

电大参考丛书 ①9

主 编： 黎尚彬

副主编： 刘 林

管 理 心 理 学

成都科技大学出版社

四川省《人才研究》编辑部编

管 理 心 理 学

四川省《人才研究》编辑部编

成都科技大学出版社

管理心理学

四川省《人才研究》编辑部编
(成都市人民中路一段十四号)

成都科技大学出版社出版发行

四川省安岳县印刷厂印刷

开本787×1092毫米 1/16 印张4

1987年11月第一版 1987年11月第1次印刷

印数1—1500册 字数90千字

ISBN 7—5616—0209—X/G·51

统一书号: 7475·53

定价: 1.10元

四川省《人才研究》特辟五大生专栏 五大生专栏欢迎五大生同学积极投稿

五大生（电大、夜大、职大、函大、刊大）人才队伍的崛起，把研究五大生的成长规律及其培训与使用的特点的问题提到了我国人事、组织管理的议事日程上来了。为此，四川省《人才研究》编辑部从去年第三期（1986年9月）开辟“**五大生专栏**”以发表这方面的专门学术论文，特别欢迎五大生自我研究的文章。

四川省《人才研究》1986年9月**五大生专栏**率先发表的江苏省盐城县浦玉生同志的毕业论文《试论经理的创新能力》，促进了该论文于去年12月被中央电大特聘的中国社会科学院高级专家评为“1986年度全国电大毕业生优秀论文一等奖”。

订购本套丛书的**五大生同学们**：“**五大生专栏**”欢迎你们踊跃投稿。

订购本套丛书的**五大生同学们**：欢迎你们订阅四川省《人才研究》。

订购请直接向四川省《人才研究》编辑部办理；

售价：一年四期，每本五角，全年二元。

汇款寄：成都市人民中路一段14号，《人才研究》编辑部

银行汇款寄：成都市祠堂街分理处，帐号：891035

四川省《人才研究》编辑部
一九八七年十月

欢迎订阅四川省《人才研究》 《人才研究》特辟五大生专栏

特. 選. 出. 學. 大. 社

发现、培养、推荐、宣传电大优秀同学，“五大生专栏”有大功焉。

目 录

一、主要内容一览表·····	(1)
二、填空题·····	(18)
三、填空题答案·····	(22)
四、名词解释·····	(24)
五、选择判断题·····	(32)
六、选择判断题答案·····	(35)
七、判断说明题·····	(36)
八、问答题·····	(39)

一、主要内容一览表

第一篇：组织行为学的研究对象与方法

第一章 研究对象与学科性质	一、研究对象
	1. 采用系统分析的方法，研究一定组织中人的心理和行为的规律，从而提高管理人员预测、引导和控制人的行为的能力，以实现组织既定目标的科学。 2. 内容和结构，介绍组织行为学的对象，学科性质；组织行为学的产生发展；研究组织行为学的方法。
	二、学科性质
	1. 是一门多学科、多层次相交叉的边缘性学科。 2. 又是一门具有两重性（阶级性和非阶级性）的学科。
	三、意义与作用：
	1. 重视人的因素、发挥人的主动精神，挖掘人的潜能。 2. 重视研究个人需要，并把满足个人需要与达到组织的目标挂上钩。 3. 重视把正式组织和非正式组织的作用结合起来，为实现组织目标服务。 4. 重视领导行为的研究，调节领导与被领导的关系。 5. 重视组织设计、组织变革和组织发展的研究，对我国当前的改革有一定的借鉴意义。
第二章 产生与发展	一、管理学与组织行为学
	1. 组织行为学是在管理学（尤其是组织管理学与人事管理学）的基础上产生和发展的，既是管理学的重要组成部分，又是管理学的新发展。 2. 组织管理学的发展经历了四个阶段和四种类型，最后一个阶段综合了前三个阶段的优点而形成综合的学派。 3. 传统的人事管理的方法具有静止、死板的局限性；必然要求向现代人事管理即向以人为中心的组织行为学转变、发展。
	二、心理学与组织行为学
	1. 组织行为学是心理学原理，在管理工作应用的基础上产生和发展的（故又称其为管理心理学）；是经历了普通心理学到工业心理学，再到组织行为学的演变过程。 2. 普通心理学又称理论心理学。心理学是研究人的心理现象（心理活动过程和心理特征）的科学。

第二章 产生与发展	3. 心理学原理应用到工业领域中产生的工业心理学, 包括人事心理学、工程心理学、工业社会心理学和工业消费心理学; 其产生与发展表示组织行为学的产生。 三、行为科学与组织行为学 1. 把行为科学的知识和原理, 运用于各种组织的管理上就构成组织行为学, 因而前者对后者的形成起极重要作用。 2. 行为科学是运用实验和观察的方法, 来研究一定物质和社会环境中的人和动物行为的综合性科学。 四、管理心理学与组织行为学 1. 从工业心理学演变到管理心理学后, 又出现了“组织心理学”概念, 随后演变为现在的组织行为学; 后者一般包含了组织心理学和管理心理学。 2. 我国普遍认为组织行为学就是管理心理学, 但二者是既有联系又有区别的两个相关学科。
第三章 研究 方法	一、主要特征 组织行为学的研究方法与其它学科一样具有这些主要特征: ①收集资料的客观性。②观察和实验条件的可控性。③分析方法的系统性。④所得结论的再现性。⑤对未来的预见性。 二、过程与步骤 组织行为学研究方法的系统过程分为: ①观察和记录有关个人、群体、组织的行为与环境的各种数据、资料。②分析说明其产生的原因及相互关系。③作出有关的预测。④通过系统和控制性研究检验预测。 三、分类与具体内容 常用的科研方法分类有: ①从应用广度分类, 包括理论性研究、应用性研究、服务性研究、工作性研究四类。②以研究目标分类, 包括描述性研究、预测性研究、因果性研究。③以研究可控性分类, 包括案例分析、现场调查、实验室实验、现场实验。 四、收集资料的方法 资料收集是否全面、正确, 对以后的加工分析和作出结论有着基础性的影响和作用, 常用方法有: ①面谈; ②问卷法(调查表法), 包括客观型调查表和描述性调查表; ③观察法。

第二篇 个体心理与行为

第四章 知觉	一、知觉的概念 1. 知觉是人的重要心理因素和心理活动过程, 是把人感觉到的客观事物的各个个别属性联系起来, 在人脑中产生的对客观事物各个部分和属性的综合整体反映。
-----------	---

第四章 知 觉	2. 知觉的过程一般包括观察、选择、组织、解释和反应等阶段。 3. 知觉对人的行为有直接影响, 因此必须详细研究。 二、影响知觉选择的因素 1. 客观事物的特点, 包括形状的大小、强度的高低、对比性的强弱、动态与静态、重复的次数多少、新奇与熟悉。 2. 观察者自身存在的那部分知觉选择影响因素, 包括观察者的兴趣、需要和动机、个性和经验等。 三、知觉的组织过程 把分别反映客观事物各方面属性的知觉组织起来, 在头脑中构成对客观事物的一个整体反映, 就叫作知觉的组织过程, 它包括知觉对象与背景的配合、知觉的归类和知觉的判断。 四、知觉的错误 知觉不能全面地反映客观事物的实际, 就叫知觉的错误或错误的知觉。造成错误知觉的思想方法主要有知觉防御、成见、哈罗效应(晕轮效应)、投射。
第五章 价 值 观 与 态 度	一、价值观 1. 价值观指一个人对周围客观事物的意义、重要性的总评价和总看法。价值观取决于人生观和世界观, 具有相对稳定性、持久性和处在发展变化过程中。价值观影响个人、群体和组织的行为。 2. 价值观的分类有格雷夫斯的七个等级和史布兰格的六类。 3. 经营管理价值观是对经营管理好坏的总看法和总评价, 主要有最大利润价值观、委托管理价值观和生活——质量价值观。 二、态度 1. 态度指个体对人、对事所持有的一种, 具有持久而又一致的心理和行为的倾向。态度由认知成分、情感成分、行为成分所组成。 2. 态度是后天学习得来的, 这种学习也是人的行为改变的过程。 3. 有关态度形成的代表性理论有学习理论、功能主义、认知理论等。 4. 提高士气才能使企业获得更好的经济效益, 其措施有采用多种调查方法, 整理资料、采取相应的管理措施。
第六章 个 性 与 行 为	一、个性的概念与形成 1. 个性是导致行为以及使一个人区别与其他人的各种特征和属性的动态组合, 具有组合性、独特性、稳定性、倾向性、整体性的特点。 2. 个性组成除了价值观和态度外, 还有性格、气质和能力等心理特征。 3. 影响个性形成的因素有先天遗传因素和后天社会环境因素。 二、个性理论 1. 阿尔波特等的特质论或特性论从人的心理特性来研究人的个性。 2. 弗洛伊德等的心理分析论或心理动力论认为本我、自我、超我三部分的

相互作用而产生的内在动力，支配了个人所有行为。

3. 与特性论相反的社会学习论认为，环境的变动引起人的特殊行为。环境影响人的行为，而人又可以通过改变环境来改变自己的行为。

4. 个性类型论的代表人物是荣格和麦迪：①荣格最先把个性性格分为内向和外向两种类型；②麦迪认为研究人的个性应当考虑内、外向和出生后受到环境压力影响而逐渐形成的高忧虑、低忧虑两个因素。

5. 苏联较流行的整体结构论（或称综合个性结构论）强调个性的整体性和社会制约性。

三、个性理论的应用

1. 根据不同人的个性特点配备不同的工作岗位，人尽其才，提高工作成就。

2. 运用个性理论提高健康水平。

3. 运用个性提高管理水平。根据不同个性安排职工工作岗位和合理的领导结构，采取不同管理方式方法，最充分地调动人的积极性。

第三篇 激励理论与应用

一、激励的概念与作用

1. 激励就是激发鼓励，即通过某些刺激使人发奋起来。

2. 激励是管理的最关键和最困难的职能，在调动内在潜力去实现组织目标方面有重要作用。

二、激励的过程

1. 人的行为是由动机推动的，人的动机是由需要引起的。

2. 行为是有方向、有目标的，行为是需要控制也可以控制的。

3. 激励过程有三种基本模式；其过程都是从人的需要开始，到实现目标和满足需要而告终。

三、激励理论的分类

第一类是内容型激励理论；第二类是改造型激励理论；第三类是过程型激励理论。

一、马斯洛的《需要层序论》

①马斯洛把人的需要由低到高分4个层次。②提出人的最迫切需要是激励起人的行为的原因和动力，最迫切的需要是在得到相对满足后，不断上升到较多层次的等等论点。③其理论在管理上的应用，有满足不同层次的需要和满足不同人的需要。

二、奥德费的《ERG》论

奥德费认为人的需要由低向高有三个层次。提出需要满足越少需要越强、低层需要越满足越渴望高层需要、高层需要越少满足越渴求低层需要等论点。

三、麦克利兰的《成就激励论》

麦克利兰认为在人的生理需基本满足后还有权力、友谊和成就三种需要。提出不同的人对三种需要的排列层次不同,具有高成就需要的人对企业和国家有重要作用等论点。提出测定有成就需要人的方法:利用投射技术测定,主题统觉试验法、填调查表法。

四、赫茨伯格的《双因素论》

赫茨伯格把需要分为激励人们去完成任务的激励因素,和预防导致人们不满的保健因素。该理论用到管理上,应当区别对不同人的激励因素和保健因素(对某些人来说,列入保健因素的东西可能正是他们的激励因素),还应更多地注意与挑战性工作本身有关的内激励因素。

五、比较与评议

1. 内容型激励理论都是在人的需要方面做文章,故可把内容型激励理论称为需要理论。

2. 对以马斯洛理论为中心的几种需要理论,反映心理和行为发展一般规律性的方面,可供我们借鉴;但这些理论的阶级局限性在于离开人的社会条件、历史发展和生活实践孤立考虑个人的需要,并不可避免地体现了资本主义以个人为中心的思想。

一、操作条件反射理论

1. 操作条件反射论认为,人的行为只是对外部环境刺激所作的反应,只要改变和创造外部的操作条件,人的行为就会随之改变。

2. 该理论的核心是强化论。强化论强调通过不断改变环境的刺激因素来达到增强、减弱或消失某种行为。其类型的选择有积极强化、惩罚和消极强化(逃避性学习),其强化方式有连续强化和间歇强化,其强化原则有设立目标体系、及时反馈及时强化等,其强化模式包括从前因到行为、到后果三部分。

3. 强化论应用步骤有前因、行为、后果三步,应用效果显著。

二、归因论

归因论提出改变人的感觉和认识从而进行强化,最后达到改变行为的目的。其依据和应用指出,把已往工作或学习的成败原因,归于内外因中稳定性因素还是不稳定因素,是影响今后工作学习的成功期望和坚持努力行为的关键。

三、挫折理论

1. 组织行为学中的挫折是指个体从事有目的的活动,在环境中遇到障碍或干扰使其需要和动机不能获得满足时的情绪状态。挫折既有客观性(其产生不依人的意志为转移)又具有两重性(既是好事又是坏事)。

2. 受挫折后的表现有采取积极态度和消极态度两类。后者的特点是攻击、冷漠、幻想和退化、忧虑、固执和妥协。

3. 形成挫折的原因可归结为客观原因和主观原因两种。

4. 对待受挫折人采取的有效方式方法一般有:采取宽容的态度;提高认

识,分清是非;改变环境;精神发泄法;心理咨询。

第十章

过程型

激励

理论

一、期望理论

期望理论认为当人们有需要,又有达到目标的可能,其积极性才会提高。激励水平取决于期望值和效价的剩积。该理论自提出后又有新的发展。它在管理上的应用,可以使人们明确到个人努力和努力结果之间的关系,并使管理人负责重视组织的特定报酬同职工的愿望相符合。

二、公平理论

该理论认为,当一个人觉察到他投入工作的努力对所得报酬的比,与其他人的投入对报酬的比相等时,就公平。否则就不公平。公平就能激励人,不公平就不能激励人。激发过程的过程也就是人与人进行比较的过程。缩小和消除不公平的方法主要有增加结果(报酬)、减少投入(当时人报酬不足时)或减少结果、增加投入(参照人报酬过多时)两种。其理论在管理上的应用可提高士气和劳动生产率。

三、波特和劳勒的激励过程模式

一般认为有了满意才能有绩效,而波特和劳勒则认为先有绩效才能获得满足。他们的激励模式指明了,满足是其所获得奖励的函数,奖励又是因有绩效才能获得。

四、综合激励模式

该公式把上述几类激励理论综合起来,把内外激励因素都归纳进去,表示为:

$$W = V_{it} + E_{ia} (V_{ia} + \sum^n E_{ej} V_{ej})$$

从该模式看出,进一步提高职工的积极性,可从内、外激励两个方面入手研究。

第四篇 群体心理与行为

第十一章

群体内部的心理与行为

一、个人与群体的关系

1. 群体是二个或更多的个人为了实现共同的工作目的和目标而形成的互相依赖和互相作用的集合体。个人与群体相互作用、相互影响。

2. 群体在社会系统中起着中介作用。群体按其目的和形成方式可划分为多种类型。一个群体从形成到成熟一般经过六个阶段。

二、影响群体行为和工作成果的主要因素。

1. 群体行为是群体内部的各种活动和相互作用(群体活动是人们利用工具与其他人一起对自然环境所做的工作);群体的工作成果包括一定的任务和目标的实现,以及群体成员情绪上的心情舒畅等。

2. 影响群体行为和工作成果的因素主要有群体规模、群体成员的构成与作用、群体规范(有广义和狭义之分)、群体目标、群体内聚力、非正式领导人、外部环境。

三、群体的决策。

①个人决策还是群体决策或两种决策相结合，要视具体情况。②群体决策能增加成员们的自主权和对决策重要性的认识。③有效的群体决策模式从确定问题到生产成果和生产过程的评价有六个阶段。④专家群体决策法的特点是保持专家们以匿名的群体成员资格参加，背靠背地征求意见。列名群体决策法是群体成员之间面对面地彼此进行交流。⑤群体决策的有利条件与不利条件之间有潜在冲突。

一、影响群体之间的行为与工作成果的主要因素：

1. 目标。

①目标冲突；②混合的目标冲突；③群体之间的竞争。

2. 不确定性。

为了作出正确的决策就必须有确切的情况。情况了解得如何，直接影响着群体之间的行为和工作成果。

3. 可替代性。

①可替代性是指一个群体能从足一个或更多群体中取得所必需的资源和服务的可能程度；

②可替代性和群体间的影响力是一个反比关系。

4. 工作任务关系。

①独立的工作任务关系；②互相依存的工作任务关系；③从属的工作任务关系。

5. 资源的共用性。

6. 彼此看法。

二、平行群体之间有效关系的形成

1. 平行群体之间关系的诊断。

影响平行群体之间的动态关系的广度和复杂性的因素有三个：

①群体之间的差异程度；②群体之间所需要结合的程度；③群体所面临的不确定性的程度。

2. 基本机制

五种管理机制

①等级制；②计划机制；③联络机制；④特殊机制；⑤调解机制。

三、信息沟通

1. 沟通程序与步骤。

①关于沟通的程序现在已有很多模式，教材介绍了罗斯提出的模式；

②有效的信息沟通包括四个步骤：即：注意；理解；接受；行动。

2. 沟通渠道。

①正式渠道，包括三种：

自上而下的沟通；自下而上的沟通；平行沟通与斜向沟通。

②非正式沟通。

非正式消息；密集传播线；管理者与非正式沟通。

3. 沟通方式。

语言、图画和动作都是沟通的方式。

4. 沟通的改善。

①培养和提高感受性；②运用通俗易懂的语言；③提高信任度；④克服不良习惯；⑤良好沟通的十项建议。

第五篇 领导心理与行为

一、领导、领导者与领导权威

1. 领导。

①领导是指引和影响个体、群体或组织来实现所期望目标的各种活动的过程。

②领导过程是由领导者、被领导者和其所处环境三个因素组成的复合函数。
可用公式表示：领导=f(领导者、被领导者、环境)

2. 领导者与领导权威。

①领导的基础和前提条件是权威，权威又分正式权威和非正式权威两种。

②领导者的领导权威有四个来源：

第一、合法性；第二、奖惩性；第三、相关性；第四、具有专长。

二、领导职责

领导者的根本职责有三项：

1. 判定战略目标；2. 建立组织机构和规章制度；3. 选人、用人、建立和谐的人群关系。

领导还有三项经常职责：

1. 合理决策；2. 联系群众，注意调查研究；3. 学习。

三、素质论

1. 素质论是领导理论之一。

①素质论，行为论和环境论是研究领导的三类主要理论。

②环境论是在素质论和行为论的探索中演变来的，三类理论应当也可能相结合、相综合。

2. 领导者素质。

①安拉李和华莱士提出的六类素质论；②美国管理协会的调查意见；③美国普林斯顿大学教授鲍莫尔提出的十大条件论；④苏联学者有关领导者的素质论。

四、选择领导人的方法

1. 招聘制；

2. 选拔。 选拔的具体办法：

①评价历史和学习成绩法；②评议法；③行动测定法；④选培结合法；⑤评价中心法。

一、X、Y理论

1. X理论（即不相信群众的领导者对职工的看法）

- ①人们一般均不愿意工作，尽量躲避工作；
- ②通过外办的严格控制监督才能工作；
- ③愿意接受别人的指挥和监督缺乏创造性。

2. Y理论（即相信群众的领导者对职工的看法）

- ①人都愿意工作，把工作当娱乐一样；
- ②给人以明确的目标，他就会积极努力去做好；
- ③人都愿意承担一定责任，并追求责任；
- ④大部分人都有较高的想象力和创造力。

二、连续统一理论

1. 把领导者的领导作风可划分为：①以领导为中心的领导作风；②以下属为中心的领导作风。

2. 按不同程度可以划分七种不同的领导作风：

- ①主管人自己作决策，并宣布决策；②主管人向下属说明决策；③主管人提出观点，并允许提问题；④主管人提出决策草案供他的下属人员共同讨论修改；⑤主管人提出问题，征求大家的建议，然后作出决策；⑥主管人明确一定的范围，然后让下属作出决策；⑦主管人允许下属在上级规定的范围内自由地做事情。

三、管理系统理论

这种理论把领导行为分为四种基本的作风或系统：

- 1. 极端专制独裁型；2. 仁慈的专制型；3. 民主协商型；4. 民主参与型。

四、四分图理论

1. 四分图理论是美国俄亥俄州立大学领导行为研究组提出来的，主要是“抓组织”和“关心人”两大类因素。

2. 根据两大因素把领导行为划分为四种方式：

- ①属于低关心人而高组织的领导人，最关心的是工作任务；
- ②最关心人而低组织的领导人，大多数较为关心领导人与下级之间的合作，重视互相信任和相互尊重的气氛；
- ③低组织低关心人的领导者，对组织对人都不关心，这种领导方式效果差；
- ④高组织高关心人的领导人，对工作和人都比较关心。这种领导方式效果较好。

五、管理方格图理论

1. 这种理论是布莱克和莫顿在研究四分图理论的基础上提出来的。

2. 把领导者的行为以关心人为主还是关心工作为主两个不同方面划分为81个小方格，领导者本人或下属职工可以根据领导者的行为找到相应的方格，从而表示该领导者在关心人和关心工作的技巧方面缺乏哪方面，然后采取缺什么补什么的原则进行培训，达到改进领导行为的目的。

一、权变因素

影响领导人行为的权变因素主要有四类:

1. 领导人自身的特点:

①个性的各个方面; ②需要与动机; ③过去的经验; ④强化因素。

2. 被领导者即下属职工的特点:

①个性的各个方面; ②需要与动机; ③过去的经验; ④强化因素。

3. 群体的特点:

①群体结构; ②群体任务; ③群体规范。

4. 组织的结构:

①职权层次; ②规章制度; ③技术的胜任程度。

二、非特勒模式

非特勒模式也称为“有效领导的权变模式”

1. 环境因素与领导者的领导方式

非特勒模式认为, 决定领导效果好坏的环境因素有三个:

①领导与被领导的关系; ②工作任务是否明确; ③领导人所处地位的固有权力和取得各方面支持的程度。

2. 环境与领导人的选择

①要提高领导的有效性, 或改变领导方式, 或改变领导者所处的环境。

②在环境因素最好或最坏的条件下, 应选择以关心工作任务为中心的领导人; 反之, 应选择以关心人为中心的领导人。

三、豪斯的途径——目标理论

1. 领导方式

途径——目标理论认为, 有四种领导方式可供同一领导者在不同环境下选择使用:

①指令性方式。领导者发布指示, 决策时没有下级参与。

②支持性方式。领导者对下级友善, 关心, 从各方面给予支持。

③参与性方式。领导者在决策时征求并采纳下级的建议。

④以成就为目标。领导者给下级提出挑战性的目标, 并相信他们能够达到目标。

2. 领导方式的选择依据:

下级的特点和任务的性质这两个变量决定着领导方式。

3. 领导方式的评价

①支持性的领导方式能够保证从事高度常规性工作的人有较高的工作满意感。

②指令性的领导方式能够使在任务变化多端的工作者面前更富有成效。

③基层的人员比较喜欢支持性领导方式。

④中层或专业人员比较喜欢指令性领导方式。

四、弗鲁姆和耶顿的领导规范模式

1. 决策质量及决策可接受程度

①决策质量是指决策是属重大性决策还是一般性决策。

②决策的可接受性是指为有效地实施决策需要职工赞成的程度。

2. 领导作风

领导作风有专制独裁到高度参与五种不同类，到底采用哪种领导作风较为合适呢？主要根据决策本身的性质和下属职工对决策可接受性来决定。

3. 正确选择领导作风的准则

质量原则：

①信息的原则；②目标合适的原则；③非结构性原则。

接受性原则：

①接受性原则；②冲突的原则；③合理的原则；④接受最优的原则。

4. 研究结果

5. 管理上的应用

五、三种权变领导模式的对比（参见教材表15—3）

1. 领导不同；2. 环境变量；3. 领导的有效性。

六、阿吉里斯的不成熟——成熟理论

1. 领导方式对成熟的影响

①领导方式不好会影响人的成熟。

②领导者要通过扩大下属的责任、增加自主权等方式激发职工的尊重和成就的需要，就有利于提高人的成熟度。

2. 一例实验

通过实验证明采取扩大个人责任和自由性，提供成长发展机会，有助于满足成就需要，就能提高人的成熟度，更有利于激励人们努力实现目标。

第六篇 组织心理与行为

一、组织与组织设计的概念

1. 组织的概念

所谓组织，就是动态的组织活动过程和相对静态的社会实体单位的统一。具体说，包含：

①动态的组织活动过程，就是把人、财、物和信息，在一定时间和空间内进行合理有效的配合过程；

②相对静态的社会实体单位，就是把动态组织活动中有效的合理的配合关系相对地固定下来所形成的组织结构模式；

③组织是实现既定目标的手段；

④组织既是一组工作关系的技术系统，又是一组人与人关系的社会系统，是

这两个系统的统一。

2. 组织设计的概念

组织设计就是对组织活动和组织结构的设计过程。具体说,有以下几点:

- ①是建立有效相互关系的一种合理化有意识的过程;
- ②组织设计包括组织的外部要素(环境等),又包括组织的内部要素(战略、技术、人员等);
- ③组织设计的结果是形成组织结构;
- ④组织结构的内容包括:工作职务的专业化、部门划分等。

二、传统的组织设计

1. 传统组织设计的特征

①韦伯的组织设计特征;②古利克和厄威克的组织设计特征;③穆尼和雷利的组织设计特征。

2. 传统组织设计的原则

①明确等级;②统一指挥;③控制幅度适当;④明确授权;⑤协同配合;⑥职权和职责相当;⑦转授职权后要负全责;⑧专业分工;⑨直线制与参谋制相结合。

3. 传统组织设计的不足

①过分繁杂的公文程序;②缺乏灵活性;③完全靠职权来控制;④保护职位。

三、行为分析的组织设计

1. 行为分析组织设计的特征

①巴纳德的组织设计特征;②罗茨里斯拍格的组织设计特征;③西蒙的组织设计的特征。

2. 行为分析组织设计的原则

①发挥人的主导作用;②考虑人的需要和特点;③重视和运用非正式组织;④以信息沟通代替指挥监督。

3. 行为分析组织设计与传统组织设计的比较

①四种组织系统。即:专制独裁式的集权组织;温和式的集权组织;商讨性的民主组织;参与式的民主组织。

②两种组织设计特点的比较

③本涅斯的看法

④行为分析组织设计的利与弊。

有利方面:使组织内主管领导人与下属关系比较和谐,比传统等级制更能提高工作效率。

不利方面:降低了专业化的优越性,同时也可能会使工作效率受到一定影响;组织缺乏稳定性,带来管理上的复杂性。

四、现代权变的组织设计