

# 和谐的管理学阐释：协调管理观

程斌武<sup>1</sup>, 谭力文<sup>2</sup>

(1. 武汉理工大学 管理学院, 湖北 武汉 430070; 2. 武汉大学 商学院, 湖北 武汉 430072)

**摘要:** 对管理学中的协调思想和理论进行剖析, 在此基础上提出协调管理的内在特征: 组织效率最大化(组织参与者总福利的最大化)和福利分配带来所有参与者福利的改善, 保持组织的可持续发展。而组织效率最大化的前提是: 在组织中通过信息体制、决策体制及激励机制的相机配置, 实现决策与决策所需知识的匹配, 以及决策代理人与委托人间的激励匹配, 使组织具有动态适应性、成员积极性和可持续性。

**关键词:** 和谐管理; 协调管理; 决策机制; 激励机制

**中图分类号:** C93

**文献标识码:** A

**文章编号:** 1001-7348(2005)07-0046-03

## 0 前言

按现代管理学的解释, 和谐性是指一个系统具备了使其要素或子系统具有能动性、创造性的条件及环境, 以及其活动实现了总体的协调性(席西民, 2002), 这一解释强调了主体在自为的基础上, 具有根据环境和(需要进行的)活动特征能动进行的协调, 由此可以推论和谐是一种通过积极的管理行为而达成的合理、有序匹配的状态和结果。而最近的管理学认为, 协调因其普遍性而在管理中成为跨越各种职能的核心要素(孔茨、韦里克, 1993), 管理就是社会组织为了实现预期目标, 以人为中心进行的协调活动(周三多等, 1999)。而在当前以知识为主导资源的条件下, 激发员工的积极性和创造性, 学习、创造、开发组织知识成为管理工作的首要任务。经济学家对激励机制设计的研究和员工持股、股票期权等各种“分享制”的成功实践说明了激励相容的协调机制对调动员工积极性的重要性。而人的需求是多层次的, 建立涵盖多个需求层次的激励机制是深度激发员工积极性和创造力的必要条件。在从经济层面进行激励的同时, 工作环境、业务流程等社会技术系统的再设计则体现了满足员工的人际关系、归属感、尊重和自我实现等高层次需求的努

力。从枯燥的重复性任务到创造和关心, 从个人工作到团队工作, 从单一技能到多技能, 从上司权力到顾客权力, 从上级协调到同事协调, 都体现了管理权威和责任向拥有知识的工作团队转移的倾向。大量文献对创建学习型组织和民主管理等组织变革和管理创新进行了卓有成效的研究, 知识管理、团队管理、人本管理、企业文化等方面的研究和实践也取得了丰硕成果, 尽管目前大多数研究仍停留在以单项管理技术为研究对象的、应用层次的描述性研究层面上, 但它们预示着一种新的范式——基于协作的协调和以协调为核心的管理模式的出现。为此对从协调观到协调管理的发展历程进行分析和展望具有重要的意义。

## 1 古典管理思想中的协调职能与协调观

现代管理学正式诞生以来, 对协调职能、协调观进行了有价值的探索。法约尔(1916)将管理活动与企业中的其它活动(如: 技术、商业、财务、安全、会计等活动)区分开来, 将协调视为与计划、组织、指挥、协调、控制相并列的管理职能, 并认为协调就是指企业的一切工作都要和谐地配合, 以便于企业经营的顺利进行, 并且有利于企业取得成功。

引导协调动机的基础是共赢理念以及相应的沟通和心态、意愿调整。泰罗(1911)认为, 成本核算、工时研究、职能工长制以及其他任何一种获得效率的具体方法其本身并不是科学管理的全部, 甚至不是科学管理的实质。科学管理的实质在于管理者与工人双方心理态度上的一场革命: 双方把注意力从被视为最重要的剩余分配问题转移到增加剩余上来, 双方应认识到通过友好合作和相互帮助就能共同使剩余增加, 以致工人工资和制造商的利润都能增加。福利特(1918)指出解决任何一种利益冲突的四种方式: 一方自愿让步; 斗争及一方战胜另一方; 妥协; 结合。其中第一、二种方案显然是不可取的, 因为它要用到统治的权力。妥协议同样是无效的, 因为它把问题的解决推迟了, 而且“真理并不存在于双方之间”, 而结合(integration)就是要找到一种使双方感到满意而无需妥协和统治的解决办法。团体努力的目标是一种结合的统一性, 它超越其各个部分, 而个人可以通过团体经验使自己的创造力得到更大发挥。协调是为了达到目的, 统一就是协调, 而利益的统一是通过协调的自我管理实现的。巴纳德(1938)的协作意愿观更进一步提出: 成员不是天然地为组织目标服务, 他们加入组织是因为在这个协作系统中能实

现个人单独难以实现的个人目标,即通过组织目标的实现能达成自我动机,这种协作特征使得组织要同时关注组织和成员目标的相容性,对有贡献的成员提供净满足,以便更新自己的力量或抵消对组织的离心力。

组织中协调行为原则包括:以“共享的权力”来代替“统治的权力”,用共同行动来代替同意和强制。最好的领导并不要求人们为他服务,而是为共同的目的服务,领导所依靠的并不是命令和服从,而是协调、确定目的和鼓励人们提升对情景规律作出反应的技能。相应地,领导的首要任务是使其同事认识到,所要达到的不是他个人的目的,而是团体的愿望和活动所产生的共同目的。由此形成的良好的人际关系其实质就是创造出一种同某人一起工作而不是在某人之下工作的感觉(福利特,1918)。协调表现为:每个部门的工件都与其它部门步调一致,企业所有的工作都有条不紊地进行;各部门内部的各分部及所属单位对各自在完成共同任务方面必须承担的工作和相互之间应提供的协助都有精确的了解;各部门及所属各分部的计划安排经常地随情况变动而调整(法约尔,1916)。

同样的,协调原则也应用于处理与环境之间的关系。应该看到公司同其环境因素,即债权人、股东、顾客、竞争者、供应商和当地社区之间的联系,这种公司及其环境的广泛观点,使得社会和经济能达到结合的统一,于是结合就成为应用于生活中各个层次的一种联合的原则(福利特,1918)。巴纳德(1938)认为,管理的艺术就是把内部平衡和外部适应和谐地综合起来,各级组织都是社会这个大协作系统中的某个部分和方面,每个组织必须符合一定的条件才能生存。

## 2 基于组织理论的协调机制与协调过程

组织理论的研究,利用社会学、心理学等方面的研究成果,关注正式组织中人们的活动协调问题。该研究的中心议题包括了协调中的一般问题(Mintzberg, 1979)。所有涉及多人的活动必须包括:将活动细分并分配给不同的成员的方法;对不同活动之间的相互依赖性进行管理的方法(March and Simon, 1958; Lawrence and Lorsch, 1967)。各种活动间的相互关系可以分为以下几类:①共用性依赖,指不同的活动共用或生产共同的资源

但在其它方面则是相互独立的。②顺序性依赖,指某些活动必须等到其它活动结束后才能开始。③相互依赖,指活动双方彼此都依赖从对方获得输入。因而可以采用不同的协调机制来对这些依赖关系进行管理,比如:通过标准化能事先确定对活动涉及与其它活动依赖性的方面进行管理的准则;通过直接监督由某个管理者根据实际情况对活动的依赖关系实行现场管理;相互调整则是指双方通过实时的自我调整对依赖关系进行管理(March and Simon, 1958)。这些协调机制不仅适应于个体活动之间,也适用于对活动群的协调。

《美国自然科学基金》中对由各种要素构成的复杂系统的运行归纳了以下几种定义:由各具有复杂决策过程的个体组成的集体的应急行为;由具有不同信息状态的相互沟通的实体构成的系统中的信息处理过程;相互沟通的独立行为者为实现共同确定的目标而共同努力的过程;基于计算机和通信技术的人的行动和承诺构成的网络。其他有代表性的定义还有:将个体的有目的性的行动组成整体的目的性行动;为维持工作产品间的一致性和维持工作流程中的依赖关系所需要的行动;对为实现一个更大目标而进行的个体工作努力所作的集成和谐性调整;当多个相互关联的行动者为实现一个共同目标时所进行的,而当单个行动者在追求同样目标的情况下所不需要的额外的信息处理过程;共同工作行为。Malone和Crowston等人(1994)提出对关于协调的多学科研究进行整理、移植和发展,从而建立对各相关学科都有重要理论意义和应用前景的协调理论。在对将协调的各种主要定义进行整理的基础上,将协调定义为对活动间的相互依赖性的管理,并认为如果没有相互依赖性也就没有必要进行协调,同时并认为该定义对“合作”、“协作”(collaboration)、“竞争”等意义具有包容性。而这些各有其内涵,它们可以描述为管理依赖关系的不同方式,即不同的协调方式。在社会系统中,对人的刺激、动机、感情等复杂因素的理解是协调的重要部分,通过认识与其它系统类型的相似性,能帮助我们理解协调的基础性限制因素,以及构想出可能对人更具激励作用的新的组织形式。

如果将协调定义为对活动间的依赖关系进行管理,那么接下来要做的就是对这些不同的依赖关系的类型进行描述,并找到相

应适用的协调过程,对这种依赖关系实施有效管理。Malone等人(1994)对企业业务活动中的各种依赖关系进行了总结和分类,如:不同活动间依赖关系的一种可能类型为它们需要共同的(有限的)资源,共用资源型约束可以通过先来者先用、设置优先顺序、预算、管理者现场决定、类似市场的投标机制等机制加以管理。按照这种思路活动对:共享资源型依赖关系;生产/消费型依赖关系,如前提约束、转移问题、可用性问题;对任务/子任务型依赖关系等依赖关系进行识别,并从补遗和理论两方面寻找、总结出有规律性的依赖关系管理办法。

以Malone等为代表的麻省理工学院协调科学研究中心对协调理论研究的成果是多方面的:在信息技术的发展带来协调费用降低的条件下,对协调密集型组织的发展趋势做出了预测;对基于计算机的协同工作方法和系统进行了大量研究;对企业运营中的各种依赖关系及其解决方法进行大量的调查研究。随后的研究焦点转向开发一种基于依赖关系分析和对策匹配专家系统的组织业务流程指导手册。

## 3 经济系统的协调

经济系统中协调的任务是对基于分工形成的相互依赖关系进行有效管理,在供需间实现双方合意的平衡和资源最有效利用。考虑到环境因素的动态性和不确定性,基于事前掌握的信息完成交易条件与方式的谈判,在交易执行过程中希望根据环境的动态变化和新信息对相关事项进行调整,以保证交易前的利益格局期望得以维持和实现。这个过程实现取决于技术和动机这两方面的因素。因而威廉姆森(1991)认为,适应是经济组织的核心问题,无论是基于市场的自发适应、基于层级组织的有意识适应,还是介于二者之间的混合模式,都是一个健康、有效的经济系统所必需的。哈耶克(1945)从信息的分布和转移成本、产权的激励程度等方面批驳了以计划经济为基础的资源配置方式,在他看来只有在市场机制下分散于各处的局部信息能实现与决策权的最佳匹配,而同时以私有产权的激励使得决策与激励达到最佳匹配。在这种机制下合作的单个参与者在攫取个人的净收益的同时,各方都有很强的激励去正确采取行动降低成本和进行有效适应。如果所有扰动都能够反映在价格之中,

并能被参与者有效理解,那么市场就是一种有效的协调机制。但在现实中不难发现,价格并不能包括协调相关活动的所有必须的信息,而且从价格反应行为的动态过程来看,反应的滞后性往往导致下一期的过度反应或反应不足,造成供求关系的常态总是在追逐平衡的过程中处于不平衡的状态,从而依赖与协作关系的失调难以避免。很显然,哈耶克没有注意到全局性知识和信息存在,没有对需要多个协作方共同进行的相应调节的情形,也没有考虑到众多个体的独立调节中因滞后性而出现的阶段性过剩和短缺以及由此所造成的资源浪费,更没能对因人们的事前预期而出现的协作性资产投资不足作出解释。但哈耶克关于经济系统效率思想给我们的启发是非常有意义的:一个组织的效能取决于决策权威和对于决策很重要的知识之间的配置关系,即:信息与决策权的匹配,以及决策权与激励的匹配是构造一个对外部环境适应性强的有效经济系统的必要条件。

#### 4 基于系统论和战略观的协调管理观

工业化以来,组织中存在着两个基本的矛盾:①人的需要与组织目标和利益之间的矛盾;②组织与环境之间的矛盾(本尼斯,1966)。这两个矛盾的解决对组织的存在和发展至关重要,因而成为决定管理效率的根本性问题。从组织的内部矛盾来看,内适应就是组织在经济、心理、社会等层次上满足员工的利益与需要,其员工和各部门在目标、决策、行动上与组织运作要求相匹配,员工和各部门、团体的力量通过组织整合,形成组织强大的决策、行动能力。从组织与环境之间的关系来看,由于资源的依赖关系,环境就构成了组织的超系统,其中既包括与组织有长期或较长期共存和协作关系的环境主体,也就是组织的相关团体,或说组织嵌入的网络关系,也包括突现的环境主体。从关系网络和产业环境的角度来看,组织也能与这些组织以价格机制、组织间合作机制或在超系统中的层级方式进行协作,从而信息交换、利益协调也是组织适应环境的重要机制。随着组织结构的不断调整,组织边际也在不断变化,或者根本就是很模糊的,从而使得“内适应”与“外适应”有着交叉、融合和相互借鉴、模仿的趋势。

按新古典经济理论和哈耶克的观点,市场作为一个组织生产的经济系统的特点在于:通过每个参与者在最大程度上利用所获信息,在最大程度激励(产权激励)基础上的有效决策,以最大程度的适应性实现了基于分工的协作,其结果是系统中的资源最优利用,而参与者的收益之和(社会福利)达到最大,且每个参与者得到改善,或不比过去更差。而企业(组织)作为一个替代的生产组织系统,能否实现系统资源的最有效使用,以及系统的参与者福利之和最大,且每个参与者的福利状况都能得到改善呢?这就是管理的任务和挑战。在西蒙看来,这就是一个决策问题,巴纳德所说的“社会协作系统”实际上是由作为决策者的个人所组成的。而经理人员的职能问题就是“决策的职责”——不仅包括本人制定决策,也包括其由领导的组织,或组织的某个部门能有效地制定决策。而组织中的每个人、每个部门都在基于决策而行动,这种决策既基于组织职责的要求,又不可避免地包含了个人的利益需要。因而根据决策的观点,管理就是决策,则管理的效率问题就可以转化为决策效率问题。

以上两个矛盾是组织发展中长期存在,也是推动组织进步的基本矛盾。如果解决这两个矛盾是塑造一个有效率的经济组织的必要条件,则组织的效率又可以从另一种角度考察,即:一个组织的效能取决于决策权威和对于决策很重要的知识之间的配置关系。决策权与决策所需知识的匹配,以及决策权与激励的匹配是构造一个适应性强的有效经济系统的必要条件。因而从决策的角度来理解协调,以及所带来的适应和和谐问题,很自然就可以引申为:组织中最重要匹配就是决策与决策所需知识的匹配,以及决策与激励的匹配,而这一匹配又直接决定了组织能否实现内部的动态平衡与外部的适应,既然这种组织的积极适应是有效率的经济体系中最重要因素,而这种效率应该是组织这个系统总福利最大化和福利的分配使得各参与方福利的不同程度改进。这个标准不仅可以用于衡量组织与市场相比的优越性,也可以用它衡量一个组织的管理效率。

因此笔者认为从决策的角度,可以将协调管理定义为:通过信息体制、决策体制及激励机制的相机配置,在组织中实现决策与决策所需知识的匹配,以及决策代理人

与委托人的激励匹配,使组织具有动态适应性,从而实现组织效率最大化的管理思想与模式。其中:信息体制是基于知识的创造和分布状态、管理信息(知识管理)系统而建立的知识转移机制和配置体系,其目的是为组织决策提供知识(信息)支持。决策体制是指组织的决策权分布状况,以及相应决策权的授予和约束程度,代表着组织的集权与分权程度和方式。激励机制是以决策代理人为对象建立的激励约束机制,其目的是让代理人在决策过程中不偏离委托人的目标。协调管理的目的是通过信息、决策权力、激励的合理配置,使知识转移成本与代理成本之合最小化,从而实现组织的内部匹配和外部适应,进而实现组织效率最大化。组织效率的最大化又是指组织持续性产出价值的最大化以及通过价值分配实现组织参与方利益的改进。

这种定义方式吸收了西蒙的管理决策思想、哈耶克的知识观和效率观念、巴纳德的社会协作系统观念,与一般管理概念相对照,它强调了:①协调是基于激励相容的合作实现的匹配。②基于组织知识分布和信息体制决定决策权在组织中的位置分布,从而强调组织结构的动态性和权变性。③保证组织内部及组织与环境的静态匹配和动态适应,形成对内的合理分工和资源整合,对外适应环境变化,拥有竞争优势和持续发展能力。④组织效率不是投资者单方利益最大化,而是组织的社会价值最大化,即在满足各参与方利益改进,吸引其长期参与协作的条件下实现投资者的持续收益最大化。

#### 参考文献:

- [1]孙耀君.西方管理学名著提要[M].南昌:江西人民出版社,1998.
- [2]哈罗德·孔茨,海因茨·韦里克.管理学(第9版中译本)[M].北京:经济科学出版社,1988.
- [3]席酉民.和谐管理理论[M].北京:中国人民大学出版社,2002.
- [4]周三多,陈传明,鲁明泓等.管理学——原理与方法(第3版)[M].上海:复旦大学出版社,1999.
- [5]Hayek.F.A.The Use of Knowledge in Society.American Economic Review,1945,35(4):3-17.
- [6]Malone T.w.and K.Crowston.The Interdisciplinary Study of Coordination.ACM Computing Surveys,1994,26.(1).

(责任编辑:慧超)