



现代经济与管理类规划教材

组织行为学教程

(第2版)

叶龙 王蕊 郭名 主编



清华大学出版社 · 北京交通大学出版社

014035183

C936-43
27-2

内容简介

◇现代经济与管理类规划教材

组织行为学教程

(第2版)

叶龙 王蕊 郭名 主编



清华大学出版社
北京交通大学出版社

·北京·



北航

C1715432

C936-43

27-2

内 容 简 介

本书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基础、知觉和个人决策、价值观和态度,以及基本的激励理论和激励理论的应用;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、冲突和冲突管理;组织部分的内容包括组织结构基础、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、学习目标、复习与思考题,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。

本书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,还可以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。

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。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

图书在版编目(CIP)数据

组织行为学教程 / 叶龙, 王蕊, 郭名主编. —2 版. —北京: 北京交通大学出版社: 清华大学出版社, 2014. 1

(现代经济与管理类规划教材)

ISBN 978-7-5121-1710-5

I. ①组… II. ①叶… ②王… ③郭… III. ①组织行为学-高等学校-教材
IV. ①C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 276264 号

责任编辑: 吴嫦娥 特邀编辑: 林夕莲

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://www.bjtup.com.cn>

印刷者: 北京时代华都印刷有限公司

经 销: 全国新华书店

开 本: 185×260 印张: 21.5 字数: 537 千字

版 次: 2014 年 2 月第 2 版 2014 年 2 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5121-1710-5/C·151

印 数: 1~3 000 册 定价: 39.00 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@bjtu.edu.cn。

前言

2006年8月翻译出版的《冰山在融化》一书,和《谁动了我的奶酪》一样引起许多人的关注和推崇。两本书的异曲同工之处都是通过简单的寓言故事向读者传递着一个深刻的哲理问题。《冰山在融化》讲述的故事发生在南极洲的一个企鹅王国。一天,一只善于观察的帝企鹅发现,一个潜在的严重问题正威胁着它们世代居住的家园——冰山正在逐渐融化。有人惊叫不已,有人频发牢骚,也有人开动脑筋,在生死存亡的危急关头,它们究竟如何渡过难关?

面对危机,变革之路就这样开始了……

虽然是一个简单的故事,但对人类的组织管理却颇具启迪。全球化竞争已使企业的脚下成为随时会融化和崩塌的冰山。要化解危机求生存,唯有持续不断地找到新冰山,但其间又充满了变数。

随着世界多极化、经济全球化的深入发展,科技进步日新月异,中国继续融入经济全球化的大趋势已不可逆转。复杂、多变的环境给中国企业带来机遇的同时也提出了严峻的挑战。企业重组、公司治理、战略管理、跨国管理等新形势下的管理难题层出不穷,组织管理者无不在积极寻求应对的良方。组织行为学研究所涉及的内容与管理者实际工作紧密相关,是一门关于如何提升管理者领导力的课程,其最终目的是提高管理者的工作能力和组织绩效。

面对组织管理中出现的新特点和新趋势,组织行为学的研究者们一直不断地思考和探索影响组织行为、管理者行为和员工行为的各种因素,以期能为组织的发展提供有效的咨询建议。为了让读者能及时了解组织行为学研究的最新进展和成果,我们在《组织行为学教程》第一版的基础上结合最新研究动态,吸纳多位教师对组织行为学研究体系的合理建议进行了修订,较之第一版,本书有以下特点。

1. 引领学科前沿。为顺应组织管理的实际需要,将组织行为学研究的关注点转向了组织层面,讨论了以组织变革为背景的领导行为、管理决策、权力结构、激励机制、组织文化和团队效能等新形势下组织行为学研究的热点问题。

2. 完善理论体系。补充、完善组织行为发展理论,从系统角度入手,为管理者提供一个知识的框架,帮助管理者认识和分析组织中的心理、行为问题。例如,参考了近年来组织行为学的最新研究成果,对研究方法进行了全面系统的梳理;同时,随着组织行为学研究领域的扩大,扩充了组织行为学模型中的自变量内容,提出了新形势下组织行为学面临的挑战与机会。

3. 语言表达通俗易懂。与管理类其他学科不同的是,组织行为学是一门多学科、多层次交叉学科,其中囊括了大量心理学的理论和知识,且不乏一些深奥、艰涩的学术研究,在

教学过程中，常常会给带来极大的困扰。此次再版我们关注的一个焦点即如何将心理学中复杂、抽象的内容以简洁易懂的方式表述出来，使读者更容易理解和把握。

4. 强化实践教学，贴近企业实际。众所周知，组织行为学是理论性和实践性都很强的学科，经由多种学科的理论概念发展而来，包括直接面向社会生活实际和解决现实问题的理论观点，这些观点的形成均建立在大量的翔实、权威的一手资料的基础上。典型的教学案例能为学生提供特定情景，这次再版对教材的案例进行了认真的分析和慎重的选择，选取的案例大多是对企业和有关部门进行实际调查之后的客观描述，兼顾每个章节的重要知识点和管理实践中的疑难问题，期望帮助缺乏实际工作经验的学生更好地理解和掌握组织行为学的真谛。

当然，在这里我们有必要重申管理大师罗宾斯的警告，“管理是一项复杂的工作，毫无捷径可言，没有任何新方法能让一名管理者从平庸走向出色，或者立竿见影地扭转公司的颓废”。面临复杂环境的挑战，组织要想脱颖而出、立于不败之地，唯有不断地学习和积累，改变固有的思维习惯。教材旨在为读者提供系统理论和研究方法，所编写的内容需要在实践中慢慢消化和认真体味，并非通常所认为的灵丹妙药和救命稻草。

修订后的《组织行为学教程》包括14章。北京交通大学经济管理学院6名研究生参与了教材修订中的资料收集、整理、编写等工作。其中，张力参与第1、3、4章；刘夏参与第2章；杨文娜、刘锐剑、卢俊参与第5、6、11、13章；陈亚洁参与第7、8、9章；卢俊参与第10、12、14章。全书最终由叶龙、王蕊、郭名统稿完成。

组织行为学的内容博大精深，虽然编写人员竭尽全力，难免有不足之处，敬请同行专家和读者批评指正。

作者
2013年8月

目 录

第1章 组织行为学概述	1
◇ 学习目标	1
◇ 开篇案例	1
1.1 管理者与组织行为学	3
1.2 组织行为学与相关学科的关系	10
1.3 开发组织行为学的模型	11
1.4 组织行为学面临的挑战与机会	13
◇ 复习与思考题	17
◇ 案例阅读	18
第2章 个体行为基础	19
◇ 学习目标	19
◇ 开篇案例	19
2.1 传记特点	20
2.2 能力	22
2.3 个性	27
2.4 气质	35
2.5 学习	37
◇ 复习与思考题	40
◇ 案例阅读	41
第3章 知觉和个人决策	43
◇ 学习目标	43
◇ 开篇案例	43
3.1 知觉概述	44
3.2 社会知觉和社会知觉偏见	49
3.3 归因	52
3.4 知觉在组织中的具体应用	56
3.5 决策	58
◇ 复习与思考题	65
◇ 案例阅读	65
第4章 价值观与态度	67
◇ 学习目标	67

◇ 开篇案例	67
4.1 价值观	68
4.2 态度	71
4.3 工作满意度	78
4.4 组织承诺、组织公民行为和心理契约	84
◇ 复习与思考题	89
◇ 案例阅读	90
第5章 基本的激励理论	93
◇ 学习目标	93
◇ 开篇案例	93
5.1 激励概述	94
5.2 需要层次理论	97
5.3 ERG 理论	99
5.4 双因素理论	100
5.5 成就需要理论	102
5.6 期望理论	103
5.7 公平理论	105
5.8 强化理论	106
5.9 目标设置理论	107
5.10 激励理论的整合	109
5.11 知识经济时代的激励手段	110
5.12 人性理论	111
◇ 复习与思考题	113
◇ 案例阅读	114
第6章 激励理论的应用	115
◇ 学习目标	115
◇ 开篇案例	115
6.1 目标管理	118
6.2 行为矫正	119
6.3 员工参与方案	120
6.4 浮动工资方案	122
6.5 技能工资方案	123
6.6 灵活福利	125
6.7 可比较的价值	128
6.8 激励的特殊问题	129
◇ 复习与思考题	130
◇ 案例阅读	131
第7章 群体行为的基础	134
◇ 学习目标	134

◇ 开篇案例	134
7.1 群体的定义与分类	135
7.2 群体发展的阶段	136
7.3 群体行为的解释与分析	138
7.4 人际关系	142
7.5 群体决策	146
7.6 创建高凝聚力的工作群体	149
◇ 复习与思考题	154
◇ 案例阅读	154
第8章 团队建设	157
◇ 学习目标	157
◇ 开篇案例	157
8.1 基本概念	158
8.2 团队工作	163
8.3 团队效能	166
8.4 塑造高绩效团队	167
8.5 团队存在的问题	170
◇ 复习与思考题	172
◇ 案例阅读	172
第9章 沟通	175
◇ 学习目标	175
◇ 开篇案例	175
9.1 沟通概述	176
9.2 沟通过程	181
9.3 沟通的有效性	185
9.4 有关沟通的当前问题	189
◇ 复习与思考题	192
◇ 案例阅读	193
第10章 领导行为	196
◇ 学习目标	196
◇ 开篇案例	196
10.1 领导概述	197
10.2 领导素质理论	207
10.3 领导行为理论	213
10.4 领导权变理论	218
10.5 领导决策行为	224
◇ 复习与思考题	235
◇ 案例阅读	236

第 11 章 冲突与冲突管理	238
◇ 学习目标	238
◇ 开篇案例	238
11.1 冲突概述	239
11.2 冲突分析	242
11.3 冲突管理	246
◇ 复习与思考题	250
◇ 案例阅读	251
第 12 章 组织结构基础	253
◇ 学习目标	253
◇ 开篇案例	253
12.1 组织结构概述	254
12.2 组织结构设计	257
12.3 新型组织设计方案	269
12.4 组织设计与员工行为	276
◇ 复习与思考题	277
◇ 案例阅读	278
第 13 章 组织文化	280
◇ 学习目标	280
◇ 开篇案例	280
13.1 组织文化概述	281
13.2 组织文化的类型	286
13.3 组织文化的功能	293
13.4 组织文化的建设	295
13.5 组织文化的量化研究	298
◇ 复习与思考题	300
◇ 案例阅读	301
第 14 章 组织变革与发展	303
◇ 学习目标	303
◇ 开篇案例	303
14.1 组织变革概述	304
14.2 组织变革的动力与阻力	306
14.3 组织变革的模型	311
14.4 组织变革的发展趋势	315
14.5 组织发展	318
◇ 复习与思考题	326
◇ 案例阅读	326
参考文献	330

第1章

组织行为学概述

学习目标

1. 理解组织行为学的概念。
2. 了解管理者为什么要学习组织行为学。
3. 掌握组织行为学的研究体系、内容和研究方法。
4. 了解组织行为学的历史沿革。
5. 比较组织行为学与相近学科的关系，正确理解组织行为学的学科性质。
6. 了解组织行为学面临的挑战和机遇。

开篇案例

美国达纳公司的巨变

美国达纳公司是一个拥有30亿美元资产的企业，主要生产螺旋叶片和齿轮箱之类的普通产品，这些产品大多是满足汽车和拖拉机行业普通二级市场需求的。20世纪70年代初期，达纳公司雇员的人均销售额与全行业企业的平均数相等。到了20世纪70年代末，在并无大规模资本投入的情况下，达纳公司雇员的人均销售额猛增了3倍，一跃到《幸福》杂志按投资收益排列的500家公司中的第二位。这对于一个身处如此乏味的行业的大企业来说，的确是一个非凡的记录。

1973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。其大意如下。

(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的手段。关键是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的机会。

(3) 向员工提供职业保险至关重要。

(4) 制定各种对设想、建议和艰苦工作加以鼓励的计划，设立奖金制度。

麦斐逊很快就把公司的领导班子从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，并且享有工作的自主权。麦斐逊说：“我的意思是放手让员工们去做。”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为企业作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，没有时钟怎么行呢？”我说：“你该怎么去管10个人呢？要是你亲眼看到他们总是迟到，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，每个工人都准时上下班，这就是记录嘛。如果有什么例外，我们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。

麦斐逊非常注重培训工作，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名经理人每年要举行两次为期5天的经验交流会，同事间的压力就是前进的动力。他说：“你能一直欺骗你的上司，我也能。但是你没法逃过同行的眼睛。”

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由于我干的活儿质量不好。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的对比。

麦斐逊在达纳公司采取的一系列举措，正是一名优秀管理者的集中体现。管理对组织绩效的影响作用是毋庸置疑的。如何发挥好管理者的积极作用，如何从个体、群体和组织的角度实现高效系统管理，即组织行为学研究的出发点。

1.1

管理者与组织行为学

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或一种行动。人们发现,在不同管理者的管理工作中,其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,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总结。

最早系统提出管理职能的是法国的法约尔。他提出管理包括计划、组织、指挥、协调和控制5项职能,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、资本和人员。指挥的任务是分配给企业各种不同的领导人,每个领导人都承担各自单位的任务和职责;协调是指企业的一切工作都要和谐地配合,以便于企业经营顺利进行,而且有利于企业取得成功。控制是要证实是否各项工作都与计划相符合,是否与下达的指示及原则相符合。

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探究,有了许多新的认识。但当代管理学家对管理职能的划分,基本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、报告和预算。

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,制订计划、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;选择控制手段还需要决策。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制订计划、组织和领导工人把产品生产出来。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,开始重视对有关人的因素的管理,提出人事、信息沟通、激励职能。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,人事管理被提高到比较重要的地位。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,即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,而且分布在各项管理活动中。创新职能源于20世纪70年代后世界环境的剧变。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认真仔细地研究,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。当时,普遍认为管理者是深思熟虑的思考者,在作出决策之前,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)这个术语是指特定的管理行为范畴,这10种角色可以进一步组合成3个方面:人际关系、信息传递和决策制定,如表1-1所示。

表1-1 管理者的10种角色

3个方面	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;实际上从事全部有下级参与的活动
	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的工作
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	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

(1) 人际关系方面的角色。人际关系方面的角色 (Interpersonal Roles) 是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, 这个角色包括雇用、培训、激励和惩戒雇员。管理者扮演的第三种角色是在人群中充当联络员。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。信息传递方面的角色 (Information Roles) 是指所有的管理者在某种程度上, 都从外部的组织或机构接收和收集信息。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。决策制定方面的角色 (Decision Criteria) 是管理者需要发起和监督那些将改进组织绩效的新项目; 采取纠正行动应对那些未预料的问题; 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管理层次。研究证据一般都支持这样一种观点, 即无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, 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和界限明确的方法, 使人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 4 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。例如, 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 3 种角色都是领导职能的组成部分; 而其他大多数角色也与 4 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。明茨伯格观察到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站不住脚, 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, 他的工作引起了人们对管理者角色分类的研究兴趣, 这对如何培养一名优秀的管理者具有参考价值。

3) 中国国有企业的独特管理角色

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的工作活动进行了研究。通过对调查数据的分析,发现中国国有企业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) 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,国有企业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国共产党党员和企业党委委员,需要执行党委分配的部分党务工作。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。

(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%。

4) 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?人们也许趋向于认为,在工作上成绩最好的管理者,会是在组织中提升得最快的人,但是事实似乎并非如此。

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4项活动上的时间和精力显著不同,如图1-1所示。

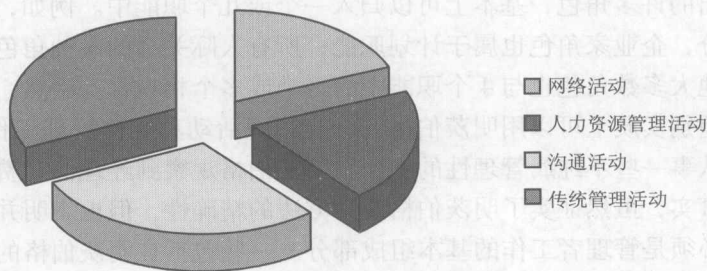


图 1-1 “平均”意义上的管理者

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)显著不同之处是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。

此项研究使人们关于管理者在做什么的知识中,又增加了重要的见解。从平均意义上看,管理者在传统管理、沟通、人力资源管理和网络联系这4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同,事实上,他们几乎是相反的。这时,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。

2. 组织行为学

1) 组织行为学的概念

组织行为学作为一门学科的历史并不长,其内涵和外延都处在发展变化中,对其定义也是众说纷纭。美国学者威廉·迪尔认为,组织行为学是一门应用性社会科学,研究工作组织中个人、团体和组织的行为问题。另一位美国学者安德鲁·杜布林(A. J. Dublin)在他的著作《组织行为学原理》中写道:“组织行为学是系统研究组织环境中所形成的行为作为研究对象的一门学科。”在他的另一著作《组织行为学基础——应用的前景》中,他又推崇加拿大学者乔·凯利(Jee Kelly)的定义:“组织行为学的定义是对组织性质进行系统的研究:组织是怎样产生、成长和发展的,它怎样对各个成员、对组成这些组织的群体、对其他组织及更大些的机构发生作用。”

上述看法的共同之处是概括地反映了研究的本质内容。但是,科学研究的目的是揭示客观现象背后的规律性,组织行为学的研究也不例外,它不会停留在组织中人的行为上,而要进一步揭示行为背后的原因,即行为的规律性。

国外著名的学者Robbins在其所著的《组织行为学》一书中,对组织行为学作出了以下定义:组织行为学是一个研究领域,他研究个体、群体和组织对组织内行为的影响规律,其目的是为了应用这些知识来提高组织的效能。

作为一门学科,组织行为学具有以下特点。

(1) 跨学科性(Inter-Disciplinary)。组织行为学借鉴了心理学、社会学、文化人类学、政治学、工程学、信息和系统科学等多门学科的概念、理论和方法,吸取了多门学科的概念、理论和方法,吸取了多门学科关于个体、群体和组织的研究成果。

(2) 实证性(Empirical Study)。组织行为学运用科学的、系统的方法进行研究,用客观的事实进行论证,保证其研究结论的可靠性和可行性,而不是靠一般性的经验、直觉和臆断得出结论。

(3) 文化相关性(Cultural Related)。组织行为学所研究的个体、群体、组织行为表现和规律依赖于其所处的文化环境,在不同的文化环境中可能表现出不同的特点和规律。这表明西方组织行为学中的结论不能完全照搬到中国,需要根据中国文化的特点合理地加以修改和运用,特别是建立自己的组织行为学理论体系。另外,在组织行为学中还非常重视跨文化比较的研究。

(4) 层次性(Hierarchical)。组织行为学学科通常分为3个层次:组织中的个体行为,包括个体的认知、个性、态度、价值观、动机等;组织中的群体行为,包括群体的形成、类型、特征、动力等;从整个组织系统来研究成员的行为,包括领导、权力、冲突、组织结构、组织发展和变革等,而且还延伸到研究组织与外部环境之间的相互作用和相互关系。

(5) 情景性(Situational)。组织行为学研究的是千变万化的人、群体和组织的行为,

因此不可能有通用的最佳模式,而是主张根据不同情景采取不同的理论和对策。

组织行为学在工商管理学科中具有重要地位。它是工商管理学科体系中的重要组成部分,同时围绕“人”来展开研究,是对工商管理学科的重要补充和延伸。

2) 组织行为学的研究内容

简单地说,组织行为学是研究和应用组织环境中人作为个体和群体的活动的知识。它研究组织中人们的行为、态度及其与工作绩效的关系;应用心理学、社会学和文化人类学等学科的有关理论、方法和原理,探讨影响个体行为和群体行为的要素及相互关系;同时还分析外部环境对组织结构及其人力资源、任务、目标和策略的影响。

组织运行过程表现为分工协作,共同实现目标的过程,组织成员的行为又是个体与群体、组织系统交互作用的产物,组织行为学是以组织系统内部个体、群体、组织及其关系作为主要研究对象的学科。

组织行为学研究组织系统内部的人的行为规律,并不是研究一切人类的心理和行为规律。除此之外,它还研究组织成员间的相互影响,研究组织的沟通方式、决策过程、组织结构、工作设计、组织文化和变革等对组织中人的行为的影响。

3) 组织行为学的研究方法

组织行为学作为一门科学,必须按照一定的研究程序,探讨组织环境中人的行为的规律性。在20世纪开始以前,大多数的研究都是靠人的直觉来进行。之后,才用科学方法系统研究企业组织中人的行为。采取的研究步骤基本相同:①明确问题;②探索和研究有关理论与模式;③形成假设;④选择适当的研究方法;⑤通过观察—测试—实现,进行论证,得出结论;⑥总结与反馈。

组织行为学方面的研究常常是由受过训练的具有管理学、应用心理学或应用社会学背景的行为科学家完成的。运用科学的研究方法可以使人们对工作作出正确的评价,形成关于组织行为的正确认识。表1-2是几种常用研究方法的优缺点介绍。

表1-2 组织行为学研究方法的优缺点

技术方法	描 述	优 点	缺 点
文献研究	通过查阅和分析已经发表的文献资料,进行分析、综合、归纳,得出结论。主要分为理论综述和元分析。理论综述对已有文献进行系统阅读和分析;元分析运用测量和统计分析技术,对已有研究进行量化总结,寻找相同课题中研究结果的共同效应	可进行全面评价,其中元分析能定量分析,可以得到普遍性的结论	收集研究文献时的倾向性,采用的标准,以及只讲数量忽视不同性质和条件会造成误差
案例研究	选取个体、群体或组织群体情况的典型案例,通过剖析了解其他同类对象的状况,可得出面向未来的有价值的建议	对变量可进行一定控制	样本有限,很难得出一般性和易推广的结论
实际调查研究	选取具有代表性、有一定规模的样本,设计好调查主题和获取数据的工具(调查问卷),进而分析得出结论	样本量大,采用统计方法所得结论更具普遍意义,可控制一些变量	研究不够深入,干扰变量无法控制
实验研究	人为操纵某些变量的变化,观测、记录其他变量的变化,从中分析这些因素之间的关系	很好地控制变量,接近实际情况	无法控制一切变量,结论有偏差