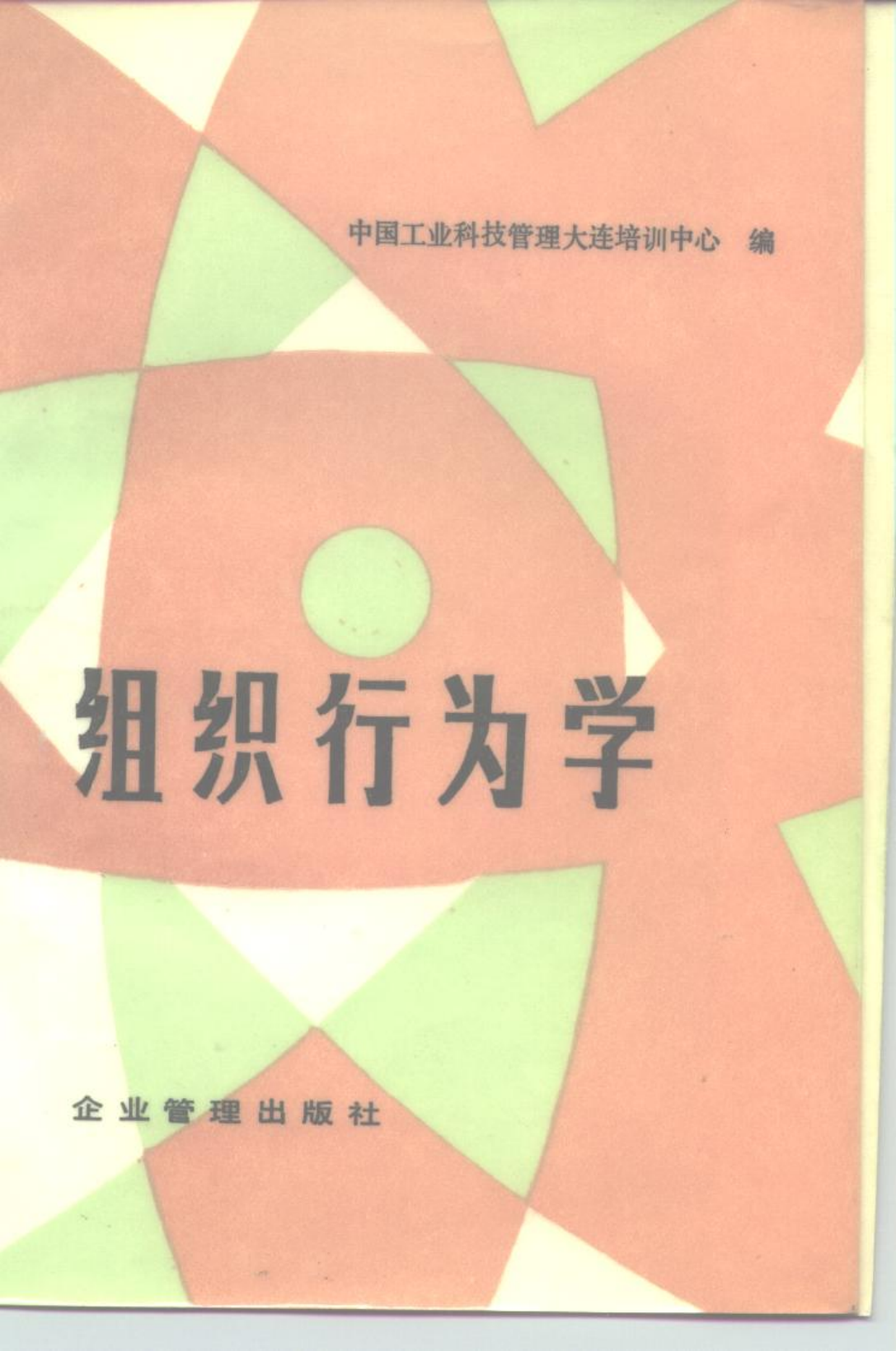




中国工业科技管理大连培训中心 编

组织行为学

企业管理出版社

组织行为学

企业管理出版社

教材之十

组 织 行 为 学

中国工业科技管理大连培训中心 编

※

企业管理出版社出版

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

河北省涿县林场印刷厂印刷

※

787×1092毫米 32开本 5.75印张 125,000字

1984年第1版

1985年第2次印刷 印数50,000册

统一书号: 4207·041 定价1.04元

教材之十

组 织 行 为 学

中国工业科技管理大连培训中心 编

企业管理出版社

前 言

在中国工业科技管理大连培训中心干部讲习研究班第二期（一九八一年）和第三期（一九八二年）的教学计划中，组织行为学是基本课程之一。该课程在第二期由美国巴布森学院院长威廉·迪尔教授和纽约大学企业管理学院阿瑟·布里夫教授讲授，在第三期由阿瑟·布里夫教授和伯克利加利福尼亚大学管理学院贝利·斯多教授讲授。他们讲述了组织行为学的主要概念、模型及其在美国企业管理中的应用。本书即根据这两期组织行为学讲课录音整理而成。为避免和已出版的《组织与人事》一书的重复，编者作了删节，并按照组织行为学的理论体系进行了归纳整理。

中国工业科技管理大连培训中心
《组织行为学》编辑小组

目 录

前 言

第一讲	组织行为学研究的对象	(1)
第二讲	个性、态度	(4)
第三讲	感知、信息加工与决策	(14)
第四讲	需要理论	(25)
第五讲	目标设置论、公平论	(38)
第六讲	期望论	(45)
第七讲	强化论	(54)
第八讲	工作满意与公平论	(63)
第九讲	各种激励理论的关系	(83)
第十讲	缺勤和调动	(105)
第十一讲	赫克曼和奥顿模型	(123)
第十二讲	工作扩大化问题	(137)
第十三讲	工作污染、人力资源会计、社会信息加工 法	(146)
第十四讲	绩效评价	(153)
第十五讲	组织结构	(168)

第一讲 组织行为学研究的对象

这门课叫组织行为学。它涉及的范围很广，基本上讲的是人的问题，如个人的行为，团体中人的行为，组织中人的行为。在美国有各种叫法，内容大同小异，有时叫管理心理学，有时叫人群关系研究、人事关系管理、人力资源管理，或者叫组织设计、组织发展。叫法虽各有不同，对我们的学习也无关紧要，但内容还是有所变化。作为管理学教师都应有所了解，以便于组织设计。

一、对组织行为学的三点看法

1. 如何设计组织，如何把组织管理得有效，美国并没有搞得很清楚。有人不大愿意把组织行为学叫做管理科学，因为科学是发展完整的一门学问。但如果把科学理解为不断发展的，也可以这么说。与其说它是科学，不如说它是艺术。

2. 管理艺术有两个来源：一是管理人员实践的结果；一是教授、学者理论上的研究成果。即是说有些来自工业实践，有些来自科学研究。

3. 组织是很复杂的，人也是复杂的。就激励的方式、世界观来说都是复杂的。组织是人组成的，当然更复杂。因此，没有一个解决管理问题的唯一的最好的办法。解决的办法是多种多样的，看情况而定，不同情况有不同的解决办法。

法。现在最吃香的一种理论叫因情制宜的理论，或叫“权变”方法。管理的方法取决于目标、人的类型、规模大小、产品类型、工艺技术以及所面向的市场。你们对我所作的解释可能不太满意，因为你们要我给答案时，我总说取决于什么，而没有肯定的答案。大家要注意，应用到不同的文化背景、不同的政治制度、不同的语言、不同的历史情况时，情况就不同。适用于美国的，是否适用于中国，还要研究。

二、组织行为学研究的对象

1. 组织行为学是一门应用社会科学，它研究在一个工作组织中，个人、团体的组织行为问题。作为一门社会科学，它是一门很新的学问。约在25年前，美国有两个委员会着手研究美国管理教育的质量问题。他们都认为，所有的管理人员都应接受社会科学的训练，这样才能更好地对人进行管理。又过了几年，即在二十年前，美国很多大学开始招聘心理学家和社会学家来讲课，逐渐把组织行为学加进训练科目中去。组织行为学亦称管理心理学，它涉及四门基本的学科：人类学、经济学、社会学和心理学，尤其是社会心理学。社会心理学是社会学和心理学的交叉点，它研究社会环境中的个人行为。组织行为学家往往属于几个专业性学会，既是心理学会会员，又是社会心理学会会员，还是管理学会会员。

2. 在组织行为学中我们关心两个从变量。第一个是工作的绩效。要理解为什么做出这样的绩效，更重要的是如何影响绩效。管理人员的责任就是提高职工的绩效。第二个是对工作的满意感，工人在心理上对工作是否满意。有若干理由使我们关心工作满意感。管理人员常常不得不在两者之间作出

选择：或者使职工感到愉快，或者要他多出活。应该说，既要使全体职工接受企业的目标，又要使全体职工感到愉快，这是很难作出的决策。事实上，管理人员往往使有些职工感到不愉快。使懒鬼不愉快，这绝对正确。管理人员的责任是要使肯干活的人心情愉快。

以上说的是工作满意感和工作绩效这两者的关系。你们有多少人相信，一个工人对工作满意了就能多出活？应当说明，在相当多的情况下，工作满意感并不会导致多出活。只有公正地给出活的工人以奖酬，他才会满意，并且多出活。这里就提出了一个奖酬是否公正的问题。如果你们真正关心本单位的工作绩效，而且要工人多出活，就要保证做到公正地实行奖酬。所以我们要研究两个问题：一个问题是如何影响工作绩效；一个是在影响工作绩效的过程中，如何做到公正地奖励工人。

第二讲 个性、态度

先介绍社会心理学的几个基本概念。

一、个性

(一) 个性的定义

第一个概念是个性或叫做性格 (personality)。个性是一个人的内在的心理——生理系统的动态组织。这种心理——生理系统决定人对他所处环境的独特的适应方式。这是美国心理学家阿尔普特对个性的定义。

现在来解释这个定义的各个组成部分。

1. “动态组织”。什么叫“动态组织”？它指的是一个人的心理的正常状态。其反面叫“非组织”，指人的心理状态的反常。这是心理学的一个分支，在美国叫非正常态心理学，研究非组织状态的人的个性。在这一课程里，我们不准备讨论这个问题。

2. “心理——生理系统”。“心理——生理系统”是一个人的全部智力和神经方面的各种特性。这就是说一个人的个性是由生理和心理两方面的因素决定的。你的个性、行为、态度，哪些是生理因素决定的，哪些是由心理因素决定的？举例来说，请这位站到台上去，你们猜他会有什么感觉？如大部分人想的，他心里会有些害怕，好象肚子里有只飞蛾在飞，感到有些紧张。从逻辑上讲应该是正确的。但这

是因为觉得肚子里好象有飞蛾飞才感到害怕，还是因为害怕才感到肚子里好象有只飞蛾在飞？这个因果关系要弄清楚。美国心理学家就是想要解决这一个问题，即你的行为、感觉究竟是由什么决定的？是生理因素还是心理因素？是你的肌肉还是你的头脑？举例来说，心情感到抑郁、沮丧，在美国是一种主要的反常现象。我相信在中国也有一些人有时感到抑郁。最近美国有一些研究证明，这种感到抑郁的状态并不是由心理方面产生的。人们发现，这种状态是由遗传决定的。长期以来，人们认为感到抑郁是人对外界环境的一种反应，如一个亲人死去了，他感到抑郁。现在发现这种抑郁在很大程度上是由生理方面的因素造成的，如象对癌症的反应一样。所以个性是由心理和生理两方面的影响造成的。心理——生理系统是一个很难理解的概念。

3. “决定”。什么叫“决定”？“决定”是指人作出某个特定行为时，个性发生了什么影响。作为管理人员，了解这一点很重要，因为个性影响一个人的行为。

4. “独特”。什么叫“独特”？这就是说每个人对环境的适应方式是各不相同的。这是一个非常重要的概念，它说明世界上不会有个性完全一样的两个人。这对于管理人员也是非常重要的。他应当知道他手下的每个工人是各不相同的。对这个人说些粗鲁的话会伤害他的感情，使他感到很不舒服。而对另一个人来说，倒可能无所谓。因为他们是不同的人，有不同的个性。如果有人以同样的方式对待在座的每个人，大家的反应一定是不一样的。这就说明，作为一个管理人员，不论你做哪一件事，有人会感到喜欢，也有人会感到讨厌。换句话说，不管你干什么事，反正有人会不高兴。

5. “对环境的适应方式”。这是说，个性会影响一个人如何去对待、应付所处的环境。一个人的个性在这里是起了作用的。

从以上解释可以看出，个性是一个人内部的心理——生理系统的动态组织，这种心理——生理系统决定这个人对他所处环境的独特的适应方式。这个定义里面有许多使人讨厌的词汇，这是因为个性是一个很复杂的题目。下面举几个例子，也许可以帮助你们理解这个问题。

(二) 个性或性格的类型。

1. 内倾或外倾。个性有不同的类型。一个很重要的分类方法是把个性分为内倾(introvert)和外倾(extrovert)两种对立的类型(也有的译为内向、外向)。所谓内倾性性格的人，特点是好害羞，做事畏畏缩缩，很沉静，比较敏感。所谓外倾性性格，特点是比较开朗，有进取心。内倾性格的人是难得举手提问的，使你不愿意站出来在一百六十个人面前发言。现在已经研究出一套心理测验法，可以用问答题来测定你的外倾性如何。有些公司甚至用测定个性类型的方法来选拔职工。另有一些公司用这种方法来给职工分配不同的工作。例如你想任用推销员，你希望他是内倾性的还是外倾性的？当然选用外倾性的。

2. 男性气质和女性气质。对男性气质(masculinity)和女性气质(femininity)这个性格差异问题，在美国做了成千上万的调查和研究。首先是生物学上的，这没有必要在这里讲。其次是个性方面的，这是这里准备讲的。第三是所做的工作或所选择的职业方面的差异。你们能不能举出一种工作，来说明女的比男的干得好？有人打电话接线员就是。在

美国，绝大多数电话接线员也是妇女。但你们能否举出合情合理的理由，说明这项工作由女的干确实比男的干更合适？你很难举出来。所以，在美国正进行这方面的研究，看看究竟哪些工作更适合男性，哪些工作更适合女性。典型的男性气质是指有进取心的、喜欢专断和控制人的。女性气质是指温和的、能容忍的。但必须指出，人的生物学上的差异和个性的差异是有密切联系的。换句话说，男人更多地有男性气质，女人更多地有女性气质。当然这不是绝对的。有些男人具有女性气质，比较温和，能容忍，有些忧郁。反之，有些女人则具有男性气质，富有进取心，爱控制人。一些研究证明，某些类型的个性比较适合做管理人员。从性格上看，是男性气质的人还是女性气质的人比较适合当头头？当然是男性气质的。管理人员应当是做事果断的人，不当是一个容易被人控制的人。他应该比较专断，告诉别人应该做什么事。如果你不大愿意告诉别人干什么事，不大愿意下命令，你就不大适合当管理人员。

3. 内控型和外控型。有些人是内控型的(interior)，有些人是外控型的(exterior)。这和一个人的控制点有关。

所谓内控型的人，是指他认为只有自己能控制自己的命运，假使碰到一件好事，那是我自己让它发生的。碰到倒霉事，那也怪我自己。外控型的人认为一切事情是由命运主宰的。外控型的人说，我没有办法控制我自己的命运。比如现在你们参加考试，假如你考得不好，而你又是一个内控型的人，你会怎样解释你考得不好呢？你会责备自己。假使你是个外控型的人，你会怎么说？会骂老师！说老师出的题目不好。

4. 自尊和自卑。第四种对立的个性类型是自尊和自卑。有些人眼光甚高，认为自己了不起，自尊心很强。这样的人属于高自尊型。另一些人对自己评价较低，不认为自己有什么了不起。这样的人属于低自尊型。比如说有两个人，一位自尊心较高，另一位自尊心较低。把这位自尊心较高的人介绍给那位自尊心较低的人，让他讲五分钟话。然后把自尊心较低的人介绍给自尊心较高的那个人，也让他讲五分钟话。随后把这位自尊心高的人带到小房间里，问他对那个人怎么看法。他会说，那个人不怎么样。而那个低自尊型的人会说，这个人是我碰到的最好的人之一，我很喜欢他。眼光比较低的人总是力求人家接受他。这说明自尊这个个性是如何影响人的行为的。

5. 成就倾向。最后一个非常重要的概念，叫成就倾向。有的人有很强的成就欲，不管给他什么任务，他总想干好。有些人在这方面没有什么要求，不想做出什么成就。在美国，成就欲高的人往往希望多受些教育，一生中多挣些钱。许多国家都在研究这个成就欲问题。例如，在印度，这项研究发现成就欲很强的人多半是企业家，一个创业的人。有很强成就欲的人，好象有一种力量在驱使他去占上风。

(三) 个性或性格的培养。你是怎样得到现在这样的个性的？最好的回答是说你的个性是学来的。我举两个例子，假使你有一个孩子才二、三岁，是个小女孩。在美国，对待小男孩和小女孩的方式是不同的。一个小女孩抱个娃娃把自己当妈妈，亲这个娃娃，你会觉得这个小女孩很可爱。如果一个小男孩也抱个娃娃，自己当妈妈，那你就不会觉得他可爱，也不会去亲他。假如这个男孩在玩球，玩得很好，我们就会

亲他。我们这是在做什么？就是在教育这个小女孩，要她按女性的方式去动作，要她显得温柔，能容忍。而教那个男孩更好动、更有进取心。所以，我们在很早的年代就在学习自己的个性了。最近的研究还证明，在一个人的幼年时期，个性就开始形成。有一个人使人吃惊的结论，人们在六、七岁时形成的性格，到六、七十岁时还保持着。再举一个例子：假使你有一个孩子在幼儿园里，每当他说话时就揍他一顿。这个孩子从小就得到教训，最好是老老实实坐在那里不吭声。他从小就知道，当一个内倾性格的人是最好的人生之道。这并不是说，把一组孩子按同样方式进行教育，他们的性格就会一样。不会的。第一个理由是，不可能使两个孩子在家里和学校里受到完全一样的对待。就象一个管理人员对待两个工人一样，你自己说是平等相待，但可以肯定这是不可能的。另一个因素是遗传因素。这两个孩子来自不同的家庭，不同的父母。因此，个性的发展过程是一个学习过程，是从幼儿起就开始的一个学习过程。

（四）个性与环境。个性作为自变量，一个独立变量，它是如何影响你对环境的反应的？现在举一个研究方面的例子：假定我们有两组人，一组是内控型的，另一组是外控型的。假使有两个老板，一个是喜欢处分人的，他不管你干得怎么样，动不动就责骂你。另一个是根据情况给予惩罚，他只是在工人干了错事时才发火。这样，我们就有四种不同情况的工人。第一组是内控型的工人，给总是发脾气的老板干活。再一组是外控型的工人，也是给总发脾气的老板干活。第三组是外控型的工人，他们的老板是根据情况惩罚人的。第四组是内控型的工人，也是为这样的老板工作。请各位表

示，这两组对照，哪一组工人活干得好些，是第一组还是第二组？第二组干得好！你们是对的。第三组和第四组哪一组会好些？第四组会比第三组干得好。为什么？内控性格的人相信自己能控制自己的命运。外控性格的人认为自己是受运气主宰的。从工作环境来看，那种不管你干得怎样，总是搞惩罚的人，使工人感到自己无法控制环境，反正你总是骂我。这样的工作环境是和外控性格相一致的。外控性格的人比较适合他自己无法控制的环境。相反地，根据情况实行惩罚的人，只是当工人干错了事才给他惩罚，这样的工作环境是可以控制的。工人只要不犯错误，就可以控制老板。换句话说，工人是可以控制工作环境的。这是和内控性格相一致的。他们比较适应能控制的环境。

从以上所说可以看出，个性对工作绩效是有影响的。具有某种类型性格的工人，在某个特定环境下工作，要比在另一个特定环境下工作得好些。不是所有的工人在同一个工作环境下会干得一样好的。例如，有这样的老板，他事无巨细，都对你讲得清清楚楚。有些人喜欢这样的老板。有些人就不喜欢这样的老板，而喜欢给他一点自由，让他自己去处置事情。所以，对管理人员来说，了解工人的不同性格，这是非常重要的。

有人问，在内控型性格和外控型性格之间有没有中间型的性格。这个问题提得非常好。我刚才才是把问题过分简化了。刚才所举五种对立的概念，都是连续体(continuum)的两个极端。所以，不仅有中间型的人，而且在这个连续体的每一点上都有可能相应性格类型的人。

有人说，一个人为什么在这种情况下按这种性格行事，

在另一种情况下按另一种性格行事，这是因为个性并不直接决定一个人的行为。行为是许多种因素的函数，包括个性、直接处境等等。举例来说，有一个人是富于进取心的，通常这种性格总是存在于内部，不表现出来。他什么时候才表现出咄咄逼人的架势呢？如果他是一个工人，他会不会在高级官员面前显得神气活现呢？他不会。他对同事、老婆、孩子又会是什么态度呢？他为什么在不同场合表现不一致呢？这是因为除了性格之外，还有另一个决定行为的因素，即他的处境。

作为一个管理人员，他最关心的是工人的外显行为还是他的内心的矛盾呢？当然是他的外显行为。可能有一个工人对他的工作很讨厌。但你关心的是他活儿干的多少，是他的行为，而不是他的心理。

二、态度

一般说，态度 (attitude) 是对存在于感觉性反应中的评价。说得精确一些，态度是对某些心理对象的积极性的或消极性的影响的强度。简单说来，就是一个人对某事、某人觉得怎么样。你对这个人，对这个桌子有个态度，对你的工作有个态度。对工作的态度问题就是对工作满意还是不满意。所以说，态度反映你对不同事物的评价如何，你的感觉如何。管理人员了解工人的态度是非常重要的问题。因为一个人的态度会导致他的行为。态度是怎么来的？它反映了一个人过去的经历。可以说，态度是过去经历的遗留物。例如过去十年，他在某一工作中一直不愉快，那里条件很不好。有人对他说，你要喜欢这个工作。这人的话对他会起什么作用呢？一般说，不会有什么作用。因为过去十年的经历决定