

# 组织理论和行为

[印] R·A·沙曼 著

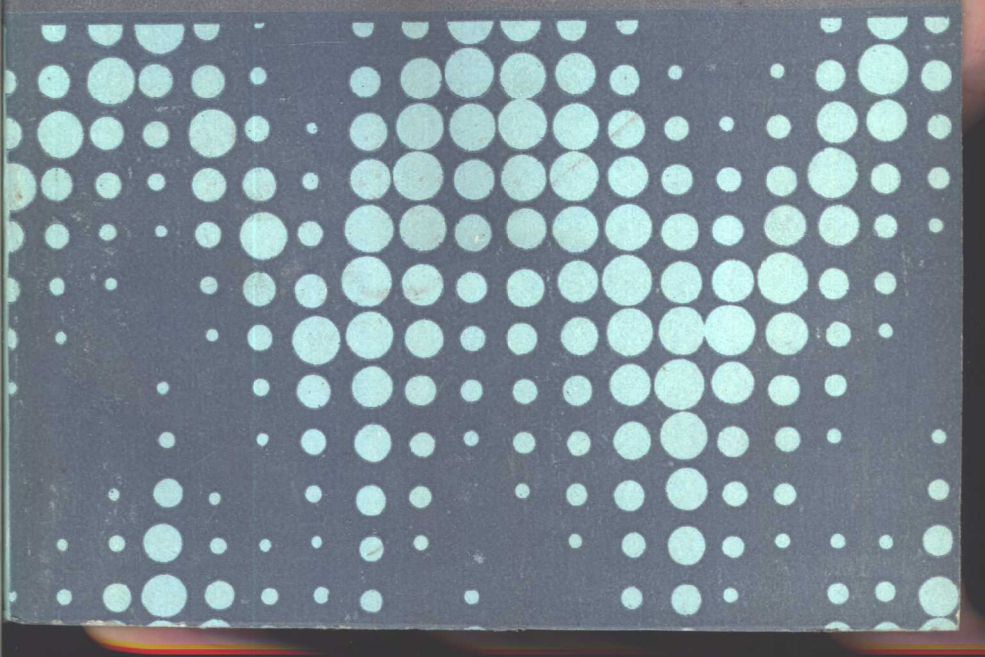
郑永年 胡 淳 译

王志民 方峻青

郑永年 校

广西人民出版社

ZUZHI LILUN HEXINGWEI



# 组织理论和行为

[印] R·A·沙曼著

郑永年 胡 淳译

王志民 方峻青

郑永年 校

广 西 人 民 出 版 社

## 组织理论和行为

〔印〕R.A沙曼 著

郑永年 胡 淳

王志民 方峻青 译

郑永年 校

☆

广西人民出版社出版

(南宁市河堤路14号)

广西新华书店发行 广西新华印刷厂印刷

\*

开本787×1092 1/32 13印张 286千字

1988年8月第1版 1988年8月第1次印刷

印 数 1—2000册

ISBN 7—219—00815—5/D·57 定价：3.10元

## 译者的话

组织理论是一门新兴的学科，它的诞生历史不长，但发展异常迅速，这主要是由于组织在人类生活中的重要性。随着社会的发展，社会生活日趋复杂，管理社会生活的必要性愈益明显，而组织在管理活动中的重要性也是毋庸置疑的。众所周知，组织是一切管理活动的主体，一切管理活动都是在一定的组织内进行的，且有效的管理来自有效的组织。因此，不难理解自管理学诞生以来，人们把大部分的精力用来研究组织问题的原因。自19世纪末以来，西方社会出现了各种组织理论，特别是今天，由于系统理论的产生，人们对组织理论的兴趣尤其浓厚，组织理论的研究方兴未艾。

《组织理论和行为》一书是国外有关组织理论著作中值得称道的一本。作者R·A·沙曼是印度著名学者，组织理论家，曾著有著作多种和许多论文，在印度和西方管理学界颇有影响。本书是他的一部力作，出版于1982年。出版后，受到各国管理学家的普遍好评。学者们认为，本书不失为一本很好的组织理论入门书。在本书中，沙曼全面系统地总结了过去一个世纪里出现的各个流派的组织理论，对诸流派进行客观的分析，指出了各个流派的优缺点及改进方法，从而形成了系统的组织理论体系。本书可分为二大部分。第一部分（第一至七章）着重探讨组织理论，作者从组织概念着手，讨论了组织理论的各个方面，如组织目标，组织结构，组织

中的权威、权力和地位三者的关系，小团体，官僚制的组织形式等等。第二部分（第八至十三章）着重探讨组织行为。作者从行为科学的角度对组织行为的一些重要方面进行了深入研究，这些方面包括行为动机，领导行为，沟通行为，冲突行为，变化和控制等。作者的讨论是根据19世纪末到当代的组织理论家的大量文献来进行的。为使读者能更明确地理解“组织理论和行为”，这里，简要地回顾一下组织理论的发展及各个时期所关注的重点。

如果把德国社会学家马克斯·韦伯的“官僚制”理论作为组织理论的开端，那么，组织理论至今已经历了三个阶段。

第一阶段，19世纪末到20世纪初的“古典组织理论”。古典组织理论有三个主要组成部分：其一，马克斯·韦伯的理想类型的“官僚制”组织模式。韦伯认为，官僚制是组织结构的最有效的形式，是达到组织目标的最有效的工具。理想官僚制的特征有分工，权威的等级系统，成文的和广泛的档案制度，专业培训，规章制度，人际关系的非人格化，根据才能选拔人才，等等。其二，泰勒的“科学管理运动”。它旨在探讨企业中劳动生产率问题。泰勒认为，要提高劳动生产率，必须实行“标准化原理”及实行刺激计划，同时要求管理者和工人双方看到高生产率对他们的好处，要求他们“协调与合作”。其三，法约尔、吉利克、厄威克、穆尼和赖利等人的管理原则。这些原则主要包括专业分工；权力与责任相称；纪律；命令的一致性；指挥一致性；个人利益服从整体利益；公平的报酬；稳定的人事职位；管理幅度；协调等等。古典组织理论在当时起了很重要的作用，对以后的组织理论发展也有深远的影响，其中许多原则为当代管理学

者所采用。

第二阶段是本世纪20年代开始的“新古典组织理论”，或称“人际关系理论”，“行为科学理论”。新古典组织理论是对古典组织理论的反动。新古典组织理论批评古典组织理论的组织原则，认为它有很多缺陷，这些缺陷主要是：缺乏经验的可证实性；错误地把组织看成是封闭的、机械式的、决定论的系统；过分地强调正式组织结构而忽视了人的因素；过分地依赖于主要组织原则的作用，等等。新古典组织理论家把自己的研究重点放在组织的人的方面，所以他们强调人的本性和需求，行为动机，人际关系，非正式团体及非正式领导等等。新古典组织理论主要集中在四个方面的问题。其一，人的需求、动机和激励。在这方面，美国心理学家马斯洛提出了“需求层次理论”。马斯洛把人的需求按其重要性和发生的先后次序排列成五个层次，即第一层次的生理需求，第二层次的安全需求，第三层次的感情和归属需求，第四层次的尊敬需求，第五层次的自我实现需求。马斯洛以此来解释人的动机。此外还有赫茨伯格提出的“动机因素——卫生因素理论”，斯金纳的“强化理论”，弗鲁姆的“期望机率模式理论”。其二，人性假设问题。麦格雷戈提出了“X理论——Y理论”。他批评了“X理论”的不足，即“X理论”认为工人劳动效率不高是因为工人的本性不诚实，惰性，愚蠢，不负责任等造成的。与此相反，“Y理论”认为，人不是被动的，人的行为受动机的支配，只要给人创造一定的条件，他就会努力工作以实现目标。麦格雷戈主张要对工人进行诱导，鼓励工人发挥主动积极性。阿吉里斯提出了“不成熟——成熟理论”。认为人的个性发展有个从不成熟到成熟的过程，也即从被动到主动，从依赖到独立，从缺乏

自觉到自觉的过程。正式组织妨碍了人的个性发展，使人的个性停留在“不成熟阶段”，因此，他认为要促使人的个性趋于成熟，必须扩大工人的工作范围，采用参与式的，以工人为中心的领导方式，加重工人的责任，更多地依靠工人的自我指挥和控制等等。其三，非正式组织及人际关系。卢因提出了“团体力学理论”。主要论述了非正式团体的要素、目标、规范、结构、领导风格、内聚力等。其四，领导风格。坦嫩鲍姆和施米特提出了“领导风格连续统一体理论”。认为存在着多种多样的领导风格，从集权的领导风格到民主的领导风格是一个连续统一体，管理者要根据各个因素来选择最合适的领导风格。此外还有利克特提出的“支持关系理论”，穆顿的“新管理方格”。

第三阶段，现代组织理论，它包括第二次世界大战以来出现的各种组织理论。主要有系统学派的组织理论和权变理论。这些学派的产生是二次世界大战后科学技术的进步，生产力的巨大发展的产物。系统学派强调要用系统的观点来考察组织，用系统方法来管理组织，认为这有助于提高组织的有效性。权变理论则认为管理组织没有一成不变的、最佳的、普遍适用的方法，应根据组织的内外环境来决定管理组织的方法。

应当看到，迄今并没有产生真正具有系统性的并且普遍地为人们所承认的组织理论。组织理论仍是一门处于发展过程中的学科，其中许多课题仍有待于人们去探讨，去解决。读者也应当看到，这里介绍的是外国的组织理论，其中有些东西不一定适合我国国情。我们应当注意两点，其一是坚持马克思主义的立场、观点和方法，其二是脱离中国实际。因为我们是社会主义国家，我们译介外国管理学著作的目的

是为我国的现代化服务。如果我们坚持这种态度，就能从书中得到许多有益的东西，不会产生消极的后果，并且有利于建设我国的组织管理体系。

参加本书翻译的有：郑永年（序，第六、七、十、十二章），胡淳（第一至五章），王志民（第八、九章），方峻青（第十一，十三章）。全书最后由郑永年校对。由于我们翻译的经验不足，错误在所难免，诚恳希望读者指正。

译 者

1987.6.



# 目 录

序	( 1 )
<b>第一章 组织的概念</b>	( 5 )
第一节 组织的特征	( 5 )
第二节 组织的定义	( 10 )
第三节 组织的类型	( 11 )
第四节 组织和生物系统	( 14 )
第五节 组织理论和组织行为	( 16 )
<b>第二章 组织目标</b>	( 22 )
第一节 组织目标的概念	( 22 )
第二节 组织目标的功能	( 23 )
第三节 目标的类型	( 25 )
第四节 组织目标的确定	( 26 )
第五节 环境对组织目标的影响	( 29 )
第六节 目标的连续和置换	( 34 )
第七节 目标的曲解	( 39 )
第八节 组织目标和个人目标	( 42 )
<b>第三章 组织结构</b>	( 55 )
第一节 结构的定义	( 55 )
第二节 有关组织结构的一些概念	( 56 )
第三节 设计组织结构	( 66 )
第四节 组织结构类型	( 70 )

第五节	组织设计的新模式	( 83 )
<b>第四章</b>	<b>权威、权力和地位</b>	( 92 )
第一节	权威	( 93 )
第二节	权力	(101)
第三节	地位	(114)
<b>第五章</b>	<b>小团体</b>	(127)
第一节	团体的概念	(127)
第二节	迭盖的定义	(129)
第三节	非正式团体的类别	(137)
第四节	非正式团体的功能	(140)
第五节	困难的潜在方面	(146)
第六节	非正式的信息沟通或传闻	(149)
第七节	团体的内聚性	(150)
第八节	与非正式团体有关的管理部 门的作用	(153)
<b>第六章</b>	<b>组织理论</b>	(157)
第一节	古典组织理论	(158)
第二节	新古典组织方法	(174)
第三节	系统方法	(180)
第四节	现代组织理论	(191)
第五节	权变方法	(199)
第六节	组织理论发展的综合考察	(201)
<b>第七章</b>	<b>官僚制</b>	(208)
第一节	官僚制的概念	(209)
第二节	官僚制的特征	(211)
第三节	适合于官僚制发展的环境	(217)
第四节	对官僚制的评价	(220)

第五节	弥补官僚制的弊病	(230)
<b>第八章</b>	<b>动机</b>	(235)
第一节	动机的含义	(235)
第二节	认识	(238)
第三节	目前有关动机的思想	(239)
第四节	动机：管理上的困难	(265)
<b>第九章</b>	<b>领导</b>	(270)
第一节	什么是领导	(270)
第二节	领导现象的研究方法	(272)
第三节	一种综合性的领导模式	(295)
第四节	值得注意的问题	(296)
<b>第十章</b>	<b>沟通</b>	(301)
第一节	沟通的定义	(302)
第二节	沟通的类型	(304)
第三节	沟通的过程	(307)
第四节	组织理论家的沟通观	(312)
第五节	沟通的模式	(314)
第六节	沟通的障碍	(317)
第七节	沟通问题的确定	(321)
<b>第十一章</b>	<b>冲突</b>	(324)
第一节	冲突的含义	(324)
第二节	冲突是一种有影响的过程	(325)
第三节	冲突的过程	(328)
第四节	冲突的类别和根源	(330)
第五节	冲突的解决	(341)
<b>第十二章</b>	<b>变化</b>	(351)
第一节	变化的含义	(351)

第二节	变化——一种必然的现象	(352)
第三节	变化的类型	(352)
第四节	问题的确定	(354)
第五节	变化的实施	(355)
第六节	变化的阻力	(363)
第七节	组织变化：最后的考察	(369)
第八节	组织发展	(370)
第十三章	控制与有效性	(373)
第一节	控制	(374)
第二节	有效性	(392)

## 序

首先，应该把组织理论和行为与商业组织区别开来。组织理论和行为这个课题不仅涉及商业组织，而且也涉及所有其它种类的组织。尽管它还严重地依赖于其它许多与之有某种相似之处的学科，但它完全有资格成为一门独立的学科。此外，这里也需提请注意，因为组织是人的行动的产物，所以我们所作的许多观察可能似乎是一种共同意识，因而被忽视过去。人们经常发现，一个人所作的某一具体的观察也下意识地存在于另一个人的思想中，他可能会惊异地说：“我也知道它。”但实际上，只是当他人告诉他这件事时，他才认识到它。

本书不是对这个课题的终结，因为该学科仍然处于尚未成熟的阶段。每天都有新的概念在形成，其中有些概念只不过是现有概念的花样翻新。至于某些问题，研究者们正在提出彼此矛盾的解决方法。整个情形似乎是错综复杂，难以解决。事情经常是这样的：当学生问我们某一具体问题的解决办法时，我们不得不求助于这样的现成答复，“情况总是这样的”，“人的行为难以预测”，等等。当问到研究一个不能对某一具体问题提出实际解决方法的课题的用处时，我们会向他们指出，对该课题的研究会使我们的思维更加敏锐，增加我们的想象力，在我们面临处理某一困难问题时，它会提供大量的工具和技术，任我们选择。再者，知道他人是如

何解决问题的对我们也是一个极大的帮助。即使每种情况都是独特的，它也有助于理解决策的过程。因此，本书只是把零散的思想集中在一起的一次尝试。

由于这个课题的复杂性和不断增加的重要性，感到有必要写一本书，把在该领域所能得到的知识综合起来。我不敢宣称对该课题有任何思想上的创新。至多，我可以作为他人所创造的知识解释者。我已力图用简洁的语言把它们表达出来。因为无数的研究者正在对该领域进行研究，所以本书所包括的观点至多也只能是尝试性的。许多观点对读者可能震动很大，也有可能帮助读者去解决许多问题。如果本书有助于启发人们的思考，那么其目的也就达到了。

本书分为十三章。第一章解释组织的概念，简单地讨论组织及由此而来的组织理论和行为中的可能的发展趋向。第二章讨论怎样决定目标及识别组织目标和组织成员的个人目标之间的不一致问题。第三章是关于组织结构的。在设置组织结构的同时，每一职位被赋予某些特定的职权、这可使职位担任者能够履行他们的责任。逐渐地，当他们履行功能时，他们需要权力了。在第四章，我们讨论了职权、权力和职位之间的管理关系。当组织以正式的方式开始发挥功能时，未被设计的一些小团体也自发地产生了。第五章论述的是小团体的产生及它们所发挥的作用。第六章简单地讨理解组织现象的各种方法。第七章讨论组织的官僚制所发挥的功能，并试图揭示其机能失调的结果。

在第八章至第十三章，我力图研究组织行为中的某些问题。第八章涉及的是动机问题，第九章涉及的是对领导理论的批评性评价。尽管组织事先设计了信息沟通渠道，但是在后一阶段，当组织不断运行及组织中的个人彼此互动时，组

织中的某些发展就会影响信息沟通的过程。因为信息沟通过程影响动机、领导的实施，甚至产生了冲突，因此讨论了领导以后，在未讨论冲突以前，第十章先讨论信息的沟通。第十一章的重点是讨论所有组织都面临的问题，尽管组织已经能够得到相当的关于动机和领导的知识。换言之，第十一章专注于组织的冲突及解决冲突的可能的办法。第十二章讨论寻求变化的问题。最后一章讨论如何获致控制及评价组织有效性的方法。

借此机会，我向所有我阅读、学习和引用过他们的著作的组织理论家和行为学家表达我衷心的感谢。在研究这个课题十几年后的今天，我很难说清楚应该怎样归功于他们。但是，对读者来说，太多的注释是个麻烦事。为了解决和避免这个问题，参考书目仅只限于那些特别要归功于他们的作者的著作。然而，这并不意味着不尊敬其他作者。作为我对他们表示感谢的一个标志，我只能把这本书奉献给所有组织理论家和行为学家。

我也感谢我的学生，通过和他们交流有关课题的观点，我获益匪浅。我尊敬的同事L·S·波韦尔教授，M·Y·卡恩博士，R·N·戈耶尔鼓舞我写这本书，他们劝说我要看到写这本书的价值。我特别感谢他们。我也感谢南方大学图书馆管理员H·C·贾恩博士，他及时地为我找到我所需要的资料。

感谢作者自己的家庭成员可能是形式化的，但是并没有这样一个家庭，在这里，每个成员都乐意牺牲他或她的兴趣以保证我的时间，仅只是希望得到完成这样一项工作常常带来的精神上的报答。我特别感谢我的妻子普雷格亚，她表现出这项工作所需的理解能力。

最后，我必须承认，这本著作的缺点并不反映我所学习过的组织理论家和行为学家的著作，而是反映我正确地理解它们的能力。我欢迎对这本著作提出的任何批评，并且如果我的能力允许的话，我愿意向他们求教。

R · A · 沙曼



# 第一章 组织的概念

## 引 言

自从有了文明以来，组织一直存在着，但是现代组织在几个方面不同于早期的组织。现代组织规模庞大，性质复杂，并且要满足个人和社会的各种需求。组织的数量也以惊人的速度增加着。事实上，为了维持第一层次的组织，就需要一系列的第三层次的组织。譬如，议会制定法律，订立条例和法规，以此来调节社会机构的活动。这就需要有一个机构去实施和贯彻这些法律、条例和法规，同时也需要另外一个机构，以保证法律等得到正常的实施和贯彻。

## 第一节 组织的特征

### 一、规模庞大

现代组织雇佣成千上万的雇员。许多多国公司或跨国公司非常庞大，它们的年销售额超过许多发展中国家五年的计划费用。它们从事多种多样的工作，一个人很有可能在一天里要消费同一公司的各种产品。显而易见，这必须投入巨大数目的资金。规模庞大是技术变革的直接结果，这继而导致经济规模的变化。