

现代管理译丛

组织行为基础—— 应用的前景

〔美〕安德鲁 J. 杜布林 著



机械工业出版社

93

-7

325
C93
86-7

现代管理译丛

组织行为基础——

应用的前景

〔美〕安德鲁 J. 杜布林 著



机械工业出版社

D147/36

Fundamentals of Organizational Behavior
— An Applied Perspective Second Edition
Andrew J. Dubrin
PERGAMON PRESS INC.
1978

组织行为基础——应用的前景
〔美〕安德鲁J.杜布林 著

机械工业出版社出版(北京阜成门外百万庄南街一号)
(北京市书刊出版业营业许可证出字第117号)

北京市密云县印刷厂印刷
新华书店北京发行所发行·新华书店经售

开本 $787 \times 1092 \frac{1}{16}$ · 印张 17 · 字数 407 千字
1985年9月北京第一版·1985年9月北京第一次印刷
印数 00,001—10,100 · 定价 4.10 元

统一书号: 15033 · 6186

《现代管理译丛》出版说明

第二次世界大战后，特别是六十年代以来，随着科学技术的迅速发展，管理这门科学也有很大的发展，大大地改变了社会的生产面貌。国外的现代管理是在科学管理的基础上发展起来的。现代管理的特点是：重视人的因素；利用现代数学方法和计算机手段，强调经营决策和系统观念；以及采用动态的组织结构来适应国内外市场的多变和跨国生产。

现代科学技术和现代管理是推动经济发展的两个车轮。我们在进行社会主义建设时，不仅需要先进的科学技术，而且还需要现代的管理技术。学习和研究国外的现代管理，取其精华，去其糟粕，结合我国的实际，建立起具有我国特点的社会主义现代管理的理论和方法，这是我国各级管理工作者和管理科学研究工作者的光荣任务。

为了使我国读者对国外现代管理的现状和发展有所了解，以资借鉴，我们组织翻译和出版这套《现代管理译丛》。这套译丛包括现代管理的理论、方法、手段及其具体应用。其中有些管理手段虽然不是新出现的，但近年来有新的发展，同时又是现代管理的基础，故也收入本译丛。这套译丛基本上选自国外七十年代后期的著作。这些著作多被作为高等管理学校的教科书或教学参考书，内容比较系统而全面，概括了现代管理的新发展，在理论上和实践上有较高水平。原著的作者多为各国著名学者，或在著名的高等院校任教。但由于条件和水平的限制，这里所选的不尽是国外最优秀的著作，译校工作也难免有不妥之处，希望读者提出宝贵意见，使之更臻完善。

本译丛适合于高等学校管理专业的教师、高年级学生、研究生以及管理人员和研究人员阅读。

译 者 的 话

行为科学在国外是从廿世纪四十年代创建的一门科学。我国在一九八一年召开了行为科学讨论会，才开始被人们所研究和应用，但对此了解不多，更缺乏深入系统地研究。为了介绍国外的行为科学，中国机械工程学会技术经济和管理现代化研究会秘书处邀请了各有关高等院校，从所收集的行为科学书籍中进行评审，最后选译了这本书。

全书分五部份共十四章，其中：图表目录、二版前言和我的感谢由奚慧译，杨锡山校；第一章、组织行为引论由钱冰鸿译、杨锡山校；第二章、工作激励和第三章、关于决策的行为方面由高文浩、戴沙玲译；第四章、管理及专业生活中的精神压力和第五章、组织机构中的政治手腕由陈仁煌译；第六章、小群体行为和第七章、领导作风由刘绍汤译；第八章、改进属员的绩效由吴敏刚译；第九章、人与人之间的沟通由杨道南译；第十章、群体间的冲突由陈炳权译；第十一章、组织的有效性由孔繁人译；第十二章、个人和群体变革的管理由芦盛忠译；第十三章、组织发展与变革由王重鸣译；第十四章、未来的经理和组织以及词汇表由奚慧译、杨锡山校；全书由吴玉进行了校订。

书中把注意力集中于组织内人的行为方面，还考虑到组织行为的内容难学和难教的问题，所以把行为科学的概念和实际组织环境中的许多案例结合起来，仅在个别案例中略有删节，但不影响作者的原意。

本书可供各级经营管理人员、政工人员以及高等院校管理类专业的师生学习和参考。

由于译者的水平所限，书中难免有些不妥之处，恳切希望读者给予批评和指正。

译 者

1983 年 7 月

二 版 前 言

行为科学家、管理理论家、小说家和许多非小说作者在过去已写过许多关于人在工作中的行为的书。论述这一题目的新书正在激增。为什么还有人愿意再写一本关于这个题目的书？我们的回答和四年前相同。我们并不客气地说：因为作者认为，他对组织内人们的行为能提出新的见识，他就写了这本书。和第一版一样，本书仍就四个部分的原理加以阐述。

第一，我这一领域的同事和学生们抱怨，许多有关组织行为的书籍，读来兴趣不大。因此在准备本书时尽力收集对学生、经理人员和职能专家感兴趣的题目和案例说明。例如，包括了关于组织中政治手腕（策略运用），管理和专业职位上人们所面临的压力等单独章节。在编写这些章节时查阅了专业的和商业的（普及的，非技术的）文献。作者和他的研究人员所收集的案例也用作本书的资料来源。

第二，组织行为的入门课本要更多地以同专业人员和经理人员新近进行的研究为根据，而较少地以过去同第一线监督人员、生产工人和办事人员进行的研究为根据。本书绝大多数读者是知识工作者（管理的，技术的和专业的人员）。本课本提出的案例说明和研究成果反映出以知识工作者作为重点对象，同时也提到一些生产人员和办事人员，因为知识工作者和组织内各级人员是互相影响的。

第三，在许多论述组织内人们的书中内容过多，包括人事管理，组织心理，人际关系和管理实践等全部范围。这种大杂烩的副作用在于使多数商学院教学计划中几个课程的教材重复。本书试图把注意力集中于组织内人的行为。关于管理的实践方面，除直接涉及上下级相互作用的过程以外，不予考虑。排除在外的还有计划、控制和组织等标准的管理课题。有关人事管理技术的论述，如挑选测验、雇用谈话和工薪管理，也不包括在内。此外附带提到一些旧时的研究，如霍桑研究。几乎每本阐述组织内人们行为的书对此都有很长的讨论。

第四，组织行为是一个难学和难教的问题，因为从学生方面看来许多概念是抽象的，如组织气氛或职能分析等都没有适当的理论（通常由于缺少组织内实际经验）。本书在讲解组织行为的概念时试图把抽象性控制在适当程度上。为了实现这一意图，本书把组织行为的概念结构和实际组织环境中的许多案例和例子结合起来。总之，本书旨在给严谨的学者和重视实效的实践者提供对两者都有用的材料。

根据学生和评论者对初版的建议，第二版已作了很多改进。第二版中每章从一组学习目的开始，包括了相当多的研究成果和批评性的分析（两者都安排在全书的专门部分），并增加了组织有效性一章。每章还加上推荐读物目录[⊖]和一个案例，以说明那一章中的一个主要命题。为了学生的方便，书末附有词汇表。词汇表所包含的是课本中未详细解释的和一般词典中不常见的词汇。

⊖ 推荐读物目录省略。——译注

我的感谢

按照本书的性质，作者成了许多已发表和未发表的思想的综合者，收集者和系统整理者。本课本中不管怎样审慎地加上注解也只能指出某些思想的来源。罗彻斯特技术学院(Rochester Institute of Technology)许多进修企业管理硕士学位的学生所作的案例说明，也收入了我的著作中。我的同事们提供了组织行为方面有价值的观点。在顾问-委托人关系方面和我一起工作的人们也这样做了。组织行为的范围是这样广泛，我在作为顾客、访问者、研究者、当事人、旅行家、作者、度假者的过程中所看到的人们和情景在准备本书时也都对我有用。

我首先要感谢波格蒙报(Pergamon Press)的销售、编辑和生产部门人员的帮助，他们使本书第一版成功地出版，从而保证了第二版。我的编辑哈尔彭夫人对本书和以前为波格蒙报所写的三本书给予编辑上的支持。另外我感谢波格蒙几位主要人物，弗兰克，亨德森，米兰达。帮我打文稿的史密斯，很好地为我服务已达五年。

我的妻子马西娅是不断鼓励我写作的源泉。谢谢我的儿子德鲁和道格拉斯，因为他们对我的工作表示持续的兴趣。我女儿梅伦尼，虽然时常碍事，在我准备本书期间，使我生活愉快，在这方面她有很大贡献。

安德鲁 J. 杜布林 (Andrew J. Dubrin)

目 录

二版前言
我的感谢

第一部分 引 论

第一章 组织行为引论..... 1

学习目的。

组织行为的范围。知识工作者和组织行为。组织行为学所不包括的内容。理论和研究的贡献。组织行为方面的情报来源。组织行为和常识。组织行为的概念结构。本书的计划和目的。讨论题。

第二部分 个 人

提示.....17

第二章 工作激励17

学习目的。

工作的意义如何与工作激励相联系。工作激励和工作绩效。工作激励和工作满足感。马斯洛的需要层次论。赫兹伯格的双因素理论。成就的激励。期待理论。工作丰富化（追求更高级的需要）。垂直工作负荷的原则。把工作丰富化同目标设置理论结合起来。组织中的行为的变化（强化理论的应用）。最好使用金钱作为激励因素。工作激励图解。与主题的关系。讨论题。一个组织行为的小案例：你怎样激励这个人？思考题。

第三章 关于决策的行为方面.....37

学习目的。

决策图解。有关决策中自变量的研究。发现问题。澄清问题。寻求创造性的可供选择方案。衡量选择方案。作出选择。评价结果。反复进行决策。定量决策。决策和组织系统。与主题的关系。讨论题。一个组织行为的小案例：令人困惑的大厦。思考题。

第四章 管理及专业生活中的精神压力.....57

学习目的。

研究精神压力的范例。个人压力和组织压力的关系。对精神压力的反应。组织压力。个人的冲突。有关组织压力的研究。防止造成功能失调的精神压力。减少或适应精神压力的方法。展望中的主管人员的健康。与主题的关系。讨论题。一个组织行为的小案例：但愿我绝不离开原来的工作岗位。思考题。

第五章 组织内的政治手腕.....79

学习目的。

组织策略的概念。权力动机和工作策略。对工作策略起作用的次要因素。发展事业的战略。权力的基础。获得权力的战略。策略可以忽视吗？纠正玩弄政治手腕的良药。制定政策所

涉及的内容。你是多么有策略（权术）的？与主题的关系。讨论题。一个组织行为的小案例：关闭着的识别阀。

第三部分 小 群 体

提示100

第六章 小群体行为100

学习目的。

什么是群体？了解小群体的结构。小群体行为的实际理论。群体起什么作用？形成从众性的群体压力。有效的工作群体。委员会。总裁办公室：由委员会来管理公司。临时性工作组织。群体有效性的某些实地研究。与主题的关系。讨论题。一个组织行为的小案例：不平衡的小组。思考题。

第七章 领导作风120

学习目的。

领导者的特性与领导情景。领导有效性的权变理论。管理方格的图形。情景性领导理论（生命周期理论）。途径目标的领导理论。参与式领导作风。领导作风与生产率。领导作风的决定因素。改进你的领导作风。与主题的关系。讨论题。一个组织行为自我洞察的练习：最能描述你的领导作风和跟随作风的是哪一种？

第八章 改进属员的绩效140

学习目的。

制订改进目标。辅导和劝导属员的控制模式。绩效考核：目的和问题。绩效考核和改进。目标管理。目标管理与改进绩效。工作组织中帮助关系的研究。用惩罚来改进工作绩效。群体的内聚性和改进的绩效。结构因素和技术因素。与主题的关系。讨论题。一个组织行为的小案例：先制订目标。思考题。

第九章 人与人之间的沟通158

学习目的。

普遍存在的沟通问题。沟通是相互交往。人际沟通过程的模式。人际沟通的结构。技术与人际沟通。沟通障碍。妥善处理沟通障碍。交往分析。沟通、生产率和满足感。与主题的关系。讨论题。一个组织行为的小案例：人们为什么不告诉我这些事？思考题。

第十章 群体间的冲突178

学习目的。

群体间冲突的系统模式。产生冲突的根源。直线部门与参谋部门的冲突（多面手与专家的冲突）。群体间冲突的结果。群体的关系和群体间的冲突。减少群体间的冲突。行为科学干预冲突。利用冲突。训练冲突管理的研究。与主题的关系。讨论题。一个组织行为的小案例：总经理被免职。讨论题。

第四部分 组 织

提示197

第十一章 组织的有效性197

学习目的。

系统观点。衡量组织有效性的一些选用尺度。组织设计和组织有效性。促进组织有效性的

其他因素。组织中不经济的做法。与主题的关系。讨论题。一个组织行为的练习：组织有效性核对表。思考题。

第十二章 个人和群体变革的管理 208

学习目的。

变革的分类。一个变革的系统模式。变革对人的影响。人们为什么抵制变革。减少对变革的抵制。管理上和专业上的逐渐过时。处理变革的系统。与主题的关系。讨论题。一个组织行为的小案例：防止压坏我的汽轮机叶片。思考题。

第十三章 组织发展与变革 229

学习目的。

组织发展战略。组织变革管理的模式。变革顾问的作用。敏感训练和谈心小组。组织发展方格（管理方格图）。班组建设。调查反馈方法。成功与不成功的组织发展的特征。对组织发展的一般批评。与主题的关系。讨论题。一个组织行为的小案例：周末谈心会。思考题。

第五部分 未 来

第十四章 未来的经理和组织 251

学习目的。

未来的经理。灵活的组织结构。给人们以更多的权力。接受一种适度发展的哲学。多重职业和多变职业的增加。讨论题。

词汇表 257

图表目录

1.1 组织行为学同其他边缘学科领域的关系	2
1.2 美国劳动力中三种不同职业的类别比例	4
1.3 知识劳动的连续统一体	5
1.4 刊载有关组织行为的技术和学术文章的期刊选目	8
1.5 通常刊载有关组织行为文章的杂志期刊选目	8
1.6 符合人类行为原理的组织行为	10
1.7 组织行为的决定因素	11
1.8 组织行为的系统性	13
1.9 生物电子学的技术变革促使组织系统中其他方面的变革	14
2.1 赫兹伯格双因素理论和马斯洛需要层次论的比较	23
2.2 工作激励的期待理论的基本观点	26
2.3 垂直工作负荷的原则和所含的激励因素	28
2.4 在工作环境中可能使用的奖惩	30
2.5 工作激励图解	33
3.1 决策过程的三个概念	38
3.2 决策图解	38
3.3 排除决策经验和管理水平以后，人事决策模拟成绩和年龄之间的部分相关关系	43
3.4 决策选择方案的合理分析	50
4.1 精神压力周期的分析范例图	58
4.2 组织和个人适应精神压力的模式	59

5.1	组织中政治手腕图解	80
5.2	政治倾向性调查表	97
6.1	了解小群体的结构	102
7.1	高层和中层经理人员两个竞赛团体智力和个性测验成绩差异表	121
7.2	领导情景与领导特性的关系的说明	122
7.3	吉布森、伊凡塞维奇和唐纳利等改编的费德勒情景顺利程度分类表	123
7.4	情景性领导理论图解	126
8.1	影响组织中个人改进绩效的因素	140
8.2	辅导和劝导属员的控制模式	141
8.3	在工作组织中非正式帮助关系的数据资料	151
9.1	进行一项单边和双边沟通比较研究的试验工作	160
9.2	人际沟通过程的基本模式	161
9.3	两种沟通网络: 轮形和全渠道式	162
9.4	沟通过程中的障碍	165
10.1	群体间冲突的系统模式	179
10.2	群体间冲突的类型	186
11.1	组织是大系统的一部分	198
12.1	一个组织单位内部若干变革的分类	209
12.2	在个体、群体和组织方面的变革系统模式	210
12.3	进行一次成功的变革的系统	224
13.1	组织发展矩阵: 一种变革的分类方法	230
13.2	管理变革的模式	231
13.3	管理方格图®	240
13.4	组织发展调查中的项目调查表实例	245
14.1	一家制造厂的行为的估计成本	254

第一部分 引 论

第一章 组织行为引论

学 习 目 的

1. 明确“组织行为”概念的含义。
2. 解释并描述三个主要管理学的分支或学派。
3. 明确知识劳动 (Knowledge Work) 和非知识劳动 (Nonknowledge Work) 两者之间的区别。
4. 认清理论和研究对于了解组织行为所起的作用。
5. 了解人类行为的原理如何影响组织行为。
6. 了解组织中人的行为是如何随着当时情景而定的。
7. 了解组织行为如何跟随着一种系统的性质。
8. 了解结构与过程的区别。

※ ※ ※

“这是我曾经工作过的地方中最糟的一个。看起来，没有人知道他们到底在干什么”，许多人，不管是在营利单位还是非营利单位工作的，都这样地抱怨。究竟为什么这些组织及其工作人员的工作总是不能顺利地进行，这个问题至今尚未得到一个完整的答案。但是，现在已经出现了一门学科，帮助解决这些组织及其工作人员的复杂问题。组织行为的研究是试图系统地了解组织中人的行为，而这些人是一个组织的主要部分。个人、小群体、整个组织以及组织与外部环境的相互作用，这些就是组织行为的研究对象。

蒙特利尔 (Montreal) 大学管理学教授和组织心理学家乔·凯利 (Joe. Kelly) 提出下列精辟的定义：

组织行为的定义是对组织的性质进行系统的研究：组织是怎样产生、成长和发展的，它们怎样对各个成员、对组成这些组织的群体，对其他组织以及对更大些的机构发生作用。

组织行为的范围

组织行为，作为一个探索的领域，在研究范围上与很多学科互相渗透。若干个互相交叉的学科给组织行为提供知识基础。此外，行为科学这个名词流传甚广，给确定这门学科的界限增加了困难。行为科学主要是对行为的系统研究。心理学、社会学和人类学现在都被看作

是行为科学。避开许许多多互相重叠的定义,可以把组织行为看作是行为科学知识在组织环境中的应用。“组织行为”和“行为科学”这两个名词在美国许多高等学校的商学院、管理学院中,已逐渐被交替使用。

图 1.1 是一个表示组织行为和十二个学科(这十二个学科在性质上又是相互渗透的)之间关系的示意图。组织行为从这十二个学科的每一学科中取得资料,而这十二个学科中每一个学科又至少同其他一个学科有部分交叉。举例来说,使一个群体能够互相协力配合的那些条件可能是社会心理学研究的一个课题,但是,社会学和信息沟通理论对于这个课题也大有帮助之处。总之,组织行为远非是一门独立研究的科学。纯粹或唯一属于组织行为的知识是很少的。然而,这一情况并不说明,对组织和组织中的人难以作深入的了解。当代绝大多数人的生活大部分是在组织中生活。事实上,每个人的工作、娱乐或受教育都在一定的组织里进行。

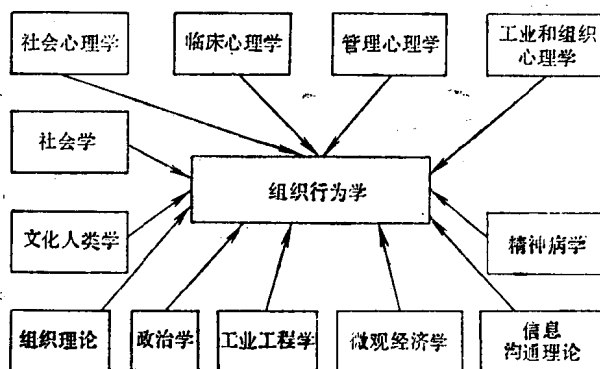


图 1.1 组织行为学同其他边缘学科领域的关系

刚才提及的十二个学科中有两门学科与这里阐述的组织行为的概念有很多重叠。这两门互相渗透的学科——组织理论和工业与组织心理学——同组织行为之间的关系即将加以探讨。重视这两门学科,并不意味着其他十门学科同组织行为的研究是不相干的。

组织理论的目的是阐明一系列概念,以弄清组织的各种现象。组织理论包括几乎在每本管理教科书中,都论述到的所谓“管理学派”。“管理过程”是管理领域中的主要成果,它把管理观念分成三个分支。第一个是传统或者生产率学派,最初是由生产工程师发展出来的,泰罗(F. W. Taylor)是这一学派的理论上的倡导人和精神上的领袖。这个学派被称为“科学管理”,从一九〇〇年起在美国,科学管理运动以系统周密的计划的方法来解决生产问题为开端,从而引出了生产和存货控制、财务预算和成本分析等一系列管理手段。

第二个是管理观念的行为学派。在某些方面,这是对泰罗及其门徒的“效率专家”倾向的一种对抗。(读者注意,不要有这样错觉,以为泰罗忽视人的因素。他的方法基本上是一种适应各个人的生产率差别的方法。泰罗的方法使非熟练工人有可能获得高的生产率)。梅奥(E. Mayo)和罗特利斯伯格(F. J. Roethlisberger)在西方电气公司所作的关于非正式组织和职工士气的研究,实际上已为每一本关于管理、组织行为或者工业心理学的书籍所引用。他们的发现是四十年代后期和五十年代人群关系运动的先驱。工业中的人群关系学派就这样不期而遇地奠定了基础。“霍桑效应”——仅由于人们感到管理部门关心他们而提高了生产率——之所以发生,是由于进行了研究改变劳动条件效果的实验。

后来,管理上运用行为科学方法所带来的技术和概念有敏感训练,组织发展(即 OD)和角色扮演。工业中人群关系运动乃逐步向尖端发展,从人群关系的训练发展到提高经理人员深入了解人的能力。

第三个是理性主义模式学派,有时也称为定量的或管理科学学派。纽曼(W. H. Newman)和华伦(E. K. Warren)坚决主张运筹学在理性主义模式中最有前途。运筹学(OR)是在

第二次世界大战中，企图解决军事上所遇到的多种多样的复杂的后勤问题而产生的。例如，当时建立了项目小组来调查研究海运计划安排和搜索潜艇等问题。这就需要有新的工具来解决这些问题，运筹法（OR）也就应运而生。

运筹学方法对各种决策问题提供了定量的答案。建立模式可以说是一种运筹学方法。比如，有时候管理方面要依靠模式来帮助预测一种产品的需求。现在，商学院的毕业生很少没有广泛接触过管理的理性主义模式方法的，人们预言，这个管理观念将导致在大型组织机构中形成一个专家小组，从事大部分的计划工作。

组织行为的知识基础，大部分来源于工业和组织心理学。它把人事心理学和组织（工业——社会）心理学两者结合起来了。行为科学所用的许多“乱嗡嗡的名词”都是由工业和组织心理学家创造出来的概念和方法。例如工作丰富化、工作扩大化、激励—保健理论和管理方格图，这些都是心理学的产物。

人事心理学为人事工作的许多方面提供方法论基础，诸如态度调查、雇员选用法。这个学科的基础是，认为人与人之间各不相同，其不同之处是能够测量出来的。早期的工业心理学，由于它对生产工人的研究，由于它与工业工程的紧密结合，补充了科学管理的不足。近年来人事心理学家已把他们的重点从生产线上的工人和监督，转移到对管理的研究。销售人员的选择问题已经是人事心理学家一直关心的问题。

组织心理学与组织行为并没有什么区别，只是后者所包括的范围更广泛而已。组织心理学的定义是研究人和组织的相互作用，重点放在对群体的研究上。人群关系运动和组织心理学，可以说是出于同一历史根源。现代组织心理学是从早期卢因（K. Lewin）的社会心理学发展出来的；组织心理学把研究中心放在了解人类行为的普遍原理而不是每个个人之间的不同之处。组织心理学是行为学方法在管理中的应用的主要组成部分。

为了进一步了解组织行为学的范围，需要着重提一下第三种边缘学科，即工业工程学。这门学科为组织行为学提供了用来描述和分析工作以及制度的一套正规方法。工业工程师们和一群被称之为工艺学家的学者的发展了对人类行为和组织结构之间的关系的知识和研究。近年来关于办公室景色布置的做法表明了有关结构的因素（包括实际的陈设、布局）能够影响职工的士气和生产率。办公室景色布置方法简便，即是用审美观点，把大的工作区域划分成较小的、更有亲切感的组别。隔墙呈S形，铺以地毯，引人入胜。现在还没有作过关于办公室美化的实用价值的研究，但是，提倡这一方法的人认为，把在没有分隔的大间里工作和在优美的办公室环境中工作对照一下，人们在后者的环境中工作会更有效率，能从工作中得到更多的满足。

琼·伍德沃德（Joan Woodward）研究了一百个英国工业企业，在更大范围内说明了组织结构如何影响组织行为。这些传统研究的一个方面是有关技术的复杂程度、组织结构和经营成效之间的相互关系。按照伍德沃德的分类方法，技术复杂程度可以分成三个基本类型。

按订单（单件）生产是制造方法中最简单的一种，每件生产都是依照顾客的具体要求安排的，因此，每件产品的工艺操作，相对来说，是不重复的和不可比较的，专营顾客定制业务的印刷商或汽车制造商，就属于这一类。大量生产（诸如汽车或冰箱的生产）的技术复杂性是中等程度的。流水生产则是工艺学连续统一体的高峰，在采用这个方法时，产品标准化了，并按照预先安排好了的重复的程序，从前一道工序转到下一道工序。化学工业或肥料工业就采取过程或流水生产的方式。

在实践中有一项重要的发现,即凡有成效的工作任务单^①和流水生产的组织多具有某些结构方面的特点。(a)不太注重工作任务的详尽说明,人们不那么受规章制度的约束。(b)更多的权力下放,授给下级更多的决策权。(c)较多地允许下属酌情处理管理的风格,而不着重命令式的管理。(d)劳动组织较为松动。

在从事大量生产制造(中等技术复杂程度)的颇有成效的企业中,直线参谋制的组织(直线参谋的组织The Line Versus Staff organization)通常有着高度发展。这里还有大量生产的公司和所研究的另外两种类型之间的差别。大量生产的公司(对其他两个所研究的主要类型而言)有如下的特性:(a)更多的生产管理和对生产操作工人的监督。(b)更细致的生产过程控制。(c)更严格地采用惩罚手段——违反公司方针,便会受到惩罚以及(d)凭借书面的信息交流。

对组织行为的另一重要技术性影响是电子计算机。福雷斯特(J. W. Forrester)曾分析实行电子计算机化的信息处理如何会有一个组织内部的新的情报流向或信息系统。福雷斯特认为,现代电子设备可以重新安排信息系统,使之形成一个从中央向四周辐射或星形的系统,全部档案储存在中心。有了这种重新组织的信息系统,过去很少掌握情报的人,现在能直接掌握了,这就使他们能够有效地进行管理,树立起自信心。由此可见,技术对于行为的改变有很大关系。

知识工作者和组织行为

为什么需要写一本新书专门论述组织中人的行为呢?自从50年代关于人类关系和人事管理的书籍大量涌现以来,人的本性是否已经改变了?对于组织行为进行新的深刻的观察和了解,之所以必要,不是因为组织中人的基本心理已经改变,而是因为组织中人的组成mix改变了。本书大多数读者将不会遇到“装配线上的人”或其监督者的问题。许多读者将在生产上被雇佣,却不直接看到生产的东西,他们所应付的是意见和观点的产生。

在知识社会中,知识工作者在组织生活中正在成为显要人物。他们已取代生产工人在工业社会(以制造业为主)中的重要地位。德鲁克(P. F. Drucker)用下列一段仔细推理的论断论述了当代社会的这一现象:

在经济发达的国家中,直接生产工人——机械工、瓦工、农民——在劳动力中所占的比重逐步减少。发展得最快的那一部分人是知识工作者——会计师、工程师、社会工作者、护士、各类电子计算机专家,教师和研究人員。在知识工作者中间,

年 度	1950	1960	1970	1980
总劳动力	59648	66681	78627	88000
自由职业者和技术人员	4490	7475	11140	13100
占劳动力的百分比	7.53	11.21	14.17	14.89
经理和行政人员	6429	7067	8289	9260
占劳动力的百分比	10.78	10.60	10.54	10.45
销售人员	3822	4401	4854	5500
占劳动力的百分比	6.41	6.60	6.17	6.25

图1.2 美国劳动力中三种不同职业的类别比例(单位:千)

① 工作任务单(Job Order):任务单规定生产产品的数量或提供的服务和指派人员执行任务。——译者

成长最为迅速的是管理人员。那种因运用知识于工作而不是靠体力或手艺来换取报酬的人，是今天美国劳动力中最大的而且也是获得报酬最多的人。

我们可以用美国职业分布的人口调查资料来说明知识工作者的上升现象。德鲁克将自由职业者（指医生、律师、会计师等），管理人员及技术人员归为知识工作者。但是，知识工作者在自由职业者和技术人员中比在管理人员中上升得更快。劳动力结构的变化主要表现在自由职业者和技术人员在整个劳动力中所占的比例，而不在于管理人员的比例。

图 1.2 反映了这些变化。总结三十年的情况，从事管理工作的人约为劳动力的百分之十，自由职业者和技术工作者的百分比却增加约一倍。一九五〇年自由职业和技术工作者占劳动力的百分之七点五三，一九七〇年则占百分之十四点十七。根据到一九七六年四月为止的人口统计资料推算：一九八〇年自由职业者和技术人员将达劳动力的百分之十四点八九。

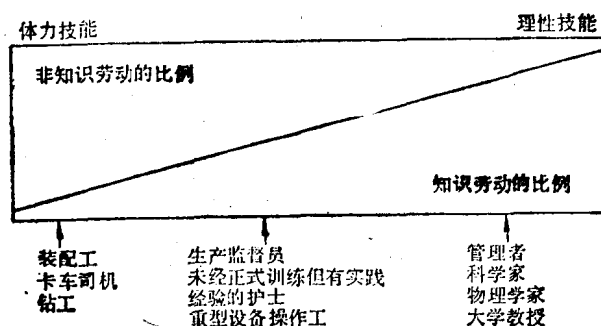


图 1.3 知识劳动的连续统一体

哪些人属于知识工作者？

要划分哪些是知识工作者，哪些是非知识工作者是困难的。知识工作和知识工作者些这概念最好理解为一个连续统一体中的某些点。图 1.3 用图解的方式说明这个概念。在最左边的是一些需要极少理性知识而要大量手工或体力劳动的职业（当然，一点心理性知识、技能都不需要的职业是没有的，甚至老年地板清洁工，对于清除地板上的异物也必须作出清扫还是拖洗的决策）。

在连续体的最右边，是需要大量理性知识技能，而几乎不需要体力技能的一些职业（当然也没有一种丝毫不需要体力技能的职业，甚至纯属理论的物理学家也必须能够使用铅笔、写字台抽屉和电梯按钮）。在连续体的中间的那些职业，需要的理性和体力技能大体相等。

组织行为学所不包括的内容

假如组织行为要成为一门公认的学科，那就必须设法对其领域确定一个界限。为此目的，本书就不打算把管理原理和人事技能包括在内。关于计划、组织、控制和指挥的论述随处可见，同样地，许多别的书籍对人事技术和手续，诸如选用、考试、人力资源计划、绩效评价，事故预防和管理人才开发也有充分的探讨。因此，这里也都不再重复。

管理决策的定量方法，如计划评审法（PERT），决策树和管理信息系统，也都不在组织行为直接研讨的范围之内。

按照目前的概念，组织行为并不包括有关智力、感觉、情感、激励和学习等人类基本活动过程的直接研究。没有这些方面的知识，对人在组织中的研究就不是完整的。但这些方面的知识最好从心理学的入门课程里去获得。

本书对另一部分知识也不进行研究，那就是构成组织行为的基础的研究方法论。科学的方法和理论对人们正规教育的贡献极大，但是，不必因此而把它们看作是组织行为基本原理的组成部分。同样地，资料的收集和分析方法，也不在我们研究组织行为的范围之内。尽管

这些东西未被纳入本书，但是，读者应当认识到：在对工作组织内人们的行为进行系统研究时，正规化研究起着重要作用。

理论和研究的贡献

许多有工作经验的人，第一次上管理或组织行为的课程时，往往评论说，“让我们跳过理论和研究这一部分，直接开始接触实际的应用吧，我修这门课程是为了改进工作效率”。本书的目的原是为了使行为科学的知识应用于实际工作，但是，我们并不完全屈从这种评论的看法。完善的研究以及所获得的完善理论能够导致一些有普遍意义的概念，这些概念使知识工作者（或任何别的人）能更有效地发挥其作为经理的作用或使个人更好地作出贡献。一个贴切的例子就是在目标制定工作方面所积累的知识。行为科学家们通过研究论证了：树立一个现实的（不太难，也不太容易的）目标能改进工作而有成绩。从事经营管理的人们，现在能够运用这个知识作为行动的指导。

杰蒂(Thomas. H. Jerdee)对于理论和研究怎样有助于组织行为作如下阐述：

理论就是各种现象和它们之间相互关系已经证实的知识的系统总结。因此，它是人类能够逐渐做到控制环境的力量源泉。真正的理论不比现实本身更僵硬或更具有强制性，而且，理论本身并不具有指令性。行动的指导必须来自理论，但不同的人可以从同一理论中，根据他们的价值观和轻重缓急，合理地得出不同的指导，方针。理论家和实践家之间也许就在这一点上产生分歧，而不在于对待理论本身。

要建立正确的组织行为理论，必须在实验室和实际生活中对行为现象进行系统的、可以验证的观察。

假如要使组织行为研究对于建立一种良好理论有所帮助，那么，这种研究必须是逐渐累积起来的。每一个研究者必须把他或她的观察与别人获得的知识联系起来。五十年来，由于采用了这种做法，行为科学已经在人类的评价、发展、激励、群体行为、领导、协商、冲突的解决，组织管理等各个领域建立了一个影响深远的理论基础，可用来指导实践。如果我们继续在这项工作中投入精力资源将会有更大的进展。

以上的这一段评述不应被理解为：必须先收集资料，然后才会产生理论。在实践中，一个强有力的理论论断能够指导人们去作实验，通过实验弄清楚该理论是否站得住。有些研究人员可能在观察的基础上建立一种理论：组织机构的效能决定于它有无良好的感觉机制，以解释所处的环境。他可能把他的理论称为“组织效能的感觉理论”。于是，就可能做许多研究，把对环境的感知良好的组织和对环境的感知差的组织进行对比，如果后者比前者的效能低，这个理论就得到了支持。在收集了更多的资料以后，理论可能更加精确。数据资料的收集通常先于理论，但是理论也可能先于数据资料的收集。在组织行为的研究中和在其他领域一样，好的理论导致好的研究。

本书所介绍的理论的重要目的在于帮助了解组织中的各种现象。假如我们仅仅对发生了些什么作一番描述，那么组织行为还不能算是一门科学。例如，有一种领导理论认为，一个有效领导者应为他（或她）的下属指明获得预期效果的正确道路。因此，理论的这一部分有助于说明为什么某一个领导者工作是有效的。如果我们仅仅描述一个有效领导在活动，那我