

人际关系学说,是一种根据工作目标来控制每个职工行动的管理方法。其核心是强调成果,注重工作成果的评价,提倡个人能力的自我实现。其特点是以目标作为各项管理活动的指南,并在实际工作中有很强的实用性。

此外,他对企业管理中组织结构的研究也有很深的造诣。1975年他在《今日管理组织的新样板》一文中,把企业中的组织结构概括为5类:①集权的职能性结构,②分权的联邦式结构,③规划——目标结构,矩阵结构,④模拟性分散管理结构,⑤系统结构。这种对组织的划分方式引起了后继研究者的高度重视,为组织理论的探讨注入了新的活力。

做为管理学领域的一代宗师,德鲁克的贡献远不止这些,但目标参与制可说是他一生中辉煌的成果。后来目标参与制普遍应用于对管理人员进行管理,故博得了“管理中的管理”的美誉,德鲁克也随着目标参与制的流行而名扬天下。

巴纳德与组织系统论

●史明

巴纳德组织系统论的出现标志着现代管理理论正走向成熟。

切斯特·巴纳德(1886—1961)是美国著名的管理学家,生于马萨诸塞州,就读于哈佛大学,专攻经济学,毕业后投身于经济领域,曾担任新泽西贝尔电话公司的总经理。巴纳德喜欢读书,善于思考并勇于接受新鲜事物,他

以最高经营者的经验为基础,反复地对组织及管理问题进行思索,通过引进社会学和系统论,创立了组织系统理论。由于他在管理学领域中的卓越建树,先后被授予过7个荣誉博士头衔,他的《经理的职能》一书被认为是管理学发展史上的一个重要的里程碑。这一切奠定了巴纳德做为现代管理理论之父的地位。

在巴纳德看来,组织是管理理论的中心问题,他的后继者西蒙则更直接了当地指出:“所谓管理,就是如何形成和经营组织的问题。”巴纳德认为,经营者的职能及其管理过程,只是组织的一个专门职能。在变化的环境下,为使组织能存续,必须保持组织内外平衡。组织是个协作的系统,它是由不同的人组成的,因此维持组织的平衡关键是要搞清组织的本质是什么、人在组织中是怎样行动的。巴纳德管理理论的核心就在于此,他与行为科学的不同之处在于他认为构成现代工业社会的基本单位——企业是正式组织,只有正式组织才能被看成是人类社会发生相互作用的社会过程和社会系统。但他同时又指出,对于正式组织也要使用行为科学的方法来考察。关于组织的本质,巴纳德提出了一个与前人迥然不同的说法:组织不是集团,而是相互协作的关系,是人相互作用的系统。组织的产生和存续只有通过以下三个要素的结合才能实现。

第一要有协作的意愿。组织中人的行为是动机这种心理因素产生的结果,因此组织成员的协作愿望对组织来说是不可缺少的要素之一。协作愿望是指个人要

为组织目的贡献力量的愿望,意味着个人的自我克制,交出对自己行为的控制权和个人行动的非个人化。协作愿望的强度和持续的时间,随个人感受或预期的满足程度而经常变动,组织为获取成员的协作意愿,通常采用金钱、权力刺激或说服教育的方法以达到目的。

第二要有共同的目标。没有目的就没有协作,这是协作意愿的前提条件。组织的目的和个人的目的是不一致的,并且组织目的为适应环境的变化还要不断变化或更改,这就需要组织目的不仅要得到各个成员的理解,而且必须为每个成员所接受。这就要求经营者妥善解决好协作目标与成员主观目的之间的矛盾,不断调整个人目标与组织目标,使全体职工相信一个共同的目标确实存在,这是经营者不可缺少的职能。

第三要有信息联系。有了组织目的,但如果不为组织成员所知那就毫无意义。建立和维护组织信息系统是经营者的重要职能,他们的作用就是使信息联系的渠道被组织的成员明确了解;明确规定每个人员的权力和责任;使信息联系的路线尽可能直接、快捷等等。

巴纳德有关组织的理论把组织的基本要素规定为组织目的、协作愿望和信息联系,具有划时代的意义,尤其是从理论高度认识了信息的价值,这是前人所无法企及的。

在研究组织论的同时,对于权限接受论巴纳德也作了精彩的论述。所谓权限是指发布命令的权利和引导工人服从命令的能力,管理人员的权限取决于支配部下行动的命令能否为部下所接

受。巴纳德的这一论断遭到了另几位管理学者孔茨、奥康奈等人的指责,他们提出:按照权限接受论,管理人员在他的命令被部下服从之前是没有权限的,但一道命令是否被接受事先无法知道,因此管理人员总是处于不安定的境地。于是他们认为管理人员权限的最终源泉是社会制度,它是超越部下的个人动机和利害关系而存在的。实际上他们的论断忽略了巴纳德理论的前提——组织是由具有决策自由的个人组成的、而实际上管理人员的权限是否被接受是由组织成员的协作愿望来保证的。巴纳德进一步指出,权限能否被接受取决于两个侧面,一是主观侧面,即接受权限的部下主观的、个人的侧面;二是客观侧面,即要求管理人员很好地建立和管理组织,以便确保权限被接受。为加强他的理论,巴纳德又提出了“无差别圈”的概念,他把命令分成三类:完全不可能接受的;毫无问题可以接受的;模棱两可的。所谓“无差别圈”指的就是第二种命令,即管理人员的命令不受部下个人立场的影响而被接受的范围。“无差别圈”的大小取决于给个人的奖赏超过个人对组织贡献的程度,奖赏大于贡献,“无差别圈”自然就越大,管理者的权限就可以被迅速付诸实行,组织的效率就高。“无差别圈”理论的建立,对管理人员提出了更高的要求。巴纳德提出,一个优秀的管理者首先要善于招募和选拔有一定才能并能尽心尽力工作的人员,使这些人协调地、高效率地进行工作。其次要设立一个共同认可的目标,规定组织的任务,在协作系统内部阐明权力和责任,使每个人都能知道怎样为共同目

标作出贡献。为保证组织系统正常运转,还要建立和维持一个信息联系系统。此外他还提出决策对每个管理者的重要性。

巴纳德在研究正式组织的同时,也关注非正式组织。他指出无论在什么地方都存在着与正式组织有关的非正式组织,它们虽然没有共同的目的,也没有明确的结构关系,但通过人的相互作用而产生共同的想法、习惯和准则,也会对个人的态度产生影响。尽管巴纳德承认非正式组织在传递信息方面、扩大管理者权限方面、增强团结方面、保护人格和自尊等方面具有积极意义,但同时也指出如果非正式组织过剩,随声附和的人就会层出不穷,而造成组织僵化和个人对责任麻木不仁,组织走向衰退的危险就更大。

巴纳德的研究使管理学迈上了一个新台阶,他一方面发展、完善了前人的理论,又从理论高度阐明了信息在组织系统中的重要地位,并开辟了决策这一管理中的新领域。他的理论可谓蔚为大观,但对现代管理理论来讲,巴纳德仅仅是开了个头。从此现代管理进入了千帆竞渡、百舸争流的繁荣发展阶段。

领导管理理论

●何光

伴随着高新技术的产生与发展,人们纷纷脱离过去旧有的工作和生活方式,在各种领域里广泛地依赖机器设备,并由此对机械设备产生了盲目的崇拜,甚至

极端地认为非数学的精确模式,无电子计算机参与的学科都没有资格称为真正的科学,至少是不严格的科学,于是就产生了所谓“科学迷信”。尤其在管理学领域中,一味崇尚科学的管理,而对从探讨人们内心活动入手建立的管理学说嗤之以鼻,其实这种认识是非常片面而且有害的。他们所谓的“科学管理”不但现在无法完全替代管理的全部哲学内涵,就是将来科学技术再发达、电子计算机再万能,也永远不可能完全代替人的管理。

领导的艺术唯人所独专,是任何机器所无能为力的。领导行为作为管理中的重要一环,其价值只是到了五十年代才被人们认识,而领导学成为管理学中一个独立分支,更是近二十年才有的事。对领导行为进行研究肇始于行为科学的探讨,麦克雷戈的“X理论——Y理论”、赫兹伯格的“双因素理论”都隐含了领导行为的内容。1960年,美国人约翰·弗兰奇和帕·雷文在《社会权力的基础》一书中,对领导行为作了重要的阐述。他们认为,领导者对下属有5种不同的控制力,也称之为权力基础:①强制权,即建立在惧怕之上的权力,下属认识到不服从上司的意愿会受到惩罚。②奖励权,这是相对于强制权的一种权力,下属认识到服从上司的意愿会带来奖励,这些奖励可能是物质的,也可能是精神的。③法定权,这种权力的大小由领导者在组织机构里的地位所决定,公司经理比副经理有更多的法定权。④专长权,即领导者具有某些专门知识、特殊技能,具有这种能力会赢得同事和下属们的尊敬与服从。⑤个人影响权,这种权力建