

· 21 世纪人力资源管理丛书 ·

O rganizational
Behavior

组织行为学

主 编◎徐盛华

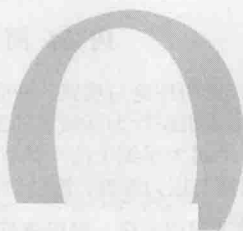
副主编◎刘怡君 曾国华



清华大学出版社



· 21 世纪人力资源管理丛书 ·

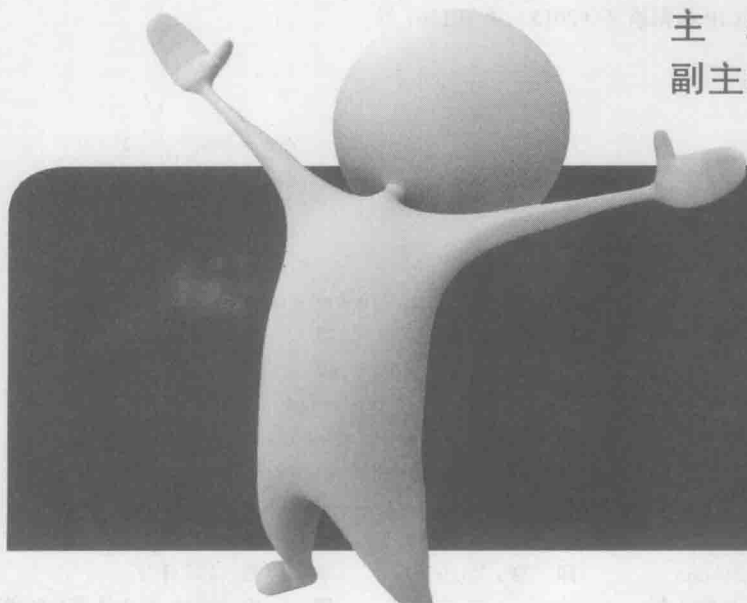


Organizational
Behavior

组织行为学

主 编◎徐盛华

副主编◎刘怡君 曾国华



清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书内容涵盖组织行为学最新的理论与实践,全面、系统地阐述了组织行为学的基本概念、基本内容和基本方法,同时重点介绍了组织行为学领域的新理论及热点问题。

全书分为三篇,共十四章。上篇为组织中的个体行为分析,主要内容包括人格理论、能力与学习、知觉与归因、价值观与态度、情绪与压力管理、激励理论等;中篇为组织中的群体行为分析,主要内容包括群体理论与行为、群体沟通与决策、群体的冲突、群体中的人际关系、工作团队、领导理论与行为、权力与政治等;下篇为组织行为分析,主要包括组织结构与设计、组织文化、组织变革与发展等。

本书既可以作为管理类专业本科生以及其他相关专业本科生和在职研究生开设组织行为学课程的教材,也可以作为企业中、高级管理人员学习组织行为学知识的培训教材以及自学参考资料。

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 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

组织行为学/徐盛华主编. —北京:清华大学出版社,2015

(21世纪人力资源管理丛书)

ISBN 978-7-302-40181-0

I. ①组… II. ①徐… III. ①组织行为学 IV. ①C936

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第101567号

责任编辑:苏明芳

封面设计:刘超

版式设计:魏远

责任校对:王云

责任印制:王静怡

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦A座 邮 编:100084

社总机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

课 件 下 载: <http://www.tup.com.cn>, 010-62788951-223

印装者:三河市中晟雅豪印务有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×230mm

印 张:20.5

字 数:435千字

版 次:2015年8月第1版

印 次:2015年8月第1次印刷

印 数:1~3500

定 价:38.00元

产品编号:058501-01

前 言

在经济转型和社会重构的大背景下,我国组织中个人的人格、价值观、能力、学习、知觉、归因、态度、情绪、压力、激励等个体行为都在发生变化,自然会带来群体行为和组织行为的变化,个体行为、群体行为和组织行为如何匹配,形成合力,共同实现组织目标。这些问题要求组织行为学给出时代性的合理解释。

正是处于这一考虑,我们回顾了组织行为学发展历程,一般认为,组织行为学是研究在组织中以及组织与环境相互作用中,人们从事工作的心理活动和行为反应规律性的科学。它采用系统分析的方法,综合运用心理学、社会学、人类学、生理学、生物学、经济学和政治学等知识,研究一定组织中人的心理和行为的规律性,从而提高各级领导者和管理者对人的行为预测和引导能力,以便更有效地实现组织预定的目标。这一界定,为我们编写一本符合中国实际的规范化的组织行为学教材提供了思路。

我们在长期的教学与科研中,对组织行为学的知识体系进行了系统安排,形成了这本组织行为学。该书用简洁精练的方式,在全面系统地阐述组织行为学的基本概念、基本内容和基本方法的基础上,重点介绍了组织行为学领域的新理论及热点问题。书中先用导论开章,概括地介绍组织行为学理论演进、组织行为学与相关学科的关系和组织行为学面临的机遇与挑战;再围绕组织中的个体、群体和组织三方面行为进行编写,共分为三篇阐述:上篇为组织中的个体行为分析,其中包括人格理论、能力与学习、知觉与归因、价值观与态度、情绪与压力管理、激励理论等内容;中篇为组织中的群体行为分析,其中包括群体理论与行为、群体沟通与决策、群体的冲突、群体中的人际关系、工作团队、领导理论与行为、权力与政治等内容;下篇为组织行为分析,其中包括组织结构与设计、组织文化、组织变革与发展等内容。最后概括个体、群体与组织的行为匹配,共同实现组织目标。

本书涵盖了最新的组织行为学理论与实践,突出可读性与先进性两大特色。

(1) 可读性。在结构安排上,每章都按学习目标、内容的逻辑、章节内容、本章小结、复习题的顺序编写,以适应从薄到厚再薄的学习规律。力求学习目标清晰,本章内容的内在逻辑清楚,章节具体内容简洁,本章小结高度概括,思考题重点突出,以达到帮助读者学懂组织行为学理论,能理论联系实际,解决组织中的行为问题的目的。

(2) 先进性。在编写中参考了国内外学者对组织行为学研究的最新成果,帮助读

者了解组织行为学研究的最新动态，以提高预测、引导和控制组织行为的能力，从而达到提高组织绩效，实现组织目标的目的。

本书由徐盛华、刘怡君、曾国华三位教师编写，编写过程中参考了大量国内外专家的研究成果，在此表示衷心感谢，由于作者水平所限，书中难免有疏漏失当之处，敬请读者指正。

编 者

目 录

第一章 组织行为学导论	1
第一节 组织行为学概述	1
第二节 组织行为学的演进	4
第三节 组织行为学与相关学科的关系	16
第四节 组织行为学面临的机遇与挑战	18
本章小结	21
复习题	22

上篇 组织中的个体行为分析

第二章 组织中的个体差异	24
第一节 传记	24
第二节 能力与学习	28
第三节 价值观	39
第四节 人格	43
本章小结	54
复习题	56
第三章 个体行为的基础	57
第一节 知觉	58
第二节 归因	70
第三节 情绪	75
第四节 态度	88
本章小结	97
复习题	100

第四章 组织中的激励	101
第一节 激励概述	101
第二节 内容型激励理论	104
第三节 过程型激励理论	105
第四节 综合激励理论	108
本章小结	110
复习题	111

中篇 组织中的群体行为分析

第五章 群体行为的基础	114
第一节 群体的定义和分类	114
第二节 群体发展的阶段	116
第三节 群体属性	119
第四节 群体决策	126
本章小结	130
复习题	132
第六章 工作团队	133
第一节 团队的定义和分类	134
第二节 有效的团队建设	136
第三节 团队沟通	143
第四节 团队领导	155
本章小结	163
复习题	164
第七章 权力与政治	165
第一节 权力的基础	165
第二节 权力的产生	168
第三节 权力的行使	170
第四节 政治行为的道德问题	181
本章小结	182

复习题	182
第八章 冲突与谈判	183
第一节 冲突的定义及观念的变迁	183
第二节 冲突过程	185
第三节 谈判的定义及策略	191
第四节 谈判过程及注意问题	194
本章小结	198
复习题	199

下篇 组织行为分析

第九章 组织结构的基础	202
第一节 组织结构的定义	202
第二节 影响组织结构的因素	206
第三节 组织设计形式	209
第四节 组织设计中的员工行为	213
本章小结	214
复习题	215
第十章 组织文化	216
第一节 组织文化的定义	217
第二节 组织文化的作用	220
第三节 组织文化建设	222
第四节 组织文化建设中的员工行为	225
本章小结	230
复习题	231
第十一章 人力资源政策	232
第一节 人员甄选	232
第二节 人力资源培训与开发	236
第三节 绩效评估	240
第四节 薪酬管理	245

本章小结	251
复习题	252
第十二章 组织变革	253
第一节 激发变革的力量	254
第二节 变革的阻力	256
第三节 组织变革的模型	259
第四节 组织变革中的员工行为	265
本章小结	276
复习题	277
第十三章 个体与组织的行为匹配	279
第一节 个体与组织的行为匹配的内涵	279
第二节 自我感觉	281
第三节 心理契约	283
第四节 组织承诺	288
本章小结	290
复习题	291
第十四章 组织行为学研究前沿	292
第一节 自我效能感	292
第二节 工作场所中的反生产行为	300
第三节 组织公民行为	308
第四节 组织发展	310
本章小结	316
复习题	316
参考文献	318

第一章 组织行为学导论

学习目标

1. 掌握组织行为学的概念及特点;
2. 掌握组织行为学研究的主要内容;
3. 了解组织发展演变的相关理论;
4. 了解霍桑实验的四次实验及其结论;
5. 了解组织行为学面临的机遇与挑战。

本章内容包括组织行为学概述、组织行为学的演进、组织行为学与相关学科的关系和组织行为学面临的机遇与挑战。组织行为学是运用系统分析的方法,研究工作组织中人的心理和行为的规律,从而预测、引导和控制人的行为,以实现组织既定目标的科学。组织行为学研究的主要内容包括个体心理与行为、群体心理与行为、领导心理与行为、组织行为与组织效率。组织行为学经过了近代管理理论、人群关系学说、行为科学三个阶段发展,当前也面临着机遇与挑战。下面分四节加以介绍。

第一节 组织行为学概述

一、组织行为学的概念

组织行为学是运用系统分析的方法,研究工作组织中人的心理和行为的规律,从而预测、引导和控制人的行为,以实现组织既定目标的科学。组织行为学包括以下几个方面的内涵。

1. 组织行为学的研究对象是人的心理和行为的规律性

组织行为学既研究人的心理活动的规律性,又研究人的行为活动的规律性,是把二者作为一个统一体来研究的。人的行为与心理是密不可分的,心理活动是行为的内在表现,行为是心理活动的外在表现,因此,必须把二者作为统一体进行研究。

2. 组织行为学的研究范围是工作组织中人的心理与行为规律

组织行为学并不是研究一切人类的心理和行为规律,而是只研究工作组织范围内

的人的心理与行为的规律。这种组织的范围包括所有的工商企业、社会团体、事业单位以及国家机关等组织。组织行为学的研究不仅是研究个体的心理和行为，而且还要研究聚集在一起的人的心理和行为规律。因此，组织行为学的研究范围又可以分为个体心理与行为、群体心理与行为以及整个组织的心理与行为。

3. 组织行为学的研究方法是系统分析的方法

组织行为学不是孤立地研究一个组织中的个体、群体和组织的心理和行为，而是运用系统分析的方法来研究它们。从系统观来看，把个体放在群体这个较大的系统中来研究，个体是群体的子系统，而很多的群体又组成一个组织，因此，群体又是组织这个大系统的子系统。它们均自成系统而又相互密切联系不可分割。由于它们都处在社会环境这个更大的系统中，相互联系，相互作用，因此它们又都是社会环境的子系统。

4. 组织行为学的研究目的是预测、引导、控制人的行为，以达到组织既定的目标

组织行为学在掌握特定组织中人的心理和行为规律性的基础上，以提高预测、引导、控制人的行为的能力，特别是采取相应的措施变消极行为为积极行为，以实现组织预期的目标，取得最佳的工作绩效。

二、组织行为学的研究内容

组织行为学研究的主要内容有以下几个方面。

1. 个体心理与行为

个体心理，即个体的社会心理，是指个体在特定的社会部门或组织系统中，因其所处的角色地位而表现出的心理现象。个体心理包括个人行为的发展过程、态度、个性、价值观以及自我意识的发展、社会认知的确定、人格特征的形成等。个体行为则是指处于组织环境中的个人的所作所为。组织行为学研究个体行为的共同规律，目的在于对它进行引导和控制，使之符合组织目标。

2. 群体心理与行为

组织中的人们总是处在一定的关系之中，这些关系又表现为亲疏程度的不同，并呈现为不同的群体。要有效地达到组织目标，就必须研究群体心理与行为，包括群体心理的特征、群体的凝聚力、群体的合作与竞争、群体的冲突与沟通，以及群体中的人际关系等，以便管理者能掌握群体行为形成的原因，并对群体行为进行有效的协调与控制。

3. 组织行为与组织效率

组织行为直接关系到组织自身的生存和发展。同时，组织又是个体和群体实现某种目标的工具，组织状况直接影响个体或群体的行为效率。组织行为研究的内容主要包括组织结构、组织设计、组织决策、组织文化以及组织变革与发展等问题。组织行

为研究的目的在于：分析组织结构、管理体制、组织文化对组织成员心理和行为以及组织效率的影响，以期形成良好的组织气氛，促进组织管理效率的提高；探索组织变革、组织发展的原则和模式，促进组织不断完善和发展。

三、组织行为学的学科性质

组织行为学有如下几个特点。

1. 组织行为学的跨学科性

组织行为学是以行为科学和管理学的概念、理论、模式和方法为基础，同时吸取了政治学、经济学、历史学、生物学、生理学等社会科学和自然科学中有关论述人类行为、心理的内容，体现了跨学科性的特点。

2. 组织行为学的层次性

组织行为学的研究对象可分为三个层次：组织中的个体行为，包括知觉、学习、个性、价值观、态度、动机和挫折等；组织中的群体行为，包括群体的形成、类型、动力、特征、规模、群体建设和群体决策等；从整个组织角度研究成员的行为，包括领导、权力、沟通、冲突、组织结构设计、组织发展与变革，以及研究外部环境与组织的相互关系，包括环境的变化、环境对组织的影响、组织对环境的反作用等内容。

3. 组织行为学具有的自然和社会两重性

组织行为学的两重性来自下列两个方面。

(1) 人具有两重性。作为组织行为学研究对象的人具有两重性：一方面组织行为学把个体和群体作为生产力的一个要素来研究。另一方面，不管是个体的或群体的人绝不能孤立存在，总是在一定社会环境中相互联系、相互影响存在的，这就是人与人关系中的社会人的属性。调整这种人与人的关系则属于调整和完善生产关系的问题，鉴于不同社会制度下的生产关系的性质不同，所以组织行为学所研究的人又具有社会属性。

(2) 管理具有两重性。一方面管理作为对人们共同劳动的协调和指挥，这是共性，反映了社会化大生产的共同规律，是人类生产实践中形成的共同文明成果。这种管理的共性方面不受社会制度的制约，不管资本主义的还是社会主义的社会化大生产都需通过协调和指挥来进行管理；另一方面，管理又是一种监督劳动，这种监督劳动是一种社会属性的职能，不同的社会制度是不一样的。管理的两重性，就决定了专门研究管理领域内人的心理和行为规律的组织行为学也具有两重性。

对这种两重性的分析，使我们清楚地看出组织行为学除了不同的社会制度下具有不同的阶级性外，还具有一切社会共同具有的科学性，组织行为学的科学性正是我们需要吸收和借鉴的。

第二节 组织行为学的演进

组织行为学作为科学理论经过了近代管理理论、人群关系学说、行为科学三个阶段发展,在发展过程中吸取了其他科学理论的内容,如图 1-1 所示,使组织行为学更加充实、丰富。

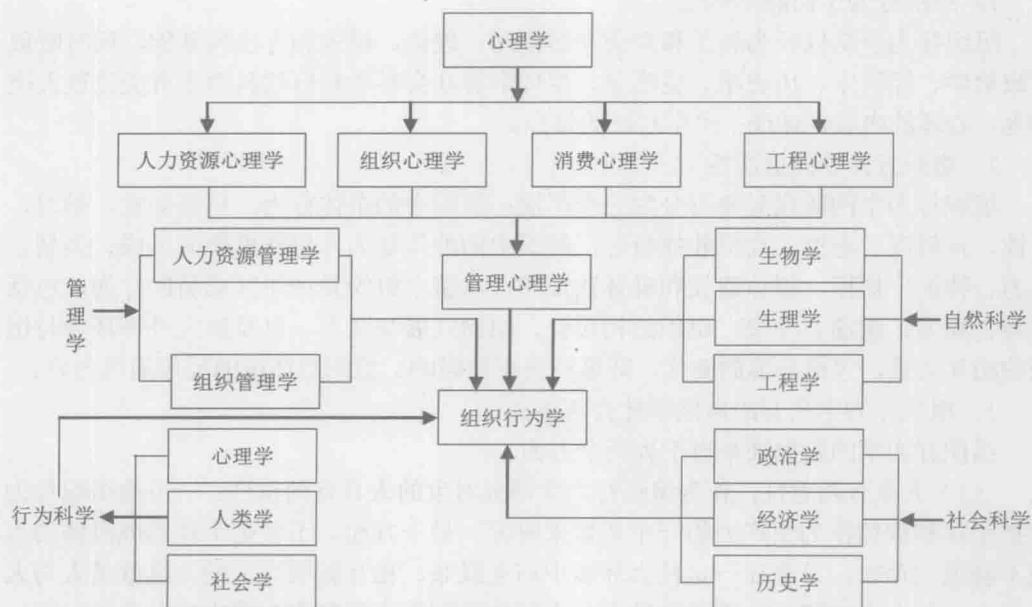


图 1-1 组织行为学理论基础

一、近代管理理论

近代管理理论的发展为行为科学的萌芽奠定了基础。

1. 理论先驱们的贡献

(1) 亚当·斯密(1723—1790年)。1776年3月,亚当·斯密的《国民财富的性质和原因的研究》(以下简称《国富论》)一书出版,立即震动了学术界。该书不仅建立了资产阶级古典政治经济学的殿堂,而且成为马克思创立政治经济学的主要理论来源,同时为近代管理理论的产生提供了极其重要的理论准备。《国富论》中第一

次提出了劳动分工的观点，并全面系统地阐述了劳动分工对提高劳动生产率和增进国民财富的巨大作用。劳动分工理论对于管理理论的发展起到了十分重要的作用，后来的专业分工、管理职能分工、社会分工等理论，都与斯密的这一学说有着密切关系。斯密有句名言：“请给我以我所要的东西吧，同时，你也可以获得你所要的东西。”斯密认为：人们在经济活动中追求个人利益，正因为每个人都有利己主义，所以，每个人的利己主义又必然被其他人的利己主义所限制，这就迫使每个人必须顾及他人的正当利益，由此而产生了社会利益，社会利益正是以个人利益为落脚点的。这是指所谓“经济人”观点，后来成为整个资本主义管理的理论基础。“胡萝卜加大棒”的管理方式便是在这种理论上产生的。

(2) 罗伯特·欧文(1771—1858年)，英国著名的空想社会主义者。罗伯特·欧文是一位被人们遗忘了的管理大师，在以往所有的管理学论著中，他都是名不见经传的。然而最近几年来，他的管理实践和管理理论却得到了越来越多的有识之士的重视。欧文在企业管理实践中，对于影响劳动生产率的人的因素进行了长期的观察研究，提出“人是有生命的机器”的观点。他认为，既然对于没有生命的机器予以保养，能提高生产率，那么，给予有生命的机器以同样的保养，其丰硕成果是可想而知的。欧文嘲笑同行的制造商，说他们不懂工厂管理中人的因素的重要性，指责他们宁愿花大笔钱购买最好的机器，而不愿以稍高一点的代价购买劳动；宁愿把时间用来改进机器，使劳动专业化和开支减少，而不愿意对人力资源进行投资。他说，如果把钱用来改善劳动者的条件的话，那么，它给你带来的收益将不是5%、10%或15%，而是50%，甚至100%。他还说，对人所表示的关心，有助于减轻“人类苦难的积聚”。企业管理中没有对人的关心，长期获取丰厚的利润将是困难重重。因此，欧文在管理企业中能注意运用灵活稳健的人事政策和处事方法。在管理中重视人的作用和地位，欧文可以说是最早的一个。

(3) 查尔斯·巴比奇(1792—1871年)。在亚当·斯密对劳动分工进行分析的基础上，巴比奇进一步对专业化的有关问题展开研究，1832年发表了《机器与制造业的经济学》一文，指出劳动分工可以缩短学会操作的时间，可以节约变换工序所费的时间，可以促进专用工具和设备的发展等。他根据对制造程序和工作时间的研究成果，提出了以专业技能作为工资与奖金基础的原理，成为后来“科学管理”的理论基础。

(4) 汤恩。汤恩1886年发表的《作为经济学家的工程师》一文直接点燃了“管理运动”的火星。他指出：管理问题同工程技术一样重要。这个重要的论点当时没有得到应有的重视。随着工业大规模的发展，经营管理面临种种复杂问题。以往的工厂主，凭个人经验实行管理，已远远不能适应生产发展的要求了。管理一个大的企业，需要有专门才能的职业管理人员，建立各项负责制，代替资本家的个人管理。汤恩认

为，管理应当作为一门专门的学问，从工程技术领域中独立出来，有管理才能的人，应该经过生产技术和行政事务两个方面训练，并应在具备经验的人员中选拔。

2. 科学管理的诞生

(1) 弗雷德里克·泰勒(1856—1915年)。弗雷德里克·泰勒是整个科学管理运动的灵魂人物，被誉为“科学管理之父”。弗雷德里克·泰勒出生在美国费城一个富裕的律师家庭。还在青少年时代，他就醉心于科学研究，充满着革新和创新精神。当时，律师被认为是崇高的职业，父亲对他寄予厚望，要他继承衣钵，成为光宗耀祖的著名律师。泰勒虽不负所望，考入了哈佛大学法学院，但不幸因眼疾和神经性头痛而中途辍学。面对挫折，泰勒毫不妥协，决心开辟新路。从1875年开始，他到费城一家水力机械厂做了四年艺徒，后转入费城米德维尔钢铁公司当技工。由于他勤奋工作，在管理方面崭露头角，六年之内便得到了闪电般的提升，从工长、车间主任、主任机械师，一直升到公司总工程师，在此期间他不仅通过自学获得了斯蒂文斯工艺学院机械工程学位，更重要的是积累了丰富的管理经验，这使他得以对工资制度、作业分析、工时测定、生产进度、车间组织、人员选择等一系列有关管理的基本问题，进行了深入研究和大量的试验。通过长期的管理实践，泰勒总结出了侧重研究车间生产活动的管理原理和方法，先后发表了《计件工资制》《工厂管理》《科学管理原理》等论著。1911年，《科学管理原理》一书的面世标志着科学管理从此诞生。

泰勒说：“科学管理不过是一种节约劳动的手段而已，也就是说，科学管理只是能使工人取得比现在高得多的效率的一种适当的、正确的手段而已，这种手段并不会大量增加比工人现在更重的负担。”具体来说，包括两个方面的内容：一是怎样提高管理人员的工作效率；二是怎样提高工人的劳动生产率。在生产组织方面强调建立各级责任制，企业的管理者应当负起管理职责，而不是企业主。在工资支付方面制定“级差计件工资制”，明确按规定方法工作，超过标准定额，以高工资率计件，以资奖励，否则一概以低工资率计件。这种管理方法不仅大大刺激了工人劳动生产率的提高，而且也大大增加了企业主的利润收入。泰勒的一生用了大量精力来研究如何提高效率，因此，许多人称赞他“在效率这条大河里游若蛟龙”。

同时，泰勒认为一切管理问题都能够而且应该采用科学方法，主张一切工作方法都应该通过考察并由管理人员决定。他把管理的职能概括为四点。

- ① 搜集、分析、整理企业所有的经验数据，制定和不断完善科学的工作方法。
- ② 对工人进行严格的挑选和培训，充分发挥他们的潜力。
- ③ 在工人和管理人员之间培养合作精神，确保工人按规定方法努力工作。
- ④ 在管理人员和工人之间进行明确适当的分工，使管理任务的完成有保证。

泰勒于逝世前三周在克利夫兰广告俱乐部发表了一次演说。他在演说中对于自己取得的成绩是这样评估的：“我的理论绝非万应灵丹，更非最终真理。科学管理的每

个步骤，从来是指一种演变，而不是一成不变的刻板理论，随着实践的发展，我的理论也必将被后人所突破、修正，甚至推翻，我随时准备抛弃自己的任何理论和方法，而支持新的更为科学的理论和方法，这并不是我的悲哀，而是我的最大欣慰。因为这是科学发展的自然法则。”泰勒的这段自我估价，被后来许多有作为的管理学家铭记于心。

泰勒作为科学管理之父是众所公认的，但其科学管理的创立、传播和发展与他的一大批合作者和追随者的共同努力、支持是难以分开的。其中，特别是亨利·甘特、弗兰克·吉尔布雷斯夫妇、哈林顿·埃默森等人，他们在不同的领域，进行了孜孜不倦、锲而不舍的研究，对科学管理运动作出了重大贡献。

(2) 亨利·甘特(1861—1919年)。亨利·甘特早年当过泰勒的助手。他在其代表作《工业的领导》(1916年发表)和《工作组织》(1919年发表)中，提出了工作进度原理，发明了用图解法来阐明计划，从而有可能较较好地进行管理控制活动。这种图表被称之为甘特图表。它在X轴上表示计划的工作任务及其完成情况，在Y轴上表示所花费的时间。甘特图表可以说是现代的“计划评审技术(PERT)”的先驱，有的社会历史学家甚至把它看作是20世纪最重要的社会发明。但甘特的贡献并不止这些。他认为金钱不是刺激工人努力生产的唯一因素，并提出比泰勒“级差计件工资制”优越的“计件奖励工资制”，以“工作安全感”进一步激励工人更好地工作。这种制度在美国实行后取得了很大成功。

(3) 弗兰克·吉尔布雷斯(1868—1924年)。弗兰克·吉尔布雷斯被人誉为“效率的祭司”。他是瓦工出身，以动作研究闻名于世。吉尔布雷斯为了研究动作和时间，发明了两种技术：一是把手工劳动分解为若干个基本动作，以便通过严格的分析、检查和改革，去掉多余的动作，达到最高效率；二是发明了“计算轨迹摄影”，即用摄影机配以计秒表把工人劳动时动作的速度、方向清晰地记录和显示出来，以便深入地分析研究。吉尔布雷斯的研究和写作，得到了他的妻子莉莲·吉尔布雷斯的多方面的帮助和合作。莉莲·吉尔布雷斯是美国第一个获得心理学博士的妇女(同时获得哲学博士学位)，她从哲学和心理学的角度对人的工作行为的研究，给了吉尔布雷斯很大的影响。他们的结合，被称为现代管理学的运气。

(4) 莉莲·吉尔布雷斯(1878—1972年)。莉莲·吉尔布雷斯被称为管理第一夫人。她非常关心工作中人的因素，而她的丈夫则关心效率。使人感兴趣的是，吉尔布雷斯夫妇研究得出的结论是：引起工人不大满意的，并不是工作单调乏味，而是主管部门对工人的不关心。

(5) 哈林顿·埃默森(1853—1931年)。1910年，埃默森在州际商务委员会为反对美国东北铁路公司提高货运费作证时，声称只要采用科学管理，铁路系统每天可节约100万美元。他的讲话对科学管理的价值无疑是一种有力的宣传。1912年，他发

表了《十二项效率原则》，其主张完全贯穿了科学管理的基本精神。埃默森除了积极推行效率观念之外，还注意学习军队所采用的人员编制的经验以及顾问的地位作用，事实上，他本人是第一个管理学顾问。

泰勒的合作者和追随者尽管在许多方面不同程度地各自发展了泰勒的思想和技术，但总的来说，仍是对工人生产过程进行研究，以提高劳动效率为主要目的，可谓殊途同归，相得益彰。

3. 古典组织理论的创立

(1) 亨利·法约尔(1841—1925年)。古典组织理论的创始人亨利·法约尔出生于法国一个小资产者家庭，19岁毕业于矿业学院。1860年进入康门塔里·福享宝特矿业公司。从此，他在这个公司度过了自己的整个职业生涯，先后担任该公司的工程师、经理、总经理。1892年，由于康门塔里的矿藏濒于枯竭，该公司即与新的矿井和炼铁厂合并，成立了康曼包矿业公司。法约尔在77岁退休之前，对这个满目疮痍的公司残局精心改革整顿，终于使它起死回生，再度兴旺发达。法约尔除了有长期管理大企业的丰富经验外，还担任过法国陆军大学和海军学校的管理学教授，他的理论不仅适应于工商企业，而且对政府、教会、军队等都具有指导意义。

法约尔是第一个明确提出和阐述“一般管理”理论的人，法约尔在泰勒科学管理原理的基础上进一步明确和充实了管理理论。他认为就管理职能而言，它只是经营六项职能之一。一个企业的经营必须具备技术生产职能、营业购销职能、财务筹用职能、会计统计职能、安全保护职能以及经营管理职能。与这些职能相对应的是各种能力，如技术能力、营业能力以及管理能力等。

他根据自己长期的管理经验，提出了以下著名的十四项管理原则。

① 分工。劳动专业化是各种机构、团体进步和发展的正常方法，不只适用于工人，而且适用于一切管理人员。

② 权威和责任。权威和责任是互相联系的，委以责任而不授以相应的权威是组织上的缺陷。

③ 纪律。纪律是管理所必需的，没有纪律，任何机构、团体、事业都难以办好，纪律应该尽可能明确、公正。

④ 统一命令。一个组织中的某一个人只能接受一个上级的命令，否则，权力会受损害，纪律就有危险，秩序要被打乱，稳定将遭破坏。

⑤ 统一指导。具有同一目的的集体，只能在一个领导和一个计划指导下协同力量，必须统一行动。

⑥ 个人利益服从整体。领导应公正地协调每个下属同整个集体之间不同方面的利益，并经常地进行监督。

⑦ 人员报酬。报酬必须公平合理，尽可能地使个人与单位双方满意。特别要注意