



现代经济与管理类规划教材

组织行为学 教程

叶 龙 史振磊 主编
李培煊 主审



清华大学出版社 · 北京交通大学出版社

现代经济与管理类规划教材

组织行为学 教程



ISBN 7-81082-818-5



9 787810 828185 >

责任编辑：吴嫦娥

封面设计：乔 楚

ISBN 7-81082-818-5/C · 22

定价：37.00 元

◇现代经济与管理类规划教材

组织行为学教程

叶 龙 史振磊 主编
李培煊 主审

清华大学出版社
北京交通大学出版社
· 北京 ·

内 容 简 介

本书共 14 章,围绕组织行为学分别从个体行为、群体行为、组织系统和组织动力的角度,论述了组织管理中“人”的行为问题。

个体部分的内容包括个体行为的基础、知觉和个人决策、价值观、态度和工作满意度、基本的激励理论、激励理论的应用;群体部分的内容包括:群体行为的基础、团队建设、沟通、领导行为、冲突管理;组织部分的内容包括组织结构的基础、组织文化、组织的变革与发展。

全书贯彻案例教学的思想,编入了许多国内外组织行为学的案例。教材结构完整,每章附有开篇案例、学习要求、思考题,有助于读者理解课程知识和掌握课程的重点与难点。教材中还穿插一些研讨案例,便于组织案例讨论。

本教材适合高等院校本科生、MBA 类课程教学使用,也适合经济管理类专业教学及各类管理干部培训使用,还可供政府部门及企事业单位从事经济管理工作的相关人员参阅。

版权所有,翻印必究。举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

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。

本书防伪标签采用特殊防伪技术,用户可通过在图案表面涂抹清水,图案消失,水干后图案复现;或将表面膜揭下,放在白纸上用彩笔涂抹,图案在白纸上再现的方法识别真伪。

图书在版编目(CIP)数据

组织行为学教程 / 叶龙, 史振磊主编. —北京:清华大学出版社; 北京交通大学出版社, 2006. 8

(现代经济与管理类规划教材)

ISBN 7-81082-818-5

I. 组… II. ①叶… ②史… III. 组织行为学-高等学校-教材 IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 072114 号

责任编辑:吴嫦娥

出版发行:清华大学出版社 邮编:100084 电话:010-62776969 <http://www.tup.com.cn>
北京交通大学出版社 邮编:100044 电话:010-51686414 <http://press.bjtu.edu.cn>

印刷者:北京东光印刷厂

经 销:全国新华书店

开 本:185×230 印张:27.25 字数:611 千字

版 次:2006 年 10 月第 1 版 2006 年 10 月第 1 次印刷

书 号:ISBN 7-81082-818-5/C·22

印 数:1~4 000 册 定价:37.00 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@center.bjtu.edu.cn。

前言

世界经济的变化趋势是全球化，中国已经成为全世界的市场；同时世界也为中国的管理者们提供了更广阔的发挥聪明才智的舞台空间。中国的管理者们首先要认清中国经济的特征：传统经济与知识经济并存，过剩经济与短缺经济并存。在面对和适应这一快速变化环境条件下，需要思考和解决的问题是：如何保持企业持续发展？如何创造竞争优势和核心竞争能力？如何实现有效的人力资源的管理？如何提升管理者的管理能力？等等。

正如一则在高级工商管理培训中流传甚广的故事所讲：

一个人去买鹦鹉，看到一只鹦鹉前标价：此鹦鹉会两门语言，售价二百元。

另一只鹦鹉前则标价：此鹦鹉会四门语言，售价四百元。

该买哪只呢？两只都毛色光鲜，非常灵活可爱。这人转啊转，拿不定主意。

结果突然发现一只老掉了牙的鹦鹉，毛色暗淡散乱，标价八百元。

这人赶紧将老板叫来：“这只鹦鹉是不是会说八门语言？”

店主说：“不。”

这人奇怪了：“那为什么又老又丑，又没有能力，会值这个数呢？”

店主回答：“因为另外两只鹦鹉叫这只鹦鹉老板。”

这故事告诉我们，真正的领导人，不一定自己各方面能力都是最强的，但恰恰是最会用人的、最懂得如何激励下属的管理者。通过将比自己更强的人组成一个高效的团队，从而提升组织的绩效。相反，许多能力非常强的人却经常由于追求完美主义，事必躬亲，总觉得什么都不如自己，最后只能做最好的技术攻关人员、高绩效的营销人员，但却成不了优秀的管理者。

企业中最重要资源是“人”，最严重的问题也是“人”。组织行为学为管理者们揭示了许多鲜为人知的“人”的行为规律及其活动机制，为管理者走进员工的内心世界，提升管理者的管理技能，创造具有凝聚力的企业文化，提供了科学方法和真知灼见。

正因为如此，组织行为学已经成为现代工商管理的学位教育以及职业培训中的一门必修课程。为了总结我们多年来在组织行为学教学和研究中的成果，我们编写了这本教材。

本书具有以下特点。

1. 反映企业管理实践的最新发展情况。本教材力求反映企业管理实践领域的最新进展，增加了情商和逆境商等新内容。

2. 贯彻案例教学的思想。本教材编入了一些国内外组织行为学的案例，以便学习参考和课堂案例教学研讨。

3. 注重系统性。本教材根据组织行为学学科的特点,从个体行为分析切入,然后是群体和团队,最后是组织层面分析。全书安排了14章内容,完整地体现出本课程的知识体系,便于教师授课和学生学习。

4. 结构完整。本教材结构完整,每章有开篇案例、学习要求、思考题,有助于学生理解课程知识和掌握课程的重点和难点。书中还附有讨论案例,便于进行课堂案例研讨。

5. 注重实用性。组织行为学的内容庞大而复杂,涉及面较为宽泛,本教材坚持从实用出发,紧紧围绕提升理念、培养能力这条主线,不仅注重组织行为学的理论介绍,而且更加注重组织行为学理论方法应用的培养和训练,力求通过对组织行为学基本理论、基本方法和技能的学习,为学生提供更为有效的方法和工具。

全书共分14章,写作分工如下:叶龙编写第1、2、3、4、12、13、14章;史振磊编写第5、6、7、10、11章;吕海军编写第8、9章。全书由叶龙、史振磊统稿,李培煊教授主审。

在本书的写作过程中,吸收和借鉴了国内外组织行为学方面的最新研究成果与有益经验,参考和引用了国内外有关教材、专著、案例和文献资料,因各种原因,未能一一注明,在本书最后列举了主要参考文献,在此谨向各位作者深表谢意。

由于我们的学术水平有限,书中难免有不当之处,敬请同行专家和读者批评指正。

编 者

2006年8月于北京交通大学红果园

目 录

第1章 组织行为学概述	(1)
1.1 管理者与组织行为学	(2)
1.2 组织行为学面临的挑战与机会	(10)
1.3 组织行为学与相关学科的关系	(14)
1.4 开发组织行为学模型	(16)
◇ 思考题	(18)
第2章 个体行为的基础	(19)
2.1 传记特点	(20)
2.2 能力和胜任力	(22)
2.3 个性	(42)
2.4 学习	(49)
2.5 情商及逆境商	(55)
◇ 思考题	(71)
◇ 案例分析	(72)
第3章 知觉和个人决策	(74)
3.1 知觉的概念及作用	(75)
3.2 影响知觉的因素	(77)
3.3 社会知觉及社会知觉偏见	(80)
3.4 知觉在组织中的具体应用	(87)
3.5 决策	(88)
◇ 思考题	(103)
第4章 价值观、态度和工作满意度	(104)
4.1 价值观	(105)
4.2 态度	(109)
4.3 工作满意度	(114)
◇ 思考题	(119)
◇ 案例分析	(119)
第5章 基本的激励理论	(123)
5.1 激励概述	(124)

5.2	需要层次理论	(127)
5.3	ERG 理论	(129)
5.4	双因素理论	(130)
5.5	成就需要理论	(133)
5.6	期望理论	(133)
5.7	公平理论	(135)
5.8	强化理论	(137)
5.9	目标设置理论	(138)
5.10	激励理论的整合	(139)
5.11	知识经济时代的激励手段	(141)
5.12	人性理论	(142)
◇	思考题	(145)
◇	案例分析	(145)
第 6 章	激励理论的应用	(147)
6.1	目标管理	(148)
6.2	行为矫正	(150)
6.3	员工参与方案	(151)
6.4	浮动工资方案	(153)
6.5	技能工资方案	(155)
6.6	灵活福利	(156)
6.7	可比较的价值	(160)
6.8	激励的特殊问题	(161)
◇	思考题	(163)
◇	案例分析	(163)
第 7 章	群体行为的基础	(166)
7.1	群体的定义与分类	(167)
7.2	群体发展的阶段	(168)
7.3	人际关系	(170)
7.4	群体行为的解释与分析	(174)
7.5	群体决策	(178)
7.6	创建高凝聚力的工作群体	(181)
◇	思考题	(190)
◇	案例分析	(190)
第 8 章	团队建设	(193)
8.1	基本概念	(194)

8.2 团队工作	(199)
8.3 塑造高绩效团队	(203)
◇ 思考题	(210)
◇ 案例分析	(210)
第9章 沟通	(213)
9.1 沟通概述	(214)
9.2 沟通过程	(225)
9.3 沟通障碍	(228)
9.4 沟通原则	(231)
9.5 沟通技巧	(234)
◇ 思考题	(245)
◇ 案例分析	(246)
第10章 领导行为	(247)
10.1 领导概述	(248)
10.2 领导素质理论	(259)
10.3 领导行为理论	(268)
10.4 领导权变理论	(273)
10.5 领导决策行为	(280)
◇ 思考题	(294)
◇ 案例分析	(294)
第11章 冲突管理	(298)
11.1 冲突的定义	(300)
11.2 冲突观念的变迁	(302)
11.3 功能正常与功能失调的冲突	(305)
11.4 冲突的过程	(305)
11.5 冲突的处理	(309)
◇ 思考题	(313)
◇ 案例分析	(314)
第12章 组织结构的基础	(316)
12.1 组织结构的基本概念	(318)
12.2 一般组织结构的类型及设计原则	(323)
12.3 新型组织设计方案	(337)
12.4 组织设计与员工行为	(347)
◇ 思考题	(348)

第 13 章 组织文化	(349)
13.1 组织文化概念	(350)
13.2 组织文化的类型	(355)
13.3 组织文化的功能与作用	(362)
13.4 组织文化的产生与维系	(364)
13.5 组织文化的量化研究	(368)
◇ 思考题	(374)
◇ 案例分析	(374)
第 14 章 组织的变革与发展	(379)
14.1 变革的动力机制	(380)
14.2 变革的阻力及克服	(382)
14.3 推行变革方法	(387)
14.4 21 世纪管理中关键的变革问题	(393)
14.5 组织发展	(398)
◇ 思考题	(407)
◇ 案例分析	(407)
附录 A 逆境反应量表 (ARP)	(412)
附录 B 压力应对方式与压力控制源调查问卷	(419)
附录 C 访谈提纲	(423)
参考文献	(424)

第1章

组织行为学概述

学习目标

1. 了解组织行为学的概念;
2. 描述管理者是什么,有效管理者有哪些特征;
3. 管理者使用组织行为学所面临的挑战;
4. 描述组织行为学与其他学科的关系;
5. 了解本书组织行为学模式的三种分析水平。

开篇案例

美国达纳公司主要生产螺旋桨叶片和齿轮箱之类的普通产品,这些产品多数是满足汽车和拖拉机行业普通二级市场需要的。该公司是一个拥有30亿美元资产的企业。20世纪70年代初期,该公司的雇员人均销售额与全行业企业的平均数相等,到了70年代末,在并无大规模资本投入的情况下,公司雇员人均销售额已猛增3倍,一跃成为《幸福》杂志按投资总收益排行的500家公司中的第二位,的确是一个非凡记录。

1971年麦斐逊接任公司总经理。他做的第一件事就是废除原来厚达22英寸半的政策指南,取而代之的是只有一页篇幅的宗旨陈述。其大意是:

① 面对面的交流是联系员工、保持信任和激发热情的最有效手段,关键是要让员工知道并与之讨论企业的全部经营状况;

② 我们有义务向希望提高技术水平、扩展业务能力或进一步深造的生产人员提供培训和发展机会;

③ 向员工提供职业保险至为重要;

④ 制定各种对设想、建议和艰苦工作加以鼓励的计划,设立奖励基金。

麦斐逊很快把公司班子从500人裁减到100人,机构层次也从11个减到5个,大约90人以下的工厂经理都成了“商店经理”。因为这些人有责任学会做厂里的一切工作,并且享受工作的自主权。麦斐逊说:“我的意思是放手让员工去做。”

他指出:“任何一项具体工作的专家就是干这项工作的人,不相信这一点,我们就会一

直压制这些人对企业做出贡献及其个人发展的潜力。可以设想,在一个制造部门,在方圆25平方英尺的天地里,还有谁能比机床工人、材料管理员和维修人员更懂得如何操作机床,如何使其产出最大化,如何改进质量,如何使原材料流量最优化并有效地使用呢?没有。”

他又说:“我们不把时间浪费在愚蠢的举动上。我们办事没有种种程序和手续,也没有大批的行政人员,我们根据每个人的需要、每个人的志愿和每个人的成绩,让每个人都有所作为,让每个人都有足够的时间去尽其所能……我们最好还是承认,在一个企业中,最重要的人就是那些提供服务、创造和增加产品价值的人,而不是管理这些活动的人。……这就是说,当我处在你们那2.32平方米的空间里时,我还是得听你们的!”

达纳公司和惠普公司一样,不搞什么上下班时钟。对此,麦斐逊说:“大伙都抱怨说,‘没有钟怎么行呢?’我说:‘你该怎么去管10个人呢?要是你亲眼看到他们老是迟到,你就去找他们谈谈嘛。何必非要靠钟表才能知道人们是否迟到呢?’我的下属说:‘你不能摆脱计时钟,因为政府要了解工人的出勤率和工作时间。’我说:‘此话不假,像现在这样,每个人都准时上下班,这就是记录嘛!如果有什么例外,我们自会实事求是地加以处理的。’”

麦斐逊非常注意面对面的交流,强调同一切人讨论一切问题。他要求各部门的管理人员和本部门的所有成员之间每月举行一次面对面的会议,直接而具体地讨论公司每一项工作的细节情况。

麦斐逊非常注意培训工作,以此来不断地进行自我完善。仅达纳大学,就有数千名雇员在那里学习。他们的课程都是务实方面的,但同时也强调人的信念,许多课程都由老资格的公司副总经理讲授。

达纳公司从不强人所难。麦斐逊说:“没有一个部门经理会屈于压力而被迫接受些什么。”在这里,人们受到的压力是同事间的压力。大约100名经理人员每年要举行两次为期5天的经验交流会。“同事们的压力就是前进的动力。”他说,“你能一直欺骗你的头头,我也能,但是你没法逃过同行的眼睛,他们可是一清二楚的。”

麦斐逊强调说:“切忌高高在上、闭目塞听和不察下情的不良作风,这是青春不老的秘方。”一个在通用汽车公司有着16年工龄、最近被解雇的工人说:“我猜想解雇我的原因是因为我的活儿质量不好。但是,在这16年里,有谁来向我征求过改进质量的意见呢?从来没有过。”这两个人的话形成了鲜明对照。



1.1

管理者与组织行为学

1.1.1 管理者的概念

1. 管理的职能

管理是人们进行的一项实践活动,是人们的一项实际工作,一种行动。人们发现在不同

的管理者的管理工作中,管理者往往采用程序具有某些类似、内容具有某些共性的管理行为,比如计划、组织、控制等,人们对这些管理行为加以系统性归纳,逐渐形成了“管理职能”这一被普遍认同的概念。

所谓管理职能,是管理过程中各项行为的内容的概括,是人们对管理工作应有的一般过程和基本内容所作的理论概括。

最早系统提出管理职能的是法国的法约尔。他提出管理的职能包括计划、组织、指挥、协调、控制5个职能,其中计划职能为他所重点强调。他认为,组织一个企业,就是为企业的经营提供所有必要的原料、设备、资本、人员。指挥的任务要分配给企业的各种不同的领导人,每个领导人都承担各自的单位的任务和职责;协调就是指企业的一切工作都要和谐地配合,以便于企业经营的顺利进行,并且有利于企业取得成功;控制就是要证实一下是否各项工作都与已定计划相符合,是否与下达的指示及已定原则相符合。

在法约尔之后,许多学者根据社会环境的新变化,对管理的职能进行了进一步的探究,有了许多新的认识。但当代管理学家们对管理职能的划分,大体上没有超出法约尔的范围。

古利克和厄威克就管理职能的划分,提出了著名的管理七职能。他们认为,管理的职能是:计划、组织、人事、指挥、协调、报告、预算。

哈罗德·孔茨和西里尔·奥唐奈里奇把管理的职能划分为:计划、组织、人事、领导和控制。人事职能意味着管理者应当重视利用人才,注重人才的发展以及协调人们的活动,这说明当时管理学家已经注意到了人的管理在管理行为中的重要性。

20世纪60年代以来,随着系统论、控制论和信息论的产生以及现代技术手段的发展,管理决策学派的形成,使得决策问题在管理中的作用日益突出。西蒙等人在解释管理职能时,突出了决策职能。他认为组织活动的中心就是决策。制定计划、选择计划方案需要决策;设计组织结构、人事管理等也需要决策;选择控制手段也需要决策。他认为,决策贯穿于管理过程的各个方面,管理的核心是决策。

美国学者米和希克斯在总结前人对管理职能分析的基础上,提出了创新职能,突出了创新可以使组织的管理不断适应时代发展的观点。

管理职能的变化和社会环境的变化有密切的关系。在法约尔时期,企业的外部环境变化不大,市场竞争并不激烈,管理者的主要工作是做好计划、组织和领导工人把产品生产出来就万事大吉了。在行为科学出现之前,管理活动侧重于对技术因素及物的因素的管理,管理工作中强调实行严密的计划、指挥和控制。但自霍桑实验之后,一些学者在划分管理职能时,对有关人的因素的管理开始重视起来,人事、信息沟通、激励职能开始提出。这些职能的提出,体现了对管理职能的划分开始侧重于对人的行为激励方面,人事管理被提到比较重要的地位上来。20世纪50年代以后,特别是60年代以来,由于现代科学技术的发展和诸多新兴学科的出现,管理学家又在管理职能中加进了创新和决策职能。决策理论学派的代表人物西蒙提出了决策职能,决策职能从计划职能中分化出来。他认为决策贯彻于管理的全过程,管理的核心是决策。管理的决策职能不仅各个层次的管理者都有,并且分布在各项管理

活动中。创新职能源于 70 年代后的世界环境的剧变。创新职能的提出，也恰恰反映了这一时代的历史背景。可以预见，随着科学技术的不断发展和社会生产力水平的进一步提高，管理职能的内容和重点还会有新的变化。

2. 管理者的角色

20 世纪 60 年代末，亨利·明茨伯格（Henry Mintzberg）对 5 位总经理的工作进行了一项仔细的研究，他的发现对长期以来对管理者工作所持的看法提出了挑战。例如，与当时流行的成见相反，这种成见认为管理者是深思熟虑的思考者，在作决策之前，他们总是仔细地 and 系统地处理信息。而明茨伯格发现，他所观察的经理们陷入大量变化的、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。在大量观察的基础上，明茨伯格提出了一个管理者究竟在做什么的分类纲要。明茨伯格的结论是，管理者扮演着 10 种不同的但却是高度相关的角色。管理者角色（Management Roles）这个术语指的是特定的管理行为范畴，这 10 种角色可以进一步组合成三个方面：人际关系、信息传递和决策制定，见表 1-1。

表 1-1 管理者的 10 种角色

	角色	描 述
人际关系	挂名首脑	象征性的首脑，必须履行许多法律性的或社会性的例行义务；迎接来访者，签署法律文件
	领导者	负责激励和动员下属，负责人员配备、培训和交往的职责，实际上从事所有的由下级参与的活动
	联络者	维护自行发展起来的外部接触和联系网络，向人们提供恩惠和信息；发感谢信，从事外部委员会工作，从事其他有外部人员参加的活动信息传递方面工作
信息传递	监听者	寻求和获取各种特定的信息（其中许多是即时的），以便透彻地了解组织与环境；作为组织内部和外部信息的神经中枢，阅读期刊和报告，保持私人接触
	传播者	将从外部人员和下级那里获得的信息传递给组织的其他成员——有些是关于事实的信息，有些是解释和综合组织的有影响的人物的各种价值观点；举行信息交流会，用打电话的方式传达信息
	发言人	向外界发布有关组织的计划、政策、行动、结果等信息，作为组织所在产业方面的专家，举行董事会议，向媒体发布信息决策制定方面
决策制定	企业家	寻求组织和环境中的机会，制订“改进方案”以发起变革，监督某些方案的策划制定战略，检查会议决议执行情况，开发新项目
	混乱驾驭者	当组织面临重大的、意外的动乱时，负责采取补救行动，制定战略，检查陷入混乱和危机的时期
	资源分配者	负责分配组织的各种资源——事实上是批准所有重要的组织决策，调度、询问、授权，从事涉及预算的各种活动和安排下级的工作
	谈判者	在主要的谈判中作为组织的代表，参与工会进行合同谈判人际关系方面的角色

(1) 人际关系角色

人际关系角色 (Interpersonal Roles), 指所有的管理者都要履行礼仪性和象征性的义务。当学院的院长在毕业典礼上颁发毕业文凭时, 或者工厂领班带领一群高中学生参观工厂时, 他们都在扮演挂名首脑的角色。此外, 所有的管理者都具有领导者的角色, 这个角色包括雇佣、培训、激励、惩戒雇员。管理者扮演的第三种角色是在人群中间充当联络员。明茨伯格把这种角色描述成与提供信息的来源接触, 这些来源可能是组织内部或外部的个人或团体。销售经理从人事经理那里获得信息属于内部联络关系; 当这位销售经理通过市场营销协会与其他公司的销售执行经理接触时, 他就有了外部联络关系。

(2) 信息传递方面的角色

信息角色 (Information Roles), 指所有的管理者在某种程度上, 都从外部的组织或机构接受和收集信息。典型的情况是, 通过阅读杂志和与他人谈话来了解公众趣味的变化, 竞争对手可能正打算干什么, 等等, 明茨伯格称此为监听者角色。管理者还起着向组织成员传递信息的通道的作用, 即扮演着传播者的角色; 当他们代表组织向外界表态时, 管理者是在扮演发言人的角色。

(3) 决策制定方面的角色

决策角色 (Decision Criteria), 管理者需要: 发起和监督那些将改进组织绩效的新项目; 采取纠正行动应付那些未预料到的问题; 负有分配人力、物质和金融资源的责任; 为了自己组织的利益与其他团体议价和商定成交条件时, 他们是在扮演谈判者的角色。

大量的后续研究试图检验明茨伯格的角色理论的有效性, 这些研究涉及不同的组织和这些组织的不同的管理层次。研究证据一般都支持这样一种观点, 即不论何种类型的组织和在组织的哪个层次上, 管理者都扮演着相似的角色。但是, 看来管理者角色的侧重点是随组织的等级层次变化的, 特别是传播者、挂名首脑、谈判者、联络者和发言人角色, 对于高层管理者要比低层管理者更重要。相反, 领导者角色对于低层管理者, 要比中、高层管理者更重要。能否认为, 通过对管理工作的实际观察得出的 10 种角色观点会使计划、组织、领导、控制这种传统的职能理论失效呢? 不会的! 首先, 职能方法仍然代表着将管理者的工作概念化的最有效的方式。经典的职能理论提供了一种清晰的和界限明确的方法, 使我们能够对管理者从事的成千种活动和用以实现组织目标的各种技术进行明确的分类。其次, 虽然明茨伯格可以给出更详细的和仔细斟酌过的管理角色分类方案, 但是这些角色实质上与四种职能是一致的。明茨伯格提出的许多角色, 基本上可以归入一个或几个职能中。比如, 资源分配角色就是计划的一个部分, 企业家角色也属于计划职能; 所有人际关系的三种角色都是领导职能的组成部分; 而其他大多数角色也与四个职能中的一个或多个相吻合。当然, 并非所有的角色都是如此, 这种差别实质上可以用明茨伯格的综合管理活动和纯粹管理工作的观点来解释。所有的管理者都从事一些不纯属管理性的工作。明茨伯格观察的经理们花费时间搞公共关系和筹集资金这一事实, 虽然证实了明茨伯格观察方法的精确性, 但也表明并非管理者从事的每一件事情, 都必须是管理者工作的基本组成部分。一些包括在明茨伯格的纲要中的活

动或许可以去掉。上述评论是否意味着明茨伯格的角色分类是站不住脚的？当然不是！明茨伯格明确地提出了一种对管理者究竟在做什么的新的见解，他的工作所受到的关注证明，确定管理者角色是多么重要。

为了调查中国管理者在组织中的角色扮演状况，检验与明茨伯格 10 种管理者角色分类的异同，1995 年，余凯成对大连的 10 家大中型国有企业总经理工作活动进行了研究。通过对调查数据的分析，发现中国国企高层管理者确实也扮演着与外国同行一样的 10 种管理角色，但不同的是他们还要扮演 3 种额外的独特管理角色。^①

① 大家长。在国有企业中，大多采用了把职工的工作与生活全部包下来的“大家庭”式的管理模式。在这种模式下，国企的领导就如同一位镇长乃至市长，要花费大量精力与时间照管职工及他们生活的方方面面，从托儿所、子弟学校到职工医院。

② 意识形态工作者。在中国的社会主义体制下，国有企业的管理者不仅作为企业的管理者而存在，并且他们需要承担部分政治任务。大中型国有企业的领导人一般都是中共党员和企业党委委员，需要执行党委分配的一定的党务工作。这一特点，使企业除了实现其经济效益目标并满足职工的合理个人需要外，还要实现对职工的价值观进行教育，使其与国家及社会的主导意识形态相一致的目标。

③ 社会活动者。国有企业的管理者有很大一部分工作是非生产经营性的，他们需要作为社会活动者参加很多必要或不必要的社会活动。对大连的 10 位经理的调查表明，他们从事这一角色活动的时间占其总活动时间的 15.34%。

3. 有效的管理者和成功的管理者

弗雷德·卢森斯（Fred Luthans）和他的副手从稍微不同的角度考察了管理者究竟在做什么这个问题。他们提出这样的问题：在组织中提升得最快的管理者，与在组织中成绩最佳的管理者从事的是同样的活动吗？他们对管理者工作的强调重点一样吗？你也许趋向于认为，在工作上最有成绩的管理者，他会是在组织中提升得最快的人，但是事情似乎并非如此。卢森斯和他的副手研究了 450 多位管理者，他们发现，这些管理者都从事以下 4 种活动。

① 传统管理：决策、计划和控制。

② 沟通：交流例行信息和处理文书工作。

③ 人力资源管理：激励、惩戒、调解冲突、人员配备和培训。

④ 网络联系：社交活动、政治活动和与外界交往。

研究表明，“平均”意义上的管理者花费 32% 的时间从事传统管理活动；29% 的时间从事沟通活动；20% 的时间从事人力资源管理活动；19% 的时间从事网络活动。但是，不同的管理者花在这四项活动上的时间和精力显著不同。如图 1-1 所示。

^① 陈维政，余凯成，黄培伦．组织行为学高级教程．北京：高等教育出版社，2004：12.

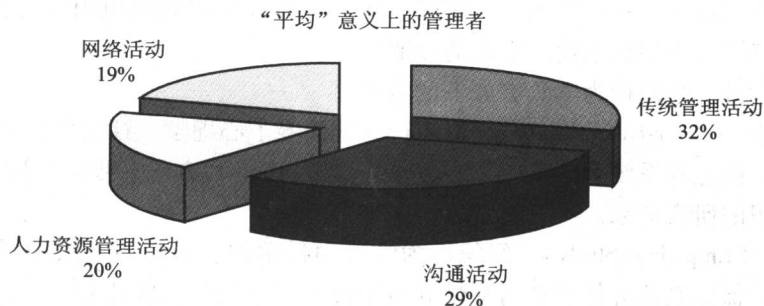


图 1-1 管理者从事不同类型工作时间分配

成功的管理者（用在组织中晋升的速度作为标志）在对各种活动的强调重点上，与有效的管理者（用工作成绩的数量和质量以及下级对其满意和承诺的程度作为标志）显著不同之处在于：维护网络关系对管理者的成功相对贡献最大；从事人力资源管理活动的相对贡献最小。而在有效的管理者中，沟通的相对贡献最大；维护网络关系的贡献最小。

此项研究使我们关于管理者在做什么的知识中，又增加了重要的见解。从平均意义上来看，管理者在传统管理、沟通、人力资源管理和网络联系这四项活动中的每一项，大约花费20%~30%的时间。但成功的管理者与有效的管理强调的重点不一样，事实上，他们几乎是相反的。这对晋升是基于绩效的传统假设提出了挑战，它生动地说明，社交和施展政治技巧对于在组织中获得更快的提升起着重要的作用。

1.1.2 组织行为学

1. 组织行为学的概念

由于组织行为学与行为科学之间有着密切的联系，因此当我们界定组织行为学的内涵时首先要了解行为科学的概念。行为科学（Behavioral Sciences）的名称最早出现在美国，1949年在芝加哥举行的一次跨学科会议上讨论了用现存知识来发展关于行为的一般性理论的可能性，第一次提出了“行为科学”这一名称。关于行为科学的定义，在国内外的文献中有不同的解释。一种定义是把行为科学看成是一门管理学科，例如1980年出版的英文版《国际管理词典》对行为科学的定义是：有关对工作环境中个人和群体的行为进行分析和解释的心理学和社会学学说。它强调的是试图创造出一种最优的工作环境，以便每个人既能为实现公司目标，又能为实现个人目标有效地做出贡献；另一种定义则认为，行为科学应该包括比上述定义更广泛的内容，例如美国《管理百科全书》（1982年版）的定义为：“行为科学是包括类似运用自然科学的实验和观察方法，研究在自然和社会环境中人（和高等动物）的行为的任何科学。已经公认的学科有心理学、社会学、社会人类学和其他学科中类似的观点和方法。”我国学者比较倾向于后一种定义，即行为科学是由研究与行为有关的学科组成的学科群。

国外著名的学者 Robbins 在其所著的《组织行为学》一书中，对组织行为学作了如下的