

21世纪 高等院校工商管理精品教材

Organizational Behavior

龙立荣 编著

组织行为学

 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

21世纪 高等院校工商管理精品教材

Organizational Behavior

龙立荣 编著

组织行为学

 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

© 龙立荣 2008

图书在版编目 (CIP) 数据

组织行为学 / 龙立荣编著. —大连: 东北财经大学出版社, 2008. 12
(21 世纪高等院校工商管理精品教材)
ISBN 978 - 7 - 81122 - 509 - 9

I. 组… II. 龙… 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 (2008) 第 168140 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

总编室: (0411) 84710523

营销部: (0411) 84710711

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连图腾彩色印刷有限公司印刷

东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 170mm × 240mm

字数: 405 千字

印张: 18

2008 年 12 月第 1 版

2008 年 12 月第 1 次印刷

责任编辑: 刘东威

责任校对: 尹秀英

封面设计: 冀贵收

版式设计: 钟福建

ISBN 978 - 7 - 81122 - 509 - 9

定价: 30.00 元

组织行为学作为工商管理专业的基础课程，涉及人以及人与事的关系，具有广泛的渗透力和基础性，如何将这些基本原理以及其所派生的基本方法和技术梳理出一个头绪，让缺乏人生阅历和经验积淀的本科生很好地理解和掌握，的确是一个很大的挑战。

我根据自己长期的教学实践和对本科生的需求的理解及把握，进行了一次大胆的尝试，试图在给读者关于组织行为学学科的基本知识框架的同时，让读者觉得这些知识离自己的生活很近，不仅有用而且有趣，以引导其进一步地思考和研修相关的知识和问题，为真正实现以人为本的管理，提升我国管理水平尽自己的绵薄之力。

为了体现这一理念，在具体的写作过程中，我注意以下几个原则：第一，科学性。本书所介绍的知识有可靠的科学来源，避免讹传。第二，可读性。本书不是简单地照搬已有的文献，堆积庞杂的文献知识，而是用自己理解的语言表述科学知识。第三，可操作性。再高深的理论，也需要落地，需要有可以操作的措施和办法，为此，我根据已有的理论，将其变成可实际操作的技术。第四，时代性。行为理论受时代精神和文化的影响较大，与现实生活关联较多，特别是转型时期的中国，遇到了许多现实的矛盾，运用科学的知识来描述和化解这些矛盾，对管理实践启发意义更大。

整个教材的内容安排是沿着从个体行为到群体行为、再到组织行为的顺序呈现的。第1章介绍组织行为学的学科特性和历史发展脉络，并简单地介绍了组织行为学的研究方法。第2章到第4章介绍个体行为规律。其中，第2章介绍个体行为的普遍规律；第3章介绍个体差异规律，为人力资源管理的用人、育人进行前期理论铺垫；第4章为激励理论，为人力资源管理的绩效考核和薪酬激励作理论铺垫。第5章和第6章为群体行为。其中，第5章介绍群体行为规律，为部门的管理奠定理论基础；第6章介绍沟通问题，试图通过沟通化解人与人之间的矛盾和冲突，形成有效的团队，提升组织的竞争力。第7章到第10章主要以组织行为规律为主。其中，第7章是领导，阐述组织如何通过领导的影响力，将个人和群体引导到组织期望的行为，进而根据这些规律提升自身的魅力；第8章为组织结构设计，试图将组织的事与做事的人很好地结合在一起，达到尊重人的规律、有效地做事的目的；第9章是组织变革与发展，主要将复杂的组织状态由一个过去适合的状态调整为现在或将来适合的状态，化解变革过程中的重重障碍和阻力；第10章为组织文化，这一章试图解决人的价值观问题，让带着个人化需求的个体或群体能够在个人和组织的利益之间妥协，实现长期双赢。

在整个教材的撰写过程中，由于时间紧迫，琐事繁多，再加上科研和教学的

压力，尽管本人试图发扬“钉子精神”挤时间，运用时间管理办法要时间，以期如期完成书稿，但还是几次停笔，耽搁了出版进程。感谢刘东威编辑的鼓励和支持，使得本教材得以完成！感谢我的博士生和硕士生的支持，他们主动地进行自我管理，让我安心写书！特别要感谢刘得明、贺伟、张伟、黄威、王菡同学，他们在学习之余，为我找了许多有价值的案例，校对了初稿，编写了部分教学用的材料。此外，还要感谢我的妻子和儿子，他们的理解和精神支持给了我宝贵的写作时间。

龙立荣

2008年6月于华中科技大学

第1章 组织行为学概论	1
学习目标	1
1.1 组织行为学定义	2
1.2 人性假设与管理	4
1.3 组织行为学的相关学科	8
1.4 组织行为学的主要内容	9
1.5 组织行为学的研究方法	10
本章小结	16
关键概念	17
单项选择题	17
思考题	17
案例分析题	17
推荐阅读资料	18
网上资源	18
第2章 个体心理与行为	19
学习目标	19
2.1 心理过程与管理	21
2.2 态度与管理	31
2.3 个体决策与管理	38
2.4 自我概念的形成与管理	43
2.5 归因理论与管理	44
本章小结	45
关键概念	45
单项选择题	45
思考题	46
案例分析题	46
推荐阅读资料	47
网上资源	47
第3章 个体差异与管理	48
学习目标	48
3.1 能力差异与管理	50
3.2 人格差异与管理	70
3.3 价值观差异与管理	76

3.4 胜任力模型与管理	81
本章小结	84
关键概念	84
单项选择题	84
思考题	85
案例分析题	85
推荐阅读资料	86
网上资源	86
第4章 激励	87
学习目标	87
4.1 内容型激励理论	91
4.2 目标设置理论	99
4.3 过程型激励理论	101
4.4 激励理论的综合运用	110
本章小结	112
关键概念	112
单项选择题	112
思考题	113
案例分析题	113
推荐阅读资料	114
网上资源	114
第5章 群体	115
学习目标	115
5.1 群体概述	118
5.2 群体活动规律	120
5.3 群体的形成、发展与凝聚力	127
5.4 群体决策	130
5.5 团队与团队建设	134
本章小结	137
关键概念	138
单项选择题	138
思考题	138
案例分析题	139
推荐阅读资料	140
网上资源	140
第6章 沟通	141
学习目标	141
6.1 沟通概述	143

6.2 沟通过程	145
6.3 沟通形式和种类	153
6.4 沟通管理	158
本章小结	165
关键概念	165
单项选择题	165
思考题	165
案例分析题	166
推荐阅读资料	167
网上资源	167
第7章 领导	168
学习目标	168
7.1 领导概述	170
7.2 领导的特质理论	173
7.3 领导的行为理论	175
7.4 领导的权变理论	182
7.5 领导理论的新进展	188
7.6 领导力提升的技术	192
本章小结	193
关键概念	194
单项选择题	194
思考题	195
案例分析题	195
推荐阅读资料	196
网上资源	196
第8章 组织结构与设计	197
学习目标	197
8.1 组织结构概述	201
8.2 组织结构分类	203
8.3 组织理论	207
8.4 组织结构设计	211
本章小结	219
关键概念	219
单项选择题	220
思考题	221
案例分析题	221
推荐阅读资料	222
网上资源	222

第9章 组织变革与发展	223
学习目标	223
9.1 组织变革概述	226
9.2 组织变革的过程理论	230
9.3 组织变革的策略与方法	233
9.4 组织发展与方法	240
本章小结	247
关键概念	248
单项选择题	248
思考题	248
案例分析题	249
推荐阅读资料	249
网上资源	249
第10章 组织文化	250
学习目标	250
10.1 组织文化的历史与内涵	252
10.2 组织文化的要素及建构	257
10.3 组织文化建设的机制与主体	265
10.4 组织文化建设案例	272
本章小结	274
关键概念	274
单项选择题	274
思考题	275
案例分析题	275
推荐阅读资料	276
网上资源	276
附录 章后客观题参考答案	277
参考文献	278

学习目标

了解组织行为学的学科发展脉络；掌握人性假设及其相应的管理方法；重点掌握组织行为学在个体、群体和组织三个层面的主要研究内容；了解组织行为学一些常用的研究方法。

引例

郭总最近终于深刻体会到了了解员工心理需求的重要性了。起因是他所管理的部门中最得力的三个助手都纷纷离职了。

首先是秦高。他很年轻，毕业没几年，但是肯钻研、有干劲、悟性好，就是有点“狂”，自尊心太强。在试用期内郭总对他的能力很欣赏。实习结束后，郭总直接安排了一个重要项目给他做。虽然秦高很努力，但结果还是没有完成好任务。郭总觉得等项目完了，再好好培养一下他，毕竟自己很欣赏他的能力和作风。但还没等项目结束，郭总就收到了秦高的辞职信。理由是他认为自己的能力很强，但不被公司认可，所以想另谋出路。

然后是老田，他是部门的元老了。在公司里工作了五年，不管什么技术难题在老田那儿都成了小儿科。部门上下对他都很尊重。前天老田要求调到其他的部门。老田说起调部门的原因是在一个部门做同样的事情，简单重复，没有意义，缺乏挑战性。

最后是新来的赵力，他工作踏实，有研究生学历。在公司的半年里业绩突出，公司已经把他列为重点培养对象。郭总没想到正准备提拔他的时候他却要离开公司，理由是希望在其他的企业得到更好的发展。

三个人的突然离职让郭总在工作上很被动，更让他不能理解的是为什么这些他欣赏的员工都离他而去呢？经过几天的冥思苦想，郭总终于有一点理解他们了。郭总认为是因为三个人的需求不一样并且目前没有满足他们的需求。秦高最大的需求是自己的能力被公司认可，而现实的业绩严重打击了他的自尊心。老田作为老员工，在物质上已经没有想法，他看重的是如何使自己的能力和技术得到提升。赵力是一名研究生，对自己期望很高，他的梦想是进外企，而不是在这个小公司踏踏实实地干一辈子。想到这，郭总似乎明白了一些，作为组织中的一名管理者应该多想员工的“心”。

人类经历了不同的发展阶段，从寻求生存到渴望发展，在满足了基本的物质生活条件后，在一个价值多元化的时代，人们的行为动力和特点变得越来越多元化；特别是在追求个性化发展的今天，人们的社会性和个性的关系也复杂起来。此外，人是结群行动的，社会如此，在组织中亦如此。人数增加后，受人际关系的影响，人们的行为也会发生变化，假设中的 $1+1$ 应该大于 2 ，但实际工作和生活中， $1+1$ 小于 2 的现象也不少见，也就是人们常说的“三个和尚没水吃”。如何因应这些个人和群体的特点，采取切实有效的办法，充分调动人的积极性和创造性，求大同存小异，群策群力实现组织目标，是组织行为学希望解决的问题。

1.1

组织行为学定义

组织行为学是系统研究组织环境中所有成员的行为，以及成员个人、群体、整个组织以及外部环境的相互作用所形成的行为规律的科学。

从理论上说，组织行为学应该从组织层面的研究开始，介绍为了实现组织的目标，组

组织的结构、组织的领导、组织的各个部门、各个部门中的员工如何协同行为，各自发挥自己的功能，齐心协力，朝着组织目标努力，以最小的成本、最高的效率，达成组织的愿望。

实际上，组织行为学的教材则更多地从个人的行为规律开始介绍，然后到群体行为，最后到组织行为。因为贯穿整个组织行为学的内容都是以人为中心的，从个体开始研究和介绍人，从学习的角度看更符合认知规律，人们学习和理解起来更加容易。

个人和组织的关系从源头上看，是因为组织有许多工作需要人来完成，而个人为了追求物质利益和精神利益也需要一个事业的平台，为此个人和组织走到一起。但是，组织的追求和个人的追求不是完全一致的，这就容易产生矛盾和冲突，如何化解这些矛盾和冲突，这些矛盾和冲突背后的逻辑和深层原因是什么，需要我们很好地理解和把握，最终找到解决办法，为人力资源管理和营销实践服务。

综上所述，组织行为学主要研究在组织环境下人们的心理和行为活动规律，以预测和引导人的行为，为实现组织目标服务。从具体研究内容来看，组织行为学的研究领域包括以下几个主要方面：

第一，组织行为学要研究人的心理和行为活动规律。当然，人的心理和行为可能有分歧，人不能心里怎么想，行为上就怎么做，但心理活动是行为的前提，顺着人们的心理活动，促使其行为的产生就比较容易；反之，与人们的心理活动相背离，尽管短期能够影响人们的行为，但长期来看不能打动人们的心，会出现貌合神离的情形。比如，实行平均主义、大锅饭的管理体制，就是假设人们都是有公心的，都会努力工作的；事实上，人是有私心、有自利倾向的，在干多干少一个样、干好干坏一个样、干与不干一个样的情况下，会出现出工不出力或干脆不干的情况。尽管管理者要求人们认真劳动、努力工作，但实际上效率就是无法提高。联产承包责任制正是认识了人的行为规律，认为在多人劳动的情况下，如果工作任务的评价不明确，就可能出现偷懒或懈怠（social loafing）的情况，为此，将个人的责、权、利统一在一起，每个人的责任、权利、利益捆绑在一起，清清楚楚，如果个人懒惰，结果就会伤害到懒惰者的利益，懒惰行为受到了惩罚，懒惰行为自然就减少了。这些规律还包括其他个人的心理和行为规律，比如人与人之间有没有差异，这些差异如何影响人的行为及效果？人的行为动力是什么，如何根据人的需求予以差异化的激励，以达到组织所期望的行为和目标？个人在单独活动情境下与在群体活动情境下有没有差异？差异有哪些？

第二，组织行为学关心的是人的心理和行为规律，主要是在组织活动的背景下，不是所有情境下的心理和行为规律。当然，个人在组织中的活动与组织对外活动有一定的连续性，但是，在正规组织背景下，由于人的行为受到整个组织的规范和制度约束，人的心理和行为有一定的特定性，比如在正式组织中，如果委派一个人作为领导，下属的成员就会服从领导的指示；如果是在非正式的组织中，人们不一定会服从该人的领导，除非他有较强的号召力和感召力，能够打动人们的心。简单地说，在正式的组织中，人们的行为更多地受到组织管理者在资源分配时的奖惩权力的影响；而在非正式组织中，人们的行为更多地受到组织管理者个人魅力或威信的限制，更加服从个人的心理感受或情感。

第三，研究组织背景下人们的心理和行为规律，是为了更好地预测和控制人们的行

为，使人们的行为与组织期望的目标最接近，以免引起消极的行为，阻碍组织目标的实现。比如，研究发现，人们有与大多数人行为保持一致的倾向。在市场的确定性不断增加的今天，工作、服务非常注重时间、效率，人们常常说“计划赶不上变化”，因此，组织很难将所有组织所期待的员工的行为都明确进行规定或约定，如果一味地依赖组织的约定，优质、快捷的服务和效率就很难实现。由此可见，组织需要制定一定的行为规范和原则，让人们明确组织的使命和愿景，并通过员工的相互感染和互动来形成一定的行为规范，这种行为像个磁场，对人的行为的方向进行规定，不论是新员工，还是老员工，都会服从约定俗成的规矩进行表现。组织文化正是通过营造这种氛围，形成一定的群体规范，约束人们的行为。因此，组织文化像一个染缸，凡是经过染缸的都会带有一定的颜色。

第四，研究个人、群体和组织之间相互影响的行为规律。一个组织的领导其何种行为会对组织的群体、个人产生积极的影响？群体和群体的竞争是否会减少群体内部成员之间的矛盾和冲突？群体内部是以竞争为主还是以合作为主？如何因地制宜地选择？这些问题也是组织行为学研究的领域。

1.2

人性假设与管理

在了解人的行为规律的过程中，科学性和简单性一直是人们十分看重的。为了揭示人的活动的基本规律，有一个最基本的问题需要回答，即人是善良的、勤劳的，还是贪婪的、懒惰的？如果人的本性是善良的、勤劳的，那么管理的措施和办法就应该突出宽容、大度；如果人的本性是贪婪的、懒惰的，那么管理措施和办法就应该是严厉、苛刻，尽量不让人犯错误。

围绕这个问题，长期以来人们争论不休，学者们提出了许多不同的观点，形成了不同的理论。在我国春秋战国时代，就有“人之初，性本善”之说。作为管理者，必须对人性有一个大致的判断，然后基于这些判断制定管理制度。

西方人考虑问题强调科学性和简单性。他们的学术思维都是很极端的，比如 Freud 将人看成是恶的，需要进行管制；Maslow（马斯洛）则将人看成是善良的，提出以自我实现为中心的管理理念，提倡创造环境引导人发挥和展示其善良行为。实际上，人既有恶的一面，但也不乏其善良的一面；有的人恶多一些，有的人善多一些；有的群体恶多一些，有的群体善多一些；有的人生某一发展阶段善多一些。因此，在实际的管理工作中，人们更多地采取兼收并蓄的态度，因人或情境而异综合运用，以达到理想的管理效果。中国人考虑问题更强调整体思维，就像中医一样，注重每一个要素的组合效应，不大关注每一个要素的个体效应，结果限制了人的理性，忽视了对问题进行深入研究。这是我们在理解组织行为学的基本原理时经常会遇到的问题。

西方学者麦格雷戈（D. M. McGregor）在 1960 年将人性分成对立的两类：X 理论和 Y 理论。X 理论为性恶说，Y 理论则为性善说，与人性假设相对应，管理的思想和制度也不相同，具体见表 1—1。

19 世纪中期到 20 世纪早期，由于资本家拼命地进行原始资本积累，竭力榨取工人的剩余价值，工人非常反感。资本家只要求工人努力工作，为了降低成本，他们会提高定额

表 1—1

X 理论和 Y 理论的比较

X 理论的管理思想	X 理论的人性观	Y 理论的人性观	Y 理论的管理思想
管理的重点是生产率和生产任务,不用考虑情感因素	人生来是懒惰的,总想逃避工作	人都是勤奋的,如果环境有利,工作如同游戏或休息一样自然	注重创造一种适宜的工作环境、工作条件,使人们充分发挥自己的潜力和才能
管理是少数人的事情,工人的任务就是听从管理者指挥	一般人没什么雄心,也不喜欢负责任,甘心受别人指导	一般人不仅会接受责任,而且会主动寻求责任	管理制度也应该保证员工能够充分地披露自己的才能,达到自己所期望的成就
	人生来是以自我为中心的,不关心组织的需要和目标 人是缺乏理性的,不能自律且容易受他人的影响	人们在执行任务中能够自我指导和自我控制,控制和惩罚不是实现组织目标的唯一方法	
用金钱刺激员工的积极性,对消极怠工者采用严厉的惩罚措施,即“胡萝卜加大棒”	多数人干工作都是为了满足基本的生理和安全需要	人们存在高度的想象力以及创造性;在现代条件下,一般人的潜力只利用了一部分	对人的奖励可分成外在奖励和内在奖励。外在奖励,如加工资、提升、良好的人际关系等;内在奖励,如获得知识、增长才干、充分发挥自己的潜能。应该更重视内在奖励

标准,尽量少地支付工人的工资,为此,工人越来越不愿意努力工作。面对这种劳资对立现状,泰勒的经济人假设基本上是把人看成懒惰的、不愿意负责任的。为了通过管理改变这种现状,提高生产效率,泰勒通过科学的方法,设置合理的劳动定额,既满足资本家提高生产效率的愿望,也满足工人提高待遇的要求。为此,泰勒采用科学的办法管理生产,用金钱激励员工,但忽视人的社会性需求和情感需求。

改变经济人假设的事件是霍桑(Hawthorne)工厂实验(1924—1932)。当时,坐落在美国芝加哥的西屋电器公司,是一家设备完善,福利优越,具有良好的娱乐设施、医疗制度和养老金制度的企业,但工人缺乏积极性,生产效率低下。为此,美国国家科学院组织了一个包括各方面专家在内的研究小组,对该厂的工作条件和生产效率的关系进行全面的考察和实验,试图了解提高工作效率的影响因素。霍桑实验是一项以科学管理的逻辑为基础的实验。从1924年开始到1932年结束,在将近8年的时间里,前后分成两个阶段:第一阶段是从1924年11月到1927年5月,在美国国家科学院赞助下进行;第二阶段是1927年到1932年,在美国哈佛大学教授梅奥的主持下进行。

由于该公司主要生产电器,当时的美国国家科学院的管理专家小组认为,改善照明条件是提高生产效率的重要因素。为了找到最合适的照明条件,专家小组以绕线圈活动为实验情景,在不同照明条件下观察员工绕线圈的数量。这项实验前后共进行了两年半的时

间。最开始，实验组的照明从24、46、76烛光逐渐增加，而对照组的照明度始终保持不变，结果发现：两组强照明的条件下，产量都在不断提高。后来，研究人员又采取了相反的措施，对照组的照明不变，实验组降低照明度，使照明从10、3烛光一直降低到0.06烛光（几乎和月亮光照度差不多），这时产量才开始下降。这个实验结果让科研人员百思不得其解，因为灯光照明只是影响生产的不太重要的因素。后来霍桑工厂的检查部主任潘诺克在1927年末到1928年冬参加了哈佛大学教授梅奥举办的人事经理报告会，把霍桑工厂实验结果及可能的解释告诉梅奥，并邀请梅奥参加霍桑实验，组成哈佛大学的研究小组，于是便有了梅奥主持的后期研究。

梅奥在进行继电器装配实验时，为了控制影响职工积极性的因素，挑选了6名女工，这些女工在单独的房间里从事继电器装配工作。实验条件是缩短工作日，延长休息时间，提供免费茶点等。结果发现，不论有无这些福利措施，员工的生产积极性都很高，而且撤销这些福利措施后，生产不仅没有下降反而上升了。因此，梅奥解释：这些结果是职工和研究者之间融洽的人际关系所致，即调动职工的积极性，人际关系比福利措施更为有效。简单地说，“金钱不是万能的”，还有一些其他因素影响人的行为。

社会人假设突出了人的社会性需求，认为：（1）人是由社会需要而引发工作动机的，并通过与同事的关系而获得认同感；（2）工人对同事们的影响力要比管理者所给予的经济诱因及控制力更重视、更有效；（3）工人们的工作效率随着他们的社会需求的满足程度而改善。

与此相应，管理方式也应该改变。过去的管理过于注重工作任务的完成与经济奖励之间的联系；现在则需要考虑员工的社会需求，员工是否受到管理者的尊重，是否对单位有归属感，是否给员工提供了参与管理（participative management）的机会等。应该看到，随着物质生活条件的改善，人们的需求逐步由满足生理需求的物质向满足社会性需求的精神过渡，作为管理者，应该敏感地把握员工这一心理需求的变化，通过满足员工的需求来引导和控制员工的行为方向，使员工的行为与组织目标尽量一致。

得到的东西满足了人的需要，其价值就会悄悄地打折。人们经常会发现一个现象：对于得到的东西人们不是很珍惜，而对于得不到的东西人们往往特别看重。随着社会经济水平日益提高，生存问题、社会需求得到一定满足后，人们又开始彷徨了，工作的动力和积极性也开始下降，因此，从逻辑上需要有新的人性观、新的管理理念来适应这种转变，与之相应，在20世纪50年代，出现了人本主义心理学思想。

马斯洛和罗杰斯是人本主义的代表人物。罗杰斯的人本主义思想主要在心理咨询领域产生了广泛影响，而马斯洛的需要层次理论则在企业界赢得了普遍的赞誉。马斯洛将人的需要分成五个层次，这五个层次有先后顺序，一层一层地提高。按照马斯洛的理论，人生来就是善良的、向上的，有一种内生的发展愿望，就像种子一样，只要外部有合适的阳光和土壤，就会生长。而且这五个层次的需要是按照一定的顺序出现的，第一，是生理与种族繁衍的需要，包括与个人生存和种族繁衍有关的需要，如衣食住行的需要、性的需要等，这与泰勒的经济人假设相一致；第二，是安全需要，个人能够生存下来，但还需要有安全保障，没有安全保障，人同样会不舒服，比如工伤事故保障、医疗保障、雇佣保障、养老金或退休金支付等；第三，则是归属与爱的需要，人是社会的人，需要归属于一定的

群体，需要人与人之间相互关爱，需要群体之间有和谐的人际关系，这与梅奥在霍桑工厂实验所得到的结果是类似的；第四，是尊重的需要，同样也是人的社会属性的反映；第五，是自我实现的需要，即实现自我价值、开发自我潜能的愿望。为此，许多企业实行了基于自我实现理论的管理，比如给员工提供良好的工作条件，主动给员工提供学习的机会和发展的空间与平台，让员工的个人或团队成功与组织的成功结合起来，这些措施的实施，不是基于个人和组织的输赢博弈，而是追求双方的共赢格局。个人有杰出的创意和成果，可以和善待他的组织分享；组织将个人看成自己的合作伙伴，而不是视其为简单追求个人利益最大化的自私的人（如图 1—1 所示）。

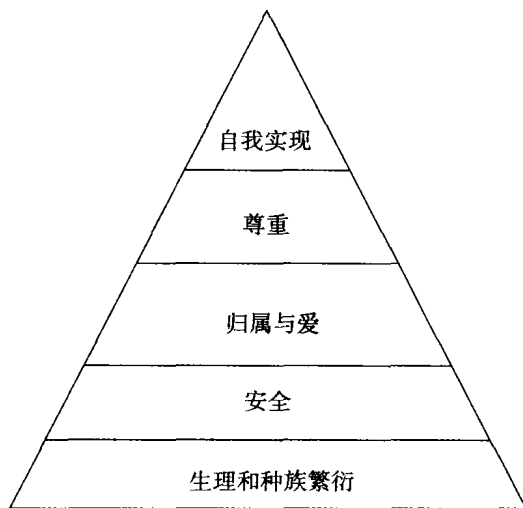


图 1—1 马斯洛需要层次理论

随着管理的不断精细化，简单地运用大数定律对一群人进行粗放管理的理念已显得不合时宜。如何更加明确地对焦个人的差异，进行差异化的精细管理？1965 年，美国心理学家沙因（E. H. Schein）把西方的几种人性理论进行了进一步概括，提出了经济人、社会人、自我实现人和复杂人假设。该理论中的经济人假设（rational-economic man）就相当于 X 理论，而自我实现人（self actualizing man）就相当于 Y 理论，但沙因增加了社会人（social man）和复杂人（complex man），使人们对人性的认识更加全面和深入。沙因根据人与社会发展的逻辑，综合考虑了已有的人性理论，逐步勾画出了学者对人性的揭示过程。

起初，受社会经济发展水平的制约，物质匮乏，生存问题一直困扰着人们，与之相关，经济回报的作用巨大，泰勒的经济人假设正好顺应了这个时代的特点。随着工业化水平的提高，人的物质生活相对丰富了，基本的物质生活有了保障，人的社会性需求则因而提到议事日程，如果还是用物质生活刺激人，就很难发挥作用了。正因为如此，通过霍桑工厂实验，形成了梅奥的社会人假设，提出要注重人与人之间的关系，尊重员工，满足员工的参与需求。在人们的物质生活得以保障落实，社会性需求得到满足时，人们对精神价值的追求日益凸显，不仅希望活出滋味，还想名垂千史，因此也就诞生了马斯洛的自我实现理论。

然而，即使是同一个时代的人，由于天赋、成长环境和际遇不同，个人的生存状况和生存能力也可能千差万别。作为管理者，不能以不变应万变，需要根据管理对象的特点，实施差异化的管理。对于一个能力较差、受到的教育有限、竞争力较差、生存难以保证的员工，经济回报具有非常重要的激励作用；对于能力很强、受教育水平较高、在劳动力市场很有竞争力的员工，生存不是主要问题，发展才是至关重要的，如何通过管理创造适合个人潜力充分释放的工作环境和制度，才是管理者的追求。正是考虑到这些细节因素，沙因提出了复杂人假设，以应对人群的差异，实施更加弹性的、差异化的管理。尽管人性的认识历程尽管时间长、差异大，但本质上是有联系的。通过图 1—2 可以更好地理解各种人性理论的差异和联系。

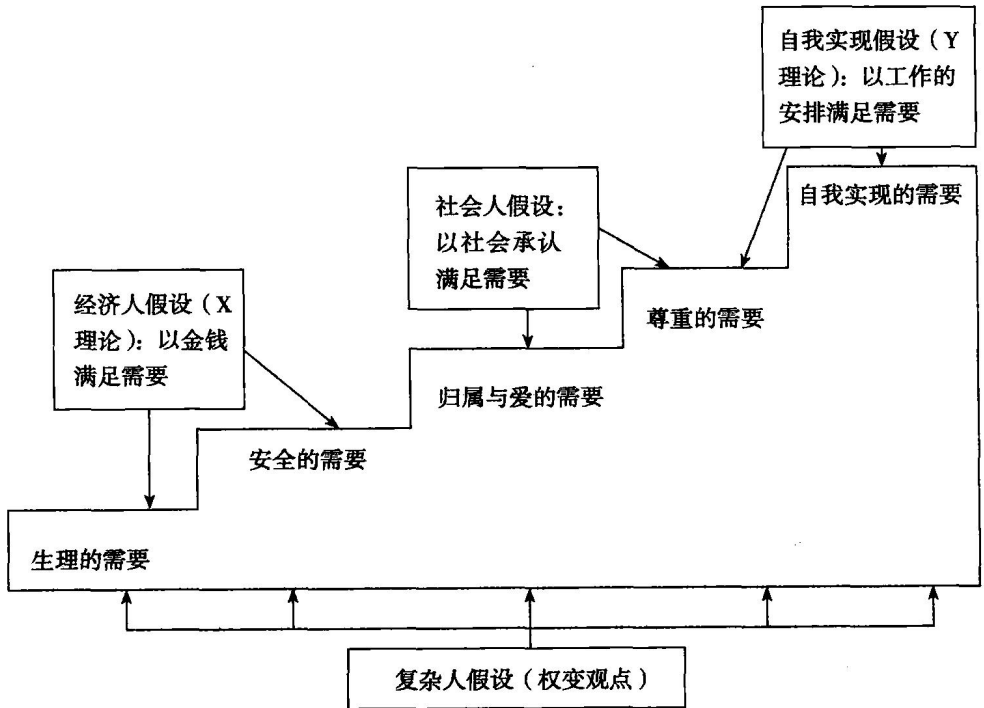


图 1—2 人性假设的联系示意图

1.3

组织行为学的相关学科

组织行为学出现在 20 世纪 60 年代中期，其重心是研究一定组织中人们行为规律的科学，特别是企业中人的行为。组织行为学是行为科学 (behavioral science) 在组织领域的运用，相对于组织行为学，行为科学更加基础和广泛，包括自然和社会环境中人的所有行为规律，特别是人的需要、动机和行为。此外，行为科学主要探讨个人的行为，而组织行为学还研究个人行为的环境、群体、组织及其相互关系。制约人的行为的因素有很多，既有生理因素，也有心理和社会因素，一般来说，与组织行为学相关联的学科包括心理学、社会学、管理学、社会心理学、文化人类学、政治学和伦理学等。而心理学则是其中最重