

# 第一章 组织行为学应用

## 第一节 组织工作与基本原理

### （一）组织理论与组织工作

#### 1. 组织理论

组织理论是管理科学的一个重要组成部分。从历史上看，“组织”（动词和名词）与“管理”曾被看成同义词。因此，从某种意义上说，管理理论是首先从组织理论的研究开始而逐步发展形成的。

确实，“组织”与“管理”二者极为密切，但仍是有所区别的，主要是二者所涉及的范围和所研究的角度不同。现在，组织理论已成为管理科学中的一个独立的研究领域。组织理论实质上就是研究如何合理、有效地进行分工。这里的“分工”包括业务工作的分工、工作量的分配、职责和权限的划分，以及分工之后的配合、协作关系等等。根据什么原则或标准来具体进行“分工”？怎么样的分工算“合理”、“有效”？如何协调分工后的各项活动？等等，就是组织理论要研究的基本内容。

组织理论研究的对象就是“组织”。组织的概念有两个含义。

（1）一般意义的组织。这是人们进行合作活动的必要条件。

一般泛指各种各样的社会组织或事业单位，企业、机关、学校、医院、工会等等。美国管理学家切斯特·巴纳德认为：由于生理的、心理的、物质的、社会的限制，人们为了达到个人的和共同的目标，就必须合作；于是形成群体，即组织。

(2) 管理学意义的组织。这是按照一定目的和程序而组成的一种权责角色结构 (The structure of roles)，其中有四个重要概念：

**职权 (Authority)**。指经由一定的正式程序所赋予某项职位的一种权力。居其位者，可以承担指挥、监督、控制，以及惩罚、裁决等等工作。这种权力是一种职位的权力，而不是某特定个人的权力。

**职责 (Responsibility)**。指某项职位应该完成某项任务的责任。

**负责 (Accountability)**。反映上下级之间的一种关系。下级有向上级报告自己工作绩效的义务或责任；上级有对下级的工作进行必要指导的责任。

④ 组织系统图 (Organizational Chart) 反映组织内各机构、岗位上左右相互关系的一种图表。如图 1-1 所示。

## 2. 组织工作

(1) 组织工作的含义。组织工作作为一项管理职能是指在组织目标已经确定的情况下，将实现组织目标所必需进行的各项业务活动加以分类组合，并根据管理宽度原理，划分出不同的管理层次和部门，将监督各类活

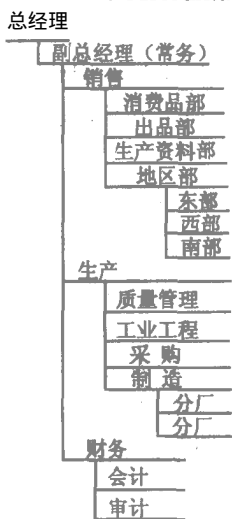


图 1-1 某公司组织系统图

动所必需的职权授予各层次、各部门的主管人员，以及规定这些层次和部门间的相互配合关系。它的目的就是要通过建立一个适于组织成员相互合作、发挥各自才能的良好环境，从而消除由于工作或职责方面所引起的各种冲突，使组织成员都能在各自的岗位上为组织目标的实现作出应有的贡献。

组织工作这个职能是由人类在生产劳动中需要合作而产生的，正如巴纳德所强调的那样，人类由于受到生理的、心理的和社会的种种限制，为了达到某种目的就必须进行合作，而合作之所以能有更高的效率，能更有效地实现某种目标，在多数情况下就是由于有了组织结构的缘故。因此，从组织工作的含义看，设计、建立并保持一种组织结构，基本上就是主管人员的组织工作职能的内容。具体地说，组织工作职能的内容包括以下四个方面：

根据组织目标设计和建立一套组织机构和职位系统；

确定职权关系，从而把组织上下左右联系起来；

与管理的其他职能相结合，以保证所设计和建立的组织结构有效地运转；

根据组织内外部要素的变化，适时地调整组织结构。

## (2) 组织工作的特点：

组织工作是一个过程。设计、建立并维持一种科学的、合理的组织结构，是为成功地实现组织目标而采取行动的一个连续过程，这个过程由一系列的逻辑步骤所组成：

A. 确定组织目标；

B. 对目标进行分解，拟定派生目标；

C. 明确为了实现目标所必需的各项业务工作或活动，并加以分类；

D. 根据可利用的人力、物力以及利用它们的最佳途径来划分各类业务工作或活动；

E. 授予执行有关各项业务工作或活动的各类人员的职权和职责；

F. 通过职权关系和信息系统，把各层次、各部门联结成为一个有机的整体。

这个过程的前两步实际上是组织工作的依据，有了这个依据，组织工作才有必要和可能进行，其后几步才真正是组织工作的实质内容。一般地，组织工作实务同这个过程是相吻合的。主管人员通过这一过程来消除混乱，解除人们在工作或职责方面的矛盾和冲突，建立起一种适合组织成员互相默契配合的组织结构。

组织工作过程的结束，其最终表现和最终成果就是一系列的组织系统图和职务说明书。组织系统图描述的是一个组织内部的各种机构（包括层次和部门），以及其中相应的职位和相互关系。而职务说明书则是详细规定了各个职务的职权和职责以及与其相关的上下左右的关系。

组织工作是动态的。通过组织工作建立起来的组织结构不是一成不变的，而是随着组织内外部要素的变化而变化的。由于任何组织都是社会系统中的一个子系统，它在不断地与外部环境进行能量、信息、材料等的输入和输出，而这种输入和输出一般地都会影响到组织目标。随着时间的推移，原来的目标由于环境变化，可能不太适宜了，那么这时依据计划工作中的改变航道原理，必须根据环境条件的变化，不断地修正目标。目标的变化自然又会影响到随同目标而产生的组织结构，为使组织结构能切实起到促进组织目标实现的作用，就必须对组织结构作出适应性的调整。例如，近年的健康资料表明，随着人民生活水平逐渐提高，人群死因谱已发生改变，传染病的死亡率在下降，而一些与文明社会伴随而来的诸如心血管疾病、恶性肿瘤等的死亡率在上升。在这种情况下，许多医院的内部结构也必将随之发生某些变

动，比如成立心理健康咨询门诊、精神病科等等。此外，即使组织的内外部要素的变化对组织目标影响不大，但随着社会的进步，科学技术的发展，当原有的组织结构已不能高效地适应实现目标的要求时，也需要进行组织结构的调整的变革。所以，我们说组织工作具有动态的特点。根据这一特点，在具体从事组织结构的调整时，前述的组织工作过程的逻辑步骤基本上是适用的。但其中应加上对现有组织结构进行分析这一步骤。

组织工作应重视非正式组织。由霍桑试验以及巴纳德等人研究成果可知，组织有正式组织和非正式组织之分。在组织工作职能的实施过程中，随着组织结构的建立，一个正式组织就形成了。但是任何正式组织中都必然伴随着非正式组织。非正式组织是在组织成员之间感情相投的基础上，由于现实观点、爱好、兴趣、习惯、志向等一致而自发形成的结伙关系。关于非正式组织为什么能够存在以及怎么样存在等问题的研究是属于社会心理学研究范围的，但了解一些非正式群体的特点，对主管人员来说则是非常重要的。在组织工作中，应郑重考虑非正式组织的这样两个特点：A. 非正式组织在满足组织成员个人的心理和感情需要上，比正式组织更有优越性。所以应发挥非正式组织比正式组织具有更强的凝聚力的作用。B. 非正式组织形式灵活，稳定性弱，覆盖面广，几乎所有的正式组织的成员都介入某种类型的非正式组织。根据这两个特点，主管人员在组织工作中应有意识、有计划地促进某些具有较多积极意义的非正式组织的形成和发展，例如技术钻研、学习互助、业余娱乐等，使其成为正式组织的辅助。在时机成熟和条件许可的情况下，也可将其中一些转化为正式组织，使其成为组织工作所设计和保持的组织结构的有机组成部分。

(3) 组织工作的分析方法。彼德·德鲁克总结了组织工作的三种分析方法，对我们执行管理的组织工作职能有重要的参考

意义。

业务活动分析。主要分析组织为实现目标应该有哪些活动。只有利用严密的业务活动分析，才能使主管人员明确必须执行哪些任务，哪些任务属于同一类，以及应该如何着重强调每项业务工作的轻重缓急。

②决策分析。主要分析在各项业务活动中有哪些各类的决策，这些决策的重要程度如何，应该由哪一层次、哪一部门或人员作出，以及各级主管人员参与决策的方式和程度等。

关系分析。主要分析职权关系、职责关系、权责关系、沟通关系等。

(4) 组织工作要回答或解决的基本问题。总的说来，组织工作的成果之一就是形成了一个“组织结构”，人们常说的“组织设计”，指的就是组织结构的设计。因此，组织工作要回答或解决的基本问题就包括：

决定管理宽度，从而引起组织机构分级的因素是什么？

决定各种类型部门划分的因素是什么？各类基本部门划分的优缺点有哪些？

在把各种业务工作指令下达给既定部门时，要注意哪些因素？

在一个组织中存在着哪些职权关系？

为什么应该把职权分散到整个组织结构的各个部分？确定分散程度的因素是什么？

⑥委员会在组织中处于什么地位？

⑦经理应该如何把组织理论应用到实际工作中？

这些问题实际上也就是组织理论要研究的基本问题。

## (二) 组织工作的基本原理

设计和建立合理的组织结构 根据组织由外部要素的变化适时

地调整组织结构，其目的都是为了更有效地实现组织目标。那么，怎样才能做好组织工作，使通过组织工作所设计、建立并维持的组织结构及其表现形式更好地促进组织目标的实现呢？长期以来，管理学家及管理工作者们进行过许多有益的探索和研究，综合国外经验我们认为 进行有效的组织工作应遵循以下基本原理。

### 1. 目标统一性

目标统一性原理可以表述为：组织结构的设计和形式的选择必须有利于组织目标的实现。任何一个组织，都是由它的特定的目标决定的，组织中的每一部分应该都与既定的组织目标有关系，否则，它就没有存在的意义。例如，医院的目标是治病救人，为人民服务，那么它的组织机构及其形式：内、外、妇、儿科、门诊科室、药房、供应科、财务科等等，就是围绕实现医院的目标而设置的。同样道理，每一机构又有自己的分目标来支持总目标的实现，则这些分目标就又成为机构进一步细分的依据。为此，目标层层分解，机构层层建立下去，直至每一个人都了解自己在总目标的实现中应完成的任务，这样建立起来的组织机构才是一个有机整体，才能为保证组织目标的实现奠定组织基础。

这一原理还要求在组织设计中要以事为中心，因事设机构、设职务，做到人与事高度配合，避免出现因人设事、因人设职的现象。

### 2. 分工协调

分工就是按照提高管理专业化程度和工作效率的要求，把组织的目标分成各级、各部门以至各个人的目标和任务，使组织的各个层次、各个部门，每个人都了解自己在实现组织目标中应承担的工作职责和职权。有分工就必须有协调，协调包括部门之间的协调和部门内部的协调。分工协调原理可以这样来表述：组织结构的设计和形式的选择越是能反映目标所必需的各项任务和工作分工，以及彼此间的协调，委派的适合于担任这一职务的

人的能力与动机，其组织结构和形式就越是有效。组织结构中的管理层次的分工、部门的分工及职权的分工，各种分工之间的协调就是分工协调原理的具体体现。

### 3. 管理宽度

管理宽度原理可以表述为：主管人员有效地监督、指挥其直接下属的人数是有限的。管理宽度的限度取决于多方面的因素，例如工作类型，主管人员以及下属的能力等等。因此，管理宽度是因组织、因人而异的。由于管理宽度的大小影响和决定着组织的管理层次，以及主管人员的数量等一些重要的组织问题，所以，每一个主管人员都应根据影响自身管理宽度的因素来慎重地确定自己的理想宽度。

### 4. 权责一致

权责一致原理可表述为：职权和职责必须相等。在进行组织结构的设计时，既要明确规定每一管理层次和各个部门的职责范围，又要赋予完成其职责所必须的管理权限。职责与职权必须协调一致，要履行一定的职责，就应该有相应的职权，这就是权责一致的原理的要求。只有职责，没有职权、或权限太小，则其职责承担者的积极性、主动性必然会受到束缚，实际上也不可能承担起应有的责任；相反，只有职权而无任何责任，或责任程度小于职权，将会导致滥用权力和“瞎指挥”，产生官僚主义等等。因此，在实际的组织设计中应尽量避免这两种倾向。科学的组织结构设计应该是将职务、职责和职权形成规范，订出章程，使无论什么人，只要担任该项工作就得有所遵从。

### 5. 统一指挥

统一指挥原理可表述为：组织的各级机构以及个人必须服从一个上级的命令和指挥，只有这样，才能保证命令和指挥的统一，避免多头领导和多头指挥，使组织最高管理部门的决策得以贯彻执行。根据这一原理，上级指示从上到下逐级下达，不许发

生越级指挥的现象，下级只接受一个上级的领导，只向一个上级汇报并向他负责，这样，上下级之间就形成了一个“指挥链”。在这个指挥链上，上级既能了解下属情况，下属也容易领会上级的意图。因此，按照统一指挥原理去办，指挥和命令如果能组织安排得当，就可做到政令畅通，提高管理工作的有效性，而那些由于“多头领导”和“政出多门”所造成的混乱就可避免。

统一指挥的原理在实践中可能会出现一些麻烦，例如缺乏横向联系和必要的灵活性等等。为弥补这一缺陷，在应用中往往还规定主管人员有必要的临时处置、事后汇报之权，其依据的原则是“法约尔桥”。这个原则规定，根据统一指挥的原理，上级可授权下级相互进行直接的联系，但必须将行动结果报告各方的上级，这样才不致于削弱而且还有助于统一指挥的实施。

#### 6. 集权与分权相结合

这条原理可以表述为：为了保证有效的管理，必须实行集权与分权相结合的领导体制。该集中的权力集中起来，该下放的权力就应该分给下级，这样才能够加强组织的灵活性和适应性。如果事无巨细，把所有的权力都集中在最高管理层，不仅会使最高层主管淹没于繁琐的事务当中，顾此失彼，而且还会助长官僚主义、命令主义和文牍主义作风，忽视了组织有关战略性、方向性的大问题。因此，高层主管必须将与下属所承担的职责相应的职权授予他们，使下属有职、有责、有权，这样就可以使下属充分发挥他们的聪明才干，调动他们的积极性，以保证管理效率的提高，也可以减轻高层主管的负担，以集中精力抓大事。当然，在具体的组织中，究竟哪些权力应该集中，哪些权力应该分散，这并没有统一的模式，往往是根据组织的具体性质结合一定的管理经验来决定的。

#### 7. 精干高效

无论任何一种组织结构形式，都必须将精干高效原理放在重

要地位。精干高效原理可表述为：在服从由组织目标所决定的业务活动需要的前提下，力求减少管理层次，精简管理机构 and 人员，充分发挥组织成员的积极性，提高管理效率，更好地实现组织目标。一个组织只有机构精简，队伍精干，工作效率才会提高；如果组织层次繁多，机构臃肿，人浮于事，则势必导致浪费人力，滋长官僚主义、办事拖拉、效率低下。因此，一个组织是不是具备精干高效的特点，这是衡量其组织结构是否合理的主要标准之一。

#### 8. 稳定性与适应性相结合

这一原理可表述为：组织结构及其形式既要有相对的稳定性，不要总是轻易变动，但又必须随组织内外部条件的变化，根据长远目标作出相应的调整。

已知前述，任何组织都是一个开放的社会子系统，在其活动过程中，都与外部环境发生一定的相互联系和相互影响，并连续不断地接受外来的“投入”而转换为“产出”。一般地说，组织要进行实现目标的有效活动，就要求必须维持一种相对平衡的状态，组织越稳定，效率也将越高。组织结构的大小调整和各部门职权范围的每次重新划分，都会给组织的正常运行带来有害的影响。因此，组织结构不宜频繁调整，应保持相对稳定。但是，不但组织本身是在不断运动的，而且组织赖以生存的大环境也是在不断变化的，当组织结构相对地呈现僵化状态，组织内部效率低下，而且无法适应外部的变化或危及生存时，组织的调整与变革就是不可避免的了。因为只有调整和变革，才会给组织重新带来效率和活力。

#### 9. 均衡性

这一原理可表述为：同一级机构、人员之间在工作量、职责等方面应大致平衡，不宜偏多或偏少。苦乐不均、忙闲不均等都会影响工作效率和人员的积极性。

## 第二节 有效组织新概念

组织行为学首要研究的问题是组织有效性的特点及其决定因素。是什么因素使得有些组织绩效卓著并且飞速发展，而别一些组织则停滞不前、绩效欠佳、甚至最终破产呢？组织行为是重要又复杂的问题。组织行为学领域的关键是研究与衡量和决定组织有效性的有关因素。

### （一）组织有效性的构成

我们怎样才能知道一个组织事实上的有效性？如果我们想衡量组织的有效性，我们应该衡量些什么呢？关于能用来估价组织有效性的不同标准，人们已提出了不少。表 1-1 简要陈述了已提出的关于组织有效性的不同组成部分的内容。这些内容虽然不完全，但它们却集中了最普遍的因素，并且它们作为有效性的指示器是最有用的。

表 1-1 组织有效性的构成

利 润	可以用多种方式衡量。比如，总毛利，作为总销售收入百分率的利润，付给公司中股东的金额
增 长	也可以用多种不同方法衡量，比如利润的增长、收入的增长、产品数量或提供服务的增长以及新地点的增长。
资源取得	组织获得资源（即投入）的能力，要求组织发挥它的功能。资源可以以资金、原材料、劳动力或新观念等形式出现。
适应性	即组织适应各种条件变化的能力，这些条件变化包括供应者、顾客、竞争对手以及员工方面的情况。
创 新	即组织在新产品、新服务、新技术和新管理制度方面的创新能力。
生产率	指挥组织以最小的成本或费用支出产生最大价值的产品和服务的效率。
顾客的满意程度	即顾客对组织所提供的产品和服务的满意程度。
员工的满意及信奉	组织在员工心目中的满意和信奉程度。

一个有趣而重要的问题是，当根据图中列举的所有组成部分同时衡量时，任何组织都不可能是有效的，但在其他某个部分的有效性则是困难的或不可能的。例如，为增加利润和提高生产率而关闭工厂或解雇员工，会引起其余员工的不满；为迅速发展和提供新产品或服务而进行大量投资的企业，在盈利方面可能不如那些没有进行这种投资的企业（至少在短期是如此）。

## （二 确定组织的有效性

因此，任何组织为了让人们视为有效而要在组织有效性的所有组成部分都表现得很有成效是不可能的。事实上，组织有效性的确定在很大程度上取决于评价角度，评价的时间构成，以及应用的比较标准。

### 1. 角度

不管在组织内部还是外部，不同的个体和群体会把重点放在组织绩效的不同方面，因此便产生了对组织有效性的不同评论结论。例如，股东和投资者仅仅根据利润增长和生产率来评价组织的有效性。在同一组织中的经理倾向于把重点放在组织的适应性和创新以及顾客对组织所提供的产品和服务的满意程度上。更低层次的员工主要根据组织如何对待他们和他们对组织的贡献程度来判断组织的有效性。这是一种不正确的看法，即认为从一个角度来判定组织有效性是对的，而其他角度则都是错的。组织被定为有效与否的关键论点是：它主要取决于谁来评价以及评价者的特殊角度是什么。

### 2. 时间构成

对组织有效性的评价，在很大程度上取决于评价有效性的时间周期。例如，通过削减维修、研究和开发等项支出，在短期或中期内组织能够增加利润。然而同样的做法在长期内会阻碍组织的创新能力，还会阻碍组织有效地改变现有状况。因此，在更长

的时间周期上，对同一组织的评价可能会得出这样的结论：即这个组织在创新、适应性和最后利润等方面效率并不高。任何对组织有效性的讨论必须清楚地说明评价中所用的时间构成。

### 3. 比较标准

当从某个组成部分来评价一个组织是否有效取决于对这个部分所选择的标准。在评价组织有效性时，有三个常用的标准。第一个标准是生产同样产品或提供同种服务的其它相似组织的绩效。例如，假如从总的观点来比较组织，以创新来说，苹果计算机公司（Apple Computer）的有效性可被认为是很高的。

第二个评价有效性的共同基础是组织本身过去的绩效水平。在飞速发展的个人计算机工业中，如果一个公司在前五年中它的规模以每年 50% 的速度增长，那么在某一年中增长 20% 便被认为是低效率的。在不景气的钢铁工业中，一个公司在前几年一直萎缩，但随之而来的一年销售量却以 5% 的增长率，如此发展便可认为有效性很高。

最后，人们判定组织有效性可根据组织期望或计划达到的绩效水平来判断。这是指组织自身的绩效目标。如果一个组织确定的目标是利润增长 5%，那么如果它达到 7% 便会感到是很有成效的。另一组织计划利润增长 15%，而实际利润增长只达到 7% 那么它便被认为是低效的。

### （三）组织有效性的决定因素

一个组织有效性的取得受到多种因素的影响。图 1-2 简述了主要的影响因素：环境因素、组织因素、员工因素以及管理政策和实践。

组织有效性受到组织的外部环境特点的影响。组织面临的外部环境可以在以下几方面变化：它们的可预测性如何（即组织的原材料供应的稳定性如何）；它们的复杂性如何（即组织要与多

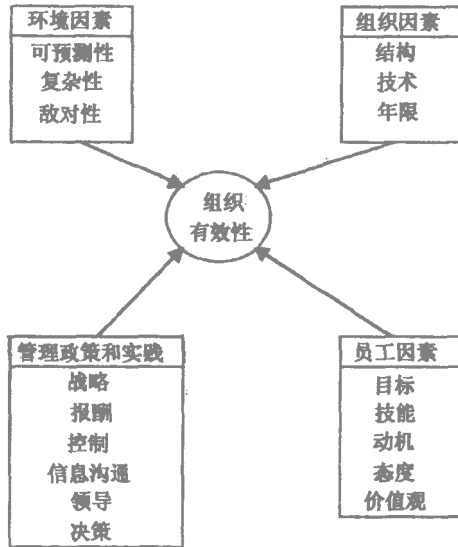


图 1-2 影响组织有效性的因素

少不同的群体、供应者、政府机构打交道)；它们的敌对性如何(即人们是否把组织的存在看成合乎需要的，如医院，或者不合乎需要的，如一个生产神经性毒气公司)。

组织有效性也受整个组织的某个重要特点的影响。组织的结构是否合理地分为许多不同的部分？这些部门的工作是否有效地协调？组织是否有效地利用技术？这种设计过一段时间随着组织的成长，它的发展是否合适？

组织成员的特点也会影响组织的有效性。员工是否拥有高效工作所必需的技术和能力？员工个人的目标是否和组织的目标相一致？员工是否受到激励而有效工作并受到组织的信任？员工的态度和价值观促进还是延缓效率的取得？

最后，组织所采用的管理政策和实践对有效性也有重要的影响。管理者制订策略和设计技术来奖惩和控制员工的方法会影响

组织的有效性。同样，与管理者所用的决策方法和联系的信息沟通和领导方式，也在很大程度上决定了组织的有效性。

### 第三节 组织行为学的应用

#### （一）管理工作的基本特征

关于管理工作存在着许多普遍的成见。人们常常想象管理者把时间花在下命令、作决策、分析技术报告等等上，于是就常常产生这样的印象：管理人员的绝大部分时间都消耗于在有空调设备的办公室里审阅报告，想着赶到飞机场去搭 5:30 的班机，招待重要的客户，解决复杂的难题上面。对高级管理人员的研究表明，他们很少停止考虑他们的工作。五个晚上有四晚要用来为公司工作，一个晚上花在办公室里，一个晚上则用来招待业务上的同行；另外两个“工作”夜晚，他们是回了家，但并不是去休息，而是把家当作一个分支办公室来用。这样来安排工作是可以给工作多挤出一些时间，不过大多数的家庭都会感到太紧张。工作日排得这么紧，繁重的交往，以及应付同时提出的各种要求，这就会产生很大压力。对于管理职位来说，每周工作 60 小时甚至更长时间并不罕见。一位总经理在一个典型的工作日中拆阅 36 封信，处理 5 次电话，还要参加 8 个会议。他们很少能有真正的工间休息。咖啡得在会议中间来喝，午餐时间又常常要用来在公司的经理餐厅里跟别的经理们开非正式碰头会。当有了点空闲时间时，那些迫不及待的下级们又会争先晋见经理。

管理人员之所以用这么急促的节拍来工作，原因之一就在于管理工作是无尽无休的。管理人员要对组织经营的成败负责。没有什么标志可以说“我的工作干完了”。一位工程师可以这么说：这个项目设计完了；一位计算机程序编制员可以说：这个系统已

经能运转了；可管理人员的工作却是没有止境的。

管理工作共有五项基本特征，这就是： 在头绪纷繁的活动中努力工作； 喜欢做非例行性的工作； 面对面的口头交往； 与系列信息交流网络发生联系； 权利与义务的融合。

## （二）高质量、简洁变化的工作

许多工作需要专业化和集中化。一个机床操作工可能花上 40 个小时来加工一个零件；一个计算机程序编制员可能要费一个月来设计出一套处理采购部门原材料供应的程序系统；一位有开业执照的会计师可能要用一个月来审计一位大客户的帐目。可是，管理人员工作的特点则是它的多样性、短暂性和片断性。一份研究资料发现，工长们平均一天要碰上 538 起工作上的问题（大约每 48 秒钟就有一起）。这么一来，工长们就只有很少一点时间用于计划。一位总经理一天的活动可能包括处理来往函电，听取一位下级向他汇报一个客户集团正集体抵制他们产品的事，跟其他几位社团领袖去参加一个讨论怎样对付能源短缺的会议，倾听另一位管理人员关于办公地方不够大的牢骚，参加一位在公司服务了 45 年之久正要退休的老职员礼仪性午宴，跟销售经理讨论一项 800 万美元合同没成交的事，还要讨论该怎样去买下另一家工厂，使生产设施更有效的问题。管理人员全天都得面对头绪纷繁的各种活动。管理人员一天活动的特点就是总要不断地受到打扰。有所作为的管理人员一定要能迅速地、频繁地改变方式。一位财务经理对作者说过：“每 10 分钟我就得换一种角色。先当一会儿税务专家，跟着又当几分钟经理，然后又当银行家，又是人事问题专家，如此等等。”

管理人员采取的行动总是简捷的，他们的大部分活动都不到 9 分钟。电话平均每次只要 6 分钟（直截了当，简明扼要），非计划中的会议大约花 12 分钟，而例行性的办公桌上的事务处理

大约要 15 分钟。管理人员对冗长的报告和备忘录都只是浏览一下，很少有仔细审阅的。

管理人员所参加的活动总是片断性的。这就是说，很少有共同的模式。管理人员往往是会议未终就得离席而去，又常常拦住从身旁走过的下级或别的什么人去扯一个什么问题。一项研究发现，一位经理在 35 天之内，在办公室里工作不受干扰的时间满 23 分钟的一共只有 12 次。

看一下影片《巨颚》的导演斯蒂芬·斯比尔伯格所遇到的问题，就能说明一位管理人员工作的多变性、短暂性和片断性了。

《巨颚》是摄制得最成功的影片之一，讲的是一条巨型白鲨的故事，这条鲨鱼是自然界中最有效的杀人机器之一。“巨颚”也是一个挺有效的娱乐工具，同时又取得了一次票房的巨大成就。在这个电影里，那条鲨鱼袭击了游泳的人们，引起了虚构的小镇艾米蒂人的恐慌。有三个人，包括一位警长和一位职业猎鲨者，试图捕杀这条鲨鱼。最后的那场战斗真是惊心动魄。

斯蒂芬·斯比尔伯格被选中来导演这部电影时才 26 岁。在这之前的四年中他导演过一些电视片，其中包括“精神病患者哥伦坡”和“马库斯·韦尔比”的几场分集。他取得了进步，转而导演（也就是管理）起电影来了，其中包括一部叫做“糖地快车”的惊险片。正是由于这部影片才使他执导《巨颚》。在拍片过程中，他要管理约 150 人，包括摄制组成员、演员、技术人员、编剧以及船上的海员。

虽然这部电影是成功的，可是它的摄制过程却花了比原来计划多两倍的时间，延误是由于一系列必须由斯比尔伯格解决的管理问题引起的。

首先遇到的一个问题就是选定外景拍摄地。选中的是马萨诸塞州海岸外的小岛——马莎葡萄园，因为它很像那个虚构的