



教育部经济管理类核心课程教材

Organizational Behavior

组织行为学

▶▶ 主 编 胡君辰
副主编 吴小云

图书在版编目 (CIP) 数据

组织行为学/胡君辰主编.
北京:中国人民大学出版社,2010
教育部经济管理类核心课程教材
ISBN 978-7-300-11771-3

- I. ①组…
- II. ①胡…
- III. ①组织行为学-高等学校-教材
- IV. ①C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 032119 号

教育部经济管理类核心课程教材

组织行为学

主 编 胡君辰

副主编 吴小云

Zuzhi Xingweixue

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)		010-62511398 (质管部)
	010-82501766 (邮购部)		010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)		010-62515275 (盗版举报)
网 址	http://www.crup.com.cn		
	http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	涿州星河印刷有限公司		
规 格	185 mm×260 mm 16 开本	版 次	2010 年 3 月第 1 版
印 张	27 插页 1	印 次	2010 年 3 月第 1 次印刷
字 数	550 000	定 价	36.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

教育部经济管理类核心课程教材

出版说明

按照购买力平价标准衡量，中国已被世界银行列为世界第二大经济体，仅次于美国。但是，我们不能因此沾沾自喜。成为经济大国并不意味着就是经济强国，中国的强国之路依然漫长而曲折。我们应该清醒地认识到，面对新的发展形势，我们自身还存在着许多短板，如果不能及时将这些短板补齐，我们将会在前进的道路上失去平衡而摔跤。最重要的短板之一，是我们在经济管理高等教育与实践方面的落后和不足。中国现代经济管理实践比西方国家晚几十年甚至上百年，很多理论知识和实践经验最初是从西方“拿来”的，这导致中国的经济管理类人才在知识储备上总是落后于人，缺乏领先的理念来引导实践。

基于以上认识，中国人民大学出版社近年来不断深化教材的层次和结构，无论是引进版还是本版，都从多个维度进行开发和建设，以适应新的发展要求。作为国内最早引进国外优秀经济管理类图书的出版社之一，我们最初引进的一批经典欧美经济管理类图书造就了一大批成功的管理者。借鉴引进版的成功经验，在本土教材开发方面，除了及时吸纳国内外经济管理领域的先进思想和理念，还提供尽可能多的案例，特别是本土案例。这一点在“教育部经济管理类核心课程教材”系列中体现得十分充分。

本套教材的开发思路得到了全国许多经济管理类高等院校的优秀老师的极大认同和支持。感谢这些老师投入极大的热情，与我们共同设计整套教材的方案，制定教材开发原则和体例，并积极承担各自领域教材的编写工作。每位参编老师都是各自领域的佼佼者，并且无论其身居何职，都依然站在教学第一线。我们尽力做到教材从内容到形式都具有独特的风格；同时，我们还为许多教材配备了案例集或学习指导书，并提供一些教学辅助资料供老师免费下载，为使用教材的老师和学生们提供尽可能周到的服务。

作为新中国成立后最早建立的一家大学出版社，中国人民大学出版社一直秉承“出教材学术精品，育人文社科英才”的宗旨。如今同类经济管理类教材充斥市场，我们更觉得有责任紧跟时代脉搏，不断推出精品，提升教材的质量和层次，一方面，为选择教材的广大师生节约选书的时间成本，另一方面，也希望为提升中国的经济管理教育 and 实践水平做出贡献。我们期待着广大使用者的建议和鞭策，促使我们不断对本套教材进行改进和完善，使之长远传承，经久不衰。

中国人民大学出版社

前言

有一个年轻人跑去请教一位大师，想问问大师，自己的人生到底价值几何。

大师从盒子拿出一块石头，对他说：“请你把这块石头拿到菜市场去，但不要真的卖掉，只要有人出价就好了，看看人们愿出多少钱买这块石头。”

于是年轻人带着石头来到菜市场。有人说这块石头很光滑、很好看，出价2元；有人说这块石头可以给小孩子玩玩，出价5元。结果大家七嘴八舌，最高价也只出到10元。

年轻人很开心地回去，告诉大师：“这块没用的石头还可以卖到10块钱，真该把它卖了。”

大师说：“先不要卖，明天把它拿去超市门口去，也不要真的卖掉。”

第二天，年轻人拿着这块石头来到超市门口。一开始就有人出价100元，第二个人出价200元，最高的出价到1000元。

年轻人兴冲冲跑回去，向大师报告这喜出望外的结果。

大师对他说：“明天你把石头拿去黄金珠宝店门口去，也不要真的卖掉。”

第三天，年轻人来到黄金珠宝店门口。第一个人开价就是1万元，但年轻人不卖，于是2万、3万，一直加到10万元。

年轻人喜气洋洋地跑回去，向大师报告这不可思议的结果。

大师对他说：“明天你把石头拿到本市最高级的古玩商店门口去，也不要真的卖掉。”

第四天，年轻人来到当地最高级的古玩商店门口。第一个人开价就是10万元，但年轻人不卖，于是20万、30万、50万，一路加上去，最后，一位买家生气了，要年轻人自己出个价。年轻人十分抱歉地对买家说价格不合适，就把石头带回去了。

年轻人回去后，傻傻地对大师说：“这块石头被不可思议地出到50万元的高价。”

大师说：“你明白了吗？同样的石头在不同市场上的价值是不一样的。同一个人，在不同岗位上的价值也是不一样的，你的人生价值就看你如何来定位！”

学习组织行为学的目的是让学习者知道个体的心理特点和行为特点，了解群体的

作用，把适当的人放在适当的岗位上，充分发挥人的潜力，体现最大的人生价值，为实现组织的目标而发挥人的最大作用。

任何组织的存在都应该追求成功，组织的成功依赖组织的绩效；组织的绩效依赖组织行为；组织行为的基础是群体行为；群体行为的基础是个体行为。任何一位管理者都必须掌握组织行为学的原理和方法，这也是全世界的管理学院都把组织行为学作为基础必修课的原因之所在。

一般认为：管理的核心是整合资源，进而增加价值。资源主要有：人力资源、信息资源、金融资源和物质资源。现代管理者普遍认为：人力资源是核心资源。组织行为学是一门管理人力资源的科学，其主要内涵是：相信一种理念——以人为本；研究一套系统——人—人系统；学习一套方法——激励员工；达到一个目标——持续发展。

本书力求做到以下几点：

1. 概念准确、明了；
2. 汇集前人的主要学术成果和实践经验；
3. 反映作者的一些初步研究成果；
4. 文字生动活泼、内容易懂实用；
5. 涵盖组织行为学的主要内容。

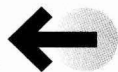
组织行为学是一门十分深奥的学科，作者虽然已在这个领域里从事教育和科研工作达 20 余年，但是感觉就像只是一个小孩在海边拾了点贝壳而已，对于整个组织行为学的“大海”还只知道一些皮毛。因此在写本书时，我们一直有一种如履薄冰的感觉。但是我们还是要竭尽全力，为推动组织行为学的发展贡献自己一点微薄的力量。

本书引用了一些国内外组织行为学理论专家的研究成果和相关企业家的实践经验，在此深表谢意！

胡君辰 吴小云
于复旦大学校园

目 录

第 1 章 组织行为学概论	(1)
第 1 节 组织	(3)
第 2 节 组织行为学的产生与发展	(6)
第 3 节 组织行为学的内涵与意义	(9)
第 4 节 组织行为学的研究对象与内容	(14)
第 5 节 21 世纪组织和管理面临的挑战	(16)
第 2 章 个体行为的基础	(36)
第 1 节 个人的传记特征	(38)
第 2 节 个体的心理特点	(43)
第 3 节 影响个体成功的人格特征	(54)
第 4 节 情商	(57)
第 3 章 认知与决策	(65)
第 1 节 认知、归因和社会错觉	(68)
第 2 节 决策	(79)
第 3 节 群体决策	(91)
第 4 章 价值观、态度与工作满意度	(99)
第 1 节 价值观	(101)
第 2 节 态度	(106)
第 3 节 工作满意度	(115)
第 5 章 激励理论	(124)
第 1 节 激励概述	(126)



第2节	早期激励理论	(128)
第3节	当代激励理论	(131)
第6章	激励在管理中的应用	(147)
第1节	目标管理	(149)
第2节	员工卷入方案	(154)
第3节	员工奖励方案	(156)
第4节	工作特征模型与员工激励	(160)
第5节	员工的挫折心理及其矫正	(164)
第7章	群体行为	(173)
第1节	群体和群体动力论	(175)
第2节	群体中的人际关系	(188)
第3节	群体中的基本行为规律	(196)
第8章	团队	(205)
第1节	团队概述	(208)
第2节	团队建设与管理	(215)
第3节	用培训营造团队信任	(230)
第9章	信息沟通	(236)
第1节	信息沟通的基本概念	(237)
第2节	信息沟通的网络	(246)
第3节	管理中的沟通问题及其解决方法	(257)
第10章	领导	(264)
第1节	领导概述	(268)
第2节	领导的主要理论	(274)
第3节	领导的艺术	(291)
第11章	权力与政治	(298)
第1节	权力	(300)
第2节	政治行为	(309)
第12章	冲突与谈判	(317)
第1节	冲突	(318)
第2节	谈判	(330)

第 13 章 组织结构的基础	(342)
第 1 节 组织概述	(344)
第 2 节 组织结构的设计	(346)
第 3 节 组织的类型	(355)
第 14 章 组织文化	(364)
第 1 节 组织文化概述	(366)
第 2 节 关于组织文化的两种理论	(369)
第 3 节 发展高绩效的组织文化	(375)
第 4 节 组织社会化的过程	(382)
第 15 章 组织变革	(388)
第 1 节 组织变革概述	(392)
第 2 节 组织变革的动力与阻力	(400)
第 3 节 实施组织变革的策略	(408)
参考文献	(416)

第 1 章

组织行为学概论

本章要点

1. 组织的类型。
2. 组织行为学简史。
3. 组织行为学的内涵与意义。
4. 组织行为学的研究对象与内容。
5. 21 世纪组织和管理面临的挑战。

引 例

老板和他指手画脚的秘书

我在这家公司已经三年多了，最近我们公司的老板请了一个新的助理。以前，我的老板一直很平易近人，公司里大多数员工与老板都相处得很好，但是现在公司却发生了一些变化。老板有什么事情不再像以前那样直接通知大家，而是让他的助理代为转达。公司的文件、相关的项目申请等都要先交给他的助理，再由他转交给老板。甚至由于老板经常出差，因此就在地遥控他的助理组织大家开会、监督项目进程等。那位助理自己也颇为得意，对公司里的其他员工颐指气使，俨然成了“替身老板”。公司里不满的人越来越多，气氛也日益紧张。更让人不解的是，在公司其他员工看来这位助理并没有什么过人之处，既非名校出身，也没有显赫的职业经历，到公司几个月以来更没有表现出任何过人之处。为此，很多同事甚至产生了离职的想法。

——一家金融企业员工，35 岁。

这位和我同龄的读者，说实话我很同情你的遭遇，我如果遇到这事，早就辞职了。35岁的大男人，被一个狐假虎威的秘书颐指气使，说实话谁都受不了。

这事倒也并不是不可以解决，但你要付出一些成本，稍后我会给你分析。但首先我要分析的是为什么以前平易近人的老板会被秘书假了威。

中国的老板，不管是哪种企业的——国企、私企、外企的中国分公司都一样——都有些皇帝情结。他们大多发迹于“苟富贵，勿相忘”，早年也都吃过苦。这种苦可能是创业初期的艰难，也可能是职场初期的憋气。但凡功成名就，他们坐稳了老板的位置，通常就会像打下江山的开国皇帝一样，自信心开始膨胀。

事实上中国的老板和皇帝的共同之处在于权力缺乏监管。公司的管理大多是集权的，像皇帝一样，“生杀”大权集于一身。现今的大多数公司，也几乎没有一个是真正民主的（哪怕是上市公司），有的只是独裁和开明的独裁。

类皇帝老板最容易犯的错误就是任用“皇亲国戚”和“太监”。几乎每个在公司工作的人都熟悉“皇亲国戚”这个词，它指的是老板的家族成员。尽管不能说他们每个人都干得不好，至少有一点，家族成员不管干得怎么样，一般员工都是不敢得罪的。中国的公司通常缺乏信任，大多数老板对员工的看法是先做有罪认定，也就是首先认为你是不可信的。但对家族成员则不这么看，他们被认为是可信可靠的。你得罪了他们，就是得罪了公司的老板。

所谓的“太监”，大多数是老板身边的人。太监和秘书们的相同之处在于他们都是通过某种交换来获得老板的信任。太监是身体被阉割；而大多数秘书，则是通过思想的被阉割来获得老板的信任。当然，还有些别的交换，这里不过多讨论。

老板之所以喜欢用秘书，是因为那样会感觉很舒服。虽然这种想法是错误的，但在权力无监管的情况下，人很难不犯这样的错误。就算你我到了那样的位置，也喜欢听恭维的话，让那些让你舒服的人替你打理琐事。历史上大多数不作为的或者刚愎自用的皇帝都重用太监，有这样脾气的老板也大多类似。

首先，我建议你们挑选一个“带头大哥”——如果事实真的像你所说的那样，秘书颐指气使——找你们老板好好谈一次，如果他是个开明的老板，应该会意识到如此重用秘书的危害性。秘书，在大多数国外的公司是公司内部最底层的职位，他除了打字发文件，几乎没有任何发言权。秘书对公司职员和经理人指手画脚，也是对他们的极端不尊重。但在许多中国公司中，秘书却变成了二把手，出现这种情况，完全是因为老板的皇帝情结在作祟。如果老板不以为然，那你还有别的办法。老板看待一件事情，最重要的是平衡。几乎所有的老板都喜欢搞平衡（坦率地说，这又是被帝王术害的），不愿意牺牲公司的大多数员工或经理来换得秘书的权力。我相信他如果知道这种不满在公司大多数人的心里都存在，应该会解雇这个秘书，至少会压制他。别以为秘书做的事老板一定知道，在公司里，老板往往是最后知道真相的人，因为他的消息几乎都被秘书封锁了。

员工集体抗议、写联名信之类的事其实是老板最担心的，如同几千年来皇帝都

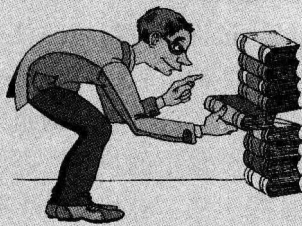
很在意民心所向一样。如果事情真像你说的那样，这个秘书也绝对待不长。但事实上大多数秘书并没有这么笨，他们也懂得拉拢人心。如果是这样，前面就还会有艰苦卓绝的职场斗争在等着你。

但如果所有这些招数都不管用，该怎么办？那我想，大多数情况下这个秘书除了职场上的那些功夫以外可能还有别的功夫。假若真的如此，任凭你是神仙都扳不倒他了。但你转念想想，这样的老板又有什么跟头？

明朝的开国皇帝朱元璋曾经下令将孟子的牌位赶出孔庙，原因是这位皇帝读到了《孟子》中的“君有大过则谏，反覆之而不听，则易位”和“君之视臣如手足，则臣视君为腹心；君之视臣如犬马，则臣视君如国人；君之视臣为土芥，则臣视君如寇仇”。

想一想，你的老板视他的秘书为宝，视你们为什么呢？

资料来源：俞雷：《老板大了都想当皇帝》，<http://www.21cbh.com>，2006年11月11日。



思考题

1. 该金融企业的员工离职的直接原因是什么？
2. 你认为是什么导致了员工的不满和离职？
3. 请问如何才能降低该企业的员工离职倾向？

2008年9月，华尔街中国第一人、美林证券中国区主席刘二飞先生在做客第一财经的《财富人生》栏目时说，投行的人最难管理，因为他们的智商非常高，而且工作独立性和知识性很强。从本章引例中我们可以看到，投行人才流动率很高的原因不仅在于他们本身是专家，跳槽容易，还有其他的因素（比如领导风格、企业文化等）也会导致他们离开公司另谋出路。美国劳工组织进行的一项全国性研究发现，工资和福利不是人们喜欢并留在他们共作岗位的主要理由，更重要的是员工的工作质量和他们从工作环境中得到的支持。

组织行为学可以为管理人员了解组织成员的行为和心理，从而有效预测和控制组织成员的行为和心理提供了有益的帮助。本章引例涉及组织行为学中的许多研究领域，比如领导风格、管理沟通、权力与政治、组织文化、组织类型、组织公平与员工离职行为等。如果你学完组织行为学后再来看这个引例，相信会有更加深刻的体会。

第1节 组织

有成员共同生活的地方，就有组织。蜜蜂王国等级森严，密林中的猴群在猴王的带领下分工协作，草原上的狼群由头狼充当卓越的领导者。组织的存在

远比人类的存在历史悠久。

目前,全球化、多元化、网络化、道德伦理演变等使得环境变化的脚步不断加快,人们在某天醒来后,突然意识到自己已经陷入了一个充满创新、选择、矛盾和迷茫的混乱世界。许多目睹这些变化的管理学家开始写《组织的终结》这样的文章,然而,德鲁克却认为我们比任何时候都更需要组织,引领社会走出混乱和危机更需要决策和指挥!许多模棱两可、变数和灵活性还远远未被澄清,组织关乎使命、价值观和战略,关乎短期目标和长期目标的平衡,关乎确定和不确定的界限。^①然而,组织的含义也在发生深刻的变化。

一、组织：人类文明的基石

1912年,爱德华·D·琼斯(Edward D. Johns)在《工程学杂志》上发表的文章中指出:“组织比历史还要古老,因为最早的文件,比如《汉谟拉比法典》,就已经提供了人类曾经经历过许多有组织的社会生活的证据。……很久以前,人们就开始尝试几乎所有类型的组织形式。历史记录告诉我们,在人类历史上,有大的组织也有小的组织,有截然不同的组织职能也有差别微小的组织职能,有极度分散的权力也有高度集中的权力,有温和的制裁也有严厉的制裁,有被制度吸引的也有被激情吸引的,有相信人多势众的也有相信领导才能的。通过这些多种多样的组织,人类的才智曾经得以发挥,人类的目的曾经得以实现,当然也存在着受到阻碍的情况。”^②

没有组织,就没有金字塔、万里长城和兵马俑的修建、没有组织,就没有城市的繁荣、财富的创造和世界的交流。因此,琼斯将组织称为人类文明的基石一点也不为过。

二、没有绝对的组织模式,有的只是关于组织的理念

组织是人们为了一个共同目的而集合起来时创造的。^③他们的目标可以是管理社会生活、维护安全、接受教育、创造财富或者享受娱乐等。

组织的最初定义是根据完成任务的不同方式进行界定的,这种观念源自18世纪普鲁士国王腓特烈大帝(Federick)对军队的定义。他认为一个军队可分成三部分:步兵、骑兵和炮兵。这种基本概念是最初定义公司组织的基础。

亨利·法约尔发展了关于制造业公司的理论。他根据自己担任当时欧洲最大的采煤公司总裁的管理经验,提出组织的目标是完成任务以及因此必须利用组织结构将一项任务划分成不同的部门来完成的理念。

① 参见德鲁克基金会主编,方海洁等译:《未来的组织》,前言,5页,北京,中国人民大学出版社,2006。

② 摩根·威策尔著,孔京京等译:《管理的历史》,144~145页,北京,中信出版社,2002。

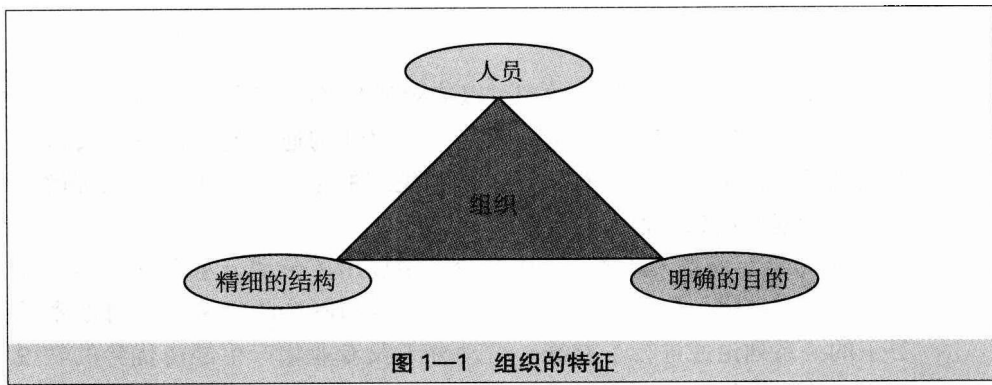
③ 参见摩根·威策尔著,孔京京等译:《管理的历史》,146页。

20世纪50年代,通用电气公司的分散化经营达到顶峰时,人们认识到在法约尔的部门制基础上加入“业务单元”可以平衡公司内部对完成任务的关注和外部对服务市场的关注。这种模式至今依然是广为接受的组织模型,是我们讨论平衡核心能力和市场重点以及业务再造的基础。

一种截然不同的模型认为,组织不仅是法约尔的组织结构理论中所表述的一台机器,是以市场效果来定义的经济体,而且是一个社会体。组织是由人组成的,因此,它的目的是发挥人们的优势,避免不足。这是组织唯一能做的事,也是组织存在的唯一理由。以人为核心的组织模式越来越以不同的方式构建,因为有不同的组织目标、不同的工作类型、不同的任务和不同的文化。事实上,我们也正在走向新型的多元化组织时代。

三、组织的定义

组织是指由一些功能相关的群体组成的有共同明确目标的人群集合体。组织是对人员的一种精心安排,以实现某些特定的目的。日常生活中,组织随处可见:政府、军队、非营利机构、企业、学校、医院、社团等都是组织。这些组织都具有三个共同的特征:明确的目的、精细的结构和人员(见图1—1)。



首先,每个组织都有一个明确的目的,通常以一个目标或者一组目标来表述,它反映了组织希望达到的状态,指明了组织决策和活动的方向;其次,每一个组织都由人员组成,并且借助组织中的人员来实现组织目标;最后,所有的组织都发展出经过深思熟虑得出的结构,以便其中的人员能够明确工作关系,有序开展工作的。总之,本质上组织是一种实体,它具有明确的目的,包含一定的人员,并且具有某种精细的结构。

四、组织的类型

根据服务的目标客户不同,可以将组织划分为商业组织(通常指企业)、政府和非营利机构。在组织当中,制定决策所依据的基本价值准则主要由组织的

控制个体或群体选定。所谓控制个体或群体，就是有权力为所有组织成员设置成员资格条款的个体或群体，通常是指组织的最高管理者或高层管理群体（又称为控制群体）。

企业的最高层管理者一般都会把利润和存续作为企业的基本目标，并根据顾客需求修正企业目标，给员工提供激励，以最大限度实现企业目标。效率是企业制定决策的一项基本准则。

政府的控制群体是高层政府官员，政府机构制定目标的主动权往往掌握在该群体手中，他们可能受到政府目标和宗旨的强烈熏陶，在其权限范围内扮演与商业组织中的管理者几乎完全相同的角色。

非营利组织决策的基本准则是效率，也即控制群体总是试图使它能够支配的资源尽可能显现政府目标。非营利组织与商业组织相比不存在利润目标，控制群体能够非常认同组织目标，效率准则与政府和商业组织相同。

组织行为学主要讨论企业组织。本书将企业组织界定为：企业组织简称企业，是指一类通过生产、流通商品或提供服务，以获取持久利润最大化为主要目标的组织。

第2节 组织行为学的产生与发展

组织行为学的一些基本原理可以追溯到2000多年前，古希腊哲学家柏拉图的论述领导本质的文章，亚里士多德“说服性沟通”的演讲以及我国春秋战国时期老子、孔子等思想家对领导艺术和伦理的思考至今仍对人们理解组织行为学的一些基本概念有很大的帮助。

1776年，亚当·斯密在《国富论》中提出了劳动分工理论；1832年，查尔斯·巴比奇（Charles Babbage）在《论机器和制造的经济》中对斯密关于劳动分工的一系列论述进行了补充。劳动分工及专业化产生经济优势的学说为新型组织的建立提供了重要的理论基础。

19世纪早期的罗伯特·欧文在组织行为学早期发展史上有重要地位，他指出了工厂制重设备、轻雇员的弊端，主张制定工作时间法、童工保护法，提倡公共教育、工作餐、企业参与社区规划等。这些理想主义的做法比他所处的时代早了100多年。德国社会学家马克斯·韦伯关于理性组织的文章给人们关于“超凡领导”和“官僚体制”的争论提供了养分。

一、组织行为学形成的标准

直到20世纪20年代，梅奥等人进行的霍桑实验才将组织行为的研究逐渐上升到学科的层次。第二次世界大战后，组织行为学正式作为一门学科出现。判断组织行为学诞生的标准有三条：

1. 西方资本主义工业体系已经形成

资本主义工商业的发展使得由生产力的发展引起的劳资矛盾日益尖锐。社会期望有一种新的理论能够解决日益突出的矛盾提供依据。由于组织行为学和管理心理学存在着千丝万缕的联系,因此,组织行为学的发展简史和管理心理学的发展简史密不可分。

2. 管理理论初具雏形

20世纪初叶,泰勒的科学管理理论已经建立,这种理论极大地提高了劳动生产率,但是加剧了劳资之间的矛盾,企业发展陷入了困境。如何寻求新的方法使企业走出发展的困境成为时代的需求。

3. 心理科学日渐兴起

工业的迅猛发展带动了与工业相关的心理学分支的产生与发展。工业心理学、人事心理学、劳动心理学、工程心理学等新兴学科初具规模。心理学引入企业管理为组织行为学的诞生打下了坚实的基础。

二、组织行为学理论的发展阶段

组织行为学从萌芽发展到今天,大致可以划分为三个阶段:古典科学管理阶段、人际关系学说阶段和当代组织行为学阶段。

(一) 古典科学管理阶段(1895—1930年)

早在19世纪末20世纪初,以美国的泰勒为代表的一批研究者就创立了科学管理的理论。这些理论是人类第一次把管理作为一个科学领域来进行研究的成果,其中的一些观点至今仍被管理学界公认。

1. 泰勒的科学管理理论

泰勒被人们称为“科学管理之父”,其科学管理理论主要包括四个方面:

(1) 对工人操作的各个动作进行科学分析,用科学的操作动作代替以前不合理的操作动作。

(2) 用科学方法挑选工人,并对工人进行培训,以提高工人的技能,使工人能胜任工作,进而提高自信心,增强进取心。

(3) 舍弃“只顾自己”的思维模式,促进工人之间的相互协作,用科学的方法来共同完成规定的工作任务。

(4) 管理者与工人都必须对各自的工作负责。

2. 法约尔的组织管理理论

几乎与泰勒同时,英国的法约尔创立了组织管理理论,他首先提出了管理的五大职能:计划、组织、协调、指挥和控制。并提出进行有效管理的14种管理要素:分工,权力与责任,纪律,统一的命令,统一的指挥,个人利益服从组织的整体利益,合理的报酬,集权化,等级系列,秩序,公平,保持员工的稳定性,创造精神,集体精神。

在这个阶段，组织行为学尚处在萌芽状态。这一时期的管理理论虽然也涉及一些人的因素，但不少学者都把工人当作工具看待，这也是后来其他理论取代科学管理理论的一个主要原因。

（二）人际关系学说阶段（1930—1960年）

20世纪早期，社会学和心理学的知识被引入管理学研究领域，行为科学理论（也即人际关系理论）试图从人的心理、需要、行为等方面来改善生产中的人际关系，从而达到提高组织目标实现效率的目的。在这个时期，管理心理学茁壮成长，成为一门独立的学科。这个时期主要代表人物是美国的梅奥、马斯洛和麦格雷戈。

1. 梅奥的“霍桑试验”

梅奥在1924—1932年间主持了一次著名的“霍桑试验”，其中包括照明试验、福利试验、群体试验、谈话试验。通过试验，梅奥得出了以下结论：

（1）人是“社会人”，而不是“经济人”，影响人的劳动积极性的因素有很多，除了金钱因素和物质因素，还有社会因素和心理因素。

（2）生产率的提高或降低，主要不是取决于工作方法和工作条件，而是取决于员工的“士气”，而士气又取决于员工的家庭生活和社会生活，以及企业中人与人之间的关系。

（3）企业中存在一些非正式群体，这些非正式群体有其特殊的规范，这些规范影响着群体成员的心理活动和行为。

（4）管理者要具备新型领导能力。所谓新型领导能力是指：了解员工合乎逻辑的行为的能力，了解员工不合乎逻辑的行为的能力，善于聆听员工意见的能力，善于与员工沟通的能力，使员工在正式群体中获得的经济需要与在非正式群体中获得的社会需要相平衡的能力。

梅奥第一次正式地把心理学引入企业管理领域，有力地冲击了古典科学管理的理论，使管理者体会到：员工不是机器，不是工具，而是一群有思想、有情感、有个性的活生生的人。要提高企业生产效率，一定要注重员工的心理活动和人际关系。梅奥通过霍桑试验提出的一套人际关系理论为管理心理学奠定了坚实的理论基础，他也因此而成为管理心理学的先驱。

2. 马斯洛的需要层次理论

在西方心理学史上，马斯洛作为人本主义运动的主要发起者和理论家，对需求和健康人格特征的研究提供了除弗洛伊德精神分析学派之外了解人类的人格和动机的重要方法。1943年他出版了《人类动机理论》一书，提出了人的基本需要可以分为五类：生理需要、安全需要、爱的需要、尊重需要和自我实现需要。这五个基本需要按照由低到高的层次排列，当较低层次的需要基本满足之后，较高一层次的需要将会占据优势的地位。1954年，他又出版了《动机与人格》一书，全面发展了他的理论。

3. 麦格雷戈的 X—Y 理论

麦格雷戈也是一位美国心理学家，长期在哈佛大学和麻省理工学院从事心理学的教学工作。1957年，他发表了一篇重要论文——《企业的人性面》，提出了著名的 X—Y 理论。

人际关系学说对确立组织行为学的科学地位起到了重要的作用，它的许多观点现在仍为组织行为学家所公认，也得到许多企业家的实践证明。因此，组织行为学正式作为一门科学问世，它的重要性也日益为世人所注目。

(三) 当代组织行为学阶段 (1960年后)

第二次世界大战后，西方工业国家的科学技术有了飞速的发展，一些先进的科学手段和科学工具也被应用到企业管理中来了，这时也出现了一种强调科学技术、忽视人的心理活动的倾向。其中的一种主要学派被称为管理科学学派，也有人称之为数量学派，该学派的主要观点是：提高效率的主要途径是运用计算机、制定数学模型、运用数学原理和公式来进行计划、决策，并解决管理中的问题。

然而，由于不能很好地了解、解释员工的心理活动和行为，不能预见员工的行为倾向，导致许多数学模型无法在实践中运用，因此，Z 理论应运而生。

Z 理论是由美籍日本人威廉·大内在 1981 年提出的。大内经过长期的研究发现，美国式管理是以 X 理论为基础的，而日本式管理是以 Y 理论为基础的，要在美国照搬日本式管理又行不通，所以，他就写了一本书——《Z 理论——美国企业如何迎接日本的挑战》。

Z 理论认为，X 理论并非一无是处，Y 理论也不一定普遍适用，应该根据企业的实际情况，灵活地选择运用 X 理论或 Y 理论，以求得个体、组织、工作者之间的最佳配合。

Z 理论结合了 X 理论和 Y 理论的长处，要求管理者根据具体个体的不同情况灵活地采取不同的管理方法，受到了西方管理人员的广泛欢迎，但也有一些学者对它持有异议。因此，Z 理论还有待今后的管理实践来证明。

第3节 组织行为学的内涵与意义

一、组织行为学的内涵

(一) 组织行为学的概念

组织行为学是研究组织中人的心理活动规律和行为规律的一门科学，是对组织内个体和群体的行为和心理进行的系统研究。组织行为学是行为学科的一个分支，随着社会、经济的发展，特别是企业组织的发展，组织行为学越来越