

公共管理系列教材

GONGGONG GUANLI XILIE JIAOCAI

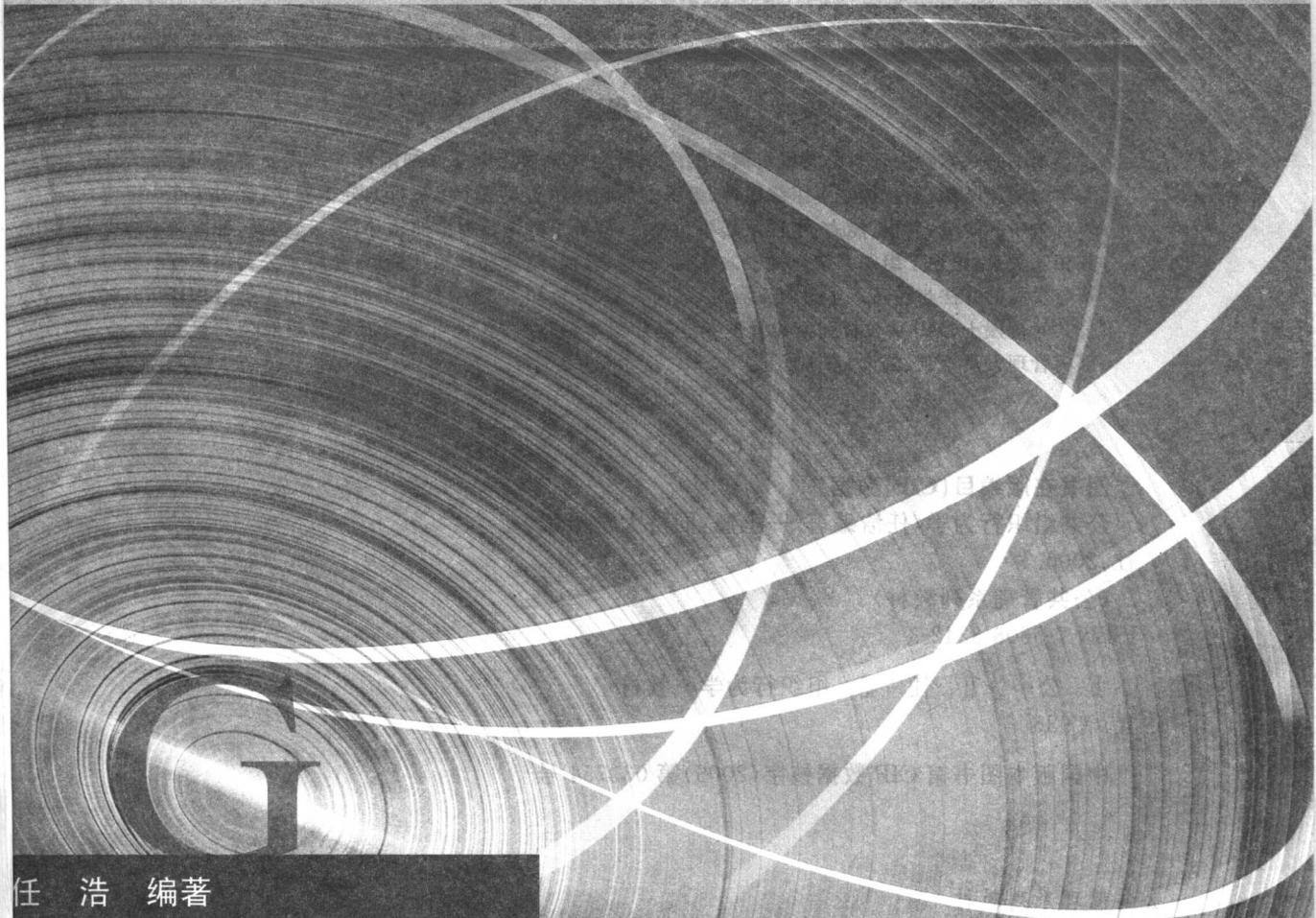


任 浩 编著

Gonggong Zuzhi Xingweixue

公共组织 行为学

同济大学出版社



任 浩 编著

Gonggong Zuzhi Xingweixue

公共组织 行为学

ISBN 978-7-5608-5390-9
开本 16开
印张 8.5
字数 250千字
版次 2011年1月第1版
印次 2011年1月第1次印刷
定价 32.00元

同济大学出版社

内容提要

本书是一本特别针对公共组织而言的组织行为学教材。全书详细阐释了现代公共组织行为学的理论基础；系统构建了组织微观、组织中观和组织宏观三个组织行为分析模块；探讨了个体行为中的知觉、动机、能力、个性及其相互关系；分析了群体行为中的领导、决策、沟通、冲突及其相互关系；论述了组织系统行为中的结构、伦理、监督、绩效及其相互关系；介绍了公共组织变革与发展的方法与技巧。本书内容翔实、案例丰富、分析深入，针对性和实用性突出。适合用作公共管理硕士(MPA)教材和公共管理专业高年级本科生教材，也可供政府及非政府公共服务部门管理人员培训、阅读、参考。

图书在版编目(CIP)数据

公共组织行为学/任浩编著. —上海:同济大学出版社, 2006. 1

(公共管理系列教材)

ISBN 7-5608-3242-3

I. 公… II. 任 III. 组织行为学—教材
IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 033754 号

公共管理系列教材

公共组织行为学

任 浩 编著

责任编辑 沈志宏 责任校对 徐春莲 封面设计 李志云

出版 同济大学出版社
发行 (上海四平路 1239 号 邮编 200092 电话 021-65985622)
经销 全国各地新华书店
印刷 同济大学印刷厂印刷
开本 787mm×1092mm 1/16
印张 29.75
字数 760 千字
印数 1—4 200
版次 2006 年 1 月第 1 版 2006 年 1 月第 1 次印刷
书号 ISBN 7-5608-3242-3/C · 166
定价 46.00 元

本书若有印装质量问题,请向本社发行部调换

公共管理系列教材

编 委 会

主任 尤建新

副主任 雷星辉 诸大建 施建刚

委员 (按姓氏笔画为序)

尤建新 孙 荣 吴泗宗

周 箰 赵 雯 施建刚

诸大建 雷星辉 霍佳震

总序

公共管理是以政府为核心的公共部门,运用管理学、经济学、法学、社会学、政治学、系统科学等多学科的理论与方法,对公共组织和公共事务进行有效治理的管理活动。它与工商管理一起,被认为是推动现代社会进步的两个“车轮”。现代公共管理的教育和研究于20世纪初在西方兴起,迄今已有100多年的历史。它来源于现代机器工业大生产对政府管理科学化、专业化的需要。当代公共管理学呈现出一种多层次和多方向发展的趋势,其核心理论与研究思维正在向复杂、系统、综合集成的科学方向发展,关注解决复杂的公共管理、社会治理和公共政策问题。

经过近20多年稳定的持续发展,中国已从内向型为主的经济体系向全球性经济体系转变,从乡村—农业社会向城市—工业化社会转变,从社会主义计划经济体制向社会主义市场经济体制转变。经济社会的发展与转型,特别是以人为本、树立全面协调可持续的科学发展观推动着公共管理变革。管理复杂、多变、动荡的全球性公共事务、城市事务、经济和社会事务,需要公共组织的再造、公共管理体系的转变和政府管理质量的持续提高,而良好的公共管理则是建设和谐社会的要素之一。

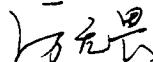
巨大的社会需求促进了公共管理教育和研究的发展。在短短的几年内,我国公共管理的学科和专业建设逐步完善,研究队伍日益壮大,研究机构不断充实,研究成果大量涌现。但是与社会快速发展的需求相比,目前我们的公共管理理论还不能有效地指导改革实践、引导管理改进;本土管理经验提升到理论层次的还比较少;在国际公共管理学界尚未形成中国流派;公共管理专业的教育还不能满足社会的要求等等。这也表明,我们的公共管理教育和研究有着相当大的发展空间。

同济大学秉着“唱国际歌,走同济路”的理念,注重国际化和本土化有机结合,积极推进公共管理教育和研究的发展。同济大学是中国公共管理专业硕士(MPA)教育第一批试办院校之一。经过几年的努力,同济大学的公共管理教育和研究逐步形成了自身的特色和优势。其战略目标是立足上海、服务长三角、辐射全国、影响亚太地区,打造具有中国特色的、专业化的公共管理教育培养体系。其特色是以经济学和管理学为学科基础,重视理论与实务相结合,重视本土管理经验的挖掘和提升。

本系列公共管理专业教材体现了“同济特色”:注重管理实务能力培养和思维训练相结合,注重应用性和能力培养,注重在案例分析过程中进行管理思维的训练。在充分吸纳国际最前沿的管理理论基础上,进行本土化转化,满足中国发展的需要。

本系列教材的读者对象,主要是公共管理专业的大学生、研究生及其教学、研究人员,尤其适用于渴望在理论和实践能力上都得到显著提高的MPA研究生;同时也为从事公共管理实践的主管领导和公务员,提供了学以致用的理论参考和实务工具;为关注中国公共管理改革,关注公共管理研究领域最新进展的相关人士,提供了国际化的研究视角和本土化的研究成果。

我真切希望本系列教材的编著出版和不断的修订完善,能够为中国公共管理的改革实践和理论建设作出积极的贡献。



2006年1月13日于同济大学

前言

组织行为学教材的出版几乎是一件了无新意的事,但是撰写与出版《公共组织行为学》的教材可能是件不同寻常的事情。因为经联机检索,目前国内几乎没有出版过真正意义上的专门针对公共组织的组织行为学著作或教材。

与此同时,对公共管理中组织行为的探索与应用的需求却在不断地增长。这主要表现在以下两个方面:

一是公共组织的管理实践的需求。首先,在年轻化、知识化的趋势下,公共组织中管理人员的年龄结构和知识结构出现了很大的变化,价值取向也相应地发生了显著的变化。其次,从事公共事务的管理方式发生了变化,比如在强调服从上级指挥这一原则的同时,也允许下级可以不执行上级的不当指令;又比如电子政务的推广,等等。再其次,公共管理的组织形式发生了变化,如扁平化、流程管理、项目团队等均被逐渐引入并迅速推广。这些管理实践的新发展,对公共事务管理中主体行为的合理化提出了新的要求。1

二是公共管理事业的教育培训需求。在我国,据不完全统计,我国设置有行政管理和公共事业管理专业的普通高校已有 252 所,获得 MPA 学位授予权的院校已增加到 80 多所,已接近 MBA 学位授予权院校数量,而适合又实用的公共管理类课程开设较少,使目前的行政管理和公共事务管理专业学生的培养,不能满足社会对公共管理人才的需要。据资料反映,在美国等西方发达国家,公共管理类专业都非常重视对学生进行公共组织行为学课程的教育。但是,国内数以千万计以上的现职公共事务管理人员的培训,目前还侧重于政治思想、政策法规等方面的内容,对提高人员管理素质的技能培训尚显不足。公共组织行为学的学习将有助于完善包括人的行为在内的组织行为,进而提高公共管理组织的效率。

公共组织行为学是研究公共组织中人的行为及其相关因素对组织效率提高的影响规律,其核心是研究公共组织中的主体属性。它与以组织中的客体属性为研究对象的组织设计共同构成了完整的组织理论(关于组织客体属性研究的教材、专著,可参见笔者编著的 2005 年由清华大学出版社出版的《现代企业组织设计》、由学林出版社出版的《变革时代的企业组织设计丛书等》)。

本书的特色主要表现在:

(1) 突出了公共组织行为与因素研究的特性。不是简单地将组织行为学从企业组织移植到公共组织,而是始终以公共组织为对象进行组织行为的特性与影响因素的分析。

(2) 梳理了公共组织行为学的框架体系。组织行为学的学科体系粗看似乎早已建立,但深入分析仍有不少分歧,特别是组织行为学中组织行为的研究对象是谁、研究内容是什么?认识尚不一致。本书在著述中针对公共组织行为学的研究对象,明确地将其分为个体行为、群体行为和组织系统行为,并研究三者之间的相互作用关系。

(3) 构建了个体、群体和组织三大模块的内在结构。在个体行为方面,提出了影响个体行

为的四大因素,即知觉、动机、能力、个性及其相互关系;在群体行为方面,提出了影响群体行为的四大因素,即领导、决策、沟通、冲突及其相互关系;在组织系统行为方面,提出了影响组织行为的四大因素,即结构、伦理、监督、绩效及其相互关系的分析框架。

此外,在本书各章中,均撰写和选用了公共组织行为学方面的相关案例,以期通过富于针对性的案例情景辅导教学。

本书是在长期的教学实践与系列科研基础上完成的。就教学而言,笔者长期从事组织行为学的教学工作。特别是在2002年,在为同济大学第一届也是中国首批MPA学员讲授“公共组织行为学”时,如何在教学大纲制订与教材讲义的编写中,体现出企业组织行为学与公共组织行为学的区别与特色,成为当时以来一直力求解决的问题。然而尽管当时已有不少组织行为学的书籍、教材,却没有一本是针对公共组织的,由此,当时就着手开始了“公共组织行为学”教材提纲和讲义的撰写。

就科研而言,笔者长期以来在从事由政府组织、非政府组织委托的课题研究中,开展了对政府及其他公共组织行为的研究。如“上海市财政科技投入与产出绩效评估体系研究”(2005~2006)、“上海市工商协会影响力因素与评估研究”(2002~2003)等。与此同时,本人也组织、指导MPA、MBA学员研究并完成了“青年组织的组织行为与效率研究”(2005)、“基于组织行为的航运安全管理研究”(2005)、“民办学校发展中的组织研究”(2004)、“钢铁设计研究院发展战略研究”(2004)、“设计研究院的发展战略与组织模式研究”(2004)、“海关查验风险管理研究”(2005)、“中外合作高等院校发展战略与组织模式研究”(2004)、“温州市建设区域性领先城市的战略选择和对策研究”(2005)等相关课题。这些研究丰富了我们对公共组织的特性、运转方式,特别是组织行为与影响因素关系的认识。

在本书出版之际,我要感谢同济大学出版社及责任编辑沈志宏老师。本书责编认真审阅的敬业精神给我留下了深刻的印象;感谢同济大学经济与管理学院和MPA中心的负责同志,没有他们的战略眼光和精心组织,包括本书在内的这套丛书将难以如期出版;感谢我所指导的博士研究生团队,他们在如此浮躁的时空里,能与我一起忍受调研、讨论、撰写的清苦,分享出版发行的欣慰。另外,我也借此之际,向长期以来关心和支持我开展研究与教学工作的师长学友、家属亲友表示深深的谢意。2007年是我的父亲任连君百年诞辰,此书的适时出版无疑是最好的纪念之一。

参与本书撰写的作者(按写作顺序)有任浩、刘石兰、金桥、邵兴东、王飞、张洁、曹静、赵枫、李科、张冉、张军果、谢福泉、岳澎、李强、徐雪松、夏少生、李峰、陈慧、王永刚等;参加讨论和修改的有崔树银、朱向阳、钱言、祝玉斌、徐华东、汪浩、杨帆、夏少生、李峰、陈慧、王永刚等;参加提纲设计和组织协调的有任浩、徐雪松;协助统稿的有徐雪松、刘石兰、谢福泉、张军果等。最后由任浩定稿。

谨以此书献给同济大学百年校庆!

任 浩

2005年10月于同济云通楼

目 录

总序
前言

第一篇 公共组织行为学基础

第一章 公共组织行为学概论	(3)
第一节 公共组织行为概述	(3)
一、组织	(3)
二、公共组织	(6)
三、公共组织行为	(7)
第二节 公共组织行为学概述	(11)
一、概念	(11)
二、特点	(12)
第三节 公共组织行为学研究方法	(13)
一、问卷调查	(13)
二、实地研究	(15)
三、内容分析	(17)
第四节 本书的思路和框架	(18)
一、基本思路	(18)
二、整体框架	(20)
小结与思考//关键概念	(22)
案例讨论：凯恩·韦尔奇的实习痛苦	(23)
参考文献//新书推荐	(25)
 第二章 公共组织行为学理论基础	(27)
第一节 公共组织行为学的学科基础	(27)
一、公共组织行为学与心理学、社会心理学	(27)
二、公共组织行为学与社会学	(29)
三、公共组织行为学与文化人类学	(30)
四、公共组织行为学与经营管理学、组织管理学	(30)
五、公共组织行为学与政治学	(31)
第二节 公共组织行为学的思想基础	(32)

一、古典科学管理时期的组织理论	(32)
二、行为科学管理时期的组织理论	(37)
三、系统科学管理时期的组织理论	(42)
四、公共组织理论的新发展	(46)
小结与思考//关键概念	(49)
案例讨论:成为一个有效率的行政人员	(50)
参考文献//新书推荐	(51)

第二篇 个体因素与个体行为

第三章 个体行为基础	(55)
第一节 个体行为概论	(55)
一、个体与个体行为	(56)
二、个体行为的类型及特征	(57)
第二节 影响个体行为的相关因素	(59)
一、生理因素	(59)
二、心理因素	(60)
三、社会因素	(64)
第三节 公共组织中对个体行为的管理	(66)
一、公共组织所期望的个体行为	(66)
二、个体行为疏导	(67)
小结与思考//关键概念	(68)
案例讨论:局长老古的故事	(69)
参考文献//新书推荐	(70)

第四章 个体知觉	(72)
第一节 知觉的涵义	(72)
一、概念	(73)
二、过程	(73)
三、特性	(73)
四、影响知觉的因素	(75)
五、社会知觉与自我知觉	(78)
第二节 知觉偏差	(80)
一、第一印象效应	(81)
二、晕轮效应	(81)
三、近因效应	(82)
四、成见	(82)
五、定势效应	(83)

六、投射效应	(84)
七、归因偏差	(84)
第三节 知觉在公共组织行为管理中的应用	(86)
一、知觉理论与公共组织行为管理	(86)
二、公共组织管理者的知觉与公共组织行为管理方式	(88)
小结与思考//关键概念	(89)
案例讨论:我与萧永顺	(89)
参考文献//新书推荐	(91)
<hr/>	
第五章 个体动机	(93)
第一节 动机概述	(94)
一、定义	(94)
二、分类	(94)
三、特征	(94)
四、功能	(95)
五、影响动机产生的因素	(95)
第二节 动机的产生	(97)
一、关于需要的主要理论	(97)
二、关于激励的主要理论	(101)
第三节 动机的外在表现	(105)
一、态度	(105)
二、行为	(109)
第四节 动机识别和动机管理	(109)
一、动机识别	(110)
二、动机管理	(113)
小结与思考//关键概念	(114)
案例讨论:A县招商局的激励体制	(116)
参考文献//新书推荐	(117)
<hr/>	
第六章 个体能力	(118)
第一节 能力概述	(118)
一、能力的概念	(118)
二、影响能力形成和发展的因素	(120)
三、能力的个体差异	(121)
第二节 能力分类	(123)
一、智力能力	(123)
二、情绪智力	(124)
三、创造能力	(127)

四、体质能力	(128)
第三节 能力测试.....	(130)
一、智力能力测试	(130)
二、情绪智力测试	(131)
三、创新能力测试	(132)
四、体质能力测试	(134)
第四节 能力管理.....	(135)
一、能力的识别	(135)
二、能力的使用	(137)
三、能力的发展	(139)
四、能力的评估	(142)
小结与思考//关键概念.....	(143)
案例讨论:新加坡公务员的培训制度	(144)
参考文献//新书推荐.....	(146)

第七章 个体性格.....	(148)
第一节 个性的涵义与分类.....	(149)
一、个性的涵义	(149)
二、个性的分类	(151)
第二节 个性的结构与测评.....	(153)
一、个性的结构	(153)
二、个性的测评	(156)
第三节 个性的差异与行为.....	(158)
一、个性差异的形成	(159)
二、不同个性特质与行为差异	(161)
第四节 个性与管理.....	(163)
一、气质与管理	(164)
二、性格与管理	(165)
三、个性的成长与管理	(167)
小结与思考//关键概念.....	(169)
案例讨论:课题研究组的人事变动	(170)
参考文献//新书推荐.....	(172)

第三篇 群体因素与群体行为

第八章 群体行为基础.....	(177)
第一节 群体的含义、类型和行为影响因素	(178)
一、群体的含义	(178)

二、群体的类型	(179)
三、影响群体行为的因素	(181)
第二节 群体发展.....	(182)
一、五阶段模型	(182)
二、间断——平衡模型	(183)
第三节 群体互动.....	(185)
一、群体互动过程	(185)
二、群体互动的测量方法	(186)
三、群体互动思想的延伸及运用	(187)
第四节 群体凝聚力.....	(188)
一、群体凝聚力的含义	(188)
二、影响群体凝聚力的因素	(189)
三、凝聚力对群体产出率的影响	(190)
第五节 团队.....	(191)
一、一种重要的群体形式——团队	(191)
二、团队的适应性	(191)
三、团队建设	(192)
小结与思考//关键概念.....	(195)
案例讨论：“马路天使”们的群体作用	(196)
参考文献//新书推荐.....	(197)

第九章 群体领导.....	(198)
第一节 领导与领导集体.....	(198)
一、领导	(199)
二、领导集体	(202)
第二节 领导理论的演变.....	(204)
一、特质理论	(204)
二、行为理论	(206)
三、权变理论	(206)
四、领导理论的新发展	(207)
第三节 群体领导效力提高的途径.....	(208)
一、掌握一定的领导技能与艺术	(209)
二、学会扮演适当的领导者角色	(211)
三、领导效果的科学评价	(214)
小结与思考//关键概念.....	(215)
案例讨论：政府“无为与有为”的温州模式	(216)
参考文献//新书推荐.....	(218)

第十章 群体决策	(220)
第一节 群体决策概述	(220)
一、决策的定义与分类	(220)
二、群体决策的概念、特征及类型.....	(221)
三、群体决策的优缺点	(222)
四、群体决策的特殊现象	(224)
第二节 群体决策的过程	(225)
一、识别问题	(225)
二、明确目标	(226)
三、制定备选方案	(227)
四、抉择方案	(227)
第三节 群体决策的方法	(228)
一、群体决策的传统方法	(228)
二、群体决策的现代方法	(230)
第四节 群体决策的影响力模型	(231)
一、结构变量	(231)
二、文化变量	(233)
三、资源变量	(235)
第五节 公共决策与群体决策	(238)
一、公共决策的含义及指导原则	(238)
二、群体决策在公共决策中的实践	(239)
小结与思考//关键概念	(241)
案例讨论:惠州市公共汽车票价调整	(242)
参考文献//新书推荐	(243)

第十一章 群体沟通	(245)
第一节 群体沟通概述	(246)
一、群体沟通的定义和功能	(246)
二、群体沟通的基本模式	(248)
第二节 群体沟通的类型与网络	(250)
一、群体沟通的类型	(250)
二、群体沟通的网络	(254)
第三节 有效的群体沟通	(257)
一、有效沟通的特征	(257)
二、有效沟通的障碍	(257)
三、促进有效群体沟通的方法	(261)
小结与思考//关键概念	(264)
案例讨论:回执单让拖拉扯皮走开	(265)

参考文献//新书推荐.....	(266)
第十二章 群体冲突.....	(268)
第一节 群体冲突概述.....	(269)
一、群体冲突的定义	(269)
二、冲突观念的变迁	(270)
三、群体冲突的分类	(271)
第二节 群体冲突形成分析.....	(273)
一、冲突的分析模式	(273)
二、群体冲突的根源	(274)
三、群体冲突的形成过程	(275)
四、群体冲突引起的公共组织行为变化和结果	(278)
五、群体冲突对组织绩效的影响	(279)
第三节 群体冲突的管理.....	(280)
一、冲突管理的基本原则	(281)
二、影响冲突管理的因素	(281)
三、冲突管理的过程	(282)
四、冲突管理的策略	(283)
五、冲突管理的方法	(286)
小结与思考//关键概念.....	(289)
案例讨论：多元利益目标的冲突与协调	(290)
参考文献//新书推荐.....	(292)

第四篇 组织因素与公共组织系统行为

第十三章 公共组织系统行为基础.....	(297)
第一节 公共组织系统行为的影响因素.....	(298)
一、外部影响因素	(298)
二、内部影响因素	(301)
第二节 公共组织系统的有效性.....	(304)
一、涵义	(304)
二、判定标准	(306)
三、衡量方法	(307)
第三节 公共组织系统行为有效性建设.....	(309)
一、公共组织功能定位	(309)
二、公共组织效能建设	(310)
三、公共组织伦理建设	(312)
小结与思考//关键概念.....	(312)

案例讨论:青岛市党政绩效管理新机制	(313)
参考文献//新书推荐.....	(314)

第十四章 公共组织结构.....	(316)
第一节 公共组织结构概述.....	(316)
一、概念	(317)
二、特点	(317)
三、影响	(318)
第二节 公共组织结构的类型.....	(320)
一、公共组织结构的一般类型	(320)
二、公共组织结构的新类型	(323)
第三节 公共组织结构的设计.....	(326)
一、影响因素	(326)
二、设计原则	(328)
三、设计内容及方法	(329)
小结与思考//关键概念.....	(338)
案例讨论:巴恩斯医院	(339)
参考文献//新书推荐.....	(340)

第十五章 公共组织监督.....	(341)
第一节 公共组织监督概述.....	(341)
一、公共组织监督的含义	(342)
二、公共组织监督的要素与分类	(343)
三、公共组织监督的理论基础	(344)
第二节 中西方公共组织监督体系比较.....	(346)
一、中西方公共组织监督体系的区别	(346)
二、我国公共组织监督体系存在的问题	(352)
三、西方公共组织监督体系的借鉴	(353)
第三节 公共组织监督体系优化与重塑.....	(354)
一、监督主体的优化与重塑	(354)
二、监督客体的优化与重塑	(355)
三、监督机制的优化与重塑	(357)
四、公共组织监督方法的发展	(358)
小结与思考//关键概念.....	(362)
案例讨论:沈阳市教育行业健全监督体系	(363)
参考文献//新书推荐.....	(364)

第十六章 公共组织伦理	(366)
第一节 公共组织伦理概述	(367)
一、公共组织伦理含义	(367)
二、公共组织伦理的作用	(370)
三、公共组织伦理的历史演变	(372)
第二节 公共组织伦理建设	(374)
一、公共组织伦理建设的价值取向	(375)
二、公共组织伦理建设的主要内容	(377)
第三节 公共组织伦理的失范及克服	(381)
一、公共组织伦理失范的表现	(381)
二、公共组织伦理失范的原因	(382)
三、公共组织伦理失范的克服	(384)
小结与思考//关键概念	(386)
案例讨论：“钢铁第一案”	(387)
参考文献//新书推荐	(388)

第十七章 公共组织绩效评估	(390)
第一节 公共组织绩效与绩效评估	(390)
一、公共组织绩效	(391)
二、公共组织绩效评估	(392)
第二节 公共组织绩效评估的程序和方法	(394)
一、公共组织绩效评估的程序	(394)
二、公共组织绩效评估的方法	(396)
第三节 公共组织绩效评估体系建设	(403)
一、公共组织绩效评估体系要素	(403)
二、我国公共组织绩效评估体系的构建	(404)
小结与思考//关键概念	(407)
案例讨论：日本的行政评价制度	(408)
参考文献//新书推荐	(409)

第五篇 公共组织变革与发展

第十八章 公共组织的变革	(413)
第一节 公共组织变革的背景	(413)
一、环境的动荡性	(414)
二、公众需求的多样化	(415)
三、官僚制公共组织的弊端	(415)

第二节 公共组织变革的内容	(417)
一、公共组织职能的变革	(417)
二、公共组织结构的变革	(421)
三、公共组织人力资源的变革	(422)
四、公共组织管理方式的变革	(424)
第三节 公共组织变革的阻力及其化解	(426)
一、公共组织变革的阻力分析	(426)
二、公共组织变革的阻力化解	(428)
小结与思考//关键概念	(431)
案例讨论:2003年国务院政府机构改革	(432)
参考文献//新书推荐	(434)
第十九章 公共组织的发展	(436)
第一节 公共组织发展的动因	(436)
一、环境的进化	(436)
二、职能的转变	(437)
三、目标和价值观的更新	(437)
四、人事的变动	(438)
五、专家的推动	(438)
六、科学技术的进步	(438)
第二节 公共组织发展的趋势	(440)
一、向扁平化组织发展	(440)
二、向学习型组织发展	(443)
三、向数字化组织发展	(446)
四、向服务型组织发展	(449)
小结与思考//关键概念	(451)
案例讨论:广州市天河区电子政务应用	(452)
参考文献//新书推荐	(454)
