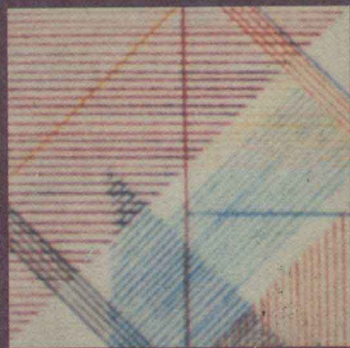
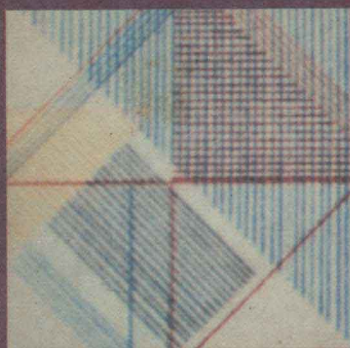
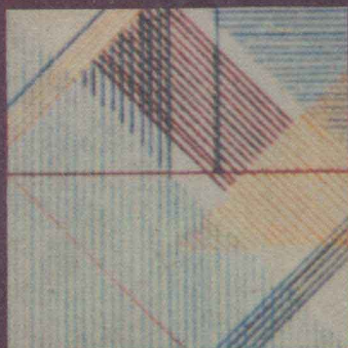
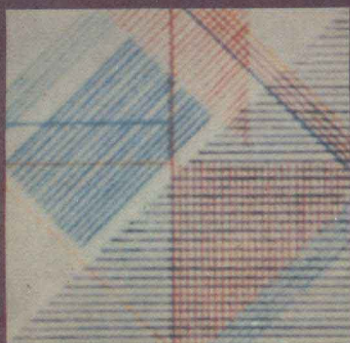


组织行为和管理

〔美国〕 L·拉伍德



组 织 行 为 和 管 理

[美国] L. 拉伍德

石	高	玉	译
周	之	豪	
梁	永	庚	校

河海大学出版社

组 织 行 为 和 管 理

石 高 玉 译

周之豪 梁永庚 校

河海大学出版社出版

(南京西康路1号)

河海大学印刷厂照排 江苏科技报印刷厂印刷

开本 787×1092 1/16 印张 18 字数 44.9 万

1989 年 10 月第 1 版 1989 年 10 月第 1 次印刷

印数 00001—6000

书号: ISBN 7-5630-0174-3/C·5

定价: 6.90 元

前 言

每本书都有两种写法。一种是与以前出版的书类似，另一是具有独特性。本书在几个方面显示了独特性。当然，在写作过程中考虑了其适用情况。

组织行为

这是一本关于组织行为的教科书。内容包括组织中的个人行为、激励以及宏观组织行为，诸如组织的建立和规划体系。

然而，在组织行为这一广泛的范畴中，应当进行必要的区分。本书把组织行为和管理联系起来。在学生时代我就认为，不切实可行的理论是最坏的理论。现在作为教师，我把这一范围扩大，包括那些看上去很好但未经检验的、与可认识或可研究的理论脱离的格言。换言之，理论和实践必须很好地结合。如果说没有实践的理论是无用的理论，那么没有理论的实践就是危险的实践。本书把这两者紧密地结合起来。

为了有助于理论和实践相结合，本书列举了大量说明所讨论内容的简短实例。所有实例都取自真实事件。对那些已为公众熟知的事件，例如纽约清洁工人大罢工，本迪公司的接管，以及印第安纳尔公司扩建部分的讨论等，都按实际情况作了确切的描述。但是，作者对一些第一手材料的细节作了更动，如公司和个人的名字、地点、行业等。

难 度

在着手写本书之前，我回顾了学生时代特别喜爱的一些书，同时也回顾了那些使人感到灰心丧气的书（虽然我当时成功地处理了这些书，但现在仍记忆犹新）。之所以令人灰心有两个原因。有些书是教授为教授而写，作者们似乎是在与学生竞赛，想压倒学生，另一些书则是作者低估了学生的水平。我发现，当一本书的难度比自己的水平高一点时，收获最大，且读起来令人愉快。

本书是为高年级本科生和低年级研究生这两类读者写的。他们将会发现，本书对他们均有选择余地，都会从中获益。其余的读者，包括行政进修人员，也会发现本书对他们是有用的。

看 法

作为教师，我常因许多主要教科书中明显地缺乏一致性而感到惊愕。常常发生这样的事：在第一章中引入的一个理论概念在第二章以及以后各章却被置于一边。学生会产生这样的看法，认为这是一个破碎的领域，该领域的内容必须去记忆而不需去理解。真理就是真理，不可逾越一步。我们的领域是一个正在迅速地熔合成一个整体的领域。

只要有可能，我总想把前面章节中所阐述的理论贯穿于以后各个章节的。与其它理论相比，交换理论（包括公平、心理默契、和权力关系）有着更为广阔的发展前途，因此它是本书中最为重要的理论网络。

利 刃

尽管我很希望表明该领域理论上的整体性，但是本书仍然保持了目前对该领域的理解是有限的这一观点。本书中所报告的工作成果是最新的，并指出了还需要什么信息或哪些信息尚未弄清楚。这一领域中令人兴奋和引人神往的部分内容来源于新的研究和发现。我力求使这本书有益于所有读者，能起引导作用，能鼓舞学生们去探索未知领域，并对其作出贡献。

致 谢

我要对以下各位表示感谢。在本书编写的各个阶段，他们都阅读过全稿。他们的评论和意见富有建设性，使我得益非浅。

凯瑟琳·M·巴托尔，马里兰大学；

理查德·S·布莱克本，北卡罗来纳大学查普尔希尔分校；

艾伦·布卢多恩，密苏里——哥伦比亚大学；

丹尼尔·N·布朗斯坦，奥克兰大学；

希拉·戴维斯，俄亥俄州立大学；

辛西娅·V·富卡米，丹佛大学；

蒂莫西·塞里，北肯塔基大学；

理查德·斯蒂尔斯，俄勒冈大学。

目 录

第一章 引言：管理问题和机会

问题的提出	1
什么是管理?	3
什么是管理? 效率和效果	4
什么是管理? 看法	4
为什么要研究组织行为和管理?	5
组织行为和管理简史	5
管理传统	6
心理学传统	6
人际关系和社会学传统	6
本书的观点	7
观点: 开放体系理论	8
观点: 交换理论	9
观点: 理论和实际管理人员	10
组织的差别是什么?	11
结论	12
讨论题	13
习题	14

第二章 组织研究

问题的提出	15
发挥研究的作用	15
针对问题的研究	16
基本组织研究	17
理论的建立	18
针对问题的研究和基础研究:	
哪一种更有价值	19
资料收集技术	20
现场研究和实验室研究	20
行为资料和调查资料	21
直接观察和其它解决办法	21
试验研究设计和相关研究设计	22
有保留地理解研究	23
结论	23
讨论题	24

习题	24
----------	----

第一篇 个 体

第三章 目标的产生和个体行为的基础

问题的提出	27
目标透视	28
目标分类	28
正式目标和工作目标	28
个人目标和真正目标	29
预测行为	30
自身利益和群体利益	31
管理: 目标的一致	32
在公众不注意时: 正式目标的失真和改变 ...	33
自我意识	34
邻居一例	34
什么是自我意识?	35
自我感觉	35
适当压力下的现象	37
自我意识对管理的意义	38
组织内的感觉	39
结论	41
讨论题	42
习题	42

第四章 激励模式: 人道主义理论

问题的提出	43
X 理论和 Y 理论: 非正式方法	44
马斯洛需求体系	45
评论	47
其它体系模式	47
双因素理论	49
解释	49
评论	50
成就激励和权力激励	50

成就激励	51
评论:成就激励	52
权力激励	53
交换理论:综合方法	53
什么是公平?	54
交换选择	55
计算	55
评论	56
结论	57
讨论题	57
习题	58

第五章 激励模式:自身利益理论

问题的提出	59
VIE 理论	60
对管理的建议	61
评论	62
组织行为的修正	62
行为修正的机制	63
对管理的建议	66
评论	66
内在激励和外激励	67
对管理的意义	68
评论	68
各种理论的比较	69
工资和工作	70
工作条件和工作	70
结论	71
讨论题	71
习题	72

第六章 观点改变和职业满足

问题的提出	73
观点的重要性	74
评估信息	74
宣传看法	74
保证工作	75
观点的获得	75
怎样改变观点	76
寻求一致	76
寻求信息	77

归因方法	78
强化方法	78
改变观点:另一看法	78
怎样避免或获得有偏见的信息	79
合作和冲突	79
承担义务	80
职业满足	80
对职业满足的看法	81
满足感的根源	81
职业满足和工作的关系	83
其它行为变量	84
组织气候	85
结论	85
讨论题	86
习题	86

第二篇 群 体

第七章 工作角色的指派

问题的提出	91
角色创造过程	91
作为交换的角色	93
角色的区分	93
对管理的建议	94
准则的制定	94
同事影响	95
限制性生产准则	95
冲突和变化中的角色	96
冲突类型	96
对角色冲突的反应	97
冲突、结构和压力	99
冲突、角色不明确和满足	100
角色准则和冲突:对管理的教训	102
判断偏倚	102
冒险变更	103
管理偏倚	104
利己偏倚	104
结论	105
讨论题	106
习题	106

第八章 心理默契的达成

问题的提出	108
开端	108
事先信息的影响	109
对管理的建议	109
建立契约	110
建立期待	110
实施心理契约	111
心理契约的议定：棘轮效应	112
去除例外条款	112
后果	113
冲突和折衷：清洁工人案例	113
契约的扩充	114
优缺点	114
对管理的建议	115
评论	115
识别和变化	116
职业化和社会化	116
非线性变化	118
线性变化	118
变化的处理	118
结论	119
讨论题	119
习题	119

第九章 领导：传统模式

问题的提出	121
什么是领导	122
特性理论	122
特性研究结果	123
评论	123
领导类型	124
领导类型的影响	125
评论	125
偶然性理论	126
激励	127
局势	127
对管理的建议	128
评论	129
结论	130

讨论题	131
习题	131

第十章 领导和监督：新出现的模式

问题的提出	133
参与领导理论	133
纵二轴联系模式	134
道路——目标理论	136
领导和监督	137
弗鲁姆——耶顿偶然性模式	137
监督角色	140
角色差异：体系层和职能	141
结论	141
作为交换的领导	142
作为激励的领导	142
应用领导理论	142
未来的领导研究	143
讨论题	143
习题	143

第十一章 组织中的妇女和少数民族

问题的提出	144
组织中的妇女和少数民族在哪里？	144
妇女和少数民族的能力	146
智力和体力	146
激励	147
领导	148
偏见的来源	149
偏见的经济观点	149
偏见的社会观点	150
偏见的心理观点	150
偏见的管理观点	151
受规章限制的环境：对管理产生的后果	151
能通过立法产生平等吗？	153
对管理产生的后果	153
老化中的劳动队伍	154
结论	154
讨论题	155
习题	155

第三篇 组织和大团体

第十二章 组织内的信息沟通

问题的提出	159
正式沟通网络：对刚性结构的研究	159
中心地位和领导	160
中心地位和组织效果	160
关于结构的初步结论	162
正式网络和非正式网络：	
对柔性结构的研究	162
团体成员关系	162
连接栓	163
纵向沟通和偏见	164
你是新来的，对吗？	164
印象管理	165
沟通的方向	166
消除偏见以保证沟通	166
沟通和变化	166
信息沟通和任务的配合	167
存在沟通理论吗？	169
交换理论	169
信息处理理论	170
VIE 理论	171
有无沟通之间有区别吗？	171
结论	172
讨论题	172
习题	173

第十三章 行使权力和控制组织

问题的提出	174
权力的源泉	174
作为资源控制的权力	174
作为被感受到的权威的权力	176
综合：控制交换理论	177
谁在控制？	180
严密控制的神话	180
横向控制	182
对管理的含义	185
组织中的权力控制	185

控制体系的性质	185
建立目标	186
规则和标准	186
检查和平衡	186
控制体系产生的后果	187
结论	188
讨论题	188
习题	189

第十四章 组织设计

问题的提出	190
初步概念	190
管理原则	190
控制广度	191
运行组织和职员组织	192
矩阵组织	194
正式组织概念小结	197
结构偶然性	197
阿塞梅特案例	198
技术分类	198
范围分类	199
范围和技术的关系	200
成份组合模式	201
其它组织分类	202
有关分类的结论	202
建立有效的组织	203
情景理论	203
策略体系理论	204
自我设计体系	205
哪种设计最佳？	206
结论	206
讨论题	207
习题	207

第十五章 职业再设计

问题的提出	208
科学管理	208
时间和动作分析	209
人的因素和人——机关系分析	209
劳动分工	209

机器速度	209
监督	209
体系决策	210
再设计试验	210
技术制图公司案例	210
职业扩大和内容多样化	211
实践中的扩大和多样化	213
工人控制	215
质量圈	218
社会差异和个人差异	219
个人差异	220
社会差异：管理人员的谜	220
结论	221
对进一步研究的需要	221
对管理人员的几点建议	221
讨论题	222
习题	222

第四篇 组织发展

第十六章 挑战体系和计划体系

问题的提出	225
计划	225
制定计划	225
预测	226
长期计划和短期计划	227
目标制定	227
创造目标制定方案	228
关于目标制定的研究问题	229
目标制定的效果：个人差异和形势差异	230
对管理人员的建议	230
整体计划和发展规划	231
梅德科案例	231
斯坎伦计划	231
目标管理	234
若干遗留问题	236
结论	236
讨论题	237
习题	237

第十七章 组织干预

问题的提出	238
正视变革的需要	239
正视组织是一体系	240
变革应在哪里发生?	240
接受变革	241
选择变革代理人	241
干预：在哪一层进行?	242
组织干预技术	242
丙烯商店案例	242
结构干预	243
技术干预	243
组织发展：人际关系干预	244
结论	250
讨论题	250
习题	251

第十八章 事业发展

问题的提出	252
人员配备：组织的观点	252
分配	252
组织调整	256
组织监测	257
事业管理：个人的观点	259
案例：在汽车工业中大展雄姿	259
事业的开端	260
取得成功的策略	260
事业阶段	263
结论	264
讨论题	265
习题	265

第十九章 最后想法

问题的提出	267
工作形式和资源形式的变化	267
工作周	267
资源变化	269
部门变化	269
组织范围问题	270

组织内部的潜在变化.....	270	偶然性理论或小范围理论.....	276
组织外部的变化：管理的社会责任.....	271	中范围理论.....	276
向着更广泛兴趣的变化：全球管理.....	272	成功的中范围理论.....	276
向着更狭窄兴趣的变化.....	273	对理论创立者的挑战	277
求实的管理人员	274	讨论题.....	277
未解决的研究问题	275	习题.....	278
无理论研究.....	276		

第一章 引言：管理问题和机会

问题的提出

为了管理一个地方，你必须找出一些问题的答案。这里的机构运转如何？他们会让你进行一些改变吗？……什么样的改变？怎样来估价你的成功？你从何入手？

* * * * *

加利福尼亚州奥克兰有一家私营食品加工厂，总部设在海岸线附近的一座大楼里。作为该厂一个卖主的推销员，你经常出入这个厂家。由于大家对你非常了解，你可以到处行走而不会受到盘查。

从外面进来首先要经过接待处。这天早晨你进来时接待处没有人。因为电话交换台的接线员周末生病了，需要紧急换人。接待处墙壁上的指示牌上写着人事处在左边，采购处在右边。当然，这并非全部事实。人事处确是在左边，然而在左边的还有其它几个处。例如，财务处也在这个大厅左边稍远的地方。该处雇用十二个人，进行人员工资、出纳及全厂总会计业务等工作。朝外的几间办公室里是负责人：两个副厂长，一个司库，以及一个厂内法律顾问——他的官僚作风可与华盛顿政府相匹敌。

如果你向右转，则通过电话交换台。这时，这里是一片嗡嗡声，因为整个北美地区的推销员都在星期一早晨来报告。沿走廊向前走一点，就是销售主任的办公室，位于一套四间无标志的房间里。由于需要不断地发展以及使用新的工业信息，该厂有一个与众不同的安排：一位主管销售的副厂长领导一个由销售主任、工厂经理（或生产经理）和科研主任组成的小组。现在，这四个人正在与科研人员开会，讨论一家用户对开发新产品的要求。

销售后勤人员（记帐人员和秘书，还有两个电话推销员——通过电话推销的人员）和科研后勤人员（配方和包装小组，从事产品的创新和竞争对手产品的仿制）的办公室位于你右侧分叉的走廊里。这时你向左拐，发现各种设备的嗡嗡声更大了。一间标有“采购”的简朴办公室里似乎有6个人，他们在打字和整理文件。有两个小房间的门开向该室，里面都有桌子和厚厚的产品目录，它们是一个特殊买主的。当然，返回时你会在这里停留以提醒你的朋友注意你公司对大量采购的新折扣。但此时，你继续向前走。

一间靠近的办公室标着“生产管理”，就是在这里决定某天在这个厂的某个地方生产某种产品。在一面墙上开着一扇大窗户，朝向生产场地。领班的办公室与“生产管理”办公室和生产场地相连。

生产场地为一座两层建筑（一英亩范围），从大楼走廊的一端通过双层门可以到达。在生产场地进行食品加工和包装。使你感到惊讶的是你只看到三十或四十个人，而且这些人中似乎只有一半在操作制罐机、清洗机、搅拌机和包装机。其余的人在进行别的工作：几个人在成品贮存处工作，把货物装上侧门处的货车；有两个人似乎正在从这座建筑另一侧的卡车上卸下滑动滚木并送至成品仓库。

有几个人聚集在似乎已经停止运转的玻璃瓶装罐头生产线周围。在这条生产线上有一排

玻璃罐分散在从清洗机到一系列不锈钢管制成的装罐机头之间二十英尺的传送带上。五、六个人似乎在等工作做，并轻松地消磨时间。虽然他们无事可做这一点有些令人不解，但是你早就注意到，你来厂时都可看到至少有一条制罐生产线停止运转。

* * * *

当你来罐头厂上班的时候，生产线已经工作一整夜了。这并非是它没有因罐头大小或包装的改变而停下，一般说来，晚班是要进行清理和生产线上的必要变动的。然后，夜班再次使生产线运行起来。所以你所要做的只是站在那里，让它继续运行下去。这个工作看上去并不复杂。

但是，问题不在于工作的复杂性，而是要细心。必须注视罐头，保证它在生产线上移动时不被碰坏；装罐机处必须不受阻塞。事实上，你所要做的事是睁大眼睛。如果什么地方出了问题，你必须迅速地去把它关闭。如果你动作缓慢，一批产品中的一部分就有可能被毁掉——玻璃碎片可能进入封口机或封进罐头，蒸煮时间太短，或者一听破罐头毁了包装在同一箱中的其它罐头。如果问题不大，你可以清理一下，再重新启动生产线。但要注意，如果机器关闭的时间太长，那些尚未蒸煮和密封的罐头就可能变质。

这是一项非常重要的工作，你必须全神贯注。这就产生精神上的紧张，尤其是在领班给生产线加速的时候。紧张是问题的一方面，问题的另一方面是封口机并不总是与生产线的其它部分同步工作。有时，所有装好的罐头被堵塞在封口机处。当受堵的罐头太多时，整个生产线就被卡住。

在观察了机器的运转速度达半年之后，你就知道生产的速度可以有多快。每天早上夜班交班以后，生产线工作得都很顺利。然后，领班来了，并把速度加快一点。他认为自己了解工人能干多快，但在封口机赶不上速度之前他不知道这条生产线究竟能运行多快。今天早上你也许告诉过他，加快生产线的速度是冒险的举动。

但是，你不会因此而得到报酬。也许领班不听你的——他认为你想偷懒，整天站在那儿看着机器工作。也许正因为如此他能吸取一点教训。正好在这时生产线停了下来，而且看来这一班的生产要损失一半。但是，这是领班的过失。至少，这种紧张是可以避免的。

* * * *

作为销售副厂长，你在某些方面是成功的，而在另外一些方面却不成功。由于你为一家较大公司的食品市场研究机构工作的经验，在你来这里工作的两年中使销售量增加了40%。今天早晨，你被要求投标争取中西部的私营特种果酱的批发商。如果这一产品可以在全国销售的话，那销售量可增加15%。问题是生产能力。尽管工厂还有装配更多生产线的余地，但目前所有设备在生产高峰期都已满负荷了。这就意味着你需要考虑新设备的投资。使这一投标变得更复杂的是到中西部的运输费用：你怎样才能与另一个有名的、位于俄亥俄州的批发商有效地竞争呢？有两种解决这一问题的办法：利用中西部生产能力过剩的协作厂，或削减足够的生产费用以保证这里生产能力的扩大。

在与工厂经理的谈话中你了解到，也许可以推动领班使生产速度再加快一点。当然，这仅是问题的一部分，因为该厂的总管理费用也很大。另外，为该厂考虑的任何计划都必须考虑到建立联合会的可行性，在这样高度工业化的地区，发生这种事情的可能性似乎越来越大。你迫切希望知道解决这些问题的最好办法。

什么是管理？

在我们刚刚描述的这些小例子中该做些什么呢？初看起来答案似乎很简单。有成本意识的人可能会采取“美元加常识”的方法，他会要求生产和财务人员计算出在目前厂址和协作厂进行这一新的生产所需要的费用。虽然看起来这似乎是直接了当的甚至是天真的，但从保证获利的意愿出发，经理可能会选择成本最低的方案。以后，在遇到与成本计算无关的原因或者由于对生产能力认识不足而导致利润下降的情况时，他也许会感到震惊。

管理并非如此简单，并不是单纯地把一些数字相加然后作出唯一的决定。例如，就我们面前的这一例子来说，我们知道目前工厂的效率并不高，偶而的来访者、工人以及经理都知道这一点。然而，一个较好的解决办法是有效地降低成本，而不是认为各种方案的成本是固定的。我们可以把工厂的效率提高到何种程度呢？一个答案也许可以从有关人员的动力中获得，但是怎样去衡量或了解他们的动力呢？

首先我们可能会猜测，更高的工资对获得更大动力也许是收效最快的方法。但是，研究和经验告诉我们，金钱并非总是刺激生产积极性、提高效率的最佳手段。事实上，在某些情况下，高工资似乎反而使生产率降低。不管怎么说，这条生产线的速度还能加快多少呢？

还有其它提高效率的可能途径。可以改进生产线和管理人员之间的联系；可以鼓励领班每周最少与工人座谈一次，了解问题并听取关于改善工作条件和提高生产率的意见和建议。当然，这些问题以及他们对解决这些问题的看法也可以通过劳资双方所接受的第三者来评价。对他们的意见作出反应也许会使他们感到满意。然而，研究人员认为，没有理由感到满意的工人会认识到需要提高自己的生产效率。同样，生产线上的工人所提出的解决问题的办法可能会提高效率，但也可能不能提高效率。管理也许试图使这些人感到满意，然而后来发现，工厂的生产成本根本没有发生变化。

可以使生产成本降低的另一个方案涉及到组织体系的改变。因为生产受到了阻碍，而要新添设备费用又很高，因此更加集中管理现有的设备也许会有收效。不是使用一个领班来指导整个工作班的运行，而是使用二个到三个领班助理来监督生产，并向领班报告。这样，每个人的管理范围就大大缩小了。当然，管理层次的增加会减慢领班了解并处理问题的速度。

一个有关的策略是把工厂经理的地位提高到与销售副厂长相同。这一改变就使工厂经理摆脱了销售行政部门，且更加强调了生产决策。然而，这样一来，生产和销售之间的协调就变得更为困难了。

还有许多其它的可能解决办法，包括在厂内引入斯坎伦计划（一种小组刺激技术）以及建立产品管理的矩阵体系（在这一体系中，某人对某一产品或产品范围直接负责）。管理的主要任务在于正确地决定在这些可行办法中采用哪一个，而不是去寻找解决办法。在直接检查以后，许多天真的、常识性的策略可以淘汰，因为我们不能指望它们会起什么作用，尽管这与研究所得出的结果相抵触。

然而，你常常会发现，研究证据的砝码在衡量明显的事实中似乎是最有用的。在你抛弃研究得出的证据之前你应认识到，明显性是在对实践的观察中产生的，过去一些组织所进行的科学研究对今天的实践作出了重大贡献。同样，如果你看完本书之后能感到研究中的发现以及对实践的建议都是合乎自然的，那么我自己就感到满足了。

不过，需要提醒一下，这是一个动态的、不断变化的领域。学生在十年之前所学的许多

东西现在已经不用了或者并入了其它成果中。由于组织（公共组织及私人组织）之间的竞争和劳动队伍的变化，一种方法到十年之后不会像今天这样有用。因此，你应该问一问自己，我们所讨论的研究结果有哪些不足，这些不足是否会使这些结果在其它组织条件下不能适用。也许最重要的东西是这一条常识性规则：如果研究结果在你的工作环境下似乎不适用，那么，在使用它之前应进行彻底的检查。

什么是管理？效率和效果

至此，讨论告诉我们，所谓管理，在部分意义上说，是不同方案间的正确选择。经理是根据经验和知识在几个方案中选定一个方案的人。怎样作出决定呢？在罐头厂一例中，贯穿在解决办法中的一条重要线索是利润。最佳方案是在某一利润比例尺上获取利润最多的方案。

由于两个原因，在西方经济学中利润是成功与否的重要指标。第一，企业的生存通常取决于资金的获得或者长期的流动。企业的扩大，给投资者以补偿，企业的运行也需要资金，不赢利的或资金不流动的企业可能而且通常是最终倒闭。在一段时间中，美国东北部的许多铁路在无利情况下经营，因此无法更换老化的铁轨和车辆。最后到这些设备必须更换时，不得不宣布破产。

第二个原因是利润这一指标能为大家所理解，而且较好地标准化了。利润广泛地为人们所接受，因此，在解释组织效率的程度中应用方便。效率这一概念一般是用比率来表示的，例如，每一单位销售量的利润，每一销售额的净利润等。这就意味着，实际利润数没有相对利润数那么重要。已知一定的投资，我们能赚回多少呢？一笔投资也许非常有效，如果获取较少利润所需要的投资量相对较少，那么这较少的利润是可以接受的。

以利润来度量效率有一个问题，即这种度量容易掩盖总利润中的个人虚假成份和组织虚假成份。根据组织的需要，大多数经理检查各种效率的度量方法。例如，可使用劳力的失业比例，每个教师的出版量，每个工作日事故数，每台机器的日产量，或每一美元广告费的销售量。在选定有意义的指标之后，经理就可用改变分母或分子的办法获得较大的比例——较高的效率。

第二种指标是效果。如果达到了目标，则工作是有效果的，如未达到目标，则是无效果的。在罐头厂一例中，每小时产量的增加会使工厂效率提高，并允许在所考虑的合同中标价较低。然而，所需要的效果是，不管工厂效率如何，要赢得那个合同。如果一项政策能收到预期结果，那它是有效果的，但是不管能否最终达到目标，它都可能是有效率的。对于成功的管理来说，这两个概念是不可分割的。

什么是管理？看法

关于罐头厂一例，问题的成功解决取决于对问题的看法。上面所讲的三种人都是从不同角度来对待这一问题的。卖主看到了劳力和设备使用中的低效率，销售副厂长看到了生产线能力的不足，而工人感到了对他们不公平的压力以及充满着紧张气氛的工作环境。同样，我们每个人都会根据自己的经验和看法来描述管理。在一次研究中（1978年），莫尔斯和瓦格纳请一些经理来检查96种关于管理的说法，他们两人感到这些说法或许都能说明有效的管理。在分析经理们的回答之后，这些说法被简化为6个重要因素：

1. 经理必须处理好该组织的资源及其工作环境。
2. 为了达到某些目标，经理必须组织并协调其余的人。

3. 经理必须成功地处理该组织的交流机构和信息流。
4. 经理必须成功地为生产的不断增长和发展提供条件。
5. 经理必须调动他人的积极性，并处理好人与人之间的冲突。
6. 经理必须对策略问题成功地作出决定，并有效地解决包括已经描述过的那些问题在内的各种问题。

然而，当莫尔斯和瓦格纳检查不同组的答案时，他们发现在这些因素中不仅是其重要性的排列次序不同，而且有些因素变得特别重要，而有些因素则消失了。成功的管理在不同的人看来似乎是不同的东西。

在确切地确定什么是管理时会产生问题，因为这种确定过程不是在真空中进行的。管理是在一个组织中不同层次的人之间进行的，而且，组织本身每时每刻都在某种竞争——社会——受规章限制的环境下与其它作用制约。要获得关于经理是什么人或他们干什么的正确概念，就必须了解他们与人们以及与外部各种体系之间的相互作用。

如果我们同意，大多数组织涉及到某种总的社会网络中不同的人群，那么我们似乎有理由把这些人分成管理者（监工、总经理、业主）和下属（雇员、生产线工人、非业主）。我们大多数人也许因为自己有能力很快地区分任何组织中的这两类人而感到满足。然而，我们的这种自信是放错地方了，因为任何组织中的大多数成员所起的作用是可以互换的。

考虑一下下面这种情况。虽然我们谈及经理时似乎他们有一种不可磨灭的标记，然而，大部分经理本人也是其所在组织中某一个人的下属。同样，大多数下属至少做一些我们刚才所列出的经理工作（劳伦特，1978）。一家大公司的总裁是董事会或股东的下属，相反，正如你在罐头厂一例中所看到的，即使是该组织最低层的那些人也有机会处理一些事或作出某种决定。那么，也许管理的概念是控制——从上向下看组织体系，而下属感到受控制——从下向上看该组织中的其他人（凯斯特勒，1967）。

为什么要研究组织行为和管理？

既然组织行为和管理是如此分散且不确定，那为什么要研究这一领域呢？虽然正如在罐头厂一例中所示，一个管理问题常常没有唯一最优解，然而，对这一领域的研究可以提供一些较好的结果。它可以提供各种可行解，而且更重要的是，它可以提供产生、解释并估价这些解的方法，从而可选择出最能适合组织成员或研究人员特殊需要的解。不存在随手可得的解，也不存在现成的妙方。管理的任务和令人兴奋之处在于去找出、检验、并使用那些最适合目前情况或将来需要的政策和方法。对成功的管理的奖赏就是组织能达到其目标，并且让其成员从接近他们个人目标中得到补偿。

组织行为和管理简史

要充分理解组织行为和管理，就需要对这一学科的历史和组成作一研究。前面已经描述了对管理的不同看法以及在分析罐头厂一例中怎样使用这些看法。也许你已发现，这些看法中没有一个是令人满意的。在本书中，所使用的管理、组织、领导、激励、交流以及其它一些术语，从技术上讲是假想结构。它们都是概念。在更深入地检查它们之前，我们感到使用起来令人满意；但在直接检查之后我们发现，没有一个单一的统一说法能体现所有人的定义。

缺乏定义一致性的一个原因是这一领域变得越来越复杂。对组织行为和管理思想的检查

表明，这一学科实际上是由几种不同的方法论和不同的意图所组成的混合体，每一部分都略有不同的传统加在经理和组织所面临的中心问题上，而我们是这些丰富的混合思想的继承人。

管理传统

作为一个分开的领域，管理本身是在过去一个世纪中与工业、人口和政府的增长一起发展起来的。机关和工厂的发展为众多的人提供了受雇机会。较大的单位给各种不同的管理技术提供了进行试验的环境。如果取得成功的话，就可以获得较高的效率。同时，经济和政治对效率的不断增长的需求变得愈来愈重要。在工业革命之前，卡特尔和同业工会能够管理大股份的商业。当时所强调的是小企业之间的互利合作。随着工业革命的传播，更为广阔的市场和新技术给高效率的组织带来了优势。管理好的单位可以发展，并变得更有竞争能力，而管理不好的单位则消声匿迹了。在公共机构中也发生了类似的变化。因为政府要提高对多数选民的响应程度，就需要提供更多的、尽可能廉价的服务。

使管理技术发展缓慢的障碍之一是经常使用只适合于某一组织独特需要的解决问题的方法。在开发适用于不同组织机构的管理技术以及将发现应用于其它地方等方面，管理人员并不感到有什么压力。因此，一个管理人员通过试验所发现的成功的管理原则，到了另一个地方可能适用，也可能不适用。

心理学传统

通过雇用那些能跨组织工作和使用并再检验一套正在发展的通用原则的人，管理人员可以缩短自己的检验过程。人事心理学家和工业心理学家也属于这类受雇的人。心理学家检验过的早期领域之一是雇员的选择。他们感到（这种感觉只是部分正确），理想的雇员都有某些共同的特点。可以根据这些共同特点来检验申请人，以确定雇用谁和提升谁。早在一千多年前，中国的民政机构就使用了雇用前常规的检验。而在美国，有据可查的这种检验之一是在1894年选择人身保险代理人时才使用的（弗格森，1961）。统计方法是1915年左右在确认这些检验的有效性时开始使用的。在第一次世界大战期间，在军职人员的选拔和提升中，检验方法被证明能起作用。

工业心理学的主要推动力表现在科学管理上（吉尔布雷斯和吉尔布雷斯，1917；泰勒，1911）。十九世纪，因工业技术发展而引起的看法对应用心理学家的的工作有很大的影响，许多心理学家与管理人员持有相同的看法，即雇员是工业设备的一部分。因此，有理由认为对工人和工作的最好安排可以使工作最简单、最迅速、且最正确地完成。为此，将全部生产过程（包括工厂和机关）分成最简单的许多部分，并以更有效的方式重新作出安排。同样，要确定管理人员在建立新的工作环境的过程中必须遵循的若干原则，包括设备的设计方式以及所需监督的性质。

人际关系和社会学传统

开始时，工业和人事心理学与作为团体的人和作为个体的人都无关系，而是假设具有相同能力的人是可以互相替换的，且人的作用各不相关。毫不奇怪，那些假设被证明是太简单化了，个人或作为团体的人常常反对把他们作为机器来对待，反对给他们的每个行动计时、记录和规划。霍桑试验是一个里程碑，研究人员早在1927年就开始注意到雇员对其雇主的期望有逆反情绪。有时他们制定出的小组生产定额大于或小于工业心理学家所期望的值。（罗特利希伯格和迪克森，1939）。