



普通高等教育经济与管理类规划教材

组织行为学

主 编 孙泽厚

副主编 吴振东

PUTONG GAODENG JIAOYU
JINGJI YU GUANLILEI
GUIHUA JIAOCAI



清华大学出版社

<http://www.tup.tsinghua.edu.cn>



北京交通大学出版社

<http://press.bjtu.edu.cn>

普通高等教育经济与管理类规划教材

组织行为学

主 编 孙泽厚
副主编 吴振东

清华大学出版社
北京交通大学出版社

· 北京 ·

内 容 简 介

本书详细介绍了组织行为学的基本原理,同时辅以实战案例,系统、全面、深入地介绍了组织行为学的思想、理念和方法。全书共分四个部分:第一部分,组织行为学的发展历程及研究方法;第二部分,个体心理与行为,介绍知觉、价值观、个性、挫折等方面的心理特征和行为表现;第三部分,群体心理与行为,介绍群体心理与行为的基础、激励理论与运用、团队建设、沟通、领导与决策;第四部分,组织行为与管理,介绍组织心理与行为的基础、组织文化、组织变革与发展。

本书适合高等院校经济类、管理类专业师生作为教材使用,同时亦适合所有对组织行为学理论与方法有兴趣的人士阅读。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

图书在版编目(CIP)数据

组织行为学/孙泽厚主编. —北京:清华大学出版社;北京交通大学出版社,2010.6
(普通高等教育经济与管理类规划教材)

ISBN 978-7-5121-0017-6

I. ①组… II. ①孙… III. ①组织行为学-高等学校-教材 IV. ①C936

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第236330号

责任编辑:黎丹 特邀编辑:衣紫燕

出版发行:清华大学出版社 邮编:100084 电话:010-62776969

北京交通大学出版社 邮编:100044 电话:010-51686414

印刷者:北京泽宇印刷有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185×230 印张:23.25 字数:521千字

版 次:2010年6月第1版 2010年6月第1次印刷

书 号:ISBN 978-7-5121-0017-6/C·86

印 数:1~4 000册 定价:34.00元

本书如有质量问题,请向北京交通大学出版社质监组反映。对您的意见和批评,我们表示欢迎和感谢。

投诉电话:010-51686043, 51686008; 传真:010-62225406; E-mail: press@bjtu.edu.cn。

前言

PREFACE

组织行为学是管理理论的重要组成部分，是各项专业管理的理论基础。它是一门广泛吸收多学科知识的边缘科学，具有很强的实践性和应用性。自20世纪80年代初传入中国后，组织行为学越来越受到人们重视。特别是从20世纪90年代末期以来，组织行为学现已成为各大院校管理专业和MBA的主干课程。

组织行为学采用系统分析的方法，综合运用管理学、心理学、政治学、社会学等学科的理论、方法和手段；以了解个体、群体和组织结构对组织中人的行为的决定因素，提高管理者对组织成员行为的预测、控制和引导能力。通过组织行为学课程的学习，可以使我们掌握组织行为学的基本知识、基本原理，学会用组织行为学理论分析和解决企业实际问题，充分发挥组织成员的主动性、积极性和创造性，推行人本管理，协调个体、群体和组织之间的相互关系，使个人目标与组织目标有机地统一起来，从而实现组织目标和个人自我的完善。

本书具有一系列特点，既能引发学生的学习兴趣，也方便教师的教学。首先，每章前安排了学习目的和重、难点，可以使学习者从开始学习阶段即可进入知识点聚焦状态。其次，正式内容之前安排了引导案例，既能激发学习者的学习兴趣，又能为学习和讨论提供大致范围和基本框架。再次，本书正文部分既梳理了国内外研究成果，又立足于创新，跟踪了学科前沿动态，探讨了新经济形势下的管理实践。最后，在每章后安排了题型丰富的课后练习，可以帮助学习者对知识进行复习整理，同时也兼顾了学习者能力的提升。

本书编写团队吸收了武汉理工大学骨干力量。本书由孙泽厚担任主编，吴振东担任副主编。具体分工为：第1章由孙泽厚、崔蜜、何清编写；第2章由孙泽厚、颜西萍、魏然编写；第3、4、5、11章由朱新艳编写；第6、10章由吴振东编写；第7、8章由刘加顺编写；第9章由桂萍、黄姗编写；第12章由胡浩编写；第13、14、15章由罗帆编写。

本书配有教学课件和相关资源，有需要的读者可以从网站 <http://press.bjtu.edu.cn> 下载或与 cbsld@jg.bjtu.edu.cn 联系。

衷心感谢曾被引用过资料的作者，衷心感谢为本书的出版辛勤劳动的各位同仁，衷心感谢北京交通大学出版社黎丹老师在书稿多次修改中的耐心指导。

限于作者的水平，书中一定还有不少缺点甚至错误，恳请各位同行和读者批评指正。

编者
2010年5月

第 1 章 组织行为学导论	(1)
1.1 管理者的任务	(2)
1.2 管理思想和理论的演进	(6)
1.3 组织行为学概述.....	(10)
1.4 组织行为学的研究方法.....	(16)
本章小结	(21)
练习题	(21)
第 2 章 个性心理与行为的基础	(24)
2.1 传记特点.....	(25)
2.2 能力.....	(28)
2.3 人格.....	(32)
本章小结	(43)
练习题	(44)
第 3 章 知觉与学习	(47)
3.1 知觉概述.....	(48)
3.2 社会知觉.....	(50)
3.3 学习.....	(53)
3.4 学习型组织.....	(56)
本章小结	(58)
练习题	(58)
小组练习	(62)
第 4 章 价值观与态度	(63)
4.1 价值观.....	(64)
4.2 态度.....	(68)
4.3 工作满意度.....	(72)
本章小结	(75)
练习题	(75)

小组练习	(77)
第5章 激励理论与实践	(78)
5.1 激励的意义与过程	(79)
5.2 关于人性的认识	(81)
5.3 激励理论纵览	(83)
5.4 激励理论在实践中的运用	(90)
本章小结	(95)
练习题	(95)
小组练习	(97)
第6章 挫折心理与行为	(98)
6.1 挫折概述	(99)
6.2 挫折的心理与行为反应	(106)
6.3 挫折防卫机制	(111)
6.4 挫折管理	(114)
本章小结	(118)
练习题	(118)
第7章 群体心理与行为的基础	(121)
7.1 群体概述	(122)
7.2 群体结构	(130)
7.3 群体产生与发展的基本阶段	(142)
7.4 影响群体心理与行为的条件	(145)
本章小结	(152)
练习题	(152)
第8章 团队建设	(157)
8.1 团队概述	(158)
8.2 团队管理	(167)
8.3 建立高效团队	(174)
本章小结	(183)
练习题	(183)
第9章 沟通	(188)
9.1 沟通概述	(189)
9.2 人际沟通与组织沟通	(202)
9.3 跨文化沟通	(206)
9.4 危机管理中的沟通	(209)
本章小结	(212)

练习题·····	(213)
第 10 章 领导 ·····	(216)
10.1 领导概述·····	(217)
10.2 领导特质理论·····	(224)
10.3 领导行为理论·····	(226)
10.4 领导权变理论·····	(232)
本章小结·····	(242)
练习题·····	(243)
第 11 章 权力、政治与冲突 ·····	(246)
11.1 权力·····	(247)
11.2 组织政治·····	(251)
11.3 冲突·····	(253)
本章小结·····	(259)
练习题·····	(260)
第 12 章 决策 ·····	(263)
12.1 决策的意义和特点·····	(265)
12.2 决策的分类和过程·····	(268)
12.3 不同条件下的决策·····	(275)
12.4 群体决策·····	(276)
本章小结·····	(280)
练习题·····	(281)
第 13 章 组织行为的基础 ·····	(290)
13.1 组织行为的概念·····	(291)
13.2 组织理论的演变与发展·····	(294)
13.3 企业组织结构的形式·····	(299)
13.4 组织设计与优化·····	(303)
本章小结·····	(310)
练习题·····	(310)
第 14 章 组织文化与员工行为 ·····	(314)
14.1 组织文化的发展及内涵·····	(315)
14.2 组织文化的作用和功能·····	(319)
14.3 如何创建和维系组织文化·····	(321)
14.4 员工如何习得组织文化·····	(329)
本章小结·····	(331)
练习题·····	(331)

第 15 章 企业组织变革与发展	(335)
15.1 组织变革的动力与阻力	(336)
15.2 组织变革与发展理论	(338)
15.3 企业怎样进行组织学习	(343)
15.4 我国企业的组织变革与发展	(348)
本章小结	(353)
练习题	(354)
附录 A 专业术语	(357)
参考文献	(362)

第1章

组织行为学导论

【学习目的】

通过对组织行为学导论的学习，了解什么是组织行为学及组织行为学的特点，明确管理者的基本职能和角色、管理思想和理论的演进，同时掌握一些相应的组织行为学的研究方法，为更好地学习打下基础。

【学习重点与难点】

- 管理者十种角色；
- 组织行为学的概念及特点；
- 组织行为学的产生与发展经历的几个阶段；
- 组织行为学的研究方法；
- 管理思想和理论的演进。

引导案例

雁阵的启示

大雁有一种本能，它们飞行时呈“人”字形或“一”字形，如此整齐划一的行为让人们为之称奇。

为什么大雁要排成这种队形呢？经研究发现，这种队伍在飞行时可以省力。最前面的大雁拍打几下翅膀，便会产生一股上升气流，后面的雁紧紧跟着，可以利用这股气流飞得更快、更省力，这样一只跟着一只，大雁群自然排成整齐的“人”字形或“一”字形。科学家告诉我们，大雁以这种形式飞行，要比单飞时多飞12%的距离，且飞行速度

也要比单飞时高出71%。

大雁整齐划一的行为，既为自己节省了体力，又为同伴创造了更为轻松的飞行环境，使得整个雁群能够按时到达目的地。大雁的这种行为，正是现代企业所需要的。有效的管理来自有效的组织，有效的组织建立在对组织行为深刻的理解之上。在这里，我们就走进组织行为学，一起探讨组织成员行为和组织绩效之间到底有着怎样的联系。

1.1 管理者的任务

“管理者就像一位交响乐队的指挥，努力维持一场曲调优美的表演。在这场表演中，不同乐器的作用被协调和排序，形成模式和一定的调子。”

——纳德·R·塞尔斯

管理者作为管理行为过程的主体，具有一定的管理能力，并拥有相应的权力和责任，他们在其存在的工作环境中发挥着极其重要的作用。简单来说，他们通过协调其他人的活动达到与其他人一起实现组织目标的目的。而这种权力和责任的分配，正是为了实现管理者的任务，最终达成组织目标。那么，管理者的任务究竟包含哪些内容呢？下面就从管理者执行的职能和管理者扮演的角色两方面来说明。

1. 管理者的基本职能

管理一词在我国很早就出现了，既可以作动词，也可以作名词。如《明史》中的记载，“万历中，兵部言，武库司专设主事一员管理武学”，其中管理为动词，表示掌管、管领、管摄之意；“东南有平海守御千户所，洪武二十七年九月置。又有内外管理、又有碧甲二巡检司”，其中的内外管理为名词，表示管理者的官职。中国文化对管理词性的灵活运用，诠释了管理的过程，即管理者在一定的权力和责任分配下行使基本职能。

管理者执行的基本职能通过管理职能本身体现出来。管理职能最早由法国工业家亨利·法约尔提出，他指出管理有五大职能：计划、组织、指挥、协调、控制。随后管理的职能被各个学派的学者进一步探究和补充。迄今为止，比较主流的观点是美国著名的管理学教授斯蒂芬·P·罗宾斯（Stephen P. Robbins）于1984年提出的管理四职能的观点：计划、组织、领导、控制。在实践中，管理四职能并不是孤立存在的，而是相互融合在一起的。

(1) 计划

计划（Planning）职能是管理者职能中的首要职能和基本职能。古语说得好：“预则立，不预则废”。这里从宏观的角度强调了计划的重要性。同样，在企业经营过程中，计划也是非常重要的。每个企业的未来生产经营活动都需要进行筹划和安排，只有先实施计划职能，

管理活动的其他职能才能被体现出来。

(2) 组织

组织 (Organizing), 顾名思义, 就是有目的、有系统地集合起来。在这个过程中, 资源如何分配、人员如何任命、方案如何实施等成为关键问题。资源的分配, 包括工作任务、工作职责、工作权限的分配; 人员的任命, 包括组织成员职务、职级的设立; 方案的实施, 包括实施策略、时间安排、制度安排等。管理者只有明确这些问题, 才能避免由于职责不清造成的执行中的障碍, 才能使组织协调运行, 从而保证组织目标的实现。

(3) 领导

领导 (Leading) 职能是管理的重要职能, 贯穿于管理活动的整个过程。领导者, 指的是组织中有影响力、对各类管理活动具有决定权的主管人员或权威人士。领导运用权力或权威对组织成员进行引导或施加影响, 以使组织成员自觉地与领导者一起去实现组织目标。领导的关键在于对组织成员的组织、激励和控制。一个好的领导者应知晓如何指导、激励自己的团队, 并懂得运用一定的方法协调各方的利益, 化解组织中的各种冲突。

(4) 控制

控制 (Controlling) 一词出自技术工程系统, 自从 1948 年诺伯特·维纳的《控制论》问世以来, 控制的概念广泛应用于生命机体、人类社会和管理系统之中。管理中的控制职能是指管理主体运用一定的控制机制和控制手段, 对管理客体施加影响, 从而确保组织目标按其计划完成的过程。通过控制, 可以提高企业经营管理的效率, 保证信息的真实可靠, 保护资产的安全完整, 促进法律法规有效遵循, 推动企业战略目标的实现。

2. 管理者的角色

中国首届优秀企业家、双星集团总裁汪海曾对企业家素质作了精辟概括: “政治家的敏锐头脑、哲学家的思想、军事家统领全局的谋略、诗人的浪漫风情、实干家锲而不舍的苦干精神、外交家的翩翩风度、演说家的激情和口才、冒险家的胆识与创新勇气。” 尽管企业家和管理者有一定的差别, 但从某种程度上, 汪海的这段话也形象概括了管理者在管理活动中所扮演的众多角色。

管理者角色这一概念由美国著名管理大师彼得·F·德鲁克 (Peter F. Drucker) 于 1955 年提出。他认为, 管理是一种无形的力量, 这种力量是通过各级管理者体现出来的。所以, 管理者扮演的角色或者说责任大体上分为三类: 管理一个组织、管理管理者、管理工人和工作。但德鲁克的分类更多的是根据管理对象的级别来划分, 尚未真正从角色扮演角度明确管理者的角色。

为了说明这个问题, 麻省理工大学的亨利·明茨伯格 (Henry Mintzberg) 在 20 世纪 60 年代末, 作了一项关于管理者角色的深入研究。他带着秒表亲自到管理现场去观察并记录来自不同企业背景的 5 位 CEO 的日常工作。经分析, 他发现单单从管理者职能来划分管理者的工作内容及时间的分配很难, 但从角色的扮演角度, 就比较容易区分和量化。于是, 明茨伯格写出了《管理工作的实质》一书, 将研究的成果推到世人面前。在该书中他详细阐

述了管理者在整个活动中扮演的角色，一共 10 种，并被划分为三大类型。

1) 人际角色

人际角色负责与各界打交道，建立各种人际关系。它包括头面人物、联络者和领导者 3 种类型。

(1) 头面人物角色

头面人物角色是管理者所担任的最基本和最简单的角色。头面人物是组织的合法代表人物，一个组织正式的象征，他必须代替组织履行这类性质的职责。在管理活动中，管理者需要出席组织内外部的活动，如组织内部的庆功宴、接待客户及政府官员等。头面人物代表组织参与，让这些活动上升到一个更加正式的层次，为组织的正常运作提供了更加合理的依据。

(2) 联络者角色

管理者在他的垂直指挥链之外也有与人接触的工作，通过研究发现，管理者花在同事和组织之外的其他人身上的时间与花在自己下属身上的时间一样多。管理者必须维持与外部保持联系的社交网络，获得好处和信息，为组织的运作与管理提供便利条件，如部署行业交流活动、政府公关工作等。

(3) 领导者角色

管理者作为组织的正式领导，不仅要组织负责，而且要对组织的员工负责，其根本在于要把双方的利益协调好。因此，领导者角色是人际关系角色中最为重要的角色。在这个角色中，管理者负责激励和指导自己的下属，让他们在现有情况下更好地完成工作任务。同时，通过工作，让员工自身的利益也得到满足，并产生“组织利益—个人利益”不断上升的循环，提高组织的绩效，提高员工对组织的满意度。

2) 信息传递者角色

信息传递者角色履行的职责是要负责确保和其一一起工作的组织成员具有足够的信息，以顺利完成工作，它包括监控者、传播者和发言人。

(1) 监控者角色

作为监控者，管理者为了得到信息会不断审视自己所处的环境，他们询问联系人和下属，通过各种内部事务、外部事务和分析报告等渠道主动收集信息。担任监控角色的管理者所收集的信息很多都是口头上的，通常表现为传闻和流言的形式，当然也有一些来自董事会的意见或者是社会机构的审视等。

(2) 传播者角色

管理者通过个人外部联系收集到的信息对组织内部来说是非常重要的。管理者必须对自己掌握的信息进行筛选、分配，把外部信息向组织内部传递，与此同时也需要把组织内部的信息传递给更多的成员。当下属彼此之间缺乏有效联系时，管理者可以分别向他们传递信息。

(3) 发言人角色

该角色是面向组织外部的。管理者作为组织的权威，会被要求把一些信息发送给组织之外的人。例如，经理被要求对外传递关于本组织的计划、政策和成果信息，使得那些对企业有重大影响的人能够了解企业的经营状况；首席执行官需要将财务状况、公司经营状况向董事会、股东、证监会及银监会等机构汇报，还要履行组织的社会责任等。

3) 决策角色

决策角色，负责处理信息并得出结论，包括创业者、危机处理者、资源分配者和谈判者。

(1) 创业者角色

创业者角色指的是管理者在其职权范围之内充当本组织变革的发起者和设计者。作为发起者，管理者必须努力组织资源去适应周围环境的变化，要善于寻找和发现新的机会；而作为创业者，当出现一个好想法时，要么亲自开发这个项目，要么委托下属开发，自己则从宏观上进行把控。

(2) 危机处理者角色

危机处理者角色体现管理者非自愿地回应压力时所承担的职责。危机一般很少在例行的信息流程中被发觉，大多是一些突发的紧急事件。因此，在危机的处理中，时机是非常重要的。没有组织能够事先考虑到每个偶发事件，一旦出现危机，每位管理者必须花大量时间来对付。例如，突发性的工厂工人大罢工、企业某高层的忽然退出等。

(3) 资源分配者角色

管理者负责分配内部资源，包括人力和物力资源。从某种意义上说，他分配的最重要的资源也许就是他的时间，这种时间的分配会影响他的组织利益。接近管理者就等于接近了组织的神经中枢。除此之外，管理者还负责设计组织的结构、分配下属的工作。

(4) 谈判者角色

组织要不停地各种由经理带领的、重大的、非正式的谈判。在对各个层次管理者的工作进行研究后发现，管理者花了相当多的时间用于谈判。一方面，因为经理的参加能够增加谈判的可靠性，另一方面，因为经理有足够的权力来支配各种资源并迅速作出决定。谈判是管理者不可推卸的工作职责，而且是工作的主要部分。

管理者对自身角色的定位，随着身份和工作重点的不同而不同。一方面，不同类型的管理者之间的角色侧重点不一样。例如，同一个公司的销售经理、内审经理、生产经理，在同一时期扮演的角色就有很大的差异。营销总监更多的是关注人际关系的处理，而内审总监更多的是关注信息传递的过程，而生产总监则会花更多的精力去扮演决策角色。另一方面，同一个管理者，不同的时期，对角色的关注度也不尽相同。就拿财务总监来说，在企业进行投融资项目的过程中，更多地倾向决策者角色，从专业的角度为项目的实施可行性提供依据和结论。而当公司对财务部进行工作审查时，该财务总监更多地扮演着信息传递者的角色，充当公司与财务部之间的桥梁。

总的来说，明茨伯格的10种管理者角色，相互联系、密不可分。在任何情况下，人际

的、信息的和决策的角色都是无法割裂开来的。

在管理者角色的扮演上，中国管理者由于受到文化的影响，表现出自身的一些特点。中国的传统文化讲求一个“和”字。孔子说：“礼之用，和为贵，先王之道，斯为美”。“和”文化，重集体，轻个人；重和谐，轻冲突。因此中国的管理者自强意识较为薄弱，做事随大流怕冒尖，害怕承担责任。践行到管理中，则表现为政工干部的角色。另外，我国意识形态的传统是家庭观念，讲求“三纲五常”，讲求等级和服从。受到家庭观念的影响，一些管理者在管理过程中大事小事一切由自己说了算，扮演了企业的“家长角色”。

然而，这些因素对企业的发展是十分不利的，从某些程度而言，已经成为制约中国企业走向世界的“阿喀琉斯之踵”。一方面，中国早已从僵化的计划经济体系进入灵活的市场经济体系，市场要求管理者们以一种更为专业的态度参与企业管理的整个过程；另一方面，目前全球经济发展的壁垒正随着信息技术的进步逐渐消失，世界一体化趋势也越来越明显。在这种大环境下，管理者必须从以往的行政角色和专断角色中走出来，提高自身的经营管理水平 and 素质，成为现代企业制度下的职业管理者。

1.2 管理思想和理论的演进

管理活动随着人类的文明程度及社会性质发展到一定阶段而出现，并随着文明程度的提高和社会活动的复杂化进一步展开。中国作为世界的四大文明古国之一，有着深厚的文化积淀，其管理思想在很早便有所体现。例如，春秋战国时期诸子百家修身、齐家、治国、平天下的深刻见解，至今还令世人折服。从老庄的“天人不二”、讲求“无为”的人生观到孔孟的“仁义”、“中庸”与“至诚”之学；从孙武对“五事”（道、天、地、将、法）的阐释，到韩非、李斯的“权”、“术”、“势”，无一不闪着管理思想的光芒，成为后人理论创新和实践的重要思想来源。

尽管先哲们经世治生的思想灿若繁星，但管理被系统地提出还是始于西方学者对它的研究。从18世纪下半叶开始，英、美两国陆续爆发工业革命，资本主义的机械化大生产替代了以手工技术为基础的工场手工业。工业革命的爆发大大改变了生产组织方式，提高了生产力，促使社会结构发生了很大的变革。随着变革的深入，各方的矛盾也不断被激化，管理中的效率问题、人的问题及利益分配问题逐渐显露出来。在这样的情况下，一大批思想先进的学者、工人、工厂业主纷纷针对管理方面出现的问题进行了深入的探讨和研究，诞生了各种先进的管理思想，从此管理科学化进程掀开了一个新的篇章。

1. 科学管理

20世纪初，美国的管理学者弗雷德里克·温斯洛·泰勒（Frederick Winslow Taylor）提出了科学管理观点。泰勒出生于美国费城杰曼顿一个富有的律师家庭，22岁时，泰勒到

费城米德维尔钢铁公司 (Midvale Steel Works) 工作。从一名学徒工开始, 他先后被提拔为车间管理员、技师、小组长、工长、设计室主任和总工程师。这段工作经历使泰勒非常了解基层工人们“磨洋工”的原因, 他感到缺乏有效的管理手段是提高生产率的严重阻碍。为此, 泰勒开始探索科学的管理方法和理论。

从 1881 年开始, 泰勒开始进行劳动时间和工作方法的研究。通过观察统计和系统分析, 他总结出一系列的管理方法、原理、制度, 并形成了一套系统的管理理论——科学管理理论。泰勒通过这套理论向全世界的人们传输了他的管理思想和方法: 用动作研究确定标准工时, 建立工艺流程, 培训工人标准化作业, 选拔工人, 实行计件工资, 建立专门计划部门, 从直线型组织向职能型组织过渡, 实行例外原则, 提倡劳资双方合作。泰勒也由此获得了“科学管理之父”的称号。

泰勒对科学管理作了这样的定义, 他说: “诸种要素——不是个别要素的结合, 构成了科学管理, 它可以概括如下: 科学, 不是单凭经验的方法; 协调, 不是不和别人合作, 不是个人主义; 最高的产量, 取代有限的产量; 发挥每个人最高的效率, 实现最大的富裕。”

泰勒的科学管理理论表达的不仅仅是一种管理思想, 也是一套具体操作规程。该理论中的“用动作研究确定标准工时、将工作内容划分到元素来规范工作过程”的思想直到 20 世纪 90 年代还发挥着巨大的作用, 其培训、开发员工, 注重工作上的沟通的思想也一直沿用到今天。当然, 科学管理思想由于其诞生的时代背景, 有一定的局限性。例如, 泰勒研究的范围只涉及生产管理, 和整个企业管理活动相关的财务管理、营销管理、经营管理等都没有触及。另外, 泰勒在研究中仅仅把人视为经济人, 把人当作一种工具, 而忽视了人的社会性, 这些问题使科学管理理论在后来的管理活动中碰到了很大的壁垒。

2. 古典组织管理

在泰勒提出科学管理的同时, 在欧洲同时存在着以法约尔和韦伯为代表的另一个流派——组织管理流派。

(1) 法约尔的“一般管理理论”

法国采矿工程师亨利·法约尔 (Henry Fayol) 于 1841 年生于土耳其。他在一家采矿公司工作, 并由低级管理人员逐步被提升为经理、总经理, 并在总经理岗位上任职 30 年。区别于泰勒的“车床前的工人”, 他的研究起点是从“办公桌前的经理”开始, 立足自己的管理实践, 形成了一套能普遍运用于各种类型的公私企业, 甚至国家行政机构、各种非营利社团管理理论, 被称为“一般管理理论”。法约尔也因此理论获得了“现代经营管理之父”的称号。

法约尔认为, 经营和管理是有区别的, 经营包括 6 项活动, 即技术活动、商业活动、财务活动、会计活动、安全活动及管理活动, 管理是其他 5 项活动的核心, 经营和管理是包含和被包含的关系。他提出了管理的 5 项职能: 计划、组织、指挥、协调和控制。另外, 他倡导管理教育, 认为“缺少管理教育”是由于“没有管理理论”, 认为管理能力可以通过教育来获得。根据长期的亲身管理经验, 法约尔提出了 14 条著名的管理原则, 从分工、权力和

责任、纪律、统一指挥、统一指导、个人利益服从整体利益、人员报酬、集权、等级链、秩序、公平、人员保持稳定、创造性、集体精神 14 个不同的维度来优化管理过程。

法约尔的一般管理理论介于泰勒和韦伯之间，起着承上启下的作用。他从企业管理出发，得到的研究成果却具有极强的普遍性，为西方管理思想的进一步发展和管理实践效果的进一步提升打下了坚实基础。

(2) 韦伯的“官僚制组织理论”

德国的政治经济学家和社会学家马克斯·韦伯 (Max Weber)，在管理思想上与法约尔有相似之处。他提出了“官僚制组织理论”，被学界称为“组织理论之父”。

韦伯认为，人类社会存在 3 种为社会所接受的权力：通过传统惯例或世袭得来的传统权力、来源于别人崇拜与追随的超凡权力和通过法律规定的法定权力。任何一种组织都必须以某种形式的权力为基础，才能实现其目标，只有权力才能变混乱为有序。如果没有这种形式的权力，组织的生存就是非常危险的，就更谈不上实现组织目标。在此基础上，韦伯构建了官僚制组织理论的模型，提出了理想型官僚制组织理论的原则——“固定的官员管辖权原则”、“机构等级制度和多层次权力机构原则”、“机构管理以正式文档为基础”、“机构管理通常是以全面的专业训练为前提条件”等，并总结了理想型官僚制组织理论的特征——法制化、公私分开、专业化、专职化、效果的可预见性。

韦伯的理论界定了权力和个人的关系，把权力分配到个体，使得管理者与被管理者之间不再是单纯的个体之间的关系，而是上升到个体与群体及组织之间的关系。在韦伯之前，组织管理还是一种混沌状态，继韦伯之后，管理进入现代管理阶段。韦伯的理论是对泰勒和法约尔理论的一种补充，对后世的管理学家，尤其是组织理论学家有重大影响。但是，该理论仍存在一定的缺陷。美国当代杰出的组织理论、领导理论大师沃伦·本尼斯 (Warren G. Bennis) 曾总结了官僚制体系的缺陷：一是韦伯过多地强调一种理想组织设计的程式化与管理者的权威性和技术能力，忽视了员工个人的主动性原则，剥夺了员工个人的创造性和组织快速应对环境变化的能力，阻碍了员工个人的成长和个性的成熟；二是这种制度忽视了非正式团体的存在，也没有将突发事件的发生考虑在内。

3. 人际关系学说

从泰勒的科学管理到法约尔的一般管理，再到韦伯的行政组织体系，随着管理思想的推进，其历史局限性也逐步暴露，西方管理学说发展进入了一个急需突破的阶段。例如，在泰勒实施科学管理的实践中，由于对工作效率和经济利益的要求，工人劳动强度随之增大，从而引起工人们对企业、对领导者的不满，不断的罢工、蓄意破坏机械设备等不配合的表现说明，管理实践活动迫切需要一种新的思想来进行突破性指导。

与此同时，人的积极性在管理实践中的作用逐渐凸显，并为越来越多的学者和实业家所重视。20 世纪 20 年代美国哈佛大学心理学家乔治·埃尔顿·梅奥 (George Elton Mayo) 等人进行了著名的霍桑试验，把管理研究的重点从工作和物的因素上转到人的因素上来，从而拉开了人际关系学说的序幕。霍桑试验否定了传统管理理论中把人仅仅看作是经济人的假

设,实验结果表明,工人工作的效率不仅受到工资待遇、工作条件的影响,更重要的是受到工作中人际关系的影响。按照这个思路,梅奥提出了人际关系学说。

人际关系学说包含3个层次:首先,工人是“社会人”而不是“经济人”,人们选择一项工作,并不仅仅出于对金钱的需要,还有一些脱离物质之外的东西,如友情、安全感、归属感、自我实现的需要;其次,企业中存在着非正式组织,正式组织通过各种制度把各个层级的人编制在一起,但在非正式组织中,感情代替了制度,成为维系其非正式组织关系的纽带,非正式组织在企业中的地位不可轻视,在有些情况下非正式组织能比正式组织发挥出更大的效力;再次,新的领导能力在于提高工人的满意度。比较高的满意度能提高员工对企业的忠诚度,同时也能提高士气,使工人更好地投入工作,创造出更高的工作效率,更好地达成企业的目标。领导能力的提升应按着这个逻辑走下去,把工人的满意度当作一个重要工作内容不断完善。

人际关系学说的问世,开辟了管理和理论的一个新领域,弥补了古典管理理论的不足,为以后行为科学的发展奠定了基础。但正因为过多地考虑了人的因素,使得组织中的管理问题变得异常复杂而捉摸不定,这是人际关系学说存在的缺陷。

4. 现代管理理论

现代管理理论是指20世纪60年代到现在的西方管理理论。美国著名学者切斯特·I·巴纳德(Chester I. Barnard)是现代管理理论的直接创始人,心理学家赫伯特·西蒙(Herbert Simon)是巴纳德的直接继承人,现代管理理论又称为“巴纳德-西蒙理论”。

进入20世纪50年代以后,现代管理理论呈分散式发展。许多不同背景的管理学者都从各自的角度发表自己的见解,各种管理思想和学派如雨后春笋般出现。这些管理学派研究方法众多,管理理论不统一,各个学派都各有自己的代表人物,有自己的专用术语,有自己所主张的理论、概念和方法,哈罗德·孔茨(Harold Koontz)称其为管理理论丛林。具体学派、代表任务及其思想如表1-1所示。

表1-1 各管理学派的代表人物、代表作及主要思想

学 派	代表人物及代表作	主要思想
管理过程学派	哈罗德·孔茨、西里尔·奥唐奈 《管理学》	主要研究管理者的管理过程及其功能,并以管理职能作为其理论的概念结构
经验学派	戴尔《伟大的组织者》、《管理:理论和实践》,德鲁克《有效的管理者》	主要从管理者的实际管理经验方面来研究管理,认为成功的组织管理者的经验是最值得借鉴的
行为科学学派	马斯洛、赫兹伯格、麦格雷戈	主张要研究人,尊重人,关心人,满足人的需要以调动人的积极性,并创造一种能使组织成员充分发挥力量的工作环境
社会系统学派	巴纳德	他将社会学的概念引入管理,在组织的性质和理论方面做出了杰出贡献