很多压力，从而使个人承受的压力得到缓解。因此，个人会逐渐组成群体，组成群体后可以满足的需要有：(1)减轻个人承受的压力；(2)消除紧张；(3)群体可以消减压力，身在群体中会感到更安全。简而言之，为了对付管理压力，会不断地形成新的有凝聚力的群体。从某种意义上说，人们认识到，只要团结起来对付管理压力，大家都会感到更快乐一些。第4章预测的这个结果，是员工在适应所经受的依赖性和顺从性的过程中“自然而然”形成的结果。

在此，我们对前面的内容做一个小结，预算等管理控制会使员工产生依赖、被动、从属于管理层的感受。预算带来的后果是员工承受压力，部门间发生冲突，心理上感到受挫，无法控制工作环境，预算人员和生产线上的人员之间有沟通障碍，所承受的压力是以部门而非组织为中心。

既然管理控制会引发这些与人相关的问题，那么为什么仍要使用

管理控制措施呢?只要继续沿用传统的正式组织结构，总是需要有一些控制，管理控制与许多激励员工方面的管理假设是一致的。怀特指出，诸如动作研究、质量控制激励机制等管理控制建立在四种错误的假设之上，这四种错误假设是：

1. 人是致力于追求个人经济利益最大化的理性动物。这就要求员工报酬的多少应与其产出成正比。

2. 人们在计算自己的薪酬时是孤立的个人，不受(至少不应该受到)工作群体规范和压力的影响。

3. 人和机器一样，可以用标准化的方式来对待。虽然人与人之间是不同的，但是完成工作的“最佳方法”是存在的，因此可以而且也应该消除工作方法上的不同。

4. 人和机器一样，需要在管理层的激励下才能更好地工作。机器是用电激励的，人则需要靠金钱来激励。

此假设列表与讨论正式组织(第3章)和强有力的命令式领导(前一节)时所给出的假设之间有基本的共同点。它们都很重视理性行为。并且都把员工当做孤立的人来对待，认为员工不受群体标准的影响，且忠诚于公司的需要。同时还认为，应该奖励那些行为表现符合公司要求的员工，惩罚那些达不到公司要求的员工。它们一致认为，“好的”行为应该是把自己的工作做到最好，而不干扰他人。三种假设都认为，物质奖励是最有效的激励。

管理控制的影响与正式组织和命令式领导对下属的影响是相似的。管理控制为命令式领导提供反馈信息和支持，两者共同“加重”

了正式组织每一年、每一天、每一小时所犯下的“重罪”。

人际关系热及其对员工的影响

管理层为解决生产率不足和员工冷漠问题而采取的第三种措施是推行“人性回归”方法。既然命令式领导和严格管理控制都没有获得成功，那么，通过帮助员工认同自己的工作，也许公司还能够获得成功。

人际关系热是如何兴起的?工会的发展使得员工对管理层历来的不满情绪得到极大的缓解，并把错误归咎于管理水平低下。第二个重要的促进因素是梅奥、罗特利斯伯格与迪克森所完成的研究工作，他们证明了生产率与人际关系是紧密相关的。作者写道，人际关系差会导致低生产率(设定定额和偷懒会使人际关系变差，而人际关系变差又会导致生产率下降)。梅奥对此提出了一个解决办法，就是帮助员工认识到，他们属于一个虽小但非常重要的工作群体。他认为，如果人们有了归属感，人际关系就会变好。这两者都会对管理产生很大影响，但很多管理者仍未完全接受工会。第三，许多高管开始产生社会责任意识。

梅奥和其他“人性呼唤者”所面临的一个困难是，他们也看到了员工偷懒、设定定额、认同感差、冷漠、缺乏兴趣等现象，并像管理层一样认为这是“不好”的。按照管理层的观点，也许这是不好，但是正如我们的分析指出，这也可能是适应性的，是相对成熟的员工为适应其艰难工作环境而做出的行为调整。

管理层得到了这样一个信息，在此后的15—20年中，人际关系

会受到广泛的关注。在此期间，每次会议若想获得成功，至少都会安排一个人际关系方面的发言。人际关系很快就成了解决绝大部分产业问题的灵丹妙药。最高管理者发表了数百篇有关自己公司人际关系计划的文章。

有一个有趣的真实故事就间接地说明了人际关系在美国的影响，这个故事涉及美国技术援助计划(以前被称为“马歇尔计划”)。在这一计划下，欧洲数千名最高管理者分成无数个小组访问了美国，其目的是考察美国制造业如何运用“高科技”来提高生产率。通过阅读他们的考察报告就会发现，无论报告的技术含量如何，这些最高管理者几乎总是在表达这样一个观点(占数百份报告中的95%)：“美国获得成功的真正秘密是人际关系!”他们是如何得到这一信息的呢?看一看他们紧张的日程安排，就会明白他们并没有多少时间与员工交谈，他们了解到的信息基本上都来自于管理层。

最后的结果就是，人际关系就像一场燎原之火迅速燃遍整个欧洲。然而，在被人际关系点燃了他们的激情之后，欧洲人却陷入了一片茫然。2000多名管理层、工会领导人、政府官员，甚至包括人际关系研究者的代表们向来访的美国代表团提出了一大堆问题。本书作者是这个美国代表团的成员之一，他们经常提的问题是：(1)什么是人际关系?(2)什么不是人际关系?(3)对人际关系的重视程度应该达到什么水平?(4)员工应该达到什么样的快乐程度?(5)我们不能考虑组织的利益吗?

数百名欧洲人强烈感觉到，他们必须拥有良好的人际关系，但是

似乎还不清楚什么是良好的人际关系。通过分析欧洲发达工业国家 200 多名最高管理者的言论，可以判定：(1)多数最高管理者强烈地感受到了良好人际关系的重要性；(2)大多数人无法为“良好”的人际关系做出一个满意的，甚至是让自己感到满意的定义；(3)在同一次讨论期间，75%接受访问的管理者发表了与良好人际关系相对立的言论。

这些结果还不算是具有典型的代表意义。与此相反，8 个不同的欧洲国家都出现了相同的模式。例如：

1. 虽然我们从未使用过“人际关系”一词，但我可以肯定地说，我们一直都有这样的项目。如果深入研究的话，对每个人来说，人际关系是公平的，尽可能做到公平。

2. 每一个人，无论级别如何，都应该对他的级别感到满意。他们应该觉得自己属于这样的级别。每个人都应该觉得自己的工作是很重要的，我们大家都是如此。管理层有责任指出每个工作在公司中的重要性。

3. 我们想让自己的同事感觉到，我们公司是值得他们为之；作的。他们应该觉得每个人拥有的机会都是公平的。我们希望拥有一个快乐的公司。当人们知道自己的意见也有被公平地倾听机会时，就会感到高兴。

4. 我不知道该如何给出定义，但是当出现良好的人际关系时，我知道我会感觉到它。我认为这是最高管理者所具备的素质，当出现问题时，他能够感觉到。

5. 我不知道人际关系的定义，但是我能肯定，我们的人际关系

相当不错。

让我们再回到美国，研究表明，情形并没有太多的改变。《财富》杂志(Fortune)就员工参与和沟通计划展开了一项调查，调查报告给出了一些最有力的证据。怀特对这些“新兴时尚”做出了一个令人信服的评价。他生动地描述了最高管理者十分担心沟通障碍和员工对自由企业制度明显缺乏热情。

管理者们还从未像这样被一个思想吸引住，几乎没有任何一次会议不倡导人际关系。在众多管理者的发言中，最多听到的就是提醒听众尽快传播这一福音。就这样，各种消息传播开来：我们必须用信息来弥补信息缺失，我们必须宣讲成功的商业事例；最重要的是，我们必须宣传“自由企业制度”。

我们确实这样宣传了……

在产业界，美国许多超大型公司都启动了广泛的员工教育项目。例如，斯威夫特公司召开了公司内部会议；通用汽车制作了一部关于利润制度的好莱坞式的影片(既在公司内部放映，也在电影院中放映)；通用电气、宝洁、共和钢铁公司除了做一般宣传工作外，还特别广泛发行了有关“自由企业”的连环画。

但是这毫无用途。

据估计，总共有 1.4 亿美元投资在这些沟通项目上，尽管最新的研究成果表明，工作满意度与阅读公司沟通计划之间没有关联。

卡茨(Katz)和卡恩(Kahn)总结了密歇根大学调查研究中心对许多此类的计划进行调查的结果，他们指出，典型的“鼓舞士气的计划”

“印刷精美的杂志”、“领导讲话的录音”、“人际关系的协调者”这些并没有多少积极价值，实际上它们所造成的伤害要大于带来的好处。

吕斯塔德(Lystad)和斯通(Stone)用证据证明，组织沟通计划不能向员工传递他们想得到的信息。此外，通过对其内容的分析发现，来自上述计划的消息，强调正式程序的重要性和社会关系中非人性化的重要性。这两类消息与第3章中所讲的正式组织的逻辑完全一致。

这种宣传方式在人际关系计划中应用得相当普遍，一家大型公用事业公司的一个单位要求主管必须向其下属传授下列内容：

“使员工拥有足够的自信心和归属感。”

“使员工对其所在部门和公司充满信心。”

“向员工传递与公司、员工关系、政策和程序相关的完整信息。”

“使员工正确认识自己的工作。”

“激发员工对公司的兴趣，并为自己是公司的一员而感到自豪。”

这些营造“良好”人际关系的主意是管理层从何处得来的？这些计划主要与员工是懒惰和冷漠的这一假设在管理层中占主导地位有关。按照这一假设，管理层顺理成章地认为，员工需要被“注入活力”、“激励”、“点燃其热情”和“鼓舞”。

为什么会采取这种具体的动作呢？可能是因为管理层认为问题的根源在于员工(而非公司、管理层的领导、管理控制和人际关系计划)，需要改变的应该是员工。但是，管理层又从何处得到“改变”员工需要采用点燃其热情的主意的呢？第一种可能的答案来自于个体行为符合自我概念的命题。A(管理者)会以对待自己的方式来对待B(员工)，

即 A 只会按照自己的自我概念来对 B 采取行动。管理层之所以认为这些计划是“好的”，是因为来自这些计划的信息鼓舞了管理层。

第二个理由是，这些计划的负责人所制定的“行动原则”依据的是销售、营销、生产、工程以及其他长期以来已经确定的服务原则，而其所依据的这些原则又是以前面讲到的正式组织和管理控制逻辑为依据的。他们认为，可以用处理其他问题同样的方式来处理人际关系问题。

遗憾的是，目前似乎还没有对这些沟通计划进行系统化的研究与评估。但我们可以从种族歧视和大众传播领域的研究成果中得到一些领悟，做出一些推测。马罗(Marrow)在其报告中指出，虽然传递的信息是有效且完好，“但是如果人们发现，该信息与他们自己的观点相反，他们就不会对此加以理睬，从而避开这一信息。”“在一些案例中，原本旨在减少个人偏见的沟通计划，最终却使得人们的戒心变得更强，并且更加固执地坚持自己的偏见。有人推测，无论什么理由，如果员工感到他们与管理层之间存在着根本的利益冲突，如果他们认为不能相信管理层，那么管理层所启用的沟通计划反而可能使员工的这种感觉变得更加强烈，而不是减弱。霍夫兰(Hovland)、贾尼斯(Janis)和凯利(Kelley)支持这一结论，他们在其报告中指出，“来源可信度低的信息会被看做是有偏见的和不公正的信息，而来源可信度高的相同信息则不会这样。”

这三位研究者还在报告中指出，“非常愿意保住群体成员身份的人，强烈反对与该群体标准相对立的沟通”，并且非常不愿意改变他

们自己对该群体的看法。史密斯、布鲁纳(Bruner)和怀特“在其报告中指出，信息并不能改变个人为满足群体安全需要而持有的观点。也许管理层推行信息沟通计划，是为了把员工吸引到自己这一边，但如果员工认为工会成员身份很重要，那么就会抗拒这种沟通。虽然员工也许不会积极参与工会的内部活动，但是他们还是觉得工会成员的身份对他们很重要。有人也许会进一步追问，沟通计划的影响是什么。我们可以假定，沟通计划确实改变了人的态度。但是，这种改变在管理者眼中就一定是好的吗?…也许不是。如果只是通过书面或者口头沟通，员工的基本态度就会轻易改变，那么他所拥有的应该算是一些什么样的员工呢?霍夫兰、贾尼斯和凯利在其研究成果中指出，易受他人说教影响的人是自尊心不强的人，这种人认为自己是欠缺社交能力的人。克拉奇菲尔德(Crutchfield)和罗杰斯(Rogers)的研究成果间接地支持了这些结论。罗杰斯指出，容易受其他人沟通“控制”的人是被动的、僵化的、缺乏安全感和崇尚权力的人。

此外，默顿、卡茨与拉扎斯菲尔德(Lazarsfeld)、贝雷尔森(Berelson)、拉扎斯菲尔德与麦克菲(McPhee)以及科尔曼、卡茨与门泽尔(Menzel)的著作也都给出了重要的证据，证明群体态度受大众传媒的影响较小，而受“意见领袖”个人观点的影口向较大。如果学习一下民意调查专家的经验，管理者会受益良多。

让我们离开沟通这一领域，转到“参与热”方面。这时我们会发现，在现有研究的基础上，可以提出相似的问题。在对 30 名管理者进行了深入的访谈之后，研究者在报告中指出，许多管理者“支持”

人际关系，并且认为“参与”、“民主”肯定是良好管理的组成部分。但是，其说与做之间似乎还有一些差距。他们发现，所有管理者都坚持认为，主要人员都应该参与变革计划的制定；听到管理者们支持参与，研究者都感到很高兴。但是在讨论了几分钟后，他们开始怀疑这些管理者口中所讲的“参与”是否就是研究者心中所想的“参与”。每次访谈都会让研究者得出相同的结论，即双方对“参与”一词的应用是不同的。管理者在表明他支持参与之后，接下来再让他们自由地表达自己的观点就困难多了。“我们把他们带进来，告诉他们，我们希望他们直率地发表自己的意见，但是他们绝大多数人只是坐在那里点头。我们知道，他们不会讲出自己心里的真实看法。”

这种报告所指的好像是“伪参与”，也就是说，看起来像是真正参与，但实际上却并非如此。真正的参与，指的是人们在讨论中的发言是自发的、自由的。“参与”一词真正的字面意思包含决定一个群体接受或反对某一行动过程的群体决策。当然，组织需要让其管理者接受而不是反对新的目标，但是如果管理者没有真正接受新的变化，却说他们接受了，这时就会出现麻烦。面对这样的接受，变革的倡导者就会一直保持“警惕”，会要求下属签字表示“接受”变革，提防下属日后抱怨，并不断地给“接受者”施加压力(通过非正式谈话、会议等方式)。

换句话说，如果高层管理者要使用参与一词，就必须使用这个词的正确意思。断章取意只会让人觉得好笑，而且人们也不会喜欢这样的做法。

在更为成熟、有研究背景的管理文献中，有几个例子可以更清楚地说明这一点。

为了更好地理解顾问式管理是如何发挥作用的，我们可以思考一下发生在神秘的怀特赛德制造公司生产部门的一个故事：

工段长杰克·摩根，坐在他的转椅上，身体向后仰着，处于冥思状。有一台钻床需要挪一下位置，他正在决定该移到什么地方。在考虑了各种可能性之后，他最终决定把它移到电源开关的另一边。他拿起电话，命令手下连夜把那台机器移到这个选定的最佳位置。然后，他找到这台机器的操作员托尼。

“托尼，”他说，“你的机器必须挪动一下，我们要把它挪到开关的另一头。明天上班时，你会在那个地方找到你的机器，听明白了吗？”

“是的，头儿，我知道了，”托尼说道。但是，托尼越想越觉得气愤。“他们干吗非得挪我的机器？为什么不动别人的？在这儿我的资格已经够老了。而且开关另一边也不是什么合适的位置。头儿让挪我就挪，我还能怎么办呢。”托尼上班时气呼呼的，脚步很沉重，心情也很沉重。

6个月后，杰克再次遇到了这个问题，托尼的钻床又要挪回原来的地方。但是这次杰克采用了不同的处理方式，因为他刚刚参加完公司组织的如何当一名更好的管理者的课程。

“托尼，”他说，“我必须把你的机器挪动到原来位置的附近，对此你有什么不同意见吗？”

“没有，头儿，我认为你的主意是对的。”

“好吧，托尼，但是别忘了我们在征求你的意见。”

托尼心里窝火。他的反应可以用一个字来概括，“呸！”他问他的哥们，“这家伙在耍谁呢？干吗要问我的想法？他都已经决定了，无论我说什么都无法改变任何事情。除了是、是、是，我还能说什么？人际关系，哈！这帮家伙给我玩这套把戏，真让人恶心。”托尼上班时还是依然气呼呼的，脚步很沉重，心情也很沉重。

一年后，杰克又要找托尼谈那台机器的问题了。在过去的一年中，杰克又学到了很多。这一次他首先向托尼解释了为什么必须挪动他的机器。“可是在我决定把你的机器挪动到什么位置之前，托尼，”杰克继续说，“我需要知道你认为什么位置最好，能帮帮我吗？”

托尼确实有一些想法，于是两人开始一块讨论三个位置的优缺点。在这一讨论的过程中，托尼提出了杰克原来没有想到的一点。最终选定的是第三个位置，这是杰克和托尼最初都不看好的位置，但是现在却成了放置机器的最佳位置。到了这个时候，杰克才最后做出了决定。

托尼吃午饭时心情很好，不用再担心消化不良了，他还在回想发生的事儿，他终于有机会说话算数了。虽然决定还是老板做的，但这又有什么关系呢？老板本来就是干这个的。即使杰克做出的决定不是托尼想要的，托尼也会感到非常自豪，因为他知道自己参与了决策的制定过程。

针对这个故事就可以提出很多问题。首先，作者是否在暗示，在专制领导下，所有像托尼一样的员工都会感到愤怒？我们给出的证据

已经表明，缺乏兴趣、冷漠的员工会乐意接受杰克第一次的处事方式。

杰克第二次仍然在一开始就说明机器必须要挪，然后再问托尼是否反对。这不是参与。但是第三次，所谓“正确”的一次，仍然还是属于命令式领导，只不过包了一层“糖衣”。一是托尼在机器该不该挪动方面仍然没有参与权。实际上，这次“正确”的做法带来了更多的压力，因为杰克在一开始就给出了“一大堆”为何必须挪动机器的理由，这就像是在发动攻击之前先软化敌方斗志一样。然后杰克对托尼说“在我(而非我们)决定如何做之前，我(而非我们)需要你的(而非我们的)意见，你能帮帮我吗(而非我们该如何帮忙)。”谁是领导，有谁看不出来吗？

杰克仍然是老板，他掌握着权力，他并不想真的把任何责任和权力交给托尼。正如作者写道：

没有什么比这更偏离事实了。不管在什么职位上，责任与权力都必须是相称的。做出任何决定的权力和为之承担的责任必须分配给同一个人。管理者可以清点人数，看有多少人支持，又有多少人反对，但仅此而已，最终为此决定承担责任的只能是管理者本人，而不是其他任何人。在权衡了所有事实和团队意见之后，管理者最终做出的决定可能与团队中任何人，甚至所有人的意见都有着很大的不同。

出现这种情况时，原来不同意此决定的人也不太可能会突然改变他们的意见。但是作为团队成员，他们知道他们的意见得到了表达，而且也理解要解决的问题是什么以及做出这一决定的理由。

这里所讲的领导力，并不是一些研究中经常提到的民主式领导所

用的领导方式。例如，卢因和他的学生们总是遇到这种可能性，群体成员可能不想再喝橙汁、吃全麦面包、生产更好的睡衣。这些试验群体的领导者相信，在经过认真考虑之后，群体可以自由地做出反对橙汁、反对提高产量的决定，并且为此决定承担责任。他们所用的并不是一个领导力、一个权威和一个责任的原则。可以肯定的是，这种员工参与试验似乎正向着政府(在橙汁问题上)或者管理层(在睡衣问题上)所希望的方向发展。但是有一个很重要的一点需要指出，这些群体可以自由地按照自己的意愿做出选择，在必要时可以更换其领导。

杰克的领导方式强调的是命令式领导加组织固有的专制。杰克的故事的作者也承认了这一点，因为他表明杰克仍然是领导，并且(也许是在无意间)把这个群体说成是杰克的团队……把最终的决定也说成是杰克的决定，尽管这一决定是在权衡了所有事实及其团队成员的意见之后做出的。然而，在真正的参与式管理中，团队不属于任何个人，只属于它自己。

对这种参与式管理的批判不能被错误地理解成，以命令链和统一指挥等原则为基础的组织就应该或者能够实现真正的参与式管理。这些研究成果表明，参与式管理的优点是士气高，并且可能会提高生产率。但是，这些结果是在试验条件下获得的，只是用参与式管理暂时性地取代了原本是专制结构的组织和管理的地位。如果在正常的日常活动中无法做到这一点，那么在使用这些研究成果时必须十分谨慎，以免陷入操控式管理的陷阱，这时，所谓的“参与”只是该词的负面含义。

我们不能保证群体凝聚力的提高(广泛参与而带来的结果)就会使生产率得以提高。凝聚力的提高,意味着群体成员更容易受到彼此影响,因此如果占主导地位的影响力是限制产量,那么这种凝聚力就会导致产量的降低。

让我们再来看一个例子。在一个精心设计出的主管和员工之间的沟通计划中,主管被告知,他必须与生产线保持沟通,以让员工明白公司对他们的工作期望是什么、如何去完成他们的工作、工作做到什么程度才算是成功。在主管培训手册中可以读到,在良好沟通的条件下,主管要求员工自由地表达对其指示的意见,并可随时向他报告手头工作的进展情况。而最重要的一点是,手册继续写道,“良好沟通是必要的,通过交流观点和见解,而且有机会表达自己,员工会觉得自己的工作和现状是安全的,自己的看法和意见是重要的,自己是这个团队中的一部分,以及诸如此类。”

这是怎么回事?有人在阅读了很多关于“民主式”领导的领导力研究报告后指出,“自由”沟通所带来的结果是群体成员会感到自己的意见得到了重视,自己是群体中的一员,于是便在手册中建议,主管应该使其员工感到能够自由地沟通。并且还强调,主管的职责是让员工感到自由。

如果我们认真研究一下上述论述可能依据的研究成果,我们就会发现,下属之所以会觉得自己是群体中的一部分,并且觉得得到了尊重,并不是因为其领导者,而是因为保留了他们对团队事务的最终决策权。真正掌握权力的是员工自己,而不是他们指定的领导者。因此,

在这种研究状态下，民主的领导者不会告诉其成员对他们的工作期望是什么、应该如何开展工作以及他们获得的成功程度如何等。这些是命令式领导的职能。换句话说，如果这一研究成果是有效的，那么当主管按照上级指示行事时，不可能让其下属产生自己是团队中的一部分的感觉。实际上，前面引用的撰写这个手册的专家为主管出了一大难题，因为他一方面要求主管担当命令式领导，另一方面又要求收到民主式领导的效果，这当然是不可能实现的。

仔细阅读此“沟通会议”的领导者手册，我们就会发现，里面为领导者提出了很多建议(培训专家提出的):“在此指出什么什么”、“介绍什么什么”、“询问众人的经验”、“展开讨论”等。如果有人使用这一手册，并按照里面给出的指示去做，他(而非群体)就会确定目标以及实现这一目标的途径。实际上这一手册告诉领导者，如何以命令式领导的方式爱当一名民主领导。

总之，研究成果表明，在民主条件下，人们确实会感觉到他们是团队中的一部分，而且觉得受到了尊重。但是，这并不是说，管理者在专制条件下采用伪民主或者民主的方法就可以做到这一点。我们不要忘记，从根本上讲，大多数组织的正式结构和管理控制都是专制性的。采用“民主式领导”的小组试验似乎没有涉及这两个因素。

戈登提供了一个真正基于民主式领导研究的参与实例，他描述了他和他的同事们为选定数量的受训者进行培训的经历，其目的是要把他们培训成以群体为中心或者民主导向的人。在规划阶段，甚至负责规划以群体为中心的研究所的专家也表示担心，担心“过度”以群体

为中心与肩负起代表们期望规划者承担的责任之间存在着矛盾。规划者提出的问题包括：“如果我以群体为中心，我又怎么能让人领会我的观点呢？受训者会不会认为我没有真才实学呢？也许他们会认为我们什么计划都没做？不管怎么说，我们是专家，至少我们应该在开始时给他们讲一下什么是以群体为中心式领导吧？”这样就出现了矛盾，因为以群体为中心的方式意味着最大限度的自由，任何预先规划告诉受训者一些什么，似乎都会削弱其自由。戈登指出，专家们关于“过度”自由的担心，与他们尚未解决的对领导力的担心是相关的。这一议题成为了规划阶段讨论的一个重要话题。就这样，规划变成了专家们对自身的准备活动，而不是对活动主题的准备。例如：

研究人员得出的第一个结论是，以群体为中心式领导所要求的准备工作，与传统的领导力的准备工作有着很大的不同。致力于把责任留给群体，我们很快就高兴地发现，我们自己不用再为组织计划操心了。如何划分群体、每个群体由谁负责、课程如何安排……有很多东西都不再需要我们来安排了。因此，准备讲课笔记、列出议题摘要、制定课程计划和开发视频教学课件等都不会再占用我们的规划时间了。

想要说明培训人员的准备工作都包括哪些内容，是比较困难的。正如前面提到的，我们把大量时间用于认真思考我们自己的基本态度和信念，并不断地与以群体为中心式领导的哲学和理论基础进行比较对照……研习会的准备工作要求我们，审视我们在不同程度上持有的许多基本态度，比如我们的不安全感、我们缺乏对人的信任、喜欢利

用他人达到自己的目的、我们对威望和地位的追求、我们对模糊性的无法容忍、我们对敌意的恐惧以及我们价值观的不一致性。

通常领导者会花费大量的时间和心思研究影响成员的技巧，以便做出他所希望的选择，或者实现某一特定目标。规划的这一含义与领导者的传统概念极为相似，即领导者是影响者、说服者和鼓舞者。然而在研习会试验中，领导者准备工作的一大特点是，计划如何避免影响群体。这是一种截然不同的对待群体的态度，领导者所需做的准备是克制自己操控群体的倾向。这种准备工作是消除而非提高领导者的影响力，尽可能地扩大群体的自由空间，而非限制群体的自由，把领导者的权力下放到群体而非牢牢地抓住不放。

行业组织、工会，或者当前其他类型的正式组织能够使用这种领导力哲学吗？戈登认为不太可能。他指出，在一个行业组织中使用以群体为中心式领导的自由度，可能比军事组织稍高一些，但是随着群体自由度的降低，领导者的权力就会增加，这样就会背离以群体为中心式领导的概念，结果又回到了传统的命令式领导。

欧洲也存在着同样的问题，而且可能还更严重一些。员工参与的思想迅速引起了极大关注，很多国家甚至把这一思想写进了法律！公司成立了可以翻译成“生产委员会”的组织。通过分析高层的基本态度就会发现，75%以上的人把生产委员会看做是：(1)相当不错的机构，可以越过多层权力链直接与员工沟通；(2)一种操纵员工的工具。针对后一种情况，很多管理者在谈论生产委员会(正式或者非正式的)时，经常会说高层打算对员工做什么或者为员工做什么以及期望的回报

是什么，但是很少谈及员工将会对管理层或者为管理层做些什么。两种最常见的讲话是：

我非常支持生产委员会，它很重要，可以使员工理解我们。误解我们的人太多了。我会和我的员工开会，非正式的会议。我们一起吃点东西，再喝上两杯，我认为这样很好，可以缓和我们的关系。我们坐在一起，就缘一家人一样，我会听他们讲一讲公司的重要问题。

生产委员会很有用，通过它可以完成很多工作。大家聚在一起，与管理层一起交谈，这样他们会更理解我们，我们也可以缓和他们对变革的抵触情绪。我并非这个委员会的正式成员，但是我自然有办法把我想问的问题传达过去。我会去对他们说，为什么你们这帮家伙不能做一些真正重要的事儿(而不是谈论电影、油画等)。

达尔斯特伦关于瑞典一家大型制造厂的研究报告肯定了这些结论。例如，他发现管理层发布的信息在劳资联合委员会会议上占据了主导地位。

让我们回到美国的研究中，怀特在一份关于美国的管理层对参与的看法的研究报告中描述了相似的结果：

当然了，现在参与是一项非常好的工作，大家都很支持。然而不幸的是，只有极少数人支持根本意义上的参与，即让个人承担更大的责任、享受更多的自主。但是在绝大多数情况下，“参与”只是意味着很多人聚集在大厅中，其结果只不过是一种善意的形式主义，旨在使员工产生归属“感”，而不能产生别的作用。”

沟通计划、福利、提建议计划、更好的工作条件、自助餐厅、干

净的衣帽间、制服等都是“良好”人际关系的组成部分。例如，一份关于 30 个沟通计划的分析报告列出了管理层经常“沟通”的议题：(1) “使员工感觉自己是公司的一分子”；(2) “告诉他其工作在整个计划中有多么重要”；(3) “向人们展示管理层真的很关心员工”；(4) “让他了解公司的成本、错误和财务发展等状况”；(5) “向他宣传自由企业制度的重要性”；(6) “强调获得升职机会的可能性”。

除了第 4 条和第 6 条之外，这些议题反映的都是管理层的忧虑，而非员工的需要。沟通计划成为了管理层用来表达和解决自己忧虑的一个非常好的媒介。

研究结果表明，如果告诉员工他是公司很重要的一分子，而在实践中，这个员工却知道自己只是一个非常小的角色(由任务专业化所决定的)，承担的责任也很小(由命令链、命令式领导和管理控制所决定)，这样做只能使他对管理层更加不满。正如一位员工所说，“他们在耍谁呢，我们，还是他们自己？”向一位装配线工人强调，把 4 颗螺栓安装在汽车右后部的工作是多么值得自豪，会让这位员工认为这是在污辱他，因为他是个“健全的”人(虽然这样做可以减轻管理层对员工冷漠的担心)。又如一位员工所说，“这是反话，真该死。居然让人认为安装 4 颗螺栓非常重要，这是什么生活啊。”

沟通计划的另一个影响是，很多管理者每天都要花一点时间与员工交谈。之所以这样做，是因为他们相信让员工多了解一些关于公司和管理层的信息，员工的心情就会好一点，生产率也能提高一些。虽然有证据表明，一个人了解信息的多少与他的士气或者生产率的高低

没有关系，但是，管理层仍然非常重视这种个人沟通。

另外一个例子是，有 20 名高管，他们“知道手下每个员工 a6 名字，而且习惯于每天找几位员工聊天，了解一下他们有什么问题。据他们说，在数千次‘短时间’面谈中，员工从来没有问过理者什么问题。”如果人们真正觉得彼此之间是平等的，那么在高管亲切地询问他们家里有没有问题时，就应该有兴趣和欲望关心一下高管的家庭问题。读者有没有遇到过彼此平等的“朋友”之间，当一方询问一些情况之后，而另一方在回问相应的问题时会觉得难以开口？

这种“新兴时尚”认为，不从根本上解决问题(正式组织、命令式领导和管理控制)，而只是在实际工作环境之外开展一些活动(例如，新的洗手间、新自助餐厅、体育活动、野餐、报纸)，可以让员工觉得更舒畅一点或者，通过改善工作条件也可以改善人际关系。对于前一种方式而言，管理层实际上是在为员工做一些补偿，让他们继续生活在有压力的公司生活中；而对于后一种方式，则完全是对问题视而不见，通过自身的行为举止告诉员工，粉饰存在的问题也是可以接受的。

卡茨和卡恩在对数千名员工进行士气研究的基础上，着重指出，这些计划会背离其初衷，因为它们的假设条件是员工会喜欢与良好工作条件、带薪假期、保龄球馆、篮球队等相关的奖励制度，并对此做出有利的反应。但是，这种假设是不成立的，因为它依赖于把一个非常简单化的奖励方式应用在一个复杂的工业环境中。

“人性化”方式的另一个结果是产生了一种观念，即人际关系是

指要好好待人，永远不要使别人不安，要把感觉表露出来，保持自己的人格，感情用事是错误的。这种观念几乎成为了一个“规范”，以至于管理者不会直接真诚地与其下属沟通，尤其是当要对下属说一些不好的事情时，则更是如此。其结果就是，一位离开公司的高管对其离开公司原因的看法，可能与上司的观点截然不同。

1. 前高管：我需要积累更全面的经验，只从事工程方面的工作无法让我做到这一点。

上 司：他根本就不懂统筹安排，而且很少做规划，整天忙于一些鸡毛蒜皮的事。他做的工程使我们损失不少钱。

2. 前高管：组织在缩减规模，我是不幸被裁掉的人员之一。

上 司：他的技术能力不足，所受的培训和所掌握的技能使他不足以胜任筛选求职者这项工作，也没有能力处理劳资关系的问题。只要是可能带来后果的事，他都会推给楼上的我来解决。

3. 项目工程师：在这个组织中，没有大学文凭是吃不开的。虽然我比这些有文凭的年轻人更有经验，工作也可以做得更好，但他们就是不给我机会。

上 司：他对所有有文凭的人都持有一种敌视态度。当然，他确实有一定的能力，但是他根本就不会听取任何一个从书本上而非在工作中获得知识的人所说的话。我们不敢冒险提拔这样的人。

4. 副总裁(已引退)：你竞争不过这些年轻人。老板不与我交谈，也不接受我的任何提议。但是其他人，包括两年前拿到麻省理工大学学位的他的儿子，即使他们犯下滔天大罪，也会安然无恙。

总 裁：我根本无法理解他。有时候我会觉得我们简直是在鸡同鸭讲。如果我没有马上采纳他的意见，他就会发火，所以我不得不找其他人来做这份工作。

总之，某些类型的人际关系计划的增多，可能会使员工感到的依赖感和从属感变得更为强烈；会觉得管理层在利用福利和其他物质奖励安抚他，这样就会使员工更看重物质奖励。

管理层虽然强烈要求拥有良好的人际关系，但是却不知道什么是良好的人际关系，由此造成的结果是突然涌现出一大批“专家”。而且这些专家竟然还能够保证获得良好的效果！作者曾收到一份某人际关系新计划的广告，在广告中他们保证能够收到令人满意的效果，否则可以退出计划，并承诺全额退还培训费。还有一份广告是一个大型管理群体做的，该群体保证通过其刊物和其他一些方式教会人们“如何让人完成工作的 30 条规则”。还有一些材料宣称，从根本上来说，“所有员工都希望得到公平的待遇，他们需要有归属感，他们都喜欢好好干。”另一些材料则向管理层强力推荐“做人中之人”、“正视事实”、“以外交式的技巧吹捧生产线上的人”等特质是营造“良好”人际关系的规则。有一本书介绍了如何使一个忧郁的、缺乏兴趣的员工高兴起来的步骤，该书保证可以让你能够帮助这样的员工“迅速摆脱低迷”。

通过分析所有这些解决方案，我们发现：(1)它们表述了管理层希望看到的内容(比如，让忧郁的员工高兴起来)；(2)它们假定，令管理层感到不高兴的事情，对公司也没有好处；(3)它们假定，对管理层不

好的事情，对员工也没有好处；(4)最重要的一点是，它们在“欺骗”管理层，因为它们在向管理层传递一个错误的观念，即通过采用某些高明的技巧，管理层可以让员工高兴起来。让所有人都高兴的大门已罕被反锁上了，只有他可以打开这扇门。

还有更多的问题。第4章中所做的分析表明，员工为适应日常工作而采取的适应方式有：冷漠、缺乏兴趣、偷懒、设定定额。管理层不希望看到这些情况的发生，并且想解决或者缓解这些问题。为此而采取的一个重要方法是加强沟通。与员工进行沟通，旨在使员工应该觉得自己“重要”、“忠诚”、“是公司的一分子”、“有兴趣”。但是员工可能并不会产生这样的感觉。因此，当员工知道自己的行为不符合管理层的价值观，而又想留在一个员工与管理层之间矛盾很小的组织中，这时员工就不能将这些对抗活动告诉给管理者。于是，管理层原本希望用来加强沟通的计划，在员工知道自己所做的事“不对”的方面取得的却是相反的效果，而这些方面正是管理层最希望了解和改正的。很快，实际情况就演变成管理者被隔离在工作流程的“车间”、“厂房”之外。

这样就会出现被普遍称做“管理者孤立”的问题。随着管理者职位的逐渐升高，管理者会慢慢地、肯定地、越来越严重地被手下的人孤立起来。他会越来越孤独，苦苦思考哪些人讲的是事实，哪些人讲的不是事实。不能简单地把没有讲出全部事实真相的人说成是撒谎者。他们的确撒谎了，但是他们这样做可能只是为了尊重公司的沟通计划，毕竟这些计划是这样说的，“我们大家是一个快乐的大家庭”、

“我们的员工是忠诚的员工”。

人际关系计划并非是导致出现管理者孤立问题的惟一起因，正式组织、命令式领导和管理控制也有可能使管理者更加孤立。这一结论符合此前所讲过的逻辑，这一逻辑是：

1. 预先就将成熟的个人置于这样的环境中，即能够不同程度地感受到独立、主动和平等的环境中。

2. 在正式组织、命令式领导和管理控制的理想化描述中，个人被强行假定为处在依赖、被动、从属的状态下，而且随着逐步深入到基层和工作分工日益专业化，这种倾向就更为明显。

3. 个人采用的适应性行为包括选择离开、升迁、偷懒、设定定额、制造浪费、犯错误、变得漠不关心。

4. 这些行为与管理层的价值观相对立，特别是在“人际关系与沟通”计划中进行沟通时更是如此。

5. 如果下属想要留在一个员工与管理层之间矛盾很小的组织中，他们就会倾向于不泄漏自认为背离管理层价值观、目标和态度的活动。

6. 组织有一种固有的倾向，即总是会悄无声息地产生一些障碍。一开始是正式组织、命令式领导或管理控制导致的，而后伪人际关系和沟通计划又进一步强化了这种倾向。

在任何一个下级依赖于上级的组织层级中都存在着保密倾向。因此，命令式领导者可在自己的管理范围内制造出沟通障碍。阿吉里斯对近 20 名中层管理者进行的调查，旨在研究命令式领导者的影响。

在他的研究成果中列举了一些说明这种可能性的例子。

例如：通报给领导者的沟通内容必须经过一定的“过滤”。主管们相互之间可以直接交谈，但是如果他们的上司在场，他们就会选择性地只谈领导喜欢听的一些内容。因此，我们可以推断出这样的结论，即使所有的主管和他们的上司坐在一起自然地交谈，也肯定存在着障碍。

领导方式对沟通过程还会产生其他一些影响。比如，领导者取消了大部分公告板，解雇了除报纸信件分发员之外的其他办公室勤杂人员，而改用喇叭系统和电话来取代。现在主管们知道，在与领导者谈话时，或者相互之间沟通时，必须快速完成。这里重视的是消息的速度和简明性。领导者所需要的每条消息都必须清楚、简明且重点突出。

这种领导方式的特点渗透了整个沟通系统。主管们在他面前会讲话很快。有些人本来不善于快速讲话，但他们在走进领导者办公室之前，会提前把要说的话排练几遍。

在重要事情上，通常要尽可能地采用书面形式。如果其他主管以后指责这名主管犯了什么错误时，这名主管会找出相应的备忘录来证明自己没错。把与领导者的谈话写成备忘录是主管们“自我保护”的方式之一，在出现冲突时，可以不吵不闹地澄清问题。主管们可以有礼貌地、平静地把备忘录给领导者看一看，从而把真实情况说清楚。这种方式的沟通可以使主管们以“服从的方式”改正领导者的错误。

此外，由于主管们依赖于领导者和以领导者为中心，因此他们在沟通中始终都会有些拘谨，而领导者在想说什么和想以什么方式说方

面则很少有所顾忌。

主管们在奖励和权力方面也依赖于领导者，因此他们在沟通中一般都要仔细考虑应该说什么。于是，主管们对领导者所讲的话基本上具有以下特点：(1)总是表示一切“都很好”；(2)总是表示他们是一个快乐的、工作努力的团队；(3)尽可能少讲一些可能给自己增添压力，或者可能让自己被动的情况；(4)尽可能少讲述自己的挫折和冲突；(5)多讲一些对他人不利而对自己有利的信息，以便赢得获得领导奖励的竞争“优势”。

另一方面，领导者在沟通中传递的主要内容是：(1)表示出自己具有充满活力、积极进取、给人激励的品质；(2)讲述员工或者其他给自己“带来”的麻烦和苦恼；(3)谈论没有做成而有可能做成的事情，改进是无止境的；(4)发表他对整个公司的赞美。

梅林杰(MeUinger)完成的一项现场对照试验肯定了上述结果。他指出，在任何给定的条件下，如果 B(下属)缺乏对 A(领导者)的信任，在与 A 沟通时，他将会有意隐藏自己的态度。这样就会带来隐瞒、敌视和逃避等问题。此外，A 对“事实”的掌握有了局限性，使得他有时会过高估计，有时又会过低估计对问题看法上的一致性。

对伪人际关系政策的分析，使我们发现了大多数最高管理者所面临的一些固有困难。最高管理者负责营造各自组织的“人际关系气候”。为了采取有针对性的行动，他们必须掌握所需的全部信息。但是，由于沟通障碍的存在，他们极有可能无法得到所需的全部信息。因此，虽然最高管理者负责准确地诊断人际关系问题，但是，(1)由于

他们的职位使得向上自由地沟通存在着障碍； (2)向上沟通出现扭曲，员工按照自己的意愿向上反映情况；(3)他们的人格决定了他们对工作和忠诚度有着不同的价值观，因此他们在分析问题存在着某些固有的“盲点”，甚至在开始诊断之前，这些“盲点”就已经存在；(4)因孤立感而造成的受挫和紧张心理降低了他们诊断的有效性；(5)很多管理者对孤立感做出的反应是消极的，他们可能对工会与员工的关系密切程度超过与管理层的关系，而产生戒备心理。结果是，很多管理者在个人访谈、沟通和“人际关系”计划方面投入了更多的精力，可是所有这些努力都可能会使形势变得更糟。

这种挫折感带来的一个结果是，管理层可能把其内部的人际关系问题归咎于社会趋势(“员工们与过去不一样了”)、工会(“他们总想破坏我们的努力”)和技术(“对一个离不开那台机器的人，你还能指望些什么呢?”)。

这些诊断结果带来的一个好处就是，把问题原因归结于管理层直接控制范围之外的一些因素上。因此，这也许是一种防卫机制(非自主的防卫行为)，管理层将可能把自己的错误归因于社会趋势、工会和技术等现象的影响。这并不是说这三个因素没有一点关系。可是，如果可以在同一工业领域找到两家公司，其技术状况、经济状况、工会情况都差不多，但其中一家的人际关系远远好于另一家，那么我们就可以证实上述诊断是一种防卫机制。

很明显，必须重新修订正式组织、命令式领导和管理控制所依据的关于“管理就是负责”、“他们最清楚”、“人天生就是懒惰的、需要

被推动”的几个基本假设。豪尔(Hower)提出了需要考虑的一些问题：

1. 管理者并不一定知道应该做什么，他的下属也许有更好的主意。因此，他应该取得下属的帮助。

2. 人们会尽最大努力来实现组织目标和满足环境的需求，除非受到限制无法这样做。因此，他们需要得到与形势有关的信息，但是不需要受到驱使来实现这一目的。

3. 人们会把工作看做是自己的终极目标和日常生活的一部分，除非受到限制无法这样做。因此，如果工作具有适当的趣味性和责任感，人们会尽力把它做好。

4. 人们在组织中的行为与逻辑思维的关系很小。因此，解释、讲道理或者争论对于改变行为的作用微乎其微。

5. 人们有很多感觉、情感和信念都是不合逻辑的，但是这些感觉、情感和信念对于人们非常重要，对管理者也不例外。因此，管理者必须了解这些非逻辑性的因素，并且必须有办法以非逻辑推理的方式来处理这些非逻辑性的因素。

总之，根据管理层的诊断结果，高离职率、高缺勤率、低生产率、冷漠、缺乏兴趣、对自由企业制度的低认同度都是由员工造成的。按照他们的诊断，并依据他们对有效的正式组织领导控制的假设，他们决定了试图解决这些问题的一些基本政策。他们认为，更强有力的动态领导、管理控制措施和“人际关系”是解决问题的正确方法。然而我们的分析结果表明，这三种方法不仅无法从根本上解决问题，而且会使这些因组织而引发的问题变得更为严重，从而使原本希望通过这

些措施能够消除或者缓解的行为表现变得更为突出。希尔(Hm)与特里斯特(Tdst)的两项研究成果、卡斯尔(Casde)的研究成果以及诺兰(NoLand)的研究成果列出了一些证据,证明员工在试图摆脱紧张工作环境时选择了离职,甚至还出现了事故。这些研究成果证明了离职或者事故至少与工作环境的多方原因有关,而不是只与正式组织结构相关。例如,诺兰的研究成果把离职归咎于上司的命令式领导和组织结构方面的原因。

第6章 基层管理者

正式组织、命令式领导和管理控制营造出的环境可能并不适用于员工。员工为了适应环境所表现出的行为通常与管理层的愿望相左。为了解决出现的问题,管理层必须以一定的方式做出反应,而这些反应反而会使员工的对立情绪变得更加强烈,并且给那些了解管理层需要、以管理层需要为中心的员工,反映沟通对立情况制造障碍,其结果是让人感觉到同时存在着两个不同的世界,即管理层世界和员工世界。这两个世界之间无形的屏障对员工而言意义非同寻常,它可以防止人们察觉员工的非正式活动,从而减少不必要的尴尬和与管理层之间的冲突。只要双方都克制在自己的世界中,彼此就不会受到伤害(心理伤害)。

承上启下者

上述逻辑也许适用于员工和高层管理者,但是却不太适用于基层管理者,因为基层管理者是连接这两个世界的桥梁。他们的工作职责要求他们,既要得到员工的尊重,也要赢得管理层的支持。但是,假

若双方所持的价值观不同，他们能把工作做好吗？基层管理者的回答是：

我可以告诉你一点，希望你能记住，但别告诉别人，基层管理者是一种“缓冲柱”。这就是你要记住的。之所以说基层管理者是“缓冲柱”，是因为他们被夹在中间，要承受来自两个方向的撞击，而这里的负责人却没有因此而称赞过他们。另一位基层管理者是这样描述这个问题的：

如果你深入分析的话就会发现，基层管理者实际上没有发言权，他们只是想让这里的每一个人都感到满意。但是，如果发现有些做法不符合全体人员的最大利益，他们也不能向管理层告发什么。

加德纳(Gardner)，对此进行了总结，而且雷(Wray)支持加德纳得出的结论。他们是这样描述基层管理者所遭遇的问题和面临的处境：

通常的情形是这样的，基层管理者负责收集数据和起草报告，他们的上司转而利用这些数据和报告向他们施压。因此，他们十分厌烦起草详细的书面报告，这些报告不仅意味着工作量加大，而且可能招致来自上司的更大压力。此外，他们清楚这些数据记录存在的问题(手下员工可能改动报告)，也深知这些报告的重要性，因为它们可能是重要的决策依据。

加德纳更为详细地论述道：有些基层管理者比较同情员工。在这种情况下，基层管理者与其群体之间是一种非常友好的非正式关系。他们之间一般情况下只存在着一层隔阂，即身份上的差别，基层管理者与群体之间的社会距离很近。另一个特点是，基层管理者与部门主

管之间距离较大，彼此之间存在着很大的沟通障碍。

当然也可能截然相反。在相反的情况下，员工认为必须要防备基层管理者，他们视基层管理者为与自己作对的人，而不是给予自己支持的人。他们会采取各种防卫行动：基层管理者在场时，就特别注意自己的行为表现；他们还有可能瞒着基层管理者限制产量。

利伯曼对 300 名基层管理者进行了研究，其结果证实，确实存在着这样的冲突。他指出，在管理层与员工之间的关系和谐的情况下，曾经担任过员工代表的基层管理者“要比没有当过员工代表的基层管理者，更容易感受到自己处于有冲突的环境中。然而，如果员工与管理层之间不是十分和谐，那么曾担任过员工代表的基层管理者，则要比没有当过员工代表的基层管理者，更容易察觉到冲突。”因此，冲突总是存在的，只是当管理层和员工之间的关系和谐时，冲突要少一些。

在对基层管理者及其遇到的问题进行调查的过程中，盖伊·阿瑟 (Guy B. Arthur) 指出，“54%的基层管理者为职权不明而苦恼，70%的基层管理者有一个以上的上司。”此外，近 3 / 4 的基层管理者反映说，他们感到自己处在“一边是魔鬼，一边是深渊”的两难困境中。

摩尔肯定了这些结论。他指出，基层管理者一方面代表着管理层的需要，另一方面又代表着员工的需要，因此左右为难。由于他的身份是正式的管理者，所以要做到真正与员工融为一体，是比较困难的。

在对 14 家公司的 791 名生产主管和主管助理进行调查研究后，雷科克得出了如下结论：

事实上，基层管理者既是管理者群体中的一员，又是员工群体中的一员。两个群体不同，有时又相互冲突。这不仅是基层管理者所承受的压力来源，也经常是他们感情冲突的根源。这是高管和生产工人都不会遇到的冲突起源。产生冲突的根源是：基层管理者知道自己并不清楚事情的来龙去脉，也知道自己处在一个无法对上司的行动做出明确判断的位置上，但是这个位置却可以使他们能够比其他人更准确地判断出这些行动将会对他本人及其工作组产生的影响。由于这些影响通常是负面的，带来的变化也是负面的，因此在试图说服员工贯彻落实这些行动时他们经常遭受失败。他们通常能够得到员工的认同，但是却较少得到管理层的认同。与高管不同，他们无法做出准确的分析判断，因为所掌握的信息不足；他们更像是生产工人，虽然他们通常愿意向管理层表达自己对长远效果的怀疑。此外，他们也会处理一些组织方面的问题，但是在处理时更多的是将这些问题看做是管理层的“错误”，而非公司维持和发展所带来的必然结果。

管理层和员工之间价值观的冲突带来的后果之一，是使作为两个世界之间沟通桥梁的基层管理者变成了“受气包，即夹在两个世界中间的人”。阿吉里斯指出，基层管理者的实际状况可能是这样的：

1. 基层管理者知道，员工世界和管理层世界是不同的。
2. 基层管理者可能感到：
 - (1)他们既不属于管理层世界，也不属于员工世界。
 - (2)他们属于其中一个世界，而不属于另一个。
 - (3)他们同时属于这两个世界。

3. 他们虽然为员工世界负责，但是员工们可能不会将其全部活动都汇报给他(比如，设定定额、在洗手间里耗时间、工作中偷懒等)。

4. 他们虽然是管理层的一员，但是管理层可能不会告之涉及他们本身的情况(比如，管理层对他们的评价、可能的加薪、长远的技术革新等)。

5. 基层管理者不只是一个“受气包”，他们对公司的一些活动，尤其是对公司有效管理有着重要影响的一些活动，也可能一无所知。

6. 基层管理者可能知道并且希望参加员工和管理层的某些活动，但是员工和管理层都没有让他们参加。如果这些活动对他们非常重要，他们将感到十分沮丧。

7. 管理层可能允许基层管理者，或者有时是员工请求基层管理者许可，从事某些非正式活动，而他们清楚这些活动对管理层是不利的。此时，如果基层管理者忠实于管理层，将会感到左右为难。

8. 管理层可能允许基层管理者，或者有时是管理层要求基层管理者支持某些活动，而他们知道这些活动对员工不利。此时，如果基层管理者忠实于员工，他们将会感到左右为难。

9. 如果员工、管理层的决定朝令夕改，基层管理者会感到很难办。例如，基层管理者可能抱怨说，“我希望管理层能够明确地表明对待工会的政策”，或者“这些该死的员工，今天刚提出了他们想要点什么，明天又变了主意。”

10. 如果管理层迫使基层管理者做下列事情，基层管理者会感到左右为难：

(1)在员工喜欢的活动中与员工合作(比如，与员工代表合作)。

(2)不参加某项员工喜欢的活动。

(3)强迫员工参加不喜欢的活动。

(4)强迫员工不参加喜欢的活动。

密歇根大学调查研究中心主持了多项大规模的管理问题研究，卡恩在此基础上肯定并拓展了上述分析结果。他就影响基层管理者冲突的因素，做出如下预测：

1. 当基层管理者发现员工的期望与管理层的期望相一致时，他们会认为自己扮演的角色与这些期望是完全一致的。

2. 当基层管理者发现员工的期望与管理层的期望有冲突时，他们如何看待自身角色将取决于：

(1)他们对员工态度的敏感度。

(2)他们对属下问题的关注度。

(3)他们对影响员工动机的因素的认知度。

(4)他们对管理层制定的基层管理者职责的看法。

(5)他们对上司要求的看法。

(6)他们对员工对其要求的一致程度的看法。

曼和登特(Dent)“的研究成果指出，47%的基层管理者遇到过上述冲突，其余53%中的大部分没有反映说遇到过这些冲突，显然他们能够将自己与管理层和员工们关联起来。然而，需要指出的有趣的一点是，如果管理层没有试图将基层管理者当成是一名纯粹的管理层成员，或者员工们没有争取获得基层管理者百分百的忠诚，那么这种“双

重成员身份”就可以取得成功。管理层的反应

管理层对上述问题做出的反应是什么呢?通过对 20 个主管计划(多数是大型组织的计划)进行分析, 结果发现, 管理层对

“基层管理者问题”做出的反应是:

1. 利用鼓舞人心的演讲、奖金、额外工资”、电影和杂志等方式, 将基层管理者“塑造”成管理者。
2. 为基层管理者举办宴会。
3. 举办各种形式的基层管理者研讨会以引起其兴趣。
4. 进一步强化“提高警惕”、“掌握动向”和“严加控制”的领导方式, 更加紧密地控制员工。
5. 更加强调:
 - (1)公司的政策、规章和制度。
 - (2)公司的成本制度、工资制度和生产程序。
 - (3)生产控制、成本控制、质量控制、工时与动作研究等理论。
 - (4)美国劳工法。
 - (5)公司所在各州的劳工法。
 - (6)具体的劳工合同。
 - (7)如何招募、指导和培训新员工。
 - (8)如何处理和防止诉讼。
 - (9)如何改善安全条件。
6. 更加重视培训, 将基层管理者“变成”更好的领导者:
 - (1)如何改正员工的错误并维护纪律。

(2)如何做到永不发火和永远“公正”。

(3)如何争取各色人物给予合作。

(4)如何与员工代表相处。

(5)在有些公司中，基层管理者必须懂得如何工作得比员工更好。

暂且不讨论培训问题，我们发现，前5项措施对于从根本上解决问题作用很小。第1、2、3项措施是在试图“补偿”（而非消除）基层管理者的不满；第4、5项措施基本上是给基层管理者施加压力，使其提高“基层管理能力”，以便应对（而非消除）挫折感。在这些措施下，我们可以理解为什么基层管理者会说演讲、杂志、宴会、小规模座谈、安全与法律培训“没有太大用途”，反而使他们感受到更大的压力。

在处理基层管理者问题上，管理层采取了和处理员工问题相似的方法和措施，都是“说服”、“施压”和“培训”。他们这样做的根本假设是，基层管理者和员工都存在不足。和处理员工问题一样，管理层所采取的应对措施使得问题变得更加严重。

现在我们来分析培训问题。研究成果清楚地表明，基层管理者并不认为常见的人际关系和领导力方面的基层管理能力培训是现实的和有用的。有许多证据表明，此类培训对基层管理者的实际表现没有太大的帮助。此外，还有证据表明，基层管理者可能会认为培训是管理层不尊重基层管理者的体现。基层管理者的思维逻辑如下：

1. 管理层希望对我们进行领导力培训。
2. 这意味着管理层认为我们缺少作为领导者应该具备的某些素

质。

3. 我们认为我们不缺少什么，相反，真正需要改变的是组织(老板或员工)。

4. 管理层认为，不管我们缺少什么样的知识，只要经过那些毫无实际管理经验的培训专家的培训，就能够补充这些知识。

5. 因此，我们认为这是管理层对我们的不尊重。

本书作者对三个人际关系培训项目进行分析之后，得出的初步结果表明，基层管理者可能会采取以下行为应对：

1. 漫不经心地，而非认真地参加培训。

2. 听而不记，以能够快速而大量地忘记听到的内容为荣。

3. 与教师争论，企图“戳穿”教师所讲内容缺乏有效性和实用，陆。

4. 批评培训专家，认为他们不了解公司的实际情况。

5. 敌视管理层，因为派他们来这里参加培训，显然是暗示培训专家知道的比他们多。

6. 将自身的问题归咎于高层、预算和销售，认为真正应该接受培训的是他们。

格斯特列举的证据表明，即使培训中学到的原则是有效的和有用的，但由于许多基层管理者忙于解决生产方面的问题，他们没有时间对这些原则进行认真思考，更没有时间试用这些原则。亚辛斯基证明，即使基层管理者有时间运用这些原则，大部分人也不会这么做，因为他们的上司不能适应他们行为上出现的新变化，即所学的“新”原则

所要求的行为。例如，在上司眼中，一个“好”的基层管理者应该对下属严格控制，而培训专家则要求其放松控制，这样才能实现有效领导。

总之，管理层对基层管理者问题采取的应对措施没有从根本上解决问题，因此可能致使基层管理者变得更加紧张。审慎的实证研究和现场研究都表明，基层管理者的紧张可能导致：

1. 紧张进一步加剧。
2. 经受更多的挫折和失败。
3. 部门间发生冲突。
4. 职能人员与基层间发生冲突。
5. “内化”压力。

(1)积极进取

(2)被动消极

如此效果会使基层管理者的职位变成一种人们消极应对、敷衍了事的职位。如果基层管理者感到压力太大且态度消沉，他们就需要设法(假定他们是比较健康的人)摆脱这种状态。”然而，由于他们需要有一份工作，而且也学会了(通过管理层采取的措施)重视物质奖励，特别是对金钱的重要性和必要性有了新的认识，因此只要报酬丰厚，他们便会尽可能长地留任现职。换句话说，因为他们的满足感得不到满足，他们不得不离开，但是由于他们需要工作、需要金钱和其他物质奖励，所以又不能轻易地离开。因此，他们留任现职，实际上是自己迫使自己留任的。

正式组织结构、命令式领导和管理控制带来的结果是，自我加压的、冷漠的、缺乏兴趣的员工只能由自我加压的、冷漠的、缺乏兴趣的基层管理者来领导。

基层管理者们生活得不容易。在本章结束之际，需要强调指出的是，我们并不是说所有的基层管理者都经历了程度相同的无奈、冲突和紧张。情况或许如此，但是，由于研究工作还不够深入、不够普遍，我们对此尚无法做出肯定的结论。上述分析列出了给基层管理者带来困难的可能因素。

接下来，我们根据现有研究成果讨论管理者可能采取哪些“应对”方法。

第7章 减少正式组织与健康个体之间的矛盾

到此为止，本书讨论的重点一直都在分析框架的建立，以便能够开始认识人类在现今组织中的行为表现。尽管提出的框架和对人类在组织中的行为表现的理解还远非尽善尽美，但毕竟是向组织行为理论的建立迈出了第一步。

此框架的建立是以组织行为产生于个体与正式组织之间相互融合的假设为前提。在对相对成熟的人和正式组织的基本属性进行分析的基础上，我们得出了以下结论：在两者的自我实现之间，存在着根本的矛盾。这种根本矛盾导致组织中的人陷入冲突、挫折和失败的情景之中。随着个体变得越来越成熟，随着个体在命令链中的从属性增强，随着个体的任务分工越来越专业化，这些情景被假定将会逐渐加剧。为了适应冲突、挫折和失败，个体可能采取的行为方式有：离

开组织、努力升迁、变得冷漠、缺乏兴趣和事不关己；建立非正式群体，直至发展到成立正式工会；因为不得不接受不满意的结果，因此对金钱和报酬的渴望愈发强烈；最后以这些适应性的非正式活动影响和教育子女。

管理层作为正式组织的代理人，对这些适应性非正式活动做出的反应是：从技术上更加完善命令式领导；明确、重新确定和无意识地强化正式结构；加大管理控制和巩固管理效果；最后开发“信息”、“培训”、“沟通”和“人际关系”计划。在管理上采取的这些措施或者做出的反应，其效果往往是在无形中加重了正式组织结构所犯下的“重罪”，而不是从根本上消除产生这些人的问题的根源，不仅原有问题得不到解决，而且还会产生新的问题。

有效的系统框架必须有助于我们认识人类在组织中的行为。怎样才算是有所认识呢？其标志之一是，能够陈述清楚预测某一事件必定发生的条件。此外，还有一个更加严格的衡量标准，即要能够实际地创建这些条件，并证明正是由于这些条件导致框架所预测事件的发生。例如，在医学研究领域，标志癌症研究取得突破性进展的里程碑，是科学家们真正制造出了癌症。

人们目前的认识水平还无法使组织行为研究达到第二个更加严格的标准。它要求将一个“真实的组织”作为实验室进行长期的潜心研究，并且可以根据需要对其各组成部分进行系统的改变。但是，有证据表明，我们的分析水平已经达到了前一个标准，即能够陈述清楚推测某种行为必将发生的条件。

如果分析正确，那么在掌握了行为发生的条件后，就应该有可能通过说明如何改变或者修正某一行为发生的条件，来预测该行为将会如何发生变化。例如，如果管理层希望改变员工冷漠、偷懒，或者对工作缺乏兴趣的状况，他们应该采取哪些具体的做法呢？在这个例子中，员工的非正式行为在科学家看来并不是社会问题。科学家不会给冷漠贴上“不好”的标签，也不会给高生产率贴上“好”的标签，他们只是作为顾问为有兴趣研究导致这种行为发生的原因的人提供帮助。如果做出了任何要改变这种行为的决定，那也只是员工、管理层和工会做出的，而不是科学家做出的。

我们已经看到，致使员工产生冷漠、偷懒、对工作缺乏兴趣等现象的原因是：健康个体与正式组织的需要之间其根本矛盾、命令式领导、管理控制和伪人际关系计划等因素。假定健康个体是小变的，一条减少“消极的”（从管理层的角度看）非正式行为的途径是：改变正式组织结构，使员工更多地体验到可以主动向非被动地工作；使员工有更多的相对独立性而非依赖性；使员工有更多的而非更少的能力得以发挥；使员工能够发挥其重要的而非表面的能力；使员工的眼光变得更长远而非只顾眼前；使员工与周围的人相比不是处于支配地位，至少是处于同等地位。

根据我们的分析，既然正式组织结构、命令式领导、管理控制以及伪人际关系计划等因素，被视为是致使根本矛盾产生的原因，那么自然就要对这些活动做出修正。我们首先来考虑前两种活动。目前有哪些研究能够说明，如何改变正式组织结构，能够使人们不再过于依

赖和顺从，从而减少员工的冷漠、缺乏兴趣、公司活动参与率低和生产率低等现象呢?工作扩展

至此，从所提出的框架推导出的结论之一是：随着个体员工有了更多的机会来施展他们的重要能力，不受管理层喜爱的非正式活动将趋于减少。这个推论带来的结果就是，员工的工作内容得以扩展。工作扩展是指，员工在工作流中所肩负的任务增加，完成每道工序所必需的时间周期延长。

沃克以及沃克和格斯特指出，一种提高员工满意度或者自我实现的方法，是增加员工在工作流中担负的正式任务。这样做的结果是，使员工能够发挥其更多的能力，从而使他们对工作感到更加满意。

工作扩展是我们在对工作的机械重复性进行研究的基础上提出的第二个建议。它既是一种概念，也是一种实践，并且成功地被实践所证明。在其他行业的某些领域中，这样做可以在不影响工作效率的前提下降低工作的单调性。在这里，我们建议将这种做法实验性地引入到汽车装配线的工作中。工作扩展就是简单地将两项或多项工作重新组合在一起。其他行业有些公司的管理者已经发现，在细分工作的过程中，减少次品出现的规律，同样适用于将某些零散的工作重新整合，并且提高了工作效率。这样做意味着时间周期将延长。我们所说的工作扩展，并不是要将组装汽车的工作又重新交由机械能手来完成，而是由一个员工完成一辆车的组装任务；也不是说在确定任务时间周期时，要更重视心理因素和社会因素的影响；同样也不意味着，要对每一项工作的内容给予更多的重视。

对于一个缺乏装配线工作经验的人来说，工作流程包含 5 道还是 10 道工序似乎并没有什么不同。或者对他来讲，一项任务需要用 2 分钟还是 4 分钟来完成，看起来都是不值一提的小事。但是我们的资料表明，情况并非如此。这些对管理有着非常重要的意义，比如说，如何在整个公司范围内合理地安排时间周期，从而显著提高整个公司的生产效率。对于员工而言，此项研究一个令人瞩目的发现是，在员工当前的工作经历中，那怕是一分钟的变化，对其心理也有着非常重要的影响。这个观点可以一言以蔽之，即当其他条件相当时，员工满意还是不满意，其差别可能就在于其工作究竟是 5 道工序，还是 10 道工序。

施瓦布(Schwab)也证实了这些发现。他指出，通过扩展工作内容，员工满意度得到部分提高。卡茨和卡恩、霍波克(Hoppock)、舒佩尔(Super)和马克斯声称，在对员工满意度的研究中，最常能够取得一致看法的是：满意度将随着工作的复杂度和对技能要求的提高而增加。沃西在过去的 12 年里对西尔斯百货公司以及拥有数百个不同部门十多万名员工的公司进行了一系列的研究。他所取得的研究结果是：工作扩展可以有效地提高员工士气。他指出，这些公司通过扩展工作内容，降低了员工对分工过于细化而造成的低层次工作的关注度，增强了工作的多样性和趣味性。由于为员工参与大部分生产流程活动提供了更多的机会，工作的重要性在员工心理上得到了相应的增强，从而有效地降低了专业化分工带来的“负面”影响。

在一项针对 4 家工厂 355 名熟练女工的研究中，怀亚特(Wyatt)

和兰登(Langdon)指出：“这项研究结果有一个非常有意义的特别之处，那就是对同一个操作员而言，细微的工作变化可以使其态度发生显著的改变，甚至是用不同尺寸的包装箱包装产品，也能提高其对工作的满意度和愉快程度。”

曼和霍夫曼“发表了他们对工作扩展的研究成果。在他们的研究中，由于实现了自动化，需要综合利用不同的技能来完成更为复杂和更具挑战性的工作。由于技术可行，管理层决定尽最大可能培训员工去完成本部门中各种不同的工作。为了实现这个目标，他们制定了轮岗制度，安排每个员工在一个岗位上工作几周后，再轮换到其他岗位。研究人员指出：“由于扩展了工作内容和实行了岗位轮换制，员工们的工作兴趣和满意度得到提高，但是，也同时加大了他们的工作压力。”工作压力增大与员工认为培训方式不当以及必须相互依赖才能完成工作任务有关。

毕比(Bibby)提供了许多 IBM 公司工作扩展的有趣实例，例如：

铣床工作岗位是这样拓展工作内容的。一般来说，铣工首先将金属零件放入机器中，然后推动控制杆，启动切削操作，待机器完成切削自动停止后，再将零件取出。这就是铣工一天所要完成的工作。当有新的工作任务时，他便等待安装工装上新的模具和调整铣床的速度和进刀，再等待质检人员对第一个样品进行仔细检查。检查合格后，他便又开始简单重复的劳动：送进、取出、推动控制杆。

现在，有新任务后，他首先要核实设计图纸和产品规格，然后自己调整铣床，同时还要负责对产品样品进行规格检查，并根据检查结

果调整铣床设置。而且在整个工作过程中，还要定期地进行质量检查和监视机床的工作状况。

根据我们在恩迪科特工厂的经验，我们开始在其他工厂实行工作扩展。以组装 IBM 电动打字机机架为例。在实施工作扩展计划之前，这项工作通常就是简单地将一些零件固定在打字机机架上，然后交由下游工序中报酬更高的总装工人进行校准，最后由工艺质检人员进行仔细检查。工作扩展后，该岗位的工人不仅要固定分配给他的零件，而且还要负责校准和检查校准精度。现在，装配线上两米范围内的操作全由一个人来负责。为此，这个岗位上的工人必须学会看懂设计图纸上的电路和电动打字机机架的各种部件。在这个过程中，装配工掌握了更多的技能，其工作也变得丰富多彩、更有乐趣。”

毕比得出的结论是，尽管尚不清楚这些结果是如何产生的，但是工作扩展确实显著提高了员工士气和生产率，减少了冷漠、缺乏兴趣和偷懒等现象。克鲁格曼(Krugman)同意工作扩展可能是有价值的，但他指出，也有明显失败的例子，特别是当它没有得到管理者支持的时候。

另一方面，一旦工作流程中任务变得复杂而繁多之后，阿吉里斯就再也没有发现员工满意度有进一步的提高。一种可能的解释是，在阿吉里斯所研究的情景中，员工已经从正式的组织环境中获得了很高满意度，因而对通过工作扩展来大大提高满意度的要求“更高”了。

员工有什么“更高”的要求呢?在上面援引的例子中，工作扩展的基本做法是，增加在工作流程中所肩负的任务。这些任务在细分之

后，利用的主要是个人的能力。我们在第 2 章探讨过，这些能力对成熟个体来说，并不是令他们心理上感到非常重要的能力。只有展现出一个人全部个性的能力，才是其最拿手和最看重的能力，而这些能力很难在所分配的高度自动化的工作岗位上展现出来。人们为了更好地展现其最拿手和最看重的能力，就会对工作环境提出更高的要求，要求能够有更大的控制权，能够根据所要达到的目标自行做出决策、制定政策和采取具体的做法。在这种情况下，工作扩展就不能仅限于增加在工作流程中所担负的任务，而必须让员工在其工作环境中更大的权威。因此，在关乎员工当前工作环境的决策制定中，必须赋予员工更多的责任和权力以及更大的控制权。他们必须做到自我负责。”

本书作者取得的研究成果也支持这种意见。随着员工的依赖感、从属感和顺从感的降低，随着员工对其工作有了更大的控制权，以及随着员工视野的扩大，个人自我实现的程度也将得到极大提升。

针对第二种工作扩展进行的系统研究十分鲜见。这可能是因为成立“联合劳动管理委员会”，实施“多级管理”、“倒置管理”以及“援助管理”，个体的工作内容已经扩展到了工作流程之外的任务，能够更多地体现出其人格。而且，这些计划可能具有使工作扩展成为组织所具有的正式特点，而非员工不管最高管理者如何看待都必须为之的一件事情。

麦考密克(McCormick)和吉文(Given)都表示，这些计划非常有用，并且效果很好。”但遗憾的是，对这些探索性的尝试还没有做任何系统的研究。只有对这些计划进行评估之后，我们才会发现，实施这些

计划会遇到哪些阻力和困难，管理层会采取哪些措施，以及员工争着进入或者保留在董事会中会带来什么样的问题。

就第二种工作扩展，最著名的计划可能是斯坎伦计划(Scanlon Plan)。这项计划最根本的是鼓励员工参与，并为此提供奖励。它不仅要求员工加入到帮助解决一些成本、产量、浪费等问题的群体当中，而且为群体提出解决问题的建议提供必要的物质支持，并授予员工一定的权力。如果群体的建议降低了成本和(或)提高了产量，那么群体成员也将分享一部分增加的利润。在文献所记载的所有案例中，工作扩展计划都达到了发挥员工多种重要能力的效果，减少了对管理层的依赖感、顺从感和从属感，并且增强了对其当前工作环境的控制权。这些效果昭示着生产利润、员工奖金以及员工和管理层士气的提高。士气之所以提高，部分原因是因为员工发觉不公平现象减少了。例如：

这项计划(斯坎伦计划)对管理者到底意味着什么?它意味着管理者所管辖的员工都将是心甘情愿工作的员工。无论分配的工作好与坏，他们都将积极地去完成。他们现在的感受是，所分配的工作是公平的，思想上没有任何负担，能够全神贯注地完成手头的工作。在原有体制下，如果他正在干的是一项“有油水”的任务，他就会担忧接下来是否会分配给自己一个费力的活，好将这次得到的好处全部抵消。而在这种新体制下，员工的心境则会很平静，从而工作更加出色。

吉尔森(Gilson)和勒福科威茨(Lefcowitz)报道了斯坎伦计划一个失败的案例。他们将失败的原因归咎于员工和管理层之间缺乏相互信任，双方都不愿意承担计划所固有的责任，而且缺乏具有煽动性的领

导者。吉莱斯皮援引了在工作扩展中一个有趣的例子：

我所引用的例子来自对工厂里很普通的一群技工的研究。这群技工隶属于一个大型制造厂的小车间，共有 12 个人，从事金属加工工作。这个工作非常复杂，对技能水平要求非常高。我当时在协助工厂管理层对各部门进行调整。我们的调整工作在 6 个部门中都取得了相当好的效益，随后我便来到这个工艺车间。令我惊讶的是，我发现车间竟然允许这个群体：

1. 提供材料成本和人工成本估算报告，并一并考虑在销售报价中。
2. 就完成某项任务应该采取什么样的具体方法发表意见。
3. 并且就每项任务的时间进度和资金投入提出建议。

这个车间的工段长同时兼任另一个更大车间的工段长。实际上，他并不是一个技术娴熟的技工。当有新任务需要报价时，他首先将任务单送到车间，车间工人聚在一起，确定完成这项任务的方法、时间和价格，然后再将结果经由工段长送给销售部门，以便报出价格。正如前面所说，我对这种随意的、非专业的、容易引发不诚实行为的工作程序感到惊讶，并着手开始对该车间及其所采用的方法进行改进。然而，当我对这个部门的经济效益进行更深入地研究之后，我发现：

1. 群体估价是明智的。
2. 估价是诚实的。该车间工作效率一直较好的员工获得的收益，低于实行计件工作制的车间的员工。
3. 营业成本低于车间若按照现代组织原则运作的成本。

4. 没有处于支配地位的群体领导者。例如，一名熟练工接到任务要求后，便开始收集和整理群体成员提供的资料。群体领导者是秘书型的领导者，而不是对群体的思考和活动具有支配权的领导者。

5. 领导权可以根据具体情景的需要从一个人手中转到另一个人手中。

6. 群体成员精诚团结，在我看来就像是一个人似的。

7. 在群体成员间进行调查，没有发现该群体有对工厂其他群体不满的迹象，相反，他们却对按照现代组织原则组织起来的从事简单任务的群体表现出同情之心。

8. 名义上是群体负责人的工段长称该群体是工厂里最优秀的和最不贪婪的群体。

9. 该群体以及许多其他群体的管理者认为，这个群体的诚实是理所当然的。他们在总结对这个群体的看法时说：“他们从不给我惹麻烦，他们的活干得好，成本低、效益好，我担心什么呢？”

与前面所讨论的不同，西伦(Thelen)对工作扩展的看法则是另一种类型。他不仅通过增加任务数量和种类来扩展工作内容，而且还提出了要在工程师所限定的范围内由员工承担起将自己组织起来的责任。因此，如果一个群体必须由 20 名员工组成，而且要划分成团队，那么人员如何搭配的选择权应该掌握在员工手中。员工可以按照自己的意愿，以任何方式组成团队，而且团队之间人员还可以交换，团队也可以重组。显然，西伦要求的是在决定员工自身问题时，要赋予员工更大的决策权。

科奇(Coch)和弗伦奇(French)的工作也可以被认为是一种工作内容的扩展,因为各群体在试验期间可以完全参与关乎即将实施的变革的决策过程。他们这样做实际上是扩展了工作内容,使自己对自身的活动较以往有了更大的控制权(例如,由员工决定是否去除服装上的装饰物,由员工讨论和帮助确定他们的计件工资率,由员工帮助培训其他员工或者帮助设计新的工作)。科奇和弗伦奇在试验中未采用传统的正式组织结构,而是创立了一种新结构。这种结构不仅能够极大地扩展员工们的工作内容,而且大大地提高了员工对其工作的控制权。

曼进行的反馈研究也呈现出同样的态势。在反馈会议上,每个群体成员都能看到和自己的工作情况有关的数据,同时还可以看到其他部门提供的比较数据。曼并没有向群体成员陈述、解释和商讨这些数据的含义,而是要求他们来对这些结果做出解释,并且还要明确提出所期望采取的建设性的行政行动。在试验中,群体由组织成员领导,曼主要是担当顾问。

召开这样的会议,实际上是扩展了员工的工作内容,因为它要求员工必须利用其认知力和感知力,而不是通常所要求的行为能力。此外,它还赋予员工筹划和提出建设性行动的权力,这些建设性行动深受管理层的重视。曼表示说,有四个部门决定反映员工参与度的反馈数据,有两个部门作为对比试验的参照在会议上不提供反馈数据。在两个作为参照的群体中,没有发现员工士气有显著变化。可是在试验群体中,对比结果清楚地表明,“员工士气的提高程度与反馈的信息

量成正比。”

理查森(Richardson)和沃克说，IBM 公司扩展主管工作内容的途径，就是将工段长失去的对员工活动的控制权交还给工段长，同时减少组织层级。毫无疑问，这些做法对满意人数的增加、工作满意度的提高以及员工之间信任感、协作意识和友善意愿的增强起到了作用。伍德黑德(Woodhead)指出，在确定一组工人所承担的各岗位的工作内容时，如果这组工人都参与了这个决策过程，那么保持各岗位之间正常有序地运转所需的时间将大大缩短。

如何将工作内容的这种扩展引入组织呢?西伦提出了一个扩展工段长和主管工作内容的具体方案。他针对向下传达上级的决策提出如下有益建议：

| 西伦的建议 | 从我们的框架看，可能对主管产生的影响 |
|--|---|
| 1.对每个群体及其领导者同时提出要求，由领导者和群体全体成员共同面对如何实现上级要求的问题。这样做的意义是决不使领导者在其工作中处于命令者的地位，或者站在与群体成员“对立”的位置。 | 1.使主管对实现目标的方式和途径有了更大的控制权；使群体成员的眼光变得更长远，因为他们对未来有了更多的了解。因此，有助于降低员工的依赖感和顺从感。 |
| 2. 由职位高于领导者的主管在群 | 2. 增强了群体成员在问题领域的 |

| | |
|---|---|
| <p>体会议上对群体提出要求，并要用足够的时间来确保群体成员都准确无误地理解了提出的要求。领导者可能需要在主管和群体成员间进行调解，其职责是帮助群体成员提出需要澄清的问题。</p> | <p>自我成就感，使他们能够发挥更多的认知力和感知力。(注意，基本的专制结构依然存在，因为没有讨论群体是否接受这些要求。)</p> |
| <p>3. 既然所有要求都是群体之外的人员提出的，那么可以客观地将这些要求转化成需要由群体全体成员共同来解决的问题一并提出。提出需要解决的问题(或者需要进行的变革)后，群体在讨论时就有了必需的重点和范围，而且群体有足够的自主权来解决这些问题。</p> | <p>3. 用群体的语言来转述要求，可以提高员工心理成功的几率。</p> |
| <p>4. 既然要求是由主管提出的，那么主管也应该是效果评估的责任人。由主管决定(最好是在群体的帮助下)如何进行效果评估。主管可以将某些评估过程委托给群体成员或者其领导者来进行，但是责任人必须是主管。</p> | <p>4. 不利于自我实现，易于加重群体对主管的依赖和服从。</p> |

| | |
|--|---|
| <p>5. 领导者在群体中扮演的显然是协作角色，因此他能够更加准确地将群体对问题的思考更深入一步，并且能够帮助群体施加影响，使接受的上级的要求变得更加实际。</p> | <p>5. 减少群体成员对其领导者的依赖和顺从，心理成功的几率增大，因为是群体成员自己做出的决定。</p> |
| <p>6. 员工不仅与直接上司接触，也与更高层级的领导接触，因此他们很少有闭塞的感觉，也能够更好地了解公司的整体情况，并且有机会评价其与领导者的关系。</p> | <p>6. 使员工感到对自己的工作环境有了更大的控制权，从而降低了依赖感和顺从感。</p> |

参与者或许会对这个计划的合理性表示怀疑，理由是这样做要召开大量的会议。但是，正如西伦指出的，首先，“工作”与“会议”之间合理的区分，是要看是否使生产率达到了令人满意的程度。如果开会多占用了一个小时，但是却使生产率得到提高，管理者认为这样做是值得的。其次，随着上下级之间的配合越来越默契，人们的工作就会更加主动，人与人之间以及部门与部门之间的对抗摩擦就会减少，召开会议的必要性也就随之下降。有时会议之所以耗费时间，是因为领导者的能力不够，或者是因为管理“团队”不是一个真正的团队。参与式领导以及以员工为中心式领导

在第5章中已经指出，命令式领导无形中加重了正式组织、管理

控制、伪人际关系计划等因素所犯下的种种“重罪”。因此，为了降低员工的依赖感和顺从感(否则会导致冷漠和漠不关心)，最基本的做法就是将命令专制式领导转变成“民主式”、“参与式”、“合作式”或者“以员工为中心式”领导。通过转变上级的领导方式来改变组织结构，这个过程并不像想像的那么激烈。在第3章中曾讲到，斯托格迪尔和凯勒、阿伦斯伯格和麦格雷戈用证据表明，管理行为常常改变组织结构。

有许多案例反映参与式或“民主式”领导带来的影响。

首先从实证研究文献开始，我们发现普雷斯顿和海因茨、劳伦斯(Laurence)和史密斯“以及利皮特和怀特的实验表明，“民主式”领导更有利于自我实现。利皮特和怀特在对“民主式”领导所下的可用定义中明确提出，“民主式”领导就是使下属对自身的工作环境有更大控制权的领导，就是鼓励下属发挥其认知力和感知力的领导，就是减少下属对上级的依赖，并使其变得具有长远眼光的领导。他们对民主式领导的描述如下：

1. 允许所有成员参与讨论制定政策，鼓励群体做出必要的决定。
2. 允许下属讨论将来和当前的活动，而且今后的工作计划对下属完全透明。
3. 尽可能让下属确定自己的工作环境。例如，由群体来确定完成任务的方式和人员分工。
4. 注重客观地掌握有关“人的问题”的实际情况，努力以客观事实为依据，而不是凭个人好恶实施“奖惩”。

戈登也强调了同样的结果。领导力是一个群体中各种职能的集中体现。在理想情况下，是根据群体成员的能力，将不同的角色分配给不同的人担当。因此，(正式)领导者并非总是领导，下属也不永远是跟随者。如果群体中每个成员都可以自由自在地发挥某些领导职能，那么这个群体的适应性行为将趋于最佳状态。戈登还说，以群体为中心式领导与正式组织的领导不同。以群体为中心式领导不是要影响或者命令下属去完成领导者意图。当然，在下属眼中，以群体为中心的领导者也不全都是品质“优良”的人。在以群体为中心式领导中，最主要的领导力量是群体具有根据自己的主张实现自我引导和自我实现的基本权利。

怀特、曼和登特、扎莱兹尼克(Zaleznik)以及鲍姆加特尔都认同卡茨的意见。卡茨总结概括了密歇根大学调查研究中心的一些非常重要的群体领导力的研究成果。他指出，更有效的主管往往是(1)重视群体的长远发展方向；(2)重视解决激励问题；(3)不过于严密地监督员工，能够让员工更多地参与关乎其眼前环境问题的决策过程，从而增强员工的自主感和自我责任感。

坎贝尔“阅读了关于民主式领导的文献后，就民主式领导得出如下结论：(1)有较强的凝聚力；(2)无论领导者在与不在，群体效率都比较高；(3)工作满意度和士气提高；(4)眼光相对长远；(5)行为上的灵活性较强。同时，民主式领导减少了(1)人与人之间的敌对 / 挫折和攻击等现象；(2)抱怨现象；(3)对领导者的依赖和顺从；(4)有人充当替罪羊的必然性。

麦格雷戈“对领导现状进行了透彻人理的分析。他指出，下属与上级之间的关系最明显的特点是，下属有赖于上级来满足自己的需要。最基本的和最有说服力的是，下属的工作、续任、晋升、加薪、责任、威信等，都有赖于上级。麦格雷戈的结论认为，减少这种依赖性与管理层最根本的任务。

“民主式”或者“以员工为中心式”领导为下属提供了更多展现自我的机会。特纳、巴维拉斯、纳尔逊(Nelson)、卡恩和卡茨、曼和登特、利克特、哈尔平(Halpin)以及劳伦斯和史密斯、梅尔(Maier)和丹尼尔森(Danielson)“的研究成果都证实了这个结论。卡茨、曼、卡恩、登特和利克特的研究成果，是在对铁路、公用事业、汽车、农机制造、器械制造、文秘、政府部门、研究实验室、工会和专业团体的数万名人员进行采访和问卷调查的基础上得出的。

最后，如果对怀特引用的“互动”理论进行分析，就会发现，那些以被怀特称为“有组织的合作”为特征的基本互动模式，实际上描述的就是减少员工、基层管理者和工会对管理层的依赖和顺从现象。工会感到管理层没有出于“架空”工会的目的而有意“绕过”工会，工会成员也感到对工会官员的依赖感减轻了。工会成员在有组织的合作这种状态下产生的依赖感是有成效的(例如，工会官员能够让管理层答应他们的要求，满足全体成员的需要)。

以员工为中心的主管如果受到员工爱戴，并且在管理上取得成功，其上级必然是：

1. 让员工参与决策。

2. 让员工知道他对其工作的想法。

3. 经常征求员工的意见。

因此，对于主管而言，要成为“以员工为中心式领导者”，其上级必须首先是这种领导者。否则，对他进行“良好人际关系”培训就是枉然。我们会在后面详加论述。

采取以员工为中心式领导，其结果必然是各级下属越来越多地走进会议室参与决策。研究表明，在一定条件下，群体决策比个体决策更有效。居茨科和克里斯伯格(Kdesberg)列举出群体会议具有如下优点：

1. 有助于发现问题。

2. 有助于解决问题。

3. 提高了决策的接受度，因为它：

- (1)确保了同事能够接受

- (2)确保了能够得到上司的批准

- (3)保护了下属的积极性

4. 提高了决策的执行力。

总而言之，如果将领导力定义为“对下属的观点、态度和行为实施有效影响的能力”，那么个体之所以具有影响他人的“能力”，一是因为这种力量来自于其正式的领导地位，二是由于这种力量来自于其自身的能力。对于后者而言，它取决于群体是否认为他是帮助群体成员满足自身需要的最佳人选(非正式领导)。从理论上讲，领导者即使不了解员工的需要，也同样能够实施领导职责，因为组织赋予了他这

样做的权力。但是，这种命令式领导看重的是给了他自我表现机会的正式组织，往往使因正式组织和管理控制而造成的人际关系问题更加雪上加霜。对于想要增强和保持组织活力的个体而言，给予他们的自我表现机会，也必须达到他们的最低要求。“以员工为中心式”、“民主式”、“合作式”的领导者主要是那些越来越重视个体需要的领导者。

参与式领导和管理控制

有些读者可能得出这样的推论：民主式领导向前发展的“必然”结果就是无政府状态。因为采取这种领导方式，可能要求将管理者的特权归还给员工。那么，是否有这样的企图？将由谁做出决策？组织还起作用吗？

民主式领导并不是没有领导。无所作为、放任自流的领导方式并不是民主式领导的必然发展。卢因指出，人们之所以得出上述结论，是因为基于的前提是错误的，那就是民主是介于专制和无政府主义之间的一种状态。

卢因写道：

如果将民主作为一个连续体来思考，人们就别无选择，只能认为民主是介于专制和无政府主义之间的一种状态，或者常常认为民主式领导就是用甜言蜜语来劝诱群体成员接受领导者的意志。正是由于这样的认识，民主生活和民主教育的概念才被歪曲。民主式领导者的地位并不亚于专制式领导者，而且在某种程度上，其权力也并不弱于专制式领导者。民主有软硬之分，专制也是如此。硬民主可能会越来越多，而不是越来越少。跟专制式领导一样，民主式领导也完全意识到

了权力在群体生活中的作用，并且认为权力是构成群体优越感不可或缺的合法要素之一。群体优越感主要体现在可以不受规章制度约束。例如，在英国殖民者对待“当地人”的过程中，这一特点体现得非常鲜明。它也是极权法西斯主义所奉行的“神圣的利己主义”，以宗教般热情来追求权力的典型特征。

披着民主外衣的专制依然是专制。

我们从实证研究和现场研究中知道，放任式领导较之民主式或专制式领导所产生的紧张感和焦虑感更为强烈。下属因缺乏领导力而遭受挫折。这种领导者需要对前进的方向和实现的目标有清晰而深刻的认识，可是遭受挫折后，他们在这方面的需要便难以得到满足。在实证研究的过程中，下属们对放任式领导者怨声载道。他们说：“领导太随和了”、“领导几乎没有什么事情需要我们干。放任式领导给人的印象是杂乱无章、不知所措和变化无常。利皮特和布拉德福德得出的结论是：

这种群体(采用放任式领导)遭受挫折和失败以及毫无安全感的情况，比其他任何一个群体都更严重。由于没有领导，所以群体成员不知道自己归属于哪个群体；由于没有领导，群体成员也就没有工作目标，因此不仅群体工作效率低下，个人也没有成就感。如果不知道前进的方向，也就不可能对未来做出满意的预测。

我们并不认为采用民主式领导就能解决问题。在本章一开始，我们将领导力的职能定义为是“帮助个体以最理想的方式获得自我实现并达成组织目标”。如果我们认可这个命题，那么在逻辑上必然能够

得出这样的结论：“以员工为中心式”或者“民主式”领导主要满足的是个体需要。但是，满足个体需要并不是组织的全部目的，还需要能够设法满足组织要求的领导力。

个体需要与组织要求

阿吉里斯分析了正式组织与群体的不同。他的分析以成员的需要为重点，认为从位于多维连续体两端的两种社会有机体着手进行思考，更有利于澄清问题。在多维连续体的两端，一端是以满足个体需要为主的群体；另一端是以达成组织目标为主的组织。前者能够发展为组织，后者也可能演变成“面向个体需要的群体”。然而，如果我们对发生在连续体两端的这两种对立现象进行分析，就能够为我们提供一个简单的条件分析模型，用于分析以个体需要为中心的群体，在什么样的条件下与组织是有区别的，反之亦然。

作为开始，首先建立一个二维模型，其中每个维度都有分维度。每个维度都被概念化为一个连续体，其中一端(左端)表示的是正式组织(F0)的理想情况，另一端(右端)表示的是以个体需要为中心的群体(I)的理想情况。可以假设，如果研究条件与正式组织维度中 1a 和 1b、2a 和 2b 所表示的理想情况越接近，研究结果适用于正式组织的可能性就越大，适用于以个体需要为中心的群体的可能性就越小。

这一假设反过来也同样成立。研究条件越接近于个体维度中 1a 和 1b、2a 和 2b 所表示的理想情况，研究结果适用于以个体需要为中心的群体的可能性就越大，适用于正式组织的可能性就越小。

| 正式组织(FO) | 个体(I) |
|--|---|
| <p>1a.从一开始就明确组织中的人际关系，反映出实现组织目标最有效的理想结构。</p> <p>1b.将领导权指派给组织认为能够最好地履行组织所赋予的各项职责的人。</p> <p>2a.个体在组织中表现出来的正式行为是个体接受组织所制定的奖惩制度的结果。</p> <p>2b.组织成员之所以“接受”对领导者的依赖现状，是因为组织有惩罚措施。</p> | <p>1a.从一开始人际关系产生于成员之间的相互交往，反映出成员为满足自身需要而对相互交往的需要。</p> <p>1b.将领导权委托给成员们认为能够最好地满足其需要的个体。</p> <p>2a.个体成员在群体中的一切行为都是个体成员企图满足自身需要的结果。</p> <p>2b.群体成员之所以会产生对领导者的依赖，并且接受这种现状，是因为他们认为这样做将能够满足其需要。</p> |

最近发表的文献中，有如何利用该模型的案例。怀特对在缅因州贝塞尔的美国国家训练实验室为“群体发展”项目所观察的一些群体

进行分析，发现这些群体不仅没有实现正式确定的群体目标(比如，帮助代表们解决后顾之忧问题)，反而自身还陷入了挫折、冲突和无组织的状态。怀特认为，对于他所分析的这些群体而言，造成这种状态的部分原因乃是因为缺少公认的领导者、目标和结构。怀特继续说道，遭受挫折、充满冲突和陷入混乱，在这种情况下是不可避免的。根据我们的分析结果，创建这些“群体”的贝塞尔实验室的教学人员(也就是通知 15 人在规定时间内到某一房间集合)，似乎是要为更接近于我们前面所介绍的“以个体需要为中心”的群体创造条件。他们之所以拒绝带头、做出决策、发布指示以及确定组织结构，可能是因为他们正在努力使代表们自发地形成群体结构，并推选出自己的领导。在此过程中，他们(以及代表们)忘记了召开会议的真正目的(解决后顾之忧问题)，群体成员们过于专注于群体的组建问题。怀特认为，如果贝塞尔实验室的正式领导们为这些群体建立某种结构或组织提供帮助，那么这些群体的工作效率会更高一些。实质上，怀特所主张的是，组织要有一个稳定的结构。他认为，通过这样的组织解决后顾之忧问题效率会更高。雅各布森的结论是，一个社会有机体要达到成熟，必须首先建立起一整套被人们所深刻理解且稳定的规章制度，然后再逐步形成良好的沟通机制。这一结论肯定了怀特的观点。

怀特和贝塞尔实验室有一点共同的认识。怀特说，在以个体需要为中心的群体发展演变成组织的过程中，代表们遇到了重重困难。但这并不一定说明贝塞尔实验室的教学人员应该帮助代表们组建群体，从而使其完成任务更容易一些。假设实验室的领导能够胜任帮助组建

群体的任务，那么似乎还能够合理地归纳出这样的结论，即所讨论的群体永远不会发展成组织，因为代表们没有能力形成这样的组织结构，他们改变不了群体以个体需要为中心的特性。也许这正是贝塞尔实验室的领导们感到迷惑的地方。他们(作为专家)也许应该清楚，在以个体需要为中心的群体中，最无法有效做出的组织决策往往是与个体需要无关的决策。因此，他们不应该在尚没有建立或帮助代表们建立起适当的结构时，就试图去完成某些任务。另一方面，教学人员希望自发地形成群体，这就意味着必须经历以个体需要为中心的过程。因此，教学人员的引导方式从一开始就为建立以个体需要为中心的群体创造了条件。对于帮助个体如何更加深刻地认识自我、自我对他人的影响以及群体的发展过程获得第一手资料，这是一种非常有效的方式。但是，这种群体对于实现正式确定的解决后顾之忧问题的目标并不有效。

换句话说，如果教学人员曾打算领导以个体需要为中心的群体、试图提高代表们的自我意识，那么由于结构的缺失，怀特所观察到的挫折问题可能就会成为群体讨论的主题。也许这样做可以促进个体的成长和自我意识的增强，但也可能会阻碍解决后顾之忧问题这个正式目标的实现。教学人员的失误可能在于，试图利用以个体需要为中心的结构来解决一个必须由组织结构才能解决的问题。另一方面，怀特从中得出了一个毫无疑义的推论，即如果群体有一种稳定的互动模式，那么所有群体的状况都会得到好转，效率也会得到改善。

戈登详细阐述了传统的组织领导力(以领导者为导向)与我们称之

为以个体需要为中心(以群体为中心)的领导力之间的区别。他认为，以群体为中心式领导在下列条件下能够取得最大的成效：(1)组织成员不依赖于正式领导者；(2)允许成员自行确定自身的目标以及为实现这些目标所打算使用的技能；(3)允许成员在群体中自行决定并且实施变革；(4)成员从来都不是归属于一个人领导；(5)成员随时可以按照自己的愿意罢免其领导(物理上或心举上)。

戈登的这些看法提出了一个重要问题，如果以群体为中心式领导要继续下去，那么现行组织结构的适合性何在？这些看法意味着要重新设计命令链，并且要保持指导方针的统一性。制定群体目标、评价其行为表现、发布命令和实施奖惩不再是几个人的责任，这些活动可能都要交由群体来完成。戈登认为，以群体为中心式领导“允许群体诊断其自身存在的问题，允许群体自行安排工作、自行做出决策和自行制定计划。”在一个某种程度上因管理控制而强化其专制式组织结构的环境中，这种领导行为又会取得怎样的效果呢？

作为安苏尔化学制品公司的总裁，胡德(Hood)为参与式管理的提出做出了贡献。参与式管理与戈登给领导观所下的定义有些接近。就公司管理而言，有两个基本认识：一是，导致公司间竞争力差异的根本原因在于人而非产品；二是，人们对在自己的参与和帮助下创立的事物总是持支持态度。“从这两个基本认识出发，胡德在公司的各个层级都创立了参与式管理方式，并且通过将决策权尽可能地下放到基层而在全公司范围内支持这种参与式管理。事实上，这样做有助于降低下属对领导者的依赖感，增强其对自己工作环境的控制力。

这样做一定会取得提高产量和降低成本的效果。“胡德指出，这样做会取得产量提高和成本降低的效果。但是，同样重要的是，它还有助于营造出一种促使人们更加自由、更加有想像力地进行沟通的氛围；有助于提高个体及群体的自信心；有助于极大地增强个体的自我参与意识。

有一位领导者对以个体需要为中心式领导有切身的感受，他就是詹姆斯·理查德(James Richard)，一家有 400 名员工的公司执行副总裁。理查德发现，“合作式”领导者能帮助员工实现自我，同时还能使公司保持非常好的财务状况。虽然理查德负责生产管理，但他尝试着不对下属发号施令和进行控制，也不刻意追求事情向着正确的方向发展，而且他本身也不做出决策。他这样写道：

总之，他(合作式领导者)不发布命令、布置任务，然后跟踪检查实施结果，而是将个人和部门提出的问题交由群体去处理。他(合作式领导者)负责组织召开会议并提供跟踪进展情况的手段。除此之外，他(合作式领导者)的作用仅限于作为促成群体解决问题的催化剂，如实地反映群体成员的想法和感受，以便大家彼此加深了解。成员们在享有给予他们的这种自由时，会感到必须要掌握实际情况以及种种解决问题的方法，以便使问题得到解决。

他之所以采取这些做法，是因为他深信，群体作为一个整体更具智慧、判断力和创造力。因此，他尽其所能将权力下放给个人，自己则把精力放在了解下属提出的问题上，并与他们共同寻找解决方案，而不是越俎代庖替员工提出解决方案。

这些做法体现的不仅仅是新的管理理念和组织理念，而且正如胡德和理查德所说，是一种不同的领导行为，一种不同的领导个性。

阿吉里斯随后对“成功的”领导者(在管理层看来是成功的)所做的研究证实了这一结论。他认为，“成功的”正式领导者其个性一般会表现出如下倾向，下表反映出这些倾向出现的频率及其重要性。出现的频率及其重要性(以百分比计)

| 倾向 | R.I. | H.I. | E.H.I. | 总计 |
|-----------|------|------|--------|-----|
| 1. 命令方式 | | | 100 | 100 |
| 2. 寻求多样性 | | | 100 | 100 |
| 3. 接受挑战 | | | 100 | 100 |
| 4. 注意解决问题 | | 22 | 78 | 100 |
| 5. 自我负责 | | 22 | 78 | 100 |
| 6. 自我控制 | | 55 | 45 | 100 |
| 7. 忍受挫折 | | 11 | 69 | 80 |
| 8. 追求成功 | | 11 | 78 | 89 |
| 9. 成为专家 | 11 | | 66 | 77 |
| 10. 自我激励 | | 11 | 66 | 77 |
| 11. 融入组织 | 11 | 33 | 66 | 77 |
| 12. 关系融洽 | | 44 | 44 | 77 |
| 13. 获得晋升 | 33 | | | 77 |

| | | | | |
|------------|----|--|--|----|
| 14. 拥有权力 | 33 | | | 33 |
| 15. 勤奋 | 22 | | | 22 |
| 16. 提高社会地位 | 11 | | | 11 |
| 17. 幽默 | 11 | | | 11 |
| 18. 客观 | 11 | | | 11 |
| 19. 享有威望 | 11 | | | 11 |
| 20. 注重家庭 | | | | |
| 21. 记忆力好 | | | | |
| 22. 善于言辞 | | | | |

*其中：R.I.表示一般重要；H.I.表示比较重要；E.H.L.表示特别重要。

如果要采用戈登所说的领导方式和以个体需要为中心的领导方式，那么，管理者必须按照如下方式对其个性倾向做出调整：

命令方式。不是对他人发号施令，而是倾听他人意见和鼓励人们大胆发言，并且通过仔细询问，帮助人们理清思路，然后由他人自行决定该做什么。

寻求多样性。无需改变。

接受挑战。挑战现在变成了去理解他人，而不是征服他人，解决情感和智力方面的问题也是一种挑战。

自我负责。认识到了依赖顺从是一种正常现象，但依然想自己主

宰自己。

自我控制。不抑制自己的情感和紧张情绪，只要有必要就可以释放出来。

忍受挫折。不要为了实现自己的目标就不懈地与挫折斗争，而是要在遇到挫折时先暂时停顿下来，首先搞清楚遭受的是什么挫折以及为什么会遇到挫折。对待挫折不要一味地“忍受”，而是要仔细地进行分析。

追求成功。不要企图让目标很快就能实现，重要的是要注重在实现目标的过程中，群体及其成员的成熟过程和知识增长过程。

成为专家。要承认自己也有局限性，并且接受这个现实。不要认为对自己的工作必须做到了如指掌和面面俱到，相反，应当寻找合作伙伴，并为此而感到高兴。

自我激励。要使人们达成共识，自我激励的人不应该批评或谴责未能做到自我激励的人。

融入组织。不要处处以组织为重，应当更加重视个体需要。如果组织需要与个体需要之间发生冲突，应以后者为重。

关系融洽。不要刻意去营造一种融洽的气氛，也不要试图隐瞒、掩盖、弱化或否认存在着相互冲突和关系紧张的现象。相反，应当把这些情感问题表达出来并进行讨论，查明导致冲突的原因，避免将来再出现类似问题。

勤奋。无需改变。

拥有权力。不要希望他人依赖顺从于自己，要始终努力最大限度

地降低这种依赖性。

获得晋升。不要追求升迁，要宁愿工作在一个人人享有平等权力的群体中。

参与式领导以及以员工为中心式领导的局限性

假设这些管理行为可以改变，假设胡德和理查德的经验表明可以对组织结构做必要的调整，那么这就产生了一个问题，即是否存在员工的行为方式使得以员工需要为中心式领导无法取得成功的情况呢？参与式领导具有的基本特征要求员工作为个体或者群体必须能够自行确定：(1)自身的目标；(2)实现目标的最佳途径；(3)自身抱负的大小；(4)群体凝聚力的保持。我们只要回想一下“需要”（心理能量）的基本特征就很清楚，除非员工有某种需要，否则他们一般情况下是不会做出相应的努力的。以个体需要为中心式领导，假设的是人们的积极性都很高，都渴望获得自我实现，并愿意为自己或者群体的行为负责。

然而，在第4章中我们已经指出，越来越多的员工对工作正变得冷漠、缺乏兴趣和事不关己，他们降低了想从工作中获得满足的需要的数量和强度。这些非正式的适应性行为通过小群体认可和正式工会而得以保持和加强。他们注重物质奖励，并将这些非正式活动教给自己的子女。有许多员工并没有表现出他们有对自己和群体的行为负责的强烈需要。他们已经学会了依赖和顺从，对工作敷衍了事、对领导俯首贴耳。而且在他们看来，他们是负责任的。

因此，从上述框架可以推出以下假设：随着非正式适应性活动发

生的频率和强度的增加，以个体需要为中心式领导取得成功的可能性趋于减小。管理层在讨论各种以群体为中心式领导时，正是在这一问题上表现出了极度的焦虑。他们当中许多人认为，员工们没有表现出足够的自我责任感，因而不适宜采用民主式、参与式的领导方式。根据他们的经验，一旦提出这样的看法，那些拥护民主式领导的人们总是会质问，他们是否曾经尝试过这种领导方式，或者会隐晦地说，这可能是他们不采用民主式领导的托词。毫无疑问，应该对这两种可能性进行探究。然而，那些鼎力支持员工们自由充分地表达其需要的人也应当意识到，有很多的案例表明，有些员工并不追求表达连续体成熟端所代表的那些需要(参阅第 2 章)。

这听起来有些让人费解，因为强调错在个体的人与强调错在正式组织的人有些相似，两者都假设了一种理想的人格类型。后者假设的理想人格是在工作中找到自我，并沉湎于其中；前者假设的理想人格是一种成熟人格，愿意为自己及群体的行为承担全部责任。

莫尔斯对个人“满足”的定义是，一个人“满足与否，取决于这个人期望得到什么以及实际得到多少。”莫尔斯在这一点上非常谨慎，并不假设所有的个体都有很强烈的愿望。她接着说，“因此，对技能要求很高的工作，为个人使用复杂能力提供了机会，这就使得想运用复杂能力的人从工作中得到了回报……”

然而，雅各布森等人部分依据莫尔斯给出的定义，提出了这样一种假设，满足感在如下情况下会趋于提高：(1)“从工作本身”获得更多的满足；(2)更多地参与群体工作；(3)认同所在组织；(4)对与上级

的关系感到满意；(5)对奖励制度(物质奖励和非物质奖励)感到满意。这种假设假定组织中的个人希望；积极寻求更高的工作满意度；积极参与群体和组织的工作；与其上司建立密切关系；物质奖励和非物质奖励制度是公正的。第4章提供的证据表明，越来越多的员工并不主动寻求从工作中获得更多满足，也不需要群体归属感和组织认同感，也不需要得到心理上的回报。

米施勒(Mischler)根据对满足的定义推导出的某些假设也存在同样的问题。他将满足称之为“投入”。他说，“只要组织采取有效措施使个体的向心力形成合力，个体就会致力于组织。”他将向心性解释为是“各种需要倾向之间相互关系达到的一种状态。在这种状态下，某种特定需要倾向的改变可以引起整个结构的改变。”“有效措施”是指“使(个体的)心理趋于更加稳定”的行为。综合潜能是“可实施有效措施的环境所具有的特性。”米施勒认为，个体对组织的投入程度与下列因素直接相关：(1)奖惩制度的一致性，即实现目标就要给予奖励，未实现目标就要给予惩罚；(2)责任奖励制度的一致性；(3)清楚可以指望谁来给予支持；(4)其职位对于实现组织目标的重要性；(5)晋升机会相对稳定；(6)部分工作时间用于指导和检查他人的工作。

因此，米施勒假设人人都需要获得：(1)持续的回报(这是一个相当可信的理论假设，如果个体在外界的激励下不断成熟，这个假设就成立)；(2)他人的支持；(3)重要的职位；(4)相当稳定的晋升机会；(5)评价他人的机会；(6)密切交流的机会。与前面提到的案例一样，如果个体有向成长连续体的成熟端发展的强烈愿望(参阅第2章)，就有可

能证实这种假设成立。作为指导行动的假设，如果在叙述这些假设时附加上这样的条件，即“只要个体的适应性行为没有导致个体产生变得依赖、从属和被动的愿望”，这种假设的可靠性就会提高。

已经证明，中层管理者在其环境中也会变得依赖、被动、顺从和从属于命令式领导者。如果他们明确感到这些情感对自己产生了威胁，他们也会利用能够使其被压抑的情感得以宣泄的非正式系统以及防卫机制，来抑制和扭曲这些情感。尽管普遍存在着冲突、挫折、失败、敌对、紧张和攻击等现象，但是，根据传统的衡量方法来衡量他们的精神状态时，这些管理者的得分仍会很高。据一位中层管理者说，他们不会“因为喜欢与否也不会因为金钱”而换掉领导者。另一位中层管理者补充说，“特别是在他的领导下，我们的利润创下了历史最高。”还有一位中层管理者说：“这使得我们的工作有了保证。”

贝利(Bailey)引用了一些关于其学生的很有趣的证据，这些证据表明，他的学生已经变得对老师从属、被动和依赖。学生们期望老师的行事方式能使他们保持在心理不成熟的状态。尽管他试图促使学生自我负责，但是学生们却坚持认为，老师作为领导者应该承担如下任务：(1)指出哪些情况很重要；(2)防止浪费时间；(3)对大家的认识进行梳理和总结；(4)纠正错误的评价和依据不足的推理；(5)以他丰富的知识弥补学生们相对不足的经验；(6)指出学生的缺点；(7)给学生提出克服不足的具体步骤。

一旦人们习惯于依赖和顺从，并一直处于这种状态，就有可能学会如何在这种情况下进行有效的生产。这可以部分地解释，为什么有

的研究发现在命令式领导下，其产量反而比采用参与式领导时的要高，这可能是因为员工已经学会了依赖以及如何采取对策。

莫尔斯和赖默(Reimer)在现场进行了一项对比试验，通过试验获得的证据表明，采用命令式领导时的产量，要比采用参与式领导时的产量高很多。他们在试验中安排组织的两个部门实施“自主”计划，这两个部门的员工在决策中有较大的发言权。安排同一组织中从事相同工作的另外两个部门采取“等级控制”的领导方式，其员工在决策中的发言权较小，对本部门的工作安排也没有控制权。莫尔斯和赖默提供的证据表明，事实上两种不同的领导方式都能在员工身上体现出来，他们总结说：

1. 在自主群体中，员工的个人满足感明显提高，而在等级控制群体中，满足感明显降低。在进行该项实验的一年半中，因缺乏满足感而从等级控制群体中辞职的女工要比自主群体的多。

2. 两个群体的生产率都得以提高，但是等级控制群体的幅度更大一些。

3. 在等级控制群体中，由于产量的提高而解雇了更多的员工。在自主群体中，员工们的生产积极性提高了，因此他们感到没有必要再安排人员去接替离职员工。此外，他们愿意帮助离职员工找到其更感兴趣的工作。

如果员工们已经适应了依赖于领导者和以领导者为中心，那么我们可以预测，当员工之间的意见很难调和时，他们可能会求助于命令式领导者。在按权力等级构建的组织结构中，如果发生上述情况，参

与式领导就会举步维艰。如果员工们已经适应了依赖和顺从于领导者,要想改变领导方式就必须经历一个过渡阶段。在这个过渡阶段中,生产率可能会下降,并且可能会有越来越多的员工公开表示不喜欢他们的领导。

赖默曾在某大型组织中做了一项很有意义的现场试验。他列举了这样一个案例,他发现员工们对有机会享有更高的自主权并不感到欣喜,因为他们不相信管理层会愿意真的给他们更大的自主权。可是,一旦认识到是真正赋予其自主权,而且管理层的态度真挚而又诚恳后,他们会发现自己最初的自主行为很软弱,处理问题也不果断,并且时常遇到挫折。于是,有些人开始变得迷惑和焦虑起来,尤其是对他们的决策权和责任感得到极大的提高这一事实感到迷惑和焦虑。

员工和管理者可能会因为当时的人际关系氛围而抵制以员工为中心式领导。这一结论得到了利克特、戈登和理查德的证实。理查德负责生产管理,当他决定采用以员工为中心或者“合作式”领导时,立刻受到基层管理者的抵制。托马斯·戈登(Thomas Gordon)和罗伯特·伯恩斯(Robert Burns)博士对理查德的做法所产生的影响进行了研究。研究结果清楚地表明,理查德的做法最初并不受欢迎。人们认为他的做法引起了混乱,而且在工作中采取的相应措施也很软弱。然而,两年后情形发生了很大的变化。最终的结果是基层管理者们对此感到非常满意,在做出决策时也敢于创新,因而做出的决策也比高层就同一问题所做出的决策更贴近实际。有些强烈反对理查德的人来自高层,他们认为理查德的想法疯狂且失去理智。

辛格(Singer)和戈德曼(Goldman)发现, 如果领导者一开始采用命令式领导, 然后再慢慢地向参与式领导转变, 那么群体就某一问题展开的讨论会更有成效。这一发现也许可以用前面提到的过渡阶段的概念来解释。

面向实际的领导力

近来所做的一些调查研究, 对是否存在一种最佳的领导方式提出了怀疑。菲德勒(Fiedler)说, 有些卓有成效的领导者并不尝试着去理解他们的下属, 他们往往会责怪、批评和排斥表现不好的同事。托兰斯(Torrance)、卡特尔、马丁、达利(Darley)和格罗斯在他们的著作中也强调了这一点。他们认为, 过于强调保持友好气氛, 会使群体难以实现提高工作效率的目标。伯科威茨发现, 凝聚力低的群体也能像凝聚力高的群体那样有效地开展工作。沃尔默(Vollmer)和金尼(kinney)认为, 女性倾向于选择专制式领导, 而男性则倾向于选择民主式领导。凯斯(Case)和戴维森(Davison)提出的证据表明, 卓有成效的领导者有时可能不得不违背大家及其下属的意见。

罗特利斯伯格等人在与学生(这些学生正在被培训成人际关系方面的专家)讨论“个人崇拜”时注意到, 学生们往往会“喜欢”其中一种领导方式而不喜欢另一种领导方式。

罗特利斯伯格写到:

例如, 一开始有些学生推崇“非命令式”领导。他们不分时间、地点、场合地照搬这一方法, 完全以人们的感受为主导。但是结果却令他们大感吃惊, 他们发现人们并没有像他们所希望的那样理解他们

所付出的努力。他们，倍感痛苦和煎熬，因为要是改变这一做法，会使他们违背自己所信奉的行为准则(即非命令式领导)，若是不改变又会违背另一行为准则(即要科学地看待事实)。

还有一些学生推崇“以群体为中心式”领导。他们不行使任何领导权，也不说出自己的想法，以免将自己的意志强加给群体。事事都必须由群体做出决策，当然群体成员的意见必须取得一致。学生们常常还会想当然地进一步认为，群体是完全独立的，不与外部环境发生任何联系。按照这些假设进行操作，学生们会再次发现，当他们采用“以群体为中心式”领导时，常常会遇到书中没有提及的一些问题。群体成员会产生困惑和挫折感，群体领导者也会变得固步自封，所有这些都危及群体目标的实现。消极的而不是积极的情绪开始在群体成员间蔓延。至此，学生们又会发现自己进退两难，是应该继续忠实于“以群体为中心的原则”，并寄希望于群体成员能够从困惑和挫折中增长才干，还是应该采取什么措施，并冒着可能成为“专制领导”的风险？

很显然，在一些行业中存在着这种困惑。罗特利斯伯格继续写道：

许多公司的负责人一方面要竭力做到以客户为中心、以员工为中心、以群体为中心、以下属为中心以及以人为本，但若情况需要，他们又不得以组织为中心、以产品为中心、以上司为中心、以决策为中心以及以任务为中心。

为什么会出现问题？罗特利斯伯格认为，因为许多人试图将关于领导力的一些见解当做指导自己行为的绝对准则，而不是首先吸

纳这些见解，使其发挥指导作用帮助自己分析判断问题。他们往往还会应用那些“人际关系准则”，但这些准则却是在将现实生活当做一维世界的前提下推导出来的。由于现实生活是一个多维世界，因而根据那些“人际关系准则”采取的行为就不那么恰当。最后，人们过于竭尽全力地想使自己成为一个受欢迎的人(比如讲民主和参与大家的活动)，从而失去了观察和学习的能力。

卓有成效的领导力取决于很多条件，没有现成的模式可循。领导方式的选择，应该基于领导者对实际情况的准确判断。如果人们非要给卓有成效的领导力取一个名字，也许可称之为“以实际为中心式领导”。以实际为中心式领导并不是事先规定好的一套“影响人们的最好方式”。它对领导者的惟一要求就是，应该首先对实际情况进行分析判断，然后再采用适当的领导方式。在对实际情况进行分析判断时，必须牢记所有人都是带着自己的有色眼镜观察世界的。领导者看到的现实，可能并不是其他人眼中的现实。因此，在对实际情况进行分析判断时，既要有自我意识，也要有他人意识。这又把我们引回到了人格的特性问题。面向实际的领导者还必须牢记组织的含义。如果一个人因为某些原因总是认为所处环境中的某个因素最不重要的话，那么做出的判断可能就不符合实际情况。

上述分析也许有助于解释亨普希尔(Hemphm)对一些大学共计 22 个系进行研究后得出的结果。他指出，对于那些因管理出色而享有很高声誉的系，其系主任比一般人更能做到既体贴下属，同时又规范他们的行为。显然，一个系要想在管理方面赢得好的声誉，必须要在这一

两方面有最佳的表现。

这些研究结果被哈尔平所证实，他发现，受人尊敬的领导者一般都很注意与所在单位的成员建立良好关系，并想方设法解决单位的问题。克莱文(Cleven)和菲德勒以及菲德勒对军队和产业界的情况进行了研究。他们指出，越是严格、善于分析(而不是越宽容)的上司，其领导的群体就越有战斗力。

卡恩和卡茨也得出结论说，在采用不同类型的领导方式时，必须要把握好平衡。他们指出，放弃其在正式组织中所担负的职责的“软弱”领导者会对生产率及员工士气产生不良影响。他们说，“必须要适当地施加压力，才能防止出现低产量和低士气的问题。但是，如果压力超过一定的限度，提高生产效率就会付出降低员工士气的代价。”巴赫(Bach)说，以员工为中心式领导有助于员工表达自我。然而，如果群体要想发展并保持继续成长的氛围，就需要更多地采用命令式领导来扼制破坏力量，因为随着群体中个体的自我实现，这种破坏力量也在增强。

不无遗憾的是，对以实际为中心式领导的研究太少。原因之一是，研究组织行为的视角经历了一些极端的变化。首先开展组织行为研究的是一些研究正式组织的专家，然后是人际关系专家，他们的研究重点是组织中的个体。最近的情况是，这两种极端的研究视角在向中间靠拢，所以研究者在研究组织行为时，并没有持其中一种视角比另一视角更好的假设。现在，在思考整个组织如何健康发展时，主要考虑的是如何使组织的各个组成部分在各自可承受的限度内相互适应，以

保持整个组织(正式和非正式的)的正常运转。

第 8 章 培养卓有成效的管理行为

在上一章中，我们就管理者的行为给出了具体的变革建议，目的是为了减少健康个体完全可能遭遇的基本冲突、挫折和失败。高管看到这个分析结果后可能会问，“如何推行这些变革呢？”这个疑问为我们引出了一个重要问题，即通常所说的“高管培养”问题。如何有效地培养高管，难以有一个具体的答案。赖尼奥(Rainio)在查阅部分有关领导力研究的文献时，列出了近百条领导素质。他发现，研究者对这些素质的重要程度其认识也很不一致。斯托格迪尔、古尔德纳(Gouldner)、克雷奇(Krech)和克拉奇菲尔德、热布(Gebb)及詹宁斯(Jennings)(仅列举几人)等人对此都做过较为深入的分析，对所列素质提出了批评。但是，当要求他们做出结论时，他们却表示，尽管有些素质是所有领导者都共有的，但是领导行为主要取决于现实情况，而非其内在的领导能力。卡特是这种中庸之道的代表人物，他认为，“总的说来，领导力似乎既不是对领导素质的完整概括，也不是完全针对具体情况而言的。”

最近，来自两方面越来越多的批评主要集中在高级管理培训课程上。以梅斯(Mace)、斯托尔兹(Stolz)和查普曼(Chapman)为例，他们严厉地批判说，形式化的课程不是以高管为核心，而是以诸如“接班人计划”、“人员配备图”和“人员评估表”等技巧训练为核心。简而言之，他们的主要观点是：高级管理培训课程的重点应该是组织内各管理者的自我发展问题。另一方面的批评意见来自某些社会科学

家，他们一直在努力评估这些课程对受训者所产生的影响。曼的透彻分析结果得到了弗莱希曼实验证据的支持，也得到了马勒(Mahler)和门罗(Monroe)的支持。其结果表明，现有课程在帮助个体改变其态度、行为和领导观方面并不成功。在改变的过程中，他们的下属可以察觉到某种不同，但是这种不同会给高管及其下属的工作行为造成差异。

“

安申(Anshem)在最近的两篇文章中探讨了“公司”课程与“大学”课程之间的差异”，他指出，有必要提醒管理层对影响课程使用的某些因素给予关注。他指出管理层容易犯的错误有：(1)没有任何明确的目标，就盲目地派人参加课程；(2)拒绝派人参加课程，待到幡然醒悟时为时已晚；(3)派不适当的人参加课程学习；(4)未意识到后院问题。受训者“进修”后带着新的热情和展望回到公司，结果却发现那些没有去参加培训的人更倾向于视自己为代表公司发展方向的“皇太子”，由此便产生了后院问题。”

尽管已经公开的研究成果很少，但是通过对人们参加课程前后的行为进行分析，来评估培训课程的活动却日渐普及。要对培训课程进行系统地评估，仍需要做大量的工作，即使对人员培训前后的行为进行了准确地分析，但若要使其研究成果富有价值，显然还必须将人员参加培训之后的行为变化(或者没有变化)与课程的某一具体阶段联系起来。有些人的行为有所改变，而有些人的则依然照旧。最重要的是，要分析清楚为什么会出现这种情况。是学生个性使然?还是由于培训者的缘故?抑或是由于角色扮演的关系?案例研究情况如何?在没有澄

清诸如此类的问题之前，无法确定行为的“变化”或“不变化”是否与课程有关。一些初步的研究结果表明，在某些高级管理培训课程中，非正式的自由讨论似乎是引发行为变化的重要因素。倘若果真如此，或许课程可以更多地偏向于利用自由讨论的方式。

卓有成效的领导力及领导个性的培养基础

从分析中得出的框架，能否让“卓有成效的领导行为”和“管理者的个性发展”的问题凸显出来？”

框架给予我们的第一点启示是：个体行为与组织(正式的和非正式的)之间联系紧密，以至于在特定组织环境中，高级管理培训必须以个性培养为重点。”也就是说，高管的正确培养，必须考虑到高管的人格属性及其施展管理行为所处的环境属性两方面。

通过对两个基本要素(人格和组织)的了解，能否得出某些结论，以帮助我们具体地认识卓有成效的领导行为其确切涵义以及发展方向呢？

我们可以首先从卓有成效的领导力的一般定义入手。依据前述框架得出的基本命题是：组织中许多“人的问题”最初都是由一个最基本矛盾引起的，即相对成熟的个体所具有的属性与健康的正式组织所具有的属性之间的不一致性。假定二者必须“融合”，倘若组织目标一定要实现，由于二者始终都是在努力追求自我实现，那么，卓有成效的领导行为就是通过使个体和组织同时达到自我实现的目标来“融合”二者。个体“借助”组织来满足自身需要，组织“利用”个体来实现组织要求，这个过程被巴基称之为“融合过程”。

实施卓有成效领导力的基本技能

分析结果还表明，两个要素之间的基本矛盾，不可能通过简单地改变正式结构(工作扩展)或者命令式领导来解决，因为员工已经通过非正式活动适应了这些变革。非正式活动对于员工具有反作用，它影响着员工的行为，阻碍着一切有利于向着“建设性”方向发展的变革。例如，员工可能会通过冷漠和缺乏兴趣来适应依赖和服从。我们看到，这种趋势倾向于使管理朝着强化员工依赖感的方向发展，员工很快就会变得依赖和顺从。一旦形成这样的局面，就会难以实施工作扩展和参与式领导，因为如此变革必须以员工的独立性和积极性为基础。有证据表明，为了实现最大程度的融合(比如，同时优化个体与组织的自我实现过程)，要求管理行为以实际为导向，或者以实际为中心。高管必须首先对情景加以分析判断，然后决定在这种情景下怎样做才是卓有成效的管理行为。由此，我们得出结论认为，卓有成效的领导者必须具备对情景的分析判断能力。

高管的分析判断能力应达到何种程度?在高管自身和在组织环境中，存在哪些制约高管进行有效分析判断的因素?从已有框架我们可以看出，在组织内部制约高管有效进行分析判断的因素有：(1)正式组织和非正式组织之间的无形屏障；(2)上下信息沟通渠道的失真；(3)员工的冷漠、缺乏兴趣和心不在焉。员工们用“毫不在乎”、“懒散松懈”、“不尽全力”以及“凡事由管理层负责”等防卫行为和态度来适应冲突、挫折和失败，他们要求得到更多的物质奖励，不再看重人性奖励。

在分析的基础上明确了 5 种基本的人际技能，分别是自我意识、有效分析判断、帮助个体成长并使之更富创造力、应对冷漠无趣的依赖型员工以及在充满竞争的管理世界中求生存：有一位高管坦言，虽然受到过一些伤害，但是充满竞争的管理世界还不是一个“残酷无情”的世界。

我们再来回顾一下有关文献，几个人际关系培训方面的研究案例证实了框架所列的至少三种基本技能的重要性。韦施勒(Weschler)、克莱姆斯(Klimes)和谢泼德(ShePherd)”强调的是自我意识、影响他人的意识、基本的个性原则、领导力、群体动力、帮助个体减少紧张程度并使之更富创造力以及最终促使整个群体变得更富创造力。

布拉德福德对人际关系培训方面 10 年间大量的研究成果进行了总结，他得出的结论认为，有效的培训应该包括以下几个方面：(1)了解群体问题的解决过程及决策过程；(2)认识群体中压制成员行为的各种力量；(3)了解促进群体成长的各种条件；(4)认识个体参与的必要性；(5)参与者与群体的特殊关系。

罗特利斯伯格强调更多的是个体成长和自我意识的重要性。他认为，一个人需要学会如何倾听，学会理解自己和他人的感受，学会提出一些有助于了解情况的问题。按照我们的分类，罗特利斯伯格强调的是自我意识、影响他人的意识、分析判断技能(比如，倾听他人、理解他人及自己的感受)，以及帮助自己和他人发展的技能，其中包括人生观的形成。

罗特利斯伯格针对较为传统的培训课程和上述课程在内容上的

差异，总结如下：

1. 暂且不探究参与者 A 对参与者 B 的行为施加影响的方法，我们是否应该先来看看在具体的情景中，A 的行为对 B 的行为有何影响，B 的行为对 A 的行为又有何影响，以及 A 对此有何看法？

2. 暂且不给参与者 A 灌输正确的态度、价值观和信仰，我们是否应该先来看看在具体的情景中，A 自身的态度、价值观和信仰以及其他人的态度、价值观和信仰？A 对这些问题有何看法？难道这里没有参与者 A 可以学习的内容吗？

3. 通过观察有技巧的参与者的行为以及他们如何顾及自己行为对他人的影响，我们有可能发现，这些人在具体情景下，灵活的人际关系处理方法中，存在着共同之处吗？

4. 通过观察在具体情景中我们与他人打交道时的行为，是否可以了解并发现，在日常活动中使人们相互理解和误解的决定因素是什么？由此带来的后果是什么？我们在其中所扮演的角色是什么？通过这种途径可以改善我们的做法吗？”

至此所介绍的研究成果有 3 个非常显著的特点。第一，所有的观点都不偏不倚，既不“偏向于”管理层，也不“偏向于”员工或工会。属于任何一个社会组织、经济组织或政治组织的人，都可能发现这些结果是有益的；第二，研究结果都以促进个体、群体或组织(都是有组织)的向前发展为主要内容。研究对象主要是各级有机组织，研究力争清晰而又全面。这与诊断分析要有效的原则是一致的，即无论接受诊断分析的是什么样的组织，分析者必须认识到组织有权拥有健

康向上的生活；第三，如果认为上述两个特点成立，那么就会发现，在潜移默化地影响个人向着有利于满足自身需要的方向发展这一方面，自我概念以及自我世界的影响力往往最小。

在所列内容中，没有找到任何高管应该学习如何向员工“宣传”公司，“如何审慎地表现自己”或者“用好人员完成任务的30种最佳方法”等内容。相反，正如前面所列，主要是提高自我意识能力、分析判断能力等方面的内容，也包括对个人、群体和组织动机的认知能力。培养人际关系技能以帮助他人成长，并使之更富创造力是其中的核心内容。显然，如果高管掌握了这些能力，将有助于减少个体与组织之间的基本矛盾，帮助个体培养自我意识，增强独立感和自我责任感。

然而，文献所体现出来的研究成果表明，上述研究主要针对的是独立型员工应具备的能力，以及在职位晋升有限却又充满竞争者的心理压力环境中如何提高生存能力。对于前者而言，一个人可能会令人信服地帮助高管清醒地认识到导致个人冷漠、漠不关心以及产生依赖感的诱因。在此基础上，高管必须掌握其下属就任某一职位后，所使用的种种复杂而又微妙的防卫机制。事实上，作为组织中的管理者，认识人们选择实现目标的过程十分有益。现在有太多的研究将领导力作为一个主动过程。长期以来，人们忽视了“创造性地选择实现过程”这一研究课题。对于熟悉组织情况的人而言，实际上是下属在领导上司，而上司却还以为是在领导下属的情况并不鲜见！

还有一个非常重要的研究领域尚未涉足，那就是在心理压力和社

会压力都非常大的充满竞争的环境中，人们的生存能力研究。例如，如何在可能的情况下，帮助高管培养“挫折忍受力”，以及“用外交手段表达不同意见”的能力？如何培养高管“认识和应对竞争的行为与规则”的能力？如何培养高管“对公司做出不利于自己的决策之必要性的理解”的能力？

可以肯定的是，上述研究中所针对的两种能力与“优秀管理”的管理(或文化)理念不十分吻合。在讨论这些能力的过程中，没有一位科学家旗帜鲜明地表明孰好孰坏。科学家发现，在组织行为研究领域存在着两种非常重要的状态(心理依赖和竞争环境)，他们的研究目的只是想推断出人类适应这些状态所必备的技能。如果有人不看重这些技能，他们自然也就不会提供培训机会，帮助需要掌握这些技能的高管解决问题。于是，修正或者消除上述两种状态，就演变成了解决问题的惟一途径。

命令式领导行为的产生根源

如上我们列举了大量的人际关系技能，下面我们将着重探讨培训应该从提高哪些技能人手。我们在第2章中曾指出，一个人若不了解自己，也就不可能会理解他人。因此，我们可以说，高级管理培训课程首先就是要帮助高管更加清醒地认识自己，认识——自己对他人的影响。

我们并没有讲高管一旦有了足够的自我意识，就必须有所改变。根据以往的“培训”经验，高管应该集中精力帮助自己了解自己，并由自己来判断该如何利用这种新的领悟。由于我们评价他人或看待他

人的方式是建立在自我概念的基础之上，因此，培训目标应该是帮助个人对自身的忍耐力有更深切的感受，由此自然而然地就会给他人以更大的包容心，最后，由于增强自我意识能力的大门是反锁的，也就是说，只有依靠自己才能打开，所以不应该强求高管参加这门培训课程。

在第3章和第5章中，我们曾经提到过在管理行为中，“命令式”、“专制式”以及“以压力为导向的”管理所占比重是最大的。在此，似乎有必要介绍一些关于命令式专制人格的形成过程的心理学研究成果。介绍这些研究成果的目的，不仅要证明通过规划有效的“培训”来培养自我意识能力和人际关系技能是有意义的，而且还要指出实现这些目标遇到的主要困难。

埃里克·弗罗姆在两份关于命令式领导的详细分析报告中指出，软弱感是令一个人变成专制主义者的基本诱因。“软弱感是一个人没有独立生存能力的表现，是缺乏真正力量，而急需获得辅助力量的表现。”在最近的一份分析报告中，弗罗姆又补充了许多诱发专制行为的其他因素，强烈的主观意识加上对法律、民意的惧怕等。对专制行为最有力的反抗就是不服从权威统治，因此，那些反抗权威统治的人便会受到轻视。

加利福尼亚大学”的一个研究小组对专制人格进行了最为详细的研究。根据他们以及其他人员的研究成果，专制人格的表现主要有：

1. 强制性地遵循规章制度达到非理性的地步。
2. 认为服从和尊重他人是教育儿童的关键和首要特点。

3. 认为商人和制造商对社会的重要性远大于艺术家或教授。

4. 认为领导者就是掌握权力的人，能够月良从上级和支配下级。

有人认为服从和攻击这种自相矛盾的人格其形成，是由于专制式领导者为了缓解焦虑，避免受到惩罚，而刻意压制对上级的反抗心理，并且在这个反作用力的形成过程中养成了一种对上级的指令不加鉴别、全盘接受的态度，这也是专制式领导者信奉“服从”的一个原因。

5. 认为他人及自己都不应该对权威表示出冒犯和对抗之意。

6. 通过向替罪羊(如工会、懒惰的员工、小群体以及工人等)发泄不满来释放自己受到压抑的感情。

7. 倾向于严格运用二分法进行思维，认为事物“非此即彼”。

8. 倾向于考虑问题非常具体，认为模糊会带来威胁，恪守每日的生活细节。

9. 往往对变革抱有较深的偏见，缺乏认识深度。

10. 用“家长式作风”克服自己咄咄逼人地对待下属的内疚感，投下属所好，增强下属的感激之情。

因此，我们说专制式领导者崇尚权力，也需要权力。他们愿意服从上级，也愿意看到下服从自己。他们往往倾向于认为，上级领导比下属更聪明。他们不喜欢变革，尤其是可能使其失去手中权力的变革。若想帮助专制的命令式领导者对自己以及自己对他人的影响有更深入的认识，不是一件容易的事。

培养管理行为的若干准则

如果我们一直认为，从根本上要培养专制的命令式领导者(以及

其他类型的领导者), 那么实现这个培养目标最有效的氛围是什么?更具体地说, 培养自我意识能力、诊断分析技能、与依赖型员工打交道的技能, 以及在充满竞争的管理世界中谋生存的技能等, 需要经过一定的培训, 那么确定培训过程要遵循哪些准则呢?从可能影响高管选拔的对“教育经历”选择的框架中推断出 6 项基本准则:

1. 如果个体希望培养“全我”, 那么其行为就成了要学习和理解的对象。

2. 组织中追求权力地位的人如果想继任, 就需要更加深入地了解自己, 以及系统地掌握有关人的行为的现有知识; 他有必要更加精通人的生存技能(如倾听能力、诊断人际环境的能力, 以及帮助自己与他人更加清醒地认识所处人际环境的能力等)。作为满足这些要求的基础, 个体必须形成一套人生观和领导观, 达到能够用以指导自己在各种情况下的行为的程度, 达到能够评价自己和他人行为的程度, 达到能够指导自身学习人的行为的新知识和提高理解人的行为的程度。

3. 生活中的自我认识能力和人际关系技能, 只能通过生活和生活中所经历的一系列事情才能获得。经验本身从来不会教会任何人人际关系技能。如果要学习的话, 那么正确利用经验的问题始终取决于个体本身, 因此才有可能发生这样的情况, 即在完全相同的环境中成长起来的两个人, 一个成为了部长, 而另一个则变成了罪犯。教授可以在课堂上讲授民主, 但在实际生活中却以最不民主的行为行事。他就不是从经验中学习来的。同样, 高管可以在一个公司内工作 30 年,

但他却说自己只有 5 年的经验。因为头 5 年过后，他不再学习任何新的东西，顶多只是简单地重复以前的经验。我们可以在所谓“自我概念”的人格属性中找到，为什么这种现象有如此普遍的基础。我们在第 2 章中了解到，一个人可以仅仅通过某种特殊方式来与他人进行互动交流，并通过了解他人来了解自己。这种互动和了解的必然结果就是自我意识，也是我们所要追求的目标。

4. “特殊的经验”实际上是指什么呢?哪些类型的经验对于培养自我意识是必要的呢?几乎每个人的人际环境都可以为培养自我意识提供基本的素材，但是必要条件是处在这种环境中的个体要有学、寻和领-会的能力。这个条件难以满足的原因之一，就在于大多数类似的学习和领会都要求个体不仅要愿意学习，还要愿意表达自己的真实感情，以及能够以最小的戒心来对待他人的感受。卡茨认为，学习领会的必要条件是：

- 必须是真心实意地想要提高自己的人际关系技能。
- 必须愿意全面地正视自己的不足，既不让不足合理化，也不能最大限度地掩盖不足。
- 必须有相互宽容和相互理解的环境，有了这种环境，当一个人暴露自己的弱点时，就不会招致责难或受到奚落。
- 必须有一些值得信赖的人，这些人要愿意帮助受训者提高绩效，而且自身也要掌握足够的技能，有能力提供帮助，而不是将自己的价值观强加给受训者。
- 必须有与其他人合作的直接经验，通过与别人一道工作可以学

习并且实践所掌握的新技能。

5. 我们主要是通过他人来认识自己的，并通过我们自己来认识他人。如果不能接受和从情感深处尊重我们自己(或他人)，那么认识根本就不存在。认识不是去原谅，因为如果我们认识了，自然也就无所谓原谅。有人可能认为，这样会导致自满情绪和呆板的个性，然而实际情况并非如此。事实上，这项准则表明，人际关系改善最成功的时候，往往是对待变化的东西予以高度尊重和理解的时候。那种认为源自懊恼、嫌恶、讨厌以及争执的变革才最有效的说法是不正确的，可是我们经常听说的变革动因恰恰就是这些。

6. 在人际关系培训方面，没有哪个人是从一无所知开始的。所有人都有自己的感情、价值观、需要和好恶，这些因素极大地影响着我们的行为。因此，人际关系培训的重点应该放在对高管的再教育或再培养上。”这绝对不是在简单地玩弄文字。，再教育强调的是这样一种重要事实，即自我发展的第一步并不是新观念、新态度和新技能的获得，而是对现有的观念、态度及技能进行认真地审视，从而使个体可以深入理解，为什么他相信自己的所作所为，为什么他会产生这样的感受，为什么他会按照这种行为方式行事。再教育强调“旧的内容”必须在“新的知识”获得之前释放出来。”这些重点对于培训具有重要的意义。例如：许多培训者认为，如果受训者能够在课程结束之际，至少接受了一种新观念、新态度和新技能，那么他们的培训课程就是成功的。在最近的一次高级管理培训课程中，有位“学员”找到教师说，“今天，我学到了一些有关我自己的知识，这些知识本应该在 25

年前就该学会的。我很高兴来这里补上了这节课。”尽管这位教师感到相当愉悦，但他的确承认，他真的希望能够帮助这位学员认识到，为什么用了 25 年的时间才学会这一点知识。(例如，他的个性、工作以及员工中有哪些因素妨碍了他的学习等。)如果使学员认识到了这一点，就能够帮助他们在课程结束之后做到继续学习。

这些主张对于设计与帮助学员发展与自我有关的课程具有深远意义。例如，培训者的行为以及学员的行为，就成了一个非常值得探讨的题目。就培训者的行为而言，为了烘托教学的感染力，培训者可能就不再这样来讲述教学内容了，即(在培训者看来)“学员认为是他们自己找到问题答案的。”现在，引导“马群”找到水源，并在让马群还没有意识到的情况下自己去喝水的“培训行为”，可能是学员以及教师所要讨论的一个问题。

同样，学员们在培训期间的行为也将成为一个需要关注的重点。可以看到，参加培训的高管可以将一个关于“理解他人”的案例分析得头头是道，并且从口头上解决它，但是 5 分钟之后，在与同桌发生激烈争执的过程中，却没有显示出有多少使用这些知识的能力。

最近，我在欧洲一所最受尊敬的管理培训学院进行了一项非正式调查。当部分教师被问及他们对于创造某些体验有何想法，在这种体验中参与者是否能够对自己以及自己对他人的影响有更深刻的认识时，他们回答说：“噢，我们在想尽一切办法这样做，这非常重要。”我问道：“那么为什么在你们的教学计划中没有这方面的内容呢？”他们回答说：“不，计划中有。你看，我们发现特别强调这种学习方法

并不是个好主意，我们希望它体现在全部的教学过程中，体现在所有不同课程的讨论过程中。”另一位教师补充说，“如果你观察我们的小组，你就会发现，这些学生一旦相互熟悉了，说话时就不会留情面。”又有一位教师补充说(他面带微笑，这种微笑让我感觉到他如果在这样一个小组里就会退缩)，“我对学生们在这方面这么有冲劲感到吃惊，他们直截了当地说出自己的感受。”参加培训的学员证实了教师们的说法。“你可以通过一种愉快的方式学到它。”另一个说，“我们的课程时间够长了，所以我们学着让自己放松下来，特别是在会议之外和在非正式场合，放松对我非常有帮助。”

直接获得的观察结果也证实了这些说法。受训者借助谨慎的、以外交辞令表示的玩笑来“偶尔放松一下自己”，并彼此“提醒”相互之间的影响，这样他们就对自己有了更多了解。但是，对培训期间学习过程的认真分析却表明，受训者并没有学到新的方法来帮助彼此更好地了解自己。事实上，他们只是简单地，重复着一些人际交往的做法，这些做法是他们已经发现在公司中十分有效的习惯做法。例如，他们一直等到“对约翰有点无法忍受了”，然后才“礼貌地”将他们的想法告诉约翰。很多时候，他们是一直等到小组会议结束，喝了一点酒之后，在讨论“个人”问题时才会对他说。这种行为方式是否每天都在企业中发生?这种方法会不会造成一定的困难?因为人们相信通过彼此帮助来更多地了解相互之间的影响会带来敌意和负面感受，所以他们才会“讲究策略”地设法在会议之后“酒酣耳热”之时，帮助他人了解自己。难道我们不需要帮助高管培养处理这些人际问题的

人际关系技能吗?这样管理者就不必过于小心提防，以至于他们必须装一肚子酒，因为他们希望喝酒能够使对方平静下来，而且如果他们谈得不融洽，酒也会是一个借口。

设想一下，有一群最高管理者正在讨论一个具体案例的情景。这个案例与哈佛商学院那些广为流传的案例相似。这群人正在设法评估“案例中”存在的问题的性质以及导致问题的原因，并且要提出解决问题的具体建议。有一个观察者是这么讲述案例分析过程的：

在刚开始的 15—20 分钟时间里，每一个成员都自由地向群体阐述自己的意见。所有的意见都是以这样的陈述开始的：“这里的错误在于……”，“我认为 X 先生这样做不妥。他应该……”，“问题的症结在于……”，“我认为整个的混乱局面要归因于……”

这些陈述应该说是有价值的判断。他们用“好”或“坏”来评价某人的行为。研究表明，如果人们要做这样的价值判断，应该注意“了解”某人所做的一切事情。简而言之，为了证实其评价，人们必须这样做。

如果管理者采用上述案例中评价他人的方式，先人为地进行相互评价，那么问题就会接踵而来(上述案例体现出了管理者的“自然”行为)。

这一预测得到了证实。很快，小组成员开始互相指责和彼此评论。例如：“我根本不同意你的意见……”，“不，比尔，我认为你错了……”，“如果我们认真阅读这些材料……”(意思可能是说人们只是按照自己的方式阅读材料。)“我要对 X 先生提出相反意见——只用几分钟

时间……”

随着讨论的继续进行，成员们开始拉帮结伙，并设法为他们的判断寻求支持。“我同意比尔和汤姆的意见”，“简单说来，我认为约翰是正确的……”，这些都是这一阶段最常见的陈述方式。很快人们发现，这是一个“非常好的会，大家在其中彻底放松，并相互指责。”

问题出现了，这些参与者在学习什么呢？领导者从没帮助他们关注自己的行为。相反，他们要求参与者就这个案例进行认真的讨论，而案例并没有明确的正确或者错误的答案，下一周他们将开始讨论另一个案例，因此领导者只是帮助高管关注他们眼前的案例。高管自身的行为又如何呢？管理者的行为不仅呈现于他们自己的眼前，而且是管理者之间相互作用的结果。

由于篇幅的问题，我们不能再继续讨论这些问题。大多数高级管理培训课程施加给学员们的压力是一个有趣的问题。有一位领导者指出，“我们并不是在经营一个乡村俱乐部”。另一位领导者指出，“这是一件严肃的事情”。如果我们的观察是正确的，这种压力看起来能激发人们更加努力地学习。但是很快他们开始感到课程学起来非常艰难。一旦他们感到课程很难，那么“通过培训”就演变成了成功的标志。很快，学员们开始热烈地谈论，课程是多么好，他们在多么努力地学习。我们不禁再次要问同样一个问题，生活这样的环境中学员们学到了什么？我进行的调查研究显示，他们从其他的事情中学到了提高标准，并且给人们施加压力，来促使其努力工作。难道这就是要带回公司的经验吗？人们甚至会问，是不是这些高管还没有学好这

门课程。

高级管理培训课程中专家的角色准则

卡茨提出“生活中影响人际关系技能正确培养的4个基本障碍是：个体往往(1)不了解在特定管理情景下的目标是什么；(2)传递的都是自己对所观察事物的判断，而非客观记录；(3)没有所需的全部可用信息来做出正确的决策；(4)不能将所知信息正确地组织起来。

卡茨提到的这些障碍会给培训带来严重的问题。例如，个体倾向于(1)不支持有事实根据的陈述；(2)根据极端、陈旧的观点和固执的成见采取永不妥协、非此即彼的态度；(3)不理睬令其不快的结论；(4)试图用简单的假设处理复杂的情况；(5)忽视那些与其观点相左的因素。

人际关系培训专家应该如何帮助个体发展呢？首先，要把高管集中在一个小群体中，因为正如西伦所指出的，群体是自我发展最有效的媒介。这些小群体的组织方式应该是：成员们彼此熟悉，能够清晰愉快地进行交流；要有足够的情绪因素促使成员相互挑战；成员们要有足够的群体工作能力(合群能力)以使他们能够共同工作；成员们有足够的资源和热情去争取成功，使他们能够不断努力；成员们在整个群体中有足够稳定的角色，不会浪费精力拿自己与其他群体成员做比较或是轻视别人；最后，要吸纳难以相处的成员加入群体，群体或者通过容纳、给予安全感来管理他们，或者通过他们的行为方式来施行管理。’ ‘

建立了群体之后，现在让我们来关注人际关系培训专家的行为。

麦格雷戈指出，如果培训专家能够成为提供帮助的源泉，能够理解被帮助的高管的“自我世界”，能够帮助高管选择成功和有益的行为模式，能够帮助高管在自己的领导行为中获得自信，并因此不再需要专家的帮助，那么这位培训专家基本上就会成功。

戈登认为，如果一个组织中的人际关系培训专家只是在人们求助时提供帮助，如果他关注高管们感到重要的问题，如果他帮助高管们发现解决问题的最佳方法，如果他避免“使用”某个个体提供给他信息去影响他人的行为，如果当高管不再需要他的时候欣然离开，那么这位专家就会有助于他人的发展。

桑普森(Sampson)完全同意上述观点。他认为，首先，一个人际关系培训专家应该非常善于引导讨论，应该通过营造使参与者感到能够自由充分地表达意见的氛围，来激励真正意义的学习，而不是通过巧妙地操控讨论来达到目的；其次，人际关系培训专家应该能够帮助这个群体发展成为一个有凝聚力、自我运行的组织单位，这个单位对人际关系培训专家的需要大大减少；第三，人际关系培训专家对于群体来说，应该是一个资源提供者或顾问，在群体提出需要时，能够按照群体的运行节奏提供信息。

西伦的著作对人际关系培训专家职责的分析可能是最透彻的。他的分析基于对文献资料和实证的广泛研究。他对于培训者的角色定义如下：

1. 工作与情感之间要平衡。培训者始终关心的应当是“事情进行的方式”。他的基本特点在于“工作”和“情绪”之间的平衡。群

体工作是可以被看到和感受到的，也是可以依据种种标准被人们所认可的。因此在群体工作的过程中，成员之间互相听取意见，每个人的意见都表示他听到和理解了前面所发表的意见，并且是真正理解了说话者想要表达的意思，而不是自己想象的说话者表达的意思。此外，群体成员似乎知道如何提出需要提出的意见。换句话说，即使群体成员之间未曾讨论成员角色的问题，大家对此也都有很清楚的认识。还有，要有“适可而止”的意识。

盲目努力的表现是：婆婆妈妈地谈话、冷漠、过于礼貌、毫无条理、过分关注他人的感受、谈话语速过快、交谈目的不明、个人过多地承揽责任、不必要的不友善行为、设法迎合领导、在黑板上列长单子、按照群体原有的方法行事，以及大量其他的症状，如逃避、抵制、无组织、攻击、分裂等。

2. 培训者要帮助创设条件。培训者要能够区分“做”与“想”两种行为。群体要制定计划、实施计划，并仔细考虑后果，这一点众所周知。在计划和思考阶段，培训者就要介入对计划的现实性和可行性进行检验的过程，以及对结果的有效性和意义进行验证的过程。培训者所起的作用就是提供资源，使计划和思考更有效。但是培训者并不介入计划实施的过程中，比如不同领导风格的角色扮演，或分组工作，或相互之间进行面试，或进行“自由讨论”等。

另一方面，当群体在无目的的闲谈中，意见冲突不断，焦虑情绪一直在增长，群体可能希望通过继续这种忙乱的做法，来求得这一情绪问题的解决(情绪问题正是造成含糊不清的原因，进而导致行为混

乱)。但是，通常这样做不能解决问题。在这种情况下，培训者可以要求大家暂停下来思考一段时间，回忆一下“我们一直在做什么。当然，目的是提供一个需要共同努力才能完成的工作任务，使群体重新凝聚在一起，朝着提高能力和随时解决焦虑问题的方向发展。提出的工作任务就是诊断分析问题。

3. 培训者讲话要针对群体。培训者对个人的评价仅限于个人在“行动”阶段按照角色设计所表现出来的行为，评价的目的是为了说明 A 际关系所呈现出来的态势。在工作期间，培训者要全面地观察问题，将一切问题都视为是群体的问题，从而始终将群体凝聚在一起。这样个别脱离群体的行为本身就不成为问题，问题在于群体不知如何对这些特别的交流方式做出反应。个别人的愤怒或者专横行为，不会被视为是群体成员因为偶然的个别脱离群体的行为引起的焦虑情绪的反应。同样，工作期间发生的令人烦恼的个别脱离群体的行为，也必须被视为是“代表了群体”，否则为什么群体会因此而烦恼？

4. 培训者要帮助群体加深理解。培训者可以采取两种理论指导群体展开必要的行动：一种是根据学习理论；另一种是根据精神病学理论。两者都建立在对群体中工作和情绪之间的状态及关系进行分析判断的基础上。

学习理论对于制定计划是有帮助的。举例来说，“刚才我们阐述了很多关于领导者如何影响群体的观点，现在我觉得下一步应该是假设一个情景，在这个情景下，我们可以观察这些行为，并且验证是否产生了我们认为应该产生的效果。”这里的概念是，观点需要通过切

身的体验验证才能吸收；学习是基于问题解决模型的一种探究行为。

精神病学理论对于诊断分析是有效的。举例来说，“我们似乎一致同意，将理查德和亨利视为领导，他们在某种意义上是群体的发言人。但是他们似乎在相互竞争，这表明群体作为一个整体，对于这个问题有着不同的看法。”这里的概念并不十分关注学习发生的方式，而更关注于情景的动态描述。

任何一种理论都可能得到应用，最成功的解释方法通常是那些根本不被群体认为是在进行解释的方法。

5. 培训者要帮助群体“成长”。培训者可能相信自己知道下一步应该做什么，或应该做出的判断，但是如何决定是否要说出来呢？这里有几个需要把握的一般原则：

(1)培训者在特定时间内洞察到的情况，也可能会同时发生在其他人身上，所以或许应该暂缓一下，而不是马上说出来。

(2)培训者只有在知道自己在做什么以及为何要这样做时，才参与讨论，这样会打消大量的讲话冲动。

(3)培训者必须是永远在帮助群体学会随时承担自己应负的责任。这意味着，培训者大部分时间都应该是旁观者，让群体去体验新的技能，其中也包括群体过去指望培训者给予的那些技能。

(4)体验的训练价值必须确保。比如，如果整个群体准备开始按角色扮演某个情景，此时几个成员开始激烈争论“角色扮演是否有效果”。这时培训者就必须做出决定，是考虑到有人反对角色扮演，而需要就角色扮演计划做进一步的讨论，还是认为对角色扮演提出不同

意见的成员将在其中表现得更好，而继续按原计划进行。一般情况下，培训者将选择后者，角色扮演活动结束后，群体再通过直接讨论提出的不同意见来增加见识。

6. 培训者要清楚了解自己的不足。每一个培训者都会有盲点，或者在某些情况下会感情用事，以至于不能帮助群体。在这些情况下，他可以解释一下要求是什么，并且询问是否有人想尝试解决这个问题。

7. 培训者不要努力成为“群体成员”。培训者的工作是与群体打交道，而不是与个体打交道。因此，举个例子，好的成员行为是由需要找准在群体中的位置，以及需要处理好与群体成员之间的关系而引发的。这不应该成为培训者行为的起因，因为他不需要在群体中找准位置，他的位置在一开始时就是清晰而又明确的。他也不需要考虑与群体成员的个人关系，因为他模拟的环境条件只与整个群体有关，他必须完全摆脱个人因素的纠缠，从而对群体成员间的相互作用做出反应，他的行为面对的是整个群体。

以上所有这些建议传递出的最重要的信息是：培训专家不能只讲正确的事情，最重要的是，他还必须以建议高管予以考虑的方式来行事。这样，培训专家始终是在努力帮助“学员”不依赖于自己，是在努力帮助他们成长，帮助他们确定自己的课程、自己的目标，而不是让“学员”完全按照自己的意愿行事(公开地或者暗含地)。其要点是：做群体的仆人，让他们将内心深处的感受都表现出来；侧重于归纳总结，设法满足他人表达自己思想的需要；保证计划具有现实性，帮助

群体每一个成员更清楚地了解自己的行为。“培训专家的这些做法给高管就如何减少在群体中的依赖性、从属性和被动性，提供了真实生动的体验。如果高管们真正学会了(也就是说，他们在感性上和理性上都接受了)，那么他们就向着减少个体与组织之间的冲突迈出了重要的第一步。

第9章 总结

一个崭新的行为科学研究“领域”正在形成，该领域以现组织中的行为，也就是我们所说的组织行为，为重点研究对象。组织行为之所以可以界定为一种基本的行为科学，是因为大量文献所记载的实践经验表明，人一生中所参与的活动，大部分都是有组织的活动。有一些人甚至指出，组织是生命活动的一种基本形式。

通过观察，我们可以发现一个简单的事实，即大多数社会组织，从其形成之初就至少是由两种基本成分构成的，本书的理论框架正是建立在这个基本原则之上。这两种基本成分就是个体和正式组织，当它们融合在一起时，就构成了社会组织。要想确定这两种基本成分融合在一起之后所产生的相互影响，就必须了解每个成分的特性。因此，本书开篇就对个体的人格及正式组织的属性展开了讨论。通过分析它们的属性及可能产生的影响，我们得出的结论认为，正式组织对个体提出的最高要求往往与(在我们的文化中)一个健康个体的需要不相符。正式组织被看做是正式制定的一组政策，有些像橄榄球比赛，以为如果按照事先制定的打法来打，并且没有遇到抵抗(或者抵抗被压制住了)，就总能触地得分(也就是说组织的要求就能得到满足)。遗憾

的是，如果我们的分析正确，正式组织不仅会遇到抵抗(借助个人情感表现出来)，而且事实上还会引发这种抵抗，因为正式组织对个体在行为方面的要求，往往会使心理正常的人感到沮丧和产生心理冲突，并导致失败。对于一个心理健康的人来说，在这种情况下，如果要想在心理上保持最低限度的健康状态，那么就要建立起自己的一些行为方式(属于非正式行为)。这些非正式的行为方式(即我们在第4章中讨论过的，为适应环境而采取的非正式行为)使个体有机会做到以下几点，当然下面列出的并不是全部：

1. 减少对管理层的依赖、服从、从属以及被动感。
2. 降低当权者单方面随意采取行动对自己的影响，增加自我负责的机会。
3. 使自己因受正式组织的属性、命令式领导、管理控制以及伪人际关系计划等因素的影响，而产生的压抑情绪得到发泄，其发泄方式包括发生正面顶撞和对抗，以及被动地自我消解外在压力。
4. 利用自己的文化和价值观，建立起一个属于自己的非正式世界。在这个世界里，可以找到一个心理上的避难所和一个坚强的支柱，使其在不断调整和适应正式组织(及其命令式领导)的过程中能够保持一种稳定的心理状态。

因此，非正式组织有助于减少引发心理冲突、挫折感和失败感的根本起因。没错，随着非正式行为达到其目的，它也许会不时地表现出有别于正式组织所要求的行为，甚至与之相对抗的特点。但是，通过分析我们得出的一个基本结论是，如果一个健康个体要想保持最低

限度的心理健康，要想使正式组织的要求得到最大满足，其所采取的那些显然与正式组织的要求不相符的非正式组织行为，是很有必要的。换句话说，如果没有非正式组织，那么员工很快就会发现，自己处于沉重的心理压力之下。人能够化解的压力是有限的，超过一定限度(这个限度的大小因人而异)就会变得迟钝，智力也会变得更加低下(即更像一个小孩)。一旦压力达到限度，员工的工作效率不仅会降低，而且由于处在强大的压力之下，人将变得迟钝且容易与他人发生冲突，因而他的行为也会变得更加难于理解和管理。

巴基首次强调指出，组织的非正式和正式活动构成了整个组织。他说：

作为影响人的行为的两个因素，正式系统和非正式，系统是不可分的。尽管不可否认，在正式系统和非正式系统之间有出现不一致和发生冲突的危险，但我们还是认为，组织成员身处一个由正式和非正式因素综合构成的社会系统中，而且该社会系统是决定行为的一个有效因素。人们并不是一会儿生活在这个系统中，一会儿又生活在另一个系统中，他们生活在由这两个系统构成的统一体中，这个统一体会因组织成员每天在行为上做出的调整而不断发生改变，尽管这一过程十分缓慢。

巴基接受了组织涵盖所有参与者一切行为的观点，并指出，这些行为包括所有的人类活动，这些活动又可分为正式活动和非正式活动、被动反应和主动行动、外在活动和内心活动、正常活动和异常活动。

通过对现有的大量的管理文献进行仔细研究之后，我们得出结论，许多管理者认为非正式行为“不好”，他们按照正式组织的逻辑采取行动，试图通过命令式领导、管理控制以及伪人际关系计划等因素来压制或减少非正式行为。通过对他们采取的这些措施进行分析表明，这样做只能使正式组织每时每刻所犯的“错误更加严重”，因为员工会变得更加依赖、服从和从属于组织。员工则通过扩大和加强非正式组织来回应管理层的做法。显然，这是一个循环过程。正式组织的管理者试图减少非正式组织，而这种行为会令员工感到有必要加强和保护非正式组织。一旦员工试图加强非正式组织，管理层则会对其采取更强有力的压制措施，而这反过来又会促使员工再加强他们的非正式组织。

通过上面的分析，我们得出第二个结论，即每一个正式组织的特征(及其命令式领导、管理控制和伪人际关系计划等因素)都会导致一个组织的解体，而非正式组织可以部分地阻止组织的解体。这一分析还表明，通过扩大员工承担的任务和职责范围，采取以员工为中心的、以实际为中心的的领导方式，就可以阻止组织的解体。从理论上讲，这样做会弱化员工的依赖感、服从感和从属感，以及健康员工在开始工作时体验到的那种无法将能力发挥出来的感觉。从理论上讲，这样做也应当能够使建立非正式组织的必要性降低，但这是一个需要研究的重要领域。有些人认为，如果建立起恰当的正式组织(即带有非正式组织特点的正式组织)，那么就不一定非要建立对抗性的非正式组织。甚至还有少数人指出，对抗性的非正式组织非常有害，就如同是一个

人患了癌症。要回答这些难题，需要做更多的研究。遗憾的是，行为科学家们对这一问题没有多少见解，对于如何建立一个可为任何人(管理层、工会、政府机构、教育部门)所用的正式组织，且这种组织能够不依赖于对抗性的非正式组织就能健康发展，在这方面他们的见解更少。

主要结论

下面以命题的形式将得出的一些主要结论罗列出来。这些结论作为一个整体，应当被看做是一个总的假设(再次强调是假设)，这个假设需要通过系统的对比研究来加以验证。组织行为理论正处于发展的初始阶段，我们希望，通过我们的分析能够对建立一个系统的、理论严谨的、经过实践检验的，而且真实准确地反映现实情况的框架有所裨益。

命题 1：正式组织的要求与健康个体的需要是不协调的。

如果应用传统的正式组织原则(即传统的命令链、任务专业化和统一指挥原则)来建立组织，同时又使用人格趋于成熟的组织成员(即具有相对独立性、积极主动、充分发挥自身重要能力等特征)，那么组织就会产生混乱，因为正式组织对其成员的要求与我们前面所述的健康个体的需要是矛盾的。正式组织往往要求其成员在工作中处于被动从属的地位，而且只是将他们一部分不重要的能力发挥出来。

推论重：组织中混乱和不安的程度，与正式组织的要求同健康个体的需要之间的不协调程度成正比。

因此，组织的管理者总是会不断地面临这种固有的混乱倾向。

命题 2：这种混乱状态会导致组织成员产生挫折感和失败感，使他们变得短视并引发心理冲突。

如果组织成员追求健康、成熟的自我实现，那么结果必然是：

1. 他们将会因无法实现自我而遭受挫折。
2. 他们将会因不允许他们根据组织的核心需要来制定自己的工作目标以及实现这些目标的途径，而遭受失败。
3. 他们将会因不能掌握自己的未来，不清楚自己的未来是什么样，以及未来是否稳定，而变得目光短浅，只能做短期打算。

4. 他们将会产生心理冲突。因为作为健康人，他们不喜欢遭受挫折和失败，不喜欢变得目光短浅，而目前的工作恰恰以这些为特征。但是，如果他们辞掉工作，再找一份新的工作，也不是一件容易的事情，或者即便找到一份新的工作，可能情况也没有什么大的区别。

命题 3：在一定条件下，组织成员的挫折感和失败感，以及短视行为及心理冲突的程度会增强。

组织中这种混乱状态会随着以下情况的出现，而变得更加严重：

1. 随着个体越来越成熟(成熟的定义参见第 2 章)，以及(或者)
2. 随着个体变得越来越依赖、从属和被动，在如下情况中，依赖、从属和被动现象往往愈加严重：
 - (1)个体在命令链中所处的位置越低
 - (2)随着命令式领导的逐渐加强
 - (3)随着管理控制的逐渐加强
 - (4)不恰当地实施一些人际关系计划

3. 随着任务越来越细化

4. 随着更加准确地执行有关组织的传统正式原则

命题 4：组织的正式原则本质上会使各层级的下属感受到竞争和压力，使得他们互相攀比，甚至相互为敌，而且只追求局部目标，不顾及整体利益。

由于下属依赖和服从于领导者，也由于组织内部高层职位有限，下属又怀有努力提高工作效率，以求得职位升迁的抱负，因而他们彼此之间会产生竞争，甚至相互敌对。

根据正式组织的原则，下属被要求高质量地完成好本职工作，只要做好本职工作就会受到奖励，因此下属渐渐变成只重视自己分内的工作，而忽视整体利益。

这种面向部分工作任务的做法，增强了领导者在各个工作任务之间进行协调的必要性，其目的是维护工作的整体性。而领导者的这种做法反过来又会加强下属对领导者的依赖和从属，如此循环往复，其结果是使下属变得愈发依赖和从属于领导者，而且为了投领导者所好，相互竞争和对立的程度更加严重。

命题 5：员工为适应组织而采取的行为，使自我整合得以实现，同时却有碍于与正式组织实现整合。

如果组织成员由一些健康个体构成，如果组织结构会引发命题 1、命题 2、命题 3 和命题 4 中所假设的基本混乱状态，那么组织成员就会采取如下的适应性行为：(1)离开组织；(2)沿着组织的权力梯级向上爬；(3)为自我防卫而做出如下表现(幻想、攻击、举棋不定、退缩

和投射); (4)变得对组织、组织的构成及其目标漠不关心,从而导致员工减少和降低他们希望从工作中得到满足的需要的数量和强度,在工作中偷懒、设定定额、故意犯错、欺骗和磨洋工; (5)建立非正式群体以使他们的防卫行为、对组织的漠不关心以及疏远组织得到认可; (6)使非正式群体正式化; (7)制定群体行为规范,使得前面(3)、(4)和(5)中所述的行为得以保持下去; (8)在心理上逐渐形成一种概念,认为人性因素或非物质因素越来越不重要,而物质因素越来越重要; (9)向年轻人灌输并使之接受(7)和(8)中讨论的概念。

命题 6: 员工的适应性行为具有累积效应,会对组织产生反馈影响,并且自我强化。

所有这些适应性行为都有相互强化的作用,这样它们不仅单独对组织产生影响,而且还会形成一种累积效应,从总体上产生影响。而总的的影响就是增强员工的依赖感和服从感,使员工在心理上更加疏远组织,对组织更加冷漠。这是一个反馈过程,在这一过程中,适应性行为得到了自我强化。

由于组织成员不断使用这种适应机制,因此这种适应机制渐渐地就会演变成为行为规范或惯例,而这些行为规范或惯例又起着支持这些适应性行为的作用,并使之成为组织成员采取的“正当”行为。如果这些行为成为了正当行为,那么,那些想采取不同行为的员工就会感到偏离了正确的轨道,变得与众不同,脱离了工作群体。

这些防卫机制产生的个别影响及累积影响就是改变组织的投入产出比,也就是说,组织要想取得稳定的产出,就必须(在精力、资

金、设备等方面)做出更大的投入。

命题 7：管理层采取的某些措施会强化适应性行为背后所隐含的敌意。

由于管理层做出判断的依据是正式组织应遵循的逻辑以及他们的自我概念，因此对员工的那些适应性行为往往持反对意见。他们还会把导致员工在行为方面出现问题的原因归咎于员工身上，从而按照他们的自我概念及正式组织遵循的逻辑采取一些“纠正”措施。这些措施往往会导致：(1)命令式领导的力度进一步加强；(2)管理控制得到增强；(3)伪人际关系计划更多。

前两种措施会更加引发命题 1 所述的基本混乱状态，并使之更加复杂且愈演愈烈，其结果是员工会更强烈地表现出命题 4、命题 5、命题 6 中所述的行为(这些行为是管理层最先想到要加以改变)。采取第三种措施则会使员工与管理层之间的距离扩大，相互之间愈加不信任，因为所开展的人际关系计划与员工们在工作中所面临的现实情况不符。

现在的员工会对今后新加入组织的员工的态度产生影响。这些员工往往会根据其自我概念来采取行动，从而向未来的员工(组织在未来投入的人力)灌输有关组织内部系统以及他们所采取的适应性行为的情况。

必须指出，命题 7 中所描述的管理行为会在很大程度上改变投入产出比，因此要想使产出在原来的基础上不下降并保持稳定，就必须大量地增加投入，或者说，要想使产出得到一定程度的提高，需要增

加的投入与多获得的产出不成比例。

命题 8：采取其他管理措施，可以降低个体需要与正式组织要求之间不一致的程度。

减少个体与正式组织间的基本对抗，可以使投入产出比的变化趋势得到逆转。第一种方法就是，雇用不渴望成为健康成熟的成人作为组织成员；第二种方法就是，改变正式组织结构的类型，改变命令式领导，改变管理控制。

有证据表明，扩大员工承担的任务、职责范围，是改变组织结构的一种有效方法。

可以采取以个体为中心(或者以员工为中心)式领导来改变命令式领导。

命题 9：如果适应性行为(如命题 3、命题 4、命题 5 和命题 6 中所述)已经渗入到组织文化之中，并成为个人的自我概念，那么扩大任务或职责范围，以及采取以员工为中心的领导方式就不会起作用。

命题 10：采取以实际情况为导向的领导方式，可以最大限度地减少如命题 8 所述的困难。

结语

本书的写作目的，就是按照一个系统框架来综合行为科学的相关研究成果，使之成为一个整体，从而对组织中人的行为表现其深层原因有所认识，同时指出某些可能需要进一步研究的领域。本书作者并未声称分析过程中所采用的系统框架就是“最恰当”的框架。我们最大的愿望就是有人会觉得本书有用，并且本书的不足能够激发一些人

建立更新、更好的系统框架。如果本书能够推动行为科学的研究进一步深入，并得出新的结论，取代书中的结论，那我们的工作就是有价值的。

附录 组织理论的一些基本分类

非正式组织的存在，对于正式组织的维持，确保正式组织目标的实现，是必不可少的。如果人们接受这种观点，就可以得出一个正如巴基指出的结论，即组织包括一切正式的和非正式的活动。如果研究者只研究正式活动或者只研究非正式活动，那么这样的研究者就不能称其是在研究组织；如果管理者只支持正式活动，那么他就不能说是在管理组织。

如果接受组织涵盖所有参与者一切行为的观点，就可以衍生出多种组织行为理论分类方法。

研究组织行为，应如何对其进行分类呢？根据截至到目前所做的分析，按照行为的起因划分，可做如下分类：

1. 组织的第一个基本构成要素是个体。个体被看做是不断寻求自我实现的一个有机体。在各种组织中，有些行为是由于个体的特殊需要所引起的，这类行为可以被称做是“个体动因”或者“个体”行为。理解个体行为的关键在于，它是由于个体要满足自身需要而引发的行为表现，个体应当对这类行为负责。

2. 组织的第二个基本构成要素是正式组织，这是一个始终寻求自我表现的要素。在任何一个组织中，有些行为是由组织的正式结构(正式明确的政策和习惯做法)所引起的，这类行为可以被称做是正式

“行为”。理解正式行为的关键在于，员工认为他们不应该对自己的行为负责，而应该由组织正式结构和控制正式组织的人来对这些行为负责。

3. 第三类行为是由于员工试图适应工作环境和针对工作环境进行调整而带来的结果。员工在适应和调整的过程中所表现出来的个体行为，没有得到组织或者群体的认可，其存在得不到保证。由于正式组织的管理者拥有管理员工的权力，因此后者的个体行为可能会受到管理行为的强制性和突发性的影响。为了给这种满足需要的行为增添一些“寿险”和增加一些稳定性，工作群体也许会认可这种行为。这类行为可以被称做是“非正式行为”。非正式行为是被群体认可的用来满足需要的行为。理解非正式行为的关键在于，个体认为工作群体和工作规范应该对这类行为负责。

将上述几类行为与第2章中讨论过的某些人格属性结合起来，又可以推导出一些有用的分类方法。读者也许还记得，人人都戴着各自的“由个性支配的有色眼镜”来观察世界，人们总是生活在自己的“自我世界”之中。不同的个体对正式行为、非正式行为以及其他个体行为，可能有不同的看法。此外，由于人格具有不断成长的特点(自我概念不断变化)，所以个体在不同的发展阶段对同一行为，也会有不同的看法。因此，将感知行为与实际行为区分开来是有益的，也是必要的。感知行为是指个体对现实的看法；实际行为是指能够被称职的观察者确信地指出，并据此做出预测，同时预测能够被实际结果所证实的行为。

人们对一切事物的看法都无法摆脱自我概念的束缚，这是人格的一种属性。人们接受和自我概念相一致的事物，并排斥不一致的事物。因此，组织行为理论也必须区别对待被接受的行为、期望发生的行为和被排斥的行为。

熟悉马萨瑞克(Massarik)、坦嫩鲍姆(Tannenbaum)、卡亨(Kahane)和韦施勒等人著作的读者，此时可能已经意识到，上述分类与这些研究者提出的分类相似。除了他们提出指定行为涵盖了我们提出的正式行为和非正式行为外，其余的分类都完全相同(感知行为、实际行为、期望行为和排斥行为)。马萨瑞克等人利用上述分类构建了若干种衡量组织效力的评价指标体系。例如：

1. 理解指标，即用于衡量指定关系得到正确理解的程度的指标。
2. 规范一致性指标，即用于衡量实际行为与指定行为(或对指定行为的看法)之间一致程度的指标。
3. 情感一致性指标，即用于衡量实际行为、期望行为和排斥行为一致程度的指标。
4. 满意与不满意指标，即用于衡量指定行为、感知行为，或者实际行为在多大程度上，同时也是期望行为或者排斥行为的指标。
5. 情感氛围指标，即用于衡量组织单位内存在的正面情感与负面情感(排斥)之间均衡状态的指标。
6. 集中化指标，即用于衡量各种行为(指定行为、感知行为、实际行为、期望行为或者排斥行为)集中体现在某一个体或者某一群体的指标。

7. 渗透度指标，即用于衡量在一系列活动中，任何一种关系对另一种或多种关系的影响程度。也就是说，这一指标可以反映出两个个体之间联系的广泛程度，即这两个人在一些活动中表现出的交互关系。可以给每一种关系都建立一个渗透度指标，有指定行为渗透度、感知行为渗透度、实际行为渗透度、期望行为渗透度和排斥行为渗透度等。

在上面的讨论中，我们不断地提到行为和个体。显然，个体在组织中不可能表现出上述所有行为，也不可能观察到上述所有行为。例如，没有一个个体会表现出所有的正式行为或者非正式行为，他也不可能是组织中能够观察到的所有个体行为的起因。因此，组织行为理论也必须有可将行为“细分”成可由个体控制，并可归咎于个体的行为的概念。

能够满足这一要求最常用的概念便是角色概念。城市生活研究所(杜兰大学)、人事研究委员会(俄亥俄州)、社会科学研究中心(密歇根大学)、劳工与管理中心(耶鲁大学)、人际关系研究组(加利福尼亚州洛杉矶市)等研究组织，都使用了某种形式的角色理论。在大多数情况下，使用角色概念的科学家们都会认为，角色概念包括行为期望、实际行为以及与其他角色的相互关系三个方面，也称为是角色概念的三种性质。

角色概念的三种性质源自以上所做的分析。分析结果表明，实际行为与他人的感知之间可能存在着差别。雅各布森等人继纽科姆(Newcomb)之后，也将实际行为称为“角色行为”，而将其他人对某

一位置共同的行为期望称为“社会角色”。他们所称的“个人角色”的概念，主要是指我们所称的“个体行为”。

一旦组织行为被“细分”成能够描述个体行为的单元，就有可能对组织内部可能出现冲突的条件进行预测。例如，罗勒(Rohrer)等人做出这样的假设，当正式结构与非正式结构之间出现矛盾，或者当正式结构与心理角色不相一致时，就可能出现组织混乱。

在上述研究角色行为的方法中，还缺少一个能够涵盖个体所组织或者所扮演的各种角色的统一概念。有些人认为，统一概念对于概念的真正建立和系统化是大有益处的。例如，如果角色的概念统一了，人们就可以提出这样的问题：“个体出于调整和适应的目的，是如何看待和整合生活中各种角色的？”提出这样的问题可以将我们自然地带人知觉心理学内容丰富的研究领域。除了使用含义模糊的文字、图表或者观点之外，知觉心理学家可能还会发现，重点研究个体在生命过程中的每一时刻所感知的角色是有益的。统一概念的另一个好处是，可以合理地推导出个体和个体集合所经受的冲突和挫折。

巴基和阿吉里斯为统一概念做出了初步的尝试。他们是这样划分组织行为的：组织指定的正式行为被称做正式任务；工作群体分配的非正式行为被称做非正式任务；满足个体需要和自我实现的行为被称做个体行为。因此，角色是正式任务、非正式任务和个体行为的总称。

阿吉里斯。用证据表明，有些个体扮演的角色非常稳定，例如，他们的角色和组织频繁变化的程度，还不足以要求个体行为始终对此保持高度警惕，以便适时做出调整。这项研究成果十分有意义，它暗

示出角色的稳定性和个体的自我概念的稳定性一样。根据我们对自我概念的认识，如果了解了某人的自我概念及其所处的工作环境，就可以预测出他将如何来扮演其角色。把自我概念与角色关联起来，可能是一条能够结出丰硕成果的研究途径，能够确切地发现人格对环境的影响，以及环境对人格的影响。

这项研究成果还表明，不可能获得工作中正式任务的数量、非正式任务的数量，以及个体行为的数量之间显著的相关统计特性，或者工作中个体角色的行为数量与“自我表现度”之间显著的相关统计特性。承担 3 项正式任务和承担 20~40 项正式任务的个体，在自我表现(士气)上的变化情况是相同的。然而，这项研究报告指出，可以根据个体在正式任务、非正式任务和个体行为方面的表现方式，而不是只根据它们之间的数量关系，来对个体的自我表现及其未来的行为表现(比如是否会离开组织)做出有意义的预测。如果能够证明这些初步的研究结果是正确的，就可能找到严谨的阶梯结构的起点，从而将组织中不同层面的行为关联起来。人们可以从研究生物组织开始，通过心理组织(自我概念)，进入到小型和大型的社会组织。一旦对这些关系有所认识，人们就可以将这些关系的方方面面归纳为一种被称做角色的有意义的组织，然后再将我们引回到个体层面。这个反馈过程是一个闭合的过程，从个体到大型组织，再回到个体，构成一个完整的循环过程。

社会等级与社会地位象征也是可以将各种层面的分析研究联系起来的概念。社会等级是人们对自身经历的评价(比如，有些经历“不

好”，有些经历“好”；有些经历是“有用的”，而有些经历是“无用的”）。创建社会地位象征的概念是为了把社会等级维持下去。在第2章中曾指出，可以将评价看做是个体在力图捍卫自己的自我概念，以便能够继续实现自我(如满足自身需要，以及能够进行调整和适应等)。

各种类型的社会组织及其组成部分本身也是有机体，那么为什么不能假设这种等级功能也同样适用于社会组织及其组成部分呢？也许社会等级及其伴随而来的地位象征，可以发挥出有利于社会组织自我实现的功能。为什么不能假设，正式组织的决策者安放和使用诸如桌子、地毯、座椅、电话、装饰、宽大房间等地位象征，可以帮助正式组织实现目标、维持内部稳定，并适应外部环境呢？

正式组织的决策者也许会(有意识或无意识地)争辩说，无论是对于组织内部人员，还是处在组织外部环境中的人来说，桌子、地毯等地位象征，有助于在人们的眼中凸显出正式组织。同样，设定定额(第4章)可以被看做是员工在特定工作条件下彼此之间相互影响的结果，也是争取实现自我的行为的进一步发展。降低定额是“好的”，因为这样做有助于防止出现生产过剩，可以降低失业的可能性，因此被列为高等级；突破定额“不好”，因为这样做增大了失业的可能性，因此被列为低等级。

为什么特定系统(正式系统或者非正式系统)的决策者会选定某一组特别的象征来表示地位？他们的选择可能与其个性有关，也可能与其文化背景有关，也可能与当时所处的特定情景有关。针对这些方面展开研究，可以使我们深入了解到个体、组织和文化为了保持能够共

处一体，同时又维护各自的独立性，是如何互相影响和相互做出让步的。

让我们用另外一种方式来阐述这一假设，是否可能由代表满足自身需要的个体，或者作为特定组织单位决策者的个体，来创建地位等级和地位象征，以便该组织单位具有内部一致性强的特点，从而能够更容易地感知与其他组织单位之间的差别，便于成员和非成员深刻地认识组织单位，并因此而产生更加自由和更具主动性的交互活动。如果是这样，将有助于延长该组织单位的寿命(无论该组织单位是个人、小群体，还是整个组织)。

如果这个分析过程成立，它将有利于研究如何利用社会等级和地位象征来组织和吸引员工，反之亦然。可以假定，如果一个部门现行的社会等级和地位象征模式，与个体的自我概念和自我实现预期要达到的等级目标相一致，则该部门应该是令个体感到最满意的部门。可以进行这样的研究，即将个性与部门的等级和象征相抵触的个体安置在该部门中，或者赋予他领导改变部门等级模式活动的权力，研究他是如何遭受挫折的；还可以进行另外一项研究，即研究组织中遭受挫折和有不满意情绪的成员，在不可能离开组织的情况下，如何建立等级，从而改变组织单元性质，或者至少使该成员的工作条件有所改善；还有一些研究，可以将重点放在等级的“诞生”和“成长”方面，从个体人手，设想能够满足其需要的等级，然后扩大到一个小群体，进而再到一个更大的单位。在凡此种种的研究中，地位象征和社会等级可以成为一个中间概念，将所涉及的各个层面的分析联系起来。

组织行为的循环性及其解释。读者可以回想起，循环性是组织分析假设所固有的属性。循环的必要性源于组织的各个组成部分之间不断相互影响和相互妥协的特性。组织的各个组成部分之所以能够存在，就是因为彼此之间的相互影响和相互妥协。伯纳德(Bernard)多年以前就已经对这种状态进行了描述，他是这样说的：

在古代，人们用来表示生命的象征是咬着自己的尾巴形成一个圆圈的蛇，它准确地描述了事物的状态。实际上，复杂的有机体其生命组织确实构成了一个闭合的循环，但是这是一个有头有尾的循环。在这种意义上，虽然所有的生命现象都参与了生命循环的过程，但是它们的重要性却是不一样的。在这种模式下，肌肉和神经系统维持着造血系统的运动，而血液则为造血系统提供营养。这里存在着一种有机性的或者社会性的连动关系，可以保持一种永久运动，直到某一不可或缺的重要单元的运动出现了紊乱或者停顿，导致平衡被打破，或者带来麻烦，或者导致身体机能的运行陷入停顿。

各组成部分同时相互影响和相互妥协的概念，还引出了多重因果关系的概念。只谈 A 和 B 之间的简单因果链已经远远不够，现在我们必须考虑更多的可能性，即多重变量影响 B，B 与其他变量影响 A。

对银行办事员的研究可以用来说明多种起因的多重变量循环性之重要性。简单地说，具有某种特定人格的人会倾心于银行，并愿意留在银行工作。这种被称为“适合型”的人拥有的自我概念会使其表现出：(1)非常强烈地渴望在生活中有安全感、稳定性和可预测性；(2)非常强烈地渴望不受干扰，并在相对封闭的环境下工作；(3)非常憎恶

自己和他人表现出的盛气凌人和敌视行为。

由于大多数管理者都是从普通员工提拔起来的，因此他们的领导行为与其自我概念(适合型)是相符的。被动式或者“软弱式”领导与很强的职业安全感构成了适合型员工所满意的基础。换言之，适合型员工造就了被动式领导，而被动式领导反过来又使得适合型员工得以永远存在，这一联合体与职业安全感相结合，构成了令员工个人满意的基础。

然而，由于工资不高，升职的机会不多，所以适合型员工也会感到受挫和不满。适合型员工厌恶自己和他人表现出盛气凌人和敌视的态度，因此他们会内化这种不满。但是，我们知道不满情绪意味着需要压力，而需要压力意味着必须消耗心理能量，心理能量必须找到表达方式，因此，我们可以观察到，员工会采取厌恶管理者和降低工作标准的方式来进行适应。然而，由于员工和管理者基本上都是适合型的，因此前者不会公开表达他们对银行的不满，而后者同样也不会公开表达他们对员工行为的不满。所以员工的非正式适应性行为没有受到惩罚，他们因此会继续保持和强化这种行为。这些特点会逐渐演化成银行是一个工作的“好地方”这样的观念，因为员工不需要努力工作，而且工作时也没有人打扰。员工把这种观念传递给银行之外的人们。人们不久就会把银行看做是这样一个地方，即工资不高、不需努力工作、管理者不太管你、只要能忍耐就能获得职业的安全感。这种“组织章程”可以吸引到适合型的准员工。即便吸引到的是“不适合型”的员工，他们也会在面试中被考官淘汰，因为有数据显示，面试

官只会招收行为表现符合自己(管理者)的自我概念的人员。至此，我们已经完成了一个循环过程，重新回到从适合型员工开始的起点。这一系统已经成为一个自我维持系统，每个因素都相互影响、相互妥协，从而形成一个能够永生的模式。

现在我们可能已经明白了，为什么说组织是由相互影响、相互妥协的多层次、多因果因素构成的，这些因素的存在模式使得这些因素本身及其存在模式能够在不受干扰的情况下，永久性地存在下去。例如，在对银行组织的分析中，我们发现个性因素(个体层面)影响了领导结构和群体结构(小群体层面)，而领导结构和群体结构反过来又强化了个性因素的作用。组织的政策和习惯做法(正式组织层面，如“低工资”、“从来不解雇员工”、“升职缓慢”等)会引起个性上的不满(个体层面)，而个性上的不满又会导致出现非正式的适应性行为(非正式组织层面)。由于非正式适应性行为不受领导层的影响，因此会导致形成新的工作规范(非正式组织层面)，新的工作规范有助于维持被动式领导。新的工作规范将创建出一种富有生命力的组织章程(非正式组织层面)，它与管理者(正式组织层面)所期望的组织章程不同。然而，这一章程将被传播到外部环境。那些自我概念和非正式章程相一致的个体，将被银行的工作所吸引(个体层面)。适合型的人将被吸纳到这个系统中，因为管理者倾向于雇用适合型的人，银行政策也支持招募适合型的人(个体和正式组织层面)。如果盛气凌人、保有敌视态度的个体因为某种原因而进入到这个系统中，鉴于上面所介绍的因素，他会认为自己是另类的人，而很快就会希望离开这一系统。

输出一输入系统分析。我们应该如何最好的概念化地理解这样一个复杂的循环模式?也许最简单的方法就是将组织看做是一个有着特定输入、输出的系统。如果认可这样一个模型,就可以用输出一输入比来定义组织效力。如果输入一定(或者不断减小),输出越大则说明组织的效率越高。从根本上来说,输出一输入比受输入特性和系统特性的影响。如果要修正输出,就必须修正系统和(或)输入。

让我们暂时把重点放在系统的稳态上。系统是由多个子系统构成,不同的子系统其复杂程度和结构也不尽相同。有的子系统由个体构成,有的则由群体和个体构成,还有的是由个体、群体和组织(正式的和非正式的)构成。但是大部分都是由个体和机器(比如簿记员和簿记设备)所组成,也有一些是由个体和正式组织的政策(比如适合型员工、被动式领导以及低工资、被解雇和升职机会小等政策)组成的,还有一些是由个体、正式组织因素和非正式组织因素(比如适合型员工、领导和员工的适应性行为)组成的。

另一个有趣的特点是,子系统也有自己的输出,虽然子系统的输出对最终的输出有影响,但是并没有直接包括在整个有机体的最终输出之中。因此,工资低、员工的不满情绪就是一个子系统的输出。不同的输出还可以组合成另外一个子系统,并且也有着自己的输出。工资低、员工的不满情绪和被动式领导相结合,可以树立起银行在业界的特别形象。输出一输入系统模型无疑有些过于简单化,因此在这方面仍需做大量的研究工作。

输出一输入模型也许有助于将现有的组织行为理论综合在一起。

以海普尔(Hemphill)和韦斯蒂(Westie)有趣的群体结构维度理论为例。我们可以将灵活性、快乐情调、控制、亲密关系、黏性等因素看做是系统内部处于稳态的结果；将匀质性、维度、渗透性等因素看做是输入；将稳定性看做是能够在系统之外找到表达方式的输出。

也可以用相同的方式来综合阿吉里斯和巴基的组织过程概念。永久过程处理的是输入问题；工作流程、权威、报酬、惩罚和沟通处理的是系统问题；评估和识别过程是在内部系统寻找表达方式的结果；识别过程也将在直接影响环境的输出中得到表达。

卡特尔所做的群体行为分析模型似乎也与上面的模型一致。卡特尔把群体行为定义为是“作为一个群体而采取行动的行为表现”，“衡量群体行为时，可以忽略群体内部的相互作用”，这些群体行为变量与我们所说的输出相似。结构变量处理“内部结构和交互作用出现的特殊情况”，与我们所说的内部系统相似。最后，卡特尔的总体变量与我们所说的输入相似。

译者后记

克里斯·阿吉里斯是美国著名的行为学家，曾先后在美国克拉克大学、堪萨斯大学和康奈尔大学学习，获心理学学位，并获得哈佛大学和耶鲁大学的名誉博士学位。1971年，被聘为哈佛大学教育学和组织行为学詹姆斯·科南特讲座教授。他是美国许多举足轻重的大型企业的高级顾问，同时受聘于许多欧洲国家政府，担任管理培训和教育培训的顾问，就管理者培养和生产率等问题提供咨询，在国际上影响深远。阿吉里斯勤于著述，先后出版了20余部著作，发表了140

余篇论文，其中《个性与组织》是其代表作之一。

《个性与组织》出版于 1957 年，可谓是组织行为学的奠基之作，其内容主要阐述了阿吉里斯提出的“个性与组织”的概念，或称之为“不成熟—成熟”理论，这是阿吉里斯对管理学的发展做出的主要贡献。阿吉里斯在其著作中指出：组织行为首先是由两个要素——个体和正式组织相互融合而成的。组织中的个体都有其独立的人格，而不像传统管理理论所说的那样，只是整部机器的一个零件，只能受组织约束。也就是说，他们既有作为组织成员的一面，又有作为独立个体的一面。在阿吉里斯看来，人是一个发展着的有机体，因而健康的人格都具有成长的倾向。

《个性与组织》虽成书于近 50 年前，但是对于我国管理学的理论研究与实践仍具有十分重要的指导意义。中国目前正处在一个充斥着各种新颖的管理观念和模式而实质上却没有自己管理思想的时代，眼花缭乱的西方管理理念和方法已经成为企业界迷茫和困惑的制造源。企业界不断地流行一轮又一轮的管理新思潮，却始终没有找到自己管理思想的主题。管理本质上是一种思想、一种智慧、一种对管理者的思维起指导作用的方法论，如果仅是以“工具”的层面而非思想的层面去看待管理，那么这种理解一枣是肤浅的，而且很快就会陷入茫然无措的窘境。为此，必须加强对经典管理理论的学习和掌握，这是认识和理解当代管理理念的基础和前提。

本书主要由郭旭力、鲜红霞翻译，参加翻译的还有王国伦、王琦、鲜红珊、郭旭荣、刘广宇等。由于译者水平有限，不妥之处在所难免，

敬请读者和专家予以批评指正。