



21世纪本科应用型经管规划教材

组织行为学

以人为本的管理

Organizational Behavior

石兴国 安文 姜磊 / 编著



Organizational
Behavior



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

C936

32



21世纪本科应用型经管规划教材

组织行为学

以人为本的管理

Organizational Behavior

石兴国 安文 姜磊 / 编著

Organizational
Behavior



電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 · BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目 (CIP) 数据

组织行为学：以人为本的管理 / 石兴国，安文，姜磊编著. —北京：电子工业出版社，2005.8
21 世纪本科应用型经管规划教材
ISBN 7-121-01261-8

I.组... II.①石... ②安... ③姜... 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 (2005) 第 083249 号

责任编辑：刘露明 特约编辑：吴金环

印刷：北京大中印刷厂

出版发行：电子工业出版社 <http://www.phei.com.cn>

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮箱 100036

经销：各地新华书店

开本：787×980 1/16 印张：25.75 字数：550 千字

印次：2005 年 8 月第 1 次印刷

定价：35.00 元

凡购买电子工业出版社的图书，如有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系。联系电话：(010) 68279077。质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

21 世纪本科应用型经管规划教材

编委会名单

鲍新中 (北京科技大学)
蔡淑琴 (华中科技大学)
戴庚先 (湖南大学)
董千里 (长安大学)
韩常青 (湖北经济学院)
胡列格 (长沙理工大学)
姜红玲 (上海交通大学)
李 莢 (常州工学院)
梁 军 (宁波工程学院)
刘 萍 (东北农业大学)
马新建 (东南大学)
徐中奇 (北京师范大学)
伊俊敏 (华东交通大学)
张昊民 (上海大学)
周占文 (太原大学)
宗蕴璋 (常州工学院)

出版说明

21 世纪既是一个竞争日益激烈的世纪,也是一个充满机遇的世纪。《中共中央国务院关于深化教育改革全面推进素质教育的决定》指出:“当今世界,科学技术突飞猛进,知识经济已见端倪,国力竞争日趋激烈。教育在综合国力的形成中处于基础地位,国力的强弱越来越取决于劳动者的素质,取决于各类人才的质量和数量,这对于培养和造就我国 21 世纪的一代新人提出了更加迫切的要求。”为了密切配合国务院及教育部对我国教育改革的部署,更好地满足社会经济发展的需求,适应大跨度的生产技术以及不同地区发展区域对多种类型的人才需求,解决传统人才培养层次单一化与社会需求多样化的矛盾,我国高等教育的人才培养与教学模式正在发生着巨大的变化,有相当数量的高等院校正在由传统的学术研究型“精英教育”向实践应用型的“大众教育”转变,它们以培养面向生产、建设、管理、服务第一线的高素质应用型人才为主要目标,积极主动为地方经济建设、区域社会 and 行业发展服务,以本科教学和学生基本素质与工程技术与管理应用能力培养为主导,强调学用结合、学做结合,学创结合,产学研合作教育,培养多元化的实用型人才。

教材是教学的主要依据,也是教学改革的重要组成部分。教学改革的种种设想和试验,大多要通过教材建设来具体体现;教材建设反过来又推动和促进教学改革。面对高等教育对象的扩展、教学模式的变革、教材组织形式的变化和教学服务方式的转变,为了更好地适应当前我国高等教育这种大跨度发展的需要,满足我国高校从精英教育向大众化教育的重大转移阶段中社会对高校应用型人才培养的各类要求,电子工业出版社在 2003 年组织了全国近 100 所以培养应用型人才为主的高等院校进行深入的研讨,确立了一系列应用型本科教材出版规划,21 世纪本科应用型经管规划教材就是其中之一。其指导思想和目标是新教材要体现教育思想和教育观念的转变,依据教学内容、教学方法和教学手段的现状和趋势精心策划,建设一批符合新型人才培养目标

的、适应新型人才培养模式的应用型系列精品教材。其具体特点是：

1. 强调教材为人才培养目标服务，与教学方法匹配。
2. 有明确的具有高等教育水平的技术能力及反映这些技术能力内涵的理论知识的目标系统。
3. 有完成理论教学、具有应用型教育特色的教学方法和达到一定运用能力的训练方法。
4. 在保证理论知识达到本科教育水平的基础上，注意使读者掌握基本概念和结论的实际意义，掌握基本方法，把重点放在概念、方法和结论的实际应用上。
5. 技术能力的掌握必须通过专门的实践训练，要有配合这类训练的案例或实训材料。
6. 教材内容紧随技术、经济发展变化或区域经济的需求而调整。
7. 教材内容具有一定的弹性，内容应尽量采用模块化组织。
8. 以问题引出概念与知识，多用具有实际应用价值的示例、案例，促进对概念方法的理解。
9. 文、图、表有机结合，使教材具有很强的可读性，同时便于学生理解与记忆。
10. 充分利用现代信息网络技术平台，以教材为中心，提供一个全方位的教学服务体系。配备分别面向教师教学与学生学习的支撑性资源，为老师选书及购书提供便捷周到的服务。（可在电子工业出版社华信教学资源网 www.hxedu.com.cn 查询下载和提出需求）

编写高质量的教材是一项任重而道远的长期工作，我们希望全国高等院校的师生在教学实践中积极提出意见与建议，以便我们对已出版的教材不断修订，同时也欢迎工作在教学第一线的老师积极给我们投稿，使我们不断完善整个教材体系，为社会奉献更新更多更好的高质量教材。

21 世纪本科应用型经管规划教材出版编委会

E-mail: lmliu@phei.com.cn

前 言

随着新经济时代的到来和经济全球化的发展,人们普遍接受了这样一个观念:管理的本质是人的管理。百年管理回归以人为本,这也反映了现代管理理论的最新发展趋势。最近,我国确立的科学发展观,又将以人为本作为前提和基础。这一切都要求我们研究以人为本管理的科学,构建和谐社会,以促进我国社会主义现代化建设事业的可持续发展。

组织行为学是系统研究一定组织中的人的心理与行为的规律,解释、预测和控制组织中人的行为的学科。因此,组织行为学是一门以人为本的管理学科,是当今管理科学体系中一门最系统、最全面地研究人本管理的学科。

我们编著本书的目的,一方面是为高等学校提供一种应用型教材,另一方面也是为贯彻科学发展观做出一点自己的贡献。

本书主要内容有:导论(以人为本管理与组织行为学),群体(群体行为基础、群体动力、群体人际关系、群体沟通、群体决策、群体领导、团队建设),组织(组织行为基础、组织环境、组织创新、组织文化)和行为管理(个体行为基础、行为差异、行为激励)等。

本书的特点是坚持了先进性、实用性,反映学科前沿研究成果和教学实践经验,强调应用,优化结构,突出重点难点,强化基础核心,在吸取同类教材长处的同时,对教材知识体系和内容安排进行创新,形成特色,富有新意,更加方便组织教学;同时,为各级干部系统学习以人为本的管理提供教材,努力扩大本书的适用范围。其特点具体表现在以下6个方面。

1. 突出“以人为本”

“坚持以人为本,树立全面、协调、可持续的发展观,促进经济社会和人的全面发展。”这是党和国家新一代领导集体提出的治国方略。本教材将“以人为本的管理”作为副题(西方组织行为学教材通常的做法),就是要在保持组织行为学的学科逻辑体系的基础上,坚持科学发展观,将以人为本作为价值取向,整合作为管理科学史上两大派别之一——人本主义管理的研究成果,特别是当代在人本管理、和谐管理、团队建设、企业文化、知识管理、比较管理、新组织模式、领导力理论、可持续管理等方面的最新成果,使本书不仅能成为内容最新颖的组织行为学教材,而且成为全面阐述以人为本的管理理论和方法的教材。

2. 创新结构体系

目前国内的一些组织行为学教材内容大都是从西方引进的,在结构体系上采用“个体——群体——组织”三段式,介绍个体行为的篇幅往往超过群体行为和组织行为,这同西方以个人为中心的价值取向一致。而东方的价值取向是以集体为中心,社会主义思想的本质也是集体主义。因此,本书在国内首次采用“群体——组织——行为管理”的结构体系,着重加强了群体行为和组织行为方面的内容,力图体现人与自然、人与社会、人与人之间关系的总体性和谐发展的这个“以人为本”的基本原则。本书不仅介绍西方管理学的有关研究成果,而且介绍东方管理学,尤其是国内管理学界的有关研究成果,对建立具有中国特色的组织行为学进行了初步探索。

3. 内容博采众长

我们广泛研究了1990年以后,尤其是2000年以来国内外《组织行为学》、《管理心理学》的10多种优秀教材,结合编者多年对现代管理理论最新发展课题研究成果和教学实践经验进行对比,取其长处,在融会贯通的基础上,对主要经济概念的表述尽量清晰、准确、通俗、规范,并阐明它们之间的内在联系,力求使学生既知其然,亦知其所以然,为今后的进一步学习打下良好基础。同时,本书还吸收了组织行为学和管理心理学领域国内外相关理论和实践的新内容以及研究的新成果,力求追踪组织行为学的学科前沿。

4. 便于组织教学

本书充分考虑目前高等学校教学实际流程需要。高等学校课程教学一般需要编制教学大纲、用于作业和考试的习题库,本教材在每章前都有“本章学习目标”,说明本章主要内容、学习重点和要点,按教学大纲通常的做法,用不同的表述指明了各种层次的划分,可以作为编制教学大纲的参考。正文中为避免理论文字的抽象和晦涩,强化学生的理解和记忆,本书减少文字表述而辅以大量图表,用以表达某些重要的观点、不同变量之间的相互关系以及难以理解的概念,使这些概念更加生动易懂。在每章后都有“本章小结”,主要说明本章的知识要点,不仅可供学生复习使用,而且可供教师在编制名词解释、填充题、选择题类考试题时参考。每章的“练习题”包括简答题、论述题等题型,可供布置作业和编选考试题使用。此外,还附有“应用案例”,可供安排实践环节参考,达到学以致用。总之,本教材兼顾了讲课、实践、作业、复习、考核和课外自学等全部教学环节的需要。同时,还编制了与教材配套的电子教学课件和练习题解答在 www.hxedu.com.cn 上公布,可供实际教学使用和参考。

5. 份量具有弹性

考虑到本书要满足48学时和64学时两种课程安排的需要,能为学生课外学习提供阅读材料,同时也能为社会上干部系统学习以人为本的管理知识提供尽可能完整的资料,本书在充分体现应用性原则的前提下做到体系完整、内容丰富。为区别最基本内容和拓展性内容,后者用楷体字排印,使得学生和读者能适应信息时代的需要,不断学习和探索不同领域所研究的相关内容,扩大知识视野。在教学中对应用部分的章节,可根据教学的专业选择性安排。

6. 较广的适用性

本书适用面广，可以作为普通高校管理类、经济类、师范类有关专业本科《组织行为学》课程的教材，也可作为普通高校有关专业专科和高等职业院校有关专业本、专科《组织行为学》课程的教材，供相关专业研究生作为参考教材。因为本书系统介绍了以人为本的管理理论和方法，可以作为各级干部的学习、培训参考用书。由于在我国国内，组织行为学与管理心理学内容交叉重叠，因此，本书也可以作为高等学校《管理心理学》的教材和参考用书。

本教材共有 15 章。第 1~8 章由常州工学院石兴国副教授编著，第 9~12 章由河海大学安文副教授编著，第 13~15 章由常州工学院姜磊讲师编著。全书由石兴国、安文共同协商统编。

本教材在编著过程中参阅了大量教材和资料，在此向有关作者一并表示感谢。

组织行为学尚属发展中的学科，还有很多有待开发的领域，其理论和方法体系正在不断完善中。此外，由于编者学识及掌握资料所限，加上时间仓促，本书内容疏漏与不足之处在所难免，恳请读者提出宝贵意见。

作 者

2005 年 7 月

目 录

第1篇 导论

第1章 以人为本管理与组织行为学	1
1.1 综述	2
1.2 组织行为学的概念	8
1.3 组织行为学的研究方法	16
本章小结	21
练习题	22

第2篇 群体

第2章 群体行为基础	23
2.1 群体概述	24
2.2 群体结构和群体环境	31
2.3 群体行为和群体绩效	37
本章小结	45
练习题	46
第3章 群体动力	48
3.1 群体规范	49
3.2 群体压力	53
3.3 群体凝聚力	58
3.4 群体士气	62
本章小结	66
练习题	67
第4章 群体人际关系	68
4.1 人际关系概述	69
4.2 群体内部人际关系	74
4.3 群体间关系	82
本章小结	89

练习题	89
-----	----

第5章 群体沟通	91
5.1 沟通概述	92
5.2 人际沟通	98
5.3 群体间沟通	104
5.4 冲突与谈判	110
本章小结	121
练习题	122
第6章 群体决策	123
6.1 决策概述	124
6.2 群体决策的程序和方法	128
6.3 群体决策的有效性	133
本章小结	142
练习题	143
第7章 群体领导	144
7.1 领导概述	145
7.2 领导品质理论	147
7.3 领导行为理论	154
7.4 领导权变理论	161
7.5 权力与权术	168
本章小结	175
练习题	176
第8章 团队建设	177
8.1 团队与群体	178
8.2 建设高效团队	183
8.3 团队管理	189

本章小结	196
练习题	197
第 3 篇 组织	
第 9 章 组织行为基础	198
9.1 组织概述	199
9.2 组织结构	202
9.3 组织设计	209
9.4 组织运行	222
本章小结	229
练习题	230
第 10 章 组织环境	231
10.1 组织环境概述	232
10.2 组织环境分析技术	248
10.3 组织环境战略管理	258
本章小结	268
练习题	268
第 11 章 组织创新	269
11.1 组织创新概述	270
11.2 组织创新的模式	277
11.3 组织创新的技术	280
本章小结	286
练习题	287
第 12 章 组织文化	288
12.1 组织文化概述	289
12.2 组织文化的结构	291
12.3 组织文化的建设和更新	299
本章小结	311

练习题	312
-----------	-----

第 4 篇 行为管理

第 13 章 个人行为基础	313
13.1 认知	314
13.2 感情和意志	323
13.3 学习与强化	327
本章小结	334
练习题	335
第 14 章 行为差异	336
14.1 个性概述	337
14.2 个性心理特征	339
14.3 个性心理倾向	345
14.4 行为与归因	351
14.5 工作与职业	355
本章小结	365
练习题	367
第 15 章 行为激励	368
15.1 激励概述	369
15.2 内容型激励理论	372
15.3 过程型激励理论	379
15.4 改造型激励理论	385
15.5 综合型激励理论	390
15.6 评价与报酬	393
本章小结	396
练习题	398
参考文献	399
网络链接	400

第1篇 导论

第1章 以人为本管理与组织行为学

1

本章学习目标

- ☑ 了解以人为本管理的内涵和实现以人为本管理的关键。
- ☑ 知道以人为本管理的客观必然性。
- ☑ 理解组织行为学的定义、研究对象和研究范围。
- ☑ 了解组织行为学的形成和发展阶段，组织行为学和邻近学科——管理学和管理心理学的关系。
- ☑ 理解组织行为学的学科性质、理论框架和内容体系。
- ☑ 了解组织行为学的研究过程和研究方法。
- ☑ 知道组织行为学的实际应用步骤。



◆ 1.1 综述

组织行为学从本质上说是以人为本管理的学科。在学习组织行为学之前,首先对以人为本管理要有一个概括的了解。

◇ 1.1.1 以人为本管理的内涵和实现以人为本管理的关键

1. 以人为本管理的内涵

以人为本管理,又称人本管理,是指把人的因素作为管理中的首要因素和本质因素,围绕调动人的积极性、主动性和创造性进行组织运作的一切管理活动,以促进组织和个人全面发展为根本目标的管理理念与管理模式。

以人为本管理理论被公认为是最新管理理论之一,它是在系统论的基础上建立的,其发展大体上经历了两个阶段,即由两因素论到三因素论。两因素论认为,一个生产部门是由人的因素(全体员工)和物的因素(机器、设备、原料、建筑等)共同组成的系统。这个理论的创始人卡斯特和卢森威教授认为,在上述的系统中,人的因素是主动因素,物的因素是被动因素,管理理论应当从重视物转变到重视人。三因素论认为,要组织好生产,必须对人、物、环境3个因素进行综合的系统管理,而且这种管理中要大量采用系统论、数学模型和计算技术等。在这样的背景下,美国人事管理学家迈茵纳夫妇,提出了人事管理中的“内生变量”(人的能力素质、性格特征、需求、志向等)、“外生变量”(外界的环境条件、报酬、待遇、机遇等),将人事管理中的这两大类变量做系统考虑,建立了以寻求最高效率为目标的“人事管理系统论”。

我国学者认为,以人为本管理主要包括6个方面的含义:1)依靠人——全新的管理理念;2)开发人的潜能——最主要的管理任务;3)尊重每一个人——最高的经营宗旨;4)塑造高素质的员工队伍——组织的成功基础;5)人的全面发展——管理的终极目标;6)凝聚人的合力——组织有效运营的重要保证。著名管理学家陈怡安把人本管理提炼为3句话:点亮人性的光辉,回归生命的价值,共创繁荣和幸福。

2. 实现以人为本管理的关键

对于如何实行以人为本管理,我国学者提出了创造个性化、团队化、和谐化的工作环境和管理环境,塑造和提倡企业家精神,构建具有鲜明特色的企业文化等关键环节。同时指出,以人为本管理模式最关键的是在于员工参与。在企业管理基本模式中,参与式管理是以人为本管理的主要模式。根据员工参与程度的不同,可以将以人为本管理过程分为4个阶段:控制型参与管理,授权型参与管理,自主型参与管理和团队型参与管理。

另一些学者指出,以人为本的价值观是人本管理的基本要素;企业文化是人本管理的精神支柱;管理环境对人本管理具有重要影响;感情管理则是以人为本管理的具体体现和进一步延伸与拓展。

感情管理立足于“依靠人——关心人——培养人——提高人——收到管理效果”的逻辑程序，体现了管理创新的思维模式。这是因为：

- 感情管理不仅强调人的心理因素，而且把思想教育放在首要位置，视野更加开阔；
- 感情管理不只是把人看成是管理的对象，更重要的是把人作为伙伴和朋友，强调采用体贴、关怀的方式构筑企业和谐气氛；
- 感情管理不仅关心员工的工作环境条件，而且把管理触角深入到员工的生活领域，把改善员工的生活质量作为主要目标；
- 感情管理不仅注意减轻员工在企业的压力，而且努力帮助员工解决企业之外的压力；
- 感情管理不仅重视软件开发（如激励、诱导等），而且重视与对人的管理有关的硬件开发。

还有些学者则指出，有效地进行以人为本管理，关键在于建立一整套完善的管理机制，使每一个员工不是处于被管理的被动状态，而是处于自动运转的主动状态，激励员工奋发向上、励精图治的精神。这主要包括相互联系的如下一些机制：动力机制、压力机制、约束机制、保证机制、选择机制、环境影响机制等。实现以人为本管理，是一项多目标、多因素、多功能的复杂的系统工程。以人为本管理工程作为总的系统，包括一系列分系统，主要有：行为规范工程，领导者自律工程，利益驱动工程，精神风貌工程，员工培育工程，企业形象工程，企业凝聚力工程，企业创造力工程。每一个分系统都有不同的功能和目标；在各分系统有效运行的基础上，使之互相协调、互相配合，形成以人为本管理总系统的更大的整体功能，以达到以人为本管理的预期目标。这些正是组织行为学研究的主要内容。

◇ 1.1.2 以人为本管理的客观必然性

1. 管理科学发展回归以人为本

从管理理论上讲，以人为本管理是管理科学发展与对人性的认识深化的产物。

一般认为，管理的观念和实践已经存在了数千年，管理理论只是在 20 世纪初才开始成为一门学科。管理科学发展历史，大致可以划分为 5 个阶段，见图 1-1。

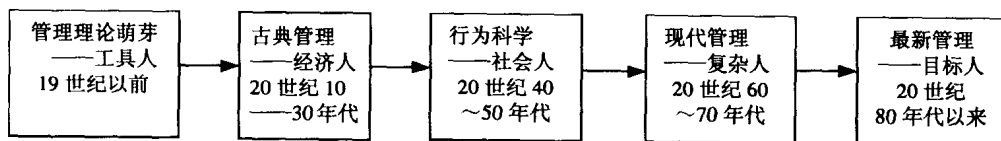


图 1-1 管理科学的发展和对人性的认识

在现代管理理论阶段，美国学者哈罗德·孔茨 1961 年发表的《管理理论的丛林》一文指出，到了 20 世纪 60 年代初期管理方面的学术论著如雨后春笋般地出现，成了各种管理理论和管理学派相互盘根错节的一片丛林。当时划分的 6 个主要学派是管理过程学派、经理学派、人类行为学派、社会系统学派、决策理论学派、数学学派。1980 年，孔茨又发表《再论管理理论的丛林》一文，指

出,经过一段时间以后,管理理论丛林不但存在,而且更加茂密,管理学派至少增加到 11 个:管理过程学派、管理科学学派、人际关系学派、群体行为学派、社会协作系统学派、社会技术系统学派、系统管理学派、决策理论学派、权变理论学派、经验主义学派、经理角色学派。

20 世纪 80 年代至今,是现代管理理论最新发展阶段,也被称为最新管理理论阶段。它开始于对现代管理理论的反思。20 世纪 80 年代初,西方管理学界曾经出现一股强大的并影响至今的“非理性主义”思潮,而另一些人则从反思走向后现代化,使管理理论重新走向空前活跃、百花齐放的时期,显现出最新管理理论丛林茁壮成长、不断分蘖、繁花似锦的景象。在最新管理理论丛林中也有我国理论界的贡献。经本书编著者归纳和分析,最新管理理论丛林大抵包括 26 种管理理论:比较管理、企业文化、全面质量管理、企业流程再造、战略管理、企业能力、目标管理、供应链管理、客户关系管理、数字化管理、公司治理、企业重组、社会资本、智力资本、人本管理、变革管理、竞争管理、和谐管理、创新管理、知识管理、团队管理、学习型组织、领导力管理、新组织模式、可持续管理、全球化管理。

最新管理理论的主要特点是系统性、权变性、艺术性、实用性、战略性、文化性。以人为本管理的思想在各种管理理论中凸显出来,因此有人将最新管理阶段与“科学管理”、“行为科学”、“现代管理”阶段并称之为“人本管理”或“文化管理”阶段。国内管理界曾对这一阶段的人性假设进行过反复探讨,将其称之为“W 理论”,具体名称有“主权人”、“自觉人”、“目的人”、“目标人”等,目前比较倾向于用“目标人”,其基本观点是:

- 人生的价值与意义在于不断地实现心中的目标,并不断形成新的目标;
- 目标代表着个体潜在的理想、愿望或愿景,并规定着具体的行为策略;
- 在一定的情景中,某些目标被激活之后成为个体行为的发动者和组织者,形成人的行为动机;
- 在人的心理世界中,存在三种层次的目标,即与生存有关的目标、与社会关系有关的目标和与自我发展有关的目标,三者之间相互联系、相互作用,构成一个有机的功能整体,即目标结构;
- 人有着一种固有的全面实现自身目标并形成新目标的内在动力,从而不断促进自我发展,并成为社会发展的源泉。

基于“目标人”观点,以人为本实际上是“人本主义”的一个必然要求,而“人本主义”又是针对“资本主义”提出的。众所周知,早期的企业都是以资本为中心建立起来的,资本积累和扩大再生产是企业谋取更多剩余价值的最主要手段。因此,这一时期的管理也是以“资”为“本”的。现今,企业中的人已提升到一种比物力资本更为重要的地位上来。于是,“人本主义”就逐渐地取代了“资本主义”在企业中所占的主导地位,以人为本管理的方式也就应运而生。它正是管理科学又发展到一个新的阶段的明显标志。

2. 新经济时代要求管理人本化

从管理实践上讲,以人为本管理是新经济时代的特点所决定的,是管理人本化要求的体现。

管理回归以人为本,归根到底是由生产力推动的。我们现在处在一个新经济时代,有 3 个主要

特点:

(1) **经济全球化** 即可在全球范围内优化资源配置,可在全球范围内组织经济活动,每个国家和企业都与全球经济休戚相关。

(2) **信息网络化** 即一切信息都可通过国际因特网进行传递和处理。通过信息网络可把全球每个企业每个人都联系到一起,用最快的速度进行沟通,甚至直接完成商务或其他活动。

(3) **知识经济化** 即知识创新成为经济发展与增长的原动力。知识成为经济发展中最重要、最宝贵、最具有决定意义的资源。人的自主性更加凸显出来。人才资源愈来愈资本化。

新经济时代对管理的要求,集中表现为管理人本化。管理人本化是指在管理中人的地位和权利得到空前重视。在新经济时代,管理的使命不再只是为了提高效率,管理的首要任务将是精心培植组织的核心竞争力。因此,无论是公共管理还是企业管理,都要把保护人民群众的利益放在第一位,都要依靠人民群众的积极参与。人成为管理的出发点和归宿点。这也就是以人为本管理的基本要求。最近,我国已明确将“以人为本”作为政府改革的方向,作为科学发展观的前提,正是顺应了时代的潮流。

管理人本化的必要性可以从以人为本管理在当代管理体系中的地位来理解:

(1) **管理职能** 管理活动作为一个过程,管理者在这个过程中所具备的基本功能和作用,就是管理职能。从法约尔的管理的五职能——计划,组织,指挥,协调,控制开始,许多管理学者对管理职能进行了不同的划分。例如,最新的一种划分,将管理职能分成九项——长期计划、控制、监测商业指数、监督、协调、客户关系与营销、外部联系、咨询、产品和服务。但万变不离其宗,无非是对人的管理和对事的管理,而对事的管理最终是靠对人的管理来实现的。

(2) **管理角色** 管理者在管理过程中表现出的与工作有关的各种行为类型,称为管理角色。经理角色学派的代表人物亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)认为管理者在管理工作中扮演着三大类十种角色,即人际的角色——头面人物、领导者、联络者,信息的角色——监控者、传播者、发言人,决策的角色——企业家、混乱处理者、资源分配者、谈判者。这些角色作用要想得到充分发挥,必须坚持以人为本的管理理念。弗雷德·路桑斯(Fred Luthans)和他的同事们从另外一个不同的角度考察管理角色。他们研究了450多名管理者后发现,这些管理者都卷入了4类管理活动:1)传统管理活动——决策、计划和控制;2)沟通活动——交换日常信息并处理书面资料;3)人力资源管理活动——激励、训练、管理冲突、安置、培训;4)网络活动——社交、政治活动、与外部交往。不同的管理者在这4种活动上时间分配比例相差甚远,如表1-1所示。

表 1-1 不同的管理者在各种管理活动上的时间分配比例(%)

管理活动	一般的管理者	成功的管理者	有效的管理者
传统管理活动	32	13	19
沟通活动	29	28	44
人力资源管理活动	20	11	26
网络活动	19	48	11

表 1-1 中, 成功的管理者是根据在组织内部晋升速度来衡量的; 有效的管理者是根据他们绩效的数量和质量及其下属的满意程度和承诺程度来界定的。两者所关注的工作重点大相径庭。对于成功的管理者, 网络活动的贡献最大, 人力资源管理活动的贡献最小。而对于有效的管理者而言, 沟通活动的贡献最大, 网络活动的贡献最小。这一结论对于晋升是以绩效为基础的历史假设提出了挑战, 展示了这样一个事实: 人际交往活动对于管理者谋求组织内部的发展起着重要作用。而作为一个有效的管理者, 花在人力资源管理、沟通、网络活动 3 个方面的时间占 81%。

(3) **管理技能** 管理技能是指管理者承担管理职能, 担任各种管理角色, 成功地实现目标所需要的技术和能力。美国学者罗伯特·库茨(Robert Katz)提出了管理技能模型。他认为, 管理技能有 3 类: 1) 概念技能, 是指分析与诊断复杂情境的心理能力; 2) 人际技能, 是指在群体和组织中与他人共同工作并理解和激励他人的能力; 3) 技术技能, 是指应用专业知识或才能的能力。不同管理层次的管理者应具备的管理技能要求是不同的。1979 年美国《管理决策》发表的《管理技能的阶梯》研究报告, 通过对 500 家企业的调查, 对各个管理层次的管理者应具备的管理技能进行了定量分析, 见表 1-2。

表 1-2 各个管理层次的管理者应具备的管理技能及其比例 (%)

管理层次	管理者应具备的管理技能		
	概念技能	人际技能	技术技能
上层	47	35	18
中层	31	42	27
下层	18	35	47

在 3 类管理技能中, 人际技能与人本管理直接相关, 概念技能与人本管理间接相关, 显然, 掌握人本管理方法十分重要。调查显示, 影响 MBA 毕业生工作有效性的, 最重要的技能也是人际技能。美国创造性领导研究中心的研究表明, 50% 以上的经理和 30% 的高级经理, 在某种程度上缺乏人际技能。《财富》杂志 500 强中的许多公司的高层管理者认为, 管理失败的最大原因是管理者缺乏人际技能。难怪美国钢铁大王卡内基说, 15% 的技术技能加上 85% 的人际技能, 就是 100% 的成功。

总之, 21 世纪新经济时代的特点和当代管理体系的要求都将以人为本管理提到了核心地位。我们必须要对这个时代的特征有清醒的认识, 才能真正与时俱进, 而不被时代的列车所抛弃。

3. 中国优秀文化和管理思想的体现

文化是指一类人群与其他人群相区别的心智程序的整体。具有同一种文化的成员往往表现出同样的思维方式和行为方式, 从而影响着特定的管理理念和管理行为的产生。

中国文化是一个博大精深的人类文化宝库, 影响着东方, 甚至整个世界。它是以儒家为主流, 以儒、道、释三家为中心, 以法、墨、农、名、兵、纵横、阴阳七家为副线, 形成的一个多元文化体系, 对中国历史发展和管理思想起着重要作用。在经济全球化步伐日益加快和世界文化大融合的背景下, 必须认真研究和充分发扬中国优秀文化传统。