

21

世纪
管理学教材



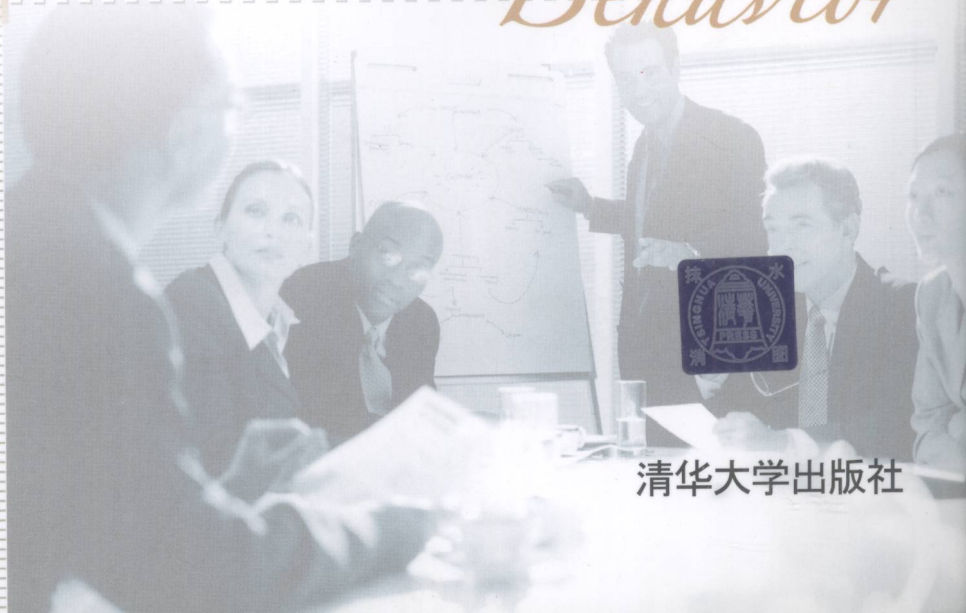
主 编 郁阳刚

副主编 任慧军 郭晓虹 李小红

组织行为学

(理论·实务·案例)

*Organization
Behavior*



清华大学出版社

21
世纪
管理^学教材

应用型

主 编 郁阳刚

副主编 任慧军 郭晓虹 李小红

组织行为学

(理论·实务·案例)

*Organization
Behavior*

清华大学出版社
北京

内 容 简 介

本书是面向应用型高等本科院校的组织行为学教材,从个体、群体和组织三个层次对组织中的心理及行为进行探讨。本书共分四篇十五章,包括导论篇、个体与个体行为篇、群体篇以及组织篇。其中,导论篇包括现代组织行为学的研究背景和理论基础;个体与个体行为篇包括人格与个体行为,价值观、态度与工作满意度,知觉与个体行为,需要、动机与行为,激励理论与个体行为等内容;群体篇包括群体与群体行为,工作团队建设,领导,冲突与谈判,沟通等内容;组织篇包括组织设计与组织结构,组织文化以及组织变革等内容。

本书内容新颖,习题详细,案例丰富,课堂游戏有趣,注重提高学生的兴趣,注重理论联系实际,可作为应用型本科院校的专业课教材,也可作为其他相关学科的教学参考书,或各类企事业单位管理人员的培训教材和参考读物。

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(理论·实务·案例)/郁阳刚主编. —北京:清华大学出版社,2010.2
(21世纪管理学教材)

ISBN 978-7-302-21769-5

I. 组… II. 郁… III. 组织行为学-高等学校-教材 IV. C936

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第000489号

责任编辑:杜春杰 王 威

封面设计:唐韵设计

版式设计:王世情

责任校对:姜 彦

责任印制:何 芊

出版发行:清华大学出版社

地 址:北京清华大学学研大厦A座

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

邮 编:100084

社 总 机:010-62770175

邮 购:010-62786544

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

印 装 者:北京鑫海金澳胶印有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185×230 印 张:27.25 字 数:590千字

版 次:2010年2月第1版 印 次:2010年2月第1次印刷

印 数:1~5000

定 价:35.00元

本书如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话:(010)62770177 转 3103 产品编号:034259-01

前 言

自泰勒的名著《科学管理原理》面世以来，已经过去了近一百年。近百年来，管理学作为一门学科得到了飞速发展，产生了众多的管理学派，而其中的行为科学学派又成为管理学的重要分支，从而诞生了管理学科群中的另外一门学科——组织行为学。

本书从个体、群体和组织三个层面展开研究，框架也是根据这三个层面的研究而设计的。第一篇是导论篇，主要阐述组织行为学的学科界定、学科发展历史和组织行为学的研究方法，为以后各篇的学习打下基础。第二篇是个体与个体行为篇，主要从个体的角度研究人的心理和行为规律，涉及了比较多的心理学知识，其主要内容包括人格与个体行为，价值观、态度与工作满意度，知觉与个体行为，需要、动机与行为，激励理论与个体行为等五方面。第三篇是群体篇，主要是从群体的角度研究群体的心理和行为，其主要内容包括群体与群体行为，工作团队建设，领导，冲突与谈判，以及沟通等；第四篇是组织篇，主要研究组织的行为规律，其主要内容包括组织设计与组织结构、组织文化和组织变革。

本书具有以下特点：一是在内容上按照个体、群体和组织三个层面展开论述；二是加大了组织篇的论述篇幅，使组织篇的比重大大增加；三是在每一章都安排了相关习题，包括思考题、游戏、测试题和案例分析，增加了组织行为学的趣味性和应用性。

本书由南昌工程学院和郑州大学等校的教师联合编写，由南昌工程学院的郁阳刚担任主编，郑州大学的任慧军，南昌工程学院的郭晓虹、李小红担任副主编，郁阳刚负责编写第十、十三、十四、十五章，郭晓虹负责编写第三、四、五、六、七章，李小红负责编写第八、九、十一、十二章，任慧军负责编写第一、二章。全书由郁阳刚总撰和审稿，本书的编写工作得到清华大学出版社的大力支持和帮助，在此表示衷心的感谢。

由于水平所限，不足之处敬请广大同行、专家和读者不吝指正，以便改进。

编 者

目 录

第一篇 导 论

第一章 现代组织行为学的研究背景	1
第一节 组织行为学的起源与管理背景	1
第二节 组织行为学的背景学科	13
第三节 研究和应用组织行为学的重要意义	21
本章小结	22
复习题	23
案例分析	23
第二章 组织行为学的理论基础	25
第一节 组织与组织行为	25
第二节 组织行为学的研究方法	31
第三节 人性假设理论	36
第四节 组织行为学研究面临的新挑战	44
本章小结	52
复习题	52
案例分析	52

第二篇 个体与个体行为

第三章 人格与个体行为	55
第一节 人格	55
第三节 人格差异与工作行为	60
本章小结	71
复习题	72
课堂游戏与测试	72
案例分析	76
第四章 价值观、态度与工作满意度	79
第一节 价值观	79

第二节 态度和行为	85
第三节 工作满意度	94
本章小结	101
复习题	101
课堂游戏与测试	102
案例分析	102
第五章 知觉与个体行为	104
第一节 感觉与知觉	104
第二节 社会知觉与行为	111
第三节 归因理论	119
本章小结	124
复习题	124
案例分析	124
第六章 需要、动机与行为	128
第一节 需要理论	128
第二节 动机理论	133
第三节 需要、动机与行为的关系	142
本章小结	144
复习题	144
案例分析	144
第七章 激励理论与个体行为	146
第一节 激励原理	146
第二节 激励理论	149
第三节 激励与制度设计	157
本章小结	168
复习题	168
案例分析	169

第三篇 群 体

第八章 群体与群体行为	171
第一节 群体行为概述	171

第二节 群体内部结构	181
第三节 群体行为与群体动力	190
本章小结	201
复习题	202
课堂游戏	202
案例分析	203
第九章 工作团队建设	206
第一节 团队	206
第二节 工作团队的建设	215
第三节 高绩效团队的建设	224
本章小结	232
复习题	233
课堂游戏	233
案例分析	234
第十章 领导	238
第一节 领导与领导者	238
第二节 领导的特质理论	243
第三节 领导的行为理论	248
第四节 领导的情境理论	252
第五节 领导理论的当代发展	263
第六节 新的领导视角	272
本章小结	279
复习题	280
自我测试	280
案例分析	281
第十一章 冲突与谈判	286
第一节 冲突的概念	286
第二节 冲突的处理	299
第三节 谈判	307
本章小结	312
复习题	312
自我测试	313

案例分析	314
第十二章 沟通	316
第一节 沟通的含义	316
第二节 有效的沟通	326
本章小结	335
复习题	335
自我测试	336
案例分析	338
 第四篇 组 织 	
第十三章 组织设计与组织结构	341
第一节 组织的基础	341
第二节 组织设计的基本程序	345
第三节 组织设计的权变方法	352
第四节 组织结构的基本类型	361
本章小结	367
复习题	368
案例分析	369
第十四章 组织文化	373
第一节 组织文化的内涵	373
第二节 组织文化的创建与维系	376
第三节 组织文化的管理	384
本章小结	390
复习题	390
自我测试	390
案例分析	392
第十五章 组织变革	395
第一节 组织变革与组织发展	395
第二节 组织变革的过程	400
第三节 组织变革的方式	404

第四节 克服变革阻力	407
第五节 组织变革的管理	409
第六节 当今重大组织变革趋势	416
本章小结	418
复习题	418
案例分析	418
参考文献	421

第一篇 导 论

第一章 现代组织行为学的研究背景



本章学习目标

1. 熟悉古典科学管理理论的代表人物亚当·斯密、查尔斯·巴比奇、罗伯特·欧文、弗雷德里克·泰勒、亨利·法约尔等人的理论及主要贡献。
2. 熟悉行为科学理论和梅奥的霍桑试验。
3. 理解现代管理理论丛林、组织文化、组织变革对组织行为学的影响。
4. 了解组织行为学的发展历程。
5. 掌握组织行为学的学科特点。
6. 理解组织行为学与相邻学科的关系。
7. 理解研究和应用组织行为学的意义。

在现代社会，有关“人”的问题受到管理者和企业家前所未有的关注。人被认为是组织中最重要资源，是企业成功的关键。在组织管理中，管理者经常遇到或感受到的最棘手的问题，就是有关人的问题。例如，员工缺乏工作积极性、部门之间冲突严重、上下级沟通出现问题、群体凝聚力低下、奖惩制度起不到预期的激励效果等，这些问题常常使管理者和企业家焦头烂额、束手无策，甚至会使企业丧失竞争力、降低盈利能力。要解决这些问题，人们必须研究组织中的人的行为以及人际技能，认识它们对管理效力的重要性，而这些就是组织行为学的范畴。在当前竞争日益激烈的社会环境中，组织行为学已经成为企业管理中不可缺少的一部分。

第一节 组织行为学的起源与管理背景

组织行为学是一门系统地研究组织中人的行为和态度的学科。它是管理学科的一个重要分支，同时又涉及心理学、社会学、社会心理学、人类学和政治学等学科内容，是一门跨学科的应用性极强的行为科学。

组织行为学的产生和发展，经历了一个漫长的理论准备和实际应用的演进过程。总的来说，组织行为学起源于早期古典科学管理理论，创立于行为科学理论，发展于管理理论丛林，盛行于现代管理理论。

一、古典科学管理理论

组织行为学的早期研究主要源自于古典管理理论。这些理论对劳动生产率与劳资关系的关注为组织行为学的产生奠定了基础。主要代表人物有亚当·斯密、查尔斯·巴比奇、罗伯特·欧文、弗雷德里克·泰勒和亨利·法约尔。

（一）理论先驱的贡献

1. 亚当·斯密（1723—1790年）

1776年3月，亚当·斯密的《国民财富的性质和原因的研究》（以下简称《国富论》）一经出版，立即震动了国内外学术界。该书不仅建立了资产阶级古典政治经济学的殿堂，而且成为马克思创立政治经济学的主要理论来源之一，同时为近代管理理论的产生提供了极其重要的理论准备。《国富论》第一次提出了劳动分工的观点，并系统全面地阐述了劳动分工对提高劳动生产率和增进国民财富的巨大作用。劳动分工理论对于管理理论的发展起到了十分重要的作用，后来的专业分工、管理职能分工、社会分工等理论，都与亚当·斯密的这一学说有着“血缘关系”。亚当·斯密有句名言：“请给我以我所要的东西吧，同时，你也可以获得你所要的东西。”亚当·斯密认为：人们在经济活动中追求个人利益，正因为每个人都有利己主义，所以，每个人的利己主义又必然被其他人的利己主义所限制，这就迫使每个人必须顾及他人的正当利益，由此而产生了社会利益，社会利益正是以个人利益为落脚点的。这就是所谓“经济人”观点，后来成为整个资本主义管理的理论基础。“胡萝卜加大棒”的管理方式便是在这种理论基础上产生的。

2. 罗伯特·欧文（1771—1858年）

罗伯特·欧文英国著名的空想社会主义者。罗伯特·欧文曾是一位被人们遗忘了的管理大师，在以往所有的管理学论著中，他都是名不见经传的。然而最近几年来，他的管理实践和管理理论却得到了越来越多有识之士的重视。罗伯特·欧文在企业管理实践中，对于影响劳动生产率的人的因素进行了长期的观察研究，提出了“人是有生命的机器”的观点。他认为，既然对于没有生命的机器予以保养能提高生产率，那么，给予有生命的机器以同样的保养，其丰硕成果是可想而知的。罗伯特·欧文嘲笑同行的制造商，说他们不懂工厂管理中人的因素的重要性，指责他们宁愿花大笔钱购买最好的机器，而不愿意以稍高一点的代价购买劳动；宁愿把时间用来改进机器，使劳动专业化和开支减少，而不愿意对人力资源进行投资。他说，如果把钱用来改善劳动者的条件的話，那么，它给你带来的收益将不是5%、10%或15%，而是50%，甚至100%。他还说，对人所表示的关心，有助于

减轻“人类苦难的积聚”。企业管理中没有对人的关心，长期获取丰厚的利润将是困难重重。因此，罗伯特·欧文在管理企业中能够注意运用灵活稳健的人事政策和处事方法。在管理中提出重视人的作用和地位，罗伯特·欧文可以说是最早的一个。

3. 查尔斯·巴比奇（1792—1871年）

在亚当·斯密对劳动分工进行分析的基础上，查尔斯·巴比奇进一步对专业化的有关问题展开研究，1832年发表了《机器与制造业的经济学》一文，指出劳动分工可以缩短学会操作的时间，可以节约变换工序所花费的时间，可以促进专用工具和设备的发展等。他根据对制造程序和工作时间的研究成果，提出了以专业技能作为工资与奖金基础的原理，成为后来“科学管理”的理论基础。

4. 汤恩

美国人汤恩在1886年发表的《作为经济学家的工程师》一文直接点燃了“管理运动”的火星。他指出：管理问题同工程技术一样重要。这个重要的论点当时没有得到应有的重视。随着工业大规模的发展，经营管理面临种种复杂的问题。以往的管理者即工厂主，仅凭个人经验来实行管理，已远远不能适应生产发展的要求了。管理一个大的企业、一个系统，需要有专门才能的职业管理人员，建立各项负责制，代替资本家的个人管理。汤恩认为，管理应当作为一门专门的学问，从工程技术领域中独立出来；有管理才能的人，应该经过生产技术和行政事务两方面的训练，并从具备经验的人员中选拔。

（二）科学管理的诞生

1. 弗雷德里克·泰勒（1856—1915年）

泰勒是整个科学管理运动的灵魂，被誉为“科学管理之父”。他先后发表了《计件工资制》、《工厂管理》以及《科学管理原理》等论著。1911年《科学管理原理》一书的面世标志着科学管理的诞生。

泰勒认为，“科学管理不过是一种节约劳动的手段而已，也就是说，科学管理只是能使工人取得比现在高得多的效率的一种适当的、正确的手段而已，这种手段并不会大量增加比工人现在更重的负担。”具体来说，包括两方面的内容：一是如何提高管理人员的工作效率，二是如何提高工人的劳动生产率。在生产组织方面强调建立各级责任制，企业的管理者应当负起管理职责，而不是企业主。在工资支付方面制定“级差计件工资制”，明确规定方法工作，超过标准定额，以高工资率计件，以资奖励，否则一概以低工资率计件。这种管理方法不仅大大刺激了工人劳动生产率的提高，而且也大大增加了企业主的利润收入。泰勒的一生中，他花了大量精力来研究如何提高效率的问题。

同时，泰勒认为一切管理问题都能够而且应该采用科学方法，主张一切工作方法都应该通过考察并由管理人员决定。他把管理的职能概括为四点：

- （1）搜集、分析、整理企业所有的经验数据，制定和不断完善科学的工作方法。
- （2）对工人进行严格的挑选和培训，充分发挥他们的潜力。

(3) 在工人和管理人员之间培养合作精神，确保工人按规定方法努力工作。

(4) 在管理人员和工人之间进行明确适当的分工，保证管理任务的完成。

泰勒作为“科学管理之父”，是众所公认的，但其科学管理的创立、传播和发展与他的一大批合作者和追随者的共同努力、支持是分不开的。特别是亨利·甘特、弗兰克·吉尔布雷斯夫妇、哈林顿·埃默森等人，在不同的领域，对科学管理运动作出了重大贡献。

2. 亨利·甘特（1861—1919年）

亨利·甘特早年做过泰勒的助手。他在其代表作《工业的领导》（1916）和《工作组织》（1919）中，提出了工作进度原理，发明了用图解法来阐明计划，从而有可能较地进行管理控制活动。这种图表被称为甘特图表。其中，X轴表示计划的工作任务及其完成情况，Y轴表示所花费的时间。甘特图表可以说是现代的“计划评审技术（PERT）”的先驱，有的社会历史学家甚至把它看作20世纪最重要的社会发明。但亨利·甘特的贡献并不止这些。他认为金钱不是刺激工人努力生产的唯一因素，并提出比泰勒“级差计件工资制”优越的“计件奖励工资制”，以“工作安全感”进一步激励工人更好地工作。

3. 弗兰克·吉尔布雷斯（1868—1924年）

弗兰克·吉尔布雷斯被人誉为“效率的祭司”。弗兰克·吉尔布雷斯为了研究动作和时间，发明了两种技术：一是把手工劳动分解为若干个基本动作，通过严格的分析、检查和改革，去掉多余的动作，以便达到最高效率；二是发明了“计算轨迹摄影”，即用摄影机配以计秒表把工人劳动时动作的速度、方向清晰地记录和显示出来，以便更深入地进行分析研究。

4. 莉莲·吉尔布雷斯

莉莲·吉尔布雷斯被称为“管理第一夫人”，她非常关心工作中人的因素；而她的丈夫则更为关心效率。吉尔布雷斯夫妇研究得出的结论：工人不太满意的，并不是工作单调乏味，而是主管部门对工人的不关心。

5. 哈林顿·埃默森（1853—1931年）。

1910年，哈林顿·埃默森在州际商务委员会为反对美国东北铁路公司提高货运费作证时，声称只要采用科学管理，铁路系统每天可节约100万美元。这对科学管理的价值无疑是一种有力的宣传。1912年，他发表了《十二项效率原则》，其主张完全贯穿了科学管理的基本精神。哈林顿·埃默森除了积极推行效率观念之外，还注意学习军队所采用的人员编制的经验以及顾问的地位作用。事实上，他本人就是第一个管理学顾问。

泰勒的合作者和追随者尽管各自不同程度地在许多方面发展了泰勒的思想，但总的说来，仍是对工人生产过程进行研究，以提高劳动效率为主要目的。可谓殊途同归，相得益彰。

（三）古典组织理论的创立

1. 亨利·法约尔（1841—1925年）

亨利·法约尔是古典组织理论的创始人，他在泰勒科学管理原理的基础上进一步明确

和充实了管理理论，首次明确提出和阐述了“一般管理”理论。他认为就管理职能而言，它只是企业经营所需的六项职能之一：一个企业的经营必须具备技术生产职能、营业购销职能、财务筹用职能、会计统计职能、安全保护职能以及经营管理职能等六项职能。而与这些职能相对应的是技术能力、营业能力以及管理能力等。

法约尔不仅深入研究了组织理论和管理行为，而且进一步把管理理论系统化和普遍化。法约尔的管理理论，绝大多数被实践证明是正确的。这些理论不仅在当时，而且直到现在仍对管理理论与实践有着重大的影响。与法约尔同时代的德国社会学家马克斯·韦伯以及美国著名的管理学家穆尼、古里克、厄威克、戴维斯等人，都从不同的方面丰富和发展了法约尔的理论。

2. 马克斯·韦伯

作为著名的社会学家，马克斯·韦伯教授对近代管理理论的贡献是提出了“理想的组织机构模式”：①成员间有明确的任务分工；②上下级间有职、权、责分明的结构；③组织内部任何人都必须遵循共同的法规和制度；④上下左右是工作与职位之间的关系，不应受个人情感的影响；⑤选拔、任用任何人都必须一视同仁，严格掌握标准。这样，行政组织体系就具有了准确性、稳定性、纪律性和可靠性，也就具备了提高工作效率的条件。

3. 詹姆士·穆尼

根据自己作为企业家的工作经验，詹姆士·穆尼在与赖利合著的《组织原理》一书中，认为管理是指导、激励别人的方法和技术；组织是把各种不同职责或职能联系成一个协调的整体的方法。据此提出了做好管理的三条原则：①以统一行动为目标的协调原则；②以授权、尽责为基础的等级原则；③以专业化分工为前提的职能原则。詹姆士·穆尼还把工作职能分为3种：决定组织目标的职能、执行组织目标的职能、对计划执行情况进行分析的职能。

4. 林德尔·厄威克

林德尔·厄威克长期从事管理方面的领导和咨询工作，他把詹姆士·穆尼的思想与泰勒、法约尔的理论联系起来，认为管理是一个由计划、组织、控制三个主要职能构成的过程。他采纳了法约尔关于计划职能的分析，以及詹姆士·穆尼关于组织职能的分析，提出了管理的三个主要职能以及相应的预测、协调、指挥三项指导原则。林德尔·厄威克工作的意义主要在于他把近代管理理论的两大流派综合起来，使他们得以统一在更高的层次上，集中反映了管理的本质。

从亚当·斯密到林德尔·厄威克，近代管理的两大流派对管理的基本问题作了研究和回答，在管理发展的历史上，他们的贡献得到了应有的肯定和承认。以泰勒为代表的科学管理流派，在当时把企业管理提高到了一个新的水平，为现代管理理论奠定了基础。但是，他把管理工作的重点放在提高生产率、完成生产任务方面，而对于人的感情、积极性的充分调动，根本不予考虑，并且把人看作单纯的“经济人”，一切活动均出自于经济动机，

只强调个人作用，反对集体行为。亨利·法约尔、马克斯·韦伯等人研究的出发点也是“如何管理人”，在组织结构上的基本倾向和独裁式的管理，只能强调组织形式，而不尊重人格，只强调成文法律的规定，而不允许根据客观情况的变化作任何灵活的处理。由于他们把人都看成了“经济人”，把工人看成机器的附属品，只强调科学性、严密性，而忽视了人是活生生的感情动物，这样就激起了广大工人的不满和反抗，再加上生产和科技的不断发展，使得资产阶级感到单纯运用科学管理方法，不能达到极大地提高生产率和利润的目的。于是管理学家们便开始积极寻找更为有效的管理方式。此时，管理学家们察觉到，人的因素应该受到重视。从亚当·斯密建立的“经济人”观点，到罗伯特·欧文倡导的重视人力资源投资，重视人的地位与作用；从弗雷德里克·泰勒悉心研究工人的作业行为和管理者的行为，强调物质刺激与物质鼓励，到莉莲·吉尔布雷斯肯定人的作用，关心工作中人的因素；从亨利·法约尔潜心研究劳动报酬分配的公平合理，到林德尔·厄威克在近代两大管理流派的基础上对组织行为的初步研究。显然，重视人的地位与作用，强调关心人、爱护人、承认人，是提高生产效率、增加利润的一个不可忽视的重要因素，这些行为管理思想的雏形已现出端倪。因此，可以说近代管理理论的发展为行为科学的萌芽奠定了基础。

二、行为科学理论

（一）人际关系学说

19世纪末到20世纪初，随着大机器生产规模的扩大和社会化程度的提高，以及资产阶级盘剥工人的加剧，工人运动进一步发展，劳资矛盾日趋尖锐和激化。在这种情况下，西方一些管理学家察觉到以往的管理理论对“人”的因素重视不够，因此他们从提高劳动生产率的目的出发，试图寻找新的管理办法。

19世纪末，心理学有了很大的发展，一些心理学家尝试着把心理学引入管理领域。美国的心理学家芒斯特伯格在1912年出版了《心理学与工业生产率》。同年，美国心理学家莉莲·吉尔布雷斯出版了《管理心理学》，他们都明确提出了心理学在管理中的应用问题。则于研究人的心理，必然要涉及人的需要和动机等问题。因此，将心理学引入管理领域，无疑是对传统管理理论的一个巨大冲击。可以说，心理学在管理领域的应用，为行为科学的产生提供了重要条件，但真正促使行为科学产生的是人际关系学说的创立。

人际关系学说（Human Relation Theory），亦称人际关系论，形成于20世纪四五十年代，它吸收了科学管理中后期出现的以探讨人的因素为主题的许多新成分，它的着眼点是工作周围的社会环境，它对个人行为的种种差异和工作组合对个人的影响给予了充分的注意。人际关系学说的建立过程，大体上就是西方著名的霍桑试验的进行过程。

人际关系学说的提出者乔治·埃尔顿·梅奥（George Elton Mayo），他是原籍澳大利亚的美国行为科学家，哈佛大学心理学教授。他在哈佛大学任职期间，通过霍桑试验提出

的人际关系学说为组织行为学的形成奠定了实验和理论基础。在西方心理学界，梅奥被认为工业社会心理学的创始人和管理心理学的先驱。

霍桑试验是于1924—1932年间在美国芝加哥郊外的西方电器公司的霍桑工厂进行的，是一项由国家研究委员会赞助的研究计划。当时西方许多管理者认为，工作的物质环境（如通风条件、温度、照明）和福利的好坏同工人生产率有着明显的因果关系。因此，要缓和矛盾，提高生产率，就必须改善环境，增加福利。

霍桑工厂是一个制造电话交换机的工厂，具有较完善的娱乐设施，医疗制度和养老金制度，但工人的生产效率仍很不理想。霍桑试验的中心课题就是要通过一系列试验来测定各种工作物质条件对生产效率的影响程度。霍桑试验分为四个主要阶段。

第一阶段：工场照明试验（1924—1927年）。该试验是选择一批工人分为两组：一组为“试验组”，先后改变工场照明强度，让工人在不同照明强度下工作；另一组为“控制组”，工人在照明度始终维持不变的条件下工作。试验者希望通过试验得出照明度对生产率的影响，但试验结果发现，照明度的变化对生产率几乎没有什么影响。但这个试验得出了两条结论：①工场的照明只是影响工人生产效率的一项微不足道的因素；②由于牵涉因素太多，难以控制，且其中任何一个因素足以影响试验结果，故照明对产量的影响无法准确测量。

第二阶段：继电器装配室试验（1927年8月—1928年4月）。主要试验各种工作条件的变动对小组生产率的影响，以便能够更有效地控制影响工作效果的因素。通过进行材料供应、工作方法、工作时间、劳动条件、工资、管理作风与方式等各个因素对工作效率影响的实验，发现无论各个因素如何变化，产量都是增加的。其他因素对生产率也没有特别的影响，而似乎是由于督导方法的改变，使工人工作态度有所变化，因而产量增加。

第三阶段：大规模的访问与调查（1928—1931年）。两年内他们在上述试验的基础上进一步开展了全公司范围的普查与访问，调查了2万多人次，发现所得结论与上述试验所得相同，即“任何一位员工的工作绩效，都受到其他人的影响”。于是研究进入第四阶段。

第四阶段：接线板接线工作室试验（1931—1932年）。该试验以集体计件工资制作为刺激手段，企图形成“快手”对“慢手”的压力以提高工作效率。公司当局给接线工规定的产量标准是焊合7312个接点，但他们完成的只有6000~6600个接点。试验发现，工人既不会超定额而充当“快手”，也不会因为完不成定额而成“慢手”，当他们达到自认为“过得去”的产量时就会自动松懈下来。其原因是，生产小组无形中形成默契的行为规范，即工作不要做得太多，否则就是“害人精”；工作不要做得太少，否则就是“懒惰鬼”；不应当告诉监工任何会损害同伴的事，否则就是“告密者”；不应当企图对别人保持距离或多管闲事；不应当过分喧嚷，自以为是和热心领导等。之所以会出现这种情形其根本原因则有三个：一是怕标准再度提高；二是怕失业；三是为保护速度慢的同伴。这一阶段的试验，还发现了“霍桑效应”，即对于新环境的好奇和兴趣，足以导致较佳的成绩，至少

在初始阶段是如此。

通过四个阶段历时近八年的试验，霍桑试验最后得出以下结论：

- (1) 物质工作环境的变化与生产效率之间并不存在直接的因果关系。
- (2) 休息时间、工作日、工作周的长短以及工资的支付方式等都不是影响生产效率第一要素。
- (3) 改善劳动者的士气（态度）与人际关系，使人们心情愉快地工作并对自己的工作感到满足，这才是增加生产、影响工效的决定性因素。
- (4) 正式组织内部存在自发形成的非正式群体，这种非正式群体有其特殊的规范，影响群体成员的行为。

根据霍桑试验，梅奥于 1933 年出版了《工业文明中人的问题》，该书系统地提出了人际关系学说，主要归纳为以下几个方面：

(1) 人是社会人，应从社会、心理角度调动人的积极性。传统管理把人假设为“经济人”，认为金钱是刺激积极性的唯一动力。霍桑试验认为，人是“社会人”，影响人的生产积极性的因素，除物质条件而外，还有社会、心理因素。

(2) 生产效率主要取决于职工的“士气”。传统管理认为，生产率主要决定于工作方法和工作条件。霍桑试验认为，生产率的提高和降低主要取决于职工“士气”，而士气则取决于家庭和社会生活，以及企业中人与人之间的关系。

(3) 企业组织内部存在着“非正式群体”。传统管理只注意“正式群体”问题，诸如组织结构、职权划分和规章制度等。而霍桑试验还注意到存在着某种“非正式群体”。这种无形的组织有其特殊的规范，影响群体成员的行为。

(4) 新型的领导能力在于通过员工心理需要的满足来达到提高效率的目的。新型领导在了解人们合乎逻辑的行为时，还必须了解不合乎逻辑的行为，要善于倾听和沟通职工的意见，新型的领导艺术在于使正式组织满足职工经济需求的功能与非正式组织满足职工的社会心理需求之间保持平衡。

霍桑试验的结论以及在此基础上总结的人际关系学说，为管理理论和管理实践指出了新的方向，有力地冲击了传统的管理学说，使管理者认识到，人们的生产效率不仅受生理方面、物理方面等因素的影响，更重要的是受社会环境、社会心理等方面的影响。作为一个领导者，不仅要具有组织、控制经营事业的能力，还必须具有满足职工社会与心理需求，激发职工积极性和创造性的能力，以及控制具有不同心理特征的人组成的群体的能力。

（二）行为科学的诞生

在人际关系学说的基础上，20 世纪 40 年代末 50 年代初，行为科学作为一门学科正式诞生了。1949 年在美国芝加哥大学一次跨学科的会议上讨论了是否有可能利用现有的科学知识寻找出人的行为规律的问题，会议肯定了这种可能性。当讨论这门综合性学科的名称