

项目或组织中人人参与的重要性（2）PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/65/2021\\_2022\\_\\_E9\\_A1\\_B9\\_E7\\_9B\\_AE\\_E6\\_88\\_96\\_E7\\_c41\\_65619.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E6_88_96_E7_c41_65619.htm) 把头脑挂在大门上 面对管理层的这种反应，工人们感到气愤和失望，这个经历只是进一步加强了他们以往的观念---管理层实际上根本不想听他们的意见，也不尊重他们，只是把他们当做达到目的的工具而已，有人曾经告诉我，他所在的公司尝试了每一种新式的发明，但他也告诉我，在他的该公司工作的20年中，管理层总是希望他一到工作岗位就“把头脑挂在大门上”。现在，公司又在试图尝试自我约束的团队了，他说：“他们希望我一个人承担所有的工作”。他的部门经理要求他在工作方式上进行从“惟命是从”到“自主决定”的180度大转变，而他们过去的所作所为却不能让他相信这一次的完蛋变决定是认真的，他很清楚，一旦潮流变了，他们又会故伎重演，放弃眼前的项目，去追赶逐新的花样，最重要的是，他们害怕万一自己建议的方法没有生效，会招致管理层的指责，这样一来他的工作就岌岌可危了。在许多这类事情中，工人们的看法是对的---管理层并不想倾听他们的意见，多年以来，公司中已经形成了一种“我们---他们”的思维方式，尤其是在各部门比较强大而且彼此争强好胜的公司中，不幸的是，一旦这种思维方式蔓延开来，就很难再纠正，结果是公司的各个部门之间进行持续不断的冲突斗争，彼此都失去了信任，交流中断了，合作也成了绝口不提的禁忌。很遗憾，实际的情况是许多美国经理人不是试图先改变自己对工人的态度，就把质量圈的技巧应用在公司里，他们仍旧视工人为可以替换

的部分，就像机器或有机体中的一部分一样。赫兹伯格(Herzberg)已经指出金钱是一种保健因素(hygiene factor)当人们得到它时，它并不能成为一种激励，而当人们得不到它时，就会感到泄气，然而，现在仍有许多经理人认为能够对雇员产生激励的只有金钱，他们不相信工作的意义、参与和自决才是对组织中几乎每一个人真正的激励因素，因此他们自然不会认真对待人们在质量圈项目中付出的努力，我认为这才是质量圈项目失败的主要原因。彼得·德鲁克和日本式管理几乎人人都知道在第二次世界大战结束后，戴明、菲根鲍姆(Feigenbaum)和朱兰(Juran)（还有其他人）被派往日本帮助进行重建。但不为人知的是，被誉为现代管理思想之父的彼得·德鲁克博士也参加了这次活动，那时，日本人视这些人为救星---而事实也的确如此，日本世界大战后只剩下一片废墟，当他们开始进行出口时，产品的质量非常差，以致于“日本制造”在美国成了讽刺低品质事物的戏谑之词，于是，就像有人曾经说过：“日本人开始读彼得·德鲁克博士的书，而且他们天真的以为既然彼得·德鲁克博士这样说，美国人肯定也都是这样做的，于是他们也就这样做了。天啊，居然真的管用！”而现在，德鲁克在20世纪50年代写的书又被重新进口到美国来了。没有终结的竞赛 詹德和詹德曾经写道：“对于任何组织的领导者来说，需要回答的一个永恒的问题就是：我们在多大程度上愿意承认人们了不不起？”如果管理者持精英主义的态度，那么他们的答案肯定是：“很低的程度”，当管理层有行动表明他们对自己的雇员并无敬意的时候，后者就会用憎恨、反抗和敌对来做出反应。管理层和雇员之间的关系形成了“我们---他们”的局面，而这导致十分严

重的问题。现在管理者和雇员之间的互动已经变成了一种驱动---对抗，每一方认为自己所做的不过是对对方行为的回敬，因此，如果雇员消极怠工，那是因为管理者要求他们做大量的工作，却不支付相应的薪酬。而管理者则说提高对雇员的要求是因为后者不努力工作在先，而自己只不过是督促他们一下而已，于是，这种对抗就如此持续下去，双方都认为造成此种局面的责任是对方，而不是自己，除非有人来打破这种局面，否则这样的恶性循环就会一直持续下去。客户第二 美国南航公司的首席执行官赫伯.科勒赫(Herb Kelleher)说，你的雇员将以你对待他们的方式来对待你，所以如果你希望为客户提供优质的服务，就应该首先善待你的雇员，实际上，对于西南航空公司来说，客户第二信的---雇员才是第一位的(Freiberg and Freiberg,1996)。恶性循环之军备竞赛 美国和前苏联的军备竞赛可以作为一个例子来很好地说明这种驱动---对抗(也被称为“没有终结的竞赛”)。当前苏联首脑戈尔巴乔夫意识到美国可以凭借自己的经济优势在军备竞赛中占据主动时，他不得不停止了竞赛，如果他仍旧不顾一切竞争下去的话，那么他领导的国家就会面临破产，所以，他采取了一个大大出人意料的行动---开始裁减军备，并对里根总统说：“我要使你失去一个敌人”。这对当时人们的固有观念来说简直不可思议，因为苏联人确实把美国作为他们的对手，毕竟，他们曾经被蒙古人、德国人和其他外来入侵过许多次，而且坚信美国人也会这样做，但是，单方面裁减军备改变了美苏对抗的局面，换句话说，戈尔巴乔夫的决定打破了两国长久以来的互动模式，这种举措十分罕见，在日常生活中几乎看不到，可有时候，这却是结束毁灭性对抗的惟一

途径。要使这些没有终结的竞赛继续下去，竞赛的双方就要把对方看做敌手，而这种对方的极端情形就是彼此都想毁灭对方，然而，在同样需要人人参与的合作环境中，这种对方的态度就很难存在，当然，在多方冲突由来已久的中东地区，对立的态度肯定还是存在的，而希望和平的人只是少数派，如果有一天后者在那里占据了多数，那么世界的这个角落就能真正的实现和平了。 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)