

贾厂长的困惑

贾炳灿原是上海高压油泵厂厂长，治厂有方，使该厂连获“行业排头兵”与“优秀企业”称号，已是颇有名望的管理干部了，这次是他主动向局里请求，调到这问题较多的液压件三厂来当厂长的。局里对他能迅速改变这厂的落后面貌寄予厚望。

贾厂长到任不久，就发现原有厂纪厂规中确有不少不尽合理之处，需要改革。但他觉得先要找到一个能引起震动的突破口，并能改得公平合理，令人信服。他（终于）选中了一条，原来厂里规定，本厂干部和职工，凡上班迟到者一律扣当月奖金1元。他觉得这规定貌似公平，其实不然。因为干部们发现自己可能来不及了，便先去局里或公司兜一圈再来厂，有个堂而皇之的因公晚来借口免于受罚，工人则无借口可依。厂里400来人，近半数女工，孩子妈妈，家务事多，早上还要送孩子上学或入园，有的甚至得抱孩子来厂入托。本厂未建家属宿舍，职工散住全市各地，远的途中要换乘一两趟车；还有人住在浦东，要摆渡上班。碰上塞车、停渡，尤其雨、雪、大雾，尽管提前很早出门，仍难免迟到。他们想迁来工厂附过，无处可迁，要调往住处附近工厂，很难成功，女工更难办。所有这些都使迟到不能责怪工人自己。贾厂长认为应当从取消这条厂规下手改革。

有的干部提醒他，莫轻举妄动，此禁一开，纪律松弛，不可收拾；又说别的厂还设有考勤钟，迟到一次扣10元，而且是累进式罚款，第二次罚20元，三次罚30元。我厂才扣1元，算个啥？

但贾厂长斟酌再三，这条一定得改，因为一元钱虽少，工人觉得不公，不服，气不顺，就影响到工作积极性。于是在3月末召开的全厂职工会上，他正式宣布，从4月1日起，工人迟到不再扣奖金，并说明了理由，这项政策的确引起了全厂的轰动，职工们报以热烈的掌声。

不过贾厂长又补充道：“迟到不扣奖金，是因为常有客观原因，但早退则不可原谅，因为责在自己，理应重罚；所以凡未到点而提前洗手、洗澡、吃饭者，要扣半年奖金！”这有时等于几个月的工资啊，贾厂长觉得这条补充规定跟前面取消原规定同样公平合理，但工人们却反应冷淡。

新厂规颁布不久，发现有7名女工提前2分钟到3分钟不等去洗澡，人事科请示怎么办，贾厂长断然说到：“照厂规扣她们半年奖金，这才能令行禁止嘛”。于是处分的告示贴了出来。次日中午，贾厂长偶过厂门，遇上了受罚女工之一的

小郭，问她道：“罚了你，服气不？”小郭不理而疾走，老贾追上几步，又问。小郭悻悻然扭头道：“有什么服不服？还不是你厂长说了算！”她一边离去一边喃喃地说：“你厂长大人可曾上女澡堂去看过那像啥样子？”

贾厂长默然。他想：“我是男的，怎么会去过女澡堂？”但当天下午趁澡堂还没开放，跟总务科长老陈和工会主席老梁一块去看了一趟女澡堂，原来这澡堂低矮狭小，破旧阴暗，一共才设有 12 个淋浴喷头，其中还有 3 个不太好使，贾厂长想，全厂 194 名女工，分两班也每班有近百人，淋一次浴要排多久队？下了小夜班洗完澡，到家该几点了？明早还有家务活要干呢。她们对早退受重罚不服，是有道理的。看来这条厂规制定时，对这些有关情况欠调查了解了……

下一步怎么办？处分布告已经公布了，难道又收回不成？厂长新到任订的厂规，马上又取消或更改，不就等于厂长公开认错，以后还有啥威信？私下悄悄撤消对她们的处分，以后这一条厂规就此不了了之，行不？……

贾厂长皱起了眉头。

思考题：

贾厂长为什么会作出案例中的决定？请运用李克特的领导行为理论分析贾厂长的领导方式。

如果你是贾厂长，你该怎么办？

案例分析提示：

这是一个关于领导行为的案例，这个案例介绍了贾厂长在整顿劳动纪律时遇到的问题，分析这个案例要应用学过的人性观、价值观、领导决策、领导权威等理论问题。

首先，贾厂长发现不合理的厂规厂纪后需要改革，如迟到罚款，因为一元钱虽少，但责任不在工人的主观因素，而是很多客观的不确定因素造成的，因此工人觉得不公平，贾厂长应用“Y”理论取消这种规定，工人的权益受到了保护，自然受欢迎。

其次，关于人性的问题。西方管理中对人性的认识主要有以下几种观点，即经济人、社会人、自我完善人和复杂人。在这个案例中，贾厂长运用了社会人的观点，使企业过去的以适应物转向了以人为中心的管理，在管理中减少层层控制，管理注重工人生产积极性的发挥和效益的提高。

第三，在规定早退处罚时，因为他没有经过民主程序，没有集体决策和发挥

职代会的作用，对女职工洗浴的实际困难，缺乏调查了解，做出决定后，才受到工人的反对。贾厂长有意想收回成命，但又怕失去权威，就产生了困惑。

面对工人对“早退罚款”的反对，贾厂长第一，应大胆地否定自己，不要怕失去面子，失去“权威”。领导的权威可分为正式的和非正式的二种，正式的权威是上级任命的权威，非正式的权威是指不靠上级任命，而是靠领导人自身的声望而产生的权威，一个厂长的权威就是要靠自己的专长和技能，靠沟通能力和说服能力与被领导者处理好关系。只有这样大家才愿意服从你的领导，你才有威信，因此，贾厂长应主动取消罚款措施，这样做，不但不会推动权威，反而会赢得广大职工的信赖和支持。第二，贾厂长应吸取教训，今后，真正从关心人出发，遇到问题出发，听取群众的意见，组织集体共同决策，让各成员自觉遵守集体做出的决策，凡是关系群众利益的决策，必须从群众中来对群众中去，对职工而要严格要求，又要热心关怀，运用感情投资这种管理模式，以便充分发挥职代会的作用，修定厂规厂纪，一旦职代会通过，就要坚决执行，只有发扬民主，才能保证决策的质量。