



工商管理硕士
(MBA)
系列教材

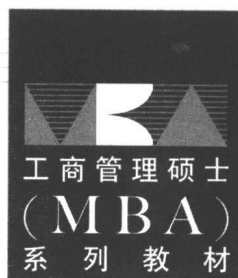
组织行为学 高级教程

□ 陈维政 余凯成 黄培伦 主编



高等教育出版社
Higher Education Press

● 国家自然科学基金项目



组织行为学 高级教程

□ 陈维政 余凯成 黄培伦 主编

撰稿人 (以姓氏笔画为序)

刘 云 朱青松 余凯成

李栓久 吴继红 陈维政

胡 豪 黄培伦 黎 伟



高等教育出版社
Higher Education Press

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,使研究生较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(CIP)数据

组织行为学高级教程 / 陈维政, 余凯成, 黄培伦主编.

—北京: 高等教育出版社, 2004.7

(工商管理硕士(MBA)系列教材)

ISBN 7-04-014016-0

I. 组... II. ①陈... ②余... ③黄... III. 组
织行为学-研究生-教材 IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 040078 号

策划编辑 于 明 责任编辑 丁孝强 封面设计 王凌波
版式设计 马静如 责任校对 朱惠芳 责任印制 陈伟光

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 100011
总 机 010-82028899

经 销 新华书店北京发行所
印 刷 涿州市星河印刷有限公司

开 本 787×1092 1/16
印 张 37.75
字 数 920 000

购书热线 010-64054588
免费咨询 800-810-0598
网 址 <http://www.hep.edu.cn>
<http://www.hep.com.cn>

版 次 2004 年 7 月第 1 版
印 次 2004 年 7 月第 1 次印刷
定 价 51.00 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

出版说明

中国的工商管理硕士(MBA)教育已经开展十多年了。怀着对 MBA 教育的殷切期望,社会各界对 MBA 教育的进一步发展提出了很多建设性的意见,MBA 教材建设问题是其中的一个重要方面。很长时间以来,MBA 教材的选用一直是困扰广大师生的一个大问题。影印版或翻译版的国外教材一度独领风骚,这些教材在中国 MBA 教育上曾起到了不可替代的启蒙作用。

随着时间的推移,人们越来越希望看到并使用本土的优秀教材。其原因有二:一方面,随着中国经济的飞速发展,中国企业正逐渐走出模仿,开始了自己的本土化思考和实践,这些宝贵的经验需要人们进行总结和升华;另一方面,国外教材中与中国实践相去甚远的文化背景,让关注中国管理实践的中国师生越来越产生一种隔靴搔痒的感觉,人们开始呼唤能指导中国管理实践的本土教材。

虽然目前已经有了一些国内教师编写的 MBA 教材,但缺少在全国范围内得到广泛认可的权威教材。为了给中国的 MBA 教育提供最适合的本土教材,我们邀请国内有着丰富的教研经验和企业咨询经验的中青年专家,共同编写了这套“工商管理硕士(MBA)系列教材”,希望能得到更多读者的认可。本套教材除严格与 MBA 教学指导委员会规定的 9 门核心课程相对应外,并根据教学需求的发展在课程和内容上有所拓展和加深。教材的编写力图体现以下特色:

一、鲜明的本土适用性

第一,按照一定的逻辑体系组织内容的编写方式。与基于知识点的编写方式相比,这种编写方法更适合中国师生的教学习惯。第二,根据中国企业发展的实际状况和中国的文化背景,对教学内容进行适当取舍,有详有略,并对部分观点进行修正。第三,选用大量中国本土的案例,充分反映中国企业的文化背景和成长环境。

二、理论与实践相结合

第一,坚持 MBA 教育培养高层次应用型人才的目标,充分运用与所讲理论相关联的案例、模拟练习或情景分析来培养学生对理论的应用能力,提高学生通过实践总结思考的能力。第二,根据应用技能培养目标的要求,提供够用的理论知识,提供可以生成和深化应用技能的知识基础。通过这两点,在授人以鱼的同时,授人以渔,真正将理论与实践结合起来,促使二者相互转化。

三、富有弹性的教学内容设计

内容丰富,体系完整,每本书中都包含必要的教学内容和作为参考的内容,富有弹性。不同学校可以根据自己的需要,明确教学设计思路 and 要取舍的内容。

我们希望本套教材的出版能把中国 MBA 教材建设推向一个新的水平。读者如果对本套教材的建设或已出版图书有什么意见和建议,请写信给 jinggf@hep.com.cn,欢迎与我们联系。

高等教育出版社

2004 年 1 月

前 言

组织行为学(Organizational Behavior,简称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、生产运作管理等课程的预修课。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,简称AOM)下设22个学科组,其中最重要的五个——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,都与组织行为学密切相关。

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研究生(MBA),也包括以科研为主的普通管理类专业研究生。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,具备相应的操作技能和方法;(3)在科研层次,为研究生的相关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:

内容的前沿性 本教材尽量收集国内外在本学科的理论与技术方面的最新动态,并将一些相关的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。

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。

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,因此在编写本教材时特别注意联系中国企业的实际。另外,还特别注意让学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。

编写本教材是希望丰富国内管理类专业研究生教学用书,为促进我国管理类专业研究生教学尽微薄之力,并希望能为从事企业管理实践和研究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,以致谢意和支付稿酬。

除由主编全面负责本书的基本内容和框架设计外,参加本书部分章节编写或整理的还有胡豪(第一、二、十、十二章)、黎伟(第七、八、十四、十五章)、刘云(第五、六章)、李栓久(第十三章)、朱青松(第二、九、十一章)、吴继红(第二、三章以及全书案例的选编和整理),这里也向他们表示

衷心的感谢。另外,还要特别感谢张丽华博士,她为本书提供了部分精彩的案例,使之增色不少。

本书部分章节系国家自然科学基金项目(70172036)研究成果,在此真诚感谢国家自然科学基金委对相关科研课题的支持。

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

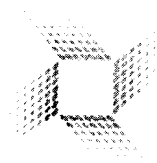
2003 年 12 月

目 录

第一章 导论	1	第五章 激励理论与应用	139
第一节 管理功能	2	第一节 激励、需要和动机	140
第二节 管理者	4	第二节 激励过程	145
第三节 人性的假设	12	第三节 内容型激励理论	148
第四节 管理理论的演变	15	第四节 过程型激励理论	156
第五节 组织行为学概论	19	第五节 激励的综合研究	174
附录 代表人物的理论贡献	24	第六节 激励与工作满意度	180
练习 造句行业竞争模拟赛	28	练习 需要调查	184
案例 1-1 浙江金义集团	29	案例 5-1 白秦铭的跳槽	187
案例 1-2 蓝天有限公司	33	案例 5-2 山花煤矿的奖金分配风波	188
第二章 组织行为学研究方法	39	案例 5-3 全勤抽奖	190
第一节 基础概念	40	案例 5-4 安利(中国)的激励制度	190
第二节 效度与信度	45	第六章 员工-组织关系研究	193
第三节 研究方法简介	48	第一节 心理契约的概念、特点及分类	194
第四节 实验法	49	第二节 心理契约的实证研究	199
第五节 抽样调查	55	第三节 员工的组织承诺感	202
第六节 数据处理与分析	63	第四节 组织公民行为	207
案 例 在西方电气公司进行的研究	67	第五节 从组织角度研究 E-O 关系	211
第三章 个体心理与行为分析	73	第六节 员工-组织关系——I-P/S 模 型研究	216
第一节 个体感知	74	案例 6-1 楚汉广告公司	226
第二节 个体心理系统	80	案例 6-2 鸿业集团深圳分公司 资讯部	228
第三节 个体焦虑与防御机制	84	第七章 群体	231
第四节 个体行为与强化	88	第一节 群体的概念和分类	232
第五节 个体能力、态度和价值	95	第二节 群体动力	234
练习 归因练习	110	第三节 群体决策	241
案例 3-1 逸飞集团 BT 公司机械开发部 的矛盾	111	第四节 团队管理	245
案例 3-2 一位受挫的技术管理人员	114	案例 7-1 第五冶金设计院	249
第四章 个性差异与管理	115	案例 7-2 新港市海事中心	251
第一节 个性概述	116	第八章 沟通	255
第二节 基本个性理论	120	第一节 人际沟通	256
第三节 个性与管理	126	第二节 人际沟通的相互作用分析	264
练习 自我分析	132	第三节 有效沟通	267
案例 4-1 古局长的遭遇	133	练习 8-1 管理人员沟通风格练习	275
案例 4-2 谁当总经理更合适	136		

练习 8-2 听的艺术	278	第五节 组织再造	426
练习 8-3 沟通对策情景模拟	279	案例 12-1 上海汽车工业销售总公司	433
案例 8-1 深圳康泰电脑有限公司	280	案例 12-2 记中美 ZS 公司一次“团队 建设”的尝试	437
案例 8-2 东风电子公司	282	第十三章 组织发展新趋势——学习型 组织	447
第九章 冲突管理	285	第一节 学习型组织的产生背景和基本 概念	448
第一节 冲突观	286	第二节 组织学习理论	453
第二节 冲突分析	290	第三节 学习型组织的本质、特征 及形式	470
第三节 冲突处理	298	第四节 学习型组织的构建	480
案 例 凯冶特种金属公司	306	案 例 GE 学习并收获着	487
第十章 领导	311	第十四章 组织文化	493
第一节 领导的基本概念	312	第一节 文化和组织文化	494
第二节 领导素质理论	319	第二节 组织文化管理革命	501
第三节 领导行为理论	324	第三节 组织文化研究的主要成果综述	504
第四节 领导权变理论	330	第四节 组织文化的结构和要素	512
第五节 领导理论的发展	343	第五节 组织文化的作用	514
练习 10-1 领导决策方式的选择	350	第六节 如何建设组织文化	517
练习 10-2 领导风格的诊断	352	练 习 组织文化诊断	525
案例 10-1 人事部的工作气氛	353	案例 14-1 沃尔玛的“幽默文化”	528
案例 10-2 新来的财务处长	355	案例 14-2 “伟志文化”错在哪里?	530
案例 10-3 “闲可钓鱼”和“无暇 吃鱼”	355	阅读材料 企业文化与领导风格的协同性 实证研究	531
第十一章 组织结构与设计	359	第十五章 跨文化组织行为管理	545
第一节 组织的概念	360	第一节 文化对人的行为的影响	546
第二节 组织理论	361	第二节 文化的分类与比较维度	549
第三节 有效组织	366	第三节 跨文化比较研究的探索	559
第四节 组织结构	372	第四节 跨文化组织行为管理有效模式的 建立	566
第五节 组织设计	384	第五节 中国文化的特点及其对管理模 式的影响	574
案例 11-1 米兰诺集团公司	388	案 例 中新集装箱码头有限公司	581
案例 11-2 从英国罗罗公司的经营管理 机制看现代工业企业集团的 经营管理	393	参考文献	587
第十二章 组织变革与发展	403		
第一节 组织变革与发展概论	404		
第二节 组织变革与发展模式	407		
第三节 组织变革的方式与措施	412		
第四节 组织变革的阻力及其克服	422		

导论



组织行为学(organizational behavior,简称 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学习人力资源管理、企业战略管理、生产运作管理等课程的预修课。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,简称 AOM)下设 22 个学科组,其中最重要的五个——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,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拉动装有 8 000 磅^①货物的马车,但两匹骡子一起可拉动的负荷不是 16 000 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独能力的算术和。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,项梁曾痛心地说,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。后来他果真成为威镇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、作安排、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。

(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

^① 1 千克=2.204 6 磅

导或领导。在日常生活中,人们往往把管理与领导混为一谈,其实二者在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,各部门与个人便有了自己的小目标,能否与组织的总体目标一致?所以需要对计划进行复审,对部门与个人的绩效进行考评,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%

一般而言,随着级别的上升,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”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。他们需要通过一场严格的、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。

国内外都有人批评此定义的片面性，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，但前一个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，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，有七情六欲和多种心理因素，其余的资源则是客观的、理性的、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了。

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，然后再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。随着电信技术的迅猛进步,总经理们越来越喜欢和依靠电话包括全球性远距离的通话进行沟通。

(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,也指少数人聚会商讨或研究问题以及交流信息。“非计划性”是指较偶然的会面,事先未作计划安排,也未发通知,如总经理去食堂就餐,路遇一位部门经理,后者趁机向他请示或汇报某事之类活动。

(5) 有计划会晤。这是预先安排、事先通知的、正式的商谈或开会,如总经理要秘书通知公司领导班子成员何时、何地来开班子会,并预告议题或议程;总经理预约几位部门经理和车间主管来他办公室商讨某一有关问题之类的活动。表 1-2 列出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,他们在非计划与有计划会晤活动上频度相同,都占总频度的 19%,但所费时间的比重相差较悬殊,几乎为 1:6。这说明有计划会晤通常比非计划会晤的时间长得多。

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。

本书第二主编和他当时的硕士研究生鹿正军,在 1992 年随机选择了大连 10 家国有大型企业的总经理/厂长作为样本,对他们每人进行了一周的直接观察与记录。由于中国企业领导在正式工作时间之外如在家中、行车途中及周末等从事工作活动十分普遍,所以此项研究观察时间范围甚广,所获数据的统计结果见表 1-3。

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	17.5%	17.5%

表 1-3 中所列“其他”活动主要包括从家中到办公地点之间往返及出访的途中考虑及讨论工作问题,业余在家中办公及接待因“公”来访者,包括职工、下属因个人问题来访和客户来访等,还包括用工作时间偶得的间歇“闲暇”阅读报刊和收听广播等。

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”项的活动时间比重高达 17.5%,而美国样本未列有此项等,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的,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其他一些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%~73%)。

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	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	—	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、招待贵宾或被邀请参加豪华宴会等等。他们似乎过得很潇洒,令人羡慕。其实他们心里总是承受着巨大压力。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。这种很快的工作节奏的原因之一,是因为管理工作是“开创性”的,他们要对企业的成败负责。

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:

1. 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,就是要与重要客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那些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。对于大多数中国国有企业的第一把手来说,他们还要管职工生活的方方面面,俨然是位家长。他们需频繁而迅速地“换挡”,当几分钟技术专

家,马上又要当财务或税务专家,随后又要管后勤事务等。

乱,是指管理工作并不像理想的那样,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。诸如某车间忽然出重大人身事故了;一台关键设备意外停车了;某供应商承诺一周后要送来的重要原料突然要延期、减量或更改质量等级了;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处理那些平淡的、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。这与另一个特点——“段”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。

2. 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,在占总经理们几乎 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“小道消息和谣言”,他们对这类信息十分重视并保持高度敏感。

3. 会涉入大量的人事与权力的冲突中

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,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,不能不权衡考虑,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网核心位置的中层管理者典型的沟通网络模型。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本组织内部的(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。据美国的一项调查表明,美国企业中的中层管理者一般花费其沟通时间中高达 85% 的部分用于内部沟通,

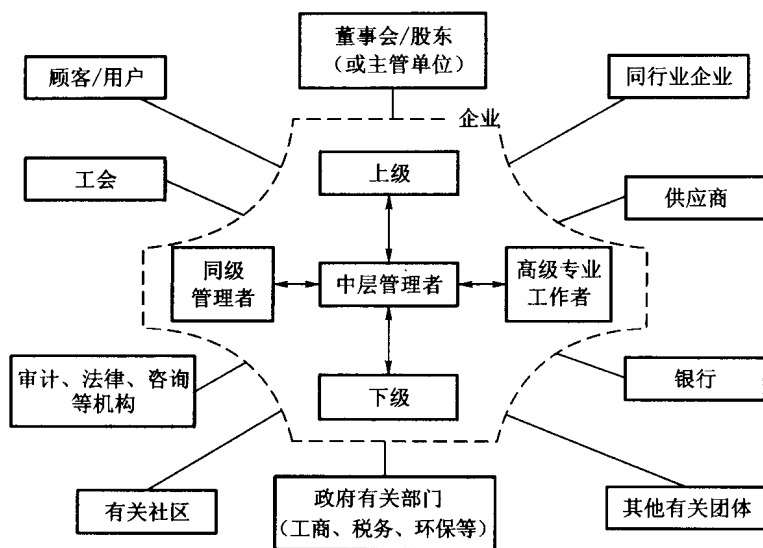


图 1-1 中层管理者的典型沟通网络

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，如高级工程师、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。本组织外的沟通对象则种类繁多，林林总总，详见图 1-1 中外环诸方框，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 位英国高级经理工作日记的研究中，发现他们花费在与组织以外人员的沟通时间比例为 41%，与组织内部同事间沟通的时间比例为 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%。

在中国企业中还未见公布过有关调研数据，但由于中国企业“婆婆”及“关系户”众多，预料对外界的沟通时间可能比美国同行多，比重会相应加大，这还有待实证数据验证和认定。

这些处于组织范围之外但与本组织保持各种不同的沟通、交往及互动关系的外界单位，与本组织间的关系迥然不同。例如，股东与企业管理者之间为所有者(老板)与雇员间关系；主管机关与国有企业管理者之间是上下级和任命者与被委托者的关系；同行业企业与本企业之间既有竞争对手，又有盟友、合作者的性质关系；工会在国外是独立于企业的，而在我国，工会原是企业中的具有职能部门性质的机构，如今随着工会保护职工权益与对企业管理监督功能的日益加强，其独立性也越来越强了；企业与用户、供应商、银行等组织(或个人)之间则是纯商业交易性的关系，与咨询性组织(如会计、审计、法律等相关事务所)之间关系也类似，但带有一定雇佣性质；至于企业与有关政府机构(如工商、税务、环保等机关)之间则是监管性的关系，等等。

值得注意的是,虽然上述组织性质各异且与企业的关系不同,但这些组织与本企业之间的关系有一个共同点,那就是不仅都有一定的沟通与交往,而且都由一定的利益关系相连接。在西方,人们用一个从“股东”(shareholder)一词衍生出来的新词“利益相关者”(stakeholder)来称谓它们。这一群特别的“关系户”构成了企业所处的环境,并与企业本身组成了一个“利益相关共同体”的系统。在研究企业的组织行为时应持系统的观点,不可忽略这些“关系户”的影响。

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。明兹伯格发现的管理角色共有10种,按这些角色性质与功能的相近性又进一步归为三大类:即人际性角色、信息性角色和决策性角色。

1. 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以及社会交往的角色:

(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袖的姿态出现,他并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、激励下级追随他并向其指引的方向前进,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向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 and 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。

2. 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,并且也包含有行为性过程。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,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