

# 产业组织面临的双趋避冲突

李 庆 善

作者运用社会心理学的方法,对产业组织深化改革中目标抉择的双趋避冲突情况进行了分析;论证了产业组织把增强活力、强化竞争机制、促进组织分化作为深化改革战略目标的必要性;揭示了在过去十年里,产业组织目标抉择中动摇不居、犹豫不决的失误及其成因,并提出了有效抉择的对策和建议。

作者:李庆善,男,1941年出生,中国社会科学院社会学研究所副研究员。

作为人们自觉的、意识成熟的产业组织改革,首先要对改革总体目标有一个明确抉择。总体目标不明确,犹疑不决,势必使组织行为陷入盲目性和混乱。当前产业组织改革所面临的首要问题,是如何超越双趋避冲突情境,而能当机立断地抉择改革的总体目标,在坚定不移的总体目标导向下使组织的改革行为步步深入。

## 一

组织发展和变革的研究表明,当代组织改革目标的抉择情境是十分复杂的,其中最令人困惑的抉择情况便是双趋避冲突情境。所谓双趋避冲突情境,是指组织改革同时面临两个选择目标,并且它们都对组织有着差不多同值的利和弊。由于种种原因,组织不可能同时抉择这两个目标作为自己改革行为的目标,也就是说,它必须从两个目标中抉择一个,而舍弃另一个;否则,组织改革策略便无法确定,其改革行为也无法真正在实践中展开并深入下去。组织决策心理研究发现,面对双趋避冲突情境的目标抉择,组织及其成员总倾心于那即将和已经被舍弃了的目标。随着时间推移,组织及其成员对抉择了的目标渐渐冷却,甚至发展起否定倾向。此所谓:“舍弃的总比抉择的好”、“得到的总比没得到的差”。这种奇妙的心理不仅会妨碍组织排解困难,真诚地去达到既定的目标,以确证既定目标优于被舍弃的目标,而且,在达到既定目标过程受挫时,组织成员还会轻易放弃既定目标而返归于原来被舍弃了的目标。这便表现为组织改革行为的反复、动摇,不能始终如一,甚至混乱和痉挛。

当前,我国产业组织在深化内部改革中,正经验着这种双趋避冲突。人们一边高喊“砸烂铁饭碗、铁工资、铁交椅”,一边左顾右盼,忧虑困惑。如何超越冲突,明确而坚定抉择改革的目标,已成为改革能否深化的关键问题。

## 二

**要活力,还是要凝聚力?这是产业组织在改革总体目标抉择中首先遇到的双趋避冲突。**

缺乏活力,是我国产业组织的通病。因此,产业组织在改革时首先把增强组织活力列为自己改革行为的总体目标,所谓产业组织活力是指产业组织在开发、生产、经营、管理和领导诸方面主动、积极、创造性地适应于有计划的市场经济需求的能力。有计划的市场经济体

制改变了产业组织在计划经济体制下所扮演的那种被动、消极的角色。产业组织有无活力和活力强弱,是决定其命运和前景的生死攸关的问题。在市场变化万千,竞争激烈,对手如林的情势下,只有充满活力的产业组织,才能立于常胜不败之地而赢得生存和发展的权利。在当代,没有活力的产业组织实际上已经死去。人们把缺乏活力的产业组织描述为死气沉沉、死水一潭,把它与“死”字连在一起,是很有意味的。

产业组织的活力基于其团体和成员为追求自己利益而选择的主动、积极和创造性的工作方式。观测产业组织活力,主要有产业组织所属团体及其成员工作情绪和工作行为状态。组织成员的成就动机强烈,情绪高涨,精神振作,干劲十足,就标明组织活力旺盛。而组织成员工作动力来源于对自身利益的追求(笔者所谓利益是指于人生观、心理和社会诸方面有利益的事物,而不单指物质的、货币的利益)。也就是说,组织成员之所以努力工作,舍得“投入”是为了获得酬赏或“产出”以满足自己生理——心理——社会的需要。在产业组织用以酬赏其成员的资源量有限的情况下,产业组织中的团体和个人要想获得高于他人的“产出”,则必须付出高于他人的“投入”。这便是组织内部团体与团体、个人与个人之间利益竞争的根据。竞争给团体和个人以压力,同时也给组织带来了活力。

然而,事情总不是单方面的。凡事有利就有弊。一般地说,竞争中的团体和个人,其利益取向总指向团体和个人自身,而背离、排斥他人的利益。因此,竞争在无形中会生产出组织里的“壁垒”,形成人们对他人利益,甚至对整个组织利益的低认同和不认同,从而构成对产业组织凝聚力的威胁和挑战。

产业组织凝聚力是指在共同利益基础上担任把所属团体及个人聚集在一起的能力。组织之所以为组织,不若“一盘散砂”、“乌合之众”,就在于它能把若干层次不同的团体及职位、岗位、工位各不相同的个人聚结、整合为统一的力量。聚结和整合的基础是被团体和个人认同的共同利益,以及维护这种共同利益的共同目标、价值、规范、习俗、礼仪、制度和领导权威等非文化与文化参数。一般地说,产业组织所属团体和个人对共同利益及其体现参数的认同度越强,水平越高,则产业组织的凝聚力越强。所谓增强产业组织的凝聚力,其实质就在于强化组织中团体和个人的共同利益,并造成他们对这种共同利益的高度依赖。

不言而喻,增强组织凝聚力是产业组织战胜困难,闯过风险,顺利达成共同目标的根本保证。因此,在产业组织改革时,总是考虑凝聚问题,把增强凝聚力作为改革行为的重要目标而苦苦以求之。但是,产业组织的凝聚力是在共同利益基础上由团体和个人对这种共同利益的依赖所形成的。组织在凝聚其团体和个人时,势必会模糊团体和个人对自身利益的认同,并削弱着团体与团体、个人与个人之间利益竞争的意向,从而不可避免地限制或压抑着团体和个人的主动性、积极性和创造性,降低着产业组织的活力。

究竟是要活力,还是要凝聚力?在过去的十年里,我国产业组织大多经历了无从抉择的困惑。简单地说,1988年之前,产业界基本上是倾向于组织活力的。那时候,“承包是条路,大家都要走”。人们期望通过承包而加强团体和个人的责任压力,使打破“铁饭碗”,拉开收入档次的口号能得以落实。的确,承包为大多数产业组织带来了一定活力,提高了工作效率,但由于行业间分配不公,产业组织及其团体行为在承包中间短期化蜕变,组织内部区隔和壁垒倾向滋生,内部关系、尤其是干群关系恶化等原因,人们对增强组织活力这一改革目标发生动摇。

1989年之后,产业组织在整顿治理中实际上大多把目标转向了增强组织凝聚力方面。深

化内部改革的口号沦为空喊。曾经时髦过的口号不再提了，有的还当作姓“资”的加以批判；反对社会上的分配不公推及到产业组织内部，工资人均一级，奖金人人有份，刚要拉开的配差又被平均主义所抹平；反对组织及其团体行为短期化，演化为否定承包制，既定的几年不变的承包合同大多变为对甲乙双方均无约束力的一纸空文。“铁饭碗”、“铁交椅”、“铁工资”又“铁”了起来。人们的安定感、依赖感似乎又复原了；但同时却又重演出消极怠工，出工不出力，上岗不干活，责任扩散等令人压抑的情景！

今天，历史又翻过一页。究竟是要活力，还是要凝聚力？仍然是摆在每个产业组织面前，尚无确定答案的问题。

### 三

#### **要竞争，还是要合作？这也是产业组织改革总体目标抉择所面临的双趋避冲突情境。**

产业组织内部的团体和个人谋求卓越，你追我赶，相互比试，决一胜负，是组织活力之所在。组织内没有竞争就没有活力。竞争能激发新思想、新技术、新工艺、新产品和新的经营管理方式，并能鼓舞士气，振作精神，激励干劲，大幅度的提高工作效率。因此，产业组织往往把建立竞争机制作为改革的主要目标，以使组织内部团体之间、个人之间的竞争能全面而深入地展开。

但是，竞争并非全利无弊。竞争最直接的动力来自于团体和个人对自身利益最大化的追求。追求高档的酬赏，优越的职位和有利的机会，是人们选择竞争行为的基本出发点。因此，竞争最容易产生组织内的区隔和壁垒。参与竞争的团体和个人为求得自我优胜，往往封闭自我而排斥其它团体和个人，甚至发展起小团体本位主义和个人本位主义，不顾组织和其他人的利益。严重的还表现为以邻为壑，以“他”为敌。这不仅会增加个人的心理压力，疏远或恶化同事间关系，导致个人的疲惫感、孤独感、敌意感和不安全感，而且会从根本上动摇现代生产的基础，损害精细分工前提下的亲密合作。

产业组织成员间的合作受制于许多条件，其中最主要的是他们对基于组织共同目标指导下合作规范的认同和信守。这就意味着，合作不仅实现着现代化大生产，提高着产业组织的现代化水准，而且也能增强产业组织的凝聚力，有益于培育组织成员间的亲密感和合作、利他、献身精神。正因为这样，产业组织在抉择改革目标时，一般不会忽略合作机制的建立和强化问题。

但是，合作并非是一个十全十美的目标。合作意味着团体和个人对产业组织共同利益及其体现这种利益的共同目标、规范的认同，要求团体和个人发展共性而限定自己的个性，以确保共同合作任务的完成。这在某种程度上会压抑团体和个人的主动性、积极性和创造性。如果产业组织的理性化水平不高，对每个合作者的“投入”缺乏量的测评，那么，在“产出”问题上势必吃“大锅饭”，从而会削弱产业组织的活力。我们的实验结果完全支持了这个结论：一组工人，在单机作业，实行计件酬赏时，个个表现出很高的生产积极性，不仅产量高，而且废品和次品率低。后来把这组工人安排到流水线上作业，不得不采取平均酬赏办法，结果他们的积极性大为逊色，产量下滑，废品和次品率也上升。

在过去的十年里，产业组织在抉择改革目标时，大多经验了要竞争还是要合作的双趋避冲突。1987年前后，产业界比较热衷于竞争，并且用“重奖重罚”、“奖勤罚懒”、“择优汰劣”等方法为竞争者加油。那时候，竞争越激烈，越不讲情面，越能受到舆论的赞赏。后来人们原先担忧的事情发生了：参与竞争的团体和个人趋向保守，对他人实行信息、技术封

锁，挑肥拣瘦，拈轻怕重，抢甜避苦，千方百计地把肥活、轻活和甜活抢到自己手里，而把影响获胜的工作推给别人；抢原料、材料、辅料，抢设备、仪器、工具，抢水、电、风、气等问题愈演愈烈；吵嘴、打架、斗殴等事件屡见不鲜；必须通过合作才能运作的工作难以维持，有的连流水线也不畅通了。面对此种情境，要竞争的呼声减弱了。“文明竞争”、“礼让竞争”、“规范竞争”，以及“团体之争，个人勿争”、“内和外争”等口号随之产生，意在为竞争者降温。

1989年之后，多数产业组织舍弃了竞争而抉择了合作。大则讲“安定团结”，中则讲“和能生财”，小则讲同事关系“情同手足”、“亲密无间”。于是，人们被竞争所激发起的“野”劲消逝了，产业组织内部似乎又呈现出一团和气，一片太平景象。但是，和气、太平并非意味着根绝了产业组织内的种种消极现象。相反，许多产业组织内的消极现象以不可遏止的方式迅速向一切部门和环节蔓延。对此，产业界和理论界一致的诊断是：关键在于产业组织缺乏竞争机制。

究竟是要竞争，还是要合作？仍然是困惑人们的一个问题。

#### 四

**要分化，还是要整合？这也是产业组织在抉择改革目标时所经验的双趋避冲突情境。**

产业组织由集中到分散，由划一到多样，是开展竞争，增强活力的前提性条件。只有通过利益分化，实现收入有高有低，配差真正拉大，才可能刺激人们的竞争意向；只有通过权力分化，使团体和个人有一定独立自主权和自由度，才可能充分发挥主动性、积极性和创造性；只有通过责任分化，把组织的责任分散到每个团体和个人身上，做到人人工作任务饱满，个个承担必要风险，再也没有推诿的理由和逃避的余地，才可能消除不负责任，不担风险，不愿高“投入”却要高“产出”的现象。因此，产业组织要寻求活力，开展竞争，则必须把集中划一的权责利，同时下放给团体和个人，使每个团体和个人都成为权责利相对独立的实体。如果仅作责任分化，而不作权力分化，搞上面特权下面负责；或者仅作权力分化，而不作利益分化，搞大众参与，平均分配，那就不可能达到增强组织活力，激发竞争意向的目标。

但是，组织分化往往会威胁到组织的整合。分化在一定程度上削弱着组织集中的权力，从而会软化组织对团体和个人的控制及支配；分化在一定程度上削弱着团体和个人对组织共同利益及服务于它的目标、价值、规范的认同，从而会分散组织的远大目标，迫使组织行为偏向短期化；分化产生着若干独立自主的实体，它们以自身利益导向的结果，自然会滋生利益“保护主义”和“扩张主义”，从而使组织内部壁垒重生，沟通堵塞，关系紧张，冲突层出不穷，甚至形成“一盘散沙”状态。因此，产业组织在抉择改革目标时，既想要分化，又想逃避分化，尤其在组织分化过程中出现问题时，很容易由要分化转向要整合。

组织之所以为组织，就是因为它具有整合团体和个人的功能。组织的整合功能来源于它对团体和个人生存与发展所依赖的社会资源的控制及支配权力。组织对团体和个人需要的财富、地位、机会、声誉、关系等社会资源越是具有全面而强有力的控制权、支配权，则它对团体和个人越具有整合力量。当然，参与组织整合的，不单是权力因素，还有服务并辅佐权力的价值观、思想、舆论、习俗、礼仪和规章制度等软的与硬的、直接的与间接的控制手段。一般地说，具有高整合力的产业组织能够以其强大的权力威严，排解内部的冲突和纷争，调整组织与团体、团体与团体、个人与个人之间的种种关系，以保证开发、生产、经营、管理和领导等组织行为的正常运作；具有高整合力的产业组织能够把组织内的人力、物力和财力

集中起来,以实现组织的共同目标,完成组织经常面临的紧迫性任务。对于那些组织成员成熟水平较低的产业组织,加强整合机制尤为重要。成熟水平较低的组织成员,缺乏独立自主能力,他们离开组织的控制和支配,便不能选择有效的工作方式。要想让他们选择符合组织标准的行为,则只能对其采取严格的控制。

然而,由控制而导致的组织整合,也有很多不利的方面。整合给予组织以集中,但却削弱了团体和个人的独立自主权;整合突出了组织的统一意志,但却压抑了团体和个人的主动性、积极性和创造性,妨碍了生动活泼组织氛围的形成。值得注意的是,当作为组织权力代表的领导者,缺乏非权力影响力和人格魅力,一味滥用手中的权力而不能德威并重、深得民心时,被剥夺了独立自主权的团体和个人就会以不合作态度对待组织权威。他们或者逃避参与和责任,或者公开抵制控制和支配,从而使组织的整合力大为衰减。

对于我国大多数产业组织来说,究竟是要分化,还是要整合?这是几经反复,尚未解决的问题。既往的经验表明,分化一般受到组织下属的偏爱,而令组织上层忧虑。相反,整合一般受到组织上层的青睐,而令组织下层厌烦。

## 五

一边是组织的活力、竞争和分化,另一边是组织的凝聚力、合作和整合。两个向度的目标各有其利和弊,我们究竟应该做何抉择?

一般地说,面对双趋避冲突目标,人们应当通过权衡利弊,作出利大于弊或弊小于利的抉择。据此,我们认为,产业组织把促进组织分化,建立活力机制和竞争机制,作为深化改革的总体目标,是比较明智的选择。其具体理由如下:

首先,我国产业组织大多是在计划经济体制下成长起来的。适应计划经济体制的要求,它们只讲凝聚力而不讲活力,只讲合作而不讲竞争,只讲整合而不讲分化,并且,建立了一定的凝聚机制、合作机制和集中统一的权力控制系统,而大多缺乏的是活力机制、竞争机制和权责利分化系统。这样的产业组织体制及内部机制,若不从根本上加以改变,是很难适应有计划的市场经济体制要求的。

其次,目前,我国多数企业,尤其是大中型国营企业的效益不佳。亏损企业在40%以上,有的省市高达58%,并且通过整顿治理,亏损企业不仅没有减少,反而有不断增加的趋势。前些时候,人们普遍把产业组织的挫败作外归因解释,认为是由市场疲软使然。其实,这种解释是不正确的。全国城乡居民存款8000亿元,手中现金2000亿,二者相加几乎接近国有资产的总和,这样巨大的购买力怎么能说成市场疲软呢?如其说是市场疲软,还不如说是产业组织疲软更为恰当些。产业组织之所以疲软,主要是其内部权责利分化不够,缺乏竞争,活力不足,因而不能适应买方市场的要求。市场经济要求产业组织不仅应当适应卖方市场的要求,而且应当适应买方市场的要求。

最后,改革开放正推进着我国社会转型,由传统社会正在向现代社会转化。作为大社会一个有机组成的产业组织,只有积极适应社会转型的要求,在自己内部相应地建立起开放的、法规的、多元结构的机制,才能真正在工商社会的市场竞争中立于不败之地。建立开放机制,就要打破僵死的组织格局,实行人员流动,职位变动,开展自由竞争,以增强组织的活力;建立多元结构机制,就要打破权力过分集中统一的组织格局,放权划利,责任到人,以促进权责利的分化;建立法规机制,就要打破既有关系、人情运作的格局,破除平均主

义,实行按劳分配,破除“对人不对事”的人情法则,实行“对事不对人”的公平法则,以推进组织的理性化。产业组织的理性化是增强组织活力,开展内部竞争,实行权责利分化的重要前提,也是产业组织现代化的主要标志。

既然,产业组织应当把增强活力,开展竞争,促进分化作为深化改革的总体目标,为什么在抉择过程中还犹豫不决,或者在抉择了之后又往往容易转向凝聚力、合作和整合的相反方向上去呢?从一个具体组织来说,大概有如下三个原因:

#### (1) 追求纯利无弊的倾向干扰着抉择

如上所述,产业组织面对的是两个不同向度的目标。它们各有其利,也有其弊,并且抽象出来看,它们的利弊几乎是等值的。人们在双趋避抉择情境中,不仅很容易产生困惑和犹豫不决,而且在一定压力下,人们抉择了一个目标而舍弃了另一个目标时,总对舍弃了的目标流连忘返。特别是在达成既定目标过程受挫时,人们又会以不容的态度,对既定目标求全责备,从而对舍弃了的目标愈加一往情深,随之便发生改革目标动摇和转移。

#### (2) 组织缺乏共识不利于抉择

组织是由若干团体及个人组成的。由于人们的信念、价值、态度及地位、处境和组织化水平不同,所以对两个向度不同的改革目标,自然就有着不同的认同和追求。若组织成员间再缺乏有效的沟通和交流,那将很难达成在抉择方面的共识。在这种情况下,即使组织的代表作出最终抉择,它也不会成为全体成员的共识。而那些对组织代表抉择的目标缺乏真诚感的成员,还可能正向往着相反向度的目标呢!

#### (3) 中国人传统心理影响着抉择

中国传统文化给予每个组织成员以“第二天性”。这种“天性”总以自觉或不自觉的方式参与人们的价值评价,从而深深地影响着组织改革目标的抉择。例如,中国人的他人取向或集体主义,促使中国组织成员总倾向于放弃个人的独立自主而过分依赖组织和他人。这种组织人格,与旨在发挥个人主动性、积极性和创造性,增强组织活力的目标,是极不相容的。又例如,中国人的“和为贵,忍为尚”、“不偏不倚,无过不及”的“中庸之道”,促使中国组织成员总倾向于人际关系过分和谐而逃避竞争与冲突。这种和平文弱及中庸性格,与旨在促进团体间和个人间利益竞争的目标,是格格不入的。再例如,中国人要“一”不要“多”、尚“合”不尚“分”,总倾向于集中统一,整齐划一而排斥分散和多样化。这种思维方式与旨在促进组织分化的目标,也是很不合拍的。几千年的农业文明造就了中国组织成员特有的心理结构。这种传统心理结构,正以强大的惯力和定势,规定着人们对产业组织改革目标的抉择。国情、人情和人的心情,影响着产业组织面向现代化的变革。有人把这说成是:“死人拖住活人,旧的绊住新的”还是有一定深刻性的。

根据以上分析,我们认为,当前,产业组织应该认真总结既往的经验教训,加强对改革目标抉择过程的社会心理分析,提高组织的意识水平,以过去从未有的明确态度,超越困扰我们的心理冲突,从而作出坚定不移的深化改革目标抉择。具体地说:

#### (1) 要强化总体目标意识

产业组织改革的总体目标抉择,意义非同一般。它涉及到产业组织的根本方向,规定着产业组织的发展战略,直接影响着产业组织的转型及现代化水平。经验表明,只有对产业组织改革的总体目标作出明确抉择,才有可能制定出不陷入盲目性的改革措施。

#### (2) 要强化目标抉择的统整性

产业组织改革的目标，既涉及组织活力、竞争和分化，也涉及组织凝聚力、合作和整合；并且每一向度的目标还涉及一系列子目标或过渡性目标。因此，我们在进行目标抉择时，要用系统的观点和方法，从联系的、相关的及统整的角度去思考问题。

### （3）要坚持实事求是

全国一百多万产业组织，它们各有其自己的历史、现状、特质和特点。深化改革的大方向应该同一，任何一个厂家不改革就没有出路。但是，改革的目标、方法、步骤和突破口，在产业组织之间应该有所区别，且不当照搬一个统一的模式。

### （4）要重视人的精神素质

产业组织现代化最重要的依托之一在于人的现代化。离开人的现代化，产业组织是很难有实际长进的。经验表明，任何一项旨在促进产业组织现代化的改革措施，若失去人性和人心的支持，是不可能真正收效的。因此，在产业组织从事深化改革过程中，要始终重视人的观念转变，采取有力措施促进人们精神素质的升华。

### （5）要大力优化组织外环境

产业组织的改革不仅是它自己的事情。产业组织外环境优劣是影响企业内部改革的重要因素。过去十年里，产业组织内部的人事制度、干部制度、劳动制度和分配制度之所以改革不下去，停留在一般空喊的水平上，显然与社会改革不配套相关。为了优化产业组织，深化改革的外环境，主管部门和政府组织首先要深化自身的改革，从观念上、作风上、政策上作出有利于产业组织的抉择。没有主管部门和政府组织的真诚支持和合作，任何一个产业组织都不会超越它所面临的重重困难，而把改革深入下去，达成远大的目标。

1992.4.20

责任编辑：张宛丽

## 山东省社会学学会举行年会

山东省社会学学会1992年年会于1992年8月25日—29日在山东省济宁市举行，来自全省各地的社会学工作者60多人参加了会议。会上，省社会学学会会长徐经泽介绍了当前国内外社会学界对小平南巡谈话的评价和反映，并就南巡谈话进行了讨论。

与会代表主要讨论了以下问题：1.关于社会改革概念的内涵及其和社会革命的关系；2.关于邓小平南巡谈话中有关改革开放内容的十个基本理论观点；3.关于改革开放应当进一步明确十个基本理论观点和政策；4.关于改革开放与社会主义的关系；5.关于社会主义和资本主义的关系以及现代发达资本主义所出现的一些新情况新特点；6.关于总结我国改革开放十三年来的经验等问题。

（王训礼）