

〔美〕凯茨·大卫斯 著  
欧阳大丰 译

# 组织行为学 下



ORGANIZATIONAL  
BEHAVIOR

经济科学出版社

# 组 织 行 为 学

凯茨·大卫斯著

欧 阳 大 丰 译

下 册

经 济 科 学 出 版 社

HUMAN  
BEHAVIOR  
AT WORK  
ORGANIZATIONAL  
BEHAVIOR  
Ph·D·Keith Davis

责任编辑：邱陵  
封面设计：杨增玲

**组 织 行 为 学**

凯茨·大卫斯著  
欧阳大丰译

◆

经济科学出版社出版  
新华书店总店北京发行所经销  
保定市兴华印刷厂印刷

◆

开本850×1156 1/32 印张17 字数420000  
1989年6月第一版 1989年5月第一次印刷 印数1—10000  
ISBN7—5058—0171—6/F·146

定价（共两册）：5.80元

# 目 录

## 第三编 组织环境

|                      |        |
|----------------------|--------|
| 第十二章 组织结构和组织设计 ..... | ( 1 )  |
| 古典组织理论 .....         | ( 2 )  |
| 权变组织设计 .....         | ( 14 ) |
| 结语 .....             | ( 22 ) |
| 第十三章 技术与人 .....      | ( 24 ) |
| 技术的效用 .....          | ( 25 ) |
| 工作系统与人 .....         | ( 30 ) |
| 科学人员与专业人员 .....      | ( 39 ) |
| 结语 .....             | ( 46 ) |
| 第十四章 工作生活质量 .....    | ( 47 ) |
| 对工作生活质量的理 解 .....    | ( 48 ) |
| 工作丰裕 .....           | ( 51 ) |
| 结语 .....             | ( 70 ) |
| 第十五章 组织中的个人 .....    | ( 71 ) |
| 关于遵从的争论 .....        | ( 72 ) |
| 个人的权利 .....          | ( 76 ) |
| 纪律 .....             | ( 79 ) |
| 个人对组织应尽的责任 .....     | ( 85 ) |
| 结语 .....             | ( 86 ) |

## 第四编 社会环境

|                  |        |
|------------------|--------|
| 第十六章 非正式组织 ..... | ( 89 ) |
|------------------|--------|

|                   |         |
|-------------------|---------|
| 非正式组织的性质 .....    | ( 90 )  |
| 非正式沟通 .....       | ( 100 ) |
| 结语 .....          | ( 112 ) |
| 第十八章 就业机会均等 ..... | ( 113 ) |
| 就业机会均等及有关法律 ..... | ( 114 ) |
| 社会效益 .....        | ( 116 ) |
| 就业均等诸法案的实施 .....  | ( 119 ) |
| 就业机会均等实施计划 .....  | ( 123 ) |
| 老龄人员问题 .....      | ( 132 ) |
| 结语 .....          | ( 136 ) |

## 第五编 沟通与奖励系统

|                       |         |
|-----------------------|---------|
| 第十九章 雇员间的沟通 .....     | ( 139 ) |
| 沟通原理 .....            | ( 140 ) |
| 沟通中的语义学 .....         | ( 147 ) |
| 结语 .....              | ( 160 ) |
| 第二十章 沟通关系 .....       | ( 161 ) |
| 管理部门内部的沟通 .....       | ( 162 ) |
| 向下沟通 .....            | ( 166 ) |
| 向上沟通 .....            | ( 172 ) |
| 借助专家实现沟通 .....        | ( 178 ) |
| 与雇员家庭的沟通 .....        | ( 180 ) |
| 工会在沟通中的作用 .....       | ( 181 ) |
| 结语 .....              | ( 182 ) |
| 第二十一章 心理压力与雇员咨询 ..... | ( 183 ) |
| 雇员压力 .....            | ( 184 ) |
| 雇员咨询 .....            | ( 194 ) |
| 咨询类型 .....            | ( 203 ) |

|                      |         |
|----------------------|---------|
| 结语 .....             | ( 210 ) |
| 第二十二章 绩效的评价与奖酬 ..... | ( 211 ) |
| 金钱之做为雇员奖酬的手段 .....   | ( 212 ) |
| 对人的评价与对工作的评价 .....   | ( 219 ) |
| 组织行为与绩效评估 .....      | ( 226 ) |
| 提高工薪时工龄与绩效之比较 .....  | ( 232 ) |
| 结语 .....             | ( 236 ) |
| 第二十三章 经济刺激制度 .....   | ( 237 ) |
| 经济刺激制度的作用 .....      | ( 238 ) |
| 利用“利润分成”与“生产参与”      |         |
| 施行经济刺激 .....         | ( 242 ) |
| 利用工资刺激 .....         | ( 247 ) |
| 完整的薪酬方案 .....        | ( 256 ) |
| 结语 .....             | ( 259 ) |

## 第六编 结论

|                        |         |
|------------------------|---------|
| 第二十四章 组织行为学的发展前景 ..... | ( 261 ) |
| 组织行为学的模式 .....         | ( 262 ) |
| 组织行为的局限性 .....         | ( 273 ) |
| 对美好未来的展望 .....         | ( 279 ) |

## 第十二章 组织结构和组织设计

**“一个机构象是一部美妙的乐曲，不过，它不是单个个人的音符罗列，而是由人们之间的和声关系所谱成。”**

彼得·F·杜拉克 ( Peter F·Drucker )

**“调查的结果指出，工作满意会随着组织的官僚化程度的增加而减少。”**

涅宽拉斯·戴马克、斯蒂文诺顿

( Nicholas Dimarco, Steven Norton )

学习本章的目的在于了解：

△经典组织理论

△链钮概念

△管理运营与最终权威

△人的专业化效果

△宝塔组织和平台组织

△官僚化管理

△权变组织设计

△矩阵组织

组织是把人们共同劳动时的混乱无序状态变为有条不紊状态的一种卓越的战略。正如本章卷首所揭示的，无组织的事物确实有如各自的独奏，必须把这些独奏纳入到谐调适洽的旋律之中，方能得到令人愉悦的乐章。组织使人、工作和资源之间组成一种协调的关系，无论天涯海角，只要人们戮力同心，组织就一定为人们带来福音与硕果。

组织之为人类所必需，无组织会给人类带怎样的恶果，这可

以用一条无组织的短句来形象地说明，比如“Riirggnagesnot-ztisluse”，这句话绝然是狂说妄语，令人无法理解，如果我们把它的真义加以组织，应该是：“Organizinggetsresults”，（按：即组织得到结果——译者注），这种形式是有意义的，但还是难于理解，我们再细心加以组织改动。把字母“O”大写然后加二个（按：即组织起来，方能获得成果——译者注），空格就变成：“Organizing gets resulta”。由此可见，人们协调合作的关键在于把人和事物组织起来。

本章将讨论经典组织理论和权变组织的设计，因为二者都与组织行为密切相关。

## 古典组织理论

绝大多数的组织都是根据古典组织理论设置自己的机构的。这是因为任何一个单位都要处理诸如权力、责任、分工、专业化以及各部分之间的相互依存、相互联系等基本要素。现代化事业的发展，虽然正在修正着古典理论，但是在组织中总要同人一起工作，所以仍然而且必须正确理解这些基本要素。组织的结构如何，意义重大，因为组织结构部分地决定着人们在组织中的权力和对自己在组织中的角色的认知，并且对工作满意产生影响。

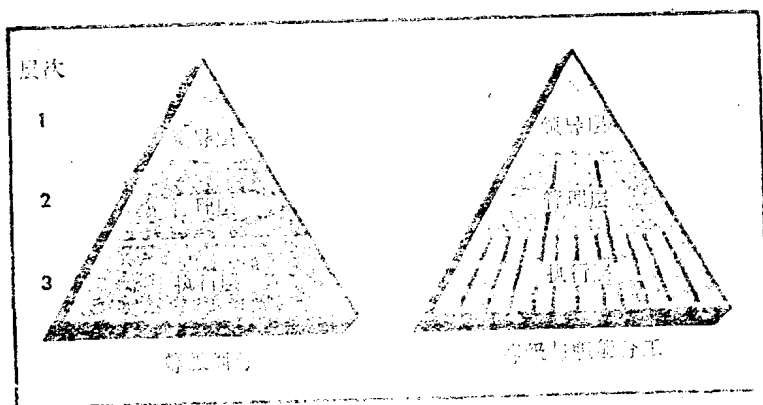
关于组织化的进程可以从两个方面来考察，一方面，我们可以把这种进程视为营造过程或构筑过程，在这里，由为数众多的细小工作单元，构成一个个的工作岗位，各分部门，各部门，最后形成一个单位的总体；另一方面，可以用分解的观点来考察组织的过程，可以把任何一个特殊的工作领域分解成一个部门和一个个分部门，最后分解成由各个特定的人组织成的工作岗位。最后一种考查方法对于工作集体的组织过程更为适切，因为人们开始总是着眼于工作总体任务的完成，依照这种观点，组织通过工

作分工与授权实现自己的目的。

## 工 作 分 工

我们用三角形来代表各个部门必须履行的职责，以此来说明工作分工。一个拥有十六名成员的组织，包括能有效地指导工作的部门领导。部门领导把自己单位的工作分成不同的层次与职能，然后把人员、资源分配到划分成不同层次的工作岗位上去，我们称这种如图12—1所表示的层次划分为阶梯程式。因为这种程式依据权力与责任的层次为人们构成一种职责阶梯或者职责等级，这种阶梯程式是通用的和有效的。无论走到哪里，只要两个人存在下上从属关系，那么就意味着阶梯等级关系的存在。很显然，这种组织方式有多种行为难度，其中之一是组织中管理行为的影响过程向下流动而非向上流动。

图12—1 通过等级程序与职能进行的分工。



工作既划分成彼此协调的层次，就必然要有各自不同的职责，也就是职能。我们用以下两种不同的关系来说明职能与等级的区别，主任与副主任之间是等级差别，办公室主任与车间主任之间是职能差别。等级与职能的划分彼此叠加在一起形成了如图

12—1 所表示的按照简单的两种职能划分的结构。这时，任何一件工作任务都可以通过这一结构贯彻执行。可以设想，如果完美地实现了组织化任务，那就绝不会出现无人分配任务的空白区域，也决不会有重复的分配与授权。

## 授 权

由工作分工决定的人际关系与职责，以授权的方式分配给职工。我们把授权定义为把权力、义务和责任委托给他人，每个接受这种委托的人就成为管理者的代表，并对被授予的权力承担责任，如果委托不被接受或承认，授权还只是一种意向和企图。授权允许管理人员扩展自己的影响而不受个人的时间、能力和知识的限制。

授权不当，是引起管理失误的主要原因，某些管理人员觉得授权对于他们来说是“大权旁落”因而从心理上不愿授权，担心会削弱自己。另一些管理者则是一些挑剔的人，他们求全责备，绝然不放心让别人去执行那些由他们承担责任的各项工作任务，然而，所有人都必须承认，授权是管理的起始活动，假如没有对他人的授权，就没有人去实现管理，事实上，多数情况下授权是正确处理问题的一种有效方法。

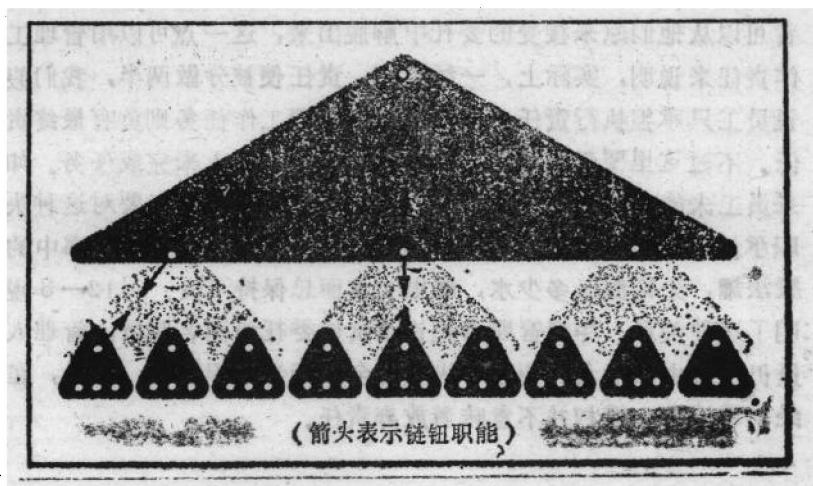
一家公司的行政主管为采购专家麦琪·兰德伯尔格的工作权限而焦虑不安。授予麦琪更多的权力可能由于他的失误而造成很大损失，经过仔细的调查发现麦琪由于失误造成的损失约为10000美元，但他在主持管理工作期间每年实际带来的损失是142000美元，并且机构臃肿，人浮于事，别人又无法防范或制止他的失误。假使延误了采购决策还可能造成更大损失。如果给予麦琪充分独立决策的权力是否可能减少损失和检验进度的延误现象呢？主管人员终于决定授予麦琪更多的决策权力。

## 链 钮

等级、职责以及授权完满实现的结果，便形成了一个把人们连接成一个工作组织的错综复杂的关系网，其中每个层次都有功能小组，通过等级划分与下一层次相连，如图12—2所示，由李克特（Likert）提出的这个思想通称为“链钮概念”。这里，要求某种把组织的各个部分结合在一起，从而把各个部分组成一个导向共同目标的有机整体，通过做为链钮的各个管理人员与组织中其余的管理集团相联系。如果所有的链钮都能有效地起连接作用，组织就会做为一个有机的整体有效地运行。换句话说，如果链钮的链条中的任何一点出现薄弱环节，都很难使组织发挥效能。

当管理者宁愿把自己看做是整个集体的链钮而不自视为厂主、老板时，那就会更有效地发挥自己的职能，相应地，如果雇员把管理人员的作用看做整个集体中的一个链钮时，就会更恰当

图12—2 李克特链钮概念



地处理与管理人员的关系，以更高的效率进行工作。

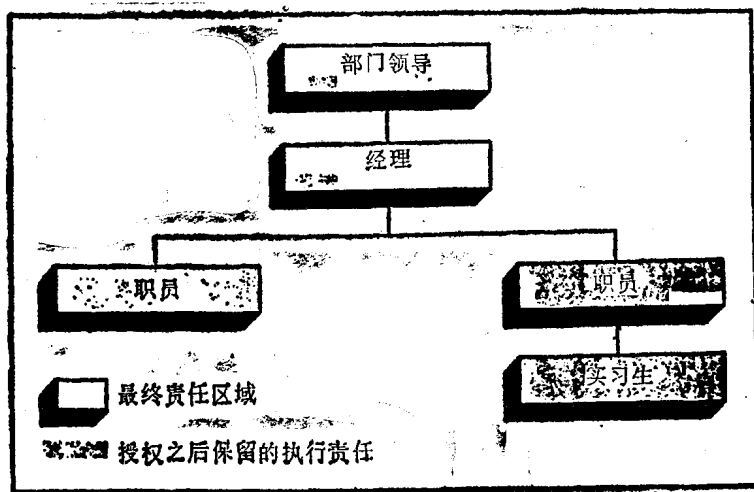
## 权力承认理论

我们说授权就是权力授予下一级管理人员，然而，管理人员能否发挥这种权力的能动性则取决于员工是否心甘情愿地接受或承认这种权力。正是这种员工“对权力的承认范围”，导致了权力承认理论的产生。虽然人们在其被授权的范围内有进行正式活动的权力，但是如果员工不是从感情上接受这种权力并且对之做出反应，那这种权力将变得毫无意义。多数情况下一旦选定了行使权力的代表人，其下属人员将在一定行为限度内自由地选择对权力的反应方式，不过，员工甚至于在接到指令完成某一特定行动时，仍然可以对是否照办和照办的后果进行选择。由此可见，管理者行使权力时，问题的关键在于决然不可忽视对权力做出反应的“人”这一事实。

## 执行与管理者最终的权力和责任

管理者可以授权并把任务委托于他人，但这绝不意味着管理者可以从他们原来接受的委托中解脱出来，这一点可以用管理工作责任来说明，实际上，一经授权，责任便被分做两半，我们假设员工只承担执行责任，管理者对于实现工作任务则负有最终责任。不过这里要强调的是管理者总要假手于他人来完成任务。如果员工未能完成任务（未能尽到执行责任），管理者要对这种失职承担责任（最终责任）。承担最终责任很有些象寓言故事中的魔法罐，无论倒出多少水，罐里的液面总保持不变。图12—3说明了这种关系，尽管管理者把许多责任委托给两名职员，管理人员仍然对由图中大的矩形所代表的全部行为承担责任。显然，在经典理论中，授权并不意味着放弃责任。

图12—3 最终的责任和执行的責任



## 专 业 化

“职能化势必导致专业化，我们用下面关于农场田间劳动的情景来说明专业化是怎样出现的。假如有五十多名工人锄地，每个人都在从事完全相同的工作，这时，分工仅是把每人要完成的工作量分割成以人为单位的若干份额。如果把这五十名工人的工作重新加以组织，安排四十九个人负责锄地，由一个人来负责磨锄，并用水罐供水，于是便出现了不同工种的分工，也就出现了不同的职能。在此期间，负责磨锄的工人要比其余四十九名锄地工人在磨锄操作上更为熟练并马上变成内行，而锄地的工人在锄地工作上则要胜过磨锄的工人，也就是说，由于职能化结果，促成了个人的专业化。

专业化给工作带来了巨大效益，没有专业化就没有现代化工业社会，专业化允许人们发展自己独特的技能与知识，创造出更多的社会财富。专业化观念是现代文明的基本观念之一。亚当

斯密于1776年就认识到了它的重要意义并对这一观念在别针制造业的应用中做了生动的描述。

因此，我们以一个微不足道的制造业为例，在这样的行业里人们也已注意到了劳动分工。比如别针制造业一名没有受过本行业训练（劳动分工已经使别针制造成为一个独特的行业），不知道在制造别针行业利用机器也同样为劳动分工提供机会的人或许尽最大的努力一天也难得生产一枚别针，更不用说制造二十枚了。但是这种情况阻碍了这一行业的继续生存，到了现在非但全部作业过程是一个独特行业，还分成了若干更细的专业，其中大部分也都各自形成了独特的专门行业。一人拉条，另一个人压直，第三个人切断，第四个人削尖，第五个人磨针头。仅磨针头就要求两至三道独特的操作工序，说得夸张一点，也是一种独特的专业。而给别针镀锡则是另一种专业，甚至连把针放在纸上这一作业本身也是一个专门行业。制造别针最关键的作业就在于这样的一些操作方式，大约可以分成18项独特的技巧，虽然有时同一名工人要完成二至三项。我曾看到过这类小工场只雇用10名工人，其中有人就能一个人完成两至三项独特的操作。尽管，这些人很笨拙却都能同样地适应必须的机器作业，当他们尽力去做的时候是可以做到的。小场的10名工人大约每天能造12磅别针，每磅约含4000枚中号别针，所以这十名工人每天就能生产48000枚，每人生产48000枚的十分之一。不过，假使所有的作业都是由没有受过专门业务训练的人各自分别独立进行的，可以肯定他们可置之中的每个人，别说一天二十枚，或许连一枚也造不出来。同样无疑的是由于适当分工和各种不同作业相互配合所造成的生产能力，就不是每天每人240枚，甚至也不是4800枚而是更多。

同其它对社会有利的事物一样，专业化也给人们带来种种麻烦。这些问题对专业化的所有有利条件都是不利的。现在，仍然让我们回到前面所说的有五十个工人耕作的农场的案例上来说明

这些弊端。比如，专门负责磨锄的工人也许没能把锄磨快，使得负责锄地的工人中的某一位总是抱怨锄头太钝，或偶尔锄地时碰到了石头，急需把锄头磨好而磨锄的工人正忙于供水不能立即投入磨锄工作以应急需，于是用锄的人被迫继续使用已钝的锄头。这就是说，一旦碰到硬土，磨锄的工人会应接不暇，必须让大家使用磨利了的锄头，如果土壤松软，又可能闲在那里无事可做，假如有一天专管磨锄的工人因病缺勤，当天可能在锄地工人中爆发一场谁负责磨锄的争论，最后被推选临时负责磨锄的工人很笨拙，根本不会磨锄，于是整个锄地工作进度便被延误了。如此日复一日，将会给农场生产造成大患。何况现代的职能组织，团体之间的协作，比前面讲的五十个人都从事同样劳动的劳动集体不知要复杂困难多少倍，两者是不可同日而语的。

事情很明显，我们说的那五十个农场工人逐渐明白了，只有健全完美的人际关系并保持密切的协作，才能实现生产的专业化，农场工人的简单事例完全可以用来说明专业化的一般情况，即专业化具有巨大的经济技术效益。而它的弊端产生的根本在于人和人际关系。也就是说，专业化程度越高，人与人际关系的问题也越多。比如由于团体部门之间的冲突会带来如图12—4所展现的图景。不过一定要看到，专业化是先进的社会系统的关键部分，专业化所造成的任何问题都会影响它的效益。我们这个世界需要精通业务的物理学家、教师、法律顾问以及成千上万的专门职业与专业人才。

## 管 理 跨 度

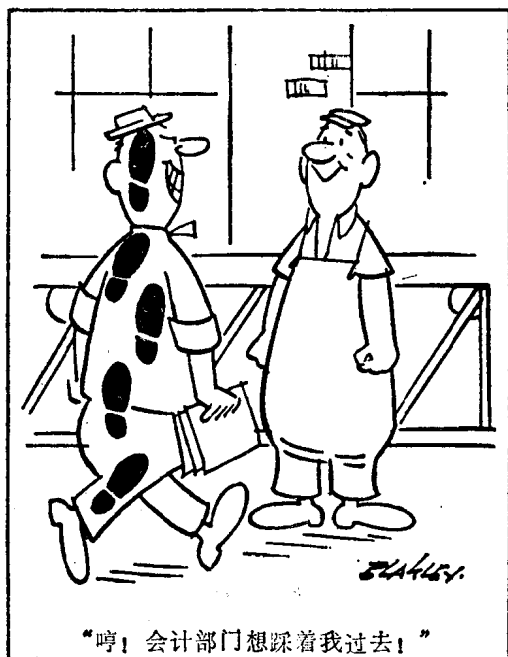
管理跨度问题是古典组织理论的基本思想。所谓管理跨度指的是一名管理人员所直接管理的人数。古典理论主张有限跨度，因为管理者的知识，精力和才干等都是有限的。有限的跨度思想来自实际经验，并且一直是管理工作中的一个难题。

……摩西开始审理众人，人们从早到晚肃立在摩西周围，当摩西的岳父看到他正在为人们创造着万事万物时，庄严地说道：

“你所做的远未臻于完善，你和世界的众人将会使自己消耗殆尽，因为管理人间事物这副担子对于你过于繁重，你无力独自完成……”。

摩西留意聆听着岳父的训诲，并做到了他所告诫的一切，从百姓当中选择了一批卓越超群的人，并且让他们带领众人，规定了千人一长，百人一长，五十人一长，和十人一长，让他们协助

图12—4 只能化可以造成不同管理活动之间的冲突



审理百姓的事情。人们遇到诸般大事，来找摩西，小事则由他们自己当家做主。

一名管理人员究竟能有效地管理多少员工取决于多种因素，其中包括管理者的能力、技巧、工作的复杂程度、员工的能力、技术水平、工作运行的稳定状况与其它指挥环节的联系，与组织外部的联系，以及管辖范围的地理分布距离等。

## 高塔型组织和平台型组织

组织中的小跨度管理结构形成宝塔形组织，大跨度结构形成平台形组织，如图12—5所示，二者各有利弊。宝塔型组织协调紧密，便于控制，由于每个管理人员只同为数不多的人合作共事，势必减少彼此之间的作用相抵与职责不明现象，缺点是上下交流通路比较长，造成误解与“剪接”的机会也比较多。

平台型组织的优点是具有简明短捷的沟通环节，但是管理人员很难拿出大量时间面对面地指挥如此众多的雇员。

图12—5 对48名雇员采用不同跨度管理所形成的高塔形组织和平台形组织结构

