

莫莉 编著

管理精英文库

# 团队组织与运转

## ——组织行为学



人民中国出版社

管理精英文库

08

# 团队组织与运转

——组织行为学

莫莉 编著

人民中国 出版社

责任编辑:董恩博 赵向标

版式设计:周 侃 金 宁

封面设计:CI 出版策划中心

**图书在版编目(CIP)数据**

团队组织与运转:组织行为学/莫莉编著.

北京:人民中国出版社,1998.1

(管理精英文库;68/李罗力等主编)

ISBN 7-80065-608-X

I. 团… I. 莫… II. 组织行为学 N.C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 29394 号

**· 管理精英文库 ·**

李罗力 董晓阳 邓荣霖 主编

**团队组织与运转:组织行为学**

莫莉 编著

---

人民中国出版社出版

(北京车公庄大街 3 号)

北京市朝阳区仰山印刷厂印刷

850×1168 毫米 1/32 开 8.5 印张 200 千字

1998 年 3 月第一版 1998 年 3 月第一次印刷

印数:1-5000 册

---

**ISBN 7-80065-608-X/Z · 087**

全书定价:2580.00 元(共 100 册)

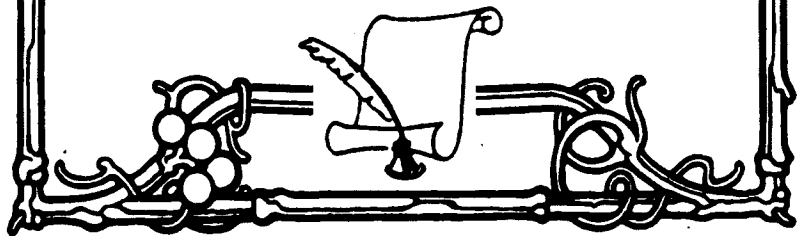
## 管理精英宣言

我是不会选择去做一个普通的人。  
如果我能够做到的话，我有权成为一个不寻常的人。我寻找机会，但我不寻求安宁。我不希望在国家的照顾下成为一名有保障的市民，那将被人瞧不起而使我痛苦不堪。

我要做有意义的冒险。我要梦想，我要创造，我要失败，我更要成功。

我绝不用人格来换取施舍；我宁愿向生活挑战，而不愿过有保证的生活；宁愿要达到目标时的激动，而不愿要乌托邦式毫无生气的平静。我不会拿我的自由去与慈善作交易，也不会拿我的尊严去与发给乞丐的食物作交易。我决不会在任何一位大师的面前发抖，也不会为任何恐吓所屈服。

我的天性是挺胸直立，骄傲而无所畏惧，勇敢地面对这个世界。所有的一切都是一位企业家所必备的。



# 目 录

## 组织行为学基础

### 一、组织行为学基础 ..... (3)

- 组织行为学的形成和发展 (3)
- 组织行为学的基本概念体系 (11)
- 组织行为学的传统方法 (16)
- 组织行为学的当代方法 (18)

### 二、有效组织的全新概念 ..... (22)

- 组织有效性的构成 (22)
- 确定组织的有效性 (24)
- 组织有效性的决定因素 (26)

三、管理工作：组织行为学的一般应用 ..... (28)

- 管理工作的基本特征 (28)
- 高质量、简洁变化的工作 (29)
- 非例行性的工作 (31)
- 繁多的口头交际 (32)
- 频繁广泛的交流网络 (33)
- 权利与义务的融合 (35)

四、社会系统中的组织行为 ..... (36)

- 社会系统的均衡、有效 (36)
- 社会责任和工作态度 (39)
- 角色与地位 (43)

## 群体动态与决策

一、群体内部的动态特性 ..... (55)

- 个人——群体关系 (55)
- 群体凝聚力的根源 (59)
- 群体规范的动态 (64)

二、群体间的动态特性 ..... (87)

- 差异与关系分析 (87)
- 群体之间的冲突 (106)
- 平行群体间的管理机制 (122)
- 纵向群体间的管理机制 (131)

三、群体决策过程 ..... (137)

- 个人决策对群体决策 (137)
- 参与的程度 (138)
- 群体决策的内容 (140)
- 群体参与的好处与局限 (142)
- 结合式群体解决问题 (144)

四、非正式群体 ..... (148)

- 非正式群体的类型 (148)
- 非正式群体中的领导者 (151)
- 非正式群体的功能 (153)
- 非正式群体 (155)
- 非正式群体的效用 (157)

## 组织理论与结构

### 一、组织理论 ..... (163)

- 组织理论一般 (163)
- 韦伯理论(古典的组织理论) (165)
- 新古典组织理论 (167)
- 现代组织理论系统和权变理论(现代组织理论) (167)

### 二、组织结构类型与组织原理 ..... (170)

- 组织的结构的类型 (170)
- 组织工作 (180)
- 组织工作的基本原理 (186)

### 三、组织结构的设计 ..... (191)

- 管理层次的划分和管理宽度 (193)
- 部门的划分 (205)
- 职权的种类 (216)

### 四、组织结构运行 ..... (221)

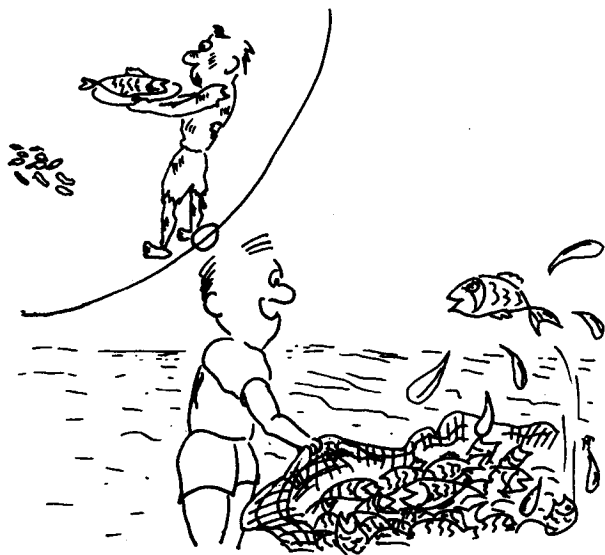
- 组织的结构的概念 (222)



- 组织结构的权力优化 (228)
- 委员会管理 (238)

《团队组织与运转——组织行为学》

# 组织行为学基础



送人一鱼，救其一日；教其捕鱼，获益终生。

---

## 一、组织行为学基础

---

### □ 组织行为学的形成和发展

人际关系是自有人类以来就存在的,但是,把处理各种复杂的组织系统内的人际关系做为一种艺术、一种科学则是晚近时期的事。在人类的早期,人们单独劳作或者结成很小的集体共同劳作。那时的人际关系异常简单,易于处理。曾经流行过这样一种假设,认为那时人类劳作生息在一种无忧无虑,无事无求的乌托邦式的社会中。不过,这种设想在很大程度上是一种历史的空想。实际上,在远古时代的生存环境是凶残而严酷的。人们从早到晚在疾病、瘟疫、凶险和缺衣少食的难以忍受的条件下挣扎、劳作,以求生存。所以,他们没有时间去考虑改善工作条件。

接着是工业革命的到来。在当初,人的条件并没有多大改善,但工业革命至少为日后的变革播下了火种。工业创造了货物的剩余,也充实了人们的知识,从而有可能使劳动者增加工资、缩短工时、对工作感到满意。在这一新的工业环境中,大约

是 1800 年,最早提出要注意雇员需求的人之一,是年轻的威尼斯工厂主罗伯特·欧文(Robert Owen)他拒绝雇用童工,提醒工人注意卫生,节制酗酒并改善工人的劳动条件,他为工人提供热茶,医疗保健,通风装置和病假补贴,这样一些思想和做法很难称之为“现代的组织行为学”。然而这是一个开端,早期的一位学者称欧文为真正的“人事管理之父”。

1835 年在安德·鲁·尤里(Andrew Ure)出版的“机器制造哲学”一书中加进了人的因素。尤里认为,在机械制造中除了有机技术技术和商业两个要素之外,还应加上第三个要素,即人的要素。欧文和尤里的思想很少或根本未被人们所授受。他这种对待工人的思想和做法与其说贬为温情的恩惠与乐善好施,不如说是对人在工业生产中的极端重要性的真正认许。

### 1. 早期的发展

本世纪初,美国的弗里德列克·W·泰罗(Frederick W·Taylor)就提醒人们要关心劳动中人的因素。泰罗通常被称为“科学管理之父”,他对管理带来的重大变革,为组织行为学的发展开辟了道路。泰罗的工作终于改变了人们对工人的认识,促进了生产率的提高。他指出,不但要拥有完成特定作业的最精良的机器,而且还要训练工人,掌握操作这种机器的最优化方法。当然,泰罗的目标依然是提高技术效率,但是至少他已认识到被忽视的重要资源之一,即管理的重要性。

泰罗的主要著作于 1911 年问世,在那十年中,由于第一

次世界大战的原因而大大促进了人们关心工人的状况。稍后，于 1923 年成立了全国人事管理协会，旋即改组为以关心工商企业中人的因素为宗旨的美国管理协会。与此同时，W·威廉(Williams)也正在研究人在生产劳动中的作用，并于 1920 出版了关于阐明其实验成果的有重大影响的名著《工人的心理意向》。

## 2. 梅约与罗依斯里斯伯格

本世纪二十至三十年代，E·梅约(Elton Mayo)和 F·J·罗依斯里斯伯格(F·J·Roethlisberger)从学术上探讨了工作中的行为。他们运用敏锐的洞察力、正确的思想方法以及丰富的社会学知识，在美国西方电器公司的霍桑工厂进行了工业实验。实验的结果得到了这样一个概念，即组织是一个社会系统，人确实是组织中最重要因素。实验还证明，人不是简单的工具，而是一个具有复杂个性的人，他通常处在难以理解的群体中，相互制约，相互影响。

在泰罗以及他的同代人看来，人的问题妨碍了生产，所以应该排除。而对于梅约来说，人的问题则是一个广阔而又新颖的研究领域，是一种促进生产进步的机缘。因而梅约被公认为人际关系学之父，人际关系学后来通常称为组织行为学。泰罗的生产合理化增进了生产，梅约及其同事则以生产人性化而使生产获得了提高。

梅约和罗依斯里斯伯格的研究曾遭到冷嘲热讽，他们的

理论被认为是缺乏根据和解释不通。但其基本思想,诸如工作环境内部的社会系统思想,业已受到了时间的考验。关于人在工作中行为实质的研究是梅约等人的核心观点,这一观点影响极为深远。

### 3. 扩展与普及

企业界与学术界领导人的支持,掀起了关心人际关系学的热潮。到了五十年代,组织行为学极度盛行,简直到了狂热程度,究其原因大致有以下几个方面:

(1)对组织中人的因素的理解存在着某种“文化差距”,所以必须着重强调这方面的研究,以便跟上组织中工程、生产、销售、财务等方面发展的步伐。管理界看到了这种不均衡,而且企图改变这种状态。

(2)继梅约与罗依斯里斯伯格之后的大量研究工作,为管理人员建立更加有效的组织机构提供了新见解和新知识。

(3)为改善工人处境的各种社会力量形成了一种与日俱增的压力。工会的强大迫使业主改善工人的工作环境,少数民族团体坚持要求为其成员创造更好的工作环境,工人也受到了更好教育,他们期望组织内容更符合人性的领导。总的来说,社会态度已有了变化,它要求组织在同各种人,其中包括与雇员打交道时承担更大的社会责任。

(4)由于工作环境本身日益复杂,因而要求更加注意管理效能、组织规模的扩大也曾增加了工作的复杂性。让十个雇员在

一起工作还比较容易做到,让一百个雇员在一起工作则要困难得多,而让数以千万计的工人在一起工作,其复杂纷繁就不可同日而语了。专业化程度的提高也增加了工作的复杂性。组织规模扩大,工艺技术进步,专业化高度发展,使得工人无法了解他们为之效力的生产过程全貌。

重视工作中人的因素是长期以来发展趋势的必然结果,这种趋势有助于使工作中人的价值同其他因素的价值保持平衡。然而遗憾的是由于“人际关系”迅速蔓延成为狂热的思潮,一些实际工作者开始强调“亲善待人”和“令君如意”。与此同时,又在设法巧妙地操纵工人。一位幽默作家写道:“我们必须从亚当·斯密(Adam Smith)经济学的‘看不见的手’转移到人际关系学派的‘亲善的手’里来。”这些做法理所当然地受到了批评。

由于滥用“人际关系学”,所以这一术语渐渐地失去了它的吸引力。当然,现在,特别是在基层工作中还继续使用这一术语。常常听到这样的说法:“某基层领导善于处理人际关系”,但这一术语还是渐渐被弃置了。随着这一领域日趋成熟并以科学研究为基础,一个新的术语“组织行为学”开始用来描述这一学科了。

#### 4. X理论和Y理论

1957年问世的格拉斯·麦克格雷戈(Douglas McGregor)的X理论与Y理论对组织行为学臻于完善产生



了重大影响。这两种理论明确区分了关于人的传统专制管理假设(X理论)和强调以人的品性行为为基础的假设(Y理论), 麦克格雷戈理论的实用性就在于他的令人信服的论证。大多数的管理行动都直接来源于管理人员所坚持的随便哪一种关于人的行为的理论, 人事管理实务、制定决策、操作实务, 甚至组织设计等等都来源于对人的行为的假设。麦克格雷戈指出, X理论是当时管理人员们遵奉的一套假说, 因为他们并没有明确阐述过这种假说, 实际上在奉行这一理论, 虽然他们所采取的行动来自X理论。

X理论的含义是一种专制型的管理, 如表1.1所示。这种理论假设绝大多数人厌恶劳动并尽可能设法逃避劳动。因为疏懒怠惰, 所以乐于参加各种限制生产的活动, 他们平庸无为, 千方百计地逃避责任; 他们以自我为中心, 漠视组织的需要并抵制变革; 一般奖酬远不足以使他们振奋精神热爱工作。因此, 要保证管理活动卓有成效, 只有采取强制, 监控和施以胁迫。虽然管理人员否认他们关于人的上述观点, 但是行动却证实了他们对人性的认识恰恰属于典型的X理论。

Y理论的含义是指人道型、帮助型的管理如表1.1所示。这种理论假设人并不是怠惰的, 他的表现都是他对组织的感受和经验的結果。如果管理者能提供合适的环境发挥他的潜力, 那么工作对他来说就犹如游戏娱情一般自然。在他们实施所承诺的目标过程中, 他们会自我调节, 自我控制。管理的作