

组 织 行 为 学

主 编 王 玉 莲
副 主 编 孙 慧 王 艳



机 械 工 业 出 版 社

“组织行为学”是一门研究组织行为如何有效运行，达成组织目标的学科。本教材就是以该学科的指导思想为出发点，以其理论体系为主导编写的。本教材从研究组织如何使个体最大限度地发挥作用开始，到如何使群体内部在分工协作的基础上高效运行，顺利实现群体目标；如何使群体间相互协调，以确保组织的运行顺利进行，到组织应如何为个体和群体创造有效行为的环境，领导应怎样更有效地发挥作用等进行了全面的介绍。本教材在保持了“组织行为学”这门学科的理论内涵和特点的基础上，还特别对高效团队的创建、群体决策、职业生涯设计、组织文化等进行了深入的探讨。每一章的后面还附上了思考题和案例，以帮助学生加深对理论的理解，培养学生的应用水平。

本教材适合经济类、管理类专业的本科生、研究生和工商管理硕士生学习，也适合大专生和其他相关专业学生选修。

图书在版编目 (CIP) 数据

组织行为学/王玉莲主编. —北京: 机械工业出版社, 2003.9

ISBN 7-111-12582-7

I. 组... II. 王... III. 组织行为学 IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 056845 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策 划: 胡毓坚

责任编辑: 王 虹

责任印制: 闫 焱

北京瑞德印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2003 年 7 月第 1 版·第 1 次印刷

787mm×1092mm/16·14 印张·340 千字

0 001—6 000 册

定价: 22.00 元

凡购本图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

本社购书热线电话: (010) 68993821、88379646

封面无防伪标均为盗版

目 录

序		
前言		
第1章 组织行为学概论	1	
第1节 组织行为学的概念	2	
第2节 管理者与组织行为	3	
第3节 组织行为学的学科研究	5	
第4节 组织行为学的历史演变	8	
第2章 个性的管理	19	
第1节 个性	19	
第2节 气质与管理	20	
第3节 能力与管理	22	
第4节 性格与管理	24	
第3章 个体行为的研究	33	
第1节 知觉与行为	33	
第2节 价值观与行为	36	
第3节 态度与行为	38	
第4节 需求、动机与行为	43	
第4章 激励理论	52	
第1节 激励的内容	52	
第2节 内容型激励理论	55	
第3节 过程型激励理论	62	
第4节 行为改造型激励理论	65	
第5章 群体行为的研究	78	
第1节 群体及其特征	78	
第2节 非正式群体的管理	80	
第3节 群体的发展	83	
第4节 群体间的冲突	89	
第5节 群体间的互动行为	92	
第6章 群体的沟通与决策	98	
第1节 沟通	98	
第2节 沟通的有效性	102	
第3节 群体中的人际关系	105	
第3节 群体决策	109	
第7章 团队的分析与管理	120	
第1节 团队	120	
第2节 团队的类型	122	
第3节 高效团队的创建	123	
第8章 领导理论与领导行为	134	
第1节 领导	134	
第2节 领导理论	135	
第3节 组织中权力的应用	142	
第4节 领导的决策行为	145	
第9章 工作压力及职业生涯设计、开发与发展	159	
第1节 工作压力	159	
第2节 职业生涯的设计、开发与 发展	163	
第10章 组织的变革、发展与组织的学习	170	
第1节 组织的变革	170	
第2节 组织的学习	174	
第3节 组织的发展	176	
第11章 组织文化	187	
第1节 组织文化概述	187	
第2节 组织文化的建立	190	
第3节 工作气氛与组织文化	202	
参考文献	215	

第1章 组织行为学概论

组织是现代社会各项活动最基本的形式,是社会政治、经济、文化、科技、教育等各项内容的直接体现。一个社会的正常运行需要完成多种活动,特别是在经济社会里,社会的进步、发展、繁荣、富强不仅要求社会完成所需要的各项活动,而且还要强调活动的质量。社会的各项活动又是由社会的各种组织来完成的,组织活动的有效性直接决定了社会活动的质量,也决定了社会前进的步伐。所以,社会的发展离不开组织。反过来讲,任何一个社会组织存在,都是为了承担一定的社会任务,一个组织要想在社会中生存下去,就必须努力去完成自己所承担的任务,而且还要做得非常好,只有这样,组织才能生存下去,整个社会的各项活动才能保质保量地完成,社会才能发展。组织是社会前进的动力,是社会发展的命脉。所以组织就成为社会研究的重要课题,特别是对组织行为如何达到社会的要求的就更重要。而组织行为的有效性,又取决于许多因素,其中人的因素是最重要的。也就是说,一个组织的成败、有效性,最大程度地取决于组织中人的因素。可以说组织离不开人,人是组织活动的关键因素。同样,人的生活和组织的关系更为密切。在现代社会里,由于竞争激烈,一个人自我价值的实现,必须依赖于组织完成。一个人可以独立地思考,在思考中发现、创造,但是当把他们把思考、发现和创造的东西转化为可操作的现实时,就必须依赖于组织。更为重要的是人们的生活也离不开组织。今天,人的生活已不仅仅局限在吃饱穿暖这样简单的概念上,而是有更高层次的涵义。也就是说人们除了满足基本生存的需要外,还有更多的精神方面的需求。组织给了人们生活的空间,也给了人们追求生活质量的机会,在组织的不断发展中,又使人们的生活质量不断得到改善,满足了人们对生活高质量的要求,所以,组织是现代人生活的工具,是人类社会必不可少的基本形式。

既然我们已经了解了组织在现代社会的重要性,那么对组织的研究就显得更为关键。怎样才能使组织在现代社会里最大限度地发挥作用呢?那就是对组织行为深入的研究。组织最基本的构成要素是人,组织的一切活动都是由人来完成的,因而,组织的行为就是组织中人的行为,要研究组织行为就是研究组织中人的行为。由于组织是由众多的人组成,人又是一个复杂体,且不同的人有不同的特点,这就决定了对组织中人的行为管理的多样性。要管好人,就必须了解人。由于组织的各项工作任务和目标是人通过组织中的各个工作群体在分工协作的基础上完成的,所以除了对组织中个体的人进行研究外,还要把个体放在工作群体中进行研究,以便使个体在工作群体这个特定的环境中通过互动和协作有效地完成群体的任务。组织是由工作群体组成,组织运行得如何,又取决于组织中各个工作群体分工协作以及自身任务完成的状况,这就要求我们不仅要研究工作群体,而且还要把工作群体放在组织中进行研究,同时在研究过程中,组织自身的建设和变革也成为研究的重要内容,只有这样,才能实现组织运行的有效性。在组织的运行中,领导的作用举足轻重,所以对领导的研究也极为重要。本教材将组织运行中所涉及到的个体、群体、领导以及组织自身等内容作为研究的对象,通过对这些内容的研究,达到对组织行为的准确了解,以便更好地掌握组织高效运行的规律。

第1节 组织行为学的概念

前面已经介绍了组织在现代社会中的重要作用和组织行为学所涉及的内容,那么要进一步深入地研究组织行为学的内容,就必须了解组织行为学的涵义,要了解其涵义,就要弄清楚组织的概念以及组织行为的内在联系。

1. 组织的涵义

组织管理学家 W·J·邓肯 (W·Jack Dancan) 曾给组织下过这样一个定义:组织是一个相互影响、相互依靠,为了达成某一共同目标的工作群体的集合。这个群体之间的相互关系是在一定的组织机构下确定、形成的。这是一种较为传统的关于组织的定义。现代组织观则认为:组织是一个开放的、整合的社会——技术系统。随着人类社会实践活动的发展,人们对组织含义的理解也在不断演变和拓展,对组织的理解角度也呈多样化,因而对组织含义的解释也多种多样,但归结起来,任何一个组织都应该包含以下 4 个方面的内容:

(1) 组织是有目标导向的。任何组织无论其规模大小,存在的形态方式如何,都具有确定的组织目标。目标决定着组织运行的方向,也是组织发展的最终目的。

(2) 组织是人组成的集合。组织是由人构成的,组织通过分工和有效的资源配置,使组织中的人形成了不同的人群集合,我们把这样的人群集合称之为工作群体。组织正是由若干个这样的工作群体所组成,它通过这些工作群体完成组织的各项工作任务,所以人群形成了组织,人群是组织最基本的形式。

(3) 组织通过专业化分工和协调来实现目标。组织是一个秩序化的分工系统,组织通过有效的专业分工将组织的目标分解成若干个分目标,并根据分工建立起相应的组织机构,通过职能的划分将分目标落实到每一个职能部门和群体,再通过协作的方式来协调职能部门和群体之间的关系,以保证通过分目标的完成来实现组织目标。

(4) 组织是一个开放的社会——技术系统。任何组织都是社会分工的承担者,而每个组织为了完成所承担的社会任务,都建立了相应的开放的社会——技术系统,以保证自己所承担的任务的顺利完成。

综合上述四个方面的内容,我们可以给组织下一个定义,即组织是一定的组织结构确定下的、具有目标导向的、开放的社会——技术行为系统。

2. 组织行为

行为最原始的含义是指生命有机体的运动和活动。从组织的意义讨论行为的含义是把组织也看成是一个动态的、富有生命力的有机体。所以组织行为的定义可以描述为:在组织内部,个人和群体所产生的行为,以及组织与外部环境之间的交互作用,其中也包括组织自身的运行状态。

由于组织活动的复杂性,所以对组织行为进行分析和研究时必须分层次进行。一般可分为三个层次:

第一个层次是组织中的个体。个体是组织最基本的构成要素,也是组织行为最直接的影响者,所以研究个体行为对促进组织行为的有效性起着极为重要的作用。对个体的研究主要是通过对其个性、需要、动机和激励等内容,来说明组织中个体行为产生的原因以及绩效取得的途径,并对影响行为的其他因素如价值观、知觉、态度等也进行了研究,从而对人的

行为做出更客观、全面、准确的评价,以便更有效地发挥个体在组织中的作用。

第二个层次是群体。组织中个体的活动是通过群体实现的,群体是组织实现目标的基本单位,也是个体体现价值、完成任务的基本形式,所以对群体的研究是组织行为研究的更高层次的内容。对群体的研究主要是从群体产生的原因、群体的特性、群体的互动、群体的内聚力、群体的冲突、群体的发展、群体中的角色问题、非正式群体的管理等方面进行,从而更全面地掌握群体行为的规律性,达到有效管理群体的目的。

第三个层次是组织。组织行为是否有效,不仅取决于组织中的个体和群体,而且也取决于组织自身的因素。如组织结构的设计、组织的变革、组织的沟通、组织的信息交流、组织与环境的适应性、组织的学习、组织的文化等都会影响组织行为的有效性,所以对组织自身的研究也是组织行为研究的重要内容。

通过上述对组织行为的研究,使我们了解了组织行为的含义,也是我们对组织行为学这门学科有了一定的认识,可以说组织行为学就是对上述内容进行研究的学科,所以我们对上述的内容进行综合概括后,就有了组织行为学的概念。所谓组织行为学,就是系统的研究一个组织中组织成员(个人)、群体、组织以及组织与环境之间的相互关系等多种行为的科学。

第2节 管理者与组织行为

1. 管理者对组织行为的影响

组织的运行是通过管理者的管理来进行的。在组织中,管理者通过别人来完成工作任务。他们做决策,分配资源,指导别人的行为以达到工作目标。管理者在对组织的管理过程中完成他们自己的工作,所以,管理者对组织行为有着关键性的影响。

管理者对组织行为的影响是通过管理的四大职能实现的。管理的第一个职能是计划。任何组织的存在都是要实现一定目标的,那么实现什么样的目标对组织最合适呢,这就需要管理者来确定组织所要实现的目标,并且选择能够实现目标的手段。因此管理者就要通过计划职能来确定组织目标;建立达到组织目标的总体战略;并将目标的实施通过制定计划的形式具体化。在目标的实现过程中,计划又起到了整合和协调不同活动,进行资源配置的作用。所以计划对组织的生存至关重要,也决定着组织未来的行为,而这一切又取决于管理者的管理水平。

管理的第二个职能是组织。计划制定后,根据计划的要求就要落实要完成的任务;由谁来承担这些任务,如何把任务归类;谁向谁报告;在哪一级作决策等问题。要解决这些问题就必须建立相应的组织结构。组织结构设计的是否合理,直接影响着组织目标的实现,也影响着组织行为的有效性,而组织结构的设计是由管理者来完成的,所以管理者决定着组织的运行。

管理的第三个职能是领导。组织是由人组成的,那么指导和协调人就成为一项管理工作,这个管理工作就是管理职能中的领导职能。当管理者激励下属、指导别人的活动、选择最有效的沟通渠道或解决成员之间的冲突时,他们就从事了领导工作。领导工作做得如何,最终会在组织行为中体现出来。

管理的第四个职能是控制。组织设定目标,形成计划,构建合理的组织结构,招聘、训练、激励了员工以后,并不意味着一切都能按组织预期的结果进行,往往在组织实际的运行中还会出现这样那样的问题,甚至会出现偏离目标的行为。这就要求管理者要对组织的行为进行监控,以便及时发现组织运行中出现的问题,从而及时纠正,这样才能保证组织的行为在正

确的轨道上运行,使组织的目标得以实现。所以管理者所实施的控制职能是组织实现目标的根本保证。

2. 管理者在组织中的角色

既然管理者在组织中起着极其重要的作用,而且对组织行为有着直接的影响,那么管理者在组织中扮演着什么样的角色呢?20世纪60年代后期,麻省理工学院的一位研究生亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)对5位高层经理进行了一项精心研究,以确定这些管理者在他们的工作中所做的事情。以他对这些经理的观察为基础,明茨伯格得出结论:管理者扮演着10种不同而又互相关联的角色或者表现出与工作有关的10种不同行为。这10种角色可以分为三大类:人际的角色、信息的角色和决策的角色。

(1) 人际的角色。所有的管理者都要担负某些本质上是纪念性或象征性的责任。当大学校长在毕业典礼上给学生颁发毕业证书或工厂厂长带领一群中学生参观工厂时,他们就在扮演头面人物的角色。所有的管理者都充当领导的角色,这种角色包括雇用、培训、激励和训练员工。人际角色的第三种是联络人,明茨伯格把这种角色的活动描述为与能给管理者提供信息的人的接触。这些人可能是组织内部或外部的个人或群体。销售经理在组织内部从人事经理那里获得信息,这是内部联络人的关系,当他通过营销贸易协会与其他销售经理接触时,他处于外部联络人的关系中。

(2) 信息的角色。所有的管理者在某种程度上都要从其他组织或机构接受或收集一些信息,这种活动最典型的是通过阅读杂志和与别人交谈来了解公众消费口味的变化,竞争者可能在做什么计划等等。明茨伯格称其为监控者角色。管理者也会像导体一样给组织成员传送信息,这是信息发送者的角色。另外,当管理者代表组织与外界交往时,他扮演的是发言人的角色。

(3) 决策的角色。明茨伯格确认了4种与作选择有关的角色。在企业家角色中,管理者激发并监督能改善组织绩效的新项目。作为混乱处理者,管理者对事先未预见到的问题采取正确的行动。作为资源分配者,管理者负责分配人力、物力和财力资源。最后,管理者扮演谈判者的角色,他们与其他部门协商和谈判,为自己的部门争取好处。

3. 管理者的管理技能

了解了管理者所扮演的角色后,我们就需要研究管理者要扮演好上述的三种角色,成功地实现目标所具备的技能问题。关于这方面,罗伯特·卡茨(Robert Katz)提出了三种基本的管理技能。

(1) 技术技能。技术技能包括应用专门知识或技能的能力。尽管管理者未必是技术专家,但他(或她)必须具备足够的技术知识和技能以便卓有成效地指导员工、组织任务、把工作小组的需要传达给其他小组以解决问题。

(2) 际技能。人际技能是指无论是独自一个人还是在群体中与人共事、理解别人、激励别人的能力。由于管理者通过别人来做事,所以,他们必须具有良好的际技能,才能实现有效的沟通、激励和授权。人际技能包括对下属的领导能力和处理不同小组之间的关系的的能力。管理者必须能够理解个人和群体、与个人和群体共事以及处理好个人和群体的关系,以便树立团队精神。管理者作为群体中的一员,其工作能力取决于人际技能。

(3) 概念技能。管理者必须具备心智能力去分析和诊断复杂的情况,这就是概念技能。具有概念技能的管理者能够准确把握工作单位之间、个人之间和工作单位与个人之间的相互

关系,深刻了解组织中任何行动的后果,以及正确行使管理职能。

4. 有效的与成功的管理活动

弗雷德·路桑斯(Fred Luthans)和他的同事们从另外一个不同的角度考察管理者做什么。他们提出这样一个问题:在组织中晋升最快的那些管理者和工作最出色的管理者所从事的活动和强调的重点一样吗?你可能会认为那些工作最出色的管理者也是晋升最快的人。然而,事实并非如此。

路桑斯和他的同事研究了450多名管理人员,他们发现,这些管理者都卷入了四类管理活动:

- 1) 传统的管理:决策、计划和控制。
- 2) 沟通活动:交换日常信息并处理书面资料。
- 3) 人力资源管理:激励、训练、管理冲突、安置、培训。
- 4) 网络活动:社交、政治活动、与外部交往。

所研究的管理者中,平均而言,管理者把32%的时间花在传统管理活动中;29%用在沟通上;20%用在人力资源管理活动上;19%用在社交联络上。但是,不同的管理者花费在这4种活动上的时间和精力相差甚远。具体地讲:

一般的管理者:传统的管理占32%;人力资源管理占20%;沟通占29%;社会交往占19%。

成功的管理者:传统的管理占13%;人力资源管理占11%;沟通占28%;社会交往占48%。

有效的管理者:传统的管理占19%;人力资源管理占26%;沟通占44%;社会交往占11%。

成功的管理者(根据在组织内部晋升速度来衡量)与有效的管理者(根据他们绩效的数量和质量及其下属的满意程度和承诺程度来界定)所关注的工作重点大相径庭。社交联络对成功管理者的贡献最大,人力资源管理的贡献最小。对于有效的管理者而言,沟通的贡献最大而社交的贡献最小。这项研究对于我们理解管理者做什么提供了真知灼见。但这一研究结果却对于晋升是以绩效为基础的历史假设提出了挑战,它生动地向我们展示了这样一个事实:社会和政治技能对于管理者谋求组织内部的晋升起着重要作用。

第3节 组织行为学的学科研究

一、研究方法——用系统研究代替直觉

组织行为学研究人的行为,而人的行为发出的原因又是复杂多样的。人们往往对别人的行为的判断总是凭直觉,所以就会出现判断的失误。关于人的行为的许多所谓常识观点,如果进行深入考察的话,都是错误的。组织行为学通过对人的行为的系统研究,把人的行为的解释和所得出的结论建立在科学的论据之上,也就是建立在控制条件下所获得的数据并用合理严谨的方式测量和解释结果。用系统研究代替直觉就是为了帮助管理者摆脱关于人的行为的直觉观点,学会用系统的方法分析人的行为,从而提高管理者解释和预测人的行为的准确性,以达到有效管理人的目的。

二、对组织行为学有贡献的学科

组织行为学属于应用科学,组织行为学的方法和理论体系最初来源于对行为科学的产生作出重大贡献的五大学科,即心理学、社会学、社会心理学、人类学和政治学。

(1) 心理学。心理学研究人的最基本的心理现象和心理活动,从个体的角度对人的行为作出微观的解释和说明。从简单的感知过程到复杂的思维方式,心理学都试图用科学的语言说明其产生机制和在人类心理活动中的作用。许多组织行为的重要研究课题,如动机与需求、学习与态度、满足感等都来自心理学的研究。

(2) 社会学。社会学主要研究社会系统,个体在其中充当某种角色。它研究在社会系统中,个体与个体、群体与群体之间的交互作用是如何产生的;研究组织的社会系统功能和社会运行中的作用。因此,社会学贡献于组织行为研究的是有关人际关系、群体动力学、工作团队设计、沟通、权力、冲突和群体间行为、组织形态与结构、组织文化、组织变革等方面的内容。

(3) 社会心理学。社会心理学是社会学和心理学相互交叉融合的学科,从研究的角度分析,其实用的操作功能更为明显。它不但研究人的社会行为的基本规律,同时也详细地对人的交往行为作出为什么和怎样发生的合理解释。此外,社会心理学还研究人与人之间的沟通、行为和态度的改变以及领导行为的社会功能等。

(4) 人类学。人类学通过研究社会来认识人及其活动。它通过对文化和环境的研究阐明了在人的社会化过程中,人与环境的相互作用和影响以及文化的形成对人的成长所起的重要作用,使我们了解了不同国家和不同组织内人们的基本价值观、态度和民族文化的差异。组织行为学中所涉及到的价值观、态度和规范、组织文化以及对组织环境差异的认识等都来自于人类学的研究成果。

(5) 政治学。政治学研究政治环境中个体和群体的行为,具体的研究题目包括冲突、组织内政治、权力。组织是政治实体,所以我们要想准确地解释和预测组织中人的行为,就必须研究政治学的观点。

三、组织行为学面临的挑战与机会

今天,随着世界经济的一体化,组织所面临的环境发生了巨大变化,组织的生存环境变得更广阔了,但是也由于组织生存的环境变得广阔,使组织所面临的环境越来越复杂,变化越来越快,竞争也越来越激烈。如何在复杂多变的环境中不断调整组织的行为,使组织与环境保持密切的协调性,从而获得生存和发展的机会,就成为组织研究的重要内容。组织行为学为组织如何生存和发展提供了科学的理论依据,同时随着组织的不断发展又会面临新的问题,又需要组织行为学不断地将组织中所遇到的新问题进行探讨和研究,以帮助组织解决新问题。所以挑战与机会使组织的管理者更多地研究组织行为学,并从组织行为学中找到解决问题的答案或思路。那么,组织的管理者会面临哪些关键问题需要组织行为学为其提供帮助呢?

1. 改善质量和生产率

越来越多的组织管理者正面临竞争激烈化的挑战,为了提高竞争力,管理者们必须不断地提高组织的生产率,提高产品质量,改善服务。为了提高质量和生产率,很多管理者推行全面质量管理和企业重整,而这些方案要求员工广泛参与。在当今社会,员工将不再只是执行变革的主要力量,而且会越来越主动地参与变革的制定过程。如何将员工的积极性与组织的需要

紧密结合起来,充分发挥员工的作用,实现组织的愿望,组织行为学将为管理者处理这些问题提供思路。

2. 改善人际技能

随着社会的发展,组织对管理的要求越来越高,管理者在管理过程中所面临的问题越来越多,特别是在人际技能方面,更需要改善和提高。如怎样做一个有效的倾听者;提供反馈的适当方式;如何授权;如何创建有效的团队,这些方面都需要组织行为学来指导。

3. 管理劳动力多元化

劳动力多元化是指组织的构成在性别、种族、国籍方面正在变得越来越多样化。随着世界经济一体化的发展,组织的劳动力也呈多元化之势。劳动力的多元化对组织的文化、价值观、经营理念等都带来了一定程度的影响,这就需要管理者改变他们的管理方法,从把员工作为相同的人来对待,转变为承认差异,并在保证员工稳定和提高生产率的条件下对差异作出反应。同时,不要有任何歧视。如果管理得当,多元化会提高组织的创造性和革新精神,通过鼓励不同的观点来改善决策质量。如果管理不当,就有可能出现流动率高,沟通困难和更多的人际冲突。在管理劳动力多元化方面,组织行为学有系统的理论方面的研究。

4. 回应全球化

管理不再受国界的限制,随着经济的全球化,越来越多的公司超越了国界的限制,成为了跨国公司,这样公司的管理者就有了被派往在其他国家分公司工作的机会。所以管理者就会遇到许多价值观、需要、爱好和处事态度完全不同的员工。要管理好这些员工,管理者就必须理解他们的文化,弄清在不同文化背景下成长的员工的心态,使自己的管理方法适应这种差异。这些方面也要求组织行为学能有相应的指导。

5. 授权

今天,组织的员工参与管理的意识越来越强,他们希望把完成工作任务的责任和权力都交给自己来承担。这就使管理者面临给员工授权的问题。一方面管理者需要学会如何放弃控制,恰当授权给员工,另一方面员工也需要学会如何对自己所做的工作负责和进行正确的决策。在这些问题上,组织行为学给了我们相应的启示。

6. 组织的革新和变革

当今社会,市场千变万化。组织要在变化的市场环境中求生存、求发展,就必须进行产品的革新,组织结构的调整和组织运行机制的变革。而这一切都需要在员工的大力支持和密切配合下完成。这就要求管理者既能激发员工的创造性,积极进行产品的革新,又能说服员工接受变革所带来的压力。组织行为学为我们提供丰富的观点和技术,帮助我们实现这些目标。

7. 处理“临时性”

今天,管理者和员工所面对的世界是一个永久的“临时性”的世界。由于竞争的需要,组织始终处于变化之中,它需要及时调整不合理的组织结构;淘汰没有竞争力和过时的产品;引进新技术;开发新产品等。这些都使员工所从事的实际工作处在永久的变化中,所以员工需要不断更新自己的知识和技能以满足新的工作要求。管理者和员工都必须学会在充满灵活性、自发性和不可预测性的环境中生活。组织行为学的理论为我们更好地理解不断变革中的工作环境,克服变革的阻力,创造一种积极健康向上的组织文化,在变革中求得更大的发展,提供了真知灼见。

8. 员工忠诚度减弱

当今社会,由于全球性的竞争,使组织始终处在变化和动荡之中,企业间的收购、合并、兼并以及企业自身的发展等都使企业无法保证员工工作的稳定,从而使员工在工作环境的不断变化中对企业的忠诚度下降。组织行为学所面临的一个重要挑战就是为管理者设计出能够调动忠诚度不高的员工的积极性的方法,同时又能维持组织在全球竞争中的势力。

9. 改善道德行为

在市场竞争日益激烈化的今天,许多组织为了能在竞争中取胜,出现了抄近路走捷径的现象,从而出现了行为越轨或卷入其他不正当的活动中。作为组织各项活动的具体参与者,员工越来越感到自己面临道德困境。所谓道德困境是指:员工需要判断什么是正确或错误的行为的心理状态。然而,在管理中,管理者需要为员工创造一种健康的道德气氛,在这样的气氛中,员工可以全力以赴从事自己的工作,尽量减少碰到涉及对错误行为模棱两可的机会。实际上组织越轨或不正当的活动也正面临着被社会的指责和摒弃。组织行为学在这些问题上也进行了深层次的研究,它能给管理者在改善组织道德行为方面提供正确的指导。

第4节 组织行为学的历史演变

组织行为学的产生,是组织演变、管理理论发展的必然结果。从最初管理思想的出现到管理理论的形成、发展,人类对管理活动的认识在经历了一个过程后变得成熟起来,特别是人们对管理活动的认识从关注与企业生产密切相关的因素到重视企业中的人的因素,更是人类社会对管理活动认识上的一次质变。组织行为学的产生正是人们对管理活动认识上质变的结果。组织行为学的产生标志着人类的管理活动从以“事”为中心转变到以“人”为中心;由原来对“纪律”的研究,发展到对人的“行为”的研究;由原来的“监督”管理,发展到“激励”管理;由原来的“独裁式”管理,发展到“参与”管理。所以,要了解组织行为学的产生、发展,首先必须了解对组织行为学产生起到影响和推动作用的管理理论,从管理理论的发展演变中来进一步认识组织行为学的意义和它的重要作用。

一、古典管理理论

古典管理理论形成于19世纪末和20世纪初的欧美,它可分为科学管理理论和组织管理理论。

(一) 泰罗及其科学管理理论

泰罗(Frederick·W·Taylor,1856—1915)出生于美国费城一个律师家庭。中学毕业后考上哈佛大学法律系,但不幸因眼疾而被迫辍学。1875年,泰罗进入费城的一家机械厂当徒工,1878年转入费城的米德维尔钢铁公司当技工,1884年升任总工程师。1889—1901年泰罗受雇于宾夕法尼亚的伯利恒钢铁公司做咨询工作,在那里进行了著名的“搬运生铁块”和“铁锹实验”。1901年以后,他把大部分时间用在写作、演讲和宣传他的科学管理上。为科学管理理论在美国和国外传播作出了贡献。1906年担任美国机械工程师学会主席职务。1915年3月21日于费城去世,墓碑上写着:科学管理之父——F·W·泰罗。

泰罗的代表著作有:《计件工资制》(1895年)、《车间管理》(1903年)和《科学管理原理》(1911年)等。

泰罗的科学管理理论主要包括以下方面:

(1) 工作定额。泰罗在《科学管理原理》一书中强调指出提高劳动生产率的重要性和可能性。他说:生产率巨大增长这一事实标志着我们在一二百年内的巨大进步,正是由于劳动生产率的提高,使得今日的人们生活几乎同250年以前的国王一样好。泰罗认为,提高劳动生产率的潜力很大。方法是选择合适而熟练的工人,把他们的每一项动作,每一道工序的时间记录下来,并把这些时间加起来,再加上必须的休息时间和其他延误时间,就得出完成该项工作所需的总时间。据此制定出“合理的工作量”,这就是所谓工作定额原理。

(2) 标准化。要使工人掌握标准化的操作方法,使用标准化的工具、机器和材料,并使作业环境标准化。泰罗认为必须用科学的方法对工作的操作方法、使用的工具、劳动和休息时间的搭配,以至机器的安排和作业环境的布置等进行分析,消除各种不合理因素,把各种最好的因素结合起来形成一种最好的标准化了的方法。而这种方法的制定是企业管理的首要职责。泰罗在伯利恒钢铁公司进行的搬运生铁实验和铁锹实验,就是通过其科学方法,使搬运生铁由原来的每日12.5 t提高到47.5 t,铁锹实验由原来的16 t提高到59 t,劳动生产率成倍增长。

(3) 能力与工作相适应。为了提高劳动生产率,必须为工作挑选第一流的工人。第一流的工人是指这样的工人:他的能力最适合做这种工作而且他愿意去做。要根据人的能力把他们分配到相应的工作岗位上,并进行培训,教会他们科学的工作方法,使他们成为第一流的工人,鼓励他们努力工作。

(4) 差别计件工资制。泰罗认为,工人磨洋工的一个重要原因是报酬制度不合理。计时工资不能体现劳动的数量。计件工资虽能体现劳动的数量,但工人担心劳动效率提高后雇主会降低工资率,从而等同于劳动强度的加大。

针对这些情况,泰罗提出了一种新的报酬制度——差别计件工资制,其内容包括:

1) 通过时间和动作研究来制定有科学依据的工作定额。

2) 实行差别计件工资制来鼓励工人完成或超额完成工作定额。所谓“差别计件工资制”,是指计件工资率随完成定额的程度而上下浮动。如果工人完成或超额完成定额,则定额内的部分连同超额部分都按比正常的单件计件工资标准高出25%计酬;如果工人完不成定额,则按比正常单件计件工资标准低20%计酬。例如,组装组件的车间,工人每天的工作定额为组装20件的工作任务,每组装一件的工资报酬为1元。如果工人完成任务,则可得到 $20 \times 1 \times (1 + 25\%) = 25$ 元的报酬;如果工人只完成了19件,则可得到 $19 \times 1 \times (1 - 20\%) = 15.2$ 元的报酬;如果工人完成了25件,则可得到 $25 \times 1 \times (1 + 25\%) = 31.25$ 元的报酬。从上述例子中可以看出,工人完成工作定额与未完成工作定额所得到的报酬相差甚远。

3) 工资支付的对象是工人而不是职位,即根据工人的实际工作表现而不是根据工作类别来支付工资。泰罗正是通过这种方式来激励员工努力完成或超额完成工作任务,从而达到提高劳动效率的目的。

(5) 计划职能与执行职能相分离。变原来的经验工作方法为科学工作方法。泰罗指出,有意识地把以前由工人承担的工作分成两部分,即分成计划职能和执行职能。计划职能归企业管理当局,并设立专门的计划部门来承担。至于现场的工人,则从事执行职能,即按照计划部门制定的操作方法和指令,使用规定的标准化工具来代替经验的工作方法。

与泰罗同时代的人,如美国工程师弗兰克·吉尔布雷斯及其夫人——心理学博士莉莲·吉尔布雷斯在动作研究和工作简化方面所做出的突出贡献;美国管理学家、机械工程师甘特所创

造的“甘特图”，即用线条表示的计划图表，这种图现在常被用来编制进度计划和提出的“计件奖励工资制”等都为科学管理作出了贡献。

(二) 组织管理理论

组织管理理论着重研究管理职能和整个组织结构。其代表人物主要有：亨利·法约尔(Henri Fayol, 1841—1925)、马克斯·韦伯(Max Weber, 1864—1920)、林德尔·厄威克(Lyndall Urwick)和切斯特·Z·巴纳德(Chester Z. Barnard, 1886—1961)等。

1. 法约尔的贡献

法约尔，法国人，1860年毕业于法国国立矿业学院后，终生在法国中部的一家采煤铸铁联合企业工作，本职工作是工程师，但是他的行政管理才能为人所赏识。1866年，当他担任该公司执行董事时，公司财务极度困难，濒临破产边缘。1892年该公司改组，重新组建新公司。他在77岁退休之前，对这个摇摇欲坠的公司经过精心经营，终于使它起死回生，重登兴旺发达之路。1900年，他总结了自己的管理经验，提出了一整套组织行政管理的理论。与泰罗研究分析个别工人不同，他着重分析高层管理的问题。他认为他在管理上的成功不是由于他个人的领导能力，而是应用一般行政管理原则的结果。1908年，他在采矿工协会成立五十周年会上提出了组织管理的十四项原则：

(1) 分工。在技术工作和管理工作中进行专业化分工可以提高效率。

(2) 权力与责任。权力是指“指挥他人的权以及促使他人服从的力”。在行使权力的同时，必须承担相应的责任，不能出现有权无责和有责无权的情况。

(3) 纪律。纪律是行政管理所绝对必须的，没有纪律任何企业都办不好。组织内所有成员通过成文协议对自己在组织内的行为进行控制。纪律应该尽可能明确公正。

(4) 统一指挥。组织内每一个人只能服从一个上级并接受他的命令。

(5) 统一领导。这一条原则和统一指挥不同，它是指一个集团，为了同样目的的所有行动，只能有一个领导，一个计划。

(6) 个人利益服从整体利益。个人和小集体的利益不能超越组织的利益。当二者不一致时，主管人员必须使他们一致起来。

(7) 个人报酬。报酬与支付的方式要公平，要给雇员以最大可能的满足。

(8) 集权与分权。提高下属重要性的做法是分权，降低这种重要性的做法是集权。要根据企业的性质、条件和环境、人员的素质来恰当地决定集权和分权的程度。当企业的实际情况发生变化时，要适时改变集权和分权的程度。

(9) 等级链。管理机构中，从最高一级到最低一级应该建立关系明确的职权等级系列。一般情况下不要轻易违反它。但在特殊情况下应该适当变动(即“跳板”形式，也称“法约尔桥”)。

(10) 秩序。每个组织中的人员应该规定其各自的岗位。“人皆有位，人称其职”。

(11) 公平。在待人上，管理者必须做到“善意与公道结合”。

(12) 人员稳定。培养一个人胜任目前的工作，需要花费时间和金钱。所以，人员特别是管理人员的经常变动，对企业很不利。

(13) 首创精神。首创精神是创立和推行一项计划的动力。领导者不仅本人要有首创精神，还要鼓励全体成员发挥他们的首创精神。

(14) 集体精神。在组织内部要形成团结、和谐和协作的气氛。

1916年,法约尔又写了《工业管理与一般管理》一书,书中提出了举世闻名的管理要素——计划、组织、指挥、协调和控制。另外,法约尔还把管理与经营的概念区分开来,他认为管理只是经营的六种职能活动之一,经营的六种职能活动是:技术活动、商业活动、财务活动、安全活动、会计活动和管理活动。

2. 韦伯的贡献

韦伯是德国著名的社会学家。他对管理理论的主要贡献是提出了“理想的行政组织体系”的理论。这集中反映在《社会组织与经济组织》一书中。

韦伯指出,任何组织都必须有某种形式的权力作为基础,才能实现目标,只有权力,才能变混乱为秩序。韦伯认为,存在三种纯粹形态的权力:理性——合法的权力;传统的权力;超凡的权力。在这三种纯粹形态的权力中,传统权力是世袭得来而不是按能力挑选的,其管理单纯是为了保存过去的传统。超凡的权力则过于带感情色彩并且是非理性的,不是依据规章制度而是依据神秘或神圣的启示。只有理性——合法的权力才宜于作为理想组织体系的基础。

韦伯的“理想的行政组织体系”或理想组织形式具有以下一些特点:

(1) 存在明确的分工。把组织内的工作分解,按职业专业化对成员进行分工,明文规定每个成员的权力和责任。

(2) 按等级原则对各种公职或职位进行法定安排,形成一个自上而下的指挥链或等级体系。每个下级都处在一个上级的控制和监督下。每个管理者不仅要对自己的决定和行动负责,而且要对下级的决定和行为负责。

(3) 根据经过正式考试或教育培训而获得的技术资格来选拔员工,并完全根据职务的要求来任用。

(4) 除个别需要通过选举产生的公职(例如,选举产生的公共关系负责人,或在某种情况下选举产生的整个单位负责人等)以外,所有担任公职的人都是任命的。

(5) 行政管理人员是“专职的”管理人员,领取固定的“薪金”,有明文规定的升迁制度。

(6) 行政管理人员不是他所管辖的那个企业的所有者,只是其中的工作人员。

(7) 行政管理人员必须严格遵守组织中规定的规则、纪律和办事程序。

(8) 组织中成员之间的关系以理性准则为指导,不受个人感情的影响。组织与外界的关系也是这样。

韦伯认为,这种高度结构化的、正式的、非人格化的理想行政组织体系是强制控制的合理手段,是达到目标、提高效率的最有效形式。这种组织形式在精确性、稳定性、纪律性和可靠性等方面都优于其他形式,能适用于各种行政管理工作及当时日益增多的各种大型组织。韦伯的这一理论,对泰罗、法约尔的理论是一种补充,对后来的管理学家、特别是组织理论学家产生很大影响。

3. 其他人的贡献

巴纳德长期担任美国新泽西州贝尔电话公司总经理职务。他对管理理论的贡献主要体现在1938年出版的《经理人员的职能》一书中。巴纳德认为,组织是两人或更多人经过有意识地协调而形成的活动或力量系统。他认为在组织中,经理人员是最为重要的因素,经理人员的职能主要有:制定并维持一个信息系统;第二,使组织中每个人都能做出贡献;第三,阐明并确定本组织的目标。巴纳德把组织分为正式组织和非正式组织。对正式组织来说,不论级别高低和规模大小,其存在和发展都必须具备三个条件:明确的目标、协作的意愿和良好的沟通。在

正式组织中还存在一种因为工作上的联系而形成的有一定的看法、习惯和准则的无形的组织,即非正式组织。它的活动对正式组织有双重作用,既有不利影响,也可能对组织的效率有利。巴纳德的这一理论为后来的被称为“社会系统学派”的理论奠定了基础。

英国管理学家厄威克的综合管理理论把科学管理理论和组织管理理论综合为一体。他认为,管理过程由计划、组织、和控制三个主要职能构成。科学调查和分析是指导管理职能的基本原则。他确定了与三个主要职能相对应的原则:预测、协调和指挥;还提出了管理过程中的中间目标是秩序、稳定、首创精神和集体精神。他确信,只要管理人员在履行管理职能时,注意遵循相应的原则,这四个目标就都可以实现。他的理论展示了古典管理理论的全貌。

二、行为管理理论

行为管理理论始于20世纪20年代,早期被称为人际关系学说,以后发展为行为科学,即组织行为学。

(一) 行为科学产生的背景

泰罗制推行的初期,曾对推动资本主义生产发展起了积极作用。但是由于早期的古典管理理论认为工作中的人是被动的,需要加以管理和控制。在这种管理观念的指导下,管理过程完全是一种计划、指挥、控制的过程,人的能动性完全置于管理的思考之外。一方面人只是被当作机器的附属品,劳动强度不断增加,剥削加重,因而引起了工人的强烈不满和反抗,劳资矛盾日益尖锐。另一方面,由于专业化的分工,使得各个生产工序的操作更加单调乏味,而企业又缺乏精神方面的有效引导,使工人的生产情绪受到影响,生产效率不断下降。为了发展生产,提高生产率,资本家开始寻找新的管理理论和管理方法来指导管理活动。

(二) 霍桑实验

古典管理理论时期,管理学家对管理方面的研究主要放在与企业生产过程密切相关的因素上,而对人的研究却被忽略了,他们把人假设成为“经济人”。他们认为,人是“经济人”,要调动人的劳动积极性,提高生产率,可以通过提高工资、改善福利和创造良好的工作环境就能实现。所以,在古典管理理论后期,当生产效率不断下降时,管理人员和管理行家开始对这些方面进行探索。1924年,美国科学院曾派调查委员会来到西部电器公司所属的霍桑工厂,对两个继电器装配小组的女工进行工作场所照明、工间休息、点心供应等物质条件的变化与工人生产率关系的实验,世称“霍桑实验”,目的在于求得可用数量表达的这两者间的因果关系。但是,实验所得的结果与原来的预想完全相反,以毫无结论而告终。后来,哈佛大学心理学教授梅奥(Elton Mayo)有一次在纽约对一些大公司的人事经理作报告,听讲人员中有一人叫彭诺克的人,他曾参加过霍桑实验的前期工作,会后彭诺克向梅奥讲起在霍桑工厂已进行的一些实验情况,梅奥很感兴趣并表示愿意将实验进行下去。于是,1929年梅奥便带领哈佛的实验小组到霍桑工厂继续进行实验,直到1932年才结束。因此,霍桑实验先后共进行了八年。

霍桑实验的主要内容与基本过程包括以下四个方面:

(1) 照明实验。这个实验是研究照明条件的变化对生产效率的影响。该项实验前后持续了两年半的时间,但一直不能断定工场照明条件和产量之间是否有某种关系。

(2) 福利实验。这个实验是确定改善福利、工作时间以及其他条件对生产的影响。经过实验分析发现,在调动积极性、提高产量方面,人群关系是比福利措施更重要的因素。

(3) 群体实验。这个实验是挑选14名男工在单独的房间里从事绕线、焊接和检验工作,

并实行特殊的计件工资制度。实验者原来设想,实行这套奖励办法会使工人更加努力工作,以便得到更多的报酬。但观察的结果发现,产量只保持在中等水平上,每个工人的平均日产量都差不多,而且工人并不如实地报告产量。深入的调查发现,这个班组为了保护他们的群体利益,自发地形成了一些规范。他们之所以维持中等水平的产量,是担心产量提高,管理当局会改变现行奖励制度。这一实验表明,工人为了维护班组内部的团结,可以放弃物质利益的引诱。梅奥据此提出“非正式群体”的概念,认为在正式组织中存在着自发形成的非正式群体,这种群体有自己的特殊规范,对人们的行为起着调节和控制作用。

(4) 谈话实验。梅奥等人在霍桑工厂组织了大规模的态度调查,用了两年多的时间,找工人个别谈话二万一千多人次。这项谈话实验收到了意想不到的效果,霍桑工厂的产量大幅度提高。这是由于工人长期以来对工厂的各项管理制度和方法有许多不满,无处发泄。谈话使他们把这些不满都发泄了出来,感到心情舒畅,从而使产量大幅度上升。

上述实验一直进行到1932年结束。最后得出的结论是:

1) 生产条件的变化固然影响劳动者的生产热情,但生产条件与生产效率之间并不存在着直接的因果关系。

2) 生产条件并非是增加生产的第一要素。

3) 改善劳动者的士气(态度)及人与人之间的关系,使人们心情愉快地工作并对自己的工作感到满意,这才是增加生产、提高工效的决定性因素。

1933年梅奥出版了《工业文明中人的问题》一书,便是对霍桑实验所作的总结,该书系统地提出了人群关系学的许多重要的新的管理观念,主要有:

以前的管理把人假设为“经济人”,认为金钱是刺激积极性的唯一动力,霍桑实验证明人是“社会人”,社会和心理的因素影响着人的生产积极性。

以前的管理者认为生产效率主要受工作方法和工作条件的制约,霍桑实验证明主要取决于员工的积极性、士气,而积极性、士气则取决于员工的家庭和社会生活以及企业中人与人的关系。

以前的管理只注意组织机构、职权划分、规章制度等正式群体的问题,霍桑实验发现除正式群体外,员工中还存在着非正式群体,这种非正式群体有它特殊的感情和倾向,影响着员工的行为。

新型领导者要能提高员工的满足感,要学会倾听和善于与员工进行沟通,使正式组织的经济需要与非正式组织的社会需要取得平衡。

(三) 从“人际关系学”到“组织行为学”

梅奥等人所创建的人际关系学说开辟了管理的新领域。从此,人际关系学的研究逐渐闻名于世,因而引起了更多的管理学家、专家对人的行为的研究,并且出现了行为科学。所以,人际关系学可以当作是行为科学的开端。行为科学正式出现于20世纪40年代末和50年代初。这主要是1949年在美国芝加哥大学召开的一次跨学科的讨论会上,大家都认为可以利用当时在自然科学和社会科学两方面所取得的成果来研究人的行为问题,经过讨论提出了建立一门学科的问题,并正式把这门综合性极强的学科定名为“行为科学(Behavior Sciences)”。从这时起,行为科学取代了人际关系学(Human Relation Theory),形成了行为科学学派。行为科学是对企业员工在生产中的行为以及这些行为产生的原因进行分析研究的学科。它涉及职工的需要、动机、个性、情绪、思想,特别是人群之间的相互关系等等。由于人的行为表现是多方面的,