第三讲 公共组织的组织行为

第一部分 公务部门的建设

一、公务部门设立的群体规模和群体结构

那么怎么把公务人员构建成为公务部门，再把公务部门组合成为公共组织，这就是我们这一讲所需要进行讨论的。首先要研究的就是公务部门设立的群体规模和群体结构。

（一）、公务部门的群体规模

1、公务部门的群体规模的概念

群体规模：所谓的规模就是组织通过分工，并且划分成工作单位的时候，把员工归属在一起形成的这个最基本的工作群体。它构成的人数有多少。

2、公务部门群体规模的最佳选择

群体人数少了，那怕构成这个群体的人都非常能干，但是不能够应对任务的需要，就会造成工作任务失败。群体人数多了，容易造成人浮于事，无事生非然后惹出无穷的矛盾，无限增加管理成本。

所以我们需要设置一个下限，规定群体的人数不能少于这个下限；也需要设置一个上限，规定群体人数最多不能多过多少人。当确定了我们的上限和下限

之后，我们就要在上限下限之间去确定一个最佳规模，选择最佳规模的时候要考虑一下几个因素。

（1）、任务。任务的难易，多少就决定了我们究竟应该找多少人合适。

（2）、人员的素质。在现实操作过程中比较难。人的素养不同，素质不同，那么他们的创造力就不同，他们完成任务的能量就不同。如果人员水平都很高，那么群体规模就向下限移动。如果人员水平不够，那么群体规模就向上限移动。

（3）、群体的物力条件。我们这儿的工作条件越好，可以把大量人力要做的事情通过机器来完成，那么就可以往下限移动。如果我们这儿是都要靠人去做，没有机器可取代，那么我们就要往上限移动。

（4）、设备条件。还要考虑有多少设备要靠人来驾驭。

案例学习 3--1（这个案例找不到原文）

世界现代军队最基层单位叫班，世界各国他们军队建立班的时候，最标准的班是 12 个人。人数不是随意而定的，首先是根据设备要求来的，就是根据作战的火力决定的。按枪械学的研究分析，10 只不同的枪正好能够构成一个完整的立体火力网，10 只枪，首先确定 10 个士兵。班级还需要人去组织，去领导，因确立此班长 1 个，那么就成了 11 个人了。按照我们组织行为学的研究，1 个人管

8 个人是最佳的。班长一个人管 10 个人太累了，所以设置一个副班长，因此构成了 12 人，这最初最初也是由设备决定的。

（5）、管理者水平。管理水平越高，那群体就越往上限移动。管理的水平比较低，就把把规模缩小一点，群体规模就越往下限移动。

（6）、组织的水平。组织越有序，那么一线管理者的压力就越轻。管理者就可以多管一些人员，群体规模就往上限移动。组织水平不够，遇事都要管理者去决定那么群体规模就可以适当往下限移动。

所以一旦最佳规模确定了，就从整体上可以保证组织的效率的提升。

（二）、公务部门的群体结构

1、公务部门群体结构的概念

作为群体成员的人，总是特定的人（特定年龄、能力、知识、专业、性格、气质）。群体结构是指群体成员的组成成分和构成关系的状态。

2、群体结构的构成

领导层。把握着这个群体的资源控制，制定这个群体运行的规则，领导层率领领导大家做好工作任务。

骨干层。这一层跟领导层有非常深的人际关系，因此最能理解领导层的意图，

所以他们在活动中最先去执行，实施领导层的主张。

群众层。这一层按照领导层所规定的制度，进行工作；他们接受领导层的指挥，投入自己的时间精力，完成基本任务。

游离层。这一层在活动中总是处于外围，参与程度比较差，这一层经常有离心的力量，所以在组织中他们经常意见比较多，闹骚比较多。

案例学习 3-2

“鲢鱼效应”：沙丁鱼是鲱鱼家族中的一种，生活兹南北半球温度在6℃~20℃范围内的海洋中。沙丁鱼味道鲜美，富含蛋白质，是欧美人最喜欢食用的一种鱼类。很早以前，北欧的挪威人就有从深海捕捞沙丁鱼的传统。那时候海洋里的沙丁鱼很多，而出海捕捞的渔船并不多，所以渔民们不用担心沙丁鱼的数量。他们只担心沙丁鱼能否活着抵达港口，因为人们都喜欢食用活泼新鲜的鱼类，如果能让沙丁鱼活着到港，售价就会比死鱼翻上好几倍。沙丁鱼性喜密集群栖，而且有不爱动的惰性。当他们被捕捞上船之后，常常因为挨得太紧而窒息死亡。由于渔船每次出海的时间都比较长，少则两三天，多则六七天。所以等到归来时，大多数沙丁鱼早已死了。渔民们想了无数的办法，但都失败了。然而，令

人奇怪的是，有一条渔船总能带回来比别人多得多的活鱼上岸，由于活鱼比死鱼贵出好几倍，这条渔船自然大赚其钱。人们纷纷猜测：原因何在？这条渔船的内部有什么秘密吗？可是对这个问题，渔船的船长却一直三缄其口，人们也始终百思不得其解。直到这位船长死去之后，人们才终于发现了他成功的秘密。他们打开渔船上的鱼槽，发现与其他渔船上鱼槽不同的是，里面多了几条大鲶鱼。原来，鲶鱼来到一个陌生的环境之后，会四处游动，到处挑起摩擦。而习惯群栖的沙丁鱼受到这个“异类”的冲击，自然也会变得 紧张起来，四处游动。这样，就大大提高了捕捞上来的沙丁鱼的成活率。

后来，人们就从这个故事里总结出了一条规律，这就是“鲶鱼效应”：通过引入外界的竞争者，往往能激活内部的活力。 常用来比喻一些安于现状的人，说他们不去取上进，说生活中应该要有用于激励的“鲢鱼”。鲶鱼效应即采取一种手段或措施，刺激一些企业活跃起来投入到市场中积极参与竞争，从而激活市场中的相关物流企业。其实质是一种负激励。

设置游离层的原因主要是两个：

第1、现代的组织已经跟传统社会的组织不一样了，传统社会你进入到组织

中，那你就对它造成了人身之依附，所以职业很少移动，终身可能就在那个组织中。而现在人才流动加速，需要设置这一层是企业在人才流动时能很好应对。

第2、游离层的设置可以带来一种负激励，适当的设置这一层有助于群体产生竞争，促进发展。

2、公务部门的人员配置原则

（一）、公务部门的人员配置原则

1、因事设职，按岗择人。

这是总的配置的最基本的原则，进入组织岗位必须进行严格的考核，选拔。通过组织的目标设定组织的战略设计，从而设定工作任务，基于任务设置相应的岗位，再通过不同的职位要求去严格的选取人员。这样才能保证组织向前运转。

2、德才兼备，选贤任能。

3、用人之长，扬长避短。每个人的能力、水平和类型都各不相同，管理者要善于发现每个人的长处，促进人员发挥出自己的能力水平。

4、同素异构，能级序列。

能高者就放在高位，能低者放在低位，能力匹配位置，才能推动组织的发展。如果把能高者放在低位上，就会出现三个失误：

第一、人是社会的财富。他身上的才能是社会教育出来的，培养出来的，是社会的。能高者在低位，就是对社会的财富最大的摧残，就是巨大的浪费。

第二、人们能力不一样，他所预期就不一样。能力强的人，组织给付的成本就比较高；能力弱的人，给的成本就比较低。能高者在低位无疑就是对于组织来说巨大的亏损。

第三、能高者在低位时，会严重挫伤他的积极性。每个人都追求自我的实现，不能够实现的时候，他自然会出现大量的怨气，动机会直线下降。

案例分析 1（找不到出处）

有个著名的案例，美国一家公司，在 29 年-33 年这样的大危机之中，正好他们需要一批保安，而 29 年-33 年的那种危机使政府大为所变，很多水平很高的高级警探，甚至很多中央情报局的很精干的探员，都找不到工作，因此我们很大个选择面。于是他们选择了一批极高水平极高水平的人去当保安。然而这些人在这儿当保安的 3 年之中，这个公司事端不断，事件不断，后来实在没办法了，把这些高水平人清理了。找了批中学生去，再不出事情了。

就一旦高能在低位上，就会带来对组织的极大的这种腐蚀，甚至带来激起迅速下降。所以一定要安排好，形成一个序列。能高在高，能低在低。

5、相似共振，互补增值。

（二）按配置原则配置工作群体

1、松散群体。松散的群体。他们仅仅在时空中和外在条件下把他们连在一起了他们心还是各向各的，因此很难出现默契配合。所以他们在行动之中，常常不能产生效率，还会形成低效，无战斗力。

2、利益群体。他们为了特定的物质利益，经济利益，驱动他们能够进行相互配合，他们效率又可能会比松散群体更高一点。

3、团队、集体。他们形成共同的人格，他们有高度的更高层次的思想追求把他们连在一起，因此造成高效，形成极度的战斗力。

案例学习 2

勒温的团体动力理论。群体动力学(group dynamics)亦称 “团体动力学”，是试图通过对群体现象的动态分析发现其一般规律的理论。它以群体的性质、群体发展的规律、群体和个人的关系，群体和群体的关系等作为研究对象。这一理论对社会心理学、组织管理心理学的形成和发展有很大影响，特别是对研究群体行为作出了重要贡献。群体动力学就是在群体中，只要有别人在场，一个人的思想行为就同他单独一个人时有所不同，会受到其它人的影响，研究群体这种影

响作用的理论，即群体动力学。 最早在文献中使用群体动力学这一术语的，是其创始人勒温。他认为，个体的行为是由个性特征和场(指环境的影响)相互作用的结果。应用场理 论研究群体、群体活动的过程、群体行为的动力，就叫群体动力学。作为一个独立的研究领域形成于 20 世纪 30 年代后期的美国。群体动力学主要研究群体的凝聚力(如决定群体凝聚力强弱的因 素)，群体压力和社会规范(如从众现象等)，群体目标(如群体目标的有无对群体性能的影响)和成员的动机作用(如竞争与合作)，群体的结构特性 (如交往结构、势力结构等)，等等。由于对群体活动的广泛研究，今后需要建立一个更加囊括性的理论，以使群体动力学达到体系化阶段。

三、团队的建设

（一）、团队的概念和理论

1、团队的概念

团队是指若干个体为了达到某种特定目的，按照一定的社会关系而结合起来的相互依赖、相互影响、相互作用、实施协调活动的有机联系整体。

2、勒温的团队动力理论

源于心理学家勒温的“心理场”理论。

公式就是 B=F(P*E)

公式中，B 是个人当前行为的方向和强度； P 是个人内部动力、内部特征；E 是个体当时可感知到的环境；F 表示函数关系。这个公式的含义就是，团队行为是团队与环境相互作用的函数或结果。

团队生产力公式：Pst=Et*Rt*∑Pe

公式中，Pst 表示组织在 t 时刻生产力的最大发挥和实现；Et 表示在 t 时刻组织环境的质量；Rt 表示在 t 时刻组织成员之间的协作状况，即：“组织效应”水平；∑Pe 表示在 t 时刻组织成员生产力的集合。 ∑Pet=P1t+P2t+P3t……Pnt□n。要使团队成员的生产力获得最大的使用价值；要使团队成员发挥最大的主观能动性；要使团队成员得到最有效的发展。

（2）、团队建设的途径

1、建立规章制度。形成制度以后，就会对人的活动造成一种约束和规范。使我们配置出来的力量 1+1>2,制度的约束力和强制力，使人们自动去遵守制度的规范，是一种共同意志的执行。一旦形成共同意志，就会对人产生巨大的约束力，就形

成共同的聚合力。

案例分析 1

20 世纪 30 年代，谢里夫将游动现象用于遵从行为研究而进行的一项研究。他利用游动错觉的特点。首先告诉被试者黑暗环境下的光点在运动，然后让大家判断一个光点运动的距离。由于人们一般没有游动错觉的知识，因而就作出了各种各样的距离判断。随后谢里夫再让一位实验助手以肯定性的口吻指出距离判断的尺度，结果发现经过几次实验之后，被试者的距离判断越来越接近于实验助手所作出的距离判断。这一错判现象的社会心理学依据是：所有被试由于处在一种不能确信自己的情境中，因而，被试者只好慢慢地遵从他人的判断。该实验结论是，人们在不知情况不能确信自己的情境中，出现了一种遵从行为。而这种遵从行为是由于缺乏必要的信息所引起的，而不是盲目的服从。谢里夫的研究又称为自动移动光效果研究，这个研究的生理基础是人的神经系统会对昏暗灯光过度补偿，对静止的灯光产生移动错觉的心理现象，对此，被试者并不知晓。研究人员让被试者分别在个人和群体两种情境下对移动的距离作出判断。结果发现，虽然最初个人环境下的判断彼此差异很大，但随着在群体情景中实验的进行，个

人对自己的判断不断的调整和修正，最后愈来愈接近群体判断结果的平均值，并且这个判断标准会固定下来，并在以后的判断中发挥作用。这个实验结果显示了在模糊情境下群体依赖、群体压力的存在和群体规范的形成，同时显示，群体的影响或者说压力能够超越群体的存在，出现在没有群体的环境中。谢里夫的研究让我们看到了群体压力和群体规范对人们的认知行为所具有的巨大影响力。

2、调整群体关系，造成更大的对成员的吸引力。

3、建立组织文化，形成共识氛围，使内聚力一致。这样高度一致的时候，群体的战斗力和效率就会增强。

案例学习 2

阿希请大学生们自愿做他的被试，告诉他们这个实验的目的是研究人的视觉情况的。当某个来参加实验的大学生走进实验室的时候，他发现已经有 5 个人先坐在那里了，他只能坐在第 6 个位置上。事实上他不知道，其他 5 个人是跟阿希串通好了的假被试（即所谓的"托儿"）。阿希要大家做一个非常容易的判断---比较线段的长度。他拿出一张画有一条竖线的卡片，然后让大家比较这条线和另一张卡片上的 3 条线中的哪一条线等长。判断共进行了 18 次。事实上这些线条的

长短差异很明显，正常人是很容易作出正确判断的。然而，在两次正常判断之后5个假被试故意异口同声地说出一个错误答案。于是许多真被试开始迷惑了，他是坚定地相信自己的眼力呢，还是说出一个和其他人一样、但自己心里认为不正确的答案呢？结果当然是不同的人有不同程度的从众倾向，但从总体结果看，平均有37%的人判断是从众的，有75%的人至少做了一次从众的判断，而在正常的情况下，人们判断错的可能性还不到1%。当然，还有24%的人一直没有从众，他们按照自己的正确判断来回答。一般认为，女性的从众倾向要高于男性但从实验结果来看，并没有显著的区别。

那么，人们为什么会从众呢？主要原因有两个。第一个原因是我们对规范的社会影响所做出的反应。遵循社会规范往往可以得到奖赏。第二个原因是我们对信息的社会影响所做出的反应。尊重规范并不是人们从众的唯一原因，人们从众还因为团体可以提供有价值的信息。第三个原因是，当任务有难度时从众现象会增加。

4、领导的行为。把聚合的力量形成一个指导，指向一个目标。领导还有统御的能力，对所有人的行为进行指挥，指挥其朝着目标方向前进。

四、公务部门的沟通协调

（一）、公务群体的协调行为

1、协调的概念

协调是为了顺利实现决策目标，谋求自身统一和谐，谋求各相关要素匹配协同的一种行为方式 。

2、协调的方式和类型

（1）、对事的协调与对人的协调。

是对各项工作要做的各种事使它们高度统一，相互匹配，相互促进。这叫对事的协调。去协调做事的人，使他们高度一致起来，使他们相互推动。这叫对人的协调。对事的协调和对人的协调要相互配合起来，才能发挥最大的功效。

（2）、内部协调与外部协调。

（3）、认知性协调与利益性协调。

（4）、促进式协调与纠偏式协调。

（5）、合作式协调与应变式协调。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：https://d.book118.com/288044046005006106