

现代企业经济学和管理研究大部分基于西蒙的思想

——瑞典皇家科学院，1978年

管理行为

(原书第4版)

Administrative Behavior

A Study of Decision-Making Processes
in Administrative Organizations
(4th Edition)

(美) 赫伯特 A. 西蒙 (Herbert A. Simon) 著
诺贝尔经济学奖、图灵奖得主

Herbert A. Simon



机械工业出版社
China Machine Press

管理行为

(原书第4版)

Administrative Behavior

A Study of Decision-Making Processes
in Administrative Organizations

(4th Edition)

(美) 赫伯特 A. 西蒙 (Herbert A. Simon) 著 詹正茂 译



机械工业出版社
China Machine Press

Herbert A. Simon. Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations, 4th Edition.

Copyright © 1997 by Herbert A. Simon.

This edition published by The Free Press, (a division) of Simon & Schuster Inc. through Big Apple Tuttle-Mori Agency, Labuan, Malaysia.

Simplified Chinese translation Copyright © 2004 by China Machine Press.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 The Free Press, (a division) of Simon & Schuster Inc. 通过 Big Apple Tuttle-mori Agency, Labuan, Malaysia 授权机械工业出版社在全球独家出版发行。未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有, 侵权必究。

本书版权登记号: 图字: 01-2003-5889

图书在版编目 (CIP) 数据

管理行为 / (美) 西蒙 (Simon, H. A.) 著; 詹正茂译. - 北京: 机械工业出版社, 2004.3

书名原文: Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations

ISBN 7-111-13627-6

I. 管… II. ①西… ②詹… III. 管理行为 IV. C936

中国版本图书馆CIP数据核字 (2003) 第119057号

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑: 颜诚若 版式设计: 刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷 · 新华书店北京发行所发行

2004年3月第1版第1次印刷

787mm × 1092mm 1/16 · 22印张

定价: 32.00元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

本社购书热线: (010) 68326294

投稿热线: (010) 88379007

推 荐 序

这是一本组织管理理论研究中重要的经典著作。作者西蒙因为此书及其在组织理论研究中的贡献获得了1978年的诺贝尔奖。本书初版于1947年，至今已有五十余年的历史，但仍被组织理论研究者不断地引用，本书也是新古典组织理论的代表性成果。

一般而言，如果把德国社会学家马克思·韦伯的官僚制理论作为组织理论的开端，那么组织理论经历了三个阶段：

第一阶段是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，马克思·韦伯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形式，是达到组织目标的最有效工具。理想官僚制的特征有分工、权威的等级系统、成文和广泛的档案制度、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。其二，泰勒的科学管理运动。它旨在探讨企业中的劳动生产率问题。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。古典组织理论对以后的组织理论发展有深远的影响。

第二阶段是20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。新古典组织理论批判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，过分强调正式组织结构而忽视了人的因素，过

分依赖主要组织原则的作用等等。新古典理论主要集中于四个方面。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”，此外还有赫兹伯格提出的双因素理论，即动机因素-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-y理论”，阿吉里斯提出了“不成熟-成熟理论”。其三，非正式组织及人际关系。卢因提出了“团体力学理论”。其四，领导风格。坦嫩鲍姆和施米特提出了多种多样的“领导风格连续统一体理论”，利各特提出了“支持关系理论”，穆顿提出了“新管理方格”。

第三阶段是现代组织理论。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。系统学派强调要用系统的观点来考察组织，用系统的方法来管理组织，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。

概括起来，古典组织理论倾向于宏观分析，新古典组织理论则多从事微观分析，而现代组织理论则是对宏观、微观再宏观的组织分析方法的尝试。新古典组织方法基本上是对古典组织原则做出的反应，但它并没有全盘抛弃古典原则。相反，新古典组织理论家指出了古典组织原则的局限性，并试图通过强调某些古典组织理论家应有的地位来弥补古典组织理论的缺陷。新古典组织理论有两个发展倾向：其一是以西蒙为代表的学者，着重批评古典组织理论不足之处，试图形成完善的组织理论基础，可以称为宏观新古典组织理论家，其二是强调古典组织理论家所忽视的人的方面，他们的方法是微观组织理论方法。

作者写作本书的目的是精确地描述管理型组织的面貌和运转状况，因为只有在此基础上才能完善或重建组织管理理论。全书的核心假设是决策制定过程乃是理解组织现象的关键所在，主要关注组织有效运作的决策制定和人员管理过程，尤其关注组织顺利运行所必须具备的条件。因此本书以层层递进的方式来考察组织决策，首先分析人类决策，然后解释组织和人之间的关联、组织对人的影响，最终得以完整考察组织中人所做出的决策。

本书是原书的第4版，增加了作者更多的持续思考和研究内容，并保持了原文完整的样貌，相信会给组织理论的研究者和实践者提供更多的帮助。本书由清华大

学詹正茂博士领衔翻译，詹博士长年从事管理咨询工作，对西方的管理理论和中国的管理现状都有比较深刻的认识，相信本书一定会对管理研究者及管理实践者大有裨益。

中国社会科学院副院长
中国企业管理研究会会长

陈伟忠

第4版导言

随着《管理行为》第4版的发行，这本书已走过了50年历史。由于我们正处于一个日新月异的时代，很自然就会产生疑问，半个世纪以前发表的著作，在21世纪是否仍然有价值？如果我们的主题是电子计算机或分子遗传学，那么1947年版的内容，到1997年再版时基本没有多少保留价值了。但是本书的主题是组织，人类大型组织的兴起至少也有4 000年历史了。虽然现代军队运用的物理技术与尼尼微、埃及或长安时代的军队采用的技术完全不同，但是我们对古代军人采取的决策制定和人员管理过程非常熟悉，而且多个世纪以来这些过程基本没什么变化。基本的组织过程还没有发生过深刻的革命，至多在当今的时代才开始面临重大的社会和技术变革。

所以本书第4版有双重任务。第一，就是清晰地描述自人类组织出现开始，对其有效运作非常重要的决策制定和人员管理过程。第二，就是了解现代技术如何改变我们的社会价值观和社会实践、电子通信和信息处理新技术正如何改变管理和决策过程。对于第一项任务，我们大体上参照原版《管理行为》的正文就可以了。但是为了补充原版正文的缺漏，改变某些重点，以及处理我们获得的新知识和组织面临的新问题和新机遇，我们必须在每章的“评论与延伸”部分，进行补充和扩展讨论。

本书的宗旨

《管理行为》主要是为组织观察者和组织设计者撰写的。

书中原版的前言部分解释说，本书的宗旨就是介绍如何从组织决策过程的角度来理解组织。我们差不多都有资格成为组织观察者，因为除了睡眠时间以外，我们大部分时间都是在组织环境中度过的。我们当中许多人还有资格成为组织设计者，因为我们或多或少都担负着组织维护和改善的管理责任。

作为公民来说，我们也都是组织观察者。大公司和政府机构这类大型组织在我们的社会中发挥的作用，近年来已经受到人们日益密切的关注和评判。从这个意义上说，这本书适合所有人阅读，因为它在与所有人都有组织的组织问题上，提出了一种积极思考的方式。与当今公众所持的怀疑态度不同，《管理行为》虽然也注意到组织的缺陷，但基本上对组织持乐观态度，主要关注组织的运作过程，尤其关注组织顺利运作所必须具备的条件。

本书的结构

第4版同前几版一样，正文内容没有太大变动，因为我认为这些内容基本上都有保留价值。《管理行为》对于我来说就像一个可靠的起航港口，让我可以远航去探索人类决策行为的真知，这个探索组织结构与决策行为之间的关系、运筹学和管理科学的形式化决策行为，以及近年来人类思维和问题求解行为的航程，让我大受裨益。从《管理行为》持续被人们广泛阅读和引用的情况来看，它显然也同样帮助了很多入。

所以，我不仅没有删除原版正文的想法，反而还希望在原版的基础上增补大量篇幅，来深入论证某些重要主题，同时引入一些目前我们感兴趣和关注的新议题。所以我在第1版每章内容的结尾，又添加了对各新旧主题展开的扩展性评论的内容。相比第3版采用的长篇导论、原版正文和最近文章重印这种三部分的组织方式，读者可能会觉得这种格式更连贯。只想阅读初版“基本内容”的读者，可以直接阅读章内正文，不用理会每章结尾的评论与延伸部分。如果读者希望进一步了解初版中某些处理不足之处和快速变迁的时代带来的话题和议题，可以根据需要选择阅读评论与延伸部分。本版许多评论都摘自我这些年来发表的文章，不过为了让新版正文内容保持连贯，我还是对这些文章进行了重写和重新编排。

所以，本书的基本结构概括起来就相当简单了。本书在总论和第1章的概要和评论之后，主要从5个层次的主题展开，每一层次的讨论都是为下一层次的论述奠

定基础。

(1) 第2章、第3章以及第11章后的附录提出了为人类选择的结构奠定基础的某些概念性的议题。

(2) 第4章、第5章构建了一种理论，来描述和说明人类决策行为的实际情况，这对于理解组织环境中决策行为的各种影响因素和动力非常重要。

(3) 第6章介绍了组织和个人之间在动机上的关联，解释组织影响力，尤其是权威的影响力，为什么对塑造人类行为如此有效。

(4) 第7章到第10章详细调查了主要的组织影响过程：权威、效率和组织忠诚，来解释组织如何影响决策过程。

(5) 第11章将前述的方法用于分析组织结构问题。

虽然我在上文强调，多个世纪以来，人类组织行为基本上连续发展，但是对于组织的正式研究却相对出现得较晚。《管理行为》或许属于继泰勒、法约尔、古利克和厄威克为代表的所谓“古典”理论之后的第二代现代组织研究。自第1版问世以来，人际关系方面的论著和研究如雨后春笋般大量出现，同时不断有人对关于组织里权威运用的早期观点提出质疑。

在过去50年里，对人类思维和决策过程的研究也一直在蓬勃地进行，从而为本书所开发的“有限理性”理论奠定更加坚实的经验基础。而且随着计算机的出现及其在企业界的广泛运用，新的通信系统和信息处理系统也被引入了。最后，人们对于组织结构和过程对环境和技术的依赖性，有了更加清楚的了解。上述内容都是本版新增的评论部分讨论的新主题。

《管理行为》有一个基本假定：决策制定过程是理解组织的关键所在。上述种种发展使得这一假定比25年前更可信了。我希望经过扩充的本书新版，能继续帮助关注组织的人更好地理解、更有效地管理这些复杂的社会系统，也就是我们在其中工作的组织。

致歉：本书成书时，还没有形成中性代词的写作规范，所以本书通篇都使用“他”代表人的总称，我只能对由于历史原因造成的不足深表歉意，并尽量在所有新增的评论部分弥补这种缺陷。

第1版前言

本书是我个人在从事公共管理研究工作的过程中，尝试构造有效研究工具的探索结果。因为我坚信，我们在这个研究领域还没有找到足够的语言和概念工具，对简单的管理型组织进行实事求是的深刻刻画。所谓刻画管理型组织，就是为科学地分析组织结构和组织运营的效益奠定基础。在我读过的各类管理型组织的研究著作中，能抓住并用文字记下组织真正本质的寥寥无几，至于能说服我相信，他们可以提出证据正确地推出关于组织效益的结论或组织改良的建议的就更少了。

从对本书的预备版本和书中摘选的几篇发表文章的反响来看，不仅是我，管理领域许多从业者和研究人员都存在这些疑问。这种事态构成了对我们的学科和我们这些科学家的严厉指责。一项化学实验之所以有效，之所以具有科学权威性，原因在于其可重复性。如果不能足够详细地描绘化学实验的可重复性，那它就站不住脚了。在管理中，我们连说明在管理“实验”中发生了什么现象的本领都很匮乏，保证实验的可重复性就更不用说了。

我们在得以建立恒定不变的管理“原理”之前，首先必须能够用文字精确地描述管理型组织的面貌和运转状况。我试图构造一套能够进行上述描述的词汇，本书就记录了我从中得到的结论。这些结论并不构成一种管理“理论”，因为除了几个假设的结论以外，我没有任何管理原理。如果一定要说本书包含了什么“理论”的话，那就只有：决策行为是管理的核心；管理理论的词汇必须从人类抉择的逻辑学和心理学中导出。

我希望本书能对三类人发挥作用：首先，从事管理学研究的人，他们可以在本书中找到组织刻画和分析的某些可行方法；其次，实际管理者，他们可以从巴纳德先生的“序”所说的第三知识层次上，思考管理问题；再次，研究生和大学生，他们可能希望通过对反映了真实管理情景的行为过程进行更周密的研究，来弥补自己课堂知识的不足。

赫伯特 A. 西蒙

1946年12月

致 谢

“我肯定从很多人的只言片语和举手投足上得到过不少收获，但是我又完全不记得他们是谁了；一本书就像一个大公墓场，墓碑上的名字多数都被岁月磨去了痕迹。”

——马塞尔·普鲁斯特《追忆似水年华》

多年以来，在筹备本书各版的过程中，协助、批评指正和鼓励过我的人不计其数。很抱歉只能挑出些我最常求助的人，不得不略过许多帮助过我的人，不能一一道谢，请多包涵。

第1版

首先要感谢芝加哥大学的全体教员，是他们让该校成为学术蓬勃、激发智力的园地，让我在此求学期间从中受益匪浅。我更要特别感谢克拉伦斯 E. 里德利先生、已故的亨利·舒兹教授和伦纳德 D. 怀特教授。在阅读和批评过草稿和预备版本的同事和人士之中，我必须感谢林登 E. 阿博特、赫伯特·博纳特、米尔顿·彻宁、威廉 R. 迪万、赫伯特·埃默里克、维克托·琼斯、艾伯特·莱帕斯基、莱曼 S. 莫尔、理查德 O. 尼霍夫、沙内 M. 佩里、C. 赫尔曼·普里切特、肯尼思 J. 塞格沃思、埃德温 O. 斯特内、约翰 A. 维戈、威廉 L. C. 惠顿和公共管理研讨组的成员们。还有哈罗德·居茨科，他一向是我最严格但是帮助最大的批友。

我特别要感谢故友切斯特 I. 巴纳德：首先，他的著作《经理的职能》对我的管理学思维影响极大；其次，他非常仔细地评审了本书的初稿，最后，他还为本书初版作序。

后来版本

本书许多章和各章评论的重要部分，都改编自之前发表的文章。使用这些内容时，我都会标明出处。

在过去的50年里，许多同事都为我在管理和组织方面的继续深造贡献了自己的力量。许多人我都会在脚注中提到，但我还想特别提一下与我合作最密切，因而使我受益最多的同事。在伊利诺伊理工学院，有与我合作撰写《公共管理》一书的已故唐纳德·史密斯伯格和维克托·汤普森。在20世纪50年代的原卡内基理工学院，有我在组织研究方面起初的主要合作者哈罗德·居茨科、乔治·科兹梅特斯基和戈登·廷德尔；后来的合作者理查德·赛耶特、詹姆斯·马奇和威廉·迪尔。在20世纪50年代到60年代初，我们对工商组织及其决策过程做了广泛深入的实证研究。感谢德威特 C. 迪尔伯恩先生允许我在第10章的评论与延伸中，使用我们共同研究的组织认同成果。我深深感谢上述所有同事，以及其他二十多位同事和50年代卡内基理工学院工业管理研究生院无数优秀的研究生。

当然，组织研究不是我惟一的学习源头，我的学习还来源于我对生活和工作过的组织进行的广泛观察。我曾以研究项目主任、系主任、副院长、顾问和公益基金理事等身份参与了一些组织的管理工作，这些组织包括芝加哥大学、伯克利大学、伊利诺伊理工学院、卡内基-梅隆大学和经济合作署（马歇尔计划机构）、许多我曾经担任顾问的公司和政府机构以及我担任了近25年理事的卡内基-梅隆基金理事会。我还要特别提到，与已故的工业管理研究生院第一任院长李·巴赫，以及我在卡内基-梅隆大学任职时担任校长的杰克·沃纳、迪克·赛耶特和罗伯特·曼拉卡之间的合作非常愉快。

成书过程虽然事多，但在本书第4版的出版过程中，我的助理珍妮特·西尔夫在每个阶段都友好熟练地提供了协助，让我抛开其他外务专心写作，我还要感谢自由出版社该书的编辑贝思·安德森和菲利普·拉帕波特。

我重温本书初版的致谢名单时，感到在这些特别祝福中，有两个人的友谊值得我终生珍视。初出茅庐的年轻人中，我恐怕是最幸运的了。回首往事，克拉伦斯 E. 里德利让我惊讶不已，他兼具理论洞察力和实践的精明才能，同时具有制定计

划和保证计划执行的能力，他还有调动合作者积极思考的天才。我尤其要感谢他对年轻人行事草率的宽容，向年轻人委以重任的大度以及他真挚的友情。

我与哈罗德·居茨科的友谊是从开往芝加哥的一辆火车上开始的，当时是1933年，我们正好乘坐同一趟火车去芝加哥大学读本科。是哈罗德让我还在大学就读期间便对认知心理学产生了兴趣。虽然这兴趣酝酿了20年，但是它已经成为自20世纪50年代中期以来我的主要兴趣（如果不算着迷的话）。我衷心感谢哈罗德在这些岁月以来带给我深刻的智力乐趣，还有许多其他东西不一而足。

《管理行为》各版都要献给我的妻子多萝西娅。我该对她说些什么呢？克劳德·伯纳德说过：“如果一定要我用一个词来定义生活的话，我要说生活就是创造。”在本书出版的10年前，我俩决定共享创造性的生活；在本书酝酿、写作、出版期间以及之后的50年里，我们真正做到了享受创造性的生活。

目 录

推荐序

第4版导言

第1版前言

致谢

第1章 决策制定和管理型组织1

评论与延伸14

第2章 管理理论的某些问题26

评论与延伸44

第3章 决策的事实要素与价值要素50

评论与延伸61

第4章 管理行为中的理性67

评论与延伸80

第5章 管理决策心理学86

评论与延伸108

第6章 组织的均衡131

评论与延伸140

第7章 权威的角色	165
评论与延伸	186
第8章 沟通	193
评论与延伸	207
第9章 效率准则	232
评论与延伸	251
第10章 忠诚与组织认同	258
评论与延伸	274
第11章 组织的剖析	284
评论与延伸	305
附录 什么是管理科学?	330
译后记	335

.... 第 1 章

决策制定和管理型组织

人们通常将管理当成“完成任务”的艺术来讨论。这种管理思路强调的是保证行动深入开展的过程和方法。设定管理原则的目的是为了让团队成员采取协调一致的行动。但是，所有的相关讨论中，都不太关注采取行动之前的抉择问题，也就是在实际执行之前决定要做什么事情。本书主要是围绕导致行动的抉择过程这个研究课题展开的。在这一章，我们先提出这个研究课题，并概述其余各章将深入探讨的主题。

虽然任何实践活动都包含“决策”和“执行”，但是“管理理论应该两者兼顾”的观点却没有得到大家的普遍认可。¹这种忽视，可能源于决策行为仅限于明确制定总方针的观念。但是事实刚好相反，组织的总目标确定后，决策过程并没有结束。“决策”工作同“执行”工作一样渗透到整个管理型组织中，事实上这两者紧密相连，缺一不可。因此一般管理理论既要包括保证决策正确制定的组织原则，又要包括保证决策有效执行的组织原则。

决策制定和决策执行

显然，执行组织目标的实际任务总是落在最低管理层级的人身上。制造实体汽车的不是工程师或经理，而是装配工人；灭火的不是消防队大队长，而是那一队手持高压水龙头的消防员。

同样，高于最低管理层级（也称为操作层级）的人员也并非多余，他们在实现组织目标的过程中也发挥重要作用。说到具体的因果关系，纵然开枪打仗的是士兵而非军官，但是军官对战斗结果的影响可能比任何单个士兵都大。