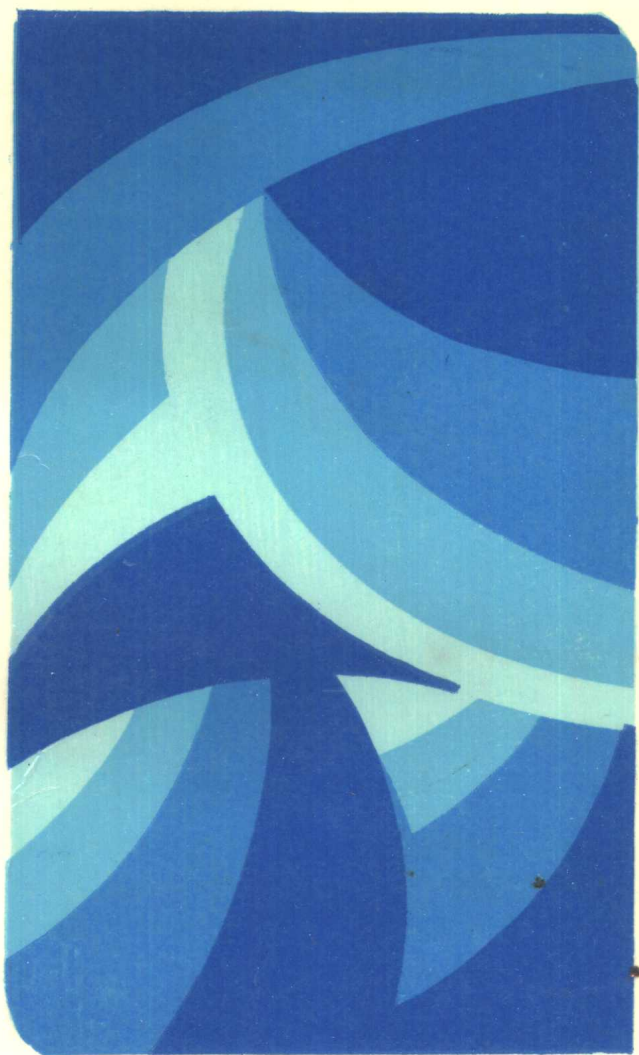


全国高等学校教学参考书



教育组织行为学



[美]

罗伯特·欧文斯著

孙锦涛等译

JIAO YU ZU ZHI XING WEI XUE

JIAO YU ZU ZHI XING WEI XUE

华中师范大学出版社

教育组织行为学

[美] 罗伯特·欧文斯 著

孙 绵 涛 等译

华中师范大学出版社

1987·武汉

教育组织行为学

[美] 罗伯特·欧文斯 著

孙 绵 涛 等译

华中师范大学出版社出版

(武昌桂子山)

新华书店湖北发行所发行

武汉市新华印刷厂印装

开本850×1168 1/32 印张12.25 字数315千字

1987年10月第1版 1987年10月第1次印刷

印数1—2000

ISBN 7-5622-0050-5/G·26

统一书号: 7406·69 定价: 2.10元

译者说明

美国印第安大学教授罗伯特·欧文斯著的《教育组织行为学》一书，是国家教委列入我国高等学校教育类专业的一本教学参考用书。

本书总结了行为科学及其在美国教育管理中所取得的最新成果，比较系统地阐明了运用行为科学的理论提高教育管理效率的科学原理，从一个新的角度探讨了教育管理问题。它的问世，标志着教育管理科学领域里一门新兴的边缘性学科——教育组织行为学的诞生。本书出版以后，不但在美国，而且在世界其他各国引起了较大的反响。不少国家的学者曾运用书中提出的理论进行教育管理实验。日本的有关大学将此书作为教育系教育管理专业本科生及研究生演习课（以学生活动为主的课）的教材。本书既可作为教育管理专业师生的教学参考用书，也可供教育系其他专业和其他管理专业的师生以及一般教育行政管理干部阅读参考。

全书的译校工作由孙绵涛负责组织。参加翻译的同志有，孙绵涛（前言、第一章），刘卫华（第二章），涂艳国（第三、四章），许邦官（第五、六章），方彤（第七、八章），孙绵涛、花海燕、宋淑惠（第九章），黄洁（第十章）。附录中的中英人名对照由黄洁译，中英术语对照由孙绵涛译。参加校对的同志有，方彤（前言、第一、二、

三、四、十章)，孙锦涛（第五、六、七、八、九章及附录）。全书由孙锦涛负责统校。王道俊、郭文安老师参与了全书译校的组织 and 译文的审修工作。

在本书的译校出版过程中，我们得到了国家教委文科教材办公室、华中师范大学出版社及教育系负责同志的大力支持，还得到了华中师大教育系任钟印副教授、瞿启栓老师、外语系马喜新等老师不少宝贵的帮助，在此谨致衷心的谢意。

由于译者水平所限，本书难免有错误与不当之处，敬希广大读者不吝赐教，以便以后改正。

译 者

1986年2月3日

前 言

本书是为那些在管理中运用行为科学以寻求提高教育组织效率的实际方法的人写的。首先，我强调，当我们考虑这些组织时，我们都（有意无意地）运用了某种理论。我鼓励读者更明确地去思考他（她）确实运用的理论。其次，我阐述了一些社会科学家在面对教育方面的重要组织问题时所运用的一些反映目前技术发展水平的理论和思想。最后，我提出了一种权变观点，强调对各种特殊情况不断作出判断，以此作为选择行动方针的基础。

当然，从本书 1970 年第一版问世以来，情况发生了许多变化。这里，我将不去列举所有这些变化，而只提一点：1970 年，在教育组织行为学这个领域里尚没有多少研究和经验。而从那以后，人们对这一领域却很感兴趣，并出现了一股研究的热潮。1970 年，我主要写的是当时出现的组织行为学的思想（大部分是在商业组织和军事组织中提出的），并建议把它们运用于学校。而这次修改本中的每一方面，都直接与最近教育组织方面的研究与经验有关。除此以外，主要是在第十章中，我再一次阐述了由私营部门公司所倡导的值得注意的新思想（即人力资源管理与人力资源计算）。这些思想，对 20 世纪 80 年代教育的发展，将起着重要的推动作用。

在这次修订本中，书名由《学校组织行为学》改为《教育组织行为学》。这反映了本书中心的一个重大改变。1970 年，本书的中心主要集中在学校建设方面的管理组织行为上，而修订本除适用于学校的组织行为以外，对于学区的管理与高等教育机构同

样适用。本书还指出，在美国，今天的正规学校教育（特别是公立学校教育），只不过是教育中的一个组成部分。本书的知识和思想适用于各类教育组织：从大学到学前教育，从合作教育到教师培训中心，从国家公共教育部门到成人自修教育，从教养机构的教育到特殊教育的合作团体和中间学区。^①

本书计划 许多年以前，人们广泛地认为，理论只是学究们的消遣物。但是，作为一个国家，我们现在更聪明了。我们在控制大地生态、为达到国家目标而重新设计社会政治、经济制度以及处理人类社会相互依存等方面的经验，已强调了在“整个理论”结构范围内行动的重要性。因此，本书的第一篇，“组织行为学的理论基础”，对组织理论作了一般的介绍：它的历史发展趋势、对理论本身的一些评论、组织以及其中人的行为的一些主要的理论思想。

第二篇文章都集中在组织行为学的中心思想上：即激励、领导、组织气候、组织变革和组织冲突。本书的一个重大改动是删除了有关决策的一章，在此应说明一下。很清楚，组织的一个关键职能是作出与实施决策，它所涉及的范围可能从最广泛的政策问题到最具体的技术问题。人们在组织中所做的每一件事，都与作出决策或实施决策过程有关，而中心问题是参与：谁应该参与？他们应该怎样参与？作出什么决策？这种参与怎样才能有机地结合和集中起来以发挥更大的效益？这些问题以及与此有关的问题，不可避免地同动机力量、领导作风、组织气候、变革和冲突相互交错在一起。因此，从这个意义上来说，第二篇全部都是关于决策的。所以读者应该记住，当他们读到第二篇关于组织行为学的各种思想时，他们正是在同组织决策的基本要素打交道。这一思

①中间学区：在美国，地方教育行政单位分为基础学区和中间学区。基础学区可以直接管理学校。中间学区是一个介于州和基础学区之间，在州监督下指导基础学区工作的教育行政区，一般不能独立设置和管理学校。——译者注

想可图示如下（图1）：

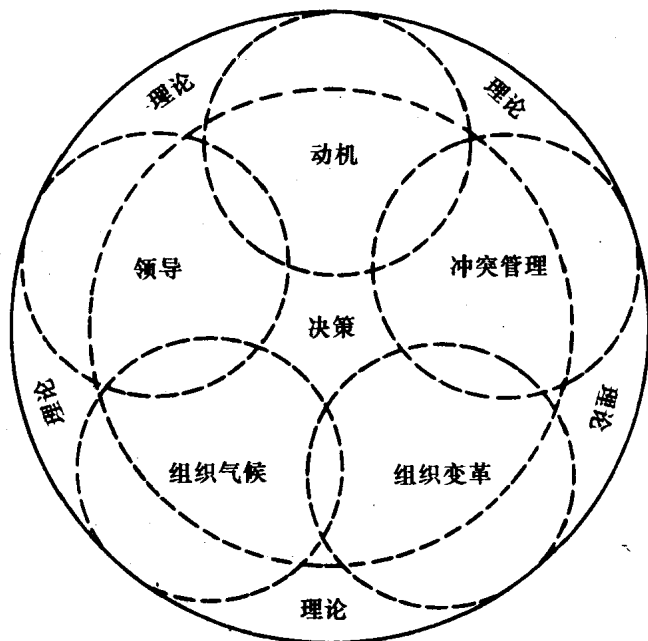


图 1

感谢 在修订过程中我非常高兴，其原因之一在于它给我提供了同那些与我志趣相同的人相互切磋的机会。回答我的问题并以鉴定的眼光阅读过我的手稿的人如此之多，他们的耐心和宽宏大量常常使我高兴和感动。当然，我对此书应承担全部责任，但我确实要特别感谢那些给我以非常宝贵帮助和鼓励的人。俄勒冈大学的理查德·A·斯穆克、伊利诺斯大学的托玛斯·J·塞基欧万尼、纽约市商业协会执行秘书弗罗依德·O·弗鲁姆，他们以批评的眼光阅读了本书第一版的全文，并鼓励我进行修改，给了我巨大的帮助。我特别感谢密执安大学的名誉教授伦西斯·利克特和简·吉布森·利克特，他们多次真诚地帮助我，提供资料，回答我的问题，并对初稿的许多内容提出了宝贵的意见。新

英格兰（澳大利亚）大学的A·路斯、托玛斯、纽约大学的卡尔·R·斯坦霍夫、圣·劳伦斯大学的约翰·霍尔、得克萨斯州行政管理部的约翰·霍伊尔，他们以自己在组织气候方面的专长给了我特殊的帮助。我还特别感谢肯尼思·H·布兰查德，他鼓励我并给予我许多领导方面的知识。匹兹堡大学的理查德·温对于我的整个手稿提出了中肯的意见，从而极大地帮助了我去充实和完善它。我还真诚地感谢国内外许多大学的同事们的帮助，他们多年来花费时间，不辞辛劳与我通信，告诉我在他们的班级使用本书第一版的经验。

我的印第安大学的学生，在成书的各个阶段参与了手稿的部分工作，给了我很大的帮助（同时也是鼓舞）。我觉得，他们对此书的贡献比他们自己认识到的还要多。对于他们的贡献我深表感谢。

我相信，这个修订本如果没有我的妻子巴巴拉的坚定支持和艰苦工作，是不会完成的。在成书的过程中，各种工作和身份集于她一身，她既是我研究的协助者、组织者、手稿的编辑者，同时也是我亲爱的夫人。

我的女儿西德尼·欧文斯承担了这个版本的描图工作，她的耐心和勤奋如同她娴熟的技能一样对成书很有帮助。

最后，向玛丽·弗赖依·金表示我的感谢。她设法保证把所有分散零星的手稿打印成册。

罗伯特·G·欧文斯

于印第安大学

本书要目

前言	(1)
----	-------

第一篇 组织行为学的理论基础

第一章 组织思想的源流	(1)
-------------	-------

第二章 关于理论	(44)
----------	--------

第三章 组织理论和组织行为(I)	··· (66)
------------------	------------

第四章 组织理论和组织行为(II)	··· (97)
-------------------	------------

第二篇 教育组织行为学的思想

第五章 激励	(114)
--------	---------

第六章 领导	(156)
--------	---------

第七章 组织气候	(206)
----------	---------

第八章 组织变革	(253)
----------	---------

第九章 组织冲突	(300)
----------	---------

第三篇 实践的理论 with 思想

第十章 组织行为学的新观点	(333)
---------------	---------

第一篇 组织行为学的理论基础

第一章 组织思想的源流

行政管理的开端·····	(3)
工业革命的影响·····	(5)
古典组织理论的兴起, 1910 ~ 1935 ·····	(11)
古典理论中的组织思想·····	(13)
玛丽、帕克、福莱特的思想·····	(14)
古典和新古典的管理思想·····	(15)
人际关系运动, 1935 ~ 1950 ·····	(16)
组织行为运动, 1950 ~ 1975 ·····	(21)
人际关系和组织行为·····	(24)
教育管理界的震动·····	(25)
三个时期·····还是四个时期? ·····	(29)
组织学的新观点, 1975 ~ 现在 ·····	(30)
中间区域理论的思想·····	(31)
詹姆斯·D·汤普森的思想·····	(31)
组织的无政府思想·····	(33)
组织选择的无规则模式·····	(34)
作为松散连接系统的教育组织·····	(35)
权变的研究方法·····	(37)
小结·····	(39)
活动建议·····	(41)
阅读建议·····	(42)

“内行利用科学知识和他同事的知识以及通过个人的经验而获得的知识。主要依靠三者中的前两个因素而不是第三个因素，这就是内行区别于外行的方式之一。”

——道格拉斯·麦格雷戈^①

在一所典型的大学里，人们一般不把管理作为一门专门的学科。例如，商业管理一般只在专门研究商业的大学学院或独立学院里特设的系里开设。行政管理也通常作为一个独立的单位，如一个学院或一个系。医院管理是由医学院开办的。在大学里，我们常常找不到一个专门研究管理业务实践本身的学院。

教育管理，一般在教育学院里开设——有时是学院的一个系开设，但常常组织得不够正规，认为只要简单地“计划”一下就能奏效。在独立的教育学院和大学的教育学院中，管理的教学通常各搞一套，弄得残缺不全：在教育学院中，学校指导咨询系可能在指导计划管理方面提供一些课程，特殊教育系和体育系也一样可以提供一些课程，每一个系都有各自许多“专门的领域”。事实上，在独立的教育学院或大学的教育学院里，人们会发现许多系的教师用各种各样不相干的课程来讲授管理。这些课程的内容和讲授方式通常是独自加以确定的，几乎不互相参考。更有可能的是，教育学院中讲授管理课程的教师，同其他那些也培养学生担负管理工作的教育机构中有关部门的教师之间实际上没有什么来往。

这种格局是研究和讲授管理学典型而传统的方式。它由来已久，并持有一些理论依据，其中有三点是：

1. 一个组织的管理者，应该在他所管理的领域里有很多的

^① 道格拉斯·麦格雷戈：《企业的人性面》（纽约：麦格劳——希尔图书公司，1960年），第3页。

技术知识水平。例如，作为一个成功的小学校长，他应拥有教育儿童的相当丰富的知识。一个运动系的主任，就应该有很高水平的体育教学能力。进而，我们可以想象，一所大的理工科大学的最高管理者，他（她）本身就应是一个有能力的科学家或技术人才。

2. 无论管理适合什么样的艺术和科学，管理的最好的讲授和学习方法，是具体场合的实际运用。在很大程度上，这意味着管理者所面临的任务在各个特殊领域里是很不相同的。这种观点认为，一所医院的管理者的作用与任务是独特的，不同于那些规模较大的中学校长的任务和作用。

3. 把知识和实际融于一体的管理，它既不是一门学科，也不是一种职业。这种观点认为，就有组织的实践而言，管理的知识内容及其职业表现形式，并不足以保证它在公认的学科和职业中占有一席之地。

这些观点正在慢慢地发生变化。这种变化，既反映了教育领域内外管理实际发生的重大变化，也预示着还将进一步发生的变化。

行政管理的开端

从某种意义上说，管理是所有人类实践中最古老的领域之一。例如，用不着怀疑，埃及人至少在耶稣诞生的 2000 年前，就组织并管理了需要庞大计划、复杂组织、熟练领导和精密配合的巨大而复杂的工程。有人估计，建造金字塔的工作，花了 10 万人 20 年时间才完成——相当于管理一个规模比贝壳牌石油公司（Shell Oil Company）大三倍的组织。

同样，大约在金字塔建造的同时期，中国人以其有高度组织的大规模的管理制度而闻名。那时所运用的许多管理思想至今还被沿用。摩西，完成了其岳父交给他的统治以色列人的计划，他所制订的金字塔的组织设计至今还是那样流行，在现代管理的教科书中仍经常被引用。对于天主教会的管理系统，一度曾共有、

50 万红衣主教、大主教、主教和教区牧师的一个广泛的组织，人们至今还在研究它非常集中的管理制度，并把它与现代更为复杂的通用汽车公司（General Motors）的管理系统相比较。当然，从亚历山大大帝到凯撒、拿破仑、道格拉斯·麦克阿瑟这些伟大的军事领导人，他们因为能够告诉我们怎样去计划、组织、领导和激励而一直为人们所研究。

时间上离我们更近，对于我们大多数人更为熟悉的是，19 世纪欧洲及大不列颠确立规范的文官制度所根据的思想观点。它对文官制度的建立提供了两个重要的理论依据：

1. 管理是一种能够与被管理的对象分开，并不可单独对它进行研究和讲授的活动。例如，一个邮递员不需要管理一个邮政部门，税务代理人也不一定要管理税收。这就提出了这样一种思想，即在组织中，管理本身就是一种富有成效的工作。

2. 决定政府政策及目标属于政治活动的范畴。但是，这些决策是由那些在工作上不依靠政治幻想，而且可以自由地制订合适管理程序的文职人员来高效率完成的。这种认识所包含的内容远远不止是单纯建立一个文官制度来代替贿赂制和“政党分赃制”。它是建立在这样一种思想基础之上的，即一个无偏见的管理组织比一个参与决策过程的组织能更有效率。在 20 世纪，联合国秘书处和美国国务院外交部都是运用这个思想的最好例证。

19 世纪，美国也从政府部门的角度来使用“管理”这个词。虽然美国倾向于把“文官制度”看成是一个旨在保证诚实和公正的制度，而不是欧洲和英国制度所强调的老练，但是，它所体现的思想，促进了美国行政管理的发展。伍德罗·威尔逊 1887 年发表了他的至今仍很著名的论文《管理之研究》，从而使管理专业化的早期思想具体化了。他认为，管理技术的改进取决于管理本身这个专门领域方面的学术研究和专门知识。

① 政党分赃制是指将公职委派给获胜政党支持者的制度。

——译者注

他写了一段经常被引用的文字：“管理研究的目的，是把行政的方法从混乱和昂贵的经验主义研究中拯救出来，并把它深深地植根于牢固的原则基础上。”^①当时年方 31 岁就发表了这篇论文的威尔逊副教授，在把管理研究看作是一个大学应严肃对待的问题的热烈论争中，远远走在同时代人的前面。40 年后，他为之大声疾呼的第一本论述行政管理原则的教科书出版了（1927 年）。原则的研究对于不同于管理民俗和传统习惯的管理科学的发展，是必不可少的。

工业革命的影响

大约在 19 世纪末——伍德罗·威尔逊作出学术贡献的时期——西欧和美国的工商业家加快了从工业中增加利润的步子。一般认为，这是一个要获得更大的利润就需要降低产品单位成本的工业发展时代。当然，增加利润的方法之一，是通过利用象装配线这样一类革新来加快大规模生产。先驱工业巨人的领导，如亨利·福特，他们被广泛地认为与这一技术突破有关。在这个工业膨胀的年代，当时的关键人物，正如在我们今天的技术革命时代一样，是工程师和注重技术的科学家，他们能够设计制造机器，并把它们安装到装配线中去。这是一个工程咨询与效率竞争的时代。

弗雷德里克·W·泰勒，是很多管理学者非常熟悉的名字。他是 19 世纪末米德瓦和伯利恒钢铁公司的工程师。20 世纪初期，他成了美国工业界首席工程顾问之一。我们知道，泰勒读过威尔逊的论文并受到它的影响。大约从 1900 年到 1915 年间，当他为解决遍及美国工厂中的生产实际问题而工作的时候，泰勒提出了

^① 伍德罗·威尔逊：《管理之研究》，载《政治科学季刊》第 2 卷，第 2 期（1887 年 6 月号），第 197～222 页。

后来成为著名的四条：“科学管理原则”。

1. 取消单凭经验推测去决定每一个工人怎样工作的方法，而采取科学的措施，把工作分解成一系列小而相关的任务。

2. 对于特殊工作，采用更科学和系统的方法选择和培训工人。

3. 要树立一种在管理部门与工人之间有明确职责分工的思想，管理部门确定目标、制订计划和进行监督，而工人则应完成所要求的任务。

4. 要建立一个原则，依靠这个原则，管理部门提出目标，工人在实现目标的过程中同管理部门合作。

这些原则，不仅在工业，而且在各种组织，甚至在家庭的管理中都非常流行。20世纪50年代的畅销读物《论打出售的便宜货》(Cheaper by the Dozen)，生动地描述了“效率”是怎样浸入到弗兰克·B·吉尔布雷斯——泰勒最亲密的同事之一和“时间与动作研究”^①的专家——的家庭生活的各个角落的。虽然泰勒和他的追随者们宣称，泰勒的科学管理原则能够普遍适用，但是，这些原则，主要被用于降低工厂产品的单位成本。^②在整个社会及报刊上，这些原则几乎成了令人着迷的东西。^③实际上，泰勒的思想导致了时间与动作的研究，工作中严格的纪律，工人集中精力完成自己的工作任务而彼此之间只保持最低限度的

① 时间与动作的研究指在一定时间内，对工人在工作过程中手部所完成动作的研究。——译者注

② 弗雷德里克·W·泰勒：《科学管理的原则》(纽约：哈珀和罗出版公司，1911年)，第8页。

③ 为了了解对这一阶段的生动描述和工商界的领导人运用他们的权力，把他们的价值观念强加于学校管理者，请参看雷蒙德·E·卡拉汉：《教育与效率的狂热》(芝加哥：芝加哥大学出版社，1962年)。

人际交往，以及严格实行奖励工资制。^①

泰勒的思想及其运用在美国人的生活中产生巨大影响的同时，一位法国的实业家创立了他自己一些很有影响的学说。亨利·法约尔的经历与泰勒的很不相同。这有助于说明两个人在观点上的某些差异。泰勒基本上是一位技术人员，他首先关心的是工业中层一级的管理问题。而法约尔则有担任总经理这种高层管理的经历。为了使我们更好地了解法约尔对管理思想所作出的贡献，这里简单谈谈他提出的一些思想也许是有帮助的。

1. 与泰勒倾向于把工人看作工厂机器的附属品不同，法约尔把注意力集中在管理者身上而不是在工人身上。

2. 他明确地把管理过程与组织中的其他工作（如生产）分开。

3. 他强调不同组织的管理过程中的共同因素。

法约尔认为，经过训练的管理团体对改善组织经营的效力是必不可少的，这一问题现在变得日益复杂起来。1916年初法约尔写道，管理能力“能够而且应该同技术能力一样，首先在学校，其次在车间中获得。”^②他补充说，我们发现，在管理方法上始终存在着一种好坏并存的局面，“只能用缺乏理论来解释”。^③

法约尔最著名的著作《一般管理与工业管理》^④，确立了他

① 艾米泰·埃蔡尼：《现代组织》（新泽西，恩格尔伍德·克利夫斯：普兰蒂斯——霍尔公司，1964年），第21页。

② 亨利·法约尔著，康斯坦斯·斯托尔斯译：《一般管理与工业管理》（伦敦：伊萨斯·皮特曼爵士父子，1949年），第14页。

③ 同上，第16页。

④ 法约尔的著作1916年在法国出版（当时，他是一个采矿公司的总经理），马上得到了欧洲广泛的赞扬。随着他的著作的英译本的出现，他的观点完全取得了支配地位（在这个领域中一直保持到20世纪40年代）。见卢瑟·古利克和L·瓦威克编：《科学管理文集》（纽约：哥伦比亚大学行政管理学会，1937年）。