

哈佛管理经典之二

组 织 行 为 学

主编摇摇摇摇

摇摇出版社

目摇摇录

第一章摇摇组织行为学

- 摇摇一、组织行为学基础 (猿)
- 组织行为学的形成和发展 摇摇组织行为学的基本概念体系 摇摇组织行为学的传统方法 摇摇组织行为学的当代方法
- 摇摇二、有效组织的全新概念 (员源)
- 组织有效性的构成 摇摇确定组织的有效性 摇摇组织有效性的决定因素
- 摇摇三、管理工作 组织行为学的一般应用 (员愿)
- 管理工作的基本特征 摇摇高质量、简洁变化的工作 摇摇非例行性的工作 摇摇繁多的口头交际 摇摇频繁广泛的交流网络 摇摇权利与义务的融合
- 摇摇四、社会系统中的组织行为 (圆缘)
- 社会系统的均衡、有效 摇摇社会责任和工作态度 摇摇角色与地位

第二章摇摇管理中的个体分析

- 摇摇一、人性假设与管理 (猿)
- “经济人”假设 摇摇“社会人”假设 摇摇“自我实现的人”的假设 摇摇现代管理理论关于“复杂人”的假设 摇摇案例：再理论改变东方公司面貌
- 摇摇二、个体差异的分析与测试 (源)
- 感知 摇摇气质 摇摇个性 摇摇能力 摇摇案例：一位专制主

义管理者

摇摇三、运用学习理论与强化方法的管理 (透)

职工行为管理方法 轱学习类型 轱强化方法 轱组织行为修正 轱行为的自我控制 轱案例 埃默里航空货运公司对正强化的运用

摇摇四、工作满意问题 (愿)

工作满意的原因 轱工作满意的结果 轱工作满意度的趋势 轱工作满意度的调查

第三章 群体动态与决策

摇摇一、群体内部的动态特性 (员)

个人——群体关系 轱群体凝聚力的根源 轱群体规范的动态 轱群体凝聚力的成功案例 轱群体凝聚力的失败案例

摇摇二、群体间的动态特性 (员)

差异与关系分析 轱群体之间的冲突 轱平行群体间的管理机制 轱纵向群体间的管理机制

摇摇三、群体决策过程 (员)

个人决策对群体决策 轱参与的程度 轱群体决策的内容 轱群体参与的好处与局限 轱结合式群体解决问题 轱案例：如何使群众更好地发挥作用

摇摇四、非正式群体 (员)

非正式群体的类型 轱非正式群体中的领导者 轱非正式群体的功能 轱非正式群体 轱非正式群体的效用

第四章 组织理论与结构

摇摇一、组织理论 (员)

组织理论一般 轱韦伯理论(古典的组织理论) 轱新古典

组织理论 现代组织理论系统和权变理论(现代组织理论)

摇摇二、组织气氛和行为模式 (猿猿)

营造良好的组织气氛 组织行为系统 组织行为模式

摇摇三、组织结构类型与组织原理 (猿猿)

组织的类型 组织工作 组织工作的基本原理

摇摇四、组织结构的设计 (猿猿)

管理层次的划分和管理宽度 部门的划分 职权的种类 案例 美国通用电气公司的组织管理

摇摇五、组织结构运行 (猿猿)

组织的概念 组织的权力优化 委员会管理 案例 美国杜邦公司组织机构的改革

第五章 个人、群体和组织

摇摇一、工作激励 (猿猿)

激励理论 激励方式与要求

摇摇二、工作内容丰富化 (猿猿)

工作内容丰富的概念 对于工作内容丰富化问题的诊断 内容丰富了的工作的组成成分 工作内容丰富的成就 工作内容丰富化的好处

摇摇三、企业内部公共关系 (猿猿)

企业内部公关及其运用

第六章 领导理论 激情与艺术

摇摇一、性格理论 (猿猿)

摇摇二、行为方式理论 (猿猿)

摇摇三、权变(或情境)理论 (猿猿)

摇摇四、关于领导问题的新理论 (猿猿)

- 摇摇五、领导者的修养与领导艺术 (猿猿)
- 领导者的修养 领导艺术 可资借鉴的某些准则
- 第七章摇著名企业组织管理案例精选
- 摇摇一、美国联合碳化物公司的组织变革 (猿猿)
- 调整生产经营管理体制 重视科研和坚持技术特长
- 摇摇二、日本松下电器公司的组织与经营管理 (猿猿)
- 事业部制 注重市场调查,加强产销结合 重视人才开发,关心职工生活 与承包企业的关系 销售战术三十条
- 摇摇三、德国道尼尔公司的组织与管理 (猿猿)
- 公司的组织机构 公司经营管理的特點
- 摇摇四、德国伍德公司的组织与管理 (猿猿)
- 业务范围广泛,服务机动灵活 负责全面工程,内部配合紧密
- 摇摇五、德国魏特勒咨询公司的组织与管理 (猿猿)
- 公司概况 公司的组织机构 工厂或房屋设计的步骤和实践 工程项目经营管理 设计方法及效率
- 摇摇六、英国罗罗公司的组织与管理 (猿猿)
- 组织机构 新机研制 提供责任控制 生产工程 方法工程——制造方法的研究和发展 工具设计、制造和管理 工业工程 生产控制 质量保证
- 摇摇七、英国 宰杂阿特金斯咨询集团的组织与管理 (猿猿)
- 集团的主要业务范围 集团的组成及主要分支部门的组织机构业务情况 业务的经营及其特点
- 摇摇八、圣哥班—穆松公司的组织与管理 (猿猿)
- 公司的创建史及其组织结构 产品范围和投资分配 对外扩张和新的发展方向

摇摇摇摇

第一章

组织行为学

《组织行为学》

哈佛商学院 MBA 教程系列

一个组织像是一部美妙的乐曲 ,不过 ,它不是单个人的音符罗列 ,而是由人们之间的和声关系所谱成。

——彼得·云·德鲁克

组织是技术和人性的有机结合。了解技术已非易事 ,加上人的因素 ,管理者面临着一个巨大而又难以理解的复杂社会系统。尤其是人 ,人的行为源自心底深处的纷杂需求和各不相同的价值观。如何驾驭组织与人 ,事关企业兴衰成败。

行为科学、管理科学以及其它有关学科的研究表明 ,人的行为是可以被部分了解的 ,组织行为学就是致力于人在组织内如何行动的研究与应用 ,以提高组织运行的有效性。在高科技和后工业化社会的今天 ,高级经理们又纷纷涌入组织行为学的课堂。这充分表明 ,人 ,这一最宝贵的资源 ,仍然居于大千世界的中心 ,是我们思考和认识的焦点。

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。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 1840 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(~~砸烂旧世界~~)。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”。

1841 年在安德·鲁·尤里(~~鲁宾逊~~)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机械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。

管理早期的发展

本世纪初 ,美国的弗里德列克· 宰· 泰罗(~~云· 允· 宰· 泰罗~~)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 1914 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 ,宰· 威廉(~~宰· 威廉~~)也正在研究人在生产劳动中的作用 ,并于 1914 年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》。

梅约与罗依斯里斯伯格

本世纪二十至三十年代 ,~~耘· 梅约~~ (~~耘· 梅约~~)和 云· 允· 罗依斯里斯伯格(~~云· 允· 罗依斯里斯伯格~~)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的因素。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。

管理扩展与普及

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:

(员)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。

(圆)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。

(猿)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。

(源)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(~~粤译名 亚当·斯密~~)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。

灞戡理论和再理论

1954年问世的格拉斯·麦克格雷戈(阅读指导材料附录)的 载理论与再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(载理论)和强调以人的品性行为为基础的假设(再理论) ,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 ,载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 载理论。

载理论的含义是一种专制型的管理 ,如图表 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 载理论。

再理论的含义是指人道型、帮助型的管理如表 1.2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。管理的作用就在于为工作中的人提供一种能发挥他们潜力的环境。

麦克格雷戈认为 ,管理人员一直忽视上述关于人的事实 ,他们一味追随过时的人性假设 ,而事实上有更多的人的行为更接近于 再理论。诚然 ,人与人之间是有极大差异的 ,少数人可能符合 载理论关于人性的假设 ,但差不多所有雇员都属于存在潜能的 再理论。管理人员不承认这种潜在的力量 ,他们的管理政策与实务自然难于开发这种潜力。这样做的结果是使许多人把工作当做降临在头的劫难 ,而不能把它当做使人增长才干自我实现的机缘。管理需要一种关于同别人一起工作的全新理论 ,即 再理论。

表 1-1 麦格雷戈的 X 理论与 Y 理论关于人性的假说

X 理论	Y 理论
△ 一般人不喜欢劳动 ,并尽可能避免劳动。	△ 劳动是人的天性 ,犹如游乐与休息。
△ 一般人缺乏责任心 ,很少有抱负 ,把寻求安全与保障放在首位。	△ 人们并非生就懒惰 ,偷闲是后来生活经验造成的结果。
△ 对绝大多数人一定要在强制、控制和惩罚的威胁下才会工作与劳动。	△ 人们在受任服务于各种目标活动中 ,锻炼“自我导向”、“自我控制”的能力。
△ 运用 X 理论关系人性的假设 ,管理者的作用就是对人施以强制与控制。	△ 人都具有潜在能力 ,在适当条件下人们愿意学习、接受并寻求承担责任。在工作中人皆具有运用想象、机敏和创造的能力。
	运用 Y 理论关于人性的假设 ,管理者的作用是在于开发人的潜在能力 ,为了共同目标 ,帮助人们发挥这种能力。

作午餐时的普遍问题。这些观点为组织行为学这一新的学术领域指明了方向 ,推动了这一学科趋于成熟。到了 20 世纪 60 年代 ,那股曾风靡 20 年代的思潮便渐趋泯灭 ,代之以扎实有效的组织行为学了。

组织行为学的基本概念体系

每一门社会科学甚至自然科学都有指导其发展的基本概念的哲学基础。比如会计学 ,基本概念是“有借方必有贷方”。多年以前复式簿记取代单式簿记的时候 ,就是建立在这一基本概念基础之上的。物理学的一条基本原理在于自然界诸要素的同一性。例如 ,地心引力无论是在东京还是在伦敦都同样起作用 ,氢原子不会因为在莫斯科或华盛

顿特区而有所改变,但到了人的领域之中这一基本原理就不适用了。

组织行为学从两个方向构筑起基本概念体系,一是人的特性方面。包括个体差异、完整的人、行为有因、人的价值等方面,另一是组织性质的描述,包括社会系统与共同利益驱动,从而形成整体的组织行为学。

雇员的特性

关于人的特性,有四种基本的假设:个体差异;完整的人;行为有因(激励);人的价值观(人的尊严)。

(员)个体差异。人在许多方面都有自己的共性,例如,由于失去亲朋的爱而激动悲伤。但是世上的人又千差万别,各不相同,正如那格陵兰山麓的亿万片雪花朵朵各异,片片不同。就目前所知,我们星球上的亿万个体彼此之间有众多方面不同,犹如人们的指纹千差万别一样。意识到这种差别是非常重要的,试想一下人的亿万个细胞和它们的各种不同组合及可能储存其中的一条条经验。可以同样是人,但人人各异,这已是得到科学证实的事实了。

个体差异的思想渊源于哲学,人自呱呱落地就迥然各异,以后各自不同的生活经历这种差异愈加明显。个体差异意味着,要想最大限度地激励雇员,就必须区别对待他们。如果不存在着个体差异,那么,在处理雇员问题时就可以采取某些标准的、统一的办法,而由此引起的调解裁决就可以降到最低限度。实际上并非如此,个体差异要求对待每一雇员个人能做到公平和正义决不可千篇一律。

由于存在着个体差异,所以组织行为的哲理如同民主政治的哲理一样,都是首先着眼于个人,只能由一个人来承担责任和作出决策。按定义,一个群体是不可能承担责任和作出决策的,没有众多的个人加入其中,群体是无能为力的。

(圆)完整的人。尽管一些组织只希望雇佣一个人的头脑和技艺,但他们雇佣到的却只能是一个完整的人,而不是某一个别功能。人的不同特性可以分别加以研究,但是,归根结底,各个特性只是构成整体人的一个部分。某人的技艺同他的知识或背景分不开,家庭生活也不可能完全脱离工作生活,感情因素同生理因素分不开,人是做为一个完整的人而发挥作用的。

例如:管理人员要求麦克里特·托文森星期三晚上加班完成一项紧急报告。托文森具备必要的知识与能力完成这项紧急任务,当然,她

也愿意得到加班费。然而托文森如果不从她所承担的社会责任的观点出发,她星期三晚上就不会加班。因为这一天是她结婚十周年纪念日,并且已经约好几个朋友在家里聚会,这次纪念对托文森意义重大。这里管理人员必须考虑的是托文森做为一个完整的人的需求,而恰恰不是仅仅做为一个工人。

按照组织行为学进行管理,就要努力造就出更好的雇员,而且是按照人的成长和成就来造就的。研究表明,人多少要受到他所从事的工作的影响,所以管理要考虑到它对完整人的作用。雇员除了从属于雇主之外,还从属于许多其它的组织,他们在公司外部还扮演了很多角色。倘若一个人得到全面的发展,他们的作用会远远超出公司范围,并为每一雇员都生活其中的社会造福。

(猿行为有因(激励)。心理学告诉我们,人的正常行为都有其原因。行为同人的需求有关,或者还同该行为所导致的后果有关。就需求来说,人们的行为受他自己的需求的激励,而不受别人认为他应该有的需求所激励。对于旁观者来说,一个人的需要也许是离奇而不现实的,但对这个人来说,这些需要恰恰处于支配地位。这一事实为管理者提供了两条基本的激励途径。管理者可以提醒人们何种行为可以增加满足感,或者也可以警告人们,除非按公司的方针行事,否则,就满足不了他的需要。显然,较好的办法还是选择增加满足需要的途径。

激励对于组织运行是至关重要的,无论是一个组织拥有多少机器设备,倘若没有由受到激励的人们加以操作和控制,也只能是一些“废铜烂铁”,毫无用处。

我们来设想一下,在车站上停着一辆蒸气机车,这里的一切运行轨道、运动设施都井然有序,发车时刻和运行路线皆已安排就绪,车行目标也已确定,车票已出售,旅客已经登车。但是,无论发车前的所有准备工作做得如何周详无遗,如果机车不发动,列车决不能朝下一站移动半寸。也就是说,如果不提供动力,火车将寸步难行。的确,在组织中激励尤如那待开动的机车,只有它的推动才能使组织维持运行。

(源人的价值观(人的尊严)。这一概念处于同前三者不同的层次。因为它是一种道德观念而不是科学结论。这一概念认为,人不同于其它生产要素,因为人在宇宙万物中处于中心地位。他们希望得到尊重和尊严,而且只应如此。每项工作无论轻重,都代表着从事这项工

作的人的独特志气与才能。人的尊严这一概念 ,对立于是把人看成经济工具的旧有意识。

道德观念反映了被所有不同年龄的人的经验所肯定的人类的良知 ,它要求考虑我们的行为对自己的及对他所带来的后果 ,它承认生活具有多极目标 ,并承认每个人都具有内在才智。因为组织行为总是要涉及到人 ,所以道德观念就是用这样或那样的方向影响每个人的行为。人不可能 ,也不应该脱离自己的价值观念作出任何决策。

四、组织的特征

关于组织特征的主要前提是 ,组织是社会系统 ,组织是建立在共同利益基础之上的。

(一)社会系统。社会学告诉我们 ,组织是社会系统 ,所以 ,组织活动不仅受心理规律 ,也受社会规律的制约。恰如人们具有心理需要一样 ,人们在社会上也扮演一定的角色 ,处于一定的地位。他们的行为不仅受自我支配 ,还受团体影响。事实上 ,组织内并存着两类社会系统 ,一类是正式的社会系统 ,另一类是非正式社会系统。

社会系统的存在告诉我们 ,组织环境处于动态之中 ,而不是象组织系统图所画的那样处于静止状态。系统的每一部分既互相依存又互相影响 ,存在着普遍联系。

车间主任格兰达·奥提茨的试验证明 ,组织运行中存在更为广泛的社会系统效应。奥提茨以违反安全操作规定惩戒了一名工人 ,这一行为符合制度规定 ,属于车间主任的日常工作。然而 ,地方工会却以公司其它部门对违反安全操作给予的惩罚不公正为由 ,否定了这一处理 ,企图借此表示对其它部门工人的同情 ,也表示本部门成员不会接受类似的处理。这时工会主席热米·斯瓦朗正忙于竞选 ,也想借此向会员们表示他是忠实维护工人的利益的。

工会鼓励工人把关于奥提茨活动的传闻汇集起来 ,于是一个简单的违纪处分问题 ,一下子变成了复杂的劳资关系问题 ,耗费了许多人的宝贵时间。

社会系统的思想为分析组织问题提供了理论框架 ,它有助于有关组织行为问题的理解与驾驭。

(二)共同利益。共同利益体现为一句话 :“组织需要人 ,人也需要组织”。组织中包含着人的目标 ,组织是在其成员共同利益的基础之

上形成的。人们把组织看作是实现自己目标的手段。同样,组织也需要由人来实现自己的目标。如果缺少这一共同性,那么形成一个群体并发展合作就毫无意义了。共同利益也把各类人员的目标统一起来,既鼓励人们为组织目标的实现而努力,又要避免互相倾轧互相争斗。

□ 组织行为学的传统方法

组织行为学的传统方法强调的是要建立一套能适用于一切组织与一切管理工作的统一原则。这些普遍的原则一般都是约定俗成的——要把组织和职工们管理好,就只有一种方法。现代管理学原理的奠基者们,其中最著名的是弗雷德里克·温斯洛·泰罗,亨利·法约尔和切斯特·巴纳德,都曾试图制定出提高组织效率的原则来。他们以经济学为基础来研究资源分配的效率和能获得最大利润的销售行为。

■ 泰罗法

弗雷德里克·温斯洛·泰罗提倡在不同的工艺技术中利用时间和动作的研究,以及零件与工序的标准化,对工厂的生产进行科学管理。泰罗的方法是对操作进行研究,并且在仔细观察和实验之后确定一些原则,依据这些原则,就能使操作过程按照最有利于管理的方式来完成。他力图建立一套依据工作成绩与产量来实行奖惩的制度。他还提倡要建立起一种管理制度,能使那些监管人员只需应付那些例外的有问题的情况,而不致于为了对下级进行时时刻刻的个人监督而疲于奔命。

■ 法约尔法

泰罗侧重于生产管理,而亨利·法约尔,一位法国经理和工程师,则试图把整个管理过程系统化。法约尔认为管理的基本责任就在于计划——要设立一种正规的机构来进行组织活动——组织、领导、协调,以及控制。法约尔倡导了几条管理原则:每个管理人员应该只有一位上级,以免接受互相矛盾的指示(即统一指挥原则)。每个职工都必须向某一上级汇报工作(即职权层系原则)。在组织安排的计划中,对所有参加同样活动的职工都应指定相同的目标(即指示一致原则)。

■ 巴纳德法

切斯特·巴纳德,曾经担任新泽西州贝尔电话公司的总裁多年,他提出了这样的概念,认为组织是一种合作性的系统,在这种系统里,职

权只能自下而上地委派,而不能自上而下地授与。他认为,除非职工们承认管理部门发布命令的权威,否则管理部门发布命令的权力就毫无意义。1936年煤矿工人大罢工就是这个原则的一个例子。美国总统援引塔夫脱—哈特雷法案要矿工们复工,可是,矿工们不服从命令。塔夫脱—哈特雷法案的威胁还能吓倒罢工者吗?

巴纳德认为,一个组织要能发挥作用,必须使其中的个人之间能够互相交往,而且都愿意为实现某些共同目标而做出贡献。他觉得管理工作的任务就是要使组织工作达到专业化,这包括三条原则:

(员)领导者应当通过明确各级岗位责任,指派称职的人选充任这些职位,并协助建立非正式的信息交流渠道,来保持组织中的信息交流,从而少用正式的交流渠道。

(圆)管理人员应通过鼓励、控制、监督、训练及教育等手段来维持高昂的士气,从而得到职工们必要的服务。

(猿)管理人员必须拟定出组织的计划与目标,并把它们贯彻到组织的最基层去。

尽管这些原则可能适用于一些组织,但每当它们在许多组织中试用时,就象秋天的枯叶一样飘落殆尽。显然需要探索另外一些有关组织行为的方法。

□ 组织行为学的当代方法

圆交叉学科方法

组织行为学是跨科学的。它综合了社会学以及有助于研究组织行为的其它有关学科。它从各个学科中吸取了改善人和组织关系的思想。组织行为学这一交叉学科的特性近似于医学,后者把物理学、生物学以及社会科学运用于医疗实践。

注意研究人的各类社会科学有时被系统地称为“行为科学”,它是关于人有怎样的行为,以及为什么产生这种行为的系统知识整体。本书尤其寻求把行为科学与正式组织结合起来。有人常常说,正式组织的观点是把组织看成“没有人的组织”,而行为科学家则把人看成“没有组织的人”。然而,组织必须有人,为实现目标而工作的必须要有组织,所以最理想的办法是把二者结合起来。

圆队人力资源方法