

中图分类号: F27 文献标识码: A 文章编号: 1001-4950(2002)02-0014 04

Z 理论与创新型工作团队

何燕珍

(厦门大学 管理学院, 福建 厦门 361005)

摘 要: 本文先对一种特定经济背景下的“日本式”团队及其理论——“Z 理论”进行分析; 再通过比较分析方法, 指出创新型工作团队与“日本式”团队的区别与联系; 并进一步提出了创新型工作团队所面临的难题; 最后借鉴“Z 理论”的基本思想, 提出解决创新型工作团队障碍的一些思路。

关键词: Z 理论; 创新; 工作团队

20 世纪 90 年代以来, “业务流程再造”、“精益思想”等新型管理模式的提出, 使与之密切相关的创新型工作团队问题成为学术界讨论的热点。但在现实的团队改造实践中, 那些让人向往的团队模式遇到了种种障碍, 创新型工作团队的建设在多数情况下并未达到预期的效果。这些情况令许多企业感到困惑与不解。

其实, 关于工作团队的研究应该追溯到 20 年前。威廉·大内 (William Ouchi) 的《Z 理论——美国企业界怎样迎接日本的挑战》就已经对曾使日本经济获得成功的“日本式”团队模式作了大量研究, 并提出许多精辟的观点。虽然, 他所强调的日本式团队与现今所倡导的适应多变环境的创新型工作团队在环境条件、工作特征方面都存在一定的差异, 但某些思路对创新型工作团队的建立和发展确有其独到的借鉴之处。

一、威廉·大内的“日本式”团队研究观点评述

Ouchi 通过选择日、美两国的一些典型企业进行研究, 认为日本企业经营管理中形成了特有的“日本式”团队精神: “我们是集体领导, 我们是平等的。”^① 他认为, 形成这种团队的前提有三个要素: 信任、微妙性、人与人之间的亲密性。由此, 他归纳出日本式管理的三大基本手段: 终身雇佣制、缓慢的评价与晋升制度, 以及非专业化的经历。他认为, 这些是“日本式”工作团队维持和发展的重要保证。按照威廉·大内的观点, 基于以上经营管理风格的企业所塑造的文化保持了人员的工作道德, 员工“对企业的忠诚表现为: 把一生中最美好的岁月认真地献给工作”, 并且, “共同的文化创造了一个共同协作的背景, 大大地方便了在具体问题上作出决定和计划”,^② 使稟议制得以顺利实施。在管理细节方面, 他还发现, 为了使最能干的员工能够并愿意迅速地担负起较大的工作职责, 企业通过名目繁多的“工作会”会员资格等非正式

收稿日期: 2001-11-10

作者简介: 何燕珍 (1975—), 女, 厦门大学管理学院博士研究生。

组织措施,使年轻人愿意在没有相应报酬的情况下,承担起大于正式职责的责任。

无疑,Ouchi 当时是把把这些管理方式作为完善的模式加以推崇的,并提出了“Z”理论。现实也表明,这种管理模式在当时日本的经济背景下,对日本经济的腾飞起到了不可磨灭的作用。

更为重要的是,William Ouchi 提出,要在文化背景完全不同的美国企业中实现向“Z 型”企业的转化,必须要做到以下几点:一是建立支持管理宗旨的“新的”平等关系;二是发展人际关系的技能;三是使雇佣稳定化;四是设立一种缓慢的评价和晋升制度;五是扩大职业发展的道路,发展非专业化职业道路;六是确立实行参与管理的领域;七是使整体关系得到发展。

当然,Ouchi 也注意到,这种团队的致命弱点在于:“由于与组织粘合在一起的是一致的信仰,而不是等级制度的应用。它倾向于不加区别地排斥一切非一致性,抗拒一切形式的偏离。”^③这样,就使得企业所需要的创新性建议和变革,极可能由于被认定偏离企业文化主流而遭到拒绝。这样,以这种团队为基础的企业,在面对环境变化时就无法及时做出反应。事实上,Ouchi 特别强调日本特有文化对团队的支撑作用,却忽略了这种团队运行的外部条件。当时,日本经济处于经济赶超期,企业及其员工具有强烈的危机感和压力感,因而促成了一种有序的、同向的、非内部竞争的企业文化。这种文化如果在缺少危机感的环境中则会产生惰性。

根据 William Ouchi 的研究结果,结合当时日本的经济状况,我们可以发现,这种“日本式”团队的突出特点在于:(1)任务权力不等同于行政权力,职责规定与完成专业任务之间存在一定的差异,任务的完成与个人的能力、自觉性有关。一些非正式组织的方法在一定程度上淡化了“行政权力”对工作的影响。(2)人员就业和发展是稳定的,但整个外部“赶超型”的经济发展环境,维持了个人应有的竞争危机感,从而促进团队的整体性发展。(3)强调营造独特的企业文化,对每个人员的行为产生足够的影响力,支持着团队宗旨的最终贯彻。(4)强调人际关系的沟通技能,实现“日本式”的微妙管理。(5)决策由集体做出,责任也由集体共同承担。

二、创新型工作团队与“日本式”团队环境的区别

90 年代后提出创新型工作团队的背景是“业务流程再造”、“精益思想”等柔性管理对企业创新和对环境快速反应的需要。这与 70、80 年代日本的大规模生产经营环境存在较大的差异。同时,企业内部管理基础也不一样(两者的比较见表 1)。从表 1 中,可以发现,日本式团队的基础是传统的大批量生产方式,重视的是内部凝聚力。而创新型工作团队的特点却正好相反,异质人群的凝聚力较弱,创新的实现能否得到认同和实施又成为另一个难题。正如鲍布·戈菲(Bob Goffee)和加雷斯·琼斯(Gareth Jones)在《什么使现代企业团结一致》一文中指出的那样,“在网络型组织中,网络型文化并非以缺乏等级制度为特征,而是以有很多避开等级制度的办法为特征。”“网络型组织产生两种关键的能力:搜集和有选择地传播软信息的能力;在公司获得支持者的能力。”但是,“它们团结一致的程度低,意味着管理人员在职能方面或使公司协作工作时往往会遇到麻烦。同事之间要对重点问题达成一致意见变得很困难”,工作团队出现“高度的和睦交往,低度的团结一致”的现象。^④可以看出,这种以创新为出发点的工作团队尚存在许多需要进一步探讨的问题。

三、创新型工作团队面临的难题

创新型工作团队的提出,旨在改变传统等级管理模式存在的各种信息传递缺陷:(1)忽略整体目标。传统层级组织基本是以专业化职能为基础,通过等级链和命令链来实现对部门和人员的管理。这样,所有员工的知识被分类和固定化,各部门常常为了各自利益而忽略企业整体目标,形成所谓的“隧道视野”。(2)封闭信息资源。在经营过程中,各部门表现为对经营资

源和权力的争夺,对知识、技能与信息的封锁,不愿与其他部门积极配合。这种部门割据式的管理造成了人为的封闭,导致智力资源因得不到共享而大量浪费。

表 1 两种团队环境的比较

环境因素	日本式团队	创新型工作团队
外部经营环境	赶超型发展时期:人们普遍具有明确的目标、强烈的危机感和压力,形成“内和外争”的局面。	信息技术改变了业务结构,对企业内部的协作、分工形式产生直接影响,信息成为竞争优势的核心。
	市场竞争环境相对宽松,采用的是大批量生产方式。	市场竞争日趋激烈,倡导的是敏捷型生产方式。
内部管理环境	企业内形成有序的、同向的、非竞争的的组织文化和管理模式,具有独特的凝聚力和向心力,不产生文化冲突。	现代沟通媒体不断增加,信息沟通相对容易,情感沟通却退居次要位置。团队内部的异质人群,更容易引起文化上的冲突,而难以调和。
	管理模式属于“忍耐型经营”,压抑个性,强调集团为着眼点。	也强调整体利益,但要求创新,接受挑战。
	组织结构稳定,等级分明,实行轮岗工作制,培养多面手。	形成知识和信息共享的自我管理环境,工作团队内部人员组合变动速度快。
对创新的要求	以命运共同体为核心,更强调的是团队的一致性,而不是创新性。	改变传统企业对环境反应迟缓的状况,强调的是团队的灵活性和创新性。

因此,创新型工作团队强调共同宗旨和绩效目标,让职工打破原有的部门界限,改变命令链的信息传递方式,让人员直接面对企业的战略目标和目标市场,以群体和协作的优势赢得整个企业的高效率。这样,创新型工作团队在管理方式上需要有根本性的改变:(1)人员、部门间关系的变化。这主要表现为行政权力的淡化,人员之间关系的平等化和协作的自动化。不但应强调个人之间的协作,而且还要强调部门之间的协作,甚至与外部其他企业的协作,实现知识和技能的充分共享。(2)工作方式与人员素质要求的变化。员工被授权执行一系列工作范围更广泛的任 务,然而很少有人来监管员工的日常工作行为。这就要求员工应当具有自勉、自律和自觉的精神,不但要精通某一方面技能,而且应该是熟悉多种领域知识。(3)学习主动性的变化。培训的重心从被动培训转向主动学习,也就是说,仅仅培训员工如何做好工作已不再重要。相反,新的通才型员工需要不断主动接受新的信息和新的工作方式。(4)突出创新和认同的协调。新的工作关系要求高度的沟通技能,把创新成果转化为共享的成果,并及时得到推广和认可。

但是,这些新要求在现实中却遇到种种问题。

问题之一:如何培养自勉、自律和参与式的工作习惯?在传统管理中,人们习惯于专注自身“份内”的工作,工作进度已经被安排妥当,遇到疑难问题,知道可以找谁来指导。现在,明确的指令消失了,不但要求完成自行安排的工作,更重要的是要拥有高度的沟通技巧,与相关人员进行广泛的交流与合作。这就产生一个问题:是否每个人都有养成这种工作习惯的愿望?应如何实现由被动工作方式向主动工作方式的转变?

问题之二:为什么人们愿意进行共享信息和知识?创新型工作团队管理的前提是,人们愿意让他人共享自己所拥有的信息和知识,互相学习。但关键问题是,知识和信息曾经一直是作为一种权力的资本,只有对知识和信息保密,才能维持个人的权力和威望。生性好胜的员工会认为,拥有比别人多的知识与技能就可以获取更高的职位和更多的收入,将知识和技能与别人共享则意味着将自己的职位置于风险之中。因而,无论管理者还是员工对知识与信息的保密近乎于一种本能的行为。那么,如何认定人们知识共享、相互学习的动机呢?又该采取何种手

段来进行激励呢？

问题之三：如何解决团队中的“搭便车”行为？创新型工作团队管理，主张将权力下放到个人手中，通过成员间的合作来完成各项任务。但是，大量资料表明，团队成员间的合作经常被部分成员的机会主义行为所破坏，即所谓的“搭便车”行为。同时，团队合作意味着整体行动，考核形式必然是以团体工作结果为对象的团体考核。但是，如果遇到团队中存在不称职的人员，又如何加以评定和处理？“搭便车”问题无疑是团队管理中的又一难题。

问题之四：如何解决团队的稳定性要求与创新性要求之间的矛盾？创新型工作团队的出发点在于创新。然而，合作默契是长期协作的结果。为了能够形成紧密的合作关系，团队组合要求具有一定的稳定性。但是，稳定性与创新性往往又是一对矛盾。那么，团队管理中又如何把握两者的“度”呢？

运用 William Ouchi 推崇的“日本式”团队，可以不同程度地解决前三个难题。但关键问题是，任何管理方式必须与所处的环境相适应。创新型工作团队除了传统的凝聚力和工作自觉性要求以外，还必须考虑适应信息社会环境背景下的灵活性和创新性要求。

四、Z 理论对创新型工作团队的启示

Z 理论的核心思想在于，营造组织文化，对其成员行为产生强烈的约束力和影响力，从而解决自律和凝聚力问题。由此推论，在发展创新型工作团队的过程中，企业就必须在此基础上采取相应的管理措施。

1. 和谐与危机感共存文化的营造。团队和谐与合作的基础是凝聚力，而凝聚力在很大程度上来自于危机感。这种文化的形成是一个长期的价值观灌输过程。正如，艾伦·威尔金斯教授(Alan Wilkins)的研究结果表明，“可以把一种价值观寓于某个具体的故事，而不是予以抽象的叙述，让人们更容易相信它和记住它。”“当雇员们有广泛的共同经验作为检验标准，并通过这些‘试金石’以大量的微妙方式沟通思想时，该机构的文化就发展了。”^⑤以此方式，通过大量的共同经验，创造共同宗旨的文化，以此作为加强沟通的基础，减少文化冲突的产生。

2. 稳定与创新的协调。创新型工作团队的稳定并不是指单个团队内部成员的稳定性，而应是整体高素质人员的相对稳定性。这就要求采用各种合理、有效的激励措施留住高素质人才，使他们产生归属感和认同感。同时，为避免创新的丧失，团队内部成员的组合必须不断更换，强调与其他企业的合作、联盟，从而在保持组织竞争优势的同时，也为创新打下良好的基础。

3. 高素质人才的保证。创新的源泉是高素质人员的创见性思想。从这个角度出发，企业要从战略高度把好“三关”：(1)入口关。除了对个人教育培训的背景和技术能力的严格要求外，更要注重其个性特点，考察信念、价值观的相容性。(2)检验关。对不合格人员要设立灵敏的检测和淘汰机制，以避免“搭便车”行为的产生。(3)发展关。充分尊重员工的自我选择，将员工职业发展规划纳入管理计划中。同时，制定周密的培训计划，使员工进行全方位、随时性的学习，让员工感觉到学习的紧迫性，把每个交流和合作的机会转变成学习机会，也把每个学习机会转变为交流和合作机会。

4. 知识共享机制的创立。知识共享的基础包括：共享文化、权力淡化、人员平等、外部危机和信息共享平台。这就要求在改造层级结构之后，信息技术支撑的硬件和管理技术支持的软件相辅相成，相得益彰，形成一个以创新型工作团队为中心的新型管理环境。