

普通高等教育经管类专业“十二五”规划教材

第三版

组织行为学

主 编 罗明亮

Organizational
Behavior



南京大学出版社

非外借

普通高等教育经管类专业“十二五”规划教材

组织行为学

[第三版]

主 编 罗明亮

副主编 王清晓 许 波 周广亮

参 编 (以姓氏笔画为序)

王清晓 田广通 许 波

李 俭 张攀科 罗明亮

周广亮 钟暗华



南京大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

组织行为学 / 罗明亮主编. — 3 版. — 南京 : 南京大学出版社, 2017. 2

ISBN 978-7-305-18273-0

I. ①组… II. ①罗… III. ①组织行为学 IV.

①C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 019499 号

本书免费为教师提供配套教学资源,
含章后测试题答案、电子课件等
请扫码进入“南大悦学”获取



联系电话: 025-83594087

邮 箱: highwing@yeah.net

出版发行 南京大学出版社

社 址 南京市汉口路 22 号

邮 编 210093

出 版 人 金鑫荣

书 名 组织行为学(第三版)

主 编 罗明亮

责任编辑 唐甜甜

编辑热线 025-83594087

照 排 南京南琳图文制作有限公司

印 刷 南京京新印刷厂

开 本 787×1092 1/16 印张 15.25 字数 381 千

版 次 2017 年 2 月第 3 版 2017 年 2 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-305-18273-0

定 价 39.80 元

网址: <http://www.njupco.com>

官方微博: <http://weibo.com/njupco>

官方微信号: njupress

销售咨询热线: (025) 83594756

* 版权所有, 侵权必究

* 凡购买南大版图书, 如有印装质量问题, 请与所购
图书销售部门联系调换

致老师

本书紧扣组织行为学主题,一方面有助于教师把握组织行为学的精神实质,做到有的放矢;另一方面又有利于发挥一线教师的主观能动性和创造性,能充分调动教师们的积极性,并体现理念创新、知识创新和方法创新。把握教材适用者的年龄特点、心理特征和个体差异,体现鲜明的针对性。注意处理教材内容、区分不同难度,把握教学的阶段性,注意多层次、多角度、针对性评价,树立“授人以渔”的观念,使用策略帮助学生记忆和理解,协调讲、练关系,提高课堂效率。

本教材适合于经济管理专业普通本科生、大专生,也适用于研究生以及对组织行为学有兴趣的读者。

致学生

随着科技和经济全球化的发展,各个层面的竞争都十分激烈,给大家带来很大的压力,包括学业、人际关系和将来的就业等各个方面。面对压力我们应该怎么办呢?既不能怨天尤人,无所事事,也不能停留在仅靠命运的安排上。我们必须行动起来,培养自己有益的爱好、兴趣,培养自己的专业技能,培养自己的人际技能,继而提高自己的概念技能。这些技能的提高既要智力的参与,也要非智力因素的参与,提高自己的学习兴趣和生活质量,使自己成为一名心理和谐,对家庭、组织和社会都有用的人。通过对《组织行为学》所介绍的个体心理现象、组织承诺和组织公民行为、人性理论、群体心理和行为、组织中的人际关系、激励理论、组织文化、领导心理以及组织行为的有效性等内容的学习,可提高你的技能,使你获得终生受益的知识,让我们拭目以待吧!

前言

本书的初衷是通过组织行为学领域各部分关键知识,以及一些有趣的案例和阅读材料的介绍,培养读者对组织行为学的兴趣。这次修订再版,增加了许多内容。除系统阐述组织行为的经典理论之外,还补充了当代行为理论和案例。

组织行为学是经济、管理类等专业的基础课程,为后续的专业课程提供必备的基础知识。它从个体、群体和组织三个层面研究人的心理和行为。教材在体例上包括名人名言、本章学习目标、案例导读、基本理论、文中小案例、本章小结、复习思考题、章后案例及讨论、延伸阅读;在内容上突出个体、群体心理与行为,激励理论,领导心理,组织文化和人际关系等方面,不仅保留传统组织行为学的理论体系,还增加了组织行为学的最新研究成果。本书还用足够的篇幅设置了案例分析,力求做到讲解与思考的有机结合,充分调动学习者积极思考的能力,培养其组织行为学的思维能力,实现理论知识与实践的紧密结合。

本书主要内容如下:第一章绪论,第二章个体心理现象与个体行为,第三章组织承诺和组织公民行为,第四章人性理论,第五章群体心理、群体行为与群体绩效,第六章组织中的人际关系,第七章激励理论,第八章组织文化与组织行为,第九章领导的心理与组织行为,第十章组织行为的有效性。

本书是编委集体努力的成果。在编写过程中,先由主编提出编写设想和篇章架构,交由各编委共同讨论,确立章节内容,然后分工编写。参加本书编写的有河南科技大学的王清晓、田广通、李俭、张攀科、罗明亮,河南大学的许波、钟暗华,郑州轻工业学院的周广亮;河南科技大学管理学院研究生吕晓文、朱怡臻参与了部分资料的收集和整理工作。最后由主编通读,修改,定稿。本书的编写工作得到了南京大学出版社黄继东、唐甜甜等同志的热心支持,本书在编写过程中参阅了前人组织行为学教材的大量相关资料,引用了不少学者的研究成果,在此一并表示感谢。

由于编写者学识水平所限,本书难免有错误或不当之处,恳请各位读者及专家不吝赐教。

编者

2017年1月

目 录

第一章 绪 论	1
第一节 组织行为学的基本概念	2
第二节 组织行为学的演进和发展	11
第三节 组织行为学的研究方法	17
第二章 个体心理现象与个体行为	25
第一节 个体心理现象	28
第二节 个性倾向性与行为	29
第三节 个性心理特征与行为	46
第三章 组织承诺和组织公民行为	64
第一节 组织承诺的概念和结构	65
第二节 组织承诺对个体行为的影响	69
第三节 组织公民行为与个体行为	71
第四章 人性理论	82
第一节 人性理论概述	83
第二节 西方的人性理论	85
第三节 我国的人性理论	90
第五章 群体心理、群体行为与群体绩效	98
第一节 群体概述	99
第二节 非正式群体	102
第三节 群体心理与群体行为	103
第四节 群体决策	107
第六章 组织中的人际关系	115
第一节 人际关系概述	116
第二节 人际关系的促进方法与测量	125

第七章 激励理论..... 134

 第一节 激励概述..... 135

 第二节 内容型激励理论..... 137

 第三节 过程型激励理论..... 143

 第四节 行为改造型激励理论..... 147

 第五节 激励理论与文化背景..... 151

第八章 组织文化与组织行为..... 157

 第一节 组织文化的内涵..... 158

 第二节 组织文化的功能及影响因素..... 163

 第三节 组织文化建设..... 168

第九章 领导的心理与组织行为..... 177

 第一节 领导及领导的影响力..... 177

 第二节 有关领导的有效性理论..... 182

 第三节 领导的有效性..... 198

第十章 组织行为的有效性..... 205

 第一节 组织理论概述..... 206

 第二节 组织结构..... 210

 第三节 对组织变革的有效管理..... 217

 第四节 组织发展..... 223

参考文献..... 233

第一章 绪 论

人生伟业的建立,不在能知,而在能行。

【学习目标】

1. 了解组织行为学的概念。
2. 弄清组织行为学的框架和内容体系、组织行为学的学科性质和特点。
3. 明白研究和应用组织行为学的意义与作用。
4. 探讨组织行为学与其他相关学科的关系。
5. 掌握组织行为学研究方法的主要特性、研究的基本过程和研究的基本方法。

【导入案例】

心理学家德西曾讲述了这样一个寓言^①

一群孩子在一位老人家门前嬉戏打闹,吵闹声连天。几天过去,仍然如此,老人难以忍受。于是,他出来给了每个孩子10美分,对他们说:“你们让这儿变得很热闹,我觉得自己年轻了不少,这点钱表示谢意。”孩子们很高兴,第二天仍然来了,一如既往地嬉闹。老人再出来,给了每个孩子5美分。5美分也还可以吧,孩子仍然兴高采烈地走了。第三天,老人只给了每个孩子2美分,孩子们勃然大怒,“一天才2美分,知不知道我们多辛苦!”他们向老人发誓,他们再也不会为他玩了。

在这个寓言中,老人的方法很简单,他将孩子们的内部动机从“为自己快乐而玩”变成了外部动机“为得到美分而玩”,而他操纵着美分这个外部因素,所以也操纵了孩子们的行为。

组织行为学(Organizational Behavior, OB)是MBA(工商管理硕士)的核心课程,也是管理类各专业的专业基础课。

现代管理以人为本。组织行为学及其应用领域,如全面管理、人力资源管理、企业文化、领导学等,是管理学研究备受瞩目的领域。美国管理学会(Academy of Management, AOM)下设22个学科组,其中最重要的有五个:企业政策与战略、组织行为学、组织与管理理论、人力资源管理、国际企业管理,大多与组织行为的研究密切相关。

本章将扼要回答:组织行为学是什么样的一个学科?为什么要重视和学习组织行为学这

① 资料来源:<http://www.xinli001.com/info/100001734>,2012年6月13日。

门学科？如何研究组织行为学？

第一节 组织行为学的基本概念

组织是人类生存的基本方式。人类活动具有社会性的特征，而组织性又是社会性的主要特征之一。长期以来，组织就是人们群体活动的主要形式，是人的社会性的重要表现。人类的力量在本质上是组织的力量。在当代，科学技术高速发展、生产力的提高、经济的全球化和社会的进步等方面的巨大成就都是高度组织起来的人的力量的集中体现。

组织是社会的细胞，是人们实现共同目标的特殊工具。构成现代社会的基本实体单元，是企业、机关、学校和群众团体等形形色色的组织。这些组织都是由人组成的，是由人对它进行管理的。除了正式组织外，还有非正式组织。几乎每个适龄的成年人都是组织的成员，我们工作、学习和生活的相当部分时间都是在各种各样的正式组织和非正式组织中度过的。组织的建立、活动形式、管理方式、变革与发展会直接影响我们工作的性质和效率，也会影响到我们生活的质量。同时，我们也是各类组织所提供的商品和服务的消费者及顾客。一方面组织需要人，没有人组织就不能运转，也就无法存在；另一方面，人也需要组织，因为组织给人提供工作、生活和学习的场所，组织也是人们实现组织目标、满足个人需要的保证。

对于我们的生活、工作以及整个社会而言，组织的重要性是不言而喻的。组织的管理是与我们的工作、生活息息相关的重要问题，而搞好组织的管理则离不开对组织行为及其规律的研究。通过研究组织如何制约个人以及个人如何影响组织，有助于人们从新的视角看待问题，丰富我们对日常生活、工作的认识，进而不断完善组织的管理，提高管理的效能。

要了解什么是组织行为学，就必须首先明确什么是组织、什么是行为、什么是组织行为这三个基本概念。

一、组织

（一）组织的含义

组织是人们群体活动的主要形式，是人的社会性的体现。人们在工作 and 生活中经常与各种各样的组织发生关系。那么，什么是组织呢？

在我国古代，最早将组织解释为将丝麻制成布帛，即组合编织的意思，后来被引申为将一种物体的构成部分组合成一个整体。在西方，英文的“组织”(Organization)则来源于“器官”一词，即自成系统的、具有特定功能的细胞结构，后来“组织”一词又被从单纯的生物学意义上引申为按照一定的目的、任务和形式编制起来的社会集团，是处在一定社会环境中的各种组织要素的有机结合体，是为了实现某种目的而有意识建立起来的人类群体。人类最初的组织如氏族、部落等，现代组织如政府、企业、学校等。

因此，“组织”是一个多词性(动词，如：组织群众；名词，如：党组织)、多词义的词：① 有目的、有系统、有秩序地结合起来，如组织活动；② 动、植物和人体内构造、起源和机能相同的细胞群，如人体的上皮、结缔、肌肉和神经等基本组织；③ 组织是为了达到个体和群体目标，按照一定职能及其责、权、利形式而组成的人的集合体，这就是组织的概念，如工会组织、党组织。

组织的构成是有条件的，它包括三个条件：

- (1) 组织是由人组成的集合；
- (2) 组织成员是通过实现个体需要和完成共同目标而凝聚的集合；
- (3) 组织通过专业分工和协调来实现目标。

因此,像工厂、超市、饭店、银行、政府部门、医院、学校、部队、法院、剧团等等都是组织。

20 世纪初,组织理论脱颖而出,形成了不少学派。由于概念体系和分析角度的不同,对“组织”一词的理解也各异,归纳起来主要有以下四种观点:

表 1-1 组织观点

观点	观点一	观点二	观点三	观点四
观点解释	认为组织就是职能分工、责权关系和等级层次的结构体系,是分工和协作的方式	认为组织是为达到一定目标而由人们交互行为构成的有机系统,有具有特定功能的整体	认为组织是由情感交流和思想沟通而形成的特殊心理团体	认为组织是随着环境变化而自我调节和自我适应的有机生命体
研究角度	静态	动态	心理	生态
研究侧重点	组织结构	组织行为	组织意识	组织环境

因此,随着时间的推移、社会的进步、人们的认识不断深化,人们对组织的概念理解逐步从物的组织到人的组织;从静态的组织到动态的组织;从封闭的组织到开放的组织;从单个的组织到系统的组织。所以,各个不同时期的学者对组织的含义的表述也各不相同。

(二) 组织的特征

不管从何种角度研究组织,作为组织,归纳起来,都具有以下的共同特征:

(1) 目标性。每一个组织都有明确的目标,如企业要使盈利最大化,学校要培养社会所需的人才,医院要提供最优质的医疗服务。目标决定了任何一个组织作为社会组成部分存在的必要性与合理性。目标的作用是引导组织成员的行为,使大家协作一致,运用组织所拥有的各种资源,完成组织的使命与任务。

(2) 资源性。组织要想达到自己的目标,必须拥有相应的资源,如企业拥有人才、资金、机器、设备、品牌、技术等各种资源。一个组织需要把所拥有的各种资源当作投入通过转化变成其他组织或个人所需要的各类产出(产品、服务),才能实现自己的目标,才能生存与发展。例如医院拥有医护人员、医疗设备、货币资本等资源,通过医护人员的工作(治疗、护理)以及管理人员的协调、沟通工作(工作过程中利用医疗设备、货币资本),使病人解除痛苦,恢复健康。

(3) 结构性。在组织所拥有的各种资源中,人力资源最重要、最关键。因为人力资源能支配、使用其他资源,使其发挥效用,从而完成组织的目标。据此不难理解人们常说的一句话:组织是由人组成的系统。虽然每个组织人数的多寡各不相同,但都需要组织成员分工协作。组织需要科学地划分部门、划分层次,需要明确各部门、各层次的责任、义务、权利与利益,需要根据每一成员的才能安置工作、分配职务并落实每一位的责权利。组织还需要建立有效的沟通、协商机制。只有分工清晰、协作通畅,才能正常运作。

(4) 互动性。毫无疑问,组织是一个开放系统。任何组织都离不开环境,离不开其他组织,都需要与环境进行物质、能量、信息的交换,都需要适应环境的变化。组织从环境中获得输入,经过一系列的转换,把输出送回环境。离开了与其他组织或个人的相互作用,离开了对环

境变化的适应,组织就会失去平衡,陷入困境。综上所述,组织是具有特定目标、资源与结构,时刻与环境相互作用的开放系统。

通过以上对组织多角度、多视角的理解,我们可以对组织作以下界定:组织是指在一定环境中,人们为达成共同目标,按一定结构形式、活动规律所结合起来的具有特定功能的开放性系统。简单地说,组织是两个以上的人、目标和特定的人际关系等要素构成的一种特殊的人群体系。具体地说,对组织的含义的理解应把握以下几个要点:

(1) 组织是动态的组合活动过程,是指组织工作或组织活动。它是由两人以上为实现共同的目标,协同劳动,通过分工和合作把人、财、物和信息资源,在一定的时间和空间内进行组合配置的活动过程。

(2) 组织是相对静态的人群社会实体单位。就是把动态的组合活动过程中有效、合理的配合关系相对地固定下来,形成各种规章制度和责、权、利结合的组织结构模式。

(3) 组织必须具有共同目标,而它自身则是实现共同目标的手段。

(4) 组织是有一定的需要动机、情感和进取心的团体意识和精神的结合体。

(5) 组织是一个投入产出的系统,它与社会环境相互作用成为独立的法人,并具有调节、适应发展变化功能的开放系统。

(6) 组织是物的系统、人的系统和社会环境相结合的社会技术系统。

组织要发挥最大的功能,有赖于科学的组织规程和管理。加强组织的建设和组织行为的管理,是时代赋予我们的新课题。这是因为:首先,任何组织都需要管理。其次,管理的目标是保证组织目标的实现。管理的终极目的只是保证组织作业活动的有效进行,为实现组织目标服务。第三,管理工作的效果通过组织效率和组织效能来衡量。管理要通过综合运用组织中的各种资源来实现组织的目标。在组织活动中,管理负责把资源转化为成果,将投入转化为产出。同时,管理必须保证组织的产出成果能满足利益相关者的某种需要并为之所接受,从而得到环境认可可以继续生存并发展,这就是组织成果的有效性问题的,也称组织的效能。第四,组织的发展演变是管理思想发展、管理技术提高的源泉。组织本身在不断发展演变,组织规模不断膨胀,内部层级结构日益复杂,这些都增加了管理的难度,给管理提出了新的问题。对这些问题的探索、解决便会导致管理思想的发展,管理技术方法的进步,从而使组织的管理成本降低。历史上重大的管理思想和技术突破都是组织的发展演变引起的。离开组织,管理就成为无本之木、无源之水。因此,组织行为学的研究与管理理论是不能分开的,两者是相辅相成的。

(三) 组织类型

作为社会细胞的组织,使命不同、大小各异,需要对组织进行分类,以便更好地把握各种组织的相同点与差异处。

根据社会功能不同,可将组织分成生产组织、政治组织、整合组织和模型维持组织。生产组织是指从事物质生产的制造型组织和服务型组织,如工厂、饭店等;政治组织是指为了保证整个社会达到自己的目标而进行权利分配的组织,如政府部门等;整合组织是指协调各种冲突、引导人们向某种固定目标发展的组织,如法院、政党等;模型维持组织是指维持固定的形式,确保社会发展的组织,如学校、社团等。

根据组织成员的受益程度,可将组织分成互利组织、商业组织、服务组织和公益组织。互利组织是指对所有参加者都有益处的组织,如党派、工会、俱乐部、退伍军人团体等;商业组织是那些从事工商活动的组织,如工厂、公司、企业、银行和垄断组织等;服务组织是指为某些社

会人士直接服务的组织,如医院、大学、福利机构等;公益组织是指为社会所有人服务的组织,如警察机构、行政机构、军事机构、科研机构等。

根据控制成员的方式,可将组织分成强制型组织、功利型组织和规范型组织。其中强制型组织是用高压、威胁,甚至暴力等手段控制其成员行为的组织,如监狱、精神病医院等;功利型组织是用金钱或物质为媒介来控制下属行为的组织,如各种工商企业;规范型组织是用在伦理道德或观念信仰等基础上形成的规范权利来控制成员行为的组织,如宗教团体等。

根据组织人员的多少,可将组织分成小型组织(3—30人)、中型组织(30—1 000人)、大型组织(1 000—45 000人)、巨型组织(45 000人以上)。

在这里,我们还可以根据组织目标的不同,可以把组织分成以下三类:

(1) 营利组织。所有以获利为主要目标的组织都是营利组织,如工厂、商店、商业银行、饭店、矿山、公司等。从社会分工来看,营利组织是现代社会的基石。它们以产品或服务来满足其他组织和个人的各种需求,并以纳税的方式支持其他组织的正常运行。

(2) 非营利组织。除公共组织外,一切不以营利为主要目标的组织都属非营利组织,如公立医院、公立学校、宗教团体、慈善机构等。非营利组织既是营利组织的重要目标市场,也承担着许多重要的社会职能,为其他组织提供独特的服务。

(3) 公共组织。负责处理国家公共事物的组织是公共组织,如立法机关、司法机关、政府机关、军事机关等。公共组织代表公众通过运用法律、行政、经济等手段管理营利组织与非营利组织,使它们的运作符合国家与公众的利益。虽然公共组织是“组织之上”的组织,但也应遵循法律,努力达成自己的目标。

(四) 组织和环境

只要提到组织,就必然涉及它与环境的关系。因为,任何组织的生存和发展都依赖于特定的客观物质基础和社会条件。存在于组织之外并对组织产生一定影响作用的外部事物和现象就构成通常所说的组织环境。

组织和环境相互作用,不断进行物质、能量和信息的交换。组织依靠环境获得赖以生存的资源和发展机遇,组织的产出、服务为环境所接受的程度是限制组织活动的边界条件。组织活动的效率受制于环境条件的优劣。因此,组织活动必须适应环境的需要。许多组织失败的原因就在于不能适应环境。组织和环境的相互作用具体表现为组织和环境中的各种要素、其他组织和个人的相互作用,这些其他组织和个人构成了组织的相关利益者。如对一个政党而言,选民、结盟的政党、有关的舆论机构等就是其利益相关者;对企业来说,供应商、股民、有关银行、中介机构、分销商、代理商、零售商和顾客等就是其利益相关者。组织和环境之间进行的物质、能量、信息的交换,实际上是通过它的利益相关者进行交换而实现的,组织适应环境的需要,本质上也是要满足其利益相关者的要求。

世界是变化的,特别是在现代条件下,科学技术日新月异,国际交往日趋频繁,社会联系日益密切,在全球范围内社会经济、政治、文化、科技诸种因素紧密相关,特别是全球经济一体化加快,日益形成有机整体。这也就必然导致环境变化空前加快,组织对环境的依赖性与日俱增。因此,组织必须正视环境存在,适应环境变化,不断调整、改革,才能获得发展。而组织要适应环境的变化,必须有良好的信息沟通渠道,及时、准确地感知环境变化,同时要始终保持结构的灵活性。当然,组织也会影响环境,组织的存在本身就是为了增强人们认识和改造世界的能力,组织活动的结果必然会对环境产生或大或小的影响,组织要为优化社会物质环境和文化

环境尽其“社会责任”。成功的组织会对社会产生示范效应,组织失败的教训也会增进人们对世界的认识。但是,在一般的意义上,组织对环境不可能产生决定性的影响,必须以对环境的适应为前提。

(五) 组织的管理

外部环境对组织管理具有主要影响,这些因素表现为:① 资源短缺将是一种长期的经济现象,如何将有限的资源进行合理的利用,则是管理必须解决的问题。② 科学技术的落后是阻碍生产力发展的原因之一。实践证明只有通过有效的发展,才能使科学技术真正转化为生产力。③ 高度专业化的社会分工是现代化国家和现代企业的基础,协调各种关系需要管理。④ 实现社会企业的长期发展,需要靠全体成员的共同努力。⑤ 近几年来,以计算机技术为基础,信息技术、互联网技术等在各行业中得到了空前迅速的应用和普及。

管理是有效地组织共同劳动所必需的。随着生产力和科学技术的发展,人们逐渐认识到管理的重要性。从历史上看,经过了两次转折管理学才逐步形成并发展起来,管理也日益表现出它在社会中的地位与作用。

(1) 管理不被重视的原因之一,管理活动自古有之,人们在很长的时间内把管理看作是具体的工作,只要凭技巧、手艺、经验就可以完成。因此,管理没有像医学、法学、神学那样已形成理论,也就谈不上运用理论去指导实践了。管理活动隐含在人们的生产活动中,还未能作为独立的现实的因素发挥其作用。原因之二,习惯势力、因循守旧的思想,也阻碍了管理的形成与发展。人们对于已经习惯了的、自以为正确的或“正常”的秩序,往往不愿意打破,从而束缚了人们的思想和活动。管理包含了创新的一层意思,而习惯势力和因循守旧排斥创新,从而阻碍了管理学的正常发展。

(2) 两次转折。管理不能脱离社会活动而单独存在,它形成理论并发展完善起来,要受到社会生产力、科学技术水平状况的制约。管理逐渐形成理论并得到重视,在历史上有两次大转折。一次转折是 19 世纪末 20 世纪初泰罗科学管理理论的出现。随着现代工业的发展,贸易的扩大,交通的通畅,为大批量生产提供了巨大的市场,工厂生产装配流水线以及产品互换性等批量生产方法填补了这巨大的市场。泰罗意在加强生产现场管理,提高生产现场劳动生产率的科学管理理论与实践适应了这种社会需求,人们开始认识到管理在生产活动中的作用。另一次转折是在第二次世界大战后,电子技术迅速发展,更增大了管理与技术的差距。在美国,由于战争,大量的人员(尤其是优秀青年)投入战争,使社会中其他各组织系统缺乏管理人员。人们没有管理经验,更没有管理理论去指导,致使人们在众多的管理工作中无法理出头绪。一些企业、工厂不依照管理规律办事,而无法使企业兴旺发达,因此开始重视管理人员的培养。这无疑促进了管理学的发展。

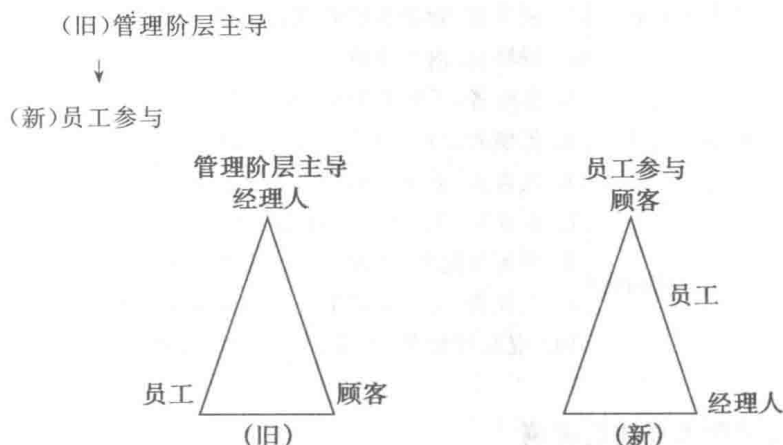
(3) 管理在现代社会中的地位与作用。管理是促进现代社会文明发展的三大支柱之一,它与科学和技术三足鼎立。一位当代著名的管理学家曾说过:管理是促成社会经济发展的最基本的关键的因素。发展中国家经济落后,经济学家特别受到欢迎。国外的一些学者认为:从 19 世纪到 20 世纪 40 年代以后,则是管理人才的天下。还有人指出:先进的科学技术与先进的管理是推动现代社会发展的“两个轮子”,二者缺一不可。这些都表明管理在现代社会中占有重要地位。

经济的发展,固然需要丰富的资源与先进的技术,但更重要的还是组织经济的能力,即管理能力。从这个意义上说,管理本身就是一种经济资源,作为“第三生产力”在社会中发挥作

用。目前,在研究国与国之间的差距时,人们已把着眼点从“技术差距”转到“管理差距”上来。例如:美国与西欧国家之间的管理差距,就是美国的经济水平目前仍高于欧洲国家的重要原因之一;日本经济的崛起,也正是抓住了技术,尤其是管理。由此可见,先进的技术要有先进的管理与之相适应,否则落后的管理就不能使先进的技术得到充分发挥。管理在现代社会的发展中起着极为重要的作用。

(六) 管理工作中人的因素

1. 管理职能中人的因素



管理职能中的计划、组织、控制都必须以对组织人力资源的掌握为前提,理解员工行为的规律性。而激励和领导则更是在满足员工需求的基础上,指导和影响员工为实现组织目标而努力和贡献的过程。

2. 管理技能中的人的因素

(旧)管理者应是某一方面的专家



(新)管理者应是全面发展的人

管理技能 {

- 技术技能:使用某一专业领域内有关的工作程序、技术和知识完成组织任务的能力,如工程师、会计师、广告设计师、推销员等。
- 概念技能:综观全局、洞察企业与环境相互影响之复杂性的能力。如协调能力、决策能力等,它对高层管理者尤为重要。
- 人际技能:处理人事关系有关的技能,即理解、激励他人并与他人共事的能力。对高、中低层管理者有效开展工作都是非常重要的。

3. 管理角色中的人的因素

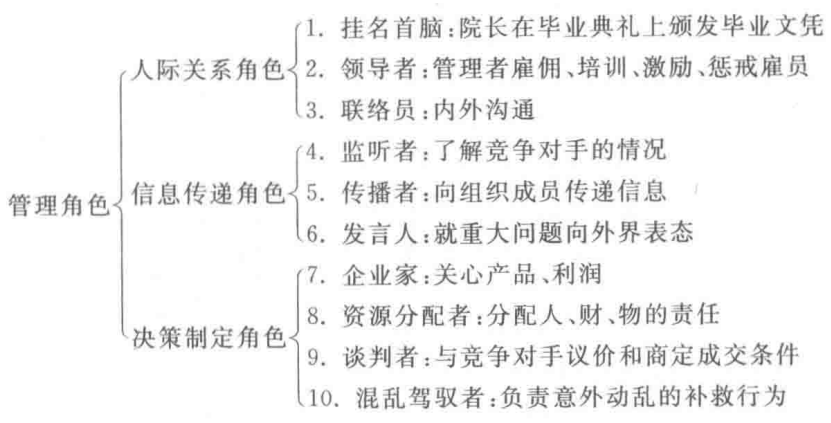
(旧)管理者是深思熟虑的思考者



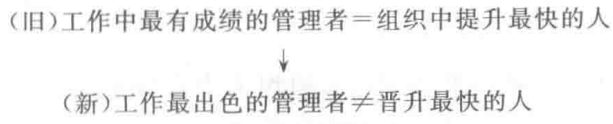
(新)管理者扮演多种角色

美国学者亨利·明茨伯格通过对五位总经理的工作过程进行仔细的观测研究发现：经理们时常陷入大量变化的、无一定模式的和短期的活动中，他们几乎没有时间静下心来思考，因为他们的工作经常被打断。有半数的管理者活动持续时间少于9分钟。这一观察对长期的主流看法提出了挑战。他在大量观察的基础上，提出了管理者究竟在做什么的分类纲要：

十种不同的角色，进一步组合成三类：



4. 人的因素对管理者能否成功的影响



美国学者弗雷德·卢森斯和他的合作者对450多位管理者的研究发现：

(1) 以在组织中晋升的速度为标准，社交联络对成功的管理者贡献最大。

(2) 以工作成绩的数量、质量以及下级对其满意和承诺的程度为标准，信息沟通的相对贡献最大，社交联络的贡献最小。

也就是说，在日常工作中，两个业务能力相近，善于沟通、处理人际关系者更容易获得成功。

著名的企业管理专家安德鲁·卡耐基讲过一句话：“带走我的员工，把我的工厂留下，不久后工厂就会长满杂草；拿走我的工厂，把我的员工留下，不久后我们还会有个更好的工厂。”所以和机器、设备、工厂等相比而言，最重要的是公司的员工，是人的因素。

二、组织行为

(一) 个体行为

组织行为学研究的基点是从个体的行为出发，分析和解释各种因素对个体行为的影响并对工作中的个体行为和组织绩效之间的关系进行研究。

人类和动物都具有一些外显的活动、动作或运动，但人类行为不同于一般动物，人类行为既有生理性的需求，也有社会性的需求。也就是说，人类行为受到各种生理和心理需求的驱使和影响。正是因为人类行为是人类寻求生理和心理满足的过程，也是反映内在生理和心理需

求的外部表现过程,所以科学家才可能从外显的行为着手,去分析行为背后复杂的生理和心理背景。如影响个体行为的主观因素有个体的知觉、态度、价值观、个性差异、个体的需要、动机等。人类的行为还要受到其所处环境的控制,如个体行为的激励,包括内容型激励、过程型激励、行为改造型激励等。在一定社会文化背景和自然环境中的个体,要适应人类复杂多变的环境,就必须对来源于周围环境中的各种刺激作出适当的反应,但是应当看到,人类的绝大多数行为往往不单纯是出自对现实外界环境变化的被动反应,它还包括了我们通常所说的能动性反应。

对于行为的含义,《现代汉语词典》中的解释是:“行为指受思想支配而表现在外面的活动。”这里的行为与“思想”相联系,其行为的含义是指人们有目的、有意义的活动。《韦氏大词典》对行为的解释是:“① 处理自身的方式;② 组织体卷入行动或对外界刺激反应的某种表现,个体、组织或种系等方面对其外部环境的反应;③ 某种事物活动的方式。”这里行为的含义是指行为与个体、组织或种系等方面的思想状态无直接的关系,它只是个体、组织或种系或其他生物对外界刺激的反应;或只是人、组织或种系与其他生物自身的活动。东西方对行为解释的差异在于,以中国为代表的东方哲学学者强调人的反应——意识环节;以欧美为代表的西方心理学者强调外部刺激——人的反应环节。东西方对行为含义解释的差异,说明其对行为的界定各有其侧重点,东方侧重于行为的目的性、指向性,西方强调行为产生的来源性(外部刺激)、自身性。综上所述,我们认为对行为含义的考察,一方面要着重于从外部世界与人的行为的关系角度,另一方面也要注重人的行为与其内心世界的关系,这是因为人的行为总是外部刺激与其内心思想的综合体现,即使是最先进的科学实验手段也无法对人的行为作出完全科学的解释。

尽管人们对行为从不同的角度给予了各种不同的解释,但在一些重大问题上却有着某些共识。谁也无法否认,人的行为是其内在的生理和心理需要与外部的自然和社会环境相互作用所产生的一系列指向外部的活动,是为了维持个体生存和种族延续、适应不断变化的自然和社会环境所作出的反应,是人这种主体对所处环境这种客体所作的反应。行为的含义又可分为广义与狭义的理解。狭义的行为是指人受生理、心理支配或客观环境的刺激而表现出能被观察到的一切外显的活动。广义的行为除上述可以直接观察到的外显行为外,还包括内隐的心理活动,这种内隐的行为只有当事人才意识到,别人很难做直接的观察或预测的,因此广义行为的含义实际上把心理和行为统称为人的行为。我们采用狭义的行为概念,认为所谓行为是指人的内在心理需求的外部表现,也是对环境的适应性反应。

行为离不开主体,也离不开外在的环境刺激。行为的主体是个人,那就是个体的行为;行为的主体是班组、科室、部门,那就是群体的行为;行为的主体是企业、学校、机关、医院等,那就是组织的行为。

人的行为具有以下特点:① 具有适应性,即人的行为反应既符合环境的要求又要满足本身的需要;② 具有多样性,不同的人在不同的时间、地点条件下会作出多种多样的行为反应;③ 具有动态性,人的行为会随时间、地点的变化而不断发展变化;④ 具有可控性,人的行为可以通过各种措施,包括制度、培训、教育等消除消极行为,诱导和发挥积极行为;⑤ 人的行为实质是人的生理、心理因素与客观环境相互作用的结果和表现。

如同世间其他任何事物一样,行为是可以分类的。按行为的发生可分为先天性定型行为和后天性习得行为;按行为的起源可分为生物性行为和社会性行为;按行为与社会环境的协调一致可分适应性行为和适应不良行为;按行为的层次可分为基本行为、焦虑行为和内驱行为。