



工商管理硕士
(MBA)
系列教材

国家自然科学基金项目

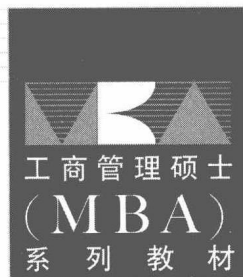
组织行为学

高级教程

(第二版)

□ 陈维政 余凯成 黄培伦 主编

高等教育出版社



国家自然科学基金项目

组织行为学 高级教程 (第二版)

Zuzhi Xingweixue Gaoji Jiaocheng

□ 陈维政 余凯成 黄培伦 主编

高等教育出版社·北京

内容简介

本教材是为所有管理类专业研究生编写的，既包括以实际应用为主的工商管理硕士（MBA），也包括以科研为主的普通管理类专业研究生。

本书兼顾实际应用和理论研究，有三个特点：①在理论与知识层次，使研究生全面掌握本学科的理论框架和系统知识；②在技能与方法层次，使研究生在组织行为管理的主要工作环节具备相应的操作技能与方法；③在科研层次，为研究生的相关科研提供参考和指引。

图书在版编目（C I P）数据

组织行为学高级教程 / 陈维政，余凯成，黄培伦主编. -- 2 版. -- 北京：高等教育出版社，2015. 7
ISBN 978 - 7 - 04 - 043356 - 2

I. ①组… II. ①陈… ②余… ③黄… 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(2015)第 143432 号

策划编辑	奚 玮	责任编辑	奚 玮	封面设计	张 志	版式设计	马敬茹
插图绘制	杜晓丹	责任校对	张小镝	责任印制	刘思涵		

出版发行 高等教育出版社
社 址 北京市西城区德外大街 4 号
邮政编码 100120
印 刷 肥城新华印刷有限公司
开 本 787mm × 1092mm 1/16
印 张 34. 25
字 数 840 千字
购书热线 010 - 58581118
咨询电话 400 - 810 - 0598

网 址	http://www.hep.edu.cn http://www.hep.com.cn
网上订购	http://www.landraco.com http://www.landraco.com.cn
版 次	2004 年 7 月第 1 版 2015 年 7 月第 2 版
印 次	2015 年 11 月第 2 次印刷
定 价	55. 00 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题，请到所购图书销售部门联系调换
版权所有 侵权必究
物 料 号 43356 - 00

第二版前言

组织行为学是一门较成熟的管理课程，其基本内容和基本结构在世界各国的管理教学中都是相似的。因此，本书在第二版的修订中，保留了第一版的主要内容和结构，但对全书的文字论述、前沿理论介绍和教学案例进行了全面的修订和改写，使教材内容更简明、清晰，分析更深入中国企业管理的实际，应用实例更丰富，理论观点更新颖，更能反映组织行为学的发展趋势。其中重点修订的部分如下：

（1）将第四章的行为强化理论移至第三章的个体行为与强化，使该章的行为强化理论及应用更为完善。

（2）对第六章的员工—组织关系分析进行了改写，增加了主编承担的国家自然科学基金项目的最新研究成果。

（3）第九章的冲突管理中增加了权变冲突管理思想和实际应用。

（4）第十章的领导理论介绍中增加了对家长式领导和服务式领导的比较分析。

（5）第十二章增加了关于组织变革与发展系统模型的论述。

（6）第十四章增加了组织文化建设的实战案例“MT公司深圳子公司的组织文化诊断分析”，等等。

在本书第二版的修订中，特别要感谢我的几位研究生（黄丽、胡冬梅、肖静、杨万福、张泽梅等），他们参与文字校订和部分改写工作，尤其要感谢黄燕对组织变革与发展系统模型的研究贡献。另外，也要诚挚感谢刘苹教授和她的学生孙耘对MT公司深圳子公司的组织文化诊断和分析。

编者

2014年11月

第一版前言

组织行为学 (organizational behavior, OB) 以个体、群体和组织的行为规律与行为管理作为研究对象,在现代管理教学中,是一门重要的专业核心课程,也是人力资源管理、企业战略管理、生产运作管理等预修课。在管理理论研究与实践中,组织行为学也有着十分重要的地位。美国管理学会 (Academy of Management, AOM) 下设 22 个学科组,其中最重要的有五个:企业政策与管理、组织行为学、人力资源管理、组织与管理理论、国际企业管理,它们都与组织行为学密切相关。

本教材是为所有管理研究生编写的,既包括以实际应用为主的工商管理硕士研究生 (MBA),也包括以科研为主的普通研究生。因此,本教材的编写兼顾了实际应用和理论研究,力图实现三个目标:①在理论与知识层次,使研究生较全面地掌握组织行为学的理论框架和系统知识;②在技能与方法层次,使研究生在组织行为管理的主要工作环节上,如员工激励、团队建设、人际沟通、冲突管理、领导技巧、组织设计、文化塑造等,具备相应的操作技术和方法;③在科研层次,为研究生的科研提供参考和指引。

为实现以上目标,本教材在编写中突出了以下特点:

(1) 内容的前沿性。本教材尽量收集国内、国外在本学科的理论与技术方面的最新进展,并将本教材编者所做过的一些相关研究在教材中以不同形式予以简述,以使研究生了解当前国内外研究的一些新进展,如员工—组织关系研究、领导—文化适配性研究、现代企业组织模式研究、跨文化行为比较研究、学习型组织研究等。

(2) 系统的完整性。本教材涵盖了本学科整个理论框架,对各个主要部分的基本概念、理论和技术都做了论述,使读者对本学科有一个全面的认识。

(3) 实践应用性。本学科是一门实践性很强的应用性知识系统,要研究和应用它以解决我国企业现在面临的实际问题,因此本教材在编写时特别注意联系中国企业的实际。另外,本教材特别注意让研究生平衡掌握本学科的理论知识和技术方法。每章后面都附有若干案例、练习、问卷等实操性活动内容,培养研究生的实战能力,同时提高他们进行管理研究的积极性。

本教材的内容较丰富,篇幅较长,使用本书的教师可根据课时灵活掌握教学章节。

本教材的编写是希望丰富国内管理研究生教学用书,为促进我国管理研究生教学尽微薄之力,并希望能为从事企业管理实际工作和研究工作的人士提供有用的参考资料。

在编写本教材的过程中,我们参阅和借鉴了大量的相关书籍和论文,在此谨向这些书籍和论文的作者表示最诚挚的谢意。本教材还引用了部分已发表的案例,请这些案例的作者与本书主编联系,以致谢意和稿酬。

除主编全面负责本书的基本内容和框架设计外,参加本书部分章节和案例编写或整理的还有胡豪 (第一、二、十一、十三章)、黎伟 (第八、九、十五、十六章)、刘云 (第五、六章)、李栓久 (第十三章)、朱青松 (第十、十二章)、吴继红 (第二、三章以及全书案例的

选编和整理)等,这里也向他们表示衷心的感谢。另外,还要特别感谢张丽华教授,她为本书提供了部分精彩的案例,使之增色不少。

由于我们的知识和经验不足,本教材的错误和遗漏在所难免,恳切希望使用本教材的师生提出批评和建议,使本书不断充实、完善。

编 者

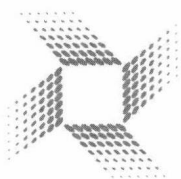
2003年11月

目 录

第一章 导论	1	第三节 内容型激励理论	131
第一节 管理功能	2	第四节 过程型激励理论	140
第二节 管理者	4	第五节 激励的综合研究	149
第三节 人性的假设	11	第六节 激励与工作满意感	152
第四节 管理理论的演变	15	思考题	155
第五节 组织行为学概论	19	练习 5-1 需要调查	156
思考题	23	案例 5-1 白秦铭的跳槽	159
案例 1-1 古局长的遭遇	23	案例 5-2 山花煤矿的奖金分配风波	160
第二章 组织行为学研究方法	27	案例 5-3 安利(中国)的激励制度	162
第一节 基础概念	28	第六章 员工-组织关系研究	165
第二节 效度与信度	33	第一节 心理契约的概念、特点及 分类	166
第三节 研究方法简介	36	第二节 心理契约的实证研究	171
第四节 实验法	38	第三节 员工的组织承诺	174
第五节 抽样调查法	42	第四节 组织公民行为	178
第六节 数据处理与分析	50	第五节 从组织视角研究员工-组织 关系	183
思考题	54	第六节 双向视角的员工-组织关系 研究	186
案例 2-1 在西方电气公司进行的研究	55	思考题	192
第三章 个体心理与行为分析	61	案例 6-1 楚汉广告公司	193
第一节 个体感知	62	案例 6-2 鸿业集团深圳分公司 资讯部	195
第二节 个体心理系统	68	第七章 群体与团队	197
第三节 个体焦虑与防御机制	72	第一节 群体的概念和分类	198
第四节 个体行为与强化	77	第二节 群体动力	201
第五节 个体能力、态度和价值观	85	第三节 群体决策	207
思考题	98	第四节 团队管理	212
练习 3-1 归因练习	98	思考题	216
案例 3-1 一位受挫的技术管理人员	100	案例 7-1 第五冶金设计院	216
案例 3-2 全勤抽奖	100	第八章 沟通	219
第四章 个性差异与管理	103	第一节 人际沟通	220
第一节 个性概述	104	第二节 人际沟通的相互作用分析	228
第二节 基本个性理论	109	第三节 有效沟通	232
第三节 个性与管理	114	思考题	239
思考题	119	练习 8-1 听的艺术	239
案例 4-1 谁当总经理更合适?	119		
第五章 激励理论与应用	123		
第一节 激励、需要和动机	124		
第二节 激励过程	129		

案例 8-1 深圳康泰电脑有限公司	241	思考题	385
案例 8-2 东风电子公司	243	案例 12-1 SVC 公司组织变革的分析 与设计	385
第九章 冲突管理	245	第十三章 组织发展新趋势——学习型 组织	401
第一节 冲突观	246	第一节 学习型组织的产生背景和基本 概念	402
第二节 冲突分析	250	第二节 组织学习理论	407
第三节 冲突处理	255	第三节 学习型组织的本质、特征及 形式	424
思考题	261	第四节 学习型组织的构建	434
练习 9-1 形象交换	262	思考题	442
案例 9-1 凯冶特种金属公司	262	案例 13-1 GE 学习并收获着	442
第十章 领导	267	第十四章 组织文化	449
第一节 领导的基本概念	268	第一节 文化和组织文化	450
第二节 领导素质理论	274	第二节 组织文化管理革命	456
第三节 领导行为理论	278	第三节 组织文化研究综述	460
第四节 领导权变理论	284	第四节 组织文化的结构和要素	466
第五节 领导理论的发展	296	第五节 组织文化的作用	468
思考题	304	第六节 如何建设组织文化	470
练习 10-1 领导决策方式的选择	305	思考题	478
练习 10-2 领导风格的诊断	306	练习 14-1 组织文化诊断	479
案例 10-1 人事部的工作气氛	307	案例 14-1 MT 公司深圳子公司的组织 文化诊断分析	482
案例 10-2 新来的财务处长	309	第十五章 跨文化组织行为管理	495
第十一章 组织结构与设计	311	第一节 文化对人的行为的影响	496
第一节 组织概述	312	第二节 文化的分类与比较维度	499
第二节 组织理论	313	第三节 跨文化比较研究的探索	510
第三节 有效组织	319	第四节 跨文化组织行为管理有效 模式的建立	515
第四节 组织结构	325	第五节 中国文化的特点及对管理 模式的影响	521
第五节 组织设计	338	思考题	526
思考题	342	案例 15-1 中新集装箱码头有限公司	526
案例 11-1 米兰诺集团公司	342	参考文献	533
案例 11-2 英国罗罗公司	347		
第十二章 组织变革与发展	355		
第一节 组织变革与发展的概念	356		
第二节 组织变革与发展的系统模型	357		
第三节 组织变革与发展模式	366		
第四节 组织变革阻力及其克服	370		
第五节 组织再造	378		

导 论



组织行为学 (organizational behavior, OB) 以个体、群体和组织的行为规律与行为管理作为研究对象,是管理学诸多学科中的基础课程。在现代管理教学中,组织行为学常常作为人力资源管理、企业战略管理、生产运作管理等预修课。在管理理论研究与实践中,组织行为学也有着十分重要的地位。美国管理学会 (Academy of Management, AOM) 下设 22 个学科组,其中最重要的有五个:企业政策与管理、组织行为学、人力资源管理、组织与管理理论、国际企业管理,它们都与组织行为学密切相关。本章对组织行为学的基础知识和学科内涵进行简要介绍,为后续各章的学习奠定基础。

第一节 管理功能

早在 20 世纪 60 年代,美国芝加哥的“好事者流”就做过一项想入非非的实验,他们发现一匹骡子平均约可牵动装有 8 000 磅^①货物的马车,但两匹骡子一起可拉动的负荷不是 1.6 万磅,而是 3 万磅之多。这说明两匹骡子协同合作,其能力大大超出它们单个能力的算术和。牲畜如此,作为万物之灵的人类更是如此。

人是社会性的,喜合群。单独一个人,其能力远不及许多种猛兽。但多人合在一起,便可主宰百兽。由此可见,人被组织起来形成协同作用时蕴含着巨大的潜在力量。司马迁在《史记》中生动地描述过项羽的幼年时代:当他的叔父项梁让他去习文读书,他不就,又改让他去习武练剑,他仍不愿时,项梁曾痛心她表示,项家及楚国在你身上寄予厚望,希望灭强秦、报父仇、兴楚国,而如今你竟如此没出息,令人失望。这位胸怀大志、目光远大的少年答道:“剑,一人敌,不足学,当学万人敌。”可见,项羽在少年时代便看到了作为一个统帅,指挥千军万马的威力。后来他果真成为威震各路诸侯的西楚霸王。从这种角度来说,管理的意义可以归结为一个简单的公式: $1+1>2$, 即通过管理的作用,组织在一起的个体可以具备大大超过个体能力简单相加的力量。

一、古典功能学派与管理功能

在现代管理理论中,最早在欧洲出现的古典功能学派认为,管理的意义就是把一群人的活动,经由管理功能的发挥,去实现既定目标的过程。

关于管理功能究竟可以归纳为哪些类型,古典功能学派的奠基者亨利·法约尔 (Henri Fayol) 最早对之进行了系统、深入的研究,其后的其他学者也进一步对此进行了发掘与探索。他们普遍认为,管理的主要功能有五项,即计划、组织、协调、控制与变革。

(1) 计划。计划包括定目标、做安排、编预算、排进度等。这是管理的首要功能和管理工作的起点。

(2) 组织。组织包括组织结构的设计、工作岗位职责与权力的确定,以及向各岗位委派适当的人选等。

^① 注: 1 千克 = 2.204 6 磅。

(3) 协调。有了组织，便有了劳动与职能的分工，这就必须进行协调。这个功能又可称为指导或领导。在日常生活中，人们往往把管理与领导混为一谈，其实二者意义上虽有一定重叠，但在性质上还是有差别的。管理通常是借助合法性的岗位职权去发挥作用，领导则更多是经由沟通，通过行政职权以外的其他影响方式，使得他人向他所指引的方向与目标去努力。所以，领导包括激励、协调与沟通。领导者不一定是行政性管理者，其对应面不一定是下级，而是其追随者。

(4) 控制。有了计划，就有了目标与进度要求；有了组织，便有了分工与部门。但即使原有的计划制定得正确，会不会因时过境迁而过时？有了组织，各部门与个人便有其自己的小目标，能否与组织的总体目标一致？所以需要对计划做复审，对部门与个人的绩效做考评，才能及时调整与纠正偏差，才能保证组织真正起到 $1+1>2$ 的作用。

(5) 变革。随着技术更新的加速及经济全球化而带来的竞争加剧，人们日益认识到，组织若不能不断变革以适应新形势，便很难生存，更不用说发展了。于是，在管理的基本功能中增加了古典功能学派所未注意到的变革这一新功能。

根据美国的一项企业调查所获数据，表 1-1 列出了企业各级管理者在五项基本管理功能上所花时间的比重。

表 1-1 各级管理者在各基本功能所费的时间比重

时 间 层 级 \ 功 能	计划	组织	协调	控制	变革
高层管理者	35%	20%	15%	10%	20%
中层管理者	15%	25%	40%	10%	10%
基层管理者	10%	10%	55%	20%	5%

从表 1-1 可看出，随着管理者层级的上升，在计划、组织与变革方面所下的工夫会增多，而在协调与控制方面则会减少。

二、探究管理的另一种角度

美国西点军校是一所四年制的军事院校，一批批青年的精英们在这里接受内容广泛的、综合性的严格训练。他们不仅要学习军事，也要学习语文、哲学、历史、地理以及数理化知识，还包括运筹学与网络技术等基本的管理技术。他们得通过一场严格的、几乎无所不包的综合考试。不过试题中总有一两道不是测试其能力，而是促进其转变角色认知的试题。例如，海军陆战队某年的一道试题是：

你现在是一位值勤的中尉。上级要你在营房的操场边上竖起一根旗杆，杆高 20 米。现在供给你两根异径钢管，长度、大小端外径及壁厚都逐一给出，另给你一个便携式电焊机以及铁锹、洋镐、滑轮、绳索、木杆等需用工具，其数量与规格也都给出；另外还拨一个班的 12 名士兵，由一位中士班长带领，归你差遣。你将如何最有效地完成这项任务？

这些训练有素的考生都马上行动起来，考虑如何将这批士兵分成小组，各有分工。哪些是

流水作业，哪些该平行作业，运用关键途径分析法去分析应重点监控哪些作业。细心的考生甚至算出由异径管焊出的旗杆的重心在距粗端多远处，以便能平稳吊装，如此等等。

但这些精心考虑的回答都是错误的。正确的答案应是：“中士，用这些器材和工具，赶快在这里竖起一根 20 米高的旗杆来。”

这个答案提醒考生，你手下已有十几个人，还有位中士班长可以使用，这说明你已经是一名指挥员了。指挥员便是一名管理者，对你的期望已经不同了。领悟了这道考题所蕴含的深意，便可理解关于管理的另一定义，这定义很简短，但却鲜明地凸显出管理的实质——管理是什么？管理就是借助他人把事办成。国内外都有人批评该定义的片面性，指出管理者本人也应动手参与工作任务的完成。难道可以只“动口不动手，做官当老爷”吗？所以建议将此定义改为：“管理就是通过自己与别人去把事办成。”这个定义当然是更全面一些，但前一较简单的定义自有其独特的优点，那就是更突出了管理者首要的职责是管理。

在基层做具体一线工作的或由此类岗位提升上来的人，一般对前一种定义最敏感，也最反感。《三国演义》中，刘备三顾茅庐，请出诸葛亮当军师来运筹帷幄。专事厮杀打仗的关羽、张飞二人很不服气，去刘备处发怨言。刘答：“吾得孔明如鱼得水也，弟勿多言。”待曹兵杀至，张飞向刘备道：“兄长何不使‘水’去？”在关、张看来，孔明不过摇摇羽扇，坐在上座动动嘴罢了，胜仗是靠我们流血流汗、一刀一枪拼杀来的。这是一种在基层和一线人员中很典型的心态。

“管理就是借助他人把事办成”的定义，就是强调搞好管理才是管理者的主要职责与贡献。管理者要做好管理工作，必须有效地利用所掌握的各类资源，这包括人力、原材料及设备、资金、时间和信息。但这其中只有人是活的，具有主观能动性的，有七情六欲和多种心理因素，其余的资源则是客观的、被动的，它们必须由人来掌握和操纵，只有通过人才能发挥应有的作用。从这种意义上来说，“管理就是管人”这一提法不但符合逻辑，而且更凸显其本质。能否把人管理好，就是评价管理者是否称职的一项重要指标，而将人管理好的能力，就应是管理者胜任力的一个重要内容。

第二节 管 理 者

古典管理学派研究了管理的各种功能，但这些功能是通过哪些具体的活动形式来发挥作用的呢？这个问题却长期被忽略了。直到 1973 年，加拿大学者明兹伯格（Henry Mintzberg）首先开始关注这一问题。他对美国几位高级经理实际工作活动进行的实证性研究，为管理角色学派奠定了基础。

一、管理者实际工作活动

明兹伯格在征得美国五家特大型公司的首席执行官（CEO）的首肯后，对他们每天日常的实际工作活动分别进行了连续三个工作周的现场直接观察。观察是从每个工作日早上上班时开始至下午下班时停止。观察的结果全部详尽无遗地记录在案，然后对所获数据进行统

计、归纳和整理。他按活动形式的不同，把总经理们的工作活动分为五大类，即：

（1）案头工作。这指的是总经理们独坐在自己的办公室中进行的看文件、批报告、审预算、阅报表、拟计划或发言提纲等类活动，都是文牍性的。

（2）电话交谈。总经理们越来越喜欢和依靠电话（包括全球性远距离通话）沟通。

（3）出巡。这是指总经理们离开自己的办公室，到科室、车间去视察，与员工们交谈，也包括离开本公司去造访有关人士、开会和出差。

（4）非计划会晤。“会晤”一词在此既指开会，也指少数人会面商讨问题或交流信息。“非计划会晤”是指偶然的、事先未做计划安排的，也未提前预约的会面或会议。

（5）有计划会晤。这是预做安排、事先通知的、正式的会面或会议。

表 1-2 列出了明兹伯格对他的样本调查后所获数据进行统计处理后的结果。

表 1-2 美国五大公司首席执行官工作活动的数据统计结果

活动	时间分布	频度分布	活动	时间分布	频度分布
案头工作	22%	33%	非计划会晤	10%	19%
电话交谈	6%	24%	有计划会晤	59%	19%
出巡	3%	5%			

从表 1-2 可以看出此样本中的总经理们工作活动的某些规律。虽然此样本只含五名被调查者，样本量过少而难以保证其信度，不一定具有广泛的代表性，但仍有启发意义。例如：

总经理在电话交谈上所费时间占总工作活动时间颇少，仅占 6%，但其频度（次数）却占所有活动总频度的较高比重，达到 24%。这说明打电话次数虽多，但每次都颇简短，总是开门见山、言简意赅，不进行无意义而耗时的闲谈，因为他们总是很忙。

再则，他们在非计划会晤与有计划会晤活动上所花费的时间比重相较悬殊，几乎为 1：6，有计划会晤通常比非计划会晤的时间长得多。但是，两者的频度却完全相同，都占了总频度的 19%，这说明总经理们的会面和会议中有一半是预先无法计划和安排的，是临时性和偶发性的。

另一重要的发现是，除第一项案头工作外，其余四项活动都包含有直接的人际沟通，它们要占总经理们全部活动所费时间的 78%，亦即总经理们要花约 4/5 的时间与别人沟通。这说明沟通活动本身以及有效的沟通能力对总经理的管理工作的重要性。

本书第二主编及其研究生曾随机选择了大连 10 家国有大型企业的总经理作为样本，对他们每人进行了一周的直接观察与记录，所获数据的统计结果如表 1-3 所示。

表 1-3 大连 10 家国有企业总经理/厂长工作活动的数据统计结果

活动	时间分布	频度分布	活动	时间分布	频度分布
案头工作	9%	9.5%	非计划会晤	17%	15%
电话交谈	2.5%	24%	有计划会晤	46%	30%
出巡	8%	4%	其他活动	17.5%	17.5%

表 1-3 中所列的“其他活动”主要包括下班后继续在家中处理公务或接待因公来访者,如员工、下属和客户来访等,另外还包括下班后因公参加的各种社会活动等。

从此表可以看出,虽然与明兹伯格的美国样本比较,具体数据有相当出入,例如,案头工作时间比重不及美国样本之半,列入“其他活动”项的时间比重高达 17.5%,而美国样本未列有此项,但总的规律是基本一致的。说明这些规律是由高级管理者工作活动本身性质所决定,而非他们个人的或地域与文化特点所决定的。

已故的美籍华裔教授陈郁立博士提供了一些其他国家和地区的同类调研数据。表 1-4 将这些数据与明兹伯格及大连数据进行合并,可以提供一种跨国(地区)的比较。从此表中可见,各国(地区)的数据虽反映了各自的个性,从而构成了差异,但也显然存在有共性,例如非计划与有计划两种会晤共同占用的时间都在总活动时间中占有很大比重(63%~75%)。

表 1-4 高级管理者工作活动的跨国(地区)比较

单位:%

活动	美国	中国内地	日本	中国香港	韩国
案头工作	22	9	24	10	20
电话交谈	6	2.5	1	11	2
出巡	3	8	10	6	6
非计划会晤	10	17	6	18	18
有计划会晤	59	46	59	55	54
其他活动	—	17.5	—	—	—

二、高层管理者实际工作活动的特点

在一般人印象里,企业高层管理者大部分时间是坐在装潢考究的空调办公室的老板桌旁读文件、批报告,总是急急忙忙去乘飞机、招待贵宾或被邀请去参加豪华宴会等。似乎过得很潇洒,令人羡慕。其实,他们心里总是承受着巨大的压力。责任重、风险大,不得不时刻想着工作,一周工作七八十个小时是常事。这种快节奏工作的主要原因在于管理工作是“高开创性”和“高责任性”的,管理者要对企业的经营成败负责。

从前述管理者实际工作活动中,可以归纳出管理工作的几项基本特征:

(一) 多、杂、乱、快、段

多,是指工作量大。高层管理者每周五个工作日中,至少四个晚上还得继续工作,不是留在办公室加班,就要与重要关系户进行公关社交活动,甚至带着工作到家中干或在家中接待来访,家往往成了“第二办公室”。

杂,是指他们所处理的工作涉及面广,工作性质不像工程师和会计师等专业工作者那么单纯。头几分钟还在电话中跟一客户谈生意,马上又转过来与一位车间主任研究产品质量问题,待会儿又听一位科室干部来抱怨人手不足,如此等等。而对于大多数中国国有企业第一把手来说,他们还要兼管职工生活的方方面面,俨然是位家长。他们得频繁而迅速地“换挡”,当几

分钟技术专家，马上又要当财务或税务专家，等会儿又要管后勤事务。

乱，是指管理工作并不是如所想的那样，事事预先计划周详，井井有条，按部就班地从容处理。恰恰相反，很多事是意料之外的。诸如某车间忽然出现重大人身伤亡事故了；一台关键设备意外停产了；某供应商承诺一周后要送来的重要原料突然要延期、减量或改变质量等级了；某客户以诱人的价格，要求提供一大批紧急订货；电力公司临时通知因变压器故障，需要紧急停电两天……高层管理者实际上所采取的行动多属反应性的、非常规的。他们其实往往并不喜欢那些平淡的、常规性的事务，一般委托副手去干，而喜欢干这种较具刺激性的紧张工作。这些高级管理者的工作颇似高级军事将领。将领们面对的是瞬息万变的战场，必须审时度势，果断、及时、正确地做出决策；总经理们面对的则是瞬息万变的市场，也得当机立断，切忌优柔寡断。

快，是指节奏快。这与另一特点——“段”字密切相关。

段，是指他们的工作往往是被分割成一节节的小段，一件事还没完，另一件事又插进来，很难一气呵成。即使“雷打不动”的要事，也可能被更重要的事打断。有项调查说，车间主管平均每天要处理多达 583 件的大小事务，每件事平均延续不到 1 分钟，总经理则要每天平均处理 50 件事，每件事持续平均不到 9 分钟。

（二）需涉入大量的直接人际交往与沟通

前面已指出，除了案头活动外，占总经理们几乎 80% 时间的其他四种活动形式中，他们都得与别人直接沟通。他们需要通过这些沟通获得尽量多而准确的信息，以便做出相应的正确决定。正式渠道的信息，如报告、内部简报之类，不能完全满足他们。他们还得大量依靠各种非正式渠道提供的信息，包括所谓“小道消息和流言”。

（三）会涉及大量的人事与权力的冲突

这一特点并非取决于这些管理者的个性与价值观等个人性格的特点，而是取决于所处的地位，因为他们都掌握有其所在部门或组织的决策权，可以决定这些部门或组织中各类资源分配，因而处于这些冲突的焦点。虽然组织中的任何人总是要处于这样或那样的人际或群际冲突中，因为矛盾是普遍存在的，但管理者所涉及的冲突往往与权力有关，或按西方的说法，是“政治性”的。不过这并非指管理者总是为个人私利勾心斗角，尔虞我诈，他们可能完全出于公心，合法地、正当地处理冲突，但这类冲突是无法回避的，这是由他们的职务性质决定的。厌恶或不善于对付这类冲突的人，面对在组织中自己职业生涯发展道路的抉择时，不得不权衡考虑，是沿管理者还是专业工作者的途径发展。

三、管理者的沟通网络

管理者既然花费他们的大量精力与时间进行人际沟通，便有必要研究一下他们的沟通对象。图 1-1 显示了位于组织沟通核心位置的中层管理者的典型沟通网络模型。他们在组织中左右逢源，里里外外保持直接或间接的接触，所以他们的沟通网络最具代表性。

此模型将中层管理者的沟通对象分为组织内部的（图中虚线框内的）和组织外部的（虚线框外的）两类，中层管理者们对于不同的沟通对象通常花费或分配不同的沟通时间。据美国的一项调查，美国企业中的中层管理者一般花费其沟通时间中高达 85% 的部分用于内部沟

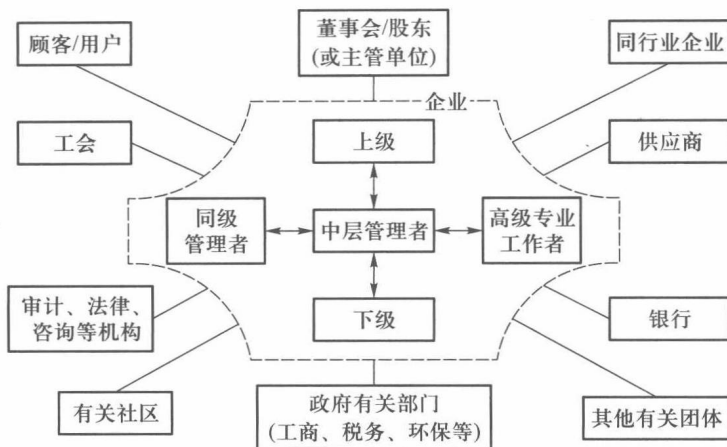


图 1-1 中层管理者的典型沟通网络

通，这其中与其下级的沟通费时最多（占 45%）；其次是与同级的中层管理者（部门负责人）沟通，约占总时间的 20%；与本企业中的业务专家，如工程师、会计师、税务及法律专家等的沟通，与对其直属上司的沟通基本一致，各占总时间的 10% 左右。组织外的沟通对象则种类繁多，林林总总，详见图 1-1 中虚线框外的各个方框，但美国的数据表明中层管理者与外界各方面的沟通只占总时间的 15%，有些沟通还是“间接的”。

与中层管理人员不同，企业高层主管人员花费在与组织外部人员沟通上的时间要多得多，其比例几乎与内部沟通一样。

在斯图尔特对 160 位英国高级经理的工作日记研究中，发现他们花费在与组织以外人员的沟通时间比例为 41%，与组织内部同事沟通的时间比例为 47%，与其上级领导沟通的时间比例为 12%。

明兹伯格对企业最高主管的研究表明，他们与其组织以外人们的沟通的时间比例平均为 44%，与其下属沟通的时间比例为 48%，与董事和委托人的沟通时间比例仅为 7%。

四、管理角色

对管理者工作的研究从另一个侧面看就是研究管理者在组织中扮演的角色。如同演员要在电影中扮演特定的角色一样，管理者也需要在组织中根据各种情景扮演特定的角色，发挥一定性质的作用。管理者在实际工作中会依据不同情景扮演不同的角色，甚至会同时扮演不止一种的管理角色。

对管理者角色最有影响的研究是由明兹伯格开展的，这是他对管理学的另一贡献。他在对高层管理者实际工作活动研究的基础上，归纳出高层管理者在管理工作中所扮演的 10 种管理角色，这使他在学派如林的现代管理学中被誉为“管理角色学派”的奠基者。明兹伯格将这 10 种管理角色，按其性质与功能的相近性又进一步归为三大类：人际性角色、信息性角色和决策性角色。

（一）人际性角色

明兹伯格提出管理者的人际性角色可进一步细分为三种涉及人际及社会交往的角色：

1. 象征性领导人

管理者在组织中经常以领导者的身份出现，代表组织参加必要的社会活动，为组织树立特定的社会形象。这个时候管理者的角色是象征性的，是组织形象的一种代表，其作用仅是礼仪性的，并不真正发挥领导作用。例如总经理代表公司参加政府部门组织的社会公益活动，接受政府表彰，等等。

2. 领袖

管理者在扮演这一角色时真正发挥领导作用。在此时管理者以一种领导的姿态出现，他不仅仅依靠行政职权去指挥下级，而且通过与下级的沟通，以多种影响力去吸引、说服、激励下级追随他并朝所指引的方向前进，去完成所规定的任务。成功的领袖总是通过创建一定的组织文化，提出愿景和核心价值，使追随者信服和接受其领导。下级感受到领袖的模范作用，认同领袖树立的目标，在领袖的指导和期望激励下朝着领袖期望的方向前进。

3. 联络人

管理者的联络人角色主要是指管理者要在组织内部和外部同时发挥沟通和协调的作用。在组织内部，管理者要为下级之间的横向沟通与协调提供便利和支持。更重要的是在组织外部，管理者要代表公司与供应商、客户、股东等进行谈判，讨价还价，在为公司争取利益的同时保持与这些利益相关者的良好关系。

（二）信息性角色

由于信息交流总是在人与人之间进行的，因此管理者的信息性角色都涉及信息的处理，并且包含有行为性过程。这一大类角色也包括三种角色：

1. 信息监控者

信息监控者包含了两个方面的角色内容：一方面是指管理者要时刻保持对外界信息的敏感，积极寻觅外界环境信息，及时掌握与组织活动相关的信息，例如管理者浏览本行业的专业报告，参加行业研讨会获取信息等；另一方面管理者要对本组织中有价值的信息保持警觉，监控本组织对外输出的信息渠道，严防信息外泄。明兹伯格将此称为“守门员”，即管理者要把好信息输出的关键环节。

2. 信息传播者

管理者的目标实现要通过下级的努力和外部的协作来完成，因此管理者要扮演信息传播者的角色，将自己掌握的信息、自己的目标期望及时向内部和外部传递，使他们了解管理者的目标企图，保持与管理者的一致。例如，将某一信息传达给员工或将某些情况通知给几家关系户等。

3. 发言人

管理者代表本组织对外界发言，表明本组织在某些问题上的立场与态度，例如在新闻发布会上宣布本公司的某项战略举措或在政府的听证会上表明公司对某项政策的态度等。要注意的是，高层管理者在公开场合的发言与表态，总会被认为是代表自身组织的，除非事先强调这只是本人的个人见解。

（三）决策性角色

管理者在组织中位于一种统帅的地位，需要对下级的各种方案、建议进行决断，此时管理者的角色是决策性的。这一大类包含的四种角色是：