

- ▶ [论文投稿](#)
- ▶ [关于论文发布证明](#)

- ▶ [学术活动厅](#)
- ▶ [专家讲座](#)
- ▶ [中华管理论坛章程](#)
- ▶ [个人专栏](#)



论组织平衡理论、公平理论、权变理论的配合应用对企业生存发展的重要性

曹以朋

[摘要] 本文粗略分析了组织平衡理论、公平理论、权变理论的基本内容,并简要阐述了三种理论配合应用在企业的人力资源管理和企业的创新管理中的重要作用,进而论述其在企业的生存与发展中的重要意义。

[关键词] 组织平衡理论 公平理论 权变理论 企业生存发展

20世纪以来,管理使生产力发生了革命性的变化。进入21世纪后,世界变得更加错综复杂,管理将在我们的生活中起到愈来愈重要的作用。正如管理学科的创始人彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)所认为,若要弄懂现代社会,就意味着首先要弄懂管理,然后向大众和管理者解释、传播管理,从而使平凡的人做出不平凡的事来。因此,对于企业而言,管理是其永恒的主题,也是企业生存与发展的内在要求。下面就此论述管理学中的组织平衡理论、公平理论、权变理论的配合应用对企业生存发展的重要性。

一、组织平衡理论、公平理论、权变理论概述

组织平衡理论是有关组织生存、发展的原理,是对组织生态的说明。西方现代管理理论中社会系统学派的创始人切斯特·巴纳德(Chester I. Barnard)于1938年出版的《经理人员的职能》和10年后出版的《组织与管理》就是组织理论方面的代表作,这也是其毕生从事企业管理工作的经验总结。他认为组织平衡是组织生存发展和管理职能之间关键,可以从组织内部平衡、组织与环境的平衡、组织动态平衡三方面考察。一是组织内部平衡,指组织整体与个体之间的平衡。也是诱因与贡献的平衡,即组织提供给个人的可用满足个人需求、影响个人动机的诱因必须等于或大于个人对组织的贡献。二是组织与环境的平衡,也就是组织作为环境的有机体其适应环境的行为。即组织是否是环境系统的一个合理组成部分,其在系统中承担的职能及其实现职能的状况如何及组织效率如何。要实现组织与环境的平衡主要取决于组织目标与环境状况的适应性和目标实现程度。由此看来,组织的内外平衡是统一的,诱因与贡献取得平衡,组织获得成员较高等度的努力,有助于实现组织与外部的平衡;组织效率高、组织与环境平衡实现程度高,又可以为实现内部平衡积累资源创造条件。三是组织动态平衡,即组织内外所有相关因素都处在变化中,由此,不断打破旧平衡、建立新平衡的过程。实现组织动态平衡,最关键的是处理稳定和变革的矛盾,这就需要有系统和权变的观念,要用全面的、发展的、变化的观点看待和处理企业组织发展中的问题。

公平理论是美国行为科学家亚当斯(J. S. Adams)在《工人关于工资不公平的内心冲突同其生产率的关系》(1962,与罗森合写)、《工资不

公平对工作质量的影响》(1964, 与雅各布森合写)、《社会交换中的不公平》(1965)等著作中提出的一种激励理论。该理论主要研究报酬对人们的工作积极性影响。公平理论认为,员工更为关注的不是报酬的绝对值的大小,而是报酬的分配是否公平合理以及是否受到公平的对待。首先思考自己收入与付出的比率,然后将自己的收入付出比与相关他人的收入付出进行比较,如果感觉到自己的比率与他人相同则为公平合理,否则就会产生不公平感。这里所说的公平实际上是两类。一是横向现实公平,即当事人将自己获得的“报偿”(包括金钱、工作安排以及获得的赏识等)与自己的“投入”(包括教育程度、所作努力、用于工作的时间、精力和其它无形损耗等)的比值与组织内其他人作社会比较,相等为公平,否则为不公平;二是纵向历史公平,即在相同(或相近)的事情上,当事人的现在与他人(或自己)的过去进行“报偿”与“投入”比值的比较,相等为公平,否则为不公平。比较的结果将直接影响今后工作的积极性。如在缺乏公平感时,员工会产生不满情绪,采取减少付出、要求增加报酬、放弃工作等消极行为。

美国的管理学家卢桑斯(Fred Luthans)于1973年发表了《权变管理理论:走出丛林的道路》一文,三年后又出版了《管理导论:一种权变学说》,这标志着权变理论的形成。这种理论从系统观点来考虑问题,其基本思想是,管理的方式和技术要随着企业或组织的内外环境、条件的变化而随机应变,没有一成不变、普遍适用的最好的管理理论与管理方法。其主要特点:一是系统性。权变理论认为管理的各种因素之间是相互联系的、统一的整体,考虑问题时不但要了解组织内部的机制而且要分析组织系统与外部系统的相互作用机制。二是实证性。这就是通过管理实践检验理论,同时把实践研究的结果变成方法,以促进更有效的管理。三是多维性。权变理论认为管理是多种因素交互作用的结果,对不同变量的组合也必须采用多维分析技术,对不同的管理理论加以灵活应用。权变理论力图将各种管理理论统一起来,并将各个管理学派的优点加以综合,构筑通向实践的桥梁。

二、三种理论配合应用于企业生存发展之本——企业人力资源管理上的重要性

现代企业的生存和发展受众多因素影响和制约,其中,最根本的就是企业的劳动者——人力资源。人力资源的开发与管理的成效,对企业中长期经营业绩将产生决定性影响。

组织平衡理论和公平理论在为企业着力塑造吸引人才、留住人才的企业文化氛围,造就能令人心情舒畅、有助于激发和释放创新能力的宽松环境,增强企业人员对企业的归属感,努力塑造团队合作精神的过程中起着非常重要的作用。

组织平衡理论在企业内部人力资源管理中的最重要启示就是激发人的动机,通过满足员工的需要,而使其努力工作,从而来实现组织目标。这一理论在管理上的应用主要表现在:一是管理者要努力激发员工的动机。据心理学家赫兹伯格的“双因素论”,动机可分为内部动机与外部动机,内部动机是员工的自我评价的一种满足,外部动机则是外部诱因而产生的,两种动机相辅相成。因此,针对两种动机,在企业管理中就要充分做好内在激励和外在激励。如可采取兴趣激励、物质激励、精神激励、情感激励等方法。二是管理者需考虑员工不同层次的需要,并为每一层次的需要设计相应的激励措施。

根据心理学家马斯洛的需要层次论，他认为人的需要包括生理需要、安全需要、归属和爱的需要、尊严的需要、自我实现需要等五个层次，以上层次是由低到高的。随着需要层次的上升，需要满足方式也将由外部激励机制转向内部激励机制。

然而，公平理论在人力资源管理上的重要启示是：首先，影响激励效果的不仅有报酬的绝对值，还有报酬的相对值。其次，在激励过程中应注意对被激励者公平心理的引导，使其树立正确的公平观，激励时力求公平，杜绝严重的不公平。如为了避免职工产生不公平的感觉，企业往往采取各种手段，在企业中造成一种公平合理的气氛，使职工产生一种主观上的公平感。如有的企业采用保密工资的办法，使职工相互不了解彼此的收支状况，以免职工相互比较而产生不公平感。公平理论应用在报酬分配上进而对员工产生的主要影响有：一是按时间付酬时，收入超过应得报酬的员工的生产力水平将高于收入公平的员工；对于收入低于应得报酬的员工来说，将降低生产的数量和质量。二是按产量付酬时，收入超过应得报酬的员工与那些收入公平的员工相比，产品生产数量增加不多而主要是提高产品质量；收入低于应得报酬的员工与收入公平的员工相比，他的产量高而质量低。因此，为了实现有效激励，管理者必须深入了解职工对其劳动报酬是否感到公平，并通过合理分配奖酬，调节奖励形式，纠正认知偏差，激发职工的积极性。

由此可见，组织平衡理论与公平理论在企业内部人力资源管理上的应用是相互补充、协调统一、互为作用。但是，现代企业却要在错综复杂、瞬息万变的环境下求生存和发展，其作为一个动态的、复杂的系统，要能迅速调整自己的内部结构以适应环境的变化，那么，应用权变管理理论就有着十分重要的意义。

权变管理强调灵活性和适应性，不承认有普遍适用的有效管理模式，认为只能有针对具体情况的有效管理模式，它要求管理者一切从实际情况出发，灵活地处理各项具体管理业务。这样，就使管理者把精力转移到对现实情况的研究上来，并根据对于具体情况的具体分析，提出相应的管理对策，从而有可能使其管理活动更加符合实际情况，更加有效。如在员工管理中就不是一成不变的固定方式，在选人、用人、激励人、奖惩、流动等环节中有很多方法。在选人上不拘一格，可以内部提拔、外部征募，还可实现租借；在考核人才时，从德、能、勤、绩四方面全面进行，采用定性和定量方法，力戒考核中出现“晕轮效应”与误差；在用人时，不求全责备，要扬长避短等。因此，权变管理与组织平衡理论、公平理论的配合应用，能在企业的外部经营环境发生改变下，做好充分开发人力资源工作。

三、三种理论配合应用于企业生存发展之源——企业管理创新上的重要性

美国经济学家熊彼特于1912年出版了其名著《经济学发展理论》，在书中，他首次给定了创新的含义，论证了创新在经济发展中的重要作用，其后，科斯和钱德勒等人又对管理创新作出了划时代的贡献。企业管理创新是指企业面对技术和市场的变化，运用新思想、新方法、新方式对生产要素、生产条件、生产组织等进行重新组合，以促进企业管理系统综合效能不断提高和获得更大利润的过程，它主要包括企业管理思想、管理组织和管理模式的创新。因此说企业的管理创新是企业生存发展的动力之源。

组织平衡理论、公平理论和权变理论配合应用对企业管理思想创新起着巨大作用。管理思想是管理活动的灵魂，而各种管理组织、制度和管理行为只是管理者思想的外在表现。三种管理理论的配合应用，可以使企业管理从传统的一维化转向多维化的统一，从而开阔国有企业管理者的视野和思路，提高管理者的管理专业知识和能力，使管理创新有一个良好的思想基础。其表现在：一是提倡“人本管理”理念。也就是要理解和尊重人，充分发挥人的积极性和主动性。二是硬约束管理与软约束管理相统一，即制度管理和文化管理的统一。前者重物质和等级，后者重精神与平等。三是企业有形资产管理与无形资产管理的统一。前者含土地、厂房、设备、产品、资金等，后者诸如人力资本、知识产权、技能、信息等，随着企业的发展，无形资产管理会放在更加突出的地位。

三种理论的配合应用能积极推进企业管理组织创新。管理组织的创新，主要是指对管理组织结构的调整变化来提高组织能力，它包括企业的规模结构、管理结构、生产组织结构等方面的调整变化。组织结构被称为企业的“骨骼”系统，是企业生产经营管理活动正常运营的保证，关系到企业整体管理水平的提高。根据组织平衡理论和权变理论，组织结构的创新主要有以下三方面：一是企业组织规模结构转向网络化。网络化可使企业管理中的各种联系系统一起来，使各个部门相互协调、相互监督，信息传递快，组织应对环境变化能力强。二是管理组织结构转向扁平化。即这种组织管理层次少，管理部门少，管理重心下移，从而达到管理效率高的目的。三是生产业务组织的再造和结构的柔性化。权变管理强调灵活性和适应性，特别是生产组织结构要适应消费者的时尚化、个性化的要求，做到小批量、多品种、多样化生产。有的企业还要实行规模定制生产，既满足消费者的需求又使成本降到最低。组织柔性化可实现企业组织集中与分散的统一，稳定性与灵活性的统一，能节约管理成本。

三种理论的配合应用能促进管理模式创新。管理模式是管理方法、管理手段、管理内容等的有机统一。管理模式创新是指针对企业的特点创造出全新的成功的管理，它与企业所处的内、外环境有着密切的联系。而组织平衡理论和权变理论就特别强调企业应灵活应对改变了的环境并以此来选择适合自己的管理模式，从而实现其动态平衡。这里说的环境也是指主要影响企业创新行为的因素，如社会环境因素、社会生产力水平、科学技术因素、企业当前管理水平、企业的创新机制、企业创新导向因素等。三种理论配合应用在管理模式创新中的具体表现应为：一是以人为本和权变观念为中心，正确判断企业生存空间的状态变化，根据本企业的特点及时变动企业的组织结构，以适应环境的变化。二是变革不适应企业发展的管理方法和手段。三是管理模式的运作要以决策、激励、约束、发展为基础。

管理创新是企业发达的内在源泉和不竭动力，而组织平衡理论、公平理论和权变理论的配合应用在企业管理创新中的重要性如上所述，由此可见其在企业生存与发展的重要地位。

参考文献

- 1、《西方管理理论的产生与发展》，李兴山、刘潮主编，现代出版社

- 2、《管理学原理》，王利平，中国人民大学出版社
- 3、《管理创新》，芮明杰著，上海译文出版社
- 4、《西方管理思想史》，郭咸纲著，经济管理出版社
- 5、《权变管理》，魏延军著，企业管理出版社
- 6、《经济师》，2001年全年合编本

（作者单位：中央党校研究生院）

最新文章：

- [官僚意识与人文精神](#) 曾飞
- [立此存照：高尚与丑陋的反思](#) 小龙
- [国际贸易可持续发展的环境约束](#) 陈柳钦
- [当“优秀工”成了鸡肋](#) 韩成杰
- [知识生产管理](#) 侯象洋
- [中国移动品牌文化的硬伤及危害](#) 韩城
- [管理升级——给准备带领企业越冬的企业家](#) 张驰
- [重大疾病保险 职工的保护神](#) 周书勇
- [有效在线体验——为什么你的VOC项目对提升在线客户满意度的帮助很小](#) 李翊玮 等
- [和谐生产方式基本原理](#) 张西振
- [新劳动合同法对企业的影响及企业的应对策略](#) 高磊
- [时间管理在企业中的应用](#) 高磊
- [李老庄村农业劳动力不足的问题研究](#) 陈杰
- [更多文章...](#)