

21世纪清华 MBA 系列教材

# 组织行为学

## (第二版)

张德主编  
陈国权副主编



清华大学出版社

21世纪清华MBA系列教材

# 组织行为学

## (第二版)



清华大学出版社  
北京

## 内 容 简 介

本书是 MBA 系列教材之一。组织行为学作为 MBA 的核心课程,集中了行为科学的研究成果,而行为科学是现代管理理论的重要支柱。

本书有两个特点:第一,突出 MBA 课程应用性强的特点,在每章后均附有思考题和案例。第二,力求突出中国特色,改变以往教材多为国外教材译介的现象。融入中国特有的管理思想和管理实践,以求对提高中国企业和一切组织的管理水平有所裨益。本书共 8 章,分别从个体心理、群体心理、领导心理、组织文化等角度论述了心理和行为、组织和行为的内在联系及其相应规律,论述了与组织行为有效性相关的信息沟通、组织变革与发展等问题,并将组织价值观、组织风气等文化因素引入对组织行为的分析。

本书可以作为普通高等院校管理学各专业的教科书,也可供其他专业选用,或供各类教学人员和研究人员参考。由于其深入浅出的写作风格,本书也可供一切管理者自学使用,或作为经理培训班的教材。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

### 图书在版编目(CIP)数据

组织行为学 / 张德主编. --2 版. --北京:清华大学出版社, 2011.4

(21 世纪清华 MBA 系列教材)

ISBN 978-7-302-24899-6

I. ①组… II. ①张… III. ①组织行为学—研究生—教材 IV. ①C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 033289 号

责任编辑:刘志彬

责任校对:王凤芝

责任印制:何 芊

出版发行:清华大学出版社

<http://www.tup.com.cn>

社 总 机:010-62770175

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

邮 编:100084

邮 购:010-62786544

印 刷 者:三河市君旺印装厂

装 订 者:三河市新茂装订有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185×230

印 张:21.5

字 数:432 千字

版 次:2011 年 4 月第 2 版

印 次:2011 年 4 月第 1 次印刷

印 数:1~5000

定 价:35.00 元

---

产品编号:037129-01

# 第二版前言

## FOREWORD

本书初版于2000年,10年来受到广大MBA学员的欢迎。由于本书具有准确、精练、实用的特点,越来越多管理方向的本科生也以它为教材。为了更好地适应MBA、硕士生、本科生对组织行为学这门学科的学习,在汲取组织行为学的新近研究成果,以及作者10年来的学术研究和教学研究新知的基础上,我们对本书进行修订,形成第二版。

本次修订,主要体现在如下方面:

(1) 重新审查全书,使一些概念(如组织文化、领导、组织变革相关概念)更加精准、科学。

(2) 增加了一些新的知识及概念。例如,在第五章增加了“鲍尔的理论”、“家长式领导”;在第六章增加了“组织文化与员工需要层次”、“群体价值观与组织凝聚力”、“组织道德与组织公共关系”、“组织风气与员工行为管理”、“组织物质环境与员工养成教育”;在第七章增加了“领导成功的组织变革”等。

(3) 适当压缩了篇幅,减少了内容重复,使教材更加精练。主要是删掉了第一版第五章中的“菲德勒问卷”、“领导参与模型”、“领导者选择标准”;第六章中的“组织文化的更新”、“组织形象的塑造”、“组织文化建设的方法论”;第七章的第六节“团队组织与合作”,将其精简合并到第五节。

(4) 更新了部分案例。新替换的案例更有利于读者加深对管理理论的理解和更具时代特点,它们是第五章案例“两位厂长的不同领导方式”等。

本书第一章由刘广灵副教授编写,第二章由郑晓明副教授(博士)编写,第三、四、八章由陈国权教授(博士)编写,第五章由曲庆副教授(博士)编写,第六章由张德教授编写,第七章由王雪莉副教授(博士)编写。全书由张德教授主持编写、修订并统稿。

总体而言,本书基本保留了第一版“准、新、实”的风貌,进一步提高了其科学性、前沿性和应用性。作为一本教材,本书适用于工商管理专业、行政管理专业,特别是人力资源管理专业的学生使用,也适用于经济学、心理学、社会学、政治学等人文社会科学类的学生使用,以及有志于成为优秀管理者的其他各专业的学生使用;同时也适用于从事一线管理工作的读者。它对于MBA、管理硕士、学士学位课程都很适用。

由于编者学识水平及时间的局限性,本书难免有不当之处,敬请各位读者批评指正。

张 德

2010年9月于清华园

# 第一版前言

## FOREWORD

2000年,随着新世纪的脚步翩然而至,中国经济新的高潮已经掀起。今年上半年我国国民生产总值增长率超过8.2%,标志着高速增长的新阶段已经开始。与此相对应,一个新的学习技术、学习管理的热潮方兴未艾。报考MBA的人数逐年递增,进修MBA课程的培训班开展得如火如荼,但是与中国国情相符合的MBA教材却是凤毛麟角。

在MBA诸多课程中,“组织行为学”属于理论性较强的基础性课程。

管理作为一门科学已有近90年的历史,古典管理理论和行为科学是其两大支柱,而组织行为学则集中了行为科学的主要成果。

本书的编写贯彻了“准”、“新”、“实”三字经。所谓准,就是准确地讲授理论的内涵和外延;所谓新,就是厚今薄古,把组织行为学的最新发展呈现在读者面前;所谓实,就是重在实践,倡导应用,既介绍外国先进企业的经验,也探讨这些经验在中国企业应用的规律。每章后面,除“复习题”之外,还列出了“思考题”和“案例”,意在引导读者在应用上下工夫。

本书第一章由刘广灵讲师编写,第二章由郑晓明博士编写,第三、四、八章由陈国权副教授(博士)编写,第五章由曲庆博士编写,第六章由张德教授编写,第七章由王雪莉博士编写。全书由张德教授主持编写并统稿。刘理晖博士参加了统稿工作。

本书以MBA学生和MBA课程经理培训班学员为主要读者,也适合一切管理学科的学生,以及有志于成为优秀管理者的企业经营管理者、政府公务员、事业单位的管理人员和学术界朋友。

由于作者理论修养和实践经验的局限性,本书必然存在种种的不足和缺陷,敬请各位读者不吝指正。

“青山缭绕疑无路,忽见千帆隐映来”,古代改革家王安石的这两句诗,也许正是今日改革开放的真实写照。让我们这本教材为众多读者插上知识的翅膀,助你在这个千帆竞发的时代振翅高翔。

张 德

2000年7月23日于清华园

# 目 录

## CONTENTS

第一章 导论 .....	1
第一节 组织与组织行为 .....	2
第二节 组织行为学的发展阶段 .....	10
第三节 组织行为学的研究方法 .....	22
复习题 .....	34
思考题 .....	34
第二章 个体心理与个体行为 .....	35
第一节 需要、动机与激励 .....	35
第二节 个体的认知心理与管理 .....	41
第三节 个性与行为 .....	50
第四节 价值观 .....	69
第五节 态度 .....	74
第六节 压力与管理 .....	79
复习题 .....	90
思考题 .....	91
案例 比尔·盖茨——微软公司 .....	91
第三章 群体心理与群体行为 .....	94
第一节 群体的概念 .....	94
第二节 群体行为 .....	96
第三节 群体内的沟通 .....	107
第四节 权力与政治 .....	115
第五节 冲突与冲突管理 .....	121

第六节	群体绩效	128
	复习题	136
	思考题	137
	案例 A 机床厂的并行工程产品开发团队	137
<b>第四章</b>	<b>群体动力与激励理论</b>	143
第一节	卢因的群体动力论	143
第二节	关于群体组成要素的霍曼斯模型	146
第三节	内容型激励理论	147
第四节	过程型激励理论	153
第五节	强化型激励理论	159
第六节	综合激励理论	161
第七节	激励的一般原则	162
	复习题	168
	思考题	168
	案例 北京汇智软件股份有限公司	169
<b>第五章</b>	<b>领导心理与组织行为</b>	175
第一节	领导行为的理论框架	175
第二节	领导特质理论	178
第三节	领导方式理论	183
第四节	领导的权变理论	190
第五节	领导者的权威观与人员能动性	196
第六节	领导班子的心理结构与领导集体的优化	199
第七节	领导者的选择与培养	201
	复习题	207
	思考题	208
	案例 两任总经理的不同领导方式	208
<b>第六章</b>	<b>组织文化与组织行为</b>	211
第一节	组织文化的内涵	211
第二节	组织文化的特性	214
第三节	组织文化对组织行为的影响	216
第四节	组织文化的影响因素	218
第五节	组织文化与员工需要层次	220



第六节	群体价值观与组织凝聚力	223
第七节	组织道德与组织公共关系	225
第八节	组织风气与员工行为管理	229
第九节	组织物质环境与员工养成教育	232
第十节	组织文化建设步骤	233
第十一节	组织文化建设的心理机制	238
第十二节	领导者与组织文化建设	241
	复习题	247
	思考题	247
	案例 松下公司这样培养商业人才	248
<b>第七章</b>	<b>组织变革与发展</b>	<b>250</b>
第一节	组织变革的概念	250
第二节	组织变革的动力与阻力	256
第三节	组织变革的模式	262
第四节	组织发展的干预技术	266
第五节	工作设计、团队建设与组织发展	274
第六节	领导成功的组织变革	284
第七节	学习型组织与第五项修炼	287
	复习题	294
	思考题	294
	案例 注入海尔文化重塑企业灵魂——海尔兼并合肥“黄山”电子有限公司	295
<b>第八章</b>	<b>组织行为学研究展望</b>	<b>302</b>
第一节	信息网络技术环境下人的素质、行为和伦理	302
第二节	知识经济环境下的群体创造力、知识管理和激励	305
第三节	领导与决策行为	309
第四节	组织结构的变化与管理	314
第五节	组织文化	321
第六节	经济转型期的组织变革问题	326
第七节	组织学习	328
第八节	复杂性科学理论在组织行为研究中的应用	330
	复习题	331
	思考题	332
	参考文献	333

## 第一章

## 导论

组织是人们群体活动的主要形式,是人的社会性的重要表现。在人类社会中,人们整天都在与各种各样的组织打交道,无论是工作还是生活,都要与组织发生关系。工人在工厂做工(经济组织),学生在学校学习(教育组织),士兵在部队服役(军事组织),干部在机关工作(行政组织),甚至家庭也处在街道、村社(社会组织)中……在当今社会组织无处不在、无时不有。除了正式组织外,还有非正式组织,我们工作、学习和生活的相当部分时间都是在林林总总的正式组织和非正式组织中度过的。组织建立、管理的方式会影响我们工作的性质和效率,也会影响我们生活的质量、精神的感受和活动的自由。

人们通常是一些组织的成员,并与许多组织有相关的利益关系,人们赖以生存的大量资源、提高人们生活质量的大量服务要由组织来提供,人们服务社会的愿望也要通过加入一定的组织来得以实现,人们许多生活乐趣来源于组织活动。人们离不开组织,如果没有了商店、饭馆、银行、保险机构,生活会非常不便;如果没有了学校和医院,人们求知的机会和健康保障将会大打折扣;如果没有了乐队、报社、电台,人们的生活会失去无限光彩。想一想这些,就会知道,对于人们生活、工作以及整个社会而言,组织的重要性无论怎么估价都不过分。因此,组织的管理就成为与人们的生活、工作息息相关的重要问题,要搞好组织的管理就离不开对组织行为及其规律的研究。

本书研究组织行为这个领域,涉及两个基本问题。一是组织对其成员的思想、感情和行动的影响方式。人们所处的组织会影响人们观察世界的方法、人们对待工作的态度以及对自己的看法,也会影响人们在执行任务过程中的行为以及作为组织成员的责任。组织行为学试图阐明组织影响其成员的种种方式,研究人在组织中的行为,揭示组织有效整合、个人规范自律的规律,以创造和管理更大规模、更为有效的组织。二是涉及组织各个成员的行为方式及其绩效对整个组织绩效的影响。组织对其成员活动的协调方式决定了组织在完成其自身时是否会成功。

通过研究组织如何制约个人以及个人如何影响组织,有助于人们从新的角度看待问题,丰富人们对日常生活、工作的认识,进而不断完善组织的管理,使人类的群体活动更加

和谐。

## 第一节 组织与组织行为

组织比比皆是,各种组织行为的表现林林总总,使人们的社会生活显得丰富多彩。在研究组织行为学之前,我们必须首先明确组织与组织行为这两个最基本的概念。

### 一、组织

什么是组织?这个问题的答案似乎极其简单。家庭、学校、医院、政府机构等具体表现形式比比皆是;在这个日新月异的时代,保险机构、志愿组织、猎头公司、网络型企业等崭新的组织形式层出不穷,令人目不暇接。以营利为目标的企业单位俯首即拾,而政党、法院、学术团体、宗教机构等非营利性组织也随处可见。人们在家庭中享受到生活的温馨,也会在工作组织不同意见的激烈交锋中感受到一吐为快的刺激。成功和失败,满意与失望,理性选择和感情宣泄,如此等等。人们从组织中获得的各种体验是一言难尽、生动独特的。因此,对组织的定义、看法也就丰富多彩、因人而异。为讨论方便,必须在对有关观点广泛讨论的基础上,就一些共性的内容,如组织的基本含义、组织和环境的关系、组织的演变、组织与管理等问题达成共识,以此作为进一步探讨的基点。

#### (一) 组织的含义

组织是对完成特定使命的人的系统性安排。组织之所以存在,是因为它能够满足人们在日常生活和社会活动中的种种需要,这些需要日趋复杂化、多样化,仅仅通过孤立的个体活动无法自我满足,于是出现了人们的群体活动。在群体活动中,为了协调不同人的行为,就必须按照一定的关系建立特定的规则。这种活动正式化、稳定化的结果就导致了组织的出现。如家庭、乐队等社会组织出现便是如此。比如,对音乐爱好者来说,独唱可以是个体活动,而合唱必须是群体活动。一群退休的音乐工作者为了感受合唱的乐趣,自发组成了合唱队,选出了团长、指挥,定期活动,对社区义务演出,大家非常投入,不亦乐乎,这样一个组织就形成了。

对经济组织而言,其产生的基本原因在于某些生产、经济活动的规模超过了单个人能力的极限,同时又具有技术上的不可分性,必须通过团队劳动才能完成。例如,一个人无法搬动沉重的石块,于是几个人组成小组来抬。因此,组织作为一群人的集合,为了完成共同的使命和目标,组织成员按照一定的方式相互合作结成有机整体,从而形成单独的個人力量简单加总所不能比拟的整体力量。从这个意义上讲,组织活动扩大了人的活动范围,增强了人们认识、改造客观世界的能力。

在许多情况下,人们需求的满足方式是多元化的,既可能通过个体活动实现,也可能由群体活动的组织提供。如何选择,除了个人的兴趣、爱好、习惯之外,起决定作用的是两种方式的效率比较。当组织活动的效果高于个体活动时,人们在长期的自然比较中就会逐渐选择组织活动。一个典型的例子便是学校的出现和发展,知识传授的方式可以是师傅带徒弟式的个体活动,也可以是学校教育式的组织活动,在社会发展到一定程度后,后者具有更高的效率,于是便取代了前者。

实际中的组织形形色色,人们对组织认识的角度各有差别。因此,不同学派对组织的定义见仁见智。但一般来说,任何一个组织的存在都必须具备三个条件。

### 1. 组织是人组成的集合

组织是由人构成的,同时组织活动也需要一定的物质资源。因此,组织既是物质结构,又是社会结构。组织活动的资源配置是通过人来完成的,正是人群形成了组织,没有人群便没有组织。

### 2. 组织适应目标的需要

任何组织都有其基本的使命和目标。例如,企业的使命和目标是生产产品、提供服务满足顾客需要,教育机构的使命和目标是培养人才,医院的使命和目标是为病人提供健康服务,等等。组织的使命和目标说明了组织存在的理由。

### 3. 组织通过专业分工和协调来实现目标

组织的存在是由于有自身的使命和目标。这些使命和目标是社会所必需的,但单个人又不能完成的。为了完成自己的目标,组织必须开展实际的业务活动(统称作业工作),如医院的诊治、学校的教学、工业企业的生产等。组织是直接通过作业活动来完成组织目标的,而作业活动的展开又离不开相应的人力资源(员工)、物力资源(原材料和机器设备)、财力资源(资金)和信息资源(各种数据和情报)等的运用,否则作业活动就成了“无米之炊”。为了保证作业活动基本过程的顺利、有效进行,还需要开展另一方面的活动——管理。因此,组织中的活动便由此实现其基本的专业化分工——作业和管理两大类。由于专业化和分工是提高工作效率的根本途径,在每一类内部的功能和活动中又会分解,每个人或群体负责做一些专门的工作。这样就把组织的目标、任务分解成各层次、部门、职位的工作,委托一定的群体、个人按照相应的规则去完成,从而形成组织的分工体系。

形成分工关系的个人、群体、部门是组织的一部分,他们协调互动、密切配合才能保证组织整体目标的实现。这就使协作成为必需,否则组织内部各自为政的混乱便在所难免。因此,分工和协作是同一个问题的两个方面。

分工和协作使组织活动形成互相联系的层次网络结构,与此相适应,组织的成员也根据各自的权利、责任制度形成正式的层级指挥体系。这就是组织的层级制内部结构。

## （二）组织和环境

任何组织的生存和发展都依赖于特定的客观物质基础和社会条件,存在于组织之外并对组织产生一定影响作用的外部事物和现象就构成人们通常所说的组织环境。

环境包括人、财、物、气候、市场、技术、文化、政策、法律等自然、技术、文化、经济、政治等方面的要素,不同组织对这些要素的依赖程度各不相同。如社会环境中某一微小的政治因素可能对政党的策略产生重大影响,而抗洪指挥部则会密切关注气候变化。

组织和环境相互作用,不断地进行物质、能量、信息的交换。组织依靠环境获得赖以生存的资源和发展机遇,组织的产出、服务为环境所接受的程度是限制组织活动的边界条件。组织活动的效率受制于环境条件的优劣。因此,组织活动必须适应环境的需要。许多组织失败的原因在于不能适应环境。

组织和环境相互作用具体表现为组织和环境中的各种要素、其他组织和个人的相互作用,这些其他组织和个人构成了组织的利益相关者。如对一个政党而言,选民、结盟的政党、有关的舆论机构等就是其利益相关者;对企业来说,供应商、股民、有关银行、中介机构、分销商、代理商、零售商和顾客等就是其利益相关者。组织和环境之间进行的物质、能量、信息的交换,实际上是通过和它的利益相关者进行交换来实现,组织适应环境需要本质上是满足其利益相关者的要求。

世界是变化的,特别在现代条件下,科学技术日新月异,国际交往日趋频繁,社会联系日益密切,在全球范围内社会经济、政治、文化、科技等诸多因素紧密相关,形成有机的整体。这就必然导致环境变化空前加快,组织对环境的依赖性与日俱增。因此,组织必须正视环境的存在,适应环境的变化,不断调整、改革,才能获得发展。

组织要适应环境的变化,必须有良好的信息沟通渠道,及时、准确地感知环境变化,同时要始终保持结构的灵活性。

当然,组织也会影响环境,组织的存在本身就是为了增强人们认识和改造世界的的能力,组织活动的结果必然会对环境产生或大或小的影响,组织要为优化社会物质环境和文化环境尽其“社会责任”。成功的组织会对社会产生示范效应,组织失败的教训也会增进人们对世界的认识。但是,从一般的意义上讲,组织对环境都不可能产生决定性的影响,都必须以对环境的适应为前提。

## （三）组织的演变

结构和过程、存在和演变是组织的两种形态。静态地看,组织的存在表现为在某些特定目标下形成的职位、个人之间的关系网络式结构,它一经形成,便具有相对的稳定性。动态地看,组织结构形成后,必然展开活动以完成组织目标,同时要适应环境变化而调整,提高组织的效能,这种运作、变革、发展的过程即为组织的演变过程。因此,组织既是一种

维持结构,又是一种创造结构,并使结构发挥作用的过程。

在社会资源有限的约束下,同类型组织往往会为了争夺生存资源、发展机会而展开竞争,形成优胜劣汰的结局。典型的有体育比赛中球队之间的角逐、敌对军队之间的征战、市场经济中同行业企业间的竞争、世界经济一体化时代国家之间的竞争和理念不同的政党之间的竞争等。具有竞争优势的组织会发展壮大,反之则会衰落、消亡。即所谓“物竞天择,适者生存”。这种竞争给组织形成强大的外在压力,迫使组织不断创造新的优势。

竞争性的环境中,一个组织的竞争优势取决于它与环境(实际上是利益相关者)协调、适应的程度,它决定了组织工作成果的有效性。同时,组织的竞争优势也取决于组织内部的制度和工作效率,它决定了组织能否以较少的资源耗费实现较多、较好的工作成果,即投入产出比。

专业化和分工是提高工作效率的根本途径,也是推动技术进步、组织演变的动因。改进提高工作效率、有效完成组织目标必然要求组织内部分工的深化、专业化程度的提高,而分工的深化、专业化程度的提高必然导致更高的效率和技术进步。这种水涨船高的正反馈机制是组织演变中分工结构日益复杂的内在机制。当然,分工深化在促进效率的同时,也带来了协调的困难,使得管理成本日益增大。这样,在技术水平相对稳定的条件下,工作效率和管理成本的边际比较就决定了分工的深度和专业化的程度,从而决定了组织内部层级结构的复杂程度。

任何性质的组织都有一个适度的规模,组织规模扩大会带来组织活动的规模效果,即“人多力量大”,也会导致信息交流困难、积极性和灵活性下降,会出现“三个和尚没水吃”的现象,使管理成本上升。因此,在一定的时期内,规模收益和管理成本的边际比较就决定了组织的适度规模。但随着管理技术的进步,在长期的组织演变中,组织规模在不断扩大。

在组织演变的不同阶段,组织的人员构成、规模、结构不同,与环境的关系也时有变化,因此员工的个人需要和行为、群体关系和行为就会千差万别。所以,组织演变过程中如何保持满足员工需要和实现组织目标的动态平衡,保持公平和效率的平衡,就成为组织行为学研究的重要问题。

#### (四) 组织和管理

所谓管理,就是在特定的环境下,对组织所拥有的资源进行有效的计划、组织、激励、领导和控制,以达到既定组织目标的过程。如前所述,组织活动可分为基本的两大类:直接导致组织目标完成的作业活动、确保作业活动有效进行的管理活动。由此可见,管理工作是独立进行的、有别于作业工作又为作业工作提供服务的活动,是保证组织正常运行、发展,以实现组织目标的手段,二者有密不可分的关系。

### 1. 任何组织都需要管理

小至家庭,大到国家,所有组织都是由具有共同目标的人组成的集合,而各个人的观念、志趣、经验、能力不尽相同,矛盾在所难免。因此,组织成员之间的协调是组织存在并正常运行的前提,也是管理的基本内容之一。仅此一点,就足以说明,管理是任何组织都不可或缺的。

### 2. 管理的目标是保证组织目标的实现

管理是任何组织不可缺少的,但绝不是独立存在的。管理不具有自己的目标,不能为管理而进行管理,管理的终极目的只是保证作业活动的有效进行,为实现组织目标服务。

### 3. 管理工作的效果通过组织效率和组织效能来衡量

管理要通过综合运用组织中的各种资源来实现组织的目标。在组织活动中,管理负责把资源转化为成果,将投入转化为产出。由于社会资源的稀缺性,组织从环境中获得的各种资源都是有成本的,任何组织都不可能无偿使用资源。管理的成效好坏、有效性如何,集中体现为它是否使组织化最少的资源投入,取得最大的、合乎需要的成果产出。产出一定、投入最少,或者投入不变、产出最多,甚至投入最少、产出最多,这些都意味着组织具有较为合理的投入产出比,有比较高的效率。同时,管理必须保证组织的产出成果能满足利益相关者的某种需要并为之所接受,从而得到环境认可,以继续生存并发展,这就是组织成果的有效性问题的,也称组织的效能。如果说组织效率涉及组织是否“正确地做事”(即“怎么做”)的问题,那么能否选择“正确的事”去做(即“做什么”)就是决定组织效能的问题。管理的任务就是获取、开发和利用各种资源来确保组织效率和组织效能的不断提高,以更好、更快地实现组织目标,适应社会进步的需要。通俗地说就是“正确地做正确的事”。从典型的经济组织——企业的角度来看,管理工作的效果体现在能否选定顾客真正需要的产品或服务进行生产以及用最少的资源耗费进行生产两个方面;就政党而言,管理工作的效果取决于能否提出合乎社会需要政策纲领赢得公众信赖以及用较小的成本顺利付诸实施。

### 4. 组织的发展演变是管理思想发展、管理技术提高的源泉

随着科学技术的发展、社会的进步,人际交往的技术手段日益先进、多样,空间障碍越来越小,人与人之间联系的效率、有效性大大提高,地域范围越来越大。生产、服务的社会化程度,社会的组织化程度日益提高,组织影响人们生活和工作的广度、深度、强度、力度都在加强。个人与组织相互作用的形式、关联的程度呈现出复杂多样化的特点。组织本身也在不断发展演变,组织规模不断膨胀,内部层级结构日益复杂。就企业而言,从工厂制、公司制再到跨国公司,规模成千倍、万倍地扩大,从直线制、直线职能制到事业部制,内部结构日益复杂。组织规模、结构的演变,增加了管理的难度,给管理提出了新的问题。对这些问题的探索、解决,便会导致管理思想的发展、管理技术方法的进步,从而使组织的

管理成本降低。历史上重大的管理思想和技术突破都是由组织的发展演变引起的。离开组织,管理就成为无本之木、无源之水。因此,组织行为学的研究与管理理论是无法截然分开的,两者相辅相成。

## （五）管理工作中人的因素

在构成组织的各种资源要素中,人的因素是最活跃的因素。组织的目标正是在管理者、员工和利益相关者之间的双向互动过程中得以实现的。人的行为和表现在很大程度上能直接或间接地决定组织目标的实现及其实现程度。因此,如何提高组织成员的素质,实现组织成员间良好的信息沟通,正确地调动组织成员的积极性,发挥员工的潜能,就成为管理工作中的一大关键问题。因此,在管理理论和实践活动中,人的因素得到了充分的重视和研究。

### 1. 管理职能中人的因素

在管理职能的讨论中,人的因素占有重要地位。计划、组织、控制都必须以对组织人力资源的掌握为前提,理解员工行为的规律性。而激励、领导则更是在满足员工需求的基础上指导和影响组织成员为实现组织目标而作出努力和贡献的过程。

### 2. 管理技能中人的因素

通常而言,作为一名管理人员应该具备的管理技能包括技术技能、概念技能、人际技能三大方面。

技术技能是指使用某一专业领域内有关的工作程序、技术和知识完成组织任务的能力。例如,工程师、会计师、广告设计师、推销员等,都掌握有相应领域的技术技能,所以被称为专业技术人员。对于管理者来说,了解并初步掌握与其管理的专业领域相关的基本技能,可以与专业技术人员进行有效的沟通,从而对他所管辖的业务范围内的各项工作进行具体的指导。例如,医院院长应该对医疗过程有一定了解,学校的校长也不应该对教学工作一无所知。

概念技能是指综观全局、洞察组织与环境相互影响的复杂性的能力。具体包括理解事物的相互关联性从而找出关键影响因素的能力,确定和协调各方面关系的能力,权衡不同方案优劣和内在风险的能力,认清为什么要做某事的能力,等等。概念技能对高层管理者尤其重要。

人际技能是指与处理人事关系有关的技能,即理解、激励他人并与其他人共事的能力。这对于高层、中层、低层管理者有效地开展管理工作都是非常重要的,因为各层次的管理者都必须在与上、下、左、右进行有效沟通的基础上,相互合作,共同完成组织的目标。

### 3. 管理角色中人的因素

20世纪60年代末期以前,一个流行的观点认为,管理者是深思熟虑的思考者,在作



决策之前,他们总是仔细地和系统地处理信息。亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)通过对五位总经理的工作进行的仔细观察研究发现,经理们陷入大量变化的、无一定模式的和短期的活动中,他们几乎没有时间静下心来思考,因为他们的工作经常被打断。有半数的管理者活动持续时间少于9分钟。明茨伯格的这一观察对长期以来主流的看法提出了挑战。在大量观察的基础上,他提出了一个管理者究竟在做什么的分类纲要:管理者通常扮演着10种不同的但却高度相关的角色。管理者角色(management roles)指的是特定的管理行为范畴,而这10种角色可以进一步组合成三个方面:人际关系角色、信息传递角色和决策制定角色。

人际关系角色(interpersonal roles)指所有的管理者都要履行礼仪和象征性的义务。当院长在毕业典礼上颁发毕业文凭,或工厂领班带一群高中学生参观工厂时,他们都在扮演着挂名首脑的角色。所有的管理者都具有领导者的角色,包括雇用、培训、激励、惩戒雇员。人际关系方面扮演的第三种角色是在人群中间充当联络员,接触信息来源——组织内部或外部的个人或团体。销售经理从人事经理那里获得信息属于内部联络关系而通过市场营销协会与其他公司的销售执行经理接触,就是外部联络关系。

信息传递角色(information roles)指所有的管理者在某种程度上,都从外部的组织或机构接收和收集信息。典型的情况是,通过阅读杂志和与他人谈话来了解公众趣味的变化、竞争对手可能正打算干什么,等等,明茨伯格称此为监听者角色;管理者还起着向组织成员传递信息的通道的作用,即扮演着传播者的角色;当他们代表组织向外界表态时,管理者是在扮演着发言人的角色。

决策制定角色(decision criteria)有四种。作为企业家,发现和监督那些将改进组织的问题;作为资源分配者,管理者负有分配人力、物质和金融资源的责任;当管理者为了自己组织的利益与其他团体议价和商定成交条件时,是在扮演着谈判者的角色;当组织面临重大的、意外的动乱时,负责采取补救行动时,就是扮演驾驭者的角色。

明茨伯格的角色理论启动了大量的后续研究,这些研究涉及不同的组织和组织的不同层次。研究证据一般都支持这样一种观点,即不论何种类型的组织和在组织的哪个层次上,管理者都扮演着相似的角色。而人际关系角色在管理者工作中具有重要的地位。

#### 4. 成功管理者研究中人的因素

处理人的因素的能力对于管理者的成功非常重要。通常认为,在工作中最有成绩的管理者,也是在组织中提升最快的人。但是,美国学者弗雷德·卢森斯(Fred Luthans)和他的合作者通过对450多位管理者的研究发现:成功的管理者(用在组织中晋升的速度作为标志)在对各种活动的强调重点上,与有效的管理者(用工作成绩的数量和质量以及下级对其满意和承诺的程度作为标志)所关注的工作重点有显著不同:社交联络对成功的管理者贡献最大;而对有效的管理者而言,信息沟通的相对贡献最大,社交联络的贡献最小。同样的例子在我们的生活中也有很多,两个人业务能力接近,而善于沟通、善于处