

# 团队氛围对团队中X效率的影响

屈仁均(博士)

(云南财经大学 昆明 650221)

**【摘要】** 团队生产中存在X效率问题。导致X效率的影响因素很多,本文主要探讨了团队氛围对X效率的影响,同时对其他影响因素也作了简要介绍。

**【关键词】** 团队氛围 X效率 领导方式

莱宾斯坦1966年提出的X低效率理论,被视为20世纪经济学上的一大发现。传统的微观经济理论认为,厂商的目标是利润最大化,即把既定的资源合理配置,实现成本最低或利润最大。这种由于资源合理配置而产生的经济效率被莱宾斯坦称为“资源配置效率”。但是,在资源配置达到最优的情况下,各个企业中仍大量存在由于经营不善、工人不肯努力等原因引起的浪费,即低效率。这种低效率不是由于资源配置不合理引起的,而是由于某些未知的因素引起的,并普遍存在于家庭、企业和政府部门之中。克服这种现象与改善资

源配置一样可以提高经济效率,但克服X低效率所带来的效率与资源配置效率不同,是一种“非资源配置效率”,莱宾斯坦称为X效率。简言之,X效率就是在资源配置不变的情况下由于企业内部成员努力程度增加或管理水平提高而产生的经济效益。尽管莱宾斯坦只对组织中的X效率问题进行了探讨,但不难推测,作为现代组织的一种生产方式,团队生产中也存在X效率问题。

## 二、实现财务文化目标模式的基本途径

财务文化建设虽然没有固定的运作方法和程序,但一般应经过诊断、定格、强化、调整和提高共五个阶段。这些环节相互联系,相互制约,共同形成有序的财务文化建设过程。

1. 诊断。首先要广泛收集过去和现在的有关资料,并进行整理、归类和分析,以便了解和掌握企业财务文化的历史和现时情况,明确已经形成或建立的财务价值观、财务精神、财务制度、财务组织等,然后诊断出正误及是否符合时代要求等。在此基础上要结合企业实际设计出企业财务文化建设和发展的大致轮廓,并提出具体的实施方案。

2. 定格。对于第一步提出的财务文化纲要,经过一段时间的实践检验,如果证明是符合实际、行之有效的,就应该及时地进行定格设计,即用简明扼要、精炼确切的语言把它们表达出来,形成系统的财务文化体系。在财务文化的定格设计过程中,要以财务精神文化特别是财务价值观为主,同时还应包括财务物质文化、财务制度文化等内容。

3. 强化。财务文化定格设计的完成,标志着该企业财务文化在理论体系上有了一个雏形。在这个基础上,还需要强化和推进财务文化的建设。首先,要通过各种途径宣传进一

步强化广大财务人员的财务文化意识,力求使这些文化观念深入人心,变成实际行动。其次,在实践中予以强化。一方面要发挥领导的示范作用,另一方面要树立先进,通过榜样力量来达到强化的目的。

## 一、团队氛围对X效率的影响

大量的调查数据表明,现代社会的团队大多由知识型员

工组成,团队氛围对X效率的影响很大。团队氛围是指团队成员在共同工作过程中所形成的心理和行为倾向。团队氛围对X效率的影响主要表现在以下几个方面:

4. 调整。在定格设计的财务文化规划的指导下,企业要有计划、有针对性地进行财务文化调整。邀请专家学者和企业领导、财务人员进行研讨,从而全面、深刻地认识当前财务文化建设的态势,以便发现问题和不足,然后进一步研究改进的办法和策略,以至对整个规划方案进行若干部分或总体上的调整、丰富和补充。

5. 提高。财务文化建设是一个发展和提高的过程。应该根据形势的发展和需要,在不断更新的过程中塑造和优化财务文化建设,使其处于不断提高和发展的良性循环之中。

需要说明的是,财务文化建设是企业各项具体财务管理工作的集中体现,只有将财务文化建设寓于各项具体的财务管理工作中,才能落到实处,收到实效。因此,企业应该将财务文化建设与其他具体的财务管理工作的紧密结合起来,通过财务文化建设促进企业各项具体财务管理工作的质量和效率的提高,通过做好各项具体的财务管理工作,推动财务文化的形成和发展。

## 主要参考文献

1. 李亚光.企业财务文化与企业财务管理目标选择.贵州财经学院学报,2005;6
2. 张根海.企业文化剖析.长沙大学学报,2006;1

工所构成,知识型员工所追求的大多是对其价值的证明,对他们最有力的激励是对其价值观的报偿,通过理念和价值观来激发并留存员工的全力以赴精神,才是管理知识型员工的最佳方式。留存知识型员工全力以赴的精神靠商业契约难以达到效果,因为商业契约基本上侧重于人力资源管理的第一个阶段和关于人性的X理论的假设。要管理好知识型团队,必须在团队中形成一种良好的团队氛围。

莱宾斯坦已经揭示了影响企业X效率的众多因素。在莱宾斯坦理论分析的基础上,本文就团队氛围对X效率的影响问题进行探讨。所谓团队氛围,就是指由团队管理者的领导方式、领导作风、交往关系以及团队成员间彼此的相处情况结合而构成的在团队意义上的环境。尽管有各种各样的因素影响企业的X效率,然而对团队氛围而言,其对X效率的影响主要是通过影响雇员的工作动机或工作努力水平来实现的。

从结构上来说,外部环境并不直接影响企业的X效率,而是通过影响企业内部因素来影响企业的X效率。比如外部环境中的产权因素,它主要是通过影响企业经营者的激励和约束来影响企业的X效率。一个产权清晰的组织更便于激励和约束经营者,一个经营者分享产权的组织更易激励经营者的工作积极性。又如,外部环境中的市场结构与市场竞争程度主要通过影响企业的发展战略和组织结构以及企业领导层的意识来影响企业的X效率。

同样的道理,团队氛围也是通过影响团队内部因素来影响团队的X效率的。X效率理论告诉我们,“惰性区域”的存在和压力的大小是导致X效率的关键因素。团队氛围通过影响惰性区域及压力的大小来影响团队的X效率。

所谓惰性区域,实际上是指员工努力区域。如图1所示,曲线SE表明员工满足水平与努力水平之间的关系,每个努力水平至少对应一个“努力点”。在区域1,满足水平以递增的速率增加;在区域3,满足水平以递增的速率减小;而在区域2,即是以努力水平 $e_1$ 和 $e_2$ 为边界的区域,显示出一个相对的“平顶”。这个平顶区域意味着每个努力—满足点与其他点难以区分。为达到满足程度最大,个人会选择并可以灵活选择惰性区域内的任一个努力水平,因为该区域内的努力水平都是均衡的,而会抵制改变其努力水平。

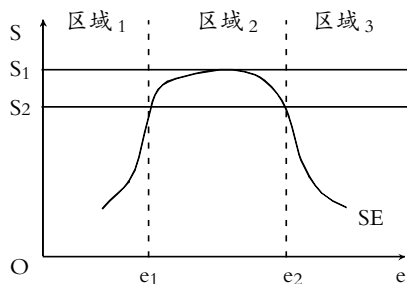


图1 惰性区域示意图

压力是产生X效率的关键之所在。而压力主要来自于以下三个方面:一是员工个人人格的压力,即“超我需求”与

“本我需求”的矛盾;二是环境的压力,即由企业将外界激烈的市场竞争转移到员工身上的压力;三是群体动力,即群体中个体之间的相互竞争压力。作为惰性区域和压力的主要影响因素,团队氛围对团队的内部效率具有最直接的影响,也是最核心的影响因素。消极的团队氛围必将导致低效率;反之,积极的团队氛围会使团队的内耗大大减少,从而可以提高X效率。

团队氛围对X效率的影响是通过团队氛围的各种影响因素对个体的努力水平施加影响而产生作用的。影响团队氛围的因素大致有两方面,即领导方式和人际关系。

领导方式根据不同标准可分为许多类型,其中根据领导者对被领导者采取的管理方式不同,可将其分为专制式领导方式、民主式领导方式与放任式领导方式。领导方式不同,团队氛围也不同。

人际关系在心理学上是指人与人之间心理上的关系,表现为亲近、疏远、友好、敌对等人与人之间的心理距离。人际关系的种类很多,在团队中主要表现为领导者、同事之间的交往关系,其中对团队成员工作影响较大的主要是领导者与成员的人际关系和成员间的人际关系。

领导方式和人际关系并不是单独起作用,而是可能交互对团队氛围产生影响,从而形成一定的团队氛围。如图2所示,SE曲线表示不受团队氛围的影响时个人的努力—满足曲线。SE'表示因存在团队氛围的影响而调整的个人努力—满足曲线。

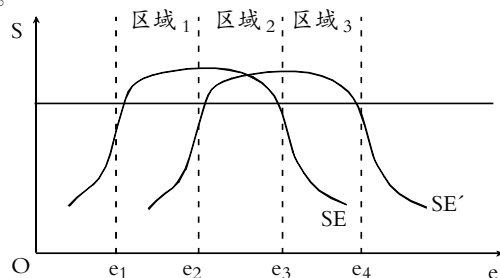


图2 团队氛围对SE曲线的影响

团队氛围对个体满足感的影响有两种类型。一是促进型,在一个积极的团队氛围里,成员如果努力程度不够,必然会受到来自团队的压力,这时他会提升自己的努力程度。个体的表现水平和绩效水平越高,越能得到他人的认可与尊敬,个体从他人尊敬中得到的满足感越大;反之,则越小。经过调整后,SE曲线向右移了许多,个人努力的惰性区域也随之改变了,从原来的 $e_1e_3$ 移至 $e_2e_4$ 。二是抑制型,在消极的团队氛围中,个体的绩效水平越高,越可能显出同事的无能或工作不努力,因而越容易招致同事的不满,给个体带来负的满足感。在消极的团队氛围中,SE曲线会向左移动。

## 二、其他影响因素

积极的团队氛围会导致惰性区域右移,提升团队的X效率;消极的团队氛围会导致惰性区域左移,降低团队的X效率。

由组织行为学的理论,我们提炼出团队氛围对X效率的作用机理,如图3所示。团队氛围主要受领导方式及团队的人

际关系的影响，一定的团队氛围会对个人的行为施加压力，同时导致个人惰性区域移动，从而影响个人对其理性或努力程度的选择。

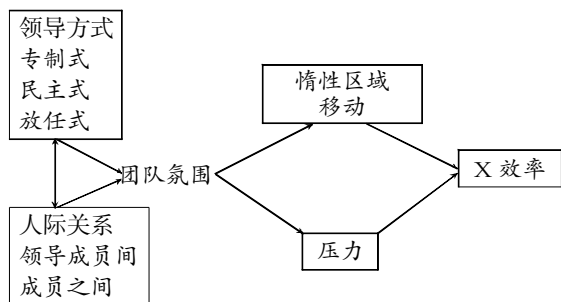


图3 团队氛围作用机理

1. 领导方式对团队效率的影响。领导方式根据不同标准可分为多种类型，其中根据领导者对被领导者采取的管理方式不同，可将其分为专制式领导方式、民主式领导方式与放任式领导方式。不同的领导行为会形成不同的团队氛围，从而对团队成员的工作状况产生极大的影响。专制式领导方式具体表现为权力集中于团队领导者个人手中，领导者大多独断专行，凭个人经验、能力进行决策，缺乏对团队成员的尊重和信任，不允许成员参与管理或设置人为障碍阻止成员参与管理。民主式领导方式与专制式领导方式不同，它以平等主义为基础，团队领导与成员地位平等。这种方式下依靠相互间的信赖形成一种合作伙伴关系，领导尊重成员的能力与资历，依靠民主化、程序化机制不断润滑成员参与管理的渠道，成员可以比较自由地发表有助于团队成长的个人见解。放任式领导方式与前两者都不同，团队领导采取无为而治的态度，团队的一切工作由团队成员自行处理，除非团队成员要求，否则团队领导不主动对工作进行干预。

领导方式不同，会对团队氛围形成不同的影响，从而影响团队成员的工作情绪。专制式领导方式由于过于独裁，又不尊重团队成员，容易使成员产生对立情绪，工作被动，团队成员的职业行为异化为简单的执行上级命令，惟命是从，积极性的产生缺乏原动力，整个团队士气消沉，团队成员缺乏进取精神，效率低下。民主式领导方式能够尊重团队成员的聪明才智和要求参与管理的愿望，能够正确对待包括不同思路在内的各种意见，团队成员则相应感受到领导的诚意和善意，会对领导产生敬佩感，体谅领导在决策过程中的取舍，从而在团队领导与成员间形成相互支持、相互学习的良好氛围，团队成员的积极性就被调动起来，形成强大的群体凝聚力，在这样一个团结向上的团队，团队效率就高。放任式领导方式下，由于领导对团队工作采取放任自流的态度，团队成员虽然有权参与管理，但由于没有核心领导，各自为政，各行其是，使得团队内部像一盘散沙，工作没热情，没有积极性，团队效率无法得到保证。

不同的领导方式会导致不同的团队氛围，进而影响团队成员的工作乃至影响整个团队的工作效率。因而应该以不同状况为出发点，积极探寻一种体现出强烈“本土化”特征的

最佳领导方式，来推进良性团队氛围的形成。

2. 人际关系对团队效率的影响。团队的人际关系在心理学上是指团队成员之间心理上的关系，表现为亲近、疏远等成员间的心理距离。团队人际关系主要表现为团队领导者与团队成员、团队成员之间的交往关系。

团队领导者与团队成员间关系。团队领导者各种行为活动都深刻有力地影响着成员的行为动机、情绪、能力的发挥、需要的满足、期望的实现等心理和行为的状态。这种影响作用的大小往往取决于团队领导者和团队成员在心理上是否一致。一致性程度越高，双方关系越融洽，成员的情绪越高，需要得到满足以及期望得到实现的机会就越多，工作积极性越高，能力发挥也就越充分。反之，团队领导者和团队成员都会感到乏味不快，彼此间懒于交往，距离越来越远，关系越来越淡漠，甚至出现旁观、对立甚至敌视的心理状态，形成心理矛盾冲突，造成人际关系紧张。如果团队领导者与团队成员之间的人际关系变得紧张，团队成员就不会积极主动配合工作，有的甚至会拆领导的台。因此要调动团队成员的积极性，团队领导者应该与团队成员建立良好的人际关系。良好的人际关系并不是说没有矛盾，组织行为理论告诉我们，组织内适当矛盾的存在是有好处的，关键是如何进行协调，以共同目标为核心，消除矛盾，使双方人际关系获得健康发展。团队领导者民主公正的工作作风，吃苦在前、享乐在后，处处以身作则等基本素质也对促进团队领导者与团队成员间的良好关系有重要的影响。

团队成员间关系。不同的人际关系会引起不同的情感体验。良好的人际关系使人心情舒畅，团队成员间关系和谐与融洽，彼此互敬、互爱、互助，经常交流思想，不仅有利于信息沟通和相互理解，而且可以减少矛盾与冲突，帮助一些有不良情绪或心理挫折的团队成员。相反，如果团队成员间互相嫉妒、互相讽刺，经常发生冲突和矛盾，又不能及时解决，则双方会产生冷淡、忧虑、孤独与无助感，处于郁郁寡欢的心境，消极情绪与日俱增，长此下去，不仅会降低工作积极性，还会影响身心健康。中国人一般崇尚儒家中庸之道，因此对于表现突出的人，很多人持抑制态度。这种消极的工作氛围会造成个体绩效和团队绩效低下。因此，团队成员间一定要建立良好的人际关系。

综上所述，为了推动团队成员积极工作，在团队中应当营造一种和谐健康的团队氛围。要在实践中不断研究探索，寻求一种理想的领导方式与作风。要形成和谐融洽的人际关系，团队必须保持认识一致、行为协调、团结合作。团队领导者与团队成员之间相互尊重、相互信任、相互支持，团队成员间互相关心、互相学习、互相帮助。从而通过调节好团队成员间的关系来提升团队的效率。

#### 主要参考文献

- 熊小斌,高勇强.非正式组织对企业X效率的影响研究.商业研究,2006;2
- 乔为国,陈旭东.X效率与企业内部的个体激励.浙江大学学报,1999;4